

## 特集

# 中小企業のリスクガバナンス

～万が一に備えた強い企業となるために～

西河経営・労務管理事務所  
対中国進出研究所

所長 西河 豊

## はじめに

2011年3月11日に大変悲しい災害が起こりました。

この場をお借りして、被災された皆様とご家族の方々には謹んでお見舞い申し上げます。被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

この東日本大震災により、一時東日本の経済が麻痺、停滞した感があります。現在でも一部原材料調達などで影響は消えず、危機感を持っておられる経営者の方もおられると思います。

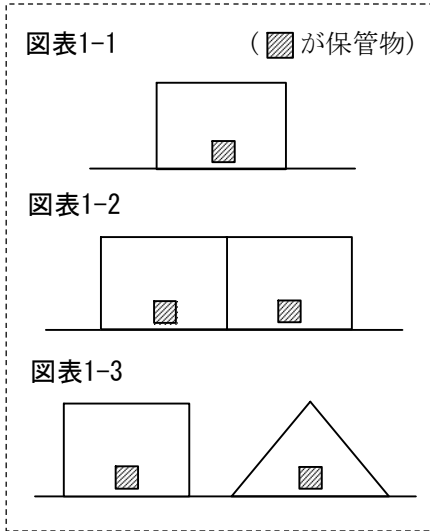
リスク対応といっても一体どういう手順で何から手をつけていったらいいのだろうか？と考えておられる方も多いのではないのでしょうか。

本稿では、中小企業が普段からいかなる経営のリスクに晒されているか、万が一の時にそれにどう対処すべきかを改めて考えてみたいと思います。

## 1 リスクヘッジの由来

ここでは、中小企業の危機対応(予防)の説明に入っていく前に、その基本的な考えとして登場する「リスクヘッジ」の考え方について説明します。

人間がその時点で貴重だと思えるものを保管する倉庫の話です。



左の図を見て下さい。

- ・ 図表1-1のような形の倉庫では災害に弱いことが分かりました。
- ・ そこで、図表1-2のように2つの建屋に分散してみましたが、これでも大きな災害が起これば意外と脆いことが分かりました。
- ・ そこで図表1-3のように倉庫の建屋を離し、しかも、工法を変えると、災害に際しても「どちらかが残る可能性が高い」ということが分かりました。(100%安全ということではありません。)

この様にリスクの回避や軽減の工夫をするという考え方が「リスクヘッジ」です。現在では、リスクヘッジは金融用語化している面もありますが、起源はこういう話です。

図表1-3の「工法を変える」ということを以下の事例で説明しましょう。

例えば、磁気媒体のデータの保管場所を離して保管しておいても、なんらかのウイルスに感染されると、データ通信した段階で、離れた場所に保管してあるデータも感染してしまうケースです。

そこで、データの保存方法を一方は磁気媒体、一方は紙媒体とするような思考法です。

今後このような、大企業では既に取り入れている「リスクヘッジ」の考え方が資産保存法的一大潮流になると思われますので以降の事例の中で説明いたします。

## 2 リスクに対する考え方

### (1) リスクの分類

中小企業を取り巻く環境は、外部環境から受けるリスクと内部環境から受けるリスクを内包しています。

よく使われる言葉に言い換えますと、

**外部環境リスク→金融環境・為替環境などの経済環境と災害などの天災**

**内部環境リスク→現金事故、労災事故、情報漏洩などの人災**

今回、大震災で外部環境リスクの災害に目が行きがちですが、判断の誤りや、会社モラルの低下も事故が起こった時の損害を桁違いに大きくする危険性を内包しています。

## (2) 基本的考え方

2大リスクに対して本稿で述べる考え方は

**外部環境リスク→悲観論に立つ必要はないが、楽観論だけで経営してはならない時代である。**

**内部環境リスク→性悪説に立つ必要はないが、性善説だけで経営してはならない時代である。**

前段はともかく、後段は、すんなりと受け入れられない経営者の方もおられるかもしれません。中小企業を経営しておられる方の中には「自社の従業員を疑うなんてとんでもない！」と考える方が多くおられます。

しかし、この「性悪説に立つ必要はないが、性善説だけで経営してはならない」という本旨は、性善説に立って従業員に任せきりにしないで、正常な判断ができるように会社内に相互にチェックするシステムを作るという意味です。具体的には以降の章で説明いたします。

## **3** リスクガバナンス要素の分類

今回のリスクガバナンスを考える領域は、「人材」「設備」「金銭」（いわゆる企業活動における人・物・金）に加え、近年重要となってきた「技術・ノウハウ」という4分野とします。

ハード・ソフト面で分けると、「人材」はソフト、「設備」はハード、「金銭」と「技術・ノウハウ」はその両面を持つものとして規定しています。

「金銭」については通帳類、「技術・ノウハウ」に関してはそれを記したものと、本質的にはソフトでありながらもハード面にかかる要素もあるからです。