

# RM インフォメーション VOL.7 INFORMATION 2003. 7

●発行 株式会社日本アルマック 〒102-0083 東京都千代田区麹町4-5桜井ビル4F TEL : 03-3288-2755 FAX : 03-3288-2757

## 7 月号 C O N T E N T S

- たばこ規制がもたらすリスクとチャンス
- リスクファイナンスとしての保険活用 第7回「取引先の倒産」
- 経営者のためのリスクマネジメント講座 第7回「マネジメントの流れ」
- 時流を読む 「池田小事件で国が謝罪、4億円賠償」他

## 健康増進法の施行により、顕在化した煙害リスク

# たばこ規制がもたらすリスクとチャンス

### 責められるのは喫煙者ではない？

5月から、関東の私鉄構内から喫煙所が一斉撤去されています。5月1日に施行された健康増進法の第25条において、「多数の人が利用する施設の管理者は、施設利用者について、受動喫煙を防止するため、必要な措置を講ずるよう努めなければならない」とされたからです。

「受動喫煙」とは、たばこを吸わない人が他人のたばこの煙を吸わされることで、受動的に（本人の意思とは関係なく）喫煙をしているのと同じ状態にさせられることを言います。

この法律は、多数の人が集まる所、つまり一般のお店でも、他の客や従業員に受動喫煙をさせないよう勧告しています。注目すべきは、受動喫煙の被害の責任を、たばこを吸う人ではなく、その場所を管理する事業者としたことです。

例えば妊婦が、禁煙になっていない飲食店や百貨店を訪れたとします。その後体調を崩して流産し、胎児の血液等からたばこの煙に含まれる物質が検出されたとしたらどうでしょう。そう、健康増進法25条を遵守していなかった事業所は、被害者から責任を追求される可

能性があるのです。現実に訴訟が起きる日も近いのではないのでしょうか。

### 柔軟な適応力がチャンスのカギ

規制による影響の度合いは業態によってさまざまですが、公共施設や飲食店などは早急に禁煙あるいは徹底した分煙の処置をとった方がよいでしょう。

いままで喫煙客を歓迎していた店にとっては、この規制はリスクかもしれません。しかし禁煙にすることで、これまで敬遠していた嫌煙家が足を運ぶようになる可能性は大いにあります。喫煙者の足が遠のくのはリスクですが、新たな需要が増えるチャンスと捉えることもできます。掃除の手間が省けたり、客の回転が良くなることもメリットでしょう。また、規制の変化に積極的に対応する企業として社会的な評価も上がるかもしれません。事実、たばこと相性の良いコーヒー店でありながら全店禁煙を掲げ、なお成功しているスターバックスなどは良い例です。

リスクを見抜けない、またはリスクとしか見ることができない競合者よりも先にリスクを制することができれば、大きなビジネスチャンスとなるでしょう。

# リスク ファイナッシング としての 保険活用

## 第7回 取引先の倒産

万一取引先が倒産などの事態に陥り、売掛金が回収不能になってしまうと、その回収不能分の金額が利益から消えてしまいます。多額の売掛金が回収不能になると、運転資金の不足を招き、連鎖倒産となる恐れもあります。

今回は、そんな与信管理担当者の悩みを払拭できるような、貸倒れリスクを補償する商品を紹介합니다。

### 取引信用保険とは

企業が存続・発展していく上で、売上を伸ばすのと同時に代金回収のリスクを判断すること、いわゆる与信管理は非常に重要です。ところが「貸倒引当金」の税務が変わったり、「民事再生法」により取引先の信用度が読みにくくなったりと、与信管理担当者にとっては頭の痛い時代になっています。

そこで注目を浴びているのが、貸倒れによる売掛金の焦げ付きを補償する取引信用保険です。欧米では一般的な商品ですが、日本でも数年前から本格的に販売され、年々契約高を伸ばしています。

貸倒れを補償する金融商品というと、売掛債権の買い取りなどを行うファクタリングをイメージされる方もいるでしょう。ファクタリングと取引信用保険の決定的な違いは、ファクタリングはリスクの高い債権を契約者自身が選択する必要があるのに対し、取引信用保険は継続的な取引のある企業すべてを包括的に補償します。つまり対象にしなかった取引先が倒産してしまう、といった選り漏れの心配がありません。コスト的にも、ファクタリングの保証料は債権額の6~7%であるのに対し、取引信用保険の保険料は債権額の1~3%、売上高に対しては0.2~0.4%程度と割安です。

