

企業リスクインフォ <2015 No.1>

2015 年のリスクマネジメント

～2014 年の振り返りから 2015 年の企業リスクマネジメントを考える～

はじめに

2014 年も色々なリスクが顕在化した。

特に注目すべきリスクとして、①地震、火山、台風、大雪等の自然災害リスク、②情報漏洩やサイバー犯罪等の情報セキュリティリスク、③製品不良や異物混入等の製品安全リスク、④検査データ改ざんや保全・メンテナンスの不適切、研究・検査業務への不正関与等の不正リスクが挙げられるのではないだろうか。

これらのリスクには、いくつかの特徴を見ることができる。

1. 自然災害リスク

自然災害では、御嶽山の噴火(10 月)、長野県北部地震(11 月)の地震・火山災害が発生した。また、2 月の関東甲信地方での大雪、8 月の中国・四国地方の豪雨、10 月の台風といった気象災害も発生した。

地震・火山災害については、多くの科学者が「活動期」に入ったと指摘しているところであり、また、「南海トラフ巨大地震の被害想定(第二次報告)¹」、「首都直下地震の被害想定と対策について(最終報告)²」、「首都直下地震等による東京の被害想定報告書³」等の政府・自治体による被害想定や「富士山火山広域避難計画⁴」等の避難計画も公表されていることから、既に多くの企業で重要なリスクの一つと位置付けて対策の整備が進められている。地震・火山災害については、これらの公的機関の折々の情報発信に注意しつつ、持続的に対応していく必要がある。

気象災害については、近年、その苛酷さが増していることに注意する必要がある。

台風や大雨、さらには局地的な集中豪雨等、多くの人々が肌感覚として降雨の強さが変化していることを感じているのではないかと思う。実態として、1 時間降水量 80 ミリ以上の年間観測回数が増加している状況(図表-2 参照)等が報告されている。また、現時点ではまだ継続的な検証が必要とされているものの“気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第 5 次評価報告書第 1 作業部会報告書”において、「地球温暖化の進行に伴って今世紀末までに、我が国を含む中緯度の陸域のほとんどでは極端な降水がより強く、より頻繁となる可能性が非常に高いこと、大気中の水蒸気量が世界平均で 5～25%増加する」と予測されているなど、“肌感覚”は、数値的にも裏付けされたものになりつつある。

また、大雨に加えて、大雪や突風(竜巻)等への注意も必要となっている。例えば、昨年 2 月の大雪では、関東甲信地方の多くの地点で歴代一位を記録する大雪となり、首都圏から甲信地方にかけての交通等がマヒした。これにより、自動車業界では、部品供給の停止などにより操業停止を余儀なくされた工場が複数発生している。また、流通・小売業では、物流が停止したことからの開店することが出来なくなったり品薄状態となったりした店舗が多数発生している。このような例をみると、少なくとも、自身の高々何十年かの経験から「大雨や大雪は何度も経験した。多分、今度もたいしたことないだろう」等と安易に判断するのではなく、常に未経験の天候となることを想定しなければならない段階に入っていると認識する必要がある。

¹ 南海トラフ巨大地震の被害想定(第二次報告)(中央防災会議、平成 25 年 3 月 18 日)

² 首都直下地震の被害想定と対策について(最終報告)(中央防災会議 首都直下地震対策検討ワーキンググループ、平成 25 年 12 月)

³ 首都直下地震等による東京の被害想定報告書(東京都防災会議、平成 24 年 4 月 18 日)

