

リスクマネジメント入門

<JISQ31000 準拠>

CONTENTS

| | |
|--------------------------|----|
| I. なぜ、今、リスクマネジメントか… | 2 |
| II. リスクマネジメントとは… | 3 |
| III. リスクマネジメントの対象となるリスク… | 4 |
| IV. リスクマネジメントの展開の仕方は… | 5 |
| V. リスクマネジメントの原則 | 6 |
| VI. リスクマネジメントの枠組み | 7 |
| VII. リスクマネジメントプロセス | 8 |
| 1. コミュニケーション及び協議 | 8 |
| 2. 組織の状況の確定 | 9 |
| 3. リスクの特定 | 9 |
| 4. リスク分析 | 10 |
| 5. リスクの評価 | 10 |
| 6. リスク対応 | 11 |
| 7. モニタリング及びレビュー | 11 |
| VIII. おわりに | 12 |

1. なぜ、今、リスクマネジメントか…

■企業を取り巻くリスクは、多種多様、複雑多岐にわたります。事故や災害、犯罪の被害、訴訟の提起、諸制度の大幅な改定、為替・株価変動など、企業に損失を与える要因は、数限りなく列挙されます。さらに、損害賠償金額の高騰や技術の進歩等周辺環境の変化が進めば、これまでと異なった形態の複合的リスクも生じてきています。

■昨今、このようなリスクに対する備えが企業にとって従来にも増して重要となってきています。例えば、次のような事項が特に企業を取り巻くリスク環境変化の中で注目されています。

表 1：環境変化と注目されるリスク

| 環境変化 | 注目を集めるリスクもしくはリスク背景 |
|------------------------------|--|
| 新技術の開発・導入 | 不確定要素(新リスクの出現)、技術の衰退・陳腐化 |
| 各種規制緩和 | 自由化による企業間競争の激化、新ビジネスへの参入機会の増大 |
| ビジネスのシステム化 (高度な情報システムの活用) | コンピュータ犯罪の増加、情報セキュリティの脆弱性、ネットワーク化によるシステム間の相互依存性の増大 |
| 国際化 | 進出先の政治・経済環境の激変、制度改正、為替変動による競争力の低下、テロ・暴動の発生、外国企業の日本参入、外国人株主の増加 |
| 企業責任の重視 | 企業情報の開示の義務付け、コンプライアンスの重視、企業イメージ損失の巨大化、製造物責任に関する消費者の認識増大、環境汚染に関する責任追及 |
| 民事訴訟手続きの緩和 | PL法、知的財産関連法、不正競争防止法、環境関連法、会社法などの改正による賠償請求訴訟・株主代表訴訟の増大 |

■また、上記企業を取り巻くリスク群は、日々刻々とその影響力を増してきています。そして企業の存在そのものを揺さぶる激震となって企業を襲います。これら刻々と変化するリスク群に対処をする、すなわちリスクを先取りするための仕組みがリスクマネジメントであり、今、まさに組織の積極的な取組みが求められているといえます。

II. リスクマネジメントとは…

■リスクマネジメントとは、組織を取り巻くリスクを網羅的に把握し、重要と思われるリスクを抽出した上で、対応策を講じる事前策とリスクが顕在化したときの緊急時対応である事後策(クライシスマネジメントや危機管理ともいわれます)を併せたものをいいます。

■そもそも、リスクの定義を確認すると、「事態の発生確率とその結果の組合せ」という定義が一般的によく使われます。

■火災リスクを例に考えてみると、まず、「事態の発生確率」とは、火災がどれくらいの確率で発生するかということで、「その結果」とは、火災の結果どんな損害が生じるのかということです。リスクとはその二つの「組合せ」ですから、火災がどれくらいの確率で発生して、発生した場合には、どんな損害が生じるのかが火災リスクの意味ということになります。

■もっとも、リスクを考える場合、一つの事象も立場によって捉え方が全く異なる可能性があります(例えば、ある家で火災が発生した場合に、自分の家が隣にある場合と遠くにある場合を想起してみてください)。リスクマネジメントにおいても全く同じことが言え、部門によってリスクの捉え方が異なる場合や、利害が一致しないことも想定されます。ここにリスクマネジメントの難しさの一因があるといえます。

