

## 11月号 CONTENTS

- 日本の変化について行けますか？
- FRM…財務リスクマネジメント 貸し倒れリスク（クレジットリスク）
- 初めてでもわかるリスクマネジメント なぜリスクマネジメントが必要なのか
- 時流を読む「ファーストリ、逆風下の躍進」「自民党半世紀、党勢 経済成長とともに」

## 日本の変化について行けますか？

### 第5回 伸びる産業、廃れる産業

日産自動車の発表によると、小型車などの低価格車種はアジアなどの海外で生産し、高付加価値車種を国内で生産するとのことだ。この流れは当然の選択であり、ほかの企業も同じ流れだろう。それは、円高の影響もあるだろうし、人件費を含む生産コストも安い国で低付加価値商品は作らざるを得ない状況に追い込まれている。これは70年代、80年代のアメリカにも見られた傾向だった。その結果、GM、フォード、クライスラーは高付加価値車の生産を国内に残し、低価格車を海外で生産するようになった。高価格帯の自動車は不況に弱く、今回のサブプライムローンの世界不況で大打撃を受けてしまったのだ。ここで申し上げておきたいことは、低付加価値の製造業は海外に生産工場を移転させる動きを加速させる中で、国内の中小の部品メーカーなどは、どのように生き残るかの正念場を迎えている。衰退する製造業の生き残りは、やはり「環境」と「知的財産権」、そして、原子力発電、航空機製造といった「高付加価値製造業」が生き残りのキーワードになりそうだ。

さて、新政権下での「ダム工事中止」は、地方の建設業に与える影響が大きい。

では、ダム工事を止めて何を国はするのか？考えられるのは「木を植える」林業だ。林業は「環境」のテーマに合っているし、CO<sub>2</sub>排出権価値の増大から産業として再生できる可能性が高まってきた。特

に土木関連業者の林業への参入はチャンスになると思われる。

これは農業も同じことが言える。環境、CO<sub>2</sub>、無農薬などをテーマとした新しい農業工場が動き出している。特に一般法人の農業参入により、個人の投資よりはるかに大きな投資が見込まれる。農業分野の成長も大きなチャンスになるだろう。

福祉などは大きいテーマであることは間違いないが、付加価値が小さい。ロボットなどの開発が進めば少しは生産性が上がるのか。

観光産業はどうか。高速道路の無料化により、より地方に遠出できるようになる。ここには新しい顧客開拓の高付加価値が生まれる可能性が高い。その代わり、個性的で魅力的な観光地、旅館・ホテルなどが選ばれるだろうから、その競争は激しくなる。

ところで、高速道路無料化は、いろいろな産業にも大きな高付加価値を生むことは間違いない。日本通運一社で200億円の利益が出るのだそうだ。もちろん、農業、製造業などもその恩恵は大きい。その結果、消費者にも生活コスト削減の付加価値が生まれる。全体での経済効果は数兆円を超える。この効果は大きい。

いずれにせよ、新しい時代のキーワード、そして、リスクとチャンスを確認していただきたい。

# Financial Risk Management

## 財務リスクマネジメント

### 「貸し倒れリスク(クレジットリスク)」

貸し倒れリスクに対するリスクファイナンス(財務リスクマネジメント)だが、企業倒産が急増しているため必要なのだが、相変わらず古い管理をしている企業はまだ多いのが実情だ。

リスク対策とすれば、

1. リスクコントロール…信用度、取引額から取引先を調査し、マトリクスを作る。これにより、取引額を中止する得意先、売掛金を減少させる取引先、もっと取引金額を増加させる先を選別する。

2. リスクファイナンス…保険でカバーできる取引先・金額を確定させる。それでも、カバーできない分は、引当金・準備金の用意をする。その金額と時間を計算する。となる。

貸し倒れの保険、これは保険の中でも難しい分野だ。また、全ての保険会社が取り扱っているわけではないので、保険代理店や保険会社の社員さえも理解していないことが多い。

また、日本の保険会社は比較的大きい企業(売上50億円以上)のカバーだけするケースが多いので、小型の企業には保険会社が勧めないのも、知らない方が多い所以となっている。(一部、三井住友海上保険が小額の取引額でも引き受ける商品を発売している。)

この貸し倒れリスクは、日本の保険会社は得意ではない。むしろ、EU、特にフランス、ドイツの保険会社が特異性をもっているのが、検討してみてもいいかだろうか。売上額が3億~5億円の企業も取り扱っている。ただし、貸し倒れ率の高い建設業などを除外する事例も見受けられる。

