

CUC

Chiba University of Commerce

View & Vision

特集 コストマネジメントの課題



2013/Mar.

No. 35

CUC

Chiba University of Commerce

千葉商科大学
経済研究所

目次

巻頭言：批判的に情報社会を見る	1
千葉商科大学教授 経済研究所長 上山 俊幸	
特集：コストマネジメントの課題	
特集の狙い	2
千葉商科大学教授 経済研究所長 上山 俊幸	
鉄鋼業のコストマネジメント	4
—世界鉄鋼業で起きている経営統合— —技術管理と管理会計のコラボレーション— <技術イノベーションと原価管理> 株式会社原田伸銅所仙台工場次長（新技術、コスト削減担当） 谷口 守哉	
銀行におけるコスト・マネジメントの現代的課題	17
浜松学院大学・富士常葉大学非常勤講師 堀 保彦	
建設産業の現状と会計上の問題点	23
株式会社新川電気 専務取締役 新川 正子	
現代企業における実際原価とコストマネジメント	33
千葉商科大学商経学部教授 佐藤 正雄	
コストマネジメントを考える視点	40
千葉商科大学教授 経済研究所長 上山 俊幸	
エッセイ	
私と日本と社会保障研究	48
千葉商科大学商経学部専任講師 朱 珉	
最新ビジネス・レポート	
ユーロ危機の現状と展望	54
千葉商科大学政策情報学部教授 石山 嘉英	
TOPICS	
ストックベースの内部留保と留保金課税	59
立正大学経済学部准教授 川口 真一	
地域レポート	
地方公共団体の税収構造	65
—千葉県市川市の事例— 千葉商科大学商経学部教授 栗林 隆	
教育の現場を知る	
新米校長奮闘記	70
—閉校を迎える小さな学校の挑戦— 北海道様似高等学校長 大庭 隆	
採用から7年を迎えて	74
秋田市立秋田商業高等学校教諭 櫻庭 咲子	
リサーチ&レビュー	
「脱・自動車依存と都市のコンパクト化による 持続可能な経済・社会・地域の実現 —実証分析、政策立案、実現可能性検討、提言—」 プロジェクト研究報告	77
千葉商科大学政策情報学部教授 小栗 幸夫	
事業レポート	
経済研究所公開講座「ユニバーシティ・レクチャー」 「決定できない政治」「決定できる政治」	85
社団法人アジアフォーラム・ジャパン政治・経済戦略センター所長 真柄 昭宏	
第3セクター研究会・千葉商科大学経済研究所共催公開シンポジウム 市民と考える地方自治・財政問題	86
千葉商科大学商経学部専任講師 齋藤 香里	
経済研究所 中小企業研究・支援機構設立記念講演会 産官学ネットワークによる企業支援と人材教育	88
千葉商科大学商経学部教授 中小企業研究・支援機構長 鮎川 二郎	
経済研究所主催公開シンポジウム 中小企業の新たなビジネスチャンスと挑戦	91
千葉商科大学商経学部教授 太田 三郎	
編集後記	95
千葉商科大学教授 経済研究所長 上山 俊幸	

検索エンジン

とWeb、そして携帯端末のおかげで私たちはほとんどのことからどこからでも検索することができるようになった。自分の名前を打ち込んで検索してみると、自分

の情報を見つけることがある。人物相関図を表示するサイトや冗談でやっていると感じき怪しげなサイトもある。後者のサイトでは、身に覚えのない情報も出ているため冗談とはいえ迷惑である。これらの情報はどこから取得しているのだろうか。公開されている情報としてはFacebookやブログなどのソーシャルメディアがあり、そのようなところに入力していれば使用される可能性は高い。

今後、個人の情報を集めてプロフィールのような個人情報の集合が出来上がる可能性があることに注意を払う必要がある。個人情報保護法があるから、そのようなことを気にする必要はないと言う人もいるかもしれないが、ネット社会がどのように私たちに影響するかに関して思考停止することは是非避けた。もともと、匿名性がインターネットの一つの特徴であった。そのことに関して多くの議論を呼んだが、ここに来て個人が特定される状況になってきていることには注意が必要だろう。

些細なことをtwitterに書き込んだことによって企業を辞めざるをえない状況に至ってしまった人やFacebookに書き込んだことが原因で就職内定をもらえなかった人のことなどが我が国でも報道されている。米国では、採用を決定する前にFacebookで本人のことやその人脈を確認することを行っている企業が多数あることも報告されている。日本においては、以前は興信所を使って本人の身辺を確認する企業が多かったが、コストをかけずに本人の素性を確かめることができるため、Facebookが使われるのである。FacebookをはじめWebにある個人の情報を2次利用して、プロフィールを作ることは可能である。Facebook利用者は読者として友人や知り合いを想定して、おもしろおかしく日常を表現することが多いようだが、それにもリスクがあることを十分認識しなければならない。

Googleにおいては、情報検索サービスの提供を受ける代償としてこちらの情報を提供している。個人が検索したり閲覧したりするためにキー入力した情報は蓄積され、個人に紐づけられている。したがって、同じ言葉で検索しても、表示されるのは個人ごとに異なる。これらの個人に紐づけられた情報が公表されることはないということになっているが、海外の運営会社もあり今後のことは分からない。現在も、個人を

批判的に 情報社会を見る

千葉商科大学教授 経済研究所長

上山 俊幸

UEYAMA Toshiyuki



特定しないという条件で、それらのデータ集合を使った分析が行われている。ビッグデータの解析手法や情報技術が急速に進歩しているのである。いったんログインすれば、検索語は個人と紐づけられるし、無料のWebメールには個人情報が盛り沢山である。

よく知られているように、Amazonのリコメンド機能は個人の購入履歴や閲覧履歴によって、表示を変える働きを持っているが、この個人情報も相手にゆだねられている。私たちが何気なく使っているポイントカードも、ポイントをもらう代わりに購入したという情報を提供している。店舗でのカード使用時に情報が記録される。それらの情報を総合すれば、誰がいつどの店舗に立ち寄って何を購入したか、どのようなルートで行動したかという情報の集合になる。

現在は分散されて管理されている個人情報が、もし何らかの原因で第三者に渡れば、そして統合されれば、個人のプロフィールができてしまい、それは大きな価値を持つことになる。個人情報が盗まれたり漏洩したりして統合されることがないことを祈るのであるが、祈ってばかりではいけないだろう。このように、サービスを提供される代わりに個人の情報を差し出しているということ、つまり情報のギブアンドテイクが行われているということをも十分理解すべきときにきている。

一方、前述のAmazonやGoogleの情報サービスからも理解できるとおり、Webサービスが表示コンテンツをパーソナライズすることには、関係性の低い情報をその個人から遮断してしまうという作用がある。実際、このことを警告する意見もある。個人がそれまでに検索した情報や閲覧した情報から自動的に欲しいと推論される情報をきわめて効率的に表示するという面では一見望ましいようにも見えるが、「副作用」も大きい。とりわけ、ビジネスにおいては、新規事業の探索あるいは製品開発に関する探査を担当する企業人はもちろんのこと、全ての企業人がなにか知的探査を行おうとする際に影響が出ないとも限らない。このことは、企業人に限定されるわけではない。

個人情報をWebサービスに提供することから来るこれら二つの副作用をよく考えた上でWebを利用するように教育を行っていくことが望まれている。

特 集

コストマネジメントの課題



特集の狙い

これまで、経営者は経営環境が良いときには、とりわけ自社の売上高が増加しているときには、その眼を企業の外に向けて売上増大を追求し、コストマネジメントを軽んじる傾向がみられ、逆に経営環境が悪化して売上が下がると、積極的にコストマネジメントを行い、コストを低減しようとする傾向がみられた。そこには、利益は売上からコストを差し引いたものであるという単純明快な原理があるため、上記の経営者の行動は理解できるのだが、トヨタ自動車や日立製作所といったように、経営環境が良いときもコストマネジメントに力を注ぎ、コストを低減する手を緩めなかった企業があることも事実である。

この度、政権が変わり企業の経営環境が変化しそうであるという期待を持つ人が多く、企業は外向きの積極姿勢をとるようになるかもしれないが、バブル経済崩壊後の経験からコストマネジメントの重要性をいやというほど学習しているはずである。そこで、今回は改めてコストマネジメントに焦点を当てることにした。コストマネジメントに関して、その全体を論じるということも大切だが、それぞれの業界の特徴を視野に入れて考察することも重要である。そのような理由から、掲載した5本の論文のうち3本は、鉄鋼業、銀行業、建設業における企業のコストマネジメントに焦点を当てたものである。

1本目は、変化の激しい世界の鉄鋼業の現状と歴史を簡潔に整理し、わが国における鉄鋼業におけるコストマネジメントについて述べている。技術イノベーションと管理会計のコラボレーションが重要であるということを主張し、その立ち位置から議論を進めている。そのなかで、製品ごとのライフサイクルコストを視野に入れ、開発した新製品の市場投入時期を戦略的に決定していくときに技術イノベーションと管理会計のコラボレーションであるコストマネジメントが重要な役割を持つと述べている。

2本目は、銀行の歴史を経済や行政の変化との関係で捉え、銀行におけるコストマネジメントがどのように認識され、進展あるいは停滞したかを明らかにする。そして、銀行の経営

において安定性・安全性ももちろん重要だが、効率性の管理も今まで以上に重視すべきであると主張する。リスクを計量化しコストとして捉え、それを原価に配賦することによって効率性を判断する情報になりえることを提案している。

3本目は、建設業界の置かれた状況、とりわけこの業界に大きな影響を与える公共工事との関係を中心に整理し、建設業界の外注費に焦点を当てて議論している。原価のなかに占める外注費の割合が大きく、しかもこの外注費は複合原価であって、その明細が明らかにされず、明瞭性を追求することが必要にあるとしている。外注費について他の業界との比較を試み、複合性に関して修繕費との違いを考察して、外注費を真実の原価として測定することの難しさを述べている。そして、外注費を分解して単純経費として捉えるべきであると主張し、その方法の一つとして活動基準原価計算の検討を提案している。

4本目は、さまざまな産業界に関して最近報道された経営上の出来事を挙げ、それらを読み解きながら、それぞれの企業の置かれた状況と経営との関係における特徴を浮き彫りにする。そして、それぞれの産業界には経営管理との関係でさまざまなコストマネジメントがあり得ることを示している。産業や企業が持つ多様性を考慮して、企業がそれぞれの経営環境にあった独自のコストマネジメントを創造していく必要性を述べている。

5本目は、コストマネジメントの発展過程を概観したあと、コストマネジメントを行うときには、複数の視点が必要であるとして、そのうちのいくつか、すなわちバリューチェーンの視点、SCMの視点、BCPの視点、BSCの視点、CSRの視点、環境会計の視点、ERPの視点を挙げて議論している。そのなかで、コストマネジメントを実行していく場合には、目的と制約条件を明確にして取り組むことが重要であるとしている。

千葉商科大学教授 経済研究所長

上山 俊幸
UEYAMA Toshiyuki

鉄鋼業のコストマネジメント

—世界鉄鋼業で起きている経営統合—

—技術管理と管理会計のコラボレーション—

＜技術イノベーションと原価管理＞



株式会社原田伸銅所仙台工場次長
(新技術、コスト削減担当)

谷口 守哉
TANIGUCHI Moriya

プロフィール

1974 関西学院大学経済学部卒
貿易研修センター13期本科生 修了 Diploma 取得
専修大学 経営学研究科 修了
芝浦工業大学工学部機械工学科 (二部) 卒業
芝浦工業大学工学部工学研究科修了
芝浦工業大学工学部MOT専門職大学院修了
千葉商科大学大学院政策研究科修了 (博士 政策研究)
その他 通信制大学大学院1、工学系2文系1大学 (二部) 卒業
保有資格: 技術士 (機械部門)、中小企業診断士、不動産鑑定士
1級建築、土木施工管理技士、第二種電気主任技術者
総合旅行業務管理者、公害防止管理者 (水質、大気、土壌)
JFEスチール (旧 川崎製鉄入社) 購買部、新規事業、エンジニアリング
事業部、鉄鋼事業本部を歩く、その後 関連、協力会社の役員歴任
一貫して、会計学と技術を習得 (管理会計、財務会計、機械、電気)
復興ボランティアとして、震災地 (阪神淡路、中越、東北地方太平洋沖)
にて自身の子供と共に活動

1 問題意識

日本鉄鋼業は、旺盛な海外の中進国、発展途上国の根強い需要に助けられ自動車産業、IT産業、通信、半導体・電子部品産業に遅れることなく、地道ではあるが、力強く自らの進むべき道を試行錯誤を繰り返しながら歩んでいる。

しかし、鉄鋼業界にもグローバリゼーション (筆者は、グローバリゼーション = 国際化とは捉えていない、グローバリゼーションとは、政治、経済、文化が旧来の国家、地域などの境界を越えて、地球規模に拡大して様々な変化を引き起こす現象であり、避けて通ることができない無慈悲なもの、或いは力と

捉えている) の波は大きく影響を与え始めている。

その一つが、今まで想像もできなかった隣国、中国、ロシア、インドなどにおいて勃然として世界制覇の野心を表に出す企業群 (中国、ロシアでは、一企業ではなく集団として力を発揮させる) が現れ、さらに規模の経済を押し進めるべく経営統合を重ね始めていることである。

筆者は、規模の経済が企業存続条件の全てに優先する“内出の小槌”だとは考えていない。

鉄鋼業にとって唯一他の産業群と異なる特色は、世界需要が今もなお増加していることが多くの統計資料から誰もが見て取れることである。文化が進むにしたがって自動車、IT、通信、半導体・電子部品も需要の増大が見て取れるようになるであろうが、現時点においてはそれらの産業が未だに発展への試行錯誤の過渡期にあり、それゆえに経済、経営の不況の波の中に将来の数値が埋没してしまっているのである。

このグローバル化した経済の中で、日本鉄鋼業に求められるマネジメントは、安易に海外展開、海外移転を図ることでは決してない。実に多くの他産業が試行錯誤の上で海外展開、移転を図り失敗を重ねて日本に舞い戻ってきたことを見ても明白である。1980年代には多くの企業が韓国、台湾に出たが、十年と持たず両国をあとにし、次なる新天地を求め中国、ベトナムに展開した。筆者は、台湾の日本企業の抜け殻のような跡地を見学したことがあるが、台湾の方々がよくもこのような“エコノミックアニマル・ジャパン”を寛容な心をもって許してくださったと感謝している。馬鹿なことを言うなど御叱りを受けるかも知れないが、筆者は、日本企業が世界の中で何をしても良いとは全く思っていない。責任ある

