

企業リスクの顕在化と個人の判断

—立体モデルで捉えるリスク環境—

大阪企業リスク研究会（座長：滋賀大学経済学部教授・奥村 哲史）

JUDGE

坂井 剛太郎、八橋 和由、儀間 俊彦

1. はじめに

一般的に「リスク」に対しての色々な見方を議論する際は、一般的に外的要因を中心に議論されがちである。しかし我々は「リスク」が顕在化するきっかけは内的要因とりわけ「個人の判断」にポイントがあるのではないかと考えた。そこで、近年新聞等で取り上げられた社会的事件を事例として捉え、リスクが顕在化するに至るプロセスを明らかにするとともに、そのプロセスに存在するいくつかのターニング・ポイントに着目した。そこにメンバー自らを投影して、その制約条件、圧力、ストレス等を含めた、判断に至る葛藤要素と、主体となった個人、従属的に判断に影響を与えたステークホルダー等を検証し、誤った判断を下してしまった要因について検証することとした。

当初、社会的事件からのリスク対応失敗事例として「三菱ふそう」、「浅田農産」、「雪印」、「山一証券」、「りそな銀行（旧大和銀行時代から）」、「ミドリ十字」、「Yahoo BB」などをピックアップした。また対照的に成功比較事例としての「日産自動車」を検証対象候補として検討した。その中で初動時点での各事例内容の検討により、今回の検証対象事例としては、「雪印乳業食中毒事件」、「雪印食品牛肉偽装事件」、「三菱ふそうクリーム隠蔽事件」の三事例を取扱うこととした。そしてその中にはある程度の「リスク顕在化のモデルケース的なパターン」が存在するのではないかとという観点から検証を開始した。

2. 個別事例の整理（時系列での事実把握）

第一のステップとして、我々は書籍・文献・Web情報等を収集し、「経緯の要約」、「主要イベントの整理」を行った。これは、主要イベントの中心的当事者の立場に自分を置き、その制約条件、圧力、ストレス等を含めた、判断に至る葛藤要素と、主体となった個人、従属的に判断に影響を与えたステークホルダー等を把握し、問題点を抽出する試みである。

具体的には、能率的、物理的、時間的、法的、文化的、倫理的、優先順位、価値観、よりどころ、共通観、国、社会、会社、社風、社内文化、部門、個人、家族、近隣、などの要素を組み立てていくのである。各メンバーが個々の課題に取り組み時系列で各々の要素や関連を二次元的に表現することができた。（図-1参照）。こうしてそれぞれの現象を検証した際に「時間の経過」と「ステークホルダー」の存在について、各事例で大きな違いがあることが判明した。

当初、リスクの顕在化にはモデルケース的なパターンがあるのではないかとという前提の下で検証を開始し、ピックアップした三件の事例は、いずれも社会的な話題性を持っており、企業

の存続に大きな影響を与えた点で共通したメカニズムがあると考えていた。それぞれの報告をもとに議論を重ねるうちに、以下のポイントが浮上してきたのである。

3. リスク顕在化促進要素の整理

次にKJ法（注-1）によって検証資料からキーワードを抽出して層別することから、リスク顕在化促進要素の整理を行った。具体的には、事例ごとに抽出したキーワードを小さな紙に書き出し、メンバー自身がターニング・ポイントとなるイベントでの当事者として「判断にかかわる要素の掘り起こし」つまりブレーンストーミング的作業を行ったのである。

この作業を進める中で、検証・議論・補完してきた内容が、実はいろいろなレベルの要素を同様に扱っていることがわかった。そこでキーワードごとの共通点を見出し、抽出した要素をリスクの位置付けの観点から層別し、判断にかかわる仕組みを突き詰めていった。そのことにより、その要素の重要度・影響度というもの自ずと明解になってきたのである（図-2参照）。これにより三事例における共通点（社内倫理、組織の旧態化、判断基準の不一致）と相違点（業界風土、経営状態、リスクコストの判断ミス）がこの図で明らかになってきた。

一般に「リスク」は、その影響度と発生確率という二つの軸で構成される平面上に表現する（リスクマップ）ことが可能であり、それによって全体像を把握している。（図-3-1参照）今回、我々が選択したテーマを進める一連の作業の中で、二次元の平面で表現する川上段階での「リスク」把握では、我々の求めるプロセスの中での表現ができないことがわかったのである。つまり「時間の経過」「ステークホルダーの存在」「外的要因」「顕在化後のリスクコストや影響」などが起因し、ある一時期つまり顕在化という一瞬から爆発的に影響度が増すことを表現できないことがわかったのである。

我々のグループ名である「JUDGE」という呼称には、企業リスクというもの最終的には「個人の判断」が大きく影響するものであるという主張を込めている。しかし上記見直し作業を進める中で、リスクが顕在化していくプロセスの中では、「リスク」は「個人」という一点にとどまるのではなく、スパイラルのようにその領域を拡大しながら拡大しているのではないかと考えるに至ったのである。つまり、「個人」から「部門」へ、「部門」から「会社」へ、最終的には「会社」と「社会」の間で起こる摩擦により「リスク」が顕在化していくと考えたのである。

