

## 大王製紙、代表者賭博問題 日本最高学府の崩壊か？

### ●大王製紙、代表者私物化事件

大王製紙、創業一族の御曹司がグループ会社から100億円以上のお金を引き出し、賭博に使っていた事件、そこから見える日本の構造欠陥を考えます。ポイントは4つです。

#### 1. 大王製紙が上場企業である点

多くの株主からお金を集めて、その運営母体であるはずの上場企業の経営者がお金を私物のように使ってしまう。いくら子会社のお金とはいえ、連結決算であるからには親会社に帰属するお金であることは間違いありません。そうした、人材を代表者に据える人事、選択とはなんだったのでしょうか？

東大法学部だからか、創業一族の人間だからか。経営者を選ぶ際の選考基準のようなものがなかったということなのでしょう？

#### 2. 東大法学部出身である点

本人は日本を代表する東京大学、しかも法学部の出身です。法律についてどのような教育を受けてきたのか、その教育の真価が問われます。中央官庁の役人たちを代表する東大法学部、崩れ去る日本、それを作ってきた多くの東大法学部、いったいどうなってしまったのでしょうか。

法を作る人間は、法に甘くなるのか？どのように法律の重要性を教えてきているのか、甚だ疑問が残るばかりです。変なエリート意識が邪魔をするのか、東大村を形成するあまり、社会常識が崩壊してしまったのか。いずれにせよ、最高学府に何が起きているのか、日本の重大な危機といわざるを得ないのではないのでしょうか。

#### 3. 企業のお金を賭博に使う精神状態

賭博、確かに面白い遊びですが、会社のお金、しかも上場企業の代表者が賭博に使うという精神状態は誰も理解できないでしょう。甘やかされて育ったからでしょうか？ 倫理欠如、自分

の欲に負けてしまう最高学府、いったいどうしてこんなことができるのでしょうか。

#### 4. 関連会社部長からの内部告発

この事実は、子会社の部長からの内部告発で発覚したといわれています。勇気を持ったその行動が、大王製紙を救ったといえるでしょう。小泉内閣で法制化された、公益通報者保護法(内部通報制度)、その法律の価値が最も発揮された事件でした。公益通報者保護法、この法律を作った東大法学部、この法律で裁かれる東大法学部。まさに、この国をあぶりだしている感じがします。

### ●オリンパス事件

旧経営陣の不正と言えば、オリンパスの粉飾隠しが挙げられます。イギリス人経営者の不当解任から表面化しました。組織的に20年もの間、隠し通すことのできる体質。大王製紙事件とこの事件は、経営陣へ一層の倫理観が求められていることを教えてくれたのではないのでしょうか？

関係した役員たちは、株主代表訴訟を受け、財産の大半を失うでしょう。そうした、個人的なリスクを負いながらも隠さなければならなかったものとは一体何だったのでしょうか？プライドか、ミスを表に出せない精神状態か。役員解任を恐れたのか、オリンパスというブランドにしがみつきたかったのか。最悪、上場廃止の可能性を考えると、大きな損失を株主に与えることとなる悪しき経営者たち。

経営者は墓穴を掘るような行為をしてはならないのです！

# 時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

## パナソニック、今期最終赤字4200億円 テレビ縮小 環境に軸足 構造転換急ぐ

パナソニックは2012年3月期の連結最終損益が4200億円の赤字になると発表した。前期は740億円の黒字で、最終赤字は2期ぶり。主因は、5000億円強に膨らむリストラ費用だ。欧米の景気低迷、円高も収益を圧迫する。リストラ費用は、テレビ事業で2650億円、半導体でも590億円を計上。構造改革費用は5140億円まで拡大する。円高は280億円の減益要因となる。

また、2012年3月期の連結売上高は従来予想を4000億円下回り、前期比5%減の8兆3000億円となりそうだ。テレビの世界販売が下振れし、前期の実績も下回る。「円高や価格下落などが複合的に重なり、収益化できなかった」(大坪社長)。

これを受け、パナソニックは収益構造の転換に乗り出す。人員削減を1年前倒しで実施し、11年度中にグループの総人員を現状より1万人以上少ない35万人以下とする。テレビ事業は13年3月期の赤字脱却を目指し、生産体制を抜本的に見直す。液晶・プラズマともパネル工場を計5拠点から各1拠点に集約。組み立ては宇都宮工場に絞り、茨木工場(大阪府)は技術開発拠点に衣替えする。太陽電池では国内増産計画を撤回し海外生産を検討、リチウムイオン電池は自動車向けで15年度に1000億円以上の販売を目指して生産体制を拡充する。また、新興国での白物家電の販売を強化、年率4~8割の高成長を目指す。

## ニッポンの企業力 構造変化は革新の好機 業態変え内需も宝

円高による空洞化ドミノや少子化が進むニッポンだが、内需は縮むだけなのか。発想を変えれば新たな市場が見えてくる。少子高齢化が進む日本は世界の「課題先進国」。企業が成功体験を捨てその課題に挑む時、空洞化を克服する産業創造への道が開けてくる。ピーター・ドラッカーは著書の中で「産業と市場の構造変化はイノベーションの機会である」と説いた。少子化の逆風にあえぐ学研ホールディングスの高齢者福祉事業部門は、企業の遊休資産を利用して高齢者向け賃貸住宅をつくり、入居金が不要で利用料の安いサービスを提供している。ガソリン需要が減少し始めた石油業界でも、出光興産が中堅農薬メーカーを買収。「次の100年は『エネルギー、食糧、環境』が柱になる」(中野社長)。かつて米国コダックと世界市場を二分した富士フイルムホールディングスは、医療や電子材料など多角化を進め市場の変化を乗り切った。デジタルへの転換が遅れたコダックは経営不振にあえいでいる。

## 銀行新規制 世界28社 欧州勢、EU基準と2段階

主要国・地域の金融監督当局で構成する金融安定理事会(FSB)が自己資本比率の上乗せ規制を適用する28金融機関が判明した。金融システム安定に重要な巨大金融機関が対象で、日本の3メガ銀行のほか、米欧の巨大銀行が入る。

今回判明した28社は、16年から19年までに自己資本比率をさらに上乗せして8~9.5%にする必要がある。新しい自己資本規制は、08年秋のリーマン・ショックのような危機再発を防ぐ狙いがあるため、主要国の金融当局が連携して巨大銀行の監督に当たる。欧米勢は上乗せ規制を先読みして、資本増強や資産売却に動き出している。BNPパリバなどは12年までに600億~800億ユーロのリスク資産を圧縮する。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

### <発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

### <製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。