

# CUC

Chiba University of Commerce

# View & Vision



特集 中小企業

2012/Sep.

No. 34

CUC

Chiba University of Commerce

千葉商科大学  
経済研究所

目次

|  |    |
|--|----|
| <b>巻頭言：東日本大震災から何を学ぶか</b> .....   | 1  |
| 千葉商科大学商経学部教授 太田 三郎   |    |
| <b>特集：中小企業</b>   |    |
| <b>特集の狙い</b> .....   | 2  |
| 千葉商科大学教授 経済研究所長 上山 俊幸  |    |
| <b>中小企業のマーケティング・マネジメントの新視座</b> .....   | 4  |
| —経済的側面から文化的側面へ—  |    |
| 千葉商科大学大学院客員教授 前田 進   |    |
| <b>日本のベンチャー企業経営への提言</b> .....  | 10 |
| —起業した(株)ゲノム創薬研究所を事例として—  |    |
| 聖学院大学非常勤講師 関水 信和   |    |
| <b>中小小売業の現状・課題・展望</b> .....  | 16 |
| —中小小売業は生き残れるか—   |    |
| 千葉商科大学大学院客員教授 伊藤 公一  |    |
| <b>オープンなモジュール化の進展と中小企業経営</b> .....   | 21 |
| 大阪商業大学総合経営学部教授 小川 正博   |    |
| <b>脱サラ半世紀</b> .....  | 27 |
| 株式会社平田精機代表取締役 平田 稔   |    |
| <b>エッセイ</b>  |    |
| <b>バリでの研究</b> .....  | 33 |
| 千葉商科大学商経学部専任講師 谷川 喜美江  |    |
| <b>最新ビジネス・レポート</b>   |    |
| <b>役員給与と課税の本質を考える</b> .....  | 37 |
| 税理士法人メディア・エス代表社員 白土 英成   |    |
| <b>TOPICS</b>  |    |
| <b>ソーシャルコンピューティング最前線</b> .....   | 45 |
| 千葉商科大学商経学部准教授 橋本 隆子  |    |
| <b>府省における政策決定過程の変革</b> .....   | 52 |
| —政策評価・事業仕分け・提言型政策仕分け・行政事業レビューを中心に—   |    |
| 千葉商科大学経済研究所客員研究員 六十里 繁   |    |
| <b>ゼロリスク幻想と安全神話のゆらぎ</b> .....  | 57 |
| —東日本大震災と福島原子力発電所事故を通じた日本人のリスク意識の変化—  |    |
| 千葉商科大学客員教授 西山 昇  |    |
| 東京工業大学大学院教授 今田 高俊  |    |
| <b>教育の現場を知る</b>  |    |
| <b>北海道の教育情報通信ネットワーク</b> .....  | 65 |
| 北海道立教育研究所附属情報処理教育センター センター次長 我妻 公裕   |    |
| <b>商業科教員として</b> .....  | 68 |
| 秋田県立湯沢翔北高等学校教諭 佐藤 亜樹子  |    |
| <b>在外研究レポート</b>  |    |
| <b>ロンドン滞在記</b> .....   | 71 |
| 千葉商科大学商経学部教授 青木 英孝   |    |
| <b>リサーチ&amp;レビュー</b>   |    |
| <b>「プライダル・サービスにおける従業員と顧客の意識</b><br>—サービス創造プロセスに注目して—<br>プロジェクト研究報告 .....         | 78 |
| サービス創造学部准教授 今井 重男  |    |
| サービス創造学部専任講師 石井 裕明   |    |
| サービス創造学部専任講師 松本 大吾   |    |
| <b>「世界経済体制と自由貿易の新展開—TPPをめぐる各国の対応と課題—</b><br>プロジェクト研究報告 .....                     | 82 |
| 千葉商科大学商経学部教授 鈴木 春二   |    |
| 千葉商科大学商経学部専任講師 所 康弘  |    |
| <b>事業レポート</b>  |    |
| <b>経済研究所公開講座「ユニバーシティ・レクチャー」</b><br><b>上海ビジネスと日本式消費文化</b><br>—写真で見るその歴史と現状— ..... | 88 |
| 千葉商科大学商経学部准教授 岩間 一弘  |    |
| <b>経済研究所公開講座「ユニバーシティ・レクチャー」</b><br><b>組織不祥事の失敗学</b> .....                        | 89 |
| 警察大学校警察政策研究センター教授 樋口 晴彦  |    |
| <b>経済研究所公開講座「ユニバーシティ・レクチャー」</b><br><b>東日本大震災で語られなかった被災地</b><br>—藤沼貯水池の決壊— .....  | 90 |
| 日本経済大学大学院准教授 仲間 妙子   |    |
| <b>編集後記</b> .....  | 91 |
| 千葉商科大学商経学部教授 栗林 隆  |    |

東日本大震災  
(以下、大震災と略  
称する)による企業

倒産が、平常時による  
倒産とは違った構造的  
な特徴をもつことを実態分  
析によってみいだすことがで

きた。平成23年度の倒産の構

造的特徴およびその動向から何がみえるのか。大震災時に  
再生を果たした企業から何を学ぶことができるのか。大震災  
時における倒産と再生の実態調査から得られた教訓と復興  
へのヒントを考え、最後に経済復興への課題を述べたい。

### 1. 企業倒産の動向と構造的な特徴

企業倒産の動向をみると、大震災で経済は低迷したが、  
企業倒産件数は、3年連続で減少し、前年度比で2.9%の減  
少率で1万3,179件であった。企業倒産の負債総額は、3兆  
9,931億円で、平成3年度以降最低で、倒産件数とともに20  
年ぶりの低水準であった。

実証分析からえられた倒産の構造的な特徴は、次のとおり  
であった。1つは、大震災発生から約半年で、常に間接被  
害型倒産(業績不振が主原因で大震災が倒産の引き金に  
なった倒産)90%以上を示し、直接被害型倒産(大震災が  
主原因であった倒産)は10%以下であったこと、2つは、製造  
業を中心とする全国的なサプライ・チェーン寸断による原料・  
資材や商品の不足、サービス業を中心とする消費自粛や風  
評被害の影響など、間接被害型倒産が目立ったこと、3つ  
は、大震災による東北地区の被災が全国的に拡散し、負の  
連鎖関係が生じたこと、4つは、大震災による販売不振は、  
商製品やサービスの劣化による需要不振だけでなく、風評  
被害や商店・工場の損壊による物理的被害で営業・生産  
の停止、縮小が生じた結果であることなどがあげられる。

### 2. 倒産の実態から学んだ教訓

今後、企業は、まず企業経営の健全体質(免疫力)の強  
化を怠らないことである。大震災による倒産は、間接被害型  
倒産が90%以上を占めたことから考えると、常に企業体質の  
健全化を高めておくことが再生化につながる。次いで経済的

## 東日本大震災から 何を学ぶか

千葉商科大学商経学部教授

太田 三郎  
OTA Saburo



立地因子や自然的立地因子の重要性を認識しなければなら  
ない。地価・輸送コストなどのロケーション・ファクターや年間  
降雨量、水資源の確保、活断層・過去の水害の有無などの  
実地調査が不可欠となる。さらに、事業継続計画(BCP)策  
定の必要性を再認識することである。原料、加工、製品化、  
販売のサプライ・チェーンが自然災害やテロ活動によって中  
断することがないように立地戦略を設計段階から準備する。

### 3. 大震災時の再生企業から何を学んだか

実態分析から得られた結果を要約すれば、まず、社会的責  
任・コーポレートガバナンスへの強い自覚と使命感をもつこと。  
再生を果たしたほとんどの企業が、地域企業としての社会的  
責任の「自覚」と「使命感」を強く持っていた。次いで、地域を支  
える強いリーダーシップがあること。被災から再生を果たした企  
業の多くは「強いリーダーシップ」を発揮した。さらに、再生には  
ステークホルダーの支援が不可欠となること、などであった。

### 4. 復興への課題

復興への課題は、まず生産設備などの海外展開と国内産  
業や雇用の空洞化をどうするか、次いで、労働生産性を高め  
つつ、労働力人口を確保する手段を講じられるか、さらに円  
高・デフレによる内需型中小企業の弱体化をどう克服する  
か、加えて世界経済(外圧)の中でわが国中小企業の生き残  
り戦略をいかに立てるのか、最後に、技術開発やグローバル  
化を活用した商品・製品・サービスの高付加価値化の徹底  
などである。

大震災は、わが国経済に教訓と復興へのヒントを提供し  
た。大震災が自然災害にせよ、人的災害にせよ、このリスクを  
チャンスに変えなければ、経済活性化、復興につながらない。

特 集

# 中 小 企 業



# 特集の狙い

**依**然として終息しない欧州債務問題が世界経済に影を落とす現在、企業は厳しい環境下で経営を行っている。中小企業も同じように、あるいはよりいっそう厳しい環境下にある。

このような状況を踏まえて、中小企業に関して共同研究を行ったり、中小企業の経営診断や研修などの支援を行ったりすることを目的として、本年度経済研究所内に中小企業研究・支援機構を設置した。また、経済産業省から認可を受けて平成22年度より大学院に中小企業診断士養成コースを設置して、中小企業診断士の輩出を行っている。これらのことから、今回の特集を「中小企業」とした。

中小企業といっても、経済や産業の視点から分析する視点、経営という視点から分析する視点、あるいは経営という視点であってもどの経営機能に重点をおくかなど切り口はたくさんある。

しかし、今回はあえて視点を限定せず、「中小企業」に関してさまざまな角度から議論していただくことを企図して、5本の論文を寄稿して頂いた。1本目は、マーケティング・マネジメントの視点からのものである。ナレッジやスキルを使って、価値創造のプロセスに参画する共同パートナー（共創者）として顧客を位置づけるS-DロジックへのC-Dロジックからの転換について整理している。そして、規模の経済性を追求する大企業に比べ、地域文化の創造者として消費者に直接関わる中小企業こそが、買い物と消費の場の文化的価値をも求めている顧客に対応できると主張する。

2本目は、著者らが起業したベンチャー企業をモデルケースとして、ベンチャー企業はいかに独自技術を育て事業化を図るべきかを検討している。事例として、ヒトに近似した実験データを提供するカイコを利用した試験モデル実用化を取りあげている。世界的に広がりをもたせる動

物愛護との関係で、カイコの優位性を述べている。そのなかで、ベンチャー企業にとって“死の谷”を超えるために非常に重要となる資金面における方策も述べている。

3本目は、小売構造における特徴的な構造変化、中小小売業の現状、商店街の現状、消費者の買い物の場所・方法について、それぞれ整理し厳しさを増す経営環境のもとで、中小小売業としてどのような戦略的対応が考えられるのかを提示している。経営課題に関連づけられた戦略的対応について、個々の店舗レベルと商店街レベルに分けて議論し、提案を行っている。

4本目は、中小企業数が減少していくなかで、エレクトロニクス産業のこれまでの歴史を参照して、組立型産業であり、電気自動車などの新しいテクノロジーの波が押し寄せる自動車産業で中小企業がどのように専門性を発揮していけばよいかということに焦点を当てて考察している。そのキーワードとしてオープンなモジュール化を取りあげ、部分的にオープンなモジュール化が予測できる自動車産業において、日本の中小企業もその取り組みに参加すべきであると述べている。

5本目は、自ら起業した経験をもとに、2社におけるこれまでのさまざまな経験について紹介している。とりわけ、内視鏡下外科手術用機器の製造販売の事例は、企業が顧客と共創するという面で含蓄に富んでいる。日本の中小企業が独創的で高い技術力を生かし、高付加価値製品の製造に特化していく戦略を選択すべきであると説いている。

千葉商科大学教授 経済研究所長

**上山 俊幸**  
UEYAMA Toshiyuki

# 中小企業のマーケティング・マネジメントの新視座 — 経済的側面から文化的側面へ —



千葉商科大学大学院客員教授

**前田 進**  
MAEDA Susumu

## プロフィール

(株) マネジメントコア 前田 代表取締役、中小企業診断士  
 明治大学大学院商学研究科博士後期課程修了、博士(商学)  
 千葉商科大学大学院 客員教授(商学研究科)  
 明治大学リバティ・アカデミー講師  
 中小企業大学校客員講師  
 著書:『中心市街地商店街の活路』ぎょうせい、『超商店街づくりの新しいノウハウ』ぎょうせい、『専門店新時代の発想』同友館など。  
 論文:小売マーケティング、消費者購買行動、ファッション・マーチャンダイジング、アトモスフェリック・マーケティング、商店街と地域資源など。

## 1 はじめに

経済・社会が大きく変化する中で、中小企業といえども、企業内部の合理化のみでなく、外部の変化、特に市場の変化に目を向けて、経営をマネジメントする、つまりマーケティング・マネジメントの考え方を経営に取り入れていくことが重要である。その中でも、特に本稿では、中小企業が苦戦する理由について、高度経済成長期の経済的な要因だけでなく、人間としての消費者の欲求や行動を前提とした、文化的側面に目を向けて解決策を考えていくことが重要であることを述べる。そして、中小企業が今後目指すべき、マーケティング・マネジメントの新視座としての文化的側面について、S-Dロジックの視点から言及する。

## 2 覆い隠される中小企業の問題

高度経済成長後に迎えた1980年代の経済の大転換期以降、我が国産業の99%以上を占める中小企業<sup>1</sup>の経営の問題は、真の原因に触れられることなく今日を迎えている感がある。

日本の中小企業の問題については、「経済の低迷」、「デフレ経済」、「リーマンショック」、「欧州の経済危機」、「グローバル化の進行」、「円高による大手メーカーの海外への生産拠点の移転」、「エネルギー料金の値上がり」、そして商業・サービス業などの第三次産業では「大型店の地域への進出」、「経営者の高齢化と後継者不足」、「買物難民の出現」などが決まってあげられる。しかし、これらは人間の基本的欲求とそれを充足する製品の大量生産と大量販売を前提とした、主として大企業分野における自由競争の延長線上にあるものであり、中小企業はいわば間接的にその影響を受けているものである。しかし、バブル経済崩壊後は、量が質を凌駕する激しい価格競争の中で、中小企業自体もその渦中に投げ込まれ、中小企業者自身が操作可能な真の問題は、覆い隠されたままである。そして、これらを前提に、中小企業への国の対策は、偏に助成的な支援に終始してきた。しかしこれらの措置、施策は活力ある中小企業の育成にさしたる貢献ができず、問題の真因が不明のまま、マンネリ的な経済面の対策が施されており、その齟齬は拡大する一方である。

1970年代までの我が国は、モノ不足を前提として、国民生活の基本的な必需品の不足を補う、量産技術と設備の導入と大量販売によってそれを補う経済的活動が中心であった。しかし、1980年代以降、すでにモノ余り、過剰供給の時代に移行していることは明らかである。

市場は成熟し、縮小する中で、宿命のように新製品を開

<sup>1</sup> 総務庁、平成18年事業所・企業統計調査(基幹統計)では、中小企業者数は419.8万社であり、全企業数の99.7%を占めている。

発し続け、過剰生産分を低価格で売りさばくといった競争戦略が当然のようにとられていることは、中小企業のみならず消費財を扱うすべての産業が、真の問題を認識していないからである。少なくとも、企業経営においても、人間の幸せは、経済的豊かさだけでは充足されないという視点に目を向けることが検討されなければならないのではないだろうか。

### 3 経済成長の中で、見過ごされてきた文化の問題

企業の真の問題が隠れてしまうのは、我々の心の中に、高度な経済成長が実現された、市場拡大期の思いが神話として残っているからではないだろうか。つまり、経済的に豊かになることが人間の福利につながるという信念である。

しかし、ここでわれわれが忘れてはならないことは、過剰な経済成長が真の企業のあり方、人間の幸せにつながってきたのだろうかという疑問である。少なくとも日本は1952年～72年の高度経済成長期を通じて、その後の2010年まで、世界第二位の経済大国といわれる地位にいた。しかし、経済大国といわれた日本が、文化の大国といわれたことはないの。むしろ経済大国、文化三流国と揶揄されました。このことは、つまり、経済活動において、あまりにも合理的、能率的側面を重視し、我々日本人が歴史的に育んできた文化的価値について、まったく考慮していないということであろう。

我々は、「人間の生活に必要な財貨・サービスを生産・分配（流通）・消費する活動」という意味での物理的「製品」に関する経済活動に躍起になり、「それらを通じて形成された社会関係」についての文化的意味、中でも社会的な人間の幸せ、つまり精神的「価値」については、十分に研究せずに見過ごしてきているのではないだろうか。経済、主としてモノの生産と流通活動、消費活動から生み出される幸せでなく、文化、主として精神、心の活動から生み出される幸せ（well-being）を企業経営においても考える必要があるのではないだろうか。

経済の豊かさ、という視点から経営を考え、人間の幸福を目指した研究はたくさんある。その中で企業経営の考え方、あり方、進め方を長期にわたって支配してきた理論がある。これらは、時代をわたって、人々に受け入れられ、実践され、確認され、企業の存続・成長・発展に貢献してきた理論といえよう。その代表的なものは、18世紀半ばに約10年の歳月をかけて完成されたAdam Smithの『国富論』（1776）であり、自身の工場での実務と経営コンサルタントの約30年にわたる経験から工場管理の科学的管理システムをまとめたFrederick W. Taylorの20世紀初頭の『科学的管理法』（1906）であり、そして、Taylorの提唱したマネジメントの研究会（テイラー協会）<sup>2</sup>に、後に関わり、研究と経営コンサルタントの視点から、20世紀の半ばに著し、21世紀にわたって、今なお、経営者以外の若者を含む多くの分野の人々に影響を与えているPeter F. Druckerの、マネジメントを全体としてみた世界で最初の経営書である『現代の経営』（1954）である。

Adam Smithは、18世紀後半の技術革新による産業革命時代の始まりの、機械設備を持つ大工場による大量生産が可能となった時代に、大量に生活の必需品と生活を豊かにする利便品を生み出す労働こそが、社会全体の幸福と利益（国富）につながり、繁栄する文明国になるには、国民の求めるこの必需品と利便品の量を十分に供給するために、役に立つ労働を行っている人の比率を高め、労働の際に使われる技能や技術の全体的な水準を高めることであることを示唆したのである<sup>3</sup>。さらに、南北戦争後のアメリカにおいて工業化が進展する中で、前例にない移民の波が押し寄せ、社会と労働力の急激な変化による労働組合との問題が多く発生していた19世紀末から20世紀の初めにTaylorは、ルーズベルト大統領の演説<sup>4</sup>に基づいて、国家の資源を保全するための、工場生産における国民の効率とそのため最高のマネジメントについての仕組み、そしてその重要性について述べた<sup>5</sup>。そして、Druckerは、企業を単なる社会的単位から、機能的、自治的な社会共同体を形成する社会的制度としてとらえ、マネジメントを独立した機能としてとらえた経営のあり方について述べた<sup>6</sup>。

2 テイラー協会は後に、テイラーが会長を務めたアメリカ機械学会（ASME）と合併し、SAM（Society for Advancement of Management）になった。：有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』より。

3 Smith, Adam(1776), *An Inquiry into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*, London, Mdcxcxi. : 山岡洋一訳『国富論-国の豊かさの本質と原因についての研究（上・下）』、日本経済出版社、2007年、序論と本書の構成。

4 Roosevelt, T.(1909), "Opening Address by the President", in Newton C. Blanchard, ed. *Proceedings of a Conference of Governors in the White House*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office., 1908年にホワイト・ハウスで開催されたホワイト・ハウス知事会議における演説で、第26代大統領であったルーズベルトは、資源として利用できるものには、再生可能なものと再生不可能なものがあり、それらの資源を賢明に利用する義務が、当該世代の人たちにあると断言した。

5 Taylor, Frederick Winslow(1911), *The Principles of Scientific Management*, COSIMO CLASSICS, Cosimo, Inc. : 有賀裕子訳『新訳 科学的管理法-マネジメントの原点-』、ダイヤモンド社、2009年、序章。

6 Drucker, Peter F.(1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row, Publishers, Inc.:上田惇生訳『新訳 現代の経営(上・下)』、ダイヤモンド社、1996年。

これらの3つの重要な著書は、技術革新の問題、教育水準の問題、労働意識、そして組織のマネジメントの問題など企業経営に関わる多様な問題を改善し、国を豊かにする経済活性化の原動力となった。彼らが示すように、人間の生活に必要な財貨・サービスを生産・分配・消費活動、あるいはそれらを通じて形成される社会関係という意味での経済の語彙からは国家は豊かになり、我が国の場合でもこれを高度に高め、経済大国を実現したのは事実である。しかし、この方法論には、もとより「財を大量に効率的に産み出す」行為が優先される社会的背景がある。つまり、文明国として、国民が豊かな文化的生活を享受する方法は、ひとえにモノ(製品)の所有と使用にあると、信じられていた時代であった。しかし、現代のように製品が充足された時代であるにもかかわらず、モノの豊かさを尺度とする経済活動を推し進めた結果、過剰供給、過剰在庫、価格競争・低収益という悪循環を企業はたどり、常に十分な開発研究費も持たない状況で、製品の表面的な視覚効果やイメージ優先の広告宣伝を頼りに、新商品を開発し続ける宿命に追われているというのが現状である。そして、このことは、量産・量販体制の維持を目指すことにほかならず、結果として低価格販売、企業利益の圧縮という状況に企業を追い込んでいる。しかも、このような経済的側面からでは改善されない、人間の文化的側面の問題は積み残されたままである。

#### 4 企業経営における文化的側面への対応の重要性

企業収益は、消費購買によって実現するのであるから、経済的側面以外にも消費者、つまり人間の心を動かすことについて、詳しく検討されなければならない。

経済活動からだけ見た企業経営は、一つの機械装置が、数十倍、数百倍の生産性をあげることで、つまり、一定品質のものを大量に作ることで、そして販売することに生産性や効率を求めている。しかし、Abraham H. Maslowの欲求段階説にあるように、人間の欲求が段階的に高次の

欲求に移行するという指摘のように、高度経済成長期を通じて、極度の貧困から脱出し、豊かさを味わった現代人は、今やたった一人の人間が、数十通り、数百通りのより高いレベルの欲望を持つに至っている<sup>7</sup>。Maslowの研究でも、欠乏(充足)動機から成長動機までの動機によって、人間の基本的欲求は、一般に知られている5つの欲求に加えて、認知的欲求、審美的欲求までを示している。これらは、モノ(製品)不足時代の動機から豊かな時代の心理的(精神的、情緒的)動機、つまり文化的な動機への移行を示唆している。文化とはClyde Kluckhohnらによれば「後天的・歴史的に形成された、外面的及び内面的な生活様式の体系であり、集団の全員または特定のメンバーにより共有されるものである」<sup>8</sup>という代表的な概念の根底に、個々の人間の知的洗練や精神的進歩、あるいはさらには行動様式の規則性の根底にある個人の価値感、つまり、人間の行為に意味づけをする観念が内包されており、非常に個人的な価値意識を根底とするものである。

従って、企業経営は、経済的活動に加え、文化的活動として、一人の消費者(より具体的には人間)の価値体系、象徴の体系、観念の体系などに着目すれば、消費者の百万通りの異質の欲求のいくらかの価値の塊に答えることに焦点を当てなければならない。つまり、文化的活動とは、一人の人間の異質の欲求に応えることによって、同一の経済単位(支払額、対価)で「その人の数十倍、数百倍の幸福」を創造するような活動を意味している。この幸福とは、つまりは、モノに付随して個々人の生活の潤いや輝きを創造することを意味している。

井上(2000)は、消費の研究に心理的な側面や経済的な側面に加え、新たな視点の必要性を指摘し、社会科学全体に関わる学問的転換期の到来を指摘し、「消費の文化論」という概念の出現と、その重要性を示唆している<sup>9</sup>。石井(2004)は、これらの消費の可能性に関して、消費は手段でなく、それ自体として意義のある行為であるとしている。つまり、資源効率的・時間節約的に目的を満たすことが焦点になる生産的消費とは逆に、効率や能率を全く配慮せず、できる限り時間を使った「消費らしい消費」の存在を指摘し、そうであるからには、個々人の目

7 Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.

8 Kluckhohn, Clyde and W.H.Kelly, "The Concept of Culture," in *The Science of Man in the World Crisis*, R. Linton, ed., 94 (New York: Columbia University Press, 1945).

9 井上崇通「消費者行動研究における文化論的視点の重要性」『明大商学論叢』第82巻第1号、2000年、159～174頁。

10 石井淳蔵著「マーケティングの神話」、岩波書店、2004年、205-206頁。同様の考え方は、次のものを参照してほしい。Csikszentmihalyi, Mihaly (1990), *Flow: Work and Play*, Jossey-Bass Inc. Publishers.; 今村浩明訳「楽しみの社会学」、新思案社、2004年。

11 Kotler, Philip, (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Inc.; 村田昭治監修、小坂恕、疋田聰、三村優美子訳「マーケティングマネジメント」第7版、プレジデント社、1996年。

的や効用を仮定することは無意味であり、効用中心・機能中心主義の考え方の対極にある「快樂主義」の考え方の基本を指摘している<sup>10</sup>。これらは、人間の高次な消費スタイル、欲求の存在を示唆している。

人間の幸福は、時代背景の中で変化する。効率、能率による大量生産、大量販売は、製品中心の「モノ不足の時代」の人間との経済的な関わりにすぎない。今や、企業は、モノでは十分に満たされない人間としての消費者への文化的対応を認識する時代が来ている。人間は、どんなにささやかでも、楽園を作り、その中で十分に癒される。したがって、少量生産、少量販売の経営に携わる中小企業にも、個人の人間の文化的生活にかかわるビジネスが成立するといえよう。

## 5 顧客の生活文化に関わるマーケティング・マネジメントの新視座

以上のような文化的側面は、企業内部の経営の合理化や改善をしても実現できることではない。企業を取り巻く環境、とりわけ、消費者の存在する場としての市場（マーケット）をよく認識して、経営をマネジメントしていくことを意味している。

マーケティングの歴史から見れば、1970年代当時の市場拡大期のマーケティングはマス・マーケティング主流であり、即物的であった。しかし、現代の消費者志向の企業経営、つまり消費者志向のマーケティング・マネジメントにおいては、生活エリアに限定されない、個々の消費者の心

の中に共有される価値意識を集合化した文化の体系にも思いを致さなければならない時代が来ている。

従来のマーケティングは、市場細分化基準によって、消費者を選定し、そこに向けて自社の製品や品揃えを提供していく活動であると位置づけられてきた<sup>11</sup>。しかし、企業経営に関わる文化的側面を考える上では、消費者を企業側の都合で自らの状況に合わせて大きく括ってしまう、一様に製品を適合して対応する製品(モノ)主導のopportunism(機会主義)の考え方とは、まったく異なる視点を持たなければならないことを意味している。

これらと関係して、Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch(2004) は、企業と消費者について新たな関係を提唱し、マーケティング研究の新しい視点を示唆している。Vargo and Luschの考え方では、これまでのマーケティングの考え方である製品主導の見地から、顧客が判断する価値を企業と顧客が互いのスキルとナレッジを提供し合うサービスによって、共同で価値創造していくプロセスを、一層重視したマーケティング・マネジメントの見方が提案されている。

### (1) S-Dロジックの考え方

Goods(製品・商品)を中心としたマーケティングの考え方(Goods Dominant Logic ; G-Dロジックと呼ばれている) から脱却し、顧客に固有の価値を提案する、Serviceを中心としたマーケティングの考え方(Service Dominant Logic ; S-Dロジックと呼ばれている) は、製造された有形資産としての製品の交換モデルに焦点を当てることから、無形資産、顧客との価値の共創、そのための顧客との関係性に焦点を当て、製品主導から、サービス主導のマーケ

図-1 G-DロジックとS-Dロジックの相違

|          | G-D ロジック   | S-D ロジック           |
|----------|------------|--------------------|
| 顧客       | 製品・品揃えの買い手 | 価値の共創者             |
| 企業       | 価値の提供者     | 価値の提案者・共創者         |
| 価値       | 交換価値       | 文脈価値               |
| 取引       | 離散的取引      | 長期的・持続的關係          |
| 価値創造プロセス | 線形チャネル     | コンフィギュレーション・ネットワーク |

(出所) Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1. ; (2006), "Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.43-56. ; (2008), "Service Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10. より、筆者作成。

<sup>12</sup> Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004a), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vo.68, No.1, January, pp.1-17.

<sup>13</sup> オペラント資源とは、効果を生み出すために操作が施される必要がある資源のことであり、有形で、静的で、かつ有限な資源(例えば製品、機械設備、原材料、貨幣)である。一方、オペラント資源とは、オペラント資源(あるいは他のオペラント資源)に操作を施す資源のことで、見たり触れたりできず、動的、かつ、無限な資源である(例えば、ナレッジ、スキル、技術)である(Vargo and Lusch(2004))。

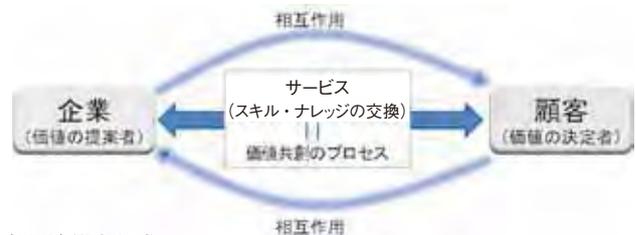
ティングに移行することを示唆している<sup>12</sup>。

Vargo and Lusch (2004, 2006, 2008) は、S-Dロジックにおける10の基本的前提 (FP; Fundamental Premises) を、次のように示している。①FP1: 企業と顧客の価値交換の本質は、スキルとナレッジ (オペラント資源<sup>13</sup>) を他者あるいは自分自身のために適応する行為である「サービス」にある。②FP2: 現代は、組織自体の専門化と流通プロセスの複雑化で、介在する機関が多く、交換されているサービス (スキルやナレッジの適応) の本質が覆い隠されている。③FP3: ナレッジやスキルを具現化する財 (製品・商品) は、サービスの成果をもたらすための道具 (appliance) である。④従って、FP4: スキルやナレッジは競争優位の源泉であり、企業の存続・成長の基盤である。⑤FP5: 交換の本質がサービスであるとすれば、有形財の交換、無形財の交換に関わらず、すべての経済交換の本質はサービスの交換に還元される。⑥従って、FP6: 企業と顧客は「価値の共創者 (co-creator)」である。⑦そして、FP7: 価値を決定するのは消費者・顧客であるから、企業は、価値提供はできず、価値提案しかできない。⑧つまり、FP8: サービス中心の考え方は、元来、顧客志向的であり、リレーショナルである。⑨このようなことから、FP9: 企業組織をはじめ、すべての社会行為者、経済行為者は、互いの資源を統合する資源統合者であり、様々な自身の資源 (ナレッジやスキル) を他者の資源と組み合わせたり、交換することによって (ネットワークや相互作用を通じて)、価値を創造している。⑩そして、FP10: この価値は受益者によって常に独自に現象学的に判断される。つまり、生み出される価値は、消費者、顧客により、サービスを利用する現場で、「経験 (experience)」的に感覚や意識を通じて認識され、判断されるとしている。

以上のように、S-Dロジックにおいては、単数形の「サービス」という用語を「ナレッジやスキル」の交換という意味において使用し、顧客は単に企業の提供する製品や品揃えの買い手ではなく、自らもそのナレッジやスキルを使って、価値創造のプロセスの一員として参画する、価値創造の重要な共同パートナーとして位置づけられている。S-Dロジックは、企業と顧客の相互作用 (ナレッジやスキルの交換) により生じる「文脈価値」に焦点が合わされ、企業は価値の提示者

及び価値の共創者である。顧客は製品やいくつかのサービスシーズの使用、利用というプロセス (文脈) の中で継続的にベネフィットを得ており、単一の離散的取引であっても、企業と顧客の関係は持続し、長期的・持続的な関係が内包されている。このような価値創造プロセスは、企業経営における伝統的なマーケティング活動の生産者から消費者への線形の構造としてのチャネルでなく、それぞれがサービスで結びつく多様なサービスのネットワーク構造、つまり、コンフィギュレーション・ネットワークで結ばれている<sup>14</sup>。企業は、この顧客と共創する価値を、財やサービスシーズを通じて提案するスキル、ナレッジを磨くことによって競争優位を維持し、存続、成長、発展できる。このように、S-Dロジックは、企業と顧客の新たな関係のあり方を示唆している。

図-2 S-Dロジックの価値共創の概念



(出所) 筆者作成。

## (2) 中小企業経営へのS-Dロジック適用のメリット

産業革命以来の度重なる技術革新によって、経済的な発展は人々の物質的生活の豊かさを実現してきた。その結果、技術革新は企業の合理化、効率化を実現し、大量生産・大量販売が国民の福利につながるという考え方は予想以上に固定観念として定着した。しかし、現在では、一層の技術革新の進展によって製品はコモディティ化し、激しい価格競争と度重なる新製品開発、販売促進費の増大が宿命になり、コストは増大し、企業は利益の低下と、過剰在庫に苦慮し、企業経営は、行く先の見えない状況に追い込まれている感がある。

製品 (品揃え) やサービスシーズ<sup>15</sup>は重要な要素であるが、企業のスキル・ナレッジを提供する手段に過ぎず、S-Dロジックの見方からすれば、そこに、現代の顧客の「真の欲求」といえる「顧客の文化的価値」が埋め込まれるように、顧客と相互作用しながら、互いの資源 (スキル・ナレ

14 井上崇通、村松潤一編著 『マーケティング研究への新たな視座 サービス・ドミナント・ロジック』、同文館出版、2010年、第1章を参照。

15 従来のサービスを S-Dロジックのサービス概念と区別するために、サービスシーズと複数形の用語を使っている

16 これらの考え方は Philip Kotler, Theodore Levitt の製品の拡張概念にも通じるであろう。

17 朝日新聞、2012年3月30日。プーチンのティンレイ首相が、ニューヨークの国連本部で会見し、国内総生産(GDP)に代わる豊かさを示す物差しとして、国民総幸福(GNI)を国際社会に採用してもらうため、日本と協力する意向を示した。GNIは、経済成長重視を見直し、伝統文化や環境に配慮した幸福の実現を目指す考え方。「文化の多様性」や「地域活力」など9分野にわたり、「家族は助け合っているか」、「植林したか」など72指標からなる。国連では4月2日、プーチン政府の主催で、幸福についてのハイレベル会合が開催される。

18 その意味では、資本と従業員で分類している便宜上の企業分類に関わらず、オーナー経営者は大企業に分類されてもその経営特質は、中小企業性は極めて高い。そのことが日本の企業文化の源でもあり、これらの考え方は日本の大企業の多くにも適用しうる考え方であるといえよう。

ジ)を提供し合い、この価値を共創していくことが重要であり、これらは、一回限りの取引関係でなく、顧客の製品(商品)・サービスの使用プロセスや経験プロセスを通じて、長期の取引関係が継続される。これらの価値は、受益者によって現象学的に判断されるのであるから、それぞれの価値は個別的、経験的で、文脈依存的で、意味内包的であり、個々の消費者の感覚や経験によって個別にその価値が認識される。

この固有の価値の提案は、均質な製品(商品)・サービスを全国的な規模で提供することにメリットがあり、規模の経済性(スケールメリット)を追求することを宿命としている大企業に比べ、自ら地域に密着し、地域住民として、そして地域の文化の創造者として地域資源に関わり、生産に関わり、あるいは流通の最先端で個々に文化的価値を持つ現代の消費者に直接関わる中小企業にこそ、消費者の個別の欲望にきめ細かく対応できる機会が存在する。したがって、S-Dロジックは中小企業に適した考え方であり、存続・成長・発展の競争優位なスキルやナレッジの研鑽によって固有性の高い文化的価値が創造される機会(スモールメリット)が、そこにこそ存在するはずである。これらは、大企業のスケールメリットと異なる経営機会である。

高度な成長を遂げた経済社会を通じて豊かな時代を体験した消費者は、商品・サービスだけに価値を見出すのではなく、そこに埋め込まれた価値、つまりは自らの行動の様式とライフスタイルに合わせた、生活の潤いや輝きが体感される買い物と消費の場の文化的価値をも求めていると理解すべきである<sup>16</sup>。このような消費者と価値を共創するには、その人の価値認識の基盤となっている経験(experience)に関わる生活の慣習や文化を含めて考える必要があり、その価値をより理解し合い、共創できるためには、互いの濃密な関係づくりが必要であり、消費者に身近にある中小企業にこそビジネス機会があるはずである。

## 6 まとめ

我が国の企業は、遡れば、産業革命以来の高度な技術

革新によって、高度な経済成長を実現した。しかし、中小企業は抜け道の見えない迷路にはまったように閉塞感があり、しかも、経済大国といわれた地位を得た国民にもその幸せ感が感じにくい状況にある。

我々は、企業経営において、急ぎすぎた経済成長への努力の影にあるもう一つの人間の精神的な満足を実現するための文化的価値の創造を見落としてきたのではないだろうか。それを示すように、新たな「国民の福利」に関わる視点が求められる中で、近年では、この一つの方向性として、GDP中心の経済を基準とした尺度に代わり、「国民総幸福度」が話題になった<sup>17</sup>。そして、従来の企業経営の重要な技術であるマーケティングの研究の中に、人間の満足のための情緒的消費の研究や消費者の求める真の価値に迫るために、顧客との強い絆であるリレーションシップや価値共創の考え方が、S-Dロジックの中で示唆されたのである。

本稿では、これらの視点から地域の消費者に近接し、柔軟性を発揮し、固有性の高いスキルとナレッジをもって製造・販売に関わる可能性の高い中小企業にとつてこそ<sup>18</sup>、その価値の実現の可能性が高いことを提示した。中小企業が、その企業形態や特性を活かして、消費者個々人の高い価値を創造すべく、顧客とどのように関係性を強化していくかについては、筆者の次の研究課題としたい。

### 参考文献

今井 道児 『「文化」の光景—概念とその思想の小史』、同学社、1996年。

清水晶 『新・消費者志向のマーケティング』同文館出版、1969年。

井上崇通、村松潤一編著 『サービス・ドミナント・ロジック』、同文館出版、2010年。

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press: New York, 1975. 邦訳、浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980年。

# 日本のベンチャー企業経営への提言 — 起業した(株)ゲノム創薬研究所を事例として —



聖学院大学非常勤講師

**関水 信和**  
SEKIMIZU Nobukazu

## プロフィール

慶応大学商学部卒、多摩大学大学院経営情報学研究所修士課程修了、中央大学法学部卒、同大学院法学研究科博士前期課程修了・後期課程修了単位取得、東京大学大学院工学研究科MOTコース修了単位取得、千葉商科大学大学院政策研究科博士課程修了、博士(政策研究)、三井住友銀行ビジネス営業部付部長、持田商工法務部長など歴任、税理士

## 1 問題の所在

我が国が経済成長を続けるためには、大学などの研究機関において開発された最新技術を知的財産として活用・事業化して、国際競争力を高めることが求められる。2002年に知的財産戦略会議(総理大臣開催)が公表した『知的財産戦略大綱』は、「我が国が世界の中で確固たる地位を占め続けられるよう、知的財産立国の実現を国家目標と定め、この目標に向けた総合的な施策を一刻も早く断行することが必要である」とした。その後10年ほど経過し、知的財産立国の実現は順調に進展しているであろうか。かつての日本の花形産業であった家電あるいは半導体のメーカーなどの最近の状況を見ると、知的財産立国の実現はむしろ遠ざかっているように思われて

ならない。

また同大綱は、特に「創造された知的財産を製品・サービスとして事業化し、社会での有効な活用を進めるためには、事業の担い手である中小・ベンチャー企業や個人による知的財産の活用を支援することが必要である」と指摘した。知的財産立国の実現には、最新技術をベンチャー企業などがリスクを取って事業化して、新しい産業を興す仕組みが欠かせないと考えられる。しかし、大学発ベンチャーの設立社数は、近年減少を続けている。またベンチャーキャピタルによる投融資額は、近年低迷を続け<sup>1</sup>、その原因ともなっているIPO社数の減少は、顕著である。このような状況を見ると、日本のベンチャー企業の育成による技術立国の進展は順調でないことが窺える。

そこで、本稿では、ベンチャー企業はいかにして、独自技術を育て、事業化を図るべきかを著者らが起業したベンチャー企業<sup>2</sup>をモデルケースとして検証する。

## 2 起業した大学発のベンチャー企業の場合

当社は東京大学大学院薬学系研究科の教授の研究室と共同で開発した革新的な技術の事業化を行っている。例えばカイコ幼虫の実験動物としての有効性に10年以上前から着目し利用するなど、高度で独自の創薬技術を開発して、革新的なサービスないし薬剤の候補物質を医療現場ないし製薬会社などに提供している。開発している技術内容は、下記がその代表的なものである<sup>3</sup>。やや薬学の専門的な内容も含まれるが、高度

1 財団法人ベンチャーエンタープライズセンター [2011]を見ると、米国のベンチャーキャピタルの投資総額は減少していないのに対し、日本では、2006年度が2,790億円、2009年度は875億円と大きく減少している。

2 (株)ゲノム創薬研究所(ホームページ: <http://www.genome-pharm.jp/>)を2000年に創業した。当社の設立理念は、関水信和、関水信和[2001],17-21ページが詳しい。

でイノベーティブな独自技術の開発に取り組んでいる状況が窺えるはずである。

#### A. カイコを実験動物として利用して、

##### 開発された革新的な技術

カイコは、その外見からは想像できないほどヒトと近似した実験データを提供してくれる優れた実験動物であると言える。当社では、つぎのような研究モデルを開発している。

##### ① 細菌感染症モデル

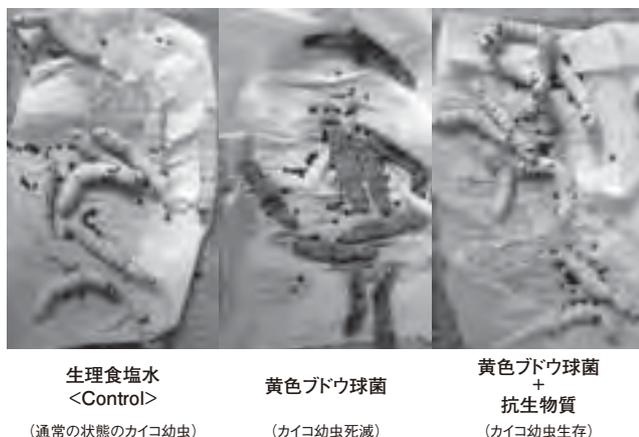
カイコは、ヒトの病原性細菌によって殺傷され<sup>4</sup>、抗生物質の投与により延命する。さらに、抗生物質が有効に治療効果を表す体重1グラムあたりの量も良く一致する(図1)<sup>5</sup>。この発見に基づく細菌感染症モデル(図2)により非常に多くの土壌細菌由来の天然物あるいは化合物ライブラリーの化合物から有効な抗生物質の候補剤を探索する事業(医薬基盤研究所より基礎研究事業として認定され助成金を獲得)を展開している。

