

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)

東日本大震災における経営会計上の諸課題

柳 田 仁

1. はじめに

本年 3 月 11 日に発生した大地震は、津波、原発事故、火災等を相次いで惹き起こし、東日本、特に宮城・福島・岩手を中心とした東北地方に甚大な被害を及ぼした。その被害の大きさを示すために、「想定外」「千年に 1 度」というような言葉が枕詞のように使われマスコミを賑わしている。2 万 2 千 9 百余の死者・行方不明者、数限りない家屋の倒壊等、物量や言葉ではいい表すことができない悲惨さがある。

本稿では、その被害と企業経営との関連に焦点を当てて以下論じる。

2. 大震災から生じた企業コストの分類

大震災から生じた企業におけるコストを分類すると以下ようになる。

- (1) 企業の建物設備の倒壊、在庫品の流失等による直接的コスト
- (2) 人的損失によるコスト
- (3) (1)および(2)から生じた機会損失。例えば、原材料の流失、電力不足、従業員の喪失、基幹道路等の寸断等により生産停止・売上高減少等によるコスト
- (4) 物的および人的損害復旧のためのコスト
- (5) 風評による乗数的コスト

根拠のない「うわさ」や「口コミ」による損害およびその波及効果による第 2、第 3 のコストである。このコストは、測定不可能なほど拡散する場合が多い。

その他在庫品積増コスト、産地交代コスト等がある。

3. 被害軽減のための事前的措置—リスクマネジメントの必要性—

それでは左記のような損失を回避するにはどのようにしたらよいか。畑村洋太郎氏の提唱するように「失敗」に学んで、リスクを軽減・分散することにある。すなわち、リスクマネジメントでは、リスクの評価をし、その評価にもとづいてリスクのコントロールが必要である。

(1)および(2)の直接的コストは、災害の被害を受けにくい立地に堅牢な建物設備を建設することで、ある程度まで防止できるが、利便性や効率性でマイナス要因を負担することもある。

(3)および(4)のコストは、(1)および(2)のコストを最小化することで削減できる。

(5)のコストは単純ではない。特に、インターネットの普及に伴い、風評は簡単に作られ、瞬時に世界を駆け巡る。この対策として信用できる監督官庁等が、常時、迅速に正確な情報を公開することである。

その他、最小限の在庫積み増し、その製品再生の迅速性、バックアップ体制の整備等が必要である。

4. 事後的措置における諸課題—価格引き上げか、それとも—

損害の処理のためにどのような政策を採るか。国民生活に多大な影響を及ぼすものであれば、国家からの助成や税制上の優遇を受けることも可能であるが、民間企業では困難な場合が多い。復旧のためのコストを稼ぐために価格を上げる場合、独占企業でない限り、代替品やライバル企業の状況を考慮する必要がある。また、価格に転嫁することが不可能な場合、赤字覚悟で経営を続けることになるが、どの程度の期間継続が可能であるかも検討する必要がある。さらに、同業種の互助会等からの支援も検討されるべきである。

いずれもが不可能な場合、撤退・廃業の道を選ぶざるをえない。

(所員／やなぎた・ひとし)

国際経営研究所

2011 年度 新規共同研究プロジェクト支援、他
2011 年度新規研究プロジェクトとして、次の 2 つが採択されました。

1. 企業リスクマネジメント(ERM)の研究

メンバー：菅野正泰 (代表)、菅原晴之

研究期間：2011 年 6 月～2013 年 3 月

研究目的：

複雑化する現代社会において、企業経営にとってリスクマネジメントは、収益源化のための重要な手段となっている。また SBD(Sustainable Business Development) や BCP(Business Continuity Plan)のような、組織長期持続性確保の理論武装上重要な要件の 1 つにもなっている。さらに、エネルギー資源の見直しも近代文明のあり方から迫られている。これらの緊急かつ重要な課題に取り組む。

期待される成果：

企業リスクマネジメント(ERM)の体系化からみえてくる企業経営、社会や生態系システムへの問題提起、またその問題構造から導きだされる複合型ソリューションの提示が可能となる。

