

景気の悪化と経営者に必要な法務

## 1 サブプライム問題等による金融危機・恐慌の恐れ

### (1) 金融における市場中心主義

金融市場における信用の膨張→本来は自由と規律の問題

根拠なき信用の膨張→行き過ぎの是正が必要

金融技術が市場に無限の可能性を創造した

類似：地球環境破壊の問題→規律が必要

- ・サブプライムローン

(弁済の根拠)

借り手の返済能力ではなく、住宅価格の永続的上昇

類似：日本におけるバブルの基礎に土地神話

- ・CDS デフォルトが起きた時に機能する商品

(引き受けの根拠)

デフォルトに対応できる限度で引き受けるべきもの

ところが、デフォルトが起きない前提で拡大

(問題点)

リスクとリターンとのバランスが歪んでいた

透明性に欠けたために、根拠の確認が困難

リスク管理体制の欠如

### (2) 消費市場の膨張

米国人の本来の姿：フランクリン

勤勉と節約→節度ある資本主義

過剰な借金の上での消費（経常赤字）

この上に世界の経済的繁栄が成り立つ

ドルが世界の紙幣であることに対する信頼が前提

米国人がドルで過剰消費

⇔日本・中国等がドルで国債・金融商品等を購入

(3) 金融市場・消費市場の収縮によって何が起こるか

- ① 金融市場に対する国家による規律  
金融機関による貸出しの自主規制



企業の倒産→人員削減・設備投資を控える  
消費の減少

- ② 消費市場の収縮  
消費の抑制→消費者の選択→一番に集中
- ③ 景気の悪化懸念→不況・恐慌の恐れ

(4) 証券市場への影響・証券市場からの影響

## 2 不況・恐慌の恐れのある時あるいは不況・恐慌時の経営

(1) 経営の原点に気づく

「会社は誰のものか」→「会社はなぜ存在するのか」  
企業は社会に役立つことで存続・成長する存在  
存立の基本は経営理念にある  
顧客・従業員・地域社会が優先し、株主は後  
逆境に備える内部留保の見直し  
投資・内部留保・株主還元はバランスの問題

(2) 不況・恐慌と経営

不況・恐慌時でも、存続・成長できると信じる  
不況・恐慌時でも、顧客はいるし、従業員はいる  
顧客は通常より困り、選択の目が厳しくなる  
最も信頼される企業・商品に集中→チャンス  
従業員は危機感を持って改革を受け入れる  
従業員が危機感を持つ→チャンス

(3) ジョンソン&ジョンソン

1929年の恐慌を基礎にした経営  
「我が信条」に凝縮

### 3 不況克服の心得10カ条

松下幸之助（PHP研究所）

- (1) 「不況またよし」と考える  
不況期を前向きに受け止める  
不況期こそ、改善・発展のチャンスと捉える
- (2) 原点に帰って、志を堅持する  
不況期は将来の見通しがことさら悪い  
羅針盤となる原点に戻り、迷わないで決断・実行
- (3) 再点検して、自らの力を正しくつかむ  
不況期には、誤った評価が破綻を招く  
冷静に会社の力・経営力を正しく自己評価する
- (4) 不退転の覚悟で取り組む  
不況期を発展に変えることはできる  
その原動力は烈々たる気迫
- (5) 旧来の慣習、慣行、常識を打ち破る  
不況期には、過去の経験則ではうまくいかない  
従来 of 常識を見直す必要がある
- (6) 時には一服して待つ  
終わらない不況はない  
腹を据えて、無理をしないで力を養うのも一法
- (7) 人材育成に力を注ぐ（苦しさに境地をひらく）  
不況期には苦勞の克服が必要になる  
不況期は、いくらでも課題を発見し克服できるチャンス  
その意味では、人材育成の絶好のチャンス
- (8) 「責任は我にあり」の自覚を  
不況期こそ、業績の如何は自分の責任と自覚する  
そう自覚すれば、業績を良くする道が見えてくる

- (9) 打てば響く組織作りを進める  
不況期には、変化への迅速かつ適切な対応が必要  
良い情報・悪い情報の社内における迅速な連絡が必要
- (10) 日頃からなすべきをなしておく  
不況期には、顧客の目が厳しくなる  
品質・価格・サービスが厳しく吟味される  
それゆえ、一番の会社・商品が1人勝ちする  
普段から、その吟味に耐えられるようにしておく

#### 4 景気の悪化と経営上の法務リスク

- (1) 業績の低迷
- ① 業績責任問題  
報酬等の減額  
役員再任への圧力  
株主総会対応が必要
  - ② 不祥事の危険が増す  
有価証券虚偽記載の恐れ  
談合・カルテル等法令違反の誘惑  
成果主義・ノルマ主義による不祥事  
インサイダー取引の危険
  - ③ 長期的視野での経営を心がける  
資本市場は短期的に過ぎるところがあるから、  
不況期は短期的要望に注意が重要になる。  
将来に備えた投資は必要である。
  - ④ 社会の目が厳しくなっていることを認識  
経営者の態度を見ている  
責任の自覚を

## (2) 株価の低迷

### ① 業績が悪化→株価の低迷

実態以上に、各種指標が悪化

説明責任はあるが、悪いことに過剰反応しない

むしろ、思い切った経営改善のチャンスである

改善の妨害要素である「しがらみ」を断つチャンス

### ② 業績が悪くなくても、株価が低迷

不況期に無理して株価上昇策をとる必要なし

それよりも、企業の実態の改善に注力を

### ③ 株式の減損問題

とくに、相互持合い株式の減損

### ④ M&Aとの関係

#### i) 買収のチャンス

対象会社の株価が低いため、買収のチャンス

他の企業の不採算部門の買収のチャンス

#### ii) 買収対象となるリスク

自社の株価が低いため、買収の対象に

事業会社からの買収提案が増える可能性

## (3) 内部統制の充実

### ① 広義の内部統制は、企業の存続・成長のためにある

不況・恐慌時こそ、内部統制が重要になる

### ② 内部統制の主役は経営者

リスクを認識し、リスクをとって経営

### ③ 内部統制の究極は、人材の育成にある

人材の育成の基礎が統制環境