

第2回

リスクマネジメントの要素とは何か



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士
(バーカー&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. 決断の重要性について

およそ企業経営は分析と決断の連続です。

本稿を読まれている読者の方も、いかにしてより収益を上げるか、日々、分析を重ね、分析の結果、決断を下すというプロセスを繰り返しているものと思います。決断のない企業経営はないといっても過言ではありません。

このような分析と決断というプロセスは企業が収益を拡大する上で、より具体的には、収益拡大のための戦略を実行する過程で、経営者として避けて通ることのできないプロセスです。決断の前提となる分析が欠けても、分析の結果としての決断が欠けても、戦略を実行することができず、収益拡大という目的を達成することはできません。適切な分析が先行しない決断では意味がありません。

企業が収益を拡大するための戦略を実行する過程で決断というプロセスが必要不可欠であるのと同様に、実は、分析と決断というプロセスは、『企業不祥事』により企業に発生する影響を最小限にし、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ための戦略を実行してこれを成功させる場合にも欠くことができない前提条件です。後述するとおり、分析および決断の過程は、リスクマネジメントの3要素を機能させるために必須のプロセスです。

そもそも、『企業不祥事』という緊急時において、分析と決断を下すことなく事態が好転した例は、過去50年間の企業不祥事事例でも、小職の経験で

もありません。決断すべき時に、決断を回避して事態を放置すれば、すべからく事態は悪化する、それが『企業不祥事』というものです。また、決断に至る分析の過程で、リスクマネジメントの3要素が考慮されていない場合には、決断自体がリスクマネジメントの目的に適合的でない場合が圧倒的に多いのです。その意味で、『企業不祥事』対応に成功し、教訓を得て、『企業不祥事』の発生を好機に変えて収益を上げるためには、リスクマネジメントの3要素が反映された分析と決断というプロセスを経る必要があるのです。

ところで、決断に至る分析は以下の4つの分析過程を経たものである必要があります。

- ①判断要素となる全ての事実を入手しているか確認すること。
- ②事実と伝聞の違いを区別すること。
- ③重要な事実とそうでない事実を区別すること。
- ④判断要素となる全ての事実を入手できない場合には、経験則と常識に照らして仮説を立て、当該仮説により欠けている事実を補充し、決断を下した後に仮説に誤りがあることを発見した場合には、決断を速やかに変更すること。

決断は、分析の結果得られた事実に基づいてなされるのが原則です。事実が入手できているのに推測により仮説を立てて決断を下す必要はありません。

なお、『企業不祥事』発生時には、当該事実は、リスクマネジメントの3要素についての決断をするために必要な範囲で収集される必要があります。『企業不祥事』発生時という緊急時において決断

を下すためには、上記4つの分析過程を完成させる速度を通常の場合よりも上げる必要があります。そのため、場合により、仮説により事実を補充する割合を多くしてでも決断を下す必要性があり、事実が明らかになった時点で適宜決断を修正するという対応が必要になります。しかしながら、4つの分析過程を守るべきことは通常時と『企業不祥事』発生時との間で差異がありません。

2. リスクマネジメントの要素

上記で述べたとおり、『企業不祥事』に対応する場合にも、通常の場合同様、分析と決断というプロセスを経ることが必須ですが、リスクマネジメントの過程で分析と決断をする際には、すべからず下記の3要素を考慮する必要があります。すなわち、リスクマネジメントに成功するための計画を立案する場合には、当該計画は、下記の3要素を満たすものでなければなりません。リスクマネジメントの計画から分析と決断に至る過程で、下記の3要素を考慮に入れること、これが、『企業不祥事』により企業に発生する影響を最小限にし、不祥事により得た教訓を生かして収益を拡大するための第2条件です。

①初期対応必勝の原則

第1要素は、リスクマネジメントでは、初期対応に必勝を期して望むことです。初期対応に成功することが、『企業不祥事』により企業に発生するインパクトを最小化し、ダメージを回復させる上で必須であることは過去50年間の企業不祥事事例から明らかといえます。逆に、初期対応が不十分であったがために、対応に失敗した事例は枚挙に暇がありません。

リスクマネジメントでは、初期対応に必勝を期して望み、成功を収めることが、極めて重要なことです。

初期対応に成功したことにより、『企業不祥事』によるインパクトの最小化に成功した典型例として、小職が担当した薬事法違反事件があります。当該案件では、厚生労働省の許可を得ていない物質が食品に使用されていたことが、たまたま社内

調査により判明したのですが、薬事法違反の事実が判明した時点で、即座に製品の回収を開始し、取引先に対する周知徹底を実施し、併せて厚生労働省、工場の管轄区域の保健所、および国民生活センターに、①事案の概要、②製品回収の終了見込時期、③周知徹底の方法、および④再発防止策の策定および報告の期限について自主的な申告を組織的に進めました。その結果、製品が流通した規模と期間にもかかわらず、業務停止命令の発令という事態を回避することができました。