国、企業であるべきだと考えている。そのためには、各企業において正確なマネジメントが求められる。

筆者は、鉄鋼業においてそのマネジメント力が既に発揮され業界内で浸透しており、他産業界の手本としてそのマネジメント手法を未来永劫守り続けて欲しいと願う。

マネジメントと言うと、直ぐに管理と翻訳する人がいるが、マネジメントには管理以上に経営という意味内容が含まれており、40年前の経営学書には経営学 = Business Administration 或いは Business Management、単に Management と記載されており、そして各個別(当該)企業をサポートするものもマネジメント (Management) とされている。そしてこのマネジメントが拡張されて、すべての学問にマネジメント(狭義の意味、“管理”を指す)が用いられるようになったものと思われる。

次に、日本鉄鋼業だけではなく世界規模で起きている鉄鋼業界の経営統合、再編について記載し、その中で日本鉄鋼業に問われる課題、技術管理と管理会計(原価計算)のコラボレーション管理について筆者の思うところを記載してみたい。

2 鉄鋼業 コストマネジメントを容易にする規模の経済

鉄鋼業は、この十数年間に大きな変異を遂げてきた。2006年にヨーロッパのオランダ・ロッテルダムに本社を持つミッタル社とルクセンブルグに本社を置くアルセロール社とが経営統合し、年間総生産能力1億トンを超える巨大企業アルセロール・ミッタルがヨーロッパに誕生した。実に世界12ヶ国に工場を置くコングロマリット企業の誕生である。

2007年には、インドのタタスチールが、イギリス・ロンドンに本拠を置くコーラススチールを吸収合併した。ロシアでもエブラズグループが外貨獲得を目的として自国内だけでなく国外も含めて6製鉄会社を傘下に置く経営統合を実施した。日本においても2002年9月に川崎製鉄(株)と日本鋼管(株)が経営統合し、新社名JFEスチール(株)(世界第9位)が誕生し、そして直近の2012年10月には世界第6位の新日本製鉄(株)と第

27位の住友金属工業(株)とが経営統合し、生産量では世界第2位となる新日鉄住金(株)が誕生した。

世界中の鉄鋼業に一体何が起きているのであろうか。なぜ経営統合を繰り返すのか、繰り返さなければならないのか。その理由を経済のグローバル化に見ることができる。

今や、各社が欧州、アジア、ロシア、北米、南米、日本といった個別の市場の競争ではなく世界規模の市場の中で能動的に競争をするというよりは、寧ろ好むと好まざるに関わらず市場競争にさらされ始めたために、より強固なコストマネジメントを標榜し、それを成す一つの方法として規模の経済を求めた。このことは規模の大きな高炉メーカーに留まらず電気炉メーカーとても同様に2012年10月にJFEスチール(株)傘下の4社が経営統合し新生JFE条鋼(株)となり、新日本製鉄(株)と住友金属工業(株)とが経営統合したことに伴い傘下の電気炉、特殊鋼メーカーも経営統合の準備に入っている。加えて特殊鋼メーカーの日新製鋼(株)が独立系の日本金属工業(株)を吸収し日新製鋼ホールディングスが誕生したことにより、特殊鋼メーカーにも経営統合の波が襲いかかりつつある。

日本鉄鋼業は、多くの日本製造企業群の中で、「鉄は産業のコメ」、「鉄は国家なり」と言われ久しいが、20年以上前に鉄はその役割を自動車産業に、そしてIT産業に譲り、今は世界市場の中で自身の実力を試される競争原理(市場原理)の中にさらされている。

規模の経済が目指すものは、コストマネジメント以外の何物でもない。エリヤフ・ゴールドラットが著書「ザ・ゴール」にてスループット会計(制約条件の理論 Theory of Constraint 制約条件がある中で単位当たり時間での処理量を最大化する)を示した。

鉄鋼会社は、この制約条件の一つを規模(規模の拡大には、多くの資金=コスト支出が必要)と考え、最適規模まで突き進みコストミニマイズを図るものと考えられる。ただし、経済規模の最大化を可能とするためには当該鉄鋼市場が今も成長を続けていることが必要十分な条件となる。

3 鉄鋼業のコストマネジメント

日本鉄鋼業は、コストをミニマイズ化しなければ世界の競争に勝ち残れないことを米国鉄鋼業の栄枯盛衰を見て熟知しており、そのために多くの努力と勤勉さを継続してきた。

日本鉄鋼業と他国の鉄鋼業を比較すると大きな違いが見えてくる。それらの違いこそがコスト認識と意識に導かれたものであることは誰もが理解できよう。

下の表1を見ても分かる通り、日本鉄鋼業はコストを考え、原材料である鉄鉱石、石炭(粘結炭)を100%海外輸入に依存していることから臨海工業地帯に製鉄所を置き内陸輸送費を極限までミニマイズすること、また完成品のうち40%強を輸出していることから同様に臨海工場から直接、国内外の需要家に向けて出荷することでさらにコストを削減することにつながると考えた。中国の製鉄所が内陸にあり、上海、寧波、大連、天津港からそれぞれの製鉄所まで

の距離となると数百キロ～数千キロに及ぶこともあり、原材料である鉄鉱石を貨車を使って奥地まで輸送し、製品も同様に輸送しなければならないことを考えると、製鉄所の立地一つを取っても決してコスト意識が高いとは言えない。ロシアでは、鉄鉱石、石炭が豊富であるが、鉄鋼業に最適の高純度鉄石、粘結炭は同様に輸入している。

60年以上も前に日本鉄鋼業界の先駆者達は、臨海製鉄所の優位性を見抜き、中でも国内の大消費地である東京、大阪、名古屋近傍に次々に製鉄所を建設し加えて自社プライベート・パスを造った。このことがロシア、米国、ドイツを物ともせず、コストでは他国に負けない強固な企業体質造りを可能とし、長期に亘り世界に君臨できた理由なのである。

また日本鉄鋼業は、常なるコスト管理意識の高揚からオンリーワン、ナンバーワン製品を製造することに企業生命をかけ、最高水準の製鉄機械を駆使し特殊鋼、大口徑鋼管、電磁鋼板、アモルファス合金など高付加価値製品、差別化戦略製品の生産に照準

表1 日本鉄鋼業と海外鉄鋼業との差異

国 差異	日本	米国	中国	欧州 独逸、阿蘭	韓国	ロシア
製鉄所 所在地	臨海工業 地帯	様々	内陸が多 い	様々	臨海工業 地帯	内陸
原料輸入 製品輸出	100% 40%	40% 0%	80% 40%	60% 30%	100% 60%	30% 40%
稼働 条件	全自動に 近い	全自動に 近い	徐々に 自動化	全自動に 近い	全自動に 近い	徐々に 自動化
製造ノウ ハウの輸 入国	ロシア 独逸	英国 日本	独逸 日本 韓国	一部 日本	日本 独逸	—
製品輸出 国の分布	全世界 東南アジ ア中心	自国	全世界 ロシア 東欧	欧州 アフリカ 中国	日本 中国 東南アジ ア中心	東欧 欧州
技術の成 熟度	高付加価 値製品	高付加価 値製品	インフラ 材が多い	インフラ 材が多い	高付加価 値製品	インフラ 材が多い
今後への 取組	経営統合 が続く	経営統合 が続く	オーダリ ーマーケ ティング	経営統合 が続く	経営統合 (電気炉)	日本から 技術供与 を受ける

(出所) 世界鉄鋼協会2012年World Steel生産速報資料
日本鉄鋼連盟2011年世界鉄鋼資料より抜粋

※中国、ロシアは電磁鋼板、自動車用鋼板、シームレスパイプなど高級鋼を輸入し、建設鋼材を輸出している

を当て研究している、その姿勢は今なお他国の追随を許さない。

4 オンリーワン、ナンバーワン製品

オンリーワン、ナンバーワン製品を目指す理由はただ一つ。当該企業はオンリーワン、ナンバーワン製品には、積上原価計算、市況スライド原価計算を適用する必要はなく当該企業の自社製品に対する価格への思い、すなわち希望販売価格(原価企画により、自社に十分な収益と、次期への開発費の一部を回収できる価格帯)を付けることができる。

価格設定

- 1) 従来の価格設定 従来製品 積上原価計算で算出される

積上原価計算で求められた製造原価
+ 本社販売費・一般管理費 + *収益
→ 販売価格

*収益は、現在の経済下では、min.販売価格の3% ~ max.販売価格の10%

- 2) 不況下の価格設定 従来製品 市況連動価格
原価よりも先に市況が市場を制する

例. 16mmの建設用異形棒鋼
SD295 54000円±2000円

したがって、製造者が同じ機能を持つものを高く販売しようとしても上限2000円程度で抑えられ、当該メーカーでの積上原価が54000円以上であれば、造れば赤字が出る結果となる

- 3) オンリーワン、ナンバーワン製品 原価企画にて算出される

例. : JFEスチール(株)の世界最薄缶用鋼板は他社の追随を許さない 販売価格は、すべて販売希望価格が通る価格には、十分な収益と次期に備える開発コストが包含される原価企画
希望販売価格 - 希望収益(時期の開発コストも包含) → 企画された原価積上原価計算ではなく、企業がSustainable(持続可能)であるために必要な収益が十分取れている原価を工場に提供することが可能となる。

5 世界の鉄鋼消費量が今なお伸びていることから可能なコストマネジメント

日本鉄鋼業は、世界の鉄鋼消費量がまだ伸びている環境にあることから、前頁、表1に記載した様々な海外鉄鋼業とは異なる立地、技術、加工貿易立国等の利点を生かしながら、コストマネジメントを行うことにより、技術と管理会計とのシナジー効果を狙っている。

日本鉄鋼業は、加工貿易立国として原材料を輸入し、そして製品を輸出し外貨を稼いでいる。加工貿易立国(中継貿易立国)が成立するためには、当該国が技術上他国で生産不可能な高付加価値製品を製造する力を有しており、その技術力が未来永劫継続する

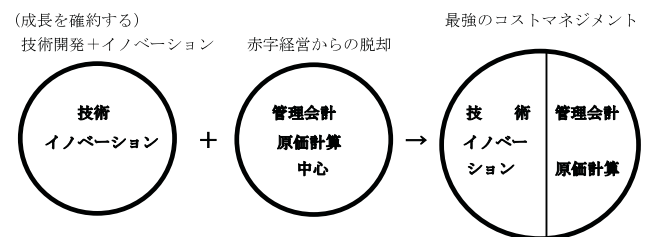


図1 日本の鉄鋼業のマネジメント

技術イノベーション力であることが重要である。管理会計がその技術イノベーションをサポートする。

技術イノベーションと管理会計のコラボレーションこそが日本鉄鋼業を今も優位にしている。技術だけが先行する米国、ドイツ型衰退、管理会計だけに依存する従来日本企業型衰退に至らぬように技術と管理会計をうまくコラボレーションさせSustainable(持続可能)企業体を目指す。これがなければ、欧州に誕生したアルセロール・ミッタル、中国に勃興した多くの中国の鉄鋼集団の後塵を拝することになる。

アルセロール・ミッタルは、確かに規模ではどこよりも勝るが、ここ数年間は生産量を絞り2006年の1.172億トンから2011年には0.972億トンへと0.2億トン(▲17.1%)落としはしたが黒字を出している。規模の経済の過ちに気づきこの数年間は原価修正に意欲的に動いている。

中国の各社も同様に規模の経済に依存することに疑問を持ち始め、それよりも赤字脱出のために原価会

計を重んじ始め従来のようなスピードで生産量を上げるのではなく世界中での自らの在り方を考え行動し始めている。

日本鉄鋼業の技術イノベーションにより、他国に追随を許さない製品群が毎日のように誕生し、いつそれらの製品を投入すれば効果が最大になるかを決定

するのが管理会計(原価計算)である。製品のライフタイムコストを考慮し、コスト管理対象費目を考え、コスト(原価)への応答とフィードバックについても管理会計が受け持つ。

日本鉄鋼業が行うコストマネジメントは、更なる収益と失地回復を願う最強のコストマネジメントである

表2 世界の国別・企業別粗鋼生産量

順位(2011) →	企業名	本社所在地	2011 →	2010 →
1	アルセロール・ミタル(ArcelorMittal)	ルクセンブルク	97.2	98.2
2	河北鋼鉄集団(Hebei Steel Group)	中国	44.4	-
3	宝鋼集団(Baosteel)	中国	43.3	37.0
4	ポスコ(POSCO)	韓国	39.1	35.4
5	武漢鋼鉄(Wuhan)	中国	37.7	16.6
6	新日本製鐵(Nippon Steel)	日本	33.4	35.0
7	江蘇沙鋼集団(Jiangsu Shagang)	中国	31.9	23.2
8	首钢集団(Shougang)	中国	30.0	14.9
9	JFEスチール(JFE)	日本	29.9	31.1
10	鞍山鋼鉄集団(Aristeel)	中国	29.8	22.1
11	山東鋼鉄集団(Shandong Steel Group)	中国	24.0	-
12	タタスチール(Tata Steel)	インド	23.8	23.2
13	USスチール(U.S. Steel)	アメリカ合衆国	22.0	22.3
14	ジェルダウ(Gerdau)	ブラジル	20.5	18.7
15	ニューコア(Nucor)	アメリカ合衆国	19.9	18.3
16	ティッセンクルップ(ThyssenKrupp)	ドイツ	17.9	16.4
17	エブラズ(Evraz)	ロシア	16.8	16.3
18	馬鞍山鋼鉄(Maanshan Steel)	中国	16.7	-
19	本溪鋼鉄(Benxi)	中国	16.5	-
20	現代製鐵(Hyundai)	韓国	16.3	12.9
21	リーバ(Riva)	イタリア	16.1	14.0
22	湖南華菱鋼鉄(Hunan Valin Group)	中国	15.9	-
23	セヴェルスターリ(Severstal)	ロシア	15.3	18.2
24	メティンベスト(Metinvest)	ウクライナ	14.4	8.7
25	中国鋼鉄(China Steel)	中華民国(台湾)	14.0	12.7
26	インド鉄鋼公社(SAIL)	インド	13.5	13.6
27	住友金属工業(Sumitomo)	日本	12.7	13.3

