

## リスク管理、特にクライシス・マネジメントの再考

### 経営者が早急にチェックすべきポイント -

2011年7月1日  
公益社団法人 経済同友会

#### はじめに

地震、津波、原子力発電所事故・放射能漏れ、という三大災害の連鎖を経験した教訓として、科学的知見や統計学的分析の進展、歴史的事実などを虚心坦懐に、しかも謙虚に受け止め、リスク管理、特にクライシス・マネジメントを再検討すること、リスクを低減できる新しい技術や装置の導入に膨大なコストを要する、など企業経営上の「不都合な真実」を直視し、迅速に対策を立て、実行すること、企業にとって「事業継続」が最重要課題であることを踏まえ、普段から、地域・コミュニティ、サプライチェーン、協力企業群などとの良好な関係を維持し、サプライチェーンが断絶した場合、支援チームを派遣するなど、復活にトップダウンで取り組むこと、内外企業との契約書の内容を再検討し、不測の損害を被らないように、Material Adverse Change 条項を入れるなど契約条項を整備しておくこと、経営トップ、役職員とも高い倫理観や鋭いリスク感覚を持ち続けること、情報開示、メディアとの信頼関係の構築・維持が極めて重要であること、などが指摘できる。

これらの中で、企業経営上特に重要な点は、今回の大災害を契機として、リスク管理手法、特にクライシス・マネジメントの手法やマニュアルを再検討し、最新の科学的知見、歴史的事実、統計解析手法の進展、リスク回避が可能となる契約条項などを十分に取り入れ、新しい事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)を策定し、それに基づく訓練を実施することである。

以下、大災害の際の緊急対策本部立ち上げ、クライシス・マネジメント手法の再考、シナリオ・テストの実施、天災と人災の区別、不測の被害を回避するための契約条項、マニュアルの整備・改定、新しいBCPの策定などに関し、チェックすべきポイントを検討する。

## ・経営者が早急にチェックすべきポイント

1. 大災害などの緊急時には、社長または代表権を持つ役員を本部長とする緊急対策本部を即座に設置し、現場の情報をリアルタイムで収集、対応策を立案、実行をする。スピードが最重要。

大災害の発生に際しては、社長あるいは代表権を持つ上級役員を本部長とする「緊急対策本部」を即座に設置する。以下の点を定めておく。

- ) 社長不在の場合の代表権を持つ代行者、代行者の所在。
- ) 対策本部の設置場所。本部が被災した場合の代替場所。
- ) 組織はできるだけ簡略にする。
- ) 既存の部署が対策本部で担当する部署。
- ) 現場との通信手段。携帯、固定電話に代わる衛星電話など。
- ) 災害が勤務時間外に発生した場合、本部へ参集する役・職員名。
- ) 帰宅者、宿泊者の分別。食料、飲料水、寝具などの保管場所。
- ) マニュアルの整備、携帯可能なマニュアル・カードの作成、配布。
- ) 予行演習の実施。

工場、営業拠点、サプライチェーンなどとの緊急連絡網を確保し、従業員の安否を第一に確認する。トップは「事業継続が最重要課題である」ことを宣言し、事業継続に係る障害、問題点を把握し、トップダウンで対処策を実行する。

- ) 企業は地域とともに存在することを日頃から徹底し、自治体・地域と防災協定などを締結し、良好な関係を維持しておく。
- ) 従業員・家族(協力企業も含む)の安否を確認する。
- ) 緊急支援チームの組成を指示する。
- ) トップは「事業継続」が最優先課題であることを宣言し、可能な伝達手段を用い、全従業員、協力企業に伝達する。

緊急時には全く予想外の事象が起るため、現場の生の情報が対策本部にリアルタイムで伝達される体制を整備する。

- ) 現場の生の情報は、不都合な情報も含め必ず本部に伝達されるような手段を講じておく。
- ) トップは現場で生じている障害・問題をリアルタイムで把握し、対処策を立案、実行する。
- ) 必要な場合、予め用意されている緊急支援チームを派遣する。道路状況をチェックし安全なルートを指示する。
- ) 現場との交信、発出した命令、実行状況などを必ず記録に残す。

現場に判断を委ねる事態も予想されるため、具体的な権限委譲策を策定し、予行演習をする。

- ）現場に判断を委ねる場合の権限委譲規定を整備する。
- ）訓練を行い、徹底を図る。
- ）実際に権限の委譲が行われた場合には、日時、委譲状況、立会人などにつき記録を残す。

平時から、現場の臨機応変な対応が可能となるよう、人材の育成を含め柔軟な企業文化を育てておく。

- ）権限が委譲された場合、現場で自ら判断し、対策を実行することとなるため、知力、体力、精神力に優れた人材を育て、配置しておく。
- ）そうした人材が育つような、自由、闊達で柔軟な企業文化を育て、そうした企業文化が継続するように努力する。

## 2. 経営上遭遇する「不都合な真実」を正面から受け止める勇気を持ち、対処策を迅速に立案し、実行する。対処策の訓練を行う。

工場・営業店・協力企業の立地に活断層が発見された、危機対応コストが巨額に達する、協力企業群の中に内容不詳企業が存在するなど、経営上の「不都合な真実」を正面から受け止める勇気、謙虚さを持つ。

