

小企業存続の基盤—リスクマネジメント

名古屋企業リスク研究会 小企業のリスク研究グループ
小杉賢司、柴本純治、服部行良、平野勝也、若林安春

【1】はじめに

1. 背景

現在、長引く世界経済の不安定の中で、日本経済もデフレや円高とさまざまな環境変化の中に、多くの企業がその渦中に置かれている。予測もできない危機的状況をどう打開するか？多くの企業が苦戦している。

この様な状況下において、大企業のみならず中小企業にも日増しにリスクが増えている。大企業や中小企業ではリスクマネジメントへの関心も高まり、リスクマネジメントを研究・導入する企業は増えつつあるが、従業員50人以下の小企業では、まだリスクマネジメントへの関心も低く、リスクに対する意識も低い。小企業だからこそ、より多くのリスクを被る恐れがあるので、一刻も早いリスクマネジメントの導入と対応が必要だと思われる。

2. 目的と狙い

背景でも述べた様に、長引く不況や不安定な経済状況下で、いかにしてリスクマネジメントを生かして企業として生き残れるかを、過去のデータやアンケートによる調査ではなく、実際の企業をモデルにモデル企業の経営者及び、その企業で働いてみえる方々へのインタビューを通して、

- ① 小企業にも活用でき汎用性のあるリスクマネジメントツールを提案したい。また、
- ② 実施企業にこの共同研究プロセスを通して役立つものを提供したい。

【2】実証と分析

1. テーマ選定

本年は、「小企業存続の基盤—リスクマネジメント」をテーマとし選定した。また、研究の方法としては、昨年と同じく企業との共同研究とする事を決定した。テーマ選定の背景として、昨年の研究論文の結びにも記述したように、小企業の幹部がリスクマネジメントに対する関心を持ち続けていることが一番のリスクマネジメントであると実感している点を重視し、本年の方針は大上段にリスクマネジメントを推進すると言うより、事業活動・業務の中に別の形に変換して進める点に重点を置いて研究を進める事、すなわち小企業の存続の基盤にリスクマネジメントを位置づける事とした。

2. 研究メンバーの増員

昨年は初めての試みの研究であり2名で行われた。本年は5月29日に行われた第一回名古屋研究会において新規メンバーを募集

し、新たに3名が加わり5名で研究を進める事となった。

3. 共同実施研究企業の継続

リスクマネジメント協会より、昨年に引き続きA社から協力の了解を頂き、研究をスタートした。

目的：本年はA社にとって当面課題となっているリスクを認識し、そのリスクについて対策を立案→実施→モニタリング→評価→改善まで繋げる活動、すなわち潜在的なリスク（気が付いていないこと）を浮かび上がらせて経営の基盤強化をサポートする事により小企業に最も合うリスクマネジメントの確立を行う。（ステップ2の実践）

期間：2010年7月～10月（月/1回）

方法：企業をリスクマネジメント協会が訪問して共同研究を進める

<対象企業A社概要>

業種：流通業に対する基幹システムからサプライ品供給、業務アウトソース。情報システム支援（24時間体制）

従業員数：20名

創業：42年間

4. 研究の進め方を確認 企業訪問1回目

（ステップ1）

2009年度にて共同研究を進めた項目（下記5項目）

- ① リスクマネジメント方針の決定
- ② リスクの洗い出し（認識）
- ③ リスクの分析
- ④ リスクの評価・順位付け
- ⑤ 対応リスクの決定

をA社に報告した。

（ステップ2）

2010年度は継続決定した次のステップを共同研究し完成させることを確認した。

- ⑥ 対策の立案
- ⑦ 対策の実施
- ⑧ 対策のモニタリング
- ⑨ 対策の評価
- ⑩ 対策の改善

本年は2年目の共同研究であり、ステップ1にて分析・研究した結果を引き継ぎながら2010年度は⑥対策の立案～⑩対策の改善までを完成することを認識しあった。

5. リスクの再認識 企業訪問2回目

A社の2009年度共同実施研究結果としてクローズアップされて来た下記の6点のリスクを再度確認しあった。

常に存在するリスク	総合評価点	推進責任者	ポジション
① 事業戦略の失敗	20	経営層	最重点課題
② 人的資源リスク	19	担当役員	強化目標
③ 顧客信頼リスク	17	担当役員	能動的改善可能 現状信頼大(強み)
④ 流通業分野のリスク	16	経営層	受動的脅威
⑤ 財務リスク	15	トップマネジメント	経営層課題
⑥ 調達力リスク	14	経営層	強み

