

特集 日本の食のパラダイムシフト

災害・異変に対処するための

# 危機戦略の見直しと 安全基盤の再構築を

執筆；野邊 牧 情報；奥野まゆみ

需要開発研究所

## はじめに

経営者、経営・経済学者、報道媒体の間でもて囃されていた「リスク・マネジメント」、「サステナビリティ」、「コンプライアンス」、「CSR」、「ディスクロージャー」という言葉を聞かなくなった。

昨年、日本は東日本大震災以来、国内の景気低迷、ギリシャに端を発したEUの経済危機、米国の経済停滞、極端な円高、バンコクの大洪水とさまざまな異変に遭遇した。その過程で我々は、国にも企業にも、危機管理や持続努力、法と社会的責任を重んじる倫理精神、情報開示の意志のすべてが極めて希薄であることを思い知らされたために、無意味なマジナイを唱えたことが恥ずかしくなって、沈黙したのであろう。

多くの機関や専門家も権威を失墜した。最たるものは地震と原発、経済の分野で行政と企業にお墨付きを与えてきた御用学者である。日本地震学会の会員は、地震学の知見が防災につながらないのは、「蓄積データが少ない」からだと答え、東北地震の規模を予測できなかったのは「主流の学説への依存があった」からだ指摘をする学者もいた。私は、データが少ない、既存の学説に疑義があると思うからこそ、それを研究したくて学者になるのだと思っていたのだが、彼らの多くは、他人のデータや既存の学説を寄せ集め、模写することが研究だと考えていると知り、これでは将来も不毛だと絶望したのであった。

原子力の分野でも同じことらしい。行政や企業のご都合に合わせて、既存の知見や学説を運用して御用を務めるのが主流の学者。そこに入門していれば、研究費から地位・名誉・勲章まで与えられるが、お得意様のご要望に背いたり、派閥の学説に異論を唱えれば、冷遇されて無名の学者として一生を送る。

お目出度いのはマスコミである。日本新聞協会は、新聞大会で「震災の混乱の中、人々が頼りにしたのは新聞だった」と自賛した上で、今後も「社会の公器としての責務を果たす」と特別決議をしたというのだ。では彼らは、地震や津波、原発に関して、主流の学説を覆す新たな知見を大々的に報道して警鐘を鳴らしたり、御用学者や体制派の安易な安全論を批判し、現状の備えに疑問を呈した研究者や専門家の所論を紹介したりしたことがあったらどうか。報道が、そのような公器の役割を果たしていれば、災害の規模も死傷者の数も少なかったかも知れないと、慚愧の念に駆られることはないのでしょうか。

こうした騒動を傍観しながら、私は自分の視点で危機の意味や危機への対処について、調査と研究を続けてきた。拙論は、多様な異常事態に対して、企業はいかに備えるかを提言するものであるが、原稿を書き終える段階で、私は企業もまた社会や家庭を非常事態に陥れる危機要因であることに気づいた。東電はその典型である。不思議に思ったのは、その凶暴な企業集団を束ねる日本経団連の役割である。なぜ彼らは身内の東電に、杜撰な原発の安全管理、情報隠蔽、電力不足と電気料金の値上げ、発送電一体の矛盾を厳しく糾弾しないのか。なぜ今、傘下企業に危機対応に万全を尽くすよう提唱しないのだろうかという疑問である。

## 1. 無力な危機管理思想

### ● 戦争ゴッコと本当の戦争

日本はこの一年間、東日本大震災、米国とEUの経済不安、それに伴う極端な円高、さらにタイの大洪水と未曾有の異常事態にさらされ続けた。

これだけの危機に見舞われたのだから、恐らくハヤリの危機管理が大声で叫ばれるものと想像していたら、あに囃らんや新聞にもテレビにもそれが登場しない。論客も沈黙を守ったままである。

余りの被害の大きさに腰を抜かしてモノが言えなくなったのか、それとも机上の危機管理で想定していた事態と現実の災害が余りにもかけ離れていたからか、あるいは危機管理マニュアル程度の準備では戦争のような大変動には対処できないと気づいたからか。そんな所が理由なのだろう。

考えれば、これまで喧伝されてきた危機管理という論理も、実に奇妙で得体のしれないものであった。第一に言語自体があまりにも軽くて緊迫感を感じさせないこと、第二に危機とはなにかの定義がはっきりしないこと、第三はそこで作成される危機管理案が、実際の災害や異変に役に立つとは到底思えないこと等々。

書物で戦略を学び、机上作戦で戦争の進め方を習得しただけの士官の卵が、敵兵の猛攻と砲弾が荒れ狂う実際の戦場に出て、腰を抜かしてうろたえるのと同じことで、異変や災害、企業の存続を危うくするような深刻な事態を体験したことの無い経営者や参謀が、口先と浅薄な理屈で作った危機管理マニュアルごときで、未曾有の変事に対処できる戦略が生まれるはずがない。

