

現代企業に求められる新たな競争軸

——サステイナブル・マネジメントの条件——

井 上 善 博

従来、企業間の競争軸は、自己変革力によるイノベーション、マーケット・シェア（市場占有率）、価格付け、そして品質の高度化であったし、現代でもこのような考え方は企業経営の重要課題となっている。しかし、この4つの競争軸だけでは、企業の存続は実現できない時代となっている。グローバル化による取引企業の多様化（経営活動にかかわる企業数の増加）、価格引き下げ競争などによって、企業経営の本質、つまり、誠実な経営がおろそかになっている。このような状況下で、現代企業は新たな競争軸を明確にしなければならない。それが誠実な経営である。

誠実な経営は、社会の利益を考えて行動する忠実義務と、善良な法人であれば当然払うであろう、自らを律していくという善管注意義務を果たすことで、実現可能となる。この誠実な経営を社会に担保するために、現代企業は利他の精神を育み、いかなるときにも対応できるリスクマネジメントという心構えをしておくことの重要性を認識しなければならない。

1. はじめに

我々の生活の大部分は企業の生み出す製品を購入し、それを消費することで成り立っている。ゆえに、企業の誠実さが我々の生活を左右するのである。近年、その企業の誠実さを軽視した経営が現実に行われている。大手ファーストフードチェーンやコンビニで販売されているチキンナゲットに、賞味期限切れの生肉が混入されているというニュースが報じられた。チキンナゲットが製造された場所は、日本国内ではなく、中国の取引加工会社であった。経営活動がグローバル化したことによって、我々の食もグローバル化していたのである。中国や東アジアに外注した製品を日本で供給するというビジネスモデルは、低価格を実現するという効果があり、多くの日本企業によって行われている。賞味期限切れの生肉を混入させたのは中国の企業だから、日本の取引企業には責任がないとはいえない。食の安全を顧みて、日本の取引企業が中国の取引先を常に監視する責任を負うべきである。製造コストが安いから、原材料費が安いからという動機でビジネス展開をする企業のコスト意識は高い。しかし、食品は我々の生命にかかわる財であるがゆえに、それを市場に供給する企業は

安全を最優先すべきである。

他にも、消費者の安全を無視した企業不祥事が多発している。製造過程で黄色ブドウ球菌の混入した牛乳を出荷し、大規模な食中毒被害を発生させた乳製品製造企業や、故障のリコール隠しをしていた自動車製造企業は、食の安全や輸送機能の安全を裏切っていたといえるだろう。鉄道会社の安全保安検査の虚偽報告や食品製造企業の冷凍食品への農薬混入事件などでは、利用者や消費者へ対する企業の誠実さが問われている。これらの事件、事故は、現場の労働者の責任において防止できる範囲の案件ではなく、当該企業の全社レベルでの企業倫理観の欠如、危機管理意識の欠如が事態を深刻化させたのではないだろうか。

コスト意識や効率性を優先するがゆえに、これらの不祥事が発生しているのである。しかし、サービス受益者としての消費者はコストや効率よりも安全を求めている。誠実な経営を行い、信頼を得るような経営が、当然ではあるが競争上の大きな要因となり、それが企業自体のサステナビリティにつながるのである。

2. 従来の競争軸とその課題

2-1 企業経営の目的

企業経営の目的とは何か。それは利益の追求であるという答えは間違っていない。企業が多様な財やサービスを提供し、企業はその対価として売上を計上する。この売上と費用との差が大きければ、それだけ利益が増大することになる。企業としては売上を増大させるにはどうしたらよいか、そして費用をいかに削減するかという課題に対して応えようとしてきたのである。企業が利益を得て、それを投資に充て、さらに技術の発展が促されるというビジネスモデルは我々の営みに大きな影響を与えてきた。雇用の創出という面でも、企業が果たしている役割は大きい。利益を出している企業がそれまで畑だったところに工場を設置すれば、その地域の雇用が創出され、地域経済は潤うことになる。

このように、企業活動の健全性を計る1つの基準が利益である。企業が永続するためには、利益を確保しなければならない。この、企業永続のプロセスの中で利益の追求は、企業経営の究極的な目的ではなく、利益は社会をより良くするための手段であり、企業活動の結果であると位置づけることもできる。ゆえに、企業目的の設定には多元的な視点が必要であると考えられる。例えば、資本の所有者（例えば、株主）の意欲を高めても、そこから生まれる価値は増大しないが、労働者の意欲を刺激すれば、そこから生まれる価値は増大する¹⁾。つまり、労働者の満足感を高めれば、企業にとっての価値が増大し、結果として利益につながるのである。

1) 加護野忠男 (2010), 36ページ。

さらに、企業の唯一の目的が利益であると宣言してしまえば、多様なステークホルダーからの共感を断ってしまうおそれがある。企業の活動は様々な関係者との相互依存関係から成り立っている。現実的に、企業が向き合う相手は資本の所有者のみではなく、地域社会、サプライヤー、顧客などの多様なステークホルダーである²⁾。これらのステークホルダーとの関係を良好に保つことによって、企業の生み出す価値は増大し、その価値は結果として利益につながるのである。

このように、企業の目的は、産業発展を通じた社会への貢献、顧客への低価格で高品質な財・サービスの提供、労働者への報酬、顧客の創造といった多元的な視点で論じられるべきである。そして、企業の目的として誠実な経営をしていくことが考慮されなければならない。ある特定の企業に対する不信感が強まれば、その企業の持続可能性は危うくなってしまいうのである。サステイナブル・マネジメントの新たな条件を論じる前に、これまでの企業間競争の中で企業の生存と発展を左右してきた4つの競争軸について検討していこう。

