

# 東北学院大学 経営学論集

2020年3月(第15号)

## 〔論 文〕

「楽園」における企業経営とサステナビリティに関する研究

— ハワイ地域企業のCSR活動は先進的なのか — …………… 矢 口 義 教 ( 1 )

## 〔資 料〕

2019年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム

東北学院と経営者…………… ( 29 )

開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学経営学研究科長・経営学部教授 鈴木 好和

学長挨拶

東北学院大学学長 大西 晴樹

第一部 基調講演

第1報告 火災による犠牲者ゼロの世の中を目指して！～安全・安心のDNAを次の時代に継承～

ホーチキ株式会社 代表取締役社長 山形 明夫

第2報告 仕事を楽しむ人とのつながりかた

株式会社一条工務店宮城 代表取締役会長 峯岸 良造

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：山形 明夫、峯岸 良造、秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）、  
竹内 真登（東北学院大学経営学部講師）

経営研究所 第50回研究会（シンポジウム）…………… ( 55 )

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

税理士は経営者の相談役

税理士法人深田会計代表社員 深田 一弥

TOHOKU GAKUIN

# BUSINESS REVIEW

March 2020 (No.15)

## [Articles]

Business Management for Sustainability in “Paradise” Islands: Is CSR of Hawaiian Local Corporations  
Advanced or Backward? ..... Yoshinori YAGUCHI ( 1 )

## [Documents]

2019 Entrepreneurs Symposium of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku  
Gakuin University : Tohoku Gakuin University and Executives ..... ( 29 )

Opening Address Yoshikazu SUZUKI

President Address Haruki ONISHI

### 1st Section Fundamental Reports

#### 1st Report

Pursue a World with Zero Victims of Facility Fires!: Inherit the DNA of Safety and Security to the Next Era  
Akio YAMAGATA

#### 2nd Report

How to Meet People Who Enjoy Work Ryozo MINEGISHI

### 2nd Section Panel Discussion

Facilitator: Yoshikazu SUZUKI

Discussants: Akio YAMAGATA, Ryozo MINEGISHI, Atsushi AKIIKE, Makito TAKEUCHI

The 50th Workshop (Symposium) of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku  
Gakuin University ..... ( 55 )

Opening Address Kazuaki KOIKE

Tax Accountant is Adviser of Manager Kazuya FUKADA

The Research Association, Tohoku Gakuin University  
Sendai, Japan

東 北 学 院 大 学

經 営 学 論 集

第 15 号

# 「楽園」における企業経営とサステナビリティに関する研究

——ハワイ地域企業のCSR活動は先進的なのか——

矢口 義教

## 【目次】

1. はじめに
2. ハワイにおける企業実態
3. サステナビリティ推進に関する先行研究レビュー
4. ハワイにおける社会的課題
5. ハワイ地域企業のCSR
6. むすびにかえて

## 1. はじめに：ハワイの経済概要

米国ハワイ州は、世界有数の観光地の1つであり「楽園」(paradise)として日本人をはじめ世界中の人々を惹きつけている。ハワイ州は、州都ホノルルが位置するオアフ島(Oahu)、ビッグアイランドの別称を持つハワイ島(Hawaii)、マウイ島(Maui)、モロカイ島(Molokai)、ラナイ島(Lanai)、カウアイ島(Kauai)、ニイハウ島(Niihau)の7諸島によって構成されている。総人口は142万7,538人(2017年)となっており、そのうちオアフ島に98万8,650人が居住している。実に全体の69.3%の人口が同島に集中している(DBEDT, 2019, p.3)<sup>1)</sup>。

2018年のハワイのGDPは920億2,700万ドルであるが、アメリカ全体のGDP(20兆4,940億7,900万ドル)に占める割合は0.45%に過ぎない(DBEDT HP)。しかし、そのGDP推移は過去50年間においてほぼ一貫して右肩上がり成長を達成しており、1人当たりへの換算(1人当たりGDP)では、6万4,447ドルに達している。日本の1人当たりGDPが3万9,304ドルであることと比較すると(グローバルノートHP)、1人当たりの所得や経済の効率性が高いのである。なお、ハワイへの訪問客(観光客)は年間995万5,000人、観光産業の収入は177億1,400万ドルとなっており、同州のGDPの19.3%を占めている(DBEDT HP)。ハワイでは、観光(関連産業含む)が基幹産業の1つになっているのである。

しかし、このような楽園的な観光地における経済や企業経営の実態については、経営学も含めた社会科学の側面から学術的考察がなされてこなかった。さらにハワイについて、文化、自然、観光施設なども含めて、海外・州外からの観光客はポジティブな側面(楽園の側面)だけを見て

---

1) DBEDTは、Department of Business, Economic Development & Tourism(ハワイ州企業・経済開発および観光省)の略称であり、本論文では、本文ならびに引用文献一覧において“DBEDT”の呼称を用いる。

いるに過ぎない。実際には、ホームレス急増や気候変動による海面上昇などの「社会的課題」<sup>2)</sup>が山積しているのであり、ハワイをして永続的に観光客を惹きつける楽園で在り続けるためには、サステナビリティ（持続可能性）あるいはサステナブル・デベロップメント（持続可能な発展）への取り組みが求められている。

筆者は、観光地として注目されてきたハワイにおいて、ハワイ地域企業（以下、ハワイ企業）がサステナビリティにどのような貢献をしているのか、また、そのCSR（企業の社会的責任）が先進的なのか否かについて問題意識を有している。本論文では、この問題意識を究明するために、ハワイが直面する社会的課題と地域企業の取り組み事例を考察して、ハワイ企業のCSR課題を析出する。そして、そのCSR経営の特徴と促進策に対する含意を提示する。このような考察から、ハワイ企業の経営課題の一端が明らかになり、「楽園」における企業経営の在り様について言及されるであろう。これが本論文の問題意識と目的となっている。

以下では、まずハワイ州に本社を擁する企業の規模や数、および株式上場の状況を確認する。ハワイ経済における企業構成を知るだけでなく、そのような企業実態はCSRにも影響を及ぼすため、本論文における考察の前提になると考えられる。ついで、ハワイにおけるサステナビリティ推進に関する先行研究をレビューする。「CSR研究」としない理由は、後述の通り、ハワイにおけるCSR研究が見られないからであり、同州における持続可能性の推進に関する先行研究をレビューすることにした。これらのレビューを通して、本論文の学術的な独自性と意義が示されるであろう。そして、ハワイ州における社会的課題を整理した後に、公開資料・情報やヒアリング調査などに基づいてハワイ企業のCSR事例を考察していく。非制度的なCSR体制やコミュニティ重視などの特徴が浮き彫りにされるであろう。最後に、ハワイ企業のCSR課題を析出・提示しつつ含意を述べて本論文のむすびにかえる<sup>3)</sup>。

## 2. ハワイにおける企業実態

以下では、ハワイ州に本社を擁して、同州を主要な事業基盤とするハワイ企業の実態について考察していく。まず、企業規模については、株式上場企業（図表1）と株式非上場の民間企業（図表2）の状況に基づきながら見ていく。まず、ハワイの上場企業数は14社となっている。最大企業としては、第1位がHawaiian Airline（以下、HA）の持株会社Hawaiian Holdings（2016年売上高:24億5,000万ドル）、第2位が電力を主要事業とするHawaiian Electric Industries（同23億8,000万ドル）、第3位が貨物の国際輸送を担う運輸業のMatson（同19億4,000万ドル）、ついでFirst Hawaiian Bankを展開するFirst Hawaiian（同7億3,000万ドル）となっており、売上高1兆円を超える企業は存在しない。また、その内訳としては、金融が5社で最も多く、ついで不動産と食品が各2社、そのほか航空、電力、運輸、通信、石油・ガスが各1社となっている。最大手企業

2) 本論文で用いる「社会的課題」とは、地域社会が直面する課題のことであり、教育や治安などのコミュニティ形成に関する課題や環境問題が含まれる。

3) コミュニティとは地域社会のことを指しているが、本論文の記述では、両者をとくに区別なく使用している。

図表 1：ハワイ州に本社を擁する上場企業

順位	企業名	業種	上場市場	売上高
1	Hawaiian Holdings, Inc. (Hawaiian Airline)	航空	NASDAQ	24億5,000万ドル
2	Hawaiian Electric Industries, Inc. (Hawaiian Electric Company)	電力	NYSE	23億8,000万ドル
3	Matson, Inc.	運輸	NYSE	19億4,000万ドル
4	First Hawaiian, Inc. (First Hawaiian Bank)	金融	NASDAQ	7億3,000万ドル
5	Bank of Hawaii, Inc.	金融	NYSE	6億1,000万ドル
6	Hawaiian Telcom Holdco, Inc.	通信	NASDAQ	3億9,000万ドル
7	Alexander & Baldwin, Inc.	不動産	NYSE	3億8,000万ドル
8	Central Pacific Financial Corp., Inc. (Central Pacific Bank)	金融	NYSE	2億ドル
9	Territorial Bancorp, Inc. (Territorial Savings Bank)	金融	NASDAQ	7,000万ドル
10	Maui Land & Pineapple Co., Inc.	不動産	NYSE	4,700万ドル
11	Pacific Office Properties Trust, Inc.※	金融	OTC	4,400万ドル
12	Cyanotech Corp., Inc.	食品	NASDAQ	3,100万ドル
13	Hawaiian Macadamia Nut Orchards, L.P.	食品	OTC	2,600万ドル
14	Barnwell Industries, Inc.	石油・ガス	NYSE	1,300万ドル

※ 1：売上高は2016年のもの。

※ 2：Pacific Office Properties Trust, Inc.は、不動産投資信託（REIT）の運用企業。

※ 3：OTC（Over The Counter Transaction）はアメリカ店頭市場を指している。

※ 4：売上高1億ドル以上の企業については、100万ドル単位を切り捨てている。また、売上高1億ドル未満の企業については、10万ドル単位を切り捨てている。

出所：Pacific Business News, 2018, p.132に基づき筆者作成。

は航空、電力、運輸であり、ハワイの上場企業は公益性の高い産業のほかには、不動産と金融によって構成されているのである。製造業、小売・卸売、サービスなど産業企業において上場企業は見られない。

ついで、株式非上場のハワイの地域企業上位25社の状況について概観する（図表2）。非上場企業ゆえに財務情報が公開されていないので、ここでは常時雇用されている従業員数（職員数）による集計となっている。なお、これには営利企業だけでなく、私立の医療機関や学校といった非営利機関も含まれている。図表2からは、医療機関と学校（合計3機関）が上位を占めており、これら各機関がそれぞれ数千人を超える職員数を常時雇用する最大規模の組織であることが分かる。これら機関を除くと、従業員数が1,000人を超えるハワイ企業は、Outrigger Enterprises Group（宿泊）、Servco Pacific（レクサスやトヨタなどの自動車小売）、Roberts Hawaii Holdings（観光客を中心とする運輸）の3社のみである。それ以外の企業（従業員数が1,000人未満の19社）については、業種としては建設が最も多く6社、宿泊が4社、観光や人材コンサルタントなどのサービスが4社、小売が3社、警備が1社、食品製造が1社という状況になっている。25位のProService Hawaiiの従業員数が250人であることから、これら25社以外のハワイ企業では従業員

図表2：ハワイ州の大手非上場企業（地域企業）

順位	企業名	業種	営利/非営利	従業員職員数
1	The Queen's Health Systems	医療	非営利	7,455
2	Hawaii Pacific Health	医療	非営利	6,641
3	Outrigger Enterprises Group	宿泊	営利	3,873
4	Kamehameha Schools	教育	非営利	2,276
5	Servco Pacific	小売	営利	1,826
6	Roberts Hawaii Holdings	運輸	営利	1,751
7	Halekulani	宿泊	営利	850
8	KTA Super Stores	小売	営利	800
9	Kiewit	建設	営利	776
10	Nan	建設	営利	633
11	Turtle Bay Resort	宿泊	営利	600
12	Star Protection Agency	警備	営利	550
13	The Kahala Hotel & Resort	宿泊	営利	522
14	Star of Honolulu Cruises & Events	サービス	営利	483
15	Prince Waikiki & Hotel Price Golf Club	宿泊	営利	450
16	Paradise Beverages	食品	営利	442
17	Shioi Construction	建設	営利	411
18	Albert C. Kobayashi	建設	営利	350
19	Na Hoku	小売	営利	327
20	ECC	建設	営利	285
21	Kualoa Ranch Hawaii	サービス	営利	275
22	Atlantis Submarines & Cruises	サービス	営利	264
23	Down to Earth Organic & Natural	小売	営利	262
24	Hensel Phelps Construction Co.	建設	営利	260
25	ProService Hawaii	サービス	営利	250

※1：2016年時点，単位：人。

※2：企業形態を示す“Inc”や“LLC”などはすべて省略している。

出所：Pacific Business News, 2018, p.104に基づき筆者作成。

数250人を超えるところはない状況にある。

DBEDTの統計によると、ハワイ州で起業・登記された同州の民間企業（地域企業）数は3万9,911社（オアフ島：2万6,856社、ハワイ島：5,113社、カウアイ島：2,426社、マウイ島：5,516社）となっている（2017年時点）。そのうち従業員数が50人未満の企業は3万7,993社（同順：2万5,478社、4,913社、2,322社、5,280社）となっており、全体の95.2%を占めている（DBEDT, 2018, pp.73-74）<sup>4)</sup>。拡大解釈になると思うが、日本の中小企業基本法の基準に照らし合わせれば、ハワイでも

4) 企業数については、営利・非営利の双方が含まれている。非営利については、教育、健康、医療、文化などの非営利機関が含まれており、営利については、株式会社以外にも合同会社（LLC）、有限責任事業組合（LLP）、合資会社（LP）、合名会社（GP）が含まれる（Department of Commerce and Consumer Affairs (DCCA) HP）。なお、本論文では非営利機関とNPOを区別して用いている。前者は、学校や病院も含む非営利組織全般を指すのに対して、後者は地域課題の解決に特化した慈善団体や社会貢献団体に限定している。

99%以上が中小企業に相当すると推察される。実際に、ハワイ企業を主要会員とするハワイ商工会議所（Chamber of Commerce Hawaii）には、約2,000社の会員企業が加盟しているが（2019年11月時点）、そのほとんどが従業員数25人以下だという<sup>5)</sup>。中小企業というよりも、小規模・零細事業で営まれている企業が圧倒的に多数を占めている。ハワイでは、中小企業よりも“small-business”という呼称が一般的であり、小規模・零細企業の役割と存在が地域社会において浸透しているようである。

ハワイには、上場企業の数自体が少ないだけでなく、それらは金融と公益産業に集中していて売上高規模も小さい。また、非上場企業で従業員数が1,000人を超えるのはごく一部であり、ほとんどが中小企業（小規模・零細企業）であることが容易に推測される。

なお、若干ではあるが、ハワイの地域金融機関（銀行）についても見ていくと、人口約142万人の同州において、9行もの地域銀行が存在していることが分かる（図表3）。しかも、最も総資産額の大きいFirst Hawaiian Bankですら196億6,000万ドルに過ぎず、最小規模のHomeStreet Bankに至っては7,100万ドルという状況になっている。比較対象としての適格性に問題があるかもしれないが、参考までに、宮城県仙台市の七十七銀行の総資産高は8兆7,180億9,700万円（2018年、ドル換算で約807億2,000万ドル<sup>6)</sup>）であることから、ハワイ最大手のFirst Hawaiian Bankですら、日本の中堅地方銀行の規模にはるかに及ばない。ハワイでは、小規模の銀行が多数存在していることが特徴的であり、その背景には、各国からの移民への対応や支援など何らかの事情があると考えられるが、これについては今後の課題とする。

図表3：ハワイの地域銀行

順位	銀行名	総資産
1	First Hawaiian Bank	196億6,000万ドル
2	Bank of Hawaii	159億2,000万ドル
3	American Saving Bank	64億2,000万ドル
4	Central Pacific Bank	53億8,000万ドル
5	Territorial Savings Bank	18億8,000万ドル
6	Hawaii National Bank	6億6,000万ドル
7	Finance Factors	5億7,000万ドル
8	Ohana Pacific Bank	1億3,000万ドル
9	HomeStreet Bank	7,100万ドル

※1：総資産は2016年のもの。

※2：総資産1億ドル以上の銀行では100万ドル単位を切り捨て、また、総資産が1億ドル未満の銀行では10万ドル単位を切り捨てている。

出所：Pacific Business News, 2018, p.22に基づき筆者作成。

5) ハワイ商工会議所最高戦略責任者（CSO）のLori Abeへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月8日）。

6) 簡易的に1ドル=108円の為替レートで計算している。

### 3. サステナビリティ推進に関する先行研究レビュー

ハワイ企業のCSRについては、筆者の知りうる限り、それを直接的に取り上げる研究を見ることができない。しかし、ハワイにおいても社会と環境課題を解決して持続可能な発展を目指そうとする動きがあり、そのようなサステナビリティ推進に関する研究が散見される。以下では、それら先行研究、ハワイ企業を対象とした研究、ならびに日本におけるハワイの企業・経済に関する研究のレビューを通して、本論文の学術的な独自性を指摘しつつ研究意義について言及していく。

#### 3.1. ハワイ州政府の役割を問う研究

ハワイにおけるサステナビリティ推進に関して最も多く見られるのが、ハワイ州政府（以下、政府）の役割を問う研究であり、(1) から (3) のように3つの観点に分類される。(1) 政府による持続可能性の推進政策の全体像に関するものであり、政府の“Hawaii 2050 Sustainability Plan”に基づくマスター・プランや政策全般を考察するCoffman and Umemoto (2010)の研究がある。Coffman and Umemotoによると、従来のハワイの政策が、経済と環境に偏重していたことから、社会面も考慮に入れた「生態系的持続可能性」(ecological sustainability)を目指すべきことが指摘されている。

(2) 政府の環境政策に対する評価・試算・提言であり、これに関する研究が多く見られる。まず、①太陽光発電や省エネ製品購入への税控除施策に関する研究である。Choy and Prizzia (2010)は、ハイブリッド車（以下、HV）の購入状況を調査し、多くの消費者がガソリン車と同額以下ならHVを購入しても良いという結果を得ている。このことを踏まえて、HVの普及促進には、政府が税額控除を設けて購入コスト低下につなげる必要性を指摘している。また、政府によるGHG（温室効果ガス）排出削減への取り組みを考察するSclafani (2011)の研究がある。政府は、2030年までに電力供給の70%を再生可能エネルギー（以下、再エネ）に変更することを決定しており、Sclafaniは、その実現に向けた政府施策の進展状況について課題を提示すると同時に、政府の主導的役割の発揮を期待している。その他には、太陽光発電の普及にあたって、設備設置に対する税額控除が重要な促進策になることを、経済と財政に与える影響の分析・推計から明らかにするLoudat and Kasturi (2017)の研究も見られる。

ついで、②政府による資源管理やコミュニティ形成に関する研究が見られる。例えば、Derricksonほか (2002)は、河川の支流に囲まれた流域管理 (watershed management) では、従来、政府による管理が地域住民のQOL (生活の質) 向上に資してきたことを指摘する。しかし、新自由主義思想が水道事業を民営化させ資源の無制限な利用を促進したことから、地域社会のサステナビリティを毀損している可能性があるという。Derricksonほかは、伝統的な政府中心の資源管理が、環境保全とより良い地域形成につながると主張している。そして、③再エネの便益や発電・送電効率に関する研究もある。計画中の400MW発電の“Big Wind”が及ぼす経済的便益とGHG排出削減を試算するCoffman and Bernstein (2015)の研究であり、Big Windの稼働は同州GDPを22億ドル押し上げるだけでなく、年間1,200万トンに及ぶGHG排出量削減につ

なるといふ。また、送電効率を中心とする電力システムについて試算して、その意義を見出し、再エネの拡充策からハワイにおける持続可能性を模索するFripp (2018) の研究もある。とくに電力システムについて、オープンソース・モデルの“Switch 2.0”を用いることが、小規模再エネの促進に有効になると指摘されている。このように再エネや環境製品の普及に関する税額控除、資源管理、再エネの便益や効率性といった側面から政府の環境政策を問う研究が見られる。

最後に (3) 政府による持続可能性教育の推進についての視点であり、例えば、Chinn (2011) は、“社会・生態系システム” (socio-ecological system) の管理・保全を目的とする持続可能性への理解促進について言及している。具体的にChinnは、ハワイ州教育省 (Department of Education) が各地域で実施するプロジェクトの有効性を検討し、より望ましい持続可能性教育の在り様を問うている。また、環境課題に加えて生徒のQOL向上を目的とした健康教育 (「ハワイ州健康項目基準」 (Health Content Standards)) の策定について、ステークホルダー間のパートナーシップ展開を考察するPatemanほか (2000) の研究がある。ハワイ州教育省、ハワイ州教育委員会 (Board of Education)、ハワイ州健康省 (Department of Health)、ハワイ大学や Hawaiian Electric Company (以下、HECO) などの協働が記述されている。企業の視点も一部含まれるが、政府を中心とした制度形成にフォーカスした研究となっている。

### 3.2. 教育機関と企業の役割を問う研究

#### (1) ハワイ大学による持続可能性教育について

持続可能性教育については、ハワイ最大の教育・研究機関であるハワイ大学の取り組みに関する研究も見られる。例えば、Cusick (2008) は、ハワイ大学マノア校 (以下、UHM) で行われてきた「持続可能性のための教育」 (Education for Sustainability) や、地域大学としてのハワイにおける使命などを考察している。その結果、ハワイ大学は、サステナビリティについて実行可能性・実践性のある教育プロジェクトとカリキュラム体制を構築しており、高いレベルの持続可能性教育が大学全体として行われているという。

また、Coffman (2009) は教育機関の存在意義の観点から研究を進めて、大学という高等教育機関が気候変動緩和や環境問題の解決にリーダーシップを発揮すべきことを指摘している。UHMの取り組みを考察した結果として、教育を実施するうえで「模範を示した指導」 (lead by example) のアプローチが取られているという。実際に、UHMは、気候変動研究、教育、地域社会への奉仕活動など高等教育機関としての活動だけでなく、地域または州レベルでのGHG削減に対する政策策定でも重要な役割を果たしている。連邦レベルでのGHG削減の法律が存在しないため、アメリカでは州レベルの取り組みが必要になるが、ハワイでは同州最大の組織の1つであるUHMが教育・研究活動を中心としつつも、サステナビリティ推進に大きく関与しているのだという。このようにハワイ大学による取り組みを中心に、高等教育機関の持続可能性教育の在り様や意義について問われている。

## (2) ハワイ企業の役割と経営戦略について

持続可能性に対する企業の役割や行動については、HECO（電力会社）の再エネをめぐる企業行動に関する研究が見られる。電力という公益事業によるサステナビリティと環境経営についての研究である。まず、Johnsonほか（2012）は、HECOとMidwest Energy（カンザス州）の2社を比較して、エネルギー効率を高めて環境問題に寄与した事例を考察している。HECOについては、“Solar Saver Pilot Program”という太陽熱温水器の導入事例から、エネルギーの有効活用・効率性向上を通して環境問題に寄与できることを指摘している。電力会社はGHG排出量の多い企業であるため、収益や利益だけを基準にするのではなく、社会・環境的な側面から「最善行動」（best practices）を取るべきだと主張されている。

また、再エネ促進において、HECOが直面する課題を考察するBecthold and Kiss（2018）の研究がある。ハワイ州は、いち早く政策的に再エネの利用を促進してきたことから、「アメリカにおけるリーダー」（a leader in the U.S.）になっている。個人住宅の約3分の1に太陽光発電関連設備が設置されているほど活発だが、2012年にHECOは、住宅設置太陽光発電の電力網への接続を唐突に中止したのであった。これによって顧客は2重の費用負担（夜間・悪天候時の電気購入とソーラーパネル代金支払い）を強いられたことから、太陽光発電を断念する家庭が多くなり発電量が減少したのであった。当初、HECOの利益至上主義による決定との批判を集めたのだが、同社によると、送電網の電力許容量オーバーから生じる大規模停電や、従業員の作業リスク回避を目的とした意思決定なのだという。この問題解決のために、国立再生エネルギー研究所（National Renewable Energy Laboratory）との協働によりスマートグリッド・システムの構築が試みられてきた。

このように電力会社を対象とした研究は見られるのだが、その他の産業企業におけるCSR関連の研究を見ることができない。それどころか、ハワイ企業を考察対象とする研究自体がわずかしかなかった。例えば、マカデミアナッツ製品を生産する企業（A社、ハワイ島）の経営戦略を考察するTompsonほか（2009）の研究である。オーストラリア産の輸入の脅威に直面しながら、ハワイ産マカデミアナッツを使用するA社が、収穫量の拡大や製品の品質向上などに取り組むことで、収益を拡大させていく過程を経営者の意思決定と行動にフォーカスしながら考察されている。その他には、Suryanata（2000）は、ハワイ産の農作物のコモディティ化回避のために、「楽園からの製品」（products from paradise）と位置づけてブランドを再構築した企業事例について考察している。Maui Pineapple（パイナップル製品）やMauna Loa Macadamia Nut Corporation（マカデミアナッツ製品）などにおいて、楽園の産品というイメージを定着させるマーケティング活動が実践された。結果として、ハワイ産農作物に高いプレミアムを付与することになり、各企業の収益向上と競争力強化につながったという。ハワイ企業を対象とする研究は、いずれも一次産業に関連する企業の経営戦略の考察に限定されている。

