



東京海上リスクコンサルティング(株)
リスクコンサルティング室
主任研究員 深津 嘉成
E-mail: y.fukatsu@tokiorisk.co.jp

最近の企業危機事例に学ぶ ～企業に求められる危機管理～

近年、全ての企業にとって「危機管理」は決して他人事ではない。不祥事発生による信用失墜、重要情報の漏洩や大規模システム障害、製品事故に対する巨額賠償請求、内部告発など、企業の業種・規模を問わず、思わぬ危機に見舞われ、経営者の辞任、業績悪化など多大の損失を被る事例が後を絶たない。

こういった危機事例の多発を受け、多くの企業経営者が危機管理の重要性を痛感し、多くの大手企業では「危機管理室」「リスクマネジメント委員会」といったリスク対応組織が設置されている。しかしその一方で、形式は整ったものの危機管理の実践的体制を思うように構築できずに悩んでいる例が少なくないのもまた、現状である。

本稿では、ここ数年の代表的な企業危機事例を見るとともに、これからの企業に求められる危機管理の在り方について述べたい。

I. 危機管理とリスクマネジメント

1. 危機管理とは
2. 企業を取り巻くリスク

II. 企業を取り巻く環境の変化

1. 事例に見る企業を取り巻くリスク環境の変化
2. 社会的責任、コンプライアンスの要請
3. 企業に対するリスクマネジメント推進の要請

III. 企業に求められる危機管理

1. 危機管理の一般的なプロセス
2. 危機管理体制構築・実践のポイント

おわりに

1. 危機管理とリスクマネジメント

1. 危機管理とは

書店の経営書コーナーへ行けば「危機管理」と銘打つ書籍は多数見られる。その中では、弁護士や監査法人、防災専門家、警察 OB など様々な分野の専門家がそれぞれの視点から危機管理を説いており、「危機管理」という語の定義も筆者により様々である。

そもそも企業にとっての危機管理は、特定のリスクのみを対象にするものではなく、あらゆる可能性を考え検討されるべきものである。この点で危機管理は、近年注目される経営手法である「リスクマネジメント」に内包されるものと考えられる。

「リスクマネジメント」とは、企業経営に悪影響を与える全てのリスクを把握し、リスクがもたらす損失の極小化を図るもので、企業経営に対する影響の重大なリスクを合理的にコントロールするための経営管理手法である。ここで言う「リスク」は、簡単に「損失の可能性」と考えて頂ければ理解しやすい。

一方、「危機管理」とは、企業経営や事業活動が深刻な損失を被る、もしくは社会一般に深刻な影響を及ぼすと予測される事態を「危機」と定義し、その危機をコントロールするためのあらゆる活動を指す。つまり、可能な限り危機を事前に予知し、未然防止を図り、それでも万一危機が発生した場合には危機による損失を極小化する、これらのための様々な活動を危機管理と呼んでいる。

リスクマネジメントが、比較的軽微なリスクも含め全てのリスクを洗い出し、それぞれの重要度を把握するところからスタートするのに対し、危機管理は、リスクの中でも企業経営に深刻な影響をもたらす重大リスクのみに焦点を当てる。危機、つまり重大リスク発生時の莫大な損失を念頭に相当な経営資源（人、モノ、金、情報）を費やしてもその損失を極小化しようと試みる活動こそが、危機管理なのである。

2. 企業を取り巻くリスク

(1) リスクの一覧

下表は、企業を取り巻くリスク一覧の例である。ここでは判りやすく、リスクを「災害・事故等のリスク」「経営に関連するリスク」「政治・経済・社会リスク」に分類しリストアップしている。このリストは飽くまで一例であり、現実にはその企業の業種、規模、事業形態、業務プロセスによって、リスク一覧は変化することになる。