「図表1 キャッシュフロー悪化リスク特性要因図」参照。要因に対する方策、状況も太字で記述。上記結果より2010年度は必要性の高い②③④を選択して、具体的に共同研究することに決定した。

6. 以下に企業訪問におけるヒアリング内容記載する。

1) 1回目企業訪問にてのヒアリング内容

<A社社長>

- ① 業界環境は依然非常に厳しいと認識している
- ② 今後の同族企業の生き残り方には選択肢が各種あると考える
- ③ 直近では生き残りをかけて方策を探っている状況である

<B取締役>

- ① リーマンショック以降まだ厳しい状況は変わっていない
- ② 昨年は非常に良い時期に共同研究をスタートできた
- ③ 社員に文書化してどの様に伝えたらよいか→他社の事例があれば教えてほしい
- ④ 新たな業種に取り組む手立てを模索中
- ⑤ 「顧客マッピング」作成に取り組み活用中(次回見せていただく事とする)
 - ・今後さらに細分化して行きたい
 - ・分類してみても色々と判ったことも多い
- ⑥ 今年は新たな営業戦略を作成して生かして行きたい
- ⑦ 内部的要因を強化したい思いである
- ⑧ 情報収集力の強化も図りたい

<C部長>

- ① 取引先の要求厳しく、会社の基盤強化が求められている
 - ・基盤強化するにはどの様にしたら良いのか
 - ・昨年はその思いで質問シートに回答した
 - ・今年の研究成果に期待したい
- ② 現状では社員募集をすると優秀な人が応募してくる
- ③ A社としては人を大切に考える考えが第一にある
- ④ 取引先との関係も大切にしている
- ⑤ 社会情勢の変化にも関わらず、取引先からは良い評価を得ている
- ⑥ その様な中で基幹である消耗品販売が価格競争に晒されリスクが発生している

2) 2回目企業訪問にてのヒアリング内容

- ① 「基盤強化」としてどのような取組をされていますか。供給者からの要請も踏まえ、サービス品質を一定レベル以上にマネジメント出来るように、プロジェクトリスクマネジメントの考えを取り入れつつ、次の課題をテーマに挙げて取り組んでいる。「情報セキュリティ」「コンプライアンス」「人材育成」「働きやすい環境づくり」この中から、現在は「情報セキュリティ」と「人材育成」をピックアップして推進中である。「情報セキュリティ」:
 - ・現在は社内のチェック機能が働くように、社内規定としてまとめた。
 - ・インフラ投資(ロッカーや機材、ソフトの導入等)も行い運用段階。
 - ・プライバシーマークを取得し、維持している。
 - ・このテーマも人材育成・人材力にかかっている。
 「人材育成」:
 - ・OJTが基本。
 - ・外部コンサルタントに入ってもらい、「営業力強化」をテーマにここ半年ほど前から、毎週木曜日の10:00~15:00に若手3名を対象に教育を実施。
 - ・キャリアフレームワークを作成している。「システム」「営業」「総務」の機能別に、シニアスペシャリスト・スペシャリスト・プロスキルの中堅マネジメントクラスと、アソシエイトトレーニングクラスのマトリックスを作成。アソシエイトトレーニングクラスの内容は新人教育、セキュリティ教育、ビジネスマナー等のカリキュラムを作成して推進中。中堅マネジメントクラスはどのような教育を推進するか、これからの課題である。
- ② 「顧客マッピング」はどのような分析ですか。
 - ・経営トップにリスクマネジメントの意識が有り、マップ作成に繋がった。
 - ・現在「顧客マッピング」を作成し使用中である。サプライ/ハードウェア/システム別に担当を決め、業態分類顧客別商材別にマトリックスにして、昨年実績・今年度目標・今年度実績が数値で把握できる一覧表としている。
 - ・マッピング作成の成果:
 - * 商品群別の顧客戦略が見えてきた。
 - * 顧客の貢献度、商品別の貢献度が数値で把握できるようになった。
 - * 商品群別に責任者を(手を挙げた人を優先で)決めた。商材側から見た新規顧客開拓(顧客横展開)等の戦略が立てられる。メーカーを呼んでの勉強会や、商品教育を実施できるようになった。営業マンのスキル(説明力強化)向上にもつながり、供給者とのパイプもより太くなった。

