

## 6 月号 CONTENTS

リスク管理における最高の処方箋！

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第63回 会社の保険その26

企業を取巻くリスクとその対策 カントリーリスク

時流を読む 「『消費者庁』急発進」「ベンゼン基準4万倍」

## いまこそ学びたい

### リスク管理における最高の処方箋！

「私たちは、ゆるさなければならぬ。

そして、ゆるしを請わなければならぬ」

西暦2000年キリスト教の大聖年、世界100カ国以上を歴訪し、「空飛ぶ教皇」と人々の尊敬を集めた、ヨハネ・パウロ2世が聖地エルサレムを訪問し、カトリック教会が二千年にわたって犯した罪について、人々に赦しを求めた発言の一部です。ユダヤ教との歴史的和解への一步を踏み出し、信者だけでなく数多くの宗教家たちへ大きな影響を残されました。

「父が何かに悩み、ひとり自殺して亡くなってから6年・・・生前いちばん酷い目にあったはずの母が彼の死後、父の悪口を一言も口にせず仏壇に手を合わせる姿を私は眺めていました。・・・私は何にこだわってきたのでしょうか。いったい何を憎んでいたのでしょうか。母を眺めながら、私がとつても惨めに見えてきたのです。」昔から親子の葛藤は世の常ですが、彼女も、長年の葛藤の末、父を、いえ自分自身に「ゆるしを求めた」のでした。「父はお酒とギャンブルに明け暮れ、多重債務者で逃げ回り、代わって街金業者に罵倒される母の姿がありました。他人には見栄を張り、家族には嘘ばかりの父に、こんな人間にはなりたくない、もっと温かい家庭を築きたい、早くここから離れたい」とずっと思いながら育ちました。しかし、彼女は母親や他の兄弟に比べればたいして酷い目にあってなかったそうです。また父親が亡くなった時も、少しホッとした気持ちになりました。それらが、自身への罪悪感、怒り、恥、でも許したくないという気持ちを生んでいたのです。

社会では、日々いろんな許しがたい出来事が起きています。「9.11米国テロ事件」「薬害エイズ事件」

「度重なる食品偽装事件」、企業組織でも上司と部下の関係、酷い労働環境、方針の違い、お客様を欺く行為の強要、ちょっとした仕事場のトラブル、どうしても嫌いな奴、陰口、セクハラ、いじめ・・・

医学的にも怒りや怖れは緊張を作り出し、血液循環への影響、免疫力の低下など、脳や心臓だけでなく身体のすべての器官にストレスを与え健康に悪いことが伝えられています。企業などの組織でも、緊張はコミュニケーションに影響を与え、士気の低下、業務の非効率化、事故要因の増加、不祥事・不正要因の増加など、最悪です。

ジェラルド・ジャポンスキ - は、「ゆるしとは、その行為をよしとすることではない。残虐な行動を見逃すことでもない。怖れに満ちた過去にこだわりつづけることをやめること、古傷をひっかいて血を流しつづけることをやめること」と説いています。また、「ゆるすのに早すぎることはない、遅すぎることもない」といいます。その瞬間は突然やってきます。

1995年阪神淡路大震災の避難所生活で、ある一人の暴走族のお兄ちゃんは、水や食料を愛車のバイクで運ぶなか、避難所の人たちから、「お兄ちゃん、気をつけて行って来てや」と見送られ、「絶対こけるわけにはいかん」と使命感が湧いてきました。その夜、このお兄ちゃんは愛車のバイクに向かって呟いたそうです。「お前、本当はこんな人の役に立つために生まれてきたんやなー。それやのに、俺はいつもみんなの輦轡(ひんしゆく)を浴びるような運転ばかりしてた、本当にゴメンナー。」

「ゆるす」という行為は、生きていくための最高の処方箋に思えてくるのです。

# 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63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26 取引信用保険(10)

