

# NEWS LETTER

## 甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

### 環境経営のためのグリーン・ロジスティクスのすすめ

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 経営学部教授（関西グリーン物流パートナーシップ会議会長） 長坂 悦敬

麻生首相は2009年6月10日、2020年までの温室効果ガス排出削減目標（中期目標）を「05年比15%減」にすると発表しました。EUの中期目標は13%減、米国は長年、温暖化対策に消極的とみられてきましたが、オバマ新政権は方針転換を鮮明にし、中期目標を14%減としています。省エネで世界の先頭を走る日本がさらにCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）を減らそうとすると、他国より多くの費用がかかるという問題があります。これに対して、産学官連携で知恵を出し合い解決していかなければなりません。

環境省では、家庭部門の温室効果ガスを削減するため、国民一人ひとりの取組を促すという名目でエコ・アクション・ポイント事業を推進しています。このエコポイントの活用によるグリーン家電普及促進事業は、日本の政府が2009年度の補正予算において、経済危機対策の1つとしても行う事業であり、環境省・経済産業省・総務省が所管している事業予算総額は2,946億円にのぼるとのことです。

既に、日本では、2000年に、循環型社会の形成を推進する基本的な枠組みとなる法律として循環型社会形成推進基本法が施行され、廃棄物・リサイクル政策の基盤が確立されています。産業界における生産活動の結果排出される廃棄物をゼロにして、循環型産業システムを目指し、全産業の製造過程を再編成していくというゼロ・エミッション（Zero Emission）構想（1994年、国連大学提唱）が国際的に認知され、各企業でも様々な取り組みが行われていると思います。

この循環型産業システムの実現のためには、商品の生産・物流・販売・廃棄・リサイクルまでの物流、保管、情報およびお金の流れを総合的に管理しようとするSCM（Supply Chain Management）はますます重要な役割を担うことになると考えられます。いわゆる動脈物流を中心としたSCMと静脈物流を中心としたRLM（Reverse Logistics Management）がうまく機能することが重要なポイントとなっています。

このロジスティクス・物流分野のCO<sub>2</sub>排出削減に向けた自主的な取り組みの拡大に向けて、業種業態の域を超えて互いに協働していこうとする高い目的意識のもと、荷主企業（発荷主・着荷主）と物流事業者が広く連携していくことを促進すべく運営する「グリーン物流パートナーシップ会議」が、国土交通省を中心にして発足しています。物流分野における地球温暖化対策は、国民生活を支える物流活動を萎縮させるのではなく、市場メカニズムを活用しつつ、企業の自主的な取り組み意欲を醸成するような対策が基本となるべきです。パートナーシップ会議は、このような考え方のもと、産業界と物流業界の幅広い参加を得た社会運動が形になっています。主に、鉄道・船舶へのモーダルシフト、複数企業による共同輸配送、拠点の集約等による物流効率化、物流設備の大型化による効率化、その他物流の効率化と荷主企業と物流事業者の連携による取組等が奨励され、今までに、共同配送やミルクラン（拠点集約及び幹線輸送）の実現、タンクローリー輸送をソフトタンク輸送へ移行（片荷輸送を解決）、コンテナ鉄道輸送や海上運送にモーダルシフト、コンテナ専用船の大型化、パートナーシップによる在庫拠点集約、梱包様式の統一（リターナブル梱包）、RFID（Radio Frequency Identification）を用いた仕分け作業支援による庫内作業省エネ化などが実現されています。

産学官でとらえるべき環境問題に対して、各企業内での取組だけでなく、企業間における取組としてグリーンSCM、グリーン・ロジスティクスに対する意識が高まることを期待します。

2009  
vol. 16

## 第11回研究会 「ファミリー企業とリスク」

開催日時： 2009年5月29日(金) 午後5時から午後7時まで

開催場所： 甲南大学ネットワークキャンパス東京

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所主催第11回研究会「ファミリー企業とリスク」が2009年5月29日に甲南大学ネットワークキャンパス東京で開催されました。以下講演録の抄録です。ご高覧頂き、ご参考になれば幸いです。

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 経営学部教授 倉科敏材

本研究会は、次のような趣旨を以て開催されました。

ファミリー企業は、専門経営者企業にはない様々な経営のメリットを有しています。一方で大株主でありかつ経営者であることから、専門経営者企業にはないさまざまなリスクも有しています。そこで今日の研究会ではそれらの課題と対応についてファミリービジネス学会、日本リスクマネジメント学会およびリスク・プロフェッショナル学会の3学会共同の研究会を通じて明らかにすることを目的にしています。