この事業において当社は東京大学と共同で、有望な化合物(候補薬剤)を発見し、カイコシンと命名した。このカイコ

図1 カイコ感染モデルを用いた抗生物質の治療効果の評価

| 抗生物質    | ED <sub>50</sub> (1 <sup>4</sup> g/g · animal) |     |
|---------|--|-----|
|         | カイコ幼虫  | マウス |
| テイコブラニン | 0.3  | 0.1 |
| バンコマイシン | 0.3  | 1   |
| ミノサイクリン | 4  | 1   |
| フロモキシセフ | 0.2  | 0.3 |
| リネゾリド   | 9  | 4   |

図2 細菌感染症モデル(抗生物質の探索)



シンは、これまでの抗生物質とは全く異なり、1分以内にほとんど全ての黄色ブドウ球菌感染を除菌するなど、非常に速い殺菌活性を有している。また治療薬として利用されるバンコマイシンに比べて、抗菌活性はやや低いにもかかわらず、治療活性が高く、感染させた菌数を増やしても治療成績が変わらないという優れた特徴を有している。また、毒性も低く、安全性も高い。細菌に対する作用標的も全く新しいことが判明している。このように、これまでになく新規抗生物質として臨床応用できるポテンシャルを有している化合物を発見し開発している。

##### ② 糖尿病(高血糖)モデル

餌にグルコースを混ぜてカイコに与えると血糖値が上昇するが、ヒトのインシュリンを投与することにより上昇を抑えることができる(図3)。この時に、カイコの成長阻害も観察されるが、やはりインシュリンによって回復する(図4)<sup>6</sup>。カイコの高血糖状態は、インシュリンのみならず、メトホルミン(日本人に多いⅡ型糖尿病の治療薬)によっても改善される。

図3 グルコースの摂食による血糖値の上昇とヒト・インシュリンの血糖降下作用

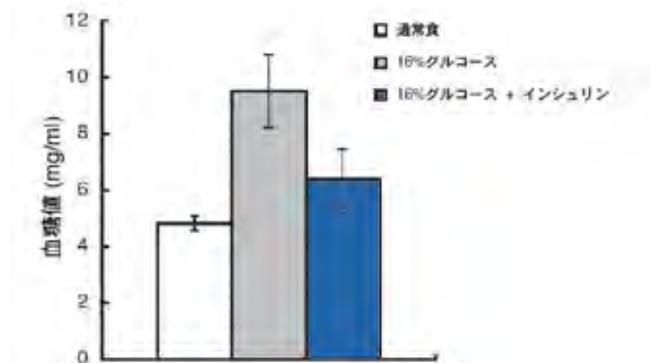


図4 グルコースの摂食によるカイコの成長阻害



3 東京大学が当社との共同研究で、世界で初めて開発した技術で、当社が事業化を図っているもので、基本技術は、全て当社の単独ないし大学などとの共有特許となっている。

4 Kaito, C., Akimitsu, N., Watanabe, H. and Sekimizu, K. [2002]

5 Hamamoto, H., Kurokawa, K., Kaito, C., Kamura, K., Manitra Razanajatovo, I., Kusuvara, H., Santa, T. and Sekimizu, K. [2004]

6 Matsumoto Y, Sumiya E, Sugita T, Sekimizu K. [2011]

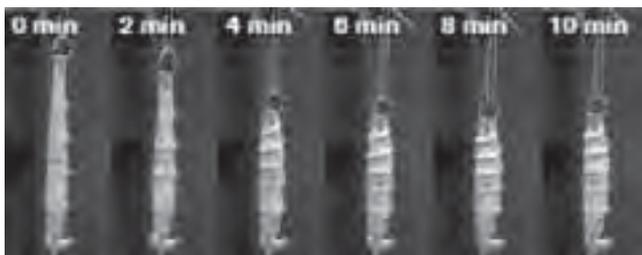
これらの技術を利用して、当社は東京大学と共同で、血糖降下作用物質の分離精製に成功し、哺乳動物での有効性を検証している<sup>7</sup>。そして当社は、糖尿病の治療薬の開発を目指して、この系で治療効果を示す新規の化合物の探索事業を行っている<sup>8</sup>。

### ③ 自然免疫活性化試験モデル

自然免疫が活性化するとカイコの筋肉が収縮し、食品などの検体に含まれる免疫活性物質の量をこの筋肉の収縮率を測定することで、評価することができる<sup>9</sup>。この発見に基づいて、カイコの筋収縮を指標として自然免疫を高める物質の探索系を開発した(図5)。自然免疫は獲得免疫によらない免疫系で、抗体が産生されるよりも速く、ウイルスや細菌、がん細胞などを排除する。この系を利用して自然免疫活性化能が高いと評価されている農産物や食品には抗ウイルス活性が検出された。従来より動物の培養細胞などを利用して、食品などの免疫活性を評価する技術は、存在していた。しかし、実験動物個体で評価しないと、食品などの体内における吸収、分布、代謝、排泄(ADME)は評価できないという決定的な問題点を有していた。この点、このカイコを利用した試験モデルは、実験動物個体を利用したもので、よりヒトが摂取した食品などの効果を正確に評価することができる。

当社では、この系を利用して、食品会社などと機能性食品の共同研究ないし受託研究を行っている。この共同研究の成果として、開発された自然食品が研究パートナーより既に販売されている。

図5 自然免疫活性化による筋収縮



## B. 遺伝子工学を応用した新しい創薬技術

当社では、遺伝子工学などの基礎技術も蓄積し、事業化推進に役立っている。以下がその一例で、抗菌薬の細菌に対する作用メカニズムを分析する技術である。

抗菌薬は有害微生物を殺菌ないし生存不能にして、感染症の治療を行う。その抗菌薬の作用部位ないし有害微生物に対する作用メカニズム(作用機序)は、従来容易には解明することが難しいとされていた<sup>10</sup>。現に利用されている抗菌薬に解明が十分されていないものも存在する。しかし、この作用メカニズムの解明は、抗菌薬を開発ないし改良するために大変重要な要素となる。当社は永年培った創薬技術に、昨年、東京大学と共同で開発した遺伝子工学の技術を組み合わせることにより、この抗菌薬の作用メカニズムを比較的短時間に確実に解明する技術を開発することに成功し、特許申請した。この薬剤の病原菌に対する作用メカニズムの解明により、「病原菌にのみ作用する」好ましい効果と「副作用をもたらず」などの好ましくない効果が開発の早い段階で判明するので、薬剤の探索・開発・実用化に対し、貴重な情報を提供することとなる。さらにこの技術により得られる作用メカニズムの情報は、薬剤としての承認を得るためにも極めて有用なものとなる。

この技術は、大手の製薬メーカーにも高く評価され、当社は共同で作用メカニズムを解明して抗菌薬の開発を行うプロジェクトを複数展開している。

## C. 実験動物として有望なカイコの将来性

### ① 動物(マウスなど)愛護の観点

実験動物のマウスなどの利用は動物愛護のために制限されつつあり、実験動物としてのカイコの有用性は増している。

安全で効果のある薬剤などの開発に動物実験は不可欠とされている。日本では薬学・医学の研究目的のために少なくとも年間に421万匹のマウスに加え、ラット、モルモット、ウサギ、イヌ、ネコ、サルなどの哺乳動物を合計で614万匹も利用している<sup>11</sup>。

実験動物を含めた人が飼育する全ての動物は、昭和48年制定の「動物の愛護及び管理に関する法律」により、取扱いが定められている。同法律の基本的な考え方は、「動物が命あるものであることにかんがみ、何人も、動物をみだりに殺し、傷つけ、又は苦しめることのないようにするのみでなく、人と動物の共生に配慮しつつ、その習

<sup>7</sup> このモデルは、学会でも高く評価され(専門誌PLOS ONEに論文掲載)、2011年9月14日付けの日経産業新聞の記事において、「東京大学とバイオベンチャーのゲノム創薬研究所はカイコの幼虫の血糖値を制御することに初めて成功した」と取り上げられた。

<sup>8</sup> 当社は平成22年より農林水産技術会議事務局からの委託を受けた独立行政法人農業生物資源研究所が実施する「カイコによるヒト・動物用医薬品の開発委託事業」に参加し、研究助成を受けて、研究を行っている。

<sup>9</sup> Ishii, K., Hamamoto, H., Kamimura, M. and Sekimizu, K. [2008]

<sup>10</sup> 薬剤の標的を決めることが極めて難しい原因として、細菌の増殖抑制に直接寄与する標的分子ではない、メカニズム(例えば薬剤排出トランスポーター)を獲得する薬剤耐性菌の存在が挙げられる。

<sup>11</sup> 社団法人日本実験動物協会[2011],4ページの平成22年度実験動物販売数のデータより算出。

性を考慮して適正に取り扱うようにしなければならない」(第2条)というものである。使用する動物数と動物の苦痛を最小限に留める必要がある。同法律において、保護されている動物とは背骨を有する動物(脊椎動物)と解される<sup>12</sup>。よって、当社が利用している昆虫(無脊椎動物)であるカイコ幼虫は、同法律が保護している動物ではない。従来利用されていたマウスによる実験の一部をカイコに置き換えることは、同法律の趣旨からして、動物愛護に適うと思われる。

当社では、カイコ幼虫を利用することにより、マウス(実験動物としては小型な哺乳類)の利用を削減し、動物愛護の問題を改善し、同時に開発費を抑え、既述のカイコシンを含めたいくつかの有効な化合物を発見することに成功している。当社では、カイコ幼虫の利用によりマウスの利用を大幅に抑えることが可能となっている。このことから、費用を削減することもできる上、動物愛護の観点からも、以前より、製薬会社、研究機関などに、当社のカイコ関連の技術の利用を検討することを薦めている。

欧州ではさらに厳しい規制(欧州化粧品指令7次改正)が2003年に出され、近い将来、動物実験により開発された化粧品は、EU域内では販売できないこととなる。これは世界的な潮流であり、近い将来、動物実験代替法ないし動物愛護の対象とはならない生物の利用がさらに注目されることとなるはずである。この点、カイコ幼虫は、安価で遺伝的にも個体差が少ないという利点を有する上、日本には優れた飼育技術の蓄積があり、「動物の愛護及び管理に関する法律」の規制外の実験動物として大変有望視できる。

### ② 実験動物としてのカイコの規格化の試み

カイコは当社が開発したモデルに利用することができる科学的に優れた実験動物である。さらに、動物愛護の問題もなく、安価で、サンプルも少量となり、飛ばないことから逃げる心配もなく、大変利用価値が高いと言える<sup>13</sup>。このカイコを利用する技術は、過去に一定期間、大手製薬会社も薬剤の開発に利用(当社がライセンスアウト)し、研究成果を上げた実績もある。最近は、さらに本格的に利用したいとの製薬会社の要望も増えている。実験動物としてのカイコの唯一の欠点は、公的に規格化されていないところである。規格化されていない実験動物による実験データは、そのままでは自社

以外では利用できない。特に薬剤を開発する過程の公的なデータとはならない。しかし、カイコの飼育には日本の独自技術も多く、当社技術は衰退しつつある養蚕業のカイコの新しい利用法の開拓につながる。

当社では、関係団体、関係当局などにカイコの有効性を説明し、規格化を試みている。関係各位のご努力により近々に規格化できる可能性が出てきている。

上記の通り、起業したベンチャー企業は、世界でも類例のない独自で高度の技術を活用して、薬剤ないし機能性食品の開発を行っている。技術は全て特許化されており、長期間にわたり、業界で利用されることが期待される。このような技術が事業化されることが、知的財産立国の実現に繋がるのではなかろうか。

## 3 大学発のベンチャー企業などへの提言

### A. 大学発のベンチャー企業の商品開発

ところで大学発のベンチャーには下図のように二つのタイプがある。一つ目は、図6のように、事業化には教官が深く関与せず、TLOなどから、機関技術を導入して単一の主力商品を開発しているタイプである。原則として主力商品が完成するまでは、売上は立たないが、中には商品の開発の途中で中間的商品を開発して開発費を賄うようなケースも見受けられる。二つ目は、図7のように、事業化に発明者である教官が関与して、技術を継続的に育てるような場合である。当社はこのタイプに属している。この場合、教官が起業後も大学との共同研究を通して、基幹技術を育てて事業化を図ることとなり、研究の過程において、副次的な技術も同時並行的に事業化を推進することが検討できる。この副次的商品の中には、主力商品よりも商品化の時間が短いものも存在する。当社の場合の主力商品は、開発期間の長い薬剤であるが、関連技術を利用して、事業化が比較的短期間である機能性食品などを開発あるいは薬剤の開発技術を他社に供与するなどして、主力商品の開発費を捻出している。

何れのタイプにおいても、ベンチャー企業の成否は、開発資金の獲得の可否が鍵を握っている。主力商品の開発が完成して、売上に結びつくまでは、安定的な資金が確保さ

<sup>12</sup> 同法は、1959年に英W.M.S.Russellらが提唱した動物愛護の原則(3Rの原則)を明文化したもので、大野[2005],325ページは、「ここで言う動物とは意識を持ち、生きている脊椎動物を意味する」としている。

<sup>13</sup> カイコの卵は、1個50銭ほどで、季節を問わず年中入手可能。カイコは人工飼料で飼うことができ、特別な飼育機なども不要で、実験設備、維持・人件費を含めた費用の総額は、実験スケールにもよるが、マウス利用の費用総額の1割を下回る。

れず、資金面において厳しい状況が続く。この期間のことを“死の谷”などと呼ぶ。当社のように技術が独自でイノベティブであれば、あるほど市場が確立していない場合が多く、この期間が長くなる傾向にある。新しい技術の場合は、まず学会などで認められてから、商品の市場づくりから始め、商品やサービスを規格化したりするなどのプロセスに時間を要する。この期間（死の谷）を乗り越えるためには、主力商品の開発の途中において、下図における中間的商品あるいは副次的商品を開発して資金を確保することが有益なは

図6 教官は事業化に関与しない場合

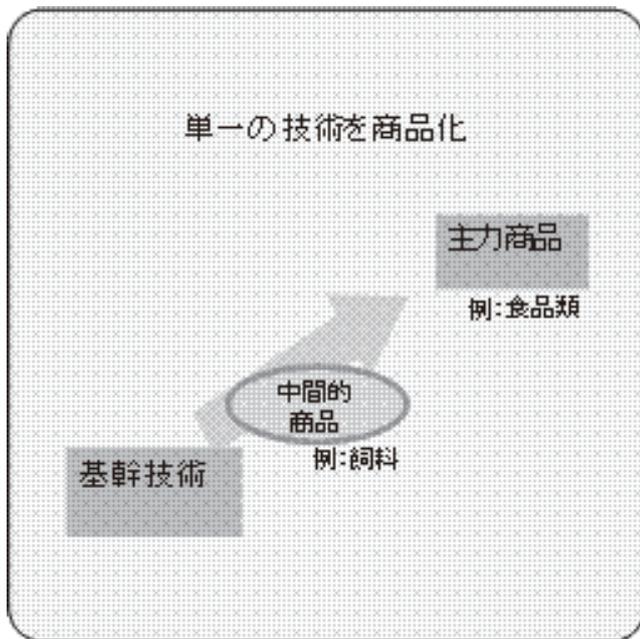
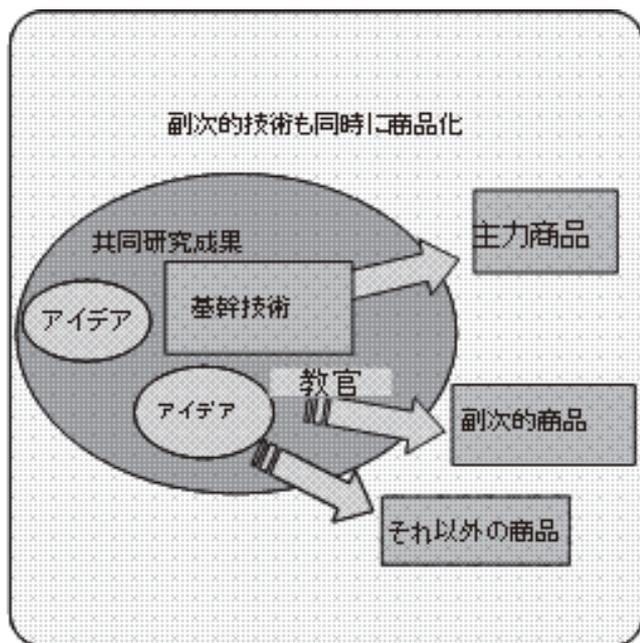


図7 教官が継続関与する場合



ずである。このような考え方を意識せず結果的にこのような商品を開発しているベンチャー企業は、意外と多く存在する<sup>14</sup>。積極的に関連技術を利用して、早く商品化できるものを意識的に開発して、安定的な資金を確保すべきである。

### B. 資金調達先の多様化

当社では、創業時から成長する段階あるいは研究成果が具体化する段階に応じて、いろいろな資金を獲得している。具体的には、まずカイコを実験動物として開発するなどの基礎研究資金は、創業資金ないしベンチャーキャピタルやエンジェルからの出資金であった。つぎに、抗生物質の開発技術（菌感染症モデル）が確立すると大型の公的助成金を得て、主力商品として抗菌剤の開発に着手し、新規抗生物質（カイコシン）を発見した。また副次的商品としての機能性食品を開発する技術（自然免疫活性化試験モデル）を開発し、機能性食品の共同研究資金を獲得したり、開発した技術を受託研究という形で他社に供与したりして、研究費を得ている。また独自に新規抗生物質の研究を推進し、開発した新規抗生物質（カイコシン）について、化学構造を決定するなどして、大手製薬会社にライセンスアウトする交渉を行っている。さらにこれらの技術に加えて、革新的な技術（遺伝子工学を応用した新しい創業技術）に基づいて、複数の製薬会社と創業に関する共同研究契約を締結し、研究費を獲得することと同時に、創業プロジェクトを複数展開させている。

当社は、創業から今日まで成長スピードの異なるビジネスを展開し、異なる資金を確保し、安定的な成長を計っている。

創業を始めとしたイノベティブな業種に属するベンチャー企業においては、主力商品の完成（売上）までに長期の時間を要する。その間において、企業を取り巻く環境がどうしても変化し、創業時に想定した形で十分な資金が調達できない場合が多い。この変化に対応して、成長を続けるためには、柔軟な経営と資金調達の多様化を図ることが重要となる。

## 3 まとめ

我が国が経済成長を続けるため、知財立国を目指す必要がある。そのためには、最新技術を中小・ベンチャー企業

14 (株) 価値総合研究所 [2007], 56 ページによると、44.3%の大学発ベンチャー企業が主力製品の技術を用い関連商品売り上げている。

などがリスクを取って事業化して、新しい産業を興す仕組みが欠かせない。現在のところ、まだ知財立国はあまり順調には進展していないと思える。開発される技術がイノベータータイプであればあるほど、事業化は容易でない。それは開発費用の増大と市場を自ら開拓する必要も時にはあるからである。

本稿では、筆者らが創業したベンチャー企業が大学と共同開発した技術の事業化の事例を取り上げた。それは、カイコを実験動物として利用するという世界的にも類例のない、高度で独自の技術を活用して、抗菌剤の開発・糖尿病薬の開発・自然免疫を活性化する機能性食品の開発などを行うものである。あるいは大学との共同研究ないし独自の研究を通して蓄積した遺伝子工学の技術・知見を応用して、効率的に抗菌薬剤の作用メカニズムを分析して開発するというものである。いずれも高齢化社会を迎える日本にとって重要な研究・事業領域である。ただし、資

金力などの問題から、当社が単独で商品化することは容易ではない。

イノベータータイプな技術をベンチャー企業などが事業化を行う場合は、まず開発資金の獲得が重要となる。また開発中の主要な商品以外にも、主要商品と同じプラットフォーム上の技術から開発が可能な早期に資金回収ができそうな関連商品にも着目し、そこから資金を獲得するような、堅実で柔軟性のある経営方針が望まれる。具体的には、「主力商品」の開発が完成する前に、関連する技術を応用して、「中間的商品」ないし「副次的商品」を販売することを検討すべきである。それには、「主力商品」の開発において、利用価値のありそうな関連技術に経営者は気を配る必要がある。つまり、十分な開発費を確保するには、公的助成金や出資金のみに頼らず、より複数の資金源の確保が必要で、市場環境などの変化にも対応できるような経営体制の構築が必要である。

#### 参考文献

- Hamamoto, H., Kurokawa, K., Kaito, C., Kamura, K., Manitra Razanajatovo, I., Kusahara, H., Santa, T. and Sekimizu, K. (2004) Quantitative evaluation of the therapeutic effects of antibiotics using silkworms infected with human pathogenic microorganisms. *Antimicrob. Agents Chemother.*, 48, 774-779.
- Ishii, K., Hamamoto, H., Kamimura, M. and Sekimizu, K. (2008) Activation of the silkworm cytokine by bacterial and fungal cell wall components via a reactive oxygen species-triggered mechanism. *J. Biol. Chem.*, 283, 2185-2191.
- Kaito, C., Akimitsu, N., Watanabe, H. and Sekimizu, K. (2002) Silkworm larvae as an animal model of bacterial infection pathogenic to humans. *Microb. Pathog.*, 32, 183-190.
- Matsumoto Y, Sumiya E, Sugita T, Sekimizu K. An invertebrate hyperglycemic model for identification of anti-diabetic drugs. *PLoS ONE* 30;6(3):e18292 (2011)
- 大野泰雄 [2005], 「動物実権代替法研究の重要性とその課題」(『日本薬理学雑誌』 Vol.125, No.6) 325-329 ページ
- 価値総合研究所(経済産業省委託) [2007], 「平成 18 年度「大学発ベンチャーに関する基礎調査」実施報告書」
- 社団法人日本実験動物協会 [2011], 「平成 22 年度実験動物の年間総販売数調査」
- 関水和久、関水信和 [2001], 「新しい産学共同研究モデルによるゲノム創薬事業の試み」(『臨床薬理』 Vol.33, No1) 17-21 ページ

#### 参考ホームページ

- 財団法人ベンチャーエンタープライズセンター [2011], 「ベンチャービジネスと振興市場を目指すベンチャー企業の状況」 [http://www.jsda.or.jp/katsudou/kaigi/chousa/shinko\\_kyouti/2bukai/files/2bukai\\_110331s12.pdf](http://www.jsda.or.jp/katsudou/kaigi/chousa/shinko_kyouti/2bukai/files/2bukai_110331s12.pdf)
- 日本動物実験代替法学会ホームページ <http://www.asas.or.jp/jsaae/kaichoaisatu.html>

# 中小小売業の現状・課題・展望

## —中小小売業は生き残れるか—



千葉商科大学大学院客員教授

伊藤 公一  
ITO Koichi

### プロフィール

1940年生まれ。一橋大学経済学部卒業。慶應義塾大学大学院修了。83年から2011年3月まで千葉商科大学商経学部教授。日本中小企業学会元会長。日本学術振興会第118委員会名誉委員。主な著書(共著):『新・中小企業論を学ぶ』(有斐閣)、『まちづくりのシナリオ』(日本経済評論社)

## 1 小売構造の変化

日本の卸売業・小売業の実態を明らかにする基本調査は『商業統計調査』である。5年に一回行われるこの調査結果で発表された最新のものは2007年(平成19年)、今から5年前の実態である。5年間で商業の様相はかなり変化しているであろうが、商業の分析は多くの場合、この「最新のもの」のデータに依拠している。代表的には経済産業省編『平成21年版 我が国の商業』[1]、経済産業省編『新流通ビジョン』[2]\*、望月論文[3]、懸田論文[4]である。

\* [2]の文献では最新データの多くは2007年(平成18年)までのデータ。

上記の文献には小売構造の変化が多くの図表で示されているが、以下では紙幅の制約から図表の掲載は避けて、特徴的な構造変化を要約しておく。

① 小売店舗数は減少を続けるなかで、売場面積1,000平方メートル以上の大規模小売店舗数は増加傾向にある。

- ② 小売販売額も減少傾向にある反面、店舗の大型化による売場面積は拡大傾向にある。したがって、店舗面積(1平方メートルあたり)の販売額は低下の一途を辿り、販売効率は低下傾向にある。
- ③ チェーンストア(10店舗以上の支店を有する商業企業)の小売販売額シェアは増大傾向にあり、小売販売額の約60パーセントを占めるに至っている。
- ④ 小売業のリード役であった総合スーパー、百貨店の販売額は減少傾向を辿り、コンビニおよびショッピングセンターも近年、販売額の停滞がみられる。
- ⑤ 店舗型の販売が減少・停滞と対照的に、通信・カタログ(インターネット販売を含む)販売が大きく伸びている。
- ⑥ 店舗の立地別店舗数・販売額の傾向は、駅周辺市街地等の商業集積(商店街)では店舗数販売額とも減少を続けており、ロードサイドや郊外立地の大型店舗・商業施設のみが販売額を伸ばしている。

## 2 中小小売業の現状

小売店舗数減少の大きな要因は、小零細店舗(従業員1人~4人)の店舗数の減少である。小零細店舗は総小売店舗数の68.1パーセントを占めているが、10年前(97年、平成9年)の74.6と比べて低下している。この10年の間に28.4万店もの零細店舗が減ってしまったからである。また、業態別には零細店が圧倒的に多い「その他の小売店」の販売額の低下も著しく、中小規模店舗が多い「専門店・中心店」(セルフ販売ではなく対面販売の店舗)店舗数は減少し、販売額も停滞している。こうした中小零細店舗数の大幅な減少は店舗密度の低下を意味する。

中小小売業の37.6パーセントは一定地区に集積して商

店街を形成しており、商店街は小売販売額の39.4パーセント、小売従業者数の38.8パーセントを雇用している。商店街は小売業、なかんずく中小小売業の重要な担い手である。東日本大震災以来、地域の生活重要を支えるとともに、地域コミュニティの拠点として商店街の役割に期待が持たれてきている。

### 3 商店街の現状

こうした期待は、中小企業庁編『中小企業白書 [2011年版]』の第2部第3節「生活を支える中小企業」において30ページにわたって商店街が取り上げられていることや、本年5月刊行された中小企業庁編『中小企業の企業力強化ビジョン——グローバル競争下における今後の中小企業政策のあり方』（中小企業政策審議会企業力強化部会中間取りまとめ）において商店街のあり方について論じられていることに表れている [5]、[6]。商店街の現状は上記の『中小企業白書 [2011年版]』のほか、中小企業庁『商店街実態調査報告書』（平成22年3月）に詳しい調査結果が示されている [7]。前者すなわち『白書』の調査対象は商店街事務局のほか、商店街事業者のみならず消費者も含む広範なものである。これら二つの調査結果をもとに商店街の現状を簡潔にまとめてみよう。一口に言えば、商店街なかでも最寄品販売が中心の近隣型と地域型の商店街の停滞・衰退傾向に歯止めがかかっていない。とくに人口10万人未満都市や町村レベルでは、この傾向は著しい。

① 商店街の90パーセントは近隣型・地域型であり、市町村の拠点のあるいは「まちなか」と呼ばれる場所に立地しており、地域に密着した商業集積である。近隣型

の半数、地域型の40パーセントが「衰退している」と回答しており、「繁栄している」の回答は両型とも1パーセント以下に過ぎない。「衰退」の回答比率が高い地域は人口規模が10万人未満の小都市である。

- ② 商店街へ来る人（来街者）の減少が続いている。09年（平成21年）で77パーセントの商店街が「減った」と回答しており、3年前の実態調査より6ポイント高い。近隣型と人口30万人未満都市では「減った」の比率は8割を超す。
  - ③ 来街者の減少要因としては、「魅力ある店舗の減少」が1位、次いで「近郊の大型店の進出」、「業種・業態の不足」、「地域人口の減少」の順の回答比率である。
  - ④ 商店街からの退店（廃業）数は平均4.2店であるが、10店舗以上退店の商店街も7.4パーセント（251商店街）にのぼる。近隣型と地域型計では192商店街に達する。退店理由のうち最も多いのは「店主の高齢化・後継者の不在」（63パーセント）で、他の理由を大きく引き離している。
  - ⑤ 退店の増加傾向は、商店街における空き店舗数の増加の大きな理由である。空き店舗数は増加傾向にあり、03年度（平成15年度）に平均3.9店舗の空き店舗数は逐年増えて、09年度（平成21年度）には5.6店舗になった。空き店舗率（商店街の空き店舗数計／商店街の全店舗数）は03年度の7.3パーセントから09年度には10.8パーセントに高まった。とくに人口規模10万人未満の都市と「町村」では11～20パーセントの空き店舗をもつ商店街が最も多い。
- また、商店街の47パーセントが今後も空き店舗は増加すると回答している。
- ⑥ 商店街が抱える問題は、かつては大型店進出が最大

図表1 商店街における問題（上位3位・過年度調査との比較）

|        | 最も多かった回答                   | 二番目に多かった回答                    | 三番目に多かった回答                    | 設定回答数          |
|--------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| 平成7年度  | 大規模店に客足が取られている。<br>[75.7%] | 後継者難<br>[63.9%]               | 大規模店出店ラッシュに押され気味<br>[60.6%]   | 回答は複数選択        |
| 平成12年度 | 魅力ある店舗が少ない<br>[72.8%]      | 大規模店に客足が取られている<br>[72.3%]     | 商店街活動への事業者の参加意識が薄い<br>[65.0%] | 回答は複数選択        |
| 平成15年度 | 経営者の高齢化等による後継者難<br>[67.1%] | 魅力ある店舗が少ない<br>[66.3%]         | 商店街活動への事業者の参加意識が薄い<br>[55.7%] | 回答は複数選択        |
| 平成18年度 | 魅力ある店舗が少ない<br>[36.9%]      | 商店街活動への事業者の参加意識が薄い<br>[33.4%] | 経営者の高齢化等による後継者難<br>[31.4%]    | 回答は主なものを3つまで選択 |
| 平成21年度 | 経営者の高齢化等による後継者難<br>[51.3%] | 魅力ある店舗が少ない<br>[42.7%]         | 核となる店舗がない<br>[27.2%]          | 回答は主なものを3つまで選択 |

（注）平成18年度以降は、回答数を3つまでに制限したため、3つ以上の選択が可能であった平成15年度以前の調査と比べ回答率が低くなっている。  
（出所）文献[7]『商店街実態調査報告』49ページ

の問題がであったが、近年は「経営者の高齢化による後継者難」および「魅力ある店舗が少ない」が大きな問題となってきている<図表1>。

#### 4 消費者の買い物行動と中小小売業

消費者の買い物の場所・方法について、上記『中小企業白書[2011年版]』は調査結果を記述している。要点は以下の通りである。

- ① 日頃買い物をする場所・方法（複数回答）で最も高率なのは「10分圏内のコンビニエンスストア」（81パーセント）で、これに次いで高率なのは「インターネット販売・通信販売」の45.6パーセントである。10分圏内でも商店街やその他店舗で買い物をする比率は30パーセントを下回り、大型店舗や量販専門店舗の43パーセントより低率である<図表2>。
- ② 買い物品目で購入場所・方法を見ると、食料品と衣料は大型店舗、家電と家具は量販専門店舗、サービスと飲食は「その他の店舗」の比率が高い。商店街で比較的購入比率が高い品目は、クリーニング・修理サービス（25パーセント）、理容・美容サービス（23.5パーセント）、飲食（16.5パーセント）であり、物販よりサービス・飲食である。かつては近隣型商店街の主要販売品目であった生鮮食品・米・酒などは、現在は大型店舗での購入比率が50～60パーセントにのぼる。

急速に販売額を伸ばしているインターネット・通信販売は、書籍・趣味・教養関連ソフトウェアにおいて大型店舗での販売に迫る勢いである。過半の消

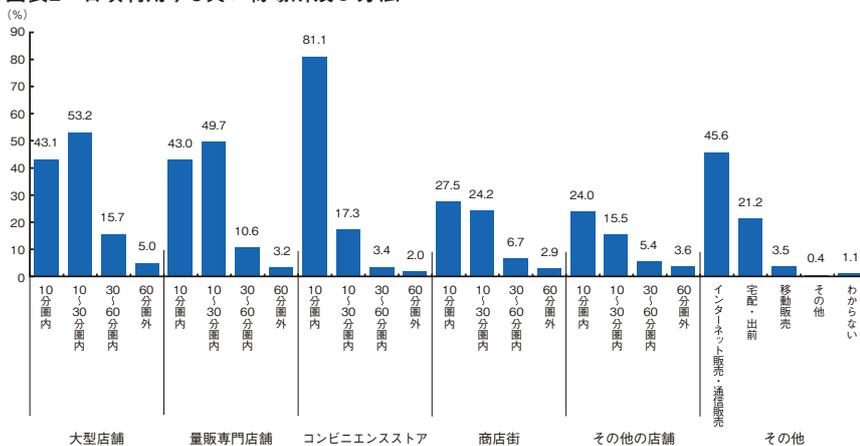
費者はこれらのソフトを両者（大型店舗かネット、または双方）で購入している。

- ③ 上記『白書』は次のように言う。「消費者は利便性、購入品目等を勘案して広い選択肢の中から最も効用の高い買い物を利用して」いる（125ページ）。商店街をはじめ中小小売業の競合環境は厳しさを増している。
- ④ また、『白書』は、今後5年間の消費ニーズや関心の変化についての調査結果から、「消費者、商店街の双方で安心・安全、環境、健康へのニーズ・関心、インターネット販売・通信販売が今後増加すると認識している」。低価格な商品・サービスのニーズの増加も過半の消費者が認識している。一方、「総じて消費者は商店街が認識するほど人によるサービスへの高くないと認識していると考えられる。」（125ページ）

#### 5 中小小売業の課題と戦略的対応

消費者の買い物行動からも中小小売業の経営環境は厳しさを増していることがうかがえる。自由競争の下では企業の優勝劣敗は必然であり、企業規模にかかわらず経営力の劣る企業の退出は免れない。政策上の保護や規制に依存する生存は永続しない。個別企業（小売業では個々の店舗）やその集積（小売業では商店街）の存続・発展は、自らの手で課題に立ち向かうことが出来るか否かにかかっているであろう。以下、個々の店舗レベルと商店街レベルに分けて、課題への具体的対応（戦略的対応）の私見を述べてみたい。

図表2 日頃利用する買い物場所及び方法



「10分圏内のコンビニエンスストア」が81.1%と特に高い。以下、「10～30分圏内の大型店舗」と「10～30分圏内の量販専門店舗」の約5割に次いでインターネット販売・通信販売も45.6%と高い。

資料：中小企業庁委託「全国商店街調査」（2010年11月、(株)三菱総合研究所）  
 (注) 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。  
 (出所) 中小企業庁編『中小企業白書2011年度版』124ページ

### (1) 個々の店舗レベルの経営課題と対応

前掲『中小企業白書』からの引用したように、消費者は利便性、購入品目を勘案して購入場所・方法を選択している。中小店舗が選択される理由はそれなりの魅力があり、消費者のロイヤリティを確保しているからである。中小企業一般に当てはまる生き残りのキーワードは、差別化、新技術・新商品開発、ニッチ市場、連携などが挙げられるが、中小小売業にもそのいくつかは当て嵌まる。とくに差別化は最重要課題と言ってよい。これを藤津論文は差異化と呼んで次のように述べている[8]。「消費者納得感は、商品・サービスそのものの質や価格はもちろんのこと、顧客にふさわしい利用方法の提案、修理・交換・設置に来てくれる、相談窓口が常設されているなど付随サービスなどのソフト面まで含めたものである。これらトータルとしての価値が差異化をもたらす、信頼感、安心感、満足感など顧客ロイヤリティに結び付く。」(12ページ)そして、差異化の視点(次元)は商品・サービス、品ぞろえ、価格設定、販売方法の五つで、それぞれの視点で差異化を作り出すことを提案している<図表3>。

だが、自己の店舗を客観的に分析し顧客ロイヤリティに結び付ける方途を考えるのは容易ではない。そこで、外部からのアドバイスが有効である場合が多いと筆者は思う。利用しやすいアドバイスの代表は卸売企業のリテールサポート活動である。その主な活動は、①品揃え形成支援(各商圈内の

顧客に適した品揃えの提案)、②売り場活性化支援・販売促進支援(レイアウト、POP広告作成、販促ツール提供等)③情報提供支援(売れ筋・死に筋情報、POSデータの分析・加工情報の提供等)④コンサルティング・サービス(経営指導、商圈調査・競合分析、従業員教育等の専門サービス)⑤システム関連支援(情報システム導入とそのメンテナンスに関する支援)

外部からの支援・指導を受ける方法として、ボランタリーチェーンへの加盟も有効であろう。09年(平成21年)の「ボランタリーチェーン実態調査」([9])によると、回答した50のチェーンの本部の活動は、情報提供(96パーセント)、情報交換(88パーセント)経営支援(79パーセント)など、共同仕入れや独自商品開発以外に加盟店への情報面や経営支援に力を入れている。経済産業省07年度(平成19年度)の調査によると、ボランタリーチェーン加盟店と加盟していない一般の小売店との比較では、「ここ3年ほどの売上動向」において加盟店の36パーセントが「増加している」と回答しているのに対して、一般小売店は19パーセントである。ボランタリーチェーン加盟の効果は、加盟店の大半が効果を認めている。「利益の増加」が57パーセント、「ライバル店と競争力向上」が56パーセント、「商品の品揃え充実」が73パーセント、「お客様からの評判の向上」が62パーセント、などとなっている[10]。

図表3 差異化の視点

|            |   |
|------------|---|
| 1. 商品・サービス | ・ 自社開発のオリジナリティ<br>・ 自社開発ルートによる他にない商品の調達   |
| 2. 品ぞろえ    | ・ 幅広の品ぞろえ<br>・ 特定分野について奥の深い品ぞろえ   |
| 3. 価格設定    | ・ 常に他店に対抗できる価格付けが可能な独自のビジネスモデルを構築した上での定価格戦略<br>・ 顧客に納得性の高い価格設定(=低価格ではない)とその水準で適正な利益が取れる仕組み  |
| 4. 販売方法    | ・ 徹底的な顧客密着など接客・サービス(単なる店頭での接客力だけでなく、商品・サービスとは直接関係のないことまで含めた顧客とのコミュニケーション・継続的なつながり重視なども含む)<br>・ 入店し易さ・商品の探しやすさや商品内容の分かりやすさなど売場作り<br>・ 顧客への商品・サービス内容についての的確な情報伝達<br>・ 多店化・インターネット販売・ネット市場の利用などによる販売対象の拡大<br>・ 電子マネー・デビットカード・クレジットカード等決済手段の多様化 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
(出所) 文献[8] 藤津勝一「独自性で対顧客価値を創造する中小小売業」(『信金中金月報』12ページ)

### (2) 商店街の課題と対応

前節の図表1でみたように、商店街が抱える近年の問題のうち、「経営者の高齢化による後継者難」と「魅力ある店舗が少ない」が最大の問題である。前者の問題は商店街に空き店舗が増加している事態の背景をなしている。経営者が高齢になり、後継者がいないとなると、経営者の事業意欲は減退し、設備投資を行わないから店舗の老朽化はさらに進む。やがて廃業に至っても店舗を他に貸す、あるいは売却には消極的である。その理由は、①店舗を貸すと将来の売却のとき面倒となる、②シャッターを下したままでも、事業用と取り繕えば相続税が軽減されることもある、③住居兼用ならば固定資産税の特例適用がある(『日本経済新聞』平成23年1月11日朝刊による)。経営者の高齢化は商店街活性化の取り組みにもマイナスに作用することもある。高齢者ほど改革を拒みがちである。商店街では個々の店舗のことに口を出すのはタブーという風潮があるから尚更である。

空き店舗対策は多くの商店街で取り組んでいるが、根本

的には税制面での改正および空き店舗の放置を規制する法制など制度面での措置が必要であろう。しかし当面は、商店街としての取り組みを強化・充実しなければならない。空き店舗対策のポイントは次の3点である。①貸す意思のある所有者から事前に情報(貸す時期や条件など)を収集する。②起業に意欲を持つ者に対して収集した情報をネット等で提供する。③上記の収集・提供する仕組みを商店街自体でつくりあげる。④そうした仕組みは単なる仲介の役割ではなく、商店街のテナントミックスを考慮して店舗を選定する役割を担う。

次の大きな問題、すなわち「魅力ある店舗が少ない」ことについては、前掲の『中小企業白書』は「商店街の課題への対応策」の調査結果を掲載している。それによると、商店街関係者も消費者もともに「魅力的な店舗の充実」を対応策のトップに挙げている(129ページ)。個々の店舗の意欲と努力が第一であるが、その際、行政やコンサルタントの支援・指導が有効なケースもある。例えば、山口県防府市では防府商工会議所主導の「繁盛店育成事業(ウルトラD)」。コンサルタントの商店街の店舗の経営指導の結果、増収店増加という成果をあげている(『日経MJ』平成23年2月23日)。商店街の若手経営者・経営者の夫人が中心になって勉強会を重ね、各自の店舗の魅力度アップ、ひいては魅力ある店舗の集積としての商店街づくりに取り組んでいる事例もある。

## 6 中小小売業の展望——むすびに代えて

次回発表される『商業統計調査』(2012年<平成24年>)の結果は、おそらく中小小売業の地位の一層の低下を

示すことになろう。東日本大震災の影響もさることながら、民間の調査によると近年の大型店の出店が著しいからである。08年(平成20年)秋のリーマンショックの影響で急減した大型店の出店は、2011年度(平成23年度)には8年の水準まで回復し、2011年度の大型店出店件数は前年度比7パーセント増の620件にのぼる。増加が目立つ業態はディスカウントストア、ドラッグストア、ホームセンターである(『日経MJ』平成24年6月15日)。一方、大手コンビニエンスストア企業は2012年度に過去最多の出店計画を発表した。前にみたように、中小小売業とくに商店街の最大の競合店舗は、10分圏内ではコンビニエンスストア、10分以上30分圏内では大型店舗である。そのコンビニエンスストアは、大手企業のなかには野菜の販売を初め、主婦・共稼ぎ世帯・高齢者を取り込む戦略を開始しているし、大手スーパーではネットスーパーに力を入れており、即日配達・配達回数増の戦略で便利さを訴求する戦略を展開する計画を進めている(『日本経済新聞』平成23年2月3日朝刊、同2月18日朝刊)。

このように、中小小売業を取り巻く環境はますます厳しくなり、「買い物の場」としての存在意義が薄らいでいることは否定できない。たしかに、「元気のある」中小店舗や商店街がマスコミでしばしば取り上げられる。それが話題になるのは中小小売業の極く少数派であるからに他ならない。商店街のイベントによる賑わいの創出、地域の祭りや防犯などコミュニティ機能の発揮自体は商店街の生き残りの条件にはならない。あくまでも地域の消費者は、買い物の場としての個々の店舗・商店街の魅力度アップに期待している。イベントやコミュニティ機能の発揮は、NPOや街づくり会社等に委ねて、商店街の中であれ外であれ、自らの店舗を「磨く」ことにエネルギーを注ぐ必要が有る。

