

2 月 号 C O N T E N T S

人口減少社会の到来！

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第35 保有と移転

企業の社会的責任とコンプライアンス 第7回企業経営陣が肝に銘じること

時流を読む 「温風器事故で危険周知」「家計のリスク資産10%超」

人 口 減 少 社 会 の 到 来 ！

2020年 日本社会はようになるか？

日本の総人口が2005年度、初めて前年を下回りました。1億2775万人（前年比約1万9000人減）。人口減少社会がいよいよ現実のものとなったのです。

このままいくと、2043年には総人口1億人割れの予測です。高齢化社会が急速に進展する中で人口減少社会は「負」のイメージで大きく伝えられています。

労働市場では、定年退職者による技術者不足（2007年問題）、ニート・フリーターの増加、労働人口減少による経済成長の鈍化があげられ、社会的側面では、年間自殺者7年連続3万人超、うつ病等精神疾患増加するストレス社会、振込め・オレオレ詐欺被害総額年間約340億円、度重なる幼児殺害事件など凶悪犯罪の増加と、これからの行く末が案じられる報告が相次いでいます。

ロケット博士で名高い、故糸川英夫氏は自著で「2020年以降人類は数々の難問を解決し、バラ色の世紀を迎える」と予言しました。現状を無視して楽観的すぎる、と怒られそうですが、「利益を考える時は、損害も考慮することで事は順調に進む。一方で、損害を考えると、利益も考慮することで心配事はなくなる」とも言います。

リスクをチャンスに替える発想が、これらの難問を解決するキーワードになると考えます。

最初に、高齢化社会に対する受け止め方から変えていきましょう。某調査会社が18歳から29歳までの若者1,000人に、ニッポンはいま何歳か？というアンケート調査を行いました。

回答結果では、50代と答えた人が最も多かったようです。（ちなみに国勢調査での平均年齢は約43歳）。50代といえば、人生経験豊富な大人です。一人一人が自立し、責任ある一方で、重要な仕事や案件を任されるリーダー格というイメージです。若さだけで駆けた時代を経、健康に留意しながらも、社会にその価値を提供している立場にあります。「自己責任時代」と言われていますが、この言葉も能動的に向き合えば、世界中の国から、その役割と責任に応えられる大人の国、を期待されているのでしょうか。私達はその社会の一員なのです。

次に、一つ一つ小さなことから解決していきましょう。タバコ罰則強化で市街地のポイ捨ては激減しました。交通事故死者数は15年ぶりに7,000人を割るという成果を挙げています。小泉劇場の幕は開き、行財政改革が今、まさに進んでいます。

人口減少社会は、人口が増えている時には埋没して気づかなかった、一人一人の個性が尊重される社会です。個性とは“その人らしさ”、すべての人が持ち合わせているものです。“その人らしさ”を非難または無視すれば、個性は破壊されます。一方、“それ”を社会が受け入れ、価値を認め合うならば、目前に控えている人類のどのような難問をも解決してしまう力を感じます。2020年、日本社会はバラ色に輝いていたいものです。

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35回～

第4話 保有と移転

これまで財務リスクマネジメントの概論とリスクコストについて触れて参りました。

これからは具体的にその実務展開を、3回に分けてお伝えしていきます。今回は「(リスク財務)保有」と「(リスク財務)移転」。実務現場では最も多用されている考え方です。

まず、自動車事故を例に説明しましょう。

A社は営業車両を千台保有し、年間の自動車保険料は、5千万円だったとします。またこの会社の過去10年間の保険金請求額は、平均して100万円でした。

自動車保険では、少額損害での保険金請求事案が多いのが特徴です。実際に10万円以下の少額損害について保険免責(保険に入らない)にすると、約30%の保険料削減になります。さらに、20万円に上げると約50%の保険料削減効果が出てくるのです。A社の例でいうと、20万円以上の損害に保険をつけて、それ以下の損害は自己負担すると決めれば、年間2500万円程度の保険料削減になることがわかります。

このように、リスクについて敢えて自己負担する財務的意思決定を、「(リスク財務)保有」と呼びます。逆に保険などで、第三者にその財務リスクを引受けてもらうことを、「(リスク財務)移転」と呼ぶのです。

