

12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 福沢諭吉から見る財務
- 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 「中国、車生産1000万台突破」「ホンダ今期増益を確保」

日本の変化について行けますか？

第6回 9%成長時代の経営から 1%成長の経営へ

日本は1950年代から73年まで約9%の成長を続けてきました。今の中国が昔の日本と同じ場面を迎えているように思います。その後、74年～90年までの成長率が4%代、91年～08年までが1%の成長です。

野球に例えると、バッターが良くて、9点取れるチームは8点取られても試合に勝つことができます。4点を取れるチームは3点取られても勝ってます。しかし、1点しか取れないチームは相手の点数を0点に抑えなければ勝てないのです。つまり、守りを強くしなければ勝てないのです。バッター重視であった経営は、ピッチャー、キャッチャーを中心に、守りを固めなければ勝てない時代なのです。その流れが18年続いている日本の経営の見直しを迫られるのは当然なのです。

営業は確実性を高め、成功率が上がるマーケティングなどへのシフト、生産は競争力の高い利益率の高い経営資源への選択と集中、管理は法令遵守などのコンプライアンスが求められます。つまり、失敗確率を減らす、リスクを吸収できる利益率の確保、リスクを管理できる精度の高いリスクマネジメント経営が求められるのです。

ミスが少ない、失点が少ない経営、リスクマネジメント経営とは「リスクを念頭において、Yes・Noを早く正しく決断することによって、組織の最大価値を達成するための経営管理システム」です。そのためには、リスクの存在をしっかりと確認する必要が

あります。リスクの洗い出し、調査・分析・評価をし、優先順位を付け、対策を実行していきます。対策はリスクコントロールとリスクファイナンスに分かれます。コントロールは強度を下げるリスクの軽減、頻度を下げる低減を組み合わせ、対策の精度を高めていくのです。

リスクファイナンスは、リスクを利益、自己資本(純資産)で保有する方法と、保険などへ財務移転する方法があります。

リスクコントロールは、業種、業務により専門性が高くなるので、一人がすべてを管理することは出来ません。従って、自社の中で高める部分と、外部のコンサルタントを活用する部分を整理し、組み合わせることでリスク対策の精度を上げていきます。

また、ファイナンスは財務会計を取り入れた、引当金・準備金・任意積立金を計上していくことでリスクに対する財務力を強化していきます。しかし、財務力は継続した利益を確保することが求められます。大きな損失は明日発生する可能性もあるため、保険などの財務強化の方法が求められるのです。

これらの対策を効率的に論理的に組み合わせることで、経営のミスは少なくなり、安定的な利益を確保できるようになるのです。そこで得られた利益で内部留保が増え、その経営資源で次の売上に繋がられます。こうして、成長できる経営を実現するのです。

Financial Risk Management

財務リスクマネジメント

「福沢諭吉から見る財務」

財務の原点である会計、複式簿記は福沢諭吉が日本に伝えました。保険もまた福沢諭吉が伝えたものです。つまり、福沢諭吉によって日本に伝えられたこの二つで、わかりやすい、リスクに強い企業経営ができるようになったのです。

経営者に多い出身分野は営業とエンジニアです。人事労務、法律、財務といった分野から経営者になるケースは少ないように思います。それが、経営者の財務に対する考え方を甘くしているケースが多い原因ではないでしょうか。必然、会計事務所などへの依存率は高まります。また、優秀な経理マンを評価できず、結果社外に出てしまい、会計が弱くなっていくといった悪循環を繰り返すケースが多いのではないのでしょうか。

経営者に必要なスキルとして、財務、人事労務、法務が必要となってきました。前頁に書いた経営の精度を上げるためには、それらの要因である労務関連法、商法を含めた全般的な法務、そして財務を勉強することが求められます。業法に対しては敏感に反応されますが、その他の分野からのリスクも非常に増えています。個人情報、土壌汚染、内部告発などなど。これらに対応するリスクコントロール、リスク財務が求められます。

話は変わりますが、私は福沢諭吉にこの国の原点を感じます。金融ビッグバン、会計ビッグバン、民主

主義、自由、平等、新しい教育、すべて、この国の原点回帰を福沢諭吉が唱えたものです。(だから一万円札かどうかは分かりませんが。)

その中に金融と会計が入っているのです。整理してみると、

- 1.借入…自由化が進み、都銀が中小企業まで融資するようになってきた。その影響などで第二地銀、信用金庫、信用組合などが激減した。
- 2.金利…リスク細分型の金利となり、10%の金利を都銀が提供するようになった。
- 3.会計…国際会計基準、時価主義会計が大企業に進み、破綻する企業がでた。この流れが中小企業へ降りてくるのがいつになるのか、注目だ。
- 4.含み資産から時価主義へ…高成長時代は含み益経営ができやすかった。しかし、低成長では含みは作りにくい。生命保険などの含みを作る販売手法に惑わされ、契約してしまった企業。これからの時代に合うのかを検証してみる必要があるだろう。

このように、財務を取り巻く環境が、金融ビッグバン・会計ビッグバンによって確実に変わっている今の日本において、財務戦略を練り直すことが求められることになるでしょう。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

古い
金融・会計

新しい
金融・会計



なぜ、いま

「リスクマネジメント」が必要なのか

日本の潮流

「官」から「民」への潮流の変化は、元をたどれば、日本の産業構造の変化に遡ることができます。産業の空洞化により、第一次、第二次産業の従事者が減り、サービス業をはじめとする第三次産業従事者が増加していったことは、どなたもご存知でしょう。

