

4 月号 CONTENTS

- すべての会社にある重要リスク項目（事業承継）
- リスクファイナンスを活用した企業防衛 第73回 会社の保険その36
- 企業を取巻くリスクとその対策 製造物賠償責任（PLリスク）
- 時流を読む 「改革休めばアジアで敗北」「マンション“環境”で売る」

すべての会社にある重要リスク項目(事業承継)

あなたは会社を誰に任せるのですか？

ある中小企業でのお話です。

経営コンサルタントが契約先の社長室に伺った時、社長さんの行為を見てびっくり仰天しました。丁度その日は仕入代金の支払日だったのですが、社長さんは手形や小切手に、一枚一枚押し戴いて※判を押されていました。※物を恭しく顔の前面の上方に捧げ持つこと(大辞林) 後で事情を聞いて、さらに感動してしまいます。この社長はこう言われました。

「私どものような、ちっぽけな会社は資金量なんてありません。そんなちっぽけな会社に材料や資材を納めてくれる会社の方々は、現金ではなくて掛売りで結構ですと言ってくれる、支払は手形でよいと言ってくれるのです。」「…こんなちっぽけな会社を信頼してください。私の会社はそういう会社に大きな資金の部分をご負担願って、それで当社は回るのです。それがなければ(当社は)回りません。」「そういう風にしてくださる納入業者には、どんなことがあっても絶対に不渡りは出さないぞ！と、私はそう自分の心に誓いながら判を押させていただいています。」創業社長の経営に対する素晴らしい姿勢が伝わってきます。

このような会社は、多少の浮沈はあっても、会社を潰さず発展させていくことでしょう。しかし、この会社も必ずその事業を誰かに委ねなければならない時が訪れます、果たして先代の経営姿勢を後継者は踏襲できるのでしょうか？これが「事業承継リスク」です。

多くの一流経営者・専門家が異口同音に、こう言います。

「(経営は)経営者の力量で会社の運命はすべて決まる」
「経営が上手く行かないのは、99%は経営者の責任である」

どんな有能な社長も、いずれ誰かにバトンを引き継がなければならないのです。業種・業態に関係なく、すべての企業にそれは必ず訪れます。誰がそれを受け継ぐのか？ その結果で、この後も隆々と生き続けられるか否かが決まります。

さて、事業承継コンサルタントとして国内でも有数の実績を持つ、井上和弘氏(ICOコンサルタント社代表取締役)は、「原則として、75歳になったら経営の第一線を退くべき」と主張します。「そのため、承継期間を15年みて、60歳で社長職を退き、代表取締役会長となり、65歳には代表権を返上、75歳には経営から完全引退する」というシナリオです。事業承継リスク対策ほど、一朝一夕に済まない、長い時間をかけた地道な対策が必要である事を教えられます。

帝国データバンクによると、日本の経営者の平均年齢は、2004年時点で58.5歳と、60歳に限りなく近づいています。また、2001年中小企業庁が行ったアンケート調査によれば、後継者を決めていると回答した会社は4割強しかありませんでした。その4割の企業にその準備状況を確認したところ、「十分に準備している」と回答したのは僅か2割でした。

全体の8%程度しか、事業承継対策が出来ていないという結果が意味するものは、数多くの企業がこの難関に躓き、業績を危うくしているということでしょう。

数百年、脈々と経営を続ける老舗企業は、この難関をクリアしてきた会社たちです。事業承継を経験した経営者、専門家も数多くの訓えを遺しています。

気付いた今日から、この難関に挑戦していただきたいと願うばかりです。

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73回～

会社の保険 その36 会社の保険管理

製薬会社が発売した商品が、多くの命を奪うとても危険性が高い物だったとします。毎日服用していく度に、死に至らしめる危険性は高くなるのですが、その薬と死亡事故との因果関係が分かるまで10年以上経って初めて分かった場合、製薬会社は、これまで販売してきた全期間の損害賠償責任を負う可能性があります。販売期間が長く販売量が多いと、その損失に伴う損害賠償額も膨大になります。保険会社は米国アスベスト訴訟で、このような膨大な損失を抱えた苦い経験から、損害賠償保険の契約引受を**保険金請求ベース**にすることを基本とするようになりました。日本でも96年の保険自由化以降、この契約形態が広がり一般的になっています。

さて、前号で指摘した、**保険金請求ベース(クレームズメイド方式)**での契約形態のいったい何が問題なのでしょう。少し分かりづらいので図表を使い説明をいたします。

