

2007□
•
Winter

■経営とPR ③

環境激変時代の リスクコミュニケーション

KEYNOTE — 基調講演

企業を取り囲む新たなリスク

——環境が激変するなかで経営と広報がもつべき危機意識とは

●中島 茂 中島経営法律事務所 代表弁護士・弁理士

OPINION — 論説

会社法施行後の M&A とそのリスク管理を考える

●前田昌孝 日本経済新聞社 編集局 証券部

コンプライアンスとリスクコミュニケーション

●郷原信郎 桐蔭横浜大学法科大学院教授 コンプライアンス研究センター長

広報に求められる危機に対する心構えとは

●江良俊郎 株式会社 arex 代表取締役 チーフコンサルタント

官から民へ、求められるリスク管理経営と広報の役割とは

●浦嶋繁樹 株式会社日本アルマック 代表取締役

FORUM — 座談会

続々と出現するリスクに企業はどう対応すべきか

——リスクマネジメントにおいて果たすべき広報の役割

●齋藤正利 毎日新聞社 編集局社会部編集委員(鉄道担当)

●田中 洋 株式会社アサツー ディ・ケイプロモーション本部リスクマネジメントグループ部長/モデレーター

●田中正博 田中危機管理・広報事務所 所長

●吉川 勝 帝人株式会社 グループ常務理事・広報IR室長

RESEARCH — 調査

CSR 報告書にみるネガティブ情報開示: 問われる“誠実さ”と“構想力”

●後藤大介 株式会社ノルド社会環境研究所 主任研究員

GLOBAL VIEW — 海外事例

2 方向のリスクコミュニケーション体制でイノベーションの風土を支える

●住友スリーエム株式会社

WATCHING — 見聞

自治体の危機管理体制から学ぶ、企業に求められる意識改革とは

●緒方順一 株式会社インターリスク総研 総合リスクマネジメント部 マネージャー 上席コンサルタント

CASE STUDY — 事例

分社化にあたり、横断的な情報共有と迅速な情報入手を可能にする連絡体制を確立

●旭化成株式会社

顧客の要望に誠実に耳を傾ける京王グループのリスクコミュニケーション

●京王電鉄株式会社

環境激変時代のリスクコミュニケーション

企業の重大な不祥事が相次いで発生している近年、リスクコミュニケーションの重要性が一段と高まっている。クライシス発生時の対応次第では、企業の存続に影響を及ぼしかねない。企業を巡る環境の変化が激しい現在、経営と広報はリスクをどのように考えるべきなのだろうか。

KEYNOTE

基調講演

企業を取り囲む新たなリスク 環境激変時代に経営と広報がもつべき危機意識とは

中島経営法律事務所 代表弁護士・弁理士

中島 茂

企業環境が激変 1990年以降の日本

日本の企業を巡る環境は1990年代以降大きく変わっており、その動きは10年という単位で考えると理解しやすい。

まず、株主重視という面で大きなインパクトがあったのが、93年の商法改正だ。株主代表訴訟における裁判手数料が8千2百円（現在は1万3千円）へと大幅に引き下げられた。この改正により、個人の株主でも訴訟を起こしやすくなり、経営陣は一層の説明責任を求められるようになった。

次に、総会屋などの反社会的勢力と企業の癒着に揺れた96～97年。96年に日本経団連は行動憲章で反社会勢力との決別を宣言し、97年には商法も強化された。企業に対する市民からの目が一段と厳しくなった時期といえるだろう。

2000年に発生した牛肉偽装事件や自動車のリコール隠しという一連の企業不祥事も、社会的に大きな影響があった。一般消費者を重視しなければ、企業の経営は成り立たなくなることが図らずも証明された。

また、同時期にサービス残業における巨額未払金や過労死認定を巡る裁判案件で、いずれも従業員有利の判決が下された点も注目すべきだ。

以上、この10年で、企業は株主、一般市民、消費者、従業員という4つのステークホルダーを尊重しないと、社会的に生き残れない時代になったといえるだろう。

内部統制の強化と企業の自己管理

司法の場でも変化を確実に感じることができる。注目すべき2件の判例を紹介しよう。

まず、00年9月20日に大阪地裁が下した、大和銀行巨額損失事件(株主代表訴訟)での判決。ニューヨーク支店の一社員が不正取引を行い、大和銀行に巨額の損失を生じさせたこの事件に対し、地裁は取締役が「リスク管理体制」を構築すべき義務を負っていると指摘した。

また、02年4月5日、神戸地裁は神戸製鋼利益供与事件に関する株主代表訴訟にて、取締役には現場の違法行為を防止する「内部統制システム」を構築すべき法律上の義務があるという所見を示した。

法整備も進んでいる。06年5月1日に施行されたいわゆる新会社法の362条では、企業における「業務の適正」を確保するための体制として、内部統制システムの構築が促されている。

さらに、06年6月14日公布された金融商品取引法では、すべての上場企業に、財務情報の正確性に関する「内部統制報告書」を提出することが求められている。

法的に明確になってきた内部統制だが、これは社会的要請を受けての結果である。企業は外部からの規制や締め付けと捉えるのではなく、当然行すべき「自分の健康管理」の一環と考え取り組むべきだろう。

広報部門の力量は非常時にこそ問われる

いつもはいい友人と思っていたのに、突発的なアクシデントが発生した途端、利己的な人物に豹変してしまった――。あなたは、この友人をこれからも「よき友人」と見ることが出来るだろうか。

人間の「本性」はとんでもないことが起きたときに、思わず出てしまうものであり、



中島 茂(なかじま・しげる)

1977年東京大学法学部卒業。79年弁護士登録。弁護士となった当初から、企業経営に法務の知識を活用すべしとする、「戦略法務」の考え方を提唱。主に知的財産・独禁法案件を担当。83年企業経営法務を専門とする「中島経営法律事務所」を設立。代表弁護士となる。84年弁理士登録。96年経団連「行動憲章」策定に関与、2003年、日本証券クリアリング機構監査役、06年投資信託協会規律委員会委員。担当業務は各種企業危機に対するアドバイス、知的財産管理、M&A、PL対策など。企業案件をすべて企業危機管理の観点から捉えなおして、経営トップを中心に法務、広報を含めた総合的対応のあり方を提言することを目標に掲げている。著書に「社長!それは「法律」問題です」、「Q&A「新会社法」であなたの仕事はこう変わる」(共著)など多数。

それは企業にとつても同様だ。リコールが必要と思われる欠陥商品が内部で発覚したとき、公表して一刻も早く回収するのか、それとも「売れているからいいよ」と問題を伏せてしまうのか。こうした日頃の企業体質が非常時には如実に表れる。

また、不祥事が発覚したときこそ、企業の広報部門はどう社会とコミュニケーションをとるかが問われる。平時に新製品を発表してもなかなか記者は来てくれないが、クライシス発生時には呼ばなくても来てくれる。これを迷惑だと思つてではなく、消費者を第一に考え、株主、市民というステークホルダーに対する社会的責任をしっかりと果たすという、自社の企業体質を知ってもらうチャンスだと考えるべきだ。

経営者の意識も問われる。リスクマネジメントとは、リスクを避けることではない。「避けるためにやれることはやった、だからあとは運を天に任せる」という考え方は間違いだ。「リスクは存在しない」という前提では隠蔽を引き起こしやすく、リスクの芽を摘めないばかりか、増大させてしまう危険性がある。人は魔が差すこともあるし、ミスをすることもある。完璧な人間などいない。リスクは存在するという前提に立ち、現実的なダメージコントロールのあり方を考えることが本質的なリスクマネジメントだろう。

PRの視点で事実を分かりやすく伝える

ここ数年、新聞紙上でいわゆる企業の「お詫び広告」や「お知らせ広告」を目にした日はない。しかし、その内容についてはかなり二極化しているような印象を受ける。型どおりのフォーマットに、定型文が並んでいるだけのケースもあるし、逆にイラストや写真などを用いて問題が一目で分かるように工夫している広告もある。

こうした違いが生じる大きな要因に、PRの視点の有無が挙げられる。

仮に、ある製品を使い続けることで、消費者に重大な問題が発生する可能性が明らかになったとする。その事実を単に知らせるだけでは、あまり意味がない。正確な情報を迅速かつ分かりやすく伝え、理解してもらうことがこそが本来の目的だからだ。製品のユーザーは千差万別。その広告が何を問題にしているのかを、中学生や高校生にもすぐに理解してもらえようかな分かちやすさと具体性が求められる。

消費者の立場にどれだけ近づくことができるか。これはテレビでの記者会見でも度々、取りざたされるポイントであり、PRの領域にほかならない。

今日、消費者や一般市民は企業の誠実さや嘘に対し、非常に鋭敏になっている。経営と広報は企業の社会的責任の本質的なところから、リスクマネジメントのあり方を考えていく時期に入っているのではないだろうか。

会社法施行後のM&Aとそのリスク管理を考える

日本経済新聞社編集局証券部 前田昌孝

運営の自由度とともに増す結果責任

2006年5月1日に施行された会社法は、従来の商法など会社の運営に係る法律を統合・再編成したもので、その最大の眼目は「定款自治」にある。

従来の商法では、会社の定款に何を書くべきかがかなり厳格に定められていた。今回の法改正ではそうした縛りが減り、株主総会で決議して定款に書き込めば、会社の運営はそれに沿ってできるようになった。

例えば、従来は取締役を解任するには総会で出席議決権の3分の2の賛成が必要だった。会社法では定款で別途定めない限り、取締役の解任は過半数の賛成で行える。しかし、総会で定款変更議案の承認を受け、従来通り、3分の2の賛成が必要だと変えてもいい。配当を毎月支払うことに決めてもOKだ。

早稲田大学法学部の上村達男教授は、従来の商法を定食メニューの食堂に、新しい会社法をバイキング式のレストランにたとえている。昔は目の前に出された定食を黙々と食べるしかなかったが、今は料理をどう組み合わせようと自由。ただし、食べ合わせが悪くてお腹を壊しても自己責任で、というわけだ。

つまり、会社運営の自由度が広がり、選択肢も増えた分、経営陣が負うリスクも大きくなった。経営陣は、株主総会に議案を提案する者として、何かあれば、結果責任が問われるようになっていくのだ。

もちろん、一連の法改正は時代の要請に沿ったものだ。「純粹持株会社の設立もだめ」「自社株買いもだめ」

といった従来の法律の縛りが、バブル経済崩壊後の企業の競争力を奪ってきた。厳しい規制は1990年代後半以降、徐々に緩和されたが、その集大成が今回の会社法だ。併せて証券取引法も金融商品取引法と名称を改め、規制緩和とともに一部で規制強化も行われている。

従来の証券取引法では、規制対象を株式や債券、投資信託などの有価証券に絞っていたが、金融商品取引法では映画ファンドなど一般の投資家に販売される幅広いリスク商品を規制対象にした。金融・資本市場での不正行為に対する刑事罰も、大幅に厳しくなった。上場企業に対して内部統制を義務付けたり、四半期報告を制度化したりしたのも、この法律の特徴だ。

求められる広報のリーダーシップ

会社法や金融商品取引法の施行は、企業の広報活動にもいろいろと関係するが、最も直接に影響があるのは企業買収に関するものだろう。会社法では三角合併が解禁され、外国企業が株式交換によって日本企業を買収しやすくなる。金融商品取引法では株式の公開買付制度(TOB)や大量保有報告制度などM&Aに関わるルールを、取引の実態に合わせて整理した。

大買収時代を迎え、どの企業も攻める側にも守る側にもなりうる。ところが、最近の買収合戦などを取材して残念に思うのは、買収する側もされる側も総じて感情的なやりとりで終始している点だ。

海外の企業であれば、まずは買収に際していかにプラス効果があるかということを株主にアピールする。一

方、標的になった側も、買収にはメリットがなく自分たちの経営が正しいという点をわかりやすく反論する。欧米の買収合戦では、攻める側も守る側も自分たちの立場を株主や世間に訴えるために、PRのプロを雇うことも多い。

