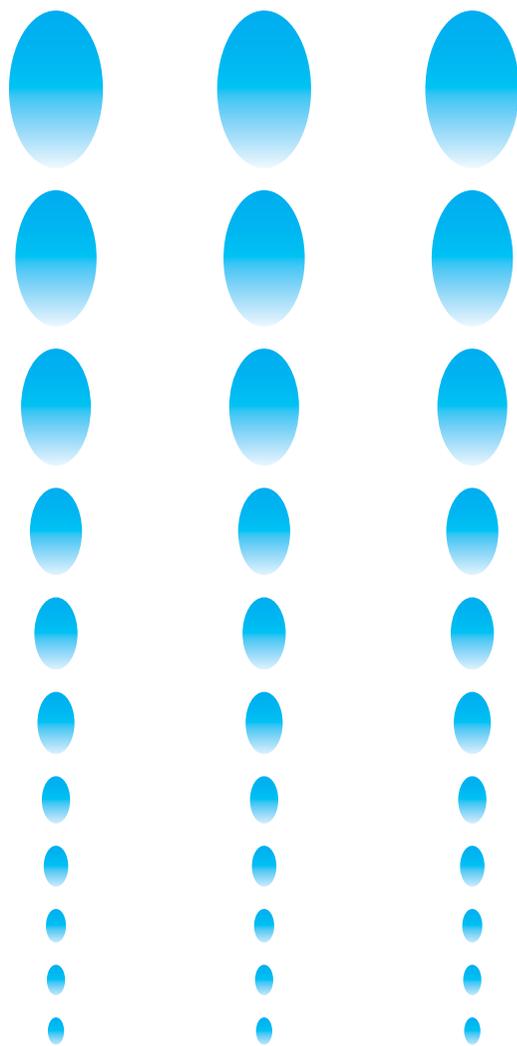


# 備えあれば……

# 憂いなし!!

## 中小会社のリスクマネジメント



社長の「バッチリ」シリーズ

経営の本

# 備えあれば憂いなし

## ～ 中小会社のリスクマネジメント ～



### 第一編 リスクマネジメントの基礎

リスクマネジメントの基本的考えを身につけ、リスクを早く察知し早く対策を練ることが、会社の存続発展につながることを理解する

	頁
I. リスクの概念	2
II. リスクの管理組織	3
STEP I リスクの発見	4
STEP II リスクの評価	5
STEP III リスクの対処	6

### 第二編 リスク検討事例

リスクマネジメントの例示から、自社のマネジメント構築の一助にする

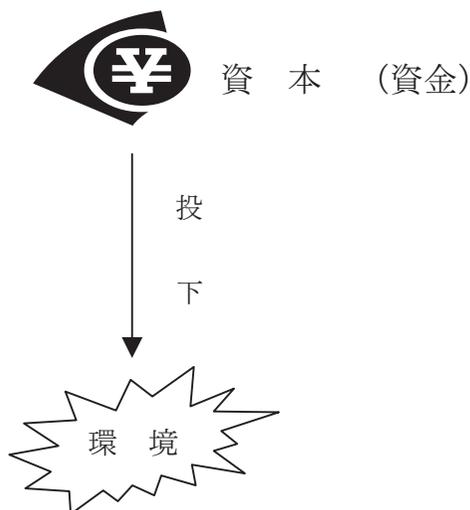
I. 雇用リスク	
I-1. モラル低下リスク	8
I-2. 従業員退職金リスク	9
I-3. 労働法違反リスク	10
I-4. 自動車事故リスク	12
II. 財務リスク	
II-1. 設備投資リスク	14
II-2. 役員退職金リスク	16
II-3. 税金追徴リスク	17
II-4. 資金ショート・リスク	18
II-5. 財テクリスク	20
III. 顧客リスク	
III-1. 売上高減少リスク	21
III-2. 貸倒リスク	22
III-3. 消費者保護違反リスク	24
IV. 管理リスク	
IV-1. 情報流出・滅失リスク	26

