
ビジネスリスク ——海外での失敗事例から学ぶもの(上)

橋 本 光 憲

はじめに

1. 本研究の基本的スタンス
2. 海外での失敗事例の集約
分析の視点について
3. ビジネスリスクの具体的事例
対象事例について
(その1) 一般産業

はじめに

住友金属工業が米国での自動車鋼板の生産から撤退すると、2002年7月16日の日本経済新聞は一面トップ記事で紹介している。住金を含め日本の鉄鋼大手は米国企業と共同で現地生産してきた。多くはパートナーの業績不振で提携戦略の再構築を迫られており、日系の自動車メーカーなどに向けた鋼板の安定供給に影響する可能性もあるとの報道である。

このような撤退報道が新聞のトップ記事で報じられるのは、珍しいことと言っている。通産省（現経産省）の統計でも海外進出企業については多く語られるが、撤退企業について語られることは稀であった。ましてや企業の

部門レベルの撤退などは、世間の目をはばかり少しでも目立たないように消えてゆくのが大部分であった。だから、失敗の経験が生かされることも少ない。

この報道より少し前の7月8日、同じ日経紙は、畑村洋太郎工学院大学教授（東京大学名誉教授）が提唱して『失敗学会』の設立に向けて動き出したことを報じている。失敗を教訓にして同じ過ちを繰り返さないように予防する「失敗学」の社会への浸透と研究交流を担う組織を設立するとある。畑村教授は「失敗は起きうるものという前提に立つことが大切」が持論とのこと。

たしかに、成功事例は語られ過ぎる程語られている。しかし、失敗事例にこそ多くの教訓が潜んでいる。本稿では中々目に触れない失敗事例の中で、主に日本企業の海外での失敗事例を調べ、そこから学ぶものを探るのが主眼である。そして、過去の失敗事例を極力パターン化し、その教訓を最近（主に1996年以降）の事例で検証することによって、観点をより堅固なものとして現状の分析、将来への展望へ役立てることとしたい。

事例としては、日本との関係から言って、米国での事例が中心となろうが、その他ヨーロッパ、アジア等の事例にも必要に応じ触れることにしよう。

1. 本研究の基本的スタンス

ここでは今回の研究を始めるに当たっての論者の基本的な立場を明らかにしておこう。それには代表的な先行文献に触れながら語るという方法を取ることとする。その点で、成功事例・失敗事例という分け方をする前に「国際ビジネス」という観点で問題を考えるのが良いと思われる。論者の目に触れた中で、次のテキストが、「国際ビジネス」を見るために最も適切であろう。

(1) 江夏健一・桑名義晴編著, IBI国際ビジネス研究センター著『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館, 2001年。¹⁾

本書の構成は以下のようにになっている。

- 第Ⅰ部 グローバル時代の国際ビジネス
- 第Ⅱ部 変わる国際環境, 変わる国際ビジネス
- 第Ⅲ部 国際戦略とマネジメントの新展開
- 第Ⅳ部 国際ビジネス: 焦眉の課題と将来展望

同書は本文総ページ数357ページ, 4部22章構成(執筆者総数33名)からなる標準テキストの決定版, 2種類の事例, レビューとディスカッションなどを通じて, 理論と実践に強くなる!と謳っている。そして, 事例(ケース)としては, [ベーシック・ケース]として5例が挙げられており, 本書各部の主要なトピックスに関連する問題を現実の事例によって紹介する役割を担っている。

もう一つは[アドバンスト・ケース]であり, 合計7例が各章の理論編を読み終えたら, 次にその学習から得た知識の総まとめとして配置されている。本論文では上記の11例をタイムリーな事例として参考にする。その標題を以下に示そう。

[ベーシック・ケース]

- 1 国境の壁を乗り越えるハイネケン
- 2 激変する国際環境に迅速に対応するソニー; 対応に失敗しリスクを被ったナイキ
- 3 グローバルなフレキシビリティが競争優位性を創り出すネスレ
- 4 米国の消費者金融サービス会社: ハウスホールド・インターナショナルの欧州進出
- 5 パンドラの箱を開けたデ・ビアス

[アドバンスト・ケース]

- 1 変化し続けるフォード

- 2 国際汚染輸出とグローバル倫理
- 3 ブリヂストンの新興市場戦略
- 4 デル・ジャパンのサプライチェーン・マネジメント
- 5 LG電子ジャパンの現地密着主義
- 6 サムスン電子の企業家精神とグローバル展開
- 7 ニチメンの国際メガ・プロジェクト

以上、成功事例が中心であるが、ここで注意しなければならないのは、グローバル化の下での企業の消長の激しさである。「昨日の優良企業は今日の優良企業とは限らない」という目で企業を観察しなければならないという事実である。

この点で論者の米大学院同窓である山田修氏の意見を同氏の著書²⁾から引用しよう。

ところで、前著『タフ・ネゴシエーターの「人を見抜く技術」』（講談社）で、私は1985年のベストセラー『エクセレント・カンパニー』（講談社）が選抜、選定した14社の「その後」を検証してみた。世界最良、最善の経営モデルを有していると、当時、同書からお墨つきをもらった14社中、今日まで比較的順調にやってきたのはわずか3社しかない、というのが私の分析結果だった。

当時、ハイテク企業で「世界のエクセレント・カンパニー」とされたのが、IBM、DECそしてヒューレット・パッカードであった。

DECはヒューレット・パッカードに吸収され、そのヒューレット・パッカード自身およびIBMでさえも、一度は経営上の大スランプに襲われ、「あのエクセレント・カンパニーが？」と言われる事態を経過してきているのだ。

マネジメントの一寸先は闇である。そのヒューレット・パッカードが今度は、ハイテク企業として一時は世界最良の財務状況を誇ったコンパックを吸収合併してIBMを追撃するという。まこと、「永遠のエクセレ

ント・カンパニーなど存在しない」という、私が右掲拙著で指摘したテーマの証明例のような話ではないか。

ヒューレット・パッカードによるコンパックのテイク・オーバーはメガ・マージャーの広がりが見界を問わないことを私たちに示してくれたと思う。

後に述べるが、日本の銀行の海外でのプレゼンスの低下も上の事例に洩れないだろう。終戦—日本の敗戦（1945年）時、中学2年生であった論者と同年代以上であった人は数少なくなっているが、それでも「なぜ日本は戦いに敗れたのか」あるいは「なぜ日本は敗れるような戦いを仕掛けたのか」と自問する人は多い。そのような思考についての一つの古典ともいべきものに『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』³⁾（1984年）がある。防衛大学の教員を中心に野中郁次郎—橋大学教授等6名の共著で、年長者でも昭和2年生まれの人々である。

テーマは「戦史にみる日本的組織の弱点とは」であり、同書の説明によれば、「大東亜戦争における諸作戦の失敗を、組織としての日本軍の失敗ととらえ直し、これを現代の組織一般にとっての教訓あるいは反面教師として活用することをねらいとした本書は、学際的な協同作業による、戦史の初の社会科学的分析である」としている。同じような意味で日本企業の海外進出の失敗事例を扱った文献は、論者の知る限り次の著書が唯一ではあるまいか。

(2) 飯田健雄『かくして巨額損失は海外で生まれた 日本企業が陥った「失敗の本質」』日本評論社、1998年。⁴⁾

著者は多摩大学教員、多国籍企業論専攻。同書によれば、「なぜ海外で巨額の損失を繰り返してきたのか。日本を代表する22の企業が海外で起こした経営危機をケーススタディとして、国際経営戦略を再構想する試み」とある。前に述べたが、海外からの撤退事例が語られることが稀な中を、各種資料を渉猟してこのような著書をまとめ上げたのは貴重なことである。

同書に示された22の失敗事例とその発生時期を掲げると、以下のようになる。また、著者はケーススタディを海外進出が本格化した1970年代まで遡及しながら、それぞれの企業が危機に至った原因別に分類している。それは各章の目次という形で示されているので、併せて略記しておこう。

第1章 大義という毒

その1 IJPC—カントリーリスクのバイブル— (1968-1989)

その2 ヤオハン—熱情と幻想の間で— (1971-1997)

第2章 知的財産権という包囲網

その1 IBM産業スパイ事件—プログラムされた報復 (1982-1983)

その2 ミノルター—忘れていた悪夢— (1987-1992)

第3章 チェックなき組織体制

その1 安宅産業—与信管理の失敗— (1972-1977)

その2 大和銀行—名目の国際化— (1995-1996)

第4章 異質社会の陥穽

その1 伊藤忠商事と住友商事—日本流人事のミス—

1 伊藤忠商事 (差別待遇, 1975-1982)

2 住友商事 (性差別, 1977-1982)

その2 ブリヂストン—労働組合という伏兵— (1988-1995)

その3 米国三菱自動車とセクハラ問題—撃破された心情倫理 (1996-1998)

第5章 シナジー戦略の逆襲

その1 コロンビア映画買収とソニー—人脈の罠— (1989-1994)

その2 MCA買収と松下電器—子会社の反乱— (1990-1996)

その3 セゾングループ—文化という国境— (1988-1998)

第6章 バブルの波が崩れる時

その1 三菱地所—未熟な買収劇 (1989-1995)

その2 イ・アイ・イ・インターナショナル—華麗なる犯罪 (1989-1995)

その3 京樽—事業拡大のツケ— (1990-1997)

第7章 経営環境の瓦解

その1 豪州日産—産業政策の変更— (1976-1992)

その2 大同コンクリート—通貨危機という異変— (1997-1998)

その3 日本航空—規制緩和という黒船— (1992-)

第8章 国益と企業

その1 東芝ココム事件—皆で渡れば怖くない (1982-1987)

その2 富士通のフェアチャイルド社買収—政治的障壁 (1986-1987)