### 文中引用文献

- [1] 経済産業省編『2009 平成21年版我が国の商業』経済産業統計協会 平成22年3月
- [2] 経済産業省編『新流通ビジョン』経済産業調査会 07年
- [3] 望月和明「中小卸小売業の現状と課題 ～商業統計調査を中心とした分析～」(『商工金融』2011年1月号)商工総合研究所
- [4] 懸田 豊「商業統計にみる小売業の構造変化」(『Voluntary Chain』2009年5号)日本ボランティアチェーン協会
- [5] 中小企業庁編『中小企業白書2011年版』同友館 平成23年8月
- [6] 中小企業庁編『中小企業の企業力強化ビジョンー グローバル競争下における今後の中小企業政策のあり方』経済産業調査会 平成24年5月
- [7] 中小企業庁委託・ちばぎん総合研究所「商店街実態調査報告書」中小企業庁経営支援部 平成22年3月
- [8] 藤津勝一「独自性で対顧客価値を創造する中小小売業」(『信金中金月報』2012年6月号)信金中央金庫
- [9] 「平成20年度ボランティアチェーン実態調査報告」(『Voluntary Chain』2009年11号)日本ボランティアチェーン協会
- [10] 経済産業省調査研究事業—高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割とネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究実施報告書」(『Voluntary Chain』2008年5号)日本ボランティア協会

# オープンなモジュール化の進展と中小企業経営



大阪商業大学総合経営学部教授

**小川 正博**  
OGAWA Masahiro

## プロフィール

札幌大学経営学部教授をへて2007年より現職  
公職 中小企業診断士試験委員(基本委員)  
主な著書

『ネットワークの再編とイノベーション』(共編著,同友館,2012年),『日本企業のものづくり革新』(共編著,同友館,2010年),『21世紀中小企業論(新版)』(共著,有斐閣,2006年),『企業のネットワーク革新』(単著,同文館,2001年)など。

グローバル化の進展によって新しい市場や競争者が登場し、また国内需要が変容する中で、中小企業は従来の成功体験を棄却して新しい事業の仕組みへの脱皮が求められている。本稿ではものづくりの仕組みを変革するモジュール化の進展とその影響、それに対応するための中小企業の新たな専門性発揮という視点から、エレクトロニクスや自動車など組立型産業における中小企業経営の方向を検討する。

## 1 減少する中小企業

わが国の非1次産業の5,855千事業所のうち、99.0%の5,796千事業所が中小企業であり、また従業者5,814万人のうち76.1%の4,426万人が中小企業で雇用されている。日本の経済社会は大企業と中小企業とを基盤に成立しているのであり、雇用の場さらに企業創業による夢へのチャレンジの場として、社会に活力と豊かさをもたらすという役割を果たしてきた。しかし今日、中小企業数が減少し

てその役割が危うくなっている。製造業を例にとると1983年の780千事業所は、2010年には434千へと約44%も減少している。

事業所の減少要因は複雑である。最も減少割合の大きな従業員規模19人以下の小規模事業所では、経営者の高齢化による自主的な廃業や販売不振などが理由である。ただ、国内需要が飽和を迎えている自動車産業では、国内生産台数の割合が30%台にまで低下し、今後とも海外生産の増大が予想されるため、自動車関連の中小企業にとっては厳しい経営が続く。そしてエレクトロニクス産業では海外生産の進展ばかりでなく、新興国企業との競争にも敗退して大企業の事業の縮小や撤退が相次いでおり、そこに取引基盤を持つ中小企業に打撃を与えていくことが予想できる。

このようにわが国製造業は1980年代中期以降、経済のグローバル化の進展、そして新興国企業の台頭というグローバルな構造変化や需要の変化への対応を求められている。それは改善運動によるコスト削減や製造拠点の海外移転だけでは解決できなくなっている。それが顕著に表れているのがエレクトロニクス産業である。コンピュータというデジタル機器の出現以来、エレクトロニクス産業のものづくり方法が変容している。それは新興国企業の参入をも容易にしている。その変容するものづくりへの対応が、大企業だけでなく中小企業でも必要なのである。

その日本エレクトロニクス産業の競争力低下要因になっているオープンなモジュールによるものづくりは、自動車のような組立型産業でも進展する可能性が高まり、日本経済を支えてきた産業の競争力低下が懸念される。そうなればさらに中小企業への影響は大きい。以下では、オープンなモジュール化のなかでの中小企業の経営の方向をエレクトロニクス産業を題材に検討する。

## 2 エレクトロニクス製品生産の特徴

同じ組立型の産業でも自動車とエレクトロニクス産業とでは、製品の設計方法が異なる。エレクトロニクス製品の設計では、企図する機能や性能の発揮に必要なすべての部品を新たに設計することは例外的で、汎用部品として市場調達できる半導体やコンデンサー、抵抗など各種部品を活用して回路設計を行う。そうした部品を市場で調達して、プリント配線板に組みつけて電子回路を形成し、それら複数の基板を筐体に組込んで製品にする。製品形状に特有な筐体や形状に合わせたプリント配線板などは新たに設計して生産するが、多くの部品は市場調達する。これに対して自動車では、製品形状や性能に合わせて駆動機構や構造部品、内装部品などを製品固有の部品として設計する。

さらに汎用的な働きをする複雑な電子回路はモジュールとして、さらに半導体技術の進歩によってASICやSoCのようにICチップ化される。異なった製品にも共通に使用できるように、モジュール部品は当初は社内規格として登場するが、研究開発費の回収や量産化によるコスト削減のために、その規格を公開して競合他社にまで外販もするようになる。また需要の多いモジュールを製品として供給する専門企業が登場する。さまざまな機能が登場して複雑化するソフトの世界でも、オープンなモジュール化が進展する。組立企業は所定の機能を果たす汎用的なモジュールを使用した設計を行い、それでは不足する機能を独自に開発・設計する。

このようなエレクトロニクス製品の特徴は、コンピュータというデジタル製品が登場してさらに進化する。より複雑な機能の集合体であるパソコンは当初はそれぞれの企業で独自に設計されたが、1984年発売のIBM社のPC/ATがパソコンの標準規格になり、同一の基本仕様のもとに生産される。その後パソコンの性能は向上して複雑な情報処理を行うようになるが、今日に至るまでその基本構造であるアーキテクチャは変わっていない。エレクトロニクス製品がデジタル化していく今日、外観は独自でもパソコンや携帯電話端末（以下携帯電話）、タブレット端末、平面テレビなど、代表的なデジタル機器はオープンなモジュールを専門企業から調達して生産する傾向にある。

## 3 パソコンと携帯電話にみるオープン化の経緯

誰でも当該モジュールを生産したり、それを活用して同じ仕様の製品を生産できるオープンなモジュール化は、パソコンでは次のように形成された。IBM PC/ATは社内規格であったが、素早く開発して市場に参入するために外部企業のモジュールを採用し、その際製品アーキテクチャが公開される。それが外部で模倣され、また合法的に同様なモジュールによるパソコンが作られて製品アーキテクチャがオープン化していく。市場を制覇するコンピュータの巨人のアーキテクチャであったため、IBM PC/AT規格が事実上のデザイン・ルールになり、そのパソコン生産に多数の企業が参入してますますオープン規格を形成していく。さらに開発者であるIBMの手を離れて業界標準のアーキテクチャとして独り歩きする。

このとき、コンピュータそのものといつてよい中核モジュールのMPUをインテルが独占するだけでなく、高速なMPUの性能を発揮するバス規格PCIをオープン化し、そのバスをチップセットで販売することで、より容易にコンピュータが生産できるようになる。また、ソフトの中核である基本ソフトをマイクロソフトが事実上独占し積極的に販売した。こうしてコンピュータの中核コンポーネント企業であるインテルとマイクロソフトのモジュールがプラットフォームになることで、これに合わせた各種モジュールがオープンに発展していくという構図が出来上がる。

次に携帯電話のオープン化である。携帯電話は当初、地域や各国の通信規格に合わせて独自仕様で生産されたものの、特許使用料が端末価格の10%程度を占めるなど初めから外部モジュールが使用された。さらに高性能な携帯電話開発が課題になるなかで2000年代初頭以降、音声信号などをデジタル変換し復調処理するベースバンドIC、動画や音楽など複雑な信号処理を行うアプリケーション・プロセッサ、それにメモリーなどのワンチップ化や、ソフトや機能を1つのICに統合するカプセル化が進展した。これらのチップをワンチップ化した統合ICプラットフォームを提供する台湾企業まで登場する。

携帯電話の高機能化によって、さらに複雑になったのがソフトウェアである。コンピュータと同じように携帯電話の基本ソフトが制作される。ハードウェアの違いを単純化してアプリケーションの管理や、各種リソースを管理する基本

ソフトとしてシンビアンOS、リナックス、そしてスマートフォン向けのアンドロイドなどが登場する。さらに基本ソフトとアプリケーションソフトを媒介するミドルウェア、そして各種機能発揮のためのアプリケーションソフトとさまざまなモジュールが登場する。

携帯電話の場合は、通話という音声処理から、各種信号処理による通信処理領域へと機能が多様化・複雑化するなかで、また新興国など拡大する市場の旺盛な需要に応えるために、そしてコストダウンと製品小型化のために、部品を集積してワンチップ化する方法でモジュール化が進展している。そのモジュールを汎用品として提供し、また素早く携帯電話が開発できるように関連する周辺のモジュールまでセットで提供する企業が登場する。それを購入して普及品仕様の携帯電話を生産する新興国企業が競争を激化させていく。こうして技術の複雑化の中で、より低価格な製品を大量に供給して拡大する市場を獲得するためにモジュールのオープン化が加速する。

#### 4 オープンなモジュール化の条件

パソコンと携帯電話の例からみると、モジュールのオープン化は次のような条件のなかで生じている。第1に、製品の仕様や形状などがほぼ類似化するドミナント・デザインの形成以降にオープンなモジュールは生まれる。製品革新が激しいドミナント・デザインの形成以前には、モジュールの標準化は物理的に困難である。製品ライフサイクルの萌芽期から成長期にかけては激しい製品開発競争が行われ、共通的な仕様がないためオープンなモジュールという仕様や機能の標準化は難しい。

第2に、製品が複雑化してそれを構成する部品を組立企業それぞれが独自に開発するには、ノウハウや時間が不足して市場の要求に応えられないときや、知的所有権の使用が避けられないときである。そして製品の中核になるモジュールを有力企業が提供するとオープン化が加速する。携帯端末の場合には複雑なモジュールの小型化が求められ、汎用IC (ASSP)を提供する半導体企業の製品が標準モジュールになっていく。

第3に、製品が他の機器と相互接続され、システム化される度合いが高いとき、周辺機器も含めてモジュールがオープン化されやすくなる。たとえば画像やビデオのようなマルチメディア機器は、通信プロトコルやコネクタ形状などの

インターフェースを共通にすれば、コンピュータと相互接続できるようになる。こうしてJPEG、MPEGというデータ形式の標準が形成された。そこではデータ処理ソフトとコネクタや処理モジュールがオープンになる。そうすると周辺機器の標準化が加速し、BD規格のように研究開発段階からオープンな製品規格が決定される例も登場する。

ただ技術的要因だけでなく、第4に一定量の需要の存在が前提になる。旺盛な需要にできるだけ低価格で早く応えるためには開発期間の短縮や、規模の経済性による生産コストの低減が必要になり、それらもオープンなモジュール化の要因として作用する。

すでに存在するモジュールを組合せるのがモジュラー型製品で、機能完結的なモジュールと、モジュールの組合せ部分になるインターフェースの形状や通信手順などが標準化されていることがその条件になる。モジュールについてボールドウィン(Baldwin & Kim、1997)は、それぞれが独立的に設計可能であって、全体としては統一的に機能する小さなサブシステムによって、複雑な製品や業務プロセスを構築するものであるとした。製品や業務を分割するというモジュールの発想は古くから存在した。ただボールドウィンが目にしたのは単なる分割ではなく、分割されたコンポーネントや業務プロセスを、それを担当する者が独自に設計できイノベーションすることが可能なことを重視した。

そうしたモジュールはその組合せによる製品の多様性の増大、環境変動に対しては製品全体ではなく、個々のモジュールで対応できるという不確実性の軽減、そして開発設計を同時並行的に推進できる開発の迅速性、という3つの性質を発揮できる。こうした優れた性質をもつモジュール化がすべての製品やプロセスに適用されないのは、一般的な統合(擦り合せ)型の製品に比べて設計が難しいことをボールドウィンは指摘する。モジュールが全体として機能するためには、デザイン・ルールをあらかじめ確立しなくてはならないからである。

#### 5 ベンチャー企業の叢生と産業構造の変化

モジュールはデザイン・ルールを守れば、その機能や性能を独自に変革することが可能であり、また技術進歩によって複数のモジュールを一体化した上位のモジュールが登場し、そのブラックボックス化した少数のモジュールを組合

せて、複雑な製品でも容易に製品を完成できるようになる。そこに多数のベンチャー企業が参入して優れたモジュール開発と最終製品とを競い合っ、標準モジュールを製品化する企業と、そのモジュールを調達して最終製品を作る組立企業という新しい産業構造に変貌する。

パソコンの場合、その事業者の多くはIBMや半導体企業などを退社した技術者、そして新規参入する若者たちで、パソコンのオープンなモジュール化はアメリカにベンチャー企業の市場を提供した。旺盛なパソコン需要が予測でき、準拠すべき標準アーキテクチャが確立して、コンピュータ技術の不確実性が低下したため次々とベンチャー企業が登場し、それらがパソコンや標準モジュールの座を競い合っ産業をダイナミックに躍動させていく。このときアメリカのベンチャー企業は技術開発に特化し、その製品生産を主として担ったのが台湾の企業であり、台湾はパソコン関連の生産基地として発展していく。

このとき、優れた技術を保有するわが国の中堅・中小企業は大手電機企業の系列下にあったため、また製造コストが高いためにアメリカのベンチャー企業の需要に対応できず、新たな分業構造を構築できなかった。それに対して台湾企業は技術を吸収しながら下請業務に参入し、コンピュータ産業の基盤を形成していく。そのなかからエイサーや鴻海精密工業、広達電腦、和碩聯合科技などの企業が生まれ中小企業から成長していく。それに対して日本企業は世界標準のモジュールやパソコン生産への転換が遅れて成長の機会を失った。これが今日まで日本のデジタ

ル製品分野の競争力低下要因として作用するだけでなく、デジタル分野でベンチャー企業が叢生しにくい要因になっている。

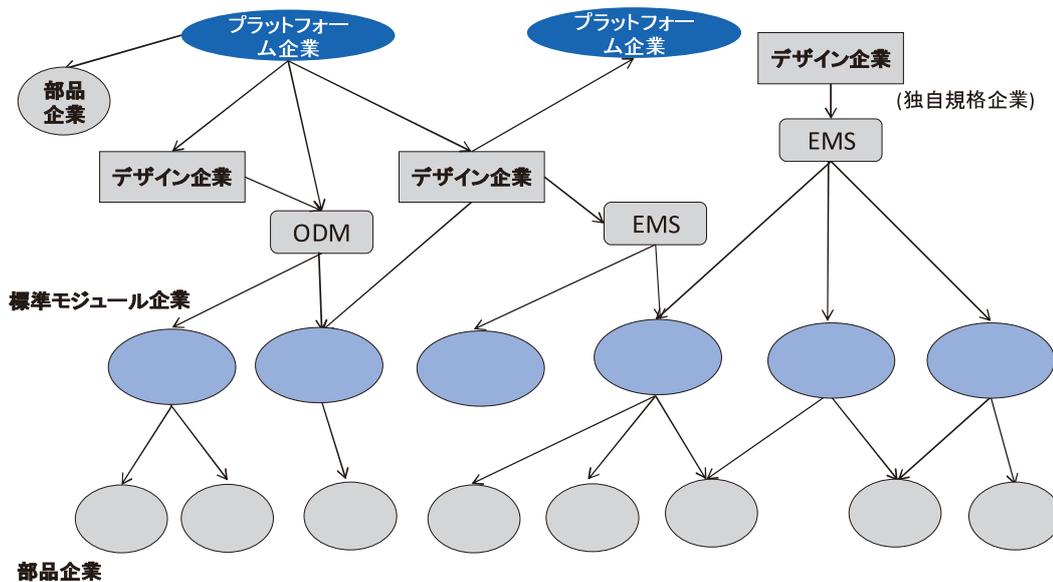
こうしてオープンなモジュールを採用する製品アーキテクチャの登場によって、エレクトロニクス産業は垂直型から自律分散型構造に変容する。コンピュータの世界では1970年から96年の間に膨大なモジュールのクラスター群が登場して生産の仕組み、産業構造を変えてしまった(Baldwin & Kim, 2000)。従来は独自仕様の製品を企画設計して組立形態が中心であった。とりわけ日本企業は競合する組立企業とは排他的で集権的な、中小企業を編成した下請系列を構築して、多品種の独自仕様の製品を部品段階からグループ内で生産してきた。

これに対してオープンなモジュールを採用する産業領域では、図のような取引形態が中心になる。組立企業は製品の企画開発やデザイン(設計)機能を中心にするデザイン企業としての性格を強め、組立や検査工程を自らは行わない企業に変容する。代わってデザイン企業の設計仕様に基づいて、標準モジュールを調達して組立を行う台湾や韓国、中国などの電子機器の受託生産を専門的に行うEMS企業(Electronics Manufacturing Service)が登場する。EMS企業は組立企業の工場を買収するなどして、短期間に巨大企業に成長している。鴻海精密工業は中国本土に110万人の従業員を擁して量産品の製造を請け負う。またEMSをさらに進めたODM(Original Design Manufacturing)企業は、製品を企画設計してデザイン企業

に採用を提案して完成品として納入する。デザイン企業はそれに自社のブランドを付与して販売する企業になる。

このため生産の中心はEMS、ODM企業と標準モジュール企業になっていく。さらに製品の機能や性能発揮の核になり、製品全体の中核になるような機能を持つモジュールを保有する企業は

図 オープンなモジュール分野の産業構造



プラットフォーム企業になり、産業全体をリードするようになる。実際、コンピュータ産業でコンピュータ技術をリードするのはMPUとバスのチップセットを供給するインテルと、基本ソフトを提供するマイクロソフトであり、デザイン企業は彼らのイノベーションに依存する存在になってしまう。

ただデザイン企業にも標準モジュールを採用するのではなく、自社のクローズドなモジュールを採用して独自仕様の製品を創出するアップルのような企業もある。このようなものづくりシステムの変容の中で日本企業は、系列による一貫型の生産システムからの脱皮に遅れ、高価格な独自製品にこだわって世界市場を獲得できず、近年では国内市場も失いつつあるという危機的状況を迎えている。

新興国市場や40億人以上ともいわれる途上国の貧困層を対象にしたBOP(Base / Bottom of the Pyramid)市場が登場すると、高い性能と機能の差別化で対応してきた先進国市場向けのものづくり方法では需要を獲得しにくい。市場のニーズは民族や地域によって異なるものの、製品使用方法を学習していない顧客でも活用できる簡単な機能で、低価格で大量に供給できる製品が求められる。

オープンなモジュール化はこのような市場要求にも応えられる製品アーキテクチャである。大量生産される低コストな標準部品をスピーディに調達できる。またモジュールを組み合わせることで多様な製品が可能になる。反対に製品固有のモジュールから設計しているのは、製品を素早く低価格で供給することができない。

## 6 オープンなモジュール化のなかでの 中小企業経営の方向

このようなオープンなモジュール化は中小企業にどのような影響をもたらすのだろうか。

すでにテレビや携帯端末、コンピュータなど、さまざまなエレクトロニクス製品を生産してきた大手電機企業の弱体化による直接的な影響がはじまっている。日本企業は独自モジュールによる多様な製品ラインの経営を行ってきたが、標準モジュールを使用する低価格な製品に対して競争力を失っている。その結果、主力製品の一角を消失させて生産量が低下し系列の維持も難しくなり、運命共同体的な関係を築いてきた中小企業も弱体化を免れない。中小企業を技術や加工部品ごとに編成した集権的取引形態が弱体化する中で、中小企業は新たな取引先開拓を求められる。

標準モジュールの地位を獲得した企業は部品企業であっても、特定企業に依存しない自律的な経営を推進することができる。デファクト・スタンダードを目指す競争は激烈であり、絶えざるイノベーションによる優れた製品開発は不可欠だが、その地位を獲得すれば産業の中で中核的な位置を占めることができる。標準モジュール企業はそのイノベーションによって製品や生産の知識資源を蓄積して専門性を高めることで、デザイン企業と対等な自律的経営が行える。

それに対して組立企業はデザイン企業へと移行し、さらにマーケティングと販売機能中心の企業へと変容する。これらの機能発揮とその維持にはブランド力が鍵になる。一方で組立機能に特化するEMS企業は、複数のデザイン企業から組立作業の委託を受けることによって大量調達によるモジュールのコスト低下が図られる優位性を持つ。しかし中核モジュールを自由に変更することはできず、また製造原価の低減を求めるデザイン企業からの制約の中での行動を強いられる。ODM企業は製品を企画して生産するデザイン企業と同様な能力を持つが、自社ブランドを付与して独自に製品を販売するにはマーケティングや知名度の低さが課題になる。ただ新興国市場を開拓することは可能である。

このような業界秩序の変容のなかでは、組立産業領域からの転換という経営は他に置くとして、以下のような中小企業経営の方向がある。1つには、専門性を高めて標準モジュール企業を目指すことである。2つには組立業務を担うEMSやODM企業を志向する。3つには、生産機能を持たなくても製品提供が可能なデザイン企業を志向する。4つにはモジュール企業やEMS企業の下請業務を行う方向である。以下、これらについてみていこう。

国内に標準モジュール企業が多いほど国の競争優位が形成できるので、第1の標準モジュール企業志向が望ましい。ただ、パソコンや携帯電話などすでに標準モジュールが確立している分野で、中小企業が新規企業として参入することは極めて難しい。それに現実には、スマートフォンやタブレット端末、電子書籍、スマートテレビなど比較的新しい分野でも主要なモジュールは事実上の標準が確立している場合が少なくない。これから本格的に普及が始まる電子書籍でも、アメリカのベンチャー企業フリースケール社やエヌビディア社(Nvidia)がMPUでリードするなど、デジタル機器の分野では早い段階から標準モジュールを巡る競争

が開始され、新たに参入して世界市場をリードするのは難しい。しかし、主要モジュールではなく、サブモジュールや構成部品の一部、周辺機器などの分野での標準モジュールの座は獲得できる。

第2のEMSやODMを目指す経営である。ただ世界市場で大量販売される製品の分野では既に台湾をはじめとする海外企業が市場でリードしている。このため中量製品や専門性の高い少量製品などの分野での事業が現実的になる。世界市場向けの製品では生産コストが課題で、海外工場の活用を視野に入れることになる。企画設計機能を持たない製造業は下請企業という視点で従属的経営の印象が強いが、部品の独自の調達システム構築や、多数の企業から受注すれば下請性を薄めることもできる。

第3のデザイン企業も可能性はある。日本企業は大企業も中小企業も製品の企画から生産・販売まで自前で行うことを志向してきた。しかしオープンなモジュールのもとでは、製品の企画・設計と生産とを分離する事業形態が可能である。製品の企画・設計機能中心のデザイン企業経営を日本企業はさらに模索すべきである。ものを作らないものづくり企業への転換である。ただニッチな市場の発掘や独創的な製品創出が不可欠になる。

そして第4の標準モジュール企業やEMS企業などとの下請取引という形態である。これは多くの中小企業にとって現実的対応である。ただグローバルな市場では世界企業との取引になる。また永続的な硬い結びつきを前提とする取引ではなくなる。そのため製造業であってもグローバルな営業力が不可欠である。そしてコスト削減のための斬新な生産システムが求められる。

これら4つの経営の方向ではいずれも、新しい発想での専門性追求と新しい事業の仕組みが不可欠になる。技術志向だけの経営では新しい専門性を確立できない。

## 7 オープンなモジュール化 拡大への対応

さきにモジュール化の条件としてドミナント・デザインの登場、構成部品の複雑化、他の製品との相互接続そして

旺盛な需要の4つを上げた。これらの条件からいえば組立型産業である自動車のオープンなモジュール化は進展するのだろうか。他の製品との相互接続以外は条件に該当する。自動車は統合型製品の典型といわれてきたものの、新たに生産に乗り出す新興国では他の3つの条件の下で、一部オープンなモジュール部品による取引が始まっている。中国ではエンジンとトランスミッションがオープンなモジュールとして取引され、それをボディや車体、サスペンションなどと適合させるエンジン制御のROMモジュールも専門企業から購入して自動車が生産される例も登場している(大鹿、2009)。

ただフォルクスワーゲンや日産が社内規格としてモジュール計画を発表した段階であり、自動車がオープンなモジュール化に本格的に移行するとはいえない。それは自動車が道路条件や天候、気温など多様に変化する使用条件の中で、安全で快適にその性能を発揮するためには複数のモジュールの組合せによって機能を果たすことが求められ、たとえば静粛性という機能にはボディや内装、エンジン、サスペンションなどさまざまなモジュールが相互に依存しながら発揮しているからである。環境が多様な中で物理的作動中心の製品のモジュール化はより難しく、オープンなデザイン・ルールは確立しにくい。

しかし新興国市場向けの低価格な自動車では、オープンなデザイン・ルールが確立する可能性はある。また電気自動車ではバッテリーの事実上の標準獲得を目指した競争が激化している。それに部品の共通化という意味でのモジュール化も進展している。そして自動車部品出荷額の3分の1以上は電子機器である。このエレクトロニクス部品ではオープンなモジュール化が進展する。今後は自動車産業でも部分的にオープンなモジュール化が予測できる。そのような試みに日本企業が先頭に立つべきであるし、中小企業も参加すべきである。従来の概念にこだわっていると新たな事業機会を逃すだけでなく、エレクトロニクス産業のように衰退の道を歩むことになる。

オープンなモジュール化は中小企業に新しい専門性と新しい事業の仕組みを求める。それに対応できれば自律的な経営を実現できる可能性を秘めている。

### 主要参考文献

- Baldwin, Carlis Y. and Kim Clark[1997] Managing in an Aeg of Modularity, *Havard Business Review*, Sep.-Oct..  
 Baldwin, Carlis Y. and Kim Clark[2000] *Design Rules*, MIT Press.(安藤晴彦訳『デザイン・ルール』東洋経済新報社2004年)。  
 安本雅典[2010]「グローバルな携帯電話メーカーの競争力」『海外携帯電話産業の転機』丸川友雄・安本雅典編著『携帯電話産業の進化プロセス』有斐閣。  
 大鹿隆他[2009]「自動車産業」『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣

# 脱サラ—半世紀



株式会社平田精機代表取締役  
ホープ電子株式会社代表取締役

**平田 稔**  
HIRATA Minoru

## プロフィール

1936年生まれ。  
1960年 上智大学経済学部卒。  
証券会社勤務後、1969年(株)平田精機設立。  
1993年ホープ電子(株)を(株)平田精機から分離設立。

## 1 ものづくり、製品づくりの考え方

2012年度前半のNHK朝の連続テレビ小説「梅ちゃん先生」の設定は、1945年戦後の混乱期からはじまり、東京の下町で育った私の青少年期の時代背景とちょうど重なる。

1956年、都立上野高校の定時制の4年生になった私は、就職難の時代でもあり適当な就職先が見つからなかったため、急遽大学を受験し上智大学経済学部商学科に入学した。1960年に大学を卒業し、証券会社に就職して営業マンとして働いたが、当時は山一証券が日銀の特融を受けた証券不況の折で、まだ証券会社の内部管理体制は厳格ではなく、顧客財産の使い込み、禁止されている社員による株式の自己売買が多く、会社に行っても頹廢的なムードが漂い会社に嫌気がさし、1965年11月に退社し、個人起業することにした。

退職金8万円を頭金にして小型フライス盤を購入し、妻の実家の機械加工工場の片隅を間借りして、仕事を手伝わせてもらった。私は経歴の通り、ものづくりは全くの素人で工

学知識も乏しく、ものづくりの基本を学ぶため、仕事の傍ら夜間に、日本大学の社会人教育の一環として工学の基礎知識を学べる講座に1年間通った。その後は、多くの人の助けを受けながら、実際にものを作り実地で学んでいくしかなかった。ノコギリ歯の歯車を図面とは逆につけた部品を作ってしまうという失敗もあった。しかし、ものづくりは自分が努力すれば必ず答えてくれる、出来ないのは自分の努力が足りないからだという信念を持っていた。

1969年に有限会社平田精機を市川市の自宅兼工場に設立。大学の後輩が当時流行していたボーリングの機器を輸入する商社の資材部に勤務しており、輸送途中に破損したボーリング機器の修理や、ボーリング場建設に必要な資材を受注し、会社は潤った。しかしボーリングの流行は短く、もう少し早く取引を始めていればビルが建ったのではとその後輩に言われた。その後1971年鎌ヶ谷市に土地を購入し工場を移転したが、第一次オイルショックが始まり、原油の高騰に伴い人々は買いだめに走り、ガソリン、灯油、トイレトペーパー等の生活必需品が品薄となり、世界経済は同時不況に陥った。当社も当然仕事はなくなり、更に工場用地、建物の借入金の返済があり、倒産の危機に見舞われた。せつかく取得した工場を売却すれば仕事をする場所がなくなり、仕事を継続することが出来なくなってしまう。自宅を売却しアパートへ移ろうか、工場用地の使用していない土地の半分を次兄に買ってもらえないかと色々思案した。次兄の資金準備が出来た段階で、運よく仕事の注文が入り、土地を売ることもなく倒産の危機を脱することができた。その後、景気の回復とともに会社として利益を計上することができるようになったが、その利益は工場用地、建物の返済にまわり、税金を納めることができず、市川税務署から督促状が送られてきたこともあった。

1978年に株式会社平田精機へ改組し、この頃葛飾区に

ある株式会社木曾製作所の木曾国春社長を紹介された。木曾製作所は自動車や戦車等の金属製オモチャメーカーで、木曾社長は日本で最初のラジコン自動車の開発者であり、非常にアイデアマンだった。当時、東京電力の鉄塔墜落防止金具「ハイ・スロー」や送電用碍子の耐圧測定ロボットを開発されていた。この開発にかかわる部品製作から組立までの製造をまかせてもらった。現在でも郊外へ行くと、鉄塔に「ハイ・スロー」用のアルミレールが付設されているのを目にすることがある。

木曾社長は大変面倒見の良い方で、多くの人々が集まった。そして私には、「平田君、せっかく金属加工の仕事を始めたならば、一生部品づくりで終わるのではなく、何か精密加工の技術に関連する自社製品をつくる努力をなさい。ものは直接手に取って、触って、一日考えればどのように作られているか、どのようにして作るのか、答えが出る」と助言してくださった。私にとって木曾社長はものづくり、製品づくりの考え方を教えてくださった先生であり、恩人であると感じている。



鉄塔墜落防止金具「ハイ・スロー」

## 2 医療器業界への参入

従来の取引先に医療機器メーカーが数社あったことや、将来自社で医療機器を開発したいと考えていたことから、1983年に厚生労働省より医療用具製造業の許可を取得し、不整脈、虚血性心疾患の診断に有効な検査装置であるホルター心電計のメカ機構を開発した。開発者の名前に由来したホルター心電計は、心電図モニターの電極を胸にはりつけ、短時間の心電図検査ではわからない詳細な心電図データを24時間記録することができる携帯型心電図記録

器である。社内で量産用のプレス金型、樹脂用成形金型や治工具をつくり、取引先の大手心電計メーカーに採用され、OEMとして数年にわたり、毎月数百台単位で納入した。開発した3機種のホルター心電計は、他の海外製品、どの国内製品よりも小型・軽量で、駆動ノイズも少なく、ヒット商品となった。

次に、既に大手が参入していたが、高齢化による患者数の増加を見込み、在宅酸素濃縮器に目をつけた。酸素濃縮器は、病状は安定しているが体の中に酸素を十分に取込めないという患者に対して、長期にわたり医師の処方指導のもと自宅で日常生活をしながら酸素吸入をする治療法に必要で、部屋の空気を取り込んで窒素を取り除き、酸素を濃縮して供給する装置である。

酸素濃縮器を開発するにあたり、どのような部品で構成されているか、またどこでその部品が手に入るかを調査するため、アメリカのアトランタで開催されるMedtrade Atlantaというホームケア部品の展示会へ、数回にわたり見学に訪れた。ある時はアトランタからの帰りにフロリダのマイアミにあるサプライヤーに寄り、日本では入手困難な酸素濃縮器の基幹部品であり大気中の窒素を吸着するモレキュラシーブベッドを購入し、ホテルでその包装を解き不用になった下着を捨て、なんとか旅行カバンに詰め、日本へハンドキャリーで持ちかえり、研究試作に使用した。今考えると、このモレキュラシーブベッドとは、昨年3月11日の東日本大震災により福島第一原子力発電所事故で発生した放射性物質を吸着するとニュースにもなったゼオライトを内蔵した筒だった。

1995年に酸素濃縮器「ソフトサンソ」が完成し、千葉県内の病院とリース契約を結んだり、大阪の酸素ガス取扱業者に50台程買っていただいたが、結局100台程しか世の中には出荷されなかった。

1993年に、医療機器の完成品製造を志すのならばエレクトロニクスの技術が必要と考え、ホープ電子株式会社を分離設立した。将来私の希望(ホープ)が実現する会社になるようにとの願いをこめて、ホープ電子と名付けた。1995年に、医療用具販売業の許可を取得した。

## 3 ホープ電子(株)のはじまり

OEMとして大手心電計メーカーに納品していたホルター心電計だが、従来のアルミ板をシボリ加工した加工工数が

多くかかるケースから樹脂成形したケースにかえ、更に電子基板も内蔵した、更に小型・軽量で安価で提供できる完成品を自社でつくり、前記心電計メーカーに採用をお願いしたところ、半年経っても音沙汰が無かったので返事を聞きに伺ったところ、不採用とのことだった。後日他部門の方に聞いた話では、先方で1機種開発している間に、当社が3機種も開発したことに対する技術者の妬みが原因であった。

金型や治工具を製作し、既に約1,000万円を投資して完成させた製品の納入先が決まらないという最悪の状態になってしまった。そこで、ホープ電子(株)で直接販売する決断をしたのである。テープスピードが1.7mm / 秒の「ホルター心電計 HR-7」と、アメリカ大手のマルケット社の製品と互換性のあるテープスピードを1mm / 秒にした「ホルター心電計 HR-8」の2機種の発売を1996年に開始した。

するとまもなくして、先の不採用とした会社の顧問弁護士事務所より、当社のホルター心電計の製造販売差し止めの警告書が送付されてきた。理由は「ホルター心電計 HR-7」及び「HR-8」は、先方の製品を当社が模倣したものであるというものだった。弁護士事務所を通じて、先方で保管してあるOEM製品の図面の提出を求め、設計者欄に当社のインシヤルが記されていることを示し、もともと先方で採用していたいただいていたレコーダーのメカ機構は当社で開発設計したものであることを主張した。すると先方はあっさり引き下がったのである。結局のところ、大手企業による小企業に対する嫌がらせだった。

「ホルター心電計 HR-7」及び「HR-8」は、多くの病院やホルター心電図解析センターで採用され、約500台販売した。友人や知人が不整脈の検査で、この「HR-7」や「HR-8」を病院で装着され、製造販売業者名をみて、「お前の会社はホルター心電計をつくっているのか」と電話をかけてきたこともあった。このアナログ式ホルター心電計の原理は、低速で24時間正確に作動し心臓の鼓動を記録するカセットテープレコーダーである。従来大手心電計メーカーでは、カセットテープは特別につくられたもので市販のカセットテープでは使用できないと、高価で販売していた。しかし当社で心電図を記録し解析してさまざまなテストをした結果、市販されているカセットテープとアルカリ乾電池で十分使用出来ることが証明でき、生体信号をホルター心電計に誘導する電極は海外から輸入して、市販品のカセットテープ、アルカリ乾電池と組み合わせた消耗品セットをつくり、安価でユーザーへ提供し大変喜ばれた。



ホルター心電計「HR-7」、「HR-8」

## 4 大きな転換

しかし、1998年ころからデジタル式のホルター心電計が販売され始め、近い将来アナログ式からデジタル式へ取って代わるだろうと考えるようになった。自社でデジタル式ホルター心電計を開発するのは無理と考え、それから毎年ドイツのデュッセルドルフで開催される世界最大の医療機器展示会であるMEDICAへ出向き、日本に輸入されていないデジタル式ホルター心電計とその記録を解析する解析ソフトを探した。MEDICAは世界の技術水準、将来の動向を見るのにかかせない展示会である。時には、アメリカのサンディエゴ、ベルギーのブリュッセル、ドイツとイタリアの国境近くのメーカーへと足をのばし、レコーダーを探し出すことはできたが、良い解析ソフトが見つからず、解析レポートを英語から日本語へ変換することもできなかった。エレクトロニクスとソフトの知識に乏しい当社にとってデジタル式ホルター心電計を取り扱うことは断念せざるをえなかった。

航空機を使った前代未聞のアメリカ同時多発テロ事件が発生した2001年9月、日本で1991年に初めて腹腔鏡下外科手術を施行した帝京大学医学部溝口病院の山川達郎教授と知り合った。山川教授は当社が精密機器及び医療機器を製造しているのを知り、「日本国内の医療機器産業は約2兆円市場といわれているなか、欧米製が大半を占めている。日本のものづくりは精密部品加工が得意なのだから、日本製の医療機器がもっとあってもいいはずだ」と常々言っておられ、当社の工場設備をご覧になり、これならばほとんどの内視鏡下外科手術用機器の製造が可能だろうと言われた。翌年の3月、アメリカのニューヨークで開催された

SAGES (アメリカ内視鏡外科学会総会)へ連れて行っていただき、附設の展示会で内視鏡下外科手術用機器を実際に目で見て、その将来性を確信した。

帰国して半年後、岡山で開催された日本内視鏡外科学会総会の展示会場で、前年デュッセルドルフのMEDICAで知り合った韓国のMr. Jay Kimと再会した。彼は、ドイツの内視鏡メーカー MGB社のアジア担当の営業マンで、彼の計らいでドイツのベルリンで開かれたMGB社の営業マン向け技術講習会に参加する機会も得た。

こうして、アナログ式ホルター心電計から内視鏡下外科手術用機器の製造販売へシフトしていくことになったのである。

## 5 内視鏡下外科手術用機器への挑戦

ドイツ製の内視鏡下外科手術用鉗子を参考にして、見よう見まねで鉗子を製造、販売しはじめた当時、病院へ営業に行っても先生にはなかなか会ってもらえず、手術室の看護師からは「ホープ電子? そんな名前は知らない。」と相手にしてもらえなかった。

試行錯誤していたなか、ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)の営業マンが、新しい医療機器を開発してくれないかと外科の先生を伴って来社された。内視鏡下外科手術では日本有数の昭和大学横浜市北部病院から土浦協同病院へ移られた、上部消化管(胃)の手術を数多く施行する薄井信介先生である。薄井先生は多忙な中小企業の社長を土浦まで呼びたてては申し訳ないと、当社へ数回来社していただき、どのような医療機器なのかを説明してくださった。腹腔鏡下外科手術のなかでもっとも困難な手術の一つである、胃ガンで胃をすべてとってしまう腹腔鏡下胃全摘術において、食道と空腸とをつなぎあわせるのに必要で、胃を切り離れた食道の断面に巾着縫いを施すことができる器具ということだった。まず2005年に術者の手を腹腔内に挿入して使用するタイプのENDO-PSIを開発、その後、体外で操作して腹腔内で巾着縫いができるものに改良したいとなったが、すぐには良いアイデアが思い浮かばずにいたところ、機械作業する人が測定に使用するノギスからアイデアが浮かび、2007年にENDO-PSI(II)が生まれた。薄井先生は学会で発表されるたびに、ホープ電子という名前を幾度もおっしゃって

くださり、これによりホープ電子(株)が、やっと先生方に名前が知られるようになったのである。

同時期ある大学で、当社と同様の目的で使用する、腹腔内で組み立てる巾着縫合器を特許申請し学会で発表されていたが、商品化はされなかったようだ。手術室で簡単に使用できなければ外科医には受け入れられないのだと教えられた。

2008年のアメリカリーマンショックの影響で下請部品の受注が急激に減り、業績が日本のバブル崩壊から立ち直らないうちにまた落ち込んだが、医療機器の販売で工場の操業はなんとか維持できた。今まで幾度も不況の影響で部品の受注が少なくなる経験をしてきたが、今回のリーマンショックにより、より多くの自社製品を開発、製造、販売したいという気持ちが一層強くなった。



内視鏡下外科手術用機器「ENDO-PSI(II)」

## 6 更なる挑戦

1987年にフランスの医師が初めて内視鏡下で胆嚢摘出術を行ってから20年が経ち、人体により低侵襲な手術が考案されるようになってきた。SILS (Single Incision Laparoscopic Surgery)、和名を「単孔式内視鏡外科手術」という。お臍に500円硬貨の直径よりも小さい切開創をあけ、腹腔内と体外との連絡路になるトロカーとよばれる筒を数本設置し、内視鏡や手術器具を挿入し行う手術である。2009年から、胆嚢摘出術、虫垂切除術、鼠径ヘルニア修復術や、子宮摘出術をはじめとする婦人科疾患など様々な手術で急速に広まってきた。患者にとっては、傷跡が目立ちにくい、開腹手術よりも回復時間が早い、術後疼痛が少ないなど大変喜ばしいことばかりだが、術者である外科医にとっては、視野の確保、手術器具同士の干渉など手術の難易度



細径鉗子「Endo Relief」

が高くなる。そこで、単一創にこだわらず、完全なSILSへ移行する前に2～3mmの細径鉗子を追加で1か所使用することで外科医の視野も確保され、より安全に手術を行うことが提唱されるようになった。この2～3mmの細径鉗子を使用した傷は術後2～3週間後には非常に小さくなり、よく見なければ気づかなくなってしまうのである。

当社でも通常の5mm鉗子はいろいろな種類の製品を製造販売しており、細径鉗子にも興味を持っていた。しかし、先端の臓器を把持するジョー部分（歯）には極小で精密な部品が使用されており、万が一腹腔内で破損した場合の医療事故を考慮すると、いくら保険でカバーされるとしても町工場である当社の経営にとって大きな打撃になると恐れ、製造を躊躇していた。

ところが、昨年6月に山梨県内の病院の先生から細径鉗子の製造依頼があり、休みを利用して当社へ来社された。これが、笛吹中央病院の石井正紀先生との出会いだった。以後、石井先生は毎週休みを利用して来社され、ご自身のアイデアを私に熱く説明された。このアイデアは奇想天外なもので、鉗子先端の臓器を把持するジョー部分は通常の5mm鉗子と同じもの、鉗子を操作するハンドルも通常通りで、ただし、中間のシャフト部分は市場に出回っている細径鉗子用のトロカーに通る2.4mmと細くしたいというものであった。従来の鉗子は先端のジョー部分が5mmならばシャフト部分も5mmで、ハンドルがすでに組み立てられた状態で、鉗子先端のジョー部分からトロカーに挿入して使用する。しか

