

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.739 2021. 9. 7

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年8月27日号

## EU完全離脱後の英国経済

～コロナ禍で見え難くなっている離脱の影響

経済・金融フラッシュ 2021年8月31日号

## 鉱工業生産(21年7月)

～自動車生産は低迷が続くが、全体としては堅調を維持

経営 TOPICS

統計調査資料

## 労働力調査(基本集計)

2021年(令和3年)7月分

経営情報レポート

後継者問題を解決する手法

## 中小企業におけるM&Aの進め方

経営データベース

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:その他経営戦略

ユニバーサルデザインの原則

リスクマネジメントの重要なポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

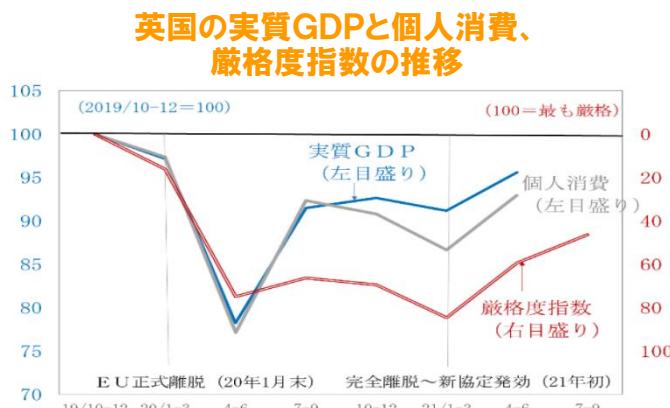
発行:税理士法人KJグループ

ネット  
ジャーナル

# EU完全離脱後の英國經濟 ～コロナ禍で見え難くなっている離脱の影響

ニッセイ基礎研究所

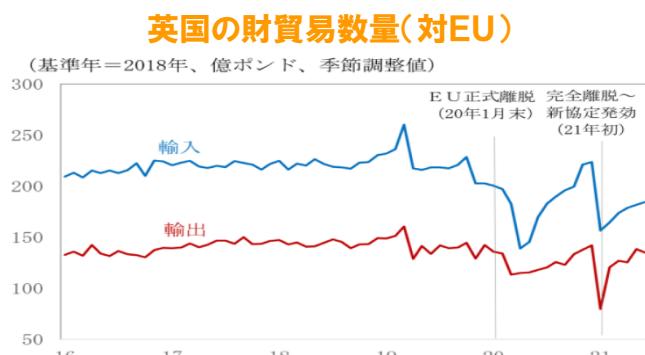
- 1** 英国がEUから完全離脱してから8カ月が経とうとしているが、コロナ禍が経済活動の大きな変動要因となっているため、離脱の影響は見え難くなっている。



(注) 厳格度指数は9つの領域に関する制限を指数化したもの  
(資料) 英国国家統計局(ONS)、Our World in Data

- 2** GDPの変動は、個人消費が基調を決めており、完全離脱よりも、コロナ対応の行動制限の影響が大きいと思われる。

ビジネス投資は、国民投票でEU離脱を選択した時期から基調が弱い。感染が落ち着けば、拡大の勢いを取り戻すのか、コロナ禍と離脱の後遺症が残るのか。潜在成長率につながるだけに注目される。



(資料) 英国国家統計局(ONS)

- 3** 財の貿易は、コロナ禍と完全離脱による2度の衝撃を受けた。

財輸出の伸び悩みは、通商条件の変化等による一時的な現象なのか、サプライチェーン見直しなどによる構造的な変化なのかを現段階で判断することは難しい。

- 4** 雇用面では、失業率、就業者数はコロナ前に届いていないが、欠員率、賃金上昇率は跳ね上がっている。需給のミスマッチは時間の経過とともに解消すると見込まれているが、EUとのヒトの移動の自由の終了と、技能重視の新移民制度の導入の影響で、人手不足が続くおそれもある。金融業のように業務と共にヒトがシフトする動きも見られる。

- 5** コロナ禍は、働き方やサプライチェーンを変える契機になると考えられているが、英国の場合、完全離脱と移民制度の変更の影響も加わり、変化が増幅される可能性がある。



