



ARIMASS Letter

[Association for Risk Management System Studies]

危機管理システム研究学会 2004年12月
第 19 号

成功するまで続ける

危機管理システム学会理事

荒木 秀夫 (パナソニックモバイルコミュニケーションズ(株))

私は、パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社 (旧松下通信工業株式会社) で、リスクマネジメントを担当させて頂いております。今でも忘れません。三年半前に上司から、リスクマネジメント室という社長直轄部門を2001年10月1日付けで新設するから、国際法務室から異動してほしいと告げられた時のことを。当時の私にはリスクマネジメントに関する知識は殆どないに等しく、リスクとクライシスの区別もつきませんでした。縁あって、徳谷名誉会長のご指導を仰ぐことになり、全員参加・現場直結型トータルリスクマネジメントの実現と定着を究極の目標として、今日まで活動して参りました。今思えば、船出した頃は薄氷を踏むような、誠に心細い状況でした。この多忙極まる時にリスクマネジメント室は何をしようとしているのか、或いは、君に報告すれば社長に言いつけるのではないかというような声まで聞こえてきました。このような時ほど、リスクマネジメントの啓発・訓練の必要性を痛感致したことはありません。しかしながら、リスクマネジメント室の役割・機能をリスクマネジメント委員会において、更には各階層に地道に訴え続けることにより、徐々にではありますが、リスクマネジメントの理解者が増加し、自らの経営判断や業務にリスクの発見・予知・予防・回避というリスクマネジメントの基本サイクルを落とし込む姿勢が出て参りました。その結果、事業部門と職能部門との横断的な連携が強化されたと思います。まだまだできていないことも沢山あります。松下電器の松下幸之助創業者の言葉に、「成功するまで続ける」という大好きな教えがあります。皆様には、多分馴染みの薄いこととは存じますが、無線であれ有線(固定)電話であれ、通信機器メーカーには「心の痛む痛心気」という表現があります。ご承知の通り、特に携帯電話事業に携わる者は、キャリアであろうとメーカーであろうと、かつて経験したことのない熾烈な競争をグローバルに展開しております。徒に手を拱いていれば、すぐに事業の存続すら危うくなるのが明らかです。従って、「心の痛む痛心気」といった暗い後ろ向きの発想をかなぐり捨て、今こそ全ての前提である人の心を大切にしたりスクマネジメントを、当たり前のこととして愚直なまでに真面目に実践し、全てにおいて成功するまで継続するという強い信念を持ち続けたいと存じます。今後とも、ご指導・ご支援の程、何卒宜しくお願い申し上げます。

目	次
成功するまで続ける1	分科会報告..... 2
大会統一論題 リスクマネジメント講師情報の件2	事務局からのお知らせ..... 8

大会統一論題

平成 17 年 5 月 28 日（土曜日）開催予定の年次大会の統一論題を決まりましたのでご案内します。会員各位の積極的な参加をお願いします。

統一論題：変化激しい時代のリスクマネジメント

リスクマネジメント講師情報の件

リスクマネジメント講師情報担当：

常任理事 後藤和廣（株MSK 基礎研究所）

前号の機関誌でご案内しました、リスクマネジメント講師の情報提供は、若干名の方から提供がありました。取り急ぎお礼申し上げます。今後、当会に講師派遣依頼等あり、条件が合えば、提供いただいた方に照会させていただきます。なお、本件に締め切りはありませんのでご提供いただける方は担当常任理事の後藤までご連絡下さい。（電子メール：gotokaz@aol.com）また、大学等で講師を捜している情報があれば、ご連絡をお願いします。

分科会報告

【RMS（リスクマネジメントシステム）研究分科会】

主査：常任理事 指田 朝久（東京海上日動リスクコンサルティング）

今年度リスクマネジメントシステム研究分科会では用語 WG、規格の国際比較 WG、内部統制とリスクマネジメント WG の 3 つのワーキンググループを設置し研究をすすめることとしました。以下各 WG の活動報告を紹介します。

（用語 WG 報告）

1. 日時 2004年10月27日 18時30分～20時30分
2. 場所 東京海上日動リスクコンサルティング(株)会議室
3. 出席者 後藤リーダー、上野、山崎、土屋、真崎、長尾、指田（文責）
欠席者 高木、綾部、野村、横井

