

5 月号 CONTENTS

人材育成リスクを考える

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第50回 会社の保険その13

企業を取巻くリスクとその対策 在庫管理リスク

時流を読む 「地価とM & Aの力学」「取引先の衛生情報 管理」

企業は人なり

人材育成リスクを考える

「うちにとっての一番の経営リスクは、人材育成ですね」これは、新興上場企業の経営陣との会話の中のひとコマです。この会社は、「多品種・小ロット・短納期」を合言葉に、独自戦略の元でマーケットを拡大してきました。そして、この会社が悩む目先にあるリスクが、人材育成だということです。

「重厚長大型産業」から「軽薄短小型」への移行。ずいぶん昔に聞いたフレーズに思われるかもしれませんが、人材育成を必要とする現場では差し迫った重要な問題として現存しているのです。ナノテクなど技術開発の進展は、携帯電話や電気製品などの軽量化・薄型化・小型化を日夜押し進めてきました。中国市場の台頭で、多くの日本企業が海外工場移転に踏み切ってきました。

国内中小企業の生き残るための戦いの結果が、冒頭企業の合言葉、「多品種・小ロット・短納期」でした。画一的・横並び型社内教育ではとても人材育成は無理ということは、誰の目にも明白でしょう。専門的人材とそうでない人材がそれぞれ適材適所に配置され、配置に応じた人材育成教育が必要とされています。時には社内ではなく、社外や異業種との交流、コミュニケーションを通じて人材育成を図ることも必要であるかもしれません。

インターネットの世界は、社内の面倒な手続きを経ないで、専門能力を持った個人間で開発研究を行うことさえできます。最近のマイクロソフト社のコマーシャルをご存知でしょうか？

「答えは、あなたの会社の社員の中にある」という一連のコマーシャルです。キーワードは、「社員という個に備わった能力を引き出す」という点にあります。「企業のミッション(使命)」が大きな推進力となり、これに、コミュニケーション、ネットワークが結びくことで、個に備わった能力がモチベーション(やる気)と共に引き出され、問題形成型(創造型)人材育成に繋がっていきとされます。教育を画一的に押し付けるのではなく、個の能力を引き出し、これを育成しながら、企業戦略・戦術に繋げるのが新しい人材育成の形なのでしょう。

東京都に唯一生き残った学童鉛筆メーカーである北星鉛筆株式会社は、不況指定業種にありながら、「2005年東京都ベンチャー技術大賞奨励賞」に輝くほどの元気印企業です。社長の杉谷和俊氏は、「足元を掘れ！そこに泉が湧く」をモットーに、鉛筆から出るおがくずを利用して、絵の具や粘土の製品を開発しました。絵の具が乾くと木になります、筆を使って絵を描けば、油絵のような風合いが楽しめるそうです。鉛筆1本を作るのにその40%もの量のおがくずが出るのですが、これを長年の研究を通じて再利用に成功したことで、「絵の具が売れば、鉛筆はタダであっても経営は成り立つ」という、まさにパラドクスの転換に成功した企業です。

「『軽薄短小時代』に必要な人材とは」という問いの答えに、このような発想を形にすることができる人材が入ることは間違いありません。

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50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13 決算書と保険(10)

企業・個人を問わず、生命保険契約を検討するには、セールスの人から「保険設計書」を渡されて、それを見ながら検討することでしょう。

設計書には、その保険商品に契約した場合の内容がシミュレーションつきで記載されています。

具体的には、保険金額、年間(月額)保険料、解約返戻金などの金額が掲載されており、シミュレーションに目をやれば、1年目、2年目…10年目…20年目といった具合に、年度毎の保険金額や解約返戻金、解約返戻率などの項目が記載されています。さて、その「保険設計書」のシミュレーションの欄に「実質返戻率」といった欄があることにお気づきでしょうか。得てしてこの欄の数値の良さをことさら強調するセールスがいたことで、十分ご存知だったかもしれませんが、今回は、「実質返戻率」を通じて、「税制の甘い罠」に触れてみたいと思います。

