

研 究 成 果 論 文

リスク・マネジメント<流通>

平成 9 年 1 2 月 1 0 日

社団法人 中小企業診断協会

東京支部 研修部

リスク・マネジメント研究会

目 次

		頁
第 1 章	リスク・マネジメントとその概観	1
1	リスク・マネジメントの必要性	1
2	政治・経済をめぐるリスク	3
3	天災のリスク	3
4	人災のリスク	3
5	情報のリスク	4
6	リスク・マネジメント及びその方法	4
7	リスク・マネジメントにおけるコスト・パフォーマンス	4
第 2 章	リスクの予見とそのマネジメント	5
1	リスクの概念	5
2	リスク・マネジメントの意義	5
3	リスク・マネジメントの類型	5
4	リスク・マネジメント・プロセス	5
5	ツール・ミックスについて	6
第 3 章	「ヒト」のリスク・マネジメント	7
1	経営戦略に沿った能力開発	7
2	人材育成の重点課題	8
3	「セクハラ」対策の留意点	9
4	公共の人材育成施策の活用	10
第 4 章	「モノ」のリスク・マネジメント	11
1	営業方針の決定	11
2	最適商品ミックスの決定	12
3	在庫リスク・マネジメント	12
4	災害による「価値ゼロ」のリスク	14
第 5 章	「カネ」のリスク・マネジメント	15
1	「カネ」の調達リスク	15
2	「カネ」の運用リスク	16
3	資金固定化のリスク	17
4	外貨に係わるリスク	18
第 6 章	「情報」のリスク・マネジメント	19
1	情報管理のリスク	19
2	コンピュータウイルスのリスク	19
3	知的所有権のリスク	20
終りに		21

第1章 リスク・マネジメントその概観

この章はリスク・マネジメントがなぜ必要か！、について事例を引いてまず述べることにし、次いで企業リスクの中でも目につきにくいのが、企業業績を左右する要因として密接に影響を及ぼす「企業イメージ」をとりあげ、まず人の生活必須要件としての繊維・衣料、食品、住関係の3分野の業種を例に述べている。

次いで、政治・経済を巡るリスク、天災により発生するリスク、人災によるリスクなどについて例を述べている。

つぎに、リスク・マネジメントとしてその方法についてあらましましに触れ、最後にコストパフォーマンスの考え方について述べている。

1 リスク・マネジメントの必要性

(1) 科学技術の発達とリスクのシフト

流通業、製造業、サービス業を問わず産業の多くの分野において、何らかの企業リスクに遭遇する機会は常に存在するといつてよい。なかには突然にやってくるリスクが存在する。

たとえばこれまでの社会システムではなんら問題として取り上げられなかったことも、制度や法律の改定によって大幅に変わってしまい、ついには企業の存続を揺るがしてしまうこともあり得る。法律の改正によってこれまで老舗として栄えてきた酒飯店や米穀店の場合、経営方法は根本的に変わらざるを得なくなり、雑貨屋、駄菓子屋など零細小売店の多くにそれを見ることができよう。

また頻度としては多くはないが、訴訟事件における判決によって想像もできない大きなリスクを負う場合があることにも注目しなければならない。たとえば「1997年6月米国においてタバコ訴訟で敗訴したメーカー側は、今後25年間に3,685億ドル(約44兆円)の損害賠償金を支払う和解案で合意した」というショッキングなニュースは、タバコメーカーおよび数千にもおよぶ関連企業に対して、長期にわたる企業リスクとしてマイナスに影響を及ぼし、これが今後多面に関連する産業に少なからず悪影響を及ぼしてくることは避け切れないことである。

米国におけるこの事件を対岸の火事として腕をこまねいている訳にはいかない。我が国においても平成6年タバコによる健康被害ほかの理由で損害賠償請求事件が発生しており、引き続いて係争中である。被告はいうまでもなく日本たばこ産業であるが、この訴訟の判決如何によっては、日本たばこ産業及び数千にもおよぶと推定される協力会社や原材料生産者など関連企業に及ぼすリスクの大きさははかり知れないものがある。

予測の難しいこのような企業リスクはその規模や頻度はさまざまであり、企業経営にとって避け切れない問題であると言っても過言ではない。

以上の例はつい最近のニュースからまれに見る大型訴訟事件の一例を取り上げたのであるが、いうまでもなく大型事件の場合は、企業城下町や取引関連企業におよぼす

影響が大きく、それらの企業の経営を圧迫するだけでなく、規模の縮小や倒産など憂き目にあう企業が少なからず出現する可能性のあることにも十分注目していかなければならない。

これとは別にこれから予想される問題として、技術の進歩とともに登場してきたインターネットなどの利用による、電子取引や電子マネーなどがあげられよう。この種の問題点はいうまでもなく「セキュリティ」の問題であるが、技術の進歩に伴ってセキュリティ破壊の技術も進歩するという悪循環を、いかに克服できるかが成否のカギとなろう。

以上に取り上げたのは近年報じられ、またこれから問題としてあげられると考えられる一例を述べたに過ぎない。

この報告は「流通業」にウエイトをおいて企業リスク問題を取り上げることとし、その切り口を“経営資源”におきながら、事例を挙げて簡潔に述べることにした。

(2) 企業イメージとリスク

企業イメージはその企業にとって業績に影響を及ぼし、企業の社会的評価を左右する、特に食品や嗜好品関係の業種の場合、製造業はいうまでもなく流通業においてもこの傾向は強く、業績に密接に影響を与える。

ここでは、企業イメージの問題を生活関連業種について検討を加えることとする。

繊維・衣料関係の業種

人々の生活において“衣、食、住”は不可欠な3大要件であるが、通常“衣”が優先されやすい、衣はまず身体の保護の為に作られ、技術の発達に伴って次第に個性発現の手段として利用されるように変化してきた、そして人々のさまざまなニーズに応じてさらに素材や染色、デザイン、縫製など技術的発達を見るところとなってきたが、人々のニーズが強いところは、それに伴い評価の見方も厳しくなる傾向にある。したがってクレームの発生も少なくないと考えられる。こうしてクレームが重なることとしいに企業のイメージダウンを招くこととなる。

食品関係業種

“食”は人の生命を維持するために欠くことのできない重要な役割をもっていることから、この業種に携わるかたがたは研究、工夫への努力に余念がない。

この業種の特性からみて、クレーム発生は企業にとって決定的なイメージダウンを招きかねないが、そうかといってクレームゼロを達成することは大変難しい課題といえる。

したがって、このようなリスクの予防について企業内の体制確立とチェックの実施など欠くことのできないので、近年食品業種において導入されつつある“HACCP”システムの導入等についても検討が必要かと思われる。

