

企業を取り巻くリスクとそのリスクマネジメント 危機管理体制の構築

東京海上リスクコンサルティング(株)
リスクコンサルティング室 主任研究員 近森 健三

前回まで11回にわたり企業を取り巻く様々なリスクに関しその具体的なマネジメント手法について連載してきたが、企業がこれらの様々なリスクに対処するためには、経営による危機管理体制の構築が不可欠である。とりわけ、企業経営の根幹にかかわるような危機的な事態が発生した場合には、それに備えた管理体制を十分に整えているか否かによって、企業の事業継続に与えるインパクトが大きく異なってくる。最終回である今回は、企業に求められる危機管理体制の構築について述べてみたい。

企業経営や事業活動が深刻な損失を被る、或いは社会一般に深刻な影響を及ぼす虞がある事態を「危機」と定義し、その危機に対処するためのあらゆる活動を指す。すなわち、危機の認識、危機発生の予測、危機発生の予防・回避、万が一危機が発生した場合における損失の極小化、再発の防止、等の種々の活動が「危機管理」であり、これを効果的に行うための体制が「危機管理体制」である。つまり、危機管理は、リスクマネジメントの中でも最も重大なリスクへの対処に焦点を当てたものであり、このリスクを如何にコントロールするかが経営の最重要命題と言える。

クマネジメントについての基本方針を打ち出し、リスク管理状況をモニタリングしその改善策を決定する場として、リスクマネジメントの最高意思決定機関を設ける。そして、企業が抱えるリスクを洗い出し、各々のリスクの重大性を評価する。リスクの存在が認識できなければそのリスクは放置されることになり、また、たとえ認識出来たとしても、その重大性の評価を誤れば適切な対策を取ることができないため、フェーズ1は、危機管理を行う上でも重要なフェーズと言える。重大なリスクの見逃しや過小評価は経営に取って致命的となりかねないため、経営者は、リスクの洗い出し方に問題がないか、リスクを評価する基準や評価結果が妥当であるかについて、自ら関与し判断する必要がある。

次に、認識し評価したリスクについて、対応の優先順位付けを実施する。優先順位は、あるリスクが顕在化した場合に企業経営にとってどの程度のインパクトがあるかというだけでなく、その発生頻度(発生の可能性)を勘案して決定する。(本稿連載第1回「リスクマネジメントの実践手法」参照)このようにして抽出されたリスクについて、回避可能なものに

危機管理とリスクマネジメント

一般的に「リスクマネジメント」とは、企業経営に悪影響を与える全てのリスク(ここでは損失発生の可能性を「リスク」と言う。)を把握し、リスクが顕在化した場合の損失の極小化を図るものであり、企業収益の極大化や経営の安定化を目的として、事業活動に内在するリスクをコントロールするための施策を指す。

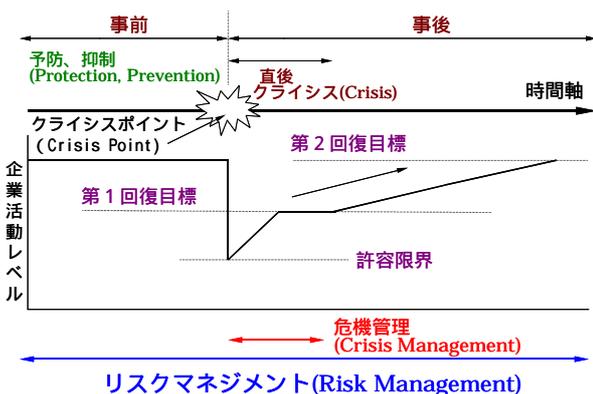
これに対して「危機管理」とは、

危機管理のプロセス

危機管理のプロセスは、リスクの洗い出しと優先順位付け、特に対応を要するリスクの管理体制整備、実際に危機が発生した場合の対応、の大きく3つのフェーズに分けることができる。

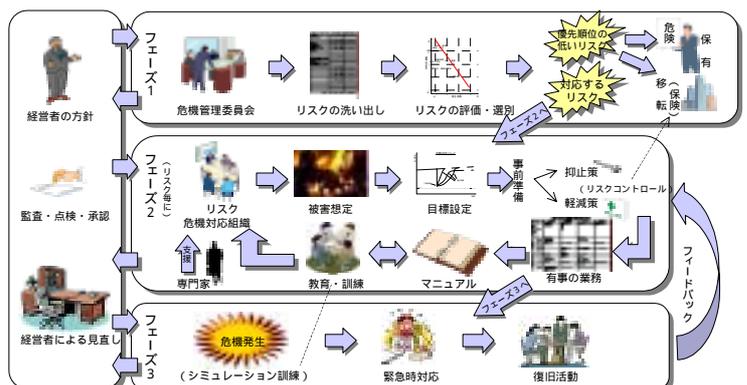
(1) フェーズ1：リスクの洗い出しと優先順位付け
まず、経営者が危機管理やリス

図1 危機管理とリスクマネジメント



出典: JISTRZ0001(Q2001の原案)より

図2 危機管理のプロセス



Copyright 2000 THE TOKIO MARINE RISK CONSULTING CO.LTD

については回避策(リスク回避)回避が困難なものについては、リスクが顕在化する可能性を軽減する対策(リスク軽減) 保険などを利用した経済的損失の補填策(リスク移転)を行い、リスク回避・リスク軽減・リスク移転ができないものについては、特に事前策をとらずにリスクを保有することになる(リスク保有)。ここでは、どの程度のコストをかけて発生損失の低減策を取るかという観点からリスクを分類し対応方針を策定する必要があるため、経営者による意思決定が不可欠である。しかし、リスク回避、リスク軽減、リスク移転を行ったとしても、危機発生の可能性がなくなる訳ではないため、実際に危機が発生することを前提とした対策作りが必要となる。(フェーズ3)

