

2012.2

企業リスクインフォ < 2011 年度第 5 号 >

東日本大震災とリスクマネジメント ～ 震災を踏まえた実務面での課題とその対応策(その2)～

< 前号の内容 >

・ 震災後の R M 動向

1. 注目すべきキーワード
2. 震災を踏まえた R M 推進上の課題

・ 震災を踏まえた R M の課題と対応

1. 「想定外リスク」の考え方
(1) 「想定外リスク」とは？
(2) リスクをどう予見(把握)するか？
(3) 結果回避(損失低減)をどう図るか？

前号では、東日本大震災後のリスクマネジメント(RM)動向を概観した上で、震災の教訓に結びつくと考えられる3つのキーワード(「想定外」、「海外展開」、「復旧・復興」)を抽出し、これを踏まえて、まずは「想定外リスク」に対する考え方と実務面での対応について解説を行った。

前号に引き続き本号では残り2つのキーワードである「海外展開」および「復旧・復興」を取り上げ、RM取り組みの観点で今後の課題と取るべき対応策をそれぞれ考察する。

・ 震災を踏まえた R M の課題と対応(承前)

2. 海外 R M 展開の方向性

(1) 問題の所在

キーワード「海外展開」から導かれるRM推進上の課題として、リスク分散を視野に入れた海外展開の本格化により、企業は海外拠点を含めたグローバルなリスク管理に本腰を入れて取り組む必要があることを前号で指摘した。しかしながら現実には、一部のグローバル大企業を除き、国内企業のRM態勢はある程度整備済みであるものの、海外グループ各社のRM取り組みまでは手が回っていない企業が大半であると思われる。その背景事情として主に以下の2点が挙げられる。

要員面の問題

わが国企業では、RMを専管する独立の部署を設けているケースがまだ少なく、設けていたとしても、数名程度の専任者を配置するにとどまる場合が多い。一方で、海外現法等に在籍する日本人駐在員も人数が限られている上、現法内の管理部門責任者も経営管理、経理、人事労務管理など1人で何役もこなさなければならないため、多くの海外拠点ではRMまで手が回らないというのが実態であるように思われる。

言語面での問題

海外R M展開を進める場合、日本語のツールを適宜翻訳して使うケースも多いが、ビジネスイングリッシュのスキルや専門用語の問題もあり翻訳の手間が大きな負担となる。さらに近年は、進出先もアジアや中南米などの新興国を中心にシフトしてきている。このため、使用言語も英語のみならず、中国語・韓国語・スペイン語・ポルトガル語などの併用も必要となってくるが、こうした外国語を操ることのできる日本人は未だ少数である。

(2) 取組みの方向性

前述した2つの問題をクリアするのは容易なことではないが、では、これらをクリアしないと海外R M展開を進めることはできないのであろうか？

そもそも、R M推進に関わる基本的な取組み手法は国内・海外で大きく変わることはないはずであり、現在の取組みの延長でできることも少なくないと思われる。以下、工夫のポイントをいくつか挙げてみたい。

水平展開の効率化

1) 対象拠点の絞込み

例えばリスクの洗い出しを行うにしても、最初から海外の全拠点を対象に取り組むのは不具合や手戻りの発生などを考えると得策ではない。まずは、対象拠点を1つないし2つに絞り込み、現地の意見も聞きながらトライアルを兼ねて進めることが良いと思われる。絞込みの視点としては、規模、機能、出資割合などが挙げられるが、R Mの観点からは、規模が小さくても不安を感じるエリア（政治が不安定、治安が良くない、自然災害が頻発する等）に所在する拠点があれば優先度を上げるようにしておきたい。

2) 国内向けリスクマップ・リスクアンケートの活用

自社グループ内において同種または類似の製品を製造する拠点であれば、海外拠点であってもリスクマップ自体は基本的には国内拠点のものと似通ってくると考えられる。このため、例えばリスクアンケートへの記入を現地に依頼する際は、まっさらなBlankフォームに記入してもらうのではなく、類似の国内拠点で対応してもらった記入済みアンケート結果をベースに相違点のみを修正してもらうやり方も一法である。

