

5月号CONTENTS

- 日本発！のリスクマネジメントを考える
- リスクファイナンスを活用した企業防衛 第74回 会社の保険その37
- 企業を取巻くリスクとその対策 安全管理責任の明確化の必要性
- 時流を読む 「受動喫煙訴訟700万円支払い」「200年企業—成長と持続の条件」

日本発！のリスクマネジメントを考える

～農耕型と狩猟型の両立～

「今、日本の強みが死のうとしている。…古い体質に回帰するだけでは問題は解決しない。忠誠心と自立心が両立するような新しい形の日本企業を作る時だ。」

これは世界金融危機をものともせず高収益を続ける、ユニクロ柳井会長兼社長の発言です。

日本の強みが死ぬ、とは、終身雇用などを背景とした企業への強い忠誠心が、最近の大規模な人員削減で崩壊の危機にあるという意味です。新鋭カリスマ企業のトップ発言だけに、ある種、驚きと共に感激を覚えました。

バブル経済終焉以降、長期低成長が続く中で、『終身雇用制崩壊』の言葉はキーワードとして使用され、欧米スタイルの管理制度に日本企業は大きく舵を切りました。

その取り組みは、柳井氏の発言のように、示唆に富んだ数多くの大切なことを気づかせてくれています。

冒頭の発言をリスクマネジメントの見方で考えてみましょう。リスクマネジメントとは、“変化に素早くかつ正確に意思決定を行うための経営管理手法”です。

そして今、当に大きな変化に日々直面しており、このような時代だからこそ、“素早くかつ正確に経営判断を下すことを目的とした手法”に誰もが飛びつきたくなくなります。では、なぜリスクマネジメントが、変化に対し、素早く、正確な意思決定を可能とするのでしょうか？

リスクマネジメントという言葉ばかりが先行して、この最も重要な部分が抜け落ちてしまっているような気がしてなりません。リスクマネジメントを完全に内部管理とと思っている人たちが沢山いるからです。

内部管理をいくら充実しても、「変化を読み、変化に対応する」ことはできないという点は自明です。

さて、リスクの事象を『変化の視点』から見た場合、大きく2つの要素に大別できます。

一つは、「原点からの乖離」、

もう一つは「変化し続ける環境との不適合」です。

これを言い換えれば、「変わらないもの、変えてはならないもの」と、「常に目まぐるしく変化しているもの」になります。変えてはならないもの(原点)から乖離すれば、リスク要因が高まります。また、変化し続ける環境に適応できなくなっても、リスク要因は高まるでしょう。

もっとも判りやすい例で言えば、「変えてはならないもの」の絶対的なものに、企業の場合『顧客至上主義』があります。どんな時代でも、どんな大企業でも、顧客が自社の商品・サービスを購入してくれなければ、確実に倒産していきま。す。(護送船団方式や国の庇護で運営されている業界等は、ここでいう企業ではありません。)

なお、リスクマネジメントに長けた経営者の意思決定の優れた点は、自ら「変えてはならないもの(原点・原理原則)」を自覚し、軸を持っている点です。これを、個人に当てはめれば、「自分をしっかり持っている人」となります。博多一風堂のオーナーであり、ラーメン業界の風雲児、河原友美氏は、「変わらないために、変わり続ける」という実に深い発言をされていますが、これこそリスクマネジメント経営の真髄です。

柳井氏の発言に戻ると、日本には元々、制度としての終身雇用制はありません。あるのは、“社員一人ひとりの生活の安定と向上を生涯面倒見る”という暗黙の精神が土壌としてあるということです。この土壌もまた、簡単には変わらないものです。長い時間の経過と共に培われた強みだけに、その崩壊に危惧の念を示し、提言もされた氏の言葉はとても重要なメッセージです。

