

平成13年度～14年度
経営問題研究委員会報告書

企業にとっての リスクマネジメントを考える

平成15年7月

社団法人京都経済同友会

経営問題研究委員会

はじめに

プロダクト・ライアビリティ（製造物責任）、株主代表訴訟、セクシャルハラスメント、さらには人為的ともいふべき深刻なデフレスパイラルと金融危機。そしてテロやイラク・北朝鮮問題などの地政学的リスク、さらには昨今の新型肺炎（重症急性呼吸器症候群＝SARS）の影響拡大など、いまやわが国の企業は常に危機的要因と背中合わせにあり、もっと言えばリスクまみれのなかにあるといっても過言ではありません。

こうしたリスクをいかにいち早く感じ取り、そしていざという時にいかに手早く対策を講じるか——現代の経営者は日頃よりまずそのことを念頭に置き、ことに備えての一定の覚悟を持っておかなければなりません。

私たち「経営問題研究委員会」では、こうした視点から平成13～14年度の2年間、本委員会の担当幹事および外部有識者の方々を講師として「企業経営者にとってのリスクマネジメント」というテーマについて精力的に勉強してまいりました。

本報告書はそうした各委員会ごとの講演、対談および鼎談の内容を要約したものでございます。本報告書のとりまとめをもって本委員会の活動報告と致したく存じます。ご一読いただければ幸甚に存じます。

平成15年 7 月

経営問題研究委員会
委員長 堀場 厚

目次

はじめに	1
第1回委員会	5
1. 講演 「今なゼリスクマネジメントか」	
2. 委員による意見交換	
第2回委員会	8
1. 講演 「食品業界のリスク対策」	
2. 鼎談 「危機管理——わが社の場合」	
3. 委員による意見交換	
第3回委員会	11
1. 講演 「弁護士の立場から見たリスクマネジメント」	
2. 鼎談・質疑応答 「コーポレートガバナンスの中での危機管理」	
第4回委員会	15
1. 講演 「わが社におけるバリュー・エンジニアリング」	
2. 対談 「エポリユーショナル・マネジメント （進化的創造経営）の実現に向けて」	
3. 委員による意見交換	
第6回委員会	20
1. 講演 「IT産業復活の条件」	
2. 問題提起を受けての出席委員との討議・質疑応答	
第7回委員会	23
1. 講演 「最近の金融経済情勢を顧みて」	
2. 出席委員との意見交換	
第8回委員会	27
1. 講演 「エンロン事件以降のアメリカ ——米国での新たな規制とこれからの方向性 ——日本への影響」	
2. 鼎談	
3. 質疑応答	
第10回委員会	31
1. 講演 「子供を国際的な経営者に育てるための方法 ——アメリカのスーパーエリート教育」	
2. 質疑応答	
平成13～14年度 経営問題研究委員会 活動状況	35
平成13～14年度 経営問題研究委員会 委員名簿	36

平成13年度～14年度
経営問題研究委員会報告書

平成15年6月
社団法人京都経済同友会
経営問題研究委員会

企業にとっての リスクマネジメントを考える

本誌に登場する経営者および企業のプロフィール

※役職・所属等は委員会開催当時のものです。

●堀場 厚氏 (株)堀場製作所 代表取締役社長

ほりば・あつし……本委員会委員長。昭和23年2月生まれ。カリフォルニア大学大学院修了後、(株)堀場製作所にて数々の海外経験をこなし、平成4年から代表取締役社長に。同社は、科学計測機器、電子・情報機器、環境・ME機器、エンジン計測機器の製造・販売等、分析計器機器の総合メーカー。海外展開は欧米を中心として16か国におよぶ。

●鈴木 英世氏 (株)JRM総合研究所 顧問

すずき・ひでよ……昭和13年11月生まれ。明治大学卒業後、AIU Japanに入社。同営業部長、AIU保険会社・リスクマネジメント部長などを歴任。同社退社後はリスクマネジメント・コンサルタントとして、多数の企業の顧問としてだけでなく厚生労働省「労災保険収支改善コンサルタント」としても活躍する。

●竹内 正興氏

ジャパンリスクマネジメント(株) 代表取締役専務

たけうち・まさおき……本委員会担当幹事。昭和29年7月生まれ。同志社大学卒業後、(株)竹内保健総合社(のち、平成4年にジャパンリスクマネジメント(株)に社名変更)に入社。同社は、リスクマネジメントおよび損害保険、生命保険などを取扱っている。

●大倉 治彦氏 月桂冠(株) 代表取締役社長

おおくら・はるひこ……本委員会副委員長。昭和33年5月生まれ。一橋大学卒業後、(株)第一勧業銀行を経て昭和62年に月桂冠(株)入社。業務管理室長、常務取締役を経て平成9年より代表取締役社長。同社は日本トップの酒造メーカーとしての歴史と伝統を守りつつも、女性向けの日本酒などユニークな商品を次々と開発。低迷する食品業界をリードし、注目を集めている。

●小谷 眞由美氏 (株)ユーシン精機 取締役副社長

こたに・まゆみ……本委員会副委員長。昭和22年1月生まれ。帝国女子大学卒業後、昭和48年に(株)ユーシン精機に入社、平成元年より現職。同社は、プラスチック射出成形品取出口ロボットの開発を手掛ける日本のトップ企業。タイ、韓国、中国などへの海外展開も積極的に行い、さらに発展を続けている。

●姫野 敬輔氏 弁護士

ひめの・けいすけ……昭和17年1月生まれ。金沢大学法文学部法学専攻科在学中の昭和39年に司法試験合格。京都弁護士会・会長、京都調停協会連合会・会長、京都民事調停協会・会長などを務め、平成12年には京都みやこ信用金庫の保全委員、業務監査委員として財務劣化の監視を担当。企業法務、経営側法務、企業プロジェクトなどの分野のプロフェッショナル。

●西村 勝氏 柁家(株) 代表取締役社長

にしむら・まさる……本委員会担当幹事。昭和20年1月生まれ。京都大学卒業後、トヨタ自動車工業(株)を経て、昭和51年に柁家(株)入社。百数十年の歴史と伝統を持つ老舗旅館の六代目の継承者として、京都の観光産業発展の一端を担う。常務取締役などをを経て、平成2年より代表取締役社長。

●森本 均氏 (株)DAC 代表取締役

もりもと・ひとし……昭和29年12月生まれ。同志社大学卒業後、(株)大春工業(のち、平成12年に(株)DACに社名変更)に入社。昭和53年、社長に就任。同社は、建築事業の企画、建築・土木の設計施工などの総合建設業で、約60万社におよぶ建設業界のなかで事業を拡大、発展している。同社におけるVE活動が評価され、平成13年には優れた企業にのみ贈られる『マイルズ賞』を受賞した。

●辻 理氏

(株)サムコインターナショナル研究所 代表取締役社長

つじ・おさむ……昭和17年3月生まれ。立命館大学卒業後、有機微量分析、ガス分析、質量分析法、低温プラズマに関する研究などに従事し、昭和51年には米国NASAのエームス研究所研究員となる。昭和54年に(株)サムコインターナショナル研究所を設立。同社は、半導体の薄膜を作るプラズマCVDのメーカーで、一転して厳しい環境下に置かれる半導体業界で積極的な投資を行い、発展を続けている。

●平岩 孝一郎氏 日本銀行 京都支店 支店長

ひらいわ・こういちろう……昭和25年1月生まれ。昭和49年に慶応義塾大学卒業後、日本銀行に入行。米国バージニア大学大学院修学、英国イングランド銀行などの海外研修をこなし、その後、岡山支店長、金融市場局参事役、業務局参事役を経て平成14年より現職。福岡大学、岡山大学非常勤講師、京都大学にても講義を行う。

●岡田 登史彦氏 ムーンバット(株) 取締役相談役

おかだ・としひこ……本委員会担当幹事。昭和21年11月生まれ。神戸大学卒業後、(株)住友銀行に入行。サンフランシスコ本店への出向や、国際投融資部などで活躍する海外経験を持つ。昭和61年ムーンバット(株)に入社後、代表取締役副社長、取締役会長を経て平成11年より現職。

●松永 幸廣氏 中央青山(監)京都事務所 所長・代表社員

まつなが・ゆきひろ……昭和27年8月生まれ。昭和50年に京都大学を卒業後、鐘淵化学工業(株)を経て、公認会計士藤井会計事務所へ。国内での公認会計士試験合格後、昭和57年よりカナダ、米国など海外の会計事務所に勤務。昭和63年に米国公認会計士試験に合格。平成6年より現職として、国内外を問わず幅広く活躍。

●石角 完爾氏 千代田国際経営法律事務所 代表弁護士

いしずみ・かんじ……昭和22年生まれ。京都大学在学中に国家公務員上級職試験および司法試験に合格。通産省勤務を経てハーバード大学法学校修士課程、ペンシルバニア大学法学校証券・金融専門修士課程を修了。ニューヨークのシャーマン・スターリング法律事務所などを経て昭和56年に千代田国際経営法律事務所を開設。TDK、堀場製作所、ダイニックなど数々の企業の社外監査役を務める傍ら、教育コンサルタントとして、NPOボーディングスクール父母らの会・代表も務める。

第 1 回委員会 (平成13年7月30日)

講演「今なぜリスクマネジメントか」

(株)JRM総合研究所 顧問

鈴木 英世 氏

ジャパンリスクマネジメント(株) 代表取締役専務 竹内 正興 氏 (本委員会担当幹事)

[リスクマネジメントとは]

- ・リスクマネジメントは「対策」である。
- ・最近の一番のリスクは法務リスクである。(世の中のルール変更への対応)
オンブズマンからの訴訟では議事録の開示義務がある。議事録がないということで負けが決定する。議事録を残すだけでなく、訴訟されない、手前で抑える、小さなぼやのうちに済ますのがリスクマネジメント。

[リスクマネジメントの導入]