- * 目標管理の開始に繋がっている。
先月から、幹部+担当の営業推進会議を開催している。
ここで各担当が前月の実績分析、今月の目標設定を行う。
営業間の競争心高揚につなげていきたい。

③ 「後継者の育成」についてどのような課題が有るとの認識でしょうか。

<経営者の考え方>

- ・経営者としては「後継者の育成」については重要な課題と捉えている。

<経営幹部としては>

- ・現在の経営幹部は社長と同年代かそれ以上なので、後継の経営幹部育成は経営上の重要課題ととらえられている。だがこの課題は経営トップ自身が決断するしかないと理解している。
- ・「後継者の育成」と同様に、「中堅幹部の後継者育成」も重要課題と捉えている。
今のメンバーの育成・底上げが、中堅幹部の後継者育成に繋がり、即企業の力となる筈なので、重要と考えている。

④ 「人的資源リスク、顧客信頼のリスク、流通業分野のリスク」が重要なリスクとして有るが、これらについてはどのような事に困っていらっしゃるか？

<人的資源リスク>

- ・ヒューマンエラーのリスクより、人材育成が重要ととらえている。
- ・中でも中堅マネージャー育成の具体的な方法に困っている。
- ・最近若い人のパワーが不足気味、当社の営業力の底上げを図りたい。

<顧客信頼のリスク>

- ・顧客の信頼を得て行くには、顧客のニーズの把握が必要である。これには
 - * 営業の情報収集力スキルの強化
 - * システム部門としてもシステムエンジニアの情報収集力スキルの強化が求められる。いずれも人材育成が解決策につながる。
- ・顧客の信頼を得ることは、ビジネスチャンスを的確に掴む事であり経営の安定、さらには営業の拡大にも直結している。
 - * 顧客へのサービス品質レベル（供給のQ・C・Dレベル）を向上して行くには、人のスキルだけに頼らないルール整備、仕組み整備も必要になる。

<流通業分野のリスク>

- ・リーマンショックの関係で市場のパイが縮小しているにも拘わらず、異業種からの参入リスクが有る。

- ・RFID等の新技術対応リスクが有る。但し、対応すれば強みになる。
- ・新興会社はアイデアや開発力が有っても販売力・営業面が弱い。地場の顧客に根を張っている企業は、これらの企業との協業のチャンスが有る。
- ・この面のリスク把握にも、営業の情報収集力強化が重要な課題となる。

7. 対策

基盤強化の推進や、ピックアップしたリスク「人的資源リスク、顧客信頼のリスク、流通業分野のリスク」の対応に関して、推進当事者である管理者や部下のリスクマネジメント意識にかかっている面が有るので、対策の一つとしてその意義や思想の浸透を図る機会を設ける。

9月の共同研究は下記の流れを確立するためにグループディスカッション形式で行う。人材育成がポイント→中間管理職の育成、動機づけ→中堅マネージャー育成の具体的方法

(A社経営幹部の要望と当研究会の一步突っ込んだ企業研究がマッチした試みである)

8. グループディスカッション 企業訪問3回目

事前準備（「図表2 取り組んでいることと課題例」参照）を依頼しそれを持ち寄って論議を実施した。

- 1) メンバー自己紹介と本日予定確認
- 2) 3グループ（各4名）でグループディスカッションをした研究会メンバーが各グループへ参加しコーディネートをした。
ディスカッションテーマ：現在取り組んでいることは何で、課題は何か、それらの共有化と可能であれば対応策を抽出し議論。

