

2月号 CONTENTS

- 日本の変化について行けますか？
- FRM…財務リスクマネジメント リスクという未来の不確実を予算化する
- 初めてでもわかるリスクマネジメント リスクマネジメントが企業業績に直結
- 時流を読む 「環境経営製造業ランキング」「世界ブランド育成 食品 日用品 大手」

日本の変化について行けますか？

第8回 「国の事業仕分けから見える、経営仕分け」

民主党政権下で話題になった事業仕分けですが、今必要なもの、必要のないものの予算と投資の仕分けをしなければならないのは、企業経営も同じです。「選択と集中」という言葉に代表される事業仕分け、80年代のアメリカGEが代表的でした。白物家電からの撤退、金融、サービス業への参入、医療分野などの高付加価値製造業への特化などが挙げられます。

最近の日本航空の破綻を見ると、まさにその事業仕分けの遅れが破綻に繋がったのではないのでしょうか。国際線・国内線、B747などの大きな飛行機から小さな飛行機への転換の遅れなど、時代に対応できない、アンバランスな決断と実行の遅れが、この破綻の最大原因なのでしょう。

三洋電機の破綻も同じ傾向が見えます。競争力の強い洗濯機を残し、他の白物家電からの撤退を決めたのですが、その決断は遅かったと言えます。日本の消費者社会の到来により、同じものだったら安い方、高くても欲しい物を購入するという選択行動に、経営資源の事業仕分けの対応ができない結果の破綻でした。

時代は確実に変化しています。その変化に経営資源と人材が対応できているか、経営者にその変化が見え対応しているのかが問題です。

私に関わったX社は、小さい割りに事業が多いのが問題でした。その分、事業を部下に任せなければいけません。その結果、だんだん経営者から現場が見えなくなっていました。業績は低迷し、事業によっては売上が減少していきます。このままいったら取り返しがつ

かなくなる、どうしよう。真剣に検討した結果、一番見えにくい、しかし一番売上が大きな事業を切り離すことにしました。会社分割をし、その事業を本社から切り離し、経営を分けたのでした。

さあ、残った事業の再生です。経費削減、経営資源のSWOT分析(強み・弱み・機会・脅威)。自社の強みであるA事業、弱みのB事業と連動できればもっと強くないか。業界の再編が進むという脅威の中、売上が減少を続け弱みとなっているC事業、この事業が問題でした。

結果、もう一度、自社の強い経営資源であり、時代が求める経営資源を持つA事業の全国展開を始めたのです。その結果、業績は順調に上昇を始めました。さらに、一番低価格のサービスB事業を積極的に展開し、顧客の分母を増やすことを始めました。この連動で、A事業からB事業の付加価値増加、B事業からA事業への連動で、さらに相乗効果が増してきたのです。さらにB事業のサービスの延長にC事業も連動できないかと検討をし、利益を出せる体制が見えてきたのです。

このように、事業を経営者から見えるようにする、経営資源の強み・弱みの確認、外部環境に潜む機会と脅威の確認を通じて事業を仕分け、選択と集中を行うことで、かなり、見える経営、強い経営、付加価値の高い経営が実現できると思います。原点に立ち、一から経営を見直してみましょ。そして、挑戦してみましょ。新しい時代の経営に、新しい時代の経営者に。

Financial Risk Management

財務リスクマネジメント

「リスクという未来の不確実を予算化する」

リスクは経営計画を狂わす大きな原因です。リスクは未来に存在します。未来にあるものは不確実という変動値です。この変動値を固定値に変える経営、不確実性を確実性にする経営が求められます。

その結果、売上・利益を安定的に確保できる経営が実現されます。そして財務力は強化され、次の投資などのリスクに対応できるため、次の成長ができるのです。

そのためには、リスクという不確実、変動値を予算という固定値に変えられないか、がテーマになります。そのためにお勧めしたいのは「リスク管理会計」です。そして、リスク対策費などを「リスクコスト」として予算化し、固定値にできないかということです。固定値にできれば、不確実性が確実性に近くなります。それによって、未来のリスクを管理しようとする対策です。