住関連業種

“住”は人が安全に生活するために衣、食に次いで重要なツールであり、その構造や居住性について今日まで限りなく改良されてきている。しかしこれからも技術の進歩にともないさらに改良が進められて行くこととなろう。

しかしここでマークしなければならない問題は、住環境の快適性、機能性など

人々のニーズをバネに進歩し続ける技術が、必ずしも人々の期待にすべて応えてくれるものとはかぎらないということである。

時には、階段の踏み外し転倒や、つまずき、転落などさまざまな事故発生の因子を含んで設計、施工されていることは、多くのかたがたがその事例を聞き、また自分自身が経験されておられよう。

このようなリスクの排除には多くの技術が生かされているが、近年「バリアフリーの設計」などと言われているのもその対策のひとつと言えよう。

2 政治・経済をめぐるリスク

リスクには一個人や一企業での対策や対応ではどうにもならない場合がある、たとえばイデオロギーの交替による経済社会システムの大幅な変更にとともなうリスクも取り上げられるであろう。また政策の改変、法律の制定・改正など政治・経済に起因するリスクなど日常茶飯事の出来事として発生している事は改めて言うまでもない。

また政権交代にとともない、新たな政策の施行により発生が予想されるリスクにも注目し、しかるべき事前の対策をとる必要がある。

近隣諸国をはじめ、海外諸国の政治・経済の動きから少なからず影響を受けることから、海外の必要な情報にも目配りをよくし、ふだんのリスク対策に抜かりのないような体制作りをし、管理して行くことが望まれる。

3 天災のリスク

天災のなかで代表的なものに地震があるが、この地震の発生を或る程度予知できれば、それなりの応急対策を施すことで発生するリスクも相応に回避されようが、最近の地震研究成果では「地震の発生について事前に予知することはできない」との結論が発表されていて、この地震予知から得られるであろうリスク対策については、現在のところ全く望みはなくなってしまったといってもよい。

そこでこの地震リスク対策として残された道は、唯一「地震によって発生が予想されるリスクの想定とその予防対策並びに、被害の最小化に向けての理論的根拠を明らかにし、各職場にいたるまで役割分担を決めて組織的に実施する」ということが一般的な方法であるといえよう。そこで全国安全週間の機会を利用するなどして、定期的に防災訓練を実施する事が望まれる。

4 人災のリスク

このリスクは天災リスクと比較すると、かなりコントロールしやすいリスクであると考えられる。というのはもともと“ヒト”の考えや行動にリスク発生の遠因があるからであって、しごく当然であるといってもよい。

そこで、“ヒト”に起因して発生が予想される「人災のリスク」について、インサ

イドすなわちその企業なり団体なりでリスクの発生をコントロールできる性質のものと、インサイドではコントロールできないものとを分離して、具体的にリスク項目を挙げて対策を検討する必要がある。前者のインサイドにおいてコントロールの可能性のある事項については組織を挙げて取り組むべきであり、後者についてはリスクをコントロールできるアウトサイダーに働きかけて、リスクをいかに最小限にするかの行動を起こさせるような働きかけをすることも必要である。

5 情報のリスク

経営情報、新商品開発情報、市場情報その他の情報入手時期の適否などは、経営全般の効率的運営を左右することとなるため、この情報の収集、セレクト、分析、活用など情報の管理活用は大切な要件である。

特にインターネットによる情報の収集、又は発信など情報のグローバル化が進むこれからの時代のリスクヘッジは重要課題である。

また情報システム自体のセキュリティーについて100%完全を期す事のむずかしい現在、自社の情報リスク管理について十分な体制をとることが望まれる。

6 リスク・マネジメント及びその方法

リスク・マネジメント及びその方法については、第2章以下の各論で述べることとするが、ここではなおそれらのうちの概略にふれておくこととする。

(1) リスクおよびそのマネジメントとは！

この報告においてリスクとは、企業経営における「危険・損害・事故発生の可能性」のことをいうこととし、具体的には第2章以下で述べることとする。

リスク・マネジメントは幅広く企業経営における損失及び発生してしまったリスクに起因する損失の極小化、経営へのフィードバック・アクションも含んでいて、最終的には経営効率、収益の向上を通じて企業の発展、倒産防止に貢献することを目的としている。

7 リスク・マネジメントにおけるコスト・パフォーマンス

リスク・マネジメントのコスト対機能について考えるならば、一般的には次の公式が参考となる。

$$\text{コスト・パフォーマンス} = \frac{\text{リスク・マネジメントにより回避された損失額 他}}{\text{リスク投資額（予防のための投資+処理のための投資）他}}$$

上記の式において、損失や投資など価値の評価については業種、業態、企業規模、資産、商品その他により異なるので、それらを勘案して算定されるのが適切である。

したがって、この算定評価等については必要により個別に行い、独自に指標等をつくり利用されることが望まれる。

第2章 リスク予見とそのマネジメント

「企業は常にリスクにさらされている」といっても過言ではない。特に、大企業に比べて体力が弱い中小企業においてはなおさらのことであり、たとえ企業活動における些細な判断ミスであっても、重大な事態にたち至るという危険性も十分に予想される。このような不確実性の時代においてこそ、リスクを事前に予見し、そのリスクを制御し、的確な対策を講じていく、経営管理の一環としてのリスク・マネジメントが注目されている。

1 リスクの概念

(1) リスクとは「危険」であり、事故発生（損害）の可能性である。

(2) リスクの分類としては

 純粹リスクと投機的リスク

 静態リスクと動態リスク

 基本リスクと特殊リスク

があるが、本章では の純粹リスクと投機的リスクとしてとらえる。

2 リスク・マネジメントの意義

現代の厳しい市場環境においては、ビジネス・リスクは多種多様な分野にわたっており、リスク・マネジメントなくして企業の存続は難しい状況になってきている。

したがって、ビジネス・リスクを合理的・科学的に管理していくことが重要となり、更に究極的には企業の倒産を防止することが重要な課題となる。

3 リスク・マネジメントの類型

(1) 保険管理（insurance management）型リスク・マネジメント

主として、純粹危険を管理の対象とし、危険処理手段の中核として保険の有効・適切な利用を考え、その前段階として事故防止を考える。

(2) 経営管理（business management）型リスク・マネジメント

単に純粹危険のみならず、投機的危険をも含めて企業危険一般を対象とし、危険処理手段としては必ずしも保険を重点的に考えず、あらゆる合理的手段を考える。

この場合、部門管理が主となる。

(3) 経営戦略（management strategy）型リスク・マネジメント

経営管理を部門管理としてではなく、全般管理として戦略的に扱う。

4 リスク・マネジメント・プロセス

リスク・マネジメントはリスクの発見・確認、リスクの分析・評価、リスクの処理

(対策)というマネジメント・プロセスで進められるが、そこには常に「いかに最少の費用で最大の効果をあげるか」という視点が必要となる。

(1) リスクの発見・確認

リスクの発見・確認はリスク・マネジメントの出発点であり、内部資料として、チェックリスト、財務データ、フローチャートなどを、外部資料としては、業界団体の調査資料、業界専門誌などを用いて行う。

