



企業の危機管理が、いろいろ取り沙汰されている。大手菓子メーカーの賞味期限切れ材料の使用を皮切りに、偽りの原産地表示の食料品、自動車メーカーの欠陥隠し、ビルの自動回転ドア事故、証券会社のごまかしなど、そして社員や経営者の不祥事など加えると、大手に限らず、地方中小企業でも例は少なくない。とかく、うちは関係ない—と一蹴する人が多いが、近年、さまざまな危機管理に直面するケースを見るにつけ、経営上、看過するわけにはいかないと思われる。今こそ、自らの企業の危機管理を考えておく必要がある。

リスク・マネジメント重視の意識を「法令順守」が経営責任の根幹

危機管理とは「不測の事態が生じた際の組織的対応」ということである。政府でも、行政でも、企業でも有り得ることであり、それぞれ危機管理の能力が問われる時代となっている。政府や行政の危機管理は、ここでは触れないが、企業の場合は、危機管理の成否が組織の存続にかかわるということを認識するべきである。とりわけ、近年、「製造物責任法（PL法）」で、消費者が生命、身体または財産に損害を被ったとき損害賠償責任を求められることができるようになり、「消費者基本法」は、かつての消費者保護ではなく、消費者の権利を明記し、権利実現を図るようになっている変化を認識する必要がある。

発生した事故、不祥事など、リスク発生後の現実の危機への対応を、クライシス・マネジメントと言うが、これは厳密に言えば、リスク・マネジメントと区別される。つまり、一般にリスク・マネジメントと言われるのは、企業などが、ネガティブリスク、つまり火災や地震、テロ、コンプライアンス（法令順守）違反など、直接利益につながらないリスクを管理、統制、予防し、万一リスク発生後は、危機管理を行うものである。また、それとともに、ポジティブリスクを戦略的に活用し、企業価値を高める管理活動である。

ところが、わが国の企業が重視しているリスクは、不良債権発生など取引先リスクや製品欠陥リスク、法令順守違反などコンプライアンスリスク、売上減少リスクなど、いずれも現場の直接損失に直結するオペレーショナル・リスクにとどまっておらず、その背景にあるコーポレート・ガバナンス・リスク、ビジネス戦略リスクを検討する段階に至っていない。それだけ、危機管理意識が浸透していないということである。

いずれは、トータル・リスクマネジメントを考えていかなければならないことだが、その前段として、クライシス・マネジメントだけでも早急に確立しておく必要があると思われる。

いま、製造業、販売業すべての分野で、企業のコンプライアンスが求められている。これは当たり前過ぎること—というかもしれないが、経営効率化を考える余り、法令に背いたりするケースが多いのである。従って、まず法を順守する意識を持ち法令順守計画を策定することも考えなければならない。法令順守計画の目的は、企業や事業体が、法令や企業倫理に反することを未然に防ぐこととなる。企業倫理とは、企業の営利活動や、その他の経営活動において、経営者や社員が一個人、一市民として順守すべき道徳規範である。また、この計画は、起きたリスク（法令違反や不祥事など）を、いかに回避したり、マイナス影響を是正すればよいか、あらかじめ明確にし、ルール化しておくことである。

自らの問題としてとらえることが肝要 第三者に対して誠実な対応を

これらのコンプライアンスは、経営者自らの主導で進められるべきものである。それは経営者の経営者責任の一つだからである。経営者の責任には、法的責任（法令の順守）、経済的責任（利益の実現）、倫理的責任（従業員個人の尊重）、博愛的責任（社会への貢献）の四つがあるが、法的責任は、他の三つの責任の土台を成すもので、最低限の責任である。法的責任は、企業統治の領域で、取締役会、監査委員会ないし内部監査、倫理・経営行動委員会、会計監査などを通じてはたされるべきものだが、法令順守計画のなかで、守るべき分野を明確にして、ガイドラインやマニュアルを作成したり、社員・従業員に対する教育、研修、啓発、情報提供活動、実施のための過程や手続きを定め、法令違反や不祥事が起きた場合、そのチェック是正のための仕組みを定めておくことも肝要であろう。

また、リスクが発生した場合の第三者に対する対応としての、説明責任等についても考えておかなければならない。企業にとってリスク・マネジメントが発動しないことが一番なのだが、危機に直面したときの対応が、後々の結果に雲泥の差が出ることから、老婆心ながらリスク・マネジメントへの対応を取り上げた。