

## リスクマネジメントのプロセス

具体的には、『リスクの分析 → リスクの評価 → 対処すべきリスク要因の優先順位を決定 → リスク対処におけるコストパフォーマンスを評価 → リスク改善策の実行』という過程を経て行われるマネジメント手法の一種。また、経済的な損失に備えてリスクファイナンスという手法が取られることも多い。

### リスク分析

まずリスク因子の特定、そしてリスク発生の頻度や被害の大きさを分析・評価する。

### リスクアセスメント

次に、リスク対処にかかるコストや結果を分析し、対処する優先順位を決定する。

### リスクファイナンス

最後に、実際にリスクが発生した場合の経済的損失に備えて様々な保険の検討・加入を進める。

## PDCA サイクル

さらに、これらのプロセスは品質管理の現場で主に用いられる PDCA サイクルという手法をとる。具体的には、以下の様な流れとなる。

**Plan**（計画）：過去の実績や未来の予測をもとにして業務計画を作成する。

**Do**（実施・実行）：計画に沿って業務を行う。

**Check**（点検・評価）：業務の内容が計画通りかどうかを確認する。

**Act**（処置・改善）：計画から反れた箇所を調べて改善をする。

マネジメントとは、様々な資源・資産・リスクを管理し、効果を最大化する手法のこと。

具体的には、主にビジネス上における様々な資源や資産・リスクなどを管理し、経営上の効果を最適化しようとする手法のことです。

マネジメントは一般に”管理”と訳されるが、経営管理論から生み出された様々なマネジメント理論には、”管理”という意味合いの他にも、”評価・分析・選択・改善・回避・統合・計画・調整・指揮・統制・組織化”など様々な要素を含んでおり、これらを総合した概念をマネジメントだと考えた方が理解しやすい。

## キャッシュフローマネジメント

キャッシュフローは現金収支のことで、企業が事業活動や投資活動を通じて得た資金と、仕入れ代金などの支払いの差額。キャッシュ・フローには減価償却費のように外部流失しない資金も含まれ、企業が自由に使える自己資金の合計を意味する。

減価償却費と当期利益の合計である償却前税引利益や、減価償却費と留保利益（当期利益から配当、役員賞与を差し引いたもの）を表す場合もある。

企業の利益が会計制度の変更などで増減しやすいのに対して、キャッシュ・フローは影響を受けないため、企業の収益力をより正確に反映するものとして、企業経営の評価や財務の安全性を分析する上で重視されている。2000年3月期から連結キャッシュ・フロー計算書の開示が義務づけられる。量販店の多くは2001年2月期からになる。

### 【キャッシュフロー経営】

企業価値の評価において、キャッシュフローを最重要指標として位置づけ、キャッシュフローの最大化を目標とする経営手法のこと。

欧米、特にアメリカにおいて、年金基金、投資信託などの機関投資家の株式所有比率が上昇し、株主を重視する強い文化的傾向を背景に、経営に対する機関投資家の発言力がますます高まり、経営陣の交代、業務改革を迫るケースも見られる。このような状況の中で、株主価値の最大化、株価向上を目指すべく、キャッシュフローを指標とした経営管理制度を導入する企業が急速に増えてきている。

## キャッシュフロー経営

<http://www.ms.kuki.tus.ac.jp/KMSLab/bun/fm1/fm1-text5.pdf>

### 1 損益計算書経営からキャッシュフロー経営へ

#### V - 1 損益計算書経営からキャッシュフロー経営へ

キャッシュフローとは、ある期間に企業が得た「儲け」である。

－発生主義に基づく会計上の利益と資金収支からみた儲けとは異なる－

ValueBasedManagement（企業価値創造経営）では

将来のキャッシュフローの現在価値の最大化を目標とする。

### Free Cash Flow Management

フリー・キャッシュフローの確保

①未来投資原資の確保

②財務体質の改善

### ③株主還元

#### Strategic Management

キャッシュフローによる評価

#### ② Product Portfolio Management

#### ②Supply Chain Management

#### ③Merger & Acquisition

会計による経営管理 vs.経営管理のための会計

会計学では現金の支出・収入と費用・収益とを厳然と区別し、収益から費用を差引いて利益を算定する。その理由は、発生主義に基づく損益の計算は、期間損益計算という企業会計の目的にとって はきわめて合理的だからである。しかし、損益計算の結果は、財務諸表の作成にとっては合理的であつても、経営者が各種の意思決定を下したり、経営戦略を立案するうえで、発生主義に基づく利益には問題がある。

発生主義に基づく利益は、資金繰りや長期の資金管理に役立たない。

発生主義から導かれた利益は、必ずしも経営の実態を反映しない。

#### V - 2 キャッシュフローによる企業成長の分析

キャッシュフローの時系列分析及び比較分析によって、成長維持企業の特徴を抽出し、キャッシュフローに基づいたマネジメントの重要性を検証する。

キャッシュフローの実績分析

- ①従来とられた経営政策の妥当性
- ②競争力の基盤となる設備投資の規模とタイミングの評価
- ③ 産・販売管理， 運転資金管理の良否
- ④ 結子会社を含む総合的な収益力と競争力