

リスクマネジメント手法に基づくBCP

—「想定外」の事態に陥らないために—

城北支会

岡田 資司

okada@mt-okada.com

1. 諸行無常の世界観を超えて

日本列島では古来より自然と調和して農耕を行ってきた。しかし時には、山は噴火して溶岩が地を呑み込み火山灰が空を覆い植物を枯らし、地震が起き地を割り建物を倒し、台風が来て農作物を収穫不能にし、津波で根こそぎ海へ引きずり込まれることを経験してきた。数ヶ月も、あるいは何年もかけて手塩にかけて育てたものが、一瞬にして無に帰してきたのである。このような自然を相手にしてきた歴史から、この世の存在は姿も本質も常に流動変化するものであるという諸行無常の世界観を受け入れてきたのだと思う。その世界観からは、自然の驚異に対して諦めにも似た気持ちにもなるだろう。

また、リスク対応の話題が出た際に、ある経営者から、「悪いことを考えたら悪いことが起きてしまうから、むしろ考えないほうがよい、言わない方がよい」と言われたことがある。一種の「言霊」信仰であろう。言葉に出せば、それが実現してしまうというものだ。

しかし、諸行無常にしる言霊にしる、その世界観を全否定するつもりは無いが、こと経営となれば、目を瞑り耳を塞ぐことは許されない。経営者は危険を直視し、少しでも抵抗し、生き延びなければならない。以下では、主にPMBOK(*1)のリスクマネジメントに基づき、企業が生き延びるための施策について検討し提案するものである。

(*1)Project Management Body Of Knowledge

2. 災害もリスクの一つである

災害もリスクの一つである。「リスク」とは過去の経験や同様の事例等から発生確率を想定できる、変動要因である。一定の確率で発生するリスク要因があり、一定の確率での影響度があり、プラスやマイナスの結果になる。PMBOKのリスクマネジメントではプラスも変動要因であるためリスクなのである。一方、確率の分からない状況を「不確実性」と呼んで分ける考え方もある。本稿では、マイナスの結果を及ぼすもの（「ハザード」と呼ぶ）のみ、だが不確実性をも含んで、リスクとして論じていく。

リスク要因は災害だけではない。今回の事態を受けて災害時への対応を考えることは喫緊の課題ではあるが、それだけで企業を守ることは出来ない。災害以外のリスクをも含めて、総合的に予見し、備えることが重要なのである。

内部要因としての経営資源（ヒト・カネ・モノ・情報）にもリスクがある。外部要因（政治・経済・文化・犯罪・自然災害、等）にもリスクがある。しかしそれら全てに対して備えることはできない。例えば隕石が落ちてくることを防ぐのは無理だろう。だが考えることは必要なのだ。思考停止に陥るからこそ「想定外」になるのであって、考えた上で「対応せず」という判断は思考停止とはまったく異なる。どのようなリスクがあるのかを調べ、対応するかどうか、対応するとしたらどんな方法で行うのか、こういったことを事前に検討しておくことが必要なのである。

3. リスクマネジメント(PMBOK)とは

リスクをマネジメントする方法論である。以下の6つのプロセスから成り立つ。

(1) リスクマネジメント計画

リスクマネジメントをどう進めていくのかを決める。役割と責任、予算、進め方などである。

(2) リスクの特定

予め決めておいたリスクの視点(「リスク区分」と言う)毎に、リスクを洗い出す。内部環境や外部環境の要因をリスク区分として設定し、漏れがないようにする。影響すると思われるものはすべてが対象となる。これには経験と知識が要求される。

(3) 定性的リスク分析

リスク毎に発生確率と影響度を調べ、重要度を分析し、重み付けを行う。

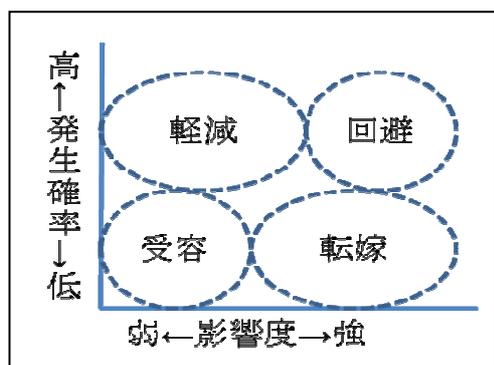
(4) 定量的リスク分析

金額など具体的な影響数値を試算し、全体への影響確率を調べる。

(5) リスク対応計画

リスク毎に対応策を考える。マイナスのリスクに対する基本的な考えとしては、「回避」「転嫁」「軽減」「受容」がある。「回避」は当該リスクのある選択肢を選ばないこと、「転嫁」は保険や委託で外部にリスクを持ってもらうこと、「軽減」はリスク発生確率や影響度を下げること、「受容」はリスクの影響を受け入れること。

