



クライシス・マネジメントを考えるリスクマネジメントの必要性和体制構築のポイント

1. はじめに

昨今の企業の経営環境は、企業活動のグローバル化、国際政治状況の急激な変化、IT 技術の進歩等により、大きく変化してきている。また、昨今の急激な国際情勢の変化に伴い、これまで以上に全世界規模で不確実性が増大する時代となっており、企業を取り巻くリスクも大幅に増大している状況となっている。

1960 年代から 1980 年代の高度成長時代においては、日本経済の拡大に伴い、企業業績も安定的に拡大を続けた。この時期においては、企業におけるリスク対応能力も、企業に「体力」があったため、ある程度リスクを取る「余裕」があった時期であるとも言える。しかしながら、1990 年代初頭のいわゆる「バブル経済」の崩壊により、コスト削減が至上命題となり、その余裕も大幅に減少している状況となっている。また、昨今の日本経済のデフレ傾向は、日本企業の経営環境を更に難しいものにしていく。

このような状況において、最近、企業が危機に陥る事例が多く見られる。かつて高度成長時代においては想像もつかなかったようなリスクの顕在化や、危機に陥った場合の対応の失敗により、企業の信用やブランドが失墜し、経営が破綻する事例も発生している。また、日本の経済界におけるコスト削減が一般化するにつれ、企業の業務内容も大幅に変化してきている。特に、業務の緻密化・複雑化や相互依存度の拡大により、企業を取り巻くリスクが多様化・巨大化していると言える。そのため、昨今の企業経営におけるリスクマネジメントは、高度成長時代とは比べものにならない程、その重要性が増しており、企業が避けて通れない取組みになってきていると言える。

本稿は、日本企業におけるビジネス環境の変化、リスクマネジメントの重要性およびその体制構築のプロセス等についてまとめたものである。企業におけるリスクマネジメント体制構築の一助となれば幸甚である。

2. リスクマネジメントの必要性

リスクマネジメントとは、経営の安定化を図りつつ、企業として存続・発展していく上で障壁となるリスクを正確に把握し、事前に対策を講じることで、危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法である。

昨今の企業を取り巻くリスクは、多岐にわたるが、その対策を怠ったため、危機発生時に適切な対応がとれず、顧客の被害を拡大するような事態が生じれば、その責任を厳しく追及されるだけ

ではなく、社会的信用の失墜を招き、顧客を失い、企業としての存続が脅かされることにもなりかねない。そのようなことに陥らないために、リスクマネジメントの実践が重要であると言える。企業経営者の中には、リスクマネジメント体制の構築および実践により、全てのリスクに完璧に対応できると考える向きもあるが、これは間違いである。既述の通り、リスクマネジメントは、企業として存続・発展していく上で障壁となるリスクを正確に把握し、それらのリスクの対策を講じることが主眼である。つまり、全てのリスクを管理（Manage）するのではなく、経営に大きな影響を与えるリスクに対し対策を講じることが重要である。

金融業界、特に銀行においては、一般企業と比べ、次のような点から、更に強固なリスクマネジメントが求められると言える。

- ・金融業界については、金融システム維持という面で、高い公共性が求められるが、銀行は、その中でも特に高い公共性が求められる。例えば、個別金融機関レベルでの決済不能であっても、業界全体の決済面での混乱を拡大させる可能性が発生する。また、決済は社会全体に広く連鎖していることから、決済不能が被災地以外にも伝播し、社会全体の経済活動を妨げる可能性もある。監督官庁等からの指導・要求が他業界よりも厳格である所以である。
- ・銀行においては、災害等の危機的状況においても、最低限の金融サービスを継続することにより、被災地等における住民の生活や経済活動の維持に資することが求められている。その意味では、銀行における事業継続は、社会的責任であると言える。
- ・バブル経済崩壊後、金融業界全体で、競争が激化している。そのため、ブランド・信用の失墜は、破綻につながり易い。
- ・金融業界ではバブル経済崩壊後、数多くの不祥事事件が発生しているため、小さな問題でも大々的に取り上げられ、そのことにより、社会的批判を受けるといった場合が多い。
- ・2001年9月11日の米国同時多発テロ事件の教訓を基に、各国の市場関係者は、各企業の事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の強化に努めるとともに、被災時にも金融市場の機能を極力維持するための備えとして、金融市場全体として「市場レベルのBCP」の整備に取り組んでいる状況である。そのため、各銀行がBCPを策定・運用することが強く求められている。