実は私も、同じ過ちを犯した経験があるので、それが身にしみて分かる。かつて私どもが、当時の農水省の委託により、南関東圏で関東大震災級の地震が発生した場合の食料の確保・供給のあり方を研究したことがある。その提言は、私としては旧来の震災対策の研究に比べれば、遥かに戦略的で独創的な内容だと満足していたのだが、実際に阪神大震災が起こった時には、生々しい惨劇を知らない机上の作業の未熟さを痛感したのである。

### ● 危機管理から危機戦略へ

日本の内外で続発する異常事態は、日本人と日本企業に拭い難い挫折と深刻な試練をもたらした。

だが悲しいことに、こうした多様にして複雑な異変に対処し得る戦略的で実働的な危機対応策は、国家にも社会にも、企業や家庭にも存在していなかった。あれほどまで囃された「リスク・マネジメント」という言葉も、所詮は新聞雑誌のハヤリ言葉か、社長の挨拶の枕詞でしかなかったようだ。だが想像を超える多様な異変を体験した今なら、われわれもその教訓から、それらに対処し得る実働的な危機対応戦略が必要なことを、身に沁みて理解することができる。

この拙論も、まさにそのような対応策を再設計する論理と骨格を提示することを目的とするものであるが、大まかな道筋としては、以下のような構成で論を進めることにする。

- ◆旧来の陳腐な危機管理思考を忘れ去ること、
- ◆危機の概念と範囲を明らかに特定すること、
- ◆現実の危機に対する具体策を設計すること、
- ◆新たな仕組みに適正な呼称を与えること

次の第2章で経営危機の定義（第2段階）と、その危機をもたらす原因（第3段階）を明らかにすることにして、以下に、上の工程の第1段階と第4段階についての考え方を説明し、旧来の危機管理に代わる新たな呼称を提示しておく。

まず「危機管理」という表現についてだが、最も奇妙に思えるのが、「管理」という言葉である。英語の「マネジメント」が日本語で管理と訳されてきたので、安直にそれを当てはめただけなのであるが、われわれが直面してきた異変が、戦争と同じ未曾有の修羅場であったことを思えば、それに対処することを事務的な言葉で「管理する」と言うのはいかにも的外れである。

台風や津波、戦争への対処を「台風管理」「津波管理」「戦争管理」とは呼ばないように、異変や災害を総称する危機を「管理」という表現は不適切である。管理できない災害や変動・異変に対処する営みは、「対応策」とか「戦略」と表現の方が相応しいのではなからうか。

## 2. 経営危機と危機要因

### ● 経営危機の考え方

次に企業にとっての危機とはなにかとすることを明確にしておきたい。私の考える危機状態とは、企業が地震や火事などの災害に見舞われたという現象を危機ととらえるのではなく、それが原因となって企業がどの程度の損傷を被ったか、例えば生産が停止して売上が低下したとか、深刻な資金不足に陥ったとかいう結果的な事態に注目すべきだと考えているのである。

下の図は、根本的な企業の活動を要約したもので、事業の存続／体制の維持／収益の確保／市場の持続／信用の保持の5項目からなる。

図1 企業の根本的な活動



私は、経営危機とは大規模な事故や災害によって、上述のような企業の基本行動が著しく阻害され、正常な状態を維持し、元の状態に復帰することが困難になるような事態であると定義する。つまりその原因となった災害や事故と、結果としての経営危機は別のもつと見なしている訳である。

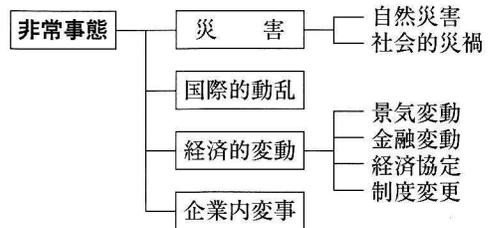
このような概念で経営危機を捉えておけば、断片的な災害や異変だけに注目するのではなく、正常な企業活動を妨げる全ての危機要因に目が向くようになる。より包括的で統合的な危機戦略を立案するには、このような視座が不可欠になる。

### ● 危機要因の概要と範囲

では企業の日常活動を阻害し、経営を非常事態に陥れる原因（要因）にどのようなものがあるかを、全体像から紹介していこう。

下の図は、企業に非常事態をもたらす要因を、大きく災害・国際的動乱・経済的変動・企業内変事の四つにくくって示したものである。つまり、左の図1に要約した企業の基本行動を危機に陥れる原因をつぶさに拾い挙げていった後に、全体を整理・分類しつつ構築した体系図である。

図2 非常事態を招く災害・異変



上図を作った趣旨は、企業にとっての危機要因とは、単に地震や津波、テロ行為や誘拐という単独の災害や事件だけを指すのではなく、広域的で多様であるということを提示するためである。

内容は、第一集団の「災害」とは、「自然災害（地震や台風など）」と「社会的災禍（環境汚染や犯罪など）」から成り、第二集団の「国際的動乱」とは、国家の内乱や革命、テロ行為を含む国際的な異変を意味する。

第三の「経済的変動」は、「景気変動」「金融変動」「経済協定を巡る変動」と、規制・税制などの「制度的変動」のことである。最後の第四の「企業内変事」とは、企業内部で発生する異変や不正を意味する。

