

2011.09

企業リスクインフォ <2011 年度第 2 号>

リスクの分析指標 (発生頻度・影響度) の作り方 ① ～ISO31000 の概念を実務に取り込む～

1. はじめに

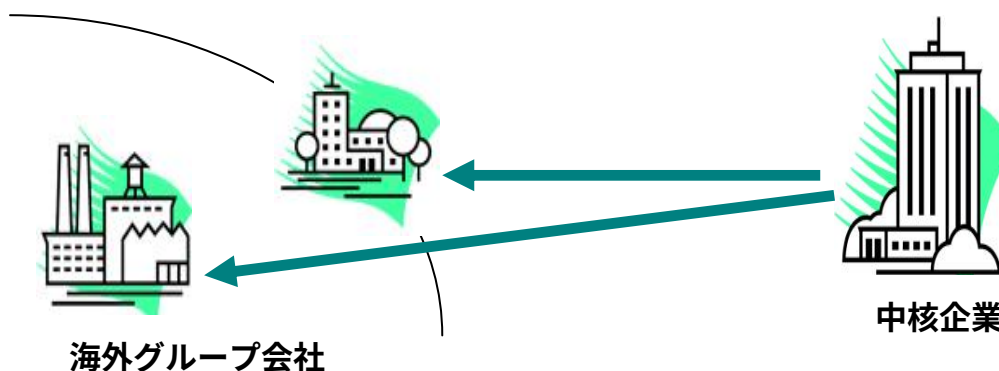
2009 年 9 月にリスクマネジメントの国際規格 ISO31000 が発行され、昨年はシリーズでその解説を行った。あれから 2 年が経過し、その間、筆者を始めリスクマネジメント専門家の間では、ISO31000 を実務に取り込む試行錯誤がなされてきた。しかしながら、環境 ISO や品質 ISO に比べると日本企業の間に今ひとつ定着していないというのが正直な感想ではないだろうか。ISO31000 は認証規格ではないため規格に沿った取組を行うインセンティブが沸きにくい、あるいは、規格の概念が分かりにくいという実務に反映しにくいという感想を持たれている企業も多いかもしれない。

一方で、震災や円高等の影響で事業の海外進出や海外シフトを強化している企業は少なくない。事業の海外比率が高くなると、海外で発生するリスクの影響が無視できなくなる。そうすると、海外拠点におけるリスクマネジメントの取組について「お任せ」では済まなくなってくる。海外で発生するリスク事象全てを把握することは困難でも、リスクマネジメント体制の構築については、国内の中核企業が海外のグループ会社に対して、ある程度ガバナンスを効かせておくことが必要であると思われる。

その際に有効なのが、国際規格である。文化や環境等が異なる中、企業グループの中核企業と海外グループ会社が ISO31000 に基づき、ある程度統一されたリスクマネジメントのフレームワークやプロセスでリスクマネジメント体制を構築している方が、取組状況の把握や統制が容易である。

会計基準の国際化・統一化が進む中、リスクマネジメントの取組も国際化・統一化が叫ばれる時期はそれほど遠くないと思われる。まだ定着しているとは言い難い ISO31000 であるが、今後その重要性は増してくると思われる。今後のリスクマネジメントの取組は ISO31000 の概念を念頭に置きつつ、少しずつその要素を実務に取り込んでいく（国際化に備えておく）というのが、筆者がお勧めする実務上の取組姿勢である。

