

リスク・マネジメントのコンサルティング活動

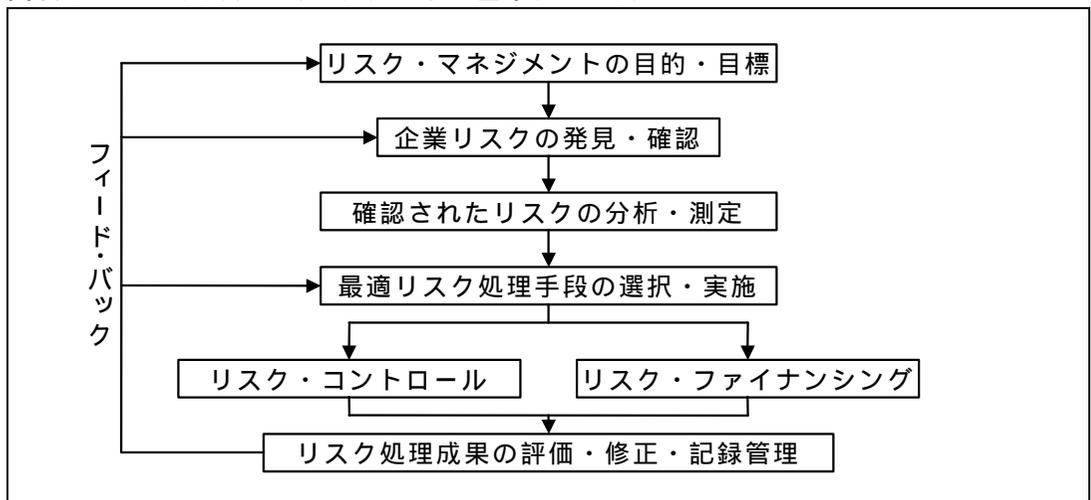
1. リスク・コンサルティングの対象

企業にリスクはつきものです。企業リスクは業種や、取り扱い製・商品、企業規模等の違いによって、その対応の方法が異なります。リスクの内容も、災害問題、人的問題、法的問題、財務問題など様々な分野にわたっています。

法的問題なら弁護士がおり、税務・財務問題なら税理士や公認会計士、労務問題なら社会保険労務士と、それぞれ専門家がいます。中小企業診断士はその特性を活かして、経営全般の広範囲なリスク・コンサルティング分野を担当することが可能です。その意味でも、リスクの発生を未然に防いだり、発生したリスクを最小限にとどめるリスク診断活動は、中小企業診断士の最も得意な分野といえます。

企業におけるリスク・マネジメントの基本プロセスを示しますと、図表2-1のようになります。

図表2-1 リスク・マネジメントの基本プロセス



(1) リスク・マネジメントの目的・目標

リスク・マネジメントの目的・目標では、想定されるリスクや発生したリスクをいかに克服し、企業を支障無く経営していくかの視点がポイントになります。すなわち、ここでの診断対象は企業を取り巻くリスクを的確に発見・確認して、分析・測定を実施し、効率的に処理するための目的・目標を立てることです。

大企業ではリスク・マネジメント組織を編成し、リスク・マネージャーの設置など体制作りから始めることとなりますが、中小企業ではトップ自らがその役割を担うのは当然です。中小企業の経営者は、日常の経営活動で特にリスク・マネジメントを意識している訳ではありません。しかし、日々発生する諸事態について、常に判断を求められています。これらの項目を事前に整理しておき、迅速な対応・的確な判断ができるような仕組みを作っておくことが必要なのです。

(2) 企業リスクの発見・確認

リスクの発見・確認プロセスは、リスク・マネジメントの一番重要なステップです。発見・確認の前段階としては、トップにヒアリングを行いながらチェックリストを作成します。できるだけ現場にも出向き、どのようなリスクが考えられるかをリストアップしておきます。その際、過去に遭遇したリスクの有無、頻度、対処の方法をまとめておくとともに、リスクの兆候を知るための資料（内部資料・外部資料）を洗い出しておくことです。経験したことの無いリスクについては、「こんなことが起こったら大変だ」と思われる内容を中心に、列挙しておく必要があります。

(3) 確認されたリスクの分析・測定

過去の損失データなどをもとに、事故発生の確率や予想損失額を算出します。事故発生頻度と損失の規模を分析することにより、重点管理の方向を明らかにすることができます。

(4) リスク・コントロール

リスク・コントロールとは損害発生前の損失防止のことです。予防対策としては次のようなものがあります。

- リスク回避：予想されるリスクを遮断すること、替わりに機会損失を伴う
- 損失の予防：盗難防止の施錠、定期点検、安全装置、耐火構造など
- 損失の軽減：火災報知器、消火器、非常階段などの防災機器の設置
- リスクの分離：倉庫の分散配置、複数購買など
- リスクの結合：集中化によるスケールメリット、技術提携、取引協定など
- リスクの移転：第三者に転嫁したり、免責条項の設定を行う

