

遮悪持善の経営法

†松平和也

Kazuya Matsudaira

†(株)プライド 創業者

PJI Inc. Founder

要旨

不祥事により経営破たんして、市場から退場する企業が増えている。その多くが、社内的要因による。経営管理者の悪意がもたらした経営リスクが脅威になるのである。悪の種が蒔かれ、芽を出して育つと急速に企業は内部崩壊する。企業は善の活動を継続しなければならない。また、賢い経営法を採用し、賢明な判断により企業活動が行われれば業績も維持できる。愚かな経営者が、悪意をもって企業経営すると、社員のみでなく、消費者、ひいては国民に不幸を招く。悪を遮断し、善意を持続するには自らの経営実態を善悪賢愚図にて把握することを提案する。

1. はじめに

経営環境は厳しさを増している。しかし、善意の心を持って賢い経営を維持している企業の業績は悪くない。企業競争が激しくても、フェアな競争により勝ち続けるなら雇用を維持できる。社員を幸せにしたいと願う企業経営者は、善意を持ちあらゆる智慧を振り絞って賢い経営を心がけるであろう。結果、企業の成績は良好であるはずである。しかしながら、厳しい環境から脱するべく、悪意が経営者の心に涌いた時には、殆どの企業では防衛できない。悪意を持った賢い(ズルカンコイ)経営者の手にかかるると、企業はとんでもない悪事を引き起こす。日本の経済団体などでは、CSR経営を心がけよう、などと経営者に呼びかけてきた。取締役協会などでは、コーポレート・ガバナンスがなんと言っても重要だと訴えている[1]。また、経営管理者向けのハウツーものの書籍には、コンプライアンスという言葉が踊る[2]。経営の一大事を招来する経営リスクを回避するには、リスクそのものを理解し、自社の活動現況を図示して知る、即ち脚下照顧こそがその方法であると考えられる。

2. 善意・悪意の経営

善悪は表裏一体であると哲学者は言う。人間の心には、善意と悪意が次々と湧いてくるのである。企業経営者は善意を持って経営に当たることが当然である。善意は真心から発せられる。また、悪意は下心から起こる。2001年に発覚した米国エンロン事件で、巨大優良企業であった同社は、巨額な粉飾決算により解体された。同時に、賢い公認会計士を雇用する世界最大のアーサー・アンダーセン会計事務所もエンロン経営陣との悪意の合意により悪事をなし発覚、解体された。両社は、外見上理想的ガバナンス体制をひいていたと言われていた。商法上、企業の経営者には、善管注意義務が課されている。経営者に克己心が求められる。これこそ、悪意を振り払い、善意にて己を律し、会社を救う道である。米国では、SOX法という公開会社会計改革と投資家保護法が制定された。しかし、その後リーマンショックなども影響して、改革は進んでいない。日本でも、J-SOXが制定されたが改革は表面的である。悪意の経営は起きている。企業年金という切実なサラリーマンの生活資金を食物にした、AIJ社は今現在裁かれている。経営者である浅川社長の悪意は中小企業の年金を詐取したのである。瞬間湯沸かし器で有名なパロマ社も悪意の経営に染まった。死者を出しながらも、経営者は自己責任を回避しようとした。過去に多数の死者を出す事故を起こしたJALは、その後も経営の迷走を続け、社内抗争などもあり数年前に経営破たんした。社員やパイロットの首切り、借金の棒引き、などによる再建策を実施している。経営者に湧き起る一辺の悪意は脅威である。

3. 賢愚の経営

米国映像機器大手イーストマン・コダック社は2012年1月19日ニューヨーク州の米連邦裁判所に連邦破産法11条の適用を申請したと報じた。創業以来130年業界に君臨した名門企業である。一方、日本企業である富士フィルム社は直近決算では、2兆円以上の売り上げで経常利益1千億円を越している。デジタルカメラを開発した技術者を擁するイーストマン・コダックが破綻し、日本の富士フィルム社は好業績と言う事実は経営の賢愚を示している。日本企業のカメラ名門企業、キヤノンも好調である。コニカ・ミノルタ社も追走中である。経営者の賢愚の差は、企業の業績にジワット効いてくる[3]。

