

グローバル時代のビジネスリスク研究〔報告〕

代表 松 枝 迪 夫
金 谷 良 夫・桐 村 晋 次
丹 野 勲・行 川 一 郎
橋 本 光 憲・藤 田 昌 久
松 浦 春 樹

2001年度と2002年度にわたって、経営学部の専任教員で構成するメンバーが「ビジネスリスク」という一つのテーマのもとに集い、それぞれの研究領域を起点にして研究活動を展開した。幸いにして、大学奨励研究（期間2年）のご支援をいただき制約がきわめて少ない形でのアクティビティを展開できたので、グローバル時代に重大化、深刻化を遂げているリスク問題について或るメンバーは深く掘り下げ、また或るメンバー達は分野横断的なチームとして調査に携わり、というように多彩なアプローチを行うことが可能であった。

私たちの活動経過であるが、2001年4月に共同研究プロジェクトとして発足した後、同年度は合計3回（5/9、7/11、11/14）の研究打ち合わせ、研究発表会を持ち、次年度（2002年度）は合計2回（7/2、12/17）の研究打ち合わせ、研究発表会を持った。各研究メンバーはそれぞれの専門分野においてリスクマネジメントにかかわる研究活動を進め、更にはそれぞれが協力する形でフィールドワークを含めた活動を展開した。また各自の研究と並行して、成果の社会へのフィードバックを期して市民大学講座における講演を実施した。

各メンバーの成果を網羅するのは冗長に過ぎることもあり、ここでは特に報告として取り上げたい、もしくは報告すべき事項に集約して成果概要を掲載することにした。

報告事項は以下の通りである。

1. 研究プロジェクトの概要

1-1. プロジェクト名称

1-2. 研究目的、内容及び

- 1-3. 研究対象
- 1-4. 期間
- 1-5. 構成員
- 2. プロジェクトメンバーのアクティビティ
 - 2-1. 社会的貢献
 - 2-2. 主要研究報告
 - 2-3. フィールド調査
- 3. 今後に向けて

1. 研究プロジェクトの概要

1-1. プロジェクト名称

「グローバル時代のビジネスリスク研究」

1-2. 研究目的、内容及び効果

企業は自らの力ではコントロールできない実に数多くの諸力に立ち向かいつつ、企業目的達成と将来に向けた発展を期していく行動をとるものと、従来、暗黙裏に認識されてきた。しかし、現今、社会経済環境は量・質・時間的に変化が著しく、結果として企業の消滅や破綻がここそこに露呈している。

本研究においては、企業が将来の不確実性、即ちリスクに対して対応し、ビジネス環境において最適化行動をとることに関わる広汎な側面を解明することを目的とする。

当該共同研究においてはリスク概念の整理と実体社会の現況把握を当初取り組むべき内容とし、そのために各メンバーがそれぞれの専門分野からアプローチする。

文献研究、フィールドサーベイなどをそれぞれに計画・実施し、リスクというものの多様で分化した様々な捉えられ方を確認し、理念・概念を探り、時代に即した各分野での位置づけを行い、有益なimplicationを得る活動を展開する。それとともに、企業活動に伴う現実的リスクを模索的に探求し、また、それらはグローバル時代の中で必然的にカントリーリスクと関わりあうことから、海外進出企業の調査を行うなど、多角的な研究を進める。そして、広い意味でのリスクマネジメント概念を構造的に解明するという目標をたずさえつつ、各研究者が社会への成果発表も含めて研究を進める。

具体的な研究内容であるが、主たる成果としては初年度（2001年度）においてはリスク構造の体系化、ビジネスリスクの意味づけなどの諸研究が構成員によってなされ、続く次年度（2002年度）には金融産業等のリスク基準問題や、少子高齢化と外国人労働がもつリスク次元の解明、DBから解明する開発リスク、アジア地域が持つ広義的カントリーリスクなどをはじめとする多彩な分野からのリスク研究を各メンバーが行なった。

1-3. 研究対象

リスクマネジメントの視点から広義に捉えたビジネスリスクに関わる事象及び分野全般を研究対象とする

1-4. 期間

[奨励研究援助対象期間]

2001及び2002年度（2001.4.1—2003.3.31）

1-5. 構成員

松枝迪夫[2001、2002年度] ※代表
行川一郎[2001、2002年度] ※コーディネーター
金谷良夫[2001、2002年度] （以下、氏名50音順）
桐村晋次[2001、2002年度]
丹野 勲[2001、2002年度]
橋本光憲[2001、2002年度]
藤田昌久[2002年度]
松浦春樹[2001、2002年度]

2. プロジェクトメンバーのアクティビティ

2-1. 社会的貢献

2002年度秋期神奈川大学公開講座〔平塚会場〕後援：平塚市
における市民大学講座の開催

2-1-1. プロジェクトとの関係および経緯

本プロジェクトのテーマである「グローバル時代のビジネスリスク研究」についてのプロジェクトメンバーの多彩な研究成果および研究経過の一端を広く一般に公開することによって、研究への様々な促進効果を生むとともに社会に資することができるという複合的、多重的なアウトプット創出を企図して、大学公開講座における市民への講演を行った。

