

RM INFORMATION VOL.61

1
2008.

発行 株式会社日本アルマック 〒102-0083 東京都千代田区麹町4-5桜井ビル4F TEL : 03-3288-2755 FAX : 03-3288-2757

1 月号 CONTENTS

度重なる老舗の不幸事に学ぶこと

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第58回 会社の保険その21

企業を取巻くリスクとその対策 貸倒リスク

時流を読む 「内部告発～もう隠せない」「会計士合格者30%増」

概念から実践への時代の幕開け

戦略的リスクマネジメントのすすめ

新年あけましておめでとうございます。

2008年が幕を明けました。

サブプライム・ローン問題や原油高で幕を閉じた2007年。今年、経済は引き続きこの課題が圧しかかりそうな様相です。スポーツの世界では、いよいよ中国・北京でオリンピック開催されます。今から日本選手の活躍が楽しみです。

さて、リスクマネジメントの分野はどうなるでしょうか。年頭にあたり、このことを考えて見たいと思います。

「リスクマネジメントは概念を提供する時代から、結果・結論が求められる時代に！」

企業不祥事がこれほど新聞紙面を賑わせるようになったのはここ数年のことです。NPO法人日本リスクマネジャー&コンサルタント協会専務理事の浦嶋繁樹氏は、「いま起きている企業不祥事の多くは、過去は業界の中では当たり前とされてきた不文律」であったと指摘し、「過去の清算リスクにいかに耐えられるか」と警笛を鳴らします。企業不祥事は、大企業だけの問題ではありません。記憶に新しいところでは角界の傷害致死事件やボクシングの亀田大毅選手問題などにも通じる問題と考えられます。

「なめていた。そういう文化が職場にできていたのかなと思う」。これは鋼鉄製円筒型枠を納入する栗本鉄工所(大阪)の横内誠三社長が、40年以上型枠の強度を偽装していた事が発覚した後の記者会見での発言です。

「残念ながら100年の歴史の中で、会社の常識が社会の非常識という部分がある」と社長がコメントしているように、この会社は05年橋梁談合事件、06年水門設備談合事件と3年連続で不祥事件が発覚しました。過ちを繰り返す組織に対して「この会社のコンプライアンスはどうなっているのか？」と非難が集まりましたが、残念ながら失われた社会的信用は、もはや取り返しがつかない事なのです。

誤解を恐れずに言えば、儲かっていなくても会社がすぐにつぶれることはありませんが、ひとたびコンプライアンス違反をすれば、会社は一夜のうちに破綻してしまいます。私たちはその現実を目の当たりしています。リスクマネジメントは、「その必要性を認識する時代」から、「いかに実践していくかの時代」に入りました。

「概念を知り、組織として実践していく」為に何が必要か？それが、「過去の清算リスクにいかに挑むか」という、これまでにないパラダイムシフトなのです。何年も、何十年も行ってきた悪しき習慣や不文律を断ち切るには、大きなエネルギーがいることでしょう。いま、革新的経営判断を経営者は求められています。

刈屋武昭京都大学教授は、「企業の競争力は実は経営者の能力の競争力」であるとし、「経営者は事業環境に関わる、市場、技術、競争、規制、消費者の嗜好などの不確実性に関わるリスクを取りながら、戦略的な判断をして利益を追求する機能を担うという、新しい企業経営パラダイムのもとでの企業経営者の役割」を説明しています。「事業リスク評価・管理人材育成システム」(三菱総合研究所受託プロジェクト)より抜粋

このような戦略的リスクマネジメントの思考法・技術は、大企業だけでなく中小企業経営の現場に実践させていく必要性があります。「経営者の能力の競争力に、大企業も中小企業も無いでしょうか」。

2008年、福田内閣は年金問題、新テロ対策特別措置法案など早急に結論を求められています。政治家としての手腕が問われる正念場です。リスクマネジメントもいかに実践し、結論を出すか、が求められる時代に入ったと考えます。

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58回～

会社の保険

その21 取引信用保険(5)

「商売なり経営はもともと成功している。激しい競争に勝つ為に百円で仕入れた物を95円で売るとか、集金をきっちりしないで相手先からいわれるまま回収をのばしておきながら、他から新たに資金を借りようとする。そういうことでは上手くいくはずがありません」(松下幸之助語録)

経営の神様松下幸之助は、「経営の秘訣とは、仕入れ値以上の価格で売って、売ったものの代金を必ずきちんと集金すること」と説明しています。

取引信用保険が対象とするリスクこそが、上記に掲げた中の、「きちんと集金ができず回収不能になった販売代金」です。専門用語では、「売上債権」と呼びます。財務諸表では、「売掛金」と「受取手形」が売上債権です。

