

## 6月号CONTENTS

- 経営改善は基本の追求に答えあり！
- FRM…財務リスクマネジメント 財務の強さと成長力
- 企業を取巻くリスクとその対策 ITトラブルのリスク
- 時流を読む 「全国の工場数3割減」 「任天堂、最高益2790億円」

## 経営改善は基本の追求に答えあり！

### ～原点回帰と環境適応～

100年に一度の大不況の中、迷いの経営を続けられる経営者の皆さんも多いことでしょう。今回からは、私、浦嶋が担当させていただき、経営の基本を一緒に考えてみたいと思います。

私も経営者として25年間、挑戦と失敗を繰り返してきました。その中で、「経営とは何か」「企業とは何か」「経営者はどうあるべきなのか」と悩み、苦しんできました。そうした経験を皆さんに生かしていただき、21世紀に成長できる経営を実現していただきたいと思います。

まずスタートとして、「企業の原点」を考えてみましょう。

最近の企業が求められるテーマは「CSR(企業の社会的責任)」です。企業の不祥事が続く中、CSRが求められ、社会的責任を果たせない企業は確実に淘汰されている現実があります。では、企業の社会的責任の原点を振り返ります。

日本に法人の定義がスタートするのは1899年(明治32年)で、商法が完全施行された時でした。それまでは「法人」という定義はなく、個人事業主がビジネスの中心でした。個人事業主の大きな特徴は「必ず死を迎える」ことでした。事業主の死は、事業継続できない可能性が高い。つまり、安定的な商品、サービスの提供ができなくなるという結果をもたらします。これは社会にとっては大きな損失でした。

また、お金が、事業と個人で区別しにくく、儲けたお金は、全部自分のものという錯覚を生みやすい、つまり私利私欲になりやすいという欠点がありました。

そこで設立されたのが法人です。これは、イギリスが世界で初めてインドに設立した「東インド会社」をモデルに、法の下に人格権を与えたのです。法人のテーマは「事業の永続性」と「公利公欲」でした。法人は自然人ではないので「永続的な存続が可能」であるはずですが。それにより①安定的な商品、サービスの提供、②安定的な雇用、③安定的な納税、が可能となり、社会に貢献できる、つまり「公利公欲」が達成ができるということになります。その定義を求められてきたのが法人です。

不正や法律違反は相次ぎます。また、脱税を含め、納税したくないという経営者は依然多くみられます。さらに、この大不況もあいまって、倒産していく企業が続出しているのがこれまでの社会でした。つまり、社会的責任を果たすべき法人たちが責任を果たしていないという、現実が露出してきました。そこで国は2006年(平成18年)5月1日、商法を改正しました(新会社法)。そこで求められる経営を「CSR経営」とし、法人の原点への回帰を要求してきたのです。

私は、ここが「経営の明治維新」と定義づけたいと思います。経営者は「古い経営」から「新しい経営」への脱皮を迫られます。古い経営は「守られる経営」でした。新しい経営は「自己責任経営」となり、リスクマネジメントが取締役の責任となったのです。基本、原点の転換です。経営者は変わらなければならない。これが今回の答えです。

# Financial Risk Management 財務リスクマネジメント

## 財務の強さと成長力

前号までの「リスクファイナンスを活用した企業防衛」のコーナーを「FRM(財務リスクマネジメント)」として新しくスタートします。

初回は「財務の強さと成長力」について書きましょう。

私のFRMの定義は「リスクに対する財務力の強さは、チャンスをつかむ可能性に比例する」です。この世界的大不況の中、確実に財務力が弱い企業が先に淘汰されています。したがって、チャンスをつかむ可能性も失っています。企業の体力ともいえる財務の弱さは病気に弱いということであり、先に死亡するリスクが高まります。それでは前ページの「事業を存続し続けなければならない」という法人のテーマを達成できません。つまり、法人の社会的責任を達成するためには「リスクに対する財務力を向上させなければならない」という経営が求められるのです。

リスクに強い経営とは、①自己資本力 ②純利益率(税引後利益) ③資金調達力 ④財務移転(保険などの調達力ほか)となります。下図は、水害への対策を例にしたものです。