このようなことから、銀行においては、本業におけるリスク管理と同様、災害等の危機的状況に対処するためのクライシスマネジメント（危機管理）を含めた広範囲なリスクマネジメントが強く求められていると言える。その点を加味した場合、銀行経営とリスクマネジメントの相関は、他の業種より、格段に高いと言える。

一般的に、企業にとってリスクは経営にマイナスの要素であると考えられがちであるが、決してそうではない。企業の目的は、「株主・投資家の資金を企業の目的のために投資・使用し、企業価値の向上・配当等により株主・投資家に還元する」ことである。このような企業の活動においては、ある程度リスクを取って事業を行うことが不可欠となる。つまり、「リスクのないところに成長はない」と言える。リスクマネジメントの定義を「企業として存続・発展していく上で障壁となるリスクを正確に把握し、それらのリスクの対策を講じること」としている所以である。

しかしながら、企業として存続・発展していく上で障壁となるリスクについても、昨今の企業を取り巻く環境の変化に伴い、多様化している状況である。以下はこれら環境変化についてまとめたものである。

3. 企業を取り巻く環境の変化

(1) 企業活動の集約化

- ・1990年代初頭のいわゆる「バブル経済」の崩壊により、企業にとってコスト削減が至上命題となった。その結果、管理施設（システムセンター・事務センター・コールセンター等）および生産・物流拠点等の集約化が進展した。
- ・しかしながら、企業のリスクマネジメントで重要な「リスク分散」という意味では、そのリ

スクを増大させることとなった。つまり、一拠点の被災により、その企業の活動が大きな影響を受け、更には取引先にも大きな影響を与えるリスクが大幅に増大することとなったのである。

- 例えば、1998年10月28日に大阪を中心に発生した大手電話会社の専用回線停止事故では、関西地域の専用回線19,000回線が一時不通となり、3,000社以上のユーザーが影響を受けた。これらユーザーには、多くの重要な公共施設も含まれ、関西空港、大阪空港といった空港施設、大阪府警、兵庫県警といった警察、大阪市消防局、吹田消防署等の消防から、大阪証券取引所、銀行、スーパーといった金融・流通系まで、広範囲に渡り専用回線が不通になり、都市のネットワーク機能が遮断されるという事態に陥った。影響を受けた企業の中には、管理施設の統合等でバックアップ体制が不備な企業も多くあった。また、施設のバックアップはあったものの、専用回線が二重化されていなかったために、同様に大きな影響を受けた企業もあった。
- また、2003年にもある企業の工場の爆発・火災事故により、その企業の取引先が大きな影響を受ける事例が発生している。このような環境においては、自社のみならず取引先からも、リスクマネジメントの必要性が指摘されるようになってきている。

(2) 相互依存体制の拡大と業務の緻密化による連鎖的影響

- 近年の国内の産業構造は、欧米と同様にコアコンピタンス（企業の得意とする分野、技術、ノウハウ、独自戦略等のこと）を推進するために、コアビジネス以外をアウトソーシングする傾向が顕著となっている。
- 特に、システム開発・管理、労務管理、雇用（派遣社員の斡旋・管理）、施設管理等においては顕著であり、多くの企業でこのような外注先が不可欠となっている。その点で、相互依存体制が大幅に拡大していると言える。そのため、これらの外注先の業務が停止した場合には、発注側企業も大きな影響を受けることとなる。
- また、昨今の製造業においては、高度なサプライチェーンが構築されているため、サプライチェーンの中の一企業が事業中断した場合、連鎖的に他の多くの企業に影響を与えることとなるため、どの企業においても周到なリスクマネジメント体制が求められるようになってきている。
- 更に、昨今の日本企業のコスト削減圧力や企業活動のグローバル化の進展により、相互依存体制の拡大、委託業務・サプライチェーンの緻密化・複雑化が助長されていることも特徴と言える。
- 例えば、システム開発・管理を行っている外注先が何らかの理由でサービスを中断した場合、発注側企業の影響は計り知れない。また、自動車メーカーは他の部品メーカーに部品を発注し、その部品を使って自動車を生産することが一般的となっているが、特定の部品の市場占有率が高く、しかもその部品をある企業が一つの工場で生産している場合、部品供給の停止により自動車メーカーが自動車を生産できなくなるリスクが増大することとなる。そのような事例は、最近日本でも発生している。