過去の事故歴などの損失規模と、現在支払っているコストを比較して、保有するか移転するかの意思決定を行います。

では次の例を見てみます。

B社は、営業車両を12台所有し、年間保険料を100万円支払っています。過去の事故歴は殆どありません。

事例1をそのまま勘案して、20万円保有すれば、年間50万円ほどの保険料削減が出来そうです。

しかし、A社のように簡単には意思決定できないでしょう。リスクの発生頻度と保険料コストからは、意思決定がしづらいからです。このような場合は、その会社の財務体力や、その会社が取り組むリスク対策の優先順位が判断材料になったりします。

今まで当社が対策を行った企業をみると、後者のような事例が圧倒的に多いようです。

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4回目です。

このように、「人」が何らかの選択するときの意思決定ポイントは多様です。しかし、多くの意思決定材料には、コストが深く係わっているようです。これが「リスクコスト」に私たちがこだわる理由です。

保険を使った保有対策・移転対策を、図を使って見てみましょう。

図1



図2

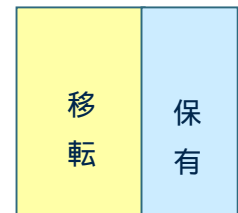


図3

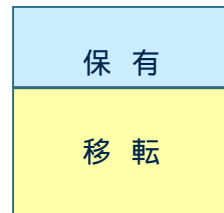


図4



図1は、事例であげたケースです。図2は、事故が発生した場合70%対30%と比例割合で保険金を支払う契約をします。図3は、ある一定額の範囲だけ保険にした例です。例えば、時価10億円の建物を、離れた場所に5つ所有していたとします。この場合それぞれに火災保険契約を結べば時価50億円に対して保険契約をしていることとなります。しかし、火災事故が、離れた場所で同時に起こる事は考えにくいと判断すれば、最大損失10億円以上の部分は保険にしなくても良い(保険金支払限度額を10億円までとする)と判断する事は自然です。一口に保有と移転といっても様々なバリエーションが考えられるのです。最後に図4ですが、全部保有になっています。これは、全く保険の必要はないほど低影響のリスクか、逆に保険の引受けが出来ない大きなリスクかもしれません。

今回は「全部保有をした場合」の対策を見ていきます。 つづく

第7回企業経営陣が肝に銘じること

8. コンプライアンスを考える

前号の事例1から6の内容は、倫理的行動としてふさわしくないばかりが、一つ一つは小さなことに感じられても、目に見えないところで、貴方の会社のイメージや信用を傷つけているものですし、この先、信じられないほど大きな事件を起こす要因にもなりかねないものです。

ここで企業経営陣として肝に銘じておかなければならないことは、まさにコンプライアンスです。当たり前じゃないかというなかれ、もし貴方の会社が何らかの法令違反をしていて、それに対応しようとしていなければ、従業員も小さな違反を影で行うようになるといわれています。会社と従業員の関係で多いのが、サービス残業です。サービス残業を放置すると、従業員の一部は影で手を抜いていたり、モラルは確実に下がっていきます。法令違反や倫理・道徳面で会社側が社員に対して弱みを持ってしまうと、厳しい数値管理の徹底やコスト削減、実効性のある不正防止策など上手くできなくなることが指摘されています。

本テーマの第1回（誠実さと倫理的行動）でもお話しましたが、会社側が安易な法令違反を許していると、社員から見れば、日頃言っていること（会社側による価値観の表明）と、やっていることが違うじゃないか、と矛盾が浮かびます。

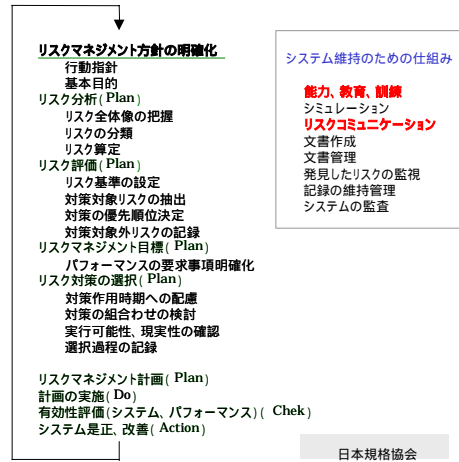
この矛盾は、お客様と接する様々な場面にも波及していきますので、十分留意しておく必要がありますでしょう。

9. リスク管理の進め方

会社を取り巻く様々なリスクに対して、意識的に、かつ主体的に取り組んでいくことが必要であるとこれまでお話ししてきたわけですが、リスク管理を確実に、かつ継続的に行っていくためには、そのステップの最初に、意外と知られていない2つの重要なポイントに、留意しておくことが良いでしょう。

