

一から始めるBCP策定講座Vol.4 「リスクマネジメントとBCP基礎」

東京中小企業家同友会新宿支部
BCP研究会（第一部18:00～19:20）
岡田経営労務事務所 岡田資司

岡田略歴

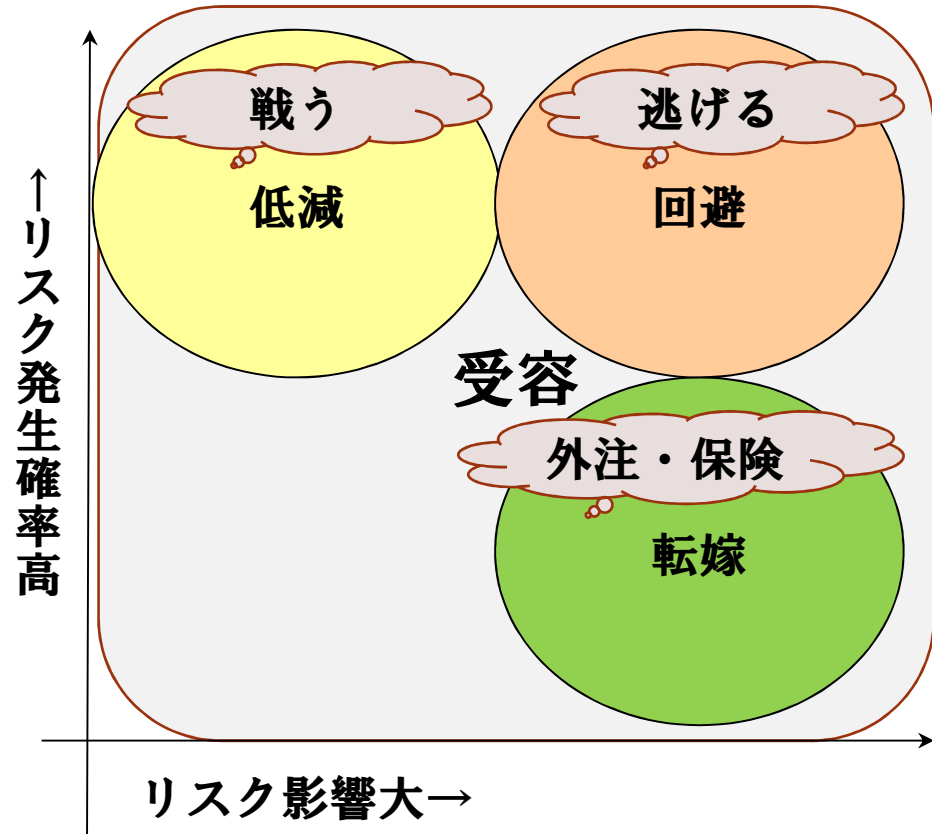
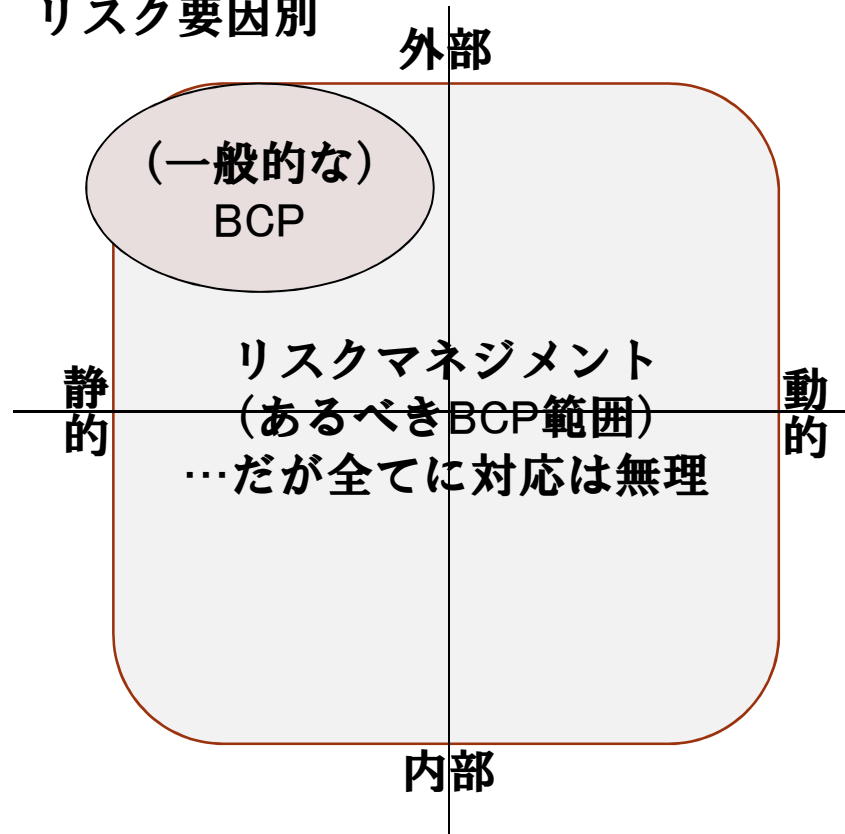
- **情報システム構築企業で約20年**
 - SE、PL、PM(Project Manager)
- **PMP試験合格**
 - Project Management Professional
 - PMBOKをベース
 - リスクマネジメント研究会
- **中小企業診断士として**
 - 企業のBCP策定事前相談等に係る
- **特定社会保険労務士として**
 - 企業の労務リスク相談等に係る

