

## リスクマネジメントの実践方法

東京海上リスクコンサルティング株式会社  
エンジニアリング・ロスコントロールグループ グループリーダー ミケ尻 隆

### 企業を取り巻くリスク

近年、メディアに取り上げられた企業に関わる記事を見るたびに、リスクの多様化や複雑化を実感する。阪神淡路大震災(1995年1月)による地震災害、東海豪雨(2000年9月)による洪水災害といった自然災害により、多くの企業が被害を受け、自動車部品メーカーの火災事故(1997年2月)では、その供給先にまで影響をおよぼしたと言われている。

そのほかにも、乳製品の食中毒事件、食肉の偽装、製品のリコール隠し、あるいは土壌汚染など、企業の健全な経営に影響を及ぼした事件は数多い。その企業のブランドイメージが失墜したり、市場のマーケットシェアが減退するなどの、企業経営上の多大な損失が発生した。

そこで、企業統治(コーポレート・ガバナンス)などをキーワードに、それぞれの企業は、リスク対

応能力を増強してきている。

会社経営の透明性や健全性を高めるためのリスクの洗い出しにはさまざまな手法があるが、ここではリスクマップによる取り組みを紹介する。

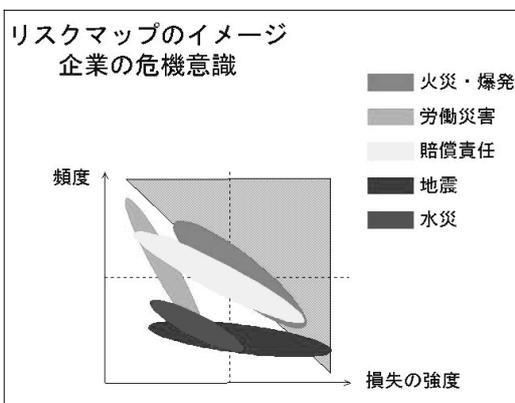
### リスクマップによるリスクの優先付け

「リスクマップ」とは、リスクの発生頻度とその強度を二次平面にプロットして、リスクを可視化したマップのことである。これを作成するための代表的な取り組みとして、企業の経営に携わる管理者層などへアンケートを実施する。このアンケートで、その企業のビジネスプランを狂わすようなリスクのその強度と頻度について、日常の経験や感覚をもとに記入してもらうのである。

ある管理職は、東海地震が一番の脅威と考えているかもしれないし、他の人は、最近の大規模な研究開発投資をビジネスリスクと捉えているかもしれない。そうした回答をもとに、縦軸にリスクの頻度、横軸に強度をプロットすることで、企業全体のリスクをマクロに把握し、リスクマップが作成されるのである。

企業を取り巻くリスクが多様化していることは前述の通りであるが、限られた経営資源を効率的に配分するためにも、リスクマップの活用を推奨したい。すなわち、顕在化するであろう最重要課題のリスクを優先的に扱うようにするのである。

マップ上では、三角形で塗られた部分にプロットされるリスクが優先課題と位置付けられる。



これを活用すれば、直面する課題を場当たりに整理するのではなく、いわゆるリスクベースの取り組みとなり、費用対効果や経済合理性でのメリットは高くなるのである。

## シナリオテスト (被害想定)

こうして、企業が最優先に取り組むべきリスクの認識を終えた段階で、初めてリスク・マネジメント・サイクルは機能し始める。すなわち、リスク・マネジメント・サイクルを機能させるためには、リスク処理の目的の設定が大切なのである。

次に、リスクが顕在化した場合の、企業に与える影響度(ビジネス・インパクト)を定量的に測定する。これは、シナリオを設定してスタディーするので、「シナリオテスト」とも呼ばれている。

リスクを測定する際、そのリスクが代表的なものであれば、リスクモデルを利用した定量的なシミュレーションを行うことが可能である。例えば、地震であれば、リスクモデルの活用により、東海地震が発生した場合の地震動の大きさを地図上でビジュアルに表現でき、企業の活動地点と重ね合わせれば、その企業が受けるであろう地震動の大きさと頻度から定量的な被害想定が可能となるのである。

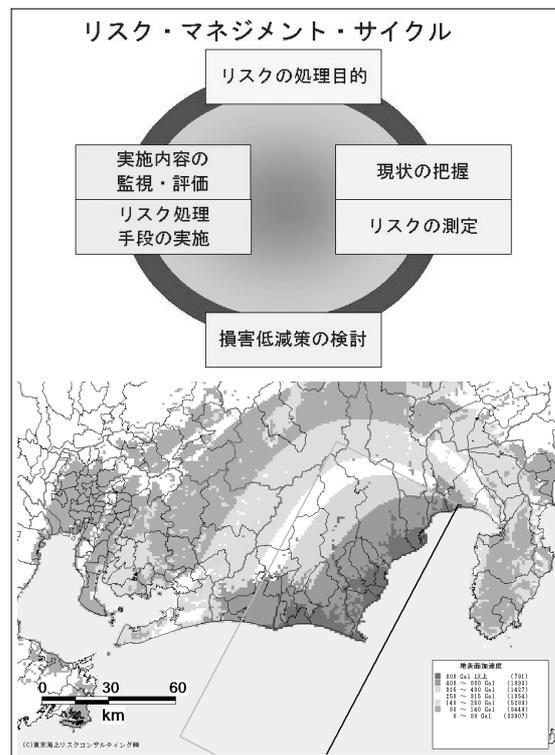
リスクを定量的に把握できれば、

その損害低減方法もより具体的・合理的に進めることができる。例えば、複数の生産拠点を抱える製造業者であれば、優先的に大掛かりな対策を必要とする拠点の選別が行え、また、軽微な被害となるであろう拠点からのバックアップ体制など、人為的な対策も立てやすくなっていく。さらに、仕入や納入業者の地震被害についても知見を得られるので、地震時の業務継続体制などの指針を明確化することができるのである。

## さらなる合理的な リスクマネジメントを目指して

以上のようにして、企業として取り組むべき喫緊の課題が明確化し、そのリスクに対する処理方法も選択し終えた。では、これを実行に移すだけでリスクはすべて処理できるのだろうか。

企業のリスク対応能力を高めるには、ハードウェアとソフトウェア、加えてそのハードとソフトを組織に定着させるための創意工夫が不可欠である。そして、そのカギを握っているのが従業員の参画意識であると言える。



リスク処理には、資本を投下したハードとソフトのバランスの最適化が最も重要である。例えば、東海地震への備えとして建物の耐震補強(ハード)を行っても、従業員の人命の安全を確保できたとは限らない。地震動による出火の危険性を低減するには、建物の耐震性の向上だけでは限界があり、潜在的な出火源を抑制することは従業員の初動措置(ソフト)に委ねられるのである。

最適化されたリスクマネジメントを実現するためには、企業の各部門の従業員が、均等に高い意識を持って参画することが不可欠と言える。

(安全と管理2003 1月号掲載)

第42号(2004年3月発行)