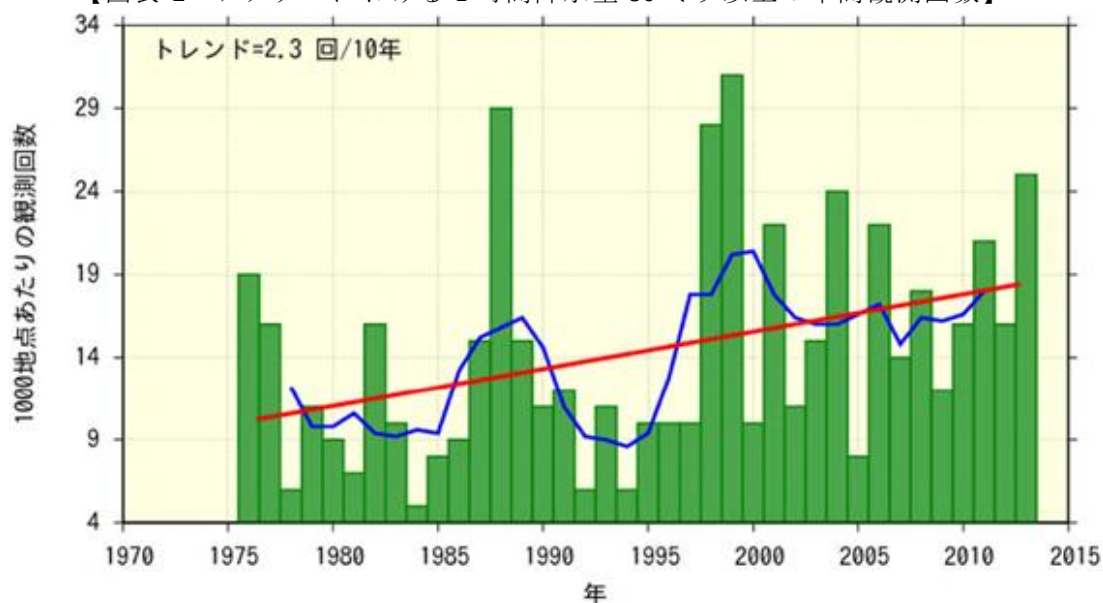
⁴ 富士山火山広域避難計画(富士山火山防災対策協議会、平成 26 年 2 月)

【図表-1 2014 年の主な気象災害】

事例	時期	概要
発達した低気圧による大雪・暴風雪	2月14日～19日	関東甲信、東北、北海道で大雪・暴風雪。 14日から19日までの最深積雪は、山梨県甲府市甲府で114cm、群馬県前橋市前橋で73cm、埼玉県熊谷市熊谷で62cmを観測。 統計期間が10年以上の観測地点のうち、北日本と関東甲信地方の18地点で観測史上1位を更新。
台風第8号および梅雨前線による大雨と暴風	7月6日～11日	沖縄地方、九州南部・奄美地方で暴風・大雨。 6日から11日までの総降水量は、宮崎県えびの市えびので535.0ミリ、最大1時間降水量は、沖縄県読谷村読谷で96.5ミリを観測。 統計期間が10年以上の観測地点のうち、最大1時間降水量で4地点、最大3時間降水量で8地点、最大24時間降水量で5地点が観測史上1位の値を更新。
台風第12号、第11号と前線による大雨と暴風	7月30日～8月11日	四国を中心に広い範囲で大雨。 7月30日から8月11日までの総降水量は、高知県仁淀川町鳥形山で2052.0ミリを観測、四国地方や東海地方で1時間に80ミリ以上の猛烈な雨を観測。 統計期間が10年以上の観測地点のうち、最大1時間降水量で13地点、最大3時間降水量で18地点、最大24時間降水量で15地点、最大48時間降水量で23地点、最大72時間降水量で17地点が観測史上1位の値を更新。
前線による大雨	8月15日～20日	西日本から東日本の広い範囲で大雨。 15日から18日までの最大48時間降水量は、京都府福知山市福知山で341.0ミリを観測。 統計期間が10年以上の観測地点のうち、最大1時間降水量で5地点、最大3時間降水量で5地点、最大24時間降水量で3地点、最大48時間降水量で4地点、最大72時間降水量で2地点が、観測史上1位の値を更新。
台風第18号による大雨と暴風	10月4日～6日	東日本太平洋側を中心に大雨。 沖縄・奄美と西日本・東日本の太平洋側を中心に暴風。4日から6日の総降水量は、静岡県伊豆市天城山で489.0ミリを観測。 統計期間が10年以上の観測地点のうち9地点で、最大24時間降水量の観測史上1位の値を更新。

出典：気象庁の情報よりインターリスク総研作成

【図表-2 アメダスにおける 1 時間降水量 80 ミリ以上の年間観測回数】



注) アメダス地点で1時間降水量が50 mm、80 mm以上となった年間の回数(1,000地点あたりの回数に換算) 折れ線は5年移動平均、直線は期間にわたる変化傾向を示す。

出典: 気候変動監視レポート2013(気象庁、平成26年6月)

2. 情報セキュリティリスク

情報セキュリティリスクでは、個人情報漏えいが数多く発生したことを挙げることができる。個人情報漏えいリスクについては、二つのポイントがある。一つは、内部者が主要な原因となっていること、もう一つは内部者の故意による漏えい事件が普通に発生するようになったことである。

昨年の個人情報漏えい事件の原因を見てみると、内部者が原因となって発生したものが82%、外部者が原因となって発生が15%、ウィルス感染が3%となっており、個人情報漏えいの主たる原因が、内部者にあることが明確になっている。また、“内部者が原因”の内訳をみると、69%が社員などの内部者のメールの誤送信やUSBメモリの置忘れ・紛失などのうっかりミス、10%が情報システムの維持管理担当者等における設定ミスや操作ミス等、そして内部者による不正持ち出し・不正閲覧が3%となっている。