2-2 4つの競争軸と企業の生存・発展

企業として栄えることができるか否かの決め手としての要因は、どのように特徴づけられるだろうか。つまり、一時的なトレンドに対して、時代の方向性を変える大潮流を生み出してきた企業の競争軸について検討していこう。この競争軸は、企業が顧客から選ばれるために必要なブレのない経営の方向性である。ピーター D. ピーダーセン (2009) は、この方向性を4つの軸でとらえている³⁾。

第1の競争軸は、企業の在り方そのものを再生させ、自らを生まれ変わらせ、商品群に抜本的な革新を生み出し続ける自己変革力である。例えば、アメリカの自動車製造企業のフォード社は、T型フォードの発売を契機に自動車という乗り物を一般大衆に広めていった。熟練工を必要としない製造工程が構築され、未熟練工でも作業をすることができたため、低コストでの自動車の生産が可能になった。その背景には、ベルトコンベアーによる工程の流れ化、作業の単純化などの工夫があった。さらに、フォード社では、業績の高い従業員には高賃金が支給され、その結果、労働者の購買意欲が高まった。労働者がT型フォードを購入することにより、生産工程革新、労働意欲の向上、高賃金、豊かさの享受という企業と経済にとっての良いサイクルが生まれた。

第2の競争軸はマーケット・シェアである。マーケット・シェアは企業側からの視点では、自らの財・サービスがどれだけ市場に浸透しているかを意味し、逆に消費者にとってど

2) 同上書, 37ページ。

3) ピーター D. ピーダーセン (2009), 95-112ページ。

れだけ、当該企業の財・ザヒースが手に入りやすいかを意味している。例えば、家電製品の分野で国内のマーケット・シェアの多くを占めてきたのが、パナソニックである。マーケット・シェアが高まれば、知名度が高まり、既存顧客が新規顧客を生み出すような良いサイクルが生まれる。マーケット・シェアの占有には、パナソニックの技術力の向上やマーケットで好まれる製品展開といった、コアの部分での強靱さが前提となっている。近年、中国や韓国企業による低価格で高品質な家電製品の世界市場への展開によって、パナソニックは窮地に立っている。特に、テレビ事業での失敗が、衰退への原因となっている。パナソニックに限らず日本の家電メーカーは、厳しい状況にあるが、日本の家電メーカーは、より高機能、高品質で世界市場の制覇を追求していく道を歩むべきである。その延長線上に、1つ上の技術力でのマーケット・シェアの追求ができるであろう。

第3の競争軸は価格付けである。低価格だけが企業のとるべき戦略ではなく、顧客を細分化し、低価格製品とプレミアム製品を併売していくということが、競争上の戦略となる。トヨタ自動車や日産自動車など、車種のフルラインナップをしている企業は、100万円代の軽自動車から800万円を超えるプレミアムカーまでを揃え、多様なニーズに对应している。価格設定は、消費者の期待値に対応する指標となるので、財・サービスの価値がどのくらい、消費者の期待に応えられるかが第3の競争軸の中心課題となる。顧客が心から欲しい製品には、ある程度高価格を設定できる可能性がある。特にブランド力によって、その企業のファンを増やしていくことは、価格付けに大きく影響を与える。

第4の競争軸は品質である。例えば、製品の品質を保つための工学的手法として、TQC (Total Quality Control)⁴⁾やTQM (Total Quality Management)⁵⁾が多くの製造企業で導入された。自動車製造の現場レベルでの「カンバン方式」や「改善」が世界最高レベルの品質の高い自動車づくりを支えてきた。このような現場での継続的な改善を通じて、技術先進企業は、自社の製品とその生産プロセスの品質を高め、性能的卓越性を実現することになった。次節では、第4の競争軸である品質の良さを活かし、「伝統」を引き継ぎながら、長きにわたって事業の継続をしてきた2つの企業である、金剛組と虎屋について考察していこう。

4) TQC (Total Quality Control) とは、製造現場単位での問題解決、品質改善、生産性向上、労働意欲の向上策を、研究開発、設計、購買、販売という職能単位に広げて、総合的に品質管理をしていく手法である。

5) TQM (Total Quality Management) とは、製造現場のみならず、サービス業や建設業などのあらゆる業種で顧客満足の追求や環境問題などを目的とした全社体制での経営管理手法である。

3. 伝統の継承と長寿企業

3-1 寺社建築業・金剛組の危機と原点回帰

金剛組は、聖徳太子により四天王寺（大阪府天王寺区）の建立を命じられた金剛重光が西暦578年に創業した寺社建築企業である。金剛組は、1400年余りの年月を重ねてきた、現存する世界最古の企業である。四天王寺は日本最古の官立の寺院であるとされている。つまり、四天王寺の建築は日本で初めての国家プロジェクトであった。当時の日本には、本格的な寺院を建築できる技術者がいなかったため、仏教の先進国の百済から金剛重光が呼び寄せられた⁶⁾。代々の金剛組の継承者は四天王寺をお護りするという使命を果たすべく、寺社建築の伝統を受け継いできた。寺社建築業では住宅建築とは違い、宮大工の高度な技術が企業としてのサステナビリティを支えてきている。第39世四天王寺正大工職である金剛利隆は、伝統を守ることはすなわち、それを次世代に伝えられる人間を育てることであると述べている⁷⁾。金剛組は一朝一石には育成できない宮大工をいかにして育てているのか。この育成の鍵は、日々の研鑽を怠らない真面目さがあれば、才能ある者を超越することができるという考え方に表れている⁸⁾。どんなに不器用な大工でも、ひたすら努力することで、苦手な仕事もできるようになれるという、長期志向の人材育成の姿勢がそこにはある。現場のリーダーである棟梁は、弟子を安心させ、伸び伸びと仕事をさせることも、その務めであるという考え方が金剛組では浸透している⁹⁾。宮大工の仕事は、棟梁から言葉で教えられ、頭で理解していたとしても、実際に現場で手を動かさないと身につかない技能である。ゆえに、棟梁の寛大な教え方は、時間と手間を要するが、伝統を守る確実な方法なのである。

