

6 月号 CONTENTS

リスクの視点から見た優良企業の条件

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第39回 会社の保険その2

企業を取巻くリスクとその対策 第3回 従業員の不正取引によって3億円の損失

時流を読む 「改正独禁法威力！談合摘発ラッシュ」「豊和銀に公的資金」

ビジョナリーカンパニー

リスクの視点からみた優良企業の条件

ビジョナリーカンパニーとは、時代を超えて際立った存在であり続ける企業のことを指します。時の試練に耐え、変わることのない基本理念こそが、ビジョナリーカンパニー共通の源泉であると、1995年発行された同名の書籍で語られています。経営理念、基本理念、我々の価値、など、表現は違っていても、会社経営を考える最初に取り組みべき課題として、基本理念は多くの企業や経営コンサルタントに支持されています。

これを別の角度（リスクマネジメントの視点）で見えます。トヨタ、松下、ソニーといった企業は国内におけるビジョナリーカンパニーと言ってもよいと思いますが、これらの企業はお客様が必要とするものを、当りに提供し続けている優良企業です。本当に必要とされるものを、お客様を裏切らない形で提供している限り、多少の業績の変動や経営危機説が市場で噂されたとしても、潰れることなく、いずれ復活してきます。

これらの会社組織を構成する人たちは、経営トップ層の経営判断ミスなどが要因で業績が悪化したとしても、「我々は今、何を提供しなければならないのか」「今、必要なのはこのような商品であり、サービスだ」というイノベーションが、各所から自然に生まれてくる組織なのだと思います。

ですから冒頭に挙げた基本理念は大事なことなのですが、基本理念があるからそのような組織が生まれるということではなく、基本理念に裏打ちされた日常の仕事の進め方が習慣化されていなければ、長年多くの試練に遭い、かつその変化に対応した組織は生まれてこないというのが結論です。

良い組織風土とは、その組織が発展していく過程

で身につけていった仕事の進め方や考え方が、各部署で習慣化されて、次世代に引き継がれていくというシステムを持っているかどうかではないでしょうか。

良きコミュニケーションが取れた組織は、その組織を応援する人やお客様が勝手に現れて、その組織の発展を後押ししてくれる相乗効果を感じます。

さて、今年はワールドカップサッカーがドイツで催されますが、これにちなんだお話しを最後にしましょう。2002年、国内で初めて、ワールドカップサッカーが開催され、日本は初めて決勝トーナメントに進むという快挙を成し遂げました。このワールドカップでも日本人の心に届く暖かいエピソードがあります。

デンマークが和歌山県をキャンプ地に定めて、地元の人と交流しました。多くの出場国が非公式・非公開で練習する中、デンマークチームは全ての練習を公開しました。練習後も地元のサッカー少年たちとミニサッカーを行ったりもしたそうです。最初は数百人の見学者も徐々に増え、あっという間に3,000人を超える見学者になったそうです。

デンマークのオルセン監督は「キャンプ地を提供してくれた和歌山の人たちが喜んでくれることはほとんどすべきだ・・・試合も大事だが、この交流も大事にしたいと選手も全員言っている」と答えました。

事実、監督の言葉以上に、選手が自発的に地元の人たちと交流を实践し、数々の心温まるエピソードを残して帰国していきました。

分野は違えど習慣化された良いものは、お客様に感動を与えます。ビジョナリーカンパニーとは、このように良い習慣が組織風土として培われている企業であると確信するのです。

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39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2 含み益・含み損(1)

前回、会社が支払う保険料は、経理上資産に計上すべき保険料と、損金に計上すべき保険料があるのだと申し上げました。

資産に計上すべき保険は、中途保険契約の解約を行った時に、いわゆる解約返戻金と言って、支払った保険料の一部が戻ってきます。この解約返戻金が多いと資産性がある金融商品とみなされて、税法上支払保険料を損金で計上できないというわけです。

