

# 価値創造の最大化を目指す リスクマネジメント

2003年11月21日

金融コンサルティング事業部

シニアコンサルタント 半田 智子

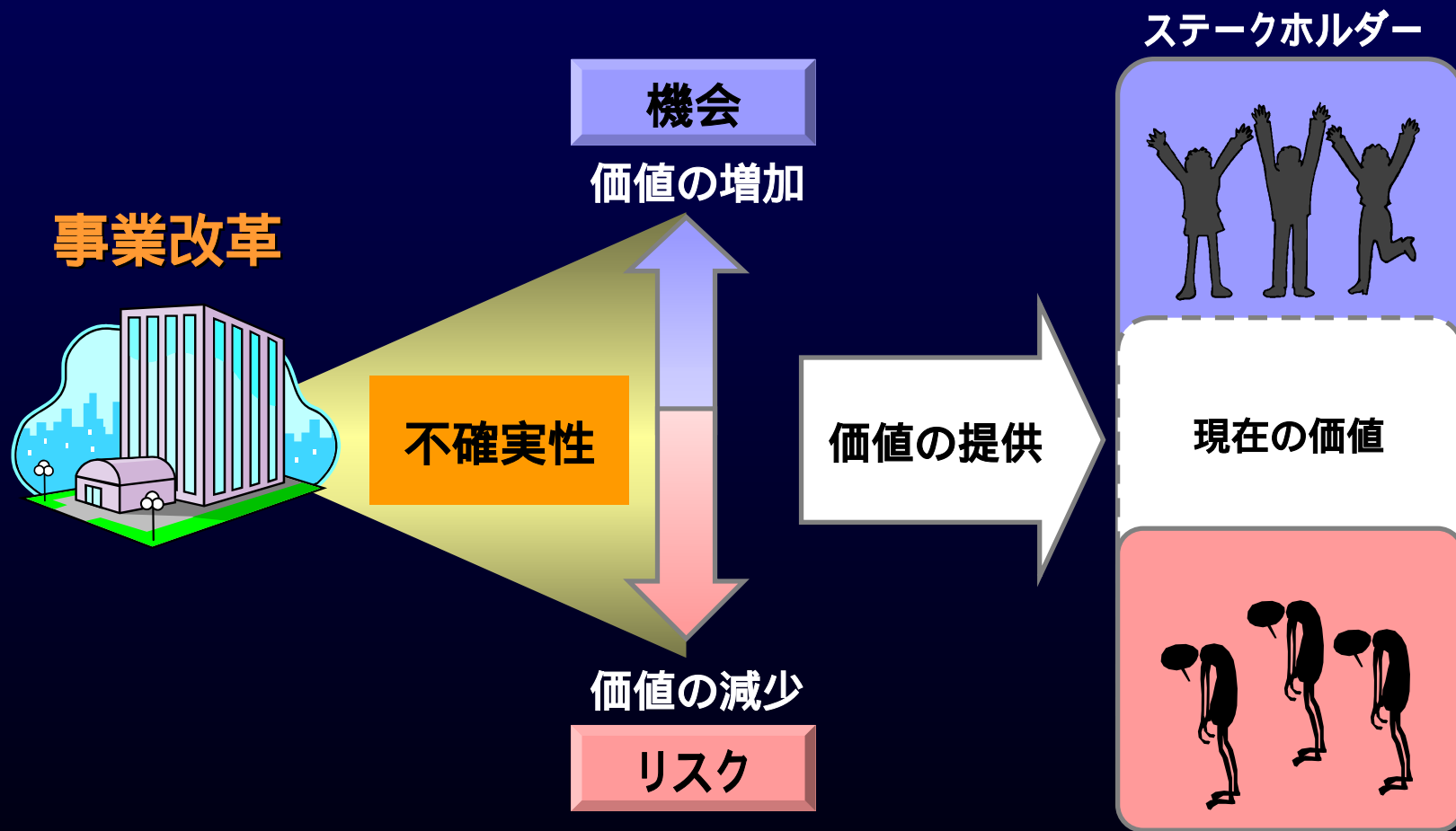
E-mail [handat@fri.fujitsu.com](mailto:handat@fri.fujitsu.com)

# 目 次

1. 企業をとりまく価値創造の機会とリスク
2. 事業・組織革新におけるリスクマネジメント
3. 情報システムにおけるリスクマネジメント
4. リスクマネジメントの実践に向けて

