

9月号CONTENTS

人が気持ちよい場所の法則

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第54回 会社の保険その17

企業を取巻くリスクとその対策 CSR(企業の社会的責任)の要請

時流を読む 「米住宅ローン焦げ付き」「復旧力問われる『カンバン』」

人が気持ちよい場所の法則

割れ窓理論と顧客心理

「建物の窓が割れているのを放置すれば他の窓もまもなく全て壊されるだろう」という考え方があります。これは、「割れ窓理論(Broken Windows Theory)」といって、一見無害であったり、軽微な秩序違反行為でも徹底的に取り締まることで凶悪犯罪を抑止できるとする環境犯罪学理論です。

1994年ニューヨーク市で元検事のルドルフ・ジュリアーニが治安回復を公約に市長に当選して以来、「割れ窓理論」の考案者である心理学者のジョージ・ケリング氏を顧問にしてこの理論を応用し劇的な効果を上げたことから、一般にも知られるようになりました。

これは犯罪に限らず広く活用することができます。割られた窓が放置されたままになっている状態を考えてみましょう。心理的にも気持ちよくないと思いませんか？例えば、これが飲食店だとすれば、「このお店の料理は不味いのではないか？」とか「接客などサービスは良くないだろう」と考えてしまうのではないのでしょうか。また製造業の工場現場でも、作業着のボタンをしっかりと止めていない人が散見されると、商品自体の品質や安全性に疑問を持たれても仕方ないでしょう。服装の乱れは、その会社の様々な点の乱れを予測させます。

実際、コンサルティングの現場で間違いなく言えることは、経営赤字に陥り、儲かっていない会社の作業所には、共通した特徴があるということです。「汚い、ゴミが散らかっている」、「挨拶ができていない」、「遅刻者や欠勤者が多い」、「割れ窓理論のように「看板の文字が一部消えているのに放置したまま」、「なぜか壊れたトイレが多い」、「切れた電球が放置されたまま」など。こういう会社を訪問したお客様は、不快感と不

信感を抱いて帰られることでしょう。

最近、トイレ掃除を率先して行う経営者の会が発足してしまっていて、法人・個人を問わず、トイレ掃除が大ブレイクしていますが「割れ窓理論」と共通するところが多いと思います。

物理学の、元来全ての物質(形あるもの)は無(素粒子)に帰すという「エントロピーの法則」は有名です。形ある物は日々散っていき、自然に埃や塵に覆われていきます。

一方、トランスパーソナル心理学では、生命はエントロピーの法則に逆らっている不可思議な物とされており、掃除をする、片付ける等の行為は生命を維持させる行為と類似していることから、人間は整理整頓され、いつも清潔な環境が気持ちよいと感じるのではないかと考えられています。

心理学と科学を一体的に現場に取り入れる動きは日進月歩で進んでいます。例えば、米国や欧州で男性用便器が汚れるのを防止する対策として、ハエや的(まと)のシールを貼ることで、その的(まと)に向けて小用するという心理的效果から、汚れを激減させたという報告がありました。

殺菌や消臭に劇的な効果があることが知られるオゾンも、開発が進んでいます。オゾン水を水に万遍なく溶け込ませて使用する「オゾン水」技術の向上と、通常30分しかもたないオゾン効果を1週間以上もの長期間効果を持続させる「磁化オゾン水」の開発は、細菌や消臭に悩みをもつ飲食店、浴場、ホテルなどの衛生現場を変えるのではないかとされています。

「人に気持ち良い」ことは、商いを良くするための必修要件ということと言えるのではないのでしょうか。

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54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17 取引信用保険(1)

「売上債権」という資産減少リスクを補償する保険があります。「取引信用保険」がそれです。

売上債権とは、売掛金と受取手形の勘定科目の総額です。

より分かりやすく言えば、会社が商品を販売し、その場で現金で代金をお客様からいただければ、売上債権は発生しません。売上債権が発生する場合は、商品の代金支払を月末締め翌月末支払などとした場合です。この場合、月初で販売した代金は最長約2ヶ月間は現金化されないこととなります。