(2) リスクの分析・評価

リスクの分析・評価はリスク対策を立てるうえで不可欠なステップであり、収集されたデータをもとに確率手法によって分析・評価を行い、リスクの発生頻度と損失規模を予測する。

(3) リスクの処理(対策)

リスクの処理(対策)には、大きく分けて2つの方法がある。

その1つは、事故発生を未然に防ぎ、万一発生した場合でも、被る被害を最小限にしようとするリスク処理方法で、リスク・コントロールという。

もう1つは、リスク・コントロールを行うだけでは防ぎきれない損失に対して、自社の財務力を考慮しながら、予想されるリスクを自社で保有するか、あるいは第三者に移転するかを選択することによってリスクの軽減を図る方法で、リスク・ファイナンスという。

リスク・コントロールには、リスクの回避・損失の予防・損失の軽減・リスクの分離・リスクの結合・リスクの移転(保険によるリスクの移転を除く)という6つの方法がある。

リスク・ファイナンスには、リスクの保有・リスクの移転(保険によるリスク移転)という2つの方法がある。

5 ツール・ミックスについて

リスク処理には既に述べたように2つのアプローチがあり、その1つはリスク・コントロールであり、もう1つはリスク・ファイナンスである。

これらの処理技術(ツール)の特質と処理効果を吟味しながら最善の処理技術を組み合わせることをツール・ミックスといい、さらにリスク処理ツール・ミックスの実行とリスク処理成果の監視を行うことにつながる。

ツール・ミックスの活用では、コストパフォーマンス(費用対効果)にすぐれた処理手法の選択と実行、さらにその結果の確認と前行程へのフィードバックが大切である。企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化しており、休みなく新たなリスクが発生してくる。例えば、外的要因(社会・政治・経済環境、関係法令の改正、新規取引、諸契約ほか)および内的要因(経営計画の変更、組織変更、新規事業への参入、新製品開発ほか)の変化に対応して、ツール・ミックスの見直しが必要になる。

第3章 「ヒト」のリスク・マネジメント

「企業は人なり」といわれ、人材のよしあしが企業の行く末を決めることになる。企業が存続し、社会的評価を得ていくためには、常に従業員の能力開発を行い経営戦略に沿った人材育成をしていく必要がある。

人材育成の決め手は経営者の基本姿勢とOJT（職場内教育訓練）であり、「良き上司のもとでは、放っておいても部下は成長し、いきいきと仕事をする」といわれている。特にセクハラに関する上司の配慮は大切であり、配慮の欠如は企業イメージの失墜に結びつくこともあり得る。経営資源の乏しい中小企業にあっては、公共の人材育成施策の積極的な利用をすすめたい。本章ではこれらをポイントとして記述する。

1 経営戦略に沿った能力開発

(1) 社外でも通用する人材の育成

経営がグローバル化し、中小企業も国際企業と直接競争して経営していかなければならない今日、求められる能力も従来のテクニカル・スキル（知識・技能・態度）からヒューマン・スキル（統率力・育成力・折衝力）やコンセプチュアル・スキル（企画力・判断力・実行力）に重点が移り、独創性、問題発見、解決能力、国際性など豊かな感性と構想力をもつ視野の広い人材を育成するための能力開発が必要である。

また、企業間で手を取り合っていこうという「企業連合」の時代にあっては、各企業の従業員は、プロとしての自覚を持ち、プロにふさわしい専門性を身につけることが必要である。「社外でも通用する」、「社内なら一流」、「社内で普通」というランク付けが一般化されるようになってきた。

(2) 人事管理制度とリンクした人材育成

これからの人材管理制度は経営環境や従業員意識の多様化がどのように変化するかを踏まえて検討することになるが、その際、「人間尊重」と「個人の主体性確立」という基本理念をベースに、従来の減点志向ではなく、努力次第で過去の失敗をいつでも取り戻せる、いわゆる「敗者復活」が可能となるチャレンジ型、加点型の制度を導入する必要がある。そのことはまた、従業員の働きがいの重視と独創性の発揮などを一段と強めることになる。

人材育成のねらいは、仕事のプロセスの中で自己実現を図るという「個人目標」と新しい技術への適応や新しい市場への挑戦という「企業目標」を融合させることであり、従業員一人ひとりの「個」を重視しつつ、同時に企業ニーズにも合致する能力開発であるといえる。

具体的には、人間を大切にし、従業員の働く意欲を尊重し、個人個人が能力を最大限に発揮できるような多様な処遇制度を用意するとともに、能力、業績を反映させたチャレンジ型の人事管理制度を構築しなければならない。

(3) 個別キャリア形成と自己啓発

能力開発は、生涯教育の考えに立って企業も能力開発に努めるとともに、従業員も

自己啓発に励むことが肝要である。入社から退職までのキャリアと生涯生活設計の下にライフステージに対応した能力開発を展開することが肝要である。企業の行う能力開発に従業員は積極的に参加することはもちろん、自己啓発などにより、より一層の自己実現を図るよう自らの能力は自らが高めることの意識を持つことが大切である。

企業は本人希望に基づく能力開発に努めるとともに、内外諸制度を活用して多種多様のメニューをそろえた自己啓発の援助制度を導入し、資格取得やリフレッシュ教育、専門能力の修得などを支援する体制を整える必要がある。能力開発に意欲があり、仕事に積極的に取り組む従業員に対して、企業が能力開発の機会を提供することになる。

2 人材育成の重点課題

(1) 経営者の基本姿勢

よく「企業は経営者の器以上に大きくなれない」といわれている。しかし、企業はトップの力のみでなく、周囲の協力があってこそ企業は発展し成長するものであり、社内外の真の協力者がどれだけいるかで経営者の器が決まるといっても過言ではない。心から協力してくれる厚い人脈作りは、経営者自らを高めることによってのみ可能となるものである。ここで経営者の基本姿勢を述べたい。

