

# 第1章 リスクマネジメント

ビジネスにリスクは付き物だと言う。チャンスはリスクの裏にあるとも言える。デフレ不況もリスクであり、企業不祥事や災害もまたリスクとしてくられる。我が国の人口は減少し、耐久消費財業界は低迷リスクだらけである。あまりに多くの障害をすべて想定し、仮想演習を行うことは不可能である。企業の目的は利潤の追求である、と看破する背景には、リスクへの対処経費と復活チャンスへの設備投資が必要だからだ。物流は製造・販売の後方支援活動を担うために、事故・ミスのような物流そのもののリスク以上に、企業活動のリスク影響を受けることになる。リスクへの対処をどのように理解すればよいのか。この章では広くリスクマネジメントについて整理を行う。はじめにリスクの認識、そしてその程度を災害や危機の予測ではなく、活動資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）の喪失割合に応じてケースを設定する。自ずと対処の方向が見いだせることを示してゆく。次にリスク判定が全くできない混乱や混沌状況におかれた場合の対処法、そしてリスクからの回復のシナリオを組み立ててゆく。失われた資源を復旧させるために、保険や補償制度についても触れる。

## 1-1 リスクとは何か

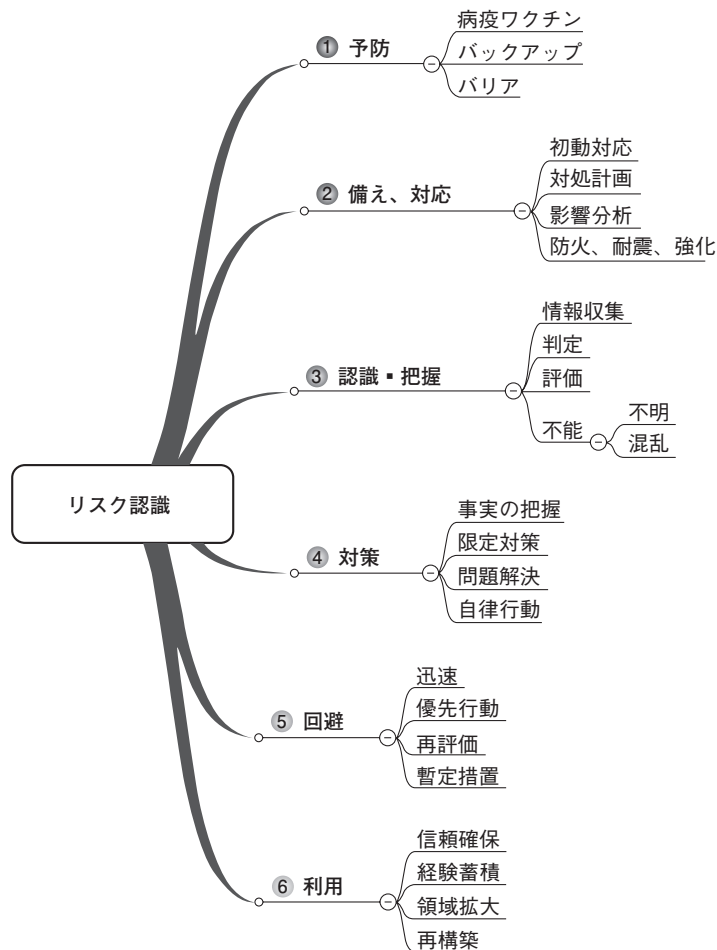
個人や企業、国家や地球もリスクを内在しながら活動を続けている。常に平穏無事であることのほうが確率的にも奇異であり、私たちは日常生活を「非現実的な楽観」によって過ごしていることが面白い。

確率の代表例では宝くじや胃ガンによる死亡率があろう。日常的にタバコ喫煙の発ガン率や交通事故の死亡率、航空機や鉄道の事故率など、生死に関わる脅威を感じながら、その発生確率を目にしておきながら、「最悪の事態に備える」などという人のほうがむしろ少ない。健康に強い関心があっても、自分の

