

リスクの評価と戦略計画

(担当)

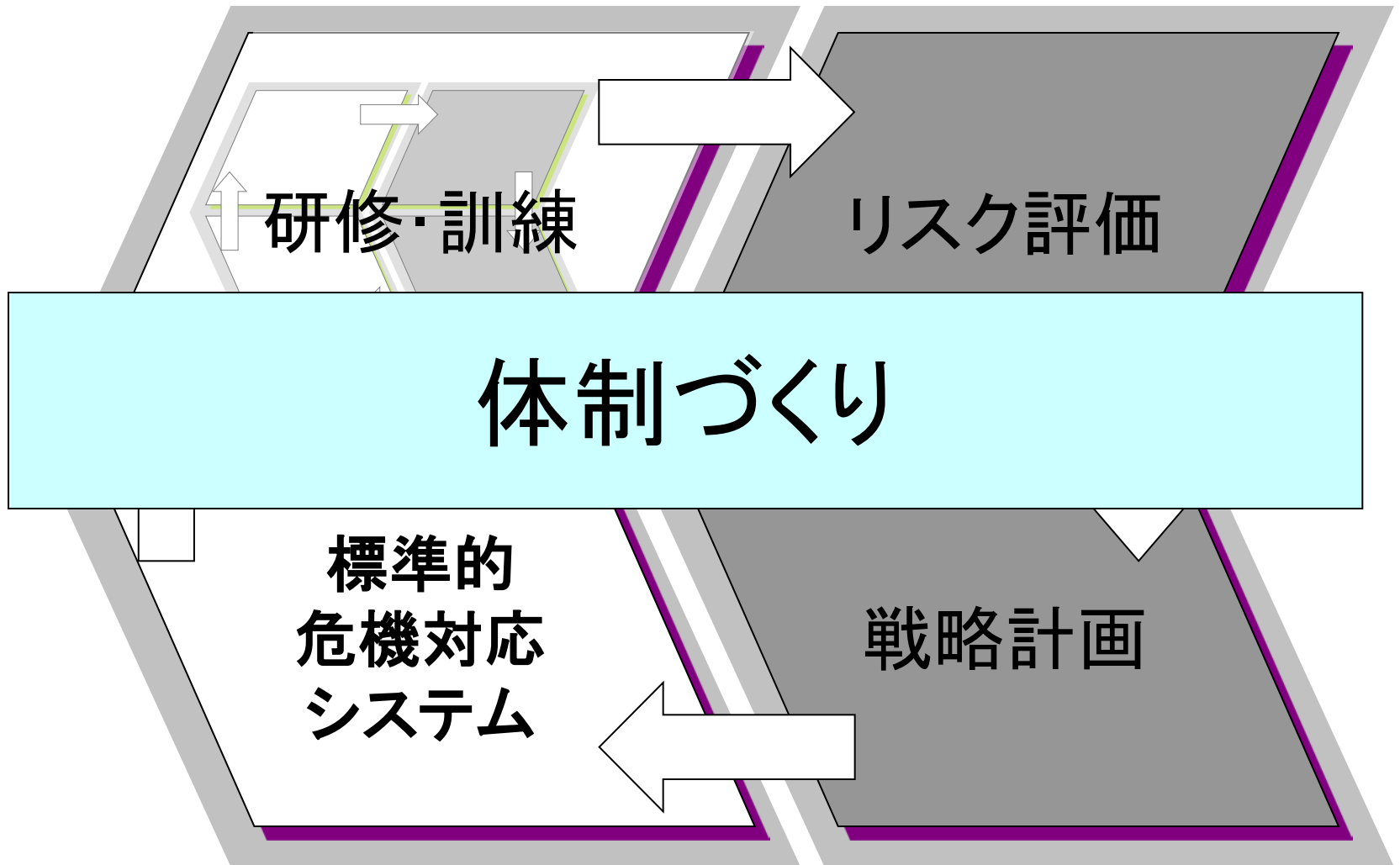
京都大学防災研究所

教授 林 春男

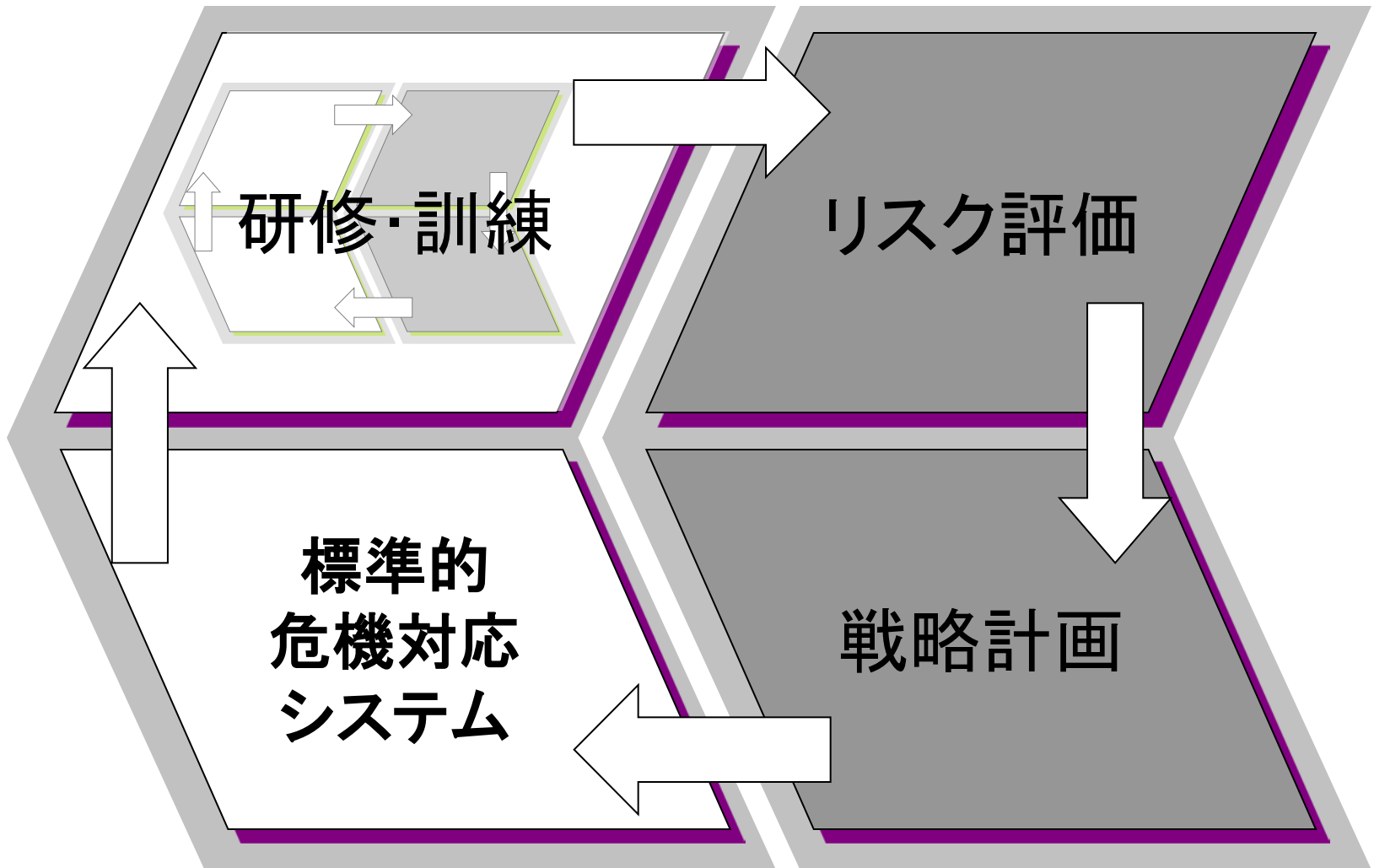
助教授 牧 紀男

危機に備えるための5つのステップ

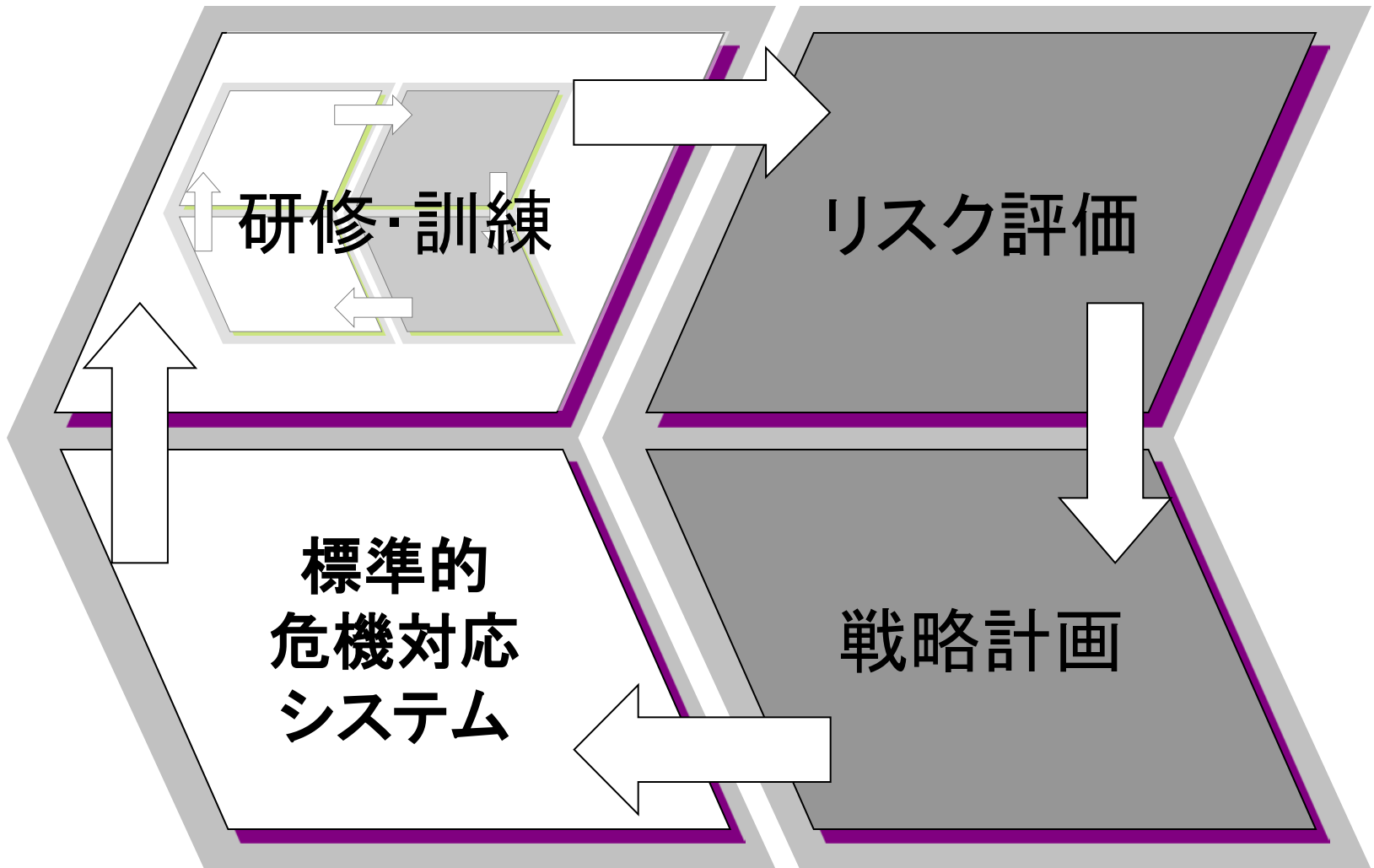