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74回～

会社の保険 その37 会社の保険管理

今号は、A社の保険チェックをまとめて診ていきます。

下表より、①②のPL保険(生産物賠償責任保険)は、補償額の低さと契約形態に問題があることに気付いていないという点は、これまでお話したとおりです。

③は、A社では必要な保険にも関わらず、契約されていませんでした。施設賠償責任保険とは、この会社が管理する工場等の施設で、第三者に対して施設上の管理責任を伴う事故が発生した場合に保険金が支払われます。具体的に事故とは、工場での爆発事故や、危険薬物の漏出事故などです。1984年インドのボパールで起きた化学工場からの薬物流出事故では、約20万人以上が死傷(その後約2万人が死亡したとされています。)しましたが、このように、化学物質を取り扱う会社では、大きな脅威の一つだからです。

⑥の利益保険も補償契約がありませんでした。火災保険は建物の焼失等の事故で、建物の損失被害には対応しますが、工場が生産活動できない間の売上減少リスクを補償してはくれません。ケースによっては、建物の損失額よりも、売上減少に伴う機会損失の方が大きくなる可能性があります。

一方、⑨の総合福祉団体生命保険については、未契約の部分のリスクと天秤にかけると、あえて保険契約をする必然性は乏しいと感じられます。年間2,100万円支払っている保険料があれば、先にあげた課題の多くをこの保険料で改善してもお釣りが出ることでしょう。

実際、この会社の担当役員・保険責任者も、これを機会に

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。

この保険契約分を、不足している補償へ予算を振り分けるという決定を行いました。

また、自動車保険も、現在年間2,200万円支払っており、この会社の規模から考えれば、10万円や20万円の低い金額の事故まで補償はなくても大丈夫という考え方が出来ます。保険料の試算をすると、仮に100万円までの自動車事故時の損失を自社で負担するとした場合は、年間保険料は約800万円になり、約1,400万円も保険料が安くなることが分かりました。

しかし、過去の自動車事故データをみると、小損害の事故が意外に多く、その際の事故対応を保険会社に委ねず、自社のみで対応した場合の精神面も含めた負担が非常に大きいことが分かりました。従ってここでは、自動車事故そのものを削減する対策を優先し、保険免責の対策は次年度以降継続して検討するということになりました。

このように、保険コンサルタントが客観的にA社のリスクの視点から保険契約をアドバイスしたことで、これまでになかった保険契約の見直しの検討が前向きに進められました。

それ以上に、担当役員が保険契約の見直しに積極的に関与したことが、もっともインパクトがあったと思います。会社の規模が大きくなればなるほど、これまでの慣例を覆すのは大きなエネルギーと責任を伴います。万一、補償内容を大幅に変えてしまって、それが原因で会社に損失を与えてしまったなら…と考えれば、誰がそんな割の合わないことを行うでしょうか。

担当役員が責任の一切を負い、このリスクを取り除いたことで、大きな改善をA社は行うことができたのです。

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(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

新規事業立ち上げにおいて、 安全管理体制に不備があり、死亡事故が発生。 社会的信用を失墜し廃業へ

安全管理責任の明確化の必要性

平成〇〇年5月、兵庫県のA社が経営する総合スポーツ施設のプールにて、蓋が外れた吸水口に女兒が吸い込まれ死亡するという事故が発生した。リフォーム業を本業とするA社が本業の不振を補うために、前年8月に第3セクターより購入したプール付きの当該施設を改修し、今年に入って総合スポーツ施設として営業を開始して半年にも満たないうちに発生した事故であった。インストラクターなどの現場スタッフは頭数を揃え業務運営体制は整えての開業であったが、安全管理体制は不明確な状態であり、施設の管理に関してはビルメンテナンス会社B社にほぼ丸投げの状態であった。明らかに施設の安全管理体制の不備による事故であり、A社は損害賠償請求を受けるとともに施設は即廃業に追い込まれた。さらに企業としての社会的信用を失墜し本業の売上も急速に減少し倒産に至った。

特に専門外の分野で新規事業を立ち上げる際には、安全管理体制が確立しないまま、安易に業務を外部に委託するのは危険を伴います。

外部委託の目的としては専門分野の委託、業務の効率化、コスト面の優位性etc.と様々考えられますがまずは自社にてノウハウを確立しなくてはならない部分や、責任を持たなければならない部分の見極めがまずは優先されるでしょう。