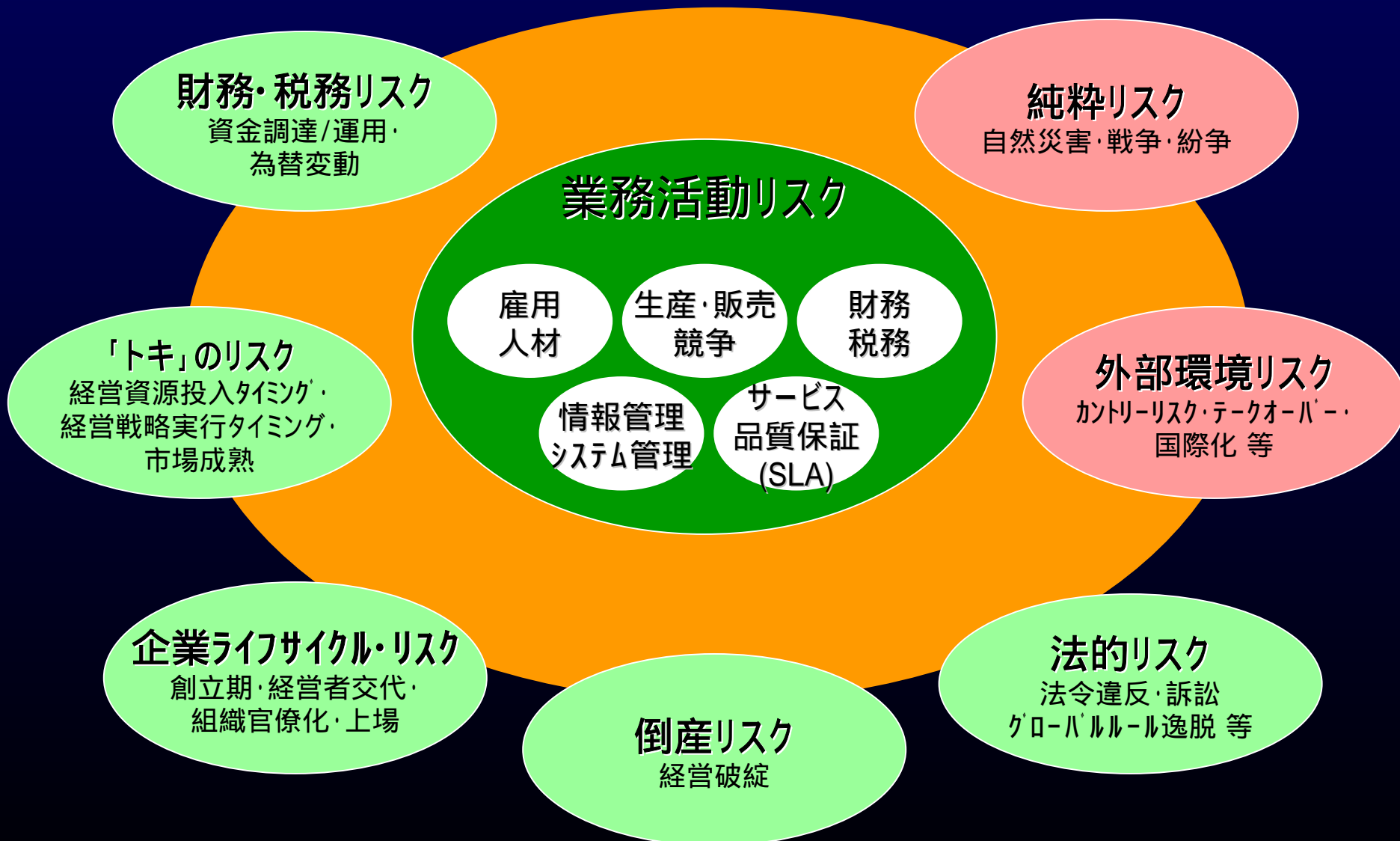
# 1. 企業をとりまく価値創造の機会とリスク

# ステークホルダーの価値とリスクマネジメント



出典: COSO 「エンタープライズリスクマネジメントフレームワーク公開草案」よりイメージ化

# リスクとして思い浮かぶものは？



# 企業経営における様々なリスク

## 外部環境に関わるリスク

- 地震や台風などの天災
- 規制の変更や法律の改訂 etc.

## 経営・事業戦略に関わるリスク

- 商品・サービスのコモディティ化
- 競争者の参入
- 顧客のライフスタイル変化 etc.

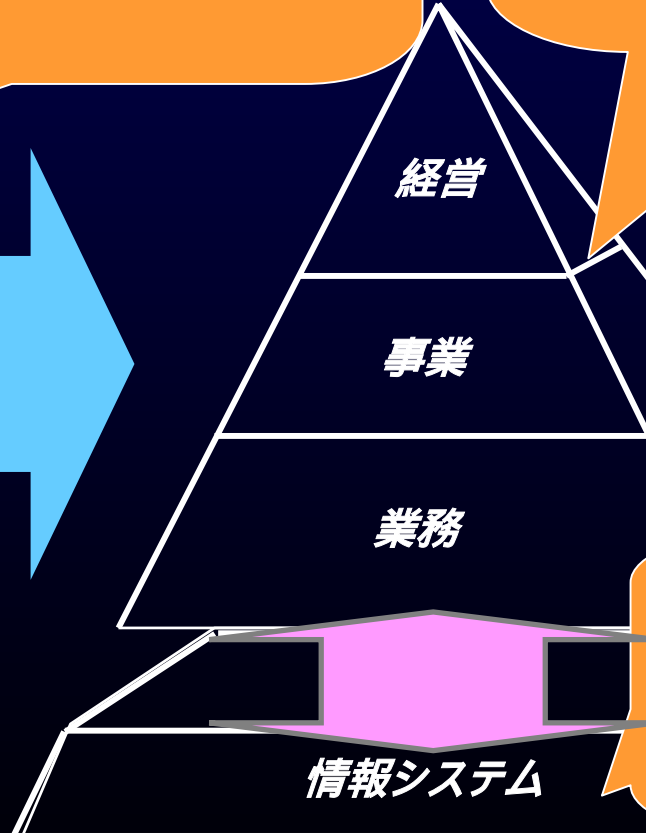
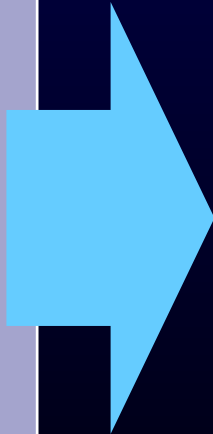
## 業務に関わるリスク

- 不適切なマネジメントによる従業員能力発揮の阻害
- ビジネスモデルの不備による商品・サービスの滞り etc.

