

企業リスクインフォ < 2012 年度 第 5 号 >

「リスクの洗い出し」の実務

はじめに

本稿では、リスクアセスメントにおける「リスクの洗い出し」「リスク分析」「リスク評価」の3つの工程のうち、「リスクの洗い出し」に係わる実務の解説を行う（「リスク分析」の実務は、本誌の2011年度第2号、3号『リスクの分析指標（発生頻度・影響度）の作り方』を、「リスク評価」の実務は、本誌の前号を参照いただきたい）。

筆者の経験上、リスクアセスメント作業で最も煩雑なのは、「リスクの洗い出し」の工程である。この工程をいかにセンスよく行うかにより、この後の工数が大きく変化してくると言っても過言ではない。「リスクの洗い出し」漏れを防ぐため、作業には一定の工数をかける必要はあるものの、全体の集計作業は効率的に実施できるよう、効果と効率の両方を重視した手法で行うことが肝要である。

白紙の状態から各部門に「リスクの洗い出し」を依頼する手法もあるが、このやり方では各部門の洗い出し作業も、事務局の集計作業も煩雑となる。したがって、多くの企業では事務局でリスクリストを作成し、リスクリストを基に各部門が追加・修正作業を行っていく手法が一般的である。本稿における「リスクの洗い出し」の解説においても、リスクリストを活用した手法を念頭に説明を行う。

1. リスクの洗い出し手法

「リスクの洗い出し」は、漏れなく網羅的に行うことが重要である。そのため、洗い出し作業は、組織の全体像が網羅されている資料に着眼して行うのが有効である。一般的によく用いられる手法としては以下の通りである（表1）。

【表1：リスクの洗い出しの着眼点】

着眼点	解説
業務別	業務のあるところにリスクがあるとの考え方から、各業務ごとに関連するリスクを洗い出す手法である。参照する資料としては職務分掌などが考えられる。ただ、職務分掌に規定されていない業務も少なくないため注意が必要である。業務別のもう一つ大きな括り（着眼点）は、組織別や拠点別などがある。 将来的にグループ会社も踏まえたリスクアセスメントを実施する予定であれば、グループ会社の業務に係わるリスクも考慮に入れておくと、グループ会社内への展開が容易になる。
業務プロセス別	「業務別」と考え方が近いが、各業務のプロセスごとに関連するリスクを洗い出す手法である。「業務別」よりもさらに細かな着眼点であるため、作業コストはかかるが、洗い出し漏れの防止が期待できる。ただ、全ての業務に業務プロセスが作成されているわけではないため注意が必要である。 BCPを作成する際に、ボトルネックの洗い出し手法として用いられることも多い。

ステークホルダー別	ステークホルダーに影響を与えないリスクは、洗い出しが漏れていたとしても企業としてはそのリスクの顕在化による影響を無視できるとの考え方から、各ステークホルダーごとに関連するリスクを洗い出す手法である。ステークホルダーとしては、株主、顧客、取引先などの他にも、従業員、地域住民、行政機関なども含めて洗い出しを行う。
会計科目別	企業の財務データに影響を与えない（影響が少ない）リスクは、洗い出しが漏れていたとしても企業としてはそのリスクの顕在化による影響を無視できるとの考え方から、各会計科目ごとに関連するリスクを洗い出す手法である。ただ、会計科目からそれぞれに関連するリスクを想定するには、それなりの会計知識とリスク想像力を要するため難易度が少し高い。
事業目標別	組織の事業目標ごとに関連するリスクを洗い出すという手法である。組織の事業目標を阻害するリスクは企業にとって看過できないため、ベースは他の手法を採用しつつ、補完的な手法として採用するのに有効である。ISO31000の「リスク」の定義である「組織の目標に対する不確かさの影響」に則れば、事業目標を意識した「リスクの洗い出し」作業は不可欠であるといえる。
リスク分野別	リスクの大分類を整理し、大分類ごとに関連するリスクを洗い出すという手法である。リスク大分類の一例としては、「1.事故・災害」「2.法令違反」「3.事業・戦略」「4.経営・財務」「5.人事・労務」「6.政治・経済」の6分類などがある。前述した「組織の全体像を網羅している資料」とは考え方が異なるが、あらゆる企業に対して適用可能な分類であるため、多数の企業の「リスクの洗い出し」作業を手掛ける専門家向けである。当然にこの手法を用いるには、一定の知識と経験が必要となる。