このことで会社で契約する保険では面白いことが起きます。それが今回お話しする『含み益・含み損』というものです。

図1から2つの保険商品のタイプを見ていきましょう。

【図1】

基本属性 保険金	50歳男性(社長様) 1億円 支払期間 20年	
	1. 終身保険	2. 逓増定期付終身保険
年間保険料	4,395,700円	6,364,858円
内、損金計上	0円	6,342,428円
内、資産計上	4,395,700円	22,430円
5年後支払保険料累計	21,978,500円	31,824,290円
5年後解約返戻金	17,860,000円	29,013,950円
同、返戻率	81.26%	91.16%
10年後支払保険料累計	43,957,000円	63,648,580円
10年後解約返戻金	38,180,000円	56,726,800円
同、返戻率	86.85%	89.12%
20年後支払保険料累計	87,914,000円	127,297,160円
20年後解約返戻金	82,750,000円	413,750円
同、返戻率	86.85%	0.32%

まず、1の終身保険では毎年の保険料4,395,700円すべてが資産計上の扱いで経理処理しなければなりません。

そして5年後を見ると、支払保険料は累計で、21,978,500円支払ったこととなります。

この会社の決算書を見れば、資産の部(図2参照)の保険積立金額が、21,978,500円になっているはずですが。

しかし、この会社が、何らかの理由で生命保険の解約を5年後に行った場合はどうでしょうか。

5年後の解約返戻金は、図1より、17,860,000円ですから、決算書上に掲載されている金額より、4,118,500円少ないことが分かります。このことを、決算書上より4,118,500円含み損が発生していると表現します。

2の逓増定期特約付終身保険の場合は、終身保険部分以外は損金計上されていますので、5年後の決算書の保険積立金額は112,150円です。

一方、5年後の解約返戻金は、29,013,950円ですから、この場合は28,901,800円含み益が発生していると表現します。

第三者がこの会社の決算書を見た場合、どう感じるでしょうか。最初の終身保険の例でいえば、保険積立金は21,978,500円と記載されているので、その金額がイザという時に使う事のできるお金だと思ってもおかしくはありません。

逆に、2の場合は112,150円しか記載されていないので、2,900万円も事業に活用できる資金があるとは考えないでしょう(この場合、実際には、保険解約後に法人税等がかかるため、すべて活用できる資金ではありません)。

このように、決算書上に記載されている保険積立金額と、実際にある解約返戻金額は違っているのが普通です。会社の財務評価を行う場合などで大きな間違いを起しやすいくところですが。

【図2】

資産の部		負債の部	
	円		円
	円		円
	円	純資産の部	
保険積立金	21,978,500円		円
	円		円
資産合計	円	資本合計	円

以上のように、会社で契約する生命保険契約には、含み益または含み損が、当り前に発生します。事業戦略の一つに保険を取り入れた活用事例が数多く取られている中、このことをぜひご理解いただきたいと思います。

今回は、そのもっとも基本となる活用法について触れたいと思います。

第3回 従業員の不正取引によって3億円の損失

株主代表訴訟に発展し、和解金は1億円に

株主代表訴訟

卸売業を営むB社において、従業員が行っていた不正取引や個人的な賄賂の問題が発覚し、会社は3億円もの損失を被ることとなった。この損失に関して、一部の株主から取締役の善管注意義務違反・忠実義務違反が問われ、同社の代表取締役を含む取締役3名に対して、総額1億5000万円の損害賠償を求める株主代表訴訟が提起された。結果として、和解が成立し、法的責任は認めないとしたものの、和解金額は1億円に上り、被告となった取締役3名は、この和解金の支払いを、自身の退職慰労積立金から捻出することとなった。

1. 基本的に、法律上の取締役の責任としては、「会社に対する責任」(=株主に対する責任)「第三者に対する責任」(=会社外の債権者に対する責任)の2種類が存在します。

2. 株主代表訴訟とは、会社が役員等に対して損害賠償を請求できるのに、それをしない場合に、株主が会社が変わって、取締役等を相手取って会社への損害賠償を請求できる制度です。

3. イメージとしては大企業特有の訴訟ですが、実際には大企業より、中小企業での発生が多く、取締役在任中の商法その他の法令違反や、「交際費の濫費」による公私混同や「不正取引で会社に損害を与えた。」というケースが多いのが特徴です。

