

連載：第3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
(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. 計画の重要性について

そもそも戦略を成功に導くためには何が必要でしょうか。

連載第1回で触れたとおり、経営者が立案した戦略目的を完全に理解していることは戦略を成功に導く上で必須条件ですが、戦略目的を理解しているだけでは戦略を成功させることはできません。また、連載第2回で解説したとおり、適切な分析および決断という過程を繰り返すことも戦略を成功させるために必須条件ですが、適切な分析と決断を下したとしても、それだけでは戦略目的を達成することはできません。

戦略を成功させるためには、戦略目的を理解することおよび適切な分析と決断という過程を経ることに加え、戦略目的に到達するための計画を策定することが不可欠です。計画がなければ、およそ戦略目的を達成することはないといえます。また、計画なくして実現された戦略目的は結果の再現性がありません。結果の再現性のない戦略では意味がありません。

上記の一般論は、リスクマネジメントにも当てはまります。

『企業不祥事』の発生という危機的な場面に適切に対処し、『築城10年、落城1日』という事態を防ぎ、さらには不祥事により得た教訓を生かして収益を拡大させて逆境を好機に変えるためには、事前に戦略を成功させるための計画を策定しておくことが不可欠です。

無計画で『企業不祥事』に対応しようとして、

『落城1日』という事態を招いた事案の件数は、数え切れないほどの数に上ります。『落城1日』を実現させてしまった企業の経営者は、無計画でも、『企業不祥事』を乗り切れると考えていたのかもしれない。また、計画を立てることは、手間がかかると考えていたのかもしれない。しかし、『企業不祥事』への対応は、無計画で乗り切れるほど甘いものではありませんし、手間をかけてでも計画を立てる価値があるというのが、過去50年間の企業不祥事事例と私の経験を分析した結果得られた結論です。

リスクマネジメントを成功させるための第3条件は、リスクマネジメントの計画を策定することであるといえます。

2007年は、とりわけ、無計画で『企業不祥事』に対応しようとして、ブランドが失墜し、文字通り『落城1日』が実現した事例が相次ぎました。

その一例として挙げられるのが赤福事件です。ご存知のとおり、赤福は、34年間の長期に渡り、製造日と消費期限を偽り、そのため農林水産省および伊勢保健所の立入調査を受けてしまい、無期限の営業停止処分を科されてしまいました。事案の悪質性もさることながら、立入調査が実施された後に、有効な対応策をほとんどとらず、立入調査実施6日後になってようやく緊急記者会見を開催した赤福の対応が、計画的に取られていたとは到底思えません。

また、船場吉兆事件も、『落日1日』が現実化した典型例です。船場吉兆事件では、消費期限若しくは賞味期限を偽装していたことが発覚した後に、

偽装工作をしていたことまで明らかになっています。偽装工作により、短期間、企業に発生する責任を減少させることができたように見える場合でも、不祥事を隠蔽し続けることが困難であること、および偽装工作をしていた事実自体が非難の対象になり、事態をさらに悪化させてしまうことは、連載第1回および第2回において解説してきたとおりです。リスクマネジメントの原則論を無視した船場吉兆の対応から、緊急時のリスクマネジメントの目的に基づく計画が取られていたとは、到底、伺うことができません。

読者の皆様にも、『企業不祥事』に適切に対応するためには、計画を策定することが必須条件になることをご理解いただけたものと思います。

2. リスクマネジメントの計画とは何か

①総論

それでは、リスクマネジメントに成功するためには、どのような計画を策定すればよいのでしょうか。

策定すべき計画には、2つの側面を織り込む必要があります。

すなわち、リスクマネジメントの計画には、①『企業不祥事』に対応するための組織をどのように形成するのかという側面と、②『企業不祥事』発生時の情報伝達をいかにして確保するのかという側面が盛り込まれる必要があります。

以下、上記の2つの側面を、さらに詳述します。

②組織形成

リスクマネジメントのための組織を形成することは、リスクマネジメントの計画の中核といえます。

まず、リスクマネジメントを担当する組織は、すべからく通常の業務ラインからは独立したものにする必要があります。通常の業務ラインにリスクマネジメントを担当させるのは、負担がかかりすぎ、対応に失敗する可能性を高めたり、不祥事発生時に企業に発生するダメージを深くしてしまう可能性があります。また、『企業不祥事』は定型化になじまないため、通常の業務ラインが前提と

している稟議制や多数決による決定にもなじみません。

次に、組織形成に際しては、大別して2種類の組織を形成する必要があります。平時のリスクマネジメントの目的を実現するために機能する危機管理部門と、実際に『企業不祥事』が発生した際に緊急時および、回復時のリスクマネジメントの目的を実現するために機能する緊急対策委員会がこれに該当します。

平時に機能する危機管理部門は、リスクアセスメントによる調査の実施、リスクの洗出し、および予測に基づく戦略の策定と見直しを担当する、いわば、『企業不祥事』が発生した際に万全の対応をするための準備活動を担当する組織です。準備活動の一環には、『企業不祥事』発生時に機能する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等も含まれます。