しかし、2000年代に入り、寺社建築の伝統を守り続けていた金剛組に危機が訪れることになった。その要因は、不得手な分野への参入であった。寺社建築であれば檀家や氏子などの浄財が収入源となり、寺社を取り巻く関係者との打ち合わせを重ねるため、仕事の依頼から建築代金回収まで長いタイムスパンがあった¹⁰⁾。一方、マンションなどの一般建築であれば、施工から代金回収までのタイムスパンは短く、一契約で入ってくる収入が大きいのである。そのため、金剛組はコンクリート建築への参入、特にマンション建築に舵を切った。金剛組は寺社建築の匠であっても、マンション建築の匠ではなかった。マンション建築では、他社と同じ仕様でいかに安く作るかが勝負の分かれ目となった。寺社建築の匠の技をマンシ

6) 金剛利隆（2013），48ページ。

7) 同上書，19ページ。

8) 同上書，24ページ。

9) 同上書，27ページ。

10) 同上書，122ページ。

ョン建築に活かせる機会はなく、金剛組は価格競争で敗者となってしまった。それまでの長期志向の伝統継承という大切にしてきた経営理念を捨て、短期志向の利益を求める事業の方向転換は、金剛組の危機となった。この危機を救ったのが大阪の中堅ゼネコンである高松建設であった。苦境に陥った大阪の企業を助けたいという高松建設が、積み重ねてきた人材や技術、つまり金剛組の伝統の継承に力添えをしてくれたのである。そして、高松建設による支援への期待と金剛組の1400年の看板を応援しようとする金融機関は、自主的な債権放棄という決断をした。このような経緯で、マンション建築への参入を契機とした金剛組の危機は回避されることになった。

この危機後、金剛組は1400年積み重ねた技術と人材を活かすことのできる寺社建築を専業とすることになった。宮大工の育成を重視するという伝統を顧みることから、金剛組は原点回帰することになった。金剛組のビジネスは宮大工の技能に依存している。飛鳥時代から変わることなく、宮大工の力を発揮できる場所を用意することこそ、金剛組の経営の原点であるということを第32世当主が遺言として残している¹¹⁾。

3-2 和菓子製造業・虎屋の伝統と革新

和菓子製造業の虎屋は、室町時代の1520年代に京都で創業した。およそ490年もの間、お菓子づくりが虎屋の事業領域である。虎屋は代々の天皇お菓子をお納めする御所御用を務め、最初にお菓子を献上した天皇は後陽成天皇（1586年～1611年在位）であった。明治時代の遷都に伴い、東京に出張所を設け、御所御用を務めるとともに、丸の内のビジネス用途へのお菓子の販売を拡大させた。1962年の池袋の東武百貨店への出店を皮切りに、三越、大丸、高島屋などの一流百貨店に店を構え、一般客向け市場を拡大してきた¹²⁾。

虎屋でも前項の金剛組同様、従業員を大事にしてきたという歴史がある。1700年代初め、当時の虎屋は黒川家の家業として営まれており、従業員の多くは奉公人として店で働いていた。店主は、奉公人を身内として、丁寧扱い、信頼をおいていたという記録が残っている¹³⁾。例えば、奉公人の家族が京都のお店を訪ねてきたときには、その家族を虎屋に宿泊させていた。また、奉公人が家族のもとに一時帰郷するときには、虎屋のお菓子をお土産として持たせていた。さらに、奉公人の仕事の出来高に応じて、小遣いや褒美が支給され、独立に向けた積立てという仕組みも虎屋では整えられていた。このように、奉公人の満足が高かったゆえに、彼らの真剣な仕事への熱意が高級菓子の品質維持につながったのである。

11) 同上書、157ページ。

12) 長沢伸也・染谷高士（2007）、37ページ。

13) 黒川光博（2005）、152ページ。

百貨店などで売られている虎屋の商品は、伝統的に受け継がれてきた羊羹や最中などの比較の日保ちのする商品である。直営店では、日保ちのしない生菓子が店頭並び、これらの商品は、旬な素材を使っている季節限定のお菓子である¹⁴⁾。皇居の歌会始のお題が発表されると、それに適ったお菓子のアイデアを社内で出し合うというコンテストが行われている¹⁵⁾。そのアイデアは、次の年の正月用の生菓子として店頭に並んでいる。このように、和菓子の伝統を受け継ぐ虎屋の菓子づくりの精神はどのように表現されているのだろうか。

その精神は、製造を原点とする不器用なまでの真面目さにある。製造を原点とするという言葉には、最高のものを追求し続けるという強い志が感じとれる¹⁶⁾。そして、抜け目がなく、要領よく立ち回るといふ器用さとは対照的な意味を持つ不器用さは、正直さ、誠実さ、実直さを土台にして、たとえ要領が悪く感じていても、正しい手順を踏んで事を進めていくことを意味している¹⁷⁾。このように努力を重ねてきた虎屋は、企業間での贈答用菓子需要の減少と、若者の洋菓子スイーツ志向によって、経営危機に陥ってしまった。

