



ビット89ニュース INTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル 7F (〒140-0014)

2006年10月号
(隔月発行)

ハイライト 今回のテーマは

「リスク・マネジメント」

Business Insight
「攻め」と守りの
リスク・マネジメント

The 特集
危機を予見する
危機感をカタチにする

Brain 89ers
森林、温泉、
そして、、滝

目次：

| | ページ |
|------------------|-----|
| Business Insight | 1 |
| The 特集 | 2 |
| 気になるデータ | 2 |
| Brain89ers | 3 |
| お知らせ & トピックス | 4 |
| 発行書籍のご案内 | 4 |
| ビット89 インフォメーション | 4 |

インフォシェフ

吉田健司 の Business Insight (見識・洞察)

「攻め」と守りのリスク・マネジメント

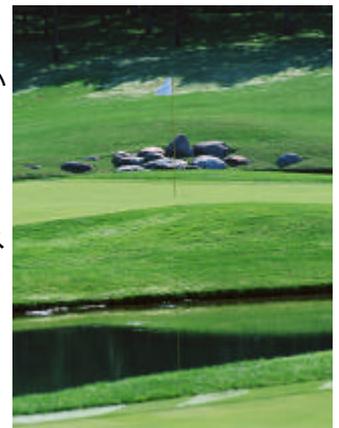
私たちの身の回りには多くのリスクが渦巻いている。旅行や映画などに出かけたりと何か行動を起こした場合でも、逆に自宅にいて何もしていない場合でも、何らかのリスクが待ち受けている。このリスクということばは、大学時代、確率統計学やOR (オペレーションズ・リサーチ)の授業でよく耳にしたことを記憶しているが、まだ一般には定着していなかったのではなからうか。今日、保険業界や金融業界などでよく使われる用語であるが、明確な定義は難しいように思われる。

リスク(risk)は英語であるが、この語源を調べてみると、2つの有力な説がある。ひとつはアラビア語の「明日の糧」というもの。生きていくためには食糧の確保が必要で、そのためにはたとえ厳しい環境のなかでも危険を冒さなくてはならないということである。英語の類語辞典を調べると chance、gamble、venture といった単語が出てくるが、それは失敗や損失などを覚悟の上で、敢えてこの機会に挑戦する、という意味合いである。もうひとつは、ギリシャ語の「thiza」(断崖をぬって船を操っていくという意味)が、イタリア語の「fisco」を経て17世紀頃、英語のriskになったというもの。これも、「敢えて危険を冒してでも利益を得る」という能動的な意思決定を意味している。何れにしろ、生き続けるためには何もしないで見るのではなく、目標や課題に向けてそれなりの準備と覚悟をもった上で、果敢に行動していくことが、リスクの概念かと思われる。

ビジネス界でも同様に、企業を取り巻く激しい環境変化のなかで、企業が生き延びてさらに成長していくためには、このリスクをとりながら行動していくことが必須要件であり、この管理手法を体系化したのが昨今よく聞かれる「リスクマネジメント」である。私なりに、企業の抱えるリスク・マネジメントを2タイプに分類すると「能動的なリスク」へのマネジメントと、「受動的なリスク」へのマネジメントがある。

「能動的なリスク」とは、グローバル戦略、設備投資、販売人員増強策のような「攻め」の戦略をとった結果、思惑が外れたりあるいは裏目に出た場合のリスクであり、これは、「明日の糧」というリスクの原義に近い内容へのマネジメントである。一方「受動的なリスク」とは、自然災害

や敵対的企業買収防衛、さらにステークホルダーからの訴訟といったトラブルであり、これは「守り」の戦略としてとるべき防衛策のマネジメントである。さて、リスク・マネジメントと危機管理はよく混同して使われるが、危機管理はクライシス・マネジメント(crisis management)と



ゴルフ場のウォーターハザード

もいわれ、危機(重大な損失をもたらすか、あるいは社会に重大な影響を及ぼすと予想される事態)が発生したあと、その損失・被害を極小化する活動のことで、リスク・マネジメントのなかには包含される概念である。ご参考までに。

「能動的なリスク」をできるだけ回避して成功に結びつけたりするのも、「受動的なリスク」を早めに察知し、被害を最小限に食い止め、早急に回復するのも、決め手は「情報」である。情報は、新聞・雑誌のようなアナログ情報源のほか、インターネットなどからのデジタル情報源があるが、もっとも重要なのが社内・社外におけるコミュニケーションである。

