

## 企業行動研究部会議事録（第 238 回）

日 時： 平成 28 年 6 月 13 日（月曜日） 18:00-20:10

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （18 名 岩倉、勝田、河口、北川、木下、西藤、佐藤、出口、徳山、野瀬、  
肥後、菱山、平塚、古山、松尾、峰内、水尾、宮澤、敬称略）

### 1. 連絡事項理事会報告を含む

勝田部会長より、次週に開催予定の、学会総会・研究発表大会の概要について報告があり、多数の参加が促され開会が宣せられた。

### 2. 第 1 テーマ：パナマ文書について

佐藤部会員より表題の件につき、4 月以降の自身の提出文書の推移説明を含め、提出資料に基づき報告が行われ質疑応答が行われた。

説明の中で当日提出資料（速報 3）をもってパナマ文書に関する当面の締めくくりとする旨発言があった。

資料中の週刊エコノミスト 5 月 24 日号の記事については是非目を通していただきたいとの説明があった。

5 月 26 日 27 日 G7（伊勢・志摩サミット）が開催されたが、パナマ文書については、特に話題にはならなかったと思われる。

今回配布の資料については、是非これを各会員に一度読んで頂きたい。これをもって本日の報告としたい。

#### <質疑・意見交換概要>

- ・タックスヘブンへお金を回すことが如何に倫理と関係するのか
- ・稲刈りに行って稼ぐ金と、金利の金には色を変えて価値を変えないといけないとの TV があったが難しい問題
- ・本来貯水池の水は自然に増えることがないが、現在はこれが実際に起こっており、これがパナマ文書の問題である
- ・資本主義の倫理性についての問題であるが、どうしてこれをスキャンダルとするのか
- ・ケマン島は、銀行と亀の料理以外何もないところ
- ・パナマ文書の本質は隠されていたものが、表に見えてきただけと考える。スキャンダラスな面は、個人の考え方の問題
- ・日本では法人税を下げろというが、タックスヘブンけしからん論は矛盾ではないのか
- ・事業価値をどこに置くか、事業の中心をどこに置くかの経営戦略との問題点を、厳密に考え、かつ国際的枠組みをどこに置くかが重要
- ・1 年前に菱山発表においてタックスヘブンの問題が提起された。この件はいろいろな問題含み
- ・国による税制や労働法が異なっており、活動拠点の異動が起こる。どこがまさに問題かを絞るべき
- ・船会社のパナマ船籍問題等はオープンになっている、一方海運については、人件費労働コストの問題としてとらえるべき
- ・日本にも大連籍の船があった。船の場合は基本的に税金の話ではないと考える
- ・1986~7 年は匿名口座が存在した・・・国内でもある意味普通だった
- ・エージェントコミッションとしてスイス BK に預け、やむを得ず秘密口座にしていた
- ・倫理の問題というが、エコノミストの英語表記で“ずるい”との表現があるが、起こっている事柄の倫理感にずれがあると考え
- ・例えば舛添問題は論外であるが、・・・
- ・ビルクリントン、ヒラリークリントンについては、公私混同の問題より利益相反の問題である。舛添問題とは、よって立つところが少し異なる。
- ・見方がたくさん出てくるが、自身のこととして、改めて S39 年から 42 年まで船舶金融、輸出関係を担当していた。輸銀 7 割で国策として進めていた。ずるい立場を支援したのかとも反省した

- ・初めて参加してピンボケかもしれないが、ある食品会社オーナーが米国市民権をとるなどして、単純な相続で税を払わず、海外への会社設立し、子供たちに配当を確保することをやっているが、こうしたことについてどう考えるか？
- ・世界で最も投資効率の良い所で投資するということが社会正義に反するかどうかを考えることでよいのでは？
- ・タックスヘブンの利用者の主張と節税の合法性、住所や本社を形だけ他国にうつすことが合法か非合法かというところが問題
- ・昔もケーマンその他での租税回避はあった。1992年の税制がトリガーで形が変わった
- ・国全体を含めての金融取引税のことなどは世界的な合意で進めてはどうか？
- ・国税が動き始めたが、国税の動き方にも問題がある。
- ・本来収めるべき税を支払わないことは違法か合法かが問題点
- ・多国籍企業の本籍はどう考えればよいのか
- ・パナマ文書が衝撃的なのは、国家の本質、性質が変化してきたこと。例えばパナマは本当に国家か
- ・武器は国家しか購入できない
- ・便宜上の国家を作ったのではないか？
- ・英国は26日EC離脱となるのが大きな問題
- ・BECSの動向はウオッチしたほうが良い
- ・公平性がつらぬかれれば可とすべき
- ・現在の日本の動向は、上位40人で2012年には7.2兆円の所得に対し、2015年には14兆と倍増している。日本で格差拡大がよくわかる。
- ・ピケティも公開文書を出している、とりあえず今回の佐藤氏の資料提供に感謝する  
以下略