### 支払限度額 = 信用力

ただ、売掛金の全額が補償されるわけではありません。契約時に、信用度に応じた支払限度額を取引先ごとに設定します。リスクの低い取

取引先は全額補償されるかもしれませんが、リスクの高い取引先は実際の売掛金より低い支払限度額となります。場合によっては限度額ゼロ、つまり引受けてもらえない取引先もあるかもしれません。

危ないところを引き受けてくれないのでは意味が無い、と思われるかもしれませんが、これには大きな意味があります。取引先ごとの支払限度額は、そのまま倒産リスクと読み替えることができます。取引信用保険の見積もりを見たら、これまで信用していた取引先の評価が思いのほか低かった、というケースもあるでしょう。

### 与信管理を外部委託する

また、保険会社は契約者の取引先を随時チェックし、信用状況が悪化すると契約者に知らせてくれます。これは「アラーム機能」と呼ばれるもので、アラームを鳴らすことで契約者は売掛金の回収を急ぐことができます。つまり、与信管理そのものを保険会社にアウトソーシングすることができるのです。

ちなみに取引信用保険はどんな企業でも加入できるわけではなく、引受けができない業種があります。また、一般的に年間売上高10億円以下の企業も引受けの対象外となるおそれがあります。こういった基準は保険会社によって異なりますので、加入を検討する際は複数の保険会社に打診する必要があるでしょう。

大企業であっても、前触れもなく倒産する時代です。その仕組みを理解し上手く活用すれば、非常に有効な保険でしょう。

# 経営目標の達成にRMは不可欠な存在



株式会社日本アルマック  
代表取締役  
日本リスクコンサルタント協会  
専務理事  
浦嶋 繁樹

リスクコンサルタントの草分け的存在。「企業はリスクを確実に取ることによって発展できる」と提唱。リスクマネジメントをテーマに、金融機関、大手企業、各種団体を対象としたセミナー講師や大学院講師を務めるとともに、リスクコンサルティング活動を展開している。

## マネジメントの流れ

リスクマネジメントは、単独で動き出すものではありません。必ず、マネジメントと一体になって動くものです。

マネジメント（経営管理）は経営目標を計画的に達成するための手法ですし、リスクマネジメント（経営リスク管理）は、その際のYES、NOを決断する手法なのです。したがって、マネジメントはリスクマネジメントが加わって完成に近づくのです（下図参照）。

第一に、マネジメントは経営理念とその目的、そして達成目標を明確にするところから始まります。

第二に、目標達成に必要な経営資源の確認を行います。この経営資源が、他社に劣るよう

であれば競争力はありませんので、当然目標の達成は難しくなります。

特に、最近の消費者ニーズの多様化や、価格に対する意識の高さは、物やサービスの質に対して厳しい要求を突き付けてきます。そのため、マーケットにおいて常にNO.1が求められ、何かの分野におけるNO.1を目指して、オリジナル商品の開発に必死に取り組むことになるわけです。そして開発された「オンリーワン」を武器に経営目標の達成を目指します。

