

## 10月号CONTENTS

### 意外と身近なリスクファイナンス

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第55回 会社の保険その18

企業を取巻くリスクとその対策 経営者のメンタルヘルスケアの必要性

時流を読む 「三洋扇風機出火2人死亡」「リコー 調達先にCO2削減目標」

### リスクファイナンスの新しい潮流

#### 意外と身近なリスクファイナンス

いきなりですが、皆様は以下の用語の意味がお分かりになるでしょうか。

コンティンジェント・デット(コミットメントライン)  
ファイナイト保険  
キャプティブ  
保険デリバティブ  
コンティンジェント・エクイティ  
CATボンド

「なんだろう、保険の世界の言葉かしら?」と思われたかもしれません。一般の方には馴染みがない専門用語が並んでいます。

これらは、最新のリスクファイナンス用語として、平成18年3月、経済産業省リスクファイナンス委員会が「リスクファイナンス研究会報告書～リスクファイナンスの普及に向けて～」において公表したものです。

<http://www.meti.go.jp/report/data/g60630aj.html>

リスクファイナンスとは、「企業が行う事業活動に必然的に付随するリスクについて、これらが顕在化した際の企業経営へのネガティブインパクトを緩和・抑止する財務手法」と定義されています。上記～は、まさにそのリスクファイナンスの手法です。

では具体的な例をご紹介します。今年7月16日に発生した「新潟県中越沖地震」では、自動車部品大手企業の柏崎事業所が被災し、自動車エンジン用のピストンリングなどが生産不能に陥りました。同社はこの部品の国内シェア5割を占めており、国内12メーカーが同社から調達していたことから、自動車各社も在庫が底をついた段階から生産停止に追い込まれたという事態が発生し、多額の損失が計上されたと聞き

及びます。

もし財務体力が弱い企業であれば、地震の直撃を受けなかったとしても、経営危機に追い詰められたかもしれません。企業は、このような事態が突発的に顕在化した場合でも、企業財務の健全性を維持し、企業の効率的、積極的な事業活動を行うことを可能とすることが求められるようになりました。

この背景には、米国におけるコーポレートガバナンスの潮流、及び、国内上場企業に対する四半期決算の義務付けや、財務報告に係る内部統制の強化、適正開示に関する経営者責任の明確化等があります。特に内部統制については、COSO(米国のトレッドウェイ委員会組織委員会。この発行した内部統制のフレームワークそのものを指す場合が多い)が、事実上標準となっています。COSOは、よりリスクに焦点をあわせたリスクマネジメント指針としてERMを位置づけています。ERM(Enterprise Risk Management)は、全社的リスクマネジメントといい、「企業を取り巻く様々なリスクを統一的な手法で計量化し、その総量が自己資本等、経営体力に収まるよう管理する」というもので、特に経営陣の意思決定に重要性が強まった内容になっています。

一般の方には馴染みのない世界かもしれませんが、難しい用語は抜きにして、「イザという時にあなたの家計は大丈夫ですか?」こう考えてみたらリスクファイナンスという言葉も身近に感じられませんか? 家庭を取り巻く様々なリスクを、できるだけ数字に落としてみて、思わぬ事態でも破産することがないようにリスク対策を行ってみてはいかがでしょうか。

# 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55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18 取引信用保険(2)

経営の神様、松下幸之助さんは、「経営の秘訣とは？」との問いに答えて、「仕入れた値段より高く売って、その代金を確実に回収すること」と明快に答えています。

当たり前のお話ですが、これができていれば赤字企業はなくなるでしょうし、会社の倒産もほとんどなくなるに違いありません。ことさら単純なことが、いかに難しいことなのかです。

ここで、「代金を確実に回収すること」というのが、今回のテーマです。この部分を管理する領域を与信管理と呼びます。

手元現金が潤沢であることが企業の競争力を高めるとする視点から、与信管理の大切さをお伝えいたします。

むかし、呉服業界では掛売りが当たり前でした。呉服店の場合、お客様が注文してから仕立てに入りますので、着物が完成して納品できるまで、約3ヶ月間は代金をいただくことができないため、この期間が掛売りの状態だったという意味です。