売掛金と受取手形の違いは、上記の例でいえば、翌月末の支払が現金の場合は売掛金、約束手形での支払いであれば受取手形という違いです。

売上債権 = 売掛金 + 受取手形

【例】

月末締め翌月末払い(現金) = 現金化最長2ヶ月

月末締め翌月末払い(30日手形) = 現金化最長3ヶ月

月末締め翌月末払い(60日手形) = 現金化最長4ヶ月

これまで商売慣行として約束手形での支払いは一般的でして、建設業、製造業、卸売業などは典型的です。逆に飲食業やサービス業などは現金商売が多いのではないのでしょうか。

さて、「売上債権のリスク」を考えると、それは予定していた代金が予定通り入金されないリスクの一言に尽きます。入金が遅れるだけでなく、まったく回収できないという焦げ付きのリスクも考えられます。商売は「仕入れて、その仕入れた商品を販売して、代金を回収する。」ことで回転しています。

余裕資金が全くない会社であれば、代金が回収できなければ、次の仕入れができないばかりか、従業員の給料や家賃および事務関連費など支払ができない事態を招くでしょう。商いが回転していかなくなる…それは、会社を致命的危機に陥らせてしまいます。

取引信用保険の機能を説明する前に、もうしばらく売上債権延滞リスクについてお付き合いいただきます。

会社は日常儲かっているようにみえても、何らかの原因で資金が逼迫したとき、帳簿上はいくら利益をあげていても倒産してしまう可能性があるということを知っておく必要があります。特に、約束手形の場合は、その支払約束の期日(約定期日と言います)に支払ができないと、「不渡り」といって、ネットワークで結ばれている全ての金融機関に通知がいきます。この不渡りを2回出してしまいますと、すべての金融機関と取引ができなくなることで、事実上倒産と呼ばれる事態を招くのです。

最近では、手形発行から現金支払に転換する上場企業が増えてきています、そういった意味では手形不渡りに伴う事実上倒産の機会は減っていくのかもしれませんが、中小企業にとっては、より厳しくなっていることを認識していかなければならなくなりました。

具体的に言えば、手形支払はなくなっても、支払サイトは今までと同じか、それ以上の長さになってきているという事実です。中小企業は、今まで取引先から支払された手形を、金融機関で現金化する(手形割引)ことで事業資金を回している会社が大半です。財務状況が良い先と取引を行ってれば、その取引先の信用のある手形を金融機関に持ち込めば現金化できたのです。しかし、これからは自社の信用力がないと金融機関は売掛金を担保にした貸付はしてくれないことでしょう。したがって自社の財務体力をいかに強化していくか、また、財務体力が無い会社が、どう信用リスクに向き合うかが課題になります。

今回はそれらについてお話を進めてまいりたいと思います。

(つづく)

CSR(企業の社会的責任)基準を満たせず 主要取引先から取引を停止され廃業へ

CSR(企業の社会的責任)の要請

平成 年1月、兵庫県の電子部品加工業者のA社は、主要部門業務全ての発注元である大手電機メーカーから、業務委託契約の更新を打ち切られ、主要部門の継続を断念し、ほぼ全ての従業員200名を解雇し事実上の廃業となった。委託契約更新打ち切りの理由は、この2年間求められ続けていた「労働条件・安全衛生・環境保全・内部統制の整備運用」といったCSR(企業の社会的責任)基準を満たすことが出来なかったことによる。基準達成に向けての取り組みを進めている最中での非情とも言える契約更新打ち切りは、A社にとって想定を超えるものであった。

近年、大手製造業においては自社のブランドを守るための最重要課題として、サプライヤー(*)も含めてのCSRマネジメントを進めています。(* 部品調達先、外注先 等の総称)

昨年11/28の日経新聞でも紹介されているように、ソニーを含む日米欧の電機・IT大手22社では、今年夏頃を目標に部品・部材の調達においてCSRを重視した統一基準の運用を始めることを宣言し、サプライヤーに遵守を要請しています。

CSR重視の流れは欧米を中心とした世界的な流れであり、大手企業のみならず中小企業にも波及するのは時間の問題であり、CSR対策は中小企業にとっても大手企業との取引を打ち切られないための最重要課題となるでしょう。

