

2013.9

企業リスクインフォ <2013 年度第 2 号>

リスクマネジメントにおけるフレームワークの活用について

はじめに

昨今コンサルティング現場においては、「想定外¹のリスクがないか検証したい」というクライアントからの要請が多く寄せられる。この要請の趣旨としては、将来起こりうる不確かな事象や状況を予め想定して、リスクマネジメントの精度を向上させたいという点にあるものと思われる。

本稿では、どの組織体においても抱えているであろうこの課題認識を踏まえて、リスクの考え方およびフレームワークを用いたリスクの分析、特定の手法について検討する。

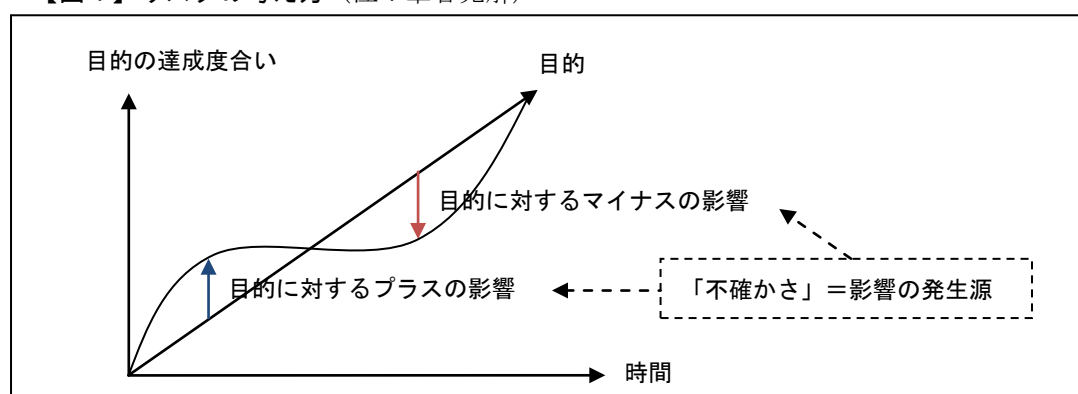
1. リスクの考え方

リスクマネジメントの管理対象はリスクである。このリスクの定義には変遷があり、最新のガイドラインである「JIS Q 31000：2010 リスクマネジメントー原則及び指針」では、リスクを『目的²に対する不確かさ³の影響⁴』と定義している。

この定義によれば、リスクは目的との関係で把握すべきものであり、目的に影響のない不確実性はそもそもリスク管理の対象から外れることを意味する。すなわち、リスクマネジメントを実施する上では、まずは目的をしっかりと認識することが必要となる。

また、この定義は、『不確かさ』と『その影響』という二つの視点からリスクを検討する必要があることを示唆している。ここで特徴的であるのが、プラスであれマイナスであれ、『影響』はすべてリスクと捉えている点である。

【図 1】リスクの考え方（注：筆者見解）



¹昨今「想定外」という言葉が用いられるが、ある事象の発生自体想定できなかったという場合と、ある事象の影響度が想定を上回ったという場合に使用されている。

²目的は、例えば、財務、安全衛生、環境に関する到達目標など、異なった側面があり、戦略、組織全体、プロジェクト、製品、プロセスなど、異なったレベルで設定されることがある（JIS Q 31000：2010 リスクマネジメントー原則及び指針）。

³不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、理解又は知識が、たとえ部分的にでも欠落している状態をいう（同上）。

⁴影響とは、期待されていることから、好ましい方向及び／又は好ましくない方向に乖離することをいう（同上）。

2. リスクマネジメントに活用できるフレームワーク

伝統的なリスクマネジメントは、目的に対するマイナスの影響をリスクと捉え、リスクの顕在化を回避し、または、リスクが顕在化した場合の影響度を軽減することを目的として活用されてきた。

もっとも、グローバル競争やIT社会の進展に伴い日々変化が激しいビジネス環境においては、マイナスの影響を回避・軽減するだけでは生き残ることができない競争社会となっており、いかにプラスの影響を取り込んでいけるかということが重要な経営課題であるといえる。

以下では、上記課題認識を踏まえて、リスクマネジメントに活用可能なPEST分析・シナリオ分析を紹介する。なお、PEST分析結果は、シナリオ分析の前提として活用できるという関係にある。

① PEST分析（マクロ環境分析）

PEST分析とは、企業を取り巻くマクロ環境のうち、現在または将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のある要素を把握するための分析手法のことをいい、マクロな変動要因である、政治（Political）、経済（Economical）、社会（Social）、技術（Technological）の頭文字をとったものいう。PEST分析において重要な点は、企業を取り巻くマクロ環境のうち、自社の事業活動に重要な影響を及ぼす要因を抽出することにある。