ほとんどの企業は、個人情報漏えいを防止するための対策を既に整備していると思われるが、これらの数字を踏まえた対策となっているか、しっかりと確認する必要がある。例えば、外部からの攻撃やウィルス感染を念頭に置いただけの対策では、個人情報漏えいの2割にしか対策を施していないことになる。内部者におけるうっかりミスに対する対策は不可欠といえる。

また、組織内には、単なるうっかり者だけでなく、安易な気持ちで、あるいは故意に不正持ち出しなどを行う人も存在していると認識する必要がある。昨年の教育事業大手による顧客情報流出は、大々的報道され耳目を集めたところであるが、その他にも電気機器メーカーでの研究データ持出しや地方銀行での顧客データ持出し等、内部者の故意による情報漏えい事件がいくつか発生した。

これらの故意等による情報漏えいについては、対策に手間がかかったり、本来業務の効率が低下したりして十分な防止策に踏み切りにくいという話を聞く。しかし、一旦発生すると被害規模が著しく大きくなり、その後の補償や社会的な信用の喪失といったことを考えると、十分な防止策が決して無駄ではないといえる。

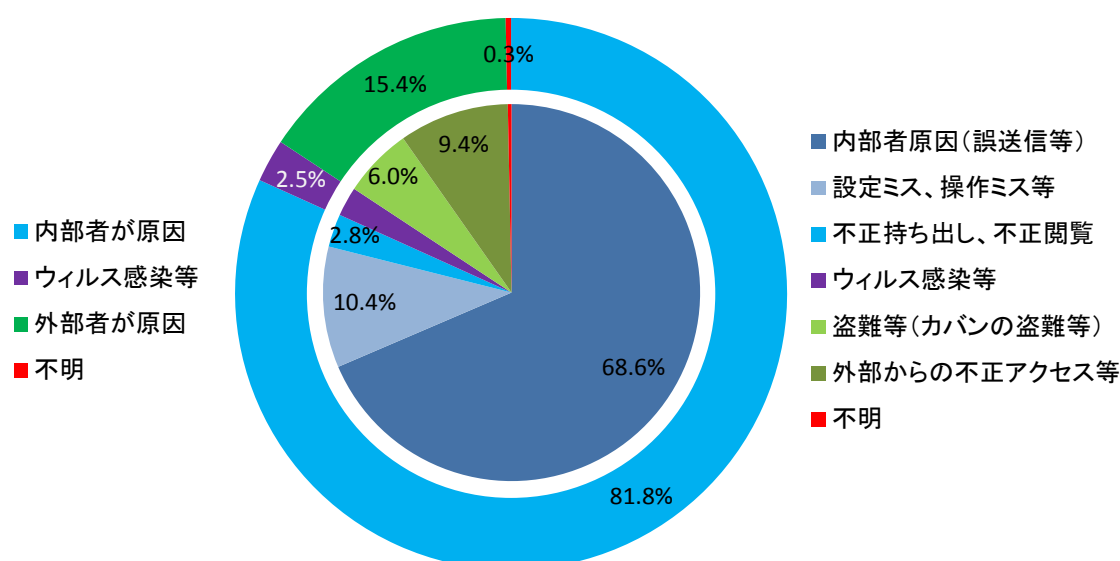
内部者が主要な原因、そして内部者の故意による漏えい事件が普通に発生しているという指摘は、これまで“善良なる内部者”を前提として対策を講じている企業では、極めて

深刻な問題と聞こえるであろう。残念なことではあるが、今後のリスクマネジメントでは、“内部者”についても焦点を当てざるを得ないのである。

一方、外部者が原因の個人情報漏えいについては、外部からの不正アクセスに注目する必要がある。数値的には9%と小さいが、その内容は、外部攻撃によるホームページ改ざんやインターネット・バンキングに係る不正送金等と、より高度化し攻撃がビジネスとなっている。さらにそれらの人たちにとっては、個人情報だけがターゲットではなく、企業の機密情報なども価値の高いターゲットといえ、それらを狙った攻撃を含めると9%では済まないものと推察される。

企業としては、攻撃がビジネスとして行われていることを踏まえ、攻撃者が攻撃し成果を得るまでの手間やコストを増やすことにより、自社への攻撃がビジネスとして割に合わないものとする、という視点での対策整備が必要といえる。

