

1 月号 CONTENTS

今年の企業経営のキーワード

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第34回 リスクコストの活用

企業の社会的責任とコンプライアンス 第6回「これくらいのこと」から組織は崩れる！

時流を読む 「ビジネスホテル業界困惑」「役員賞与を損金算入」

今年の企業経営のキーワード

2006年は風林火山経営の年になるか？

あけましておめでとうございます。

本年も一年よろしく願いいたします。

昨年、株式市場は、大商いが続き景気昂揚感も上がった一方で、信用を揺るがしかねないシステムトラブルが相次ぎました。マンションの耐震強度偽装事件の発覚、下校時の児童殺害事件などもあり、安全という言葉を、誰もが意識させられた年でした。

本年は景況感が溢れ、各所で攻めの経営に転じる企業が増加すると観られています。設備投資の活発化、賃金アップ、求人募集の増加など、大手企業を中心に、「攻めの経営」が見出しを飾る機会が増えていきそうです。

しかし、このようなときこそ先人の知恵や、セオリーに則った基本戦術を考えてみてはいかがでしょうか。

中国春秋時代の思想家「孔子」の名を知らない人はいません。その教えの一つ「兵法」は、戦国時代「風林火山」を旗印に、武田信玄が傾倒し、実践した話として特に有名です。

「孔子」は、『知彼知己、百戦不殆（敵を知り己を知れば百戦殆うからず）』といい、次の5つの基本的事項を言っています。現代風に解釈すれば、経営目的／理念（徳の規律） 環境変化（天意） 市場変化（地の利） リーダーシップ（指揮官） 事業計画立案と管理能力（作戦と規律）です。

この5つの基本的事項をよく分析し、情勢にあった戦い方をすれば、どんな相手であっても心配する必要はないといいました。相手の力量を知らないで「攻めこそ最大の防御なり」と攻めてばかりでは、不意の災害事故や不祥事で簡単に足元をすくわれます。計画的に物事を進め、備えるべきは備えておくことこそ肝心な事なのでしょう。歴史的事実からも、名立たる武将は皆、数々の武勇伝の一方で、非常に堅固な城を築城しています。豊臣秀吉の大阪城、関東北条早雲の小田原城も然りです。

現代でも世界一の強国米国は、世界一の守りを誇ります。軍事支出4,550億ドルは世界全体の47%を占める規模です。（2004年度報告）

そして、その圧倒的金額に隠れて、日本は第2位につけています。軍事支出の側面だけから見れば、日米が一体となって組むことは、他国には脅威に映るでしょう。

なお、日本の軍事予算は年間約4.9兆円（2005年、GDP比約1.0%）です。これに警察や司法・法務関係の費用を国のリスクコスト（安全対策予算）とすると、約6兆円強（一般歳出予算比12.7%）になります。

一定の備えに対して、これを予算化することから、攻守一体となった経営が実現します。

2006年犬年、リスクに強い風林火山経営がキーワードになりそうです。

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34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3回目です。

第3話 リスクコストの活用

リスクコストの実務的活用を行うためには、図4のステップに沿って進めて行くことが必要でしょう。

ステップ1は、「リスクコストの抽出」です。

初期段階では、総勘定元帳の個別費目一つ一つの支払勘定を調べ、リスク関連性の項目を抽出します。

ステップ2では、「リスクコストの分類化」を行います。例えば、施設管理系のリスク対策コストとか、財務系リスク対策コストとか、自社の経営管理上、分類しやすい分類方法をお奨めします。

ステップ3では、「自社リスクとの整合性評価」と言って、自社リスクを現状分析した上で、優先順位付けを行った結果と、各リスクコスト項目の使われ方を分析し、整合性よく活用されているか、を自社評価します。この部分では、自社の経営理念および財務体力などから見て、過度であるか適正であるか、または過少であるかなどが確認できるでしょう。

