

2月号CONTENTS

- 不況時代の処方箋
- リスクファイナンスを活用した企業防衛 第71回 会社の保険その34
- 企業を取巻くリスクとその対策 業務契約書の精査の必要性
- 時流を読む 「タクシー強盗 また2件」 「トヨタ営業赤字1500億円」

不況時代の処方箋

会社の顔をリスクマネジメントする

「改善活動に熱心な企業ほど、顧客指向でないために、顧客から評価されなくなり、支持されない企業になってしまう。課題を自分たちで決め、解決策を自分たち流で考え、自分たちの発想で決定してしまう、改善に加えて+革新・改革こそが必要。」
これは、『業績＝顧客の支持率』の理論と実践で著名な武田哲男氏の言葉です。

お客様第一主義、お客様の立場や視点で、など、マーケティング戦略の柱に『お客様(顧客)』を明確に位置づけする会社が増えています。しかし、実態は旧態依然のまま、目先の取り組みに留まっている会社が圧倒的に多いようです。CS(顧客満足)コンサルティングの第一人者、結木利奈氏は、最近流行のホスピタリティを超えるサービスが必要と言います。即ち、「高い値段を取って、良質のサービスをするのは当たり前!」「来客してくれたお客様に、自店の情報をスタッフが答えられるのも当たり前!」なのだそうです。「そこに在る物だけでなく、近隣の情報も含めてお客様の質問や悩みに応えられる体制」であり、「何処のセクションの社員でも、例え自分の担当でなくてもその対応方法を整え、それらを予測した社員全員の意識付けや教育が非常に重要」と言います。根底には、「お客様に“No”と言わないサービス」がキーワードになっています。

『お客様に“No”と言わないサービス』といえば、米国の百貨店ノードストロームが有名です。伝説のエピソードでは、『ある日、ホームレスの少女が来店しウェディングドレスを眺めていました。彼女はやがて試着を要求してきました。…店員は追い返すどころか、親身になって何着も試着させ、少女はイキイキとした表情

でお店を後にしたそうです。この一部始終を見ていた神父が、「ノードストロームの福音」と説教を行った事から、信者を通じて、ニューヨークタイムズ誌等にも紹介され多くの人を知ることになりました。』

「徹底した“お客様第一主義”をどのように自社は取り組んでいけばよいのか?」「当社は、下請けメーカーだから、あまり関係ないのでは?」「赤字になってまでも、理想は貫けないだろう」と、聞こえてきそうですが、そうではありません。『売上ではなく、顧客を増やすこと』『継続的に支持してくれる顧客(リピーター)を増やす』冒頭の『業績＝顧客の支持率』が、長い眼で見れば、確実に生き残り、発展し続けるのです。『(15秒の)真実の瞬間』という言葉があります。

スキャンジナビア航空CEOヤン・カールソンの著書で、「従業員が顧客に接する最初の15秒間でその企業の成功が左右される」という恐ろしい内容です。

結木氏によれば、「企業には“表の顔”“裏の顔”“真実の顔”の3つがあり、この3つの顔を整え、どこから見られても大丈夫なようにする必要があり、それは教育と訓練の積み重ねで達成する事ができる」と言います。

徹底したお客様第一主義の方針に掲げ、当時累積負債300億円という悲惨な状況から立ち直り、今年年率10%以上の成長を続ける商業ビル『ルミネ』もまた、会社の顔を整え、「お客様に“No”と言わないサービス」に取り組んだ事で、老舗百貨店等を尻目に「顧客満足度全国No.1」を続ける企業に成長しています。

『業績＝顧客の支持率』

『企業の顔をリスクマネージする』

不況時代を乗り切る処方箋と思えます。

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71回～

会社の保険 その34 会社の保険管理

前号まで、保険契約を適正に行うために必要な3つのポイントを説明してきたわけですが、実際に保険管理のあり方を見直し、改善に取り組んだ事例をご紹介します。(データは下表参照)

A社の保険管理部門は、いくつかに分かれていました。ちなみに、①②は「品質管理部門」が保険会社と保険契約について折衝を行っていました。⑨については、「人事部門」で、それ以外は「総務部門」でした。しかも、総務部門の中でも、⑦の自動車保険は担当者が分かれており、情報は共有されていない状態でした。

