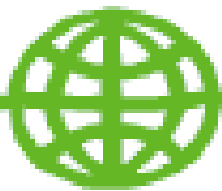


リスクマネジメント事例

リスク・セキュリティ基礎 第6回

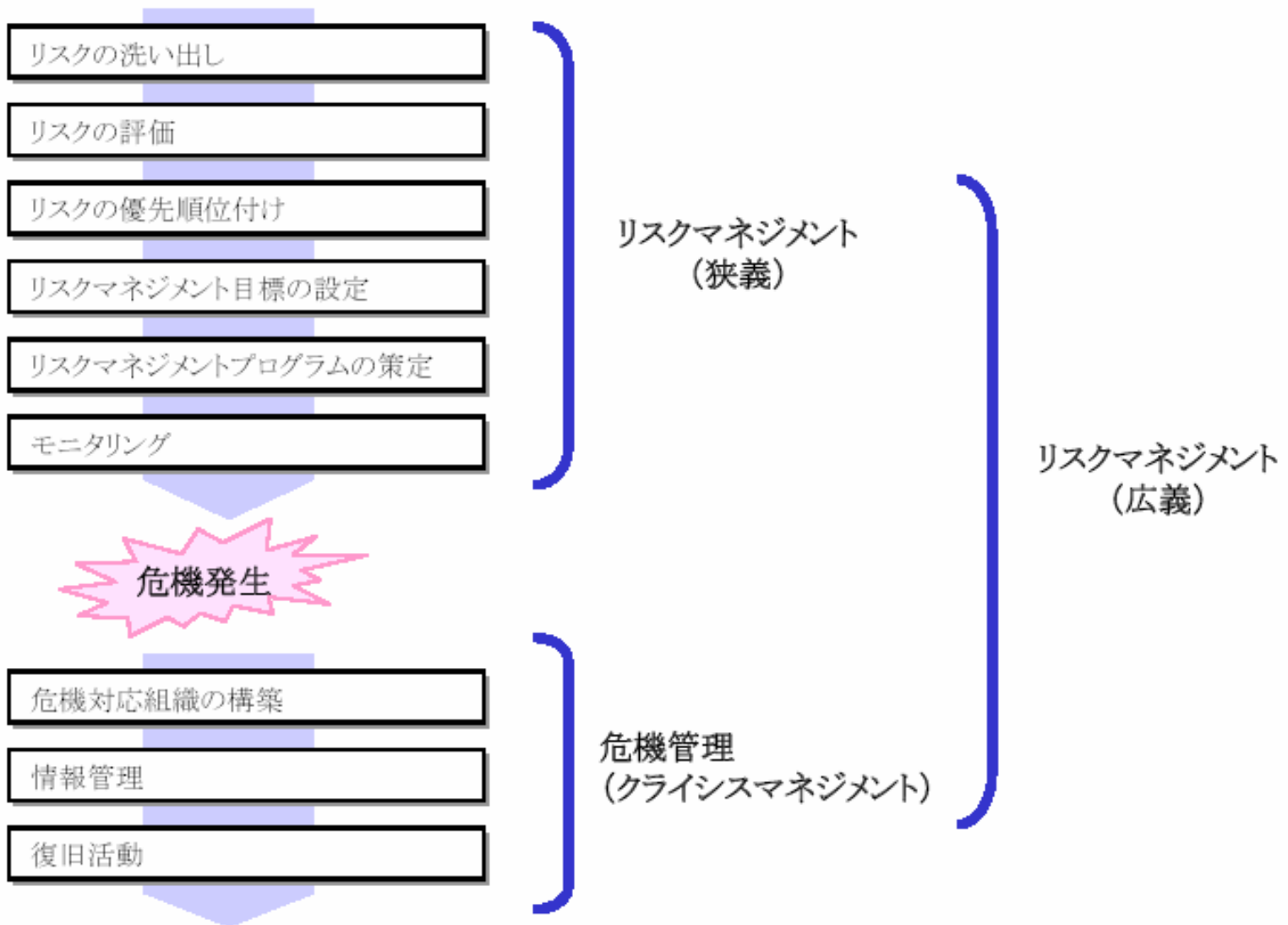


庄司, ○岡島, 伊藤

リスクマネジメントとは

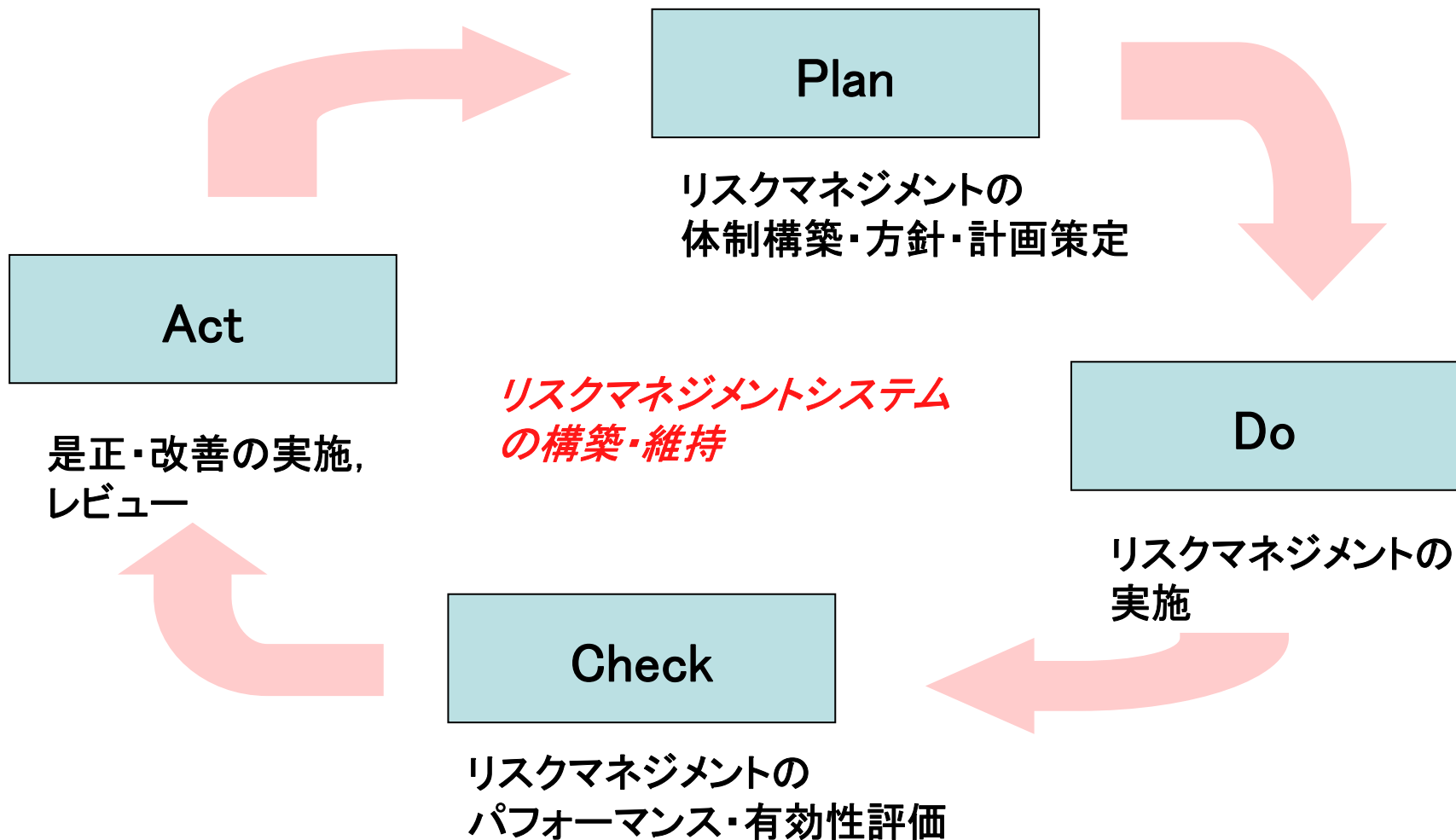
- JIS Q 2001における定義
「リスクに関して、組織し管理する、調整された活動」
- 経済産業省リスク管理・内部統制に関する研究会における定義
「企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動」

