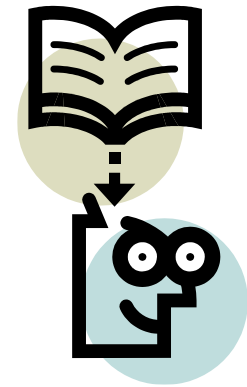


危機管理特論（2013年度前期、水曜日1限）



民間企業の危機管理

2013年7月10日

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

上席主席研究員

京都大学博士(情報学)

指田 朝久

目次

1. 企業の危機管理の歴史
2. 最近の危機管理事例
3. 環境の変化；今なぜリスクマネジメントか
4. 成功した危機管理とは
5. リスクマネジメント国際標準ISO31000
6. 国際会計基準と資本金の役割
7. 緊急時の対応；危機管理
8. 理想的なリスクマネジメント
9. 想定内と想定外

1, 企業の危機管理の歴史

1982年アメリカ

ジョンソン&ジョンソン社の鎮痛剤タイレノール
毒物混入事件; シカゴ7名死亡

- ◎経営陣の陣頭指揮
- ◎緊急対応チームの設置
- ◎情報を隠さず素早い広報対応
- ◎製品改良による早期の復帰

1, 企業の危機管理の歴史

1988年 ファーストステート銀行火災

1989年 サンフランシスコ地震

1995年 阪神・淡路大震災

1999年 コンピュータ2000年問題

2000年 雪印大規模食中毒事件

2001年 911テロ

2005年 ハリケーンカトリーナ

2007年 サブプライムローン破綻

3. 環境の変化 今なぜリスクマネジメントか

- 自然災害、事故などの人為的災害、経済事件など、組織に係わる様々なリスクが顕在化してきている
- これらの被害が組織の存続を脅かし、さらに被害が関係者におよび社会的損失にまで波及している
- 株主、消費者、取引先の企業経営者を見る目が厳しくなっている

民間企業の目的

- 企業の目的とは、定款に基づく事業により製品やサービスを社会に提供し、適切な対価を得ることにより、継続的に事業を営むことである

しかし、実際は目的の達成を阻むいろいろな出来事が企業を襲う

言葉の定義

●リスクrisk (ISOguide73; 2002)

事態の確からしさとその結果の組み合わせ、
又は事態の発生確率とその結果の組み合わせ



●リスクrisk (ISO31000; ISOguide73; 2009)

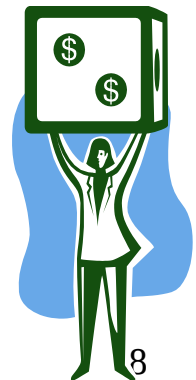
目的に対する不確かさの影響

言葉の定義

- 内部統制の世界では
リスク;組織の目的・目標の達成を阻害する要因

- 国際標準ISOの議論
プラスの結果の取り扱いを認める
新製品の開発など戦略リスクをも対象とする
株式投資などの積極的な新規投資を促進する

伝統的な安全の世界ではマイナスのみ



リスクマネジメントを促した法律等 関係者外秘

- 2003年 有価証券報告書へのリスク情報の記載
- 2006年 **会社法**施行; 362条「損失の危険の管理」
- 2006年 金融商品取引法成立
- 2009年 上場企業内部統制報告書本格施行

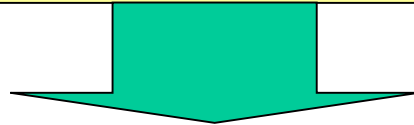
- 2005年 個人情報保護法 施行
- 2006年 公益通報者保護法 施行
- 2006年 独占禁止法改正; 自主申告課徴金
減免制度

会社法の制定

会社法では「リスクマネジメント」や「内部統制」という言葉の定義はないが、「業務の適正を確保するために必要な体制」は以下のものとされ、これらのことを総称したものが「リスクマネジメント」や「内部統制システム」とであると解されている。

- ・ 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ・ **損失の危険の管理**に関する規程その他の体制
- ・ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ・ 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