これからの広報は、社内には敵対的買収の時代を生き抜くための心構えを社員に教え、企業価値を高めることこそが最大の買収防衛策となるのだということを社員に伝える必要がある。そして社外には、特に有事となれば、感情論ではなく、資本主義の言葉で話すことが大切。もし自社が買収防衛策を導入していれば、その内容を細かく説明できるだけの知識も不可欠だ。

さらに、財務広報部門では日ごろ一般株主やアナリスト、機関投資家との間で、中長期的な経営ビジョンを共有できるようなコミュニケーションを心掛ける必要がある。放置すれば、企業も投資家も四半期の業績を見て株価が振り回されるショートターニズムの呪縛に陥ってしまう。理解と共鳴が得られる関係作りは、平時にできる買収防衛策である。



まえだ・まさたか

1957年生まれ。東京大学教養学部卒。79年、日本経済新聞社に入社。産業部、神戸支社を経て84年より証券部に在籍。ワシントン支局を経て97年より東京本社編集局証券部編集委員を務める。金融・資本市場担当として定期コラムをもつほか、日経金融新聞で解説記事も執筆。著書に『株式市場を読み解く〜大買収時代の備えと憂い』(日経新聞社)など。

コンプライアンスとリスクコミュニケーション

桐蔭横浜大学法科大学院教授 コンプライアンス研究センター長 郷原信郎

深刻化する企業不祥事から企業が学ぶべきこと

企業不祥事を巡る状況が深刻化するにつれ、コンプライアンスやクライシスマネジメントは企業にとって重要な問題となった。

最近のパロマ給湯器事故問題が記憶に新しい。報道による厳しい糾弾は、パロマの社会的信用を失墜させた。同社の不祥事の理由をコンプライアンスの不徹底に求める専門家もいるが、果たしてそうか。現時点で同社の法令違反行為は明らかではない。

過去20年間、パロマは刑事・民事で法的な責任追及を受けているが、法的なディフェンスにより概ね回避に成功している。パロマの法令遵守にぬかりはなかった。失策は、問題が表面化したときの記者会見にあった。当初、原因は不正改造を行った業者であり、パロマには問題がないと説明しながら、その4日後には一転して謝罪。この対応が不誠実極まりないと、社会の目には映った。

だが、企業はこの問題を単なるメディア対応の失敗と見なすのではなく、もっと根本的なことを学ぶべきだろう。

コンプライアンスと法令遵守は同義ではない

日本の法令は、欧米のように市民社会の中から生まれたわけではないので、法令と社会の間に乖離が生じやすい。

例えば、司法国家米国は判例法の国である。経済社

会に法令が柔軟に適用されており、違反したものには厳しいペナルティが科される。

一方、日本は制度法の国。法令は一度決められると変わりにくく、法的なペナルティは甘い。反面、日本は社会的なペナルティが非常に厳しい。証拠に基づいた厳密な事実認定より、マスコミや世の中での捉え方が事の軽重を決定する。問題に対する社会の批判が非難になると、反論しても聞き直りと受け止められ、バッシングという最悪の事態に陥る。

つまり、コンプライアンスを法令遵守に置き換える考え方は、誤りなのだ。社会的に重要な事柄であるほどその弊害は大きくなる。法令違反していないから、問題ないという考え方は危険だ。企業は法令の裏の社会的要請を鋭敏に捉え、総合的に判断しなければならない。

よって、コンプライアンスとは、組織に向けられた社会的要請に 대응して、しなやかかつセンシティブに反応し目的を実現していくこと。こう定義づけるべきだろう。

クライシス発生時、広報に求められる認識

危機管理はリスクとクライシスの2点を重ねて考えることが多い。

平常時のリスクマネジメントは、コンプライアンスそのもので、リスクをなくし社会的要請に適切にいくことが主眼になる。

クライシス発生時はリスクが顕在化し、社会的要請に反していることが問題点になっている。きちんとコ

ンプライアンスに取り組んでいるのに、誤解を受けることもあるのがクライシスの局面だ。そうであれば、バッシングが起きる前に、批判は誤解だということを説明しなければならない。

そのために重要なのは、事実関係の速やかな把握だ。事実を明らかにしなければ、適切な説明や原因究明ができない。事実をマスコミにどう説明するかは、問題や状況によってよく考える必要があるが、コンプライアンスの認識を常に背後にもっておくことが大切だ。

特にマスコミと直接接触する広報担当者は、局面全体を見渡すべき立場にいる。マスコミの背後にいる国民や社会の存在を、常に頭に入れておかなければならない。そうした視点を緊急時にトップがもつことは難しいようなら、緊急時の対応における意思決定の権限の所在を、あらかじめ決めておくことも必要だろう。



ごうはら のぶお

1955年島根県松江市生まれ。77年東京大学理学部卒、83年検事任官。東京地検検事(八王子支部副部長)などを経て、2003年から桐蔭横浜大学大学院特任教授を兼任。05年より現職。公職として内閣府参与、防衛施設庁公正入札調査会議委員、タウンミーティング調査委員会委員(内閣府)など。『入札関連犯罪の理論と実務』(東京法令出版)、『企業法とコンプライアンス』(東洋経済新報社、編著)など著書多数。

広報に求められる危機に対する心構えとは

危機対応の真の力になる、高い見識と判断力を養え

「我が社にはマニュアルもあり、過去に危機が起きても大事にはならなかった。そもそも大きな不祥事は起こりえない」。こう考えている広報担当者は少なくない。もちろん事前の準備を万全にしておくことは大前提だが、ひとたびリスク（危険な状況）が顕在化し、そしてクライシス（危機的状況）の局面に至ると、とてもマニュアル通りには事が運ばない。「事故発生時、対策本部長が休暇で山登りに出かけていて携帯電話も通じなかった」「あらかじめ対策本部で用意していたステートメントをひとりの部長が書きかえて顧客に出してしまった」「危機収束の段階で、未報告だった新事実が出てきた」など、私の担当した案件でも、事態がマニュアル通りに運んだケースは記憶に無い。

企業の危機管理のポイントは、①自社のリスクを把握し、未然に防ぐ。危機への感度を高めておく。②起こりうる危機に対して平時に準備しておく。③クライシスの際には素早く、誠実に対応しダメージを最小限にする、の3つに集約されるが、やはり難しいのはクライシスへの対応だ。刻一刻と変わる状況下、最悪のシナリオを想定し、部門間の利害を超えて即時に対応策を決める場面、緊急時の組織や指揮命令系統が不明確では混乱するだけだ。マニュアルだけでなく、緊急時の責任体制の明文化とともに、高い見識と自覚を持った担当者が必要になる。

従来、緊急時の広報の役割はメディア対応がその中心だった。しかし、各企業がリスクマネジメントに積極的に取り組むにつれ、広報責任者は危機対応について、より本質的で重要な役割を担う必要が出てきた。これは①広報が例外なく危機管理委員会や対策本部の主要メ

ンバーであること（危機管理委員会の事務局機能を広報部門に置く企業も少なくない）、②メディア対応の失敗は事故を起こしたこと以上にレピュテーションにダメージを与えることが広く認識されたこと、③緊急時、多様なステイクホルダーへのきめ細かなコミュニケーションがより求められる時代になったこと、などによる。

したがって広報責任者は、日常のリスク管理が適切に行なわれているか全社的な立場から把握しておくとともに、緊急時には、情報を分析し自社がとるべき基本的な立ち位置や事態の落とし所を見極め、トップにベストな対応策を進言する、危機対応の指南役になりつつある。このため、さらなる知見と判断力が求められよう。

また、広報と「トップとの距離が近いこと」も危機管理には重要だ。広報責任者は「トップと」「うちもいつか必ずリスクに襲われる」という認識を共有し、危機対応の基本的な方向性やスタンスについて合意しておきたい。また、マイナス情報がトップに入りにくい「風通しの悪い企業風土」は、リスクに弱く、初期対応でも失敗しがちだ。トップと広報が密接で、トップの耳の痛い話も出来る関係が理想だが、まだないのであれば、早期に築くべきだ。ガス瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒事故では、その粗さが露呈した。情報を全てトップに報告できなければ、はじめの会見でトップがあのように発言することはなかっただろう。

PR会社は、第三者ならではの客観的なアドバイスを

一方、PR会社社に一番期待されていることは、多様な業種と多数の危機対応の経験を生かした第三者としての適切な助言だ。危機が発生した際に、クライアント企業

株式会社 arex 代表取締役チーフコンサルタント 江良俊郎

が忘れがちな視点を一つ挙げるとすれば、それは、迷惑をかけた（もしくはかけている）方々は誰であるのか、誰に對しての謝罪なのか、ということを見失ったコメントを出しがちになるということだ。詰め寄る社会部の記者に「我が社に非はないと考えている。整備不良が事故を招いた」といった企業の論理や責任回避の主張をしても記者の感情を逆なでするだけだ。記事の論調は「責任逃れに終始」「対応に遅れ」「社長不在」といったネガティブなものになる。危機発生直後、レピュテーションは一日落ちるものだが、これでは危機収束後の回復は見込めない。PR会社は、緊急時発表するコメントについて、法的な問題がないかどうかを踏まえた上で、さらに生活者の視点で批判されないか、評価されるかについても強く助言すべきだ。

JR西日本福知山線の脱線事故で亡くなられた方の婚約者が、事故後の生活苦から今年10月、自殺した。報道では2人は10年以上一緒に暮らしており、事実上夫婦だった。しかし鉄道会社は遺族ではないとし、補償せず、杓子定規な発言や対処をしたためにメディアや社会から非難された。社会や世論、人の心が、企業の行動をどう評価するのかを伝える役割が、今後ますます必要となろう。



えら・としろう

1962年生まれ。ブラップジャパンを経て01年危機管理・広報コンサルティング会社、arex設立、代表取締役役に就任。日本及び中国北京で多くの企業の危機管理体制構築業務のほか、事件事故、企業不祥事を担当。当協会理事、日経ビジネススクール・日本能率協会マネジメントスクール講師。著作に『ビジネスマンのための危機管理術』（実業の日本社）、『ハイリスク時代の企業の危機管理』（日経産業新聞）など。

官から民へ、求められるリスク管理経営と広報の役割とは

株式会社日本アルマック代表取締役 浦嶋繁樹

リスク管理こそが「民」社会で生き抜く術となる

これまで、企業におけるリスク対策とは、企業の事業運営全体からみた活動の一部分という考え方が強かった。しかし最近では、事業運営に関わるすべてのリスクを全社共通のしくみのもとで管理するという「ERM（エンタープライズリスクマネジメント）」の考え方が主流になってきている。これには「官」中心の社会から「民」中心の社会への変化という大きな構造改革の背景に加え、新たに施行された会社法においてもリスクマネジメントが義務付けられるなど、公に頼ることのない自己責任社会への転換が現れている。

そうした官から民の時代へ移り変わるにつれ、人々の判断基準や価値観は大きく変化した。民の社会になるということは、企業がいかに自社のブランドを保ち、会社を存続させるかということに繋がる。つまり人々がものを買うとき、市場にこれだけの商品が溢れている中、ある一つの商品を選ぶのはそれに高いブランド価値を見出しているからだ。

ブランド価値によって企業の信頼性が決まるのであれば、企業はブランド価値をどう安定させ、利益を安定的に確保するかが重要な課題となる。ブランド価値の下落による企業の評判や信頼を低下させないため、企業はいかに民とコミットする部署に優秀な人材を置くべきか。民の心をくみ取ることができ、上手にコミュニケーションできること。これは広報担当者に求められる

大切な役割なのである。

「官」社会からの脱却で、求められる経営者の意識改革

そうした官による企業チェックから民による企業チェックに社会が代わると、より一層人々が心で企業を評価する傾向が顕著となる。例えばここ数年をみても、法律上問題ないことでも社会の常識から外れた行動をとる企業は糾弾されているが目立つ。官による社会では基本的に法律を守れば大きな問題にはならなかったが、民の社会では法律はただ守ればいいのではなく、社会的要請や慣例、道徳や倫理観も含めたコンプライアンスの徹底が企業に求められているのだ。企業が民の中に入り、一市民として社会に存在していくための理由が根本的に問われているともいえる。