リスクマネジメントと危機管理



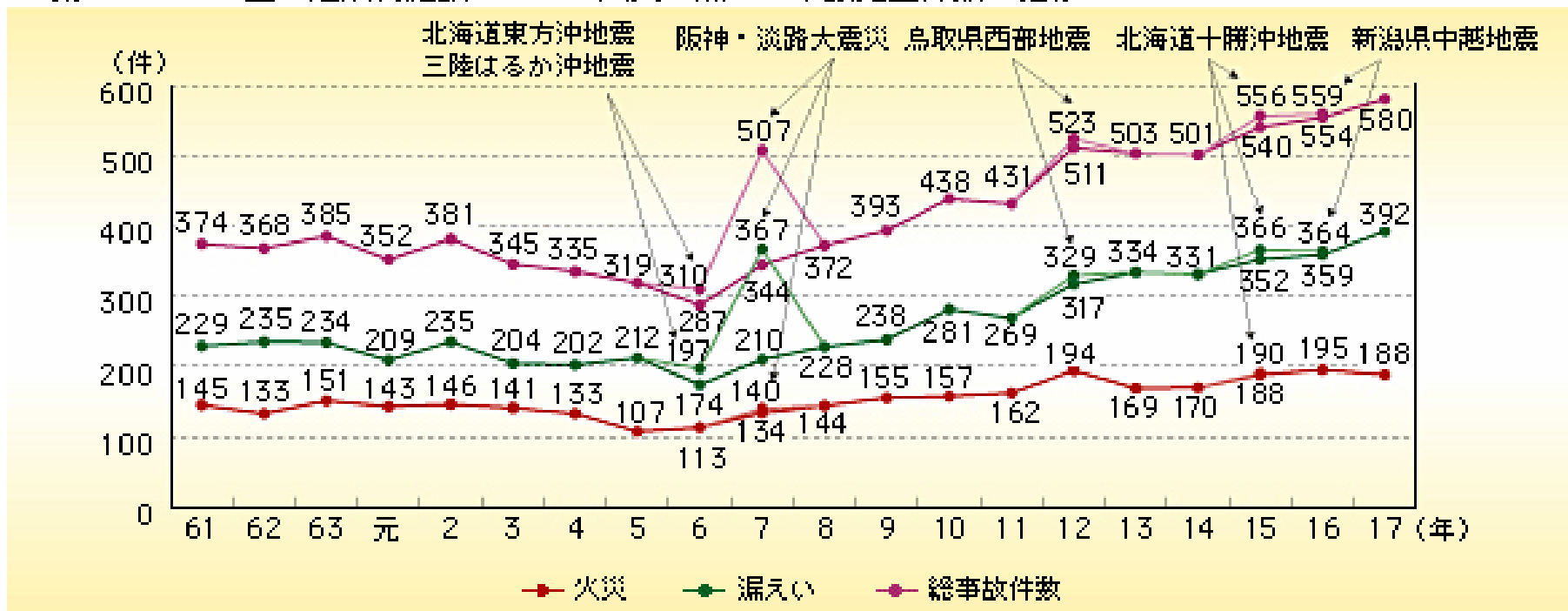
METI 「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」

JISQ2001のPDCAサイクル



例：危険物事故防止への取り組み

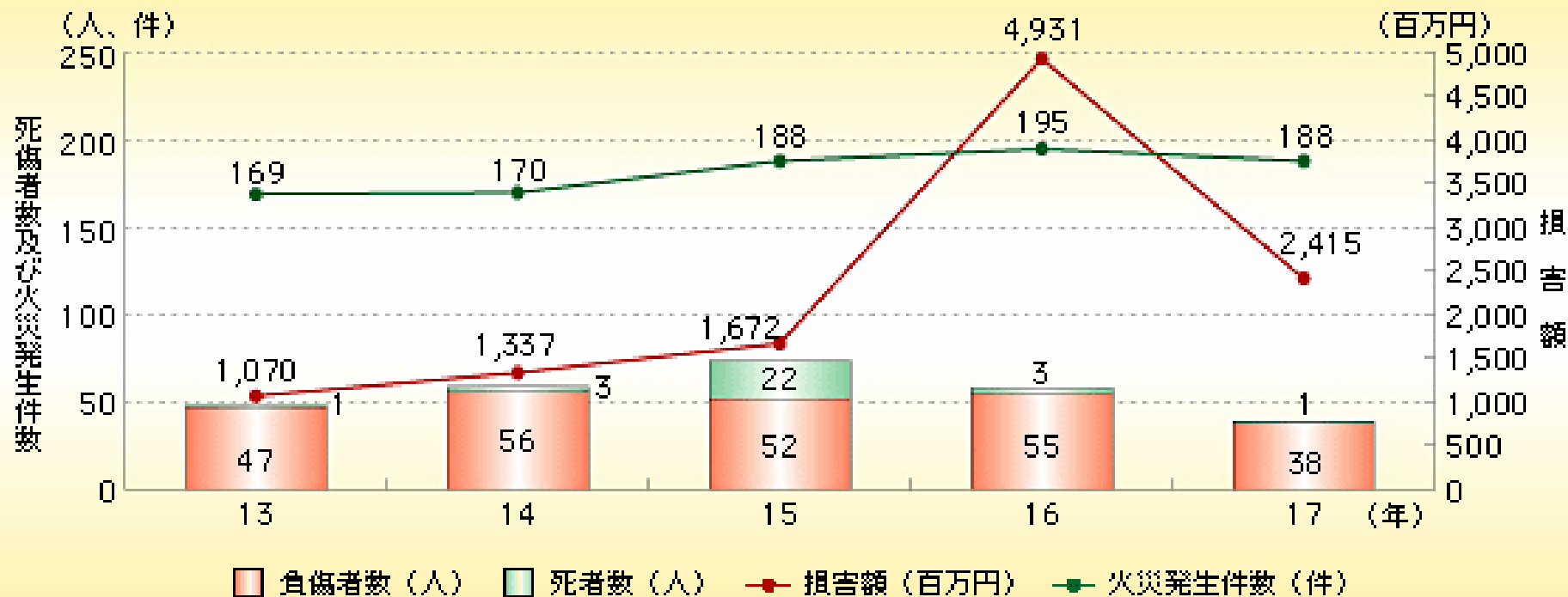
第1-2-1図 危険物施設における火災・漏えい事故発生件数の推移



(平成18年版消防白書)