2. 持続的発展可能な地域の形成にかんする総合研究

— 自然と社会との共生を求めて —

メンバー：照屋行雄 (代表)、青木宗明、浅海典子、海老澤栄一、小笠原強、後藤伸、行川一郎、西本右子、林悦子、杉谷嘉則、大田博樹

研究期間：2011 年 4 月 1 日～2014 年 3 月 31 日

研究目的：

地域は、人々の生活や活動のコアとなる圏域であり、地域社会はそれを構成する各種要素の歴史的な合成によって形成される。しかも地域の枠組みは広範囲かつ複雑多岐な特性をもつ。単に専門領域を異にする研究者の合体ではなく、相互に交流する部分をもつ一種の複合体でもある。経営系、社会・文化系、生態・環境系、自治財政系という 4 つの領域から多重的、多面的、多角的に分析する。持続可能な発展を目指す地域形成や複合科学のあり方を学際的に考究する。

期待される成果：

成果としては主として次の 5 項目をあげることができる。①発展可能性を含む地域潜在力の

分析とそのモデル化、②地域間特性比較資料の作成、③湘南地域の事例研究にもとづいた地域学の構築と普及、④地域シンポジウムの開催による地元地域への研究成果還元、⑤地域小中高校に向けた地域学特殊講義の開講提案。

なお今年度終了および来年度まで継続の共同研究プロジェクトは以下の 6 つです。

今年度終了する共同研究プロジェクト

1. CSR 報告書研究 (関口博正 (代表)、大田博樹、照屋行雄)
2. 冷戦期東アジアにおける米国の文化戦略 (泉水英計 (代表)、貴志俊彦)
3. SHC における学生の英語習熟度にみるダイナミズム研究 (金谷良夫 (代表)、大橋哲)

来年度まで継続される共同研究プロジェクト

1. サービスオリエンテッドなデザイン手法の研究—本格的なユビキタス時代に向けたサービスデザインのあり方 (飯塚重善 (代表)、行川一郎)
2. イギリス中世からルネサンス及び宗教改革期にかけての言語および文化の変遷 (池田明子 (代表)、和田忍)
3. 利害関係者による社会的企業化の満足度測定に関する研究 (菅原晴之 (代表)、小島大徳、B.R.カンデル、柳田仁)

2011 年度学会支援活動

6 月の 17, 18, 19 日の 3 日間、SHC において「日本経営教育学会」の全国研究大会が開催された。初日は企業見学会と理事会、二日目は統一論題「経営の原点を探る—智慧興しの技—」で、大学人 2 名、地元企業経営者 3 名、合計 5 名の報告、講演があった。三日目は午前中自由論題報告で、3 会場に分かれ合計 9 本の報告があった。午後からは前日の統一論題報告、講演を受けたシンポジウムが開催され、6 名のパネリストが議論に参加した。

研究所の支援は、講演者選定・依頼、プログラム作成、受付、後始末など多岐に及んだ。また地元経営管理者にも企画段階から参加いただいた。彼らは研究所が共催している平塚商工会議所、中小企業相談所内の経営革新講座受講関係者である。ツイッターもどきの学会見聞録を本紙三、四面に投稿していただいた。懇親会には、中島三千男学長、後藤伸経営学部長にもご出席いただき、祝辞をいただいた。この場をお借りして、お礼申し上げたい (E)。

『日本経営教育学会』全国研究大会 (6月18, 19日) 見聞録 -1

これからも学びたいと思います

株式会社 山川機械製作所

小川 敦

今回神奈川大学で開かれた日本経営教育学会の全国大会は、平塚の勉強会でお世話になっている海老澤先生が実行委員長ということもあり、開催の裏方と大会当日の聴講という2つの点から参加させていただきました。

社会人の勉強会の特徴は、自主的参加にあります。「頼まれたらできることはやる」が信条です。「私—あなたの信頼関係のリンケージ」がいつも生きています。初日の工場見学会をセットさせていただいたのもこの流れのなかにあります。客先の企業も含めたチームが学会のお手伝いをさせていただいたことになります。

