

## 3 月号 CONTENTS

### 本当のリスク対策とは何か

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第48回 会社の保険その11

### 企業を取巻くリスクとその対策

時流を読む 「賠償、最高の1人3万5000円」「損保販売 資格に更新制度」

## なぜ、そうになってしまうのか

### 本当のリスク対策とは何か

昨年のパロマ事件を受けて、事故報告を製造業者等に義務付ける目的で「消費生活用製品安全法」など製品安全4法が改正されます。この法律では、重大製品事故についての報告義務、主務大臣による公表、関連事業者の責務などが主な骨子です。対象事業者は、製品安全自主行動計画を策定し、それに沿った行動をすることが望まれるとしています。

また、高速道路での飲酒運転事故など社会問題化した事件などを受けて、平成18年10月から自動車運送事業関係法の一部を改正する法律が施行されました。この改正は、事業経営者の安全確保義務を明確にするという内容で、「すべての運送事業者は経営トップから現場の運転手に至るまで輸送の安全が最も重要であることを自覚し、運輸安全マネジメントにより絶えず輸送の安全性の向上に努めなければならない」としています。

企業不祥事・不正事故が相次ぎ、正直覚えきれないくらい大量のニュースが流されてきました。これらの事件を受けて、国も矢継ぎ早に法律改正などで対応措置を講じているのが冒頭の内容です。では、法改正等の対策が導入された結果、本当に事故は減少していくのだろうか？どうも大丈夫といいきれないところに、問題の奥深さを感じるのです。

「法律、通達等お上から言われて対応されている実態は、いつも場当たりの形式ばかり」と耳にしました。実際、虚偽不正事件を起こした女の子のキャラクターで有名な大手食品会社は、環境マネジメントシステムを導入していました。ISO（国際標準化機構）等の国際認証規格自体を非難するものではありませんが、これら規格を導入している企業

で事件・事故が頻発している事実は否めません。「これら認証規格取得企業であれば、安全な製品を供給しているだろう」と私たちは想像します。しかし、実態は作業マニュアルが形式的運用になっている方が多いのではと聞くのです。これでは意味がありません。

逆に、次のような良いお話を聞きました。「昔ながらの小さな零細工場は、汚い、きつい、危険（3K職場と言われている）と一般的に敬遠されるけど、一見設備は古くとも、本物の職人の工場というものはしっかりメンテナンスされ、常に良い状態で管理されている。そして、いつも片付いていて清潔である」と。某大学教授が産学協同事業のパートナー会社選択に際して、ISOの認証工場とそうでない零細工場をそれぞれ何度か訪問したそうです。認証規格の工場のほうは「ここは管理が出来ていないダメだ」と判定され、零細工場を「ここは素晴らしい」と絶賛したとのエピソードがあります。本当におかしなものです。この大学教授はさらにこう言いました。「日本の技術力は今でも世界一と誇れます。他の国々どこが違うかといえば、良い職人はお客様に使いやすいように工夫して作る（顧客の立場）、その技術を支えるのが道具の手入れであり、働く環境の整備だと、修行時代から叩き込まれている。」そして「このような零細会社はまだ、たくさん生き残ってきた事を考えてみて欲しい。本当に凄い、これら本物の技術を持った連中が底辺で支えている、だから世界一は揺るがないと思うのです。」

形式流行りの昨今、本当のリスク対策とは何かという基本を考えさせられました。

# リスクファイナンス を活用した企業防衛

～リスクファイナンス第48回～

リスクファイナンスとは、リスクにおける経済的損失に対する各種対策を総称する用語です。

日本アルマックでは、この領域を、独自に「財務リスクマネジメント」と体系化させてコンサルテーションしています。

財務リスクマネジメントの視点に立った資金対策事例をご紹介します。

## 会社の保険

### その11 決算書と保険(8)

「経営者の突然死」という事態を想定した保険対策を考えてまいります。これまで、当リスクの影響の大きさをお伝えしました。またその資金的対策に生命保険商品が有効であるということで、その具体的な活用方法を何回かに分けてお伝えします。

さて、生命保険商品を上手く活用して非常時の資金対策を行う際に、もっとも気をつけていただきたいのが、「契約目的の優先順位」および「必要保障額」です。今号は、「契約目的の優先順位」について説明をいたします。