リスクコストは、リスク対策、リスクをコントロールする費用、保険・引当金(税金)などのファイナンス費用、リスクマネジメントを行う人材の人件費、リスクコンサルタントや弁護士といった外部へ委託費用、社員教育などの管理費用などを、総括的に予算化するものです。

これを売上高の何%計上するかは、企業規模、業態によって異なりますが、経営計画の中に取り組むことで、リスクに対して強くなることができます。

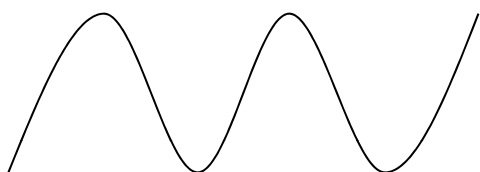
この考え方は日本には未だ存在していません。しかし、当たり前を考えれば、「そうだ」と理解していただけたらと思います。

この考え方が、今後の日本の企業経営に求められると思います。それを早く実行する企業は少ないかも知れませんが、実行した企業との格差は大きいことは間違いありません。

今までのリスク対策予算の多くが、部門・部署についている場合を多く見かけます。しかし、時代の変化でリスク対策を行う優先順位が変化している可能性があります。例えば、個人情報保護法ができることで、その管理を早めなければなりません。土壌汚染など、法律が変わればリスクも変わり、優先順位は変わります。従って、一年に一回、リスクを評価し直し、予算も変える必要があるのです。それにより、時代のリスクに敏速に対応できる経営が実現できるのです。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

<予算化なし>



変動値
不確実性

<予算化あり>

リスクコスト



限りなく固定値に近づける
限りなく確実性に近づける





リスクマネジメントが

企業業績に直結する時代

ハザードからリスクが発生するメカニズム

では、ハザードからリスクが発生するメカニズムはどうなっているのでしょうか。それを分かりやすく示しているのが、有名な「ハインリッヒの法則」です。これはドイツ系アメリカ人の保険事故調査員ハインリッヒによるもので、元々は労働災害の統計を分析して導き出した法則です。

これによると、1件の重大な事件・事故の背景には29件の事件・事故があり、事故には至らないものの「ヒヤリ・ハット」した事象が300件あるとされています。因みに、建設業界や医療業界では、「ヒヤリ・ハット」という言葉が、そのままの形で普及しています。そして、その「ヒヤリ・ハット」というミスにつながる環境・要因・原因に当たるのが、数千というハザードなのです。

こう考えれば、ハザードを見極めることが、いかに重要かがお分かりになるでしょう。ハザードが分かれば、リスクマネジメントの3分の2が理解できたといってもいいでしょう。さらに言えば、企業が生き残るためには、何よりもハザードを生み出す環境を知ることが大切となるのです。



重大事故を通じて「リスク感性」を磨く

世の中のあらゆる出来事から、少しでも早くハザードとリスクを見抜くことができれば、それだけ早めに

対策が打てるわけであり、危機を回避することができるようになります。そのためには、何がハザードであり、何がリスクであるかを見抜く「リスク感性」を磨くことが重要となります。

リスク感性を磨くには、もちろんリスクマネジメントについて学ぶことも大切です。しかし、普段の生活の中からリスク感性を磨くことも欠かせません。例えば、大きな事故や事件が起きたときに、その裏付けを考える癖をつけておくというのも一つの方法です。

2005年4月に起きたJR西日本福知山線の脱線事故を思い出して下さい。事故が起きてから時間が経過し、その背後にあるハザードやリスクに関する様々な報道がなされました。それを自分なりに分析し、ハザードから損失までのメカニズムを構築してみるのです。