こういった領域の考え方によってあらためて事例を見直すと、領域の層間における摩擦がリスク顕在化のトリガーになっていることがわかる。もし、このトリガーが「個人」と「部門」

のような下位のレベルで発生していたならば、「個人」にリスクが集中的に顕在化するものの、「会社」レベルのリスクの顕在化には至らないのである。この考え方は、今回の研究を一気に進めることになった。これまでの影響度と発生確率という二次元での「リスク」把握と異なる、プロセスの表現方法を模索することになるのである。

4. リスク顕在化プロセスの表現方法

これまで検証した事例の共通項を求めてきたのだが、ここで「相違点」という視野を持って検証資料を見直すことになった。その結果、共通項としては「社内論理」、「社内常識」、「組織や仕組の旧態化」、「判断基準の不一致」などが挙げられるが、各事例の個別性として、「業界風土」、「経営状態」、「リスクコストの判断ミス」などがあることがわかった。しかしこれらについても、今回我々が取り上げた三事例について言えることであり、当初前提とした、リスク顕在化事例すべてにおける「モデルケース的なパターン」の存在ではないことは明らかであった。

ここで新たに「領域」と「状態」という二つのポイントから各事例を再検証し、その表現方法を模索した。そこでひとつの軸に、前述の個人、部門（事業体）、会社（グループ）、社会という「リスク存在領域」を表現した。再度主要イベントの推移に目を向けた我々が着目したのは、「リスク存在状態」である。「顕在化」というからには、当初から存在しているのであり、「潜在化」状態にあるのである。これを主要イベントとつぎ合わせることで、「潜在」、「顕在」、「可視化（認識）」、「損害発生」という「リスク存在領域」を設定することができたのである。こうして、各事例のリスク顕在化プロセスを表現することができたのである（図-4参照）。

前述の影響度と発生確率の二軸で表現された、いわゆる「リスクマップ」（図-3-1参照）は、川上段階での検証ツールとして幅広く活用されている。またプロジェクトの進捗を横軸に、影響度と発生確率とを縦軸に取った「リスク特性変化グラフ」（図-3-2参照）では、プロジェクト初期でリスク発生確率が高いものの影響度は低く、プロジェクト終期にはそれが逆転する状況を表現しており、プロジェクトの期中の管理用として活用できる。しかし、リスクマネジメント（プロジェクト・マネジメント）の活動の中で重要とされている、活動内容の整理、情報の蓄積といった面では、これまで汎用化できるフォーマットは存在していなかったが、今回我々が構築した表現方法であれば、主要リスクについての記録を比較的わかりやすく伝達できるのではないかと考える。リスクが顕在化して損害を発生させた場合に限らず、リスクをうまくコントロールした事例についてもこの表現形式で記録しておけば、リスクマネジメントにおけるナレッジマネジメントのツールとして活用できると考える。（図-4参照）

この「リスク存在状態」と「リスク存在領域」での事例分析によって以降に述べる二次元的な解析から、各領域の内容、状態を含めた三次元的表現への移行という成果へとつながっていたのである。

5. リスク顕在化プロセスモデル

これによって検証した事例の俯瞰的な表現ができたものの、同時に我々のテーマ「個人の判断」に関わる要素の多さと広がりによって改めて気付いた。前述のように、「個人」から「部門」へ、「部門」から「会社」へ、最終的には「会社」から「社会」へと広がりをもつ「リスク存在領域」。また、「潜在」、「顕在」、「可視化（認識）」、「損害発生」というレベルを、場合によっては四次元的に双方向移行する「リスク存在状態」。これらの他に個々の「個人」、「部門」、「会社」の持つ個性（キャラクター）が関係している。さらには、「社会」に存在する「市場（マーケット）」や「流行、風評」といった要素も無視することはできない。多くの要素が絡んでいながら、その影響度や発生確率、構成状態などは、個々のイベントにより異なるものであり、それを表現することは至難の業のように思われた。

その中で我々は、「リスク・トリガー」に着目することにした。プロセスの中でこの特異点で、どのような要素がどのように絡んでいたかということを検証したのである。その結果、「リスク・トリガー」こそが「リスク存在領域」移行時の摩擦であり、この扱いを誤ったために、リスクを顕在化させ、ひいては損害を発生させるに至るものであることが明解になってきた。時系列的な四次元的要素を含んでいるものの、要素のかかわりは三次元的表現で可能であるという確信を持ち、モデルのスケッチを作り上げた。

当初のモデルでは円筒形のみ表現であったのだが、「市場」や「流行」を風という表現で捉える考え方を付け加えて、以下に示すような個性（キャラクター）の一要素である「バランス」（形状）の考え方を導入した「企業リスク顕在化立体モデル」ができた。（図-5参照）

