

リスク管理

CRE(企業不動産)とリスク管理⑤

人的リスクと今後の取り組み

■社会的責任

CREが物理的・法律的・経済的に何ら問題なかったとしても、CREに対するステークホルダー(利害関係者)の理解・協力が十分でなければ、企業経営は多大なリスクを抱えることになる。特に企業の社会的責任(CSR)に対する批判は、他のリスクよりも大きな損害につながる場合がある。ここでは、法律や物理法則、経済性では割り切れない、ステークホルダーとの関係に関するリスクを「人的リスク」とする(人体に直接危害を及ぼす「人的リスク」という意味ではない)。

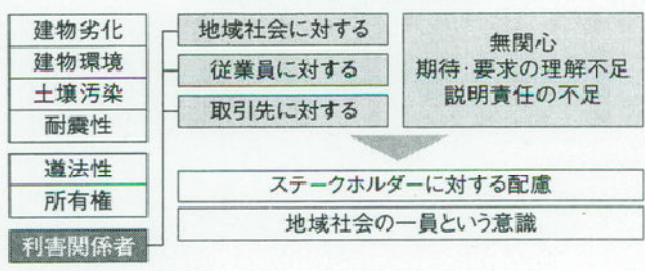
例えば、町工場の多かった地域にマンションや分譲住宅が建って新規住民が増えると、今まで問題にならなかった騒音や



入山 央

経営コンサルタント
中小企業診断士

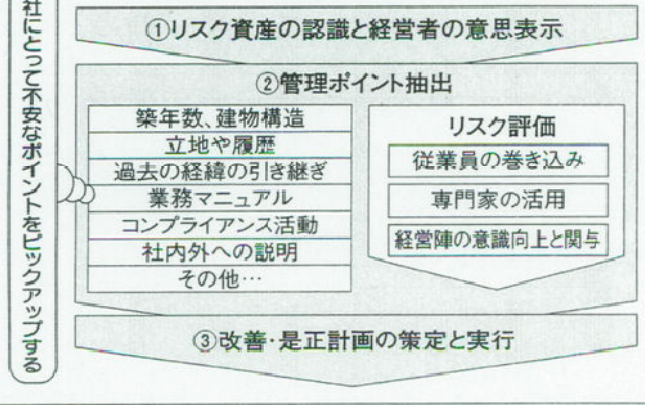
人的リスクと対応



利害関係者への配慮

経営者自ら説明責任を

これからのCREとリスク管理



業がCREの公共財(社会的資本)的な側面を理解して、地域社会の一員として社会的責任を果たす重要性を述べている。CREを所有する企業は自社の利益追求だけでなく、CREが属する地域社会と積極的にかかわり、その中長期的な変化に伴う、企業に対するさまざまな期待・要求をくみ取ることが求められる。

■従業員

設備の更新やレイアウトの改善などを長年怠ると、従業員の勤務効率が落ちるだけでなく、意図せぬ弊害が顕在化する場合があります。かつては「本社ビルを建てる」と会社が設備の大規模な変更など、経営層がCREについて明確な方向性を持って実行したとしても、従業員

一方、従業員はより良い環境で勤務したいと同じ程度に「差」を求め、現状を変えることに抵抗を示す。事業所の移転や設備の大幅な変更など、経営層がCREについて明確な方向性を持って実行したとしても、従業員

立地の良しあしは業種によっては一時的に直接判断する要素だが、著しく利便性が悪ければ業種を問わず効率的な取引や事業運営に疑念を持たれるだろう。

社外の者が自由に出入りできる事務所が機密保持に熱心だとは思われないう、あまりに雑然としたオフィスや倉庫、あるいは訪問に危険を感じるほど老朽化したCREを見て、安心する取引先はいないだろう。

経営者は取引上の優位性を維持するため、CREの在りようを適切に管理し取引先に伝える必要がある。

③最後にリスク評価の結果、今後必要だと判断した改善・是正などに対して(直ちに)対応できるものは別として、中期的な改善・是正計画を作成して、予算や人員を充てて実行する。

■3ステップ

①まずCREがリスク資産であるという認識を経営者が持つ。そして、CREが企業に必要な資産である以上、これを適切に管理していく意思を、経営者の言葉(肉声と文字)によって全社に表明・共有する。

②次に多岐にわたるリスクについて段階的に評価を進めるため、自社のCREにとって不安な点をピックアップして、当面の重点管理ポイントとする。ここで、重点管理ポイントが土壌汚染ならば専門家にエンジニアリング・レポート(ER)を依頼したり、主要取引先の不安解消ならば経営者自ら出向いたり、適した手順で評価を進める。もちろん、どのような場合でも従業員の巻き込みが必要である。この間に勉強会などを実施すること

③最後にリスク評価の結果、今後必要だと判断した改善・是正などに対して(直ちに)対応できるものは別として、中期的な改善・是正計画を作成して、予算や人員を充てて実行する。

この取り組みは②のステップをいかに効率的に進めるかがポイントになる。予算や人員に限られた状況では、管理ポイントを絞らざるを得ない分、企業によって優先順位や組み合わせが大きく異なる。あらゆる要望に応えるワン・ストップのサービスは、残念ながら見当たらない。手前みそで恐縮だが、多数あるサービスから適切なものを組み合わせ、各企業の実情にマッチしたCREのリスク管理方針をカスタマイズできる中立的なアドバイザーは有効だと感じている。(おわり)