



■ 新年のご挨拶

2010年、ブイ・マネジメントは顧客企業の皆様と一体となって
より一層“見える成果”を追求します。

新年明けましておめでとうございます。

昨年は米国の金融不安に端を発した世界同時不況により、多くの企業が厳しい経営を強いられることとなりました。経営コンサルティング業界もその例に漏れず厳しい経営環境にさらされる中、弊社はありがたいことに昨年度も企業の皆様から数多くのご依頼をいただくことができました。この場を借りまして厚く御礼を申し上げます。

我々も少しでも多くの企業の皆様のお力となれるよう、収益改善・コスト低減の取り組みを中心として様々なプロジェクトを手掛けてまいりました。中でも昨年は新商品開発に伴うビジネスモデルの構築、売上高の伸長、即時利益を出す施策の立案など実践的かつ即効性のあるアプローチにより、直接的に企業価値の向上に貢献できたのではないかと自負しております。

弊社がプロジェクトの成果を最大化することができるのは、コンサルタントだけでなくプロジェクトに取り組むメンバー全員に対して、以下の3つの心構えを徹底しているからです。プロジェクトに取り組む際は、是非以下の3つを心がけていただきたいと思います。

1. 危機意識を常に持つ
2. 全てにおいて利益追求型の思考をする
3. 組織横断的に取り組む

またプロジェクトメンバーの取り組み意識は、経営トップの思いの強さに影響されることが多いようです。まず経営トップが変革の意思を強く抱き、それを社員にしっかりと伝えることが肝要かと思われれます。

グローバル経済はようやく回復の兆しが見えてきましたが、日本経済は政権交代の影響やデフレの進行等多くの不安要素により依然として先行き不透明なままです。企業の皆様に奮闘いただくことで、是非とも今年は回復の年にしたいものです。我々ブイ・マネジメントのコンサルタントも、より一層のお役立ちができますよう、顧客企業の皆様と一体となって“見える成果”を追求してまいります。

本年も変わらぬご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

2010年1月吉日
株式会社ブイ・マネジメント
代表取締役社長 白石育哉



■ Consulting Review

リスク/クライシスマネジメントの重要性 ①- クライシスマネジメント会社に危機が訪れた際、経営者であるあなたは何をすべきか

株式会社バイ・マネジメント
シニアコンサルタント 白石裕之

1. リスクの時代 — 求められる危機対応力

今日の企業の経営環境は、グローバル化やIT化の進展、国際情勢等によりめまぐるしく変化している。情報技術が大幅に向上し、交通網が整備されたことにより世界の時間的距離は短くなり、ビジネススピードは飛躍的に上がった。しかしそれに伴い、企業を取り巻くリスクも大幅に増大している。

米国発の金融不安に端を発した世界同時不況により、2008年に引き続き2009年も世界中で多くの企業が経営破綻した。米国同時多発テロに代表されるテロ行為も、攻撃による直接的な影響よりも大きな損害を世界経済に与えている。また、リスクの顕在化や、危機に陥った場合の対応の失敗により、企業の信用やブランドが失墜し、経営破綻に陥るような事例も少なくない。

どの企業も世界規模で事業中断というリスクを評価せざるを得ない状況下にあり、リスク/クライシスマネジメントは企業が避けて通れない取り組みとなってきた。今まさに、リスク要因を分析し、危機(緊急事態)が発生した際には適切に対処することができる能力、即ち「危機対応力」が経営者には求められているのである。