危険物施設における火災事故

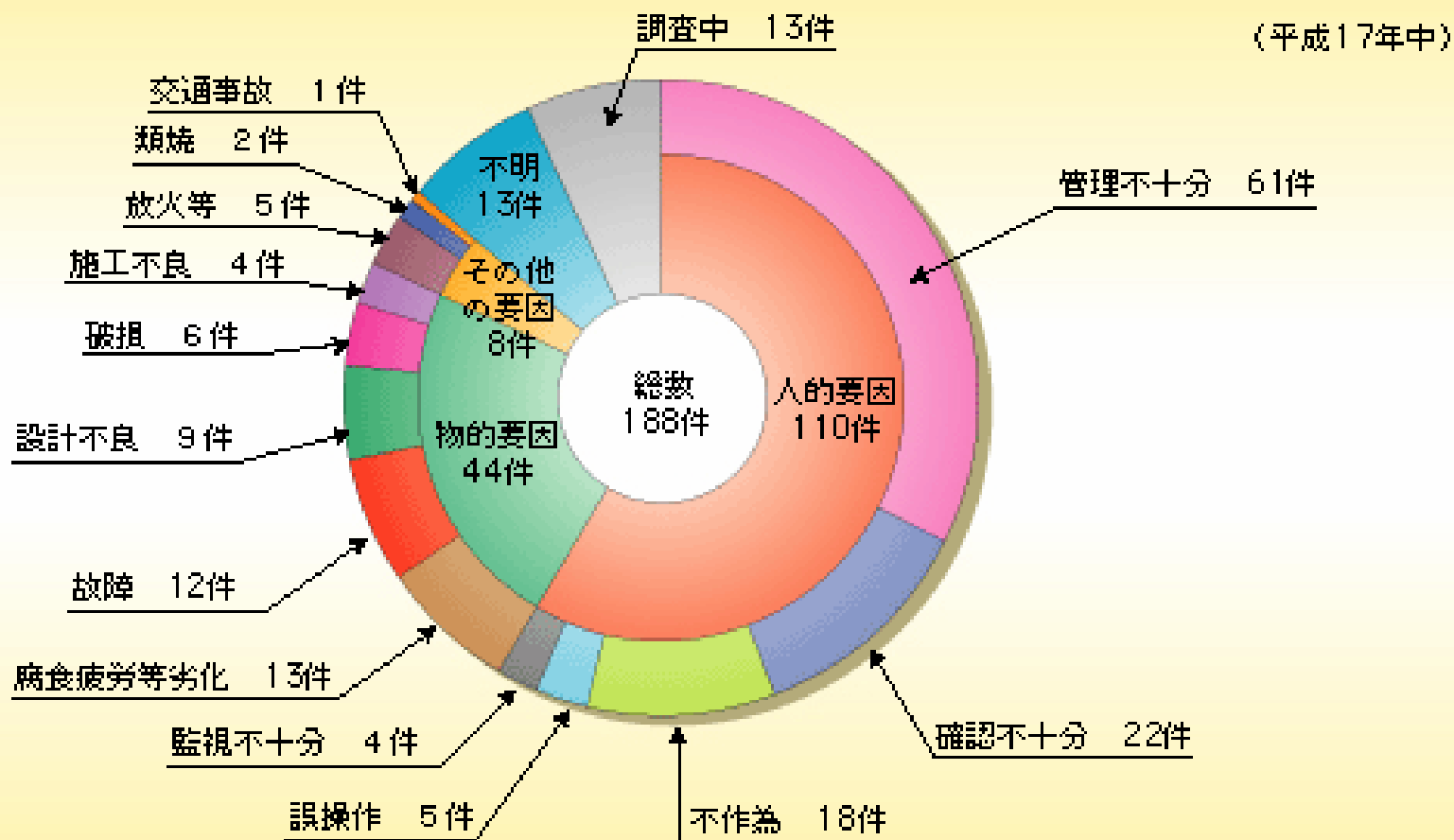
第1-2-2図 危険物施設における火災発生件数と被害状況



(平成18年版消防白書)

