

連載：第4回

リスクマネジメントの 実践とは何か



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. 準備活動の重要性について

連載第1回から第3回までを通じて、私は、読者の皆様に対して、『企業不祥事』を好機に変えるためには、リスクマネジメントの目的に基づく適切な判断を下すための計画を策定することの重要性を説明してまいりました。

すなわち、①リスクマネジメントの目的を理解すること（第1条件）、②分析と決断の過程で須らくリスクマネジメントの3要素を考慮すること（第2条件）、および③リスクマネジメントの計画を策定すること（第3条件）という3つの条件を満たすことが、『企業不祥事』から教訓を学び、『企業不祥事』を今後のビジネスチャンス拡大するための好機に変えるために不可欠な条件です。

しかし、いかに優れた戦略でも戦略を使いこなせなければ意味がありません。

戦略を使いこなすためには、使いこなすための事前準備が必要です。戦略を生かしきれなければ、戦略を立てないのとあまり差異がありません。

計画を実現するための準備活動が必要であることは、リスクマネジメントの局面でも同様です。

事前の準備活動を徹底することは、『企業不祥事』発生時に社内に発生する混乱の多くを予測の範囲内に留めることができます。『企業不祥事』発生時に対応を失敗している事例の多くが、想定外の事態に対して、不十分な情報しか収集せずに、分析も決断も経ず、自社や経営陣自らの法的小および社会的責任を軽減しようという動機に基づいて不適

切な行動を選択してしまった結果であることを想起すべきです。

近年の企業不祥事事例を見ても、『企業不祥事』にどのように対応すべきか準備をしていなかった経営陣が、予想外の事態に直面して不適切な行動を選択してしまい、『企業不祥事』により企業に発生するダメージを深めてしまうケースが少なくありません。予想外の事態に直面しても常に冷静沈着であることが理想であることはいうまでもないのですが、そのような理想論は必ずしも妥当するものではないというのが私の実務経験を分析した結果得られる結論です。

『企業不祥事』発生時に、不適切な行動を選択して企業に対するダメージを深めてしまうという事態を防ぐためには、『企業不祥事』に万全に対応するための計画を立案し、立案した計画に基づき事前の準備活動しておく必要があります。

リスクマネジメントを成功させるための第4条件は、リスクマネジメントの準備活動をすること、すなわち、リスクマネジメントの実践にあるといえます。

リスクマネジメントの重要性を認識していながら、準備が不十分であったがために、『企業不祥事』発生時に不適切な対応をしてダメージを深めてしまい、最終的にはグループ自体が買収されてしまった典型例が、連載第2回でも触れたペリエ事件です。

ペリエ社ではリスクマネジメントの重要性を認識し、グループとしてその手法を導入してしまし

たが、事前準備が不十分であったため、ペリエ社からマスコミを通じて公表される情報の変遷を招き、その結果、売上に深刻な影響を長期にわたってもたらしてしまったのです。ペリエ社の不祥事とは、もともとは、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たに過ぎず、健康被害が報告されているわけでも、クラスアクションが提起されたわけでもありませんでした。その意味で、ペリエ社の『企業不祥事』は比較的規模の小さいものと評価し得るものでした。それにもかかわらず、ペリエ社が対応を失敗したことにより、この比較的小さな不祥事が世界的企業の買収劇にまで発展してしまったことに目を向けるべきです。

『築城10年、落城1日』という事態を招来させないための企業内の防波堤の建設は、準備活動を経るのでなければ不十分であることが、上記の説明によりおわかりいただけたことと思います。

2. リスクマネジメントの実践とは何か

(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、どのような準備活動をすればよいのでしょうか。

準備活動には大別して2つの側面があります。

第1は、『企業不祥事』により発生するリスクの調査と分析という分析活動の側面であり、第2は、分析活動の結果得られた結論に基づき計画を修正したり、あるいは模擬事例に基づきトレーニングを実施したりという訓練活動の側面です。

以下、上記の2つの側面を、さらに詳述します。

(2) 分析活動

分析活動はリスクの調査と分析により構成されます。リスク調査は、リスクの洗出しとも関連してきます。通常、こうした活動は、常設の危機管理部門が担当することが少なくありません。

リスク予測の手法としてよく紹介され、また、実際にリスクマネジメントの現場に導入されているのが、『企業不祥事』をはじめとする企業の危機的事態を、①発生した場合のダメージの程度と、

②発生確率の2段階に分けて検討する手法です。

まず、①危機発生時のダメージの程度は、人的および金額的影響の観点から評価されます。この評価は、危機管理部門のメンバーと専門家の協議によって出されるものです。その意味で、主観的評価であることは否定しきれません。危機管理部門のメンバーおよび専門家間の協議の際に考慮すべき分析の視点は5点であり、5点の視点に基づく分析を通じて、危機発生時のダメージの程度を評価することになります。

