

CUC

Chiba University of Commerce

View & Vision



特集
企業再編のガバナンスと
コンプライアンス

2011/Mar.

No. 31

CUC

千葉商科大学
経済研究所

目次

巻頭言：政策情報学 version2.0 への道	1
千葉商科大学教授、政策情報学部長 宮崎 緑	

特集：企業再編のガバナンスとコンプライアンス

特集の狙い	2
--------------------	---

千葉商科大学教授、経済研究所長 栗林 隆

企業統治とグループ経営 ー事業ガバナンスの強化と事業ポートフォリオの再編ー	4
---	---

千葉商科大学商経学部准教授 青木 英孝

EU会社法における合併規制	11
----------------------------	----

千葉商科大学商経学部准教授 松田 和久

アメリカにおけるビジネス倫理の発展とビジネス倫理ブーム	17
--	----

千葉商科大学商経学部准教授 藤原 七重

戦略的事業撤退のための高次学習 ー撤退障壁からの脱却ー	22
---	----

千葉商科大学商経学部非常勤講師 榊原 一也

エッセイ

戦前の日本人ー岡松参太郎のことー	28
-------------------------------	----

千葉商科大学商経学部准教授 藤野 奈津子

最新ビジネス・レポート

チェンジマネジメントに関する視点の共有	34
----------------------------------	----

ファイザー株式会社 プライマリ・ケア事業部門
ストラテジック プランニンググループ担当部長 桑原 洋一

TOPICS

平成の市町村合併の概要と展望	42
-----------------------------	----

千葉商科大学サービス創造学部専任講師 湯之上 英雄

周南市版事業仕分けに参加して	48
-----------------------------	----

徳山大学経済学部准教授 齊藤 由里恵

教育の現場を知る	54
-----------------------	----

チャレンジスクール 大江戸高校
東京都立大江戸高等学校教諭 鮎澤 正治

～部活動を通しての人間形成～	57
-----------------------------	----

福島県立若松商業高等学校教諭 岡本 由紀子

在外研究レポート

北京大学	60
-------------------	----

千葉商科大学政策情報学部教授 石山 嘉英

地域レポート

市川市の事業仕分け	63
------------------------	----

千葉商科大学教授、経済研究所長 栗林 隆

リサーチ&レビュー

「日韓企業の事業活性化とリスク管理」 プロジェクト研究報告 優良成長企業と似非成長企業との識別法	68
---	----

千葉商科大学商経学部教授 太田 三郎

事業レポート

経済研究所主催公開シンポジウム 「地球温暖化対策をどう進めるか？」	75
---	----

千葉商科大学商経学部准教授、経済研究所運営委員 青木 英孝

編集後記	77
-------------------	----

千葉商科大学教授、経済研究所長 栗林 隆

かつて大学が学問の府だった頃、研究者はひたすらに己の研究姿勢を示すだけで教育効果を得られた。研究と教育の2本柱はまさに表裏一体で、学生には背中を見せることが大切だった。しかし、時代が変わり、大学に求められる使命にも変化が訪れた。

それ以上に学問を巡る国際的な環境が大きな変動に直面した。人類は、クローンや遺伝子組み換えやES細胞といった神の手に介入する科学技術を手中にする一方、地球環境問題が深刻さを増し、技術を以て問題を解決する時代から哲学を構築せずには解決できない時代へと突入した。冷戦二極対立構造の終焉でユニ・ラテラリズムが到来したのも束の間、BRICs、VISTA、G20と国際社会の構造は目まぐるしく変転、グローバリズムを形成するパワーの要素も変化を余儀なくされた。情報システムもハード・ソフト両面で変質し、まさにパラダイムシフトに遭遇したのである。こうした現実を前に、学問体系を根底から構築し直す要請が各分野から発信された。即ち、アカデミズムの再編は、わが国だけでなく世界的な学会の課題だったのである。

いち早くこれを見抜いた加藤寛前学長が、ご自身の学問業績の集大成として構想したのが政策情報学であった。この、全く新しいコンセプトの下で超領域の枠組みを提起し、学際を超えたクラスターの構造を設定し、専門の異なる研究者たちがこれまで考えられなかったコラボレーションをする場の創造として2000年に誕生したのが政策情報学部である。

学生は、未来からの留学生と位置付け、過去を向く学問ではなく、未来世界に戻った時に有効に機能する実学をデザインし、地理的にも空間的にも束縛されない「地球がキャンパス」なる土壌で超領域のコンセプトを練り上げてきた。

産官学の連携とはどこでも聞かれるフレーズだが、政策情報学部では、学部創設以来、この冒頭に「地」をつけて地産官学の有機的結合による新たな研究へのアプローチを続けてきた。すなわち、地域との連携である。

例えば、これまでも市川市役所の市長室とネットで結び、市長と直接対話することで政策決定プロセスを実感するような授業などを何度も行ってきた。政策情報学概論の時間、702大教室のスクリーンに映し出される市長室には市長を取り巻いて代表の学生が座り、さらに付属高校とも結んで三元中継で自在の質疑応答を行ったが、これも、学部の誇る大矢野潤教授、柏木将宏准教授というネットワークの世界的レベルの研究者がいるからこそ実現できる授業だ。10G（ギガ）

政策情報学 version2.0 への道

千葉商科大学教授、政策情報学部長

宮崎 緑
MIYAZAKI Midori



の大容量ネットワークを備えているのは、全国に七百数十ある大学の中でも15、6校しかないということである。こうした対話型授業の中から、行政側にも電子質問箱のようなシステムを開発するなど刺激を与え、コラボレーションが見える形の成果を生んできた。

地元商店会に始まり、地域とのコラボレーションは様々に展開してきたが、中でも政策情報学部らしい取り組みは千葉ロッテマリーンズとのコラボレーションだった。2005年からバレンタイン監督を客員教授にお迎えし、スポーツビジネス論の枠で非常に有意義な特別講義をしていただいた。監督の講義は幅広く、ムラ社会のはずの日本は放映権料が球団ごとだが、個の社会の米国ではリーグがプールして分配する、などスポーツを基盤に国際関係や比較文化論にまで及んだ。瑞穂祭には監督自ら若手選手を連れて参加、多彩な催しが展開された。その発展的継承として、2010年秋季学期はユニバーシティアワーの時間に政策情報学部の担当で、千葉ロッテマリーンズの里崎智也選手（捕手）と唐川侑己選手（投手）をゲストにお招きし、本学硬式野球部監督の小林正之氏（本学野球部OBで、元広島東洋カープ選手）をコメンテーターとして進行する授業を行った。やはり付属高校とインターネット中継で結び、二元で授業を進行した。学部は進化の速度を緩めないできた。

しかし、創設から10年。世の中の激動は予想以上に急激だった。9.11以降のpower politicsの質的転換、リーマン・ショックを経た世界経済の構造転換、気候変動による大規模災害の増加、等々に向き合う実学はもう一段進化を要求されることになった。そこで2010年、学部10周年を機にversion2.0への飛躍を謳って、政策情報学部は新たなステージに入った。現在進行している取り組みについて、教授会メンバーが各自の研究内容の概略を記した論文集を2011年春に完成、タイトルは文字通り『政策情報学の視座』である。既に2010年春、教育に関する取り組みについて『大学維新への挑戦～政策情報学部10年目の報告』を中央公論新社より上梓した。今回の研究版で2本の柱がそろうこととなる。

今、学部の中で蠢いているversion2.0への挑戦。このプロセスこそ政策情報学のアプローチだと自負している。

特 集

企業再編のガバナンスと コンプライアンス



特集の狙い



型の企業再編がブームである。金融機関のメガバンク化をはじめ、サントリーと麒麟の合併が夢に終わった。最近では新日鉄と住友金属の合併が取りざたされている。その背景には、急加速する国際市場に新興国の新規参入が加わっての競争激化がある。企業は利潤を極大化するように行動するから、長期平均費用の逓減を計る傾向がある。そのためには、企業は規模を拡大することが有用であり、いわゆるスケール・メリットを享受しようとする。その代表的な手法が合併などの企業再編である。しかし、規模の拡大も最大最適規模を超過するレベルになると理論的にはX非効率が生じることが分かっているし、現実的にはガバナンスが追いつかなくなる弊害が出るだろう。

また、近年、企業不祥事が後を絶たない。たとえば、JRの事故、食料品の偽装、自動車のリコール、個人情報流失、保険金不払い、など数え上げればきりが無い。

なぜ、不祥事が起きるのか、それはガバナンス（企業統治）とコンプライアンス（法令遵守）が欠如しているからである。前者は、経営者の意思決定が適正かどうかを確認する機能により、経営の透明性、健全性を確保し、企業理念を実現するための活動が方向づけられるべきことを指し、後者は企業が法令に従って公正に業務を遂行することを指す。企業は長年に渡って独自の企業風土を培っているのが常であり、異なる風土を有する企業同士が合併するとき、それぞれのガバナンスを有機的に統合するの

は容易ではない。また、コンプライアンスは社会からの当然の要請である。

これらの諸問題に関して、第一線の研究者から4本の論文を寄稿して頂いた。1本目は、グループ経営におけるガバナンス構造の重要性を説き、事業ポートフォリオの再編に与えた影響を検討した上で、今後のガバナンスの在り方を展望している。

2本目は、EU会社法における合併規制にコンプライアンスの視点から焦点を当てたものである。第3指令、越境合併指令、鑑定人報告書改正指令、文書改正指令、に関して詳細にサーベイし、検討を加えている。

3本目は、日本とアメリカにおけるビジネス倫理の成立とその発展を比較検討し、企業のコンプライアンスへの取り組みの重要性を説いている。

4本目は、企業再編の視点から戦略的事業撤退に言及している。撤退障壁に関して明確に説明した上で、それを回避するための方法論を説いている。

グローバルエコノミーが急拡大する21世紀において、競争激化を背景に、すべての業種において企業再編による規模の拡大が模索されている。しかし、企業が今後生き抜いていくのは容易ではなく、強いガバナンスが求められるし、コンプライアンスを遵守できない企業は市場からの撤退を余議なくされよう。

千葉商科大学教授 経済研究所長

栗林 隆

KURIBAYASHI Takashi

企業統治とグループ経営

—事業ガバナンスの強化と事業ポートフォリオの再編—



千葉商科大学商経学部准教授

青木 英孝
AOKI Hidetaka

プロフィール

早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。
早稲田大学商学部助手、千葉商科大学商経学部専任講師を経て現職。
専門は経営学。日本企業の戦略・組織・ガバナンスが主な研究テーマ。

1 問題の所在

1990年代以降、多角化とグローバル化の進展によって、日本企業の事業ポートフォリオは従来に比べてより複雑になった。そして、この事業ポートフォリオの変化は、分社やM&Aの積極的な活用による子会社の増加、すなわちグループ化の進展を伴っていた。これらの戦略展開によって、事業構造の複雑化とグループ組織の巨大化が進展した日本企業では、グループ経営の重要性が大きく増加したのである。

他方、外国人株主や機関投資家の台頭、執行役員制や社外取締役の導入など、日本企業の統治構造も大きく変容した。この企業統治構造の変化は、企業経営に対する圧力を確実に増加させたとみられる。そこで本稿では、企業のガバナンス構造が重要性を増したグループ経営、具体的には事業ガバナンスの強化と事業ポートフォリオの再編に与えた影響を検

討し、今後の企業統治の在り方を展望する。

事業ポートフォリオの変容

—多角化・グローバル化・グループ化—

日本企業は伝統的に、成長や市場シェア拡大を重視する目標設定、既存資源（特に人的資源）を活用した内部成長といった戦略特性をもっており、その結果として、事業ポートフォリオは本業中心型あるいは関連多角化型が主流であった¹。これは、長期雇用に基づく内部労働市場優位のもと、従業員がジョブローテーションやOJTによって企業特殊的スキルや熟練の蓄積を図るといった雇用特性と深く関連していた。また、本業の持続的成長が期待できた高度成長期から石油ショック後の調整期、概ね1980年代までの外部環境とも整合的であった。

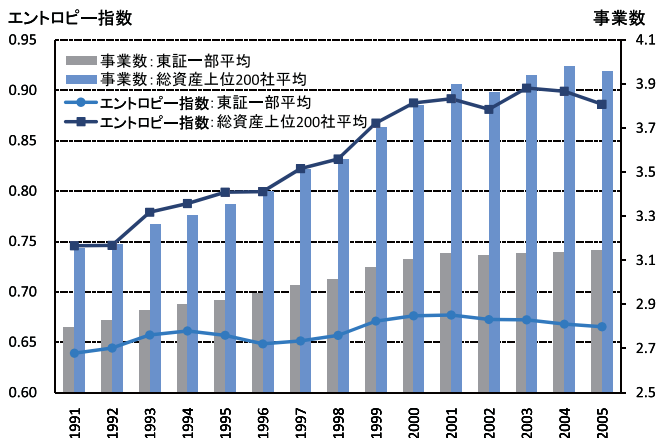
しかし、バブルの発生した1980年代後半、本業の成長に制約が加わった伝統的な大企業は、自社の技術的基礎を活かして多角化を進めた²。この多角化は実は、1990年代初頭のバブル崩壊で一服したわけではなく、その後もIT革命、規制緩和など、外部環境が急速に変化するなかで、1990年代を通じて継続していた。バブル崩壊を機に拡大路線が自重されたかと言えば、実はそうではなかったのである。図1からわかるように、この多角化は特に大企業部門で顕著であった。例えば、連結総資産上位200社の平均事業数は1991年度の3.2から2001年度の3.9まで増加しており、代表的な多角化指標であるエントロピー指数もこの間0.75から0.89まで上昇していた³。多角化度が安定するのは2002年以降であった⁴。

¹ 1980年代までに関しては吉原他（1981）が、日本企業の多角化度が欧米企業よりも低く、関連多角化が多いことを報告している。その後も小田切（1992）等で同様の特徴が確認されている。

² 例えば、新日本製鉄などの鉄鋼メーカーは、エンジニアリングや半導体事業へ、久保田鉄鋼、ヤンマーディーゼル、井関農機、大日本インキ化学工業などはバイオテクノロジー分野へ、食品ではサントリーや日清食品などが医薬品事業へ進出している。

³ エントロピー指数は、企業の総売上高に占める各事業部門の売上高構成比を基に算出される。専業企業の場合が0で、値が大きいほど多角化度が高いことを示す。

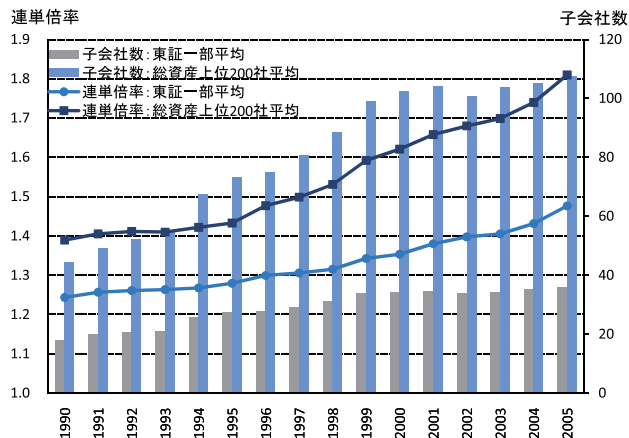
図1 多角化の推移



注) 東証一部は非金融部門。総資産上位200社は、連結総資産が1990・1997・2005年度のいずれかの時点で上位200社に含まれる企業。事業数は総務省「日本標準産業分類」3桁基準。

さらに、多角化はグローバル化を伴っていた。円高を背景に、低価な労働力を求めて生産機能を海外にシフトさせる動きや、国内市場の成熟化に直面し、新たな成長機会を海外に求める動きなどが活発化した。多角化やグローバル化は、事業ドメインの内容や地理的範囲を拡大させることで事業ポートフォリオの複雑性を増加させるが、これと並行して、企業のグループ化も大きく進展した。図2に示したように、1990年代は主に分社が活発に行われ、また2000年以降はM&Aの積極的な活用によって、グループ組織が巨大化したのである。その結果、図3のように、連結総資産上位200社の連結子会社数は、1990年度の44社から2005年度の108社まで倍以上増加し、売上高連単倍率も同1.39倍から同1.81倍まで上

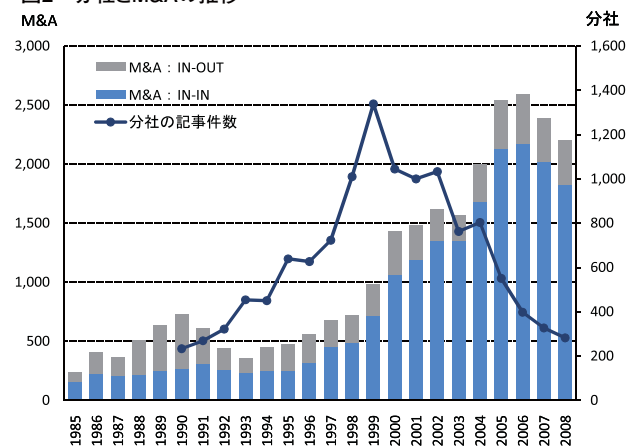
図3 子会社数と売上高連単倍率の推移



注) 東証一部は非金融部門。総資産上位200社は、連結総資産が1990・1997・2005年度のいずれかの時点で上位200社に含まれる企業。

昇した。代表的企業で1997年度から2007年度までの10年間の変化を見てみると、トヨタ自動車では、海外売上高比率が57.0%から71.4%（海外資産比率も47%から60%）に、子会社数は261社から523社（海外子会社も56社から88社）へと大きく増加した。その結果、連結総資産は約14兆円から約32兆円へと急速に巨大化が進展した。早くから海外進出を図っていた本田技研でも、海外売上高比率が71.5%から86.8%（海外資産比率も62%から75%）に、子会社数も285社から397社（海外子会社数も101社から144社）へと増加し、連結総資産は約5兆円から約13兆円に増大したのである。また、建設機械大手のコマツでは、海外売上高比率が12.5%から77.5%まで大きく上昇するとともに、子会社数も81社から165社（海外子会社数も47社から61社）へと倍増していた。

図2 分社とM&Aの推移



注) 分社の記事件数は「日経テレコン21」を利用して作成。日経四紙合計。各年度とも期間は4/1から翌年3/31まで。M&Aは、MARR 統計とデータJune2010より作成。IN-OUT: 日本企業による海外へのM&A、IN-IN: 日本企業同士のM&A。

グループ経営の強化

一事業ガバナンスの強化と事業ポートフォリオの再編

以上のように、大企業を中心に1990年代以降、多角化やグローバル化による事業ポートフォリオの複雑化と、分社やM&Aによるグループ組織の巨大化が進展したのである。事業内容の拡大を意味する多角化は、経営者の意思決定負荷を増大させるとともに、管理コストや部門間の調整コストを上昇させる。政治・経済制度、文化・習慣等の異なる国や地域への拡大を図るグローバル化は、企業間競争を一層激

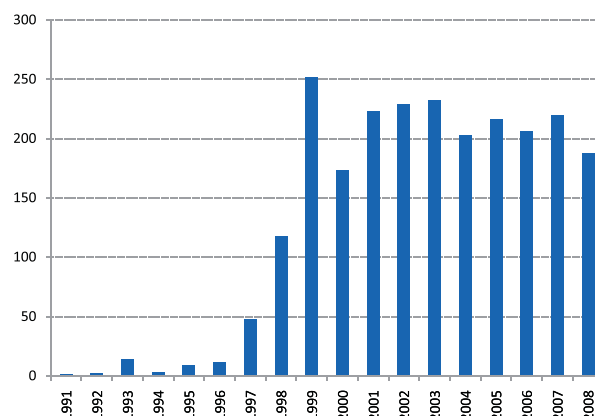
4 青木（2009）は、銀行危機とITバブルの崩壊を含む1990年代後半から2000年代初頭が多角化戦略の転換期であり、景気回復局面である2002年度以降は、多角化度が安定したことを報告している。ただし実際は、多角化した業種（繊維、紙・パルプ、情報通信機器、電子部品・デバイス等）と専門化した業種（建設、卸売、小売、不動産等）それぞれの効果が相殺していた。

化させるとともに、現地顧客や現地労働者への対応を要請する。そしてグループ化の進展は、増加した傘下子会社をいかにして統制し、グループ戦略の統一性を維持するかという問題を提起した。これらの背景には、事業構造の複雑化と事業組織の巨大化によって経営者と事業部門間の情報の非対称性が拡大したという本質的問題があり、対応を誤れば企業の組織効率が大きく低下する可能性が高まった。グループ経営の強化が最重要な経営課題となったわけである。

そこで日本企業は、事業部や子会社への分権化を進める方向で事業ガバナンスの強化を図った⁵。事業構造が単純な場合は、経営陣が現場の状況を把握することは比較的簡単だが、事業構造が複雑化した場合、事業部門への権限移譲が望ましい。現場情報が豊富な事業単位への分権化を進めることは、迅速な市場対応を可能にするだけでなく、事業部門長のインセンティブを高める効果もあるからである。1994年にソニーが事業単位への分権化を明確にする社内カンパニー制を導入した後は、総合電機や総合商社などで、事業単位の分権度を高め責任を強化する組織再編が進展した。つまり、社内カンパニー制や社内分社制などの分権的組織の採用や、1990年代に活発になった分社は、この分権化の流れから理解できる⁶。

事業ガバナンスの強化に続いて、事業ドメインの再設定、すなわち「選択と集中」による事業ポートフォリオの再編が行われた。不採算事業の整理・縮小と並んで、競争力のあるコア事業への経営資源の集中が図られたのである。これは、事業構造の複雑化は経営陣のスパン・オブ・コントロールの限界を超えて非効率を発生させる可能性があるため、その範囲自体を制限しようという問題でもある。すなわち、過度の多角化を修正し経営者の意思決定問題の複雑性を緩和する効果である。図4にあるように、1997年の銀行危機以降「選択と集中」が標榜され、非関連事業からの撤退と本業周辺事業への進出の組み合わせによって、本業関連型の事業ポートフォリオへの回帰が図られた⁷。また、事業ドメインの再考と同

図4 「選択と集中」の記事件数



注)「日経テレコン21」の記事検索より作成。日経四紙合計。
各年度とも期間は4/1から翌年3/31まで。

時に、戦略上重要な子会社の本体への吸収合併や完全子会社化など、子会社の「選択と集中」によるグループ組織の再編が試みられた。例えば、松下電器（現パナソニック）では、松下電子工業や松下通信工業などの完全子会社化や、松下電子工業、松下冷機の合併などが実施されている。なお、1997年の純粋持株会社の解禁や2000年3月期からの本格的な連結決算の導入など、企業関連法制の整備も事業ポートフォリオの再編を後押しした。

企業ガバナンスの変容

―資本市場の圧力と取締役会改革―

ところで、事業ガバナンスの強化や事業ポートフォリオの再編は、企業、すなわち企業経営者によってなされた戦略的な意思決定である。この経営者のインセンティブ構造を規定し、意思決定に影響を与えるのが、企業統治構造である。

企業統治とは、企業が誰のために存在し、いかに統治されているかといった問題群の総称である。多様なステークホルダー間の利害調整や効率的な企業経営達成のためのエッセンスは、企業の実質的な意思決定者である経営者の規律づけにある。経営者のモラルハザードを防止し、高い努力水準を維持させるための仕組みと言える。したがって、業績連動報酬などのインセンティブ設計と、業績悪化時に経営責任を問うパニッシュメント、すなわちアメとムチ

⁵ 事業ガバナンス、子会社ガバナンスに関しては、伊藤・菊谷・林田（2002、2003）、青木・宮島（2010）など参照。

⁶ 分社の場合、親会社とは別の資金体系の利用も主要なモチベーションであった。実際、完全子会社と内部組織それぞれのメリットをアンケート調査した青木・宮島（2010）によると、子会社の利点は「資金体系の弾力的な運用」（64.1%）、「トップへのインセンティブ機能」（42.0%）、「意思決定のスピード」（42.0%）などにあり、内部組織の利点は「基本戦略との統一性」（53.3%）、「組織間の調整」（48.8%）、「組織間の人事異動の容易さ」（47.3%）などにあると認識されていた。

⁷ 菊谷・齋藤（2006）参照。なお、進出と撤退に関しては他にも森川（1998）、菊谷・伊藤・林田（2005）など参照。

をいかに設計するかが重要な課題になる。この企業統治は、企業外部の資金提供者である株主や債権者を規律づけ主体とする外部ガバナンスと、取締役会や従業員など企業内部の利害関係者を規律づけ主体とする内部ガバナンスに区分できる。例えば、しばしばエージェンシー関係に基づいて議論される株主と経営者の関係に着目すると、株主には、株主総会等での発言や株式の売却を通じて、すなわち Voice や Exit を通じて経営者を規律づける方法と、自分たちの利害を代表する取締役を選任し、間接的に経営者をコントロールする方法とがある。つまり、所有構造、負債構成、取締役会などは、重要な企業ガバナンス構造の一部であり、これが経営者の意思決定に影響を与えるのである。

この外部ガバナンスと内部ガバナンスの両面で、日本企業は大きな変容を経験した。まず、1980年代後半のバブル期には、株高を背景にして、優良企業を中心に資金調達パターンが間接金融から直接金融にシフトした。さらに1990年代になると、銀行部門の不良債権問題を背景に、主に銀行企業間の株式持合の解消が進んだ。これらの現象は、経営者を資本市場の短期的な利益圧力から解放し、長期的視野に立った経営戦略の立案を可能にしたとされる安定株主のウェイト縮小と、株式持合のもとで経営者のモラルハザードの防止に重要な役割を果たしたメインバンク・モニタリングのウェイト低下を意味した。これとは対照的に、「物言う株主」として知られる外国人株主や機関投資家がプレゼンスを上昇させた。総資産上位200社でみると、持合比率が1991年度の14.1%から2005年度の7.5%まで低下する一方、機関投資家持株比率は同13.1%から同36.7%まで大きく上昇した。伝統的に日本企業のガバナンスにおいて重要な役割を果たしてきたメインバンクによる経営の規律が後退し、資本市場の圧力が企業経営に大きな影響を与えるようになったのである。

他方、内部ガバナンスの在り方も変容した。特に1990年代の後半になると、ストック・オプション等の導入により経営者インセンティブの強化が図られると同時に、取締役会の構造改革も実施された。取締役会のスリム化によって議論の活発化を試みたり、執行役員制を導入して経営と執行を分離し、社

外取締役の客観的視点を加味する経営監視機能の強化が図られた。つまり、取締役会の戦略的意思決定機能とモニタリング機能の強化を狙ったトップ・マネジメント改革が大きな進展をみせたのである。総資産上位200社でみると、平均取締役数は1991年度の27.4人から2005年度の12.2人までドラスティックに減少し、2005年時点で執行役員制度を導入している企業は66.8%に達している。

2 事業ガバナンスの強化と企業ガバナンス

それでは、経営に対する規律づけ圧力を高めたとみられる企業のガバナンス構造は実際に、事業ポートフォリオが複雑化し一層重要性を増したグループ経営の強化に寄与していたのだろうか。本稿では、グループ経営の強化策として、事業部や子会社などの事業単位に対するガバナンスの強化、及び、「選択と集中」による事業ポートフォリオの再編を取り上げ、それぞれに対して企業のガバナンス構造が与えた影響を議論する。

はじめに、企業のガバナンス構造が事業ガバナンスの強化に与えた影響から確認しよう。青木・宮島(2010)は、事業部門に対する権限の配分とモニタリングの在り方という視点から事業ガバナンスの実態に接近した。主な分析結果は次の通りである。まず、事業ポートフォリオの多様性、特に多角化の進展が、事業単位への分権化を促進することが確認された。これは親会社内部の事業単位(事業部や社内カンパニー)にも子会社にも共通する。ただし、戦略的意思決定、人事に関する意思決定の両面で、子会社の分権度は親会社内部の事業単位に比べて有意に高かった。分社には、経営責任の明確化によるインセンティブの向上や人事制度・賃金体系の柔軟な活用などの戦略的意義があったとみてよい。

ところで、事業単位への分権化を進めた場合に重要になるのがモニタリングの強化である。結果責任を問わない権限の付与はモラルハザードの可能性を高めるからである。したがって、分権化とモニタリングの補完性が維持されているか否かは、事業ガバナンスの重要なポイントと言える。実は、この事業

ガバナンスの在り方が、親会社内部の事業単位と子会社とでは明確に異なっていた。親会社内部の事業単位に関しては、戦略的意思決定の分権度が高い企業ほど、社内資本金制度などの内部資本市場に関する制度基盤が充実しており、人事に関する意思決定の分権度が高い企業ほど利益指標に基づく事後的モニタリングが厳格であるという意味で、分権化とモニタリングの補完関係が明確に確認できた。しかし、子会社ではこの補完関係が確認できなかった。つまり、子会社のガバナンスにおいては、分権化に応じたモニタリングの整備がいまだ不十分なのである。

さて、本稿の主な関心は、企業のガバナンス構造が事業単位のモニタリングにどのような影響を与えたかにある。分析の結果、外国人株主や機関投資家の持株比率が高いという意味で資本市場からの圧力が強い企業、あるいは執行役員制度や社外取締役を導入するなど取締役会の改革に積極的な企業ほど、事業単位に対するモニタリングも強いという関係が確認された。外部ガバナンスが市場ベースになり、これに合わせて内部ガバナンスの仕組みを変えている企業ほど、事業ガバナンスも堅実であった。基本的には、企業ガバナンスと事業ガバナンスの間には補完的な関係がみられるのである。

3 事業ポートフォリオの再編と企業ガバナンス

事業集約化の意義

次に、多様化した事業構造のリストラに目を向けよう。まず、多角化が企業パフォーマンスに与える影響を整理し、事業集約化の意義を明らかにしておこう。両者の関係については、Rumelt (1974) が本業集約型や関連集約型の業績が高いことを発見して以来、多くの関連研究が蓄積されてきた。近年では Lang and Stulz (1994) や Berger and Ofek (1995) など、過剰な多角化が企業価値の毀損を招くことを実証した研究が多い。日本企業を対象とした分析でも、Lins and Servaes (1999) や平本 (2002) が多角化ディ

スカウントの存在を確認している。

関連多角化と非関連多角化を比較すると、前者には概ね肯定的な見方が多い一方、後者には圧倒的に否定的な見方が多い。例えば、Wernerfelt and Montgomery (1988) は拡散した多角化よりも集中した多角化が企業パフォーマンスにプラスであることを示し、Markides and Williamson (1994) は短期的な範囲の経済性に加え、長期的な戦略的資産の蓄積の点でも関連多角化の優位性を指摘している⁸。また、Berger and Ofek (1995) は、企業価値のロスが関連多角化では緩和されることを示している。したがって、市場情報やノウハウ、技術、生産設備、流通チャネルなどを部門間で共通利用できる可能性が高い関連多角化にはシナジー効果が期待される一方、非関連多角化に関しては、リスク分散の効果よりも、経営者と部門間の情報の非対称性問題や調整コストの上昇などに起因する効率性低下の問題のほうが大きいと言えよう。

そこで、経営効率上問題の多い非関連多角化の解消に寄与する事業再編、つまり事業の集約化に注目しよう。多角化の負の影響は、事業部門数の増加に伴って大きくなる傾向があるため、「選択と集中」によって事業のスリム化が図られることは、企業価値の向上に寄与すると考えられるからである⁹。

事業集約化の決定要因

では、資本市場の圧力や取締役会の改革は実際に、事業集約化を促進したのだろうか。そこで青木 (2008) は、非関連多角化が進展している東証一部上場企業（非金融部門）を対象に、「選択と集中」が活発化し始めた 1990 年代後半における事業集約化の決定要因を分析した¹⁰。日本企業には良くも悪くも横並び意識があるため、「選択と集中」の萌芽期にあたる 1990 年代後半の分析は重要である。「選択と集中」が一種のブームとなり一般化した 2000 年以降は、他社追随型も増えると思われるからである。

対前年比で事業数が減少したケースを事業集約化の発生と捉え、これを企業パフォーマンスとガバナ

⁸ 他にも、関連多角化に関しては Rumelt (1982) や Varadarajan and Ramanujam (1987) などが肯定的な見方を示している。ただし平本 (2002) は、企業価値の毀損が非関連多角化だけでなく関連多角化でも見られることを示している。

⁹ 平本 (2002) は、コア事業の選択を行ったとしても、コア事業領域内での集中が伴わなければ企業価値の向上に寄与しない可能性を指摘している。

¹⁰ 総務庁『日本標準産業分類』の中分類 (2 桁) 基準で、事業数が 3 つ以上存在する企業が分析対象であり、事業集約化の発生も同基準で把握した。なお、90 年代に活発化した分社の影響を考慮し、分析は単独決算ベースで行われた。分社は、企業の境界や管理形態の変更という点で重要な事業再編に該当するが、分社された子会社が同一の企業グループ内にとどまる場合、連結ベースでは事業構成の変化を捕捉できない。そこでまず、単独決算でみた場合の事業集約化(本体のスリム化)の決定要因を分析した。したがって、単独ベースで事業集約化が発生しても、連結ベースでみた場合にはグループ全体の事業構成に実質的な変更がない場合もありうることに注意が必要である。