初期対応の機会がありながら、初期対応を取らず、その結果、事態の悪化および被害の拡大を招いた例として記憶に新しいのはパロマ事件でしょう。同事件では、1980年4月から1989年7月にかけて、パロマ社が製造した屋内設置型F E式瞬間湯沸器について、同器の排気ファンの動作不良を原因とする一酸化炭素中毒による死亡事故が複数発生しており、1992年の段階で、パロマ社の社長も全ての事故について内容を把握していました。ところが、パロマ社は、社内およびサービス業者に対してのみ、注意喚起を実施しただけで、消費者に対して注意喚起を実施せず、問題の瞬間湯沸器の回収も無償修理の提供もしませんでした。その結果、一酸化炭素中毒による更なる被害者の発生を招き、2006年7月14日以降のマスコミによる厳しい批判や、2007年10月12日になされたパロマ社の前社長を含む3名の書類送検および同年12月11日の在宅起訴に繋がりました。初期対応をなすべき機会を逸し、その結果、企業に対するダメージが拡大してしまった好例といえます。

②被害拡大防止の原則

一般消費者であれ、事業者であれ、『企業不祥事』の発生により被害の発生が予想される場合には、被害の拡大防止策を講ずることが重要である、これがリスクマネジメントの第2要素です。

被害が拡大すれば、それだけ、企業が被る信用失墜の度合いも大きくなりますし、民事訴訟で請求される損害賠償の金額も高くなることになります。リスクマネジメントの一貫として分析を経て決断に至る過程で、被害の拡大をどのようなアプ

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

ローチで防止するのか、必ず考慮する必要があります。

被害拡大防止の重要性を無視した結果、被害が拡大した近時の事例として記憶に新しいのが、松下電池工業によるリチウムイオン充電電池事件です。問題となったリチウムイオン充電電池はノキア社ブランドの製品として販売されていましたが、異常発熱や発火などの問題を発生させる欠陥を有していました。松下電池工業は、2006年12月、ノキア社から製品の問題について報告を受けていながら、2007年8月14日に至るまで、製品の問題について一般に公表せず、その間、製品の販売が継続され、一件の火災まで発生しています。被害拡大策を講ずる機会がありながら、対策を講じなかったばかりに被害が拡大した一例といえます。

他方で、『企業不祥事』発覚時から、被害拡大防止策を展開した近年の事例として、FF石油温風器事故における松下電器の対応が挙げられます。松下電器は、2005年1月、当該温風器の欠陥（バーナーに空気を送るゴムホースの亀裂による不完全燃焼）による一酸化炭素中毒死亡者が出たことが発覚すると、同年4月21日には、製品の無償修理を発表しました。また松下電器は、2005年12月、対象商品の1台5万円での買取りを決定し、併せてテレビCMやチラシ配布の方法により、対象機器と問題点の周知徹底を実施しました。さらに松下電器は、2006年1月12日、宛先を特定しないで郵送できる郵政公社のサービスを利用し、対象機種種の修理・回収を呼びかける葉書を送付することを発表し、全国の全世帯の約4,900万世帯と約1,100万箇所の宿泊施設に実際に送付しました。松下電器の対応は、2005年11月に事故の再発を招いた点で不徹底ではあったものの、これだけ組織的な被害拡大防止策が取られなければさらに被害が拡大し、会社に対するインパクトが増大したであろうことは想像に難くないといえます。

③情報提供一貫性の原則

『企業不祥事』の発生時から、徹頭徹尾、発信する情報の一貫性を保つこと、これが、リスクマネジメントの第3要素です。提供する情報の一貫性

が保たれることは、マスコミ対策、捜査機関対策、および法廷対策、どの局面をとっても重要です。

情報提供の一貫性が崩れた結果、『企業不祥事』対応に失敗し、その結果株価の下落を招き、さらには買収されてしまった典型的な事例として、海外の事例ですが、ペリエ事件が挙げられます。ペリエ社は、フランスに本社をもつミネラルウォーターのトップメーカーで、1989年の売上高は約30億ドルにも達していました。1990年1月、米国ノースカロライナ州当局の検査で、ペリエに微量のベンゼンが含まれていることが発見されました。ペリエ社は、事故原因について、フランスのペリエ工場での製造過程において従業員が使用を禁止されているベンゼンで瓶詰めラインを洗浄したことに基づき、影響は一部に止まると発表しました。その後、ペリエ社の発表に反して、英国をはじめとする各地でペリエ製のミネラルウォーターからベンゼンが検出されました。ペリエ社は、全世界の在庫1億6,000万本を余儀なくされました。さらに、1990年2月頃、ベンゼンが混入した原因について、工場の濾過装置の整備不良から生じたフィルター汚れが原因であることが判明し、同時に、ペリエ社が従前ミネラルウォーターについて加工を一切加えていないと宣伝していたことが虚偽であることが明らかになりました。その結果、米国でのペリエ社の販売は不振が続き、最終的には、1992年3月、ペリエ社はネスル社に買収されました。

ペリエ社の事例は、リスクマネジメントでは情報提供の一貫性を保つことが極めて重要であることを示す好例といえます。

3. まとめ

以上、連載第2回では、『企業不祥事』に適切に対処し、寧ろ『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ための第2条件（リスクマネジメントの要素）について解説を加えました。連載第3回では、第3条件であるリスクマネジメントの計画についてさらに解説したいと思います。