4. 善悪賢愚の測度決定

企業の善悪賢愚の度合いを定量化することは、経営者にとって自社を知り、他社を知るためにも有効である。そこで、的確な測度規準を設定することにした。本論で参考にしたのは、仏教の善行為の5段階である[4]。表1に示す。これを規準測度にして具体的な企業の善行為の測度を5段階で、表2に示した。企業の悪意度は善意度の逆行為であり、5段階で表3に示した。賢愚の測度についても5段階測度を設定した。これには、日本経営品質賞の評価基準、実質5段階の経営成熟度規準を参考にした。表4に示した。米国マルコム・ボルドリッジ賞が規範になった賞でもあり賢さを測定するには適切な指標と考えた[5]。賢さを判定する基準は表5に示した。愚かさは賢さの逆を判定基準にした。これを表6に示した。表1～表6参照

表1 仏教の善行為基準

No.	名称	善行為の例示
第一段階	財施	貧者に金銭をめぐむ。飢えた人には食物をあたえる。 欲しい人に物をあたえる。
第二段階	身施	身体を使って、病人や生活困難者を手助けする。街々を回り、家にあがって便所掃除を行い、公園の清掃をする。街路のゴミを拾う。街で困っている人を助ける。老人子供を支援する。
第三段階	法施	法を説いて、大衆または個人を安心な境地へ導く生活上の原理原則を説いて、健康な生活を理解させる。個人、大衆が行動を起し安心安住の行いをする事が重要と説く。
第四段階	無畏施	個人の心にある恐れ、脅威を取り除いてやる。対人的に相談にのり、その人を安心の境地に導く。
第五段階	善念施	善意の心により、心から心へと善意を継承し善意の個人から善意の集団へ変化させる。

表2 善意の基準測度

段階	善意による行為の例示
+1	企業が慈善団体に寄付行為をしている。いわゆるフィランソロピ活動に熱心に取り組み成果をあげている。社員の随意な善行為は慈善団体を通じて、又は社員が直接に行うのが随所に見られる。社内には、特に不祥事も無く淡々と経営がなされている。格別、好業績ではないが安定経営をして税金も応分に払っている。雇用も安定的である。
+2	社員が集団的かつ個人的に、社内外でのボランティア活動を制度化し行っている。金銭面だけでなく、人事面での評価も行いボランティア活動実践者の支援をしている。慈善団体からの賞状なども多く受ける。社内人事は安定し、セクハラとかパワハラなどの不祥事は起きていない。社員給与も業界平均以上であり、会社業績は常に良く、中途退職も少ない。
+3	社会への貢献を明示した企業の経営理念が明確で、社員がそれを共有している。近隣自治体からの感謝状などを受けており、地域住民とのトラブルも無い。不祥事も起きていないし、社内でのうっかり事故や火災事故は少なく、死傷事故はこれまで無い。当然好業績で国家への納税も同業他社より多く、対前年を上回っている。社員の定期採用も多い。
+4	企業の主たる事業が、顧客の安心安全安住に貢献し、サービスが直接的間接的にも顧客の満足を高めている。販売する製品の使い方やサービスへの改善要求には迅速に対応。会社の業績は高水準を維持しこの数年不祥事も無く、大事故も無い。例年、株主総会も和気藹々で行われている。社員の退職率は低く、定年延長への配慮も有り、業界一の高福祉企業でもある。
+5	提供する製品やサービスは顧客の満足を得ており、毎年のように発表される新規製品は、顧客の期待を裏切らない。企業活動に関わるあらゆる法を遵守、自己責任の災害によって生活者を脅かすこともない。永年、事業を継続し、顧客に愛されており、地域住民や自治体からの尊敬を受けている。会社の存在そのものが、善的である状況を示す。