ンス構造で説明する質的変量モデルを用いた分析結果の要点は以下の通りである。第一に、注目すべきは、企業の資産効率が高いほど事業集約化の選択確率が高いことである。この結果は、業績不振企業が不採算事業からの撤退などのリストラを行い、競争力の強化を図っていたであろうという当初の予想に反するものであった。したがって、「選択と集中」は、業績悪化が改革圧力となって事業集約化が促進されるといった受動的な対応ではなく、むしろ業績好調な企業による能動的な戦略対応であったと見ることができる。ただし、この結果は同時に、低業績企業ほど事業集約化を行っていなかったことを意味する。「選択と集中」が必要な企業ほど、事業再編が遅れた可能性が高いのである。したがって、高業績企業によってリードされた1990年代後半の積極的な事業再編が、2000年代の景気回復の基礎となる一方で、「勝ち組」と「負け組」の差を一層拡大させた可能性が高い。

第二に、本稿の焦点である企業のガバナンス構造の影響に関しては、外国人株主の持株比率が高いほど、そして借入社債比率が高いほど、事業集約化の選択確率が高かった。したがって、株主総会での議決権行使などによって企業経営に積極的にコミットする、あるいは持分売却による株価下落圧力を通じて企業経営に規律を与える外国人株主の存在や、第三者にも立証可能なデフォルトのリスク上昇が経営者に緊張感を与える、いわゆる負債の規律が、事業集約化を促進する可能性が示された。

事業再編が必要な企業におけるガバナンスの役割

次に青木（2008）は、収益性に問題のある企業に焦点を絞って、ガバナンス要因が事業集約化に与えた影響を再確認した¹¹。ガバナンスの在り方が問われるべきは、高業績が維持されているにもかかわらず積極的に事業再編ができる企業よりもむしろ、業績が低迷し、本当に事業の再構築が必要であるにもかかわらず「選択と集中」という戦略的意思決定ができない企業だからである。

分析の結果、まずパフォーマンス要因では、本業

成長率が高い企業ほど事業集約化の選択確率が高いことが分かった。この結果は、業績低迷企業における事業集約化の目的を示唆している。すなわち、成長率の高い本業の競争力強化を狙って、非関連事業からの撤退が進められた可能性である。本業回帰を基本的な方向とする事業集約化が行われていたとみられる。

ガバナンス要因の影響に関しては、企業内部にしがらみの少ない外部取締役や「物言う株主」である外国人株主からの圧力が、既存事業からの撤退という難しい意思決定を促す作用をもっていた。また、強いメインバンク関係をもつ企業ほど事業集約化の選択確率が高く、メインバンクが事業の「選択と集中」に一定の役割を果たしていた可能性も示唆された。メインバンクに関しては、バブル崩壊後の不良債権問題の深刻化に加え、1990年代後半には山一証券や北海道拓殖銀行の経営破綻など、深刻な金融危機のもとで銀行自身が極めて厳しい経営状況に陥っていたにもかかわらず、業績不振企業における事業集約化に一定の影響をもっていたことは興味深い事実である¹²。

4 結びにかえて —問われる今後のガバナンス—

本稿では、事業ポートフォリオの複雑化とグループ組織の巨大化によって重要性を増したグループ経営の強化に、企業のガバナンス構造が与えた影響を議論してきた。外部ガバナンスでは、外国人株主や機関投資家の存在、すなわち資本市場の圧力が、事業集約化を促すと同時に、事業単位に対するモニタリングを強化する作用をもっていた。また、負債の規律やメインバンクのモニタリングも事業集約化に一定の役割を果たしていた。他方、内部ガバナンスでは、執行役員制の導入で経営と執行を分離して双方の機能強化を図り、社外取締役を導入して客観的視点に基づくチェック機能の強化を図っている企業ほど、総じて事業単位に対するモニタリングが強く、事業集約化の選択確率も高かった。したがって、取

11 具体的には、①92年から94年の当期純利益の3年平均が89年から91年の当期純利益の3年平均の半分未満である企業、および、②これに当期純利益が赤字であるケースを加えた2種類のサンプルである。これらは、事業集約化（95-98年）直前の3年間（92-94年）の純利益が、その前の3年間（89-91年）から大きく減少した企業であり、バブル崩壊の影響を大きく受けた企業群といえる。

12 1995年のクロスセクション分析の結果ではあるが、平本（2002）もメインバンク関係が企業価値に正の影響を与えていたことを報告している。具体的には、メインバンク関係が多角化による企業価値の毀損を緩和する効果はもたないが、メインバンク融資や役員派遣が企業価値と正の相関をもつことが示されている。

締役会改革は実際に、事業ガバナンスの強化や「選択と集中」に寄与していたのである。取締役会の改革が形式的なものでなく、実効性を伴っていたことは強調されてよい事実である。

最後に、企業統治の原点に立ち返れば、経営者に対する規律づけの有効性が最大の焦点である。日本企業のガバナンスでは、伝統的に重要な役割を果たしてきたとされるメインバンクの規律が相対的に低下し、外部ガバナンスは関係ベースから市場ベースへと変容した。そして、2002年からの長期に渡る景気回復期と、その後のリーマンショックを経た現在では、潤沢な内部資金を保有する企業も増加した。これらの企業では、外部の資金提供者からの規律づけ、すなわち外部ガバナンスの効く領域が相対的に縮小し、その結果、経営者が大きな自由を手にした可能性が高い。いま、企業内部の自律的ガバナンスの重要性が高まっている。その鍵となるのは、経営者自身の高い正義感・使命感・倫理観といった自己規律のメカニズムかもしれないし、他社との差別化を生み出し、競争優位の源泉となる「見えざる資産」を担うコア従業員を中心とした規律づけのメカニズムかもしれない。いずれにしても、強力な規律づけ主体不在のもとで、経営者がいかにして高い努力水準を保つのか。自律的ガバナンスの真価が問われる状況になったと言える。

参考文献

- 青木英孝 (2008) 「事業ポートフォリオの再編と企業統治：事業集約化からのアプローチ」, 宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』, 日本評論社。
- 青木英孝 (2009) 「日本企業における多角化の推移」, 『千葉商大論叢』, 46-4, pp.19-39.
- 青木英孝・宮島英昭 (2010) 「日本企業における事業組織のガバナンス：企業の境界と二層のエージェンシー問題の視角から」, 経済産業研究所ディスカッション・ペーパー10-J-057.
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修 (2002) 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス：権限・責任・モニタリング」, 伊藤秀史編『日本企業 変革期の選択』, 東洋経済新報社。
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修 (2003) 「親子会社間の多面的関係と子会社ガバナンス」, 花崎正晴・寺西重郎編『コーポレート・ガバナンスの経済分析』, 東京大学出版会。
- 小田切宏之 (1992) 『日本の企業戦略と組織—成長と競争のメカニズム—』, 東洋経済新報社。
- 菊谷達弥・伊藤秀史・林田修 (2005) 「事業進出と撤退：1990年代日本企業の事業再編」, 伊丹敬之監修・一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア第1号』, 有斐閣。
- 菊谷達弥・齋藤隆志 (2006) 「事業ガバナンスとしての撤退と進出—どのような事業から撤退し、どのような事業に進出するか—」, 『組織科学』, Vol.40 No.2, pp.15-26.
- 平元達也 (2002) 「事業の多角化と企業価値」, 『現代ファイナンス』, 12, pp.31-55.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』, 日本経済新聞社。
- 森川正之 (1998) 「新規事業への進出と既存事業からの撤退—日本企業の実証分析—」, 通商産業研究所ディスカッション・ペーパー#98-DOJ-87.
- Berger, P. and E. Ofek (1995) "Diversification's effect on firm value," *Journal of Financial Economics*, 37, pp.39-65.
- Lang, L. and R. Stulz (1994) "Tobin's q, Corporate Diversification and Firm Performance," *Journal of Political Economics*, 102, pp.1248-1291.
- Lins, K. and H. Servaes (1999) "International Evidence on the Value of Corporate Diversification," *Journal of Finance*, 45, pp.31-48.
- Markides, C. and P. Williamson (1994) "Related Diversification, Core Competences, and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15, pp.149-165.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of Research, Harvard Business School (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年)
- Rumelt, R. P. (1982) "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, pp.359-369.
- Varadarajan, P. and V. Ramanujam (1987) "Diversification and Performance : A Reexamination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms," *Academy of Management Journal*, 30, pp.380-393.
- Wernerfelt, B. and C. Montgomery (1988) "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance," *American Economic Review*, 78, pp.246-250.

EU 会社法における合併規制



千葉商科大学商経学部准教授

松田 和久
MATSUDA Kazuhisa

プロフィール

1999年 中央大学大学院法学研究科民事法専攻博士課程後期課程単位
取得満期退学
2002年 千葉商科大学商経学部専任講師
2006年 同助教授
2007年 同准教授
主な著書 『新・会社法講義—31講—』（共著、2004年、八千代出版）
『一般社団法人・財団法人の法務と税務』（共著、2008年、財經
詳報社）
『会社法用語辞典』（共著、2008年、税務経理協会）
『商法総則・商行為法—ブチ・コンメンタール—』（共著、2010年、
税務経理協会）

1 序

EU 加盟国に存在する会社は、原則として加盟国の国内法による規制を受けるが、各国内法による規制の調整を図る役割を果たしてきたのが、1968 年以降

数多く制定されている EC 会社法指令（以下「第○指令」）である。このうち EU 加盟国に存在する公開有限責任会社（日本における株式会社に相当）の合併について規制をしているのが、1978 年に採択された第 3 指令¹であり、この第 3 指令は合併当事会社が同一加盟国内に存在する場合について規制する一方、合併当事会社が異なる加盟国に存在する場合については規制の対象外としていた。しかしながら EU 域内における単一市場の推進の流れの中、国境を越えた合併に関する規制の整備がなされ、2005 年に「有限責任会社の国境を越えた合併に関する指令」²（以下「越境合併指令」）が成立した。さらに第 3 指令において合併当事会社の負担となっていた規制について修正することを目的として、2007 年に「公開有限責任会社の合併および分割の場合における独立した鑑定人報告書の要求に関して、第 3 指令および第 6 指令³を改正する指令」⁴（以下「鑑定人報告書改正指令」）が、2009 年に「合併および分割の場合における報告および文書の要求に関して、第 2 指令⁵・第 3 指令・第 6 指令および越境合併指令を改正する指令」⁶（以下「文書改正指令」）が、それぞれ成立した。

1 Third Council Directive 78/855/EEC of 9 October 1978 based on Article 54(3)(g) of the Treaty concerning mergers of public limited liability companies (OJ L 295, 20.10.1978, p.36-43). 第 3 指令に関する論説として、森本滋『EC 会社法の形成と展開』（1984）313 頁以下、山口幸五郎編『EC 会社法指令』（1984）117 頁以下。

2 Directive 2005/56/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on cross-border mergers of limited liability companies (OJ L 310, 25.11.2005, p.1-9). 越境合併指令に関する論説として、早川勝「EU における国境を越えた合併—EU 第 10 指令を中心として」同志社法学 58 巻 5 号（2006）1 頁以下、正井章彦「EU における国境を越えた合併—会社法第 10 指令—」早稲田法学 81 巻 4 号（2006）451 頁以下。

3 Sixth Council Directive 82/891/EEC of 17 December 1982 based on Article 54(3)(g) of the Treaty, concerning the division of public limited liability companies (OJ L 378, 31.12.1982, p.47-54).

4 Directive 2007/63/EC of the European Parliament and of the Council of 13 November 2007 amending Council Directives 78/855/EEC and 82/891/EEC as regards the requirement of an independent expert's report on the occasion of merger or division of public limited liability companies (OJ L 300, 17.11.2007, p.47-48).

5 Second Council Directive 77/91/EEC of 13 December 1976 on coordination of safeguards which, for protection of the interests of members and others, are required by Member States of companies within the meaning of the second paragraph of Article 58 of the Treaty, in respect of the formation of public limited companies and the maintenance and alteration of their capital with a view to making such safeguards equivalent (OJ L 26, 31.1.1977, p.1-13). なお第 2 指令は 2006 年に改正されている (Directive 2006/68/EC of the European Parliament and of the Council of 6 September 2006 amending Council Directive 77/91/EEC as regards the formation of public limited liability companies and the maintenance and alteration of their capital (OJ L 264, 25.9.2006, p.32-36)). 第 2 指令の改正に関する論説として、拙稿「EC 会社法第 2 指令の改正」比較法雑誌 39 巻 2 号（2005）251 頁以下。

6 Directive 2009/109/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 amending Council Directives 77/91/EEC, 78/855/EEC and 82/891/EEC, and Directive 2005/56/EC as regards reporting and documentation requirements in the case of mergers and divisions (OJ L 259, 2.10.2009, p.14-21).

本稿においては、EU 会社法における合併規制について、前記4つの指令における規制をもとに概観する。

2 第3指令

EU において会社の合併に関する規制としてはじめて法制化されたのが第3指令である。第3指令ではその前文において、社員・従業員・債権者および第三者の権利を保護するために公開有限責任会社の合併に関する加盟国の国内法を調整することが必要であることが述べられている。第3指令は6章33条からなり、吸収合併・新設合併・持分の90%以上を有する会社による吸収合併などについて規制している。

(1) 定義

吸収合併とは、1つ以上の会社（消滅会社）が清算手続きを経ることなく解散し、その積極財産および消極財産を他方の会社（存続会社）にすべて移転し、その対価として消滅会社の社員に対して、存続会社の持分および合併交付金（持分の券面額（額面のない場合は算定額）の10%以下）を交付する行為である（第3指令3条1項）。また新設合併とは、複数の会社（消滅会社）が清算手続きを経ることなく解散し、その積極財産および消極財産を新たに設立する会社（新設会社）にすべて移転し、その対価として消滅会社の社員に対して、新設会社の持分および合併交付金（持分の券面額（額面のない場合は算定額）の10%以下）を交付する行為である（第3指令4条1項）。ここにいう合併交付金は、合併比率に基づいて算定した結果、存続会社もしくは新設会社の持分1口に満たない部分について金銭による交付を認めるものであるが、加盟国の国内法において10%を超える金銭の交付を認める場合もあり、その場合についても第3指令の規制が適用される（第3指令30条）。また本来消滅すべき会社が消滅しない旨を加盟国の国内法において定めている場合についても第3指令の規制が適用される（第3指令31条）。

なお加盟国の国内法が認めれば、社員に対して残余財産の分配を未だ開始していない清算会社が消滅会社となることも可能である（第3指令3条2項・4条2項）。

(2) 手続き

第3指令においては、合併の手続きについて主に吸収合併の場合について規定し、新設合併の場合については吸収合併に関する規定を準用している（第3指令23条）。吸収合併の手続きは以下の通りである。

①合併原案の作成（第3指令5条）。合併当事会社の執行機関（一層方式を採用している会社の場合）もしくは経営機関（二層方式を採用している会社の場合）が書面により作成しなければならない。合併原案には少なくとも、①合併当事会社の形態・商号・住所、②合併比率および合併交付金の額、③存続会社の持分の発行に関する事項、④③の持分の保有者に利益配当に参加する資格を付与すべき日および当該資格に関する特別な条件、⑤消滅会社の取引が存続会社の取引と扱われるべき日、⑥特別の権利を有する社員および持分以外の証券保有者に対して存続会社によって付与される権利、⑦鑑定人、合併当事会社の執行機関・経営機関・監督機関・監査機関の構成員に対する特別利益が定められなければならない。

②合併原案の公示（第3指令6条）。合併原案を承認すべき社員総会の日々の1ヶ月以上前に、第1指令⁷3条に基づき各加盟国の国内法に定める手続きに従って公示する。

③合併原案報告書の作成（第3指令9条）。合併当事会社の執行機関もしくは経営機関が、合併原案に関して説明し、合併原案（特に合併比率）の法的経済的根拠を明示した詳細な報告書を書面により作成しなければならない。

④鑑定人による検査報告書の作成（第3指令10条）。司法機関もしくは行政機関により選任もしくは承認され、会社から独立した1人以上の鑑定人が、合併原案を検査し社員に提供すべき検査報告書を作

⁷ First Council Directive 68/151/EEC of 9 March 1968 on co-ordination of safeguards which, for the protection of the interests of members and others, are required by Member States of companies within the meaning of the second paragraph of Article 58 of the Treaty, with a view to making such safeguards equivalent throughout the Community (OJ L 65, 14.3.1968, p.8-12). なお第1指令は2009年に改正されている（Directive 2009/101/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on coordination of safeguards which, for the protection of the interests of members and third parties, are required by Member States of companies within the meaning of the second paragraph of Article 48 of the Treaty, with a view to making such safeguards equivalent (OJ L 258, 1.10.2009, p.11-19)）。

成しなければならない。当該検査報告書においては、合併比率が公正かつ合理的であるか否かが記載されていなければならない、その際に①合併比率の決定の際に採用された方法、②当該方法の適切性とそれにより算出された価格および価格決定に影響する重要事実に関する意見についても明示しなければならない。

⑤社員に対する情報開示（第3指令11条）。合併当事会社は、合併原案を承認すべき社員総会の日の1ヶ月以上前から、①合併原案、②合併当事会社の直前3事業年度に関する年次計算書類および年次報告書、③最終の年次計算書類が合併原案の日付の6ヶ月以上前に終了する事業年度のものである場合、合併原案の日付の3ヶ月以内の日に作成された明細書（原則として最終の年次貸借対照表と同様の方法・様式）、④合併原案報告書、⑤検査報告書を本店に備え置かなければならず、社員は当該書類の閲覧・謄写を請求することができる。

⑥合併原案の承認（第3指令7条）。加盟国の国内法に基づき、原則として合併当事会社の社員総会の特別決議（総会において代表された証券または引受資本に属する議決権の3分の2以上の多数）により承認され、数種の持分を発行している場合は合併により影響を受ける持分について種類社員総会の承認を得なければならない。

⑦債権者・社債権者その他の証券保有者の保護（第3指令13条～15条）。⑧公証人による合併原案の認証（第3指令16条）。⑨合併の公示（第3指令18条）。

合併により、消滅会社の積極財産および消極財産のすべてが存続会社に移転し、消滅会社の社員は存続会社の社員となり、消滅会社は消滅する（第3指令19条1項）。また存続会社および消滅会社が有する消滅会社持分については、存続会社持分は割り当てられない（第3指令19条2項）。なお合併の効力発生時期、消滅会社の機関の構成員および鑑定人の民事責任については、加盟国の国内法による規制に委ねられる（第3指令17条・20条・21条）。さらに合併手続に瑕疵がある場合には、合併無効の訴えの対象となる（第3指令22条）。

(3) 吸収合併における手続きの省略

吸収合併については、次の3つの要件を満たす場合に、存続会社における社員総会の承認を省略することが認められている（第3指令8条）。①消滅会社における社員総会の日の1ヶ月以上前に、存続会社について合併原案の公示がなされること、②消滅会社における社員総会の日の1ヶ月以上前に、存続会社の社員が第3指令11条所定の書類を閲覧する権利を有すること、③引受資本につき5%以上の持分を有する存続会社の1人以上の社員が、存続会社における社員総会の招集請求権を有すること。また完全親会社が完全子会社を吸収合併する場合、前述の社員総会の承認の省略に加え、合併原案報告書・検査報告書の作成などが省略され、合併対価の交付が行われない（第3指令24条～26条）。さらに存続会社が消滅会社の持分の90%以上100%未満を保有している場合、前述の社員総会の省略に加え、消滅会社の社員の存続会社に対する持分買取請求権を認めることを条件として、合併原案報告書・検査報告書の作成などが省略される（第3指令27条～29条）。

3 越境合併指令

(1) 制定の経緯

前述の第3指令は、合併当事会社が同一加盟国内に存在する場合について規制する一方、合併当事会社が異なる加盟国に存在する場合については規制の対象外としていた。そこで国境を超えた合併を可能にするため、欧州委員会は1984年に第10指令案⁸を提案したが、欧州議会は、会社における意思決定機関に従業員が関与する問題（従業員の関与が制度化されている加盟国（ドイツなど）の会社と、制度化されていない加盟国（イギリスなど）の会社とが合併することにより、前者の規制が潜脱されるおそれがある）の解決が困難であることから、第10指令案に関する審議を15年以上も保留し、最終的には第10指令案を撤回した。ところが2001年に欧州会社規則⁹（以下「SE規則」）および欧州会社への従業員の関与に関する指令¹⁰（以下「従業員関与指令」）の

⁸ OJ C 23, 25.1.1985, p.11.

⁹ Council Regulation 2157/2001/EC of 8 October 2001 in the Statute for a European Company (SE) (OJ L 294, 10.11.2001, p.1). SE規則に関する論説として、拙稿「欧州連合における欧州会社（SE）の設立」千葉商大論叢 42巻3号（2004）171頁以下。

採択により前述の従業員の関与に関する問題が解決したことから、国境を越えた合併に関する新たな指令案の準備作業が再開した。欧州委員会は、会社法に関する問題を調査するために構成された「ハイレベル・グループ」によって2002年に公表された報告書¹¹、および欧州委員会によって2003年に公表された「EUにおける会社法の現代化および企業統治の改善—前進のための計画」¹²に基づき、2003年に越境合併指令案¹³を提案し、2005年に越境合併指令が成立した。

(2) 定義

越境合併指令は21条からなり、異なる加盟国の国内法に基づいてそれぞれ設立され、本店、管理の中枢または事業活動の本拠地がEU内に存在する有限責任会社の合併について適用される（越境合併指令1条）。ここにいう「有限責任会社」とは、第1指令1条にいう会社（いわゆる公開有限責任会社）と、法人格を有しかつ債務について他と区別された財産でのみ責任を負う会社で、社員および第三者の利益の保護に関して第1指令に定める条件を定める加盟国の国内法の規制を受ける会社をいう（越境合併指令2条1項）。

また合併当事会社は加盟国の国内法により合併が認められている会社形態でなければならない（越境合併指令4条1項(a)）。そして合併の類型としては第3指令と同様に吸収合併と新設合併とがあり、完全親会社による完全子会社の吸収合併の場合については対価の交付が行われない（越境合併指令2条2項）。さらに加盟国の国内法において、持分の券面額（額面のない場合は算定額）の10%を超える合併交付金の交付を認める規制をしている場合についても、越境合併指令が適用される（越境合併指令3条1項）。

(3) 手続き

越境合併指令に定める合併の手続きは、前述の第3指令に定める手続きとほぼ同様である。①共同越

境合併原案の作成（越境合併指令5条）。合併当事会社の執行機関もしくは経営機関が作成し、第3指令5条に定める事項とほぼ同様の事項のほか、越境合併によって生じうる雇用に対する影響、存続会社もしくは新設会社の定款などについて定められなければならない。②共同越境合併原案の公示（越境合併指令6条）。共同越境合併原案を承認すべき社員総会の日の1ヶ月以上前に、第1指令3条に基づき各加盟国の国内法に定める手続きに従って公示し、さらに合併当事会社が存在する加盟国の官報においても公示されなければならない。③合併報告書の作成（越境合併指令7条）。合併当事会社の執行機関もしくは経営機関が、越境合併に関する法的経済的観点からの説明、および越境合併によって社員・債権者および従業員にもたらされる影響に関する説明を明示した報告書を作成しなければならない。④鑑定人による検査報告書の作成（越境合併指令8条）。司法機関もしくは行政機関により選任もしくは承認され、会社から独立した1人以上の鑑定人が、合併原案を検査し検査報告書を作成しなければならず、その際に第3指令10条に定める事項について明示しなければならない。なお合併当事会社の社員全員が同意した場合には、共同越境合併原案の検査および検査報告書の作成が免除される（越境合併指令8条4項）。⑤共同越境合併原案の承認（越境合併指令9条）。合併当事会社の社員総会により承認されるが、その手続きおよび決議要件については加盟国の国内法の規制を受ける（越境合併指令4条1項(b)）。⑥裁判所・公証人その他の機関による適法性の検査（越境合併指令10条・11条）。⑦越境合併の登記（越境合併指令13条）。合併当事会社が存在する加盟国において、越境合併が完了した旨を公的登記簿に登録しなければならない。なお越境合併の効力発生時期、越境合併による効果および吸収合併における手続きの省略については、第3指令と同様の規制がなされている（越境合併指令9条3項・12条・14条・15条）。

¹⁰ Council Directive 2001/86/EC of 8 October 2001 supplementing the Statute for a European Company with regard to the involvement of employees (OJ L 294, 10.11.2001, p.22). 従業員関与指令に関する論説として、拙稿「欧州会社（SE）の運営における従業員の関与」千葉商大論叢42巻4号（2005）143頁以下。

¹¹ Final Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 4.11.2000. 当該報告書は http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf にて入手可能。

¹² Communication from the Commission to the Council and the European Parliament — Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union — A Plan to Move Forward (COM(2003)284 final, 21.5.2003).

¹³ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on cross-border mergers of the companies with share capital (COM(2003)703 final, 18.11.2003).

(4) 従業員の関与

越境合併による存続会社もしくは新設会社において、従業員関与に関する制度が設置されるか否かは、原則としてその本店が置かれた加盟国の規制による（越境合併指令 16 条 1 項）。しかし共同越境合併原案の公示の 6 ヶ月前において、合併当事会社のうち少なくとも 1 社における従業員が平均して 500 人を超え、かつ従業員関与指令 2 条(k)にいう従業員関与制度が実施されている場合などにおいては、SE 規則および従業員関与指令に定める下記の手続きに従い、従業員関与に関する制度を設置しなければならない（越境合併指令 16 条 2 項 3 項 6 項）。

①従業員関与制度についての交渉の開始（従業員関与指令 3 条）。合併当事会社の経営機関もしくは執行機関は、共同越境合併原案の公示の後できるだけ速やかに、従業員の代表により創設された特別交渉組織との交渉を開始しなければならない。②存続会社もしくは新設会社の機関と、従業員の代表により創設された従業員代表組織（従業員関与指令付属書第 1 部）との間における情報提供および協議（従業員関与指令付属書第 2 部）。従業員代表組織は、存続会社もしくは新設会社の機関が作成した事業の進捗状況および展望が記載された通常報告書を基に、当該機関との間で情報提供を受け協議をし、かつ年 1 回当該機関と会議を行う。情報提供・協議の内容および結果については、従業員代表組織の構成員が会社の従業員に対して通知しなければならない。③一定の場合における存続会社もしくは新設会社の機関における従業員の参加（従業員関与指令付属書第 3 部）。②の情報提供・協議制度は、従業員関与制度を採用するすべての会社において認められているのに対して、参加制度は、合併当事会社において参加制度がすでに存在している場合にのみ認められている。すなわち、越境合併の登記前に参加制度が採用されている合併当事会社の従業員数が、すべての合併当事会社の従業員の 33⅓%（従業員関与指令付属書第 3 部(b)1 文に定める「25%」を修正）

以上を占める場合、従業員代表組織は存続会社もしくは新設会社の機関の構成員のうち数人を選出・指名・推薦・反対することができる。

4 鑑定人報告書改正指令

EU における規制の大部分は、市場における欠陥の修正および市場における平等性を確保することを目的とするものであり、その目的を達成するため、一定の情報提供および報告書の作成を企業に対して義務付けている。しかし時の変遷により、そのような規制は不必要に時間のかかるものとなり、その結果として企業の経済活動への影響および競争における否定的な印象を与えていた。そこで欧州委員会は行政手続きに関する不必要な負担を軽減するため、2006 年に「欧州連合におけるより良い規制に関する戦略的報告」と題する通達¹⁴を公表し、2012 年までに企業における行政的負担を 25% 軽減させることを提案した。そして当該通達を受けて、2007 年に「欧州連合における行政的負担を軽減するための行動計画」と題する通達¹⁵を公表し、早急に行動に移すべき 10 の具体案を提示したが、そのうちの 1 つが、会社の合併および分割における報告書に関する要件の緩和である。

すなわち、第 3 指令においては前述のように、鑑定人による検査報告書の作成が義務付けられているが（第 3 指令 10 条）、合併当事会社の社員全員が報告書の必要性を否定した場合についてまで当該規制を及ぼす意味はない。また越境合併指令においては前述のように、合併当事会社の社員全員が同意した場合において、共同越境合併原案の検査および検査報告書の作成の免除を定めており（越境合併指令 8 条 4 項）、規制の統一化を図る必要がある。そこで欧州委員会は、2007 年に鑑定人報告書改正指令案¹⁶を提案し、同年に鑑定人報告書改正指令が成立した。鑑定人報告書改正指令は 6 条からなり、その 2 条において、第 3 指令 10 条 4 項として「合併当事会社の

¹⁴ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions — A strategic review of Better Regulation in the European Union (COM(2006)689 final, 14.11.2006).

¹⁵ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions — Action Programme for Reducing Administrative Burdens in the European Union (COM(2007)23 final, 24.1.2007).

¹⁶ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Council Directive 78/855/EEC concerning mergers of public limited liability companies and Council Directive 82/891/EEC concerning the division of public limited companies as regards the requirement for an independent expert's report on the occasion of a merger or a division (COM(2007)91 final, 6.3.2007).

社員および議決権を有する他の証券保有者の全員が同意した場合、合併原案の検査および検査報告書の作成は要求されない」との規定を追加すること、および第3指令11条1項(c)を「10条に定める報告書を作成した場合は当該報告書」との規定に改正することを定めている。

5 文書改正指令

前述のように、欧州委員会は企業に関する行政的負担を軽減させる方策を講じてきており、2007年に「会社法・会計・監査の分野における会社のために簡素化された企業環境」と題された通達¹⁷を公表し、さらに当該通達に基づいて2008年に文書改正指令案¹⁸を提案した。当該指令案においては、①④合併当事会社の執行機関もしくは経営機関による合併原案の法的経済的根拠を明示した詳細な報告書の作成、②鑑定人による、合併比率の公正性について記載した検査報告書の作成、③最終の年次計算書類が合併原案の日付の6ヶ月以上前に終了する事業年度のものである場合における明細書の開示について、一定の場合に免除すること、②親子会社間の吸収合併における手続きの省略について、すべての加盟国に義務付けること、③合併原案の公示および社員に対する情報開示について、従来の紙媒体による開示に加えてインターネットによる開示を認めること、などが提案された。そして2009年に文書改正指令が成立した。

文書改正指令は8条からなり、その2条において第3指令の改正について定めている。すなわち、①社員総会の日の1ヶ月以上前から社員総会の終了前まで引き続き、合併原案を無料で閲覧できるウェブサイトに掲載する場合、合併当事会社は第1指令3条に定める公示方法によらなくてもよい（文書改正指令2条2項による第3指令6条2文から6文の追加。なお越境合併指令に関する同様の改正につき、文書改正指令4条1項）。②合併当事会社の社員および議

決権を有する他の証券保有者の全員が同意した場合、合併当事会社の執行機関もしくは経営機関による報告書の作成、社員総会および相手方会社の執行機関もしくは経営機関に対する情報開示が免除される（文書改正指令2条4項による第3指令9条の改正）。③証券発行会社の情報開示に関する透明性の要求の調和に関する指令¹⁹5条に定める半期財務報告を公表している場合、または合併当事会社の社員および議決権を有する他の証券保有者の全員が同意した場合、第3指令11条1項(c)所定の明細書の開示が免除され、また社員総会の日の1ヶ月以上前から社員総会の終了前まで引き続き、第3指令11条1項所定の文書をウェブサイトに掲載する場合、合併当事会社は本店における当該文書の開示が免除される（文書改正指令2条5項による第3指令11条の改正）。④完全親子会社間もしくは持分の90%以上を有する会社による吸収合併における手続きの省略について、加盟国の国内法における法制化が義務付けられる（文書改正指令2条8項～11項による第3指令24条～28条の改正）。

（2011年1月17日稿）

¹⁷ Communication from the Commission on a simplified business environment for companies in the areas of company law, accounting and auditing (COM(2007)394 final, 10.7.2007).

¹⁸ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Council Directive 77/91/EEC, 78/855/EEC and 82/891/EEC and Directive 2005/56/EC as regards reporting and documentation requirements in the case of merger and divisions (COM(2008)576 final, 24.9.2008).

¹⁹ Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on the harmonization of transparency requirements in relation to information about issuers whose securities are admitted to trading on a regulated market and amending Directive 2001/34/EC (OJ L 390, 31.12.2004, p.38-57).