以下、千葉商科大学藤江俊彦教授および関西大学亀井克之教授による講演の概要を紹介します。

### 講演 「老舗とリスクー吉兆の事例」

千葉商科大学教授 藤江俊彦 氏

吉兆の事例によって、日本のマスコミは最初からファミリービジネスだからいけないという大前提のもとに報道をしているという偏向的な姿勢が明らかにされました。

また吉兆は、法令違反を幾つかしました。そのためおかみさんが社長になって出直しますと言ったのですが、そのときごひいき客が半分残っていました。ところがその後残り物の使い回しがばれた途端に予約がゼロになってしまいました。つまりお客さんが離れてしまう、商売ができない、要するに市場から退場を命ぜられたわけです。ビジネス倫理の欠如によって、お客さんが決定的に離れてしまう。法令違反では半分残ったけども、ビジネス倫理の影響の方がすさまじいことをはっきりと証明したのがこの船場吉兆のケースです。

次に組織文化といいますが、企業風土とか企業文化の問題です。吉兆のケースでは商品を廃棄してはいけない、大事にしなきゃいけない、もったいないという強い企業文化があり過ぎて、それが逆に裏目に出ています。経営学で言う組織文化の逆機能が働いてしまったかなということが非常に大きな問題です。

吉兆についてお話すると、1930年に文化功労者になられた湯木貞一氏が、大阪の新町に開店され、その後息子と娘に暖簾分けをして全部会社を分けたのです。長男は本吉兆、これは株式会社本吉兆。それからあと娘が4人いるのを、それぞれ船場吉兆、神戸吉兆、京都吉兆、東京吉兆と分けたというわけです。

2007年10月28日に、船場吉兆運営の吉兆天神フードパークで賞味期限や消費期限が切れたのを偽装し吉兆のブランドに傷がつくようなニュースが報道されたわけです。賞味期限と消費期限両方の表示偽装が発覚しその後、続々といろんな商品の偽装が明らかになってきました。最終的には、年明けた去年の1月16日に、おかみさんと言われている湯木佐知子さんが社長になられて、再スタートということをしたんですけども、残念ながらまた使いまわしが発覚をしてしまいました。そうして、ついにお客さんが全く来なくなって廃業ということで、5月28日に涙を流しての廃業記者発表ということで、破算手続をしたわけでありました。

この最後の会見で、おかみさんが言ったせりふは、「暖簾にあぐらをかいていました」と言いました。私はだからブランド、言葉を変えればブランドなのですが、ブランドやら暖簾があり過ぎると実は甘えが出て暖簾とブランドがあるということは逆に弱みにもなる。非常に強い組織文化が逆機能を持つというのと同じように、私はブランドの逆機能って最近言っているのですが、ブランドが強過ぎますと、いつの間にか社内に甘えが出てくる。特に経営層に甘えが出てくる。それが一族ですと、もろそれが出てくるということで、いわゆるファミリービジネスの一つのリスクとしては、一生懸命ブランドや暖簾をつくらうとして創業者がやってきたものに、ついつい、いつの間にかそれが甘えに出てしまってリスクになってしまうということは、実はこれだけではありません。

今回のこういう事件で、暖簾やら老舗に対する不信が出てしまった。安いものが売れるようになったと言いますが、実はこれ不況のせいもありますが、もう一方ではブランドも信用できないということも若干ありまして、高いものが売れないのです。本来は、老舗の経済事件だったのに、そのうち消費者が老舗やらブランドというものを信用しなくなり社会問題化しているわけです。

冷静に考えると、だれ1人健康被害は出ていない。日本のどの新聞も健康被害が出てないことには全然触れないで、これは法令違反だ、コンプライアンス違反だ、あれはいかん、これはいかんと、あきれたものだという論調が多いですけども、やはりちょっと、この辺はもうちょっと冷静に考えなきゃいけないのではないのでしょうか。

もう一つは、一番最初に申し上げましたが、一族経営はだめだと、ファミリー経営は悪だといったような前提に立つ論調が非常に多かったです。

それから、先ほど申し上げました倫理の方のことですけども、やはり共通の基盤というものは価値観としては持ってなきゃいけない。元来大阪は商道徳が一番厳しかったところですが、だからこそ商売の大阪だったのです。それが今や何やってもいいみたいなことになったら、それは大阪じゃない。



そこで思い出すのが、徳川江戸時代の井原西鶴という人が書いた「日本永代蔵」という物語です。「日本永代蔵」は素晴らしい名著なのです。あれを皆さんが読むと、本当にファミリービジネスのほとんどいろんなケースが書いてあります。それからベンチャービジネスのあれは教科書で、今でも全く何も変わらないのです。井原西鶴の「日本永代蔵」をお読みになると、何だ、同じことをやっているじゃないか。一体人間というのは何百年たって、何もこれ進歩してないじゃないかと。