表3 悪意の基準測定

段階	悪意による行為の例示
-1	経営努力を適宜適切に行わず、赤字経営に苦しむ。社会的貢献など考えたことも無い。社内には、パワハラやセクハラがチラホラ起り対策も後手にまわりがちである。リストラがらみの退職が多く、社員の会社忠誠心は薄い。経営管理者層にも、金の使い込みなど不祥事がある。時々法令違反すれすれの事件が起こる。赤字のため、此処暫く、税金を払っていない。定期採用ができず、新人の入社が少ない。
-2	粉飾決算、偽装経営をした経営者が過去にいた。社内のモラルは低く役所への報告義務違反をやっても改善しない。セクハラとかパワハラ疑惑を疑われる不祥事が社内頻発する。当然、経営業績は、悪く、損失を出し、社員の給与削減などを実施している。社員の忠誠心も薄く、新入社員は少なく、中途退職者が多い。労働争議なども起きる気配がある。同業他社からも、地域自治体からも協力的でないという批判がある。地域住民からの受けは悪い。会社の製品やサービスなども、特徴がなく、競争相手は多い。
-3	脱税行為により摘発を受けたこともある。談合をして独禁法違反を摘発されたこともある。会社法違反を指摘されたなど、法令順守が不十分。使用人の電子計算機不正使用で、巨額の金を詐欺されたなど、種々の違反を複合的に行い逮捕者がでてくる。ガバナンス上問題が多く、工場災害や製品不良による保証費用のためなどで、業績も悪く、リストラを断行しているが一向に業績は改善されない。地域社会からの批判的意見が多く寄せられるが、改善策は無い。雇用は先細りで、従業員の意欲は低い。
-4	法を犯したとはいえないが、全般に経営者の怠慢的懈怠過失による事故や事件が発生し、社内に不安が広がり、活気が無い。社員死傷事故だけでなく、一般人にも死傷者や病人を出している。そのため、損害賠償請求も発生、訴訟などの事案がある。社員の持つ不安感が高く、業績は年々落ち込み、会社財産は毎年減少している。税金など支払う余裕は無い。
-5	事故等で、罪無き一般人を死に至らしめた。提供する製品やサービスの不良により、顧客を死に至らしめた。会社の安定的事業運営に支障が起き、事業存続が困難になりつつある。業績は悪く、借入金が多額にあり、返済の目途は立たない。税金の支払いもできず、経営破綻に至り、企業の存続を問われており、再生努力が必須である。

表4 日本経営品質賞の成熟度モデル

段階	レベル・点数	段階の説明
1	D レベル・0～99 点	意識なし
2	C レベル・100～299 点	気づき
3	B レベル・300～499 点	基本的仕組み
4	A レベル・500～699 点	体系化・標準化
5	AA レベル・700～899 点	改善と学習
ベストプラクティス	AAA レベル・900～1000 点	ベストプラクティス

表5 賢さの基準測定

段階	賢い行為の例示
+1	一般的に常識的経営管理がなされている。経営理念は形式的明示である。経営者のリーダーシップは弱い。企業の社会的責任意識は不十分。経営戦略は具体的でない。管理制度が弱体で、制度があっても、経営のプロセスは明示的でなく、制度やルールの遵守率は低目である。組織内にて人材は活性化していない。IT 活用は非活発。結果として、経営業績は安定を欠く
+2	経営理念もビジョンも制定されている。経営者の方針は不安定で、CSR 経営はうたい文句で経営体制改革は経営者が交代すると自然後退する。委員会設置会社に移行し進歩的で改革的であろうとしているが、形式的で未だ運用面で不安定。経営戦略は中長期経営計画に反映されている。社内プロセスは標準化され、IT 化も進展中。経営業績は、毎年波があるが、黒字経営を維持している。無事故無違反などで、地方自治体などから表彰を受けている。直近3年間、労働問題無し。
+3	組織の内部にまで、経営理念は浸透し、定款に定義した事業が営まれている。経営者のリーダーシップは確立され、社会的責任は果たされている。女性管理職の数も同業他社をはるかに超えている。企業経営管理の仕組みは透明化され、株主や管理行政への情報開示も的確。業界においてコンプライアンス経営の評価は高まりつつある。提供する製品・サービスのレベルが高い。IT 化でも他社水準を超えている。社会的評価高く経営業績は大変良好である。人事は安定し、雇用は高水準。
+4	会社全体を見ても優良企業である。経営理念は全社員に共有され、経営管理制度面でも非の打ち所が無い。経営者のリーダーシップは強く、組織各層に指示命令系統が毅然としている。企業の社会的責任意識は業界一で、外国籍社員の採用にも積極的である。経営リスクを事前に予測し、回避する能力を組織的に身に付けている。国内市場では業界のリーダ的存在であり、事業戦略が明確でどの領域も安定している。新規事業も着実に興し、拡大中で今後一層海外進出を策し、社員の海外駐在を増強中。女子管理職も増えている。IT 化では、全社DB の構築もほぼ完了している。