虎屋は、お菓子づくりの伝統を守りつつも、新しいお菓子の売り方を模索し、2003年に六本木ヒルズのけやき坂通りに「トラヤカフェ」を生み出した。このカフェのコンセプトは、虎屋がつくるもう1つのお菓子となり、虎屋は和菓子と洋菓子の良さを見極めて、新しいデザインを生み出していく創造の次元に踏み込んだ。極上の小豆から丁寧に練り上げられた虎屋の餡は、和菓子になくはならない素材である。虎屋ではこの餡を高度な品質のレベルで維持し、受け継いできた¹⁸⁾。この餡は、虎屋存続の基幹を担っているため、この伝統を受け継ぐ餡を活かした、小豆とカカオのフォンダンをトラヤカフェの看板商品にしておくことになった。

2006年には、とらや東京ミッドタウン店が登場し、ここでは、和菓子の販売、喫茶の菓寮とともに、日本文化を発信するギャラリーショップが併設された。ギャラリーショップでは、喫茶で出される器が意図的に並んでいる。ショップではない純粋な虎屋ギャラリーは、陶器、漆器、染付など多様な和の技を生み出す芸術家を応援する場になった¹⁹⁾。

ここまで、金剛組と虎屋の伝統継承と経営危機の回避策について考察してきた。両企業に共通していえることは、自らの事業領域での信頼を確固として築き上げてきたという点であ

14) 長沢伸也・染谷高士(2007), 前掲書, 44ページ。

15) 同上書, 45ページ。

16) 川島蓉子(2008), 153ページ。

17) 同上書, 156ページ。

18) 同上書, 21ページ。

19) 同上書, 101ページ。

る。このような真面目さの伝統が、経営危機を乗り越えることを可能にしたといえよう。

4. 企業不祥事と経営危機

4-1 伝統を守ったゆえの企業不祥事

本項では、長きにわたって伝統を継承しながらも、その伝統に押しつぶされてしまった2つの企業の不祥事を考察していこう。第1に取り上げるのは、三菱自動車である。三菱グループの企業である三菱自動車はスリーダイヤのシンボルのもと、繁栄と信用を積み重ねてきた。スリーダイヤのシンボルを掲げる企業として三菱自動車は経営の安定性、企業規模、業績という面で三菱の名前を汚さないことを最優先にしていた²⁰⁾。スリーダイヤの1つずつのダイヤには意味があり、第1は所期奉公（社会のための貢献）、第2は処事光明（公明正大な行動）、第3は立業貿易（グローバルな視野での行動）であり、三菱自動車にもこの3つの理念は浸透しているはずだった。しかし、三菱の名を汚すことはできないという考え方が三菱自動車の上層部に蔓延し、自動車の不具合を顧客に知らせないというリコール隠しという不祥事が起きてしまった。

三菱自動車のリコール隠し問題の発覚は、2000年6月の内部告発の電話が発端となった。同年8月運輸省が三菱自動車に立入り検査し、リコール隠しの実態が明らかになった。7月中に三菱自動車は53万台のリコールを届け出た。この53万台の中には、運輸省に隠して無償の修理をしていた事案が含まれていた。8月にはさらに62万台のリコールの届けが出され、その後も2000年11月までの間に、道路運送車両法違反容疑、三菱自動車による人身事故に関して、事故車両に対する過失容疑で、実況見分が行われた。最終的には、東京地方裁判所が合計800万台のリコール隠しを認定し、三菱自動車に対して過料の納付を命じた。

2000年9月期の三菱自動車の最終赤字は過去最悪の756億円となり、リコール関係でかかった費用は215億円になった²¹⁾。この不祥事は結果として、自動車ユーザーのために最も重要視しなければならない安全をないがしろにしてしまったという意味から、スリーダイヤの理念に反することになった。このような事態の背景には、三菱グループの一員であるが故に、絶対につぶれないという甘えが、三菱自動車の経営幹部や従業員に浸透していたのではないだろうか。その裏側には、グループのトップに君臨する三菱重工業、三菱銀行の機嫌を損ねないよう、三菱の伝統を守り、汚してはならないという考えがあったといえよう。

第2に取り上げる企業は、乳製品トップメーカーの雪印である。雪印の原点は、北海道の酪農家の自立と救済を掲げた、北海道製酪販売組合（1925年）であった²²⁾。北海道の農業の

20) 産経新聞取材班（2007）、287ページ。

21) 同上書、342ページ。

行き詰まりを救う途は酪農にあると考えた組合は、札幌付近に規模の大きな製酪所を建設し、品質の整ったバターを製造することを目標とした。このように、酪農家の自立を支援するという目的で登場した組合は、後に北酪社に名称が変更され、その北酪社は過度経済力集中排除法の指定を受け、1950年に規模を縮小した上で雪印が発足した²³⁾。

2000年、この雪印に大きな不祥事が起きた。それは、低脂肪牛乳に毒素が混入したことによる食中毒事件である。低脂肪牛乳に毒素を混入させた原因は、北海道の大樹工場から大阪工場に届けられた脱脂粉乳であった。大樹工場で何が起きていたのであろうか。事件の発端は、2000年3月31日に起きた停電であった。停電は3時間に及び、この間冷却されるべき原料乳は加温状態のまま放置された。原料乳は20℃～40℃で放置されたままとなり、その間に黄色ブドウ球菌が繁殖していった²⁴⁾。この原料乳をそのまま廃棄していれば、食中毒事件は発生しなかったのであるが、大樹工場は停電の混乱の中で、この感染乳を製造ラインに流してしまったのである。