### 3. 第2テーマ：三菱自動車データ改ざん（徳山部会員）

徳山部会員より表題の件につき資料に基づき報告が行われ質疑応答が行われた。

<報告骨子> （機微なテーマのためタイトルレベルにとどめております）

◇テーマ：起こるべくして起きた？三菱自動車燃費データ改ざん  
～三菱自動車の企業体質の根底にあるもの～

◇自己紹介：本来避けたいテーマであったが、1992年当時労組書記長を経験し2001年中途退職まで、『企業文化改革チーム』リーダーなどを歴任したことから報告すべきと判断した。

◇不祥事の歴史（以下は、すでに三菱自動車において公表されたもの）

◇三菱自動車の歴代社長から見える体質（1970年に三菱重工業自動車部門が分離独立）

【考察】（考察のキーワードのみ掲載）

- ① 三菱重工に対する劣等感、自工入社者（部下）とのプライドの壁が存在した・・・？
- ② 「管理職になるまではとにかく我慢しろ。給料が一気に上がるから・・・」、上司に「おかしいこと」を「おかしい」と言える文化はなかった。
- ③ 製作所（地区）ごとの体質・風土が醸成されいくこととなる。
- ④ 不祥事が起きた7代目塚原社長（1995年）から13代目益子社長（2005年）までの10年間で、社長が6名も交替。
- ⑤ 社長が「裸の王様」に・・・常務クラス（本部長、工場長）が「一国一城の主」化。
- ⑥ ダймラーとの提携前の企業再生プロジェクト自体も画餅に？当時、米国コンサルと数億円の契約も水泡と化す。
- ⑦ 2003年 某新聞社社会部OBを開発・技術センター（岡崎工場）に招聘し部長対象の講演会実施。（「マスコミから見えるM自動車」）講演終了後、壇上から降りてくるなり「・・・また起きるぞ。」と激怒し捨て台詞を。その直後、三菱ふそうのリコール隠しが発覚し、本社での講演会を急きょ中止。
- ⑧ 岩崎弥太郎の「処事光明」社長の「弾論風発」、「オープンドア」は馬の耳に念仏か？
- ⑨ E副社長（当時）の発言に愕然。「過去は関係ない・・・」

<質疑・意見交換概要>

- ・重工から引きついだ風土と感じるか  
→感じる

- ・日産が資本参加したがゴーンさんの影響は？
    - ➡社員は安堵している
  - ・長崎造船所はどのように見えるか
    - ➡造船所の工場長が当時は社長、運上人が運営している感あり
  - ・重工も10年で変化をしてきた、救いでもある
  - ・過去の社長がやはり問題か
  - ・商社からの2人はオペレーションがうまかった
  - ・ドイツ VKV の技術は残っている、三菱の技術が日産の中で生かせるのか・・・多分
  - ・三菱自動車岡山工場に資生堂で1997年コードリーダー組織を作った
  - ・その後三菱自動車でコードリーダーを作った、これが同じような価値観で見ていた
  - ・名前が同じでも内実が違ったのではないか
  - ・燃費問題は、産官なれ合いでは？
  - ・軽自動車だったからこの問題が起こった可能性あり。
  - ・トヨタプリウスモード燃費35Kは改ざんではないか
  - ・組織風土というが、なぜ起きるのか??
  - ・2001年、2004年ダイムラーが扶桑とアジアをもっていった
  - ・東京本社、その他の工場のギャップ、労組5支部がそれぞれ法人格があった
  - ・三菱社長会があり、機能しないのか？
    - ➡3綱領はあったが、保身の意識が強かったか
  - ・使命感がある反面、路頭に迷う危機感がなかったか
  - ・自分の間に1年で改革は先送り傾向+トップダウンが強い
  - ・東芝もそうだが、社長には情報が上がらない、組合にも情報が上がりにくい。
- 以下略

#### 4. その他

勝田部会長より、水尾副会長に一言お話しを頂くことをお願いした。

水尾：活発な意見に頭の下がる思いである。企業行動研究部会の熱心さを池氏、部会の記録をパブリッシュして提言していただくと良いのではないかと考える。若いインゼミの支援の話は重要なことであるが、産業界出身の方々の活動もバックボーンになっている。学会の発表もできないというのも裏腹である。論集でなくとも別刷りでもっと産学共同ということにしてはということで話をした、活躍の場を提供したい。今日の話の参考の一つとして、CSR部会メンバーとBERCのメンバーで新たな書籍出版も計画している。是非今後の益々の活動をお願いする。

次回日程：7月11日（月）中央大学駿河台記念館350室

（文責：河口）

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、岡田(佳)、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、熊本、栗栖、桑山、小池、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、鈴木(啓)、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、中島、那須、西井、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増渕、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長