ここで大切なことは、現地固有のリスク事情を正確かつ詳細に把握することであり、国内既存アンケート結果との相違点があれば、背景事情等を詳しく記述してもらうようにするためのフォーマット上の工夫も必要となる。

類似の国内アンケートをベースに相違点のみを修正してもらう

修正箇所を中心に、背景事情等を記述してもらう

<国内A工場>

NO.	リスク項目	頻度	影響度	現状の対策	今後の課題	現地固有の問題
1	地震・噴火・津波	2	3	...	...	
2	製品事故	2	2	...	...	
3	個人情報漏洩	3	1	...	...	
...	...	...	...	...	...	

他部門の人的リソースの活用

1) 内部監査部門との連携

多くの企業では、内部監査部門が現地会計事務所などと連携しつつ、海外拠点を対象とした業務監査を計画的に実施しており、書面調査、ヒアリング、とりまとめなどのノウハウをある程度有している。このため、RM主管部門と内部監査部門が協力体制を組み、監査項目の追加を依頼したり、場合によっては往査への同行許可を頼んでみても良いであろう。

2) 過年度赴任経験者の活用

リスク調査のターゲット拠点に対し、過去に当該拠点に赴任したことのある経験者（可能であれば直近の赴任経験者）が近くにいれば、リスクアンケートやヒアリングへの協力を依頼することも有用である。

リスク対策の本社支援

RMのPDCAサイクルに海外拠点を組み込んだとしても、リスク対策計画と結果検証を本社に報告させて終わりという一方通行的な流れではおそらく持続しないであろう。海外拠点に孤立感や徒労感を持たせないようにするためには、現地に求める報告事項を最小限にするとともに、現地で立案したリスク対策計画に対し、本社サイドでも積極的に支援を行うという姿勢が不可欠となる。リスク対策の支援項目によっては、本社他部門の協力が必要なケースもあるため、キャッチャーとなる本社RM主管部門が本邦サイドでキーステーションの役目を果たすことが求められる。

「本社も支援する」姿勢が長続きのコツ

<海外X社/〇〇年度リスク対策計画>

NO.	リスク項目	現地記入		本社記入	
		今年度取組課題	本社サポート	優先度	協力部門
1	地震・噴火・津波	緊急連絡体制の確立	不要	-	-
2	新型インフルエンザ	備蓄品の確保	要（備蓄品手配）		総務部
3	...	...	...	...	...

外国語対応

海外拠点で採用した日本人スタッフが現地に存在するのであれば、国内拠点向けに用いた各種ツールの翻訳を依頼してみる手がある。本邦RM主管部門でイチから翻訳するよりも効率的であることに加え、ニュアンスの相違も正確に反映してもらえることが期待できる。また海外でのRM推進を3年、5年と続けるためには、早い段階で現地のナショナルスタッフを拠点RM担当者としてアサインしてもらい、最初は日本人駐在員とペアを組ませるなどで、徐々に育成を図ることも必要となる。

なお、RMに固有の専門用語の一例として、例えば「安全」の英訳に関して言えば、

- Safety：危険が取り除かれた状態
- Security：攻撃に対する安全

など、意味合いの異なる訳語を使い分ける必要があるため、本社RM主管部門が適宜アドバイスすることも求められる。

以上、海外RM展開に関する考え方や工夫のポイントを述べたが、グローバルRM推進体制を一気に整備しようとする物理的・精神的な負担も大きくなるため、中期的な視点で計画的・段階的にレベルアップを図ることをお勧めしたい。