昔の人は商道德とかいろんなことを言っているわけですけども、そういうことを忘れてしまうんですね。忘れてしまうけど、今はビジネス倫理なんて格好よく言っているけど、商道德とかは何も変わらないわけで、この船場吉兆の事例はいろんなことを教えている。ある意味で最大のリスクは、商売の基本のところを忘れてしまうことだと思います。

それからもう一つ、船場吉兆では、隠し事をするようになると、それがビジネスの場にも出てくるのかなということで、非常に残念な感じがしました。また何かもうばれてしまったときには、正直に言わなきゃいけないという部分が欠落している。それから福岡の取締役が、パートの従業員女性4人に対して、「私たちがやりましたってええよ」と言って強制していますが、これも驚くばかりで、人権意識に対する完全なる欠落です。

こういうふうに、いろんなことをこの事件から学ぶことになるのですが、もう一つは有効性と効率性のバランスの問題があります。有効性というのはお客さんのためになり、社会のためになるというのが有効性ですから、企業の側の効率性、企業の論理、経営の論理である効率性だけが優先してしまうと、本来のお客さんや社会の有効性が失われてしまうという典型例です。やはり基本的には有効性大なりの方がいいのですよ。だから、効率性が余りにも行き過ぎますと、とんでもないことになるということなんです。だから、あくまで有効性あっての効率性なのだとことを忘れてはいけないということですね。

それからもう一つは、湯木さんという社長に圧倒的に権限の一極集中があり、この人の発言に逆らえないし、一言も物が言えない風土があり、風通しは全くよくない。それがああいうリスクの顕在化につながったのだと言えます。

この船場吉兆からはファミリー経営のマイナスの面が出てしまった。本当は決して悪いことばかりじゃありませんけれども、湯木ファミリー中心的な感覚が無理なことを強いて、無理な経営といいますが、そういうことがいろんなものにつながった面もあると思います。

## 講演「事業継承とリスク」

関西大学教授 亀井克之 氏

中小企業の事業承継問題と申しますのは、いろいろと社会問題化されてきて、昨年、中小企業の経営の承継の円滑化に関する法律というのができました。これにより税金の問題では一定の解決につながっていると思います。しかし、一番難しいこの親子の問題、あるいは争族、争族と申ししても争う家族と書く方ですね。こっちの方のやはり人、心の問題というのにはなかなか解決につながらないだろうという点があると思います。

それよりも私が声を大にして訴えたいのは、事業承継問題というものに経営学者がまともに真正面から扱った研究というのは、まだ日本ではないということです。

この分野にリスクマネジメントの視点を生かせるじゃないかと。その中でも特にこの事業承継問題というのは、気づかせのマネジメントですよと言われていまして、リスクマネジメントの中にリスクコミュニケーションという分野があるので、そこと何か関連させられないかなというのが私の考えの一つです。

もう一つは、日本では学術研究の対象になっていませんが、諸外国ではそうではありません。特にフランスでは、学者がこの事業承継をずばり専門にしている学者が何人かおられます。

中小企業というのは日本の企業数の99%を占めています。しかし一方で廃業している企業が多く、例えば29万社が廃業するうちの7万社が、単に後継者がいないということで廃業しているという問題がございます。社会問題になっているということですね。

この問題を解決するために主に財務、税務の面からの解決を図るため、中小企業の経営承継の円滑化法ができてきたということです。実はこの中小企業の事業承継をめぐるリスクというのは、かなり心理的なリスクが多いんですね。財務的なリスクと人間的な側面が分けることが難しいので、どうしても争う族、争族になりやすいということ。それから、やはり長期間の準備が必要ということ。そして、何よりもリスクが潜在化しているんですね。いざ、非上場の株式を評価してもらったらすごく高額になったと。いざ、いろいろと登記関係調べてみたら、非常に複雑な関係になっていたということで、リスクが潜在化しているということですね。

そうして、一旦現在の経営者が死亡すると、この財務的なインパクトが大きいということですね。そうならないようにするには早くから対応すればいいのですが、これはなかなか切り出しにくいという問題があるんですね。コミュニケーションが難しいということです。要するに経営者にとってこのリスクに気づいていない。漠然と気にしているけれども、何となく事前の対策をとっていないと。それから一旦、「ああ、これはまずいな」ということで気づいてからいろいろと頑張ろうとしても、間に合わないということがあるということですね。ですから、円滑化法ができて、税制面、それから財務面での一定の解決になりましたけれども、これは心理面という親子関係、家族関係という面からは、解決にならない部分があるということですね。親子がこの問題で真正面から話し合う機会がないことも問題です。

