

新連載：第1回

# リスクマネジメントの 目的とは何か



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士  
(ベーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所外国法共同事業)

井上 朗

## 1. はじめに

企業の繁栄を願わない経営者や経営陣はいません。本稿を読まれている読者の方も、きっと、企業の繁栄をどのように実現するか、いかにしてより収益を上げるか、日夜戦略の立案と再検討を繰り返していることと思われます。また、そのような戦略の立案と再検討の過程で、企業の繁栄を実現するためには、戦略上欠いてはならない条件が存在することをすでに認識し、実践に移されている方も少なくないと思われます。

ところが、企業がより利益を上げ持続的成長を続けるためには、企業を繁栄させるための戦略を立案するだけでは必ずしも十分ではありません。

企業が収益を拡大するための戦略を立案すると同様に、企業が危機に立たされた場合、例えば設計ミスにより製品事故が発生し犠牲者が出てしまったような場合や個人情報の流出により企業の信用が失墜した場合に、どのように対応すべきか、戦略を立案し、社会状況や法制度の改正に応じて、戦略の見直しを実施することが不可欠です。

最近の事例が示すとおり、いわゆる『企業不祥事』という危機的状況が企業経営に及ぼすインパクトは看過できないものがあります。

『築城10年、落城1日』と評されるように、『企業不祥事』は、対応を間違えると、長時間かけて築きあげた企業のブランドや信用をわずか1日で破壊してしまいかねません。このような事態が発生しないよう、コンプライアンスを徹底して、およそ『企業不祥事』が発生しない社内体制を作り上げるとともに、『企業不祥事』が発生した場合にも、

企業に発生するインパクトを最小限にするための戦略を事前に立案しておく必要があるのです。

私は、弁護士としてのキャリアを通じてこれまで合計150件ほどの訴訟に携わるとともに、日々の執務を通じて、製品事故、情報漏洩、企業犯罪や過労死自殺・鬱病社員といった人事・労務上の問題について、依頼者とともに問題解決にあたってきました。また、執務の必要性に迫られ、過去50年間に発生した企業不祥事事例を研究し、企業不祥事が発生した場合にインパクトを最小限にするための戦略について分析を進めてまいりました。『企業不祥事』に適切に対応し、インパクトを最小限にし、さらには、不祥事により得た教訓を生かして収益を拡大する、いうなれば、逆境を好機に変えてしまう戦略を立案し、当該戦略により『企業不祥事』に適切に対処するためには、収益を増大させる場合同様、欠いてはならない条件が存在するというのが、分析の結果得られた結論です。

本稿では、私の分析結果と分析結果を応用した実際の対応事例等をもとに、『企業不祥事を好機に変える条件』とは何か、条件を実際の戦略立案に生かすにはどのようにすればよいのか、そして典型的な危機的状況において、いかに判断すべきかという各問題について、解説を提供したいと思います。

## 2. 企業不祥事対応の戦略論の重要性

『企業不祥事』が発生しない状態が企業にとって理想であることはいうまでもありません。しかし、企業活動には不測の事態が発生するものです。不測の事態が絶対に発生しないとはいえない以上、

やはり、『企業不祥事』にいかに対応するのか事前に分析を深めておくことが肝要といえます。

『企業不祥事』に適切に対応するためには、事前の戦略立案が極めて重要です。十分な根拠に立脚した戦略に基づき『企業不祥事』に対処するよりも、戦略を持たずに対処の方が適切な対応が可能になることを示す事例は過去50年間の事例でも私の経験でも存在しません。

他方、不祥事発生時に対応するための戦略を立案しておかなかったばかりに、『築城10年、落城1日』という事態が現実化した事例は枚挙に暇がありません。読者の皆様にも記憶に新しいものとして、2007年6月中旬に発生したミートホープ株式会社による牛肉ミンチの品質表示偽装事件が挙げられます。同事件では、事案自体の悪質性もさることながら、不正行為が明るみになった後に二転三転したミートホープ社の対応に一貫した戦略を見て取ることはできません。ミートホープ社は、2006年4月に文部科学大臣表彰創意工夫功労賞を受賞するなどして企業としての信用を積み重ねてきたのですが、こういった信用は、牛肉ミンチの品質表示偽装事件を機に完全に崩壊してしまいました。また、全国区の老舗ブランドが崩壊した実例として、2000年6月末に発生した『雪印乳業集団食中毒事件』と2002年1月に発生した『雪印食品事件』があります。『雪印乳業集団食中毒事件』では、事件の被害者が1万数千人規模に上るなど、雪印乳業社の衛生管理に批判が集中したことは無論ですが、原因や調査結果に関する説明が二転三転するなど事後対応の失敗自体に対しても厳しい批判が加えられました。雪印乳業社の対応からも明確な戦略を見て取ることはできません。雪印乳業社は、結局、子会社である雪印食品社が輸入牛肉を国産牛肉として偽装して買い取らせるという詐欺行為を行っていたことを機に拡大した『雪印食品事件』後に、雪印ブランドを放棄するまでに追い込まれています。なお、雪印食品社の取締役会は、不祥事発覚から約1カ月経過後の2002年2月には会社の解散を決定せざるを得ませんでした。まさに、『築城10年、落城1日』が現実化した典型例といえます。

『企業不祥事』に対する対応の得手から瞬間にブランドが失墜し、場合によっては企業倒産に

まで追い込まれてしまうという近時の状況自体についての社会心理学的見地からの分析は別の機会に譲るとして、企業の持続的な繁栄を実現するという経営者や経営陣のミッションとの関係で近時の事例から学ぶべき重要なポイントは次の1点です。それは、『企業不祥事に対処するのは事前の戦略立案が不可欠である』という点です。

