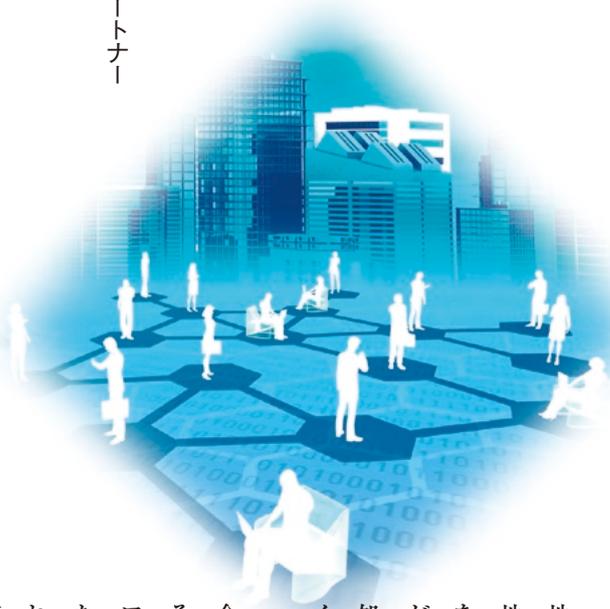


震災後のリスク管理



山本晋五

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部 パートナー

三月一日に東日本を襲った東北大地震は、企業の経済活動にも大きな影響を与えた。阪神・淡路大震災、新潟県中越沖地震、SARS、鳥インフルエンザなどを通じて、大多数の企業はその事業継続性を保つべく、事業継続計画（BCP）を策定し、リスク管理の高度化・強化を行っていたが、今後の震災では、以下のような「事前想定を超えた」事象が発生している。

・長期電源停止を想定せず、二日程度が限界の予備電源では不足すること
がわかった。
・パートタイム型契約社員の安否確認が機能せず、通常の二〇%程度の業務量しかこなせなかった。
一方、グローバル化の一途をたどる現在の企業経済活動では、一地域では百年・千年に一度かもしれない災害も、毎年のように発生し、その影響を与えることとなる。チリ地震、ハイチ

地震、アイスランド火山噴火、四川大地震、スマトラ島沖地震など、これらを事前想定に収めるのは困難であるが、こうしたリスク事象発生後の対処の巧拙は、企業の存在そのものにインパクトを与えうるものとなる。

これまでのリスク管理は、概して、企業が向き合うべきリスクの識別とその評価を通じて、リスクをコントロール・最小化する手法を検討してきた。今次災害での対処を通じて、これからのリスク管理では、事前想定済のリスク管理／最小化計画が役に立たない、あるいは、それらを超過した局面も視野に入れる必要があることがわかった。

企業の管理者・経営層は「事前想定を超えた」事象の発生を念頭に、リスク管理・BCPの再構築を実施すべきである。

アクセンチュアは、これら「事前想定を超えた」事象を視野に入れてリスク管理を再構築するにあたって、四つのポイントが欠かせないと考える（左

ページ図参照）。

1. 想定外シナリオの織込み
2. 優先業務とアクションの識別
3. 瞬時状況把握・即時アクション
4. コミュニケーション対象と発信対象定義

本稿では、これら四つのポイントについて、概説する。

1. 想定外シナリオの織込み

すべての災害や発生危機は異なる。また、いつ、どこで発生するのかを正確に予測するのは不可能である。しかし、危機シナリオ分析および予想リスク分析を通じて、発生可能性を「幅（レンジ）」としてとらえ、その対処方法を仮説検証することで、さまざまなタイプの事象に備えることができる。これらの分析は、化学や運輸業界で取り組み済みの考え方であるが、さらに加えて、リスク規模の計量や発生要因分類（予想リスク分析）を加えることで、想定外の発生事象も織り込んだあらゆる潜在的改善事

項・準備必要項目の識別・検証が可能となる。

さらに、これら危機シナリオから識別できるリスクについて、将来予測分析(Predictive / Forward Looking Analysis)などを通じて計量を図り、「想定外」を織り込んだリスク管理を平時の投資意思決定や課題優先順位付けの経営判断に活用することも考えられる。

2. 優先業務とアクションの識別

「想定外」リスク事象発生時には、すべての業務を並列に遂行することは不可能である。何を捨てるかの判断を即座に行えるよう、「想定外」リスク事象が発生した際に対処を優先すべき業務と、誰がその業務にあたるか・あたる見極めを事前準備すべきである。ここでは、担当役割も、即座に見直し・決定できる手順の定義が求められる。

さらに加えて、すべての業務プロセスにおいて、危機発生時に実効性のある対処が発動可能なように、指示系統の確保を定義するとともに、「想定外」事象時のアクションも合わせて文書化し検証しておく。わかりやすく分類整理されたアクションの定義が、事象発生時に漏れない指示の

伝達を助けるとともに、損害を最低限にとどめる現場力の発揮の助けにもなる。

3. 瞬時状況把握・即時アクション

可能な限りの早期の状況認識が「想定外」事象に対する有効な対策決定を可能とする。現場実務を理解し、何が起きているのかを的確に理解できるリーダーを定め、そのメンバーを「Aチーム」として情報集約点とし、また、現場判断できる権限範囲をできるだけ広範囲にこれらのメンバーに付与することが素早い対処実行を可能とする。事前の計画においても、これら「Aチーム」の組成とその情報連携、権限範囲の機動的見直しを含めた演習や検証を行うことが肝要となる。

また、リスク事象発生時の初動にて損害防止・業務継続の効果を上げるために、連携体制整備や初期情報収集、状況に応じた対応権限付与などの初期対策について、その目標時間を定め、検証しておくことも重要となる。

4. コミュニケーション対象と発信対象定義

すべての危機を想定し準備するこ

とは不可能である。しかしながら、時々刻々と変化する状況に対して、素早い状況共有および素早い対策策定のための情報共有の枠組みを準備することはできる。

リスク管理計画(事前定義)では、従業員、また、顧客・取引先・投資家・監督官庁など報告発信すべき対象を明確にし、その発信ルートを定めておくことで、漏れなく、スピーディ・正確に状況の共有を図ることができる。リスク事象によつてはコミュニケーション手段も途絶える可能性があることを加味して、電話・インターネット・メディアの活用、他複数の手段を準備・テストし、確実な伝達ルートを確保すべきである。

さらに、一部経営層メンバーについて、災害状況によつて情報収集・発信が困難となるケースが考えられることから、少なくともすべての役員クラスについて、これらコミュニケーションの主たる担い手となることを前提とした手順の整備および訓練を行うべき

と考える。

以上、今次災害およびその復旧・復興を通じ、各企業において一層の実効性のあるリスク管理、事業継続計画の策定・検証を果たす一助となれば幸いである。

●今後のリスク管理のポイント

	I. 基本レベル	II. 応用レベル
1 想定外シナリオの織込み	「幅」を持ったシナリオ分析を通じて、潜在的リスクの可能性を識別	危機リスク分析を計量化し、平常時の経営判断の一助として採用
2 優先業務とアクションの識別	優先業務、および担い手確認・確保の手段準備	“想定外”発生時アクションを全プロセスに対して定義し、文書化・検証・演習
3 瞬時状況把握・即時アクション	現場実務がわかる小規模集団「Aチーム」を組成	個別危機対処の「第一ステップ」とリミット時間を定める
4 コミュニケーション対象と発信対象定義	発信対象(従業員・顧客・取引先・監督官庁など)と発信ルートの事前整備	役員層誰もが緊急時社内外発信の任につけるよう、準備・訓練

出所: アクセンチュア