

2012.1

企業リスクインフォ < 2011 年度第 4 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1)～

2011 年 3 月 11 日の東日本大震災発生から 10 ヶ月近くが経過した。今回の震災によりわが国経済は甚大なダメージを受けたものの、各社が驚異的なスピードでサプライチェーンを復活させるなどで復旧を果たしつつある。一方で今回の震災は、わが国企業におけるリスクマネジメントの取り組みのあり方に様々な観点から課題を突きつけたともいえる。

本稿では、東日本大震災の動向を概観した上で、震災の教訓に結びつくと思われるいくつかのキーワードをとりあげると共に、これを踏まえたリスクマネジメント(RM)取り組みにおける今後の課題と取るべき対応策について、本号および次号の 2 回シリーズで提言を行う。

．震災後の RM 動向

1. 注目すべきキーワード

東日本大震災発生以降、これまで(2011 年 12 月現在まで)の RM に関連する各種動向のリサーチを実施した結果、今後の RM 取り組みを考える上で、浮かび上がったキーワードは以下の 3 つである。

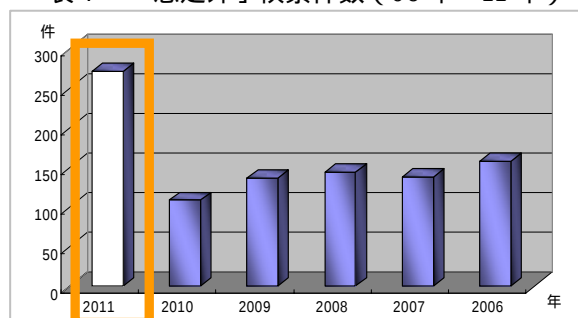
- (1)「想定外」
- (2)「海外展開」
- (3)「復旧・復興」

以下、各種リサーチの中から、それぞれのキーワードをとりまく状況の一例を示す。

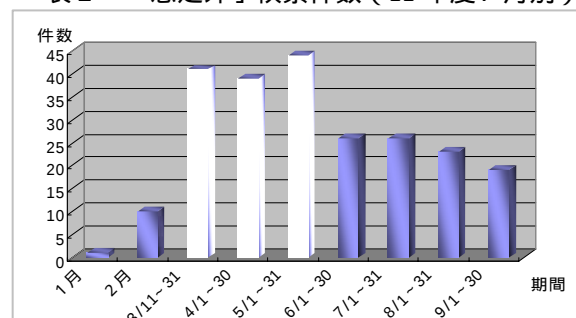
(1) キーワード：「想定外」

< 表 1 > < 表 2 > は、日本経済新聞における過去 6 年間(2006 年～2011 年)の記事を対象に「想定外」のキーワードで検索をかけてみた結果である。これによると「想定外」の用語が震災直後から急増していることが容易にお分かりいただけるであろう。

< 表 1 > 「想定外」検索件数(06 年～11 年)



< 表 2 > 「想定外」検索件数(11 年度 / 月別)



出所：日本経済新聞の記事検索結果(インターリスク総研調べ)

報道においてこの「想定外」なる用語は様々な局面で使われているが、個別リサーチや弊社クライアントのコメントを総合すれば、RMの視点では以下の2種類に大別できよう。

リスクに関する想定外

「原発事故、電力不足は想定していなかった」、「購買集中化、在庫不足のリスクが顕在化した」など、震災に伴うリスクそのものを想定していなかったというもの。

被害に関する想定外

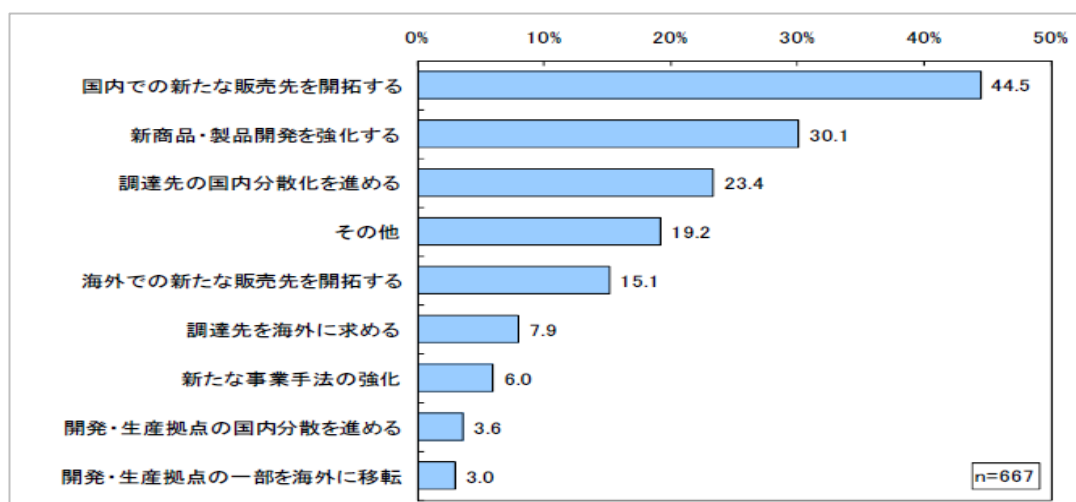
「複数拠点の被災は想定していなかった」、「サプライチェーン全体を把握していなかった」など、震災に伴うリスクは想定していたが、被害が想定を上回っていたというもの。