2-1-2. 講座の紹介

◆総合テーマ

「いま、そこにある危機—リスクについてさまざまに語ろう—」

◆全体概要

今日ほどリスク（risk）への関心が高まっている時代はない。内外諸環境の複雑化と将来に対する不透明感は増大する一方だ。企業経営においても危機管理の重要性が強調されている。だが実は、不確実さの高まりは宿命的なものであり、危機は必ず到来しリスクは避け得ないのである。本講座では、研究プロジェクトのテーマとしてビジネス・リスクを研究するメンバーたちが、様々な立場とテーマから現代のリスクを取り上げて解説する。

◆日程：2002.10.5～12.7 各土曜日 13:30～15:00

◆会場：ひらつかスカイプラザ

◆受講料：全7回 8,000円

◆定員：100名

◆開講講座

①10月5日（松枝迪夫） 『法律的风险マネジメント』

・講師：松枝迪夫 神奈川大学経営学部特任教授

専門分野：国際取引法、国際法務

主要著書：『国際取引法—法務と契約の実務』三省堂

『合併会社の法律実務』ダイヤモンド社

②10月12日（丹野勲） 『アジアでのリスクマネジメント』

・講師：丹野勲 神奈川大学経営学部教授

専門分野：国際経営論、地域研究（アジア—オセアニア）

主要著書：『国際比較経営論』同文館

『概説ベトナム経済』有斐閣

③10月19日（行川一郎） 『マーケティングを襲う危機と好機』

・講師：行川一郎 神奈川大学経営学部教授

専門分野：マーケティング

主要著書：『ビジネスの国際感覚が身につくキーワード100』中央経済社

『ISO14000に強くなる本』泉文堂

④11月9日（橋本光憲） 『海外での失敗事例から学ぶもの』

・講師：橋本光憲 神奈川大学経営学部特任教授

専門分野：国際経営論、金融機関論

主要著書：『米国の国際交渉戦略』（監修）中央経済社

『英文ビジネスレター文例大辞典』（主幹）日本経済新聞社

⑤11月16日（藤田昌久） 『リスク・不確実情報開示と監査』

・講師：藤田昌久 神奈川大学経営学部教授

専門分野：会計学

主要著書：『会計ディスクロージャー』同文館

『財務会計の展開』中央経済社

⑥11月30日（桐村晋次） 『少子化社会と外国人労働』

・講師：桐村晋次 神奈川大学経営学部教授

専門分野：経営環境論、労務管理論、キャリア発達論

主要著書：『人材育成の進め方』日本経済新聞社

『人事マン入門』日本経済新聞社

⑦12月7日（松浦春樹） 『ビジネスモデル特許とその問題点』

・講師：松浦春樹 神奈川大学経営学部教授

専門分野：経営工学、管理工学

主要著書：『サプライチェーン・コラボレーション』（監訳）中央経済社

2-1-3. 各講座における講義（講演）レジュメ

①10月5日（松枝迪夫） 『法律的风险マネジメント』

I. リスクマネジメント総論

1. リスクとは
2. 万全なリスク対策はあるか
—ゼロリスクの問題—
3. リスクの不安とリスクの三法則
 - (1) リスクは常に新しく生まれる
 - (2) リスクは益々巨大になってゆく
 - (3) リスク対策は常に事後的である

II. 法律的风险マネジメント

1. ビジネス活動とリスクの予防
2. PLと訴訟
3. 労務管理 —セクシュアルハラスメント—
4. 経営責任 —コーポレートガバナンス—
5. コンプライアンス

米国型と日本型（渋谷栄一の儒教イズム）

※配布資料：松枝迪夫「リスクマネジメント危機管理序説」『神奈川大学 国際経営論集』第23号、2002、pp.58-61。なお、資料の該当頁ではビジネスに関係あるリスクを6分類〈①製造、②販売・営業、③財務・金融、④人事・労務、⑤役員、⑥経営〉して説明している。（掲載省略）

②10月12日（丹野勲） 『アジアでのリスクマネジメント』

はじめに 経済発展とリスク

1. ミャンマーの経済発展とカントリーリスク

1.1. ミャンマーの政治リスク

1.2. ミャンマーの経済リスク

1.3. ミャンマーの社会リスク

1.4. ミャンマーの企業経営リスク

2. ベトナムの経済発展とカントリーリスク

2.1. ベトナム揭示垂の現状

2.2. ベトナムの国有企業改革問題

2.3. 外資に依存した経済発展戦略

2.4. 外国為替問題

2.5. インフラ問題

(cf: 丹野勲「ミャンマーとベトナムの経済発展と制度、カントリーリスクに関する一考察」『神奈川大学 国際経営論集』第23号、2002、pp.185-217)

※配付資料：「ベトナム 二輪部品を輸入規制」朝日新聞、2002.9.14（朝刊12面）
「二輪、ベトナム生産停止」日本経済新聞、2002.9.19（朝刊企業総合面）

③10月19日（行川一郎） 『マーケティングを襲う危機と好機』

◆最近起こったさまざまなかたち

事件（雪印牛乳食中毒事件/参天製薬脅迫事件/日本ハム食肉偽装事件）

トラブルと情報操作（USJ、東電、ワールドコム）

身近な危険（セクハラ?! / 危険な輸入野菜 / 危険な痩身漢方薬）

世界的危機（9・11テロ、中東問題） etc.

