

# 国経研だより

神奈川大学 国際経営研究所  
〒259-1293 平塚市土屋 2946  
神奈川大学湘南ひらつかキャンパス  
TEL 0463-59-4111 (内線 2200)

## ドラマ「半沢直樹」に見る金融の世界

菅野正泰

前職の銀行員および金融コンサルタントから現在まで、一貫して金融ファイナンス関連の職に従事するも、求められる能力・業績は、職に応じて幾分異なるようである。昨今、社会科学系の研究者も理系並みに博士学位は必須のようである。顕著な例は、小職の出身校では、自校以上の水準の大学の博士学位を取得しないと教授になれない。そこで、業績評価の尺度として何が妥当であろうか。大学研究職では、一般には、「外部評価」が重視される。有力国際ジャーナルへの論文掲載、単著専門書の刊行、科研費補助金や財団等の外部資金獲得などである。その他、有力学会の会長等の経験、政府の研究員・委員会委員、外部講演講師などは、社会貢献であると同時に、重要な外部評価の尺度である。経営系の研究者にとっては、ビジネスマンに講読される本を1冊でも書くことは、社会に認知される上で意義が大きい。東京の丸の内・丸善や大手町・紀伊國屋書店等、ビジネス街主要店舗専門書コーナーに著書が平積みされるかどうか、重要な外部評価尺度といえよう。

さて、今夏ヒットしたテレビドラマの双璧をなす「半沢直樹」の解説依頼を受けたので、知りうる範囲で記したい。ただし、第7話から4回分を視聴したに過ぎないことを予めお断りする。自身、最近まで金融庁研究員を兼務して銀行監督行政に従事し、また、信用リスク評価の研究に長年従事してきた。自身の数理統計学的研究と、半沢直樹の人間味溢れる自己査定・金融庁検査は、何れも銀行のリスク管理の根幹であるが、対極にある点も興味をそそられる。

半沢が、経営難に陥ったホテルの再建に目途をつけたり、上司の不正を暴くなど、次々に問題を解決する姿に視聴者が共感したことが、高視聴率の一因とされる。これは、いわゆる「水戸黄門」と同じ勲善懲悪的な半沢の「倍返し」パフォーマンスが、銀行という特殊な世界への興味とも相まって、多くの視聴者の心を

捉えたといえる。ドラマの中で片岡愛之助氏扮する金融庁の黒崎検査官のモデルは、実在する人物であるが、半沢直樹が行った金融庁検査における不良債権の資料の隠ぺいなどは、モデルの銀行においても実際にあったといわれる。ドラマでは金融庁検査で黒崎と半沢の対決が激しい印象を持った視聴者も多いようであるが、検査官を経験した人から聞いた話では、現実にはもっと激しいやりとりが行われる場合もある。また、大概の銀行において、人事は最重要事項であり、かつ、減点主義であるのは、銀行員ならば周知の事実である。したがって、半沢の「倍返し」「3倍返し」の行為は、決して許されないばかりか、万が一やった場合、人事評価で大きく減点されるため、仕返ししたい上司がいても、通常はやらないのである。

また、このドラマが大きく誤解を与えた点が、「出向」の取り扱いである。ドラマ中で「片道切符」と言われ、左遷のように描かれた出向には、他の理由もある。銀行の出向には、グループの関連会社や子会社へローテーションの一環としての出向、中央官庁やその外郭団体への出向、取引先への出向等が挙げられる。こうした出向は左遷ではなく、むしろ、出世の一ステップになる場合も多い。経営難に陥っている会社に再建を付託され、出向する場合などは、非常に重要な任務を帯びることとなる。一方で、50代の出向は、移籍含みの片道切符になる場合が多い。小職が知っている幾つかの銀行では、同期で役員が出る50代前半で、なれなかった者はそのタイミングで片道切符の出向となるが、これは、銀行員としての一プロセスである。数々の難題をクリアし、最終回では香川照之扮する大和田常務に「100倍返し」をやったのけた半沢だが、最後に中野渡頭取から「東京セントラル証券」への出向を言い渡され、番組は終了した。この終わり方が、非常に憶測を呼ぶ元凶となったのは言うまでもない。「100倍返し」はあり得ない話であるのに対して、この出向は左遷かどうかは別にしても、あり得る話である。

(常任委員/かんの・まさやす/元金融庁特別研究員)

**グローバル報告**

行川 一郎

今年度テーマの一翼であるLOCAL。といえど何といっても地域活性化と地方再生である。政府はまちづくり3法によって空洞化した市街地復活を支援しており、延べ百を超える市から再建援助の計画が申請されている。その中で十年以上前から活性化の取り組みをしているのが鹿児島市(人口60万)である。鹿児島市中心市街地活性化協議会会長が当方の30年来の知己のため、今夏ヒアリングをさせていただいた。友清会長は鹿児島大副学長をやっと定年でやめられたのに会長職はやらされているとぼやく。地方の存亡はやはりヒトなのである。銀座を模して山形屋百貨店社長が始めたミツバチ計画も鶴のひと声あらばこそ。飛躍にはその地を知る者のすぐれた知恵と愛が不可欠である。いま地方にはヒトが何よりも必要なのである。