危険物施設における火災事故

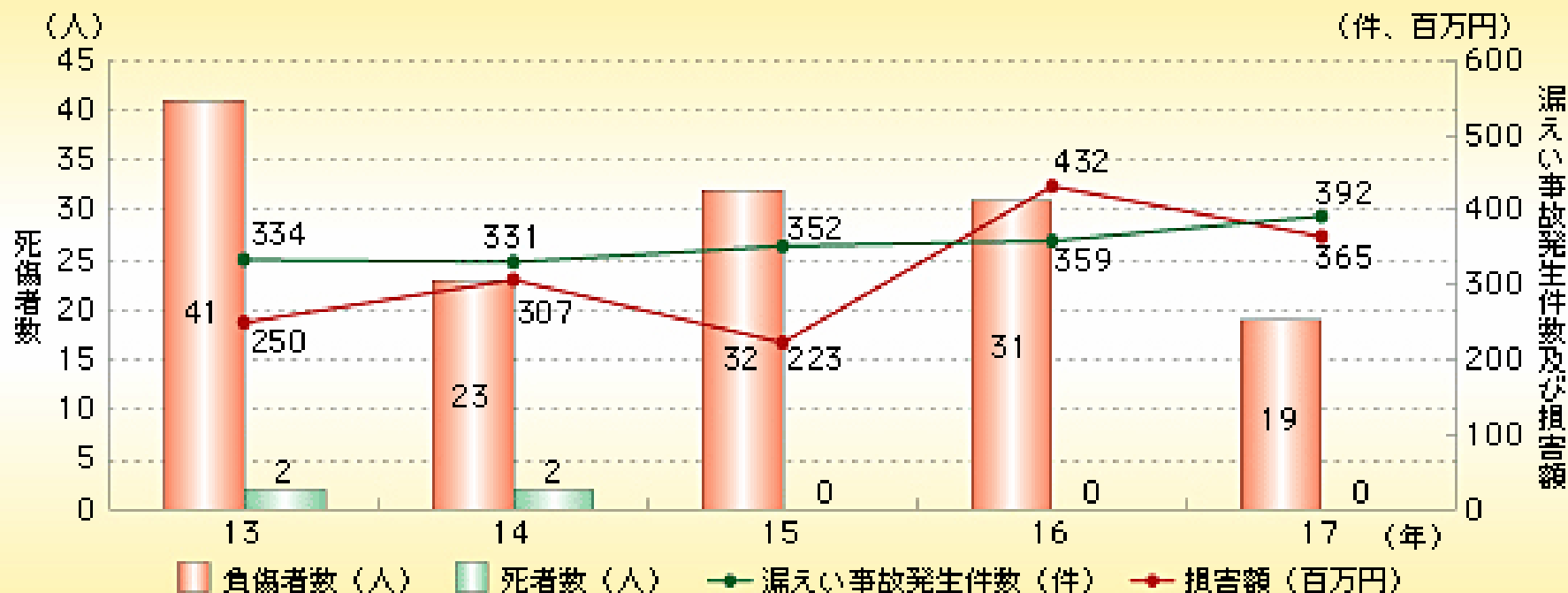
第1-2-5図 危険物施設における火災発生原因



(平成18年版消防白書)

危険物施設における漏洩事故

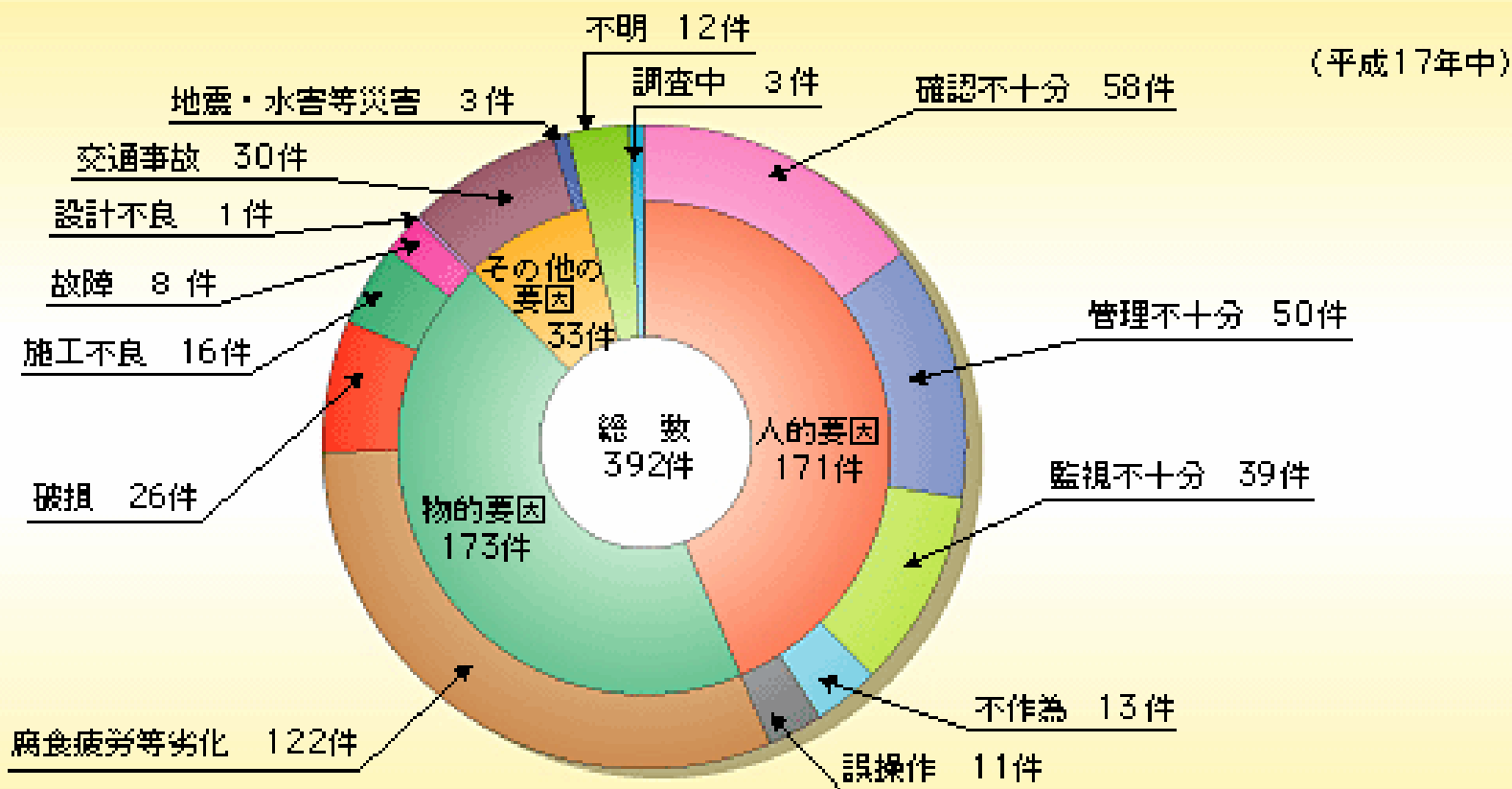
第1-2-7図 危険物施設における漏えい事故発生件数と被害状況



(平成18年版消防白書)