以下に主要なポイントを記述する。

- (1) 空間を「社会」と見立てて、そこに吹く風により「市場（マーケット）の流行」（風向）と「流行推進力」（風力）を表現する。
- (2) 底面には、企業の「事業ドメイン」としての「市場」をプラットフォームとして表現し、その底面積を「情報量」、高さを「歴史・蓄積量」、さらに密度により「安定性」を表現することにより、四次元的要素を表現しようとしている。
- (3) 「市場」の上には「企業」を位置付け、底面積で「知識（ノウハウ）」を、高さで「市場での優位性」を、密度で「能力」を表現している。さらに形状で「バランス」を表現することにより、「市場（マーケット）の流行」（風向）と「流行推進力」（風力）に対する影響を表現している。
- (4) 「企業」の上には「部門」を位置付け、底面積で「知識（ノウハウ）」を、高さで「企業内での優位性」を、密度で「能力」を表現している。同じく形状で「バランス」を表現することにより、「市場（マーケット）の流行」（風向）と「流行推進力」（風力）に対する影響を表現している。
- (5) 最上位には「個人」を位置付け、底面積で「知識（ノウハウ）」を、高さで「部門内での優位性」を、密度で

「能力」を表現している。同じく形状で「バランス」を表現することにより、「市場（マーケット）の流行」（風向）と「流行推進力」（風力）に対する影響を表現している。

- (6) これはひとつのモデルであり、さらに複数の事業ドメインまで拡大したイメージを持つことも可能であるし、個人が複数の領域での異なる位置付けを持つ場合をイメージすることも可能になる。

出来上がった立体モデルは、考えていた以上に多くのことを説明できるものであり、また一目でリスク環境を立体的に全体像として見るができるものになった。「リスク」が絶対的なものではなく、相対的なものであることも、このモデルで表現することができたのである。

これにより、リスク顕在化 $=f$ （ドメインでの優位性、知識、能力、バランス、市場、流行）という概念式が表現できるとともに、リスク許容量（リスクアペタイト） $=$ 優位性 \times 知識 \times 能力という概念式も表現できることになった。

6. 企業リスク顕在化立体モデルの検証

「リスク存在領域」としては、「個人」、「部門」、「会社」、「社会」という広がりがあるが、「企業リスク顕在化立体モデル」での表現にあるように、リスク顕在化 $=f$ （ドメインでの優位性、知識、能力、バランス、市場、流行）ということが言える。つまり個人という単位では、その各対象領域が上位の領域に対して持つ「優位性」に伴った「能力」、「知識」が必要であり、そのために個々の専門性を掘り下げて充実・更新させるとともに、関連知識・情報の拡大を図っていくことが必要である。モデルの中で最も「背の高い」状態は経営者、責任者である。物体は土台が同じ状態であれば、高くなればなるほど安定感を欠くことは衆知の事実である。「社内での優位性」が高まればそれだけ外部からの影響を受けやすく、その立場を維持させるためにはリスク許容量を高める必要がある。つまりマネジメントする立場になればなるほど自己研鑽が必要であり、その立場になるべき人材にはそのような教育などの投資をすることが、その下にある「部門」や「企業」の安定につながるのである。また図内では円柱にて表記してあるように「バランス」という概念も重要である。形状が安定していないということは、ある面からの「リスク・トリガー」には対処できるが、反面非常に脆い面もあるということが形状という概念で説明することが可能である。これは最初にあげた三つの事例では「雪印乳業食中毒事件での社長の答弁、対応」などからみても明らかになっている。社長にも関わらず社内情報の入手と選別ができない、すなわち下部の部門からの情報を受け入れにくい組織（形状）であったと考えられる。なおかつ周囲の状況に目をくばることができず「私も寝ていない」という発言で世間からの支持を全く失った経営者の発言などは、市場や世間の流行を適格に分析できずに「リスク・トリガー」によって倒れた最たる例である。

「部門」で検証してみると、企業内で優位性の高い部門はそれだけ企業全体への影響度も高い。それは売上構成であったり、企業のイニシアティブをとっている研究・開発部門としての存在であったりする。クレームや各種の規制などへのリスク許容

量が低ければ、「リスク・トリガー」に対する抵抗力が低いことと同意である。それはそのベースとなる企業の基盤を揺るがすものになる。また「部門」同士の大きさのバランスが悪かったり、連携や「重なり」の部分が少なく、ベースとなる企業も安定した形状ではなくなる、つまり企業全体のリスク許容量が低下することになる。これは最初にあげた三つの事例の中では「雪印食品牛肉偽装事件」でも明らかである。同時期に全国各支社でバラバラの偽装行為が実施され、芋づる式に事態が露見。「部門」の分断が企業全体の安定感や組織力を欠いた例である。ひいては僅か半年で会社解散を迎えたことをみても、部門間の連携やバランス、情報の一元化などが不足していたことで企業全体のリスク許容量が低下していたものと考えられる。

