

めざせ世界標準！

リスクマネジメント&マーケティング

De facto standard

RISK MANAGEMENT

2008年・2010年 日刊工業新聞掲載コラム

株式会社ジャック：野垣建二

RISK MANAGEMENT

De facto standard

めざせ世界標準！

予測される大きな事態の損失に備える

掲載した2種類のリスクマネジメントは、現在国内のインフラで構築できますが、実体はありません。ここでの特徴はリスクマネジメント対策と並行しマーケティング機会を創造し収入機能を付加したことです。一般的にリスクマネジメントは、万が一、事故や災害などの非常事態に備え、そこで発生すると想定される被害額を最低限に抑えることを目的としたビジネスモデルです。採用する側にとって費用の支出のみになるため非常事態の予測が甘くなり「想定外」という事態が頻繁に発生するのだと思われます。しかしもしそこに収益確保の仕組みが組み込まれ、安定的な収入が見込めればもっと厳しい想定のもとで盤石強固な安全対策ができます。

内容は私たちの安全な日常生活に深く関わるもので、世界標準としての可能性も秘めております。

CONTENTS

日本型ストアリスクマネジメント

上：トレーサビリティ徹底、ITで「人と時間」一元管理

新たな課題 流通経路把握 コスト削減

中：消費者庁リコール素案の示す製品回収

CRM 連動 健全な企業 通販の錯覚

下：一極集中から分散回避

大型店規制 厳しい条件 独自モデル

鉄道事業転落防護壁

上：媒体による早期設置推進モデル案

経済的損失 具体的方法 種類と現状

下：目的は社会貢献の進化

販促効果 利潤追求 信頼を獲得

日本型ストア&リスクマネジメント (上)

日刊工業新聞掲載2008 10.29

最近、街で米屋さんを見かけることが少なくなった。もともと米屋（専門店）では必要量を計り売りしていた。標準価格米とコシヒカリやササニシキなどのブランド米などが販売され、銘柄を指定してからその場で精米してもらい購入した。しかし米屋の中には「ブレンドした方が美味しいから」といってこちらの意向を無視して勝手にブレンドするケースも見かけた。当時は古米が不良在庫となっており、恐らく古い米を混ぜて不良在庫を減らすという目的も含まれていたのだろう。こうしたことが社会問題となっているコメ偽装の原点かもしれない。

新たな課題

消費者の安全を大命題とする消費者庁が誕生し、消費者保護の観点から製品回収などが義務化されれば、企業には新たな経営課題が生じる。というのも、今回の事故米事件でもわかるように、偽装などがメーカーの前段階で行われると、関知しないところでねずみ算式に被害が膨らむことになるからだ。

メーカー各社は製品回収ばかりか、小売店流通からの返品に伴う多大な売上損失、回収経費がかかる上、社会からの信頼を失うからだ。今回の事故米事件で被害にあった酒造業者らは、小売店などから偽装米を使用した製品を自主回収し、大きな損失を出した。何より重大なのは、メーカー・製品に対する消費者の信頼を取り戻すのは容易ではないということだ。こうしたトラブルを未然に防ぐには、まず偽装表示をさせない管理体制を確立すること。そして万一、偽装表示があってもすぐ見つけられる管理体制を整えることが重要である。

流通経路把握

偽装表示を防ぐ管理体制を確立する上で求められているのは、製品の素材・原材料の収穫から消費者の購入までのトレサビリティ（生産履歴の追跡）だ。収穫から集荷を経て素材卸に引き取られ、さら

に納品してメーカーの工場に納品されるまでの事業領域を明確化し、そのすべての流通経路と事業者を、物流を含めて把握しなければならない。

偽装をすぐ発見できるようにする管理体制整備で重要なのは、徹底した検品作業。検品業者と事業範囲を把握し、各工程での管理状況を、それらの素材を使用して製品として加工するメーカーに対し、書面などで提出することが必要だ。ただ、今回の三笠フーズのように二重帳簿を作成し、その書面すら偽装しているとなると誰も気づけなくなる。これを防ぐ手だての一つは検品者の熟練度が高いこと。コメのスペシャリストには、米の鮮度や種類まで見分ける人たちがいるそうだ。しかしあまりにも検品すべきコメが多く、対応できないのが現状という。

こうした問題に対応できそうな仕組みの例に、携帯電話と電子ペン（デジタルペン）の併用による「人と時間」のデジタル管理システムがある。これはペンに日本語 OCR（光学式文字読み取り装置）機能が装備され、文字などを手書きするとパソコンのテキストデータなどに自動変換され、紙とパソコンに保存されるツール。しかも、パソコンのエクセル／ワード／画像データなどのアプリケーションとの整合性を開発すると正確な入力に加え、修正もパソコンで簡単にできる。

RISK MANAGEMENT-1

De facto standard

めざせ世界標準！

コスト削減

また携帯電話の無線通信規格・技術「ブルートゥース」を活用することで、外出先からパソコンやサーバーに自動送信・入力が可能となる。パソコンを持ち歩かなくても、売上管理などに自動入力し入力コストを軽減する。

さらに、記入者を指定登録し、そのサインなどは筆圧などを感知しながら画像データで送るため、他人がサインをしても筆跡と日時が同時に記録され、偽

装を見抜く一助になる。アプリケーション開発会社のミッキー電子工業(東京都渋谷区、村井巖社長)は、さらにセキュリティーに配慮し、指定用紙(デジタルドット加工)に記入しない限りコンピュータが受け付けない仕組みにしている。

つまり

1. 独自アプリケーションとの合致
2. デジタルペンと携帯電話の所有者の合致
3. 指定用紙の合致

という3つの条件が揃わない限り利用できないようプロテクトされている。

導入可能例: 複数の素材収穫場の偽装表示防止



村井社長の話では現在ホテルチェーンで宿泊カードの記入、医療現場、携帯電話手書きメール送信システムなどで採用され、その他保険外交員など情報入力力の簡便化、工場などの検査集計としての引合いが多いとのことだ。

これをトレーサビリティーで活用すると、国内外を問わずすべての流通過程の「人と時間」をデジタルに一元管理可能となる。方法は中間流通業者が中心となり、仕入元の各メーカーと素材仕入元などデジタルペン/指定用紙/ブルートゥース対応の携帯電話を共有し、自社に納品する製品に関しての素材から加工製品までのすべての履歴を一元管理しデータ化する。これをカラーコードなどと組み合わせれば、変化の多い現場での最小単位でのトレーサビリティーが把握可能となる。

導入実績事例

事例(1) 医療業界

患者参加型自己評価システム

入院患者自身による体調と痛みを記録するモニタリングシートをデジタル化したシステム

事例(2) 運送業界

引越見積り作成システム

デジタルペンで書かれたデータを本社に送信、輸送方法/梱包資材/人員数等を見積り提出

事例(3) ホテル業界

宿泊カード記入システム

顧客自身による宿泊カード情報をBluetoothにより管理部門PCに送信し宿泊者情報を自動集計

事例(4) 通信業界

手書きメール送信システム

一般消費者向け通信サービスでBluetooth対応の携帯電話から手書きメールを送信可能なシステム

RISK MANAGEMENT-1

De facto standard

めざせ世界標準!