危険物施設における漏洩事故

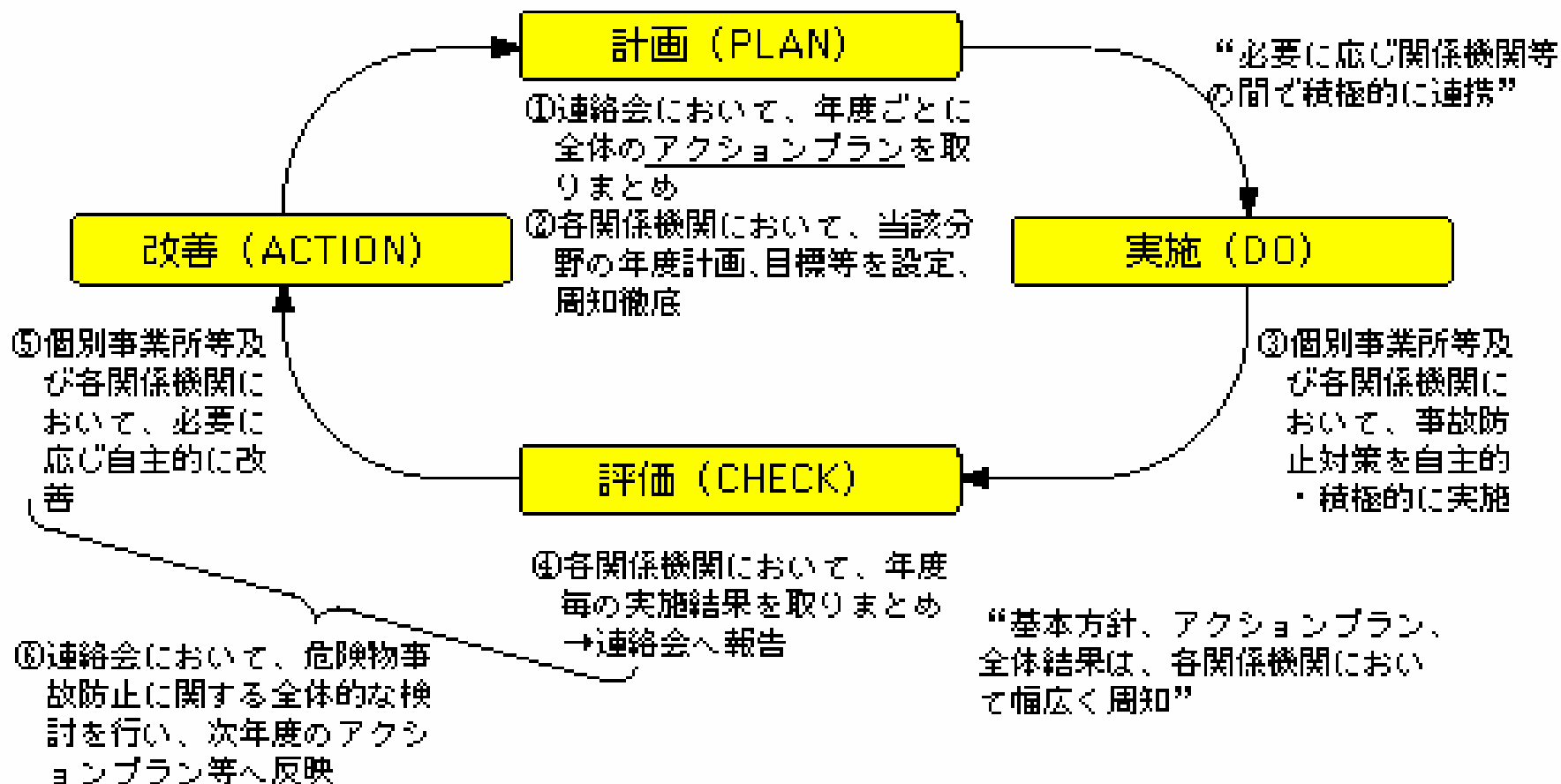
第1-2-10図 危険物施設における漏えい原因



(平成18年版消防白書)

危険物事故防止へのPDCA

関係業界や消防機関等により構成される、危険物等事故防止対策情報連絡会において策定された「危険物事故防止アクションプラン」に基づき、官民一体となった総合的な事故防止対策が推進されている。



平成18年度危険物事故防止アクションプランの重点項目

- 製造所・一般取扱所等に潜んでいる火災危険要因の把握とこれに基づく安全対策
- 地下タンク、配管、屋外タンク等の腐食・劣化に関する評価手法の活用等による安全対策の推進
- 「やや長周期地震動」に対応した改修等耐震対策の推進と屋外タンク開放時等における事故防止対策の徹底
- 新たな火災危険性物質についての指定の見直しと火災予防対策の徹底

部門別(従来型)から事業リスクマネジメントへ

- 部門別(従来型)リスクマネジメント
 - 主に各部門や部署別を実施
 - 多くの場合リスクの発見から対応まで部門の中で完結して遂行され、経営トップや他部門に逐一情報が伝わることはまれ
- 事業リスクマネジメント
 - リスクを組織全体(企業)として把握し適正に管理することで、リターンを最大にすることを目指すもの
 - リスク情報の集約や明確な管理体制が非常に重要となる
 - 全体最適かつ機動力のあるリスク対応が可能になる
 - 対外的な説明責任を果たす土台が整う

事業リスクマネジメントの必要性

● 規制緩和の進展

- 規制緩和が進み、自己責任に基づく事後規制へと社会的枠組みが変わっていく中で、企業がそれぞれの判断でリスクを管理し、収益を上げていくことが必要となってきた。

● リスクの多様化

- 急速な技術進歩、事業の国際化、事業展開のスピードアップ等に加えて、環境問題等の新たな社会規制がリスクをより多様なものとしている。

● 経営管理のあり方の変化

- 当事者間の暗黙の了解や信頼関係のみに依存した経営管理のあり方に限界が生じてきている。

● 説明責任の増大

- 市場経済が進展していく中で、リスクの特定、評価や対応を怠った場合、広範なステークホルダーに損害を与えるとともに、市場の信頼を失い、企業自らも厳しいペナルティを受けることになる。

部門別リスクマネジメントの問題点

- 全てのリスクに対応する責任者が明確でない
 - 緊急時にすばやい対応ができない
 - リスク対策の実施が管理できず、大事故や事件が起こる
 - リスクが発現した事実を最高責任者が把握できない
- 組織内の全てのリスク情報が共有化できていない
 - 複数の部門、部署で同じリスク対策がとられている
 - 部門、部署の間で重大なリスクが放置されている
 - リスク対策の実施が管理できず、大事故や事件が起こる
- 全てのリスクマネジメント情報を一元的に把握できない
 - リスクが発現した事実を最高責任者が把握できない
 - リターンに対して組織が抱えるリスクの大きさを把握できない

事業リスクマネジメントの定義

「リスクを全組織的(全社的)視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、組織(企業)価値を高める活動」

ほぼ同義なものにERM (*Enterprise Risk Management*)