グループディスカッションを通じ、これらの課題について議論をした。

3) グループ発表

<グループ1>

- ・大きく分けて、「意識的な問題」、「物理的な問題」、「個人としての問題」がある。
- ・「意識的な問題」：規程等の整備と運用方法、会社の規模にあった施策、報告のルール（系統）があいまい。
解決策—話し合いの場を設ける
—いろんな壁をとり払う（営業、SE、事務）
—個々の良い所を出し合う
追加問題点
社内の福利施設を利用しにくい。定時に帰りにくい。有給のとり方がわからない。
- ・「物理的な問題」：現状、顧客への連絡を個人携帯で行っているがそれで良いのか？
- ・パソコンのセキュリティカードがない。社員証がない。
解決策—直属の上司に相談
—報告の方法を明示する
- ・「個人としての問題」：自身の作業時間の見通し、突発で入る作業予定

解決策—問題点を抱えない

<グループ2>

取り組んでいること：安全運転、出勤前の効率化、部下の動機づけ、PCセキュリティそれぞれの課題は、

- ・安全運転：事故の加害者にも、被害者にもならない安全運転
 - 精神的に余裕のある運転ができる時間管理
- ・派遣元会社の福利厚生委員会の改善：
 - 慰安旅行、親睦会、イベントにおける社員の満足度向上
 - 現在の福利厚生制度に対する社員の不満を理解する
 - 福利厚生費の管理方法は、現在一人でしか管理できない
 - 対策⇒複数人で管理する方法へ改善
 - 福利厚生委員会のモチベーション維持
 - 部下へどの仕事を任せれば良いか分からない事がある
- ・出勤前の効率化
 - 出勤前の作業のリストアップ、出勤前の時間の使い方
- ・PCセキュリティ対策：
 - パソコンの社外への持ち出し状況の把握 ⇒時間管理
 - ネット利用状況の調査
 - ユーザー環境での利用について、預かりPCの調査

共通の課題は、時間管理である。それを解決するものとしては、

- ・タスク 手段、人
- ・順番⇒優先順位と判断 ⇒ **備えをすること**
- ・突発の仕事

<グループ3>

業務課題：仕入先からの伝票が来るのに遅れるものがあるので、入力が遅れがちになる 営業からの売上伝票が月末に集中し、月末に業務が偏る
→業務の合理化 ⇒ **調達の一元化?**
仕入形態の違い、在庫品の値入売上、仕入と売上の数量違い

営業の推進、ネット販売課題：達成が困難である
ネットショップでのクレームに対する対応方法
(顧客都合、弊社及びメーカー事由) ⇒法律上、商道徳上
ネット通販での販売顧客情報の適切な管理・保管 (PC内データ、顧客ファイル)
オンサイト保守で使えるPC内データの管理とPC盗難、紛失等の予防策

リスク 売上の未達成 技術データの漏洩 個人情報の漏洩 決算の遅れ
↓
マップの分析

月末集中 ⇒ **事務量増大**
受注は出来るだけまとめてする
部門間コミュニケーション (教育)

—以上は、参加者の「取り組みと課題」について課題の共有化と対応策をグループディスカッションし、発表したものから抜粋—

4) 参加者の意見

このような意見交換の場を持てた事に意義が有り良かった。

5) C部長の閉会のあいさつ

短時間では有ったが当初の想定よりはるかに活発な議論がなされた。今回は初めての試みで有ったが、今後もこのような機会を作り、課題の解決に取り組んでいきたい。

6) コーディネーター (研究会メンバー) 所感

- ・皆さんが日頃から業務に対し、問題意識を持って取り組まれていると感じました。
- ・今回はリスクマネジメントそのものから議論しないで、参加者の方々が抱えている身近な問題、課題を議論することにより、対策を取りにくいまたは立ち位置から遠い所への議論になることを避けられたからである。
- ・これらの共通の課題を、小さな解決策を見つけ改善することを通して、行動の原点としてリスクに対するベースが出来るものと期待できる。
- ・今回のような議論の場を継続的に実施し、リスクの抽出を行なう事がリスクの回避・軽減・予防につながるものと考えます。