2000年のこの事件では、1955年の八雲工場での教訓を活かすことができなかった。八雲工場の事件も2000年の事件と同様で、停電による脱脂粉乳の細菌汚染だった。この時点で、牛乳の保存温度を誤ればたちまち短時間に、細菌が無数に繁殖するということが、当時の雪印社長が全従業員に告げていたのである²⁵⁾。1955年と2000年の不祥事の教訓から、突発的な汚染事故の発生に対して、企業の危機管理体制の在り方が問題になってくる。責任者の権限と責任が明確にされているか、危機管理機能が適正に保持されていたのかを検証することを雪印は怠っていたのではないだろうか²⁶⁾。

4-2 企業不祥事の分類

企業不祥事は以下の3タイプに分類することができる²⁷⁾。第1のタイプは、企業外部のステークホルダーを軽視した組織目的や価値観の設定である。経営陣の保身がステークホルダーの利得よりも優先されることで引き起こされる企業不祥事がこのタイプに該当する。例えば、企業の利益を水増しして、公表する粉飾決算はステークホルダーの企業に対する期待を裏切る行為である。第2のタイプは、経営トップの暴走である。企業の資金繰りは自己資本と他人資本によって賄われるが、この資本を経営トップが個人的な用途に使ってしまうとい

22) 同上書、40ページ。

23) 同上書、42ページ

24) 同上書、75ページ

25) 同上書、77ページ。

26) 藤原邦達(2002)、16ページ。

27) 土屋博之(2013)、90ページ。

う不祥事は、このタイプに該当する。大手製紙会社の会長が、カジノに会社の巨額の資金をつぎ込んで、損害を与えたことが報じられたのは2011年の出来事である。このような不祥事は、経営者のワンマン経営や経営者の資質、能力不足といった要因によって引き起こされる。第3のタイプは、組織的な不正である。前項で考察した三菱自動車のリコール隠しや、雪印の食中毒事件がこのタイプに該当する。このような不祥事の原因は、価値判断基準のゆがみであると考えられる。

どのタイプの不祥事も企業イメージをダウンさせ、企業存続の危機に直結する重大な経営上のミステイクとなる。このようなミステイクは、企業内での無知、無視、過信から引き起こされるのである²⁸⁾。無知とはリスク自体の危険性を感知していないということである。雪印の事例では、大阪工場のトップは、黄色ブドウ球菌を殺菌すれば、その汚染された原料乳を使用してもよいと考えていた。しかし、黄色ブドウ球菌を殺菌できても、毒素は除去できないということを大阪工場のトップは知らなかったのである。まさに、我々の健康にかかわる食品を扱う企業の無知がリスクとなったのである。

無視とは、リスク回避の方法は知っていても、そのツールを使わないことを意味する。2005年に鉄道会社が引き起こした脱線事故で、多くの人々が犠牲になった。この鉄道会社は、当然、自動列車停止装置というリスク回避のツールがあることを事故前から知っていたにもかかわらず、事故が起きた路線にはこの安全装置を整備していなかった。コストの増大と利益の確保という両立できないジレンマが、このような事故の引き金となったと考えられる。しかし、鉄道会社が第1に優先すべきことは安全輸送であり、企業目的のゆがみが事態を悪化させていたのである。安全と低コストを天秤にかけて、リスク回避をできなかった事例として、高速夜行バスの事故の多発も大きな社会問題となった。バス業界の規制緩和から、多くの事業者が高速バス事業に参入し、結果として、価格引き下げ競争に陥ったのである。その帰結は、運転手の休日返上と数百キロに及ぶ1人乗務という、危険なドライブとなった。このケースでも、バス会社はリスク回避のツールを知っていたにもかかわらず、それを無視していたのである。

過信とは、リスクを理解しているが、自分の会社だけは絶対に不祥事を起こさないと思いこんでいることである。三菱自動車の不祥事は、過信によって引き起こされたといってよいだろう。三菱自動車は、三菱グループの一員として強くなくてはならないという過信が、企業トップをはじめ、従業員にまで浸透していたのである。そして、三菱自動車の車の設計は三菱重工の流れをくむということ、つまり兵器並み設計基準となっていることが、品質に対する絶対的な自信となり²⁹⁾、やがてそれは、過信となっていった。

28) 同上書、97-98ページ。

このような不祥事は日本に限った事案ではなく、アメリカの大企業でも起こっていた。ゼネラルモーターズの車が追突された際、燃料タンクが爆発し、乗っていた子供たちが火傷を負ってしまうという事故が起きた。被害者側はゼネラルモーターズ側に同型車のリコールに応じるのであれば、懲罰的賠償を減額してもよいという申し出をした。しかし、ゼネラルモーターズは、燃料タンクの安全性を高めるコストと炎上事故の賠償額を天秤にかけ、前者の額の方が多いという結論を出し、リコールには応じなかった³⁰⁾。まさに、この事例は、目先の出費減を優先する、リスク要因無視のケースに該当する。アメリカでは、人命にかかわるリスク事案でも、利益の拡大への責任を優先し、社会的責任という大きな課題を回避していることがこの事例から明らかになった。