発表の聴講では、自分の勉強の足りなさを痛感しました。社会人は実践が得意です。しかしその根底にある真理や理論の追究が苦手です。これからもときどきこのような理論武装の機会を得られれば、と思います。

学会聴講を終えて

株式会社 モールドテック

落合 孝明

初めて学会に参加させていただきました。参加する前の私には、学会は未知であり、敷居の高いものだという印象がありました。地元の勉強会に出席していなければ、一生縁のないものだったと思います。

聴講した範囲で思ったことは、企業人もこういう場をもっと活用すべきだということです。「智慧興しの技」なんて企業の世界ではまず出てくることはないでしょう。それだけ異質な空間であり、良い刺激になります。また逆に、学会そのものにとっても企業人が参加することにより、新鮮な刺激が得られ、お互いに良い関係が築けるのではないのでしょうか。

パネルディスカッション聴講

財団法人 神奈川県経営者福祉振興財団

大道寺 孝子

最終日だけの聴講となりました。パネルディスカ

ッションについて、企業の経営者と大学の先生とのやりとりに、参加前は大変興味がありました。残念ながら海老澤先生が急遽欠席されたため、なかなか“議論”の形になり難く、各パネラーの方への個別インタビューイメージになってしまっていたかと思っています。

パネルディスカッションの進行自体、私も経験があります。公開で議論を活発にするのはそう容易ではないので、産一学の間にある壁のようなものをパネラー・会場共にとっばらうことはなかなか難しいと感じます。

実際に“難しい”と想定の上で、パネラー・会場双方の意見交換のキャッチボールがしやすいトピックスを予想時間以上数点準備しておく、などが具体策となるのではと考えています。このような具体策・進行のテクニックなどを、平塚での勉強会から毎回習得していきたいと熱烈に思います。

今回はぜひ、海老澤先生の参加されている形でのディスカッションを聴講したいです。

智慧興しの技に注目

株式会社 タシロ

田城 裕司

私は、海老澤栄一先生が主催されている「Salon de WINE」という勉強会に参加させていただいております。本を読んでレジュメを書き、それを発表しさらに実践でどのような効果があつたのかを報告し議論しています。

今回の学会では、大学の先生方や企業の経営者の方から研究報告や貴重な体験談などをお聴きすることができました。30分あるいは45分という短い時間のなかで報告をされる方は、内容を吟味し時間内で伝えたいことを出来る限り実現するように考え抜かれていたように感じました。短い時間のなかで話す内容というのは、テーマを絞り過ぎると面白みに欠ける傾向があります。逆にテーマを広くすると話の中身が粗くなり、本当に伝えたいことが伝わらなくなり、違った意味にとられるような気がしました。

いずれにしても私がもっとも注目していたのは、「智慧興しの技」でした。

国際経営研究所主催シンポジウム開催さる

当初3月に予定していたシンポジウムが東北
大震災関連の影響を受けて延期となっていた。こ
のたび小中高校生の「わたしたちの提案」と連動
させる形で、下記のとおり開催の運びとなった。

- ・ 統一テーマ：地域企業—住民—子供たち—大
学を結ぶ集合智の試み
- ・ 日時：2011年11月12日（土）
午前10:00～17:00
- ・ 場所：平塚商工会議所

プログラムは午前の部と午後の部の2部構成
からなる。

午前の部 10:00～12:00

小中高校生「わたしたちの提案」—公募作
文入賞者による発表、講評、表彰

審査は、所員の協力をいただき、1作文に
つき2名の審査員によって厳正かつ公正に
行われた。またその結果は、複数の常任委員
によって共通評価基準にもとづき最終調整
された。

