

## 企業行動研究部会議事録（第 248 回）

日 時： 平成 29 年 4 月 10 日(月) 18:00-20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者：（18 名 岩倉、上原、勝田、河口、北川、栗栖、西藤、佐久間、櫻井、佐藤、出口、  
永井、菱山、平塚、古山、松尾、峰内、宮澤、敬称略）

### 1. 連絡事項

勝田部長より開会が宣せられ連絡事項が確認された。部会報告及び会計報告を学会に提出したことが報告され、次回議事録配信の折各位に同送する旨報告があった。

### 2. 第 1 テーマ：グローバルビジネスの危機管理（佐久間部会員）

<報告骨子>

佐久間部会員より、表題の件につき報告があった。経営倫理 85 号に掲出した論についての資料である。本日はこれにプラスしてお話しをさせて頂く。私は実務経験上から、企業危機を 9 つの分野に分けて俯瞰し、リスクが危機になる原因、そして危機を防ぐための予防的危機管理について考えてみた。（自身は、不祥事は別と考え、また企業側の目線からステークホルダー目線が需要と考える）

#### 1. 9 つの分野で企業危機を考える

- (1) 法令、国際規範やルールの違反や無視
- (2) 社会の動向、新しい潮流に適合できない経営危機
- (3) 経営の判断ミスとビジネスのプロセスミス
- (4) 国際情勢やカントリーリスク
- (5) テロや国際紛争
- (6) サイバーテロ
- (7) 気候変動・自然災害やパンデミック
- (8) 地球温暖化、生物多様性問題
- (9) コミュニケーションギャップが引き起こす危機

#### 2. 企業危機を起す原因

- (1) 危機管理の基本的間違い
- (2) 企業風土が起す企業危機の原因

#### 3. 危機対応の戦略と方法

- (1) 予防的危機管理
- (2) インテリジェンス活動による危機の防止
- (3) 危機対応への経営者の判断力（知識より意識、意識より行動が重要）
- (4) 危機への冷静な分析力が必要
- (5) 危機管理の優秀な企業のような特徴

むすび

グローバル社会のパワーバランスが大きく変わりつつあり、危機管理も新たな時代を迎えている。そのためリスクを排除し、社会の新しい潮流に適合する的確な戦略を策定し、迅速に行動できる判断を経営者が行うこと、これがグローバルビジネスでの危機管理である。

<意見交換>

- ・ 東芝の問題で、丸紅が絡んでいることがあまり知られていない。ウエスティングハウスの件については、その背景に丸紅からの情報があった。東芝は日立との対応上またとない良い話と考えた。当時の WH は NHK が特集を組むようなリスクがあったものを購入したという点で極めて大きなリスク

となった。

- ・ネットで東芝社員が WH を購入した背景に、丸紅の会長が最終段階で逃げたという指摘があった。
- ・これについては、条件等を決めた後に東芝が話をもって来たので、丸紅は勝手に決めた条件が非合理的として断ったと聞いている。(別添：松尾部会員提供の“かわら版”の記事に詳細の記載あり)
- ・もともと 2500～3000 億との話だったところを東芝が社長の独断で 6000 億以上で購入
- ・別の観点であるが、米国のロビイストの存在に対しどのように考えるか？談合、賄賂に匹敵する問題と自分は理解するがどうか？→トヨタも今回の一連の米国の対応にロビイストを使ったが、それで問題を解決しており、増収賄ではなくビジネスとして成立していると考え。
- ・一人の国会議員に 13 人ものロビイストが存在し不正なことを行っていると思うが。いかがか。
- ・ロビイストの活動というのは、公正な競争と十分な情報提要の為として認められるものである。
- ・このテーマはその問題点を一度テーマとしてじっくり議論した方が良い。
- ・3rd パーティーを使うリスクが大きいと思う。
- ・ご説明の中で、国際企業の最大のリスクは (1) 法令、国際規範やルールの違反や無視の問題であり、“国際談合”が最大の問題である。というご説明がありました。もちろん、その通りだと思います。ただ、国際海運の特殊性に付いて、ご参考までに申し添えさせていただきます。すなわち、国際海運に於いては、19 世紀に成立した“海運同盟”と称する国際カルテル(談合)は、永い間、英国・米国を含む、世界各国に於いて独禁法の適用除外を受けて合法とされてきました。その後、米国の海運法などが時代と共に変化しアンチトラスト法が強化された結果、2008 年最後の海運同盟が解散しました。すなわち、変化したのは米国の海運政策であったとも言えるのではないかと思います。
- ・テロのリスクと M&A や談合のリスクを同等に論ずるのは無理があるのでは。定量化や保険がかけられるものとそれには該当しないものは別の範疇ではないか。  
→ここではその中を分析するのではなくリスク全般を論じた。
- ・“経営倫理の未来”を論ずる場合にこうしたことをどう扱うのかというようなことも今後の話題

