

# リスクマネジメント実践講座

ARICEホールディングスグループ  
株式会社A.I.P [編著]

監修：松本 一成

(ARICEホールディングスグループ  
株式会社A.I.P 代表取締役)

## 目次

はじめに.....	2	24. リスク特定② リスク特定手法①.....	50
1. なぜリスクマネジメントが必要か？.....	4	25. リスク特定③ リスク特定手法②.....	52
2. ISO31000とは？.....	6	26. リスク分析① リスク分析とは？.....	54
3. 用語及び定義.....	8	27. リスク分析② リスク分析の留意点.....	56
4. リスクマネジメントの効果.....	10	28. リスク分析③ 起こりやすさの分析.....	58
5. リスクマネジメントの原則.....	12	29. リスク分析④ 結果の分析.....	60
6. 「リーダーシップ及びコミットメント」と「統合」..	14	30. リスク評価① リスク評価とは？.....	62
7. 設計① 組織及び組織の状況の理解 【5.4.1】....	16	31. リスク評価② リスクマトリクスとは？.....	64
8. 設計② コミットメントの明示と役割等の 割り当て.....	18	32. リスク評価③ リスクマトリクスへのプロット 【5.4.4】.....	66
9. 設計③ 資源の配分とコミュニケーション及び 協議の確立.....	20	33. リスク対応① リスク対応の基礎.....	68
10. 実施・評価・改善.....	22	34. リスク対応② リスク対応策について.....	70
11. 「枠組み」の実践① ～リスクマネジメント組織の構築～.....	24	35. リスク対応③ リスクコントロール①【5.5】....	72
12. 「枠組み」の実践② ～リスクマネジメント関連規程の策定～.....	26	36. リスク対応④ リスクコントロール②.....	74
13. 「枠組み」の実践③ ～リスクマネジメント計画の作成～.....	28	37. リスク対応⑤ リスクコントロール③ 事後対策..	76
14. 「枠組み」の実践④ ～リスクマネジメント教育・研修～.....	30	38. リスク対応⑥ リスクファイナンス① 全体像..	78
15. 「枠組み」の実践⑤ ～コミュニケーションの仕組み～.....	32	39. リスク対応⑦ リスクファイナンス② 保有... ..	80
16. プロセスの概要.....	34	40. リスク対応⑧ リスクファイナンス③ 調達・移転.....	82
17. コミュニケーション及び協議.....	36	41. モニタリング及びレビューと記録作成及び報告..	84
18. 適用範囲、状況及び基準① 適用範囲の決定.....	38	42. 自動車事故対応① 自動車事故の分析.....	88
19. 適用範囲、状況及び基準② 外部及び内部の状況..	40	43. 自動車事故対応② 自動車事故の対策.....	90
20. 適用範囲、状況及び基準③ リスク基準の決定....	42	44. 火災事故対応① 火災事故の分析.....	92
21. リスクアセスメント① リスクの構成要素.....	44	45. 火災事故対応② 火災事故の対策.....	94
22. リスクアセスメント② リスクシナリオの事例....	46	46. 労災事故対応① 労災事故の分析.....	96
23. リスク特定① リスク特定とは？.....	48	47. 労災事故対応② 労災事故の対策.....	98
		48. 情報漏洩対応① 情報漏洩リスクの分析.....	100
		49. 情報漏洩対応② 情報漏洩リスクの対策.....	102
		おわりに.....	104

## はじめに

保険業界が大きく変化する中で、保険代理店の在り方が顧客本位の業務運営とガバナンス体制の構築という2つの大きな大命題の下で問われていると思います。もちろん、従来より多くの保険代理店はお客様に寄り添い、お客様のために適切な保険提案を行っていたと思いますが、今後は更に高いレベルの顧客本位とガバナンスが求められるということであり、その実現のためには、リスクマネジメントの視点を代理店経営と保険提案の両面において落とし込んでいく必要があると思われま