この整合性評価の結果、保険料の適正化と同じように、年間20%～30%のムダが、平均的にはあるのではないかと推量しています。

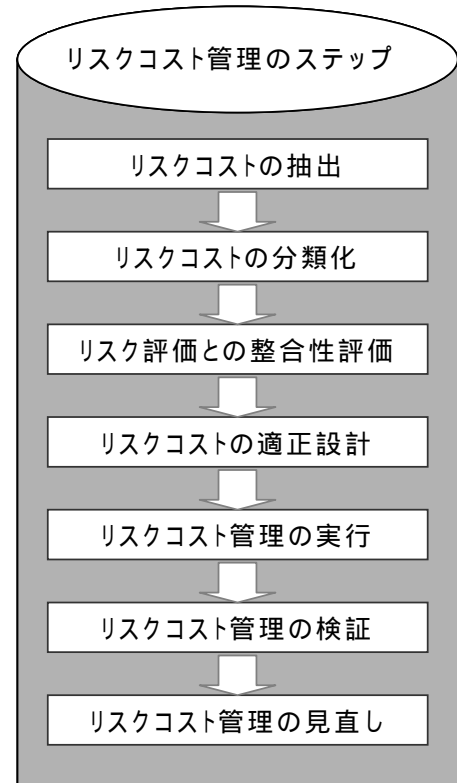
言い換えますと、年間20%～30%の不整合なリスクコストの使われ方があるとすれば、リスクコストが財務体力に比較して過大である場合、事業収益に利益寄与させることができます。また、財務体力に比較して、適正または過少であれば、より優先課題の高いリスク対策項目に、浮いたコストを配分させることができます。

現在、リスクコストの一般的水準は、サンプルが少ないため公表できるものではありませんが、年間保険料の5倍～10倍の額にはなると推量しています。年間1,000万円支払っている会社であれば、リスクコストは5,000万円以上あるということです。それを20%～30%改善できるとすれば、年間1,000万円～1,500万円になりますから、コスト管理上、大きなインパクトがあると思います。

ステップ4では、経営理念および財務体力に応じた適正予算化を求め、その範囲でのリスクコストの適正配分と対策設計を行います。

これにより「リスクコスト管理」を行うための基本ができます。

図4



この段階で重要なポイントとして、リスクコストの有効性評価を行うモニタリング機能の付加です。

最初の段階では、このモニタリングに悩むと思われるかもしれません。リスク対策はリスクが起らなかった場合に有効であり、逆にリスクコスト自体は確定的コストだからです。翌年、安易にカットしてしまわないように、リスク対策の優先順位に基づく対策費目の重要性の位置付けをしっかりとルール化しておくべきでしょう。モニタリングする指標の有用性も年度ごとに検証しておくとともに良いと思います。

ステップ5、ステップ6、ステップ7は、リスクコスト管理【計画：Plan・実行：Do・検証：Check・見直し：Action】の一連のステップを指しています。

今回は、財務リスク管理およびリスクコスト活用の視点から、一般企業での活用可能性を探るべく、事例に沿って考えていきたいと思っております。

つづく

第6回「これくらいのこと」から組織は崩れる！

7. 倫理的行動をチェックする

以下のことは、一般的に良くないとされていることの事例です。なかには懲戒免職で対処している企業もあると思います。

しかし、組織が大きくなればなるほど起こりがちですし、よし悪しの判断を「そんなことをやってはいけないのは常識」と明確に伝えていないこともあるかもしれません。

あなたの会社では以下の事例に該当する事がありましたか？

また、どのようなことを行って未然の防止を図っているのでしょうか？

チェックしてみてください

日常よく見られること（倫理的行動をチェック）

日常の風景（1）

総務課のEさんは、会社の備品を購入しにお店に行きました。購入時にお店の人がサービス期間中ですとあって、サービス券100円を渡されました。Eさんは、サービス券を自分の財布に入れて、会社には何も報告していません。

日常の風景（2）

購買課長のD課長は取引先から商品券などの金券類や贈答品を貰う事が多く、それらの一部は自分自身の懐に入れる事が多くあります。（「これくらいの役得がなけりゃあ、安月給だからやってられないよ」という気持ちです。

