

とうきょうかいじょうにちどう 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社著「かぶしきがいしゃ 図解入門ずかいにゆうもん ビジネス 最新さいしん リスクマネジメントがよ〜
くわかる本ほん だい ほん [第2版]」秀和システム、2012年4月1日刊を読む

1. 東日本大震災の教訓：想定外にどう備える

(1) 「想定外」の発言をしても経営者は許されない

東日本大震災では、多くの自治体や企業の長が「未曾有」「想定外」との発言を繰り返しました。実際、災害対応現場でも予定外の事柄が多く、なかなか対応がうまくいきませんでした。「想定外」と発言すればそれで経営者は許されるのでしょうか。特に第三者に対して大きな損害を与えることが予想される場合、「自分で後始末が出来ないならば事業を行ってはならない」という手厳しい意見もあります。

(2) 想定を超える事件や事故が発生する可能性がある

①地震や水害などの自然災害はもとより、事業戦略の転換などによる経営環境の変化に対処するために、企業や自治体などの組織は一定の想定シナリオを起案します。この検討にあたっては、危機管理のセオリーでも対処可能な最悪のシナリオを想定することが推奨されています。自然災害などでは政府や自治体などが想定したシナリオを用いることも多くありますが、これらの被害想定は一定の仮定に基づいたもので、策定当時の世間の常識や科学的手法、有識者の意見などに基づいて作られるものです。また、科学技術も決して万全なものではありません。

②しかしながら、いつしかこのような前提が忘れ去られ、これらの被害想定シナリオが絶対視され、シナリオを越える災害が発生することはあり得ないと認識されるようになってしまいます。政府や自治体が策定した被害想定シナリオに準拠して企業が対応策を検討することには、一定の合理性があります。しかし、この被害想定を上回る災害は絶対にあり得ないとしてしまったことに誤りがあったのです。経営者は、想定を超える被害に遭遇することがあり得ることを認識しなくてはなりません。