午後の部 13:00～17:00

講演、シンポジウム—モノづくり、コトづ
くり、そして智慧興し

講演の部 13:00～15:20 4名の方による
講演

株式会社アマダ 情報戦略推進室 室長
石川 紀夫
相模石油株式会社 代表取締役社長
小泉 光一郎

元神奈川大学 名誉教授

清水 敏允

北海道大学 大学院工学研究院 助教

須田 孝徳

シンポジウムの部 15:30～17:00

上記4名の講演者に加えて、以下3名の
地元経営者が討論に参加する。

株式会社山川機械製作所
代表取締役社長 小川 敦

株式会社タシロ 代表取締役社長
田城 裕司
株式会社シンクフォー 代表取締役
山下 祐

なお、司会進行は、サロン de WINE の企画担
当・大道寺 孝子が、シンポジウムのモデレータ
は、株式会社ダイショウ代表取締役 石塚 裕が、
それぞれ担当する。講演者や討論者たちは、いず
れも当研究所とかかわりをもっている方々であ
る。地域に密着した研究所との関係が問われる企
画でもある。

今回は特に、地域の経営に携わる“未来の経営
者たち”との連動が大きな特徴になっている。他
大学の動きをみても、大学主催の“子供大学”が
実際に活動を開始している。大きなくりで、集
合智(collective wisdom) のきっかけづくりにな
ることが期待されよう。

編集後記 ☆

本年も「わたしたちの提案」に関し、小、中、
高校生からたくさんの作文が寄せられた。第2
回の今年は3・11の大震災を反映して、防災へ
の対応を町づくりに臨む意見が多かった。

子供たちにとっても、震災の現実は大きな衝
撃であったことがうかがわれる。(S・H)

日常とスポーツマンシップ

嶋 谷 誠 司

何となくですが、この数年わがままな人が増えてきたように感じています。例えば、自分だけが得をする自分中心の考え方なのに気が付かない、自分の価値観が世間一般でも同じと勘違いしている、そんな人が増えてきている気がします。

小学校の父母懇談会の話で、「箸の使い方は学校で教えるべき」とか、「挨拶がきちんと出来るようにならないのは先生が教えていないから」などの発言があるそうです。また私立中学校の校則に不満な親が「校則を変えるための活動を…」と連絡網のメールが来たこともあるようです。偏差値で学校を選び、不満な点は変更させればよいとでも思っているのでしょうか。自分の思い通りにならない時に、自分の価値観を振り返らず、周りがおかしい、他の人も私と同じ、と直列思考で結論づけるのでしょう。年齢的にはアラフォーの保護者の一部でしょうが、その方も自分が困った時は親が解決してくれて、悩んだり試行錯誤したりするチャンスをもらえなかったのかもしれませんが。勿論戦後の様々の影響もあるでしょうが。

同じ頃、最近のスポーツでの「わがまま」が話題に上ったことがありました。例えば「パスの質がわがまま」と大学や社会人チームの監督が話していました。パスの相手が取りやすい位置にボールを出せない。自分の苦しさから脱出するために、むやみにパスを出す。味方ばかり見てパスを出しインターセプトされる等。その解説を聞くと技術的問題ではないようです。その原因について探ってみた結論は、親のわがままが後ろ姿として環境遺伝的に受け継がれていたり、親の過保護が原因で本人自ら配慮する力がついていなかったり、等ではないかというものです。

面白い意見としては、携帯電話の通話とメール交信が話題になりました。昔電話をかける時は、

先方の家族のどなたが出ても対応出来るよう心の準備をしていた気がします。時間帯によってはお父さんが電話に出るかも知れないとか、この時間は失礼かもしれないなどと考えたものです。それが携帯電話では、本人が電話に出ることは確実ですし、相手の不都合にもためグチで謝れば簡単に済んでしまいます。メールに至っては、さらに自分勝手に送信することが出来る点で、予測したり配慮したりする思考回路は必要とされません。そうした生活習慣が、そのままプレーに出ているのではないかというものです。