9. 最終まとめの企業訪問 4回目の企業訪問

- ・9月のグループディスカッションの後、小さなことではあるが2件改善が行われた。
→早急に対応したことは例え簡単なことであっても評価に値する。
- ・A社質問→机上ではなく、現場でのリスクマネジメントを指導できる方策は無いのか?
→この問題は企業規模の大小に関係なく直面している問題と思われる。
A社においては具体的に指導できる外部の人材を切望しておられると思われた。
→具体的な言及は保留した。
- ・営業や業務のミーティングは定期的に行っているが、今回のようなディスカッションは初めての試みで有効であったとの共通の認識で有った。
→今後定期的に部門を越えた横断的なディスカッションを継続することが重要との意見を提示した。
- ・A社の方々のグループディスカッション等に対するご感想
A社社長： 論文の完成を期待します。
B取締役： 活発な意見が出ており、非常に有意義な時間を

いただけたいです。社内だけで推進するより、外部の方が加わって行ったことも、成功の大きな要因かと思えます。

C部長 : 気付かなかった問題点やそれぞれが抱えている想いなどが明確になりました。改めて気付かされる会社としてのリスクなど多くのことを学ばせて頂きました。個人が抱えている問題点が、それぞれ蟻の一穴のような気がして、その一つ一つが会社の重要なリスクに繋がる可能性を秘めているように感じます。

[3] 小企業のリスクマネジメントツール

1. リスクマネジメントツール「図表3 リスクマネジメントツールのステップ展開」参照

ここで、今年度の実施研究で得た知見をベースに、小企業にとって汎用性のあるリスクマネジメントツールを提案したい。リスクマネジメントの意識はあるが、方法が分からない企業を対象とする。

2. リスクマネジメント導入のステップ

リスクマネジメント導入と表現しているが、リスクマネジメントという言葉は小企業では前面に出さないという前提で進める。大上段にリスクマネジメントを推進するというより、事業活動、業務の中に別の形で変換して進めることが重要である。すなわち、事業運営の中にシンプルにリスクマネジメントを組み込むことである。従ってリスクマネジメント導入という表現より、企業理念を表現できるような「〇〇〇プロジェクト活動」として発足することが適切である。

<ステップ1>

トップとして、「経営理念」「ビジョン」「中長期経営計画」を明確にする。とくに“企業が社会に何を提供できるのか”“何によって社会に貢献できているのか”を明らかにする。また、日常的に意見が活発に出来るような雰囲気を醸成する。

<ステップ2>

トップと中堅幹部の間で「全体の進め方」「目標と大日程」について合意する。中堅幹部として、コーチャー、コーディネーターというような最も重要な役割がある。

<ステップ3>

トップから「〇〇〇プロジェクト活動」の“狙い”と“期待”を全社へ宣言する。

<ステップ4>

ボトム担当者からこの活動に参加を希望する人を募る。楽しく進めるような工夫をする。

1) 活動の場としての学ぶ組織

それぞれの企業が持っている場を活用する。例えば朝礼、危険予知訓練、QCサークル等を利用して「グループディスカッション」により同僚や部下の潜在力を引き出す。担当者からのボトムアップと横一横、部門一部門の連携を高めチームワーク力を上げる。

2) グループディスカッションの方法

- ・ プレーンストーミング
- ・ QC七つ道具（特性要因図—いわゆる魚の骨）

・ KJ法

3) テーマ

グループディスカッションを通して「課題」を探して解決する。「課題」として、部門および個人々の任務、役割は何かあり、何に取り組んでいるか。それに対する課題は何かについて、課題、問題点の見える化を図ることである。

「図表2 取り組んでいることと課題例」参照

課題のアプローチとしては、

- ・ 何が気になっているのか
- ・ どうなりたいのか
- ・ どんなことが具体的に起きているのか
- ・ しかれば、どんな行動を具体的に行えばよいのか
- ・ どれから先に手掛けるのか

4) 共有化

成果物としての蓄積をする。困った時の道標となるように「見える化」をする。具体的には、データベース、過去のトラブル集、改善事例集、改善提案を文書化して残す。

<ステップ5>

プロジェクトに参加していない人たちへは、業務を通して関心を持たせる。個人々の働きが、事業全体の成果と結びつくことを自覚させる。これらの結果により、構成員のリスク感度を高めることが期待できる。「図表4 小集団による継続的改善」参照

[4] 結び

今年度は当初から昨年の継続という事が決まっていたので、成果の結実を求めた。そのような中、今年度から新たなメンバー3名も加わり総勢5名という研究会となり、昨年とはまた違った視点、意見を引き出す事が出来た。