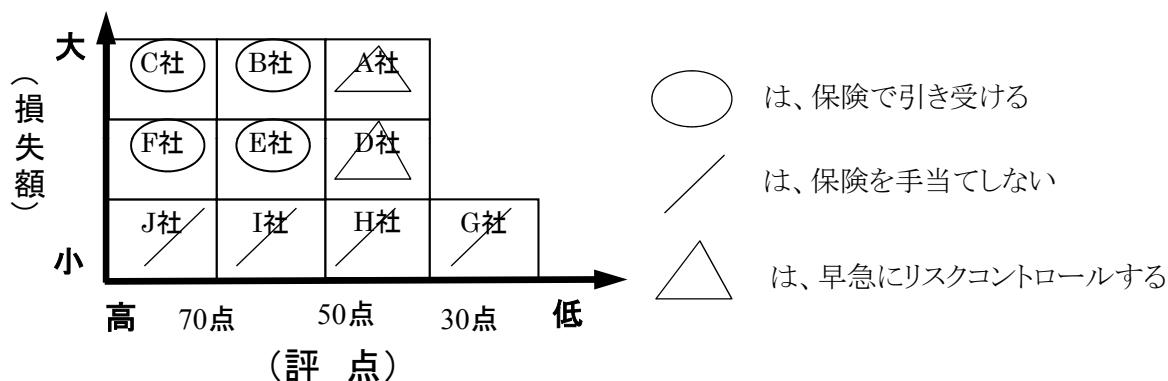
さて、以前にも書いたが、貸し倒れのリスクは、やはり、引当金・準備金をいかにうまく活用するかだ。有税という小さなことにこだわって、貸し倒れという大きなリスクに対応しないのは、経営者としてはいかなものだろうか。また、それを指導できない会計事務所も問題だ。

ここは、もう一度、保険代理店、会計事務所のレベルを確かめ直す時期が来ていると思う。

経済成長率が1%の日本、一回の損失を取り返せない時代なのだ。ぜひ、経営者のパートナーとして、リスクマネジメントが理解できる方をお探しいただきたい。

パートナーを選ぶとき、自分がリスクマネジメントを勉強していないと、リスクマネジメントができる人かどうか判断できないだろう。したがって、経営者・幹部が先に勉強しなければならないことを、付け加えておこう。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹





## なぜ、いま

# 「リスクマネジメント」が必要なのか

### 結果の平等から機会の平等へ

わが国において、いまほど、リスクマネジメントの重要性が叫ばれている時代はない。なぜ、いまリスクマネジメントが、これほど必要とされているのだろうか。

それは、「官」の規制に守られていた時代が終わり、いま私たちが「民」の時代を迎えていることと深く関係している。

「官」の時代には「結果の平等」というものがあり、個人や企業は、国という“傘”に守られていた。しかし「民」の時代にあるのは、「機会の平等」である。確かに、様々な規制が撤廃されて、個人や企業は何をするにも自由になってきた。その代わり、結果は保証されていない。私たちは、自分のやったことに対して自己責任を負わなくてはならなくなったのだ。

このような時代は、経営者が判断を間違えると、

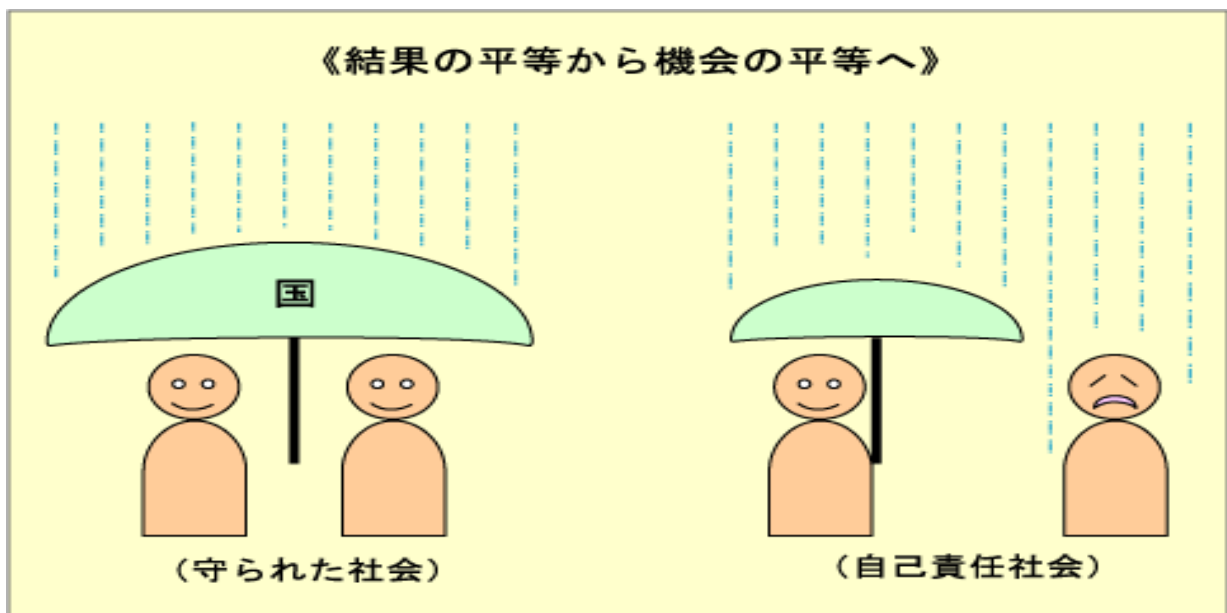
企業はあっという間に淘汰されてしまう。生き残るためには「イエス」「ノー」を素早く決断することが条件だ。そのためには、従来の危機管理では間に合わない。常にリスクをマネジメントしていかなければならないのである。