- ・自社をひっくりかえすかもしれないリスクをまず洗い出す。
自社は何で食っているのか? これを部下に研究させるとリスクに対する感性が向上する。
- ・経営ではトップにいくほど再就職がない。トップ自身にとってのリスクヘッジ
=守るという消極ではなく、発展させるために何を自分がすべきかを見つめる。
1人で全てをやるのではなくシステム化する。
=ポリシー・ステートメント
=社内外での報告&チェックシステム
社内では「悪い情報は夜中でも報告しろ。いい情報は明日でもよい」というポリシー・ステートメントが必要。自社が生き延びるために必要なものが方針規定。
- ・今はデータが入らない時代ではない。必要事項が伝わらないのは「ミス」である。
- ・ R (売上) - C (コスト) = P (利益)
リスクマネジメントとは R の安定化、 C の平準化による P の確保である。 P は耐力である。耐力はリスクマネジメントの基準でもある。(どこまで自社は耐えられるか)
- ・速く伝わるマイナス情報への対応がリスクマネジメントとしての予防策である。

[リスクマネジメントの現状]

- ・日本の安全管理は最高レベル、しかし何かが起きたときの後始末に弱い。

- ・管理対象のセグメントが適切であればコストダウンができる。これがリスクマネジメントの一つの具体策。
- ・保険会社や金融機関の審査で融資がおりない要件にはリスクマネジメントの不徹底がある。(賠償責任保険に入っていないなど)
- ・リスクは変化している。事故や災害で支払う金額だけではなく、事故や事件の発生が収入計画に大きな影響を与える。この認識が必要。
- ・アメリカではリスクマネジメントとは資金対策である。外国ではリスクに対してはプロを置く。
- ・リスクマネジメントのISO化は当分ないが準備は進められている。
- ・ダメージや事故などを全て未然に防ぐことはありえない。この打撃を少なくするために人・物・管理という3分野でチェックし方針を決めて教育・訓練を繰り返す必要がある。

[リスクマネジメントと保険について]

- ・現場で見えにくいもの、見落としが大きな問題にならないように、報告を汲み上げるシステムがリスクマネジメントのシステム。
- ・保険会社が請け負わないリスク、保険会社の破綻を考えると会社全体の経営を踏まえたリスクマネジメント（自己防衛）が必要な時代。しかし現状では、一度痛い目にあって導入するというのが実態。
- ・義理・人情・プレゼントで普及してきた保険は無形の商品だけに、契約の仕方、システム、特約、細分化にともなう保険料などが多様化しており、これをどう組み合わせるかを積極的に利用すべき。
- ・人は100%死ぬにもかかわらず事業主が死んだ時の事業継承や相続問題に対する対策（リスクマネジメント）は意外と講じられてない。

■ 委員による意見交換

[リスクマネジメントのポイント]

- ・自社がどう生き延びていくかにリスクのポイントがある。リスクマネジメントというと単純に保険というイメージがあるが、いかに利益を上げる上で阻害要因を排除していくかという経営そのものにリスクマネジメントのポイントがある。(堀場委員長)

[保険会社や銀行の破綻について]

- ・保険会社や経営のプロである銀行がなぜ破綻したか。(林委員)
- ・日本の保険会社や銀行にはポリシー・ステートメントが不十分。担当者の数字優先で、株主利益や社会的使命が疎かになる傾向がある。また行管庁もチェック機能を持っていない。米国では抱えたリスクが悪くて破綻している。(鈴木氏)
- ・生保に再保険システムがないのは問題。(鈴木氏)

[保険会社の評価目安]

- ・リスクマネジメントがファイナンスなら、金が出てこなければ意味がない。保険会社のリスク状況の開示は。どこの保険会社にかけるかの目安は。(岡田担当幹事)

- ・ 保険会社の支払い能力については損害率という数値によってファクト・ブックに出されている。安定しているところで分母の大きいところにまわせばいい。(鈴木氏)
- ・ スタンダードやムーディーズの格付けも一つの目安。(竹内担当幹事)

【保険業界の寡占化について】

- ・ 保険業界は寡占化が進むか。(堀場委員長)
- ・ ある程度寡占化が進むと儲かるラインが出てきてそこから先にはいきにくい。日本の保険会社はフルラインが好きなので不採算部門も内生化してゆく傾向がある。(鈴木氏)

【現況に関して】

- ・ 保険が、保険会社の破綻も含めて、リスクになりつつある時代。(竹内担当幹事)
- ・ リスク・マネージャーには保険だけでなく経営コンサルタント的な要素もあるのでは。(堀場委員長)
- ・ 保険会社は営利事業だから顧客と利益は相反する。顧客が保険知識を持つ必要がある。(竹内担当幹事)

【個人リスクについて】

- ・ 企業と同様に個人にも破産に対する安全パイがあれば自殺もなく、起業家ももっと頑張れるのでは。(藤原委員)
- ・ 全くないわけではないが審査基準が非常に厳しいのが現状。(鈴木氏)

【緊急時の人材対応について】

- ・ ことが起こったときの緊急対応の人材について。(加藤委員)
- ・ 有料だがエマージェンシー・コントロールというプログラムがあるので、その利用も一つの手段。(鈴木氏)

【連結決算のリスクについて】

- ・ 連結決算での親会社のリスクカバーについて。(赤阪委員)
- ・ リスクマネジメントの観点には資産管理はあっても負債管理という観点は残念ながらない。利益とリスクは表裏なのでこれの管理者とシステムを徹底するしかない。(鈴木氏)

【リスク・マネージャーのカバーレイジについて】

- ・ 多国籍企業の場合、連結税制も含めて、グローバルに対応できる人材問題が。(堀場委員長)
- ・ リスク・マネージャーというのは世界中を移動している。各地の法規制や経営条件の変動をチェックして本部に報告するシステムがある。これの国内版をつくれればよい。(鈴木氏)



講演「食品業界のリスク対策」

月桂冠(株) 代表取締役社長 大倉 治彦 氏 (本委員会副委員長)

【クライシス・コミュニケーションの話題化】

- ・2000年6月の雪印乳業の食中毒事件が起こり、クライシス・コミュニケーションの重要性がクローズアップされた。

【クライシス・コミュニケーションの基本的考え方】

- ・「人は起こしたことで非難されるのではなく、起こしたことにどう対応したかによって非難される」というのがクライシス・コミュニケーションの根本的な考え方である。危機をどう防ぐかよりむしろ、起こってしまった危機にどう対応するかがクライシス・コミュニケーション。
- ・クライシス・コミュニケーションには「社会とのコミュニケーション」「社内のコミュニケーション」の二つがあり、これを両方うまくやる必要がある。
- ・「生きた危機管理の原点はクライシス・コミュニケーションにある」

【クライシス・コミュニケーションの最大の対象】

- ・「クライシス・コミュニケーションの最大の対象はマスコミである」
例えば経営不安情報が流れた時にマスコミにどう対応するのかがポイント。雪印の場合でも記者会見の対応がまずく、社長の答弁の2時間の内容は全てカットされて「寝てないんだ」という最後の一言がクローズアップされてしまった。
- ・記者会見では、絵になる映像を企業側が演出できてプラスになるのなら演出すべき。

【消費者の動向】

- ・雪印事件以来、食品に対する消費者全体の考え方が変わった。当社に対するクレームも約2倍になった。
- ・「酒の中に異物が入っている。保健所に渡すぞ」というクレームに対しては「どうぞ届けてください」といって対応している。(当社責任による異物の混入がほとんどあり得ないと確信しているため)
- ・あるジャムメーカーでは虫の混入事件があり、消費者がメーカーにクレームを出す前にマスコミに通報しておりメーカー不信を招いたケースもある。

【月桂冠爛カップ・回収事件】

- ・爛機能付きの缶が突沸した「月桂冠爛カップ・回収事件」では、容器に蒸気を逃がす切れ込みが付いていないものが原因と判明し、費用自社負担で全品回収を即座に決定しマスコミに発表した。80万個の出荷のうち31万個を回収、不良品が23個発見された。マスコミ報道は事件の経緯を第三者的に淡々と表現していた。

【雪印および当社の事件からの教訓】

- ・スピーディーな対応
クレームを軽くみない
社内の迅速なコミュニケーション
- ・マスコミの活用
＝積極的にマスコミに発表。マスコミには必ず漏れるものだと思って対応することがベター。
他に大きな事件がなければ1面掲載もあるし、逆に大きな事件があれば速報性を重視する
ニュースとしては数日後掲載ではなく永久に掲載されないこともある。
- ・隠し事をしない
行政との連携（食品企業の場合は保健所や監督官庁）＝企業で責任を持ち、行政には常に情報を入れておく状態の形成が必要

【クライシス・コミュニケーションのポイント】

- ・風通しのよい職場づくり
＝悪いニュースが真っ先にトップまで届くような社内体制作り
- ・マスコミ対応
＝マスコミ対応窓口（広報室や広報部、広報担当者など）の設定



■ 鼎談「危機管理——わが社の場合」

■ パネリスト

月桂冠(株) 代表取締役社長 大倉 治彦 氏（本委員会副委員長）
(株)ユーシン精機 取締役副社長 小谷 眞由美 氏（本委員会副委員長）

■ コーディネーター

(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場 厚 氏（本委員会委員長）

【リスク回避の手法について】

- ・三菱自動車のリコール、ブリジストンタイヤ問題などが起こるなか、当社には直接的・間接的に影響が出てくる。これをどうマネージするかは非常に重要。（堀場委員長）
- ・当社はプラスチック製品の搬送機械を製作しているが、搬送対象を化粧品、家電、時計の針、アクセサリ等々どの分野にも積極的に参入して危険分散している。（小谷副委員長）
- ・売上が急激に増えたからといって（その場合は外注に出す）生産を急激に増やさず、自社の身の丈にあった商売をするのがリスクヘッジ。（大倉副委員長）
- ・当社でも自動車・環境だけではなく、半導体や医学用という市場分散を行っている。（堀場委員長）

【オープン性の手法について】

- ・上場、公開によって人目に触れることが人材面も含めてリスクヘッジにつながると判断。自社が良くなるためには人の力も借りようというのが公開。オープンにすることで社員が変わる、技術も生きる、売込もかけやすい等々のメリットを考えて投資している。（小谷副委員長）

- ・ 会社の規模によるが当社ではトップ自らが会社の方針を明快に説明し、会社の置かれている現状を全社員に把握してもらうことを徹底している。(大倉副委員長)
- ・ 上場にはコストもかかるし形を整える必要がある。公開する手法と公開せずにオープン性を高める手法とがある。(堀場委員長)