前号の「保険契約の視点から」のチェックリストを思い出してみてください。

「保険契約について、トップの方針はありますか？」

…とてもありそうに思えませんね。実際に、トップの方針を確認しても、現場の回答は以下の通りでした。

「全社的にコスト削減を行っており、保険会社とは、コスト削減する方向で折衝しています。」「(今回外部専門家に期待する点も)、どこまで保険料が削減できるかです。」

経営者または役員クラスが保険契約に殆ど関与していない会社の保険管理の特徴は、面白いほど似通っています。

- i. 保険料を下げたい
- ii. 補償内容などには、あまり手を付けたくない
(万一の際に責任に問われたくないからです)

A社 製薬会社(中堅企業:売上高500億円) 従業員規模1500名

保険種別	保険価額等	年間保険料(千円)
①国内PL保険	1事故5億円	12,500,000円
②海外PL保険	1事故5億円	2,200,000円
③施設賠償保険	保険加入なし	0円
④火災保険 ※保険証券7枚	総保険金額 550億円	22,000,000円
⑤利益総合保険	保険加入なし	0円
⑥地震拡張担保	保険加入なし	0円
⑦自動車保険	社有車500台	20,000,000円
⑧運送保険	支払限度額100億円	4,000,000円
⑨総合福祉団体生命保険	一人当たり500万円	21,000,000円
⑩使用者賠償責任保険	保険加入なし	0円
⑪その他	役員賠償保険等	2,500,000円
合 計		84,200,000円

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。

iii. 余計なことをして、自分の仕事を増やしたくないなどです。

従って、「今までと同じ補償内容で、前年保険料より〇万円安い、又は補償内容がこれだけ増えても保険料は同じ」だと、安心して契約できるのです。保険代理店や保険会社を変えることも、上席に十分な説明が必要となると面倒になり、良い情報だけとって利用する担当者も当たり前が存在するのが実態です。また、経営トップ層が、リスクマネジメントに目覚め、その必要性を感じて現場に指示を出しても、殆ど変化の無い契約になってしまうこともシバシバです。

保険担当者の保険実務知識が疎いと、「補償内容を見直し＝単純に保険料が高くなる」といった図式になりがち。経営陣も、「そんなに保険料が上がるならば、今年の保険契約更改は今までと同じでよいか」と落ち着いてしまうので、一向に改善できないこととなります。

事例のように保険契約の部署が保険種別によって複数ある場合は「保険契約の全体像」を誰も把握していない状態になるため、実にムダが山積しがちになるのです。これまで保険契約及び保険管理を他人任せにしてきた企業は、毎年保険料だけ支払い、肝心な事故で多大の負債を背負い込むであろう契約内容も散見されます。

業務の契約形態の認識にズレ

予期せぬ損害賠償請求に対応出来ず廃業へ

業務契約書の精査の必要性

平成〇〇年2月、兵庫県の精密機械メンテナンス業者のA社の作業員のミスによる事故で作業対象の精密機械を破損させてしまい、機械の補修費用3,000万円の損害賠償請求を受けるも支払能力が及ばず廃業へと追い込まれた。A社の業務は大手家電メーカーから、B社が請負ったメンテナンス業務の下請け(請負契約)という形での受注形態から、B社に対してのA社作業員の労働者派遣契約という形態へと急速にシフトしつつも、現状においては両業務形態が混在していた。当初のA社の認識では、この度の事故が発生した業務は派遣契約に基づく業務であり、A社には損害賠償責任は発生しないと認識していたが、業務契約書によるとA社の請負契約に基づく業務であることが判明し、最終的にA社は損害賠償責任を免れることが出来なかった。

労働者派遣は、以前は主に事務系の26業務に限定されていたものが、平成11年と平成16年の法改正を経て港湾運送業務・建設業務等を除く全ての業務において、派遣期間の制限等の一定制限のもとに、製造業等においても労働者派遣が認められるようになり、普及が進みました。しかし、結果的にそれが現在の「派遣切り」といった社会問題を招いているとの指摘もあります。

