

Risk Oversight vol.45

取締役会のリスク監視

リスク管理と危機管理の統合

危機管理は、有効なレピュテーション管理の一要素です。世間的に評価の高い企業ですら、時に想定外にさらされることもあることから、突然・想定外の事象に対し、迅速かつ効果的に対応することで、レピュテーションを高めることもできます。しかしこのことは逆に、準備がなされていないときの代償は高いことを意味します。

主要な考慮事項

将来事象の発生可能性・影響の重大性の評価に基づいて作成される伝統的なリスクマップ、ヒートマップ、リスクランキングの問題点の一つは、企業にとって準備度を改善しなければならないのはどこかを特定するのに役立つにないことにあります。これら伝統的なアプローチは、企業のリスクの概観を示すには有用ですが、極限的な事象の発生に対してどのように対処すべきかについてはほとんど何も示唆しません。むしろ、伝統的なリスクマップに頼っていると、「発生可能性小・影響の重大性大」のリスクについて、発生の可能性が低く、過去に前例がないという誤った安心感から、これらリスクを軽視する結果になりかねません。しかしながら、これらの事象こそが、発生した場合、企業に最大級の影響を与えることになりかねません。したがって、この影響を有効に管理するため、プロアクティブな準備こそが不可欠です。

プロアクティブなアプローチを行うために、リスク評価プロセスには以下の要素を検討する必要があります。

- 事象の影響の速度、(すなわち、徐々に顕在化するの

か、突如顕在化するのか、また、バリューチェーンの重要構成要素が不意に失われたりするか)

- 事象の影響の継続性、(すなわち、報道の影響を含め、企業に対して事象の影響が継続する期間)
- 企業の対応性、(すなわち、壊滅的事象を含め、企業が事象に対応する包容力)

壊滅的事象の及ぼす結果及び企業の準備度を考える上で、事象の発生可能性は上記3要素と比べて重要性は小さいといえます。遅かれ早かれ、どの企業も危機にさらされることがあるのであって、どんなに有効なリスク管理を実施してもこのことは避けられません。「危機的事象」はリスクの極端な形での顕在化に他なりませんから、危機管理は特に影響速度大・継続性大・準備度小の事象に焦点をあてたリスク評価の延長線上にあります。場合によっては、事業セグメントの廃止、主要プラントの閉鎖・移転、従業員の解雇等、自身の行動によって危機が生じうることを、経営者は知っているかもしれません。

もし危機管理チームが存在しないか、または潜在的な危機への対応の準備をしていない場合、突然の想定外の事象に迅速に対応することは事実上不可能です。会議では火を消すことはできません。したがって、リスク評価プロセスは準備が不可欠な領域を特定するように設計されていなければなりません。オペレーションプロセスを改善することによって、特定された領域のいくつかのリスクを防止、あるいは大きく軽減することも可能かもしれません。また他の分野では、非常時になって慌ててではなく、平時

Risk Oversight vol.45 取締役会のリスク監視

から代替的な対応方法や、ベストシナリオ・最悪シナリオを検討しておくことが必要でしょう。

危機への対応準備度を改善するために、経営者は、役員、事業部長ならびに人事・財務・業務・IT・広報・法務の職能部門長からなる、危機に対する迅速対応コミュニケーションチームを設置することが求められます。必要に応じて、適格な外部の危機管理コンサルタントも活用する余地があります。このチームは、危機発生時に企業を代表してメディアに対し、または内部の従業員に対してや外部の公の場において情報発信できるように訓練をうけた人たちに権限を与えておくべきです。また、危機対応計画は、情報の透明性、直接的対話、頻繁なコミュニケーションおよびソーシャルメディアの有効活用も検討すべきです。これら情報発信の目的は、従業員、一般大衆およびメディアに正確な情報を提供し、誤った情報が流布しないようにすることにあります。情報発信の内容は、犠牲者に対する哀悼の意、事実を調査して原因を究明する姿勢、そして、当面の危機によるダメージの抑制ならびに再発防止の意思等を含まなければなりません。最も重要なことは、情報発信するだけでなく、危機対応チームの行動が実際に発信した内容に沿っていることです。

迅速対応チームは、危機管理計画を策定し、これが定期的に更新・点検され、情報伝達計画を伴っているか確認しなければなりません。この計画は、広報・法務の点検を経た上で、犠牲者の安全に対する懸念を表す声明を含み、その間に対応チームが事実を調査し、再発生の可能性を低減する措置をとるための余裕をもたらすようなものでなければなりません。また、企業内外の最重要ステークホルダーを識別し、危機発生時に連絡できる体制を整備することも必要です。

プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,900名のコンサルタントが活躍しています。

他山の石、対岸の火事、ということわざがありますが、危機は決してひとごとではありません。他社におきたことは自社にもおきるものです。多くの企業は危機に備えていないとはいえ、突然・想定外の、影響の重大性大・影響速度大・継続性大の事象に対する迅速な危機対応体制を構築することは、経営者の責務です。絶え間ない危機に対し、最大限の対応をすることこそが、企業の回復に不可欠です。つまるところ、早期の準備によって企業の危機に対応する能力が高まり、ブランドイメージやレピュテーションの低下を防止し、法的制裁を軽減することが可能となるのです。

取締役会の考慮事項

企業の事業の性質に伴うリスクに応じ、以下は取締役会が考慮すべき事項です。

- リスク評価プロセスは、企業の回復力を向上させる上で危機対応計画が必要となる領域を識別できているか。
- すでに危機対応計画がある領域については、迅速対応コミュニケーションチームが設置され、緻密かつ定期的に更新・点検されている危機管理計画が策定されているか。危機管理計画は、対応チームが調査し、必要な措置をとるのに十分な時間をもてるような情報伝達計画を伴っているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業がリスクを識別・評価し、リスクを管理するための戦略・手法を導入する支援をします。プロテビティでは、企業がリスク評価プロセスを、危機管理を含めて中核事業プロセスに統合する支援も実施しています。