安心・安全

今年6月に発表された消費者庁法案には、重大事故での製品の回収を国が命ずることが明記され、従わない業者には1億円以下の罰金を科すことが盛り込まれた。その先先に三笠フーズによる「事故米」事件が発覚。その後も中国からの輸入製品の偽装表示事件などが相次ぎ、食への信頼は地に落ちた感がある。関連した企業は重大事故を起こせば危機存亡の時を迎える。いかに日本型ストアがリスク回避すべきか3回にわたり記す。

目指せ世界標準/日本型ストア&リスクマネジメント①

最近、街で米屋さんを見かけることが少なくなってきた。もともと米屋(専門店)では必要量を量り売りしていた。標準価格米と、コシヒカリやササニシキなどのブランド米が販売され、銘柄を指定してからその場で精米してもらい、購入した。しかし、店によっては「ブレンドした方がおいしい

から」と、こちらの意向を無視して勝手にブレンドするケースも見られた。当時は古米が不良在庫となっており、恐らく古い米を混ぜて不良在庫を減らすという目的も含まれていたのだろう。この

「偽装米を使用した製品を自主回収し、大きな損失を出した。何より重大な事件でも分かるように、偽装などがメーカーの前段階で行われると、関知しないところでねずみ算対する消費者の信頼を取り戻すのは容易ではない」とのことだ。

メーカー各社は製品回収こうしたトラブルを未

トレーサビリティ徹底

ITで「人と時間」一元管理

こうしたことが、社会問題となっているコメ偽装の原点かもしれない。

■新たな課題

消費者の安全を大命題とする消費者庁が誕生し、消費者保護の観点から製品回収などが義務化されれば、企業には新たな経営課題が生じると。収ばかりか、小売店流通からの返品に伴う多大な売上損失、回収経費がかかる上、社会からの信頼を失う。今回の事故米事も、被審にあった酒造業者は、小売店などから

然に防ぐには、まず偽装表示をさせない管理体制を確立すること。そして万、偽装表示があった場合、迅速に見つけられる管理体制を整えることが重要である。

流通経路把握 偽装表示を防ぐ管理体制を確立する上で求められているのは、製品の素材・原材料の収蔵から消費者の購入までのトレーサビリティ(生産履歴の追跡)だ。収穫から集荷を経て素材卸に引き取られ、さらに出荷してメーカーの工場に納品されるまでの事業領域を明確化し、そのすべての流通経路と事業者を、物流を含めて把握しなければならぬ。

きコメが多く、対応しきれないのが現状という。こうした問題に対応できそうな仕組みの例に、携帯電話と電子ペン(デジタルペン)の併用による人と時間のデジタル管理システムがある。これはペンに日本語OCR(光学式文字読み取り装置)機能が装備され、文字などを手書きするとパソコンのテキストデータなどに自動変換され、紙とパソコンに保存されるツール。しかも、パソコンのエクセル、ワード、画像データなどのアプリケーションとの整合性を開発すると正確な入力に加え、修正もパソコンで簡単にできる。

これをトレーサビリティで活用すると、国内外を問わず、すべての流通過程の「人と時間」をデジタルに一元管理可能となる。方法は中間流通業者が中心となり、仕入元の各メーカーと素材仕入元などとデジタルペン/指定用紙/タブレット/スマートフォンを共有し、自社に納品する製品に付随する素材から加工製品までのすべての履歴を一元管理しデータ化する。これをカラーコードなどと組み合わせれば、変化の多い現場での最小単位でのトレーサビリティが把握可能となる。

■コスト軽減

偽装をすくえ発見できる ようにする管理体制整備で重要なのは、徹底した検品作業。検品業者と事業範囲を把握し、各工程での管理状況を、それらの素材を使用して製品として加工するメーカーに対し、書面などで提出することが必要だ。ただ、今回の三笠フーズのように、二重帳簿を作成し、その書面すら偽装しているとなると誰も気づけなくなる。これを防ぐ手段の一つは検品者の熟練度が高いこと。コメのスペシャリストには、鮮度まできっちり見分けられる人がいるそうだ。しかし、あまりにも検品すべき

また携帯電話の無線通信規格・技術「Bluetooth」を活用することで、外出先からパソコンやサーバーに自動送信・入力が可能となる。パソコンを持ち歩かなくても、売り上げ管理などに自動入力し、パソコンへの入力コストを軽減する。さらに、記入者を指定登録し、そのサインは筆圧などを感知しながら画像データで送るため、他人がサインをしても筆跡日時が同時に記録され、偽装を見抜く一助になる。アプリケーション開発

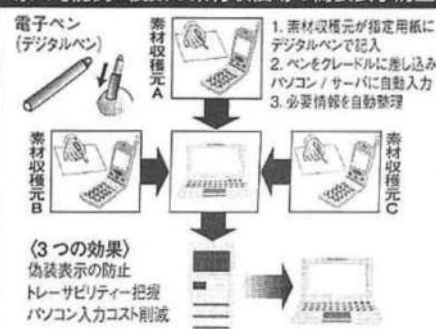
ジャック社長 CIプロデューサー

【略歴】立教大学経卒。西武百貨店、ジェスコ航空サービスを経て、87年ジャック設立。商品・業態開発などマーケティングプロデュースを手がける。三井物産の「ジェーン・パッカー」フลาวースクール、伊勢丹の企業理念などをプロデュース。近年は飲食・食品関連会社を中心に、安全や環境への配慮を含めた事業展開などをサポートしている。



野垣 建二

導入可能例: 複数の素材収獲場の偽装表示防止



- 導入事例(1) 医療業界: 患者参加型自己評価システム
入院患者自身で体調を痛みを記録する「モニタリングシート」をデジタル化したシステム
- 導入事例(2) 運送業界: 引越見積書作成システム
デジタルペンで書かれた現場データを本社に送信。輸送方法/梱包資材/車両/人員数などを見積り算出
- 導入事例(3) ホテル業界: 宿泊カード記入システム
顧客自身による宿泊カード情報をBluetoothで管理部門パソコンに送信し宿泊者情報を自動集計
- 導入事例(4) 通信業界: 手書きメール送信システム
一般消費者向け通信サービスでBluetooth対応の携帯電話から手書きメールを送信可能なシステム

日本型ストア&リスクマネジメント (中)