私たちの身のまわりでは、実にいろいろなことが日常的に発生している

「リスク」や「危機」という言葉がかなりあいまい、かつ広義に使われている

↑実は、危機はクライシスのこと。リスク（危険）とは違う

◆リスクとは

現代の1つの象徴………企業にとって不連続な時代^{イコール}＝現代

種々の事態への呼称として
⇒ 幅広く捉えよう

次々に生まれ、巨大化し
対策が遅れるのがリスク

cf: リスクの三法則 (第1回講座より)

《事故や失敗の発生原因》

偶然

構造的要因 (例): 組織の形態が誘因

行動に起因 (例): 意思決定などの誤り

環境要因 (例): 社会システム

(法律、インフラ未整備 etc.)

◆リスクが及ぼすもの

	マイナス面	プラス面
自社(当事者)	◎	?
他社/業界	○	△
消費者	◎	?
社会一般	◎	△

ライバルの失敗は自社のチャンスといわれるが、巻き込まれたら一蓮托生
危機が余りに壊滅的だと失地回復への良き教訓どころでは無くなる

今までの状況を根本的に変える変化も起きうる (例: ロイズの無限責任中止)

世界3位の日ハムの失墜)

《リスク社会で発展するもの》

リスクマネジメントという学問分野 保険システム

………不毛感さえ漂う現実

◆マーケティングにとっての危機/好機とは?

危機………ビジネス活動が社会(消費者)に及ぼした様々な被害

好機………市場社会がそこから得た教訓/社会の飛躍と成長

◆マーケティングで注目されているキーワード

コンプライアンス (compliance: 法律の順守)

◆ビジネスリスクをマーケティングの視点からみる必要性とは？

〈 企業にとってのリスク
消費者の立場からのリスク 〉 両方の視点が不可欠なはずだから

◆ポイント

・日本企業について

社会システム（民主化のレベルなど）の成長・発展に結果的に寄与
組織運営上の様々な変化を招来（例：従業員価値観変化）

⇒「部分最適化」（＝自分達だけの話で済みます）はもう不可能

・必要な認識

経営者意識改革……問題意識の高さが必要（例：会社は誰のものか）

組織変革………構造の硬直化は企業の破滅をも招来

法制的整備………重要課題（時代に追いついていない状況がある）

・アプローチの鍵

スピード

情報伝達

明確※な意思決定 ※「適切」は、なかなか困難？

・対応の必要性和限界の相克

ゼロリスクは無理 (cf.第1回講座)

問題解決困難、あるいは解決/対応不可能なリスクもある

※配付資料：A4, 2枚（掲載省略）

①説明用補助資料（用語説明）

②事例解説：日本の携帯電話市場…危機と好機が次々に襲った市場の好例

④11月9日（橋本光憲） 『海外での失敗事例から学ぶもの』

——ビジネスリスクの具体的事例——

I. 一般産業

(1) ブリジストン

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

（事例）ファイアストンの買収（3300億円）は高い買い物であった。

タイヤ事故の再発に対する情報管理は欠陥を露呈した。

アメリカでの労働協約の改定はせっかちであった。

（教訓）米国での成功体験がマイナスに働いた。パートナーであるフォードとのズレは大きく問題であった。

〔評価＝「並」の下〕

(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

（事例）男女差別問題で窮地に立たされた。問題への「初動」のミス大きい。

（本社の指示待ち一現地化不十分）。現地雇用の習慣に無知。国内のリコール隠蔽事件に見る企業風土は企業統治の欠如を思わせる。

（教訓）損害賠償額はセクハラ史上最大（48億円）。社長の度重なる交代暦あり。内部告発（クレーム隠し）で社長辞任へ。ダイムラー傘下（外国人社長）での再建へと進む。

〔評価＝「悪い」〕

(3) ヤオハン

世界戦略の夢、破れる（1971－1997）中国、他

（事例）強烈な海外志向が急成長をもたらしたが、ブレーキが利かなくなった。

中国の歓迎ぶりに自らを過大評価、「裸の王様」に。売り上げ至上主義に走り、利益無視。銀行との付き合い方にも問題（直接金融に溺れる）。

（教訓）財務内容が悪化、97年倒産（負債総額1600億円）。転換社債約400億円の償還に応じられず。ジャスコに再建を委ねた。宗教的な信念に由来する楽観主義がつまずきの底に。

〔評価＝「悪い」の下〕

(4) ソニー

コロンビア映画買収、高くついた買い物とその教訓（1989－1994） 米国

（教訓）コロンビア・ピクチャーズの買収（6640億円、後にソニー・ミュージック・エンタテインメントに）、さらに関連会社の買収（280億円）はかな

り高くついた買い物だった。(ソニーは94・95年度に損失計上・償却)