まず、代理店経営においては、保険の購買プロセスの変化や競争環境の激化、少子高齢化による人口減少や自動運転、シェアリングやサブスクリプションの普及による自動車保険のマーケットの縮小が進む中で、今までの自動車保険と火災保険に依存する経営から脱却する必要があります。そして、これらの環境変化というリスクに向き合い、法人マーケットにおいて新種保険を提案していくか、個人マーケットにおいて投資商品や住宅ローン等を取り扱うことで接点強化を行う必要性に迫られており、高いレベルで顧客本位を実践するために、リスクマネジメントの視点から明確な経営戦略を立てる必要があります。

そして、顧客本位の業務運営・保険提案を行うためにもリスクマネジメントの知識が必要不可欠となります。理由は、保険はリスクマネジメントの手段であり、商品知識があってもリスクや財務の知識がなければ、適切な保険が設計できませんし、全社的なリスクの視点から考えなければ全体最適を導くこともできないからです。つまり、保険を売るという目的ではなく、お客様を守り、存続・発展を支援するために顧客本位の提案を行うことが求められます。そして、その品質を継続的・永続的に維持するために、ガバナンス体制の構築やBCPの策定を含めてリスクマネジメントの視点を代理店経営に落とし込むと共に、それらのノウハウをお客様に提供していく必要があるということです。

本書籍は、保険代理店として必要不可欠であるリスクマネジメントの知識を体系的にまとめ、保険代理店が企業や地域のリスクマネージャーとしての役立ちを提供し、顧客本位の業務運営を行うことを目的に書かせて頂いております。リスクマネジメントは非常に奥深いため、本書では保険代理店の業務に関連の深い業務的なリスクを中心に事例を取り上げていますが、実際には保険ではカバーできないリスクも多く、それらのリスクの方が企業経営に大きな影響を与えるケースがあることも理解をして頂きたいと思っております。また、本書では法人への提案を前提として書いておりますが、個人においても同様の考え方が当てはまりますので、応用して活用頂ければ幸いです。

2023年6月

ARICEホールディングスグループ

株式会社A.I.P

代表取締役 松本 一成

本書籍では、「リスクマネジメント実践講座」と題して、リスクマネジメント体制構築のプロセスを ISO31000（リスクマネジメントの国際規格）の手順に基づいて説明していきます。ISO31000 の流れや考え方を習得することで、保険提案のレベルアップのみならず、リスクコンサルタントとしてリスク管理体制の構築やリスク管理規程の作成、リスクマネジメント教育事業等に必要な知識等も習得できるでしょう。一歩先を行く保険提案を行うために、ぜひとも最後までお読み頂ければ幸いです。

## ISO31000 の章立て

	まえがき		
	序文		
1	適用範囲		
2	引用規格		
3	用語及び定義		
4	原則		
5	枠組み	5.1	一般
		5.2	リーダーシップ及びコミットメント
		5.3	統合
		5.4	設計
		5.5	実施
		5.6	評価
		5.7	改善
6	プロセス	6.1	一般
		6.2	コミュニケーション及び協議
		6.3	適用範囲, 組織の状況及び基準
		6.4	リスクアセスメント
		6.5	リスク対応
		6.6	モニタリング及びレビュー
		6.7	記録作成及び報告
	参考文献		