362条

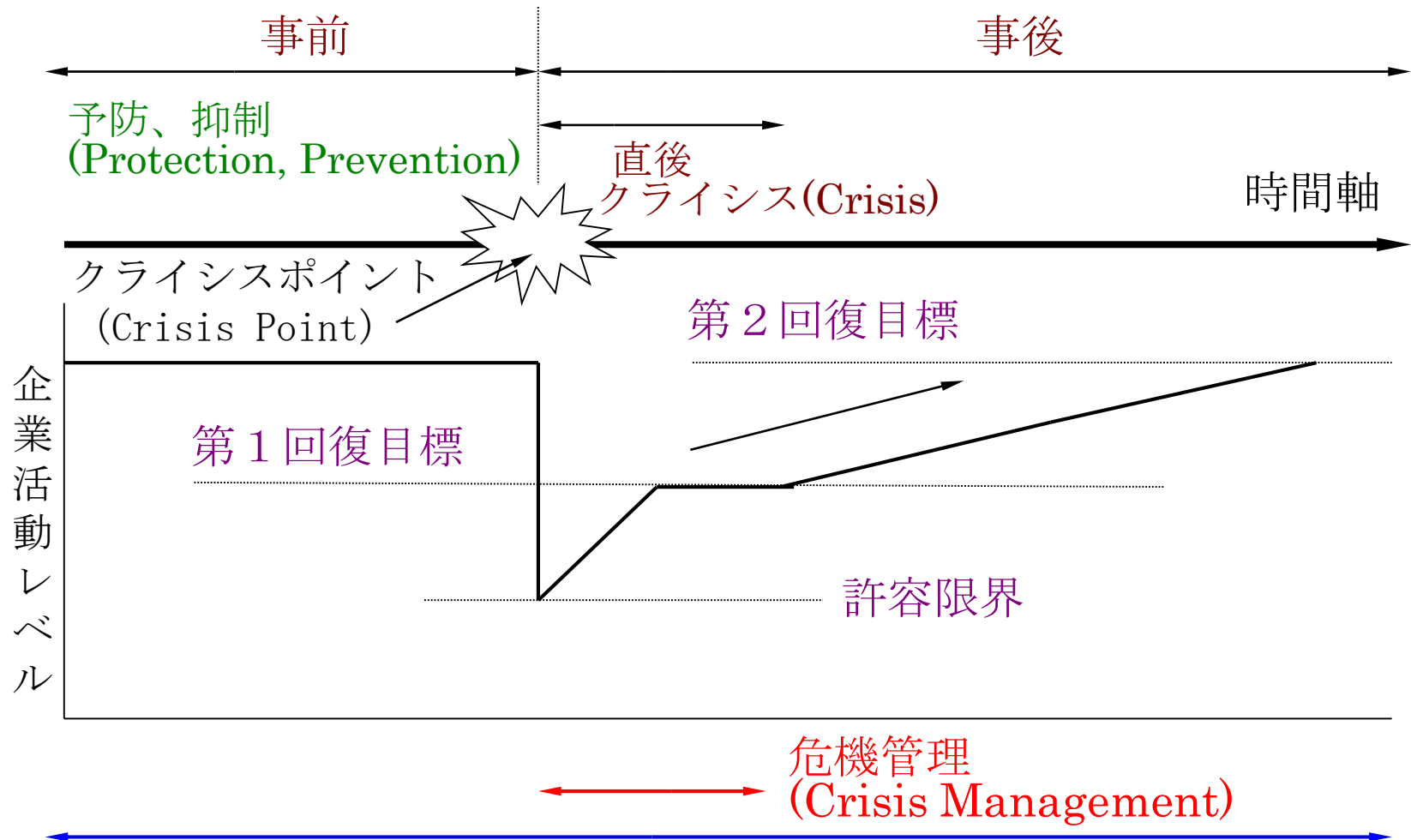


法律は「リスクマネジメント」や「内部統制システム」の組織体制・組織・規程などについて、具体的な内容まで規定していない。

会社法は、方法や手続を基準化して経営の規制を行うものではなく、取締役の責任（取締役会の専決事項）として、リスクマネジメントや内部統制が必要な一定の範囲の事項について体制を整備することを義務づけている。

言葉の定義

出典: JISTRZ0001 (JISQ2001の原案)より



リスクマネジメント (Risk Management)

4. 成功した危機管理とは

- 一番成功した危機管理とは、
そもそも危機に陥らないよう日常のリスク
軽減策が万全であること
- 二番目に成功した危機管理とは、
事件事故が発生した場合に企業の存続を
かけて危機対応し成功すること

目薬毒物脅迫事件

- A社; 目薬に毒物を入れられ脅迫を受ける
店頭から回収、早期に公表し市民の
協力により犯人逮捕
- B社; A社同様の包装のため店頭から回収した
- C社; ビニール包装されており混入は不可能と記
者会見を行い回収はしなかった

マスコミはA社をほめ、B社をけなし、C社は報道しなかった。どの会社が一番と思いますか



危機管理事例の3つの教訓

①**経営者の関与**が不可欠

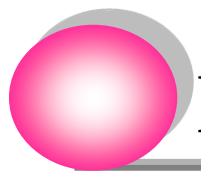
②事前の予防策が重要

成功した危機管理とはそもそも危機にならないこと。予防のための組織、マニュアルなど日常的な**事前準備**が鍵

③危機管理やリスク対応に熟知し臨機応変に対応できる**指揮官の育成**が不可欠

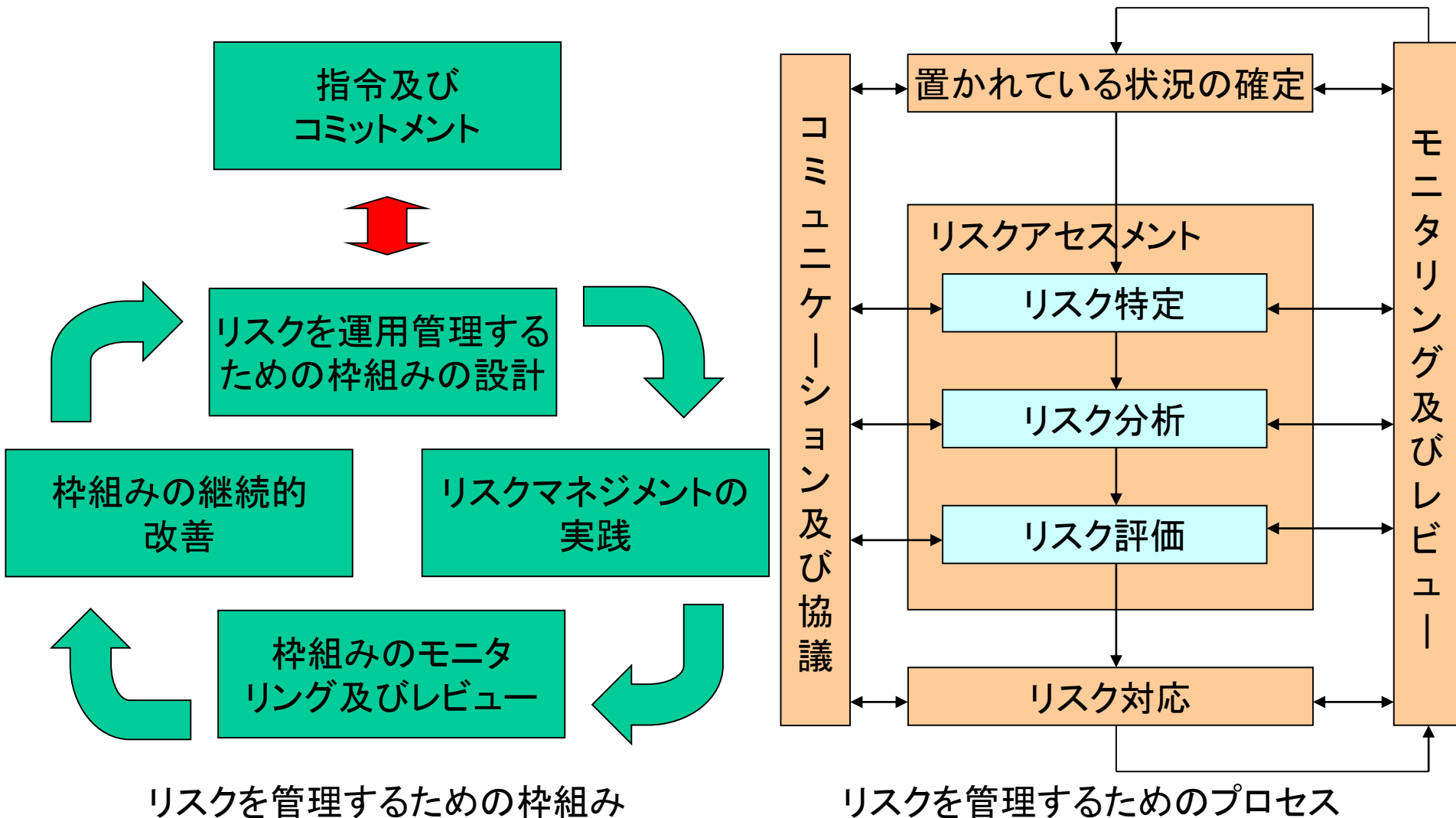
5 リスクマネジメント国際標準

- (1) ISO31000のフレームワークとプロセス
- (2) 各項目の解説
- (3) 経営者の役割



ISO31000; リスクマネジメント原則及び指針

関係者外秘



(1) リスクマネジメント原則および指針

ISO31000の狙い

- 様々な分野のリスクマネジメントの進め方
リスクマネジメントプロセスの共通要素を
抽出する
- 企業全体のリスクマネジメント; 経営戦略も
含めたリスクマネジメントを視野に入れる
- リスクが顕在化するまでの日常業務を対
象とする

(緊急事態対応はISO22320で標準化)

