

RM インフォメーション VOL.36

INFORMATION 2005. 12

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

12 月号 CONTENTS

今年の10大ニュース

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第33回 財務リスクマネジメント概論(後半)

企業の社会的責任とコンプライアンス 第5回 価値観を取り入れた倫理的プログラム

時流を読む 「バーナンキ氏指名へ」「無担保、個人補償も免除」

今年の大ニュース

初代アジアナンバーワン・チーム

早いもので今年も終わりに近づき、恒例の10大ニュースが各紙面を賑わす季節になりました。

この話題もおそらく10大ニュースに入るでしょうか？本インフォメーション、今年最後の話題は「千葉ロッテマリーンズ」を取り上げたいと思います。

今年の千葉ロッテの強さを各メディアが特集で取り上げていますが、そこに必ず出てくるのが「日本一の応援～鳴り物を使わず、手拍子を刻みながら一人一人が声を上げる独自のスタイル」です。これは、ファンと球団との話し合いで、95年に、応援する側と選手双方が楽しくやれる雰囲気を作る目的から、従来の応援スタイルを見直す形になったと言われています。メガホンや太鼓などの鳴り物を控えて、好プレーであれば相手チームでも拍手をし、怠慢なプレーでは自チームであってもブーイングが飛びます。しかし、98年、ロッテがプロ野球記録の18連敗をした時は、罵声を浴びせるではなく、暖かい応援を続けたそうです。

選手がファンとチームを誇りに思う感情は、こうして築かれました。日本一の応援の背景には、このように意識的に改革を行ってきた地道な時間があったのだと認識させられます。

今年、球団は「親会社が誇れるブランドイメージを持つ」をスローガンに、球団経営の再構築を図る改革に乗り出しました。

それは、「一日満喫できる球場（観客の増加だけでなく、滞在時間を長くする）」への改革でした。球場前でのイベントや毎試合300発の花火打上げ、ベンチ上でのサイン会や試合後のキッズベースランニングなどです。選手との触れあいの場も多く持たれ、試合を見るだけでなく各種企画が催されました。

これに触発されて、地元経済界支援団体の発足、県でも、それまで禁止されていた県立公園内での物品販売を、条例を緩和し、県が後援することで可能にするなど、地域密着が進んできました。

象徴的なのは、バレンタイン監督の発案で、背番号「26」番を欠番にし、ベンチ入りできる25名の選手と、26人目の選手であるファンと共に闘っていくため、「26」番のユニフォームを毎試合ベンチに掲げた姿です。

様々な戦力強化策とも結合して、千葉ロッテマリーンズは、あれよあれよという間にパ・リーグを制覇し、阪神タイガースを破り日本一となり、さらにはアジアのチームも撃破して、初代アジアナンバーワン・チームになったのは周知のことでしょう。

千葉ロッテの躍進を見て、このチームがどのようなリスクマネジメントを行ってきたのかをこの記事参考に皆様も考えてみると面白いと思います。

2006年犬年に飛躍するためのキーワードが、ここにあるように感じられます。

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33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います。今回はその2回目です。

第2話 財務リスクマネジメント 概論（後半）

保険改善において、コンサルティングの対象としてもっとも有効と考えられる境界線が、年間支払保険料300万円以上という線です。

過去の実績から、概ね20%～30%の改善効果が推量できるため、年間300万円以上保険料を支払っていれば、コンサルティング費用（年間60万円から90万円の改善効果期待）を負担しても十分メリットがあるのです。従業員規模でみると、20名以上の規模であれば大半の企業が対象になるでしょう。またこの規模の中には、業績優良企業で生命保険主体に年間数千万円の保険料を支払っている会社も散見されます。この場合、数百万単位の改善効果が期待できますので、保険改善を終えた後に、リスク調査やリスクコスト分析など、積極的に投資する資金が確保できるのです。

さて、もう一度「図2」をご覧ください。財務リスクマネジメントの特徴に「過去のリスクコスト分析」があります。一般の事業会社では、現在支払っている保険料を主にリスクコストとして暫定的に管理していますが、厳密に表すと保険料以外に使用されているリスク防止等に使用されているコスト全般を指します。例えば、福利厚生費での健康診断費用や施設管理での清掃業者等外部業者コスト、玄関ドアマットや芳香剤など消耗品をも含みます。これらリスク対策に要したコストを算出して管理していくことを実際に行うことで、財務リスクマネジメントとしての理論体系が確立していったのです。

