

## 11月号CONTENTS

### 目前に迫る危機

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第68回 会社の保険その31

企業を取巻くリスクとその対策 安全管理体制構築の必要性

時流を読む 「景気冷え込み 一段と【NY株急落】」「三菱UFJ」、3日で決断」

### 目前に迫る危機

#### 新型インフルエンザと企業防衛

人から人に感染した事例387件、うち死亡245人、致死率63.3%、40歳以下の若年層ほど死亡率が高い。いま、その恐怖が目の前に近づきつつあります。上記の統計数値は、今年9月時点の鳥インフルエンザH5N1型による感染データです。WHO(世界保健機関)では、パンデミックを6フェーズに分類しており、鳥インフルエンザが新型インフルエンザになった場合のパンデミック段階を、現在第3フェーズにあると報告しています。パンデミックとは、ある感染症や伝染病が世界的に大流行することを表す用語です。感染爆発とも訳されるこの現象は、14世紀の黒死病(ペスト)、19~20世紀のコレラ、1918年のスペイン・インフルエンザなどが代表例です。スペイン・インフルエンザでは、当時の世界人口の50%以上にあたる6億人が感染、日本でも約39万人が死亡したと伝えられています。もし仮に、新型インフルエンザが猛威を振るい、私達に襲って来たとしたら？それが現実に近づいて来ているとWHOが警鐘を鳴らしたのです。

国内では、厚生労働省が7月末に関連情報を公表しています。(下記HP参照)

パンデミック間期	ヒト感染のリスクは低い	1
動物間に新しい亜型ウイルスが存在するがヒト感染はない	ヒト感染のリスクはより高い	2
パンデミックアラート期	ヒト-ヒト感染は無いが、または極めて限定されている	4
	ヒト-ヒト感染が増加していることの証拠がある	
	かなりの数のヒト-ヒト感染があることの証拠がある	
パンデミック期	効率よく持続したヒト-ヒト感染が確立	6

WHOによる「世界インフルエンザ事象対策計画」における警報フェーズ より抜粋

厚労省が公表した「新型インフルエンザ行動計画」によると、パンデミック第6フェーズでは、発症者率25%(3,200万人)、致死率0.5~2.0%(17~64万人)、入院患者数200万人、欠勤率最大40%、GDP損失約20兆円。企業では労働力や原材料等の不足、資金繰りの悪化、商品ルートの途絶など多大な影響が予測されています。

第4フェーズでも、発生箇所により海外または国内出張の中止や発生地域の事業所の休業または事業縮小など、具体的な行動目標が盛り込まれています。

02~03年中国広東省、香港、台湾などで猛威を振るったSARS(重症急性呼吸器症候群)(8,069人感染、775人死亡)での混乱から推定しても、発生地域では、経済活動・市民生活に大きな影響が出るものと考えられます。

もし国内大都市部で、新型インフルエンザのパンデミックが発生したら、やがて経済活動は麻痺寸前になるという予測を、国は公表しています。

現在、BCP(事業継続計画)の策定と併せて、この新型インフルエンザ対策にも着手する企業が、大企業を中心に増えています。がその一方で、中小企業は遅れています。石油等原価の高騰、金融機関の貸し渋り、消費の低迷など目先の経営対策で頭が一杯という状況にあるからです。しかし、少なくとも、基本知識と厚労省が公表する「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」の内容だけでも認識していくことが大切だと思います。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/index.html>

# 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68回～

## 会社の保険 その31 会社の保険管理

本号は、保険契約に関して、予算化の考え方の実際に踏み込んで参ります。保険契約の予算化は、会社の経営計画における予算化と同列に考えます。未来は誰もが予見できないように、計画した目標は狂うことの方が当たり前です。中小・零細企業では尚更でしょう。だから、「経営計画の立案はムダ」と考える経営者もいますが、“経営計画は、どの程度自分が考えた未来像とギャップが生まれたのかを知り、現状認識と課題認識の本質を掴むために作成”します。会社を成長させるためには、経営トップが自ら全体を把握しておかなければなりません。成長していく会社の多くには、必ず経営計画があり、これを運用しています。

さて、保険契約の予算化の前に、経営計画を立案していない会社は、まず最低限の経営計画立案から始めます。最初は綿密でなく、自社の利益構造くらいをできるだけ正確に認識し、将来動向を考えてみます。経営に係る諸種コストも、何にどの程度支払われていたかを確認するだけでも気付きになります。経営者自身が、“経営の見える化”を前進させましょう。きっと利益体質へと転換できる気付きが得られるでしょう。“経営計画は、経営者自身が策定することが必須条件”と肝に銘じてください。経営計画作成で自社のコスト構造も導かれます。

