

改めて脚光あびるリスクマネジメント

多様化するリスク要因

日本企業にとってリスクマネジメント（危機管理）といえば、一昔前までは、天災や突発的なトラブルへの備えといった程度に理解されていた。しかし欧米では、「21世紀を生き抜くうえで最大の課題はリスクマネジメントだ」と言い切る先進企業すらあるほど、重視すべき経営課題として位置づけられている。

発生するリスクは時代とともに変わる。日本監査役協会が二〇〇四年に実施した調査からは、最近の企業リスクが以前とは様変わりしていることがうかがえる（図1）。顧客データの漏えいなどに代表される「情報セキュリティ」に関連するリスクが最も多く顕在化しており、インサイダー取引や粉飾決算などコーポレート・ガバナンスにかかわるリスクも目立つ。一方で、企業が災害や犯罪に巻き込まれる事例は、その発生頻度の低さもあって大手マスコミに取り上げられることは稀だ。

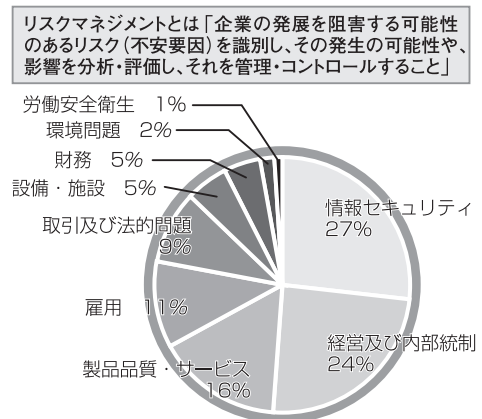
このような変化は、誰がリスクを冒しているのかにもあらわれている。上記の調査では、企業にかかわるリスクの八割余りが、広い意味での「社内の人間」によって発生したとしている。ここであえて、広い意味で

と述べたのは、子会社や関連会社が発生源になったケースも「社内」としてくくられているためだ。さらに内訳を見てみると、本社や本部に所属する従業員が発生源になるケースはわずかで、子会社やグループ会社の関係者によって引き起こされるケースが圧倒的に多い。

リスクを冒した人たちの四九%が、違法性を認識していなかったという調査結果も興味深い。たとえば携帯用パソコンで会社のデータを持ち出し、そのパソコンを紛失した結果、機密情報が漏れてしまったようなケースがこれに相当する。このような事例では、違法行為どころか、社外でも仕事をしようとする勤勉さがトラブルを招いてしまっている。

リスクが企業経営に及ぼす影響は、過去には考えられなかったほど大きくなっている。悪質な違法行為であれば、すぐに経営トップの引責辞任につながる。直近では不二家の例があるし、最近数年間に起きた一〇件余りの「食品衛生法およびJAS法違反」に関していえば、私の知る限り、ほとんどのケースで社長が辞めた。このように経営トップの進退問題にまで発展する事例が重なったことで、多くの企業がリスクマネジメントに真剣に取り組みはじめたのである。

図1 2004年度に顕在化したリスクの事象



資料：日本監査役協会

リスクに上手く対応できなかった事例を実務面から分析すると、多くの場合、ロジスティクスの機能が欠落していたことが分かる。消費者の「食の安全・安心」に対する意識が格段に高まった二〇〇〇年以降は、製品の在庫管理をはじめとするロジスティクス本来の機能が問われる局面がとくに増えた。そしてトラブルの発生時に適切な対応をできなかった企業は、例外なく社会的な信頼を失ってしまった。

出発点は詳細なリスク分析

では、どうすれば自社のリスクマネジメントを高度化できるのか。まずは自社が抱えるリスクをきちんと把握することが出発点になる。最近では

図2 食品メーカーのリスク分析事例

1	自然災害リスク
2	事件・事故リスク
3	グローバル競争リスク
4	投資リスク
5	規制・法規リスク
6	環境規制・環境汚染リスク
7	社会・経済・市場リスク
8	政治リスク
9	反社会勢力とのトラブル
10	情報管理リスク
11	自社内災害・事故リスク
12	企業風土リスク
13	宗教的リスク
14	製品の社会的リスク
15	人的資源リスク

大手損害保険会社などによるコンサルティングも盛んに行われているため、リスク分析そのものは難しい作業ではない。

図2は、ある大手食品メーカーが自社のリスクとして抽出している一五の大項目だ。各項目の下にはそれぞれ複数の小項目があり、全部で八〇項目ほどがこの会社のリスクマネジメントの対象事項に定められている。過去に自社および周辺業界で発生したリスクやトラブルを徹底的に洗い出し、そこから自社にとって将来、発生する可能性のあるリスクを抽出していった結果だ。