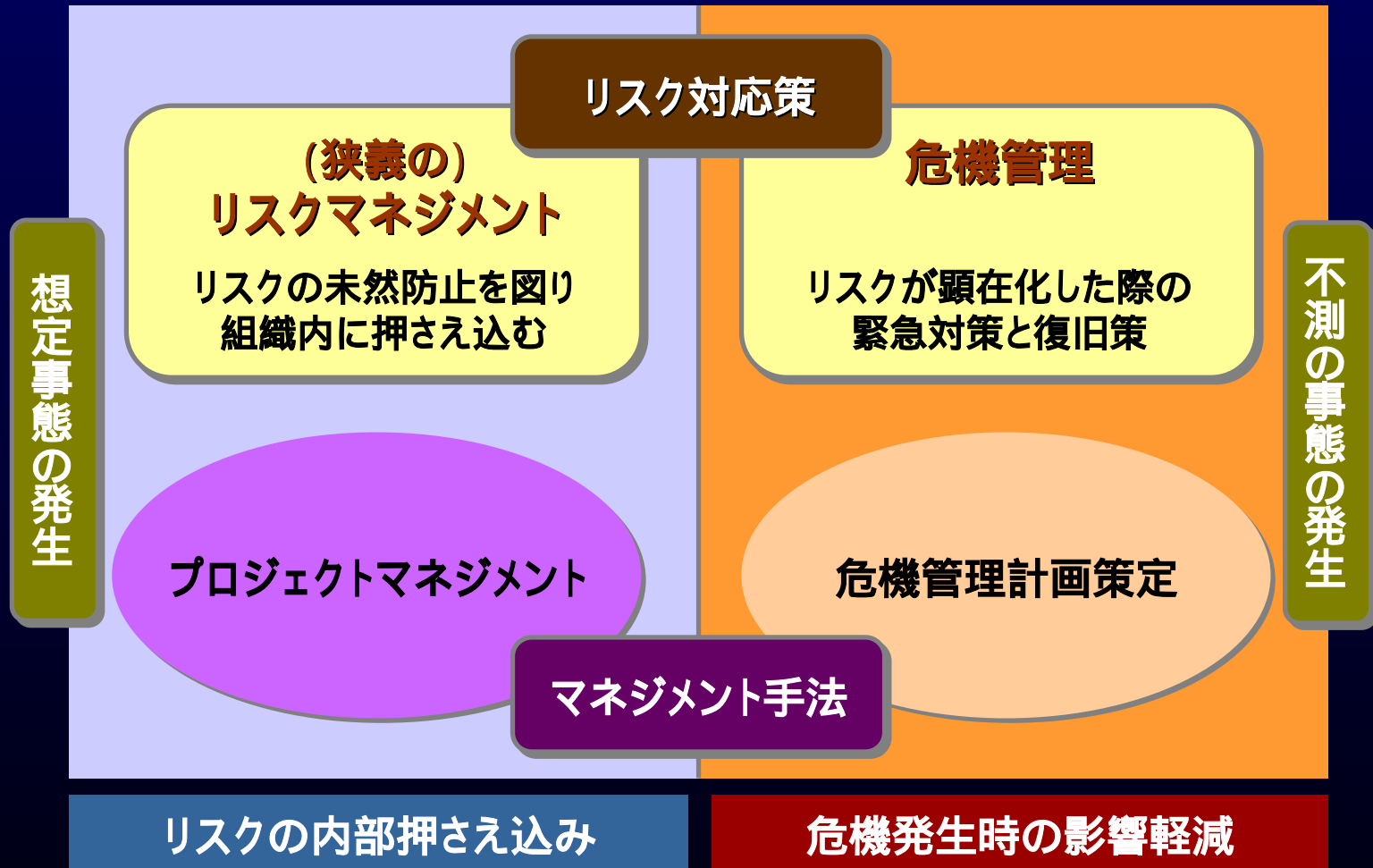
## 情報システムに関わるリスク

情報システムの不備による  
業務への支障や、経営との齟齬

外部環境



# リスクへの対応



事業体・組織内で発生した問題を解決できずに、  
外部のステークホルダーに悪影響を与えたとき、  
狭義のリスクは「**危機**」へと発展する。

## 2. 事業・組織革新におけるリスクマネジメント



# 事業・組織革新において想定されるリスク

## 経営事業

- 革新戦略が社員に浸透しない
  - 経営資源がそろわない
  - 資金が調達できない
- etc.

## 業務

- 業務引継ぎが不備
  - 事業機能が混乱  
(不安、対立、文化の違い)
  - ビジネス要件が固まらない
- etc.