(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

(教訓) 松下電器は映画製作等の大手MCAを買収 (7800億円) したが、5年後に売却 (差引損失1600億円)。ハードとソフトのシナジー効果とは程遠い結果に終わった。

(6) 住友商事

一部長の独断銅取引で3000億円の損失 (1995-1996) ロンドン、他

(教訓) 銅の簿外取引で2852億円の損失。ニューヨークの民事訴訟の和解に138億円支払い。合計3000億円が会社の損害となった。

(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 (1998-2000) 香港、他

(教訓) 海外展開の複写機メーカー。前社長がワンマン経営、粉飾決算で特別背任→会計監査人に贈賄。約2000億円の負債を抱えて倒産 (うち海外子会社への保証債務約500億円)。債権8割カット、京セラの完全子会社に。

〔評価＝「悪い」の下〕

II. 金融関係

(1) 邦銀の国際業務

オーバープレゼンスは昔語り (1987-) 世界各地

(教訓) バブルの破裂の3年前、1987年、日本の銀行は世界の商業銀行のベスト10の中、7行を占めていた。それが2001年では3行のみに。邦銀の国際業務の退潮は著しい。

(2) アルゼンチン債の不払い

「サムライ債」(円建て外債) の落とし穴 (2001-) 日本

(教訓) アルゼンチン債の購入者は「国債」という名に踊らされた。不払い額は1915億円。自治体がらみでも34億円。バブルの後遺症の「欲ボケ」「リスクに無防備」過ぎた。

(3) プリンストン債事件

高リスク運用で損失、後日大半が救済へ (1990?-2002) 日本

(教訓) クレスパール証券東京支店 (自己破産) が窓口となり、プリンストン債 (私募債) を販売。親会社の不正流用で約1100億円がデフォルトへ。

英銀HSBCの買収・肩代わりによる賠償支払で和解した。日本企業51社に870億円が戻ることに。バブル時代の「財テク」への反省が見られない。ヤクルト元副社長（国税局出身）は多額のリベート（約5億3千万円）を受け取っており、最も悪質。

（4）大和銀行のお粗末

①大和銀行ニューヨーク事件（1995－1996） 米国、日本

②大和銀行株主代表訴訟（1995－2001）日本

（事例）日本人現地行員の長期にわたる米国債取引による損失（累計1100億円）を看過。バックオフィスの牽制不在。対応、後手に回る。株主代表訴訟はこの種事件に対する役員の責任を問うもの（2億5千万円の還付で和解）。当時のニューヨーク支店長は罰金・禁固処分へ。

（教訓）法人としての「共同謀議」等を問われ、司法取引に応じて罰金（約357億円）を支払い、米国撤退へ。経営陣も辞任へ。大蔵省の示唆があったとはいえ、米国法制への対応は「無知」の一語に尽きる。本体の経営を危うくして2001年にあさひ銀行と連携したが、メガバンク統合下では将来は厳しいものがあるだろう。

〔評価＝「悪い」の中〕

（5）山一証券の退場

四大証券の一角、崩壊（1997－1999） 日本、その他

（事例）日銀特融（昭和40年）による救済―「負の遺産」としてしか残らず、法人取引に偏重、四大証券の最後尾より脱却できず。バブル崩壊後の損失隠蔽（2646億円）を一部役員間のみで引継ぎ。最後の野沢社長は事情を知らずに引き受けた。「海外資産のデフォルトを避ける」との当局方針に基づき、自主廃業に追い込まれた。

（教訓）三洋証券、北海道拓殖銀行の破綻が起こり、客観情勢も災いした。社員の相当部分が新設のメリルリンチ日本証券に移る。再度の日銀特融（ピーク時1兆5千億円）は約1100億円が回収不能に。全体に不運な側面もあった。

〔評価＝「悪い」のやや上〕

（6）ベアリングズ事件

名門銀行を潰したディーラー。影響は日本にも（1995）シンガポール、英国、日本

（教訓）ニック・リーソンが日経225先物を主に1300億円の損失を出す。

英国のプライベート・バンカー（女皇様の銀行・資本約700億円）が破綻。ベアリングズ日本証券には「貸し債」167億円、預かり証券等約700億円の債務があったが、オランダINGの救済によって債務履行が保証された。

（7）エンロン破綻の余波

グローバルに広がるリスクが目の当たりに（2001～） 日本

（教訓）米国同時多発テロ（9・11）が引き金にならた世界的大事件。大手邦銀の予信残高（1千億円規模）の一部は損失になる見通し。日本の個人保有を含めた投資信託（MMF）が元本割れ（約2%）。粉飾加担で閉鎖のアンダーセンの提携先・朝日監査法人が約30億円を負担。「連鎖倒産」のワールドコムにも邦銀が約400億円の債権あり。

Ⅲ．結 論

海外での失敗事例は多額の損失に結びつくものが多く、ビジネスリスクそのもの。倒産してなくても「企業統治」に問題ある事例が多く、倒産企業では「経営倫理」の面でも問題が多い。「企業評価」につながり、個人も安閑としてられない時代だ。

〔参考文献〕

畑村洋太郎『失敗学の法則』文芸春秋、2002

杉之尾孝生、他『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社、1984（中公文庫（1991）所収）