### 3.3. 日本におけるハワイの企業と経済を対象とする研究

日本においても、ハワイを地域的対象とした経営学の研究蓄積は少ないが、わずかに見られる研究は以下のようにまとめられる。まず、ハワイへは明治期から日本人移民が活発になり、日系人は農業に従事するだけでなく小売・流通・サービスを中心に事業を展開していった。そのような経緯について、歴史資料に基づいた経営史的な考察が行われている。当時の日系人が、ハワイにおいて、いかにビジネスを展開し、政治活動にも関与していったのかが記述されている（二瓶, 1985a, 1985b; 間宮, 1998; 石倉, 2019）。

ついで、ハワイの観光地分析、日本企業による不動産開発、航空会社や他業界のハワイ進出事例に関する研究が見られる。これらは産業や企業経営に対する考察視点を有するものである。観光振興に関する旅行会社への提言（山根, 2005）、コンドミニウムを対象とする不動産開発・管理やハワイでの不動産事業成功者の紹介（渡辺, 1992; 秋山, 2019）が行われている。ハワイ進出に関しては、ハワイ路線にエアバスA380を投入する全日本空輸（森田, 2019）、そのほか同国で事業を新規展開する赤塚動物園（赤塚, 2013）の取り組みが検討されている。山根（2005）や渡辺（1992）には、学術的視点に基づく考察が見て取れるものの、多くは事例紹介的な考察に終始していることが特徴的である。

なお、企業事例とは直接関連しないが、ハワイの自然災害を社会科学的に考察する研究も見られる。ハワイを中心とした太平洋地域の国際的な防災体制の確立（沼田ほか, 2018; ヤコビ, 2018）、何度も津波被害を受けてきたハワイ島ヒロの津波防災（村尾, 2010; 古屋, 2016; 橋本, 2017）、要支援者に対する災害時支援制度の構築（八巻・望月, 2011）、UHMが受けた鉄砲水被害とその復旧・復興活動（バゼル山本, 2005）に関する考察が見られる。ハワイの防災や災害の歴史などが研究されているが、企業による復旧・復興への関与や支援といったCSR視点は見られない。

### 3.4. 先行研究レビューを踏まえた本論文の独自性と意義

ハワイにおけるCSR研究は見られなかったことから、サステナビリティの観点から先行研究をレビューしてきた。まず、ハワイでは持続可能性に関する課題については、政府や教育機関の取り組みを中心に研究が進められていた。政府による環境管理や優遇税制などであり、また政府・大学の双方の観点からは、生徒・学生への持続可能性教育の必要性が問われている。ついで、ハワイ企業を対象とする研究自体が極めて少なく、環境経営の観点からは、電力会社のエネルギー効率向上や再エネ課題に関する研究がわずかに見られた。ハワイの産業企業については、農作物のブランド化や一次産業企業の経営戦略に関する事例研究があるのみであった（図表4）。また、日本におけるハワイ企業や経済に関する研究では、移民の歴史研究が比較的多く見られたが、それ以外は観光地分析や日本企業のハワイ進出事例の紹介に留まっている。さらに、ハワイの自然災害に関する研究では、防災体制や要援護者支援などの在り様が検討されているが、企業支援やCSRの視点を全く見ることができなかった。

図表4：ハワイのサステナビリティに関する先行研究

対象	内容	先行研究
ハワイ州政府	持続可能性に関する政策全般	・政府マスター・プランの意義 Coffman and Umemoto, 2010
	環境政策評価・試算・提言	・太陽光発電・省エネ製品購入に対する税額控除施策 Choy and Prizzia, 2010; Sclafani, 2011; Loudat and Kasturi, 2017 ・政府による流域資源管理の重要性 Derrickson et al., 2002 ・再生可能エネルギーの便益と発電・送電効率 Coffman and Bernstein, 2015; Fripp, 2018
	持続可能性教育の推進	・政府の持続可能性教育全般 Chinn, 2011 ・生徒のQOL向上に向けた教育制度形成 Pateman et al., 2000
教育機関	大学における持続可能性教育	・ハワイ大学の持続可能性教育の優位性 Cusick, 2008 ・ハワイ大学のリーダーシップ Coffman, 2009
企業	電力会社の環境経営	・電力会社それ自体のエネルギー効率向上と環境配慮への提言 Johnson et al., 2012 ・再生可能エネルギー推進における課題とステークホルダー関係 Becthold and Kiss, 2018
	一次産業企業の経営戦略	・マカデミアナッツ企業の事例研究 Tompson et al., 2009 ・農作物のブランド化と企業収益向上 Suryanata, 2000

出所：各先行研究に基づき筆者作成。

先行研究レビューを通して、ハワイでは持続可能性について課題があり、ステークホルダーからの関心と懸念の高まりも見て取れる。しかし、ハワイ企業に対する考察はほとんど存在しないことから、世界有数の観光地・楽園であるハワイにおける企業活動については、経営学的には関心と注目を集めることは無かったようである。もちろん、ハワイ企業が地域の社会的課題に直面して、その解決に取り組むというCSR視点も当然ながら見られない。SDGs（持続可能な開発目標）が世界的に注目を集めているなかで、ハワイでも、収益源である観光業を維持するために、また地域住民のQOLを維持・向上させるためにも、サステナビリティは大きな関心を集めているはずである。しかし、先行研究では、ハワイ企業の果たす社会的役割を看過してきたのである。

本論文では、ハワイという楽園における持続可能性について企業の役割を中心に迫り、その特徴や課題をCSRの観点から浮き彫りにしていくが、このような視点は先行研究とは異なる独自性を有している。また、自然・観光・ビジネスが一体となっている地域における企業の果たす役割と課題について言及することは、「地域社会に対するCSR」の研究領域においても新たな視点を提供できることから、本論文には学術的意義があると考えられる。以下では、ハワイにおける社会的課題を整理した後に、ハワイ企業のCSRを事例に基づいて考察していく。

#### 4. ハワイにおける社会的課題

サステナビリティを確保するには、人間が生活する地域において環境や社会から生じる社会的課題を解決しなければならない。ハワイ州をして、今後とも楽園たる観光地であり続けるためには解決すべき社会的課題が存在する。それは、①海面上昇・異常気象を引き起こす気候変動、

②ホームレス増加というコミュニティ問題、③幾度もハワイを直撃してきたハリケーン（台風）に代表される自然災害に整理される。

①気候変動については、ハワイ気候変動緩和・適応委員会（Hawaii Climate Change Mitigation and Adaptation Commission, 以下、HCCMAC）が「ハワイ海面上昇脆弱性・適応報告書」（“Hawaii Sea Level Rise Vulnerability and Adaptation Report”, 2017年）を発表してから、ハワイでは気候変動に対する危機感が急速に高まっている。この報告書は、地球温暖化にともなう海面上昇によって、今後15～20年間でワイキキビーチが水没する可能性を指摘している<sup>7)</sup>。ハワイ州の民主党下院議員Chris Leeによると、ワイキキビーチの消滅は年間20億ドルの観光収入減につながるという。また、ハワイ州のなかでもオアフ島は自然災害の少ない地域であったが（図表5）、今後、海面上昇による洪水発生や、ハリケーンの強度増大が懸念されており、オアフ島だけで400億ドルを超える自然災害被害に直面する可能性にも言及されている。2019年12月時点で「海面上昇対策法案」（Hawaii House Bill 1487）が州議会を通過しており、「潮位上昇による都市の浸水防止を目的とした海岸保護プログラムに多額の投資」を行うための法律の成立が間近になっている（CNN HP; NewSphere HP）。

気候変動と、それによって引き起こされる大規模被害は、ハワイでは重要な争点の1つになっており、また企業レベルでも極めて重要な課題事項の1つに位置づけられているという<sup>8)</sup>。気候変動は、企業活動の基盤となる環境と社会の崩壊につながるし、また裾野の広い観光産業が打撃を受ければ、多くの産業分野に被害が波及していくことになる。つまり、ハワイにおける気候変動問題は、長期的な視点や「地球を守ろう」というスローガンのような取り組みではなく、喫緊かつ自らの利害に直接的な影響を及ぼす重要課題と認識されている。

ついで、②観光地の価値を下げるだけでなく、治安や衛生などを損なう課題としてホームレスの増加が挙げられる。彼らがビーチや路上の至る所でテント生活をしており、観光業に負の影響を与えると懸念されているからである。ホームレス問題も喫緊の課題であり、2015年10月に「緊急事態宣言」が発表されるほど、その対策が急務となっている。ハワイのホームレス数は6,530人であり（2018年時点）、しかも約4人に1人が18未満の子供であり、教育機会の喪失や身体的な健康などの側面からも大きな課題を生じさせている（Hawaii Community Foundation HP）。ホームレスが集中するオアフ島について見ると、2009年には3,638人だったものが、2015年には4,903人まで増加し、その後、若干減少したものの4,453人となっており（2018年）、依然として高水準のままである（City and County of Honolulu HP）。この数値には、親戚や知人の住宅などで寝泊まりする「隠れホームレス」を含まないため、実数はこれより多くなると想定される（筒井・上原, 2016, p.22）。

なお、アメリカ各州のホームレス実数を見ていくと、カリフォルニア州が最も多く12万9,972人、

7) 詳細については、HCCMAC（2017）を参照のこと。

8) ホノルル日本人商工会議所事務局長Wayne T. Ishiharaへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月21日）。

ついでニューヨーク州の9万1,897人、フロリダ州の3万1,030人と続いている（United States Interagency Council on Homelessness (USICH) HP）。実数上では、アメリカ本土の各州に比較してハワイ州における人数は圧倒的に少ない。しかし、人口1万人に対するホームレス数を見ると、全米平均では17.7人（2015年）なのに対して、ハワイ州では45.7人（2018年）と圧倒的に高い状況であり、ハワイにホームレスが集中していることを見て取れる<sup>9)</sup>。ハワイでホームレスが増加している背景には、精神障害やアルコール・薬物依存などの個人的条件だけではなく、所得格差の拡大、物価・家賃の高騰など「社会構造的」要因が存在するという。また、ハワイの年間を通して温暖な気候が、ホームレス生活を助長させてしまうことも指摘されている（筒井・上原, 2016, pp.24-26）。このような課題に対して、政府の取り組みだけでなくNPOや地域社会による支援活動も活発化している。

そして、③自然災害である。ハワイでは、これまで津波、台風、火山の溶岩流出、鉄砲水（洪水）などの自然災害が発生しており、これらに対応することが持続可能性を高めるために求められている。図表5は、ハワイの主要な自然災害を示しており、とくに被害が集中しているのが、ハワイ島とカウアイ島である（それぞれ7災害が直撃）。しかも、ハワイ島では、1946年のアリューシャン津波（Aleutian Tsunami）、チリ地震津波（Chile Earthquake Tsunami）、キラウエア火山噴火など大規模被害に直面してきたし、カウアイ島でもイニキ（Hurricane Iniki）という最大規模台風の直撃を受けている。これらに比べてオアフ島では、被害規模は極めて小さいと言える。経済・観光の中心部のオアフ島では、自然災害被害はそれほど多くなかったが、州全体としては大規模被害をたびたび受けてきたのである。

自然災害への対策も重視されており、政府の緊急管理庁（Hawaii Emergency Management Agency, 以下、HEMA）や、ハワイ大学と合衆国連邦緊急事態管理庁（Federal Emergency Management Agency）が設立した国家防災トレーニング・センター（National Disaster Preparedness Training Center, 以下、NDPTC）が、マクロ・レベルで様々な対策を実施している<sup>10)</sup>。なお、NDPTCは民間企業や自治体などを対象として自然災害に対する防災訓練コースを提供している。NDPTCの総責任者Karl Kimによると、NDPTCでは、警察や消防など緊急対応要員（first responders）や危機管理担当者（emergency manager）ら5万3,000人以上を訓練してきたという<sup>11)</sup>。ハワイでは自然災害の発生後に政府による対応が取られており、これは不幸なことだという。このことは企業にも該当していて、各組織とも自然災害に対する事前のリカバリー・プランを有していない。NDPTCは、防災の観点から、①政府や各自治体への災害訓練、②自然災害リスク削減のための研究・調査活動、③災害リスク削減に向けたコミュニティ・プログラムを実施している。また、NDPTCでは、中小企業に対する災害レジリエンス講座も設置しており、

9) USICH HPとハワイ州の人口に基づき筆者が計算した。

10) HEMAやNDPTCの活動の詳細については各機関のHPを参照のこと。

11) 以下の記述は、Karl Kimへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月19日）。

図表5：ハワイ州における主要自然災害

自然災害名称	発生年月	種類	被災諸島	被害規模
Aleutian Tsunami	1946年4月	津波	ハワイ全島 (ハワイ島)	アリューシャン地震による津波。ハワイ全島で159名死亡(ハワイ島ヒロで96名亡)。
Hurricane Hiki	1950年8月	台風	ハワイ島 カウアイ島	カテゴリー1。ハワイ島で1名死亡。カウアイ島で鉄砲水発生、住民253人が被災。
Hurricane Nina	1957年12月	台風	オアフ島 カウアイ島	カテゴリー1。オアフ島で数百の建物被害と住民1名死亡。カウアイ島で大雨・洪水により1,400人の住民被災、3名死亡。ハワイ全島で400万ドルの被害。
Hurricane Dot	1959年8月	台風	ハワイ全島	カテゴリー4。ハワイ島で洪水、沿岸部で道路・農業関連・その他の施設被害。マウアイ島で沿岸部施設被害、オアフ島・カウアイ島で沿岸部住宅・ホテルなど建物多数倒壊。ハワイ全島で5,600万ドルの被害。
Chile Earthquake Tsunami	1960年5月	津波	ハワイ島	チリ地震による津波襲来。ハワイ島のヒロで61名死亡。
Kalapana Tsunami	1975年11月	津波	ハワイ島	ハワイ島近海の地震による津波襲来。ハワイ島で2名死亡。
Hurricane Iwa	1982年11月	台風	オアフ島 カウアイ島	カテゴリー1。カウアイ島で数百に及ぶ沿岸部施設・家屋の倒壊。オアフ島で複数の家屋被害と道路浸水被害。
1986 Kilauea Lava Flow	1986年7月	溶岩流出	ハワイ島	溶岩流出により訪問センターや200軒の家屋破壊、ハイウェイ断絶。5年間継続。
Hurricane Iniki	1992年11月	台風	カウアイ島	カテゴリー4。5名が死亡。1,421の家屋が全壊。その他沿岸部施設も被害。被害総額は35億ドル。
Halloween Eve Flash Flood	2004年10月	鉄砲水	オアフ島	マノア渓谷からの鉄砲水がUHMを襲う。ハミルトン図書館など40施設(80億円※)、60以上の住宅被害(100万ドル以上)。
Kauai's Floods 2006	2006年3月	鉄砲水	カウアイ島	鉄砲水によりダムが決壊し、7名が死亡。
2018 Kilauea Lava Flow	2018年5月	溶岩流出	ハワイ島	最低36棟の建物被害。地域住民1,000名以上が避難。

※1：UHMの被害金額については、日本円での表示となっている。

※2：各自然災害の被害額は、イン플레이ションを考慮して現在の価値に換算されている。

出所：バゼル山本, 2005, pp.7-8; 村尾, 2010, p.13; 橋本, 2017, p.13; Esquire HP; ExtremePlanet HP; Popular Mechanics HP; To-Hawaii.com HPを参考にして筆者作成。

各企業が自然災害への認識を高め、防災体制を構築することが重要になるという<sup>12)</sup>。

上記から、ハワイでは気候変動、ホームレス、自然災害という3つの社会的課題に直面しており、これらの解決が同州における持続可能な発展のために必要になってくる。先行研究レビューから、ハワイでは、持続可能性の向上に対する政府や教育機関の役割が強調される一方で、企業の果たす役割が不明確であった。このことを踏まえて、以下では、ハワイ企業の社会的課題に対する行動と役割(CSR)を考察して、その特徴や課題を明らかにしていく。結論の先取りになる

12) レジリエンス(Resilience)とは、災害後の全体を回復させる能力であり「強靭さ」と訳される。なお、レジリエンス講座は、①リスク・インボルブメント分析、②リスクを転嫁して事業継続を可能にする災害保険、③サプライチェーンにおける当該企業ポジションの観点から行われている。

が、ハワイ企業が最も重視しているのは地域社会への寄付、あるいはボランティアや投資であり、企業の地域社会への社会的責任を重視するアメリカの特徴を見ることができ<sup>13)</sup>。

## 5. ハワイ地域企業のCSR

以下では、ハワイ企業のCSRについて考察を進めていく。まず、ハワイの上場企業のCSRに関する取り組みについて、CSR情報の開示状況を考察してから、大手3社（HA, HECO, Matson）のCSRの取り組みを検討していく。その後、ヒアリング調査に基づいてDependable Hawaiian Express（以下、DHX）とCentral Pacific Bank（以下、CPB）の事例を考察することで、ハワイ企業のCSRの特徴に迫っていく。

### 5.1. CSR情報の開示状況について

近年では、CSR情報の開示が進んでおり、とくに「CSR報告書」の形式を取ることが多い。それ以外には、寄付・慈善活動や環境問題に限定する報告書（以下、課題限定報告書）の発行もしばしば見られる。この場合には、CSRの体系的な報告にならないことは言うまでもない。その他には年次報告書や経済レポートなどの報告書に包含されたり（統合報告書）、当該企業HPのみで情報が開示されるケースもある。CSR情報について、情報開示の範囲と深度の観点から位置づけると、①CSR報告書、②課題限定報告書、③他報告書に一部包含、④HP上のみでの公開の順位になるであろう<sup>14)</sup>。

このことを踏まえて、ハワイ上場企業(14社)のCSR情報の開示状況を検討していこう(図表6)。上場企業のうちCSR報告書を発行しているのはHECOのみ(発行割合:7.1%)、課題限定報告書(寄付に限定)を発行しているのはMatsonとAlexander & Baldwinの2社(発行割合:14.3%)、他報告書に一部包含されているのがHAのみ(発行割合:7.1%)という状況である。そのほか、企業HP上のみでの開示が5社(35.7%)、CSR情報を開示していない企業が5社(35.7%)となっている。情報を開示している9社のなかで、HECO以外の8社のCSR情報は、コミュニティ支援や寄付活動に限定されていることも特徴的である。ハワイ企業にとって、企業の社会的責任とは、寄付やボランティアを通じたコミュニティへの貢献そのものという思考の一端が見て取れる。

ともあれ、いずれかの報告書形態でCSR情報を開示している上場企業は、14社のなかで4社に過ぎない(28.6%)。KPMG(2018)では、N100(各国の売上高上位100社)とG250(“Fortune Global 500”のうちの上位250社)について、CSR報告書の発行状況と、その開示内容について調査している。これによると、2017年のCSR報告書の発行状況はG250で93.0%であり、N100については、アメリカが97.0%、イギリスおよび日本がそれぞれ99.0%となっている(KPMG, 2018,

13) 藤井(2005)によると、アメリカ企業のCSRは地域社会への寄付や支援などの慈善的行為を重視しており、また、アメリカにはそのような文化が根付いているという。

14) CSR報告書を発行するすべての企業が、CSRに真摯に取り組んでいるかということ、必ずしもそう言い切れない。CSR報告書をはじめとして、CSRの制度化に取り組んでも、実際の企業行動がともなわない「見せかけの倫理」(Window-Dressing Ethics)がしばしば見られたからである(Sims and Brinkmann, 2003)。

図表6：ハワイ上場企業によるCSR情報の開示状況

開示形態	企業名	名称	特徴
CSR報告書	Hawaiian Electric Company	Sustainability Report	体系的なCSR報告書
課題限定報告書	Matson	Annual Report of Matson Giving	寄付活動に限定した報告書
	Alexander & Baldwin	Review of Giving	寄付活動に限定した報告書
他報告書へ包含	Hawaiian Airline	Economic Impact Report	寄付活動に限定した内容
HP上での開示	Bank of Hawaii		コミュニティ支援や寄付活動
	Hawaiian Telcom		コミュニティ支援や寄付活動
	Central Pacific Bank		コミュニティ支援や寄付活動
	Territorial Savings Bank		コミュニティ支援や寄付活動
	Maui Land & Pineapple		寄付活動の開示
開示なし	First Hawaiian Bank		
	Pacific Office Properties Trust※		
	Cyanotech		
	Hawaiian Macadamia Nut Orchards		
	Barnwell Industry		

※Pacific Office Properties Trustの企業HPが存在しないため、便宜上、CSR情報については「開示なし」に位置づけた。  
出所：各社HPに基づき筆者作成。

pp.11-17)。

このことから、ハワイの上場企業では、ほとんどがCSR報告書を発行しておらず、それ以外の手段を介したCSR情報の開示も含めて積極的とは言い難い。もちろん、N100は各国上位100社であり、ハワイ最大手のHAでさえアメリカにおけるN100のランク外になってしまう。それゆえ、上場企業であろうとも売上高や時価総額など企業規模の違いが、CSR報告書の発行状況に違いを及ぼす可能性があると言われる。いずれにせよ、ハワイの代表的企業ではCSR報告書の発行が進んでおらず、それ以外の情報開示についても内容が極めて限定的であり、情報開示、つまり明示的CSRの観点からは、ハワイ企業のCSRへの取り組みは十分ではない。それだからと言って、ハワイ企業は、暗黙的CSRに根差して社会的課題の解決に積極的に取り組んでいるのか。これについても疑問の残るところであり、実際の企業事例を考察していく必要がある。

## 5.2. ハワイ大手企業3社のCSRの取り組み

### (1) Hawaiian AirlineのCSR

HAでは、「ハワイアン航空 設立90周年経済影響報告書」のうちの2頁に及んでCSRへの取り組みが記載されている。まず、ハワイにおける輸血用血液の輸送についての課題が述べられている。一般的には、高速道路網を使用して血液が輸送されるのだが、ハワイは複数諸島で州が構成

されていることから航空輸送が不可欠になる。HAは、血液貯蔵機関のハワイ血液バンク（Blood Bank of Hawaii）を支援するために、血液不足解消に向けて同社の旅客機やエアカーゴを利用することで血液需要へ柔軟に対応しているという。ついで、慈善寄付活動について述べられている。同社は284のNPOに寄付を実施してきており、過去5年間（2018時点）の寄付総額は2億ドルを超えるという。また、HAは慈善団体やコミュニティへの従業員ボランティアも促進しており、2015年から2018年の4年間での従業員ボランティア活動は延べ3万500時間を超えている（HA, 2019, pp.25-26）。このようにHAでは、血液輸送、寄付やボランティア活動などを通してNPOやコミュニティを支援する活動が行われている。

## (2) Hawaiian Electric Company

HECOの“Sustainability Report”には、取り組むべき領域として、①再エネ、②レジリエンス、③輸送網、④地域社会の4項目が提示されている。再エネについてHECOは、オアフ島で2,629MW（島全体の電力供給の22%）、ハワイ島で585MW（同44%）、マウイ島（ラナイ・モロカイ島含む）で1,043MW（同33%）の電力供給を行っている。2008年より同社が実施した“Hawaii Clean Energy Initiative”の成果であり、10年間で発電用の化石燃料使用を19%削減している。さらに2022年までに、化石燃料の使用量を2008年比で60%削減する計画が立てられている。ついでレジリエンスでは、自然災害に対する復旧・復興への貢献を重視している。台風やキラウエア火山の溶岩流出への対応を中心に取り組み、被災地のレジリエンスの強化を主導している。2018年には複数の台風（HectorやLaneなど）が、マウイ島とハワイ島に被害を及ぼしたことに対して、HECOは送電網の迅速な復旧を行っただけでなく、台風被害の予防と復旧に対する計画も策定している。また、同年のキラウエア火山噴火では、約800本の電柱と約230の変圧器が破壊されたが、溶岩流出に対応するべく継続的な電力インフラ網の再構築を行ってきた。その他に自治体・行政や各地域のリーダーとの会合を定期的に開催して、協力関係を構築しつつ、災害対策におけるイニシアティブを発揮しようとしている。