■各担当者・部門によって捉え方の異なるリスクについて、組織として対応していくためには、目線を合わせつつリスクマネジメントを推進していくことが重要です。

■他方、リスクマネジメントをやみくもに実践すればよいというものでもありません。過大なコストをかけていては目的を達成することはできません。適切なコスト負担で、所定の目的を達成することが重要となるのです。

Ⅲ. リスクマネジメントの対象となるリスク…

■リスクを分類する伝統的な方法として、最も一般的なものは、「純粋リスク(マイナスのリスク)」と、「投機的リスク(プラスとマイナスのリスク)」に分類する方法です。このうち「純粋リスク」は概念的に理解しやすく、また損害保険の利用などによって管理が容易であることから、これまでは一般的にリスクマネジメントは、「純粋リスク」のみを対象とすると考えられてきました。

■しかしながら、組織は、「純粋リスク」のみならず、「投機的リスク」にもさらされています。当然、リスクマネジメントの対象となるリスクは、両方にまたがるため、どちらのリスクもリスクマネジメントの対象とすることが目指すべき姿といえます。

■まずは、純粋リスクから管理し、リスクマネジメントの成熟度合いに応じて、対象とするリスクを拡大していくということが現実的な導入ステップであると考えられます。

表 2 : リスクの分類

| | 純粋リスク (マイナスのリスク) | 投機的リスク (プラスとマイナスのリスク) |
|-------------|--|--|
| 内 容 | 火災、自然災害のようないわゆる偶発的 事故や人為的なミスに起因するリスク | 政治的、経済的変動のような環境変化に 伴うリスク |
| 特 徴 | 企業は損失のみを受け、何ら利益は得ら れない。 | 企業は損失を受けることもあれば、逆に 利益を得ることもある。 |
| リスクの 例 | (1)財産リスク ○火災・爆発、風水災、地震などによ る財物の損壊 ○機械的・電氣的事故による財物の損 壊 ○詐欺、盗難などによる財物の滅失 (2)費用・利益リスク ○上記(1)に伴う事業の中断や施設の 閉鎖による収益減少や経費の支出等 (3)人的リスク ○経営者・従業員の死亡、後遺障害、 傷害、疾病、雇用差別 (4)賠償責任リスク ○不注意、過失による法的賠償責任 ○製造物責任 (PL) ○株主代表訴訟 など | (1)経済的情勢変動リスク ○景気、為替、金利等 ○デリバティブ・投機失敗 (2)政治的情勢変動リスク ○政策変更、政情不安、政権交代等 ○政変・革命社会的情勢変動リスク ○消費者の嗜好変化・消費動向変化 ○規制の緩和・強化、規格の変更 (3)法的規制の変更に関わるリスク ○税制改正等 ○法律・命令・条例の改正等 (4)技術的情勢変化に関わるリスク ○新発明・技術革新 ○特許 |
| 損害保険 の利用 | 損害保険でカバーされるものが多い。 | 一般的に損害保険ではカバーされないも のが多い。 |

IV. リスクマネジメントの展開の仕方は…

■ リスクマネジメントの手順は、下図のように順を追って進め、この流れを循環させることが重要です。リスクは常に変化しています。リスクマネジメントを展開するにあたっては、このリスクマネジメントサイクルにそって、継続的かつ的確に取り組むことが重要となります。