「企業」という単位で検証してみると「高さ」は市場での優位性にあたる。業界全体の大きな問題（クレームや事故）などが発生した際、業界での序列により受ける影響が異なってくる。トップシェアの企業ほど「リスク・トリガー」は強く発生し、損害などの影響度は大きい。「高さ」が低い企業はそのような大きな影響や世間からの風当たり（図内では風力や風向で表現）は低いものの、底面積や密度が少ないためリスク許容量が少なく、企業が倒れてしまうケースも考えられる。これもこの「企業リスク顕在化立体モデル」で表現することが可能である。これを表現するには「三菱ふそう」事件の事例が適当である。「三菱」というブランド力に寄った経営陣、隠蔽体質などの企業風土は「高さ」は非常に高くなったものの中身が抜けている、すなわち「密度」が低い「リスク・トリガー」に対応できていない。三菱グループとしての土台が大きい（底面積）ため企業は存続しているが、単独の中小企業では到底存続しえない状況にまで至っていることも、このモデルでは表現可能になる。

「市場（事業ドメイン）」で検証してみると昨今のITバブルの崩壊などが適当な例として挙げられる。つまり「高さ」という概念＝歴史、蓄積などのない状況で、底面積のみが拡大。「密度」という安定性がないために、一時的には大きく拡大したものの「広がった紙は破れやすい」というようにリスク許容量の低い企業は市場から消えていった。このIT市場も時間の経過とともに「高さ」が生まれ、その中でしっかり「底面積」「密度」を持った健全な企業が生き残り、ひいては市場全体の安定性を生みつつあることも衆知の事実である。また「個人」が「企業」をつぶすように、「企業」が「市場」をつぶしてしまうようなパターンも、この図から十分に表現し考えられるのではないかと思う。

7. 企業リスク顕在化立体モデルの応用

応用の一種として、この立体モデルは社会性の比較においても活用できる。一例として日米の企業体における社会性比較が挙げられる。

日本社会においては断面形即ちバランス部分において、企業・部門・個人の関係が同化される傾向にあり（ソフトクリーム型形状）、そのいずれかがトリガーになっても全体への波及確率は高いものと考えられる。（図6-1）

一方アメリカ社会では、企業・部門・個人の関係が日本のそれほど同化する傾向が見られない。すなわち「企業」にトリガーが存在し破綻が起こっても「部門」が生き残ったり、また「個

人」がキャリアを転籍するような状況（鏡餅型形状）は日本より活発である。（図6-2）主な事例として「アーサーアンダーソン」や「エンロン」などが挙げられる。これはどちらがよいかという比較論ではなく、現象を立体モデルを通じて把握することにより、「SWOT分析」（注-2）などが可能になるという新たな展開を見せるツールであることも示していると考えられる。

8. おわりに

我がグループ「JUDGE」の当初の研究テーマは「社会的事件にみる企業に影響を及ぼす個人の判断の検証」というものであった。個人から部門、企業、市場へと存在領域が拡大される中で、根本の部分である「個人」の判断が如何に影響したのか？というその一点に絞って研究してきたが、その中で「企業リスク顕在化立体モデル」の構築という新しいモデルの作成という成果が挙げられた。

「企業リスク顕在化立体モデル」の完成によって、それに則した個人、部門、企業の体質強化が必要であることがわかった。「個人」の体質強化はリスク許容量の増大につながり、外部からの情報入手や判断能力の向上などの自己研鑽により、「部門」や「企業」の体質強化につながる。企業や組織をマネジメントする立場になればなるほどモデルにおける「高さ」が上がっていく、すなわち不安定な状況になっていく。その中で内外からの様々なリスクにも耐えうる体質を作ること（「密度」「底面積」の拡大）によって外身と中身が連動して理想的なマネージャーとなってくるのである。また個人のみが体質を強化しても組織の構成が不安定な場合、つまり「モデル」内のような安定した円柱ではなかったり、組織に連動がなかったりリスク許容量（リスクアパタイト）が非常に低い状況（組織面、金銭面など）であれば、今後は組織の見直しなどを実行し「個」から「組織」「企業」へとフィードバックが実施され、企業全体の体質強化につなげていくことができるのである。これを一目で理解できるようになったものが「企業リスク顕在化立体モデル」であり、我々の当初の研究テーマである「個人の判断の検証」が大きな俯瞰図の中にあり、かつ最も根本に位置していることがわかったことは大きな成果であると考えている。

様々な企業がリスクコントロールに費用をかけ、コンプライアンス（法令遵守）の徹底などを励行している。それは非常に重要なことである。今回この「企業リスク顕在化立体モデル」を参照することによって、改めて以下の4つのドメインにおける強化ポイントが明らかになった。