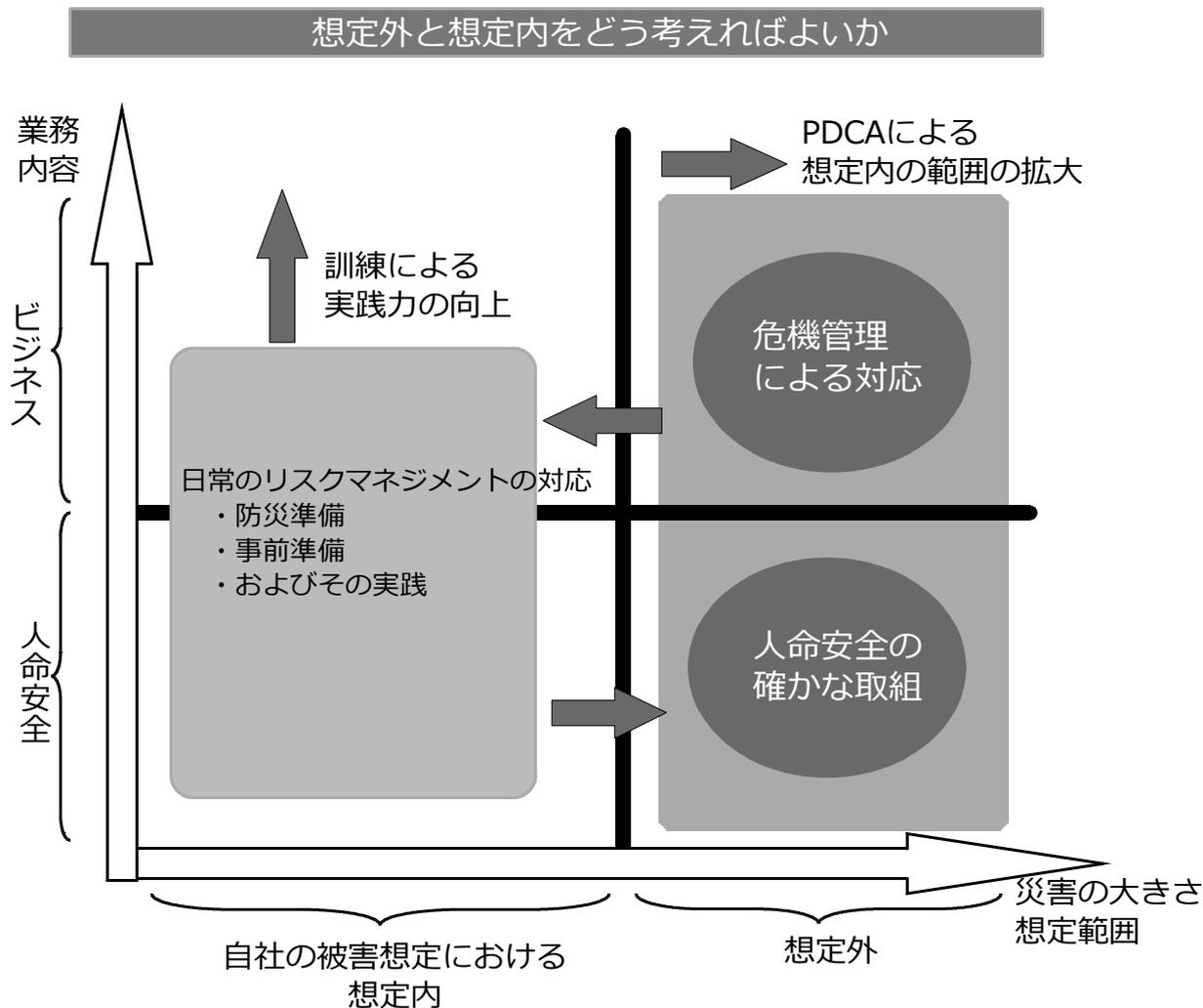
(3) 想定内への対策と想定外への危機管理

①それでは、どのように被害を想定し、想定内、想定外双方にどのように備えればよいのでしょうか。それを示したのが次の図です。縦軸は業務内容を示します。基礎に人命安全の確保があり、その上にビジネスとしての製品やサービスの供給があります。横軸は事件や事故、ビジネス環境の変化などの規模の大きさを示します。右にいけばいくほど組織にとってより大きな影響度合いを表します。この横軸の途中に縦線がありますが、これは組織が計画を構築するにあたって用いる被害想定の大さを表します。この規模までのリスクの発生に対しては、企業は日常のリスクマネジメントにおいて確実に対応するための様々な準備を行い、訓練などで実効性を高めておきます。

②このとき、実際に発生した災害がこの縦線の被害想定よりも小さい、つまり左側の場合であれば、用意していた対策を実行し人命安全を確実に行うとともに、製品やサービスの供給も円滑にし企業の信用失墜などを防ぐ対応も行います。一方、この想定被害よりも大きなリスクが発生した場合の対処も覚悟しておかなければなりません。これが東日本大震災の教訓でもありました。いわゆる「想定外」のリスクが発生した場合でも、企業や自治体などの組織は、まず人命安全を実現するための最大限の対応をすることが求められます。そしてビジネスにおいて、既存のリスク対策などでは対処できない状況になった場合には、リスク発生後に残った経営者や従業員のノウハウや人脈、資金、資材などを把握し、その場で経営者が智慧をしばって組織の存亡を懸けた臨機応変な危機管理を実施することになります。

(4) 企業の発展とともにハードル(想定被害)を高くする

日常のリスクマネジメントでは、抑止策、軽減策を講じて迎え撃つ想定リスクの大きさが小さければ小さいほど対応策への投資は少なくて済みますが、その想定レベルを超える危機に何度も遭遇することにもなります。想定リスクの大きさは、企業の発展に即した PDCA (Plan-Do-Check-Act) の継続的改善を実施することにより、より大きなものとしていくことが必要となります。



2. 事件・事故を乗り切るには

(1) リスクに強い企業とは

企業を取り巻く様々なリスクのすべてに対し対応するだけの十分な経営資源があれば申し分ありませんが、実際は限られた資源しかありません。そこで発生頻度が高く企業への影響が大きいリスクに日常的に備え、万一の場合にはどんな事故にも素早く対応できることがリスクに強い企業と言えます。

(2) 経営者の果たす役割

① 阪神・淡路大震災や一連の企業の事件・事故例を見てくると、リスク対応や事件・事故の対応において経営者の果たす役割が大きいことが分かります。成功した事例では、事前の対応策はなかったものの、経営者が責任を明確にし陣頭指揮を行ったタイレノール事件、ステークホルダーの監視により経営資源を投入してリスク予防策を実施した 2000 年問題が挙げられます。