(2) キーワード：「海外展開」

<表3>は、主に中小企業を対象とした、震災後の開発・生産・販売の考え方に関するアンケート結果である。

対象が中小企業ということもあるので、「国内での新たな販売を開拓する」「調達先の国内分散化を進める」など、主として国内での取り組みがメインとなっているものの、「海外での新たな販売を開拓する」「調達先を海外に求める」などの回答が一定の割合を占めている点が注目される。中小企業も含めたサプライチェーン全体の海外展開が今後本格化していく兆しが表れているとみるべきであろう。

<表3> 震災後の開発・生産・販売の考え方について

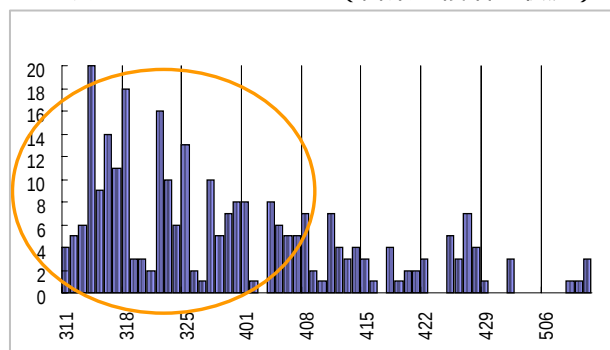


出所：中小企業基盤整備機構「東日本大震災に関わる影響調査」2011年7月

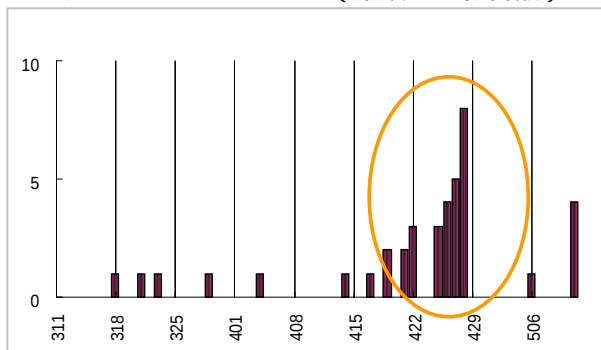
(3) キーワード：「復旧・復興」

<表4><表5>は、震災後の企業のプレスリリース状況を集計したものである。概ね震災1ヶ月後には早々に復旧作業が一段落し、1ヶ月後からは業績への影響算出を開始している傾向がうかがえる。いずれにせよ、復旧活動そのものは驚異的なスピードで進んだことが統計の上からも見て取れる一方で、こうした復旧活動は主としてわが国産業界が培ってきた「現場力」のおかげである点については多方面から指摘されているところである。

<表4> プレスリリース（営業・復旧の状況）



<表5> プレスリリース（業績への影響額）



出所：日経 225 採用銘柄における東日本大震災関連のプレスリリースの集計
（インターリスク総研調べ）

2. 震災を踏まえたRM推進上の課題

以上をまとめると、これら3つのキーワードを踏まえたRM推進上の課題は、下記のように整理できる。

キーワード	背景事情	課題認識
「想定外」	世間一般では、これほどの規模の地震は想定していなかった。	企業としては「想定外リスク」に対し、どのように向き合えば良いのか？
「海外展開」	従来わが国が抱えている構造的な問題に、「海外へのリスク分散」が加わった。 円高、自由化遅延、労働規制 高率法人税、CO2規制など + 「海外リスク分散」 地震・津波、電力不足、放射能汚染など	海外へのリスク分散により、企業は新たなリスクを抱えることになる。 ↓ ↓ 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のではないか？
「復旧・復興」	現場主導での現場復旧は驚異的なスピードであった。	経営者は現場任せにすることなく、復旧・復興に伴うリスクを俯瞰し、必要な対策を予め講じておくべきではないか？

