

「今そこにある危機」 企業が生き残るための リスクマネジメント(危機管理)

北区長い柄のスプーンの会資料
2008/11/19(水)
岡田資司

発表者略歴

- (株)SRA(SIベンダ、東証一部)
 - 約20年間勤務
 - SE、PL、PM(50～150人規模)
 - 製造、金融(銀行、証券)、通信、官庁系、サービス
- 独立し、コンサルタント業
 - 2006/11～
- 中小企業診断士
 - 2008/4/1登録
- 社会保険労務士
 - 2008/9/1登録
- ITコーディネータ
 - 2002/3/25認定
- PMP (Project Management Professional)
 - 2005/1/31認定
 - PMI東京「リスクマネジメント研究会」所属

危機は、いつでもどこでも(日常編)

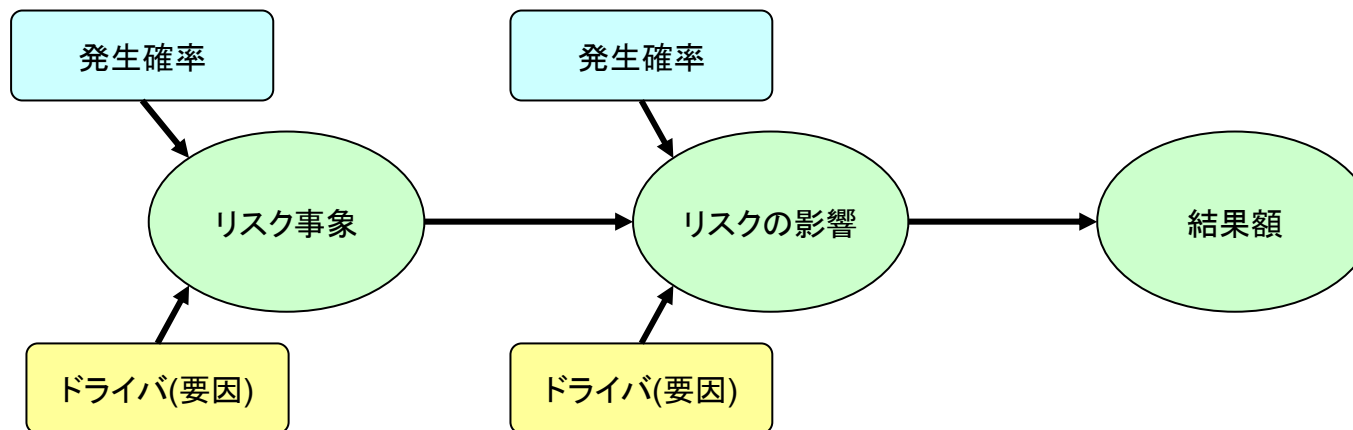
- 事件
 - 歩道に車が突っ込み、ナイフを振り回されたら[秋葉原]
 - ホームを歩いていて突き落とされたら[岡山]
 - 後ろから車が突っ込んできたら[千葉]
 - 空き巣、スリ、引ったくり、強盗、...
- 事故
 - 脇見運転(携帯をとろうと...)、酒酔い運転、に巻き込まれる
 - 轢き逃げ(数キロも引きずる)
 - 乗っていたバスが前の車を避けようと転落[マレーシア]
 - 交通事故死亡者数5744人(2007年)、1万人超(事故後1年以内、2003年)
 - ちょっとした心の緩みが
 - ちょっと軽く一杯、睡眠不足でもなんとか、携帯に電話がかかってきた、...
- 生活
 - 会社が倒産
 - 病气
 - 家族の問題(認知症、介護、...)
- 天が落ちるのを心配するのは杞憂だが
 - 心配しすぎても仕方が無いが、何もしないのも問題
 - 保険に入る程度の対策は必要
 - 法律厳守&道徳規律遵守&自分に厳格&段取り完璧、な人は稀、通常はリスクあり

危機は、いつでもどこでも(経営編)

- リスクというには愚かなものもあるが
 - 伊藤ハム:井戸水からシアン化物
 - 届けの遅れ、発表の遅れ、回収の遅れ
 - 農薬やメラミンの混入
 - 農薬のルート未解明
 - 鰻の産地偽装
 - 廃業に追い込まれた
 - 偽生キャラメル
 - メラミン含有、仕入と販売の不可解な差
 - 土地改良区:経理担当者が六億横領
 - 息子に渡し、息子から裏社会へ
 - 風評被害
- 一般的リスク
 - 取引先
 - 不渡り、回収サイト長期化、減額要求
 - 銀行
 - 貸し渋り、貸し剥がし
 - 従業員
 - 能力低下、採用困難、退職
 - 製品
 - 事故、原料問題、...

