

7月号CONTENTS

- 経営環境の変化に対応できるか
- FRM…財務リスクマネジメント 財務力の強さの実現を考える
- 企業を取巻くリスクとその対策 専門業者選定に伴うリスク
- 時流を読む 「GM—時国有化で再建」「ソニー、調達先を半減…2500社を1200社に」

経営環境の変化に対応できるか

第1回 消費者社会を生き抜く

今秋発足が予定されている消費者庁、その設立に至る歴史的背景に注目してみましょう。

消費者庁設立により、より消費者の権利が強くなることは間違いありません。その影響で今後どのような経営が求められるかを、経営者の皆さんは真剣に考えておく必要があるでしょう。

2001年1月、25～26あった中央官庁が、1府12省庁に再編されました。その時なくなった中に、時代を映す象徴的な省庁、食糧庁があります。これは食料を生産することを目的とした省庁であり、官から守られた社会の代名詞だったのではないのでしょうか。それが姿を消したのです。そして今年、消費者庁が設立されます。今度は買う側の権利が優先されることになるのです。つまり経営が自己責任を強いられる結果になることを意味しているのだと私は思います。前号で書いたように、結論は自己責任経営、リスクマネジメントであり、それが新会社法に盛り込まれたのです。「損失の危険の管理に関する規定と体制」はすべての株式会社の取締役役に課せられた条件となりました。しかし多くの経営者はまだその変化に気づいていないのが現状です。ここは早く経営条件の変化を認識しましょう。経営転換を図った所にチャンスが訪れます。時代の変化は大きなリスク社会を生み出します。しかし、その時が大きなチャンスであることは間違いありません。私たちが生きている中で、最大のチャンスの到来かもしれないのです。しかし、成功の条件は自己責任経営、リスクマネジメントであり、CSR(企業の社会的責任)の達成

なのです。

では、なぜこうした消費者重視社会がやってきたのでしょうか。

1993年(平成5年)登場した細川政権に、私は日本の歴史的転換期を感じました。細川政権のテーマは「生活者重視」でした。それまでの日本は食糧庁に代表されるように「生産者重視」だったはずですが。

では、この転換はなぜ起こったのでしょうか。それは1994年(平成6年)に現れます。産業構造が変わったのです。製造業の就業人口をサービス業が追い抜きました。サービス業は物を生産していない産業です。つまり、サービス業従事者は、買う側の消費者なのです。したがって、選挙では消費者の投票数が上回ることになるのです。当然、政治家たちはこうした投票行動に敏感に反応します。こうして消費者側の政治が力を持ってきます。そしてまた、法律も消費者側に有利に変わってきます。その代業的なものが1995年7月1日、村山政権下で施行された「製造物責任法」でした。その前には「株主代表訴訟の訴訟手数料値下げ」が実施され、経営側は株主から厳しいチェックを受けることになりました。山一証券、蛇の目シン、西武鉄道、ライブドアなどの訴訟は、こうした背景から起きているのです。

そして1998年、民事訴訟法の改正が行われ、消費者は今まで以上に、訴訟による製造企業への監視が可能になったのです。そこに登場する消費者庁は、消費者行政の仕上げとなることでしょう。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

Financial Risk Management 財務リスクマネジメント

財務力の強さの実現を考える～売上は経営資源の利回り～

「財務」、一言でいうと簡単ですが、財務力をつけるためには、経営そのものの改善と経営者の頭の中を入れ替えなければなりません。

わたくしも失敗の連続から学んだことがあります。それは「決算書がすべてを現す」ということでした。借入金に頼る経営が経営者の冷静さを失わせ、借入れなしではやっていけないという麻薬づけにしてしまいます。ここからの脱却は容易なものではありません。しかし、脱却しなければならないと経営者が強く自覚すれば、その経営体質を変えることはできるはずです。

さて、売上減少に悩む経営者は多いでしょう。しかし、一方で、この不況時に売上を伸ばしている企業があることも、忘れないで下さい。なぜそれが実現できるのか。それは「経営資源の強さ」なのです。