【お金に関連するリスク】

- ・ 2年以上の在庫はゼロ評価して身軽にしている。(小谷副委員長)
- ・ 親会社と海外子会社の間には利益や損失の移動が生まれる。しかし行政は必ずしもグローバル化していない。各国の状況を熟知する必要もある。また税制に関しては積極的に発言をし、税制の健全化を求めていくべき。(堀場委員長)
- ・ 見解の相違や商習慣の違いは多様な解釈を含んでくるから、税に関しても自社が正しいと思っただけで不服を毅然と申し立てるべき。(大倉副委員長)
- ・ うしろめたい状態で戦うのは問題。やはりオープン性は必要。(堀場委員長)
- ・ 隠せば隠すほど手間がかかる。手間もコストであるから、隠さずになるべく簡単にすませる方針。(小谷副委員長)

■ 委員による意見交換

【許認可の現状】

- ・ 許認可に関しては手心が加えられるというのが現状。時にはトップ自らが出向く姿勢を見せるなど、ケース・バイ・ケースの対応が必要。また、海外子会社の現地人トップのレイオフなどには領事館、現地の関係省庁、当地のマスコミなどにクリアに説明するなどのコンセンサスが不可欠。(堀場委員長)
- ・ 堂々と言うべきことは言い、評価すべきは評価する姿勢が必要。日本マネキン・ディスプレイ協会商工組合で抗議にあってマネキンの2年償却が出来るようになった例もある。ただし主張のタイミングが大切。社内的にはやはりオープン性を重視。(吉田代表幹事)

【透明性のスタイル】

- ・ 社内の透明性というのは上から下へもっていくべき。(赤阪委員)
- ・ 食品メーカーの危機は、ほぼ末端で起こる。トップの作為的なものは論外だが、これに対しては社外取締役などの制度も有効。(大倉副委員長)

【原点へ戻る】

- ・ テロ事件を見て改めて思うのは、危ないものには乗らない、高い所にはいかない、急流では泳がないなどの当たり前のことに戻っていかないと、ビジネスはきちんといかないということ。遺伝子組換えの問題でも、後で本当は悪かったといわれても困るわけで、原点・基本に戻るべき。(岡田担当幹事)
- ・ 結局マスコミや税務署対策等々でも特別な答えがあるわけではなくて、しっかりと地に足をつけてフェアにオープンに対応していくしかない。(堀場委員長)

講演「弁護士の立場から見たリスクマネジメント」

弁護士 姫野 敬輔 氏

【予防法学の意味合い】

- ・本来危機管理は会社経営のなかに常にあるもので、突発的なことに対応することだけではない。コーポレートガバナンスに予防法学の導入をとというのは日常の会社の管理、経営のなかに法的な考えを入れて頂きたいという趣旨。
- ・危機の相手は様々にあり、危機は立体的に存在する。

【法務セクションの必要性】

- ・予防法学の中心は日常業務を法的な側面から不断にチェックすること。このために法務セクションの設置が必要。(基本的なことは企業の自己調達が望ましい)また企業実務のジェネラリストでかつ法律のスペシャリスト的な感覚の人材が必要。
- ・法的な事項に関しては法務セクションでの一元管理が理想。
- ・企業のリーガル部分の全面的なアウトソーシングの可能性は将来的には高まるが、現状は司法試験の合格者枠の拡大などの問題で難しい。

【対外的予防対象】

- ・契約関係、取引関係文書（発注書、受注書、領収書）、取引形態、売買契約（商品の委託販売契約での所有権の問題等）等

【対内的予防対象】

- ・許認可関係、労務関係、就業規則、株主総会対策等

【近年の企業倒産の経緯形態】

- ・監査法人の指摘や指導の公表が引き金になる
- ・大手企業の系列処理
- ・債権放棄要請の公表が引き金になる
- ・債権譲渡の登記が公表されて引き金になる
- ・法務対策が不十分な老舗の倒産

【二つの倒産予防】

- ・倒産の予防は 自社倒産予防
取引相手の倒産にひっかからない予防、の二つ。

【倒産に関する人の問題】

- ・ワンマン経営の奢り
- ・世襲の後継者経営の場合のトップの資質問題
- ・金融機関からの出向はきれいに倒産させてきれいに処理する目的出向が増えている
- ・幹部社員の退職や内紛
- ・組織の膠着化—商品、取引形態、法務の時代対応の不十分

【倒産に関する物の問題】

- ・商品の市場対応不十分
- ・設備投資の無駄や偏り
- ・在庫の量と質の問題

【倒産に関する資金の問題】

- ・粉飾の問題
- ・短期および中長期の資金計画

【金融機関に関する問題】

- ・金融依存体質、メインバンクの問題
- ・長期融資は住宅ローン以外はやらない金融実態
- ・設備投資では制度融資がメインに。金融機関に対する対応が十分かという問題。

【民事再生について】

- ・会社更正とは違い民事再生では、
 - 自社の経営陣・経営能力でやっていける
 - 事業の継続に必要な財産については担保権を消滅できる
 - 再生計画の提出義務がない
 - などの特徴があり会社更正に比べて極めて迅速に実施できる。
- ・民事再生は始まったばかりで、成功するかどうかはこれからの問題。

■鼎談・質疑応答「コーポレートガバナンスの中での危機管理」

弁護士

(株)堀場製作所

柊家(株)

姫野 敬輔 氏

代表取締役社長

代表取締役社長

堀場

西村

厚 氏（本委員会委員長）

勝 氏（本委員会担当幹事）

【日本の目指す方向性について】

- ・リーガルな面を含めた今後の日本の方向性は。（吉田元比古委員）
- ・政府の方針はアメリカシフトであり、法律改正は外資が稼げるネタ作りに思われる。敗戦国が戦勝国に並ぶには政治学的に200年の歴史があるとすれば、その途上ということだろうか。そのなかで中小企業や個人は自助、自衛が必要。また銀行に借金を返すためにお金が必要な状況

は本末転倒で、借金の整理が必要。(姫野氏)

【銀行への対応について】

- ・手形書き替えに応じない、短期資金の引き上げなど銀行の急激な動きに企業がリーガルに対応するすべは。(古橋委員)
- ・今のところない。(姫野氏)
- ・借入先が将来的に不安な金融機関でも、預金を押さえられていて他の金融機関に動かせない場合のアドバイスを。(岡田担当幹事)
- ・銀行を選ぶしかない。中小企業は、地元の信用金庫などの利用を高めるべき。(姫野氏)

【経営者責任とベンチャーについて】

- ・韓国では倒産すると経営者が刑務所に入る。一方、日本では民事再生のように一見経営者責任が消滅するような誤解を受ける。モラル低下につながらないか。(堀場委員長)
- ・手形小切手に関する世界の法律傾向は、
 - ①刑事責任にする
 - ②民事的な責任は問うが経済社会の中で制裁を受けさせるという2つの流れがあり、日本は後者で個人責任の追求に関しては非常に甘い。個人責任は大人の感覚で、経営者として会社や取引先に対して法的に忠実かをしっかり考えるべき。(姫野氏)
- ・一旦失敗すると二度と再生できない社会風潮はいかがか。(堀場委員長)
- ・ベンチャーや生産設備に対する調達資金などに対しては、国や地方自治体あるいは財界単位で何か手を打つべき。ベンチャーに関しては、まだ目に見えない成果を人質にして金融機関を納得させる手立てが欲しいが、法的には困難な現状。(姫野氏)

【民事再生と会社更正の境界】

- ・民事再生と会社更正のラインは。(堀場委員長)
- ・民事再生は債権金額50%の債権者の賛成でOK。会社更正は債権金額の3分の2の債権者の賛成が必要。会社更正の場合は債権者の根回しが必要。民事再生は倒産企業の方針をかなり打ち出せる。会社更正の場合は経営陣の権限はゼロ。民事再生の場合はこれまで通りの経営陣でやっていく、等々。(姫野氏)

【あるべき経営者像】

- ・取締役に対する請求や責任追求が、以前に比べて法的にも大きくなっていますね。(西村担当幹事)
- ・「過失なきところに法的責任なし」が法治国家の原則。何事も隠すなんてことは通用しない時代になっている。内部告発は避けられない時代。経営者の広い見識と人格の錬磨、立派な経営姿勢がさらに求められている。(姫野氏)

【情報公開の限度】

- ・ガラス張りやりすぎると、問題が出てくる不安がある。情報公開の限度は。(西村担当幹事)

- ・ 情報公開は企業の信用を高めるための手法。あえて議論のネタを提供していたずらにエネルギーを浪費するのはいただけけない。不都合な情報に関してはリーガルな面から出すべきか否かを分類すべき。(姫野氏)

[合併と公正取引委員会]

- ・ 合併と公正取引委員会の兼ね合いは。(吉田元比古委員)
- ・ 公正取引委員会は非常によく機能しているのでかなりチェックが入ると思う。(姫野氏)

[総括]

- ・ リスクの優先順位をポイントに対策を。(西村担当幹事)



第 4 回委員会 (平成14年1月21日)

講演「わが社におけるバリュー・エンジニアリング」

(株)DAC 代表取締役 森本 均 氏

【VE (バリュー・エンジニアリング) とは】

- ・ビルの建築コストはアメリカの2倍、イギリスの1.5倍と日本は群を抜いて高い。特に躯体コストが極端に高い。一方、アメリカの労務賃金は日本より高く総建築費の50%に達するケースもある。なぜ日本の建築コストが高いのかは、生産性の問題。部品化による現場工数の徹底軽減、仮設工事費用などの間接費用への取り組みが違う点にある。
- ・VEの基本的な考え方。 $V = F / C$ (V = 価値 F = 機能 C = コスト)
VEとは最低のライフサイクル・コストで必要な機能を確実に達成させるために製品やサービスの機能的研究に注ぐ組織的努力。VEでは建物の機能を基本機能、二次機能、不要機能に分類し、特に二次機能から不必要な機能を除去していく。

【VEの実例】

- ・京都市内の8階建て、延べ床面積2000㎡のマンションに対して、28名が参加した3日間のワークショップで146のアイデアを生み出し、結果として8000万円のコスト削減を提案した。

【VEとの出会い】

- ・自社のオリジナリティを一言で説明できるようなものを探していた時に、『日経アーキテクチャー』という雑誌を通じてVEに出会った。記事を書いていた佐藤氏に連絡を取り、アメリカに同行。「知は現場にあり」を痛感後、社員と職人さんを伴って再度渡米。

