

新年度からはじめる

執筆▼真部助彦 (マネジメント21)

営業店の リスクマネジメント



ビジネスにおいてリスクとは、まだ起こっていないが、近い未来に襲来する脅威をいう。リスク対応に「一歩先んずるものは勝ち、一歩遅れるものは負ける」が歴史の教訓だ。

ここでは、金融機関の営業店で発生するリスクを想定し、その回避策や被害を最小限に抑えるような損失低減策（「リスクマネジメント」）を考えていく。

生き残っていくために リスクマネジメントを

いつ何がどこでどのように起

こるのか——将来のことは誰にも分からない。しかし、リスクには必ず兆候（前触れ）がある。そのため、「予知力と察知力」を磨いておかなければならない。

「リスク」の語源はローマ帝国の公用語であったラテン語の「リスクアーレ（勇気をもって試みる）」に由来するといわれる。リスクアーレを体現したローマ帝国は、周辺国からの脅威を軍事力で取り除き、繁栄の機会を確実にものにしていった。現在の状況を見てみると、生

活者（消費者）の興味は、「モノ（商品）」から「コト（体験）」へと移った。金融機関が手がける決済サービスも、ネットバンキング・モバイルバンキングがシェアを高めつつあり、「営業店はいずれ不要になる」という意見も聞かれる。

その一方で金融機関・営業店には「強み」がある。人が集まる場所に拠点をもち、金融のプロの人材を養成しているということだ。このような強みを活かして、生き残っていくためにはリスクマネジメントが強力な

「助っ人」になる。なお、ISO品質規格9001では、認証企業・団体に対して機会と脅威の両面でリスク対応を求めており、リスクは「ポジティブリスク（積極的に活用し好機にするリスク）」と「ネガティブリスク（発生の回避、損失の低減を図るリスク）」に分けられるとしている。いま金融機関・営業店にとって問題となるリスクはネガティブ・リスクなので、本稿でいうリスクはネガティブ・リスクを指すと解していただきたい。

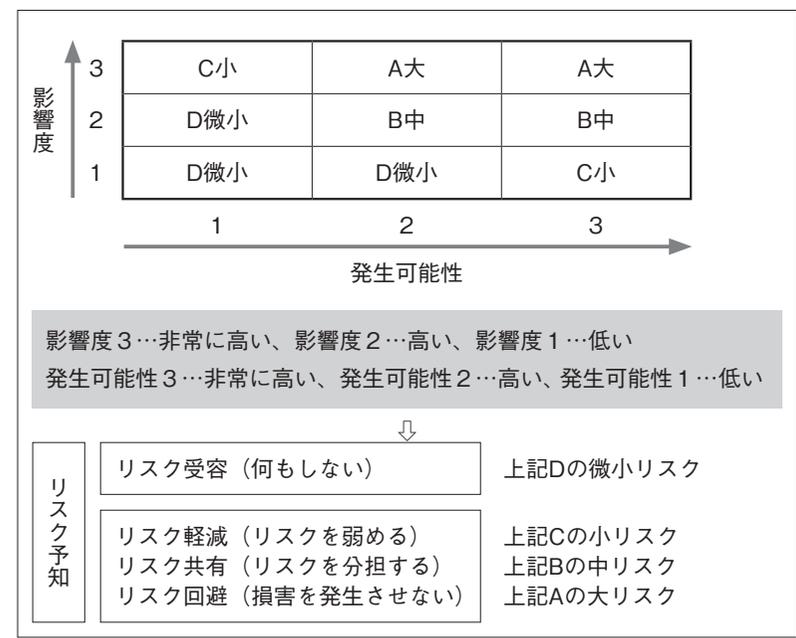
被害を回避・ 最小化する行動が必要

では、金融機関・営業店の「リスク」とはどのようなもの

図表1 金融機関における主なリスクの例

リスク名	内容
①自然災害リスク	地震・津波、台風などの襲来で金融機能・店舗が崩壊する損失
②信用リスク	取引先の信用状況の低下により、貸出金の回収が困難になり被る損失
③市場リスク	金利や為替、株価など市場価格の変動により被る損失
④流動性リスク	必要なときに資金を確保できない、または通常より高い金利での資金調達を余儀なくされることにより被る損失
⑤オペレーショナル・リスク	業務遂行のプロセス（過程）やシステムの不適切さにより被る損失（例：事務、システム、情報管理、法令・規則違反、人事労務管理など）
⑥戦略リスク	中期経営計画、部門事業計画の不適切さで被る損失
⑦事業継続リスク	行職員が上記の対応を怠り、事業継続を危うくして被る損失

図表2 リスクマトリックスの作成



をいうのか。ここでのリスクは「経営環境のドラスタックな変化、それに伴う業務内容の変更などから発生し影響を受けるもの」と定義できる。具体的には図表1のとおりだ。リスクマネジメントと

は、このようなリスクの回避・損失の低減に必要な取り組みということになる。リスクマネジメントをしていく人とそうでない人の違いを、日常生活の場面で比較してみよう。

「前日に天気予報を見たが気に留めなかった。朝は晴れていた。雨対策用品を持たずに出かけた。しかし、午後から大雨、コンビニに駆け込んだがあいにく傘は売り切れており、びしょ濡れになった」

当然ながら、前者は、被害を回避・最小化する行動ができており、リスクマネジメントができてきている「賢い人」といえる。一方、後者は被害をたっぷり被り、リスクに翻弄される「出たところ勝負の人」といえる。

金融機関でも、リスクマネジメントができていれば、厄介事を減らすことができる。前述した大雨こそが図表1で挙げ