保険金請求ベースでは、事故の発生時点と保険金請求時点とも、1日も契約期間に空きがなく継続している必要があります。したがって、ケース②と③で保険金は支払われ、ケース①④では支払われません。

簡単に言えば、保険契約を継続し続け、保険料も毎年忘れずに支払い契約更改を確実に行きさえすればよいということです。

一方、ケース①を見てください、「**遡及日(そきゅうび)**」という聞き馴れない言葉がありますが、これが曲者なのです。この製薬会社が、「**保険会社の対応が悪い**」と

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。

保険会社を変更した場合、問題が出て来ます。原則として新規で引き受けした保険会社は、その保険会社が契約していなかった期間まで保険責任を遡及させて損失を補償することはしません。考えなくとも当たり前の話です。

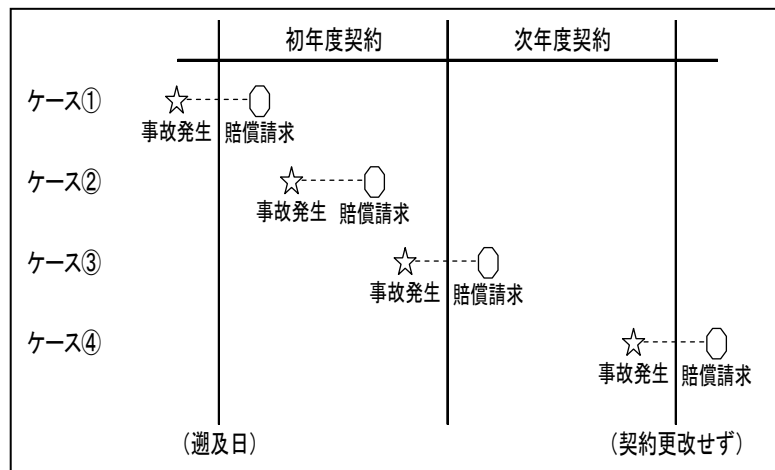
従って、保険会社を変えるということは、これまで1日の空きもなく保険契約を継続したにも関わらず、これまで補償されていた期間の補償がなくなってしまうという問題が発生するのです。

「遡及日」とは、新しく契約した保険会社の保険責任開始日でもあります。新たな契約先である保険会社に、保険責任開始日を、対象になる商品の販売開始時点まで遡及させて引き受けてもらえない限り、製薬会社はこの期間の補償を得ることは出来なくなるということです。

もっと恐ろしいお話では、「**新型賠償責任保険**」のご案内を保険代理店が提案してきました。補償範囲も増えて、保険料も安くなったことから、この保険商品に切り替えたところ、同一の保険会社であるにも関わらず、保険責任開始日が新型保険に切り替えた月日になっており、過去に補償が遡及されていませんでした。

このように以前の賠償保険契約の補償期間を全く無視された会社が多くあります。

「知らなかった」では済まなくなるかもしれない大切なことが、**案外簡単に行われていることは大変な問題**です。



	事故発生ベース	損害賠償請求ベース
ケース①	事故発生が保険期間前なので、対象にならない	事故発生が遡及日なので、対象にならない
ケース②	対象になる	対象になる
ケース③	対象になる	対象になる
ケース④	対象になる	賠償請求が保険期間後なので、対象にならない

食中毒の発生による損害賠償及び 営業停止等を含め約3,000万円の損害

製造物賠償責任(PLリスク)

兵庫県において多店舗展開している洋食店において、食中毒が発生した。食材については、神戸市内で一箇所集中で仕入れ・在庫管理を行い、一部仕込みも行っていたが、在庫管理の不備で古い食材を使用したのが原因であった。この不祥事によって100名もの被害者を出す食中毒事件となり、全店舗の営業停止がなされ、治療費や慰謝料・逸失利益を含む損害賠償金額も1名当たり10万円を余儀なくされた。また営業停止期間中の売上減少や信用失墜による顧客の減少が大きな損害に繋がりを、最終的な損害額は約3,000万円に上った。

1995年の製造物責任法(PL法)の施行により、被害者が損害賠償請求を行うに当たり、加害者の過失を立証する必要がなくなり、製品に欠陥という客観的な要素があった事を立証すればよいことになり、企業のPLリスクは増大しました。

