

RM INFORMATION VOL.46 2006.10

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

10月号CONTENTS

リニエンシー制度（課徴金減免制度）

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第43回 会社の保険その6

企業を取巻くリスクとその対策 第7回 M & A（企業買収）のリスク

時流を読む 「内部統制がやってきた」「12品目で安全管理徹底」

「いち抜けた！」制度が猛威をふるう

「俺たちの結末は絶対だ！」が崩れ去る時

今年1月独占禁止法が改正施行され、その際に「リニエンシー制度（課徴金減免制度）」が導入されました。

リニエンシー制度 (leniency program) とは、企業が自ら関与するカルテルや談合等に関する情報を公正取引委員会に提供した場合、その企業の罰則を軽減することにより、カルテル抑止効果を高めようとする制度です。アメリカ、EUなどの競争当局が本制度を採用してから効果的に摘発され、その有効性が認められています。国内でも法律施行後、汚泥談合事件などの摘発に始まり、半年で約30件摘発されている事実には驚かされます。

国内で導入されたリニエンシー制度の内容を分かりやすく説明すると、「談合していました」と自ら違反事実を申告した場合、1番目の申請者は課徴金を免除されます。次に2番目の申請者は課徴金50%減額、さらに3番目の申請者は30%減額で、合計3社までが救われるという制度です。「いち抜けた！」で課徴金が免除されますし、例えば国土交通省は、課徴金減免を受けた上位3社までは、指名停止の期間を2分の1まで短縮する方式を採用するなど、その他の罰則制度にも影響を与えています。

なお、リニエンシー制度は同じく今年法律施行された、公益通報者保護法および会社法がセットで機能することで、より威力を発揮と言われています。公益通報者保護法により従業員は安心して公正取引委員会に違反行為を申告しやすくなりますし、雇用主も従業員からの公益通報に必要な内部調査を怠った場合、会社法に定める法令遵守義務、「取締役等が必要な措置を講じなかった怠慢行為」と判断される危険性が高まるからです。

いわゆる談合を行っているのは、現場責任者達です。彼らに言わせれば「悪いことかもしれないけど、これも必要悪ですよ」という論理を以前伺ったことがあります。それでも「俺たちの結末は絶対だ！」という過信は禁物でしょう。リニエンシー制度という飴とムチは、そのような結末をあっけなく崩す力があります。また一人、あなぐらから這い出る光景が浮かんできませんか。

課徴金制度の見直し

日本（改正後）	製造業等	大企業 10%	中小企業 4%
当該商品売上高が対象	小売業	大企業 3%	中小企業 1.2%
	卸売業	大企業 2%	中小企業 1%
違反行為を早期に止めた場合、上記算定率を2割軽減した率			
繰り返し違反行為を行った場合、上記算定率を5割加算した率			
欧米の制度（比較）			
米国	1億ドル以下又は違反期間中の当該商品売上高の15%から80%（20%を基準）		
EU	総売上高の10%以下		

リスクファイナンス を活用した企業防衛

～リスクファイナンス第43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。

財務リスクマネジメントの視点に立った資金対策事例をご紹介します。

会社の保険

その6 決算書と保険(3)

イザというときでも人間の知徳と品性を高く保つために「保険」が役立つことを、前号で福沢諭吉の言葉を借りてご説明しました。

さて、今回はいよいよ会社の決算書に目を通して「保険」の世界を覗いてみたいと思います。

最初は、某上場製薬会社の決算書を拾ってみました。

図1は、『貸借対照表』といって、その会社がどのような経営資源を持って売上をあげているのかが見ることができます。

図1 貸借対照表(B/S) 単位(百万円)