Business Continuity Managementの4段階



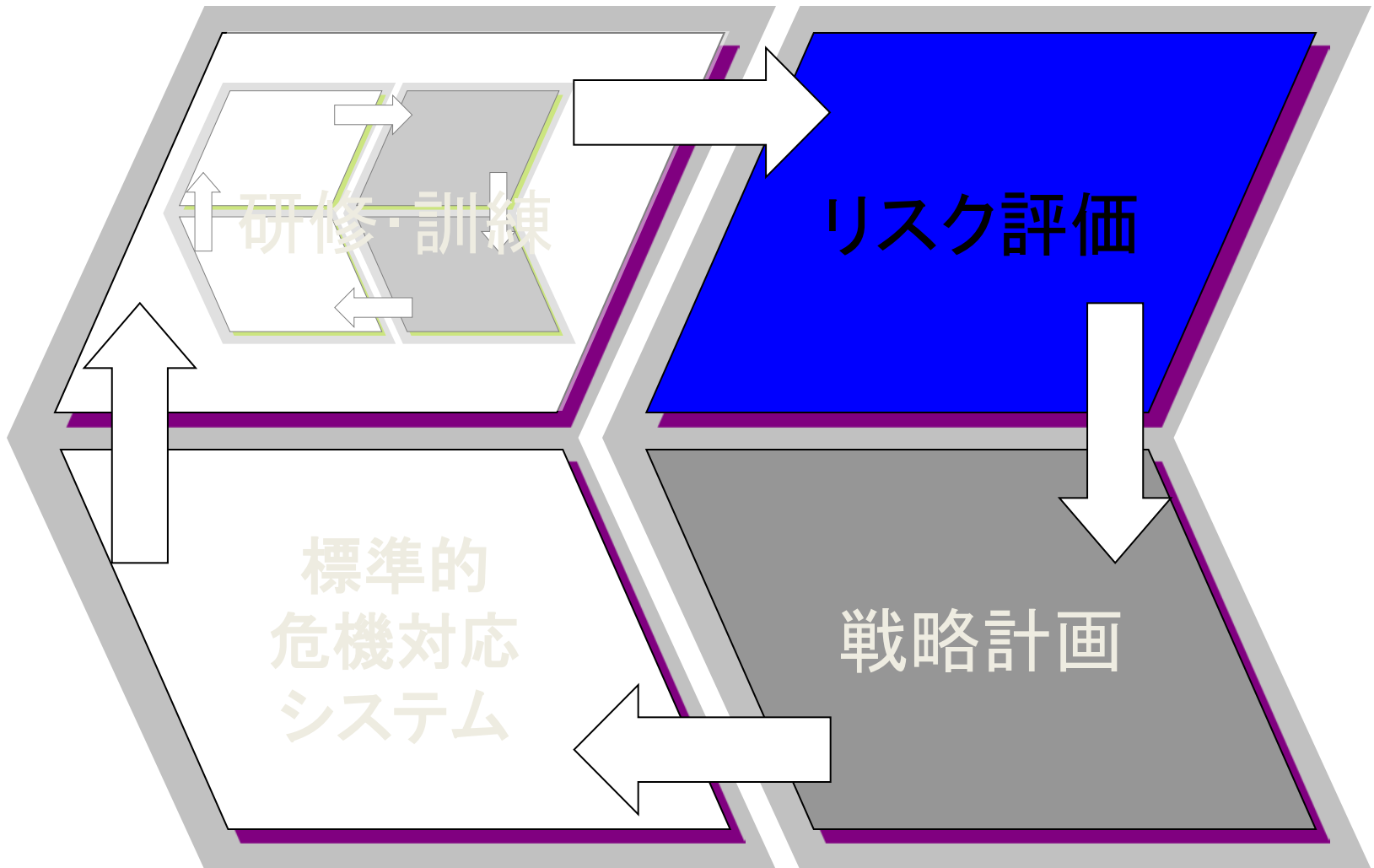
Business Continuity Managementの4段階



Business Continuity Managementの4段階



Business Continuity Managementの4段階