(3) 世界規模での不確実性の増大

- 2001年9月の米国同時多発テロ事件は、米国に広範な被害を与えた。また、世界の経済活動の中心で発生したことにより、全世界の経済（産業・金融等）にも大きな衝撃を与えた。特にこの事件で特徴的な点が、世界規模での不確実性を増大させ、全世界規模でのリスク評価を困難にしたという点である。
- つまり、これまでは紛争地域や治安状況の悪い地域での企業活動を重点的にリスク評価することが一般的であったが、今後は日本国内も含め、全世界規模で事業中断というリスクを評価せざるを得ない状況となった。つまり、世界中どこでもこのようなことが起こり得る時代になったと言える。
- また、グローバル化の進展により、交通網が整備され、地球の時間距離は年々縮小している。しかしながら、2003年の春に発生したSARS問題では、その時間距離の縮小により、感染が広がり、大きな不安を世界に与えた。また、近年「世界の工場」になりつつある中国が感

染の広がりを中心であったため、大きな影響を与えた。このようなことから、いつでも企業の事業中断という事態が起こり得る時代になりつつあると言える。

(4) 日本における自然災害

- ・日本の地理的環境において特徴的なのが、自然災害が世界の他の地域に比べて多いという点である。特に、地震に関しては、過去においても巨大地震に見舞われ、大きな被害を受けている。
- ・昨今の企業活動のグローバル化の進展、更には外国人株主の増大により、日本企業に対する海外企業のリスクマネジメント体制構築の要請が増えていることも、このことを反映していると言える。

(5) 利害関係者からの要請

- ・昨今、投資家・株主等の利害関係者は、財務以外の企業のパフォーマンスを重視する傾向が高まってきている。特に、社会的責任（CSR）の概念が日本企業、利害関係者にも浸透してきており、企業市民としての行動が求められていると言える。
- ・最近では、企業が危機に陥り、信用・ブランドを失墜させる事例も多いことから、企業のリスクマネジメント体制と持続的成長が表裏一体であるとの認識が広がっている。
- ・また、2004年3月期の決算から、有価証券報告書にリスク情報開示が義務付けられ、企業の情報開示に向けた法制度の整備も進められている。
- ・更に、最近の外国人株主の増大により、欧米企業並のリスクマネジメントを企業側に求める傾向が顕著である。特に、地震等の自然災害の多い日本においては、その傾向が強くなっていると言える。