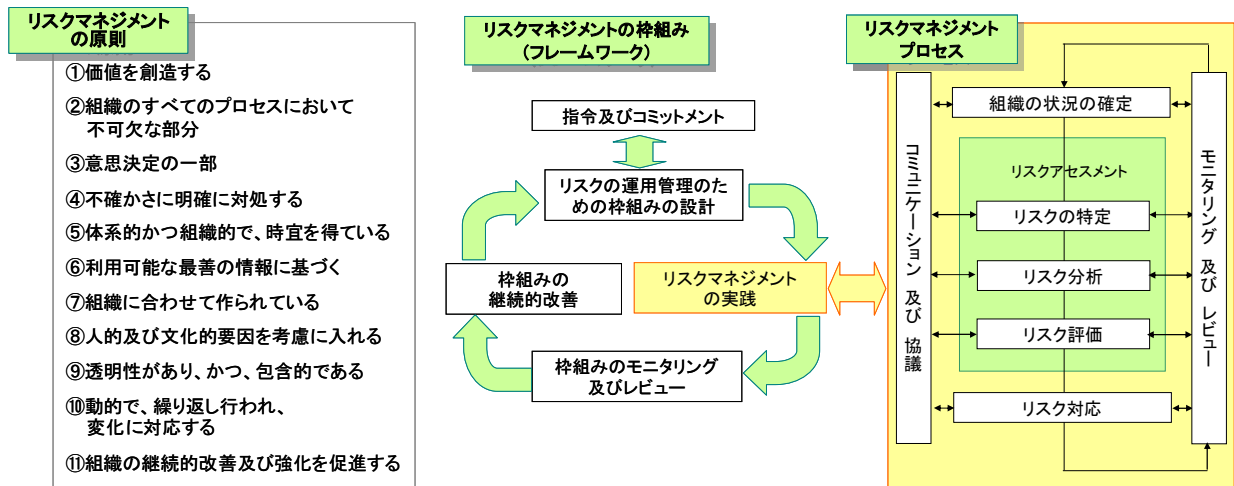


図1：JISQ31000で示されているリスクマネジメントの全体像

■ 「リスクマネジメントの原則」とは、リスクマネジメントのあるべき姿のことを表しています。リスクマネジメントとはこういうものだということをしっかりと理解してから導入することをお勧めいたします。

■ 「リスクマネジメントの枠組み」とは、リスクマネジメントに取り組むための体制作りのことをいいます。リスクマネジメントに取り組むための体制は、刻一刻と変化する環境に適応するように継続的な見直しと改善が求められます。

■ 「リスクマネジメントプロセス」とは、リスクを認識して対処していく過程のことをいいます。リスクマネジメントプロセスについても、常に変化するリスクをタイムリーに認識・把握し、適切に対処していくため、定期的・継続的に実施する必要があります。

V. リスクマネジメントの原則

■リスクマネジメントの原則とは、言い換えればリスクマネジメントの目指すべき姿を提示しています。リスクマネジメントの効用を十分に発揮させるためには、規程やマニュアルなどの形式面を整えるだけでなく、実態としてこの11の原則を充足させることが必要です。

表3：リスクマネジメントの11の原則

1. 価値を創造し、保護する
2. 組織のすべてのプロセスにおいて不可欠な部分である
3. 意思決定の一部である
4. 不確かさに明確に対処する
5. 体系的かつ組織的で、時宜を得たものである
6. 最も利用可能な情報に基づくものである
7. 組織に合わせて作られる
8. 人的及び文化的要素を考慮に入れる
9. 透明性があり、かつ、包含的である
10. 動的で、繰り返し行われ、変化に対応する
11. 組織の継続的改善を促進する

■これらの原則を充足するためには、リスクマネジメントの推進に対して権限を与え、適切な資源を配分するために、下表のような経営者の力強いコミットメントが求められます。

表4：経営者が協力的かつ持続的にコミットメントすべき事項

1. リスクマネジメント方針を定め、承認すること
2. 組織の文化とリスクマネジメント方針を確実に一致させること
3. 組織の業績評価指標にあったリスクマネジメントのパフォーマンス指標を決めること
4. 組織の目的及び戦略とリスクマネジメントの目的を合わせること
5. 法律及び規制を確実に順守すること
6. アカウンタビリティなど責任・責務を組織内の階層に適切に割り当てること
7. リスクマネジメントに必要な資源を確実に割り当てること
8. すべてのステークホルダにリスクマネジメントの便益を伝達すること
9. フレームワークが常に適切な状態であり続けることを確実にすること

VI. リスクマネジメントの枠組み

■ 殆どの日本企業のリスクマネジメント体制は、現状、決して充実しているとはいえません。保険を管理する総務・経理部門、施設を管理する管財部門、労災は人事・労務部門など、それぞれが独立し縦割りで関連事項を分担して担当している様子が多く見られます。そのため、部門をまたがる事態や部門間のはざまの事態が発生した場合には、適切な対応ができない可能性があります。

■ 企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化しており、システムティックに対処しなければリスクマネジメントの成功は望めません。よって、企業のリスクマネジメントプログラム全般を総合的に管理することができる、統括的管理組織が必要であると考えます。この組織をここで仮に「リスク管理委員会」とします。