企業とリスク・BCP

- **企業は継続が前提**
 - 従業員、顧客、外注・仕入先、地域、社会、…
- **継続を阻む要因（可能性をリスクと呼ぶ）**
 - **動いてもリスク、動かなくてもリスク**
 - 何かやろうとする場合の阻害要因や変化の要因
 - じっとしていても危機はやってくる（状況は変化する）
 - **内部のリスク、外部のリスク**
 - 企業内部にある要因
 - 外部からやってくる、発生自体は避けられない要因
- **経営とはリスクを避け立ち向かうことでもある**
 - BCP(BusinessContinuityPlanning/**事業継続計画**)
 - リスク発生時に重要業務を中断させずまたは目標時間内に再開するために用意しておく計画

リスクと対応の考え方イメージ

リスク要因別



リスク = 発生確率 x 影響度 (大きさ)

対応は費用対効果による

様々なリスク要因

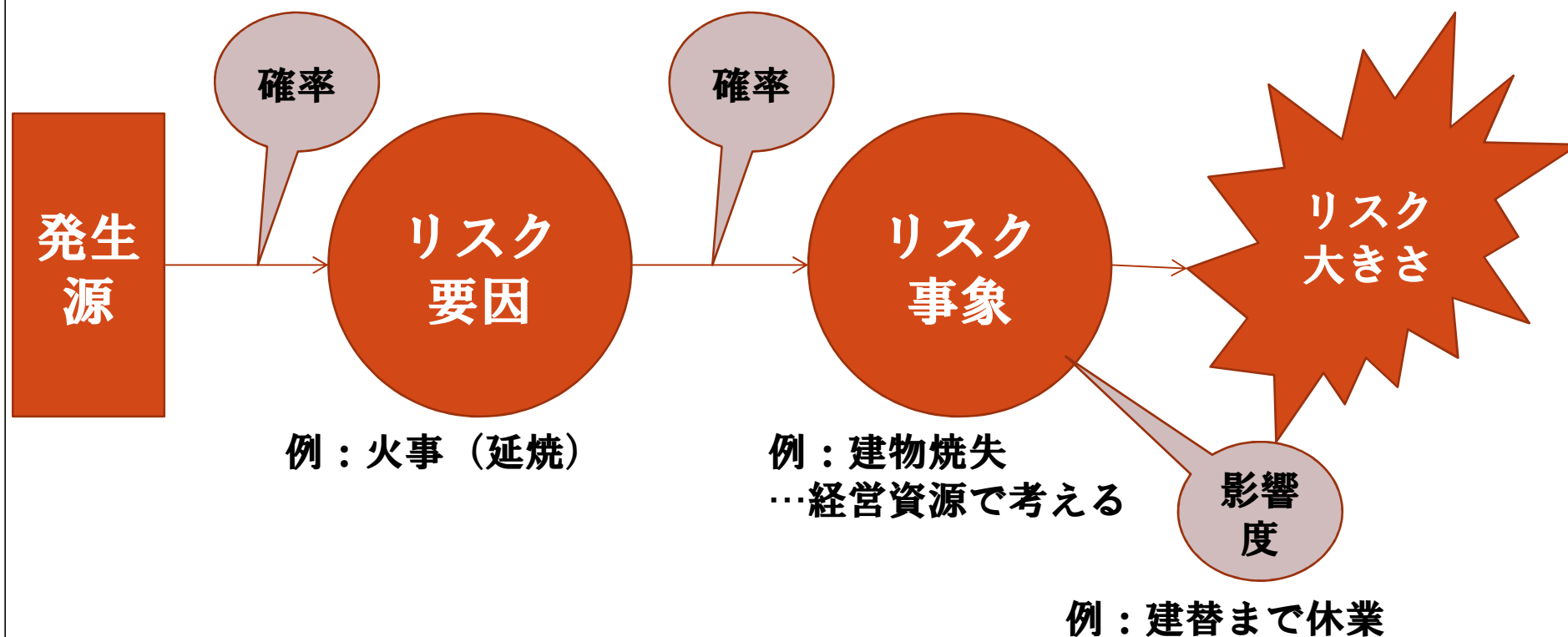
外部・静的：隕石、噴火、地震、雷、火事（延焼）、洪水、竜巻、台風、山崩れ、土石流、地割れ、陥没、物流遅れ、泥棒、暴動、治安悪化、株価、為替、景気、物価、金利、政府規制、消費者動向、新技術、競合、クレーム、ネット炎上、製造物瑕疵（事故等）、…「災害は忘れたころにやってくる」