# 1 なぜリスクマネジメントが必要か？

保険代理店の社会的使命や存在意義はどこにあるのでしょうか？ 確かに保険会社からの委託を受けて保険販売をしているのは事実ですが、単に保険を売れば良いのかというと、そういう訳ではありません。保険代理店は卓越した知識とノウハウに基づいて、正しくお客様のリスクを把握し、保険という複雑な金融商品を分かりやすくお客様に説明し、適正提案を通して企業経営を支援すると共に、健全な保険事業を支えるために適切な保険引受をすることが求められているのです。つまり保険代理店には、保険の知識のみならず、お客様のリスクや財務力を把握する能力やリスクマネジメントの知識が求められるのです。そして大切なのは、お客様の真の満足は「保険購入」ではなく、「安心・安全な経営や生活の実現」にあるということであり、保険は「買って下さい、でも使わないで下さい」という矛盾を抱えた複雑な金融商品であるということです。特に損害保険の保険金は代理店や保険会社のみならずお客様や社会にとっても支払われないことが良いことなのです。保険代理店は単なる保険販売ではなく、保険を企業のリスク環境や財務状況に合わせて提案し、「企業を守る」と同時にその企業の持つ理念やビジョンの達成の支援をすることで広く社会に貢献することが求められます。

ここでは、本書籍を通して「お客様を守り、発展を支援する」というスタンスで顧客本位を実現しようとする保険代理店に必要なリスクマネジメントの実践的な情報を提供するために、まずは法人マーケット開拓とリスクマネジメントの必要性を認識し、RMによる法人マーケットへの適正提案を行い、RMによる差別化と新たな付加価値の提供を通してお客様を守り、発展に導くための3つのステップについて解説をさせていただきます。

## 【ステップ1】 法人マーケット開拓とRMの必要性

保険代理業界は以下の4つの大きな環境変化に直面しており、代理店の規模・特性や地域性・歴史に基づいてマーケットを選定し、独自の強みを持つことで差別化を図ることが求められています。

- ① 規制環境：更なるガバナンス強化と顧客本位の業務運営が強く求められるでしょう。
- ② 業界環境：健全な代理店経営にはDXや法人開拓による生産性の向上が求められます。
- ③ 競争環境：ネットや来店型等の増加で特に個人マーケットは競争激化が想定されます。
- ④ 顧客環境：少子高齢化や車離れで個人マーケットの需要は衰退が想定されます。

上記のような様々な環境変化に対応するためには、明確な戦略を描き、他代理店との差別化を図り、生産性を高めると共に、金融事業者としてのガバナンス態勢の構築が求められます。そして、これらの環境変化に際しての、保険代理店の一つの戦略として、収益率が高く、差別化が図りやすい法人・富裕層マーケットへの転換が考えられますが、転換には経営やリスクマネジメント視点から理論的で納得感のある保険設計が求められます。そのため、リスクマネジメントの実務知識を習得しておくことで、法人マーケットへの助言力や提案力の向上に繋がり、マーケット転換が図りやすくなります。

## 【ステップ2】 RMによる法人マーケットへの適正提案

リスクマネジメントのノウハウを習得することで、リスク環境と財務状況に応じた適切な保険提案が可能となり、保険提案の品質を飛躍的に向上させることが可能です。

### ① リスク環境の把握

最適な保険提案にはリスクアセスメントでお客様の抱えるリスクの全体像（保険でカバーできないリスクを含む）を把握し、それらのリスクの結果（損失の大きさ）と起こりやすさを分析し、影響度を把握することが重要です。保険提案の前提となるリスクの把握や分析には保険ではなく、リスクマネジメントの知識が要求されるのです。

### ② 財務状況の把握

保険は財務リスクの移転手法であり、法人は人や物ではなく、財務を守るために保険を掛けるため、大切なのは企業の財務力（リスク保有可能額）の把握であり、それが分からなければ効率的な

保険設計は不可能です。経営者は自社の財務力に基づいて、保険に入るか否かではなく、リスクを保有するか否かの意思決定を行う必要があります。

### ③優先順位の把握

リスク環境と財務状況が把握できると、それらの情報に基づいてリスク対策の優先順位を付けることが可能になります。基本的には、優先順位の高いリスクからリスク対策（保険を含む）を実施し、コスト削減の場合は優先順位の低いリスクに掛かっているコスト（保険料等）から削減します。