3. 復旧・復興に伴うリスクへの対応

(1) 震災復旧・復興対応において考慮すべき事情

最後のキーワードである「復旧・復興」に関してであるが、そもそも、平常時と復旧・復興時では以下のように事業環境が大きく異なる点を認識しておく必要がある。

非定常業務の発生

瓦礫撤去、施設・設備の応急復旧措置、緊急調達など、過去に経験の乏しい緊急業務が多数発生する。

大規模余震の可能性

震災後しばらくの間は大規模余震や津波再来の可能性が極めて高いため、人命への危険が継続的に差し迫った状況となる。

時間的余裕の欠如

事業の継続・再開に向けた早期復旧が何よりも最優先される中、ともすれば合理的な経営判断への支障が生じかねない。

情緒的な雰囲気醸成

マスコミ報道が悲観的となり、世論が「弱者＝被災者」vs「強者＝企業」の構図に誘導されやすい。

その他

原発事故、資金不足、反社会的勢力の接近など対処が困難な事態に次々と直面する。

いずれにせよ、復旧・復興対応にあたっては、平時とは異なる固有のリスクが発現することを認識した上で、リスクの把握と対処方針を予め明確にしておくことが望まれる。

(2) 震災復旧・復興に伴うリスクの把握

震災からの復旧・復興に伴うリスクの把握方法としては、大きく2つの手法が考えられる。

プロセス別・ステークホルダー別整理

1つは、自社のステークホルダーと復旧プロセスのマトリクスによりリスクを俯瞰する方法である。個々のプロセスにおいてどのステークホルダーが関与するのか、それに伴い各々のステークホルダーにどのようなリスクが生じうるのかをマトリクス形式で洗い出す。

この方法は、複数拠点が被災した場合など、リスクが広域かつ多方面で顕在化したようなケースにおいて、重要リスクを大掴みで把握したい場合に有効である。またステークホルダー別の洗い出しとなることから、コンプライアンスリスクを中心に俯瞰したい場合にも効果的と思われる。マトリクスのイメージは以下の通りである。

プロセス	内容	従業員	顧客	取引先	地域社会	行政当局	自社他拠点	株主・投資家	業界
被災地点の復旧	瓦礫撤去 施設・設備復旧 原燃料調達 生産・出荷	除去・清掃・廃棄 状況把握 通常調達、代替調達 自社生産、代替生産	・輸送力低下 ・品質低下 ・需要高騰(短期)	・品質低下 ・調達不能 ・債務不履行 ・取引先倒産	・作業ミスによる近隣への加害 ・不法投棄 ・施設外流出瓦礫の放置 ・門・塀の再倒壊(土地工作物責任) ・環境規制違反				
その他の課題	被災従業員対策(労災・休業・勤怠管理・雇用調整) 社会貢献活動(対被災地) 節電対策 風評対策(放射能汚染) 事業計画修正(決算見直し・業績見直し修正)		・怪我・過労	・輸送力低下 ・カルテル ・需要高騰(短期)					(短期) (長期)
共通リスク	大規模余震・津波 原発事故の拡大 大規模停電 資金不足 要員不足 資機材不足 反社会的勢力の接近								

プロセス×ステークホルダーマトリクスによるリスクの俯瞰

全ステークホルダーに共通するリスクの整理は外枠で整理

- 自社の損失が広域にわたる場合
- 重要リスクを大掴みで把握したい場合
- コンプラリスクを中心に俯瞰したい場合

リスクリストの活用

もう1つが既存のリスクリストを応用し、復旧・復興に伴うリスクを詳細に整理する方法である。自社の損失が局所的な場合や、リスクを詳細に把握したい場合、対策検討も一覧化したい場合などに向いているといえる。参考までに、リストのイメージおよびリスト作成のポイントを下記する。

