

間違ったメッセージを発信していませんか？

リスクマネジメントの意外な盲点

☆☆☆ 経営環境に翻弄されない会社を目指すシリーズ⑥ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 リスクの洗い出しはしているが……
- 【2】 顧客第一主義で順調に見えた事業拡大
- 【3】 あれほど言い聞かせていたはずなのに？
- 【4】 意識統一は何事も難しい
- 【5】 リスク回避とミッションの実現



【今月のハイライト】

企業の社会的責任（CSR）に対する関心は年々高まっています。近年続発した企業の不祥事が、その意識を高めているようにも思えますが、ではなぜ企業不祥事は一掃されないのでしょうか？ そこで今回は、CSRの一環でもあり、企業経営を考える上で欠かすことのできないリスクマネジメントに注目してみようと思います。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】 リスクの洗い出しはしているが……

1》企業の社会的責任（CSR）への関心

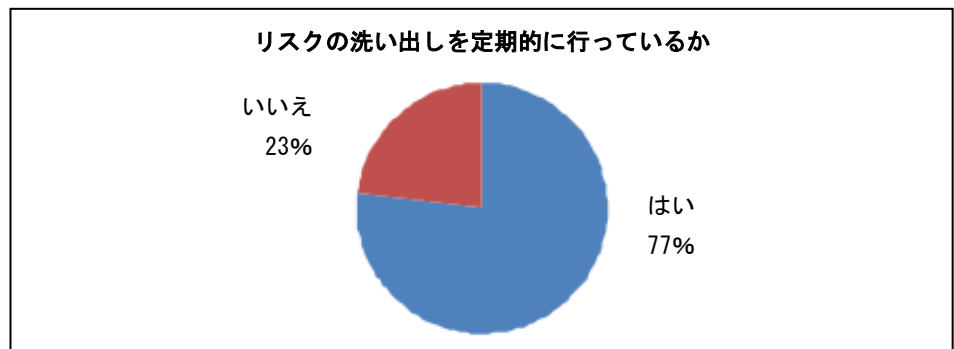
企業の社会的責任（CSR）に対する認識は、年々高まっているようです。たとえば近年では、環境に配慮した企業活動などがその代表であり、こうした施策を企業がやっているかどうか、

消費者が商品・サービスを購入する際の決定要素のひとつになっているほどです。

そして、CSRの一環でもあるリスクマネジメントへの関心も深まっていますが、これには数年前に続発した「企業不祥事」の影響という別の背景もあるようです。

2》リスクマネジメントにおける盲点

下図は、大和総研が行った「リスクマネジメント調査結果」から抜粋したデータです。回答数は152社で、うち54社が日経225企業となっています。



上図によると、実に8割近い企業が「リスクの定期的な洗い出しを行っている」ことが分かります。しかし、どれだけ企業がCSRを果たそうと躍起になり、その対策に注力しても、「不祥事」が一掃されたわけではありません。なぜなのでしょう？

そこには、これまでの考え方・やり方ではカバーし切れていない「盲点」があるような気がします。

今回は、この盲点が何なのか、そして盲点を埋めるために何ができるのかを考えてみます。

3》人気洋菓子店A社

A社は洋菓子の製造・販売をしている会社です。自社店舗の販売だけでなく、地元のホテルに製品を卸すなど、地域ではかなりの人気店として位置づけられています。



【2】顧客第一主義で順調に見えた事業拡大

1》何よりも顧客のために

A社の外見的な特徴といえば、華やかなデコレーションに正統的な味のケーキです。これが人気の理由でもあったのですが、**A社の特徴を内部的に見るならば、社員は口を揃えて「顧客第一主義」と言います。**

実はA社長（兼パティシエ）、自他ともに認める「CS（顧客満足）オタク」であったようで、

他人が気にも留めないところに気づく感性

が、一方ではケーキへのこだわりにもつながっており、密かにその異名に誇りをもっていたそうです。

2》信じられない不祥事の数々

もちろん、A社長のCSに対する考え方は、行動を通して従業員にも浸透しているようでしたし、日常的な業務の中でもA社長自ら話して聞かせていたともいいます。

ですから、数年前に立て続けに起こった企業不祥事を、「お客様の利益を考えないからそんなことになるんじゃないか」と、

そうした行動を取る企業が存在していること自体がとても信じられなかった

ようです。一連の騒動に対して同情はおろか、むしろA社長は冷やかな目で見ているのです。

3》2号店開設

顧客第一主義に徹した努力の甲斐もあって、A社の売上は順調そのものであり、新たな出店話が具体性を帯びてきたのもそんな折でした。

前から目をつけていたテナントに空きが出たのです。早速、ビルオーナーに渡りをつけると、それから6カ月間は日常業務と開店準備にまさに目の回るような忙しさだったそうです。

しかし、その忙しさは十分に引き合うものだったようで、

2号店の開店当初は行列ができるほど

でした。その後も客足は途絶えることはなく、人気の商品は午前中で売り切れということも珍しくはなかったといえます。

そして迎えた2号店初のクリスマス、これは言うまでもなくA社長にとって勝負の時でした。



【3】あれほど言い聞かせていたはずなのに……

1》クリスマス商戦を終えて

結果的にクリスマス商戦は、A社にとって大成功だったと言っていいでしょう。しかしながら、問題はクリスマスを数日過ぎて客足も落ち着いた頃、ふいにA社に襲いかかったのです。