# 第一編 リスクマネジメントの基礎

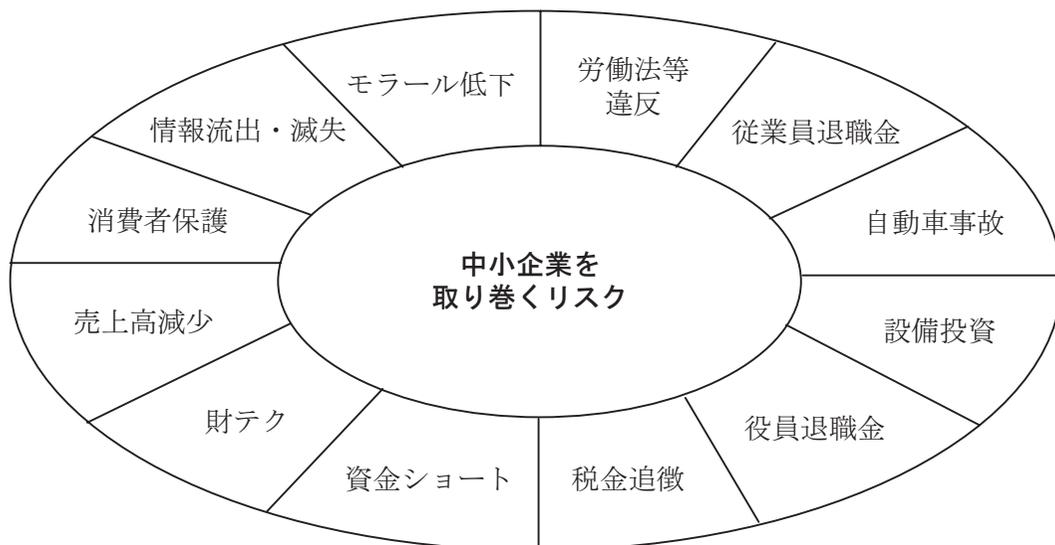
## I. リスクの概念

企業は経営環境が変化するなかで資本を投下しているから数限りないリスクが常につきまといっている。

リスクは意識しているかどうかにかかわらず、いつの時代にも存在し、その多くはすでに日常の経営管理のなかで管理されている。しかし、日常の管理では把握できないリスクのうち、重要な影響を及ぼすリスクが存在した場合、そのリスクは企業の存続発展を脅かすことになる。



リスクは見えることがハッピーであり、リスクを怖がるのではなくマネジメントすることで会社の持続的な発展につながる。

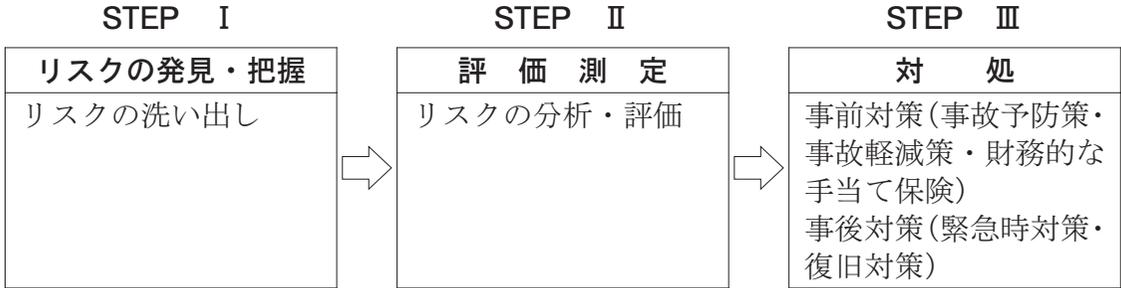


## II. リスク管理組織

### 1. リスク管理手法

リスク管理とは、まずその存在を発見・把握し、次に重要性を判断するため損失の度合いを評価・測定し、それに基づき対処がなされなければならない。

#### リスクマネジメントの具体的ステップ



### 2. リスクマネージャーの資質

リスクマネージャーたるべき人の資質には次のような能力があげられる。

- ・会社の存続・発展のためにはと考えられる信念
- ・情報を集めたり、助言を受けたりする情報収集能力
- ・情報を冷静に分析し、可能性を探る想像力
- ・解決策を考える問題解決能力
- ・協力を得るための説得力

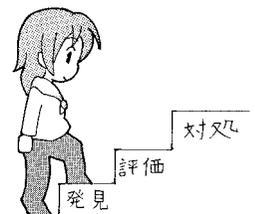
### 3. リスクマネージャー

大企業ではリスクを管理する専任のリスク・マネージャーをおくことができるが、中小企業では業務量からして専任をおく必要もないと考えられる。しかし、大企業と比べて小なりといえどもリスクにさらされていることは同じである。誰かがリスク・マネージャーの機能を兼任しなければならない。

