◆危機管理と企業防衛◆

初公開！危機管理の実際

「実は大震災や大災害の後に不景気になった国はない」旧友の経済産業省中堅官僚は言います。人知を超える未曾有の災害に直面し、メディアでは、あてもなくヒステリックに復旧遅滞責任の矛先を求めさまよい続け、その一方中小企業では先行き不安の虚脱感がまん延し、「政・官・財・学・産」のいずれもが到底、後世の歴史的評価に耐え得る対応ができていないものと思料されます。

借り物であるこの地球を長年にわたって「自分たちの生きている時代が良ければそれで良し」としてきたこの国の精神的宿痾（しゅくあ）が震災被害に底通する要因とも思われ、私たちに投げかけられた課題は、「失いかけた自然との呼吸を今一度取り戻す事と、復興・復旧とのバランスである！」と、前述の現役官僚は読み解きます。現在、企業を取り巻くリスクは多様化・甚大化・国際化の様相を呈しており、今回の震災は、図らずも私たちが行ってきた従来型対応手法の限界を露呈させています。そこで今回から3回シリーズで、危機管理の実際として企業防衛実務に関し専門的立場からお話し致します。

平和ボケした浮草経営者

倒産が発生するといつも映し出されるのが、解雇された元従業員が泣き叫んでいる風景ですが、そもそも企業がつぶれて個人もつぶれるというのが不自然な話で、在職時に相応のシゴトができた方は周囲が決して放置せず、即座にトランスファーを誘導するものです。これと一緒で、国家がつぶれて法人がつぶれるのもまた元来相関性は薄く、その証左として、第二次大戦で倒産した企業は3割にも満たなかったという史実が抽出されます。つまり、企業経営者がその業績悪化の矛先を官僚や政治、そして、あろうことか自然に求めること自体が乱暴な話で、そこにあぶり出されるのは、自助努力放棄による、ささくれ立った経営責任の転嫁姿勢であります。

これまで災害等の危機管理は、経営者が直接的に関与せず、緊急連絡網構築による安否確認と単純な避難訓練という極めて表面的な観点だけでとらえられてきました。しかし実際の災害現場では、安否確認どころか安全確保もままならず、業務復旧にめどが立てられないのが現実です。東京経済㈱によると、資金繰りに多忙を極めたあげく、倒産の憂き目を見る企業が被災地以外の国内各地に拡散しています。このことから私たちはいま、企業防衛の観点から災害対策においては、自社業務の復旧計画を定め、それを実現するために適切な経営資源を事前に投入する必要性に正面から向き合う事を余儀なくされています。根拠無き楽観に行動様式が支配されている多くの経営者を見るにつけても、全くもって「平和ボケ」としか言いようがなく、危機管理後進国であるこの国の経営者は、米国では災害倒産が皆無に近い事実を覚えておくべきです。

被災現場から

今回の震災であらためてその必要性が浮き彫りになったのが、企業における危機管理です。その要諦は、「常日ごろから悲観的に準備して万一の際には楽観的に行動する事」です。これら準備を怠たり、『楽観的に準備して悲観的に行動した』その帰結として震災倒産が発生しています。まさに、備え無ければ憂いのみであります。無関心を装えても無関係ではいられないのが企業の危機管理であり、社内制度設計に危機管理が溶かし込まれている企業での震災倒産は、筆者自身、寡聞にして知りません。危機管理こそが社内制度設計上の金科玉条であり、存続→発展→承継の肝と位置付けられるものです。

震災後に顕在化されたのは、危機管理システム導入の有無による業務復旧速度の乖離（かいり）であります。つまり、事前準備の有無とその内容の良否が復旧速度の決定要因となることが明確になりました。被災地企業を見ると、事前災害対策を行っていた企業とそうでない企業の間で、復旧の速度に歴然とした差が生じています。備蓄物資の準備、要員の安否確認など、「マニュアル整備」と「ストレステスト」を実施していた企業では、その事前準備が復旧に寄与し、特にインフラ復興と必要物資の手配やデータ復旧などの初動実務が極めてスムーズに行われ、その後の業務復旧の進捗に大きな影響を与えている事から、平常時からの対応努力が決して無駄ではなかったことが被災した各地で実証されています。