(資料) 英国国家統計局(ONS) PAYE・RTI 所得雇用統計(21年8月)を基に作成

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください

# 鉱工業生産(21年7月) ～自動車生産は低迷が続くが、 全体としては堅調を維持

## 1 7月の生産は2カ月ぶりの低下

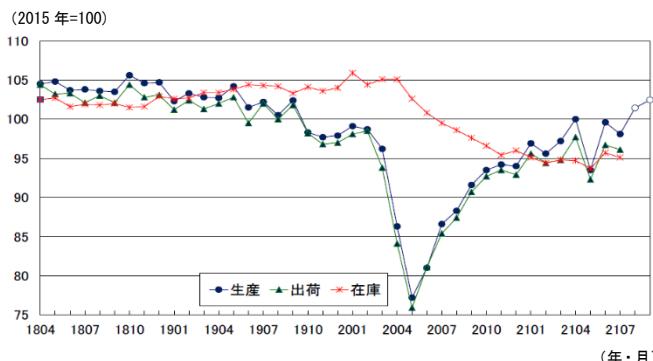
経済産業省が8月31日に公表した鉱工業指数によると、21年7月の鉱工業生産指数は前月比▲1.5%（6月：同6.5%）と2カ月ぶりに低下したが、事前の市場予想（QUICK集計：前月比▲2.5%、当社予想は同▲2.3%）は上回る結果となった。

出荷指数は前月比▲0.6%と2カ月ぶりの低下、在庫指数は前月比▲0.6%と2カ月ぶりの低下となった。

7月の生産を業種別に見ると、内外の設備投資の回復を受けて、生産用機械が前月比1.6%と好調を維持し、デジタル関連需要の強さを背景に、電子部品・デバイスも同0.9%の上昇となったが、半導体不足の影響緩和で6月に前月比22.6%と急回復した自動車が同▲3.1%と落ち込んだ。

財別の出荷動向を見ると、設備投資のうち機械投資の一一致指標である資本財出荷指数（除く輸送機械）は21年4-6月期の前期比9.9%の後、7月は前月比▲0.8%となった。

### 鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



(注) 生産の21年8、9月は製造工業生産予測指数で延長  
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」

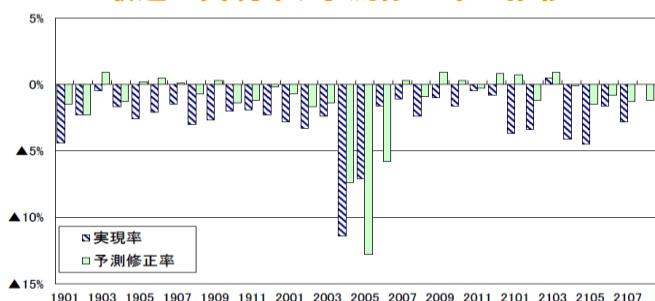
## 2 自動車の下振れリスクは高いが、 全体としては堅調を維持

製造工業生産予測指数は、21年8月が前月比3.4%、9月が同1.0%となった。

生産計画の修正状況を示す実現率（7月）、予測修正率（8月）はそれぞれ▲2.8%、▲1.2%であった。予測指数を業種別にみると、6月に前月比17.6%と急回復した輸送機械は、7月に同▲3.6%と再び落ち込んだ後、予測指数は8月が同▲7.3%、9月が同3.1%となっている。東南アジアにおける新型コロナウイルス感染拡大を受けた部品調達難の影響が十分に織り込まれていない可能性もあり、自動車生産は当面下振れリスクの高い状態が続くだろう。

21年7月の生産指数を8、9月の予測指数で先延ばしすると、7-9月期の生産は前期比3.0%となる。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の悪影響はサービス業を中心に表れ、製造業への影響は限定的にとどまっている。

### 最近の実現率、予測修正率の推移



(資料) 経済産業省「製造工業生産予測指数」

(年・月)

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 労働力調査(基本集計)

## 2021年(令和3年)7月分

総務省 2021年8月31日公表

### 結果の概要

#### 【就業者】

- 就業者数は6711万人。前年同月に比べ56万人の増加。4か月連続の増加。
- 雇用者数は5992万人。前年同月に比べ50万人の増加。4か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は3594万人。前年同月に比べ16万人の増加。14か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2062万人。前年同月に比べ19万人の増加。4か月連続の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「卸売業、小売業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「金融業、保険業」等が増加。