■ 「リスク管理委員会」は、現状で分散管理されている各種プログラムを統括的にウォッチする機能を持ちます。決して全てを集めて管理するための組織ではありません。各部門との連携をとってリスク管理を支援していく組織だとお考えください。責任と権限を持って、社内の各部門からの確に情報を収集する機能を有すると同時に、経営トップに直結した組織であることが必要です。

■ 図2の社内のリスクマネジメント体制のイメージをご参考ください。

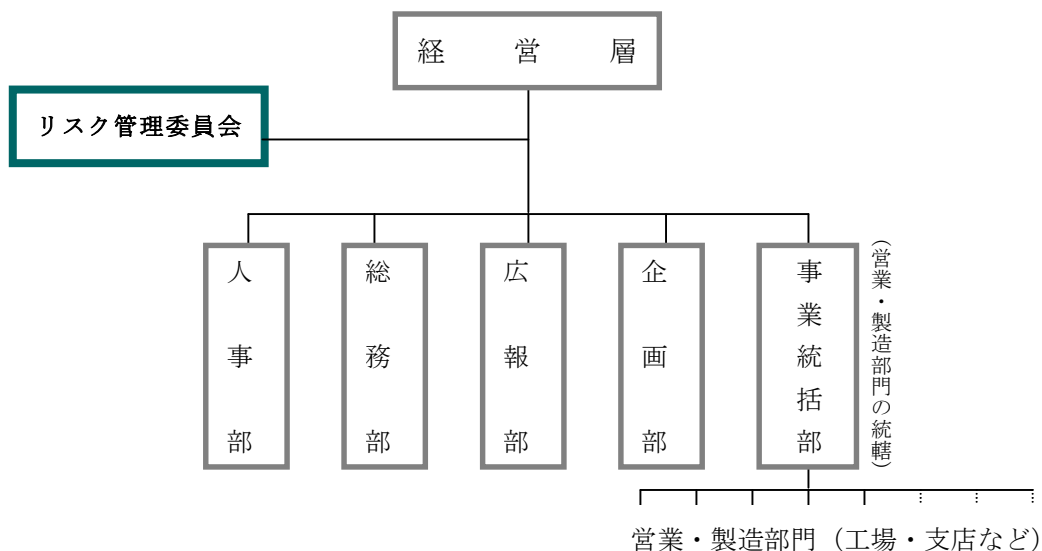


図2：「リスク管理委員会」の社内における位置付け例（イメージ）

VII. リスクマネジメントプロセス

■ リスクマネジメントプロセスは、前述のとおり、リスクを認識して対処していく過程のことをいいますが、実際にどのような手順を踏んでリスクマネジメントプロセスを推進していくのかについて解説いたします。

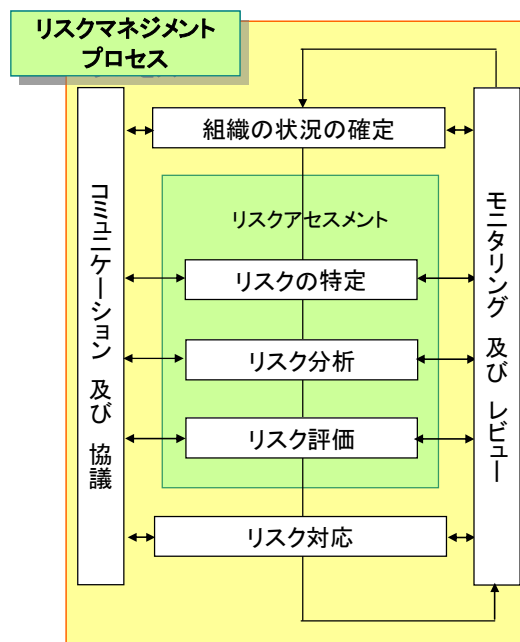


図3：JISQ31000におけるリスクマネジメントプロセス

1. コミュニケーション及び協議

■ 「コミュニケーション及び協議」は、組織の内外に存在するステークホルダとの意思疎通を図ることをさします。具体的には、組織構成員のリスクマネジメントに対する目線合わせや組織の外のステークホルダに対するリスクマネジメント導入の必要性を説明することなどが該当します。