この点から、リスクマネジメントを次のように定義することができるだろう。

「リスクを念頭において、イエスかノーを早く正しく決断し、組織(企業)の最大価値を図るための経営管理システム」

ここで重要なのは、リスクは未来のものであるということだ。そして、未来を知るためには過去を知る必要がある。私たちは、過去を学ぶことによって未来のリスクを予測することが可能になる。

※次回は、具体的に日本の潮流を追って参ります。



第150回全国リスクマネジメント研究会：11月11日(水)18：30～ 於：(株)日本アルマック セミナールム

『クライシスコミュニケーション』について、エンカツ社株式会社の宇於崎様にお話し頂きます。

※詳細は、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。

## ファーストリテイリング、 逆風下の躍進

セブン&アイ、イオンなどの流通業が低迷する中、ユニクロなどの店舗展開するファーストリテイリングが業績を伸ばす。

営業利益率では、セブン&アイが5.0%、イオンが2.4%、ファストリが15.9%だ。金額でもイオンに迫る勢い。多くの品揃え、売上は大きいのだが、利益率が低いスーパーと、安い洋服に特化して15.9%の営業利益率を稼ぎ出すファストリ。ビジネスモデルが変化してきている。

百貨店が成長し衰退する時期、スーパーが成長し衰退する。コンビニも衰退の影が見えてきた。今の急成長は通信販売だ。コンビニ業界を追い抜いた。地上デジタルテレビが普及すればさらに成長が期待できる。

ダムを止め木を植える。建設土木業は衰退し林業が成長産業になるかもしれない。また、農業も企業が本格参入する時期を迎え、成長が期待できそうだ。このように時代とともに産業の入れ替わりが起こる。新しい時代の動きを見ながら変化に対応していかなければならない時代なのだ。

## 自民党半世紀、 党勢 経済成長とともに

1956年～73年度のオイルショックまでの経済成長率は9.3%、74年～90年度は4.5%、91年～08年度は1%だ。1%成長ではチャンスは少ない。そうした国民の不満で自民党は選挙に敗れた。政治と行政、そして財界のもたれあいで成長できなくなった日本。これからどうなるのか。

野球からこの低成長に生き残る経営を見てみよう。9%成長は攻撃で9点取れる経営、1%は1点しか取れない経営としよう。1点しか取れないチームが勝つ方法は失点を0点にするしかない。つまり、リスクマネジメントで失点を少なくする経営が求められる。

では、野球ではどのようにするか。それは、点を取られるバッターより、勝つ確率の高いピッチャーの精度を上げる。なぜピッチャーはバッターより勝てるのか。それは、ボールを先に持つことができるからだ。そうすれば、マネジメントサイクル、計画・実行・検証・改善のPDCAサイクルが活用できる。イチローも3割5部打つが6割5部は負けている。バッターで9点取る時代から、ピッチャーで0点で抑える経営、ではないだろうか。

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

「病気になる免疫生活のすすめ」(安保徹氏 新潟大学大学院医歯学総合研究科教授)という本を読んでいます。そこにあった「きれい好き過ぎると、免疫力が低下する」というフレーズが気になり、検索した所、【常在菌】(微生物)というキーワードに行きあたりました。寄生虫学で知られる藤田紘一郎氏(東京医科歯科大学名誉教授)も、「抗菌社会はピョウキ」と指摘しています。【皮膚常在菌】は、皮膚の脂肪を分解して脂肪酸を作り皮膚を守っているが、抗菌グッズはこれをやっつけてしまう。お風呂で石鹸を一回使うと【皮膚常在菌】の90%が流れてしまうが、残った10%が12時間で100%まで回復する。しかし強力なボディシャンプー(=合成洗剤)ではなかなか回復できない。また、抗菌性うがい薬の常用は、喉を守っている【常在菌】も一緒に殺してしまうため、結果的に免疫力を低下させることになる。身体に「よかれ」と思っていたことが、本来の治癒力、免疫力を低下させてしまっているという事実は、ショッキングです。健康に生きていくためには、賢くならなければ! (櫻井)



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。