また、企業が民の社会で生き抜くためには、コンプライアンスやブランディングのほかに、社会（ステークホルダー）に対する正確な情報開示が必要である。企業は法改正に伴う正しい財務諸表を開示するばかりでなく、さまざまな場面で誠実な情報発信をして企業としての透明性を高められれば、民の社会への信頼も得られる。そればかりか、逆に社外からのリスクに関する事前の有益情報収集などにも繋がるだろう。

以上のように、リスクマネジメントを念頭に置いたコンプライアンスとガバナンスに力を入れることで、利益向上を目指すというのが理想の経営である。法改正でリスクマネジメントが義務化されたからといって、消極的に

取り組むのでは意味がない。受身的なPDCAでは、いざ危機に直面しても冷静さを欠き、何もできない。日頃から積極的にリスクと向き合い、どう管理して、どう利益追求をしていくかを考えていけば、自ずとリスクコントロールはでき、仮にリスクに直面したときも損失を最小限に食い止めることができる。

最後に、十分なリスクマネジメントを考えるうえで、コストの問題がある。ほとんどの企業では、予算は部署ごとに縦割りに配分され、リスクマネジメントコストも部署ごとの予算から捻出される。しかしリスクマネジメントが経営システムそのものだと考えると、そのコストは本来ならば、部門ごとの予算から出すのではなく経営側が一元管理すべきである。会社全体の観点から、リスクを定性的・定量的に評価し、重点的に対策を講じる優先順位を決め、優先度のより高い部署から多く予算配分をすればよい。過去の官社会での価値感に捉われず、新たな民社会への企業の対応策として、まずはリスクマネジメントが経営に直結するのだとトップがしっかりと認識することが必要だ。



うらしま・しげき

1954年秋田県生まれ。85年、住友海上火災保険株式会社より独立し、「財務リスクマネジメント」をテーマに、金融機関、企業、団体を対象とした講演や講師を務めるとともに、企業ヘルスクンサルティング・アドバイスをを行う。株式会社日本アルマック代表取締役。著書に『中小企業の危機管理』（エヌビー通信社）など。

続々と出現するリスクに 企業はどう対応すべきか

リスクマネジメントにおいて果たすべき広報の役割

企業価値や企業のレピュテーションを揺るがす企業不祥事が相次いで発生しているなか、企業を取り巻くリスクはますます多様化し、複雑化している。「リスクをどう捉え、どう対応すべきか」は、今や経営と広報の最重要課題といっても言い過ぎではない。リスクマネジメントのあり方について、企業、メディア、コンサルタントそれぞれの立場から語っていただいた。

ご出席



田中 洋氏

株式会社アサツー ディ・ケイ
プロモーション本部
リスクマネジメントグループ
部長／モデレーター



齋藤正利氏

毎日新聞社編集局社会部
編集委員（鉄道担当）



吉川 勝氏

帝人株式会社
グループ常務理事・広報IR室長



田中正博氏

田中危機管理・広報事務所
所長

バブル崩壊後の後遺症から不祥事が表面化

田中洋 従来から重要な経営課題と認識されてきた「リスクマネジメント」は、かつては事故対策などが中心でしたが、近年はリスクが多様化するとともに質的な変化が見られます。2000年に雪印をはじめ大きな不祥事が相次いで起きて、新聞紙上でも「コンプライアンス」という言葉が注目されるようになりました。その後03年前後の東南アジアにおける米企業の工場での就労問題が発生したあたりから、報道の影響もあつてか日本でも「CSR」（企業の社会的責任）について論議が盛んになったと思います。そして昨今は「コーポレート・レピュテーション」（企業の評判）がクローズアップされてきました。リスクマネジメントの中身や対応についてどう変わってきているのか、このあたりからまずお伺いしたいと思います。

田中正 リスクマネジメントは「古くて新しい問題」です。1985年にグリコ・森永事件が起きましたが、その当時と比べても、企業のリスク管理に変化は見られませんね。今、00年の企業不祥事の問題が出ましたが、私はその年を「リスクマネジメント元年」と位置づけて、その後のデータを詳しく見ているのですが、現在なお「一流ブランド」といわれる企業から毎月のように大きな問題が発生しています。これらの問題を「他山の石」として自社に生かしていればと思うのですが……。こうしたなかでの大きな変化は、リスクへの意識が中堅企業にまで広がっていることですね。個人でも、リスクマネジメントに関する講演依頼が地方都市の企業や自治体な

どから急増しています。特にコンプライアンスへの関心が強いですね。

齋藤 企業の不祥事に関していえば、その遠因は10年前のバブル崩壊で人心の荒廃が進んだことにあると思っています。それを終息させるタイミングを失ってしまいました。その後遺症をぬるま湯体質の中でずっと温存してきた。しかしバブル崩壊後、社会は非常に厳しい目で企業を見ている。そのギャップが不祥事を表面化させたといえます。

吉川 私は広報IR室でリスクマネジメントも担当していますが、リスクマネジメントに関する過去の新聞記事などを分析してみると、その根っこにあるものは、みんな同じだと感じています。つまり、事故や不祥事などを隠蔽したことで悪い結果をもたらしている。この辺は現在も変わりがないように思います。

齋藤 私は「KICの原則」といっているのですが、この3つの防止を徹底しないと企業に言っています。つまり、Kは虚偽、Iは隠蔽、Cは遅延です。97年の旧動燃の火災事故、00年の雪印などは、この3つを防止できなかった象徴的な例でしたね。しかし、評価すべきは評価すべきという立場からいうと、危機管理への学習能力の高さは認められると感じています。最近でいえば、東京電力が測定データの問題を自主的に公表したことや、JRR東日本が事故の教訓を生かした諸対策を講じていることなどが挙げられます。

吉川 学習効果ということでは、当社ではリスクが発生したときの記者会見のあり方についてシミュレーションなどを含めて学んでいますし、全社的にはコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置して法令順守や危機管理への対策を講じています。それにつれて社員意識も変わってきています。

内部告発に対しては企業内の受け皿が必要

田中洋 企業不祥事が明るみに出る発端として「内部告発」が目立ちますが、これはリスクマネジメントにとって大きな課題ですね。

田中正 内部告発は最近の大きな特徴ですが、8年前にはなかった言葉です。当時は「怪文書」といつており、いわばブラックジャーナリズムで流布されたものですね。8年前から内部告発という現象が目立つてきました。これは本来、企業のラインが機能して組織的に解決されるべき問題が上層部に伝わらないなどのために、情報が意識的に外部に流されるということですね。マスコミに取り上げられる企業不祥事の99%は、この内部告発によるものといつてよいでしょう。これへの企業の対応の仕方はどうかというと、大きな差が見られます。

齋藤 どの新聞社でも同じだと思いますが、1日に数十件の「タレコミ」といわれるものが電話などで入ってきます。最近の特ダネのほとんどは、この形での内部告発がもとになっています。こういうことが顕著になったのは30年ぐらい前からで、このタレコミから調査報道が定着しました。

田中洋 それら多くのタレコミの中から「これを追っかけよう」と判断する基準のようなものはあるのですか。

齋藤 基本的には、担当記者がすぐウラをとりに行き、モノになると判断すれば取材を続けます。同じ情報がA社、B社、C社と各社にも行きますので、まずは追っかけざるをえないですね。

田中洋 内部告発には企業ではどう対処しているのですか。



齋藤正利(さいとう・まさとし)

1947年東京生まれ。70年毎日新聞社入社。静岡支局などを経て社会部東・西支局、警視庁6方面、武蔵野駐在、旧通産省、農水省、旧経企庁、公取委、遊軍、JR発足直後のときわクラブを担当。社会部兼プロモーション本部委員「くりくり」編集長、事業本部文化事業部長、編集局編集委員、02年から現職。著書に『JR高収益企業へ変身の秘密』。88年～89年に専修大学現代ジャーナリズム講座非常勤講師を務めた。



田中 洋(たなか・ひろし)

1976年中央大学卒業、メーカー宣伝部勤務を経て82年ADK(旧旭通信社)入社。企画開発セクションで約15年、その後98年からクライアントの広報・PR業務支援に携わり2001年からクライアント支援のための、現リスクマネジメント担当。

吉川 社内でトップが言っているのは「内部告発は必ずしも悪いことではない」ということです。内部告発により隠されていた問題が明確になる側面がある。ただし社員には、外部ではなく「内部」に向かって告発してほしいと言っています。いろいろな声を吸収するためには経営トップへのダイレクトメールを設置したり、匿名で弁護士などの外部機関に通報・相談できる「コンプライアンスホットライン」や「セクハラホットライン」を設けるなど、さまざまな受け皿を用意しています。社内でも処理した案件については、告発者の名前が分からないように配慮して、その経過をイントラネットで報告しています。

田中 洋 社内でも処理できれば理想的ですね。しかし外部への告発は最悪のケースになりやすい。インターネットで流れる企業情報は、やはり記者にとって関心事となりますか。

齋藤 本来は「足で取材」というのが原則ですが、インターネットは今や重要な情報源の一つであることは否定できません。ウラを取るための取材を重視することは変わりませんが、残念ながらメディアによつては「現場中心」の取材への姿勢がやや薄れているという状況が時としてみられます。今後、自戒すべきことだと認識しています。

個人情報保護法は広報体制にも影響

田中 洋 05年4月、「個人情報保護法」が施行されましたが、リスクマネジメントとの関連ではどう捉えていますか。

田中 正 企業はこれに過剰反応しているという状況があります。リスクマ

ネジメントの面からいうと、個人情報保護は、何か問題が起こったときに二次災害とならないようにというテーマがあると思います。しかし通常は、例えば名前を公表しても、背後に悪意などがない限り、二次災害とはなりません。反対に名前を公表することでのメリットがあることも多い。ですから、公表すべきか、伏せるべきかは、「どっちが正しいか」ではなく「どちらが得策か」で判断すべきです。企業経営的にも、個人情報保護のために何億円でもかけるのか、それとも収益との関係でギリギリのところまでという選択があると思います。

齋藤 I R 西日本の事故のとき、病院側は収容された人の名前を公表しませんでした。遺族の心情を考えるとやむを得ないことかなと思います。というのは、例えば死亡した人の名前を公表すると、商売がらみも含めていろいろな人が遺族の所へ来ます。ただ、我々にとっては、個人情報保護をガチガチにやられると取材先を特定できず、かえって混乱をきたす場合がありますね。

吉川 当社における個人情報保護法関連では、特に医薬・医療事業については子会社も含めて、厳重にパソコンを管理するということがあります。データの中には患者さんの情報も含まれていますので。もう一つの側面として、危機が起きたときの社内連絡ルートの問題があります。例えば大地震が起こったときなど、社員の個人情報を見ないことには連絡できません。そこで、危機管理担当の責任者は個人情報を見られるようにするなどのルールを試行錯誤しながら作っています。まさに、どちらが得策かですね。

田中 洋 緊急の際は、広報だけでなく社内各部署で情報をやり取りしな



田中正博(たなか・まさひろ)

(株)電通パブリックリレーションズ専務取締役・顧問を経て、2002年より現職。約40年間にわたり、数多くの企業・団体のイメージアップ、販売促進、活性化対策などの企画立案・実施に従事。この20年間は緊急記者会見、クレーム対応、毒物混入事件、欠陥商品問題、訴訟問題、企業不祥事など、750件を超える「危機管理」のコンサルティングに従事。『企業を危機から守るクライシス・コミュニケーション ビデオ3巻』監修発行(日本経済新聞社)、『実践・自治体の危機管理』(時事通信社)ほか著書多数。公職として内閣府食品安全委員会「緊急事態発生時専門委員」、東京商工会議所「危機管理アドバイザー」など。