(出所)日本鉄鋼連盟資料 2011、2010年粗鋼量

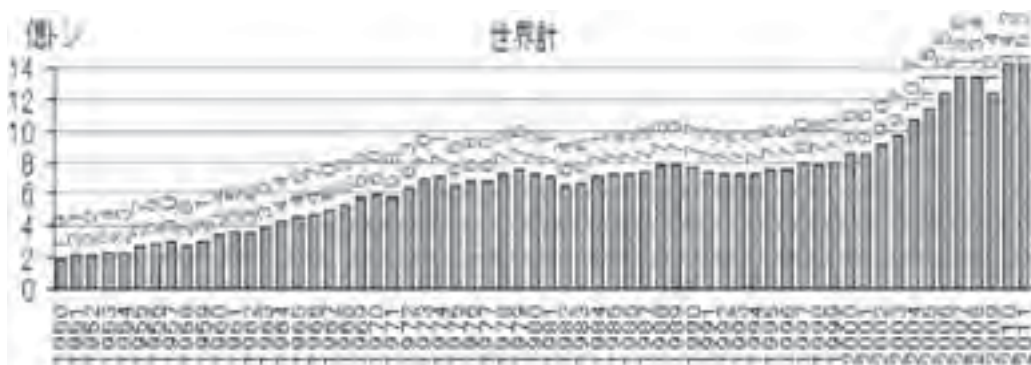


図2 世界の鉄鋼生産量

(出所)
日本鉄鋼連盟
世界の鉄鋼生産

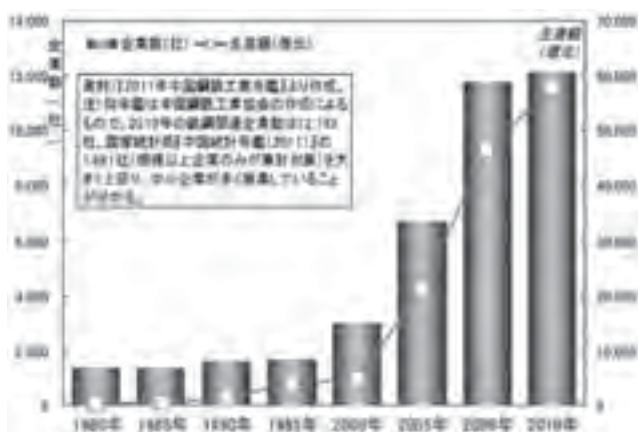


図3 中国鉄鋼業の企業数と生産量
(出所) MIZUHO CHINA MONTHLY 2012年6月号

表2を見ればわかる通り、世界の国別・企業別鉄鋼生産者27社の中に実に中国企業集団が11社入っており、驚くべき数値となっている。そしてその殆どの企業の2011年の生産量が、2010年比で増加している。これは、世界の鉄鋼消費量が増加している中で中国の生産量の伸びが全体の伸び率を上回っていたことを示している。また11社の生産量総計で2.9億トンを超えているのである。2011年度の世界鉄鋼生産量は、前年度2010年度比で6.29%増加し、15.2億トンとなったが、中国はその39.9%である6.06億トンを生産している。

図3を見て分かるように中国鉄鋼業は、最近の10年間で4倍に生産量を増加させている。中国が発展途上国から中進国へそして先進国へと歩を進めたからに他ならない。

鉄鋼は、文化を押し量るインフラストラクチャーの生産に使用されるため2000年から2桁経済成長を企図した中国が2000年の1.5億トンから2010年には6億トンとなったのは理解できる。

$$1.5 \text{億トン} \times 1.15^{10} = 6.068 \text{億トン}$$

(15%の成長率10年)

現在、中国には12000社を超える鉄鋼メーカーが犇めいているが、上位20社(集団)で60%以上を生産している。従事者数は上位20社に180万人、鉄鋼従事者全体では630万人となっている。恐るべき数字である。

日本では同様に、大手4社が70%以上を生産している。日本には、戦後200社近くの鉄鋼会社があったが、1973年、1979年の第一次、第二次オイルショック後に起きた電力料金引上に耐えられず徐々に

技術+管理会計とのコラボレーションマネジメントである。

よく間違えるのは、技術管理がしっかりしておれば問題なく進めることができると考える製造企業が多いが、技術重視型企業によくあるのは技術を余にも重視しすぎたばかりに死の谷(Death Valley)に落ち、二度と這い上がれなくなるケースである。

米国企業で良く見受けられるものであるが、日本でも同様のケースで第二次オイルショック後の合金鉄メーカー、電気炉メーカーなどがこれに当たる。

一方、従来の日本型企业群は「石橋を叩いても渡らない」、すなわち高い山に登ることを敬遠し、自身の未決断で起こった最悪の事象を他人のせいにする、敗者企業の負けパターン、原価のみを重視しそれ以上に進めない、日本の中小製造企業の一部がこれに当たる。

次に、世界の鉄鋼業、中でも中国鉄鋼業を表2、図2、図3から見て行こう。

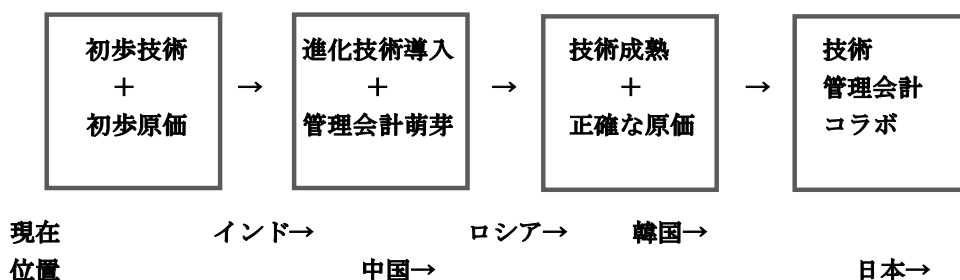


図4 インド、ロシア、韓国鉄鋼業のコストマネジメント段階
(出所)筆者作成。

減少し、現在は72の鉄鋼会社が残るのみである。

そして鉄鋼従事者数も30万人を割っている。

今も日本国には新日本製鉄住金(株)が粗鋼生産では、世界一だと思っていられる方が多いが、1999年にミッタル社がフランスのユニメタルズを傘下に入れた時にその座を明け渡し、その後も中国の宝鋼集団、武漢鋼鉄、河北鋼鉄集団(以上中国)、ポスコ(韓国)にも抜かれ6位となっていた。しかし今回2012年10月1日に住友金属工業と経営統合を果たし、再び2位に躍り出た。日本で2位のJFEスチールは、当面第9位を維持するであろうが中国、韓国、ロシアで大きな経営統合が噂されており10位外に出るのは必至である。現時点においてJFEスチールにおいて経営統合の噂はない。

1995年には、世界鉄鋼企業10社中の4社が日本企業であったが、今は2社のみが残っており、残る8社中の5社が中国企業集団となっている。中国企業が17年前には1社も入っていなかったことを考えると製造企業における栄枯盛衰の激しさを再認識せざるを得ない。

6 中国鉄鋼業に続く世界の鉄鋼業 コストマネジメントを意識して

中国鉄鋼業に続き鉄鋼会社(集団)の再編が続いているのはロシア、インド、米国、韓国などであるが、いずれにしても彼らは日本鉄鋼業を手本として規模の経済は勿論のこと、原価を認識し、意識した現れ方をするであろう。

特にインドは、初めての国産自動車の値付けで安

く付けすぎて、問題が起きた時のリコールに対応できないとして原価の見直しを行っている。使用される鉄鋼材料も自動車用鋼板に不向きな熱間圧延材を使用しており、これでは錆が防止できない。またメッキ厚も少ないため、インドのような高温地域で耐候性材料として使用できない。インドでは、今初めて管理会計の重要性に目覚めたと言える。資産会計から損益会計に移行している。

次にロシアであるが、1950～1960年代に日本鉄鋼業はロシア鉄鋼業から、多くの技術ノウハウの供与を受けた、代表的なものとして造塊工程に代わるものとして連続鑄造工程設備技術がある。そして日本鉄鋼業はその技術に持ち前の開発意欲と会計上の歩留向上を加え、連続鑄造工程をさらに進化させ自分達のモノとした。コストマネジメントを意識する日本鉄鋼業はロシア鉄鋼業界に対し、多くを鉄鋼技術を供与いただいたお礼に今度は、日本鉄鋼業が保有する鉄鋼技術ノウハウの供与(有償)を実施し始めている。

ロシアは、現在の経済発展の殆どを一次産品であるエネルギー資源、木材、希土類元素、レアメタルなどの輸出に依存しており、製造物の殆どを中国、欧州から購入している。最近になりこの傾向を反省し、鉄鋼などの2次産業製品についてはできる限り自国で製造していこうとする機運が芽生え、鉄鋼製品に関しては高付加価値製品、例えば天然ガス(LNG)輸送用のシームレスパイプ等に限定し輸入を行い、インフラストラクチャー材(建設材、機械製造材、造船材等)は自国生産で賄おうと考えている。したがって、ロシアにおける鉄鋼需要は、今後飛躍的な伸びを見ることになろう。冒頭で述べたロシア

のエブラズ (Evraz) グループが国内に留まることなく国外の鉄鋼メーカーとの経営統合を活発に行っていることも理解できる。原価を意識した製鉄所増強計画等が待たれる。

一方、隣国の韓国でも大手2社のPOSCO、現代製鉄が巨大化し、残る十数社の電気炉メーカーも規模の経済から生産能力を300万トン超え、1000万トン越えに増強している。電気炉メーカーの数は、大小合わせて30社となっている。これらの電気炉メーカーが今後経営統合を繰り返し、大企業、そして巨大企業となっていくことであろう。

韓国鉄鋼業は、長期に亘り日本鉄鋼業の後塵を拝してきたが今は全くの互角で渡り合っている。国がサポートしていることがさらに強靱な企業体質を維持させている。

韓国の会計制度・基準は、1997年の通貨危機以後、韓国企業会計基準を国際標準 (IFRS) に適合するよう全面的に改変し、2007年11月に「韓国採択国際会計基準 (K-IFRS)」を制定しており、同時に今まで抜かっていた間接費の配賦に照準を当て、活動基準原価計算 (ABC Activity-Based Costing) を発展させている。コストマネジメントに目覚めたのである。

インドでは、今なお人口の爆発が止まらず、2011年に12.2億人、2026年には中国を抜き、14.8億人に達すると言われている。それに対し、鉄鋼需要は7000万トン前後で日本とほとんど同じ量となっている。ただし今後インフラストラクチャーに多額の資本投資が行われるため、2020年には、2億トンに達すると見込まれている。(cf.今、中国は5億トンの国内需要があると言われている)。

全世界人口69.45億人中、中国とインドの合計人口は25.74億人(2011年国連資料)で実に37.06%を占める。

技術成熟は、管理会計と全く関係がないという方が多いかも知れないが、私はそう考えていない。技術成熟なくして製造業は持続可能 (Sustainable) 企業になる訳がなく、持続可能企業をサポートする役割、すなわちコラボレートし強化を図るのが管理会計 (原価計算) である。

7 鉄鋼業の原価管理対象費目

鉄鋼業の管理会計 (原価計算) で使用される費目は次の通りであり、その費目のうち管理対象費目についても本項で詳しく記載する。先ず日本鉄鋼業が行っている原価内容について考えてみよう。

	技術管理対象費目
1) 原材料費 輸入鉄鉱石、 輸入石炭、輸入合金鉄、石灰他	◎ 下記 i)
2) 労務費 直接労務費、間接労務費	
3) 動力費 電力、ガス、水道	◎ 下記 ii)
4) 製鉄→製鋼→圧延→仕上げ→製品 各工程別原価計算	◎ 下記 iii)
5) 各工程における歩留	◎ 下記 iv)
6) 工場間振替費 同一企業内の他工場へ仕掛品振替	◎ 下記 v)
7) 減価償却費 工程別 (設備 リース設備もある)	◎
8) 外注加工費 (場内加工、場外加工)	◎
9) 修繕費	
10) 在庫の適正化	◎ 下記 vi)
11) 保険料 (地震)	
12) 輸送費 (場内、工場間、場外・外注先)	◎ 下記 vii)
13) 新製品を生出し続ける 技術イノベーション力	◎ 下記 viii)

上記の費目について、特に◎の管理対象費目については内容を良く理解した上で、技術的な管理がなされることが必要となる費目であることを知っていただきたい。

i) 原材料費

①世界中から購入される鉄鉱石、石炭、石灰石 (生石灰) は、特に大型の鉱石船やばら積み貨物船、VLOC (Very Large Ore Carrier)、VLBC (Very Large Bulk Carrier)、ULOC (Ultra Large Ore Carrier)、ULBC (Ultra Large Bulk Carrier) などで輸送され、各鉄鋼会社のプライベート・バースで喫水検定と言われる手法で数量が決定される。これには

当然誤差が生じるのだが、これをいかに最小にするかが技術管理上重要であり、原価への影響は大である。

- ②また、鉱石、石炭は陸揚げされても直ぐに使用されず、バース近くの鉱石ヤード、石炭ヤード、石灰ヤードに貯蔵される。(これは、電力会社、セメント会社の石炭も同様である)この貯蔵期間に強風、豪雨、また鉱石、石炭の自重により地盤面より下に沈下、こうして購入した鉄鉱石、石炭の量が自然に減少していく。これを防ぐことによって原価が全く異なってくる。この管理も技術管理の領域なのである。

- ③使用する時点で、切出機リクレーマー、ベルトコンベアを使用するが、この時も強風、豪雨などにより、リクレーマー、ベルトコンベアから少量ではあるが落鉱(鉱石、石炭等が落ちること)する。この落鉱を未然に防ぐ処置等を受け持つのも技術管理の領域である。

ii) 動力費(光熱費、水道料金、ガス料金等)

- ①日本鉄鋼業界は、二度のオイルショック後に起きた業界再編成、縮小、海外移転等を強烈に覚えており、動力に関しては自給自足体制が維持できるように努力してきた。この努力の甲斐があり、自社工場の各設備から発生する熱、ガス、温水をすべてエネルギーに変えることに成功した。また、自社工場の中に発電設備を持ち、近隣の住宅、工場に売電できるまでの能力を持った。

このことが、原価計算に大きな力となり、これも他国と比較して大きな強み(メリット)となっている。技術管理が生んだ最大のメリットと言える。

- ②水道に関しても、一度使用した後、排水するのではなく自社で何度も使用可能となるように技術開発を行い、これにより使用水道(上下水道)料金も極端に下がった。温排水に関しても多くのノウハウを持つに至っている。

- ③ガスに関しても、酸素(O₂ガス)、窒素(N₂ガス)等一部のガス購入を除き製鉄所内、工場内で発生したガスをガスホルダーに貯蔵

し、使用箇所までパイプによる圧送装置を使って自社内で使用している。また、高炉頂における、炉頂発電により所内使用電力がほとんど賄えるまでになった。これも技術管理が、管理会計とコラボレートし可能となった証である。

iii) 各工程別原価計算に影響を与える諸因

- ①各工程における製造スピードを最大に保持することにより、熱ロス(折角、温めたものを冷ます)防止による動力費大幅減少、結晶粒度微細化、加工性、高張力性などに影響を与えない。これも技術管理の領域である。

