関西大学記者懇談会　平成22年1月27日（水）　15：00～17：00　関西大学会館　常任理事会議室

研究テーマの紹介と社会安全学部における研究・教育

-『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件』からソーシャル・リスクマネジメントへ-

関西大学　総合情報学部　教授（4月　社会安全学部　教授就任予定）　亀井克之

１．これまでの研究テーマ

①フランスの独自性とは何か？　なぜバンカシュランス(銀行による保険窓販)が成功したのか？

→1996年　『バンカシュランス戦略』(ジャンーピエール・ダニエル著)（関西大学出版部）

Ａ:Appeal（キャンペーンで優遇税制や利率をアピール），Ｂ：Brand（銀行ブランド活用），
Ｃ：Consistency（銀行業との一貫性），
Ｄ：Differentiation（既存会社のサービスとの差異化＝コール・センター設置，保険料の透明化）
Ｅ：Education（新サービスについての社員教育，消費者への情報提供）

「新規参入者がマーケティング・イノヴェーションにより，それまでになかったサービスを市場に導入すると，市場全体として消費者に対する利便性が向上する」

→1999年　「仏自動車工業の業界再編成史」藤本・井上編『現代経営史』第８章（ミネルヴァ書房）

日本の自動車産業：米国企業が手を引き，したたかなフランス企業が残る。
1999年から日産自動車に出資し，カルロス・ゴーンを派遣したルノー。
三菱自動車への50％以上の出資を現在検討中のプジョー。

・グラン・ゼコールという超エリート学校出身者が政官財のトップ層を独占。
・ＰＤＧ（ペデジェ）（取締役会会長兼業務執行責任者）に権限が集中。
・個人主義と科学技術重視が支える独創性の発揮。

②フランスの理論と実践を題材に「経営戦略型リスクマネジメント」をどのように体系化するか？

→2001年　『新版　フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』(法律文化社)

経営学におけるリスクマネジメントは，フランスのアンリ・ファヨールが1916年に提起した「保全的職能：資産と従業員の保護」(『産業ならびに一般の管理』) を理論的源泉とする。

③経営戦略型リスクマネジメントの「Informationモデル」(info + RM + a(c)tion)とは何か？

→2005年　『経営者とリスクテーキング』(関西大学出版部)

・激変する環境に適応した経営戦略を展開する上で最も重要な要素は情報(Information)。
・Informationを3分割して「info(情報収集活動)」「rm=risk management（情報と実行をつなぐ意思決定としてのリスクマネジメント)」「a(c)tion（環境適応への意思決定に基づくリスク処理の実行)」
・ationでは「行動・実行」のactionからcが欠けている。Ｃの要素が欠けているから組織は脆弱性を呈し，不確実性とリスクが生じる。
・Ｃの要素の欠如を充足して，情報をリスク処理の実行へと結びつける意思決定(リスクテーキング)。

④２つのＣ:リスクマネジメントの組織体制(Coordination)とリスク情報の開示(Communication)はなぜ重要か？　→2009年「現代企業におけるリスクマネジメントの役割」

共著『リスクマネジメント総論増補版』第13章（同文舘出版）

・コーディネーション，調整(Coordination)：全社的リスクマネジメントの統括組織の役割。
・コミュニケーション，共通理解(Communication)：「どんなリスクに直面しているか」「どう対応するか」

２．社会安全学部において取り組んでいくテーマ

①「社会安全学部」「大学院　社会安全研究科」とは？：

本年4月に新キャンパス「関西大学・高槻ミューズ・キャンパス」に開校する防災・減災，事故防止，危機管理について研究・教育する日本で初めての総合的な学部と大学院。

②ソーシャル・リスクマネジメントとは？：

現代はリスクの時代で，リスクは多様化し，巨大化し，国際化してきたが，同時に社会化してきた。すなわち，現在はソーシャル・リスクの時代である。このソーシャル・リスクを克服するためには，単に企業危機管理，家庭危機管理，行政危機管理のように個別経済主体が個々に行うリスクマネジメントだけでは不十分である。これらのリスクマネジメントが連携し，それに地域危機管理の考え方を導入した「ソーシャル・リスクマネジメント」が必要なのである。

