

## 業種によるリスクの違いと MCS

望月 信幸

- I. はじめに
- II. 企業におけるリスク
- III. リスクの分類
- IV. 業種別におけるリスクと MCS
- V. リスク発生の原因
- VI. おわりに

### I. はじめに

日本は災害大国と言われている。2011年に発生した東日本大震災や2016年に発生した熊本地震、2024年に発生した能登半島地震および日向灘地震など、地震に関してだけを見ても近年で大規模な地震が複数回発生している。日向灘地震では南海トラフ地震臨時情報も発表されるなど、今後も大規模な地震が予見されており、日本が地震大国であることがうかがえる。

災害はもちろん地震だけではない。たとえば台風のような風水害もそうである。以前は九州・沖縄地方に上陸する台風が数多く存在していたが、近年では地球温暖化の影響もあってか、関西地方や関東地方に上陸する台風も頻繁に見られるようになっている。さらには、広島県や熊本県人吉市、石川県の能登地方で発生した局地的豪雨など、風水害に起因した大規模な災害も後を絶たない。

また、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症のように、感染症や食中毒といった自然災害とは異なる要因によるリスクも高まっている。当然ながら風評被害や企業内外の人為的要因によるリスクも、企業にとっては考慮すべき大きなリスクであることには変わらない。

このように、企業を取り囲む現在の状況において、以前にも比して企業が考慮しなくてはならないリスクの範囲が広く、また深くなっている。その点を鑑みると、企業が継続的に安定的な経営を行うためには、自社を取り巻く様々なリスクについて正確に把握するとともに、それらのリスクすべてに対して十分な準備や対応を取る必要がある。しかし、現実にはすべてのリスクを把握することは困難であり、ましてはそれに対する適切な対応を行うことは現実的には不可能であろう。

だからと言って、それらの想定されるリスクについて何も対応しなくていいというわけではない。当然ながら、それらのリスクに対して企業として最大限の対応をする必要があり、その試みの1つとして、近年ではBCP(Business Continuity Plan)が注目され、多くの企業がBCPを策定、あるいは策定に向けた取組みを行っている。その反面で、BCPが策定されたものの実際には実行できない、または実行できるような計画にはなっていないため、絵に描いた餅のような状態となっている可能性もある。その場合、BCPを策定したとしてもその役割が果たされないままとなってしまうであろう。

そこで本論文では、企業が捉えるべきリスクについて、業種ごとにその違いを明らかにするとともに、それがBCPの策定にどのように考慮されるべきなのかについて検討する。また、リスクに対する考え方を従業員が理解し、リスクを考慮したBCPがいざというときに正常に機能するように、MCSにどのように落とし込むことが望ましいのかについて、その方向性についても考察する。

## II. 企業におけるリスク

BCPの目的は、企業が直面したリスクに対し、いかに早く通常の経営活動を遂行できる状態まで復旧させるのかを第一に考え、それを実現するための計画を策定することにある。そのため、BCPの策定においては、まずどのような事象をリスクとして捉え、それに対する対応策をどのように準備するのかについて検討する必要がある。

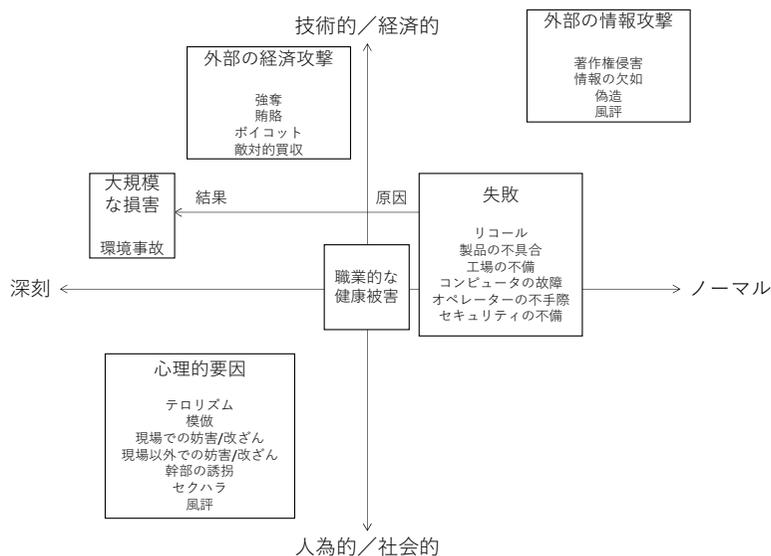
Mitroff(1988)は、組織に壊滅的なダメージを与える事象として次のようなものを挙げており、それらを図表1のように整理している(Mitroff(1988), pp. 15-16)。