そして、輸送網では、電気自動車（以下、EV）やプラグイン・ハイブリッド車向けの充電器スタンドの設置に取り組んでいる。オアフ島9カ所、マウイ島1カ所、モロカイ島1カ所、ハワイ島5カ所の合計16カ所を展開している（2018年時点）。しかし、ハワイ全体で充電器スタンドは500カ所以上存在しており、HECOの設置割合は極めて低いことから、今後、設置数を増加させる必要性が述べられている。最後にコミュニティへの貢献として、HECOは従業員のボランティア参加、資金・物資寄付、技術革新を追求することで、地域社会の持続可能性を高めていくことが述べられている。2018年には、ボランティア活動に従業員が延べ4,586人参加しており、その総時間は1万3,395時間に、またHECOによるコミュニティへの寄付（主としてNPO）は105万2,650ドルに及んでいる。とくにハワイ先住民族の文化や風習、伝統的な農業や自然などの保全への支援が盛んに行われている（HECO, 2019, pp.6-19）。このようにHECOでは、環境（再エネと輸送網）、レジリエンス、コミュニティの観点から体系的なCSR活動が行われている。

### (3) Matson

Matsonの報告書（“Annual Report of Matson Giving”）に基づけば、同社のCSRは、寄付活動によるコミュニティ改善という限定された明確な取り組みとなっている。同社CEOのMatt Coxは、「Matsonの企業文化はコミュニティへの積極的な貢献の歴史によって形成されている。そのような取り組みは、Matsonが事業活動を展開し、また従業員の生活と仕事の場である地域社会のQOLを改善するという企業目標に基づいている」と述べている。寄付活動を通して、事業基盤である地域社会を改善することの重要性が認識されているのである。また同社では、ハワイも含めた太平洋地域で包括的な企業寄付活動を行うために、太平洋委員会（Pacific Committee）、米国本土委員会（Mainland Committee）、アラスカ委員会（Alaska Committee）の3委員会を設置している。それぞれの委員長は副社長相当の役職者が担っており、寄付をその重要活動の1つに位置づけていることが見て取れる。海洋の資源保全、教育、人的サービス（ボランティア活動）、文化・芸術などの領域が寄付対象となっている（Matson HP）。一部、環境保全も寄付活動の対象になっており、Matsonでは環境問題についても支援していることが分かる。

2018年には、Matsonは850以上のNPOを支援するために現金と現物による支援で360万ドルを拠出している。691のNPOを対象として209万5,000ドルの現金支援が、また135万ドル相当の現物支援がそれぞれ提供されている。現物支援では、同社の輸送サービスを無償提供することが主たる取り組みとなっており、その対象は、フードバンクへの支援に加えて災害時の支援物資の無償輸送が含まれる。同年には、フィリピンを直撃した台風“Yutu”や、キラウエア火山噴火などで支援物資を無償輸送する取り組みが行われた。そのほか従業員の寄付について、企業も同額を追加的に寄付するマッチング・ギフトも展開しており、同社では17万ドル拠出している。Matsonは、2012年から2018年の7年間で合計1,700万ドル以上の慈善的寄付を行い、コミュニティ改善のために貢献してきたという（Matson, 2018, p.1）。

Matsonの報告書には、寄付総額だけでなく、資金と現物支援の対象となったNPOの全リストが掲載されており、寄付に関する情報開示が徹底されている。Matsonでは、寄付活動による地域社会の改善こそが最大のCSRと認識されているのである。

### 5.3. ハワイ地域企業のCSRへの取り組み

#### (1) Dependable Hawaiian Express (President Brad Dechter)

DHXは、飛行機とコンテナ船を使用して、ハワイと海外・米国本土間での物品輸送を主要事業とする1950年創業の物流企業である。ホノルル本社に加えて、マウイとコナの営業所も含めて従業員約100名を擁する中小企業である<sup>15)</sup>。DHXの使命は、「この産業において匹敵するものがないほどの、誠実、奉仕、多様性における評価を獲得し続けるために、『信頼できる違い』（“The Dependable Difference”）の存在になる」というものである。同社の究極的な目的は、ステーク

15) 以下、とくに注記が無い場合には、DHXに関する記述はホノルル支店総責任者のMelissa Katadaへのヒアリング調査（実施日：2019年11月12日）、および同社提供資料に基づいている。

ホルダーからの信頼の獲得に見出されるのであり、そのために確かなサードパーティと物流網を構築して、顧客サービスの質と、収益力を向上させて経済的責任を果たすことが必要だという。CSRの実践には事業それ自体の堅固さが必要であり、企業として最初に果たすべきは経済的責任なのである（DHX HP）。

DHXでは、コミュニティ支援を重視しつつ、環境問題や災害支援も同社のCSRと認識している。DHXの顕著な活動の1つに、「髭を伸ばして寄付をしよう」（“Beard for Buck\$”）キャンペーンがある。これは深刻化するホームレス問題の解決に寄与することを目的に行われており、髭が1 inch（2.54cm）伸びるごとに1ドル以上を寄付しようというものである。髭だけでなく、髪の毛が1 inch伸びるごと、あるいは寄付者が特定の約束事項を設けて寄付することも可能である。最終的に、5万ドルを集めてKahauiki Villageといったホームレス支援NPOに寄付することを目標としている。この取り組みは、Dechter社長の発案で始まったものである。当初は、DHXのパートナーや納入事業者間における仲間内の取り組みであったが、他のステークホルダーや地域住民から関心を集めることになり、現在では誰でも参加できる活動になっている。あくまで資金を集めてNPOに寄付する慈善行為に限定されるものだが、ステークホルダー間の協働を促進するDHX経営者のイニシアティブを見て取ることができる。また、DHXは、ホームレスへの支援物資を無償輸送しており現物寄付活動にも取り組んでいるという。

環境問題への取り組みとしては、①カーボン・オフセットの購入によりDHXの倉庫をカーボン・ニュートラル状態にすること、②太陽光発電施設を増やして化石燃料由来の電気供給を最小化すること、③トラック輸送に際して、カーボン・フットプリントの導入によるCO<sub>2</sub>排出量の積算を行っている。それ以外については、紙の再利用やコンピューター・システムも含めた省エネ化の促進を図っているという。GHG排出削減に取り組んで気候変動を緩和させて、ハワイのサステナビリティに貢献しようとする姿勢が見て取れる。なお自然災害については、2018年のキラウエア火山噴火後の復旧活動に際して、ボトル・ウォーターの無償輸送を行っており、Matsonと同様の現物寄付を提供している。

このようにDHXでは、堅固な事業活動を基盤にして、コミュニティ支援・寄付活動、GHG削減や自然災害支援といった取り組みを行っている。とくに地域社会への寄付活動では、DHX単独ではなく、ステークホルダーを巻き込むことで、ホームレス問題への社会的な関心や「大義」（cause）を喚起していることが特徴的である。

## (2) Central Pacific Bank (Chairman Paul Yonamine)

ついで、ハワイの地域金融機関CPBについて考察していく<sup>16)</sup>。CPBは、従業員数約800名を擁するハワイ州の大手金融機関であり、1954年に日系二世によって設立されていることから日本人移民とも密接な関係を有している。当時の日系人は、ハワイ総人口の約40%にも達しており経済的

16) 以下、とくに注記が無い場合には、CPBに関する記述は海外事業担当副社長のJoji Setaへのヒアリング調査（実施日：2019年12月11日）、およびCPB提供資料に基づいている。

にも重要な位置にあったが、第2次世界大戦後には苦境に直面していた。住友銀行のハワイ撤退にともない、日系人は住宅ローンや事業などの資金調達が困難になったからであり、彼らのための銀行の必要性が認識され、日系二世が集結してCPBを設立したのだという。なお、設立者の1人にはダニエル・K・井上も含まれている。

CPBは、日本との関係も密接であり、千葉銀行や第四銀行などと提携して日本企業のハワイ進出を支援することに加えて、ハワイでは地域金融機関として、大企業だけでなく中小企業への金融支援も積極的に展開している。事業それ自体を通して地域社会の発展にコミットするだけでなく、CPBは寄付やボランティア活動によるコミュニティ支援にも活発に取り組んでいる。なおCPBの社会貢献については、預金金融機関（銀行）のコミュニティ支援を奨励する「地域再投資法」(Community Reinvestment Act)の影響を受けている。地域再投資法は、低中所得者を含む地域社会への貸出を促進する法律であり、活動成果について連邦預金保険公社からの評価を受けなければならない。2014～2017年の評価期間において、CPBは「最高」(“Outstanding”)評価を得ていることから、地域社会への投資（融資）・支援に極めてポジティブな姿勢を見て取れる。実際に当該期間において、CPBは低中所得者に4億ドル以上の地域開発融資（community development lending）を行い、また4,400万ドル以上の地域開発投資・寄付（community development investments and donations）を実施してきたという（CPB HP）。

CPBの地域開発投資・寄付の活動として、まず、セントラル・パシフィック銀行財団（Central Pacific Bank Foundation, 以下、CPBF）の存在がある。2010年に会長に就任したJohn Deanが、CPBの不良債権処理を進める傍らで社会貢献の重要性を認識したことから、自己資金と外部資金を含めて合計800万ドルを調達してCPBFを設立したのであった。CPBFはそれを原資としつつ、CPBの収益の一部を基金に組み込むことで活動をしており、主たる目的は、大学進学を目指す学生に奨学金を給付する教育支援活動になっている。ついでCPBそれ自体による寄付活動では、Aloha United Way（以下、AUW）<sup>17)</sup>への寄付と、CPBからNPOへの直接寄付という2つのパターンがある。また、CPBでは寄付活動において、従業員参加を重視しており、彼らが主体になって寄付金募集キャンペーンを開催したり、CPB内部では各部署間で寄付への従業員参加率を競っているという。金額の多寡には関係なく、地域金融機関の従業員として寄付をして社会貢献することを奨励しており、CPBとしてもその支援を目的にマッチング・ギフトを実施している。

従業員の寄付促進のために、まず経営者と管理職が積極的に寄付を行い、従業員は彼らの姿勢を見たくて自発的に寄付をしてきた。CPBの各リーダーが、率先して模範を示しているのである。また、従業員が社会貢献活動に費やした総時間もCRAの評価項目になっている。例えば、経営者や管理職になると、学校、病院、商工会議所などへの理事就任要請が多くなり、非営利活動に相当の時間を費やすことになる。CPBでは、そのような活動への従事を推奨しており、費やした時間を登録する仕組みも構築している。このような活動はCRA高評価を得るための側面も

17) AUWは会員企業・個人からの寄付金を募り集約し、それをAUW加盟のNPOに配分する機関である。詳細はAUW HPを参照のこと。

あるが、CPB経営者のアドバイスによる課題改善を通して、病院やNPOなどの運営の健全化に資することを第1目的にしているという。CPBの寄付・社会貢献活動は、社会保障や福祉への政府関与が少ないアメリカにおいて、社会的課題の解決に向けた企業によるリーダーシップの発揮への期待を反映していると考えられる。

また、自然災害の発生についても、CPBでは寄付を通じた被災地支援に取り組んできた。実際に被災地で支援活動に従事するのは国際赤十字のような国際NGOが中心となるが、CPBは資金援助という側面から支援をしてきたという。例えば、東日本大震災の際には、CPBはハワイの各銀行と共同で資金集めを行い、それを日米協会に寄付する活動をしてきたし、2018年のキラウエア火山噴火に際しては、単なる資金援助を超えた復興支援を実施している。観光客が激減したハワイ島コナへ行く訪問者に対して、CPBが航空券を無償提供するという支援企画であった。CPBは、観光地としてのハワイ島の衰退がハワイ全体の経済・観光に直接的に影響してくると捉え、交流人口を拡大させるために同島の観光支援に取り組んだのである。

ハワイの地域金融機関CPBのCSRは、寄付による地域社会への還元を中心とするコミュニティ支援活動そのものと捉えられよう。CPBそれ自体がコーポレート・リーダーとしての役割を自覚し、地域社会を改善するために取り組んでいることの証左でもある。また、地域社会が豊かで健全なことが、CPBの本業にもポジティブな影響を及ぼすとも考えられている。CPBの取り組みは体系的なCSR活動とまでは言えないが、HAやMatsonなどと同様に、コミュニティを中心に置いた寄付・社会貢献活動というアメリカ的特徴を強く反映していると言える。

## 6. むすびにかえて

### 6.1. 本論文における考察の要約

本論文では、多くの観光客を惹きつけるハワイにおける持続可能性と企業経営について、ハワイ企業のCSRに焦点を当てて考察してきた。筆者は、ハワイ企業によるサステナビリティへの貢献、さらにはそのCSRが先進的なのか否かについて問題意識を有している。この問題意識を究明するために、同州の社会的課題に対するハワイ企業の取り組み事例を考察して、CSR課題の析出とCSR経営に対する含意の提示を研究目的として設定した。以下では、本論文の考察を要約しつつ、企業事例の考察から析出されたCSR課題と含意を述べてむすびにかえる。

第1にハワイ企業の規模を確認した。ハワイの上場企業は14社と少ないことに加えて、その規模も大きいとは言えない。また、同州の総企業数は3万9,911社であり、従業員50人未満の企業が全体の95.2%に及んでいる。中小企業数が多いことに加えて、上場企業の規模も勘案すると、ハワイの経営的特質は“small-business”によって特徴づけられる。第2にハワイにおけるサステナビリティ推進に関する先行研究をレビューした。多くの研究が政府を主たる対象として、環境政策の評価・試算・提言や持続可能性教育における役割と現状を分析している。これに対して、ハワイ企業を考察する研究は極めて少なく、再エネ推進における電力会社の経営課題のほかには、一次産業企業の経営戦略事例が存在する程度であった。また、日本でもハワイの企業や経済に関

する記事・論文が散見されるが、観光地分析や日本企業のハワイ進出事例紹介に留まっており、CSRも含めて学術的な研究がほとんど存在しない。持続可能性におけるCSR視点が先行研究では欠落していたことから、本論文の考察には学術的な独自性と意義があると考えに至った。

第3にハワイ企業のCSRの考察前提として、同州における社会的課題を整理した。本論文ではハワイが抱える社会的課題を、気候変動、コミュニティ、自然災害という3つの観点から整理した。気候変動ではワイキキビーチ水没の可能性、コミュニティではホームレス増加による治安や衛生などへの悪影響であり、両者とも観光地としてのハワイの価値を毀損する課題でもある。自然災害については、オアフ島は大きな被害を回避してきたが、ハワイ州全体としてはその脅威に晒され続けてきた。今後は、気候変動によってオアフ島も大きな影響を受けることが想定されている。

このような前提を踏まえて、第4にハワイ企業のCSR事例を考察した。まず、ハワイ上場企業のCSR情報の開示状況について調査したところ、CSR報告書を発行しているのは1社だけであり、その他では課題限定報告書、HP上での事例紹介、さらには情報開示の無い企業も存在した。情報開示という側面からは、ハワイ企業のCSRは不十分であることが明らかになった。ついで、CSRの取り組みについて大手3社の事例を考察した。HAやMatsonでは、寄付や支援物資の無償輸送など慈善的な取り組みが中心であり、事業との関連性の低いコミュニティ支援に活動が限定されていた。これに対してHECOでは、CSR活動は多様な観点から行われており、再エネ供給比率の向上による化石燃料の使用削減、EV充電器ステーション拡充、災害レジリエンスの強化などに取り組んでいる。電力という公益産業ゆえに、環境や災害に対する取り組みも重視されていた。コミュニティに関しては、上記2社と同様に事業との関連性の低い寄付やボランティア活動が中心となっている。3社とも地域社会への貢献を重視していることが分かる。

ついで、DHXとCPBに対してヒアリング調査に基づく事例考察を行った。DHXでは、CSRは「信頼できる違い」という使命の下に、まず経済的な責任を果たす必要性の認識から始まる。そのうえで、ホームレス問題に対するステークホルダー参加型の寄付活動の推進、GHG削減を中心とする気候変動への取り組み、現物支援に基づく災害支援が行われている。DHXは中小企業ながらも経営理念に基づくCSRを展開しており、企業として地域社会の持続可能な発展に貢献しようとする姿勢が見られた。CPBの事例では、CRAの影響を受けているものの、コミュニティへの融資・寄付・支援において積極的な活動を見ることができた。それは、CPBFという財団支援と、CPBからの直接寄付という2つの側面から実施されていた。後者については、単なる企業寄付ではなく、経営者や管理者も含めた従業員参加による取り組みが特徴的である。また、自然災害についても寄付に基づく支援活動が実施されているが、航空券提供を通じた観光地復興を実施しており、ハワイ全体の活性化という視点を有していた。しかし、CPBのCSRは、環境・社会・経済を包括的に取り込んだ体系的なものではなく、CSR実施における行動基準も存在しない。CRAの制度的影響と経営者の価値観の下で、CPBでは暗黙的な社会貢献活動が組織に根付いていると考えられる。

## 6.2. ハワイ地域企業のCSR課題と含意

最後に、ハワイ企業のCSRにおける課題を提示しつつ、その特徴と含意を述べ本論文の結論とする。まず、CSR課題については、ステークホルダー関係と組織・マネジメント関係の2つの側面から整理される（図表7）。

前者は、ステークホルダーとの関係で企業が果たすべきCSRであり、ハワイ企業では人権、労働、自然災害、環境において課題が残ると考えられる。まず、(1)人権については、児童労働、労働搾取、マイノリティ民族弾圧などの問題が、しばしばCSRの議論においても俎上に載せられる。人権問題はグローバル課題であるため、州内を主要事業とするドメスティックの性質の強いハワイ企業にとっては、国際課題に対する関心が低くなっていると考えられる。ついで、(2)労働であるが、ハワイ企業のCSRでは従業員に対するCSR（労働CSR）について触れられていない。ボランティア参加など従業員がCSRに果たす役割について述べられることはあるが、彼らの技術・能力向上、QOLや福祉なども含めたワーク・ライフ・バランスにほとんど言及されない。契約社会的な特徴や、従業員の頻繁な転職などの事情を考慮すると、企業が従業員の成長や私生活にまで関与しないと想定されるし、さらに個々人の自己責任意識が社会に醸成されているのかもしれない。

(3)自然災害については、災害発生時に企業が果たす役割と責任の認識、そして体系的な支援指針やBCP（事業継続計画）策定などが見られない。オアフ島が大規模災害から免れてきたほかに、自然災害時の直接的な支援活動は、HECOのような公益産業を除くと、政府や国際赤十字などのNGO・NPO活動によって行われる。そのようなことから、多様な貢献ができるにも関わらず、ハワイ企業の災害支援は寄付活動（資金と物資）に留まっているのである。もちろん、CPBのように被災地の交流人口拡大に貢献する活動も見られており、今後は、様々な角度からの

図表7：ハワイ企業のCSR課題

課題	対象地域	課題の内容
1. ステークホルダー関係		
(1) 人権	グローバル	世界中で発生する人権問題への方針・対応
(2) 労働	地域	労働規制を超える取り組み、WLBに対する方針・取り組み
(3) 自然災害	地域	自然災害時の役割の自覚、体系的な支援指針、BCP策定
(4) 環境	グローバル・地域	環境保護・保全へ向けた全体的な取り組み
2. 組織・マネジメント関係		
(1) CSR推進体制	/	行動基準や行動規範の策定、CSR担当部署、CSR情報開示
(2) CSRの効果		実施している社会貢献活動の成果測定
(3) CSRの認識		①事業それ自体・事業関連性の視点
		②競争優位にも貢献する経営戦略的な視点
		③SDGsを意識した事業活動の認識

※1：WLBとは、ワーク・ライフ・バランスのことを指している。

出所：筆者作成。

支援を実施していく必要がある。最後に、(4) 環境については、GHG削減を中心とする気候変動への取り組みが見られるが、環境問題を事業に取り込み、環境と経営効率を両立させる環境経営的な視点、環境保護や保全に関する体系的な指針、また生物多様性の維持などの多様な観点から考慮されていない。コミュニティへの貢献を除くと、ハワイ企業のCSRにはステークホルダー関係の課題を総じて指摘せざるを得ない。

後者の組織・マネジメント関係について見ると、まず、(1) CSRの推進体制の不備が指摘される。ハワイ企業にヒアリング調査の依頼をすると、受付は人事部やマーケティング部となり、CSR担当部署の存在を聞くことがなかった。CSR実践の前提となる企業行動基準や行動規範などを策定していない企業も多く、CSRを企業経営の重要項目の1つに位置づける取り組みが不十分な状況にある。また、CSR報告書などによる情報開示は、CSRへの取り組みを報告する重要な手段になるが、上記の通り、ハワイ企業では十分に行われていない。ついで、(2) 実施した社会貢献活動の成果測定という課題である。各企業はコミュニティ支援活動を行っているが、その活動による地域社会の改善状況や当該企業への影響を評価していない。完全な定量化は困難だとしても、その成果を評価することが、より良いフィランソロピー実践には必要になってくる。

最後に、(3) CSRへの認識であり、3つの観点に細分化される。いずれの企業も、①博愛主義的な視点に基づいて、寄付やボランティアなど事業との直接的な関連性の低いCSRに終始している。CSRの現代的潮流の1つとして、社会的課題を事業活動に取り込むことが求められるが、HECOを除くと、そのような特徴を見れなかった。ついで、②CSR実践における経営戦略的な視点の欠如である。もちろん、競争優位の追求のみでは「見せかけ」を助長する可能性があるが、CSRを持続的な活動にするためには、長期的かつ定性的なものだとしても、何らかの見返りを得る戦略的思考が求められてくる。さらに、③グローバルな持続可能性を目指すためにSDGsが重視されているが、本論文の考察対象企業にはSDGsの項目・記述すら見られない。CSR促進の国際的な枠組みに対して、その認識や準拠が不十分だと考えられる。

このようにハワイ企業のCSRは、ステークホルダー関係と組織・マネジメント関係の両側面において多くの課題を有している。その取り組みは先進的とは言い難く、むしろ後進的で世界的潮流と隔絶している印象さえ受ける。ローカル企業だとしても、CSRそれ自体を認識し、いかに社会的課題を事業活動に組み込むのかを考え行動することが、ハワイの経済・社会・環境の維持と発展、すなわち持続可能性への貢献につながるであろう。もちろん、ハワイ企業は地域社会への寄付・支援によってコミュニティ活性化に取り組んできたのであり、地域社会への還元と貢献を重視するアメリカの特徴については批判されるものではない。ハワイという島嶼環境では、面積的な狭隘さからコミュニティのつながりが重要になると想定されるし、同州をより良い観光地にするには、地域社会の健全性も必要だからである。

また、博愛主義的な視点による地域社会への暗黙的CSR実践は、当該企業が存続するための社会的正当性を地域社会から獲得することにもなるであろう。ハワイという樂園を維持するために、今後、ハワイ企業は既存のコミュニティへの貢献を強化しつつ、グローバル視点に基づく世界的

な課題解決志向と、組織的なCSR推進体制の確立（CSRの制度化）に取り組む必要があると考えられる。そのうえで、社会的課題の第一線をNPOのみに任せるのではなく、ハワイ企業単独もしくはパートナーシップを組んで課題解決に直接的に取り組んでいくことも必要であろう。そして、そのようなCSRを持続的な活動にするには、事業活動を通して社会的課題の解決に寄与しつつ、収益を上げる経営戦略的な発想に基づいた取り組みが求められる。そのためには、ハワイ企業がCSRと持続可能性の概念を理解し、その認識を変容させることが重要になると考えられる。

### 【付記】

本論文は、2019年度東北学院大学在外研究（「自然災害からの復興と地域社会の持続可能性におけるCSRの研究」、受入研究機関：Hawaii Pacific University）の研究成果である。また、現地調査においては、黒川曙美氏（Hawaii Pacific University Executive in Residence）から情報提供や調査手配・同行などで多大なご協力をいただいた。ここに深く感謝の意を表したい。

### 【引用文献一覧】

- Bechtold, D. and V. Kiss (2018), "Honolulu City Lights: How the Hawaiian Electric Company (HECO) Flipped the Switch on Hawaii's Solar Power Boom," *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol.13 No.4, pp.34-42.
- Chinn, P. W. U. (2011), "Malama I Ka Aina, Sustainability: Learning from Hawaii's Displaced Place and Culture-Based Science Standard," *Cultural Studies of Science Education*, Vol.6 No.1, pp.223-233.
- Choy, D. and R. Prizzia (2010), "Consumer Behaviour and Environmental Quality in Hawaii," *Management of Environmental Quality*, Vol.21 No.3, pp.290-298.
- Coffman, M. (2009), "University Leadership in Island Climate Change Mitigation," *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.10 No.3, pp.239-249.
- Coffman, M. and K. Umemoto (2010), "The Triple-Bottom-Line: Framing of Trade-offs in Sustainability Planning Practice," *Environment, Development and Sustainability*, Vol.12 No.5, pp.597-610.
- Coffman, M. and P. Bernstein (2015), "Linking Hawaii's Islands with Wind Energy," *The Annals of Regional Science*, Vol.54 No.1, pp.1-21.
- Cusick, J. (2008), "Operationalizing Sustainability Education at the University of Hawaii at Manoa," *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.9 No.3, pp.246-256.
- DBEDT (2018), "County Social, Business and Economic Trends in Hawaii 1990-2017," pp.73-74 ([http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/data\\_reports/county\\_report/county-trends-2017.pdf](http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/data_reports/county_report/county-trends-2017.pdf)) .
- DBEDT (2019), "Hawaii Facts & Figures," pp.1-13 ([http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/library/facts/Facts\\_Figures\\_browsable.pdf](http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/library/facts/Facts_Figures_browsable.pdf)) .
- Derrickson, S.A.K., Robotham, M.P., Olive, S.G. and C.I. Evensen (2002), "Watershed Management and Policy in Hawaii: Coming Full Circle," *Journal of the American Water Resource Association*, Vol.38

No.2, pp.563-576.