国家、企業・家庭を脅かす危機要因は、ここに列挙されているような複雑な4面・4層の地雷原の中に隠されていることを理解する必要がある。その広域性と多様性を強調しようとして、敢えて災害・災禍、動乱・変動・変事だの、非常事態や異変といった馴染みのない物騒な表現を使用している。次章以下の詳細な事例を点検しながら、私たちの周囲や足元に埋設されている、危険極まりない地雷の中味を探っていこう。

### 3. 外部的な危機要因

#### ● 自然災害や社会的災禍

企業や家庭を非常事態に陥れる危機には、自然災害、社会的な災禍、国際的な異変などの様に、被災者や犠牲者の外側で発生するものがある。

自然災害には、図3-1に掲げるような地震・水害・雪害、噴火・落雷、異常気象、地盤変動などがある。それぞれの右にその内容を略記してあるが、津波は地震と連動して同一地域内で発生するもの以外に、他国の地震や大規模な地盤崩壊などによって発生するものもあるので、地震とは別の領域である水害の中に加えた。

これら災害が国や地域、企業や家庭に悲惨かつ甚大な被害を及ぼすことは、今回の東日本大震災やタイの水害を通じて再認識したところである。

次に図3-2に掲げる社会的な災禍であるが、これは汚染や温暖化、火災、環境規制などの「環境災害」、動力不足や水不足、交通障害といった「基盤の崩壊」、窃盗・詐欺、暴行、交通事故といった「犯罪事件」などの危機要因群を総称したものである。どれが起こっても、家庭や企業の日常活動は多大な制約と損害を被る。

図3-3は、上記の災害・災禍とは異質の危機で、国家内あるいは国家間で生じる異変を意味する。国家の政変（アラブ諸国やギリシャなど）、国家間の紛争（日本と韓国・中国・ロシアの領土紛争など）、戦争（米欧諸国とイラク・アフガンとの戦闘）、テロ行為などを含む。企業は、こうした異変によって事業の存続から収益の確保までが左右されることになるので、絶えずその動きに備えておかななくてはならない。

いわゆる危機管理という考え方は、上のような大被害をもたらす災害・災禍・異変を念頭において、それへの対応を論じるものであったために、国家や自治体の取り組みが論議の中心をなしてきた。そのために企業における危機管理も、個々の災害や災禍への対応と狭く理解されて、これ以外の政治や経済の変動、企業内の不祥事などは、埒外の問題とされてきたように思われる。

図3-1 自然災害の種類と内容

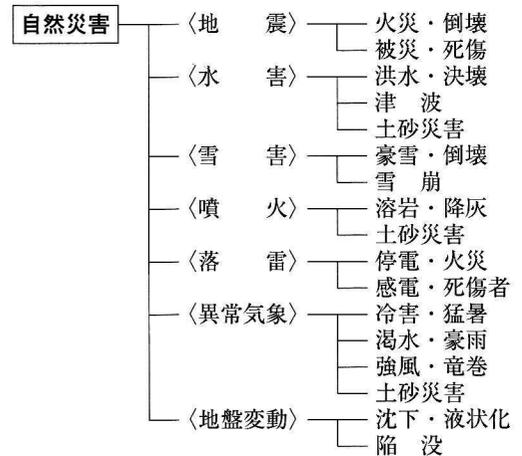


図3-2 社会的災禍の種類と内容

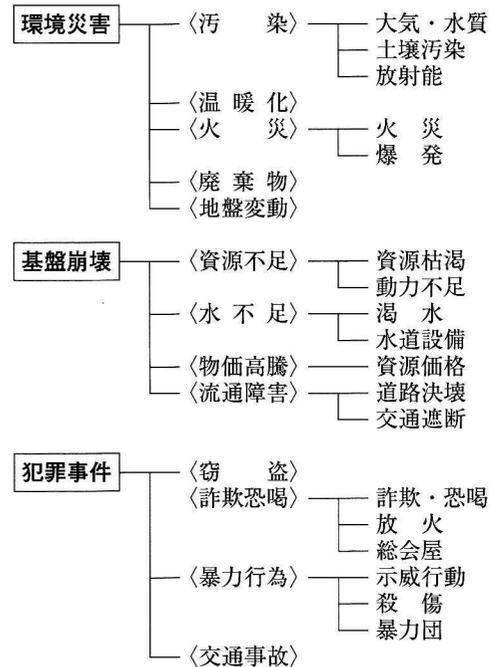
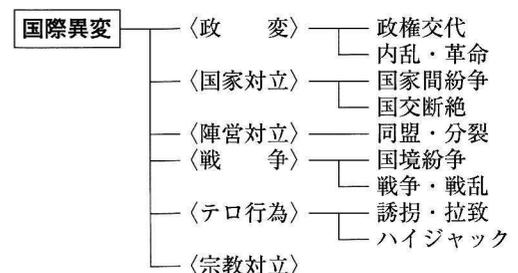