この後、本書第9章では「成功とリスク」の標題の下で、以下の9項目の失敗防止のための「教訓」を掲げている。これは上記ケーススタディの集約と見てよからう。

その1 戦う場所の戦略的ポジショニングを確認せよ

その2 パートナーとの戦略的ずれに注意せよ

その3 しよびよる組織の腐食

その4 戦略的パターンの柔軟性はあるか

その5 生産よりもマーケティングが重要だ

その6 本社と子会社関係を洗い直せ

その7 戦略は時間的に変質する

その8 戦略が戦術に変わる時

その9 未来の国際経営危機を考える

これ等の諸点はいずれ参照することとなる。

2. 海外での失敗事例の集約

論者は1980年代の末期、年配の学生として米大学院で学んだが、国際経

営・異文化交渉関連で参考にした日本の書籍には次のようなものがあった。
D・A・リックス著、佐々木尚人訳『海外ビジネス大失敗の研究』日本経済新聞社、1985年。⁵⁾

日経ビジネス編『敗軍の將、兵を語る』正、続 日本経済新聞社、1978年、1979年。⁶⁾

このうち、前者は国際ビジネスにおける異文化的側面からの失敗を語るものであったが、後者は日本の事例を語るもので、参考になる点が多かった。

「敗軍の將、兵を語る」とは、元々中国の古典『史記』の「敗軍の將 兵を語らず」（戦いに負けた將軍は、兵法について語る資格がない）を逆説的に使った言葉である。上記出版以降は本の形ではまとめられていないが、失敗した経営者に自らを語らせ、弁明の機会を提供する切り口で、折に触れて『日経ビジネス』誌上を飾っている。「失敗学」の観点からも貴重な資料と言えよう。

本論文では、この「敗軍の將、兵を語る」の1996年以降の記事から日本の企業の海外での失敗事例を拾って検討の主な対象とした次第である。ただし、「敗軍の將」に限らず、同誌その他で採り上げられた注目企業についても検討の対象とした。

分析の視点について

…別掲の個表を参照

I ビジネスリスクの具体的事例

対象事例とその特徴を示す。

時期 発生の時期・期間を示す。

場所 主な発生の場所（国・地域）を示す。

資料 1. 第1項（2）注2書にて掲出分（該当する場合）
2. 第1項（1）注1書にて掲出分（該当する場合）
3. 本第2項にて説明分（「敗軍の將、兵を語る」の1996年以降の記

事から)

その他の『日経ビジネス』掲載記事を参照する場合は、個別にその旨を示す。

4. その他参照記事(明細を示す)

事例(ケース)

当該事例を概括的に示す。

[概要] 事例の特徴を集約する。

[経過] 発生の経過を時系列的に示す。

業況 業況の推移を関係情報から示す。

教訓(レッスン)

後掲のチェックポイントから学ぶべきものを示す。

以下、分析のチェックポイントを経営学的観点から大まかに次のように分類して、チェックポイントとして、該当する事項があればそれをコメントとして示す。

- ①経営戦略・組織管理(狭義のマネジメント)、マーケティング
- ②生産・技術、法律(経営環境)
- ③財務・金融(ファイナンス)
- ④人事・労務(人的資源管理)
- ⑤その他

ただし、詳述を要しないと思われる事例については、上記に拘らず簡略化して示す。

II 分析の手法

個別の事例にうまくミートするとは限らないと思うが、主に①企業統治(コーポレート・ガバナンス)、②経営倫理(ビジネス・エシックス)、③企業評価の三つの側面から分析を進める。その背景・理由等については以下に説明する。

企業統治（コーポレート・ガバナンス）

論者はかつて「企業統治論は、株式会社はかくあるべき、という「べき」論がほとんどで、その点で経営倫理論に劣っている。評者（橋本）は企業統治にも「良い」、「並の」、「悪い」ガバナンスがあつてしかるべきだ、と思う」と述べたことがある。⁷⁾

企業統治については欧米・日本で一定の学問的基準を求めるのは困難なようである。論者が目にした最近の日本の著述⁸⁾では、「コーポレート・ガバナンス」とは、企業経営を常時監視しつつ、必要に応じて経営体制の刷新を行い、それによって不良企業の発生を防止していくためのメカニズムである」としている。これをコーポレート・ガバナンスの定義とするには疑問の余地がありそうだが、本論のように失敗事例や注目企業をみるためには端的で分りやすい物差しと言えるのではなからうか。

一方、**経営倫理**（ビジネス・エシックス）からはどのような視点もたらされるだろうか。経営倫理の定義もまた区々であるが、ここでは日本経営倫理学会長である水谷雅一神奈川大学名誉教授の以下の言葉⁹⁾を参考として示しておこう。

「経営倫理の範囲は、企業経営の全ゆる活動を通じた幅広い分野について、一般社会の善悪の判断基準にもとづいた対処と適応を企業社会に求めるものである」

論者も企業統治と経営倫理について、金融業とのからみで意見をまとめる機会があつた¹⁰⁾ので、参照願いたい。同論文では、最後に「金融業におけるビジネスリスクと企業評価の問題」に言及して、「企業評価の基準として、果してビジネスリスクを持ってきていいのか」と問い掛けた上で、第三の道として「ビジネスリスク」に着目し、今後の課題とすることを述べた。

さらに、次の論文¹¹⁾で「一般企業・金融業における**企業評価**に向けて」模索した。その中で、大倉雄次郎教授¹²⁾の考え方を紹介した。同教授は企業評価について次の二つのアプローチの混合形態を採用することとしたと述べて

いる。

- ① 企業評価を財務諸表分析の立場から論ずるもの
- ② 企業評価を経営の視点から捉えるもので、経営戦略がいかに企業活動に反映されているかを経営分析で検証しようとするもの

論者は主として第2のアプローチを採用したいと考える。前記論文では最後に「良い企業」の解釈基準に触れた。本論文はこの考え方の延長線上に立つものであり、海外での失敗事例を中心にビジネスリスクの分析を進める。

以上、分析の手法として①企業統治、②経営倫理、③企業評価の三つの側面から分析を進める背景・理由等について説明した次第である。

3. ビジネスリスクの具体的事例

(その1) 一般産業

対象事例について

以下に一般企業と金融関係に2大別して対象事例と特徴、発生事期(期間)、発生した主な場所を項目として示す。なお、これらは問題事例ではあっても、必しも失敗事例とは限らないことをお断りしておきたい。

I 一般産業

(1) プリヂストーン

- ①ファイアストンの買収と労働争議

(1988-1995) 米国

- ②タイヤ事故と大量リコール

(2000-2002) 米国

(2) 三菱自動車

米国三菱自動車製造 (MMMA) のセクハラ問題

(1996-1998) 米国

(3) ヤオハン

世界戦略の夢, 破れる

(1971-1997) 中国, 他

(4) ソニー

コロムビア映画買収, 高くついた買い物とその教訓

(1989-1994) 米国

(5) 松下電器

1600億円, ドブに捨てた授業料 (MCAの売却)

(1990-1996) 米国

(6) 住友商事

一部長の独断による銅先物取引で3000億円の損失

(1995-1996) ロンドン, 他

(7) 三田工業

同族経営の甘さか倒産に, 京セラの完全子会社へ

(1998-2000) 香港, 他

(8) その他

アラビア石油, 味の素, 新西工業, 聴濤館

ビジネスリスクの具体的事例— I (1)

ブリヂストン

①ファイアストンの買収と労働争議

②タイヤ事故問題と大量リコール

時期 ①1988-1995 ②2000-2002

場所 米国 米国

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

「ブリヂストン—労働組合という伏兵」(89~96ページ)

2. 『国際ビジネス』2001年

ブリヂストンの新興市場戦略 (228～233ページ)

3. 『日経ビジネス』

- (1) 「裏目に出た権限委譲 ブリヂストンの言わざる聞かざる」
2000年10月2日号 (36～40ページ)
- (2) 「米ブリヂストン・ファイアストーン どん底から再出発も苦境
続く」2000年12月18・25日号 (58～64ページ)

4. 『日本経済新聞』

- (1) 2001. 10. 6 最悪のシナリオは回避
- (2) 2001. 10. 1 ブリヂストン関係修復へ
- (3) 2002. 2. 23 ブリヂストン米事業復調
- (4) 2002. 4. 9 ファイアストーン復活に手応え
- (5) 2002. 8. 9 ブリヂストン世界12工場増産

事例 (ケース) ①

ファイアストンの買収と労働争議

[概要]

買収

ブリヂストンがアメリカにタイヤ生産のために工場を買収したのは1983年であった。買収された工場は、ファイアストンのテネシー工場で、わずか数年で業績は好転し優良工場になった。ブリヂストンは日本国内では市場で圧倒的優位にあるガリバー企業であったが、アメリカでは10位にも達しない業績のため、経営陣はアメリカでのマーケット・シェア拡大を模索していた。1988年の5月、ブリヂストンはアメリカの大手タイヤメーカー、ファイアストーンを26億ドル(当時の円換算で3300億)でTOB(株式公開買い付け)を試み買収に成功した。買収資金はブリヂストンの経常利益のおよそ8年分といわれた。当時、ブリヂストンが社運をかけた買収には、多くの経済誌が高すぎる買収としてブリヂストン

経営陣を批判した。

ファイアストーンは、1978年に欠陥タイヤを市場に出して以来、リコール問題に直面し業績が低迷し、1985年には純利益がゼロの状態になった。その後、ファイアストンの業績は回復し、買収直前までには、売上高は45億ドル、純利益でも1.5億ドルまで上昇していた。

買収によりブリヂストンは北米5工場、欧州6工場、中南米5工場の合計13ヶ国の19工場を手中におさめ、一気に経営のグローバル化が進んだ。アメリカでの新会社の名前はBSF（ブリヂストン・ファイアストーン）と決まった。

(資料1)

[経過]

労働組合との問題

ブリヂストンは、アメリカの経営土壌では、日本流の経営方式は捨て、アメリカの流儀を通した。そのための布石としてBFS首脳陣は労働協約の改定を持ち出したのである。具体的な改定の内容は、(1)物価スライドによる自動昇給制の廃止、(2)工場の操業を1日8時間週5日制からフル稼働の1日12時間7日制にすること、(3)医療保険の従業員負担を増やすという3大項目であった。