対処事例公開

小職ら危機管理コンサルは、成功・失敗体験の伝道師故に、ここで、被災した当社クライアントM社での実例をお伝えしましょう。その会社は被災地沿岸部に位置し、今回の震災でインフラは全壊しました。被災前、危機管理マニュアルと復旧計画策定に当たりまずはそのテーマを策定しました。同社では「無くてはならないものを作らない！」がそれでした。そして、業務上どのようなリスクがあるのか、想定される危機の洗い出しをしました。その大分類としては、ヒト・モノ・カネ・情報です。手あかの付いたような分類と思うこと無かれ、それぞれについて真剣に、深刻に、どのような場合にどんなリスクがあり、発生確率はどの程度で、発生した場合のダメージはどこにどれだけ及び、復旧費用はどれほどになり、それを忌避するためにどのような対処が考えられ、その費用はどのぐらい発生するかなど、およそ700項目がノミネートされ、これらについて、リスクアセスメントとリスクマネジメントによるリスクコントロール＝社内制度設計指導を実施しました。

その結果、今回特に役立ったのが、防弾チョッキに採用される布地に覆われたライフジャケットと衛星携帯電話の準備で、退避途中に津波にさらわれた従業員と来客の身を、濁流に飲み込まれた鉄パイプや木片等のがれきから守り、事無きを得たことからこれは地元紙にも掲載されました。データのバックアップは常時、那覇と札幌のレンタルサーバーに飛ばすことにより被害を免れました。各社コンペにて火災・家財等各種損害保険や傷害保険の見直しも実施し、それぞれに限度枠いっぱいの金額を設定し、さらには被災見舞金等のオプションもすべて付保した結果、再建に余りある資金を即座に手にする事ができました。車両はすべてリースを導入し、震災後の協議により、リースアップまでの残存期間の支払いが免除されました。このように、ヒト・モノ・カネ・情報のすべてが危機管理準備で完結していた事に気づいたのは震災後の事で、平時における緊張感が鍛える想像力が、どれほど有事に役立つかが図らずも露呈される結果となりました。

顧問先である同社の場合、経営者自らが『危機管理のそれ自体が、経営そのものである』と強く認識し、率先して自らが能動的に推進役になり、平時に想像力を働かせて起こり得るリスクと懸念される影響そして具体的対処方策を立案し、必要な経営資源・要員・予算・時間を投入したいわば危機意識と想像力、準備力が交響した帰結として再建が果たせたというのが、早期復旧を果たしたこのケースの全容です。

総括

『何か事が起きた場合の対処費用は、起きる前の予防処置費用の300倍以上にも上る』のが現実で、「平時から想像力を膨らませ、想定外こそを想定し、最悪のシナリオを視野に置いた日常的準備」が危機管理の原点であり頂点であります。戦争が無くても有事に備える自衛隊の存在は国家存続の要であり、民間企業もこれは一緒で、企業防衛の観点から危機管理システム導入の要否に向き合う事が肝要です。学校ではお金の作り方や使い方を教育されず、危機管理についてもこれは一緒で無意識に身に付くものではなく、経験と体験、そして何より意識的な「教育」が個人と法人との『共育』につながるものです。

次回は、「社内不正行為の実態」を公開します。反面教師となり得る生々しい実例を、その原因と対処手法を交えて開示しますので、キーボードの暴走にご期待ください。

～ノウハウ無償提供～

当、東経ビジネス読者限定にて、先着100名様に、過去にいくつもの企業を救った実績ある「危機管理フォーマット」を謹呈します。

info@sys-con.jpまで「東経ビジネスプレゼント希望」と明記の上、ご連絡ください。

経営評論家・リスクコンサルタント
財団法人 日本規格協会審査員
清野　秀道
せいの・しゅうどう
株式会社システムコンストラクション代表

PROFILE
独立系経営コンサルとして西日本屈指の支援実績を有する株式会社システムコンストラクション代表。47名のコンサルタントを擁し、独自の社内制度設計指導にて、各メディアの出演、出稿履歴多数。