図3-3 国家および国際的な異変



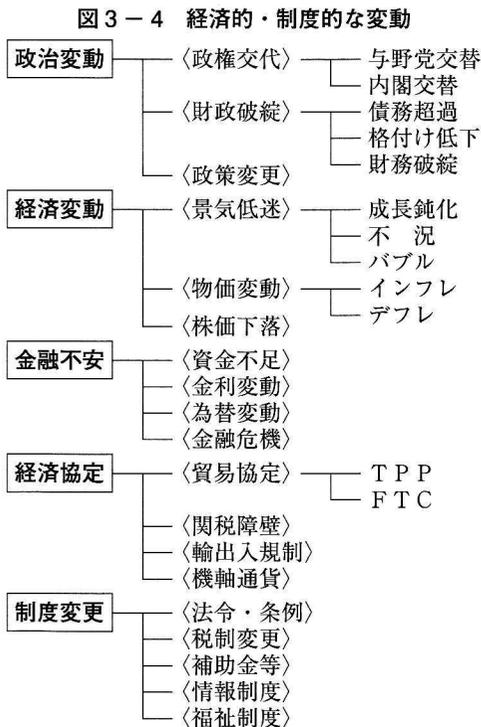
● 政治的・経済的変動

図3-4は、政治と経済における変動を大ざっぱに略記したものであるが、これらは企業や家庭に対して甚大な影響や危機をもたらす原因になる。

例えば、現在の企業の収益悪化を招いているのは、経済的には国内のデフレと消費の低迷、震災による国内企業への打撃、極端な円高、EUや米国の景気の低迷にあると言われ、政治的には政権の不安定性と政治力の無さ、債務超過と財政破綻、不適切な税制と増税への恐れなどが言われている。

これは下図に列挙する事項が、企業や家庭にとっての危機要因になっていることを物語っている訳で、現に輸出企業は最悪の円高に備えて為替レートを70円～75円と想定し、あるいは貿易協定のTPP加盟後の競争激化に対して防備を固めようとしている。こうした変化を危険な事態と捉えて、危機戦略を採っていることになる。

政治や経済の変動をも危機要因と見なしておけば、それらが自社に有利・不利に働くかを見極めて、直ちに悪影響や打撃を防御・回避し、その被害を最小限に抑える手立て、即ち「危機対応策」を策定しようとする意志も生まれてくる。



4. 企業内に潜む危機

● 企業自らが招く経営危機

経営危機は、自然災害や社会的な災禍のような異変によってもたらされると考えられ、従ってそれに備えることが危機管理の眼目とされてきた。

だが、実は経営危機を招く最大の原因は、社内の風土や体制の中に潜んでいるのである。

次頁の図4-1に、企業内に散在する多様な危機因子と、それがもたらす諸々の非常事態を列挙してみた。図には、不都合な状況や非常事態として以下に掲げる12の項目を取り上げ、その右側にそれらをもたらす要因を連結してある。