【表1】自動車メーカーにおけるPEST分析例

政治的要因（Political）	・ 地球温暖化による諸外国での排気ガス規制の強化 ・ 保護主義または自由主義による関税の変動 ・ 重大事故による規制・罰則の強化
経済的要因（Economical）	・ 米国・中国市場の失速 ・ 外為市場の急激な変動 ・ 新興国における購買力の拡大
社会的要因（Social）	・ 国内人口の減少、世界人口の増加 ・ 人口の都市集中による交通渋滞の激化 ・ 消費者のニーズや嗜好の変化
技術的要因（Technological）	・ 電池技術の革新 ・ 化石燃料の採掘技術の開発 ・ 自動運転技術の進展

筆者作成

② シナリオ分析（ミクロ環境分析）

シナリオ分析とは、将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のあるマクロ変動要因を踏まえて、考えられる将来の進展を検討し、自社事業に重大な影響を及ぼすリスクを特定し、記述するための分析手法のことをいう。PEST分析の結果を踏まえて、自社が重大な決断を迫られるであろう分岐点を抽出し、通常3つ程度（「通常予想されるケース」「最悪のケース」「最善のケース」）のシナリオを記述していく。なお、PEST分析の結果を考慮する際、現

時点において確からしい要因（国内人口の減少、世界人口の増加、化石燃料の枯渇問題など）については、分岐点とはならず、自社の決断によって重大な影響を及ぼす可能性のあるマクロ変動要因を抽出して分岐点を作っていくこととなる。

イメージをつかんでいただくため、以下では、一例として自動車メーカーが重大な決断を迫られるであろう要因を2つ組み合わせてシナリオパターンを記載してみる。実際の分析では、様々な事実調査を踏まえてマクロ変動要因を明らかにし、考えられるシナリオパターンに現実起こりうる物語が肉付けされて、初めて意思決定の材料として耐えられるシナリオとなる。

【表2】自動車メーカー業界におけるシナリオ分析イメージ

排ガス規制の維持・緩和	ガソリン車、ハイブリッド車、電気・電池自動車が入り乱れた価格競争？	低燃費技術に劣る新興国メーカーの低価格による競争力アップ？
排気ガス規制の強化	電気・電池自動車への各社参入による従来ガソリン車の衰退？	従来のガソリン車、ハイブリッド車等の低燃費車のシェア拡大？
	電池技術の飛躍的発展	電池技術の開発遅延・不能

筆者作成

③ 分析結果のリスクマネジメントへの活用

上記PEST分析、シナリオ分析は、あくまで現時点における将来の観測を分析するものにすぎないが、リスクのある未来に対してリハーサルを行う機会を与えてくれる。リハーサルを将来の本番まで繰り返し行い、対処療法的に迫りくる現実に対応していくだけでなく、シナリオパターンを網羅する戦略の可能性を探求することで、プラスの影響を取り込んでいくための戦略的意思決定を行えるよう準備しておくこと（加えて、戦略的意思決定を発動する予兆事象についても検討しておくこと）が今後のリスクマネジメントのあるべき姿であるといえる。

おわりに

本稿では、まずリスクの定義を再確認した。リスクの訳語として「危機」という字が当てられることが多いが、これは「危険」と「機会」の両方を意味したものであると考え、ガイドラインのリスクの定義も腑に落ちる。

続いて、近時の競争社会においては危機の回避のみならず、機会の獲得も必要になっていくことを踏まえ、マイナスの影響を与えるリスクのみならずプラスの影響を与えるリスクのマネジメント手法について、フレームワークを用いつつ検討した。フレームワークという枠組みの中で未来をすべからず想定することは不可能であるが、起きてほしい、または、起きてほしくない未来について想像を巡らせることは可能であり、「想定外のリスク」を極小化できるようぜひとも実践の中でその精度を高めていただきたい。

本稿が貴社リスクマネジメントの精度向上の一助となれば幸いである。

参考文献

- 『JIS Q 31000:2010 リスクマネジメントー原則及び指針』 日本規格協会
『戦略サファリ』 ヘンリー・ミンツバーグ 齋藤嘉則監訳
『シナリオ・プランニングの技法』 ピーター・シュワルツ 峠本一雄・池田啓宏訳
『リスク管理のフレームワーク』 Diamond Harvard Business Review ロバートS.キャプラン
『企業のリスクマネジメント』 慶応大学出版会 青井倫一・竹谷仁宏
『企業戦略を考える』 日本経済新聞出版社 浅羽茂・須藤実和
『意思決定入門』 日本経済新聞出版社 中島一

以上

(文責：コンサルティング第一部 ERM グループ 主任コンサルタント 釜瀬 幸一郎)

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 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。

お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第一部

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 2013