全社リスクアセスメントは、企業内の各部門ごとに作業を行う場合が多いため、「業務別」の手法を採用する方がその後の作業が整理しやすいといえる。ただ、洗い出し漏れを防止するためには、他の手法を補完的に用いることをお勧めする。弊社では「リスク分野別」の手法を採用することが多いが、その場合においても他の手法を補完的に用いて、より丁寧な洗い出しを心掛けている。

2. リスクリストの作成

「リスクの洗い出し」作業を、効率的、かつ効果的に行うためには、白紙から作業するのではなく、リスクリストを活用して行う手法が有効であることは前に述べた。リスクリストは、後の作業工程を見据えて、以下の点に留意して作成するのが効果的である（表2）。

【表2：リスクリスト作成時の留意点】

留意点	解説
リスクの名称、定義の統一	企業内でリスクの呼び方や捉え方がばらばらでは、リスクコミュニケーションやリスクアセスメント作業に支障が生じる。そのため、各企業に馴染み易い言葉で、リスク名称と定義の統一を図る。たとえば「製造物責任リスク」「製品事故リスク」「品質リスク」は、似ているが、少しずつ意味合いが異なる。このようなリスクは、名称を統一するとともに、そのリスクが意味する範囲を明確に定義することで、リスクの捉え方のずれを防止する。別々のリスク項目として整理する場合も、お互いの定義が重ならないように違いを明確化する。また、具体例を合わせて記載すると、リスクの捉え方のずれがさらに小さくなる。具体例を記載する際は、「A という事象（トリガー）が発生した結果、B という影響が生じる」というように、「事象（トリガー）」と「事象による影響」の2つの要素を踏まえて提示するのが作業者にとって分かり易いだろう。

<p>事象（トリガー） で整理</p>	<p>リスク名称は、前述の「事象（トリガー）」と「事象による影響」のうち「事象（トリガー）」で整理する。なぜならば、リスクアセスメントは対策の優先順位付けを行うための作業であり、対策を検討する際は「事象（トリガー）」で整理していく方が対策をイメージし易いからである。</p> <p>具体例を挙げると、「事業中断リスク」というリスク名は頻繁に使用されるが、リスクリストを作成する際の名称としては適切ではない。なぜならば、対策を検討する場合に、地震による事業中断と新型インフルエンザによる事業中断と取引先の倒産による事業中断とでは、検討すべき対策は異なるからである。従って、リスク名称は「事業中断リスク」という「事象による影響」で整理するのではなく、「地震リスク」「新型インフルエンザリスク」「取引先の倒産リスク」というような「事象（トリガー）」別に整理していくことをお勧めする。ただ、「事象（トリガー）」と「事象による影響」でリスクを整理していく作業は、「ニワトリが先か卵が先か」という議論に陥り易い。そのため、この手法に固執することなく、具体的な対策がイメージできるのであれば、リスク名称を「事象による影響」で整理しても問題ない。</p>
<p>リスクの粒度</p>	<p>リスクの括りをどのくらい細かくするかという視点である。たとえば、地震と津波は別々に分けるべきか、二つを合わせて「地震・津波リスク」とするべきか、さらに火災も含めて「地震・津波・火災リスク」とするべきかという議論がこれに当たる。</p> <p>前述のように、リスクアセスメントは対策の優先順位付けを行うための作業であるため、リスクの粒度の目安としては、「対策の推進を同時に実施すべきか否か」で判断するとよい。たとえば、地震と津波は、対策を同時に推進していく方が効率的だという判断になれば、リスク名称も二つを合わせ「地震・津波リスク」とする。ただ、火災は人災の場合が多いため、対策も地震などとは分けて推進していく方がよいという判断になれば「地震・津波リスク」「火災リスク」という整理になる。</p> <p>「リスク主管部が同じか否か」という視点も、リスクの粒度を判断する一つの目安となる。</p>
<p>リスクの総数</p>	<p>対策の推進に漏れや支障がない範囲でリスク項目を少なく取りまとめる分には差し支えないと思われる。逆に、リスクリストを細かく分け過ぎると、その後の作業が膨大となるため、リスク項目の総数は適度に抑える方がよい。</p> <p>筆者の経験上、リスク項目数としては、40～80程度が適当と思われる。100を超える場合は、似たようなリスク項目を集約するなどして、総数を抑えることをお勧めする。</p>