「リスク」とは(1)

- 一般的には「危機」を意味する
- リスク・マネジメントでは「不確実な事象」
 - 不確実性(*1)、影響の発生、定常的ではない
 - 0% < 対象確率 < 100%
 - 結果額 = (リスク事象確率) x (リスク影響額 x 確率)
- 標準リスクモデル
 - 「リスク事象」の発生確率 & 「リスク事象」のドライバ(要因) → リスク事象
 - 「影響」の発生確率 & 「影響」のドライバ(要因) → リスクの影響
 - 「リスク事象」→「リスクの影響」→「結果額」



「リスク」とは(2)

- リスクは損失だけではなく好機も
 - 好機であっても結果オーライでは統制できてないということ
 - 好機を享受して規律が緩んだりといった損失の遠因の可能性
 - 不況に対して経費削減策を実施し体質強化を図るも、特殊要因による利益発生での目標調査により体質が変わらず、翌年の更なる不況に耐えられない等
 - 成功体験が変化を嫌う体質となって世の中から取り残されたり
 - 「前の不況の翌年は売上が1.5倍になった、今回も期待できる」とか
 - 過剰適応により変化できない体質となったり
 - 厳しい環境に耐えるうちに、その環境でしか生きられなくなる
- リスク事象は外部も内部もあり得る
 - 内部は統制しなければならない
 - 外部は制御が難しいが備えることは出来る
 - BCP(事業継続計画)は、発生確率が低いが影響の大きいリスク対応
- 「リスクマネジメント」へ
 - 対症療法ではなく予知して備える
 - 「火消し」だけではなく、むしろ「防火」と「消火体制構築」が重要

危機に備える(日常編)

- 事件
 - 空き巣
 - 鍵の種類、二重鍵、窓のロック、割れない窓ガラス、音の出る砂利、...
 - 警備会社との契約
 - スリ、引ったくり
 - 荷物は建物側に持つ、財布は尻ポケットに入れない/口の空いた鞆に入れない
- 事故
 - 歩行中
 - 周りの状況を良く見る
 - 明るい色の服を着る
 - 車の運転中
 - 追突されないためのハザード点灯
 - 早めの点灯
 - 電車
 - ホームの端を歩かない、駆け込み乗車をしない
 - 先頭や最後尾の車両に乗らない
- 生活
 - 適切な医療保険/生命保険
 - 貯金と借金のバランス
 - 持たない生活(家、車、...)

危機に備える(経営編)

- 取引先
 - 債権管理
 - 契約等の証拠、サイト管理
 - 交渉(相手の立場に立って考える)
 - 双方が納得のいく着地点
- 銀行
 - 返済を滞らせない
 - 交渉(相手の立場に立って考える)
 - データ、アピール、見通し、経営計画
 - 担保以外での保証手段の学習
 - 公的認定や地方自治体のあっせん利用
- 従業員
 - コミュニケーション
 - 日頃から社長の「思い」を伝えておく
 - 経営理念
 - 基準の「見える化」による「納得感」
 - 評価、報酬、昇格
 - 教育
 - 勝手に盗めという職人世界から、手を掛けて育てる時代へ
- 製品
 - 品質改善活動
 - 品質状態の定量的把握
 - 検査体制(仕入、生産、販売)

現代の危機(1)

- 変化の早さ
 - 文化・気質の変化
 - 個人情報、食の安全、転職、...
 - 法制度
 - 労働者の保護、規制の増大、...
 - 産業
 - 物質的には満ち足りた世界
 - 技術の発展
 - 変化しないで取り残されるリスクが増大している
 - 100年企業等老舗は、変化している(根本は変えず、表面は変えている)
 - 欧米を真似すればよいというものでもないが→和魂洋才、換骨奪胎、古くは渡来人
- ITによる拡大
 - 情報システムの発達によるリスク発現結果の影響増
 - みずほ等銀行システム停止
 - 鉄道改札停止
 - ANAシステムサーバ認証期限切れ
 - 東京証券取引所
 - インターネット
 - 個人情報流出
 - 悪い噂の広がり(昔は「人の噂も七十五日」だったが)

現代の危機(2)

- 複雑化
 - サブプライムローン
 - リスクの分散が被害の拡大へ
 - 関係者の増大
 - 直接の取引先だけではなく
 - 近隣住民、一般株主、マスコミ、...
 - 物言う株主
 - 原油等原材料高騰
 - 需要の高まりだけではなく、投機の影響も大きい
- グローバル化
 - 株式暴落
 - 資金調達困難
 - 財務体質の悪化
 - 株主
 - グリーンメーラー等の悪質株主
 - 会計基準
 - ISO
 - 環境等

危機に備える気はあるか？

- 責任の曖昧さ
 - 慣習に従っているだけ
 - 根回しによる連帯責任化、責任の曖昧さ(役割不明確)
 - 阿吽の呼吸による責任の不在(時津風部屋問題等)
- 諸行無常
 - 自然には敵わない？
 - 台風、冷害、旱魃、...運を天に任せる？
 - 備えても無駄？折り合いをつけながら生き延びてきた
 - 達観と表現すればご立派だが、思考停止？
- 備えあれば憂い無し(少なし？)
 - 「段取り八分」は掛け声だけ？
 - 台風は防げないが、雨風を防いだり事前に採り入れることは出来る、防風林等
 - 地域天気予報の精度向上に伴い備えることに意味が出てきた
 - 保険を掛けておくことで被害を少なくすることも
- 保険は不要？
 - 保険をコストと見なし、コスト低減のため保険を掛けないことが多い
 - 保険への不信感？
 - 目先の小銭を追って大損？(安物買いの銭失い)