- 商品・サービスが  
提供できない

- ロジスティックスが不備

- 代金請求先を間違える

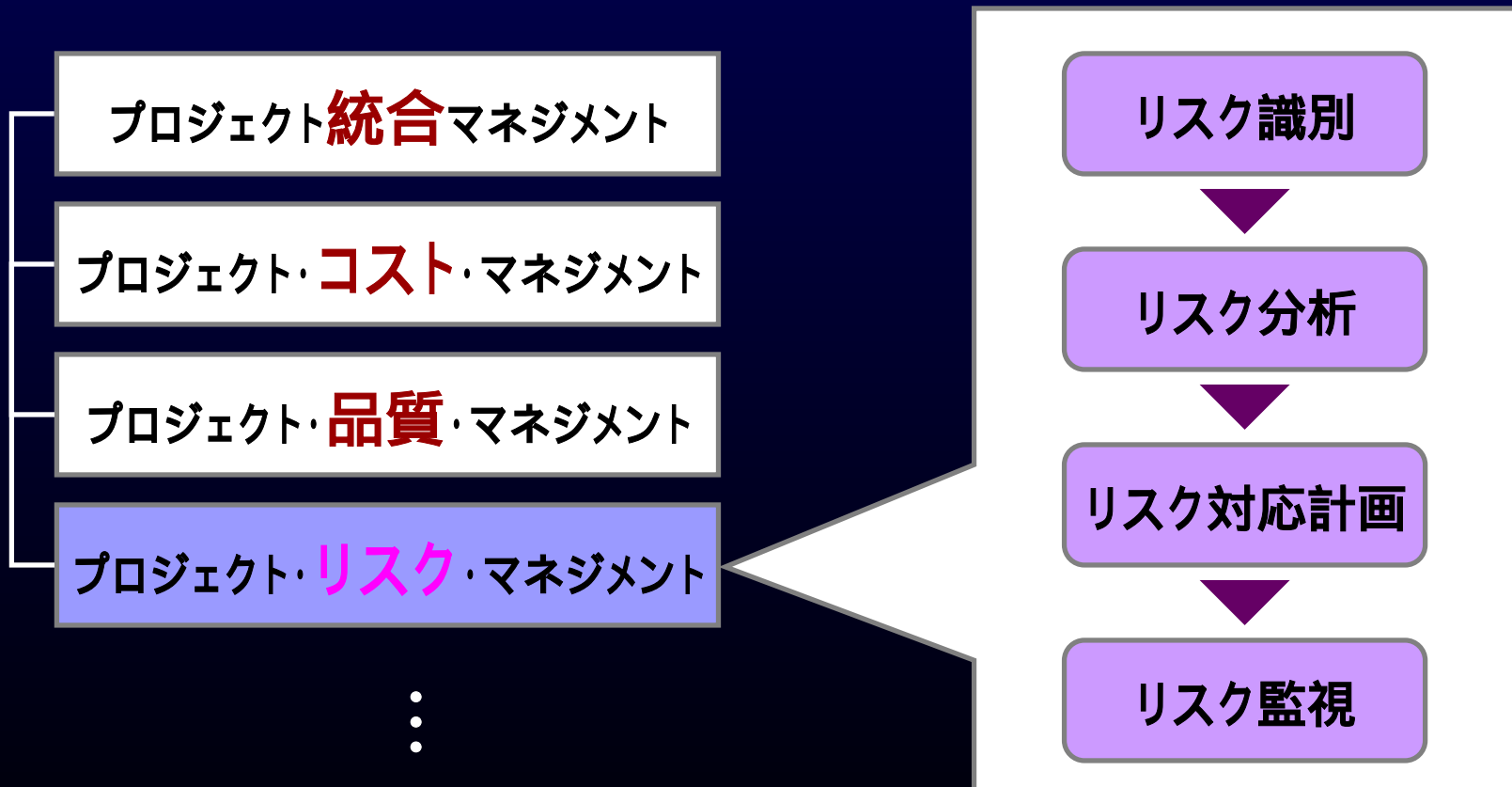
- トラブル時、影響が  
想定以上に拡大する
- etc.