- ②各工程における5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰(習慣化の場合もある))により、各工程での怪我、事故を防ぐと共に工程スピードを上げる。生産効率アップに繋がる。単位時間当たりの生産量増大が可能となる。

- ③工程間での製造物取扱 温度設定、湿度設定、防塵により、防錆、製品へ塵、埃が巻き込まれるのを防ぐ。不良率を激減させる。

iv) 各工程の歩留 製造業の原価を決定するのは歩留だとも言われている。

この歩留こそが、原価認識、意識において最も重要な要素と言える。

- ①製鉄工程 歩留 鉄鉱石から酸素を除去する→鉄滓が出る 技術管理を施すことにより原価への影響を最小化する。

- イ) 多くの鉄滓が出ない鉄石の購入に特化する
ロ) 鉄滓を副産物(原価0)として販売できるよう加工する。

有価で売却できれば原価上は、収益につながる路盤材、防音材、断念材、セメントなどに利用

- ハ) 埋め立て材として使用

- ②製鋼工程 歩留 更に、脱酸する→鋼滓が出る 技術管理を施すことにより原価への影響を最小化する。

- イ) 脱酸素効果の高い脱酸材を使用 時間をかけない熱ロスを防ぐ → スピード化
ロ) 鋼滓を捨てることなく、鋼滓に含まれる地金を取り出す

取り出した鉄地金を、冷却材として使用することが可能となる→歩留向上に繋がると共に、外部から冷却材を購入しなくてよくなる 原価に大きく反映される。

ハ)最後に残った鋼滓を路盤材として使用、
或いは埋め立て用として使用する。

ニ)造船時の、船底部のカウンターウェイトとして使用する外部へ、製品として売却できる

③圧延工程 歩留 前端部、後端部を品質維持のため切断 歩留悪化技術管理が担当し、歩留向上を図る自社発生屑として、購入スクラップと同様に扱う有価値となるため、0評価とはならない

イ)更には、切断された片を、適当な大きさ
10cm×10cmとし、冷却材として使用する

④仕上工程 歩留 熱間工程、冷間工程 前端部、後端部を品質維持のため切断
冷間圧延の場合、両端を少し削る チョッパー屑発生

歩留悪化 これを技術管理が担当し、歩留向上へと繋ぐ

イ)切断量をできるだけ少なくする工夫 目標：発生屑0

ロ)チョッパー屑を、鋳物業界(自動車メーカー系)との間でバスターする より高価格で売却可能となる
自社使用の場合のスクラップ価格と鋳物業界で使用する場合のチョッパー屑価格との比較で向け先の選択肢が増える

v)工場間振替費 日本鉄鋼業では、一企業が多くの製鉄所、そして製鉄所のない加工工場を保有しており、製鉄所のない加工工場、或いは夫々の製鉄所が得意製品に特化しており、当該製鉄所が加工工場或いは他の製鉄所へ自工場仕掛品を振替え、振替品を受け取った加工工場、或いは製鉄所では、その仕掛品を最終製品まで加工しユーザー(顧客)のニーズに応じている姿をよく見受ける。この工場間振替も技術管理の管理対象領域である。

どの工場、製鉄所に、いつ、何を、どのように振替れば、当該企業において最大のメリットが享受できるのかを考え、更にはユーザーの製品希望納期(納期短縮)、製品機能の最大化に適応させることが重要であるとされる。

vi)在庫の適正化

本テーマについては実に多くの方々が取上げているが、取上げ方が技術管理重視型であったり、管理会計重視型であったりしており、本質を捉えていないように思える。

在庫の適正化は、日本鉄鋼業にとって実に大きなテーマであり、技術管理、管理会計(原価計算)がコラボレートして決定されるものであると考える。

量が適正であるという概念は、企業が人間と同様に毎日異なる姿を見せるため直ぐに答えられるものではない。管理会計重視型企業では、トヨタのJIT(Just In Time)、SCM(Supply Chain Management)に照らし合わせて最小数量が望ましいと答えるかも知れない。逆に技術管理型企業では、常に大きな受注に備えて在庫を多く持つことがリスク(逸失利益 チャンスロス)を防止できるとして資金量が続く限り原材料、資機材、設備等、そして注力し製造した仕掛品、製品についても最大量を適量とし保有するであろう。これら二つの考え方には驚くべき相違を見る。

双方の言い分に正しい部分がある。したがって、両管理のコラボレーションが必要なのである。トヨタのJIT、SCMが最強ではない。日本鉄鋼業は、常に技術管理と管理会計(原価計算)とをコラボレートさせて最適在庫を求めていかなければならない。

技術管理が受け持つ領域は、日本が原材料の100%を輸入に依存せざるを得ないことから、在庫を最小の0ではなく、常に海外鉄鉱山会社から大型船で輸送した場合の到着日までに必要な日数を最低限必要なリードタイムと考え、また貿易相手国に対してそれぞれリスク変数(相手国が、①資源ナショナリズム国である、②共産主義・社会主義国である、③相手国に政変

が多い、④労使の労働争議が絶えない等をパラメーター化し、変数とする)を用いてリスク回避計算をすることなどが考えられる。

鉄鋼製品のライフサイクルコストリングを考え、在庫の持ち方を考えることも技術管理領域である。

vii) 輸送費 場内輸送費、工場間輸送費、陸揚げ費(Unloading Cost) 客先までの輸送鉄鋼業界における輸送費(Transportation Cost)は、製品が重量物である割には安価であるため、輸送費額をミニマイズすることは原価計算に寄与する。技術管理が受け持つのは、陸揚げ費をミニマイズするためには、本船の滞船日(Laytime)を短くする必要がある。これを成しうるのは技術管理によるUnloading Craneの稼働条件を決定することである。そして工場間振替輸送費についても、内航船の積付図(Cargo Plan)を予め決定しておく、積付けた荷(鉄鋼製品)を次々に待つことなく陸揚げできることになる。これも技術管理が受け持つ領域である。

viii) 新製品を生み出し続ける技術イノベーション 技術革新、技術刷新、技術の破壊と共鳴そして、最後に技術管理の本質である、上記 i) ~ vii) まで記載した、常に現状分析を実施し、処方箋として実践する技術管理と管理会計(原価会計)とのコラボレーション管理が重要であることは、誰も疑いの余地のないところであるが、技術管理の本質は、当該鉄鋼企業が新製品に対して留まることを知らない技術イノベーション力を有していることである。新製品を生み出せない鉄鋼企業には衰退の道を辿る以外の道は残されていない。たとえ規模の経済で巨大規模企業になろうと技術開発を怠れば同じことである。ただし、ここでも技術イノベーション力継続を維持させる管理会計(原価計算)力がなければ持続可能(Sustainable)企業には行きつかない。

日本鉄鋼業は、与えられた多くの技術を

イ) 吸収

ロ) 破壊・共鳴

新技術

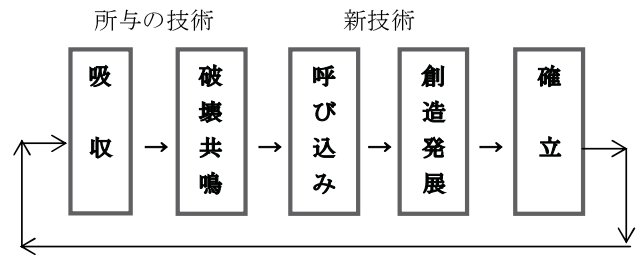


図5 インド、ロシア、韓国鉄鋼業のコストマネジメント段階

ハ) 呼び込み

ニ) 創造・発展・繰返

ホ) 確立

ここでも重要なのはスタート力、ダッシュ力である。私は、足が速くなければ技術イノベーションを起こすことができないと言っている訳ではない。

日本鉄鋼業は、技術の全てを理解できた時に、素直にスタートラインに立つことが重要だと考えている。巨大企業体必ずしも持続可能企業体と言えない。過去にも多くの巨大企業がスタートラインに立つことを嫌い、安易に海外に出たものの従来から守り続けてきた製造業の生き方を見失ってしまった。

残念と言わざるを得ない。

8 日本鉄鋼業そして世界鉄鋼業に求められるコストマネジメント

日本鉄鋼業、世界鉄鋼業に求められるコストマネジメントの在り方について、最終的なまとめをしておくことにしたい。

日本においてそうであったように、他国においても一次産業(農業、漁業、鉱業、エネルギー資源)から二次産業、三次産業へと発展する過程では、インフラストラクチャーが必要となる。日本においても、戦後政府が復興のために政策的に力を入れたのが繊維業界、鉄鋼業界、化学業界、造船業界、重工業界であった。日本鉄鋼業は、政府の諸政策にしたがい、忠実に守ってきたことにより大きく育った。世界の鉄鋼業も同様に、他産業が大きく育つためにはイン

プラスチックが不可欠であることから中国、ロシア、インド、東欧諸国、南米諸国においても鉄鋼業が先頭に立ち大規模産業となり、他産業を牽引することになる。

世界鉄鋼業においても日本鉄鋼業と同様に他産業を健全に牽引する産業群となって欲しい。

日本鉄鋼業においても、従来の役割以上にCSR (Corporate Social Responsibility 社会責任) に力を入れた産業界の範たるを示すべき存在となるべきなのである。

日本では、多くの公害問題がまだいたるところで起こっている。

公害には、水質問題、水質汚濁問題(Water Pollution汚水)、大気公害(Air Pollution)、農薬公害、騒音公害(Noise Pollution)、振動公害(Vibration Pollution)、地盤沈下(Subsidence)などがあるが、日本鉄鋼業界ではその殆どを努力して片づけてきた。

今後も環境問題に真摯に取り組み、加えて範囲を拡大し、日本鉄鋼業が購入している鉄鉱石、石炭の産出国に対してもWin-Win Relationship両国にプラス効果をもたらすことに取組むことが重要である。単に食い荒らすエコノミックアニマル(狭義の意味での“経済獣”)となってはならない。

今、日本の鉄鋼業に求められるコストマネジメントは、上記に述べたように日本製造業が昔から大切にしてきたモノづくり技術と、無駄なくつくり上げる管理会計(原価計算)とのコラボレーション管理である。

中国、ロシア、インド、東欧各国の鉄鋼業のマネジメントに求められるものは同様に、世界のプラスチックをつくり上げるといった気概を持ち、他産業の基盤づくりとして縁の下の力持ち的存在になることである。

そのためには、製造企業としての自負を持ち多くのステイクホルダー(狭義の意味での株主だけでなく、広義の意味での当該企業を取り巻く全員 株主、社員、需要家、ユーザー、本社・工場等を取り巻く近隣住民等)に大きな満足度(I S O International Organization for Standardizationが提唱する)を与える企業体となることである。中国鉄鋼業は、もっと環境に力を入れなければならないかも知れない。内

陸に存立しているだけに排出される温室効果ガス、温排水、廃液などにも注意し、当該企業で処分できる技術を持つことは勿論のこと、利益の還元先として雇用社員、近隣住民の健康等にも留意することが求められる。

見せかけの収益だけに固執するのではなく、経営統合をしようとする企業、当該企業群、当該国のために全力を尽くすことが重要である。

コストと収益とを取り違える人が多いが、コスト=原価であり、管理会計の中心をなすものであり、技術管理がコラボレートすべきものと考えることが正しい理解の仕方である。

筆者である私が強調したいのは、コストマネジメントを収益(Profit)マネジメントとして捉えるのではなく、企業を正しい方向に導く経営マネジメントと捉えることである。

9 結論

日本製造業の復興において、技術イノベーションの重要性が説かれ始め、実に多くの書籍が本屋の店頭に所狭しと並べられている。多くの読者も製造業に技術の必要性を痛感しておりながら自身で深く掘り下げて理解できるところまで読破できないでいる。内容が難しいのである。

逆に、法学部、経済学部卒業の方々が技術の重要性について記載している書籍は技術内容に乏しく章間のつながりも苦しいものとなっており、読みづらい。

分かりやすい本を一冊だけ選択して、読破されると技術と管理会計との関係が直ぐに見えてくる。技術と管理会計とが表裏一体の関係となっており、筆者が本稿で何を伝えたいかがお分かりになると信じて疑わない。また多くの著者においても技術だけではなく、管理会計のことにも触れたい、管理会計だけではなく技術について何か触れておきたいと考えられていると想像する。

鉄鋼業のコストマネジメントについて、筆者はこのテーマ(製造業におけるコストマネジメント)をずっと追いかけている訳であるが、直近の数年間におい

て経営統合、企業買収、多国籍企業の勃興など従来の内容説明では言い尽くせていない事象が起り始めたため、本稿でそれらの内容をまとめて記載した。

中国、ロシア、インド、東欧国などに今後つぎつぎに起こる鉄鋼業の経営統合において必要なマネジメントについても分かりやすく記載できたと考えている。

そして筆者は、鉄鋼業におけるマネジメントに

は、技術管理と管理会計(原価計算)のコラボレーション管理が重要であり、当該企業を持続可能(Sustainable)たらしめる唯一のコストマネジメントであると記載した。

技術イノベーションの必要性を少しでも理解して頂ければ幸いである。

以上

参考文献

- 日本鉄鋼連盟 統計資料
みずほファイナンシャルグループ MIZUHO CHINA Monthly 2012年6月
世界鉄鋼協会 統計資料
八木 君敏著 「開発購買(Value Procurement)初版」文芸社 2005年5月
平林 嘉博著 「近代会計成立史」第二章 工業化社会と管理会計
梶原 武久著 「品質コストの管理会計 初版」中央経済社 2008年3月 第2、第3章
内田 治著 「品質管理の基本(第3版)」日本経済新聞社 2006年4月
櫻井 通晴著 「管理会計(第3版)」同文館 2004年4月P289～326
佐藤 純一・児玉 文雄共著「社会・技術相関 技術連関系II」2000年9月
佐藤 正雄著 「原価管理の理論—管理会計へのアプローチ」同文館出版 1993年4月
佐藤 正雄著 「業績評価会計入門—管理会計入門」同文館出版 1991年9月
ジョン・K・ガルブレイス著 都留 重人監訳 「不確実性の時代」ティビーエスブリタニカ 1978年2月
伊藤 和憲著 「グローバル管理会計」同文館2007年5月
JETRO 中国産業発展 1995～2012年統計資料
岡野 憲治著 「ライフサイクルコスト」同文館出版 2003年8月
科学技術振興機構 研究開発戦略センター編「21世紀の科学技術イノベーション 日本の進むべき道」丸善2009年4月
科学技術振興機構 研究開発戦略センター編 「躍進する新興国の科学技術」ディスカヴァー・トゥエンティワン 2012年7月
金子崇著「在庫管理システムの実務」日本実業出版社 2003年2月
江頭幸代「ライフサイクルコスト」税務経理協会2008年2月
星野珙二著「インベントリー・マネジメント」日経BP社 2006年9月
山口 栄一「イノベーション 破壊と共鳴(第3版)」NTT出版 2007年4月
梶原 武久「品質コストの管理会計」中央経済社 2008年3月
亀岡 秋男、古川公成共著「イノベーション経営」放送大学協会振興会2006年2月