しかし、この労働協約の改定に対して、組合員の反発により交渉は決裂し1994年7月12日に5つのタイヤ工場でストライキがはじまった。ストライキは長期化の様相を深め操業に支障がでてきたことを考慮して、BFSは1995の1月に代替要員として2300人を正規従業員として採用した。

政府の介入

1995年1月13日にクリントン大統領は、BFSのストライキについて経営陣を批判し、「我々の伝統に背いており、目に余る」とコメントした。さらに、労働省のライシュ労働長官は、クリントン大統領の意向をうけ

てBFSの小野正敏社長と労働省で会談し、非組合員労働者の正規採用を撤回するように要請した。

逆境からの反転

1994年の7月にはじまったストライキは1995年の5月末日に終息した。1995年5月23日にBFSの3工場の組合支部が無条件で職場復帰するとの声明をだした。『日本経済新聞』は、BFSの完全勝利と宣言し、資本の論理を貫いたと論評した（1995年5月24日付け、日刊）。

（資料1）

教訓（レッスン）①

ブリヂストンの買収から得られる教訓とはなんであろうか。それは、逆境の中での不退転の決意に支えられた事業貫徹であろう。特に、買収直後、収益が悪化した時期とBFSのストライキの時期には、ブリヂストンのマネジメント層には大きな逆風が吹いたことは確かである。ブリヂストンにとって、前者は、収益との戦い、後者は、アメリカ社会の中での市民権を得る戦いともいえた。しかし、政府をも巻き込んだストライキに対して、ブリヂストンが見せたような毅然とした態度は必要であろう。そこには、「郷に入れば、郷に従え」の通り、中途半端な意志決定ではなく、アメリカ流で大胆に行えば成功するという事例を示唆してくれている。

（資料1）

事例（ケース）②

タイヤ事故問題と大量リコール

[概要]

ブリヂストンが全額出資する米国子会社ブリヂストン・ファイアストーン（BFS）の欠陥タイヤ疑惑。米高速道路交通安全局（NHTSA）が今年8月、ファイアストーン製タイヤを装着した米フォード・モーターのRV車「エクスプローラー」の横転事故などに関連して62人（後に103人

に修正)が死亡した可能性が高いと公表すると、BFSの責任を追及する声は燎原の火のごとく全米に燃え広がった。事件の徹底究明に乗り出した米議会の最大の関心の1つは、BFSが「いつから問題を把握していたか」だ。

[経過]

◎ブリヂストン・ファイアストンのタイヤ事故問題の経緯

- 1996年6月 米ヒューストンで地元テレビ局がフォード・モーターの「エクスポローラー」でファイアストン製タイヤが破損して死者が出たと報道
- 2000年2月 米メディアがフォード「エクスポローラー」でファイアストン製タイヤが破損して多数死者が出たと報道
- 5月8日 米高速道路交通安全局(NHTSA)がファイアストン製タイヤ3種類の調査を開始
- 8月4日 フォード、ファイアストンの米ディケーター工場が製造したタイヤが問題と公表
- 9日 ファイアストンが「ATX」など3種類のタイヤ650万本を自主回収すると発表
- 15日 NHTSAがファイアストン製タイヤ装着の「エクスポローラー」のせいで62人が死亡した可能性ありと発表(9月に103人と修正)
- 22日 ブリヂストンが国内工場ではタイヤを緊急増産し、米国での自主回収後のタイヤ供給に備えると発表
- 31日 フォードのジャック・ナッサー社長が会見で「問題はタイヤにある」と言明
- 9月6日 米上下院で欠陥タイヤ問題に関する公聴会。ファイアストンとフォード両社首脳らが証言。
- 11日 ブリヂストンの海崎洋一郎社長がタイヤ事故問題に関

して東京で初会見

12日 米上下院で欠陥タイヤ問題に関する2回目の公聴会

(資料3.(1))

教訓 (レッスン) ②

78年に今回の650万本を上回る700万本超のリコールを出し、ほとんど死に体になったファイアストーン。ブリヂストンはそれを88年に26億ドルで買収し、米国事業拡大の足掛かりとした。当時は、「1日に1億円の赤字を垂れ流す」ほどだったが、この状況に終止符を打ったのが、91年から93年までBFSのCEOを務めた海崎その人だった。

クリントン米大統領の憂慮を表明するほど激烈なりストラに剛腕を振るった海崎は、BFSを99年に営業利益5億4000万ドルを生むほどの企業に再生した。米国から凱旋して93年にブリヂストンの社長に就任した後も、国内外で徹底したコスト削減やリストラを実施、磐石の収益体質を築いた。

海崎は「ソニーや松下電器産業でも失敗した海外での買収を成功させたエクセレントな経営者」として時の人となる。一方で、栄光を手にした経営者の常か、「周囲が諫言を呈しにくい“帝王”となってしまった」との声も出始める。

(資料3.(1))

チェックポイント————コメント

経営戦略・組織管理 (マネジメント), マーケティング

[経営戦略・マーケティング]

ブリヂストンの世界市場での戦略は、各地域市場で1位あるいは存在感のある強い2位になるというものである。1位のアジア、2位の北米はこの目標達成が視野に入っているが、シェア10%台で2位グループの一員に過ぎない欧州においては、フォーミュラ・ワン参戦を前面に拡販

を回っている。

(資料2)

[組織管理]

中近東（サウジアラビア）や米国の事故情報が当時の本社社長（元米国CEO、交代済み）に上っていなかった（資料3-(1)—特別インタビュー海崎洋一郎氏〔ブリヂストン社長〕本当に事実を知らなかった フォードには断固反論する。）

訴訟動向も同様で、組織管理の欠陥が露呈されている。

生産・技術，法律（経営環境）

[生産]

フォードとの取引再開視野 ランペ会長に聞く

—米ゼネラル・モーターズ（GM）に2000年8月のリコール問題以来初めてファイアストンブランドの新車向けタイヤを年間250万本供給する契約を結んだ。

—昨年5月に取引を解消したフォード・モーターとの関係は。

「フォードは経営陣が刷新され、フォード一族のウィリアム・フォード氏がCEOに就任した。当社に対する姿勢が大きく変わった。互いの信頼と尊重がビジネスの前提だが、フォードの前経営陣にはそれが存在しないと感じ取引を打ち切った。現在はいろいろなレベルで話し合いを続けており、信頼と尊重が回復する手応えを感じる」

(資料4. (4))

[技術]

ファイアストンタイヤの表面剥離の原因（サウジアラビア）を、砂漠で走りやすくするために、タイヤの空気圧を低くしたまま一般道を高速で走ったからと結論づけた。（資料3. (1)）フォードのエクスプローラーはタイヤに26ポンドという低い空気圧を設定している。米ゼネラル・モーターズの同じような車では35ポンド。

(資料3.(1))

[法律]

リコール関連の訴訟について 前期までに累計で10億5000万ドルの訴訟費用引当金を特損として計上。訴訟費用の総額は「ほぼ引当金の範囲内に収まる見通し」(財務本部)で、今期にリコールに関する追加損失が生じる可能性は小さい。現時点ですでに600件弱の和解が成立したという。

(資料4.(3))

財務・金融 (ファイナンス)

2001年12月期の連結売上高は前の期比6%増の2兆1338億円だった。競争激化で販売単価が下落しているほか、米同時テロ以降の米景気の冷え、さらに、財務体質の強化を狙い、ブリヂストンはファイアストンに対して1月に約1700億円を追加出資した。ファイアストンはこの資金を有利子負債の返済に充てており、今期は支払利息を5000万ドル削減できる。

(資料4.(3))

人事・労務 (人的資源管理)

米ブリヂストン・ファイアストン

タイヤ破損で死者と損害を出して経営危機に陥り、経営陣を刷新。

米国人の新CEOは、ブリヂストンからの派遣幹部と信頼回復狙う。

(詳細省略)

(資料3.(2))

労働争議関連については、事例(ケース)①を参照

結 論

ブリヂストンの対米進出は、「日本企業による唯一の米国企業買収の成功例」という称賛を受けたのもつかの間、タイヤ破損事件で信用はすっかり地に落ちた。

(資料3.(2))

ファイアストーンは、1978年に欠陥タイヤを市場に出して以来、リコール問題に直面し業績が低迷し、1985年には純利益がゼロの状態になった。(事例(ケース)①を参照) それなのに、またリコール問題を起こしてしまった。その教訓が生きていないのである。

この成功企業を襲った新たなトラブルを「不運」と呼ぶべきか、「不用意」と見るべきか。海外での失敗事例が多いだけに、この世界的企業の成り行きが注目されるどころだ。

ビジネスリスクの具体的事例—I (2)

三菱自動車

米国三菱自動車製造 (MMMA) のセクハラ問題

時期 1996-1998

場所 米国 (イリノイ州)

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

「米国三菱自動車とセクハラ問題—撃破された心情倫理— (97～105ページ)

2. 『日経ビジネス』

(1) 「敗軍の將、兵を語る」大井上恒男氏 [米国三菱自動車製造会長] 「認識甘かったセクハラ 組織硬直化にも気付かず」1996年7月1日号 (95～98ページ)

(2) 特集 会社が壊れる「リスク不感症 三菱自動車の諦めと馴れ合い」2000年10月2日号 (28～30ページ)

(3) 特集 会社が壊れる 久保利英明氏「危機意識なきトップが会社を滅ぼす 現場を支える中間層の能力アップ急げ」2000年10月2日号 (56～59ページ)

3. 『エコノミスト』「主要11業界総力決算分析」2002年6月11日号

4. 『週刊 東洋経済』「自動車 エクロート氏が仰天人事」2002年
6月15日号

事例 (ケース)

[概要]

セクシュアル・ハラスメント問題で窮地に立った米三菱自工の責任者。「初動」のミスを反省、三菱自工全体の組織上の問題をにじませる。リスク管理にかかるコストは必要経費、米市場への「入場税」と振り返る。