今まで、リスクマネジメントに関する書籍は多くありましたが、「リスクコスト」に係る実務的記述は殆どないのが実状でした。理論的には組織事故を引き起こすメカニズムにもありますように、リスクコストは重要なファクターであることが分っています。

「図3」を見て下さい、組織事故を引き起こすメカニズムとして、横軸に合理化/縦軸に安全に要するコスト（リスクコスト）があります。長期低成長時代ではいかに無駄なコストを削減（合理化）し財務力強化を果たすかが課題であり、コストカットしていく延長線に組織事故の発生があることが、図からわかります。

図2

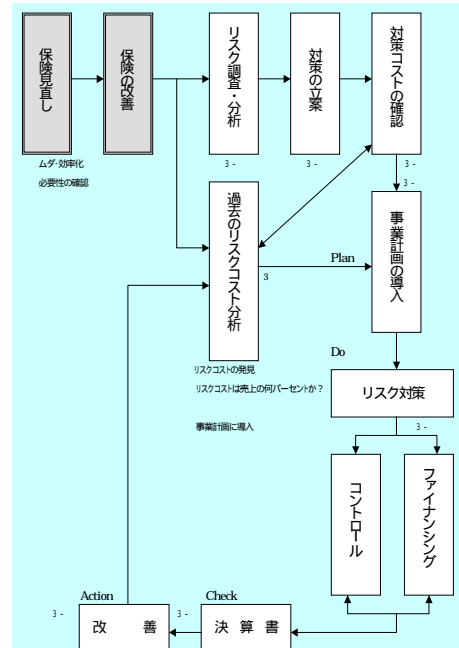
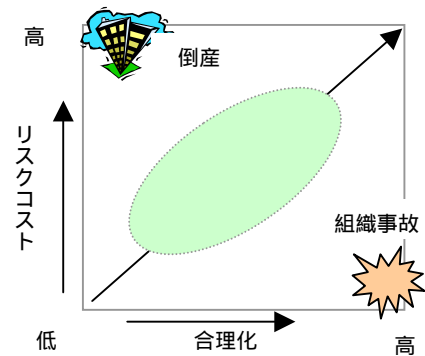


図3

組織事故
が起きる
構造



リスクの視点からこれを捉えると、リスク対策に要するコストは通常売上や利益に貢献していない無駄なコストに映ってしまい、知らず知らずカットしてしまいがちなでしょう。

しかし、企業を大きな損失から守るために不可欠なコストをも削減することで、未曾有の損失を企業に及ぼす事件・事故が発生する構造が確認されているのです。

さて、この構造が分かったところで、実際の現場で具体的に生かすためにはどのようなことが必要になるのでしょうか？

今回はリスクコストについてもう少し詳しく触れたいと思います。

つづく

第5回 価値観を取り入れた倫理的プログラム

価値観を取り入れた倫理的プログラム

下記の例はある自動車部品小売店のルールブックから抜粋したものです。

社長様と何度か会って、あらためてこのルールブックを見ると、この会社の日常風景があざやかに浮かんできたことを覚えています。

サービス上の禁止遵守事項

【勤務態度】

1. 腕を組んだり、ポケットに手を入れてはいけません。
2. 壁や車によりかかったり、ひじをついてはいけません。
3. 工場内や倉庫で座り込んだり、本を読んだりしてはいけません。

など会社のルールが具体的に記載されています。

【服装と身だしなみ】

1. スカートのひざ下5cm以上のあまり長いものははかない。
2. 安全のため作業しやすいかかとの低い靴がよい。サンダルははかない。

過去の事故（ヒヤリ・ハット事故を含む）の教訓などを活かした記述が続いていました。

衛生面では、着用時間16時間を目安に洗濯するなど、日常ルールだけでも200項目近い項目が分かりやすく掲載されています。

この会社に入社した従業員は、最初の1週間、オリエンテーションとインチャートレーニングを通じ、会社のルールや基本実務を学んでいきます。

経営理念策定にあたり、求める社員像や行動指針など定める会社は多いと思いますが、価値観を説いても、日々の業務の中で具体的な行動までも教えていくことが大切です。

「そんなことは常識だろう」とか、「確かに伝えた（教えた）はずだ」など言ってもはじまりません。

価値観を取り入れた倫理的プログラムは、こうした基本的なことを着実に実践し、組織に浸透させて初めて機能していると言えるのです。

先の会社で私が気に入っているのは、以下の箇所です。自身時々練習しています。

フレンドリーサービス

1. いつもきれいで、とても楽しく話ができて、欲しいサービスが安心して提供していただける会社、感謝の念をいつでもどんな時でも誰に対しても親しみ、明るさ、楽しさを、言葉づかいや態度で表現し、笑顔でおもてなしすることを、本当のフレンドリーサービスといたします。

