

「想定外」の事態は、外的要因であれ内的要因であれ、いつ何時起こるか分からない。その意味で今回の震災は、自社のリスク管理体制を問う機会になったと言えるだろう。NECにて広報を長く担い、現在は総合PR会社社取締役の青木日照氏(写真下)に、企業のリスク管理について今着手しておくべきことを伺った。

BCP(事業継続計画)の策定と共有が鍵

今回の震災を受けて、直接的な被害がなかった企業でも、多くの人が自社に起こり得た事態を考えたのではないだろうか。国をどう復興していくかということが議論されていますが、企業もこれを機会に自社のリスク管理体制を見直し、より良い事業環境の整備に着手するのが良いと思います。

震災後、「想定外」という言葉が各所で聞かれました。今回は批判できない部分もありますが、トップがこの言葉を発する場合は、それは経営責任の放棄を意味します。経営者には、あらゆるリスクを想定し企業を存続させる責任があることは、言つてもありません。

企業のリスク管理と言われて私がかまう思い浮かべるのは、9・11の米同時多発テロのことです。私は当時、仕事でサンフランシスコに滞在しており、ちょうど翌日にニューヨークに行く予定だったので、非常にインパクトを持ってニュースを見ていました。その後、事件被害に巻き込まれた金

融系企業を中心に取材をしました。例えばある企業では、「ビルは崩壊せず安全である」というビルのアナウンスよりも自社の危機管理規定を優先して社員全員を早急にビルから退避させ、さらに1週間以内に9割の社員の勤務を代替オフィスにて可能にしたことで、世界で展開する事業に支障をきたすことなく業務を継続していった。メディア対応や家族からの安否確認窓口の整備も、事件発生後に広報部門が分単位で行ったそうです。

これらはすべて、事前に有事の対応をきちんと想定できていたから為し得たことです。自社のBCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)をきちんと策定し、経営層や広報などの部門でしっかり共有されていたことが、的確で迅速な判断につながりました。

現場の意見も交えて自社のリスクを洗い出す
もちろん、代替オフィスを準備したり、緊急時用のPCを予め手配しておくといったことは、大手企業だからでなく、重要なデータを外に出したくないと聞きますが、クラウドの業者はセキュリティの専門家ですから、メンテナンスマンも専門家もいない社内で管理するよりよほど安心です。大手なら専門家を社内に置けますが、中小企業こそ、IT機器やITサービスを積極的に取り入れてリスク分散していくことが有効です。

なお、リスクには、今回の震災のような不可抗力による外的要因と、社員の不祥事といった内的要因があります。リスクを想定し対応策を講じておくことは同じですが、より防ぎようがあるのは後者の不祥事です。もし万が一、不祥事が起きてしまった場合は、まず所轄官庁に報告すること。顧客に報告する必要がある場合は速やかに行います。そして、メディアに対して発表するならば、トップが行うことが大切です。トップが責任を持って、伝えるべき情報をなるべく一度に公表しましょう。中小企業であっても、負のインパクトが強いニュースはメディアの注目度が桁違いになりますし、次々と不都合な事実が明らかになると、悪いニュースが何本も流れることになってしまいます。聞かれていないことまで言及する必要はありませんが、問われたら答えられるようにしておくのが原則です。

取材▼西山 博貴・文▼高島 知子

自社のリスクを洗い出し 事業環境を見直す機会に

株式会社エル・ビー・エス | 青木 日照 取締役

東京都港区芝4-10-5 ダヴィンチ田町ビル7階 | <http://www.lbs.co.jp/>

できることかもしれません。

ですが、中小企業だからこそこの機会に、自社の迅速な決断、価値観共有のしやすさなどは、リスク体制を早急に見直すにおいてむしろ有利に働くのではないかと思います。

そこで、これまでBCPを明確に持っていなかった企業にも、これを機に策定することをお勧めします。BCP策定に関しては参考書籍も多く出ていますが、難しい文書を作る必要はありません。マニュアルに自社を当てはめるよりも、自社を見つめ直すことの方が重要です。なぜなら、リスクは業界によって、またその会社の事業や取引状況、社内の状態によって大きく異なるからです。

BCPの策定においては、自社の事業の根幹を明らかにすることが最初のステップとなります。すると、どこに支障が生じると事業がストップするのかが明確になります。これが、リスクの洗い出しを行うことになるのです。