表 企業を取り巻くリスクの一覧（製造業企業の例）

災害・事故等のリスク	経営に関するリスク		政治・経済・社会リスク
台風・高潮	知的財産権に関する紛争	監督官庁等に対する虚偽報告	法律・制度の急激な変化
水災・洪水	環境規制強化	顧客からの賠償請求	国際社会の圧力（外圧）
竜巻・風災	環境賠償責任・環境規制違反	従業員からの賠償請求	貿易制限・通商問題
地震・津波・噴火	環境汚染・油濁事故	株主代表訴訟	戦争・内乱・クーデター
落雷	廃棄物処理・リサイクルにおける違反	デリバティブの失敗	景気変動・経済危機
豪雪	製造物責任（PL）	与信管理の失敗・取引先（顧客）の倒産	為替・金利変動
天候不良・異常気象	リコール・欠陥製品	格付けの下落	原料・資材の高騰
火災・爆発	差別（国籍・宗教・年齢・性）	株価の急激な変動	市場ニーズの変化
停電	セクシャルハラスメント	新規事業・設備投資の失敗	テロ・破壊活動・襲撃・占拠
交通事故	労働争議・ストライキ	企業買収・合併・吸収の失敗	インターネットにおける批判・中傷
航空機事故・列車事故	役員・社員による不正・不法行為	宣伝・広告の失敗	マスコミにおける批判・中傷
船舶事故	役員のスキャンダル	競合・顧客のグローバル化への対応失敗	ボイコット・不買運動
設備事故	社内不正（横領・贈賄・収賄）	過剰接待	暴力団・総会屋等による脅迫
労災事故	集団離職	顧客対応の失敗	風評
運搬中の事故	従業員の過労死・過労による自殺	製品開発の失敗	
盗難	外国人不法就労	社内機密情報の漏洩	
有害物質・危険物質の漏洩・パイオハザード	海外従業員の雇用調整	顧客・取引先情報の漏洩	
ネットワークシステム（通信を含む）の故障	海外駐在員・海外出張者の事故	取引先（顧客）の被災・事故	
コンピュータウイルスの感染	国内出張者の安全対策の失敗	納入業者・下請け業者の被災・事故・倒産	
コンピュータシステムの故障	不正な利益供与	取引金融機関の被災・事故・倒産	
サイバー・ハッキングによるデータの改竄・搾取	独占禁止法違反・カルテル・談合	設備業者の被災・事故・倒産	
コンピュータ・データの消滅・逸失	契約紛争	経営層の執務不能	
	インサイダー取引	グループ会社の不祥事	
	プライバシー侵害	乱脈経営	
	粉飾決算	地域社会との関係悪化	
	巨額申告漏れ	マスコミ対応の失敗	

(2) 絶えず変化するリスク

リストを一見して、「地震・津波・噴火」といった昔から存在するリスクと、「セクシャルハラスメント」「インターネットを用いた批判・中傷」など、10年前にはあまり意識されなかった、ある

いはそもそも存在しなかったリスクなど、様々な点で性格の異なるリスクが混在していることがわかる。

リスク対策を考える上で非常に重要なのは、企業を取り巻くリスクは常に変化しており、かつ特に近年では、社会の複雑化、技術進歩等によりリスクが一層多様化する傾向にある、ということである。

次項では、近年の企業危機事例をもとに、企業を取り巻くリスク環境および社会環境の変化について説明し、これらの環境変化が、企業をますます危機に陥りやすくしている状況を概観したい。

II. 企業を取り巻く環境の変化

1. 事例に見る企業を取り巻くリスク環境の変化

社会の複雑化、価値観の多様化に伴い、過去にはさほど問題とならなかった事象が企業に多大な損失・悪影響を与えたり、全く新たなリスクが登場したりするなど、企業を取り巻くリスクは確実に多様化している。更に、海外での大規模無差別テロの発生や、製品クレームによる巨額賠償請求など個別のリスクが以前にも増して巨大化している側面もある。以下でリスクの多様化に関するいくつかの事例を見てみたい。

a. 風評被害

情報化の進展、企業に対する消費者の目が厳しくなったことなどから、虚偽の情報が流布されることによって企業が多大の損失を被る風評被害の事例が増えている。

1999年9月、テレビのニュース番組により農産物が有害物質に汚染されている可能性を報道されたことがイメージ悪化を招き、汚染の事実のない農産物を含む売上の大幅減少を引き起こしたとして、産出者376名がテレビ局を相手取り3,000万円以上の損害賠償などを請求し訴訟を起こした。テレビ局は放送後謝罪し、報道内容がほぼ事実だったため産出者側の請求は棄却されたが、風評による影響の大きさを強く印象づけるものとなった。

b. 個人情報漏洩

ITの普及によりクローズアップされることとなったリスクのひとつに、情報漏洩がある。企業はコンピュータ処理により例えば顧客情報を効率的に大量収集・蓄積し、それを活用することで新たなビジネスチャンスを生み出すことができるようになった。その一方、大量収集された顧客情報などの個人情報が、一時に第三者へ漏洩してしまうという事例が近年急増し、問題となっている。