以下略

### 3. 第 2 テーマ：「国の象徴、会社の象徴」(上原部会員)

上原部会員より、経営倫理の未来を見据えた時の、現実観察によって事実を把握し、本日のような議論が本当の意味で有益と感じた。それに少し補足的な議論として自身の主張を行って行きたい。

例えば東芝の件についていえば、社長がどうしてそうなったのかと同時に、監査委員などがどうしていたのか、何を行っていたのかと言う大きな疑問である。

<報告資料>

参考 1. 会社の象徴——究極の日本型ガバナンス 2016. 10. 15 上原利夫(事前送付資料 1)

参考 2. 企業統治に世間の良き慣行を取り入れる提案 2017. 4. 10

<意見交換>

- ・東芝のケースは、社長の暴走、象徴天皇のような機能が果たせなかったことにある。
- ・なぜそのように暴走するものが選ばれたのか。
- ・東芝の歴史、田中製作所、東京電機、芝浦製作所が重なりながら成立した会社であり、例えば住友の家憲のようなものが作りあげられず、背骨がなかったのではないかと感じている。

- ・例えば東レと東芝の違いを見ると東芝 ism のようなものがなかったと感じる。
- ・社長の見識のみで経営判断が行われる社風に問題があったのではないか。
- ・財界総理争いの醜さを自分は良く認識しているが、そういうつまらない欲望をもっているものが出てくると会社はすぐにおかしくなると思う。
- ・上原理論に近いかと思うが、例えば創業家のようなカリスマ、または象徴は、2重行政にならない形で、意見を言うための存在が必要なかもしれない。
- ・創業者がすでに不在の企業は、ステークホルダーにその役割を期待することがあってもよい。
- ・西室氏と中高6年間机を並べたことから言えば西室氏に問題点は指摘できない。
- ・創業者、もしくはそれに代わるものを如何に育てるかが大きなテーマとなるが、多くの経営者がそれをできていない。総業者がそれをできない場合会社を閉じてまた別に立ち上げるのか。
- ・上原理論は、自己撞着にならないか？いかにしたら良い経営者が育つか。
- ・創業の理念、企業理念をきちんと理解すれば大丈夫だ。
- ・日本社会の問題は付度と言われる行為が問題の大きな点ではないか。
- ・理念から外れないようにすることが最も重要か。
- ・孫、永森、柳井は3人毎月集まってワインを飲みながら議論を行っていることは現在もある。
- ・これからの社長の選び方、象徴の在り方、を考えると、“理念を問いかけるビジョン”にしてはどうかという考え方もあると思う。一人の人間が一人で判断する経営が最もリスクである。それゆえそれぞれの分野を任せられるスペシャリストを統合的にマネジメントすることがこれからの経営者となるのかもしれないと感じている。
- ・指導者をどうやって選ぶかが、最も重要、その社長が人間として立派かどうかである。理念ではなんでも書ける。
- ・社長は、常に自己革新することができるかが問題であって、立派な人が社長になるわけではない。
- ・今の天皇は象徴とは何かを自身できちんと考えていらっしゃるから尊敬を集めている。
- ・そのことは理解するが、少し不遜に言えば、政治に利用されているとも考えられる。
- ・見落とされていることをきちんと見る体制を作ることが、経営にとっても重要なのではないか。
- ・世襲による場合と国民が選ぶ場合の相違があるのではないか。
- ・人は染まる、幼いときは家風に染まり、校風に染まり、社風に染まるので非常に重要なテーマと考える。
- ・日産を見ていると、経営者の資質というものが、如何に重要かがわかる。

以下略

#### 4. その他

勝田部会長より、次回5月8日連休明けである。各自テーマをご準備頂きたい。

河口幹事より、以下の諸点について報告があった。

- ・理事会：4月22日（土）12:00より新事務所にて
- ・研究交流例会：同日14:30より 同上にて開催

報告：段 牧（だん まき）氏

本報告は発表者が慶應義塾大学大学院博士課程在学中に行った研究成果である。福島県いわき市における企業のCSR活動に関する調査、および地域住民の2011年東北地震からの復興感

に関するアンケート調査結果に基づいて、企業のCSR活動が地域の復興にどのような影響を及ぼしたかを分析した。本報告ではいわき市や東北地方で行われた実際の事例を交えながら、今後の企業と地域の関わり方について述べる。

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、石川、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、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、永井、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、増澤、増淵、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