表1 企業危機と社内の危機要因

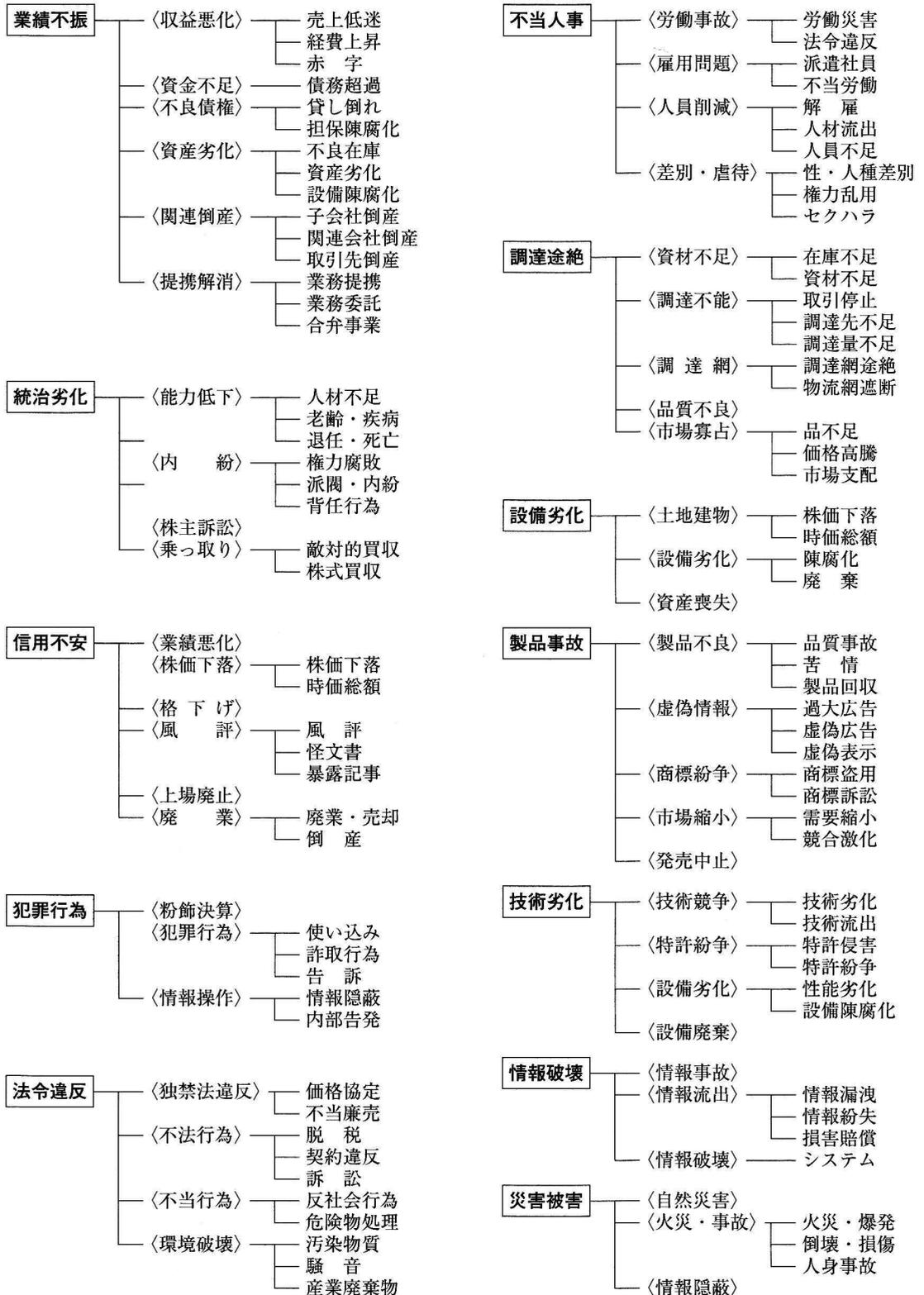
業績不振	：収益悪化、資金不足、債務超過
統治劣化	：統治力の劣化、内紛、背任行為
信用不安	：格下げ、上場廃止、倒産・廃業
犯罪事件	：粉飾・隠蔽、詐欺、使い込み、
法令違反	：独禁法違反、脱税、反社会行為
不当人事	：労災、不当解雇、差別・虐待
調達不能	：資材不足、調達不能、価格暴騰
設備劣化	：土地建物の劣化・損壊、喪失
製品事故	：製品不良・事故、虚偽情報
技術劣化	：競争力減退、特許紛争、流出
情報破壊	：情報攻撃、情報流出、情報停止
災害被害	：被災、加害（火事・爆発等）

図は、全ての危機状態と危機因子を網羅しきれている訳ではなく、また言葉遣いも的確とは言えないのだが、これを見れば、新聞等で報道される企業の不祥事の多くが、この構図の通りに発生していることを実感頂けるはずである。

過去に自社内で起こった異常事態も、今後社内でかなりの確率で発生するであろう危機状態も、この図式によって検討していけば、その構図が捕捉・説明できるのではなかろうか。

現実には、社内的な危機要因によって企業が被る打撃や損害は、自然災害や経済変動による被害を上回り、時には致命的な状態に陥ることもあることは、多くの事例が物語っている。外部的な危機への対処を論じる前に、企業内に潜む危険因子への対応策を講じることを急ぐべきであろう。

図 4-1 企業内部に潜む危機要因



業界

● 事例研究；オリンパスの自業自滅

私たちはこの論文とは別に、ある企業の業務指導のために、かなり前から企業内に潜む危機要因の研究を進めていた。その調査が完成した所に、大王製紙会長の使途不明金騒動や、オリンパスの損失隠しの問題が相次いで表沙汰になった。

それは、まさに前項で指摘した通りの、企業内部に発生した危機要因によって、自企業が非常事態に追い込まれるという構図を裏付ける格好の事例を提供して呉れることになった。

大王製紙の件は、創業家のバカ息子が遊興費欲しさに子会社の金を借用したという単純な醜聞のようである。これは同族会社によくある親族間の経営継承という危機因子がもたらした不祥事であるから、この処置は当の息子を背任罪で処罰し、会社に与えた損害は親子と親族で弁償させ、今後の危機対応策としては、これを機に同族支配を終わりにするという幕引になるだろう。

一方オリンパス事件の方は、推理小説もどきの複雑な企業犯罪の様相を帯びる。報道で見聞きする事件の過程を略記すると、概ね右上の表2のような流れになる。発生した危機状態と、それを招いた危機要因の関係も多岐多様に互り、表中の文章の中にも、前掲の非常事態と危機要因を表す文言が多数登場してくることに注目頂きたい。

現在の流れから見ると、同社は粉飾した過去の膨大な損失を計上して、深刻な赤字企業となり、不正行為に対する多様な訴訟に曝されて、やがては上場廃止に陥る事態も考えられる。