銀行におけるコスト・マネジメントの現代的課題



浜松学院大学・富士常葉大学非常勤講師

堀 保彦
HORI Yasuhiko

プロフィール

1980年 法政大学法学部卒業
 2005年 東亜大学大学院修士課程修了 修士(法学)
 2010年 千葉商科大学大学院博士課程修了 博士(政策研究)
 1980年～2004年 中部銀行勤務
 主要業績
 「譲渡担保権者の物的納税責任に関する研究」
CUC Policy Studies Review No.15 2007年
 「銀行における不良債権の開示問題」
CUC Policy Studies Review No.18 2008年
 「銀行業における一般貸倒引当金存置の必要性」
CUC Policy Studies Review No.19 2008年など

1 はじめに

現在、銀行は厳しい経営環境に置かれている。2012年9月期の大手行5グループの連結純利益は前年同期比31%減の1兆419億円、同じく地方銀行59行(社)は2.1%減、第二地方銀行35行(社)は8.3%減であった。総じて貸出金利回りの低下による資金収益の減少、投資信託・保険の窓口販売等の減少による役務収益の減少などを国債等債券売却益の増加で補ったものの、なお前年同期に比較して減益となった。

資金需要の低迷や貸出金利回りの低下、さらに投資信託・保険等の金融商品に対する消費者ニーズの低下傾向は当面継続すると見込まれ、銀行にとっては厳しい経営環境が続くことが予想される。

このような収益(売上)増加を見込めない経営環境下にあつては、必然的にコスト・マネジメントに注目が集まることになる。一般にコスト・マネジメントとは、原価統制と原価計画を含む総合的な原価管理をいう¹。コスト・マネジメントは、企業の経営管理においては利益管理の一環を成している。銀行におけるコスト・マネジメントも同義であるが、銀行のコスト・マネジメントにおいては経営の効率性の観点と経営の安全性の観点が同等に重視されなければならない。

本稿では、銀行のコスト・マネジメントの変遷を経営環境との関連で再検討することにより、銀行のコスト・マネジメントの現代的課題を明らかにする。

2 銀行のコスト・マネジメントの萌芽

銀行の管理会計の研究は米国において1900年頃に始まった²。当時、米国においては小切手によって支払いをすることが一般的であった。パーソナルチェックも広く普及し、工場労働者の工賃の支払いも小切手によって行われていたのであるが、銀行が小切手制度を利用して利益を得るために当座勘定を開設しても、預金者が平常残高をほとんど置かず、月1回の支払日にのみ支払資金を預入し、それに対して小額多数の小切手を振り出し、支払いをさせるのであれば、銀行は小切手支払いに関する経費を要するのみで、預入資金を運用して利益を得ることは不可能である。このため銀行は、このような預金者はこれを回避するか、または取扱手数料を徴すべき

¹ 佐藤正雄『原価管理会計』同文館出版 2004年 111頁。
² 廣本敏郎『米国管理会計論発達史』森山書店 1993年 47～62頁。

であると考えられることになる。米国においては、このような実務上の要請から預金者勘定の利益力判定に関する研究が興り、次いで原価計算制度として発達していった。

日本における管理会計は「1920年代から管理会計の名称が一般化し、いわゆる財務会計と区別された新しい領域が開拓され、それが成長した」³とされている。わが国に米国の銀行の原価計算制度が紹介されたのもやはり1920年代であった。そして大正15年(1926年)には大阪銀行集会所から『銀行の原価計算手続』⁴が発刊されている。続いて、昭和5年(1930年)加藤和根『銀行原価計算の研究』⁵、昭和8年(1933年)太田哲三『金融業会計』⁶などの研究によって銀行の原価計算は相当程度の普及を見た。

この時期は1927年(昭和2年)の金融恐慌と1930年(昭和5年)の昭和恐慌によって、銀行取付けや銀行の経営破綻が相次いだ時期であった。そのため、原価計算を銀行業へ適用して経営の健全化を図ることが検討されたのである。すなわち、倒産した銀行の経営者(株主)の中には、自らが経営する銀行以外の事業に投下する資金を自らが設立した銀行を使って集めていた者があった。このような「機関銀行」が高い利子率で預金を集めたため銀行間の預金金利の競争が激化した。そして預金金利の競争激化が銀行の経営を圧迫し金融恐慌の一因となったのである。このため預金金利の適正化を図るために預金原価の算定に注目が集まった。

加藤(1930)によれば、「銀行業の本質は、言う迄もなく、資金の獲得、運用による余剰価値の取得に在る。於茲乎、その資金の原価を計算すると言う事その事こそ、当に、銀行業における原価計算の本質を形成するものと考へられるのである」⁷として原価を形成する一切の支出を預金原価(資金原価)に集約している。為替の費用も貸付の費用も預金原価に含まれることになる。この考え方は、「預金原価 = (預金利息 + 経費) / 預金平均残高」という算式に明白に表れている。

なお、「預金原価」および「総資金利鞘」、「資金調

達原価」、「資金運用利回り」などの各経営指標は次の通り計算される。

$$\begin{aligned} \text{総資金利鞘}(\%) &= \\ &\quad \text{資金運用利回り}(\%) - \text{資金調達原価}(\%) \\ \text{資金運用利回り} &= \\ &\quad \text{資金運用収益} / \text{資金運用勘定平均残高} \times 100 \\ \text{資金調達原価} &= \\ &\quad (\text{資金調達費用} + \text{債券費} + \text{営業経費}) \\ &\quad / \text{資金調達勘定平均残高} \times 100 \end{aligned}$$

たとえば、資金運用利回り(2.50%) - 資金調達原価(1.70%) = 総資金利鞘(0.80%)のように計算される。また資金調達原価を資金調達利回り、債券費率、営業経費率(物件費率 + 人件費率 + 税金率)に分解する場合も分母は資金調達勘定平均残高を使用する。これらの経営指標は、資金調達原価の中に資金収支に関連しない営業経費が含まれることや、資金運用利回りと資金調達原価を算出する分母(平均残高)が異なっていることから無利息調達部分の利鞘への寄与が反映されないなどの難点があるが、現在でも総資金利鞘は銀行の資金収支の効率性を判断する代表的な指標として広く利用されている。

加藤(1930)は、預金の特定種類を対象とする原価計算と、取引先勘定の個々を単位とする原価計算の二種類を原価計算の計算単位に設定している。現在の商品別原価計算と顧客別(口座別)原価計算に相当する考え方である。また、銀行原価計算で通常計算される原価は、過去の事実を基礎を置く確定計算または事後計算に基づく実際原価であるとしている。標準原価は原価率低下の目標を与えるもので経営上の意義が大きいことを認めながらも、銀行においては変動費の割合は少なく精密な標準原価を求めても大きな効果は期待できないと指摘している。当時はまだ銀行業務は機械化されておらず、精密な標準原価を求めるために多くの困難が存在したことを考えれば、まず実際原価計算を導入すべしとの主張には合理性があったと言える。

3 宮本匡章「管理会計の史的発展」黒澤清編『近代会計学体系・第6巻』中央経済社1969年31～61頁。
4 大阪銀行集会所編『銀行の原価計算手続』大阪銀行集会所1926年。
5 加藤和根『銀行原価計算の研究』森山書店1930年。
6 太田哲三『金融業会計』東洋出版社1933年3頁。
7 加藤和根『銀行原価計算の研究』森山書店1930年17頁。

3 戦後復興期・ 高度経済成長期における コスト・マネジメント

1931年(昭和6年)以降、わが国は満州事変から第二次世界大戦へと戦時統制の時代に向かう。軍需融資指定金融機関制度が採用され大手行は軍需産業に製造資金を供給することを主たる業務とし、地域金融機関もまた零細な預金を集めこれを大手行に供給する役割を担っていくことになる。戦時下においては銀行管理会計に関する研究は進展していない。また、実務においても応召・徴用などによる人手不足から管理会計、原価計算を制度として導入することはなかった⁸。銀行管理会計の研究が再開され、実務でも注目を集めるのは戦後になってからである。

戦後に再編された金融制度は明治・大正期と同様に銀行を中心とする銀行分業主義に基づくシステムであり、銀行には戦後経済復興のために産業界に安定的に資金を供給する役割が強期待された。このため金融システムの安定化が求められ、業務分野規制(長短金融の分離、銀行・信託の分離、銀行・証券の分離)、金利規制(預金金利規制)、内外市場分断規制(外国為替管理)などの競争制限的政策が採用された。銀行は護送船団方式と呼ばれる競争制限的規制の下で確実に超過利潤を獲得することができた。

1954年(昭和29年)からの高度経済成長期には資金量の拡大が原価を相対的に低下させ、利益拡大につながったためコスト・マネジメントには大きな注目が集まらなかった。すなわち、高度経済成長期には銀行の預金・貸出金残高も大幅に増加し、それに伴い利益が拡大し、原価も相対的に低下した。したがって、高度経済成長期の銀行においてはコスト・マネジメントが重視されず、預金・貸出金残高を中心とした資産負債残高の予算統制が重視された。

ただし、戦後、産業界の原価管理研究の隆盛によって銀行のコスト・マネジメントの研究は進展した。戦後の銀行のコスト・マネジメントに関する研究には、1952年(昭和27年)矢本五郎『経理(上)

(下)』⁹、1957年(昭和32年)矢本五郎『銀行管理会計』¹⁰、1964年(昭和39年)山高桂介『銀行の原価計算』¹¹がみられる。これらの研究は戦前の銀行原価計算理論を、戦後の製造業を中心とした管理会計研究の成果を反映して進展させたものである。

矢本(1957)は、銀行の管理会計を「経営活動を計数的に把握し、計画を統制することに役立つと認められるものは一切を包含しなければならない」と定義し、様々な管理会計技術を統一的な観点から体系づける必要があるとしている。そして管理会計においては事前計算を最も重視している。戦前の銀行原価計算の研究が実際原価計算による事後計算と経営比較が主であったのに対して、事前計算を重視し標準原価計算と予算統制、経営統計・経営比較を体系化している点に大きな特徴がある。そして管理会計を実践する組織として当時主に財務会計を担当していた「主計部」にコントローラー機能を持たせることを提言している。

また、戦前の原価計算は、銀行業にとっては、一切の活動も費消もすべて資金の吸収と運用のために存在するので、原価を形成する一切の支出は預金原価(資金原価)に吸収されることを前提に構築されていたが、戦後においては、資金の原価計算と役務の原価計算を区別し、かつ資金の原価計算を調達の前原価計算と運用の前原価計算に区分している点に大きな特徴がある。すなわち、預金科目別原価計算、貸出科目別原価計算、役務(為替)種目別原価計算に区分される。

銀行の原価計算においては間接費の配賦が最も困難な問題であるが、配賦基準の方法として①金額比例配分法、②件数比例配分法、③直接費比例配分法、④時間法、⑤面積法などが検討され、補助部門(間接部門)の費用を営業部門に配賦する方法として①直接配賦法、②階梯式配賦法、③相互配賦法をあげ、階梯式配賦法、相互配賦法によって理論構成している。

このように銀行のコスト・マネジメントは、標準原価による予算統制や実際原価による原価計算制度に関する研究を通じて理論的に体系化された。理論的

8 山高圭介『銀行の原価計算』東洋経済新報社 1964年 12～13頁。

9 矢本五郎『経理』(上巻・下巻)物価調査会 1952年。

10 矢本五郎『銀行管理会計』有斐閣 1957年。

11 山高圭介『銀行の原価計算』東洋経済新報社 1964年

に体系化されたコスト・マネジメントは、銀行実務において実践されるが、原価計算を前提としない銀行の財務会計情報から原価計算に必要な情報を抽出するためには膨大な時間と労力および費用を要した。

このため、実務においては取引先別・商品別の厳密な原価計算を行うことができなかった。また、高度経済成長期には、預金等の増加がそのまま貸出金等の資産を増加させ利益拡大につながったため、コスト・マネジメントが重視されることはなく、預金・貸出金残高を中心とした資産負債残高の予算統制による業容拡大主義の経営が行われた。

4 安定成長期における コスト・マネジメント

1971年(昭和46年)のニクソン・ショック(ドルショック)、1973年(昭和48年)秋の第一次石油危機を契機に、経済が高度成長から安定成長に転じると資金需要は大きく緩和された。加えて第1次石油危機後の国債の大量発行や日本経済の国際化および内外資本移動の活発化が金融の自由化の原動力となった。金融の自由化や国際化が進み、企業など金融サービスの受け手の選択肢が拡大し、大企業を中心に資金供給面での銀行に対する依存度が低下し「銀行離れ」といわれる現象が広がった。金融自由化の進展とともに銀行が規制金利の下で得ていた超過利潤が消滅し、銀行の利益が大幅に減少することが見込まれたためコスト・マネジメントが注目されることとなった。

さらに、高度経済成長期の1960年代後半から銀行事務に導入されたコンピュータは、勘定系といわれる財務会計や日常業務を処理するシステムに加え、情報系といわれるシステムが完成し、顧客単位で大量な事務量を集計することができるようになった。この結果、緻密な間接費配賦が可能となり顧客別・商品別のコスト・マネジメントが大きく進化した。

5 バブル経済期の コスト・マネジメント

1985年9月のプラザ合意以降の金融緩和はマネーサプライを膨張させ、経済を過熱化させた。株価や地価は急激に上昇しいわゆるバブル景気(1986年12月～1991年2月)となった。ただし、1985年(昭和60年)10月に始まった預金金利規制の段階的自由化の実施時期が同年9月のプラザ合意以降の金融緩和局面に重なったこともあって、預金金利の自由化は金融機関の利益に対して当初懸念されたほどの悪影響を及ぼさなかった。金融緩和措置による資金調達利率の低下が自由化に伴う資金調達利率の上昇を相殺したためである。

このため銀行は、金融自由化に対する意識転換がないまま、都市銀行を中心として資金運用力の強化を標榜し、高金利の適用が期待できる中小企業向け貸出や長期貸出を積極的に推進していった。すなわち、高度成長期の業容拡大主義に基づきリスク管理の態勢が不十分なまま業容・利益の拡大が追求された。量的拡大主義・横並び主義という規制金利時代の行動様式から脱却できないまま、バブル経済期(1986年～1991年)を通して、不動産関連融資等を拡大させていく結果となった。