日刊工業新聞掲載2008 11.5

消費者庁リコール素案の示す製品回収

09年4月創設予定の消費者庁(仮称)のリコール法の対象となるメーカーは、小売店からの回収だけではなく、全消費者から問題の製品を回収しなくてはならないと予想される。当然、有形無形の膨大な「損失」が生じることになる。

流通業ではないが、過去の例では、松下電器産業(現パナソニック)のファンヒーター事故に伴う回収がある。同社はマスメディアなどを通じて徹底的に情報発信。その広告費用に30億円以上かかったとされる。しかもこれは回収費用ではなく顧客を見つけるための費用。実は回収費用よりも顧客を捜し出すための費用の方がはるかに高い。

CRM 連動

一般流通を活用する多くの日本企業でサプライチェーンマネジメント(SCM)は定着した感がある。しかし顧客管理情報(CRM)面では苦戦している。米国のSCMに関しての資料などを見ると最初にCRMが必要とある。

一方で日本の一部の経営者からは「CRMはもう古い」といった声さへ聞かれる。しかしよく聞いてみると、彼らの言うCRMは商品の購入情報と連動していない単なる顧客名簿である場合が多い。つまりシステム的设计ミスだが、原因は購入情報とリンクするCRM構築コストが高額だったからというものが多い。だが、もしCRMと連動した購入情報を所有していれば、リコール時の顧客発見費用はほとんどかからない。その分被害者の手厚い補償に充てるこ

とができる。リスクマネジメントを計画し設計する際に大切なことは、短期的な予算達成をベースにしたコスト主義が、設計ミスを招く原因になるという認識だ。今あるSCMに固執してCRMとの連動に早急に対処しないと、ある日突然大きな損失を被りかねない。CRMの確立は、企業存続計画の最重要な課題だ。

ところで、偽装などの問題は小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通業で販売される商品の場合、製造元から流通、顧客に至るまで、多くの規制や公的検査などを経て商品が確認される。怪しい商品を販売すれば消費者に露見しやすい。犯人もカンタンには逃げられず、摘発され事件になるケースが多い。

健全な企業

一連の偽装事件は許し難いものではあるが、冷静に見ると、常に市場の消費者に監視され、自浄作用が働く形態という見方ができる。そうした中で、問題を自主的に公開し、リコールを実施する企業は健全で良質な企業といえよう。

一方、インターネットなどの普及で生活に定着した通販は、店頭販売に比べ、ほとんど偽装問題などは報道されない。これは通販には偽装などの問題がないというわけではなく、摘発されにくいためのようだ。通販業の一般基準には品質規定が定められておらず、販売される商品には一般小売流通にある規制や検査制度などが無い。そうしたすきを突いて、会社の実体がない悪質な業者も出てくる。例えば、部

RISK MANAGEMENT-1

De facto standard

めざせ世界標準！

屋を借り媒体を使うだけで、偽ブランドやコピー商品を扱い、問題が発覚したら雲隠れする等というケースも少なくない。しかし一方で、時間と場所を問わず利用できるという、生活者には非常に便利な上、CRMを容易に獲得する圧倒的に有利なシステムが存在している。

通販の錯覚

マスコミは偽装事件などに対し、事実確認をし、その情報を確実に報道する役目を負う。そのため店舗販売の事件がクローズアップされることになる。結果として消費者は「店舗販売商品は事件が多いがそれに比べ通販は事件も少なく安全」と錯覚しても不思議ではない。しかも販売品質（時間と場所を問わず購入可能）は、あきらかに通販の方が時代にマッチしている。

そこで健全な通販と、販売責任を負わない未登録業者や個人の通販を区別することが必要となる。

そのために必要なのは

- 1 通販事業を実体ある店舗・企業に限定する
- 2 一般小売流通での販売商品と同じ商品基準を策定する
- 3 取扱い商品にリコール責任を持つこと

これらの条件を充たした通販に共通のブランドを付け、健全化することが必要だ。一般流通に供給する中間流通業などは多くが通販には消極的だ。理由は、地域に密着した小売店を通じて社会に貢献するというのがひとつ。その結果、顧客データが取得ができないことが挙げられる。

しかし現在の流通市場での急務の課題は以下の2点だ。

1. 偽りのない商品トレサビリティ（生産履歴の追跡）を消費者が確認できる
2. 万が一リコールが生じた場合にも、企業側が購入顧客情報を把握している

これらの課題を解決し、消費者が安心できることが肝要だ。食品をはじめとする一般消費財への信頼が

揺らいでいる今、メーカーにとって顧客データの把握は、生き残るための必須条件である。

一般流通と通販の商品の特徴比較 ○は消費者に有利 ▲は消費者に不利

商品比較	一般流通商品	既存通販商品
販売特性	店頭：購入可／販売有	店頭：購入不可／実績ナシ
公的基準	○公的基準が遵守され販売	▲公的基準無関係で販売
製造元の身元	○公開登録され即判明	▲公開登録基準ナシ
供給元の身元	○公開登録され即判明	▲公開登録基準ナシ
公的／第三者	○第三者品質認証有／認証	▲品質認証ナシ／認証ナシ
機関認証確認	○確認書類等有／公開可	▲確認書類等ナシ／公開不可
品質専門職	○マーチャンダイザー検品	▲存在不明
パイヤー	○売れ筋確認／商品検品	▲単発仕入れ検品ナシ
品質管理室	○ほとんどあり	▲ほとんどなし
市場特性	○公開市場	▲非公開市場
市場評価	一般消費者評価	売上別自己評価
販売特性	常時店頭販売が主流	単発媒体販売が主流
問題発生時	○公開義務有／実体有	▲公開義務ナシ／実体ナシ
公的立入検査	○検査／実体有	▲検査／実体ナシ
公開報道	○マスコミから全国報道	▲実体把握できず報道ナシ
リコール	○実体有	▲実体ナシ
販売責任	○問題追求でき責任有	クーリングオフ／実体不明

2008年11月5日 日刊工業新聞

安心・安全

目指せ世界標準ノ日本型ストア&リスクマネジメント④

消費者庁リコール法素案の示す製品回収

09年4月創設予定の消費者庁(仮称)のリコール法の対象となるメーカーは、小売店からの回収だけでなく、全消費者から問題の製品を回収しなくてはならぬと予想される。当然、有形無形の膨大な損失が生じることになる。

流通業ではないが、過去の例では、松下電器産業(現パナソニック)のファンヒーター事故に伴う回収がある。同社はマスメディアなどを通じて徹底的に情報を発信。その広告費用に30億円ほどかかったとされる。しかもそれは、回収費用ではなく顧客を見つけるための費用。実は回収費用よりも、顧客を捜し出す費用の方がはるかに高い。