#### 【就業率】(就業者／15歳以上人口×100)

- 就業率は60.8%。前年同月に比べ0.8ポイントの上昇。
- 15～64歳の就業率は78.1%。前年同月に比べ1.2ポイントの上昇。

#### 【完全失業者】

- 完全失業者数は191万人。前年同月に比べ6万人の減少。18か月ぶりの減少。

#### 【完全失業率】(完全失業者／労働力人口×100)

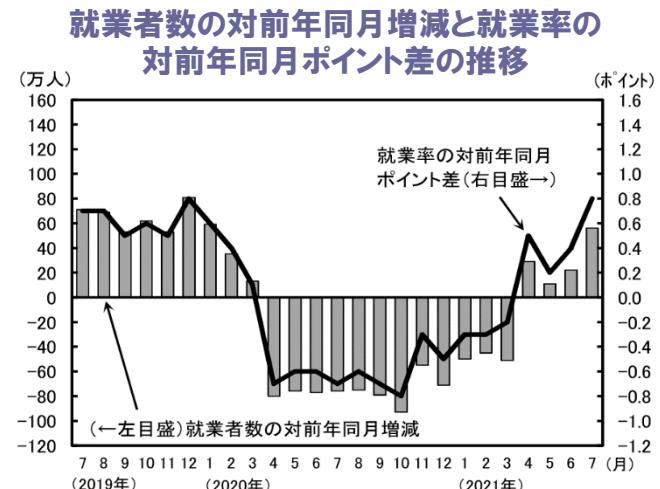
- 完全失業率(季節調整値)は2.8%。前月に比べ0.1ポイントの低下。

#### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4136万人。前年同月に比べ88万人の減少。4か月連続の減少。

原数值	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
15歳以上人口	11046	-40	-36	-26	-35
労働力人口	6902	50	33	25	49
就業者	6711	56	22	11	29
男	3712	0	-5	-14	-18
女	2999	57	27	25	47
自営業主・家族従業者	684	14	-20	-18	13
雇用者	5992	50	51	30	22
役員を除く雇用者	5656	35	47	36	25
正規の職員・従業員	3594	16	15	22	5
非正規の職員・従業員	2062	19	31	16	20
農業、林業	215	6	-11	-7	4
建設業	469	-6	-8	-2	7
製造業	1051	-5	-4	-14	-2
情報通信業	256	7	26	9	15
主運輸業、郵便業	348	7	3	-14	-10
な卸売業、小売業	1073	63	49	9	8
産業金融業、保険業	169	11	1	-13	-8
別不動産業、物品販貸業	148	2	0	-10	-7
就業者	260	23	-4	4	5
宿泊業、飲食サービス業	385	1	13	-8	-20
生活関連サービス業、娯楽業	226	-5	-3	0	5
教育、学習支援業	340	-19	-23	9	16
医療、福祉	864	1	6	51	37
サービス業(他に分類されないもの)	445	0	4	3	-10
就業率	60.8	0.8	0.4	0.2	0.5
うち15～64歳	78.1	1.2	0.6	0.6	0.9
男	84.3	0.6	0.6	0.4	0.3
女	71.7	1.9	0.7	0.6	1.3
うち20～69歳	79.5	1.2	0.8	0.6	0.8
完全失業者	191	-6	11	13	20
非自発的な離職	59	2	-1	12	16
うち勤め先や事業の都合	39	1	-2	8	10
理由別	自発的な離職(自己都合)	71	-3	5	6
新たに求職	47	-1	3	-3	1
非労働力人口	4136	-88	-68	-50	-83

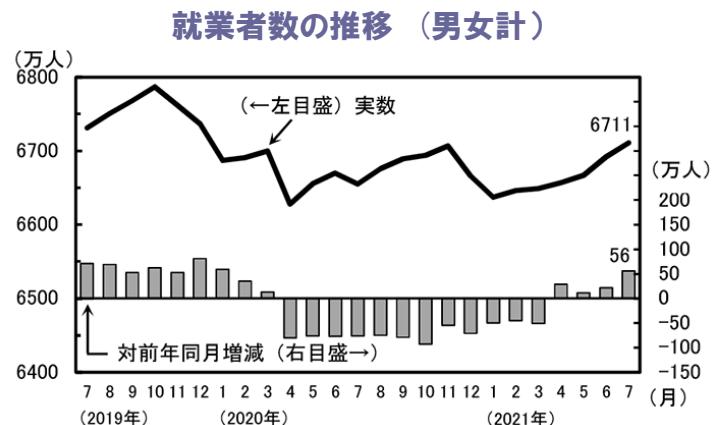
季節調整値	実数 (%)	対前年同月増減 (ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
完全失業率	2.8	-0.1	-0.1	0.2	0.2
男	3.1	0.0	-0.1	0.0	0.4
女	2.4	-0.3	0.0	0.4	-0.1