提訴の発端は4年前にさかのぼる

◎MMMAのセクハラ問題の経緯

- 92年11月 MMMAの29人の従業員や元従業員が、セクハラや昇進昇
～93年8月 格での女性差別を理由に米・雇用機会均等委員会 (EEOC)
に申し立て
- 94年5月 EEOCがMMMAに質問状送付
- 12月 29人、連邦地裁ペオリア支部 (イリノイ州) へ提訴
- 95年8月 EEOC, MMMAに13項目の勧告。MMMAは従業員の解雇
権などに関する2項目を除き受け入れ
- 96年4月 EEOC, 連邦地裁ペオリア支部にMMMAを米公民権法違
反の提訴
- MMMAの従業員約2700人が、シカゴ市内のEEOCの前で
大規模な抗議活動 (デモ) を展開、提訴取り下げを求める
抗議文を提出
- 民主党女性議員パトリシア・シュローダー氏が斉藤駐米大
使に、MMMAを批判する書簡を送る
- 5月 黒人指導者ジェシー・ジャクソン師率いる「虹の連合」、
全米女性機構 (NOW)、オペレーションPUSHの人権擁護
3団体が、全米の三菱自工ディーラーへの抗議行動を開始

リン・マーチン前労働長官、MMMAが社内制度改革のため
新設した社外調査団の団長に就任

(資料2.(1))

[背景]

訴訟社会の現実

外国に進出した企業が労務政策で失敗する場合、人種差別としてはねかえり、告訴されるケースが多い。代表的な例は、1975年2月に起こったアメリカ伊藤忠での雇用差別事件、1977年のアメリカ住友商事事件である。これらの事件は20年以上前になるが、日系海外企業の労務対策でのよき教訓となる。また、最近のケースはアメリカ三菱自動車雇用差別事件がある。雇用差別事件は、事件のスクランダラス性からみてマスコミの格好の攻撃対象となりやすい。日本の土壌と違って、アメリカでは人権団体や法律事務所によって事件は増幅されやすい。職場における男尊女卑という性差別も時として、政治的パフォーマンスによって針小棒大に取り扱われる傾向もあり、裁判によっては多額の罰金を課される可能性も大きい。

1991年、アメリカで新公民権法が成立した。この法律の制定によって、日系企業は人権という観点で従業員に訴訟を起こされる機会が多くなったことを意味した。特に、日系アメリカ企業内部で日本人駐在員が、日本的価値観の態度のもと、人種的マイノリティ・グループやアメリカ女性に接する時はきわめて危険な行為に転化する。日本では許容範囲とされる言動が、アメリカでは、きわめて不愉快なものとして、セクハラの対象とされるからである。

(資料1)

[経過]

正しい戦略へ

MMMAの早期対応のまずさ、企業イメージの失墜は決定的であった。

しかし、MMMAもEEOCに対してアメリカ流の正攻法をしかけ、抗議運動に対して適切な戦術に転換していく。

それは、著名な有識者の意見をもってEEOCに打撃を与えるというものであった。特に、EEOCに対して政治的に優位に立つために、この有識者グループのリーダーにブッシュ大統領時代の労働長官であったリン・マーチンを担いだことである。リン・マーチンが、第三者的な社外調査団の団長になって以来、抗議運動は以前ほどは盛り上がりを欠くようになってくる。これにより、対立はリン・マーチン社外調査団対人権団体の構図となったからである。特に、その大きな転回点は、7月にMMMAがリン・マーチン率いる社外調査団の勧告を受け入れ、社内でのセクハラ防止の対策を強化する職場改善声明にあった。

この後、MMMAは、一連のセクハラに対する抗議運動に大きく煽られることなく、メディアに対しても大きな牽制球を投げたのであった。

教訓（レッスン）

雇用差別をおこさないためにも、現地雇用の習慣を知るだけでなく、十分な法律的フレーム・ワークを組織にカバーしておくため、弁護士事務所との連携も必須であろう。特に、現地化の度合いが低く、日本企業文化の飛び地ともいえる銀行や商社は要注意であろう。日本人社員の比率（平均で現地社員5：日本社員5）が高い商社では、意図せざるとも、日本的人事慣行がまかりとおり、現地社員の労働意識や勤務態度を侮辱してしまうケースが多いとみられる。

また人事はトップを除いて、現地のスタッフに任せるべきである。日本人が現地の人事に極端に介入することは、現地での社会習慣を犯す可能性もあり危険である。また、労使紛争がおこったとき、心情に訴えるお涙頂戴型の解決に固執する方式は、アメリカでは逆に裁判に持ち込まれ敗訴する可能性がある。

（資料1）

三菱自動車はダイムラーの傘下で再建が進められている。この企業を観察すると、北米の子会社のセクハラ事件に問題は留まっていないとの感が深い。その後表面化したリコールの隠蔽事件に見る企業風土、社長の度重なる交代など、企業統治の欠如を思わせるものが多過ぎる。これが会社再建の足を引っ張る要素とならなければと懸念される。

チェックポイント————コメント

経営戦略・組織管理（マネジメント）、マーケティング

「組織管理」

海の向こうで小田原評定 経営現地化の未熟さ露呈

巷間、「人の三井」に対して「組織の三菱」といわれるが、今回これが裏目に出てしまった。肝心の組織が硬直化し、機敏な対応がとれなかった。三菱は組織で動くといわれながら、実態は各組織の長に権限を委譲していないことが、囃らずも露呈してしまった。

EEOCが提訴した直後、大井上会長が来日したことが、その辺の事情を如実に物語っている。大將が戦場におらず、海の向こうの東京で小田原評定に参加しては、適切な処置がとれるはずもない。塚原董久社長が病気だったことがそれに輪をかけた。

対応が遅れたのは経営の現地化とも無縁ではない。経営の現地化とは、決して現地の人をトップに据えることではない。問題が発生した場合、即座に対応できる経営組織にすることだ。

（資料2. (1)—本誌編集部）

「企業統治」

非常識な社長人事とセクハラ事件

風通しは悪い。でも社内の掟に従っていれば自分の立場は守れる。上から下まで、事なかれ主義のぬるま湯に漬かり始めていた。会社全体を

包み込む、リスクという炎に無警戒だった。

そんな企業体質を決定づけたのは、河添の3代前の社長、中村裕一（現相談役）である。

相次ぐヒット車を飛ばした実績を楯に権力を握った中村は95年、誰もが次期社長レースの本命だと思っていた常務、鈴木元雄を後継者として指名せず、「子飼い」の塚原薫久を後任に据えた。塚原は、長年工場生産管理を中心に担当してきた、いわば裏方だ。

そんな時、米国三菱自動車製造で「セクハラ事件」が起き、米国の消費者から猛反発を受けた。対応を誤った塚原は社長業の重圧に耐えきれず、病に倒れ、わずか1年で降板してしまう。塚原を「強行指名」した中村への風当たりは当然強まった。だが中村は、またも当時副社長になっていた鈴木をはずし、腹心の木村雄宗を社長にした。

その木村も1年で中村とともに総会屋への利益供与事件で退陣、河添に後を託すことになる。3年で3人の社長が誕生するという異常事態となったが、社内に動揺が走ったかといえばそうでもない。

（資料2. (2)）

生産・技術, 法律 (経営環境)

セクハラ問題は、1997年の8月に三菱自動車工業が原告と和解した。さらに、EEOCとも1998年6月に和解が成立した。三菱自動車工業が支払う損害賠償額は、アメリカのセクハラ訴訟史上で最大の3400万ドル（48億円）という金額になった。

（資料1）

人事・労務 (人的資源管理)

本件の経緯を参照

結論

三菱自動車の「リコール隠蔽問題」の発覚

—— “悪い” 情報を遮断する体質

三菱自動車社員の運輸省への告発によって7月18日に明るみに出たクレーム隠しの問題は、その後、62万台のリコール、運輸省による行政処分、社長の河添克彦の辞任表明につながる大事件に発展した。三菱自動車は1996年に米国でセクシュアル・ハラスメント（性的嫌がらせ）問題、97年には総会屋利益供与事件を引き起こしている。

（資料2. (2)）

危機意識なきトップが会社を滅ぼす

三菱自動車も、セクシュアル・ハラスメント（性的嫌がらせ）、総会屋事件と2つあったわけです。この時、トップが「スリーストライクが来たら潰れる」と思ったかどうか。多分、潰れないと考えたのでしょう。だから、体質変革ができなかった。覚悟の度合いがだいぶ違った。

実は、前の法律事務所にいた時、僕は三菱自動車の顧問弁護士だったんです。講演で「我が事務所の顧客企業は、1社たりとも総会屋へ利益供与していません」と胸を張っていたのに、それが発覚した。総会運営を指導してきた顧問弁護士に対して、これ以上の裏切りはないでしょう。僕の方から契約を切りました。

弁護士 久保利英明氏（資料2. (3)）

ビジネスリスクの具体的事例—I（3）

ヤオハン

世界戦略の夢、破れる

時期 1971-1997

場所 中国、他

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

「ヤオハン—熱情と幻想の間で—」(25～37ページ)

2. 『日経ビジネス』

(1) 「敗軍の将、兵を語る」和田光正氏 [ヤオハンジャパン社長]
売り上げ至上主義は誤り 「静岡の八百屋」に戻る
1997年4月7日号 (113～116ページ)

(2) フォーカス ひと 和田一夫氏 [国際流通グループヤオハン代表]
「華僑の手のひらで踊った中国事業 イエスマン集めた「裸の王様」の悲劇」田中信彦, 1997年11月10日号 (76～79ページ)

3. 和田一夫『大失敗からのビジネス学』角川書店, 2002年

事例 (ケース)

[概要]

八佰伴グループ(本部・上海市)の中核企業であるヤオハンジャパンは今年2月に、数々のリストラ策を発表しました。内容は、国内の新規出店をしばらく控えることや、膨れ上がった有利子負債の削減などです。拡大一辺倒できた経営を見直して、収益体質を強めるのが目的です。