【VEでのVを上げる4つの手法】

- ・買われるのはモノではなく機能。V(価値)を向上させるためには、
 - 機能を変えずにコストを下げる
 - 機能を上げてコストを下げる
 - 機能を上げてコストはそのまま
 - コストは少し上がるが機能は大幅に向上する、の4つの手法がある。

【VEの流れ】

- ・対象の選定 機能の定義 機能評価 アイデア発想 アイデアの具体化・コスト算出 提案書

【3分野のVE】

- ワークショップ (企画や設計の段階のVE)
- 作業所 (工事が始まってからのコストダウン)

- ・ 日常業務（総務や営業の中での価値向上）

[V Eの実作業]

- ・ ワークショップでは基本的な機能分析、工手別の機能系統図作成。
データベース化
- ・ 作業場ごとにV E目標を設定。
- ・ 小集団活動V E(WA V E法)によって日常業務でのV E実施。「職域別オリンピックの開催」などによるアイデア提案の啓蒙。V Eの全国大会での実例発表。

[V Eの成果と活用]

- ・ インターネットによって現場からデータベースが覗けるシステム形成。
- ・ 10年間で12億円分のアイデアを蓄積。
- ・ プロセスのなかでの社員研修。V E活用による人材育成。

[4つのテーマ]

- ・ 顧客満足の向上
- ・ I S O - 9 0 0 1 とV Eの統括的活用
- ・ 自社の組織的活動
- ・ 機能を捉えた目的思考（なぜ、何のために今のこの仕事があるのかの習慣的自問）

[マイルズ賞の受賞背景]

- ・ プロジェクトのコストダウンではなく全社的経営にV Eを活かしていることの評価が受賞の大きなポイントになった。

[V Eの特徴]

- ・ 本質を見極める目的思考
- ・ 記録に残す
- ・ 数値化＝ものごとの曖昧さをなくしていくトレーニング
- ・ コスト意識の育成
- ・ 組織的活動を通したプラスアルファを埋めるような人間関係づくり
- ・ 創造的活動を通じたアイデア発想のための感性トレーニング

[エボリューション・マネジメント]

- ・ 成長とは創造の連続＝進化的経営創造
- ・ 凡人が力を結集した組織力によって、中小ゼネコンでも戦える土壤があると信じる。

■ 対談「エボリューション・マネジメント(進化的創造経営)の実現に向けて」

(株)DAC 代表取締役 森本 均 氏

(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場 厚 氏 (本委員会委員長)

【V E 開始時の苦労】

- ・バブルの時にV Eを始めたのは、危機感のようなものがあったのでは。(堀場委員長)
- ・土地や美術品のようなものには投資はできないと思った。人に対してこそ投資すべきだと思った。(森本氏)
- ・V Eの苦労話を。(堀場委員長)
- ・日本V E協会に入って理屈から取り組んでいたら失敗していた。渡米やアメリカ人スタッフと実際にマンションのプロジェクトに取り組んだ。つまり現実が先行した。大変でしたが、結果的にはこれが良かった。(森本氏)

【中小ゼネコン戦略】

- ・企業は規模の大小ではなくて姿勢だと思うが。(堀場委員長)
- ・資本を集積した会社が有利であることは事実ですが、社長の目が届く範囲で適切な規模で適切な市場で戦うというのが中小ゼネコンの戦略だと考える。(森本氏)
- ・いい意味で身の程を知るということも大切。V Eは、公共事業に頼らずに民間で正常な意味の競争力をつけて利益を上げていくように思えたが。(堀場委員長)

【景観問題】

- ・住宅も数から広さなどへの質的なニーズ変化があり、これに対応する企業の機能も変える必要があると思う。「美しい都市空間の実現」をテーマにあげているのもその辺りにある。(森本氏)
- ・ペンシルマンションなどは機能は満たしているが、景観とかいう点では問題がある。個人の利益と町並みの美感などは相反するファクターだと考えるが。(堀場委員長)
- ・美しさはV Eの貴重価値にあたる。問題は予算の使い方だと思う。予算が足りないと一番先に手を付けるのは内装。これでは一番目や肌に触れるところが疎かになる。だからトータルでのV E的な考え方が必要。(森本氏)
- ・米国でも欧州でも町並み保護のルールがある。日本人の潜在的な無計画性が裏目に出ているのか。(堀場委員長)
- ・規制を克服するところに「自由さ」があるはず。「規制＝拘束、自由＝なんでもやったらよい」というのは短絡的で無理があると思う。(森本氏)
- ・国内でも東京や九州の方が残念ながら京都よりも町並みが美しいと感じる。なぜか。(堀場委員長)
- ・町並みに対する本質的な議論が足りない。もっとやるべき。(森本氏)

■委員による意見交換

【見積もり適性について】

- ・ 建築は既製品ではなく特注品。見積もりの適性判断が難しいのでは。またV Eのコンテストでは提案件数ではなくて内容の評価は。(齊藤委員)
- ・ 例えばある建築物に、V Eでアイデア140項目のうち、有効な50項目を見積もりする。さらに施主の意見を反映させてそれを30項目に絞り込む。こういうプロセスは通常のシステムではおそらく行き届いてないコスト計算をシビアに反映してくる。「このプロジェクトはV Eにかけます」という宣言をするだけでコストは確実に下がるのが実際。アイデアに関しては提案件数が有効内容と相関する。何よりもアイデアをたくさん出す情熱が評価対象になる。(森本氏)

【習慣化のモチベーション】

- ・ 習慣化ということに対するモチベーションは。(齊藤委員)
- ・ ある程度、金銭評価をしていかないといけない。(森本氏)

【施主の責任】

- ・ 日本の建築費用が地震などの関係だけで高いばかりではなく、施主側の責任もある。米国あたりではコンストラクション・マネジメント（施主の立場に立った人材関与システム）がある。
(加藤委員)
- ・ 施主の理解を得るのに苦勞するのが実際。優柔不断な意思決定では目的がはっきりしないので最適解は出てこない。(森本氏)
- ・ V Eに対する理解はまだまだ難しい時代ではないか。(大藪委員)

【不具合のフィードバック】

- ・ 本来、日本製品はコストも品質も優秀だった。建築業界はこの国際的な評価ベースになかったのでは。(堀場委員長)
- ・ 業界内や社内では、技術は下へ下へと行ってしまう。「ちゃんとコストを下げろ」という指示は上がってこない。たしかにこの業界は不具合をフィードバックするシステムに弱かった。
(森本氏)

【原点回帰】

- ・ 当社でも創始者利益が取れなくなってきた。するとワン・パッケージ化になっていく。(原点に戻っていく)(堀場委員長)
- ・ ある種の創造性とかアイデアは現場に触れてないと出てこない。当社でも現場感覚が設計のところに戻ってくるシステムにしないと、というところがあった。(森本氏)

【情報交換の重要性】

- ・ 協力会社との情報交換や、いい意味のグループ作りは重要では。(堀場委員長)
- ・ プロジェクト参加で現場と設計の情報交換が生まれるのもV Eのメリット。(森本氏)

[業界悪＝メンツの問題と中立的ジャッジ]

- ・ 業界悪としてメンツがある。(大藪委員)
- ・ 頭から値引きされると、いいかげんな工事になるのではという不安が生まれる。(加藤委員)
- ・ 「赤字の商売があるのか」と税務署から問われる。しかし、建設業界にはこれがある。(大藪委員)
- ・ ユーザーとサプライヤーとのコミュニケーション、相互の勉強をオープンにしていくことが重要ではないか。(堀場委員長)
- ・ 設計段階でV Eをかけた見積もりで入札。入札時にV Eで提案を添える。入札後にもう一度V Eをかけてコストダウンする。V Eのかけ方は色々ある。また、第三者的にコンサルト業務を引き受ける方法もあるが、日本ではそのフィーの決定にまだ問題がある。(森本氏)
- ・ 中立的なところからジャッジできる機能がくればいいということ。(堀場委員長)

[V E手法の普及]

- ・ 建設業界外のビジネスでV Eの手法を取り入れたらよい業界は。(岡田担当幹事)
- ・ メーカーは非常に熱心。現状、家電や自動車業界のほとんどが取り組んでいる。(森本氏)



講演「IT産業復活の条件」

(株)サムコインターナショナル研究所 代表取締役社長 辻 理 氏 (本委員会副委員長)

【IT産業の現況】

- ・ IT産業というのは前年比80%減というようなことが常に起こり得る非常に苛酷な業界。
- ・ 情報・通信・コンピュータや携帯端末など非常に広汎で多岐に渡る分野。
- ・ 代表的な産業の半導体（IC）産業は、目下非常に惨憺たる業績。
- ・ 受注やこれにつながる見積もり件数の月次データや業界データ（SEMIデータ）から昨年の11月頃がIT産業の不況の底であった。
- ・ ようやく今年の2～3月頃から回復の兆し。

【IT産業の世界勢力図】

- ・ 半導体素子の業績データでは80年代から90年代初め頃までが日本の黄金期で、世界の40%強のシェアを占め、日本の半導体なしに世界のIT産業は成り立たないというメディア報道が盛んにされ、NHKでは「電子立国日本」の特集が組まれた。
- ・ 90年代に入り日本のシェアは下がりはじめ、米国の巻返しとともに、70年代では10%台のシェアであった台湾・韓国などのアジア勢が今では30%台に伸びる。
- ・ 半導体企業の世界ランキングを追うと、70年代が米国のテキサスインスツルメンツ、それからNEC、東芝、日立などが台頭し、インテルと続く。今では韓国や台湾の企業がランキングに登場しはじめている。

【「電子立国日本」は何処へ】

- ・ このような変遷の理由として、海外企業は収益性（損益分岐点が低い）が高いが日本の大手メーカーは非常に収益性が低くしかも設備投資が遅れ気味なので収益の恩恵にあずかる時期が非常に短くなる。
- ・ 基本的な収益構造の低さ、設備投資の判断の遅さが、半導体メモリー業界で日本企業が遅れをとった要因の一つ。
- ・ 日本企業がすべてそうかという、そうではない。IT産業の自己資本率データで、97年のロームは70%でインテルに肩を並べている。2000年には80%とさらに自己資本率を伸ばしている。（ちなみに日本の大手メーカーの自己資本率はほとんど10%台）
- ・ 設備投資の速さ、自己資本率の高さ、そして研究開発への投資などで厳しいIT不況のなかでもしっかりと収益を上げている日本企業もある。