- ・製品の重大な欠陥
- ・工場・設備の深刻な欠陥
- ・大規模な労働災害
- ・コンピュータの大規模な故障
- ・敵対的買収
- ・企業内での妨害行為・製品の改ざん
- ・企業外からの妨害行為・製品の改ざん
- ・偽造
- ・風評被害、悪質な誹謗中傷
- ・贈収賄、価格操作
- ・セクシャル・ハラスメント
- ・テロ
- ・役員誘拐
- ・オペレーター教育の不備
- ・模倣の脅威
- ・リコール

- ・ボイコット
- ・機密情報の漏洩
- ・誤った情報・コミュニケーションの不備

図表 1 では、縦軸にリスクの原因を、また横軸にリスクの深刻度を描いている。縦軸に示すように、企業が抱えるリスクには技術的要因や経済的要因によるものか、または人為的要因や社会的要因によるものかで対極に区分されている。

図表 1 Mitroff による組織にダメージを与える事象



出典：Mitroff(1988)，p. 16

このように、企業を取り巻くリスクには様々な事象が存在しているが、いずれのリスクも企業にとっては大きなダメージを免れないものであることは間違いないであろう。そして Mitroff の提示するリスクには、その発生確率の高低差があるとはいえ、企業が直面する可能性のあるリスクがある程度は網羅されている。しかし、これらのリスクの発生要因やメカニズムはそれぞれ大きく異なっており、すべてのリスクに対して画一的な方法でリスク管理を行うことは難しい。企業が保有する人、モノ、金といった経営資源には当然ながら限りがあり、また普段から訓練していたとしても、いざリスクが顕在化したときにスムーズに対処できるかといえれば難しいであろう。そのため、すべてのリスクに対して等しく適切な対応を取ることができるような BCP を設定することが理想ではあるが、現実的にはリスクの発生確率とリスクの顕在化による企業絵の影響の度合いを考慮し、優先順位を付けて対応する必要がある。

図表2 7つのリスクカテゴリー

経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働ストライキ</li> <li>・労働力不足</li> <li>・市場の崩壊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不安定な労使関係</li> <li>・株価の下落・変動</li> <li>・収益の低下</li> </ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要・秘密情報の漏洩</li> <li>・データの改竄</li> <li>・顧客、仕入先等に関するコンピュータ情報の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・にせ情報</li> </ul>
工場・設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な設備・工場・原料供給ルートの損傷</li> <li>・主要工場・設備の操業停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主力工場の崩壊</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要経営幹部の離反</li> <li>・無断欠勤の増加</li> <li>・職場での暴力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要スタッフの離反</li> <li>・不法行為や事故の増加</li> </ul>
信用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中傷</li> <li>・悪意のジョーク</li> <li>・会社ロゴの変造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴシップ</li> <li>・信用失墜</li> </ul>
反社会的行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品へのいたずら</li> <li>・人質をとった脅迫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誘拐</li> <li>・テロリズム</li> </ul>
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地震</li> <li>・洪水</li> <li>・台風</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・火災</li> <li>・噴火</li> </ul>

出典：上野・大貫訳(2001), pp. 57-58 より一部修正

また、ここで示されているリスクはどれも人為的な事象に起因するリスクであり、冒頭に提示した地震や風水害などの自然災害はこの中には含まれていない。そのため、人為的なリスクに加えて、自然災害や感染症などといった、人が直接的な原因ではないリスクについても考慮して対応していくことが求められる。

ただし、それぞれのリスクに対してすべての企業が同じ確率で発生するわけではなく、また企業が被る被害の大きさも企業ごとに異なる。すなわち、その企業の特長や属する業種、立地やなどによっても、リスクの考え方や発生確率は異なるであろう。言い換えると、すべての企業が同じようにBCPを設定することは現実的には無意味であり、その企業に合ったリスク対策を考えた上でアレンジしたBCPを設定することが必要となる。