この会社の社長の思いと、フレンドリーサービスの意味が語られています。

2. 口の体操（練習しましょう）・・・省略
3. 正しい発音ではっきりと話すこと。

仕事始めに1分間発音練習を1ヶ月行くと発音がハッキリしてきます、気持ちもリフレッシュされて自信がわいてきます。他の人から話し方が変わったと認められるまで頑張ってみてください。

・・・口の体操の発音がハッキリ、すらすらとできる人の言葉遣いはいつも明るくさわやかです。

この会社では、この業界で通常2年間経ないと習熟しない技術を、約1週間のトレーニングで身につけさせる一連のシステムで業績を伸ばしていました。その点も社長さんに言わせると、「要は、この業界では難しいからとやらせなかっただけです。熟練者の側で2年間も一緒に作業すれば、自然に身に付くことを、マニュアル化してその作業を1週間徹底的に練習させると案外できるようになるのです。」と返ってきます。入社1年目の社員が、熟練者しかやらせない作業をやっているのですから、効率的なはずですよ。

この会社で驚かされるのは、日常業務の行動の意味やルールに曖昧さが少なく、分かりやすかったことです。

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ょう。

バーナンキ氏指名へ

19年間続いた、グリーンズパン議長の時代が終わり、2006年2月1日FRB第14代議長に、ベン・バーナンキ氏が就任することになりました。米国経済を見ると大きな懸念が目前にあることが分かっています。これまで米国景気を支えてきたものに、不動産価格の上昇とアジアの国々からの資金流入の2つが言われていましたが、その内の不動産市況がピークを打ち減速するとの観測が広がっています。米国では不動産価格の上昇分を担保に貸し付ける融資制度があり、もし不動産バブル崩壊が起これば、不良債権の発生、市場から資金が不足して金利が上昇、株式・債権の暴落、景気悪化という負の循環が十分想定されます。これまで景気過熱感からFFレートを段階的に上げてきましたが、インフレ目標政策に明るいバーナンキ氏が景気維持させながら、上手くインフレ抑制を図れるのが注目されています。

無担保、個人保証も免除

担保も経営者個人の保証を求めない中小企業向け融資の取り扱いを、大手銀行が発表しました。

経営者個人の保証の存在は、有限責任である株式会社の原則が、実態は無限責任であり、そのため経営破綻時に個人破産を避けられず、再起を難しくしていました。これは画期的なことと評価されますが、銀行から見れば単純に信用リスクが高まります。

そのため、この融資を受ける基準として、来年施行される「会計参与制度」を採用し、指定された税理士団体の税理士・会計士とともに決算書を作っていることが要件になるということです。

中小企業の決算書の信頼性は、かねてより疑問視されてきましたが、無担保融資の市場が普及していくには、良好な財務力は勿論のこと、信頼性の高い決算書が開示される仕組みも必要なのでしょう。

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

マンションの耐震強度偽造問題、不動産会社に在籍していた者として、心痛む問題です。開発企画部の面々が、建物の建築確認申請用に、膨大な量の図面類を大変な思いで何冊もファイルしていた姿を思い出しました。要はあれを、誰もチェック出来ていなかった、ということなんでしょうか？ かのチェック機関の会見では「短時間にチェックし切れません」なんてことを云っていますが、「自分達は仕事していません」と宣言しているようなものです。被害者の方々に早急な対策が必要なのは自明ですが、残念ながら長期化しそうですね。

信念をもって設計しているであろう多くの1級建築士達は、この事件をどんな想いで見ているのでしょうか。当事者各人が、コンプライアンス、説明責任、企業の社会的責任という単語の意味を知っていたら、実践できていたら、と思うのと同時に、時代の流れが読めなかった結果にしては、あまりにも大き過ぎる代償だと残念でなりません。(櫻井)

RM INFORMATION VOL.36 2005.12
2005年12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。