大会社	中小会社
リスクマネージャー	設置できない 社長が発想を持つ

#### 中小会社において

リスク管理を行うのは経営者あなたです！！



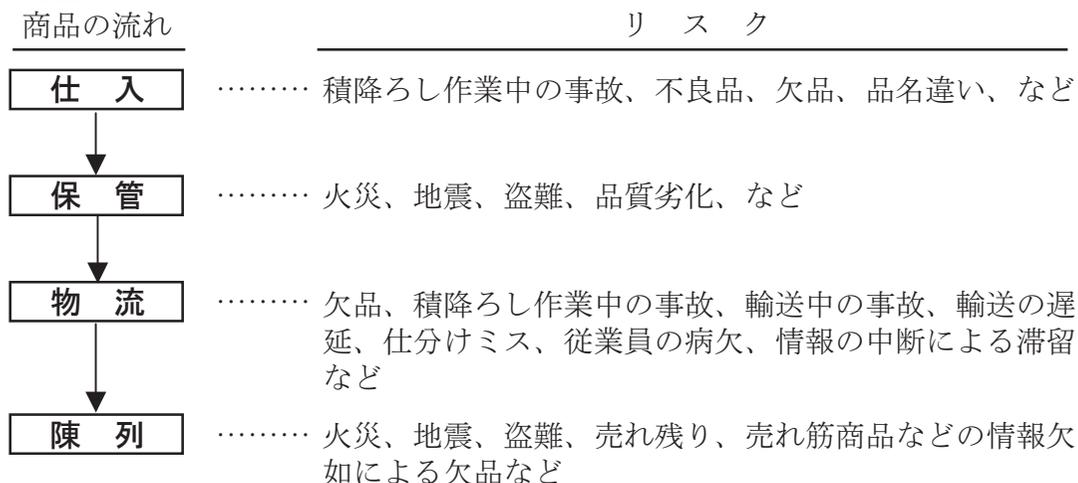
## STEP I リスクの発見

リスクは、日常の管理の眼で見ると誰にも気づかれずに潜在しているが、企業の存続に関わる重要なリスクはすべて発見しなければならない。なぜなら、一つの重要なリスクを見落とすことによって企業に多大な影響を及ぼすからである。リスクの発見の方法として次のような方法が考えられる。

### (1) 業務フロー・チャートの分析

企業活動を細分化し、フローチャートの図表を作成・分析し、損失発生リスクの可能性を列挙する。例えば、生産のフローチャート、仕入れのフローチャート、販売のフローチャート、資金のフローチャートなどを作成する。

#### 例. 商品フロー・チャート



### (2) 経験的統計的手法

自社や他社の過去の財務データ・損失に関する記録から、将来再発の可能性があるかどうかを把握する。過去に計上されている多額の雑損失、雑費、特別損失、支払手数料(弁護士等の相談など)などから取引を分析し再発しそうなリスクを把握する。