こうしたリスク分析を行うときには、自社のあらゆる業務を対象にしなければ意味がない。連結経営を意識してグループ企業に絡むリスクを洗い出したり、サプライチェーン上の細かい取引関係にまで目を光らせる。そ

して各項目を担当する対応チームを組織し、リスク発生時を想定した訓練を日頃から繰り返し、はじめて有効な対策となる。

リスクマネジメントの対象項目は、法律や社会情勢の変化に応じて常に見直す必要がある。食品関連企業であれば、食品衛生法や薬事法などが改正されたときには、連動して自社の想定リスクもチェックしなければならない。多くの企業がこういった変化に対応できていないことは、前回紹介した協和香料化学事件が雄弁に物語っている。

ただ法律には現実を後追いついていく面があるため、コンプライアンス（法令遵守）さえ確保すれば足りるという話でもない。とくに近年、急速に増えてきた製品の表示問題などのトラブルからは、消費者の意識の変化が、法律の改正よりはるかに先行していることが伝わってくる。加工食品の原材料としてアレルギー物質を使っているかどうかを製品に表示するルールは、その最たるものだ。

現行の法律では「卵・乳・小麦・そば・落花生」の五品目を表示することだけが義務づけられている。しかし、これだけではアトピー性皮膚炎などアレルギー疾患に悩む患者には足りない。消費者の声を直接吸い上げ

る中でこれを実感した味の素は、昨年から一部の製品で、表示が推奨されている二〇品目すべてを提示するように改めている。こうした対応の根底にリスクマネジメントの発想があることは言うまでもない。

表示変更そのものは製品パッケージを改めるだけだから、他社も簡単に真似できる。だが、これを本当に実施するためには多くのハードルをクリアする必要がある。もし原材料の管理を調達先に一任している企業がこれをやり、調達先から想定外のトラブルが発生したら、世間から「ウソつき企業」のレッテルを貼られかねない。表示に偽りが無いことを裏付けられるサプライチェーン管理の仕組みを持たない企業にとっては事実上、不可能な行為なのである。

情報セキュリティと物流

リスクが顕在化する頻度の最も高い「情報セキュリティ」に目を向けると、日本企業のリスクマネジメントが欧米と比較するとかなり遅れていることが分かる。差がついてしまった直接的な原因は、九〇年代末に世の中を騒がせた「コンピューター二〇〇〇年問題」(Y2K)への対応のまずさだった。

このとき欧米の有力企業は、リス

クマネジメントを明確に意識しながら取り組んだ。たとえばクラフトフーズは、九五年くらいからプロジェクトチームを組んで徹底的に問題を究明し、Y2Kの本質的な原因は「標準化の未整備にあった」と結論づけた。そして基幹システムを独SAPのERPパッケージに世界規模で統一するという決断を下した。

これに対して日本企業の多くは、旧来の手作りのシステムに修正を加えることでY2Kを乗り切った。その後、日本でもERPパッケージやSCMソフトの導入が進んだため、表面的には欧米より少し遅れている程度には見えなくてもいい。しかし、リスクマネジメントという観点からみると、実は絶望的なほど大差がついてしまっている。

先に述べたように、企業リスクの大半は子会社や関連会社から発生している。言い換えれば、本社以外の関連会社などへの管理を高度化できれば、多くのリスクを未然に防止できる。これを実践するうえで、標準化された情報インフラの有無が極めて重要な前提になるのだが、この点で日本の現実はお寒い限りだ。

味の素ゼネラルフーズ(AGF)の大株主であるクラフトフーズは、世界規模で標準化された情報インフラ

「荷主は“物流セキュリティ”を求めている」 セイノー情報サービス 代表取締役社長 孫昇昇



当社は西濃運輸グループのIT会社として、長年、情報セキュリティの強化に取り組んできました。一部のセンターで「ISMS」（情報セキュリティ・マネジメントシステム）の認証を取得したり、個人情報保護のために「Pマーク」を取得するといった活動がこれにあたります。だから“物流セキュリティ”の強化についても、我々にとっては当然の話でしかありません。（編集部注：セイノー情報サービスは昨年9月に『物流セキュリティ時代』と題する本を出版した）

我々はEDIひとつとっても毎日、何百社というお客様とやりとりをしています。お客様にしてみれば大切な情報を他社に渡すわけですから、委託先がどのような管理をしているかに重大な関心を抱く。実際、多くの企業が、どのような運用がなされているかを確認するためにここまで来ます。大手の荷主ほどそういうことに熱心です。我々が“物流セキュリティ”がどうのと言う前に、お客様のニーズがそうってきているのです。