(2) 各項目の解説; 指令およびコミットメント

- 経営者がリスクマネジメントの方針を立てる
- 何を守るのかを明確にする
- リスクマネジメントの目的も具体的に定める
- 経営者が関与することを明確にする

リスクマネジメントに関する計画 (その1)

- 全てのリスクに対応することは困難であるため企業を取り巻くリスクを把握した上で組織が管理するリスクを決定する
- リスクアセスメント
 - ①リスク発見
 - ②リスク特定
 - ③リスク算定

経営者がテイクするリスクと コントロールするリスク

●テイクするリスク

事業経営そのもので
あり経営者が最終的
に決断するもの

商品戦略、工場新設、
価格戦略、マーケット
からの撤退など
ビジネスリスク

●コントロールするリスク

経営者が組織を構築
しその損失の発生を
極小化するもの

火災、事故、リコール、
損害賠償、為替差損
などいわゆるリスク

企業を取り巻くリスクの分類

大分類	小分類	リスク
戦略 リスク	ビジネス戦略	新規事業・設備投資
		研究開発
		企業買収・合併
		海外生産拠点の崩壊
		生産技術革新
	市場マーケ ティング	市場ニーズの変化・製品の不発
		価格戦略の失敗
		宣伝・広告の失敗
		競合・顧客のグローバル化
	人事制度	情報技術革新
		集団離職
		海外従業員の雇用調整
	政治	従業員の高齢化
		法律の制定・制度改革
		税制改革
		国際社会の圧力
		貿易問題・通商問題
		戦争・内乱
		政変・革命・テロ・暴動
	経済	経済危機
		景気変動
		原料・資材の高騰
	社会	不買運動・消費者運動
		風評
		地域住民とのトラブル
		誘拐・人質
	メディア	反社会的勢力による恐喝・脅迫
		インターネットを用いた批判中傷
		マスコミによる批判・中傷
	資本・負債	メディア対応の失敗
		格付けの下落
		金融支援の停止
		資金計画の失敗

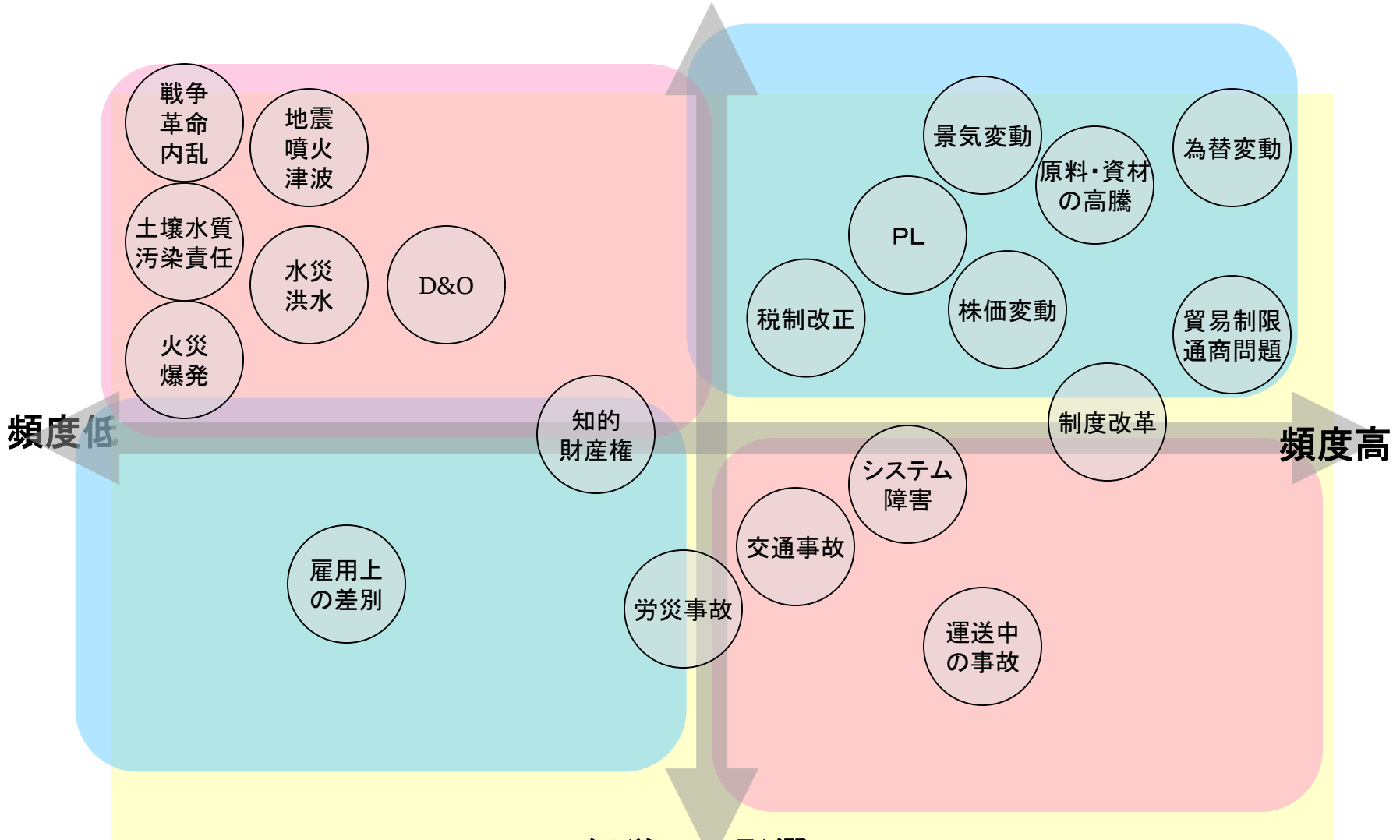
大分類	小分類	リスク
財務 リスク	資産運用	デリバティブ運用
		不良債権・貸し倒れ
		株価変動
	決済	地価・不動産価格変動
		取引先倒産
		金利変動
流動性	為替変動	
	黒字倒産	
ハザード リスク	自然災害	竜巻・風害
		落雷
		地震・津波・噴火
		天候不良・異常気象・冷夏猛暑等
	事故・故障	火災・爆発
		設備故障
		交通事故(就業中)
		航空機事故・列車事故・船舶事故
		労災事故
		停電・断水
		運送中の事故
		海賊・盗難
		放射能汚染・放射能漏れ
		有害微生物漏洩、バイオハザード
		情報システム
コンピュータウィルス・サイバーテロ		