【図表-3 2014 年における個人情報漏えい事件数の原因別構成比】



出典：新聞報道からインターリスク総研作成（N=318）

【図表-4 2014 年の主な故意による情報漏えい/情報不正取得事件】

月日	故意による情報漏えいまたは不正取得事件
2月5日	ATM 利用者のデータを不正に取得したとして、ATM の管理を担っていた会社元部長が逮捕された。
3月13日	電機会社の研究データを、海外企業に不正に渡した容疑で、電力会社の業務提携先会社技術者が逮捕された。
5月13日	自動車会社を退職する直前、同社の営業上の秘密を不正に得ていた疑いで、会社員が逮捕された。
5月15日	国立国会図書館から受託していたネットワークシステム保守・運用業務において、電機会社社員が図書館の入札情報を不正に閲覧、取得していたこと判明した。
7月9日	教育事業大手が、顧客情報が最大約 2070 万件流出した可能性があると発表した。
10月14日	医師紹介会社の元 SE を、同社に登録されていた 1 万 7000 人分の個人情報をも不正に複製し、入手した疑いで逮捕した

出典：新聞報道よりインターリスク総研作成

3. 製品安全リスク

昨年は、製品安全においても重要な意味を持つ事件が複数発生した。

1件目は、冷凍食品への農薬混入事件である。契約社員による犯行だったが、事件のあった食品工場の管理体制や事件発覚時の対応のあり方等に甘さがあったのではないかと批判された。2件目は、自動車用エアバックの欠陥である。世界シェア2割を占め、多数の自動車会社に納入していたことから、自動車各社において世界規模の大量リコールが発生しており、エアバック製造会社社長は辞任となった。3件目は、管理がずさんな海外食品工場からの食材調達で、調達していたファストフード等で販売停止に至ると共に、その対応のあり方等が批判された。4件目も食品への異物混入で、12月、購入者のSNSへの投稿からカップ麺への昆虫混入が発覚、「食の安全への認識が甘い」との非難が殺到し、最終的には生産停止、生産設備の刷新や商品の改善を検討することとなった。

これらの当事者企業を見ると、製品安全について全くの手抜きを行っていた訳ではなかった。しかし、隙があったようだ。その隙が、大きな事件に発展したのである。これらの事件は、事業・業務活動における“隙”を様々な視点から確認していくことが、これからのリスクマネジメントにおける重要な課題であることを示しているといえる。

また、これらの事件は、製品やサービスだけでなく、その背景にある企業の姿勢を評価する昨今の社会や消費者の意識の変化を明らかにした。製品やサービスだけに着目した対応では不十分で、社会や消費者に対する企業の姿勢、例えば、倫理性、透明性、安全性等に対する姿勢等を確認することもリスクマネジメントを進める上で欠かすことができない要素となっているということである。

【図表-5 2014年度の主な製品安全関連事件】

月日	主な製品安全関連事件
1月24日	国土交通省は、北海道で発生した貨物列車の脱線事故に関連し、事故の誘因となったレールの計測データ改竄など改竄が常態化するなど安全が軽視されてきたことを認定、監督命令と事業改善命令を正式に発令した。
6月11日	自動車メーカー各社が、エアバック製造会社のエアバッグの不具合のため、国内約65万台、国外約162万台、計約227万台のリコールを発表した。
7月22日	ファストフード、コンビニエンスストアが、調達先の海外食品加工会社において保存期限を過ぎた鶏肉を使用した可能性があるとして、この食品加工会社が製造したチキンナゲットの販売を中止した。
8月14日	飲食店チェーン会社は、3店舗で表示と異なる食材（肉）を使用していたを発表した。
8月14日	米穀販売会社が、海外米を混ぜて国産米として販売した産地偽装事件において、同社の元社長らを不正競争防止法違反（誤認惹起）の疑いで逮捕した。
9月1日	コメ販売会社による産地偽装事件でコメ販売会社社長らを不正競争防止法違反などの疑いで逮捕した。
12月11日	カップめん製造会社において、製造段階で虫が入り込んでいた可能性が高まり、同日付で2工場での生産を停止し、全商品の販売を自粛することを発表した

出典：新聞報道よりインターリスク作成

4. 不正リスク

昨年前半は、公的研究機関における研究不正がメディアに大きく取り上げられ、また、いくつかの報告書⁵も出された。事件の内容や原因等については、それらの報告書から読み取ることができ、この不正を組織としてなぜ事前に防げなかったのかという部分については、企業でも学ぶ点が多い。

