

多様化するグローバルビジネスの危機管理

(株) コミュニケーション戦略研究所代表取締役・グローバル危機管理・CSR

研究者佐久間健

April, 2017

はじめに

社会の変化が、市場や顧客の変化を起し、社会の変化は、新しい潮流や技術革命により起るが、変化や新潮流は企業危機の原因を作る。グローバルビジネスの代表的なリスクとして、「国際談合、ワイロ、特許やその国際標準化問題、労務や人権問題」を上げる人が多いが、リスクはこれ以外にもあり多様化している。トランプショックはリスクを拡大中で、反グローバル的動きも顕著だ。でもリスクは損害だけでなく、克服すれば、利益を得ることもできるものだ。

リスクはあらゆる経営判断やビジネスの過程にあり、企業の戦略遂行を困難にする。このため、危機を未然に防ぎ経営を推進する危機管理が必要だ。

私は実務経験上から、企業危機を9つの分野に分けて俯瞰し、リスクが危機になる原因、そして危機を防ぐための予防的危機管理について考えてみた。

1. 9つの分野で企業危機を考える

(1) 法令、国際規範やルールの違反や無視

法令順守や商習慣の尊重は、危機管理の基本だ。だが邦人ビジネスマンの法令や商習慣の知識不足で起きる事件が多い。代表的なのが国際談合で、日本企業の摘発件数はダントツだ。これは経営の甘さとリスク対応の遅れに原因がある。談合が深刻なのは制裁金の高さで、EU では1千億円を超えることも珍しくない。米国では企業制裁金の他に、個人刑事罰である制裁金と刑務所務めがある。ある大企業では、経営者が全従業員に対して「談合撲滅宣言」をしているほどだ。現在30名以上の邦人が刑務所に入っているのは驚きである。

中国でのワイロは要注意だ。最近では580億円の制裁金が科せられた企業がある。このような事件はいつ政治問題になるか予測できない怖さがある。

談合と並んで多いのが海外でのワイロ問題だ。FCPA(米国海外腐敗行為防止法)、UKBA(英国贈収賄防止法)という厳しい法があり、両者ともどのような場合に適用され、制裁金のリスクがあるのかが心配事だ。問題は、両者とも適用範囲が広く「域外適用」があることだ。UKBAは私人への利益供与でも贈賄罪が成立する事がある。日本でも贈賄防止対策の備えと教育をしている企業が多い。

この他 OECD 多国籍企業ガイドラインは責任ある企業行動原則を定めた経営倫理の基本だ。SR26000のガイダンス、グローバルコンパクトなどの国際規範の尊重も企業の基本的行動だ。英国のBPはメキシコ湾で、ISO指針に違反した原油の掘削で大事故を起し、最大の企業危機になった。目まぐるしく変わる世界の法律や規範への素早い対応が必要だ。それは企業犯罪防止の原則でもある。

(2) 社会の動向、新しい潮流に適合できない経営危機

適合戦略の成功例が富士フィルムで、失敗がコダックだ。トヨタはハイブリッド車、燃料電池車、EVと素早い対応をしている。ノキアはスマートフォンで失敗したが、アップルは覇権をにぎっている。サムスンは、中国企業3社に抜かれてしまった。3年間業界の首位を維持することは難しい。イノベーション・ジレンマはビジネスに常に付きまとうものだ。さらに隣接業界ではなく、グー

グルとトヨタのように異業種の巨人同士が競争する時代がきた。

特許問題でアップルとサムスンが死闘を繰り返している。日本企業にはこのような戦いに耐えうる能力があるのか疑問である。

製造物やサービスの国際標準化の勝敗はビジネスに大きな影響を与える。日本の優れた技術や商品も国際標準化にならないとグローバル市場では勝てない。EU企業は技術が劣っても自分のものを国際標準化にする能力がある。標準化への対応能力が日本企業は弱いし、遅れており経営の大きな課題だ。

話題のIoT・4.0は企業の興亡に大きな影響を及ぼす。この分野の国際標準化も企業の運命を左右し、日本企業の苦戦が予想され危機の大きな要因である。

異質の問題だが、人権や労務問題はグローバルなテーマであり、大きな企業危機になる要注意事項だ。日本企業はこれらの問題に疎いし軽く考えている。

(3) 経営の判断ミスとビジネスのプロセスミス

劇的に変化するグローバル社会での経営の判断ミスやサプライチェーンでのミスなど、いたるところにリスクがある。例えば、戦略の間違いや市場の見込み違いで、過剰な投資をする。シャープの液晶工場への過剰な投資は、戦略の転換を不可能にした。逆にサムスンの半導体への大規模投資は大きなリスクを伴ったが、サムスンを大飛躍させた。