「ソトを見て」仕事の方向づけをする

経営者にとって大切なことは「ソトを見る」ことである。経営者が「ソトを見る」ことは、顧客の方に向くことであり、それは、顧客つまり得意先は自分に何を求めているかということ認識することである。経営者は、「顧客つまり得意先が自分に何を期待しているか」ということを確実につかんでから、「自分は部下に何を要求するか」ということを考えるべきである。

経営者の実際の仕事は、仕事の方向づけを決めることであり、目標と方針を設定することから始まる。目標とは期待される成果であり、具体的数字や目で確認できる状況記述であること、方針とは目標を達成するための「力の入れどころ」であり、手段や方策を選ぶうえでの判断基準であることが不可欠である。経営者は自分の目標と方針をはっきりと決め、目標を達成するために自分はどんなところに力を入れるべきかを自分で考え、自分の意志で決定しなければならない。

速やかに決断する

躊躇することは誤った決定をすることよりも問題が多い。その理由の第1は、躊躇によって時期を失することである。いかに優秀な決定であっても、タイミングを外してしまったら、もはやそれはタイミングのよい劣った決定よりもお劣っている。その第2は、躊躇することによって部下を不安がらせることである。部下は不安の念にかられ、どうしたらよいのかわからずに、いたずらに右往左往することになる。その結果、統制の取れない行動となり、経営者は次第に部下の信頼を失っていくことになる。決定は速やかなるをもってよしとするものである。

結果を重視する

経営者は、「どのような結果が求められているか」を考えねばならず、結果に

貢献するためにどのようなことをしなければならないか、部下に何をさせたらよいかを考えねばならない。従来のマネジメントは方法や過程を非常に重視する傾向にあり、方法がよかったのだから結果は悪くても仕方がないという考え方がある。しかし、顧客や得意先が期待していることは結果であり、方法や過程ではないことを理解せねばならない。

(2) OJTの推進

最も教育訓練の効果があるのは、OJT（職場内教育訓練）である。OJTは職場の上司が日常の仕事を通じて部下を指導するものであり、これがうまくいけば部下の意欲も向上し職場も活性化する。

OJT推進のステップ

- a 第1ステップ：目標能力の設定
企業が個人に対して必要とする職務遂行能力を明確にする。
- b 第2ステップ：現状能力の把握
個人ごとの現状の職務遂行能力を明確にする。
- c 第3ステップ：能力ギャップの明確化
個人ごとの目標能力と現状能力のギャップを明確にする。
- d 第4ステップ：教育訓練の実施
個人ごとの能力ギャップを埋めるべく、上司がOJTを実施する。

OJT推進にあたっての上司の留意点

- a 心構え
上司の最も大切な条件は、部下の信頼を得ることである。このため、上司として望ましい条件を備える努力をすること。
- b 仕事の改善
安全確保（S）、品質向上（Q）、経費削減（C）、納期短縮（D）などが可能になるよう、ムリ、ムダ、ムラを発見し排除すること。
- c 仕事の管理
上司の意図を部下にうまく伝えるためには、教える技能を身につけること。
- d 部下の育成（人間関係）
上司がやってもらいたいと思うことを、やってもらいたい時に喜んでやってもらえるために、日頃の人間関係の配慮をすること。

有能な上司は、部下の自己啓発意欲の高揚に努めることと並行して、自分自身をよく啓発しなければならない。山本五十六の言葉の「やって見せて、言って聞かせて、やらせて見て、ほめてやらねば、人は動かず」ということである。

3 「セクハラ」対策の留意点

(1) 実態把握・調査

従業員全体への無記名によるアンケート調査が効果的である。アンケート調査はプライバシーを守ることが大切であり、退職者も調査対象とするとよい。

(2) 従業員等に対する教育・研修

先ず経営者層がセクハラ対策の必要性を認識し、次に全従業員に対して、セクハラ防止へ積極的に取り組む姿勢を表明することが大切である。

(3) 苦情処理手続きの制定

苦情の処理は、プライバシーを保護することが重要であり、関係者への調査では秘密厳守が大切である。特に、加害者とされた本人へは十分な弁明の機会を考慮することが肝要である。

(4) 制裁規定の精度

制裁規定の制定のためには、日頃から従業員に対して、セクハラを行った者は服務規律違反として懲戒処分を受けることがあることを周知させておくことが重要である。また、就業規則等で制裁理由とそれに対する制裁の種類と程度を明らかにしておくことも必要である。

セクハラ問題は、処理を誤ると深刻な問題となる危険性をはらんでおり、対策を効果的に進めることにより、職場の秩序が維持され、明るく働きやすい職場となる。

従業員のモラルが向上し、生産性も向上する。この結果、対外的な信用も向上する。などが期待される。

4 公共の人材育成施策の活用

(1) 生涯能力開発給付金制度

能力開発給付金と自己啓発助成給付金がある。能力開発給付金についていえば、支給対象年齢は中小企業 25 歳以上で大企業 40 歳以上であり、支給割合は中小企業 1/3、大企業 1/4~1/8 であり、1 人当たり日額の助成金は 3,000 円~4,000 円となっている。

(2) 能力開発情報システム

全国レベルの情報をデータベース化し、適切な情報を無料で提供している。能力開発プログラム事例、教育訓練体系事例、教育訓練コース情報などに人気がある。

(3) 技能検定制度

現在 133 職種について技能検定が行われている。試験は各都道府県において職業能力開発協会が実施している。合格者には労働大臣(特級、1 級)または都道府県知事(2 級)から合格証書が交付され、「技能士」と称することができる。