この時期の不動産関連融資等に係る貸出金利は相対的に高く、資産対利益率は高かった。資産効率の面からみれば不動産関連融資等を拡大することが利益の拡大、自己資本比率の上昇につながった。もちろん信用リスクは従来に比べて増加していたのであるが、当時の銀行には信用リスクを計量化するための十分な技術が蓄積されていなかった。

そして、このような経営環境の下で、コスト・マネジメントは重視されなくなる。資産対利益率、資本対利益率とも向上したので銀行経営の効率化が図られているとの錯覚に陥り、利益率の高い融資を増加させれば相対的に原価率が低下するために原価が引き下げられているという誤認があったと考えられる。

また、当時ALM(資産負債総合管理)¹²が導入され金利変動リスクおよび流動性リスクと利益を総合

¹² ALM (Asset Liability Management) は、1970年代中頃以降、米国の大手商業銀行を中心に発生した銀行経営管理手法である。一般に「資産負債総合管理」または「資産と負債の総合管理」とされ、金利リスク及び流動性リスクを最小にして利益の極大化を図る手法である。

的に管理する手法は高度化していたが、信用リスク量を数値化し、資本や利益と統合して利益管理をする手法が確立していなかったことが資産価値バブル崩壊後の不良債権問題をさらに深刻なものにしたといえる。

6 バブル崩壊後の低成長期におけるコスト・マネジメント

1989年5月以降、日本銀行は数次にわたって公定歩合を引き上げ、金融引き締めへ転じ、大蔵省も1990年3月「土地関連融資の抑制について」と題する銀行局長通達を発出し、土地関連融資の総量規制に踏み切った。これを契機に資産価値バブルは崩壊した。

資産価値バブルの崩壊によって金融機関の不良債権問題が発生し、「失われた10年(または失われた20年)」といわれる平成不況に突入する。この間、銀行をはじめ証券会社、保険会社など多くの金融機関が経営破綻した。不良債権問題は個別の金融機関の問題であるとともに、金融制度の面からは明治期以降培ってきたわが国の銀行中心型の金融システムが、預金者に代わって銀行が運用リスクを負担するものであるため、不良債権が銀行部門に顕現したものといえる。したがって不良債権問題はわが国の銀行中心の金融制度のあり方を根本的に問い直すものでもあり、金融制度改革を促す力として作用した。

一方、銀行においてもバブル経済期に、十分なリスク評価がされないまま、表面上のリターンが大きな案件に融資を集中したことが、その後の不良債権問題につながったとの反省から、リスクを踏まえた経営管理の枠組みの重要性が強く意識されるようになった。また、不良債権処理に伴い資本基盤が弱体化したうえ、競争激化により利益力が低下したことなどから、経営の効率性に対する意識が高まった。すなわち、資産バブル崩壊後の銀行経営においては、リスク管理とコスト・マネジメントが重視されること

となった。

リスク管理の面では、銀行が抱えるリスクのうち、可能なものについてValue at Risk (V a R)¹³等の共通の尺度を用いて計量化を行う手法が導入された。

コスト・マネジメントの面では、伝統的原価計算に代わってABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算)を導入する銀行が増加した。ABCは、製造業における製造間接費の配賦を正確に行い、信頼性の高い原価情報を提供する目的で、1980年代の後半にアメリカで開発されたが、ABCが原価低減だけでなく、業績評価、予算管理、顧客の利益性の分析および経営の意思決定など、さまざまな経営問題を解決できるものであったため、製造業のみならず銀行や保険会社をはじめとする非製造業でも導入されるようになったのである¹⁴。

7 コスト・マネジメントの現代的課題

2007年3月期から施行されている自己資本比率規制(バーゼルII)¹⁵における第二の柱では、規制資本¹⁶(第一の柱)でカバーされていないリスクも含めて十分な自己資本(経済資本¹⁷)を確保することを銀行に求めている。これは、金融検査マニュアルでいう統合的リスク管理の定義に合致するものである。

統合的リスク管理とは、金融機関が直面する様々なリスク(信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等)を統一的な手法で計量化し、その総量が自己資本等の経営体力に収まるよう管理する手法を指す。統合リスク管理は、銀行の健全性を確保するための管理手法と考えられている。

しかし、厳しい利益環境に置かれている銀行の現状を考慮すれば、銀行は統合リスク管理をさらにコスト・マネジメントと融合し、健全性の確保と効率性の向上・利益の拡大の関係を最適化する手法に進化させる必要がある。

すでに大部分の銀行でリスクの計量化は行われて

13 一定期間後(リスク・ホライズン)に一定の確率(信頼水準)で保有するポートフォリオに発生しうる最大損失額の予想値。

14 吉川武男『金融機関のABCマネジメント』東洋経済新報社1999年10~11頁。

15 バーゼル銀行監督委員会(Basel Committee on Banking Supervision; B C B S)が2004年6月に公表した「自己資本の測定と基準に関する国際統一化:改訂された枠組み(International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards : A Revised Framework)。

16 B C B S(バーゼル銀行監督委員会)は、銀行が直面するリスクについてその顕在化に備え保有すべき資本を規制資本(regulatory capital)としている。

17 B C B Sによれば「銀行が一貫性をもってリスクを評価し、自らが取っているリスクの経済的影響に見合う資本を割り当てることを可能にする手法または実務」としているが、一般的には銀行業務に付随するリスクから生じる潜在的な損失に対し、銀行が備えておくべき資本・資金という意味で使用される。

いる¹⁸。しかし、それは多くの場合経営の健全性を確保するための判断資料として活用されているに過ぎず、経営の効率性を判断する情報としては利用されていない。リスクを計量化すれば、これをコスト(費用)と捉え原価に配賦することが可能である。原価統制・原価計画・業績評価等に活用することができる。これによりリスクを経済資本の範囲に収め、同時に利益の最大化を図る経営が可能となる。

現在の厳しい経営環境における銀行の喫緊の経営課題は、リスク、コスト、使用資本、リターン(利益)の関係の最適化を図ることができるコスト・マネジメント制度を整備し、これを活用することである。

8 おわりに

銀行のコスト・マネジメントは、その経営環境の変化に対応して進化してきた。しかし、概していえば、銀行においては護送船団方式といわれる競争制限的な銀行監督行政の下で安定的に利益(超過利潤)が確保される経営環境が長く続いたためコスト・マネジメントが経営上重要な地位を占めたことはなかった。

また、製造業をはじめとして銀行業以外の産業においてはコスト・マネジメントの高度化が事業の再構築およびプロセスイノベーションやプロダクトイノベーションとして結実しているが、銀行においてはコスト・マネジメントが事業の再構築やイノベーションに結びついたことはないといえる。

銀行はその事業の本質から経営の安定性・安全性が求められることや、「箸の上げ下げまで指導する」といわれる行政指導によって大胆な事業の再構築やイノベーションが困難な状況にあったとはいえ、コスト・

マネジメントを重視してこなかったことが事業の再構築やイノベーションの最大の障害となっていた。

現在は金融の自由化が進展し、銀行監督行政も従来の競争制限的な規制から自己資本比率規制やディスクロージャー規制、およびそれらに基づく早期是正措置など非競争制限的な規制・市場規律による規制に転換している。このため銀行の経営の自由度は従前に比較して格段に拡大している。銀行経営の自由度が拡大するということは、銀行経営により強く自己規律が求められるということでもある。銀行自身の自己規律と市場規律によって安定的な金融システムが維持されるのである。

銀行は、バブル崩壊後の不良債権問題を経てリスクを踏まえた経営管理の枠組みの重要性を強く意識しさまざまなリスクを統合的に管理する統合的リスク管理態勢を整えた。また、不良債権処理によって毀損した自己資本の増強のために原価管理などのコスト・マネジメントも重視している。まさに自己規律による健全経営が行われているかに見える。

しかし、すでに述べたように統合的リスク管理は経営の健全性・安全性を確保する手段として行われ、コスト・マネジメントは経営の効率性や利益力の向上のために行われていて両者が相互補完的に活用されることはない。現在銀行に求められているのはリスク、コスト、使用資本、リターン(利益)を一元的に管理することができるコスト・マネジメント制度である。そして、このコスト・マネジメントを事業部門別・支店別・商品別・顧客別などに適用することである。それによって必然的に事業再構築の道筋が明らかになり、イノベーションが実現する。また、リスク、コスト、使用資本、リターン(利益)の関係の最適化を図ることが可能なコスト・マネジメント制度を整えることによってはじめて自己規律による健全経営が可能となるのである。

18 財団法人金融情報システムセンター「金融情報システム白書」財経詳報社 2008年64頁～75頁。

建設産業の現状と会計上の問題点



株式会社新川電気 専務取締役

新川 正子
SHINKAWA Masako

プロフィール

2000年 青山学院大学大学院経営研究科博士課程前期修了(会計学専攻)
2005年 千葉商科大学大学院政策研究科博士課程修了
2007年 千葉商科大学商経学部非常勤講師
2010年 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科修了(税法専攻)
現在 株式会社新川電気専務取締役

(主要論文)

『建設業における統一的原価計算基準の研究』
青山学院大学大学院経営学研究科修士論文
『建設業の情報開示問題』『千葉商大論叢』第40巻第2号, 2002年。
『建設外注費の本質とその真実性』『千葉商大論叢』第40巻第3号, 2003年。
『産業革命黎明期における外注見積原価計算
—チャールズ・バベッジの所説を中心にして』
『千葉商大論叢』第41巻第1・2号合併号, 2003年。
『建設外注費の研究—建設原価開示制度への提言』
千葉商科大学大学院政策研究科博士論文
『建設外注費の理論』森山書店, 2006年。
『ABC原価計算のゼネコンへの適用可能性
—ABCによる建設企業のコストマネジメント』
『現代社会におけるコストマネジメント』
『国府台経済研究』第21巻第2号, 2011年。
『違法支出の損金性の研究』青山学院大学大学院修士論文, 2010年

1 はじめに

平成21年7月、民主党が圧勝し、[コンクリートから人へ]が同党のスローガンとして声高に叫ばれるようになった。一般的に[コンクリートから人へ]は、建設投資・公共工事を削減し、人=社会福祉を優先させるという選択肢を指すと思われる。また、平成24年12月、3年3か月ぶりに自民党が消去法の結果として圧勝した¹。同党は、経済再

生の3本の矢の1本として[国土強靱化]公共事業をあげている。バブル崩壊、公共工事縮減、リーマンショック、[コンクリートから人へ]スローガン、長引くデフレスパイラルで弱体化した我が国建設産業は、有効に再生するのだろうか。

しかし、再生する前に建設産業そのものが改善しなければならない点多々ある。そのひとつとして、建設産業の特質から発生する外注費の問題がある。受注産業であり、特有な重層下請構造を持つ建設産業ゆえに発生する外注費の本質に対する理解がなければならない。その光の部分があれば、多数の外注を擁している裾野の広い産業ゆえ、そこに膨大な資金がたぎ込まれることによる経済波及効果である。我が国の建設投資はバブル崩壊までは加速度的にその額をふくらませて、我が国の社会資本整備そのものとして伸張してきた経緯がある。

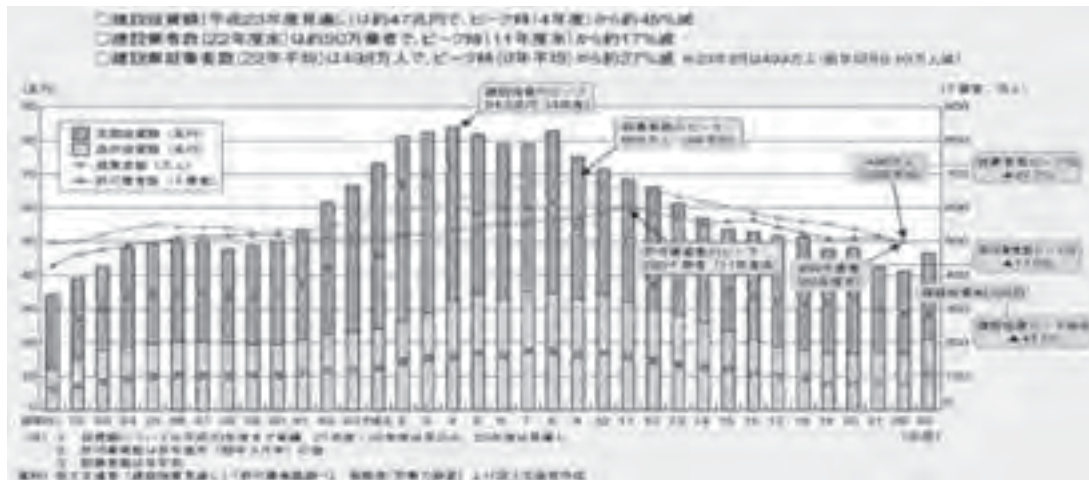
しかし、その陰の部分は、赤字国債・建設国債発行等による国の財政難による公共工事悪論や、[コンクリートから人へ]により、国の投資が少子高齢化社会に対応すべく社会保障の整備に移行したこと等による建設投資の低迷、受注の減少、利益率の低迷等により厳しい経営環境に直面していることである。[人]に移行していった社会保障費の抑制は「財政再建の最大の課題の一つ²」となってしまう。建設業の光と陰は共に車の両輪としてバランス良く回っていかなければならない。

さらに、外注費は会計的にも、複合原価であり、ここを単純経費としてとらえ直さなくては、その会計報告の透明性にも疑問符が付く。これは、明らかに建設業の会計上の大きな問題点である。

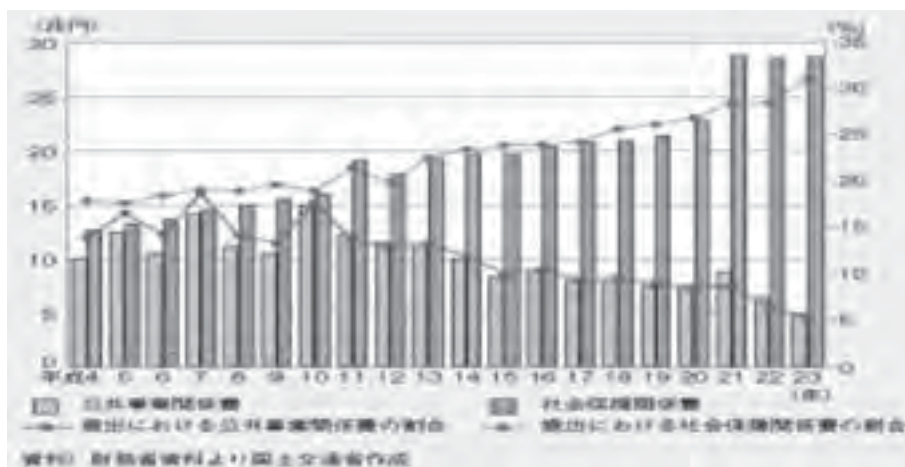
¹ 甘利明 [国家リポート] 2012年12月26日, <http://www.mag2com/m/000018723html>