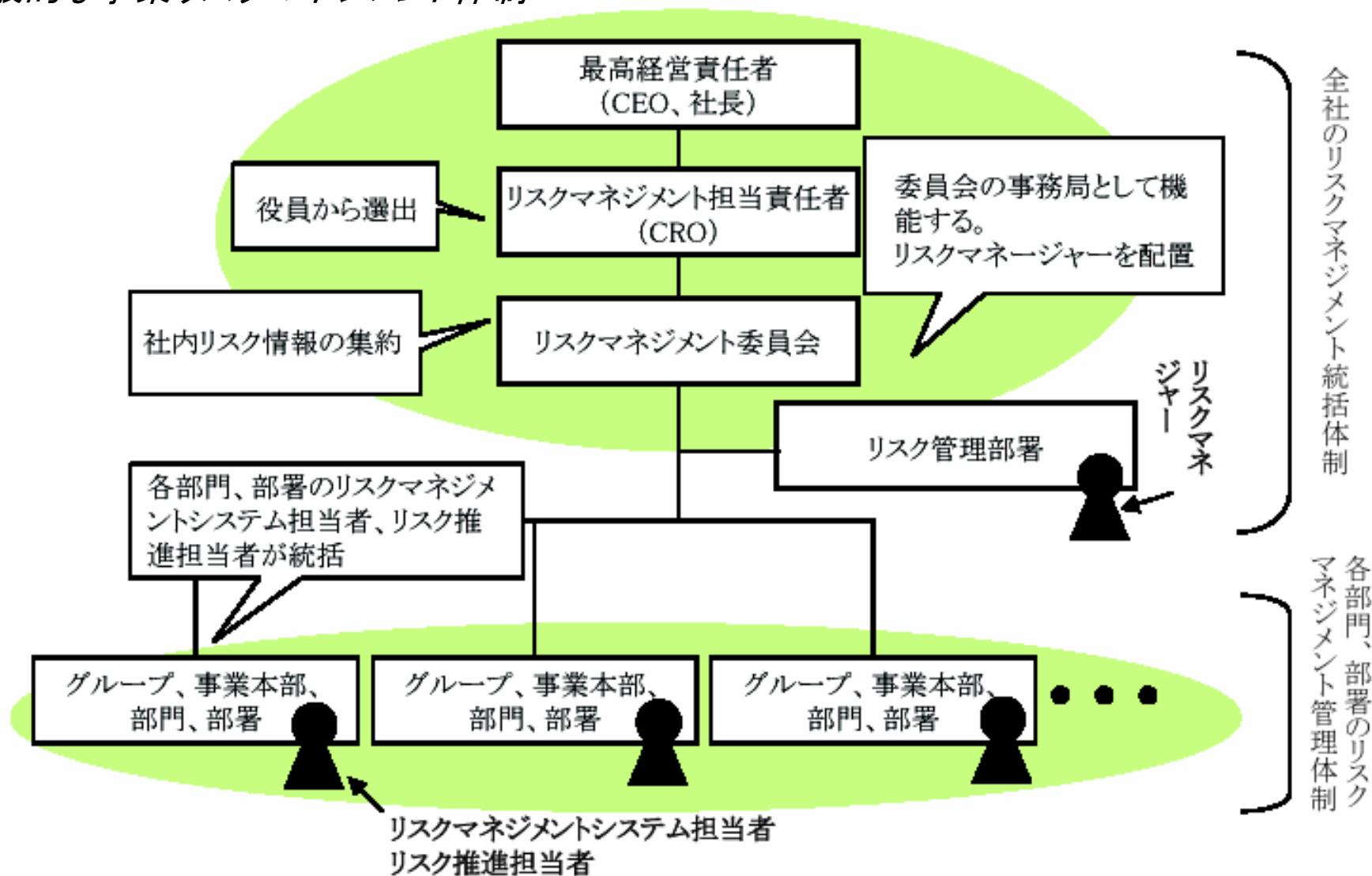
(代表的な定義)

リスクマネジメントとは
組織の戦略的、財務的な目的達成に影響を与えるすべてのリスクを評価し、対応するための厳密かつ調整されたアプローチ。ここでは上方リスクと下方リスクの双方がカバーされるものである。

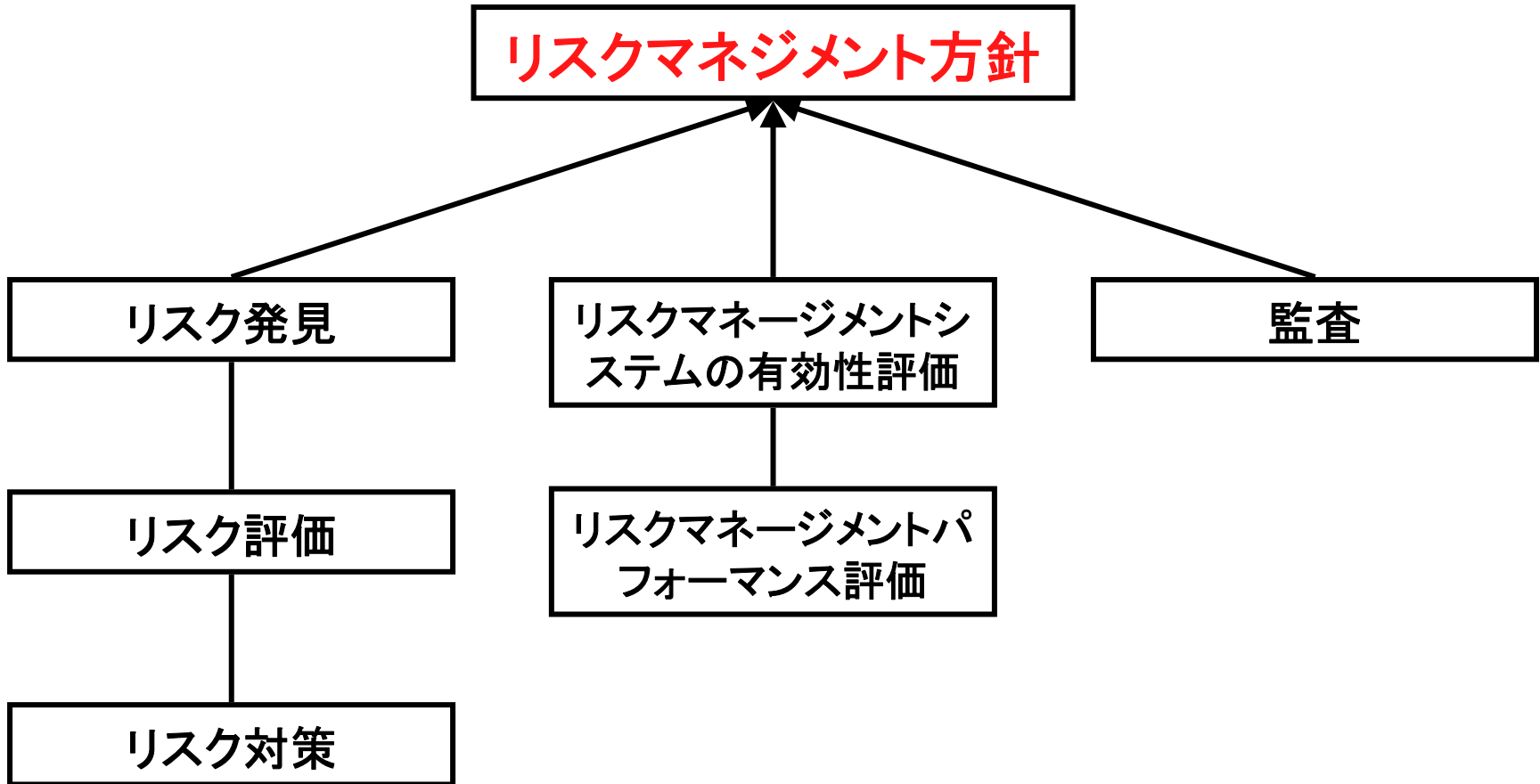
- 企業における事業リスクマネジメントの定義
 - 企業が晒されているすべてのリスク(不確実性)を統合的に把握・管理し企業経営に活かすための組織的・体系的アプローチ
 - 企業グループ全体で統一的なフレームワークを用いて、重要リスクを一元管理すること

