

# RM INFORMATION VOL.52

# 4

2007.

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

## 4 月号 CONTENTS

### リスクマネジメントのこれからのキーワードを考える

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第49回 会社の保険その12

### 企業を取巻くリスクとその対策

時流を読む 「信販、事業モデル限界に」「部品・原材料 環境・法遵守で調達選別」

## ルネサンスとIT・通信革命

### リスクマネジメントのこれからのキーワードを考える

「石と語り、のみを執れば髪の色ほどの幅に正確に石を彫る男」それが天才ミケランジェロと伝記作家は後世に伝えました。この天才ミケランジェロを育んだ時代が、ルネサンス時代（14世紀～16世紀）でした。ルネサンスとは古典古代の文化を継承しようとする歴史的・文化的諸活動と定義されています。この時代、『印刷術・火薬・羅針盤』が伝えられ、ルネサンス文化として様々な領域で変革が起こったとされています。

そして今、ミケランジェロ、ラファエロ、レオナルド・ダ・ヴィンチなど異能を生み出した時代を現代と重ね合わせて考える人たちが現れてきています。昨今の管理・規格至上主義のような風潮を嫌い、「人」としての原点を考える人たちがそうです。前号で、必ずしも規格を満たしている工場が優良であるとは限らず、昔から存在する職人の仕事の中に、規格が求めている本物が存在するというお話を掲載しました。「管理・規格化・文章化などは、平均的レベルの底上げにはなっても、創造を育むものではない」という、原点回帰を唱える人たちの言葉にもうなずける点があります。

ルネサンス期の印刷技術向上で、書物は溢れ、情報が氾濫し、後の宗教革命の一因ともなりました。羅針盤の技術開発は、大航海時代の幕開けとなり、日本にもフランシスコ・ザビエルが訪れるという事象につながります。これを現代に置き換えると、IT技術の進歩と通信コスト革命およびグローバル化などに象徴されるかもしれません。「人と人とのコミュニケーション」に明らかに変革が起きているからです。会社という組織も、当然この変革から避け

て通ることはできません。

Web2.0の出現は、双方向のWebを活用したビジネスが無限に生まれる可能性が関係者から指摘されています。ブログもそれにあたります。これまで企業は、自社の開発したソフトウェアの設計図に当たるソースコードは極秘とし、その使用にはライセンス料を課してきました。しかし、ソースコードを開示し、誰でもソースコードの改良が行われることの方に利点を見出す動きから、急速にWeb2.0の活用形態として、オープンソフトウェアが溢れ出てくる時代を迎えています。大容量のブロードバンドにかかる通信コストの劇的的低減は、SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス：インターネット経由のソフトウェア提供サービス）の活用範囲を劇的に広げることと成りそうです。国もこれらを見越した、オープンソフトウェア活用基盤整備事業に予算を注ぎこむ状況にあります。

人と人のコミュニケーションはITを通じてグローバルに広がり、その軸には必ず「人」がベースになっていることを考えれば、現代のルネサンス文化がいかに広がり進展していくのか、興味も湧いてくるでしょう。

かのルネサンス期は、『古典古代の時代こそ人間性を肯定していた理想の時代とし、人間はあらゆるものになる可能性を持っている』という人文主義者の表現に象徴されるように、多くの創造を育んだ時代とされています。「管理・規格化」に振り回されるのではなく、「人」というキーワードを通じて、ルネサンス期を考えてみるのも面白いと思います。

# 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49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12 決算書と保険(9)

経営者保険の「必要保障額」について2回に分けてお話をいたします。今回は

「生命保険には 大きな保障があって、  
長い保障期間で、 とても安い保険料で、  
かつ積立効率(保険解約をするときの解約返礼率をいう)が高い、これら4つの機能を全部1つで満たす商品はない」

という鉄則についてです。

仮に、ある中小企業の社長(40歳男性)がいて、この方の生命保険の必要保障額が1億円だったとしましょう。背景の理由は“万一この社長様が何らかの原因で亡くなられたときに、金融機関からの信用が得られずに倒産するのではという危惧と、1億円という保険金が下りることで、金融機関の借入金を全額返済できる”ということだったとします。

この理由だけだったら、この経営者の保険商品のタイプは、「安くて、1億円の保障を得られる保険商品」ということになります。大きな保障があって、とても安い保険料が適う保険商品を選択します。

しかし、10年経っても、20年経っても、今と同じように後継者が育てられず、金融機関の依存度が続き社長様の信用力だけで経営が成り立っている状況が続くようであれば、「もっと保障期間が必要だ」という思いが浮かんでくるかもしれません。

さらに、「銀行融資が厳しくなったり、何か突発的な資金需要を見越して、保険を活用して自社積立をしておいた方が良いのでは、もし何事も無ければ私の役員退職慰労金としても残せるのだろうし」と考えた場合を考えてみましょう。最初は、とだけとシンプルだったのですが、長い保障期間が必要になってきていますし、保険料は掛け捨てではなくて、積立効率の良いことも重要な要素になってしまっています。

ここに保険税制という甘い罠が加わることで保険商品の選択が結果的に目的と違った形に選択されることが多くあります。保険税制の甘い罠については、次回お伝えするとして、今回は実際に目的に応じた保険料の違いを確認してみたいと思います。

まず、高い保障を、できるだけ安い保険料という前提で考えて見ます。

タイプ は、1億円の保障を保険期間5年の掛け捨てで保険料算出した場合、10年掛け捨ての場合、さらに20年掛け捨てにした場合です。

タイプ は、できるだけ積立効率をあげる保険商品です。同じく保険期間5年、10年、20年で比較してみましょう。保険商品は、タイプ は「定期保険」、タイプ は、「養老保険」です図1を参照してみると、大きな保険料の違いが分かるでしょう。 の4つの機能を1つの保険商品で対応できないことが、一目で理解できたならば、いかに生命保険の契約目的に優先順位が必要なのかも理解できると思います