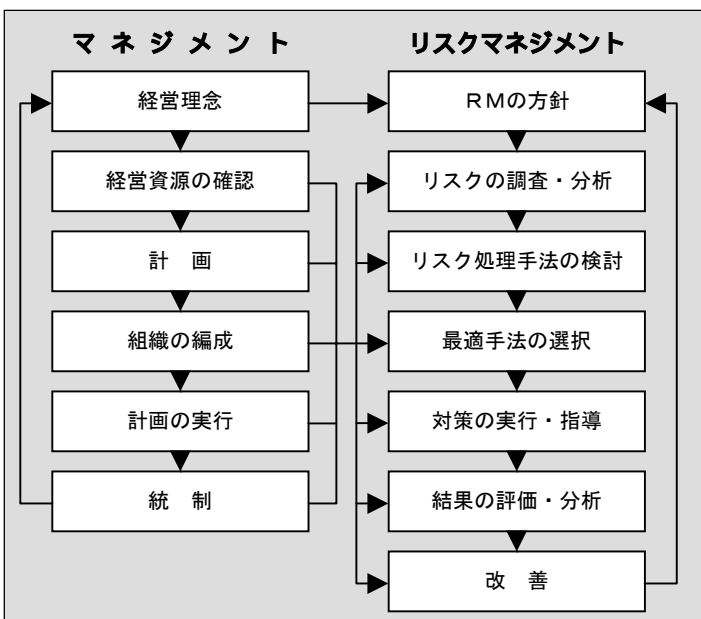
第三に、経営資源を効率よく活用し、目標を達成するための計画を作ります。

第四に、その計画を達成するには組織が必要になりますので、組織編成を行います。

第五に、いよいよ実行です。実行においては、組織を構成する人たちに「企業理念、目的、目標」はもちろんとして、具体的な組織構成そして役割と権限、作業の手法と手順などを教える必要があります。つまり、教育です。特に現在は、時代の変化が激しい中での事業展開であり、新規採用もままなりません。ここでは、事業に合わせた再教育が必要になります。

第六に、統制です。この計画が順調に進んでいるか、意図したとおり組織は機能しているかのチェックが必要です。そして、計画通り進んでいなければ、どの段階で狂いがあるのかを確認し、それを改善してから再度試してみる。その繰り返しにおいて、精度を高めて行く。これが目標達成するための管理、PDCAサイクルと呼ばれるマネジメントです。

マネジメントとリスクマネジメントの相関図



次回は、「リスクからの逃避は経営の放棄」

# 時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自然と時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

## 池田小事件で 国が謝罪、4億円賠償

8人が犠牲となった2001年6月の大阪教育大付属池田小の児童殺傷事件で、文部科学省は事件を防止できなかった責任を認め謝罪、安全対策の徹底・強化を掲げるとともに、8遺族に対し計4億円の賠償金を支払うことになりました。訴訟ではなく、話し合いによって国が賠償を受け入れるのは、今回が初めてのようです。

過去に同種の事件が発生していたのにもかかわらず、適切な防止策を講じなかったことにより、凄惨な事件を招いてしまった責任を強く受け止めた形です。

一方、東京都など自治体の職員が、住民訴訟に備えて個人の賠償責任保険に加入しているといえます。今後は直接的に犯罪を行うことは言うまでもなく、潜在化している問題を先送りした、具体的な手を打たなかった、というように「何もしなかった」ことが大きな罪になる時代なのです。

## 電力不足深刻化、 進む停電対策

東京電力の原発運転停止が続き、首都圏で懸念されている夏場の電力不足に向け、各企業が対策に動いています。

キリンビールは主要工場が減産しなければならなくなった場合、地方に生産を振り分ける、三菱電機は工場の休日をずらして稼働日を分散させるという方針。また東京都病院協会も、都内700の病院の自家発電装置の配備状況を調査中です。

停電から派生するリスクとして恐いのは、たとえば食品業界における食中毒ですね。記憶に新しいのは、発電機の故障で冷蔵倉庫内の食品が劣化、その後食中毒事件に発展し壊滅的ダメージを受けた食品メーカーの例です。そう、雪印乳業の事件も発端は停電がらみだったんですね。

渴電の影響が、生産や輸送のラインだけではなく製品の品質にも現れやすい業界は、それだけリスクが多いということ。要注意です。

本コーナーは、(株)日本アルマック主催「全国リスクマネジメント研究会セミナー」の内容を編集したものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、ご担当のAASメンバーまでお気軽にお問い合わせください。

## 編集後記

今回トピックスで取り上げたたばこ規制。規制がより厳格な米国では、今年の3月にこんな訴訟が起きています。喫煙者約110万人がたばこ会社最大手フィリップ・モリス社を相手取り、過去30年間に同社製品に対して支払った金額の払い戻しを求めました。その理由は、「ライトという表現で健康被害が少ない印象を与えた」というもの。

そんなの自己責任じゃないの、と思いがちですが、裁判所が同社に命じた賠償金額はなんと総額101億ドル(約1兆2,200億円)。スケールが違いますね。

ちなみにわが国における人気NO.1銘柄は、マイルドセブン・ライト。訴訟になったら、賠償額も2倍でしょうか??

RM INFORMATION 2003.7

2003年7月発行 定価400円(税別)

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。