「経営者の突然死」と、リスクの視点で契約目的を言えば、このリスクの対策目的に保険加入するということが分かりやすく見えるのですが、実はそうでもありません。生命保険という商品の視点から見れば、いろいろな対策用途にその活用がありますが、保険契約者は様々な対策用途を満たしたいと考えて保険契約をしているというのが実情だからです。

生命保険には主に二つの機能があります。ひとつは「保障機能」、もうひとつは「積立機能」です。商品選択は「契約目的(=機能)の優先順位」が明確になっていくことで、決定されていきます。わかりやすくいえばこの二つのどちらに契約目的の比重が大きいかポイントです。

「経営者の突然死」という対策目的であれば、万一経営者が亡くなった場合に、必要な金額の保険金が入ってくるような契約をすれば良いのです。1億円の保険金が必要であれば、できるだけ安い年間保険料で保険契約をすれば、もっとも合理的なはず。「なんだ、簡単だ」と思われるでしょう。

しかし、「どうも保険料を掛け捨てにしておくのはもったいない」という発想も湧いてきませんか？ 必要な保障額を確保されていても、事業の継承が終わり経営者が勇退するという時点で「経営者の突然死」という対策目的は終了します。いや、「経営者

の突然死」という事態に対応する必要保障額そのものも年々経営状況に応じて変化するものであって然るべきです。『人は未来に起こる損失を過小評価する』といわれます。もし、経営者の突然死という事態がなく悠々と勇退できたならば、これまでの保険料の支払いは無駄だったのでは、という現実的な意識がどうしても働いてしまうでしょう。

しかしながら悠々と勇退できるほど健全に会社を退職できたとしても、それはそれで金銭的対策が求められます。経営者自身の退職金(役員退職慰労金)をどうやって支払うのかという問題です。仮に、5000万円という金額をその経営者が勇退するときに支払ってあげたいと株主総会で決議をしても、その支払原資がなければ支払う事もできません。会計上うまく引当をしておかないと、赤字決算になってしまうようなリスクも考えられます。そうすると、いまから毎年5000万円という金額を積み立てていこうと考えます。

このように「保障目的」と「積立目的」という二つの契約目的を満たそうとする行動を無意識的に行っているのが一般的です。

どちらか一方の契約目的しかない方が普通少ないのですが、この二つを上手く満たそうと選択したときに、後々保険料の無駄が発生したり、必要な保障額が足りてない契約目的になっていたりと問題がでてきます。

今回は「生命保険商品には、大きな保障があって、長い保障期間で、とても安い保険料で、かつ積立効率(保険解約をするときの解約返戻率をいう)が高い、これら4つの機能を全部1つで満たす商品はない」という鉄則に触れつつ、この続きを説明してまいりたいと思います。

## カリスマ経営者の死亡により

### 売上が激減と資金繰り悪化から廃業へ

#### 経営者の死亡リスク

平成 年10月、兵庫県の製造メーカーのA社の社長が心筋梗塞により急死した。1代で築き上げ、30年に渡って安定経営を実現してきたが、社長の死亡により、内部環境、外部環境共に大きな変化が起こり、売上不振と資金繰りの悪化をもたらした。社長の営業力で売상을伸ばしてきたA社は、社長の死亡により多くの取引先を失うことになり、社長の資産と経営力・信頼性から資金援助をしてきた金融機関の態度が一変し、資金調達力に翳りがさした。そのような状況下において従業員のモチベーションも減退し、結局は社長の死亡後、1年を待たずして廃業せざるを得なくなった。

中小企業における社長の影響力は大企業に比べて非常に大きく、死亡時の対策を早い段階から打っておかなければ、突然死の場合に対応が出来ず、一気に倒産に追い込まれる可能性も非常に大きいと考えられます。

特に、1代で築き上げたカリスマ社長の場合は、金融機関や得意先や仕入先との関係維持が困難になったり、従業員の統率力が欠如することによって極端な生産性の減少や販売不振に陥ることも考えられます。また、後継者として誰が選ばれるか、後継者がどれだけ育っているかによっても周囲の企業の見目が大きく変わり、あらゆる企業活動に支障をきたす事が考えられます。

一般的には中小企業の社長の大半は資金調達時に連帯保証を負っているケースが多く、法人の事業承継のみならず、個人の相続及び遺族補償も含めた対策を検討し、早めに対策を打っておくべきでしょう。