**国際経営研究所****主たる研究支援体制、活動状況について**

神奈川大学の研究に関する方針を踏まえ、地域密着型の経営ならびに国際的な経営をも視野に入れた研究推進を目指しています。

研究支援体制、活動状況について新たな報告事項および内容概略では下記のとおりです。

**出版活動**

『国際経営フォーラム』No24の発行は11月30日です。特集のテーマは「グローバル」です。

今号から『マネジメント・ジャーナル』との統合冊子となっています。

**講演会、シンポジウム**

今年度は「グローバル」がキーワードです。10月14日(月) 11:00から神奈川大学湘南ひらつかキャンパス1号館250教室で、グローバルなテーマの講演会が開催されました。

テーマ：競争・協力・歴史

—21世紀のアジアを生きる若者たちへ—

講師：日本国際問題研究所元所長 友田 錫 氏  
氏は、『フラット化する世界』の歴史版ともいえる『グローバリゼーション：人類5万年のドラマ』の共訳者ですが、若者にエールを送る講演でした。

〈今後の講演会開催スケジュール〉

日時：2013年12月2日(月) 11:00～

場所：1号館250 (湘南ひらつかキャンパス)

テーマ：平塚の地域力を知る  
—産業の糧として—  
世界一、日本一のものづくり  
地場産品の商品づくり

講師：地域デザイン研究所主宰 飯尾紀彦 氏  
平塚そして湘南地域にある力強い産業ポテンシャルを氏は語り、地域とコミュニティの未来を考えます。

**地域、社会との取り組み**

当研究所では今年度、平塚市主催セミナーなど産業活性化に関わる後援活動をおこなっています。さる10月29日には第4回目が実施されました。

◇ 第4回産業活性化セミナー 10/29(火)

～地域資源を生かした売れる商品づくり～

於 平塚ラスカ 6Fホール「マース」14:00～

市長挨拶と講師による基調講演があり、パネルディスカッションでは所長が司会をつとめました。

**客員研究員(継続)**

氏名：原 学(神奈川大学経営学部非常勤講師)

期間：2013年7月1日～2015年3月31日

**訃報**

箕輪 成男(神奈川大学名誉教授)

1926年2月11日～2013年8月31日

1989年4月～国際経営研究所所長

1991年4月～経営学部長・神奈川大学理事

このほか、日本出版学会会長・国際学術出版  
連合会長など多くの要職に就かれました。

心よりご冥福をお祈り申し上げます。

## 食品偽装社長の辞任と暴力団融資頭取の不辞任

小島大徳

なぜ、食品関連の偽装不祥事では企業のトップが辞任し、金融不祥事では企業トップが辞任しなかったのか。ごく単純にいうと、なぜ、「手作りチョコレート」で社長が辞任し、「数十億円の暴力団への不正融資」で頭取は辞任しないのか。ここに、現代経営システムの大きな問題がひそんでいる。

食品業界は、消費者に近く、極めて消費者感情に敏感だ。最近では2000年の雪印乳業食中毒事件、少し前では1955年の森永ヒ素ミルク事件が、食品業界で強烈な教訓として残っているからである。雪印乳業事件では、消費者にそっぽを向けられ、スーパーなどの小売店も同社製品を置くことを控え、最後には、雪印のマークがある他の製品まで売上げが激減した。そして、最終的に雪印乳業は解散に至るのである。この雪印乳業事件では、マスコミの追及に疲れた社長による「寝ていないんだよ」発言も重なって、企業不祥事に対する企業の誠実な対応という課題も、食品業界を中心に突きつけた。

かたや金融業界は、経済全体に与える影響も大きく、経済の中心的プレーヤーとして重い役割と責任を負っているはずである。暴力団に対する融資は、融資という聞こえが良いが、そのほとんどは返済されない。つまり、資金提供をしていたと同じである。しかも、当初は、この問題を頭取は「知らなかった」と言い張り、その後、「知っていたが資料を理解していなかった」という主旨に訂正するなど、誰がみても彼は経営者として失格と言わざるを得ない。しかし、自ら辞めようともせず、そして、周りからも辞めろと言われない。

そもそも、食品会社も銀行も株式会社で運営しているということに問題があるのだが、この議論はたつぷりと余裕のある機会にする。ここでは、経営者は、なぜ辞めなくてよいのかとい

うことについて説明したい。よく、銀行は、企業グループで株式を持ち合っているから、仲間のなかから「辞任せよ」と言われることがないので、経営者はやめなくても良いという説明がされる。この論説は正しい。その通りである。しかし、食品会社も株式はグループ企業で持ち合っている。つまり、そのような簡単な問題ではないのである。

どちらの事件も、市民は怒っている。しかし、それを反映させることが出来ているか出来ていないかの問題である。市民は、食品業界に対しては、「買わない」という選択をすることによって、その企業へ抵抗を示すことができる。そして、その抵抗は、確実に企業の体力を低下させる。しかし、金融業界は、市民が、「資金を提供しない」という選択肢がない。そのため、市民が「抵抗」を示すこと