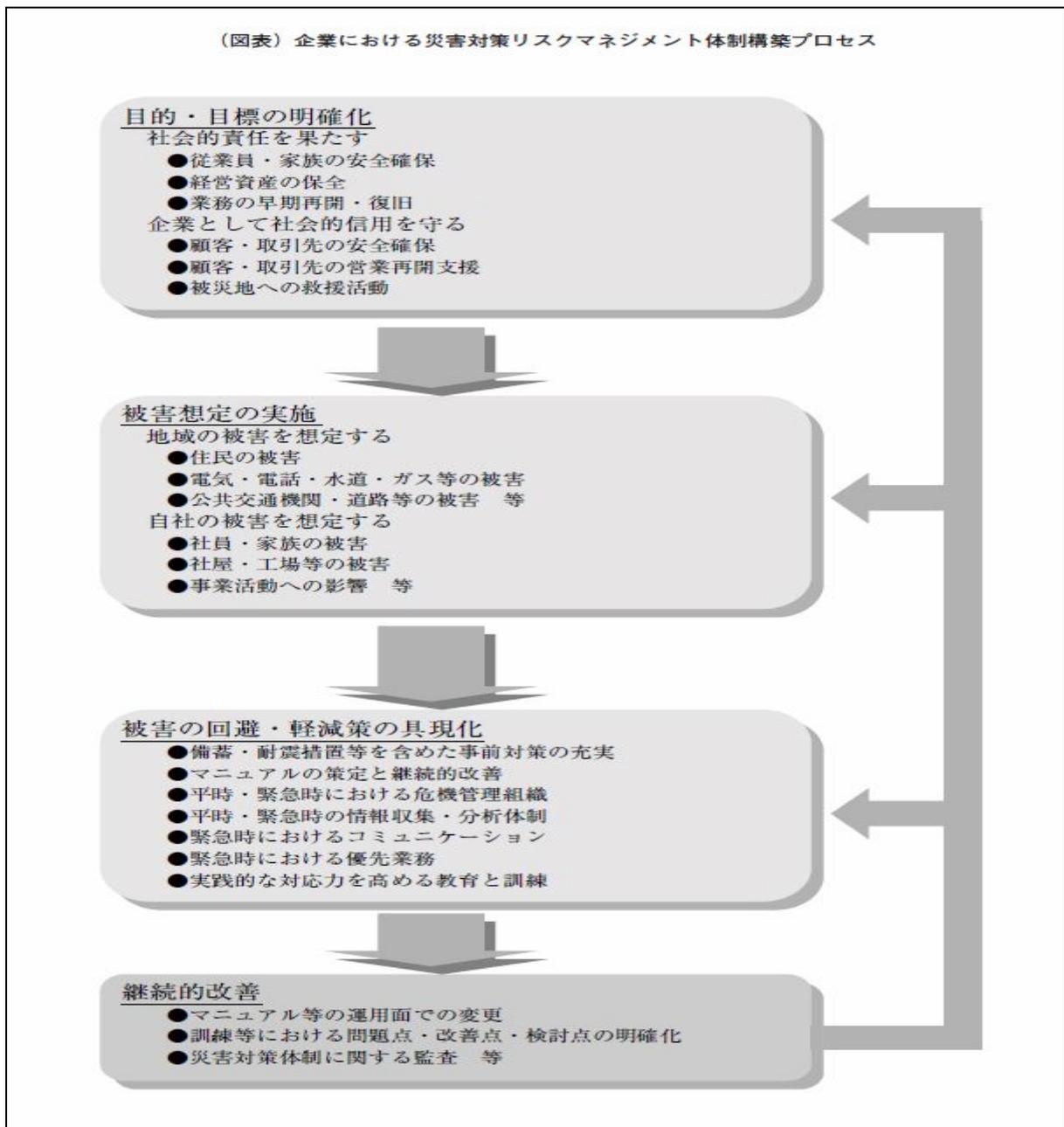
(6) 社会的責任としての事業継続体制の強化

- ・企業活動の中断は、取引先・顧客・株主等に直接・間接的に影響を及ぼす。また、その影響は従業員・取引先・監督官庁・地元自治体・地域住民等、広範囲に及ぶと言える。
- ・特に、金融機関等、公共性の高い企業や、その企業の製品・サービスの市場占有率が高い場合には、社会全体に対し影響を与えると同時に、中断したことによる信用・ブランドの失墜ということにつながる。例えば、2002年4月に発生した大手銀行のシステム障害は、一般顧客・企業・自治体等、多方面に大きな影響を与えた。社会一般に、銀行業務は営業時間内においては停止しないとの認識があることから、このシステム障害で同銀行のブランド・信用が一時的に失墜する事態となった。
- ・このようなことから、企業の事業継続計画等のリスクマネジメント体制構築は社会的責任であり、企業の使命でもあると言える。

4. リスクマネジメント体制の構築

企業においてリスクマネジメントを推進する場合、その推進母体（リスクマネジメント委員会等）が中心となった全社的な取組みとすることが重要である。一部の企業では特定の部署（総務部等）にこの取組みをさせることがあるが、リスクマネジメント体制の構築においては、経営層の関与および日常的な取組みが特に重要となるため、組織を横断した全社的な取組みが不可欠なることを念頭に置く必要がある。企業において、リスクマネジメント体制を構築するステップとしては、別掲の図表のような手順が一般的である。なお、ここでは、全業種で影響が大きい地震等の自然災害対策を例にとって説明している。