(5) リスク・ファイナンス

リスク・ファイナンスはリスク・コントロールだけでは防ぎきれない損失に対し、いかに防御するのかを手当てすることであり、次のようなものがあります。

- リスクの保有：準備金・引当金の設定や、意識的に放置するなど
- リスクの移転：保険による移転が一般的

2. 経営資源からみたリスク診断の内容

実際に考えられるリスクを、経営資源別にみますと理解し易くなります。経営資源をヒト、モノ、カネ、情報、市場、技術、時間に分類してみました。これらのリスクについては企業の規模や、経営状況、おかれている環境、業界の動向、経営トップの意向などを総合的に勘案して、診断することが望まれます。なにぶん対象が広範囲になるので、それぞれのリスクの内容と診断のポイントについては要点だけを述べています。

(1) ヒトのリスク

人のリスクには、“従業員”と“経営トップ自身”のリスクがあります。特に中小企業の場合は後継者問題が重要な課題となっています。ここでは触れていませんが、年功序列制から能力重視に移行している処遇制度や、少子化による採用困難、高齢者雇用問題なども近い将来リスクに成り得る要素として考えられます。人に関する主なリスク・マネジメントの内容と診断のポイントを、図表2-2にまとめてみます。

図表 2 - 2 ヒトのリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
人材育成のリスク	a. 職業能力開発促進法に基づく能力開発プランの採用 b. 生涯能力開発給付金制度の利用 c. 技能検定制度やビジネスキャリア制度等公共の職業訓練の実施 d. 職業能力開発促進センターや高度ポリテクセンター等の研修受講
後継者育成のリスク	a. ふさわしい人材がいるか b. 親族か、それ以外かの選択 c. 利害関係者との調和
労働災害のリスク	a. 安全教育の実施や、設備・環境の安全化状況 b. 事業主の安全配慮義務違反がないか c. 事故発生による生産低下をカバーする代替案
セクハラのリスク	a. 日頃の言動に対する注意喚起 b. 職場の雰囲気等実態調査 c. 使用者責任を問われないように注意する

(2) モノのリスク

物のリスクには材料・製品・商品等の在庫に関する場合と、突発的に発生する地震・火災などの災害リスク、製造物責任、設備関連などがあります。また、事故を防ぐための職場環境整備なども診断の要素になります。物に関する主なリスクについて、その内容と診断のポイントを図表 2 - 3 にまとめてみます。

図表 2 - 3 モノのリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
在庫のリスク	a. デッドストック・過剰在庫・品切れの有無チェック b. 陳腐化、品質低下、有効期限切れ等の損失 c. 定期発注方式や定量発注方式の採用可否
災害のリスク	a. 防災マニュアルの有無および更新状況の確認 b. 事前対策、直後対策、事後対策の策定 c. 防災訓練の定期的実施
製造物責任のリスク	a. 通常予見される事故の洗い出しと防止対策 b. 契約内容の確認と見直し c. 下請け免責の適用確認 d. PL 保険の加入可否
設備のリスク	a. 設備老朽化、定期点検等のチェック b. 設備更新のタイミング c. 補修用供給部品の期限チェック

(3) カネのリスク

金は数値に表れるので、リスクの度合いをはかる尺度としては最も分かり易いといえます。金のリスクの典型的な例は、資金不足による倒産です。資金の調達と運用のバランスを常に管理しておくことが必要です。一步間違えれば企業存続の危機にさらされてしまうので、資金繰り表や財務比率から読み取れる警告をもとに、適切な診断が望めます。取引先の倒産についても、十分な注意が必要となります。

金に関する主なリスクについて、その内容と診断のポイントを図表 2 - 4 にまとめてみます。

図表 2 - 4 カネのリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
資金調達リスク	a. 金融機関の選定 b. 貸し渋り対策 c. 金利変動リスク
資金運用リスク	a. 売上債権、棚卸資産の固定化 b. 関係会社投資の固定化 c. 一般投資資金の固定化
設備投資リスク	a. 詳細な設備計画 b. 固定資産かリースかの比較検討 c. 稼働率チェック
取引先倒産リスク	a. 取引先選定時の信用調査 b. 継続的な企業情報の収集 c. 債権債務の的確な把握
為替変動リスク	a. 為替予約 b. スワップオプション利用 c. 経済ブロック化の動向

(4) 情報のリスク

情報のリスクにはコンピュータによる情報化リスクと、コンピュータに関係ない情報リスクとがあります。コンピュータはそのめざましい伸展により、業務処理に欠かせないものとなっていますが、それだけにリスクを多く抱えています。

情報に関する主なリスクについて、その内容と診断のポイントを図表 2 - 5 にまとめてみます。

図表 2 - 5 情報のリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
情報収集不足のリスク	a. 景気動向、業界動向、競合情報、新製品・新素材情報 b. 特許情報、法改正情報、金融情報等の収集支援 c. インターネットの活用による情報収集
情報システム陳腐化のリスク	a. 2000年問題対応 b. スタンドアロンからネットワークへの移行 c. データベース志向による業務効率化
コンピュータウイルスのリスク	a. ワクチン等による感染防止対策 b. 感染発見後の復旧、届出 c. 適切な処置アドバイス
不正アクセスのリスク	a. パスワードの管理 b. ファイアウォールによる防御 c. 発見後の被害算定
システムダウンのリスク	a. バックアップ体制 b. 迅速な修復体制の整備 c. オンライン受発注処理におけるダウン時対策