- Fripp, M. (2018), "Intercomparison between Switch 2.0 and GE MAPS Models for Simulation of Higher-Renewable Power System in Hawaii," *Energy, Sustainability and Society*, Vol.8 No.1, pp.1-13.
- HA (2019), "Hawaiian Airlines 90th Anniversary Economic Impact Report," pp.1-28.
- HCCMAC (2017), "Hawaii Sea Level Rise Vulnerability and Adaptation Report," pp.1-302 ([https://climateadaptation.hawaii.gov/wp-content/uploads/2017/12/SLR-Report\\_Dec2201.pdf](https://climateadaptation.hawaii.gov/wp-content/uploads/2017/12/SLR-Report_Dec2201.pdf)) .
- HECO (2019), "Sustainability Report 2018-2019; Building a Stronger Hawaii," pp.1-24 (<https://view.hawaiianelectric.com/2018-sustainability-report/>) .
- Johnson, K., Willoughby, G., Shimoda, W. and M. Volker (2012), "Lessons Learned from the Field: Key Strategies for Implementing successful on-the-bill Financing Programs," *Energy Efficiency*, Vol.5 No.1, pp.109-119.
- Loudat, T.A. and P. Kasturi (2017), "The economic and Fiscal Impacts of Hawaii's Solar Tax Credit," *International Journal of Energy Economics and Policy*, Vol.7 No.1, pp.224-252.
- Matson (2018), "Annual Report of Matson Giving, The Community Investment Program of Matson, Inc. 2018 Manifest," pp.1-17 ([https://www.matson.com/community/matfdn\\_manifest\\_2018.pdf](https://www.matson.com/community/matfdn_manifest_2018.pdf)) .
- Pacific Business News (2018), "2017-2018 Book of Lists," Vol.55 No.47, pp.1-192.
- Pateman, B., Irvin, L.H., Nakasato, S., Serna, K. and D.K. Yahata (2000), "Got Health? The Hawaii Partnership for Standards-Based School Health Education," *The Journal of School Health*, Vol.70 No.8, pp.311-317.
- Sclafani, A.P.E. (2011), "Analysis of Carbon Dioxide Emission Reductions from Energy Efficiency Upgrades in Consideration of Climate Change and Renewable Energy Policy Initiative Using Equest," *Energy Engineering*, Vol.108 No.4, pp.65-80.
- Sims, R.R. and J. Brinkmann (2003), "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes) ," *Journal of Business Ethics*, Vol.45 No.3, pp.243-256.
- Suryanata, K. (2000), "Products from Paradise: The Social Construction of Hawaii Crops," *Agriculture and Human Values*, Vol.17 No.2, pp.181-189.
- Tompson, G.H., Verreault, D. and H.B. Tompson (2009), "Hawaii Macadamia Nut Company," *The Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol.13 No.2, pp.103-118.
- KPMG (2018) 「KPMGによるCSR報告調査2017」 pp.1-68 (<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-csr-report-survey2017.pdf>) .
- 赤塚充良 (2013) 「庭木の観葉植物の草分けーブラジル、ハワイでも生産ー」『月間ニュートップL』2013年4月号, pp.64-66.
- 秋山訓子 (2019) 「現代の肖像 サチハワイ総合不動産会社社長 サチ・ブレードンー何度も違う人生を生きるー」『Aera』2019年4月1日号, pp.56-61.
- 石倉和佳 (2019) 「日本人ハワイ移民の移民会社ー愛国同盟の人々を中心にー」『兵庫県立大学環境人間学部

- 研究報告』第21号, pp.29-40.
- 筒井久美子・上原優子 (2016) 「ハワイのホームレス問題とNPOの取り組み」『立命館国際地域研究』第44号, pp.21-37.
- 二瓶孝夫 (1985a) 「続・ハワイにおける日本酒の歴史 (1) —ハワイ官約移民百年に寄せて—」『日本醸造協会雑誌』第80巻第11号, pp.786-789.
- 二瓶孝夫 (1985b) 「続・ハワイにおける日本酒の歴史 (2) —ハワイ官約移民百年に寄せて—」『日本醸造協会雑誌』第80巻第12号, pp.838-842.
- 沼田宗純・田中健一・山内康英・伊藤哲朗・目黒公郎 (2018) 「米国の災害対応トレーニング体制に関する基礎調査」『生産研究』第70巻第4号, pp.107-112.
- 橋本俊哉 (2017) 「ハワイ州ヒロにみる津波防災への取り組み—海浜観光地の津波防災力向上に向けた示唆—」『立教大学観光学部紀要』第19号, pp.5-13.
- バゼル山本登紀子 (2005) 「楽園を襲った『ハロウィーンイブ鉄砲水』—ハワイ大学マノア校ハミルトン図書館災害復旧報告—」『情報管理』第48巻第6号, pp.356-365.
- 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。—』日科技連出版社.
- 古屋嘉祥 (2016) 「ハワイ、ヒロ市の震災ミュージアム」西山徳明・西川克之・花岡拓郎・平井健文編『自然災害復興における観光創造』北海道大学観光学高等研究センター, pp.115-122.
- 間宮国夫 (1998) 「南海移民株式会社とハワイ行自由移民—付論・土佐移民株式会社について—」『社会科学討究』第43巻第3号, pp.587-622.
- 村尾修 (2010) 「ハワイ島ヒロにおける津波復興都市計画と最近の動向—1960年チリ地震津波50周年現場報告—」『日本都市計画学会 都市計画報告集』No.9, pp.12-17.
- 森田宗一郎 (2019) 「企業レポート 超大型機をハワイ線に投入—全日空『A380』就航の成否」『週刊東洋経済』2019年6月15日号, pp.82-85.
- ヤコビ茉莉子 (2018) 「太平洋における国際的な津波防災体制の成立」『史学雑誌』第127巻第6号, pp.64-82.
- 八巻知香子・望月美栄子 (2011) 「災害時要援護者対策におけるユニバーサルデザインと合理的配慮—ハワイ州のInteragency Action Planの概要と実践から—」『社会福祉学』第51巻第4号, pp.174-186.
- 山根宏文 (2005) 「リゾート振興策—ハワイ復興に向けて旅行会社への提言—」『地域総合研究』第5号, pp.277-291.
- 渡辺俊一 (1992) 「国際比較からみた都市開発における官民関係—ハワイでの日系デベロッパーと地元自治体の実態より—」『日本不動産学会誌』第8巻第1号, pp.90-101.

#### 【ホームページ】

Alexander & Baldwin 2019年12月7日アクセス

<https://alexanderbaldwin.com/>

AUW 2019年12月13日アクセス

<https://www.auw.org/>

- Bank of Hawaii 2019年12月7日アクセス  
<https://www.boh.com/>
- Barnwell Industries 2019年12月7日アクセス  
<http://brninc.com/>
- Central Pacific Bank 2019年12月7日アクセス  
<https://www.cpb.bank/>
- City and County of Honolulu 2019年12月6日アクセス  
[http://www.honolulu.gov/rep/site/ohou/PIT\\_2019\\_Highlights.pdf](http://www.honolulu.gov/rep/site/ohou/PIT_2019_Highlights.pdf)
- Cyanotech 2019年12月7日アクセス  
<https://www.cyanotech.com/>
- DBEDT (アメリカのGDP) 2019年10月16日アクセス  
[https://dbedt.hawaii.gov/economic/databook/2018-individual/\\_13/](https://dbedt.hawaii.gov/economic/databook/2018-individual/_13/)
- DBEDT (ハワイ州の観光収入) 2019年10月20日アクセス  
<https://dbedt.hawaii.gov/economic/qser/outlook-economy/>
- DCCA 2019年12月5日アクセス  
<https://cca.hawaii.gov/breg/legalinfo/>
- DHX 2019年12月3日アクセス  
<https://www.dhx.com/dependabledifference.aspx>
- ExtremePlanet 2019年12月5日アクセス  
<https://extremeplanet.me/tag/hurricane-iwa/>
- First Hawaiian Bank 2019年12月7日アクセス  
<https://www.fhb.com/en/>
- HA 2019年12月7日アクセス  
<https://www.hawaiianairlines.com/>
- Hawaii Community Foundation 2019年12月6日アクセス  
<https://www.hawaiicomunityfoundation.org/strengthening/housingasap>
- Hawaiian Macadamia Nut Orchards 2019年12月13日アクセス  
<http://rholp.com/>
- Hawaiian Telcom 2019年12月7日アクセス  
<http://www.hawaiiantel.com/>
- HECO 2019年12月7日アクセス  
<https://www.hawaiianelectric.com/>
- HEMA 2019年12月5日アクセス  
<http://dod.hawaii.gov/hiema/contact-us/about-us/>
- Matson 2019年11月30日アクセス

<https://www.matson.com/community/index.html>

Maui Land & Pineapple Company 2019年12月7日アクセス

<https://www.mauiland.com/>

NDPTC 2019年12月5日アクセス

<https://ndptc.hawaii.edu/>

Popular Mechanics 2019年12月5日アクセス

<https://www.popularmechanics.com/science/environment/g20264868/hawaii-volcano-eruption-2018-photos/>

Territorial Savings Bank 2019年12月13日アクセス

<https://www.territorialsavings.net/>

To-Hawaii com 2019年12月5日アクセス

<https://www.to-hawaii.com/natural-disasters.php>

USICH 2019年12月6日アクセス

<https://www.usich.gov/homelessness-statistics/hi/>

CNN.co.jp 2019年12月6日アクセス

<https://www.cnn.co.jp/usa/35136247.html>

Esquire 2019年12月5日アクセス

<https://www.esquire.com/jp/news/a222324/news-hawaiivolcano18-0517/>

NewSphere 2019年12月6日アクセス

<https://newsphere.jp/sustainability/20190427-1/>

グローバルノート 2019年10月20日アクセス

<https://www.globalnote.jp/post-1339.html>

## 東北学院と経営者

### 開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学経営学研究科長・経営学部教授 鈴木 好和

### 学長挨拶

東北学院大学学長 大西 晴樹

### 第一部 基調講演

#### 第1 報告

火災による犠牲者ゼロの世の中を目指して！～安全・安心のDNAを次の時代に継承～

ホーチキ株式会社 代表取締役社長 山形 明夫

#### 第2 報告

仕事を楽しむ人とのつながりかた

株式会社一条工務店宮城 代表取締役会長 峯岸 良造

### 第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：山形 明夫, 峯岸 良造, 秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）,  
竹内 真登（東北学院大学経営学部講師）

日 時：2019年10月17日（木） 14：40～17：00

会 場：土樋キャンパス 8号館5階 押川記念ホール

【開会挨拶・趣旨説明】

鈴木好和

東北学院大学経営学研究科長・経営学部教授

これより2019年度、東北学院大学経営研究所起業家シンポジウムを開催させていただきます。本日は多数ご来場いただき、関係者一同ありがたく厚く御礼申し上げます。私は本日、司会進行を務めさせていただきます、経営学部の鈴木好和でございます。開催に先立ちまして、この度の台風19号によります犠牲者のために、1分間の黙とうをお願いいたします。

(黙とう)

ありがとうございました。本日のテーマは、昨年に引き続きまして、『東北学院と経営者』でございます。このシンポジウムは東北学院大学卒業生の経営者にお話を伺い、大企業で出世したいとか、起業したい、また、トップマネジメントの仕事とはどういうものかを知りたいという学生、卒業生および一般市民の皆様のために開催させていただきます。

帝国データバンクによりますと、2019年現在、東北学院大学出身の経営者は、昨年度より12名減少しまして、1733人になりました。これは全国第29位の京都大学に次ぎ、全国第30位でございます。1733人には東北学院に連なる幼稚園、中学校、高校の卒業生は入っておりませんので、もっと多いことは間違いございません。残念なことに、この数字は2年前と比べますと、29人も減少しております。経営者数の減少にはいろいろな原因が考えられますが、震災や人口減少など、経営環境の変化が影響していると思われまます。しかし、こうした苦難を乗り越えていきたいと考えています。

最近では大学在学中や卒業後すぐに起業するケースもあります。経営者のかたがたのお言葉を参考にさせていただきながら、さらに多くの経営者を育てていく所存でございます。本日はホーチキ株式会社、代表取締役社長、山形明夫様と株式会社一条工務店宮城、代表取締役会長、峯岸良造様よりお話を伺います。開催にあたりまして、本学学長大西晴樹より開会のごあいさつを申し上げます。よろしく申し上げます。

【学長挨拶】

大 西 晴 樹

東北学院大学学長

皆さんこんにちは。経営研究所の起業家シンポジウムにお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。本日は、ホーチキの社長の山形明夫様、それから一条工務店宮城の会長の峯岸良造様においでいただきました。いずれも本学のOBということでございます。イノベーションはシュンペーターが使う言葉でありまして、技術革新が進まない時代は進まないということになります。誰かがその役割を果たしていかないといけません。ただこれは、何も高度な技術を持った人だけが成し遂げられることではございません。必要は発明の母と申しまして、必要をしっかり見抜くことが大切なことだと思います。

実は私は経済学部で経済史を講じてきました。産業革命期のイギリスにG・ブラマーという機械工がおりました。彼は、われわれの生活になくてはならない三つのもを発明しました。その一つは、水洗トイレです。これは今、必需品になっておりますが、それまでは、パリのようなどころでもおまるみたいなものに汚物を入れて、道路に投げ捨てていたという時代でございました。次に何を発明したかと言いますと、各部屋になくてはならないもので、それは実は消火器でございます。火事になって焼けてしまうことに対して、人間は無防備でいいのかという問題を解決しました。三つ目は、誰も50年間、開けたことのない精巧な鍵です。

恐らく山形社長の担ってらっしゃる仕事は、火事を予防、予知するというところでありますから、まさにブラマーの発明の延長線上にあるということになるわけです。

さて、イノベーションは、伝統主義と戦わなくてはなりません。伝統主義とは何かというと、今までどおり同じことをしていれば、人間は生きていけると考えることです。今日おいでいただいた一条工務店の峯岸会長は、実は材木商の三代目であるとお伺いしております。木材を工務店に卸すだけでいいのかと感じられたということでございます。会長は木材を販売するよりもむしろ、木材で建物を作って販売していく、それをすることによって、より良い商品を、家を届けたいというところまで考え方を押し進められました。伝統的な木材店が行わなかった革新を進めたということでございます。

こういう形でイノベーションは、人々の生活の必要性を深く洞察することができる人たちと考えてもいいと思います。本学は、キリスト教に基づく人格教育である『LIFE, LIGHT AND LOVE FOR THE WORLD』をスクールモットーとしています。LIFEとは、人間の生活これすなわち必要であります。そこをしっかりと、私たちが人間の尊厳を守るために何が必要なのかを考えていくということが大切なことです。LIGHTというのは知恵であります。これをもって現実に対処していくということです。最後のLOVEは、自分たちの愛がまさにこの世の人たちに受け入れ

られるということです。FOR THE WORLDと愛の目的を述べております。

建学の精神，スクールモットーに沿うという意味において，企業家シンポジウムを開催できることを大変うれしく思っております。きょうのシンポジウムが皆さんにとって，より実り豊かなものであることを祈念して，学長からのあいさつと代えさせていただきます。

第一部 基調講演

【第1報告】

# 「火災による犠牲者ゼロの世の中を目指して！」

～安全・安心のDNAを次の時代に継承～

山形 明夫

ホーチキ株式会社 代表取締役社長

ただいまご紹介をいただきました，山形です。本日は，母校でお話しする機会をいただいた事に御礼を申し上げます。また，この場をお借りしまして，先日の台風19号で被害にあわれた皆さまへ，心よりお見舞いを申し上げます。まだ被害の全容は明らかになっておりませんが，報道によれば宮城県内でも17河川の決壊（けっかい）が確認されているとのことで，被災地の一日も早い復興を心からお祈り申し上げます。

さて，これからスライドにある通り，「火災による犠牲者ゼロの世の中を目指して！～安全・安心のDNAを次の時代に継承～」をテーマに，お話をさせていただきます。今日，お話しさせていただく内容は，会社に関する説明が多くなりますが，1つでも皆さまが感心を持っていただき，これからの人生に少しでも役立てて頂ければと思っております。テーマに沿って，大きく3つに分けてお話しさせていただきます。最初に，自己紹介をかねて学生時代を振り返り，次に，当社ホーチキについて，昨年100周年を迎えましたのでその歴史を振り返りながら①創立の原点に学ぶ理念の重要性，②グローバル時代のコミュニケーション力の必要性，③社会貢献の大切さ，についてお話しさせていただきます，最後に将来ある皆さまへ，期待を込めてメッセージをお伝えしたいと思っております。

まずは，簡単に自己紹介をさせていただきます。私は宮城県石巻市出身で，つい3日前の10月14日に誕生日を迎え69歳となりました。石巻高等学校在学中に，写真にもある通り部活で卓球に熱中しておりました。卓球は当時，今のようにメジャーなスポーツではありませんでしたが，練習の成果やメンバーにも恵まれ，運よくインターハイ広島での大会に団体とダブルス，そしてシングルスでも出場することができました。この年になると，もうラケットを握ることはありませんが，卓球の試合をテレビで見ていると，つい力が入ってしまいます。卓球は個人競技ですが，試合に出るまでには部員をはじめ多くのサポートがあります。個人競技ですが，チームで試合をしていると言う感覚は今でも大切にしています。

次に大学時代ですが今から46年前の1973年に工学部機械工学科を卒業しました。大学時代に学んだことを集約すると，①卒業論文を書き上げることで味わった「達成感」と，②実験・実習などをおして体験できた「共同作業」です。この2つは会社に入ってからでも役立っていると思っております。今でも，年に一度は大学時代の仲間と再会し親交を深めております。具体的には，

毎年、宮城や福島に一泊をして、仲間とともにゴルフや小旅行を楽しんでおります。なんでも話せる仲間と過ごす時間は、利害関係もないこともあり、とても心が休まります。これは、できる限り続けたいと思っていますし、地元近辺に集うことで少しでも復興につながればとの思いもあります。

さて、これからは当社について簡単に説明いたします。当社は、昨年2018年4月に創立100周年を迎えた、日本で最初の火災報知機メーカーであります。商品の開発から生産、そして営業、施工、メンテナンスまで一貫体制で取り組んでおります。100年を超える歴史ある企業で、火災防災を中心に国内外にビジネスを展開しております。事業内容としては、火災防災事業を中心に、セキュリティ事業などを展開しております。グループ会社を含め、2,125名の従業員が国内、海外で働いております。売上のメインは火災報知設備で、売上の約7割を占めております。昨年度の売上は約780億円、営業利益は約49億円となっております。また海外売上は120億円弱となっております。海外で働く従業員も約600人と、全体の30%弱が海外従業員で構成されております。さて、これから一つ目のキーワードである「理念の大切さ」についてお話しをさせていただきます。

まず、当社の経営理念を説明致します。スライドにある通り、「人々に安全を」、「社会に価値を」、「企業をとりまく人々に幸福を」が経営理念となっております。この経営理念は、今から40年前の1979年に制定されております。これは創立時の理念や、積み重ねてきた当社のマインドを言葉で定義したものであります。人々に安全を提供するという大きな理念のもと、商品やサービスをおし社会に価値を与え、また株主さま、従業員や協力会社さま、地域の皆さまと、今で言うWin-Winの関係を築くものであります。この経営理念が、歴史的にどのようにして築かれたのか、当社誕生の経緯を時代と共に振り返って見たいと思います。

このスライドにある通り、1918（大正7）年、当社が創立された年は、第一次世界大戦が終結、日本では米騒動が勃発しておりました。生活は豊かでないものの、西洋文化の影響で写真にある通り、女性の服装も着物から洋服へとモダンになり、大正デモクラシーと言われ、民主主義を模索した時代でもありました。このような時代背景で、当社の創立は、ある男性の「安全」への情熱からスタート致しました。後ほど仕掛けた人、創立の背景、どのように資金を集め会社を創立したのか、どのような技術者が関与したのか？を説明しますが、実はこの創立時の経緯こそが、当社の「火災による犠牲者ゼロの世の中を目指す」、安全・安心のDNAとして、今現在に引き継がれております。それではこれから、当社の創立経緯を説明致します。当時は、会社として企業化する構想はあったものの、火災を科学的に予防しようという考え方が無かったこと、また、火災報知設備の設置には巨額の費用が必要でした。当時の資料をみますと、火災報知設備を東京に導入する場合、警視庁の年間予算の倍近い費用が見込まれ、火災報知設備の導入は具体化しませんでした。

さて、このような状況でしたが、東京を安全な街にしていきたいという一人の男性の熱い思いが、様々なハードルを越えて当社を誕生させました。その熱い思いを持った男性が、警視庁の亀井警視総監でした。当時、警視庁が消防行政を所管しており、明治の末頃から、東京にも火災報

知設備の導入を検討しておりました。輸入品ではコスト高になることから、国内品で検討し、今現在もある沖電気工業（株）に協力を求めたところ、同社のエンジニア 三好盛晴（みよしもりはる）技師が開発を担当することになりました。その結果、1913（大正2）年に、“みよしもりはる”氏のイニシャルを取った”MM式と呼ばれる火災報知機”が完成しました。

次の課題は設置のための資金集めでした。資金面での打開策として、損害保険会社に協力を求めました。「火災報知設備の役割は火災の防止により人命や財産を守ることであり、災害を減らすことで損害保険会社にもメリットをもたらす」ことを強調し、実現までさらに数年を要しましたが、十数社の名だたる損害保険会社が出資に応じて、1918（大正7）年に東京報知機株式会社、現在のホーチキ株式会社が誕生致しました。資本金は100万円、従業員16名でのスタートでした。そして創立からなんと2年後の1920（大正9）年に、日本初の火災報知設備が日本橋に設置されました。スライドにある通り、押しボタンを押すと消防署にその場所が信号で通報され、消防署員が消火に駆けつけるという極めてシンプルな仕組みでした。火災報知設備の開通式には多くの来賓が招かれ、当時の岡警視総監が開通式のボタンを押し、近代の火災防災がスタートしました。東京を安全な街にしたいという思いが、具体化した訳であります。この火災報知設備が原点となり、時代と共に進化し、様々な建物・施設に導入され、安全を提供していくことになります。

以上が、創立の精神のエッセンス、創立前後の歴史であります。亀井警視総監の熱い思いが、当社の経営理念に色濃く反映されていくことになります。

安全・安心のDNAを示すもう一つのエピソードを紹介させていただきます。これは、第二次世界大戦前後の話になりますが、当社の取締役会で軍需工場への転換が議論されたことがありました。経営陣にとっても、利益が出る軍需工場は魅力的でありました。しかし、当時の支配人である清瀬二郎が、創立の精神に反することから辞任覚悟で軍需工場転換に反対し、防災事業で生き残りをかけることになりました。経営は厳しかったようですが、株主の支援もあり何とか経営を続けてきたようです。また、困っている人に何を提供すれば良いかを考え、工場では、残された材料で弁当箱や電熱器を生産、販売し当座をしのいだそうです。清瀬支配人の判断は、創立の精神や理念に基づいての判断ですが、私自身も何か経営上の課題があれば、経営理念に基づき結論を導いていくようにしております。

さて、理念についてのまとめになりますが、東京への火災報知設備の設置構想、会社創立、日本初の火災報知設備設置に至るまで、いくつかのハードルを越えて実現致しました。これは、東京を安全な街にするという亀井警視総監の熱い思い、信念が、関係者を動かしたと言えます。この信念が「火災による犠牲者ゼロの世の中を目指して！」という当社のDNAとなり、現在の経営理念に引き継がれていったと思っております。何かを成し遂げるには、「なぜそれをおこなうか、それをおこなうことで社会にどう役立つのか」を明文化した理念が必要であり、理念をもとに、会社であれば従業員を束ね、組織としての活動が展開できる訳であります。組織を永続させるためにも、理念の浸透と、次世代への継承が必要であると言えます。

次に、話題を変えまして、グローバルな時代において、学生時代にコミュニケーション力を高

め、視野を広げると言う大切さのお話をさせていただきます。皆さんは、GHQはご存知でしょうか？歴史の勉強で多少触れたことがある言葉だと思いますが、GHQと当社の関係について説明いたします。

