



■ Consulting Review

リスク/クライシスマネジメントの重要性 ② - リスクマネジメント 緊急事態に適切に対処するための備えとして

株式会社ブイ・マネジメント
シニアコンサルタント 白石裕之

1. はじめに - リスクマネジメントが重要視されるようになった背景

前回は緊急事態が発生した際の対処法としてのクライシスマネジメントについて詳述したが（STRETCH GOAL Vol.34参照）、今回は事前の備えとしてのリスクマネジメントについて紹介したい。

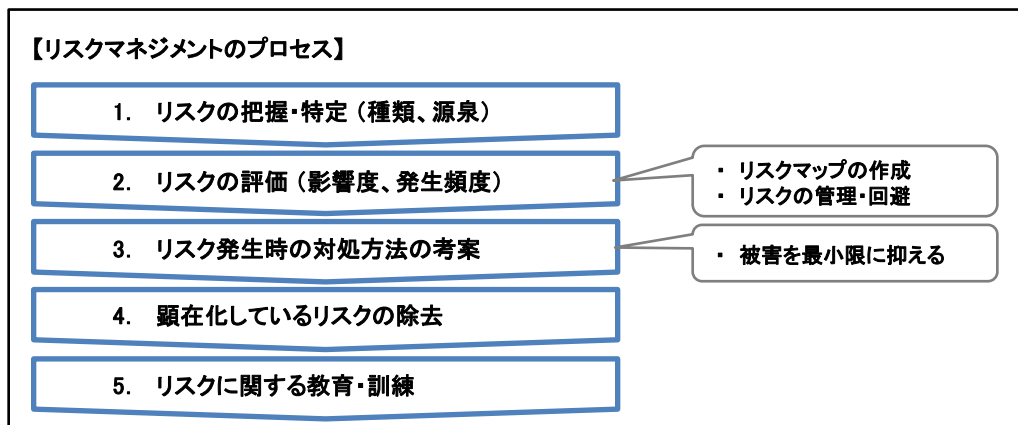
リスクマネジメントが世界で重要視される契機となった事件が2000年代初頭に米国で起こった。一つは2001年に起きた米国同時多発テロ事件、もう一つはエンロンやワールドコムなどによる一連の不正会計問題である。国家の存立や資本主義経済の根幹が脅かされるような大事件が起きたことにより、人々は事故が思いがけない時に、思いがけないレベルで、思いがけない場所で起きるということを再認識させられた。

これらの事件により、危機を未然に防げるよう活動し、また危機が発生した場合は被害を最小限に抑えられるようにするリスクマネジメントの重要性が国家～企業レベルで認識され、法整備を含めた体制の構築が行われるようになった。

その結果、米国では対応策として2003年に国土安全保障省が設立され、またサーベンス・オクスリー法（SOX法）も制定された。日本国内においても2004年以降、有価証券報告書上でのコーポレート・ガバナンス及び事業リスクの状況の記載が求められる等、リスクマネジメント状況の開示が求められるようになった。

2. リスクマネジメントとは

リスクマネジメントとは、①リスクを把握・特定し、それを影響度と発生頻度の観点から評価した後、その種類に応じた対応策を事前に検討する、②また、仮にリスクが顕在化した際にはその被害を最小限に抑える、という一連のプロセスのことである。以下、特に重要なプロセスであるリスク評価の手法としての「リスクマップ」とリスクに関する教育・訓練について紹介する。



2. リスクマップの作成

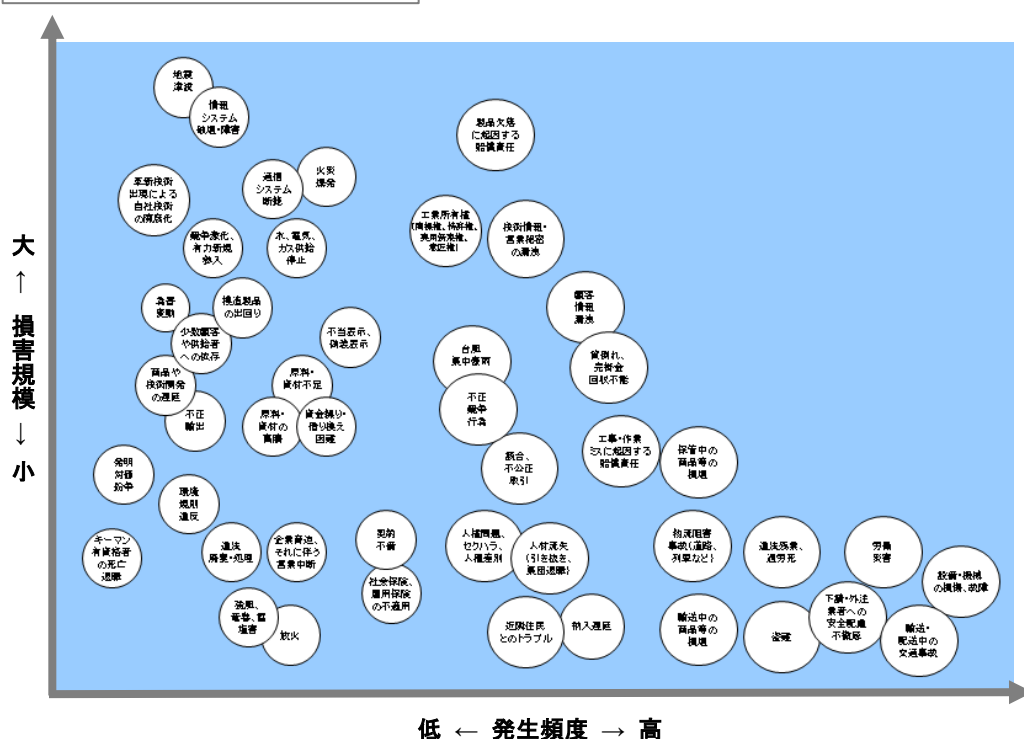
リスクマネジメントの第一歩は、「我が社にどのようなリスクがあるのか？ そのリスクは大きいのか？ よく発生するのか？」という疑問に答える「リスクの洗い出し・評価」から始まる。