この研究のプロセスを通して、社内のコミュニケーションが日頃とれている企業は、短時間の議論で最適な答えが得られることが分かった。このことからコミュニケーションの重要性について改めて学ぶことができた。さらにトップマネジメントが自らリスクマネジメントに関心をもっていることが、経営基盤の強化の推進力になっていることに感銘を受けた。

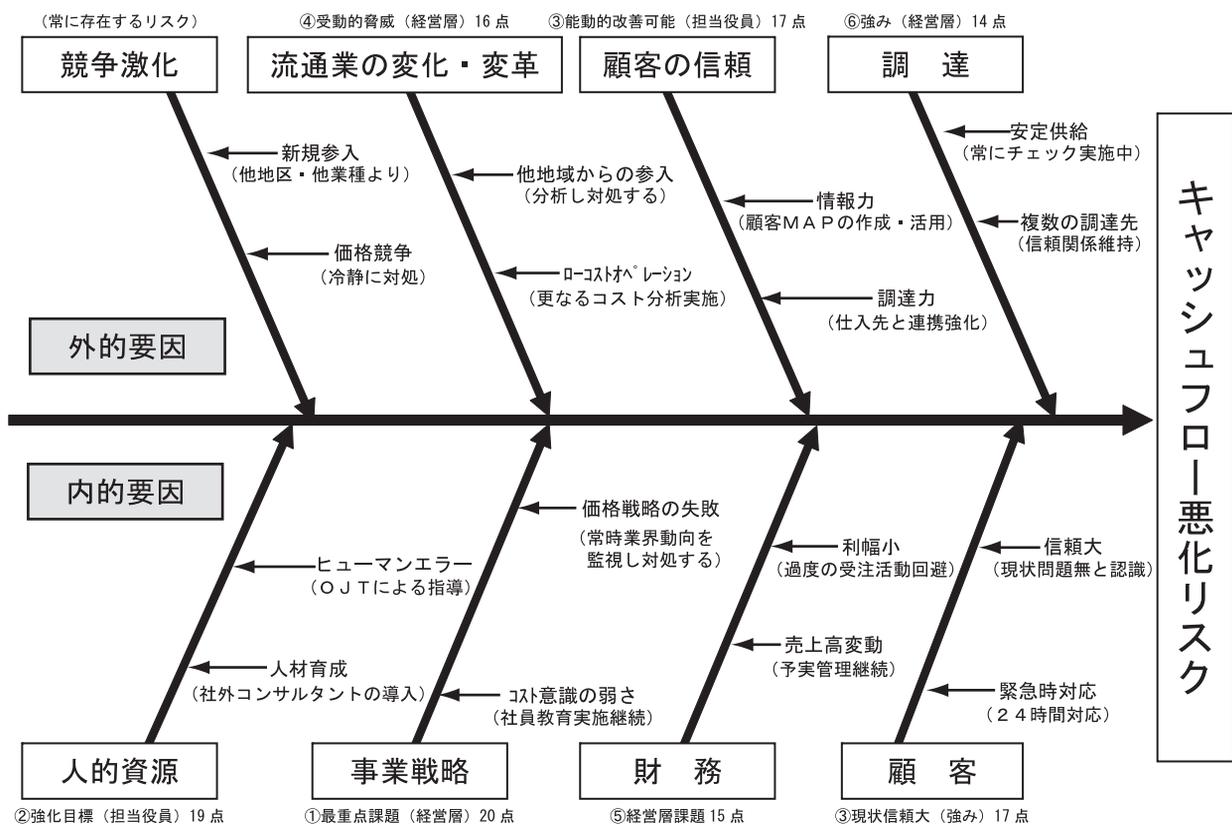
この貴重な研究の成果を元に、目的と狙いに設定した「①小企業にも活用でき汎用性のあるリスクマネジメントツールを提案。②実施企業にこの共同研究プロセスを通して役立つものを提供」についてと⑥対策の立案～⑩対策の改善をほぼ達成できた。

また、この研究に対し昨年以上に貴重な時間を割いて質問シート、グループディスカッション参加、意見交換等に協力していただいたA社経営幹部、社員の方々、また多くのアドバイス、指導をしていただいたリスクマネジメント協会事務局の方々に対し心より御礼申し上げます。