## I 就業者の動向

### 1 男女別就業者数

- 就業者数は6711万人。  
前年同月に比べ56万人(0.8%)の増加。4か月連続の増加。  
男性は3712万人、前年同月と同数。  
女性は2999万人、57万人の増加。



### 2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は684万人。  
前年同月に比べ14万人(2.1%)の増加。
- 雇用者数は5992万人。前年同月に比べ50万人(0.8%)の増加。4か月連続の増加。  
男性は3266万人、前年同月と同数。  
女性は2726万人、50万人の増加。

従業上の地位別就業者数

2021年 7月	実数	対前年
		同月増減
就業者	6711	56
自営業主・家族従業者	684	14
雇用者	5992	50
男	3266	0
女	2726	50

### 3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は3594万人。前年同月に比べ16万人(0.4%)の増加。  
14か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2062万人。前年同月に比べ19万人(0.9%)の増加。  
4か月連続の増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は36.5%。  
前年同月に比べ0.2ポイントの上昇。

雇用形態別雇用者数

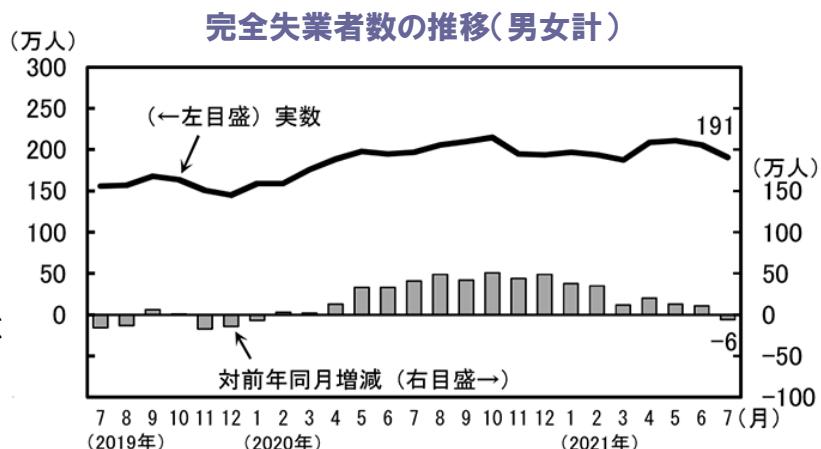
2021年 7月	男女計			男			女		
	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合
役員を除く雇用者	5656	35	-	3008	-18	-	2648	54	-
正規の職員・従業員	3594	16	63.5	2355	-14	78.3	1239	30	46.8
非正規の職員・従業員	2062	19	36.5	653	-4	21.7	1409	24	53.2
パート	1018	23	18.0	125	7	4.2	893	16	33.7
アルバイト	441	1	7.8	220	-3	7.3	221	4	8.3
労働者派遣事業所の派遣社員	137	12	2.4	48	3	1.6	89	9	3.4
契約社員	274	-3	4.8	147	-3	4.9	127	-1	4.8
嘱託	110	-6	1.9	70	-5	2.3	39	-1	1.5
その他	82	-8	1.4	42	-4	1.4	39	-4	1.5

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

## II 完全失業者の動向

### 1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は191万人。前年同月に比べ6万人(3.0%)の減少。18か月ぶりの減少。
- 男性は119万人。前年同月に比べ3万人の増加。女性は73万人。前年同月に比べ8万人の減少。



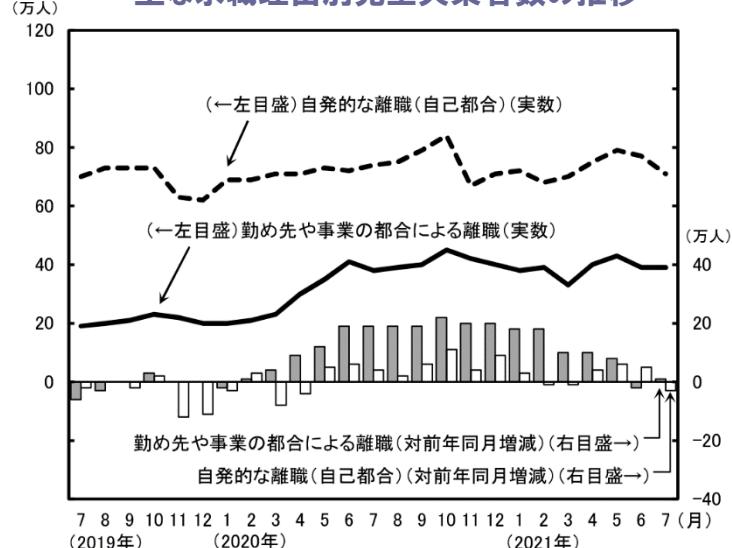
### 2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は39万人と、前年同月に比べ1万人の増加、「自発的な離職（自己都合）」は71万人と、前年同月に比べ3万人の減少、「新たに求職」は47万人と、前年同月に比べ1万人の減少。