お店がお客様の自宅に注文の品を届けに行っても、その場で代金を支払ってくれないケースも頻繁にあります。「来月にして頂戴」とか「何回かに分けて支払いたいんだけど」と相談されると、代金の回収が半年、1年後ということもあり、お店もそれを見越した販売価格になっていたようです。今では馴染みのクレジット販売は呉服店の経営を一変させました。クレジット販売とは、お客様が支払う代金をクレジット会社がお店に立替払いします。お客様は任意の支払いやすい回数でクレジット会社に分割で支払うというものです。

このシステムの導入により、先進的な呉服店は掛売りを極力辞めて、クレジットのシステムに切り替えました。

今では、ホテル等の催事で期間1,000万円の売上が、数日中に現金でクレジット会社から受け取れます。これにより、呉服店は毎月どころか、毎週のように展示会を開くことができます。

代金の回収に3ヶ月から6ヶ月かかっている呉服店の売上高の差は歴然ということがお分かりになるでしょう。

ショッピングセンターに店舗を構える呉服店は、こうして全国に数十店、数百店と店舗を拡大していきました。

このような店舗は現金で仕入れをすることにより、他店よりも安い価格で仕入れて、安価でお客様に提供できるようにも工夫しています。

1. 他よりも安く仕入れて、お客様には安く提供する。
  2. 1にもかかわらず、他店よりも高い利益率である。
  3. クレジットのシステムを利用して、販売した商品の代金を数日中には現金に換えることに成功した。
  4. 下請けの仕立屋さんには、仕立て後の代金支払である。
- など、現金が懐に余るシステムが出来上がったわけです。

いかがですか？冒頭の、経営の神様の格言が耳に響きます。

このように経営にとってお金は生命線であり、競争力の源泉です。ですから大きな代金回収の不能が起きると、お金の回転が止まってしまい致命的影響になることも珍しくありません。

中小企業の懐は決算上儲かっているように見えても、キャッシュフロー上は薄氷を踏む状況も珍しくありません。

代金の回収漏れが、その会社を倒産に追い込むメカニズムについて、次回触れたいと思います。

(つづく)

## 経営者が鬱病を発症し、 社外からの信用の低下と社内の士気が低下

### 経営者のメンタルヘルスケアの必要性

平成 年10月、上場を目指し全社一丸となつて急成長を遂げていた建設会社A社であったが、主要取引先の破綻から売り上げの大幅減少のみならず、売掛金の回収不能も重なり資金繰りが急速に悪化していった。他にも様々な問題を抱えていた折のこの度の事態に、度重なる心労から社長が鬱病を発症し、金融機関等との折衝もままならず、経営者の覇気の無さが伝染するかのように社員の志気も目に見えて低下していった。創業以来20年間、社長のバイタリティーで幾度の危機を乗り越えて発展してきたA社であったが、この度の危機は「経営者不在」のまま乗り切ることが出来ず廃業を余儀なくされた。

特に中小企業の場合、経営者のバイタリティーやカリスマ性が最も大きな経営資源となっているケースが少なくありません。つまりは資金調達をはじめ、取引関係の信用力の裏付けの大きな要素に経営者自身がなっているということです。そのような状況下において経営者に委ねられる責任は非常に大きく、対外的にも社内的にも強い精神的プレッシャーに晒され続けており、鬱病等の精神性疾患に罹患しやすい環境であることは否定できないでしょう。

世間一般のイメージに反して「社交的で明るく常に他人に気配りが出来る人」といった人の方が鬱病に罹患しやすいという説もあり、精力的に仕事をこなす経営者であっても決して鬱病と無縁ではありません。