ここで同時に、会社の存続を脅かすリスクについても検証します。リスクを未然に防止する対策コスト等を分析・管理する手法を、日本アルマックでは「リスク管理会計」と呼び、提唱しています。

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。

本号では、少なくとも毎年支払っている保険料だけでも予算化し管理する方法をご案内します。

保険料の予算化では、実際に年間支払う保険の必要価値を考えます。保険料の対価としての必要価値には、主に以下の2つがあります。

### 保険目的の事案が実際に起きた際に支払われる保険金

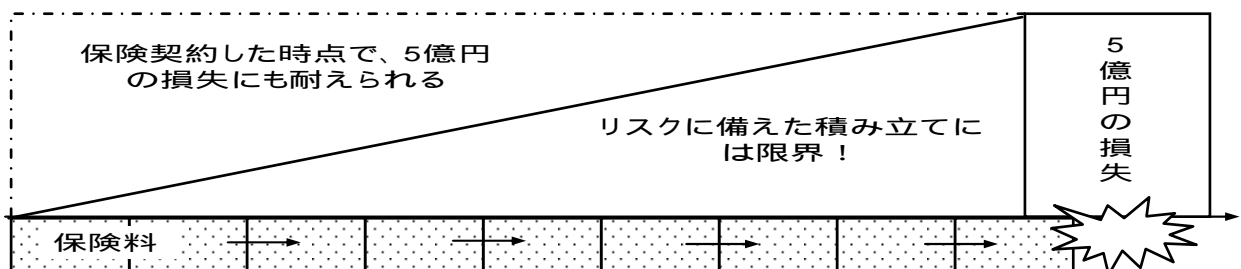
保険会社の運用等の差益により得られる積立金  
原則的には、会社の存続を危くする等のリスクが発生したことで、経営破たんすることを防ぐ目的で保険契約をするのが通常です。保険とは、リスクに伴う経済的損失を第三者(保険会社等)に移転する、上記の目的が基本になります。このリスク対策に毎年支払う保険料を、「リスクの平準化」と呼びますが、これこそ保険の特徴的機能です。少し分かりづらいので事例で説明します。

#### (例) 5億円の価値の建物が全焼する。

5億円の建物が全焼した場合、会社の決算書は単純に5億円の特別損失が計上されます。多少、黒字の会社でも赤字になることが予測されます。倒産する会社もあることでしょう。もし5億円の火災保険に加入していれば、5億円の「保険金」が入り、会社は倒産だけでなく、赤字決算も免れます。これが「保険」本来の優れた機能です。

この会社が、5億円の火災保険契約を保険会社と契約することで、毎年50万円の保険料を支払っていたとすれば、この50万円のコストが、万一の際に赤字または倒産しないための必要経費になるわけです。少ない負担で大きなリスクを平準化させることを、「保険の平準化機能」と言います。

次回は平準化機能と「積立金」を説明いたします。



保険のリスク平準化機能 = リスク平準化コストの予算化

## 安全管理体制の欠如により死亡事故が発生 巨額の賠償金と信用失墜から廃業へ

### 安全管理体制構築の必要性

平成 年5月、兵庫県で卸売業を営むA社において営業車両が交通事故を起こし、運転手と助手席の営業部長が死亡する事故が発生した。事故の原因は急ブレーキを踏んだことによるスリップであるが、その後の調査において耐用年数を何年も越えて使用していた実態と車検漏れの事実が発覚した。この事故で死亡した遺族からは会社が車両管理を適切に行っていなかったこと、法令点検を怠っていたことを理由として、安全配慮義務違反の賠償請求を提起された。賠償金として二人分で1億円を超える損害が発生し、さらに企業としての社会的信用を失墜し売上が急速に減少したことにより廃業せざるを得なかった。

安全管理や法定点検等作業を無理して自社内で処理しようとするのがリスク量を増大させ、事故の発生を助長する結果になる事もあります。

安全管理体制の構築はCSR(企業の社会的責任)やコンプライアンス経営が叫ばれる昨今においては必要不可欠です。また、近年の就業環境の変化から、帰属意識の低い従業員が増加している事も企業の安全配慮義務の必要性を高めています。