経営資源には二種類あります。それは、①お金で評価できるもの ②お金で評価できないものです。お金で評価できるものは決算書に記載されています。工場、機械、現預金、売掛金などでしょうか。

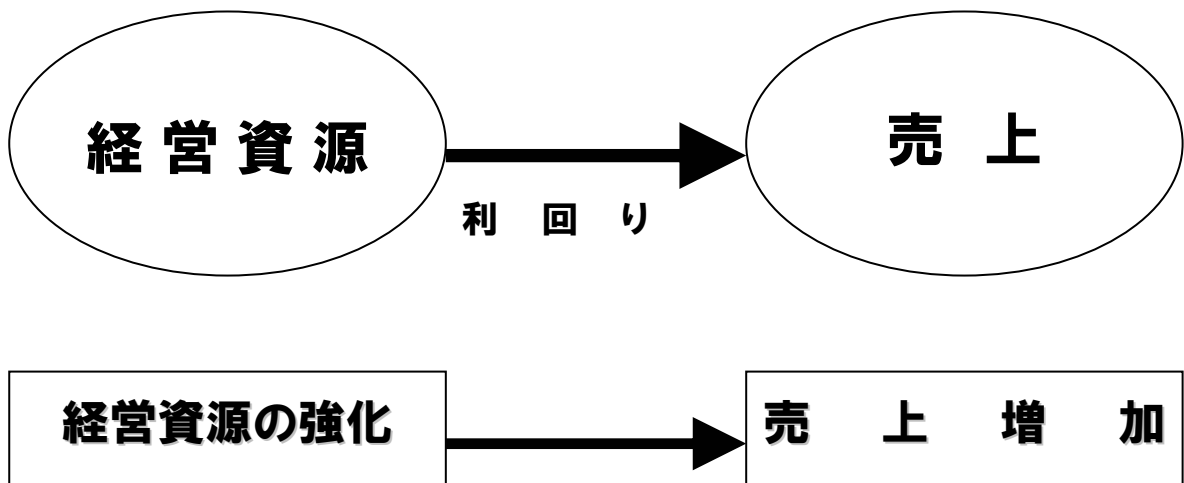
一方、お金で評価できない経営資源とは、人材、ノウハウ、知的財産権、ブランド、顧客、見込み客などです。ぜひ自社の経営資源の再確認を行ってみて下さい。その中には経営者も忘れていて、活用されていないものが隠れているかもしれません。

また、自社の経営資源と他社のものを組み合わせた時、何か新しい発想が生まれるかもしれません。

企業が今まで売上を上げてきたのは、大事な経営資源が、過去に存在したからです。それを信じて、もう一度見直してみることをおすすめいたします。きっと、成長のヒントが見つかるはずです。ここは、一からの出発と考え、行動しましょう。

「売上は経営資源の利回りである」ことを忘れないでください。それを活かすことができれば、売上は安定して伸びていきます。自ずと財務力が高まるはずです。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹



集中生産管理システムに欠陥が生じ

業務停滞の長期化から資金がショートし倒産

専門業者選定に伴うリスク

平成〇〇年3月、兵庫県の精密機械製造メーカーA社は、新規導入した集中生産管理システムの欠陥により1ヶ月にわたり業務が停滞し、その後の資金繰りが悪化し倒産を余儀なくされた。海外にシェアを奪われ苦しんでいたA社は、受注量の減少を生産効率の向上で補うことを目的としての集中生産管理システムの導入を決意し、システム会社B社に依頼した。半年間にわたる導入プロセスを踏み本格導入に至ったにも関わらず、導入直後から重大なトラブルが連続し、1ヶ月にわたる生産ストップを余儀なくされた。A社はわずかな在庫しか持たなかったため生産ストップが売上を直撃するかたちとなり、導入コストの前払い分により圧迫されていた資金が一気にショートを引き起こし、倒産へと追い込まれた。

その企業の収益の根幹となる経営資源は、企業によって当然のことながら異なりますが(メーカーであれば生産能力がそのひとつになるでしょう)、特にその根幹に関わる部分のシステム構築を外部の専門業者に委ねるといふことであれば、業者の選定に際してのチェックは万全に万全を期する必要があります。