## 【ステップ3】 RMIによる差別化と新たな付加価値

ISO31000 を基本としたリスクマネジメントの全体像やリスク管理体制の在り方を学ぶことによって、保険以外の視点からアプローチを行ったり、保険以外の付加価値で他代理店との差別化を図ったり、新たな収益源を確保することが可能になります。

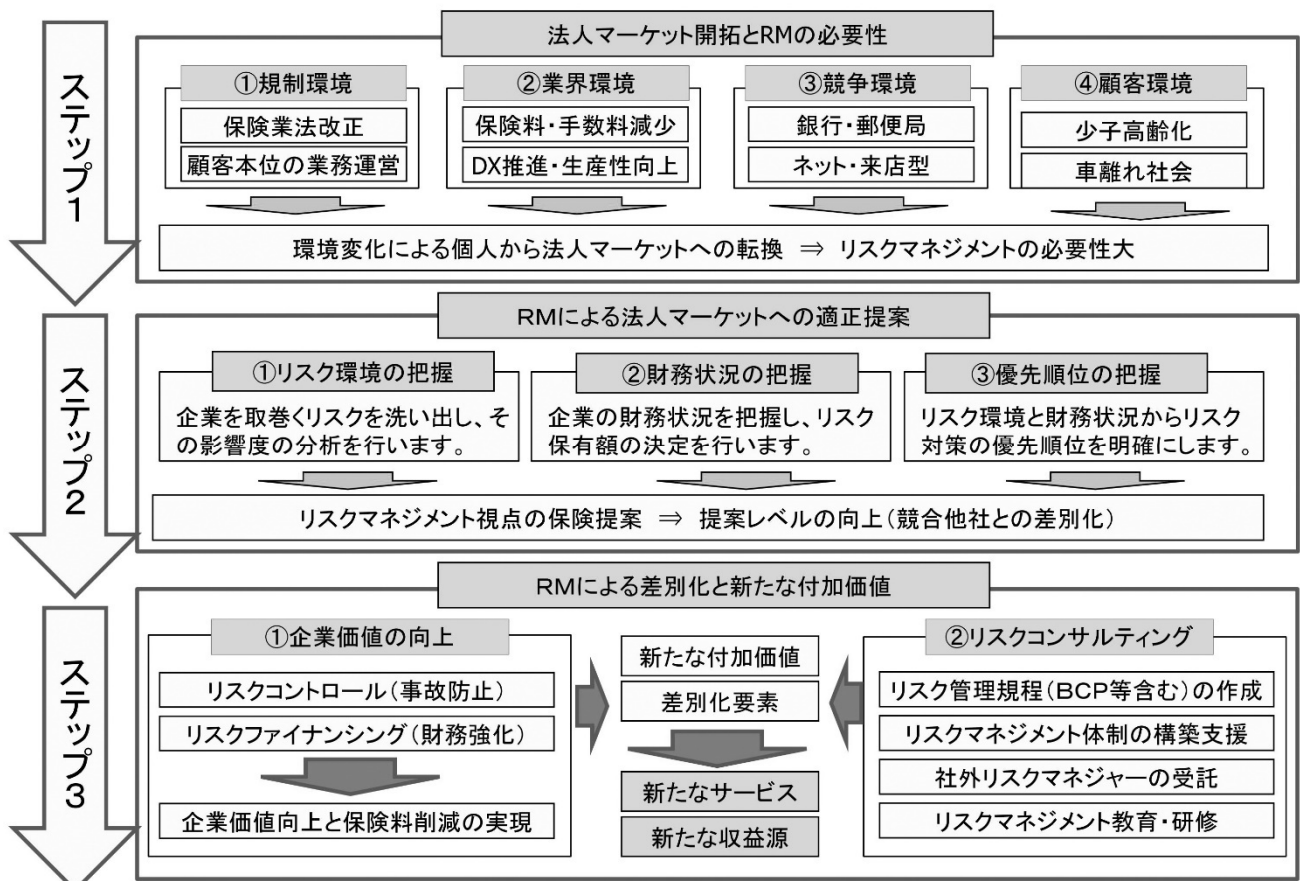
### ①企業価値の向上

保険以外のリスク対策に関する知識を習得することで、企業価値向上と保険料削減を同時に実現できます。具体的には、リスクコントロールによって事故を減らすことや、リスクファイナンスによって財務力を高めることで企業価値を上げると同時に保険への依存度を下げ、保険料削減を実現できます。