② 一方、課題を残した例としては、経営者自らが事態を軽視したり不用意の発言を行ったり、コンプライアンス違反を容認するなど経営者の資質による問題があります。また、阪神・淡路大震災ではリスクを過小評価していたり、対応スキルがなかったりしたこともありました。

③ このように、リスクマネジメントが経営者のリスクに対する認識や対応能力に大きく左右されるのは事実ですが、経営者ひとりで対応するわけではありません。経営者を補佐する組織を作りあげ、対応するわけですが、実効力のある組織となるか否かは経営者の判断に大きく依存します。

3. 最も成功した危機管理とは

(1) 続発する企業の危機

日本では、20 世紀の最後になって企業の危機といわれる事件が相次いで発生しました。大規模食中毒事故とその対応の失敗による長期的なシェアの喪失は、その象徴的なものですが、他にも目薬への毒物混入による脅迫、組織的なリコール隠し、大量リコール、環境汚染、放射能漏れ事故、不良債権、運用失敗による巨額損失、誤認検査による出荷停止、談合等の法律違反、インドネシア暴動、海外駐在員の誘拐、食品ラベルの偽造、産業スパイ、工場火災、銀行システムの停止、大規模な個人情報流出など実に様々な事件・事故が発生し、企業の経営を危機にさらしています。この他、有珠山や三宅島、新燃岳の噴火、東海水害、鳥取県西部地震、芸予地震、宮城県北部地震、十勝沖地震、新潟県中越地震、新潟県中越沖地震、そして東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）、タイの水害など、自然災害も多発しています。

(2) 賞賛される危機管理はセカンドベスト

事件や事故を見事に乗り切り、消費者や関係者の賞賛を浴びた事例には、「危機管理の成功」という言葉が使われます。様々な苦難に対して経営者が逃げずに立ち向かい、企業の全力を挙げて対応し、影響を最小限に抑えた努力は十分賞賛に値します。しかしながら、一番成功した危機管理はと問われれば、それはそもそも危機にならないことであると言えます。自然災害や新型イ

インフルエンザの発生など複数の企業が同じような災厄に襲われたときに、企業存続の危機に立ち向かいながら次々とアイデアを出して危機を克服した企業はドラマにもなります。しかし、それらの事件・事故を予測して事前に十分な対応策を準備し、その対策を実践できた場合は、企業への影響も少なくほとんど話題にもなりません。このふたつの企業のどちらが成功した危機管理かと言えば、やはり後者になります。

(3) 一番成功した危機管理とは危機に至らしめないこと

成功した危機管理とは、そもそも危機に陥らないよう日常の予防活動を適切に施していることで、よく優秀なパイロットに例えられます。難しい状況下アクロバットの腕前で操縦するパイロットより、危険を避けて何事もなかったように安全運行できるパイロットの方が優秀なのです。実際には、日常の予防活動、つまり安全運行のできるパイロットの腕前とそれでも発生する万一の事件・事故への対応、いわゆる危機管理での腕前との双方が必要です。

4. リスクマネジメントとは何か

(1) 新聞は危機管理が好き

① 事件や事故が発生すると、マスコミは危機管理という言葉が好きで用います。危機管理という言葉には強い響きがあり、読者にインパクトを与えます。この危機管理という言葉は、もともと 1960 年代にアメリカとソビエトがキューバ問題であわや核戦争という状態に陥ったときに用いられた政治・軍事関係の用語でした。この言葉が企業に最初に用いられたのは 1982 年のタイレノール事件です。

② 日本では佐々淳行氏が使い始めましたが、本格的に企業に用いられたのは 1995 年の阪神・淡路大震災の頃からです。これ以降相次ぐ日本の企業や自治体の事件・事故に対する対応のまずさについて、危機管理ができていないという報道がされるようになりました。

(2) リスクマネジメントの異なる分野

一方、リスクマネジメントという言葉は、いくつかの分野で並行して使われてきました。

① 保険とリスクマネジメント

ひとつは保険の用語です。保険はリスクマネジメントの重要な一分野で、万一の事件や事故の際に企業の財務負担を軽減し企業の存続に貢献する手段です。この保険の合理的な付け方を判断する方法として考え出された概念が「リスクマネジメント」です。

保険料が事故の発生する頻度や損害の大きさに依存することから、様々な予防策の実施状況や保険の付け方を総合的に判断する手法として発達してきました。特に保険料が相当高価な場合、予防策に投資をするか否かの判断が議論の中心になっています。