■CRM運動

一般流通を活用する多くの日本企業でサブライチエーション・マネジメント

野垣 建二



ジャック社長 CIPB ロテューサー

(SCM)が定着した感がある。しかし、顧客情報管理(CRM)面では苦戦している。米国のSCMに関する資料などをみると「最初にCRMが必要」とある。

一方、日本の一部の経営者からは「CRMはもう古い」といった声も聞かれる。しかしよく聞いてみると、彼らの言う

顧客データの把握必須

膨大な損失を回避

だが、もしCRMと運動と運動していない単なる顧客名簿である場合が多い。つまりシステムの設計ミスだが、原因は購入情報とリンクするCRM構築コストが高額だったからというものが多く。

リスクマネジメントを計画・設計する際に大切なことは、短期的な予算達成をベースにしたコスト

問題が小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通で販売

問題が小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通で販売

商品比較	一般流通商品	既存通販商品
販売特性	店頭：購入可/販売有	店頭：購入不可/実績無
公的基準	公的基準が遵守され販売	公的基準に無関係で販売
製造元の身元	公開登録され即判明	公開登録基準なし
供給元の身元	公開登録され即判明	公開登録基準なし
公的第三者	第三者品質認証有/認証	品質認証無/認証無
機関認証確認	確認書類等有/公開可	認証/確認書類無/不備
品質専門職	マーチャントダイザー検品	存在不明
パイヤー	売れ筋確認/商品検品	単発仕入れ検品無
品質管理室	ほとんどあり	ほとんどなし
市場特性	公開市場	非公開市場
市場評価	一般消費者評価	売上別自己評価
販売特性	常時店頭販売が主流	単発媒体販売が主流
問題発生時	公開義務あり/実体有	公開義務なし/実体無
公的立入検査	検査/実体有	検査/実体無
公開報道	マスコミから全国報道	実体把握できず報道無
リコール	実体有	実体無
販売責任	問題追及でき責任有	クーリングオフ

される商品の場合、製造元から小売り、そして顧客に至るまで、多くの規制や公的検査を経て商品が確認される。怪しい商品を販売すれば消費者に露見しやすい。犯人も簡単には逃げられず、摘発され事件になるケースが多い。

問題が小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通で販売

問題が小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通で販売

■健全な企業

一連の偽装事件は許し難いものではあるが、冷静に見ると、常に市場の消費者に監視され、自浄作用が働く形態という見方はできる。そうした中で、問題を自主的に公開し、リコールを実施する企業は健全で良質な企業といえよう。

一方、インターネットなどの普及で生活に定着

問題が小売店から消費者に商品が提供される一般流通業で表面化することが多い。一般流通で販売

日本型ストア&リスクマネジメント (下)

日刊工業新聞掲載2008 11.12

一極集中から分散回避

メーカーや中間流通業者にとってのリスクマネジメントは、企業存続計画 (BCP) と企業の社会的責任 (CSR) を具現化し、健全な社会構築に貢献するシステムとして、短期的な収益向上だけでなく、継続的な収益確保の仕組みで安定経営をめざすものである。それには CRM 取得は必須だ。得意先である郊外型の大規模ショッピングセンター (SC) の多店舗展開は「テナントの空きが目立ちはじめた」「週末以外の来店客数が少ない」といった市場気配から衰退感が読み取れる。

大型店規制

これらの社会的要因としては、

- 1.人口減少と少子化
- 2.環境負荷の低減 (CO2 削減) と高齢社会に伴う車利
用離れと大型店離れ

などがあげられる。チェーンストアオペレーション方式の多店舗展開は、大量仕入・大量販売・大量消費をベースに、さまざまな店舗業態で展開してきたが、同時に多くが消滅した。近年、郊外型メガ SC が競うようにオープンする一方で、街の機能が失われ、商店街のシャッターが次々と閉められた。そして環境破壊が問題となり新規大型郊外店舗の出店が規制されるようになった。さらに、金融機関の投資は郊外型 SC などから家電量販店等へとシフトしている。家電量販店は商品構成を変更し、家電だけでなく雑貨や食品まで取り扱うようになり、郊外型大規模 SC の強力なライバルになりつつある。社会の考え方は次世代を考慮した「資源保護・環境保全」「モットイナイをベースにした適材・適所・適量・適価」という方向性だ。そういった点から見る

と、小さな店舗をネットワークするメーカーや中間流通業の役割は大きい。

厳しい条件

問題なのは、これら供給側が、大手チェーンの様々な条件を満たした結果、地方や中小の店舗などが閉店に追い込まれていくことだ。そして当然のように大手チェーンからはさらに厳しい条件を突きつけられるようになる。それはすでにプライベートブランド (PB) 商品において垣間見ることができる。人口減少して総需要が低下するのに対し、低価格で訴求し、顧客拡大をしたり購入頻度を向上させたりして売上拡大する対策だ。残念だがこれにより、大量生産・大量販売を加速し、中小店舗は排除され、地域格差は広がる一方となる。理由は市場絶対必要量が減少するにも関わらず増やせば、競争が激化するからだ。その結果、ある日突然大手チェーンからの注文数までも激減、あるいはという事態が起こり得る。

メーカーや中間流通業は、こういった事態に備えリスクを分散回避しておくべきだろう。つまり中小店舗が生き残れ、同時にメーカーや中間流通業も潤う新たな仕組みを開発することだ。その鍵を握るのが顧客データの取得だ。

メーカーでは、セル・オンデマンド生産への併用が推進され、顧客管理データの取得による質の高い価値創造型マーケティング (必要な顧客に必要な仕様と価値の製品を必要な量だけ生産・販売すること) の遂行が必要。さらに、カーボンオフセットなどの取り組みも求められる。

現在、大手チェーンなどが独自のネット通販を展開

RISK MANAGEMENT-1

De facto standard

めざせ世界標準！

し好調だが、これは実店舗としての信頼感があるからだ。しかし残念ながら売上は小さい。なぜなら商品力が弱いからだ。アスクルやアマゾンのような魅力のある通販を一般小売店が運営することは、よほどの大手でない限り困難である。アスクルの場合、卸の協業が成功のポイントのようだ。