アメリカにおけるビジネス倫理の発展と ビジネス倫理ブーム



千葉商科大学商経学部准教授

藤原 七重
FUJIWARA Nanae

プロフィール

千葉商科大学商経学部准教授。早稲田大学商学部助手・敬愛大学専任講師を経て現職。専門は経営学。主な研究対象はパーソナルファイナンスと個人信用情報。

本稿は、70年代から90年代初頭にかけてのアメリカにおけるビジネス倫理の潮流を概括することを目的としている。とくに、アメリカにおけるビジネス倫理ブームに焦点をあてる。この期間に注目する理由は2点ある。まずに、90年代のアメリカはビジネス倫理が注目を集めてから二十年が経過した時期にあたり、現在の日本が置かれている状況と似通っている点だ。つぎに、ビジネス倫理に疑問が投げかけられたという点が挙げられるだろう。本稿の構成は以下の通りである。はじめに日本におけるビジネス倫理の歴史とその現状の概略をまとめる。つぎにアメリカの90年代初頭に至るまでの展開に触れ、「ビジネス倫理ブーム」と称された理由を検討したい。

1 日本におけるビジネス倫理の成立とその発展

まず日本におけるビジネス倫理の短い歴史について触れておきたい。近年、日本においてもビジネス

倫理に注目が集まっており、多くの企業が社会的責任やコンプライアンスの名のもとに様々な取り組みを進めている。その背景には、相次ぐ不祥事に対する厳しい世論の存在とそれに伴う業績への悪影響が存在する。それゆえ、好むと好まざるとに関わらず、企業の多くがビジネスと倫理の両立に関心を持たざるをえない状況に追い込まれているのだ。

我が国における本格的なビジネス倫理の取り組みは、経団連が「ビジネス倫理憲章」を制定した1991年にさかのぼる。80年代後半以降、リクルート事件や証券・銀行業界の不祥事、建設業界の談合および自治体との癒着、総会屋に対する利益供与事件などがたて続けに起こり、それに対してマスメディアをはじめとした世論から厳しい批判が浴びせられたためである。世論の動きを重く見た産業界は、非倫理的な行為のツケが高くつくことを認識し、経済団体連合会が「経団連企業行動憲章」を改訂したのを機に倫理規定の策定に取り組むようになった。97年度の策定状況は（会員企業の）40%に過ぎなかったが、2003年は80%、2007年には97.1%と策定率は急上昇している。また、倫理担当・推進部署を設置し、社内には教育・訓練の場を設ける企業も増加しつつある。

（水尾, 2010） もちろん、「企業の社会的責任」や「コンプライアンス」といったテーマはビジネス誌でも頻繁に取り上げられており、広く認知されるに至っている。

しかし、産学あげてビジネス倫理への取り組みが進む一方で、企業による不祥事のニュースは21世紀に入ってから日々マスメディアを賑わせている。生命保険会社による保険金の不払いや大手自動車メーカー等によるリコールの隠蔽、河川やダムの水

門談合や防衛施設庁の談合、大手メーカーによる偽装請負など、不祥事や世間一般の良識から外れた企業の行為は枚挙にいとまがなく、非倫理的な行為の結果、経営上大きな痛手を受ける企業も少なくない。たとえば、2000年に集団食中毒を引き起こし、さらに2003年には食肉の偽装が明るみに出た雪印、そして消費期限切れの原材料を使用していたことが内部告発によって発覚した不二家などは記憶に新しい。また、有価証券報告書の虚偽記載や粉飾決算等によって西武鉄道やカネボウ、ライブドアといった企業が上場廃止や管理ポスト処分といった憂き目に遭っている。上記のように、日本における本格的なビジネス倫理への取り組みがスタートしてから二十年が経過したが、状況はそれほど変化しておらず、ビジネス倫理は単なるブームに過ぎないのではないかという皮肉な見方も存在している。しかし、これは日本特有のものではなく、アメリカにおいても同様の状況が生じていたのだ。

2 アメリカにおけるビジネス倫理の成立とその発展

90年代にようやくビジネス倫理に脚光が当たった日本と比較すると、アメリカにおいて同分野は長い歴史を有している。Epstein (2003)によれば、経営学分野におけるビジネス倫理の学問的萌芽は19世紀後半にまで遡る。当時ビジネス・スクールの前身として設立されたカルフォルニア大学バークリー校の講義科目の中に倫理関係の科目が設置されていたほどだ。

しかし、アメリカにおいてビジネス倫理に本格的に注目が集まったのは、1970年代のことであった。この背景には、人種差別の撤廃や環境汚染の社会問題化など、50年代から60年代にかけて様々な分野で勃発した社会運動の存在がある。こうした動きによって企業活動に期待される「ゲームのルール」が劇的に変化したことが、企業がビジネス倫理に目を向ける契機になったと鈴木(2009)は指摘している。また、高・ドナルドソン(2003)によれば、同時期には不正なビジネス慣行から生じる社会的損失を防

止することを目的とした法整備も進んでおり、公民権、情報公開とプライバシー、消費者保護、労働の安全性、環境保護、健康問題などが規制の対象となっていた。

さらに、70年代に起きたウォーターゲート事件のインパクトも見逃せない。これは、ニクソンの選挙陣営に不法な政治献金を行っていた多数の企業が選挙資金法違反で起訴されたもので、政治・金融スキャンダルの象徴ともいえる事件であったが、その影響は事件に関わった企業だけの問題にとどまらなかった。Silk and Vogel (1976)は、「公衆の怒りは、事件に直接関わった特定の会社に対するものから企業全体に対するものへと広く一般化された。そのうえ、ビジネス界の指導者たちが不法行為を犯した企業への批判を公に行わなかったために国民の多くが『企業はすべて共犯』との判断を下すことになった。『ホワイトカラーの犯罪』に加わった経営者たちへの民衆の反感は、『法と秩序』を旗印に掲げながら、自己の政治的目的のために法の裏をかい潜ろうとした大統領と企業の緊密な結びつきが露呈されたことによって確実に強まった」と指摘している。

加えて、1973年からの石油危機のもとでの企業の暴利追求や1975年以降にあいついで露呈した国内外での多国籍企業による政治家への贈収賄事件が、同時期のスタグフレーションに対する民衆の不満と相まって、大企業に対する反感は強まっていった。こうした世論の動きに対して、大企業の経営者たちは1年間にわたって「企業の社会的責任—過去・現在・そして未来—」という主題で連続討論会を行っており、企業における道徳性や倫理の重要性が認識されたと中村(1994)は指摘している。

しかし、企業の不祥事がとどまることはなかった。とくに80年代は企業活動のグローバル化がさらに進展しており、それにともない数々の問題が生じた。1984年にはユニオンカーバイドのボパール化学工場(インド)で有毒ガスが漏れ、周辺地域が汚染され、数万の住民が死亡するという事故が起こった。また、1989年にはアラスカ沖でエクソン社のタンカー・バルディーズ号が座礁し、原油が流出したことで周辺環境に大きな被害を及ぼした。また、国内においても80年代半ばに、軍需産業との癒着という防衛産業

の構造的な腐敗が露見した。その後、信頼回復を目指し、更なる不祥事の再発を防止するために、資材の調達等といった各種取引において倫理的に正しい行動を参加企業に強制するための方策として「防衛産業先導」(Defense Industry Initiative Business Ethics Conduct : DII) が組織され、そのなかでビジネス倫理の制度化への道が示された。この特定産業に属する企業によるビジネス倫理を組織内部に制度化しようとする試みは、1991年の連邦量刑ガイドラインの改正によって他業種へと普及していくこととなる(梅津, 2003)。ガイドラインでは、企業を含む組織不正行為に関する刑事罰量刑に関する規定が設けられ、そのなかで違法行為を防止する体制の整備を組織内に備えているか否かが量刑を決定する際の基準となった。それは以下の7つであり、①法令遵守のための一連の基準と手続き、②基準の遵守を監督する上級管理職の任命、③法令を守らぬ懸念のある人物には広い裁量権限を与えない保証、④基準と手続きを周知撤退するシステムの構築、⑤犯罪行為を監視し、監督し、通報するシステムの採用、⑥訓練を通じての基準の徹底的な強制実施、⑦必要な防止策を講じたか否かを含む、違法行為に関する適切な対応の記録である。この7つの指標をもとに企業内の違法行為を防止するプログラムが効果的か否かが判断されるため、ビジネス倫理の制度化に取り組む企業はこの時期に飛躍的に増加していった。

上記の流れを総括すると、まず1970年代から80年代にかけては、行きすぎた私益追求が公益に一致しなくなったことが明らかとなり、企業はその結果生じた社会問題の解決に取り組むべきであるとゲームのルールが変化した時代だととらえられるだろう。また、この時期の企業に求められていたのは最小限の法規制の遵守にとどまらなかった。法規制を待たずに意識を育み、自発的な基準を設けることが重視されており、たとえばEpstein (1987) も「法律が求める以上の倫理的な経営を行うべし」と主張している。しかし、DII以降となると法規制の遵守とそれを保証するための社内体制の整備というビジネス倫理の制度化に重点が置かれるようになる。この「コンプライアンス型」とも呼ばれるビジネス倫理への取り組みのあり方は、連邦量刑ガイドラインの

改正で本格化する。

こうした世論の動きを反映して、80年代においてはまた経営幹部の教育の場においても、ビジネス倫理教育の充実が図られた。Stark (1993) やDeGeorge (1987) によれば、全米の大学で500を超える関連講座が開講され、ビジネススクールの50%強がビジネス倫理に関連する教育訓練を行っていた。また、25以上のテキストが刊行されるとともに、16以上の研究機関が設立された。つまり、ビジネス倫理という学問領域は80年代半ばに本格的に花開いたとも捉えられるだろう。また、前述したように90年代初頭には、連邦量刑ガイドラインの改正に後押しされて企業のビジネス倫理への取り組みも進んでおり、倫理綱領を策定した企業は95%にも上った。加えて社内でのビジネス倫理に関するワークショップの開催やセミナーの実施、倫理委員会の設置などを行う企業も増加した。

3 ビジネス倫理への批判

しかし、この時期、アメリカのビジネス倫理は大きな転換を迎える。そのきっかけは、ビジネス倫理に対する批判が生じたことである。「ビジネス倫理は単なるブームに過ぎない」「ビジネス倫理はもう十分だ」という声が挙がっただけでなく(Wolfe, 1987: Stark, 1993)、「過去10年の間に、TQMや組織学習といった経営学の研究成果が産学に対して大きな影響を及ぼしてきた一方で、ビジネス倫理という研究分野は産業界に十分な貢献を果たしてきてはいないのではないか」(Liedtka, 1998)とその成果をいぶかしむ声も出始めた。その背景には、ビジネス倫理に注目が集まる一方で、企業による不祥事は変わらずに起きていたという事実があるだろう。

なかでもStark (1993) は、ビジネス倫理を巡る80年代の状況はブームに過ぎなかったと指摘し、その理由としてビジネス倫理が企業経営者に対する助けとなっていなかったからであると批判した。経営者たちが、法律とのグレイゾーンにおいてなんらかの意思決定を行う際や市場の競争の激化によって倫理的に墮落しがちな状況に際して、手助けを求めて

いるにも関わらず、これまでビジネス倫理学は経営者たちに具体的な助言や方向性の提示を行おうとしてこなかった。また、その原因として、アカデミックな領域におけるビジネス倫理と実際に企業経営等の実務に関わる経営者が必要とするビジネス倫理の間には深い溝があり、他ならぬビジネス倫理学者自身がその溝を生み出してきたと言及している。とくに、ビジネス倫理学者が「倫理的な行動とはどういったものか」についての見解を示すことを重視し、抽象的な理論化を行ったこと、また、経済システムとしての資本主義を批判することに終始し、実際の経営にはほとんど適用できない仮説を提示したに過ぎなかったことを問題の源泉としている。つまり、「モラル的に優れている」ことや、「公正な」もしくは「善なる」企業行動とはいかなるものかを検討する規範的なアプローチに偏るあまり、市場の競争に晒されている経営者たちが直面している現実的な問題や実務に付随して生じる倫理的問題に十分な注意を払ってこなかったということだ。

このような伝統的なビジネス倫理学と実務に関わるビジネス倫理学が乖離した原因は、その創生から存在していた。宮坂（1997）が指摘しているように、1970年代に発達したこの領域は、「哲学とマネジメントとの結婚」によって成立したものであった。ビジネス倫理は、本来「異質」な学問的土壌の上に花開いたという経緯があり、それゆえにいくつかの対立点や批判を抱えたまま発展してきた。

1960年代以降、アメリカの経営者たちは、ビジネス倫理を法律からも市場からも期待された、いわばビジネスの第二の基盤として受け入れてきた。短期的には倫理的な行為はコストを必要とするが、最終的にそれは市場により報われる、つまり「倫理はペイする」と考えられていたためである。つまり、ある種の「啓発された利己心」に基づいてビジネス倫理というものは受け入れられてきたといえよう。しかし、1970年代以降に入ると市場環境が激化し、さらにグローバル化の進展により企業を取り巻く環境はますます複雑になっていく。それにともない、経営者達が倫理的な岐路に立たされる場面も増加した。Andrews（1989）は、企業を取り巻く状況が曖昧で十分な情報もなく、多様なステイクホルダーも

存在するため利害が衝突するような状況においては、善悪が容易に判断できないため、倫理的な意思決定を行うことは難しいと述べている。また、ビジネスのグローバル化と企業の多国籍化にともない統一的なモラルを全社で維持することも難しくなった。それゆえに経営者の多くが自分たちの直面している問題を解決するためのビジネス倫理を必要とするようになり、「マネージャーは特殊な状況の中で倫理的な途をどのように決定できるのか、特に競争上の圧力に直面しているなかでどうすれば倫理的な行動を取り得るのか？」という問いに答えるためにビジネススクールに多くの哲学の専門家が招聘された。

しかし、哲学を学問的背景としていた多くのビジネス倫理学者は、これまで経営者達を動機づけていた「啓発された利己心」自体に否定的な見解を有していた。彼らは、啓発された利己心から生まれ出るのではない倫理的な行為に高い価値をおいていたため、従来支持されていたビジネス倫理のあり方それ自体にも批判的な目が向けられた。現実に対する処方箋を提供するよりも、基本的な問題に立ち戻り、「なぜマネージャーたちは倫理的であるべきなのか」という課題を重要視し、現実に関わる経営者たちが直面しているビジネスとモラルの問題からかえって目を背ける結果となってしまったのだ。

同じく、Fredrick（1995）、Freeman（1994）、Solomon（1993）らも、伝統的なビジネス倫理学が実業界に対して十分な貢献を果たさなかった点について言及しており、その理由として、伝統的なビジネス倫理はモラル的に優れている企業のあり方に焦点をあて、効率的な競争といったテーマに目を向けなかったため、ビジネス倫理に関わる研究が実際の企業活動から乖離して行われてきてしまった点を挙げている。

つまり、ビジネス倫理が世に広まる一方で十分な効果が上げられなかったのは、アカデミックなビジネス倫理学と現実に企業の経営者が求める処方箋とでは前提となる部分が大きく異なっており、それゆえに機能不全が生じてしまったとも考えられるだろう。

4 新しいビジネス倫理の模索

以来、「ビジネス倫理学は役に立たない」という経営者側からの批判にどう答えるのかという問題は、ビジネス倫理学会においては非常に大きな課題と見なされるようになった。Stark (1993) らの批判のうち、規範的なアプローチに基づく伝統的なビジネス倫理学から離れた新しいビジネス倫理学のあり方が本格的に模索されていった。この課題を解決するためのひとつが倫理とビジネスとの両立を目指すアプローチであるが、その萌芽はすでに 80 年代後半から芽吹きつつあった。

競争優位を巡って多くの参加者がしのぎを削る市場は、利己心というメカニズムに支配されていると考えられている。こういった場面は、伝統的なビジネス倫理学者の提唱するモラル原則とは相容れないものだと考えられており、それゆえ、倫理と競争的な企業活動はアンビバレントな関係にあると位置づけられてきた。しかし、新しいビジネス倫理学においては、戦略と倫理を結びつけようとするアプロ

チが見受けられるようになってきた。たとえば David (1991) は、「戦略的マネジメントの本質」という章の中で「ビジネス倫理と戦略的マネジメント」の問題を扱い、「戦略的マネジメントの成功は、どの程度倫理的指針が保たれているかに左右される」と言及している。また、Akers (1989) も倫理と競争優位は切り離すことはできないと主張している。企業内に倫理的に健全な行為を支える価値観がなければ、法律による規制や訴訟を招く。歴史的に見て、倫理的規範が確立されている企業ほど、社会的信用度が高く、評価も高いことから競争力を持つというのがその根拠である。Aguilar (1994) もまた、健全なる企業戦略との組み合わせでの会社の倫理的実践こそが、会社の競争優位を生み出し、それを維持すると主張している。

つまり、90 年代以降、ビジネス倫理のフィールドは、規範的なアプローチに基づく伝統的なビジネス倫理学から倫理と戦略の融合へと移り変わり、そのベースとする領域も哲学から経営戦略論へと多岐にわたっていったと捉えられるだろう。

参考文献

- Arkers, J., "Ethics and Competitiveness - Putting First Things First", *Sloan Management Review*, 1989
- Aguilar, F. J., *Managing Corporate Ethics : Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford University Press, 1994 (水谷雅一監訳, 「企業の経営倫理と成長戦略」, 産能大学出版部, 1997)
- Akers, J., "Ethics and Competitiveness - Putting First Things First", *Sloan Management Review*, 1989
- Andrews, K. W., "Ethics in Practice" *Harvard Business Review*, September-October, 1989
- David, F., *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall, Inc., 1991 (大柳正子訳, 「戦略的マネジメント」, ピアソン・エデュケーション, 2000)
- DeGeorge, R., "The State of Business Ethics : Past and Future", *Journal of Business Ethics*, 1987
- Denthev, N. A., "Corporate Social Performance as a business Strategy", *Journal of Business Ethics*, 2004
- Epstein, E. M., "The Corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", *California Management Review*, 1987
- Fredrick, W., *Value Nature and Culture in American Corporation*, New York : Oxford University Press, 1995
- Freeman, E., *Strategic Management : A Stakeholder approach*, Mass: Pitman / Ballinger, 1984
- Freeman, E. and Gilbert, D., *Corporate Strategy and the search for ethics*, Prentice Hall, Inc., 1988 (笠原清志監訳, 「企業戦略と倫理の探求」, 文眞堂, 1998)
- Freeman, E., "The Politics of Stakeholder Theory" *Business Ethics Quarterly*, 1994
- Liedtka, J., "Constructing an Ethics for Business Practice-Competing Effectively and Doing Good" *Business and Society*, Vol.37, No.3, September. 1998
- Silk, D. And Vogel, A., *Ethics and Profit : The Crisis of Confidence in American Business*, New York : Simon and Schuster, 1976 (並木信義監訳「トップの本音ー利益と社会的責任のジレンマ」日本経済新聞社, 1978)
- Solomon, R., *Levers of Control*, Harvard Business Press, 1995
- Stark, A., "What's the Matter with Business Ethics", *Harvard Business Review*, 1993
- Wolfe, A., "We've had enough business ethics", *Business Horizons*, May-June Ethics, 6-3, 1987
- 梅津光弘「アメリカにおける企業倫理論」中村瑞穂編著「企業倫理と企業統治ー国際比較ー」文眞堂, 2003
- E.M. エプスタイン「経営学教育における企業倫理の領域：過去・現在・未来」中村瑞穂編著「企業倫理と企業統治：国際比較」文眞堂, 2003
- 鈴木由紀子, アメリカにおける企業倫理, 創価経営論集, 33(3), 2009
- 高 巖 = T. ドナルドソン「ビジネスエシックスー企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメントシステム」, 文眞堂, 2003
- 中村瑞穂「企業と社会の理論と企業倫理」, 明大商学論叢, 77(1), 1994
- 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」, 明大商学論叢, 80(3-4), 1998
- 中村瑞穂「企業倫理実現の条件」, 明治大学社会科学研究所紀要, 39(2), 2001
- 水尾順一「日本の企業倫理」佐久間信夫・水尾順一編著『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』, ミネルヴァ書房, 2010
- 宮坂純一「ビジネス倫理学の展開」, 晃洋書房, 1999

戦略的事業撤退のための高次学習

— 撤退障壁からの脱却 —



千葉商科大学商経学部非常勤講師

榊原 一也

SAKAKIBARA Kazuya

プロフィール

- 中央大学大学院商学研究科博士後期課程 (2008/04-)
- 中央大学企業研究所準研究員 (2009/04-)
- 千葉商科大学商経学部非常勤講師 (2008/04-)
担当科目「経営戦略の理論」、「環境産業論」、「情報産業論」
- 共立女子大学文芸学部非常勤講師 (2009/04-)
担当科目「メディアと経済」

1 はじめに

現在、企業は経営環境の変化に適応するため、事業再構築や「選択と集中」戦略を行い、経営の効率化を図っている。だが、経営環境の変化に柔軟に適応できる企業が存在する一方で、適応に遅れ、大胆な組織変革ができない企業も存在する。後者には、組織変革を困難にさせる「撤退障壁」が作用している可能性が高い。撤退障壁の影響を受けた後の企業再編（全社的なリストラクチャリング）は、長期的な業績低迷や競争敗退などから、追い込まれた上での消極的な「受動的撤退」に陥りやすく、経営陣の交代や公的機関の介入を経ないと大胆な再編ができない場合が多い。たとえば、ダイエー、カネボウ、日本航空（JAL）などのケースがあてはまり、このような再編は経営陣の交代だけでなく、大幅な人員削減や業界再編の乗り遅れなどの痛みを伴う。

企業を再編するためには、新たに形成・修正した「スキーマ（schema：認識枠組み）」¹に基づき、事業売却や革新的な「創造的撤退」（榊原、2009、2010ab）といった「戦略的事業撤退」²を遂行する必要がある。だが、スキーマが撤退障壁の影響を受けると、組織的慣性（現状維持志向）を強めてしまうため、企業再編や戦略的事業撤退を困難にしてしまう。そこで、経営陣が企業再生のために、撤退障壁の影響を軽減し、戦略的事業撤退を行うことができないであろうか。本稿は2段階で考察する。まず、経営陣が撤退の意思決定を下せない状態となる撤退障壁を明らかにする。撤退障壁は、時間の経過とともに組織的慣性を強めてしまうため、企業再編に重要な戦略刷新や資源の再構成を妨げる要因となっている。次に、本稿は撤退障壁を回避し、スキーマを柔軟に再構成する高次学習を明らかにする。撤退障壁は、経営環境の適応に不適合な価値観を組織に定着させる。これを回避するためには、新しい価値観に置き換える学習が必要となる。

2 撤退障壁

経営陣は事業を撤退しようという動機が生じても、撤退障壁の影響によって現状維持（事業の継続）になりがちとなる。撤退障壁とは、現行市場または業界から撤退しようとした場合の障壁であり、いわば、撤退を妨げる要因である。撤退を妨げる要因には、①撤退後の従業員の受け皿がないため、固定費負担に耐えられない、②短期的な売上減少や損切りのための利益減少、あるいは赤字発生に耐えられ

1 スキーマは、パラダイム（加護野、1988）やメンタルモデル（Senge, 1990）と類似の概念であり、期待、プラン、目的、武勇伝、物語、神話、儀式、シンボル、ジョーク、隠語などで強化される（Nystrom and Starbuck, 1984；加護野、1988；榊原、2009）。

2 その他にも戦略的事業撤退は、撤退事業の経営資源を新たに設立した別会社にすべて移す「スピンオフ」が考えられる。

ない、③撤退の影響を十分把握できないため、撤退のリスクを冒しにくいという3つがある（グロービス・マネジメント・インスティテュート編、1999、150頁）。また、Porter（1980）は撤退障壁として①転用のきかない耐久資産、②撤退の固定コスト、③戦略から生じる撤退障壁、④情報の障壁、⑤政府と社会の障壁、⑥資産処分メカニズム、⑦経営者の感情障壁をあげている。

以上の先行研究から撤退障壁には企業内外の要因があることが分かる。そこで本稿は、外的要因と内的要因に分類し、撤退障壁を明らかにしたい。まず外的要因には、①売却困難性と②外部利害関係者への依存性がある。売却困難性とは、企業が新たな「戦略的意図（strategic intent）」（Hamel and Prahalad, 1989）の構築や事業の不採算性などを理由とし、当該事業を売却しようとしても、売却先が決まらないことをいう（榊原、2009）。たとえば、Porter（1980）が指摘しているような転用のきかない耐久資産が該当する。

外部利害関係者への依存性は「資源依存論」（Pfeffer and Salancik, 1978）と関わる。資源依存論とは、財務的資源や物的資源だけでなく、情報的経営資源も含む、あらゆる資源が外部ソースに潜在的に依存しているという理論である。つまり、環境の中に存在する投資家の期待、製品・顧客の情報、供給業者との取引、他企業が持つ知的財産などといった経営資源に対するニーズが外的環境（外部利害関係者）から得られる以上、組織行為の選択は限定的にならざるを得ないのである。したがって、経営陣が事業を撤退しようとしても、株主、金融機関、取引先、地域住民などの外部利害関係者から抵抗を受けてしまうために、容易に撤退できない。

次に内的要因は、経営陣と現場³のスキーマに関するものであり、①経営陣と現場の「認知バイアス」⁴と②内部相互補助が該当する。まず、経営陣と現場の認知バイアスは、①売上や利益などの業績、②現行のビジネスモデルや経営戦略などから得た経験則（成功体験）、③サンク・コスト（投下した資金・労力・時間）、④戦略の成功・失敗や保身などからもたらされた感情（願望や不安）が源泉となり、

経営環境の認識を歪めてしまうことをいう（榊原、2009、2011）。日常的に、経営陣は自己の利害や経験などから形成した全社戦略（新製品開発や多角化戦略などの成長戦略）に関するスキーマに沿って合理的な選択（戦略的意思決定）をし、現場も過去の経験や学習などから最適な業績を目指し、業務プロセスや資金調達などに関わる問題解決（管理的意決定）をしている。

通常、認知バイアスはさほど問題とはならないが、経営環境が変化（顧客ニーズや技術の変化）するような局面には留意する必要がある。なぜなら経営陣と現場は、認知バイアスの影響から組織のスキーマを変えることが容易ではなく、結局環境に適応できず、業績低迷や競争逆転などをもたらしてしまうからである。したがって、組織的慣性をもたらす認知バイアスは企業にとって最大の撤退障壁となる（榊原、2009、2011）。

内部相互補助は黒字事業で赤字事業を補填してしまうことである。不採算事業が、先代から続く伝統事業やこだわりのある事業である場合、補填する傾向は強くなる。また、部門間における資源の共有性や補完性がある場合、事業撤退が他事業にマイナスの影響を及ぼす可能性が生じる。経営陣は「この事業はシナジー効果がある」などと理由付けをし、不採算事業を継続しがちとなる。

以上をまとめると表1となる。撤退障壁は経路依存性に関わり、時間の経過とともに組織的慣性（現状維持志向）を強めてしまうものである。経営陣は消極的な「受動的撤退」に陥ることなく、積極的な戦略的事業撤退を行うことができないのか。それを解決しうるのが次章の高次学習である。

3 戦略的事業撤退のための高次学習

戦略的事業撤退とは、戦略的意図を実現するために行う事業撤退である。従来、戦略的事業撤退は事業売却が中心で、売却により確保した資金を新規事業や中核事業につぎ込むという「選択と集中」戦略であった。この戦略は、GEの「ナンバー1・ナンバー

3 本稿では、経営陣とは経営者層（トップマネジメント）を指し、現場とはルーティンを形成する末端の現場（課長や職長などのローアマナジメント）を統括する管理者、部門リーダー、部長などの中間管理者（ミドルマネジメント）のことを指す。

4 認知バイアスとは、人が対象または現象を知覚する際に、過去の事象、経験、学習などに依存することによってもたらされる直感、偏見、先入観（思いこみ）、願望、不安である。

	撤退障壁の分類	内容
外的要因	売却困難性	転用のきかない耐久資産や不採算事業であるため、他社側からM&Aをしようというような動機が生じない。
	外部利害関係者への依存性	企業は株主、金融機関、取引先、地域住民などの外部利害関係者に依存せざるを得ない。だが、その依存性によって、企業は彼らから撤退の抵抗を受ける。
内的要因	経営陣と現場の認知バイアス	経営陣も現場も過去に経験した成功体験や信念などにより現行のスキーマ（認識枠組み）を変えようとしにくい。仮に現場が変革の必要性を感じても、経営陣は現状維持を選択する。 逆に、経営陣が撤退の必要性を感じても、現場は新しいことに取り組むためのモデルがないことや、今までの仕事を否定されたと感じ撤退に対し抵抗をする。このような経営陣と現場の認知バイアスが組織的慣性をもたらすという意で最大の事業撤退障壁といえる。
	内部相互補助	黒字事業がある限り、伝統やこだわりのある赤字事業には目をつぶる傾向がある。また、企業内の他部門との共有資産や取引関係が多い場合、組織にシナジー効果（範囲の経済）が作用しているという理由で、黒字事業で赤字事業を補填する。

表1 事業撤退障壁

2 ポリシー（市場シェア1位または2位以外の市場から撤退する方針）」の成功により注目され、日本でも旭化成による日本たばこ産業（JT）への食品事業の売却が成功例としてあげられる。

しかし、「選択と集中」戦略は他企業への事業売却だけではなく、組織内で資源を再構成する「創造的撤退」（榊原、2009、2010ab）も存在する。「創造的撤退」は資源ベース戦略論やダイナミック・ケイパビリティ論と深く関わる事業撤退である。つまり「創造的撤退」とは、撤退した事業で培った資源やケイパビリティの多重利用性を戦略的に活用し、事業創造または製品差別化を果たす撤退である。この撤退は、撤退が創造（多角化や製品差別化）に発展するため、最も積極的かつ革新的な戦略的事業撤退であるといえる。たとえば、キヤノンの「シンクロリーダー（音の出る本のような製品）事業」の撤退から創造された「電卓事業」、「パソコン事業」の撤退から果たされた「プリンター事業」での差別化があてはまる（榊原、2010b）。

このような事業売却や「創造的撤退」といった戦略的事業撤退はスキーマにより実現されるものである。そもそもスキーマは、経営陣のロジックにより多角化戦略が成功したという、Prahalad and Bettis (1986) の「ドミナント・ロジック (dominant logic)」の研究があり、沼上他 (1992) も「対話としての競争」

を説明する際、「戦略スキーマ」という概念を用いている。また、日本企業の強みを指摘する際に提示した Hamel and Prahalad (1989) の「戦略的意図」も類似の概念としてあてはまる。つまり、これらの先行研究の特徴はスキーマが差別化戦略や多角化戦略の前提となっている点である。したがって、これらは企業の方向性を決定する「経営陣のスキーマ」とみなすことができる。

ところが、撤退障壁で示したように、スキーマは時間の経過とともに組織的慣性を強めてしまうため、差別化戦略や多角化戦略が成功するとは限らない。事実、最近になって経営陣の交代劇（たとえば、Panasonic の中村邦夫や日本航空の稲森和夫などへの交代）が見受けられるが、これは企業再生のため、組織的慣性の影響を受けたスキーマを棄却するために行われている。確かに、経営陣の交代は組織的慣性の棄却だけでなく、世代交代に有効である⁵。だがその反面、長期間の業績低迷に陥った上での交代となりがちなため、大幅な人員削減や業界再編の乗り遅れなどの痛みを伴う場合が多い。

したがって、どうすれば経営陣は撤退障壁や組織的慣性の影響を受けることなく、戦略的事業撤退を行うことができるのか。それは継続的にスキーマを再構成する高次学習を行うことである。この学習により、経営陣は企業再編に重要な資源のオーケスト

⁵ ただし、交代した経営陣が組織への介入を続けると、組織的慣性に陥った古いスキーマが引き継がれてしまうため、留意が必要である。また、世代交代の時期も重要な要素となる。

レーションが可能となる(榊原、2009、2010ab)。スキーマに関わる高次学習は、Argyris and Schön (1978)の「ダブル・ループ学習 (double-loop learning)」やHedberg (1981)の「アンラーニング (unlearning)」がある。これらは、古いスキーマ(妥当性を欠くような知識や価値)の否定や疑問から発生し、新たなスキーマ(新たな知識や価値)に置き換えることを主眼としている。この変換は、まさにパラダイム革新のプロセスなのである(秋澤、1993)。これらを踏まえると、高次学習とは、経営環境とスキーマを整合し、新たなスキーマに変更する学習であるといえる。事実、旭化成やキヤノンなどの戦略的事業撤退は、経営陣が時代遅れになった事業に関するスキーマを棄却することにより可能となった。

だが、実際問題として経営陣はいかにスキーマを再構成するのか。Argyris and Schön (1978)は、現行スキーマ(第1次学習)の誤りを発見し、修正する「学習のための学習」、すなわち「デューテロ学習 (deutero-learning; 第2次学習)」の説明の中で、コンサルタントや経営陣 (chairman & chancellor)の組織への介入の仕方次第でダブル・ループ学習が実現可能であると説明している。また、遠山(2005)は、動的な経営環境での学習として、僅かに動的な市場での「実行前の学習」と高速に変化する市場での「実行による学習」の2つをあげている。これらの学習は経営環境とスキーマを整合し、修正する高次学習と捉えることができる。そこで次章では、具体的にスキーマを再構成する高次学習の要因を明らかにしたい。

4 高次学習の要因

既述のように、経営陣は経営環境が刻一刻と変化

する中で、撤退障壁の影響を軽減し、スキーマを継続的に再構成しなければならない。これを裏付けるかのように経営陣(たとえば、セブン & アイ・ホールディングスの鈴木敏文やファーストリテイリングの柳井正など)は「成功体験を捨てる」や「過去の経験を捨てる」というような発言をしている。このような発言は、過去の成功体験や経験を棄却しなければ、組織的慣性の影響により、経営環境の判断や対応を誤ってしまうという警鐘として捉えることができる。たとえば、競争敗退としてフォードやダイエーなどのケースがあげられるが、これは経営陣が古いスキーマを棄却できなかったために起こった失敗である。したがって企業には、経営環境の変化に適応するために古くなったスキーマを常に疑い、新たなスキーマに置き換える高次学習が必要なのである。

スキーマの再構成は、妥当性がなくなった戦略を刷新するため、戦略的事業撤退のスタートポイントとなる。そこで本章では、戦略的事業撤退にとって重要な高次学習の要因を明らかにしたい。表2で示したように、高次学習の要因は、①外部の活用、②情報共有と学習、③事業撤退基準の設定、④実験的学習の4つをあげることができる。第1に、外部の活用は、経営陣が企業家ネットワークの活用、コンサルタントの活用、外部取締役の選任などにより、外部から客観的な意見を得ることである。それにより、経営陣は経営環境に関する視野が広がり、新たなスキーマ構築の材料が得られる。