事業リスクマネジメントシステム

一般的な事業リスクマネジメント体制

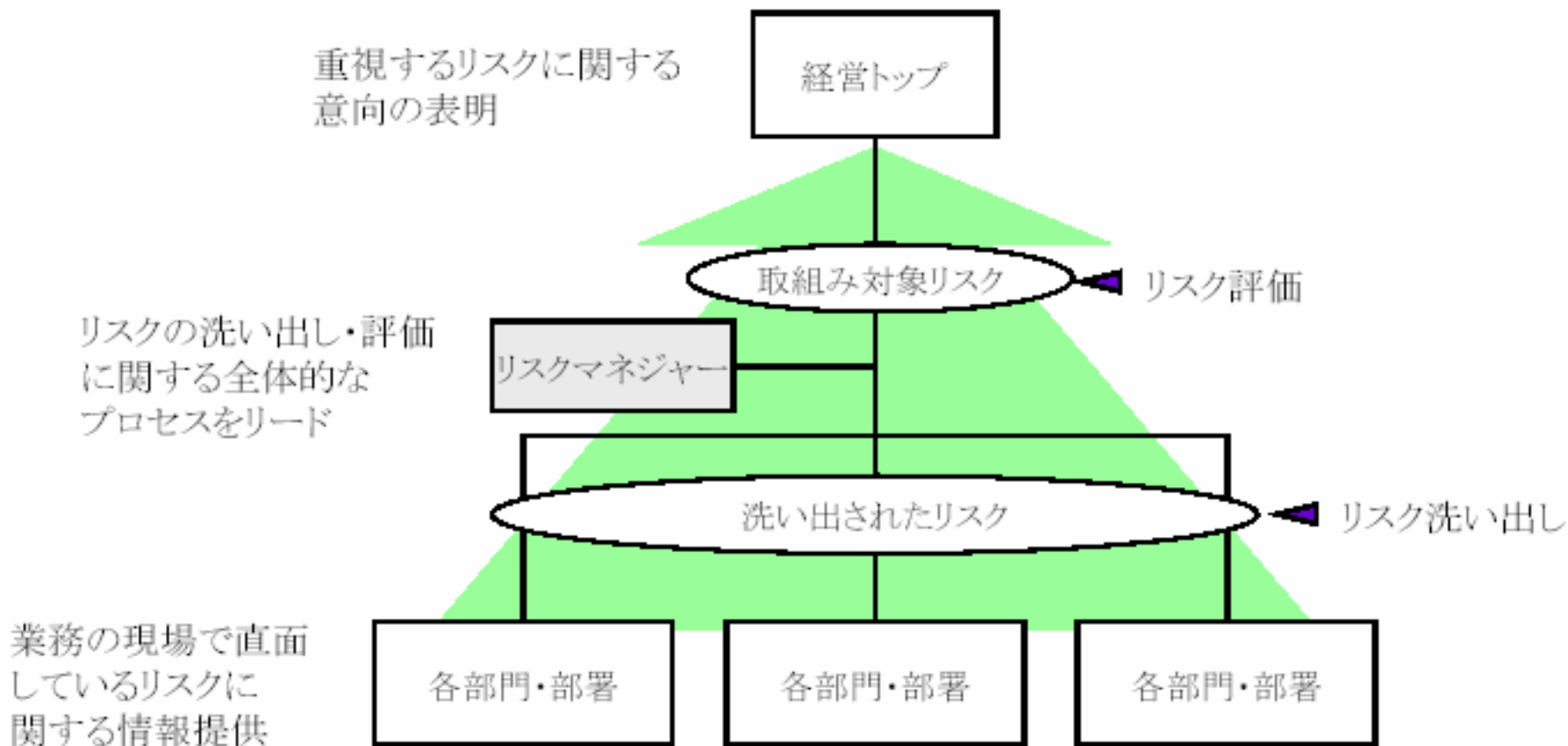


リスクマネジメント方針策定の重要性



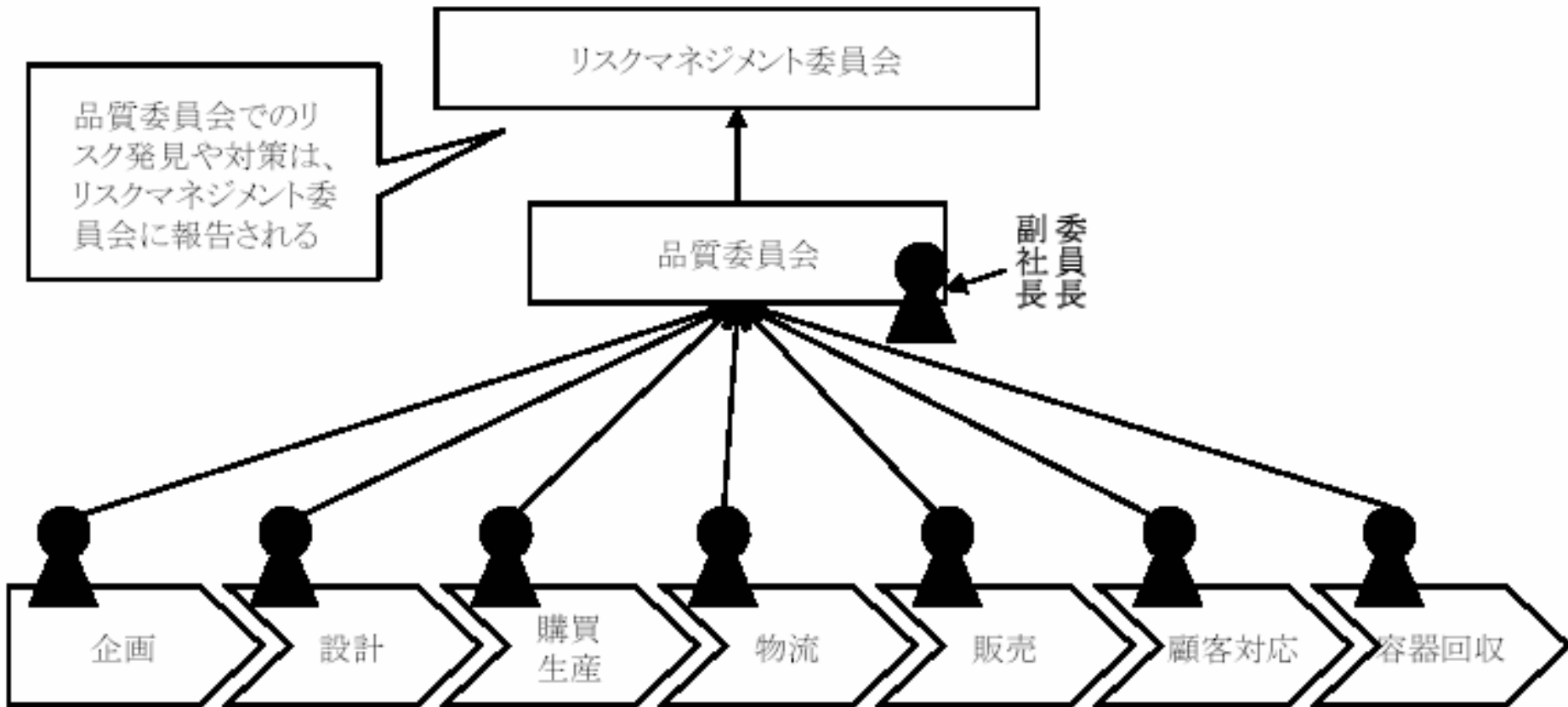
リスクの洗い出し・評価

企業組織におけるリスクの洗い出し・評価



リスクマネジメントの実施

製造業の事例: 製品製造サイクルからのリスク発見



リスクマネジメントパフォーマンス評価

<p>目的</p>	<p>リスクマネジメント計画で策定された対策がどの程度実施されたかを評価することにより、不適合是正のトリガー機能を果たすこと。</p>
<p>対象</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・活動計画に対する実績(計画の実施程度) ・リスク対策を実施したあとのリスク算定 (ただし、対策実施後のリスク算定は困難な場合や不要な場合もある)
<p>実施時期</p>	<p>計画時に評価時期をあらかじめ定めておき、その時期に実施する。</p> <p>対象となるリスクの発生頻度、影響度および変化の度合いを考慮して時期を設定する。</p>

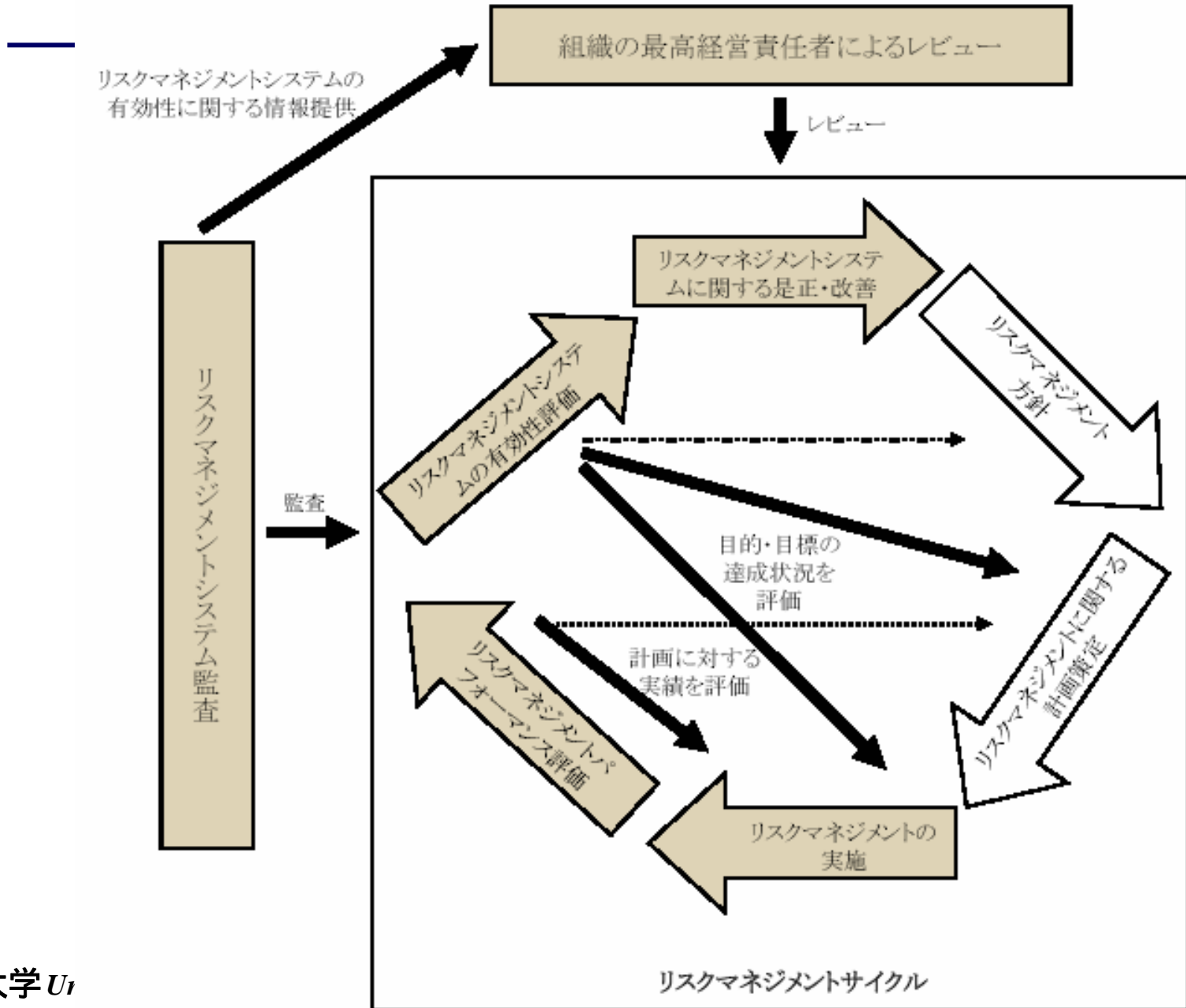
リスクマネジメント有効性評価

<p>目的</p>	<p>リスクマネジメント基本目的やリスクマネジメントの目標の達成度合いを管理すること。</p>
<p>対象</p>	<p>リスクマネジメントシステムの個別機能と全体機能を対象とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別機能の有効性評価: 個別に設定したリスクマネジメントの目標の達成度合いを評価すること ・全体機能の有効性評価: 全社で設定したリスクマネジメント基本目的の達成度合いを評価すること
<p>実施時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的なリスクマネジメントシステム監査結果を受けて実施する組織の最高責任者によるレビューのとき ・リスクマネジメントシステムに疑義が生じたとき ・自らの企業や他企業でリスクが発現化し、重大な被害を受けたとき

リスクマネジメントシステムに関する是正・改善の実施

- リスクマネジメントシステムの不適合の原因を調査・究明
- リスクマネジメントシステムの不適合の原因に対応した是正・改善案の提示と実施
- 潜在するリスクを考慮した再発防止策の実施
- 再発防止策の有効性の確認
- 手順書、規定類及び記録書式の変更

リスクマネジメントサイクル



参考資料

- 経済産業省「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント」(2005)
- 総務省消防庁「平成18年版 消防白書」(2006)