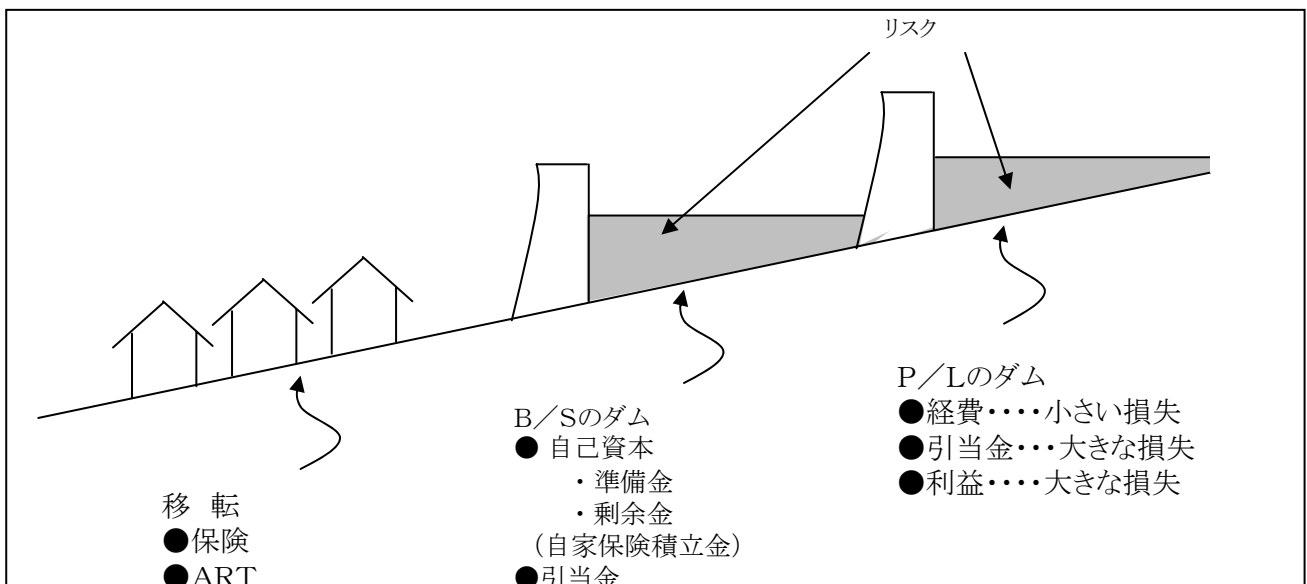
最初の堤防(経常利益)で、水害によって赤字になることを防ぎます。次はダムです。水害が経常利益(堤防)で防げないほど多く赤字になったとしても、自己資本というお金のプールで、経営が破たんしないようにすることができます。しかし、自己資本の減少は経営破たんに近づきますので、その水害の損失に対してのお金の支援が必要となります。それが財務移転としての保険などの調達です。保険の調達とは、財務力の強化だったのです。(保険をしっかりと、リスクからもう一度見直すときです。)

しかし、保険はすべてのリスクに対応出来るわけではない、という欠点をもっています。したがって最終的な資金調達として、借り入れ、増資などの資金力が求められるのです。

経営者の多くは、営業やエンジニア出身が多く、財務、人事労務系に弱い方を多くみかけます。そこが経営の弱点であり、財務力の低下、チャンスを失う可能性の増大につながっています。

基本的財務を勉強してみましよう。シリーズをご期待下さい。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹



## 業者に委託していたITシステムがストップ 社運を賭けたプロジェクトを逃し赤字に転落

### ITトラブルのリスク

平成〇〇年〇月、兵庫県の中小デベロッパーA社はITシステムが3日間にわたり使用不能となるトラブルに見舞われ、重大なビジネスチャンスを逃すこととなった。その前年からA社は、急成長を遂げる中で整備が遅れていたIT環境の構築及び管理を外部のシステム管理会社に委託していた。小さなトラブルこそ何度か発生していたものの、大事には至らずにほぼ1年を経過していたが、プレゼンテーションの直前にデータが使用不能となり、為す術も無く一大プロジェクトの受注を逃すという重大な事態を招くこととなった。結果としてA社は設立後初の大幅な赤字転落を余儀なくされた。