(4) ビジネス・キャリア制度

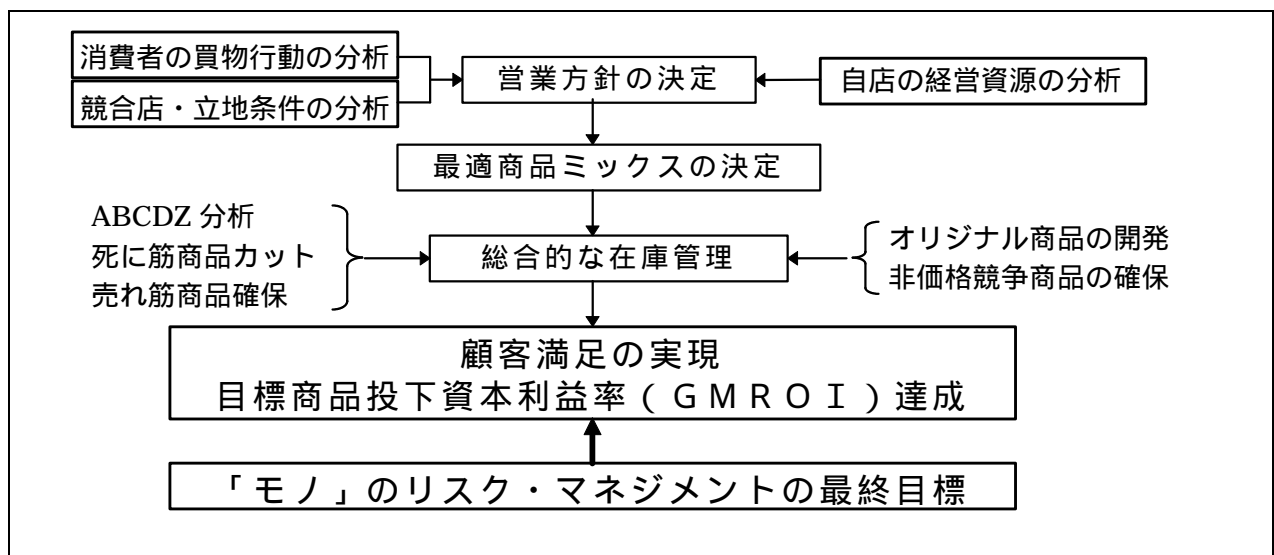
現在「人事・労務・能力開発」「経理・財務」「営業・マーケティング」「生産管理」「法務・総務」「広報・広告」「物流管理」「情報・事務管理」「経営企画」「国際業務」の 10 分野について認定講座(労働大臣認定)が開設され、修了認定試験(中央職業能力開発協会実施)が実施されている。

上記の外に、無料または安価な講習会・研修会などもあり、詳細については「都道府県労働部能力開発課」に問い合わせるとよい。

第4章 「モノ」のリスク・マネジメント

本章のテーマ、「モノ」のリスク・マネジメントの最終目標は、自社（店）の顧客に十分に満足してもらいながら、目標とする商品粗利益率を実現することである。大手スーパー、イトーヨーカ堂の98年2月期の経常利益予想は、他の大手5社の合計を上回るものの、当初予想利益を下回りそうだ。同社社長によれば、機会損失（品切れによる売り逃し）と値下げロス（同社は買取り仕入れ）の合計が純利益の3.5倍にもなり、顧客ニーズに沿っていない品揃えが原因と断じている。どのような商品を、どのような方法で、いつ、どのくらいの数量仕入れて品揃えすればその最終目標が実現し、営業目標が達成されるのかを検証し提案したい。

図表4 1 「モノ」のリスク・マネジメントの最終目標



1 営業方針の決定

(1) 消費者的買物慣習の分析、競合店の分析ができているか？

現代の多忙な消費者は、買物の利便性を重視する。

豊富な商品情報を持った消費者は、じっくり品選びができ、こだわり商品も品揃えされて、深い商品知識をもった販売員がいる店を好む。

価格重視型の消費者は、豪華な店舗、手厚いサービスに関心がなく、もっぱら価格重視の比較購買をする。

自店商圏内の競合店分析では、業種と業態、品揃えと客層等を念頭におく。

(2) 自店の経営資源を冷静に見据えているか？

経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、情報、立地条件等である。なかでも「ヒト」、つまり経営者の資質が最も重要な経営資源である。経営者にとって、自分を客観的に評価することは難しい事とはいえ大切なことである。優れてネアカな経営者には、取引先、従業員、家族がついて来る。

(3) 営業方針は上記(1)、(2)をじっくり検討して決定したか？

厳しい評価者である消費者に支持してもらえる小売業、取引先に支持してもらえる卸売業の最大の条件は“顧客に満足してもらえる品揃え”である。その結果として利益がついてくるのである。

2 最適商品ミックスの決定

(1) 自店の営業方針では、どのような商品ミックスが適切か？

「均衡のとれた在庫」を維持することが大切である。つまり、自店の顧客層のニーズを満足させ、在庫・販売・利益のバランスがとれる品揃えが重要である。

図表 4 2 商品アイテム（商品ミックスの4つのパターン）

幅 \ 深さ	深い	浅い
狭い		
広い		

のタイプは専門店型で、特定の商品ラインで高い顧客満足が得られ、ワンストップショッピングタイプの顧客吸引力に欠ける。のタイプは、コンビニエンス・ストア型で、距離的、時間的便利さが特徴。のタイプは、デパートがその典型、高い顧客満足でストアロイヤリティーが得られるが、多額の在庫資金を必要とする。のタイプは、ディスカウントストアがその例で、売れ筋に絞った品揃えとなる。

(2) 「均衡のとれた在庫」をチェックする指標、GMROIとは？

小売業の資本投下で最も重要な在庫投資は、商品投下資本粗利益率（GMROI）で管理する。

$$GMROI = (粗利益 / 純売上高) \times (純売上高 / 平均在庫投資額)$$

$$= 粗利益率 \times 商品投下資本回転率$$

図表 4 3 GMROI に対する3つの戦略的組合せ

小売業の戦略タイプ	粗利益率	商品投下資本回転率	GMROI
a 商品回転主義	25.0%	8.0	200%
b 粗利益主義	40.0%	5.0	200%
c 均衡主義	33.3%	6.0	200%

aに該当する業態はディスカウント・ストア、食品スーパーマーケット。bは、高級専門店、デパート。cは、一般小売店、総合スーパーマーケット等である。

売上高を維持しながら商品回転率を高めるには、

- a 思い切って死に筋商品を排除して商品ラインを縮小する
- b 継続的在庫管理で最高・最低在庫高を設定し、商品アイテムを減らす
利益率を高められる商品とは
 - a 限定生産品
 - b 供給が追いつかない手工業商品
 - c 輸入が限られた輸入商品