ければなりません。その際、個人の携帯電話番号も必要になりますが、それを社員から拒否される場合もあるようです。

齋藤 鉄道や電力など公共・公益性の高い企業の場合、緊急時には「事故広報」の体制が必要となります。そのためには社内しっかりとした連絡網がないとマスコミへの情報提供ができない。関係する社員については個人情報もなにもありませんね。それが嫌な人は、はじめから広報へは来ないし、来ることもできませんね。

記者会見での予測に基づく説明は、結果的に不利に

田中洋 ところで、クライシスコミュニケーションにおいて難しい問題の一つに、緊急時の記者会見がありますね。これには、経験と日常のコミュニケーション訓練などが欠かせないと思います。

田中正 この点について私自身、多くの企業で実地を含めた講習を行ってきたですが、それによる学習効果が高まっている企業がある一方、基本的認識の面では昔のままの企業もあるなど、いろいろですね。ある電力会社の広報は、何かイレギュラーな問題があると、その都度マスコミへ公表しています。記事にするかどうかのニュース価値は記者の判断によるのですが、「その程度のニュースは、もういいよ」というときがある。反対に、記者会見で社長が「製品には問題はない。事故になったのは勝手に改造したから」とか「記者会見で謝つたら、あとで訴訟になったときに不利になる」ということで、強気に出てくる場合があります。しかし、いずれにしても被害者が出ていることは確かなので、まず被害者へのお詫びを述べた上で

「全力で原因究明に当たります」というべきですね。そういうことを理解していないケースも目立ちます。

田中洋 その際、広報としてはトップの説得が重要ですね。

田中正 広報はいろいろ勉強していて経験も積んでいる。それをもとにトップに進言しても、トップから「そうはいっても」と拒否されてしまう場合がある。

齋藤 一方、事実が不確定の段階でモノを言う、記者会見は失敗しますね。記者に突っ込まれて、やむを得ず推定で言ってしまうことがある。そうすると、その話が一人歩きしてしまって、あとで「そう言った」ということになる。分らないことについては「あとで調べて回答します」でいい。

吉川 3年前に当社工場でも事故があったのですが、午前11時ごろに発生して、私も飛んで行って午後4時ごろに会見し、記者から「原因は何だ」と延々1時間ぐらいい追及されました。その時点では事故原因は判明していなかったの、「原因が分かっても、分からなくても明日10時に会見します」と約束したのですが、その時に同席した技術者は「原因はこうかもしれない」と言いたがるので、それをぐつと抑えましたが、我慢強くないといけないと思いましたね。

齋藤 事故や不祥事の際の報道側の取材ポイントは2つあって、一つは原因の追及で、もう一つは企業の対応ですね。原因は人的なものか、構造的なものかにかかわる。このとき技術系の人は「なぜ」の部分でしゃべりたがります。それは企業にとってプラスのときもあれば、マイナスになることもある。事務系と技術系の違いが出る場合があります。

吉川 我々自身が「分からない」ということを、どう伝えるかですね。

齋藤 記者としては締切り時間があるのでやむを得ませんが、いま発生したことについて分らないことは分らない。そこで「現段階で分かるのは、これだけです。次の段階ではさらに判明するでしょう。それを必ず公表します」とキチンとした見通しをもつて伝えれば納得してもらえらると思います。

吉川 私自身、「今、予測的なことは言えません。しかし事実が分かったら真夜中でも連絡します」と言って納得してもらったことがあります。

齋藤 それと、記者会見では図表やグラフ、写真などを用いて、視覚的に説明すると効果的です。問題点が明確になりますし、正確に伝わり、誤りも起きにくくなります。

総務や法務との連携が必要なM&A広報

田中洋 最近の大きな経営課題としてM&Aがありますが、これは広報マターとしてどう取り組むべきでしょうか。

田中正 M&Aは今や時代の流れで、いつ、どこで起きるか分かりません。これを広報の見地からみた場合、広報そのものは「機能」であり、M&AはIRやリクルートなどとともに広報の「課題」の一つに過ぎないのですね。とはいえ、M&Aへの取り組みは広報部門にとって重要なテーマになっていることは間違いありません。というのは、M&AはIRや訴訟問題などと密接に関係するので、本来の広報機能に加えて総務や法務的要素が加わってくるからです。例えば、企業同士の友好的な関係づくりや株主を含めた社会での理解の促進、法廷内での問題への対処などですね。これを「パブリックアクセス・プレス・広報」といっていますが、この広報戦略のためには総務部や法務部などとの広範囲の連携が必要です。世間の支持が受けられるかどうかは、この巧拙にかかっています。

田中洋 M&Aの場合、日本的感情では「小」の方の会社に味方するということがありますね。世論を味方につけることも必要だと思おうのです

齋藤 経営者にはM&Aについての危機感が常にあると思います。しかし、ケースにもよりますが、M&A自体は悪いことではないので、経営者としては、そういう事態になったときにどう対処すべきかについて、普段から対策を考えておく必要があります。しかしながら「世論」はほとんどマス

コミによって形成されますから、自分で味方につけようと思っても難しい。世論におもねることより、あくまでも企業の確固たる自主性を貫くことのほうが重要だと思います。

吉川 当社は1999年頃から2002年にかけて国内外で積極的にM&Aを行いました。ほとんどはB to B分野です。世論とは距離があった。ただ、個々のM&Aは短期的な懸案事項ですが、その後の経営戦略は長期的なものになるので、長期的な視点に立つて情報開示し、説明していくことが必要ですね。単発的に情報を出していくと、いろいろとノイズが入り、経営としての判断に狂いが出るのではないだろうか。

田中洋 M&Aは高度な経営戦略ですね。場合によっては粛々と論理的に進めたほうが良いことがあります。ライブドアや村上ファンドの場合は刺激的で、マスコミも乗せられて、世間の反感を買った感があります。

吉川 当社でも、M&Aに基本合意しながら、最後に両社の企業ガバナンスの違いからモノ別になったケースがあります。日本のM&Aでは、買収される企業の従業員の気持ち、買収する企業に分かつてもらえるか、大きな要素になりますね。ですから、日頃から情報開示して、M&Aにより相乗効果を出していくという姿勢をアピールしておくことが必要です。その点アメリカは、M&Aを発表した翌日に人員合理化を発表しても、それが当たり前を受け止められる社会ですね。

田中洋 M&Aそのものをビジネスにしている限り、相互に理解し合うというのは難しいですね。「得をしたのは、どこか」となってしまう。本物かどうかを見極める必要があります。

社員全員が高い危機管理意識を持つ

田中洋 広報の機能が広がっているというお話がありました。それは広報組織はどう変わっているのでしょうか。帝人さんでは「広報IR室」となっていますね。

吉川 当社が本格的にIR活動を始めたのは1998年ですが、当時、経営トップには「広報という大きな枠があつて、その中にIRは位置づけられます」と説明しました。それで当たり前のように「広報IR室」となりました。とはいえ、広報とIRは混同されやすいですね。マスメディア対象の広報では思うように書いてもらえないのに、IRの場合は経済



記者やアナリストたちにそのまま聞いてもらえる。こういうことから、IRの方を優先しがちなトップがいる会社もあるようです。

齋藤 新聞社では、同じ企業のニュースでもIRは経済部、トラブルは社会部などとなりますが、両方の部の毛色は全く違います。そこを理解しないと。

田中洋 経済部記者は農耕型、社会部記者は狩猟型などといわれますが、トップは、その接し方を変えたほうがいいですか。

齋藤 いや、変えないほうがいいです。会見の内容によって広報の担当者は変わっても、トップとしての姿勢は一貫していたほうがいいと思います。

田中洋 広報に求められる機能や課題が広がるとともに、対象であるステークホルダーも利害がさまざま多様化しています。これからの「あるべき広報」はどのようなものか、最後にお伺いしたいと思います。

吉川 ステークホルダーは社員、株主、ユーザー、行政、マスコミなど多岐にわたりますが、企業内で起こった事実の一つなのです。この一つの内容をそれぞれのステークホルダーに正確に伝えるにはどうしたらよいか。その努力をするしかない。事実の中味にブレがあつてはだめです。

田中正 ステークホルダーはさまざまで、企業の窓口もそれぞれ違います。広報だけではありません。したがって、社内のあらゆる部門の人がステークホルダーへの対応能力をもつ必要があります。どの企業でもマニュアルなどが整備されていますが、それは体でいえば骨格にあたるもので、さらに体の隅々にまで伝えるには神経と毛細血管が必要になります。企業の隅々にまで浸透させるには、パートを含めた社員全員への教育と啓発活動が必要です。こうして社員間に高い危機管理意識を醸成することが欠かせません。

齋藤 企業は、基本的には永続性が問われているわけで、そのためには組織を活性化させながら、常に緊張感を保つことが重要となります。何かコトが起きると「わが社は風通しが悪いから」といいますが、風通しを良くするのは簡単ではないですね。そのためには企業に受け継がれている「イズム」をどう伝えていくかが重要ではないかと考えます。その努力を繰り返すことで、社員の意識を高めていくことができると思います。

吉川 社員の気持ちの中にイズムをどう植えつけるか。これは実際、難しい課題ですね。いろいろ示唆をいただきたいと思っています。

齋藤 今の若い人は、基本的にはレベルは高いと思っています。ただ、豊かな時代に育っただけに意欲に欠ける面があるといわれますが、刺激を与えればやれると思います。JR東日本では「パソコンをたたいているだけが社員ではない」ということで、若い本社勤務の社員を現場に出しています。少し極端ですが、辛い経験をさせることが必要かもしれません。

吉川 若い人はマニュアルで処理する傾向が強いです。類型から飛び出した場合に弱い面があります。経験は大事ですね。

田中正 マニュアルはいざというときに必ず役立つもので、その必要性をリスクマネジメント研修などでも強調しています。それをどう生かすかの教育も必要ですね。

田中洋 企業の永続性にとって欠かせないリスクマネジメントの確立にはさまざまな観点から取り組むべき課題があるようですが、その一つの手法として、教育・研修などを通じての意識づけが重要で、それを「イズム」としてつなげていく、伝えていく、そしてこのことをいかに循環・継続させるかが大切だと認識できました。本日はありがとうございました。

吉川 勝(よしかわ・まさる)

1949年生まれ。71年慶應義塾大学法学部法律学科卒。ポリエステル繊維営業、アセテート繊維事業管理担当を経て、89年に広報室配属後、93年広報部広報課長、98年広報部副部長兼IR部副部長、00年広報・IR室長、03年に帝人グループ理事 広報・IR室長。06年より帝人グループ常務理事 広報・IR室長。

CSR報告書にみるネガティブ情報開示 問われる「誠実さ」と「構想力」

「誠実さ」の指標としてのネガティブ情報開示

*CSR（企業の社会的責任）報告書は、企業と社会が持続可能な社会の構築に向けて対話を行っていくための重要なツールとして、急速に普及しています。

意味のある対話を成立させるためには、CSR報告書に記載される情報の質が確保されていなければなりません。情報の質を決定つける要素には、正確さ、タイムリーさ、明瞭さ、作成プロセスの信頼性といったことのほかに、記載内容のバランスもあげられます。つまり、ポジティブな面だけでなくネガティブな面も取り上げ、全体としてその企業に関する現実を誤りなく伝えるものである必要があります。バランスのよい報告は、企業の社会に対する誠実さを示すものです。

2006年10月に発行された*GRIガイドライン第3版には、報告作成にあたり守るべき基本原則として「バランス」が新たに盛り込まれており、ネガティブ情報の開示は今後さらに重要な要素となっていくことが予想されます。