取引信用保険を取り扱う大半の会社で、「アラーム機能」というものがあります。保険期間中、信用不安の程度が大きくなった取引先を、保険会社が保険契約者に教えてくれる機能です。しかし、この機能も企業側から見れば複雑な思いをするかもしれません。「貴社の取引先のS社さんは、信用状況が急激に落ちています。来月から、支払限度額を1億円から2,000万円に引き下げさせていただきます。」という連絡が突然保険会社から入るかもしれないからです。企業からすれば、「おいおい、冗談じゃないよー、いきなり言われても簡単に、「はい、そうですか」っていかないよ」と思うことでしょう。と言うのも、会社の取引とは簡単なものではないからです。取引が始まるまでには、何度も何度も足繁く通い詰め、他社との差別性・優位性を説明し、人間関係もできた頃取引できるようになった、というのはざらにあるお話です。なかには5年も10年もかけて、やっと取引できるようになったという例も数多くあります。だからこそ保険会社からの一報(アラーム機能)だけで取引を停止した場合、もしこの会社が潰れず、むしろ業績が回復していったなら、もう二度と自社に振り向いてもらえないだろうと考えることは自然なことです。会社側からすれば、重要な取引先であればあるほど、大きなジレンマに陥り、保険会社の一報に理不尽な思いを持たれることでしょう。

しかし、保険会社側から見れば、「この会社は危ないと分かっているのに、ジッと何もしていないわけにいかない」のも事実なのです。ここでも、「保険に入ったから、もう大丈夫！」にはならないことがお分かりでしょう。

さて、保険会社からアラーム機能が出たならば、自社の方針を緊急に意思決定しなければなりません。保険会社の情報だけでなく、自社でも調査会社や営業マンからの情報収集、管理職の訪問など、様々な角度から情報を収集します。自社の資金状況、会社体力等も勘案して、最終判断することでしょう。

取引量の削減や撤退という判断の場合は、その対応手順なども話し合われます。

取引を継続するならば、保険会社が保証してくれていた部分を、今度は自社の体力でどこまで耐えられるのか、またはファクタリング会社や商社等で自社の売掛債権を保証してくれるような代替機関を探すということも考えられます。

いずれにしても緊急な対応が迫られることになります。

以上、見てきましたように取引信用保険は、「保険に入ったから、もう大丈夫」ではなく、「この保険の機能をどの程度取り入れ、取引先リスク全体の最適化をどう図るか」が基本になります。

これは、リスク管理の基本でもあります。自社のリスク管理に保険商品をどう組み合わせるか、という考え方のエッセンスが取引信用保険にはある、ということがご理解いただけたのではないかと思います。

今回は、取引信用保険の最終項として、リスク管理の基本と申し上げた、保険商品を組み入れた全体の最適化について、取引信用保険を例にした保険設計の考え方をご案内いたします。

## テロにより海外工場が被災 一気に生産能力を失い資金ショート

### カントリーリスク

平成 年 月、兵庫県の精密機械製造A社のアジア某国工場が反日テロの標的となり、生産設備に壊滅的な損害を被るとともに、現地に長期派遣されていた役員をはじめとして数人の従業員が命を失うこととなった。3年前に製造コストを圧縮し起死回生を図るために、多額のコストと人員負担を断行しての海外進出であった。生産量を本社工場から当該工場に急激にシフトした矢先のテロ被害により、商品供給能力が一気に低下し、資金ショートを起こしたA社は半年後に倒産した。

海外進出を行う際には、現地のリスクについて特別に入念な調査が必要となります。特に政情が不安定な地域においては、日本国内では発生確率が低いテロなどのリスクについても十分に留意する必要があると言えるでしょう。発展途上国の安い人件費の代償として、テロの他にも革命や政権交代による法令の激変や、内乱、戦争、政情不安定、為替変動といった様々なリスクを負うことを認識せねばならないということです。(総じてカントリーリスクと呼ばれます)

とは言え、あらゆる企業が経済のグローバル化と無縁であり続けることは不可能であり、いかにリスクを分析し適切な対応を行うことが出来るかがチャンスを掴むための課題と言えるでしょう。

### 発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

私たちは01年の9.11アメリカ同時多発テロにより、世界は危険と隣り合わせであるということを思い知らされました。世界経済の不透明感が増す中で、海外進出にともなうカントリーリスクは頻度・強度ともに