また同時に、例示のケースのように、同一の取引先との業務において労働者派遣と業務請負が混在し混乱をきたしているというケースが散見されます。派遣と請負では事故発生時の責任の所在が異なります。一般的には(第三者賠償の場合)派遣契約

の場合は派遣先企業が全責任を負いますが、請負契約の場合は元請業者と下請業者で責任を分担することとなります。速やかに業務実態を確認のうえリスク対策を施す必要があるでしょう。

※発生頻度と損害の大きさ(強度)について

労働者派遣については今後も更なる普及が予想されますが、現状は派遣と請負の両業務形態の混在等が起こりやすい状況となっており、頻度は高まる傾向でしょう。また、強度に関しては第三者賠償を想定すると大きいと言えます。

【リスク対策】

※リスクコントロール対策(技術的対策)

・業務実態に合わせた契約書の整備
(請負契約or労働者派遣契約、責任の所在の明確化)

※リスクファイティング対策(財務的対策)

責任の所在を明確にした上で、適切な保険契約の手配が必要です。

・適切な損害保険の手配
(派遣業務賠償・請負業者賠償・受託者賠償 etc.)

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ょう。

タクシー強盗 また2件

記事は、大阪府内で2件連続して起こったタクシー強盗事件に触れて、模倣事件が続く可能性を伝えています。

タクシーは、“動く密室”と呼ばれるほど強盗犯罪に狙われやすい労働環境にあります。乗務員一人が深夜も走行しますし、不特定多数の顧客と密室状態で移動するからです。タクシー強盗犯の特徴は、単独犯がお金に困って起こす犯罪が大半です。被害金額は少額ですが、犯行の安易性、突発性、模倣性が高いなどの特徴が言われています。車内の閉ざされた空間で目撃者が少ないこと、必ず乗務員に見られてしまう(顔や特徴等)ことから、殺傷事件に繋がりがやすいようです。米国のタクシー強盗対策を見ると、乗務員と顧客を隔てるボードが設置され、直接手渡しで金銭のやり取りを行なえない仕組みもあります。経営にゆとりがないタクシー会社が多いようですが、業界の健全な発展を考えれば、防犯対策への投資と取り組みは不可欠な課題といえるでしょう。

トヨタ営業赤字1500億円

記事は、トヨタ自動車の2009年3月期連結業績で本業の儲けである営業損益(米国会計基準)が1500億円前後の赤字になる可能性を伝えています。

同社は昨年、過去最高の2兆2千億円の利益計上でしたから、まさに天国から地獄です。実際、赤字転落となれば、1950年以来、半世紀ぶりとのこと。さて、昨年4~9月(半期)決算を分析すると、為替差損約3000億円と北米向け販売売上19.5%の減少及び欧州向け同11.7%減少と米国不況の影響を色濃く受けたことが分かります。逆に懸念すべき点は、当事者よりも「あのトヨタでも営業赤字なのだから!」といった“不況心理雪崩減少や雇用調整連鎖の悲壮感”でしょう。

見方を変えれば、「すべてが悪いわけではない」のです。「営業赤字といっても昨年比1割程度の売上減少」です。関連する産業は大変でしょうが今こそ、“チャンス到来”と考えられる遅しさも必要でしょう。

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

今回は「ほめる」ということ...▼「ほめて育てる」とよく云いますが、実際のところ皆さんはいかがでしょう?上手なほめ方6ヶ条①結果だけでなく、努力やプロセスをほめる ②ポイントを見つけ、具体的にほめる ③兄弟(姉妹)の場合は一緒にほめる ④第三者に頼んでほめてもらう ⑤失敗した時こそほめる ⑥しかりを入れながらタイミングよくほめる»対象は子どもですが、コミュニケーションという意味で、おさえておきたい内容ですね。成長過程においてしっかりほめてもらった子どもは、自分への自信と他者への信頼を持てるようになると云われています。タイミングの点からすると、日頃からその対象(上記では子ども)をよく見ておくことが大切です。▼また、「ほめる」効用として、人をほめると、「相手に対して口にした言葉」でも、ほめ言葉を発した自身の自律神経は反応するそうです。その結果、ホルモンが活性化され、ほめ言葉を発した側にもよい効果もたらされる...これはもう「タイミングのよいほめ上手」を目指したいですね!(櫻井)



2009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。