議事

1. 用語ガイド73の制定の経緯 リスクマネジメントシステム規格の提案がISOで否決されたが、用語については統一が必要ということで採択された。内容は日本が提案した50語から英国辞書にあるものを除いた27語となった。
2. 用語の現状 ガイド73はISMS規格ISO17799に採用されるなど比較的引用が高い。英国民間規格AIRMICやIRMの規格でも用いられている。一方RISKという用語があるISO規格は500あるとされている。
3. ISOガイド73とJISTRQ0008では多少備考などの記述範囲が異なっている。
4. RISKという用語について、一番の問題点はプラスを含めるかどうかである。安全サイドの委員はISOでも明確に反対している。いっぽう、COSOや内部統制、金融工学ではプラスもありうるとしている。これにつき議論があった。
 - ・ 福引はプラスしかない。しかし不確実性があるからこれもリスクである。ガイド73ではリスクに入るが、ガイド53ではリスクに入らない。

- ・実務上は許容できない損害がリスクである。
- ・売れすぎはリスクである。無理して供給責任を果たす必用があり、利益率が下がるためである。
- ・本質はリスクはマイナスを考えればよい。プラスだマイナスだといっても実務上は意味がない。
- ・経済産業省の企業行動課のレポート「内部統制とリスクマネジメント」と産業資金課「事業リスク評価人材育成プロジェクト」ではリスクの捉え方がちがう。特に後者は金融工学に特化した適用範囲を明確にするべきである。
- ・どのような組織や体制にしたところで、「他人の失敗を指摘する、他人の失敗をさかにならみんながワイガヤをやって学ぶ」ができなければ内部統制は不可。ことなかれという企業風土が一番問題。
- ・技術系では想定強度基準の上下どれだけ以内に作るかがポイント。それ以上にはずれると危険である。強度が強すぎても問題となるので、プラスのリスクがあることは理解できる。
- ・リスクには定量化という要件があるがそこに縛られるのは好ましくない。定量化ができるリスクは実は少ない。大中小のレベルでまずは十分。ソーシャルリスクの定量化はダメージDと頻度Pを用いて $D \times D \times P$ で評価する。つまりダメージを二乗する。オランダのリスクアセスメントではこのようにしている。
- ・格付け機関が企業のリスクマネジメント能力を評価している。商品が売れるかなどが重要であるがひとつの項目としている。

5. 次回

12月15日水曜日に日新火災海上保険本店にて開催する。（横井さん担当）

宿題；TRQ0008の3.用語のうち3.1.1RISK 3.1.2結果を読んでおくこと。またTRQ0008の解説P11-15およびP16consequencs P19riskも読んでおくこと。

（規格の国際比較 WG 報告）

リスクマネジメントシステム研究分科会・規格の国際比較 WG 第3回会合報告

日時：11月16日（火曜） 18時30分 - 20時15分

会場：東京海上日動リスクコンサルティング（株） 8階会議室

参加者：上野、吉川、越山、藪、長井、北澤、指田、多田（敬称略、8名）

配布資料：

- ・ AS/NZS 4360 (Australian/New Zealand Standard. Risk management) (英和对訳版) の1995年版と1999年版の比較資料 (事前配布済)
- ・ 参考資料「A Risk Management Standard, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002」(英和对訳) (事前配布済)
- ・ HB 250-2000 (リスクマネジメントの実践に係る組織的な経験) (対訳資料) (事前配布済)
- ・ カナダ リスクマネジメント規格 (CAN/CSA-Q850) 要約

1. 議論の内容

AS/NZS 4360 の1995年版と1999年版との比較及び「A Risk Management Standard, AIRMIC, ALARM, IRM」(以下、AIRMIC) の内容について議論した。

AS/NZS 4360 の1995年版と1999年版の大きな相違点として、1999年版で、リスクマネジメントプロセスに“コミュニケーション及びコンサルテーション”が追加されていること、付属書にステークホルダーに関する説明が追加されていること等を確認した。また、AIRMICの規格は経営リスクに特化したものであり、AS/NZS 4360と比較すると実務的なものであること、AS/NZS 4360はリスクモデルの解説等が充実しており、いかなる組織の人にも利用できるという特徴があること等を確認した。