経営トップがコミュニケーションに注力している企業は、リスク・マネジメントのベースができていけると言える。コミュニケーションがしっかりとれていると、環境変化に敏感になり、判断も的確で迅速になるはずである。カルロス・ゴーン氏も「日本人は、コミュニケーションが下手で、危機意識が薄い。また何か問題が起きても対処するのが遅い。」と指摘しているが、まさにその通りかもしれない。しかし、一度そのことに気づいて対応方法を身に着けると、実に機敏にかつ組織的に動くのも日本人ではなからうか。

この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 危機を予見する・危機感をカタチにする

リスク・マネジメントの重要性への認識が深まるにつれ、多くの企業がその体制づくりを進めるようになっていく。だが、世界的にみると出遅れ感のある日本企業。危機感が薄いといわれる国民性やリーダーシップの欠如等に加え、マニュアルづくなど、文書化に不慣れなことの影響も大きいといわれている。

転ばぬ先の杖

リスク・マネジメントにおいては、リスクの洗い出し、損害の想定、対応法の策定などとともに、それらに関連した情報を社員が共有し、意識を高めることが重要である。日本企業のリスク・マネジメントへの認識が高まっているといわれるが、リスク・マネジメントに関する文書化・情報化という点ではその水準はまだまだ低い。たとえば、今年4月～5月にKPMGグループのKPMGビジネスアシュアランスが行った調査によれば、事業継続計画（BCP）を策定しているという回答した企業は全体の15%で、米国の62%を大きく下回っている。また、やや古いデータではあるが、米大手会計事務所のグラント・ソントンASGグループが2003年9～10月に世界26カ国の中堅・中小のオーナー企業を対象として行った調査によれば、IT障害発生時の対策マニュアルを整備している企業は、日本では15%に過ぎず、これは26カ国中最下位であった。トップは米国の85%。25位のフィリピンでさえ26%と日本を10ポイント以上も上回った。同調査では、IT障害発生時の対策以外のリスクについても、マニュアルの整備状況を日米で比較しており、設備の喪失/破壊 米82%、日30%、事業継承 米58%、日23%、主要な人材の喪失 米50%、日15%、風評/メディア危機 米52%、日13%、業界での主要法規制の変更 米53%、日23%、主要サプライヤーの喪失 米37%、日18%、主要顧客の喪失 米35%、日19%という結果になっている。日本の調査を担当したASGマネジメント関係者は、この調査結果について「日本人はマニュアルで管理されることを好まないことが背景にある」と指摘している。² マニュアルに対する考え方がリスク・マネジメントの遅れの一因となっているようだ。

「つう」と言えば「かあ」

ナレッジ・マネジメントという言葉が一般的になった頃にはしばしば指摘されたように、日本企業では、欧米企業と比べ、形式知に対して暗黙知の比重が大きい傾向にある。マニュアル化を必要としない現場や組織の力が日本経済の強さの一因とも考えられてきた。米文化人類学者エドワード・ホール（Edward T. Hall）は異文化理解の手法としてロー・コンテクスト、ハイ・コンテクストという概念を提唱した。ロー・コンテクスト文化では、コミュニケーションにおいて言語や文字による大量の情報を必要とする。ハイ・コンテクスト文化でのコミュニケーションは、共有している前提条件が多いために、明確な言葉による説明が少なくても成立する。ホールの研究の中で日本は特に



ハイ・コンテクストとされている。このような日本社会の特徴を強みとして育てていくことも重要であろう。しかし、雇用システムの変化やグローバル化によって日本企業ではロー・コンテクスト化が進んでおり、明確に表現し、説明する能力が求められている。そして、その能力がリスク・マネジメントにおいても試されているようだ。

噂をすれば影

表現するという点で、日本特有の問題として指摘されるものに「言霊（コトダマ）信仰」がある。しどきの会社でも「縁起でもないことは口にしない」という傾向があり、リスク・マネジメントを難しくしているという「口にしない」くらいだと、明確に文書化なんてとんでもない、ということになるだろう。

備えあれば憂いなし

「縁起でもない」ことは起ってしまうものである。米ハンバーガーチェーンのマクドナルド。2004年4月、米国本社の子会社CEOのジム・カンタルポ氏が心臓発作で急逝した。低迷していた同社の業績とイメージを回復した人物であっただけにダメージは大きいものとみられたが、同氏の死後6時間で取締役会が開かれて、後任を指名、社内外に大きな混乱を招くことがなかった。すばやい対応によって経営の空白が回避されたため、マクドナルドのサクセッション・プランがメディアから高く評価された。しかし、不幸なできごとが続いてしまう。後継者となったチャーリー・ベル氏がガンであることが判明し、就任の約7カ月後にCEOを辞任する。ベル氏辞任によるトップ交代もスムーズに行われたといわれる。このような不幸をも想定しなくてはならないのは、確かに辛いことであろう。が、目をつぶるわけにはいかないものである。