スポーツは極限であろうと通常であろうと、練習したことが競技中に出ますし、練習には日常の癖が出ます。結局本人の考えや行動の特徴が影響し、全て現れてしまいます。

「勝てば官軍、だから勝つためには何でもあり」のような今日の世論も、審判へ文句を言うといった別のわがまを生む原因にもなっています。

スポーツが教育的機能を果たすためには、プレーヤーは勝ちたいという気持ちを持たなくてはなりません。それは、負けてもいいという気持ちがある時は、いくらでも善人ぶったプレースタイルを維持出来て心の負担は無く、勝ちたいという気持ちがありながら「紳士でいる」「相手を思いやる」という強い心を維持しようとする時に、初めて本物の自己克己を積み重ねることが出来るからです。

学生時代に、スポーツマンシップと呼べる正しい思考回路と行動力を養い、子供の手本ともなる立派な言動のとれる「品格」を身につけてもらいたいと願っています。

真のスポーツマンシップとは、スポーツをする人の特権ではなく、誰もが日常で発揮すべき態度だからです。

(所員／しまたに・せいじ)

研究余滴

■研究所の活動報告と今後の事業予定

■研究所の活動報告

今年度第3回目の常任委員会を6月22日に開催。主な検討案件は、次の3つ。

① 『国際経営フォーラム』の編集

特集テーマを「企業経営の協働のあり方—震災後の日本企業復興に向けて」とした。またこれまで、比較的自由であった執筆要領を、ゆるやかな要項を設定することで所定の秩序維持を試みた。

② 『マネジメント・ジャーナル』の基本編集方針確認

今年度第4回目の発行を迎える同誌の原稿募集に対してテンプレートの書式が設定され、同時にその内容はHPに登録された。昨年と同様、経営学関連の全国の大学院、研究所70カ所に論文応募をよびかけた。レフリー付きの論文募集である。

また統一論題として、「今後のリスクマネジメントのあり方」を設定した。多分に東北大地震の経営への影響を意識している。統一論題については、依頼の形で論文寄稿を予定し、現在人選も含めた作業に入っている。また投稿論文の中からでも統一論題としてふさわしい内容のものがあれば、採用する方向で検討することにした。

③ 小中学校・高校生対象の第2回「わたしたちの提案」募集

昨年度新規にスタートした事業である。昨年度は日程的に余裕がなかったことの反省から、今年は早めに募集することにした。7月1日づけで小中高校併せて、平塚、茅ヶ崎、寒川、秦野、伊勢原、大磯・二宮、藤沢地区で昨年同様228通、それに加えて今年は足柄・中井、小田原、厚木地区にもその範囲を拡大し64通、計292郵送した。昨年度を超える応募が期待される。

また広報活動としては大学HPの他に、新聞紙上への掲載依頼も予定している。提案文の締めきりは、9月20日消印有効、また審査結果は10月22日までに入選作品のみの連絡、となっている。

■シンポジウム関係再録

昨年度末に予定されていた研究所主催のシンポジウムに小中学校・高校生対象の第2回「わたしたちの提案」入賞者発表会を連動させる形で湘南地区総合学習プログラム（仮称）を下記日程で実施する。今回、日本経営教育学会の全国研究大会に参加した地域企業の経営者の方々の見聞録からも明らかなように、企業人の実践と大学人の理論との間には、研究所を媒介にして相互作用や相互支援の文化が育まれつつある。特に“協働”のあり方が問題になる。大勢の方の参加を期待したい。

・テーマ： シンポジウム「モノづくり、コトづくり、そして智慧興し—グローバルな見方の再考—（仮）」

・日時： 11月12日（土）13:00～17:00

第1部 わたしたちの提案

第2部 智慧興し関連シンポジウム

・場所： 平塚商工会議所大ホール

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

編集後記

このたびの東日本大震災の被害と企業会計上の諸問題について、柳田仁氏にエッセイをお願いいたしました。また嶋谷誠司氏にはスポーツマンシップのあり方について寄稿していただきました。ぜひご覧ください。

また今回は6月の日本経営教育学会に参加しての感想を8名の方からいただきました。率直なご意見をありがとうございました（H）。