#### 求職理由別完全失業者

2021年 7月	男女計 (万人)	
	実数	対前年同月増減
完全失業者	191	-6
仕事をやめたため求職	130	-1
非自発的な離職	59	2
定年又は雇用契約の満了による離職	19	0
勤め先や事業の都合による離職	39	1
自発的な離職（自己都合）	71	-3
新たに求職	47	-1
学卒未就職	7	0
収入を得る必要が生じたから	23	-1
その他	16	0

#### 主な求職理由別完全失業者数の推移



### 3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は「15~24歳」と「35~44歳」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ増加。
- 女性の完全失業者数は「55~64歳」と「65歳以上」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ減少。

2021年 7月	男女計 (万人)		男 (万人)		女 (万人)	
	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減
総数	191	-6	119	3	73	-8
15~24歳	26	-4	15	-1	11	-3
25~34歳	43	-2	26	1	17	-3
35~44歳	33	-4	20	-2	13	-2
45~54歳	39	0	24	2	15	-2
55~64歳	33	3	21	2	12	0
65歳以上	17	1	13	1	5	1
(再掲)55~59歳	16	1	10	1	6	0
(再掲)60~64歳	18	3	11	1	6	1

労働力調査（基本集計）2021年（令和3年）7月分の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営TOPICS」よりご確認ください。



後継者問題を解決する手法

# 中小企業における M&Aの進め方

1. 中小企業が抱える事業承継問題
2. 事業承継の選択肢 M&Aの進め方
3. 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」
4. 事業承継型M&A事例



## ■参考文献

- 中小企業庁「中小M&Aガイドライン」『事業承継支援マニュアル』玄場 公規 他著（税務経理協会）  
『事業承継M&A「磨き上げ」のポイント』金井 厚 他著（経済法令研究会）  
『事業承継がうまくいく中小企業のM&Aマニュアル』渡部 潔著（中央経済社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業が抱える事業承継問題

我が国の中小企業にとって、後継者問題は喫緊の課題です。

少子高齢化により経営者の平均年齢は上がる一方で、若い世代の後継者候補がなかなか見つからず、後継者不在の状況に頭を悩ませている経営者が増えてきています。

本レポートでは、中小企業の事業承継に対する解決策の一つとしてのM&Aの進め方や留意すべきポイントについて解説します。

### ■ 事業承継の形態別メリット・デメリット

このような状況にある中小企業にとって、事業を承継するために後継者を誰にするかという問題は、喫緊の課題です。事業承継の形態は、後継者によって下記のように3つに分類することができます。それぞれの形態別のメリット・デメリットをまとめると、次の表のようになります。

### ■ 後継者別の事業承継の形態

- |                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| ①親族内承継…経営者の親族への承継 | ②企業内承継…会社の役員や従業員への承継 |
| ③M&A…社外の第三者への承継   |                      |

- ①親族内承継…経営者の親族への承継
- ②企業内承継…会社の役員や従業員への承継

- ③M&A…社外の第三者への承継

### ■ 事業承継の形態別メリット・デメリット

形態	メリット	デメリット
① 親族内 継承	<ul style="list-style-type: none"><li>内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。</li><li>後継者を早期に決定し、教育のための長期的な準備期間を確保することも可能。</li><li>相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。</li><li>相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。</li><li>後継者以外の相続人への配慮が必要。</li></ul>
② 企業内 継承	<ul style="list-style-type: none"><li>親族内だけでなく、会社の内外から広く候補者を求めることができる。</li><li>社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが要求される。</li><li>後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い。</li><li>個人債務保証の引継ぎに問題が多い。</li></ul>
③ M&A	<ul style="list-style-type: none"><li>身近な後継者に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。</li><li>現経営者が会社売却の利益を獲得できる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>希望の条件を満たす買い手を見つけるのが困難。</li><li>経営の一体性を保つのが困難。</li><li>一般的に仲介手数料が高くなりがち。</li></ul>