(5) 市場のリスク

市場のリスクでは市場環境の変化に対応しきれない場合や、新市場・新製品の市場への投入タイミングがずれて失敗することが考えられます。市場に関する主なリスク・マネジメントの内容と診断のポイントを、図表 2 - 6 にまとめてみます。

図表 2 - 6 市場のリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
新市場開拓のリスク	a. 既存製品か新規製品かの市場戦略 b. 多角化戦略やニッチ戦略 c. 新市場参入にあたっての他社との連携
不公正取引のリスク	a. 不当景品類及び不当表示防止法に抵触していないか b. 不当廉売の禁止 c. 下請代金支払遅延防止法の抵触がないか
規制強化または規制緩和のリスク	a. 規制の目的や内容の理解 b. 法改正の時期、内容に注意 c. 規制緩和によるビジネスチャンス検討
企業イメージ低下のリスク	a. 競合他社との相対比較 b. CSの取り組み c. 経営理念、経営方針の明確化

(6) 技術のリスク

技術のリスクには製品の企画段階から研究開発、設計、製造、検査、保守に至るプロセスに内在する、様々なものが含まれています。科学や技術の進歩は著しく、それだけにリスクの内容も多様化の傾向を示しています。技術に関する主なリスク・マネジメントの内容と診断のポイントを、図表 2 - 7 にまとめてみます。

図表 2 - 7 技術のリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
技術開発のリスク	a. 顧客情報の反映、プロダクトアウトからマーケットイン b. 市場調査に基づく製品開発、テーマの評価 c. 基盤技術と戦略技術
知的財産権のリスク	a. 工業所有権（特許、実用新案、意匠、商標）侵害の有無 b. 著作権侵害の有無 c. ソフト違法コピーの有無
品質のリスク	a. 品質マニュアルの作成 b. 不良発生時の対応 c. ISO 9000 取得支援
環境のリスク	a. 環境管理システム構築 b. 環境監査 c. ISO 14000 取得支援

(7) 時間のリスク

「時は金なり」の諺が示すように、時間の使い方如何によって収益に大きな影響を及ぼすこととなります。時間に関する主なリスクについて、その内容と診断のポイントを図表 2 - 8 にまとめてみます。

図表 2 - 8 時間のリスク・マネジメント

リスクの内容	診 断 の ポ イ ン ト
ライフサイクルのリスク	a. 事業そのもののライフサイクル分析 b. 取扱い製・商品のライフサイクル分析 c. 新製・商品の市場投入の見極めおよび事業転換
製品開発時間のリスク	a. 製品開発プロセスマネジメントの徹底 b. 技術提携や共同研究の検討 c. コンカレント・エンジニアリングの導入

事業化時間のリスク	a. テーマ設定段階でのマーケティング b. 製造段階での委託生産 c. 販売段階でのOEM供給
市場開発時間のリスク	a. 研究開発体制の充実と、企業戦略の整合性 b. コア技術による展開 c. 細分化市場へのアプローチ

3. リスク・コンサルティング事業化への道

企業の経営者はますます多様化するリスク課題に対して、最適なジャッジを求めています。リスクを体系的に整理し、各々の診断手法のノウハウを蓄積したものを活用することによって、事業化への道が開けてくるものと確信しています。

(1) 準備段階

各種講習会・セミナーへの参加

保険会社や 総研等の金融系機関、あるいは官公庁主催の講習会・セミナーへ、積極的に参加します。こまめに探せば、結構無料のものを見つけることができます。また、各種展示会の講演やリスク関連の出品物等も参考になります。

参考文献の入手

分野別に参考書のリストを整備して、必要と思われるものを購入します。古い文献等は図書館にもかなり置いてあります。また、工業会等の業界団体で、品種別年間統計や分科会の研究成果資料を入手することができます。

パソコンの実務体験

コンピュータに関するリスク診断は、ある程度の経験が必要です。文書作成や表計算、データベース、インターネット等実務に活用しながら、基本操作やウイルス対策ワクチンの使い方等を習得しておきましょう。

(2) 本格活動

クライアントの開拓

リスク・マネジメントのコンサルタントは業種や企業を選びません。それだけに的を絞りにくいともいえます。トップの理解を得られるような「紹介パンフレット」を作成して、PR活動を行うことも効果的です。

診断対象の範囲

診断内容が多岐にわたるため、どうしても不得意な分野が出てしまいます。初めは得意な分野から手がけて、徐々に範囲を広げていくようにします。

診断活動

実際の診断活動に入ってから心構えとしては、必要以上に不安がらせないこと、必要以上に安心させないこと、常に冷静な判断のもとに診断することなどがあります。そのためには日頃から情報収集やデータの分析を行い、クライアントから信頼されるスキルを身につけておく必要があります。

執筆者

高原清光

〒214-0038 川崎市多摩区生田6-34-13 電話&FAX: 044-966-0771

E-mail: ikuta.takahara@nifty.ne.jp