表5 賢さの基準測定 (つづき)

+5	<p>グローバル市場において経営管理が着実になされ、国際企業という評価を得ている。名実共に、第一人者の地位を確保し、確実なサービス・製品を提供している。経営トップも含めて、多国籍社員の雇用にも実績を示している。経営戦略を具現化して、市場化した各国において、地場企業と化し、その国でも、トップ企業となり又国際的尊敬をも得ている。IT化は進歩的で、例えば財務面で、円・ドル・ユーロ・元での四通貨規準で財務諸表を実時間で見る事ができる。業界一の好業績であるし、今後の国外・国内での優位性は揺るがない。</p>
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

表6 愚かさの基準測定

段階	愚かな行為の例示
-1	<p>惰性的経営を続け、例えば定款と実事業内容が一致しないので株主総会でこれを指摘される。経営者は権力に安住し、管理制度面での改善もなく経営力は年々衰退。企業の社会的責任など眼中に無く、市場クレームの発生などには適切な対処無し。製品改良への具体策も無く新製品導入もない。経営戦略は皆無で、年度予算ぐらいしか先の計画はない。社内事務や制度は文書化されていず、属人的でIT化は後進的。赤字経営が慢性化している。在職年数の低い社員の勤労意欲は低く、退職者が多い。</p>
-2	<p>ワンマン経営で同族経営で仲間内経営から脱却できず、経営者が不祥事を起こしても組織的に反省がない。社会的責任意識は薄弱で、社内情報管理も不適切。大切な情報が漏洩盗難しても厳しい対処が無い。業績改善のために、新製品の導入とか、既存サービスの改善に取り組むことは無い。経営管理制度が表面的で、内部統制はない。IT化面では、パソコンを社員に配ったが効果的でなく、情報活用も稚拙なレベルにある。結果、毎年赤字経営で、会社財産は目減りしている。</p>
-3	<p>会社のグレイ体質を改めず、仕事がらみで、官の接待に関わったり、政治家や公務員との癒着が露見し、批判を受けたり、逮捕者が出た。経営者が利益至上主義で、利益さえ上がればという経営体質が改まらず、談合摘発や独占禁止法違反記事などに、真っ先に社名が出る。業界内から批判の声が多く出ている。社内プロセスの改善などの自浄作用が無い。</p>
-4	<p>経営破綻し、銀行の支援を受け、再建中なのに組織全体に改革ムードが高まらない。無能と思われる経営者の首も切れず、社内的には、不正を組織的に隠したり、もみ消したりして糊塗してしまうが、結局露見し社会的批判を受けたりしている。経営者の無策により、多額の損失を出し、内部告発があるにもかかわらず、経営陣が自らに罰を課すとか、厳しい対処ができない。</p>
-5	<p>経営破綻して、国家の支援を得ている。国民の税金を経営再生に投入しているが再建の目途は建っていない。自然災害や公害や薬害事件などで、一般人を巻き込み不幸に落とし込んだ。起こした交通事故や工場災害事故などで一般人の死傷者をも発生させた。製品管理において善管義務違反により食物や家庭電器製品などで死傷事故を起こし事故への保証金の支払いで資金的余裕が無い。未だ、社内プロセスの改善もIT化不十分である。組織としての常識的姿に戻すにはさらに相当な犠牲を伴う。</p>