このように、親族や企業内に条件に見合う後継者候補がいない場合は、第三の選択肢として、社外への事業承継、すなわちM&Aが有効な解決策となり得ます。

## 2

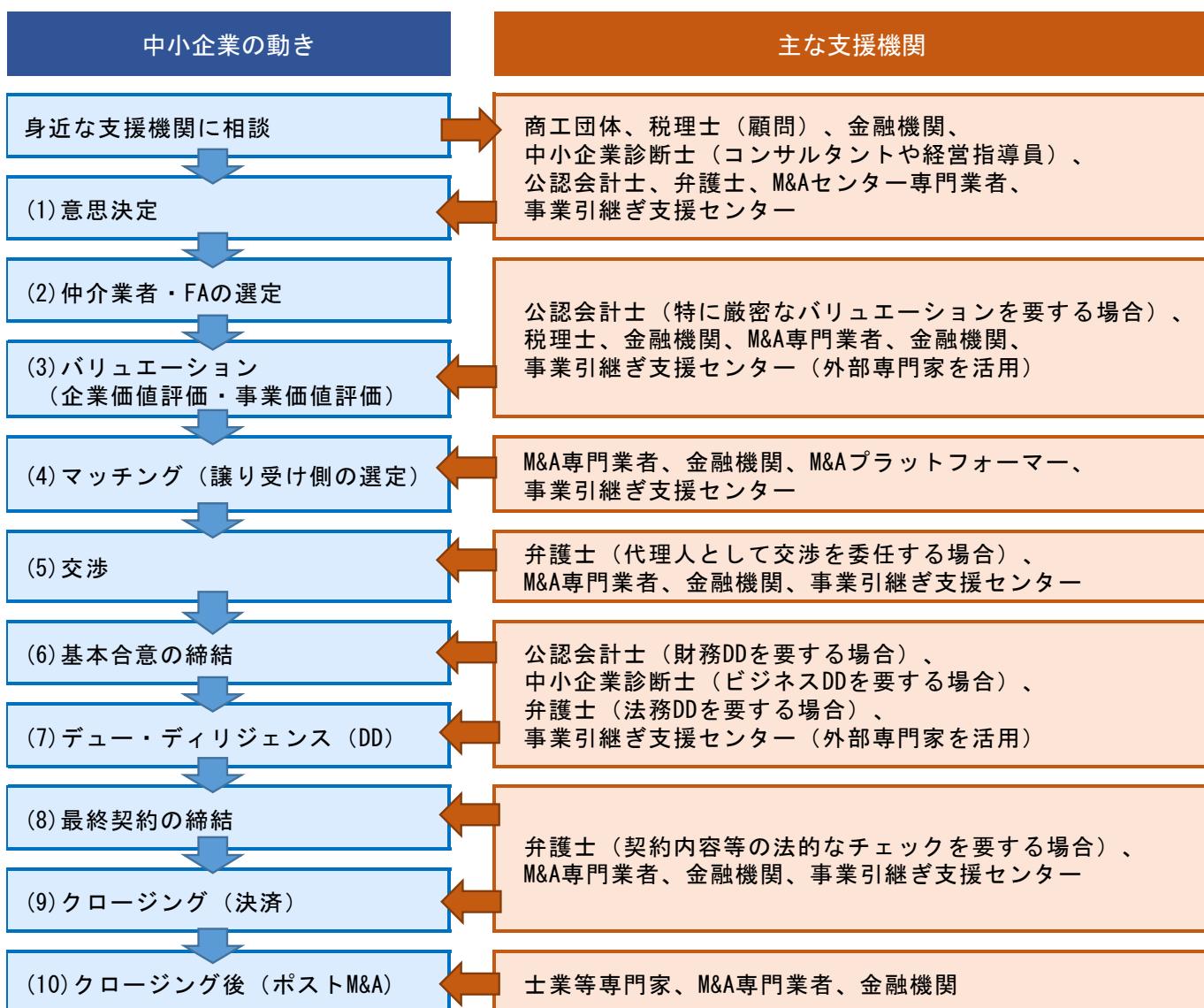
## 企業経営情報レポート

## 事業承継の選択肢 M&amp;Aの進め方

## ■ 事業承継型M&amp;Aのフロー

下記は、中小企業庁の「中小M&Aガイドライン」に掲載されているM&Aのフロー図です。いくつかの重要なプロセスにおいて、留意すべきポイントや、どのような支援機関との連携が必要かについて解説します。