【ＩＴバブルの教訓】

- ・一昨年米国と日本で、ブロードバンドのインフラとして光ファイバーが設置され、これに対する急激な投資と、その直後これに見合うニーズがないことが判明。急激な資本撤退が起こりＩＴバブルが弾けた。
- ・ＩＴ産業界にとっては大きな出来事であったが、ＩＴ産業が不況というわけではなく20%の成長率を維持。
- ・ＩＴ産業にとってまさに情報がいかに大切で、状況判断がいかに重要かということがＩＴバブルの教訓。さらに、ＩＴ産業においてニーズと同等に資金の管理が非常に重要。
- ・日本のＩＴ産業が世界に遅れをとった最大の要因は、投資のタイミングの拙さ、遅さ（換言すれば責任をとって判断できる人材の欠如）、財務的脆弱さ、低収益による株価の実質的低さ。

【日本のＩＴ産業の弱み】

- ・低収益性という構造的弱み、歪んだ取引慣行（億単位の仕事も平気で注文書なしで受発注。不況期には受注は“先延ばし”という実質的なキャンセルをする）、製品化に関する戦略性（売込力）の欠如。

【日本のＩＴ産業の技術競争力強化】

- ・産学連携が模索され、大学のリソースを利用の動き。
- ・「あすか」「MIRAI」「HALCA」などの半導体デバイスメーカー主導型の国家プロジェクトの立ち上がり。国も企業も資金を出しあって人材育成に努める。

【日本のＩＴ産業における取引慣行をめぐる問題】

- ・売買契約の無形化に加え、支払条件の問題。納品後、据え置き期間というのがあり、その後手形が出される。結局支払は1年以上かかるのが現状。米国の場合、前金、中途金で80%、納品後20%といった割合で全てキャッシュが通例。この支払条件がベンチャーを数倍育てているのが事実。

【日本の半導体製造装置産業を強化するための税制政策】

- ・減価償却耐用年数の短縮、早期支払促進租税措置などが必要。

【人材の育成について】

- ・大学への期待、産学連携、海外技術者の活用、技術者の若返りが重要。

【総括】

- ・上述要素の複合的な改善がＩＴ産業に大きく影響する。決して悲観することなく、企業が自助努力を続けることがなによりも重要。その意味で京都の各ＩＴ関連企業は、日本のＩＴ企業のモデルとして一味違った営みが続けている。



■ 問題提起を受けての出席委員との討議・質疑応答

- ・コストが安いからといってソフトもハードもなんでも中国や東南アジアへもっていくと日本の装置産業はもたない。(大藪委員)
- ・稲盛氏が「中国にモノを売るなら、しっかりと利益を稼げ」とおっしゃったことが非常に印象的。知的所有権などの法整備が未成熟なところに肝心なソフトの部分は出さないなどをしっかりと考慮して中国に投資すべき。内容や技術などで勝負する「非価格競争力」が重要。(辻副委員長)
- ・中国の脅威は安い労働力ではなく、非常に短時間に製品構造や異国の食事のマナーなどをマスターしてしまう中国人の知的レベル。このような高い知的素養の人材が中国には多量におり、文句も言わずにまじめに働く。もちろん給与は日本に比べて安い。このことが非常に脅威。
(堀場委員長)
- ・中国人採用で肝要なのは使うか使われるかだ。押さえるところを押さえて、頭脳もよく勤勉な人材を使いこなしたらよい。(辻副委員長)
- ・外人慣れすることが大事。現在中国は日本の10倍の人口。20年後には20倍になる。この労働力をなんらかの形でこないと日本の産業は成立しない。中国を含めた外国人労働力を使いこなすノウハウの確立が日本企業の課題。(堀場委員長)
- ・韓国の三星電子の幹部の印象は日本語、そして英語ももちろんペラペラ。非常に若く、即断即決ができ、クレームの出し方が非常にリーズナブル。これに比べて日本のメーカーの前近代的なオペレーションを見ると、これは必ず負けると感じる。(堀場委員長)
- ・ローム社の場合、他の企業がやらないことをやってる。経営戦略とは何かと言えば「他社とどう違うか」に尽きる。(辻副委員長)
- ・言語はたしかに重要。しかし、流暢に話す必要はなく、コミュニケーションを出来る最低のスキルが必要。(辻副委員長)
- ・もう一つはみんなの前で発言するプレゼンテーションのトレーニングが重要。(堀場委員長)
- ・いろんなことができるのはオーナー型の企業。総合型よりも特化型の企業の方に活路を見いだし易く、また後継者を育成できることがこれからの伸びる企業の重要な条件。(北尾委員)
- ・これからの経営スタイルは責任の所在の明確化と役員数の少数化になるべき。(辻副委員長)
- ・大手企業の欠陥の一つとして、幹部が40代くらいまで一部署にしか携われないということ。これからは中堅の企業に入社した方が、将来マルチファンクションをもった人材育成につながる可能性が高い。そういう意味で京都の各企業は可能性を秘めている。(堀場委員長)

講演「最近の金融経済情勢を顧みて」

日本銀行 京都支店 支店長 平岩 孝一郎 氏

【基調報告①京滋の経済状況】

- ・ 四半期に1回の支店長会議での地元の状況報告交換では、全体的な感想としては「景気に対する先行き不透明感」があるが、製造大手が引っ張る形で輸出も伸びつつあるとの総括。
- ・ 京滋は、足取りが重く先行きに対して企業は慎重であり、個人消費に関しても心配な動きがある。
- ・ 短観の業況判断D I（企業への質問に対する良い・悪いの意見数の相殺結果）ではマイナスを示す。しかし14年のはじめぐらいから底を打って下げ止まり状況にある。
- ・ 予測の部分では製造業は横這い、非製造業は下向きということで他の地域とは違う傾向を示す。その理由としては構造調整のなかで伝統産業界の先が見えない、海外生産比率（全国13～14%、京滋24～25%）や海外投資比率（全国20%程度、京滋45～46%）が全国に比べて高いことが考えられる。
- ・ 製造業の経常利益では、14年計画では、全国ではV字型の回復（13年度対比30～40%アップ）を見せているが京滋では3.2%のアップとなっている。これも米国の先行きが暗いので、計画を下げたというのが大半の回答。そのため全国に対し当地では今後リストラ圧力が強く働く可能性があるため、これを受けて個人消費の落ち込みを予測して非製造業でも計画を下げるという構図が見えている。

【基調報告②国内金融の状況】

- ・ 日銀の営業毎旬報告では日銀の負債である銀行券が66兆円、当座預金が14兆7千億で、現在金融緩和効果の浸透徹底のために各銀行に非常に多くの預金を持って頂いている状況。
- ・ ゼロ金利下では金融政策は金利操作では無理で、やむを得ず量の操作でという形になっており、法的には当座預金の最低確保額は約4兆円だが、実際には3月末にはペイオフの関係もあり21兆円、その後やや戻しても15兆円強となっている。
- ・ 個人消費＝販売統計合成指数（百貨店、スーパーの売上、その他家計での支出額ウェートの高い要素額を燃り合せた指数）はなんとかプラスを示しているのに対し、個人消費を決定する雇用者所得は2～3%のマイナスになっている。つまり、所得がマイナスでなぜ消費がプラスなのかという疑問がわく。

【基調報告③米国株価の影響】

- ・ 米国の株価は相当大きく下げている。米国の業種別株価の動きを見ると、すべての株価が下げているわけではなく、ITがらみの株価は大きな株価の高下を示している。その他の株価は横這い状態。

- ・一方米国の所得階層別貯蓄率を見ると、1992年の5.9%から2000年の1.3%に下げているが、その内訳は最貧層・低所得層では貯蓄率が上がっており、株を保有している高所得層・最富裕層の貯蓄率が大幅に下がっているのがうかがえる。ということで米国の株価の下落はIT関連によっており、これで痛手を被ってるのは富裕層であると見られる。
- ・次に米国の主要経済指標を見るとISM（日本での短観と同様に企業の先行きを見る指数）では製造業指数・非製造業指数ともに上昇。非国防資本財受注では前年比のマイナス幅を小さくしている。つまり経済の先行きを暗くみているデータは出ていない。個人消費は堅調で、株価が下がって、なぜ消費が落ちないかと言えば、住宅消費が堅調でこれが消費を支えているからと思われる。
- ・日銀では、米国の一般消費はしばらくは落ち込まないだろうと見ている。
- ・今回の米国の株価の低落は企業会計不信からでており、SEC（米国証券取引監視所）が8月中旬までに上場企業900余社のCEOまたは税務担当責任者に自社の決算に誤りがないことの誓約書の提出を義務付けている。これに伴って不信な会計がまだまだ出てくる可能性もあり8月中ごろまでは米国株価は下げ続けるというのが大方の見方。
- ・しかし、企業の先行指数は上昇しているので生産は徐々に回復傾向を辿るというのが標準的なシナリオと見られている。
- ・米国内の最大の関心事はイラクをいつたたくかという問題で、11月の中間選挙後に米国が動くのではないかという懸念もあり、標準シナリオに対して従来以上に慎重にならざるを得ないというのが実感。

【基調報告④その他】

- ・日本経済は深刻で、米国の景気に頼っているという状況。しかしいろんな変化も見受けられる。
- ・日銀の企業ヒアリングデータによれば衣料品のCPI（消費者物価指数）は下がっているが売れ筋衣料品の価格帯は上がっている。商品の付加価値が見なおされて売れ筋戦略が変化しつつある。
- ・資本収益率（営業利益／資本ストック）では簿価ベースでは下がっているのに対し、時価ベースでは上がっており新たに店舗展開したケースでは収益率が上がっているというデータがある。つまり新規事業が採算に乗りはじめている環境がうかがえる。
- ・日銀の福井前副総裁は「99年ごろからのITバブルの意味は、情報に国境をなくしたことにあつた。情報とは価格情報である。つまり世界で最も安い価格が瞬時にだれにでも分かるようになったことが、経済の変革（主として販売形態の変革）をもたらしたということだ。米国企業はIT革命が収益を生むと期待して投資したが、逆にITによって熾烈な価格競争が起こり、収益が伴わなかった。そこで見掛け上の収益を捏造し、バブルがはじけ、株価を下げた。その結果、価格競争が非常に困難になった。今後は付加価値競争という新しい経済社会に突入する」と語った。21世紀はやはり付加価値創造が企業の行方を左右すると実感。
- ・日銀でここ数か月議論を重ねた結果、ペイオフは延期せずに来年の3月末に予定通り実施すべきとの結論に達した。これは引き伸ばしても結局、何も変わらないという判断による。ペイオフ、銀行の不良債権の問題は、銀行だけではなく国民全体の問題だと認識したい。