5. 経営のリスク

経営にはリスクがつきものである。企業が危機に直面した時に対処の方法が賢明であれば、破綻にいたらないで済む。ただし、リスクに対してその発生を回避するためには、過去に発生した様々なリスクをよく知ることである。本論では、表7に事例から見たリスクを分類し整理した。悪意の経営によりもたらされたリスク、愚かな経営のため派生したリスクなどが見られる。マキアヴェッリ[6]が手紙に書いている。天国に行くのに最良の方法は、地獄へ行く方法を熟知することであると。

表7 リスク一覧表

No.	リスク分類名	善行為の例示
1	テロ・軍事	<p>N.Y.での9・11のようなテロに巻き込まれるリスクがある。A都銀のNY支店が一瞬で消えるというリスク。国家間の軍事衝突や宗教間対立がからみ、恐ろしいリスクであり、人命上のリスクも存在する。</p>
2	株式市場	<p>証券取引法に違反する犯罪など株価操作による、利益を狙った山一証券役員インサイダ取引、敵対的買収の蛇の目ミシン583億円賠償事件、小糸製作所へのグリーンメーラによるなど、野村証券総会屋対応失敗、同社員インサイダ取引東証1部20銘柄売買利益4千万円、村上ファンドインサイダ取引事件(日本放送株の大量取得売却での100億円を超える利益獲得)。</p>
3	財務	<p>経営トップや財務部門が共謀して起こす不正、社員が会社の金を詐取する。昭和シェル石油社が替差損事件、大和銀行NY支店行員米国債不正取引による巨額の損失、カネボウ(2千億円粉飾)と中央青山監査法人粉飾不正経理加担、オリンパス経営陣損失先送り、山一証券巨額飛ばし操作、日興コーポリアルグループ不正経理課徴金5億円、ニウスコ社粉飾決算事件、AU社の企業年金基金の不正運用。</p>
4	知的財産	<p>特許、実用新案、商標、意匠などの知的財産にかかわる侵害、パッケージソフト社内違法コピーによる使用、ニセブランド海賊版、北海道庁のソフト不正コピーで1億4千万円の和解金支払い例。</p>

表7 リスク一覧表 (つづき)