- （1）「個人」の体質強化－社内教育、視野の拡大、情報の取捨選択力強化などリスク許容量、コントロール能力の向上。
- （2）「部門」のバランスと連携の強化、組織体系の見直し。
- （3）「企業」のリスク許容量の増大と市場全体との関連性を見直し。
- （4）「市場」の現状と将来像の予測。企業が与する市場の安定性の判断。

非常に初歩的な概念にはなるが、構成される様々なドメインの中身の見直しを改めて確認することの必要性が見えてくるものと思われる。このような状況を俯瞰できるこの「企業リスク

顕在化モデル」が今後のリスクマネジメント研究の一助になれば幸いである。

注1－「KJ法」

日本の文化人類学者 川喜多二郎氏（元東京工業大学教授）が考案した創造性開発（または創造的問題解決）の技法で、川喜多氏の頭文字をとって「KJ法」と名付けられる。（引用4）

注2－SWOT分析

コミュニティビジネスに限らず、創業や事業の転換、拡大、縮小、廃止などの意思決定時に用いられる手法。ビジネスチャンスを見出すツールの一種。

S：強み（Strength） W：弱み（Weakness）

O：機会（Opportunity） T：脅威（Threat）

の4つの視点から自らの置かれている事業環境を分析し、この状況下で「何をすべきか」を論理的に検討するための分析ツール。この分析方法はビジネスの意思決定だけでなく自分自身を見つめなおすツールとしても有効。（引用5）

[参考文献]

1. 週刊ダイヤモンド（ダイヤモンド社）各号より関連記事（1999.4.17～2004.6.12）
2. ブランドはなぜ墜ちたか-雪印、そごう、三菱自動車事件の深層- 産経新聞取材班（角川文庫）
3. 検証・「雪印」崩壊、その時、何がおこったか 北海道新聞取材班（講談社）
4. 生涯職業能力開発推進センター HP（<http://www.ab-garden.endo.go.jp/index.html>）
5. <http://www.e-kensyu.net> <http://www.kiu.ne.jp>