第2に、経営環境の認識には情報共有と学習が重要な鍵となる。情報共有と学習は、現場による部門間の情報共有、経営陣による各部門や工場への視察、フォーマルやインフォーマルな会議の活用があげられる。これらにより、機会の発見や資源の転用可能性に関するスキーマが構築される。たとえば、キヤ

経営陣のスキーマに関する概念	全社戦略に関わる高次学習とその要因	
	高次学習の先行研究	戦略的事業撤退のための高次学習の要因
・ドミナント・ロジック ・戦略的スキーマ ・戦略的意図 ・パラダイム	・アンラーニング ・ダブル・ループ学習、またはデューテロ学習 ・実行前の学習 ・実行による学習	①外部の活用 ②情報共有と学習(現場の活用) ③事業撤退基準の設定 ④実験的学習

表2 経営陣のスキーマと高次学習

ノン「立ち会い会議」や「朝会」などを活用し、機会や資源のすりあわせの意見を交わしている。また、シャープやオリックスなどのように、経営陣が現場に「ゆさぶり（問題、矛盾、緊張、危機などの不安定状況の創造と増幅）」をかけることも、組織の活性化（創造力の駆動力）につながり、スキーマ（パラダイム）転換の可能性が高まる（加護野、1988）。

第3に、事業撤退基準の設定は、経営陣と現場が現状維持志向（組織的慣性）に陥ることを軽減してくれるために有効なものとなる（榊原、2011）。具体的に撤退の制度は、経営陣と現場が経営環境の変化に関する情報を共有し、現場に「事業を継続する意義」に関する説明責任を課すため、スキーマの妥当性を問うことができ、有効である。また、撤退検討期間（主に中期経営計画を区切りとした期間）も外部利害関係者のみならず、経営陣と現場とが撤退に関するコンセンサス（合意）をお互いに得ていくプロセスとなり、組織的慣性の軽減へとつながる。「撤退のタイミングがつかめない」という経営陣は多く存在する。「撤退のタイミング」は組織的慣性を強める撤退障壁が組織に作用してしまうために困難なものとなる。したがって、あらかじめ撤退基準を決めておくことは撤退のタイミングを計る上で有効な手段となり得る。

第4に、実験的学習はスキーマの妥当性を経営環境で検証する学習である（秋澤、1993；原田、2000；青島・加藤、2003；遠山、2005；榊原、2009；榊原・謝、2009）。実験的学習には、既述した「実行による学習」と「実行前の学習」の2つがある（遠山、2005）。「実行による学習」は、既存の知識や経験への依存度が低い環境で、新しい知識や経験を得るために行われる。つまり、企業の意図を外部行為者（たとえば、顧客や投資家など）に伝え、どのような反応が出るのかを観察する手段として実験が行われる。新規事業や新製品などの場合、顧客に関する情報が少ない。したがって、企業は市場をあたかも実験室のように捉え、製品・サービスを市場に投入する。その結果、顧客の購買行動、または外部利害関係者の反応から情報を取得し、それを反省した上で次の行動規範とする。たとえば、ファーストリテイリングは、ユニクロ既存店舗との差別化をはかるために、「ファミク

ロ（ファミリーカジュアル店舗）」と「スポクロ（スポーツカジュアル店舗）」を実験し、失敗した。だが、これが次なる都心展開（フリースプームを築いた原宿出店）の行動規範の材料となった（榊原・謝、2009）。

一方、「実行前の学習」は、豊富に蓄積された知識や経験により形成されたルーティンの成否を問うために行われる。つまり組織には、継続的なシングル・ループ学習から多くの情報や資源が蓄積されている。この蓄積された知識に基づいて、市場に対し、既に存在している答えを知るための手段、または経営環境に関する真実を知る、あるいは確認するための手段として実験を行う（青島・加藤、2003）。たとえば、日常現場でのPOS情報から「こうすれば売れる」と仮説を立てて、品数の変更、棚のレイアウトの変更、プライベート・ブランドなどの商品開発を行っている。この実験自体は地道な「仮説立て」の上に成り立っているが、セブン＆アイ・ホールディングスの「FC（フランチャイズ）会議」のような情報共有の場を設けることで経営環境の変化に敏感でいられる可能性が高い。FC会議では、全国のOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）が2週に1回、直接的なコミュニケーションを図り、企業と店舗の方向性を摺り合わせる価値観の共有と経営環境の変化に関する情報共有が行われている。このような全社的な場が、経営環境に関する情報共有を高め、柔軟なスキーマの修正につながっている。

以上、経営環境の認識を高め、スキーマを再構成する高次学習は、「外部の活用」以外共通点がある。それは、キヤノン、セブン＆アイ・ホールディングス、アサヒビール、オリックス、トリンプ、ファーストリテイリングなどのケースから、経営陣が現場を上手く活用することで、スキーマを柔軟に再構成できるということである。つまり高次学習は、各種の会議や討論、各部門や工場への視察、現場への課題やゆさぶり、部門間の交流、撤退基準の制度、実験などで、経営陣と現場とが情報共有の機会（場）を得ることで達成できる。

5 おわりに

企業は事業再編や「選択と集中」戦略を行おうとしても、撤退障壁により現状維持（事業の継続）を選択してしまう。撤退障壁には外的要因（①売却の困難性、②利害関係者への依存性）と内的要因（①経営陣と現場の認知バイアス、②内部相互補助）があり、これが組織に影響すると、組織的慣性の強まりから、企業は長期的な業績低迷に陥ってしまう。このような影響を受けた上での撤退は追い込まれた後の消極的な「受動的撤退」といえる。

経営陣が撤退障壁の影響を軽減することで「受動的撤退」を回避し、戦略的事業撤退を行うことができないであろうか。そこで本稿は、妥当性がなくなった古いスキーマを刷新する学習に注目し、企業再編や戦略的事業撤退の出発点となる高次学習の要因を明らかにした（①外部の活用、②情報共有と学習、③事業撤退基準の設立、④実験的学習）。企業が経営環境の変化を捉え、現行のスキーマを疑うためには、コンサルタントや外部取締役などを活用し、外部の情報を取得すること（外部の活用）や顧客と直接接している現場を活用すること（情報共有と学習）である。これらにより、経営陣は経営環境の認識が高まり、現行スキーマの妥当性を問うことができる。

また、組織に撤退の制度（事業撤退基準）を作るとも、①経営陣と現場との情報共有と学習、②事業に関する現場への説明責任、③撤退検討期間による撤退のコンセンサスが得られるため、組織的慣性の影響を軽減し、現行スキーマを疑うことができる。さらに、経営環境でスキーマを試す実験的学習も、顧客ニーズの把握（実行による学習）や環境変化の兆候を学習（実行前の学習）することができ、スキーマの妥当性を問うことができる。

以上、撤退障壁の影響を受けた後の企業再編は多大な痛みを伴う場合が多い。経営陣は組織改革や戦略的事業撤退を遂行するため、現状維持志向に陥ってしまう撤退障壁の影響を軽減しなければならない。したがって、組織には経営環境の変化に対し柔軟にスキーマを再構成する学習体制が求められるのである。

（文中敬称略）

参考文献

- Argyris, C. and D. A. Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*, Canada: Addison-Wesley.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989) "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, Vol.67, No.3, pp.139-148.
- Hedberg, Bo L. T. (1981) "How organizations learn and unlearn" in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, New York: Oxford University Press, pp.3-27.
- Nystrom, C. and W. H. Starbuck (1984) "To avoid organizational crises, unlearn," *Organizational Dynamics*, Spring, pp.53-65.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford: Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press（土岐坤・中辻満治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年）。
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986) "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp.485-501.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday Currency（守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年）。
- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 秋澤光（1993）『情報システム開発と組織の高次学習』寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光『学習する組織』同文館、205-272頁。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編（1999）『MBA経営戦略』ダイヤモンド社。
- 原田勉（2000）『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社。
- 加護野忠男（1982）『組織認識論』千倉書房。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永（1992）「対話としての競争：電卓産業における競争行動の再解釈」『組織科学』第26巻第2号、64-79頁。
- 榊原一也（2009）「創造的撤退の障壁に関する研究—メンタル・モデルの視点から—」『中央大学大学院年報 商学研究科篇』第38号、107-122頁。
- 榊原一也・謝凱雯（2009）「企業家における実験的学習と成長—ユニクロを事例として—」台湾国立高雄第一科技大学外語学院『応用外語学報』第11期、57-76頁。
- 榊原一也（2010a）「事業撤退における創造的適応—「創造的撤退」プロセスの解明—」中央大学企業研究所『企業研究』第16号、261-284頁。
- 榊原一也（2010b）「「創造的撤退」とサステナビリティ・キャノンの事業撤退を事例として—」『2010年度組織学会50周年記念研究発表大会（中央大学）報告要旨集』37-40頁。
- 榊原一也（2011近刊）「事業撤退における「認知バイアス」の克服—事業撤退基準による組織的慣性の軽減—」日本危機管理学会『危機管理研究』第19号。
- 遠山曉（2005）「ダイナミック・ケイパビリティの進化と学習プロセス—ITケイパビリティの可能性に関連させて—」中央大学商学研究科『商学論纂』第46号第5号、263-303頁。

戦前の日本人 —岡松参太郎のこと—



千葉商科大学商経学部准教授

藤野 奈津子
FUJINO Natsuko

プロフィール

早稲田大学大学院法学研究科博士課程 単位取得退学。
2004年10月より津市立三重短期大学法経科専任講師、2009年4月より千葉商科大学商経学部准教授として着任。
民法を担当。専門研究はローマ法(法制史学会)。論文に「Culpa in contrahendoをめぐり考察—ローマ法における「無効」概念の検討から—」など。

「岡松参太郎」という人



「科研のプロジェクト研究の関係で台湾に行ったよ」と言うと、たいていの人から「それはいいねえ、台湾は食べ物がおいしかったろう」と誉められる。しかし、そう言ったあと、またかならず尋ねられるのが「でも、いったい何の関係で?」と

いうひとことである。ごもっとも…。私の研究を知る人ならば尚更、フィールドは主として西洋、しかも古典古代であり、それとどこをどうつないでも台湾へとたどり着くことは難しい。では、なぜ

台湾なのか。私は説明しようとして、またもやそれがあまりたやすくはないのに気付く。それには、写真の人物について多くを語らなければならないからである。

私が台湾と向き合うきっかけとなったのは、『東アジア法研究所』というところの「岡松参太郎」に関する共同研究プロジェクトの一環に加わったことによる。正式メンバーとして参加したのは、今から6年ほど前のことになろうか。実はその少し以前から多少のかかわりをもってはいた。が、それでも、本格的に意識的な関係をしはじめたのはせいぜいこの2年程度のこと。ちょうど、私自身が前任の三重県から、こちら、千葉商科大学へと移ったところのことである。そのときには、しかし、当のプロジェクト研究のほうは初期の作業段階を終え、基礎的なデータを整えた上での本格的

な研究活動へと入っていこうとする、まさにそのような変化のときでもあった。

ところで、そもそもプロジェクトの研究対象となっている「岡松参太郎」とは、いったいどのような人物なのか。今、手元の資料（後掲：岡松参太郎年譜・資料を参照）からその前半生をみると、おおよそ次のようなことがわかっている。岡松参太郎という人物は、明治4年に熊本に生まれた。父は当地、肥後において藩に仕えた高名な儒学者（岡松甕谷：おかまつようこく *「おおこく」とも呼ばれる）であり、参太郎はその三男であった。兄弟姉妹は計6人いて、そのうちには、のちに井上家の養子となり、鉄道大臣としても活躍する弟、四男の匡四郎（ただしろう）の姿もある。しかし、今それはともかくとして、参太郎はというと、やがていわゆる一中から一高へ、さらには帝大の法科に進学して、当時のエリート街道をまっしぐらに突き進んだ典型的な明治初期の人であった。多少ミーハー的ながら興味深いのは、彼の学部卒業時の成績が当該学年で第1番であったということである（当時の帝大卒業生名簿は成績順に氏名が記載されたようで、岡松の名は明治27年7月卒業の筆頭にある）。この当時、岡松に前後して帝大を卒業した者には、のちの京都帝大関係者に限ったとしても、井上密や高根義人、織田萬、また後述する春木一郎など、その後に大きく活躍した人物が何人も輩出されているのだから、尚のこと、それだけでも参太郎が明治日本を支える第一級の頭脳として期待されたことをうかがわせる。そして、彼自身もその期待に応えるように、学部卒業後には大学院へ、また大学院で学んだのちにはすぐさまドイツへと留学し、かの地でも大いに研鑽、努力を重ねている。留学期間は約3年であった。そうして、この留学を終えた彼を待っていたのが、京都帝国大学の法学部（法科大学）創設にかかる主要メンバーとしての大任である。聞くところやはり、こうして教授職を予定しつつ留学し、帰国後ストレートにその職に就いていくというの

は、当時としても別格であったようで、したがって、岡松参太郎がそうした特別な期待をかけられた大人物であったことにはまさに疑いの余地がない。彼の肩には、当時唯一の帝国大学であった現在の東京大学に比肩する京都の大学を創り上げる役目がきわめて大きくのしかかった。岡松参太郎、おそらくはこのときにまだ30歳に満たない、青年であったろうと思われる。

と、これほどまでの人物でありながら、しかし「岡松参太郎」の名を出して、それですぐさま人物像が浮かぶ人は案外と少ないのではないだろうか。たとえば、後で述べるように、この岡松をさまざまに取り立てた後藤新平の場合、彼は政治家としてのみならず、巷でも時計メーカー『シチズン』の名付け親などで知られ、奥州市にはその記念館もある。文献をみても、後藤の側から岡松に触れる場合、その扱いは予想以上に小さい。あるいはまた、学者・研究者の世界とても、岡松に前後して活躍した人物、特に梅謙次郎や富井政章、さらに穂積陳重などは、我が国初の民法典起草者として、今も民法講義の冒頭などで語られ、事実、私自身も4月のはじめ、かならず彼らには触れている。ところが、一方の岡松はどうだろうか。もっとも、だからといって、岡松がまったく無名ということでは決してないのである。研究者としての「岡松参太郎」という意味では、大正5年に出された大部の名著『無過失損害賠償責任論』をもってとてもよく知られている。

しかし、それにもかかわらず、その人物像、彼の人となり等々については、同時代の政治家と比較してはもとより、学者・研究者のあいだで比べてみても、法律、なにかんづく民法学の世界においてすらいまひとつ輪郭がくっきりとは浮かび上がってこない。謎の多い印象なのはいったいなぜだろうか。彼自身、のちにわかるように、きわめて緻密で、見方によってはしつこいほどに几帳面な人物であり、メモ魔、さらに収集・所蔵魔でもあっ

たろうに、にもかかわらず、彼のごくプライベートな部分を知る手段、日記のようなものが現在のところ発見されていないこと。したがって、その心情等についてうかがわせる資料が事実上ないのが、こうしたことの大きな要因となっている点は否定できまい。しかし、果たしてそれだけなのだろうか？

「彼」との出会い

今、簡単に岡松の前半生をかいつまんで紹介してきたが、彼の人生の後半については、このエッセイでものちの箇所に譲るとして、ここでもう少し具体的に「彼」、岡松参太郎と私との出会いを説明しておきたい。というのも、我々の関係というのが、やはりまったく偶然に、思いがけない風にして始まったからである。冒頭に少し述べたように、岡松参太郎についての研究は彼の遺した膨大な資料のもと、現在、早稲田大学・『東アジア法研究所』が中心となって行っている。そのきっかけとなったのは、参太郎の令孫岡松浩太郎氏ら遺族のご好意により、1999年春、早稲田大学図書館が、その岡松家の旧蔵資料一切について寄贈を受けたことによる。そしてそれら資料の具体的整理作業を行ったのが、この『東アジア法研究所』というわけである。岡松に対する研究は、資料状況からいってそれまでほとんど行われてこなかった。実際、研究所では初めてわれわれに明かされる多くの文献等を扱う幸運に恵まれたわけである。しかしながら、研究所における当初の作業活動は、まず膨大な量の未整理資料の運搬・開封、そして分類と目録作りからはじめられたようである。「ようである」というのは、この時期まだ私自身は参加しておらず、しかし、その当時の状況を今更ながら聞くに、作業の困難さは想像以上であったらしい。というのも、こちら資料によれば、岡松参太郎が没したのは大正10年のこと。すると、およそそのとき以来の80有余年にわたり、図書・原稿

等からなる当該資料は岡松家の蔵にあって、ひっそりと眠り続けていた。それらの蔵書および原稿等の山が、このたび一気に日の目を見ることとなったのである。しかし、それには、この長い年月に見合うだけの塵と埃とを名実ともに払いのけ、内容を見ながらの整理というまったく気の遠くなるような地道な作業が要求された。したがって、はじめのうちはまさに白衣とマスクを身につけての年末大掃除の感であった。のちにかかわった私としては、こうした当初メンバーの作業にひたすら頭を下げるばかりである。そうして、事実、この基礎作業あつてこそとの思いは、私が研究を進めるほどに強く感じられることとなっていく。やがて、これら資料のなかに岡松の未整理原稿が存在し、その原稿が西洋古典古代、ローマとその法に関連していることがわかったとき、果たして、岡松参太郎という、それまで文献でしか知りえなかった人物と私との出会いであった。

ところがしかし、「彼」の姿を見たとき、私は多分にがっかりした。実際、目にしたのは岡松参太郎による手書きの原稿である。というのも、岡松はどうやらきわめて癖のある字を書くらしい。それは、原稿を一目見た素人の私にもわかるほど…、すなわち悪筆であった。しかも、私自身はこの当時の人々が書いた漢字とカタカナの入り混じった文章を読むことなど到底できるものでない。それには相当の訓練が必要とされ、そこで、翻刻（旧字体・旧仮名、かつ独特のくずし字等で書かれた岡松の手稿を、今様の文字に起こす作業）をお願いし、その後の文章（すでにワープロ打ちされている）を読むわけだが、手稿原本と引きあわせつつ確認しながら進めるこの作業は、勢い込んで始めたはよいが、相当に骨が折れる。一日中、貴重書庫にこもっても、読み進んだ量は僅かばかり。ましてや、これらの資料からいったい何を導き出せばよいのか、模索する時が続く結果となった。



美しい台湾大学の旧校舎(図書館には、内地と異なり震災や戦火の被害から守られ、保存された貴重な資料も所蔵される)

しかし、このもやもやと一見無駄とも思える読みの作業のなかで、私はようやく「彼」、岡松という人物の温度に少し近づいたような気がした。その原稿の書きぶりは、決して繊細な学者のそれという印象ではない。とにかく情熱的に、しかも執拗なまでに書いたり消したり、加筆・修正を一枚の原稿用紙の中にも繰り返し、繰り返し行っていくのである。その思考の跡は原稿を見る限りでも、きわめて生々しいものであった。

実は私はこれまでこうしたなまの第一次資料から研究をおこした経験というのがほとんどなかった。だからこそ、余計にだったのかもしれない。岡松という人物への興味と関心が、書かれた原稿というただそれだけのものからであるにもかかわらず、一気に大きく広がってきた。「岡松は面白い」、素朴な感想であった。どうやらこの時期から私は、岡松という人物の放つ「熱」のようなものに自身が影響されていったようである。しかし、この彼のもつ情熱、この「熱」とはいったいどこからくるものなのだろうか。やがては逆に岡松の「熱」が私を悩ませることともなった。

「彼」の足跡を訪ねて

ところで、岡松参太郎という人物の仕事は、単

に学者・研究者としてのそれにとどまるもの、収まるものではなかったようである。たとえば、京都帝国大学の草創期、彼は偉大なる大学への発展をどう計画したのだろうか。このとき岡松があくなき情熱を傾けたのが図書館づくりである。今でも大学における図書館の重要性に変わりはないが、この京都帝国大学図書館、とくに現在の法学部図書館にあたる法科大学の蔵書整備と、その充実にかける彼の意気込みは尋常ではない。図書館業務全般について、図書分類の仕組みや配置のためのルール作りなど、きわめて事務的な事柄から、図書の選定という図書館の中心的な課題までをすべてやっている。これらのひとつひとつについて細かに自ら調査し、まとめ、図書の注文から未着図書の催促までもも自身で行っているのである。岡松が図書館にかけた情熱については、すでに『京都帝国大学七十年史』あたりにも伝えられるところであった。が、しかし、今回発見された資料の中には、実際の発注票や岡松自らチェックした洋書のカatalog類、また書名のスクラップ・ブックなども多数残されており、とにもかくにも、その仕事量たるや…。なにしろ、何もないところから、名実ともに一流の、彼がお手本にしたであろうドイツ・ベルリン大学の図書館のような当代一級の図書館を創り出そうというのである。しかも、ほ



台湾式大歓迎のあと、さらに
出されるデザート!!

ほ一人の力でもってすべてを仕切ろうとし、実際それらをやってのける。やはりここでも、彼の「熱」は相当のものと言わざるを得ない。

そうこうするうち、私に岡松の「熱」を知るもうひとつの機会がやってきた。台湾訪問である。冒頭の台湾への旅はこうして説明できることとなった。岡松は単に学者であっただけの人物ではない。彼がその手をさまざまに広げたなかのひとつが、台湾総督府での活動である。そして、その後にはさらに、いわゆる“満鉄”（南満州鉄道株式会社）理事として果たした役割も加わっていくこととなる。そもそも、岡松参太郎という京都帝大の法律学の教授を台湾における活動に引き込んだのは、当時の台湾総督府民政長官であった前出・後藤新平である。後藤は自らが力を注いだ台湾における旧慣習調査のプロジェクト・リーダー（臨時台湾旧慣調査会・第一部長）として岡松に白羽の矢を立てた。そして、のちに自身が満鉄の初代総裁となった際にもまた、岡松をやはり現職のままで理事として採用するのである。こうして岡松参太郎は、後藤新平という政治家のきわめて身近に、しかもその重要なブレーンとして、はやくから台湾の統治に深いかわりをもつこととなった。

その岡松の台湾に私が降り立ったのは、昨年（2019年）の2月。10年ぶりの海外に相当に戸惑いながら到着した台湾は、しかしこの年、例年にない「熱」い冬

であった。さすがの台湾でも、旧正月のころは本来一年で一番寒い時期である。だから、鍋物を囲みつつ家族で大晦日を過ごすというのが、台湾人のオーソドックスであるらしい。が、私が訪れたとき、ちょうど旧正月を直前に街中が赤色で一番華やぐそのころ、当地の気温は25度の夏日をはるかに超え、30度近くまでなっていた。関係先の台湾司法官訓練所や、各地の高等法院で台湾式の大歓迎を受けながら、かつて、岡松がやってきたころの台湾はどのようなものであったのか、また彼はここでどんな活動をしようと情熱を傾けたのか、果たしてそれらは達成されたものなのか、などなど…。予想をはるかに超える台湾の暑さに岡松の「熱」を重ねつつ、花蓮、台北と「彼」の姿をわずかにかい間見たような気がした。

「彼」の「熱」

こうした付き合いを経ながら、私にはだんだんとこの「岡松参太郎」なる人物に対する一方ならぬ愛着がわいてきている。なんとか「彼」のイメージを伝えたいという想い。それほどに、明治・大正期を駆け抜け、今のわれわれには到底まねのできないエネルギーで世界と対峙した、その彼の「熱」は強い。

ところで、このエッセイのタイトルを、私は多少のノスタルジーも込めつつ、あえて“戦前の日本人”としてみた。というのも、私は今もって、岡松をどの時代とどう結びつけばよいのかわからないのである。明治の日本人というなら、はじめの経歴からすぐわかるように、岡松は典型的な日本近代、明治を代表する学者・研究者である。またその後に彼が実際に活躍した時期というならば、大正期の人間として評価することもできるだろう。しかし、彼が残した仕事は、太平洋戦争期の日本ともまた大いに関係しているように思えてならず、台湾総督府内での活動、そして満鉄理事

としての活躍は、単に明治・大正期の法学者というだけの人物には収まりきらない部分をも感じさせるのである。そうして、事実、彼と同年代の人々のなかには、戦中・戦後にまで活躍をしつづけた例もある。京都帝大時代の同僚であり、学生時代からの知己で、京大設立の当初から岡松とともにあった、わが国初のローマ法学者・春木一郎にしても、彼は終戦の前年、昭和19年に73歳で亡くなるまで活躍を続けている。

岡松参太郎は、実際、早くに逝きすぎた。50年あまりの生涯であった。おそらくやり残したことが文字通り山ほどもあったであろう。原稿もまだまだ書きたかった。今、私が彼から感じる「熱」を解釈するとすれば、それはこのあまりに圧縮された生涯と、そのあまりにも濃く積み重ねられた内実から発せられているような気がしてならない。そうした「熱」を帯びたエネルギーは、岡松の死によっていったんは箱に納められ、“100年の眠り”についたものであろう。しかし、今、われわれがそれを開いてしまった。すると、その箱（Πανδώρα）に蓄積したエネルギーは一気に噴き出し、われわれ現代の人間を巻き込んでいく。こうしたことは、だが、岡松に限るものでもあるまい。図書館に行けば、膨大な人間の頭脳が遺したエネルギーが、だれか解き放ってくれと、いまかいまかと待っていそうな気がする。私は、決して明治期の政治や法、また岡松についても専門とするわけではない。しかし、現に今こうして「岡松参太郎」というひとりの人間が書き遺した原稿を手にしてみると、あらためてまざまざと人間のもつエネルギーというものを感じさせられる。そうして、事実、畏れはしながらも、彼のこの「熱」を少しでも伝えたいと、私自身たしかに駆り立てられているのである。

岡松参太郎年譜・資料

*『岡松参太郎の学問と政策提言に関する研究』（2003年 成文堂）などを基に作成した

年号	年（月/日）	西暦	岡松参太郎（1871～1921）
明治	4（8/9）	1871	現在の熊本県（肥後）に生まれる
	16（4）	1883	東京府尋常中学校に入学
	19（7）	1886	第一高等学校に入学
	24（9）	1891	帝国大学法科大学法律学科（英法科・参考科・第一部）に入学
	27（7）	1894	帝国大学法科大学法律学科を卒業
	27（7）		帝国大学 大学院に入学
	29（4）	1896	欧州へ留学（ドイツ・フランス・イタリア）：3年間
	32（8）	1899	帰国 → 京都帝国大学法科大学教授（民法）
	32（12）		台湾旧慣調査を囑託される
	33（2）	1900	台湾へ初赴任（旧慣調査を開始）
	34（6）	1901	法学博士
	34（12）		臨時台湾旧慣調査会委員・第一部長となる
	39	1906	清国・韓国へ派遣される
	40（7）	1907	南満州鉄道株式会社理事に就任
	41（5）	1908	帝国学士院 会員
大正	2（12）	1913	京都帝国大学教授を退職
	3（1）	1914	南満州鉄道株式会社理事を退職
	5	1916	『無過失損害賠償責任論』刊行
	8（4）	1919	中央大学教授に就任
	10（12/15）	1921	逝去（満50歳）

チェンジマネジメントに関する 視点の共有



ファイザー株式会社 プライマリー・ケア事業部門
ストラテジック プランニンググループ担当部長

桑原 洋一

KUWABARA Yoichi

プロフィール

85年中央大学理工学修士（精密工学）；85年より日揮株式会社にインド、パキスタン地区における、世界銀行案件発電所建設プロジェクトにエンジニアとして従事；94年米ウィスコンシン大学マジソン校経営学修士（財務・投資学）；95年ファルマシアバイオテック社にてバイオ医薬精製プロセス導入プロジェクトを統括；96年プラスチックリサイクルプロセスの開発&商業化プロジェクトを統括；97年より日本コカ・コーラ株式会社に、市場への製品供給に関わる戦略策定、投資計画、工場建設、エンジニアリングノベーション、コマーススキーム&ビジネスモデル開発、購買、アウトソーシング等、多種多様なプロジェクトを統括後、コカ・コーラナショナルビバレッジ株式会社執行役員変革担当バイスプレジデントとして、コカ・コーラグループの、サプライチェーンオペレーション&情報システム統廃合プロジェクトを統括；06年変革&ロジスティクス戦略策定の支援；07年よりファイザー株式会社に勤務；96年と06年は個人事業主として活動（顧客：伊藤忠商事株式会社、コカ・コーラウェストホールディング株式会社）；公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会認定ロジスティクス経営士（No.04023）；専門は、戦略策定ならびにGO FOR BROKEの信条をレバレッジした難易度の高いプロジェクトのマネジメント

東京の街をふらっと一人旅すると、国際色豊かな客層で賑わう、飲食店に出会える事があります。吸い込まれるように入った店内の空間では、心地よい波動さえ感じる事があります。生ビールの鮮度もグラスの冷え具合も最適です。スタッフのサービスは柔軟且つ適切で、顧客は何も煩わされず、自分の時間を楽しめます。早くて・旨くて・リーズナブルな事は基本ですが、対価に対して過剰なサービスが提供されている訳ではありません。顧客はサービスと、その空間で過ごす時間に価値を感じ、スタッフも、自身のサービスに対する需要を体感しながらオペレーションの改善に集中しています。顧客の需要起点でサービスの変革がリアルタイムで実現されている身近な例だと考えています。既に市場での地位を確立した大企業に於いても、激変する市場環境下で継続的に収益をあげていくには、競争の激しい街中のスモールビジネスと同様、スピーディーに変化し顧客の需要起点で新しい価値を提供し続けることが必要とされています。

現在多くの企業組織は、ビジネス環境の変化に連

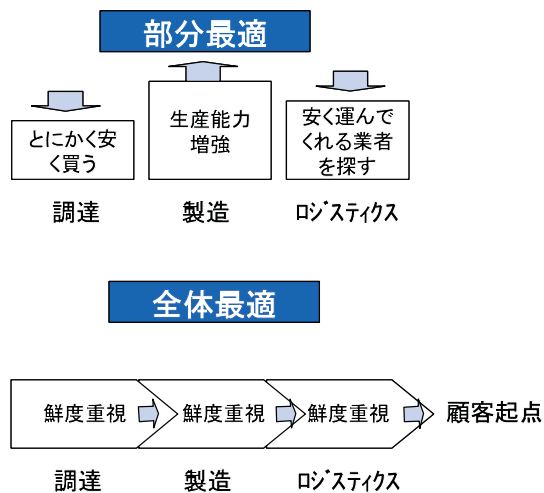
動し、そのオペレーションのサービスレベル向上、生産性向上、コスト削減、新システム導入、M&Aによる複数企業のオペレーション統合による合理化、国境を越えたビジネス機能の集約と再編等、大小様々な変革を継続的に実行しています。企業が実施する変革スピードと、成功確率を高めることを目的とするチェンジマネジメントという手法が、昨今様々なビジネスケースに適用されています。チェンジマネジメントは、市場環境、顧客の求める価値の変化により、部分最適あるいは部分劣化が進行した企業活動を、新たな価値軸をベースに、全体最適化のアプローチで競争力を再強化する、実行プロセスの一つと解釈しています。

本文では、企業活動の中でも実行系オペレーション¹に焦点をあて、全体最適化を機軸に設計される変革施策を、広域の市場をカバーする、スケールの大きいオペレーション上で実行する際の、**変革スピードの最適化、実行リスクの最小化**を実現するポイントに関する視点を共有させていただきます（一般化しての考察であり特定組織の事例の引用ではありません）。

¹ R&D、企画、マーケティング系を除く、定型業務の比重が高い継続的に、物理的にものを作り、運び、サービスを提供する、調達、製造、ロジスティクス、マーケティング、店舗運営等に関わる活動を指しています

変革効果創出のメカニズム

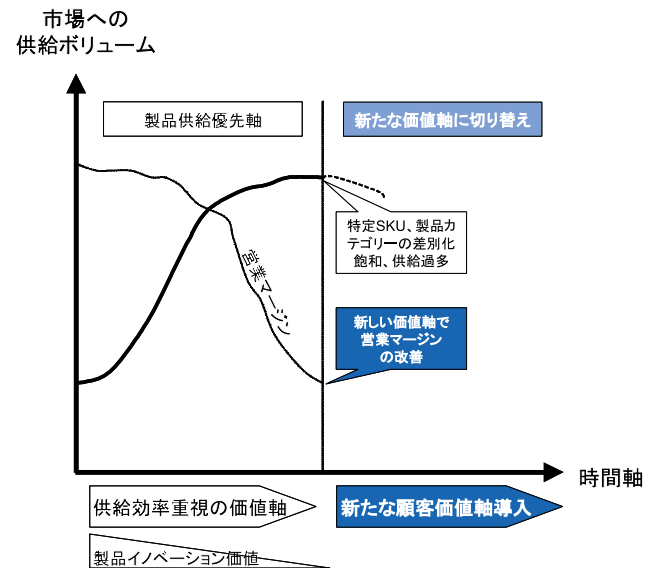
まず全体最適化と戦略的標準化による変革効果創出のメカニズムに関して整理してみます。全体最適化は、複数の業務機能で構成される実行系オペレーション（例：バリューチェーン、サプライチェーン等）を、ある最適化の機軸（例：コスト、顧客サービス改善、製品鮮度改善）を基準として、既存の部分最適の機軸を取捨選択し、機能全体としてのパフォーマンス向上を狙う施策の実行を、組織横断的に優先する経営アプローチです。