増加する傾向にあると言えるでしょう。

入念な事前調査と中長期での事業計画が絶対条件となります。調査費用や調査期間を惜しんで見切り発車的に本格的な投資を行うことは断じて避けるべきです。

### 【リスク対策】

#### リスクコントロール対策(技術的対策)

事前調査 : 最新かつ偏りのない情報を収集することが重要となります。複数のコンサルティング会社や既進出企業からの情報収集、現地に赴いての情報収集が必須です。

事業計画の熟考 : 「軽減 = 発生時の損害額を最小限に抑えるための取組」「低減 = 発生の確率を抑えるための取組」などをバランスよく組み合わせた計画が必要であり、「回避 = 計画を断念する」という結論に至ることも排除出来ません。

#### リスクファイナンス対策(財務的対策)

テロ保険 : 日本における加入率は数%と低いテロ保険ですが、東南アジアや欧米では50%以上の主要企業が加入しており、国内外の意識の違いが見て取れます。

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。

## 「消費者庁」急発進

記事は、消費者行政(消費者基本法、食品衛生法、金融商品販売法等)を一元化し、国際的に見て遅れている消費者政策を強化するため、「消費者庁」創設に向けた国の方針を掲載しています。

ひとつ例に挙げると、国は1996年金融自由化を掲げ、広く「自己責任の時代」を国民に伝えてきました。しかし、いまさら自己責任を問えないお年寄り等への悪質業者の商品の勧誘など、悲惨な事件が起きています。また記事は、ガス湯沸かし器やこんにゃくゼリー、エレベータ事件などを例に、省庁ごとの縦割り行政が事件の被害を大きくしたことを挙げて、「消費者庁」の必要性を説いています。最近では、消費者教育の必要性以上に、本当に良いもの、安全な物の選択は、それを提供する企業側の責任と、自らがベンチマークとなれるように、CSRレポートで宣言する企業もでてきています。官・民が一体となって、消費者政策に取り組む事が理想と考えます。

## ベンゼン基準4万倍

記事は、東京都が築地市場の移転を予定している豊洲地区(江東区)の土壌の一部から、発がん性の指摘されているベンゼンが、国の環境基準の4万3千倍検出された事実を報じています。当該地区は、都が誘致を目指す夏季五輪のプレスセンターや選手村などの建設が予定されており、五輪招致への影響が懸念されています。

しかし、より重要な潜在リスクが垣間見えてきます。隣接する地区は、マンションやショッピングセンターが既に立ち並ぶ人気住居地域です。さらに言えば、お台場地区などの湾岸開発地域、千葉県や神奈川県埋立地にも沢山のマンションが林立しています。平成13年土壌汚染対策法施行で土壌汚染問題の事実が発覚し、多くの訴訟が提訴されています。土壌汚染に係る法律が、土地の売買に限らず、一般にも強化される噂も囁かれることを想定すれば、大きな資産価値下落と健康不安リスクを潜在的に抱えている可能性に対し、五輪誘致への影響以上に、心配になってきます。

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

“絶対に勝つ” 元全日本女子バレーボール主将、吉原知子さんは、現役時代、徹底的に勝利にこだわり、主将としてオリンピック出場の危機に陥っていたチームをひとつにまとめあげ、出場権を勝ち取りました。「一つ目がなければ二つ目はない、二つ目がなければ三つ目はない」と、ひとつひとつのボールを確実につなげるチームプレーの大切さを、吉原さんはこう表現します。また「『そんなこと絶対出来っこない』と思っちゃいけない!」とも。以前、引用したシカゴタイドスミグの日本代表、井村ヘッドコーチの言葉「勝手に自分の限界を作るな。自分の可能性を信じなさい」の言葉も思い出されます。北京五輪、2008年8月、どんなドラマが見られるでしょうか?(櫻井)

RM INFORMATION VOL.66 2008.6  
2008年6月発行 定価420円(税込)

## 税理士法人 アルマック神戸

代表社員 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。