し、石井先生のアイデアでは、ハンドルは組み立てない状態で、ハンドルを取り付ける鉗子の末端側から5mm鉗子用トロカーに挿入し、別に設置した細径鉗子用トロカーを通して腹腔内から腹腔外へ末端を引き出し、先端ジョー部分が腹腔内に入った後、ハンドルを取り付け使用するというものだ。半年後の12月に開催される日本内視鏡外科学会総会で発表したいとの意向で、先生のアイデアと当社の技術、細部に係るアイデアを結合して、特異な細径鉗子の製造に急ピッチでとりかかり、「細径鉗子Endo Relief」が生まれた。

市販の2～3mmの細径鉗子では先端の把持部も2～3mmと小さいので、大腸などの臓器は把持できず、他の臓器を傷つけたり、シャフトが曲がり、壊れやすいという欠点があるが、「細径鉗子Endo Relief」は、①ジョー把持部は通常の5mmと同じなので、把持力が十分ある ②世界で初めてシャフトにチタン合金を使用し、曲がっても完全に復元する ③壊れにくい ④術後の傷は縫合する必要がなく、バンドエイドで十分という特長がある。

## 7 海外展示会への出展

昨年の夏、千葉県産業振興センターより11月に開催されるMEDICAに出展しないかという打診をいただいた。今までほぼ毎年医療業界の情報収集や医療機器の勉強のため訪れていたMEDICAに、立場を変え自社製品を出展するという町工場である当社にとって夢のような話だった。国の補助金を使用し、日本貿易振興機構（ジェトロ）が設置するジャパンパビリオンの一画を確保して、千葉県内の中小医療機器メーカーが抱える、海外販売を検討しているが自社製品の海外での市場性、適正価格がわからない、海外市場開拓に時間・予算・マンパワーをさく余裕がない、海外の代理店やディストリビューターの開拓方法がわからない、といった問題点を手助け、解決する助成事業である。

MEDICAへの出展が決まると、当社のブースに世界中から来場されるバイヤーが足を止めてくださるか、当社の内視鏡下外科手術用機器に関心興味を持っていただけるか、というプレッシャーと不安が湧いてきた。しかし、いざ現地で展示が始まると、私の想像もしていなかった多くの来訪者があり、当社にとって非常によい経験となり、当社製品も世界市場に通用すると自信が持てるようになってきた。

MEDICAに続いて、今年2月に韓国ソウルで開催された

韓国最大規模の医療機器展示会のKIMESにも出展した。2002年のMEDICAで知り合ったMr. Jay Kimは、当時はドイツMGB社の営業マンだったが、その後独立しソウルで内視鏡関係の会社をおこしており、期間中終日、韓国語しか話せない来訪者の対応をしてくれ、大変助かった。

更に、韓国から帰国したのもつかの間、2月の月末から今度はインドのニューデリーへ行き、インドの薬事規制の講習を受け、市立病院を見学し、その後強行軍でムンバイへ移動し見本市に出展した。

この3展示会において、「細径鉗子Endo Relief」は大変な話題となり、当社ブースにはいつも多くの来訪者があった。インドでは多くの外科医、産科医が来訪し、なかには期間中3日間連続で来訪し、シャフトに絶縁被膜がつけば鉗子の革命になると褒めてくれた産科医もいた。韓国では、その後彼が代理店となり、「細径鉗子Endo Relief」の販売に力を注いでくれている。

世界的にみて高い日本の所得水準を維持するには、中小企業は日本国内で高い技術力を生かした高付加価値製品の製造に特化する戦略を選ぶ必要があると考えている。中小企業が元気であるためには、独創的で高い技術力を生かしてニッチな領域で高いシェアを持ち、自分で価格をつけ、自分の会社で売れる個性あるものをつくる努力が必要であろう。当社でも内視鏡下外科手術用機器の今後の方向性、ニーズ、情報等をいち早く察知して新製品を開発、販売し、グローバル競争に生き残っていきたくと考えている。

## 8 結びに

世界的な景気の低迷、長引く円高、高い電気料金、大手製造業の海外進出で中小企業の仕事が減り、更に欧州発の信用不安が連鎖的にアジアに広がり、多くの中小企業がグローバル競争の中で苦境に立たされている。中小企業の海外進出は、新興国の経済発展というプラス要因であるマーケットがあるにしても容易ではなく、人・もの・金の問題から海外に出られない企業は少なくない。日本の製品、部品の品質や性能は海外製より勝るが、問題は価格競争力だと考える。

最近、全国の自治体が医工連携による中小企業の医療機器の事業化支援に力を入れ始めている。また、国内の医療機関、大学、研究機関が広く連携し、中小企業が持つ独自技術と少量生産のノウハウを生かした医療・介護支援機器の事業化に注力している。中小企業では医療現場のニーズが分からず「何を作っているのか分からない」、一方、医療現場では「どの企業に相談すればいいのか知らない」というミスマッチが発生している。医療器業界への参入は、ISOの取得、薬事法の知識等が必要になる障壁もある。それでも医療器業界に目をむける要因は、医療機器はリスクは高いが利益率が高く参入する価値があると考えているからだろうか。

## パリでの研究



千葉商科大学商経学部専任講師

谷川 喜美江  
TANIGAWA Kimie

### プロフィール

千葉商科大学大学院政策研究科博士課程修了。  
博士(政策研究)。専攻は税務会計、租税法。  
生活困窮者の視点からの税制の在り方に関する研究を主なテーマとしている。

### I. パリでの研究調査

フランスはとても好きな国の一つで何度も訪れている。例えば、ルーブル美術館でモナリザを鑑賞したり、エッフェル塔の上からパリの街を眺めたり、セザンヌのアトリエを訪問してはセザンヌの描いた絵画の風景を実際に目にして感動したり、モンサンミッシェルを巡ね有名なオムレツを食したりと、日本とは異なるフランスの空気を感じてはリフレッシュしていた。ここで余談だが、モンサンミッシェルでオムレツを食するのは一般観光客で、フランス通はここで羊を食すとのことである。モンサンミッシェルの羊は潮の満ち引きの関係で塩分を含んだ草を食べて育つため他とは異なる風味があるそうだ。次回、モンサンミッシェルを訪ねたならばフランス通を気取り、是非とも羊を食したい。

観光でフランスを訪ねることはあったが、昨年8月、初めて研究調査のためフランスのパリを訪れた。このようにフランスへの研究調査に赴いたのは、現在、私が特に重点を置いて

いる「国際連帯税」の研究に関するヒアリング及び資料収集を行うためである。

### II. Appointment

ヒアリングに訪れた先は、「革新的資金調達に関するリーディング・グループ」の事務局長である。研究調査目的のフランス訪問は初めてであり、かつ、ヒアリングを行うのも初めての経験であった。したがって、ヒアリングを行うにあたり、ヒアリング先にアポイントを取ることも初めての経験である。日本でアポイントを取ることもそれなりに大変であるが、フランスでヒアリングを行うためのアポイントを取ることは日本とは異なる対応に大変な労力を費やした。

今回はメールでアポイントを取った。まず、ヒアリング依頼に対しては先方からすぐに返事が届き、快諾してくれた。しかし、ヒアリングは快諾してくれたものの、ヒアリングの日時を決めるのが一苦勞である。私は大学の講義に影響のない夏

季休暇中にヒアリングに赴こうと考えたわけだが、日本では考えられない長いバカンスを交代でとるのがフランスである。このバカンスのピークがちょうど8月である。したがって、ヒアリングの際にはバカンスを外した日程で調整しなければならない。さらに、メールも先方から返事が届くまでに数日から数週間要する。

ヨーロッパの多くの国にバカンスという休暇が存在することは知っているつもりであったが、こうも長期であり、さらに交代で休暇をとるものとは考えておらず、また、メールの返信はすぐに返すものという私の常識はフランスでは通じないということも身をもって経験したのであった。

### III. Office

ヒアリング日時が決まり、フランスのパリに到着、そしてヒアリング先を訪れた。ヒアリング先は、政府関係機関ということもあり、受付でパスポートの提示が必要であった。そこで、パスポートを提示し、担当の職員が来るのを待つ。すると、間もなく職員が到着し、オフィスへと案内してくれた。

政府関係機関のオフィスというと、どこか堅苦しい空間を想像していたが、ヒアリング先を訪れ、驚いた。自然光が



オフィス

差し込みとても明るく、鉄筋がむき出しのシンプルであるがとても機能的に家具が配置された素敵なオフィスである。すかさず先方に素敵なオフィスだと伝えたところ、このオフィスはなんとあのエッフェル塔で有名なエッフェルによるものであるとのことであった。なるほど、フランスを代表するエッフェル塔と同じとは、納得である。

### IV. Hearing

ここで少しヒアリング内容を紹介したい。

世界に目を向けると富める国と貧しい国との経済格差が拡大している。そこで、グローバルな活動に課税を行い、その収入を経済的に貧しい国の援助に活用しようというのが国際連帯税である。この国際連帯税には、通貨取引に課税する通貨取引高税、化石燃料に課税する炭素税、武器取引に課税する武器取引税、航空券に課税する航空券連帯税等と多様な形態が存在する。このうち、現在最も多く実行されている国際連帯税の一つの形態が航空券連帯税である。

そして、国際連帯税の一形態である航空券連帯税を世界に先駆けて導入したのはフランスであり、世界各国に導入を強く働きかけたのもフランス、現在、航空券連帯税から最も大きな収入をあげているのもフランスである。そこで、その導入に至る経緯と導入後の今を探るためフランスに研究調査に赴いた。

#### 1. フランスの航空券連帯税導入に関する活動

航空券連帯税に関しては、ジェームズ・トービンのトービン税がその発端にあるといわれているが<sup>1</sup>、今日の航空券連帯税はフランスによる国際会議での各国への働きかけとフランス国内での活動が極めて重要である。特に2003年3月に研究者・NGO等様々な肩書をもつ委員からなるランドー委員会が設置され、委員会での検討の後、金融取引税、炭素税、航空券税等の様々な国際課税の形態が革新的な資金調達の方法として取り上げられ、2004年12月に『ランドー・レポート』<sup>2</sup>にまとめられたことが重要である。

1 国際連帯税の起源に関して、例えば望月爾教授のジェームズ・ロリマーとの指摘があるが（望月爾「グローバル化と税制-グローバル・タックス構想を中心に-」中島茂樹・中谷義和編『グローバル化と国家の変容「グローバル化の現代・現状と課題」第一巻」御茶の水書房、2009年、161頁）、グローバルな負の活動に対し負担を求めるとの視点から金子文夫教授の指摘するトービンによるものとする（「[解説]トービン税とグローバル市民社会運動」ブリュノ・ジュダン著、和仁道郎訳「トービン税入門-新自由主義的グローバリゼーションに対抗するための国際戦略」社会評論社、2006年3月、241頁）。

この『ランドー・レポート』においては、資金調達のための新たな国際課税の一形態として航空券税が取り上げられたが、実施時期などの具体的検討はなされていなかった。様々な形態の一つとしてとりあげられた航空券税がフランスで導入された背景には、航空には他の税が実施済みであるためその導入が容易であること、航空輸送業界の成長率が高く経済影響が少ないことがあった。

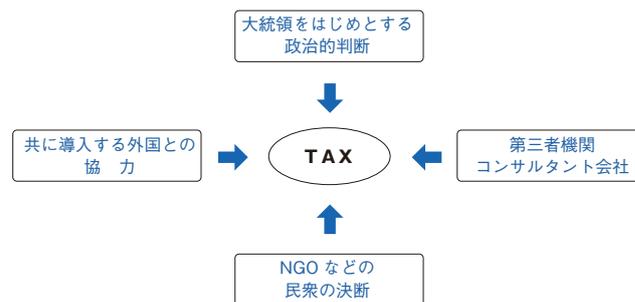
しかし、フランスでの航空券連帯税の導入に関しては、運輸省は業界に悪い影響があること、財務省は新しい税であること、観光庁は観光に大きな影響があることから強い反対があった。加えて、航空業界は業績への影響、民衆は負担増加とつながることから反対していた。これらの反対に対してフランスは、政府・NGO・導入を予定している国々と協力し、当時のシラク大統領を中心とした議会での反対省庁に対する説得やメディアやパンフレットの配布を通じた各方面への周知活動等を行うことで反対を和らげたのである。

まず、航空券連帯税導入による影響に対する反対への対応であるが、『ランドー・レポート』で大きな影響はないとの結果を得、さらに、客観性をより強く担保するため第三者機関に調査を依頼し、同じく大きな影響はないとの結果を得、これらを公表した。次に、航空券連帯税は多数発生する取引に関して少額の税を1度課すが、それらを集計すると大きな収入となり、かつ、その用途は感染症の予防に活用するという明確な用途をもつ新しい税であることをアピールした。さらに、『ランドー・レポート』では「TAX」と表現していたがこれを「LEVY」に変えることで反対を和らげた。そして、何より発展途上国の深刻な貧困、感染症の蔓延という事実を提示して、航空券連帯税導入の必要性を強くアピールすることで反対を和らげたのである。このように、フランスでは大統領の航空券連帯税を導入するという強い意志のもと、政治・NGO・導入を予定する国々、第三者機関が丸となって導入を推し進め、導入されるに至ったのである。

そして、フランスでは、2005年11月閣議決定、翌月12月議会承認を経て2006年7月1日から航空券連帯税が実施されている。

## 2. 航空券連帯税導入後の状況

フランスでは、航空券連帯税創設時に4年後調査を行



フランスでの航空券連帯税導課程には上記図のような各方面の強い協力があつた

い、十分な機能を果たしていなければ廃止ということで創設された。これを受けて、議会、NGO、航空業界、会計監査院等様々な機関が航空券連帯税に関する調査を行った結果、いずれも良い評価を得たということである。そして、航空券連帯税そのものが経済に影響を与えないばかりではなく、その税収も経済に影響されずに収入を得ているとのことである。さらに、当初反対していた航空会社のエールフランスは税による影響を受けることなく、それを社会貢献の点から企業のイメージアップにも利用しているようだ。また、フランスの航空券連帯税からの収入は導入国の中で最大であり、収入は、UNITAID及び予防接種のための国際金融ファシリティ (IFFIm) を通じて国際的な援助活動に活用されている。

そして、フランスをはじめ多くの国が参加する「開発のための革新的資金調達に関するリーディング・グループ」では、航空券連帯税をパイロットケースと位置付け、大きな資金を獲得すべく、検討がなされているところである。

## 3. 課税権

フランスの国際連帯税の導入課程及び導入後の状況に関する調査では、最大の問題点となる課税権に関しても質問した。課税権は、国家の主権が及ぶからこそ、そこに課税権が存在する。したがって、国家の主権が及ばない国際航空に関しては、一国の課税権が及ばず、そこに課税権を認めることはできないとする意見がある。つまり、国際連帯税、とりわけ国境を越える国際航空に関して課税を行う航空券連帯税には課税権の問題が存在するのである。

この点について、導入の際の弊害として課税権は存在しなかったか、課税権の問題はどのようにクリアしていったの

2 Landau Group “groupe de travail sur les nouvelles contributions financières internationales.(english version)” 2004, Rapport à Monsieur Jacques Chirac Président de la République (<http://www.diplomatie.gouv.fr/en/IMG/pdf/LandauENG1.pdf> (2012年4月20日))

かといった質問を、タイミングを変え、表現を変え、何度も何度も質問した。しかし、課税権に関する明確な回答を得ることはできず、「なぜ課税権が問題になるのか?」と逆に質問されるほどであった。まさに「暖簾に腕押し」とはこのことを言うのであろう。

それでも、これは国際連帯税における最大の問題点であることを認識していた私は、さらに質問を重ねた。そして、あまりにも執拗に質問を繰り返したため、課税権に関する明確な回答を得られなかったばかりではなく、それまでにこやかにヒアリングに応じてくれていた先方の機嫌までも損ねてしまった。そこで、やむを得ず課税権の問題は日本へと持ち帰ることとなった。

このようにして、しぶしぶ日本に持ち帰った課税権の問題は、案の定、学会報告でも指摘された。そこで、私なりに課税権の問題に関して次のように結論付けた。

グローバルな視点に立脚すると、世界の輸出総額、輸入総額、貿易依存度はいずれも大きく拡大している<sup>3</sup>。また、我が国の2011年3月大震災では世界各国の援助を受け、ハイチ大地震やニュージーランド大地震でも世界各国が援助を行った。さらに、チュニジアで起こったアラブ諸国の民主化運動は一国にとどまらず多くの国に広がり、これは世界各国にも大きな影響を与えるものである。このように、現在、一国の活動は、一国にとどまらず世界的に大きな影響を与える。したがって、世界を一つに考えそこに課税権の存在を認める必要性が生じているのではなかろうか。このように考えると課税権の問題もクリアされるのではなかろうか。

この点に関して、金子宏教授は、航空券連帯税は本来国際機関が徴収すべきであるが世界が徴収機関を持つまでに組織化が進んでいないため各国がこれに代わって徴収し、国際機関に転送する仕組みであると述べている<sup>4</sup>。

#### 4. 最近の動き

今、金融取引税をEU27か国全体で導入することは難しい。しかし、リスボン条約の「強化された協力」に基づき、賛同国において金融取引税の先行導入が検討されてい

る。また、イタリア、ドイツ、フランス、スペインは2012年6月22日ローマで開催された欧州債務危機対応のための首脳会議で、財源確保を目的とする金融取引税の早期導入に合意している。

そして、調査を行ったフランスでは財源確保が大きな目的ではあるものの、2012年8月1日から金融取引税が導入された。そして、これらの一部を貧困や感染症蔓延防止のために活用することが期待される。

### V. フランス国会図書館 (Bibliothèque nationale de France)

パリでの研究調査では、「革新的資金調達に関するリーディング・グループ」の事務局長へのヒアリングばかりではなく、フランス国会図書館(Bibliothèque nationale de France)にも赴き、研究資料を収集した。本図書館は、開いた本を模したデザインの建物が四方を囲み、中心には緑があり、建物の前をセヌ川が流れと「革新的資金調達に関するリーディング・グループ」のオフィスに負けず劣らず、これも素敵である。

そして、驚いたのは図書館の利用者である。図書館で資料を集めるため、開館1時間前に到着したのだが、2箇所ある入口にはすでに若者の長い列ができていた。開館後、やっとの思いで入館し、無事、目当ての資料を手に入れることができた。

### VI. パリでの研究調査を終えて

今回のフランス、パリへの調査研究のための訪問は、ヒアリングのためのアポイントから、ヒアリング内容、そして資料収集と当初予想しえなかった様々な経験をしたが、やはり、日本国内では成し得ない最新、かつ、貴重な研究調査を行うことができた。「税は文化」とよく言われるが、文化の違いは身をもって経験しなければわからないことも多い。今後も積極的に海外への研究調査に赴きたいと考えている。

<sup>3</sup> 経済産業省「通商白書 2010年版」12頁、231頁

<sup>4</sup> 金子宏教授は「国際航空旅行は国外における消費行為であるから、国家の課税権はこれに及ばないのではないか、という批判がありうるが、国際航空券税は、国際社会が課税権をもっている消費行為に対して、国際社会がまだ徴税機構を持つほどに組織化されていないため、各国家が国際社会に代わって徴収しその税収を国際機関に転送する仕組みであると考えるのが、グローバル化の時代に適合しているといえる。」(金子宏「人道支援の税制創設を」『日本経済新聞朝刊』2006年8月3日、25頁)と述べている。

## 役員給与と課税の本質を考える



税理士法人メディア・エス代表社員

白土 英成  
SHIRATO Hidenari

プロフィール

公認会計士・税理士、税務会計研究会理事、  
日本公認会計士協会資産税等専門部会委員、市川市監査委員  
1958年千葉県生まれ。成蹊大学経済学部卒業。  
監査法人中央会計事務所を経て現在、税理士法人メディア・エス代表社員、  
オリエン特監査法人代表社員  
著書 設例・図で見る役員給与の税務（中央経済社）  
やさしくわかる企業会計原則 やさしくわかる原価計算（共著ともに日本実業出版社）

### はじめに

本年5月、衆議院において社会保障と税の一体改革に関する特別委員会がようやく始まった。そして、今まさに国会では消費税増税法案を含む税制改正法案の審議が本格化した。

税制は国民性そのものであるが、国民が納得できる税制の実現のためには、公平・中立・簡素の3つの基本原則のもと、常に税制を見直すべきである。

一体改革では、消費税の国税分を社会保障4経費に充てる目的税化を示した。しかし、その財源が不足する場合には、ひも付きで、将来、どこまでも消費税率が引き上げられていくというリスクを抱えている。また、消費税の基本的な仕組みについても問題点が解決されていない。

さらに重大な問題は、消費税よりはるかに長い歴史を持つ法人税について、今回改正においても、基本的課題がなんら解決されていないことである。そこで本稿では、いくつかの基本的課題の中から、実務上、中小企業に最も影響のある役員給与と課税の本質を検討することとした。

まず、商法は、従来、取締役の報酬を「職務執行の対価」と捉え、会社の経費とした。一方、役員給与については「利益処分の性格」と捉えた。税法は、この商法通説に従い、明治32年の法人課税以来、「役員報酬」は損金算入、「役員

給与」は損金不算入とした。

経済界では、戦後の高度成長期後、成功報酬的な給与を支払うことによって、有能な経営者を確保しようとする動きが活発化し、90年代後半以降「年功給」から「成果給」中心の給与制度に変革してきた。

こうした社会情勢の推移を受けて、商法は平成14年度改正で、「業績連動型報酬制度」を導入した。その結果、「役員賞与」は、商法269条の報酬として扱われることになったのである。

さらに平成17年6月29日第162回国会で、「会社法」ならびに「会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」が成立した。<sup>1</sup>そして、会社法では、商法269条の規定をそのまま取り入れたのである。

会社法361条では、「取締役の報酬、賞与、その他の職務執行の対価は、定款又は株主総会の決議によって定める」と規定し、「役員報酬」も「役員賞与」も「職務の対価として株式会社から受ける財産上の利益」という同範囲内で整理され、旧商法上での区別が撤廃された。

また、会社法の公布を受けて平成17年11月29日に企業会計基準委員会（ASBJ）から、ASBJ企業会計基準第4号「役員賞与に関する会計基準」が公表された。この基準も、役員賞与を「発生した会計期間の費用」として処理することを求めたのである。

<sup>1</sup> 会社法案の提出理由として、「社会経済情勢の変化に鑑み、会社に関する法制について、最低資本金制度の撤廃、会社の機関の設置等における定款自治の範囲の拡大、合併等の組織再編成に関する手続の整備、有限責任社員のみで構成される新たな会社類型の新設等を行うとともに国民に理解しやすい法制とするため、これを現代用語の表記によって一体のものとして再編する必要がある」とされている。

一方、税法は、不相当に高額な部分は損金の額に算入しない考え方のもと、役員給与課税を構成していた。つまり、社会的にその法人が支給する役員給与の額が不相当に高額かどうかの判断である。本来、役員給与は、定款又は株主総会の決議を経ることにより、役員の手当性が排除される仕組みがあり、企業に委ねるべきである。ただし、株主と取締役が同一である中小企業の多くは、株主総会が形骸化しており、この仕組みが働かない結果となる。そこで、税法上、一定の制限を加えたのである。

## 役員給与の実務上の変遷

### 1. はじめに

昨今、従業員の賃金体系へ成果主義賃金制度を導入する動きが一段と浸透してきた。また、機関投資家をはじめとする「モノを言う株主」からは、役員給与の個別開示要求や報酬決定のプロセスについての説明を積極的に求めてくるようになった。そこで、経営者は、株主が納得する役員報酬制度や退職慰労金等の構築が急務となった。<sup>1</sup>

### 2. 機関株主の動向

機関株主の代表格とも言える厚生年金基金連合会は、2003年2月に「株主議決権行使基準」を策定し、公表した。そこでは、議決権行使は株主価値を高める重要な手段であり、連合会に課せられた受託責任を果たすために議決権を行使し、企業に対し長期的に株主利益を最大限尊重した経営を求めていくことを明確にした。そして、役員報酬関係については、次の3点を要求している。

- ① 役員報酬は、企業業績や株主への利益配分と整合性のある水準とすべきである。
- ② 長期的な株式価値上昇と連動するインセンティブ報酬は、積極的に評価する。
- ③ 役員報酬は、個別の開示が望ましい。

### 3. 役員退職慰労金は廃止の傾向

2000年頃から、退職慰労金の廃止を決めた企業が出始め、今や上場企業の約7割が退職慰労金制度を廃止して

いる。最近も四国電力等が廃止を決めた。各企業の廃止理由は、役員退職慰労金が、その役員の役位別の最終報酬月額、在職年数、計数を乗じて算定されており、業績との関連性が薄いことや、従業員に対しては成果主義を採用しているのに、役員に対しては年功的な要素が強いとの批判からである。

## 根拠規定の趣旨の変遷（成立後から現行規定前まで）

### 1. 商法創設期

商法は、旧来より、役員報酬を役員の職務執行の対価として支払うのに対し、役員賞与は会社の利益の分配と考えてきた。一方、明治32年に法人所得課税として第1種所得課税を創設したが、旧商法に倣い、「役員報酬」は原則として「損金算入」、「役員賞与」は「損金不算入」として取り扱われた。その基本的な思想は、江戸時代における商家の利益処分方法であった「三ッ割法」に由来するものではないかと説明されている(山口孝浩「役員給与・賞与を巡る問題—改正商法等の取り扱いを問題提起として—」税大論業48号)。この三ッ割制度とは、利益を配当(本家への上納)、内部留保(積立)及び店員への賞与に三分割する利益処分に対する基本的な方法とされている。

### 2. 平成14年改正前商法

取締役の報酬は職務執行の対価と捉え、営業年度の利益と関係なく、会社の経費として支給されていた。その支給については、お手盛り防止の趣旨により、定款の記載、あるいは、定款記載がない場合は、株主総会の決議をもって支給することとされていた(旧商269)。

一方、役員賞与については、役員の職務執行による功労に報いるため、その利益から分与されたもの、つまり利益処分の性格と位置付けられ、利益処分案の承認手続き(旧商283①)を経て支給された。

### 3. 平成14年改正前商法

経済環境の推移や経済界からの要請に応じて、平成14年度商法改正において、①確定額報酬②業績連動型報酬

(変動報酬) ③非金銭報酬をそれぞれ決議すべき旨が明  
定された。<sup>ii</sup>

#### 4. 会社法の考え方

会社法の基本的な考え方は、旧商法269条をそのまま踏襲している。つまり、新会社法では、361条で「役員賞与」は「役員報酬」の規定に取り込まれたことになり、役員報酬とともに「職務執行の対価として株式会社から受け取る財産

上の利益」として一纏めにされたのである。すなわち、報酬か、賞与か、あるいは金銭か、自己株式か、モノかといった区分で法規制するのではなく、取締役へ与える経済的対価として、実質面で一括りにしたのである。また、役員賞与の支給においても、従来の利益処分案の手続とは切り離され、あくまでも会社法361条の報酬規定に基づく株主総会の決議により支給されることになり、取締役に対する賞与の根拠となる条文もこの規定のみとなった。

| 平成14年改正前商法  | 平成14年改正商法  | 会社法  |
|---|--|--|
| <p>(報酬の決定)</p> <p>269条<br/>取締役が受クベキ報酬ハ定款ニ其ノ額ヲ定メザリシトキハ株主総会ノ決議ヲ以テ之ヲ定ム</p> | <p>(報酬の決定)</p> <p>269条<br/>取締役が受クベキ報酬ニ付テノ左ニ掲グル事項ハ定款ニ之ヲ定メザリシトキハ株主総会ノ決議ヲ以テ之ヲ定ム<br/>一 報酬中額ガ確定シタルモノニ付テハ其ノ額<br/>二 報酬中額ガ確定セザルモノニ付テハ其ノ具体的ナル算定ノ方法<br/>三 報酬中金銭ニ非ザルモノニ付テハ其ノ具体的ナル内容</p> <p>2 株主総会ニ前項第二号又ハ第三号ニ規定スル報酬ノ新設又ハ改定ニ関スル議案ヲ提出シタル取締役ハ其ノ株主総会ニ於テ其ノ報酬ヲ相当トスル理由ヲ開示スルコトヲ要ス</p> | <p>(取締役の報酬等)</p> <p>361条<br/>取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益についての次に掲げる事項は、定款に当該事項を定めていないときは、株主総会の決議によって定める。<br/>一 報酬等のうち額が確定しているものについては、その額<br/>二 報酬等のうち額が確定していないものについては、その具体的な算定方法<br/>三 報酬等のうち金銭でないものについては、その具体的な内容</p> <p>2 前項第二号又は第三号に掲げる事項を定め、又はこれを改定する議案を株主総会に提出した取締役は、当該株主総会において、当該事項を相当とする理由を説明しなければならない。</p> |

出典：武田昌輔「役員報酬・賞与から役員給与への統合の背景とその意義」

## 企業会計基準の取扱

会社法公布を受け、平成17年11月29日に企業会計基準委員会（ASBJ）より、企業会計基準第4号「役員賞与に関する会計基準」が公表された。基準は、「役員賞与」を「発生した会計期間の費用」として処理することを求めた。なお、役員に対する金銭以外による支給や退職慰労金については、ここでは対象外とされている。また、費用処理する理由として会計基準は次の2点を挙げている。

### 1. 役員賞与と役員報酬の類似性

役員報酬は、大きく分けて「確定報酬」として支給される場合と「業績連動型報酬」として支給される場合が考えられるが、両者とも「職務執行の対価」として支給されることに変わりはない。

### 2. 役員賞与と役員報酬の支給手続き

新会社法では「役員報酬」と「役員賞与」は同じ会社法361条の規定に基づいて支給されることになった。

## 損金対象となる役員給与の見直し

平成18年度税制改正において、損金の額に算入される範囲の見直しが行われた。改正前は、役員に支給する給与が「定期」のものか「臨時」のものかという「支給の形態」によって、損金算入の可否を区別していたが、改正後は、役員給与がその「職務執行前」にあらかじめ「支給時期・支給額が定められていた」ものに基づくものであるか否かにより、損金算入の区別がなされることになったのである。

この結果、事前の定めによって役員給与の支給時期・支給額に対する恣意性が排除されているものに限り損金算入が認められることとなった。また、従来、課税上の弊害がもとも大きいと考えられていた「利益連動給与」についてもその適正性や透明性が担保されることを条件に、損金算入が認められた。<sup>iii</sup>

その結果、内国法人がその役員に対して支給する給与

（退職給与及びストック・オプション付与に係る経済的利益並びに使用人兼務役員の使用人部分を除く）として、いわゆる①定期同額給与②事前確定届出給与③利益連動給与のみが、この支給時期・支給金額を予め定めている形態とし、損金の額に算入されることとなった（法34①）。しかし、同時に、これら以外の支給形態については、損金の額に算入されないことを意味すると解されるのである。

### 1. 定期同額給与

定期同額給与とは、支給形態から事前の定めに基づいて支給されると認められる給与である。

#### ① 一事業年度内定期同額給与（法34①一）

その支給時期が1月以下の一定の期間ごと（定期給与）であり、かつ、当該事業年度の支給時期における支給額が同額である給与

#### ② 改定定期同額給与

下記の改定がされた場合の定期給与で、その事業年度開始の日又は給与改定前の最後の支給時期の翌日から給与改定後の最初の支給時期の前日又は当該事業年度終了の日までの間の各支給時期における支給額が同額であるもの

（イ）3月以内改訂の場合の改訂前定期同額給与・改訂後定期同額給与（法69①一イ）

事業年度開始の日の属する会計期間開始の日から3月を経過する日までの改定（3月経過日等後に改定されることについて特別の事情が認められる場合は、その改定の時期）

ここで留意すべきことは、会計期間3月経過日までに改訂しなければならないということである。定時株主総会を前提とした話であるが、従前のように臨時株主総会で期央に改訂した場合には、定期同額給与に該当しないということになる。これは、常に状況が不透明な中小企業の実情には合致していない。

(ロ) 臨時改定事由 (法令69①一ロ)

役員の職制上の地位の変更、職務内容の重大な変更その他これらに類するやむを得ない事情による改定

(ハ) 業績悪化改定事由 (法令69①一ハ)

経営の状況が著しく悪化したことその他これに類する理由によりされた改定

③ 概ね同額の経済的利益 (法令69①二)

継続的に供与される毎月概ね一定の経済的利益

## 2. 事前届出による所定の時期に確定額を支給する給与 (法34①二)

これは、所定の時期に確定額を支給する旨の定めに基づいて支給する給与で、その給与に係る職務の執行を開始する日と、事業年度開始の日の属する会計期間開始の日から3月経過日とのいずれか早い日までに、一定の事項を記載した書類 (法規22の3) を税務署長に届出を行うものである (法令69②)。

## 3. 役員業績連動型賞与の導入

平成14年の商法改正から、商法269条1項2号及び商法特例法21条の11の規定により、業績連動型役員報酬が導入された。しかし、役員賞与は利益の処分であり、またその支給形態が定時・定額要件を満たしていないことを理由に損金算入を認めていなかった。

商法が平成14年に改正されたにも係わらず、税務の取扱いが変わらなかったため、各界から改正要望が当局に寄せられていた。

これを受け、平成18年改正税制では、一定の要件のもと業績連動型賞与(利益連動給与)の損金算入が認められることとなった。これらの要件については、透明性・適正性を十分担保出来るように設けられている。結論だけ記すが、実務上はかなり厳しい要件であり、中小企業に導入の余地はない。

## 特殊支配同族会社における 役員報酬損金算入制限規定の創設

平成18年度税制改正で創設された「特殊支配同族会社における役員報酬損金算入制限規定」は、各界からの痛切な批判を浴び、平成22年度改正で廃止されたが、この制度については多くの問題があり、ここで検証したい。

### 1. 制度の概要

特殊支配同族会社の定義は、業務主宰役員及びその同族関係者等が株式等の90%以上を保有し、かつ、常務に従事する役員の過半数を占めている同族会社とされる。そして、こうした特殊支配同族会社において、業務主宰役員に対して支給する給与の額のうち給与と所得控除相当分の金額は、法人段階、すなわち特殊支配同族会社において損金算入を制限することとされた (旧法35①)。

なお、基準所得金額が一定の金額以下である事業年度は、この制度の適用除外となる措置が講じられた (旧法35②、旧法令72の2⑤)。

### 2. 導入の背景

財務省によれば、この措置は、租税回避行為の防止と課税の不公平の是正を図る法人経費の「適正化」措置であると説明された。

また、同族会社の留保金課税制度の抜本的見直しと併せて行われたものであり、「留保金課税の基本的なあり方について、法人の適正な経費のあり方と併せて検討する」(平成15年与党税制大綱)に対する答えであるとした。

また、従来個人事業者が法人形態をとれば、オーナー社長報酬は法人段階で損金算入され、個人段階では「給与と所得控除」が利用可能となり、経費の二重控除となる批判があった。会社法が施行され、最低資本金の要件が撤廃されたことにより、法人設立が容易となったことに伴い、会社法施行を契機として租税回避を目的とした「法人成り」が増加するなどの課税上の弊害がさらに拡大するおそれがあり、これを防止するため手立てを講じたものと説明を加えている。さらに付加価値の構成割合によって、中小企業の付加価値

に占める役員給与の割合が高いことが説明された。

資本金1億円未満の法人(中小法人)と1億円以上の法人(大法人)とで付加価値の構成割合について<sup>iv</sup>「役員給与」と「営業純益」の割合を比較すると大法人は「役員給与」が1.6%・「営業純益」が21.4%合計で23%であるのに対し、中小法人は「役員給与」が18.3%・「営業純益」が4.4%合計22.7%である。「役員給与」と「営業純益」を合計した値は両社とも23%弱であるが、その配分は、対照的となっている。

しかし、中小企業の実態を考えた場合、もう一つの現実を目を向けたい。それは一人当たりの役員給与の金額<sup>v</sup>である。大法人は一人当たり1,111万円であるのに対し、中小法人は445万円である。大法人と中小法人ではその経済基盤が違うため、構成比率だけでは比較しきれない。やはり基本的には、役員給与の相当額を個々の法人ごとの事情に照らして如何に判断するかという問題になる。また、その客観性、信頼性を如何に確保するかが解決すべき問題である。

### 3. 特殊同族会社の役員に係る給与所得控除相当額の損金不算入制度の問題点

個人に認められている給与所得控除額を法人において損金不算入とするのは租税理論を無視したものであることや、所得の帰属する人格を無視している(山本守之「実質一人会社における役員報酬の給与所得控除相当分の損金不算入」月刊事例第437号47項)等、理論的見地から批判を集めると同時に、実務上も「法人設立を容易化し、経済の活性化を進めている会社法の趣旨と矛盾するおそれがあること」「企業意欲を著しく減退させる懸念があること」といったような幾つかの問題点が指摘されている(日本税理士連合会・「平成18年度税制改正要望事項」)。

制度の創設に関しても、事前に具体的な改正内容の公開はなく、不明点が多く、政令公表まで具体的な計算方法もわからないことが少なくなかった。租税法律主義の基本である法的安定性、予測可能性の確保がなされていなかったのである。しかも、開かれた討議を経ることもなく、党税調の密室の中で決められていた<sup>vi</sup>。また、既に会社から資金流出しており、資金的裏付けがない<sup>vii</sup>ことや、節税の目的で設立された会社以外の会社や既存の会社もこの規定を受ける

ことから、制度的な問題もあった。所得水準に応じた適用除外措置を講じるなどの対処はしているものの、企業の実態面に対する配慮が欠けていた。

特に問題なのは、既に会社から資金が流出しており、資金的裏付けがないこと(日本税理士会連合会調査研究部「平成19年度税制改正建議書」)であり、「租税負担能力の原則」の見地からも容認されるべきではないであろう。十派一絡げにこの規定を受ける制度は、中小企業の実態面に対する配慮に欠けていると言わざるを得ない。

以上のような痛烈な批判を受けて、平成20年度改正で制度自体は廃止されたが、今後の制度設計に問題点を残した結果となったのは否定できないであろう。

なお、平成23年度税制改正大綱では、①「給与所得控除」に上限を設定(給与収入1,500万円超は一律245万円とする)するとともに②「高額な法人役員等の給与に係る給与所得控除」を縮減する(給与収入4,000万円超は、2分の1の額(125万円を上限とし、2,000万円を超え、4,000万円までの間は、控除額の4分の3とする部分も含め、調整的に徐々に控除額を縮減する)ことが明記されたが、これは見送られた。

さらに平成24年度税制改正大綱では、上記①とともに役員給与等に係る所得税控除については、税率構造を含む改革の方向性を踏まえ、引き続き検討する旨が記されたのである。

## 各根拠規定に対する再検討と提言

### 1. 租税法律主義の厳格な順守

日本国憲法は第30条および第84条において租税法律主義を明らかにしている。これは、課税要件法定主義や課税要件明確主義等を厳格に順守しなければならないことを意味する。

つまり、納税義務者、課税物件、課税物件の帰属、課税標準、税率等の課税要件についてのみならず、税徴収の手続も法律またはその委任に基づく政令等によって明確に定められなければならない。そして、税法の規定もその委任を受けた政省令の規定も可能な限り一義的でしかも明確でな

ければならない。

現行の所得税法、法人税法は、昭和40年に全文改正されたものであるが、その整備の基礎となった「所得税法及び法人税法の整備に関する答申」(昭和38年12月、政府税制調査会)では、法律規定事項と政令規定事項を配分するべく答申が出されていた。しかし、平成18年の役員給与改正にはまったくこの答申は活かされていなかった。

役員給与を損金の額に算入するためには「支給額、支給時期が明らかか否か」が課税要件とされているにもかかわらず、法規定どころか、課税庁の官僚の解説が課税要件を定めているのである。

租税法律主義は課税要件をはじめとして、租税賦課徴収手続など租税法上の重要事項は、すべて法律をもって定めるべきとする原則である。さらに今日の複雑な経済社会において、各種の経済上の取引や事実の租税効果について十分な法的安定性と予測可能性を保障しようという意味内容を与えなければならぬとされる(金子宏『租税法』第16版 弘文堂、2011年71・72項)

## 2. 損金算入範囲見直しの問題点

法人税法22条では各事業年度の所得に対する法人税額の課税標準である各事業年度の所得の金額の計算について定めている。各事業年度の所得の金額は、その事業年度の益金の金額から損金の額を控除した金額である。

法人税法第22条第3項では、損金の額に算入すべき金額を別段の定めのあるものを除き次のように規定している。

- ① 当該事業年度の収益に係る売上原価、完成工事原価、その他これらに準ずる原価の額
- ② ①に掲げるもののほか、当該事業年度の販売費、一般管理費その他の費用(償却費以外の費用で当該事業年度の終了の日までに債務の確定していないものを除く。)の額
- ③ 当該事業年度の損失の額で資本等取引以外の取引に係るもの

この規定からすれば、役員給与は損金の額に算入すべきであるが、法人税法第34条では、同条第1号～第3号の役員給与(定期同額給与、事前確定届出給与、利益連動給与)以外の役員給与は原則として損金不算入とされている。つまり、財務省で想定していない形での役員給与の支給や改定は損金不算入となってしまう。

多様な支給形態を持つ役員給与を、単純に区分して企業の実態に対応できるのか極めて疑問である。

役員給与は、役員の人に対する役務提供の対価であるから、原則はあくまでも損金の額に算入されるべきであり、その前提のもと「実質課税の原則」から一定のものを別段の定めとして損金不算入とする立法であるべきであろう。

また、改正前の法人税基本通達では、定時株主総会等の決議に基づき、期首に遡及して一括増額支給した額の損金算入を認めていた。これは、会社が事業年度単位で役員報酬額を決定しているという慣行を尊重したものである。しかし、改正後はこの増額支給分は職務執行前にあらかじめの定めに基づくものではないとされ、損金算入が認められなくなった。会社運営・経済取引の重要な慣行を無視してよいものであろうか。

企業会計においては費用である。しかし、納税者はやむを得ず、税法に適合した支給形態を模索することが現実となっている。このことは税が経済取引を制限していることであり、経済取引に対し常に中立であるべく中立性の疎外となっているのではなかろうか。税法の逆進性が生じていると考えられる。

## 3. 最後に

企業会計基準委員会は、会社法の公布を受けて企業会計基準4号を公表し、「役員賞与」を「発生した会計期間の費用」として処理すべきことを明確にしたのである。その論拠は、「会社の利益は職務執行の成果であり、この功労に報いるために支給される役員給与もやはり業績連動型の役員報酬と同様に職務執行の成果と考えられること」並びに「役員賞与と役員報酬は職務執行の対価として支給されるが、職務執行の対価としての性格は、本来支給手続の相