CSR報告書にみるネガティブ情報の内容

主要各社（150社）の2006年版CSR報告書に記載されているネガティブ情報を、「各業界において特徴的なもの」と「多くの業界に共通するもの」

表1 主要企業（150社）のCSR報告書に掲載されている主なネガティブ情報

業界	各業界において特徴的なもの	多くの業界に共通するもの
エネルギー	原子力発電所の事故・故障など（電力） 悪天候による電力系統の故障（電力） 製油所における事故（石油）	製品の不良・回収 製品への不適切表示 独占禁止法違反 行政機関への虚偽報告 個人情報の流出 労働災害 環境事故・土壌汚染 アスベスト飛散・健康被害 CO ₂ 排出量の増加（総量／原単位）
建設・住宅	汚職、談合（建設） 汚水処理ミス（建設） 産廃処理業者の不法投棄（建設・住宅）	
製 造	有害物質の流出（化学） 工場における事故（繊維） 橋梁談合（鉄鋼） 製品リコール問題（輸送用機器） 製品の不具合（電機・電子） 入札妨害事件（電機・電子） 製品の不良・回収（食品）* 製品への不適切表示（食品）*	
商 業	商品の不具合（小売業）	
運 輸	事故・安全上のトラブル（陸運・海運・空運）	
金融・保険	システムの不具合（証券） 保険金不払い問題など（保険）	
通 信	豪雪・台風による通信設備の故障（通信）	

*製品の不良・回収、製品への不適切表示は、多くの業界にみられますが、食品業界では特に掲載件数が多くなっています。

株式会社ノルド社会環境研究所 主任研究員

後藤大介

表2 特筆すべきネガティブ情報開示例(2006年版CSR報告書より)

企業名	開示内容
ワコール ホールディングス	商品不具合・回収問題と顧客情報流出問題の特集記事の2大テーマとし、トラブルの概要、対応内容、再発防止策などを詳しく説明(全6ページ)。担当役員の写真入りのコメントも掲載し、再発防止へのコミットメントを示している。
松下電器産業	FF式石油温風器使用時の一酸化炭素中毒事故について、中村社長が「トップメッセージ」で謝罪し、続く見開きの「対応状況のご報告」ページで緊急対策と今後の対策の内容を説明。
JR東日本	2005年12月の羽越線列車事故について清野社長がトップメッセージで言及し、究極の安全をめざす決意を表明。また、安全対策責任者と外部有識者(畑村洋太郎工学院大学教授)の対談(3ページ)、列車事故を受けての「当面の対策と今後の対応」(1ページ)を掲載し、詳しい説明を行っている。
日本航空	西松社長と外部有識者(柳田邦男氏:日本航空安全アドバイザーグループ座長)との対談を冒頭に掲載し、信頼回復に向けた姿勢を示すとともに、2005年度の事業改善・安全管理活動、発生したトラブルの内容とその後の対策、安全アドバイザーグループの提言、中期経営計画における安全施策、新体制としての安全推進本部の新設について、計14ページを割いて詳細に説明。
損保ジャパン	保険金の支払い漏れなどの問題について、トップメッセージで佐藤社長が謝罪・説明し、これに続けて佐藤社長と外部有識者(谷本寛治一橋大学大学院商学研究科教授)との対談を掲載。そして、行政処分とその背景、金融庁に提出した業務改善計画を踏まえた「再生プラン」について、計16ページにわたり説明。
三井住友海上	保険金の支払い漏れなどの問題について、江頭社長がトップメッセージで謝罪と信頼回復に向けた姿勢の表明を行っているほか、「行政処分と再出発のご報告」と題した特集記事で、問題の内容と原因・背景、業務運営の抜本的見直し、業務改善計画を実行するために策定する「グループ新ビジョン」について説明。

という視点で抽出・整理してみました。(表1)

エネルギー業界では、電力会社が原子力発電所や電力系統に発生した問題を、石油会社が製油所における事故を報告しています。建設業界では汚職や談合のほか、汚水処理上のミスや産廃処理業者の不法投棄が取り上げられています。製造業では特に製品の品質問題に関する報告が目立ち、小売業界でも商品不良が大きなトピックです。運輸業界では事故が、金融・保険業界ではシステム不具合と保険金未払い問題が、通信業界では悪天候による通信設備の故障が、それぞれ報告されています。

多くの業界に共通するネガティブ情報としては、製品の不良・不適切表示、個人情報流出、環境事故・土壌汚染、労働災害などがあげられます。

不祥事に関する詳しい説明も

それでは、ネガティブ情報はどれほど詳しく開示されているのでしょうか。過去1年間に発生した大きなトラブル・不祥事に注目すると、簡単に言及するだけのケースも少なくない一方で、背景や経緯、被害の実態、当面の対応状況と今後の再発防止策などについて詳しく記載するCSR報告書もみられます。積極的な開示を行っている報告書では、経営トップの緒言による説明、特集記事による詳しい報告のほか、外部の有識者・専門家との対談を掲載するケースもみられ、報告手法にも工夫がなされています。こうした姿勢を示す報告書からは、失敗を糧とした本格的な取り組みが始動しているという印象を受けます。

求められる「構想力」

企業がCSR報告書の中でネガティブ情報を詳細に開示することは、社会の関心に誠実に応えるという意味で有意義なのは間違いないかもしれません。ただし、特定のネガティブ情報を強調することも、報告内容のバランスを崩す可能性があるため、注意が必要です。

多くの業界に共通するネガティブ情報の一つとして「CO₂排出量の増加」を表中にあげていますが、これについては多くの企業がグラフのみを掲載するか、説明があっても簡単なものにとどめています。しかし、地球温暖化問題の深刻さを考えると、CO₂排出量増加は今後、企業にとって非常に大きなリスクファクターになることが予想されます。例えば、ボーダフォン社の企業責任報告書(2006年度版)では、株主から最も多く提起されたCSRトピックとして、「エネルギー使用と気候変動」をあげています。

持続可能な社会に向けた自社の取り組みを、限られた紙幅の中で、どうバランスよく伝えていくべきか。各社の構想力が問われるところでしょう。

* ここでは「CSR報告書」は、環境報告書、社会・環境報告書、サステナビリティ報告書などを含めた総称のこと。

* オランダ・アムステルダムに本拠を置く国際NGOのGlobal Reporting Initiative(GRI)が発行する「持続可能性報告のためのガイドライン」のこと。現在、CSR報告書の事実上の世界標準を示す文書として広く利用されている。

2方向のリスクコミュニケーション体制で イノベーションの風土を支える

世界の60を超える国と地域に系列会社があり、200カ国以上で製品を販売する米国3M社。1960年に3Mと住友電気工業、日本電気の合併により設立された住友スリーエムは、現在では3Mグループ最大の海外拠点となっている。「もともと革新的な企業となる」ことを謳う3Mの「ビジョンのもとで常に変革を続けつつ、日本社会の特性に応じたリスクコミュニケーションを行う同社の戦略を、コーポレートコミュニケーション部の西田泰部長らに聞いた。

3Mの考えるグローバルな企業責任とは？

3Mは「もともと革新的な企業となり、顧客に優先的に選択されるサプライヤーとなる」を企業理念に掲げています。企業の責任とは、突き詰めれば社会の「持続的な発展」へ貢献すること。そのためには、お客様、社員、地域社会などあらゆるステークホルダーとの関係を大切にしなければなりません。企業は社会に価値をもたらす存在であると同時に、社会にさまざまな影響を与える存在でもあります。それぞれの立場で、異なる考えをもつステークホルダーから寄せられる多様な期待を真摯に受け止め、企業活動を通してそれに応えていくことが、私たち3Mの企業責任だと捉えています。

そこで、経営理念として顧客、株主、社会、社員の各ステークホルダーを視野に入れた4つの項目を挙げています。すなわち、「優れた品質と価値を提供することによって顧客を満足させる」「持続性のある質の高い成長を通じて株主に魅力ある配当を行う」「社会と自然環境を尊重する」「社員がその一員であることに誇りをもてる企業になる」です。

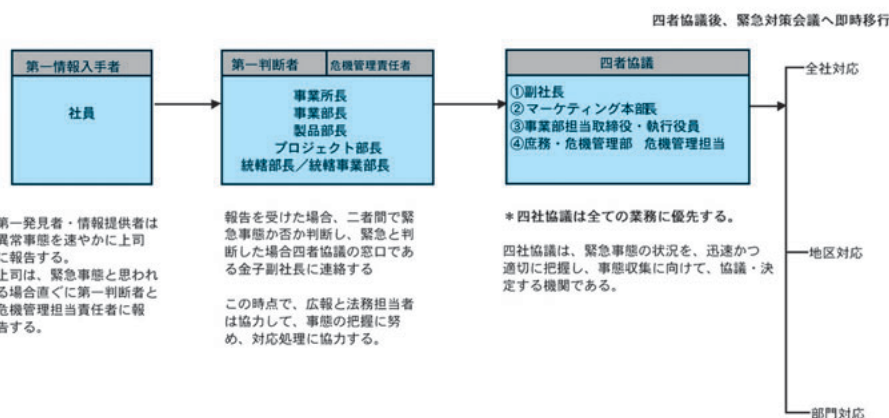
グループ全体でどのようなガバナンス体制を採っていますか？

3Mは現在60を超える国と地域で現地法人を設立し、200カ国以上で企業活動を展開していますが、ガバナンスの基本は「Think global, Act local」です。つまり、全世界で3Mの企業理念と経営理念を共有しつつ、企業運営はその国の風土や国民性に沿って行う、ということなのです。

例えば、企業行動規範を例に挙げてみましょう。「3Mの社員および3Mのために行動する社外関係者があらゆる法律と3M企業行動規範を遵守しなければならぬ」というコンプライアンス方針は全世界共通です。社員は「私がとうとうとしている行動は正しいか？」など3つの問いかけが記された「企業倫理カード」を常に身に付け、心に留めていなければならぬ

住友スリーエム㈱ 緊急事態対応・基本プロセスの流れ

所管： 庶務・危機管理部、マーケティング本部、人事本部



ません。こうしたグローバルなコンプライアンス方針に則つた上で、お客様をはじめさまざまな社会との接点においては、その地域ならではの発想や関係性を優先する、という考え方です。

日本での創業からすでに半世紀近くが経過し、社員もほとんどは日本人です。住友スリーエムでは、「イノベーション」を追求する3Mの風土や仕組みを共有しながら、和を重んじる考え方やお客様との関係を重視する経営手法を組み合わせ、日本特有の企業文化を形成しています。

——リスクコミュニケーションにおいて力を入れていることは？

2001年の米国同時多発テロ以来、3Mではテロ対策がクローズアップされてきました。また、ここ数年は鳥インフルエンザなどの感染症も深刻なリスクとして取り上げられ、その対策として全世界共通のプロセスが制定されています。

一方、日本でも2004年に内閣府が「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」を設置し、企業評価・業務継続ワーキンググループ



各部門の管理職を対象としたシュミレーション・トレーニング。本格的なリスク研修が丸一日かけて行われる。

がガイドラインを作成するなど、BCP(事業継続計画)の重要性が高まってきました。住友スリーエムでは従来の広報に加えて2002年に庶務部内に専任の危機管理担当を置き、クライシスマネジメントに取り組んできました。顧客への原材料の安定供給を企業責任と認識し、直下型地震などの大規模災害を想定したBCPに取り組み、その一環としてリスクコミュニケーションにも注力しています。

また、こうしたクライシスマネジメント以外の、ビジネス上のリスクマネジメントでは、副社長、マーケティング本部長、事業部担当取締役・執行役員、危機管理担当の四者協議を組織し、不祥事などの際には緊密な連携を取りながら情報共有とリスク対応を行う体制を敷いています。

——リスクコミュニケーション強化のために実施している方策は？

クライシスコミュニケーションではまず、事業所単位、コーポレート単位の2つの方向から意識を高めることを念頭に置き、全16事業所に危機管理委員会を立ち上げました。生産している製品も事業形態も異なりますから、それぞれにクライシスが発生した場合のボトルネックを発見し、影響を分析し、対策の選択肢を用意する必要があります。従来から業務改善に利用していたシックスシグマの手法を応用するなど、各担当者を集めてディスカッションするなかで、解決法を生み出していきます。