八佰伴グループは1990年に本部を香港に移し、グループ代表の和田一夫がそこに移り住んで経営戦略を練ってきました。本部を海外の置いたのは、成長が著しいアジア市場に力点を置くためです。具体的には香港や中国などアジアでの店舗展開と、本業の小売業だけでなく卸売業へ事業を拡大しようという狙いがありました。小売りと卸という2つの部門を持つことで、経営の安定を図るのが目的でした。

当時、ヤオハンジャパンの副社長だった私も、シンガポールに移り住み、国際卸売り流通センター「IMM」の立ち上げに励みました。八佰伴グループは、日本と香港、シンガポール、そして中国という4つの市場に根を下ろして、21世紀への基盤を固めようとしたわけです。

しかし、それから7年が過ぎましたが、当初の狙いは必ずしも成功し

ていません。ヤオハンジャパンと、それを含めた八百伴グループの有利子負債は、96年3月期末でそれぞれ1018億円、1646億円まで膨らみ、財務内容は厳しい状況になっています。積極的に海外投資を進めてきたにもかかわらず、利益が出ていないのが現状です。

和田 光正氏（資料2. (1)）

日本の百貨店事業が行き詰まり、中国事業の継続も困難に。強烈な海外志向が急成長をもたらしたが、ブレーキが利かなかった。華僑との連携、中国の歓迎ぶりが自らを過大評価させていく。耳に痛い話を遠ざけ、社員を顧みない姿勢は「裸の王様」そのもの。宗教的な信念に由来する楽観主義がつまずきの底を流れる。

（資料2. (2)）

[経過]

ヤオハンの海外展開の軌跡

ヤオハン は熱海の八百屋から出発したスーパーマーケットであり、1930年が創業の年にあたる。その後、約40年間は静岡県を基盤とする地元有力スーパーマーケットにおさまっていた。

ヤオハン は1971年9月にブラジルに進出を始める。ヤオハンも日本全国への展開を狙っていたが、イトーヨーカ堂やダイエーといった大型資本によって、利益のうま味が日本にはもはや存在しないと実質的創業者である和田一夫が判断したためといわれている。1974年にはシンガポールに出店した。しかし、ブラジル店はブラジルの悪性インフレにより財務状態が悪化したため1977年に撤退した。その後、1981年にコスタリカとアメリカ、1984年に香港、1987年にブルネイ、マレーシアと継続して出店していった。1990年には、本格的中国進出の戦略の要として本社を香港に移転した。1996年の時点では日本を除いて15カ国で150店舗、従業員1万5000人を数えるまでに急増した。

（資料1）

そして倒産

ヤオハンの倒産は、1996年11月1日にヤオハン創業40周年記念パーティを帝国ホテルで大々的に挙げてから1年ももたなかった。1997年9月18日にヤオハンは静岡地裁に会社更生法の適用を申請した。倒産直前のエピソードとして、和田一夫は華僑系友人から200億円の融資が可能になったと記者会見で発表した。真剣にとりあう銀行・取引関係者はいなかった。倒産による総負債額は1600億円であった。和田一夫会長と和田光正社長は経営責任をとり辞任した。なお、金融機関のヤオハンに対する貸出債権額は東海銀行の100億円を筆頭に全体で452億円であった。ヤオハンが発行した転換社債で償還に応じられなかった分は戦後初の債務不履行となった。

ヤオハンは、会社更生法申請後の翌月にジャスコの再建支援で破産は免れたものの和田一族のヤオハン支配は事実上終焉したといえる。

(資料1)

教訓 (レッスン)

社内の意志疎通欠けていた 金融機関との付き合い方も反省

4つの市場を柱に努力してきたのに、どうしてこうなってしまったのか。振り返って反省点を挙げてみたいと思います。

1つは、各拠点間のコミュニケーション不足です。私自身はシンガポールやタイでの事業展開に必死でした。しかし今思うと、それぞれに夢中になっているうち、グループ全体の把握が遅れてしまいました。グループの事業をもっと精査して、理解を深めていれば、もっと早く現状を的確につかめたと思います。

2つ目は、売り上げ至上主義に走ってしまったことです。これは当社だけでなく、日本企業全体に言えることでしょうか。売上高や経常利益が増えれば、その中身はあまり問わないという雰囲気がありました。規模の拡大だけに目を奪われたのです。もっと、貸借対照表やキャ

ッシュフローといった点にも気を配るべきでしたが、バランス感覚に欠けていました。

3つ目は、金融機関との関係をきちんと築いていなかった点です。八百伴グループはこれまで、株式市場から直接、資金を調達して拡大路線を歩んできました。市場から簡単におカネが入るので、どうしても金融機関との十分な関係をつくれなかったのです。

それが結果的に、金融機関から、「八百伴全体がよく分からない」とか「我々の言うことを聞かない」といった声が出る原因になりました。さらに当社がリストラを始めた時には、「今まで自分勝手にやっていたのに、困った時だけ助けを求めるなんて、とんでもない」という反応になってしまったのです。皆さんに申し訳ない気持ちでいっぱいです。

和田光正氏（資料2. (1)）

チェックポイント——————コメント

経営戦略・組織管理（マネジメント）、マーケティング

[経営戦略]

中華経済圏での見果てぬ夢

「我々も香港、台湾、中国のグレーターチャイナで成功し、流通業でのソニーになりたい。」（『日経ビジネス』1994年4月11日号）。これが和田一夫、自らの事業を中核とする中華経済圏への思い入れであった。特に、和田にとっては、中国の経済発展にともなう爆発的購買力の拡大の中に、創業者利益と事業ロマンを見いだしたに違いない。和田一夫は中国人口1%顧客獲得説を力説していた。人口1%の客でも、中国では1000万人以上となる。その具体的行動が中国経済のゲートウェイである香港への本社移転であり、2000年までに中国での売上10億ドル、さらに、2010年までに実現させると標榜した中国全土1000店舗構想であった。

（資料1）

[組織管理]

華僑的コーポレート・ガバナンス

ヤオハンの企業組織は国際流通コングロマリットを指向・形成する点でおよそ日本的なコーポレート・ガバナンスとして特徴づけられるものではなかった。ヤオハンにはヤオハン・インターナショナル・ホールディングス（株式非公開・中国展開ベース）、ヤオハン・ジャパン（日本ベース）、IMM（中国以外の海外部門統轄）の主要3部門からなっている。

ヤオハン・グループの経営構造は非常に複雑で分かりにくい。ヤオハン・グループの株持ち合い構造の頂点には、ヤオハン・インターナショナルを構成している和田家が君臨している。ヤオハン・グループは純然たる和田家の会社である印象はぬぐいきれない。しかも、ヤオハン・インターナショナルは株式非公開であり、経営のディスクロージャーはほとんどなされていない。この点で、経営の支配構造は財務管理が家族・血縁によって握られ資金の流れが不透明である華僑資本の企業と酷似していた。

（資料1）

[マーケティング]

決定的躓き

和田一夫の予想に反し、ネクステージ上海の1996年度の売り上げは当初見込みの2分の1弱の約100億円にとどまった。多くの上海市民が開店直後にネクステージ上海につめかけたが、実際のところ大部分が販売に結びつかない物見遊山の客であった。彼も述懐しているように、ネクステージ上海は価格の絞り込みを読み違えていた。開店後、6カ月の間も購買層の需要と価格帯がミスマッチし、商品が売れ残る状態は、明らかにマーケティング戦略の失敗であり、事前調査の怠りではなかったろうか。

生産・技術・法律（経営環境）

[法律]

ヤオハンの醜聞は倒産劇でも終らなかった。1998年10月9日、和田一夫会長をはじめとする旧経営陣は粉飾決算による違法配当により告訴された。（資料1）

1989年、還暦を迎えた和田一夫代表は代表取締役社長の座を次弟に譲り、会長に退いた（翌1990年、香港に移住、1996年には上海に移住）。1995年、ヤオハンジャパンは、1986年東証一部上場後初めての連結赤字に陥る。

◎「粉飾決済」が生まれてしまった理由

1996年の黒字決算は、利益を水増しするための操作があった「粉飾決算」だった。1997年になってから、ついに次弟を辞任させ、私が現場責任者として営業本部長に就任するとともに、新社長には四弟（論者注、和田正光氏、三弟は初期に失敗したブラジルに残留）を就任させたが、この人事を断行した時点でも粉飾決算があった事実を知らなかった。そして、このことが「再建」を不可能にさせてしまった。

この粉飾決算については、当然ながら、のちに社会的に罪を問われることになった。（中略）

また、話は少し先のことになるが、ヤオハン倒産から半年以上の時間がたった1994年4月、次弟のあとを継いで社長に就任していた四弟が急死している。（中略）

私の身代わりのように先立たせてしまったことを悔やむとともに、その死を決してムダにしてはいけないという気持ちも強くしたものである。「四弟の分までやり残しのない人生を送らなければならない」と考えたことも、この直後に私が再起の第一歩を踏み出した理由のひとつになっている。

(和田一夫, 資料3, 177~186ページ)

財務・金融 (ファイナンス)

直接金融の罫

ヤオハンが資金を調達する上で銀行からのファイナンスを受けるより直接金融にアクセスしたのはバブル経済時代の高金利を反面教師としたからであろう。その時期は、ヤオハンが国際事業展開を積極的に進めていく時期と軌を一にしている。それゆえ、ヤオハンにとって強力なメイン・バンクは存在しなかった。

ヤオハン・ジャパンは、1990年以降に転換社債、ワラント債で600億円調達している。さらに、ヤオハンはもう一つの直接金融による財務戦略をあみだした。すなわち、香港でM&Aをおこないつつ、買収した企業を香港で上場させ、得られた資金でさらに企業を買収していくパイ・パイ・ゲームである。ヤオハンはこの買収方式により、「香港ヤオハンデパート」、「ヤオハン国際飲食」、「ヤオハン食品製造貿易」を上場させた。