洗い出したリスクは、横軸に発生頻度をとり、縦軸に損害規模を取った平面図にプロットした「リスクマップ」によってまとめる。リスクとは文章で伝わりにくい感覚的な側面があるが、リスクマップにすることで視覚的に把握することができる。

リスクには、原因→現象→損害といった一連の流れがあるため、発生原因の低減対策立案を目的とするリスク分析では、原因を中心に洗い出す。しかし企業を取り巻く全リスクを包括的に把握し、重大なリスクを特定する際には、現象と損害を中心に洗い出す方が良い。なぜなら重大リスクの特定は、主にリスクの損害規模や影響度によるからである。もちろん、特定した重大リスクの対策プログラムを策定する際には、詳細な原因の洗い出しを行う必要がある。

なお、世界経済フォーラム（通称ダボス会議）のレポート『Global Risks 2010』内においてもリスクマップが活用されている。

リスクマップの作成事例(製造業)



3. リスクに関する教育・訓練

リスクマップによりリスクを把握・特定できたならば、損害規模が大きく発生頻度の多いものをピックアップして、当該リスクに対する教育・訓練を行うべきである。なお本教育・訓練は全社員に対して行ったほうが良い。

リスクが顕在化した時に何が起るのか、実際に各部署がどのように動くべきかを予めシミュレーションすることで、被害を最小限に抑えることが可能となる。

弊社の教育・訓練内容としては、実践的なレクチャーに加え、各企業にとって致命的なダメージを与える想定されるシナリオを設定し、危機管理対応マニュアルを作成した上で、一連の総合的な危機管理対応トレーニングを実施、実際のクライシス対応を疑似体験してもらうようにしている。トレーニング終了後には、対応上の強み・弱みをフィードバックし、適宜マニュアルの修正も実施している。

4. 自社のリスクマネジメント体制のチェックポイント

また、自社のリスクマネジメント体制が十分かどうか、下記項目をチェックしてほしい。もし出来ていない項目がある場合は、その項目がなくなるように活動し、少しでも自社のリスクを軽減してほしいと思う。

- 危機管理の体制を整備しているか
- 会社存続にかかわるリスクを認識しているか
- リスクの発生可能性及びリスク発生時の損害の大きさを適正に評価しているか
- リスクの識別・分析・評価・対応のあり方を規定した管理規程が整備されているか
- リスク対応について、取締役会等においてリスク分析を経た議論をしているか
- 重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定しているか
- 定期的に見直される仕組みが整備されているか
- モニタリングする部門が存在し、問題点が発見され、改善措置が講じられているか

5. まとめ：会社全体の危機管理意識を向上させるために

危機管理対策を講じる場合、経営陣や部長級のみでリスクマネジメント体制を構築して、社員には危機管理対応マニュアルを配布し簡単な説明をするだけで満足してしまうケースをよくみる。いざリスクが顕在化した際には全社員で対応しなければならないため、常日頃から十分な備えをしておくことが重要である。特に各部署で適切な対応をとるためには、社員一人ひとりの危機管理意識の向上が不可欠である。是非下記3項目を取り入れた危機管理活動を行い、会社全体としての危機管理意識を向上させて欲しいと願っている。

1	自社(社員の場合は自部署)のリスクマップを作成する
2	危急時にどのように対応すべきか予めシミュレーションし、訓練する
3	外部のコンサルタントやアドバイザーを活用する

(以上)

株式会社バイ・マネジメント

株式会社バイ・マネジメントは、実践的アプローチに基づき、プロフェッショナルなコンサルティング・サービスを提供する経営コンサルティング会社です。あらゆる主要産業において、戦略立案からオペレーションマネジメント、企業改革、経営インフラ構築に至るまで、経営の幅広い領域の課題についてコンサルティング・サービスを提供しています。私たちは顧客企業のおかれた環境やプロジェクトのテーマがいかに困難なものであっても、“見える成果”の創出に向け最善を尽くします。

代表取締役社長：白石 育哉

所在地：〒107-0051 東京都港区元赤坂1-1-7, 12F

お問い合わせ先：TEL:03-3524-4601 FAX:03-3524-4602

E-mail: info@v-managecon.com

URL: <http://www.v-managecon.com>