危機管理のススメ

- 政府だけではない
 - 今や、幼稚園でも「危機管理マニュアル」を持っている
 - 子供の危険に、どのように真剣に備えているかが問われている
 - 不安の時代
 - 組織が危機管理を行うことは責務
 - コンプライアンス
 - 不作為は罪である
 - 永続する努力を怠ってはならない...活動停止影響は大きい
- 足掻こう
 - 「悪あがき」の意識の方が強いが足掻くべき
 - 泥に這いつくばるような態度こそ責任ある態度
 - 1(危険)か0(安心)かではない
 - 危険の度合いを、できるだけ0に近づけることが重要
 - ただし、費用対効果を考えた上で対応を決める
- 費用対効果の極端な悪例
 - 国内専門企業が日本沈没に備えたBCPは無駄

危機管理...リスクマネジメント

- リスクを統制する
 - 訳の分からないままに流されない
 - 闇雲に恐れない
 - 体系に沿って、専門家の力を借りて、備える
 - 目を開けて状況を把握し冷静に対処する
- 未知の割合を減らす
 - 自分の経験、仲間の経験、世の中の経験
 - 過去に学び未来に備える
 - 彼を知り己を知らば百戦危うからず
- 予測して備える
 - リスクを識別し、対応計画を決めておく
- 役割と責任を決めておく
 - どのような場合に、誰が何を行うのか
 - 防火責任者、通報係、避難誘導係、初期消火係、貴重品持出し係...
 - 危機予兆収集、対策検討、対策実施、...

リスク対応計画

- 対応計画
 - 好機
 - 活用: 確実に到来するようにする(不確実性の除去)
 - 共用: より得意な第三者に任せる(Joint Venture等)
 - 強化: 好機の規模を修正して発生確率を高める
 - 受容: 受動的、起きたときに対処
 - 損失
 - 回避: 脅威を取り除き、リスクの影響が及ばないようにする
 - 転嫁: 影響を責任と共に第三者に移転する(対価要)
 - 軽減: 発生確率や影響度を、受容可能な限界値まで低減する
 - 受容: 受動的、起きたときに対処、コンティンジェンシー予備設定
 - 回避・転嫁・軽減によって残ったリスクに対しても
- コンティンジェンシー予備(時間、金)
 - コンティンジェンシー・プラン
 - コンティンジェンシー・コスト
- 通常コスト+リスク対応コスト+コンティンジェンシーコスト

プロジェクトリスクを考える

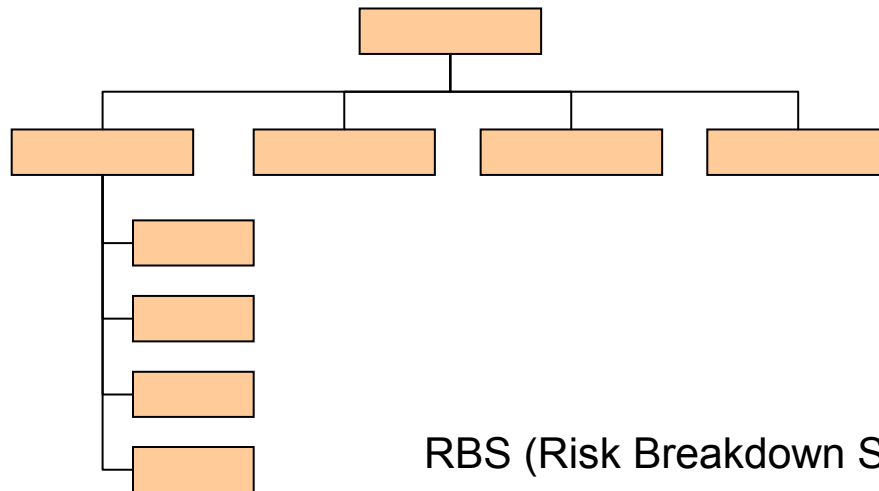
- プロジェクトとは
 - 有期性(期限が決まっている)
 - 新規性(新しいものを作り出す)
- 経営であっても
 - 変化の時代であり、経営もプロジェクトである
 - 年度計画の実行
 - 短期特別行動(三ヶ月で新規受注10件開拓等)
 - 組織のリスクと言う面では同じ
- プロジェクトの様々なリスク
 - 経営資源:ヒト、モノ、カネ、情報
 - 能力不足、怠怠、開発環境不足/不適合、予算削減、秘密主義
 - 期間、技術、上位組織、顧客、取引先、...
 - 無理な設定、無理な要求、...
 - 動かないコンピュータ
 - 現場の業務とずれている、能力不足、余計な負荷がかかる、...
- 参考
 - PMBOK
 - リスクマネジメント学会

PMBOKにおける「リスクマネジメント」

- PMBOK
 - Project Management Body of Knowledge
- リスクマネジメント工程(Input/Tools/Output)
 - リスク・マネジメント計画
 - Input) 組織体の環境要因、組織のプロセス資産、...
 - Output) ...、リスク区分(リスク・ブレイクダウン・ストラクチャ)
 - スケジュール、コスト、スコープ・品質、外的要因
 - リスク識別
 - Tools) チェックリスト、特性要因図、インフルエンス・ダイアグラム、...
 - Output) リスク登録簿(リスク、対応、根本原因)
 - 定性的リスク分析
 - Tools) リスク発生確率・影響度査定→マトリクス
 - 定量的リスク分析
 - Tools) 確率分布、感度分析、期待金額価値(EMV)分析、デジジョン・ツリー
 - リスク対応計画
 - Tools) 「リスク対応計画」ページ参照
 - リスクの監視コントロール
 - Tools) 再査定、差異・傾向分析、実績測定、予備設定分析