ところが中国での積極的展開は期待されていた以上のものではなく、バブル経済の崩壊からくる株価の低迷により、転換社債の償還に苦しみことになる。転換社債発行時にはヤオハンが資金的に潤沢になった。しかし、償還期限は株価低迷の時期と重なり、株式に転換する社債所有者は皆無であり、全額償還に伴う資金操りの悪化は目に見えていた。ヤオハンが、1996年12月のワラント債117億円の資金操りに窮して財務悪化が公表された。その後の転換社債の償還スケジュールは、ヤオハンの体力を削ぎ落とすようなものであった。1997年5月(96億430万円)、1998年(87億750万円)、1999年5月(88億390万円)、2001年(198億2800万円)、全体では5年間に約600億円の償還金額に達した。結局、償還に応じられたのは、1996年12月分と1997年5月分の2件であり、それも金融機関からの援助に頼らなければならなかった。

中国事業縮小

1994年6月、ヤオハン・インターナショナル本社がはいっている香港コンベンション・センターのトップフロアを売却した。1990年購入から約4年で手放したことになる。この本社ビル売却はヤオハンの資金操りの悪さを世間に公表した形となった。

(資料1)

国内での競争激化

ヤオハンは大手資本のスーパーとの競争を意識して1990年から1996年まで発行された転換社債のうち240億円をネクステージ知立(180億円)、ネクステージ半田(80億円)につぎ込んだ。この時期、ヤオハンの資金返済能力をはるかに上回る拡張路線は銀行から猛烈な反対があったという。こうして、ヤオハンは銀行との関係を極度に悪化させていく。1997年の2月には、財務内容の悪化から愛知県を中心とするドル箱的存在のスーパー16店舗を330億円でダイエーに売却した。これら売却した店舗がヤオハンの強力なライバルになったのは当然である。ヤオハンにすれば売却代金はすべて運転資金に使用したかったが、このうち、28億円は債権保全のために銀行から引き出すことはできなかった。こうして、ついに日本・中国本土・香港という3正面作戦の最後の牙城ともいえるヤオハン・ジャパンも解体の方向をむかえることになる。

(資料1)

人事・労務(人的資源管理)

(前略) 1995年12月、総投資額220億円で上海・浦東に誕生したアジア最大級のショッピングセンター「ネクステージ上海」…

その後、和田が中国事業に投入した資金は300億円に達する。なかには順調な事業もあるが、短期間でのリターンを期待するには中国の市場はあまりに未成熟だった。例えば中国最大の流通企業である上海第一百貨商店ですら、その95年の売上高は300億円に満たず、売上高一兆円超

の流通業がひしめく日本とは比較にもならない。

そこに一時期は上海だけで日本から160人もの社員を送り込んだ。国内事業を支えてきた第一線の人材の多くが中国に振り向けられ、ヤオハン・ジャパン崩壊を早めた。眼前の「夢」の大きさに現実を忘れ、グループの屋台骨をおろそかにした和田の責任は重い。

(田中信彦 資料2.(2))

結論

ヤオハンは、以前ブラジルでの経営に失敗している。それは同国の為替事情の悪化など不運な面があったことは間違いない。しかし、その後の経緯を見ると、そのような失敗の教訓があまり生かされているとは思えない。

カリスマの経営者の下で、再度の失敗がどのような原因に基づくものであったかは、当事者の口から明らかにされているが、和田代表は今でも「元気」なようである。

ビジネスリスクの具体的事例—I (4)

ソニー

コロンビア映画買収、高くついた買物とその教訓

時期 1989-1994

場所 米国

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

「コロンビア映画買収とソニー—人脈の罫— (109~117ページ)

2. 『国際ビジネス』2001年

「激変する国際環境に迅速に対応するソニー」(53~55ページ)

3. 『日経ビジネス』

編集長インタビュー 出井伸之氏 [ソニー社長兼最高経営責任者 (CEO)]

- 「手本ない“eガバナンス”構築に全力 変化嫌う社員の心を動かそうと行脚」2000年1月10日号(126～129ページ)
4. 『週刊朝日』「カリスマ経営者も受難時代」(江島俊彦)2002.8.2(22～25ページ)
5. 立石泰則『ソニー革命』プレジデント社, 2002年

事例(ケース)

[概要]

ソフト事業への本格進出

1989年, ソニーがコロンビア・ピクチャーズを50億ドル(6440億円=買収価格は当時の円換算率)で買収した。買収後の名前は, コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントと改称された。

そして, コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントは1991年8月にソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント(SPE)に改称された。また, CBSソニーもソニー・ミュージック・エンタテインメントと改称された。こうして, この2つの事業はハードとソフトのシナジー効果を狙うソニーにとって, 未来のソニー発展を担う車の両輪として位置づけられていくのである。

なお, 1996年6月からソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントとソニー・ミュージック・エンタテインメントはカンパニー制のもとに組織統合された。(資料1)

そして, 1999年3月からは100%子会社化した。

[経過]

ソニーがコロンビア映画を買収したのは, コロンビア映画の持つ巨大な時間軸に沿って行われていたようだ。すなわち, 過去からみれば, 映画作品2700本, TV作品2万3000本のソフト化への蓄積であり, 現在では, ビデオ化権と放映権であり, さらには興行作品のライセンス収入で

あり、未来には、ソニーの技術で従来の映画作品をハイテク化することにあった。

ソニーの場合、1988年に20億ドルを要したCBSレコード買収がある。しかし、今回の大型買収は、ソニーが日本だけのソフト事業展開と一部のアメリカ企業とのメディア産業に参画するだけではあきたらず、娯楽産業の本場アメリカに本格的に進出をする橋頭堡でもあった。

『ヒット&ラン』の著者であるナンシー・グリフィンとキム・マスターズによれば、ソニーのアメリカ映画業界の進出には、ベータ・マックスの失敗が契機となっていることが指摘されている。すなわち、彼らによれば、品質のすぐれた先発のベータ・マックスが品質は劣るがより安価な後発のVHSに破れたという、忘れがたい屈辱の事実が盛田昭夫の脳裏にあったという。すなわち、ソニー会長である盛田昭夫にとって、コロムビア・ピクチャーズを買収することは、ソフト産業を支配することでハード産業の優位を勝ち取ろうとする戦略の確立であった。

ちなみに、『日経ビジネス』（1995年4月24日号）によると、この買収劇では、盛田会長―大賀社長路線のトップ・ダウンによる決定を機軸に、アメリカ人脈で事を進めてきたという。ソニー本社からの専任を抱えた映画部門のスタッフは存在せず、すべて現地側の人材に経営は託されていく。

(資料1)

業況

試行錯誤の経営

盛田昭夫は、ピーター・グーバーとジョン・ピーターズを買収したコロムビア映画の最高意思決定者にすえた。ピーター・グーバーは人気映画「バットマン」や「レインマン」のプロデューサーとして有名であった。ソニーがこの二人のために250万ドル以上の年収と配当、5000万ドル以上のボーナスをおりこんだ。さらには、彼ら自身の経営不振で喘い

でいる会社を2億ドル（当時の円換算で280億円）で買収した。もちろん、この売却益で、彼らの懐には5500万ドルが入った。これら一連のソニーによるピーター・グーバーとジョン・ピーターズへの大盤ふるまいに対してアメリカのジャーナリズムは辛辣な批評を与えた。

さらにソニーは貴重な資金をどぶに捨てるような事態にいたる。最高経営者に抜擢されたピーター・グーバーとジョン・ピーターズが、就任以前にタイム・ワーナー社との契約を反故にしたため、会長のスティーブ・ロスから訴訟をおこされた。そのために、ソニーは彼らの尻拭いのために、さらに10億ドルを支払うはめになったのである。

それにしても『ヒット&ラン』の副題である“いかにジョン・ピーターズとピーター・グーバーがハリウッドでのし上がるためにソニーを利用したか”は、いかにソニーが彼らにしてやられたかを一言で言い当てている。

転換点

買収後、この乱脈経営によって累積損失は、ソニーの1994年度上半期の連結決算で3095億円となって表われた。ソニー本社では1994年9月期の中間連結決算でソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントの営業権に当たる2652億円を一括償却した。ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントはこの償却に絡んで株主代表権訴訟をおこされることになる。さらに、1995年の3月期の連結決算では、営業権償却で2652億円の巨額の当期純損失を計上した（『日経ビジネス』1995年4月24日号）。

（資料1）

教訓（レッスン）

1996年の冬に、ソニー・アメリカ映画事業の内幕を描いた『ヒット&ラン／ソニーにNOと言わせなかった男達』（日本語タイトル）が刊行された。この著作は、旧コロムビア映画の買収に伴い、ソニーがスカウトしたジョン・ピーターズ、ピーター・グーバーの二人の経営者に焦点を

あてソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントの経営の実態を再現している。

『ヒット&ラン』の著者によると、盛田昭夫会長によるコロンビア映画買収の誤りを次のように指摘している。

- (A) 日本の経営の運命共同体意識を色濃く有する盛田は、特殊な才能と組織に忠誠を誓わない人々からなる映画産業の経営風土を知らなかった。
- (B) ソニーがタイム・ワーナー社のスティーブ・ロスから訴えられたように、映画産業の内部事情に疎く、業界内部の人間関係の力学を知らなかった。
- (C) ソニーのような実直を旨とする製造業が度胸と勤と気まぐれな大衆を見抜く直観力を必要とする産業に乗り出すことは困難であった。

(資料1)

コロンビア映画の買収は、ソニーにとってかなり高くついた買い物だったようである。それが後々の教訓になっていけばいいのだが…

ビジネスリスクの具体的事例— I (5)

松下電器

1600億円、ドブに捨てた授業料 (MCAの売却)

時期 1990-1996

場所 米国

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

「MCA買収と松下電器—子会社の反乱」(117~123ページ)

2. 『週刊朝日』「カリスマ経営者も受難時代」(江島俊彦) 2002. 8. 2
(22~25ページ)