大分類	小分類	リスク
オペレー ション リスク	製品サービ ス	製品の瑕疵
		事務ミス
		製造物責任
		リコール・欠陥商品・製品回収
		プライバシー侵害
		個人情報・顧客情報漏洩
		機密情報漏洩・情報管理の不備
	法務・倫理	知的財産権・著作権侵害
		特許紛争
		環境規制違反
		役員従業員の不正、不法行為
		商法違反・不当な利益供与
		独占禁止法・公正取引法違反
		不正取引
		インサイダー取引
		社内不正・横領・贈収賄
		企業論理違反・問題情報の隠蔽
	環境	外国人不法労働
		役員賠償責任
		環境規制強化
	労務人事	環境賠償責任・公害
		環境汚染・油濁事故・土壌汚染
		廃棄物処理・リサイクル
		差別(性、国籍、出身、宗教など)
		過労死・安全衛生管理不良
		セクシャルハラスメント
		労働争議・ストライキ
経営者	経営者	伝染病(エイズ・SARS)
		職場暴力・パワーハラスメント
		海外駐在員の安全
		経営者の死亡・執務不能
		乱脈経営・粉飾決算
		役員のスキャンダル

リスクマップ事例

関係者外秘

経営への影響大



リスクシナリオによるリスク算定の例

【複数ある工場のうち一つが火災で全焼した】

- ①人的被害 負傷者数名
- ②物的被害 工場資産滅失15億円
- ③利益損失 第二工場で代替生産するが
70%が限界(30%分逸失)
- ④損害賠償 納期が遅れたため1億円の違反金
- ⑤シェア失墜 工場再開後も15%の顧客を失う
など

リスクマネジメントに関する計画 (その2)

- リスク評価

リスク評価基準に基づいて個々のリスクを評価し、組織として対応するリスクの優先順位を付ける

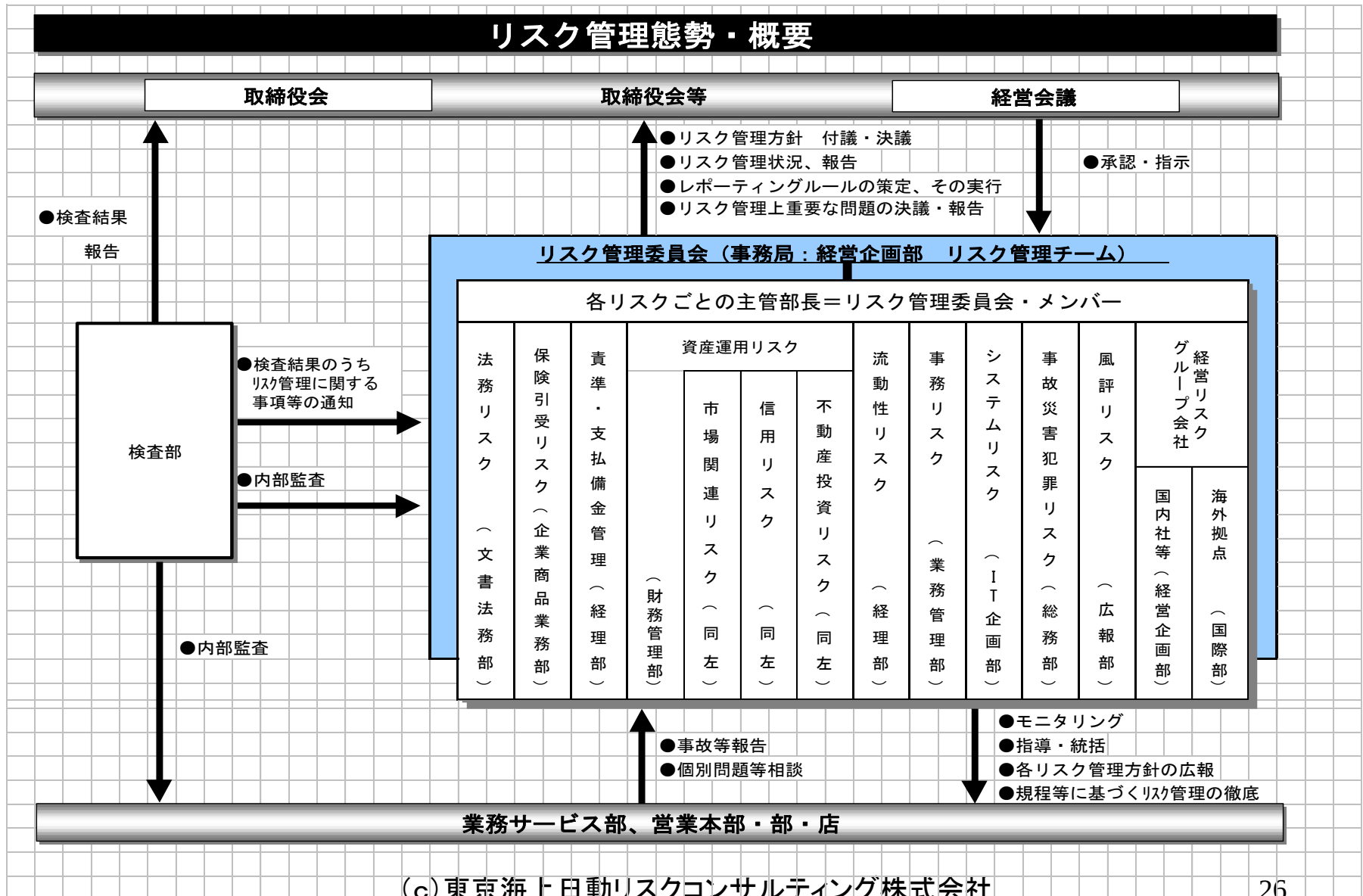
①リスク評価基準の作成

②リスクの優先順位付け

優先度の高いリスクの選定事例

- 企業の業種、規模、立脚基盤、社風により経営者が決定する
- 取り上げるリスクの数や内容は様々
【比較的多い対象リスクの例】
 - ①新商品の売り上げ不振；他社競合
 - ②製品・サービスの瑕疵（PL、リコール）
 - ③製品・サービスの供給停止（事故・災害）；BCP
 - ④法律違反
 - ⑤企業、従業員に対する犯罪

東京海上日動火災保険(株)のリスク管理体制 関係者外秘



リスクマネジメントに関する計画 (その3)