また、コーポレートでは各部門の管理職を対象に、シュミレーション・トレーニングを展開しています。事例はすべて手づくりで、事故や災害が起こったときに社会に対してどうコミュニケーションするかを、休日に丸一日かけて研修します。

最近社内からの危機管理担当への相談も増え、こうした地道な取り組みの成果が少しずつ現れてきました。リスク対応にはこれまで、「面倒くさい」「時間がかかる」などネガティブなイメージがありました。が、リスクを放置した結果、どれだけ事業活動にブレーキがかかるか、その重大性への社内理解が進んだと実感しています。

イノベーションは、綿密なリスクコミュニケーションへの準備があつてこそ実現できる。私たちはそう考え、今後もBCPのプロセスを標準化し、全事業所部への横展開のサポートをするなど、リスクコミュニケーション強化に一層力を入れていくつもりです。

自治体の危機管理体制から学ぶ、企業に求められる意識改革とは

株式会社インターリスク総研総合リスクマネジメント部 マネージャー 上席コンサルタント 緒方順一

自治体の体制は閉鎖的なイメージが強かったが、改革の波で各地方自治体の体制は様変わりした。そこには企業が学ぶべき多くの要素がある。株式会社インターリスク総研の緒方順一氏に、自治体と企業の体制を比較しながらお話を伺った。

自治体におけるリスクマネジメントの特徴を教えてください。

自治体におけるリスクマネジメントには、2つの要素があります。一つは住民の安全を確保することであり、もう一つは行政サービスの継続です。前者には自然災害や環境問題（公害）などの、住民の安全を脅かすリスクが考えられ、後者にはネットワークシステムのダウンや、職員の不祥事による業務の滞りなどがあります。リスクマネジメントの進め方における大きな特徴としては、自治体はリスク回避のため地域住民に協力してもらったうえで対策をとることにあります。

住民に協力してもらうリスクマネジメントというのは、どういったことなのでしょう？

企業であれば、リスクマネジメントを進行するとき、いかに社員が中心となつて行動していくかがポイントとなるでしょう。しかし、自治体では対策のスタート段階から住民の協力を念頭に入れなくてはなりません。例えば災害時には住民の協力は不可避です。地震対策を考えるならば、住民にこうやって避難してほしいなど、住民を巻き込むことなしに有効なリスクマネジメントは実行できません。これは食品メーカーが顧客に完成前の製

品を食べてもらうことができないように、企業には真似のできないことかと思えます。

しかしながら、住民からの協力がうまく実現されているかというと、まだまだ完全実現化には遠い状況です。先日の千島列島が震源となった太平洋側の地震では、津波警報が発令されテレビなどで継続的に報道されましたが、逃げようとする人はほとんどいませんでした。少し大きな地震だったので、いつ津波がおきてもおかしくはなかったにも関わらずこの状態なのです。もし普段から自治体と住民のリスクコミュニケーションがとれていれば、もう少し実態は違ったものになったのではないのでしょうか。

昨今は地方分権といわれるようになり、リスクマネジメントも各地域が自主独立して手段を講じていかなければならなくなっています。そこで、何か起きたときに市町村などの現場レベルで「顔の分かる関係にしよう」というスローガンの下、市と県がときには近隣の市町村を交えて定期連絡会や災害訓練を行っています。近隣地域と積極的にリスクコミュニケーションをする姿勢をとることで、単に個々の自治体が行動するだけでなく、広い地域レベルでリスクマネジメントをすることができ、さらに住民とも円滑なリスクコミュニケーションが図れると思います。

自治体における広報が行うべきリスクマネジメントとは？

自治体の広報における仕事のほとんどは、リスクコミュニケーションにあるといっても過言ではありません。さまざまなリスクが発生しうる現在、行政が出す条例などのルール・規程に対して、住民の苦情・要望は絶えずやってくる。例えば個人情報保護法や駐車禁止の条例に対してなど、苦情・要望や意見をどう集めて次の計画見直しに生かすか。まず住民にリスクを理解してもらい、その対策の原則的な考え方を示すことは基本ですが、実情とかけ離れたルールがあるのであれば、自治体側でルールそのものを変える努力も必要です。自治体のリスクマネジメントにおいて、災害時などのリスク回避は住民の自己管理・自己責任にかかっているわけですから、広報はルールを納得してもらうため最善策を常に考える必要があります。

わかりやすい自治体における住民とのリスクコミュニケーションのトピックスとして、堤防の話があります。

ある町の川が、決壊する危険性があるので堤防を作る計画があり、自治体の提案する堤防は、30年に一度の増水には耐えられるものだが、100年に一度の大増水には耐えられない堤防を作るというものでした。住民側からは100年に一度の大増水にも耐えられるものでないと不安だという声が続出したのですが、30年に一度の増水用の堤防ですと5億円、100年に一度の大増水用の堤防ですと50億円の予算が必要になってしまいました。もし住民の要望どおり50億円の堤防にするのなら住民の社会福祉の負担が増えたり、公共施設の新たな建設や維持ができなくなります。自治体のすべきこととして、そうしたリスクリタインの説明を住民に行い、選択肢を与えることが自治体と住民のリスクコミュニケーションのはじまりなのです。結局、住民は納得して30年に一度の増水に対応できる5億円の堤防建設に合意し、自治体はそのかわり住民がうまく避難できる仕組みをつくるなど、他の対策の実施に努力することになりました。リスクは残りますが、広報はそうしたリスクを予めオープンにしていき、それをバネに住民とより密なリスクコミュニケーションを行うことで、被害を最小にすることができるとのことです。

こうしたことは少し前ではなかなかできなかったことですが、限られた予算内で行動する自治体には、リスクコミュニケーションを大前提として住民に自治体のできることを理解してもらうことが不可欠だと思います。特

に市町村レベルですと、住民は職員が何でも対応(解決)してくれると思いついていて、節があるので、自治体がここまでできるというラインを示さなくてはいいけません。

企業が学べる自治体のリスクマネジメントとは？

企業や自治体にかかわらず、ルールや規定とその運用の間には差があり、乖離していることがみられます。こうしたことを二重スタンダードと呼びますが、これは非常に危険な状態です。時速40kmの制限速度の道路で、時速50kmで車がスムーズに流れているとき、警察は全車を取り締まるようなことはないでしょう。しかしこの状態がいわゆるルールと運用の差です。高校の未履修科目問題なども、履修のルールは分かっているが、他校でもやっているから受験に必要な教科に偏って授業を行ってしまった、という二重スタンダードが根本的な問題として存在します。企業にとつて反面教師的な話になりましたが、こういう自治体で顕在化した二重スタンダードを、企業ではコンプライアンスに照らし合わせて、社内の運用を見直す必要があるのではと思います。

そこで前述の通り、まずは広報が起きている問題を把握し、それを元に変えようとするルールは改善すべくいち早く行動しなくてはならないでしょう。企業も同様に、広報は社内のコンプライアンスを高めるべく社内へ啓蒙する一方、実現不可能なルールはできるレベルまで下げ、必要であればなくすようにトップへもちかけていくのがその役割ではないでしょうか。

自治体の効果的な例として、多くの自治体で災害図上訓練(DIG)と呼ばれる、机上で地域の地図を用いて災害を想定し、いかに避難するかなどのリスクコミュニケーションを職員と市民が行っています。こうしたことはリスクの回避につながることはもちろん、住民が自治体のできることを把握できる良い機会にもなるでしょう。企業も社会に自社を理解してもらい、企業市民として活動するうえで参考になるのではないのでしょうか。



おがた・じゅんいち

1986年一橋大学商学部商学科卒業。同年三井住友海上火災保険株式会社へ入社、国際部門へ所属。92年郵政省(現総務省)官房国際部への出向などの後、96年株式会社インターリスク総研に出向し、現在に至る。国内外のリスクマネジメントを専門領域とし、研究・講演など多数。著書に「実践リスクマネジメント事例に学ぶ企業リスクのすべて」(経済法令研究会)など。

企業のリスクマネジメントの今を考える

企業が企業活動を行う限り、リスクが存在するのは当然である。

しかし、それが危機に発展しないように対策を講じておかなければ、一度の失敗が会社の存続を揺るがす。相次ぐ企業の不祥事が、毎日のように報道される昨今。

「明日は我が身」とはいえ、どれだけの準備や対策ができているだろうか。ここでは、リスク対策に積極的に取り組んでいる2社を紹介する。



旭化成株式会社

分社化にあたり、横断的な情報共有と迅速な情報入手を可能にする連絡体制を確立

2003年に分社・持株会社制に移行した旭化成グループ。

持株会社である旭化成株式会社の統括のもと、中核事業ごとに7つの分社が迅速な経営判断による事業展開を行っている。リスクコミュニケーションのポイントは、自主自立した分社間をつなぐ横断的な情報共有とリスクが顕在化したときに迅速な情報入手ができる連絡体制の確立にあった。

「第一報」をいかに素早く入手するかがカギ

近年、分社化を行う企業が増えている。分社化には意思決定の迅速化により経営が効率化するなどのメリットがある一方、事業会社間の横の連携が取りにくくなるといったデメリットも指摘されている。リスクマネジメントに欠かせない組織間のコミュニケーション強化は、分社化する企業グループにとって最優先課題といっている。2003年10月に分社・持株会社制に移行した旭化成グループにおいても、そのことが認識されていた。

「事業会社で事件事故が起こったとき、持株会社がいかに迅速に第一報を入手するか。このリスクマネジメントの要諦を実現するために、連絡体制の確立に力を注ぎました」。リスク対策室とCSR室の課長を兼務する山崎真人広報室広報グループ長はこう振り返る。

同社が危機管理体制の整備に乗り出したのは、1996年にリスク対策室を設置したことに始まる。リスク対策室は人財・労務部、環境安全部、経営戦略室、法務室といった関係部署のメンバーが兼務で構成し、広報室が事務局を担った。そして分社後の2004年4月には、宮崎県の延岡、岡山県の

水島、静岡県の富士にある持株会社支社の総務部長をリスク対策室の構成メンバーに組み入れた。

これらの地域には、各事業会社の製造拠点が集積している。延岡を例に挙げれば、事業会社5社の点在する合計26工場を統括するのが旭化成延岡支社であり、支社総務部長は地域内の全工場のリスク管理を担当する。第一報を東京にある持株会社本社へいち早く上げてもらうには、支社で危機管理を担当する総務部長こそがキーマンというわけだ。地域に密着する支社を危機管理組織に編入したことで、最前線の現場情報が迅速に入手できる体制が整った。

個別の取り組みをCSRとして体系化

さらに05年4月には、持株会社社長を委員長とするCSR推進委員会を設置した。旭化成グループではこれまで、長年にわたりコンプライアンスや社会貢献など、広範囲な取り組みを続けてきた。例えば、化学物質の開発から製造、流通、使用、消費、廃棄までの全ライフサイクルにわたる環境や健康、安全面の対策と改善を行い、その活動の成果を公表する自主管理活動「レスポンスブル・ケ