過去の損失の記録の分析は、その業界もしくはその企業特有のリスクの発見に有効である。

### (3) ヒヤリング分析

企業内部の担当者、責任者、監査役、外部専門家などから、また面接やアンケートなどから、起こりそうなトラブルなどの情報を収集する。

### (4) チェックリストによる方法

企業内部に起こり得るリスクを網羅的にリストアップし、その発生の可能性を検討する。

### (5) 外部情報によるチェック

諸団体の会合・研修等から情報を把握し、自社に該当するリスクが存在するかどうかを検討する。

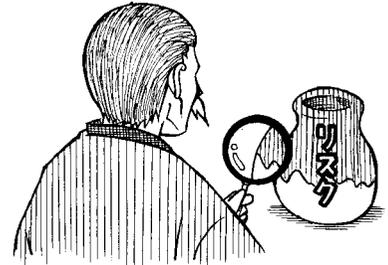
## STEP II リスクの評価

リスクが発生した場合、損失の大きさと頻度等から重要性が評価されなければならない。重要性によってその対処の方法が異なってくる。

### (1) リスクの評価方法

次のようなものがある。思考過程を整理する。

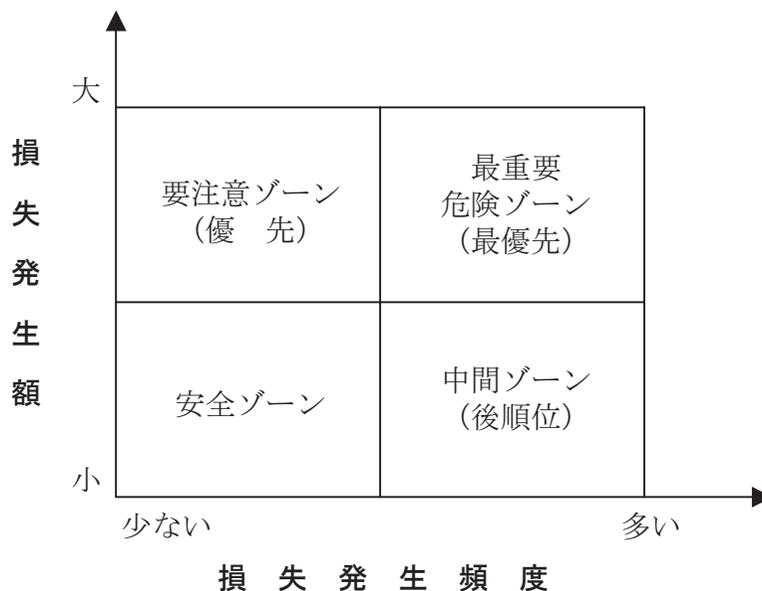
- ① 理論的推計
  - i. リスクの発生頻度はどのくらいか。
  - ii. 損失の額はどれくらいか。
  - iii. 予想損失はどれくらいか。(i × ii)



- ② 経験的推計  
過去の主な事例の損失から損失発生金額を推計する。
- ③ 財務的影響推計  
目標と予測の差を補足する。

### (2) 優先性の把握

損失の発生頻度と損失の発生額から優先順位を把握する。



最悪のシナリオを試算し、  
最善の策を立て、  
最大の努力をし、  
最良の結果を出す。

## STEPⅢ リスクの対処

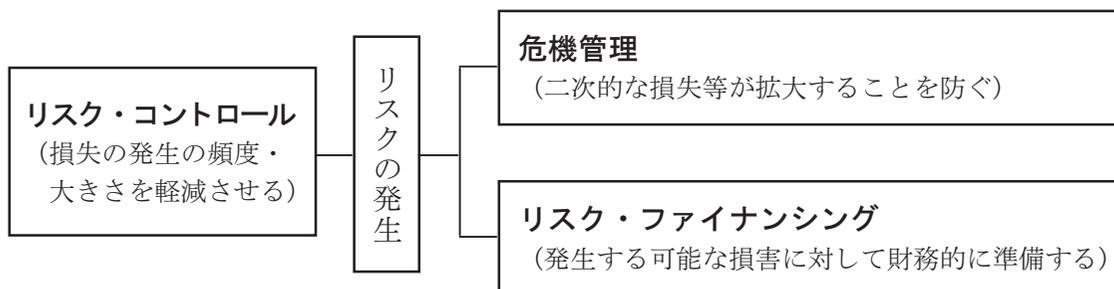
### (1) リスクの対処方法

損失発生前に何をすべきか、損失発生後に何を  
して、損失を最小限にすることができるか、対処  
するために次の方法を講じる。



#### 事前の対策（※1）

#### 事後の対策（※2）



#### ※1 事前の対策（リスク・コントロール）

事故発生の可能性を少なくし、発生しても損害規模を軽減するため、回避・除去（防止・軽減）・分散（分離・分割）・結合（協定・合併）などの対策を講じる。

回避……予想される危険を遮断するため、その危険にかかわる活動自体を行わない

除去……危険を積極的に予防し軽減する

- ・安全教育やトラブルを未然に防止するための法的処置
- ・定期点検の実施や火災を防止するための耐火構造・不燃性物質の使用
- ・機械の安全装置などによる予防

分散……リスクを事務所、工場など一ヶ所に集中させずに、数ヶ所に分散させたり外注に依存したりする。得意先を分散し、一件あたりの貸倒れの金額を少なくする

#### ※2 事後の対策（事後の対策を事前に練る）

##### ① 危機管理（リスク顕在後の対処）

リスクが発生し、その対応を誤ると損失が拡大するが、適切に対応するとその損失は少なくなる。緊急事態対応についての対策を考える。

- ・事態の把握
- ・情報の伝達  
(トップへの報告、関連部署への情報伝達、積極的な宣伝活動など)
- ・即応体制の組織
- ・秩序・維持の運営計画
- ・再建・回復計画 など