外部・動的：（新しい環境に今までの経験を適用しようとするリスクや新たなリスク）自然環境、取引先慣習、業界慣習、消費者動向、…、目算相違
「成功体験」「慣れ」で新しいことをやると組織を危うくする

内部・静的：個人の病気、個人の怪我、集団感染、集団事故、高齢化、習熟者引退、退職率上昇、生産性低下、モチベーション低下、労働紛争、機械部品故障、機械老朽化、失火・漏電、運転資金不足、金融機関態度硬化、サーバ故障、ネット故障、情報持ち出し、窃盗・横領・背任、食中毒や顧客事故、食材使いまわし、信用不安、ヒヤリ・ハット、不良品率、故障率、…

内部・動的：（新しい環境に今までの経験を適用しようとするリスクや新たなリスク）資金不足、中途半端なテコ入れ、不慣れ、不安、環境変化、新しい人、新しい機械、新しい場所、新しい…、…

追加：リスク事象と要因



リスクの事象と要因・対応例

区分	事象	要因	対応計画
ヒト	経営不能	経営者の事故・病気	右腕育成・保険
	中核作業不能	中核職人の事故・病気	職人育成・熟練外注
	大量作業不能	伝染病、スト	予防注射、労務管理
モノ	機械稼働不能	地震、耐用年数、故障	地方工場、予防保守、
	浸水	水害、水道故障	床上げ
	部品取得難	調達先倒産、物流問題	複数個所調達、備蓄
カネ	売掛金回収不能	顧客倒産	共済・保険
	運転資金不足	調達不能、無計画	当座貸越、資金計画
情報	顧客情報喪失	故障、ウィルス	複製、予防ソフト
	技術流出	技術盗用	特許
信用	販売額減少	流行遅れ、信用失墜	新製品開発、品質管理
	クレーム	接客、品質	マニュアル、声収集

