

## EU危機から見えてきた世界恐慌の恐れ

ももとのEUの成り立ちから考えてみましょう。アングロサクソン民族であるイギリス、アメリカが起こした金融ビッグバン、これらは、86～87年、サッチャー、レーガン主導のもとに勧められました。1994年来日したクリントン大統領、まさに黒船の来航。日本でも翌95年、村山内閣のもと、金融ビッグバンが実行されたのです。その結果、都市銀行や地方銀行の間では生き残りのための大規模な合併が起こりました。

金融ビッグバンとは一体何だったのでしょうか。ビッグバンには裏言語が存在するといわれています。それは「ビッグベン」、つまりイギリスの時計台です。そうです、金融ルールをイギリス、アメリカ風に切り替えたということなのです。EUはこうしたアングロサクソンに対抗するためにつくられた組織でした。

では、そのルールとは何だったのでしょうか。それは、自己資本比率のルール化。国際決済銀行は8%、国内銀行は4%というものです。これは、銀行の健全性をただすため、リスクに耐えられる基準を作ったことを意味します。その結果、それを達成できないUFJ銀行など多くの銀行が自己資本の充実した銀行に吸収されていったのです。

では、自己資本比率(純資産比率)はどのように計算するのか、その基本を検証してみましょう。自己資本比率は、資産から負債を引いたものです。そのため資産の評価が重要になります。結果、銀行が貸し出している資産査定が進みました。UFJ銀行の例によると、ダイエー、ミサワホーム、マンションの大京などは、不動産の値下がりなどで債務超過に陥っていることが判明、UFJ銀行からの借入金が返済できないということになり、UFJ銀行の貸出資産が急激に下がりました。UFJ銀行は自己資本比率8%を達成でき

ず破たん寸前となり、三菱東京銀行に救済合併という形になりました。

さて、話をEUに戻しましょう。このような状況が今度は国で起きてしまいました。ギリシャです。約30兆円の債務超過、その半分の15兆円をヨーロッパの銀行が減免すると発表。当然、ヨーロッパの銀行は自己資本が減少します。8%を達成できない銀行も現れました。破たんです。

今回、ギリシャでは、まだ15兆円という金額でした。しかし次に同じ状態といわれるイタリアなどは260兆円の債務超過といわれています。当然その債務カットを行えば、大半の銀行は破たんしかねません。銀行は公的資金を嫌って、自主的に資金を調達しようとし、企業などから貸し出した資金を回収しようします。その結果、貸し渋りが起きます。そして、企業が破たんしていきます。

さて、ここをどう生き残るのか、EUの運命を左右する出来事です。アングロサクソンがつくった大きな川を渡ろうとしたEU。その川で、体力の弱ったギリシャが溺れ、イタリアが溺れそうになっているように私の眼には映るのです。それを助けようとするドイツやフランスにも限界が見えました。アングロサクソンが作った川で溺れるゲルマン民族。農業社会を凌駕する海洋民族の畏にはまったようです。世界恐慌、いつ起きてもおかしくないと思います。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

謹賀新年 2012

昨年1年間のご愛読ありがとうございました。  
本年もどうぞよろしく願い申し上げます。

# 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。

## 縮む家電量販 テレビが売れない 収益モデルの転換急務

家電販売の7割強を占める量販店。その中心だったテレビ販売に陰りが出た。「家電の王様」だったテレビの11月の販売台数は前年比85%減、販売額は9割減。ビッグカメラ有楽町店では「店の顔」である1階から薄型テレビが姿を消し、代わりにスマートフォンが売り場を広げた。

家電エコポイント制度や地デジ移行という特需の反動減は想定以上だった。想定以上の市場の冷え込みに業界2位エディオンは13年春入社の大卒採用をゼロにする。4位ヨドバシカメラはJR札幌駅前への大型店出店計画を凍結。ベスト電器は昨年に続き300人の早期退職を募集する。

世界規模で競争が激化する国内家電メーカーの苦境も、家電量販の構造転換を促す。メーカーは従来、リベートなどで量販各社の「横並び」の成長を後押ししてきたが「今後は量販店ごとに取引条件に差をつけざるを得ない」(大手メーカー幹部)。海外メーカーはリベートなど日本特有の商慣習に対し、しがらみがなく非常にドライだ。国内の商慣習に変化を迫るのは間違いない。「家電量販」の新しい形を見つけないと業界全体が沈みかねない。

## 事業転換 スピード勝負 得意技術、新分野で強みに

商品寿命が短くなるデジタル時代。ときには主力事業に見切りをつけ、経営資源を再分配する決断が必要だ。

富士フイルムホールディングスは協和発酵キリンと共同出資会社を設立し、市場が拡大するバイオ後発薬の開発・製造に乗り出す。世界で1兆円規模とみられたフィルム市場はデジタルカメラの普及とともに縮小。古森社長は1年以上かけ社内の技術を洗い直し、「医療機器・ライフサイエンス分野」を将来の柱に据えることを決めた。手がけた買収は約30件、総額6千億円。その半分以上を同分野に集中させた。00年度1兆4千億円だった売上は、10年度に2兆2千億円と5割増えた。米イーストマン・コダックとの明暗を分けたのは改革のスピードだ。

富士フイルムは祖業で培った技術に磨きをかけ、新規事業に経営資源を振り向けた。自らの強みを見つめ直し、時に成功体験を捨てる決断が突破口を開く。

## 企業統治改革へ たたき台 社外取締役の義務化で複数案

オリンパスや大王製紙など企業の不祥事が相次ぐ中で、コーポレートガバナンス(企業統治)強化の動きが広がってきた。法務省は経営の透明性確保のために社外取締役の設置義務化など会社法改正の中間試案を公表。「社外からの監視」で経営規律の緩みをけん制しようとの狙いだ。

社外取締役は専門性や情報量に限界がある。何社も掛け持ちしたり、取締役への出席率が低かったりすれば、お飾りに終わる可能性もある。必要なのは経営の緊張感をもたらす、実効性のある体制だ。社内、社外を問わず経営者が「怖い」と思う人材を進んで監視役に迎え、自ら律することができるかどうかのカギを握る。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「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、日経新聞の記事によるものです。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。

### <発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

### <製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。