リスクリスト作成時の留意点をいくつか解説したが、作業の効率性と効果（網羅性）を考慮してリスクリストを作成していく作業は、リスクアセスメント初心者にとって難易度が高い。適宜、専門家にアドバイスを求めたり、作業を委託したりするなどの方法も視野に入れた進め方をお勧めする。

3. リスクリスト以外のリスク

当然にリスクリスト以外のリスクが存在する可能性があるため、「リスクの洗い出し」漏れを防止するためには、リスクリスト以外のリスクを各部門が補完する作業が欠かせない。全社を巻き込んでリスクアセスメントを行う意義は、経営トップでは把握しきれていない各部門固有のリスクや、まだ現場でしか把握できていない目の小さなリスクを洗い出すことが大きな目的の一つである。したがって、作業を効率的に行うためにリスクリストを活用したトップダウンの手法を採用しつつも、各部門へのヒアリングを補完的に行うなど、リスクリスト以外のリスクを吸い上げるボトムアップの作業は丁寧に行いたい。

前号でも述べたが、リスクアセスメントは、トップダウンの要素とボトムアップの要素をバランス

よく組み合わせて行うことが重要なポイントである。

4. リスクリストの更新

さいごに、「リスクの洗い出し」漏れをさらに防止するためには、リスクリストの更新作業も欠かせない。企業を取巻く内部環境と外部環境は常に変化するため、環境の変化を踏まえたリスクリストの確認を定期的に丁寧に行い、リスクリストは常に最新のものに更新していくことが肝要である。

外部環境の変化を確認する資料としては、当社情報誌の『レピュテーション・リスクニュース』で毎年更新している「ソーシャル 이슈」も参考としていただきたい。

以上

(文責：コンサルティング第一部 ERM グループ 上席コンサルタント 細井 彰敏)

<参考文献>

先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト(2005) 経済産業省

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。リスクアセスメントの実施支援から、リスクマネジメント体制の構築・見直しに係わるお問い合わせ・お申込みなどは、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ください。

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 ERMグループ

TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

リスクアセスメント実施支援サービス

事業を取り巻くリスクを網羅的に洗い出し、分析・評価の上、優先的に対応すべきリスクを特定します。全社的なアンケート・ヒアリングを実施する本格的なコンサルティングです(大企業・中堅企業向け)。

リスクアセスメントを簡易に実施するサービスもございます。

リスクマネジメント体制導入支援サービス

リスクマネジメント体制の本格導入を検討している企業を対象に、事務局向けのインタビューなどを実施し、現状評価と今後の改善に向けたアドバイスをレポートに取りまとめます(大企業・中堅企業向け)。

リスクマネジメント研修・セミナー

社内のリスクマネジメントに係わる理解を深めたり、従業員の知識レベルを向上させたりすることを目的としたリスクマネジメントの推進に係わるあらゆる研修・セミナー要請に対応させていただきます。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2013