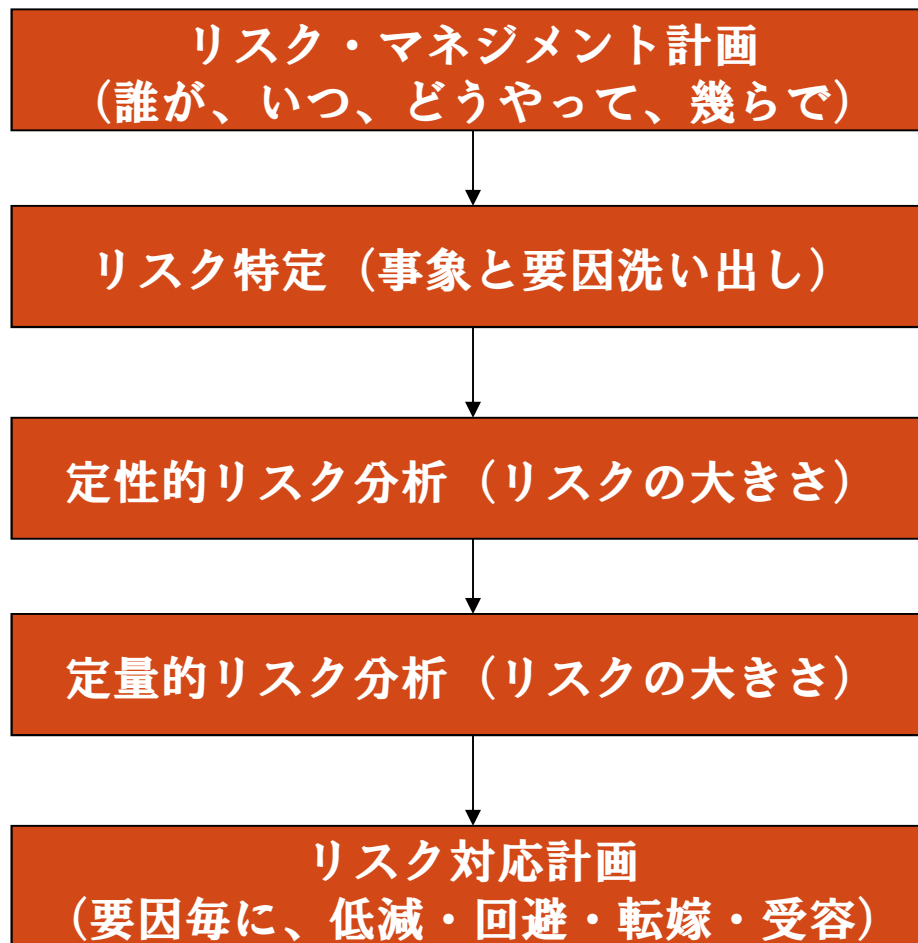
リスク：事象と要因は絡み合う

区分	事象	要因	確率	度合	種別	対応計画
ヒト	社内怪我	地震	低	中-大	軽減	破損防止硝子導入
					軽減	突っ張り棒設置
	出社不能	地震	低	中-大	軽減	緊急連絡網設定
モノ	建物倒壊	地震	低	大	転嫁	地震保険加入
					回避	確率の少ない地方移転
					軽減	耐震補強
					受容	(震災時避難)
	機械故障	地震	低	中-大	軽減	土台固定
回避					完全外注化	
		操作ミス	大	中	軽減	マニュアル・教育
		経年劣化	中	中	軽減	予防保守

BCP策定のメリット

- **直接：転ばぬ先の杖**
 - 想定して予算や人材・仕組みを準備しておく
 - 起きた時に対応？→その時には金も人材も無いかも
 - リスクを減らす（何もしなければ減らない）
 - 諸行無常と開き直るのは企業継続について無責任
 - 訓練しておけば慌てない
 - 起きた時に対応？→慌てると間違った判断をしがち
 - 慣れることがリスク
 - 「だろーう運転撲滅」のためにリスク意識を徹底
- **間接：業務の可視化（効率化等）**
 - 弱みが分かればリスク対応だけでなく効率化も可
 - 弱みを強くすれば全体が強くなる（クリティカルチェーン）
 - 複雑だと思っていた業務を簡素化できるかも
 - 無駄な作業が無い、無駄に一極集中でないか、など
 - 社員の意識向上
 - 一緒に考えることで経営者の視点に近づける、高い意識で取り組める

リスクマネジメント手順



リスクとは、0%より大きく100%より小さい、変動要因。

リスク特定においては「想定外」は存在しない（経験不足、知識不足等による見落としはある）。皆で考える、熟練者を加える。

定性とは数字に出来ない性質のもの、定量は数字。実際には意識せず、確率と影響を考えればよい。

リスクのすべてに対応するわけではない。リスク対応にはコストが掛かる。低減・受容した場合の対策・コストも洗い出す。

リスクマネジメントとBCP

- BCP策定計画
 - 策定にもコスト（時間・金銭）は掛かる
 - 一度に完璧なものは無理、段階的取組が吉
 - 目標（ゴール）を決める
 - BCPの内容としてどこまでか
 - プラス従業員の意識向上などを加えるなら明確にする
- リスクを洗い出す（特定）
 - BCPチェックリストを利用すれば比較的簡単
 - しかし一度はリスク洗い出しをした方が良い
- リスクを分析する（確率・大きさ）
 - 最低限、重要業務へのリスク大のものを選ぶ
 - 確率や大きさは厳密性は問わず感覚的で良い
- リスクに対応するか否か、どう対応するか
 - 軽減／回避／転嫁、いずれもコストがかかる
 - 受容も発生時対応コストを用意しておく
 - 費用対効果で考える（BCPが立派でもそれで運転資金が枯渇したら…）
 - 訓練計画も忘れずに

ワークショップ

- **リスク事象と要因を洗い出す（別紙利用）**
 - BCP策定のための事前演習（BCP策定演習ではない）
 - 時間があれば対策まで
 - リスク度：大・中・小、対応種別：低減・回避・転嫁・受容
- **事例**
 - **住宅地商店街のパン屋さん（製造から小売りまで）**
 - 開業して10年、徐々に評判が高まった
 - すべてのパンを本店で焼いている（仕入も本店のみ）
 - 腕の良い職人を雇っている
 - 経営者は職人ではなく、経営と販売を担当
 - 東京都新宿区、現地は20年前に台風による浸水被害を経験
 - **最寄駅前と隣町に支店を開設**
 - パンは本店から運んでいる（自社トラック、社員）
 - 各店舗の店長は社員、加えてパートが数名
 - **営業**
 - 顧客名簿あり（会員証を発行）、パソコンで管理
 - SNSを使って顧客と繋がりを持っている

図：ワークショップ用