(2) フェーズ2 : 特に対応を要するリスクの管理体制整備

フェーズ1で優先順位が高く特に対応を要すると定めたリスクに対し、管理体制を整備する。具体的には、リスクマネジメントの最高意思決定機関のもと、フェーズ1で決定した施策を具体的に進めるための社内横断的なリスク管理組織を作る。そこで、生産・販売・資産管理・広報等のビジネスライン毎に、それぞれのリスクについて、より詳細な被害想定の実施や復旧レベルの設定を行ったうえで、リスク回避策・リスク軽減策・リスク移転等の対策を実施する。また、有事の際に優先する業務及びその遂行方法、要員配置、復旧レベル及び復旧方法、などを詳細に検討し、これらの事項について「危機対応マニュアル」といった形でまとめる。このマニュアルの作成の際にポイントとなるのは被害想定の設定である。発生しうる全てのリスクに対応できるマニュアルを作ることは、作業負荷の問題があるだけでなく、膨大なボリュームとなって実用に耐えない可能性がある。従って、いくつかのリスクについて危機発生シナリオを置いた上で被害想定を行い、その際の対応をパターン化するというアプローチが有効である。その際考慮すべきは、想定しうる最悪のシナリオを用意しておくこと、想定シナリオについては、発生時間・場所・原因・影響範囲につ

いて出来るだけ具体的にし、前提条件と不確定要素を明確にしておくこと、の2点である。これによって、問題点や事前に準備しておくべき事項がクリアになるだけでなく、類似事象への応用も効きやすい。

次に、作成したマニュアルを社内に周知するための教育と、マニュアルに従って実践で対処できるようにするための訓練を行う。いざことが起きた場合に対処できるか否かは、経営陣を含む社員全員が真にマニュアルを理解し初期動作を身に付けているかどうかにかかっている。また、実際の訓練を通じてマニュアルの不備や間違いを確認することができるという意味もあり、このプロセスは特に重要となる。

平時においては、このフェーズ1とフェーズ2を繰り返し行うこととなる。外部環境の変化や新規ビジネス進出により認識された新たなリスクについて、評価・優先順位付け・対応・危機発生シナリオへの織り込みを行うほか、訓練の結果をフィードバックして体制の見直しやマニュアルのバージョンアップを行う、というプロセスを繰り返すことにより、危機発生に備えた体制を整備して行く。

(3) フェーズ3 : 実際に危機が発生した場合の対応

不幸にして実際に危機が発生、あるいは発生すると予見された場合の対応が、フェーズ3である。危機の発生のパターンは、直下型地震の如き全く突発的なケース、或いは西暦2000年問題などある程度の猶予がありかつ発生の可能性が予想できるケースなど様々であるが、一般的には、危機発生の予兆(予測) 危機の発生、被害の進展、復旧・回復という時間軸で推移する。危機発生時に際して最も重要なことは、「早期に適切な対応をとること」であり、如何に正しい情報を早く経営者に伝達できるかが重要となってくる。

素早く情報を伝達するためには、情報手段や緊急連絡網が適切にメンテナンスされている必要があり、影響範囲や被害の程度を適切に判断するためには、常日頃よりリスクマネジメントに必要な情報が適切に管理されている必要がある。つまり、平常時の備えが何にも増

して重要であり、その真価が問われることとなる。また、危機対応には相応の要員とコストに係るため、危機発生に際してどの段階でどの程度の対策を取るかについては経営者の意思決定事項となる。

まとめ 経営者と危機管理

以上、危機管理プロセスの各フェーズで触れたように、危機管理体制の構築において経営者の果たす役割は大きい。経営者は、危機管理やリスクマネジメントの方針決定・見直し、リスクの認識と評価、リスク管理状況の検査・点検、業務優先順位や回復レベルの承認、対応マニュアルの承認、全社レベルでの訓練の実施について積極的に関与する必要がある。企業として、危機管理体制の構築や危機発生時における対処のために、どの程度の経営資源を投入するかについては、経営者にしか判断し得ない事項である。

全てのリスクを予見し個々の対応策を策定する作業は非常な労力と困難を伴う。そのため、途中で頓挫したり、一部分が不必要に詳細となったりするケースが見受けられる。また、自らを客観的に評価することは容易でないため、例えば、被害想定時のシナリオ設定が不十分となったり、危機の発生要因が当該企業に内在しているもの(法令遵守違反、プロジェクトの失敗、作業ミス等の人為的ミス、内部不正・犯罪、粉飾決算など)についてのリスク認識が甘くなったりしがちである。経営者は、このような点を十分に踏まえる必要があり、場合によっては、外部機関やコンサルティング会社等の第三者を活用しつつ、客観的な視点から、危機管理体制の構築・評価・見直しを行う必要がある。最初から完璧を期すのではなく、まずは大まかでも良いのでリスクの実態を把握することから始め、危機管理プロセスを繰り返しながら、継続的に見直しを実施して行く方法が実践的である。

(安全と管理 2003 12月号掲載)

第36号(2003年11月発行)