発症リスクや確率まで記憶していることはない。リスクとは日常的に忘れられる存在なのだ。

企業活動におけるリスクは、直接的に業績に多大な影響を及ぼすあらゆる脅威と見なすことができる。地震災害などの天災や、企業不祥事に代表される経営マネジメント、現場や営業活動の最前線で起こる失敗による損失や被害もリスクである。

図表 1-1 リスク認識



どのようなリスクが挙げられるかを想像すると、新聞には他山の石となるべき事件や事故が毎日列挙されている。とうてい分類することすら難しいほどに多岐多様にわたっている。現代はリスク多様性時代とも言えるのだ。

そのような多様性に対して、かつ予測不能の不確実性に対して、どのようにリスクを避けたらよいのであろうか。東日本大震災は地震の規模までは想定していたし、地震予知連絡会は地域を不明としながらも「マグネチュード7以上の地震は必ず起こる、その場合には大災害が起きる」と提言を続けてきた。

予想を受けて各地方自治体はハザードマップという地域防災地図を住民に配布し、いざというときの「最悪の状態」に備えているようにと啓蒙を続けていた。

しかし、地震と津波がこの度のように連動し、かつ大規模広域になるとは、誰も予想できていなかった。……だから、不意打ちを食らった状態となり、パニックになり、予想を超えた被害をもたらし、復旧に手間取り、呆然となったのである。

リスクについて整理をするなら、次のような対処の方法論が挙げられる。

1. どのようなリスクがあるのかを想定して、**予防策**を準備しておく。
2. **備え、対応** 被害を最小限に抑えるための準備や対応策を整備しておく。
3. **認識・把握** リスクは突然降りかかる場合もあるが、何らかの予兆や事前情報の入手が可能な場合もある。自然災害の場合には、各種研究機関からのアラームが発せられていることもあるので、情報や予兆をキャッチしてその影響を評価・判定することで対策が効果的となる場合がある。

4. **対策・対処** リスクが目の前の現実となり、緊急事態が発信された場合には迅速な行動が初動としてとられることになる。被害の拡大はこの初動に原因があったことが、さまざまなリスク事例と共に残されているので、不断の研究が必要になるだろう。さらに、発災確率の高いリスク、事故や火事などの身近なリスクには、想定演習や訓練などの具体的な対策演習が不可欠となる。

5. **回避** リスク発災は瞬間的な爆発のような物理的損害をもたらすものから、流行性ウイルスや風評被害のように、時間経過とともに被害が拡大するものもある。時間との勝負という面もあるが、近隣で発災したリスクを回避することも可能であるはずだ。回避策は対策と同様にリスク軽減策として検討して

おかねばならない。

6. 利用・応用 リスクは被害をもたらすが、復旧するだけではロスの穴埋めにしかならず、喪失したエネルギーや損害を補償するものは保険しかない。同業界で発災した場合には、競合よりもいち早く復旧することが競争優位になる。また、リスクを事業経験の蓄積として再び起こるであろうリスクに備えることは、企業経営のゴーイング・コンサーンそのものにつながる。

このようにリスクを認識することは、最初に予防を企画し、できれば回避・軽減、発災した場合にも初動を間違わずに効果的な対策を打ち出し、早期の回復を図り、そのことの経験を新たな経営資源として競争優位に活用することの覚悟が必要である。

リスクは予測できるか？ 経営や事業運営の現場にある者ならば、常に意識しておかねばならない課題ではあるが、「非現実的な楽観」を元にした行動基準を放棄しない限り、すべてに備えることは難しいだろう。