#### 発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

発生頻度については経営者の年齢や健康状態、仕事内容によって大きく変わってきます。

まずは自己管理の徹底と定期的な健康診断が不可欠です。損害の大きさは社長依存度や借入金の大小で変わります。後継者が育っているか否かも強度に大きく影響します。

#### リスク対策

##### リスクコントロール対策

まずは、社長死亡のリスク強度を低めるまでは予防対策を行い、後継者育成や社長の影響度を薄めた上で、次世代に早めにバトンを渡していくことが得策です。

健康管理の徹底(健康診断の実施や危険業務からのシフト、早期治療)

後継者の育成(後継者の選定と育成)

社長依存度の減少(営業面・人事面・経営面等の多面的に依存度を減少させる)

##### リスクファイナンス対策

財務的な対策としては、事業継続に必要な資金となる資金及び退職金の支払に必要な資金を保険加入や積立金・引当金等で効率良く準備することが求められます。

株式会社日本アルマック 常務取締役  
シニアリスクコンサルタント  
社会保険労務士  
松本 一成

# 時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自然と時代の「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。

## 賠償、最高の1人3万5000円

TBCのホームページからアンケートに答えた個人情報が出た事件で、東京地裁は「情報保護のために安全対策を講じる法的義務を怠り、プライバシーを侵害した」と1人2万2千から3万5千円の支払いを命じる判決を下したと記事は触れています。過去最高額のこの判決は、今年6月施行予定の消費者団体訴訟制度とも関連して企業に重い負担を強いらせるようになるかもしれません。同制度は、消費者団体が本人に変わり、訴訟を提訴することが認められるようになるもので、より企業等を訴えやすくなる環境が整います。仮に、100万件の個人情報流出も、1人3万5千円ともなれば、350億円。桁違いの金額になってしまいます。訴訟も、集団扱いの提訴が増えてくるようになりますと、一人一人は小さな金額であっても、膨大な金額となってしまう損失の大きさを、個人情報を取り扱う企業は知っておく必要があります。

## 損保販売 資格に更新制度

日本損害保険協会は2008年4月から、損保商品を販売する募集人の資格に更新制度を導入する方針であると記事は伝えています。具体的な内容について記事は触れていませんが、資格者にとってはかなり厳しい内容になることは必至です。この制度の導入は、保険流通マーケットの担い手である保険代理店の再編を促すとの予測もされています。その受け皿的機能として、現在保険業法上で禁止されている「復代理(保険募集の再委託を実質認める内容)」を認める制度の法制化も噂されています。その場合は一層の保険代理店再編の動きになるはずですが、保険金不払い事件では、保険そのものの信頼性を酷く低下させました。リスクマネジメントの観点から保険業界を見ると、様々なリスクに対して、高い知識をたくさん要求される仕事だけに業界の信頼維持には必要不可欠な制度なのかもしれません。

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

この号がお手元に届くころ春一番が・・・と書くつもりでしたが今年は2月中旬に早々と春一番が吹きました。特に東京では初雪より早いということで驚きより不気味さを感じた方も多いのではないかと思います。温暖化という言葉がいつそう身近に感じられ、この分では桜の開花も極端に早まるのでは、と早くも花見の心配をしてしまいます。

地球に優しくということさまざまな形のエコ活動が盛んになってきています。レジ袋撤廃もそのひとつ。お住まいの地域ではどのような取組みをされていますでしょうか。レジ袋有料化も着々と実現されているようです。ごみ削減の効果に期待したいところです。といつつまだレジ袋派の私。レジに並んで前の人が「レジ袋不要」カードをさりげなくかごに入れているのを見ると少しばかり罪悪感に胸が痛む・・・くらいならマイエコバッグを持参すればいいのはわかっているのですが。皆様はマイエコバッグ持参で買い物されていますか。(山田)

  
VOL.51  
2007.3  
2007年3月発行 定価420円(税込)

## 株式会社アルマック神戸

代表取締役 粉河 芳明

〒651-0084 兵庫県神戸市中央区磯辺通4-2-8 田嶋ビル7階D

TEL:078-262-5518 FAX:078-262-5519

http://www.almackobe.com e-mail:kokawa-cpa@peace.ocn.ne.jp

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。