² 日本経済新聞 [日曜に考える] 2013. 1. 20

図表1 建設投資(名目値)、許可業者数及び就業者数の推移



図表2 公共事業関係費・社会保障関係費の推移



2 建設業の現状

建設産業は、投資の低迷、建設業者数と建設投資のバランスの崩壊など市場の大きな構造変化の中で厳しい経営環境に直面している。建設投資(平成23年度見通し)は約47兆円で、ピーク時の4年度(約80兆円)から約45%減少し、建設業者数は、約50万業者でピーク時(11年度末)から約17%減少している。資本金階層別では特に個人規模の減少が多く、平成15年と平成23年とを比較すると16%減少している。逆に300万円までの企業は8.75倍に増加している。このように大きな資本と特別な資格は不要で参入しやすく、したがって参

入も多いが、廃業も多い。資本金1億円以上の業者は1.2%であり、98.8%の業者が1億円未満であり、特に5千万円未満の中小企業が96.53%を占める産業³である。東日本大震災の復興事業は地域限定的であり、参議院選後の様子によっては、さらに中長期的にも、投資の大きな伸びは期待できず、今後も厳しい環境が続くものと考えねばならない。建設業就業者数は(平成22年平均)約498万人で、平成9年度ピーク時685万人から27.3%減少⁴している。建設投資の減少に許可業者数と就業者数の減少が追いつかないということは、それだけ建設企業が厳しい受注環境にあるということの意味する。

3 国土交通白書(2012)「建設産業の活力回復」<http://mlit.go.jp/hakusyo/h24/html/n2538000.html>

4 同書(2012)

3 建設産業の新しい動き・ 平成24年11月・ 社会保険加入の義務づけ

また、昨今、社会保険関係の負担を嫌って外注を多用するという選択肢をとる企業が多く発生し大きな社会問題となっている。建設業も例外ではない。社会保険料負担の回避は、固定費の負担を嫌う会社側と、多様な働き方を求める就業者の両面からのニーズが多いのが特徴的な傾向であった。

しかし、関係法令により義務付けられている社会保険等の法定福利費を適正に負担しない企業の存在が、建設業の技能労働者の処遇の低下、若年入職者減少の一因となり、人材育成を行っている企業ほどコスト高となり、保険未加入企業と比べて競争上不利になるという状況が生じている。

そのため、平成24年11月1日、建設業法施行規則が改正、施行された。建設産業全体で行政、元請業者、下請業者が一体となり総合的な社会保険未加入対策等により、若年者の入職促進、人材の育成・評価等に取り組むようになった。その内容は、①建設業の許可・更新の申請時に、新たに健康保険等の加入状況を記載した書面提出、②特定建設業者が作成する施工体制台帳等の記載事項に、健康保険等の加入状況項目の追加、である。

これに伴い国・都道府県の担当部局が①未加入企業の加入指導を実施。②立入検査等により、建設業者の健康保険等加入状況や元請企業による下請企業への指導状況の確認、未加入企業に加入指導等の実施する、という内容である。つまり、公共事業に参加する元請け・下請企業は、社会保険加入が条件となる。この点は遅まきながらようやくということで大いに評価出来る。

これは、一面では若者の社会保険制度への将来の不安感の払拭、社会保険料の負担を回避する働き方への対策、社会保険料収入の増加対策とも考えられる。一企業、一個人では解決できない政治的な問題である。原則賛成だが、ただでさえ瀕死状態の建設産業の裾野までそのような膨大な固定費(法定福利費)が負担できるのか、不安視している。

4 建設業の問題点 我が国建設コストの透明性の必要性

経済のグローバル化が進む現在、企業の財務内容の不透明性は国内・海外投資家の不信を招き、株価の形成、金融市場における資金調達等に大きな影響を与える恐れがある。わが国では、企業の財務内容の透明性を高める努力が、各企業によって行われ、透明性が高まる期待がもてる中であって、未だ十分な対策が講じられていない会計処理の不透明性の分野がある。それは、建設産業における外注費である。

建設産業は、わが国では、国内総生産の約11.0%を占める主要な産業である。その産業構造は、大きな特徴がみられる。それは、大手ゼネコンといわれる巨大企業を頂点とし、主として規模別、工種別によって形成された階層を持つピラミット型の重層的産業構造である。そして上位の階層に属する企業は、建設活動業務の一部を自ら行うと共に、その多くの部分をいわゆる下請として、下位階層に属する企業に発注するという慣行が、多く行われている。そのため建設産業に属する各企業の原価では、外注費が大きな割合をしめている。一部上場のゼネコンを対象とした調査では、完成工事原価に占める外注費の割合は、66%(2012年度)と他原価項目に比べて突出している。

この外注費は下請に支払った額であることは明瞭であり、そのことに不透明性はない。しかし、製造業の製造原価に比較して、その内容に不透明性がある。

製造業では、1962年に原価計算基準が大蔵省企業会計審議会によって制定され、この基準を遵守した決算処理を行うことによって製造原価の内容にある程度の透明性を維持している。これに対して建設産業には、原価内容の会計処理に関して製造業に匹敵する基準がこれまでになく、そのため、外注費の内容は下請各社の恣意的な会計処理に任せられ、統一された内容を持っていない。このような不透明性は、公共工事がその売上の大きな部分を占める建設業界において、工事の主要な発注者である、国や地方自治体等の側からも、問題とされてきた。建設業界の

受注活動に伴いがちの、「談合」ともあいまって、近年つとに透明性を求められる公共工事の内容が明瞭とならないからである。

また、外注費の内容のこのような不透明性は、この業界の各社からも問題視されるに至っている。各社は工事発注費が低迷する現在、懸命の経営合理化をしているが、自社の経年比較や、国内、外の同業他社との財務数値の比較が、この不透明性のゆえに著しく制約を受けている。わが国建設企業の財務内容の透明性を高める必要がある現在、建設企業の外注費の透明性を高めることは緊要の課題である。

5 建設業における多額の外注費の存在

(1) 建設業における外注費の特殊性

他産業との原価構成の大きな違いとして外注費の異様な大きさがあげられる。大手ゼネコンでは、原価構成の65.62%⁵もの数値を示している。

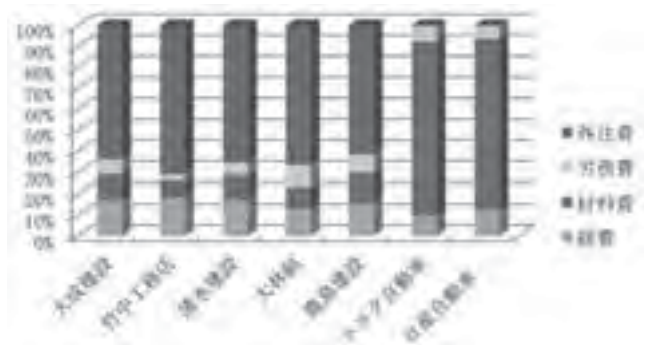
また、自動車産業等との比較では、建設産業と外注費と材料費が反比例している⁶。

これは前者では、材料加工費として外注費が材料費のなかに含まれて発生するからである。建設業における外注費の特殊性を示すと、「図表3」のとおりである。

外注費は、建設産業の特性及びその重階層構造の結果として発生する。その生産組織は、技術・機能面

図表3 建設業原価構成の特殊性

建設業・非建設業の原価構成



2012年各社の有価証券報告書より作成

での異業種間の分業関係と、工事の繁閑等に合わせた施工能力の量的な補完を軸にした同業者間での分業関係が複雑に絡み合って形成されている。そして多くの場合は、工事の総合的な施工管理を行う元請企業を中心として、その下に技能労働者を使って直接施工に携わる下請企業が重層的に存在することを特徴としている⁷。

(2) 業種の特性と外注費との関係

まず、第一にその生産形態は、個別受注生産で、工事の完成には、多種多様な専門工事や作業を要するが、現在28業種⁸の専門工事の全てを自社で賄うのは不可能に近い。その経営形態は、資本の固定化や固定的な費用支出等を避けるため、多くの専門工事業者に工事を下請することによって、経営の軽量化を図っている。ここに建設業における外注の意義があり、わが国建設業の最大の特徴である重階層構造が生まれる所以がある。

第二の特性は、受注請負産業であるゆえ、いわば規格品を大量生産する形ではないので規模の経済が利かない。建売住宅建築のような規格品生産販売の形は、不動産業として位置づけられる。

第三の特性としては公共工事の多いことである。公共工事の発注には入札制度があり、建設業独特の企業行動を育成してきた。入札参加資格の判定には戦後まもなく「工事施工力調査」を実施してきたが、昭和48年の建設業法の改正により「経営事項審査」の制度を導入した。同制度は、建設業界にとっては、業者選定のための重要な企業評価の制度として定着している。

公共工事(国土強靱化)政策が年度末にきて急速に取り上げられているが、ここにも問題を抱えている。長引く建設業不況により建設企業は、当面の受注力確保のため、当該年度前半に、細分化された小ロットの工事にも入札参加をして落札し、1件ごとの工事に必要な有資格の現場監理者や現場代理人が払底し、仕事は欲しいが入札に参加すら出来ない状態のところもあるという。

5 『有価証券報告書』2012年3月・大成建設、清水建設、鹿島建設、大林組、トヨタ自動車、日産自動車、2011年12月・竹中工務店、

6 新川正子(2006)『建設外注費の理論』森山書店、41頁。

7 建設省建設経済局建設業課(1987)『建設業ハンドブック』ぎょうせい、54頁。

8 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/const/kengyo/kyoka51.htm>

土木工事、建築工事、大工工事、左官工事、とび・土工工事、石工事、屋根工事、電気工事、管工事、タイル・れんが工事、鋼構造工事、鉄筋工事、ほ装工事、しゅんせつ工事、板金工事、ガラス工事、塗装工事、防水工事、内装仕上工事、機械器具設置工事、熱絶縁工事、電気通信工事、造園工事、さく井工事、建具工事、水道施設工事、消防施設工事、清掃施設工事

従来入札当日に落札価格に該当する旨役所から連絡があった後、直ちに当該工事に従事する予定の施工監理者や現場代理人の名簿の提出が義務づけられており、資格要件の充足や当該者が他工事と重複してない等の調査の後、1週間程度で正式に落札通知がくるのだが、その時点で必要な資格者がいないと当然辞退をせざるを得ない。辞退に対してペナルティーを課している地方自治体もあると聞く。当然であろう。某会社への聞きとり調査によると、積算ソフトの普及により建設各社の積算の精度が高くなり極端な場合千円刻みの電子入札ともなるが、自社の意志に反して落札してしまった、ということもあり得るという。これらの対策も考えねばせいかくの予算が画餅に期してしまう危険性がある。建設業の人材教育は長期にわたり、失った技術や人材の補充は容易ではない。長引く建設不況のつけは大きい。

第四は、建設産業は受注生産産業であり、見込生産が採用できないので、生産期間が長くしたがってその間の資金調達の困難性があげられる。公共工事に関しては、資金面では関東では東日本建設業保証(株)、関西では西日本建設業保証(株)が前渡金として工事費の4割を保証している。アメリカは工事進行基準に従い毎月請求を起こせるという。我が国もそのようなことが、下請けの零細企業にまで及ぶ日が来ることを切に願う。

第五は、定額(総額)請負制度が比較的多く、その場合、工事が完成し、かつ原価が確定するまで、損益が確定しないのが通例である。したがってリスク分散という形での下請関係が発生しやすい。

第六は、単品産業で移動産業であり、大規模で固定的な生産設備を必要とする鉄鋼業のような装置産業ではなく、労働集約産業であり、したがってその場限りの集合体を編成しやすいことである。

第七としては、屋外・天候等の自然条件に採算が左右され、したがってリスク分散の必要性があげられる。

最後に財務体質の弱い中小規模程度のもが多く、その内容の弱体があげられ、以上のような要因が重複してわが国の建設業の特徴とする下請制度が発生する。いわばわが国建設業は下請中小企業群に下支え

された産業構造であるといえる。その経営形態は、総合建設会社では、設計、監理、資材の調達、機材の調達、金融を営むにとどまる傾向があり、一方、下請建設会社の専門化、職能化が二次、三次と進行している状況にある⁹。

6 建設工事原価における外注費の問題点

原価要素を形態別(1)に分類するとき、材料費、労務費、経費の三分と共に外注費を独立させるのは、建設業独特のものである。しかも外注費の建設業原価に占める割合は大きい。建設業原価の中で、外注費は、金額的にも、原価管理の面でも特に重要である。

(1) 建設外注費の意義

建設業の外注費については、次の3つの定義がある。

- ①「建設工業原価計算要綱案(2)」における外注費
- ②建設業施行規則における外注費
- ③建設業財務諸表準則における外注費

筆者の過去の分析¹⁰で明らかになった事実は、以下のとおりである。外注費は、上記の分類の結果から原価分類としては、材料費、労務費、経費と同じ性質による種類(形態的)別の分類ではあり、その内部に材料費、労務費、経費の3通りの組み合わせを抱える複合経費であることが判明した。さらに、複合経費ゆえに材料費に労務費が、労務費に材料費が混入してしまう問題点があり、この処理方法としては、表示方法の一つに統一しなければならないことも判明した。

7 建設外注費の本質と真実性

外注費は、支出原価であり、外注費比率の大きい建設業においては、「原価計算基準」で規定している「制度としての原価計算¹¹」の枠内の原価要素という

⁹ 建設業振興基金(2001)『建設業概説1級財務分析』建設産業振興センター、37-40頁。

¹⁰ 新川正子(2006)107-120頁。

¹¹ 太田哲三稿(1963)「原価計算基準の特色」『解説原価計算基準』中央経済社37頁。

現実的な費目である。また、建設業における外注費は、複合経費という機能原価の側面ももっている。そのためすべての原価を網羅していない場合もありうる。それゆえに、企業会計上、真実の原価といえるか否かという基本的な問題が提起される。建設業会計の不透明さは、この外注費の性格に集約されるといっても過言ではない。そこで、外注費の本質を中心に外注費にかかわる問題の解明に焦点を当てる。

第一に、外注費の本質を材料費や労務費以外の経費と総称される原価要素に含まれているものと認識した。次に外注費構成比率の大きさが共通しているソフトウェア業と建設業とを比較し、大半が単純経費の人件費で構成される前者と、下請企業の材料費、労務費、経費が混在する複合費である建設業外注費との違いを認識した。