ができないのである。

ができないのである。

企業経営を健全に運営させるには、最終的には経営者を辞めさせるシステムが必要なのである。独裁になってしまい、傍若無人に振る舞われてはかなわないから、抵抗する権利を保持する必要がある。これは、現代市民社会で培われ、積み重ねてきた知恵とも一致する。そのため、経営界は、株主が経営者を選任・解任させる権利に加えて、市民による経営者を解任権する権利を具現化させる必要がある。新しい経営システムを作り上げるために、多くの知恵をだし、そして知恵を絞ることが、今まさに必要なのである。

※タイトルにある「不辞任」という言葉は、日本語で使用されないが、あえて意図を持たせ使用している。

(所員／こじま・ひろとく)

### 研究余滴

**第8回ビジネスプラン・コンテスト：熱気溢れる感動のプレゼン**

(所員／青木宗明)

経営学部だからこそこだわり抜きたいイベントだと言えるだろう。新規事業の企画の優劣を競い合う、ビジネスプラン・コンテストの第8回である(11月2日(土)、1-249にて開催)。

このコンテストは平塚信用金庫の後援を頂戴しており、「ひらしん」からは総合企画部長をはじめ5人の方々にご参画いただいた。うち2名は審査員を務めていただいたので、参加学生からすれば、日常業務で融資の審査を行っている、まさにプロの目で事業企画が査定されるという、大変に貴重で充実感に満ちた機会となった。

しかも、本学部からの審査員は白石・真鍋・行本の3先生という、まさに的確であるが故に発表者側にとっては厳しい質問を連発する先生方にご担当いただいたので、10分間の質疑応答に耐えられるかどうかも参加学生にとっては大きなハードルとなったようである。ただし、このハードルの感触を柔らかくしてくれたのが、司会の竹腰先生であった。参加学生の口からは「竹腰先生の言葉で救われた」「教育者の思いやりを感じた」といった言葉が自然と漏れ、かくして毎年、司会といえば竹腰先生となっている次第である。

本年度は、台風のせいで平塚際との同時開催ができなかったため、毎年たくさんご来場いただいているご父母や卒業生が少ないのではとの懸念を抱いていた。ところが蓋を開けてみれば、ご父母やOB・OGのご来場もあったし、在校生の参観も多く、会場内は3階の扉と窓を開けて換気せねばならないほど熱気に満ちていた。

第8回の出場チームは、プレゼンを行った順に次の6チームである。すなわち、①「自炊したい人、この指と〜まれ!!」、②「お金に翻弄される現代人へ」、③「地元を食べよう!!〜Weの湘南グリーンマルシェ〜」、④「Let's Jack Ideas」、⑤「現代人は電子書籍の夢を見るか」、⑥「新しい広告方法の提案」である。

このうち、表彰式で後藤学部長から最優秀賞を授与されたのは④であった。この企画は、一般の人々の発明や創意工夫を企業に落札させて商品化する事業だが、発明者と企業の仲介と同時にSNS的な仕組みを用いて、当該商品に対するニーズや改善提案の収集といったマーケティングを、落札企業に代わって代行するという点で、新規性が非常に高いと評価された。また同チームの勝因は、徹底的なりハーサルによって



熱のこもった堂々たるプレゼン

鍛えられたプレゼン力にもある。プレゼンの評価は、5人の審査員すべてが満点であった。

これに次ぐ高得点を得て「平塚信用金庫理事長賞」を獲得したのは⑤であり、ビジネスパーソン必読の新聞や雑誌を入れてあるタブレット端末を、新幹線の東京・新大阪間でワンコイン(500円)にてレンタルするというサービス事業であった。タブレットのセキュリティや事故等への備えもきちんと準備されており、サービスへのニーズもあるだろうとの評価がなされた。また④と同様、プレゼンの表現力にも高い点数が付けられた。

このコンテストに関わっていて毎年感じるのは、折から始まる就活に向けた良い影響が非常に大きいことである。参加学生達は、膨大な時間を費やすグループワークや多数の聴衆の前でのプレゼンを通して高いコミュニケーション能力と自信を獲得し、臆することなく厳しい就活へと突入していくのである。

(付記) 昨年、参観に来た石積勝学長は、「経営学部らしく大変に素晴らしいイベントなので、会場(1-249)にはピンスポット(ライト)と(テレ)プロンプターを設置する」と表彰式の挨拶で言明されたが、1年経った今でも実現していない。その場にいた関係者から詐欺で訴えられる危険性が日に日に高まっていることを付け加えておきたい(笑)。

**編集後記** .....

今号は大ブームとなったTVドラマ『半沢直樹』について、菅野正泰先生にご専門の銀行論の立場から感想を記していただきました。また、小島大徳先生には、企業の不祥事と経営者の辞任をめぐって「研究余滴」を寄稿していただきました。ご高覧下さい。(H) .....