そこで、上述のような様々なリスクについて、まずは業種別に整理し直すことで、業種別に適したBCPを構築することができるのではないかと考えられる。

### III. リスクの分類

Mitroff は、図表1に示した様々なリスクに自然災害も加えた上で、多様なリスクを図表

2 に示す 7 つのカテゴリーに分類している。そして、これらの 7 つのすべてのカテゴリーにおいて、最低でも各 1 つ以上に対する備えをしっかりとしておくべきであることを示している(上野・大貫訳(2001), p. 59)。

この分類では、Mitroff による原因別のリスクのグループ分けが行われている。これを見るとわかるように、従業員などの企業内部に起因する人為的リスクと企業外部に起因する人為的リスクが大半を占めている。少なくとも企業内部に起因する人為的リスクについては、組織において適切な MCS を確立しておくことにより、リスクを最小限に抑えることが可能であるとともに、リスクに直面した時の初動が適切に行われる可能性が高まることが考えられる。その反面で、企業外部からの人為的リスクに対しては未然の防止策を構築することは容易ではなく、企業としてそのリスクに直面したとき、いかに企業が受けるダメージを少なくして早期の回復に努めるかが求められる。そのことは自然災害に対しても同様であり、リスクの突発的な発生に対してどのように企業として対応し、早期のリカバリーを行うかが重要な点であり、BCP の役割が発揮される部分となる。

とはいえ、先ほども述べたようにすべてのリスクに対して平等に対応できるような BCP を策定することは現実的には難しい部分もあることから、リスクに対する企業への影響の大きさなども考慮しながら、優先すべきリスクから順に対応できるような仕組み作りが求められるであろう。

#### IV. 業種別におけるリスクと MCS

業種別に発生確率の異なるリスクを可視化するために、ここではリスクマトリクスを用いることとする。リスクマトリクスとは、縦軸が損失の大きさを、横軸が発生の確率を表しており、その中でリスクがどの位置に分布されるかを示したものである。本稿では、すべての業種について取り上げるのは困難であることから、一般的な業種である製造業、固定費の多いサービス業であるホテル業、様々な影響を受けやすいサービス業である飲食業の 3 つの業種に焦点を当てて考察する。

##### ①製造業

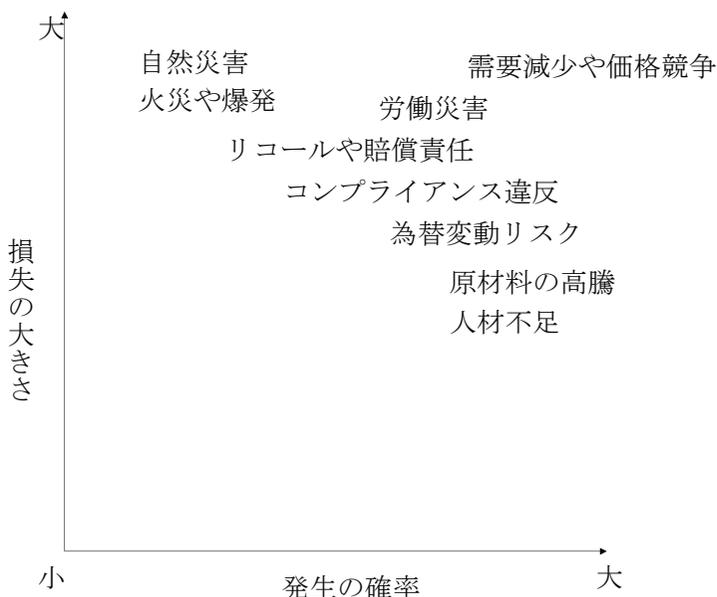
はじめに、製造業についてのリスクマトリクスを考察する。製造業において想定されるリスクとしては、製造する製品種類によっても異なる部分はあると考えられるものの、一般的には外部的要因として消費者ニーズの変化による需要の減少や他企業との差別化が困難なことによる価格競争、また日本では原材料を海外からの輸入に頼っていることが多いことから、原材料の高騰や為替変動によるリスクなども考えられる。また、内部的要因としては労働災害や人材不足、コンプライアンス違反、さらには製品のリコールや賠償責任などのリスクも考える必要がある。もちろん、地震などの自然災害が火災および爆発などによるリスクも想定しなくてはならない。

