

# 企業にとっての リスク管理

日本経済新聞社商品部編集委員 林 邦正

雪印乳業、雪印食品から始まり、最近の日本ハム、三井物産、東京電力と、企業の不祥事が立て続けに明るみに出ています。会社自体が消滅してしまった雪印食品のような例は極端としても、トップが退陣に追い込まれる

のはいまや当たり前になってきました。企業にとって最大のリスクは、社会の指弾を浴びるような行動をとったことが発覚し、企業として致命的なダメージを受けることでしょう。

## 「経営者受難の時代」に

しかし、最近の一連の不祥事を見て痛感するのは、いずれのケースも悪いことであるのは確かですが、いままで普通のこととして行われていた場合が多いのではないかとことです。三井物産のODAにからんだ談合でも、重大な犯罪との認識などは全くなかったのではないかと思います。他商社の首脳が実際、そんな趣旨の発言をうっかりして大きな問題になっています。

つまり、いままでならあまり目くじら立てるようなことではないと見過ごされていたことでも、法令に違反した行為は重大なペナルティーを受けるのだと、考え方を改める必要があるということです。特に企業のトップに座っている経営者は、よくこのことを理解し

PROFILE

林 邦正  
はやしくにまると



1948年福岡県生まれ。71年早稲田大学卒業、日本経済新聞社入社。社会部、日経ビジネス編集部、地方部などを経て、87年大阪商品部次長、89年東京商品部次長、90年から同部編集委員。商品先物取引、国際商品市況などを担当。



なければなりません。というのも、結局、トップは責任を免れることはできないからです。「経営者受難の時代」ということかもしれませんが、経済生活、社会生活に大きな影響力を持っている大企業においては特にそのことに注意を払う必要があるということです。

## 高まる消費者の発言権

こうした社会の変化は、特定の人たちが意識的に動かした結果ではなく、大きな潮流として起こっているということです。不可逆的な変化だといってもよいでしょう。一体、どういう変化が起こっているのでしょうか。それは、消費者の主権・発言権が高まってきているのだと思います。キャッチフレーズでいえば、「消費者の時代」になったのだということです。

だれもが簡単に多数の人にメッセージを送れるインターネットの時代になってきたことで、消費者あるいは個人のパワーはますます高まる傾向にあるといえます。実はIT革命の持つ最大の意味は、そこにあるのではないかと私は考えています。伊藤忠商事の丹羽宇一郎社長は「清く・正しく・美しく」と言っているようですが、まさに求められる企業像はそういうことになるのでしょう。

## 鈍いリスクへの認識

では、そうしたなかで、企業にとってリスク管理はいかにあるべきなのでしょう。根本の問題はリスクについてのしっかりした認識を持つことが出発点です。一般論でいえば、日本の企業はリスクに関する感度が鈍いのではないかと思います。そのようなことを考

えないでも済んできた幸福な時代が長く続いてきたからです。

官僚主導型の経済システムの下で成長を遂げてきたことが習性となって、役所の顔色だけをうかがっていれば済んできたからです。東京電力の原子力発電所のずさんな管理・点検などを見ていると、その端的な例ではないかと思えます。

食品の安全性が大きな社会問題となってきたことで、経済の自由化と規制との関係に改めて関心が高まる傾向があります。同じように、電力の場合もいま進めようとしている自由化と規制のあり方の問題が関心を集めるようになるのではないかと思います。

しかし、安全性に対する規制をきちんと行うことと自由化とは別の議論なのです。むしろ、自由な企業活動が認められているからこそ、それに対する責任も負わなければならないのが企業ではないでしょうか。不正やインチキをしてビジネスに勝つようなことがないよう、しっかりと監視や監督をするのが公的機関の役割なのです。

## 求められる説明責任

不祥事が起こったときに感ずるのは、弁明の場に立たされた企業トップが、ろくに事実を把握していないことがしばしばあることです。「王様は裸だ」ということが見事に露呈してしまうのです。リスク管理の要諦からすれば典型的な反面教師といえます。「説明責任」という言葉はいまやすっかり浸透しましたが、説明責任を果たすことのできる企業や役所のトップはまれとっていいでしょう。不祥事の際の最低限のリスク管理は、この説明責任を果たすことなのです。