2002年には、企業のインターネット・ホームページを経由した個人情報の漏洩が多発した。企業がホームページ上で資料請求やアンケートを実施する際、ホームページの設定ミスなどにより、顧客の個人情報が外部から閲覧可能になってしまうなどの事例で、数万人規模の個人情報漏洩も発生した。1998年に発生した自治体の住民情報流出問題では、住民1名あたり1万5千円の慰謝料支払いを求める判決が2001年に出されている。この判決を基に単純に考えれば、1万人の個人情報を流出させた企業に対する慰謝料は最高で2億円近くなる計算である。個人情報管理に対する企業の責任はますます高まる傾向にある。

c. ブランドイメージと広報対応の重要性

近年、企業資産における無形資産（特許などの知的財産、重要情報、ブランドイメージ、人的資源）の価値が重要視され始めており、中でもブランドイメージの失墜が企業に及ぼす影響はますます大きくなっている。

社会に大きな影響を及ぼす事故や不祥事が発生したときに、適切な情報開示を行う体制を十分整備していない企業が、広報対応の不備によりブランドイメージを失墜させ大きな損失を被る事例も増えており、企業における広報対応の重要性が増している。

2000年6月に発生した乳製品メーカーの大規模食中毒事件では、メーカーが適切な広報対応を行わなかったことが、一層大きく社会的信用を失墜し、ブランドイメージを失墜する結果となった。数回の会見の中でメーカー側は、社内の情報伝達や情報管理が行き届いていないこと、危機感が欠如していたことや、マスコミに対して積極的に情報開示する姿勢がないことなどを次々と露呈し、

社会一般からの不信感を煽る結果となった。同社の事件以降、多くの企業経営者が広報対応の重要性を痛感し、広報対応強化に取り組む企業が増えた。

ただし表面的な広報対応技術を強化することも必要だが、それだけで十分ではないという点は、特に注意を要する。より重要なのは、いかに社会的責任を果たし、適時情報開示を行い、一般社会、消費者、その他の利害関係者から理解と信用を得るかという点である。危機管理計画を考えるに当たっても、その点を踏まえた計画を策定する必要があるのである。

2. 社会的責任、コンプライアンスの要請

近年、大手企業の不祥事事件が次々と発覚し、社会一般に大きな影響をもたらすとともに、不祥事を発生させた企業に多大の代償を強いている。

2002年1月以降相次いだ食肉業各社による食肉産地偽装、買取り制度悪用事件は、食品に対する消費者の不信感を煽り、店頭からの製品撤去など強い拒否反応を通じて、不祥事を発生させた企業を解散に追い込むなど、厳しい結果を招いた。

その後、他業種大手企業で相次いで発覚した不祥事と、それにより不祥事を発生させた企業が大きな痛手を被ったことも記憶に新しい。

米国・英国では企業経営において「コンプライアンス（法令遵守）」がリスクマネジメントとともに非常に重要視されているが、日本でも多発する不祥事を背景に、企業に対するコンプライアンスの要請が高まりつつある。不誠実な企業に対する監視の目は一層厳しくなる傾向にある。

3. 企業に対するリスクマネジメント推進の要請

企業のリスクマネジメントおよび危機管理が、経営の重要な課題として定着している欧米においては、企業の自主的な取り組みの他に、株主や顧客企業、行政といった企業の利害関係者が、企業に対して危機管理の徹底を強力に要請している事例が多い。

株主代表訴訟や、海外投資家の増加、上場企業に対するリスク情報の開示要請などにより、近年、日本でもコーポレートガバナンスの重要性が急速に高まっており、日本企業に対してもリスクマネジメント推進の要請は、各方面から強まる傾向にある。