ア(RC)」もその一つだ。

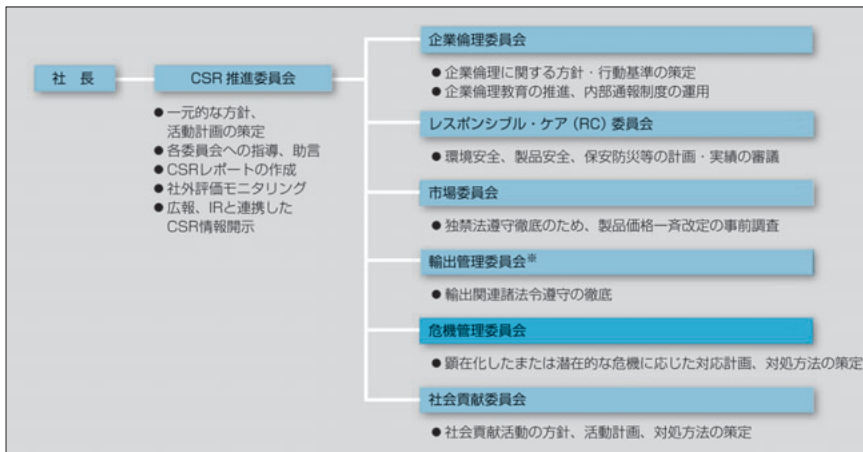
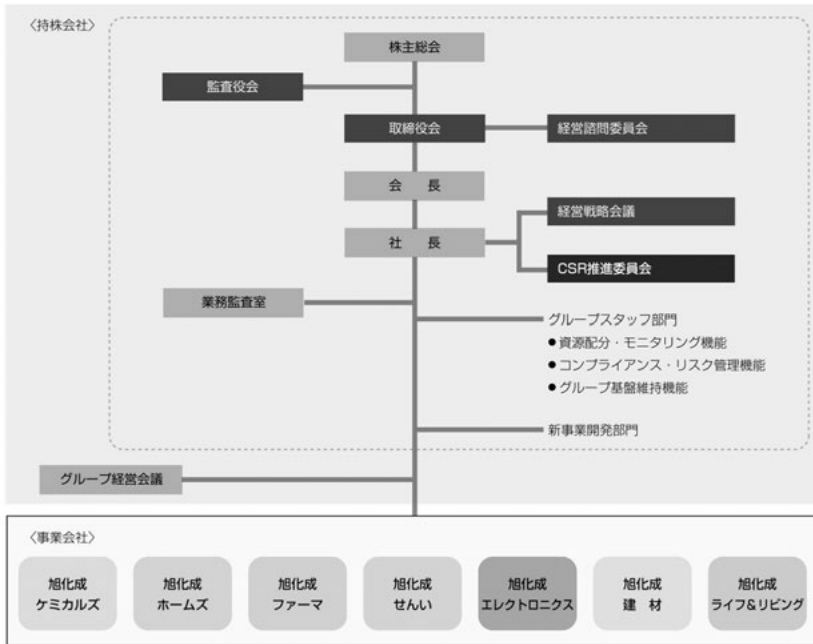
「CSRの体系化によりこうした個別の活動を包括的、戦略的な取り組みとし、実効を高めるとともに、活動を社内外に公表してステークホルダーとの信頼関係を強化するのが狙いです」と山崎氏は話す。

CSR推進委員会では同グループのCSRの枠組みを構築し、同年11月には「コンプライアンスの徹底」「社員の個人の尊重」「レスポンスブル・ケアの推進」「社会との共生」の4項目をCSR重点活動として特定した。これらにグループ全体で取り組

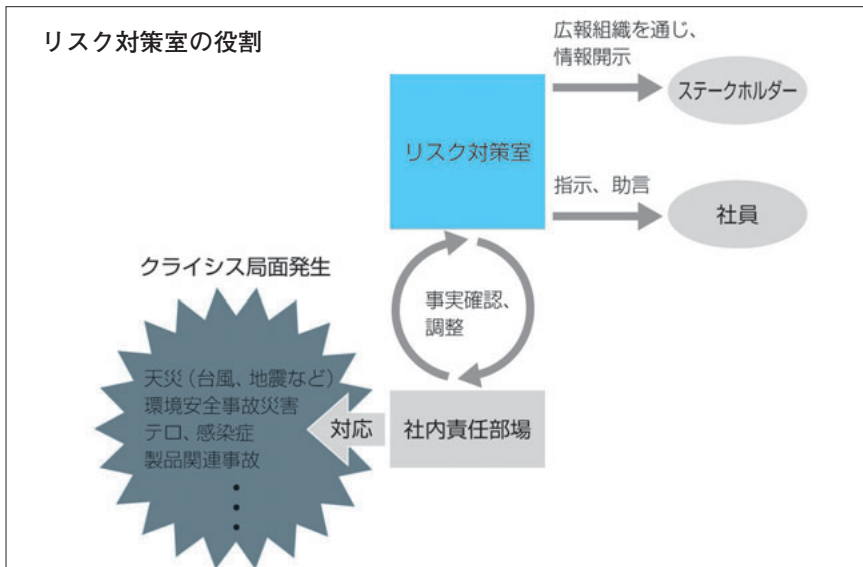
み、地球環境・地域社会と調和した事業活動を目指す。

CSRの進め方は、CSR推進委員会がグループ全体の方針・計画を策定し、法令遵守全般を担当する「企業倫理委員会」、環境・安全活動を担当する「レスポンスブル・ケア委員会」などの下位委員会が具体的なCSR活動を行う。また、新たに設置された「危機管理委員会」は、首都直下型地震などのクライシス発生への対処方法を策定し、「社会貢献委員会」は社会貢献活動をグループ全体で推進していく。

コーポレート・ガバナンス体制



リスク対策室の役割



「当初、現地支社や工場は現場対応に手一杯で、東京の本社にオンタイムで情報が上がるといいうわけにはいきませんでした」と山崎氏は振り返る。しかし、その先の対応が型破りだった。押し寄せる社会部の新聞記者やテレビ局を、あえて広報室内に招き入れたのである。「わかっているのに隠しているんじゃないか、という疑念を払拭するにはそれしかない」と判断したのです。刻々と入ってくる情報を、包み隠さずマスコミと共有しました」。

そして、社長が急遽延岡に飛び、夕方の事故発生から夜中を挟んで翌日には現地で見え。その後も現場と一体となった迅速な対応で社会から評価された。

風通しのよい企業風土の醸成

リスクコミュニケーションの根幹に必要なもう一つの重要な土壌は、社内の風通しのよさである。



従業員のバイブル、危機管理ハンドブック（右：通称「赤本」）と、企業倫理ハンドブック（左：通称「青本」）。

延岡の事故において、本社と現場が一体となった迅速な対応が可能となった背景には、5年にわたる社内改革の成果によって醸成された、ネガティブ情報を隠さない社内風土があった。

社内改革の始まりは、1997年のことだった。「イヒ！」キャンペーンをスタートし、ひらめきを尊ぶ社風や「本音のコミュニケーション」を目指す企業姿勢を社内外にアピールした。2000年からは、社員の意見を吸い上げるアンケートの実施、社長と社員が対話をするフォーラムの開催など、「ISHIN」と名づけた経営計画に着手。

事故は、こうした一連の社内改革が一段落したときに起こった。社長と広報室、管理職と社員の相互間に信頼関係が構築されていたからこそ、スピーディーかつスムーズな対応が実現できたのである。

すべての事後処理が終わった直後、同社は通称「赤本」と呼ばれる「危機管理ハンドブック」を全従業員に配布した。社外の専門家の協力のもとで作成したマニュアルで、クライシスが発生したとき、従業員個人がどのように行動すべきか、主に初動を示唆する内容だ。その4年前に配付した通称「青本」、すなわち「企業倫理ハンドブック」、昨年発行した個人情報保護に関する黄本「情報セキュリティハンドブック」とともに、今では同グループ従業員たちのバイブルとなっている。

リスクマネジメントの浸透が今後の課題

旭化成グループの主な事業領域は、繊維、石油化学、生活製品、建材、住宅、エレクトロニクス、医薬・医療と多岐にわたる。事業会社ごとに想定されるリスクの種類もさまざまだ。これらを統括する持株会社は、いつでもどのようなリスクが発

生する可能性があるか、全方位でアンテナを張り巡らせておく必要がある。「どんなに万全な危機管理体制を築いていても、リスクが発見できなければ機能しません。危機管理担当者に最も求められる資質は、何がリスクなのかを気づくセンスだと思います」と山崎氏は断言する。

例えば、2005年に社会問題となったアスベスト健康被害。同社ではマスコミで他社の事件が報道されるやいなや、直ちにアクションを起こした。まず自社工場の状況を調べ、昭和30年代まではパイプなど設備の断熱や保温にアスベストが使用されていたことを確認。すぐさまこの事実を公表し、全従業員とOB会に呼びかけ、1900人以上に上る希望者に肺レントゲンを実施した。報道を対岸の火事とせず、わが身を振り返って迅速に調査を行ったことは評価に値する。

今後は、リスクマネジメントについての考え方をグループ内にさらに浸透させるコミュニケーションに力を入れていくという。「そのためには、実際の事例を含め、きちんと教育を行っていく必要があります」と山崎氏。現在は新任部長の研修でリスクマネジメントの履修があるが、特に、事件事故が発生した際に表に出る工場長や役員を対象としたメディアトレーニングを段階的に実施していく方針だ。

蛭田史郎社長は、ホームページの社長メッセージの中で、「個別事業の業種業態に最適な経営体制を追求できる『分社・持株会社制』は、旭化成グループの最大の特長である多角化経営に最もふさわしい経営形態である」と述べている。同社の標榜する「各分社における『スピード経営』と『自主自立経営』を徹底した事業運営」は、リスクマネジメントを含め、グループ組織を横断するコミュニケーションと相まって、さらに有効な形態となるに違いない。



京王電鉄株式会社

顧客の要望に誠実に耳を傾ける 京王グループのリスクコミュニケーション

西東京地区において、地域住民に圧倒的な支持を得て、長年愛され続けている京王線・井の頭線。鉄道事業をはじめ、流通業、サービス業などを展開する京王グループにとって、大きな危機に発展しうるリスクは無数にあるといえる。それらをどう察知し、社内で情報共有し、未然に防ぐ対策を講じているのか。その中で広報はどのような役割を果たしているのか。京王電鉄広報部長の山本護氏、同課長の片山知也氏にうかがった。

危機に発展しうるリスクを グループ全体で把握する

東京都心と多摩地区を結ぶ京王線の起点である新宿駅は、毎日約70万人の人が乗り降りするマンモス駅だ。京王電鉄の鉄道事業を中心に京王グループ会社の事業は、バス、百貨店、書店、ホテル、不動産、ゴルフ場など多岐に渡る。同グループでは、グループ理念にもある「信頼のトップブランド」にふさわしいリスクマネジメントに注力するため、「京王グループリスク管理方針」を策定。まず、京王電鉄が先行して2005年8月から活動を開始し、翌年8月からはグループ全体で本格的に体制を整え、取り組みをスタートした。グループ全体で取り組むメリットとして、「リスクの洗い出しの精度が上がるだけでなく、多岐に渡る業種だからこそ別のグループ会社のリスクを客観視できるのです」と京王電鉄広報部長の山本護氏は語る。

「京王グループリスク管理方針」で、最重要課題として掲げられているのが、お客様の安全に関わ

るリスクだ。例えば、電車やバスなど施設の損害をとまなう自然災害や人災をどれだけ低減できるか。また、ホテルや百貨店、ゴルフ場など個人客を多数抱える事業では、情報漏えいという大きなリスクへの対策を考えなければならない。食品流通の領域では食中毒も重大な危機に発展しうるリスクだ。さらに、法改正への対応の遅れもリスクとなるため、法務部を中心に対応を急ぐようにしているという。

リスク管理を実行する体制は、平常時と危機発生時の二つに分けている。

平常時は、京王電鉄の各部長や外部有識者で構成する「リスク管理委員会」、グループ各社長で構成する「グループリスク管理委員会」が設けられており、年度計画におけるリスク対策重点項目の決定、リスク対策実施状況の把握、危機発生時の対応の検討や準備を行っている。その下には電鉄の各課長で構成するワーキンググループ「リスク管理小委員会」、さらにテーマごとにリスクを洗い出し、対策を話し合う「リスク管理分科会」が設けら

れており、リスク対策を現場で実行できるようになっている。なおリスク管理委員長は、コンプライアンス委員長が兼任しており、コンプライアンスとリスクマネジメントが表裏一体のかたちで活動できる仕組みをとっている。

一方、危機発生時の体制は、社長を危機管理本部長とした臨時体制となる。事案に応じて常務取締役以上の役員のうち一名が危機管理副本部長となり、リスク管理委員長と危機管理事務局（広報部もここに入る）が活動をサポートしていく仕組みだ。