第二次世界大戦終戦後、GHQによる建物の接收、利用が始まりました。その建物の一つが警視庁消防部、現在の東京消防庁です。設置されていた火災報知設備を調べた際に、技術の水準が高い当社の設備に関心が集まりました。このことが縁になり、昭和20年10月、終戦の2ヶ月後にGHQ総司令部のハリス中尉が清瀬支配人を訪問され、清瀬支配人が英語が堪能であったことも幸いして、進駐軍の接收物件に火災報知設備を設置、メンテナンスするように当社が依頼を受けました。戦後の物資不足のなか、部材をかき集め生産対応をおこなったようです。GHQの防災に対する意識の高さと、その要求を満足した当社の設備、そして清瀬支配人の英語が堪能であったことが幸いしたといえます。何がどう幸いするかわかりませんが、皆さまも是非語学を学んで頂ければチャンスは増えると思います。GHQからスタートし、当社では比較的早くグローバル化への意識が高まったと思います。

当社の海外市場への進出ですが、1961年にMM式火災報知設備をバンコクへ輸出したことからスタートし、ご覧のような流れで進み、1972年にはカリフォルニアに現地グループ会社としてホーチキアメリカを設立し、その後1991年イギリスにホーチキヨーロッパを設立し現在に至っております。当社の現時点での海外展開について説明致します。細かい字で恐縮ですが、海外拠点としては、13拠点をもち、展開エリアが129カ国となっております。英国、オーストラリア、東南アジアでは一定のシェアを確保しております。

次に、生産体制についてですが、日本、アメリカ、イギリスの3極体制を構築しております。角田市にある宮城工場を、生産における火災感知器のマザー工場と位置付けて、宮城で生産ラインや生産方法を確立し、課題をつぶし、その上で海外へ生産移管する流れとなっております。品質面でも、日本の厳しい品質基準を海外工場にも適用し、どの市場でもメイドインジャパンの高い品質を確保しております。日本の生産技術者も定期的に海外へ出張し、現地での生産指導に携わっております。もちろん海外からも研修でエンジニアが来日し、日本の技術を習得しております。

海外売上への伸びについて簡単に紹介致します。会社としても、海外事業の拡大を経営方針の柱の1つに取り入れております。スライドにある通り、2010年度が44億円の売上でしたが、2018年度は売上が119億円と、3倍弱に伸びております。私もこの時期3年間、海外本部長として事業拡大に取り組んでまいりました。

ここで少し、角田市にある宮城工場と総合防災実験場について説明したいと思います。写真は宮城工場の全景ですが、敷地内には第1工場と第2工場、総合防災実験場が設けられております。工場では量産品である火災感知器をメインに生産をしております。最近では、地元の高校からも採用して、宮城工場で働いている従業員も増えてきております。また、総合防災実験場は世界最大規模で、全長で133メートル、外部環境の影響を受けない大空間実験場であります。この実験

場では放水銃システムを含め、様々な防災システムに必要な実験ができ、新しい防災システムの確立と発展に貢献しております。

写真は、あるドーム球場に納品された放水銃システムです。放水銃システムとは、ドーム球場などの大空間で火災が発生した場合に、センサーで火災を見つけ、放水銃を火源に向け自動で放水し、ピンポイントで消火をおこなうシステムであります。建物規模に応じて、大規模、中規模、小規模の放水銃がラインナップされており、ドーム球場や空港、展示会施設、体育館等に納品されております。ドーム球場では、ほぼ当社の大規模放水銃システムが採用されております。また、来年開催される東京オリンピック・パラリンピックの関連施設でも、放水銃システムが採用され、安全に寄与しているものと自負しております。

さて、当社の海外展開の歴史にからめ、グローバル化への大きな流れと、角田市にある工場、実験場についてお話を致しました。時代が変化するなかで、当社にとってグローバル化は避けては通れない道だったかもしれません。

以上説明したことが、一人で成し遂げられたのでしょうか？答えはノーです。これらはチームや組織によって成し遂げられており、その過程では、人と人とのコミュニケーション、意思疎通があり、今に至っている訳であります。何かを成し遂げるには、コミュニケーション力が重要です。ここで大切なのは、シンクグローバリー、アクトローカリーの精神です。地球規模で大きく物事を考え、自分のいる場所で行動することが大事だと思います。今後どのような世の中になるのかは誰も予想できませんが、人と人とのコミュニケーション力を若いうちから磨いておくこと、できれば世界の共通語である英語を身につけておくこと、そのために、しっかりと自己啓発をしていただければと思います。一方、働き方も多様化しており、海外に出たいという人がいる一方で、地元で働きたいという人がおられるのも事実であります。参考までに、当社においても地元で働ける制度も導入しており、エンジニアであれば宮城の開発、生産部門、営業であれば仙台にある東北支社で勤務している従業員もおります。

次に、社会貢献をキーワードにお話をさせていただきます。東日本大震災から8年がたちましたが、まだまだ深い傷跡が残されています。ここにいる方の中にも、大きな被害にあわれた方がおられると思います。当社、東北地方の事業所や宮城工場においても、震災による被害が発生しましたが、幸いにも人的な被害は発生しませんでした。微力ではありますが、当社でも何かお役に立てる事はないかを考え、宮城県、岩手県、福島県に対して総額1億6千万円の義援金を届けさせていただくと共に、仮設住宅用に住宅用火災警報器7万個を提供致しました。また、社内でボランティアを募集し、現地に派遣するなど活動をとおして、被災地域の復興に微力ながら取り組んでまいりました。写真は、仮設住宅に当社の住宅用火災警報器が実際に設置された際の写真です。蛍光灯の右側、赤い枠で囲っている部分が住宅用火災警報器です。これは煙を検出するタイプで、電池で約10年間動作します。

このスライドは、社員によるボランティア活動の様子です。ボランティアのスタートは、宮城工場のある角田市にボランティアを申し入れたところ、隣町である山元町の被害が大きく、是非

援助をとのことで、山元町にボランティアを派遣することになりました。具体的には、1チーム、5名程度で1週間の活動とし、2011年の5月16日から20週、延べ約100名以上の社員が参加しました。作業内容としては、支援物資の仕分作業、思いで品整理、写真洗浄、被災者向け食料小分け、配布などでした。これらの活動が新聞にも掲載されました。ボランティア活動をとおし、私自身強く感じたのは、前に説明しました当社の経営理念である「人々に安全を」、「社会に価値を」、「企業をとりまく人々に幸福を」を、社員一人ひとりが、自発的に行動で表したということで、参加した社員も、ボランティア活動をとおし、一回り大きく成長したと感じましたし、このような社員がいることを誇りに思っております。

さて、昨年100周年を迎え、様々な記念イベントを開催致しましたが、この100周年の企画は若手社員を中心に検討してもらいました。その柱の1つが社会貢献でした。社会貢献活動として、スライドにもある通り、一つ目が学習まんが「火災報知機のひみつ」を全国の小学校などに寄贈、二つ目が宮城県名取市での「海岸林再生プロジェクト」への参加、三つ目が品川消防署へ防災イベント用「電動ミニ消防車」の寄贈です。

学習まんがは、ご覧のように火災防災の大切さをまんがでわかりやすく表現しており、この本は、全国の小学校約2万校、公立図書館約3,100館、児童館約1,000館に寄贈され、子供たちへの防災に対する意識付けに役立っていると思っております。

この写真は、名取市での「海岸林再生プロジェクト」での活動で、2017年から参加し、今年で3年目となります。この活動をご存知の方もおられるかもしれません。海岸の防災林としてはクロマツがふさわしいと言うことで、クロマツが育つように雑草を取ったり、クロマツにまわりつくツルマメを除去したりと、地道な作業をおこなっております。先月9月27日、28日は、私も参加しお手伝いをさせていただきました。年3回の活動で、延べ178名の社員が参加致しました。

三つ目が、品川消防署へ「電動ミニ消防車」の寄贈です。本社を東京都品川区に移転して50年が経ち、地元品川消防署にお役に立ちたいとの思いです。ご覧の通り、消防のイベントで子供たちにも大人気です。100周年に関しては、全部で15項目の事業を実施しましたが、ここでは社会貢献についてご紹介致しました。

さて、企業である以上、利益を確保することは必要ですが、社会に受け入れられてビジネスをおこなっている以上、社会への貢献も何らかの形で果たさなければならないと思っております。製品やサービスをとおして「火災による犠牲者ゼロの世の中を目指す」、そして社員と共に社会貢献を進めていくことが、当社の理念を次世代へ引き継いで行くことにつながると考えています。当社100年の歴史を簡単に振り返り、理念の大切さ、コミュニケーションの重要性、社会貢献の必要性をお話し致しました。

もう一度簡単に、本日お話ししたことをまとめますと、一つ目が理念の話でした。何かを成し遂げるには、「なぜそれをおこなうか」、「それをおこなうことで社会にどう役立つのか」を明文化した理念が必要であり、理念をもとに、従業員を束ね、組織としての活動が展開できますし、理念を継承することで、会社が永続できると思っております。二つ目はグローバルな視野を持ち、コミュ

ニケーション力を高めるといった話でした。視野を広く持ち、身を置く場所で一生懸命頑張る、そして努力することが大事だと思います。三つめは社会貢献です。社会貢献活動は、一過性のものではなく、継続していくことが会社の信用の幅を広げ、強みになっていくと思います。

最後は、私から皆さまへのメッセージです。それは、自立心を持って、能動的に行動することが、人間的な成長につながっていく、ということです。エサを待っている「ひな鳥」ではなく、エサを探して大空を自由に飛び回るような「野鳥」になってほしい、そして世の中を駆けめぐる人間になるために、学びを深めて欲しいと思います。

もう一度繰り返しメッセージをお伝え致します。自立心を持って、能動的に行動することが、人間的な成長につながっていく、ということです。エサを待っている「ひな鳥」ではなく、エサを探して大空を自由に飛び回るような「野鳥」になってほしい、そして世の中を駆けめぐる人間になるために、学びを深めて欲しいと思います。時間も来ましたので、これで講演を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。

第一部 基調講演

【第2報告】

## 仕事を楽しむ人とのつながりかた

峯 岸 良 造

株式会社 一条工務店宮城 代表取締役会長

皆さんこんにちは。まずうちの会社はどのような建物を建てているのかなというのをビデオで、5,6分、見てください。その後いろいろお話をさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

(ビデオ上映)

宣伝するつもりではないのですが、このような家づくりをしていますということを、皆さんにお伝えさせていただきました。私は中学校、高校、大学とオール学院です。ちょうど東二番丁の今の森ビルがある場所で、中学校と高校を過ごしまして、それでここに4年、どっぷりと東北学院にLIGHT, LIFE, LOVEを植え付けられました。今も東北学院の仙台の同窓会長や評議員などもさせて頂いてまして、ほとんど東北学院にどっぷりつかっています。そんなことで皆さん、本当に東北学院に入ってよかったと思います。

宮城県では、東北学院出身で社長さんになられた方が一番多いです。これは、それだけ東北学院の同窓生が宮城県に根差しているということの表れだと思います。全国では、東北学院出身者、同窓生が18万5,000人います。宮城県では7万5,000人、仙台市で4万3,000人います。私は、それだけ東北学院は地元で根差した学校だ、といえると思います。中、高、大と東北学院で、毎日聖書を読んだり、賛美歌を読んだりしたもの、賛美歌を歌うときに、これ歌ったなというふうなことしか残ってないのですが、東北学院の精神だけは持っていると思っております。

今、一条工務店の商品を見ていただきましたが、なぜ、一条工務店宮城をつくったのかということをお話させていただきたいと思います。ホーチキさんには申し訳ないのですが、私の会社は大正6年創業でちょうど102年になります。先ほどお話を聞いていまして、1年、私のほうが先輩かなと思いました。

もともとは木材会社でした。私は3代目で、材木屋、木材会社の跡継ぎということですと育てられてきました。「材木屋やるのに、おまえそんなに勉強しなくてもいいよ」と言われた時期があって、私もばかだからそうかなと思って、もっと勉強しておけばよかったなと思うのですが、そのような形で卒業してしまいました。

でも、24～25歳の頃に私は、木材会社がこのままでは絶対斜陽産業になるということを思いました。それでチャレンジをしようということで、大阪に行って住宅の勉強をしました。そのときは、やはり食べるに食べられないような時期もありましたけども、やはりやらなければいけないという使命感みたいなものがありました。何かといたら、やはり従業員をきちっと生活させなければいけないという、そういう使命感だったと思います。

木材会社は今、宮城県、仙台市で多分うちぐらいしかありません。当時は120軒ぐらいあったのが、本当にこの40年、50年の間に、どんどん減っていきました。八百屋、魚屋、電気屋のように、何々屋って言われるのは駄目だよと私はよく言われていました。今、本当に八百屋さん専門のところは少なくなりました。それは、他で間に合うからだと思います。材木屋もそうだなと思っていました。そういうわけで、当時の私も危機感がありました。将来やはり従業員を守っていくためには、事業を展開しなければいけない。それは大変な葛藤でした。木材業に専念しながら住宅をやるわけですから。今までのお客様を敵に回すわけにいかない。敵に回すということは、自らが営む木材業も駄目になるかも分からない。でも、それはしょうがないと思い、老舗木材業から住宅業界へと道を進むことにいたしました。

その間、色々な問題はあったわけではありますけども、私は一条工務店と出会ってよかったと現在は本当にそう思っております。先ほどビデオを見ていただいたと思いますけども、どんどん進化しているのです。

こないだNHKのテレビに、水が家に入らない住宅が紹介されていました。NHKは宣伝をしません、悪いと思ったのか、隣に一条工務店の旗がちゃんとなっていました。それがもし今回の震災の前であればよかったのと思っておりますが、そのような商品を作っている一条と組んでよかったと思っております。

私は経営において何が大事かと思ったらやはり人だと思えます。従業員を守ることが経営者の大使命だと私は思うのです。従業員を守れない経営者は、私は駄目だと考えています。そのためには何が大事かっていたら、人、物、金だと私は思い、経営をしています。お金は助けてくれない。でも人は協力してくれる。人を信頼すれば、人も信頼してくれる。これが人間のつながりだと思っております。私は「私らの経営の中では、あなたたちを守るために、私は一生懸命やらなければいけないのだ」と会社でよく言っています。「商売でもうかったものを全部俺にくれなんて言ってない。少しでも皆さんがこの会社においてよかったといわれるような会社づくりをしたい」とずっと言ってきました。

なんでそう思ってきたかと思ったら、やはり東日本大震災のときの教訓が非常に残っていかからだと思います。大震災の時、私は海外に行っており、その晩の夜中の飛行機で帰ってまいりました。二日後に仙台に着いたのですが、私が名古屋空港についた時点で私がいなくても、社員が班を分けて対策本部をつくっていました。あの当時はガソリンもなかった。とにかくお客さんからの電話が何百件も入ってくる中で、ぴしっと班を分けて対策に当たってくれていました。ちなみに、うちは120人の社員いるのですが、そのうち東北学院の出身者は53名おります。つまり、うちの

会社も半分近くが東北学院の卒業生となります。それだけ皆さんが、私どもの会社に入っていたということ。社員が2人一組になって、全部ではないですけどもほとんどのお客さまを回り、安否の確認をやってきました。そのような中で、水をどうしようかとなり、われわれの仲間から、全国から3台のトラックで水を供給してもらいました。南三陸町に246戸の仮設住宅をうちが建てていましたから、そこを中心にして、その周辺に水を運びました。お客さまとその周辺の方たちに大変喜んでいただきました。おかげさまで、南三陸町で一番、家を建てさせていただいているのはうちの会社です。思いを出せば、相手はちゃんと返ってくるということなのです。そういう意味で、私は大震災のときに人の大事さ、社員の大事さを感じました。そして、私は本当にいい仕事をしているなという思いを持ちました。

私の経営の原点の一つは、先ほど申し上げましたように、人、物、金になります。やはり人を大事にしなければ、物は動かない。結果としてお客さまから対価を頂くということを経営の原点だと思ってやっています。オーナー会社ですから、責任取るときは全部、自分が責任を取らなければいけない。失敗したときも責任を取らなければいけない。でも、皆さんに言いたいことは、失敗して成長するということです。私もいっぱい失敗してきました。そのたびに、挫折さえ感じなければ、次に何をしなければいけないかということで成長できるのです。ですから、私は学生の皆さんに「失敗したときはチャンスじゃないですか。失敗しない人はチャンスに恵まれていないかも分からない」とお伝えしたいです。うちの会社でも、失敗して駄目だと私は言ったことはない。ただ、同じ失敗を2回、3回するのではないですよということは言っています。私もいっぱい失敗して、失敗したから成長があるのだと思っていますし、失敗は怖いというよりも、成長させる。もう私は74歳ですから、失敗するとあとはお墓に行くしかないので失敗しないようにしなければいけない。あなたがたは今から60年、70年あるのですから、失敗をいっぱいしても、それを糧にして乗り越えていけばいいのかなと私は思います。失敗しろと言っているわけではなく、もし失敗しても、そのように意識を変えることが大事なのではないかなと思います。

でも、やはり生きるために何が大事かといったら、私はいつもパッション、ミッション、アクションだろうと言っています。人やお友達と話しをする際に、思いを持って話しをすれば、相手には伝わっていきますよねということです。使命感というのでしょうか。そうすれば相手も行動してくれるよねって。大事なことは何かといったら、いかに相手に自分の思いを伝えるかということだと私は思っております。私はいつも社員にそう言っています。それで、必要だと言われる人間にならなければいけない。必要だと言われる会社にならなければいけない。私はこれを根底に持たなければいけないなと思っております。これはいつまで生きられるか分かりませんが、人生の中で最後までそういうふうと思っています。

一つ、私はいつもロマンと夢は違うと言っています。英語でいうとロマンも夢も一緒でしょ、多分。どこが違う。私はロマンというのは思いだという言い方をしています。夢は最後に見ればいい。私はここまでには何をしたいということをロマンという言葉で社員に言っています。私は、夢ってなんですかと聞かれたときに、人生が終わるときに女房から、あんたと一緒になってよかつ

たと言われたいねって。子どもたちから、お父さんの子であってよかったって言われたいねと。付き合った人たちから、また生まれてきたら一緒に付き合いたいねって。これが夢です。夢がどんどん膨らむと、最後に見る夢は何の夢を見ればいいのかとなったら、やはり人生が終わるときに見たい夢、それは人の思いだと私は思っております。そんなことが夢ですよ、これは。だから簡単にはできないのですが、思いはそこなのかなと思っております。

学生の皆さんに言いたいのは、私もそうだと思うのですが、こないだ見た統計によると、1人の子供が生まれて小学校から大学を卒業するまで、約3,000万円かかっているということです。親が3,000万円、ほんと出せといたら出せません。でも、一生懸命、蓄積していきながらためていきながら、最後には3,000万円になっているのだそうです。私どもの時代はそんなにはいかなかったと思うのですが、やはり親は頑張ってくれているのです。皆さんを大学に入れてくれているのです。少しでも幸せな人生を送ってほしいという思いが、親御さんたちにはいっぱいあると思うのです。ですから親御さんを大事にしていかなければいけない。私もこの年ですから、大事にされたいと思うから言っているのかも分かりませんが、私はそう思います。このような話は学校の先生は、言えない。「あなたたち3,000万円かかっているんだよ」と言えない。私は部外者でもあり、自分で会社を経営しているから、このような話もできるのですが。理事長がおられるので、余計なことを言うと怒られますけども、それだけ皆さんにかかっているということを、意識していただきたいなと思っております。

この間、ラグビー日本代表のリーチ・マイケルさんの言葉がありました。なぜ日本が、誰もが勝てないと思っていたのに、なぜ勝てたのですかと言ったら、やはり思いが強く、それだけの準備もしてきたけども、これは絶対にやらなければいけないと一体になったということなのです。今、皆さんラグビーで感動していると思います。その感動というのは、それだけの準備をしてきたから勝てたという。それに対してわれわれは感動しているのだと私は思います。そういう意味でも、やはり思いというのは、強ければ強いほど、人に勝ると私は思っておりますし、あなたがたもそうだと思います。あのラグビーを見ていて、本当に自分たちの心が動かされたという方はたくさんおられると思います。ただ、スポーツだからではなくて、その中にあるものをつかみ取ってほしいなと思います。

それと、もう一つはお配りしたリーフレットにあるのですが、東日本大震災のときに、全国、世界中の多くの方から、たくさん義援金を頂きました。何百億円もお金を頂きました。でもその方たちがどこに行き花を手向ければいいのかということ、私は何回も聞かされました。そこで、震災の次の年に、私は、石巻の南浜町にできる国定公園に皆さんが来て、お花を手向ければ、ちゃんと皆さんに思いが通じますよという意味でモニュメントを作りました。8,000万円かかりました。一生懸命、全国を回って歩いて、寄付をお願いして、そして物はできました。あとは、公園ができたなら、その土地にシンボルタワーとして置いていただくことになっております。このモニュメントはイタリアの石で「風の環」をイメージし作りました。全部で16トンぐらいあります。現在、仙台港倉庫に保管しておりますが、ちょうどオリンピックの年に設置が完

成する予定です。そこに行けばちゃんと皆さんの思いが伝わるそんなシンボルタワーにしたいという思いで作ってあります。そのような意味も含め、お父さんお母さんに、こういうのができま  
すよとお伝えいただくとありがたいです。

これも先ほど、ホーチキの山形社長が言われたように、お金でなくても、このような思いをも  
とに、われわれが、世界の人たちから義援金を頂いた方たちが、亡くなられた方、被災された方  
たちに対してお花を手向けられるような場所をつくったとことを、ひとつご理解というか、思い  
出していただければありがたいなと思います。そんなことで7年かけて全国を回りまして、皆さん  
からご浄財を頂きながら作ったということでもあります。

鈴木先生から何言ってもいいですよって、こう言われました。だから私も何言ってもいいのか  
なと思って、大変、失礼だなと思いますけども、自分の思いをお話しさせていただきました。時  
間ちょっと前かもしれませんが、講演を終わらせていただきたいと思います。大変ありがとうございました。

## 第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：山形 明夫、峯岸 良造、秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）、  
竹内 真登（東北学院大学経営学部講師）

鈴木 それでは時間になりましたので、早速始めさせていただきます。では、秋池先生のほうからお願いいたします。

秋池 経営学部の秋池です。本日、山形様と峯岸様にご講演いただいた内容を簡単にまとめさせていただいて、その後、お二人に質問をさせていただくという形で進めさせていただければと思います。まず簡単に、お二人のお話をまとめさせていただきます。お二人には、変化していくことの大切さや、変化させていくことの大変さ、その方法をお話いただいたのかなと思います。本日、冒頭の学長の西先生のお話にもあったかと思いますが、イノベーションを実際に起こしていくことは、非常に難しいことになります。

イノベーションを起こす人がどういうことをやっているのかということ考えた研究として、ダイアー、グレガーソンとクリステンセンという、3人の研究者が書いた『イノベーションのDNA』<sup>1)</sup>という本があります。その中で五つの大事な要素が挙げられています。その中で、今回の話に関係する二つの要素を挙げさせていただきますと、ネットワーク力と実験力というのが大事だということです。お二人の話もその二つの要素が非常に出ているのかなと思います。やはりイノベーションを起こすときに、みんなが協力してくれないと結局、起きないわけです。山形様の歴史の話の部分でも、いろいろな人が協力してくれたという話もあったと思います。峯岸様の話にも、人と協力していくということが非常に大事だという話があったと思います。そういう中で峯岸様の考え方があって、最終的に、材木というところから住宅のほうに移行していったのかなと思います。

もう一つ、実験力というものに関しましても、ホーチキ様についても最初から完璧なものというわけではなくて、取りあえず1カ所置いて、そこから拡大していったという話でありました。峯岸様のお話も、一度、失敗しても全然怒らないという話がありました。そういう話の中で、こういう実験を重視して、失敗を許容していくこともイノベーションを起こす際に非常に大事だと言われており、その大切さというのがお二人のお話しに表れていたと思います。ただ、お二人の話聞いていて、失敗を許容するとか、ネットワークを構築していくというときに、やみくもにやればよいというわけではなく、理念というのが非常に大事なのかなと思いました。やはり人に協

1) Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Boston; Harvard Business Review Press. 邦訳、クレイトン・クリステンセン、ジェフリー・ダイヤー、ハル・グレガーソン (2012) 『イノベーションのDNA - 破壊的イノベータの5つのスキル』 櫻井祐子訳 翔泳社。

力をしてもらうときには、自分の強い理念に共感してもらえるから付いてきてくれるのかなと感じました。また、失敗をしても、理念があり、方向性になんかあるということであれば許容されますし、理念を持っておくというのは、大事なのかなと思いました。

そういうことですので、積極的にいろいろなことに取り組むことは大事だと思いますけども、そのときに、自分の理念を持って取り組んでいただければいいのかなと思いました。僭越ながらお2人のご講演まとめさせていただきました。

ここから質問をさせていただきたいと思います。まず、山形様にですが、ホーチキ様は防災事業において、非常に現在、競争力を有しておられると思うのですが、貴社の強みはどのような部分にあって、今後グローバルに競争していかれる際に、どういうところで優位性を発揮して戦っていかれる戦略なのかという点を、少しお話しできればと存じます。