リスクの内部押さえ込み

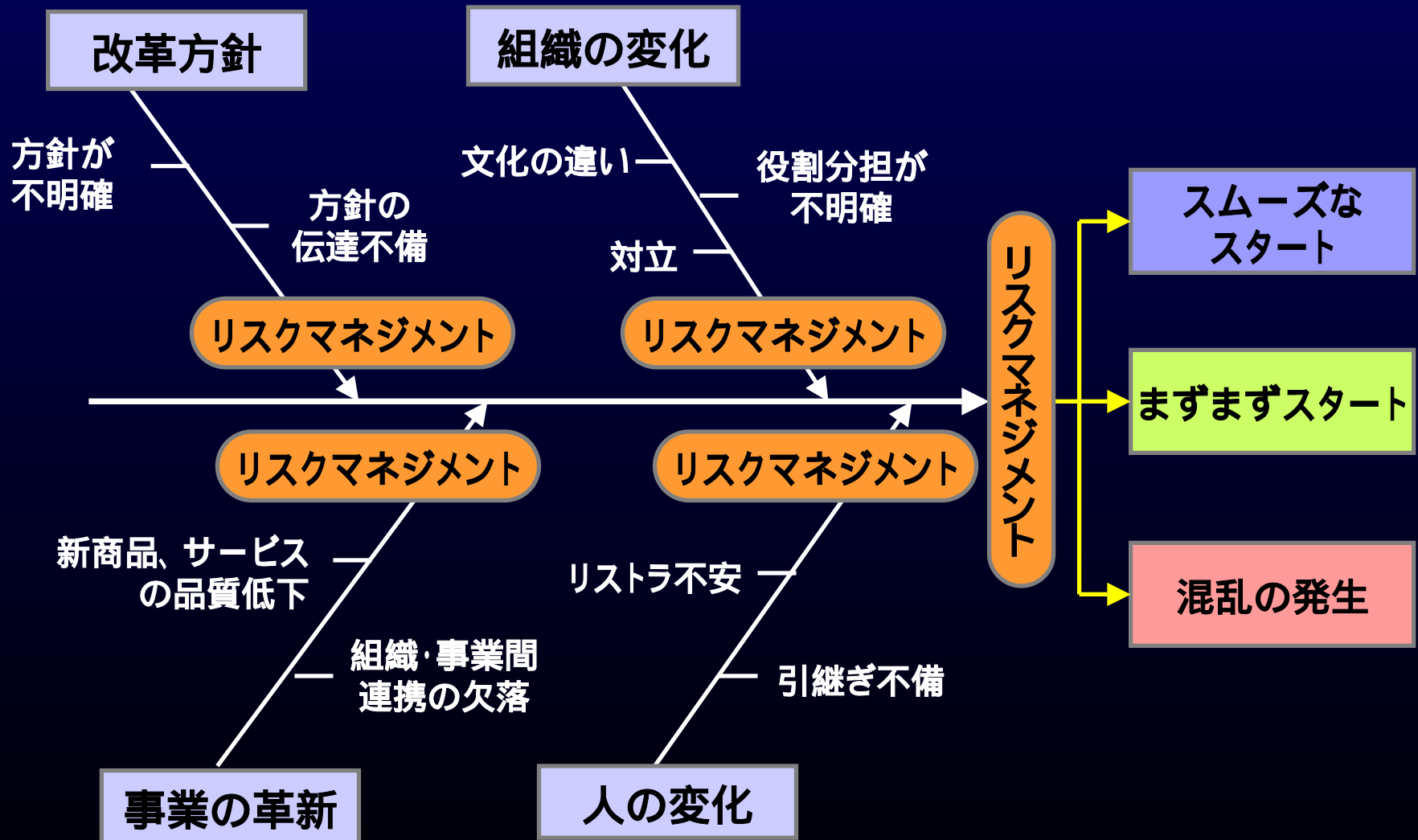
危機発生時の影響軽減

# プロジェクトマネジメントの中の リスクマネジメント

PMBOK®(Project Management Body of Knowledge)