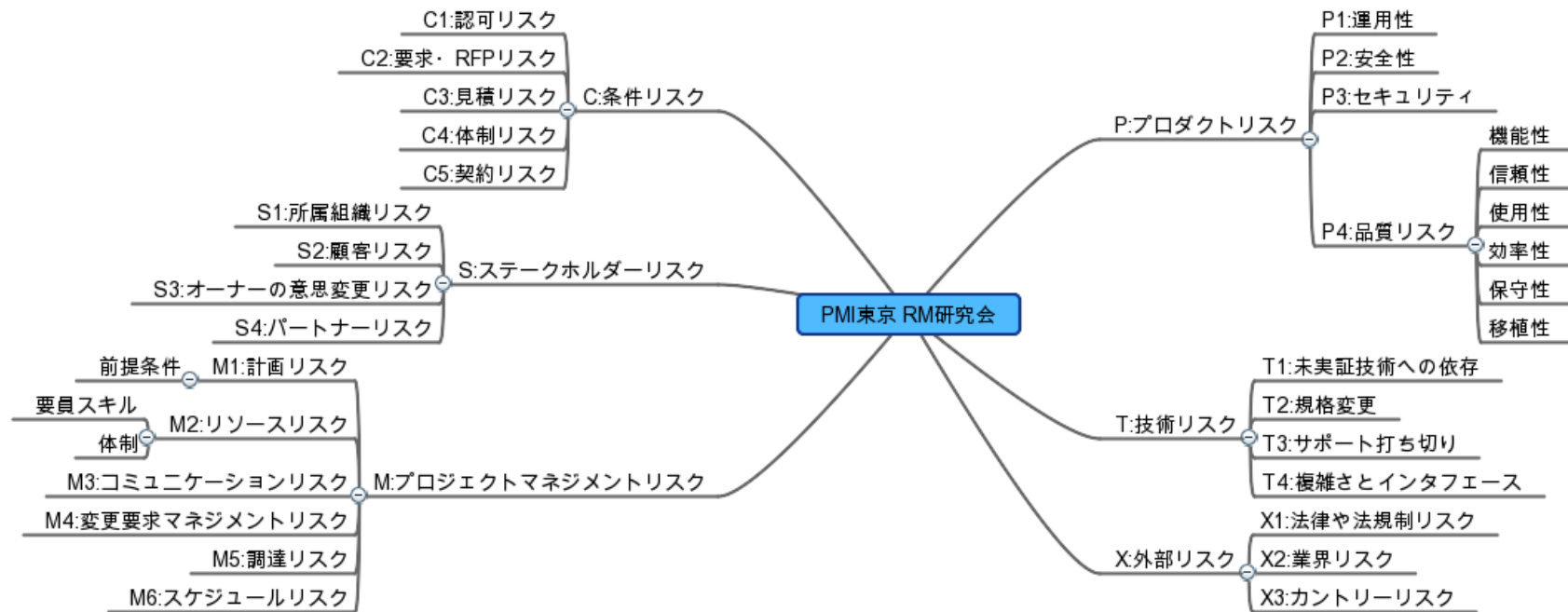
リスク区分(1)

- チェックリストのトップ項目
 - リスク識別が漏れないよう整理して区分する
 - 大項目から小項目へと段階的に詳細化する
 - 外部要因
 - 法・制度、経済状況、産業構造、消費者意識、...
 - 内部要因
 - ヒト、モノ、カネ、情報、...



RBS (Risk Breakdown Structure)

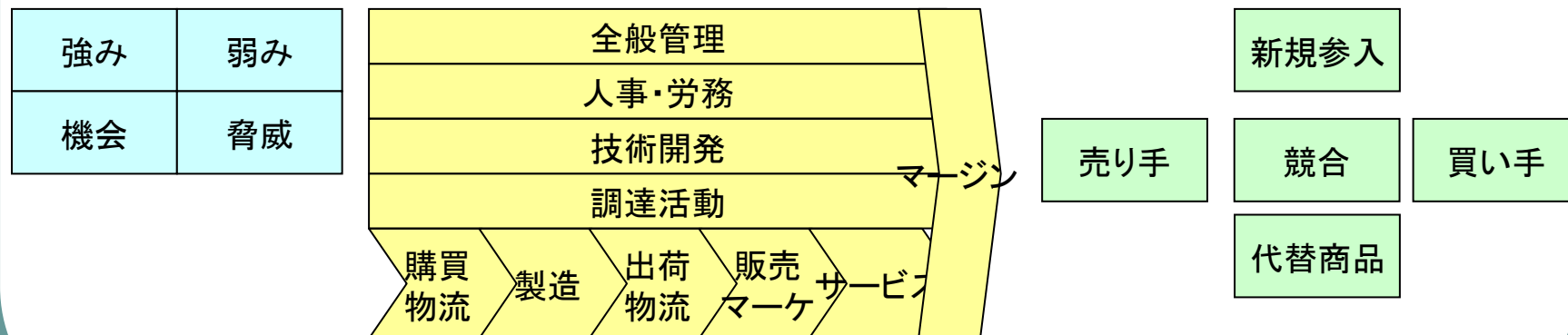
リスク区分...PMI東京RM研究会



Copyright(c)PMI東京リスクマネジメント研究会

リスク区分(2)