(図表) 企業における災害対策リスクマネジメント体制構築プロセス



(1) 目的の明確化

災害対策におけるリスクマネジメント体制を構築する場合には、目的・目標を明確化することが重要である。

① 目的

企業における災害対策の目的としては、「企業市民」として当然行うべき項目、つまり社会的責任を果たすという観点と、企業としての社会的信用を守るという 2 つの観点から掲げることが重要である。一般的なものは次のとおりである。

- ・社会的責任を果たすという観点から…従業員・家族の安全確保、経営資産の保全、業務の早期再開・復旧
- ・企業として社会的信用を守るという観点から…顧客・取引先の安全確保、顧客・取引先の営業再開支援、被災地への救援活動

② 目標

ここでいう目標とは、企業が被災した場合に、具体的にどのようなことを行うかを数値等を用いて明確化することである。この目標により、企業としての対策が大きく変わることとなり、被害の回避・軽減策の具現化を行う場合に重要であると言える。しかしながら、

多くの企業でこの項目が抜けている例が散見されるのも事実である。具体的な目標の例としては、次のようなものが挙げられる。

<具体的な目標の例>

- ・震度 6 強以上の地震が発生した場合でも、支店の建物・施設の安全確認後、〇〇業務と××業務については、2 時間以内に再開する。
- ・工場等が被災した場合でも、△△製品の製造は■日以内に再開する。
- ・◇◇製品の在庫は、会社全体で〇〇日分を常時確保する。
- ・非被災地での窓口業務・製造・物流体制は通常通り維持する。そのため、物流システム・受発注業務はすぐに再開できるように、全て二重化する。
- ・本社従業員が帰宅できない場合を想定し、本社内に全従業員が××日間生活できる水・食料・その他生活必需品を備蓄する。… 等

(2) 被害想定の実施

具体的に災害対策の体制を構築する場合に重要なステップとして被害想定の実施が挙げられる。しかしながら、企業の災害対策において、この被害想定も抜けている例が多い。以下は、被害想定のプロセスの例である。

① 地域の災害危険度を知る

まず最初に会社施設・拠点での災害危険度を知る必要がある。これについては、施設・拠点が所在する自治体等において、災害の被害想定を行う上で必ず災害危険度を評価しているので、これを活用することが実効的である。また、消防庁・内閣府等においても各種の災害危険度評価・被害想定を行っているため、これらを活用することも有効である。

② 自社の災害危険度を知る

以上の情報を基に自社施設・拠点での災害危険度を知ることができる。特に、会社施設・拠点の立地場所によっては、災害の危険度が変わることから、その点も考慮する必要がある。例としては次のようなものを挙げるができる。

- ・〇〇支店は、住宅密集地に隣接しているため、地震等により火災が発生した場合には、延焼する可能性が高い。
- ・××工場が埋立地にあることから液状化現象により、大きな被害を受ける可能性がある。
- ・△△工場は一級河川に隣接しており、洪水等の水害の危険性がある。
- ・■工場は東海地方の臨海部に立地していることから、津波の危険性がある。… 等

③ 自社の被害を想定する

上記①および②を基に、自社における被害を想定する。銀行を例にとった場合の想定は次のとおりである。

- ・社員・家族・取引先の被害状況
- ・会社施設の被害状況（本店・支店・事務センター等での被害状況、IT 関連の被害状況 等）
- ・各種業務の停止（窓口業務、停止によるブランド・信用の失墜、監督官庁からの指導）
- ・現金の不足
- ・日本銀行金融ネットワークシステム停止の影響（自社が原因、日銀が原因）
- ・利害関係者からの要請の有無・内容（社員・家族、株主、大口融資先、顧客、取引先、地域住民（一般社会）・公官庁・地方公共団体 等）
- ・被害の回避・軽減策の具現化

上述の目的および被害想定を基に、次のような項目について会社としての災害対策を具現化することとなる。この対策の推進においては、時間・労力ともに大規模な活動となることから、会社として多大な経営資源（人・もの・金）を投入することが必要であることを経営層を含め社内が理解しておく必要がある。

- ・備蓄・耐震措置等を含めた事前対策の充実
- ・マニュアルの策定と継続的改善
- ・平時・緊急時におけるリスクマネジメント組織・体制の整備
- ・平時・緊急時の情報収集・分析体制の整備