法令では、「欠陥」とは製造物が通常有すべき安全性を欠いていることであり、「賠償責任」については、欠陥により他人の生命・財物を侵害したときに発生するとしています。

リスクの特徴としては、①大量の被害者が広い地域にわたって発生する恐れがあること、②企業イメージダウン等長期的な悪影響に繋がること、③製品が引き渡された後に発生するため、コントロールしにくいこと等が挙げられます。

※発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

一度、事故が発生したときの損害は上記の特徴からも分かるように甚大な被害に発展する可能性が高く、特に食物等引渡しから時間を置かずに利用される製造物は要注意である。

発生頻度については、2007年6月の改正消費者契約法施行に伴う消費者団体訴訟制度や、同年11月の消費生活用製品安全法の改正、ロースクールによる弁護士の増加等、消費者重視という社会的背景からも、増加する傾向にあると言える。

【リスク対策】

※リスクコントロール対策(技術的対策)

1. 事前対策(PLP対策)・・・製品安全対策

①生産・設計面の安全性への配慮(生産・仕入れ・設計上の安全対策)

②品質管理の徹底(製造上・在庫管理上の安全対策)

③警告ラベル・取扱説明書等の充実(製品のデメリットの表示)

2. 事後対策(PLD対策)

①文書作成や関係文書保管の適正化(クレーム対応)

②関連業者との責任関係の明確化

※リスクファイトング対策(財務的対策)

PL保険(生産物賠償責任保険)に加入する。被害者に対する損害賠償金だけではなく、食中毒発生時などにおける営業利益を補償する保険等もあるので検討してみる必要があるでしょう。

株式会社日本アルマック 執行役員
シニアリスクコンサルタント
社会保険労務士
松本 一成

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。

改革休めばアジアで敗北

記事は、日経新聞の特集記事『金融力』に掲載されたもので、温暖化ガス削減事業の排出量取引に関わる取引所が本年3月末に中国上海でスタートすることを伝えています。国内では、東証が専門家チームを組織し、年内を目処にスタートする段階に留まります。排出権取引は京都議定書第17条に規定され、「排出枠が余った国と企業が排出枠を超えて排出してしまった国と企業との間で取引をする制度」です。排出権取引所はイギリスが2002年に設置したのが最も早く、米国気象変動取引所、豪州、そしてEUも2005年取引所を設置し取引を拡大しています。市場規模も、07年6兆円、08年10兆円規模と急速に拡大しており、日本に先駆けて取引所を開設した中国は、上場基準が緩やかで、内部統制報告書も必要のない利点を生かして、上海を金融センターに育成したい意気込みです。刻々と変化する金融マーケットでどう主導的立場を得られるか凌ぎを削る構図が伺えます。

マンション「環境」で売る

マンション業界の不況が伝えられる中、記事は不動産各社が環境配慮を売り物にした販売に力を入れ始めていることを伝えています。CO₂(二酸化炭素)排出量の表示装置を導入する企業や排出量を実質20~30%削減する企業、さらに保温性に優れた外断熱マンションの導入など紹介されています。価格は通常より1割程度高くなる設定になっていますが、顧客のニーズを掴んでいれば割高と評価されることはありません。いくら不況といっても、安いというだけでは売れない時代と考えます。不況だからこそ企業努力により独自性を打ち出せて好調を維持できる会社もあると思います。今回の環境に配慮したマンションの紹介はすべて大手不動産会社です。三井不動産、三菱地所、東急不動産といった、旧財閥系不動産会社です。このような大手不動産会社に対して、独立オーナー系または新規参入不動産業者がどのようなコンセプトで新しい付加価値を市場に提供し成長していくか、不況と呼ばれる今だからこそ期待したくなります。

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

4月、進学・進級、就職・転職、転勤等、新しい環境で生活を始める方、これからいったいどんな世界が待っているでしょう？自身が新卒で入社した際は「社会人一年生」という何もかもが初めての世界、緊張感いっぱい、期待やら不安やらのワクワク・ドキドキ感を懐かしく思い出します。ひとつの職場ですっと働き続けるのではなく、数年おきに、転職の度に自身のスキルアップを果たして、というスタイルも、一つの姿ですね。慣れた環境を飛び出し、自分でその環境を変える、ちょっとした勇気と決断のいることだと思います。自分が生涯かけてやりたいことは何なのか…？ともすると、日常に紛れてしまいがちなのですが、時々ふと立ち止まって考える余裕や勇気も、忘れないでいたいと思います。全国のそれぞれのフレッシュマン、頑張れ！（櫻井）



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。