## ■ 中小企業のM&amp;Aフロー図(中小企業庁「中小M&amp;Aガイドライン」より)



## ① 身近な支援機関への相談／仲介業者・FA(フィナンシャル・アドバイザー)の選定

売り手側の経営者が単独で検討を行っても、日々の業務が優先されたり、専門的な知識が不十分なためになかなか進まない場合が多くあります。売り手側がまず行うべきことは、商工団体や金融機関などの身近な支援機関への相談です。意思決定がなされていない段階でこそ、まずは現状をつまびらかに相談することが望まれます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」

### ■ 売り手側企業の事前準備としての「磨き上げ」

事業承継を円滑に進めるために、事前準備のプロセスを「磨き上げ」と呼びます。特に社外の第三者に承継するM&Aにおいては、親族や従業員に承継する場合よりも注意深く事前準備をする必要があります。なぜなら、買い手側も厳しい目線で売り手の調査・分析・評価を行い、事業承継の可否・条件（株式譲渡対価の金額など）についてより客観的・合理的に判断するため、それらに対応するしっかりとした事前準備が重要になるからです。

磨き上げを行う目的としては、大きく次の3つが挙げられます。

### ■「磨き上げ」を行う目的

- ①M&Aの阻害要因の除去
- ②自社の強みの顕在化(見える化)
- ③調査・分析資料の充実

#### ①M&Aの阻害要因の除去

まず、主たる目的の一つ目は、買い手側が「そもそも買収できない」と判断されるような状況を回避することにあります。

具体的には、売り手の株式の権利関係などの確認と整理、自社事業の中核をなす重要な契約や主要な取引関係の安定性の確保、決算書などの財務資料の適正化、コンプライアンス事項の充足などがその対象となります。

#### ②自社の強みの顕在化(見える化)

主たる目的の二つ目としては、買い手側からより良い買収条件を引き出すことです。

具体的には、業務フローや販売・仕入条件の見直しによる損益の改善、遊休資産の売却などの財務内容の改善、財務諸表に表れない売り手の財産（大手企業との取引口座や顧客名簿など）・強みの顕在化など、売り手企業の価値の向上につながるような項目がその対象となります。

#### ③調査・分析資料の充実

磨き上げを行うことによる副次的な効果として、財務資料の充実や事業計画の作成、組織図の作成、契約書リストの作成・整備などによって、実施のM&Aのプロセスにおける買い手側の調査・分析を容易にできることができる、結果的により良い買収条件を獲得する可能性が高まることになります。また、磨き上げを行う際の手順は、下記の通りです。

大まかに分けると、「自社の現状把握」と「改善策の検討と実行」の2段階に分けて考えることができます。

# 4 企業経営情報レポート

## 事業承継型M&A事例

中小企業庁による「中小M&Aガイドライン」が改訂され、後継者不足に悩む中小企業のみならず、それらの企業を支援する各支援機関に対しても、基本姿勢や指針が示されています。ここでは、ガイドラインに示された中小企業のM&A成功事例をご紹介します。

### ■ A社：赤字企業でありながらM&Aが成立した事例

A社は、業歴も長く、業界でも相応な知名度のある企業でしたが、競合他社の台頭により経営状況が悪化した中で、後継者不足の問題を抱えていました。

支援機関としては顧問税理からの紹介でM&A専門業者を活用し、A社の企業価値を高く評価してくれた企業との間でM&Aが成立しました。

#### 【売り手側事業者の概要】

ホテル事業、業歴：45年、従業員数：20名、年商：約10億円

▲丁寧なサービスには定評があったものの、競合他社の増加等により、近年は3期連続で経常損失を計上

▲代表者は75歳、後継者候補の一人息子は病気で他界



#### 【支援機関による相談やサポート】

- ・M&Aによる事業承継を考え、顧問税理士に相談
- ・M&A専門業者が業界に太いパイプを有していたことから約2ヶ月でマッチング成立

#### 【買い手側事業者の概要】

売り手と同じくホテル事業、年商：50億円

○売り手企業の知名度だけでなく、丁寧なサービスや教育体制、人材の質を評価



#### 【M&A成立後の経緯】

- ・売り手企業の代表者は、株式の対価である譲渡代金を受け取ることができた
- ・また、退職慰労金を受け取り、十分な老後資金を確保できた

本件のポイントは、従前からのA社の丁寧なサービスや教育体制が高く評価された点にあります。直近の経営状況が悪くても、人材の質が高ければ事業として価値が認められることを示す事例と言えます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:その他経営戦略

