

会社法、コーポレート・ガバナンス強化の日本経営とリスクの予算化！

2006年改正の会社法で、コンプライアンス・リスクマネジメントが取締役の責任になったことは、以前も書きました。それが、この4月からの会社法改正で、社外取締役が2名以上必要、親会社株主が子会社の取締役等を訴えることができるようになるなど、コーポレート・ガバナンスがどんどん強まっている感じがします。

この動きは、現在は上場企業を対象としていますが、必ずや、中小企業へも求められてくるでしょう。その理由は、上場企業も、中小企業も、CSR（企業の社会的責任）は同じだからです。

～コーポレート・ガバナンスとは、企業の不正行為の防止と、競争力、収益性の向上を総合的にとらえ、長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組み。企業統治とも、訳される。

首脳部で決定された方策をいかに実行するかは、マネジメント（運営）、その運営状況をいかに管理、監督するかを、内部統制で行う。さらに、企業の管理システムが、機能しているかの監査を受ける。～（ウィキペディアより）

つまり、これは、リスクマネジメントの強化です。国際会計基準のリスク開示会計、それは、決算書に影響を与えるリスクを管理するという意味になります。

「それは分かった。でも、リスクマネジメントでは利益を生まないだろう」という経営者の声を聞きます。そうでしょうか？

利益の出し方は二つあります。

- ① 売り上げや粗利益を増やす
- ② 管理コストを下げる

この二つのうち、どちらが利益を生みやすいと思いますか？それは、管理コストを下げることなのです。リスクは予算化できます。

- ① まず、リスクを予算化します
- ② そして、特別損失を少なくし、赤字になる可能性を削減します
- ③ そして、その管理コストを目標を組んで、削減していきます

そうすれば、確実に利益に繋がります。利益を多く出せば内部留保ができ、純資産がプラスになります。当然、ROE（自己資本利益率）が高くなり、経営はリスクに強くなります。3月17日の日経新聞朝刊によると、日立、三菱重工がROE 10%超を目指すそうです。

日本企業のROEは8%程度、ドイツが約11%、米国が約14%。日本企業はアメリカ企業に比べて57.1%、40%以上も経営効率が悪いのです。なぜでしょうか？

私は、日本の経営はアメリカに比べて、50年以上遅れていると思います。特に、経営管理法が遅れていると思います。日本人は真面目で、もの作りは世界一流ですが、経営管理法においては、遅れているといわれても仕方がないでしょう。

日本は、1990年までプラス経済でした。したがって、現在47歳以上の方は、プラス経済で育った方が多いのです。そのため役員の大半が営業の出身者です。

3銀行が統合して誕生したみずほ銀行で、かつて大規模なシステム障害が発生したことがあります。当時のシステム担当者に原因を聞くと、「役員に言ったんです。もう、合併まで半年しかありませんが、コンピュータの接続はどうされますか？」役員からの答えは、「バカ野郎！コンピュータぐらい根性で繋げ！」

営業出身の役員が、「利益は営業からをだすもの」と、思い込んでいることがリスクなのです。

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。

18歳選挙権 成立へ 70年ぶり改正 16年参院選から

選挙権年齢を「20歳以上」から「18歳以上」に引き下げる公職選挙法改正案が今国会で成立する見通しとなった。実現すれば、1945年に「25歳以上」を現行の「20歳以上」に変えて以来、約70年ぶりの変更となる。早期の衆院解散がなければ、来年夏の参院選から18～19歳の新たな有権者約240万人が投票に加わる。

各党は諸外国で選挙権が18歳以上に認められている状況を考慮し、制度改正によって若い世代の民意を国政に反映させるべきだと判断した。

電気・ガス 選ぶ時代 競争で値下げも 法改正案を閣議決定

政府は、電力・ガス改革の総仕上げとなる電気事業法などの改正案を閣議決定した。改正案が今国会で成立すれば、60年以上続いた電力・ガスの地域独占の時代が幕を閉じる。2016年に電力、17年にガスの家庭向け市場が自由化されれば、多様なサービスが生まれる見通しだ。

自由化と同時に導入されそうなのが、電力とガスの一体契約だ。東京電力や東京ガスが提供する方針を打ち出しているほか、中部の東邦ガスも電力小売事業に参入する方針を固めた。

消費者が再生エネだけでつくった電気を買ったり、住む地域が変わっても同じ電力・ガス会社と契約し続けたりすることが可能になる。新電力のエネットは二酸化炭素の排出量に応じて料金を選べる新サービスを検討している。不動産会社が引っ越しの際に電力、ガス契約も勧誘するといったケースも出てきそうだ。

自由化後は、地域内で様々な料金プランの会社が多く存在するようになるため、電気料金の比較サービスも登場しそうだ。電力再編が活発になり各社の送配電設備などを統合すれば事業コストを大幅に引き下げる効果も期待できる。ただ、自由化で料金引き下げが必ず実現するとは限らない。英国では1999年の自由化から13年までに、電気料金は1.5倍に上昇した。一方、ドイツは自由化から15年で電気料金は11%下がった。

経産省は今秋に電力自由化後の電力市場を監視する新機関を立ち上げ、競争環境の整備を進める。

攻めの経営へ 外部から知恵 東証、上場企業に新ルール 社外取締役、複数に

改正会社法が5月に施行されるが、金融庁と東証は、会社法とは別に企業統治指針（コーポレートガバナンス・コード）をとりまとめている。東証のルール案は、企業統治指針の内容を具体的な規則としたものだ。

新たなルールは経営陣に株主との協調を促している。まず、株主と建設的な対話をする取り組みを求める。持ち合い株式については、保有する目的や合理性を株主に説明してもらう。買収防衛策は、経営陣の保身を目的としたものではないと説明しなければならない。

社外取締役は独立性の高い人材を2人以上、選任するように促す。2人以上の社外取締役を選任しない場合は、企業に理由の説明を義務付け、説明を怠った場合は企業名の公表など罰則を適用する。

新ルールの適用は6月1日からで、今年6月に株主総会を開く企業から対応が必要になる。対象は東証1、2部の上場企業約2400社。

東証1、2部の上場企業で複数の独立した社外取締役を導入しているのは、およそ2割にとどまる。新ルールを全ての企業に適用すれば、延べ3000人超の候補が必要となる。来年度の取締役の人選が進んでいるさなかでのルール案の公表に「急すぎる。取締役を選び直す時間がない」と、悲鳴に近い声も聞かれた。

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。