# 事業革新における リスクマネジメントの位置付け



# 混乱を回避するために

ステークホルダーへの影響を最小限に抑えるべく

例えば…

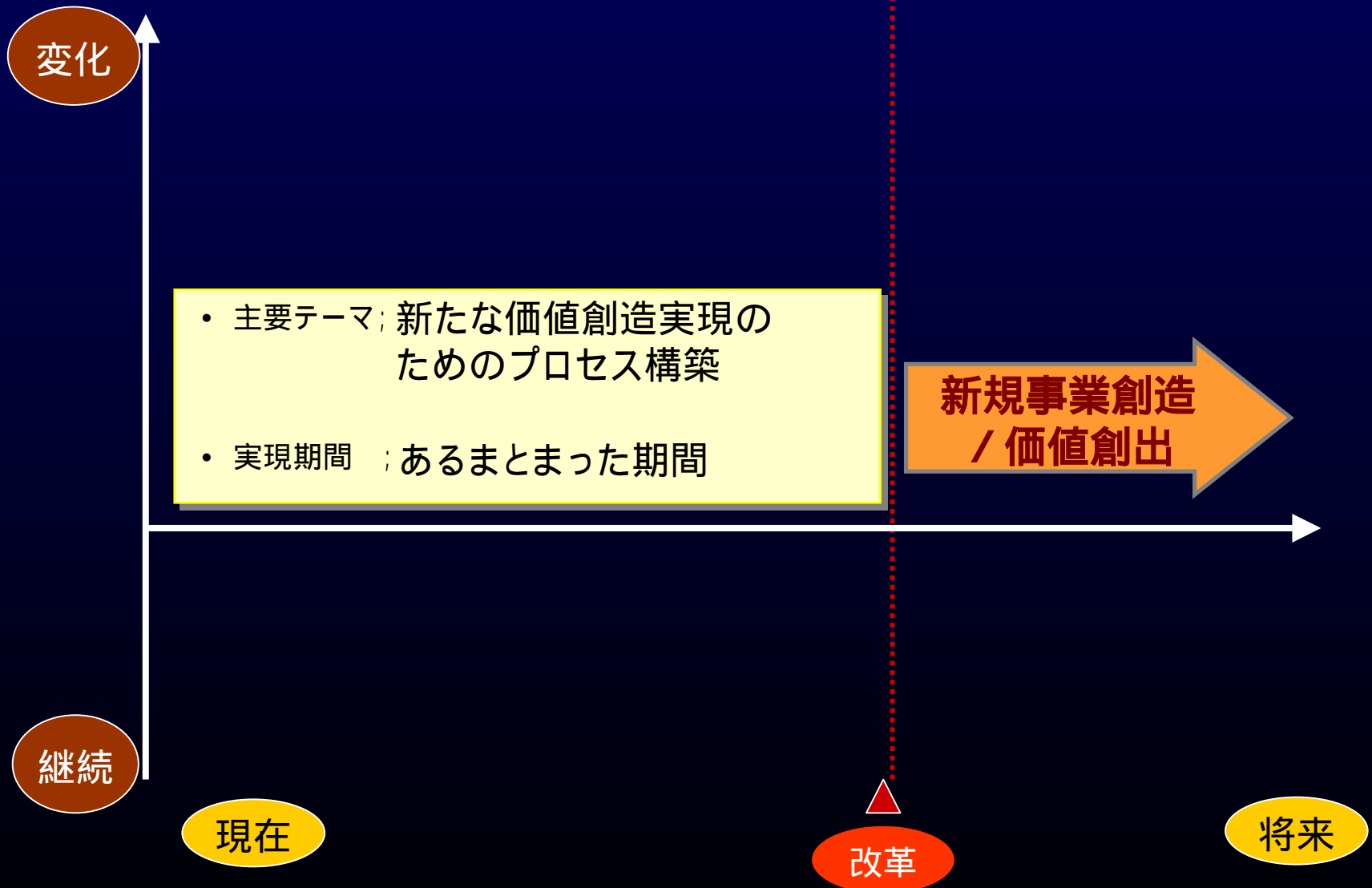
- 旧レベルにすばやく戻す。
- 外部より一時的にサービス、機能を調達する。
- 事業革新を中断し、やめる。

