

RM INFORMATION VOL.35

INFORMATION 2005. 11

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

11 月号 CONTENTS

テロの脅威がもたらすもの

リスクファイナンスを活用した企業防衛第32回 財務リスクマネジメント概論(前半)

企業の社会的責任とコンプライアンス 第4回 新しいリスク管理の潮流

時流を読む 「特区8項目、年度内全国で」「三洋電機、経営再建を急ぐ」

数字に表れないリスク ...

テロの脅威がもたらすもの

T氏は、2000年末まで世界貿易センタービルの外資系金融機関でトレード業務を行っていました。しかし、父親が経営する会社が思わしくないとの理由から、急遽、財務担当役員として迎えられ、財務体質の建直しのために日本に帰国しました。この思いがけない転機が訪れたために、彼は未曾有の事故に巻き込まれずに済んだのです。

未曾有の事故とは9.11米国同時多発テロ事件(2001年)です。あれから4年が経過した今、彼はわたしにこう語ります。

「あの日、夜遅く自宅に帰ると、去年まで働いていた職場のビルがTV画面に映し出され、信じられない姿を晒していました。」「TV越しに、私の同僚800名余りが、建物の倒壊とともに亡くなっていく光景を目の当たりにした衝撃は、忘れられません。私の友人や同僚が一編に死んでいったのです。」そしてさらに彼はこう結びました。

「その後、ブッシュ大統領がイラクにミサイルを撃ち込んだ時、私は拍手喝采していました・・・、人道的には良くないことと思っはいるけど、あの時、私は何も関係ない国民に憎しみを感じていたのです。」

T氏の心の傷は今も癒えていないと言います。

最近でもカイロ、ロンドン、そしてバリ島と、世界中で相変わらずテロが頻発しています。

国内ではテロ対策を行っている企業はさほど多くはないようです。しかし企業にとって一度の大規模なテロが、直接的・間接的にも大きな影響を及ぼすリスクになることは間違いありません。先の米国同時多発テロ事件では、国内でも損害保険会社が破綻するなど、保険業界に甚大な被害(推定4.4兆円～8.3兆円)を及ぼしました。国際貿易センタービルに入っていた数多くの企業では、優秀な人材を一度に失いました。間接的にも航空や港湾が規制されたことで、米国向け輸出業者などにも大きな影響が出ています。またテロに狙われる国は渡航者も減少します。今年10月のインドネシアバリ島での爆弾テロ事件では、バリ島の観光資源が大きく毀損してしまいました。

さらにテロの恐ろしさの一面は、冒頭のお話のように、被害者には長年にわたり大きな心の傷や、やり場のない憤りと憎しみを残すことです。

今年のロンドン・テロの際、イラクの女の子がイギリス国民に宛てた手紙は、私達の心に響きます。

紙面の都合で掲載は出来ませんが、ご一読をお奨めします。

イラクの少女からイギリス国民への手紙
Letter to the British People
on the London Bombings from a Daughter of Iraq
http://www.albasrah.net/ar_articles/2005/0705/eman_080705.htm

(日本語訳もインターネット上で検索できます。)

リスクマネジメント を活用した企業防衛

～リスクファイナンス第32回～

リスクファイナンスとは、リスクにおける経済的損失に対する各種対策を総称する用語です。

日本アルマックでは、この領域を、独自に「財務リスクマネジメント」と体系化させてコンサルテーションしています。

この財務リスクマネジメントについての概念と基本理論を6回に分けて説明して参ります。

第1話 財務リスクマネジメント 概論（前半）

リスクマネジメントは、ときおり新幹線の走行に例えて説明されます。新幹線が300kmのスピードを出して運行するには、線路上に置き石や侵入者など運行を妨げるものが無いことを前提にしています。もしも頻繁に置き石や侵入者がいれば徐行運転区間が多くなり、スピードは出せません。