■ 最近のリスクマネジメントにおいては、組織内外のステークホルダからのレピュテーション（評判）も大きなリスクとして関心を集めています。組織内外のステークホルダとのコミュニケーション及び協議によって、各ステークホルダが求める期待を明確に特定及び記録し、意思決定プロセスの中で考慮に入れていかなければなりません。

■ また、ステークホルダが組織に期待することは、日々変化していくものであることから、コミュニケーション及び協議は、リスクマネジメントの各プロセスにおいて、継続的に行わなければなりません。

2. 組織の状況の確定

■「組織の状況の確定」は、組織が置かれている状況を整理し、リスクマネジメントを適用する範囲はどこまでか、どの程度のリスクであれば重要なリスクと考えるのかなど、リスクマネジメントプロセスを進めるにあたって、事前に取り決めておくべき事項を確定する作業のことを指します。

■たとえば、グループの子会社をリスクマネジメントの適用範囲に含めるのかどうか、または、1億円の損失規模が自社の規模に照らして甚大な損失になるのか軽微な損失といえるのかといったリスク基準などを事前に取り決めておくこととなります。リスクマネジメントを実施する上で、拠り所となる事項であるため、組織の状況に応じたルール・基準を設定する必要があります。

3. リスクの特定

■リスクの特定とは、リスクを発見する(洗い出す)作業です。「何が・どのように」発生し得るかを、リスク分析シート等を使って各部門から抽出し、各部門の関係者が集まって集約していく方法や、ブレインストーミングなどで抽出することが一般的です。個人や一部門だけでこの作業を行うと、どうしても偏ったリスクの発見に陥り、本来的な意義が失われてしまいます。

■このため、リスク発見のガイドラインとして、以下の表を活用することも一つの方法です。

表5：企業リスクの7分野

| リスク分野 | 具体的リスク事象 |
|-----------|--|
| 事故・災害リスク | 火災・爆発・洪水・地震・落雷・交通事故・航空機事故・労働災害・通信途絶・コンピュータダウンなど |
| 法務(訴訟)リスク | 製造物責任訴訟・知的財産権訴訟・環境汚染責任の発生・その他利益侵害による訴訟提起および規制違反等による罰則の適用など |
| 財務リスク | 投機失敗・不良債権の発生およびその処理・企業買収・株価の急変・資産の陳腐化など |
| 経済リスク | 金利変動・為替変動・税制改正・金融不安全感など経済関連の外部要因など |
| 労務リスク | 雇用差別問題の発生・セクハラ・役職員の不正・スキャンダルの発生・求人難・リストラ・労働争議など |
| 政治リスク | 戦争・革命・動乱・制度改正・貿易制限・非関税障壁・外圧など |
| 社会リスク | 企業脅迫・誘拐・テロ・機密漏洩・産業スパイなど |

4. リスク分析

■このステップでは、リスクの特定で洗い出された各種リスクを、その「影響の大きさ」と「発生確率」の両面から分析・算定します。一般的にリスクの大きさは、その両者の積として与えられますので、両者を算定することによってリスクそのものを算定することが可能になります。

$$\text{リスクの大きさ (R)} = \text{発生したときの影響の大きさ (D)} \times \text{発生確率 (F)}$$

■リスク分析においては、「影響の大きさ(インパクトの大きさ)」を重視する傾向がありますが、軽微な影響度しか持たないものの発生確率が高いリスクについては、無視することができません。軽微な事故・災害であっても、その処理には相当の手間がかかります。これは人件費の流失につながり、企業の損失そのものです。また、「影響の大きさ」も、金銭的な基準のみで単純に算定すべきではありません。影響には、人の生命に関わるケースや企業のイメージを損なうケースもあるためです。

5. リスクの評価

■全てのリスクを列挙し、その列挙した順から処理方法を決定あるいは見直していくと、大事なリスク対策が後手となる恐れがあります。従って、リスクマネジメントの本来の目的である「リスク対応」に進む前に大事なリスクを絞り込み、優先順位を付けて処理する必要があります。これが「リスク評価」作業です。以下の表は、リスクの大きさを「見える化」するための表です。影響度が大きく、発生頻度が高いリスクほど、リスクマトリックスの右上に現れます。