資産の部		負債の部	
流動資産	67,834	流動負債	24,438
現金・預金	40,538	支払手形・買掛金	8,071
受取手形・売掛金	19,627	短期借入金等	8,113
有価証券	0	未払い法人税	1,406
たな卸資産	6,044	未払費用	0
その他	1,786	賞与引当金	1,760
貸倒引当金	163	その他	5,085
固定資産	52,282	固定負債	34,623
建物・構築物	17,049	社債・長期借入金等	22,353
機械装置・運搬具	6,149	退職給付引当金	10,648
土地	14,448	役員退職引当金等	1,620
その他	3,225	負債の部合計	59,061
無形固定資産	1,214	資本の部	
投資等	10,194	資本金	10,162
		剰余金等	50,893
		資本の部合計	61,055
資産合計	120,116	資本・負債合計	120,116

右側は『負債の部』と『資本の部』に別れています。本年5月会社法が新設され、『純資産の部』と呼ぶようになりました。

こちらは、いくら資金(資本)をどこから調達してきたのかが見ることができます。

『負債の部』は他人資本といって、第三者に返済しなければならない資金です。1年以内に返済しなければならない資金を流動負債、1年以上かけて返済する資金を固定負債と呼び、区分けして表記しています。一方、左側は『資産の部』といって、調達してきた資金をどのような資産に代えて運用しているかをみます。

例えば、100億円の資金を銀行から調達すると、長期借入金の項目に100億円と表記されます。

この資金で土地(40億円)を購入し、工場を建設(60億円)したとすると、『資産の部』の土地の欄に40億円が、建物・構築物の欄に60億円という数値が表記されるはずですが。

もっとも単純化していえば、工場が稼働し始めて万が一、大規模地震が発生して、壊滅的被害に遭ったらどうなるでしょうか。建設に要した60億円は資産価値ゼロになってしまいます。この状態になると、『資産の部』は土地の40億円だけになります。そして右側の『資本の部』にマイナス60億円が表記されます。

このように資産から負債を引いたときに、資本がマイナスになっている状態を債務超過と呼びますが、これは実質企業破綻の要件を満たしています。リスクマネジメントに携わる方々であれば、リスクの発生によるこのような債務超過状態を、いかなる場合であっても回避できるようなリスク対策を行う必要があります。

事例のケースは、地震という災害事故で一発で会社倒産の危機に追いやられるわけですから、対策優先度の高いリスク項目であることがご理解いただけるのではないのでしょうか。地震リスクについては、地震大国日本では必ずしも100%保険金でカバーできないのが現状ですが、1%でも多くの保険引受け枠を確保したいと考えるでしょう。

火災保険などは比較的安価な保険料で保険手配ができますので、建物や工場、設備を持つほとんどの会社が当たり前のように火災保険に入っています。

次回は、さらに決算書の中身を見ていきます。

第7回 M & A戦略で競業他社を買収したが、 隠れた多額の負債を背負い廃業に

M & A(企業買収)のリスク

平成 年兵庫県機械メーカーのA社は同業他社で経営の行き詰ったB社を買収した。業界再編の波が押し寄せ、危機感を強く感じる中での合併であったため、A社も急速方針決定を行い合併に踏み切った。しかしながら、A社は十分な事前調査を怠ったため、一時は地域でのシェアを高めたものの、B社との経営方針の違いから人材の融合がうまく進まず、B社の有能な社員が大量に流出し、さらにはB社が合併前に販売した商品のPL事故が多発し、リコール費用等の負担からA社本体の財務が悪化し、最終的には存続を断念せざるを得なかった。

近年M & Aのニーズは非常に高まっています。M & Aというと敵対的なイメージを持つ方が多い様ですが、実はほとんどは友好的なものです。特に後継者不在のためにM & Aを選択する経営者が増えており、平成11年度の調査では後継者不在企業が51%に上るという結果が出ています。また、M & Aに関する規制緩和が進んだことも近年が増えている原因の一つと考えられます。