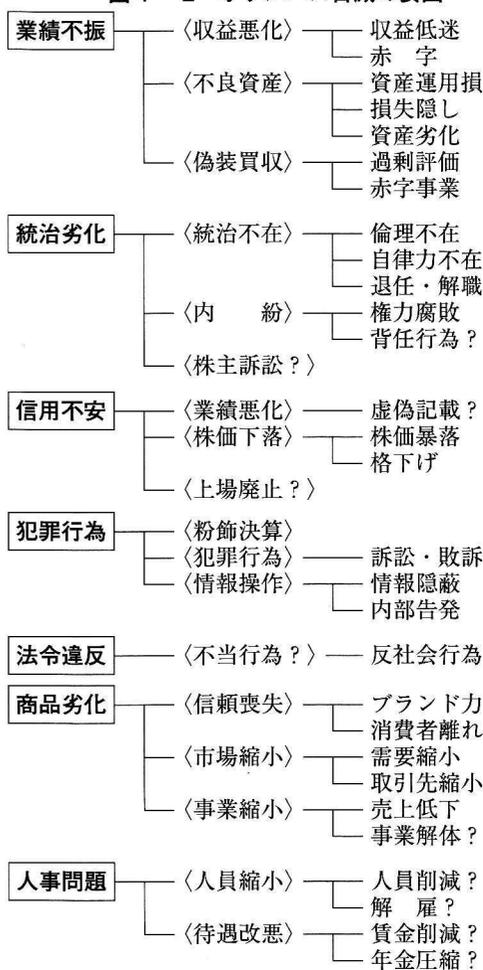
2章・図1に示す正常な企業活動（事業活動の継続／経営体制の維持／売上利益の維持／取引市場の持続／信用水準の保持）の遂行が不可能になるのだから、定義通りの危機状態に陥る訳である。

参考までに、右の図4-2に、先の図4-1をそのまま用いて、同社が陥っている危機状態とそれをもたらした危機要因との連環を示して見た。東日本大震災やタイの洪水、EUや米国の経済不況、円高とは全く無関係の、ただただ自社が招来した危機要因によって、企業の破綻を招いたことを考えると、対応すべき危機要因は最も身近な所にあるという事実が改めて注目させられる。

表2 オリンパスの経営破綻

- ①投機的な資産運用に失敗し、損失が発生
- ② 飛ばし、操作により含み損を隠蔽する
- ③外部に損失を隠した粉飾決算を発表する
- ④外国人社長が不透明な資金の流れを指摘
- ⑤社長が不正を告発、経営陣の内紛が激化
- ⑥取締役会が外国人社長を独断専行で解任
- ⑦世論に押され最高幹部の辞任が相次ぐ
- ⑧新社長が就任、問題処理の妥当性を強弁
- ⑨その後有価証券の損失先送りなどを発表
- ⑩粉飾決算や内紛が原因で株価が暴落する
- ⑪違法行為に対して司法当局が調査に着手
- ⑫5年間の決算の修正と上場廃止の可能性
- ⑬同社の発行体格付けが2段階引き下げ
- ⑭同社製品の愛用者が不信や失望を表明

図4-2 オリンパス自滅の要因



## 5. 危機戦略の目的と構成

### ● 危機戦略の目的と概念

前章までの説明で、企業が異常事態に陥った時にどのような症状を呈するか、それはなにが原因で発症するのかということをはっきりと明らかにしてきた。

そこでここからは、その危険な原因を除去・回避し、またそれが不幸にも異常事態へと進展した場合の対処方法、即ち危機対応策について検討を進めていくことにする。

まず最初に、危機戦略の意味と目的を明らかにしておく。危機戦略とは、単純に言えば、企業を襲う恐れのある危機を想定し、それを防ぐ対策とその事態に陥った時の対応、およびそこから正常に戻る方策とを事前に設計しておいて、危機による打撃と損害を最小限に抑えることにある。

それを厳密に定義すると、下表のようになろう。

1. 企業の基本行動（※）を阻害し、異常かつ危険な状態に陥れる要因を想定し、
2. その要因を除去し、あるいはその発動を防ぐ十分な防御処置を講じるとともに、
3. その措置が働かずに危機状態に至った場合の被害や損失の程度を予測し、
4. その状況の下で被る被害を最小限に抑制するための方策や手段と、
5. 最短期間で危機以前の正常な状態に復帰するための時間と対策を組み立て、
6. 上記に必要な資金と手段、時間を算定し、その準備及び確保策を講じること。

※基本行動＝事業活動の継続／経営体制の維持  
売上利益の維持／取引市場の持続  
信用水準の保持

上記の第1項については、3～4章で紹介した。ただこれは、一般的な論理が存在しないために、止む無く筆者が便宜的に作り上げた体系なので、言語的にも充分咀嚼されていないし、分類も羅列的で系統性を欠いていることは百も承知である。

だがこれを叩き台に、自分の気づいた要因を付加し、自社の業務に適した用語に書き替えて、独自の体系を組み上げていけば、危機状態とそれをもたらす危機要因を詳細に把握することは難しくない。作業はここから始まるのである。

### ● 戦略の編成と作戦の設計

非常事態や異変への対応策を設計する場合、企業が遭遇すると思われる全ての危機要因に包括的に対処し得る戦略を組み立てることはできない。最も危険度の高い、最優先の危機要因を対象に、下記のような過程を踏みながら、段階ごとに作業を積み上げて行き、その上で統合的な対応策を設計していくのが常道である。