不測の事態に合理的に備えるには

$$R = P \times C$$

リスク

発生確率

影響度

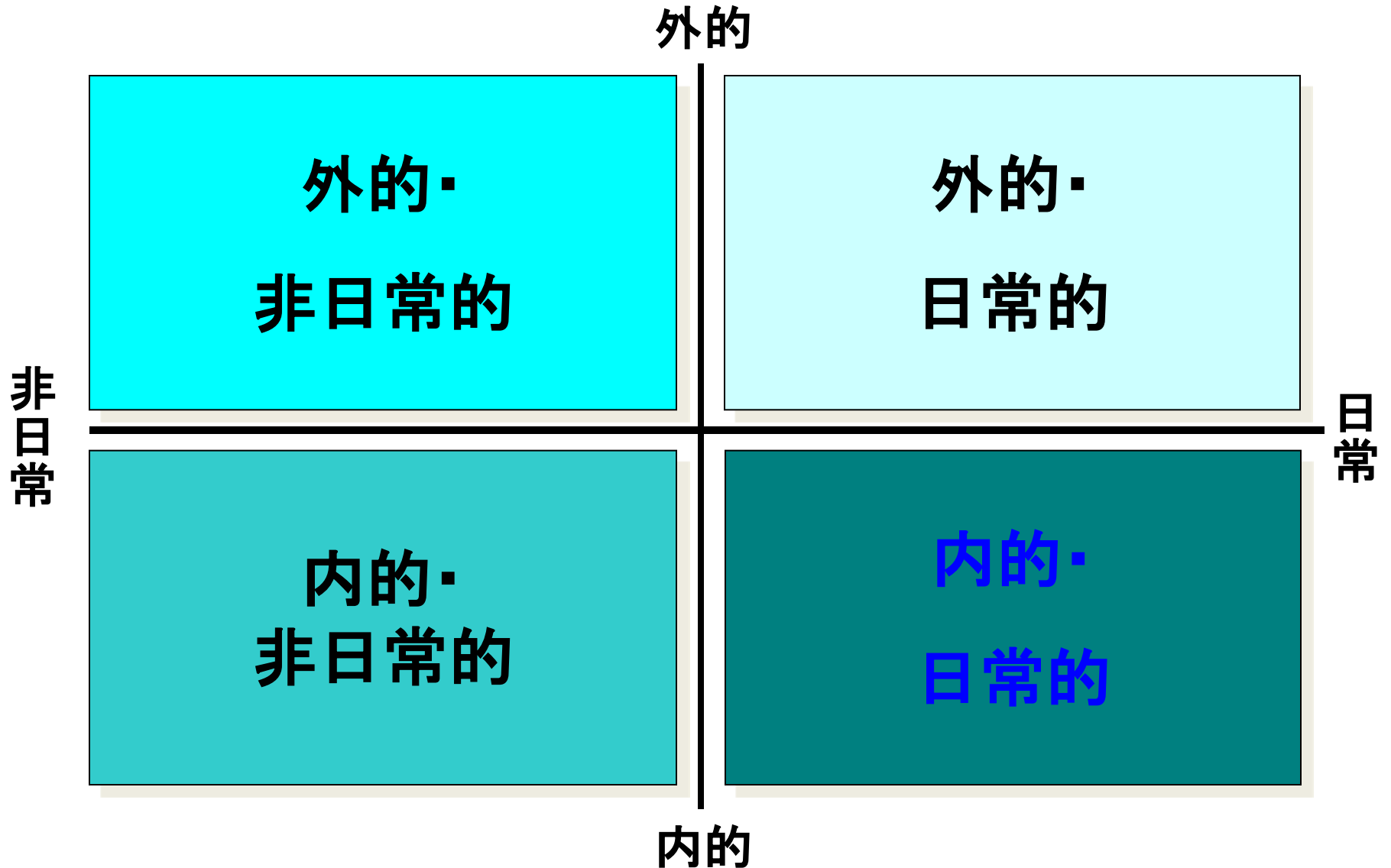
リスクの同定ステップ： 組織をとりまくリスクは限りない：

たとえば、

増税政策 法律法令改正 規制緩和、強化 遷都 政治的混乱 テロ活動、暴動
企業脅迫 誹謗中傷 イメージダウン マスコミ誤報 金利急変 為替変動 石油
危機 対日圧力増加 カントリーリスク 取引先倒産 不良債権 資金調達困難
財務投資失敗 マーケティング失敗 ブランド力低下 資源配分失敗 組織計画
失敗 敵対的買収 自社技術陳腐化 競合企業参入 重要顧客喪失 破壊価格 産
業構造変化 失踪 自殺 誘拐、テロ 内部告発 差別 人権問題、差別 人材流出
人材育成遅滞 納期遅延 品質低下 顧客満足度低下 在庫管理不備 後継者不
足 内部抗争 知的財産権侵害 不正取引 談合、不正取引 脱税、税法違反 プ
ライバシー侵害 詐欺 株主代表訴訟 操業中断 ライフライン停止 放射能汚
染 製造物責任事故 労災、交通事故 輸送事故 データベース破壊 地震、
噴火 地滑り、山崩れ 台風、洪水 落雷、雹災害 異常高温、低温 異常渇水