以降、上記3つのキーワードにおける課題認識を踏まえ、

- ・企業はどのようなスタンスでこれらの課題を捉えるべきか
- ・実務面ではどのように対応すれば良いか

の観点で、筆者なりの考えを述べていきたい。

・震災を踏まえたRM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？

そもそも「想定外リスク」とは何を意味するのであろうか？様々な考え方があるが、「想定」という人間の主観的な要素に着目すれば、以下3パターンでの説明が可能と考えられる。

単なる想定甘さに起因するもの

リスクに関する基本的な知識・情報不足によるもの。「官公庁公表の被害想定資料の存在を知らない」、「最新の重要判例を見落としている」などが典型例である。

「まずありえない」との前提に起因するもの

これは2種類に分類される。1つは発生頻度が読めないもの(またはアンコントロールなものの)であり、「過去に例のない超巨大規模の自然災害」、「外国からの武力行使」などが挙げられる。もう1つはいわゆる「バタフライ効果」(シンガポールで1羽の蝶が羽ばたくとノースカロライナでハリケーンが起こるという仮説)に象徴されるようなトリガー間の因果関係のつながりが希薄なものが該当する。

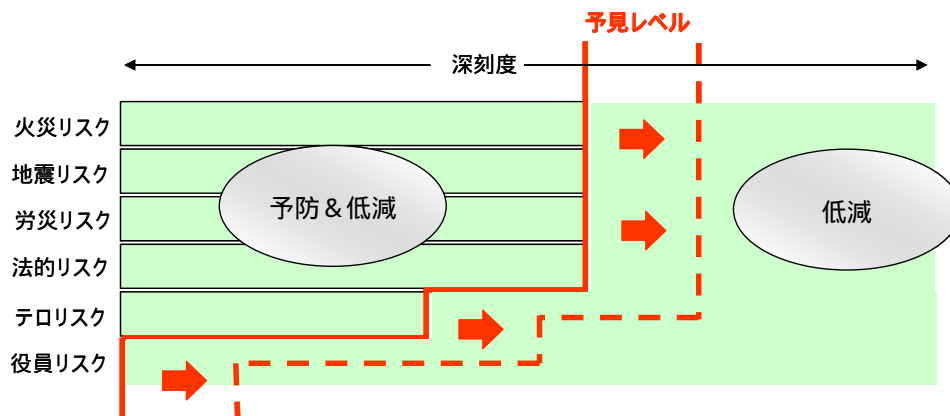
自社や業界で「タブー視」されていることに起因するもの

経営トップの暴走、プロスポーツにおける八百長問題など、端からみれば想定可能なリスクであっても、組織内の都合により目をつぶっているものなども「想定外」の1つとして整理できよう。

では、これらの「想定外リスク」に対し、我々はどう向き合っていけば良いのだろうか？そもそも人間の能力には限界があるので、自社を取り巻くありとあらゆるリスクを予見することは不可能である。むしろ、何らかのリスクが顕在化し不幸にも自社が損失を被ったとしても、損失を予防・低減するための必要な注意義務を尽くしたと主張立証できるようにしておくことが大切であろう。

ここにいう「注意義務」とは「予見義務」および「結果回避義務」の両者から成り立つ。前者でいえば、事前のリスク洗い出し・分析評価において「必要な予見義務を尽くしたこと」を主張できるようにしておくべきであり、「予見義務を尽くしても把握できないリスク」こそが「想定外リスク」と位置づけられる。一方、「想定外リスク」であっても万が一顕在化すれば、企業としては損失の低減に向け、必要な事後処理対応(=緊急時対応、事業継続対応)に取り組まねばならないため、後者の「結果回避義務」は常につきまとうことになる。

いずれにせよ、企業としてはリスク洗い出しにおける予見レベルを向上させるよう努めるとともに、いかなる事故が発生しても適切に対処できるよう危機対応能力を磨いておくことが求められる。



(2) リスクをどう予見(把握)するか？

では、予見義務の前提となるリスクの洗い出し・分析評価においていかなる対応が求められるのであろうか？欲を言えばきりが無いが、ここでは既存の取組みをベースとした実務面での見直しのポイントを述べる。

リスクに関する最新の情報・知見の入手と分析

前述した、単なる想定 of 甘さに起因するリスクの見落としは企業にとって致命傷となる。こうした見落としが生じないよう、まずはリスクに関する最新の情報・知見の入手と分析に普段から努めることが肝要であり、具体的には以下の3点を励行することが望まれる。

- 1) 日ごろから意識して新聞をチェックする
- 2) RM 専門機関から情報を入手できるようにしておく
- 3) RM 主管部門に社内の最新のリスク情報や事故情報を集めるしくみを構築する