常日頃から対応について話し合っておき、マニュアル化しておくといよい。なお、マニュアルが万全であっても、リーダーの情報収集力と冷静な判断は不可欠である。

## ② リスク・ファイナシング

回避されないリスクは損失をもたらす可能性があり、損失が発生すれば財務的に出費が生じる。その損失を補填するため、事前に自己資金または外部資金で調達の対策を講じる。

## (2) リスク対処の原則

基本的な原則を踏まえ、個々のリスクの事情に合わせ対処すべきである。

### ① コントロール優先の原則

リスクはできるだけ回避・除去するなど、コントロールすることを優先して検討する。

回避・除去などの対策がとれないリスクに対しては、リスク・ファイナシングを考える。

### ② 費用対効果の原則

「最小費用で最大の危険処理効果を実現」するため対処方法の効果とそれにかかる費用を比較考量する。すなわち、リスクの発生前と発生後の収入減、支出増などから損失を算出し、対処方法を実施する場合の負担増とを比較する。

### ③ 選択の基本原則

大 損 失 額	大	B. 保 険	A. 回 避
	小	D. 保 有	C. 防 止
		少ない	多い
		損 失 発 生 頻 度	

- A. 回避 …… 発生頻度が多く、損失額が大きいリスクは発生させない手段を講じる。費用対効果で対策費が大きい場合は回避策をとる。  
ex) 大口取引先の倒産など
- B. 保険 …… 発生頻度は少ないが損害規模の大きなリスクで大数の法則が働く場合は、保険による転嫁が合理的である。  
ex) 地震、火災など
- C. 防止 …… いかにも損失額が少ないといえども、頻度が多い場合は、日常の管理の中で防止策を考えるべきである。
- D. 保有 …… 損失発生額が少ないため、発生しても重要な影響はない。費用対効果を考えて対策をとる。