全体最適化は画期的な技術&ビジネスモデルのイノベーションが伴わない限り、その過程で、オペレーションを構成する特定機能のKPI（例：コスト、稼働率、歩留まり、ワークロード）が悪化、あるいは予算枠、リソースを削減、他機能へ再配分、転用するトレードオフが発生することもあります。

特定の製品、製品カテゴリーの成長期には、市場シェア拡張に不可欠な製品供給の価値軸が最優先されます（図参照）。シェアの拡大に伴う営業マージンが、原価削減、生産性向上により創出される成果を凌駕する期間においては、生産性向上等の価値軸の優先順位は相対的に低くなります。しかしながら成長トレンドが一服し、市場がゼロ・サムゲーム

のモードに移行すると、営業マージンの劣化が加速します。これを転機として、製品供給を優先する価値軸から、新たな価値軸に切り替え、全体最適化を通じた競争優位性の創出を狙う変革施策に対する、組織的期待が高まる傾向にあります。



消費財のバリューチェーンを事例として、原材料の調達、製品の生産、ロジスティクス機能を跨り、横断的に全体最適化を実施する概念を例示してみます。

例) 生産性機軸でのトレードオフ：製品供給優先を機軸として、複数拠点において整備した生産能力が需要減により過剰となり、全体としての生産効率が低下した。そこで、生産性を優先機軸として、生産集約型体制を整備する。現状と比較し平均配送距離は伸び、ロジスティクスコストは増加するが、それ以上のコスト減を、集中生産により製造部門で創出し、総原価を低減するトレードオフを通じて効果を創出する。

例) 顧客価値機軸でのトレードオフ：市場の成熟化と顧客の嗜好の変化により、低コスト優先を価値軸

生産性機軸でのトレードオフ

		調達	製造	ロジスティクス	総原価	営業 マージン
製品供給優先	現状の 原価、 収益レベル	+				
		-				
生産性優先	集中生産 による 総原価圧縮	+				
		-			効果予測	

現状

集中生産により製造費用（－）、
ロジスティクス費用（＋）

顧客価値機軸でのトレードオフ

		調達	製造	ロジスティクス	総原価	営業 マージン
低コスト優先	現状の 原価、 収益レベル	+				
		-				
鮮度重視	他拠点での 分散、小ロット 生産	+				
		-			効果予測	

酸化遮断仕様の包装資材により
調達費用（＋）、分散生産に
より製造費用（＋）、小ロット
配送によりロジスティクス費
用（＋）

として整備した業務基盤（生産工場、ロジスティックインフラ等）を、顧客の需要増を喚起する狙いで、鮮度重視を新たな価値軸として、全体最適化を実施する。小ロット生産、配送等、鮮度重視型生産体制に移行することで、現状より総原価は上昇する。同上昇分は市場への投資とみなし、原価の上昇以上の営業マージンを需要増により創出する。

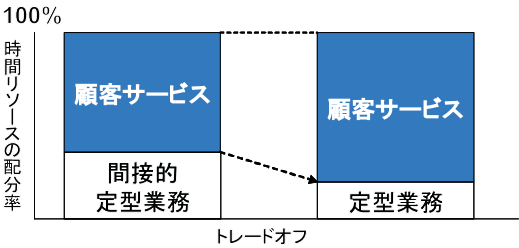
両ケース共、最適化の優先機軸を明確にした上で、部門の壁を越えて、全体最適化の施策が、既存のオペレーションに与える影響を明確にし、定量的に創出される効果の予測とフィジビリティのアセスメントを実施します。

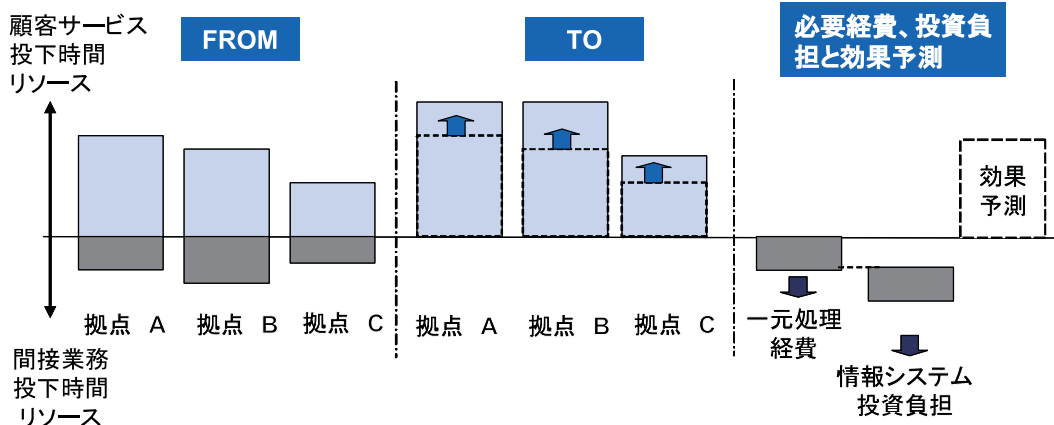
戦略的標準化

顧客サービス改善起点で全体最適化を計画する際、標準化を戦略的ツールとして活用するパターンがあります。‘時間リソースのトレードオフ’と‘ベストプラクティス’の展開に関して例示してみます。

例）時間リソースのトレードオフ

時間リソースのトレードオフ

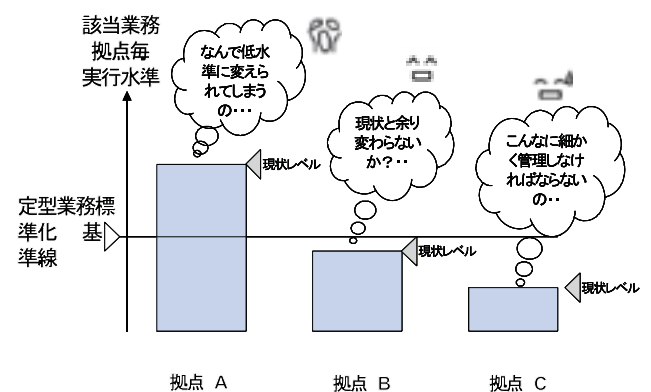




広域に展開する多数の拠点で実施されているマーチャンダイジング、ロジスティクス現場のオペレーションに従事するスタッフの総時間リソースの配分比率を全体最適化します。

各拠点でのオペレーションを分析し、定型的な業務項目に関して標準化を確立し、新規に開発する情報システム機能を介して、同業務を後方集約した上で一元化処理、あるいはアウトソーシング化を図ります。これにより、顧客サービスには直接関係のない、間接的な定型業務に費やしていた拠点スタッフの時間リソースを節減、同節減分を顧客サービス向上の為に再投下するメカニズムです。全体の総時間リソースは変えずに、顧客サービスに投下できるリソースを増加させる事が狙いです。このトレードオフを具現化するに必要なオペレーション上の変化、必要経費、投資負担と、効果予測とのバランスより、実行の是非を判断します。

このパターンでは、各拠点における該当業務の実行水準にバラツキがある事が多い為、新しい標準を導入する事に対して、関係者の受け止め方が異なります(図参照)。どの水準に標準化の基準線を設定するかが、実行上の論点となります。設定水準が高すぎると実行リスクが高まり、低すぎると効果が曖昧となります。設定には、現場実務、改革効果、双方の視点でバランスを取りながら決定しますが、現場業務の目利きによるレビューも品質管理上不可欠です。



例) ベストプラクティス

特定拠点のオペレーションを通じて産み出されたベストプラクティスを標準化して、広域に展開、拡大再生産する事により、大企業の持つオペレーションのスケールをレバレッジ (Leverage) し、競争優位性をボトムアップで改善するアプローチです。広域への横展開のスピードと、各拠点に導入されるベストプラクティス標準への遵守率が、効果創出のパロメーターとなります。

全体最適化と戦略的標準化を通じて効果を創出していくメカニズムは、ビジネスケースに合わせて、既に公知のやり方を組みあわせて施策を策定しますので、決して特殊なものではありません。時間と無尽蔵のリソースがあればどのような複雑且つ効果の大きい施策も理論的には計画可能です。但し市場起点の変革効果には旬があり、市場で評価されなければ

ベストプラクティス

一拠点限定的

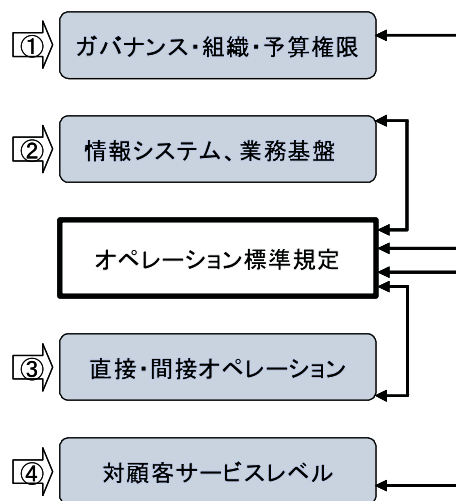


価値は創出されません。実施時期が遅れると、効果予測が薄まる可能性がありますので、タイムリーな実行を前提とし、組織特性に沿った簡潔な組み合わせを工夫、選択し、クイック・ヒットを積み重ねていくアプローチも効果的です。

ビジネスケースとオペレーション標準規定

成熟した広域市場を全国的にカバーし、展開する多数の拠点を通じて、多種多様な顧客に対して製品、サービスを提供している大企業のオペレーションは、間接部門も含めて多数の業務機能により構成、維持されています。その生きたビジネスに対する変革施策の立案時には、施策実行の影響範囲を網羅的に精査、特定していきます。

実行オペレーションに係わる全体最適化、標準化



の施策は、図示する4つの経営要素に対する変化の詳細を設計することにより実行計画が固まります。図の中央にオペレーション標準規定²を位置付けています。同規定は実行系オペレーションの業務ルール、ガイドライン、製品出荷基準、情報システム運用ルール等を定義する包括的な図書を意味しています。

ビジネスケースにより、1つの経営要素に対する変化で完了する場合（例：ナレッジ型ベストプラクティスの展開⇒③のみ）もあります。M&A後の複数企業のオペレーションを統合するケース等では、全要素に対する変化が発生します（例：組織体制の変更⇒①；情報システムの切り替え⇒②；業務プロセスの変更⇒③；製品の出荷基準の統一⇒④）。当然ながら、対象となる要素数が多く、また夫々の変化内容と実行のコミットメントに関して、複数部門を、組織横断的な調整をした上で合意形成しなければならないケース程、チェンジマネジメントとしての難易度は上がります。

ケース・バイ・ケースの複雑さ、難易度に係わらず、全てのビジネスケースの検討の中心軸に‘オペレーション標準規定’を据えることが実効系オペレーションのチェンジマネジメントの原則と考えています。オペレーション標準規定は、特定の施策実行に伴うオペレーションの変化と、日々継続して実行されているオペレーションを融合させる触媒の役割を果たし、変革効果創出と現実のオペレーションとの銜となります。多数の経営要素に対して変化が発生する

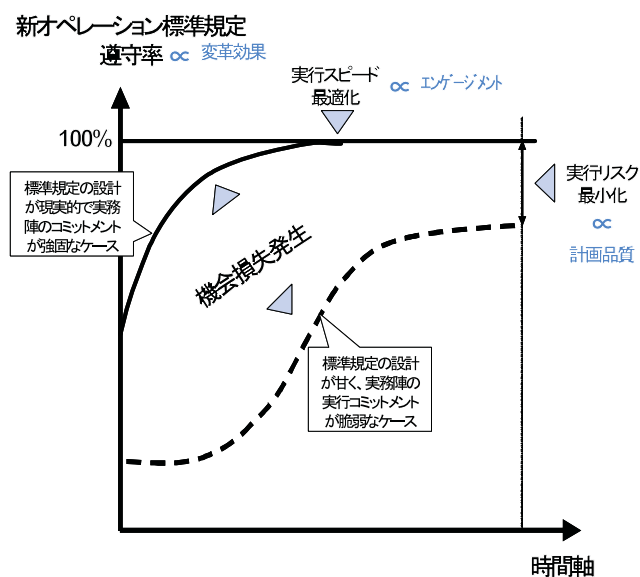
2 概念的な呼称で、特定組織で利用されているものの引用ではありません。

ケースにおいても、オペレーション標準規定を基準とし、一元的に、変化のFROM-TOを、オペレーションに携わるスタッフの目線で明確な**かたち**で記載していきます。この点が、チェンジマネジメント実行上のクリティカルポイントとなります。

以上の案件精査に基づき、実行のアプローチを最適化します。限定的な影響範囲の施策に関しては、通常の組織ラインを通じて実行の方が効果的です。複数の組織横断的な変革施策が、相互に連携、従属関係を持ちながら同時進行、あるいは組織的、地理的に広範囲に影響を及ぼし、緻密且つ集中的な部門横断的調整が発生する場合は、PMO(プロジェクト・マネジメント・オフィス)の設置等、チェンジマネジメントとしての独立したアドミニストレーション体制の整備が、実行管理上効果的な場合があります。

変革リスクの最小化と実行スピードの最適化

変革施策の**計画品質**が実行上のリスクレベルを左右し、改革施策を実際に実行するオペレーションに従事するスタッフの**エンゲージメント**のレベルに合

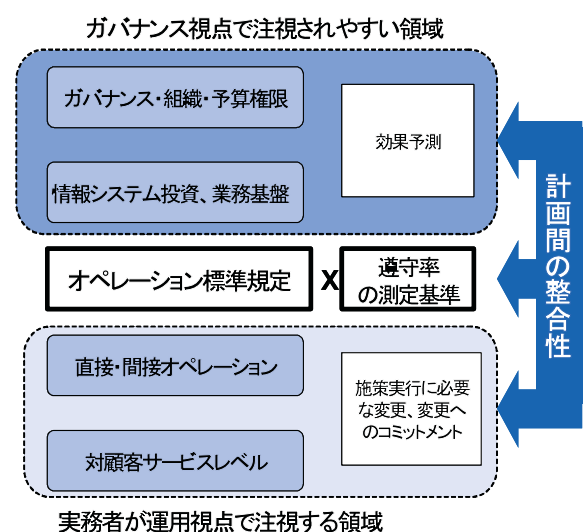


わせ、実行スピードの最適化をしていきます。品質とスピードが最適化されるケースと、そうでないケースの差異を概念的に図示してみました。実行スピード、標準規定の品質、遵守率の違いにより機会損失(例：時間リソースの無駄、顧客サービスの低下)が発生します。論点となる、**計画間の整合性**、**現場目線の実行計画**、**コミュニケーション**、企業文化の土壌の4点に関して考察してみます。

計画間の整合性

変革施策の対象となる4つの経営要素をガバナンス視点で注視されやすい領域と、実務者が運用視点で注視する領域にグルーピングしてみました(図参照)。前者には変革の‘効果予測(メリット)’を、後者には変革施策実行に必要なコミットメントを、それぞれ追加しています。そして両グループの中心軸にオペレーション標準規定と新しい規定の遵守率の測定基準をポジショニングしました。変革施策の計画の品質を維持する上で、特に重要なのは、この両領域間の計画群の整合性です(仕様、連携点、ワークロード、実施時期等)。

前者に偏重すると実行上のリスクが高まり、後者



に偏重すると変革効果が薄まります。変革の失敗例としてクラシックな事例ですが、Black Box 的な情報システム投資が魔法の小槌のように変革効果を創出するものと期待したが、実際にはオペレーションの運用とのバランスが取れずに、多額の投資にも係わらず、オペレーションの継続性に支障が発生したケースがあります。情報システム投資と効果予測に偏った形でプロジェクトがハイピッチで進行したが、同時並行的に進捗させなければならない実行オペレーション上の変化に関する詳細検討、実行の段取りに焦点があたり、実務陣のエンゲージメントが不十分のまま、新システムの稼働が開始された事がその事由です。前述の両領域と、オペレーション標準規定間の計画整合性が取れずにリスク発生した典型例です。

オペレーション標準規定を鋳として、全ての経営要素上で必要となる計画の全容を洗い出し、それらの計画間の整合性を、現場視点で網羅的にレビューすることが、実行リスクを最小化する事につながります。同様に変革の効果予測と、施策実行に必要な変化、コミットメントに関しても、測定基準を明確にした上で、組織横断的に合意形成、フォーマライズしていくのが理想的です。

加えて、特定の変革案件と当該組織の中長期ビジョン、戦略との整合性を確認することも、計画品質、組織的エンゲージメントを高める上で大事なポイントです。

現場目線での実行計画

変革施策の実行と効果の創出は、変更となったオペレーション標準規定を全関係者により 100% 遵守してもらうことで完了します。よって実行計画は、関連するオペレーションに従事するスタッフに、新しい標準規定を、何時までに実行、遵守していくかに賛同してもらうことに焦点を当て作成します。賛

同を得る主要論点として、効果予測と公平性、優先順位の明確化、コミュニケーションが挙げられます。

効果予測に関しては、影響をうける現場スタッフに、変化の詳細内容、実行に伴う全社的なメリット、効果予測を極力事前共有します。また全体最適化施策を実行するにあたり、ワークロード増加等の、負のインパクトを受ける部門に対しては、インパクトの補正策を策定し、公平性を担保します。また標準規定の遵守率ならびに創出される効果の測定基準を明確にし、何が起因で改善したか、混乱したかを、最大限可視化していく配慮と努力も重要です。

優先順位の明確化は、顧客に対する直接的なオペレーションの責任を持つ現場にとっての生命線です。実行の現場においては、変革案件以外にも、日常的に顧客からの課題処理を始め、無数の案件と、通常オペレーションが同時並行で進行しています。また年間を通じたオペレーション・ロードのうねり、波動も無視できない要素です。変革とその効果を追究する余り、現場の処理能力を越え、オペレーションの波動を無視した変化を強行すると、オペレーションのバランスが崩れ、顧客サービスに影響を与えるリスクが発生します。各拠点で進行中の案件と併せ、実行の優先順位を明確化し、緻密な突合せ、段取りの上で、実行計画を確定させていく必要があります。段取りをする上で十分なリードタイムを確保せず、新しい事を複数同時に実行する事は、実行リスクが高まります。優先順位を明確化するプロセスを通じて特定変革案件のスピードを最適化します。

オペレーション現場とのコミュニケーションは変革成功の為の最重要活動です。コミュニケーションに最大限の時間を早期に投入し、現場スタッフのエンゲージメントを取得する事が、チェンジマネジメント成功のエッセンスです。規模と影響範囲の大きい案件程、変革を通じて達成する目的を、俯瞰的な視点で描き、関係者に全体像を共有し、何をいつまでに実施しなければならないかを考え、コミットメ

ントの根拠となる具体的な情報を提供します。共有後にフィードバックがある場合は、全体最適の機軸の範囲内で、計画の修正、調整を実施します。このコミュニケーションの過程で、特定の変革案件のオーナーシップを、トップダウンからボトムアップに自然に移行するエンゲージメントの流れが湧き出てくるのが理想的なチェンジマネジメントと考えます。

企業文化の土壌

変革リスクの最小化と実行スピードの最適化には、中長期的に培われてきた企業文化の土壌も大きく左右します。変革を通じてその企業にとり新しいオペレーションを作り上げる過程においては、責任の所在が不明な課題が発生することが多々あります。その課題に対して直接責任は持たなくても、自身のプロフェッショナル領域から半歩踏み出し、能動的に補完しながら解決していくのりしろ型協業文化の有無が、新標準規定の品質、遵守率、変革スピードを決定し、結果として変革効果の多寡にまで影響を与える事があります。デューデリジェンス等、帳簿の数値上からは判定できない人間力によるシナジー効果です。

変革効果と実行の相関関係を考えてみました。

$$\begin{array}{c} \uparrow \\ \text{変革効果} \end{array} = \frac{\begin{array}{c} \uparrow \\ \text{標準規定の品質} \end{array} \times \begin{array}{c} \uparrow \\ \text{遵守率} \end{array}}{\begin{array}{c} \downarrow \\ \text{計画と実行のスピード} \\ \propto \text{能動的な企業文化に比例} \end{array}}$$

チェンジマネジメントという手法自体に特殊な秘密、あるいはテクノロジーがある訳ではなく、如何にバランス良く、現在の実態から未来への道筋が、整合性がとれたかたちで変革施策に反映され、関係者のエンゲージメントを高めて実行していくこと、プロセスとしては単純です。但し、そのプロセスの運用能力は、変革にオーナーシップを持つ組織の総

合力に依存します。継続的に変革を実行し、中長期的に競争優位性を高める組織は、下記の様な要件を保有していると考えています。

- ・全体最適化の仮説をたてる為に不可欠な情報の一元管理、可視化レベルが高い
- ・オペレーション標準規定（概念）が整備されている
- ・様々な変革仮説に対して、包括的な定性、定量的シミュレーションを組織横断的に実施し、新しい最適化価値軸、標準を、企画、計画していくケイパビリティ
- ・洞察力を持つキーマンをエンゲージした上で実行を決定していくプロセス
- ・決定事項を迅速に相互補完しながら実行、遵守していく企業文化
- ・市場の潮流を見極め、新たな全体最適化の方向性、機軸、範囲を俯瞰的に描く力

おわりに

顧客へのサービスの質、スタッフの時間付加価値を継続的に高めて行かなければならないことは、街中の繁盛店も、大企業も、業種を越えて共通です。日本の実行系オペレーションの現場には、能動的に機転を利かせて顧客にサービスを提供する良い伝統が残ります。また国境、言語の壁を越えて、顧客の支持を受けうる可能性を秘めた、多くのプラクティスが潜在的に存在しています。能動的に視点を変えれば、ローカルのベスト・プラクティスを標準として育てあげ、広域に展開、世界中の顧客に対するサービスの向上に貢献できる可能性があります。チェンジマネジメントを企業文化の一つとして、顧客と培った新しいプラクティス、価値軸で、そのオペレーションを継続的に最適化、進化させ、顧客需要の波動に同期し続けられる組織の競争優位性は、今後一層高まっていくと考えます。

平成の市町村合併の概要と展望



千葉商科大学サービス創造学部専任講師

湯之上 英雄
YUNOUE Hideo

プロフィール

1980年生まれ。博士（経済学、大阪大学）。
2008年大阪大学大学院国際公共政策研究科助教を経て、2009年より現職。
最近の研究成果として、「平成の大合併による市町村議会費への影響（共著）」『日本地方財政学会研究叢書』第18号、近刊予定（2011年）など。

1. はじめに

1999年に地方分権一括法が施行されて以降、市町村合併が全国的に推進されている。市町村の境界線が変更となるとともに、市区町村が新設されたり編入されたりしたことで市区町村の名称が変わったために住所が変わった方も多いのではないだろうか。市町村合併は、地方分権時代の到来に備えて、地方自治体の規模を大きくすることで、行政基盤や財政基盤の強化を目的として推進されてきた。行政基盤の強化と関連して、交通手段の発達による行政サービスの広域化への対応や人口高齢化に対する備えなども効果として考えられている。また、財政基盤の強化については、規模の経済性を利用した歳出削減など、財政改革が進むことが期待されている。

1999年から2006年にかけて行われた市町村合併、いわゆる「平成の市町村合併」によって、国による優遇措置などの特例もあったために、市町村数は当初の3,232団体（670市194町568村）から、1,821団体（777市846町198村）に減少した。また、合

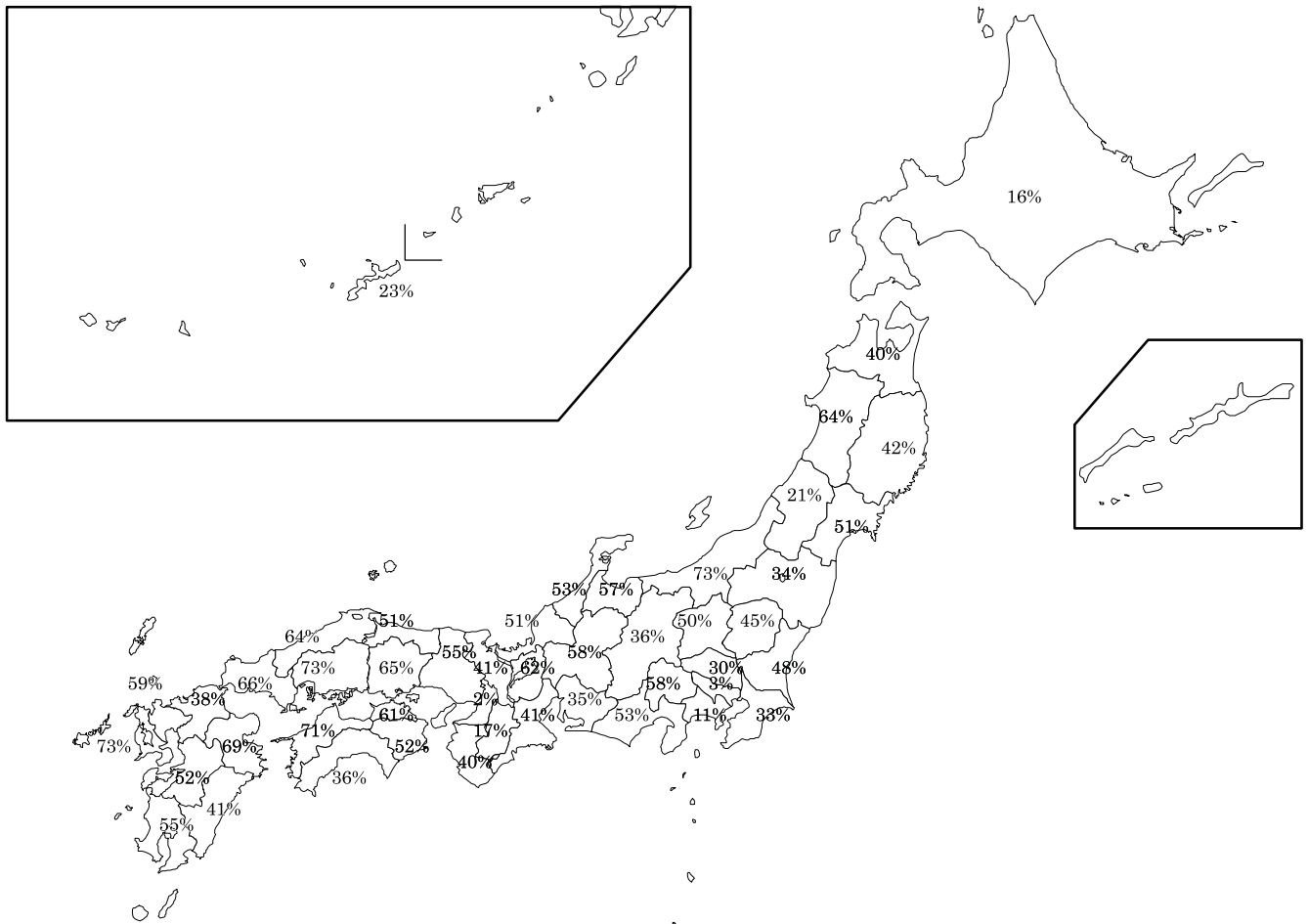
併に関する特例は少なくなったものの、その後も市町村合併は断続的に実施されており、2010年3月31日現在で市町村数は1727団体（786市757町184村）となった。市町村合併によって自治体の規模が大きくなるので、当然のことながら都市の数が増え、町村の数は減っているのが確認できる。

図1は、1999年から2010年までに各都道府県でどれだけの市町村数が減少したのかを示している¹。平成の大合併は全国的な動きではあったが、都道府県ごとにみると動向にばらつきがあることが伺える。例えば、人口規模の大きな都市部においては、減少率は東京都で2.5%、大阪府で2.3%となっている。同様に神奈川県では11%、奈良県で17%となっており、埼玉県、千葉県、愛知県、福岡県ではいずれも30%台の減少率にとどまっている。一方、長崎県、広島県、新潟県、愛媛県は減少率が70%を超えており、市町村合併がかなり進展したことが伺える。わずか10年の間に県下の自治体数が3割になってしまうという大きな変化を経験したのである。

このような全国的に推進された市町村合併であるが、どのような市町村が合併にふみきったのであろうか。また、はたして当初の目的通りに歳出削減できたのであろうか。そして、現段階における行政や住民による合併に対する評価はどうなっているのだろうか。これらの問いに対して、着実に研究蓄積がなされつつある。そこで本稿では、開始から約10年が経過した平成の大合併およびその後の市町村合併について、これまでの研究成果を概観するとともに、今後の展望について述べていくことにする。

¹ 図の作成にあたり、総務省（2010a）「市町村合併の現状」『市町村合併関係資料』を参照した。

図 都道府県別の市町村数減少率(2010年3月31日現在)



2. 平成の大合併における市町村の意思決定

全国的に展開された平成の大合併ではあるが、合併の意思決定は個別の市町村が行っている。そこで、まずどのような条件の市町村が合併を実施したのか、という点は誰もが興味を持つ点である。この点に関して、近年研究が蓄積されつつある。

この分野の先駆けである広田（2007）では、全国の市町村データを用いた実証分析で、財政状況の悪い自治体、人口高齢化の進んだ自治体、面積の小さな自治体が合併を実施する傾向にあったと結論づけている。また、それらの条件に加えて、同じ都道府県内で周りの自治体が協議会の設置や合併を進めていけば、そうした動きに遅れまいと自地域も合併に

踏み切ると行った自治体の「横並び」行動も指摘している。なお、自治体の横並び行動については、合併そのものではないが合併協議会の設置に関して西川（2002）でも観察されている。こうした横並び行動が観察されたということは、もし周りの自治体が合併していなければ、合併しなかったという自治体が少なからず存在していることを示唆している。地方分権の社会においては、地方自治体が自分たちのことは自分たちで決定することが求められるにもかかわらず、周りの自治体の行動に左右されている実態は、地方自治を考える上で今後広く議論されるべき点であろう。

西川（2002）や広田（2007）の研究は先駆的であり評価できるものであるが、例えば、面積の大きな自治体が面積の小さな自治体を吸収する場合には、

どちらの自治体も合併を実施しているため、自治体の面積が合併の条件としてどのように影響するかについての判断が困難な部分が残されている。こうした分析上の問題点を解決したのが Kawaura (2009) の研究である。Kawaura (2009) では、北海道の市町村データを用いて、人口の大きな「格上」の自治体との合併を、人口の小さな自治体が選択するかどうかにについて分析を行っている。その結果、面積の小さな自治体ほど「格上」自治体との合併を受け入れる傾向や、財政状況の比較的良好な自治体が「格上」自治体と合併する傾向が示されている。前者の面積については、広田 (2007) の結果を支持している一方で、後者の財政状況については、広田 (2007) の結論と一致しないように見受けられる。おそらく Kawaura (2009) で用いられているデータが北海道の市町村であることに原因があると想像される。北海道には過疎地域や旧産炭地域がたくさん存在しており、そうした自治体は財政状況が極めて悪いことが知られている。そのような財政状況の悪い自治体は、周りの自治体から合併の対象と見なされず、合併を実施することができなかったのではなかろうか。広田論文と Kawaura 論文からは、財政基盤の強化をめざして市町村合併は推進されたが、財政状況の極めて悪い自治体は合併から取り残された可能性があることが示唆されている。今後、財政状況の悪い自治体を合併に誘導するのか、あるいは他の対応を考えるのか、どのような対応をすべきなのか今後の課題といえよう。

3. 平成の大合併による歳出への影響

市町村合併の効果として、自治体の規模を大きくして財政基盤を強化していくことがあげられる。平成の大合併が議論され始めた頃から、自治体の規模が大きくなることで、財政支出がどのように変化するかについて、研究が進められてきている。

財政支出における規模の経済性についてよく知ら

れた先行研究は吉村 (1999) と林 (2002) である。これらの研究では、市町村合併に向けた時代背景の下、自治体がどのような人口規模になれば、規模の経済性を通じて、どれだけの財政支出をするのかという点について議論されてきた。人口一人あたり歳出総額について回帰分析を行い、人口一人あたり歳出が最も少なくなる人口規模を求めている。吉村 (1999) では、約 20 万人規模の自治体で一人あたり歳出が最小になると結論づけている。吉村 (1999) の分析をより精緻にした林 (2002) では、公共サービスの混雑効果や地域ごとの環境の差を考慮して分析したところ、平均して 37 万人規模の都市において一人あたり歳出が最小になることを示している。林 (2002) では地域ごとの環境を考慮しているため、自治体ごとに歳出が最小となる人口規模は異なるとされるが、概ね 30 万人から 45 万人規模であるとされる。また林 (2002) は、一人あたり歳出を最小にする人口規模よりも実際の人口の方が小さい都市が、全体の 94% を占めることも示唆している。市町村合併にむけた気運の高まりの中で、ほとんど全ての都市が合併によって一人あたり歳出を削減し得るという結論は非常に興味深いものであった。

吉村 (1999) や林 (2002) は、合併前の自治体データを用いた研究であるのに対し、データの蓄積が進むにつれ、合併を経験した自治体をサンプルとした研究も蓄積されつつある。初期の研究として宮崎 (2006) が知られており、そこでは 1990 年代に行われた市町村合併に焦点をあて、1990 年と 2000 年の 2 期間の全国市町村パネルデータを用いて分析している。その結果、合併の後、一時的に一人当たり歳出は増加するが、その後徐々に減少することを明らかにしている。しかし、宮崎 (2006) も課題としてあげていることであるが平成の大合併が本格化する前のデータを使用しているため、平成の大合併への評価とはなっていない。

