

2月号CONTENTS

リスクはチャンスなり！

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第59回 会社の保険その22

企業を取巻くリスクとその対策 購買業務リスク

時流を読む 「消費者保護 契約取り消し対象拡大」「沈む国と通貨の物語」

リスクはチャンスなり！

アメーバ経営 とリスクマネジメント

2008年は、株大暴落からスタートし、サブプライム問題、原油高、政局の歪み現象と昨年の余波を引きずった形の幕開けになりました。しかし、目を転ずれば明るいニュースや次世代型技術の発見や開発もあり、思わずワクワクすることもあるでしょう。

今回は成功者といわれる人の意見に耳を傾けてみましょう。元財団法人ニュービジネス協議会専務理事の下村澄氏は、自著「人間の品格」において、一代で成功を収めた経営者に対して、「あなたが成功した理由を1つ挙げるとすれば、それは何ですか」という質問にすべて例外なく「運」であると答えた、と述べておられます。ここでは「運」についてこう表現されています。「与えられた運命に甘んじ、その中に埋没して流され、翻弄される。これが「宿命」である。だが、その運命を変えようとする生き方がある。努力し、与えられた運命を自分が望む方向に変えていく。これが「立命」である」と。

これをリスク管理の視点から表現すると、会社にはそれぞれ数多くの事業経営を阻害するリスク（運命）がある。そのリスクに対し何もしないで、日常に埋没して流され、翻弄された結果、事業は破綻する（宿命）。しかし、努力し、与えられたリスク環境を変えようと、自分が望む方向に変えようとした（リスク管理＝立命）結果、会社は発展・存続していく、となります。どんなリスクもチャンスに変えて行けるものなのだ、と成功者が証明していると思いませんか。

リスクをチャンスに変えるという発想は、練習や実技訓練で鍛えていくことができます。前述の下村氏が師と仰ぐ安岡正篤氏は、「“才”という字は名詞では働き・能力の意だが、副詞だと“わずかに”という意味になる。能力というものは非常に大事なものだが、それだけではわずかなものにすぎない。」と語っています。

努力し、与えられた環境、状況を自分の望む方向に変えていくことは、きっと誰でもできることなのかもしれないと勇気付けられる言葉です。

ここで、成功者の一人、京セラ名誉会長である稲盛和夫氏のエピソードをご紹介します。

「…ようやく事業が軌道に乗り始めたと思った矢先、創業二年目に入社した高卒社員11名が、生活の保障を求め突然団体交渉を申し入れてきたのです。…私は会社を、「稲盛和夫の技術を世に問う場」と思っていたが、若い従業員たちは一生を託そうと入社してくる。」
「その時から、私は「稲盛和夫の技術を世に問う場」という当初の目的を捨て去り、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と経営理念を定めました。」

その後の京セラの発展は誰もが知ることで、自身に襲いかかったリスクに、誰もがこのように潔く自身を変えられるものではありません。稲盛和夫という人物の大きさが感じられます。

では最後に頭の体操を。下図は有名な「ナインドット課題」です。4つの線で、すべてのドットに線を引いてくださいという単純な問題です。

回答は次ページに掲載

この問題は左脳と右脳のバランス感覚を磨く問題とされ、大局的、全体的視点から物事を考えるという練習技法です。ナインドットの枠に縛られていると絶対に解けない問題です。是非試しに挑戦してみてください。

アメーバ経営とは、京セラの経営モデルを言い、稲盛氏が会社を経営していく中で、自らの経営哲学を実現していくために創り出した経営手法のことです。

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59回～

会社の保険

その22 取引信用保険(6)

本号より、取引信用保険の核心にふれてまいります。

取引信用保険は一般の保険商品のイメージとは異なる特徴があります。例えば、会社が火災保険に加入する場合には「この建物とこの建物は引き受けするけれども、この建物は引き受けしませんよ」ということはあまりありません。ところが取引信用保険は違います。

下の表をご覧ください。株式会社 商事の取引先がA社からK社まで11社並んでいます。各社名の隣に二つの欄がありますが、左側は 商事が希望した、それぞれの取引先に対する信用限度希望額を表しており、右側は保険会社がこの金額までだったら引き受けますと回答した信用限度額が掲載されています。

A社やC社のように、 商事が希望した信用限度額と保険会社が引き受けると回答した信用限度額が一致(満額回答)している会社もあれば、B社のように削減されて回答してきている会社も散見されます。