図-1 対象事例の推移検

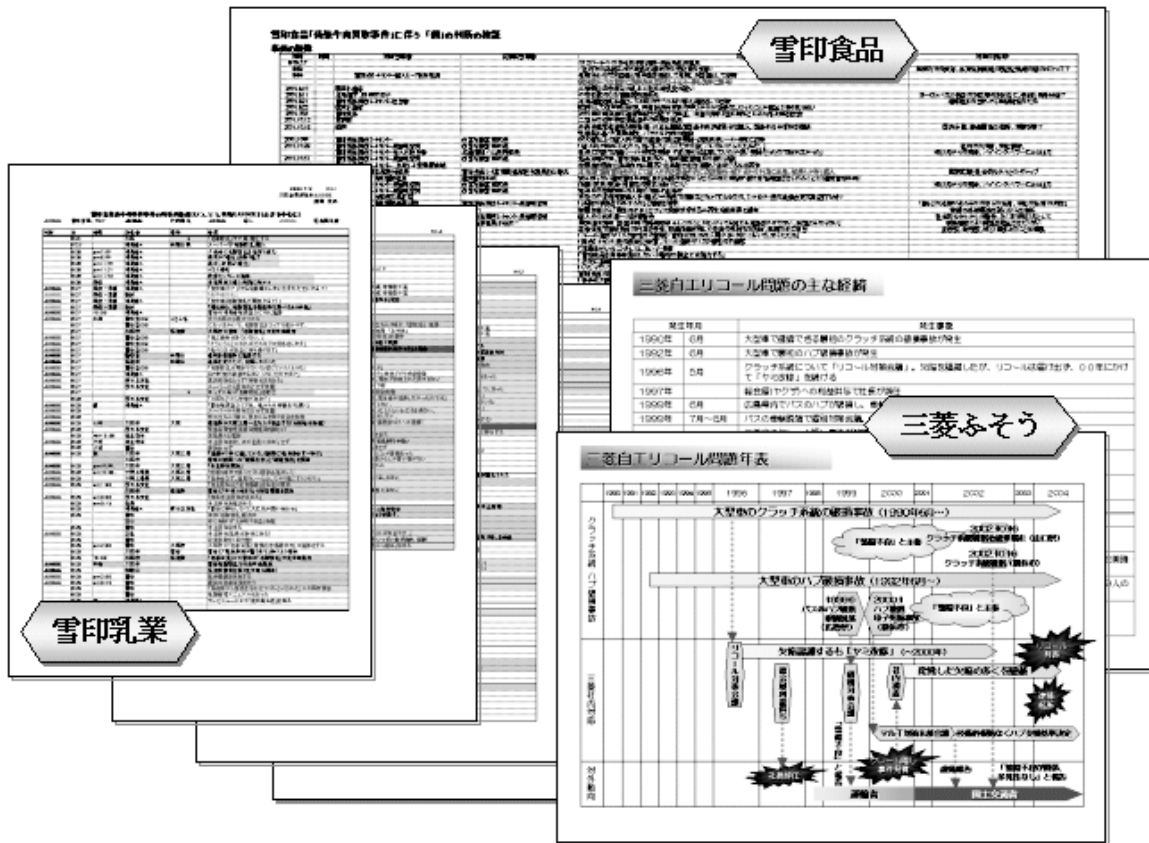


図-2. KJ法による要因の層別とレベル合せ

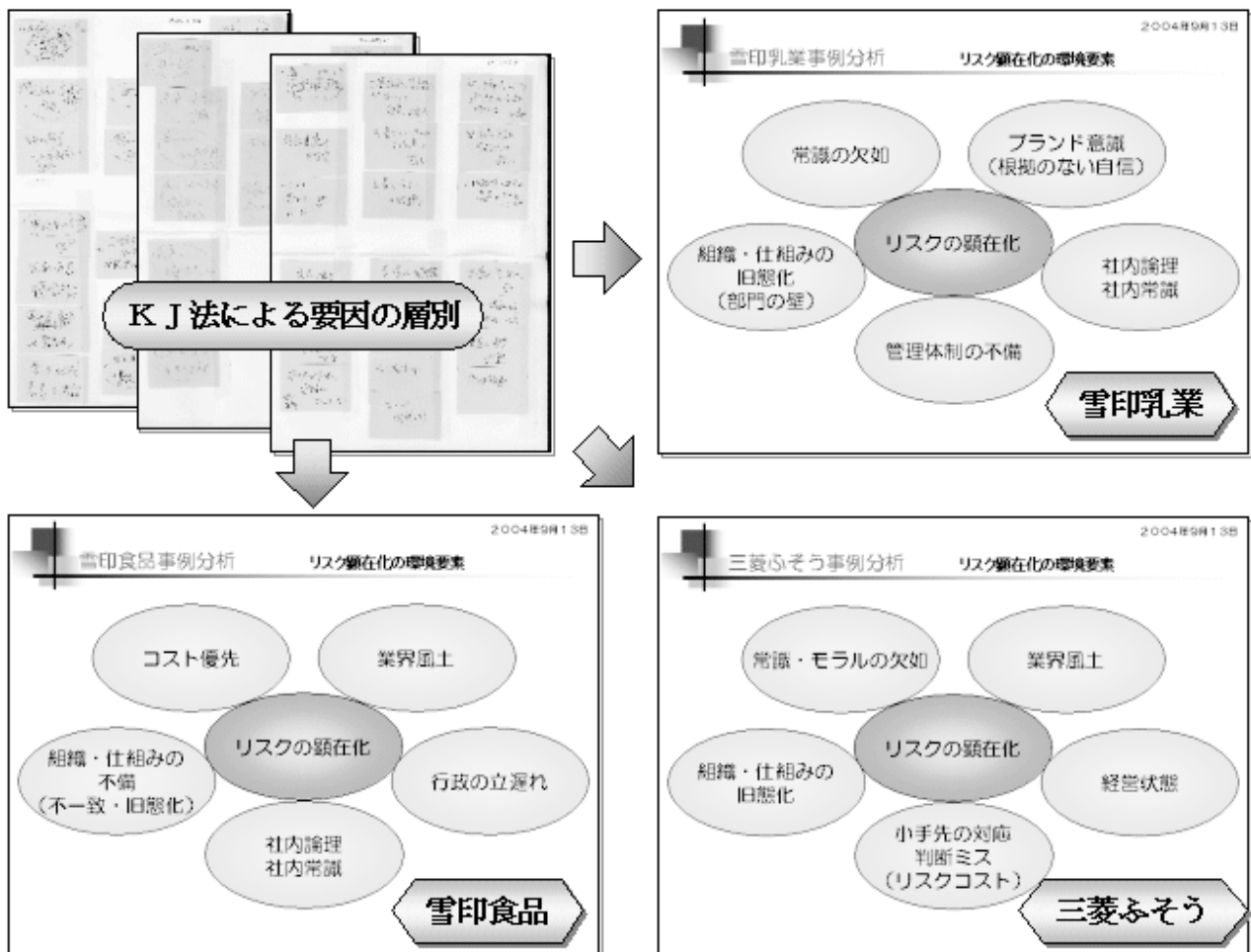


図-3-1 リスクマップ