5. リスク回避のマネジメント

5-1 長寿企業の伝統とリスク回避

創業から100年以上経過して存続している長寿企業には、家業から事業を発展させているケースが多い。前述した金剛組は「金剛家」、虎屋は「黒川家」の事業として発展してきた。家業としての事業が危機に陥れば、家の存続に影響するがゆえに、その事業の展開は背伸びをしない、身の丈に合ったビジネスモデルとなっていた。金剛組はマンション建築で失敗し、寺社建築業の専門企業に立ち戻った。虎屋は御所御用商人としての伝統を受け継ぎ、日本の和菓子文化を支えてきた。この両者には伝統の正しい継承が、リスクの回避につながったといえよう。金剛組では、次世代の宮大工を長期の視点で育て、技術の継承を行っている。虎屋は「製造を原点とする不器用なまでの真面目さ」で和菓子づくりの継承をしてきた。その真面目さゆえに、市場の動向が厳しくなったときでさえ、その打開策が花を開かせることになったのである。この2つの企業の事例からは、コスト削減や利益増大という従来経営学が重んじてきた優先課題は表に出てきていない。当然、企業が存続するためには、利益の確保が必要ではあるが、その前に、この2社は、自分たちのつくる建築物や和菓子に、伝統という価値を付け加えて、顧客の安心感を引き出していったのである。ゆえに、伝統という付加価値は、リスクを回避する大きな要因となっているといえるだろう。

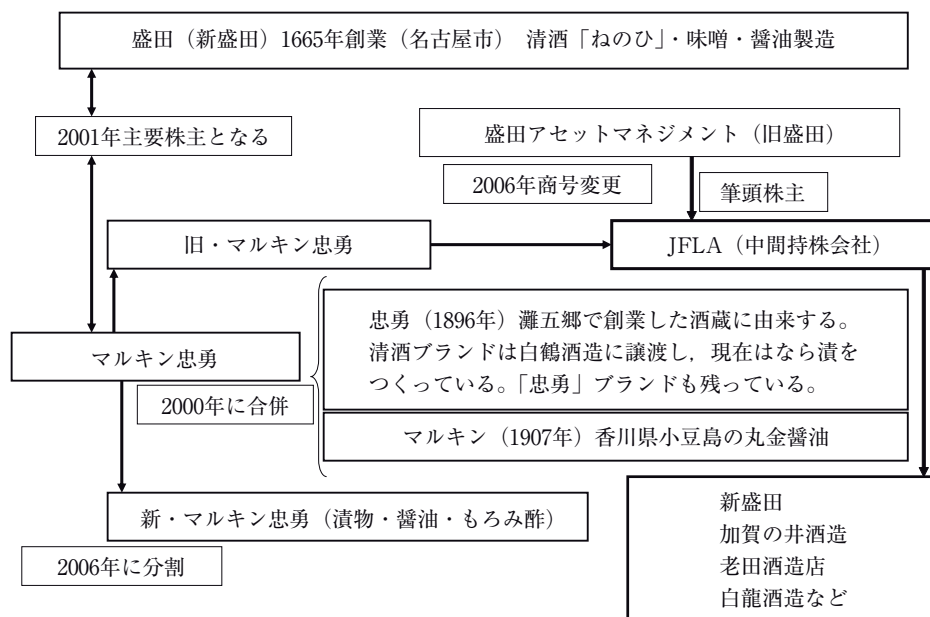
日本の清酒製造業でも、伝統の継承が、企業の危機を救った事例がある。清酒製造業は、業種別での長寿企業出現率³¹⁾のトップ1であるが、食文化の欧米化によって、清酒製造業は厳しい立場に置かれることになった。その危機を救ったのがジャパン・フード・リカー・ア

29) 産経新聞取材班 (2007), 前掲書, 261ページ。

30) Lawrence E. Mitchell (2001), 邦訳, 30ページ。

31) 長寿企業出現率とは、創業100年以上の企業数÷業種全体の企業数である。

図 5-1 JFLA の原点は長寿企業



(出所) 筆者作成。

ライアンス (JFLA) という持株会社である (図 5-1)。JFLA の原点は、小豆島で醤油醸造業をしていた丸金醤油と灘五郷の酒蔵であった忠勇である。そして JFLA の筆頭株主は、ソニーの創業者である盛田昭夫の生家が営む「盛田アセットマネジメント」である。JFLA は、日本全国に散らばる伝統醸造企業 (2006年の JFLA 発足当時は味噌醸造業と醤油醸造業を含んでいた) を買収し、それらの企業を傘下に置くことになった。傘下に入ったのは、加賀の井酒造 (1650年、新潟県糸魚川で創業)、「鬼ごろし」の老田酒造店 (1720年、岐阜県飛騨で創業) といった、長寿ブランド企業であった。

JFLA 傘下となった酒造企業は、企業の支配権を放棄したが、ブランド名は一朝一石に築けるものではない無形資産であるという判断から、残されている。JFLA は、仮に JFLA 酒造というブランドをつくったとしても、顧客や地域に受け入れられないと判断し、長年受け継がれた蔵元と杜氏の伝統を守ったのである。蔵元である創業家の人々は経営権を失ってしまったが、創業家を地元の名士として利用するという姿勢が、ブランドを守り、資本と事業で提携するという M & A に活かされている。

JFLA による事業展開の根本にはやはり、伝統の重みがあると考えられる。数百年続く名士としての蔵元の名を残しつつ、原材料の共同購入などで、経営の合理化を進め、長寿企業の存続を可能にすることに、JFLA の経営上の工夫がある。このように、経営上の危機に助

け舟が出現することは希なケースであり、突発的な危機そして、組織的な不祥事を未然に防ぐには、リスクマネジメントという考え方の導入が有効になる。アクセンチュア・リスクマネジメントグループ(2009)は、このリスクマネジメントを3段階に分けている³²⁾。