さらに、G社やI社では、まったく引き受けしないという厳しい回答が返ってきました。一般の保険商品の場合、「これでは保険に加入する意味がないのでは？」と考えてしまうでしょう。しかしこの保険では、「取引先の信用状況を、社長さんや担当者の勤ではなく、保険会社の信用調査を通じ、客観的に認識できる」というメリットを見出せます。与信管理では、保険に加入する加入しないに関係なく、信用調査会社等への調査依頼コスト、与信管理用システム又は市販ソフトの購入費用、営業マンへの教育研修や

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。

現地調査・風評調査など、いろいろなコストをかけているものです。

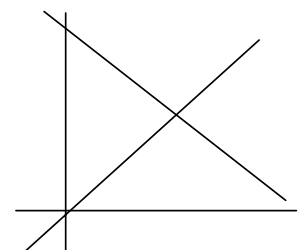
これらリスク対策コストの総額と、保険加入する場合とで、どこまでコストの改善と対策効果が図れるかを比較しながら、保険契約をするか否かを検討していきます。この保険商品は、その会社が抱える与信リスクの内容を包括的に現状把握し、分析・評価された情報から、対策案を検討していく中において、保険の必要性、また保険契約をするにしても、どのような条件で保険会社に引き受けを依頼するかといった戦略的意思決定が必要になります。変な表現ですが、他の保険商品ではなかなか味わえない醍醐味があります。

さて日本アルマックに、アライアンス(業務提携)事業というものがあります。これは、保険代理店を経営する方々が、保険事業のサービス品質向上の発展型として、「リスク管理サービス企業」へ事業機会創造を図る、というものです。保険を販売する事業形態からの転換を目的に、お客様(企業)の視点に立って、リスクに伴う経済的損失に備える対策(リスクファイナンスと呼びます)を、主にリスク対策の提案を行うという形で活動に取り組んでいます。「取引信用保険」は、お客様の視点で、リスク対策を図るための基本要素が満載されているため、この商品の取扱能力獲得は、リスク管理サービス業のための必要スキルとして、1つの登竜門となっています。

今回は、取引信用保険を活用したリスク対策の実際に踏み込んでまいりたいと思います。(つづく)

社名	商事 信用限度 希望額	保険会社 回答 信用限度額
A社	1億5,000万円	1億5,000万円
B社	1億3,000万円	1億円
C社	1億2,000万円	1億2,000万円
D社	7,000万円	2,000万円
E社	6,000万円	6,000万円
F社	5,000万円	5,000万円
G社	5,000万円	0円
H社	5,000万円	5,000万円
I社	3,000万円	0円
J社	3,000万円	1,000万円
K社	2,000万円	2,000万円
計	7億6,000万円	5億8,000万円

【前頁の回答】



原材料の仕入れ価格の高騰により 利益が圧迫され赤字決算へ

購買業務リスク

兵庫県の子具製造会社A社は、海外の特殊な木材を用いた高級家具作りをメインとしており、県内でも有数の家具製品の製造会社であった。しかし、ある年を境にして競合他社の出現によりその木材の仕入れ・調達が難しくなり、製品の製造ペースが著しくダウンした。売上の大半を占めていた家具の製造が減退したことによって、売上が大幅な減少となったため、A社は仕入れ価格を上げることを条件に従来通りの仕入れ量を確保したが、その後も製造原価が高騰し続け、代替仕入先の確保等他の対策を打たなかった結果ついに赤字決算を組まざるを得なくなった。

あらゆる企業において、サービス提供の原点となる原材料や商品の仕入れは欠かすことの出来ない業務です。そして、業種にもよりますが、その供給が滞ることによって、サービス提供そのものが停止してしまい、売上に大きな影響をもたらすことが考えられます。

原材料が不足してしまうと製造ラインがストップしてしまいますし、必要以上に高いコストで仕入れることによって生産性の低下をもたらします。かといって価格だけで仕入れを考えると不良製品が発生するというリスクも考えられるでしょう。また、必要に応じた仕入れができないと、せっかくの収益機会を逃してしまうというリスクもあります。

材料や商品の購買業務は企業の収入獲得に絶対に欠かせないものであり、適切な原材料を適切な価格で、必要に応じた量を継続的に確保していく必要があります。

発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

その会社の取引状況に応じてリスクの大きさはまちまちであり、特定の業者との取引しかない企業や特殊なあるいは有限な物質を仕入れている企業は発生頻度が高いと考えられます。また、1社への依存度の高さはそのままリスクの強度に繋がるため、注意が必要です。