【参考文献・データ出典】

- ・ 日本工業標準調査会『JISQ31000:2010リスクマネジメント原則及び指針』日本規格協会 (2010)
- ・ リスクマネジメント協会秋季大会講演資料『全社的リスク管理のご提案』リスクマネジメント協会 (2010)
- ・ 久恒啓一『仕事と人生で成功する人の図で考える習慣』幻冬舎 (2003)

図表1 キャッシュフロー悪化リスク特性要因図(2010年 分析展開図)



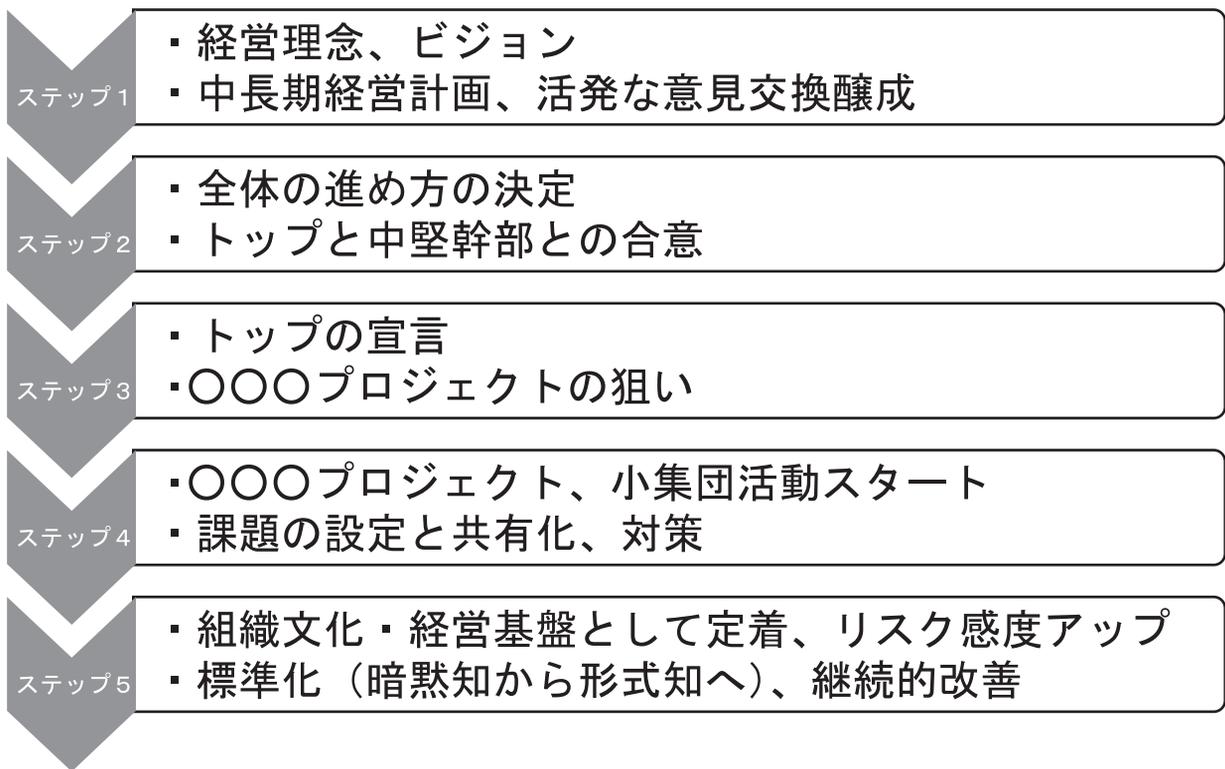
図表2 取り組んでいることと課題例

取り組んでいること

今期より部下として新卒者が配属されたので、この部下が一人前の営業マンになれるように指導をしている。

1. 課題 指導方法がこれでよいのか	2. 課題 私自身の指導の時間がとれない
3. 課題 部下が困っていることが分からない	4. 課題 部下の顧客からの信頼がまだ少ないようだ
5. 課題 部下のコスト意識が少ない	6. 課題 緊急時に連絡がなかった

図表3 リスクマネジメントツールのステップ展開



図表4 小集団による継続的改善