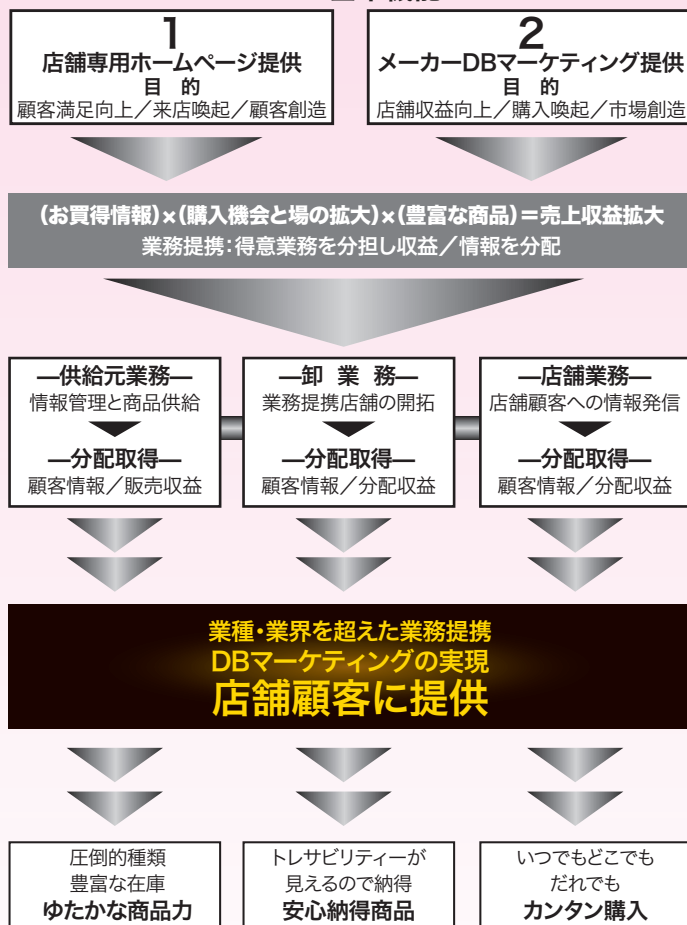
NTT に対し「例えば NGN 光回線でプラットフォームを構築した場合、製品素材から顧客購入までの流通系とを電話番号一元管理と電子ペンによる「人と時間」の管理により、業種を超えた膨大な商品データベースをシステム化することは可

能か」を問い合わせたところ、さほど困難ではないことが確認できた。こうなると、トレーサビリティ（生産履歴の追跡）やリコールの課題は一気に解決する上、消費者もトレーサビリティを確認できる。これこそが公開された安全なシステムだろう。また、もしメーカーと中間流通業が協業し、その集合体にプラットフォームがあれば、市場規模縮小に伴う売上減少というリスクから、資本力のない店舗でも有効な顧客データベースマーケティングができ、安定収益を確保できるようになる。既存のネットスーパーなどは、さらに商品力を強化しながら、ASP（ソフトウェアの期間貸し）の運営コスト削減が可能となるようだ。

店舗・卸・供給元の共同運営

データベースマーケティング例

2つの基本機能



プラットフォームにより店頭販売商品の顧客購入機会が増加

独自モデル

世間では卸（中間流通業）不要論が叫ばれているが、実は卸には日本独自の適材・適所・適量・適価を実現させる商品と情報が集積している。ゆえに、一般流通製品は品質が高い。例えば、この機能を活用しているのがコンビニエンスストアチェーン本部だ。今後、商品情報の集積したプラットフォームが顧客管理および販売管理とリンクすれば、仮想店舗を現実にする日本独自のビジネスモデルとして世界標準となり得る。安全は、各企業が努力して顧客に提供する使命であり、安心はそうした企業の姿勢を見た顧客が感じることだ。商品を徹底管理し、情報公開を早期に採用する企業が収益向上と市場の健全化を推進し、未来の日本に役立つ。そんな社会貢献による収益拡大こそが企業の存在意義と考える。

鉄道事業転落防護壁（上）

日刊工業新聞掲載2010 1.7

媒体による早期設置推進モデル案

経済的損失

リスクマネジメントは、危険の予知により事故などを回避／軽減させることで社会貢献力を強化し、収益の向上を図る経営だ。社外的には、社会の安全性を向上させ人々にゆたかで快適な暮らしを安定的に提供することだが、首都圏住民のくらしは鉄道事業が大きく関与している。鉄道事業が沿線地域に提供するの、2種類の安全性と、公共性／経済性に基づいた地域繁栄だ。安全性のひとつは短期的安全性（事故などに対して地域を限定した直接的問題解決）であり、ふたつめは長期的安全性（車の利用抑制／CO₂排出削減など社会全体の環境問題解決）である。今後特に2つめの理由から、首都圏の鉄道事業はますます利用者が増加すると思われる。

しかしながらここ数年、首都圏での鉄道人身事故数が増加傾向にあるようだ。平成19年度全国では、前年度比約3%増の約3万3000人が自殺、そのうち鉄道への飛び込みは全体の約3%。事件性の有無を調べる警察の現場検証の後、遺体の搬出を経て運転再開までの平均所要時間は1時間程度ということだ。鉄道各社の経済的損失は、車両破損のほか、振り替え輸送費など1回の事故で数千万円に上る。

また隠れているが、そこにさらに通勤客企業の経済的損失（大事な商談や始業時間に遅れる）も発生しているのだ。遺族は鉄道各社から損害賠償を請求され、「法的手続きに至るケースもある」ようだ。現在人身事故を防ぐため、ホームにガードマンを配置したり、精神を落ち着かせる効用がある青色発光ダイオードの照明灯を導入するなどの防止策を図っているが、発生ペースに変化はないらしい。転落防

護壁については、JR山手線では車両によりドア数が異なり、沿線毎の車両規格の統一が求められ、莫大な費用がかかると予想される。

費用の問題で人命が失われかつ損失増加の首都圏では、地下鉄などに転落防護壁（ホームドア）が順次設置されているが、全体から見ると普及に時間がかかり過ぎだ。東京メトロでは、丸の内線／南北線全駅設置以外、その他の路線では残念ながらまだ設置されていない駅のほうが多い（千代田線北綾瀬／綾瀬一部のホーム設置、有楽町線小竹向原設置、副都心線小竹向原～渋谷設置）。JR東日本山手線／総武線／中央線などでは、2020年に全駅設置ということだが、これだけ時間がかかるのは、恐らく設備投資に見合う収益の確保が困難なためだろう。しかしながら毎年数100名以上の方が、転落死している現実がある（多くは自殺者だが盲目などの身障者も多い）。そして事故にともない、鉄道事業者にはたっくさんの経費がかかる上、利用客に多大な迷惑をかけているのだ。ここでは「人命より収益を優先するのか」などと勘ぐられないためにも、早急な対策を立てるべきだ。

具体的方法

そこで鉄道事業がすでに設置している防護壁の壁面を媒体として活用し、広告などによる定期収入を確保することを提案する。そして取得する媒体費用を防護壁の設置運営費に充当していくのだ。つまり転落防護壁の設置に共感共鳴する企業に寄付を集うのだが、寄付に対しその額に応じた広告スペースを提供するという理屈だ。