対応策を行っても…

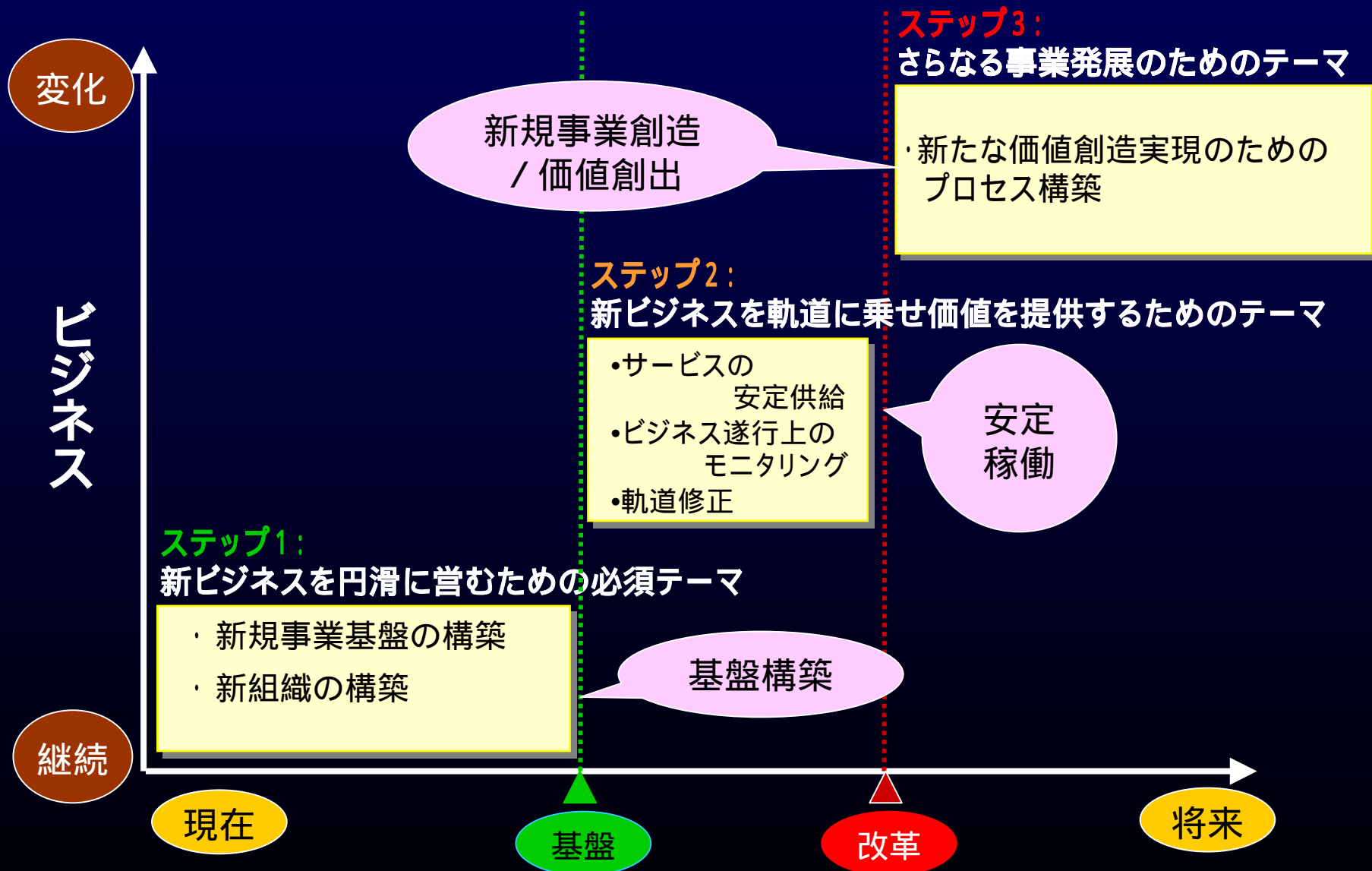
利益の減少、信用の失墜など価値創造の減少は免れない。

# 失敗に陥りやすい例

## - 一気立ち上げ -



# 成功する段階的なアプローチ



### 3. 情報システムにおけるリスクマネジメント

# 事業・組織革新を支える 情報システムのリスク

## 経営事業

- 革新戦略が社員に浸透しない
- 経営資源がそろわない
- 資金が調達できない etc.

## 業務

- 業務引継ぎが不備
- 事業機能が混乱  
(不安、対立、文化の違い)
- ビジネス要件が固まらない etc.

### 関連

## 情報システム

- システム要件が固まらない
- 開発が予定どおりに進まない
- テスト項目に漏れがある
- 移行作業に不備がある etc.

### 関連

- 商品・サービスが提供できない
- ロジスティックスが不備
- 代金請求先を間違える
- トラブル時、影響が想定以上に拡大する etc.

- システムが停止する
- マスタファイルが切り替わっていない
- トラブル時対応に不備がある etc.

リスクの内部押さえ込み

危機発生時の影響軽減



# プロジェクトマネジメントにおける リスクマネジメント項目例

リスク識別	対象となる業務プロセスを洗い出しているか。
	対象業務洗い出しの際、リスクが危機になる可能性を考慮しているか。
リスク分析	リスクが業務、経営、顧客・取引先、社会に対して与える影響を分析し、これに見合った重要度設定を行っているか。
	社外連携システムおよび連携相手先システムとの関係で発生するリスクを評価しているか。
	リスク発生の時期や発生のきっかけについて明らかにしているか。
	ハードウェア、ネットワークの性能上のリスクを洗い出しているか。
リスク対応計画	リスクの重要度(外部への影響度)に応じた対応戦略を立てているか。
	対応戦略は、「リスクの押さえ込み」と「発生時対応」の観点から検討しているか。
	戦略をアクションプランに落とし込み、担当者と実施スケジュールを定めているか。
リスク監視	リスク監視のための体制を構築しているか。
	定期的にリスクの監視を行っているか。
	リスクマネジメント上の不具合が発見された場合は、速やかに担当者とスケジュールを含む対応策を定める態勢となっているか。

# リスク識別

リスク識別

リスク分析

リスク対応計画

リスク監視

大分類	中分類	小分類	取扱量	取扱情報の重要性	業務継続の必要性	担当				
						窓口		コールC	事務C	他
<b>預金</b>	<b>入出金</b>	<b>窓口</b>								
内国為替	新規	ATM / C D								
振替決済	満期・解約	ATM提携								
融資	照会	インターネット								
外国為替	変更	モバイル								
国債・投信窓販	登録	コールセンター								
- -	- -	ハンディ								
		集中センター								
		- -								

# リスク分析

リスク識別

リスク分析

リスク対応計画

リスク監視

## 【分析結果例】

対象業務			想定リスク・事象	事象が当該業務に与える影響		外部影響先				外部影響度
業務名	継続 必要性			影響度	制約条件	顧客	他行	口座振 委託先	その他	
預金 入	窓口	4	現金の引出しができない	4						4
			現金の預入ができない	4	残高不足が発生(口座振替関係)					4
			口座間の資金移動ができない	4	残高不足が発生(口座振替関係)					4
			手形入金ができない	4	資金化が遅れる					4

4:大きい 3:やや大きい 2:やや小さい 1:小さい

## 【リスク発生原因分析結果例】

対象業務			想定リスク・事象	業務、外部への 影響度	原因
業務名	継続 必要性				
預金 入 出 金	窓口	4	現金の引出しができない	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業店UBTが動作しない</li> <li>・ネットワーク機器が稼動しない</li> <li>・ホストシステムが動作しない</li> <li>・当該取引がエラーとなる</li> </ul>
			現金の預入ができない	4	
			口座間の資金移動ができない	4	
			手形入金ができない	4	