これらのリスクをマトリクスに示したものが図表 3 である。

このように考えると、製造業の場合には総じてリスクが発生したさいの損失が大きい傾向にあることが見て取れる。消費者のニーズを正確に把握し、それを製品化して販売すること

はすべての企業が容易にできることではないことを鑑みると、需要の減退による売上の減少、価格競争による利幅の縮小、為替変動リスクや原材料の高騰による費用の増加は、製造業にとっても大きな損失へとつながる考慮すべきリスクであろう。

図表3 製造業におけるリスクマトリクス



出典：筆者作成

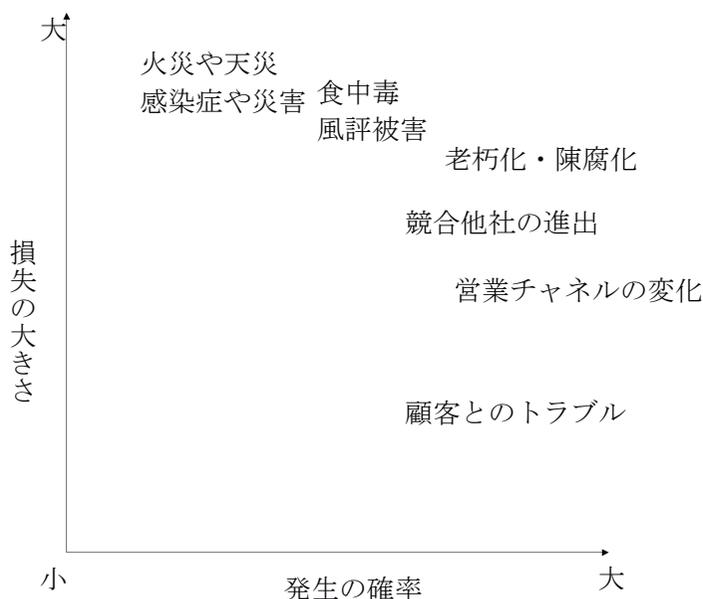
MCSに関連づけて考えると、火災や爆発などは機械の老朽化などの原因もあるが、従業員の不注意による人為的原因の場合も考えられる。またリコールや賠償責任、労働災害、コンプライアンス違反などは従業員の意識づけの問題であったり、組織の従業員に対する考え方の問題であったりと、組織内のMCSが組織に合う形で適切に運用されていれば発生の確率を低減させることもできるのではないだろうか。その意味では、従業員の業務に対する責任意識や使命感などを持たせるとともに、ある程度の裁量を与えた上で能動的に行動できるような体制づくりが求められている。

## ②ホテル業

次に、ホテル業についてのリスクマトリクスを考えてみる。ホテル業において考えられるリスクとしては、施設の老朽化や陳腐化、営業チャネルの変化、競合他社の進出、火災や天災、食中毒、顧客とのトラブル、風評被害、新型コロナウイルスのような感染症災害などが考えられる。そこで、これらのリスクをマトリクスにあてはめたものが図表4である。ホテル業は施設や設備そのものが顧客に対するサービスの価値を生み出す装置型産業であることから、初期投資が大掛かりなものになるとともに、その投資額を長期間にわたるサービスの

提供を通じて回収することになる。そのため、この業種においては持続的な経営を行うことが求められる。

図表4 ホテル業におけるリスクマトリクス



出典：筆者作成

そこで、図表4に示した考えられるリスクの発生確率と発生時の損失の大きさを見てみる。老朽化や陳腐化に対しては確実に発生する事象であるとともにその影響も大きいと考えられることから、対応が必要であることは間違いないであろう。ただし、これに対しては設備の計画的更新などといった財務的側面による対応が中心となるため、BCPにもとづいたMCSによる対応とは少し異なると考えられる。