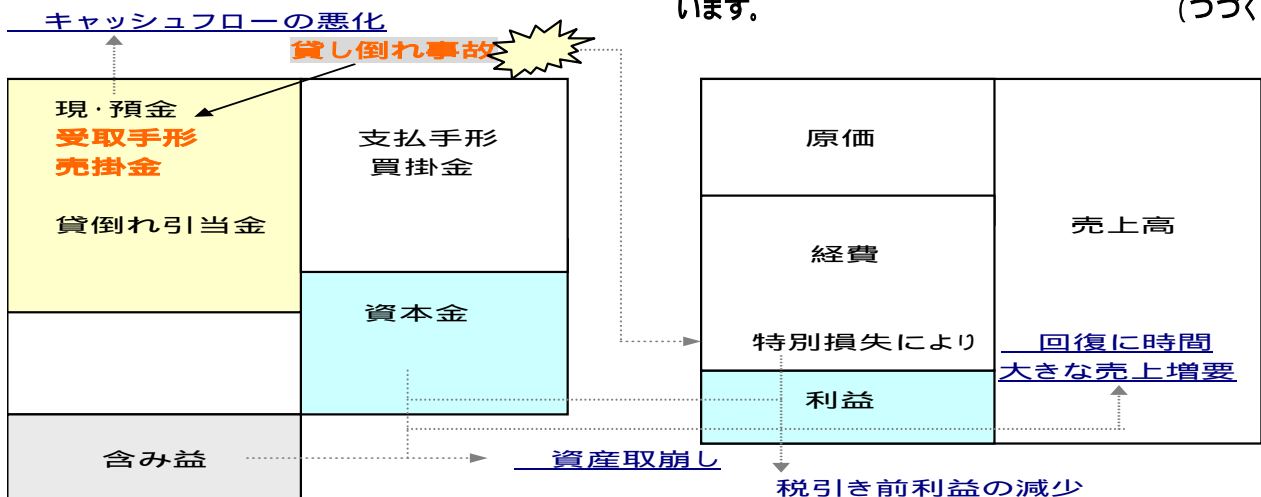
国税庁による全国法人の数は平成2005年度258万5,033社(前年比0.5%増)であり、平成2006年9,351件の倒産発生(帝国データバンク調べ)の状況です。2001年倒産件数2万件ピーク時から半減しているとはいえ、最近の原油高やサブプライムローン問題、更には利息制限法の改正に伴う民間金融の貸し渋りが発生していることから、増加基調に転じてくることも予想されます。

ここで売上債権リスクについてまとめてみましょう。

売上債権増加に伴うリスクとは、

取引先の債務不履行により、税引き前利益が減少します。

キャッシュフローに重大な影響を与えます。



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。

バランスシートにも影響します。

損失の穴埋めには、大きな売り上げ増と多大な時間が必要になります。

～を図で一覧したものが下図です。

取引信用保険は、このようなリスクに対して、次のような価値を提供してくれます。

販売代金を回収できなくなる可能性が高い取引先との取引を回避、もしくは縮小し、損失の可能性を低減させることができます。

実際に倒産等で売上債権に焦げ付きが発生した場合に、損害の大半を保険金でカバーすることができます。

アラーム機能というものがあります。これは「危険の増大による期中の支払限度額の取消し」があることで、早期の縮小や撤退を可能にします。

保険商品という性格上、貸倒れ損失の平準化を図る効果があります。

この保険はすべてのリスクを保険金でカバーしようという発想ではなく、「自家保険」「経常費などリスク保有」「ファクタリング」「倒産防止共済」など複数の選択肢を組み合わせることで、より高い効果を発揮します。

保険商品というリスクヘッジだけでなく、内部統制の強化や営業力の強化など副次的に大きなメリットを生む効果も期待できます。

今回は、これらをひとつひとつ説明してまいりたいと思います。(つづく)

大口販売先が業績不振により倒産 多額の売掛債権が焦げ付き廃業へ

貸倒リスク

兵庫県の卸売り販売業者A社は業界内においてその営業力で近年の不況にも関わらず新規先の開拓には定評があった。しかし、大口顧客先に焦げ付きが発生し、数億円もの売掛債権が回収不能となった。平素よりA社は営業マンに厳しいと知られており、その営業マン同士のライバル意識や数字に対する執着心が非常に高く、それが業績向上の最も大きな要因であった。しかし、売上至上主義の中で与信管理が甘くなり、数字の伸びが唯一の評価基準であったこともあり、営業マンも営業マンを管理する管理職も目先の数字獲得に走ったことが原因と思われる。この売上債権が回収不能になったことにより、A社は資金繰りに多大なる影響を受け、支払が滞り、廃業せざるを得なくなった。