- リスクマネジメントの目標を設定する

①守るべき対象の明確化

②法的要求事項

③関係者へ悪影響を与えるリスク

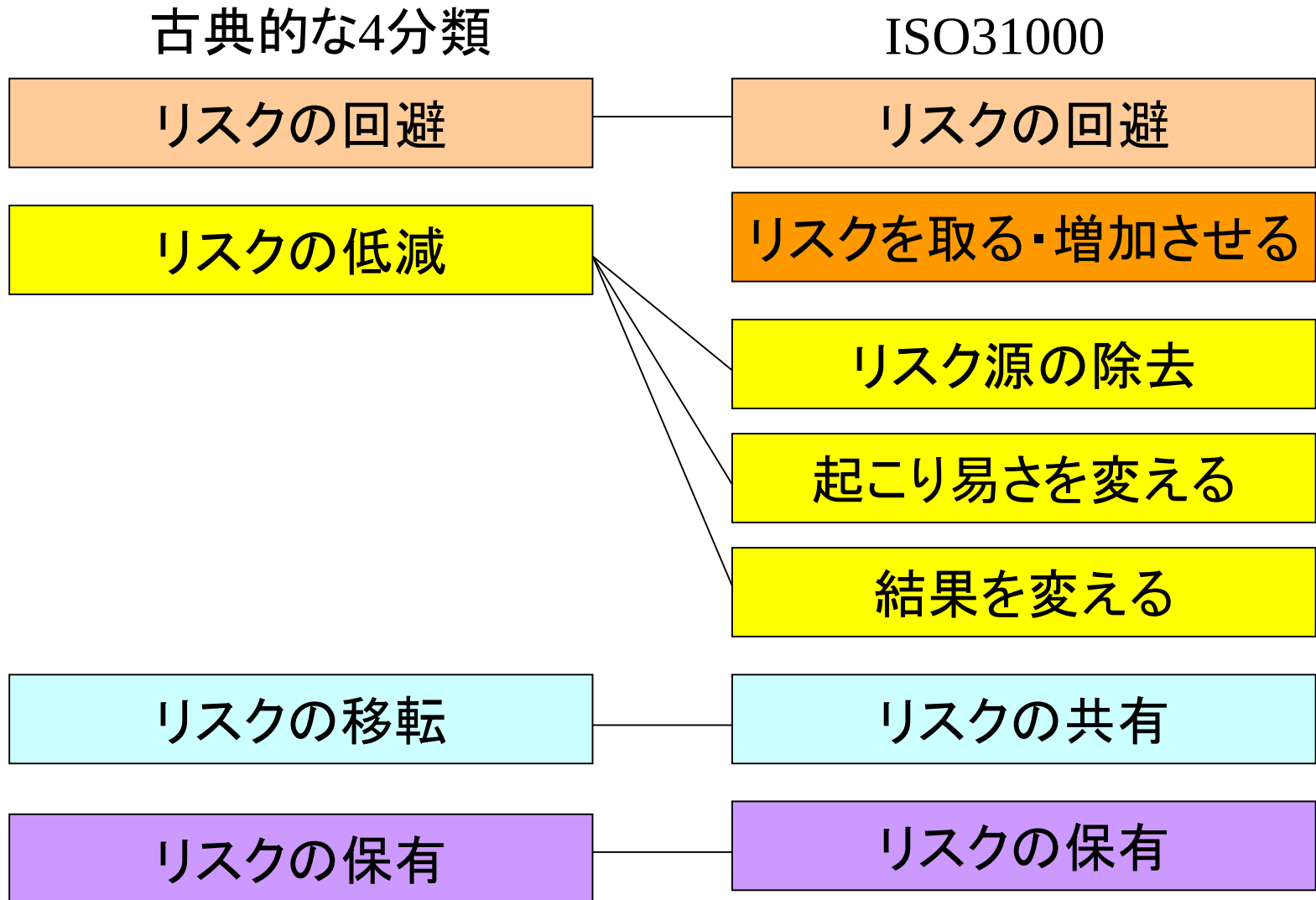
の低減などを考慮

目指すべき発生頻度、被害額等目標を設定

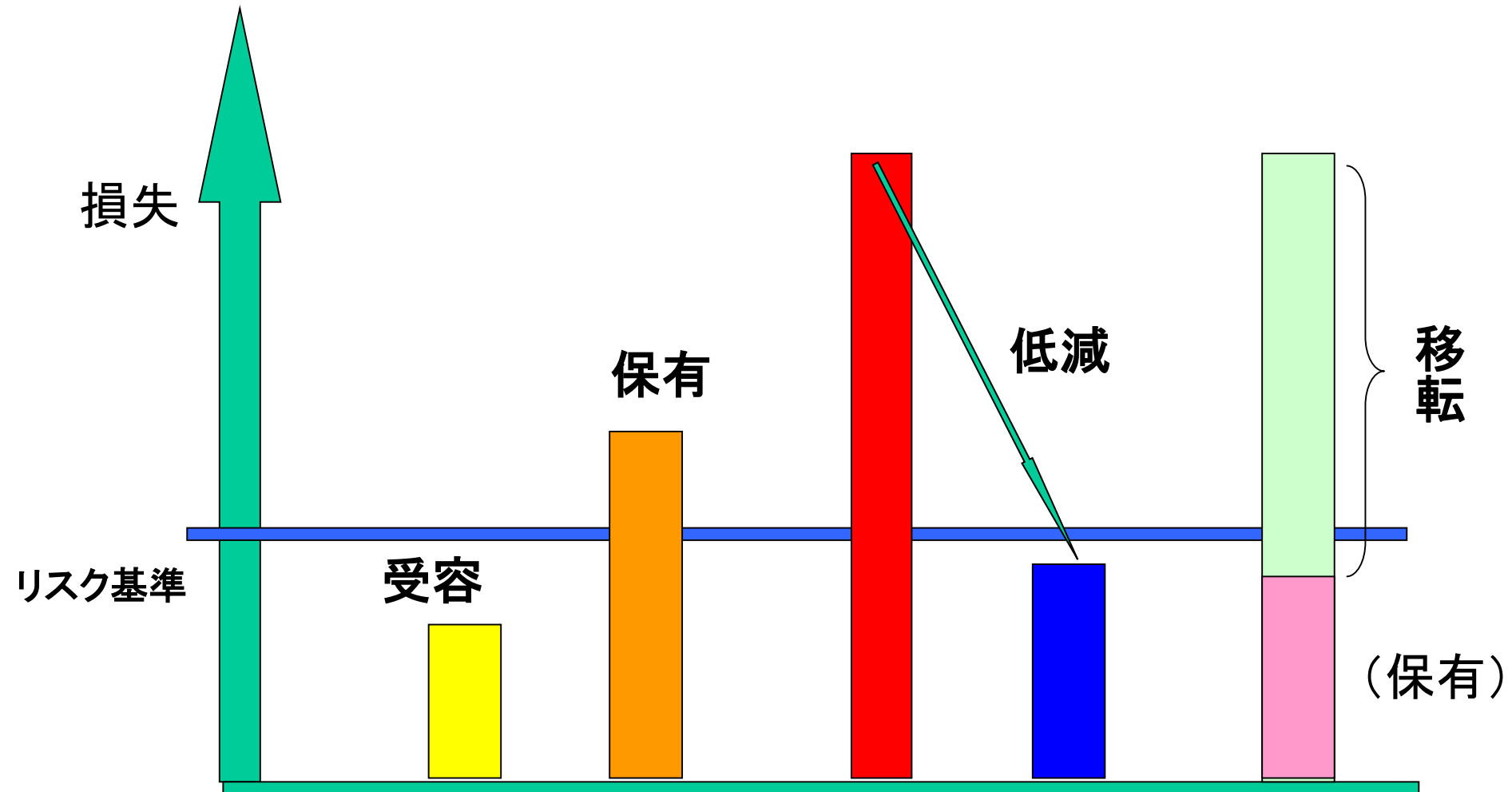
リスクマネジメントに関する計画 (その4)