一つは、リスク管理の前提となる、その企業が毎年支払っている「リスクコスト」の総額を把握することです。毎年、何のリスク対策にいくら使用してきたのか、経営分析上でのコスト管理と同様に把握し、その検証を行っておくことが、実はとても重要なことなのです。

「リスクマネジメントシステム構築の指針」



先の組織事故の例でも、昨今の合理化（リストラ）圧力が利益計画の足を引っ張るリスク対策関連コストの行き過ぎた削減につながり、そのことが一つの要因となって、組織的大事故を生むと言われています。要は、当該組織に適正なリスクコスト（予算化）とコストの適正配分が必要であることは分かっているながらも、このリスクコストを把握して、分析する企業の話を残すことがありません。

もう一つは、リスク調査段階で、外部の専門家等を採用することです。これはリスク調査段階で、内製化すると、恣意性がどうしても入ってしまうからです。「これを取り上げるのはタブー」という項目がもしあれば、何のためのリスク調査かわかりません。また、組織を跨ってのアンケートなど他部門の協力を得るにも、外部によるアンケートの方が、事務的に確実に回答してくれます。

リスク管理の第一歩はリスク調査と分析（現状分析）そしてリスクコスト（現状コスト）の認識、といったところを十分に把握して行っていくと良いと思います。

さて、このテーマもいよいよ終わりに近づいてきました。

最終回は、価値感に基づくコンプライアンス経営の実践について、私なりの考えをお伝えします。

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。

温風機事故で危険性周知

松下電器産業が、全国のすべての世帯と宿泊施設に、一酸化炭素中毒事故の危険性を知らせるはがきを郵送する内容です。1985年から92年にかけて製造した温風器の回収ですが、今後、死亡事故に繋がる危険性のある製品回収のあり方に一石を投じることになりました。

今後、この事例が危機管理対策のあり方を議論するとき、「対策をどこまでやれば良いのか？」各組織体は意識することになります。その答えはケースバイケースで変わってくるものでしょうし、誰もこれだと答えられるものではありません。しかし、同社が全世帯へのはがき通知も含めた一連の対策を意思決定した事実は消えません。その対策に基づく結果もこれから出てくるのでしょうか。緊急事態が発生している中で、初期対応のまずさを同社は認めました。それによる同社の信用損失がこれら一連の対策に現れているのですが、危機管理に携わる人達へも、今後大きな影響を与える事例と思われる。

家計のリスク資産10%超

家計の金融資産残高が1453兆7000億円と過去最高を更新したと記事は伝えています。

また株式や投資信託などのリスク資産も10.5%と二桁に乗りました。この数字が大きい小さいかが問題ではありません。米国を比較対象にすると、依然そのギャップは大きいことが分かります。政府もリスク資産比率アップへ誘導させる政策を進めていることが重要なポイントです。1996年金融ビッグバン構想での金融改革で浮上してきた言葉が『自己責任』です。リスク資産への投資は、プロとアマが混在する分野であり、一般の層（アマチュア）は価格の上昇というアップサイドにばかり目を奪われ、結果的に被害者が続出する危険性を持ちます。これでは金融市場を健全に成長させることはできなくなるでしょう。一定のルールを設けることで初めて、一般の層がその市場に参加することができるようになるのです。それでも一般の投資家は、『自己責任』で市場に参加するための知識を持つことが、自身のリスク管理にすることを肝に命じておく必要があります。

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

記録的な積雪で、生活道路が閉鎖された長野県栄村の農家の記事が目にとまりました。その蔵には昨秋漬け込んだ野沢菜や米、味噌などの食料備蓄がびっしり。白菜などの野菜も、乾燥防止のため雪に埋めて保存しているため、通行止めが一時解除されても、若い人が子どものおやつや風邪薬の買出しに行った程度で、お年寄り世帯は行く必要性がなかった、とのこと。秋の収穫後、一冬分の買出しに行くのが、長年の習慣なのだそうです。更に「あと1週間くらいの通行止めならびくともしないよ」...さぞ不安で大変だろう、と、他に依存しないと生活が成立しない都会からの心配は、見事に裏切られました。自給自足出来ることの素晴らしさ、遅しさ、長年の『雪国暮らしの知恵』の勝利、まさしくリスクマネジメントそのものと、感動した話でした。（櫻井）

RM INFORMATION VOL.38 2006.2
2006年2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。