

人間が犯す、大きなリスクの急増

長野県軽井沢に向かっていたスキーバスの事故では、多くの若者が亡くなりました。これは、人災です。

運転手の選び方をはじめ、このバス会社の違反行為も、一体どうなっていたのか？

以前、アメリカのサンディエゴにリスクマネジメントの研修に行きました。その研修の中で聞いた、大手バス会社、サンディエゴ・トランジットのリスクマネジャーの講義は素晴らしいものでした。このリスクマネジャーが入社してから、事故は確実に減少したそうです。

事故が減少するという事は、利益が上がることを意味します。

利益の上げ方には、三つの方法しかありません。

- ①売上を上げる
- ②経費を下げる
- ③特別損失を下げる・・・事故などを減らす、です。

特に、特別損失にあたる事故などは想定していませんので、資金繰りを予定していません。したがって、大きなダメージになります。

結局、事故を起こしたバス会社は破綻するでしょう。「保険に入っているから大丈夫」は、無いのです。保険はすべての損失を補ってくれません。保険は資金繰りを助ける重要なものですが、行政からの免許取り消しでは、どうにもなりません。したがって、「起こさないこと」の方にもっとお金を使うべきという結論になります。

最近の事件は、人が起こしているものが多いですね。①マクドナルド、中国下請けを含めた赤字問題 ②マルハニチロ、子会社での農薬混入 ③川崎の有料老人ホーム、入居者3人が死亡 ④ベネッセの下請け会社、個人情報盗む ⑤ホテル、海老などの食品偽装 ⑥木曽路、ブランドをねつ造した牛肉 ⑦期限切れ食材の横流し ⑧そして、これが最大でしょうか？東芝の社長3代にわたる粉飾決算。

日本人がおかしくなっているのか？教育がおかしいのか？それとも、ウソを知られてしまう時代になったのか？

これらを無くす方法は簡単です。①社員教育を徹底する ②内部通報制度を構築する ③年に何回か、社員からのヒアリングをする。

以前、ある企業から依頼された案件です。社長交代時、新社長が、前社長時代に社内で何が起きていたかを把握するため、当社に調査を依頼してきました。10店舗、社員100名ほどの会社で、全員にはヒアリングできませんでしたが(時間とコンサルタント料の関係で)、30名にヒアリング、全員から質問用紙に回答をいただきました。結果、一番業績が良く、次期取締役候補であった店長が、不正をしていたことが発覚しました。

営業数字を見て評価していたのですが、営業数字だけでは経営はできません。特別損失を防がなければ、信用を失ったり、他の損害につながります。

新社長にとっては、事実を知ることができてよかったわけですが、他の取締役全員は驚きだったようです。前社長から一番期待されていた社員だったのですから。

1993年の細川政権から、消費者社会を迎え、消費者を裏切る行為への法的強化が増幅しています。東芝事件でも、1998年の国際会計基準から、2006年、会社法、2007年、金融商品取引法、そして、1993年の株主代表訴訟の手数料下げと、昨日まで無かった法律が関係してきます。

居酒屋のお通し。頼んでいない、説明が無い、どこにも表示されていない。つまり、詐欺、消費者契約法、景品表示法と、3つの法律違反です。それを「知らない」で話は済むでしょうか？

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。

地銀、マイナス金利重荷 現金預け金 17行、資産の1割超す

日銀のマイナス金利政策が地方銀行の収益下押し要因になるとの見方が広がってきた。日銀当座預金の一部に0.1%のマイナス金利が適用されたが、地銀の同預金を中心とした「現金預け金」の総資産に対する比率が17行・グループで10%を超えているためだ。地銀は余ったお金の運用先を多様化させることが必要になりそうだ。

国内銀行の現金預け金は合計で180兆円超ある。日銀当座預金を中心に通貨や手形・小切手なども含まれる。上場92行・グループの総資産に対する現金預け金の比率を調べると、昨年9月末時点で地銀17行・グループで1割を超えていた。

大手銀行の比率は20%前後に達するが、国内融資以外に海外事業や証券子会社といった収益源を多く持つ。メガバンクの業務粗利益に占める国際部門の割合が30~40%に達するのに対し、大半の地銀は1桁台かそれ以下。マイナス金利の影響は「資金利益の国内依存度が高い地銀の方が受けやすい」という指摘が多い。

現金預け金の比率が高い地銀の中には、預貸率(預金がどれだけ貸し出しに回っているかを示すもの)が平均の70%超を下回っているところもある。運用手法の多様化が一段と重要になりそうだ。

CLO(チーフ・リーガル・オフィサー)を追う 弁護士資格持つ法務役員

法務部門を率いる役員で、弁護士資格をもつCLO(チーフ・リーガル・オフィサー=最高法務責任者)が日本企業でも活躍し始めた。米国では優秀な社内弁護士の目標とされる地位だが、日本ではまだ珍しい。

伊藤忠商事の茅野みつる氏は、米国弁護士で執行役員法務部長。日本の商社としては過去最大級の投資を半年でまとめるうえで、推進役を担った。法律知識と社内事情に通じたCLOは、外部の弁護士より決断が速い。攻めでも守りでも存分に弁護士資格を活かせる点が、普通の法務部長とは違う。

日清食品ホールディングスの本間正浩執行役員CLOは、自社の懸案を顧問弁護士と話し合うとき、「自分が弁護士、執行役員として責任をとる。だから本音を聞かせてほしい」と呼びかける。通常、顧問弁護士は慎重な助言を心がける。助言に従って顧客企業が損失を被った場合、「顧問弁護士が言ったから」と法務部長が言い訳する恐れがあるからだ。CLOが責任を追ってくれば弁護士は結果を恐れずにアイデアを出せる。会社も多くの選択肢を得てリスクに挑める。

日本企業では、「営業が突進し、危ないときは法務が止める」とされ、法務部は現場の後ろでリスク管理をしてきた。攻守に活躍するCLOの登場で、「企業の成長に貢献する」法務の役割に注目が集まりそうだ。

LPガス料金体系 経産省、開示要請へ

経済産業省は液化石油ガス(LPG)を販売する全国の約2万社に対し、標準的な料金体系を開示するよう求める。LPガスは全世帯の半数にあたる約2400万世帯が使用しているが、料金体系を公表する事業者は少ない。4月の電力小売りの全面自由化で消費者は電気とLPガスをセットで供給してもらえるようになる。エネルギー価格の透明性を高めて公平な市場を整備する。経産省の諮問機関である総合資源エネルギー調査会の下に「LPG流通ワーキンググループ」を立ち上げ、有識者による議論を経て年内にもLPガス業者向けの指針をつくる。

指針にはホームページなどでの料金体系の開示に加え、値上げする際の事前説明も求める。料金算定の根拠となる使用料の表示や、消費者から苦情を受けた際に素早く対応する体制の整備も促す。

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。