グループ各社で発生した危機のうち、重大なものに関してはグループ各社での臨時体制とともに、京王電鉄内に設置する危機管理本部が連動して対応することにもなっている。

多様化する顧客の要望 広聴機能でリスクを低減

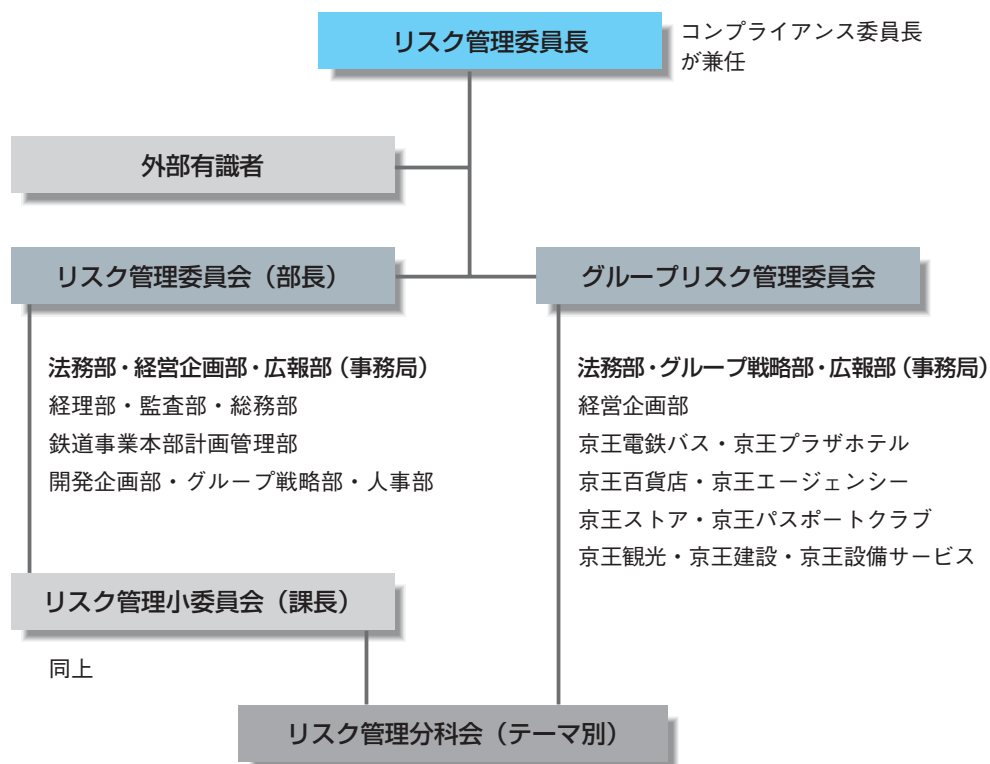
広報部は、平常時の体制の中でリスク管理委員会とグループリスク管理委員会の両方に参加し、

事務局として機能している。「広聴業務で捉えたお客様の声の中から、将来危機に発展しかねない事項について委員会に報告します。CS教育の充実が必要だと感じれば、将来の危機回避策として提言するなど広報ならではの情報提供に力を入れています。毎日寄せられるお客様からの声を聞いて

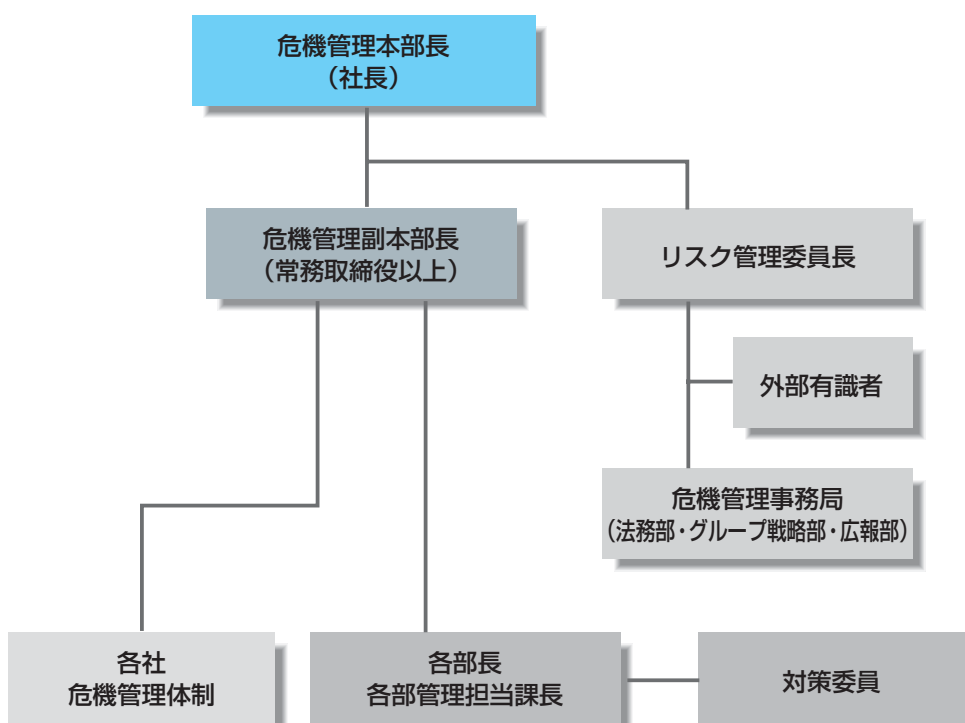
いると、近年はより多様で、よりレベルの高いサービスを望まれるようになってきていることを、ひしひしと感じます」と山本氏。
運輸事業では、電車の運行のわずかな遅延がクレームに直結する。車内の空調の効き具合については夏も冬も厳しい指摘を受ける。酒に酔って寝

てしまった乗客を起こした駅員が、暴力行為を受けるケースも目立つ。百貨店でも、販売員が顧客から暴力を受けるといふショッキングな事件もあった。「お客様一人ひとりのご要望に個別にこたえていくことはなかなか難しいもの。しかし、一つひとつを放置したままでは不満が蓄積し、大きな危険

京王グループのリスクマネジメント体制（平常時）



京王グループのリスクマネジメント体制（危機発生時）





井の頭線の線路脇に咲く紫陽花を毎年楽しみにしている顧客は少なくない。

のことだった。グループ会社の京王ブレッソインが運営するホテルのうち、3軒が構造計算書偽装の疑いがあることが発覚し、徹底的な調査を余儀無くされたのだ。同社では、第三者機関からの調査結果に基づく対応を、段階的にかつ誠実に実施していった。

「広報としては、会社のポジションをいち早く確定し、お客様の立場に立った情報の発信をしていくことに力を注ぎました。迅速に対応できたのは、電鉄のリスクマネジメント体制がすでに動き始めていたからでしょう」と山本氏は振り返る。「一方で、いざ危機に直面すると、判断力は鈍ることも痛感しました。あれからは、新聞やニュースで相次ぐ他社の不祥事や事件を見るたびに、反面教師として受け止め、当社のケースだったらどうなるか、と日々イメージするように努めています」。

お客様の声を肌で感じ 満足度向上に努める社風

京王線は、南北を平行して走る小田急線やJR線に挟まれ、昔から激しい競争にさらされていた。顧客満足度向上に力を尽くすという企業風土は、こうした環境の中で培われてきた。京王線は運賃が安い、女性専用車両をいち早く導入した、などといった顧客からの絶大な信頼は、今までの現場の努力の賜物だ。そうした中で築かれた信頼はいまや、京王グループ全体に対する期待につながっている。

同グループでは、自分たちに対する期待や信頼を、大半の社員が直接肌で感じられる環境にある。接客業務に就いている社員が非常に多いからだ。「広報の観点からも、お客様と接する機会が頻繁

にあることはとてもありがたいことです。ご要望はもちろん、社会の雰囲気や常識にも触れられるチャンスだと捉えています」と両氏は口を揃える。実は、お二人も広報部に異動になるまで百貨店や小売店、ゴルフ場などさまざまなグループ会社で接客業務に就いていた経験がある。「前職の経験で得た皮膚感覚とでも言いましょうか。たくさん声を毎日耳にしていると、いざという時どう対処すればいいのか、だんだんわかってくるもの。今も、ちよつとした違和感を感じる事柄に関しても徹底的に調査し、対処しています」と山本氏は語る。

沿線の地域住民や利用客の中には、京王線や井の頭線を「うちの電車」と呼ぶほど親しみと愛着をもっている人が少なくない。裏を返せば、それだけ高いレベルのサービスを求められているのであり、クリアできなければ厳しい反応が返ってくることになる。また、そこにはたくさんリスクが隠れているともいえる。「当社は決して全国レベルで有名な企業ではないけれど、西東京地区では知らない人がいないほど認知度は高い。その点から考えても、リスク管理に積極的に取り組むことは非常に重要です」と山本氏は指摘する。

広報のマスコミ対応も、おのずと地域密着型企业という特徴をふまえたものとなっている。京王電鉄の本社が多摩市にあることもあり、国土交通省の記者クラブへ行くこともあるが、付き合いが深いのは立川や八王子の記者クラブや新聞社支局だ。新聞に記事が載って最も反響が大きいのは、やはり「多摩版」など地域面なのだという。広報部では、沿線地域に向けた情報発信を重点的に行うことが、いちばん効果的に顧客に伝えられる方法だとしている。

耐震偽装問題が発覚 広報のポイントとは

性を孕んでいきます。ですから、満足度を上げる努力をする過程でリスクを軽減していくことが大事なのです。同時にこうした情報をグループ全体で共有していかなくはいけません」と同社広報部課長の片山知也氏は話す。

2005年11月。京王電鉄が、グループに先駆けてリスクマネジメントに取り組みはじめた矢先

新たなリスク、少子化見据え さらに信頼される企業目指す

京王グループでは、今後ますます深刻化するであろう少子化問題を重要なリスクとして捉え、すでに対策を始めている。この先、鉄道や流通事業において、客数が増え続けるわけではないという現実が目の前にあるからだ。「人口が減少するなかで、京王線の沿線だけは住む人が減らない、利用客が減らない、という『選ばれる沿線づくり』を目指していかなければ、我々のような企業は生き残れないでしょう」と山本氏は話す。「選ばれない」とは、今後会社の存続に関わる大きなリスクにな



毎日お客様と接することで、社員一人ひとりがリスクを肌で感じている。

る。そこで力をいれているのが、沿線地域の活性化や駅の美化、施設の充実などの満足度向上だ。また、長期に渡って展開してきた地域社会への貢献活動も、継続して取り組んでいくという。

例えば、沿線自治体とともに進める踏切の数を減らす取り組みもその一つ。踏切を高架に切り替えても、鉄道の利用客数が急増するわけではない。しかし、踏切事故や交通渋滞、近隣住民からの苦情などの軽減に貢献でき、ステークホルダーの安全が確保できる。「コストと時間をかけてでも実施する必要がある。そういう経営判断がありました」と山本氏。

一方、社内でも少子化にもなうリスクはある。労働力の減少がその一つだ。同グループでは、人権セミナーや個人情報保護研修、コンプライアンス・テーマ別講習会など、社員教育や研修制度を充実させて社員のモラル向上に努めている。また、今秋には、グループ社員なら誰でも利用できる事業所内保育所「サクラさーくる」を開設した。山本氏は「社員全員が働きやすい職場の整備は、リスク回避策として必要不可欠だと思います」と話す。

同グループの経営の根幹には、安全の確保がある。安全を妨げるリスクに対しては徹底的に対処



「選ばれる」ために沿線の価値向上に努めることはリスク対策の一つでもある。

する。そのための活動の中で、広報のもつ広聴機能や、社員一人ひとりが顧客や社会と接点をもっていることが果たす役割は大きい。顧客満足度を高めるための努力を、リスク低減につなげる。リスク管理を義務として消極的に行うのではなく、ポジティブな意識でリスクコミュニケーションに取り組むことは、信頼される企業であり続けるための一つの条件といえるだろう。