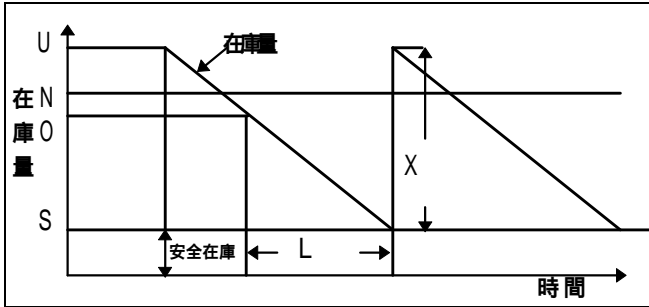
3 在庫リスク・マネジメント

目標在庫水準を維持し、増えがちな在庫を削減するアプローチは次の通りである。

(1) 目標在庫水準を維持するマネジメント

単品管理

図表4 4 安全在庫管理



品目ごとに販売、仕入、在庫の継続したデータを取り、注目商品では上限在庫量、品切れを起こさないための安全在庫量、発注点在庫量を設定して在庫管理を行う。

(注) U: 上限在庫量 O: 発注点在庫量
 N: 平均在庫量 L: 調達期間
 S: 安全在庫量 X: 発注量

総枠管理

年間の標準在庫目標を設定し、月別、部門別に管理しながら実在庫の平均在庫との差異を目標に近づける対策をとる。

ABC D Z管理

図表4 5 品目別の重要度をABC D Z分析で明らかにし、相応しい管理手法を用いる。

グループ	売上構成比	品目数	商品の内容	商品のライフサイクル	管理内容	管理の基本
A 1	35%	10%	稼げ筋商品	成熟最高期	充分な在庫確保 欠品厳禁	単品管理
A 2	30%		儲け筋商品 薄利商品	成熟前期 成熟後期	陳列拡大、欠品防止 競合店売価注意	単品管理
B 1	17%	30%	シンデレラ商品 価格競争商品	成長後期 下降前期	陳列拡大 陳列縮小 バックヤード在庫ゼロ	総枠管理
B 2	13%		成長商品 下降商品	成長前期 下降後期	定番陳列確保 発注中止陳列縮小	単品管理 総枠管理
C	5%	60%	デビュー商品	導入期	テスト販売	単品管理
D	0%		見切商品	見切期	定番から削除	総枠管理
D	0%		登録商品 死に筋商品	登録期 廃番期	商品選定 店舗商品廃棄処分	
Z	0%		開発商品 削除商品	開発期 削除期	仕入先選定 商品マスター削除	

出所：小林勇治著『小売業「超 POS マーチャンダイジング革命」の具体策』一部筆者加筆

(2) 目標在庫水準を低下させるマネジメント

実地棚卸しの実施と不動在庫の処分による平均在庫量の削減

棚卸し減耗や不動在庫を正確に把握するため実地棚卸しを行い、ABC D Z分析でのD Z分類の在庫処分をタイミングよく実行する。

仕入業務の改善による平均在庫量の削減

仕入調達期間の短縮（前記図表4 4のL）で安全在庫量を圧縮 仕入の頻度を増やし1回当りの仕入量を減らす。

POSシステム、EOSシステムの活用による在庫削減

単品毎の商品情報活用、調達期間の短縮が可能となり確実な効果が期待出来る。

4 災害による「価値ゼロ」のリスク

(1) 災害リスクの留意点

災害、特に自然災害による損害を最小限にするためには、日頃から防災マニュアルなどに基づく訓練計画を立て、訓練を行うことが大切である。

(2) 自然災害の特質

地震、火山噴火など自然災害は発生の予測が困難であり、災害の大きさ別の対策をたて、従業員の訓練をしておく事が求められる。そして、自然災害のリスク・マネジメントの主な目的は、如何に最少の損失に留めるかである。

(3) 自然災害対応計画のポイント

被害規模：規模に応じた対策が必要。極力最大規模を想定すべきである。

立地条件：東京都では建物、火災、人的、避難の条件別の危険度を地域危険度として、500平方メートル単位で公表している。

マニュアル：企業の伸長や周辺地域の環境変化に応じて見直すことが必要である。

復旧対策：防災マニュアルは事前対策・直後対策・事後対策の3つに区分される。

(4) 事前対策の留意点

事前対策の目的は2つで、損失を最小限にすることと、復旧を早めることである。

事前対策のポイント

a 地盤、建物調査：耐震診断、建築物の補強等 b 地域の状況、近隣対策：避難場所までの距離、平常時からの地域とのコミュニケーション c 情報通信、連絡網の整備：緊急時連絡先、ライフライン関連、病院・警察・消防署・市区町村の役所 d 屋内収容物の耐震対策：転倒、落下、破損防止 e 防災備蓄：食料品、水、医薬品、救急資機材（懐中電灯、携帯ラジオ、携帯電話等）

事前対策のマニュアル作成

a 防災行動基準、マニュアルの作成：連絡網を盛り込んだマニュアルは、防災担当者用と一般社員用とを区別 b 防災教育、訓練：年1回程度は必ず実施 c 事前準備：防災設備の定期点検等 d 通信手段：一般電話不通事の代替手段確保等

(5) 直後対策、事後対策の留意点

直後対策、事後対策では、火災予防や拡大防止、被害状況の正確な把握、復旧対策のキメ細かい見直しが重要である。

直後対策のポイント

a 火災・爆発・危険物流失等の対応 b 救出・救護 c 避難・誘導 e 情報の収集・伝達：従業員、顧客の安否、店舗、商品、ライフライン機能の被害状況調査等 f 地域や防災関係機関との相互協力 g その他：二次災害の防止等

事後対策のポイント

a 情報収集 b 復旧対策：店舗、事務所の修復、要員の確保、代替店舗の確保、商品確保のための取引先への協力依頼等 c 防災マニュアルの見直し：マニュアルは絶えず見直しが必要。 d その他：被災企業への法人税の特例措置による優遇措置の適用を受けること。

第5章 「カネ」のリスク・マネジメント

企業にとって、「カネ」は欠かすことができない重要な経営資源である。性格上、取り扱いの上手、下手によっては企業の存立基盤にも影響を及ぼしかねないので、そのリスク管理は慎重にも慎重を重ねる必要がある。「カネ」に係わるリスクは大きく分けると調達面と運用面の2つがある。また、内容を分類すると、長期・短期など期間に関することや、外貨か円貨かなど通貨の種類によるリスクなどがある。