第一次、第二次産業従事者が多かった時代は、国民の大多数が生産者でした。一方、第三次産業従事者は、純粋に消費者であり、おおかたが都市に住む人々です。

こういった都市型の消費者(生活者)が増加したことにより、世の中に二つの大きな動きが現れました。

その一つは、投票行動の変化。そしてもう一つは、コスト意識の高まりです。

投票行動の変化は、農村に基盤を持つ自民党の退潮を招き、やがては一種のクーデターともいえる1993年の細川政権の成立を迎えることになったのです。

一方、コスト意識が高くなった消費者は、規制に守られた高コスト体質の経済システムに反発し、あらゆる分野で規制緩和や自由化を求めるようになります。

こうした二つの流れを基礎において、これ以後、生活者主導の政策が次々に展開されていきます。その現れの一つが、2001年1月の行政

改革(1府12省庁への再編)であり、同年4月1日に施行された情報公開法、消費者契約法であり、金融商品のリスク開示義務なのです。こうした一連の動きは、まさに「官」から「民」への主権の移動といっても言い過ぎではありません。そして、その4月26日に「改革」を旗印にした小泉内閣が発足したこともまた、決して偶然ではないのです。

世の中の出来事は、あたかも偶然起きているように見えますが、このように、すべてが必然なのです。問題は、そのメカニズムが分かるか分からないかです。

メカニズムが分からない人は、自分が成功すれば「ラッキー」と感じ、失敗すれば「運が悪かった」で終わりです。

しかし、メカニズムが分かっている人にとっては、成功するのも必然であり、失敗するのも必然です。前もって対応できるから、失敗してもダメージを最小限にとどめることができます。これが、リスクマネジメントの基本的な考え方なのです。

※次回は、リスクマネジメントの目的、ハザードとリスク発生のメカニズムを中心に取り上げます。

第151回全国リスクマネジメント研究会：12月9日(水)18：30～ 於：(株)日本アルマック セミナールA

『すきまだらけの内部統制・BCP』～リスクマネジメントの視点からの検証～

弊社代表浦嶋が、会場のみなさんとともに検証して参ります。

※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。

中国、車生産1000万台突破 日本抜き世界一へ

いよいよ中国の自動車生産が世界一となった。この流れは当分続くと見られるし、日本の製造業の今後に大きな影響がありそうだ。

日本の経済成長は、自動車や家庭電化製品の輸出によって支えられてきた。しかし、国内市場は冷え込み、頼りにしてきた欧米市場でも販売・生産の減少率は大きい。

そうした中での中国の自動車生産世界一は、製造業の世界の流れを変える大きなひとつになる。また、これまでの製造業に依存してきた日本の産業・経済そのものの存在を脅かすことになるだろう。

本来、製造業は、人件費による経費率が高い。そのため、高賃金の日本より、低賃金の国へ生産を移転するのは当然のことだ。そのため、人だけでなく、技術まで海外へ移転してしまう。これは昔、欧米から技術移転した日本も同じだった。

これからの日本が、どのような生き方をしていくのか、ここが日本の将来の成長と没落の別れ目となるかもしれない。

ホンダ今期増益を確保 円高加速でも黒字化

トヨタの二期連続の赤字が続く中、ホンダは利益を伸ばしている。

トヨタの赤字の理由は三つあげられよう。

①欧米へのマーケット依存度が高いため、不況の影響が大きい。②普通車・高級車の販売比率が高いため、不況の影響が大きい。③ホンダに比べ、国内生産の比率が高いため、円高の影響を受けた。

一方、ホンダはどうだろうか。ホンダの業績の自身を検証してみると、①中国をはじめ、経済成長率の高いアジアでの業績の伸びが大きい。②特に二輪車の販売成長率が高く、不況に強い。③国内生産よりも海外生産比率がトヨタよりも高く、円高のリスクが少ない。などがあげられる。

このように、日本を代表する自動車メーカーだが、トヨタは赤字、ホンダは黒字と明暗がはっきりと分かれた。

今後の方向を考えた時、明らかにトヨタの苦戦が続く可能性は高く、ホンダの更なる成長は続くだろう。高級車志向のトヨタ、成長が大きく見込まれるアジアで確実に業績を伸ばすホンダ。特にバイク(小型)の存在が大きい。

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

看護師さんの勉強会に参加する機会を得ました。ご自身の辛い体験をも教材にした「医療業界を変えたい!」という熱い使命感に燃えた講師(奥山美奈氏)の元に集う参加者の皆さん。間違いなく「忙しい」職種の看護師さん達が、時間をやりくりし、お金というコストもかけて学びに来られる姿勢、熱意。志の高さに頭が下がります。こういう方が増えたら、時として辛い思いをする患者が減る!...と患者側の立場から、嬉しくなりました。石川から夜行バスで駆け付けた看護師さんも。そういう方がいらっしやると、全体的なモチベーションも更に上がるから不思議です。今回は、クレーム予防がテーマでしたが、「クレーム予防のためにスキルから入るなけれ、まず心ありき!」ということが、とても印象的でした。敬語や言葉じりではなく、心をきれいにすること。まず、「本当はこんなこと、云いたくないんだろうな」と信じ切る、「人の出会いに偶然はない」と感謝の心を持つ...渦中にあるは、なかなか難しいと思いますが、日常生活の中でも、実践できるようになったら、人間関係も円滑に流れていけるように思えます。

【ウェルネス研究会】<http://wellness.chiegumi.jp/com/SeminarReport.php?ct=7512737735&cs=5> (櫻井)



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。