# リスク対応計画

リスク識別

リスク分析

リスク対応計画

リスク監視

## 対応基本戦略の策定

現金の引出しが  
できない

外部への影響度: 4

影響度の高いリス  
クから優先実施

### リスクの押さえ込み

「回避」 テストの徹底

「軽減」 信頼性の高いシステム構成にする。

### 発生時の対応策

「軽減」

・待機系への即時切替

・回復まで代替策による業務継続

・バックアップセンタの保持

「受容」

回復まで業務を停止する。

## 対応の選択とアクションプランの策定

仕組みの構築

バックアップセンタの構築

システム部

⋮

⋮

暫定対応マニュアルの作成

事務部

### スケジュール

企画

開発

企画

作成

# リスク監視

リスク識別

リスク分析

リスク対応計画

リスク監視

企業

事業革新  
プロジェクト

リスク管理規定

リスク管理細則

施策実施

プロジェクト内  
リスク管理 G

関連文書整備  
文書体系整備

管理体制の高度化

教育浸透

リスク監視

情報システム部門  
開発 G

セキュアシステムの実装・構築

バックアップセンター

リスク評価

監査部門

内部監査

外部監査

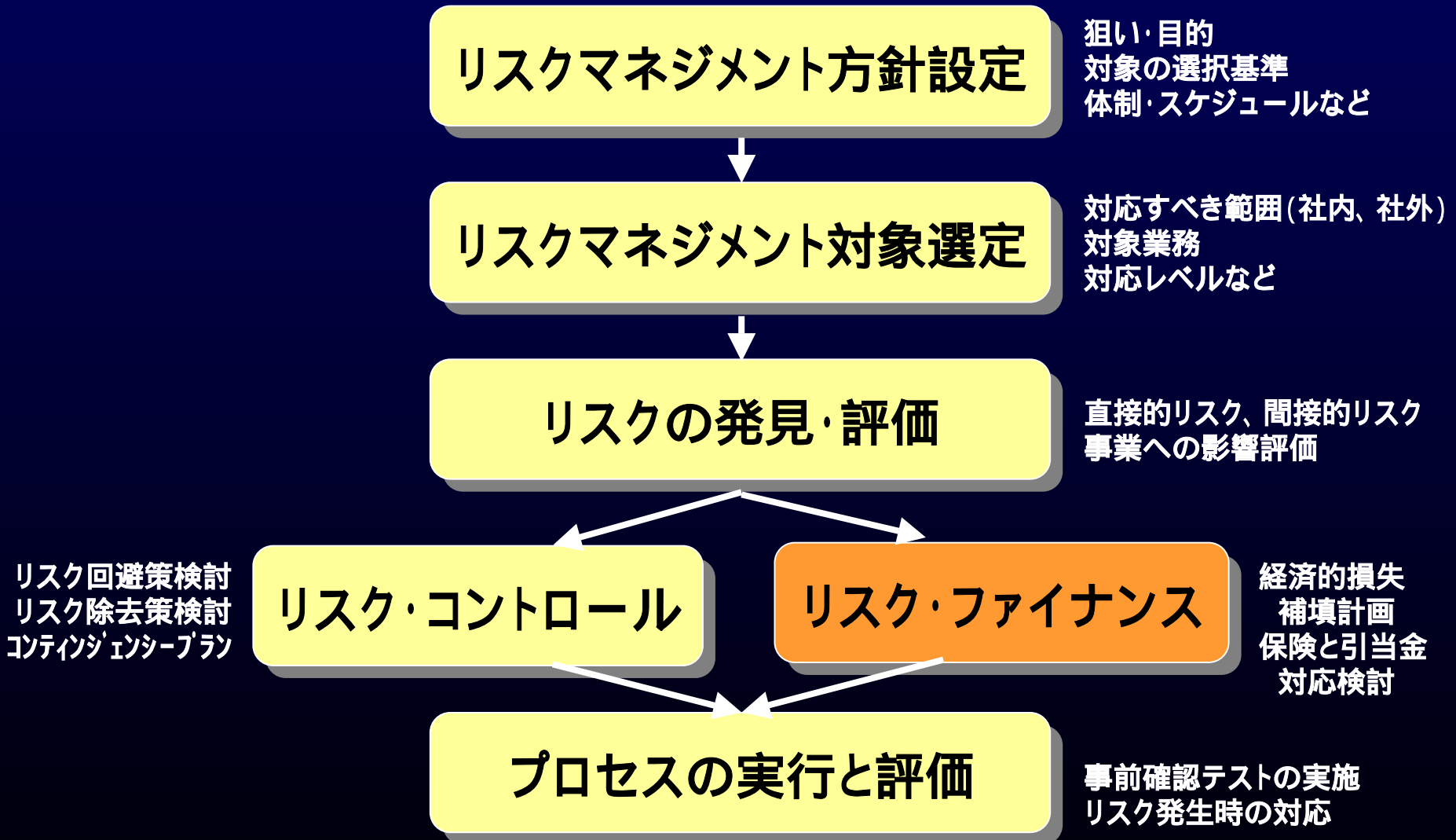
当局検査

## 4. リスクマネジメントの実践に向けて

# リスクマネジメント実践のポイント

- (1) リスクマネジメントプロセスの構築
- (2) 具体的な複数シナリオの準備
- (3) 現場に対するエンパワメント

# (1) リスクマネジメントプロセスの構築





## (2) 具体的な複数シナリオの準備

システムリスクの  
顕在化

発見者

報告

選択

CIO ?

責任者 ?

担当者 ?

< 全面停止 >

コンティンジェンシープラン

対策

報告

障害状況の確認  
対策本部の設置

システム部  
担当者

CIO

リスク管理  
担当役員

社長

取締役会

コンティンジェンシー  
プラン発動  
バックアップシステム  
への切り替え

システム復旧作業

< 重大な障害 >

障害対策マニュアル

対策

報告

障害状況の確認  
対策本部の設置

システム部  
担当者

CIO

リスク管理  
担当役員

システム復旧作業

< 内部障害 >

対策

報告

障害状況の確認

システム部  
担当者

システム復旧作業

CIO

危機

危機

リスク

内なるリスク

### (3) 現場に対するエンパワメント

