

業態転換を迫られる時代！

私は、アメリカを訪れた際、サンフランシスコのメイシーズというデパートによく行きました。ここは何店舗もある大きなデパートなのですが、何度も倒産しているのです。

日本でも、かつてはデパートが花盛りでした。全デパートの売上高合計は、1991年の9兆7130億円をピークに、2016年には5兆9780億円となり、約39%下落しています。

このように、時代の移り変わりに追いつけない業界、逆に新しく生まれる業界が存在します。デパートの次は、スーパーが巨大化しましたが、既に日本でも、スーパーから利益を稼ぎ出せる時代は終わりました。今は、コンビニです。

セブン&アイの元会長、鈴木氏が、スーパーの視察のためアメリカに行ったとき、偶然入った小さな店がセブンイレブンでした。調べてみると、非常に大きな企業で、利益も生み出していました。鈴木氏は、スーパーの次はコンビニの時代がくるのではないかと気づき、アメリカのセブンイレブン本社とのフランチャイズ契約に動きます。

その後、日本ではコンビニの時代を迎え、今では、セブン&アイの利益の大半をセブンイレブンが占めています。しかし、セブンイレブン・アメリカ本社も経営が危うくなり、当時利益を出していたイトーヨーカ堂が、セブンイレブン・アメリカを買収、現在の形になりました。

セブンイレブン本社の買収にあたっては、オーナーの伊藤氏と鈴木氏の間で意見が分かれしました。伊藤氏は、「そんな小さな店が成長するのか？」鈴木氏は、「成長する、買うべきだ！」そして、イトーヨーカ堂の1年分の経常利益を買収価格の上限にする、という条件で合意しました。

流通の流れは、デパートからスーパーに入れ替わり、コンビニまできました。次は、ネットなのでしょうか。

1981年、アメリカではレーガン大統領の時、製造業の就業人口をサービス業が追いぬきます。日本では、1994年でした。その時、GEのジャック・ウェルチCEOは家電から撤退し、金融にシフトします。日本でも、東邦生命とレイクを買収しました。しかし、現在のCEOイメルト氏は、その金融部門からの撤退を進めています。大胆な決断ですね。

最近日本でも、パナソニックや損保ジャパンなどが、異業種である介護事業に参入しています。

損害保険業界は1996年の金融ビッグバン以降、保険料が約30%下落し、10兆円あった保険料収入は、7兆円までになりました。また、自動運転車が普及してしまうと、保険料収入の半分を占める自動車保険がなくなります。売り上げがさらに半分になるのです。

1996年以前の10兆円の保険料収入が3兆5000億円まで下落します。65%のダウンです。そのため、保険会社も生き残りをかけて、新規事業や海外進出などを進めています。そうしなければ、生き残れないのです。

介護事業に参入したパナソニックですが、戦後、GHQに、「松下電器は財閥だ」と迫られ、そこで分社されたのが三洋電機でした。松下幸之助夫人の弟さんが代表を務めます。しかし、日本も産業構造の転換から、家電に対する消費者の厳しい判断により、利益が出なくなります。そして、パナソニックもまた、1980年代のGEのように、家電から重電へとシフトします。そのパナソニックを救ったのが、重電に強い三洋電機の経営資源でした。時代の変化です。

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。

東芝、債務超過1912億円 半導体、過半売却も 米原発損失7125億円

東芝は、2016年4～12月期が4999億円の連結最終赤字になったと発表した。米国中心に原子力事業で7125億円の損失が発生し、昨年末時点で自己資本が1912億円のマイナスになる債務超過になった。

4～12月期の売上高は前年同期比3%減の3兆8735億円、営業損益は5447億円の赤字(前期同期は2319億円の赤字)だった。

買収価格と純資産の差額を示す「のれん」は想定していた105億円から6253億円へと拡大した。過去の買収案件ののれんも含めて全額を損失として処理した。

東芝は17年3月期の最終損益が3900億円の赤字(前期は4600億円の赤字)になる見通しだと発表した。このままでは年度末の時点で1500億円の債務超過になる。1年間の決算の結果として債務超過になる意味は重く、信用力が低下して金融機関からの融資に支障が出る。東京証券取引所の規定では株式の上場市場が現在の東証1部から2部に変更され、1年後に解消できなければ上場廃止になる可能性がある。

このため債務超過の回避を目指して、稼ぎ頭の半導体事業を分社し、過半の株式売却を検討するなど、資本増強策を加速する。他の保有資産の売却も進め、債務超過を回避できる1500億円以上の純利益積み増しを目指す。東芝は四半期報告書の提出期限を1カ月延長した。会計不祥事の発生以降、決算発表の延期は3回目になる。

アスクルの倉庫火災 損害最大121億円

ネット通販大手のアスクルは、2月中旬に発生した物流倉庫の火災による建物や在庫の損害が最大で121億円になると発表した。

損害の対象となるのは有形固定資産95億円、商品などの棚卸し資産25億円、ソフトウェア6000万円。火災で失った資産から受け取る保険金を引いた金額を損失として計上する。火災保険などの支払い限度額は46億円で、対象の資産をすべて損失計上し、保険金を最大限受け取った場合、約75億円を損失として計上することになるが、今期の業績に影響を与えそうだ。

上場担う人材 引く手あまた 法務や財務 ベンチャーなど求人増

新規株式公開(IPO)の知識や経験を持つ人材の求人が増えている。米大統領選後の株価上昇で、ベンチャー企業を中心にIPOの意欲が高まり、法務や財務、経理にたけた人材の引き合いが強い。人材紹介・派遣の市場では派遣時給が上昇傾向にある。

株式公開を目指す企業では、内部統制システムに詳しい人材のほか、財務戦略の立案や投資家への説明能力に秀でた経験者への需要が高い。こうした職種の年収水準は、以前に比べ50万～100万円高いという。最高財務責任者(CFO)候補の求人もみられる。

人材紹介のジェイエイシーリクルートメントは企業からIPO関連の中途採用を引き受けている。求人件数は前年同期の1.5倍に上る。ビジネスパーソンの経験を持つ主婦層を短時間企業に派遣するピーススタイルは、2016年10月～17年1月のIPO関連求人件数が前年同期の2.2倍に伸びた。ピーススタイルによるとIPOに関わる派遣社員の平均時給は現在、2500円前後。16年の平均的な相場に比べて500円上昇した。

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。