- 経営上のリスク区分の視点例
 - SWOT分析
 - ポーター「価値連鎖」
 - ポーター「競争要因」



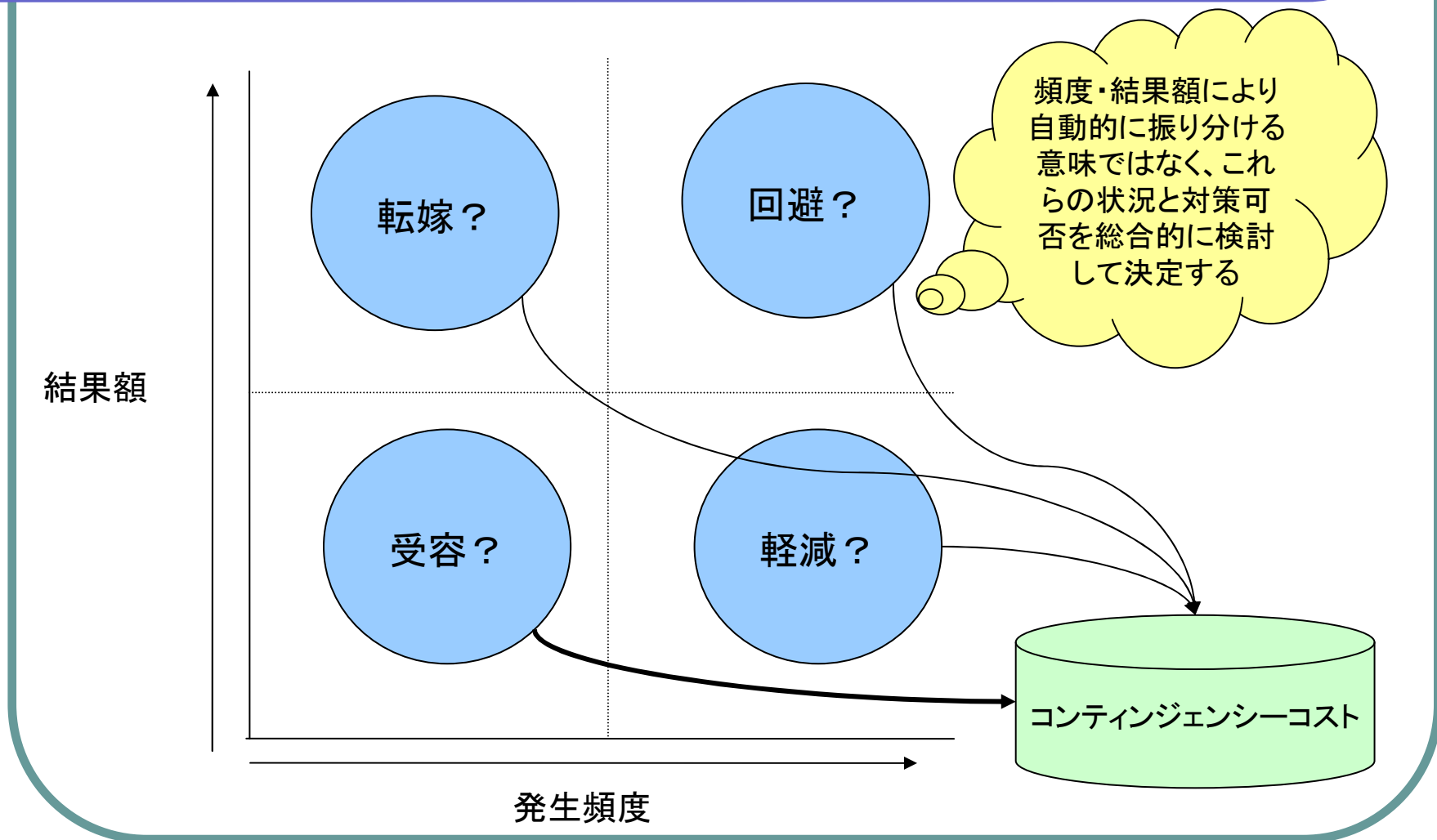
リスク区分...経営上の視点

- SWOT分析から抽出
 - 「強み」「機会」からの好機リスク
 - 「弱み」「脅威」からの損失リスク
- 価値連鎖から抽出(内部リスク)
 - 支援部門
 - 経営層、人事・労務、技術開発、調達活動、のリスク
 - 不確定要因は何か？影響は？
 - 価値創出部門
 - 購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス、のリスク
 - 不確定要因は何か？影響は？
- 競争要因から抽出(外部リスク)
 - 競合、売り手、買い手、のリスク(今のリスク)
 - 新規参入、代替商品、のリスク(将来のリスク)