企業活動にどのような危機的な状況があり得るのか、正確に予測を立て、リスクの洗出しを実施するためには、外部の専門家にも参加してもらう方が望ましいといえます。また、部門の責任者には、実際の『企業不祥事』発生時に、リスクマネジメントの陣頭指揮を執る社長、副社長あるいは専務クラスの役員が就任する必要があります。

危機管理部門は、あくまで、常設機関であり、定期的開催し、リスクアセスメントによる調査の実施、リスクの洗出し、および予測に基づく戦略の策定と見直しを常時継続して実施しなければなりません。危機管理部門の活動が定期的になされず、常設機関として機能しないとすれば、『企業不祥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』というリスクマネジメントの目的を達成することはできません。

実際に『企業不祥事』が発生した際に緊急時および回復時のリスクマネジメントの目的を実現するために機能する緊急対策委員会は、『企業不祥事』の社会的影響が少なくなく、企業に対するインパクトが拡大するおそれがあると危機管理部門の責任者が判断した場合に召集される組織であり、緊

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

急時および回復時のリスクマネジメントの目的を実現するために機能する司令塔の役割を果たすべき機関です。緊急対策委員会が設置された場合には、全社一斉にイントラネットの掲示板、社内放送、回覧板等で伝達し、設置後は、『企業不祥事』に関わる情報を緊急対策委員会において一元的に管理する必要があります。

緊急対策委員会にとっての重要な任務は集まった情報の選別です。情報選別のための典型的なプロセスとしてよく採用されているのが、緊急対策委員会が入手した情報について、その都度、情報調査担当者が連絡表に必要項目（発信者、年月日・時間、および情報内容の概要）を記入していく方法です。このようなプロセスを踏むことにより、入手した情報について、確認情報か未確認情報かに分類し、さらに確認情報の中で公表してもよいものとそうでないものとに明確に区別することができます。情報の明確な線引きは、分析と決断の前提にもなる緊急対策委員会の役割の重要部分です。『企業不祥事』発生時の現場は想像以上に混乱し、情報が錯綜します。企業へのダメージを深めてしまうのは、情報の管理が不徹底であることにより、誤った基礎情報に基づいて不適切な対応を選択してしまう点にあります。『企業不祥事』によるインパクトを最小限に抑えるためには情報の管理を徹底する必要があります。また、『企業不祥事』発生時に企業が発表する対外的な公式見解も、緊急対策委員会が選別した当該選別情報がその基礎を構成します。また、新規の情報は、緊急対策委員会の設置場所に掲示してメンバー間で共有することが望ましいといえますが、文書や資料は、原則的に持ち出しも、複写も禁止すべきです。緊急対策委員会に集まった情報が外部に流出する場合には、情報の錯綜を誘発する危険性があります。情報が錯綜すると社内が混乱し、緊急対策委員会が本来の職務に専念できなくなる恐れがあります。このような危険性を生じかねない原因はすべからく消滅させるべきです。また、『企業不祥事』発生時には、被害者が発生する場合もあり得ます。被害者は、必ずしも、顧客やユーザーに限定されるわけではありませんが、『企業不祥事』発生時に

は然るべく対応する必要があります。被害者窓口の担当者は顧客相談の経験を有しているものが望ましいといえます。

③情報伝達

緊急事態発生の前や発生直後、誰が誰に対して、どのような手段で情報を伝達するのかが極めて重要です。一般社員が危機の予兆を感じ取ったり、『企業不祥事』が発生した際に、誰が誰に対して、どのような手段で伝達するかという緊急時の情報伝達のルールやシステムは、危機管理部門が主催する研修等を通じて、社内に浸透させておく必要があります。通常業務であれば、ビジネス上の情報を直属の上司に連絡し、その者がさらに直属の上司に連絡するというプロセスを経て、ビジネスラインに従って情報を上げていきます。しかし、『企業不祥事』発生時は、通常業務と同様のプロセスを経ることで時間を浪費してしまう上、直属の上司に連絡を取れない場合も十分あり得ます。緊急時には、一般社員が役員クラスやトップに直接連絡しても良いという特別ルールを社内に浸透させておくことが非常に重要です。『企業不祥事』発生時の情報伝達を確保すること、およびその速度を上げることは、私の経験に照らしても、何度も繰り返し強調しておきたい点です。

『企業不祥事』に備えて体制固めを進めている企業の中には、クレジットカード程の大きさの非常時カードに、主要な連絡先等を記載した上で社員に配布している企業もあります。情報伝達の手速を上げるための工夫として、読者の皆様に対する紹介に値すると思います。

3. まとめ

以上、連載第3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ための第3条件（リスクマネジメントの計画）について解説を加えました。連載第4回では、第4条件であるリスクマネジメントの実践についてさらに解説したいと思います。