（1）株主からのリスクマネジメント推進要請

従来日本の企業経営においては、株主利益が意識されることは比較的少なかったが、多くの企業で右肩上がりの成長が期待された時代から、不確実性の高い時代に移行することによって、株主利益の重要性は急速に高まっている。業績の悪化から、ついには経営破綻をする企業が多数発生する状況にあって、株主である機関投資家の意識も大きく変化している。経営者に対し、経営悪化や巨大損失、不祥事発生の責任を問う「株主代表訴訟」は、法改正の影響もあって1993年以降急増し、1999年には年間286件にまで増加している。株主代表訴訟の判決例では、企業役員には、企業のリスク管理体制を構築し、その運用について十分な監視を行う義務がある、ということが既に明確に指摘されており、このことから、株主は企業に対しリスクマネジメントの推進を強力に要請していると言える。

（2）従業員からの要請

企業が事故の原因を隠蔽したり、粉飾決算や法令違反行為を黙認するなど、リスクに対して不適切な対応を行っていることは、従業員にとっても見逃せない事実である。近年、従業員による内部告発が日本企業で増加しており、多くの企業不祥事が内部告発によって明らかとなっている。これら内部告発が増加することにより、企業に対しては今後、リスクに対する不適切な対応が、許されない状況となっている。

2002年の牛肉産地偽装事件、点検記録改ざん事件、不正入札事件など企業の不祥事が相次ぎ、しかも多くが内部告発から発覚している状況を受け、首相の諮問機関である内閣府国民生活審議会消費者政策部会では、法令違反企業の内部告発者を法的に保護する制度を検討課題として挙げている。欧米には既に同様の制度を活用している国も多いが、こういった制度が日本でも法制化されれば、今以上に内部告発は増加することが予想され、結果として、企業においては、徹底したリスクマネジメントの推進が一層要請されることとなるのである。

(3) 行政からの要請

現在、政府の証券市場改革、企業会計改革の一環として、上場企業を対象に、企業が直面するリスク関連情報の開示を義務づけることが検討されている。2002年1月に金融庁企業会計審議会により監査基準が改訂されたのを受け、2003年3月期決算から会計監査を通じて企業の破綻リスクの開示が義務づけられるほか、今後、リスク情報、およびリスク管理体制の整備状況などを、有価証券報告書の記載すべき内容として規定する方向で検討が進められている。これらリスク情報の開示が義務づけられることにより、企業はリスクマネジメントに関する投資家の厳しい評価に一層さらされることとなる。

4. 企業が危機に陥りやすい状況

本項では、企業を取り巻く近年の環境変化について述べた。これらの環境変化は個別にとらえるべきではなく、現実には、リスクの多様化、巨大化といったリスク環境そのものの変化と、企業に対する社会からのコンプライアンス、リスク対応要請が高まっていることの双方が、ますます企業を危機に陥りやすくしていると言える。