江夏健一・桑名義晴編著『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館、2001

飯田健雄『かくして巨大損失は海外で生まれた』日本評論社、1998

※配付資料：各種図表類 B4 2頁〔◎各事例の損失額比較表 ◎邦銀の活動状況図 ◎和田一夫『ヤオハン 失敗の教訓』かんき出版の掲載図表〕（掲載省略）

⑤11月16日（藤田昌久）『リスク・不確実情報開示と監査』

1. リスクの意義

2. リスクの種類

(1) 危険、障害リスク

- ①法令違反
- ②職業倫理問題
- ③不正
- ④セキュリティの突破
- ⑤裁判
- ⑥簿外債務
- ⑦予測できない損害

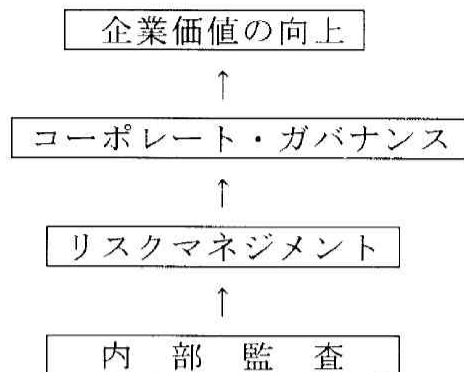
(2) 事業機会リスク

- ①戦略的提携
- ②ジョイントベンチャー
- ③M&A
- ④eBusiness
- ⑤連結納税・持株会社
- ⑥技術革新
- ⑦新製品
- ⑧顧客ニーズの変化

(3) 不確実性リスク

- ①与信リスク
- ②外国為替
- ③株式市場
- ④金利
- ⑤予算、計画
- ⑥効率性
- ⑦内部管理
- ⑧品質管理
- ⑨原価管理

3. コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント



4. リスクマネジメントと内部監査

5. リスク情報開示

- (1) 経緯
- (2) 最近の動向
- (3) 内容の実態
- (4) アメリカの状況

※配布資料（掲載省略）

①リスク・不確実性の開示と監査：解説 B4,4頁 ②銀行の財務諸表の監査：1. 銀行業の活動に伴うリスク 用語解説（16テーマ）A3,1頁

⑥11月30日（桐村晋次） 『少子化社会と外国人労働』

1. 人口減少社会の到来

2. 少子高齢化と産業社会

- (1) 我々を取り巻く環境の変化

グローバル化

技術革新

市場価値経済

労働力（生産年齢人口）の減少

産業構造と就業構造の推移

高学歴化と若者の就労観の多様化

（２）少子化が我が国に与える影響

3. 労働力不足の危惧と外国人労働者

（１）外国人労働者数の推移

（２）外国人労働者の受け入れ範囲、質、量

（３）各国の外国人労働者の受け入れ状況

4. 「日系人就労者等アンケート調査結果」概要

5. 地域社会と外国人労働者

※配付資料：各種図表類 A4, 7 頁、A3, 3 頁

[◎出生率及び合計特殊出生率の年次推移表 ◎少子化が我が国に与える影響 (M.A)
◎年齢3区分別人口の推移：中位推計表 ◎日本の就業構造表 ◎大学・短期大学の
規模等の推移表 ◎外国人労働者等関連の図表（6つ） ◎アジア諸国と日本の経済
格差表]（掲載省略）

⑦12月7日（松浦春樹） 『ビジネスモデル特許とその問題点』

1. あるシナリオ

シナリオ1（国内）：息子がインターネットを使って自分で商売を始め、大成功を納め家族で喜んでいた。ところが突然、特許権侵害で告訴され、損害賠償を要求された。

シナリオ2（米国）：娘がベンチャービジネスを始め国内で成功した。あこがれの米国に進出したところで、特許権侵害で巨額の損害賠償を要求された。

2. ビジネスモデルとは

ビジネス・メソッド：ビジネスの方法

- (1) 富山の薬売り
- (2) 旧財閥
- (3) パソコンの直販
- (4) シネマコンプレックス（複合映画館）
- (5) テーマパーク（独自のテーマに基づく大型娯楽施設）

3. 特許制度とビジネスモデル特許

- (1) 特許制度の目的： 1) 研究開発費用の回収の保証 2) 産業の発展
- (2) ビジネスモデル特許：日本特許庁の見解

4. ビジネスモデル特許に対する批判

- (1) 根源的批判：産業の発展に有害だ
- (2) 米国の一方的なプロパテント（知的所有権を国の生産力と見なす）
政策への警戒：米国は技術貿易収支で巨額の黒字

5. ソフトウェア特許

日本：ビジネスモデル特許はソフトウェア特許の一部であるとの立場

米国：広く間口をとり判例を積み重ねる方向

（ゴルフパット方法、性格判定方法、神話の世界を体験できる方法）

6. ビジネスモデル特許の例

- (1) アマゾン・ドット・コム社のワンクリック特許 米国特許5948061
バーンズ・アンド・ノーブル社との係争。日本で拒絶査定
- (2) プライスライン社の逆オークション特許 米国特許5794207
1兆円のもうけ。日本では未登録
- (3) オープン・マーケット社のショッピングカート特許 米国特許5715314
日本には未出願。
- (4) 凸版印刷のマピオン特許 特許2756483
アイデア一つ。まだまだデータ少ない（たとえば八王子市）
- (5) 住友銀行の振込処理システム 特許3029421