今回は、リスクアセスメントの手順を簡単に解説した後、ISO31000 の要素を取り入れたリスク分析の手法を紹介したい。



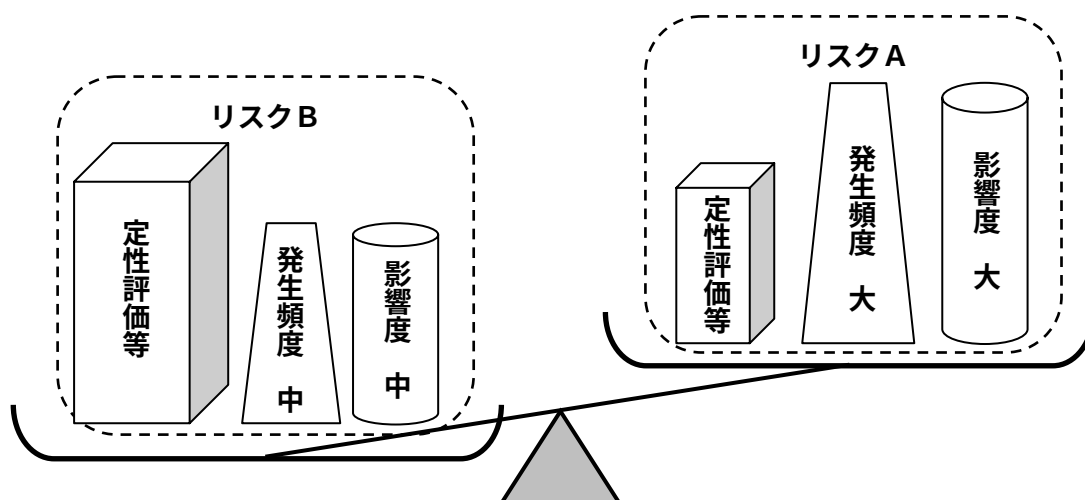
2. 「リスク分析」と「リスク評価」

リスクアセスメントの手順は、リスクの「特定（洗い出し）」「分析」「評価」の3つである。このうちリスクの「特定（洗い出し）」の手順は、題目から外れるため、本稿では解説を割愛させて頂く。

残りの「分析」と「評価」の手順であるが、これをひと括りにリスクの「分析・評価」と取扱っている人や解説書は少なくない。便宜上、ひと括りに取扱うのは間違いではないが、リスクの「分析」と「評価」の工程は、厳密には違う。「分析」とは、「複雑な事柄を一つ一つの要素や成分に分け、その構成などを明らかにすること」であり、「評価」とは、「物事の価値を判断して決めること」である。したがって、リスク事象を影響度や発生頻度等の複数の要因に分けてそれぞれについて考える工程をリスクの分析といい、複数の要因の分析結果に基づいてリスク対策の優先度等を決定する工程をリスクの評価という。また、リスク「分析」と「評価」とでは、それぞれの作業主体が異なる。リスク分析作業を実施する主体は、通常現場や部門のキーパーソン、または部門長である。そして、リスク評価作業を行う主体は、通常経営トップである。現場や部門のキーパーソン、部門長は、経営トップが経営判断を誤らないようにできるだけ多くの要因分析結果を経営トップに提供する。経営トップは提供された分析結果を参考に経営者としての経営判断を行い、最終的なリスク対策の優先度等を決定する。このように、リスク「分析」と「評価」では、その作業内容も作業主体も異なるため、リスクアセスメントの手順としては分けて考えることをお勧めする。

極端な例を言うと、リスク分析のステップで現場や部門のキーパーソン、部門長がリスクAを「影響度：大、発生頻度：大」と分析し、リスクBを「影響度：中、発生頻度：中」と分析した場合に、リスク評価のステップで経営トップがリスクBをリスクAよりも対策の優先度が高いリスクとして判断しても良いわけである。なぜなら、リスクは、影響度や発生頻度等の数値のみで判断できるものではなく、対策度や社会的な注目度等の数値化が難しい定性的な側面を加味して判断する必要があり、また、評価の主体が異なれば、評価結果が異なるのは当然だからである。

リスク分析は、影響度と発生頻度の二つの指標で判断することが多いため、経営者によるリスク評価もこの二つの指標の分析結果に引っ張られることが多い、あるいは、経営者に好ましいリスク評価結果を導くために影響度や発生頻度を操作する場合がある。リスク「分析」と「評価」はそれぞれ別のステップであると捉え、リスク評価はリスク分析結果を参考値とし、しっかりと経営判断を加味した決定を期待したい。