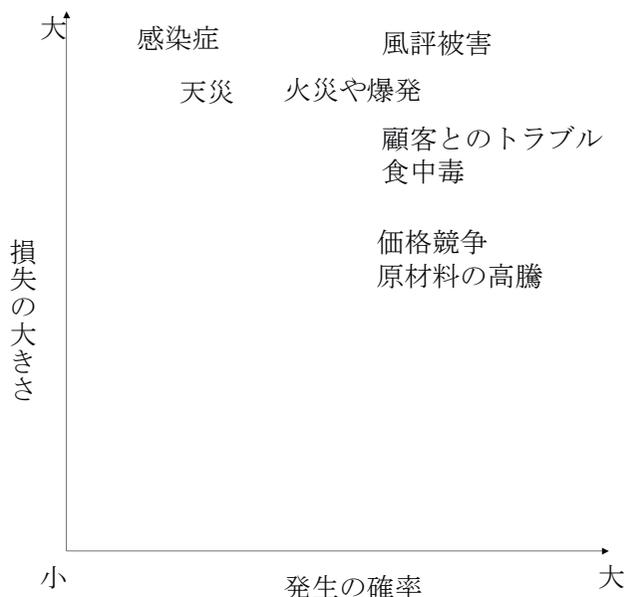
よって、感染症災害や食中毒、風評被害などが、BCPによる対応の必要なリスクと考えられる。すなわち、それらの被害が発生したさいに、従業員が積極的に非常時としての対応を取ることができるかどうか重要であり、そのためには普段の従業員教育をどのように行うのが重要な点となる。そして、日常的に従業員が自ら適切な判断を取り行動できるような体制を作り、従業員が自ら考え行動する訓練をしておくことが重要である。

### ③飲食業

飲食業は、売上が消費者の意識や評判に大きく左右される業種の1つである。たとえば健康意識が高まれば健康的なメニューを多く取り揃えている店舗が繁盛することになり、価格が手ごろだったり味や雰囲気、サービスがよかったりする店舗が売上を伸ばす傾向にある。そのため、リスクとしては価格競争や材料などの高騰といった売上やコストに直接的に影響

があるリスクに対し備える必要がある。それだけではなく、顧客とのトラブルや食中毒の発生などによるイメージダウン、風評被害なども大きな要因となる。当然ながら火やガスを扱うことから火災や爆発などのリスクが、さらには地震や台風、気温の変化などの天災によっても大きな影響を受けることになる。

図表5 飲食業におけるリスクマトリクス



出典：筆者作成

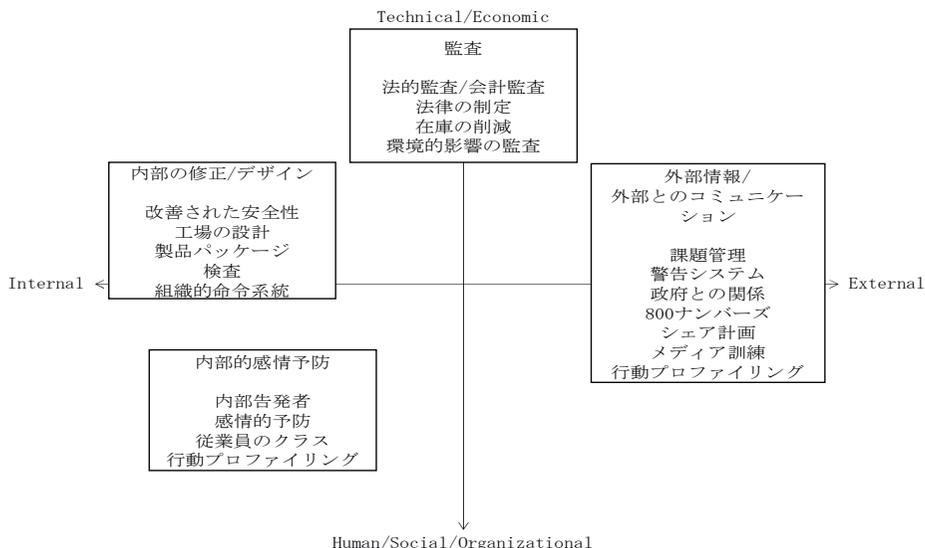
図表5は、飲食業におけるリスクマトリクスを示したものである。これを見ると、発生確率の高いリスクが他の業種に比べて多く、損失の大きさもそれなりに大きなものであることが見て取れる。このように、直接的には従業員がリスクの発生に関わっていないとしても、風評被害や顧客とのトラブル、食中毒の発生などについては、従業員がそのリスクの発生に間接的にかかわっていることも多く、従業員に対する教育や組織における適切な管理体制がリスクの低減に大きくかかわってくることにもなる。