しかし、M & Aの手法は企業戦略上非常に大きな付加価値をもたらす一方で、重大なリスク要因となる可能性があります。

買収価格の誤算、人事面(給与や評価体制)の問題や企業風土の違いから人材が流出するリスクや、PL事故や退職金問題等のように過去の業務の結果から生じるリスクを背負う事も考えられます。如何に事前調査を適切に行うかがM & A成功の鍵を握ると考えても良いでしょう。

発生頻度と損害の大きさ(強度)について

発生頻度については、経営戦略上においてM & Aを行う回数と買収先の調査・分析の質によって大きく変わってきます。発生の規模については、業種・業態にもよりますが、基本的に買収会社の規模や買収金額が大きいほど大きくなると考えられます。

リスク対策

リスクコントロール対策

完全なる健康体企業など存在しない以上、M & Aには必ず潜在的にリスクが付きまといまいます。企業買収に失敗しないためには買収企業の徹底的な調査・分析が必要です。

コーディネーターとして専門家を利用すること

M & Aが実現するまで双方の機密事項を必ず守ること

双方の従業員に必ず納得のいく説明を行うこと

徹底的なリスク調査

財務リスク

(現預金・在庫・売掛金の回収状況や退職給付債務の確認等)

リーガルリスク

(労働問題や知的財産権、その他の契約についての確認)

その他のリスク

(環境問題・コンプライアンス・許認可等の業界独特のリスク等)

株式会社日本アルマック 執行役員
シニアリスクコンサルタント
社会保険労務士
松本 一成

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。

内部統制がやってきた

内部統制の国際基準とされるCOSO(トレッドウェイ委員会)の総合的枠組では、その目的を業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守の3つを挙げています。一方、罰則規定を定めている金融商品取引法では、財務報告の信頼性を統制対象とし、2年後に施行されます。しかし、内部統制の3つの目的はそれぞれ密接に関わっており、その部分だけを取り外して運用することは現実的にはできないと言われていました。今年施行された会社法は、罰則規定はないものの、業務全般を統制対象にするなど幅広いものです。形式的なもので良いと甘くかかっても、いざ不祥事件などが起これば、法は実態基準で裁くため、その時になって信用イメージを失墜させては意味がありません。法律さえ守っていれば大丈夫という考え方が通用しないことは多くの不祥事件を起こした企業の結果をみれば一目瞭然です。形式だけで大丈夫という考え方が危険なことが分かります。

12品目で安全管理徹底

記事は、生活に身近な製品による重大事故が相次いでいることを受け、具体的に12品目の製品を挙げて安全対策の徹底を促す公表を行ったものです。安全基準で言えば100万個に2~3個の不備レベルをシックスシグマ(6 σ)と呼びますが、医療機器など人命に関わる分野の製品では、ひとつの不備で命の危険に曝されてしまいますので安全基準は高いハードルが引かれます。当然、ハードルを高くするとコストが跳ね上がりますので、こういった分野の製品(医療機器等)は値段が数千万円というものが普通に市場投入され販売されています。一方、生命の危険度が低い製品ほど、安全基準は低く設定されます。なかには1年に1回くらいの事故率(3 σ : 国内航空機会社の手荷物紛失ミスレベル)でも十分な製品もあるのです。人命は当然優先されなければなりません、コストとの兼ね合いが問題になってくるでしょう。

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

前回この場で、「馬を演じて来ます」と書きました。おかげ様で5,000人のお客様に、馬達に起きた悲しい出来事、当時の中学生達が体験した史実を通し、平和のありがたさ、命の尊さを、感動を以ってお伝えすることが出来ました。多くの市民が家族ぐるみで参加する中、我が家も全員で感動体験させて貰いました。小2の娘は、「宝物は？」の宿題に、迷わず「命」と答えました。“ミュージカル効果！”と同級生のママ曰く！3月のオーディションを経、約半年、稽古場での時間を共有した仲間は、数週間過ぎた今でも、声かけすれば即結集出来そうな熱さで、出会いの和が繋がっています。(櫻井)

 VOL.46
2006.10
2006年10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。