■ 出席委員との意見交換

日本銀行 京都支店 支店長	平岩 孝一郎 氏
ムーンバット(株) 取締役相談役	岡田 登史彦 氏 (本委員会担当幹事)
(株)堀場製作所 代表取締役社長	堀場 厚 氏 (本委員会委員長)

- ・雇用者所得が下がっているのに個人消費が落ちていないことについて、税からはずれたアングラマネーが出回っていると実感する。ペイオフへの懸念で筆筒預金が出回っているといったことも若干消費に繋がっているのでは。(岡田担当幹事)
- ・ペイオフにそなえて日銀から66兆円強の現金が出ていっており、これが戻ってこないところを見ると、あくまでも想定だがこれが8兆円程度のアングラマネーになっている可能性がある。
(平岩氏)
- ・かつては公定歩合によって金融政策を実施していた日銀がこの伝家の宝刀が使えない状態で、預金と貸し金の利鞘が削減されるなかで金融機関が立ち行かなくなれば、中小企業も苦しくなると考える。また日銀、財務省、市中銀行の間の齟齬も感じられる。(大藪委員)
- ・ケインズの言葉を借りれば「流動性の罫」という内容があり、これは金利がある程度の水準まで下がると景気に対して感応度がゼロになるということ。このような経験をまさに今、日本が世界で初めて経験している。一方、不良債権を増やしたくない銀行は当然貸し出す企業を選別する。規制緩和が進み新しい行動が取りやすくなっている環境の下で企業行動に期待したい。
(平岩氏)
- ・現状の貸し渋りの状況で、ペイオフは予定通り行なうとすると、倒産を避けるために貸し渋りを止めないと思う銀行経営者がいてもおかしくはないと思える。(岡田担当幹事)
- ・日銀としては銀行が潰れていいとは思っていない。総裁の言葉を借りれば日本はオーバーバンキングであり、それは資金が潤沢にあるということ。ペイオフそのものが銀行の融資をしばっているとは思えない。(平岩氏)
- ・銀行の当座預金残高に関して、店頭での持ち出しがその額を超える時、日銀のバックアップラインがどの銀行に対してどうなのかということは、銀行がどの企業に対して融資するかという構図と同様になる。(岡田担当幹事)
- ・京都の海外生産比率が高く中国に生産が流れているが、かつて米国が生産拠点を外に出しながら、これを再検討して強い経済力を再構築した前例がある。その意味で京都は進んでいるのでは。半導体産業でも日本の技術が低下しているのかと言えば、各国の伸びている半導体企業へ直接・間接に日本の技術が入っており、実質的には日本の技術は劣っていない。問題は経営者が二流なこと。経営者がグローバル化し一流にならない限りは日本経済の復帰はないのでは。
(堀場委員長)

- ・日本と中国の関係で言えばこのように品質や技術の格差がまだまだある部分もあるし、そうでない部分もある。特許やパテント等の部分で訴えていく政治力、法的に保護する政府対応なども必要だ。(平岩氏)
- ・我々が持っている社会システムが良品開発を拒んでいる部分があるように思うが、ようやく最近、産官学の学の部分でもオープン化が進んできたので、これがうまく機能していけば日本も力を付けてくるのではと実感している。(堀場委員長)
- ・短観や失業率などを見ても確かに京滋の状況が悪いのは認めるが、特に京都の場合、良くない時はそれ以上に良くないように言う、いい時でも決して良いとは言わないという京都人の謙虚さというものが歴然とあり、ヒアリングに対しても常に少し悪めに答えが出てきていると感じている。(吉田代表幹事)



第7回 委員会



第8回 委員会

講演「エンロン事件以降のアメリカ ——米国での新たな規制とこれからの方向性 ——日本への影響」

中央青山(監) 京都事務所 代表社員 松永 幸廣 氏

[エンロン事件の社会的インパクト]

- ・エンロン事件はエンロンの企業規模の大きさもさることながらその監査を行っていたアンダーセンという米国トップの一角を担っていた監査法人が自主廃業に追い込まれたことでも社会的に大きなインパクトを与えた。
- ・米国の監査法人は監査部門、税務部門、コンサルティング部門の3つが業務の柱となっており、LLP（有限責任）制度に移行してからは訴訟では潰れにくい体質にあった。アンダーセンは、損害賠償ではなく法務省から違法行為を問われるという極めて異例な刑事訴訟で破れた。

[アンダーセンの誤算]

- ・アンダーセンのエンロンに対する監査費用は年間約30億円で、膨大な監査調書があった。これを何台ものトラックで運びだし2年前まで遡って、ロンドンやシカゴなどの各支社（本社はテキサス）に指示を出してシュレッダー処理をしたのが明らかに犯罪だと見做された。パートナーと呼ばれる無限連帯責任者が組織的に証拠湮滅したことに政府が怒った。そのことをニューヨークタイムズは「アンダーセンは政府の怒りを過小評価した」と報じた。

[アンダーセンの事件関与要因]

- ・アンダーセンはエンロンから監査収入30億円に加え、コンサル料も年間30億円以上得ていた。つまりアンダーセンにとってエンロンは間違いなくビッグクライアントだったことがその第一の要因。

[エンロンの事件への動機]

- ・米国では企業経営者に対してかなりのインセンティブを与えるのが通例。米国の経営者所得ランキングリストを見ると、トップは100億円を越え、年収約4億円ベースで高額所得経営者が名を連ねている。年収の内訳を見るとその大半がストックオプションでの収入。米国の企業経営者はストックオプションで自己収益を得るために企業の最大限の利益を出したいというのが一般。エンロンの経営陣の場合も同様な指向が事件への動機付けとしてあったと思われる。

[エンロンが駆使した損失隠しのテクニック]

- ・エンロンの場合、財務技術として損失補填をするためのSPC（特別目的会社）が3500～4300社もあった。SPCは資産の流動化やオフバランス（簿外化）の手法で日本でも利用されているが、1企業に対して10社以下が通例。一般論として監査というのは会社の下には行くが、

オーナーより上には行かないので、例えばオーナー系企業のSPC等による粉飾の摘発は非常に困難。監査する立場として一番手強いのは、あらぬ方向へ行った時の有能な経理担当者。エンロンの場合もかなり有能な経理スタッフがいたようで多数のSPCを使ってやりたい放題であったと考えられる。

[エンロン事件以降の米国内の動向]

- ・エンロン事件以降米国では、新法ができて、現在施行直前段階。この動きのなかでも、現行制度自体は悪くない、もっと制度を強化しようというのが米国の認識。世界の資金が米国に集中している現在、米国の指導力が幅をきかすのは仕方がない。実際、日本の上場企業の株式の約半分は外人投資家によって売買されている。
- ・デリバティブやストックオプションに関しては米国では株主等の承認などがあれば上限を設けずに、自由にするというのが基本認識。ディスクロージャーをきっちりすればよいのであって、後は投資家の判断である、一切デリバティブを規制するつもりはないというのが米国財務省やSECの見解。

[日米の会計原則の差]

- ・たとえば棚卸しの評価については原価法が日本では認められているが、棚卸し評価を日本のようには行なわないのが世界の常識。経常利益という概念も日本だけのもの。経営者責任は当期利益のみにあり、税金は経営コストであるというのが米国流の考え方で、エンロンも当期利益を上げるという動機で動いた。

[求められる論理性とモラル]

- ・米国型の資本主義原理が対日本に対して強化されようとする今、海外の投資家からみて何が普通かという課題として論理性とモラルの2点を考えたい。
- ・米国流のやり方は現場をあまり見ずにずばっとやって短期的に株価を上げることが多分にある。これに対して、役員や従業員で持株会社を作ったり、その株の売買禁止条項を盛り込むとかいったことも必要。

[求められる経営者の人格]

- ・一方、日本の経営者の年収は米国に比べると非常に低い。これでは会社の価値が数倍に上がっても、相対的に経営者年収が低いために、経営者自身の持株資金力も不足しがち。この辺りのアンバランスの是正も必要。
- ・ストックオプションとか報酬プランというのは組み入れ方を各企業の特徴（業種、上場・非上場など）に合わせて今一度見直すべき。その組み入れ方を決定するのも、オーナー社長型企業の場合のコーポレートガバナンスの不在を埋めるのも結局社長自身ということになる。このような事情を考えると、今まで以上に経営者に人格が求められてくる。

[CEOを統制するもの]

- ・ブレーンを育成したり、事実の情報がすぐに経営者に届くような内部統制を構築するなどが重要。米国企業の場合、人事権は直属の上司にあるが、日本のオーナー会社の場合は社長自身が基本的に人事権を保有しているので、社長に嫌われると危ないという幹部や社員の恐怖感が情報伝達を阻害してリスクが増大する可能性が高くなる。

- ・CEOを統制するものはCEOより上のものしかありえない。社外取締役という存在もたしかにあるが、CEO自身の何かへのある種信仰心のようなものがあってCEOの心の中のやましさがないかどうかをチェックするといった態度も望まれる。また米国企業経営者のような高額所得を望まなくても社員や周囲に愛されて経営者としての人生を歩むというモデルを望むのなら、これに見合った報酬プランを実践すればよい。

■ 鼎 談

■ パネリスト

中央青山(監)京都事務所 代表社員

松 永 幸 廣 氏

ジャパンリスクマネジメント(株) 代表取締役専務

竹 内 正 興 氏 (本委員会担当幹事)

■ コーディネーター

(株)堀場製作所 代表取締役社長

堀 場 厚 氏 (本委員会委員長)