三井住友銀行、他行よりライセンス料を徴収する方針

(6) トヨタ自動車の部品納入指示装置 特許2956088

有名なトヨタのカンバン方式。コンピュータ利用で特許化

(7) 木下株式会社の葬儀方法 特許2912597

要は映写装置か？

(8) 森商品研究所のオートカフェ 特許2804933

装置・機器を評価か？

・特許アクセス方法（無料で全文を閲覧できる）

日本特許庁 <http://www.jpo.go.jp/>

米国特許庁 <http://www.uspto.gov/>

7. おわりに

(1) 時代の流れか：特許対象の拡大の歴史

(2) 米国への競争上の対応をせざるを得ない：産業の空洞化現象が日本にも

(3) 小企業が大企業と対等に：クロスライセンス

(4) 誰でも発明家：営業マン、経理マン……

(5) 日本型の可能性：ゲーム機、コンビニ、携帯、自販機、鉄道網……

◆手軽に情報を仕入れるために……（今回の講座で参考にしたもの）

*絵と文章でわかりやすい！

守谷一雄『図解雑学ビジネスモデル特許』ナツメ社 2002年10月 ￥1,300

*根源的な疑問を提示

今野浩『カーマーカー特許とソフトウェア 数学は特許になるか』中公新書
1995年12月 ￥680

*米国の政策を中心に

ヘンリー幸田『ビジネスモデル特許』日刊工業新聞社 2000年4月 ￥950

*マネジメントプロ向き

丹羽哲夫『ビジネスモデル構築マニュアル&事例集』日本能率協会マネジメント
センター 2001年9月 ￥38,000

*特許全般

竹田和彦『特許がわかる12章 第5版』ダイヤモンド社 2000年10月 ￥2,000

2-2. 主要研究報告

プロジェクト・メンバー（50音順）の主な研究業績（神奈川大学奨励研究関係）

桐村晋次

「若年層の意識の変化とキャリア形成」『神奈川大学 国際経営フォーラム』No.14、2003。

丹野勲

「東南アジアの人的資源と人的資源管理システムの国際比較研究」『神奈川大学 国際経営論集』第22号、2001.11。

「ミャンマーとベトナムの経済発展と制度、カントリーリスクに関する一考察」『神奈川大学 国際経営論集』第23号、2002.3。

行川一郎

「グリーン志向と企業」東急総合研究所報『TRI-VIEW』2001.8。

「21世紀の諸課題とマーケティング・マネジメント」『神奈川大学 国際経営論集』第22号、2001.11。

橋本光憲

「銀行経営論の新座標軸」『神奈川大学 国際経営論集』第21号、2001.11。

「一般企業・金融業における企業評価に向けて」『国際経営フォーラム』No.13,2002.6.

「ビジネスリスクー海外での失敗事例から学ぶもの（上）」『神奈川大学 国際経営論集』第24号、2002.11。

「ビジネスリスクー海外での失敗事例から学ぶもの（中）」『神奈川大学 国際経営論集』第25号、2003.3。

藤田昌久

「連結納税制度の導入と問題点」現代会計研究会編『現代会計研究』、白桃書房、2002。

「連結財務諸表における支配および影響力の概念」宇南山英夫、三浦敬 編著『会計ディスクロージャーの新機軸』、東京経済情報出版、2002。

講演『グループ経営の会計と税務』2001年度神奈川大学秋期公開講座、2001.10.17.

「リスク・不確実情報開示と監査」『国際経営フォーラム』No.14、2003。

松浦春樹

「豊かな未来のために」神奈川大学図書館季報『図書館だより』（特集：社会の豊かさとIT革命）、2001.7。

監訳『サプライチェーン・コラボレーション』中央経済社、2001。

翻訳『コーポレート・ベースド・マネジメント』同友館、2003。

「ビジネスモデル特許ートヨタ生産方式を中心に」『神奈川大学 国際経営フォーラム』No.14、2003。

松枝迪夫

「リスクマネジメント 危機管理序説」『神奈川大学 国際経営論集』第23号、2002.3。

「リスク・危機管理論の展開」『経営倫理』No.28、経営倫理実践センター、2002.11。

「リスク・危機管理方法論の問題と提言」『NBL』No.736、(株)商事法務、2002.5。

2-3. フィールド調査

海外企業および海外進出企業のビジネスリスク、カントリーリスク調査

2-3-1. 調査目的及び概要

本研究においては、企業が将来の不確実性すなわちリスクに対して対応し、ビジネス環境での最適化行動を探索することに関わる広汎な側面を解明することを目的としている。初年度はメンバーそれぞれの専門分野を基盤にリスク概念を整理、明確化し、さらに企業の環境リスクに対する行動の分析枠構築のための活動を行った。次年度の計画として、実体としての社会の有効な構造解明に結びつくビビッドな手がかりを得るためにフィールドサーベイを実施した。