3. 篠崎 晃『松下電器の「破壊と創造」』実業の日本社, 2002年

事例（ケース）

[概要]

松下電器のグローバル戦略

松下電器産業は、ハードからソフトの流れを企業戦略の根幹に据え、ゲーム・ソフト機3Dリアルを発売したり大阪市でのロスアンジェルス版のユニバーサル・スタジオを構想してきた。松下電器はソニーに遅れること1年余り、1990年11月に61億ドル（当時の円換算で7800億円）でアメリカの大手メディア企業MCA（エムシーエイ、映画製作等大手）の全株式を取得した。このMCA買収は、1989年に松下電器が21世紀ビジョンとして具体化させた、その第1歩でもあった。ソニーが買収したコロムビアと違って、MCAは過去5年平均の営業利益が約11%弱という好収益企業であった。

ハード面での巨大な多国籍企業である松下電器と優れた作品を生んできたMCAというソフト企業は理想の経営体制となると思われた。松下電器とすれば、ソフト産業を支配することで、ハードのグローバル・スタンダードを確立したいとの思惑はあったはずである。

（資料1）

[経過]

経営権をめぐる確執

松下電器は、約5年間、買収から1995年の6月までMCAに役員を派遣しなかった。資本による支配だけの遠隔操作は、役員間のコミュニケーション・ギャップ問題に拡大していく。また、松下電器側としても、子会社問題が露呈する時までにはMCA取得時の経営陣は退任するか、その責任担当部署から離れていた。

しかし、突然に、ニューヨーク・タイムズ紙によって、MCAが1994年の10月に松下電器の所有するMCA株を買い戻す可能性のあることをすっぱ抜かれた。松下電器の経営陣はMCAが提案した米テレビ放送

CBSやNBCへの資本参加やヴァージン・レコード会社買収の方針にことごとく反対し、両社の亀裂が深まっていたからである。

最大の問題は松下電器がMCAを買収した一子会社とみていたことである。100%子会社からの株買い戻しなど松下電器にとって決してみとめられない噴飯物の提案であったろう。

子会社が本社を切り捨てる

一方、MCAは松下電器の自社買収をアメリカ本土でのさらなる投資とみていた。これは、日本の企業風土からは想像を越えるMCAの余裕であろうか。このようなMCAのスタンスからいって、交渉のカードはMCA側にあった。事実、MCAは子会社といっても、その経営の独立性は高かった。MCAのワッサーマン会長は約30年にわたってMCAを切り盛りしてきた実力者である。

(資料1)

MCAの売却

1994年10月には、MCAの株買い戻しが伝えられ、松下一MCAの資本提携関係にヒビが入っていることが確認された(『日本経済新聞』1994年10月14日付け、日刊)。しかし、1995年1月10日の記者会見では、松下電器の森下洋一社長はMCAを売却するプランはないと言明した(『日本経済新聞』1995年1月11日付け、日刊)。

その後、松下電器とMCAはDVD(デジタル・ビデオディスク)の開発をめぐる足並みを揃えたかに見えたものの、4月から売却話が再燃する。結局、松下電器は1995年4月12日にMCAをカナダ飲料大手シーグラム社に売却することを決定した。ニューズ・コーポレーションやフィリップスもMCA購入に名乗りをあげていた。しかし、売却にともなう法律的障害がなく、さらに、デュボンの株売却で、資金面で潤沢であったシーグラム社がMCAの大株主になりえた。

松下電器は、シーグラム社へはMCAの株式80%を57億ドルで売却し

たものの、円高が進んだために為替評価損が1642億円に膨らんだ。その結果、1996年第1・4半期の連結決算で最終損益が1329億円の赤字となった。松下電器の公式的売却理由は、バブル経済の崩壊で日本の本体のビジネスが懸念されるに至ったとされている（『日本経済新聞』1995年4月5日付け、日刊）。しかし、実際のところは、手に負えない子会社の処理策として売却が決定されたとみてよいだろう。

（資料1）

教訓（レッスン）

ソニーのコロンビア映画買収と松下電器のMCAの買収は、企業風土の違うアメリカで、さらにゲーム・ソフト企業の経営戦略がいかに難しいかの好例をあたえている。松下電器に限らず、ソニーにしても、たとえ買収が成功しても、映画という事業内容、事業展開の十分なノウハウを知らず、映画産業の人脈の流れにも疎かった。経営のスキルは金では買えない事例であった。

加えて、映画製作は一発勝負の世界であり、かつ、常に興行成績を首位に位置づけることが難しい側面を、松下電器はソニーと同じく理解していなかった。名目的な経営権は松下電器側にあるとしても、実質的な経営権、経営を握る政治的イニシアチブは、常にMCA側にあったということである。

特に松下電器の社風は、「マネシタ」と揶揄されるがごとく、他社の製品のマーケットでの成功や売上高の伸び率を計算しながら、自社のマーケット・シェアを伸ばしていく後発戦略を基盤に3DOリアル事業が不振に陥ったとき、松下社内からつぎのような声もれたという。「ソフトの視点を強調しながら、実際の発想はハード的」「ハードへの投資なら勤が働くが、ソフト事業では判断できない」（『週刊東洋経済』1994年10月29日号）。結局のところ、ハードとソフトのシナジー効果には程遠く、飼い犬に手を噛まれながら、国際的買収は解消・売却という方向で

一応の決着をみた。

(資料1)

映画産業の一角を欠いた松下の「対ソ戦略」(対ソニー戦略)はその後如何であろうか、気になるところである。

ビジネスリスクの具体的事例— I (6)

住友商事

一部長の独断による銅取引で3000億円の損失

時期 1995-1996

場所 ロンドン, 他

資料1. 『かくして巨額損失は海外で生まれた』1998年

住友商事—投機という闇空間— (74~80ページ)

2. 『日経ビジネス』2001年7月23日号「住友商事 コミュニケーションを再生のバネに」

3. 「「銅マフィア」に嵌められた住友商事」『選択』1996年8月号

4. 『日本経済新聞』

(1) 1996.6.15 住商巨額損失 花形ディーラー暴走 チェック不在の構図鮮明

(2) 1996.6.18, 19, 20 「住商銅不正取引 深まるナゾ 上, 中, 下」

(3) 1996.6.25 住商巨額損失 英米当局が捜査 相場操縦の有無焦点に

事例 (ケース)

[概要]

単独犯行

1993年11月から1994年の銅取引で浜中泰男部長(当時)は、オフ・バランス取引(簿外取引)の損失を穴埋めするために、LME(ロンドン

金属取引所)と米国の銀行を介在させながら、架空取引を画策した。しかしながら、取引は失敗、損失は膨大になり、最終的には2852億円に達した。

(資料1)

[経過]

◎住商・銅取引事件の主な経緯

- | | |
|------------|-----------------------------------|
| 1996年6月14日 | 住友商事、元部長の銅の不正取引による18億ドルの巨額損失発生を公表 |
| 9月19日 | 損失額が26億ドルに拡大するなど業績下方修正 |
| 10月22日 | 東京地検特捜部が元部長を逮捕 |
| 11～12月 | 東京地検特捜部が元部長を有印私文書偽造、詐欺で起訴 |
| 97年2月 | 秋山富一会長(当時)が辞任 |
| 5月 | 創業以来初の赤字決算発表 |
| 98年3月26日 | 東京地裁、元部長に懲役8年の実刑判決 |
| 99年6月 | 東京高裁、元部長の控訴を棄却 |
| 2001年5月 | 米国の銅ユーザーによる損害賠償訴訟で和解成立 |
| 6月 | 宮原賢次社長が会長に就任、岡素之専務が社長に昇格 |

(資料2)

1996年の6月にいって、浜中部長は、銅取引に関する巨額損失を隠蔽する手段を使い果たし、経営陣に損失を告白、同月、14日に懲戒解雇となる。さらに同じ月の27日にアメリカ商品先物委員会(CFTC)、イギリス重大不正捜査局(SFO)の担当官が来日し、法務省に協力を要請した。浜中の巨額損失に対する偽装工作は刑事事件として立件され、10月22日に浜中元部長は有印私文書偽造・同行使の疑いで逮捕された。

しかしながら、この逮捕で会見にあたった黒田直樹住友商事常務(当時)は「浜中容疑者が簿外取引での損失を取り戻すために使った手段で、

会社は知らなかった」(『日本経済新聞』1996年10月23日付け、日刊)と会社の関与を否定した。この事件が住友商事の屋台骨を根底からゆるがしたためか、秋山富一社長(当時)は引責辞任に追い込まれた。

判決

1998年3月26日、浜中被告は懲役8年の実刑判決をうけた。罪状は、「優秀な銅取引担当者」という社内評価を維持するための悪質な犯行と国際的銅取引に多大の混乱を与えた事由であった。また、判決では住友商事の利益偏重の経営姿勢や危機管理意識を欠いた人事管理が犯行を大きくし、住友商事の落ち度も小さくないと、会社の経営管理体制を強く批判した。この判決に対して住友商事は、当時、想定しうるレベルにおいて業界のスタンダードに合致する管理体制は存在したという不満を言い表した(『日本経済新聞』1998年3月26日付け、日刊)また、その後、ニューヨーク地方裁判所で行われていた銅取引事件をめぐる民事訴訟で住友商事は総額138億円の支払いに応じる和解判決というおまけもついた(『読売新聞』1998年8月13日付け、日刊)。

(資料1)

教訓 (レッスン)

概して、投機から生じる巨額損失の問題は、次のような組織的欠落が原因となる。

第一点として、トレーダーという仕事が極度に洗練された投機への能力を必要とされ、管理遂行能力や事務把握能力は副次的なものと認識されがちである。トレーダーは極度に専門化したポジションにあり、一匹狼的であり、組織的介入ができてにくいことがあげられる。このような状況下では、事件がトレーダー本人の自白、告白、逃亡という異常事態に発展するまで、マネジメント側は不正取引の存在を知らないことである。