債権の回収不能リスクをコントロールしていくには社長の決断が不可欠である。企業の効率化や拡大戦略に対して、リスクマネジメントはマイナス要素を持っていることが多いからである。特に、売上債権の焦げ付きや与信管理の面においては、数字を上げることが評価される営業マンの立場からすると、取引先からの撤収はマイナス評価こそすれ、プラス評価には繋がらないことが多いからである。

特に大口販売先であればあるほど焦げ付きのリスクが大きくなるが、逆に撤退がしにくくなるのである。数字を減らしたとしても、撤退することが評価されるような与信管理評価の仕組みづくりをすることが不可欠であり、このルール作りは経営者からのトップダウンで無い限り、その効力は非常に薄いものと予測される。

発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

発生強度も発生頻度も経営環境や取引額によって大きく変動する可能性があるため、綿密な与信管理体制を築くことが不可欠である。出来る限り売上債権が偏らない販売体質を作らなければ、大きな損失を生むことに繋がります。

【リスク対策】

リスクコントロール対策(技術的対策)

万一の際に損害を最小限に抑えるために、以下のような取組が必要です。

1. 信用調査
(取引を開始する前に必ず行い、継続的に実施する)
2. 与信限度額のチェック
(販売担当者以外の部署や社員が監視する)
3. 未回収期間の調査
(決済日に決済されなかった売掛債権の調査)
4. 請求書の工夫
(請求書発行時点で未回収分も合わせて発送する)

リスクファインツング対策(財務的対策)

1. 貸倒引当金等による財務強化
2. 取引信用保険への加入
(損金参入の可否に関わらず、一定の引当が必要)

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。

内部告発

～もう隠せない～

「誰でも発信者」

記事は、内部告発がきっかけで企業不祥事が発覚した事件の増加を伝えています。不正・不祥事を起こした企業のその後を見ると、たったひとつの事件で経営トップの進退問題に及ぶだけでなく、赤字転落、事業部門売却、経営破綻に陥るなど、その影響と広がり大きさに気づかされます。

レピテーション(Reputation)とは、名声、評判、風評といった意味ですが、一般大衆に広く知られるブランド価値の高い企業が、一通の内部告発で、その風評を失墜する例が日常茶飯事です。問題が発覚した事件そのものよりも、その後の偽装工作発覚や社長の態度・発言から、風評が著しく落ちたことも目につきます。「人の噂も75日」という諺はもう過去のお話で、インターネット社会では、小さな不祥事も消えずに残ります。風評を管理することが企業にとって重大なテーマになってきています。

会計士合格者30%増

2007年の会計士試験の最終合格者が、前年比30%増の4,041人と過去最高になったことを記事は伝えています。2006年から試験内容を刷新したことが直接の要因になっていますが、一方、昨年5月に施行された会社法、および日本版SOX法(金融商品取引法)の施行という視点で見れば、会計士の人材不足は顕著です。

これまで株式上場企業では、監査法人による会計監査が行われていましたが、業務監査も必要になってきています。内部統制構築義務が法制化されるなか、業務監査実務に経験のある人材が不足しています。

「金融商品の時価会計、税効果会計、退職金給付会計、減損会計」、中小企業分野でも中小企業会計基準や会計参与制度の創設など、会計ビッグバンと呼ばれる、会計改革が矢継ぎ早に打ち出されてきているなか、新しい時代に対応できる会計士の人材は一人でも多く必要とされています。

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

皆さま、新年おめでとうございます。新年なので、日本の伝統芸能のお話を。個人的に、ひいきにしている噺家さんがいます。古今亭菊之丞師匠。まだ若い(35歳)のですが、声や間合いが素晴らしく、4年前に真打昇進。機会があり、娘と二人、高座を聴きに参りました。落語の出し物だけでなく、前座さんと二人、一番太鼓二番太鼓を叩きながら、お客さんが寄席の入・退場の際に打つ太鼓の音に隠されている言葉や、あたりめ等落語が起源の言葉、落語の仕草のための小道具についての解説...そのあと、前座さんと菊之丞師匠の出し物。娘が小学校の図書室で借りた落語の本に出ていた噺が、菊之丞師匠の出し物でした。「落語って、同じ話でも何度聴いても面白い」と娘の感想。噺家の「話芸の妙」をしっかりと感じ取ってくれたようです。入場時の太鼓に隠されている言葉は、「(お客さん)どんと来い!」です。皆さんの所にも「お客さん、どんと来い!!」よい一年でありますように。(櫻井)

RM INFORMATION VOL.61 1 2008.

2008年1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。