ソーシャル・リスクマネジメントとは自然的，社会的環境の変化により，リスクが社会化し，多様化，巨大化，複雑化，国際化してきたことへの対応である。すなわち，企業，自治体，国家，家庭，地域社会など，さまざまな経済主体による連携と相互協力によって，社会化したリスク（ソーシャル・リスク）を克服しようという概念である。

さまざまな経済主体に影響を及ぼす社会化リスク（ソーシャル・リスク）はその環境要因によって千差万別であるが，その代表的なものは次のようなものである。

（１）自然環境：地震，台風，環境破壊，異常気象
（２）社会環境：人権侵害，企業不祥事，犯罪，心の危機

③「社会安全学部」「大学院　社会安全研究科」において，どのようなテーマで教育・研究に取り組むのか？：

→「ソーシャル・リスクマネジメントの一角を担う企業リスクマネジメントの諸問題」

・リスクマネジメントの国際規格

ISO/IEC 31010 “Risk management - Risk assessment guidelines”
（リスクマネジメント　－リスクアセスメントの指針），2009年

・リスクマネジメントの組織体制

組織体制を作ることにより，組織全体でリスク感性を向上することに意義がある。
「組織作りから人づくりへ」（明治乳業のリスク・コンプライアンス委員会の目標）

・リスク情報の開示（リスク・コミュニケーション）

（１）「どのようなリスクに直面しているのか」についての共通理解
（２）「そしてそのリスクにどのように対応するのか」についての共通理解
→内閣府令に基づく「事業等のリスク」の開示
→会社法に基づく「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」の開示

・ＢＣＰ（事業継続計画）＝災害時でも組織の機能をゼロにしないための計画

3．『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件』からソーシャル・リスクマネジメントへ

オリビエ・トレス著，亀井克之訳『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件　－グローバリゼーションとテロワール』（関西大学出版部，2009年）に見られるソーシャル・リスクの例とは？

3．1．「モンダヴィ事件」の要点

「グローバル化が進むワインの分野にも，「マクドナルド」化の波が押し寄せるのか？

2001 年，米国カリフォルニア・ワインの巨人モンダヴィによる南仏ラングドック・ルシヨン地方の小さなワイン村・アニアーヌへの進出計画が失敗に終わった。

ワインはフランス文化の象徴である。この事件の背景には，米国流のグローバル化されていく経済と，36，000 ものコミューン（市町村）が存在するフランス特有の地域社会という，二つの相容れない潮流がある。

新世界の大量生産方式によるワインと伝統的生産国のテロワール（土地の持つ個性）を重視したワイン，両者の対立は，「アングロ・サクソン型」資本主義と，「フランス流」共同体的保護主義との間に起こった衝突の例である。モンダヴィ事件は，新世界と呼ばれる新興生産国の低価格ワインの攻勢に押される伝統国フランスのワイン生産をめぐる危機的状況を浮き彫りにする。

（2006 年 6 月 25 日，東京・日仏会館での作者オリビエ・トレス氏の来日記念講演より）

「南仏の小さなワイン村に、カリフォルニア・ワインの巨人モンダヴィが進出か？　フランスのラングドック地方アニアーヌ村はこの超ビッグニュースに賛否両論の大騒動、政治問題にまで発展した。果たしてフランス式テロワール（地域）主義か、米国式マクドナルド的大量生産か、軍配はどちらに上がったのだろうか。

本書は映画「モンドヴィーノ」でも有名になったこのワイン戦争を、経済、文化、政治的観点から考察したものである。米国流グローバリゼーションの是非を問い、三万六千もの市町村が存在するフランス保護主義の問題点を描き出す。また、ワイン旋風を巻き起こすモンダヴィの企業家精神と、世界経済の潮流に対応しようとするラングドック・ワインの革新についても論を進める。