2. 次回の予定

今回は、カナダ リスクマネジメント規格 (CAN/CSA-Q850) 要約を基に議論する (1月11日 (火) 18時30分から 場所は同じ) 以上 文責 多田

(内部統制とリスクマネジメントWG報告)

日時：2004年10月21日(木)18:30~20:00

会場：新東京法律事務所

参加者：北沢、横井、上野、北澤、真崎、藪、宮崎、山崎、綾部、土屋、小澤、鹿野、樋口、小島、三宅
(敬称略・順不同)

報告者：後藤和廣氏

テーマ：リスクマネジメントおよび内部統制に関するフレームワークの検討

議論のポイント：今回は、今年9月末に発表された米国のCOSO2を始めとして、日米英のリスクマネジメントおよび内部統制に関する主要なフレームワークおよび指針について、後藤和廣氏(教育実践分科会)より分析報告をいただいた。その後の議論では、COSO2で新たに追加された概念(企業目的としての「戦略」など)の解釈、内部統制におけるリスクの定義やリスク定量化の問題について議論を行った。また、各種のフレームワークが作られてきた背景や経緯、前記以外の基準・指針等についての知識の共有も行われた。こうした議論を踏まえ、既存のフレームワークそれぞれの有効性と限界を整理し、当WGとしての検討課題を抽出し絞り込んでいきたい

【リスク事例サロン分科会】

主査：常任理事 島田 公一(あいおい損害保険株)

「リスク事例サロン分科会」はマスコミ等で取り上げられた事件や危機事例を題材に、会員間で自由に危機管理・リスクマネジメントの観点から情報交換や意見交流を行うことを目的としています。

本分科会は、開催の都度参加者を募り、サロンと言う名前のおり飲食しながらテーマに関連して自由に意見交換を行う会費制の分科会です。今回は、第14回・第15回の分科会の報告をいたします。

<第14回(2004年9月8日(水)午後6:30~8:30、於 東洋経済新報社 9階会議室)>

1.参加者(17名)

石堂、大越、北澤、幸山、島田、立花、辻、出崎、中村、樋口、宮崎(貞)、宮崎(昌)、藪、山下、山本、和野、阿部(事務局) 50音順・敬称略

2.テーマ

「個人情報漏えいと発生防止策」

3.分科会の内容

報告者・宮崎昌和氏(株式会社プロティビティ)から個人情報漏えい事件の紹介、事件発生の原因、対策等の報告があり、報告後飲食しながら参加者による自由発言・情報交流が行われました。参加者の主な発言内容は以下のとおりです。

<企業の対策>

情報が漏れた場合、「どこ」から「何」が「どのように」出たかを素早くリリースすることがポイント。事故の際の対応が最低限できないと批難される。企業対策を何から始めるかについていえば、「どのような個人情報があるか」というところの「棚卸し」からとなる。

「情報の棚卸し」というのは、リスク・マネジメントと対比すると似通ったことをやっていることになる。リスク・マネジメントでは、「リスクの洗い出し」と称し、リスクの所在とその評価からスタートする。

情報セキュリティという、コンピュータと直結して考えがちであるが、もっと身近な紙の管理や机

のロックが重要だったりする。また、コンピュータのアクセス管理は、人事管理や入退室管理（ビルの入口から）と連携してやる。

当社のセキュリティー・オフィサーは、土日に全社員の机を回って、まずいものが机の上に剥き出しになっていないか等確認し青紙（セーフ）や赤紙（アウト）を置いて回るような地道な活動をしている。

「管理している情報」だけが「情報」ではない。破棄したのもきちんと管理する必要がある。

外部委託する場合特に有効であるが、情報の中に“ダミー情報”を入れておくと抑止力にもなり、後々発見に役立つ（トレーサビリティ）。

あるメーカーでは、消費者から問い合わせの電話が入ってくるが、会社として欲しい情報は「問い合わせの内容」だけであり、3ヶ月以内に個人データ部分は捨てるよう指示していた。

<アウトソーシングについて>

アウトソーシングについて考える際、“コスト計算”の精度を上げる必要あり。委託費用のコストダウンの裏側に“情報漏洩”という隠れたコストが存在する。リスク管理をコスト計算に役立てる。