何と賞味期限の切れた売れ残りのケーキを2号店で販売していたことが判明したのです。これはA社長自身のチェックによって分かったことですが、

そんなことが自社で起こるとは到底信じられなかった
とA社長はいいます。

2》A社長の対応

A社長は常日頃から、「顧客第一主義」を社員たちに語ってまいりましたし、社員たちも世間を騒がせた一連の表示偽装事件の顛末について知らないはずがありません。

ですから、自社で起きた間違いが単なるケアレスミスではなく、

「悪いと知りつつやった」ことが後の詳しい調査で判明した
とき、A社長のショックはなおさら大きかったようです。

そのような中でも、**普段から顧客の利益を強く意識していたA社長の対応はさすがに迅速**でした。

事情をインターネットで公開するとともに、店頭にも貼り出し、分かる限りの購入者の元を訪れて謝罪もしました。こうしたA社長の真摯な対応もあって、大きな信用失墜にまで至ることはありませんでした。

3》騒動その後

騒動が一段落して、社内的な処分も済ませた頃、冷静な頭で考えてみると、A社長にも反省点はあったようです。2号店を何としても成功させたいという思いから、クリスマス商戦の成功に甘んじることなく、その後も売上目標を厳しく訴えたことが、

社員に対して想像以上にプレッシャーをかけていた
のではないかと、ということです。

それでも考えなければ、A社長は自分を納得させることができなかったのです。

ただ一方では、「なぜ我が社で？」という思いはどうしても拭い去ることができなかったといえます。



【4】意識統一は何事も難しい

1》大きく違っていた“前提”

しかしある日、今回の事件について思い返していると、A社長は自分の考え方と件くだんの社員の考え方には、はっきりとした相違があることに気づいたそうです。

すなわち、A社長は徹底した顧客第一主義ですから、顧客の不利益になるようなことが起こることを嫌います。

ですから、A社長の考え方は

「リスクの発生を極力抑えようとする意思と行動が前提」

になっており、その上でリスクが発生した場合の対処法を準備しておくものです。

ところが、今回の騒動はあれほどやってはいけないと言っていたことを「悪いと知りつつ」やってしまったわけですから、「**リスクを極力抑えようとする意思**」は前提にないわけです。

2》マニュアルを超えたところにあるリスク

そもそもA社長が前提にしていたものがなくなっていたのですから、想定外の事態に陥ったのも不思議ではありません。

こうした「悪いと知りつつ犯してしまうリスク」の存在に気づいたとき、A社長はこれまでの教育・指導では不十分で、

社員がリスクを冒そうとしてもできない仕組み

が必要なのではないかと思いついたといいます。

「それをやってはいけない」とA社長が口を酸っぱくして指導し、それを十分に社員が理解しながらも、そのやってはいけないことをやってしまう社員が現にいたのですから……。

3》ダブルチェック方式

まず、具体的な施策として採用したのが、ダブルチェック方式でした。よくありそうですが、A社長はここに入社年度の比較的若い社員を配置するという工夫を凝らしたそうです。

ケーキ作りの理想に燃え、かつ

余計な悪知恵がついていない者がチェック係には最適

だと判断したからです。

そして、彼らばかりでなく全社員にダブルチェックの目的を説明するうちに、A社長が何を大切にしているかが、社内に浸透していくのが実感できたそうです。



【5】リスク回避とミッションの実現

1》企業文化はどうやってできる？

同時に、顧客満足の意味を体系的に伝える研修の場を設け、**最終的な商品チェックに関する報告は、どんなに忙しくても、どこにいたとしても、必ずA社長が受ける**ようにしたそうです。

こうした改善による社内の変化を感じながら、

「こうしてリスク管理を積み重ねて、その意味を社員と共有していくことが企業文化を形づくっていく」

と、A社長は再認識したといえます。

その意味で、2号店の売上を意識し過ぎたことで、利益第一という間違ったメッセージが社員に伝わってしまい、これも続けば企業文化となってしまう恐ろしさに身震いしたともいえます。

2》リスクマネジメントとミッション

ここに至ってリスク管理の「盲点」は明らかです。人も教育も完璧ではありません。ですから、**「悪いと知りつつ犯してしまうリスク」まで考慮するなら、これまでとは違った「仕組み」が必要**ということになりそうです。

A社では今回の騒動を通して、ダブルチェック等の「仕組み」に行き着きましたが、その作業は「会社が何を大切にするか」という企業文化の形成過程でもありました。それは換言すれば、

「こういうことはしたくない」という意思表示

でもあります。

リスク回避のために可能な限りの努力をするという作業は、自分たちがしたいことを阻害する要因を取り除くことに他ならず、それはミッションの実現と表裏一体と言えるのだと思います。

3》内部リスクと外部リスク

企業を取り巻くリスクには、内部リスクと外部リスクが存在します。内部リスクとは、企業不祥事や商品欠陥などの

事業や会社の存在そのものに起因するリスク

であり、外部リスクとは、火事や地震といった自然災害、あるいは社会状況の変化によって起きる、会社そのものを原因としない、

外部環境の変化によって生じるリスク

のことを指します。このようなリスクの存在を体系的に意識した対策がこれからの時代に必要になるのかも知れません。以上