- ）工場・営業店・協力企業の直下、近辺に新たな活断層、液状化する可能性の高い砂礫層などが発見された場合、補強、移転など迅速に対処する。
- ）危機対応に大きなコストが必要な場合、対応コストを惜しんではならない（下記 6 で詳述）。対応コストを惜しむと、企業を存亡の危機に陥れることになる。
- ）協力企業群の中の核となる企業は、傘下企業の内容を詳細に把握することに努め、不詳な企業が紛れ込むことを防ぐ。内容の不詳な企業が入っている場合、協力企業群の核となる企業が最初に対応し、格別問題がない場合に限り本社が対応する。

毎月1回リスク管理委員会を開き、前回以降の「不都合な真実」への対応の評価を行う。新しい「不都合な真実」への対応策を立案し、実行する。

なお、3カ月に1回は、今後生じうるリスク・シナリオとその対処策を吟味する。

- ）「リスク管理委員会」には、必ずトップ、経営企画担当上級役員が参加する。

- ） 前回以降の対応策の吟味・評価は慎重かつ綿密に行い、必要な場合、追加策を実行する。
- ） 今後生ずる可能性のあるリスク・シナリオとそれへの対処策を検討しておく。

平時から対応策に基づく訓練を行う。

3. 科学的知見、 歴史的事実、 統計学的分析などに基づく客観的事実を虚心坦懐に受け止め、またこれらの進展も勘案し、リスク管理、特にクライシス・マネジメントに生かす。

「これまでに起こったことは明日起こるかもしれない」との考えに立脚し、「最悪の事態を想定し、最善策を採用」しなければならない。

科学的知見をしっかりと取り入れ、対処策を迅速に実行する。

- ） 最新手法によるボーリング調査などにより新たな大型活断層が発見された、地質の弱い個所が発見された場合、迅速に対処策を実行する。
- ） 技術進歩により危険度の低い装置、機材、生産方式が開発された場合、それらを躊躇なく導入し、事故を回避する。
- ） 地震の予測精度が向上し、発生確率の上昇が公表された場合、それらを反映した対応策を立案する。

歴史的事実をしっかりと踏まえる。

- ） 869年の貞観地震による津波は、従来伝えられたよりもはるかに巨大であったことが文献などで明白となった。こうした歴史的事実を勘案し、クライシス・マネジメントを再検討する。
- ） 東海、東南海、南海の三地震が連動した巨大地震は、1605年、1707年、1854年に起こっており、東海、東南海の連動は1944～46年に起こっている。こうした事実を危機管理に取り入れる。

統計学の進展

- ） 大地震などの自然災害は、生ずる頻度は低いが必ず発生するというテール・ロングの分布に従うことが判明しているため、「これまで起こったことは明日起こるかもしれない」との考えに立脚し、対策を立てる。
- ） グローバルな金融・資本市場では、これまで経験したことのない巨額の流動性の存在を主因に、統計学的には数千年に一度の事象が頻繁に起こっている。こうした事態にも備える必要がある。

#### 4. 「天災」と「人災」の違いを明確にする。

「天災」には新しい知見・手法を用い被害が最小となるよう最大の努力を払う。

「人災」には必ず兆候がある。些細な事故・事件を放置すると大事故・事件につながる。些細な事故・事件を決して見逃してはならない。

- ) 些細な事件・事故についても、全てリスク管理統括部署に時間を置かず、報告が上がる体制を整備しておく。
- ) 些細な事件・事故が頻発する場合、処理をリスク管理部署に委ねてはならない。必ず、トップが参加する「リスク管理委員会」に報告する。
- ) 経営企画担当(リスク管理担当とは異なる)の上級役員が、些細な事件・事故の現場に赴き、現場と議論し、真の問題を摘出し、対応策を立案・実行する。

#### 5. 異なった見解・意見や異文化を受容する柔軟な企業文化を育てる。

役員や幹部が同質者・気心の知れた者のみで構成されていると、組織の弱点や欠陥が見えなくなり、リスク感覚が薄れてしまう。

- ) 異なった見解・意見に耳を傾け、異能の才を見抜き活用する。
- ) 派閥、学閥などのグループを作らない。
- ) 社長、上級役員の出身部署が限定されないように注意を払う。

グローバル化の本質である異文化・異人種などの多様性を受容し、組織の柔軟性を維持する。

- ) 海外拠点を巡回する役員を任命し、問題点の迅速な把握に努める。
- ) 海外拠点と地域との密接な関係の維持に注意を払う。
- ) 海外拠点採用者の研修を本部で行い、早期に幹部に登用する。