個人の方が生命保険を契約して、年間100万円保険料を支払った場合、単純に100万円の支出という形で終わります。しかし会社の場合、支払い保険料が損金になるケースと、資産に計上されるケース、さらに損金・資産それぞれ一定割合で計上するケースがあり、少しややこしく感じられます。個人の場合は、所得に対して税金(所得税・住民税)がかかるのに対して、会社の場合は利益に対して税金(法人税等)がかかるために起こる違いです。会社では、利益を出すことが前提ですので、損金となる保険料は利益を圧縮するため、その分支払う税金も少なくなります。

「実質返戻率」という考え方は、ここで回避できたであろう税金部分も解約返戻金額と合算させて計算した数字を指します。(表1参照)

個人の場合だと、年間100万円、10年間支払って1,000万円の支出に対して、解約返戻金が800万円だったら、80%の解約返戻率で、それ以上でも、それ以下でもないのですが、会社の場合だと133.3%の解約(実質)返戻率という大きな数値が出てくることで少し混乱して来そうです。「掛捨ての保険料ではもったいない」という発想が頭を支配してくると、「実質返戻率」の魔力に、保険契約の目的とのズレを生じさせてしまうのです。

支払わなくてよくなった税金部分のキャッシュはどこにいったのか? 「外部に支出された資金」という視点から見れば、単純に年間100万円の資金が行くだけのお話です。保険解約で、10年後800万円の解約返戻金を受け取れば、800万円に対して課税が発生し、手取りベースで見れば、支払った保険料の半分くらいになってしまいます。

このように、税金効果部分のみに焦点を当てて、自社の保険設計を考えることは、結果的にお金の無駄遣いになりがちです。

保険契約の基本は、「保険契約の目的に則って、もっとも効率的・効果的になるように検討する」ということです。

「保障重視」か「積立重視」か、その会社の財務体力とも相談しながら、限られた予算の中で工夫してみましよう。

表1 : 年間保険料 100万円(100%損金計上):実効税率40%で計算

年数	累計 支払保険料	実質 支払保険料	解約返戻 金額	単純 返戻率	実質 返戻率
10年目	1,000万円	600万円	800万円	80%	133.3%

在庫管理の不備と過剰仕入れから

死蔵品を大量に抱え資金繰り難へ

在庫管理リスク

平成 年7月、OA機械の販売代理店A社で大量に残った死蔵品を如何にして売り切るかという緊急会議が開かれていた。A社においては販売部門と仕入れ部門のコミュニケーション不足が原因で、顧客ニーズの変化に仕入れ部門が対応できず、逆に品切れを警戒した仕入れ部門がニーズに合わない在庫品を大量に発注するという事態が発生した。在庫として残っている商品は最新型の製品に比べてデザインも機能も見劣りが否めないものばかりであり、製品のライフサイクルと他社の商品開発のスピードを把握し切れなかったことが原因であった。大量の在庫を抱えたA社、借入の金利負担と過剰在庫が資金繰りの悪化を招き、廃業せざるを得なくなった。

過剰な在庫品を抱えてしまうと、多額の資金が投下される場合においては金利負担が増えますし、長期間滞留することにより、陳腐化あるいは減耗による不良在庫が発生する可能性もあります。また、取引先の生産の中止や製品仕様の変更などにより、使用されない在庫を抱える可能性も否定できません。また、在庫品によりますが、保管のために倉庫代や巨大なスペースを確保しなければならないケースも考えられます。

在庫管理の不備の一般的なケースとしては、営業部門と購買部門の連携不足で過剰在庫や在庫不足に陥るケースや、商品毎の在庫水準の基準がない場合、市場動向やマーケットニーズに対しての意識の欠落から仕入商品を誤るケース等が考えられます。