フランス文化の象徴、ワインを通じて、世界経済のゆくえを考えさせられる。」

（『関大』関西大学校友会，第 553 号，2009 年 9 月より）

3．2．「モンダヴィ事件」概要

①カリフォルニア・ワインの父　ロバート・モンダヴィ

イタリア移民の父の死後，1965 年に，ロバート・モンダヴィは，弟ピーターとの確執から，半ば追放されるような形で，父の代から続くモンダヴィ家のファミリー企業から飛び出すことになった。ロバート・モンダヴィは，52 歳になる 1966 年に，ロバート・モンダヴィ・ワイナリーを設立した。同社は，当初から，高品質ワインの開発が目指した。ロバート･モンダヴィのワインは大成功を収め，カリフォルニア・ワインを今日の地位に押し上げる原動力となった。ロバート・モンダヴィの長男マイケルが経営戦略やマーケティング面で，次男ティムがワイン生産面で父ロバートを支えた。

②モンダヴィのグローバル化戦略

モンダヴィのグローバル化戦略は，①進出先において，地元の文化と歴史と人間を知るパートナー，高級ワイン生産のノウハウを持つ信頼できるパートナーを探すこと，②対等な関係を維持できる 50％ずつ折半出資のジョイントベンチャーを構築することにあった。この条件を充足するのは，当該国のワイン分野における第一線のファミリー企業であった。地域に根ざすこと，事業への情熱，技術の伝承と永続性という観点から，ファミリー企業に勝るものはない。

グローバル化を推進する上で，さらなる資金調達に迫られたモンダヴィは，一大決心の末，1993年に株式を公開した。ところが，予想に反して株価は下落し，経営の先行きが危ぶまれた。ファミリー企業の経営課題の最大のものが事業承継である。マーケットがモンダヴィの事業承継の先行きを懸念していることを悟ったロバートは経営の第一線を退くことを決意した。長男マイケルが最高経営責任者に就任して経営とマーケティングを担当し，次男ティムがワイン生産責任者に就任した。

③モンダヴィの南仏ラングドック地方への進出計画

フランス進出にあたり，モンダヴィは，南仏ラングドック・ルシヨン地方に目をつけた。ここは，ボルドーやブルゴーニュのような高品質ワイン生産地ではないが，長い伝統を誇るフランス最大のブドウ生産地であった。モンダヴィはる本格的な進出先を探した。その結果，2000年4月にエロー県モンペリエ市近郊のアニアーヌ村への進出を決め，村議会に計画書を提出した。その内容は，アルブッサス山地を開拓して50ヘクタールのブドウ園を作るというものであった。7月に，地元のワイン生産共同組合と共同生産する形に計画が修正されると，地元のブドウ栽培者の多くが賛成に回った。地方の政治家の後押しもあり，村議会はモンダヴィの進出計画を承認した。

この計画実現の暁には，念願のフランス進出を果たすモンダヴィはもちろん，地元アニアーヌ村のワイン製造者から地方自治体に至るまで，関係者すべてがWin-Winで，勝者となるはずだった。

④反対運動の旗手　エメ・ギベール

モンダヴィの進出計画に対して，反グローバリゼーション運動家，環境保護主義者，狩猟愛好者，共産党，農村移住者たちが反対勢力として立ち上がった。とりわけ反対運動の中心を担ったのが，アニアーヌ村で家族主義的なワイン園「マ・ド・ドマス・ガサック」を営むエメ・ギベールであった。

エメ・ギベールは，地理学者アンジャルベールの進言により，自らの土地が高級ワイン用のブドウ栽培に最適であることを悟った。1978年から伝統的な手法で本格的にワイン生産を開始すると，「低価格低品質ワインの大量生産」のイメージが強かったラングドック地方において，高品質ワイン生産に成功した。「マ・ド・ドマス・ガサック」は，ラングドック地方を代表する高級ワインのブランドとなった。なお，モンダヴィは，前述したグローバル化戦略の基本方針に基づき，地元のファミリー企業たる「マ・ド・ドマス・ガサック」に提携や買収を持ちかけたと言われている。