- ・雪印から東京電力までコンプライアンス（法令遵守）の問題が続いている。事故ではなく不正が起こる場合、やはりトップの倫理感・見識といったものが問われてくる。経営者の見識がキーポイントだ。（竹内担当幹事）
- ・リスク意識のないトップの下にはやはりリスク意識のない部下がつく。トップの健全な不安感というのがないと危ない。（松永氏）
- ・優れた企業は中間管理職・担当者ベースまで維持された危機感がある。またトップは話がシンプルで判りやすいという共通の特徴を感じる。トップは危機意識ばかりでなく説得力を持たないと社員レベルにまで危機感が浸透していかない。（堀場委員長）
- ・経営者の危機感には色々あって、言葉だけで我が社は大変だ、だから頑張れと主張する。しかしどうやって頑張るかという仕組み作りが大切。（松永氏）
- ・企業が国際競争力を付けていこうとする場合、社内の資金を使わずにインセンティブを働かせるというメリットがストックオプションにはある。これを駆使する欧米企業とこれを使わない日本企業とでは大きなハンディキャップが生まれる。（堀場委員長）
- ・日本の経営者は人から尊敬され愛されているというのが理想モデルになっているケースが多い。また日本では上の方の報酬も平等主義。能力主義をもっとダイナミックに導入すべき。（松永氏）

■ 質疑応答

- ・米国では証券アナリストが偏ったレポートを出すのが大きな問題となっているが。（辻副委員長）

- ・証券アナリスト自身が株の売買を行なっているのは確かに問題。(松永氏)
- ・エンロンの巨額な粉飾において結果的には社外流出した部分があるはずで、これがキャッシュフローの部分で見えなかったかということ。次に、世界的な監査基準からすれば日本の銀行の不良債権問題でその処理が十分な原理に基づいていないということで、世界的な信用を失っているのでは。(岡田担当幹事)
- ・エンロンの場合デリバティブやその他の高度な手法を駆使して資金操作した。日本の銀行に対して政府が原価法を認めていること自体、日本が国ぐるみで粉飾決済を行なっているのかという疑念が従来より海外にはあり、非常に根が深い問題だ。(松永氏)
- ・現場とレポートのギャップはどうか。(堀場委員長)
- ・アメリカ的な手法の導入でレポートが増加し、そこに時間が取られるのでギャップはますます広がっている。(松永氏)
- ・棚卸しのレポートなどに対してどの程度洞察するのか、限界があるのでは。(堀場委員長)
- ・棚卸しに関しては数値だけではなく、倉庫の写真を送ってもらうなどビジュアル情報管理が有効だ。(松永氏)
- ・監査の最後に宣誓書に印鑑を押すが、宣誓書の意味合いは。(辻副委員長)
- ・法的効果よりもむしろ心理的效果の方が訴求されている。(松永氏)
- ・アンダーセンの自主廃業後、そのスタッフと米国監査業界の動向は。(岡田担当幹事)
- ・アンダーセンの有力な事務所は事務所ごと買収されたり、有能なスタッフは同業他社に雇用されている。(松永氏)
- ・リスクと言えは401Kの今後は。(堀場委員長)
- ・401Kの場合ムーバブルなので転職の際などに効果的で、米国では急速に普及している。確定給付型か確定拠出型かはケースバイケースで選択されていくと考える。(松永氏)
- ・米国の場合、州によって会計規則が異なるという問題。監査法人に外部監査を受けさせるという問題。会計法人に社外役員を入れるというシステムの件。この辺りはどうか。(勝見委員)
- ・米国の場合、立法権が州にあるので会計士法も州法の1つとして州によって当然異なる。監査法人同士のチェックは実際行なっている。監査法人以外によるチェックは専門知識がないと実際は難しい。監査法人の体質は非常に閉鎖的な面があるので、社外役員などの導入は賛成。ただ、今の流れとしては会計監査が厳しすぎて企業を潰してしまうリスクがあるので、これ以上監査チェックを厳しくするのはどうか。(松永氏)

講演「子供を国際的な経営者に育てるための方法 ——アメリカのスーパーエリート教育」

千代田国際経営法律事務所 代表弁護士 石角 完爾 氏

【「ボーディングスクール父母らの会」の設立動機】

日本のエリートが世界各国の留学生の成績で最低ランクにくるのはなぜかというのが「ボーディングスクール父母らの会」を設立した動機。この会による新しいエリート教育の提言は雑誌等のメディアにも取り上げられ、麻布・開成といった学校からボーディングスクールへ転校する動きがひそかに進行中。

【ボーディングスクールのコンセプト】

コンセプトは国からの学習指導要領等による規制も補助金も一切受けずに、自主独立で教育を行なうこと。公教育以外の教育を受けたいというニーズを多様に引き受けているのがボーディングスクールで公教育開始以前に英国から米国へ移民したピリグリムファーザーズ達が作ったオーダーメイドの教育機関。

【教育現状の日米比較】

日本では大学生の学力低下、大学の安易化が問題化。米国では大学は難関化。日本では先生1人に対し高校で生徒37人、中学で32人という平均値、米国では高校で18人、中学で16人と約半数、ボーディングスクールでは先生1人が受け持つ生徒数は6人。世界の大学の格付けランキング・ゴーマンレポートで東大は148位で日本の大学は100位以内に1校もランキングされていない。MBAの大学ランキングでも同様の結果。ボーディングスクールで、教えていることは思索と倫理（自己抑制）の2つに集約。日本の教育が暗記力と偏差値に偏重しているのとは対極的。

【2つの教育】

教育には底上げ教育と吊り上げ教育（エリート教育）とがあり、2つが準備されていないと国力向上につながらない。英国のパブリックスクールは歴代の首相を輩出したスーパーエリート教育機関でボーディングスクールの前身。

【ボーディングスクール運営の3つのキーワード】

- ・ 吊り上げ教育
- ・ 政教分離（政治的規制を受けずに自由な教育をする）
- ・ 不名誉な死（お金持ちのまま死ぬのは不名誉なことで、資産を自由教育のために捧げるべきという思想的伝統がある）。私流に言えば「教育民主主義」。

[ボーディングスクールの特殊性]

米国の不登校児は150万人。ボーディングスクールが公教育以前に設立されていたため不登校は合法化されている。米国のセカンダリースクールに進む就学児童が2000万人のうち、自宅で教育を受ける児童150万人、ボーディングスクールで教育を受ける者9万人、公立学校は米国全州で85000校、ボーディングスクールはわずかに350校という特殊な教育機関。米国の上場企業の取締役の約10%及び大統領、財務長官、映画俳優等にもボーディングスクールの出身者がいる。

[ボーディングスクールの特色]

①個性教育

個性を尊重し個性を生かすために生徒別に時間割りが違う。

②全寮制

ボーディングスクールは全て全寮制で、2人1部屋が一般的。

③教師陣もキャンパス内に住む

毎夜教師の家で補習が行なわれるため教師や校長もキャンパス内に在住。

④中高生対象

ボーディングスクールは基本的に中学生（日本の小学6年）から高校3年生までを対象。中学からのカリキュラムがあるボーディングスクールは350校のうち30校。留学生受け入れには各国の枠があり韓国の留学生では200倍もの競争率。日本の場合はボーディングスクールがさほど知られていないため4～5倍の競争率。

⑤とんでもない田舎にある

都会や親から生徒を引き離すためにボーディングスクールは僻地の田舎にある。大自然に立地するキャンパスは東大の本郷キャンパスの何十倍もの広さ。

⑥教師のレベルが高い

教師の大半が博士号を取得。生徒の可能性を引き出すのは教師次第だという意識が非常に強い。

⑦全世界からの生徒

全生徒数の10～20%を世界の20～30ヵ国から留学生募集。日本人留学生の場合、大学教授の子女が多い。

⑧入学試験なし

日本のような入学試験はなく専門職員が個別審査。インタビューが中心で親が20分、子供が30分の面接が一般的。これに学校の成績、推薦状や直筆のエッセイ等が加味される。統一テストは参考程度。

⑨厳格な規律

規律が厳格なほど学校評価が高く、プレイジャリズム（モノマネ）とフォールスステイトメント（粉飾や嘘）が主たる退学対象。唯一の息抜きは食事。一流ホテルに食堂の経営委託をしておりメニューは充実。

⑩手とり足とり

先生1人が6人の生徒をみるのが平均（良いボーディングスクールでは1：4）。各科目の先生とは別に生徒寮の住み込み教師がおり生徒の面倒を24時間みる。上級生が下級生を教えるヘルプシステムもある。夜の8～10時まではスタディホールでの自習時間。夜の10～11時まではキャンパス内の教師の家に行って個別の補習を受けることができる。加えて生徒1人1人にアドバイザーが付いて私生活面全般に渡って相談を受ける。

⑪社会奉仕・リーダーシップ教育

年50～200時間の社会奉仕教育を徹底して実施し、生徒の重要な評価対象となっている。

⑫文化・芸術・スポーツ教育

各校が特色ある文化・芸術・スポーツ教育を行なっている。1年がかりでカヌーを作らす学校もあれば、ピアノ、弦楽器、陶芸、写真、美術、オペラ、ミュージカル等を教えるための特別教室が準備されている学校もある。

⑬私立／独立

学校経営は授業料、寄付金、過去の積立金運用収益でまかなわれる。国の補助金は一切なし。

⑭長い競争に勝ち抜いてきた

シーボルトの鳴滝塾（1824年に創立）以上に歴史のあるリンデンホール（創立1746年）、G D A（創立1763年）等が多数ある。学校が悪ければ親が別のボーディングスクールに生徒を転校させる競争原理が働いて、より良い学校によるスーパーエリートの育成の目的が追求され続けている。