### ②リスクコンサルティング

企業の社会的責任（CSR）やガバナンス体制の構築が必須となり、リスクマネジメントの必要性がますます高まる中で、以下のようなコンサルティングを行うリスクマネジメントの専門家がいけないこともまた事実です。その役割をリスクに一番精通している保険代理店が担うことで、新たなサービス・収益源とすることも可能です。

- ・リスク管理規程（BCP等を含む）の作成
- ・リスクマネジメント体制の構築支援
- ・リスクマネジャー業務の受託
- ・リスクマネジメント教育・研修



# 31 リスク評価② リスクマトリクスとは？

## 1. リスクマトリクスとは？

リスクマトリクスとは、「結果及び起こりやすさの範囲を明確化することによって、リスクの優先順位付けと表示を行う手段」と定義されています。

リスクマトリクスやリスク基準については、20章「適用範囲、状況及びリスク基準③」でも説明しましたが、ここでもう一度整理をしておきたいと思います。リスクマトリクスにも様々な形態のものがありますが、ここでは縦軸に「結果（損失の大きさ）」、横軸に「起こりやすさ」のリスク基準をおいたリスクマトリクスを取り上げます。

また、定量的なリスク基準をおく一般的なリスクマトリクスと定性的なリスク基準をおいた簡易リスクマトリクスの2つについて説明致します。名称についても「リスクマップ」や「リスクマトリクス」等のように書籍等によって様々ですが、ここではリスクマトリクスで統一したいと思います。

### 1) 一般的なリスクマトリクス（図-①）

一般的なリスクマトリクスは、以下のように具体的な数値でリスク基準を設定するため、自社へのリスクの影響度をより厳密に知ることが可能となり、経営の意思決定や社内におけるリスク認知の共有等に使われます。※定性的なリスク基準を併用することもあります。

#### 【結果の基準（例）】

- ・財務諸表：自社の財務諸表に与える影響を計る（図-①で使用）
- ・当座資金：自社のキャッシュフローに与える影響を基準とする
- ・売上：自社の生み出す価値（売上等）に与える影響を基準とする

#### 【起こりやすさの基準（例）】

- ・発生サイクル：事故が発生する時間間隔を基準とする（図-①で使用）
- ・発生件数：一定期間内に発生する件数を基準とする
- ・発生確率：一定期間内に発生する確率（%）を基準とする

#### 【具体的な活用方法】

- ・個々のリスクの経営への影響が計れ、優先順位が明確化される
- ・社内のリスク認知の共有化ツールとして有効
- ・リスク対策の方向性が分かり、リスク対策手法の検討を容易にする
- ・リスク対策コストの効果的・効率的な配分を可能にする

### 2) 簡易リスクマトリクス（図-②）

従業員のアンケートや社内の意識調査に基づいて作成するリスクマトリクスであり、現場からの情報に基づいて作成するため、誰にでも理解し易い定性的な表現を使います。現場におけるリスク状況の理解や、社内メンバーの認識と会社側との認識ギャップ等を理解するのに有効です。

#### 【結果の基準（例）】

- ・財務損失：リスク発生による影響が甚大か否かを基準とする（図-②で使用）
- ・人的被害：人的な影響がどこまで拡大するかを基準とする
- ・ブランド：リスクの事件性やパブリック性の大きさを基準とする