2. リスクマネジメントとクライシスマネジメントの違い

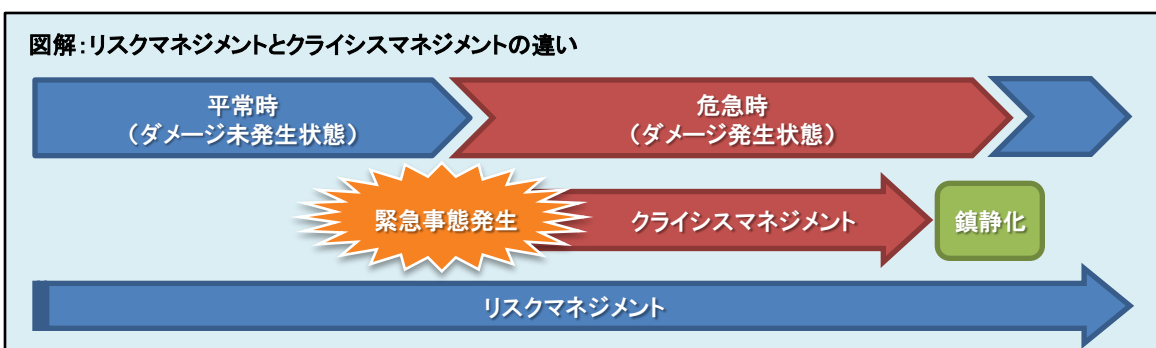
日本語で言う危機とは「リスク」と「クライシス」に分けられる。

- ① 「リスク」とは、企業資産(価値)を損なう可能性を持つ事象のことで、現実のダメージとして発生していない状態にあるものを指す。
- ② 「クライシス」とは、現実のダメージとして発生しており実際に企業資産(価値)を減少させている状態を指す。

つまり、リスクマネジメントとは経営の安定化を図るために、企業として存続・発展していく上で障壁となるリスクを把握し、事前に対策を講じる事で危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を最小化するための経営管理手法のことである。

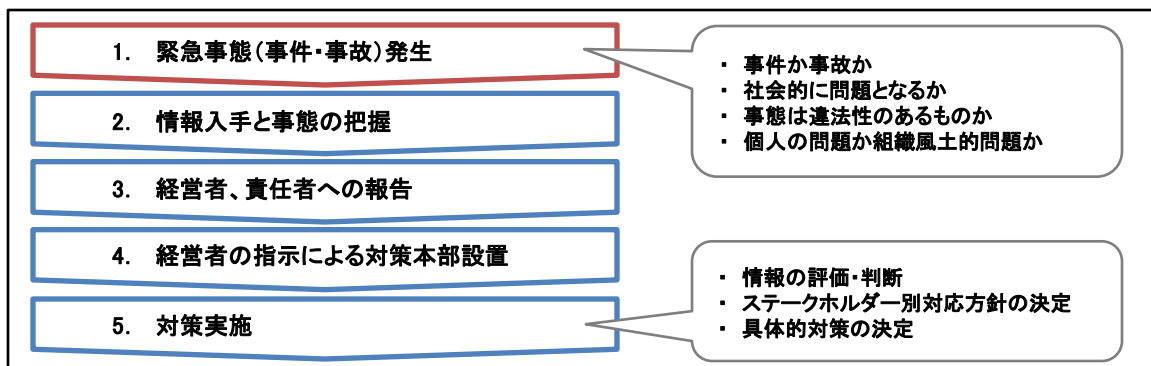
それに対してクライシスマネジメントとは、危機(緊急事態)が発生した際に、被害の最小化、二次被害への拡大防止、迅速な復旧等を企図して行う緊急時対策のことである。