表3 戦略編成の段階とその内容

- |                      |
|----------------------|
| 第一段階：自社の危機発生の可能性の研究  |
| 第二段階：危機がもたらす打撃と損失の算定 |
| 第三段階：発生する危機への防止策の設計  |
| 第四段階：発生した危機への対処策の策定  |
| 第五段階：危機処理の後の回復策の策定   |
| 第六段階：より強固な防衛基盤の構築計画  |
| 第七段階：上記に必要な資金と手段の準備  |

第一段階は、自社に該当する（した）危機要因を列挙・体系化し、各要因ごとに危機に繋がる可能性とその確率を確定する作業。第二段階は危機の規模、そこで被る打撃と損害の規模を想定する作業である。その分析から、各危機要因への対応策の必要性と緊急性、及び費用対効果が判断されて、危機戦略の設計が始まることになる。

それが第三段階の防衛・回避策、第四段階の発生した危機への対処策、第五段階の危機処理後の回復策という3段階の実働戦略の編成である。なお第三段階の防衛・回避策には、事前に危機から逃避・脱出することも含まれる。また、もともと備えが脆弱な危機要因がある場合は、正常な事態を回復すると同時に、より万全な態勢を築くための強化策を第六段階に加えることを勧める。

なお上記の防衛・対処・回復・強化の4段階は、目的と内容を異にする戦略であるから、それぞれに固有の方策を組み立てる必要がある。

こうして組み立てられた戦略構成に、具体的な施策と行動、動員される人員や物資、資金などを盛り込んでいけば、非常時に発動できる実働計画が生まれてくる。それはもはや抽象的な机上案ではなく、現実の非常事態と戦うための戦闘計画であるから、戦略というよりは、<sup>6</sup>作戦、と呼ぶべきであろう。必要なのは作戦なのである。

## ● 危機発生時の5W・1H

危機戦略の策定に当たっては、下表に示すような危機の内容 (what)・被災者 (who)・理由 (why)・場所 (where)・時期 (when)・規模や推移 (how) を想定し、状況を多面的に捉えておく必要がある。

【なにが】：発生する危機と危機要因
【だれに】：危機発生時の当事者と被害者
【なぜ】：発生する理由・原因
【どこで】：発生する場所・地域
【いつ】：発生する時期・期間 復旧までの所要期間
【いかに】：危機の推移や被害の規模 復旧に必要な資金と手段

これを火災を例にとり説明してみよう。火災を引き起こす要因は火元とその発火にあるが、実際の火事は火の消し忘れ、過熱、漏電、爆発、落雷、放火、類焼などによって起こる。

対応策としては、まず火災保険の付保が必要となる。次に事前の「防止策」としては建物・火元周辺の耐火装備や自動消火装置、監視・自動報知、警戒などが、火災発生時の「対処策」としては自力消火、通報および消防署による消火、残滓物の処理、関係先への連絡や謝罪などが、そして事後の「回復策」としては火災保険の交付、復旧工事などが挙げられる。これを機に当該拠点の防火・耐火機能を高める「強化策」も加えられよう。

但しこうした対策も、火災を起こした被災拠点の重要度や所属 (自社か外部か)、国内か海外かの場所、被災事業所の種類 (工場・事務所など)、被災程度 (再建可能か不能か) などによって大きく異なる。被害の程度、復旧までの所要期間や費用によっては、再建放棄・廃業、移転・売却という選択もあり得るから、これらも検討課題となる。

なお被災者が外部の取引先であった場合には、支援活動の要不要、取引の継続・停止、それに対する代替案の準備なども考慮する必要がある。

作業全体としては、火災全体に対する共通の防止策・対処策・復旧策・強化策を設計すると同時に、上記のような複数の事態に対応した個別策を準備するという方法を取ることになる。

## ● 失敗の研究：東京電力

これまでの論理を用いて、東日本大震災によって東京電力が陥った危機を、彼らを被災者・加害者と見る二つの立場から考察してみよう。

まず東電に生じた物理的な被害は、第一が福島原発の建物と設備の被災、第二が発電機の停止と放射能の漏出、第三が原発の廃炉の三つに要約される。直接的な危機要因は、地震と津波の自然災害にある。災害の構図は「地震・津波の襲来」→「原発建屋・設備の崩壊」→「送電機の停止と放射能の漏出」という三段論法で説明される。

なぜこの流れで事態が動いたかを分析してみよう。全ての問題は、東電が地震と津波という危機要因を軽視したことに起因する。それが土地・建物・設備・人員にもたらす被害を過小に想定することに繋がり、土地・建物・設備に形だけの耐震・耐水・防水の機能しか付与しなかったために、次のより大きな危機を招くに到る。さらに彼らは、実際に地震・津波に襲われた時に発電所内で生じる崩壊を想像することを放棄し、その混乱の中で従業員が作業するための手順を定め、避難・滞在する場所を設け、危険業務用の専用の機器類を準備し、関係者を十分に訓練することも怠った。