山形 説明の中でも少し触れましたけども、海外展開を伸ばそうとしているという話をしたかと思えます。恐らくこのままでいくと、2020年以降はどうしてもオリンピックとパラリンピックが終わると、必ず建設業界の経済が減退するリスクがあると捉えています。そのためには、まだまだ海外には伸びしろがありますし、昨年度が119億の売り上げですが、それでは全世界でシェアどのくらいかということ、お恥ずかしい話ながら、恐らく1パーセントを少し越える程度です。国内だとこの業界では大手4社がやっておりますけど、私どもの会社は30パーセント取っております。今後まだまだ伸びしろがある海外に対して力を入れて、国内が仮に多少風邪をひいても、海外でカバーする経営をしたいと思っています。

秋池 ありがとうございます。それでは、峯岸様にご質問させていただきたいと思います。事前にお話を伺った際に、東北学院大学商学科のOBであるということでした。大学時代もう少し学びたかったという話があったと思いますが、どういう点をもう少し大学で学びたいと思ったのかということをお話しいただければと思います。もしくは経営学部経営学科の学生が多いと思いますので、今、学生に学んでほしいと思うこと、メッセージなどでも大丈夫です。

峯岸 分かりました。私は、東北学院経済学部商学科の第1期生です。商学科がなくなり、経営学部経営学科になった。星宮先生に卒業証書、書き直してくれないかと言ったら、えらく怒られました。そういう時代に私は東北学院に入ったということです。このようなこと言っているのかどうか分からないけども、私は入ってすぐに運動部に入って、ちょうど私が卒業するときに、東北学院にバリエードが築かれました。要は、大きな変化期だったのです。もうその頃を知っている方はほとんどいなくなったと思うのですが、本当に学校自体が大きな変革期だったし、それと同時に学生運動ですね。そのような時代だったのです。皆さんご存じだと思いますけども、浅間山荘事件、東大の占拠事件などがあったときの、私はそのときの卒業だったのです。学院もバリエードが築かれて、就職内定していても卒業式ができない。どうしようということで、それでレ

ポートでもって卒業させていただいたという時代でした。あのときの学校の教訓があって、今、本当に素晴らしい学校になっているのだなと私は見えています。それは失敗といたらおかしいのかも分かりませんが、その時代の流れと、ああいう出来事があって、学校も改革をどんどんして行って、今こういうような学校になったのだなという感じはしています。勉強はさっぱりしなかったで、そちのほうばかりやっていたので、あんまり授業に対する思いはないのです。

秋池 それでは、今こういうことを大学生に学んでほしいというのがありますでしょうか。

峯岸 言っているのか、理事長いるからなかなか言えない部分がありますが、私は素晴らしい学校になったと思います、ここは。私は学院しか知りませんが、やはり素晴らしい先生がたもおいでになられて、改革をしようという思いもみうけられます。今度そこにきれいなキャンパスができますが、皆さんは入れないですね、残念ながら。本当にもうちょっと早ければ入れたのだと思います。本当に一つになって、東北学院は今からどんどん良くなると私は思っているし、そう願っています。

鈴木 それでは竹内先生よろしくお願ひします。

竹内 経営学部の竹内です。本日はどうもありがとうございました。貴重なお話、聞かせていただきまして、非常に勉強になる点も非常に多かったと思っております。私からは少し、今回は参加されている方が経営学科の学生が中心ということもありますし、やはり商品開発とかいわゆるものづくりに対して興味を持っておられる方が、フロアには非常に多いかなと思っておりますので、私からはそういった点を中心に、ちょっとお伺いしたいなと思っております。もしかしたら未来のお客さんになる可能性もありますので、商品のPRもかねて、お話しいただければと思っております。

まず、ホーチキの山形社長にお伺いしたいのは、住宅用の火災報知機についてお伺いしたいです。一般の消費者から考えると、火災報知機というのは、専門用語でいうところの非探索品と呼ばれる商材です。日常生活とか商品を買うという場面で、消費者とかお客さんがそれほどあまり意識するわけでもなく、どちらかという、存在しているかしないのか、ちょっとよく分からないような錯覚に陥ることもあるのではないかと思います。けれども、いざ何らかの不都合が生じた場合、火災が発生しそうなボヤが起る場合など、いざというときには存在しないと困ってしまう商品かと思ひます。

なかなかこういった商品というのは、いわゆる消費者の火災報知機に対する興味、関心というのがなかなか取りにくいのではないかと思います。例えば、消費者ニーズを引き出すとか把握するというのは、結構、困難なのではないかなと思ひますのですけれども。ものづくりの取り組みとして、どのように商品に消費者の意識というか、ニーズみたいなものを取り入れてものづくりをさ

れているのでしょうか。ぜひお伺いさせていただきたいと思います。

山形 今のご質問の中で、住宅用火災警報器を例にとってお話ししたいと思います。実はこの住宅用火災警報器は、設置が十数年前に法令化になりました。従いまして、新築には住宅用火災警報器を設置しないと建設許可は下りません。ですから、一条工務店さんでお造りの新築の建物には、全て住宅用火災警報器が付いております。これは消防法で決められています。一般消費者の方は“えっ”と思うかもしれませんが、やはり人命、安全それから人命を守る、それから財産を守るためには、住宅用火災警報器の義務化は避けられません。

実はアメリカでは、約30年前に火災報知機の設置は法令化されております。アメリカは、すごく広大な土地ですので、消防車が駆け付けたときにはもうほとんど家が燃えてしまっているようなケースもあります。そうした理由から、初期消火をするために、当時ニクソン大統領だったと思いますけども、州の中で法律を作ってやり始めました。このことによって、戸建ての住宅の火災が大幅に減りました。これも相まって、日本が重い腰を上げて、十数年前に法制化されました。

住宅用火災警報器は電池で動くタイプは約10年しか持ちません。それで、去年から10年たった住宅用火災警報器は買い替えをしてくださいというお願いをしております。しかし、残念ながら、既築の建物では、まだまだ交換率が低い状況です。一般消費者の意識がまだまだそこに到達していないということがあります。これはわれわれが業界として取り組んで、なんとしても新築と同じように、住宅用火災警報器を普及させたいと思っております。よろしいですか。

竹内 ありがとうございます。今、10年というお話、10年ぐらいというようなお話があったかと思えます。やはり10年間、当然、無故障でやらなければいけないということになるかと思うのですけども、この辺に関する、いわゆる品質、当然、全ての住宅に設置していかなければいけない関係でいえば、コストというのもやはり非常に重要な観点になるかと存じますが、この品質やコストに対してはどのようにお考えなのですか。

山形 ちょっと説明不足でした。なんで10年なのかということをもう少しお話しします。実は、住宅用火災警報器の電源は、一般のコンセントから取っておりません。中に電池が入っております。その電池の寿命が10年です。何度も検討を重ねた結果、10年持つ電池にしてくださいというのが、十数年前の日本の消防行政の要望でした。海外だと5年しか持たないという電池が非常に多いのです。こんなこと言って、お叱りがあるかもしれませんが、都市ガス警報器は5年です。それを、住宅用火災警報器はなんとしても10年、持つようにしてくださいということで、それを達成しました。品質がアップしたことと、一般消費者に対する負担を軽減できたと思っております。そんなことでよろしゅうございますか。

竹内 どうもありがとうございました。では、今度は峯岸会長のほうにちょっとお伺いしたいと

思います。今回、一条工務店宮城さんという形ですので、主に販売拠点であったり、注文住宅の設計だったりとか、そういうことが活動の中心になろうかと存じます。ただ、いわゆる基本的な住宅商材というものは、本体の一条工務店さんのほうで住宅が開発されてというような形で、商品の企画開発というのは、本体のほうにあるかと存じます。ここで、販売拠点側からどのようにお客さんのニーズだとか、そういうものを本体側の企画開発の部門のほうに上げていくとか、そういった観点ではどのようになっているのでしょうか。

峯岸 私どもはグループ会社になっていまして、全国で9社あるのです。去年の実績で1万2,500棟、建てています。戸建てでは日本一です。でも、宣伝はしたことないので、そういうふうなことも公表したことないので。少し公表させていただきますと、その商品は全国のニーズに合わせて、商品開発をしています。樹脂サッシもうちが最初に作りました。とにかく一番の原点は、地震に強い家を造ろうということが大前提で、やはり地震国なので。

私も津波があった後に、現地を回って歩きました。弊社の家が、全部は流されなくて2階が残っていたりしていました。そのときのお客さんに、おたくに建ててもらってよかったよって言われました。何が残ったのかと聞いたら、思い出が残ったって。2階に写真とかそういうふうなものが残ったって。これだけでもありがたいって言われました。私は本当に家づくりというのは、安心、安全。やはりみんなが本当に安心して住める家を造ることが大事だということをお客さまのほうから教えられたと思っております。

商品は全部、海外で作って、今、便で運んできて、仙台港に入れて、そこから私どもが全部、立ち上げています。だから設計とかそういうのは全部うちでニーズに合わせた形でやっていますが、部材に関しては海外から持って来ているということになります。海外に研究所と工場がありますので、そちらのほうでやってきているということでもあります。ですから、1万2,500棟に対応できる、どういう家が皆さまにとって安心できるかっていうのは、いつも研究しているということだと思います。

竹内 ありがとうございます。今も地震等に対して非常に安心、安全なというような形でものづくりをされているというお話があったかと存じますが、やはり住宅は一回、建てたら半世紀以上もしかしたら使われる可能性もあるということで、品質というのは、先ほど品質も話を伺いましたが、非常に今、重要かと存じます。この辺の品質とコストという観点では、どのようにお考えなのでしょうか。

峯岸 先ほどのテロップでも見ていただきましたけれども、品質に関しては、これはどちらかというと、私どもが宣伝していないから皆さんお分かりになってないと思いますけれども、品質に関しては本当に何の問題もありません。コストは、他のメーカーさんと比べてみたらうちはずっと安いんです。なぜかという、宣伝していませんし、他のところにお金使っていない。それがコスト

を下げる大きな要因になっています。結局うちは宣伝しない代わりに、営業自体がお客さまとじっくり話をして、納得した上で契約をしているものですから、ほとんど問題がないということだと思います。品質は他のメーカーさんもいろいろあるのだろうと思いますけども、うちは強いと思います。

竹内 どうもありがとうございました

鈴木 どうもありがとうございました。申し訳ありませんが、私のほうから一つ、山形社長にお伺いしたいのです。どうしてホーチキに入社して、一番、聞きたいのは、どうやったら社長になれるかをお聞きたいです。

山形 大変、難しい質問です。われわれの時代は、今と違って、学生課に就職情報が紙に書いてあるのです。今みたいにインターネットで皆さんが好きに会社を選ぶ時代じゃなかったのです。私は工学部でしたが、機械、電気ってように会社名が書いてあって、こういう人を望むってというのがたくさん貼り出してあるんです。そこから選ぶしか就職活動がないという限定の時代でした。

言い方は変ですけども、私はそんなに能力が高くなかったので、大きな会社にはあまり触手を伸ばさず、たまたま前の年に一部上場になったという会社がホーチキでしたので選びました。それと、防災という会社って何をしているのかなという興味もあり、ホーチキを受けました。

試験日が確か4月の28日で、29日が今でいう天皇誕生日で、ゴールデンウィークに突入するところでした。意外と早めの就職でありました。当時は、われわれは地方ですので、教授から推薦状をもらって、いわゆる入社試験を受けました。一番きついのは、決まったら推薦状を出していますので、断りがきかないことです。今ではそんなことないと思います。推薦状を持ってくる学生さんはまずまれですけど、私らのときは、そのときに決まった企業を断るわけにいかない。そうすると次の人が行けなくなってしまうのです。運よく一番最初に受けた所で合格をしたというのが、偽らざる話でございます。

それから次の質問で、どうすれば社長になれるのかっていうのは、私もよく分かりません。ヒントがあるとすれば、やはり、それなりに上を見て仕事をするのではなくって、みんなと協調しながら仕事をすることです。それから、意見を言うときは多少言ったということもあったかもしれません。

それと皆さまにお話ししたいのは、実は私11代目の社長なのです。100年あってなんで11代目なのかという話すると長くなります。ホーチキの社長って11人しかいないんです。その中で実は本学の東北学院大学を卒業して最初に社長になったのは私じゃないんです。私以外にもう一人います。9代目の社長です。私が11代目です。私はその方とは学生時代に、全然、面識がありませんでした。その方は経済学部で、私は工学部です。ホーチキ11代の11人いる社長の中で、同じ大

学を出た人は誰もいません。ですので、ホーチキ株式会社で2人、社長を輩出したというのはこの大学です。従いまして、3人目が生まれれば大概うれしいと思っております。答えになったかどうか分かりませんが。

鈴木 ありがとうございます。峯岸会長に一つだけ伺います。僕の学生が、経営する会社がどんどんつぶれていくのです。ビルの水槽やお菓子屋、毛糸屋どんどんつぶれていくのですけども、やはり最後に屋が付く仕事は変えたほうがいいということでしょうか。

峯岸 必ずしも全部が全部っていうのではなくて、専門店になればいいのです。これはうちでしかできませんっていう専門店です。例えば、お菓子屋さんにしても何にしても、やっぱりそれを認めてもらえば生きられると思うのです。その辺を誤解されたら困るのですが、やっぱり自分のオリジナリティーを出してって、個性を出していく。それにチャレンジをしていければ、私は残れると思います。私、残っていますからまだ、材木屋で残っています。だから残れないのは、他力本願かなというふうに思いますけども。もし皆さんやるのだったら頑張ってください。

鈴木 ありがとうございます。ぜひ、質問したいっていう人いませんか。それでは、せっかく工学部から来ているから1人、聞いてみましょう。

質問者 お話ありがとうございました。今、言っていたとおり、自分は、工学部の今4年生です。これからこの後は工学部の院に進むことになっています。ただ自分も、せっかくなので独立して、いつかは起業してやっていきたいなと思って今日お話を聞かせていただきました。いくつか質問したいなと思っていたことがあるのですけど、一つ伺います。先ほど英語力の話だったりとかもあったと思うのですけど、英語力とプラス、これから具体的にどんなことを、自分に対して投資していくといいのかなっていうところが気になったので、そこをお聞かせいただければと思います。

鈴木 山形社長お願いします。

山形 お座りになってください。私が海外本部長を3年やったという話と、なおかつ海外に力を入れているということからの質問だと思います。私とその3年間の海外本部長で感じたことは、社内全体で語学力がある人間が少ないということでした。できれば英語が一番いいんですが、そんな経験もあり語学力を高めてくださいという話をさせていただきました。

それと、どんなものを身に付ければよろしいんですかというご質問だったかと思いますが、それは具体的にああだこうだはありません。自分が感じて、これが必要だなと思ったことを吸収すればよいのです。

ただ今、多いのは、もし工学系でお進みになるのであるならば、どんな分野にいてもIoTとかAIっていう切り口で物事を見て、それを自分の学習の糧にするのが恐らく必要になってくるのかなと思います。仮に起業家になるといった場合にも、将来それは避けて通れないでしょう。若いあなたでしたら、そういった切り口で見ていただければなと思います。

質問者 ありがとうございます。実はちょうど自分、今、IoTの研究をしていて、これから機械学習をやっていくってところなので、ぜひ、そのようにやっていきたいなと思います。ありがとうございます。

鈴木 あまり時間がないのであと1人だけお願いします。

質問者 きょうはどうもありがとうございました。山形さんをお願いします。消防法の話が出ました。先ほど消防法が設立する前は、ホーチキは家庭用警報器で2位だったと思います。法が制定されてからの火災報知機の売上げの変移を教えていただきたいのと、その法が設立され、義務化されることによって多分、他のライバル企業ってのも増えてきたと思いますが、それと対抗するためにどのような手段を取られたのかをお聞きしたいです。

山形 最初に他の企業はどうなったのか、それから外国がどうして参入しなかったのかを含めてお話しします。実は十数年前に、いわゆる消防法で住宅用火災警報器は、設置が義務化されました。そのとき実は海外からも来たのです。ところが、性能で撤退しました。だから、日本では、先ほど述べました国内4社でほとんどのシェアをおえています。ただ、住宅用火災警報器には1社、ガリバーがいます。パナソニックさんです。パナソニックさんは戸建て住宅に対して、扱う品物が圧倒的に多いのです。残りの3社は火災防災を専門やっています。パナソニックさんは、火災防災の他に、電気、コンセントそれから電材、全てやっております。パナソニックさんに頼めば何でもそろうっていうので、今の市場で住宅用火災警報器のガリバーは、パナソニックさんです。これが一つ。

それからもう一つ、答えになるか分からないのですが、日本は、消防法が制定されてから、大変防災意識が高まりました。それはいくつかのデパートの火災事故で大変な犠牲者が出た等々で、メンテナンスまで含めて義務化されています。これは、世界で例がありません。世界にはまだメンテナンスまで義務化までする国はあまりありません。もしあるとするならば、アメリカの会社等々です。損保基準といわれる基準でこういったメンテナンスしてくださいという規格があります。消防法という法律で規制しているのは日本だけです。ですから、いわゆる火災報知機等々、それから消火設備等々を含めまして、歴史的に見て日本の防災設備の品質を維持することや、人命が大事という考えが根付いてきたと思ってます。日本は人命を守るっていう意味合いでは、大変に熱い国だと思います。

鈴木 ありがとうございます。少し早いようですが、途中、休憩を一度、省略いたしましたので、きょうはこれで閉会にさせていただきます。もう一度、拍手のほうをお願いいたします。



# 経営研究所 第50回研究会（シンポジウム）

## 開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

## 講演

税理士は経営者の相談役

税理士法人深田会計代表社員 深田 一弥

日 時：2019年12月7日（土） 16：20～17：50

会 場：土樋キャンパス 8号館4階 841教室

【開会の挨拶】

小 池 和 彰

東北学院大学経営学部教授

東北学院大学経営学部の小池和彰です。今日は、本学OBの深田一弥先生に「税理士は経営者の相談役」というタイトルでお話をさせていただきます。私小池と東北学院大学職業会計人TG会で『税理士になろう』という本を出版しまして、1、2とあるんですが、深田先生には、1も2も書いていただいております。今回の『税理士になろう2』では、深田先生は、「税務調査の8事例」というタイトルで、書いていただいております。こちらも非常に面白い内容になっていますので、もしよろしかったら読んでみてください。

ところで八っていう数字は、すごく中国ではいい数字らしいですね。アリババっていう会社、皆さんご存知かと思いますけれども、中国でアリババという名前を採用した理由は、ババは、八と八って続くので、縁起がいいかららしいんです。

八事例、さすが深田先生と思ったら、今度は七つなんです。どういうことと思いましたが、よく考えてみますと、七も世界的にいい数字なんですね。ラッキーセブンっていいですよ。さすが深田先生だなと思いました。

今回の先生のお話は、七つのエピソードからなるわけなんですけれども、一つのエピソードは、木工会社がレーザー加工機を購入した。それがなんと年間売上高を超える設備投資だった。キャッシュ・フロー経営をまるっきり無視した経営方法じゃないかと、私は思いましたが、深田先生は、どうやら後押しをしたらしいです。

2、3年ぐらい前にシャープが崩壊しましたが、あれも設備・投資を多くし過ぎてしまった。営業キャッシュ・フローを超える設備投資をしてしまって、それで崩壊してしまったといわれています。

世界の亀山って宣伝していましたが、世界では亀山なんて誰も知らなかったっていうのが本当の話らしいです。5、6年前に消えてしまった芸人さんで、世界のナベアツっていう人がおりました。三という数字を言うと阿呆になるという芸でした。でも世界の亀山も同様、世界のナベアツというネーミングはよかったと思います。

さて、何を言いたいのか、ちょっと分からなくなってきました。そのキャッシュ・フロー経営を無視した経営、果たしてどうなったのでしょうか。その話も含む七事例を深田先生にお話しさせていただきます。深田先生、よろしく願いいたします。

【講演】

## 税理士は経営者の相談役

深 田 一 弥

税理士法人深田会計代表社員

皆さん、こんにちは。私は、西暦でいうと1996年、つまり昭和41年に本学の文経学部経済学科を卒業しました。いったんは銀行に就職したんですけども、どうも自分に合わないなということで退職し、意を決して税理士試験を受けて、税理士になりました。税理士になったのが、昭和46年ですからもう50年近くになっております。ここに来るまで私はちょっと勘違いしていたんですけど、経営学部っていうのは経営を学ぶ所かなと思ひまして、経営に関する講義でないといけないと思ったんですね。私は税理士ですけども、税理士として経営について何を話そうかなと思ったんです。でも、私は経営コンサルタントの「経営士」という資格を登録しています。経営コンサルタントの国家資格では中小企業診断士っていうのがありますが、それとは違い、いくつかある民間の経営コンサルタント団体の中では一番古くからある団体です。2年前から本学OBで経営士の後輩の中から優秀な人を私が推薦して講義を受け持って貰いましたが、今回、小池先生からどうしても深田から講義して欲しいと言われまして、ここに立って居るわけです。但し、経営のことばかり話していると、あいつは税理士だけど本当は税務が判らないのではと思われるのが心配ですので、税務調査でかなり税務当局とやり合って、8事例ということで講義したのが「税理士になろう2」の本になっています。むしろ1のほうが話は面白いんですけど、小池先生のひんしゅくを買った部分もありまして、あまりお勧めできないのかも分かりません。2の方は非常に真面目でございませう。漫談として読むなら1のほうがお勧めだろうなと思ひます。もしご興味ある方は、購入して頂きたいと思ひます。

今日は8事例ぐらいやろうかなと、実は私も思ったんです。でも、時間が無いなと思ひて、7に区切ったっていうのが実状でございませう。これは、全く実際にあった事例です。経営の一般論というのは、いろんな教科書がありますけども、実際の事例っていうのは、そうなかなかないだろうなと思ひまして、実際の事例を持ってまいりました。かなり時間が経っているものもありますが、最近の事例ですと、あそこじゃないかなってすぐばれちゃいますので、ちょっと古いやつでございませうので、そこだけは一つ、ご容赦いただきたいなと思ひております。それから、固有名詞が、出てきてしまうことがあるかも知れませう。甲だの、乙だの、Aだのと言ひしていると、何となく臨場感が湧かないので、具体的な会社名とか市町村名とか。個人名は出さないつもりですけども、つい出てきてしまうと思うんですけど一つ、そこは皆さん、書いたりしないで、頭の中だけにしていただきたいと思ひます。

ちょっと、ごめんなさい。眼鏡、換えます。年取ってくると、近眼って良くなるんですね。車運転用の眼鏡買いましたら、しばらくしたらよく見えなくなってしまうんです。眼鏡屋さんに行ったら「深田さん、もうこの眼鏡、必要ないですよ」って言われまして。それで、これは最初に仕事用に作ったやつがちょうどいいぐらいで、1.0ぐらい見えるようになっちゃってということでございます。

それでは7事例で、最初のほうから申し上げたいと思います。「I 四半世紀に亘る抗争が一発で和解」です。これは四半世紀にわたる抗争が一発で和解したという大変、胸のすく事例でございます。どこかっていうと皆さんのご想像で、今回、ラグビーがちょっと話題になりましたけれども、東北でラグビーと言うとどこかなっていうのをちょっと考えていただければいいかなと。具体的に名前は言っていないよ、皆さんが思うその場所だと思ってください。その市は、ある大きな会社の城下町みたいな町ですよ。この件は、その町の中心部に沢山の土地を持っていた方の件です。今回、主人公はAさんなんですけども、Aさんのおしゅうとさん、要するにAさんのご主人のお父さんですね。その方が市の中心部に土地を持っていたんです。ところが昭和30年代、我が国は、高度成長期で企業はどんどん収益が上がって、拡大してきていましたから、その会社はその中心部の土地をどうしても欲しくなったんですね。何せその会社で持っているような市ですから、会社は市をうまく巻き込んで、市が土地区画整理事業を始めたんです。土地区画整理事業で、Aさんのおしゅうとさん所有の市の中心部にある土地を収用して、この土地についての代替地をやるのでちょっとよそに行ってください、この土地はその会社のほうにやるよということをやってしまったんです。ところが、そこはおしゅうとさんの名字が町名となっているほどの場所ですから、そのおしゅうとさんはえらく怒ったんです。その人はデベロッパーでもあったんですけども、その自分が開発した町、それを取り上げて、辺りな所に代替地を用意するなんてとんでもないってことで、市を相手取ってこの区画整理事業は無効だと裁判に出したんです。それでそのおしゅうとさんが、先ず地方裁判所に提訴したんですけども、何年間か、昔はものすごく裁判、時間かかりましたので、そこで負けてしまったんです。負けたんですが、「俺は納得できない！」って、高等裁判所に上訴したのですが、裁判中におしゅうとさんが亡くなってしまったんです。それで息子さんであるAさんのご主人が引き継いだのですが、高等裁判所でも負けてしまいました。それでも駄目だと。「何が正しいか俺は頑張る」って言って今度、そのご主人は最高裁に出したということなんです。最高裁に出しまして、それで裁判中に今度はご主人が亡くなってしまいました。そのため、その奥さんであるAさんがその後を継いで、最高裁で争うということになったんです。地裁、高裁、最高裁まで行くと20何年か、時間経ってしまったんです。そうしているうちにお分りのように、日本の景気っていうのはだんだん、ちょっと傾いてきちゃって、それで町の中心部っていうのは、だんだん寂れてきてしまいました。仙台もそうですね。郊外のバイパスかなんか通っている所の土地がものすごく商業地になって、大きな商業店舗がどんどんできてくるということになってしまったんですね。その代替地はその当時は山の中の寂れた土地だったんですけども。一応、代替地は広い土地だったんですよ。中心部の