表6：リスクマトリックス例

| | | | | |
|--------------|------|--------|----------------|--------------|
| 影響の大きさレベル(D) | 影響度大 | | 台風・洪水 地震・噴火 | 為替変動 |
| | 影響度中 | 役員賠償責任 | 火災・爆発 | 労働災害 交通事故 |
| | 影響度小 | | 投機失敗 不良債権 | 企業買収 株価変動 |
| 発生頻度レベル(F) | | 発生頻度低 | 発生頻度中 | 発生頻度高 |

6. リスク対応

■リスク対応を機能面で見した場合、「リスクコントロール」と「リスクファイナンス」に分けられます。リスクコントロールとは、損害予防または拡大防止のことをいい、リスクファイナンスは損害発生後の資金手当てのことをいいます。これらを組み合わせて、効果的なリスク対応を計ります。

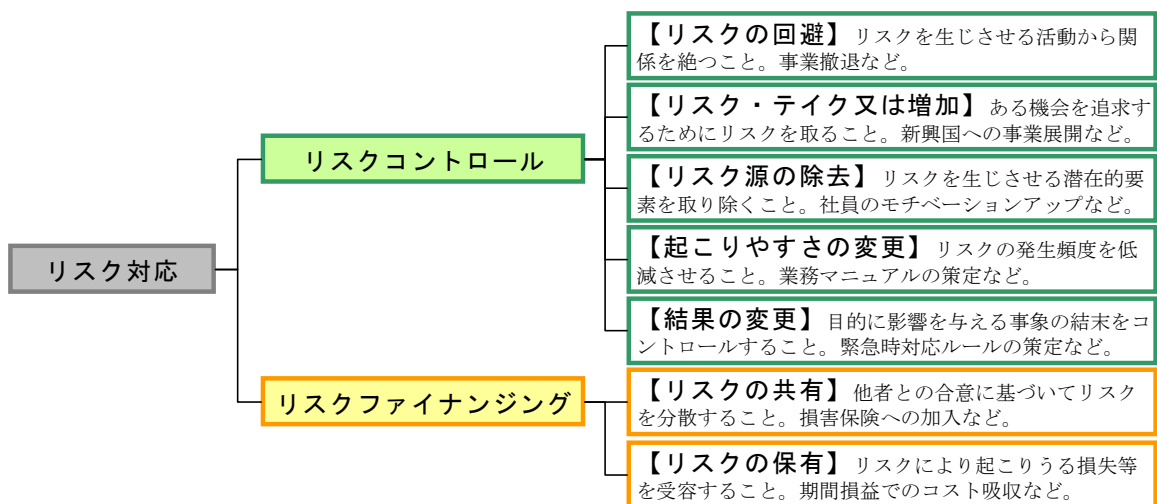


図4：リスク対応の分類

7. モニタリング及びレビュー

■とかく忘れがちになるのはこの検証・是正のステップです。多くの企業がリスクマネジメントに取り組み、リスク対策マニュアルを作り上げて、「できた」といって終りとなっているケースが多いのではないかと思います。

■また、大きな事故に繋がった事例を見ますと、対策が風化していた、見直しがされていなかった、などといった指摘が多く聞かれます。リスクマネジメントの活動がきちんと実施されているかどうか、リスクマネジメントの目的と目標が達成できているのかどうかを継続的にチェックすることが重要です。

VIII. おわりに

- 本書では、リスクマネジメント入門という位置づけで JISQ31000 の考え方に沿ったリスクマネジメントの解説を行いました。
- 組織を取り巻くリスクやリスクに対処する人や組織も千差万別です。組織の実情に則したリスクマネジメントの取組みに繋げることが重要となります。
- リスクマネジメントに正解はありません。常に過去の組織、他の組織との比較において一歩でも前進したのか、よりよい方向に改善されているのかということを確認していくことに尽きると思います。組織の実情に即したリスクマネジメントを構築・運用していただければと思います。
- 本書が、貴方のリスクマネジメントの維持・向上に少しでもお役に立てれば幸いです。

2011年3月

[編集者]

MS & ADインシュアランスグループ
株式会社インターリスク総研
コンサルティング第一部
ERMグループ