【リスク対策】

基本的には、この種のリスクはビジネスリスクと捉えられるので、保険でのリスクヘッジは不可能であり、財務基盤を確立していくか、在庫調整や取引先の確保等でリスクをコントロールしていく対策が中心となります。

リスクコントロール対策(技術的対策)

- ・購買先・販売商品等の分散(特定商品・製品への依存からの脱却)
- ・代替商品・部品・材料の確保(価格上昇・商品材料不足への対応)
- ・材料・商品マーケットの分析(将来的な供給状況の把握)
- ・適正な在庫管理(不良在庫等の無駄を無くす)
- ・材料・商品の安全性・品質のチェック(PL・品質汚染対策)

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

2月13日(水) 18:30 ~開催の全国リスクマネジメント研究会は、海難事故・船舶テロから学ぶ企業のリスクマネジメント。爆発予告の電話対応のデモも予定しています。BCPの効果的な運用方法について、一度考察されてみてはいかがでしょうか？

詳細は、http://www.almac.co.jp/page.html/rm_study/index.html か、末尾記載の連絡先にお問合せ下さい。

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。

消費者保護

契約取り消し対象拡大

記事は、内閣府が悪質商法の対象を強化し、すべての取引を対象とする消費者契約法を改正し、消費者保護を徹底する動きを掲載しています。2009年通常国会に改正案を提出する流れであり、店舗販売を含めこれまで特定商取引6業種対象外の企業にとっては大きなリスクとなる可能性が考えられます。小売店はメーカー及び卸売会社又は海外等から輸入するなどし、商品を仕入れてきます。改正案では「1.商品の品質、性能、価格で虚偽の説明」「2.消費者に不利益な事実を告げない」「3.販売者が居座る。消費者を監禁」などに該当した場合に契約取り消しの対象になるとされています。商品の品質や消費者に不利益な事実を告げないという行為を立証することは非常に難しい問題です。法律のグレーゾーンが拡大するという事は、直接的な苦情以上に、ネットや各種メディア、口コミ等の風評損害をこれまで以上に受ける可能性が指摘できるからです。

沈む国と通貨の物語

タイトルは、日本経済新聞1月1日の1面トップ記事(特集)です。日本は長いデフレと低成長そして円安と世界からみて日本は縮んでいるように思えます。日本が今後どうなるのかを通貨を通して特集記事は伝えていきます。日本の課題とは何でしょうか？日本は世界第二位の経済大国であり、企業の国際化も着実に進んでいます。アニメ文化、オタク文化を世界に輸出している空想(バーチャル)を現実化する能力は凄いものです。しかし、人口減少社会にありながら外国人労働者受け入れには規制も多く、国民も柔軟性に乏しいかに見えます。確かに課題はたくさんあります。円通貨は他国でほとんど使われていませんし、日本語も同様です。企業の国際化は進んでいるといっても、言語や通貨に圧倒的な壁があるからこそ、他国以上に情報発信するエネルギーを必要とします。考えてみてください、世界が自分の庭のような感覚になれば、きっとチャンスが無限に広がって見えるに違いないのですから。

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

星野道夫さんの写真をご覧になったことはありますか。小学校の卒業文集に寄せた一文「浅き川も深く渡れ」なんという感性なのでしょう。彼の目を通した動物たち、自然の風景がとても愛おしく感じられ、なぜか自ずと涙が流れました。写真を見た翌日、熊の生態を知りつくした筈の彼が、その熊に襲われ亡くなったという事実にショックを受けたという知人と、偶然、話をしました。命は生まれかわるもの、ということ、極北に住むシロクマ=ナヌークの言葉という形で、彼は著していたのです。「われわれは、みな、大地の一部。(略)いつの日か、わたしたちは、氷の世界で出会うだろう。そのとき、おまえがいのちを落としても、わたしがいのちを落としても、どちらでもよいのだ」『ナヌークの贈りもの』より。広大な氷の世界を歩き続けるシロクマを見るにつけ、人間の営みの結果もたらされた地球温暖化の影響を真っ先に受けている彼らに申し訳ない気持ちでいっぱいになるのは、私だけでしょうか...(櫻井)

RM INFORMATION VOL.62 2008.2

2008年2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。