同様に、台風など強風や大雨のときも、運行は制限されてしまいます。リスクを最小化させることが出来れば、当初予定していた通りの運行計画を実行することができます。

これは、企業の経営活動に置き換えてみても同様です。

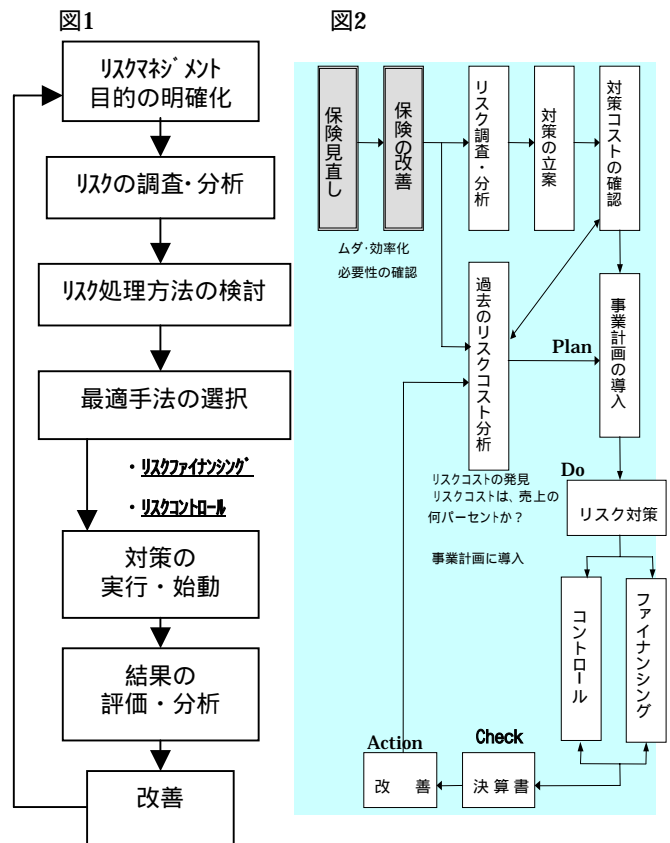
事業目的および計画を阻害するリスクを最小化させることで最も効率的に経営資源を活用した事業運営が実現できます。しかし、リスクを最小化すると言葉で言っても、実は簡単ではありません。リスクは未来に発生するもので、予測・想定することが困難です。私たちは神様ではありませんから、経験していないことや、今までに起きたことがないリスクを予測・想定する事は難しいのです。そこで、リスクに強いと言われる企業を見てみますと、つねに問題・課題を想定して優先度を設けて対応する企業姿勢があることが分かります。リスクをゼロにはできませんから、事故発生時の経験から多くを学び、次のリスクに備える活かし方ができています。「危機」の「機」は「機会（チャンス）」と捉える姿勢が、自然に身につけているのです。

リスクマネジメントは概念的にいえば、それほど難しいものではないことが分かります。リスクという未来に発生する事象に対して、つねに意識的に管理しておくことで、未然にリスクを防止できたり、影響を小さくすることができるのです。

さて、体系的にリスクマネジメントを表すと図1のようになります。

リスクファイナンスは、リスクマネジメント全体から見ると、経済的損失に備えたリスク対策といえます。

では、財務リスクマネジメントはどうでしょうか？ 図2を見てみましょう。



リスクマネジメントの全体像と似ていますね。財務リスクマネジメントとは、マネジメントという言葉で表すように、リスクファイナンスを主としたリスク管理と言って良いと思います。ほとんどの会社で、保険料だけは支払われていますし、コストとして認識されているため、保険改善を行い、リスク管理に入るという独自の業務展開になっています。つづく

第4回 新しいリスク管理の潮流

5. 新しいリスク管理の潮流

コンプライアンスとは、法令やルールを守ったり、これらに従うことを意味します。

過去の事例を見ると、企業不祥事の大半が法令違反です。これを経営の問題として組織的に取り組むことがないと、掛け声だけでは上手くいかないでしょう。

1999年金融庁が「金融検査マニュアル」を公表しましたが、その内容は法令遵守態勢を確立するためにどうしたらよいか、が書かれたものです。同マニュアルは「法令遵守態勢」と「リスク管理態勢」の2つがチェックの柱になっています。

米国でもエンロン社やワールドコム社など経営トップ層による犯罪行為で破綻する企業が相次いでますが、経営トップ層が引き起こす犯罪的行為、さらには一人のトレーダーによる暴走行為で破綻した金融機関などの例もあり、いかなるシステムを構築して防止を図るかが大きな課題になっています。それは市場信用経済の基盤をも揺るがす大命題にもなっており、世界の主要証券市場（ニューヨークやロンドン証券取引所）で上場する基準に「法令遵守態勢、リスク管理態勢を組込む内部統制（インターナルコントロール）の構築」があげられています。

従来までのリスク管理は、損失のみを及ぼすリスク（災害事故など保険でカバーされやすいリスクのこと）を主に対象としてきましたが、法的リスク、経営リスクなど、その組織に関わるすべてのリスクを管理する全社的リスクマネジメントが新しい潮流として台頭しています。