5-2 3段階のリスクマネジメント

第1段階のリスクマネジメントの狙いは、法令を遵守し、法令違反によるペナルティーを避けることである。法令に定められている制度条件と現状の経営活動における遵守状況との比較によって把握されるギャップを認識し、そのギャップをリスクとして把握するアプローチが第1段階である。この段階において、従業員の不正防止を狙った倫理規定の徹底とその規定をどれだけ守っているかのモニタリング、法令遵守の無視や製品欠陥を招く恐れのあるリスクの検出、従業員の不正につながりやすい業務や規則の見直しによって、コンプライアンスに関するリスクマネジメントを徹底することができる。

第2段階のリスクマネジメントの狙いは、不測事態発生時にステークホルダーに対する情報開示を誠実に果たすことである。つまり、不測の事態が発生したときに、誠実に対応することによって、投資家、消費者、地域住民を安心させることにより、さらなる企業のダメージを防止することが第2段階のリスクマネジメントである。第1段階は、不測の事態が発生する前の予防的措置なのに対して、第2段階は事後の措置となるが、この事後の措置の段取りをあらかじめ決めておけば、不祥事の深刻化の度合いは小さくなる可能性がある。2000年6月14日の朝に参天製薬の目薬に異物を混入するという脅迫状が届いた³³⁾。この直後、開発部門は目薬のパッケージに異物が混入しないような工夫をし、販売再開のスタンバイをするとともに、同日夕刻には社長が全国の薬店・薬局から250万個の目薬を回収したという会見をした。さらに、参天製薬は、顧客からの問い合わせ用の電話回線を増やして、想定問答集をつくって、顧客の不安解消に対応した。このような迅速な対応によって、参天製薬の危機管理体制が評価され、その後の業績は上昇した。

第3段階のリスクマネジメントの狙いは、企業価値を増大させて、企業の安定性を維持していくことである。この段階は攻めのリスクマネジメントである。具体的にはステークホルダーとのコミュニケーションを活発にし、企業の発信する情報を正しく伝えることである。食品製造企業であれば、その素材の原産地表示を明確化すること、家電製造企業であれば、その家電の安全性やエネルギー使用量などを明確化することにより、その企業のつくる財、そして企業自体の健全性をアピールすることで、攻めのリスク管理が強化できる。航空会社

32) アクセンチュア・リスクマネジメントグループ(2009), 46-47ページ。

33) 参天製薬の危機管理の事例は、土屋博之(2013), 前掲書, 75ページを参照した。

ANA（全日空）は、導入当初トラブル続きであったボーイング787型機の整備状況を毎日、ホームページに掲載している。このような取組みは、搭乗者の安心感を高めることにより、ANAの経営の誠実さをアピールする工夫になっている。

このように、複雑な経営環境の中で生き延びようとする企業にとって、リスクマネジメントという手法は、重要なツールとなっている。

6. 責任ある経営とコーポレートガバナンス

6-1 誠実な経営と信認義務

企業と顧客との取引関係は、契約関係と信認関係に分けられる。前者は、細かな情報開示と法的根拠にもとづいた取引関係で、企業が契約に反する行動をすれば、損害賠償責任を負うことになる。一方、信認関係とは、企業と顧客との間の信頼、信用にもとづく取引関係である。企業と顧客との取引関係の大部分は信認関係にもとづいている。はじめにで取り上げたように、チキンナゲットを購入した顧客とハンバーガーチェーンとの関係はまさに信認関係にあり、顧客はチキンナゲットの肉の衛生管理が適切であることを信じて、それを食するのである。加工された肉が不衛生な環境で加工されていることを知っていれば、多くの顧客はチキンナゲットの購入を回避したであろう。同様なこととして、子供に人気のある洋菓子メーカーの、シュークリーム賞味期限偽装事件や、伊勢参りのお土産として代表的な餅菓子製造会社による、期限切れ商品の再冷凍による期限偽装事件が近年の信認義務違反として発生している。

企業が信認に応えるためには、2つの義務を意識しなければならない。1つは社会の利益を考へて行動する忠実義務と、善良な法人であれば当然払うであろう注意をもって自らを律していくという善管注意義務である。現代企業に求められる社会的責任の中心となる考え方は、この2つの義務を果たすことではないだろうか。高（2006）は、これらの義務の遂行することを経営の誠実さ（インティグリティ）にとらえている³⁴⁾。

顧客は企業の提供する財やサービスを購入するとき、細かな契約書を取り交わすことは少ないであろう。例えば、コンビニで食品を買うときに、細かな契約は結ばないのが常である。なぜ、顧客は企業と細かな契約を結ばないのか。その理由は、企業性善説が社会規範として生きていることに起因する。企業はこの企業性善説に応えなければならないのであるが、利益最優先志向、経営の合理化などによって不祥事が発生し、顧客の期待を裏切るという事例が過去に何度も起っている。このような、顧客の期待を裏切る企業としての姿勢をいかに回避し、信認義務を最優先する企業のガバナンスをどのように構築すべきなのか、

34) 高巖（2006）、49-51ページ。

次項で考察していこう。

6-2 新たなコーポレートガバナンスの芽生え

従来のコーポレートガバナンスの根底には、経営者の自利心がある。自利心とは、他者のためにはならなくても自分のためにはなることを志向する心である。この自利心に対して厳しい監視とペナルティーを与えることと、企業の業績が良くなれば報酬という金銭を与えるという、鞭とアメの統治構造が現代企業に浸透している³⁵⁾。