内部統制(J-SOX法の場合)

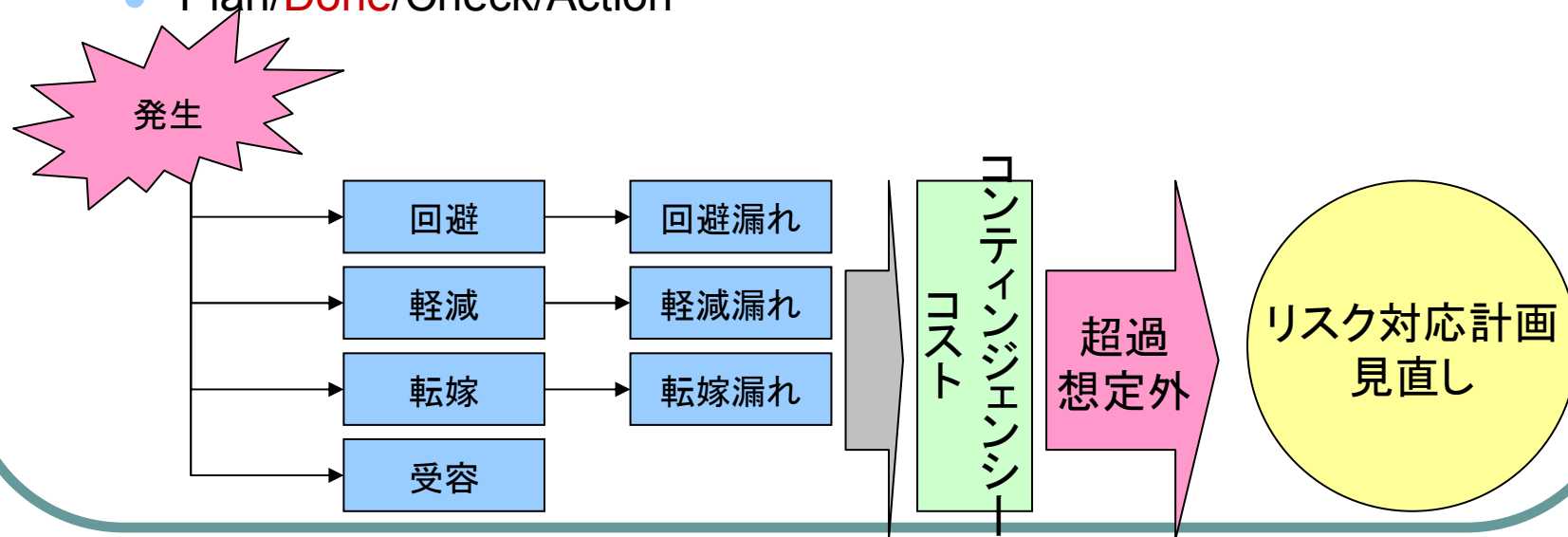
- 4つの目的
 - 有効性・効率性、信頼性、法令等遵守、資産保全
- 6つの基本要素
 - 統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応
- 全社的統制と業務プロセス統制
- リスクの評価と対応(実施基準による)
 - 識別→分類→分析→評価→対応
- 三点セット
 - フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリクス
 - RCM: リスクとコントロール(統制)の対応
 - アサーション(適切な財務諸表を作成するための要件)
 - 実在性、網羅性、権利と義務の帰属、評価の妥当性、期間配分の適切性、表示の妥当性
- 内部統制の限界
 - 共謀、環境の変化、費用対効果、経営者
 - 形骸化