明日、地震が起きたらどうするか？

今日、大停電があってシステムデータが喪失したらどうするか？

知らないうちに従業員にインフルエンザウィルスが蔓延していたら？

明日、業界で大不祥事が発生して、商品サービスの販売が停止されたら？

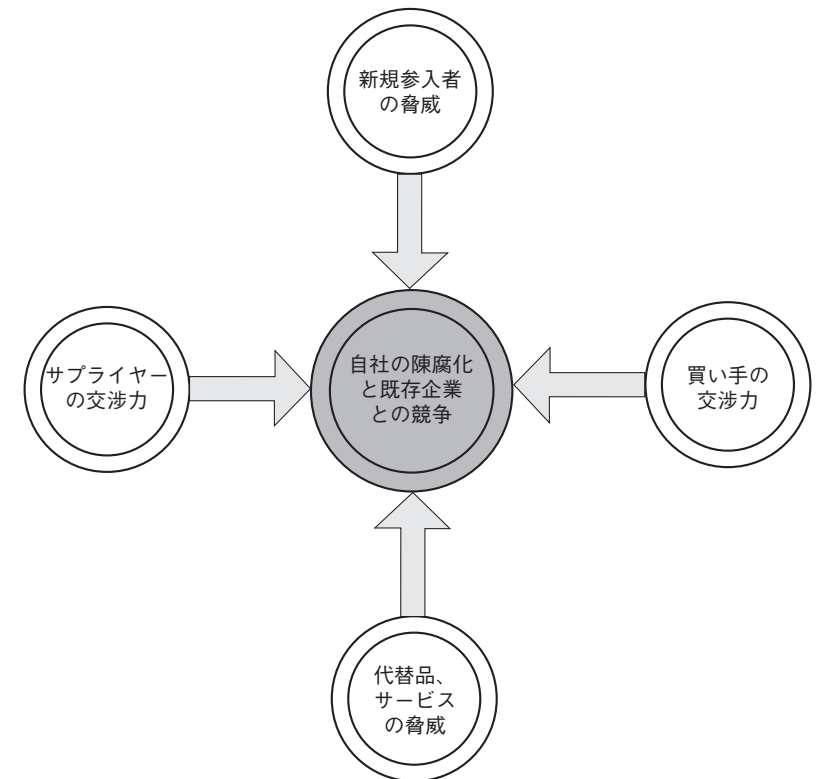
すべてのリスクを考えることは、見落とすリスクが付き物なのだ。

## 1-2 リスクはどこに生まれるか、5つの脅威とは

さまざまな研究者によって企業の経営リスクの研究が行われている。災害リスクと同様に、こちらの備えも必要であり、昨今ではERM (enterprise risk management) という領域で会計や財務、業務監査の業界でも話題に挙がってきている。企業を取り巻くリスクは、これほど深く広く、自然災害や企業犯罪による不祥事以外にも多く、企業の重要な関係者であるステークホルダーは、経営者にリスクコントロールの技量を期待しているのである。

リスクが予測不能ならば、一体どうすればよいのか。発災は予測できなくとも発災による影響はリストアップすることができるはずだ。つまり、企業活動における重要な経営資源の喪失は、全滅から軽微な損失まで漠然としてでも思考の範囲に収めることができる。

図表 1-2 5つの脅威



そして、自然災害は企業の外部から襲いかかり、その他にも外部にはどんな脅威があるか、そして企業内部には不祥事や犯罪、情報漏洩をはじめとしたどのような脅威があるかを考えることはできる。

それは、リスクはチャンスの反面教師という側面があり、成功は小さな失敗の積み上げによる、克服であるからだ。

図は企業経営における5つの脅威とそれに対処すべき戦略の組み立て方をイメージしたものである。企業戦略と競争優位の研究を続けるマイケル・ポーターは、さまざまな企業戦略のモデルを我々に提示してきた。5つの戦略構築モデルはその代表例である。

つまり、企業がゴーイング・コンサーンで在り続けるためには、5つの脅威

とそのために対処戦略に万全を期さねばならないことを示唆している。自然災害のリスクや情報漏洩、ウィルスパンデミックなどは外部環境、しかも地球環境の突然変異ではあるが、自社継続の使命のために何を覚悟しなければならないか、リスクはどこからやってくるかを構想する際の一助となろう。