「再委託禁止条項」というのが契約上付されることもある。

アウトソーシングの仕事を受けているが、プライバシーマークを持っていないと商売できない。個人情報認識から始め、社内取り組みがスタートした。自社より更に委託をする場合があるが、再委託を禁止されたら困る。

<リスクの定量化>

リスクマネジメント手法の一つに“リスクの定量化”というのがあるが、この個人情報漏えいリスクに関しては、要素が多く難しい。従って、“定性評価”から入って進めるしか方法はないのでは。

掛る費用を「保険料」という形で算定することも有効で、保険料であれば経費処理可能。引当金であれば有税となってしまう。

<第15回（2004年11月10日（水）午後6：30～8：30、於 東洋経済新報社 9階会議室）>

1. 参加者（17名）

江原、大越、北澤（一）、斎藤、坂本、佐野、島田、立花、中村（昌）、能崎、眞崎、松本、宮川、山下、吉川、和野、阿部（事務局） 50音順・敬称略

2. テーマ

「これからの企業における自然災害対策」

4. 分科会の内容

報告者・坂本仁一氏（社団法人日本損害保険協会）から最近の台風・地震災害と企業の対応例、中央防災会議の動向、企業としての課題等の報告があり、報告後飲食しながら参加者による自由発言・情報交流が行われました。参加者からの主な発言は次の通りです。

<新潟県中越地震について>

救援物資の分配は、阪神淡路大震災（以下「前回震災」という）と同様、避難所ごとの状態が分からず、偏りが大きい。地理的条件より、交通網の遮断被害は大きく、このことも影響している。

ボランティアがよく機能しているし、役立っているようだ。

前回震災と違い、ケータイは最初にパンク、この影響は当該地域だけでなく、関東にも及んだ。尚メールは有効だった。電話は衛星電話であれば確実であるが、警察の専用線も含めNTT回線に依存しており不通になる。

家屋の倒壊は少ない。雪国であるため作りが頑丈であると考えられる。

前回震災同様、トイレの問題は大きい。

< 保険 >

地震保険の支払い総額は台風の保険金支払いに比べれば小さい。地震保険は、数百年の統計をもとに計算されており、その中で想定される地震からすると、今回の地震はそれほど大きなものではない。地震保険の普及率は低く(新潟県の加入率 11.2%。全国平均 17.3%)、付保されている保険金額も基本となる火災保険の半分以内であること等金額の制限もある。

損害保険会社の保険金支払いは地震保険が 1 万件・138 億円(新潟県中越地震)、台風(16・18・21・22 号)の保険金支払いは 58 万件・3904 億円

< 企業の危機管理 >

地震についての危機管理の対策は不十分。その理由は、火災などに比べ頻度が低く、発生事態は避けられないにも拘らず予測が不能・困難なため、責任者・担当者として対応しておかなくても責任問題とならないこと等が考えられる。

また、自然災害に対する国民的心理として古来、官の責任という感覚があったが、未だに心理面で尾をひいているのではないか。

鉄鋼業、自動車業、通信業等も工場や施設の集中メリットを享受していて、災害時に集中のデメリットも発生しているが、総じて集中リスクについての見直しは弱いように見受けられる。

地震の被災想定は個別ケースでは難しく、銀行においても企業への与信をする際、地震リスクを考慮していないしその体制もない。

危機管理には、初動・究明救助・復興等の段階があるが、特に復興についての対応は弱い。

< 危機管理における国の役割 >

大手町には、NTT の立地の関係で通信ケーブルが集中していて、ここに被害(例えば、水没等)があれば全国的に通信不能となるが、何の対策も採られていない。対応には 10 兆円ともいわれるが、個別会社での対応は困難な額である。この問題の解決責任をめくり、責任の所在(国の立場や果たすべき役割、企業のできることの限界)、対応のあり方等につき意見がかわされた。

メールアドレス登録・変更通知のお願い

本分科会の開催は開催の都度学会のホームページおよび電子メールでご案内しますので、メールアドレス未登録の方または登録済メールアドレスに変更がある方は学会事務局までご連絡ください。

【MRM 分科会】

主査：理事 寺本 研一(東京医科歯科大学)