また経営者の54.6%が「心の悩みは自分で解決するしかない」と回答しているデータもあり、病気が人知れず進行してしまう危険があります。

### 発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

頻度・強度ともに企業ごとに異なりますが、経営者への依存度が高い企業ほど頻度・強度は大きくなるでしょう。企業にとって重大な局面でリスクが顕在化する可能性が高いと言えるでしょう。

### リスク対策

#### リスクコントロール対策(技術的対策)

メンタルケアを専門とするカウンセラーや心療内科医等によるカウンセリングを、定期的に平常時であっても活用し自身のメンタルヘルスチェックをすることは珍しくなくなっています。

1. 経営者自身による日常的なメンタルヘルスケア

2. 経営者への依存度を低下させる

その他の要素(財務力、商品力、技術力、企画力、組織力、その他の役員・従業員の能力etc.)からなる信用力の割合を大きくしていく。

3. BCP(事業継続計画)に社長に健康上の問題が発生したときの対応を織り込む

株式会社日本アルマック 常務取締役  
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、自ずと時代の「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。

## 三洋扇風機出火2人死亡

改正消費生活用製品安全法が今年5月施行されたことで、思わぬ余波が製造業を席卷しています。

同法改正により、メーカーは火災や死亡事故などの重大事故の発生を知ってから十日以内に経済産業省に報告しなければならなくなりました。記事で紹介された三洋電機製扇風機出火による死亡事故2件は、同法が施行されたことによりクローズアップされたわけです。

さて、当該事故ではリスク管理上、注目すべき事が2点あります。一つは、事故を起こした製品が製造後三十年以上経過していることです。製造物責任法による損害賠償責任は製造後10年以内としており、企業の法的責任はありません。しかし、経営陣はブランドイメージの毀損を恐れたのでしょう、謝罪をしました。二つ目は、そもそも30年以上も電化製品を使い続ける人が存在するという事実であり、その危険性がこれからの課題として挙げられます。

## リコー 調達先にCO2削減目標

記事は、リコーが来春から部品調達先に対し、製造工程の二酸化炭素(CO2)排出削減の目標を示すとしています。

環境負荷の少ない製品を購入する「グリーン購入」、同部品の調達である「グリーン調達」は当たり前の時代になりました。

今回のリコーが採用した方針は、CO2削減が精度の高い排出量算出が難しいとされている領域に対して、独自に排出量を部品単位に算出するソフト「リコレット」を開発するというものです。地球温暖化対策と同時に、製品の競争力を高めるリコーの戦略は、経営を取り巻く様々なリスクを経営戦略と一体に取り組みむことで企業価値を高めていくという、「全社リスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)」の実践と考えられます。

一方、メーカーが調達先へCO2など各種基準を上げていくことによる部品会社への負荷は大きなものです。中小・零細企業にとってまた新たな試練が加わった感を持ちます。

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

「たばこを1日に吸う本数が多いほど自殺のリスクが高い」05年1月の厚労省研究班「多目的コホート研究」(90~2000年、40~69歳の男性約4万5千人を追跡調査)によると、約8年半の間に173人の自殺が確認され、たばこを吸うグループは吸わないグループに比べ30%多く、1日40本以上吸うグループは、20本未満の1.7倍多かったとのことです。 [http://epi.ncc.go.jp/jphc/outcome/23/smoke\\_suicid.html](http://epi.ncc.go.jp/jphc/outcome/23/smoke_suicid.html)

「たばこと自殺の関係については不明な点が多く、今後さらなる研究が必要~略~自殺予防のためには、喫煙者のうち特に1日に吸う本数の多いグループのこころの健康に注意を払う必要があると言える」と結んでいます。98年から、自殺者が年間3万人を下回らない日本。自殺予防を目的として、ご遺族に対しての大規模な調査も始まっています。皆さんの身近な方は、大丈夫でしょうか?(櫻井)

RM INFORMATION VOL.58 10 2007.

2007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。