## V. リスク発生の原因

業種によって様々な特徴的リスクが存在し、そのリスクによる影響の大きさも大きく異なってくる。そのため、業種ごとに自らの組織に合ったリスクに対する考え方を採用する必要があり、またいざリスクに直面した時にもその対処が適切に行われるようにするためには、リスクの原因に対する分析を適切に行うとともに、従業員がそれらのことに対してどれだけ認識し、意識しながら日常的な行動を採るのかについて検討する必要がある。

図表 6 は、リスクに対する対処方法を分布したものである。横軸にはリスクが外的要因によるものか、内的要因によるものかを示している。また縦軸には、リスクが技術的あるいは経済的要因によるものか、人為的要因によるものかを示している。

図表 6 リスクに対する対処



出典：Mitroff(1988)， p. 18

この中でも、リスクに対する対処を内部との関係で行うものであれば、それは組織内部における MCS の仕組みに大きく関わってくることになる。それは製品やサービスそのものに対するものだけではなく、従業員の行動にかかわるものも含まれている。リスクが外的要因によるものであれば、リスクが発生した時にいかに被害を最小限に食い止めるかを念頭に置いて従業員は行動を採るかが求められるが、リスクの発生が内部的要因によるものであれば、未然にそれらの要因がリスクにならないよう、リスクの芽をあらかじめ小さくしたり、リスクがリスクとして発生する前に対処したりする体制づくりが必要となる。

Mitroff は、組織における行動のあり方を図表 7 のような形で示している。縦軸には体系的に物事を考え行動する組織か、あるいは体系的に物事を考えて行動しない組織かを示している。また横軸には、それに対する責任を取る組織か取らない組織かを示している。当然ながら、物事を体系的に考えて行動するとともに行動に責任を持って対処する組織であれば危機対応型組織として認識され、逆に物事を体系的に考えることなく行動し、行動に責任を持たない組織は危機発生型組織として位置づけられることになる。

図表7 組織における行動のあり方

	責任をとる	責任をとらない
体系的に考え行動する	1 危機対応型	2 矛盾している
体系的に考えないし 行動しない	3 運よく危機をしのいでいる	4 危機発生型

出典：上野・大貫訳(2001), p. 195

## VI. おわりに

本稿では、リスクに対する考え方について整理するとともに、それらのリスクに対する影響の程度が業種によって異なることを整理した。リスクに対する影響の程度が異なることから、当然ながら影響の大きなリスクに対して優先的に対処していくことが必要となる。Mitroffが述べているように、すべてのリスクカテゴリーに対してまんべんなく対応できる組織を構築することが最も望ましいと考えられるが、現実的にそのような組織を作り上げることは困難であろう。

そこで、業種ごとにリスクに対する影響の程度を鑑み、優先順位をつけてリスクに対する対応を準備することが現実的には必要ではないかと考えるとともに、それをBCPのような形で計画的に整理したとしても、最終的にはそれを実行できるような組織体制になっていなくては計画通りに対処できないだけでなく、従業員が組織の望む形では動かない可能性も否定できない。

従業員が一丸となって同じ方向を向き、組織の目指す形に進んでいくためには、リスクおよびそれに対する対処に対しても同様に理解しておく必要があるとともに、日頃から能動的に行動できるような仕組みづくりをしておくことが重要である。そのためにも、組織として体系的に行動できるような体制を構築し、責任を付与して意識づけさせることで、従業員が能動的に行動できるようになるのではないか。

※本研究は科学研究費助成事業基盤研究 C(22K01788)による成果の一部である。

### 【参考文献】

1. アイアン・ミトロフ著、上野正安・大貫功雄訳(2001)『危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント』徳間書店。
2. ARICEホールディングスグループ・(株)A.I.P編『改訂新版 業種別リスクマネジメント』新日本保険新聞社。
3. 石田成則・小川浩昭編著『ストーリーで語るリスクマネジメント論』創成社。
4. Mitroff, I. I. (1988), "Crisis Management: Cutting through the Confusion", Sloan

- Management Review, 29(2), pp.15-20.
5. Mitroff, I. I., Gus, Anagnos (2000), *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crises Management*, Amacom Books.