近時、東アジア地域の経済的、社会的、企業経営的発展はめざましく実地調査は有効である。また、「世界の工場」ともいわれている中国においてはWTO加盟にともない、リスク認識が極めて重要性を持つファクターとなってきた。そのため、現地企業、進出企業などへのヒアリング作業を実施したものである。

2-3-2. 研究調査チームと構成員

《A班》

担当者：◎丹野勲（◎は調査代表者）

調査国：ミャンマー、ベトナム

調査日程：2002.9.19～2002.9.22

《B班》

担当者：◎松枝迪夫、藤田昌久（◎は調査代表者）

調査国：中国

調査地：深圳、広州

調査企業：中国企業1社（電子部品関連メーカー）

日中合弁企業2社（自動車部品メーカー、家電メーカー）

調査日程：2003.3.6～2003.3.10

《C班》

担当者：◎桐村晋次、金谷良夫、行川一郎（◎は調査代表者）

調査国：中国

調査地：青島、瀋陽

調査企業：中国企業1社（Shandong Animal By-products Import & Export
Haiyue Company）

日中合弁企業1社（瀋陽古河電纜）

調査日程：2003.3.17～2003.3.22

2-3-3. 企業ヒアリング用フェイスシート（B班、C班用）

危機管理（リスクマネジメント）についての質問事項

1. 貴社は危機管理について関心をもっていらっしゃいますか。

a. ある

- b. ない
- c. わからない

2. 危機管理に関心がある場合、何らかの具体的対策（備え、対応）をしていますか。

- a. ある
- b. ない
- c. 準備中
- d. 対策は未定

3. 具体的対策がある場合、たとえば下記の項目のどれにあたりますか。（○で囲む）

（1）＜製造上の問題＞

工場の爆発、騒音、臭気の発生、廃棄物の流出

原料供給ルートの確保

その他（ ）

（2）＜販売・営業上の問題＞

欠陥商品の責任問題（PL問題）

市場不況による営業活動継続の困難

代金回収上のトラブル

取引先の倒産

その他（ ）

（3）＜資金・金融上の問題＞

資金ショート、為替相場の変動

担保価値の下落

その他（ ）

（4）＜労働・人事の問題＞

労働争議、リストラ、人員整理

無断欠勤、退職、従業員の募集の困難

男女差別、セクシュアル・ハラスメント

従業員の不正の防止

その他（ ）

(5) <経営全般の問題>

法規の遵守（コンプライアンス）

新規投資事業の困難

海外進出の失敗、M&Aの問題

機密漏洩、データ流出の防止

米国などでの訴訟（特許権・商標・ブランドなど工業

所有権についての紛争）

その他（ ）

4. 貴社にとっての主たる「危機」は何か、お聞かせ下さい。

ありがとうございました

2-3-4. 調査報告概要

《A班》

ミャンマ及びベトナムの経済発展とカントリーリスクについて、政治・経済・社会・企業経営各リスクに焦点をあてた単独現地調査を行った。

《B班》

「成果報告」

1. 調査概要

研究課題「グローバル時代のビジネスリスク研究」に関わるヒアリング調査を中国広東省、深圳、広州において調査対象企業3社に対して行った。

1 社が中国の企業（この会社は、電子部品、半導体関係のメーカーで売上高も中国では大企業なみの有力企業集団。海外との提携を希望している。最近まで国営企業であったが、最近上場するにともない民営化したものの約3分の1の株式は国有のまま。この会社を仮にA社という）。2 社が日系の合併企業で、1 社は自動車部品メーカーであり（仮にB社という）、もう1 社は家電製品のメーカーである（仮にC社という）。

危機管理（ビジネスリスクマネジメント）についての質問に対する回答の要旨を以下にまとめる。企業サイドの秘密保持を希望する意向があるので、実名は避けて、以下にA社（中国系）、B社（日系）、C社（日系）として説明する。

2. 調査内容

(A) 危機管理について関心をもっているかどうかについて、日系のB社、C社共に大きな関心をもっていると明確に答えられたが、中国国有企業系のA社は余りビジネスリスクとしては関心をもっていないように思われた。

(B) B社、C社共に対策はとっているとのこと。

その具体的点は次の通りである。

(C) 対策の内容

B社、C社とも製造会社であるため、原料供給に支障が出ないように対策をとっている。例えば在庫をある程度余裕をもたせるとか、日本の国内より原材料や部分を輸入しなければならないものは時間的ゆとりを十分にみて輸入する。また中国市場よりの調達先については、品質や納入の確実さを信頼できるかどうか十分調査し、そのような供給先と取引している。この取引先の選定が一番重要なことと考えている。販売上のPLや欠陥品問題については、B社は、納入のため日系の総販売会社を設立してそこへ全て納入することになっているので、販売先企業や消費者の問題は直接は避けることができる。もちろん総販売会社はこれに十分の対策をとる筈。またC社は日本への製品輸出は3分の1、外国へは3分の1、中国市場へは3分の1で、特にこれまで大きな問題はなかった。しかし十分配慮しているが、結局優良な製品を作るということに尽きるのでそれに努力している。A社は中国市場への販売であるから、余り欠陥品問題で大きなトラブルになったことはないとのこと。