#### 【起こりやすさの基準（例）】

- ・発生可能性：発生する可能性が高いか低いかを基準とする（図-②で使用）
- ・過去経験値：自社や他社で過去に発生したことがあるか無いかを基準とする
- ・リスク状況：リスクに対する対策状況やリスク源の数や種類を基準とする

#### 【具体的な活用方法】

- ・社員のリスク認知や社員と会社側の認識ギャップ等を把握する
- ・職層別、職種別・部署別等のリスク認知及びそのギャップを把握する
- ・現場のリスク実態を把握すると共に、リスク源を洗い出すことに繋がる
- ・教育・研修の方向性や取るべき対策が明確になる

## 2：リスクマトリクスのメリット・デメリット

リスク評価の手段としてのリスクマトリクスの活用には次のようなメリット及びデメリットがあるため、そのことを理解して作成及び活用することが大切です。

【メリット】

- ・比較的使用やすく、リスクを重大性別に迅速に順位付けできる
- ・リスクの重要性や優先順位が視覚的にも理解しやすい

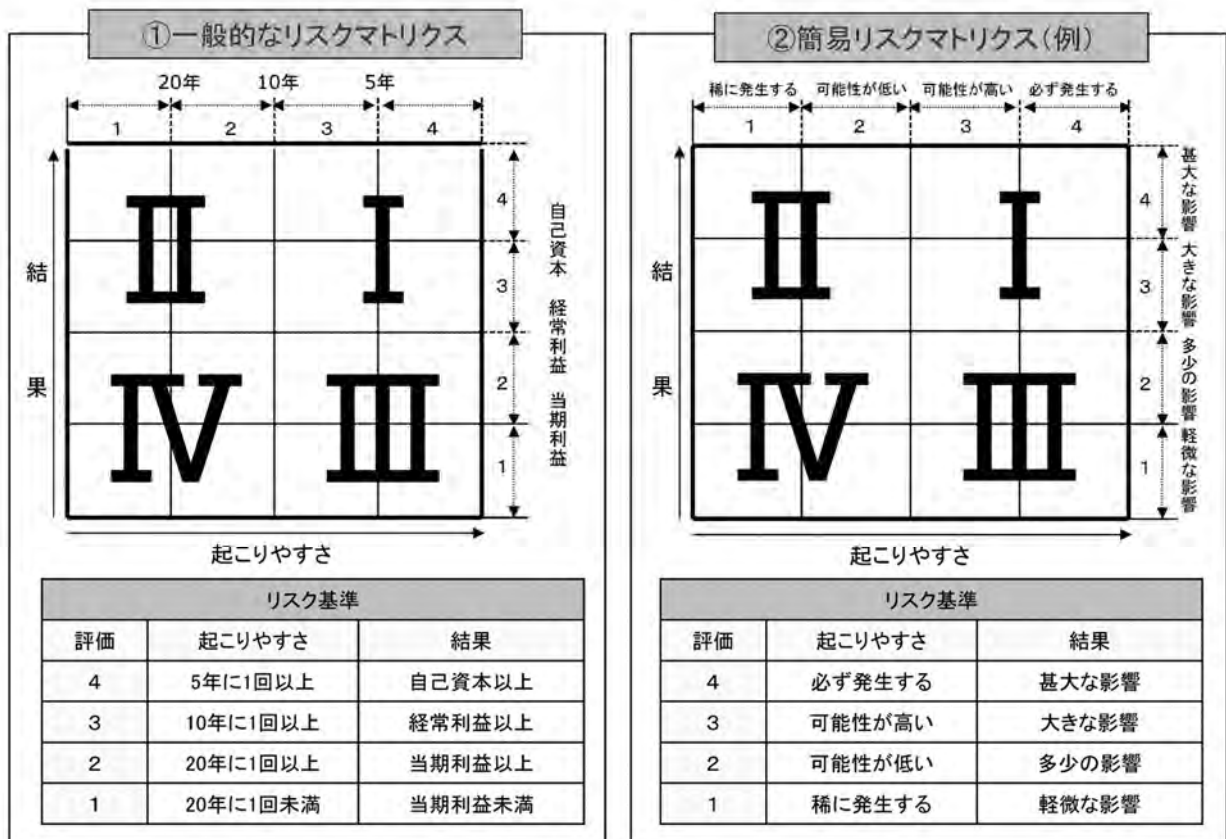
【デメリット】

- ・様々な組織状況に柔軟に適用することが困難（リスクが発生する時間や場所・部署等の状況への適用が困難）
- ・評価尺度の曖昧さを取り除くことが難しい（特に定性的な基準）
- ・主観的な評価となるので、評価者によって著しい違いが出やすい  
（評価者によって想定する組織状況、事故状況及び被害状況が異なることが多い）
- ・リスクを総計することができない  
（複数の低リスクが重なっても一つの中リスクの評価とはならないことがある）
- ・リスク基準の異なるものを比較するのが難しい  
⇒複数のリスク基準（特に定性的）を活用する場合の比較が困難

**保険代理店の役割**

リスクマトリクスの作成は全社的な視点から保険提案を行うに当たり、必要不可欠な知識であり、ノウハウであると考えます。このマトリクスを作成することによって、リスク基準に基づいたリスクの影響を理解し、保険の正しい必要性認識を持つことが可能になり、全社的な視点からリスクに優先順位を付けて保険を検討することも可能となります。しかし、大切なのは、これは企業自体が考え、作成すべきものであり、保険代理店が作成するものではないということです。保険代理店がリスクの専門家として強く認識すべきなのは、リスクマトリクスの必要性を説明し、作成の支援を行うことで、企業に正しくリスクを認識してもらうことは重要ですが、保険代理店が独自でマトリクスを作成することは困難であるということです。あくまでも、作成するのは企業であり、保険代理店はそれを支援する立場であることを認識する必要があります。