⑮少人数・個別教育

生徒6名に先生が1人で円卓を囲んでディスカッションを中心に行なうというのが一般的な授業風景。

⑯個別時間割

入学前に両親や生徒との相談によって生徒独自の個別時間割が作られる。

⑰科目数が多い

科目数は約350科目。（日本の中学・高校の科目数は約80科目）

⑱落ちこぼれ教育

閉じこもり児教育等学習障害児の教育にも力を入れている。これによって才能が開花し、世界の第一線で活躍している人々も多数。

⑲大学授業や高校卒業生受け入れ授業の用意

大学授業や高校卒業生向けの授業も幅広く用意されている。

⑳多種多様な教育環境の提供

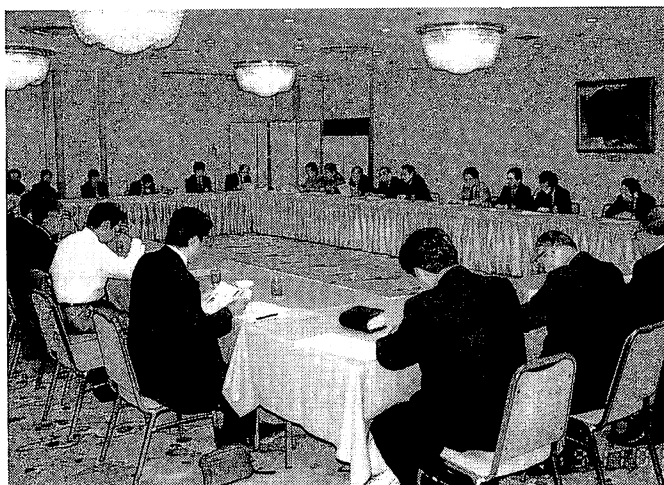
牧畜、料理、軍事教育（テキサスミリタリースクールはマッカーサーを輩出したことでも有名）、スキー、映像、化石収集、外国語等各校独自の特化したテーマ授業が中心。これらを通して人格形成を目指す。教科書も授業レベルも日本とは全く違う。テストは知識ではなく創造力を重視。ボーディングスクールの教育によって開花した天才児（13～14歳）だけを受け入れる大学も用意されている。スポーツ教育での設備も日本とは格段に違う。

ビルゲイツは母校レイクサイドスクールに3兆円の寄付。カーネギーやロックフェラー達が先鞭をつけた教育機関への寄付の伝統は、ボーディングスクール経営に好循環を生み出している。

■質疑応答

- ・日本の優秀な学歴の社員にプロフェッショナルであることに対する追求が足りないのは教育システムの違いによる部分が大いなのかも。（堀場委員長）

- ・規律を厳しくということと個性豊かな教育とは矛盾するのでは？（前田委員）
- ・ルールブックが事前に両親と生徒に渡されており、それさえも守れないのは個性以前の問題ではないかという考え方だと思う。（石角弁護士）
- ・年間の授業料はどのくらい。（岡田担当幹事）
- ・年間400万円くらい。（石角弁護士）
- ・日本でボーディングスクールを創設できる可能性は。（吉田元比古委員）
- ・ボーディングスクールの根幹である体制や政府への反骨精神のある学校設立は現状では困難。仮に日本にボーディングスクールが出来ても日本の大学に進学できなければ、ボーディングスクールへの進学が普及しないし、国内大学進学のために文部省の学習指導要領が組み込まれてしまうとボーディングスクールとしての意味合いが失われる。目下日本でのボーディングスクールの設立は困難。（石角弁護士）
- ・教師陣の待遇は。（吉田元比古委員）
- ・教師住居はキャンパス内に設けられて無料提供。食費等も無料。教師の子供は無料でそのボーディングスクールに通える。年収は3万ドルから5万ドル。（石角弁護士）



平成13～14年度 経営問題研究委員会 活動状況

(敬称略)

※役職はすべて当時のものを記載

平成13年度

- 6月7日(木) **第1回スタッフ会議** 8名出席 美濃吉
- 7月30日(月) **第1回委員会** 31名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「今なゼリスクマネジメントか」(株)IRM総合研究所 顧問 鈴木英世、ジャパンリスクマネジメント(株) 代表取締役専務 竹内正興
- 9月17日(月) **第2回委員会** 36名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「食品業界のリスク対策」月桂冠(株) 代表取締役社長 大倉治彦
鼎談「危機管理——わが社の場合」パネリスト：月桂冠(株) 代表取締役社長 大倉治彦、(株)ユウシン精機 取締役副社長 小谷真由美 コーディネーター：(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場厚
委員による意見交換
- 11月22日(木) **第3回委員会** 22名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「弁護士の立場から見たリスクマネジメント」弁護士 姫野敬輔
鼎談「コーポレートガバナンスの中での危機管理」弁護士 姫野敬輔、(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場厚、終家(株) 代表取締役社長 西村勝
- 12月26日(水) **第2回スタッフ会議** 5名出席 同友会事務局
- 1月21日(月) **第4回委員会** 21名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「わが社におけるバリュー・エンジニアリング」(株)DAC 代表取締役 森本均
対談「エボリューション・マネジメント（進化的創造経営）の実現に向けて」(株)DAC 代表取締役 森本均、(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場厚
委員による意見交換
- 3月25日(月) **第5回委員会** 27名出席 鳥初
出席者による意見交換「平成13年度の委員会を振り返って」
夕食懇親会

平成14年度

- 5月13日(月) **第6回委員会** 30名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「IT産業復活の条件」(株)サムコインターナショナル研究所 代表取締役社長 辻理
問題提起を受けての出席委員との討議・質疑応答
- 7月29日(月) **第7回委員会** 34名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「最近の金融経済情勢を顧みて」日本銀行 京都支店 支店長 平岩孝一郎
出席委員との意見交換 日本銀行 京都支店 支店長 平岩孝一郎、ムーンバット(株) 取締役相談役 岡田登史彦、(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場厚
- 9月9日(月) **第8回委員会** 27名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「エンロン事件以降のアメリカ——米国での新たな規制とこれからの方向性——日本への影響」中央青山(監)京都事務所 代表社員 松永幸廣
鼎談 パネリスト：中央青山(監)京都事務所 代表社員 松永幸廣、ジャパンリスクマネジメント(株) 代表取締役専務 竹内正興 コーディネーター：(株)堀場製作所 代表取締役社長 堀場厚
質疑応答
- 10月24日(木) **第3回スタッフ会議** 8名出席 同友会事務局
- 2月18日(火) **第9回委員会** 23名出席 いろは北店
委員長・副委員長・担当幹事より問題提起 出席者全員によるフリーディスカッション「これからのグローバル化時代を考える——2年間の委員会の活動を振り返って」
委員長によるまとめ発表 夕食懇親会
- 3月17日(月) **第10回委員会** 27名出席 リーガロイヤルホテル京都 講演「子供を国際的な経営者に育てるための方法——アメリカのスーパーエリート教育」千代田国際経営法律事務所 代表弁護士 石角完爾
質疑応答

千田哲朗	(株)ルシアン 取締役会長
辻 勝司	(学)関西福祉学園 理事長
辻井 重	辻井木材(株) 代表取締役社長
鳥居興彦	(株)ジェイアール西日本クリエイト 代表取締役社長
中川賢亮	(株)堀場製作所 常務執行役員
長瀬 護	(株)美濃与 代表取締役社長
中野 勝	(株)インテリア・トナミ 代表取締役
中村純三	大光印刷(株) 代表取締役社長
中村暢秀	(株)紅中 代表取締役社長
中村憲夫	平安建材(株) 代表取締役社長
中山永次郎	裕進観光(株)京都全日空ホテル 代表取締役社長
半井隆利	ナカライテスク(株) 代表取締役社長
納屋嘉人	(株)淡交社 代表取締役社長
西村 勇	京都トヨベツト(株) 代表取締役社長
西村 猛	(監)トーマツ 代表社員
西村俊雄	スター(株) 代表取締役社長
野沢義忠	(株)丸進 代表取締役社長
野田勝廣	(株)野田屋 代表取締役社長
野村直史	(株)ルシアン 代表取締役社長
枷場英男	(株)中村設計 会長
橋田正信	ジーケージャパンエージェンシー(株) 代表取締役社長
橋本和良	(株)傳來工房 代表取締役社長
幡歩美和	(株)西都 代表取締役
林 克巳	(株)パソナ京都 代表取締役社長
林 研志	(株)アリーブ 代表取締役
福嶋 洋	京都中央信用金庫 債券管理部上席業務役
藤井敏二	(有)フジミ、オフィス 代表取締役社長
藤井助三郎	京都帝酸(株) 代表取締役社長
藤田 博	(株)京仏具佛光堂 代表取締役社長
藤原敏治	イワモトエンジニアリング(株) 代表取締役社長
古川隆三	(株)渡月亭 代表取締役社長
古橋秀敏	古橋産業(株) 代表取締役社長
細見吉郎	宝ホールディングス(株) 代表取締役会長
本田喜信	裕進観光(株)京都全日空ホテル 社長室長
前田正研	(株)エステック 専務取締役
前野芳子	前野公認会計士事務所 公認会計士
牧草弘師	牧草コンサルタンツ(株) 代表取締役社長

町田智彦	ネットトヨタ京都(株)	専務取締役管理本部長
松居正和	松居産業(株)	代表取締役会長
松芝政雄	都証券(株)	代表取締役会長
水原 醇	水原司法書士・土地家屋調査士事務所	所長
美馬輝三	㈱関広	代表取締役
村田秀太郎	ワタキューセイモア(株)	代表取締役会長
森田恵三	(税)京都合同会計	代表社員・所長
森本 均	(株)D A C	代表取締役
八木 茂	松下エクセルスタッフ(株)京滋支店	取締役支店長
八木正利	八木(株)	代表取締役社長
安井貞三	日新電機(株)	相談役
山内 博	任天堂(株)	取締役相談役
山岡祐子	(株)白川書院	取締役副社長・編集長
山河 豊	アテナ商事(株)	代表取締役社長
山下義弘	大和電設工業(株)	専務取締役
山田高士	(株)アイアム・ダスキンプクエ	代表取締役
山田英夫	(株)山田松香木店	代表取締役社長
山本 恵	(株)アクティブ ケイ	代表取締役
吉澤康雄	(株)クロバー	代表取締役社長
吉田和子	(株)コスギ	専務取締役
吉田幸次郎	(株)美濃幸	代表取締役社長
吉田總一郎	吉田商事(株)	代表取締役会長
吉田元比古	(株)Y E A	C E O
吉田靖司	吉田会計事務所	副所長
吉野郁三	(株)ちきりやガーデン	代表取締役社長
若林靖博	(株)若林佛具製作所	代表取締役社長

■事務局

藤本圭司 (社)京都経済同友会 常任幹事事務局長
森田純一郎 (社)京都経済同友会 事務局次長
中山愛子 (社)京都経済同友会 事務局員

企業にとっての リスクマネジメントを考える

- 発行日 平成15年7月
- 編集 社団法人京都経済同友会
経営問題研究委員会
- 発行者 社団法人京都経済同友会
京都市中京区烏丸通夷川上ル
京都商工会議所ビル5F
- 印刷 株式会社からふね屋