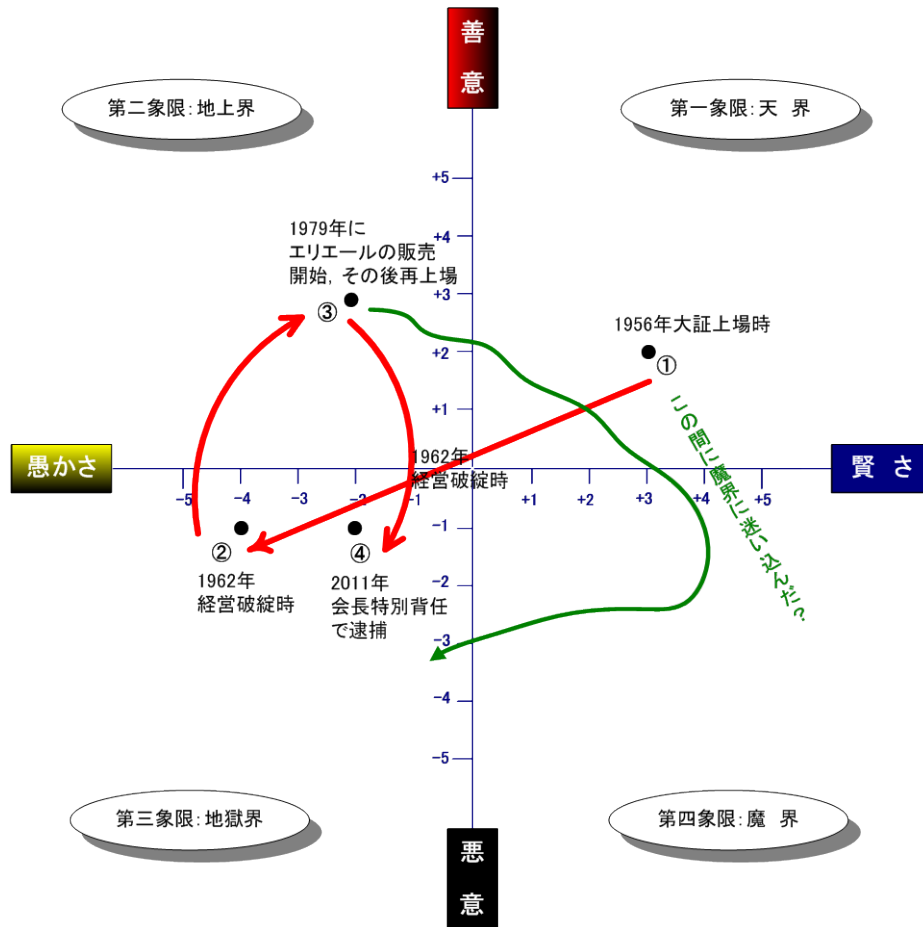
5	顧客	クレーム対応の失敗, リコール隠し 2000 年に発覚した三菱自動車のリコール隠し, トヨタ自動車の車両の欠陥を認識しながらもリコールを怠ったとして品質担当の部長三人が書類送検された。
6	組織	組織内紛や抗争, 組織未成熟, ワンマン経営, 読売巨人軍事件(社主と球団社長との内部抗争), 大和銀行巨額損失事件は内部統制制度機能不全, JR 西日本転覆脱線事故(127 人死亡)では, 安全管理対策不備
7	製造	製造物責任法の侵害, 消費者安全法の侵害, 食品産地偽装, 赤福和菓子の日付け表示つけ替え偽装(2007 年発生), パロマの瞬間湯沸かし器の安全装置の不正改造事件, 雪印乳業食中毒事件での被害者多数。
8	技術	設計士耐震強度偽装設計, 新商品開発能力不足, 薬害事件, アスベスト事件 姉歯建築設計士の偽装設計が発覚, 薬害エイズ事件で元帝京大学教授安部英刑事告訴。
9	情報	個人情報保護法による情報漏えい事件, 不正アクセス防止法違反, ソニー顧客情報 1 億人情報漏えい事件, 千代田生命元役員企業秘密暴露事件, 三菱 UFJ 証券元社員顧客情報 150 万人分持ち出し。
10	規制データ捏造	監督官公庁への報告時, データの捏造, 改変を行い規制逃れをする。原子力発電所点検記録改竄事件や神戸製鋼の待機汚染防止法違反“データ改竄”事件, JFE エンジ社の水質汚染報告義務違反。
11	法的	会社法などの違反。損保ジャパン保険業務法令違反, ミットヨ無許可輸出外為法違反, 東横インホテル違法改築改造, 三井住友銀行が融資時金利スワップ商品購入販売促進行為禁止の審決を受ける。
12	営業	独占禁法, 不正競争防止法などでの営業上の業務違反により業務停止とかを受ける, 談合カルテル違反。損保ジャパン保険料立替違法販売, 三菱自動車リコール隠しと車の PL 違反。
13	個人社員不正行為	社員個人の不正行為が発覚する。最近では電子計算機を隠れ蓑にする不正が多発。東京三菱行員夫婦電子計算機不正使用による預金着服事件, 三井物産社員横領 2 億円, NTT データ社員計算機使用での着服。
14	地球環境・災害	3・11 地震津波災害, 地下水汚染, 台風, 大雨, 竜巻, 雷, 山火事など。
15	原発	原子力発電所災害トラブル
16	システム	システム維持管理不備, 統合システム化失敗, みずほ証券システム操作失敗株誤発注巨額損失, 東京ガスシステム開発失敗 50 億円特損発生, メール配送できずウイルコムセンター設備障害発生。
17	食中毒/集団風邪	集団食中毒事故, 食品法違反なども多発している。
18	ガバナンス	経営者意思決定の失敗・遅延・怠慢・善管違反など住友信託と三菱 UFJ との統合破棄独占交渉義務違反, 楽天の富士 TV 買収失敗の損失, 大王製紙トップ無担保借金博打に費消, 読売巨人軍六選手に球界申し合わせ額を超過する 36 億円の支払。
19	ハラスメント訴訟	セクシャル&パワーハラスメントなどを防止するハラスメント法, 労働基準法, に違反する。米国トヨタ自動車の日本人経営者のセクシャルハラスメント訴訟事件, パワーハラスメント事件。
20	役所への報告義務違反	大気汚染防止法違反神鋼報告データ改ざん, 三菱地所など土壌汚染事件, JFE エンジ水質汚染報告データ改ざん
21	脱税	使途不明金, 外国との取引での脱税, 二重課税忌避上の国税庁との見解差などから発生する。最近では, NEC の 100 億円所得隠しが発覚した。国税庁の指摘に従ったという NEC 社のコメントが出された。IT 業界のソフトウェア興業社が法人税法違反を引き起こし 2 億 3 千 5 百万円の脱税で有罪判決を受けた。
22	労使関係	割増賃金不払い事件, 解雇トラブルなどは日常茶飯事に発生している。
23	資格詐称, 経歴詐称	一級建築士資格を持たずに設計を担当した。大学卒などの経歴資格を偽った。