具体的な方法として、現状では開閉部分以外にA1

RISK MANAGEMENT-2

De facto standard

めざせ世界標準！

程度のポスターを貼るスペースが1駅あたり100枚以上ある。仮に1枚/5万円/月としても、6000万円/1駅/年の収入が得られる。これらの資金をベースにし、最初はポスターからはじめ、将来的にはデジタルビジョンの媒体へと進化させていくのが良いだろう。デジタルビジョンになれば、緊急速報などを配信したり、テロや天変地異などの非常事態にも、パニックを防ぐ安全な誘導が可能となる。また、待ち車両毎の混雑状況や優先席の利用状況なども乗車前に判明可能となり、利用者にとって有益で利便性も安全性も楽しさまでも向上する。そして

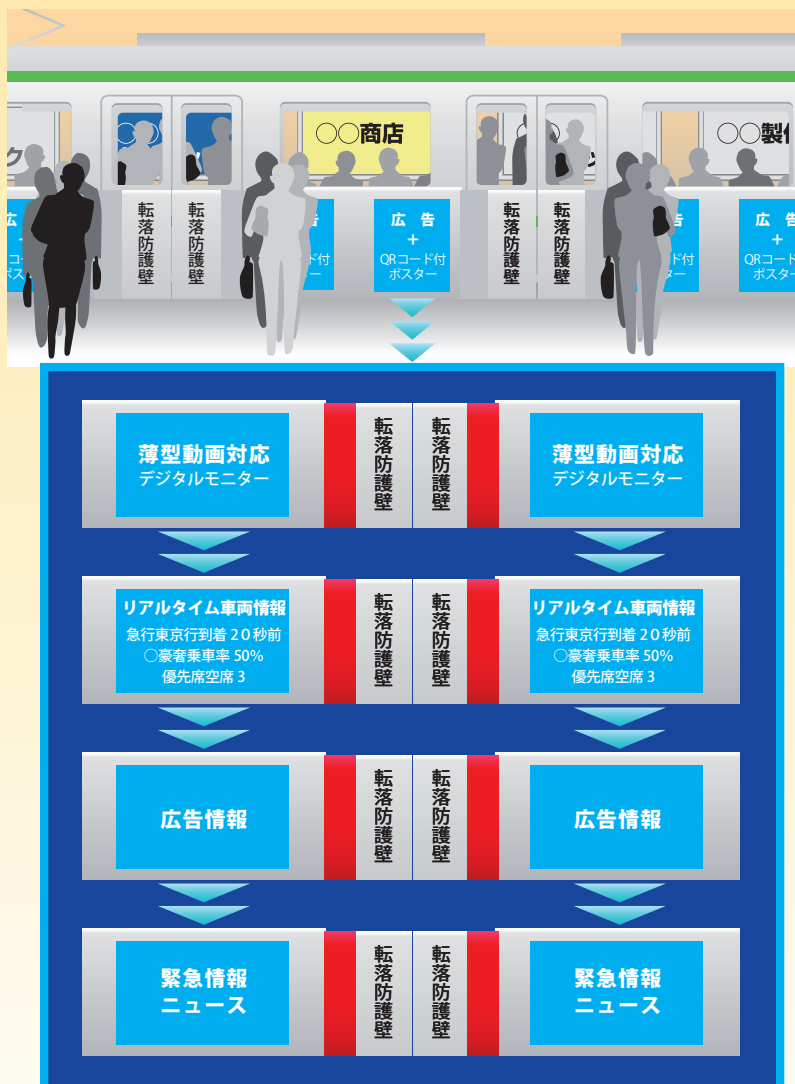
鉄道事業者にとっては、安全性が向上し広告媒体として収益を拡大していける。

では広告主にとってはどうか？媒体を設置しても広告主がいなければ機能しない。特に駅構内の媒体は、空きスペースが目立っておりそこを埋めることは難しいのが現状だ。しかし一方で広告主にとって都合の良い場所では、確実に広告が埋まっている。これらの格差は広告媒体にふさわしいスペースの価値/媒体費が、ほとんど往来数のみで換算されているからだろう。それ以外の基準になりそうなのは、立ち止まる、滞留する、目の前といった場所/

時間/行動などを関連付けした要素を加味して、再検討する必要があるだろう。

種類と現状

大きく分類すると車両内/外と、駅構内外の2種類。車内では中吊り/開閉ドア脇の壁面/車額(座席上部の天井付近)とあり車外は車両側面だ。駅構内では、線路敷道の立て看板と壁面/プラットフォーム内壁面、構外では建物内外壁面などがある。これらの中で車内中吊り広告および開閉ドア脇の壁面は人気がある一方で、車額は空気が目立つ。これらはほんの数メートル離れた場所にあり、乗客数などは同じ条件なのだが、その差は顕著だ。駅構内外では構内の線路敷道の立て看板・線路壁面の空気が、首都圏の主要駅においても目立ってきているようだ。



RISK MANAGEMENT-2

De facto standard

めざせ世界標準!

セキュリティ&セーフティ

目指せ世界標準/鉄道事業転落防護壁(上)

媒体による早期設置推進モデル案

■経済的損失

リスクマネジメントは、危険の予知により事故などを回避・軽減させることで社会貢献力を強化し、収益の向上を図る経営だ。社外には、社会の安全性を向上させ人々に豊かで、快適な暮らしを安定的に提供することだが、首都圏住民のく



野垣 建二

ジャック社長
日本コーパングループ
78年(昭53)立教大学経済学部卒。西武百貨店外販
部、商品・業態開発などマーケティングプロデューサー
を主とする。三井物産の「ジェーン・パッカー」プロデ
ュースクール、伊勢丹の企業理念などを、安全や環
境への配慮を含めた事業展開などをサポートしている。

らしくは鉄道事業が大きく関与している。鉄道事業が沿線地域に提供するものは、2種類の安全性と、公共性・経済性に基づいた地域繁栄だ。安全性の一方は短期的安全性(事故などに対して地域を限定した直接的問題解決)

防護壁面を広告媒体に

社会貢献と収入確保両立

また隠れているが、そこにさらに通勤客企業の経済的損失(大事な商談や始業時間に遅れる)も発生しているのだ。遺族は鉄道各社から損害賠償を請求され、「法的手続きに至るケースもある」ようだ。現在人身事故を防ぐため、ホームにガードマンを配置したり、精神を落ち着かせる効用がある青色発光ダイオード

■具体的方法

ここで鉄道事業がすでに設置している防護壁の壁面を媒体として活用し、広告などによる定期収入を確保することを提案する。そして取得する媒体費用を防護壁の設置運営費に充当していくのだ。つまり転落防護壁の設置に共感・共鳴する企業に寄付を募るのだが、寄付に対してその額に応じた広告スペースを提供するという理屈だ。具体的な方法として、現状では開閉部分以外にA1程度のポスターを貼るスペースが1駅あたり100枚以上ある。仮に1枚/5万円/月としても、6000万円/1駅/年の収入が得られる。これらの