こうしたニーズに応えるための当社の具体的な提案の1つがWMS（倉庫管理システム）をベースとしたソリューションです。当社の「SLOTS」というWMSは、賞味期限の管理など「食の安全」に焦点を当てたものです。食品を扱う企業が、予想外の製品回収などに直面したとき、製品がどこにあるか分からないとか、回収できないといった状況に陥らないように、日頃から

管理しておきたいというニーズに応えるために開発しました。元は大手食品メーカーの関連会社からの依頼をきっかけに開発したシステムですが、今はこの仕組みを横展開しているところです。

一言で在庫管理といっても、管理するためのキーが賞味期限になっていたり、ロットになっていたり、あるいは色や柄、サイズで管理していたりと多岐にわたります。「SLOTS」は最初のバージョンからどんどん進化していて、新たに多くの機能を付加してきました。そうすることによって、この仕組み自体に我々のノウハウも蓄積されてきたわけです。

当社が事業としてLLP（リード・ロジスティクス・プロバイダー）を本格化してから3年になります。一般的な3PL事業では、あらかじめお客様と「受注後、何時間ですべての地域に届ける」とか、「誤出荷率を月間でこれくらいにする」といったサービス・レベル・アグリーメントを交わしてからスタートします。これに加えて我々のLLP事業では、日常的なPDCAを繰り返すことで運用レベルを改善していくべきだと考えています。今日よりも明日、明日よりも明後日というふうに、よりレベルの高いものを目指しつつける活動を今後も展開していく方針です。（談）



『物流セキュリティ時代』
鳥居保徳・早川典雄著
孫昇昇監修（成山堂書店）
一、五七五円（税込）

を駆使してグループ各社の業務監査を行っている。日本で一般的に行われている業務監査は、膨大な伝票の一部を抜き取ってチェックするというものだが、クラウド流の監査ではまず対象企業のデータベースを丸ごとコピーしてしまい、これを使って業務プロセスを徹底的にチェックする。

過去の業務処理をデータベース上でトレースし、決められた業務プロセス通りにやって同じ結果を再現できるかどうかを確認するのである。これは情報インフラと業務手順がグループレベルで標準化されていなければ不可能な監査手法だ。そして属人的になりがちな日本流の業務監査とは、精度が大きく異なる。子会社や関連会社で不正な業務処理が行われていないかどうかを日常的にチェックし、リスクの発生を未然に防ごうと、こうした監査が威力を発揮している。

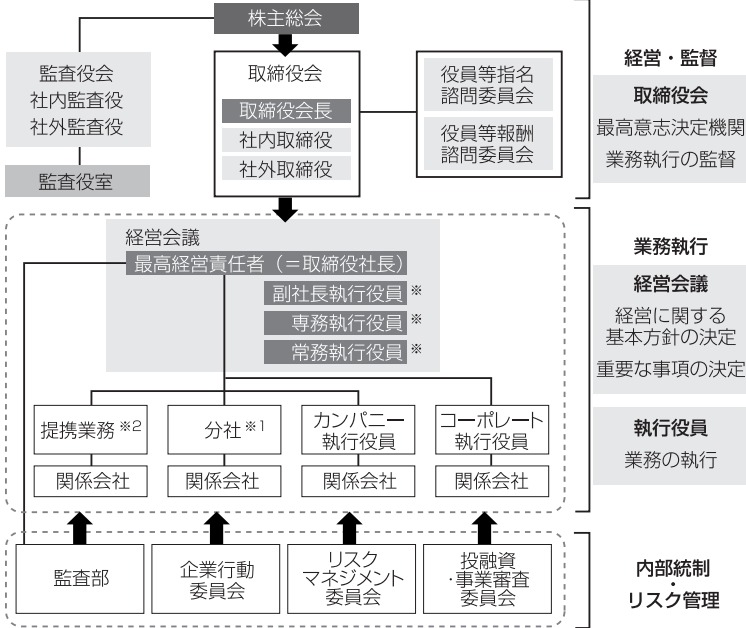
欧米の先進企業は、標準化された情報インフラをベースに「監査」と「牽制」を本社レベルで同時に行える体制を確立している。その延長線上で、グループ内での機能分担を簡素化する「カンパニー制」も実現してきた。つまり現在、欧米の先進企業が行っているリスクマネジメントは、Y2Kへの対応が副次的に生み出した情報インフラの標準化なくして成り

立たないものだ。翻って日本では、ITのパッケージ化が世界中で進んだ背景のこうした事情を、システム戦略の担当者といえどもほとんど理解していない。

それでも物流分野に比べると、IT分野のプレイヤーのほうが、まだ敏感に時代の変化をとらえている。西濃運輸グループの情報システムの運用・管理を一手に担ってきたセイノー情報サービスは最近、社長をはじめとする何人かの社員が共同で『物流セキュリティ時代』という本を執筆した。この本の内容からは、日本の物流関連企業には珍しく、荷主のリスクマネジメントに正面から取り組もうとする姿勢が伝わってくる（囲み記事参照）。