⑤モンダヴィのフランス撤退とその後

モンダヴィの進出計画の是非を問う形となった2001年3月の地方議会選挙において，全面的反対を公約に掲げた共産党マニュエル・ディアズが，推進派の社会党の現職アンドレ・ルイーズを破り，新しいアニアーヌ村の村長となった。ディアスは，前議会が行った産地開発許可を保留し，議会で進出計画反対決議をした。ついにモンダヴィはラングドック地方からの全面的撤退を発表した。

南仏進出計画失敗後，モンダヴィ家では，事業戦略をめぐって父子間の確執が決定的となった。ファミリー企業内は大きく揺れ動き，ついに2004年9月にアルコール飲料で世界トップのコンステレーション・ブランズに買収されてしまった。モンダヴィ家は家名を冠する企業の経営権を失った。

2008年5月16日，カリフォルニア・ワインの父であるロバート・モンダヴィは，94年に及ぶ波乱の生涯の幕を閉じた。

３．３．モンダヴィ事件（南仏ワイン産業の危機と米国モンダヴィ社の南仏アニアーヌ村への進出計画の失敗）に見るソーシャル・リスク

→フランス・ワイン産業の危機：地域経済とリスクネジメント→子どもの安全

→中小企業・老舗企業・ファミリー企業のリスクマネジメント→中小企業の事業承継問題

→フランスの中小企業研究をリードする作者オリビエ・トレス氏→
→2009年1月『ル･モンド』紙に発表した論壇「中小企業経営者の苦しみ」が全仏で話題を呼ぶ。
→2009年秋にＡＭＡＲＯＫ（中小企業経営者メンタルヘルス支援機構）設立。全仏の注目を集める。
→中小企業経営者のメンタルヘルス
＝モノ・カネのみならずヒト・ココロも対象にしたリスクマネジメント＝「心の危機管理」

「中小企業の事業承継問題」

・高齢化し後継者難に悩む中小企業経営者の事業承継リスクをめぐる現状
①リスクの存在に気付いていない。
②存在自体は気にしているが有効な事前の対策を採っていない。
③リスクが顕在化してからの事後的な対処では間に合わない。事業の継続自体が困難となる。
・「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」平成20年10月1日より施行
①後継者への経営権の集中を阻害する遺留分の制約を解決するための民法の特例（平成21年3月1日施行），
②後継者支援制度（後継者育成・確保，事業承継のために必要となる資金の融資制度），
③非上場株式に係る相続税ならびに贈与税の納税猶予の特例（現行の10％減額から80％納税猶予へ）

◎中小企業の事業承継支援政策により税制・財務面のリスクについては，効果的な対応が可能となった。しかし，家族間の葛藤など，心理面，人間関係面などのリスクについては，解決されにくい面が依然残る。
◎フランスでは中小企業の事業承継が経営学分野における学術的研究のテーマになっている。

「ＡＭＡＲＯＫ（中小企業経営者メンタルヘルス支援機構）」

・オリビエ・トレス氏が設立。
・本部モンペリエ。
・理念「成熟した社会は，企業家を守る社会」
・ＡＭＡＲＯＫという名称には「私たちの社会の基盤を提供してくれているもの（無数の中小企業）を保護しなければならない」という意味合いが込められている。
・ＭＥＤＥＦ（経団連）などの経営者団体からは独立した立場を貫き，それらと一線を画す。
・まず取り組んでいる活動は，これまで存在しなかった中小企業経営者の健康状態や自殺に関する具体的な統計を取ること。その結果に基いて，状況に適した医療手法を提案すること。
・医学と企業家に関する学問を組み合わせた博士論文の執筆や研究を推進する。
・産業医のサポートや保険会社からの資金援助を受け同機構には大きな期待が寄せられている。

テロワール（自然・地域・人）とリスクマネジメント

米国発のコンセプトに追従するのではなく，日本の実情や風土に見合った，
関西大学・社会安全学部ならではのリスクマネジメントの教育と研究を創り上げていく決意。