例えばある部品が調達できないと

事業がストップしてしまう

なら、その部品は事業継続のボトルネックになる。もし、調達を1社に頼んでいた場合、その1社との取引が何らかの理由でできなくなった場合、事業が立ち行かなくなり得ます。そこで、例えば7・3で取引先を分散させるなど、対応を考えていきます。

リスクの洗い出しには、現場スタッフを交えてプレストをするのが効果的です。経営層が見落としがちなのに、スタッフが日常の中で冷や汗をかいた瞬間があるというケースも珍しくありません。

事業の根幹は何かを明確にしておく、その過程で自ずと省いても事業が成り立つような機能や、アウトソーシングできそうな業務も明るみにすることができ、経営の集中と選択をすることができ、事業にとって最も

ミステリーショッピングリサーチのモニターさんから、応援メッセージが届いています!!

小学生〜高校生の間、父の転勤で仙台市内に住んでいました。私の友人たちも被災し、とても他人ごとではありません。私も、自分のできる範囲でボランティアを行っています。これからも続けていきます。(ももこのくつしたさん)

よくおじゃまるバーで、東北地方の地酒を店主のメッセージ入りで紹介してもらっています。それを注文させて頂くだけでも何かの力になっていたいと思います。今を一緒に乗り越えたいです!(つめちゃんさん)

母の実家がある岩手。釜石や陸前高田は幼い頃毎年キャンプをした思い出の地です。震災後はただただ悲しくて、現地の人を思うと涙が止まらなくなりました。でも、人間は強いと信じています。何度だって起き上げられる。時間は人それぞれかかると思うけれど、少しでも早く被災地の皆さんの心にあいた穴がふさがりますように。私は自分ができることを精一杯していくつもりです。(USDさん)

ずいぶん前になりましたが、(東北地方を)旅行中突然病気になる入院したことがあります。家族はお見舞いにもこれない状態でしたが、同室の方たちや知り合いになった方々にはずいぶん励まされました。今回ほとんどが大変なこととなって被災された方々には言葉も出ないくらいです。心から応援しています。がんばってください。(あっちゃんさん)

私は山形県出身で、若かりし頃よく仙台で遊んでいました。青春を過ごした街が被害を受け、人ごととは思いませんでした。松島の素晴らしい景色や、国分町の賑やかな夜を思うと涙が出ます。私にできることは今のところ義援金の協力くらいですが、お給料をいただける限り協力し続けて、少しでも復

興のお手伝いができればと思っています。店舗の皆さん、モニターの皆さん、どうぞお身体を大切にしてください。(ゆみさん)

炊き出しで訪れた宮城県の小さな避難所。物資も揃わないような中、支援を終え、片付けをしている私たちに、「なんのお構いもできません」と、支援物資の中から、水を下さった瞬間。ここが元どおりになるまで支援すると誓いました。(与太郎さん)

資格を持ちながらも、被災地に行くことはできず、何もできないもどかしさでいっぱいの日々です。そんな思いを抱え、原発事故で避難されてきた方々の避難所へ、医療ボランティアとして活動に行きました。私も、できることをやります。同じ日本人同士、こんな時こそ支えあいたい。みなさんの笑顔、元気な東北が、早く戻りますように。(アトさん)

子供の頃、夏の旅行は必ず東北地方でした。気仙沼、金華山、宮古で食べたウニ、ホタテ、クジラなど海の幸の美味しかったこと。そして人の優しかったこと。宿泊する旅館が見つからず困り果ていたら、原付に乗ったおじさんが、山の上にある旅館前まで案内してくださいました。私はあの優しさを忘れません。今度は私たちがお返しする番です。(川崎美紀さん)

仙台市在住です。被災した翌日から、開店していたスーパーやお店に感謝しています。品薄だし、何時間も並ぶこともあったけれど、「お店が開いている」ということから得られる安心感は大きかったです。また、自分たちも被災しているのに、いつもと変わらず丁寧に対応してくれたこと、一人ひとりがプロフェッショナルであることを感じました。ありがとうございました。(こうたろう王子さん)



この他、たくさんのメッセージが届いています。http://www.ms-r.com/message/genki_message.html メッセージは、WEBサイトでご覧いただけます。

1974年にNECに入社。主に広報部門に在籍し、6年半のニューヨーク駐在で北米広報を担当。本社復帰後、広報部門、経営トップのサポート業務を経て国際社会経済研究所へ転籍。その後、総合PR会社の株式会社エル・ビー・エスに籍。第21回企業広報賞受賞(経済広報センター)、共著に『ネットは新聞を殺すのか』(NTT出版)がある。