発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

1993年の商法改正で、訴訟手数料が一律8,200円となったこと、企業不祥事の表面化、コンプライアンスの浸透などを背景に株主代表訴訟の件数は右肩上がり増加している。一般的に取締役の責任が広範に及ぶこと、会社役員の実任限度額が設けられてないことから発生の頻度・強度ともに大きいと考えられます。

リスク対策

リスクコントロール対策(技術的対策)

1. 予防対策

役員向け教育プログラムの構築

(新任役員研修・定期研修等)

役員向けマニュアルの策定

(会社と役員の関係、取締役の責任等の法律知識や予防・対策について)

リーガルチェック体制の確立

(法務部門の設置、取締役会の適正な運営、コンプライアンス体制の確立等)

2. 事後対策

弁護士の確保

(会社の顧問弁護士だけでなく、役員自らのための弁護士が必要)

株主代表訴訟に関する会社対応体制の確立

株主代表訴訟対応マニュアルの策定

リスクファイナンス対策

1. D&O保険(役員賠償責任保険)への加入

高額になる損害賠償金、訴訟費用、弁護士費用等の損害に対応できるだけでなく、保険会社の有する過去のノウハウを利用することができるという点で有益です。

つづく

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ょう。

改正独禁法 威力！ 談合摘発ラッシュ

汚泥・し尿処理施設を巡る談合事件で大手プラントメーカーに対する強制調査に着手したという記事です。

会社法が今年5月施行されましたが、今回この法律の新設で「内部統制」が大会社に義務付けされることになりました。「内部統制」では、リスク管理とコンプライアンスの遵守が骨格になっています。

しかし、リスク管理及びコンプライアンス経営が叫ばれる一方で、建設および大手プラントメーカーなどの談合がなくなっていないのが現状でした。特に今回強制調査の対象となった汚泥・し尿処理施設は、産業廃棄物に群がる闇ルートの介入も数多くある分野とされています。健全な価格競争が行われ、よい製品が安く提供されるためには、闇ルートの排除と、資金の流れを断つことが不可欠です。

談合及び闇ルートの排除を押し進めていくためには、独禁法の改正だけでなく、これらを取り巻く法律や規制の強化という形で、国が断固たる決意で臨む覚悟が問われているのだと思います。

豊和銀に公的資金

長らく13行態勢だった都市銀行も現在は4行に再編されています。大分県の第二地方銀行である豊和銀行が公的資金を注入する検討に入るとの記事は、いよいよ地方銀行も再編の時代を迎えたとの憶測を持たせた記事です。

最近、都市銀行を中心に今までにない形での融資商品が発売されています。無担保・無保証人を軸とした新商品だけでなく、売上債権担保の商品や在庫担保の商品、果ては会計参与制度を導入している会社や社会的責任(CSR)活動の達成度などで金利を優遇する商品など多種多様です。

一方、銀行代理店制度も実務的に活用できる制度として改善されていく予測もあり、金融分野でのプレーヤーは新しい形で増えていくと考えられます。これからは適格な信用調査能力やシステムを備え、または独自のサービスやノウハウを提供できる金融機関が勝ち残っていくと考えられます。郵貯の民営化も控え、金融分野から目の離せない展開が続きそうです。

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

近所の大学が主催する“キッズ大学”なるものに参加しました。経済学部教授がアメリカの大学に留学中、開放された大学の催しに参加する我が子を見、日本でもと探したが見つからない。早速学長に相談、「大学の知を地域に」の考え方の元、開催が決定。教授が研究室等を案内し、大学はこんなことをする所、と子ども達に教えてくれます。英会話スクールや、世の中の仕組みを身を以って体験出来る企画も実施しています。今は少林寺拳法(三回シリーズ)を娘と受講中です。悲惨な事件が後を絶たない今、「自分の身は自分で守る！」護身術として、日本発祥の武術、理に叶った学生達の演じる“型”の美しさに、少しでも近づけるかしらん...と蹴りの練習をする母でありました。(櫻井)

 VOL.42
2006.6
2006年6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。