危機感を欠いていた彼らには、災害の規模、施設・設備の被災の内容を監視・把握する仕組みの必要性すら理解できず、被災後の状況と危険性を行政と社会に伝える備えもなかったのである。

当然設備や建物が使用不能になった場合に必要となる補完・代替する施設や装置を考える思考も働かないし、被災後の復旧作業を進める作業工程や、それに従事する専任組織や専門家、機器・設備に関する調査や研究もしていなかった。被災者への補償などを考えたこともなかっただろう。

災害発生と同時に、東電がとっさに思いついた唯一の知恵は、自らの失策と経営責任を糊塗し、賠償責任を免れるために、想定外と唱えて情報の隠蔽に努めるという悪巧みであった。東電は、日本に未曾有の被害を与え、その存在はいまや社会における最悪の危機要因 (公敵) となりつつある。

東電の危機対応には、採ってはならない全ての失敗が凝縮されている。見習うことは多い。

## 6. 危機防止への企業責任

### ● 企業自体の危険性の認識を

ここまでは、企業を襲う危機とそれへの対応策を論じてきたが、最後に企業自体が社会や家庭にとっての危機要因になっていることを論じておく。

企業活動の歪みと事故は、社会と経済、家庭、他の企業に対して、最大の被害と打撃を与えることは、東京電力の原発事故を見れば一目瞭然であろう。JR西日本の鉄道事故や、航空機事故、工場の爆発・火災、汚染物質や炭酸ガスによる環境汚染、車両の交通事故など挙げればキリがない。

このような物理的な災難だけではない。米国の住宅バブルからリーマン・ブラザーズの倒産に至る道を暴走したウォール・ストリートの強欲な金融機関は、同国の金融恐慌と長引く経済低迷に、世界を巻き込む不況までもたらした。思えば日本の長年の不況も、住宅バブルを支えて破綻した銀行と住専が生み出したものであった。

また東北における震災と津波、タイの洪水は、そこに立地する企業体の活動を停止させるだけでなく、国内と海外の取引企業への部材供給網を寸断して、多数の企業の生産に大きな打撃を与えた。

こうした事例が示すように、2～3章に列挙した外部的な危機と危機要因の多くは、実は企業の事故や失敗に起因する。企業があらゆる非常事態を想定し、それへの対応を準備するのは、自己保身のためだけではない。まずは経営者と従業員の守護神＝株主様の利益と、ついでに社会と家庭の平穏を守るための最小限の責務なのである。

経営者や学者、日経新聞がよく唱える念仏＝コンプライアンス、サステナビリティ、CSRの中にも、この意味を含めるべきであろう。

災前の投資は災後の損失の1割にも満たない。これは、私が作った念仏である。自社を襲う多様な危機に備えることは、自社を存続させるための安い投資であると同時に、社会と経済、生活者と従業員、他企業や取引先の安全を守るための良識的な責任であることを教え諭す格言である。経営理念の根底に据えて、毎日唱えたい文言である。

### ● 情報開示の意味の再確認を

経営者と論客とマスコミが好きな念仏に、もう一つ「ディスクロージャー」という文言がある。

それは、隠し事がバレた時の記者会見で、いかにも済まなさそうな表情を繕ってから、おもむろに書類に目を落とし、「世間の皆さまをオサガワセして～」だの「第三者委員会を立ち上げて～」だの「今後はテンプラアイスの精神を」などと読み上げた後に、社長以下がセーノで一緒に立ち上がり、左右見渡して再びセーノで同時に頭を下げる、あの一連の儀式のことだと思っているとしたら、それは甚だしい誤認である。

情報開示とは、起こった事故や不祥事の全容を、下記のような事項（5W1H）に沿って、被害者、地域社会・自治体、取引先、社内、株主、報道機関などの全関与者に向けて提供することである。

表4 不祥事に関する情報開示の内容

- ◇ 発生した事故・災禍の全容と原因、
- ◇ 発生した場所と地域、時間・時期、
- ◇ 事故の危険性と被害者の防御策、
- ◇ 事故処理の進捗と復旧の見込み、
- ◇ 事故責任の所在と賠償責任の内容、
- ◇ 事故による被害総額と経営への影響、
- ◇ 責任者の処置と事故調査の方法、
- ◇ 再発防止策と関係者への謝罪

なお情報開示に当たっては、順守すべき原則がある。第一は多様な関与者がいかなる情報を必要としているかを考えること。第二は今後の情報開示努力が、外部関与者からの信用の回復か失墜かの岐路になると認識すること。第三は死に体になった積もりで、不都合なことを隠し偽るなどの操作を加えないこと。第四はあらゆる関与者に向けて情報回路を開き、迅速に情報の伝達を図ること。第五は状況の進展や変化がある度に、関与者の要求に合わせて継続して情報を提示すること。

この原則を守ることは、至難のワザである。いざ事件の当事者になれば、社長や腰ギンチャクが事実の隠蔽・糊塗、情報の偽装・粉飾を始める。結局はマスコミの調査や内部告発によって虚偽が暴露され、自滅への道に落ち込むことになるのだが、この岐路で道を踏み外す所が企業の性である。