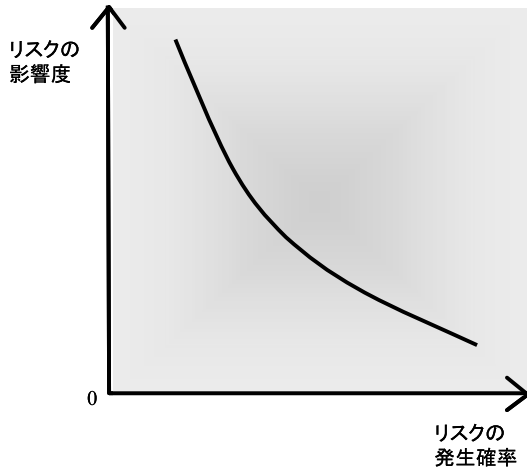


図-3-2 リスク特性変化グラフ

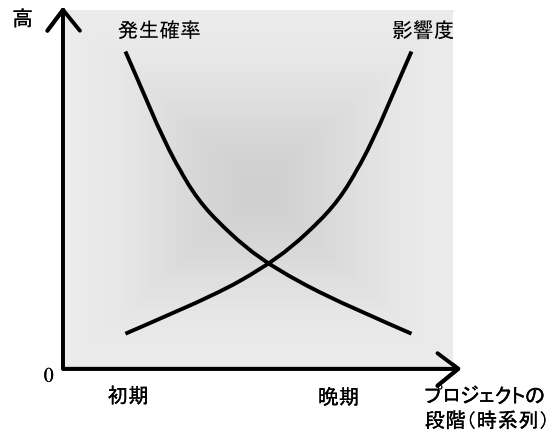


図-4 リスク顕在化プロセス

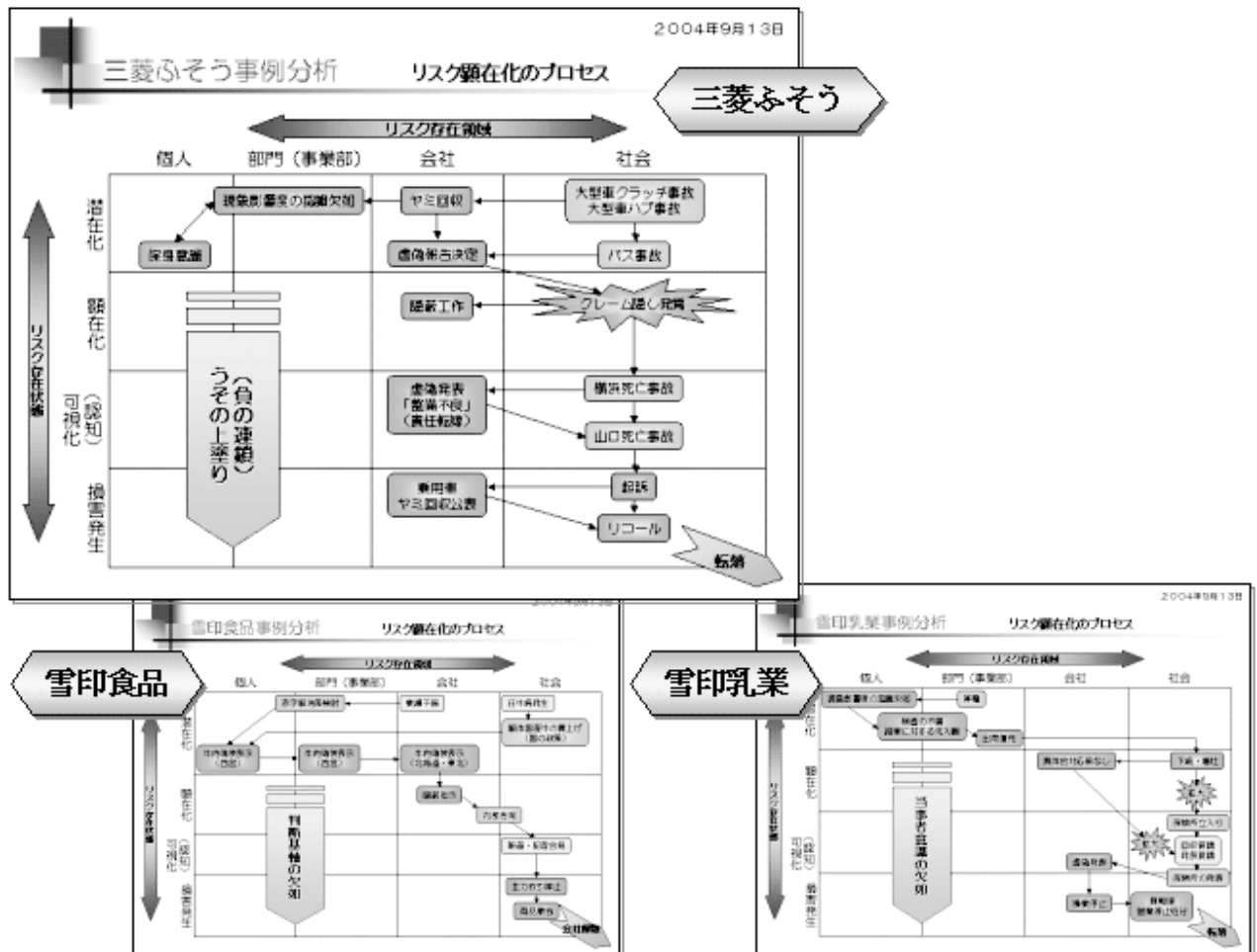