近年、製薬会社における大学病院等での臨床研究への不正な関与やプロモーションコード⁶違反、あるいは鉄道会社での保線データの改ざん⁷等、財務経理分野以外での不正が散見される。そこには、役員や従業員それぞれにおいて従事者としての倫理性をやや軽視している状況と、倫理性についての会社組織として姿勢が具体的なものとなっていない状況の2つの問題が伺える。

目先の成績やコスト等を絶対視し、もしそれをしたならば、あるいはしなければどんな結果になるのかということを考えずに、逸脱行為を行ったり不作為としたりすれば、社会的な混乱や重大な事故に至る可能性があることは、製薬会社や鉄道会社の事例を見るまでもなく、容易に想像できる。また、企業などの組織が、組織の文化や体制、ルール・手順等を通じた逸脱行為や不作為を防ぐ取り組みを疎かにすれば、その結果も想像に難くない。

企業等においてリスクマネジメントを進める際には、会社の存立基盤は何か、どんな責任を負っているのかを最初に確認することが大切であるが、昨今は、個々の部署やそれぞれの役員・社員においてもそれらを確認することが求められていると考える。

【図表-6 2014年度の主な不正事件】

(横領や談合、財務報告上の不正等は除く)

月日	主な不正事件
1月9日	医薬品の論文不正問題で、厚生労働省は、製薬会社を薬事法(誇大広告の禁止)違反の疑いで告発した。
2月17日	住宅メーカーの子会社の委託先が、未完成の工事を完成済みと偽り、代金を受けとっていた。
4月1日	公的研究機関の調査委員会が、論文に関する最終報告を発表した。
9月9日	医薬品(降圧剤)の臨床試験を巡り、論文と異なるグラフが宣伝に使われた問題で、臨床試験にかかわった大学が、第三者委員会を設立した。
12月22日	生命保険会社の社員が、中小企業向けの退職金共済制度に虚偽の加入申し込みをすることによる不正受給を中小企業事業者に働き掛けていた。

出典：新聞報道よりインターリスク作成

⁵ 研究論文の疑義に関する調査報告書(研究論文の疑義に関する調査委員会、平成26年3月31日)、研究論文に関する調査報告書(研究論文に関する調査委員会、平成26年12月25日)等

⁶ 医療用医薬品のプロモーション活動を行うに当たっての法的規制や自主規範

⁷ 鉄道事故調査報告書(IV)(運輸安全委員会、平成27年1月29日)

5. まとめ

4つのリスクについて2014年を振り返り、今後のリスクマネジメントのあり方を考察した。リスク毎にもそれぞれ課題はあるが、俯瞰的にみると、以下の課題を挙げることができる。

- ①気象や地震・火山が、従来とは異なる状況になっていることを踏まえる必要がある。
- ②内部者や攻撃を目的とした人を念頭に置いた情報セキュリティマネジメントを進める必要がある。
- ③事業／業務活動における“隙”を洗い出してリスクマネジメントを進める必要がある。
- ④企業の存立基盤や負っている責任を常に確認するだけでなく、組織や役員・従業員においてもそれぞれ負っている責任を確認できるリスクマネジメントとしていく必要がある。

「リスクマネジメントは、経営そのもの」と多くの先人がいわれているが、実際にその通りだと思う。

しかし、見える形で、かつ仕組みとしてリスクマネジメントが行われ、経営との適切なコミュニケーションが成立あるいは経営とリスクマネジメントが一体化している企業は、必ずしも多くはないようだ。まだまだ、整備途上という企業が大部分というのが実際のように見える。それらの企業に多くのことを求めることは酷かもしれないが、本稿で示した昨今のリスクの変化以上に、社会や消費者の意識、価値観、ニーズは早く変化している。その変化にしっかりと対応していかなければ、それこそ大きなリスクを抱えることになる。

2015年は、すでに1四半期が過ぎたが、2015年度は、始まったところである。リスクマネジメントへの取り組みを一步進めるには、よい時期ではないだろうか。

以上

(事業リスクマネジメント部 統合リスクマネジメントグループ 長井健人)

株式会社インターリスク総研は、MS&ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。ERM、情報セキュリティのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

【お問合せ先】

㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 統合リスクマネジメントグループ
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

<ISO31000準拠！ERM（全社リスク管理）コンサルティング>

企業価値向上に資する全体最適の観点から、企業を取り巻く様々なリスクを全社的に管理するために、貴社の実状に即した効果的・効率的な体制づくりを支援します。既に体制構築されている場合の実効性を高めるための取組み推進や、各種個別課題解決のご支援も可能です。ERMコンサルティングはISO31000に準拠したメニューを活用・応用して実施します。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2015