リスク洗い出しの精度向上（リスクアンケートの見直し）

多くの企業では、リスクリストや社内アンケートなどを用いてリスクの把握に努めているが、同じ手法を繰り返すだけでは、同じような結果しか得られないことも多い。記入者目線に立った書きやすさや、リスクリストだけでは得られない社内情報の把握など、既存のツールに一工夫加えることでリスク洗い出しの精度が大きく向上するといえる。

- 1) 発生頻度については「会社生活」軸で考えてもらう
頻度を細かく刻むよりも「会社生活で〇年」で大まかに考えてもらうのが記入者にとってはイメージしやすい。
- 2) 損失規模については「金額」のみならず定性的な指標も入れる
リスクの損失規模を図るモノサシとしては売上減などの金銭的な指標を用いるのが一般的であろうが、人命への影響など定性的な指標も取り入れ、複数指標の組み合わせの中で評価してもらうことがより正確な損失評価につながる。
- 3) 自由記入欄を設け、「自社にとっての最悪の事故シナリオ」を記入してもらう
現場が懸念しているリスクでリスクリストだけでは見えてこない情報を直接的に把握するのに効果的である。ちなみにこの方法は、米国では「ストーリーテリング」と呼ばれ、特に複合的なリスクを把握する有効な手法の1つとして位置づけられている。

<個別リスク評価>

NO.	リスク項目	頻度	影響度	現状の対策	今後の課題
1	地震・噴火・津波				
2	製品事故				
3	個人情報漏洩	3:1年に1回(ほぼ毎年) 2:10年に1回(会社生活で3回) 1:30年に1回(会社生活で1回)	☐ 人命への影響 ☐ 企業イメージの低下 ☐ 事業計画の阻害 ☐ 売上げ減少	最大影響または合計値で評価	
...	...	...	...		

<ワーストシナリオ>

自社にとって想定される最悪の事故シナリオを1つ記入して下さい。

	頻度	影響度
記入見本を詳しく書く		

(3) 結果回避（損失低減）をどう図るか？

前述の通り、想定外リスクであろうとなかろうと、万が一リスクが顕在化すれば、企業としては損失の低減に向け、適切な事後処理対応に取り組む必要がある。以下、企業における危機対応能力の向上に向け、最低限押さえておくべきポイントを整理する。

緊急時対応の鉄則を押さえる

1) まずは「人命の安全確保」に万全を期す

いかなる危機が発生しようとも、まずは「人命の安全確保」が最優先である。人身被害を発生させるリスクは無数にあるが、例えば「工場サイトの火災爆発による地域住民への人身事故」であれば、自動車事故対応マニュアルやPL事故対応マニュアルなどに記載されている対応手順で一定準用できる部分があると思われる。そのためにも自社のどこでどのような事故対応マニュアルが存在するのか、更新されたのはいつかなどの状況を平時から把握しておくことが重要である。

2) TO - DOをステークホルダー別で整理する

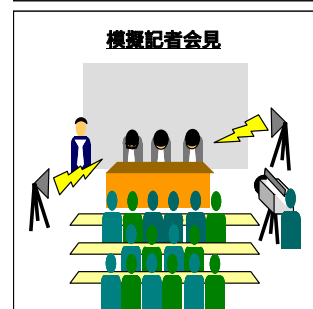
危機発生時は短時間で多くの検討をこなさなければならない状況にいやが応でも追い込まれる。こうした状況でとるべき緊急措置をリストアップする際は、時系列で頭から考えるよりもステークホルダー目線で考えた方が抜け漏れ防止の効果が高く、リストアップも早く済む。ツールのイメージは以下の通りであるが、要は「When」「What」ではなく、「To Whom」から入るということである。

SH	SHの懸念事項	TO - DO	担当部署	優先度	備考
一般従業員					
本社・グループ本社					
行政機関					
地域住民・被害者					
取引先・業務委託先					
消費者					
投資家					
マスコミ					

経営層向けの危機管理シミュレーショントレーニングを実施する

想定外事象に対する最終判断者は経営トップであり、経営トップのクライシス対応力強化を図ることが、「想定外リスク」に対する本質的な対策でもある。

このため、経営判断に困るような事故シナリオ(個別リスクの複合顕在化パターンなど)をもとに、シナリオの段階的付与形式のトレーニングを行うことを是非お勧めしたい。これによって経営層の緊急時対応力を向上させるとともに、シナリオ検討のプロセスにおいて、結果的に「想定外リスク」の洗い出しにもつながることになる。弊社のクライアントからも、「シミュレーショントレーニングを行っていたことで、今回の震災も落ち着いて対応できた」との声が複数寄せられている。



次号では、残り2つのキーワードである「海外展開」および「復旧・復興」に関するリスクマネジメント取組み上の課題と対応策について考察する。

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