

東日本大震災から学ぶリスクマネジメント 5**～木を見て森を見ず 東京電力、日本経営のもろさ～**

このたびの東日本大震災の被害に遭われた皆さまに、心からお見舞い申し上げますとともに、
皆さまの安全と一日も早い復興を心からお祈り申し上げます。

最近、事業継続計画(BCP)の重要性がさげばれております。自動車部品メーカーの工場が、地震、津波により稼働が停止したことで、完成車メーカーの生産に大きな影響を与えたのです。そこで、部品の発注先の完成車メーカーは、地震、津波、火災などでも生産が継続されるようにBCPを求めてくるのです。

すでに、電機、IT業界にはサプライヤー・チェーンマネジメントの世界基準があり、40項目、人事労務、安全衛生、環境、倫理的経営をリスクマネジメントで管理することになっています。

今回の震災をうけて、自動車メーカーでも同じような動きになると考えられます。その時、BCP対応を、と言われるかもしれませんが、しかし、事業を継続するだけでいいのならば、工場を2箇所に分散しようとか、倉庫に1週間分の在庫を備蓄(予備)しようという対策でいいのかもしれませんが、しかし、相手が求めているものはもっと範囲が広く、例えば、社長が急死したとき会社は動くのか？労働争議がおきてストライキになったら生産は続けられるのか？などということも含まれるでしょう。リスクを全体(森)から見た上で、BCPとして対策を打つもの、打たないものを分類し実行することが重要でしょう。

近年の金融商品取引法対応の内部統制も同じことがいえます。監査法人からチェックされる部分だけ対応し、リスクマネジメントができていと勘違いする企業担当者、これも、木を見て森を見ず、です。

リスクマネジメント(経営管理)は幅が広いため見えにくい分野もありますが、やはり全体から見て、BCP、危機、内部統制、それ以外のリスクにどのように対応していくのかを決めるべきでしょう。

そうした面から東京電力をみてみると、原子力発電所という木の管理はされていたのかもしれませんが、しかし、地震、津波といったリスクには対応されていなかった。やはりリスクを全体からは捉えていなかった、想定外という言葉は、森を見てこなかった証明です。

このように経営を一部から見て、一部だけの管理をすることは、成長経済の中では可能だったかもしれませんが、プラス成長分だけリスクを吸収できませんでしたから。しかし、実質マイナス経済成長の中ではリスクを吸収できないのです。また、経営者の苦手な、人事労務、法律、IT、財務、金融などの分野は大きく変化しています。その分野のリスク要因が増えているのです。したがって、一部だけを見て経営を行えるような環境でないことを早く悟ることだと思います。

2006年5月1日にスタートした新会社法は、経営の明治維新です。幕藩体制下の教育は明治維新後は通用しなかったと言われております。同じように、20世紀の教育は21世紀では通用しない可能性があるのです。ここは原点に立ち、新しい時代の経営を勉強する時期ではないでしょうか。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

暑中お見舞い申し上げます

暑い日が続いておりますが、どうぞご自愛のほどお祈り申し上げます。

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

いま、自ら決める責任 財政悪化 このままですか

東日本大震災の発生後、米欧の格付け会社が相次ぎ日本国債の格付け見通しを下げた。理由は財政不安。米リスク評価会社は経済損失を原発関連を除いても約24兆円とみる。未曾有の被害をもたらした今回の震災。崖っぷちの日本財政を谷底に突き落としかねない。一橋大学准教授の小黒一正氏によると「震災で2020年の財政破綻確率は24.9%に上昇した」。経済活動の停滞、税収の減少、歳出の増加…。国や地方の借金残高が家計の金融資産の9割に達する「破綻確率」が震災前の2倍になったという。

世界最大手ミュンヘン再保険が作った世界50都市の災害リスク指数。指数が高いほど災害が起こりやすく、もろく、被害が大きい。首位は「東京・横浜」(指数710)。2位の「サンフランシスコ」(167)を引き離す。政府は今後30年以内に70%の確率で起きるとみる首都直下地震(マグニチュード7.3)の被害想定を112兆円とはじく。

「なぜ日本は世界最悪の財政状況になったのか」というアンケートについて、その結果をみると、上位から、「政治家がだらしない」「無駄遣いをしている」「成長力が落ちた」と並ぶ。日本が財政構造改革に踏み切ったのが1997年。財政再建は失敗の繰り返しだ。

阪神淡路大震災が起きた1995年と現在を比べてみると、名目国内総資産489兆円→479兆円。国と地方の借金368兆円→869兆円。65歳以上の人口1,759万人→2,958万人。宿題を先送りする余裕はない。

日本は最も高い災害のリスクを抱え、世界最悪の財政状況にあり、世界最速で少子と高齢化が進む。過去になく政策の力が問われる局面だ。未来に責任を持ち、ツケを回さない、被災地の復興や日本再生のため、責任ある選択をしなければならない。

CEOは最高電力責任者 「国内立地」厳しさ増す

1979年、日本は第2次石油危機の影響でアルミ精錬などの素材産業が勢いを失った。加工組み立て産業や電子産業へと重心を移し始め、「軽薄短小」「知識集約化」といった言葉が流行した。

「平成の電力・エネルギー危機」といわれる今年は、当時と似た緊迫感が漂っている。アルミ精錬業は高いエネルギーコストのために日本を追われた。もしかしたら、今度は加工組み立て産業が似たような状況に置かれる可能性はないか。日本自動車工業会会長(日産自動車最高執行責任者)は現状を「6重苦」だと訴える。円高、税制、通商などに加えての電力問題。これでは「日本に立地などしてられない」との不満の声が他業種にもこだましていく。

「今や企業経営者の最大の課題はエネルギー問題」と話す、コンサルティング会社A・T・カーニーの笹俣弘志氏。同社の試算では、稼働から40年以上の原子力発電所を止めたと仮定すると、2020年時点で現在の54基が37基になり、不足分を再生可能エネルギーや天然ガスで賄うと発電コストが48%増える。例えば自動車を含む輸送機械産業の場合、売上高に占める最終利益の割合は0.6ポイント下がり、設備投資は約2割減少する可能性があるという。国内が厳しければ、投資は海外に向かう。国のエネルギー政策の行方にもよるが、電力が今後も経営の根幹を揺さぶる問題であり続けるのは間違いない。

三菱ケミカルホールディングスの小林喜光社長は「電力を含め、ハンディを与え続ける政府の下では経営は難しい。空洞化を覚悟してでも海外で稼ぎ、それで国内雇用を創出することだと思っている」と話す。

株主の利益を考えれば安価な電力を安定的に享受できる国を投資先に選ぶのも自然な行為だろう。CEOは最高経営責任者であると同時に「最高電力(エレクトリシティ)責任者」でないといけない時代だ。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

<発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

<製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。