こうした研究を受けて、広田・湯之上 (2009) では、平成の大合併を経験した自治体の歳出面の変化について、実際の決算額と類似団体の分類を用いて算出

した合成値を比較することで検証している²。合併初期は一時的に歳出が増加するが、その後減少する点を示すとともに、歳出の削減幅が合併経過年数を経るにつれて縮小することを示している。また地域ごとの環境要因を考慮した分析を行うため、パネルデータ推定も行い、歳出と合併経過年数の関係を検証している。パネルデータによる推定結果からも同様に、合併をした後、年数を経るごとに歳出削減効果があるが、大きな削減幅ではない可能性であることが示されている。

これまで見たように歳出総額に関する規模の経済性について研究がなされてきた。しかし、齊藤（1999）が指摘するように、規模の経済性は、通常、1つの生産物に対して考えられるものであり、地方公共サービスのように多くの財・サービスを含む結合生産物に対してではないため歳出総額ではなく、個別の歳出費目を分析する必要性を指摘する議論もある。

そこで、広田・湯之上（2011）では、市町村議会費に着目して、平成の大合併後にどのように変化したかを類似団体による合成値による比較によって考察している。その結果、上述の歳出総額と非常によく似た傾向を指摘している。すなわち類似団体による合成値を用いた比較分析によれば、合併した市町村の議会費は初期に一時的に増加し、その後徐々に減少していくという傾向が示されていた。ただし、その減少幅は大きなものではなく、合併による議会費削減効果が薄れていくことを示している。

一連の研究成果は、市町村合併によって、市町村の規模が大きくなることで歳出削減が確認できるが、時間の経過とともに歳出削減効果に疑念を持たせるものとなっている。確定的な結果を得るためには、より長期間のデータ蓄積を待つて継続的に検証されていく必要があるといえる。

4. 平成の大合併に対する評価

平成の大合併に対する評価について、これまで数多く実施されてきたアンケート調査をもとに見ていくことにする。まず、行政サービスの供給者である合併自治体や合併市町村の首長に対するアンケート結果を見てみよう。総務省（2010b）によれば、合併自治体に対するアンケート調査を秋田県が2009年2月に実施しており、秋田県下の60%の自治体が合併について「効果が発現している」と回答しているとされる。合併の効果をどう捉えるかは、いろいろな解釈があり得るが、合併によってなんらかの変化が自治体の現場に発生したことがうかがえる。

日本都市センター（2006）の調査によれば、「最も中心となって合併を推進したのは」、「首長」であるとされる。先述の総務省（2010b）によれば、合併を推進した首長に対するアンケートである共同通信の調査（2006年5月）で、岡山県で72%、広島県で96%、香川県で82%の首長が、「良かった」と答えている。また、熊本日日新聞の調査（2009年3月）では、全体の6割近い首長が「合併について」、「評価している」もしくは「ある程度評価している」と回答しており、ここでも合併に対して一定の評価を行っていることが伺える。ただし「まだ評価できる時期ではない」や「回答保留」という回答が36%であり、必ずしも全ての首長が合併に対して前向きな評価をしているわけではないことに注意すべきであろう。

では、行政職員による合併に対する評価はどうなっているのだろうか。吉見（2003）では、兵庫県下で合併協議中の自治体職員に対してアンケート調査を行っている。特定の自治体ではあるが、当該自治体に所属する職員全員に対して調査しており非常に興味深い。また、吉見の調査の追跡調査となる長峯他（2009、2010a、2010b）の研究では、合併が実現して市に昇格した職員に対してアンケート調査を行っている。吉見（2003）による合併前の段階における調査では、職員の53%が合併に対し「賛成」、

² 西川（2009）では、回帰分析の結果から合併団体の歳出推定値を計算し、実際の決算値と比較している。合併に参加した市町村の構成によって歳出の削減額が異なっていることを指摘している。

32%が合併に「反対」、そして16%が「態度未定」であったとされる。一方、合併後の調査である長峯他（2009、2010a、2010b）では、合併をして良かったと評価する職員が28%いたのに対し、合併を評価しない職員が33%であり、「どちらとも言えない」という回答が39%で多数派を占めていたと報告されている。合併する前では、期待も込めて合併に賛成していた職員が、合併を実際に体験した後は、保留もしくは反対の立場を取っていることは興味深いといえる。

これまで、行政サービスの供給側の評価を見て来たが、視点を変えて、行政サービスの受益者である住民は合併をどのように捉えているのであろうか。合併に対する住民による評価について、各種アンケートが実施されており、それらを総務省（2010b）がまとめている。それによれば、読売新聞が実施した2008年2月の世論調査では、「合併で住民サービスが良くなったか」という問いに、「良くなったと思う」と回答したのが25%であるのに対し、「良くなったとは思わない」と回答したのが63%に上っている。一方、朝日新聞が2006年10月に実施した調査では「合併について」という問いに「良かった」が42%、「悪かった」が34%であったと報告されている。あるいは、愛媛新聞（2005年9月調査）や香川県（2007年7～8月調査）では、「合併について」という問いに「どちらとも言えない」や「変わらない」といった態度を保留する解答が多数派であったとされる。これらをふまえて、総務省（2010b）では、住民の合併に対する評価は定まっていないが、現段階ではどちらかという否定的な見解が多いと結論づけている。

財団法人日本都市センター（2006）では、「合併関係市町村は、合併前に、どのようなつながりを持っていましたか（当てはまるものすべてに○）」という問いに対して、「生活圏が一致」と回答した団体が全体の78%にとどまり、2割強の団体が生活圏を共にしない市町村との合併を経験しているようである。住民の合併に対する評価が、否定的なのは生活圏を共にしない市町村との合併によって、一体感が得ら

れないなどの不満があるからかも知れない。

5. おわりに

以上のように、平成の大合併に関するこれまでの研究成果を概観してきた。まず、市町村は、人口高齢化の進展度合いや財政状況や面積の大きさを条件として、合併に踏み切っているようである。次に、市町村歳出は、合併したことによって規模の経済性が働き、一定の削減が見込まれているようである。ただ、その効果は永続的なものではなく、今後継続した研究が必要とされる。最後に、合併に対する評価として、公共サービスの提供者である行政側と受益者である住民側の双方に対するアンケート調査を概観してきた。市町村や首長に対する評価では、合併を前向きに評価する回答が多いことが確認された。一方で、自治体職員に対して個別に調査を行うと、評価が定まっていないことが示されている。公共サービスの供給側は、自治体全体としては合併を前向きに捉えているが、職員感情としては、評価が確定していない点が興味深い。また、公共サービスの受益者たる住民は、合併に対して確立した評価を持っていないものの、どちらかという否定的な判断を下しているようであった。

はじめにでも触れたように、平成の大合併は1999年から2006年までを一区切りとしている。その後も、現在にいたるまで断続的に市町村合併が行われてきている。本稿を結ぶにあたって、次のような統計データを示しておこう。平成の大合併には、平均して3.5団体が合併して新しい一つの自治体を形成していた。一方、2006年以降の市町村合併では、平均して2.6団体が合併して新しい自治体を構成している。約1団体の差に過ぎないように見えるが、この差は統計学的に見て有意な差である。特例のあった時期の合併構成団体数が、特例の無かった時期と比べて多数となっている点は、特例によって必要以上に多くの団体が組み合わさって合併した可能性を示

している。特例があったために合併した自治体と特例が無くても合併した自治体で、財政状況などに今後違いが出てくるのかどうかは、データの蓄積を待って研究成果の進展を期待したい。

本文中でも取り上げた日本都市センター（2006）のアンケート調査では、「合併関係市町村以外の市町村と合併協議をしたことがありますか。または、現在、新たな合併協議を行っていますか。」という問いに対して、286 団体（69%）が「ある」と回答したとされる。これは裏を返せば、現在の構成以外の可能性を考慮することなく、すんなりと現在の構成に落ち着いたのが3割程度の団体であることを示している。市町村がどのような組み合わせで合併を決定してきたのかという点や、合併協議のプロセスが合併に与えた影響については、まだまだ研究が進んでおらず今後の研究が待たれる。

地方分権社会に向かうための準備段階として、市町村合併が実施されてきた。大きな変化に対して戸惑う動きも見られるが、冷静な目で事実を見つめ、判断を下していかなければならないといえる。市町村合併に関するテーマは多岐にわたって残されており、今後も活発な議論が展開されることを期待している。

謝辞

本文中で紹介した、筆者の関わった研究は全て、日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（B）、課題番号 20530291、研究分担者）からの助成を受けた研究成果である。記して感謝したい。

参考文献

- Kawaura, A., (2009) "Self-Serving Mayors and Local Government Consolidations in Hokkaido," 日本経済学会2009年度春季全国大会報告論文。
財団法人日本都市センター（2006）「市町村合併に関するアンケート調査・集計結果」。
齊藤慎（1999）「行政規模と経済効率性—市町村合併はスケールメリットを生むか—」『都市問題』No.90.3、pp.27-37。
総務省（2010a）「市町村合併の現状」『市町村合併関係資料』総務省。
総務省（2010b）『「平成の合併」について』総務省。
長峯純一・湯之上英雄・吉見安弘（2009）「合併自治体の職員意識に見る市町村合併の検証（その1）」関西学院大学総合政策学部Working Paper No.43。
長峯純一・湯之上英雄・吉見安弘（2010a）「合併自治体の職員意識に見る市町村合併の検証（その2）」関西学院大学総合政策学部Working Paper No.45。
長峯純一・湯之上英雄・吉見安弘（2010b）「合併自治体の職員意識に見る市町村合併の検証（その3）」関西学院大学総合政策学部Working Paper No.46。
西川雅史（2002）「市町村合併の政策評価—最適都市規模・合併協議会の設置確率」『日本経済研究』46、pp.61-79。
西川雅史（2009）「市町村合併による支出削減と市町村構成の変化：市町村合併が都道府県に与える影響」『会計検査研究』No.39、pp.37-56。
林正義（2002）「地方自治体の最小効率規模：地方公共サービスの供給における規模の経済と混雑効果」『フィナンシャル・レビュー』61、pp.59-89。
広田啓朗（2007）「市町村の選択行動と合併要因の検証—平成の大合併を事例として—」『計画行政』第30巻4号、pp.75-81。
広田啓朗・湯之上英雄（2009）「平成の大合併と歳出削減—類似団体別市町村財政指数表を用いた実証分析—」日本地方財政学会第17回大会報告論文。
広田啓朗・湯之上英雄（2011）「平成の大合併による市町村議会費への影響」『日本地方財政学会研究叢書』第18号、近刊予定。
宮崎毅（2006）「市町村合併の歳出削減効果—合併トレンド変数による検出」『財政研究』第2巻、pp.145-160。
吉見安弘（2003）「兵庫県水上郡の合併問題と職員意識—6町職員のアンケート調査から合併を考える—」Kwansei Gakuin University Graduate School of Policy Studies Discussion Papers Series No. 18。
吉村弘（1999）『最適都市規模と市町村合併』東洋経済新報社。

周南市版事業仕分けに参加して



徳山大学経済学部准教授

齊藤 由里恵
SAITOH Yurie

プロフィール

専門 財政学・地方財政論
1981年 福島県郡山市生まれ
2009年 東洋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了 博士(経済学)
2009年 徳山大学経済学部 講師
現在 徳山大学経済学部 准教授
著書『自治体間格差の経済分析』(2010年) 関西学院大学出版会

民主党政権以降、「事業仕分け」が話題となった。事業仕分けは、シンクタンクである構想日本が行政改革を目的として、事業ごとに事業の必要性やあるべき姿を考察するために行っているものである。構想日本による事業仕分けは、2002年に岐阜県で行われたのが始まりである。国の事業仕分けが大きな話題となったが、もともとは地方自治体から始まっている。

私が居住する山口県周南市でも、2010年度の夏、秋と2度にわたって事業仕分けを行った。私は周南市の事業仕分けに仕分け人の一人としてかかわった。そこで、周南市版事業仕分けについてまとめた。今回はTOPICSということで、学術的な論文とは違い、私が見てきたこと体験したことを中心に、周南市版事業仕分けの仕組みや私の感想などの記録である。

周南市の概要

周南市は平成15年4月、徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町が合併し誕生した市である。山口県東南部に位置し、人口約15万人、面積656.09kmを有する、山口県内第4の都市である。中国山地と瀬戸内海に面しており、沿岸には工業地帯、山間部には農山村地帯が広がっている。交通面においても主要駅であるJR徳山駅は、山陽新幹線、山陽本線、岩徳線を利用することができ利便性は高い。自然環境をはじめ、工業、農業を営む上においては環境に恵まれている立地である。

周南市版事業仕分けの趣旨

2010年8月1日に第一弾、2010年11月1、2日に第二弾、山口県周南市は「周南市版事業仕分け」を行った。周南市の場合、シンクタンク等の外部が介することなく、市職員が仕分け方法の策定や事業選定をした。また、事業仕分けとともに施設仕分けを行っている点に特徴がある。そのため、「周南市版事業仕分け」と呼んでいる。

周南市版事業仕分けは、周南市が策定する第2次行財政改革大綱「バリューアップ周南～価値を高める改革の推進」に基づいた事業見直しの一環として行われたものであり、行財政の「選択」と「集中」を課題としている。これらの課題の発生は「合併」にも起因する。平成15年に周南市は、3市1町の合併によって誕生した。合併時に新庁舎の建設はせず、合併以前の市町庁舎をそれぞれの部署で使用すると

いう分庁舎を採っているが、市民館、図書館、運動施設等の公共施設は重複して存在する。これらの教育文化施設は、社会の変化にともなって利用者が減少していたり、老朽化に伴い耐震補強や大規模な改修が必要であったりという問題を抱えながら、いまだ重複施設の整理がついていないというのが現状である。これらの施設を今後も維持していくにはコスト面での負担が大きいため全てを存続させることは財政を逼迫してしまう。そこで、施設を整理し統合しないしは廃止、または他の方法の選択を考える時期に来ている。

そのため、周南市版の事業仕分けにおいては事業見直しとともに、施設の見直しも行っている。施設の見直しがこのような仕分けに適しているかということも精査すべきであるが、施設改修等の結論を早急に出さねばならぬ等の理由から試みている。

また、市が行う事業の必要性や実施主体について公開の場で議論することで、限られた行政資源の効果的な配分や、市民の市政への関心の向上、市職員の「コスト意識の向上」及び「説明能力の向上」といったねらいも持ち合わせている。

事業仕分けの選定方法と選定理由

仕分け第一弾の対象事業の選定は、約 1,300 ある事務事業の中から、平成 21 年度事務事業評価を踏まえ、積極的な改善による更なる推進の検討（改善）、事業規模、内容、実施主体の見直しの検討（見直し）、事業の抜本的な見直し、休・廃止の検討という評価を受けた事業の中から、市民目線での議論を行うことで見直し効果が高いと考えられる事業を市長が選定している。そのことから分かるように、これまでも行政改革推進のために事業評価をしてきたのにも関わらず、そこから得られた結果を実行するに至らなかったことが見受けられる。また、対象施設の選定は、約 250 ある施設の中から「重複施設の有無」、「利用者数」、「管理運営費」等の観点に基づき、こ

れも市長が選定している。

第一弾の対象事業・施設とその主な内容

(5 事務事業・5 施設群)

(事業)

- ・交通災害共済事業：交通災害共済への加入手続きや見舞金の支給業務
- ・ごみ収集運搬事業：ごみステーションに出された家庭ごみの収集運搬事業及び資源物の収集運搬事業
- ・住民基本台帳ネットワーク整備事業：住民基本台帳カードの交付などを行う事務
- ・市広報等文書配布事業：各世帯への市広報誌等の文書配布を行う事務
- ・街なかふれあいバス運営事業：市中心市街地の活性化及び地域交流の促進を目的とした、市街地バス運行事務

(施設)

- ・市営住宅：市が設置、管理する公営住宅
- ・勤労福祉センターと勤労青少年ホーム（同類施設）：勤労者の福利増進を図るための施設
- ・市民館：市民の文化的な生活の向上を図るための施設
- ・水泳場：市内にある 8 箇所のプール（教育的プール、娯楽的プールが混在）
- ・図書館：市内にある 5 箇所の図書館

仕分け第二弾では、各部において仕分け対象事業候補の選定、市長公室行政改革推進担当において仕分け対象事業候補の選定を経て、市長、副市長、教育長、企画総務部長、財務部長をメンバーとする事業仕分け対象事業選考会議にて審議し、仕分け対象事業・施設の 6 事業を選定した。

市職員自らが仕分けの事業の選定に関わっていることは、行財政改革に対する市職員の意識が高いということとも言えるが、本来であれば事業選定は特段の理由の有無に偏ることなく、もっと多くの事業に焦点を当てることで、市が公共サービスとして供給

すべきなのかという意義を考えるべきである。

その点からすると、周南市版事業仕分けで今回対象となった事業は、内部では政策実行の判断が困難であるものも含まれていることは否めなく、あらゆる資源の制限があるため、一般にいわれる事業仕分けとは異なることが多い。

第二弾の対象事業・施設とその主な内容

(事業)

- ・ ISO14001 推進事業：ISO14001 の認証を維持し、市役所が実施する事務事業における環境負荷の軽減を図る事業。
- ・ 公有林管理：公有林を整備し、健全に育成・管理する事務
- ・ 配食サービス事業：在宅において食事を調理することが困難な高齢者等に対しての食事の提供と、高齢者の健康維持及び安否確認を行う業務
- ・ 人間ドック施設利用負担金：国民健康保険に加入者を対象に、人間ドック施設利用料金の補助を行う業務
- ・ 特定健康診査：国民健康保険に加入者を対象に、特定健康診断を行う業務
- ・ 特定保健指導事業：国民健康保険の加入者を対象に、特定保健指導を行う業務

(施設)

- ・ 永源山公園建設東エントランス等整備事業：平成 25 年度以降の公園東エントランスの整備
- ・ 太華荘管理運営事業：高齢者の休養と心身の健康増進を図るための施設

仕分け作業の流れ

第一弾、第二弾ともに選定された事業・施設は以下の流れで仕分け作業を行った。

1. 事業説明 5 分程度（周南市職員）
2. 質疑応答・議論 30 分程度
（仕分け人、周南市職員）



周南市職員による事業説明

3. 仕分け 4 分程度（仕分け人）

4. 結果発表、解説 1 分程度（コーディネーター）

仕分けは一般公開されるとともに、また第一弾ではケーブルテレビでリアルタイムの放送がされ（後日にも再放送あり）、第二弾でも後日録画放送された。来場者にはもちろんのこと、ケーブルテレビにての放送があったことで、仕分けの実施や、仕分けにおける議論内容を広く市民へ周知できる機会となった。

はじめに事業の趣旨、目的、問題点などが市職員より説明され、それに基づいて仕分け人より質疑が行われた。仕分け人は、仕分け当日前に説明会と施設の視察を行っており、追加資料の要求や、事務内容、施設設備の確認などを行っている。質疑応答、議論を経て、事務事業（施設）そのものを廃止するという不要、市が行うのではなく民間が実施する、



仕分け人(筆者)による質疑

市が引き続き行うが、改善を必要とする市が実施（要改善）、そのまま引き続き実施する市が実施（現行どおり）という4区分に仕分けした。

第一弾の仕分けでは、1事業8施設が不要、1事業が民間の実施、残り3事業と9施設は要改善という結果となり、現行通り市が実施するという判断はゼロとなった。

特に、不要と判断されたものについてその主な議論を紹介しよう。街なかふれあいバス運営事業は、市担当者から「このバスが中心市街地化活性のために効果がある」という説明があった。しかしながら、バス利用による中心市街地域への経済検証（数量的な分析）はきちんとされていないために波及効果については分からないこと、また、利用者数が減少していることから目的が達成できていないという判断に至った。

また、勤労福祉センターや青少年ホームについては、かなりの老朽化が進んでおり、建設当初の目的



事業・施設仕分けによる判断

であった勤労者の福祉増進は現代社会においてはそれらのニーズは少なくなっているのではないかと。現在施設で行われている教養講座は生涯学習として総合的に考えるべきであり、他の施設へ移行が考えられるとの判断がされ不要とした。

図書館については、教育や文化の向上という観点では身近に存在することは住民福祉の増進に寄与してい

表：第一弾の仕分け結果

	事業名	平成22年度当初 予算支出額 (単位:千円)	仕分け結果	
事業	交通災害共済事業	45,529	民間が実施	
	住民基本台帳ネットワーク整備事業	24,661	市が実施(要改善)	
	市広報等文書配布事業	81,968	市が実施(要改善)	
	ごみ収集運搬事業	784,615	市が実施(要改善)	
	街なかふれあいバス運営事業	13,690	不要	
施設	勤労福祉センター・徳山勤労青少年ホーム	22,132	不要	
	新南陽勤労青少年ホーム・社会文化ホール	15,824	不要	
	市営住宅	1,178,182	市が実施(要改善)	
	市民館	60,048	不要	
	水泳場	水泳場(緑地公園内)	12,504	市が実施(要改善)
		新南陽プール	7,730	不要
		大河内プール	2,852	不要
		鹿野プール	4,244	市が実施(要改善)
		水泳プール(鶴いこいの里)	1,072	市が実施(要改善)
		永源山公園プール	8,882	市が実施(要改善)
		勝間街区公園プール	1,208	不要
		高水街区公園プール	0	不要
	図書館	中央図書館	144,353	市が実施 (要改善)
		新南陽図書館	48,896	
		熊毛図書館	27,739	
鹿野図書館		20,790		
福川図書館		5,009	不要	

るが、福川図書館は館蔵図書数も少なく利用者数も少ない。そこで、近くに立地する新南陽図書館との統合が見込まれるために不要だとの判断となった。

議論は、仕分け人の判断が分かれることも少なく、時代の変化や、施設の老朽化等から市も廃止を考えている事業もあった。期待していたような、事業や施設がそもそも必要であるのか、ということを考えられる事業が少なかったことは残念である。

第二弾では、1事業・2施設が不要、3事業が要改善、そして1事業が現行のまま市が実施となった。第一弾と同様、そもそも必要であるのかという議論は少なかった。第二弾では仕分け事業の選定が各部より提案することになっていたので、部が廃止を考えているものや、存続するために市民の同意を得たいという意図が含まれていたものがあつたと感じさせた。ISO14001推進事業は、国際規格の認証審査に費用がかかり、これまで審査を受けてきた経験から市独自の環境負荷軽減のチェック体制を整えたとの説明があり、不要との判断となった。

第一弾の仕分けも含めて、配食サービス事業や人間ドック施設利用負担金については仕分け人の中でも判断や議論が分かれることもあつた。福祉分野の配食サービスは、周辺市町村と比較しても手厚い。高齢化の拡大が予想される将来について考えると、対象者が増えることも考えられる。ただ、今日問題となっている高齢者の安否、老老介護や介護疲れから起こる事件事故を総合的に考えると、配食によって独居高齢者の安否が確認できることや自宅介護が

軽減されることも想像できる。一面的な財政負担の軽減が、他方では財政負担を増加させることもある。各々の事業の必要性を考察する事業仕分けであるが、総合的に考えなければならない事業もあることも感じた。

また、人間ドック施設利用負担金の議論では、人間ドックに対する負担金が国民健康保険の保険料で賄われているのか、税金で賄われているのかが見えにくくなっていた。現状周南市では、人間ドック施設利用負担金は保険料によっては賄われている。日本の公的医療保険制度は、職業等によって加入する保険が決まっている。このような制度の中で、市町村が運営する国民健康保険の構成は、他の健康保険に加入していない市民である。その市民が国民健康保険料を納めている。国民健康保険の支出は、保険料で全てをカバーできてはいたため、税金も一部投入されている。加入者の保険料で賄われているのか、税金で補てんされているのかについてしっかりと分類しておくべきであり、その上で保険料により運営するためにはどうすればいいのか、もしくは税金を投入することへの公平性やその是非について議論をする必要がある。そのためには、国民健康保険の一部事業についての議論ではなく、これの総合的な議論の必要がある。

仕分け後の反応と仕分け結果の反映

仕分け終了後は、周南市議会では事業仕分けで判

表：第二弾の仕分け結果

	事業名	平成22年度当初 予算支出額 (単位:千円)	仕分け結果
事業	ISO14001推進事業	8,934	不要
	公有林管理	520,155	市が実施 (現行どおり)
	配食サービス事業	54,593	市が実施(要改善)
	人間ドック施設利用負担金	103,584	市が実施(要改善)
	特定健康診査・特定保健指導事業	86,207	市が実施(要改善)
施設	永源山公園建設事業(東エントランス等整備)	104,150	不要
	太華荘管理運営事業	48,341	不要

断された事業についても議論されている。特に多かった議論は、「事業仕分けでの判断をどのように反映させるのか」というものであった。市は、仕分け結果の取り扱いとして「今回の仕分け結果が、各事業に対する周南市としての最終判断ではありません。仕分け結果を基に、今後、市において事業の方向性等を決定していくことにしており、平成23年度以降の予算編成等の参考とします。」という方針を出している。議会でも同様に事業仕分けは参考にするという市担当者の答弁がされた。それについて議員からは、「何のために事業仕分けをしたのか、また、今まで議会の委員会等でもいろんな見解が出ている。一体、議会の意見は何なのか、なぜ議会において見解が出されているのに事業仕分けにかけたのか。」「仕分け対象事業の選出の考え方はどのようなものか。」という疑問が出ており、仕分けに対しての疑問や異論が出された。

2011年1月、周南市は事業仕分けの対象となった29事業・施設について、今後の方針を発表した。仕分けで「不要」「民間が実施」とされた13の事業・施設のうち、4事業・施設の対応方針を「市が実施（要改善）」という結果となった。

仕分けで「不要」とされた街なかふれあいバス運営事業は、中心市街地活性化基本計画の策定が進んでいることなどから、改善を図りながら継続し、現状のまま効果が見いだせなければ廃止すると改めた。同じく「不要」とされた福川図書館も、市民から存続を望む声が上がっており、利用率が低下するようであれば整理統合を検討するとして、存続する判断となった。

市議会でも議論されたように、「仕分けの判断の意義」について考えさせられる結果となった。

終わりに

周南市版事業仕分けは、一般公開やケーブルテレビでの放送等も含め市民の関心を集めた。仕分け来

場者のアンケートには、「来年度も引き続きやるべきである、もっとやるべきである」という意見も多くいただいた。そのような中で、私は「議会の役割と民意の反映」ということを考えさせられた。仕分けでは市民目線の行政改革といわれ、市民である学者や経営者が仕分け人となったが、議会とどちらが民意をより反映しているというのだろうか。議員は選挙を経て市民の代表となり、議会にてその任務を果たす。選挙によるところの責任は重く、市民も選んだ責任をもつ。そのような視点から考えると、本来であれば事業仕分けは議会で行うべきものだ。議会では予算編成や審議過程において、事務事業について「必要か否か」を問うべきであり、それが議会の本来の役割である。地方分権や地域主権が重要視される今、自治という観点から議会の担うべき役割を再確認するいい機会である。もちろん、市民だからこそできた判断もある。今後、市民と議会が協調し、議会が事業選定を行い市民と共に仕分けを行うなど、事業仕分けには発展も見込めるだろう。

また、今回はそもそも必要なかどうかという「そもそも論」が少なかったことが反省点である。周南市版事業仕分けでは、仕分けになじまない議論もあり、必要かどうかを議論するというよりは、廃止しようかどうかを議論している、結果が見えているものもあったことは否めない。合併による施設の重複に関しても、必要であるのかという議論が抜け落ち、施設の強度や劣化といった面からの判断になってしまった。必要かどうかとともに、必要だとしたら、どの地域にあった方が住民の福祉をより向上できるのかという視点が入れられなかったことは残念である。仕分け判断が必ずしも市の最終判断に反映できなかったことも含め、今後は事業の必要性について市がやるべきなのかという視点で議論できることを望む。

周南市版事業仕分けにはいろいろな問題がある。ただ、市民が行財政に関心を持つ良き機会になったことは間違いない。私にとってもこの経験は貴重なものであり、反省点や問題点を今後の研究や活動に生かしていきたい。



チャレンジスクール 大江戸高校



東京都立大江戸高等学校教諭

鮎澤 正治

AYUZAWA Masaharu

プロフィール

昭和44年3月 北海道立帯広柏葉高等学校卒業
昭和48年3月 千葉商科大学商経学部経営学科卒業
昭和48年4月 都立向丘高校定時課程教諭として勤務
昭和54年4月 東京都立情報処理教育センター主事として勤務
昭和60年4月 東京都立荒川商業高校全日制課程教諭として勤務
平成10年4月 東京都立葛飾商業高校全日制課程教諭として勤務
平成17年4月 東京都立大江戸高校定時課程教諭として勤務

定年まで残すところ4年となり、葛飾商業で一緒に勤務していた先生から、是非大江戸に来てほしいと声がかかり、最後の勤務先として、公募で都立大江戸高校を希望し、平成17年4月から勤務に就きました。今年3月で、38年間の勤務を終え、定年退職となります。紙面を利用して、大江戸高校の実態を紹介したいと思います。

東京都には、チャレンジスクールが、都立大江戸高校（江東区）、都立桐ヶ丘高校（北区）、都立世田谷泉高校（世田谷区）、都立六本木高校（港区）、都立稔ヶ丘高校（中野区）、都立八王子拓真高校（八王子市・一部分がチャレンジ枠）の6校があります。大阪ではクリエイティブスクール、神奈川では、パレットスクールなどと呼ばれています。

大江戸高校は、平成16年度に都立化学工業高校の跡地に建てられ、開校7年目となります。

チャレンジスクールは、小・中学校時代に不登校経験のある生徒や、高校中途退学者等を積極的に受け入れています。不登校だった生徒が多く受験するために、内申書の提出を求めず、学力検査は実施しません。入学試験は、自己申告書250点・作文400点・

面接600点の合計点で判定します。配点の割合は、チャレンジスクールごとに違います。大江戸高校の場合、入学試験の応募倍率は、常に3倍を超えています。学校見学者の実績は年間延べ300から400件となっています。また、本年度の授業公開での来校者は500人を超えています。不登校の子供を持つ家庭にとっては、セーフティネットとしての役割をはたしています。

その他、チャレンジスクールの特色としては、単位制・総合学科・三部制（定時制）があげられます。三部制とは、午前の部、午後の部、夜間の部に分かれ、1日の授業は1時間が45分で、基本的に2時間連続で授業を行い、各部は4時間となっています。クラスごとに毎日帰りに、ショートホームルームを行っています。1日で見ると12時間続けて授業をしていることになります。総合学科とは、普通科と専門学科の中間にあり、それぞれのよさを生かして、普通科にある選択科目のほか、専門学科にある専門科目が数多く設置されています。卒業年限は4年間が基本となりますが、単位制なので、所属する部以外の授業を選択することにより、卒業に必要な74単位を取得すれば、3年間で卒業することも可能です。大江戸高校の場合、3年間で卒業する比率は、年度によって違いますが50%程です。入学して卒業までにたどり着ける生徒は、80%程です。

学校の規模は、1クラス30名です。1部2クラス、2部2クラス、3部1クラスで、1学年150名、4学年で約520名の生徒が在籍しています。メンタル面で指導の大変な生徒が多いことを考慮し、生徒指導をきめ細かく行うために、1・2年次は二人担任制をとっています。生徒は校服（制服）着用になっています。

専任教員は48名で、A勤務とB勤務に分かれ、A勤



文化祭

務は8時30分から17時、B勤務は13時から21時30分となっています。時間講師は26名、市民講師は30名で、東京都優秀技能者、江東区無形文化財保持者、漆芸作家、伝統工芸士、すみだマイスター、現代の名工など、地域に密着した方々に来ていただいています。

講座は必修・選択あわせて約116講座あります。系列として、情報・ビジネス系列、伝統・文化系列、生活・福祉系列があり、特色ある科目としては、伝統文化系列では、茶道・花道のほか、写真、陶芸、伝統文化入門（木彫、押し絵羽子板、漆芸）、邦楽（葛西囃子、和太鼓）、伝統工芸実践（江戸切子、鼈甲細工）。情報ビジネス系列では、簿記、ビジネス基礎、暮らしと法律、IT基礎、IT演習など。生活・福祉系列では、介護入門、手話・点字、生活とマナー。特に、ホームヘルプでは、訪問介護員ができる、ホームヘルパー2級の資格を取得できます。毎年7、8名が資格を取っています。語学では中国語、ハングルなどがあります。また、不登校などで学習が十分でな

かった生徒や苦手な生徒向けに、国語・数学・英語では、中学からの学習内容から始める、わかる数学、わかる国語、わかる英語が設置されています。体育では、チャレンジトレーニング、保育や福祉に役立つ、レクレーション実践などがあります。授業は、5人から25名の少人数で授業が行えるため、きめ細かい指導ができ、授業が非常にやりやすいことがあげられます。

そのほかに、普通の高校にない大変な作業として、履修指導があります、3年間で卒業するのか、4年間で卒業するのか、必修・選択の履修科目を決め、自分の希望する科目を系列ごとに色々と組み合わせ、自分達で時間割を組みます。この指導がとても大変で、12月から始めて3月までかかります。

授業だけでなく、検定試験の取得による単位も認定してもらえます。たとえば、全商簿記検定3級は1単位、全商ワープロ実務検定1級は3単位、日本語漢字能力検定2級は3単位、実用英語技能検定準2級は2単位を認定します。級別に、1単位から3