①危機の衝撃は拡大するか。その水準や速度はどうか。

②危機発生時、マスメディアや行政にどれくらい調査され、規制されるか。

③危機により、通常業務にどの程度の支障をきたすか。

④危機により、イメージや評判はどの程度低下するか。

⑤危機により、収益はどの程度低下するか。

ダメージの程度を評価した後は、危機の発生確率を検討する必要があります。

すなわち危機管理部門は調査分析の過程で、自社や業界での過去の事例、最近の技術水準などを考慮しながら、危機の発生確率を百分率化します。

ダメージの程度に対する評価と発生確率により分析された危機的事態それぞれについて、対応の方法が検討されるべきことは、いうまでもありません。

対応方法の検討は、社内で作成される危機対応マニュアルの策定に反映されるべきです。

(3) 訓練活動

①マニュアルの策定

危機管理部門における調査分析結果や緊急対策委員会の委員や編成方法、『企業不祥事』発生時の情報伝達方法および対応指針等については、須らくマニュアルに反映させ、社内に浸透させる必要があります。マニュアルは、紙媒体とネット媒体の2種類を作成するのが望ましいです。紙媒体のマニュアルは、できれば1人2冊ずつ配布し、1冊は職場、もう1冊は自宅に保管して、就業時間

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

外の在宅時やどこにいても対応可能な状態にしておくことが望ましいといえます。

マニュアルが策定されても、社員がこれを参照しなければ、危機管理部門における調査分析結果はもちろん、『企業不祥事』発生時の対応指針の社内への浸透を実現することができません。いい古されていることではありますが、マニュアルが策定されたら、マニュアルを用いて研修会を実施し、社内報、職員報およびイントラネットに掲載するなどして、周知徹底を図る必要があります。研修会の開催方法について、重要な留意点を1点挙げるとすると、研修会で扱う事例については、危機管理部門のメンバーと現場レベルのメンバーの共同作業により選定し、研修会を通じて周知徹底する行動指針が具体的になるよう配慮することです。

②訓練の実施

企業の危機的事態の準備活動の一環として実施される訓練のうち典型的なものは、火災を想定して実施される防災訓練です。防災訓練同様、『企業不祥事』についても、事前の訓練を実施しておくことが準備活動として有益です。

『企業不祥事』の訓練では、『企業不祥事』が発生したことを想定し、会社として全体的に演習するもので、社長と副社長を緊急対策委員会の委員長として全社員参加型で実施するのが望ましいです。

訓練では、想定された『企業不祥事』の発生とともに、速やかに緊急対策委員会を設置して、各委員は、マニュアルに落とし込まれた方針および対応方法に沿って、それぞれの担当業務を実施します。マスメディアや行政からの協力も得られると総合的な訓練を実施することができます。

また、訓練では、マスメディア対応の訓練も然るべく実施されるべきです。連載第1回から第3回までも繰り返して触れてきましたが、とりわけ近年の『企業不祥事』事例では、企業のトップが、記者会見において記者の厳しい質問に晒され、不適切な対応をしてしまい、その結果企業そのものの信頼やイメージが回復不可能な程度にまで落ち込み、文字通り、致命的なダメージを発生させてしまうケースが少なくありません。2007年のミートホープ株式会社による牛肉ミンチの品質表示偽

装事件は、その典型例です。同事件では、同社社長が、記者会見の場で、説明を撤回せざるを得ない事態に追い込まれるという醜態を晒し、会社自体も自己破産申立てをせざるを得ず、同年8月3日には、裁判所から破産手続開始決定が発令されています。

日本企業では、仮に『企業不祥事』の訓練が実施される場合でも、マスメディア対応の訓練が実施されることは多くはありません。これらの企業では、コンプライアンスプログラムや内部統制システムを導入すれば、『企業不祥事』は発生しないので、発生しない『企業不祥事』のためにマスメディア対応のトレーニングを受ける必要はないと認識されているのかもしれませんが。また、訓練を積まなくても、『企業不祥事』発生時の記者会見を乗り切れると認識されているのかもしれませんが。しかし、これらの認識は、いずれも、正しくはありません。コンプライアンスプログラムや内部統制システムを導入しても、『企業不祥事』の発生を完全に根絶することは難しいと認識すべきでしょう。また、社会悪の追及を専門としている社会部の記者の厳しい質問に晒される『企業不祥事』発生時の記者会見を訓練を積まずして乗り切れることも至難の業です。記者会見がテレビで放映される場合の緊張感は並大抵のものではありません。緊張感からキーメッセージをうまく伝えられない場合には、誤った報道を誘発し、風評被害が発生する可能性を高めてしまいます。『企業不祥事』の訓練を実施するのであれば、マスメディア対応についてもシミュレーションを実施すべきといえます。

3. まとめ

以上、連載第4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4条件（リスクマネジメントの実践）について解説を加えました。連載第5回では、各論の中でもとりわけ重要性が高いマスコミ対応の戦略論（上）について解説を加えたいと思います。