ところが、『企業不祥事』に適切に対応するために事前の戦略立案が重要であることを知識として知っていても、これを理解している経営者や経営陣は必ずしも多くはありません。具体的には、『企業不祥事』に対応するための戦略論を聞かれて、戦略の目的、戦略達成の手段と方法、および戦略達成の目標時期を即座に回答できる経営者や経営陣は、私の経験による限り、全体の5%以下です。企業の最高指揮官である経営者や経営者をサポートする経営陣が、収益を拡大するための事業戦略の概要を聞かれて即座にその戦略の目的等を回答できるのと同様に、危機管理のための戦略論についても即座にその目的等を回答できる状態であることが、『企業不祥事』から教訓を学び、今後のビジネスチャンスを拡大するための好機に変えるための前提条件といえます。

### 3. リスクマネジメントの目的は何か

それでは、『企業不祥事』に適切に対処し、むしろ『企業不祥事』を今後のビジネスチャンス拡大のための好機に転換するには、どのような条件を満たす必要があるのでしょうか。

第1条件は、『企業不祥事』への対応（以下「リスクマネジメント」といいます。）の目的を明確に理解することです。これは、経営者および経営陣のみならず、企業の緊急時に対応に当たる関係者すべてが理解する必要があります。目的に対する明確な理解と共有なくして、戦略の成功はあり得ません。これは、事業収益を上げる場合の戦略とリスクマネジメントに関わる戦略に共通です。

以下、リスクマネジメントの局面を3局面に分割した上で、それぞれの局面でのリスクマネジメントの目的を解説します。

#### ①平時のリスクマネジメントの目的

平時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥

## ■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

事が発生した場合にインパクトを最小化するための準備活動をする』点にあります。

目的を達成するための具体的手段として、危機管理委員会などの機関の設置、リスクアセスメントによる調査、リスクの洗出し、予測に基づく戦略の策定と見直し、緊急対策本部体制の準備、マニュアルの作成、模擬事例に基づく訓練の実施、および模擬事例に基づくマスコミ対応についての訓練の実施などが挙げられます。

### ②緊急時のリスクマネジメントの目的

緊急時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事によるインパクトの最小化と早期の収束化』です。

なお、当該目的を理解する上で、特に重要であるのが、『インパクトを最小化するために事実を隠蔽しようとしてはならない』という点です。『企業不祥事』が発生した際に、経営者や経営陣が、『インパクトを最小化したい』というモチベーションを有するのは当然のことですが、近時の事例が示すとおり、隠蔽した事実はいずれ明らかになってしまうことに加え、隠蔽しようとしたこと自体により企業の信用が失墜し、『落城1日』という事態を招くものです。2007年1月に発覚した不二家事件でも、社内のプロジェクトチームは2006年11月に消費期限切れ牛乳使用の事実を確認しながら、問題を解決するどころか、かえって当該事実を隠蔽するよう指示したことが後に批判の対象になっていることに目を向けるべきです。さらに、『企業不祥事』により、被害関係者により裁判が提起された場合に、『事実の隠蔽』や『虚偽の事実に基づく説明』をしていた事実が裁判官の心証に良い影響を及ぼすわけがありません。このような事実は、法廷における反対尋問でも証人の信憑性を陥落させる格好の材料です。

公益通報者保護法という制度面での整備に加えて、カメラ付き携帯や録音機能付きMP3プレーヤー、各種の情報通信機器やインターネットの高速化等、事実の隠蔽が成功しないことを裏付ける要素はいくらでもあります。事実の隠蔽は、リスクマネジメントの目的に反する行為であることを理解する必要があります。

### ③回復時のリスクマネジメントの目的

回復時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事により被ったダメージの早期回復』です。

なお、回復時のリスクマネジメントでも事実の隠蔽や虚偽の事実に基づく説明は、リスクマネジメントの目的に反することを理解する必要があります。事実の隠蔽や虚偽の事実に基づく説明は、そのような事実が明らかになった場合に、『落城1日』を現実化させてしまうことを理解すべきです。

回復時のリスクマネジメントの目的達成手段としては、再発防止策の公表や責任表明による具体的措置、積極的なイメージ回復策の実施などが含まれます。

## 4. 最近の事例研究

戦略を持たず、無目的に不祥事に対応したがために、企業としての信用失墜を招き、『企業不祥事から教訓を得て好機に変える』という本稿のテーマを実現できなかった事例は無数にあります。

本稿では、紙面の都合上、そのすべてを紹介することはできませんが、上記で引用した事例に加え、記憶に新しいものとして、2006年1月に発生した東横イン不正改造事件が挙げられます。建築基準法や各市条例に違反する不正改造が各地の東横インで行われていたことが明らかになった際、同社社長（当時）の記者会見には批判が集中し、不祥事発覚によるインパクトを最小化するどころか、同年3月には東京法務局から勧告を受け、さらには、開業を予定していたホテル用物件のオーナーから契約を解除されるなど、かえって事態を悪化させてしまいました。『企業不祥事』にいかに対応するか、戦略もなければ、戦略に対する目的もない、無策の状態が招いた対応の失敗事例といえます。

## 5. まとめ

以上、連載第1回では、『企業不祥事』に適切に対処し、むしろ『企業不祥事』を今後のビジネスチャンス拡大のための好機に転換する前提条件（戦略の必要性）と第1条件（リスクマネジメントの目的の明確化）について解説を加えました。

連載第2回では、第2条件であるリスクマネジメントの要素についてさらに解説したいと思います。