単位を認定します。

体験学習を重視し、全員が1日間の様々な体験実習をします。1年次の産業と社会では、幼稚園、保育園、児童館、特別養護老人ホームなど19事業所で奉仕体験学習をします。2年次の地域理解では、スーパー、飲食、販売、製造、福祉、公共施設など52事業所で職場体験、3年次の総合研究では、23カ所の授産施設で体験実習をします。教員もその日は、それぞれの施設を巡回します。

チャレンジスクールの大切な役割としては、生徒達のメンタルヘルス面のサポートです。入学後もメンタルクリニックなどに通院している実態があります。内容としては、「うつ病」、「統合失調症」、「不安障害」、「適応障害」、「摂食障害」、「睡眠障害」、「自律神経失調症」、「心身症」、「てんかん」等々。また、「発達障害」（アスペルガー・広汎性発達障害）などの問題もあげられます。それらの生徒をサポートするためにカウンセリング委員会がもうけられ、週1回話し合いが行われ、教員・生徒・保護者をサポートしています。そのほか、スクールカウンセラーは週1回、大学院生を中心とするフレンドシップアドバイザーは、毎日常駐し、生徒や保護者の教育相談をしています。

大江戸高校では、入学してくる生徒の70%から80%が不登校経験者です。入学後も、長期に不登校を続ける、欠席30日以上が生徒が約20%、1年間の転退学率は平均約8%あります。不登校を続けている生徒の場合、本人だけでなく、家族全体のカウンセリングが、必要であると思います。学校だけでなく、関係の医療機関へつなげる事も大切だと思います。

最後になりますが、大江戸高校の様々な取り組みの結果、良い方向へ向かう事例が数多く見られ、成

果も出ています。卒業後の進路は、平成21年度の場合、卒業生116名中、就職14名、大学31名、短大3名、専門学校30名、その他37名となっています。その比率は、就職12%、進学55%、その他33%となっています。バレーボール部は6年連続全国大会に出場しています。小学校高学年・中学と不登校で、フリースクールに通っていた生徒が、入学後、皆勤を続けていたり、生徒会の役員に立候補し、生徒会長を務めたりする生徒もいます。いろいろな行事で活躍してくれます。文化祭、新入生歓迎会、体育祭、年末のクリスマスコンサート、卒業生を送る会などの行事でもとても良く頑張ります。頑張りすぎて燃え尽きないように、アドバイスをするほどです。不登校を経験している子供たちは、真面目で、頑張り屋が多いと思います。さらに言うと、心が優しいということです。それだけ傷つきやすいと言えるのかもしれませんが。

社会の状況として、不登校や引きこもりの生徒が増えているなか、チャレンジスクールの役割も今後ますます重要になると思います。

教育の現場を知る

～部活動を通しての人間形成～



福島県立若松商業高等学校教諭

岡本 由紀子
OKAMOTO Yukiko

プロフィール

平成13年3月 千葉商科大学商経学部商学科 卒業
平成13年4月 学校法人豊南学園豊南高等学校 非常勤講師
平成15年4月 福島県立小高商業高等学校 教諭
平成19年4月 福島県立若松商業高等学校 教諭 現在に至る

【… はじめに …】

人生はどこでどう変わるか分からないもので、中学校卒業まで私が絶対なりたくない職業は教員だった。中学生の頃までの私は自己中心的な考えが強く、先生方に注意されても素直になれない生徒だった。自分自身で自分の嫌いな点が分かっており、そのため、教員になって自分のような生徒を相手にしたくない気持ちがあった。また、上辺のできごとだけ並べたてて怒る先生の言葉は心に響かなかったため「先生嫌い」になっていた。しかし、そのような自分を変えたのは二人の恩師との出会いである。

【… 高校での恩師との出会い …】

私は地元の商業高校に進学し、中学校から続いていたソフトボール部に何気なく所属した。そこに「将来は教員になりたい」という夢を持たせて下さった斎藤賢一先生との出会いが待っていた。入部してお会いした先生は目に力があり、身体全体から迫力満点な雰囲気醸し出されていた。案の定、部活動が始まると今までにないくらいに厳しく指導され叱られた。しかし、どんなに叱られてもどんなに辛い練習でも、この先生なら大丈夫、この先生についていこうと思えた。

なぜなら、本気で叱って、本気で誉める斎藤先生は、心に響く言葉をたくさん下さり、相手を納得させる叱り方をされた。当時の私は、一生懸命やることがグサイと考え本気で何かに打ち込むという経験がなかった。しかし、一生懸命やらなければ周りから信頼されないことを教えていただき、真剣に部活動に取り組むことができた。本気で向き合ってくれた先生との出会いは衝撃的であり、先生の指導が自己中心的な自分を変えてくれた。そして部活動に励むうちに、私も部活動の指導を通して生徒が成長できるようなきっかけを与えたいと思うようになった。高校3年生で進路を決定する時に、「斎藤先生のようにになりたい」とまず頭に浮かんだ。先生は千葉商科大学を卒業された商業科の教員であり、迷わず千葉商科大学に行くことを決めた。

【… 大学での恩師との出会い …】

二人目の恩師との出会いは、千葉商科大学に入学してから1年後に待っていた。教員になるという目標で大学に入学したものの、机に黙って座っていることが苦痛な性格であったため、大学での学習に打ち込めるわけでもなく、なおかつ他の何かに打ち込むこともなく、ただ毎日を過ごしていた。

2年生でゼミを決めるとき、教員養成ゼミの中澤興起先生との出会いが大学生活を充実させてくれた。「ゼミに入りたい」と挨拶に行き「高校時代はソフトボールをやっていました」と自己紹介したところ、「大学で女子軟式野球部を作らないか？」と言われ、「わかりました。部員を集めてきます」と答えたのが始まりだった。創部規定では、複数学科、複数学年の部員構成が必要であったため、友人はもちろん、その友達などのつてを頼り、また、アパートの先輩に依頼してなんとか必要なメンバーを揃えるこ

福島県会津地区総体
30年ぶりの優勝



とができた。

もちろん、上手いこと口でごまかして誘った仲間たちなので、まとまるのにも時間がかかった。私を始めメンバーは自己中心的な振る舞いをすることが多く、中澤先生にはとても大変な思いをさせてしまった。先生からは「他人にもっと気を遣って行動なさい」と教えていただいた。チーム名をMAXと決め、「関東大学女子軟式野球連盟」に加盟し、2部最下位からスタートした。けれども、できあいのチームのため技術的レベルは低く、勝負への執念も浅く「試合ができればよい、負けても仕方がない」程度の意識であった。

翌年、翌々年と練習や試合経験を重ねるにつれ、部活動として徐々に機能していった。教職員の皆様からも応援していただき、4年の時には1部リーグで戦えるまでになった。有り難いことに女子軟式野球部は現在も存続し、後輩たちが頑張っている様子が伺える。とにかく先生は温厚で、面倒見がよく、心が広い。こんな私たちを見捨てず、学生と共に歩み続ける、情に厚い先生である。女子軟式野球部を創部し、先生や仲間とともに過ごした大学生活は私の財産となり、教員になるという夢を現実にな近づけていく原動力となった。

【…教員としての取り組み…】

福島県の教員に採用されて今年で9年目になる。初任の頃は、理想と現実の違いの大きさに悩んだ。経験不足のため生徒指導は思うようにいかず、生徒とぶつかり合うことも多かった。心に響く言葉を投げかけることができず、頭ごなしに怒ってしまうこともあり、かつての中学校の自分のような気持ちを生徒に与えていた。早く教員としての力を得たいと思い、先輩の先生方の話を聞き、指導方法を見て、盗めるものは盗んで実践していった。

商業科の教員である以上、教科「商業」についても勉強が必要であった。初めて担当する科目の教材研究には時間がかかり、要点を伝えきれないまま授業が終わってしまうことも度々あり、反省の毎日であった。初任の頃、私は板書が苦手だったため、簿記の補助簿を説明する時には画用紙で項目名を作っておき、黒板に貼るようにした。あとは線を引くだけにし、板書の時間を短縮したりした。作るのに時間はかかったが、図工は大好きなので苦痛にはならなかった。ゼミの中澤先生は高校の情報処理教育を専門とされていたが、私は中澤先生は大好きでも情報処理は苦手であった。できるだけ担当を逃れたかったが、そんなことは関係なく授業を持たされた。科

目は「ビジネス情報」であったため、Excelの活用が多く、ソフトウェアの活用を生徒と共に覚えていった。当然のことながら、できないことでもやっていけば知識も増え、応用することもできるようになり、授業での指導も楽しくなっていた。

初任の小高商業高校での部活動指導は、全然経験したことがないバドミントン部の顧問であった。技術面あるいは精神面での指導をすることもできず、逆に生徒に教えてもらう毎日であった。得意とするソフトボール部がなかったので仕方がなかったが、心の中では「ソフトボール部だったらもっとスムーズにいくのに」という思いが強かった。その時、先輩の先生から「今をしっかりとやらないと次にソフトボール部の顧問になっても務まらない」と教えていただいた。そのアドバイスから、バドミントンに対しても自分が生徒にできることを一生懸命やろうと思うようになった。そう思い始めてからは生徒へ投げかける言葉も変わり、少しずつだが信頼関係を築けるようになった。

現在2校目だが、相変わらず日々勉強の毎日である。部活動ではソフトボール部の顧問になったが、初任校の先輩の先生が論してくれたことをしみじみ感じている。バドミントンでもソフトボールでも技術面は別にして、高校生の部活動指導という根底は同じであった。自らが一生懸命やれば、生徒との信頼関係は自然に構築できると体得した。

今の部活動の指導方針は「心身共に成長」をモットーにしている。特に、社会に出てからはコミュニケーション能力が必要であり、また中澤先生に教えていただいた気を遣うことができるかどうか大切である。挨拶や周りに対しての気遣いを指導の大前提にしているが、入学当初の生徒はどうやって気を遣って良いか分からず右往左往する。けれども感謝

の気持ちを持つようになれば、自然に言動に出てくる。社会に出てからの生き方とソフトボール部での活動を結びつけて指導するようにしている。

部活動は生徒と共にいる時間が長く、特に精神面でお互いに成長できる場であると思う。かわいい生徒達と一生懸命できる居場所があることは有り難い。2人の恩師から教えていただいたことを生徒たちに伝え、生徒とともに自身も成長していきたい。

2人の恩師とは、今も部活動の生徒を通して繋がっている。勤務先は違うが斎藤先生には時間の都合がついた時に部活動の生徒の指導をしていただき、部活動での教え子が千葉商科大学に入学し、女子軟式野球部で元気に活動中である。教え子の報告では、平成22年度関東大学女子軟式野球連盟秋季リーグ戦は全勝優勝したとのこと。創部した部であるだけに感慨もひとしおである。

【… おわりに …】

教員になってからも素晴らしい先生方にも出会うことができ、そのたびに刺激を受けている。その共通点は生徒思いであり、心に響く言葉を伝えられる。私はまだまだ指導力不足であるが、一生懸命やれば生徒にもいつかは伝わり、信頼関係が築けると信じている。授業でも部活動でも一緒であるが、今の課題は「いかに生徒のやる気を引き出し、自主性を育んでいけるか」である。

教師になって9年、まだまだ駆け出しの私は、失敗して、反省して、また実践しての繰り返しである。たまに自分に嫌気がさすこともある。少しでも二人の恩師に近づけるように、生徒の生き方の手助けをしながら自らも日々精進し、常に成長し続けたいと考えている。

在外研究レポート

北京大学



千葉商科大学政策情報学部教授

石山 嘉英
ISHIYAMA Yoshihide

プロフィール

1944 年生まれ。
1967 年に慶應義塾大学（経済学部）を卒業。
大蔵省、国際通貨基金、
青山学院大学（国際政経学部）、
日本 IBM を経て、2000 年 4 月から、
本学政策情報学部教授。

大学から許可をいただいて、2010 年 9 月末から半年間の予定で北京大学に來ています。受け入れてくれた組織は、政治発展・政府管理研究所というところだ。

なぜ中国を在外研究の場所として選んだのか、その理由は明らかでしょう。中国の GDP は 2010 年に日本を追い越して世界第二となりました。経済の規模はまだ米国の 3 分の 1 ほどですが、中国がすでに世界一となっているものが出始めています。たとえば貿易額がそうです。自動車販売台数は 2009 年に世界最大となりました。高速鉄道のキロ数はいま 7,500 キロほどですがこれもそうです。2011 年秋には、北京と上海の間を 4 時間で結ぶ高速鉄道が営業を始めます。中国経済が巨大になったため、中国との関係は否応なく深まってきました。これは世界のどの国についても言えることです。

中国の経済成長は 2010 年に実質でちょうど 10% となったようですが、世界が停滞する中での高成長は印象的です。中国政府の要人が胸を張っているのも無理からぬことでしょう。そういう中国のめざましい発展ぶりを間近で観察し、その真実に迫ってみようというのが北京大学にやって來た動機です。

中国については、すでに夥しい量の研究や報道が日本でも行われていて、べつに北京に行かなくとも

中国のことはわかるだろうと考える人も多いことでしょう。しかし、やはり現場に來てみると、見えるものが違ってきます。距離をおいて見ていると、高成長とか世界最大とかの華々しいところがどうしても目立ちますが、実際に暮らしてみると中国の欠点、貧しさなどもよく見えてきます。やはり來てよかったと思っています。

日本にも中国経済の専門家は少なくないようですが、中国人研究者を別として、中国で実際に暮らした経験のある人、中国語の文献を読んでいる人はわずかではないでしょうか。やはり、実感に裏づけられた研究を行うためには、こうした中国体験が必要ではないでしょうか。

小生が籍をおく北京大学のことを少しご紹介しましょう。この大学の創立は 1898 年で、当初は燕京大学とっていました。名前が北京大学に変わったのは 1912 年のことです。北京にはほかにも名門と言われる清華大学、中国人民大学があり、上海には復旦大学がありますが、北京大学に入りたいという高校生はきわめて多いです。現在の学生数は約 4 万人ですからマンモス大学です。教授は 1,400 人、副教授は 1,800 人とのことです。4 万人の学生のうち、博士課程にいる者が 6,000 人、修士課程にいる者が 1 万 2,000 人なので、学生の半分は大学院にいます。外国からの留学生は 3,000 人で、国際性も十分と言えます。彼らが住むことのできる寮もあり、その食堂はやや高級な料理を出しています。（ふつうの学生食堂もちろんあります。）

北京大学のキャンパスは北京市の北西にあります。すぐ隣に清華大学があり、またすぐ近くにハイテク科学技術産業パークとなっている中関村があります。大学には当然、理工系の研究者もたくさんいるわけですから、ハイテク企業がすぐ近くにあれば

何かと便利でしょう。キャンパスを一周したことがあります。ゆうに30分はかかりました。広いので、職員や学生は自転車を使っている人が多いです。北京大学の図書館はキャンパスの真ん中にありますが、アジアでは最大とのこと。床面積は5万1,000平米、蔵書は600万冊、閲覧者のための座席は約4,000もあるそうです。

ここで話題を変えて、小生の研究について述べてみたいと思います。「中国の経済成長」という大きなテーマで研究を行う予定で出てきたわけですが、考えてみるとテーマが大きすぎて概論的な論文になってしまうおそれがあることに気がきました。中国についての概論、概説はすでにたくさん書かれていますが、専門的な研究にはなっていません。在外研究の目的は専門的で学会でも評価されるような研究を行うところにあります。そこで、以下のような4つの論文を書きつつあります。

- ・ Thirty Years of High Growth in China : A Quantitative Assessment
- ・ China's Economic Growth to 2020 : An Outlook
- ・ 中国社会の問題と課題
- ・ 中国の産業発展のメカニズム

研究論文というのは、テーマをある程度しぼらないと書けません。問題を限定して、まだ研究されていないこととか十分に解明されていないことに自分なりの答えを出すのが研究論文だと思います。

上の4つの論文のうちの2つは英文ですが、英文にした理由は他の研究者に見せてコメントをもらいたいからです。日本語で書いたのではそれができません。日本語の論文も研究的ではありますが、なるべく多くの外国の方々に読んでもらいたいという気持ちです。

このレポートは中国に来て3ヶ月経った時点で書いていますが、この短い間にも中国について相当なことがわかったような気がしています。中国では1979年から「改革と開放」の政策が実施され、これまで約30年が経ったわけですが、面白いことに平均的な年の実質経済成長率はほとんど変わっていません。



北京大学正門

ん。1980年代と1990年代は10%を少し下回り、2000年代は10%を少し上回っていますが、10年ごとの成長率はほとんど同じです。1979年から2008年までの平均は9.96%です。9.1%だった2009年を加えて平均をとると9.93%です。

平均的には10%近い成長がずっと続いてきたわけで、それはなぜかと考える必要があるわけですが、成長の内容はずいぶん変わってきました。1980年代には、中国政府は農業の改革に力を入れ、またすでに中国の中では先進地域であった東部の発展に力を入れました。1980年代には、全労働者の70%が農業におり、実質GDPに占める農業のシェアも26%ありました。農業改革の目玉は、1980年ごろまで行われていた集団制農業をやめ、個々の農家に土地を与え、生産責任制を導入したことです。これによって、責任をもつ生産量を超える生産を行えば、その超過分は自由に売っていいこととなり、農業生産は飛躍的に高まりました。沿海地方を発展させる政策としてもっとも有名なのは、1980年代に行われた4つの都市(深圳、珠海など)の経済特区としての指定でしょう。

その後、1990年ごろに、発展政策の焦点は製造業にシフトしたように思われます。外資系企業の誘致が盛んに行われ、国有企業の民営化が進められました。中国の金融システムはいまだに銀行中心のシステムですが、1990年12月には上海証券取引所、1991年1月には深圳証券取引所が設立され、資本市場の整備も始まりました。

中国政府がこれまで改革を進めてきたことは、

10% 近い経済成長を維持するのに大きく役立ったように思われます。これまでの高成長は毎年スムーズにおこったのではなく、時には5% 成長のような年もありました。そういう時には政府がいろいろな工夫をして成長を元に戻しています。それがどんな工夫だったのかを跡づけることは研究していいことでしょう。しかし、30 年間も 10% 近い成長を続けることができた理由として、政策的な工夫だけで十分な説明になるとは考えられません。中国経済に内在する何かがあるように思えるのですが、それが何であるかは筆者にはまだわかりません。

最近の中国を見ると、2008 年9月のリーマンショック以降の世界経済の落ち込みからやはり大きな影響を受けていますが、結果的には実質成長は2009 年に9.1% で、2010 年も 10% ちょうどとなる見込みです。2009 年の第1 四半期は6.1% という低い成長でしたから、そのあと V 字型で回復してきたわけです。2009 年と 2010 年については、やはり政策の影響力が圧倒的に大きいです。2008 年末、政府は2 年間で4 兆元の財政支出増加を決め、実行しました。(2009 年の GDP は 34.5 兆元)。金融面では人民銀行が市中の銀行に積極的な貸し出しを指導し、新規貸し出し額は2009 年に 10 兆元、2010 年に 8 兆元にも達しました。ただ、現在の中国はその後遺症に困っています。消費者物価の上昇が5% を超え、不動産価格も8% 程度の上昇となっています。

最後に、北京での日常生活についてふれてみましょう。小生は北京の中心部に近いマンション街に住んでいますが、1 人暮らしはけっこう忙しいことがわかりました。朝起きると、トーストといり卵のようなもので簡単な朝食をとります。その後は、近くのコンビニへ行って、新聞とびん入りの水を買います。水道から出る水は飲めませんので、必ず水を買う必要があります。毎日必要なパンを買うことも多い。新聞は China Daily という英字紙と北京日報をよく読んでいます。その後はコーヒー店（スターバックス）へ行くことが多いです。そうこうしていると昼食の時間となります。自分で食事を作ることは殆どないので、どこでランチをとるのか考えることになります。中国人がふだん行くような飲食店にはあま

り行きません。味が非常に悪くて、日本人には食べられないようなものが多い。そこで、外国人向けの料理を出す店を選んでいきます。その後は家に戻って文献を読んだり自分の論文を書いたりします。テレビはよく見ていますが、面白いとは思えません。夕食は電子レンジで作れるような簡単なものにしていきます。

一般の中国人の生活を垣間見ることもあるわけですが、きわめて質素です。日本人から見ればかなり貧しい生活です。1 人当たりの GDP は 2 万 5,571 元しかありませんから、仕方がありません。北京に住む人々の収入はこれよりもかなり多く、マンションと車を持つ人も少なくないのですが、それでも貧しい感じは打ち消せません。立派な高層ビルはたくさん建っていますが、一歩裏通りに入るとまったく別の風景があります。しかし中国人の多くは、懸命に働いて生きているようです。

最後にひと言。中国で暮らしていてひとつ困ることがあります。それは食事です。朝はなにか簡単なものを食べればいいのですが、昼と夜が問題です。ホテルのレストランへ行けば、日本とほぼ同じものが食べられますが、毎回ホテルというわけにもいきません。自分で食事を用意するのも面倒です。となると、家の近くのふつうの飲食店へ行くことになります。ところが、率直に言って、だいたい是非常にまずいです。はじめは、中国人はこんなにまずいものを食べているのかとショックを受けました。肉は粗末な部分、脂身の多い部分を使っていますし、ごはんは固いし、麺は麦が良くないせいか、やはりまずいです。加えて、何にでも中国的な独特の臭みがある調味料が入っています。唐辛子、にんにく、山椒などがたっぷり入っているものも多いです。おそらく、日本人はこのような食事を口に入れることはむずかしいでしょう。それに食べ物の種類も少ないです。結局、時々日本食のレストランを探して食べることになります。

中国にある程度の期間滞在しようとする人は、覚悟が必要だと思われます。

市川市の事業仕分け



千葉商科大学教授 経済研究所長

栗林 隆

KURIBAYASHI Takashi

プロフィール

東洋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了、博士（経済学）
日本財政学会理事、市川市市政戦略会議会長、学校法人千葉学園評議員
専攻は、財政学、租税論、包括的所得税の実行可能性追求がライフ・ワーク
著書に、『カーター報告の研究 ―包括的所得税の原理と現実―』五紘舎、
『租税論研究 ―課税の公平と税制改革―』五紘舎（共編著）など

1. はじめに

市川市は、東京都と江戸川を挟んで隣接する好立地にあり、人口 48 万人、千葉県中央部の経済が著しく低迷するなかにあって、船橋市、松戸市などと並んで千葉県経済の中心的役割を果たしている。平成 22 年度当初予算を概観すると、一般会計 1,268 億円、特別会計 694 億円、公営企業会計 29 億円、総計 1,991 億円で対前年比 4.7% 増である。国からの補助金等に頼らざるを得ない地方財政にあって、市川市は自主財源が 68% あり、長年に渡って全国でも数少ない地方交付税不交付団体である。歳入に占める市債は 6.2% であるが、累積残高は 1,146 億円に達している。市町村の基幹税は、固定資産税と住民税からなるが、前者が安定した財源である一方、後者は景気の影響を大きく受ける。市川市の景気低迷による個人・法人市民税の減収は、20 年度から 2 年間で 60 億円規模にのぼり、歳出削減は喫緊の課題となっている。

本稿では、市政戦略会議の事業仕分けを通して、その問題点と今後の課題を示したいと思う。

2. 市政戦略会議

筆者は、平成 18 年から 22 年までの 2 期 4 年に渡っ

て、市川市の行財政改革審議会の会長を務め、任期中に市長の諮問に対する答申を行い、また審議会独自の建議を行ってきた。本審議会は、一昨年末の市長交代に伴い、昨年 10 月から市政戦略会議に発展的に改組され、その機能と権限が強化された。

市政戦略会議の設置は、一昨年 12 月に就任した新市長の選挙公約であり、平成 22 年 10 月 1 日付けで委嘱され始動した。委員は、学識経験者、各種団体代表、市民公募の計 12 人である。筆者は初代会長に選出され、その初仕事が今回の事業仕分けである。

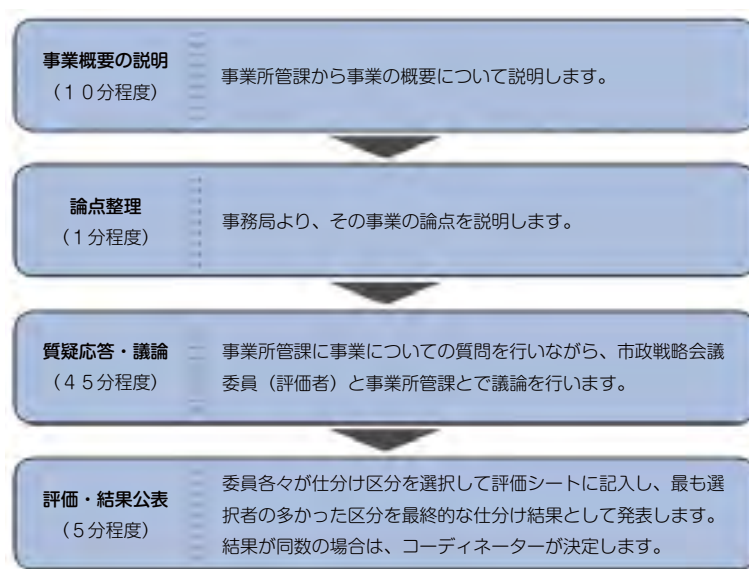
3. 事業仕分け

(1) 概要

市川市の事業仕分けは、各事業が必要かどうかに関して、費用対効果、受益と負担の在り方等の観点から、市民や有識者が意見を述べ、これを受けて市川市が今後の事業の改善や整理につなげていくものである。市川市では、仕分けの方法論に当たって「構想日本」とは一線を画して、独自の路線を模索した。理由は、地域住民の参画が無ければ効果が希薄になるとの判断である。具体的には、市政戦略会議委員 12 人の他に、市民を中心に公募した 18 人の臨時委員を加えた計 30 名を 7 名程度の 4 班に編成して平成 22 年 10 月 23・24 の両日に実施した。各班ごとの仕分け当日の作業の流れは、次頁の通りである。

(2) 事業仕分け作業の流れ

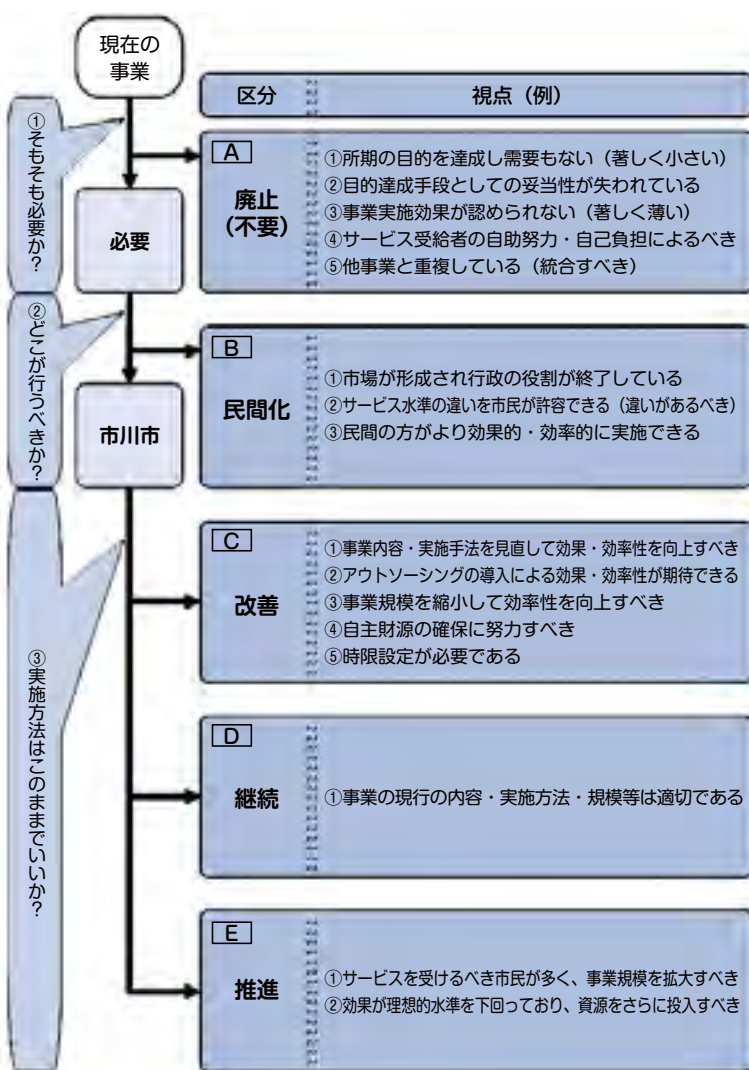
事業仕分け作業の流れは、事業概要の説明、論点整理、質疑応答・議論、評価・結果公表、のプロセスで1事業当たり約1時間で行われた。



(出所) 市川市資料

(3) 仕分け区分と考え方

仕分け区分は、廃止、民間化、改善、継続、推進の5区分である。その考え方は、そもそも当該事業が必要かどうか、必要だとすると市と民間のどちらが行うべきか、市が行うとして実施方法は現行のままでいいのかどうか、の順で判定するものである。



(出所) 市川市資料



10月23日の事業仕分けの風景

(4) 対象事業の選定方法

平成 22 年度の事業仕分けの対象となる事業については、幅広い分野の事業の中から、下表に基いた選定の対象と視点を絞って、市民に直接関わる事業を中心に 20 事業（判定対象 25 事業）を選定した。

選定対象	1. 昨年度行った内部事業仕分け対象事業の中から、引き続き見直しが必要と思われる事業 2. 今年度 4 月に、市長が全職員から募集した事務事業改善案件 3. 今年度のサマーレビューにおいて提案された新規・拡大事業 4. 見直しにあたって、外部の視点から意見をきいてみたい事業
選定の視点	1. 事業実施に係る手段、手法に見直しが必要ではないか 2. 費用対効果 3. 所期の目的を達成したのではないか 4. 今後も市が行うべきか

（出所）市川市資料

4. 結果と市の対応

仕分け当日の結果は、その場で発表され速報として廊下に掲示された。市政戦略会議ではその結果を受けて平成 22 年 11 月 18 日に会議を開催し、市長に対して事業仕分けの結果に係る答申を行った。ちなみに、判定結果は 20 事業（判定対象 25 事業）の内、改善 15 事業、廃止 10 事業であった。なお、同日の会議では、事業ごとの個別意見及び事業仕分け全体に関する総括的な議論が行われた。

この答申を受け、市では各事業の見直し等の検討が行われた。具体的には、各所管に事業仕分けの結果に係る答申を通知し、各所管より具体的な方針を提出させ、事務局である企画部でヒアリングを行うなどの調整を図った上で、最終的に行政経営会議の場で審議された。ちなみに、行政経営会議は、市長、両副市長、教育長、総務、企画、財政、法務の各部長、行徳支所長、消防局長がメンバーとなり、市の重要施策の方向性を決める会議である。この行政経営会議での指摘を踏まえ、事業によっては各所管が再度見直しを図り、最終的に市の方針が決定された。

平成 23 年 1 月 19 日開催の市政戦略会議において、上記の市の方針が事務局より報告され、事業ごとに

平成 22 年度 市川市事業仕分けの結果一覧

事業番号	事業名		所管課	判定結果	市の方針
1-1	リサイクルプラザ管理運営事業		循環型社会推進担当	改善	改善 (23 年度から)
1-2	生ごみ減量・資源化推進事業		循環型社会推進担当	廃止	廃止 (23 年度末)
1-3-ア	広報紙発行事業 (広報紙)		広報広聴担当	改善	改善 (23 年度から)
1-3-イ	広報紙発行事業 (携帯電話等情報提供事業)			廃止	廃止 (22 年度末)
1-4	電子自治会推進事業		地域振興課	廃止	廃止(23 年度末) 代替策を実施 (2 年間限定)
1-5	私立学校等補助金 ※ 6 名の委員で実施		就学支援課	廃止	廃止 (私立学校 23 年度末) (専修・各種 22 年度末)
1-6	合併処理浄化槽整備事業		河川・下水道管理課	改善	改善 (23 年度から)
1-7	情報プラザ窓口運営事業		情報政策担当	廃止	廃止(22 年度末) 代替策を実施 (図書サービスのみ)
1-8	「市川の文化人展」事業		文化振興担当	改善	改善 (23 年度から)
1-9	シティセールス事業 ※ 2 つに分けて判定	P R 活動	観光交流担当	改善	改善 (23 年度から)
		案内所業務		改善	改善 (23 年度から)
1-10	市有バス貸出事業		管財課	改善	改善 (23 年度から)
2-1	健康増進センター事業		健康支援課	改善	改善 (23 年度から)
2-2	ドッグラン運営事業		保健医療課	廃止	改善 (23 年度から)
2-3-ア	外国語指導助手派遣事業		指導課	改善	継続
2-3-イ	小学校外国語活動推進事業			改善	継続
2-4	街頭防犯カメラ設置事業		防犯担当	改善	改善 (23 年度から)
2-5	青色防犯パトロール推進事業		防犯担当	廃止	改善 (23 年度から)
2-6	こどもの居場所づくり (ビーイング)		青少年育成課	改善	改善 (24 年度から)
2-7	菅平高原いちかわ村		生涯学習振興課	廃止	廃止 (24 年度末までに)
2-8	有料駐車場の管理 ※ 3 つに分けて判定	第 1 駐車場	管財課	改善	改善 (23 年度から)
		第 2,3 駐車場		廃止	改善 (23 年度以降)
		行徳支所駐車場		改善	改善 (23 年度から)
2-9	I T 講習会		情報政策担当	廃止	廃止 (22 年度末)
2-10	敬老祝金		高齢者支援課	改善	改善 (24 年度から)