違により、影響を受けるものではないと考えられるため、その性格に従い、費用として処理することが適当である」と説明されている。

ところが法人税法上の役員報酬の見直しでは、一見すると利益連動給与の導入により、役員賞与の損金算入の途が開けたように見える。しかしながら、定期同額給与の改定は厳格に法令化され、事前確定届出は実務手続上の煩雑さがあり、利益連動給与に至っては、中小法人に活用の余地はない。企業社会における給与の支給態様が複雑かつ多様であるという現実を全く無視するものであり、役員給与の規定そのものが、役員給与損金不算入も含め、租税法律主義に対する問題がないと言えるかどうかとも疑問を持たざるをえない。最終的に役員給与の本質的な問題は、不相当に高額でないかどうかであり、「租税回避防止の原則」に照

らして判断されるべきである。

同時に大多数の真面目な中小企業とは裏腹に職務執行の実態のない同族会社の親族、役員としての役員提供がゼロに等しい学生や病人等を取締役とし、平気で役員給与支給したり、不相当の役員報酬を節税という名に隠れて支給行為を続ける等のケースがあるのも現実である。そのため、税制が性悪説に基づいて改正がされたのであろう。

「相当額の判断」は、究極の問題ではあるが、当該企業の実情をはじめ、その役員の職務の内容を熟知するその企業に關与する職業会計人たる公認会計士・税理士が相当額の判断を担保すべく行動することが重要である。

我々、職業会計人の努力により、近い将来、「役員給与」が原則「損金算入」となることを切に願うものである。

#### 参考文献

- i 藤永恭夫『役員の報酬と役割』経営戦略研究 2005 Vol.3 66～67頁
  - ii 始関正光編著『Q&A平成14年改正商法』商事法務 2003 32頁
  - iii 大蔵財務協会『改正税法のすべて』2006 323頁
  - iv 水野勝『税制改正五十年—回顧と展望—』2006 大蔵財務協会
  - v 水野勝『前掲書』2006 大蔵財務協会、財務総合政策研究所『財政金融統計月報第641号 法人企業統計年報特集(平成16年度)』2005V 平成18年度税制改正
  - vi 日本公認会計士協会 平成19年度税制改正意見・要望書
  - vii 日本税理士会連合会調査研究部 平成19年度税制改正建議書
- 参照  
武田昌輔監修・成道秀雄編『法人税の損金不算入規定』2012 中央経済社  
拙著『役員給与の税務』2007 中央経済社  
財日本税務研究センター編・武田昌輔編著『新会社法と課税問題』2006 財務詳報社

# ソーシャルコンピューティング最前線



千葉商科大学商経学部准教授  
**橋本 隆子**  
HASHIMOTO Takako

## プロフィール

お茶の水女子大学理学部卒業。(株)リコーのソフトウェア研究開発部門を経て、2009年より千葉商科大学商経学部准教授。博士(工学)。情報処理学会会員、日本データベース学会会員(理事)、IEEE Computer Science/Computational Intelligence 会員、IEEE アジアパシフィック地域 運営委員及びWomen in Engineering代表。

## I はじめに

インターネットが発達し、Web社会が成長していく中、ブログやTwitter、Facebook、mixi、Youtube、ニコニコ動画といったソーシャルメディアの普及が目覚ましい。ソーシャルメディアを利用して、人や社会の関わりをサポートし、情報共有、合意形成、意思決定支援を行っていくことを「ソーシャルコンピューティング」と呼んでいる。ソーシャルネットワーキング、ソーシャルサーチ、集合知、コラボレーションといったソーシャルを標榜する「ソーシャルコンピューティング」は学界のみならず産業界からも注目されている新しいコンピュータパ

ラダイムである。

本稿では、2012年6月23日に開催された「第3回ソーシャルコンピューティングシンポジウム SoC2012」(日本データベース学会主催)[1]における講演情報をベースにソーシャルコンピューティングのメリット・デメリット、ビジネス、そして技術について紹介していく。

## II ソーシャルコンピューティングの メリット・デメリット

近年、ソーシャルコンピューティングが大きく注目された事象の一つに、2011年3月に発生した東日本大震災がある。震災発生後、被災地のみならず首都圏においても交通網が麻痺し、電話が不通となり、帰宅困難者が続出した。家族と連絡がとれない、安否がわからないという状況に陥った人々も数多く見られた。こうした中、TwitterやFacebookといったソーシャルメディアが極めて大きな役割を果たしたことは記憶に新しい。人々はソーシャルメディアを通じて、家族間で連絡をとり、安否を確認し、交通機関の運行情報や、被災地の状況など種々の情報をやりとりした。震災時、Twitterでようやく家族と連絡がとれたという読者も多いのではないだろうか。震災発生後、被災者支援のためのNPO法人が即座に立ち上がったが、その情報もソーシャル

図1 陸前高田市消防団高田分団のほしい物リスト (Amazonより)



表1 ソーシャルコンピューティングの利点と難点

| 利点   | 難点  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・リアルタイムかつ柔軟な情報収集                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－既存のインフラ（電話、交通網）が機能を損失した場合でも、電車の運行情報や停電、災害状況などを取得できる</li> </ul> </li> <li>・個人ベースの情報発信・受信                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－安否情報などの状況を個々人がやりとりできる</li> </ul> </li> <li>・情報の急速な伝播                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－必要かつ価値ある情報をスピーディに広めることができる</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の網羅性と信頼性の欠如                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－信頼性の低い伝聞・デマ情報の発生</li> <li>－拡散によるデマの流布</li> </ul> </li> <li>・地域による情報の偏り</li> </ul> |

メディアを通じて瞬く間に伝播され、驚く程多くの支援金が短期間で集まった。これもソーシャルコンピューティングの一例であると言える。

世界最大規模のインターネット通販サイトであるAmazonには、一般ユーザーが自分のほしいものをリストアップし、友人に知らせることを目的とした「ほしい物リスト」機能がある。従来、結婚式や誕生日の贈り物を送るために考え出されたこのサービスが、一般ユーザーの発案により、震災後、“被災者が欲しいもの、必要なものを直接寄付する”という画期的なシステムへと形を変えた(図1は陸前高田市消防団高田分団のほしい物リストの例)。結果として数多くの支援物資が迅速に被災者へ送られ、被災者の大きな助けとなったこともソーシャルコンピューティングの成功例として考えることができる。ソーシャルコンピューティングは一般ユーザーが自ら情報を発信し、社会へ貢献できる迅速かつさまざまな環境に適応可能な柔軟なサービスプラットフォームである。

一方、ソーシャルコンピューティングがコラボレーションであり、集合知であるが故の課題もある。たとえば震災直後、「コスモ石油の火災により有害物質の雨が降る」、「外国人が犯罪を犯している」、「著名人が亡くなった」という、いわゆる「デマ」の拡散が見られたこともまた事実である。ソーシャルメディアの利用者は首都圏に偏っており、地方の利用者が少ないとの状況もある。たとえばFacebookにおいては、東京のユーザーが日本国内のユーザーの7割を占めていると言われている[2]。ソーシャルメディア上で見られる意見が必ずしも幅広い地域の多くの人の考えを表現しているわけではなく、地域的なバイアスがかかっていると見たほう

が良いことも多い。地方への旅行先で災害に見舞われた際など、首都圏と比較してソーシャルメディアから情報が取得しにくいといった問題もある。デマの拡散、地域による偏りはソーシャルコンピューティングの大きな課題である。

表1にソーシャルコンピューティングの利点と難点をまとめる。

表1で示したような難点を踏まえた上で、利点を活用し、社会に貢献できる技術やサービスを構築していくことがソーシャルコンピューティングにおいて重要となる。

### III ソーシャルコンピューティングが実現するビジネス

本章ではソーシャルコンピューティングとしてどのようなビジネス・サービスが提供されているかを紹介する。例としてインターネットサービス企業の老舗である楽天[3]、新興のホットリンク[4]を取り上げる。

#### <楽天株式会社>

楽天株式会社は、eコマース事業（楽天市場）を中核とした総合インターネットサービス企業である（1997年創設）。現在、12カ国（タイ、シンガポール、インドネシア、米国など）でサービスを展開している。楽天市場では、ユーザーはまず商品ページにアクセスし、その後購買行動へ推移していく。楽天市場の売上向上のためには、とにかくユーザーを商品ページにアクセスさせる必要がある。そこでソーシャルメディアが大きな役割を果たす。

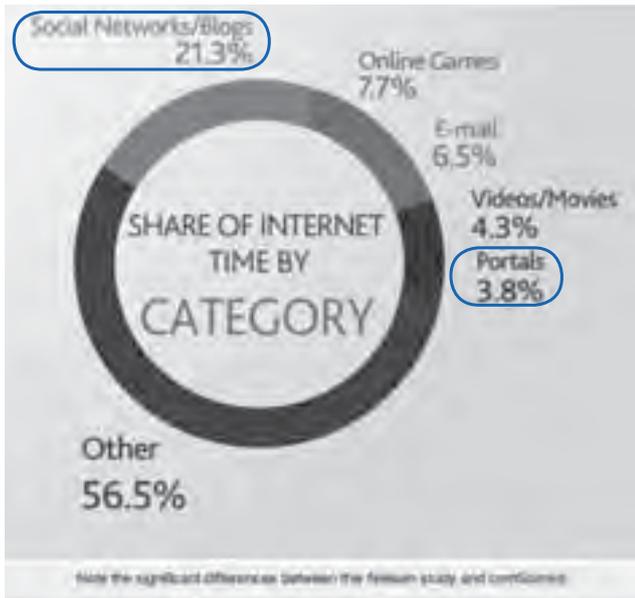


図2 A BREAKDOWN OF DIGITAL TIME BY DEVICE  
([5] より転載)

2011年にニールセンがリリースした「State of the Media: U.S. Digital Consumption Report, Q3-Q4 2011」[5]では、インターネットユーザーがソーシャルメディアサイトで21.3%の時間を費やしている一方、一般的なポータルサイトでの消費時間の割合がかなり低くなっている(3.8%)ことが報告されている(図2)。インターネットサービス企業においては、ソーシャルメディアから自社の商品ページへの流入を如

何に促進させるかが重要なポイントとなる。楽天株式会社では以下のような戦略により、ユーザーの商品ページへのアクセスを促している。

#### 1) ソーシャルメディア上での楽天公式アカウントの作成とプロモーション

Twitter、Facebook にて楽天市場、楽天ブックス、楽天Edyといった様々なサービスの公式アカウントを設置し、ソーシャルメディア上でのプレゼンスを向上させる。

#### 2) 楽天S4 (Super Social Shop Service)の展開

Facebookなどのソーシャルメディア上に、楽天に出店している店舗のページを用意。ソーシャルメディアを用いた集客・売上獲得最大化のノウハウを伝授、サポート。酒店店舗にノウハウを伝授し、より良いソーシャルメディアページを作らせることで集客を向上させる。

#### 3) ソーシャルメディアボタン

楽天市場で売られている商品をFacebook、Twitter、mixi等のソーシャルメディア上で薦める機能。ユーザーにソーシャルメディア上で広報活動をしてもらう。

#### 4) Rakutter (らくったー)

Twitterでつぶやかれている楽天の商品を解析し、テンポラルな(1時間ごとの)ランキングを表示

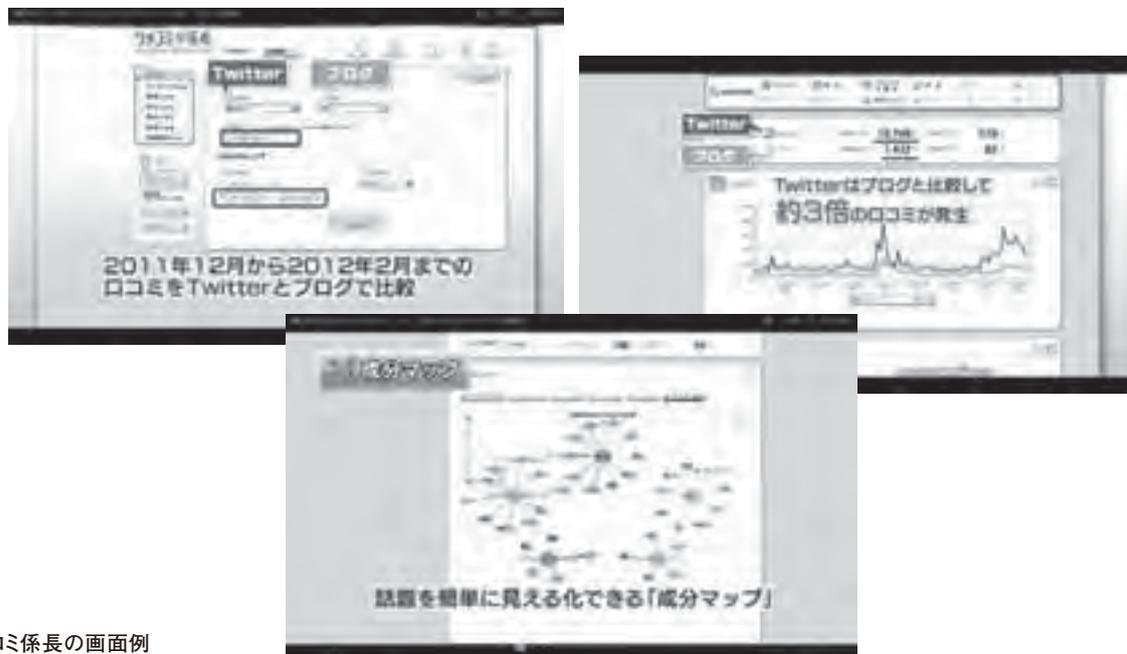


図3 クチコミ係長の画面例

これらの戦略は、既存のメディアを凌駕しつつあるソーシャルメディアの存在感を背景とし、リアルタイムで柔軟な情報収集、個人ベースの情報発信・受信を可能とするソーシャルコンピューティングの利点を活用したものである。eコマースはもはやソーシャルメディア抜きには成立しない。ユーザーを巻き込みつつ、ソーシャルメディア上で製品のプレゼンスを増すような仕組みとその解析ツールがますます望まれる。

### ＜株式会社ホットリンク＞

株式会社ホットリンクは、ソーシャルコンピューティングによりリアルな世界の俯瞰・予測をすることを目指し、ソーシャルメディア分析ツール、株式市場予測サービスなどを提供している新進気鋭のインターネットサービス企業である [4]。日本最大規模のソーシャルメディアデータベースを保有し、大学との積極的な共同研究により、世界レベルの技術力を誇っている。以下、ホットリンク社が提供するサービスについて簡単に紹介する。

#### 1) ソーシャルメディア分析ツール「クチコミ係長」[6]

ホットリンク社のメインサービスである「クチコミ係長」は Twitter、Facebook、2ちゃんねる、ネットニュースなどのソーシャルメディア情報をベースに、顧客企業の製品に関する評判を分析するツールである。2006年11月以降、インターネット上で配信されているソーシャルメディア上の

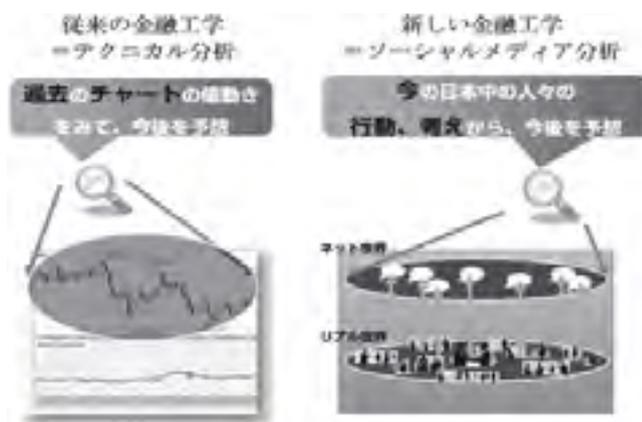


図4 ホットリンク社の目指すソーシャルメディア分析を利用した新しい金融工学 ([ 8]より)

データをほぼ全て蓄積 (190億件以上、日本語のブログの90%以上、2ちゃんねるの書き込みは100%、など) しており、膨大なデータの解析による情報提供を実現している。ソーシャルメディア分析ツールとして国内シェア No.1であり、電通、NRIを始めとする大手代理店にも OEM販売を行っている。図3はこの「クチコミ係長」の画面例である。ノンアルコールビールに関するクチコミを Twitterとブログから検索し、その傾向や話題を可視化している。

#### 2) クチコミを活用した予測サービス

クチコミ情報を利用して、事象を予測する画期的なサービスも提供している。特に選挙得票率予測と株価予測サービスは、近年大きな注目を集めている。

選挙得票率予測では、2009年に行われた第22回参議院選挙を対象として、インターネット上の口コミから、各選挙区の当選者および比例代表の各政党の議席数の予想を行っている [7]。結果として議席予測的中率は61.2%であったが、口コミ数と総得票数との相関は、選挙区選挙は0.95、比例代表選挙は0.93という結果となった。また昨年行われた橋下氏と平松氏による大阪市長選挙の解析においても、両者のテレビ露出とツイッター・ブログ書き込み数を比較している。その結果、テレビ露出とブログ書き込み数が大きく相関している橋本氏、テレビ露出とブログの書き込み数が相関していない平松氏という構図になり、「(テレビ露出の度にソーシャルメディア上での影響力を増す) 空中戦型選挙の橋下氏 vs (地元重視で選挙を展開する) 地上戦型選挙の平松氏」というパターンを抽出した。それらの情報をベースに両者の情報伝播力の差を算出し、選挙の予測を行った。

株価予測サービスでは、過去のチャートの動きや企業の決算発表などの情報を基に株式市場の値動きを予測する従来型の金融工学 (「テクニカル分析」) に対し、売買する人々の「今」の「思考」「感情」に基づく「判断」の需給バランスをソーシャルメディア上のデータから分析する「ソーシャルコンピューティングを利用した新しい金融工学」の創出を試みている (図4) [8]。上述のソーシャルメディア分析ツール「クチコミ@係長」が収集する膨

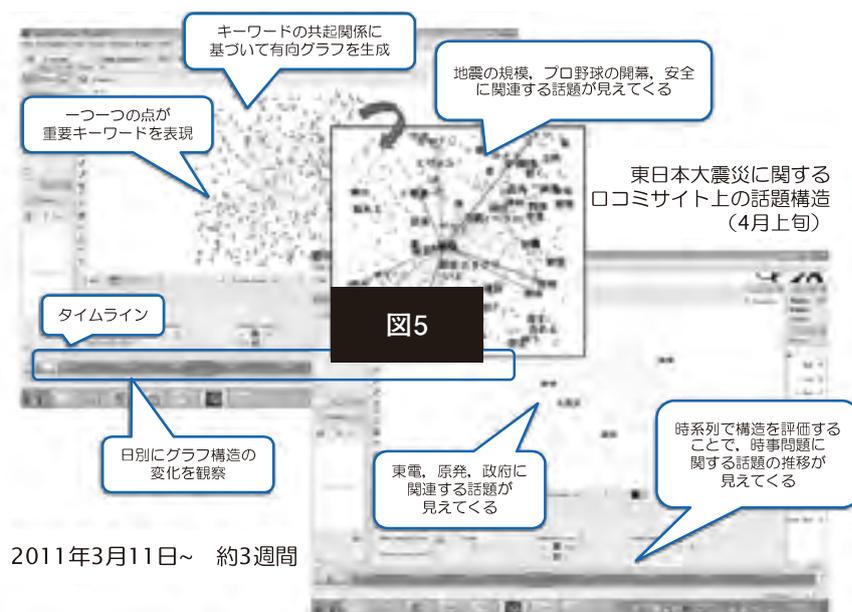


図5 東日本大震災に関する話題構造可視化

大なブログ記事情報と、過去の日経225銘柄の出来高と価格情報との関係を機械学習技術でコンピュータに学習させる事により、株式市場価格の予測モデルを構築している。バックテスト (2007年1月~2009年7月)、フォワードテスト (2009年8月~2010年6月) を経て2011年11月より数億円を運用するファンドを立ち上げ、実際にサービスを行い、順調な運用実績を上げている。

ホットリンク社ではこの他にも、ソーシャルメディアモニタリングサービス、情報推薦サービスなど、画期的なソーシャルコンピューティングサービスを提供している。ホットリンク社の特筆すべき点は、ソーシャルコンピューティングをいち早く具体的なビジネスに応用しているところであり、会社として順調に利益を上げているという点である。ソーシャルコンピューティングが真に必要とされるプラットフォームとなるためには、ホットリンク社のような持続可能なビジネスを展開する企業がさらに必要となる。

#### IV ソーシャルコンピューティングを支える技術・研究

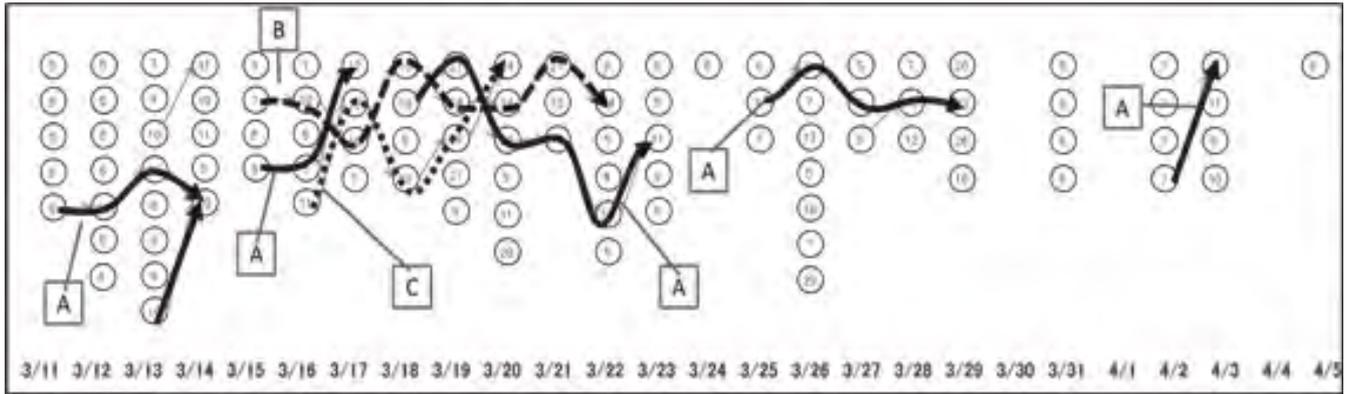
これまでソーシャルコンピューティングの特徴 (メリット、デ

メリット)、ビジネス例を見てきたが、本章では、ソーシャルコンピューティングを支える技術について簡単に紹介したい。ソーシャルコンピューティングがある種の社会センサーとして機能すると考えると、その実現のためには、さまざまな技術が必要となっている。

#### A) 言語処理技術

まず言語処理技術である。ソーシャルメディア上の書き込みは、自然言語で記述されていることが多く、自然言語をコンピュータで解析できるような形式に変換する必要がある。自然言語処理技術としては、形態素解析 (意味を持つ最小の単語に分割し、品詞を判定)、キーワード抽出 (単語の重要度をスコアリング)、センチメント分析 (好き・嫌い、といった感情を評価) などが挙げられる。たとえば災害発生後に不足しそうな品物をいち早く検知するために、ソーシャルメディア上の書き込みから「買えない」、「買占め」といった単語を含む書き込みを抽出し、「買えない」品物が何なのかを言語処理技術を利用して特定する。あるいは特定の製品に対して、「便利」、「楽」、「おもしろい」、「好き」といったポジティブな感情を表す単語と、「不便」、「面倒」、「つまらない」、「嫌い」といったネガティブな感情を表す単語の数や発生頻度・割合を比較し、製品

図6 ネットワーク分析により分析された話題構造の推移



- (A) 被災した人々の無事を祈り、義捐金等を送ることにに関する話題
- (B) 阪神淡路大震災に関する話題
- (C) プロ野球の開幕戦に関する話題

に対する評判を判定するといった手法もソーシャルコンピューティングにおいて良く用いられている。

自然言語処理においては、パターン認識、機械学習、統計処理といった技術が活用されており、種々の効果的な手法が提案されている。自分の対象とするデータに対して最適な手法を選択することもまた重要となってくる。

#### B) ネットワーク分析技術

ネットワーク分析技術もソーシャルコンピューティングの基盤技術の一つである。ネットワーク分析研究の始まりはグラフ理論であり、そもそもは純粋な数学的研究であった。グラフ構造を利用して、個人と個人、集団と集団のコミュニケーションのつながりを表現し、そのコミュニティ・ネットワークの性質や構造を明らかにすることができるため、近年、社会科学系の研究に広く用いられるようになった。従来のネットワーク分析のデータはアンケートやインタビューなどにより収集されていたが、ソーシャルメディアが発達するにつれ、ソーシャルメディア上のデータ（自然言語データ）を収集（クロール）し、グラフ構造化することでコミュニティの特徴や時系列推移を分析するというアプローチも広くとられるようになった。筆者もこのネットワーク分析技術を利用して、ソーシャルメディア上の話題の時系列推移を可視化し、バースト（活性化）や伝播の様子を明らかにすることを試みている[9]。筆者のターゲットは、東日本大震災やインフルエンザの流行といった時事問題に関連したソーシャルメディアデータ（オンライン掲示板

上のデータ、Twitterのデータ、ニコニコ動画のコメントなど）であり、時事問題に反応して、ソーシャルメディア上でいつ、どのような話題が発生し、バーストし、伝播していったかをメディア横断的に分析している。図5は東日本大震災に関するオンライン掲示板のクチコミデータ（2011年3月11日~4月5日）を可視化したものである。グラフ上のノード（点）はクチコミに現れる単語（キーワード）を、エッジ（辺）は共起関係を示している。グラフの構造の分析により、話題が随時発生しては伝播していく様子が確認できる。グラフ構造の時系列変化を編集距離として算出する手法も提案しており、話題構造の変化を定量化している。図6は結果として得られた話題構造の推移の一部（例）である。A) 被災者への支援物資送付の話題や、B) 阪神淡路大震災に関する話題、C) プロ野球開幕に関する話題が発生し、日々伝播されていく様子が分析可視化されている。

#### C) その他

ソーシャルメディア上の大量のデータを処理することを目的とした圧縮データマイニング、複数のソーシャルメディア情報を融合することによる情報補完、ユーザーの嗜好を考慮した情報推薦など、ソーシャルコンピューティングのベースとなる技術は多岐に渡る。ここでは最後にゲーム理論を活用して、「人はなぜ投稿するのか」について分析を行った鳥海らの研究[10]を紹介したい。鳥海らの研究のモチベーションは、「なぜ人はソーシャル

メディアを使うのか、ソーシャルメディアが使われる条件とは何か、ということ明らかにすること」であり、分析結果を踏まえ、新しいコミュニケーションツールの設計を目指すということにある。彼らの考える「成功するソーシャルメディア」とはユーザーがコストを省みず継続的に情報を提供するソーシャルメディアであり、情報提供・取得による利得が大きいサービスであると言える。彼らはこれを公共財ゲームとして考え、各プレイヤーが情報(=財)を提供する→協調行動、情報を提供しない→裏切り行動として表現している。規範ゲーム、メタ規範ゲーム(メタ報酬ゲーム、メタ懲罰ゲーム)など条件を変えてシミュレーションにより、コストと利得による協調率の変化を求めている。結果として、コスト(情報提供)が利得(Facebookで言えば「いいね!」ボタン、Q&Aサイトで言えば回答)を上回れば協調が促進されるということがシミュレーションにより明らかになり、情報に対して適切に反応するシステムの必要性とその設計提案へと研究を展開している。ソーシャルコンピューティングでは人

や情報が集まること、情報を共有すること、意識や合意が形成されていくことが極めて重要である。鳥海らの研究はそうした仕組みを促進するためのシステム設計の基盤技術として期待されている。

## V まとめ

ソーシャルメディアをベースとした新しいコンピュータパラダイム「ソーシャルコンピューティング」について紹介した。Web社会がますます成長していく中、ソーシャルコンピューティングにより実現されるサービスは、我々の生活に欠かせないものとなっている。研究対象としても、基盤技術からサービス応用までつづることがない。私自身、データマイニングの研究者として、ソーシャルコンピューティングの動向に注目し、自らも社会に貢献できるソーシャルコンピューティング技術・サービスを提案していきたいと考えている。

### 参考文献

- [1] 第3回ソーシャルコンピューティングシンポジウム SoC2012、日本データベース学会、2012年6月、青山学院大学、<http://www.dbsj.org/event/soc2012.html>
- [2] 都道府県別 Facebook 利用データ、<http://smslab.kaupon.jp/archives/2449.html>
- [3] 楽天株式会社、<http://corp.rakuten.co.jp/>
- [4] 株式会社ホットリンク、<http://www.hottolink.co.jp/>
- [5] State of the Media: U.S. Digital Consumption Report、Q3-Q4 2011、<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2012-Reports/Digital-Consumer-Report-Q4-2012.pdf>
- [6] クチコミ係長、<http://senkyo.kakaricho.jp/report1.html>
- [7] クチコミ@参院選、<http://www.asahi.com/business/pressrelease/PRT201006230015.html>
- [8] [http://www.facebook.com/hottoscope/app\\_327266187308216](http://www.facebook.com/hottoscope/app_327266187308216)
- [9] 橋本隆子 他、ソーシャルメディア解析：東日本大震災に関する時系列話題遷移の抽出、SoC2012 予稿集、pp.55-60、2012年6月。
- [10] 鳥海不二夫、SNSとゲーム理論 一人はなぜ投稿するのか、SoC2012 予稿集、pp.31-36、2012年6月。

# 府省における政策決定過程の变革

## —政策評価・事業仕分け・提言型政策仕分け・行政事業レビューを中心に—



千葉商科大学経済研究所客員研究員

六十里 繁  
MUSORI Shigeru

### プロフィール

早稲田大学第一理工学部数学科卒  
千葉商科大学大学院政策研究科 政策専攻博士課程修了(博士(政策研究))  
1966年4月 防衛庁に入庁し、その間、OR業務(オペレーションズ・リサーチ)に従事し、防衛大学校理工学研究科(OR専攻)等に修学、防衛局計画課システム分析室長等を歴任し2003年3月退官、2008年10月より現職。  
著書：リスクコミュニケーションを基盤とする地域防災活動の構築に向けて  
—災害対応活動と消防団の再構築—, BookWay, 2011.

府省の政策決定過程におけるアクターは、官僚、政治家、財界、労組及び一般国民である。自民党政権時代の府省の政策決定過程においては、官僚、与党派議員及び財界が裏方として舞台設定を行い、表舞台上で振付けられた各省庁大臣が主役を務めて意思決定を行う形態であった。これは、小島(1997)がいう、一般国民が入り込めない「公共的意思決定のために形成された『政官財ビル』」であった。また、平成21年9月、民主党政権になってからは、「政官財労ビル」と労組が加わり複雑化したことは間違いないが、政治家は、「政治主導」を掲げてリーダーシップを発揮するための行動も顕著となり、また、一般国民から選ばれた民間有識者が「事業仕分け」などを通して、府省の政策決定過程の中で積極的なアクターの役割を果たす参加が求められる時代となった。以上のことは、我が国の府省における政策決定過程の中で発揮されるイニシアティブが、橋本行革以降、ここ数十年間で官僚主導から政治主導へと変遷しつつあると見ることができる。すなわち、平成13年1月の中央省庁再編に併せて確立された「政策評価制度」、及び「経済財政諮問会議」、「総合科学技術会議」の設置、また、平成21年9月の民主党政権の発足により設置され

た「行政刷新会議」、「国家戦略室」が、政治主導を機能させる仕組みとなった。本稿では、府省の政策決定において、「評価手法」として役割を果たす「政策評価」、「事業仕分け」、「提言型政策仕分け」及び「行政事業レビュー」に注目する。そして、これら「評価手法」を通して見ることが出来る「政策決定過程における变革」の意義を考察する。

### 1 「政策評価制度」の確立とその展開

府省における政策決定過程は、1990年代、「不透明で閉鎖的な政策決定過程と政策評価・フィードバック機能の不在」等々の問題点が指摘され(行政改革会議(1997))、平成13年の中央省庁再編とあわせて、平成14年4月から“行政機関が行う政策の評価に関する法律(平成13年法律第86号、以下「政策評価法」という)”に基づき各府省の「政策評価制度」が確立された。しかしながら、「府省における政策決定過程」の中に組み込まれた「政策評価」は、当初、官僚の政策形成能力向上を促すこと、行政のアカウンタビリティ(国民への説明責任)を果たすことが第一義的と解釈する官僚主導の形態で推進された。このような政策評価に関しては、以下の問題点が指摘された。

#### (1) 我が国の政策評価の問題点

- (i) 事前評価は、「政策を決定する前に的確な政策の採択や実施の可否を検討評価することであり、また、複数の政策代替案の中から適切な政策選択を実施する上で有用な情報を得る見地から行われる」とある。これは、説明責任を果たすための情報を発信する効果はあるが、予算査定などに活用される政策選択情報の提示という面では不足感がある(鎌田(2008))。
- (ii) 政策評価法では、評価の対象に限界があるようには規

定されていないが、各府省の申し合わせによるガイドラインでは、評価の対象を“政策(狭義)”以下の範囲と定め、政策の最上位に位置する部分を除外する前提としている(鎌田(2008))。

## (2) 「政治」からの指示

上述の「政策評価」の問題点への対応は、小泉内閣の経済財政諮問会議による「骨太の指針」で、「政策評価を予算編成に強く反映させること」との指示により、府省は様々に対応をすることとなった(山谷(2012))。そして、「政策評価に関する基本方針」等の見直しが平成17年に行われ、「政策評価担当組織と予算所管部局が連携し、政策評価と予算・決算の連携強化に努める。また、施政方針演説等に示された重要政策については、関係行政機関の所掌する政策についての政策体系を整備した上で評価を適時的確に実施する」とこととされた(政策評価各府省連絡会議(2005))。その後、平成21年6月まで毎年出された「経済財政改革の基本方針」等の中で「政策評価」に求められたことは、「成果目標の達成状況などを評価し予算編成に反映する」であった。

## 2 「事業仕分け」の出現とその後の展開

平成21年9月に政権交代をはたした民主党政権の功罪は、マニフェスト2009に掲げた「官僚丸投げの政治から、政権党が責任を持つ政治家主導の政治へ」とした移行過程における混沌状況の中に見ることができる。その中で功の部分、国民の注目を集めた行政刷新会議を司令塔として行われた「事業仕分け」による行政改革活動である。そこで、本項では、行政改革活動の中で活用された「評価手法」の特徴に注目する。

### (1) 国による「事業仕分け」

「事業仕分け」は、政策シンクタンク「構想日本」が地方自治体の行財政改革の切り札として提唱した「地方自治体の事務事業を見直す仕組み」として平成14年2月岐阜県で実施されたのが始まりで、平成23年3月末現在、80自

治体で109回実施されている(滋賀大学事業仕分け研究会/構想日本(2011))。

「事業仕分け」は、地方自治体による実施が先行したが、民主党政権による国レベルの「事業仕分け」が平成21年11月に第1弾が実施され、多くの国民の注目をあつめた。事業仕分けの対象とした事業は、過去に会計検査院が指摘・民主党が仕分けに取り上げた・財務省の薦めた事業など訳ありの449事業であり、公開討議(一般傍聴者の来場は自由、インターネットライブ中継を含む報道も自由)の中で評価作業が実施された。その後、第2弾が平成22年4～5月に「独立行政法人及び政府系の公益法人が行う事業の見直し」、並びに第3弾「特別会計仕分け・再仕分け」が平成22年10～11月に実施された。以下、事業仕分けの評価手法を概説する。

評価手法は、ワーキング・グループ(国会議員及び民間有識者の評価者で構成)ごとに設定された対象事業に関して、府省の担当者による事業説明、財務省担当者による論点の提起、そして国会議員及び民間有識者の評価者と府省担当者との質疑を進め、「評価者」による評価結果及びコメントを評価シートに記入し、国会議員のまとめ役が、評価結果・コメントをまとめ、評決結果を発表する形式となる。

「事業仕分け」第1弾における「評価者」の評価基準は、事業の妥当性、必要性、効率性、緊急性などである。すなわち、対象事業は、国として実施する妥当性・必要性を問ひ、そもそも不要、国で実施するもの、地方/民間の実施に仕分けする。次に、国で実施する意義があるが緊急性はあるか、コストに見合う効果があるかなどの効率性も問う。そして、評価結果・コメントは、「ピンハネ、中抜き:補助金の受け皿として、不必要な団体を經由して経費がピンハネ、中抜きされていく組織構造」、「重複:研究開発の競争的資金は、各官庁が個別・細分化して要求することから重複がある。役所の縦割り構造が元凶」、「資産と基金:公益法人や独立行政法人は巨大な資産や基金を有しているところがある。この場合の施設は利用頻度の低い豪華な施設であり、基金は、利用規模に比して積立金が巨額」、「意味不明な事業:論評も不要なほどの意味不明な事業」等を指摘した(枝野(2010))。

以上の「事業仕分け」では、官僚が既得権益を守ってき

た事業、すなわち、天下り団体を経由する補助金、不透明な随意契約の形態等を鋭く指摘して、無駄な予算の削減に貢献した。一方で、「スパコン開発に対する二位ではだめなんじゃないか」発言に対する科学者達の猛反発や「特別教育研究経費の予算縮減判定」に対する立花隆氏の「バーバリアンが、寄ってたかって日本という国をぶっ壊しつつある」との発言のほか数多くの批判が巻き起こった。枝野(2010)は、著書の中で、これらの批判は的外れであると釈明し、「事業仕分け」は「政策目的の妥当性・優先順位の問題」を扱う場ではないとしたが、これら評価基準を適用除外とする考えは、議論の方向性を固定化してしまい、「事業仕分け」の評価に対する国民の疑念を誘発するものとなった。

## (2) 「提言型政策仕分け」へのシフト

事業仕分けは、納税者の視点に立って官僚の特権や無駄を排除するという民主党本来の理念を実現したものととして貢献した一方で、仕分け対象とした事業の選択、情報の整理、段取りは、財務省のお膳立てであり、財務官僚にとって都合の良いものであった。また、この手法は、もぐらたたきのようなものとの批判もされた(山口(2012))。また、法的根拠のない仕分け結果に対する「説明責任なき査定」との指摘(手塚(2012))、前項で述べた事業仕分けに対する批判に対する反論(枝野(2010))があった。これらを受けて、「無駄削減にとどまらず、政策的・制度的な問題まで掘り下げた検討を行う」という「提言型政策仕分け」が提起され、平成23年11月に実施された(行政刷新会議(2011))。「提言型政策仕分け」では、10の政策分野(原子力・エネルギー等<原子力・エネルギー予算のあり方等>;教育(大学)<大学改革の方向性のあり方>;科学技術(研究開発)<研究開発のあり方・実施方法>;公共事業<中長期的な公共事業のあり方>;中小企業<中小企業支援施策>;農業<農業政策における各種支援>;外交(在外公館)<外交戦略における在外公館の役割>;情報<電波行政のあり方>;地方財政<地域主権型の地方財政のあり方>;社会保障<持続可能な社会保障制度のあり方>)が取り上げられた。評価手法は、上記のテーマの論点に関して、国会議員及び民間有識者の評価者が府省

担当者との質疑を行った後で、政策等の方向性及び施策・事業の具体的な改善点、政策の提言等をまとめる形式を取った。

一例をあげれば、[原子力・エネルギー等]では、論点<原子力関係の研究開発予算について見直すべき点はあるか>などが設定され、[高速増殖炉:もんじゅ]を含む原子力関係の研究開発予算については、来年夏頃に決定される「革新的エネルギー・環境戦略」の下、従来の体制・計画を抜本的に見直し、再検証を行い、国民の徹底した納得を得られる結論を得る。また、3.11福島第一原発事故の状況等をよく勘案し、事業の絞り込み・合理化を図り、事故対策・安全対策に重点化を行うとの提言がなされた。

## (3) 「行政事業レビュー」への収束

行政事業レビューは、府省自らが策定した事業を自律的に評価し、評価結果を予算の概算要求や執行等に反映するという内発型評価プロセス(事業仕分けの内性化・定常化)である。行政事業レビューは、平成22年と平成23年も実施したが、本格的実施となるのは、平成24年行政事業レビューからである(行政刷新会議(2012<sup>b</sup>))。さて、この仕組の特徴を概説する。

### (i) 予算監視・効率化チームによる評価体制の確立

各府省内に編成された予算監視・効率化チームの構成は、担当副大臣をチームリーダー(政務官がサブリーダー)として、事務局メンバーは府省の官房長、会計課長等となり、課員等が実務組織として予算監視・効率化推進グループを構成する。そして、このチームは外部有識者を加え、公開プロセスで選定した対象事業を点検・評価し、また、公開プロセス非対象事業に対しても同様な点検・評価を実施し、結果を概算要求や予算執行に反映させる。

### (ii) 公開プロセスにおける評価手法

平成24年の公開プロセスは、平成24年6月7日～21日までの間、府省ごと、1日か2日間、府省の用意した会場において、公開討議(傍聴者事前申込制又は来場自由と府省庁により異なる、インターネットライブ中継並びに報道取材)で、14府省庁:90事業の行政事業レビューが実施された。

評価手法は、府省の担当者による行政事業レビューシートの説明、チームリーダー又は会計担当者による論点提起があり、評価者である民間有識者と府省担当者との質疑を進め、「評価者」による評価結果及びコメントを評価シートに記入し、チームリーダー（担当副大臣又は政務官）が、評価結果・コメントをまとめ、評決結果を発表する形式となる。なお、「評価者」の対象事業に対する評価基準は、「事業仕分け」とほぼ同様の妥当性、必要性、効率性としている。すなわち、評価結果を4段階（①廃止：[事業全体として効果が薄い場合、国の事業として必要性が認められない場合]、②抜本的改善：[効果が薄いメニューが多いなど、事業の必要性が認められても大幅な見直しが必要]、③一部改善：[事業の必要性が認められるが、効果が薄いメニューがいくつか含まれるなど事業内容の一部見直し]、④現状通り：[特段見直し点が認められない]）と設定して評価が進められた。なお、公開プロセス終了後、各府省は評価結果をインターネットHPに掲載した。そして、行政事業レビュー結果が平成25年度予算概算要求へどのように反映されたかについては、府省から平成24年8月下旬をめぐりに公表される。

### 3 政策決定過程における変革

前項まで論じてきた「政策評価」、「事業仕分け」、「提言型政策仕分け」及び「行政事業レビュー」の評価手法は、府省における政策決定過程の中に「政治主導」、「国民への説明責任」から「外部の視点に基づく評価の透明性」及び「官僚の既得権益の打破と無駄な予算の削減」という変革をもたらした。本項では、これらの変革の意義を探っていききたい。

#### (1) 「政治主導」

政策評価は、「経済財政運営の基本方針」等の中で示された政治からの指示により、「予算編成に強く結びつく効率的な評価」が繰り返し求められたが、予算査定などに活用される政策選択情報の提示という面では、鎌田（2008）の指摘のように十分な機能発揮がなかったと思われる。こ