この中で重点的に対策を進めるべきリスクを同定

リスクを4象限に分類する



4象限に分類されたリスクについて、象限ごとに各リスクの発生確率と影響度を想定する

		影響度		
		小	中	大
	大			
	中			
	小			

得票

- ★4 { 2-1 ライフライン寸断
- 2-2 ライフライン停止
- 3 2-3 洪水
- ★13 2-4 自然災害(地震、津波) → 海溝型地震(地震・津波)
- 2 2-5 大規模な食中毒の発生
- 0 2-6 神戸市における大規模な通信障害の発生
- 1 2-7 爆発(製油所、ガスタンク、石油コンビナート等)
- 2 2-8 地震
- 2 2-9 放射性物質の大量の放出事故
- 0 2-10 暴動・デモ(示威行動)などに伴う大規模騒乱の発生
- 0 2-11 市庁舎又は区庁舎の爆破・占拠事件(予告を含む)
- 0 2-12 周辺事態の発生
- 1 2-13 放射性物質によるテロ
- 0 { 2-14 バイオ(B)テロ事件
- 2-15 生物兵器によるテロ
- 0 { 2-16 ケミカル(C)テロ事件
- 2-17 化学兵器によるテロ
- 3 2-18 武力攻撃事態の発生
- 0 2-19 海外からの大量の難民の流入
- 1 2-20 交通機関を対象とするテロ
- 4 2-21 重要施設を対象とするテロ 外的・非日常的
- 0 2-22 爆発物によるテロ
- 0 2-23 戦争
- 0 2-24 サイバーテロ

- 0 3-1 神戸市における大規模労働争議の発生
- 3 3-2 情報漏洩
- ★12 3-3 財政破綻 内的・非日常的
- 4 3-4 市職員の贈収賄事件
- 0 3-5 麻薬覚醒剤
- 0 3-6 汚職
- 1 3-7 大規模かつ組織的な選挙違反
- ★12 3-8 市の基幹的情報システムのダウンの発生
- 0 { 3-9 医療過誤事故の発生
- 3-10 医療過誤
- 0 3-11 医療事故
- 1 3-12 下水処理場および下水管に起因する事故の発生
- 3 3-13 院内感染の発生
- 0 3-14 操業中断

得票

- 0 1-1 大気汚染
- 0 1-2 法律法令改正
- 0 1-3 為替の不安
- 5 1-4 少子高齢化
- 0 1-5 オゾン層破壊
- ★8 1-6 台風
- 1 1-7 野生鳥獣(イノシシ等)による神戸市民への被害の発生
- ★10 1-8 地球温暖化
- 5 1-9 土砂災害
- 3 1-10 水不足
- 0 1-11 年金、保険制度の破綻
- 2 1-12 データーベース破壊
- 0 1-13 女性に対する暴力(ドメスティックバイオレンス)の発生
- 1 1-14 少年犯罪
- 1 1-15 幼児虐待
- 0 1-16 不景気

外的・日常的

- ★10 4-1 収入の減少
- 3 4-2 資金調達困難
- 2 4-3 自社技術陳腐化 内的・日常的
- 0 4-4 差別
- 0 4-5 将来への懸念
- ★7 4-6 イメージダウン
- 2 4-7 ブランド力低下
- 4 4-8 顧客満足度低下
- 0 4-9 人権問題
- 2 4-10 労災
- 4 4-11 市職員の違法
- 0 4-12 納期遅延
- 1 4-13 庁内におけるセクシャルハラスメントの発生
- 0 4-14 家族、親族のトラブル
- 1 4-15 品質低下

K市にとっての重大な危機シナリオ

外的・非日常的

ライフラインの停止
東海・東南海・南海
地震

外的・日常的

台風
地球温暖化

財政破綻

情報システム
セキュリティ

内的・非日常的

収入の減少

イメージダウン

内的・日常的

K大学にとっての重大な危機シナリオ

外的・非日常的

台風
マスコミによる批判
地震＋ライフライン対策

外的・日常的

交通事故
火災

イベント事故
情報セキュリティ

内的・非日常的

不法車両問題
ハラスメント対策

内的・日常的