図-5. 企業リスク顕在化立体モデル

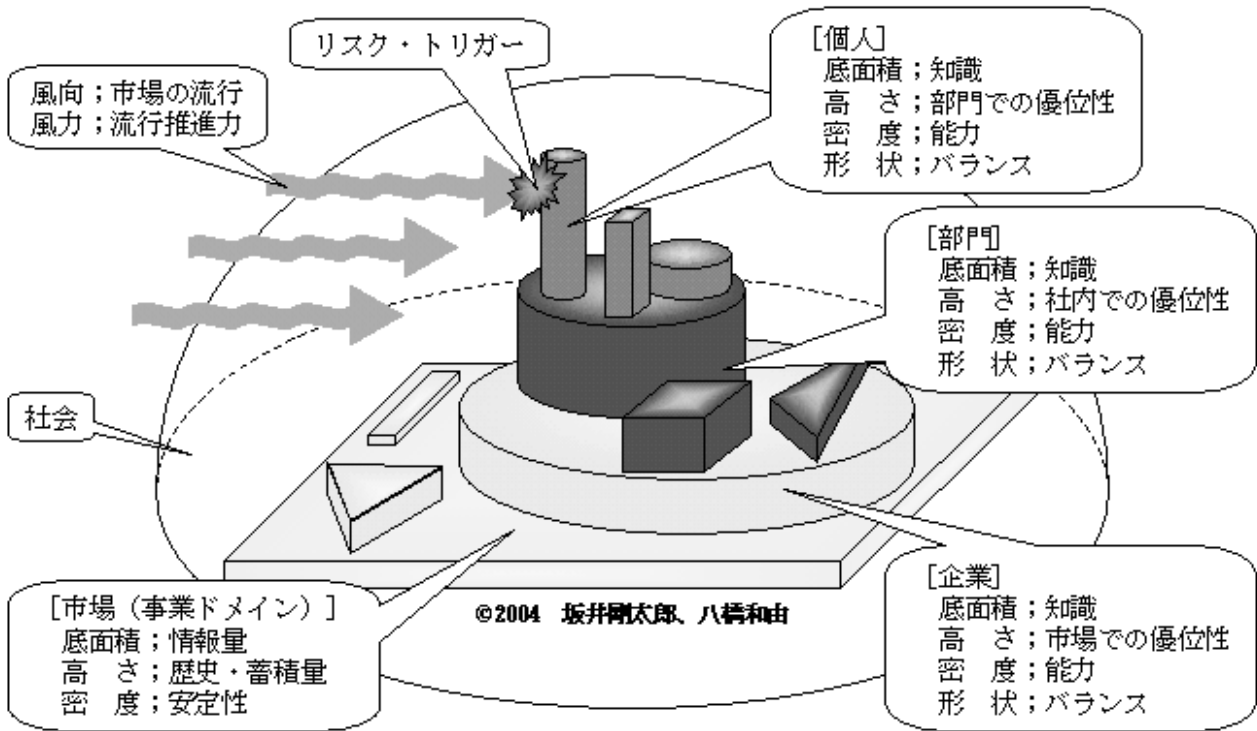


図6-1日本の企業体の社会性

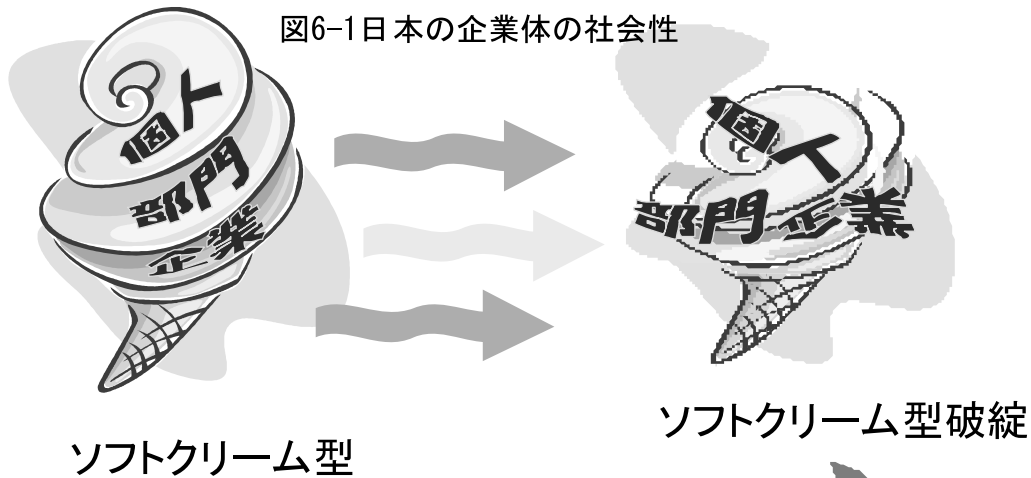


図6-2アメリカの企業体の社会性