IT(インフォメーションテクノロジー)の活用は、あらゆる業種において不可欠なものとなっており、その活用の有効性が企業の競争力に大きな影響を与えるとと言っても過言ではないでしょう。マーケティングにおいても社内の人事労務管理においても、その他のあらゆる情報管理においてもITの活用は企業にとって重要な問題であることは間違いありません。

また新会社法や金融商品取引法(J-SOX法)における内部統制の基本的な概念においても「ITへの対応」がその具体的な要素として明示されており、まさに時代の要請であることが窺えます。

中小企業がIT環境を整備する中では、全面的に外部業者にその環境構築と管理を依頼するケース

が多く見受けられますが、業者の信頼性については細心の注意を払う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

頻度に関しては一般的にはそれほど高くないと考えられますが、強度に関しては業種によっては致命的なダメージを被る可能性があると言えるでしょう。(データの商品価値⇒ビジネスチャンスの喪失、取扱うデータの秘匿性⇒損害賠償リスクetc.)

### 【リスク対策】

リスクファイナンスでカバーできる範囲は非常に限定的であり、いかにトラブル発生時のバックアップ体制を構築するかといったコントロールに注力すべきでしょう。

### ※リスクコントロール対策(技術的対策)

- ・システム保守契約書のチェック(損害賠償の項目など)
- ・業務委託先のチェック
- ・社内バックアップ体制の構築(定期的なメンテナンス、情報管理マニュアルの作成、従業員教育 など)

### ※リスクファインシング対策(財務的対策)

- ・自己資本の充実
- ・企業費用利益総合保険(火災等による逸失利益を補償)

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。

## 全国の工場数3割減 若者離れに危機感

全国の製造業の工場が減少し続けている。さらにこの度の大不況でその流れは加速していく可能性が高い。特に白物家電や小型車などは付加価値が小さい。さらに円高により、輸出をしても利益が出ない状況が続いている。したがって、そうした付加価値の小さい商品の市場からの撤退や、人件費の安い地域での製造割合を増やすなどの動きが見られる。つまり、日本における製造業の労働者の働く場が消えていき、失業率が急増するが、それを吸収できる産業が少ない。欧米の失業率に近づき、どう転換するのか政治・行政の腕が試されている。また、傾向として製造業に向く人材の減少も続いている。工業高校への進学率が減少し、今後の製造業が危うい。高付加価値製造業(原子力発電など)の未来に期待したい。

## 任天堂 最高益2790億円

任天堂の営業利益が5,500億円、純利益が3,000億円とか。4,000人の社員、一人当たり4.5億円の売上げ、7,500万円の営業利益をたたき出す。製造業の一人当たりの生産高が1,180万円(2006年厚労省「労働経済白書」)だが、その何十倍の営業利益だからすごいものがある。日本のサービス業で世界に通用するものは少ないが、ゲームだけは競争力がありそうだ。こうした、高付加価値産業を作り出すことが、日本の将来の成長に大きな影響を与えるだろう。

日本が世界で競争できるものとして、環境系製造業・原子力発電・新幹線・ロボット・ゲームソフトなどが挙げられるだろうか。サービス業が少ない。知的財産を生み出せる人材をどのように育てるかに、日本の将来が掛かっている。

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

ついに新型インフルエンザの罹患者が日本でも発生、この原稿を書いている時点で国内の感染者は238人となっています。感染力の強さが云々されていますが、人ごみを避ける、マスクを正しく着ける、帰ったらきちんと手を洗う、うがいをする、咳エチケットの励行...と、普段からの習慣を、もう一度チェックして、まずは家族を含めた自身の身の周りの予防を徹底することをおススメしたいと思います。抵抗力を高める、免疫力を高める、ということに意識を向けることもポイントですね。

さて、既にお気づきのことと思いますが、これまで執筆していた内尾に替わりまして、今号から、弊社代表の浦嶋が主に執筆する運びとなりました。冒頭の記事にもありますように、これまで培った中から、お読み頂く皆様の経営にお役立て頂きたいという想いを載せ、シリーズ化して参りますので今後ともご愛顧のほど、よろしくお願い申し上げます。(櫻井)



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。