安全管理や定期点検、メンテナンスについては、特殊な技術やノウハウを必要とするものや、煩雑な手続で自社で管理できない場合は、メンテナンスリースや外部委託という形でリスクを移転するケースが増えています。

### 発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

風評リスクも含めた発生強度は企業規模が大きいくらい、大きいと言えます。また発生頻度については、逆に安全管理体制の整備が確立していない中小規模の事業所で高くなる傾向があると言えます。

### 【リスク対策】

安全対策の欠如は安全配慮義務違反として使用者責任を問われるだけでなく、第三者を巻き込む事故にも繋がる可能性があり、コンプライアンス違反を含む場合においては、事業の存続を揺るがすような大きな損害に発展するケースが想定されるため、基本的にはリスクコントロール対策を重要視する必要があります。

### リスクコントロール対策(技術的対策)

- ・法定点検を最低条件とする、適切なメンテナンスの実施
- ・安全管理体制(役割分担・マニュアル等の整備)の確立の実践
- ・専門業者やリース会社等への外部委託によるリスクの移転

### リスクファイナンス対策(財務的対策)

- ・使用者責任保険等の安全配慮義務違反に対応する保険の検討
- ・第三者への賠償責任保険の検討

株式会社アルマック関西  
リスクコンサルタント・社会保険労務士  
伊藤 健吾

# 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。

## 景気冷え込み 一段と 【NY株急落】

記事は、サブプライム問題を受けた金融不安が欧州などにも飛び火した一連の金融危機を報じています。9月29日の米株式市場ではダウ工業株三十種平均が過去百年超の歴史で最大の下げを記録しました。金融危機の連鎖の歯止めはその後もかかっておらず、一段と景気を冷え込ませるリスクを織り込む状況にあります。需給バランスで物の値段が決まっていた時代は終焉し、信用取引急増の時代へと大きく変遷しています。金融市場は先物、スワップ、デリバティブなど、金融工学という言葉に現されるように、より高度化、高利用化されています。市場規模の膨らみと比例するように、経済実態は分かりづらくなっている姿をサブプライム問題は私たちに教えてくれています。私たちは、あれよあれよと高騰する原油価格に振り回されたかと思うと、株価の大暴落に驚きます。さらに弱い国の通貨のいくつかはデフォルト寸前にあり、危機連鎖の歯止め如何で、経済問題だけでは済まなくなるでしょう。

## 三菱UFJ、3日で決断

記事は、三菱UFJフィナンシャル・グループが米証券二位のモルガン・スタンレーへの第三者割当増資を引受け、普通株式を最大20%取得する方向の合意を、「千載一遇の機会」と捉え、3日という電光石火の決断をしたことに触れています。三菱UFJの投資額はモルガン・スタンレー向け9千億円に加え、米地銀や国内消費者金融へのTOB(株式公開買付け)分を加えて、1兆4千億円に上ると見られており、金融関係者注目の的になっています。野村ホールディングスも破綻した米証券四位のリーマン・ブラザーズの欧州部門や日本法人の買収に動きました。株式投資の格言に、「落ちてくるナイフは、地面に刺さるまで抜くな」とあります。これをなぞって、今回の三菱UFJの投資に懐疑的な識者もいます。「大底」と「天井」は神のみぞ知ります。地面に刺さった瞬間は誰も予測できませんが、M&A投資にしても、同様と考えます。不良債権処理も一段落し、一時的に好調である国内メガバンクの今後の動きに興味を覚えてしまいます。

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

「小魚を食べないと大きくなれないよ」「小魚を食べると大きくなれるよ」あなたは、お子さんにどちらを云っていますか？前者で育った子は、「不安」なイメージがつわり、元気がない。一方、後者は「可能性」を信じ、すくすくと元気に育つ。先月の日本アルマック主催セミナー「人と組織を活性化する思考の秘訣」での講師のお話です。「ダメ」という言葉も、気をつけたい言葉ですね。云われる側にとって非常に不快でイヤな言葉、いつもぶつけられていると、やがて心を閉ざし、いつしか「自分には出来る」という気持ちさえ持たなくなってしまふ...更に問題なのは、自分に「ダメ」を出す相手に不信感を持つようになってしまふこと、ひいては親子関係の崩壊につながるのだとか...。「ダメ」を出しそうになったら、上記の「小魚」の後者に言い替えるように努力しようと、改めて思いました。さて、あなたは職場で、どちらのことばを使っていますか？(櫻井)

RM INFORMATION VOL.71 11  
2008.  
2008年11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。