5つの脅威、すなわち企業リスクとは、

1. 自社の陳腐化（流行遅れ、時代錯誤、停滞、マンネリ）と既存企業との競争
2. 突然の新規参入者によるマーケットの席卷と対応の遅れ
3. 顧客、マーケット交渉力強化による自社没落および低下（ダンピング強要など）
4. 想定できなかった代替品、サービスの登場による自社シェアの急激な低下
5. 調達仕入れ先、サプライヤーの交渉力強化による、自社の生産供給ストップ

一番目の自社問題は根が深くなる可能性がある。事業の遂行における陳腐化や錯誤は、外部影響や外部情報の錯誤や勘違い、意図的な歪曲なども含まれる。たとえば、時代の変化はゆっくりと進むので、気づいたときにはかなり遅れをとっていることがある。さらに、人の判断を元になると、目前の事実が知識としての事実と異なると錯覚することはよくある。人の失敗は多くのリスクをもたらすが、状況判断という失敗は、さまざまな場面で軽微なリスクを巨大化、深刻化することが多いのである。

さらに、社風や体制などの組織問題や技能伝承を含めた技術問題に関わることも多い。これらの5つの脅威と同時に自然災害が加われば、もはや復旧不可能な状況まで追い込められることが想像できるであろう。つまり、我々はリスクを意識しなくとも、5つの対策を日々とりながら経営を続けていることの証明であり、リスクは5つの脅威方面とさらには自然災害という天災もあるのだ。天災が自社だけに降りかかり、競合他社が安穩としているならば、競争はすでに決着して発災からの復旧では手遅れとなる。

5つの脅威に備えた日々の活動が、実は脅威となるような戦略の失敗も数多く見られている。それらが結果的に陳腐化と時代錯誤という状況を生み出すこ

とになるのだが、リスク担当者という組織は存在しなくとも、各自が5つの脅威とリスクに備える覚悟は欠かせないであろう。

5つの脅威への対処を続ければ、企業継続は可能である。日本には創業100年以上の「長寿企業」が2010年8月時点で22,000社も存在する（帝国データバンク調査）。そのうち、上場企業は347社、最古参は寺社仏閣建築の「金剛組」（大阪市）で西暦578年創業、実に聖徳太子にゆかりの企業でもある。業歴は1400年にわたる。

2位は生け花振興・教授の「池坊華道会」、3位は老舗旅館「西山温泉慶雲館」（山梨県）であり、長寿企業の上位には老舗旅館が名を連ねる。上位7社は業歴1000年を越えている。

22,000社の所在地は東京が多く、都内の和菓子製造「塩瀬総本家」（東京都中央区）が創業1349年（貞和5年）で最古参である。2位は愛知県、創業970年（天禄元年）「中村社寺」がある。3位は金剛組のある大阪府である。

すべての企業に事業継続100年越えの可能性がある、「100年に一度の大災害」をものともせずゴーイング・コンサーンを続けているのである。リスクもなく運に恵まれ、100年を越え1000年を過ごすことができるだろうか。競合や陳腐化の脅威と戦い、乗り越えるための術を特殊な経営者達だけが引き継いできているのであろうか。経験に学び、歴史に学ぶために見事な企業家が列を成している。

図表 1-3 長寿企業上位10社、地域別分布

|    | 企業名     | 業種     | 所在地 | 創業年（西暦） |
|----|---------|--------|-----|---------|
| 1  | 金剛組     | 木造建築工事 | 大阪府 | 578年    |
| 2  | 池坊華道会   | 生花教授   | 京都府 | 587年    |
| 3  | 西山温泉慶雲館 | 旅館経営   | 山梨県 | 705年    |
| 4  | 古まん     | 旅館経営   | 兵庫県 | 717年    |
| 5  | 善吾楼     | 旅館経営   | 石川県 | 718年    |
| 6  | 田中伊雅佛具店 | 仏具製造   | 京都府 | 885年    |
| 7  | 中村社寺    | 建築工事   | 愛知県 | 970年    |
| 8  | 朱宮神仏具店  | 仏具小売   | 山梨県 | 1024年   |
| 9  | 須藤本家    | 清酒製造   | 茨城県 | 1141年   |
| 10 | 通圓      | 茶製造販売  | 京都府 | 1160年   |