- ・ 緊急時における情報伝達体制の整備
- ・ 緊急時における優先業務の洗い出し
- ・ 実践的な対応力を高める教育と訓練の実施

(3) 継続的改善

リスクマネジメント体制を構築する上で最も重要な点が継続的に改善することである。これまで多くの企業において地震対策マニュアルが策定されているが、その後改訂等が行われず、形骸化した例は枚挙に暇がない状況である。リスクマネジメントにおいては、訓練・監査・経営層の見直し等により、問題点・改善点・検討点を洗い出し、それをフィードバックし、よりよい体制にするために、継続的に改善していくシステム作りが何よりも重要であると言える。

5. 事業継続計画の重要性

冒頭で述べた通り、昨今における企業の業務の緻密化・複雑化や相互依存体制の拡大により、一企業の危機が、業界全体または社会に影響を与える事例も多く見られるようになってきている。これに対し、各企業は危機発生時にも基幹業務を継続し、早期に業務を通常の状態に回復するための計画の必要性を認識するようになってきている。また、他の企業に対し、そのような計画を策定することを要請したり、その体制の監査をするといったことが行われるようになってきている。更に、近年の企業活動のグローバル化の進展により、海外の企業からもそのような要請を受けることが増えている状況である。

例えば、金融業界においては、米国同時多発テロ事件（2001年9月11日）の教訓から、金融取引の相互依存性の拡大が再確認され、世界の市場関係者は、個々に自社のBCPの強化に努めるとともに、被災時にも金融市場の機能を極力維持するための備えとして、金融市場全体として「市場レベルのBCP」の整備に取り組んでいる。英米では、BCPに関し、幅広い市場関係者が連携・協力する場が設けられ、個々のBCPに関する情報交換や共同訓練を行ったり、被災時に必要な情報の集約・還元や市場慣行の見直しを円滑に行う仕組みの整備が進んでいる。2003年8月14日に発生した米国・カナダ北東部大規模停電に際しても、こうした取り組みの成果が活かされ、ニューヨークの金融市場がほぼ正常な機能を維持するのに寄与した。

日本でも、市場参加者の間で、個別の市場毎に「市場レベルのBCP」の検討が始められている他、最近では、市場横断的に議論を行う場として、「金融市場のBCPに関するフォーラム」（事務局：日本銀行金融市場局）が開催されている。また、日本銀行は2003年7月、「金融機関における業務継続体制の整備について」を発表し、各金融機関にBCP策定を促している。

6. まとめ

企業がリスクマネジメント体制を構築する場合には、多くの企業においては、以下のような問題点があると言える。つまり、リスクマネジメントを推進する場合には、このような問題に陥り易いということをいつも念頭において活動することが、肝要であると言える。

① 不十分な経営層の関与

リスクマネジメント体制を構築する上で経営層の関与の度合いがその成否を分けるといっても過言ではない。しかしながら、経営層がリスクマネジメント体制の重要性を認識していても、それを一部の部署に担当させ、経営層がほとんど関与しないケースが多い。既述の通り、リスクマネジメント体制の構築においては全社的な取り組みが不可欠であるが、経営資源が限られている昨今の状況では、多くの部署が積極的に関与しないケースも多い。そのような場合に経営層が積極的に関与し、リーダーシップを発揮することが求められるのである。

② 利害関係者に対する責任に関する不十分な認識

既述の通り、昨今の企業活動における相互依存度の拡大により、一企業の危機が、産業界・社会全体に影響を与える事例も多く見られるようになってきている。また、利害関係者（株主・従業員・顧客・取引先・地元住民等）が企業を見る目やその要請は企業にとって非常に厳しくなっているのが現状である。そのような状況を十分に理解しないことにより、緊急事態に実効的な対応ができない事例が数多くある。昨今においては、実効的な対応ができなかったために、企業としての信用・ブランドが失墜した例も多いことに十分留意する必要がある。

③ 不適切な情報開示

日本企業の特徴として、「悪い情報は隠す」といった傾向が未だに多いことが挙げられる。この傾向は、リスクマネジメント体制構築において、大きな支障となる場合が多い。また、緊急時の広報対応において致命的な問題となることも多いことから、十分留意する必要があると言える。