日常の風景（3）

支店では、会社が販売促進として配っている、ボールペンやメモ帳などを、それぞれの社員が自宅に持ち帰ったり、業務の中で普通に使用しています。

それに対してだれも咎める人はいません。

日常風景（4）

業務課長のBさんは、煩雑な業務の中で、ときおりミスをして過不足金が生じ、会社に報告できずに自身のサイフから立替をして問題を収めています。

日常風景（5）

営業部長Sさんは新しい案件に取り組む際、本社決裁が下りなくても、これは絶対にいけるはずだ！と思えば、決裁に関わらず、案件を進めることがよくあります。

本社決裁がされるのに、いつも時間がかかり度々ビジネスチャンスを失っていると考えからです。

日常風景（6）

営業マンのC君は、会社車両で営業活動を日々行っていますが、個人のバイクのガソリンを、会社車両に入れたことになって、少しずつガソリンを抜き取っています。

以上、6つの日常風景を掲げましたが、

あなたの会社ではいくつのことが起こり得る、または、起こっていると思いませんか？

上記5つの事例で、会社ルールは決まっていますか？

社内の誰であっても、同じ判断と処罰等の処置を行えますか？

チェックしてみましょう。

上記1から6の状況は、その企業の価値観からはどれも許されない行為ではないでしょうか。そこには価値観と倫理的行動のギャップが明確に存在していることがわかります。

本年4月個人情報保護法（事業者責任）が施行されましたが、個人情報漏えいのほとんどが、内部社員等からの漏えい事件と言われています。他愛のないことと思われる、ちょっとした日常のルール軽視が、思わぬ大事故・大事件につながることに留意しましょう。

つづく

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。

ビジネスホテル業界困惑

耐震強度偽装問題は、各所に問題が波及してきています。新聞記事では約30を超える施設で営業休止に追い込まれたビジネスホテルがあると報じています。また、今回の一連の問題でその名前が公表されている検査機関が担当していたために2つの新規上場を予定していた会社が上場延期に追い込まれてしまいました。

このように住宅関連での不祥事は波及する問題の広さをあらためて認識させられます。

マンションやビジネスホテルが1棟建つには、計画・設計・施工・アフターに様々な業者が係ります。施工段階でも、躯体・建築・タイル・コンクリート・内装業者など、更には、使用される部品一つ一つにもメーカー・卸・販売業者が密接に係ります。

今回のように業界構造上の問題に発展してきますと、予想もつかないところでダメージを受ける会社が破綻するといったこともあるかもしれません。

役員賞与を損金算入

役員賞与の損金算入が2006年度税制改正の焦点になっています。報道記事でも、その対象範囲に高い関心が集まっています。2005年度一部上場企業では、企業年金連合会の調べで135社が、今年役員退職金規定を廃止し、業績連動型賞与に移行したと報告しています。上場企業では、自ら生み出した付加価値を報酬として受け取る、という考え方が進んでいるようです。

政府は、役員賞与の損金算入は、税収の減少要因になるため、上場企業の業績連動型賞与のみ対象とするという案も出ていますが、法人の9割以上を占める中小企業が対象外になれば、導入インパクトは薄れます。一方、中小企業で業績連動型賞与の恩恵を授かるには、相応の付加価値が前提になります。会社法改正に伴う会計参与制度の導入や、中小企業会計の基準化など、経営のあり方までも変わっていくに違いありません。

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

新年にあたり、突然ですが、リスク感性度チェックです。「次の中でどの人だったら、お子さんに、ついて行ってよいと教えますか？」いかにコワモテのお兄さん 身なりの整った紳士 茶髪の子高生 真面目な制服姿のお兄さん 優しそうなおばあさん。答えは「どの人にもついて行ってはいけません。」理由はおわかりですよね？本来は「みんな善い人達だよ」と教えたのに、塾の中でまで殺人事件が起きてしまいました。どこなら安全か、娘と考えようとしていた矢先だったので、個人的にも大変ショックでした。

先の設問、として、制服姿のガードマン、を入れたとすると...。新年早々、混乱してきてしまいました。こんなことに悩まなくてもよい世の中になって欲しいものです。

今年が、皆様にとって明るいよき年でありますように。本年もどうぞよろしく願い申し上げます。(櫻井)

RM INFORMATION VOL.37 1
2006.

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。