またリスクが常に伴う為替、株式、金利市場等、そして資金の調達・運用などへのリスク対応は、経営と一体の日常的な危機管理が必要である。

(4) 国際情勢やカントリーリスク

トランプショックはトランプリスクを生み、政治経済を予測不可能にし、不透明感を高めている。米国のTPP離脱は日本に大きな影響を与えている。大国のリスクは各国の政治経済に大きな危機となり跳ね返ってくる。英国のEU離脱や難民問題、中国リスクなどは代表的なリスクである

(5) テロや国際紛争

アルジェリアでの日揮へのテロ事件は記憶に鮮明だが、これは想定外とは言えない。最近では欧米先進国でもテロはよく起きる。アジアでもテロが頻発している。バンコクでのテロ、ジャカルタでの相次ぐ事件、マレーシアでは手りゅう弾テロで負傷者が出ている。ダッカでは邦人7名を含む28人が犠牲になったが、テロ対策には、経験豊富なプロによる指導と特別な対策が必要である。

(6) サイバーテロ

専門性が高い標的型のサイバーテロ対策は、いちごっこであり、被害を受ける方は経済的な打撃が大きく、最も難しい危機管理対応が求められる。サイバー攻撃に強いと言われるペンタゴンのような組織とその対応は参考になる。

(7) 気候変動・自然災害やパンデミック

東日本大地震、タイ工業地帯の大洪水、熊本地震での工場の損壊、各企業はBCP、BCMを持ってはいるが、自然災害は想定外の被害を引き起こす。それでも備えがあるから早い復活ができる。私は、サーズで中国が大混乱した時に北京に滞在して、中国政府や日本企業のパニックを目のあたりにした。記憶が薄れると対応もおろそかになる。危機管理への高い意識が経営者には求められる。

(8) 地球温暖化、生物多様性問題

地球温暖化は企業だけでなく、人類の生活基盤を破壊する。企業はパリ協定を尊重し、温暖化防止に努めなければ、ビジネスを展開することが困難となる。

あらゆるビジネス活動の原点は生物多様性、生態系にあり、これを破壊することはビジネス活動そのものを不可能にする。持続性ある社会と企業を目指すには生態系の保護保全は避けて通ることができない企業の大きな課題である。

(9) コミュニケーションギャップが引き起こす危機

対話の行き違い、相互不理解が引き起こすギャップは想像以上の危機を引き起こす。米国でのトヨタの危機は、米国社会やマスコミがトヨタが悪いと決めつけた冤罪事件だ。トヨタは言い分が通らない状況に耐えて、根気強く、自社の無罪を実験を通して証明した。企業危機は広報能力がないと防げない。最良のコミュニケーションは、最良の危機管理だと言える。コミュニケーションギャップによる企業危機の事例を上げてみた。

・レピュテーションクライシス・web上の風評被害・ステークホルダーとのギャップ・ビジネス紛争・社会文化の違いによる争い・広告・広報表現が引き起こす企業危機など限らない。

2. 企業危機を起す原因

企業危機を起す原因は、危機管理の方法が確立されていないことが多い。または企業風土の劣化などが根底にあることも多い。

(1) 危機管理の基本的間違い

- ・経営者の判断ミス:正しい情報を正しく活用できない経営者の判断力の欠如。
- ・リスクのモニタリングの間違い:モニタリングは、過去を基に予測するが、判断材料のデータが完全でないか、時代遅れなことも多い。
- ・リスク担当者のミス:担当者も人間だ。さまざまなリスクを見落とす可能性があり、見落としが新たな大きな危機を作ることもある。
- ・危機管理担当者のリスクの隠ぺい:担当者がリスクを報告しない、隠すことがある。これはリスクを報告したが無視されたとか、上司や社内の複雑な関係が絡んでくるのが原因として考えられる。担当者の選任も簡単ではない。
- ・コミュニケーション能力がない:危機管理担当者が明確なインテリジェンス情報を伝達できなければ危機管理などできない。
- ・リアルタイムでリスクを管理できない:日々の変動・変化に応じてリスクは急激にかつ急速に拡大変化する可能性があり、危機を迎えてしまう。

(2) 企業風土が起す企業危機の原因

- ・社内の常識や過去の事例だけを参考に危機管理を行うと、危機に遭遇する確率が高くなる。危機管理は、想定外を想定することだからだ。
- ・そんなこと心配するなという上司の発言はリスクの報告を妨げる。
- ・他社の事例を参考にしすぎる社内風土。他社は自社ではない。
- ・小さな兆候を見落とすことが習慣づいてくるほど危険なことはない。