6. 善悪賢愚の評価分析と図化

大王製紙社の事例で善悪賢愚経営を評価し, その変遷を図化して見る。同社は創業社長の努力で 1956 年大阪証券取引所に上場した時点から評価する。善意度+2,賢さ+3 とした。四象限図の天界(第一象限)にある。(①ポイント) 次に, 1962 年に資金繰り悪化により, 経営破たんした年度を評価すると, 悪意度-4, 愚かさ-1 とした。第三象限に移った。(②ポイント) 地獄界に落ちた。1979 年に再建を果たした年を評価すると, 善意度+3,愚かさ-2 とした。この年には地上界に上がってきた。(③ポイント) その後, 創業家二代目経営者の指導力により, 1982 年には大証二部に再上場し, 1988 年には東証一部に再上場を果たした。この時, 同社は遮悪持善の経営を断行すれば天界に戻れた。有頂天になったこの時期に, 甘い経営にて, 2011 年には三代目である若い会長(社長を辞任して)の巨額な金の無担保借入れで会社法違反(特別背任罪)に問われた。これを評価すると, 悪意度-1, 愚かさ-2 となる。又も地獄に舞い戻った。初代創業者は苦勞して会社を興し二代目はその苦勞を見て育ち, 会社を継いで大きく

したがこの間に二代目の経営者の心の隙間に悪意が芽生え、魔界に迷い込んだ可能性がある[7]。図1参照

図1 大王製紙社 善悪賢愚経営変遷図



本論では、大王製紙社だけでなく、東京電力社や、JAL 社、JR 西社なども分析対象としたかったが、図が複雑になるので割愛した。

7. まとめ

経営環境が激変すると経営者は迷い悩む。その時に、善意の塊の経営者でも、その心に悪意が芽生える。経営者は、悪を遮断し善意の心を持続しなければ社員の幸せを担保できない。愚かな決断を回避し、常に的確な情報を得て、適切な決断こそ経営者に求められる。愚かさを減じ、賢さを磨くことが必須である。善悪賢愚図により、自社の現状と過去を認識し、己に克ち、未来に備えることこそ経営者の責務であることを本論で主張したいのである。

参考文献

- [1] 加藤丈夫他 7 名, 経済社会構造の転換期におけるコーポレート・ババナンス, 経営者の視点, 日本取締役協会, 11, 2011.
- [2] 浜辺陽一郎, コンプライアンスの実践知識, PHP ビジネス新書, pp41, 2012.
- [3] 中西輝政, 国まさに滅びんとす, 集英社, 1998.
- [4] 庭野日敬, 仏教の命, 佼成出版社, 1981.
- [5] 社会生産性本部, 2005 年度版日本経営品質賞とは何か, 生産性出版, 2005.
- [6] 塩野七生, マキアヴェッリ語録, 新潮文庫, 2010.
- [7] 有森隆, 世襲企業の興亡, さくら舎, 2012.