例えば、こんな見方ができないでしょうか。

あまり注目されていませんが、事故地点の近くのJR尼崎駅からは、1997年にJR東西線が大阪都心部に向けて開通しています。路線が増え、運行系統も複雑化するのですから、これは新たなハザードの発生といえます。

また、路線が増え、売上が伸びたのだから、リスクマネジメントの考え方ならば、その分だけリスクも増大すると考えるべきだったのです。

リスクが増大すれば、それに合わせて対策コストを増やすのが当然でしょう。ところがJR西日本は、逆に経営合理化のためにコストを削ってしまいました。このリスクマネジメントの誤りが、重大な事故を招く一因となってしまったわけなのです。

これはほんの一例ですが、リスク感性を磨くトレーニングとして、こういった発想に慣れることは大切なことです。

第153回全国リスクマネジメント研究会：2月10日(水) 18：30～ 於：(株)日本アルマック セミナール

『企業におけるリスクマネジメントの重要性』～セコム リスクビジネスのリスクマネジメント～
加藤善治郎先生(元 セコム株式会社顧問)にお話し頂きます。 ※詳細は、末尾記載の連絡先にお問合せ下さい。

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。

環境経営製造業ランキング パナソニックが首位

CO₂削減、環境経営が始まった。その対応ができてきている製造業ランキングが発表された。一位はパナソニック、二位がシャープ、三位が三菱電機だった。小売、外食ではイオンリテールが一位、二位は丸井、高島屋と続く。金融では滋賀銀行、リコーリース、損保ジャパンの順。運輸では、日立物流、佐川急便、日本郵船だった。

このように、業界ごとの環境対応ランキングが発表される時代、消費者・社会・株主・国民・取引先などのステークホルダーから、こうした面からも企業評価される時代が来たのだ。

環境は日本再生のキーとなるテーマだ。環境をテーマにした機械などの製造業、農業、林業などの産業の発展は大きいだろう。負担する企業にとっては大きなコストではあるが、社会からそうした環境への取り組みが評価され、商品、サービスの売上げに繋がる時代でもある。環境をテーマとして、新しい時代の日本を再生して欲しい。マーケット規模は120兆円だ。

世界ブランド育成 食品 日用品 大手

日本製品で世界に通用するのは、自動車、家電などだったが、ビール、化粧品、お菓子など、まだまだ通用する商品、サービスは国内に多いと思う。それが、中国を中心としたアジアの中流階級の増加で、それらマーケットが飛躍的に成長しそうだ。世界に通用するブランドの育成が、次の日本企業、日本社会の発展に不可欠になろう。

今までのブランド力は欧米での戦いだった。だが、今回のマーケットはアジアであるわけだから、日本ブランドとしての企業ブランド、商品、サービスのブランドは普及しやすいかもしれない。

「Made in Japan」一時期よく聞いた言葉だった。最近では聞こえなくなった。

アメリカ市場などで急速に信頼され、勝ち誇った「Made in Japan」だが、今度はアジアでその力を発揮する 때가来たようだ。

日本、JAPAN、その信用を保つための企業努力は当然として、国としても、日本ブランドの構築に企業と一緒に努力して欲しいものだ。

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

酸性雨の原因物質を黄砂が中和 “嫌われものの黄砂” に意外なプラス面も一。(日経新聞10年1/3付) タイトルに思わず目をとめました。それによると…中国西部の砂漠で発生した黄砂が偏西風に乗って中国大陸を横断、日本に向けて運ばれる過程で、酸性雨の原因となる硫酸を中和していく仕組みを初めて解明(広島大の高橋嘉夫教授:環境化学らの研究チーム)した。

洗濯物は黄色くなるし、目は痛くなるし、有害物質を運んでいるらしいし…スギ等の花粉同様、日本人にとってはまさに“厄介者”としか思われていなかった黄砂が、そんな仕組みを持っていたなんて、驚きです。自然界には、まだまだ驚きのシステムが潜んでいるんですね。地球ってすごい!(櫻井)



2010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。