# 第二編 リスク検討事例

## I. 雇用リスク

### I-1. モラル低下リスク

#### 1. リスクの存在

企業の投資で一番大きい投資は人への投資である。人は給与の倍、2倍、3倍……働くこともあれば、半分しか働かない組織にもなる。

#### 2. 評価・分析

組織が活性化し効率が上がらなければ、会社経営は行き詰ります。その可能性は大きく、復元するのに多大な労力を要す。

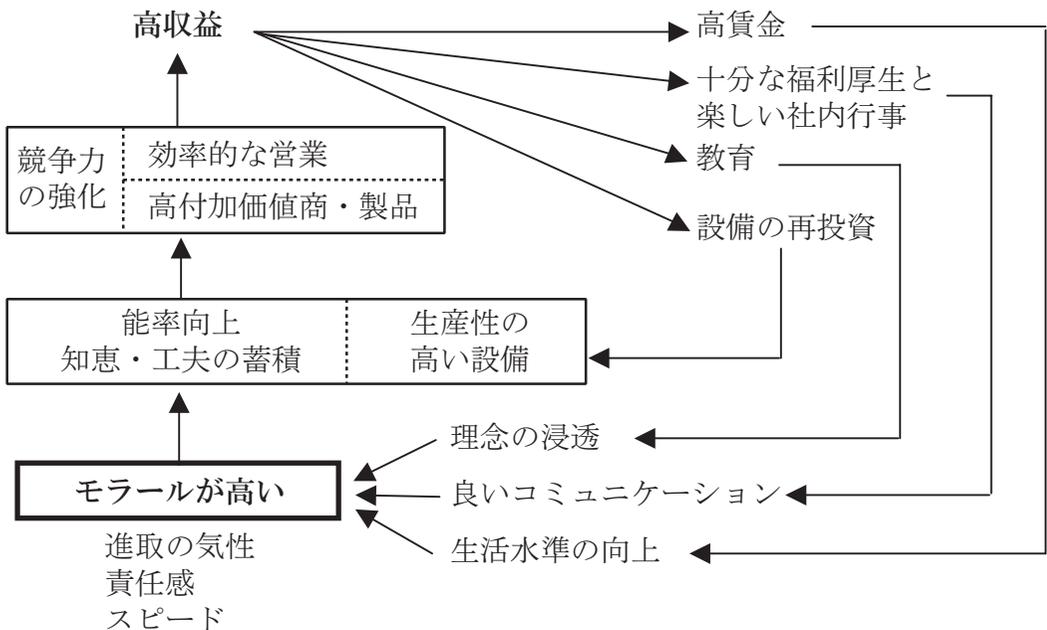
#### 3. リスクの対処

##### (1) 事前の対処（コントロール）

- ① 士気低下は経営者の責任であることを自覚する。
- ② いい組織をイメージし、実践する



進取の気性を持ったいい組織



##### (2) 事後の対処（危機管理）

指示待ち集団、出来ない理由が多すぎる、建設的な意見が出ない……早めに手を打つ。

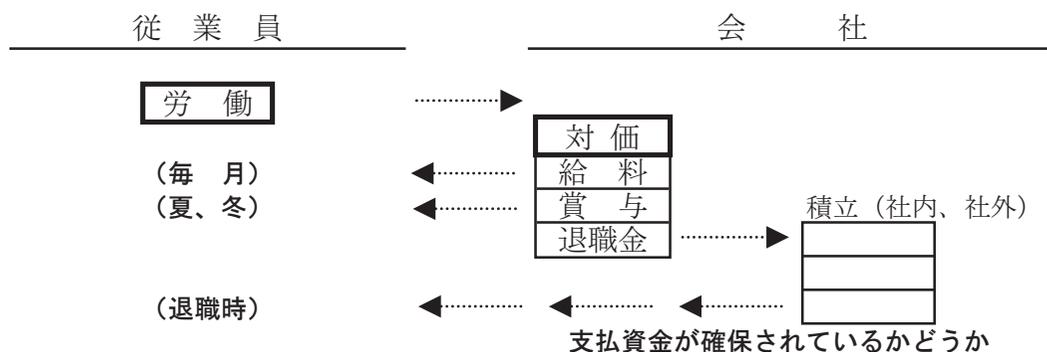
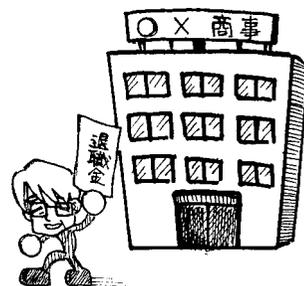
- ① 改善・改革しようとする人たちだけで社長肝いりの改善改革委員会（仮称）を立ち上げる。方法論・経験論は無用、いい会社、いい組織になる議論をする。
- ② 活性化している異業種から学ぶ。
- ③ 中途採用などで外部の血を入れる。