**リスクマトリクスの例**



### 1. 火災事故への対応について

この章では火災リスクの特性について掘り下げて考えたいと思います。「火災」とは、「人の意図に反して発生し、もしくは拡大し、又は放火により発生して消火の必要がある燃焼現象」を言い、それによって経済的損失を被るリスクを火災リスクと言います。火災は建物・設備・商品等の企業の経営資源を一瞬にして失う可能性を持つ極めて重大なリスクです。特に近年の工場・倉庫等の場合は自動化・無人化が進んでおり、巨額の損失に繋がるだけでなく、売上の減少にも繋がりますし、ホテルや店舗等の不特定多数の人々が入り出る施設においては、人命に大きな影響を与えるため、万全の防火対策を講じる必要があります。

### 2. 火災事故の特徴等

火災は「空気」「可燃物」「熱」の3つの要素によって発生するため、火災リスクを分析・評価するためには、火災リスクを「出火源」、可燃物の「燃焼度」、建物・動産がどの程度損傷を被るかという「損傷性」の3つの要素に分解して検討する必要があります。

- ・ 出火源：出火リスクは全ての業種や大多数の物件に共通して存在する「一般的リスク」と特定業種や商工物件に特有の「特殊リスク」に大きく分けられます。一般的リスクには自然環境や立地条件、たばこ・ストーブの使用状況等が含まれ、特殊リスクには作業場のリスクや職業上の危険物保有リスクなどが含まれますが、その特徴によって起こりやすさや損失の大きさに著しく差異が生じることになりますので注意が必要です。
- ・ 燃焼度：一旦発生した火災が大きくなるか否かは、延焼していくための媒体（着火物）の「燃焼度」と「量」によって左右されます。具体的には建物の主要構造が可燃材料か不燃材料かの違いや、内装や建物内の可燃物の量によって火災の大きさが左右されます。また、燃焼リスクには同一建物内の出火点から他の動産または建物に燃え移る「内部燃焼リスク」と建物の外部から延焼を受ける「外部延焼リスク」に分けられます。
- ・ 損傷性：火災による損失の大きさを推測するためには、燃焼による損害の他に煙・臭気・温度変化・消火放水による損害や粉末火による汚損等の損害を考慮する必要があります。商品は少しの焦げ損でも商品価値が無くなるため、大きな損害に繋がりがやすく、水や煙は広範囲に広がる可能性があるため、小規模な火災ほど燃焼による被害よりも大きくなる傾向があります。