発生頻度と損害の大きさ(強度)について

特に1社からの売上げの依存度が高い企業ほど発生強度は高くなります。また今後ますますCSR重視の流れが加速してくることは間違いなく、発生頻度はさらに高くなると言えるでしょう。

リスク対策

リスクコントロール対策(技術的対策)

取引企業の求めるCSR基準を理解し、最短で基準達成を目指すのは勿論のこと、業界全体、さらには社会全体の方向性を感じ取るリスク感性を、経営トップから末端従業員までが共有し、さらなる環境変化にも対応可能な内部統制の体制づくりが求められます。

1. 統制環境の整備(CSR・コンプライアンスを踏まえた企業理念の整備、従業員教育 等)
2. リスクマネジメント体制の整備(CRO・リスクマネージャー養成、コンサル導入 等)
3. 統制活動の強化(経営者の指示命令を確実に反映できる業務のマニュアル化 等)
4. 情報管理の強化(情報伝達マニュアル作成、従業員教育、IT整備 等)
5. 内部統制が機能しているかのモニタリング強化(内部通報制度の導入 等)

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

10月10日(水) 18:30~開催の全国リスクマネジメント研究会は、CSR調達 がテーマです。
詳細は、http://www.almac.co.jp/page_html/rm_study/index.html か、末尾記載の連絡先宛お問合せ下さい。

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。

米住宅ローン焦げ付き

米国の低所得者層向け住宅ローン「サブプライムローン」の焦げ付き問題が海外の機関投資家を巻き込み、世界的な金融問題として現実的になったことを記事は伝えています。

サブプライムローンとは、プライム(富裕層)に対して、過去に延滞などして支払いに問題ある人や低所得層に貸し出しをする住宅ローンのことです。住宅ローンであるにもかかわらず2桁の金利水準で貸し出しをします。さすが金融自由化が進む米国、と考えられますが、一方で、このローンを組む層が住宅市況の上昇を見込んで購入している人たちが多く、市況により想定以上の延滞率が発生する可能性があったわけです。米国の住宅市況のバブル崩壊自体は一国の問題としても、サブプライムローンの融資残高が155兆円(米国、国内総生産の約1%)を超える規模は、実は金融の円滑な流れを止める力があることが理解されており、関係者は戦々恐々としているのです。

復旧力問われる「カンバン」

新潟県中越沖地震で被災した自動車部品メーカーの操業停止を受けて、50兆円産業の動きが止まった事実を新聞記事は伝えています。「カンバン」方式は、「ジャスト・イン・タイム」とも呼ばれ、在庫をほとんど持たないという製造業の夢を実現したシステムです。また、エリアフ・ゴールドラット博士のTOC(制約条件の理論)と併用してマネジメントを行うという経営科学の先端領域と、その注目は生産現場を超えて広がっているのです。

今回の事故で注目すべきは、「ジャスト・イン・タイム」の良さを阻害せずに、「リスク」という糊代(のりしろ)をどう優先順位をつけてマネジメントしていくかという課題でした。事業継続管理(BCM)自体は、内閣府・経済産業省など国も力を入れて、中小企業にもその導入を推奨しています。

しかし求められているのは、「ジャスト・イン・タイム」と「TOC」そして「リスク」の適正計画と管理に他ならないのです。

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

つい最近利用した航空機の手洗いボールの前に「次の方のために、軽く水気をふき取って下さい」と掲示してありました。なるほど、と思いその通りにし(なぜか)気分良く席に戻りましたが、そのきれいな状態はその後も暫く続きました。顧客自身の行動と乗務員の行動...。10時間以上の長時間のフライトで複数回お世話になる場所、他にも快適である理由は沢山あったのですが、これがサービスの基本だと思ったものです。前職で商業施設の快適性を追求していた折、自身で出した結論めいたことが、「アメニティとは、掃除の行き届いたトイレである」という言葉。JALの皆さん、どうかその日本人らしい細やかなお心遣いをお続け下さい。(櫻井)

RM INFORMATION VOL.57 2007. 9

2007年9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。