1 日本経済新聞 2006年8月26日朝刊
2 日経産業新聞 2004年4月16日 グラント・ソントン ASGグループ資料

用語解説

ハイ/ロー・コンテクスト

(high context/low context) : コミュニケーションする場合に、話し手と聞き手が当たり前のこととして共有しているモノ・コトの度合いを指す。ロー・コンテクストのコミュニケーションにおいて聞き手は事前の情報を持っておらず、すべてを説明しなくてはならない。ハイ・コンテクストのコミュニケーションにおいては聞き手に主題の前提となる情報を与える必要がない。ホールの研究によると、各国人のコンテクスト度は次のようになる。

| | |
|---|----------|
| 高 | 日本人 |
| | 中国人 |
| | アラブ人 |
| | ギリシャ人 |
| | スペイン人 |
| | イタリア人 |
| | イギリス人 |
| | フランス人 |
| | アメリカ人 |
| | スカンジナビア人 |
| | ドイツ人 |
| | ドイツ系スイス人 |
| 低 | |

気になるデータ リスク・マネジメント関連データ

自然災害への危機意識と事業継続・早期復旧対策 (出典：東京商工会議所)

調査対象：東京商工会議所会員 調査期間2006年4月26日～5月31日]

自然災害への危機意識 (%)

| | |
|------------|------|
| 大変意識している | 44.0 |
| 多少意識している | 44.9 |
| あまり意識していない | 9.6 |
| 全く意識していない | 1.0 |
| 不明 | 0.4 |

事業継続・早期復旧対策の実施状況 (%、複数回答)

| | | | |
|---------------------|------|-----------|------|
| 事業継続計画を作成 | 4.9 | 地震保険等に参加 | 22.4 |
| 遠隔地でバックアップ・データを保管 | 16.6 | 運転資金の貯蓄 | 18.2 |
| ライフライン停止時の予備装置等の対策 | 10.6 | その他の対策 | 1.9 |
| 原料・部品などの資機材をストック | 7.0 | 対策について検討中 | 19.5 |
| 交通遮断時の輸送に関する対策 | 4.3 | 何もしていない | 30.4 |
| 操業不能時の代替工場や事務所の取り決め | 4.2 | 不明 | 2.3 |

Brain89ersの視点 「森林、温泉、そして、、滝」

廣崎 豊 (ひろさき・ゆたか) [川崎重工工業株式会社 CSR推進部 上級専門職]

私たちを取り巻く世界はリスクに満ち満ちており、社会種から個人生活のレベルまで、マクロからミクロのレベルまで、どの瞬間をとってもリスクマネジメントそのもの。四六時中押し寄せる現実への対応に翻弄されながら過ごす毎日。どれだけ過去の経験や失敗の歴史に学んだとしても、日々顕在化してくるリスクは、毎度毎度異なった様相を呈して襲いかかってくる。うまく対処できたとしても、二度と同じケースには遭遇できない。結局、真摯に冷静に対処するしかないのですが、心穏やかに立ち向かうと体が難しい。阪神・淡路大震災からもうすぐ12年。あの時、文明国を誇っていた私たちが、安否確認にすら手間取り、泥縄のBCP(事業継続計画)で各々の事業を立て直すしかなかった。正常化バイパスという言葉があります。いま以上に厳しい事態は起きないはずだと思ってしまう。結局は思考停止状態に近いところまで陥ってしまう。

そうはならないために、健全なコンディションを保って仕事に向かうためには、皆さんはどうやって心の曇りを取り去っていますか。日々の仕事を離れて独り過ごすとき、それは本来の自分のための時間になっているのでしょうか。私たちの現実を見ると、簡便さを追求した挙句に、様々な施設や道具に頼り、実は不便な世の中です。余りにも刹那的で一時凌ぎの癒しブーム、健康ブームでもあります。一時的ではない再現性のある真の喜びは、自分自身の心を直視することではじめて得ることができるはずなのですが、さあどうすればいいのでしょうか。いつもの街を出て、自分の好きな方法で自然に触れること、フィールドに積極的にでかけることが、解決のための一つの糸口になるように思います。