資金面については、日系企業は本社の協力下にあるので余り心配しなくてよい。B社ではリスクヘッジについても適宜手を打っている。

労働問題や労働者とのトラブルは相当あり、いずれも軽視できない性質のものである

るから、小さなクレームの段階で真剣にそれを汲み上げて解決を計るようにしている。労働組合（工会という）はあるが、会社側と強制的であるから、大きな対立問題はない。労働問題が生じたときは現地弁護士に相談して解決を計っている。

法規のコンプライアンスについては、B社、C社とも中国では法規を尊重することは最も大切なことだと認識している。万一何か中国内でトラブルが起きたとき法規を守っていなかったらどのような不利益を受けるか計り知れないのでコンプライアンスには注意を払っている。社員の不正に対しては内部チェックの体制をとっている。

工業所有権等の問題では、B社は偽ブランドの被害はない。C社は偽ブランド問題に悩まされている。そのためブランド侵害品をまず見つけ出すということに努めているが、広い中国で中々実効が上がらない。しかし、超低価格で偽ブランド品が作られているということは、製造上コストダウンの方法に参考になる面もあると思われるので、偽物の製造ルートの特特定も副次的な効果があるように思われる。

リスク情報の開示についての姿勢としては、日系企業のB社、C社には開示上で特に問題となるリスクはない。中国では厚生福利の準備金の留保が義務づけられているが、この額が比較的大きい負担となっている。中国系のA社にとっては、リスク問題対策より、広く日本を含め海外の先進技術を導入し、合併等で提携して行きたいとの強い希望があり、日系企業の懸念するようなリスクマネジメント（危機管理）の問題は今は左程痛切には感じられていないように思われた。

《C班》

「成果報告」

1. 調査目的

奨励プロジェクトの一環として中国において企業のヒアリング調査を実施した。当調査を企図したのは、中国がWTO加盟にともないいよいよアジア地域のグローバル化進展が予期される一方、いわゆる「世界の工場化」という市場経済環境変化に中国が直面することによって新たな諸リスクが発生するため、それらを踏まえて多元的なリスク認識がきわめて重要となっていきているからである。

2. 調査概要

（1）3/17、中国山東省の青島にある中国貿易商社（2-3-2参照）を訪問した。貿易商社を選定したのは、従来、社会主義の枠組みの中で行われてきた貿易業務がどの

ように自由な形で行われているかを知り、それにともなって展開される経営活動からどのようなリスクが発生しうるかについての知見を得るためである。

同社は国営企業であった或る輸出有限公司を1992年に独特な私企業形態でグループ化した内の有力貿易商社であり、欧米を中心に羽毛関連製品を扱っている。業績はきわめて順調であり、取り扱い商品の意匠、勤務している労働者、貿易関連業務、グループ企業連携等についてのリスク面での格別の課題はないということであった。市場成果がきわめて強力に後押ししてのことと思われる。ヒアリングではトップマネジメントはリスク認識を十分に備えており、市場経済構造の違いにかかわらずリスクについての備えはもはや必須であると考えられる。

(2) 3/20、中国遼寧省の瀋陽にある日中合弁企業(2-3-2参照)を訪問した。1995年に発足し2002年度に順調に黒字転換したとのことであるが、同事業所の日本人スタッフから事業運営に伴って様々に発生するリスクについてヒアリングを実施した。基本的には一般的にどの海外進出日本企業、合弁企業、現地設立企業でも起こっていることとされている内容と重なる事例を知ることができたが、海外技術移転がもはや宿命ともいえる状況になっている日本の製造業にとってどれほど多様なリスクがあるかを具体的に聴くことができ、さらにはそれらは解決可能であることをも知ることができ、きわめて有益であった。

3. 調査所感

中国の経済面での自由化進展にあわせる形で成長する中国企業と、日本企業の海外事業展開にともない誕生していった合弁企業という極めて代表的かつ象徴的な企業についてヒアリングを実施でき、非常に有益かつ印象深いものであった。

3. 今後に向けて

ビジネスリスクは確実に広がりを見せている。リスクの種類、発生する可能性等々は正に増大の一途をたどっている。現代社会とリスクとは或る意味切っても切れないものとなってきた。ビジネスリスクと一口に言っても、それが関る範囲を含めて、性質も内容も実に多様かつ多彩であり、研究者の立場からは興味深い側面をも持っている。しかし解決困難な課題が山積しており、事態は深刻化しつつある今日、解明のための広汎なアプローチを私たち研究者は進めて行かねばならない。

特 集●グローバル時代のビジネスリスク研究〔報告〕

大学奨励研究の援助期間終了後もリスク問題に強い関心を持ち、自らの研究テーマに内包させつつ継続して取り組んで行きたい。

◇付記：本稿はグローバル時代のビジネスリスク研究（神奈川大学奨励研究）の報告文であり、行川一郎（コーディネーター）が編集をおこなった。