代替地ですから。ところが最近、辺りを見たら、どんどん商業店舗が建っちゃって、それに比べて町中は寂れる現象が起きてしまいました。ところが、代替地はバイパスが通って、えらい繁華街になってしまったんです。それで、もし裁判に勝って、今更元の土地が戻ってきたって、あんまり意味がない。企業城下町だった企業自体も、皆さんもうお分かりでしょう。どんどん業績が冷え込んできちゃっているってことで今更、そんな土地戻ってきてもしょうがない。また、もし裁判で負けちゃったら、相手の裁判費用も負担しなきゃならない。そこでAさんっていうのは女性なんですけど、なかなか頭のいいおばあちゃんできて、それで考えたんです。ここで和解しようかなと思ったんですね。振り上げた拳をどう収めるかっていうのが、みそできて。裁判の相手方である市もあまりに長期間の抗争で辟易していたんだと思います。Aさんどうしようかっていうことで、実は弁護士さんをお願いして、市と和解の場に行く予定だったんです。ところがどういう訳か、その弁護士さんから、急用があるから行けないって言われてしまったんです。ところが、相手方とも、もう日程も場所も全部設定したので、いまさらキャンセルするのもと、Aさんは困ってしまったんです。私がAさんの会社の顧問税理士をしていたものですからAさんが電話してきて「深田さん、和解の場と一緒に連れてくれる？」って言うんですよ。「ちょっと待ってください。私、弁護士じゃないので、その場に行っても弁護士のよう仕事できません。」でも、「せっかく和解する場なので、何とか居るだけで良いので一緒に行ってください。」って懇願されました。しかたなく、私は、和解の場であるその市にある市側の弁護士事務所にAさんと行きました。そうしたら市役所の部長さん、課長さん、係長さん、主任さん、一般職員と6人か7人ぐらい、ずらーと並んでいるんです。それでAさんと私が行って、私、弁護士バッジありませんので税理士のバッジをしていますから、市の人は税理士なんていうのは分からなかったのでしょうか。なんかちょっと危ない人が来たんじゃないかなと思ったのか、開口一番、「あなたはAさんのどなたさまでしょうか？」って言われたんです。「私はAさんの顧問税理士をしているんですけども、依頼していた弁護士が都合悪くて来られなくなったので、私がAさんの要請で付いて参りました」って言いました。そこで和解の話になったんですけども、なかなかAさんっていう方は、頭脳の素晴らしいおばあちゃんできて、いろんな条件、確か三つぐらい出すんです。その条件を出して、和解の条件としてはこれとこれとこれを市側で認めてくれないといけませんって言うんです。市の人達は、Aさん側の無理難題がまた始まったか、これではまた今回も物別れになるなと思って、がっかりした顔をしたんです。そこで私が「Aさん、ここは和解の場ですから、何とかまとめましょうよって。一つ目と二つ目の条件は、何とか市のほうも飲んでいただきたいと思うんです。最後の条件は、Aさん、ちょっと要求し過ぎじゃないですか。気持ちは分かりますが市側も何とかまとめたいと思ってここに来ているので、ここは我慢したらどうですか？」と言いました。そこはクライアントと私との信頼関係がないとできません。Aさんはしばらく考えて「分かりました。3つめの条件は取り下げます。」と言ったら、ばあーと相手の市の人達の顔色が輝いて、「今、ここで即答はできませんけども、2つの条件なら私も市の上司に掛け合って、何とかまとめたいなと思います。今まで長らくAさんと交渉してきましたがこんなに気持ち

よく話し合えたのは初めてです。きょうは本当にありがとうございました。」って、私に向かって最敬礼したんです。「良かったですね」って言って、そこで向こうは弁護士さん、私は単なる税理士ですからね。もし弁護士だったら、かなりの報酬頂けるんじゃないかなと思うんですけど、それを弁護士でない者がやると非弁活動って弁護士法違反になっちゃいます。皆さん、法律の相談とか、代理は誰でもやっていいんです。ただ、報酬をもらうのは弁護士にしかできないということなんです。よく私も、クライアントから頼まれて、相手側の弁護士と交渉の代理をやってあげるときあるんですけども、そうすると相手側の弁護士さんから「税理士さん、貴方は弁護士でないのではそれは非弁行為でしょう。」って言われるんですけど、「私、お金頂くんじゃないから非弁行為ではありません。弁護士法をよくお読みください。」って、私は言うんです。そういうことでAさんの件は、めでたく解決しました。この話は、四半世紀経っちゃったら、辺鄙な代替地は一等地になっていたということで、むしろそちらのほうが良かったということで、和解ができたということです。

その後Aさんから見せていただいたのは、地元の新聞に「四半世紀に亘る係争が歴史的和解」っていうのが掲載されました。私の名前は1行も出ませんが、そんなことがあったということです。法律でがちがちとやっちゃうとなかなかまとまらないのも、話し合いでまとまるのも日本人のいいところじゃないですかね。気持ちで通じると、意外とすっとOKしてくれるちゅうことがありますよね。税務では、それがいいんですけどね。

その次でございます。「Ⅱ 年間売上高より多額の設備投資」についてお話しします。最初に小池先生からお話しいただいた、年間売上高より多額の設備投資というところでございます。皆さん、今、紙でできたいろんなものの箱ってありますよね。ここにあるチョークの箱、こういう箱もそうですけど。箱って、どんなふうにして作るか分かりますか。開くと全部、平らですよ。平らな紙を組み立てるんです。箱を作るっていうのはなかなか難しいんですよ。なぜかと言うと、寸法通りに切ってしまったら、紙の厚さありますから、きちっと組み立たないんです。作る時には必ず、紙の厚さを見ながら線を引いて、切っていくと箱にならないそうです。そういう箱になるボール紙を切る型を作る仕事をしている人だったんです。そのため、それは非常に熟練の職人技なんです。それは、箱にするボール紙を打ち抜くための型作りなのですが、木の板に刃を埋め込んでいくんです。そこはもう自分で糸のこかなんか入れて、そして刃を埋め込んでいくという、非常に高度な職人的な作業なんですよ。それで昭和50年代の始め頃かな。個人でやっていた方なんですけど、年間売り上げ5000万ぐらいで、やっとやっとです。夜遅くまで、日曜も休まないで仕事して、やっと5000万ぐらいの売り上げだったんですね。従業員さん2、3人使っていました。そんな所の個人事業を私が会社にしてあげたのかな。会社だったんです。その社長は職人さんですが熟練の技なので競争業者が少ないものですから、確実に仕事はある訳です。ただ、職人さんを育てることが難しいんでなかなか拡大できないでいました。でも先端的な社長でして、ある時その会社に行くと社長が「先生、レーザー加工機入れたいんだけど、どうだろうかね」って言うんです。「だってあれ、1億円ぐらいするんじゃない？ちょっと今、下がっても

8000万円ぐらいかな」って言ったら、「もうちょっと下がって、今、6000万円ぐらいなんだ」って言うんです。レーザー加工機っていうのはコンピューター制御で、レーザーで木を切っていくんですよね。切るというよりも焼いていくんです。そこに出来た溝に刃を埋め込んでいくだけの作業となるから、これだと非常に効率が上がるっていうことなんです。それで「分かりました。お金はあるんですか？」って聞いたら、「お金ないからどっからか借金したいんだけど」って言うので、「分かりました。」と何か公的な補助金がないか調べてみたんです。先端的な技術を導入しようとする、そのための補助金みたいな、今だったらあるんでしょうね。今、企業がそういう先端的にこういうのに対しては、経済産業省でもいろんな補助金をつくって、そしてAIとかなんかそういうのにやるっていうのには、すごく手厚くいろいろやっているんです。私は、県や市に行って調べてみましたが、その頃は、同じ業界で同じレベルに上げるというならあるんですけども、先端的に一つの企業だけ良くなるっていうための公的な補助金がなかったんですね。そこで、ここに書いてありますように「社長、申し訳ないな。そういう補助金はないんだけど、どうする？」って言ったら「俺、3000万ぐらいは、何とかかき集めてお金持ってくるから、あとの残りは先生、どっか借り入れする所、紹介して」って言われて、今、日本政策金融公庫っていうんですけど、当時の国民金融公庫にお願いして、あと、民間の銀行にもお願いして、何とか6000万円を作って、無事、レーザー加工機を導入したということです。

売上高、たかだか5000万ですよ。そこに6000万の設備投資。普通は、ちょっと考えられないでしょう？ でも、成功する経営者っていうのは、どっかで冒険しないとイケないんでしょうね。これ、普通の経営コンサルタントだったら相談されても、駄目ですって言うでしょう？ 当然、そうですね。だって、売り上げと同じ借金っていうのは大体、倒産企業ですから。ちょっと話ずれますけども、「龍角散」っていう会社ありますよね。あそこの、前の社長、ユニークな方でして、面白い方だったんですけども。今の社長は、譲られたときに、びっくりしたって言うんです。なんでって言ったら、売上高と同じぐらいの借り入れ金があったって言うんです。なんだ、これはうち、倒産企業じゃないかっていうことで青くなって、今の社長は一生懸命、いろんな飴を作ったりとか、あと、何とかゼリーとかの商品開発をどんどんやっていますでしょう？ それは、自分でつくった借金じゃないんだよと。売り上げと同額の借入金あったら大体、死に体の企業っていうのは普通ですからね。「龍角散」の今の社長はそうして必死になって借入金を返済したそうです。それなのに、この会社もレーザー加工機購入のために、売上と同じぐらいの借金をしたということです。それでも導入できて良かったなと思って、私も直ぐにその会社に見に行きました。にこにこ顔で。晴れて憧れのコンピューター制御のレーザー加工機入れたから、社長もにこにこ顔でやっているだろうって私も顔に満面の笑みを浮かべて「社長どう？」って言ったら、案に相違して機嫌悪いんです。「うまく動かねえんだ。」って。なんせ当時、パソコンもなかった頃のコンピューターを動かすところから始めないといけないわけですから、これは大変ですわね。それで大変、もう顔色悪いんです。それで「どう？」って言って、「うまくいかねえんだな。困ったな。」って言うんです。あんまり不機嫌なもので、私も早々にして帰りました。しばらくしたら、そこを

紹介してくれた人から「深田さん、あそこの社長、深田さんのこと恨んでいるんだけど。」って言うんですよ。なんでって聞いたら、「普通だったら大体、売り上げと同じぐらいの借入れをするなんていうのは、税理士が袖を引っ張って止めるのが普通じゃないかと。それをあの税理士は、やれやれって俺のところ、けしかけたんだと。」けしかけたっていうより自分でやりたいと言うから協力してやったんですけど、けしかけたと言っているとのこと。「だから、会社もうまくいかないから倒産するかも分かんない。」と、恨んでいるんだって言うんです。でも、しょうがないよね。私が決断したわけじゃないですからね。それでしばらくぶん投げといたんですけども決算ありますから、決算になるとどうしてもその会社に行かなきゃならないので行ったんです。恐る恐る行ったら、社長は、前回と違ってにこにこ顔で「レーザー加工機入れて良かったよ。」って言うんです。今まで夜なべして、店屋物を取って、夕食をかつ込んで、そしてまた仕事して。それでも追いつかないっていうのが、もうレーザーに入力さえすれば、あと自分で自動的にばーんってやって来て。自分は、夜に晩酌して、寝むれて、朝になったらぱっぱぱっと刃埋めるだけでいいんだっていうことでした。そんなことがありますして、ちょっと私も一時はひやっとしたんですけども、何とかうまくいったということです。ですから、最初に言いましたけども、経営者っていうのはどっかで大決断をするのが、発展する基になるんですね。それを止めるか、止めないか。われわれは、止めたほうが楽なんですよ。社長、無理しないほうがいいよ。今、こういう景気も悪いし。だから、ちょっとまずいよ。いうことを言ってあげる、これも一つの役目ではあるんですけども。ただ、経営者が本気になってやろうっていうときには、なるべく実現してやるというのに何とか協力して、あるいは自分のできる分を援助してやるっていうのが税理士の役目かなと、こんなふうに思っていますけど。多分、他の税理士さんだったらやめさせたでしょうね。そんなところでございます。

次、3番です。「Ⅲ 地代改定に難色のテナントが簡単に了承」ということでございます。この事例におけるCさんっていう方はある不動産管理会社の社長です。個人で土地を持っているんですけども、そこを管理するのは自分の不動産管理会社ということなんです。その代表者は、もともとCさんのお父さんだったんです。でも、お父さん、あんまり経営に熱心じゃなかったんですよ。それで、お父さんが亡くなって、その会社の株式を相続して、その土地自体も自分が相続するということになりました。その土地、かなり広い土地です。

どこって言いたいんですけども、言わないでおきますけども、ある国道に面している所です。今はかなり大きな会社の店、業種はちょっと勘弁してください。そこに貸しています。そのときはまだ、その土地は地元では大手のスーパーの支店に貸していたんです。地代だけで月数十万円ですから、どのぐらい広いかわかりますでしょう？ 地代は、お父さんの時代の額をそのままにしていたんですけども、バブルの前にも土地ブームっていうのがいろいろありまして、土地の値段がどんどん上がったときあるんです。そうすると、いろいろな業種の企業が来て、何とかあそこの土地貸してくれませんか。うちなら今の地代の何倍も出しますよとか、そういうことを言って来るんです。このCさんは今、貸しているスーパーに何とか上げてくれませんかかって言うんで

すけども、そのスーパーは「経営がなかなか大変なので、ちょっと上げられないんです。固定資産税上がった分ぐらいは上げますけども、それぐらいで勘弁してくれませんか。」言うんです。ところがどんどん、いろんな所からあそこ、追い出してよ。うちでしたら、5倍ぐらいの地代出しますから貸してくださいよって、来るんですよ。それでそのスーパーとの地代値上げ交渉に弁護士さんに依頼すればいいんですけども、この人も弁護士さん入れないで、私に頼むんですよ。「深田さん、何とかあそこのスーパーとの、地代値上げ交渉なんかやってくれませんか?」「俺、弁護士じゃないので、そういうのは弁護士さんの仕事だからって、そちらに頼んでちょうだいよ。」って言うんですけども、弁護士頼むと報酬が高いと思うのか、意外と経営者っていうのは、お金の渋いですからね。なるべくただで使おうとしますんで、それで何とか上げてちょうだいよって言うんです。また、うまいことも言うんです。「もし地代を上げてくれたら上がった差額の1カ月分、深田さんに全部やるから。」って言うんですよ。そんなことで釣るわけです。そんなに私はもらうつもりはないんですけども、そんなふうにして、しょうがないなって思って、スーパーの総務担当の役員さんとお会いしました。なかなか老獪な人でして、「うちも上げたいんですけど、なかなか経営も苦しい。わかりますでしょう? 今、こういうスーパー業界、大変なんですよ。うちも閉めている店もありますし。だから、何とかせいぜい1割か2割ぐらいで勘弁してくれませんか。」って、言うんですよ。ところが、Cさんのほうはいろんないい話、いっぱいくるものですから、「そんなもんじゃとても駄目ですよ。」ということで。これは実をいうと、なんでこんな低い地代のまんまだったかと言うと、相続人間で争いがあったんです。そのために、そのまま長い間改定できなかったという、こういうのがあって。皆さんは、なんで地代の額をそのままにしたんだと思うでしょうけど、それがあったためにちょっとできなかったっていうのはあるんですよ。それで私は、「Cさん、そのスーパーとの契約書見せてくれませんか。」って、見せてもらったんです。直前にそのスーパーの会社は、一等地の店だけは残して、それ以外のお店は別会社つくって、そっちには他の会社の資本も入れて、移しちゃったんですよ。Cさんが土地を貸しているそのお店も、当然に新会社のほうに移っちゃっているわけですよ。つまりそのお店は別会社のものになっていたんです。ところがCさんとスーパーとの契約書、よく見たら、その土地だけを貸しているわけですから、スーパーは地上権持っているんですけども、もし地主に無断で他に転貸もしくは譲渡した場合には、即刻契約解除という項目があったんです。これだなと思って。だから皆さん、物事は税務でも何でもそうですけど、克明に見ると、どっかに穴ありますからね。私、この「税理士になろう2」の本にも書いてあるんですけども、税法も克明に見ると穴があります。最近の東北税理士会報に書いた重加算税についての「事務運営指針」というのがあります。意外とああいうのがあるのを知らなかったという税理士さん、結構いましたね。私の所にも結構、ベテランの方でも、あんなのがあるのが分からなかったって連絡してきた税理士がいます。そういうものを克明に見ると、どっか穴あるんです。そのスーパーは、立地の良いお店だけは元の会社に残して、社名を変更してしまい、他の店は全部、別会社に移して、その別会社社名だけは元の会社と同じ名前使っているんですよ。話し合いのときに来た、その老練な役員

の方は「先生、何とかCさん、うまく説得してくださいよ。」とうちの事務所にも来て、「もし何だったら会社から先生になんかお礼出しますから何とか説得してください。」ってくるわけです。でも私、その契約書を見ていましたから、Cさん入れた場で話しましょうと追い返しました。次のCさんとの話し合いの場でも、その取締役は「2割の値上げは飲みますがそれ以上は無理です。それで駄目なら弁護士に依頼して弁護士との交渉にしてください。弁護士は地元でも有名な、仙台では一番腕利きの〇〇弁護士さんですから。」と言うんです。確かにその弁護士は当時仙台市内では辣腕で有名だったので、その弁護士の名前を出せば相手はびびってしまうと思ったんでしょうね。私はその取締役に対して冷静に、「この賃貸契約書、よく見ましたけども、おたくの会社は契約に違反していますよ。知っていますか？」と聞くと。「えっ、そんなことはないですよ。」と言うの。それで私は、お店の登記簿謄本を示して「これ、見てください。所有者が、社名だけは全く同じですけども全く別の会社にお店は移っているでしょう。これ、契約書によると即刻解除となりますが、いいんですか。解除したくないならこちらの言うとおりに、地代を上げていただけますか。4倍ぐらいになりますけど。」と言うとその取締役は「そんなできない。無理です。会社名は同じなので契約違反ではないでしょう。」と言うのです。私は「いいですよ。もしおたく、契約違反じゃないって言うなら、それが通るかどうか、その凄腕の弁護士さんに相談してみてください。」で言ったのです。その取締役は、では弁護士に相談してみますと言って帰って行きました。しばらくしたら「分かりました。契約解除されたくないの、おたくの言うとおりに値上げします。」と言ってきました。喜んだCさん、「深田さん、約束通り1ヶ月の差額分やらから。」って言ったけど、そんなには要りませんって、御礼を少しはもらいましたけど、そんなことがありました。だから、これもいろいろ、世の中っていうのは契約社会ですから、契約書等々をよく見ると、いろいろ穴がありますので注意して契約して下さい。別の話ですが、逆の立場で今、私のところに相談に見えている方なんですけども、これはお店を定期借家権っていうので契約しちゃったんですね。借りているほうが不注意でしたが、貸すほうが有能だったんで定期借家権にしちゃったんです。定期借家権ですと期限になると、もう無償で何千万円も掛けたお店の内装を壊して現状回復して出ていかないといけないんですよ。何とかなんないかって言われたんですけども、契約するときに私に相談すればよかったのに、借りる方が迂闊で向こうがちょっと有能だったために何ともなんないなっていうことはありましたけど。

4番目でございます。「Ⅳ 弁護士が無理と言った社内役員間抗争を一言で解決」です。Dさんは、乙会社の代表者です。乙会社っていうのは他に役員としてEとF、お友達です。お友達っていうより元一緒の所で働いていた人が、3人で会社つくったっていうことです。それでDさんが社長になって、40パーセント、株を持っています。EとFさん、お友達2人はそれぞれ30パーセントずつ持って取締役になっています。3人は勤務した会社の同僚で、Dさんの主導で独立しました。EとFも参加して、時流に乗った事業内容で順調に業績が向上して、業務内容も拡大しました。ある事業、これもちょっと業務内容は勘弁していただきたいんですけども、この3人でやって、規模は小さいがその業界では仙台でかなり名の売れた会社になりました、当時では仙台

で客からの評判が一番トップの会社にもなりました。創業時は3人とも独身だったんですけど、非常にもうかってきたのでそれぞれ結婚して、会社は安定しているように見えていました。ところが、前向き思考の経営者っていうのは現状維持では駄目だと思うんでしょうね。また、そういう経営者が居て企業は成長するんですけども。そこでD社長はさらなる発展をしたいと思って、東京で自分の友人が同じような仕事をしているので、そこと業務提携したいって、言い始まったんです。私は、会社は順調なのにどうしてって聞いたんですけども、Dさんいわく、「他の2人はどうも現状維持でいきたいなって言うんだ。それでは将来厳しくなっている業界で生き残っていけないのではと懸念している」って言うんです。でも、このまま現状維持でいいかどうか、俺も分かんない。業界も変わってきていて業界大手の会社も地元に進出してきているので当社はもうちょっと発展したいと思うので、ノウハウも持っている東京の会社と提携したいということでした。それで、提携しようとしている会社Gとしておきますが、私は、ちょっと見せてと業務内容とか決算書とか見せてもらい、またその経営者とも合わせてもらったところ、どうもちょっとうさんくさいんです。私は「Dさん、やめたら？」って言ったんですけども、「うーん」なんては言っていたんです。ところでDさんは、3人の中では最後に結婚したんですけども、その相手が才色兼備で、いわゆるできる女性だったんです。この女性は、非常に有能な方ですから、Dさんは、その女性に「このままだったら会社は駄目よ」っていうことを言われていたみたいなんです。私は、普段、顧問をしている企業には行かずに毎月うちの担当者だけが行っているものですから、盆と暮れには自分で直接挨拶にしていくことにしているんです。今12月ですので実は今日も午前中にお客さんの所数件へごあいさつに回ってきました。この件についても丁度12月の事でした。当事務所のお客さんである弁護士事務所にごあいさつに行ったんです。そしたら、そこに、Dさんが顔を出したんです。「Dさん、どうしたの？」って聞いたら、弁護士は「あら深田さんのお客さんだったの、大変なことになっているんだ。」と言うことで話を聞きました。以前に私が止めたにも関わらず、その後Dは、東京の会社Gと提携を始めてしまっていたのです。ところが他の役員EとFは持ち株を東京の会社Gに全て譲っちゃうということを決めちゃったんだと。そうすると、Dさんは40%持っているけども、EとFで30%ずつで併せて60%でしょう？ 6割、向こうに譲渡してしまうんだと。そうすると、もう東京の会社Gの言うこと聞かざるを得なくなるでしょう。過半数、譲っちゃうから。そういうことになって、それで困って、弁護士に相談に来たとのこと。「だから言ったじゃないのって。」言いたかったんですけどもしょうがない。弁護士いわく「深田さん、これ、前から仕組まれて、どうしようもないな。」って言うんです。そこで私は「分かった、ちょっと俺に任しとけ。」と言いました。分かったって言って、ここに書いてあるように対抗手段がないって言うので「どうしてあんな東京のGを信用したんだ。」と聞きました。でも、最初はEとFも、Gにあんまりいい感情はなかったんですよ。それなのになんてと思った。Dさんは「さあ、自分でも分かりません。って言ったんです。奥さんがいろいろ口出しする。もともとは、3人で仲良くやっていた会社。これが社長の奥さんが入ってきたら、奥さん、株も持っていないのにいろいろ口出しする。有能ではあるんだけどね。奥さん