- 組織として管理するリスクにつきその対処方法を選択し具体的内容を定めた計画を策定する
 - ①回避
 - ②低減
 - ③移転
 - ④保有

古典的な対策の分類とISO31000の比較 関係者外秘



リスク基準と低減、受容、保有、移転



リスクマネジメントに関する計画 (その5)

- リスクマネジメントプログラムを策定する
- 対策の具体的な内容を定める
- 責任を明確にする
- 組織を決める
- 日程を決める
- 投入する経営資源(要員、予算など)を決める

交通安全リスクマネジメントプログラムの例

項目NO	実施事項	責任者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	評価
1	新入社員安全運転教育	総務課長	●												
2	事故多発者安全運転教育	総務課長							●						
3	交通安全キャンペーン	総務課長								●					
4	構内カーブミラーの設置	工務課長			<---->										
5	事故分析	人事課長								<-->					
6	自動車保険の見直し	経理課長										●			
7	運転管理責任者講習受講	各課長						●							
8	安全運転管理規定改訂	法部課長	<----->												
9	セイフティレコーダーの搭載	公務課長								<----->					
10	車両点検実施項目の改訂	工務課長					<----->								
11	社長レビュー	社長室長											●		
12	内部監査	監査部長								<---->					

リスクマネジメントの実践

- 日常の予防について計画に従って具体的な実施手順を作成し実施する

モニタリングおよびレビュー

- 計画に則ってリスクマネジメント活動を実施しているが、実際にどの程度成果を上げているかを評価する
- 実施状況の監視
- 進捗管理
- 実行度合いの測定
- 日常点検 などがある

組織の最高経営者によるレビュー

- リスクに強い組織になるために継続的に改善を行っていく
- そのため一定の自ら定めた間隔でリスクマネジメントシステム全体をレビューする
- この結果を踏まえて経営者の責任で次のサイクルをスタートさせる
- **経営環境の変化**を踏まえて改善する

継続的改善

必要に応じて不備を修正・是正（守り）

- ① 日常点検
- ② リスクマネジメントシステム監査結果
- ③ 緊急事態経験後
- ④ リスク情報を監視した結果の要請

環境変化を踏まえた改善の実施（攻め）

企業規模の拡大、売れ筋商品の変化など

リスクマネジメント構築における 経営者の役割

- 方針の明確化
- 対応するリスクの決定
- 経営資源の投入（予算、要員、時間）
- ノウハウの導入（外部機関の委託、コンサルの実施、専門家の起用）
- 監査を実施し結果を真摯に受け止める
- 計画の見直しへの経営者自らの参画

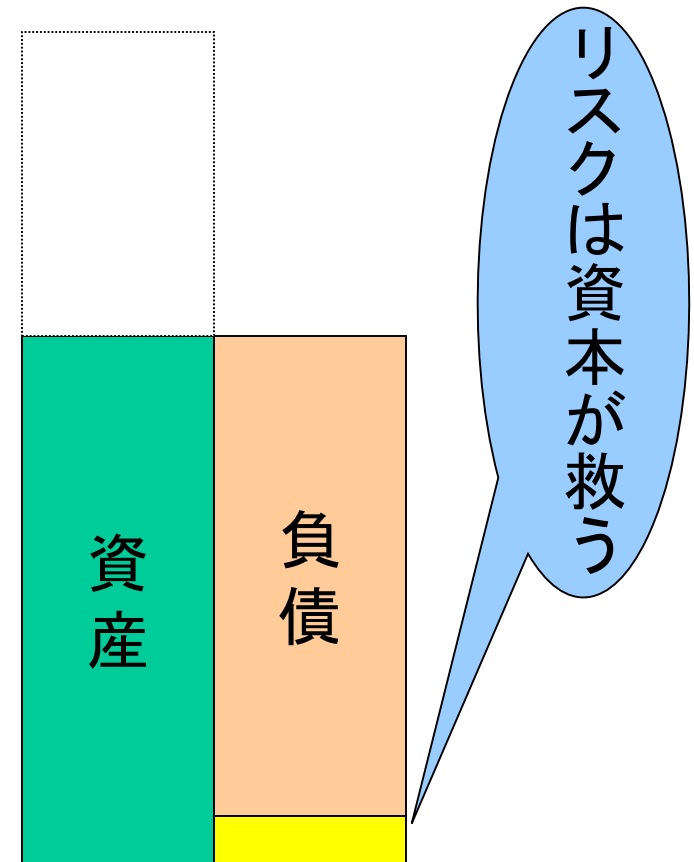
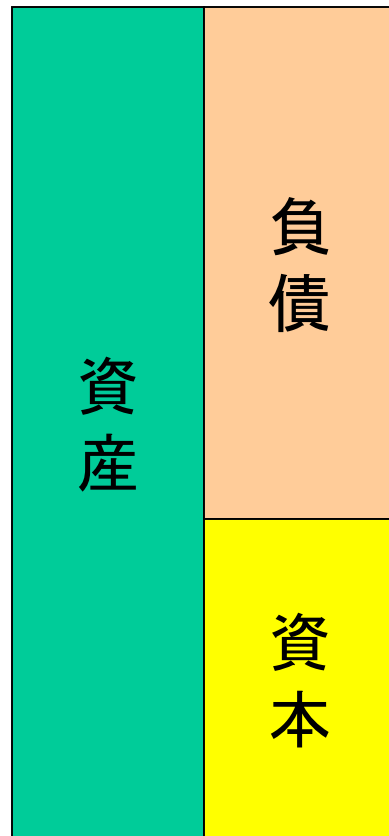
6. 国際会計基準と資本の役割

- リスクマネジメントに要する費用の総額をリスクコストという
- 以下の4つのコストの合計
 - ①保有損失の費用; 自家保険・無保険の損害額
 - ②リスクコントロール費用; 防災費用
 - ③リスク移転費用; 保険料など
 - ④リスク管理費用; リスクマネジメント部門の人件費、運営費