② 現場のリスクマネジメント

もうひとつの用語は製品開発や労働安全、事故防止対策などで実施するリスクマネジメントという概念です。保険料の高低などとは関係なく、現場でそれぞれ事故を削減しようという目

的で行われる活動です。事故の発生頻度や影響度を分析し、そのリスク軽減策を検討し実施するものです。

③経営の関与するリスクマネジメント

最近言われ出したのが企業全体を取り巻く様々なリスクから企業を守り継続的な発展を維持するために、経営者が関与し組織全体で実施するリスクマネジメントです。企業を取り巻く様々なリスクを合理的に判断し予防活動を行い、万一のリスク発生時にはその損害を最小限にする組織だった活動のことです。

これらのリスクマネジメント活動はいずれも企業活動に不可欠なものであり、どれが正しいというものではありません。これらの活動がそれぞれ連鎖して実践されているのが企業のリスクマネジメントです。

5. リスクの定義

(1)国際標準規格によるリスクの厳密な定義

①リスクの定義は古くからいろいろありました。それらは事故や災害など人に危害を与えるものだったり、建物の火災による損害額であったり、また、最近では株価や為替などの予測値からのブレ幅を指すこともあります。2009年に制定された国際標準規格 ISO31000 ではリスクは次のように定義されました。

② リスク：目的に対する不確かさの影響

③リスクとはまず目的を設定して初めて確認できるものであることを示しています。つまり、本書の目的を企業全体のリスクマネジメントと考えると、将来の企業活動に影響をあたえる様々なものすべてがリスクになると理解できます。目的の制定には企業全体を対象とする以外に、新規プロジェクト、部門単位、安全管理など企業の様々な階層などを目的の対象とすることもできます。

④そして、この「影響」には地震や火災で損失を被るといったマイナスのものだけではなく、新商品が好評で売り上げ目標以上に利益が得られるというプラスの影響もリスクとなります。

(2)会社法のリスクの定義は目的の達成を阻害するもの

ところで、日本の企業の行動を規定している会社法の元となった内部統制の考え方によると、リスクとは「目的の達成を阻害するもの」と定義されています。これは国際標準規格のリスクの定義のうち、影響がマイナスの部分のみを対象としています。実務的にはこの考え方のほうがわかりやすいと言えます。国際標準規格はもっとも広い範囲を定義していますので、その一部に限定して実務で活用することはまったく問題ありません。

(3)リスクは確からしさと結果の組み合わせで表わすことができる

リスクはその特徴からくる「事象の結果とその発生の起こり易さとの組み合わせ」によって表

現できます。つまり発生頻度に関する要素 (frequency) と影響度 (damageability) の 2 つの軸で表現できます。これは改訂前の 2002 年当時の国際標準規格 ISO ガイド 73(リスクマネジメント—用語) の定義で、JISQ2001 で採用されていた定義です。

(4) 情報不足もリスクになる

国際標準規格で定められたリスクの定義の注釈に、リスクマネジメントを行う際にとっても重要な指摘があります。それは、「不確かさとは、事象やその結果、起こり易さに関する情報や理解あるいは知識がたとえ部分的にも欠いている状態をいう」と定義されていることです。地震はいつどれくらいの規模で発生するかは分かりませんし、またサイコロは 1 から 6 までのどれかがでることは分かりますが、どれになるかは分かりません。このように本質的に不確かなものがある一方で、勉強不足や調査不足などにより情報や理解が欠けていることもリスクであると指摘しているのです。つまり同じ様な状況下であっても企業や組織毎にリスクは大きく異なるのです。その意味でリスクについて十分勉強し調査し理解することが求められています。

(5) リスクの類似用語

情報セキュリティでは、リスクを構成する要素として、資産の価値、脆弱性、脅威の 3 つを評価することを推奨しています。脅威とは外からやってくるもの、自らではその存在を排除できない原因を考えます。脆弱性は組織などに内在する状況を指します。具体的には組織の中の管理体制の構築状況を指し、脅威に対する防御態勢の弱さを評価しています。(ISO13335 : Guidelines for the Management of IT Security より)。

6. リスクマネジメントと危機管理類似用語

リスクマネジメントや危機管理には類似の言葉が様々あります。例えば次のような言葉です。

(1) 危機管理 (Risk Management)