れらは、官僚による自主的改善に任せるという意味で限界があった。

一方、民主党政権が導入した「事業仕分け」は、与党国会議員及び民間有識者が評価者となって仕分けの議論を主導したこと、公開討議により議論を国民にオープンにし世論を喚起したこと、これらは政治キャンペーンとしては、成功した。しかしながら、「もぐらたたき」との批判もあり、本来、「政治主導」でやるべきことは、個別事業の詮索ではなく、「提言型政策仕分け」で取り上げたような「政策提言等」に関する主導性であったわけである。また、「事業仕分け」等の評価手法は、行政刷新会議の事務局機能を基盤とした政治主導による継続的なチェック体制の確立が、府省の政策決定過程の中において実効性を高める機能を果たしたとみることができる。また、府省の内部に予算監視・効率化チームによる評価体制を確立した「行政事業レビュー」については、官僚の自主的改善に任せる「政策評価」より、「政治主導」へ踏み出したとみなせるが、その実効性に関しては、今後の評価を待ちたい。

#### (2) 「国民への説明責任」から

##### 「外部の視点に基づく評価の透明性」

政策評価が第1に目指したことは、「行政のアカウントビリティ（国民への説明責任）を果たすこと」であったが、府省は、インターネットHPに「政策評価の成果」を掲示するだけにとどまり、また、評価結果の公正性や透明性を確保する手段として推奨されていた「学識経験者の知見の活用」に関しても、府省の審議会形式での諮問によるのみであったと思われる。

「事業仕分け」等は、あらゆるメディアに対して取材や中継を公開し、また、会場での傍聴も自由とした。「事業仕分け」第1弾の場合：9日間の会場傍聴者数は、約14,000人あり、インターネット中継では、多い時で、同時に2万人を超えるアクセス数があった（行政刷新会議（2009））とあるように「徹底した情報公開主義」は国民の関心を高めた。また、「外部の視点」としては、外部有識者が事業仕分けに参加したこと、及び「事業仕分け関連資料」の全面公開が、評価プロセスの透明性を大きく高めることとなった。

以上のことから、「事業仕分け」等は、「政策評価」よりは、ア

カウンタビリティと評価の透明性の面で十分な機能を果たした。

### (3) 「官僚の既得権益の打破と無駄な予算の削減」

政策評価は、府省が所掌する「政策（狭義）—施策—事務事業」を必要性・効率性・有効性・公平性・優先性の観点から評価して、府省により適切な事業計画案を作成することを目的としている（閣議決定（2005））。しかしながら、官僚の自律性に任せた政策評価では、「事業仕分け」において指摘されたような既得権益の打破と無駄な予算の削減にはつながらず、歳出規模の肥大化を止めることは出来なかった。

事業仕分けは、「ピンハネ、中抜き」、「重複」、「資産と基金」等の視点から既得権益構造を摘発した点は画期的であった。しかしながら、予算削減の成果は、22年度予算の場合、歳出減額（一般会計）：約9,692億円及び歳入額（国庫返納等）：約1兆0269億円であり、当初豪語していた歳出削減額3兆円を遙かに下回るものとなった。なお、23年度予算の場合、歳出減額（一般会計）：約3,515億円と歳入額（国庫返納等）：約1兆3,984億円、24年度予算の場合、歳出減額（一般会計）：約3,000億円となった（行政刷新会議（2010,11,12<sup>a</sup>））。

以上が民主党政権の「無駄な予算の削減」を標榜した3年間の成果であるが、この視点は、府省の行政事業レビュー等による継続的な努力に期待したい。

### (4) まとめ

民主党政権は、法律で規定されている「経済財政諮問会議」の機能を停止し、閣議決定により「行政刷新会議」及び「国家戦略室」を設置して国の経済財政運営等を主導してきたが、国家戦略局と行政刷新会議等を法定化する「政治主導確立法案」の撤回により民主党政権が意図していた全面的な政治主導は挫折した。しかしながら、「事

業仕分け」の評価手法を活用した府省の政策決定の変革は、行政刷新会議を基盤とした政治主導を抜きにしては実現できなかったことが理解できる。ここで、「事業仕分け」と「政策評価」の評価手法の性格や力点の違いを整理して、府省における政策決定過程の中にあるべき評価手法の方向性を若干考察し、まとめとする。

行政刷新会議の加藤事務局長は「事業仕分け」を「決算審査」という性格づけとし「実施された事業の妥当性、効果の有無の評価に限ったもので政策評価をしているわけではない」とし、これについて、予算でなく決算でやった方が事業仕分けの意義がより明確になると、枝野(2010)も釈明した。確かに、「事業仕分け」で追求したことは、事業経費の中に仕込まれた「官僚の既得権益」を打破することが中心であったことから、まさに、「決算審査」という性格があった。一方、事業仕分けの第1弾の実施時期は、平成21年度予算の執行時期と平成22年度予算編成時期とが重なる時であり、「事業の妥当性、効果の有無の評価に限ったもので政策評価をしているわけではない」及び「政策目的のその適正さや妥当性、優先順位を議論し判断するものではない」と「事業仕分けの性格」を規定したとしても、「そもそも、この事業の政策目的は妥当性があるのか、優先順位はどうあるべきか」等、本来、「政策評価」で問われる議論や予算査定での議論は、避けて通れないものとなっていた。したがって、今後は、決算審査と予算に反映させる評価の性格を具備する「府省の行政事業レビューと政策評価の統合化」が必要となろう。更に付言すると、行政刷新会議、国家戦略室、財務省、国会、会計検査院における予算編成、予算査定と決算審査に関する機構改善や機能改善についても重要な課題となる。最後に結びとして、以上のような府省における政策決定過程の変革は、適切な政治主導による変革意志の持続、並びにこれら変革に関する国民の関心と支持がなければ、成し遂げられないものである。

#### 参考文献

- 枝野幸男(2010), 「『事業仕分け』の力」, 集英社, 2010.  
 鎌田英幸(2008), 「政策評価の本来の機能の発揮に向けて」, 季刊行政管理研究, 2008.12 No.124, pp.39 - 54.  
 閣議決定(2005), 「政策評価に関する基本方針の改定について」, 平成17年12月16日  
 小島祥一(1997), 「日本の公共的意思決定システムとその改革—経済政策決定過程を中心として—」, 宮川公男(編), 「政策科学の新展開」, 東洋経済新報社, 1997, pp.17-36.  
 行政改革会議(1997), 「行政改革会議」最終報告, 平成9年12月3日  
 行政刷新会議(2009,10,11,12<sup>b</sup>), 「第4, 5, 15, 22, 24回行政刷新会議 議事録」  
 行政刷新会議(2012<sup>b</sup>), 「平成24年における行政事業レビューの取組方針について(平成24年3月9日行政刷新会議)」  
 滋賀大学事業仕分け研究会/構想日本編著(2011), 「自治体の事業仕分け—進め方・活かし方」, 学陽書房, 2011.  
 政策評価各府省連絡会議了承(2005), 「政策評価の実施に関するガイドライン」, 平成17年12月16日  
 手塚洋輔(2012), 「事業仕分けの検証—「予算編成」としての限界と「行政改革」としての可能性—」, 御厨貴(編), 「政治主導の教訓—政権交代は何をもたらしたか—」, 勁草書房, 2012, pp.239-262.  
 山谷清志(2012), 「政策評価」, BASIC 公共政策学9, ミネルヴァ書房, 2012  
 山口二郎(2012), 「政権交代とはなんだったのか」, 岩波書店, 2012

# ゼロリスク幻想と安全神話のゆらぎ —東日本大震災と福島原子力発電所事故を通じた日本人のリスク意識の変化—



千葉商科大学客員教授

**西山 昇**  
NISHIYAMA Noboru

## プロフィール

1962年生まれ。東京工業大学大学院博士課程単位取得退学。資産運用会社のリスク管理部門を経て2010年より東工大・研究員(非常勤)、コンサルタント(市場リスク管理システム)。論文: Nishiyama, N., 2001, "One Idea of Portfolio Risk Control Focusing on States of Correlation", *Physica A*, 2001 301 (2001) 457-472。



東京工業大学大学院教授

**今田 高俊**  
IMADA Takatoshi

## プロフィール

1948年生まれ。主著に、『自己組織性』(創文社)、『混沌の力』(講談社)、『意味の文明学序説』(東京大学出版会)『自己組織性と社会』(東京大学出版会)など。組織学会賞、サントリー学芸賞、2008年紫綬褒章受章。

## 【要旨】

2011年3月11日の東日本大震災を経て日本社会の課題が浮き彫りになった。それは「日本はゼロリスクを要求する個人により構成された社会である」というテーゼが成立するかに見えることである。これまで企業、政府は国民の特性に合わせたリスク情報の開示をおこなってきた。これはリスクレベルを詳しく説明しない(=安全の側面を強調する)ことにつながる。企業、政府は風評被害の発生をおそれて情報を隠匿する。マスメディアも、パニックを発生させるおそれのある報道には慎重になる。つまり人々の「ゼロリスク要求」が適切な情報共有を妨げることになる。また、国民は、専門的リスクの判断を国あるいは専門家に委ねているが、情報の隠匿やヤラセ等が起きて不信感が高まると「不安の増幅的フィードバック」が発生する。これを防ぐためには、信頼を回復させるリスクコミュニケーションが必要となる。さらにそこから先の今後のエネルギー政策を議論するためには、原発推進か脱原発かの二者択一ではなく、専門家から提示された多数の選択肢のリスクを十分に理解した上での熟議を市民レベルで進めることが不可欠である。要は、信頼関係を持ったステークホルダー同士での熟議が求められることである。

## キーワード:

ゼロリスク要求、安全神話、信頼、不安の増幅的フィードバック、リスクコミュニケーション

## I ゼロリスク要求の陥穽

「日本はゼロリスクを要求する個人により構成された社会である」というテーゼが成立するかに見える社会である。つまり国に100%の安全を求める傾向が強い社会である。個人がゼロリスクを政府に求めることにより、リスク尺度が100%安全、あるいは100%安全でないの二者択一になりがちである。この傾向は確率的に解釈すべきリスク情報をきわめて狭い範囲に限定することになる。

さらに、国民のあいだに完全な安全を求めるゼロリスク要求(強い安全指向)が存在する場合には、事態はさらに込み入ったものになる。専門家が安全性を主張する場合、それは確率論によるほかない。リスクをゼロにすることはリスクの種類にかかわらず原理的に不可能であり、ある事象についてゼロリスクを表明することは、国民を「欺く」ことになる。しかし、ゼロリスクにすることは不可能だとする主張は国民

感情を逆なでして反発を買いかねない。この恐れがあるため（日本の特徴としての相手を思いやるコミュニケーション）、曖昧な情報を流すことになる。そうすると国民のあいだに疑心暗鬼が募って不安が増幅し、専門家集団に対する信頼が損なわれていく。「風評」が飛び交い、これを否定する情報も信用されず、「不安の増幅的フィードバック」が発生する。これは素朴なゼロリスク要求が引き起こすパラドクスである。

科学技術にゼロリスクを求めることは不可能であること理由として2つのケースが考えられる。第1は技術上の限界である。「絶対に事故が起こらない」機械や設備を作ることには不可能であるだけでなく、仮にそれができたとしてもリスクをゼロにすることはできないからである。現時点で安全が確保されていても、それを将来にわたってまで保証することは不可能である。またチャールズ・ペローは、原子力発電所や石油化学プラントなどを例にして、特定の事故の帰責を特定の人物や器機の故障に求められなくなっている状況を指摘し、これをノーマルアクシデントと呼んだ。<sup>1</sup> 今日、事故はシステムティックな連関によって発生するのであり、個別の安全性に注意を払うだけでは限界があることだ。個々の部分に関して安全対策が施されていても、個々のちょっとした乱れが同期化することで、その乱れは破局的な事故をもたらすとしている。

第2は、社会的費用の問題である。限りなくリスクを減少させるために必要な限界費用は、リスクの減少とともに増大する。リスクをゼロにまで減少させることは、数多くある他のリスクに対応するためのコストを犠牲にすることであり、社会のリスク対応力を低下させかねない。したがって、今日では、リスクを定義するに際しては、損害（damage）を被る確率と損害の程度の積とする考えが採用されている。そして損害の程度を減少させる（人が危険に曝されることを減らす）ことおよび損害を被る確率を減少させること（対応能力を増やすこと）によってリスク管理をおこなうのが一般的である。

しかし、こうしたリスクへの対応には依然として悩ましさが残る。リスクを確率によって定義することで、リスクが生起する程度が問題になり、発生確率の低いリスクへの対応が無視されたり、費用対効果の低いリスクへの対応が削減されたりする。この結果、ゼロリスク要求をする国民の神経をいっ

そう逆なですることになり、反発を高めるのではとする危惧に陥る。このため、管理当局側はゼロリスクの不可能性を主張し難くなる。かくして、ゼロリスクを指向する社会では、国民と管理当局のあいだに相互不信が帰結してしまう。

以降では、3・11福島原子力発電所事故を契機として変化の兆候がみえるリスク意識の状況を世論調査のデータをもとに検討する。

## II 震災を通じて変化したリスク意識

### 2.1 ゼロリスク要求から安全神話へ

リスク（risk）についてはさまざまな定義があるが、ここでは「リスクとは、人が何かをおこなった場合、その行為にともなって（あるいは行為しないことによって）将来被る損害（damage）の大きさとその確率を掛け合わせたもの」<sup>2</sup> とする。また、ここでは、安全をゼロリスク状態と定義する。<sup>3</sup>

2011年3月11日の震災直後には、被災地域の人々を含め日本人全体の我慢強さが日本の美德として世界から称賛された。しかし、同時に震災をきっかけに日本の社会がもつ課題も浮かび上がった。

その代表は、日本人の我慢強さ、自分たちの不満をストレートに表明しない、いわゆる日本人の美德とされるものの問題点である。これは称賛される特性であると同時に自由な対話に制約をかけ意思決定にマイナスの影響を与える特性でもある。<sup>4</sup> 意思決定のための対話は、物事を相対化することにより成立する。このため相手の気持ちを「思いやる」という日本人の美德が、反面、対象を相対化した対話を困難にさせており、意思決定のスピードを落としたり、歪めたりする。

いわゆるBSE騒動を受けて書かれた池田正行著『食のリスクを問いなおす』には「ゼロリスク探求症候群」という概念が登場する。これは「ゼロリスクを求めるあまり、リスクバランス感覚を失い、自分の行動が重大な社会問題を起こすことも理解できなくなる病的心理」と定義されている。<sup>5</sup>

「ゼロリスク要求」を求める人々にあるのは、専門家はベストを尽くしているはずだし、必ずそのように心がけているはずとする信頼である。「ゼロリスク要求」を求める人々は、リスクはゼロではないとある程度はわかっているが、専門的な

内容をすべて理解できないため専門家に判断を委ねることになる。

リスクがゼロではないとある程度理解している「ゼロリスク要求」を求める一般市民に対して、「ゼロリスク探求症候群」によるパニック発生を抑制するためにおこなってきた政府・企業の対応は、両者のあいだに信頼関係が保たれている場合には効果があった。このもとに歪められた「安全神話」が生み出され、かつ維持されてきたともいえる。

「ゼロリスク要求」は、専門家と一般市民とのあいだで暗黙裡に合意された共通価値として機能していると考えられる。たとえば一般市民が、「大丈夫なのですね?」と専門家に聞いた際、彼らは「重大事故は起きません。安心して下さい」という回答を期待している（「ただちに健康に影響が出るレベルではない」という回答は不信感を喚起させる）。

信頼関係を前提としたリスクコミュニケーションは、政府・企業と一般市民とのあいだで相手を思いやりながらの情報交換になる。政府・企業は一般市民が望むゼロリスク要求に応える情報を提供していることを、また一般市民は政府・企業が自分たちのことを真剣に考えて安全な情報を提供していることを、相互に期待しあう。ところが信頼が少しでも低下すると、一般市民は安全（ゼロリスク）について不信感を抱き始める。そして政府・企業はより安全とみなされる情報だけを提供しがちになる。このギャップが不安の増幅的フィードバックを発生させる。

不安の増幅的フィードバックを発生させないためのリスクコミュニケーションに求められることは情報と提供者に対する信頼の高さである。事故発生後の限られた時間の中、十分な情報が集まらない状況でリスクのレベルをどう計測し公表するのか。情報の公表に慎重になっていると、事故はますます進行していく。

事実、福島原発事故では情報を公開しないことが、事故情報を隠ぺいしているとの疑念につながっていった。不完全な情報の中での情報開示は積極的であるべきだろう。特に命にかかわる状況ではリスクを高めに評価して、より早く公表することが重要である。

## 2.2 福島原発事故の対応が信頼に与えた影響

2011年3月の東日本大震災を通じて地震、原発等の専

門家（東電を含む）に（ほぼ100%）委ねられたリスク管理の状況が浮き彫りになった。

ゼロリスクを求める社会では、情報の提供者（専門家）に対する信頼が低下すると安全神話がゆらぎ始め、人々の不安が増大する。さらに特定の方向へ結論を誘導する情報操作（「ヤラセ」等）が発覚すると当局に対する不信感が拭いきれない状況になる。

今回の原発事故に関しては、世論調査の結果がこれまでと異なることに注意したい。通常は、原発事故が発生しても、ある一定期間が過ぎると事故発生前の元の比率に戻る傾向がみられる。<sup>6</sup> 原発に対する恐怖感について尋ねた原発事故に対する質問項目は1年も経過すれば元の水準に戻る傾向がこれまで示されてきた。今回の世論調査で利用できる質問項目は、「不安感」しかないが、約1年経過した段階の調査でも、この不安感が低下していない。

（図2-1）は、NHKが実施した世論調査のなかの質問項目、「あなたは、国の原発に対する安全管理を、どの程度信頼していますか。」についての結果である。<sup>7</sup> 特徴は、2011年8月時点で「信頼していない」（「まったく信頼していない」と「あまり信頼していない」を足し算した値）が、2011年7月の70.4%（21.7%+48.7%）から72.8%（24.5%+48.3%）へと上昇し、特に「まったく信頼していない」は2.8%（21.7%→24.5%）も上昇したことである。

上記の原因としてあげられるのは、7月にはいって報道された九州電力の佐賀県民向け報道番組において賛成への働きかけがヤラセであったことが明るみに出たこと及び震災後の対応について不適切な事実が次々に明らかになったこと等であると考えられる。

図2-1 国による原子力発電所の安全管理（NHK世論調査）

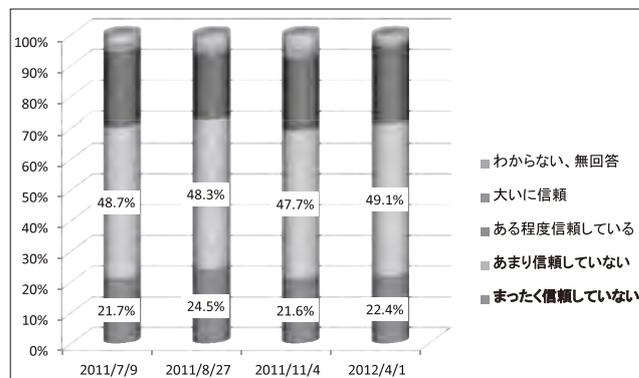
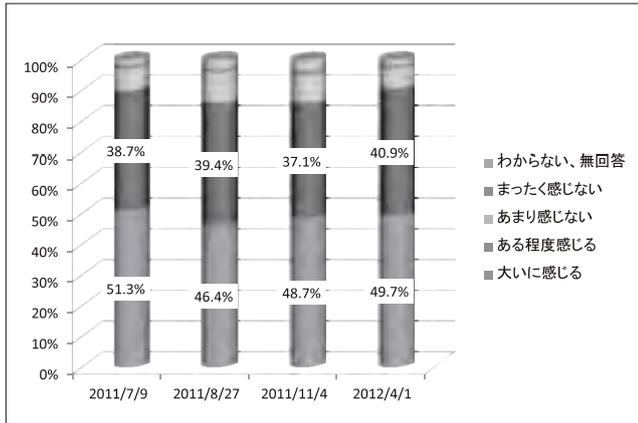


図2-2 原子力発電に対する不安感 (NHK世論調査)



安全(ゼロリスク)を求める個人の態度には、絶対にリスクゼロとする態度とリスクをある程度認める態度が混在する。この傾向をアンケートから明確に区分することはむづかしいが、2011年8月の数字の変化は、「ゼロリスク要求」を求める個人の不信感の増大を示している。

次に問題としたいのは、同じくNHKが実施した世論調査における質問項目「あなたは、福島第一原発以外の原発でも、付近の住民が避難するような事故が起きる不安を、どの程度感じますか。」(図2-2)の推移である。

2012年4月になっても原子力発電に対する不安感は90.6%と高止まりしている。2011年8月の「不安感を大いに感じる」(46.4%)が2011年7月(51.3%)から4.9%低下していることは、猛暑の中で節電を経験した苦痛が影響したと推察されるが、歪められた情報が次々と明らかになるにつれて、不安感はそれ以降の調査から再び増加に転じている。

### III エネルギー政策の選択

#### 3-1. 世論調査にみる脱原発指向

政府が公表した情報に対する信頼の変化から生じた脱原発傾向を、震災前後から新聞社がおこなった原発に対する世論調査の結果と震災後のNHKの世論調査から分析してみよう。世論調査データを収集した新聞社は、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞の3社である。またNHKの世論調査結果のみが直近まで更新されていることから採用

している。

脱原発(廃止すべき、減らすべきの合計)を選択した対象者の割合の、震災前から震災直後の変化は、朝日新聞の場合は28%(2007年4月)から41%(2011年4月)に、毎日新聞の場合は23%(2007年8月)から54%(2011年4月)に変化している。当然であるが震災直後に脱原発の数値が急上昇している。

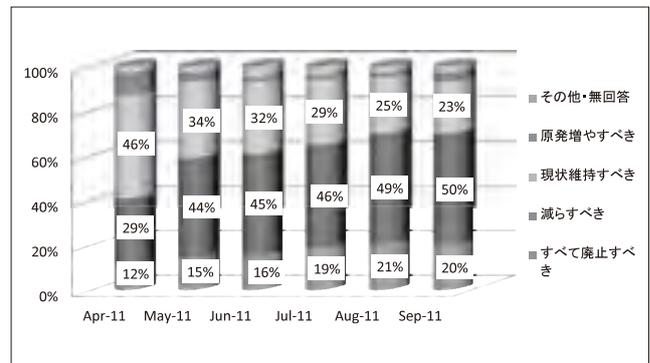
震災後の世論調査の時系列変化をグラフ化してみるとどうなるか。グラフ化する対象は読売新聞のみである。他の2紙は、途中で質問項目を変更しているため同じ系列のデータとしてグラフ化できない。読売新聞においても質問項目を変更(詳細区分を廃止)したため2011年10月以降をグラフに表示していない。

図3-1は、読売新聞の世論調査(2011年4月から2011年9月まで)をプロットしたものである。図からは脱原発(すべて廃止すべき+減らすべき、図の下2段)の数値が4月時点で41%(12%+29%)だったのが、5月時点で59%(15%+44%)へと急上昇し、8月時点で70%(21%+49%)へと増加した後、9月でも同じ状況70%(20%+50%)が続いている。

調査は脱原発がテーマであるが、6ヶ月経過した段階の調査でも依然として脱原発が拡大して高止まり傾向にあり、これまでの原子力に関連する世論調査の傾向とは異なっている。

その原因として考えられるのは、以下の2点である。第1に、原発事故直後の4月調査で脱原発意識が高まったが、安全神話の下、事故は当局によって適切に処理されるとする国民の信頼があった。しかし、この期待に反して水素爆発が起き、放射能が広範囲にわたって飛散し、東北

図3-1 原発に対する意見の推移(読売新聞世論調査:2011年)



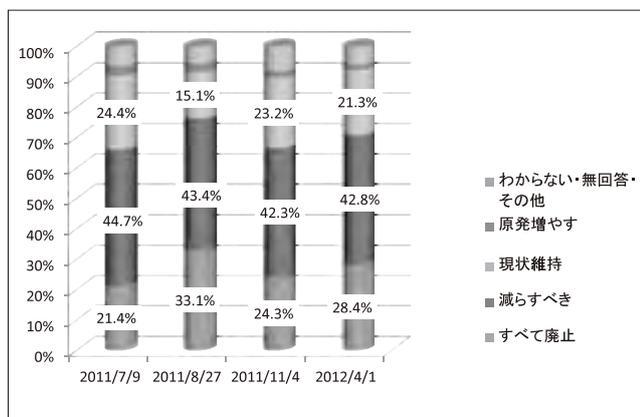
地方および関東圏の住民の生活は放射能による被爆の恐怖にさらされて、当局への信頼感が大きく低下することになった。この結果、5月の調査では脱原発意識が急上昇（4月よりさらに18%も上昇）した。その後も、徐々に上昇し続けたが、7月にはいって九州電力の佐賀県民向け報道番組において原発賛成への働きかけがおこなわれていたこと（ヤラセ）が明るみに出て、8月調査では前月7月の65%から70%へとさらに脱原発意識が上昇する結果となった。ヤラセという情報操作によって、公表情報への信頼感が低下し、これまでの原発の安全神話に大きな疑念が抱かれるようになった。安全神話への期待が裏切られると同時に原発賛成への情報操作が明るみに出ることにより、不安の増幅的フィードバックが起きている。そこにはゼロリスク幻想からの決別の兆しがあらわれている。

### 3-2. 諸種のデータが示す安全神話のゆらぎ

次に震災後から直近まで同種の世論調査を実施しているNHKの結果を検討してみる。

（図3-2）は「あなたは、今後、国内の原子力発電所をどうすべきだと思いますか。」の結果である。2012年4月時点（最新）では脱原発（「すべて廃止」+「減らすべき」）が71.2%（28.4%+42.8%）となっている。注目すべきは、2011年8月の脱原発の比率が76.5%（33.1%+43.4%）と7月の66.1%（21.4%+44.7%）から10%余も上昇していることである。この増加の原因として考えられるのは、読売新聞の世論調査の箇所ですべてのと同様に、2011年7月以降にさまざまなヤラセ（情報操作）が次つぎと露呈したことによ

図3-2 日本国内の原子力発電所の今後について（NHK世論調査）



ると考えられる。

情報操作への疑念が生じ公表情報への信頼感が低下したために、人々の意識が脱原発へ振れた。8月調査の脱原発指向の急増は、こうした歪んだイベントによる効果とみなしうるが、このことを別とすれば、脱原発意識は高い水準で維持されている。

では原発の再稼働について「あなたは、定期検査や自身のために運転を停止している全国の原発が運転を再開することについて、賛成ですか。反対ですか。それともどちらともいえませんか。」の結果（図3-3）はどうか。直近の2012年4月では反対が37.3%とそれまでの調査結果の中では最大の値となった。2011年8月に賛成が20.1%と前月の15.8%から急上昇しているのは、猛暑のなかで節電を強いられた辛さを反映したものと推察される。

その後、11月及び2012年4月の調査（図3-2）で、脱原発意識が高止り（67%と71%）しているのは、政府、企業が「ゼロリスク要求」を求める人々へのリスクコミュニケーションに失敗したからである。また賛成、反対以外の「どちらともいえない」がすべての調査期間において半数近くを占めていることは、もっと議論を尽くす余地があることを示唆する。

次に今後のエネルギー源について「あなたは、今後発電エネルギー源は、何を最も増やすべきだと思いますか。」の調査結果をみてみよう（図3-4）。今後のエネルギーとして太陽光・風力（再生可能エネルギー）が調査期間中に安定して7割程度を占めている。原子力は、次世代エネルギーの一つとして5.0%が選択しているにすぎない。それに

図3-3 原子力発電所の再稼働について（NHK世論調査）

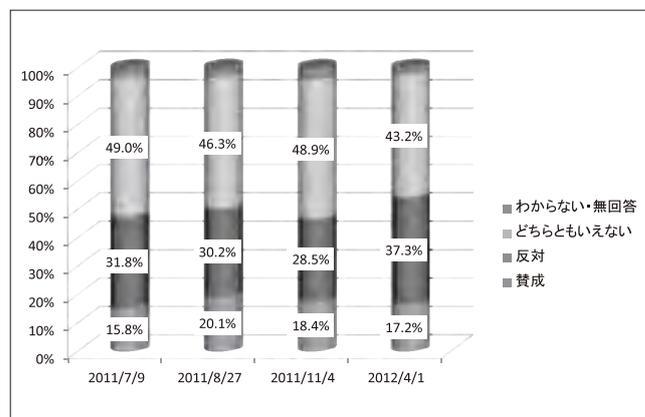
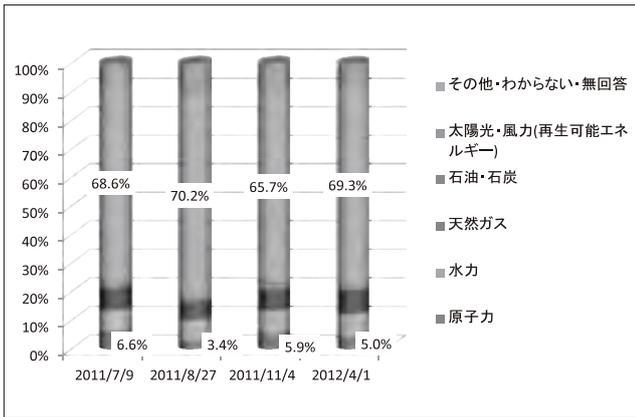


図3-4 今後の発電エネルギー源 (NHK世論調査)



も関わらず原発の再稼働を急ぐことは、十分な議論が尽くされていないまま意思決定をすることになる。

### 3-3. エネルギー政策の国民的熟議を

今回の福島原発事故は、日本だけでなく世界各国におおきな衝撃を与えた。わが国の基幹エネルギーである原子力発電の深刻な事態により、エネルギー政策の基本的な議論を余儀なくされている。日本国民はこれまでのゼロリスク幻想から目覚めて、リスクと真正面から向き合った熟議を尽す必要がある。熟議とは、「熟慮」と「討議」を重ねることであるが、一般市民が専門家を交えてエビデンスに基づいた討議をすることにより、意見や見解を発展させて合意形成や政策形成をしていくことである。<sup>8</sup>

今後のエネルギー政策について熟議を進めていくためには、原発推進か脱原発かといった単純な二者択一の議論では十分でない。必要なことは、ゼロリスク幻想を超えた討議が可能な舞台設定をすることである。そのためには、二者択一を超える複数のエネルギー政策の選択肢(シナリオ)が準備される必要がある。そして各選択肢に含まれるリスクを十分理解したうえで討議をおこない、政策の合意形成を進めることが必要である。

最近、こうした方向に添った具体的な資料提供がなされている。代表的なものとして、原発の撤退から現状維持、推進までの6つのエネルギー選択シナリオごとに標準家庭の電気料金の値上げ幅を試算した日本学術会議の報告書、政府のエネルギー・環境会議がまとめた電源ごとの発電コスト試算などがある。ここでは筆者の一人が参

加した、日本学術会議の委員会による報告書にもとづいて考察を進めていくことにしよう(以降、特に断わらない限り引用は同報告書による)。<sup>9</sup>

これまで、原子力発電の安全性を喧伝する広報に多額の税金がつき込まれてきたが、現在の原子力発電所が完全に安全というわけではなく、相当程度のリスクがあることに関して、国民や住民に十分な情報が伝達されてこなかった。特に、今回のように放射性物質が広範囲に飛散する可能性について、十分に情報共有がなされていたとは言いがたい。原子力発電は発電時に温室効果ガスを発生しないメリットがあるが、同時に検討すべき問題があることについて、国民に十分情報伝達が行われてきたのか疑問がある。重要なことは、多様な選択肢を提出して、国民的熟議をおこなうことである。

報告書によれば、エネルギー政策のシナリオを選択する際の基本的論点は、安定供給性、環境適合性(安全性)、経済効率性であるが、とりわけ留意すべき点は次の3つであるという。<sup>10</sup>

- ① 原子力エネルギーは、温室効果ガスを排出しない安定した電力供給が可能であるが、今回明らかになったように放射能汚染を伴う甚大な事故の可能性はある。コスト面でも大幅な見直しが必要であり、また、放射性廃棄物の長期にわたる増加と管理という重大な課題を子孫に遺す問題点がある。
- ② 化石エネルギーは、安定した電力供給を可能とするが、いずれの燃料も温室効果ガス排出が避けられず、長期的に引き起こされていくかもしれない気候変動のリスクがあり、また、原子力エネルギーと同様、資源の枯渇や国際的な需給バランスの変化により、価格変動のリスクがある。
- ③ 再生可能エネルギーは、温室効果ガス排出や放射能汚染の恐れはないが、その導入拡大のためにはGDPの1%近いかなり大きな新規投資を長期間にわたり継続する必要があり、その経済的負担の分配、設備設置に要する土地の確保、景観や環境・生物多様性等の問題対応に摩擦が発生するリスクがある。

以上のような長所短所を併せ持つエネルギー源を、いかにして各種リスクを最小にして利用するかがエネルギー政策の本質である。

原子力エネルギーのリスクとしてより具体的に指摘されているのは、事故により放射性物質が飛散する危険性、安全対策のためにコストが高くなること、枯渇性燃料「ウラン」が原料であること、である。そして、将来のエネルギー政策を判断するに際しては、原子力発電、化石燃料、再生可能エネルギーを複合的に組み合わせる議論をすべきだとしている。さらに、長期的なエネルギー政策を議論するための6つのシナリオを提示し、独自の試算をしている。6つのシナリオは以下である。

シナリオA：速やかに原子力発電を停止し、当面は火力で代替しつつ、順次再生可能エネルギーによる発電に移行する。

シナリオB：5年程度かけて、電力の30%を再生可能エネルギーおよび省エネルギーで賄い、原子力発電を代替する。

シナリオC：20年程度かけて、電力の30%を再生可能エネルギーで賄い、原子力発電を代替する。

シナリオD：今後30年のあいだに寿命に達した原子炉より順次停止する。その間に電力の30%を再生可能エネルギーで賄い、原子力による電力を代替する。

シナリオE：より高い安全性を追求しつつ、寿命に達した原子炉は設備更新し、現状の原子力による発電の規模を維持し、同時に再生可能エネルギーの導入拡大を図る。

シナリオF：より高い安全性を追求しつつ、原子力発電を将来における中心的な低炭素エネルギーに位置付ける。

これら速やかな脱原発から原発推進まで6つのシナリオについて、3種類の原子力発電コスト別に2040年までのエネルギー構成の推移と標準家庭における電力料金の増減が試算されている。たとえば、30年かけて緩やかに脱原発を進めるシナリオD についての電源別発電構成と電力料金の増減を図表によって示すと、図3-5および表3-1のようになる。

6つのシナリオは、その1つを選ぶこともできるし、中間形態を選ぶことも可能である。さらにはシナリオの見直しをおこなっていくこともありうる。ただし、いずれのシナリオにおいても、大きな問題点や解決すべき困難が存在している。政策の選択にあたっては、幅広い複合的な観点として①原子力の安全性、地球の温暖化、資源の枯渇などのリスクを回避するために必要な経済的・社会的な課題、②エネルギーの安全保障、③時間的要素を考慮したビジョン、④省エネルギーの重要性、⑤国民の理解と合意、⑥諸外国の動向などを踏まえることが重要である。

3-1で脱原発に関する世論調査を検討したが、この世論に左右されて政策選択がなされるのは、望ましくない。素朴な世論(調査)に安易に従うことは、民主主義ではない。熟議を経た後の世論こそが、本来の世論である。熟議なき「脱原発か原発推進か」ではなく、それぞれについてリス

図3-5 シナリオDにおける電源別発電構成

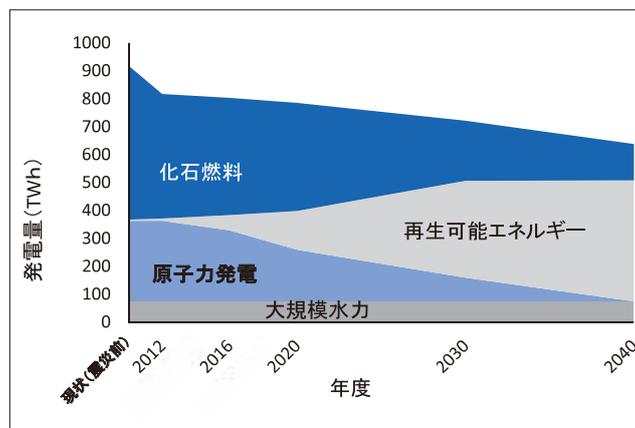


表3-1 シナリオDにおける発電コストの推移と標準家庭における電力料金の増減

| 原子力発電コスト                     | 発電コスト（各種電源の発電コストによる加重平均）  |   |  |  |
|------------------------------|---|---|--|--|
|                              | 2010年（現状）   | 2016年                                       | 2020年  | 2030年  |
| i) 5.9 円/kWh<br>（資源エネルギー庁試算） | 7.10 円/kWh  | 8.70 円/kWh<br>(+1.61 円)<br>標準家庭月額<br>+155 円 | 10.70 円/kWh<br>(+3.60 円)<br>標準家庭月額<br>+615 円 | 16.52 円/kWh<br>(+9.42 円)<br>標準家庭月額<br>+1,761 円 |
| ii) 12.23 円/kWh<br>（立命館大試算）  | 9.08 円/kWh  | 10.71 円/kWh<br>(+1.62 円)<br>標準家庭月額<br>+84 円 | 12.07 円/kWh<br>(+2.99 円)<br>標準家庭月額<br>+370 円 | 17.26 円/kWh<br>(+8.18 円)<br>標準家庭月額<br>+1,341 円 |
| iii) 20.2 円/kWh<br>（電気新聞）    | 11.58 円/kWh   | 13.23 円/kWh<br>(+1.64 円)<br>標準家庭月額<br>▲ 5 円 | 13.79 円/kWh<br>(+2.21 円)<br>標準家庭月額<br>+62 円  | 18.20 円/kWh<br>(+6.62 円)<br>標準家庭月額<br>+812 円   |
| 備考                           | 原子力の発電コスト=12.23 円/kWh もしくは、20.2 円/kWh と仮定して試算すると、再生可能エネルギーとの発電コストの差額が小さくなるため 5.9 円/kWh を用いた場合と比べ、電力料金の値上げ幅は減少する。また、原子力の発電コストを 20.2 円/kWh とした場合、2016 年までに原子力を減少させる影響で、2016 年の電力料金が下がる。これは、高く設定された原子力よりコストの低い火力に切り替えることによるものと節電効果によるものである。<br>なお、前提に示したような今後の安全対策等の投資に加え、今後原子力発電を順次停止し、2040 年までに原子力発電をすべて停止する場合、停止した原子力発電所の放射性廃棄物の保管・輸送・処理等のコスト、廃炉コスト、新規建設コスト等が将来必要になるため、電力料金が増大する可能性がある。 |   |  |  |

クを含む多様な選択肢について議論をする中から、全国民がリスクを共有しあうことができるシナリオを選択すべきである。

#### IV おわりに

福島原発事故とその後の対応を通じて国民のリスク意識が影響を受けていること、「安全神話」が崩壊しつつあることが世論調査結果に現れている。企業・政府に求められるのは、その変化に合わせたリスク・コミュニケーションである。パニックを防止するためのコミュニケーションだけでなく、専門的な知識が必要なリスクを一般個人にわかりやすく説明することが必要である。

リスクに対応できる社会となるためには、まずはリスクと真摯に向き合うことである。このためには、一般市民、専門家、実業家、政治家、官僚など異なる価値観を持つステーク

ホルダーのあいだで信頼感が共有される必要がある。そのうえでリスクへの対応についての熟議をおこなうことである。リスクは決してゼロにはならない。ゼロリスクにこだわることは必要以上に不安を煽り風評被害の温床になる。

長期的には、教育の現場にもリスクリテラシーを学ぶ機会を増やすことが必要だろう。リテラシーとは一般的に読み書き能力のことをいうが、リスクリテラシーとはリスクに関する理解を深めることにより、不確実性への対処能力を高めることである。すなわち、リスク認知とリスク対応の能力を養うことである。

※本稿は東京工業大学大学院社会理工学研究科「災害リスクソリューションプロジェクト」2011年度報告書「ゼロリスク幻想を超えて—東日本大震災と福島原子力発電所事故のソリューション研究—」をもとに加筆したものである。

#### 注と文献

- 1 Perrow, Charles, 1984, *Normal Accidents, Living with High-Risk Technologies*, New York, Basic Books.
- 2 今田高俊, 2007, 「リスク社会への視点」今田高俊編「社会生活からみたリスク」リスク学入門4, 岩波書店: 1-11. 今田高俊, 2011, 「リスク社会の到来と課題—ソリューション研究の視点から」, 東京工業大学大学院社会理工学研究科「リスクソリューションに関する体系的研究」2010年度報告書: 2-12.
- 3 前節で述べたように、リスクは確率論的な尺度で表現される。日本のマスコミを通じた一般的な議論では、安全なのか安全でないのか、の二者択一としてリスクを取り扱う傾向がある。既に、天気予報では降雨確率が一般化しており、地震予知でも確率が用いられつつある。国民も確率的な事象に慣れ親しんでおり、そのリテラシーもかなりあるといえる。こうした状況下で二者択一的なリスクの扱いはできるだけ避けるべきであり、可能な限り確率表現を心がけるべきである。
- 4 Japan: Silenced by gaman, *The Economist*, 2011.04.20, online [http://www.economist.com/node/18587325?story\\_id=18561813&fsrc=nwl%7Cwww%7C04-21-11%7Cpolitics\\_this\\_week](http://www.economist.com/node/18587325?story_id=18561813&fsrc=nwl%7Cwww%7C04-21-11%7Cpolitics_this_week)
- 5 以下を参照。池田正行, 2002, 「食のリスクを問いなおす—BSE/パニックの真実」ちくま新書: 111-112頁
- 6 以下を参照。下岡浩, 2007, 「意識調査からみた原子力発電に対する国民意識」第35回原子力委員会, 資料第3号, (財)エネルギー総合工学研究所: 9
- 7 NHK放送文化研究所, 2012, 「社会や政治に関する世論調査」<http://www.nhk.or.jp/bunken/yoron/social/index.html> NHK世論調査は、震災後の2011年7月上旬、8月下旬、11月上旬、2012年4月上旬に計4回実施された。
- 8 ここでいう熟議とは、熟議民主主義におけるそれを表している。田村哲樹, 2008, 「熟議の理由—民主主義の政治理論」勁草書房を参照。
- 9 日本学術会議, 2011, 「エネルギー政策の選択肢に係る調査報告書」東日本大震災対策委員会、エネルギー政策の選択肢分科会。 <http://www.scj.go.jp/ja/member/iinkai/shinsai/pdf/110922h.pdf> 筆者の一人である今田は分科会の副委員長を務めた。
- 10 同上報告書, ii頁。