< 第 4 回 MRM 分科会 > 12 月 2 日 場所；新東京法律事務所

参加者；辻、綾部、板倉、内田、大川、北澤、多田、土屋仁、寺本、手島、長井、能崎、宮崎、松村

内容：MRM 分科会では、一年間かけて文献の読み合わせを行いました。来年の総会は MRM のパネルディスカッションが組まれるので、その中で文献抄読の成果が発揮されます。来年の総会はそのテーマから、当分科会が中心となって準備を進めることとなりました。具体的にはパネルディスカッションを当分科会のメンバー中心におこなうこととなりました。

(仮題) メディカルリスクにどう立ち向かうか？

ディスカッションのテーマ

1) 医療現場からの報告、2) 医療側の視点、3) 患者側の視点、4) 法律の視点、5) 医療過誤をどう防ぐか、6) 行政からの視点などの論点からディスカッションを組むことを予定しています。5月末の総会に向けて1月から精力的に取り組んでいく予定です。皆様のご協力をお願いいたします。

【国際交流分科会】

主査：理事 荒木 秀夫（パナニック 広報コミュニケーションズ）

今年度は3回開催しましたのでご報告します。

第1回（2004年2月26日、18:30～20:30）

テーマ：国際交流分科会活動計画検討、自己紹介

参加者：徳谷、後藤、長濱、大越、荒木、中田

議 事： 国際交流分科会活動計画の検討、添付計画書の通り承認

当面 ARRIMASS 英文パンフレット作成

英語で ARRIMASS を説明出来るレベルを目指す

徐々にリスクマネジメントに関し、英語で議論が出来るレベルを目指す

第2回（2004年5月27日、18:30～20:30）

テーマ：ARRIMASS 英文パンフレットの検討

参加者：徳谷、長濱、板倉、荒木）

議 事： 事務局より提出の英文パンフレットの検討

ARRIMASS 英文 H/P では、もう少し柔らかい英文表現が必要

第3回（2004年8月26日、18:30～20:30）

テーマ：ARRIMASS 英文パンフレットの検討と内容確定

参加者：（荒木、中田）

議 事： 英文パンフレットの内容確定

【編集後記】

間もなく、商法が現代語化され、大改正されます。有限会社がなくなり、取締役会は必ずしも設置する必要がなくなったりするのです。注目していただきたいのは、大会社において、内部統制システムの構築の基本方針の決定が義務付けられ、その開示が法的義務となるということです。内部統制システムには、リスクマネジメントも含まれますから、リスクマネジメントが法的な義務となったと言ってもいいのです。私たちの研究が、社会でさらに注目されるということです。2005年の大会統一論題も決まりました。研究に励みましょう。北沢 義博

<事務局からのお知らせ>

1.分科会連絡先

教育実践分科会：主査：後藤和廣、 .03-3291-8921 / Fax.3291-8930 e-mail:gotokaz@aol.com

RMS 分科会：主査：指田朝久、 .03-5288-6584(直) / Fax. 03-5288-6590

e-mail:t.sashida@tokiorisk.co.jp

リスク事例サロン分科会：主査：島田公一、 .03-5789-7224 / Fax.03-5789-6680

e-mail:ko-shimada@ioi-sonpo.co.jp

国際交流分科会：主査：荒木秀夫、 .045-921-7695 / Fax. 045-540-5310

e-mail:araki.hideo@jp.panasonic.com

メディカルリスクマネジメント分科会：主査：寺本 研一、 /FAX03-5803-5929

e-mail:teraken.srgl@med.tmd.ac.jp

2. 新入会員紹介

氏 名	所 属 機 関
飯田 良介	神奈川県広域水道企業団
山崎 由喜	東京ガス(株)

3. 住所・所属等変更の連絡方法

会員各位の自宅のご住所・電話番号・所属機関の名称・所在・電話番号・職名等について変更の生じた場合には変更前と変更後を並記のうえ必ず文書にて事務局宛ご連絡ください。

4. 訃報

当学会員の渡辺一雄氏が去る10月5日ご逝去されました。(享年65歳)謹んでご冥福をお祈りします。

発行 危機管理システム研究学会

〒140-0013 東京都品川区南大井 6-3-7

アパネット南大井ビル (株)リムライン内

.03-5753-0080 FAX. 03-5753-0086

e-mail : arimass@muh.biglobe.ne.jp

2004年12月25日発行

<http://www5b.biglobe.ne.jp/~arimass/>

印刷 株式会社 文典堂 03-3762-0721