発生頻度/確率と金額による判断



発生時の対処

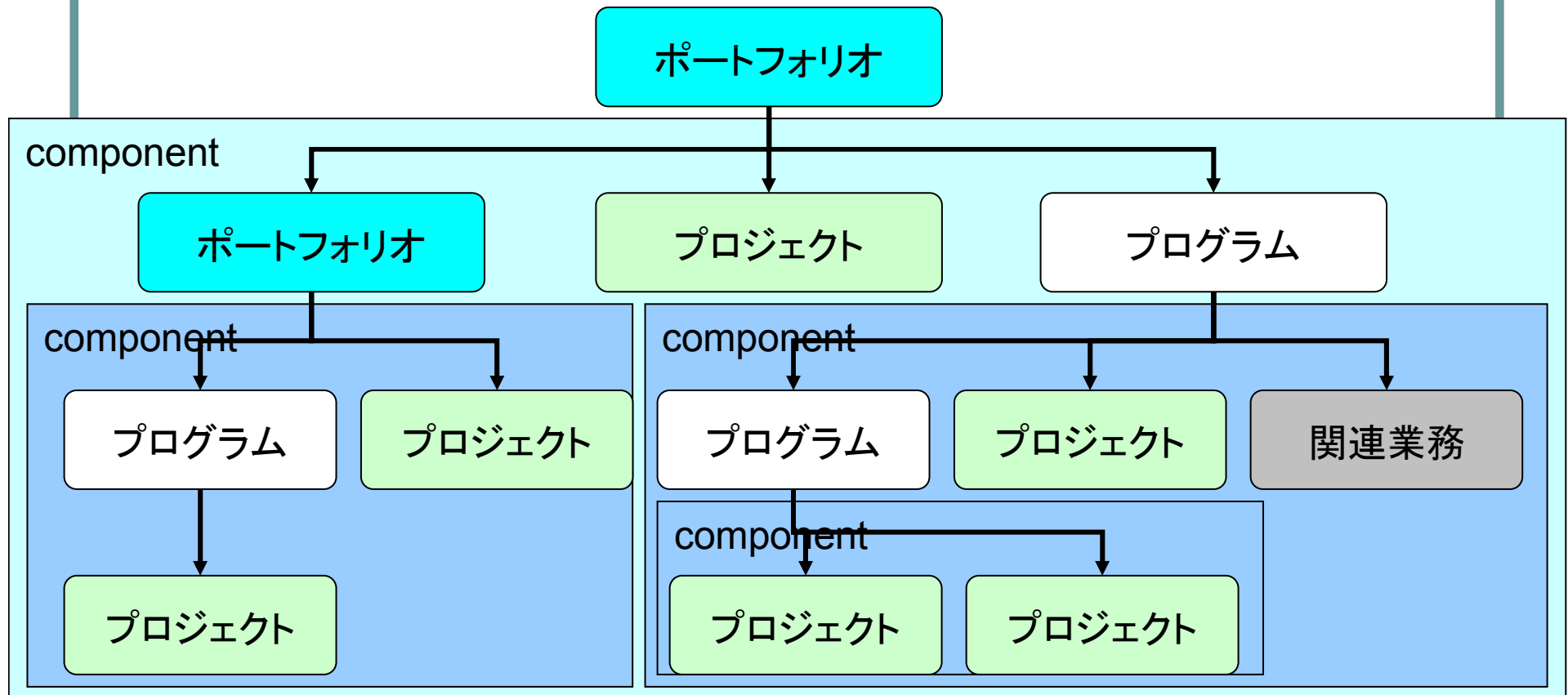
- 自然災害を例にとると
 - 発生時
 - 緊急対応
 - 復旧・復興
 - 事後
 - 減災策の検討
 - 次なる危機への備え
 - Plan/Don**e**/Check/Action



プロジェクトの上位リスク

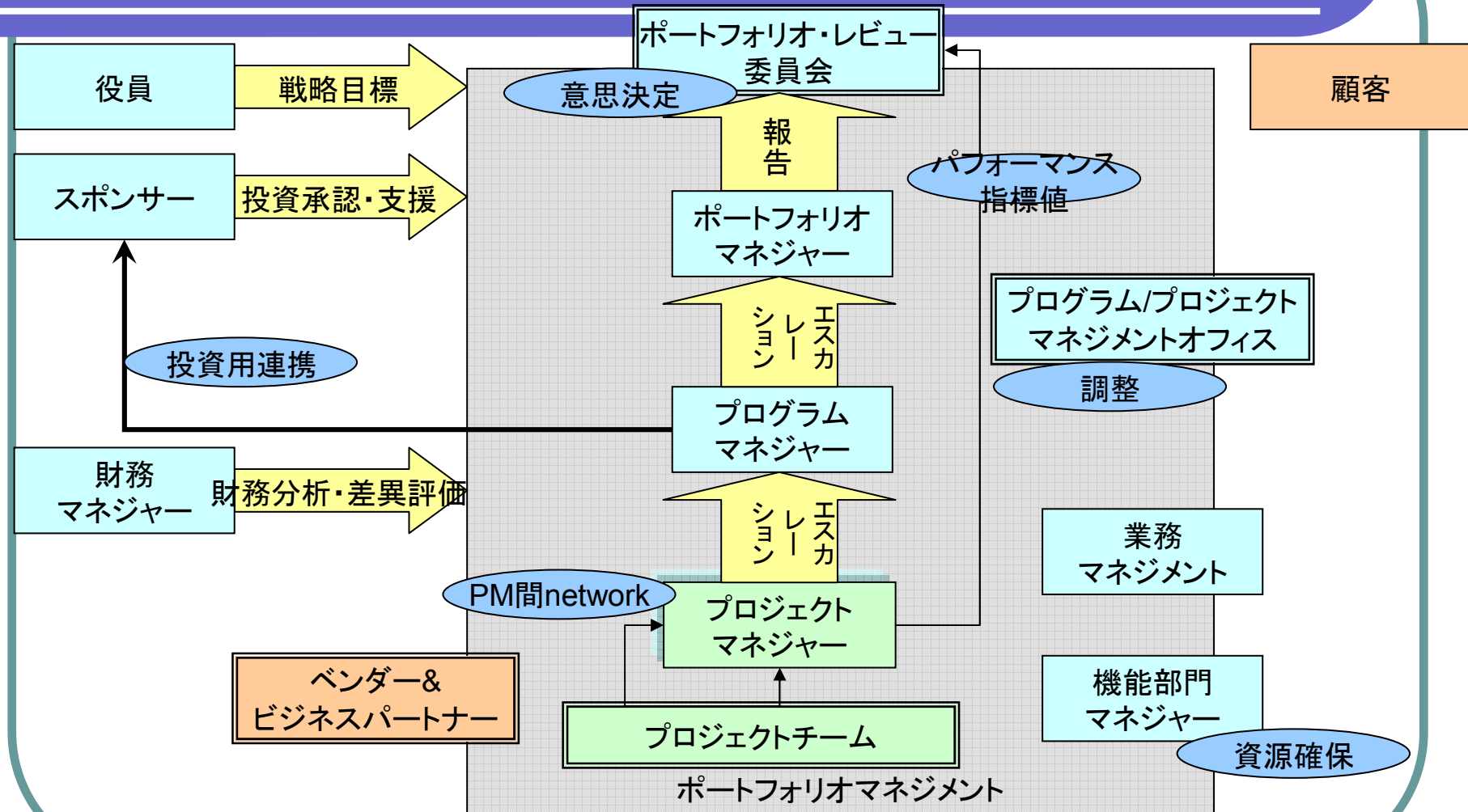
- ポートフォリオ
 - 複数プログラム・プロジェクト他で構成される
 - 全体最適の観点から資源の配分を行なう
 - 戦略(Strategic)的観点から、生き残りを目指す
 - 必要であれば下位要素を捨てることも
 - 集中と選択(本来の意味での「リストラ」)
 - トカゲの尻尾切(生き残るため...悪い意味で使われることが多いが)
- プログラム
 - 複数プロジェクト他で構成される
 - 価値を生み出すことが目標
 - 目の前の勝利だけではなく、局面の維持(運用)等も考えなければならない
 - 戦術(Tactical)的観点から、利益創出を目指す
- プロジェクト
 - TQCについて当初計画値を守る
 - プロセス責任であり、当初計画結果が目標
 - 戦闘(Battle)的観点から、部分最適を目指す