さらに同社は、日本ロジスティクスシステム協会（JILS）の資格講座などを通じた人材の育成にも熱心だ。日本で物流の実務を自ら手掛けている荷主はほとんどいない。欧米企業のような情報インフラの標準化なしに業務をアウトソーシングする以上、荷主と同じ目線で危機感を共有できる人材が委託先にも必要だ。日本では当面、こうした人材の連携こそが、サプライチェーン全域を網羅するリスクマネジメントのカギになっていくはずだ。

図3 味の素グループのリスクマネジメントの体制図



※ 取締役兼任者
 ※1 味の素冷凍食品(株)、味の素ペーカリー(株)
 ※2 味の素ゼネラルフーズ(株)、カルピス(株)、カルピス味の素タン(株)、(株)J-オイルミルズ
 資料：味の素グループ CSRレポート2006

リスクマネジメントの実際

とは言い、ITは効率的なリスクマネジメントを実現するためのツールに過ぎない。より重要なのは、有効な組織や体制を整備することだ。

味の素グループは、情報インフラの標準化を推進する一方で、二〇〇二年に副社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を発足している。後にコーポレート部門の中に「総務・リスクマネジメント部」を設置し、二〇〇五年四月には「CSR

推進本部」も発足した。この辺りの取り組みについては無料で配布されている「味の素グループ CSRレポート2006」に詳しく書かれているため、興味のある人は取り寄せてみるといい。

味の素グループのリスクマネジメントで特筆すべきは、品質保証や災害といった分野ごとに対応チームを作り、あらゆる問題に対処できるように日頃から教育・訓練を繰り返している点だ。しかも各チームのトップは常に味の素本体の社長が務めており、い

ざ問題が発生したときには、即座に社長に報告がいく仕組みになってくる(図3)。こうした活動に加えて、「お客様相談センター」に年間六万件以上寄せられる声も参考にしながら、前述したアレギー物質の表示変更などを実施してきた。

サプライチェーン全域にわたる品質管理にも熱心だ。たとえばAGFでは、米クラフトからされているのと同様に、AGF自身の取引サプライヤーにも品質管理基準の遵守を求めている。クラフトの「GMP (Good Manufacturing Practice)」を参考にAGFが策定した「SQE (Supplier Quality Expectation)」を取引先に守ってもらっている。そして年二回程度の抜き打ち検査によって、SQEが日常的に守られているかどうかをチェックし続けている。

これによってAGFは、サプライチェーン全域で品質管理の評価基準を共有している。基準を守らない企業との取引は、ルールに基づいて停止するという厳しいものだ。あらかじめ守るべき基準を互いにシェアした契約を交わすことで、品質確保と同時に、取引停止が引き起こしがちな「逆恨み」のようなトラブルも回避する狙いがある。関連会社や取引先がリスクの発生源になることが圧倒的に多い現状では、こうした取り組みも不可欠といえるだろう。

日本の食品メーカーの中で、味の素グループのように積極的にCSRやリスクマネジメントを推進している企業は数えるほどだ。表面的には熱心でも、肝心の実務面でロジステイ



PROFILE

かわしま・たかお 66年大阪外語大学ベルシャ語学科卒業、米ゼネラルフーズ(GF)入社し人事部に配属、73年GF日本法人に味の素が50%を出資し合弁会社「味の素ゼネラルフーズ(AGF)」が発足、76年AGF人事課長、78年情報システム部課長、86年情報物流部長、90年インフォメーション・ロジスティクス部長、95年理事、2002年常勤監査役、05年AGFを退社し同社非常勤顧問、日本ロジスティクスシステム協会(JILS)が主催する資格講座の講師、敬愛大学経済学部の講師、東京海洋大学の客員教授などを兼任中

クスがまったくできていないところが多い。その証拠が、食品分野におけるリコール(回収)の急増だと私は理解している。これについては本連載の四回目(二〇〇六年一〇月号六七ページ参照)で詳述しているため繰り返さないが、近年の食品リコールの内容は、表示問題への対応のまづさなどが主因になっている。こうした傾向は今後、さらに加速していくものと思われる。

すでに読者の方々にはご理解いただけたと思うが、リスクマネジメントは本連載のテーマである「CSR経営」にとって欠かせない要因であり、ロジスティクスとも密接に関連している。このような観点から世の中の変化をとらえられないロジスティクスの担当者は、時代から取り残されることになる。