このような自利心にもとづくコーポレートガバナンスに対して、良心にもとづくコーポレートガバナンスの考え方が芽生え始めている。第1の良心は、自分以外の対象にとって望ましいものを与えることである。第2の良心は、相手が与えてくれたことに応えることであり、相手が与えてくれた恩義に応える感謝、信頼に応えられるように誠を貫くこと、自分に課された任務に応える責任感である。第3の良心は、善きものを自ら求めることである。志や理想などを自ら打ち立て、その実現を目指すことや、人間として模範となるよう努めることが第3の良心である³⁶⁾。良心によるコーポレートガバナンスでは、経営者は自らの利他心や責任感でなすべきことをし、なすべからざることをしない。このような前提にもとづいて、顧客や従業員を幸せにしたい、経営者として社会的な職務を果たしたい、先人から継承した企業をさらにより良くし、次世代に渡したいという経営者が内発的に自らを動機づけるのである³⁷⁾。従来のコーポレートガバナンスが監視や金銭、業績数値の評価といった他律的な誘因によって成り立っていたのに対し、良心によるコーポレートガバナンスでは、経営者の喜びや哀しみといった感情が自己統治の誘因となる³⁸⁾。このような経営者の統治は、積極的に信認義務を果たすべき誠実な経営を実践する企業がとりうるべき手段である。良心によるコーポレートガバナンスは、利益をはじめとした業績に縛られていた経営者を開放し、自らの信念を感情で表現できるような統治機構である。

7. おわりに

企業は競争を繰り広げながら、その存続の可能性を模索している。その競争軸は、第2節で考察したように、イノベーションを生み出す自己変革力、マーケット・シェアの確保、価格付け、そして製品品質の確保である。どれも、企業が競争に打ち勝つために重要な要因である。特に、第4の軸である、高品質な財・サービスは工学的な手法で実現可能になるが、

35) 田中一弘(2014), 17ページ。

36) 同上書, 13ページ。

37) 同上書, 24ページ。

38) 同上書, 25ページ。

長きにわたってその品質を維持するためには、企業で働く従業員の育成、伝統技術の継承、仕事への真面目な取り組みが必要になってくる。このような、長期志向の品質の確保を続けてきたのが、飛鳥時代に創業した金剛組や、室町時代に創業した虎屋である。第3節で考察したように、この2社の伝統の継承は着実に行われており、金剛組が危機に陥った際には、大阪の伝統企業を潰してはならないという高松建設が再生の手助けを引け受けることになった。また、虎屋が法人向け贈答菓子需要の低迷と若者の洋菓子スイーツ志向によって、経営危機に陥った際には、虎屋自らがトラヤカフェという新たな業態を生み出し、この業態が東京のオアシスとなり、好評を得ることになった。この2社の事例から考察できることは、真面目に伝統を継承してきた企業には信用力があるということである。この信用力が、危機からの再生を可能にしたといえよう。

一方で、伝統を受け継ぐ企業でありながら、不祥事の公表、事故発生後の収拾策を誤った三菱自動車と雪印のリスク管理について第4節で考察した。三菱自動車は、三菱グループの一員として強くなければならないという自負があり、リコール隠しという重大な事件を起こしてしまったのであった。雪印は、停電した製造ラインで、毒素を発生する細菌が増殖していたのにもかかわらず、そのリスクを無視したため、食中毒事件が発生してしまった。

このような両極端の事例からいえるのは、金剛組と虎屋は顧客に対する信認義務を果たして、誠実な経営をおこなっていたのに対し、三菱自動車と雪印は、信認義務を果たさず、顧客の期待に応えることができなかったということである。企業不祥事が表面化した際、リスクマネジメントという危機回避ツールを備えていれば、その社会への影響は最小限にとどめられるが、三菱自動車、雪印ともにこのような予防策をとっていなかった。

企業が存続するためには当然、利益の確保が必要である。それとともに、信認義務を果たすという誠実な経営意識が現代企業に求められる。そして、企業による社会に対する不祥事が起きてしまっても、リスクマネジメントという心構えをしっかりと確立していることが、積極的な戦略課題として機能することになる。つまり、第2節で考察した4つの競争軸の追求だけでは企業の存続は難しく、誠実な経営姿勢とリスクマネジメントの確立という側面が現代企業の新たな競争軸となっている。

参考文献

- Lawrence E. Mitchell (2001), *Corporate Irresponsibility: American's Newest Export*, Yale University Press
(斎藤裕一訳 (2005) 『なぜ企業不祥事は起こるのか：会社の社会的責任』麗澤大学出版会)。
アクセンチュア・リスクマネジメントグループ (2009) 『強い企業のリスクマネジメント』東洋経済新報社。
加護野忠男 (2010) 『経営の精神：我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。

- 川島蓉子 (2008) 『虎屋ブランド物語』 東洋経済新報社。
- 黒川光博 (2005) 『虎屋：和菓子と歩んだ五百年』 新潮新書。
- 金剛利隆 (2013) 『創業1400年：世界最古の会社に受け継がれる16の教え』 ダイアモンド社。
- 産経新聞取材班 (2007) 『ブランドはなぜ落ちたか』 角川文庫。
- 高巖 (2006) 『誠実さを貫く経営』 日本経済新聞社。
- 田中一弘 (2014) 『良心から企業統治を考える』 東洋経済新報社。
- 土屋博之 (2013) 『企業不祥事と持続可能性』 プイツーソリューション。
- 長沢伸也・染谷高士 (2007) 『老舗ブランド虎屋の伝統と革新』 見洋書房。
- 日本経済新聞社編 (2010) 『200年企業』 日本経済新聞出版社。
- 藤原邦達 (2002) 『雪印の落日』 緑風出版。
- ピーター D. ピーダーセン (2009) 『第5の競争軸：21世紀の新たな市場原理』 朝日新聞出版。