高額な投資である以上は、料金の高い安いも当然に判断材料のひとつとはなりますが、最も重要なのは業務能力や信用力となるため、過去の実績或いは損害賠償能力も含めた信用チェックが必須となるでしょう。このケースではB社には損害賠償責任が発生する可能性があります、裁判には時間を要しますし、B社に支払能力が無ければ(保険加入の有無も含め)それまでとなってしまいます。

※発生頻度と損害の大きさ(強度)について

あらゆる業種において専門化・分業化が進み、ITやハイテクの導入が競争力を大きく左右する時代となっています。しかし導入に際しては、トラブルが発生した場合に、復旧や代替手段の手配に時間を要してしまうと致命的な損害を被る可能性があるため、業者やコンサルタントの採用には細心の注意を要します。

【リスク対策】

※リスクコントロール対策(技術的対策)

①業務委託業者の信用度の確認

確認すべき内容は次のような要素が考えられます。

- ・会社規模および収益状態
- ・過去の実績
- ・損害賠償の履行能力(保険の加入の有無・内容を含む)
- ・料金
- ・業務委託契約の内容(第三者の保証等)

②代替生産体制の確保・在庫の確保

※リスクファイトツツが対策(財務的対策)

緊急事態に備えての融資枠の確保が必要です。事態が発生してからの融資の申し出となると、平時に比べて審査基準が厳しくなる可能性が否定できません。

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。

GM一時国有化で再建

ゼネラルモーターは、1978年をピークに約30年間乱高下を繰り返した。その結果、今回の破綻となってしまった。1946年太平洋戦争の終戦から、約30年間急成長してきたわけだが、その後の30年間の乱高下で破綻する。

日本のトヨタを見てみると、東京オリンピックの頃から急成長。約40年間成長してきたが、この度は大赤字に突入した。GMの伸びが止まった1979年に似ている。

これからの日本は、消費者庁ができ、メーカーにとっては訴訟リスクなどが高まる時だ。まさに、70年代、80年代のアメリカと似た環境に突入する可能性が高い。今後の日本の製造業の動きに注目したい。

ソニー、調達先を半減… 2500社を1200社に

電機・IT業界に「サプライヤー調達基準」の世界基準がスタートした。そうした流れから、ソニーも37項目(世界基準40項目)で部品調達業社などを管理するための専門組織を立ち上げた。700人から750人の組織だ。この組織は、労働法、安全衛生、環境、倫理などの法律をリスクマネジメントで管理されているかをチェックする。その結果、半分以上の調達先は出入りを禁止される。残った業社は大きな成長があるだろうが、禁止された業者は存続の危機を迎えるだろう。

これは、電機・IT業界だけの話ではなく、CSR調達の名の下に、上場企業、大会社、官庁などの出入り業社も同じように管理されてくる。コンプライアンス、リスクマネジメントが経営の必須条件になったことを、確認し、実行することが生き残りの条件となった。

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

【被害者の思いが生んだ消費者庁】▼これまでの行政組織は、生産者、事業者を育てることに重点を置いてきました。しかし、消費者庁は、消費者の利益を第一に考えて行動する、全く新しい原理に基づく行政組織です。(略)▼「悲しい思いをするのは、私だけで十分です。死んだ息子のためにも、真に消費者目線で、事故情報を一元化して対処する消費者庁をのぞみます。」▼事故被害者の御遺族の方からは、消費者庁設置を願う、強い思いが込められた手紙をいただきました。心の底からの思いが、政府の決断、法案成立に向けての原動力となりました。(略)▼被害者の方々の思いを、消費者庁の中に、生かし続けていかねばならぬ。被害者のご冥福をお祈り申し上げつつ、この思いを、消費者庁という新たな組織の「原点」とすることを、あらためてお誓い申し上げます。～麻生内閣メールマガジン第35号より一部抜粋～
多くの思いに支えられた消費者庁。2ヶ月後、9月の発足が待たれます。(櫻井)



ご意見・ご要望は上記までお寄せください。