かつて、在りし日の志賀直哉は「人と人との関係に疲れ、旅に出て、様々な相を示す自然の姿の不思議さを、その透徹した心眼で捕らえた小説を残しています。短編「焚火」、「城崎にて」、そして長編「暗夜行路」。美しい自然と一体となって我々が在るのだと教えてくれます。

..彼は自分の精神も肉體も、今、此大きな自然の中に溶込んで行くのを感じた。その自然といふのは芥子粒程の小さい彼を無限の大きさで包んである氣體のやうな眼に感ぜられないものであるが、その中で溶けて行く、それに還元される感じが言葉にも表現できない快さであつた。(「暗夜行路」)...

ふとしたときに、幸いにも独りの時間を得たときに、騒々しい街や寓居を離れ、思い立って行動を起こせば、一気に素晴らしい世界の入り口に辿りつきます。山や海、森に行方です。そこには素晴らしい自然の世界があります。私はここ数年温泉を巡ることが目的の如くに休日を過ごし、今年も1つのまにか40湯以上も廻っています。やはり温泉の効用は素晴らしく、仕事疲れが徐々に解消されて身体は元気になる。ただ湯に浸かるだけでは飽き足らなくなり、周辺遊覧したくなってくる。温泉冷泉の湧き出しというは樹木も生き生きとしており、遊歩道を歩くと何かしら下界と異なる気を感じる。ついにはトレッキングシューズに履き替え、もっとさらに山の奥まで歩いて行きたい

る。足が疲れてもまた温泉で癒せば大丈夫と思ってしまうので、森の中を歩けば森林浴ができてしまう。止水明鏡とまではいかないまでも、自然に心が静かになり、いろいろなものが見えてきたり聴こえてくる。野鳥の鳴き声、木々のそよぎ、溪谷の瀟瀟も耳に心地よく、ついに森の奥のところに入ってしまう。すると美しい滝が階梯にその姿を現わすこともあります。日本の国土の特徴は海に囲まれた急勾配の山と川ですが、実は滝の国でもあるのです。古来より神道、仏教、修験道で滝行が修法として確立されるずっと以前から、行者だけではなく山の生活を営む人々や山を訪れる人々にもきっと滝に親しむ習慣があったに違いないと思います。滝が我々に見せてくれるなんとも美しい自然の姿、滝の形跡は周辺の岩を湿し、圧倒的にマイナスイオンを運び水と空気と岩石が歓迎してくれる。滝つぼに足を浸し、近くの岩に触れるだけで深く深く癒されます。行く川の流れば絶えずして云々の無常を感じる以上に、滝の水の粒たちが落ちながら踊り跳ねるさまを見てみると、圧倒的で、躍動感に溢れ、健康的な自然の力強さに心洗われ、そこには何か大なる生命のようなものを感じます。しばらくそこでじっとしていると、見事に膝が更に元気になるまで歩くことができるようになってしまうのも不思議です。この夏は10箇所以上の滝を訪れましたが、どの滝もひとつとして同じものはなく、それぞれに素晴らしい、何千年、何万年も続いている光景、人も含め多くの生き物たちがやって来ては遊び、そして去っていったのでしょう。何もなくてもいい、なにが落ち着くものを感じた場所です。じっとしていると、その場所の気が取り囲んで癒してくれるように思います。人間も自然の一部なのですね。

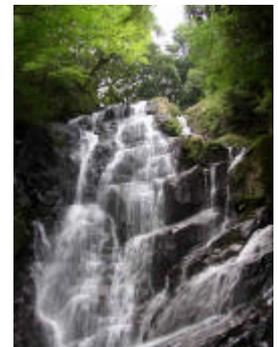
東欧革命から間もないルーマニア・ブカレストに住んでいた頃は、車で市街地を遠ざかること数十分の、スナゴフという湖畔の公園によく行きました。そこにはおじとチーズとワインだけが終日じっと静かに休日を過ごしている人々の穏やかな光景がありました。ずっと昔からいつも変わらない人々の暮らし、私たち日本人の生活に欠けているもの、お金を使い使わせることを中心に据えていない世界。