でも広告主がいなければ、機能しない。特に駅構内の媒体は、空きスペースが目立っており、そこを埋めることは難しいのが現状だ。しかし一方で広告主にとって都合の良い場所では、確実に広告が埋まっている。これらの格差は広告媒体にふさわしいスペースの価値・媒体費が、ほとんど往來のみで換算されているからだろう。それ以外の基準になりそうなのは、立ち止まる、滞留する、目の前といった場所・時間・行動などに関連付けした要素を加味して再検討する必要があると思われる。

■種類と現状

大きく分類すると車両内・外と、駅構内外の2種類。車内では中吊り・開閉ドア脇の壁面・車額(座席上部の天井付近)とあり、車外は車両側面道の立て看板と壁面・プラットフォーム内壁面、構外では建物内外壁面などがあふ。これらの中で車内中吊り広告および開閉ドア脇の壁面は人気がある一方で、車額は空きが目立つ。これらはほんの数分離れた場所にあるが、乗客数などは同じ条件なのだが、その差は顕著だ。駅構内外では構内の線路敷道の立て看板・線路壁面の空きが、首都圏の主要駅においても目立ってきているようだ。

であり、二つ目は長期的安全性(車の利用抑制・CO2排出削減など社会全体の環境問題解決)である。今後、特に二つ目の理由から、首都圏の鉄道事業はますます利用者が増加すると思われる。しかしながらこの数年、首都圏での鉄道人身事故が増加傾向にあるようだ。2007年度全国では、前年度比約3%増の約3万3000人が自殺、そのうち鉄道への飛び込みは全体の約3%。事件性の有無を調べた警察の現場検証の後、遺体の搬出を経て運転再開までの平均所要時間は1時間程度といふことだ。鉄道各社の経済的損失は、車両破損のほか、振り替え輸送費など1回の事故で数千万円に上る。

転落防護壁面の活用事例案



鉄道事業転落防護壁 (下)

日刊工業新聞掲載2010 1.14

目的は社会貢献の進化

販促効果

線路側の壁面媒体は、電車が到着すると媒体が見えなくなる場所だ。ここで重要なことは、待ち人や乗客の状況と媒体の場所の関係を、ていねいにアナログで考え仮説をたてた上で検証することだ。

事業者が効果の低下した媒体を効果的と錯覚したまま従来通りに販売していると、広告主の損失を招き、広告代理店の信頼を失いかねない。そのためにも早急に価格や場所などを再考すべきだ。プラットフォームでは、急いでいる場合も電車到着まで携帯電話を見ていたり、何もしてないことが多い(混雑時は整列)。滞留時間は列車到着まで2~3分程度あり、余裕時間が発生する。短時間だが列車が到着しても目の前の広告を見やすい状況で広告効果が高いと推測される(混雑時は効果が低い)。また多くの人が携帯を手にしてしている状態だ。例えばポスターにキャンペーン情報などをQRコードを付けて記載し、詳細はwebで案内(メディアミックス)していけば、アクセス向上につながる。またさらに沿線周辺に広告主の取引店舗があれば、webを通じてそちらへのキャンペーンの集客誘導を流すことも可能となるのだ。つまり広告とともに取引先店舗の集客誘因/来店喚起という販促効果をもつようになるのだ。

その結果、広告主にとっては、エリア毎の販売強化がしやすくなり、鉄道事業者の沿線地域を活性化する。現在トンネルに入ると電波が切れてしまうようだが、この問題を解消すればさらに有効になるだろう。これは古くは某新聞社が、当時メディアとしてライバル関係にあるといわれたラジオの番組表を、

同社の紙面に掲載したことで飛躍的に契約部数を伸ばし、その後テレビが登場した際には、新聞各社がこぞって番組表を掲載した。またテレビ番組専用の雑誌が登場し、現在なお人気があり売られていることでも実証済だ。折角自社メディア(ホームページ)を持っているのであれば、屋外広告などとリンクさせないのは宝の持ち腐れである。

利潤追求

転落防護壁の「人命を守る媒体」という特性をいかし、人命尊重に共感する企業の広告を募集していくのだ。広告主にとってはCSR/企業の社会的責任として、人命を守りながら自社のイメージを訴求できるような媒体は、今まで存在しない。

また設置駅構内にモニュメントなどをつくり、利用者に対して広告主と共同で、安全確保に一丸となっている姿勢を示すことも必要だろう。さらに記者会見やプレスリリースで発表し社会的な認知を高めていけば、安心安全を謳う多くの企業団体が協賛するだろう。毎年数100名の人命を救うことが可能となることを考慮すると、一刻も早い環境整備が望まれるところだ。現時点で設置は義務化されていないが、鉄道事業にとっては道義的な使命といえるだろう。企業活動の目的は社会貢献で、利潤追求は社会貢献を進化継続させる手段だ。もちろん利潤追求を否定するのではない。ただ利潤追求は社会貢献を継続させ、より進化させるための手段であり、人やお金は推進するためのエネルギーであり道具だ。その中でリスクマネジメントは、経営のマイナス材料となるかもしれないことを、あらかじめ予測し対処しておくことで、長期的に安定的な収益の獲得を図

RISK MANAGEMENT-2

De facto standard

めざせ世界標準！

り、企業が永く存続することで、いつまでも社会に貢献していくための経営手法のひとつである。つまりその本質は、社会貢献を継続進化させるための経営なのだ。だから継続させていくためには、なんとしても収益を出さなければならないわけである。利潤追求を企業の目的から手段とすることで、マーケティング的には以下のようなメリットが発生してくる。