特に安全管理の体制については、実務を外部委託するとしても、自社において責任を持たなければならない最優先事項であると言えます。また業者の選定においても、外部委託の目的を明確にしたうえで選定しなければ、リスクを増大させる要因になります。

※発生頻度と損害の大きさ(強度)について

左記の例においては、そもそもリスクの存在に対して意識があったのかを疑わざるを得ませんが、発生強度は極めて大きいと言えます。またノウハウの積み上げが無く、安全管理体制の整備が確立していない新規事業立ち上げの初期段階においては、発生頻度も高くならざるを得ないでしょう。

【リスク対策】

※リスクコントロール対策（技術的対策）

- ・事前のリスクの洗い出し、調査、分析、対策の検討
- ・安全管理体制の確立とPDCAサイクルの実践
- ・同種の事業の専門家からのノウハウの購入

※リスクファイトツング対策（財務的対策）

- ・適切な損害保険の手配

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。

受動喫煙訴訟700万円支払い

記事は、職場での受動喫煙が化学物質過敏症の原因と認められた画期的な判決です。慰謝料の額も700万円と過去最高の金額での結審です。会社側が男性の分煙対策の要請に応じなかっただけでなく、結果解雇してしまったことで訴訟にまで至りました。

本年4月1日からJR東日本が、首都圏の駅で全面禁煙を始めたニュースが話題になりましたが、タバコによる健康被害への取り組みは、着実に進んでいます。

昔は、職場内では、暗黙の同意喫煙が公然と認められているのが普通だったでしょう。2003年に受動喫煙に関する法制度化がスタートして以降、努力義務だけでは済まされなくなっています。従業員が受動喫煙による健康被害に遭うことで、通常業務に支障をきたし、それがもとで退職を余儀なくされてしまえば、生活確保のため会社側を訴えることが普通になりつつあります。もう、全ての組織は「対岸の火事」という段階を超え、リスク対策に取り組むべき時が来たことを伝えています。

200年企業 成長と持続の条件

バブル経済以降の長期低成長時代に続き、更に昨年来、金融危機に見舞われたことで、歴史や古典から、これからの経営戦略を探り、生き残りを図るという動きが各所でみられます。

『200年企業から成長と持続の条件を学ぶ』という記事のテーマも、その一貫でしょう。

さて、記事は老舗和菓子店が取上げられています。この菓子店の家訓は「家業は世の進歩に順ずべし」というもの。1783年創業以来、これまでも高級和菓子の殻を破って大衆市場に進出するという大きな転換を経験し、今日まで生き残ってきました。そして今、多店舗展開を見直し、“自分たちの目の届く規模に改める”という大改革に転じたのです。まさに見事というのが感想です。

老舗和菓子店の生き残り策として、商品作りに注力し、ヒット商品を作り上げました。原点に戻り“美味い和菓子を作り、その商品・サービスの質を目の届く範囲に限定して販売する”と決断し半数以上の店舗を閉めた。

これこそ経営戦略の模範です。

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

『12人の怒れる男たち』というお芝居、ご存知ですか。ある殺人事件の被告人が有罪か無罪かの審理を現したのですが、12人の陪審員のうち、11人が有罪を主張、残る1人が「一人一人の命をたった5分で決めてしまってもよいのですか。もう少し議論をしてみましょう」と無罪を主張。各々の陪審員自身が抱える問題や境遇、心模様も含め議論が展開、最終的に陪審員が全会一致で下した結論は「無罪」。5/21から裁判員制度が始まります。お手元に「裁判員候補者名簿への記載のお知らせ」が届いた方もおいでかもしれませんね。先の芝居のように、検察側の提示した証拠の再検証の提案や、自身との反対意見である圧倒的多数意見に反論する勇氣などあるのだろうか？裁判員となった人の安全対策が見えにくい現在、えん罪がなくなって欲しいと強く願う一方で、「そもそも、裁判官が市民感覚や市民目線で仕事をすればいい」のだという意見に、大きく頷いてしまうのは、「非国民」なのでしょうか...。(櫻井)



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。