発生頻度と損害の大きさ(強度)について

在庫品の単価が大きければ大きいほど、また

大量発注をすればするほどリスクの強度は大きくなります。また、流行やマーケットの変化が激しい商品、天候や規制に大きく左右される商品、技術革新が激しい商品等については、発生頻度が高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

原材料や商品の仕入れが多すぎず、少なすぎず、在庫が適正に管理されるためには、以下のような注意が必要です。

仕入計画の策定(生産計画・販売計画に基づいた仕入れ)

長期的な仕入計画に基づいて、継続的に安定供給できる先を複数選定することが必要

取引条件(契約書を必ず交わすこと)

納期や商品の品質、納期遅れや不良品があった場合の賠償責任についての定めが必要

検収(仕入れ時の品目・品質・数量の確認)

実地棚卸(適正な在庫の把握、物質状況の把握、長期在庫の有無等)

陳腐化と死蔵品の防止(消費者ニーズへの対応)

消費者嗜好の変化や高齢化社会等の社会現象の変動や競合他社の新商品開発状況、販売実績や在庫年齢の確認。商品の劣化防止対策等も必要です。

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。

地価とM & Aの力学

記事は、東京都心の地価が18%上昇したことにふれ、M & Aという新たな潮流との関係を伝えてくれています。

例えば、ホテル業は高級外資の参入で競争激化が予想されることから、地価は上昇しても株価は抑えられている状態にあります。そのため保有不動産の実質価値が株式時価総額を上回るケースなどで、M & Aの脅威が高まっている企業も少なくはないとしています。地価が上昇すれば、買い手は購入しづらいというのが一般的知識ですが、株価とのギャップをつくという手法は、まさに抜け目ないといった印象をもちます。

本年5月1日会社法の一環で、外国企業によるM & A(3角合併)が認められるようになります。これにより、日本支社・支店など出先機関を通じての吸収合併が想定されており、日本もいよいよ欧米並みの組織再編の法的整備がされることで、M & A市場がさらなる膨張を見せるのは確実と考えられています。

取引先の衛生情報 管理

セブン・イレブン・ジャパンが、店頭で販売する弁当や惣菜・パン類など約600品目について原材料から取引先工場の衛生管理状態まで商品に関わる情報の一元管理と、その情報公開を行なうという内容です。

社会的責任の遵守を求めて部品・資材調達先の選別を各大手メーカーが進めている「CSR(企業の社会的責任)調達」の流れが、この記事からも、見え隠れしています。CSR調達とは、例えばTVを作っているメーカーといっても、実際はOEM生産で別の会社を作っていたりします。組み込まれている部品1点1点は、まったくメーカーとは関係ない会社を作っています。これら調達先の生産委託先工場での労働環境をめぐる、製品の不買運動に広がるなどの事例がありました。消費者と最も近く、信用が生命線である小売業は、メーカーと同様に、商品のすべての過程に責任を負う事が競争上必要になってきているようです。

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

前回まで担当しておりました山田(和)は、日本アルマックの教育センターで、リスクコンサルタント養成講座、ならびに企業研修担当に異動となりました。引継ぎ関係で慌しくしております皆様にご挨拶が出来ませんこと、お詫び申し上げます。社員向けリスクマネジメント研修等のお話がございましたら、下記宛お問合せいただけますよう、この場をお借りしてご案内させていただきます。今後は再び、櫻井が担当させていただきます。よろしく願いいたします。能登半島地震・三重地震、被害に遭われた方、お見舞い申し上げます。テレビで三重地震の際、死者が出なかったことを検証していました。建物の全壊や、食器棚等の転倒から直前に免れたのは、まさにとっさの判断です。「広い所=安全ゾーンに逃げろ!」がキーワードでしたが、まずはシミュレーションすることの重要性を実感しました。(櫻井)

RM INFORMATION VOL.53 2007.5

2007年5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。