## 北海道の教育情報通信ネットワーク



北海道立教育研究所附属  
情報処理教育センター  
センター次長

**我妻 公裕**

WAGATSUMA Kimihiro

### プロフィール

昭和53年3月 北海道帯広南商業高等学校商業科卒業  
昭和57年3月 千葉商科大学商経学部経済学科卒業  
昭和58年4月 北海道斜里高等学校教諭  
平成2年4月 北海道帯広南商業高等学校教諭  
平成8年4月 北海道士別商業高等学校教諭  
平成12年4月 北海道立教育研究所附属情報処理教育センター 指導員  
平成13年4月 北海道立教育研究所附属情報処理教育センター 研究研修主事  
平成17年4月 北海道立教育研究所附属情報処理教育センター 主幹  
平成19年4月 北海道旭川商業高等学校定時制教頭  
平成22年4月 北海道旭川商業高等学校全日制教頭  
平成23年4月 北海道立教育研究所附属情報処理教育センター センター次長

### 【… 1 はじめに …】

北海道立教育研究所附属情報処理教育センター（以下、「センター」という。）は、昭和56年4月1日、北海道立教育研究所の附属施設として設置された。情報教育や教育情報通信ネットワークに係る調査研究及び教育関係職員の研修、情報教育に係る高等学校の生徒実習、教育情報通信ネットワーク管理運営等の業務を行っている。

### 【… 2 生徒実習（オンライン実習）…】

高等学校における情報処理教育を推進する目的で開設された当センターは、当初、OCRプログラムシートを利用した郵送実習、データ伝送装置を利用する伝送実習、当センターに来所して行う来所実習の3つの形態で生徒実習を行っていた。

昭和60年度から、パーソナルコンピュータ（以下、「パソコン」という。）のリースによる整備が、専門学科を持つ高等学校から始められた。また、平成3年1月末では、36の地域であったINSネット64利用可能地域が翌年には207の地域に拡大するなど、広域な北海道での情報通信技術の進展によるインターネットサービスの普及、学習指導要領の改訂な

どにより、パソコンや情報通信技術を利用した学習指導の推進など、プログラミング学習が中心だった生徒実習を取り巻く環境は大きく変化した。

平成5年、センターの中型汎用コンピュータと実習校に設置した端末とをINSで接続した「オンライン実習」を開始した。その後、ネットワークサーバーを接続したアプリケーション実習なども導入した。

平成14年、運用を開始した「北海道教育情報通信ネットワーク（通称、ほっかいどうスクールネット）」（詳細は後述）の回線利用に伴い、高速で大容量の通信が可能になったことから見直しを図り、現在の実習内容は以下のとおりである。

#### (1) VMwareによる実習

- ① ネットワーク（サーバー）構築実習
- ② 映像系アプリケーション実習
- ③ プログラム言語（C言語、Java）実習

#### (2) 遠隔操作によるロボット実習

- ① アーム型ロボット実習
- ② 二足歩行型ロボット実習
- ③ 知的音楽ロボット実習

#### (3) WWWサーバー（FTP活用）構築実習

#### (4) DBMS（SQL操作）実習

#### (5) ビジネスゲーム実習

#### (6) 課題研究データベース（登録・検索）実習

なお、オンライン実習システムは平成25年10月に更新予定であり、現在、システムの運用管理、実習内容等の見直し作業を進めている。

### 【… 3 北海道教育情報通信ネットワーク…】

（ほっかいどうスクールネット）

道内全域でのインターネット回線サービスの利用が可能になったことから、平成8年、「センター及び道立高等学校による情報教育ネットワークを形成することにより、相互にソフトウェア教材及び教育情報の有効活用を図るとともに、インターネット利用等を通じた情報活用能力の育成、国際人

としての能力の育成を推進する」ことを目的とした「情報教育ネットワーク形成推進事業」を開始した。

当初は、道立高等学校の先生方によるソフトウェア教材の開発とデータベース化を目的とした事業であったが、平成10年4月からは全道立高等学校245校（当時）とセンターとをインターネット経由で接続する事業に発展した（平成13年度接続完了）。

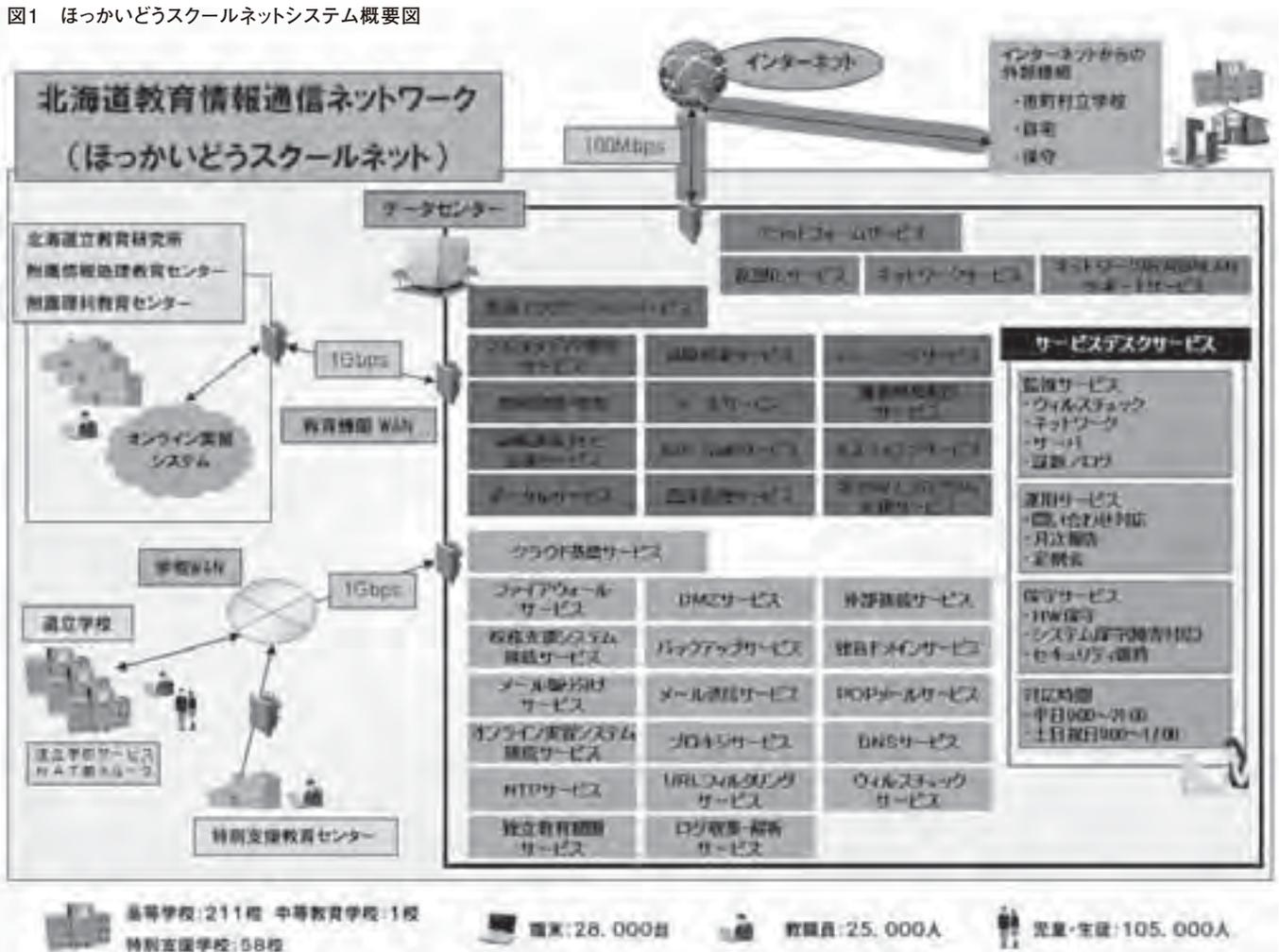
また、平成12年度からは、校内LAN整備事業も開始され、平成18年度までに全道立高等学校231校（当時）の整

備も終了した。

この間にも、情報通信ネットワーク技術が進み、専用線としての高速で大容量の通信可能なネットワークサービスが開始されたことを受け、センターと道立高等学校とを光ファイバーケーブルで接続する事業が検討され、平成14年11月、「北海道教育情報通信ネットワーク（ほっかいどうスクールネット）」の運用を開始した。

ネットワーク機器の調達は、初代を買取、2世代目をリースとし、センター内に機器を設置して管理運用を行ってきた

図1 ほっかいどうスクールネットシステム概要図



が、本年7月からの3世代目はデータセンターによるクラウド方式とした。

震災や停電等によるネットワーク停止や部外者の侵入対策、ネットワークの監視と学校からの問い合わせに対応するために常駐しているヘルプデスク要員の経費、ネットワーク機器や空調機等の電気代など、管理と運用に係る金銭的負担が大きく削減された。

入札に必要な資料を作成するには、ネットワーク構成、機器や機能の選定などの専門的な知識が必要である。センター職員が、激しく変わる情報通信技術や高性能化する情報機器の知識を習得するには無理がある。また、ブラウザのバージョンに対応すること、回線速度の変更に対応することなど、新たな機器を調達せずに済むことなど、そのメリットは大きい。

反面、初のサービス提供契約のため、運用と管理の業務については確認作業と課題解決に向けた協議の場を積極的に設け、提供側との意思疎通を図っている。

3世代目のネットワーク概要図とサービス内容の一覧は、図1のとおりである。

各サービスは、更新の度に高機能・高性能で、より使いやすしいものを目指している。今回、特に強化したものを、以下にまとめる。

- (1) ホスティングサービス (学校Web配信)  
CMS (NetCommons) の利用可能
- (2) マルチメディア配信サービス (VOD配信)  
携帯端末利用可能
- (3) 講義映像配信サービス (LIVE配信)  
ハイビジョン画質のカメラの導入
- (4) 遠隔講義テレビ会議システムサービス  
海外の学校との接続可能
- (5) eラーニングサービス  
学習機能の強化
- (6) 学力向上プログラム支援サービス

- 新サービス (問題の配信、結果情報の提供等)
- (7) 遠隔授業サービス  
ハードウェア方式の導入 (34校)
  - (8) URLフィルタリングサービス  
3階層 (管理者、学校、利用者) による設定可能
  - (9) サービスデスクサービス  
学校からの問い合わせ対応の強化

#### 【… 4 「教育の情報化」 対策 …】

当センターでは、「ほっかいどうスクールネット」の利用を通じて、教育活動全般における「教育の情報化」を推進している。

学校Webを配信するホスティングサービス、研修場面等での活用を目的としたマルチメディア配信サービスや講義映像配信サービス、学習指導での活用を目的とした教材登録・検索サービスなどの機能のほか、職場での情報共有を目的とした共有フォルダ機能や、電子会議室機能などのポータルサービスなども同時に提供することとしている。

なお、対応するブラウザは、一部のサービスを除いてInternet Explorer及びFirefoxが利用可能である。

#### 【… 5 おわりに …】

「安心・安全なネットワーク」は、セキュリティ対策やウイルス対策が講じられ、フィルタリングの設定ができ、常時接続が可能でなければならない。同時に利用者も「安心・安全なユーザ」であるべきである。

情報モラルや情報リテラシーなど、利用するための基本的な知識とマナー、悪意あるユーザから身を守る知恵と予防対策について、教職員はもちろんのこと児童生徒への継続的な指導を怠ってはならない。

当センターでは、継続的な重要課題として「情報モラル」、「情報セキュリティ」研修に取り組んでいる。また、「ICT活用指導力の状況調査」の結果を踏まえ、電子黒板等の活用についても推進しているところである。

# 教育の現場を知る

## 商業科教員として



秋田県立湯沢翔北高等学校教諭

**佐藤 亜樹子**  
SATO Akiko

### プロフィール

平成 4 年3月 秋田県立湯沢商工高等学校卒業  
平成 8 年3月 千葉商科大学商経学部経営学科卒業  
平成 8 年4月 秋田県立増田高等学校新採用教諭として赴任  
平成15年4月 秋田県立湯沢北高等学校に赴任  
平成23年4月 秋田県立湯沢翔北高等学校に赴任

### 【…はじめに…】

私が現在勤務している秋田県立湯沢翔北高等学校は、平成23年4月に、私の母校である湯沢商工高等学校と前任校である湯沢北高等学校が統合し、新たにスタートしたばかりの学校である。

実は私は昨年度、教員生活16年目にして、初めて商業系学科がある高校での勤務となった。新採用で赴任した増田高等学校は総合学科、前任校の湯沢北高等学校は普通科での勤務であった。

そのため、商業系学科の教員としての醍醐味、苦悩、やりがいを感じているところである。

### 【…秋田県における商業高校…】

秋田県は高等学校総合整備計画により、高等学校の統合再編が進んでいる。少子化とともに、商業高校・学科が少なくなっている。普通高校での商業教育の充実が更に重要になる一方、商業高校・学科での商業教育の充実・差別化がより問われていると感じる。

### 【…湯沢翔北高等学校…】

平成23年4月に、普通科2クラス・総合ビジネス科2クラス・工業技術科2クラスが設置されて開校した。また専攻科が併設され、介護福祉科・生産技術科がこの春にスタートした。

本科においては、普通科・総合ビジネス科・工業技術科の3科があることを生かし、2年次からは他学科の科目を4単位選択できる県内初の総合選択制の特色を持つ。



湯沢翔北高等学校

### 【…頼れる先輩、同僚がいる幸せ…】

前任校の湯沢北高等学校では商業科教員は教諭1名、非常勤講師1名の配置であった。県内で普通高校の商業・就職コースを有する学校ではほぼ同様の教員配置であろう。県商研の活動に参加する機会も乏しく、他校の商業科の先生方との交流もなく、新しい情報に触れる機会が少なかった。

そのため、独りよがりの目線しか持つことができなかつたように思える。

今は、若手のフレッシュな教材研究を見て刺激を受け、先輩の技術を盗み見ても、自分の授業に生かすことができる。また積極的に県商研の活動・研修にも参加し、アンテナを高くし研鑽をつむ日々である。

今後、県内の商業高校・学科が減少していくと、普通高校の勤務が長くなる教員が増加するであろう。教員としてスキルを保つために、個人の意識を高く持つことはもちろんだが、県全体でも対応が必要となると考える。

### 【… 体験的学習の充実 …】

私が高校生頃の商業科教育は、善きにしろ悪きにしろ資格取得が学習の柱となっていた。しかし、時代は変わり現在は体験的学習が柱となっている。

本校でも商品企画や販売実習など1年を通して、様々な活動を行っている。総合ビジネス科の特色でもあるし、もちろん生徒たちは活動を通して成長をしていく。

昨年度、湯沢市では稲庭うどんのご当地ということで「全国うどんEXPO」というイベントが2日間にわたり開催され、7万人もの人が全国から訪れ賑わった。そのイベントでは、3年生がうどんにちなんだスイーツを開発し、出店販売した。また、1・2年生がボランティアとして、空き容器回収や呼び込みなどをして活躍した。

自分たちが企画開発した商品が売れることの喜び。最初は「いらっしゃいませ」と大きな声で言えなかった生徒の声がどんどん大きくなっていく。教室で「商売」を学ぶより、大きな収穫を生徒たちは確実につかむ。

ただし、体験的学習はそれに関連する学習が前提で、体験的学習が主になってはいけないと感じている。



学問としての知識を確実に得て、それを確かめるための手段でなくなはならない。体験的学習をやれば、生徒主導の学習をやっているという幻覚に溺れてはいけないということを、常に頭に入れておく必要があると気を引き締めている。

### 【… 課題研究での取り組み …】

昨年度・今年度と「湯沢市の商店街のHP作成」というテーマのもと指導している。

湯沢市の商店街は、市街中心部にあった総合病院の移

転や郊外への大型スーパーの出店などに伴って、シャッターが閉まった商店が増加している。そのため、湯沢市の商店街のPRに一役買いたいと思い、商店街のHP作成を思い立った。

湯沢市の商店街によっては、組合単位でHPを持っているところもある。また、商店単位でHPをアップしているところもある。ただ、経済的な問題や、店主が高齢なためHPに対する知識がないこと等から、組合単位でのHP立ち上げは難しいようだ。そのため、多くの組合ではHPを持っていない。

昨年度は湯沢市ジークブルガー通り商店街のHPを作成させていただいた。協力してもらえる商店に生徒たちを素材（文章・画像など）収集に行かせ、その後HP作成を行い、商店の確認の上HPをアップしていく、という手順で作業を行った。

当初は、今まで学習したHP作成の知識・技術の総まとめになればと思いスタートしたが、それ以上に下記のような収穫があった。

- ・異年齢の方々との交流により、コミュニケーションの難しさを感じる事ができた。
- ・自分好みのHPを作成した生徒が、商店よりやり直しを求められ、顧客目線を持つことの大切を感じる事ができた。
- ・普段、大型スーパーなどで買い物することが多い生徒たちが、地元の個人商店や対面販売の良さを発見できた。



生徒作品

URL <http://www.shouhoku-h.akita-pref.ed.jp/shougyou/shougyou-kaken23hp/index.html>

### 【… 商業クラブの活動 …】

私が高校時代、湯沢商工高校には簿記・ワープロ・珠算・コンピュータ部がそれぞれ存在していた。今は、それがひとまとめとなり、商業クラブとして本校に存在している。

現在、もう一人の教諭と私の二人で顧問として活動している。もちろん、大会を目指しての練習や、資格取得に向けて指導している。またそれ以外に商業研究にも力を入れて取り組んでいる。特に、本校では平成21年度から湯沢市の「地熱エネルギーの活用」について研究している。

また、現在私たちは、湯沢市の観光名所などを動画で撮影し、YouTubeに投稿するという活動を進めている。湯沢市からも協力をいただき、生徒たちとあっちこちと駆けずり回っている。

### 【… 科のある学校に赴任して思うこと …】

商業系学科がある学校に勤務してみても思うことは、第一に教材研究の重要性である。今年度私は簿記・ビジネス基礎・プログラミング・図形と画像の処理（専門教科情報）・課題研究・情報C(普通教科情報)を担当している。様々な分野を担当しているため、教材研究は大変であるが、どの科目も1時間1時間を大切に授業をしたいと考えている。特に、ビジネス基礎は、教材研究をしっかり行い、新しい事象を生徒に紹介できるように心がけている。

第二に、アンテナを高く張り巡らすことの大切さである。他教科と違い、商業の知識・技術は日進月歩である。昨年度と同じ授業をすればよいという気持ちを捨て、自分自身が常に新しいことを吸収できるよう心掛けている。そのために、民間企業で働く人々の声はとても大切だと思う。商業科の教員こそ、世間の流れからずれないようにしていくことが大切だと思う。また、県内の学校のみならず、全国の先進校の動向・取り組みにも目を向け、良い取り組みがあれば、どんどん取り入れていく必要がある。

第三に、人と人とのつながりの大切さである。本校では、地域の行事に積極的に参加しているが、そのためには市

や地域住民の方々からの協力はなくてはならないものである。商品開発においても、引き受けてくださる企業があってこそなのだ。これからの商業科教員はどんどん学校の外に出て、いかに人脈を築くことができるかが、様々な活動が「できる」「できない」に大きく関わってくるかもしれない。

### 【… 結びに …】

赴任2年目にして、商業教育の広さと深さを感じている。普通高校に勤務していたころと比べると、忙しさは段違いだが、やりがいは格別である。

「キャリア教育」が叫ばれているが、商業教育にこそキャリア教育の根幹である「人づくり」の可能性が無限に散らばっている。

また、秋田県は良い製品・農産物を作る技術はあるのだが、それを売り込むのが今一つなのが現状である。それを打開するためにも、商業教育の更なる充実が必要なのだ。

もし今後、普通高校に勤務することになったとしても、今経験していることを活かして、商業教育の特徴を発揮し、社会に貢献できる人材の育成に努めたいと思う。



湯沢市犬っ祭りでの販売

# 在外研究レポート

## ロンドン滞在記



千葉商科大学商経学部教授

**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。

### University of London SOAS

私は、2012年の4月10日から7月8日までのおよそ3か月、ロンドン大学SOAS (University of London, the School of Oriental and African Studies) で短期の在外研究の機会を得た。SOASは1916年に創設された歴史ある大学で、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE)、キングス・カレッジ・ロンドン (KCL)、ロンドン・ビジネス・スクール (LBS) など全部で19のカレッジと12の研究機関が属するロンドン大学 (University of London) のひとつである。SOASは、地域別事業部ではないが、イギリスで唯一、アジア・中近東・アフリカの地域研究に特化した研究・教育機関であるというユニークな特徴をもち、この領域では世界的な権威ある大学である。SOASには、芸術・人文学部 (人類・社会学科、芸術史・考古学科、歴史学科、音楽学科、宗教研究学科、美術研究学科)、言語・文化学部 (アフリカ学科、中国・内陸アジア学科、日本・韓国学科、語学センター、言語学科、中近東学科、南アジア学科、東南アジア学科)、そして法学・社会科学部 (開発研究学科、経済学科、財務・経営学科、法学科、政治学科) の3つの学部 (Faculty) があり、学生数はおよそ3000、教員・学生比率は1:11である。学生の50%超がイギリス国外からきており、ヨーロッパ諸国からの学生ももちろんいるが、中国、韓国、台湾などのアジア系、イラン、サウジアラビアなどの中東系、そしてモロッコ、カメルーンなどのアフリカ系の学生が多い。

もちろん、ロンドン自体、かなりコスモポリタンな都市である。

街には、ヨーロッパ系、アジア系、中東系、アフリカ系のほか、ブラジル、コロンビアなどの南米系、そして東欧・ロシア系の住民もかなりいる。チューブ (地下鉄) に乗っていて感じたのは、みんな違うということであった。眼の色、髪の色、肌の色、言葉 (英語のなまりも含めて)、ファッション、それぞれ異なっている。すばらしい。しかしSOASには、なんと世界の130以上の国々からの留学生が在籍している。コスモポリタン・ロンドンでも特にエキゾチックな雰囲気を醸し出している。

さて、ロンドン大学SOASは、完全な都市型大学であり、ロンドン市内に2つのキャンパスをもつ。メイン・キャンパスであるラッセル・スクエア (Russell Square) ・キャンパスは、ロンドンの文教地区とも呼ばれるブルームズベリー地区に位置し、メインビル (写真1) と数棟の関連ビル、そして巨大な図



【写真1】ロンドン大学SOASラッセル・スクエア・キャンパスのメインビル



【写真2】 SOASの巨大な図書館



【写真4】 大英博物館 The British Museum



【写真3】 ラッセル・スクエア



【写真5】 ロンドン・オリンピックとパラリンピックのゴールドメダル



【写真6】 大英図書館 The British Library

書館(写真2)がある。この図書館は、1973年にオープンしており、120万冊以上の蔵書数を誇る。もちろん文化・歴史・経済などに関する日本語の文献もたくさんあった。図書館は、平日もそして週末も夜遅くまで学生であふれ、とても活気があった。都市型大学の宿命か、いわゆる校庭はない。千葉商科大学の方がキャンパスは広い。ただし、ラッセル・スクエア(写真3)の緑に隣接し、学生の憩いの場はある(学内にお酒を出すバーもある)。また、最寄りのチューブ駅、ラッセル・スクエアからはおよそ徒歩5分の距離と至極便利である。そして特筆すべきは、かの大英博物館(The British Museum)(写真4)の隣だということである。お陰さまで、多くの観光客が一日、あるいは2～3時間で慌てて館内を見学しなければならないところ、今日はギリシャ、今日はエジプトなどと時間が空いたときに少しずつ見学し、数回フリーのガイド・ツアーにも参加した。大英博物館の展示の目玉は、何

といってもロゼッタ・ストーンであるが、ロンドン・オリンピックとパラリンピックで世界トップのアスリートたちに渡されるゴールドメダルも展示されていた(写真5)。なお、大英博物館のお土産ショップでは、ロゼッタ・ストーンのUSBメモリが一番人気らしい。また、大英図書館(The British Library)(写真6)も徒歩10分位のところにある。大英図書館には、あのマグナカルタや、レオナルド・ダ・ヴィンチのノート、ビートルズの原

稿など、歴史的に価値のあるものが展示されていた。なお、SOASのもう一つのキャンパスは、キングス・クロス駅近くのヴァーノン・スクエア(Vernon Square)・キャンパスであり、ラッセル・スクエア・キャンパスからは徒歩で15分程度の距離にある。

ところで、私は平日はほぼ毎日SOASの図書館かスタッフ・コモン・ルーム(写真7)に通っていた。ここは、教員控室のような場所であり、基本的にはファカルティ・メンバーとそのゲスト、そして研究員・大学院生のみ利用できる。図書館がペットボトル入りの水しか持ち込めないのに対して、スタッフ・コモン・ルームは基本的に飲食自由であり、コーヒーと軽食を出すカフェ、そして電子レンジも常備されていた。スーパーで買い込んだ、温めるだけのチキン・ティック・マサラなどをチンして夕飯にしたことも度々あった。このチキン・ティック・マサラとは、辛いチキン・カレーのことであるが、いまやフィッシュ・アンド・チップスを凌ぐほどの人気で、イギリスの国民食になっているとのことであった。インド料理ではないのかと反論したところ、イギリスのインド人シェフが開発した料理だからイギリス料理だということであった。フィッシュ・アンド・チップスよりはヘルシーそうなのと、やはりコメを食べないと落ち着かないので、私もかなりお世話になった。

SOASは上記のように、オリエンタルとアフリカ地域が研究上の領域なので、経済学や経営学以外にも、音楽や美術などを専攻する研究者も多かった。スタッフ・コモン・ルームで知り合いになったイラン人の先生は、コンテンポラリー・アート、特に最近では、その理論を中心に研究されていた。モダン



【写真7】 SOASのスタッフ・コモン・ルーム



【写真8】 テムズ川でのページェントの様子を描いた絵

アートならまだしも、コンテンポラリー・アートに関しては、アーティストが感性に任せてかなり自由に創作活動を行っているという印象をもっていたので、そこに理論があるというのは正直いって驚きであった。このように、異なる学問分野、研究対象をもつ多様な人々と交流できるのも、SOASの魅力と言える。

#### Diamond Jubilee

ところで、今年は、英国の女王、クイーン・エリザベスII世の在位60周年の記念すべき年であり、6月2日から5日までの4日間、盛大な記念イベント、ダイヤモンド・ジュビリー(Diamond Jubilee)が執り行われた。私は3日の午後、テムズ川で行われた船のページェント(The Thames Diamond Jubilee Pageant)を見に行った。これは、女王陛下を乗せた船を含む、およそ1,000隻もの船が、テムズ川をパレードするという豪華絢爛なイベントである。生憎、ページェント当日は天気に恵まれず、パレードの後半からはかなり激しい雨に見舞われてしまった。人混みの中からかろうじて女王陛下の乗る船を写真に収めることはできたものの、残念ながら女王陛下は小さな白い点なので、ページェントの雰囲気は写真8でご確認いただこう。テムズ川は過去、王室の権威を誇示するパレード等のイベントに度々利用されてきたらしく、このような絵をいたるところで目にした。もっとも、エンジン付きの今の船よりも、手漕ぎ船の方が風情があると思う。

翌6月4日の夜には、バッキンガム宮殿の前に設けられた特設ステージで、BBCコンサートが行われた。バッキンガム宮殿からトラファルガー・スクエア前まで伸びるおよそ1kmの直線道路、通称ザ・マルは観衆で埋め尽くされ、多くの人々

が音楽を楽しんだ。コンサートに遅れて到着した女王陛下に、「遅れちゃって、良い曲聴き逃しちゃいましたね!」と突っ込んだ司会のコメディアン、勇気あるユーモアには驚いた。また、このコンサートの最後は、エルトン・ジョン、スティービー・ワンダー、そしてポール・マッカートニーという大御所達が登場して歌った。ある人曰く、みんなおじいちゃんになったわね。そう、クイーン・エリザベスⅡ世は、御年86歳、レディー・ガガが登場してもおそらく知らないだろうと納得した。

ちなみに、女王陛下は現在、イギリス史上最高齢の国家元首であり、その在位60年というのは過去2番目に長い。在位が最も長いのは、ビクトリア女王の63年である。なお、エリザベスⅡ世の父は、ジョージⅥ世であり、2011年の第83回アカデミー賞作品賞を受賞した映画「英国王のスピーチ (The King's Speech)」の訥音の人である。

## ロンドン・オリンピック

今年は何といても4年に一度のオリンピック・イヤーである(写真9)。実はロンドンは、過去に2回オリンピックを招致しており、今回は3回目の開催となる。ロンドン・オリンピックの歴史に関しては、ロンドン博物館 (Museum of London, 写真10) に展示があった。第1回目は、1908年の第4回オリンピックであり、この時にマラソンの距離が42.195kmに設定され、以降定着した。また、第2回目は、1948年の開催であった。第二次世界大戦直後のこの大会には、敗戦国である日本とドイツは参加が認められなかった。この2回目のロンドン・オリンピックの時に初めてテレビ放送が導入された。また、この1948年のオリンピックは、水泳関係者にとっては、「フジヤマのトビウオ」こと古橋廣之進(故人・元日本オリンピック委員会会長)が、オリンピックに日本が不参加であったことの悔しさを神宮プールで晴らしたことで有名である。日本は、オリンピックの競泳と同じ日程で日本選手権を開催し、古橋氏は1500m自由形(18分37秒)で、オリンピックの金メダリストのタイム(19分18秒)よりも何と41秒も速く泳ぎ、世界を驚かせた。大学生のころ水泳のインストラクターをしていた筆者は、古橋氏と握手してもらったことがある。当時高齢であったにもかかわらず、その握力衰えず、力強かったことを覚えている。同氏は、体が水をはじくようになるまで泳げ、と仰っていた。

さて、7月27日はロンドン・オリンピックの開会式である。世

界が注目するオリンピックの開会式は、開催国が趣向を凝らした演出で自国をアピールする場となっている。今回のロンドン・オリンピックの開会式のテーマは、イギリスの文豪シェイクスピアの作品「テンペスト」に発想を得た「驚きの島々」とのことである。開会式の芸術監督を務めるダニー・ボイル氏は、第81回アカデミー賞受賞作『スラムドッグ\$ミリオネア』の監督である。開会式ではイギリスの田園風景が再現され、平和を象徴する大きな鐘が鳴らされるらしい。7月末のオリンピック開催に向けて、筆者の滞在中からロンドン市内は、文化・芸術とオリンピックを関連させた様々なイベントで盛り上がりを見せていた。シェイクスピアに関しては、ちょうど4月から「ワールド・シェイクスピア・フェスティバル」と銘打ったイベントが行われていた。これは、「グローブ・トゥ・グローブ (Globe to globe)」と題して、彼の37作品を37の異なる言語で上演するという試みであった。筆者は、日本語で上演さ



【写真9】タワー・ブリッジに掲げられた五輪のシンボル



【写真10】ロンドン博物館 Museum of London



【写真11】セントポール大聖堂とミレニアム・ブリッジ



【写真13】ヨーロッパ最大級のショッピング・モール、ウエストフィールド・ストラトフォード・シティ



【写真12】グローブ座 Sharkspare's globe



【写真14】オリンピック・パーク

れた「コリオレイナス」を観劇した。テムズ川沿い、ちょうどセントポール大聖堂からミレニアム・ブリッジ（写真11）を渡った向かいにあるテート・モダンの隣に位置するグローブ座（Sharkspare's globe）は、シェイクスピアが活躍した当時の姿を再現した木造円筒形、かやぶき屋根の建物であり、劇場自体がまた美しい（写真12）。1階は土間の立見席（自由席）で、2階と3階が栈敷席（指定席）になっている。1階席は5ポンドと安いのが、約2時間半立ち見はつらいと思い2階席のチケットを購入した。さて、この「コリオレイナス」、驚いたのは、観客のおよそ半数がイギリス人であったということである。劇場はロンドン在住の日本人で埋め尽くされるものと予想していたのだが、外国人だらけであった（私が外国人なのだが）。不思議に思った私は、日本語がわかるのかを尋ねたら、分からないし話せないとのことであった。ただ、彼らによると、日本語は音がとても美しい言語だ、とのことであった。国民的英雄であるシェイクスピアの作品を理解し、他言語の音の響きを楽しむ奥の深さ、そして彼の作品が深く浸透して

いることに感銘を受けた。

さて、オリンピックのチケットは、現地でもなかなか入手できないとのことだったので、せめて帰国前に会場を見ておきたいと思い、メイン・スタジアムのある東ロンドン、ストラトフォードに向かってみた。駅前には、ヨーロッパ最大級のショッピング・モール、ウエストフィールド・ストラトフォード・シティが既にオープンしており、まだオリンピック開幕前なのに多くの人が出ていた（写真13）。残念ながらメイン・スタジアム周辺は、セキュリティ上の理由でメディア関係者しか入場できなくなっていた。そこで、ショッピング・エリア内にあるデパート、ジョン・ルイスの最上階にあるオリンピック関連グッズの販売店からオリンピック・パークを一望した（写真14）。メイン・スタジアムとシンボル・タワーが確認できる。オリンピック・パークが建設された東ロンドンは、移民の多い地域であり、もとも

とは工業地帯であったため、土壌汚染が深刻な地域であったようだ。しかし、オリンピックの開催を機に開発が進み、今では綺麗でお洒落な街に変貌を遂げていた。また、セントラル・ロンドンからの鉄道アクセスもだいぶ良くなったようだ。賛否両論あると思うが、個人的には東京でのオリンピックもいいかなと思う。

## IFSAM2012

今回の3カ月のロンドンでの在外研究の一つのハイライトは、隣国アイルランドのリメリック大学 (University of Limerick) で6月26日から29日にかけて開催された国際学

からは、長距離バスでリメリックに向かった。片道3時間半から4時間の旅であった。リメリックの長距離バス・ターミナルに着いた後は、学会会場であり、宿泊施設のあるリメリック大学にタクシーで向かった。宿泊したのは、カパビラ・ビレッジ (Cappavilla Student Village) という施設 (写真15) であり、通常は学生寮として使われているところである。学会開催期間中は、大学が夏休みのため、学会の宿泊施設として使用されていた。部屋はベッド、デスク、トイレ、シャワー付きの個室だが、キッチン、ダイニング、リビングルームは4～6名でシェアするフラットである。パンやシリアル、ヨーグルトなどがキッチンに配達されており、朝食は各自自分で準備する。筆



【写真15】リメリック大学キャンパス内にあるカパビラ・ビレッジ



【写真16】リメリック大学キャンパス内の川に架かる吊り橋

会IFSAM (the International Federation of Scholarly Associations of Management) の第11回大会での研究報告である。筆者は、事業ユニットのガバナンス問題、特に、子会社ガバナンスの在り方が子会社のパフォーマンスに与える影響に関する実証分析の結果を報告した。

リメリックは、アイルランドの南西部の海岸に位置する人口約9万人の都市である。ダブリン行きのフライトは、ロンドン・ヒースローを朝7時30分に出る便であったため、夜中の3時半過ぎに家を出て、土砂降りの中スーツケースを転がしながらバスでパディントン駅に向かい、そこから4時半発の特急電車ヒースロー・エクスプレスで空港に向かった。ダブリンまでは1時間半のフライトである。ダブリン空港に着いて

者はドイツ人の大御所の先生と同じフラットであった。

このリメリック大学は、市街地よりタクシーで15分くらい離れた大自然の中に位置し、キャンパスの中を川が横切っている。宿泊したカパビラ・ビレッジから学会会場のビルまでは、吊り橋 (写真16) を渡って徒歩15分くらいであった。また、学内のところどころにアート作品が配置され、センスの良さを感じる大学であった。大自然の中の大学で、寮生活をしながら勉強するのも楽しそうだな、基本的に遊ぶものがあまりないので、誘惑のない中で落ち着いて勉強するのも集中できて良いだろうと、ゆったりとした時間の流れの中で感じた次第である。

## おわりに

最後に、ロンドンの雑感を少し書かせてもらおう。感心したのは、大英博物館やナショナル・ギャラリー、テート・モダンなど、ほとんどの博物館や美術館の常設展は無料で見学できることである。多少のチップを除けば、かなりお安くアートの世界を楽しむことができた。また、クラシックのコンサートも、バービカン・センターにロンドン交響楽団 (London Symphony Orchestra, ベートーベンの交響曲第5番他) を聴きに行ったが、ステージから3列目の席でチケットは3,000円程度であった。文化・芸術の値段が安く、気軽に文化的生活を楽しむことができた。また、スポーツでは、滞在中



【写真17】 テニスの聖地ウィンブルドンのセンター・コート

ミュージカルなどの音楽、そしてフットボールやテニスといったスポーツなど、より多くの文化的生活を体験することができた。さらに、日本にいる時よりも、より多くの勉強・研究時間も確保できた。クオリティ・オブ・ライフを再考する良い契機となった。

最後に、私は自称水泳アスリートであるが、この原稿の締め切り日はロンドン・オリンピックの開会式の日である。何とも偶然なことだが、期日までに執筆を終わらせて、今年の夏はロンドンに残れなかった悔しさとともに、本物のアスリートたちの熱い夏をテレビでエンジョイしようと思う。



【写真18】 ポートベロ・マーケット Portbello Market のアンティーク市

の6月8日から7月1日の期間にフットボールのユーロ2012大会 (UEFA EURO2012) がウクライナ・ポーランドで開催されており、イングランドは決勝トーナメント1回戦でPK戦の末、準優勝したイタリアに敗れてしまったものの、フットボール・カルチャーの盛り上がりも経験できた。また、テニスの聖地ウィンブルドンのセンター・コートで試合を観ることもできた (写真17)。その他では、ポートベロ・マーケット (Portbello Market) のアンティーク市 (写真18) や、バラ・マーケット (Borough Market) の食品市など、マーケットはとても盛況であった。

今回のロンドンでの在外研究期間中は、日本にいる時に比べて、美術館や博物館などのアート、オペラ、クラシック、



間の挙式数を大きく伸ばしている富士屋ホテルのケースを参考にと、挙式件数を伸ばす以前からウェディング部門に顧客志向や競争志向は取り入れられていたものの、実際に挙式件数が伸びるためには組織的な側面が極めて重要であった様子が見て取れる（ホテルスウェディング編集室 2011）。

我々がこれまで行った挙式経験者へのインタビューを振り返ってみても、式場側の組織体制が顧客満足に大きく影響することが分かる。一つの挙式を行うためには、式場に所属しているウェディング・プランナーだけではなく、衣装、装花、写真撮影、司会など、様々な外部の業者を含めた「チーム」が顧客のウェディングをサポートしていくこととなる。その一方で、顧客は様々な情報や要望をそれぞれのスタッフに別々に伝える可能性も少なくない。各スタッフに別々に伝えられた情報や要望がチーム内で共有されていないと、思わぬハプニングを引き起こしかねない。実際、我々が挙式経験者に行ったインタビュー調査では、外部業者のスタッフに伝えていた要望がウェディング・プランナーに伝わっていないことが当日のハプニングにつながってしまい、最終的な満足度が大きく下がってしまったケースもあった。

顧客満足を検討する上では、ウェディング・プランナーの対応も極めて重要であろう。ある調査によると、式場決定時に重視する項目として、「婚礼担当者の接客が良いこと」を挙げているカップルは約4割にも上る（株式会社リクルート 2011）。また、別の調査によると、「担当プランナーに感動・感激はありましたか」という質問に対し、66.3%もの回答者が「あった」と答えている（ウェディングジャーナル 2010）。我々が行った挙式経験者へのインタビュー調査からも、式場決定において「最も決め手になったのはプランナー」という声が聞かれた。ウェディング・プランナーによって、最終的な満足が大きく変わってくることは容易に予想できる。

詳細な議論を進めていく上で参考になるのは、上述した市場志向や顧客志向を個人レベルでとらえた研究である。例えば、個人レベルでの市場志向の先行研究をひも解いてみると、それぞれの志向の先行要因となる個人特性に

言及した研究がいくつか進められてきている。Furrer et al. (2004)によると、保守的な価値観が競争志向に、自己超越的な価値観が顧客志向にプラスに影響している一方、個人主義は市場志向全体にマイナスに作用するという。これまでインタビューを行った業界関係者の話を総合すると、ウェディング・プランナーには、「明るさ」や「奉仕精神」など、個人としての資質が要求されるという。本研究ではこうした資質を明らかにしていくとともに、従業員教育によってこうした資質を補う可能性についても検討していく予定である。

資質や特性という視点からウェディング・プランナーを見ても、プランナーにも様々なタイプが存在するかもしれない。これまでも、新規成約の獲得が得意なプランナーと挙式に向けた打ち合わせが得意なプランナーがいることは指摘されており、式場によっては、新規成約と打ち合わせの担当を分業させているという（遠山 2008）。こうした分業制については、「それぞれを得意なプランナーが担当した方が最終的に顧客のためになる」という意見がある一方で、「プランナーを重視して決めたのに、後から変更されてしまったのは不満」という顧客の声も聞こえてくる。本研究では、優れたプランナーの類型化などを試みることによって、こうしたギャップをどのように埋めていけばいいのかについて考察していく。

### 3. 成約から当日までの顧客の心理状態

ウェディングにおける消費者行動の特性を検討するうえでは、成約という購買意思決定から結婚式当日という消費場面までの時間的な距離が長く、当該期間中に企業と顧客との密接なコミュニケーションが図られる点にも注目すべきであろう。

ウェディングジャーナル (2010) が行った約100名の花嫁に対するアンケート調査によると、成約から結婚式当日までの期間中、一定の期待度や満足度を保っていたと回答した花嫁は3%にしか過ぎず、多くの花嫁が期間中の心理的な変化を報告している。具体的に見てみると、半数以上の花嫁が徐々に期待度や満足度を上昇させていた一方で、徐々に

期待度や満足度が低下していった花嫁も15%いるという。こうした顧客の心理的变化の要因を明らかにすることができれば、より高水準のサービス提供を実現できるかもしれない。

成約から挙式当日までの時間的距離という側面を取り上げてみると、近年、社会心理学の分野で注目を集めている「解釈レベル理論」が応用できるかもしれない。解釈レベル理論では、人々が対象や出来事に対して感じる心理的距離 (psychological distance) の遠近によって、精神的表象が異なると考えられている。心理的距離が遠い場合、抽象的、単純、構造的、脱文脈的、本質的、上位的、目標関連的な解釈がなされる一方、心理的距離が近い場合には、具体的、複雑、非構造的、文脈的、副次的、下位的、目標無関連的な解釈がなされる (阿部 2009)。また、解釈レベルの違いを生み出す心理的距離には、時間的距離だけではなく、社会的距離や空間的距離なども含まれるという。

時間的距離による影響は、解釈レベル理論の中心的課題として、様々な視点から検討されてきている。代表的な研究であるTrope and Liberman (2000)は、時計付きラジオにおける消費者の評価軸の変化を説明している。もし消費者が遠い将来を意識している場合には、音質は良いが時計の正確さは劣るラジオが高く評価される一方、近い将来を意識している場合には、音質は優れないが時計の正確なラジオが高く評価されるという。心理的距離のある遠い将来では、本質的な側面が重要になるため、ラジオの音質の重視度が高まるのに対し、心理的距離がそれほどない近い将来では、副次的な側面が重要になるため、時計の正確さの重視度が高まるのである。