この日本にも、まだまだ浴化されない素晴らしい場所はたくさんあります。吉田さんの提唱される「生粋時間の幸福バランス」(睡眠時間を除く生粋時間の三分割バランス)は、まさに黄金分割だと思いますが、その一部分である個人の時間をさらに「金剛(ダイヤモンド)」たらしめるために、皆さん、たまには思い立ってフィールドに出ようではありませんか。本来の自然の尊さを深く知ること、守ること、そして楽しみを分けてもらうこと。自然界は本来楽しいものなのですから。



廣崎 豊 氏プロフィール

福岡県出身。1980年九州大学経済学部卒業(在学中は生物研究部にて野山や海川に遊ぶいっぱい。カワサキオートバイを駆って全国の野山を巡る)。川崎重工工業入社後、経理、財務、海外プロジェクト管理、秘書等に従事。1993-1995外務省在ルーマニア日本大使館(経済担当)専門調査員。復職後、財務部海外管理グループ長、経営企画部危機管理グループ長などを経て、現在はCSR推進部(上級専門職)にて危機管理、コンプライアンスなどを担当。



白糸の滝(福岡県)(撮影:廣崎豊)

「Brain89ers」とは...

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能、個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク「Brain89ers」(ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会、世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1.プロフェッショナル・リスクマネジメント 2.最新 リスクマネジメントがよーくわかる本

風評、メディア・クライシス、リスクマップ、内部統制に焦点を当てた、リスクマネジメントの指南書。
太陽ASG監査法人 編
中央経済社 刊
2730円 税込
ISBN : 4502381500



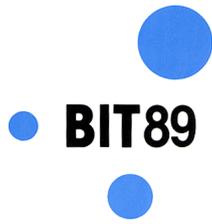
リスクマネジメントの必要性から実務、リスクマネジメントシステムに関する規格「ISQ2001」までをわかりやすく説明。
東京海上リスクコンサルティング 編
秀和システム 刊
2310円 税込
ISBN : 4798007749



3.グローバル経営における日本企業のリスク・マネジメント

武井勲氏を主査とする「日外協リスク・マネジメント研究会」の報告書。アンケート調査分析、ケーススタディ、展望と進め方に関する示唆の3部構成。
(社)日本在外企業協会 編 刊
3150円 税込





TOPICS & プレスリリース

(財) 社会経済生産性本部 経営アカデミー」でのセミナー講師

9月21日(木)、財団法人 日本生産性本部「経営アカデミー」の『生産システム革新コース』にて講師を務めました。本セミナーは社会人を対象に5月末から12月末まで、新丸の内センタービルディングの6階で開催されています。さまざまな業種のメーカーに勤務されている方々が受講生ですが、主に工場での生産管理や購買・調達を担当されており、首都圏以外からも毎週木曜に、丸の内まで「通学」されています。

当日は、「ものづくりにおける経営戦略」というテーマで、受講生とのディスカッションを中心にしながらお話をさせていただきました。ビデオ放映も交えたセミナー内容は、以下の通りです。

- Part 1 . 日本のモノづくりとカイゼン
- Part 2 . 理念・ビジョン・ドメイン・戦略
- Part 3 . マーケティングの基本とB to B型戦略
- Part 4 . 環境変化適応と組織力



新丸の内センタービルディング

恒例 第24回 秋季「プラネットセミナー」開催案内

恒例の弊社プラネット・セミナー(2006年秋季)を、下記の通り開催いたします。今回の全体テーマは「守りにも強いリスク対応型組織」とし「ヒト(個人・組織)に焦点を当てたリスクとその対応策などについて探してみたいと思います。

また本セミナーでは、武井勲リスク・マネジメント研究所、所長の武井勲氏をお招きし、基調講演をお願いします。

日時、場所は以下の通り

日時：10月24日(火) 13:30~16:50

場所：東京国際フォーラム(JR「有楽町」駅前)

G-510会議室

参加費：10,000円(一般の方)

5,000円(経営プラネット正会員)



昨年度(第22回)プラネット・セミナーの風景



東京国際フォーラム(有楽町)



写真左

実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ

写真右

即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビルF (〒140-0014)
03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP http://www.bit89.co.jp
発行責任者 吉田 健司

吉田健司 著書のご案内

好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ PHP研究所刊 2,000円

好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいれとこどりした本です。
即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル PHP研究所刊 1,400円

出版社にお申し込み頂ければ、著者紹介価格(10%引き)にて、宅配も可能です。
(合計5,000円以上は送料無料)

お申し込み先 PHP研究所 ビジネス出版部 兵庫(ひょうごさん)
FAX:03-3239-7497 e-mail:r-hyogo@php.co.jp

ビット89インフォメーション

発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。