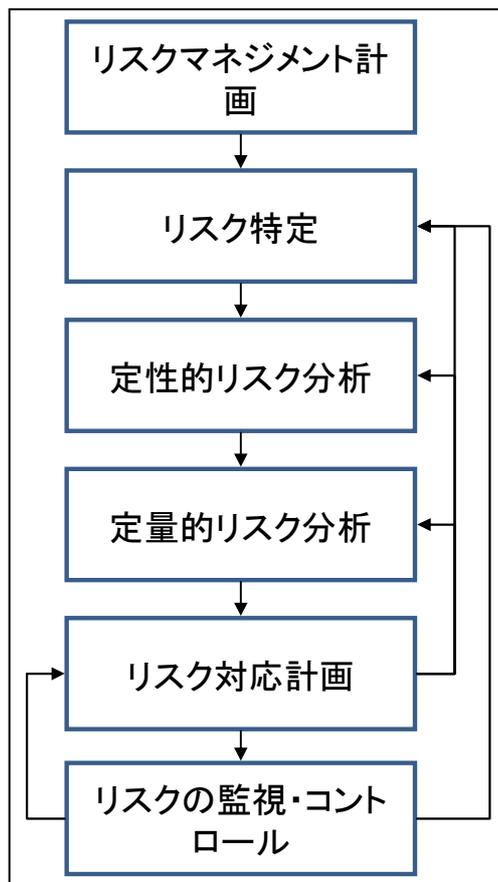
※図：リスク発生確率と影響度別対応方針の一例



(6) リスクの監視コントロール

状況を監視し、環境が変化したら対応し、リスクマネジメントがうまくいくように統制する。最初に計画しても環境は変化するため、適合するように不断の調整が必要なのだ。

※図：各プロセスの関係



4. 現実を直視することの難しさ

人は目の前の問題に立ち向かうことはできる。しかし未知の(実現していない)問題…リスク…を考えることは苦手である。発生するかどうか分からないことにエネルギーを使うことをためらうし、嫌なことは考えたくないものである。日々の問題に対応できるのも、将来は状況が好転するという希望を持っているからであるのに、将来のマイナス要因を考えるなど、気が重くなる。

生命保険を考えてみよう。本来であれば、何かあった時に備えて、そのリスク要因を考え、影響度を考え、結果を考えて保障の種類や額を決めるものである。しかし多くの人は、外交員に説得されて言いなりのまま加入したり、付き合いで入ることが多いのではないだろうか。必要額についても特に精査することなく加入するのではないだろうか。自分に何かあることなど、ざっくりとは想定するだろうが、具体的に詳細に考えることはしていないと思われる。そんなこと、深くは考えたくないからである。

しかし、現実には直視しなければならない。暗闇で全力疾走するのは暴走である。もちろん、今の問題に対応するのに精一杯で、将来の危険に備える余力がない場合も多い。また、考えられたとしても、その先をどうすればよいのかが分らなければ、恐れの原因が増え気持ちが萎えるだけで、経営の強化にはつながらない。このため、敷居を低くしなければならない。低い負荷で考えられるようにしなければならない。

5. リスクと対応計画の提示及び支援

(1) マネジメント計画のテンプレート提示

計画しろと言っても何をすればよいか分からないであろう。このため、計画書のテンプレートが役に立つ。企業経営を前提にして経営リスク全般をカバーするテンプレートを作成し、企業に提供する。やるべきことや役割等が明記されていれば、それをテーラリング（仕立て直し）して、自社に合ったように変えれば良いだけだから、計画書を作成するのが比較的容易になる。

リスクに備えるにも、発生時に対応するにも、ヒトやカネのコストが掛かる。どこまで対応するか、あるいは受容するか、基本的な方針も決めなければならない。方針を決めるための考え方についても一定のテンプレートが必要である。

(2) リスク項目の提示

リスクを個別の企業が独自に特定することは難しい。このため、内部環境としての、ヒト・モノ・カネ・情報それぞれに対して、標準的なリスク項目を提示する。外部環境としての、政治・経済・文化・犯罪・伝染病・自然災害などの区分毎に、標準的なリスク項目を提示する。