本稿では、まずクライシスマネジメントについて紹介したいと思う。

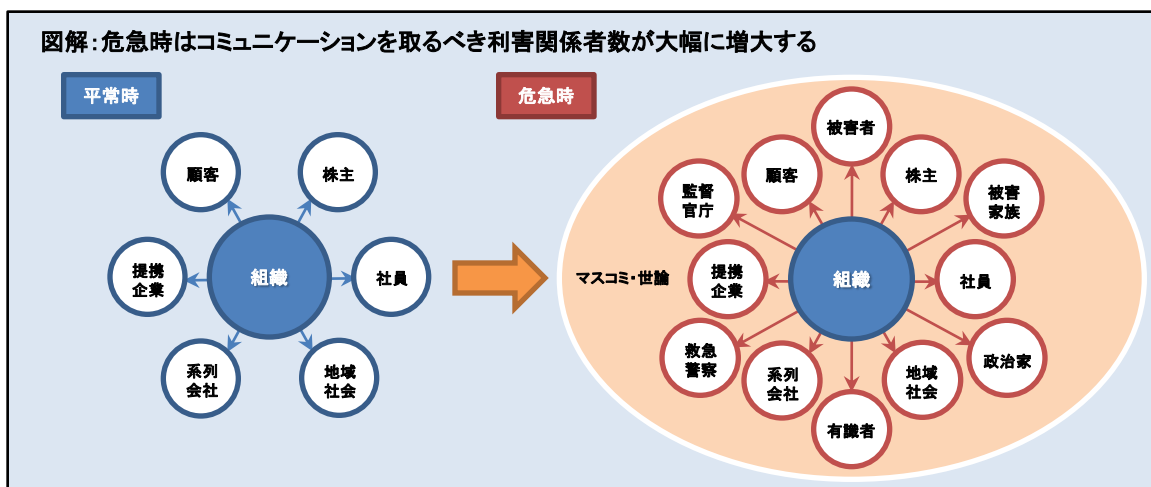


3. クライシスマネジメントの基本的なプロセス

緊急事態が発生した際の基本的なプロセスは以下の通りである。



ここで注意したいのが、具体的対策を実施する際の利害関係者(ステークホルダー)とのコミュニケーションである。日本企業の多くは、緊急事態の際に発生したダメージの復旧、そして法令に遵守した対応をとることの2点に関しては大方できていると言ってもよい。しかしながら、事件・事故により影響を受けた利害関係者(特に被害者)とのコミュニケーション対応はできていないことが多い。この対応を誤ることで世論の反感を買い、経営破綻に追い込まれたケースは少なくない。まず早急に被害状況を確認し、共に復旧活動に当たる社員や監督官庁の協力を取り付ける。次に被害者とその家族、地域住民等に状況を説明し、速やかに謝罪する。上場企業であれば株主への説明責任もあろう。全ては企業トップである経営者のメッセージ発信にかかっているのである。



4. メッセージ発信の際の4つの注意点

緊急事態が発生した際は、速やかに利害関係者に必要な情報を伝え、協力を仰がなければならない。しかし、事件・事故における被害の全容はその時点では判明していないことが多い。そこで経営者は以下の4点に注意して各利害関係者にメッセージ発信をする必要がある。

- ① 情報が限定されている中で、共感できるような納得性の高いメッセージを発信する
- ② 時間が限定されている中で、利害関係者に対して危機意識を醸成する
- ③ 情報統制が限定されている中で、メッセージの一貫性を保つ
- ④ 各利害関係者それぞれに合った適切なメッセージ発信をする

5. 社員の危機意識を醸成するために伝えるべきこと

緊急事態が発生した際、最も重要な利害関係者の一つが社員である。彼らの協力を抜きにして事態を鎮静化することは難しい。最初に協力を取り付けるべき相手は社員である。

緊急事態に対して必要な対応を迅速かつ正確に行うには、社員に当事者意識を持たせることが肝要である。社員が当事者意識を持つことで、事態に対してより適切な判断を行うことができ、ミスも最小限にとどめることが可能となる。社員に当事者意識を持たせるために有効な手段は、危機意識を経営者と社員が共有することだろう。危機意識を醸成するために、次の5つのポイントを社員に伝えてほしい。

1. 会社として取り組む最優先課題は何か
2. 会社として、社員に期待する役割と行動は何か
3. 社員が円滑に役割を実行するために会社は何をどのように支援するのか
4. 通常業務の中で変わるもの、新しく増える業務は何か
5. 事件・事故状況の変化に予断を許さない

6. まとめ: 危急時に経営者に求められる3つの要素

緊急事態発生時に企業の経営者に求められる要素は、①被害者視点、②コミットメント、③リーダーシップの3つである。これらに従い判断し、メッセージを発信、行動を見せることで利害関係者の理解が得られ、事態を一刻も早く鎮静化することができる。

被害者視点	被害者の立場に立って“問題”をしっかりと把握しているか
コミットメント	状況把握をしっかりと行い、それに基づいた対策・行動がとられているか
リーダーシップ	関係者に対して危機意識の醸成を行い、協力をとりつけているか

今回は緊急事態が発生した際の対応としてクライシスマネジメントの一端を紹介してきたが、それに対する備えとしてのリスクマネジメントも同様に重要である。危急時に適切なコミュニケーション対応を行うだけでなく、常日頃より利害関係者と良好な関係を築いておくことも怠ってはならない。また、外部コンサルタントやアドバイザーと共に事前にシミュレーションやトレーニングを行い、対処法を身につけることも有効な手段だろう。

次回は緊急事態に対する平常時の備えとしてのリスクマネジメントについて紹介したいと思う。

(No.35に続く)

株式会社バイ・マネジメント

株式会社バイ・マネジメントは、実践的アプローチに基づき、プロフェッショナルなコンサルティング・サービスを提供する経営コンサルティング会社です。あらゆる主要産業において、戦略立案からオペレーションマネジメント、企業改革、経営インフラ構築に至るまで、経営の幅広い領域の課題についてコンサルティング・サービスを提供しています。私たちは顧客企業のおかれた環境やプロジェクトのテーマがいかに困難なものであっても、“見える成果”の創出に向け最善を尽くします。

代表取締役社長：白石 育哉

所在地：〒107-0051 東京都港区元赤坂1-1-7, 12F

お問い合わせ先：TEL:03-3524-4601 FAX:03-3524-4602

E-mail: info@v-managecon.com

URL: <http://www.v-managecon.com>