④ プロジェクト形式の推進による形骸化

これまで数多くの企業において危機管理マニュアル等が策定されているが、このマニュアルが改訂されずに形骸化しているケースが非常に多い。これは、マニュアル策定を最終的な目標においていたことが主因である。つまり、マニュアル策定のためのプロジェクト・チームがマニュアル完成とともに解散したため、リスクマネジメントにおいて最も重要な継続的な改善という活動が中止してしまったことを意味している。既述の通り、リスクマネジメント体制構築においては、継続的な改善が最も重要であることを全社的に認識する必要がある。

⑤ 不十分な組織内での啓蒙・啓発活動

形骸化のもう一つの主因が会社内での不十分な啓蒙・啓発活動である。リスクマネジメント体制の構築においては、社員一人ひとりの意識の醸成が継続的な改善において最も重要である。そのため、社内での意識醸成のために数多くの取組みが必要であると言える。その一例として次のようなことが挙げられる。

- ・ 社内イントラネットにおいて災害対策やリスクマネジメントに関する情報発信や緊急時の安否確認のためのホームページを開設
- ・ 災害時の安否確認のためのシステムを導入し、通常の業務の連絡にも使用
- ・ 従業員・家族用に災害対策の小冊子を配布
- ・ 人事部が行う各種研修でリスクマネジメント研修を必須研修とする
- ・ 経営層・経営幹部を中心に最近の企業リスクの事例を中心としたセミナーを定期的に開催

上述のような点に留意し、リスクマネジメント体制を構築することが肝要であるが、実際の体制構築においては、特に以下の点に留意することが必要であると言える。

・ ひとり一人が認識を持つ

リスクマネジメントの究極の目的は、社員一人ひとりがリスクに対し敏感になり、リスクマネジメントに関する認識を持つようになることである。しかしながら、これが最も難しく、かつ時間を要する取組みである。⑤で記載している通り、この取組みには各種の方法があるが、最も重要な点は、継続し根付かせることであると言える。この点については、特に経営層が、このような認識を持つことが不可欠となる。

・ 非難されない体制・対策

既述の通り、昨今の企業を取り巻く環境の急激な変化に伴い、今後も企業が数々の危機に見舞われることとなる。ある意味、これらの危機を全て防止・回避することは、不可能に近いと言える。例えば、テロについては、本店建物のセキュリティをどんなに上げて、テロリストがテロを行うことは可能である。（特に、日本においては、容易と言える）このことは、テロ自体の発生を防止することは、極めて困難であるということの意味している。ここで重要な点は、テロを防止するのではなく、テロが発生した場合でも非難されない体制をとっておくことである。つまり、社会が「〇〇装置等の防犯設備が完備されていたにもかかわらず爆破テロが発生した」ととらえる場合と「防犯設備がほとんどなかったことにより爆破テロが発生した」とと

らえた場合では、明らかに企業に対する信用は違ってくるということである。そのため、平均的な企業よりも一段上の体制を目指すことが、実効的であると言える。

・ リスクマネジメントの三要素

いろいろなところで、よく「リスクマネジメントで最も重要なことはなんですか？」との質問を受ける。私はいつも「スピード・透明性・公平性」であると答えるようにしている。危機的な状況が発生した場合を想像して頂ければ、この三つの要素が重要であることが、すぐにお分かりになると思う。一方、この三つの要素は、企業経営においても不可欠な要素となっている。つまり、この点からも企業経営とリスクマネジメントが密接に関連していることの所以であると言える。

ここまで、リスクマネジメント体制の構築においては、全社的な取組みが必要であることを述べてきた。この全社的な取組みを可能にするためには、経営層の関与・十分な経営資源の投下・従業員の意識醸成等、地道で長期的な活動が求められるため、企業として極めて取り組み難い活動であることも事実である。しかしながら、災害対策等におけるリスクマネジメント体制は、昨今の企業を取り巻く環境の変化に伴い、企業が行わなくてはならない項目となっており、企業経営として避けては通れない道であることを十分に認識する必要があると言える。

以上

(本稿は、『地銀協月報 2005 年 1 月号』(社団法人 全国地方銀行協会)に掲載されたものを同社の許可をもって転載したものです。)

(第71号 2005年11月発行)