設定条件40歳男性：保険金額1億円(年払い)

タイプ	年間保険料	タイプ	年間保険料
5年	239,300円	5年	20,353,500円
10年	299,100円	10年	10,019,600円
20年	490,000円	20年	4,879,100円

## 退職金の積み立て不足が露呈し

### 退職金不払い問題から廃業へ

#### 退職金問題

平成 年4月、兵庫県の製造メーカーA社において、退職金の不払い問題が発生し、退職した労働者が労働基準監督署に飛び込んだ。A社は十数年前に退職金制度を創設し、適格退職年金を使って運用していたが、昨年度から退職者が急増したことから退職金の原資が枯渇し、借入金に頼っていた。しかし、今年度も中途退職の人員が増加し続ける中で、退職金の支払原資の調達が困難となり、退職金の支払延期を余儀なくされていた。A社は退職金規程の中身を経営者自身が把握していないという状況から、退職金支払いの財源不足に気付かないうちに景気が低迷し、リストラを積極的に進める中で退職金の原資が枯渇した。

A社は労働基準監督署の是正勧告を受けたが、支払が出来ず廃業せざるを得なくなった。

税制適格退職年金制度が平成24年に廃止されることは周知の事実ですが、未だに具体的な対策を取っていない企業が数多く、退職金規程の整備が整っていないことを原因とした労使トラブルも多発していることから退職金の重大性に対して意識を向けるべき時期が来ていると考えられます。

また、退職給付会計の浸透と時価会計基準の導入により、今後においては退職給付債務の貸借対照表への記載が義務付けられる可能性もあり、中小企業においては債務超過に陥る可能性も考えられます。これからの退職金制度のあり方を財務的な視点からも見直す必要があるでしょう。

退職金規程は、人事労務的な視点だけではなく、資金準備の視点、そして将来の貸借対照表に与える影響等の複数の視点から考える必要

があり、今後の見直しを必要とされる企業は多いことと予想されます。

#### 発生頻度と損害の大きさ(強度)について

退職金規程がある企業は必ずその支払い義務を負っています。将来支払いが予想される金額と資金準備額の乖離(かいり)があればあるほどリスクは大きいと考えられるでしょう。発生頻度については、必ず発生しうるものとして考える必要があります。

#### リスク対策

現在の退職金規程では、いつの時期にいくらの支払が予想されるのか？その資金準備は出来ているのか？現在の退職金規程は自社の人事政策上適切かといった現状把握が必要です。以下にその代表的な対策をあげています。

#### リスクコントロール対策

退職金規程の見直し(自社の実態に合った退職金規程の策定)

戦略的な人事政策の構築(年齢層の平準化等)

#### リスクファイナンス対策

金融商品・制度の活用(401K、中小企業退職金共済、生命保険等)

財務対策の見直し(引当金等を活用した財務戦略の構築)

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。

## 信販、事業モデル限界に

記事は、信販大手オリエントコーポレーションが、2007年3月期4,000億円を超える赤字に転落すると伝えています。貸金業法の成立で、利息制限法の上限金利が年率15%~20%に下がることに伴う結果として、繰り延べ税金資産を計上できなくなったことが直接的な理由です。

武富士、アコムなど大手消費者金融業者が貸金業法の影響を受けることは知られていました。一方、信販業界では自動車や呉服など割賦事業およびカードのショッピング事業など競争が激しく、お客様の購入代金を立て替えて、分割で資金回収するという構造は多額の借入資金が要していました。バブル期の崩壊で多額の不良債権を背負った信販会社の多くは、利幅の高い個人ローンに営業戦略をシフトし、その依存度を高めた結果が、今回の決算内容に繋がっています。バブル期の負債は、信販業界の2極化と業界再編を促す結果になっています

## 部品・原材料 環境・法遵守で 調達選別

国内大手企業が法令遵守や環境への配慮など企業の社会的責任(CSR)を基準にした部品・資材調達先の選別に動き出すと記事は伝えています。大手電機メーカーでは、国内外の調達先4,000社を1,000社レベルまで削減するという情報も伝えられており、国内大手企業が一斉にこのような措置をとった場合を想定すると寒気すら覚えてしまいます。この動きの背景には、国連が提唱した「グローバルコンパクト(10原則)」および2006年4月発表された「責任投資原則(PRI: principles for responsible investment)」があります。さらに、国連環境計画の公認協力機関である、GRI(Global Reporting Initiative)は2006年10月第3次改訂版(G3)を公表、「経済、社会、環境で、「責任投資評価基準」に相当する多くの指標を示しています。今後、目の離せない展開が続くでしょう。

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

少し前までワイドショーをにぎわせていた『おふくろさん』騒動。歌手と作詞家の気持ちの行き違いにとどまらず、著作権という法律が大きくかかわっている問題でした。それこそアーティスト達が命を削って生み出した<作品>を守るための著作権。ただ歌は歌手が歌って息を吹き込まれるものとも思うので、なんとか日本の名曲とも言える歌を封印しないでほしいなと思います。では替え歌はどうなんだろう?とあって「替え歌 著作権」をキーワードに検索してみたら123,000件のヒット。いくつか読んでみましたが替え歌ひとつ歌うのも実は大変なようです。あまり法律でがんじがらめに縛らないでほしいとは思いますが、替え歌は、元歌が誰もが知っているものでないと面白くありませんし、かといって品がなくなるのも困るし・・・難しいところですね。そういえばモノマネは著作権の問題はないそうですので、安心して(?)宴会芸を磨きましょう。(山田)

 VOL.52  
RM INFORMATION 2007. 4  
2007年4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。