

## 意見書概要

## 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 —

リスク・マネジメント研究会 委員長 田幡 直樹

東日本大震災の発生を受け、企業として得られた教訓に基づき、リスク管理手法の再検討を行い、次の災害に備えるべきである——こうした問題意識に基づき、田幡直樹幹事を中心に会員有志による「リスク・マネジメント研究会」が組織された。研究会では、チェックリストとして活用できる意見書を取りまとめ、諮問委員会や正副代表幹事会、幹事会での審議を経て、対外発表された。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/110701a.html>

## I.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

- ①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
- ②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
- ③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
- ④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
- ⑤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
  - ⑥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。

## II.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、対応策を立案し、実行をする。スピードが最重要。
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。
3. ①科学的知見、②歴史的事実、③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。
4. 「天災」と「人災」の違いを明確にする。
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。
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。
7. 「危機対応力」「事業継続力」の強化に常に努める。
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。
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。
10. 情報は迅速かつ的確に開示する。