信頼を獲得

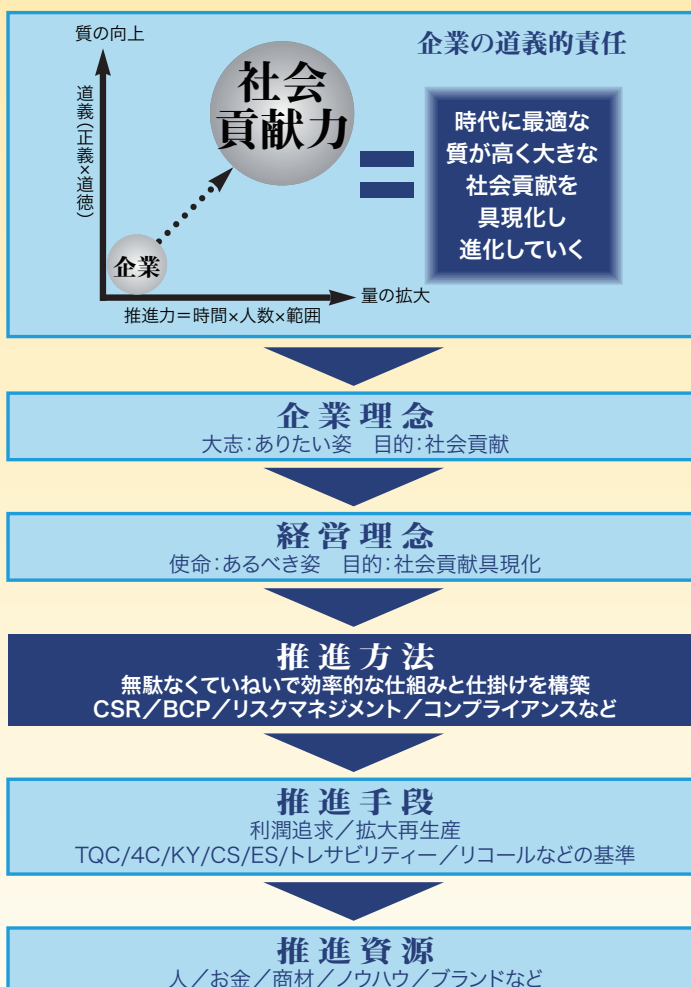
例えば鉄道事業のように、一般消費者向けのサービスを提供していく場合、利用者にとって目的が利潤追求の会社のサービスと、社会貢献の会社のサービス

の、どちらを「利用したい」と思うか。従業員にとってはどちらが「働きがい」を感じると思うか。マスメディアにとっては、どちらの会社のニュースを報じたいと思うか？株主にとっては、どちらに夢を抱いて投資したいと思うか？地域住民にとって、どちらを信頼するか？

企業の目的が利潤追求である会社は、そのさまざまなサービスの提供までの過程で、偽装をしやすい環境を作る（拝金主義）。例えば偽装することで利潤が増えるのであれば、ばれない偽装は良しとなり得る（数々の偽装事件や福知山線の事故）。一方目的が社会貢献である会社は、ずっと正直な環境となり得る。その結果何が残るか。正直だと結果として市場

からの信頼を獲得し、尊敬され品格が出てくる。そして長い年月を経過すると、より大きな利潤を確保可能となるのだ。リスクマネジメントは、CSR や BCP (事業存続計画) の具現化策の一つで、企業が事業を継続していくために、より質が高く大きな社会貢献へと、積極的に進化させていく安定経営の考え方だ。そのため常に時代の変化に対応する社会貢献を模索し、売上を伸ばしながら無駄を減らすことで利潤を追求しなければならない。

公共事業の場合、社会貢献を目的としながらも利潤追求しないため時代遅れで無駄が多く非効率的だ。利潤も競争もなく進化できないからだろう。さらに公共機関特有の平均値を重視するあまり、誰にも中途半端で利用されないという状況を生みだしている典型だろう。



RISK MANAGEMENT-2

De facto standard

めざせ世界標準！

セキュリティ&セーフティ

目指せ世界標準！鉄道事業転落防護壁①

目的は社会貢献の進化

■販促効果

線路側の壁面媒体は、電車が到着すると媒体が見えなくなる場所だ。ここで重要なことは、待ち人や乗客の状況と媒体の場所の関係を、丁寧にアナログで考え、仮説を立てた上で検証することだ。

事業者が効果の低下した媒体を効果的と錯覚したまま従来通りに販売している、広告主の損失を招き、広告代理店の信頼を失いかねない。そのためにも早急に価格や場所などを再考すべきだ。

プラットフォームでは、急いでいる場合も電車で到着まで携帯電話を見ていたり、何もしてないことが多い（混雑時は整列）。滞留時間は列車到着まで2〜3分程度であり、余裕時間が発生する。

またさらに沿線周辺に広告主の取引店舗があれば、ウェブを通じてそちらへのキャンペーンの集客誘導を流すことも可能となるのだ。つまり広告とともに取引先店舗の集客誘因/来店喚起という販促効果を持つようになるのだ。

野垣 建二



ジャック社長
日本コーバンシープロ
デューサー

その結果、広告主にとっては、エリアごとの販売強化がしやすくなり、鉄道事業者の沿線地域を活性化する。現在、トンネルに入ると電波が切れてしまうのだが、この問題を解消すればさらに有効になるだろう。これは古くは某新聞社が、当時メディアとして

ライバル関係にあるといわれたラジオの番組表を、同社の紙面に掲載したことで飛躍的に契約部数を伸ばし、その後テレビが登場した際には、新聞各社がこぞって番組表を掲載した。

■利潤追求

またテレビ番組専用の雑誌が登場し、現在、なお人気があり売られていることでも実証済みだ。折角自社メディア（ホームページ）を持っているのであれば、屋外広告などと同リンクさせないのは宝の持ち腐れである。

とも必要だろう。さらに記者会見やプレスリリースで発表し、社会的な認知を高めていけば、安心・安全を謳う多くの企業が団体が協賛するだろう。毎年数百人の人命を救うことが可能となることを考慮すると、一刻も早く環境整備が望まれるところだ。現時点で設置は義務化されていないが、鉄道事業にとっては道義的使命といえる。

企業活動の目的は社会貢献で、利潤追求は社会貢献を進化継続させる手段とするので、もちろん利潤追求を否定するのではない。ただ利潤追求は、社会貢献を継続させ、より進化するための手段であり、人やお金は推進するためのエネルギーであり、道具である。

リスクマネジメントは、収益の向上を図ることで企業が永く存続していくための経営手法の一つだ。その本質は、まさに社会貢献をいつまでも継続させるための経営だ。

だから継続させていくためには、なんとしても収益を出さなければならぬ。利潤追求を企業の手段とすることで、マーケティング的には以下のメリットが生じる。

■信頼を獲得
例えば鉄道事業のように、一般消費者向けのサービスを提供していく場合、利用者にとって目的が利潤追求の会社のサービスと、社会貢献の会社のサービスの、どちらを「利用したい」と思うか。従業員にとってはどちらが「働きがい」を感じるか。マスメディアにとっては、どちらの会社のニュースを報じたいか。株主にとっては、どちらに夢を抱いて投資したいか。地域住民にとって、どちらを信頼するか。企業の目的が利潤追求である会社は、そのさ

人命守る媒体として提供

広告主のイメージ向上にも

そのために時代の変化に対応する社会貢献を模索し、売り上げを伸ばしながら無駄を減らすことで利潤を追求しなければならない。

公共事業の場合、社会貢献を目的としながらも利潤を追求しないため無駄が多く、非効率的なものが多い。さらに平均値を重視するあまり、時代遅れで競争意識も薄く誰にも中途半端で利用されないという状況を生み出す。利潤を追求しない限り進化できない典型だ。

社会貢献の進化推進方法とリスクマネジメント