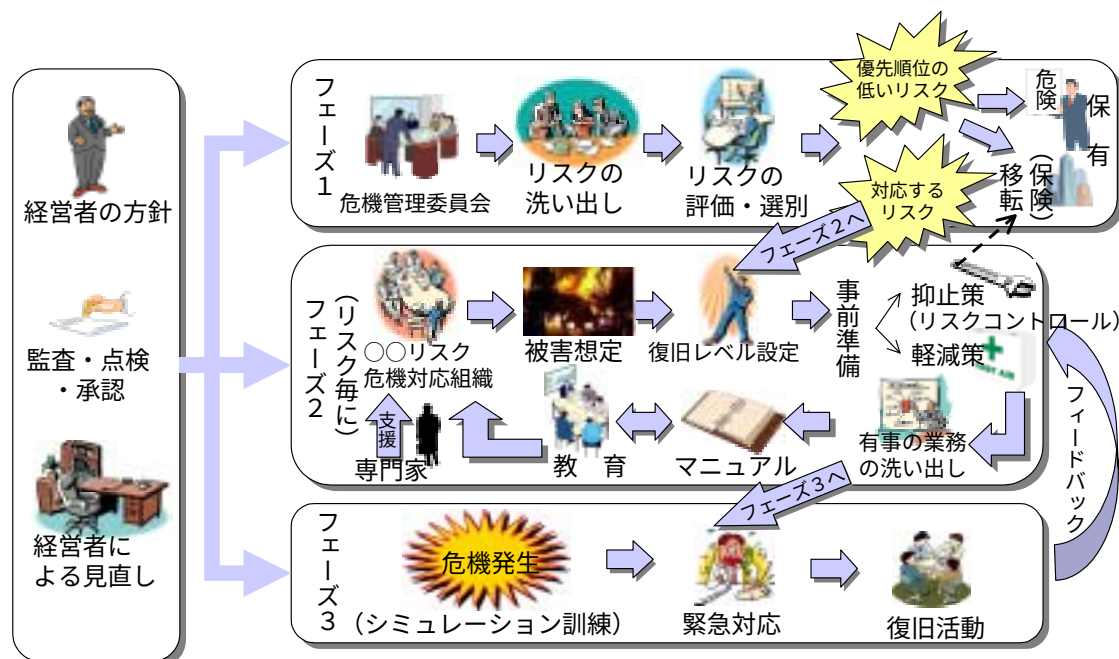
III. 企業に求められる危機管理

さてそれでは、これまでに見た環境変化に対応していくために、企業はどのような点に留意して危機管理に取り組めば良いのだろうか。何が課題であり、障害となるのであろうか。

1. 危機管理の一般的なプロセス

一般的な危機管理の進め方を図示したのが下図である。これは小社（東京海上リスクコンサルティング（株））が企業の危機管理体制構築、リスクマネジメント推進に関するコンサルティングを展開する中で、およその理想型としてまとめたものである。当然企業形態とそのリスク実態により、現状の体制に合った進め方を検討する必要があるが、概ねの流れは共通するものと考えている。

図 危機管理の進め方



Copyright 2003 THE TOKIO MARINE RISK CONSULTING CO., LTD

企業における危機管理の推進においては、経営トップの危機管理の重要性に対する認識と、それに基づく明確な方針指示が、全ての根底に位置づけられる。更に経営トップは、方針の明示だけでなく、現実の体制構築および運用に対する定期的な点検、見直しの役割を果たすことが求められ重

要である。

上の図では、全体の過程を3つのフェーズに分けているが、簡単に言えばフェーズ1は総合的なリスクの現状認識と対処、フェーズ2は重要な個別リスクに対する具体的計画策定、フェーズ3は平常時の準備を活用した実際の危機対応のフェーズである。

それぞれのフェーズの対応は、全て経営トップの方針に基づいて実行され、最終的な見直しによる問題点把握に基づき、元のステップに立ち戻り継続的に改善を加えていく。この点の基本的な考え方は、ISO14001などで一般的なマネジメントシステムと共通するものである。

※ここでは紙面の関係もあり、各フェーズの詳細説明は割愛させて頂く。詳しくは小社ウェブサイト(<http://www.tokiorisk.co.jp>)を参照願う。

2. 危機管理体制構築・実践のポイント

企業としては、経営トップの方針に従い、この流れに沿って、具体的に危機管理に取り組むこととなるが、実際の取り組みには、危機管理特有の難しさがあり、工夫が要求される部分も多い。ここでは実践に当たって留意すべき点について、いくつか述べる。

(1) リーダーシップの重要性

危機管理は、将来の危機に対する先行投資と見ることができる。いわゆる製造業の品質改善活動などに見られるような、気づきに基づくプロセス改善により効果を出すというアプローチでは解決できない問題が多い。2000年6月発生の乳製品集団食中毒事件でメーカーの株式時価総額は約半年で約800億円減少した。社長の引責辞任やその後長期に渡る業績低迷など同社の被った損失は計り知れない。結果論となるが、数億円かかったとしても、このような損失を回避できるならば、例えば全社的製品管理体制の見直しや苦情対応、広報対応体制の強化を実施しておくべきだったのである。

これから危機管理に取り組む企業は、この点を十分認識し、数億円とは言わないまでも、十分な経営資源を投入し危機管理に取り組む必要がある。危機管理に対する先行投資は危機を回避することによって十分回収できるが、この点を決断できるのは、経営トップ以外にいないといっても過言ではない。