(出所) 市川市資料

意見としての議論を行った。ちなみに、市の方針は、判定結果が改善であった15事業の内、13事業の改善を認め、2事業のみ継続とした。判定が廃止であった10事業の内、7事業の廃止を認め、3事業は改善すべきであるとした。但し、廃止を認めた7事業の内2事業に関しては期間を限定したりサービス内容を制限するなどの条件付きで代替案を実施するとした。

市の方針を総括すると、高率で判定結果を踏襲したことに關しては、事業仕分けに対する市民の関心の高さを背景に市民の声を極力聞こうとの姿勢が感じられ、市政戦略会議においても好意的に評価された。また、一部の委員からは判定結果が覆った事業に關して、大きな批判があったことを付け加えて置く。今後、市の方針は市議会においてその賛否が政治の場で問われることになる。

5. 今後の課題

市川市の財政は、20年度から2年間で60億円の税収減が発生し、その後の中期財政見通しでも年々悪化する見込みである。従って、歳出削減は喫緊の課題であるが、そもそも市が市民に供給すべき公共サービスを抜本的に見直す必要がある。

市に代表される地方政府は財政の資源配分機能を強く担うものと考えられている。つまり、地域住民の選好を考慮して、限られた予算を「市民の暮らし向きを良くする」ように効率的に使用することが求められる。ところが、バブル経済をピークに潤沢な予算を背景にして、地方分権、福祉、などのスローガンのもと、公共サービスを多角的に増やし、民間部門で行える事業まで多数供給するようになってしまった。

景気低迷を背景に予算が枯渇し、議会における予算編成が難航している現在、一度、導入された事業から撤退するのは容易ではないが、そもそも、当該事業が必要かどうか、必要だとすると、市と民間のどちらが行うべきかを良く考えなければならない。市民に本当に必要な公共サービスは、民間部門で供

給することが困難な市道、上下水道、ごみ収集などの公共財である。これらの公共財は民間部門で供給しようとする市場の失敗が起きるから、税金を使って市（地方政府）が供給した方が「市民の暮らし向きを良くする」のである。

事業仕分けは、まず第一に「市民の暮らしに必要なか」どうかを吟味するのが大切である。たとえ、赤字であっても市民の暮らしに必要であり、民間部門でうまく供給できないものは、税金を使って供給すべきであり、それこそが市の本来の役割である。そのためには、仕分け対象事業の選定が重要であり、それは今後の大きな課題である。今回の事業仕分けでは、市川市にとって初めての試みとして、比較的仕分けし易い事業を抽出したため、その評価プロセスが経費削減をスローガンに費用対効果に偏り過ぎたかも知れない。しかし、それとて担当部署である企画部・行財政改革推進担当の労力は並大抵ではなく、ささやかな賛辞を送りたい。いずれにしても、来年以降の仕分け対象事業の選定作業が正念場であり、抜本的な改革を目指すには、主要な事業に積極的に切り込んで、いわゆる聖域なき予算削減が必要になるかもしれない。

本来、事業仕分けによる予算削減は、市（行政）が考えて、最後は民主主義に基づいた市議会の役割である。ところが、政治家には選挙基盤を意識して利益誘導したり、既得権益に関するモラル・ハザードが働きやすい。市民による事業仕分けは、こうした市議会の在り方に一石を投じたものである。

今回の市川市の事業仕分けは、実行したことこそに大きな意義があろう。今後とも、市政戦略会議は市（行政）と市議会に対して、「市民の暮らし向きを良くする」ための政策を発信し続ける役割が強く求められると思う。

（付記）

今回の市川市事業仕分けにおいて、本学からは、筆者に加えて、大矢野潤教授、青木英孝准教授、藤野奈津子准教授、藤原七重准教授、の計5名が参加した。



研究会2011.1.12

実在の会社Bから当社に戻ってくる仕組みになっている。その際、売買の双方で正規の契約書を締結し、納品書や請求書を発行し、売買ともに通常の取引条件に従って代金の決済も行うのが普通である。形式的には実在取引と違いがないので、会計監査人を誤魔化すのに便利だし、循環回数を増やすことなどによって容易に水増し高を増やすことができる。

(3) 資産回転期間が上昇しない粉飾が増えている

利益水増しの粉飾には、資産の水増しか、負債隠蔽を伴う。資産水増しの粉飾が多いので、通常の粉飾では資産の回転期間が上昇することが多い。毎年粉飾を繰返すと年々資産回転期間が上昇するので、資産回転期間により粉飾を発見できることが多い。

しかし最近の粉飾では、資産回転期間が上昇しないか、場合によっては低下する例が増えている。これには次の3つの理由を挙げることができる。

① 循環取引による粉飾

循環取引では売買双方の契約書などの書類を揃えることによって、実在取引の体裁を整えるとともに、売買代金を通常の支払条件に従って決済しあうので、資産の回転期間を常に正常値に維持することができる。利益水増し額や循環取引の仲間に支払う手数料が回収できずに資産

を膨らませることになるが、例えば、棚卸資産の水増しで処理したとしても、循環取引により売上高が著しく水増しされているので、棚卸資産の回転期間は上昇することにはならず、むしろ低下するのが普通である。

② 不良資産査定の厳格化

会計ビッグバンにおける不良資産に関する法規の整備や、それに伴う監査の厳格化などにより、不良資産をいつまでも正常資産に残したり、取得価額のまま据え置くことが困難になっている。

③ 合理化運動によるスリム化の影響

高度成長下のインフレ時代には、資産の保有が利益につながったが、デフレ経済の下においては、資産保有は損失に繋がる。また、経営環境が厳しくなったために、各企業ともに資産のスリム化による合理化に骨身を削っており、資産の減少傾向が進んでいる。その結果、粉飾により一部の資産が水増ししても、全体としては水増しは表面化しない。

(4) 自己資本比率が高い状態での倒産が目立つ

典型的な倒産は、損失による純資産の食い潰しにより債務超過に陥るか、債務超過が不可避の状態になって起こるのだが、最近是自己資本比率が高い状

態で倒産する会社が多い。

この理由としては、まず、粉飾の動機の変化を挙げることができる。

銀行からの間接金融が主流であった時代には、銀行からの融資が受けられる限り経営を継続できた。銀行からの融資を受けるには、自己資本比率をそれほど高い水準に維持する必要がなく、粉飾をする場合でも、債務超過にならない程度の規模で留めることが多かった。株式市場での直接金融が主流の時代では、自己資本比率を高めて、株価を高水準に維持することが必要になる。

新興市場に上場して多額の資本を調達した新興企業では、収益性が伴わず、赤字の期間が続いても、粉飾により高い自己資本比率を維持しようとする。従来の粉飾では、粉飾により純資産の減少を阻止しても、総資産が膨らむので、自己資本比率は低下することが多かった。最近では粉飾企業でも総資産がむしろ減少傾向にあるので、粉飾により純資産を減らさなければ、いつまでも高い自己資本比率を維持することができる。

銀行による貸し渋りも高い自己資本比率での倒産が増える原因となっている。

2. 優良成長企業と似非成長企業の識別ポイント

(1) 過ぎたるは猶及ばざるが如し

過去においては、売上高の減少、赤字の継続、自己資本比率の低下、総資産回転期間の上昇などが、倒産予知の重要なチェックポイントであったが、このチェック法は、最近の粉飾には通用しないことが多くなり、優良成長企業と似非粉飾会社との識別が困難になっている。最近の似非成長企業に伝統的な

財務分析の手法を適用し、総合指数法などで評点すれば、高得点を獲得する会社の多いことが推察される。

これら似非成長企業については、倒産会社に特徴的な欠点を探るよりも、「過ぎたるは猶及ばざるが如し」の観点から、通常では長所であることを示す数値の裏に隠された弱点を探ることなどが必要である。そのためのチェックポイントを以下に掲げる。

① 年率 30%以上の売上が 3 年以上も続く会社には要注意

低成長時代においては、売上高が年率 20%もの伸び率で成長を続ける企業は少ない。まして 30%もの成長率を達成する企業は少なく、大型 M&Aなどで 1～2 年間は 30%以上の売上が続いたとしても、3 年間も 30%もの増収率を維持できる企業は稀であり、このような場合には、まず、粉飾による売上高の水増しを疑って見るべきである。

② 営業キャッシュフローが赤字続きの会社には要注意

③ 自己資本比率が高くても内部留保率が低い会社には要注意

似非成長会社の特徴の一つとして、自己資本比率が高い場合でも、利益剰余金が少ないか、マイナスになっていることが挙げられる。

資本金や資本準備金を利益剰余金に振り替える会社が多いので、利益剰余金が利益の内部留保であるとは限らないが、資本金などから振り替える場合でも、利益剰余金のマイナスを消すのが目的であり、利益剰余金を大きくプラスにするような振替は見られないので、ここでのチェックに利用できると思う。

利益剰余金の純資産に占める比率を内部留保

率と名付けると、優良会社では内部留保率は50%を超えているのが普通だが、似非成長会社では30%以下かマイナスの会社が多い。純資産の半分程度以上は自力で稼いだ利益の留保で構成されているとの実績が優良会社の条件になると考えられる。

④ リスク推定額が高い会社にも要注意

昨年9月に出版した拙著「リスク重視の企業評価法」(税務経理協会刊)において、成長会社における計数によるリスク推定法を提案した。この推定法はまだ叩き台の段階にあり、今後の検討により改善を加える必要があるが、この推定法を適用すると、優良成長会社ではリスク推定額が純資産の範囲内に収まっているが、似非成長会社では、自己資本比率が高い会社でも、リスク推定額が純資産を超えている。

上記の推定法では、粉飾による資産の水増しがリスク推定額に加わる仕組みになっているので、リスクの推定は粉飾の規模を推定するのにも役立つ。

成長を持続するには、高いリスクを負担する必要があるし、開発費、創業費や先行投資などに多大の負担を強いられるので、収益力があり、そこそこの財務内容の会社でないとこの負担には耐えられない。高い収益力と良好な財務内容が成長持続の条件になるとすると、著しく高いリスク率は、粉飾の存在を示す可能性があると考えべきである。

3. 実例による検討

表1では、優良成長会社と見られる7社を(1)表に、似非成長会社7社を(2)表に選んで、売上高伸び率な

ど7項目の指標の5年間の推移を示してある。

フタバ産業は、1,000億円を超える粉飾で純資産を水増ししていた似非成長会社であるが、粉飾を解消した後でも財政状態はそこそこに堅実な状態にあることから、中間的な存在として(1)表に含めた。

表2は、優良成長会社と、似非成長会社を見分けるのに効果的と思われる6項目についてのチェックリストである。表2では、優良会社は含めていないが、優良会社では大抵の項目でチェックマークが付くことなどないのが普通である。

似非成長会社では、“①利益率が低すぎないか”以外では、大抵の項目でチェックマークが付けられていて、外見上は成長企業であっても、問題の多いことを示している。①について該当しない企業が多いのは粉飾による。チェックマークの数が多い会社は、似非成長会社の疑いのあることを前提に、更に詳細な分析を行ったり、継続調査を行うのである。

最近の似非成長会社の粉飾を見破るには、表2のようなチェックリストによる検査が効果的であると考ええる。

以上のごとく、最近の粉飾の特徴は、①大規模会社における粉飾の小型、局地化と、②中小規模の会社における会社ぐるみの大規模粉飾の慢性化という、会社規模による粉飾、の二極化現象を挙げている。また、倒産の識別法も従来の識別とは異なり、①年率30%以上の売上増が3年以上も続く会社、②営業キャッシュフローが赤字続きの会社、③自己資本比率が高くても内部留保率が低い会社には要注意、④リスク推定額が高い会社をあげている。

井端氏の粉飾の傾向とその識別法は、経済実態にもとづく実証的な研究成果であり、説得力のある結論といえる。実態を踏まえた実証的成果であってこそ、社会に貢献できるものといえるからである。

表1 売上増減率、自己資本比率、内部留保率推移表(1)

単位: 億円、但しトヨタは10億円

トヨタ自動車	17/3		18/3		19/3		20/3		21/3	
売上高(前年比増減率)	18,552	7.3	21,037	13.4	23,948	13.8	26,289	9.8	20,530	-21.9
当期利益(総資産利益率)	1,171	4.8	1,372	4.8	1,644	5.0	1,718	5.3	-437	-1.5
営業キャッシュフロー	2,371		2,515		3,238		2,982		1,477	
リスク累計額(構成比率)	-4,742	-19.5	-6,536	-22.8	-7,923	-24.3	-8,231	-25.4	-4,271	-14.7
純資産(自己資本比率)	9,045	37.2	10,560	36.8	11,836	36.3	11,870	36.6	10,061	34.6
利益剰余金(内部留保率)	9,332	103.2	10,460	99.1	11,765	99.4	12,409	104.5	11,532	114.6
総資産(回転期間、月)	24,335	15.7	28,732	16.4	32,575	16.3	32,458	14.8	29,062	17.0
ファーストリテイリング	17/8		18/8		19/8		20/8		21/8	
売上高(前年比増減率)	3,840	12.9	4,488	16.9	5,252	17.0	5,865	11.7	6,850	16.8
当期利益(総資産利益率)	339	12.4	404	10.6	318	8.8	435	10.7	498	10.7
営業キャッシュフロー	154		575		188		873		592	
リスク累計額(構成比率)	-370	-13.6	-821	-21.6	-845	-23.5	-827	-20.4	-825	-17.8
純資産(自己資本比率)	1,823	66.8	2,405	63.3	2,433	67.6	2,640	65.2	2,614	56.4
利益剰余金(内部留保率)	1,843	101.1	2,111	87.8	2,290	94.1	2,598	98.4	2,954	113.0
総資産(回転期間、月)	2,728	8.5	3,797	10.2	3,598	8.2	4,047	8.3	4,633	8.1
ヤマダ電機	17/3		18/3		19/3		20/3		21/3	
売上高(前年比増減率)	11,024	17.4	12,840	16.5	14,437	12.4	17,678	22.4	18,718	5.9
当期利益(総資産利益率)	288	7.6	370	8.0	434	7.9	492	6.6	332	4.3
営業キャッシュフロー	401		321		484		269		505	
リスク累計額(構成比率)	-1,164	-30.9	-1,679	-36.4	-1,903	-34.6	-3,120	-41.6	-2,432	-31.2
純資産(自己資本比率)	1,752	46.5	2,501	54.2	2,995	54.4	3,274	43.4	3,565	45.8
利益剰余金(内部留保率)	824	47.0	1,175	47.0	1,585	52.9	2,049	62.6	2,350	65.9
総資産(回転期間、月)	3,765	4.1	4,613	4.3	5,504	4.6	7,508	5.1	7,785	5.0
ニトリ	17/2		18/2		19/2		20/2		21/2	
売上高(前年比増減率)	1,294	19.0	1,568	21.2	1,891	20.6	2,172	14.9	2,441	12.4
当期利益(総資産利益率)	87	7.9	109	8.0	124	7.9	155	8.6	184	9.4
営業キャッシュフロー	96		134		187		191		252	
リスク累計額(構成比率)	-447	-40.8	-568	-41.5	-574	-36.7	-593	-33.0	-586	-29.8
純資産(自己資本比率)	604	55.1	712	52.0	844	54.1	990	55.1	1,144	58.2
利益剰余金(内部留保率)	350	57.9	454	63.8	581	68.8	726	73.3	894	78.1
総資産(回転期間、月)	1,096	10.2	1,369	10.5	1,562	9.9	1,796	9.9	1,966	9.7
ヤフー	17/3		18/3		19/3		20/3		21/3	
売上高(前年比増減率)	1,178	55.4	1,737	47.5	2,126	22.4	2,620	23.2	2,658	1.5
当期利益(総資産利益率)	365	28.0	471	24.7	580	18.2	626	16.9	747	24.0
営業キャッシュフロー	461		596		727		815		878	
リスク累計額(構成比率)	-354	-27.2	-542	-28.4	-2,102	-63.2	-1,942	-52.6	-2,044	-65.6
純資産(自己資本比率)	965	73.8	1,438	75.3	1,924	60.4	2,507	67.8	2,365	75.9
利益剰余金(内部留保率)	835	86.5	1,267	88.1	1,799	93.5	2,366	94.4	2,240	94.7
総資産(回転期間、月)	1,302	13.3	1,910	13.2	3,184	18.0	3,697	16.9	3,116	14.1
ジュビターテレコム	17/12		18/12		19/12		20/12		21/12	
売上高(前年比増減率)	1,831	13.5	2,219	21.2	2,645	19.2	2,943	11.3	3,337	13.4
当期利益(総資産利益率)	245	4.7	316	5.0	428	6.3	537	7.1	612	7.6
営業キャッシュフロー	608		800		952		1,007		1,236	
リスク累計額(構成比率)	-106	-2.1	-828	-13.2	-685	-10.1	-610	-8.1	332	4.1
純資産(自己資本比率)	2,514	48.7	2,773	44.3	3,300	48.5	3,583	47.4	3,896	48.6
利益剰余金(内部留保率)	-584	-	-341	-	-101	-	145	4.0	398	10.2
総資産(回転期間、月)	5,165	33.9	6,259	33.8	6,804	30.9	7,557	30.8	8,017	28.8
フタバ産業	17/3		18/3		19/3		20/3		21/3	
売上高(前年比増減率)	2,636	20.1	3,252	23.4	3,949	21.4	4,479	13.4	3,859	-13.8
当期利益(総資産利益率)	97	3.8	115	3.5	128	3.3	121	2.9	-301	-11.7
営業キャッシュフロー	213		237		391		548		150	
リスク累計額(構成比率)	-624	-23.5	-960	-29.5	-1,380	-35.6	1,477	-35.3		
純資産(自己資本比率)	1,532	57.7	1,679	51.6	1,891	48.8	1,990	47.4	464	18.0
利益剰余金(内部留保率)	1,224	79.9	1,315	78.3	1,425	75.4	1,516	76.2	94	20.3
総資産(回転期間、月)	2,653	12.1	3,252	12.0	3,875	11.8	4,198	11.2	2,575	8.0

表1 売上増減率、自己資本比率、内部留保率推移表(2)

単位:億円

	14/3		15/3		16/3		17/3		18/3	
アイ・エックス・アイ										
売上高(前年比増減率)	25	51.5	55	113.2	113	105.4	176	55.3	403	128.8
当期利益(総資産利益率)	3	8.2	3	7.9	5	7.3	8	7.3	18	8.9
営業キャッシュフロー	-1		-5		4		8		-14	
リスク累計額(構成比率)			-31	-70.5	-27	-39.7	-41	-38.7	-110	-55.0
純資産(自己資本比率)	15	59.2	18	41.1	46	67.9	53	50.1	124	66.9
利益剰余金(内部留保率)	5	29.4	8	46.7	13	27.9	20	37.4	37	29.8
総資産(回転期間、月)	37	17.2	44	9.6	68	7.2	106	7.2	200	6.0
アリサカ										
売上高(前年比増減率)	45	11.8	55	22.2	68	23.6	85	25.0	99	16.5
当期利益(総資産利益率)	2	1.9	2	2.1	1	0.8	2	1.2	1	0.7
営業キャッシュフロー	9		10		10		19		27	
リスク累計額(構成比率)			-3	-3.3	-23	-18.9	-44	-31.7	-62	-37.5
純資産(自己資本比率)	15	16.8	19	19.4	26	21.4	26	18.7	26	15.6
利益剰余金(内部留保率)	5	34.8	7	34.8	7	27.6	7	28.6	7	28.6
総資産(回転期間、月)	91	24.3	101	22.2	119	21.2	140	19.6	166	20.1
プロデュース										
売上高(前年比増減率)	19	87.0	31	63.2	59	90.3	97	64.4	164	69.1
当期利益(総資産利益率)	1	4.5	1	5.6	4	7.6	8	8.7	12	8.2
営業キャッシュフロー	2		-1		-9		-10		-24	
リスク累計額(構成比率)					42	-77.0	-67	-74.7	-106	-69.1
純資産(自己資本比率)	6	40.2	12	62.2	36	66.7	44	49.1	97	63.7
利益剰余金(内部留保率)	1	19.9	2	19.4	6	16.4	14	32.3	27	27.3
総資産(回転期間、月)	16	10.0	19	7.4	54	10.3	90	11.1	153	11.2
ゼンテック・テクノロジー										
売上高(前年比増減率)	56	113.2	78	38.1	113	45.5	128	12.1	18	-86.1
当期利益(総資産利益率)	2	1.9	5	3.1	6	2.4	6	2.7	-116	-
営業キャッシュフロー	-18		31		-15		-33		0	
リスク累計額(構成比率)					-147	-62.0	-194	-80.0		
純資産(自己資本比率)	63	68.3	90	54.1	92	39.1	104	43.0	-31	-
利益剰余金(内部留保率)	0	0.0	5	5.6	11	11.5	18	17.1	-140	-
総資産(回転期間、月)	92	19.6	166	25.6	237	25.0	243	22.8	61	41.3
SBR										
売上高(前年比増減率)	132	35.0	203	53.8	230	13.3	180	-21.7	184	2.2
当期利益(総資産利益率)	14	11.3	24	11.1	-8	-	-64	-	-95	-
営業キャッシュフロー	19		27		-32		-16		0	
リスク累計額(構成比率)					-108	-43.6	-67	-36.0	-106	-86.2
純資産(自己資本比率)	77	64.1	112	51.9	201	81.4	133	71.5	36	29.3
利益剰余金(内部留保率)	31	40.6	54	47.8	43	21.6	-22	-	-119	-
総資産(回転期間、月)	120	10.9	216	12.8	247	12.9	186	12.4	123	8.0
エフオーアイ										
売上高(前年比増減率)	31		48	53.7	71	46.2	95	34.6	119	24.8
当期利益(総資産利益率)	0	-	5	4.5	7	3.4	8	3.5	5	1.8
営業キャッシュフロー							-40		-36	
リスク累計額(構成比率)							-141	-61.4	-190	-65.0
純資産(自己資本比率)	54	48.4	59	51.6	107	52.3	115	50.2	139	47.3
利益剰余金(内部留保率)	マイナス	-	マイナス	-	6	5.3	14	11.8	19	13.6
総資産(回転期間、月)	112	42.9	115	28.7	203	34.6	230	29.0	293	29.6
シニアコミュニケーション										
売上高(前年比増減率)	6	44.1	12	80.1	14	20.8	16	12.6	13	-16.0
当期利益(総資産利益率)	1	7.1	1	4.5	3	8.2	0	0.0	-6	-
営業キャッシュフロー	-2		-1		0		-3		1	
リスク累計額(構成比率)					-21	-51.0	-30	-61.8	-32	-79.6
純資産(自己資本比率)	8	72.8	13	71.4	33	77.4	33	69.2	26	63.4
利益剰余金(内部留保率)	0	0.0	1	7.9	5	13.9	5	14.0	-2	-
総資産(回転期間、月)	11	21.1	19	19.6	42	36.0	48	36.8	41	36.7

表2 チェックリスト (第2群)

(1) アイ・エックス・アイ (東証2部上場、循環取引の粉飾発覚により19年1月倒産)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	—				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	—				
(2) アリサカ (ジャスダック、監査法人の指摘により粉飾が判明、20/3期決算書未公開のまま倒産)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	✓				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	△				
③	営業C Fの赤字が続いているか	—				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓				
(3) プロデュース (ジャスダック、20年9月循環取引を繰返していたとして強制捜査を受け倒産)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	—				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓				
(4) ゼンテック・テクノロジー (ヘラクレス、20年5月粉飾発覚により上場廃止)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	—				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓				
(5) SBR (ジャスダック、22年1月不適切会計処理により課徴金納付命令を受けた)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	✓				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	—				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	—				
(6) エフオーアイ (21年11月マザーズ上場、証券取引監視委員会の強制捜査を受け、22年6月上場廃止)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	—				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓				
(7) シニアコミュニケーション (マザーズ、上場前から架空売上計上などで約22億円の利益水増し)						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	—				
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓				
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓				
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓				
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓				
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓				
総括						
①	利益率が低すぎないか (例えば、総資産当期純利益率が2%以下)	✓	2	△	0	— 5
②	年率30%程度以上の売上伸び率が3年以上続いているか	✓	6	△	1	— 0
③	営業C Fの赤字が続いているか	✓	6	△	0	— 1
④	リスク累計額が純資産を超えるか、純資産に近い金額でないか	✓	6	△	0	— 1
⑤	自己資本比率が20%以下か、内部留保率が30%以下でないか	✓	7	△	0	— 0
⑥	総資産回転期間が著しく長くないか (通常の企業で16ヶ月程度以上)	✓	5	△	0	— 2

事業レポート

経済研究所主催公開シンポジウム

「地球温暖化対策をどう進めるか？」

報告者 千葉商科大学商経学部准教授
経済研究所運営委員

青木 英孝
AOKI Hidetaka

2010年11月13日(土)、千葉商科大学 Galleria 商.Tokyo (丸の内サテライト)において、「地球温暖化対策をどう進めるか？」と題する公開シンポジウムが開催された(出席者40名)。本シンポジウムの報告者とテーマは以下の通りである。

コーディネーター

◆栗林 隆 (千葉商科大学教授、経済研究所長)

報告者

◆伊藤 康 (千葉商科大学商経学部教授)

——「求められる温暖化防止政策とは何か」

◆飯田哲也 (環境エネルギー政策研究所所長)

——「「カーボン制約」から「グリーン変革」へ
～自然エネルギーによる「2つの革命」による
変革の希望～」

◆小出浩平 (ワタミ株式会社経営企画グループ環境
マネジメントチーム課長)

——「ワタミグループの環境活動の考え方
(美しい地球を美しいままに、子どもたち
に残していく)ー環境と経済の両立(W-
ECO、優先すべきは環境)ー」

千葉商科大学からは、栗林隆がコーディネーターを、青木英孝が司会をつとめ、栗林隆が開会の辞、青木英孝が閉会の辞を述べた。

伊藤康氏は、温暖化対策として何が必要かという視点から代表的政策を解説した。はじめに、石油や石炭などの化石燃料の使用を禁止・制限する直接的な規制が非現実的であることを指摘した上で、誘導的政策の必要性を訴えた。そして、環境税の考え方を解説し、例えば炭素税が導入された場合の影響などについても詳しく論じた。さらに、排出量取引についても現状を説明し、複数の誘導的政策のミックスが重要だと指摘した。

飯田哲也氏は、石油エネルギーから代替エネルギーへの転換の必要性を示した後、日本がCO₂削減の劣等生であり、また「省エネ先進国」というのも単なる神話でしかないことを詳細なデータに基づいて示



伊藤氏



飯田氏

した。さらに、原子力政策のあり方や今後の計画の問題点を鋭く指摘し、風力や太陽光といった自然エネルギー革命に日本が乗り遅れてしまったことを示した。最後に、市民レベルでの活動実態や取り組みの具体例を紹介し、政治・官僚による上から目線の政策よりも市民レベルでの下からの改革の重要性を指摘した。

小出浩平氏は、ワタミグループの環境活動への考え方や取り組みを、今後の計画も含めて説明した。まず、経営理念の“重さ”を熱弁した。それは「地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう」というスローガンに示される。環境問題への取り組みでは、“美しい地球を美しいままに、子どもたちに残していく”という環境宣言をベースとし、2020年までにグループCO₂排出量を50%削減するという高い目標を設定したことを報告した。具体的活動では、居酒屋事業で出た生ゴミの有機農業への活用や、ワタミの森活動などユニークな取り



小出氏

組みが紹介された。

報告後、休憩を挟んでパネルディスカッションが行われた。参加者から頂いた多くの質問・コメントをコーディネーターの栗林隆が報告者ごとに集約し、それぞれに各報告者が応答した。参加者の知りたいことに最大限配慮された質疑応答であったため、ディスカッションは非常に活発であった。

環境問題が大切なことは頭では理解されてきたが、単なる理想の追求から近年ではビジネスとしても採算ベースに乗ることが現実的となってきた。勿論、それは政策的サポートによる部分も大きいですが、消費者の成熟化の影響も大きいだろう。環境にやさしい生き方を優先する市民の成熟化を促進するのは、エコ教育である。この意味で、「環境は大事ですね」という当たり前の議論から、かなり深く踏み込んで、税制やエネルギー政策、企業の在り方などが学習でき、大人のエコ教育に貢献した今回のシンポジウムの意義は非常に大きかった。



パネルディスカッション

『国府台経済研究 第20巻』※

- 第1号『企業リスクマネジメントの現状と課題 特集号』、2010年3月
執筆担当者：藤江俊彦・齊藤壽彦・仲間妙子
- 第2号『アジアにおける格差の総合研究 特集号』、2010年3月
執筆担当者：鈴木春二・熊岡洋一・金元重・江口 洵・中村行秀・行名則子
- 第3号『会計基準変更が我が国企業行動に与える影響について 特集号』、
2010年3月
執筆担当者：平井友行・吉田 靖

『CUC [View & Vision]』※

- 第28号『特集 — 米国発世界同時不況 ～日本の景気はいつ回復するのか?～』
2009/Sept., 全60ページ。
- 第29号『特集 — 会計 & ファイナンスの軌跡とその新たな視点』
2010/Mar., 全68ページ。
- 第30号『特集 — 環境問題と地球温暖化対策』
2010/Sept., 全80ページ。

『Research Paper Series』

- No.43『公会計における会計原則』
吉田 寛, February, 2009, 50 ページ。
- No.44『地方間財政調整と地方分権に関する研究』
臼木智昭, February, 2009, 26 ページ。
- No.45『日本における子供の保有選択行動と地域性の検討 (その1)』
中井順一, February, 2009, 18 ページ。
- No.46『2008年・米国企業倒産動向の分析』
仲間妙子, March, 2009, 54 ページ。
- No.47『金融機関の市場リスク管理について』
齊藤壽彦, March, 2009, 17 ページ。
- No.48『企業の社会的責任に関する一考察
—企業の持続可能な発展のために—』
小堀朋子, July, 2009, 15 ページ。
- No.49『アメリカ・中国・インドの国および地域の優位性確立に向けた貿易政策に関する一考察—シリコンバレーをハブとした国際的経済関係を中心に—』
藏田幸三, September, 2009, 21 ページ。
- No.50『わが国の地方税制度の現状と課題』
臼木智昭, November, 2009, 19 ページ。
- No.51『CERTと地域防災活動』
六十里 繁, March, 2010, 11 ページ。
- No.52『IT、バイオに続く次世代テクノロジーを実現する「ソフト社会」
～ソフトな留学生政策による経済成長の実現～』
村田三七男, March, 2010, 16 ページ。
- No.53『スウェーデンの(企業等で働く納税者等)の活力を促す行政規律に関する一考察—スウェーデンにおける国会オンブズマンについて—』
小堀朋子, June, 2010, 12 ページ。
- No.54『子ども手当の効果と今後の方向性について』
中井順一, February, 2011, 8 ページ。
- No.55『地方基幹税の構成に関する研究』
臼木智昭, February, 2011, 11 ページ。
- No.56『ソフトな改善による豊かな社会づくり』
村田三七男, February, 2011, 6 ページ。
- No.57『ソフト教育学』
村田三七男, February, 2011, 7 ページ。
- No.58『マンションに関する住居環境政策への一考察
—リスクマネジメントの観点からみるマンション居住の実態—』
仲間妙子, February, 2011, 15 ページ。

※『国府台経済研究』定価 1,000 円 (税込)、『CUC [View & Vision]』
定価 800 円 (税込) の購読申込は、千葉商科大学経済研究所
TEL : 047-372-4863 まで。

編集後記

民 主党政権の目玉政策の一つとして平成21年に行われた事業仕分けは国民の注目するところとなった。そのトレンドは地方に飛び火し、その後全国の多くの自治体で事業仕分けが行われた。そもそも事業仕分けとは、当該事業が必要か否かを議論し、必要なら官か民かどちらがやるべきかを決めるものである。本来であれば、議会がその責務を果たすべきだが、政治家の既得権益がそれを阻んでいる実情で、それでは市民が口をだそうとの試みである。本号では、その代表的な取り組みとして、山口県周南市と本学キャンパスのある千葉縣市川市の事例を紹介した。今後の事業仕分けの動向は流動的だが、平成22年の国の事業仕分けでは既に目新しさが失われ、国民の関心も低くなっている。今後は、うわべのパフォーマンスではなく、その中身が深く問われるようになるだろう。

千葉商科大学教授
経済研究所長

栗林 隆



【表紙のことば】

良く晴れた日の午後、ティーテーブルの上の小さな庭には、小さなオフィスビルが建っています。そのビルの前にある小さな小さなティーテーブルには、小さな小さなオフィスビルが建っています。一方、青空に目を向けると、白く浮かぶ雲の横には大きな大きなチェアがあり、私たちの様子を眺めているかのようです。企業がその営みを常に客観的な視点で見つめるとともに、社会の目を意識して行動している様子を表現しました。

千葉商科大学サービス創造学部准教授
鎌田光宣



千葉商科大学経済研究所

〒272-8512 千葉県市川市国府台1丁目3番1号
[TEL] 047 (372) 4863 [FAX] 047 (373) 0019
[URL] <http://www.cuc.ac.jp/keiken/>