リスク管理態勢の構築は、コンプライアンス経営を進めて行く上で、不可欠なものだということです。

6. 価値観を取り入れた倫理的プログラム

ここからは、リスク管理を行い、その対策を進めて行くための方向性と、そのステップを説明していきます。

企業の価値観は、会社目的・目標を達成させていくための根幹です。組織内でこの価値観が共有されて初めて前に向かって動けるのでしょうか。この価値観も外部の目から見れば、組織風土と映ります。

例えば、「株式会社の社員は、このようなこだわりを持って仕事をしている人たちだよ」と思われている会社があると思います。

言い換えると、この会社の人たちであれば、この問題には のように対応してほしい。このような時は、 のような発言をするはずだ、という倫理的基準を勝手に描いているかもしれません。

価値観は企業にとって最も根幹であり、重要なものの一つですが、倫理的行動が伴っていませんと、大きなリスクとして跳ね返る、表裏の関係です。

実態が伴っていなければ、貴方の会社が言っている価値観の表明などは空々しくて、誰も聞いてもらえません。従業員の忠誠度も低くなりがちです。

会社の経営理念とは、まさに価値観の表明を指していますが、とくに中小企業ではこの価値観の組織への浸透が業績の良否に反映している実態を多く見ることができます。

次回、基準・ルールがその社長さんの個性で明確に描かれている事例をご紹介します。具体的に見て行きたいと思えます。

続く

株式会社日本アルマック
シニアリスクコンサルタント
内尾 裕未

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よう。

特区 8 項目、年度内全国で

政府の構造改革特区に関する有識者会議での最終報告の内容がこのほど明らかになりました。この中で注目されるのが公認会計士や弁護士などの労働派遣の一部解禁が認められる方向というものです。

例えば公認会計士や税理士の労働者派遣を考えると、経理担当者が突然退職などした場合の緊急対策に使いそうです。もちろんコンサルティングに関することや、中小企業で顧問契約よりも派遣契約の方が財政面で有利としての活用も考えられます。

しかし現行の労働者派遣事業関係取扱要領は、「資格者個人がそれぞれ業務の委託を受けて当該業務を行うことから労働者派遣の対象にならない」と定めています。

監督官庁である財務省（国税庁）は派遣事業者が派遣税理士を通じて派遣先の税理士業務を取扱うことは税理士法52条に抵触することになるため、税理士業務に及ばないことを担保することで派遣は可能としています。

三洋電機、経営再建を急ぐ

三洋電機が不振の白物家電や半導体事業を縮小する方針を固めるなど、経営再建を急ぐ内容になっています。

直接的には事業の絞込みと負の遺産処理を進めていく内容ですが、その背景には昨年10月に起きた「新潟県中越地震」の影響が大きく関わっています。

地震被害では、子会社の新潟三洋電子が503億円の被害額に及ぶ、と今年1月に発表されています。内訳を見ると、工場機械設備が184億円、棚卸資産が46億円、復旧費用が270億円、2ヶ月間操業停止という内容です。また地震に関わる保険は付保していなかったそうです。

親会社である三洋電機も、140億円の当期利益を予定していましたが、結果（2005年3月期）878億円の赤字決算になりました。有利子負債を増やしながらも積極経営を展開してきた同社も、地震という自然災害の損失を最小限に防ぐことが出来なかったことで、経営の舵取りに変更を余儀なくされました。

本コーナーは、(株)日本アルマック主催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」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、お気軽にお問い合わせください。

編集後記

10月から、小林に代わり、担当となりました日本アルマックの櫻井と申します。

先日、娘のお友だちのお母さんと学校の行事についてお話していた所、「予測できる危険があるなら、実行は見直すべき」とのご発言。普段、学校・学童等教育施設内外での子どもの【安全対策】に関し議論しているお仲間なのですが、この他の会話の中でも、特に危機管理とリスク管理の違いの認識がしっかりなされている点、彼女のリスクマネジャーぶりに惚れ惚れしている私であります。やはり、我が子のことには母親は本気になりますよね。

なにぶんにも不慣れな部分が多く、ご迷惑をおかけすることが多いかと思いますが、前任者同様、ご指導ご鞭撻頂戴致しまして、未永くご愛顧賜りますよう、よろしく願い申し上げます。（櫻井）

RM INFORMATION VOL.35
2005. 11
2005年11月発行 定価420円（税込）

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。