## I-2 従業員退職金リスク

### 1. リスクの存在

人材確保等の観点から、中小会社においてもほとんどの企業が退職金制度を導入している。会社に退職金制度が存在すれば退職金は給与と見做され支払い義務が生じる。

従業員の退職時に退職金として多額の支払いが生じるが支払い資金が準備されていない場合、リスクとなる。



### 2. 評価・分析

退職金制度に支払い資金の準備があるかどうかを検討する。

#### (1) 確定給付型

将来給付される年金または一時金が、退職金規定などにあらかじめ定められており、将来の受取る額が保証されている。

給付が確定しているので、従業員個人の計画が立てやすい。掛金の追加拠出の可能性がありリスクが存在する。

#### (2) 確定拠出型

税金やコストが優遇され、高利回りに運用できれば退職時に多額の退職金を受け取ることが出来る。逆に、元本確保型で運用すると想定額より低い場合もある。

#### (3) 中小企業退職金共済

中小企業のために、国（独立行政法人 勤労者退職金共済機構 中小企業退職金共済事業本部）が設けている社外積立型の退職金制度。

従業員ごとに毎月5,000円から30,000円の掛金を機構中退共本部に支払い、従業員の退職時に、退職金が従業員に直接支払われる。掛金は全額損金算入。

### 3. リスクの対処

#### (1) 事前の対処

① 実行できない約束はしない。約束したら、必ず将来実行する。実行するなら、支払資金を準備する。確実に実行できる退職金制度を採用する。

② 退職金や企業年金の財政状態を会計上に反映させる「退職金給付会計基準」を採用し、実態の損益、財政状態を把握し経営判断をする。

#### (2) 事後の対処（ファイナンス）

養老保険の加入

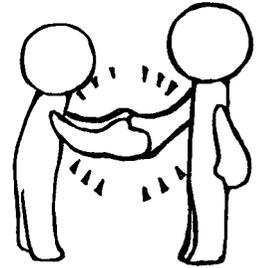
死亡保障だけではなく、満期保険金の支払いがある。払い込み保険料は、全員加入要件等、一定の条件に該当の場合、1/2を損金算入できる場合がある。

従業員の死亡退職金・弔慰金あるいは退職金の支払準備手段として検討する。

## I-3. 労働法違反リスク

### 1. リスクの存在

人を多数雇用すれば、それぞれ価値観の異なる者を多数雇用することになり、会社と利害が反することも生じる。利害を調整する役割として労働関係法令があるが、法令順守の精神があっても、法律に疎かったり、解釈に見解の相違が生じたりして、解雇無効などの「地位確認」、賃金、退職金などで労働紛争となることは多い。



### 主な留意項目

#### 割増賃金

法定労働時間は1日8時間、週40時間以下であり、これを超える残業や休日の労働に対して割増賃金を払う義務がある。

		割増率
平日の残業	1日8時間を越える労働	25%以上
深夜労働	午後10時からよく午前5時の労働	25%以上
休日労働	法定休日における労働	35%以上

#### 賃金未払いトラブル（サービス残業）例

- ・ 開店前の準備や始業前のミーティングを労働時間を含めなかった。
- ・ 法定の割増率を払わなかった。
- ・ 管理職としての実態がないにもかかわらず、「管理監督者」として残業代を払わなかった。

#### 有給休暇（労基法39条）

- ・ 雇入れ日から6ヶ月以上継続して8割以上出勤した従業員には10日、1年6ヶ月以後は出勤率8割以上の勤務を継続した場合、1年ごとに一定率を加算し、上限20日の有給休暇を与えなければならない。違反した場合6ヶ月以下の懲役又は30万円以下の罰金。
- ・ 有給休暇の取得時期は労働者の判断にゆだねられている。取得しなかった有給休暇の権利は2年後に消滅。取得状況等の記録は3年間保存。

#### 解雇（会社の一方的な意思で労働契約を終了）

- ・ 合理的な解雇事由（解雇権の乱用は無効）
- ・ 30日前の解雇予告（予告しない場合は予告手当ての支給）

### 2. 評価・分析

サービス残業は一度に支払いが生じる。解雇トラブルの和解金は月収の数か月分から年収の5年分などさまざま。なお、労働トラブルはほかの従業員にも影響する。

### 3. リスクの対処

#### (1) 事前の対処

法令を遵守しても、その解釈でトラブルが生じる。解釈で発生しそうなトラブルは、あらかじめ就業規則で明確化しておき、相互理解を基礎として従業員の能力を最大限引き出す。

##### 就業規則

労働者の労働能率を高めるため、就業上遵守すべき規則。労働条件に関して具体的定めた規則。就業規則は労働協約に反してはならない（労基法92）。

常時10人以上の労働者を使用する使用者に対して作成を義務付けている（労基法89）。

- ・採用時に必要な書類、書類の虚偽や経歴の詐称の取り扱い（採用の取消し）
- ・勤務中の私的行為（私用のEメールなど）に対する懲罰
- ・長期休職者に対して会社としての許容範囲
- ・正当な理由がない残業拒否の懲戒処分
- ・入社時刻と勤務開始時刻、退社時刻と勤務終了時刻の明確化
- ・残業などの時間外勤務に関する運用ルール