以下では、リスク分析の要因のひとつである「発生頻度」の指標の作り方について解説したい。

3. リスクの発生頻度分析

リスクの発生頻度は、保険のアンダーライティングのように、過去のリスクの発生状況等から精緻な数字を導き出すこともある。また、地震大国である日本においては、科学的な各種分析結果等から地震リスクを「この10年の間に震度6弱以上の地震が68%の確率で発生する」というように精緻に分析する場合がある。しかしながら、リスクアセスメントのように、企業を取り巻く無数のリスクを分析する場合には、一つ一つのリスクに対して、精緻な数値を導き出すのはコストがかかり過ぎる。また、リスクアセスメントにおいては、各々のリスク分析にそれほど詳細な数値が求められることは少ない。さらに、多数のリスクを評価する場合には、統一指標を用いて分析する方が、比較が容易である。したがって、リスクアセスメントにおける発生頻度の分析には、通常3～10段階程度の分析指標を用いて分析するのが実務的である。

4. 従来のリスク発生頻度の分析指標

リスク発生頻度の分析指標の作り方に正解はない。「それぞれの企業の特성에合わせ作成する」というのが適切なアドバイスである。しかしながら、それではあまりにも具体性に欠けるため、少し具体例を紹介したい。

【従来のリスク発生頻度の分析指標例】

レベル	発生可能性
3	1年に1回程度発生
2	10年に1回程度発生
1	30年に1回程度発生

少し古い（新会社法施行年前の）リスク発生頻度の分析指標をのぞくと、上記のような指標が用いられていることが少なくない。リスク分析指標の作り方に正解はないため間違いではないが、環境変化の激しい昨今において「30年に1回程度発生」という分析指標は少し大雑把であると言える。これは、地震リスクの発生頻度分析を意識して設けられた分析指標であると言えるだろう。日本企業におけるリスクアセスメントでは、地震リスクの分析は無視できないため、地震リスクの分析用に評価指標を一つ設けるのは理解できる。しかしながら、地震リスクは、影響度は極端に大きいものの、発生頻度はそれほど大きくない特殊なリスクであると言える。筆者の経験上、リスクマップを作成する際に、地震リスクだけがなかなかマップ上に収まりにくいという場合が多い。そのため、リスク分析指標を作成する際は、地震リスクの評価をあまり意識せず、特別扱いとし、環境変化の激しい昨今に合わせた尺度で分析指標を作成することをお勧めする。

5. ISO31000 の概念とリスク分析における実務

ISO31000 における「リスク」の定義は、「目標に対する不確かさの影響」である。その定義に倣えば、リスクの発生頻度も目標に対する発生可能性で判断すべきである。ここで、企業における目標とは、事業目標や事業計画であるから、企業におけるリスクの発生頻度は、事業目標や事業計画に与える影響を基準に考えていくべきであると考ええる。したがって、ISO31000 の概念を実務に落とし込んだリスク発生頻度の分析指標の一例は、以下のようになる。

【リスク発生頻度の分析指標例】

レベル	企業の事業計画への影響	発生頻度
3	年度計画に影響がある	この1年に1回程度発生
2	中期計画に影響がある	この3年に1回程度発生
1	長期計画に影響がある	この5年に1回程度発生、 またはこの5年に1回未満

このように、自社の事業目標や事業計画をしっかりと意識して分析指標を作成することが一つのポイントである。また、漠然と「1年に1回程度発生」というような指標を用いるのではなく、「この1年に…」というように発生時期をしっかりと意識させる文言を追加することをお勧めする。「この」が追加されただけで、今後1年間の社会・経済情勢等の外部要因が加味された判断が期待され、また、前述した企業の事業計画等の内部要因が加味された判断が期待できる。発生頻度を判断する際の条件が明確になれば、評価者によるぶれが少なくなることも期待できよう。より評価者によるぶれを少なくするためには、前提となる外部要因と内部要因をある程度明確にしておくこともお勧めする。

無数にあるリスクの発生頻度の判断が、この考え方で全てすっきりと整理できるわけではないが、ISO31000の概念を実務に反映させた発生頻度の分析手法の作り方をひとつご紹介した。次回は、影響度の指標の作り方を解説したい。

(文責：コンサルティング第一部 ERMグループ 細井 彰敏)

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業のERM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

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 2011