大項目	中項目	小項目	想定される具体的なリスク	対策の方向性	注釈
取引関連リスク	1 債務不履行リスク	不可抗力(地震・津波・停電等)に起因する債務不履行	津波により、在庫製品が押し流され、履行不能となる。	危険負担についての契約書の特約を確認する。(一般にメーカー/販売業者間の契約は不特定物の売買契約であり、契約の内容にもよるが、危険負担における債務者主義の考え方により、メーカーは自社製品の引渡しを免れる代わりに、代金も得られない)	1
		放射能汚染に起因する債務不履行	輸出品の荷揚げの際、輸出先当局から放射能汚染を理由として荷揚げを拒否される。	不可抗力の免責事由の記載についてキャッチオール条項が入っているか確認する。	2
		金融債務の債務不履行	震災により金融機関から借り入れた債務の返済が遅れる。	金融債務については、不可抗力による免責はないため、速速な支払いを行う。(中小)	
		履行遅滞中の債務不履行	震災前の納期である製品について、震災後履行不能となる。		
	2 危険負担リスク	特定物の引渡し債務	販売した製品の受取前に、津波により目的物が滅失した。		1
		上記以外の債務	製品製造中に津波により目的物が滅失した。		
	3 費用負担リスク	交通費等の追加負担	インフラの復旧が遅れ、別ルートでの配送となり追加運賃を請求される。		
	4 賃貸借(リース)リスク	リース料の支払い請求の可否	リース目的物が流されて使用できなくなったにもかかわらず、される。		3
		賃貸目的物の滅失による賃貸借契約の終了	会社所有の建物の滅失に伴い賃貸借契約が終了し、賃料収入がなくなる。		
		賃貸目的物の毀損による修繕	賃貸目的物が震災により毀損したため、賃借人から修繕費用を請求される。		

- 自社の損失が局所的な場合
- リスクを詳細に把握したい場合
- 対策検討も一覧化したい場合

- 1) 復旧・復興に的を絞り、合理的に想定される最悪のリスクシナリオを想定する。
- 2) 対策については、以下の2つの視点で考える
 - ・「すでに顕在化したリスク」 → 損失を低減する対策を検討
 - ・「これから顕在化するリスク」 → 損失を回避・予防する対策を検討
- 3) 補足説明が必要なものは注釈をつける(特に法律が関係するリスク)

おわりに

以上、前号および本号の2回にわたり、「東日本大震災とリスクマネジメント」と題して、RM全般を対象に震災を踏まえた実務面での課題とその対応策の整理を試みてみた。

今回の震災を教訓として考えるべきテーマや課題はほかにも存在するが、企業のRM主管部門としては、単なる地震対策や事業継続計画の見直し・強化で終わらせることなく、自社にとってあるべきリスクマネジメントの姿を常に模索し続けていくことが大切であろう。

最後に、今回の東日本大震災から我々は何を学ぶべきか、改めて確認しておきたい。

思考停止に陥らない

地球環境の異変、ITの更なる高度化、経済活動のグローバル化などで、企業リスクは益々巨大化・複雑化し、リスクの把握も一層困難となる。人間の想定に限界があるのは事実だが、無力感から思考停止に陥るのではなく、常にアンテナを高く張り、先を読み、時には常識も疑いながら、可能な限りリスクの把握や解決策の模索に努めるべき。

継続は力なり

リスクマネジメントの取組みに近道もウルトラCもない。自ら汗をかき、工夫を重ねながら、PDCAサイクルを基本とする地道なリスク対策活動を継続することで、リスクに強靱な体質をもつ企業が出来上がる。

ネットワークを張り巡らす

リスクマネジメント主管部門だけで全てを解決することは不可能。むしろ主管部門はファシリテーター機能に徹し、社内外の知識・情報・知見をうまく吸い上げ、解決策の選択肢を増やすことを重視すべき。特に社内では現場に答えが転がっているケースが多いため、現場とのコミュニケーション強化が肝要である。

以 上

(文責：コンサルティング第一部 ERMグループ長 伊納 正宏)

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。ERMのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第一部

TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

ISO31000準拠！ ERM(全社リスク管理)コンサルティング

企業価値向上に資する全体最適の観点から、企業を取り巻く様々なリスクを全社的に管理するために、貴社の実状に即した効果的・効率的な体制づくりを支援します。既に体制構築されている場合の実効性を高めるための取組み推進や、各種個別課題解決のご支援も可能です。

ERMコンサルティングはISO31000に準拠したメニューを活用・応用して実施します。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012