国際会計基準(IFRS)にみる資本の考え方

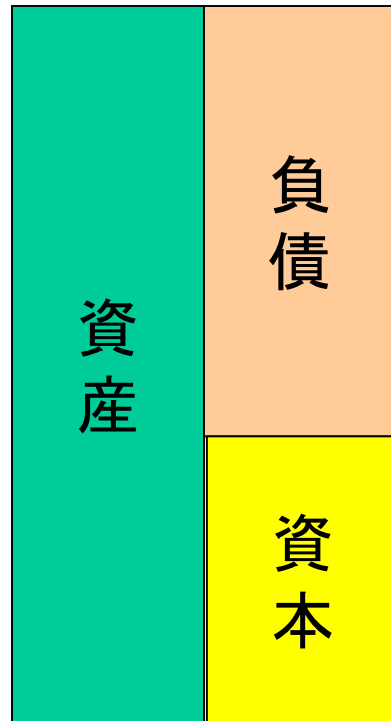
通常のバランスシート

事故発生後のバランスシート



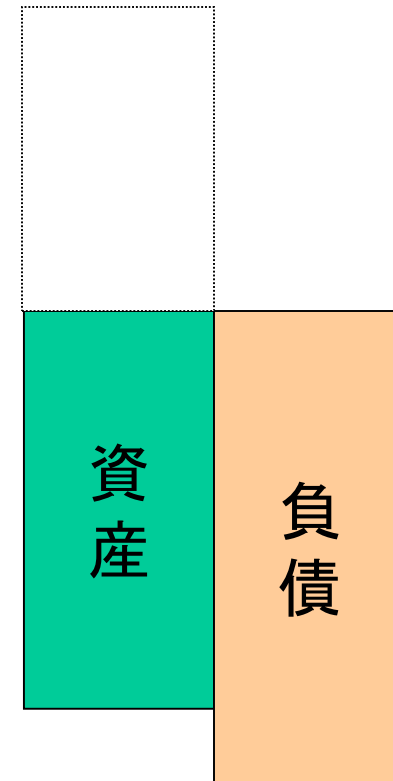
事故により資産が減少。しかし負債は減少しない。

通常のバランスシート



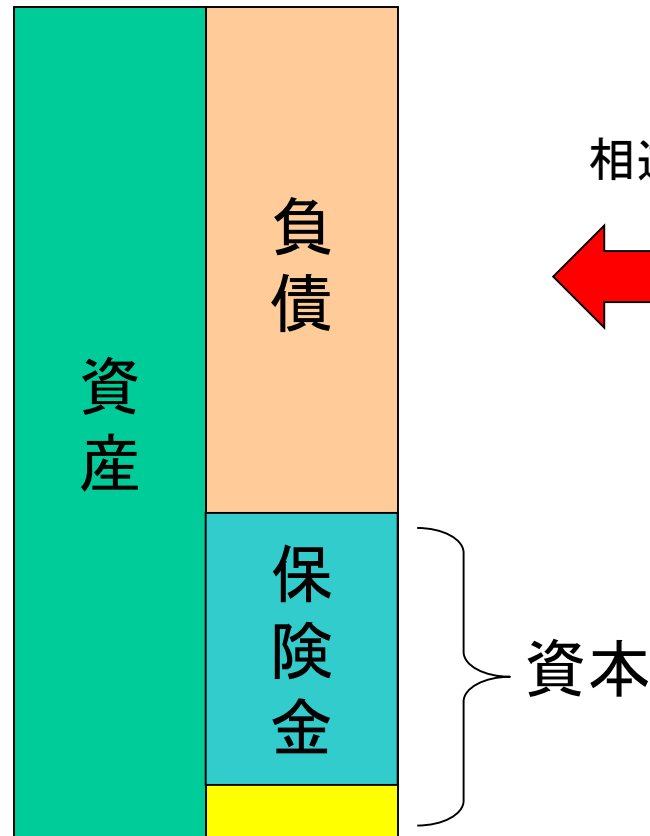
事故発生後のバランスシート

→
資産が減少
負債は変わらない



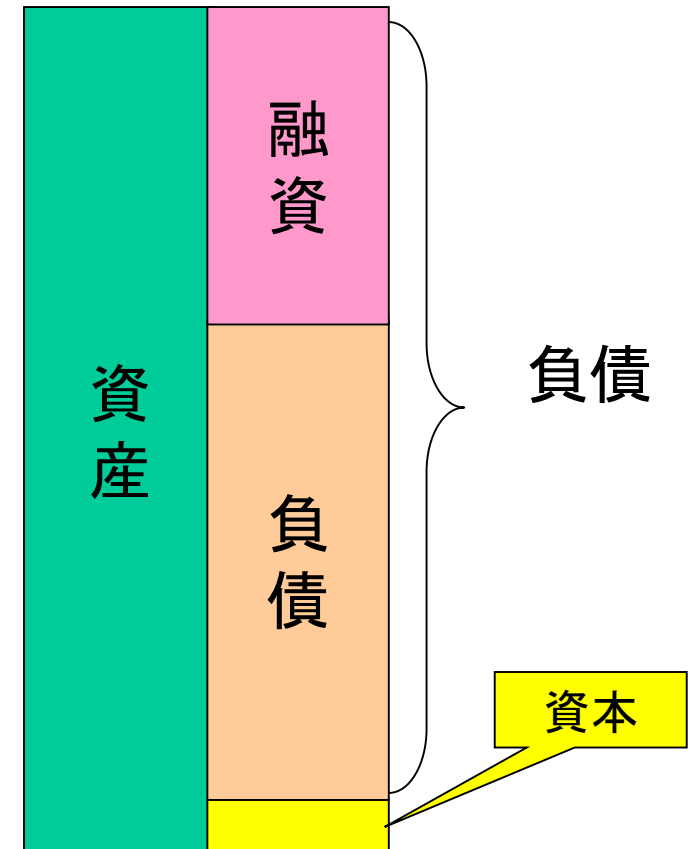
資本がマイナスになった場合
債務超過 == > 倒産

保険による補填



保険金は資本になる

災害融資など借入れによる補填



融資は負債となる負債金額が拡大

7, 緊急時の対応; 危機管理

★対応策の時間軸

事前対策、緊急時対策、復旧対策

