

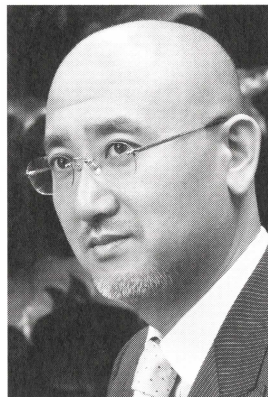
志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第65回

非常識な実践経営アドバイス



Question

今回の東日本大震災など、企業として予期できない災害に備えるためのリスクマネジメントはありますか？

(会社経営 東京都)

Answer

リスクマネジメントは
コストを勘案して決める

今回の大震災の被害は、地震そのものの被害だけではなく、津波によって破損した原子力発電所から放射性物質が漏れるという危機が起きました。

企業として、このような災害

に備えるためのリスクマネジメントには次のようなものが考えられます。災害が起きてもその影響を最小限にとどめるためには、会社の重要な資産のロケーションを分散することです。製造業であれば、工場を本州・九州・四国などに分散させることができます。また、企業にとつ

て最も重要な資産のひとつである「情報」を保管するサーバーを、日本のみならず海外にも保管することが可能です。

もし、今回、原子炉のメルトダウンが起きていれば、東京にも影響が及んだことでしょう。このような状況を想定すれば、マルチナショナルな会社をつくる、本社機能も海外に分散化するほうが良いのでしょうか。どこかの国が壊滅的な状態に陥っても、会社が倒産することは避け

ることができます。

津波に関しても、堤防を10メートルではなく、20メートルの高さにしておけば、被害は少なく済んだことでしょうし、そもそも原子力発電など選ばなければ、今回の事故も起きませんでした。

リスクを僅少にすることだけを考えれば、このような発想もできます。しかし、これにはコストが伴います。リスクには、マネジメント可能なものと不可能なものがあり、可能なものであつ

ても、マネジメントが必要なものと不必要なものに分けられず。何が可能か不可能か、必要か不必要かは、会社の規模や目的によって異なります。大会社では、ロケーションを分けて工場を作ることはできませんが、小さな会社ではコストを考えるとこれは得策ではありません。リスクマネジメントは、リスクの発生頻度と発生した時の損害の大きさを勘案し、コストと比較して決定する必要があります。高さ20mの防波堤は、発生頻度とコストを考えると見合うものではありません。

マネジメントできないリスクは、受け入れるしかありません。繁栄を極めた恐竜もひとつの巨大隕石の衝突と共に絶滅したといわれています。もし、このようなことが発生すれば、人類も存亡の危機となります。管理不可能なリスクやテイクしたリスクが発生した場合、「運命」として受け入れる覚悟が必要です。事前に受け入れていけば、発生し

た時に狼狽することも少なくなるのではないかと思います。

経営者のリスクは 社員の心が離反すること

リスクマネジメントは、経営者のリーダーシップと密接に関連しています。不測の事態が発生した時、いかなる行動を行ったかが重要です。経営者の行動はある意味、常に社員から監視されています。自分が窮地に立たされた時の行動に経営者の真の価値観が現れます。経営者にとって最も大きなリスクは、自分自身が放射線に被曝することより、自分の誤った行動により、人心が離れてしまうことです。

今回、インドに一時帰国していたインド人から「日本は危ないのか」と聞かれた時、「本当に危ないかどうかは、1週間もすれば分かるから、それまでは日本に来ることを延期してもよい」と答えました。連日、CNNやBBCは、日本の原発事故の話で持ちきりでした。海外メデ

シアは、原発事故のほうが津波より関心が高く、外国人は、非常に日本は危険と思っていました。確かにメルトダウンが起きたら、東京も危険に晒されます。

私は、娘と妻には、東京から避難するか否かを尋ねました。特に子どもは、放射線の影響を受けやすいからです。しかし、娘は、友達とともにいることを選びました。東京から逃げて、自分が助かるとしたら、娘の友達は、大きな被害を受けるということです。自分だけが助かり、友人を失うのであれば、娘にとって生きる意味がないということなのでしょう。

全くそのとおりだと思えます。私も、社員があつての人生です。社員と共に生き、社員と共に仕事をし、自分の使命を全うすることが重要です。家族全員、

最後まで東京に残ることになりました。何があつても日々、変わらない仕事を続けることが私の使命であり、存在意義だからです。

日本の経済復興は、われわれ一人ひとりが、精いっぱい、働くことによってしか得られません。戦後の焼け野原から日本が短期間で奇跡的に復興できたのは、われわれの諸先輩の努力のお陰です。今は、われわれがそれを行う時なのです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)

公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライズ ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。