保険の付保を合理的に実施することを目的に発展したリスクマネジメントを念頭において日本語訳したものです。保険業界などで使われていました。

(2) リスク管理 (Risk Management)

不良債権の管理や為替の管理あるいは株式や投資などを行う際に、どのように損失の範囲を限定させるかという意味で使われることが多い言葉です。このほか火災予防や労働災害など事故防止対策の意味でも用いられることがあります。

(3) クライシスマネジメント (Crisis Management)

危機管理に近い考え方ですが、消費者対応としてのマスメディア対応を中心とした緊急時対策に焦点をあてている米国の考え方です。

(4) 緊急時対応計画 (Emergency Plan)

主に火災、地震、テロなど人命が関係する突発事故・事件直後の対応計画を指します。

(5) 不測事態対応計画 (Contingency Plan)

日本語では「コンティンジェンシープラン」とそのまま用いられることが増えてきた用語です。火災、地震、システム事故などあらかじめ発生が想定される事件や事態(これを不測事態とよびます)に事前に備える計画です。経営活動そのものにも用いられることがあり、新事業に進出したがその先のライバル企業の追随、業績不振、爆発的需要の発生などの事態に備える計画もコンティンジェンシープランに入ります。

(6) 業務復旧計画 (Business Recovery Plan)

不測事態対応計画のなかでも業務をどのように復旧させるかについて計画したものを指します。主に火災や水害、竜巻などで事業設備が大きく被害を蒙った後に、ビジネスをどのように復旧させるかの対応計画が一般的です。

(7) 災害対応計画 (Disaster Recovery Plan)

業務復旧計画の中でも原因を火災や自然災害に絞った計画のことです。

(8) 事業継続計画 (Business Continuity Plan)

災害にあっても自治体や銀行・コンビニエンスストアなど業務を止めることがなかなか許されない業種の災害対応から発展しました。2001年9月11日に発生したアメリカのワールドトレードセンター爆破テロの後に、そのビルに入居していた企業がどのように顧客お客様サービスを続けたかについて注目されるようになった概念です。なお、日本では官公庁などにおいては業務継続計画と呼びます。また、アメリカの官公庁では、Operational Continuity Plan と呼んでいますが、考え方は同じです。

(9) 統合リスクマネジメント (Integrated Risk Management)

保険と為替など企業の予測されるリスクに対する財務的な保証について合算して考える考え方を統合リスクマネジメントと言います。

(10) 総合リスクマネジメント (Total Risk Management)

日常的な予防活動や有事の危機管理を含み、また組織に関わるすべてのリスクを対象とし、リスク対策やリスクファイナンスもすべて含む考え方です。

リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISO2001 は、この総合リスクマネジメントの考え方でリスクマネジメントという言葉を用いています。

(11) 企業リスクマネジメント (Enterprise Risk Management)

総合リスクマネジメントの考え方を企業及び企業グループすべてに適用させる考え方です。事故や災害のみならず設備投資や企業買収など企業の業務すべてを対象とするものです。内部監査の系統で用いられています。エンタープライズワイドリスクマネジメント (Enterprisewide Risk Management) という言い方をすることもあります。

(12)総合リスクマネジメントや企業リスクマネジメントはリスクマネジメントが保険中心に用いられていた時代にそれと区別するためにつけられた言葉です。しかし今ではこの総合リスクマネジメントのほうがリスクマネジメントの概念としては一般的になってきました。

<まとめ>

リスクマネジメントと危機管理類似用語

用語	英名
(1)危機管理	Risk Management
(2)リスク管理	Risk Management
(3)クライシスマネジメント	Crisis Mngement
(4)緊急時対応計画	Emergency Plan
(5)不測事態対応計画	Contingency Plan
(6)業務復旧計画	Business Recovery Plan
(7)災害対応計画	Disaster Recovery Plan
(8)事業継続計画	Business Continuity Plan
(9)統合リスクマネジメント	Integrated Risk Management
(10)総合リスクマネジメント	Total Risk Management
(11)企業リスクマネジメント	Enterprise Risk Management

P22 ~ 36

[コメント]

リスクマネジメントの基本テキスト、危機管理のための実践マニュアルとして最適の書。リスクに対処する強い会社組織・事業体をつくるにはどうしたらよいか、2011年3月11日に発生した東日本大震災も踏まえわかりやすく学習できる書。MOT(技術経営)のリスクマネジメントのテキストともしたい書。

— 2013年10月9日林 明夫記 —