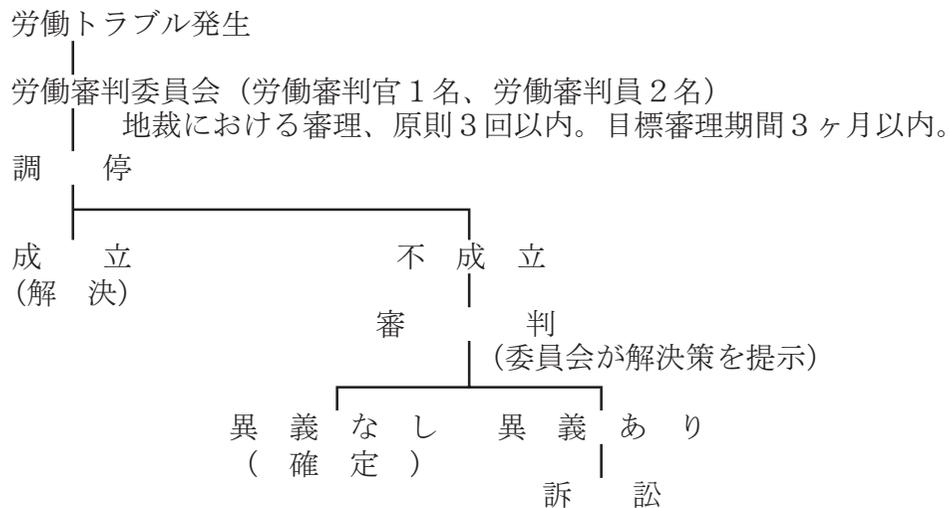
#### (2) 事後の対処（危機管理）

##### ① 労働法等の知識を再確認

法に抵触している場合は直ちに改善。納得できない場合は地裁に労働審判の申立。

##### ② 労働審判制度

解雇無効・賃金・退職金など、会社と労働者個人との間に紛争が発生した場合、迅速に解決するため地裁に申し立てる。



## I-4. 自動車事故リスク

### 1. リスクの存在

営業・通勤など自動車を利用する業務は多い。車が動けば、交通違反・事故の可能性はある。

### 2. 評価・分析

業務使用上や通勤途上の自動車事故は何らかの形で会社が賠償責任を問われるとともに、次のような損害の発生が考えられる。

- ・ 損害賠償責任
- ・ 社会的信用の失
- ・ 事故率アップによる自動車保険料のアップ
- ・ 当事者、事故処理担当者等の人件費の出費
- ・ 見舞い
- ・ 従業員のモラルダウン

### 3. リスクの対処

#### (1) 事前の対処（コントロール）

##### 車両管理規定の整備

- ・ 効率的な使用（無駄な利用は避ける）
- ・ 車両使用の許可制
- ・ 継続的な安全運転教育（安全運転の発表）
- ・ 自動車保険（任意保険）加入の義務



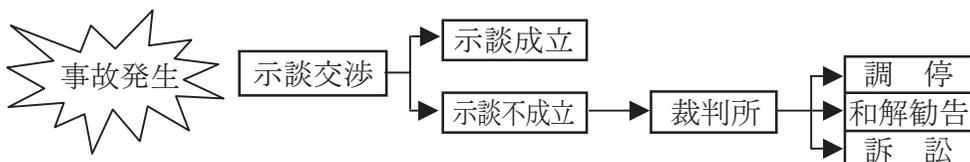
#### (2) 事後の対処

##### ① 危機管理

i. 事故現場（交通事故にあったら落ち着いて行動する。）

- ・ 人命救助（消防署（救急車））
- ・ 警察への届出（加害者からの報告は義務、被害者からも届け出る）  
後日、自動車安全運転センターから交通事故証明書の交付
- ・ 相手の確認（住所、氏名、連絡先、自賠責保険・自動車保険の会社名・証書番号、車両の登録ナンバー、勤務先の住所・氏名・連絡先）
- ・ 証人の確保（目撃者の証言・メモ、証人の依頼、氏名連絡先）
- ・ 会社への連絡（会社事故処理担当者、連絡網を決めておく）
- ・ 現場の記録

ii. 賠償問題



## ② ファイナンス

### i. 保険

#### 自賠責保険（強制保険）

加害者が損害賠償することによって被る損害が支払対象（限度あり）。被害者の損害は補償されない。

#### 自動車保険（任意保険）

自賠責保険の支払い限度額を超えた損害、他人の車両・運転者自身・同乗者のケガ・自分の車両などが支払対象となる。

### ii. 損害賠償金支払いの法人税法上の扱い

業務遂行に関連、故意または重過損ではない

業務遂行に関連、故意または重過失

業務遂行に関連なし

損 金

役員・使用人の債権

”