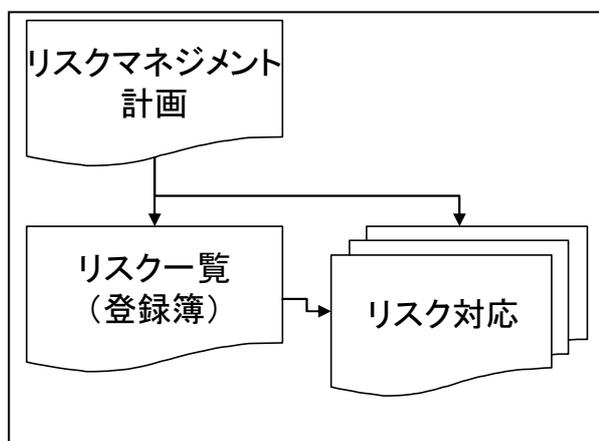
汎用的な項目として作成しておけば企業独自に追加する必要は無く、選択し具体化するだけで済む。例えば「熟練工の継続勤務不可」としておけば、X社にとっては「当社技術のすべてを押さえているAさんの突然の退職（病気・怪我・その他都合）」となるかもしれない。

(3) リスク対応方法の提示

リスクが特定できたら、対応方法を具体的に提示する。一つのリスクに対して複数の対応方法が考えられるだろう。それもまた、企業が自社の状況（対応するための資源：ヒト・カネ等）に応じて、対応するもの・しないもの、対応する場合の具体的な方法について、選べばよい。

本来であれば、リスクの定性分析や定量分析を行い重み付けをするのだが、実際には厳密な分析は難しいと考えられる。可能な限り分析するとしても、基本は過去の経験や知識により自社への影響度を想定することになるだろう。

※図：テンプレート



(4) 中小企業庁「中小企業用BCP策定運用方針」

中小企業庁サイトに「中小企業用BCP策定運用方針～緊急事態を生き抜くために～」という情報が公開されている。ここでは、BCPの策定および継続的な運用方法が具体的に提示されている。

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

本稿で述べていることと目的は基本的に同じであるが、中小企業庁のものは自然災害等を中心にした復旧計画が主な観点である。中小企業の事業継続性に影響する要因は様々である。もっと広く検討し、備えておかなければならない。

(5) 内部統制

2009年3月期以降、大企業や上場企業等に課せられている内部統制であるが、基本的な考え方は中小企業にも役立つ。業務フローを明確にし、そこに潜むリスクを洗い出すのである。内部統制では一般に、「業務フロー」「業務記述書」「リスクコントロールマトリクス(リスクと対応表)」という所謂3点セットを作成する。

業務フローを書くには、自社の業務を整理する必要がある、これは業務改善にも役立つので多少のコストを掛けても割に合う作業である。内部環境に潜むリスクを洗い出すためには有効な方法であるため、取り組みたい。

6. 行政と中小企業診断士の果たす役割

行政は、中小企業庁のBCPに関する運用方針の提示のように、有用な情報を公開して提供することが出来るし、責務でもある。現在は震災の影響により自然災害や疫病が取りざたされているが、中小企業を取り巻く環境はリスクだらけであり、リスクに備える内部の経営資源に乏しいのが現実である。リスクに目を瞑り走らざるを得ない状況を改善するために、簡単に取り組める情報を提供することが求め

られている。

中小企業診断士は、中小企業の実態に精通し、その経営資源からどのようなことが出来るのかを把握している。また、どのようなリスクが該当するのかを経験と知識で選択することができる。現実的なリスク対応を検討することが出来る。リスクマネジメントに係わる一連の活動を支援することが出来るのである。リスクマネジメントに関する知識は必要だが、それほど難しいものではない。テンプレートを使い、支援企業の内情を知ることができれば、リスクに備える支援を行うことが出来る。

7. 企業は永年継続が義務である

企業は社会の一員として経済活動に加わっている以上、関係者が多岐に渡るため、事業停止は大小あれど影響する。このため、勝手に止めることは責務を放棄することであるし、止めざるを得ない状況になることを回避する義務がある。

とは言え、リスクに備える資源が少ない以上、望むと望まざるとに係わらず、「受容」するしかない場面も多いと考えられる。しかし、流れに身を委ねるのではなく、費用対効果も考慮に入れながら、抵抗するところは抵抗し、どこで諦めるのかも決めておく必要がある。敗戦処理(撤退作業)も必要なのだ。

現実を直視し、無闇に恐れず、思考停止にならぬよう、しっかりした方法に基づいて周到に備えることが生き残るための方策である。それに対して中小企業診断士には、経験と知識と技法に基づいて支援することが求められる。暗闇を照らし、冷静な判断で、企業の永年継続を図ることが社会の仕組みを維持するという点でも必要なのだ。