企業は、起こり得るケースを想定して必要な管理システムを構築し、損失の極小化に努めなければならない。

1 「カネ」の調達リスク

(1) 調達に係わるリスクの発生の態様

必要な資金が集まらないケース

企業の調達能力が不足したり、信用がなく、適正な担保もないため、必要なときに、十分な「カネ」を獲得することができない。

調達コストが高くて企業収益を圧迫

金利をはじめとするコストがかさんで、収益が悪化、赤字に転落する。

目的に合致しない資金調達や悪質な金での資金繰り実施

長期使用目的の資金を短期借入でまかなったり、街金など質が良くない金に手を出したりする。

(2) 調達リスクの対処方法

資金調達相手先の多様化

必要なときに、資金を提供してくれる相手を多様化しておく。銀行などの民間金融機関や政府系金融機関その他金融取引の範囲を拡大する。

コストの低い調達方法の探索と実施

必要な資金を最も有利な方法で集められる選択方法を多種類準備して、目的と時宜に応じて使い分ける。

(3) リスク対策の具体的実施方法

金融機関の選定と信頼関係の構築

できるだけ複数の金融機関との取引を継続して、いざというときには便宜を図ってもらえるような緊密な関係を強化しておく。

自己資金の蓄積を高め、エクイティファイナンスも実施する

利益の累積によって、純資産の額と比率を大きくして、借入への過大な依存度を減少させる。社債や転換社債の発行によるエクイティファイナンスも検討（信用度がものをいう）。

適正なコストによる調達の実現（費用収益対応）

資金活用による収益を正しく予測して、それに見合う適正な方法とコストで調達を行なう。

2 「カネ」の運用リスク

(1) 運用におけるリスクの発生

目的に応じた有効な資金が使われていること

調達目的に沿って正しい資金の使い方が継続して実行されており、期待通りの収益を継続して確保する。調達内容は、自己調達であるか、他人からの借入であるかを問わない。

調達と運用において資金のバランスがとれていること

調達との関係では、期間および通貨の種類などのバランスをとる。短期調達が短期運用に、また外貨負債は外貨資産に見合っていることなどである。

運用全体としてのバランスでは、ポートフォリオに偏りがないようにする。

たとえば、長期の投資残高の比率が異常に大きいなどという状態は避ける。

余剰資金の運用が適正に行われていること

余剰資金がないのが理想の状態である。しかし、経営上やむを得ず発生する余剰については、目減りなどしないような対策が必要となる。低金利の状況ではなかなか思うようにはいかないが、リスクがある証券投資などには手を出さず、対象を厳選した運用で資金を適正規模に維持する。

(2) 運用リスクの対処方法

総合的な運用バランスの維持

どのような資金運用のポートフォリオが収益の極大化を生むかを常に研究して、その状態を維持するように全体をまとめる。

目標とするバランスシートを設定してその実現に努力する

損益との関係も考慮して、会社が目標とするバランスシートの姿を検討し、実現する。経常運転資金（営業債権、棚卸資産など）と固定資産、投資残高のバランスも考慮する。

(3) リスク対策の具体的実施方法

営業資産の回転状況のチェックと改善

売上債権や棚卸資産の回収が迅速に行われて、資金効率を高めているかを点検し、改善の余地を探る。回収の遅れは損失という意識を徹底させる。

設備投資の効率性の確認

設備などの固定資産が、経営計画の通りに稼働して収益を上げていることをチェックする。目的を達成したものや、時流に合わない資産については改修や廃棄を検討してより効果のある資金の使用にシフトする。付保を十分に行う。

投資資金の効率の確認

関係会社への投資や一般の長期証券投資などが期待された収益をあげて、資金コストをカバーしているかを検証する。関係会社の経営状況、証券投資の配当収益、有価証券の売却益などから採算性を検討する。

管理体制の確立

調達、運用など資金の総合的内部管理体制を確立し、効果的に機能させる。

3 資金固定化のリスク

(1) 資金固定化の発生の態様

(短期および営業資金の固定化)

売上債権などの債権の延滞、不良化

得意先の倒産や経営不振のために、売上などの債権の入金が遅延したり、回収不能になる。

不良在庫の存在

製品が不良であったり、流行遅れとなったために、売れなくなる。管理不備などの理由で破損、陳腐化して廃棄したり、紛失するものも出てくる。

短期所有の有価証券の値下がり

短期運用目的で所有する株式や債権などが、相場や金利変動で値が下がる。

(長期資金の固定化)

不良不動産の所有

遊休土地や不稼働の工場設備などを保有して、効率的な活用ができない。

関係会社などへの投資の失敗

関係会社の業績が不振で、投資に見合う収益を上げることができない。

その他投資資産の不良化

長期保有の有価証券やその他の資産（ゴルフ会員権など）の価値が下がる。

(2) 固定化へのリスクの対処方法

(短期および営業資金)

優良得意先の選定と担保の設定

得意先を決定するに当たって経営内容を十分に審査する。債権残高の限度を設定して、それを上回る適正な担保を取得する。

在庫管理の徹底

総合的な物流在庫管理システムを構築し効果的な付保を行う。

短期資金運用方法の分散

資金が余剰となった場合は、リスクと効用を検討して分散して運用する。

(長期資金)

長期見通しに基づく資金運用ポートフォリオの構築

関係会社展開の戦略設定と管理体制の整備

企業グループとしての将来像を設定して、関係会社網を組み立てる。

(3) リスク管理のためのコスト

リスクに対する認識の強化と人材育成 先行投資を含む

リスク管理は結局は人材がそろっていることがものをいう。現在の力を確認して、将来を見通し先行布石を打つ。

調査機能の充実

信用調査、企業調査などの機能を強化する。

保険によるカバーの極大化と保険料などのコストの極小化

4 外貨に係わるリスク

(1) 外貨に係わるリスクの態様

国際化の進展に伴って、外貨建て取引が増大し、その形態も多様化している。外貨に関するリスクが発生する要因としては、次のことが考えられる。

関係する外貨が多種類になること

為替レートや金利が変動すること

外貨のバランスが均等にならないこと（受け払いのバランスがとれない）

リスクがある状態は以下のとおりである。

a 外貨そのものの保有

外貨そのものを現金や預金で保有している場合に、価値が変動する。

b 外貨建ての契約およびその残高の存在

売買や投資などの契約を、ドルその他の外貨で締結した場合、その契約が実行されて代金が決済されるまで（円貨に交換されるまで）はリスクがある。

c オフバランス取引によるリスク

オフバランス取引は世界的な規模で増加しており、無視できない。基本的には避けるべきものともいえるが、リスクヘッジのために必要となったり、取引の相手方の要求に応ずることも予想しなければならない。