こうした視点から、挙式者のマリッジブルーを解釈レベル理論から説明する論者もいる (阿部、守口、八島 2011)。結婚式までの距離が遠いと「愛する人と一緒にいられる喜び」などの中心的な側面に目が向いていたにも関わらず、いざ結婚式が迫ってくると「細々とした準備」などの本質的でない側面に目が向くようになってしまう。細々とした準備に憂鬱で面倒なものが多いと、いつしか人々は結婚の中心的な側面を忘れてしまい、結婚自体をネガティブなものとして捉えて

しまうと考えられるからである。

ある業界関係者の話によると、6か月前に成約し、打ち合わせが3か月前から始まるというスケジュールが結婚式に向けた一般的なスケジュールであるという。実際、挙式経験者へのインタビュー調査からも類似したスケジュールが報告されており、挙式の直前に多くの意思決定をしなくてはならないことについての不満の声があった。近年、一部の式場では、成約直後から挙式に向けた打ち合わせを始める取り組みも進められているというが、解釈レベル理論などから説明される時間的距離による顧客の心理変化を検証することができれば、より満足度の高い挙式や披露宴の実現、キャンセル率の低下などに寄与できると考えている。

#### 4. 顧客の成約までの情報接触行動

挙式会場の決定は、一生に何度もあるものではなく、消費者は限られた事前知識の中で意思決定をしなくてはならない。その一方で、挙式費用が極めて高額であることや、多くの列席者を招くことなどから、挙式者たちの購買意思決定に対する知覚リスクは極めて高いものとなる。知識が低く、知覚リスクが高い状態での購買意思決定を想定してみると、消費者は知識の向上を目指したり、信頼のおける情報源からの情報収集を進めたりしようとするため、関連する情報に対してきわめて敏感になると考えられる。

挙式予定者達の情報源として最も代表的なものは、株式会社リクルートが発行している結婚情報誌『ゼクシィ』であろう。結婚予定のある女性において、『ゼクシィ』の閲読率は50%、認知率は100%にも上るといふ (川北 2005)。我々が行った挙式経験者へのインタビュー調査においても「結婚準備を『ゼクシィ』購入から始めた」という声が聞かれた。

『ゼクシィ』の登場が消費者行動に与えた影響は極めて大きく、川北 (2005) は『ゼクシィ』発刊直後の1995年と2003年では消費者が式場選びに参考にする情報源が全く異なることを指摘している。その中でも特に顕著なのは、結婚式場紹介所を情報源とする消費者が1割以上いたにもかか

ならずゼロになっている点と、10%に過ぎなかった結婚情報誌を情報源とする消費者が45%へと急増している点である。2011年の調査では結婚情報誌を情報源としている消費者は8割近くになっており(株式会社リクルート2011)、『ゼクシィ』を中心とした結婚情報誌が、いかに挙式予定者の間に浸透しているかが見取れる。

一方、挙式予定者達が参考にする情報源として急速に重要度を増しているのが、式場のホームページやクチコミサイトなどのインターネット上に存在している情報である。2011年の調査では、首都圏の消費者においては6割もの挙式予定者がインターネット上の情報を参考にしているという(株式会社リクルート2011)。我々が行った挙式経験者のインタビュー調査においても、クチコミサイトにおける評判から式場を絞り込んだという意見が聞こえてきた。また、ある業界関係者へのインタビュー調査によると、ホームページ上での情報発信においては、来場を促す内容となるようあえて掲載情報を制限するなど気を配っているという。

近年、マーケティング・コミュニケーションの媒体が増加していることに伴い、クロスメディアの考え方が広まってきている。クロスメディアの一つの特徴として、各メディア特性を重視したメッセージを配置することが指摘されている(中野2009)。ウェディング業界を取り巻く雑誌やウェブサイトなどのメディアにおいても、それぞれに適したメッセージが存在しているかもしれない。また、多くの消費者が「情報接触→来場→成約→打ち合わせ→挙式」というプロセスを経ることを考えると、各プロセスにおいて重視される情報源や情報内容が異なるかもしれない。本研究では、メディアの特性と消費

者の意識や行動を念頭においた上で、メディアとメッセージの適切な組み合わせについても検討を進めたい。

## 5. 今後の研究の進め方

これまで進めてきた文献研究や基礎的なインタビュー調査などからは、いくつかの研究視点が生まれてきている。今後の研究においては、インタビュー調査を発展させるとともに、上述した研究視点に対応する実証的な研究にも取り組む予定である。

既に行われたインタビュー調査は、極めて基礎的な視点からの検討が行われている。今後は、ブライダル業界を取り巻く様々な立場の実務家へのインタビュー調査を継続するとともに、より多くの挙式経験者へのインタビューを行うことで、これまで得られた研究視点を確認するだけでなく、新たな研究視点の可能性も探っていきたいと考えている。

また、実証的な研究については、消費者を対象とした調査と企業を対象とした調査を別々に予定している。消費者側と企業側の両側面からブライダル産業を捉えることによって、ブライダル産業の現状や課題に関する、より包括的な議論が可能になるだろう。

ブライダル・サービスは、顧客にとってきわめて重要なライフイベントであり、3兆円という巨大な市場を有する産業でもある。企業がより高い水準のサービスを提供するためにも、消費者がより満足した結婚式を経験するためにも、多角的な視点からブライダル産業を捉え、包括的な議論を展開していくべきであろう。

### 参考文献

- Furrer, Oliver, Christian Lantz, and Amandine Perrinjaquet (2004), "The Impact of Values on Attitude Toward Market Orientation," *MSI Report 04-001*, No.4-104, 103-127.
- Trope, Yaacov and Nira Liberman (2000), "Temporal Construal and Time-Dependent Changes in Preference," *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 876-889.
- 阿部周造 (2009), 「解釈レベル理論と消費者行動研究」、『流通情報』、流通経済研究所、第481号、6-11。
- 阿部誠、守口剛、八島明朗 (2011) 「時間選好率を考慮した解釈レベル理論の拡張：一般化解釈レベル理論」、『行動経済学会第5回大会発表資料』。
- ウェディングジャーナル (2010) 「Focus on Customer」、『ウェディングジャーナル』、リフレクション、2010年5月号、6-43。
- 株式会社リクルート (2011) 「ゼクシィ結婚トレンド調査2011 首都圏」、[http://bridal-souken.net/data/trend2011/XY\\_MT11\\_report\\_syutoken.pdf](http://bridal-souken.net/data/trend2011/XY_MT11_report_syutoken.pdf) (アクセス日時2012年7月25日)。
- 川北真紀子 (2005) 「消費者の動線を引いた情報誌『ゼクシィ』」、『季刊マーケティングジャーナル』、日本マーケティング協会、第97号、107-121。
- 遠山詳子 (2008) 「ブライダル・フェアマニュアル」、『BABジャパン』。
- 中野香織 (2009), 「マーケティング・コミュニケーション戦略の新展開」、『亀井昭宏・ルディー和子編著『新マーケティング・コミュニケーション戦略論』、日本経済新聞出版社、235-256。
- ホテルスウェディング編集室 (2011) 『富士屋ホテル結婚伝説』、オータパブリケーションズ。





プロジェクト研究会（5月26日開催）

私的大企業への巨額の救済援助と財政出動、また同様に金融機関の暫定的だが政府管理・国有化なども含む救済策によって危機を乗り切ろうとした。それはそれで各国政府の財政危機を招来したが大企業と大金融諸機関そして各国政府はこの大暴風雨を専ら諸国の勤労者と市民の犠牲に、緊縮財政策と増税策に転嫁することで乗り切ろうとしてきた。政府の救済から排除された企業の倒産と大量失業、そして福祉切り下げによる貧困と格差の累積である。

2011年にはギリシャの財政危機からEUの金融・財政危機に連鎖した。この危機を緊縮財政という諸国民の、特に貧困層の負担と労働と生活の破壊による「解決策」を推し進めることで金融資本の延命と新自由主義の「小さな政府」政策の維持を謀っている。

だが、EU危機の最中ギリシャの総選挙やフランス大統領選挙におけるオランド社会党候補の当選などに明示された国民の意思は、緊縮政策によって苦境に陥っている国民の雇用と市民生活を安定させ、増大する貧困層を救済し雇用機会と社会保障を向上させることが経済政策と経済運営の第一指針であり、危機からの脱出策であることを示している。

## (2) グローバリズムの歴史と展開

産業革命と軍事大国化によって世界の植民地化を成し遂げたイギリスの自由貿易政策は同時に「自由貿易帝国主

義」でもあった。後発国で保護主義政策を採ったドイツ、アメリカは工業化の進展と共に世界の分割に乗り出した。先進諸国は「国益」の下にグローバル化を推し進めていった。

これまでの経済のグローバル化の諸過程は19世紀後半から20世紀前半において先進工業諸国の国家間の「国益」対抗に、つまり近隣諸国の窮乏化=植民地化を自国の権益とする国家対抗関係に至り、植民地を包摂した古典的帝国主義諸国間の二度に渡る世界的対抗と大戦を産み出した。その後の歴史展開は「戦争と革命」の歴史時代を経て、さらに「ファシズム・軍国主義諸国」を敗北させ20世紀後半には超大国となったアメリカ資本主義政治経済圏とソ連社会主義政治経済圏とのグローバルな体制間の対抗、熱戦と冷戦対抗の冷戦体制に帰結した。世界を二分した冷戦体制は社会主義政治経済圏の崩壊に連動して世界のアメリカ化といえるグローバルな「市場化と民営化」をもたらした。

そして今日のポスト冷戦期、つまりグローバルな資本主義の「新自由主義」な世界的蓄積=循環段階に至った。市場経済化した旧社会主義諸国家のロシアと中国、そしてインドやブラジルなど新興工業諸国が世界市場と世界政治のアクターとして登場し、世界市場での「大競争時代」を創り出したのである。この時代はナショナルな枠を越え得ない国家と資本（多国籍大企業）の相互対立を内包させている。

WTOもTPPもナショナルな利害の調整には不適合である。そもそも調整する諸国家の共通意志がないのだから。

多様で複雑に対立し合う世界諸国を遍く席卷し、諸国の社会経済を融合した超グローバル資本主義が成立することで、「パックス・グローバルキャピタリズム」の歴史時代を造り上げることが可能なのか？ そうではなく、諸国家・諸勢力の緊張関係が激化していき、世界内乱ともいえるような錯綜した状況を創り出していく可能性が高い。つまりアジア諸国における新たな資本主義発展、新たに台頭した巨大な新興工業国であると同時に国内の対立と格差を顕在化させている中国とインドの高速で不均等な国家資本主義的経済発展が欧米日の旧宗主国であり帝国主義国であった「成熟資本主義」との世界大の激烈な競争をもたらすことで、グローバルな資本主義の展開がナショナルな対立に転化し、新たな地域ブロック間、米欧、ロシア、アジアのそれぞれの内部対立と三極間のせめぎ合いの様相を展開していく可能性が高いのである。

ましてや「百年に一度」の、そして「千年に一度」の大災害及び福島原発の過酷事故という危機の最中にある日本においてグローバリズムとナショナリズムの相克を受けたなかで新たな再生日本を創造することができるであろうか？ いわゆる「ショック・ドクトリン」(ナオミ・クライン)ではなく。

## 2. 世界経済の現況と自由貿易政策

### —— 中国を事例として ——

今回、本プロジェクト研究の一環として、5月26日に外部講師を招いた研究会を開催した。報告されたのは、公益財団法人 環日本海経済研究所研究主任の朱永浩氏である。朱氏は「中国経済の現況と自由貿易政策」という表題で、統計資料を用いて詳細な発表をして下さった。また、その後の質疑応答を通じて、中国専門家の立場から本プロジェクトに対して貴重な助言をして頂いた。報告の要旨は以下の通りである。

### (1) 中国経済・社会を見る視点

同国経済・社会を見る視点として、主なものは、第1にグローバル化のなかで見える視点がある。第2に歴史-文明史という視点がある。これは、「社会主義」の歴史的評価に関わる問題である。第3に都市と農村の二重社会構造という視点がある。これには、所得格差、戸籍問題、三農問題などが含まれる。第4に同国は「地域」の集合体であるという視点がある。そして第5に政治体制と経済体制の関係という視点がある。中国経済の現況を把握するためには、いずれの接近法だけでは十分ではなく、複眼的な視点が必要である。

この前提を踏まえた上で、現在、中国経済は躍進を続けており、2010年に経済規模で世界第2位になった。実質GDP成長率も2007年には驚異の14.2%を記録し、リーマンショックの影響下においても2008年9.6%、2009年9.2%、2010年10.4%と高水準で推移してきた。しかし、2011年以降の成長率はやや減速局面にあり、2012年第1半期は8.1%にまで落ち込んだ。

### (2) 「経済大国」中国の現況

貿易面でも世界第2位の貿易大国(輸出入総額)に成長した。その上、輸出入品目構成も大きく変化し、中国の貿易構造は新たな段階へ突入している(第1表)。すなわち輸出品では食品等を中心とした初級製品比率が年々低下し、工業製品(完成品)比率が上昇しており、逆に輸入品では初級製品比率が上昇し、工業製品(完成品)比率が低下している。だが、“made in China by Japan, USA, EU, NIEs”と呼ばれるように、相変わらず同国貿易における外資プレゼンスは大きい(第2表)。輸出入額の半分以上も外資系企業が占めており、「貿易大国」化とともに、外資依存の性格も依然として強い。

この状況は、対内直接投資額の推移からも確認できる。2000年の407億ドルから2007年は748億ドルへ増加し、リーマンショック以後はさらに投資流入が加速した。2011年には1,160億ドルに達した。これは、日米欧、NIEs企業が労働

集約的な生産工程のコスト削減を図るために、安価な労働力が得られる同国へ生産拠点を移転しているからのみならず、いまや同国が「世界の工場」から「世界の市場」へと転換しつつあるからでもある。

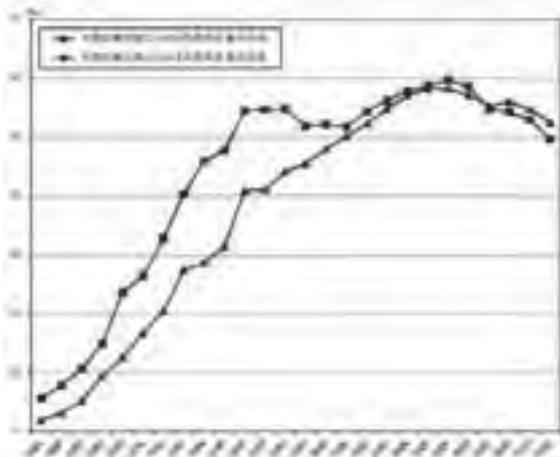
また、日本の対中直接投資も2000年の約9億3千万ドルからわずか5年で7倍超も急増した。その後も順調に推移し、2010年は約72億5千万ドルを記録した。

第1表 中国の輸出品目構成の推移

|                 | 1990  | 1995  | 2000  | 2004  | 2008  | 2009  | 2010  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>輸出品目</b>     |       |       |       |       |       |       |       |
| 総輸出品            | 14.2  | 11.2  | 10.0  | 8.6   | 6.8   | 5.0   | 5.2   |
| 農産品(生鮮品を除く)     | 8.8   | 5.7   | 4.9   | 4.5   | 3.2   | 2.7   | 2.8   |
| 燃料(石油・石炭)       | 0.8   | 0.5   | 0.3   | 0.3   | 0.2   | 0.1   | 0.1   |
| 鉄鋼等             | 2.7   | 1.9   | 1.6   | 1.4   | 1.0   | 0.8   | 0.7   |
| 化学原料・医薬品(化学原料)  | 3.8   | 2.6   | 3.2   | 2.9   | 2.4   | 1.9   | 1.7   |
| 機械品(電気機械)       | 3.8   | 5.8   | 7.2   | 9.6   | 11.6  | 13.8  | 17.8  |
| 工業製品(完成品)       | 85.3  | 88.8  | 89.8  | 91.2  | 93.2  | 94.3  | 94.1  |
| 半導体・ソフトウェア      | 5.9   | 5.0   | 4.9   | 4.1   | 4.4   | 4.6   | 5.0   |
| 繊維品、ゴム製品、プラスチック | 18.0  | 17.7  | 17.1  | 16.2  | 17.0  | 18.0  | 15.8  |
| 海産品(生鮮品を除く)     | 23.4  | 27.3  | 23.1  | 29.0  | 45.2  | 47.1  | 49.5  |
| その他輸出品          | 37.4  | 39.2  | 34.6  | 31.1  | 26.4  | 24.8  | 23.8  |
| 輸出品の対GDP比率      | 8.1   | 7.1   | 6.1   | 6.1   | 5.1   | 4.1   | 4.1   |
| 合計              | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| <b>輸出品目</b>     |       |       |       |       |       |       |       |
| 総輸出品            | 18.2  | 18.4  | 20.2  | 19.2  | 20.2  | 20.2  | 21.1  |
| 農産品(生鮮品を除く)     | 4.4   | 2.7   | 2.1   | 1.8   | 1.5   | 1.2   | 1.5   |
| 燃料(石油・石炭)       | 0.4   | 0.1   | 0.2   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.2   |
| 鉄鋼等             | 7.7   | 7.8   | 8.9   | 7.7   | 6.9   | 6.8   | 6.2   |
| 化学原料・医薬品(化学原料)  | 3.0   | 4.0   | 4.3   | 4.5   | 4.8   | 5.2   | 5.8   |
| 機械品(電気機械)       | 7.2   | 1.1   | 3.4   | 0.6   | 0.5   | 0.5   | 0.5   |
| 工業製品(完成品)       | 81.7  | 83.3  | 79.2  | 83.3  | 79.1  | 79.4  | 80.9  |
| 半導体・ソフトウェア      | 13.0  | 14.4  | 13.4  | 13.2  | 11.7  | 11.6  | 10.7  |
| 繊維品、ゴム製品、プラスチック | 22.4  | 23.2  | 18.6  | 16.4  | 13.7  | 11.6  | 9.4   |
| 海産品(生鮮品を除く)     | 28.4  | 40.5  | 40.8  | 48.4  | 43.0  | 45.1  | 39.3  |
| その他輸出品          | 8.1   | 8.0   | 5.7   | 6.7   | 8.8   | 8.0   | 8.1   |
| 輸出品の対GDP比率      | 8.5   | 8.5   | 8.9   | 8.5   | 8.5   | 8.5   | 9.1   |
| 合計              | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(出所) 中国国家統計局『中国統計年鑑』2011年版。(朱氏配布資料)

第2表 中国の輸出品目構成の推移(外資系企業の比率)



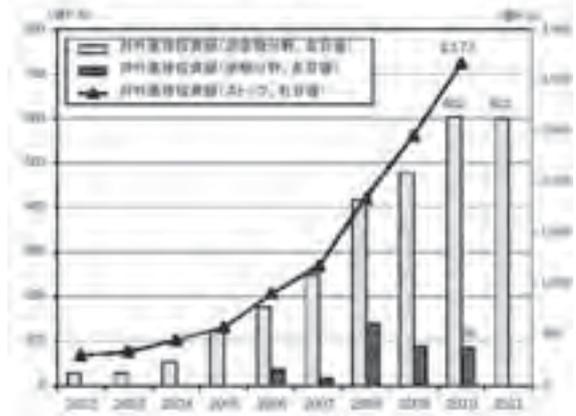
(出所) 国家統計局『中国統計年鑑』各年版、『2011年中国国民経済・社会発展統計公報』。(朱氏配布資料)

なお、2010年代前半の日本の対中直接投資の特徴として、その投資誘因には、①安くて優秀な労働力が豊富、②インフラの充実、③市場経済化、④部品調達、⑤市場、⑥WTO加盟、⑦頭脳(R&D)、⑧第3国・地域での事業展開、があげられる。また、主な進出先は、珠江デルタ、長江デルタ、環渤海地域、内陸部、となっている。そして主な業種は、自動車、食品、電気・電子、機械、化学、省エネ・環境、卸売・小売、金融・保険、ソフト開発、である(JETRO『中国GDP世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略』2011年、22ページ)。

一方、「走出去(海外進出)」戦略の推進によって、中国の対外直接投資も近年、急増している(第3表)。同国企業の海外進出の目的は、現地生産(販売拡大)、資源獲得、技術・ブランド獲得である。くわえて、政府も審査の簡素化と迅速化、資金調達への協力と投資先の情報提供など積極的な支援を行っている。あわせて、世界金融危機以降は外需依存から内需依存への転換を急ぎ、4兆元の景気刺激策と十大産業振興計画を実施している。

しかし、依然として同国が抱える格差問題は深刻である。2010年時点の各省・直轄市・自治区の一人当たり名目域内総生産を比較すると、最高位の上海市と最下位の貴州省では格差が5.8倍に及んでいる(第4表)。また、都市農村

第3表 中国の対外直接投資額の推移



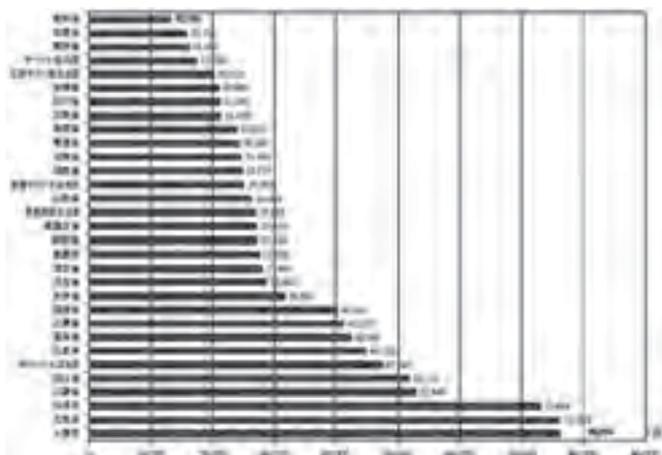
(出所) 中国商務部・統計局・外貨管理局『中国対外直接投資統計公報』各年版、中国商務部の公表資料。(朱氏配布資料)

間の所得格差も拡大の一途を辿っている（第5表）。この甚大な格差は同国社会の不安定要素として恒常的に埋め込まれている。

### (3) 中国の貿易政策とFTA（自由貿易協定）戦略

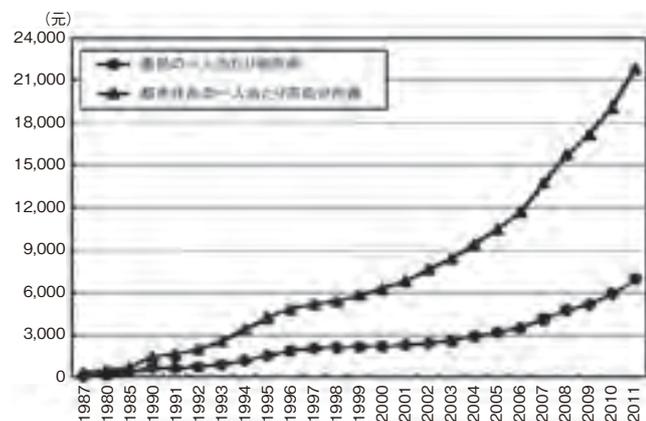
同国の貿易政策の大きな転機の一つは、2001年の

第4表 各省・直轄市・自治区の一人当たり名目GRP（2010年）



(出所) 中国国家统计局『中国統計年鑑』2011年版。(朱氏配布資料)

第5表 中国の都市住民と農民における所得格差



(注) ①純所得とは、農産物の売上、労働報酬、政府からの補助金などの合計収入から、税金や費用等の負担分を差し引いた農民の収入をさす。②可処分所得とは、全収入から税金や社会保険料等を差し引いた都市住民の収入をさす。

(出所) 中国国家统计局『中国統計年鑑』2011年版、『2011年中国国民経済・社会発展統計公報』。(朱氏配布資料)

WTO加盟である。これにより、同国は世界通商体制に組み込まれることになった。関税削減、サービス分野の市場開放によって世界最大の輸出国へ成長し、自由貿易体制の最大の「受益者」とも言われるほどになった。だが、ドーハ・ラウンドへの対応では、貿易自由化に伴う義務は負わない（途上国の利益を代表する）という立場を堅持してきた。そして、経済的実利を確保しつつ、新たな世界経済秩序形成への関与を深めている。

また、ドーハ・ラウンド交渉の難航は、中国が活発にFTA（自由貿易協定）戦略を推進するようになった原因でもある。その上で重要な点は、このFTA推進は通商政策としての性格が強いものの、あわせて食糧、資源、周辺外交、安全保障問題での国益（=ナショナルな利害）を、最大限に確保する目的をも有している点にある。

とりわけ同国にとって、ASEANとのFTA締結は地域統合・協力への参画に強い確信を持たせた。これまで順調にFTA締結・交渉を進めている（第6表）。

### (4) 今後の課題 — TPP論議を超えて —

第1に中国経済の台頭は、経済のグローバル化が叫ばれる時代状況の中で実現されたものである。享受した便益は大きいが、経済開発に伴う「影」の部分も増大している。第2に先進国への脱皮を前に高齢化に直面する「未富先老」の問題、エネルギー問題、人民元の国際化の問題なども未解決である。第3に現行の世界経済システム（既存の国際秩序）と中国の関係が今後どうなるのか。国際秩序の再構築をめぐって、米国との攻防は激しさを増すことが予想される。また、TPP論議を超えて、東アジア諸国との「共生」の道をどう照射することができるか、ということも今後の課題である。

以上、上記の報告後には、活発な質疑応答が行われた。朱氏からは、日中韓FTA交渉の経済的意義や円・人民元の直接取引市場の整備など、最新トピックも含めながら今後の域内貿易関係に関する追加的な説明がなされた。

本プロジェクト研究では、世界政治経済体制の主要ブ

レーヤーである中国からの視点も考慮に入れながら、各自の研究を一層深めていくことを相互に確認し合った。

第6表 中国のFTA締結・交渉状況

| 相手国・地域  | 協定名称                            | 形態                      | 交渉段階        | 主な交渉プロセス   |
|---|---------------------------------|-------------------------|-------------|--|
| ASEAN (加盟国: インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア) | 中国・ASEAN自由貿易協定                  | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2002年11月 「包括的経済協力枠組協定」締結<br>2004年11月 「商品自由貿易協定」締結<br>2005年7月 「商品自由貿易協定」発効<br>2007年1月 「サービス自由貿易協定」締結<br>2007年7月 「サービス自由貿易協定」発効<br>2009年8月 「投資協定」締結<br>2010年1月 「投資協定」発効<br>2011年1月 「[全面的経済協力枠組協定]枠組下の輸出入貨物原産地管理方法」実施 |
| 香港  | 中国・香港<br>経済貿易緊密化協定              | 経済貿易<br>緊密化協定<br>(CEPA) | 発効済         | 2003年6月 CEPA締結<br>2004年1月 発効<br>2004年10月 CEPA II締結<br>2005年10月 CEPA III締結<br>2006年6月 CEPA IV締結<br>2007年6月 CEPA V締結   |
| マカオ   | 中国・マカオ<br>経済貿易緊密化協定             | 経済貿易<br>緊密化協定<br>(CEPA) | 発効済         | 2003年10月 CEPA締結<br>2004年1月 発効<br>2005年10月 CEPA II締結<br>2006年6月 CEPA III締結<br>2007年7月 CEPA IV締結<br>2008年7月 CEPA V締結<br>2009年5月 CEPA VI締結  |
| チリ  | 中国・チリ自由貿易協定                     | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2005年1月 FTA交渉開始<br>2005年11月 FTA締結<br>2006年10月 発効<br>2008年4月 「サービス自由貿易協定」締結<br>2010年8月よ 「サービス自由貿易協定」発効  |
| パキスタン   | 中国・パキスタン<br>自由貿易協定              | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2005年4月 FTA交渉開始<br>2005年12月 FTAアーリーハーベスト締結<br>2006年11月 FTA締結<br>2007年7月 FTA発効<br>2009年2月 「サービス自由貿易協定」締結<br>2009年10月 「サービス自由貿易協定」発効   |
| ニュージーランド  | 中国・ニュージーランド<br>自由貿易協定           | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2004年12月 FTA交渉開始<br>2008年4月 FTA締結<br>2008年10月 FTA発効  |
| シンガポール  | 中国・シンガポール<br>自由貿易協定             | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2006年10月 FTA交渉開始<br>2008年10月 FTA締結<br>2009年1月 「[自由貿易協定]枠組下の原産地規則」と「[自由貿易協定]枠組下の税関プロセス」実施<br>2009年6月 「[自由貿易協定]枠組下の商品特定原産地規則」実施  |
| バレー   | 中国・バレー<br>自由貿易協定                | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2007年3月～8月 共同研究実施<br>2008年1月 FTA交渉開始<br>2009年4月 FTA締結<br>2010年3月 FTA発効   |
| コスタリカ   | 中国・コスタリカ<br>自由貿易協定              | 自由貿易協定 (FTA)            | 発効済         | 2008年1月～7月 共同研究実施<br>2009年1月 FTA交渉開始<br>2010年4月 FTA締結<br>2011年8月 FTA発効   |
| 台湾  | 中国大陸と台湾の海峡兩岸<br>経済協力枠組協定 (ECFA) | 経済協力枠組協定 (ECFA)         | 発効済         | 2010年6月 「海峡兩岸経済協力枠組協定」締結<br>2010年9月 「海峡兩岸経済協力枠組協定」発効   |
| オーストラリア   | 中国・オーストラリア<br>自由貿易協定            | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2004年1月～2005年3月 共同研究実施<br>2005年3月 FTA交渉開始<br>2009年4月 FTA締結<br>2010年2月 第14回FTA交渉  |
| 湾岸協力会議 (GCC) (加盟国: サウジアラビア、クウェート、バーレーン、カタール、アラブ首長国連邦、オマーン)          | 中国・GCC<br>自由貿易協定                | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2004年7月 FTA交渉開始で合意<br>2005年4月 FTA交渉開始<br>2009年6月 第5回交渉   |
| 南部アフリカ関税同盟 (SACU) (加盟国: 南アフリカ、ボツワナ、ナミビア、レソト、スワジランド)                 | 中国・SACU<br>自由貿易協定               | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2004年6月 FTA交渉開始で合意   |
| アイスランド  | 中国・アイスランド<br>自由貿易協定             | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2006年12月 FTA交渉開始で合意<br>2007年4月 FTA交渉開始<br>2008年4月 第4回交渉  |
| ノルウェー   | 中国・ノルウェー<br>自由貿易協定              | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2007年3月～12月 共同研究実施<br>2008年9月 FTA交渉開始<br>2010年9月 第8回FTA交渉  |
| スイス   | 中国・スイス<br>自由貿易協定                | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2009年～2010年8月 共同研究実施<br>2011年1月 FTA交渉開始<br>2012年5月 第5回FTA交渉  |
| 韓国  | 中国・韓国自由貿易協定                     | 自由貿易協定 (FTA)            | 交渉中         | 2006年11月 産官学共同研究開始に合意<br>2007年3月 産官学共同研究開始<br>2010年5月 産官学共同研究終了<br>2012年5月 FTA交渉開始   |
| インド   | 中国・インド自由貿易協定                    | 自由貿易協定 (FTA)            | 共同研究        | 2006年3月～2007年10月 共同研究実施  |
| 日本・韓国   | 日中韓自由貿易協定                       | 自由貿易協定 (FTA)            | 産官学<br>共同研究 | 2010年5月 日中韓FTA産官学共同研究開始<br>2011年12月 日中韓FTA産官学共同研究<br>2012年5月 日中韓首脳、3カ国投資協定に署名、年内FTA交渉入りで合意   |

(出所) 各種資料。2012年5月時点。(朱氏配布資料)

# 上海ビジネスと日本式消費文化

## ～写真で見るその歴史と現状



千葉商科大学商経学部准教授

**岩間 一弘**  
IWAMA Kazuhiro

### プロフィール

1972年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業、東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。博士(学術)。現在、千葉商科大学教授。上海史や中国の消費文化・メディア社会を研究し、おもな著書に『上海近代のホワイトカラー』(研文出版、2011年)、『上海一都市生活の現代史』(共編著、風響社、2012年)などがある。

日系企業の上海進出の歴史は古く、すでに戦前期に紡績企業などの大規模な進出があった。1930年当時、中国最大の紡績会社は日系の内外綿であり、中国の紡績工場の紡錘総数410万錘のうち、4割近くの159万錘は日系工場のものであった。1920年に上海で操業開始した豊田紗廠が、1935年にトヨタグループが日本で自動車事業に進出する際の財政基盤になったことはよく知られている。在華日系企業は当時から、中国への技術移転を進めていたのと同時に、労務管理や商標などにおいて積極的に現地化を進めていた。

上海の消費社会の著しい特徴の一つは、貧富の格差が大きい中国において、先端的に都市中間層が形成され、彼らを担い手とした大衆消費文化が花開き、商業化・大衆化された中国的グローバリズムを国内外に発信してきたことである。中華民国期に中心繁華街となった南京路の四大百貨店は、ショーウィンドウやネオンサインなどによって商品展示を革新しただけでなく、レストラン・屋上庭園・遊楽場・ホテル・ダンスホール・高級浴場などを併設して、都市中間層のニーズに合った総合娯楽施設に発展した。そこでは日本商品も多く販売されていたが、日系百貨店の上海進出は、日中戦争時における日本人への物資配給に始まった。

現在の上海を見れば、日本の消費文化が、現地化を伴いながら大衆の日常生活のレベルにまで普及しつつあることがわかる。そのプロセスは、日系企業のほかに、台湾企業

や日・台企業のアライアンスによって進められている。例えば、日系の旭洋が「午後の豆乳」とネーミングした豆乳紅茶をコンビニエンスストアで販売し、台湾の争鮮が1個=1元(13円)から手軽に買えるテイクアウト寿司のチェーン店を展開し、ファミリーマート(台湾の頂新などと共同運営)のロールケーキが「日式横浜手巻」として販売促進されている。注目すべきことに、上海の日系企業による現地化の創意工夫のなかで、中国大衆向けのユニークな人気商品も生まれつつある。例えば洋麺屋五右衛門は、上海では汁なしの「拌麺」が少なく「湯麺」が多いことから、スープカレースパゲッティ(湯汁咖喱洋麺)を独自に開発して人気を博している。



### 組織不祥事の失敗学



警察大学校警察政策研究センター教授

**樋口 晴彦**  
HIGUCHI Haruhiko

プロフィール

1984年東京大学経済学部卒業、1994年ダートマス大学Tuck School(MBA)、  
2012年千葉商科大学大学院政策研究科博士(政策研究)  
愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局首席監察官を経て警察大学校警察政策研究センター教授(現在)  
著書に『組織不祥事研究』(白桃書房)、『組織の失敗学』(中央労働災害防止協会)など  
危機管理システム研究会(2005年5月より常務理事)、失敗学会(2009年5月より理事)、政策情報学会、警察政策学会、自治体危機管理学会、組織学会

組織不祥事研究は、具体事例を多面的視点から分析し、不祥事が生じた原因メカニズムを抽出することにより、不祥事を防止するための経営実践上の含意を導くとともに、経営学上の新しい議論の展開に資することを目的とする。今回は、4件の事例を取り上げることとする。

第1の三菱重工客船火災事故は、現場におけるマニュアルの不遵守が直接原因である。しかしその背景には、無意味なマニュアルや報告書が増加したことにより現場の業務が逆に杜撰になるという問題が存在し、さらに客船市場への進出を切望する会社側の焦りが現場のマニュアル違反を誘発した状況が認められた。

第2の関西電力美浜原発配管破損事故では、事故箇所が点検リストから漏れていたことが直接原因である。しかし、その登録漏れが長期にわたって解消されなかったのは、関西電力がコスト削減の目的で実力不足の子会社に点検業務を移管したためであった。

第3の三井物産DPFデータ捏造事件は、開発が進まずに焦慮した技術者が捏造を行ったものである。しかしその背景には、成果主義の導入によって、社員の個人的利害と組織の利害が相反するとともに、監督者のチェック機能も形骸化してしまった問題が認められる。

第4の中国電力島根原発点検漏れ事件は、点検計画書の作成時にマンパワーの不足によりチェックが行き届かなかったことが直接原因であるが、その背後には現場解決型

の組織文化が存在した。さらに本件では、「正当性獲得行動のジレンマ」により、世論におもねった近視眼的な対策が新たな不祥事の誘発につながる危険性が認められた。

不祥事を防止するための最上のリスク管理装置は人間である。かつては口うるさい「やかまし屋」が早期に介入して収拾していたが、近年では「やかまし屋」が絶滅危惧種となり、リスク管理が低下している。現場の隅々に目を光らせる「やかまし屋」の再生こそ不祥事予防の切り札であると考ええる。



### 東日本大震災で語られなかった被災地 —藤沼貯水池の決壊—



日本経済大学大学院准教授

**仲間 妙子**  
NAKAMA Taeko

#### プロフィール

2002千葉商科大学商経学部経営学科卒  
2004千葉商科大学大学院商学研究科修士課程修了  
2007千葉商科大学大学院政策研究科博士課程修了  
(政策研究博士)  
2009～千葉商科大学商経学部非常勤講師(春学期)  
2012～日本経済大学大学院准教授  
著書に『災害危機管理読本』共著(日本コンサルタントグループ)2009  
危機管理システム研究会、経営行動研究会、災害情報学会他

平成23年3月11日の東日本大震災で、福島県北東部にある高さ18m、長さ133mのダムの堤が地震直後に決壊し、約150万tの水が多量の樹木を巻き込んだ鉄砲水となって下流にある居住地域を襲った。下流の長沼地区および滝地区では、死者7人、行方不明者1人、全壊した家屋19棟、床上床下浸水家屋55棟、田畑の土壌も多くが流失した悲惨な災害となった。このダムは、「アースダム」と呼ばれ土などを積み上げてせき止めたもので多くは農業用水としてつくられ、台形状に盛り土を行って堰堤を形成する為「均一型フィルダム」とも呼ばれる。国内の農業用ダムやため池は、全国に約20万か所はあるといわれているが詳細数は不明である。当該貯水池は「藤沼湖」と呼ばれて住民に愛されていた。ダムの概要は、堤高18.5m、堤頂長133m、堤体積99,000m<sup>3</sup>、流域面積8.2km<sup>2</sup>、湛水面積20ha、総貯水容量は1,504,000m<sup>3</sup>でダム事業者は福島県である。ちなみに、副堤及び導水路の築造は、昭和12年4月に着手され、戦時中に一時工事が中断されたが、昭和24年10月に工事を一端終えた。さらに昭和52年から昭和54年には余水吐と波除工の改修が行われ、昭和59年から平成4年には漏水対策や取水設備の改修が実施された。度重なる継ぎ増しの工法は、安全性上とは評価できないリスクを持つ。

藤沼湖ダムでは大別して7段階の堤体すべりが発生した。初期に発生した貯水池側へのすべりは、その後の堤体越流・浸食を誘発し、堤体の決壊を引き起こした。上部盛

土で発生したすべりは、貯水池側に残された構造物層等を流出して全て失われている。堤体決壊は、下流側にまず副次的なすべりが発生し、次いで止水効果の低下にした上部盛土も下流側へすべりこんだと考えられる。上部盛土が広い範囲で比較的短時間に失われたことが越流の発生の原因となり、さらに越流による堤体浸食が決壊の速度を高めたと想定できる。

藤沼湖ダムの決壊原因について福島県の農業用ダム・ため池耐震性検証委員会がまとめた報告書によると、「藤沼湖ダム決壊の素因は上部盛土と中部盛土の状態にあり、その誘因は強い地震動と、この強い地震動が長時間継続したことであると判断する」と記述されている。日本においては近年ダム事業に対する賛否が多く論じられている。大別すると、「環境」と「公共事業」の可否問題中心である。長期化しているダム事業は、全国で100ヶ所近くが休止・中止となっている。事業の長期化により、現存するダムへのケアも十分な環境にあるとは言えない。しかし、災害の面から考えれば放置しておくリスクは限りなく大きい。

新設のみならず、現存するものの耐震性も考慮すべきであろう。早急なる耐震化への見直しが望まれる。国内には多くのアースダムが存在する。しかもこのダムは長周期の揺れに大きなリスクを持つ。今後発生するといわれる多くの巨大災害に、このダムの事例はひそかな警鐘を鳴らしているといえる。

### ■『国府台経済研究』第22巻※

- 第1号「日韓企業の事業活性化とリスク管理特集号」、2012年3月  
執筆担当者：太田三郎・中澤興起・林在熙
- 第2号「市川市の消費動向調査に関する研究特集号」、2012年3月  
執筆担当者：長谷川博・毒島龍一・朴宰佑・大熊省三・小川雅人

### ■『CUC [View & Vision]』※

- 第31号「特集 — 企業再編のガバナンスとコンプライアンス」  
2011/Mar., 全78ページ。
- 第32号「特集 — 課税の公平と税制改革」  
2011/Sept., 全92ページ。
- 第33号「特集 — マーケティング戦略のフロンティア」  
2012/Mar., 全102ページ。

### ■『Research Paper Series』

- 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」  
白木智昭, 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。
- No.59「政策評価と事業仕分け」  
六十里繁, March, 2012, 15ページ。
- No.60「税制度の公共選択分析」  
白木智昭, March, 2012, 17ページ。
- No.61「北海道アイヌの家族構造・産育・死生観」  
中井順一, March, 2012, 8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

**地**球環境問題が叫ばれて久しいが、本年7月に九州地方を襲った「これまで経験したことのないような大雨」は甚大な被害をもたらした。近年のわが国は、冬の冷え込みは厳しく、夏は猛暑で、気候が両極にブレ始めているように思える。物事は何事も適度が良いのだが、景気も気候同様に、バブルか不況の両極にブレてしまい適度に安定しない状況が長期間に渡って続いている。

日本経済再生のキーワードは中小企業である。バブル崩壊の失われた10年の後も、IT不況、リーマンショック等が相次ぎ、中小企業の経営環境は著しく厳しい。体力の弱い中小企業に対しては、税制面等において若干の優遇策が講じられているものの、その効果は小さい。実際問題として、法人税負担よりも厚生年金・社会保険の会社負担分が重くのしかかり、資金繰りを圧迫して経営の大きなネックになっている。この点からも、社会保障制度の抜本的改革が急務であり、今回成立した税と社会保障の一体改革程度では、一里塚にも達していないように思われる。いずれにしても、中小企業を元気にするためのさらなる支援策が強く求められよう。

千葉商科大学商経学部教授  
経済研究所編集委員

栗林 隆



### 【表紙のことば】

広大無辺の平野を覆う都市。夕霧の向こうに聳り立つ超高層建築物は各一つの大企業を表しています。日本の企業数は、大企業が約1.2万社に対して中小企業が約419.8万社であり（総務省「平成18年事業所・企業統計調査（基幹統計）」による）、中小企業が日本の雇用を支え、私たちの生活や社会を支えていると言えます。大企業のみならず中小企業のイノベーションを促進することが、強い日本の復活に繋がると考えています。

千葉商科大学サービス創造学部准教授  
鎌田光宣

**CUC**  
Chiba University of Commerce

## 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/>