監査委員会(監査役会)、人事委員会、報酬委員会の独立性・専門性に注意を払う。これら委員会に、トップの友人や知人を任用しない。

#### 6. 短期的利益拡大のために、リスク管理コストを惜しんではならない。

リスク管理に十分なコストをかけることの重要性を認識し、「利益最優先の経営計画」を改め、「リスク管理に十分配慮した経営計画」を立案する

リスク管理コストを惜しむことで、自社を存亡の危機に陥れてはならない。

事業継続(Business Continuity)を最優先とし、リスク管理を軽視した「利益最優先の経営計画」に後戻りしないように、十分に注意する。

#### 7. 「危機対応力」「事業継続力」の強化に常に務める。

役・職員は高い倫理観、鋭いリスク感覚を持ち、企業の内包するリスクや問題点を把握し、対処策を立案し、迅速に実行する。平時から、クライシス・マネジメント手法の改善、マニュアルの整備、予行演習に率先して努める。

- ) 定期的に自社の直面するリスクを洗い出し、そのリスクを適切に評価したうえで、事業継続計画(BCP)の見直しを行う。
- ) 事業継続計画(BCP)が緊急事態にも有効であるか、定期的に訓練を行う。訓練には、主要な役職員が出席し、「問題点、課題、気付いた点」などを検討し、今後のBCPの見直し材料とする。
- ) 普段から、「業務継続計画」に関する教育・啓発活動を定期的実施し、役職員の知識を高める。

役・職員とも、「回答がなく、マニュアルもない」危機的な状況で常に的確な判断ができるよう気力、体力の充実に努める。

- ) BCPの訓練を予め告知せず実施することにより、突発的な危機発生時の判断能力を養い、危機対応力の向上に努める。
- ) 危機的な状況で的確、かつ正確な判断が行えるよう、常時、各業務特性の理解に努める。

役・職員の緊急時対応能力を、研修などにより高める努力・工夫を行う。

- ) 役・職員の緊急時対応能力が不十分な場合、迅速に役割を引き継ぐことができるように、普段より代行順位を明確にしておく。
- ) 普段より危機管理担当役・職員のコミュニケーションを密接にし、研修・予行演習を行い、当該担当のスキル・能力の向上を図る。

#### 8. サプライチェーンを複線化(複数企業、同一部品供給企業の東西二分割など)し、特に危機対応については、本社と部品供給企業群とでマニュアルを共通化する。

本社に、原材料・部品供給企業群を含めた総合リスク管理部署を設け、これら企業群とマニュアルを共通化する。

サプライチェーンに問題が生じた場合、修理・改善に派遣するチームを本部に予め整備しておく。

本社は、二次あるいは三次の部品供給企業まで完全に把握する。二次あるいは三次の企業群の中に「核となる企業」を指定し、それらが二次あるいは三次から末端に至る企業を詳細に把握し、情報を本社に繋ぐ体制を構築する。

協力企業群と合同で年2回程度クライシス・マネジメントに関する会議を行い、訓練も実施する。研修も合同で行うなど、協力企業群と常に意思疎通を図り、ブラック・ボックス化しないように注意を払う。

#### 9. 契約書に不測の損害を回避できる条項を入れる。災害は必ずしも免責ではない。

内外取引先との契約書の内容を精査し、Material Adverse Change 条項、Force Majeure 条項など不測の損害を回避できる条項を、契約書上に適切に規定する。

法務部門の充実を図り、災害や取引先の大きな変化、当局の方針変更などにより不測の損害を被ることがないように法律面を十分に整備し、法務部門にこうした諸点に関するチェック機能を持たせる。

#### 10. 情報は迅速かつ的確に開示する。

情報は不都合なものも含め、迅速かつ的確に開示できる体制を確立しておく。

- ) 工場、営業拠点、協力企業などの現場の情報が、不都合な情報を含めて経営トップまで迅速かつ円滑に伝わるように、社内規程、運営要領、ガバナンス面など、社内体制を整備する。
- ) 緊急時の情報開示が円滑かつ的確に行われるように、広報に有能な人材を配置し、平時からメディアとの良好な関係を構築・維持する。

情報開示にあたっては、内外のメディアに事実を誠実に伝える。

ホームページ、プレスリリース、記者会見等の情報開示手段を効果的に活用する。日本語にとどまらず、英語など他言語でも適宜行う。

記者会見を行う場合は、トップが自ら説明することが望ましい。質疑応答は誠実に行う。その場で明確な回答ができなかった点は、会見終了後に広報担当者が

当該質問者に対し十分に説明する。

緊急時には定期的に記者会見を行い、状況の推移を的確に伝える。また、大きな変化が生じた場合は、適宜会見を行う。

事態が落ち着いた場合には、個別インタビューにも応じる。

以 上



2011年7月1日現在

## リスク・マネジメント研究会

委員長	田幡 直樹	RHJインターナショナル・ジャパン エグゼクティブシニアアドバイザー
委員	清原 健 秦 喜秋 數土 文夫 濱口 敏行 横尾 敬介	ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー 三井住友海上火災保険 常任顧問 JFEホールディングス 相談役 ヒゲタ醤油 取締役社長 みずほ証券 取締役会長
	前原 金一 岡野 貞彦	経済同友会 副代表幹事・専務理事 経済同友会 常務理事
事務局	齋藤 弘憲	経済同友会 企画部長

以上