# ユニバーサルデザインの原則

ユニバーサルデザインの原則について  
詳しく解説してください。

ユニバーサルデザイン（Universal Design）とは、ユニバーサル＝普遍的な、全体の、という言葉が示しているように、「すべての人のためのデザイン」を意味し、年齢や障害の有無などにかかわらず、最初からできるだけ多くの人が利用可能であるようにデザインすることをいいます。

この言葉や考え方は、1980 年代にノースカロライナ州立大学（米）のロナルド・メイス氏によって明確にされ、7 つの原則が提唱されています。

## 原則1:誰にでも公平に利用できること

→ 多様な能力を伴ったユーザーにとって、使い勝手が良く、入手しやすい。

## 原則2:使う上で自由度が高いこと

→ 使用に柔軟性があり、ユーザーの好みや能力に応じて幅広く対応できる。

## 原則3:使い方が簡単ですぐわかること

→ ユーザーの経験、知識、言語技能などに関わらず操作が簡単であること。

## 原則4:必要な情報がすぐに理解できること

→ 商品などの情報が、ユーザーの知覚能力に関わらず、分かりやすく提供されること。

## 原則5:うっかりミスや危険につながらないデザインであること

→ 偶然や思いがけない行動を含めて、誤操作から生じる問題が、大きな問題とならないこと。

## 原則6:無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること

→ 使う際には、効率的に、やすやすと、そして最小限の労力ですむこと。

## 原則7:アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること

→ ユーザーの身体特性に関わらず、使いやすい大きさであること。

以上の考え方には、障害者や高齢者とそうでない者とを区別してきた、従来の社会の枠組みを、取り払うほどの意識改革もあります。

経済産業省では、1997 年から「グッドデザイン賞」の中に「ユニバーサルデザイン賞」を新設していますが、「ユニバーサルデザイン」という考え方でないモノやシステムでは、今後は通用しないという意識が、国や企業に広がりつつあります。

ジャンル：マネジメントスキル &gt; サブジャンル：その他経営戦略

# リスクマネジメントの重要なポイント

## リスクマネジメントの 重要なポイントはどのような点でしょうか。

企業経営には多種多様のリスクが潜んでいます。

情報漏洩、顧客情報流出などの「情報セキュリティリスク」、地震・火災などの「災害リスク」、戦争・内乱・為替変動などの「カントリーリスク」、などが代表的なもので、その他にもリスクは多々存在します。

### ■リスクマネジメントとは

リスクマネジメントとは、企業経営において、想定される様々なリスクへの対応策を全体的視点かつ合理的な方法で管理し、リスク回避、リスク発生による損失拡大の防止、および不確定要素の軽減・解除するための経営管理手法の一つです。

リスク発生による不利益の対象は、ステークホルダー全般に及ぶことが多く、それに適したリスクマネジメントを行う必要があります。

### ■リスクマネジメント実践のポイント

#### ①リスクの抽出・特定リストアップされたリスクの評価・対応策を明確にする

企業活動からすべてのリスクを排除することはできません。また、リスクの内容は各事業によって異なり、同じ事業でも時期や周囲の環境などによって異なってきます。

従って、リスクマネジメントしていくためには、まず部署ごとに想定されるリスクを抽出し、対応するべきリスクを特定します。

#### ②リストアップされたリスクの評価・対応策を立てる

リスクが実際に発生した場合、どれくらいの被害が発生するのかについて、リスクの大きさを測定します。

次に、技術的対応と人的対応の側面は何か、損失の予防と軽減のどちらに力点を置くのか、保険でカバーするのに最も効率的なものはどれか等を検討し、対応策を取ります。

#### ③リスク管理体制の構築

一連のリスク管理を行うための部署（例：リスク管理室）を設け、自社で発生したリスクや未然防止につながる事例については、一元管理することが望されます。専門部署が中心となり、リストアップされたリスクに対しては、何らかの対応策を取り、その効果測定や次の対応策を決めるなどのPDCAサイクルによるリスク管理を行います。

#### ④リスク教育の実施

社内で起こりうるリスクとそれが発生した場合に、自社に及ぼす影響などを組織全体で共有するための社員教育を継続的に実施し、リスク対策の重要性についての意識を高めさせます。