(2) 外貨リスクへの対処方法

外国為替予約によるヘッジ

為替レートの予約によって円貨額を確定させる。ただし、長期（1年超など）の予約はできない。また、弱い通貨の予約は困難なことに留意する。

資産と負債とのバランス

資産・負債をバランスさせておくと、レートや金利が変動しても、相互に相殺し合うことになる。そのように取引を仕組むことが必要である。

多種類の通貨の保有によるリスク分散

現金、契約などを含めて総合的にドル、ドイツマルク、ポンドなど多種類の通貨を保有する。

外貨入金収益を出すように外貨で使ってしまう

特に弱い通貨などを受け取ったら、タイミングよくその通貨を使い切る。

オプション、スワップの活用

上手に使えば有力なリスクヘッジになるが、のめりこむと経営をゆるがす。

(3) リスクヘッジに伴うコスト

予約に係わるコストの削減

為替予約にはコストがかかるし、先物は現物に比べると不利なレートとなることが多い。タイミングが重要であり、熟練を要する。

スワップ、オプションのコスト

いくらまでのコストならできるか、見極めが必要である。損切りもある。

人材確保（内部、外部）

第6章 「情報」のリスク・マネジメント

近年、「情報」は「ヒト」、「モノ」、「カネ」に加えて、経営資源の重要な要素となっている。情報システムをはじめとする「情報の管理」を如何に行うかが、企業の存亡を大きく左右すると言っても過言ではない。ここでは「情報」に係わるリスクを、情報管理、コンピュータシステム、知的所有権の各面から考察してみる。

1 情報管理のリスク

(1) 情報管理のリスクが発生する要因

人間の力では防ぐことのできない自然災害によるもの
地震、台風、水害などにより、情報システム機器が大きな被害をうける。
人間の力で意図的に起こされる不正常行為などによるもの
データの改ざん、情報の盗用、通信ネットワークへの不正侵入など。
人間の過失により起こされるもの
操作員の誤操作や機器の設計ミス、機器故障、火災など。

(2) 情報管理のリスク対処方法

リスクの回避、軽減、分散
機器装置、建物、部屋、設備、情報システムの機能、利用者、組織の運用・管理など、対策項目ごとに事前対策をたてて対処する。
「情報システム安全対策基準」など各種対策基準により対処する。
リスクにより生ずる損害の転嫁
損害保険契約による損失補填、機器装置のリース契約による損失転嫁。

(3) 情報管理のリスク損害の具体的対処事項

情報の入力管理
経営管理に役立つ情報の収集、不正収集者の侵入防止、排除。
情報の加工処理
収集情報の数値計算、作表、グラフ化などの加工、帳票、文書の収納管理。
情報の保存・蓄積管理
情報を分類、整理し、適切な索引をつけて保存、バックアップの作成。
情報の出力管理
不正出力の防止、出力データの処分管理。

2 コンピュータウイルスのリスク

(1) コンピュータウイルスの定義

第三者のプログラムやデータベースに対して意図的に何らかの被害を及ぼすように作られたプログラムであり、次の機能を一つ以上有するもの。

自己伝染機能・自らの機能によって他のプログラムに自らをコピーし、または

システム機能を利用して自らを他のシステムにコピーすることにより、他のシステムに伝染する機能

潜伏機能……発病するための特定時刻、一定時間、処理回数等の条件を記憶させて、発病するまで症状を出さない機能

発病機能……プログラムやデータ等のファイルの破壊を行ったり、設計者の意図しない動作をする等の機能

(2) 広義のコンピュータウイルス

上記の3つの機能を有する狭義のウイルス以外に、意図的に何らかの被害を及ぼすように作られた広義のウイルスがある。広義のウイルスには、バクテリアや、ワーム、ロジック爆弾、トロイの木馬などと呼ばれるものが含まれる。

(3) パソコン・ユーザのためのウイルス対策7箇条

(情報処理振興事業協会、1997年8月8日)

最新のワクチンソフトを使用すること

万一のウイルス被害に備えるためデータのバックアップを行うこと

ウイルスの兆候を見逃さず、ウイルス感染の可能性が考えられる場合ウイルス検査を行うこと

メールの添付ファイルはウイルス検査後開くこと

ウイルス感染の可能性のあるファイルを扱う時は、マクロ機能の自動実行は行わないこと

外部から持ち込まれたFD及びダウンロードしたファイルはウイルス検査後使用すること

コンピュータの共同利用時の管理を徹底すること

3 知的所有権のリスク

(1) 知的所有権が注目されるようになった背景

1980年代米国の大統領だったレーガン氏が産業競争力強化を狙い知的所有権の保護、強化を図った。また、企業間競争を有利に展開するため、他社と差別化できる知的所有権によって保護された商品が求められようになってきた。

(2) 知的所有権に関連する法律

知的所有権に関連する法律には特許法、実用新案法、意匠法、商標法などの工業所有権法と、著作物を対象とした著作権法に大別される。さらに不正競争防止法、半導体チップ保護法、種苗法などがある。

(3) 知的所有権が侵害された場合の処置

和解が成立せず、解決しない場合の法的措置には以下のようなものがある。

差止請求訴訟……侵害の停止または侵害の予防を請求する

損害賠償請求訴訟……侵害によって受けた損害の賠償を請求する

信用回復措置請求訴訟・謝罪広告などの信用を回復する措置を請求する

不当利得返還訴訟……損害の最大限度内において利得の変換を請求する

終りに

企業は事業を継続し、さらなる発展を期すために日々総力を結集して努力している。しかし、企業経営にあたり避け切れない「リスク」の問題もなおざりにはできない。これらが企業経営の両輪といわれる所以となっている。

当研究会では想定される有形・無形のリスクを取り上げ、それらについてマネジメントの方法を研究することを第一の目的とし、企業の診断・指導にあたる方々ならびに企業経営にあたる方々のために役立つ成果物の編纂を第二の目的としている。

会員数：29名（平成9年11月現在）

執筆者

- | | | | |
|-------|-------|------|-------------------------------------|
| 第1章…… | 瀧澤 正雄 | 〒225 | 横浜市青葉区新石川2-7-34
TEL 045-911-3558 |
| 第2章…… | 西尾 高明 | 〒223 | 横浜市港北区下田町3-26-6
TEL 045-561-0865 |
| 第3章…… | 芦村 尹人 | 〒251 | 藤沢市渡内3-11-17
TEL 0466-25-8045 |
| 第4章…… | 後久 敬二 | 〒247 | 横浜市栄区本郷台1-11-5
TEL 045-894-3965 |
| 第5章…… | 岡 正熙 | 〒273 | 船橋市上山町3-544-31
TEL 0474-38-3785 |
| 第6章…… | 高原 清光 | 〒214 | 川崎市多摩区生田6-34-13
TEL 044-966-0771 |

以上