### 3. 火災事故の構成要素（図参照）

①事象：店舗火災（火災は原因を問わず店舗・工場・倉庫等に生じることがあります）

②原因：店舗火災では、以下のような直接的原因が考えられます。

- ・ 人的原因：ヒューマンエラー、放火、コンロやたばこの火の不始末等
- ・ 物的原因：配線、コンロ、ライター等による爆発・漏電等による発火
- ・ 環境原因：周囲からの延焼、落雷・地震等の自然災害

③影響領域（④結果）

- ・ 経営資源：建物・設備・商品等（損傷・消失）  
従業員（労災による休業・退職）、信用（失墜による売上減少）
- ・ ステークホルダー：従業員（使用者賠償責任）、株主（株価減少）・取引先（債務不履行）  
お客様（サービスの滞り）、地域住民・来訪者（施設賠償責任）
- ・ その他：第三者（賠償責任）、品質・生産性（売上の低下）

⑤リスク源（火災事故には以下のようなリスク源が考えられます）

- ・ 起こりやすさ：定期点検の不備（設備や配線からの漏電や発火）  
火気の使用状況（溶接等の作業工程からの発火）  
設備の老朽化（古い機械設備や配線等からの発火）  
過剰労働の横行（ヒューマンエラーの増加）



- 立地（延焼・放火の可能性）
- ・結果の大きさ：建物の構造・大きさ（損害の拡大に影響）  
設備什器・商品等の材質や量（損失の大きさ）  
消火設備状況（迅速な消火活動の可否）  
賃金・福利厚生（従業員への補償の大きさ）  
ブランド力（近隣住民及び社会的評価の低下等）
- ・両方への影響：消防法違反（起こりやすさや賠償額への影響等）  
生産性の高さ（フル稼働状況における火災発生は影響が大きい）  
可燃物・爆発物（爆発等による火災発生は損害が大きくなる）

⑥損失：火災事故は以下のような損失に繋がる可能性があります

- ・財産損失：建物・設備、商品・材料等の破損・汚損・焼失
- ・人的損失：人材の喪失、福利厚生費用（上乘せ労災や退職金等）の消費
- ・収入減少：休業損害、売上減少・生産減少
- ・賠償責任：対人・対物賠償（第三者）、使用者賠償（従業員）
- ・費用損失：取片付け費用、復旧費用
- ・その他：保険料増加、行政処分、訴訟費用等

## 保険代理店の役割

火災事故は何十年も掛けて積み上げてきた企業の資産を一瞬にして消滅させる可能性のある重大なリスクであり、労働災害や売上減少、賠償責任等にも繋がるため、極めて慎重に対応すべきリスクです。近年においては、気候変動リスクが高まっており、火災保険に不随する台風による風災や水災等のリスク対策の必要性も高まっているため、火災以外のリスクについても考慮した提案が必要になるでしょう。

しかし、起きた時の損害は甚大になりますが、業種や建物の構造等により発生頻度が低いと考える企業にとっては、必要以上に高額な保険料を支払うことに躊躇するケースも多いと考えられます。そのため必要に応じて補償を限定したり、リスクの保有額を検討することによって保険への適切な依存度を導くと共に、保険料ではなく、有事の際の損害や補償額についてしっかりと話をを行い、リスク移転の必要性を認識してもらうことが必要でしょう。

## 火災リスクの構成要素