学術研究も中小企業の問題をもっともっと取り上げなきゃならないのではないかとということで、そのときの糸口としまして、リスクマネジメント（リスクアセスメント、リスク受容、リスクコミュニケーション）ということなんか使えるのではないかとということです。それで、中小企業におけるリスクマネジメントの特徴ですけども、大企業の場合ですと、それは保険でやるときゃいいじゃないのと、保険で何とかしとけという感じですね。それでいけるかもしれませんが。この中小企業の場合は、経営者1人が、このいわゆる事故や災害から企業を防ぐという側面と、もう一つはリスクをとって新しいビジネスをどうするか、あるいはリスクをとってどうやって生き残りの戦略を図るかという、この二つのリスクが1人の経営者の肩に重くのしかかっている



るところに特徴があります。あらゆるリスクに経営者が対応しなきゃなりません。

さて、リスクマネジメントというのは、どんなリスクがあるかを見つける。見つけたら、そのリスクが実際に事故になったらどんなにひどいことになるか予測する、リスクアセスメントです。じゃあそれに対してどういう対応をするか決断するということです。ですから、リスクマネジメントというのは、昔は安全管理、保険管理と同一語でしたけども、今はむしろ決断に近い分野と考えられています。決断というのをもっと細かく見ますと、事前の予防、リスクコントロール、それからリスクファイナンス、お金の準備ということですね。今回の円滑化法は、このお金の方の役にはもちろん立っているのですが、こっちの特に心理的な問題、争族ですね、争う家族の方の問題については、特に効果を出せるかどうかというところはまだ疑問点があります。

リスクにどのように対応するかを決定するということが重要で、更にどういうふうに対応するかということについて情報を共有する相互理解というのが重要ということで、結局コミュニケーションの問題に注目したいと思っています。

中小企業の事業承継問題もソーシャル・リスクマネジメントだと思います。ファミリービジネスの難しいところは、専門経営者は割り切れるところがありますが、家族関係ですから、必ず人、心の問題が入っているわけですね。ですから、もの、金のリスクマネジメントだけじゃなくて、人、心をやらなきゃならないということです。それでリスクマネジメント研究で最近心の危機管理という発想がされているということですね。

心の危機管理に対しまして、大体最初は自分で頑張れよと、セルフコントロールですね。自分で自己分析してストレス解消したり、どこが悪かったのか自分で考えなさいよと。どうしてもだめだったら気分転換とかいやしとか、信仰と言ったらちょっとあれですけど、まず自分で頑張って自己分析して、だめな部分は最悪いやし、気分転換で、ちょっとまた次頑張ってくださいということですね。ここまですべて自分でコントロールですけども、その後は人に頼っていかうということ、ここからがリスクマネジメントの問題になってくるわけですけども、カウンセリング、相談しましょう、聞いてもらいましょう。それからコンサルティング、アドバイスしてもらいましょう、コーチング、指導してもらいましょうということです。

日本リスクマネジメント学会で、リスクコーディネーション、こういう考え方を打ち出したんですけども。このコーディネーションというのは何かといいますと、まず自分で頑張る、そして人に相談する、人にアドバイスをもらう、そしてコーチしてもらいます。こういうのを組み合わせると、その組み合わせることによって、ストレスだとかフラストレーションだとか、そういう心の問題を解決していかうという発想になっています。最後に私が注目したのは、リスク情報の開示ということですね。このリスク情報の開示というのは、リスクマネジメントの言葉で、リスクコミュニケーションととらえられると思うんですよ。それでリスクコミュニケーションというのも、結局リスクに関する情報の交換、または共有ということですね。

ですから、事業承継に当てはめると、まずどんな問題があるかなと。じゃあ、その問題に対してどういうふうに対応していかうかなということを、親子間や、あるいは家族間や、あるいは子供が継いでくれない場合であったら、受け継いでくれそうな従業員だとかの間でコミュニケーションを図ることが重要だと思います。

リスクコミュニケーションというのは、言葉によるリスクが見えるかだと思います。事業継承計画の策定過程での様々なコミュニケーションが重要な所以でもあります。



## 2009年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

2009年秋にはつぎのようなシンポジウムと研究会を予定しております。

### 第6回シンポジウム

テーマ：「地域再生の拠点としての商店街の活性化（仮題）」  
場 所 岡本キャンパス

### 第12回研究会

テーマ：「中国・アジアにおけるビジネス連携（仮題）」  
場 所 甲南大学ネットワークキャンパス東京

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページ等にてお知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

**甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail: bi@center.konan-u.ac.jp  
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日 / 2009年(H.21)7月21日発行