第二点として、従来、日本の伝統的処置によれば、不正取引の当事者、

または、当事者とその直属上司にツメバラを切らせれば、企業責任は回避され、会社としての社会的責任はとった（禊ぎは済んだ）とされている。日本的価値観では、組織内での徹底的追求は組織を破滅させてしまう恐れがあるからである。中途半端な一件落着的解決は、効果的な組織内リスク管理の徹底につながるかどうか疑問である。

(資料1)

取引失敗の損失2852億円、和解による支払い138億円、合計3000億円が会社の損害となっている。担当部長の完全な個人的犯罪であったとしても、上司は誰も気が付いていないとはお粗末の極みである。本件で、会長辞任以外役員で誰も責任を取っていないように見えるのは疑問の残るところである。

ビジネスリスクの具体的事例— I (7)

三田工業

同族経営の甘さが倒産に、京セラの完全子会社へ

時期 1998-2000

場所 香港, 他

資料1. 『朝日年鑑2000』社会・司法・教育, 1999年, 186ページ

2. 宮崎 誠「三田工業事件」『金融・商事判例No. 1112』（増刊号），
経済法令研究会，2001. 3. 27
3. 長谷川俊明「東アジアにおける国際倒産」『国際金融』1089号，
2002. 7. 15
4. 『日本経済新聞』
 - (1) 1999. 10. 3 三田工業更生計画案
 - (2) 1999. 10. 5 更正計画案を三田工業が発表
 - (3) 1999. 11. 1 三田工業粉飾で元会計士に実刑
 - (4) 1999. 11. 8 三田工業粉飾決算事件

事例（ケース）

[概要]

11月8日—三田工業前社長に実刑

約2000億円の負債を抱えて倒産した中堅総合複写機メーカー、三田工業の粉飾決算事件をめぐる、商法違反（特別背任など）と商法特例法違反（会計監査人への贈賄）の罪に問われた三田順啓・前社長（60）に対して、大阪地裁（川合昌幸裁判長）は懲役2年8月（求刑懲役5年）の判決を言い渡した。

（資料1）

[経過]

三田工業グループの概要

三田工業株式会社（以下「三田工業」という）は、1998年（平成10）年8月10日、大阪地方裁判所に会社更生法の適用を申立て倒産した。同社は半世紀の歴史をもつ複写機メーカーであり、相殺後の負債総額は約2000億円（うち海外子会社の保証債務約500億円）であった。負債額は、当時メーカーとして史上最大規模であったこと、公認会計士も関与した巨額の粉飾決算が行われたことから注目を集めた。国際倒産の先例としては、東アジアを含むすべての海外子会社で銀行団との交渉によって再建がはかられた点は特筆すべきである。

三田工業は、海外拠点に完全子会社を設立するやり方で、海外進出を行い、グループ社員（約6000名）のうち約36パーセントにあたる2200名は海外現地法人勤務であった。香港の現地法人であるミタホンコンは、従業員数1000名強でグループの6割強を生産する工場を抱えていた。ミタアメリカおよびミタヨーロッパは、それぞれ北米市場、欧州市場における販売を担当していた。前者はグループ全体の約4割を販売していた。後者は欧州各国に設立された販売子会社を統括し、グループ全体の約22パーセントを販売した。海外販売比率が全体の約7割に及ぶ国際企業の

倒産であったといえる。

海外拠点での事業継続策

三田工業の更生手続のなかでは、京セラが支援企業として早い段階から名乗りをあげていた。同社は三田工業グループのもつ海外での生産・販売ネットワークに魅力を感じていたからである。そこで京セラによる支援で三田工業の更生が成るかどうかは、海外主要拠点での事業継続いかにかかることとなった。具体的には、保全処分発令時から保全管理人代理である日本の弁護士が現地の乗り込み、現地法人を指揮する体制がとられた。日本の親会社を中心とする一元的なグループの再建がはかられた。

(長谷川俊明, 弁護士, 資料3)

債権8割カット 京セラの完全子会社に

京セラの傘下で経営再建中の複写機メーカー、三田工業（大阪市）の更生計画案が2日、明らかになった。無担保の一般更生債権1643億円の82%をカット、全額減資後に京セラが100億円超を出資する。三田の管財人が4日午後に計画案を発表、5日に大阪地裁に提出する。債権者などで構成する関係人集会の協議や地裁の許可を経て、京セラの全額出資子会社として再出発する。

(資料4.(1))

教訓 (レッスン)

前社長に実刑判決 大阪地裁「ワンマン、犯行主導」

中堅複写機メーカー「三田工業」（大阪市、会社更生手続き中）の粉飾決算事件で商法違反（違法配当、特別背任）と商法特例法違反（贈賄）の罪に問われた同社前社長、三田順啓被告（60）の判決が8日大阪地裁であった。川合昌幸裁判長は「被告はワンマン経営者として犯行を主導・支配しており、経営陣の中で最も重い責任を免れない」として、三田被告に懲役2年8月（求刑懲役5年）の実刑を言い渡した。

川合裁判長は判決で「犯行動機の中では、配当収入や役員賞与による三田一族の生活維持という利欲的発想が大きく、酌量の余地に乏しい」と指摘した。

また、監査人に対する贈賄については「監査制度、ひいては企業経理の健全性に対する不信を招き、社会経済全体を混迷に陥らせる恐れすらある犯行で、悪質・重大」と述べた。

判決によると三田被告は元同社会計監査人の村井国浩被告（59）＝商法特例法違反（収賄）などの罪で一審懲役1年6月と実刑判決＝らと共謀して同社の決算を粉飾し、96年11月期までの5年間に配当可能な利益がないのに株主に約9億円を配当。さらに利益がないのに計約1億4000万円の役員賞与を支給し、会社に損害を与えた。

また、三田被告は村井被告に粉飾決算を黙認し決算書類が適正とする意見を監査報告書に付けるよう依頼、計約2980万円のわいろを渡した。

（資料4.（4））

三田工業粉飾で元会計士に実刑

会社更生中の複写機メーカー「三田工業」（大阪市）の粉飾決算事件で、商法の違法配当罪と商法特例法の収賄罪に問われた同社の前会計監査人で元公認会計士、村井国浩被告（59）の判決公判が1日、大阪地裁であった。川合昌幸裁判長は「監査制度への信頼を内側から突き崩した専門的職業人としての背信行為で、公認会計士への信頼を失墜させた」として懲役1年6月、追徴金約3000万円（求刑懲役3年、追徴金約3000万円）を言い渡した。

日本公認会計士協会によると、商法特例法の収賄罪が82年に施行されて以来、公認会計士への実刑判決は初めてという。

（資料4.（3））

同族経営の甘さが、業績不振・粉飾決算につながったと言えよう。会計士を巻込んだ事件の社会的責任は重い。京セラの子会社（京セラミタ）

となって従業員の相当部分が救われたのは、不幸中の幸いであった。

ビジネスリスクの具体的事例—I（8）その他

①アラビア石油

石油利権が失効、苦境に

時期 1991-2000

場所 サウジアラビア

資料1. 『日経ビジネス』「敗軍の将、兵を語る」小長啓一氏 [アラビア石油社長]

「サウジの経験に学び、クウェート権益更新に全力」

2000年6月5日号（113～116ページ）

事例（ケース）

[概要]

サウジアラビアとの石油利権が失効、アラビア石油は苦境に。「クウェート権益の更新にこそ真の経営責任がある」と語る。石油への関心が薄れる中、自主開発原油の重要性を改めて強調。

（資料1）

②味の素

インドネシア味の素事件（異文化関連）

時期 2001

場所 インドネシア

資料1. 『現代用語の基礎知識』2002, 648ページ

事例（ケース）

現地生産している味の素で、発酵菌株の栄養源として購入していた分解物質が、豚肉（イスラム教徒が口に入れることを禁止）から抽出した酵素を触媒にしており、ハラル（イスラム法に反しない食品、1998年承認）表示虚偽、消費者保護法（99年制定）違反として、味の素現地法人

社長が逮捕された事件。2001年1月発生。1998年11月から2000年11月まで2年間使用。ワヒド大統領が摂取可能と表明、イスラム指導者は厳しい姿勢をとるなど、政争の具となった面がある。同時に、1969年設立、現地に溶け込む経営を続けてきたとされるインドネシアの味の素だけに、異文化圏での企業活動の難しさが改めて浮き彫りとなった。

(資料1)

③新西工業（福岡）

メッキ事業独占の約束がホゴに

時期 1992-1996

場所 中国（大連）

資料1.『日経ビジネス』「敗軍の将、兵を語る」井手口輝夫氏〔新西工業社長〕

「中国への集団進出が失敗 メッキ事業の独占が幻に」

1997年1月27日号（103～105ページ）

事例（ケース）

[概要]

メッキ業者ら9社で中国・大連へ進出したが、1年で撤退した。大連でメッキ事業を独占できる約束を、中国側が破ったという。円安や中国の投資優遇政策の変更など、予想外の出来事も重なった。

(資料1)

④聴濤館（浜松）

海外事業でつまずき家業を失う

時期 1998-1997

場所 カナダ

資料1.『日経ビジネス』「敗軍の将、兵を語る」戸田賢治氏〔聴濤館元社長〕「海外リゾートで大やけど 浜松の名門ホテル沈む」

1997年6月23日号（97～99ページ）

事例（ケース）

〔概要〕

浜松の名門ホテルを営んでいたが、海外リゾート事業でつまづいた。地元ホテル間の競争激化も加わり、自己破産に追い込まれた。資金を出し合い、家業のホテルを引き継いだ地元財界に感謝する。

（資料1）

この他の類型としては、80年代後期の三菱化成子会社のマレーシアにおける土壌・水質汚染問題（『日本経済新聞』1993.12.24「三菱化成側が逆転勝訴」参照）、マルコー（リースマンション）1991年8月倒産に伴う米・加不動産処理の問題（マルコー事件『金融・商事判例No.1112』（増刊号）、経済法令研究会、2001.3.27参照）などがある。