この意味で、企業の危機管理の成否は、経営トップのリーダーシップにかかっている。もちろんこのことは企業内の各下部組織にも当てはまり、各組織の長にもリーダーシップが求められるが、その基礎となるのもやはり経営トップの意識なのである。

(2) 危機管理の担当部門と責任

危機管理に取り組む際、どの部門が担当するかといった役割分担と責任の所在を明確にすることは非常に重要である。特に、特定の部門を危機管理担当と定めてしまうと、往々にして他の部門が危機管理に対して一切無関心となってしまう、体制構築を進める上での大きな障害となる。これまで述べた通りリスクが多岐にわたり、組織のあらゆる階層でリスクの芽が発生しうることを考えれば、特に規模が大きく、社内の分業が進んでいるような企業であれば、できるだけ社内の様々な部門を危機管理体制構築に関与させ、巻き込んでいく必要がある。

(3) マニュアルと訓練

平常時のリスク監視や危機発生時の対応における全社的ルールや計画を定めたら、その内容を広く従業員に理解させるため、マニュアルを作成し配布するのは有効な方法である。しかしマニュアルなどの形式に過度に依存することは危機管理の取り組みそのものの「形骸化」を招くため、マニュアルを有効なものにするには、様々な工夫を凝らすことが前提となる。

そのために最も有効な手段のひとつは訓練、特にシミュレーション訓練である。例えば、災害や危機の発生を想定したシナリオを予め準備し、当日参加者に提示、その場で状況判断や意思決定をさせる机上訓練など様々な形態がある。こういった訓練を通して、参加者は、マニュアルを十分理解しなくては緊急時の対応ができないこと、またマニュアルで想定しなかった事態が発生することが実際の危機では多いことなどを改めて認識し、マニュアルの内容や危機管理体制の検証に役立てることができる。

マニュアルを有効なものとするには、こういった訓練による教育・検証が不可欠であり、危機管理においては、マニュアルと訓練は一對のものと考えられるべきであると言える。

(4) 外部情報・外部チェックの活用

危機管理、リスクマネジメントにおいては、組織外部の情報を活用することも重要な要素である。例えばマスコミなどで報道される国内外他社の事故、リスク事例を積極的に収集し、自社で同様の事態が発生する可能性を検証し、対策の必要性を検討する、といった活動も非常に重要である。

危機管理に完全はない。継続的改善の重要性について先に述べたが、常に内容を検証し、レベルアップを図る必要がある。更に、往々にして組織内部の評価は甘くなりがちである。危機管理のレベル、実践対応力や実効性がどの程度維持されているか、といった客観的評価は、内部だけでは限界があることもある。こういった点において、外部機関、評価会社、コンサルティング会社等を活用することも非常に有効なのである。

おわりに

以上、企業の危機事例を概観すると共に、企業を取り巻く環境の変化と、その中でこれからの企業に求められる危機管理の在り方について説明した。

これまで述べたようにリスクが多様化、巨大化している近年の環境では、危機が発生し、企業の存続が危なくなってから、「危機管理に取り組んでいれば良かった」と言うのでは遅すぎる。今まさに、全ての企業が、効果的な危機管理体制を構築する必要に迫られているのである。

ただし、効果的な体制を構築し、それを維持するためには相当のコストがかかる。このコストを負担できるかどうかは危機管理の成否を大きく分けているとも言える。危機に見舞われ多大の損失を被った企業の事例を見れば、そのコストは十分回収可能な先行投資である。一定のコストを投資して、何百億という損失を防止することができれば、絶大な投資効果を生んだとすることができるのである。

最後に改めて強調すれば、危機管理の成否を決めるのは、経営トップの意識であり、判断である。リスクの見込み損失を定量的に算定し、リスク対策の必要コストを合理的に算出する試みもあるが、見込み損失というのは飽くまで見込みでしかなく、危機管理に掛けるコストを最終的に決断できるのは、経営トップしかいないのである。

(本稿は、『地銀協月報』2003年2月号(社団法人 全国地方銀行協会)に掲載されたものを、同社の許可をもって転載したものです。)

第26号(2003年4月発行)