PPP構造(PMI標準から)



引用:「ポートフォリオマネジメント標準」(PMI東京支部)5p

ポートフォリオ・ステークホルダー



引用:「ポートフォリオマネジメント標準」(PMI東京支部)16p~18p

戦略・戦術・戦闘...野球に例える

- 戦略(Strategy)
 - 優勝するために
 - 現場体制(監督、コーチ)
 - 戦力方針(ドラフト、育成、トレード)
 - 永続するために
 - フロント体制
 - スカウト体制も
 - 戦力方針
 - 即戦力購入方式、育成方式
 - ファン獲得
 - 収益向上
- 戦術(Tactics)
 - 試合に勝つために
 - 先発、中継ぎ、押え
 - 打順、守備位置
- 戦闘(Battle)
 - 打者が投手に勝つために(読み等)
 - 投手(&捕手)が打者に勝つために(配球等)
 - アウトにする確率を高くするための守備位置

戦略・戦術・戦闘(部分最適→全体最適)―視点によりリスクは異なる―

	軍事単位	規模例	単位説明	指揮官	企業での例
戦略	総軍	多数	戦域統括	大将	CEO
	軍団	30,000		中將	事業本部長
	師団	10,000	独立、最小戦略単位、資源調達(人材募集や武器等)	少將	子会社社長、事業部長
戦術	旅団	5,000		准將	
	連隊	2,500	戦術中核、遥か昔は傭兵の単位で王等と契約、一人が把握できる最大	大佐(Colonel/指導者)	部長/GM
	大隊	800	単一兵科、最小戦術単位	少佐	
戦闘	中隊	200	全体に声が届く、指揮	大尉(Captain)	課長/PM
	小隊	50	命令伝達	少尉	課長補佐/PL
	分隊	10	部下直接把握	軍曹、伍長	係長/リーダー
	班	5	最小の塊、個別指導	上等兵	主任

※ちょっと寄り道してお遊びを(でも戦略等は軍事用語なので意味は有る)

※軍事面での事項は、かなり省略・簡略化

※GM: General Manager、PM: Project Manager、PL: Project Leader

「リスクマネジメント」今後

- リスクマネジメントいろいろ
 - リスクアセスメント(評価・判断)
 - リスクマネジメント規格(ISO31000)
 - リスクマネジメントシステム規格(JISQ2001)
 - ERM (enterprise risk management)
 - 統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図る
 - プロジェクトマネジメントの新しい潮流
 - P2M(経済産業省働きかけ、日本版プロジェクトマネジメント)
 - Project & Program Management for Enterprise Innovation
- コンサルタントとして
 - 経験＋理論＋論理性→高い予知精度と「気付き」
 - 当事者は「見たくない」「気付きたくない」気持ちが強い
 - リスク度に応じた対応策定(外部の「目」、冷静な判断)
 - ただし最後は経営者の決断(腹を括る)
 - リスクコントロール(監視、見直し)
 - 最初だけではなく継続性(PDCA)が大切

最後に

- 参考資料
 - プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版
 - PMI本部、2004
 - ポートフォリオマネジメント標準
 - PMI東京支部、2007/9/30
 - プログラムマネジメント標準
 - PMI東京支部、2008/3/11
 - リスク・マネジメント大全
 - 岡村正司、日経BP社、2008/3/31
 - 経済産業省
 - プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業 (P2M)
 - http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_04.html
- 注
 - PMI/PMP/PMBOK等は全て、PMIの登録商標です
- さいごに
 - リスクに備えることは組織指導者の義務です