も悪気はあってじゃないので、旦那のためと思って一生懸命、言ってくれるんでしょうけども、これがEとFにとっては面白くない。そりゃそうだね。もともと自分達の会社なのに。「だから、その拒否反応じゃないの？」って言ったら、「そうかも知れない。」分かった、「私に任せろ。」って、とにかくDさん、あんた、まずEとFいるけど、Eのほうに先に行けと。それで、どこにいるか分かんないけど、いなかったら帰ってくるまで家で待っていると。そして、Eをとにかく説得しろと。これからDの奥さんを会社に入れれないことにするから、とにかく前のように仲良くやりましょうよって言えば、絶対にEは折れてくるからって言ったんです。そしたら案の定、EはもともとGに対しては、あんまりいい感情持っていないものですから、ほどなくDから「深田さん、EはOKした。」と連絡があった。もう大丈夫ですね。そうすると、DとEとで70%になっちゃいますから。そうしたら、Fは折れてくるのは当然ですから。「そういうこともあるのか？」としきりに感心する弁護士に、私は余計なことを言ったんですね。「昔から言われているでしょう？雌鶏が鳴くと国が傾くよ。」と。女性の方々には大変申し訳ございませんけども、当時のことです。今の女性は、うちもスタッフは有能な女性達でもっていますので、当時のことです。当時のことはそういうこととございまして、「雌鶏が鳴くと国が傾くよ。」って言ったんです。そしたら、その弁護士さんはどっちかという人権派の弁護士なもんで「深田さん、そういうのは女性蔑視だよ。」って怒られちゃいましたけどもね。私も「中国4000年の歴史だよ。」って返したんですが。人間関係っていうのは難しいですね、そういう面。だから、これも法律だけでいけば、確かに弁護士が言うとおりに、どうしようもない。でも、何とか人間の、東北人だからかも分かりませんが、人間の気持ちで動かせるっていう部分は結構、あるんじゃないかなと私は思いますけども、どうでしょうかね。なかなか共同経営っていうのは、うまくいってないケースが多いですけども、本当にここはモデルケースでした。

ところがこれには後日談がありまして、Dは約束を違えて、また奥さんを入れてしましまして、結局、EとFは抜けていっちゃったんですよ。結局、Dは心細くなったのかGと合併しちゃって、その仙台支店になりました。結果、どうなったか。3年後にDが当事務所に来ましたが、結局仙台の内部留保は、東京に全部、抜かれちゃいましたということでした。「やっぱり深田さんの言うとおりで良かった。」って、ちょっと怖い話ですけども、そんなことでありました。Dさんは奥さんと二人で今は細々と個人経営で同じ仕事をしています。

その次でございまして。5番目です。「V 弁護士が代理している相続人同士の争いを解決」ということです。Hは、ある会社の代表取締役社長です。その会社の業績はほどほどですけども、その会社はHさんのお父さんが創業して、優れた営業力で順調に業容を拡大していたんですけども、数年前に亡くなっていたんです。お父さんは、生前から相続対策ということなのですが、その会社の自分の持ち株について、会社を引き継いだ長男だけでなく、会社に全く関係のない娘2人にも株をばらしてしまっていたんです。われわれ税理士も気を付けないといけないんですけども、自分たちの子どもたちがかわいからと言って、また相続税を少しでも低くしようということもあるのですが、自分の持ち株を子供達に贈与したりしてバラしてしまうことがあ

ります。でも、同族会社の株っていうのは、ばらしちゃうと、必ずと言ってよいくらいにその後同族間の争いになっちゃうことが多いです。多分、ここにいらっしゃる皆さんも経験していると思うんですけども。だから、なるべく同族会社の株っていうのは、会社を継げる人に全部やるぐらいの気持ちにならないと、必ず後で問題になってくるっていうことなんです。これも多分、私、関与する前の税理士さんからのアドバイスもあったのか、或いは亡くなった創業者が自分で考えたのかは分かりませんが、いざ相続のときに相続税、あんまりかからないようにということで、株を贈与したりして、ばらしていたんだと思うんですけども要するに社長であるHさんの他に娘さん2人も株を持ったんです。それで一見、相続対策は、まあまあうまくいったのかも分かりませんが、株を持った娘さんたち、それぞれ結婚して別世帯になっているんですが、その人たちにも毎年配当金はちゃんときましたので、その段階では良かったんです。ただ、景気も大変厳しくなってきた、なかなか厳しい事業でございますので、配当もだんだん少なくなってしまい、とうとう無配当になってしまいました。そうした途端に、この娘さんたちは株を買い取ってくれと言うようになったんです。お兄ちゃん、株を買い取ってちょうだい。必ず、こういうふうになってきます。そうして、株を安く買えるかっていうとここにいらっしゃる税理士さん皆さん、お分かりのとおり、時価っていうのがあります。同族会社株式の相続税の評価っていうのは大変面倒で、相続の評価の時価っていうのは三つぐらいあるんですよ。三つぐらいあるの。これが大変なんですよ。一番高いやつ、要するに会社支配出来る株式を持っている人が買っちゃうと一番高いんですよ。ところが株の少ない人が買うと、配当還元っていう、ものすごく安い。まして無配の株なんていうのは、本当に二束三文で評価できるんですけども。あれも、ちょっと日本の税法のおかしいところだなと思うんですけども。結局、お兄ちゃん買ってとなると支配株になっちゃいますし、この会社は過去の業績の良いときに積み上げた内部留保はかなり厚いので、すごい高い金額で買わないかんことになっちゃうということなんです。それを狙って、妹さんたちは買ってちょうだいって言うんです。結局、それぞれに弁護士が付いていまして、これ、10年越しぐらいなんです。10年越しぐらいで、株も買いたいんだけど高くは買えないし、どうしようかということで、いろいろ話し合いしてるんですけどどうもいかないので、何とかありませんかって。弁護士さんっていうのは、それぞれの利益代理人ですから、依頼者のマイナスになることを言っちゃ、絶対に駄目なんですよ。ですから、3人いれば三人三様の利益代理人ですから必ず、ぶつかっちゃうんです。もし弁護士さんが、ここでなあなあでいきましようって言ったら、依頼者の利益を損なってしまう懸念があると、弁護士法違反なんですかね。ですから、それができない。要するに、三すくみみたいな状況になっていたんですよ。そこでHさんの会社を私がたまたま新たに顧問することになって、「先生、困っていたんだ。」と。「何？」って聞いたら、こういうことがあって、もう10年越しで問題になっているんだ。何とかなんないでしょうかって、相談された、こういうことなんです。それで、それぞれの弁護士さんの名前を見たら、良かったです。たまたま幸運だったんですけども、Hさんの顧問弁護士さんは私が知らない人だったんですけども、相手方の妹さんたちの弁護士さんの1人は本学OBで、今そこにいる方の弟さんだったんです。

私の高校、大学の後輩でもあるので、この人はうまく話乗ってくれるな。それからもう1人は、うちのクライアントがあることでお世話になった弁護士だったので、私が恐る恐る電話したところ、「深田先生ですか、お世話になっています」って言われて、うちの職員が常に接触していた弁護士さんだったので、これもうまくいかなと思いました。その2人の弁護士と話し合いまして。それでも、なかなか株式の評価額の算定が難しかったですけど。それぞれの弁護士さんは、いずれも決算書の純資産価格で割り出した額で買い取ってくださいって、こういうことなんですよ。でも、上場会社ならしょうがないですけども、同族会社の株式で上場もしていませんから、市場流通性は全くないんですよ。それで「その金額では飲めないの、何とか8割ぐらいはどう？」と言ったんですけども、ここに書いてあるようにあまりに相続税評価額より低い価格ですと贈与税の問題もあるのでなかなか難しいんです。結局、Hさんもそれなりの歳になっていますから、自分がたくさん持ちちゃうと今度、自分の相続対策にもなんなくなってしまう。だから、自分の奥さんとか子どもが買うような形にしなきゃならないっていうことで、基礎控除等々も使って、贈与税ができるだけ負担が少ない価格でそしてどうですかっていうことで調整しました。それで何とか、うまく片が付いたのが、実態でございます。われわれ税理士、気を付けるべきですけども、依頼人の目先の相続税を安くしようと、いろんな小手先のことやってしまいがちなんですよ。それをやってしまうと後々、こういうふうに残った人たちが苦労するということがありますので、これは非常に注意しないといけないと思います。ですから、私はこういう相続の相談あったときに、とにかく同族会社の株は誰が会社引き継ぐのかっていう、そこを明確にして、その人に極力、相続、あるいは贈与するような形にしてくださいねっていうことをやっています。いろんな人にばらすと必ず後から問題が出てくるということがありますので。最近では、そのために相続税を負担軽減するための措置として事業承継税制ってというのが新たに経済産業省、中小企業庁が音頭取りまして、その株式を相続・贈与しても当面、税金はかけないよという税制が出てきました。けども、意外と使い勝手悪いですね。ここにいらっしゃる税理士先生方、どうですか。やってない？ 事業承継税制。なかなか難しいですね。やってない？ うちで1件ぐらい、やるとやれるかなあということなんですけど、いろんな条件が付くもんですから、もうちょっと緩和してもらいたいかなと思うんですけども。この事業承継税制、経済産業省と一緒に作った税理士さん、私、知っているので、どうですかって聞いたなら「俺もまだ6件しかやってない。」って言っていましたので、なかなか使い勝手が悪いんでしょうね。もう少し使い勝手を良くしてもらいたいと思うんですけど。これはとにかく、もうかっている会社の経営者はみんな、相続対策が悩みです。それをネタに銀行が某大手税理士法人と組んで、相続対策やりませんかって来るんです。皆さんのお父さん、お母さんとかで、会社経営者でそういう方がいれば気を付けていただきたいんですけども、銀行はお金貸したいんですよ。銀行は、今、借りる人少なくて困っているんです。何とかお金貸したいということで、もうかっている会社、あるいは資産のある会社、ここに対して相続対策やりませんかって、来るんです。それはお金を貸したいからです。私のお客さんで、規模は小さいんですけど、ものすごく収益率のいい会社の、私と同じ歳の社長なんで

すけども。「深田さん、銀行から言われたので今度、こういう相続対策するんだ。」というのです。私は「ちょっと資料見せてくれますか。」って、提案書がありますから見せていただいて克明に読むと、必ず穴があるんです。それで、社長から、実は明後日、銀行と向こうの税理士法人の責任者と、それから証券会社、これも一流の証券会社連れてきますから、そこで契約書に調印しますので、深田さんも立ち会ってくれて言われました。そこでその日に調印寸前に私は「ちょっと質問してよろしいでしょうか。これはこうで、こういうふうに株を譲る社長は、こういう税金がかかりますけども、そうですね？」って言ったら、社長が急に「俺、そんな聞いてねえぞ。そんな税金かかるって誰も言ってない。税金かからないちゅうから俺、乗ったのに。」と言うのです。税金が掛からないことは絶対にないので、それを銀行も税理士法人も伝えていなかったんですね。それで、その案件は流れてしまったんです。それは、流れたから良かったんですけど今度、全く別な所。今度は、資産のある会社に、また同じ銀行と同じメンバーが行って、また対策を提案していたんですね。そこで私は前の例があるから、よしましよって言ったんです。でも、前の会社はお金借りていない会社だったから良かったんですけども、次の会社は銀行からかなりお金借りているんです。そのためかどうか分かりませんが。あるいは、私の信用がなかったのかも分かりませんが「深田さん、申し訳ないけど俺、銀行に世話になっているから銀行の言うことを聞く。」って言うんです。それで将来どんどん株価上がっていきますから、株の安いうちにとっても決して安くはなかったんですが、息子さんが買いなさいちゅうことで、息子さんにお金貸すから息子さん、買いなさいと。息子にその会社の株を買わせて、そして、その借入金をお父さんが返していかなくちゃなんないんですね。株を売ったお父さんは当然、譲渡所得税を払わないといけない。かなりの金額を払わないかんですよ。払ったんです。そうしたら、今度、息子さんが銀行からの借入金を返済するのが大変なんですわ。お父さんは息子に「おまえのためにやったんだ。」と言うし、息子は「俺、何のためにこんな借り入れしたんだ。お父さんのために俺、借り入れしたのか」と親子喧嘩になってしまいました。息子は、給料、もっと上げてくれればいいけども、会社の業績はそんなに余裕がないので自分の給料、ちょこっと上がったぐらいで、さらに生活費、大変なのに借金払わないといけないって言って息子さん、頭にきちゃって、家飛び出していっちゃった。こんな株、要らないって言って。結局、お父さんは譲渡所得税払っているんですが、もう息子いなくなっちゃいましたから、それなのに借金までも払っているんですよ。本当にあれ、ひどいなと思いました。銀行と税理士、どっち信用するのっていうことなんですけども。今、銀行も大変なんです。なぜ？ 低金利政策ですから、ものすごく経営は厳しいし、しかも借りてくれるほど企業も設備投資をしないので、貸し出しが伸びない。それで貸し出し以外の業務にも力を入れようとしています。昨日とか今日の株式新聞かなんかにも出ていましたよね。銀行は、M&Aとか、それから、事業承継とかに力入れるっていうの、危ないです。なぜ？ 銀行にはあまりノウハウありませんから。結局、そこに入ってくるのは証券会社とか。あるいは大手の税理士法人で、ばーっとやって、あと責任取りませんから、そういう所は。ですから十分、気を付けていただきたいなと思います。あと、銀行の悪口ばかり言うのもなんです

が、これはお客さんじゃないんですけど、私の知人っていったらいいかな。この方は、地元では結構大きな会社の役員を退任しまして、株式譲渡とか退職金等々で何億というお金もらったんです。その運用に、日本で超一流の銀行の言われるがままに、外国の債券を買ったんです。持っているお金の4割の金額を投資したら1年間でその額が4分の3になってしまいました。それですぐ引き上げたということありますので皆さん、ブランドイメージは高いけども、銀行さんっていうのは、もともと金利で稼ぐぐらいしかノウハウないのに、M&Aとか証券とか保険とかやってると、間違いの基なんですよ。大体、銀行にそういう投資をしてそれでもうかった人、私、知りません、大体損してますから。ただ、一流銀行っていうブランドイメージでみんな、信じちゃうんですよ。ここが一つ、気を付けていただきたいなと思います。もし銀行さんいれば、恨まれそうですけども。そういうことをごさいます。でも、大変ですね。これからは、本当に自分で自分の身を守らないとあの人、言ったから大丈夫かなとか、ブランドイメージが一流だから大丈夫かなっていうと、まんまとやられちゃうことありますので、気を付けていただきたいなと思います。

その次でのごさいます。「Ⅵ 雇われ医師で継続した経営難の医療法人が業績改善」です。

医療法人の診療所をお医者さんの親子でやっていたんですね。経営は順調だったんです。ただ、この息子さんLのほうは持病を持っていて、そして内臓にポリープが出て手術したんですけど、うまくいなくて亡くなっちゃったんです。息子さんが先に亡くなった。お父さん、90歳です。登場人物が沢山いるので、ここにあるようにそれぞれK、L、M、Nで言いますね。お父さんKもお医者さんなんですけども間もなく亡くなってしまいました。ところが跡取りである息子さんの息子さんですが、つまりLの息子さんは、まだ医科系の大学に入ったばかりなんです。困っちゃいましたよね。だってお父さんも亡くなって、息子さんも亡くなって。その息子さんの息子は今、医科大学に行っているのだから、診療所もう閉めなきゃいけないでしょう。困っちゃって。でも、亡くなったLさんは、非常に交友関係が広がったもので、医者友達が何とか助けてくれて、息子が学校出るまで、自分の知り合いの医師を紹介するので、継続したらって言われて、それで継続させていただきました。でも、診療所を再開しましたが半年以上ブランクがあったためか、なかなか患者さんが増えないんですよ。でも、かなり保険金があったものから、保険金を取り崩しながら赤字補填して、あと、医科大学に行っている息子の授業料を払ってということをやっていたんですけども、どんどん赤字がかさんできちゃって、預金がどんどんなくなってきちゃったんです。診療所は敷地のみLの奥さんMが相続したんですけども、建物は法人の所有ですが新しく建てたばかりで銀行借入金の残高がかなりありました。それで借入金返済資金も乏しくなってきました。昔は、銀行に払えないとすぐ破産かっていわれたんですけど、最近はそういう厳しい所には、リスケジュールっていうんですけども、要するに返済を少なくするとか、あるいは全く返済しないとかで、金利だけ払ってもいいよと、こういうことをやってくれるんです。今、中小企業対策でそういうことを金融庁も勧めていますのでそれをやったらどうですかっていうことだったんです。そこで私がお医者さんの診療所に行きまして、銀行に返済猶予の準備

を始めました。まず、銀行にリスクを納得して貰えるような経営改善計画書を作成のために雇われ医師であるNさんに、申し訳ないけど1年間だけ、給料、ちょっと下げるけどいいですかって、必ず1年たったら戻しますからということで、そして了解してもらい、それも文書で確約しました。それで、いずれ後継者は今、医科大学に行っている子どもさんがということになるんですけども、未だしばらく年数が掛かるので、その間はNさんが主宰者、要するに院長さんということでやっていくということで、進めていきました。本当は理事長にもしたかったんですけども、銀行から借入金のある法人の代表者っていうのは保証してもらおうと言われていましたので、理事長は断られたので院長さんだけにしたということです。本当は医療法人の理事長っていうのは医者でないと駄目なんです。ところが当面の間、亡くなったLの医者でない奥さんのMで我慢してねっていうことを県の了解もあって、やりました。当然に理事長であるMは銀行借入の保証をしました。それでN医師には、これからは雇われ医師ではなくあなたの診療所の院長さんで、あなたが主宰者ねと言いました。ところがNさんは、なんと翌月から見違えるようにやる気出してきちゃって、診療所は黒字になっちゃったんですよ。人間っていうのは、やる気出すと全然違うなと思いましたね。雇われ医者だったのに私から直接「これからもあなた、院長になってくださいね。」って言った途端に顔色変わってやる気になったんですね。今までは患者さんが時間ぎりぎりに来ると、「もう終わりですから。」って返したのが、「いいですよ。」と対応も良くなったものですから、どんどん患者さん増えてくるわけです。それで半年ぐらいしちゃったら、毎月黒字になってきちゃったので、黒字がどんどんですから何もリスクジュールする必要ないわけです。銀行の借入れ返済猶予が全くなくなって、普通に返済できるようになっちゃったんです。それで、めでたく今年、Nさんに理事長になってもらいました。あくまでも医療法人の持ち分はMさんはじめ家族がお持ちになっています。それでN医師が理事長になって銀行保証はどうするのっていうことですが、幸いなことに今、「経営者保証に関するガイドライン」っていうのを金融庁が出しています、それで代表者も保証しなくていいよということになったんです。それがあつもんですから、もし理事長さん保証って銀行からまたいわれたら、この「ガイドライン」を出しなさいと、そうすると、銀行はぎゃふんとなってしまいます。金融庁で保証しなくていいっていうのになんで保証させるんですかという話になるんです。ですから今は銀行が、結構、代表者保証なしで貸していますよね。次々と今、貸しています。昔は、必ず代表者が保証しないといけなかったんですけども、今は会社だけの保証で、代表者の個人保証っていうのはほとんど取らなくなりました。そういう金融庁の指導になりましたので。これも前の知識ですと、代表者になると必ず保証しなきゃならないと思うんですけども。銀行は、保証になってもらったほうがいいですよ。でも、そういうガイドラインがありますから、これを葵の御紋で出しますと、銀行としては代表者保証を取れませんので、それで何とか今、うまくいきましたということでございます。

次、あと10分ぐらいなので最後になります。「Ⅶ 首を斜めに振ったら土地が高く売れた」です。これはちょっと漫談だと思って、聞いてください。首を斜めに振ったら土地が高くなる。これ、時間どおりいかなのかなと思ったので、付録でございます。Oさんっていうのは、ビル所有会社

の女性社長なんです。なかなか面白い、女傑といたらいいような人です。乙社は、市内の中心部に複数の不動産、これは会社として所有していました。それは全てOさんのお父さんが戦後の混乱時に、いろんな商売を行って得た資金で土地を取得して、賃貸用の建物をいくつか建築したんです。ただ、その建物はかなり老朽化していました。その中でも地価の一番高い所に建つビルは、建て替えるにもテナントとの関係が複雑で、誰が本当の賃借人か分かんないようになっている。おまけに暴力団の事務所まで入っていたんですから。それが退去となって、ところが、なかなかOさんというのは女傑で、度胸座ってまして、粘り強く交渉して、暴力団だろうが何だろうが全然気にしない人なんです。それで無事、たたき出すように暴力団の事務所も退去してもらいました。ただ、そうするとテナントが居なくなって、家賃は全く入らないので、建て替えるのか売却するのかということ判断しないといけない状況になったんです。建て替えるにも自己資金、全くありませんので土地を担保にして銀行から借り入れて新たにビルを建てるしかないかなと思っていました。ところがこれも面白いもんで、不動産屋さんっていうのは情報通ですね。空きビルになったなと思うと、今までテナントに変なのばかり入っていましたから、退去させるのが大変だと思っていたのが全然寄り付かなかったのが、空になった途端に一斉に売って下さいと来るんですね。ちょうどバブル直前のときでして、私はその当時、税理士会の役職をいくつかやっていたので、夜遅くまで仕事をしていました。それである夜にその女性のオーナーから電話が掛かってきました。「深田さん！」って、その人は私と同じ年で私と共通の同級生の知人も多いのですが「深田さん、聞いて、聞いて！」と言うんです。「何？」って言ったら、「うちの土地、坪(3.3平米)あたり800万円で買いたいっていう人いるんだけど、どう？」もう声、上ずっているんですよ。喜んじゃって。だって今まで全然、収入も入らない。前にはテナントいたけども、家賃なんか本当に入らないような、固定資産税ばかり高くて困っていたのが、坪800万。土地の面積から計算すると、何億円かになるんです。「800万だって、どうしたらいい？ すぐOKしたほうがいいかしら。」そこで私は「首を斜めに振りなさい」って言ったんです。「何？ その斜めって。」「うん」って言って縦に振ったら、その金額で決まっちゃうよ。ところが横に振ったら、嫌だということになって、このせっかくの話、駄目になるかも分かんないよ。斜めに振るっていうのは、そのどっちでもないし、またどっちでもあるということだと思うよ。「斜めに振ったらどうなるの？」って言うんです。「斜めに振ったらね。不動産屋さんて言うのは、大体、8掛けぐらいから話始めるの。多分、相手は1000万円ぐらいまでは出せると思っているはずだから、だから斜めに振るといいよ。」と言いました。「1000万にもなるの？」と。「私はなと思うよ。」と言ったんです。その頃、東京は土地の値段がすごく値上がり始めていた。バブルの前兆だったんですね。それがちょうど仙台にもきたということなんでしょうね。その女性経営者は本当に首を斜めに振ったそうです。そうしたら、なんと最終的に1100万円までなりました。本当にバブルでしたね。その土地、バブル崩壊していくぐらいになったか？ 坪200万ぐらいにまで下がったかな。でもまた最近、仙台市内の土地の値段が上がってきているのもう少し高くにはなっていると思います。ところがその土地が売れて何億円か手にした後、なんとその女性経営者は、私

に文句を言うんです。私のアドバイスで坪あたり800万円が1100万円にもなったから大満足でいいんじゃないかなと思うんですが、なんで文句言うのと訊いたら。なぜかっていうと、銀行で土地の売却代金を受け渡しする際、だーって不動産業者の人達が並んでいて、Oさんから1100万、次の人に行ったら1200万、1300万、最後には、1600万円までなったそうです。「深田さん、坪あたり1600万で売れるのに、なんで私に1000万になるって言ったの？」これはないよね。女性の欲望は、怖いなと思いました。というようなことで、ちょっと早いですけども、時間前に終われということでございますので。ご清聴ありがとうございます。

小池 深田先生のご報告、これにて終了させていただきたいと思います。最後に皆さん、盛大な拍手をお願いします。深田先生、ありがとうございます。

(了)

執筆者紹介

矢口 義教 (本学経営学部教授)

〔論 文〕

マネーマシンとしての消費税	小池和彰 (1)
給与と外注費を区分する判断基準	小池和彰 (13)
中京圏・自動車部品金型中小企業の競争力を探る — (株)名古屋精密金型の事例 —	村山貴俊 (29)
転換社債の発行と利益マネジメント	山口朋泰 (49)

〔研究ノート〕

観光地ステークホルダー論への一考察 — 先行研究の検討を中心にして —	村山貴俊 (69)
--	-----------

2019（令和元）年度 東北学院大学学術研究会評議員名簿

会 長 大 西 晴 樹

評 議 員 長 平 吹 喜 彦  
編 集 委 員 長

評 議 員

文 学 部〔英〕中 西 弘（編集）

〔総〕鐸 木 道 剛（編集）

〔歴〕永 田 英 明（編集）

〔教〕渡 辺 通 子（編集）

経 済 学 部〔経〕宮 本 拓 郎（編集）

〔経〕白 井 大 地（編集）

〔共〕宮 地 克 典（編集）

経 営 学 部 村 山 貴 俊（会計）

山 口 朋 泰（会計）

法 学 部 佐々木 く み（庶務）

内 藤 裕 貴（庶務）

教 養 学 部〔人〕坂 本 讓（編集）

〔言〕下 館 和 巳（編集）

〔情〕佐 藤 篤（編集）

〔地〕平 吹 喜 彦（評議員長・編集委員長）

東北学院大学経営学論集 第15号

2020年3月12日 印 刷  
2020年3月18日 発 行

（非売品）

編集兼 平 吹 喜 彦  
発行人

印刷者 針 生 英 一

印刷所 ハリウ コミュニケーションズ株式会社

発行所 東北学院大学学術研究会

〒980-8511

仙台市青葉区土樋 一丁目3番1号東北学院大学内