・そんなこと危機が起こった時に対応すればよい。しかし、対応できない。

3. 危機対応の戦略と方法

(1) 予防的危機管理

危機管理は予防型企业と対処型企业(危機に直面した時に対応する)に分けられる。予防型企业は、フォーチュン500の企業でも5%ぐらいという。これらの企業は過去の体験を生かし、他社事例の研究も行い、あらゆる想定事項を考え危機対応に備える。このような企業は対処型に比べて危機が非常に少ない。

予防型危機管理とは、経営者の意識が高く具体的な活動計画があり、シミュレーション活動、コミュニケーション活動、インテリジェンス活動を行い、助言者や情報人脈を持ち、マスコミとの広報活動も活発である。

500社のCEOの殆どが危機管理に自信があると言うが、現実には準備不足もいとこだ。「ビジネスには危機がつきものだ」と90%のCEOが言う。しかし、危機管理の計画あるのは半数しかなく、それでも97%は危機には適切に対応できると言う。このような準備不足の自信過剰が危機を作る。経営者の資質や企業体質を見れば、企業の危機管理のレベルは分かるものだ。

IBMは「危機管理は各事業の中心にあり、それはIBMの全社員が負うべき責任だ。あるシミュレーションでは、顧客に対する提案を考える中で、さまざまなリスクの説明の仕方、管理の方法を検討しなければならない。危機管理はビジネスそのものに深く根付いたものである」と言っているが、その通りだ。

(2) インテリジェンス活動による危機の防止

インテリジェンス活動は企業が社会で生き残るための重要な活動だ。的確で迅速な情報の把握と分析がなければ危機管理はできない。このため時代の先を読むためのインテリジェンス活動が必要で、その中にキーとなる情報を見分けたり、引き出したりすることができるかだ。ビッグ・データの情報分析も重要だ。リスクは潜在的で拡散しており、ある時に顕在化し危機を作る。そのため予防的な危機管理計画を持っていなければならない。

(3) 危機対応への経営者の判断力

予測できるリスクでも、評価を低く見て対応を怠ると危機が生じる。経営者はいつも「我が社に何か問題はないか」を常に自問自答することが必要だ。GEのウエルチはこのような経営者であった。危機に直面した時に、次のステップに進むための判断の分かれ道はどれをとるかは経営者の的確な判断がある。様々な意見の中で多数派だけに注目してはいけない。予防型企業のトップは、少数意見にも注目し判断する。つまり、定性的な情報の価値判断が求められる。

(4) 危機への冷静な分析力が必要

一般的にリスクの頻度の多いもの、ダメージの大きいリスクに注目する。このような危機管理では必ず、潜在的に大きなリスクに遭遇し、パニックになる。一流企業ほどこの傾向が強い。大きな社会問題となるリスクは、注目されないか社

内の常識で軽視さるか、排除されたリスクから起こることが多い。

危機の原因を単純化してしまうと、危機を生み出した小さなそして複雑な原因と、組織が抱える問題が隠れてしまう。小さなことが大きな問題に急拡大するのがクライシスだ。危機管理が適切にできる体制にあるか、危機管理ができる高い意識と感度がある組織なのか、危機管理に関する企業監査が必要となる。

(5) 危機管理の優秀な企業のような特徴

- ・ 経営者の危機管理意識が高い。
- ・ 組織の危機管理への意識が高く、危機対応の準備が日常的にされている。
- ・ 危機の兆候が見られると、どんな子細なことでもすぐに対応する。
- ・ 全社的な危機管理委員会がトップを中心に稼働をし、定期的なリスクの検討がされ、問題要因を監視することが企業文化となっている。
- ・ 間違いがあれば、問題点を堂々と訂正し正常化する決断が経営者にある。
- ・ 危機管理は一部門の仕事ではなく全社的な仕事であり、責任者は経営者だ。
- ・ 危機管理には広報担当者のアドバイスが必要だ。これは社の判断が、社会とずれていないかをチェックして、社会の常識に発信情報を合わせるためだ。

むすび

グローバル社会のパワーバランスが大きく変わりつつあり、危機管理も新たな時代を迎えている。そのためリスクを排除し、社会の新しい潮流に適合する的確な戦略を策定し、迅速に行動できる判断を経営者が行うこと、これがグローバルビジネスでの危機管理である。

サブプライムローンへの警告をした学者がいたが、この警告に価値を見いだした経営者はいなく、金にうなされた多くの企業が破綻や衰退に追い込まれた。

ダーウインは生き残る生物はこの世で一番強い生き物でも優秀なものでもなく、社会の変化に敏感に適合できる者だと言っている。企業にもこの原則が当てはまる。故にグローバルビジネスの危機管理は、社会適合戦略だと言える。

以上