緊急時対策としてのBCP

★緊急時の実行組織の整備

★危機広報

ポジションペーパーの作成

記者会見訓練

★経営者の能力



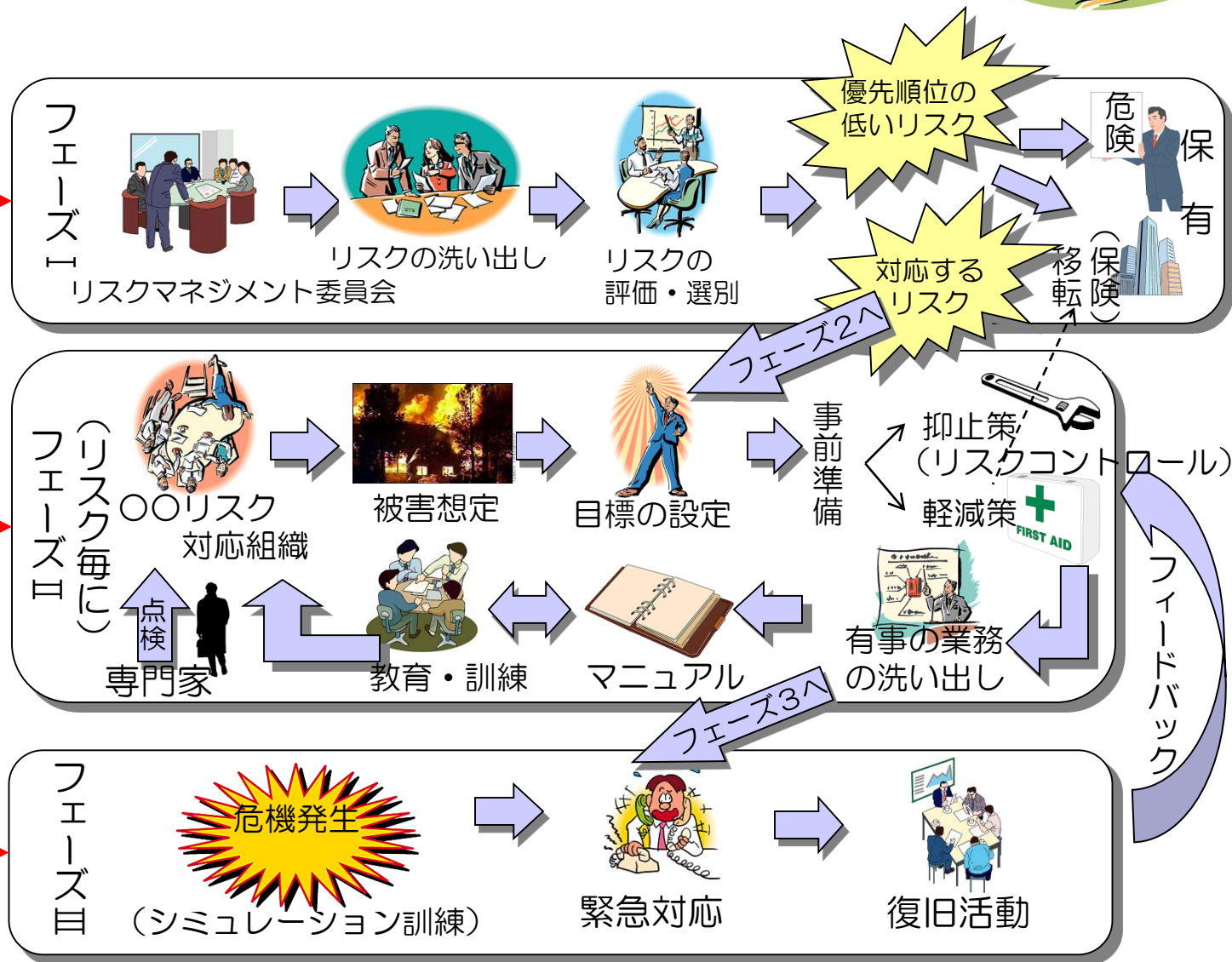
8 理想的なリスクマネジメント



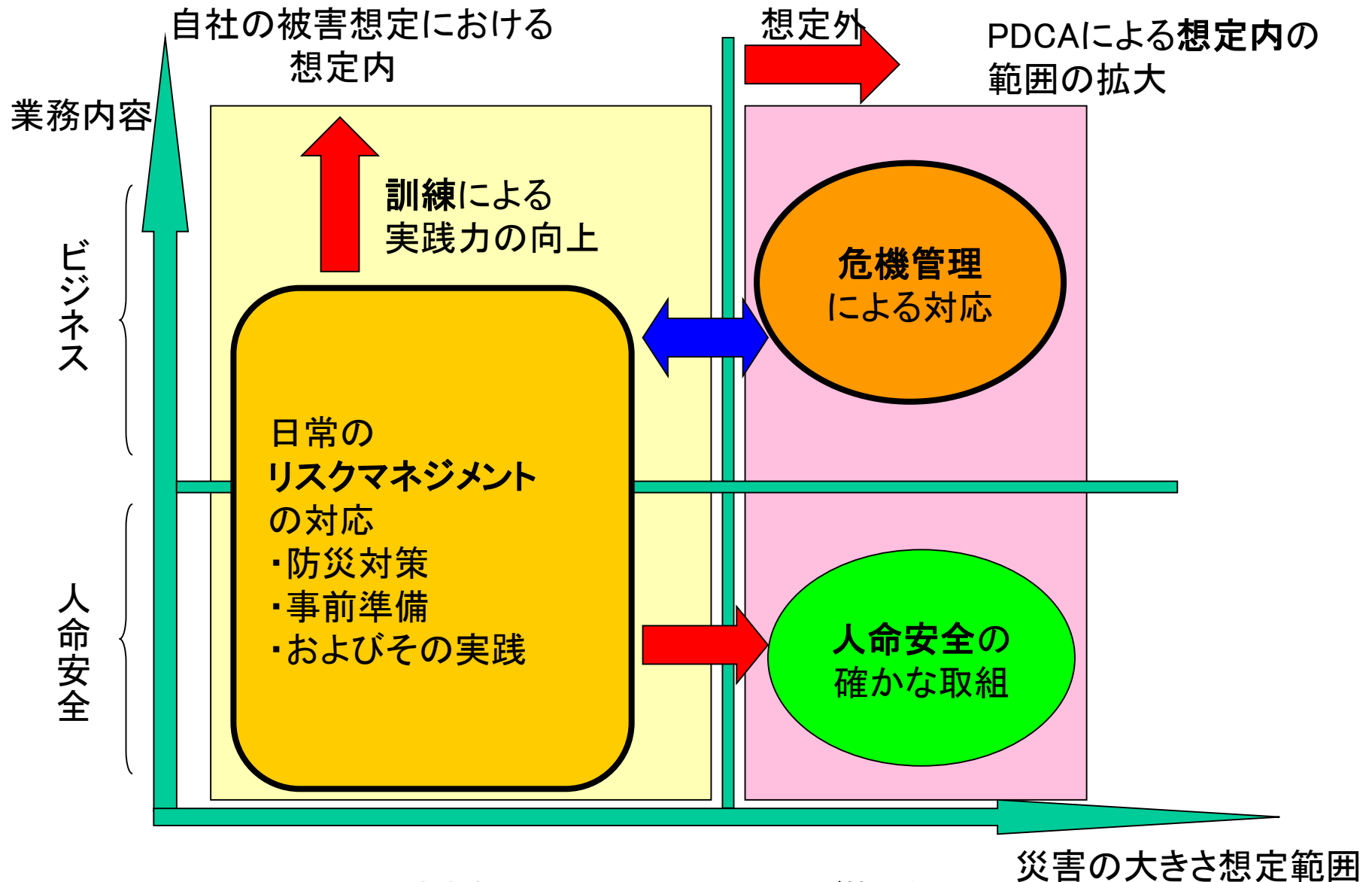
経営者の方針

監査・承認

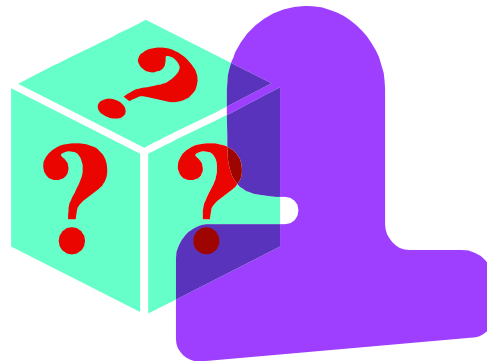
経営者による見直し



9. 想定外と想定内をどう考えればよいか



質疑応答



参考図書

リスクマネジメントがよ〜くわかる本第2版
著者；東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
出版社；秀和システム

ケースブックあなたの組織を守る危機管理
著者；危機管理研究会編
出版社；ぎょうせい

おわり