さらに、建設業外注費の複合性を、修繕費との違いから浮き彫りにした。そして、外注費は自社貸借対照表と外注先の貸借対照表との2枚の貸借対照表の連結環であり、連結環としての外注費はすべての原価を網羅していない場合もあり、真実の原価をあらわし得るのかという疑問を導出した。

(1) わが国『原価計算基準』における外注加工賃

昭和37年10月8日・企業会計審議会「原価計算基準」においては、外注費は、「たとえば」として、費目別計算においては、原則として原価要素の形態別分類を基礎としており、はじめに製造原価要素を直接費、間接費、間接経費に三分類し、次の段階で直接費を直接材料費、直接労務費、直接経費に三分類し、さらに直接経費を分類した外注加工賃としての認識である。外注加工賃についての記述は「基準」では上述のように「直接経費」の下に「外注加工賃」と1行・5字で位置づけられているのみである。

さらに、経費とは、「材料費と労務費以外の原価要素であり、主としてサービスの消費によって生じる。経費の範囲は、材料費や労務費として計算される原価要素の範囲によって左右される¹²⁾」と定義されて

いる。

このように経費と材料費または労務費との分類は多分に相対的なものであり「業種、生産様式、経営規模、及び計算処理方法などの相違によって異なってくる¹³⁾」ので、経費と総称される原価要素に外注加工賃が分類された理由は、「基準」制定当時の製造原価要素の中で外注加工賃が占める割合が、金額的にも原価管理面からも材料費や労務費ほどには大きくなかったことに由来すると考察される。

(2) 建設業外注費と

コンピュータ・ソフトウェア外注費との相違

受託開発ソフトウェアの原価は、「建設工事の請負と本質的な違いはない¹⁴⁾」ので、「原則として、販売されるまでは仕掛品に計上し、引渡し時に売上原価で処理する¹⁵⁾」。ソフトウェアの作成形態は、自社で作成する場合と他社に依頼する場合、そして一部分を他社に委託する場合の三通りが考えられる。最後のケースでは、原価要素として外注費が発生しその額が多額である場合が多い¹⁶⁾。さらにその外注の大きな特徴は受託企業が、外注委託先企業で作業をすることである。作業形態は派遣と常駐とがある。

ソフトウェアについては、「製作の工程で使用される材料費は、記憶媒体や用紙(コーティング用紙、画面のレイアウト用紙等)の消費原価などが主なもので、これら材料費がソフトウェア開発費に占める割合は金額的にわずかでしかない¹⁷⁾。したがって、コンピュータ・ソフトウェアの外注費の大部分は、実質的には外注先で発生した労務費である¹⁸⁾」。

このように、外注費構成比率の大きさが共通しているソフトウェア業と建設業を比較すれば、大半が単純経費の人件費で構成される前者と、下請企業の材料費、労務費、経費が混在する複合費である建設業外注費との違いが判明された¹⁹⁾。

12 小林健吾(1996)『原価計算総論』創成社、80頁。

13 太田哲三監修(1968)『原価計算辞典』中央経済社、51頁。

14 櫻井通晴編著(1993)『ソフトウェア会計』中央経済社、13頁。

15 櫻井通晴編著(1993)『ソフトウェア会計実務指針(案)』(原文)『同書』中央経済社、45頁。

16 園田智昭稿(1990)「わが国のコンピュータ・ソフトウェア会社の原価計算についての実態調査—有価証券報告書の原価明細書の分析を主体として—」『三田商学研究 33 巻 3 号』慶応義塾大学商学会、101頁。

17 櫻井通晴(1987)『ソフトウェア原価計算』白桃書房、37頁。

18 園田智昭(1993)前掲書、115頁。

19 新川正子(2006)184—193頁。

(3) 建設業外注費の真実性

建設業における外注費は、複合経費という側面を持つ。そのため、すべての原価を網羅していない場合もでてくる。それゆえ、企業会計上、真実の原価といえるか否かという基本的な問題が提起される。

① 原価計算基準における複合経費

複合経費とはいくつかの原価要素が機能的立場から複合されたものであり、これに対して、単一種類の原価要素からなっているものを単純経費という。

複合経費とは、「原価を機能的に分類することから生ずる費目をいい、材料費・労務費・経費のすべてあるいはその2つを総括した費目である。たとえば、動力費修繕費、運搬費、用水費、教育訓練費、検査費などは複合経費の典型的な例である²⁰」。「材料費、労務費と区別される意味での“経費”とはその性質を異にし、便宜的に間接経費として扱われているにすぎない²¹」と櫻井通晴教授は指摘している。

② 建設業外注費の複合性

『原価計算基準』における外注加工賃は形態別に第一次分類されている。しかし、上述したように、それは製造業が中心で、さらに製造原価に占める外注加工賃の割合が少なかった時代の認識と考えられる。伝統的・構造的また業界の特殊性から外注費が発生しやすい建設産業では、現実的な費目として発生した外注費は「制度としての原価計算」の枠内で、どのような位置づけをされているのであろうか。

形態とは広辞苑によると「①ありさま。様子。②形。形式。」とあり、機能とは「ある機関がそのものとして働きうるだけの能力。ものの働き。作用。」とある。外注費を「形態」という意味で捉えると「建設業で下請が働いている様子」であり「機能」としては「下請としての働き」であり、どちらもむしろ「費用」としての認識ではなく「下請を使う経営形態」としての意味合いが大きい。換言すれば管理会計的用語であると筆者は思考する。

さらに、このような建設企業の外注費を「基準」の複合原価の定義に当てはめて考えれば、機能的立

場から複合された原価とは到底いい難い。事実、建設企業の外注費は「原価要素の機能的結合による複合費ではなく便宜上の混合費²²であり「純粹原価要素で構成される、材料費、労務費、経費に外注費という得体の知れない混濁の科目を混入させることは原価計算理論からしても容認されるべきではない²³」との見解もある。

すなわち、工事原価を構成するのは外注費ではなく、外注費を構成する原価要素であり、外注費の実態はいくつかの原価要素(材料費、労務費、経費あるいは複数工種費用)が複合する経費であることが多い。しかも、外注費の工事原価に占める割合は大手ゼネコンでは約66%を占め、したがってその原価内容に不透明さが生じてきている。完成工事原価報告書ではこれらの性格の異なる費用を併記させている。すなわち建設企業において、外注費を使用することは工事コストの透明性を著しく低下させている大きな要因の一つとなっている。換言すれば建設業会計の不透明さは、この外注費の性格に集約されるといっても過言ではない。

③ シュマーレンバッハによる修繕費の概念と外注費

シュマーレンバッハは、会計記録組織そのものの立案に指針を与え原価計算を運用するため、そして迅速に短期損益計算を運用するため²⁴に、1927年に著した『コンテンラーメン・第4版²⁵』では、原価の概念は「未だ定まっていない²⁶」し、原価種類の分類についても、事実上不統一なる見地が現れているとして、修繕費について次のように述べている。

「修繕費には賃銀と材料を含んでいる。そして賃銀及び材料は部分的には修繕賃銀であり、修繕材料である。賃銀及び材料は使用される財(労務に対立して具体的対象物)の外部的の性質によるか、又は給付者の種類(外部経営か自己使用人又は労務者)の見地によって分類される。これに反し特殊なる原価種類としての修繕費の概念に対しては全く別の決定基礎が物をいう。消費される財の性質でもなけれ

20 櫻井通晴『経営原価計算論』(1995)中央経済社、89頁。

21 櫻井通晴(1995)同書、90頁。

22 木島淑孝稿(1998)「公共工事コストの問題点とその開示」『建設業の経理秋号』建設産業経理研究所、21頁。

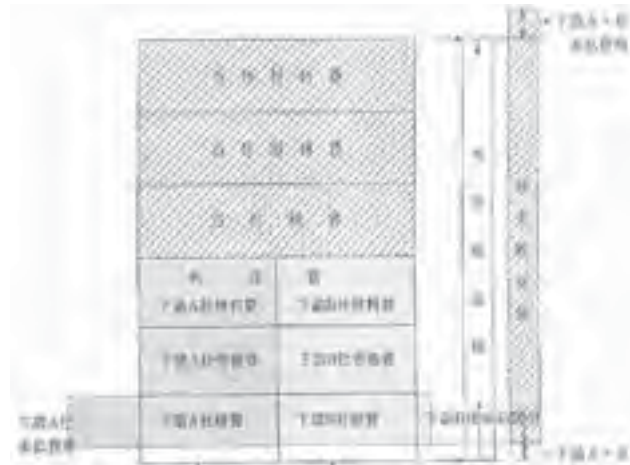
23 同書、21頁。

24 久保田音二郎著(1954)「コンテンラーメンを基礎とする短期損益計算」神戸大学会計学研究会編『シュマーレンバッハ研究』中央経済社、217-219頁。(Schmalenbach E,(1953), Der Kontenrahmen,Z.f.h.w. f.,Jahrg.21,1935. 土岐政蔵訳(1953)『コンテンラーメン(第4版)』森山書店、

25 土岐政蔵訳「クラス3. 他のクラスに属せざる費用、(原価種類勘定)」、同書、45頁。

26 同書、44-45頁。

図表4 建設業当期完成工事原価
(下請会社の期末未収支項目の評価を含む)



新川正子(2006)『建設外注費の理論』森山書店、197頁。
図表の限定： 複雑さを避けるため工事開始は当期間中、工事完了は翌期とし、関係下請会社は2社とする。また、下請各社の利益は除外する。さらに、当社の前払費用の費用からの除外と未払費用の費用算入等の調整は終了していると仮定する。

ば、又供給者と経営との関係でもなくて、当該の財の利用の目的と効果とは『修繕』の概念を決定する物である²⁷。シュマーレンバッハはまさに修繕費の例を挙げて複合原価の存在を述べている。

彼は、さらに原価種類の概念の「その限界を定める事の困難なる事²⁸」をあげ、「言葉の意味に余り捉われないで、原価の分類に対し如何なる記帳技術上の要求が存在するかを問題とするもので、この要求が種々の原価種類を指示するものである²⁹」と述べている。

さらに、修繕をとりあげて単純経費と複合経費の

違いについて考えてみる。櫻井通晴教授は「修繕料は外部への修繕支払額たる経費(単純経費)である。これに対し、修繕費は修繕用材料費(材料費)、修繕工賃金(労務費)および修繕に関して発生する電力料(経費)等を複合して設定された複合経費である³⁰」と指摘している。

これにより修繕費とは機能的立場から複合して設定された、複合経費であり、これに対して建設業の外注費は「働きや経営形態を一括」で表す便宜上の混合費であるという違いが浮き彫りにされた。

④ 自社貸借対照表と外注先の貸借対照表の連結環としての外注費

黒澤清教授は、その著『資金会計の理論』で、「収入支出の記録から、当期の費用に関係ない未済項目(支出未収入、支出未費用等および収入未支出、収入未収益等)を分離することによって、収入支出の記録をして費用収益計算に転化させるのである。この場合なお未だ期中の収入支出の記録にあらわれない費用収益項目で、期末にその発生が確認された未収支項目を追加記入しなければ、費用収益計算は完結しない³¹。」と述べている。

建設業の会計では、外注費の本質が複合原価であることを原因として、未だその部分で解決されないところがある。

「図表4 建設業当期完成工事原価」は、建設業における外注費に下請企業の未収支項目が反映されて

図表5 Schamalenbachのピランツシエーマ

(積極側)	貸借対照表	(消極側)
1. 支出にして未だ費用とならざるもの 買入設備で減価するもの 未使用の原料、補助材料、前払保険料 利子、家賃その他、及び仕入先への前払金、研究費、 準備費で後期に分割しうる支出		6. 費用にして未だ支出とならざるもの
2. 給付にして未だ収入とならざるもの		7. 収入にして未だ給付とならざるもの 得意先からの前受け代金、その他将来の給付に対する前受金
3. 支出にして未だ収入とならざるもの		8. 収入にして未だ支出とならざるもの
4. 給付にして未だ費用とならざるもの		9. 費用にして未だ給付とならざるもの
5. 貨幣		

27 同書、45頁。
28 同書、45頁。
29 櫻井通晴、前掲書、89-90頁。
30 黒澤清(1966)『資金会計の理論』、森山書店、58-59頁。
31 同書、59頁。

いないことを表している。すなわち、このことは、一企業の会計の中で期末に一度だけおこり得ることであるが、しかるに外注費の性格上いくつもの企業に波及していく。逆にいえば溯らなくてはならないのである。すなわち、下請会社の未収支項目の期末処理は一企業内の処理では収まりきらない。換言すれば、外注費を使用する限り費用収益計算は完結しない、という理論になる。

問題提起として、仮に当社で外注費をABC原価計算等を用いて原価要素に精密に分解できたとしても、下請各社から期末に提出された外注費は、少なくとも下請各社の期末の未収支項目の加減は反映されていない、という矛盾点がある。

この「財貨フロー（給付）」と「貨幣フロー（支払）」の期間的ずれを意味する未解消項目が、二枚の貸借対照表、否、二重の貸借対照表ともいうべき元請会社と下請会社の間で解決されないままになっている。外注費は自社貸借対照表と外注先の貸借対照表の連結環である。これを、明瞭にしなければならない。

図表5は「Schamalenbachのピランツシェーマ」である。

積極側1. 消極側7. の網掛け部分が今回のテーマ「建設業における外注費」にとって重要である。黒澤清教授は「上記の未済項目および未収支項目を集計して、損益計算書の成立を可能ならしめる手段となるものが、シュマーレンバッハの意味における貸借対照表にほかならない³²。」と述べている。

コンピュータ・ソフトウェアの使用料、開発費等が多額に上る現在の会計の中で看過できない問題点であり、さらには、公共工事のアカウントビリティの視点や、1件毎の建設工事原価の開示と評価の必要性の視点、また、筆者の提案する外注費を外注労務費、外注材料費、外注経費に分解する過程³³のなかでも看過できない重要な問題である。

8 むすびにかえて

最後に、費用の直接的な認識のできる方法として

ABC活動原価計算を外注費へ適用する方法の検討を提言する³⁴。

結論として複合費として捉えられるべき外注費は、単純経費としてさらに分解して把握し直すべきであると提案する。外注費はその完成工事原価に占める構成比率の巨大さからいっても、アカウントビリティの観点からも、外注費という単純経費として考えず、まず複合経費として捉えるべきであり、さらに単純経費として捉え直さなければならないものであり、建設業会計の透明性確保のためこのまま看過できない問題である。

なお、我が国経済再生にむけて再び公共事業に舵をきれば弱体化した我が国建設産業は、有効に再生するかという冒頭の問いに対しては、一例として東日本大震災が建設業にもたらした影響をあげれば、極めて地域限定的であるということである。復興作業は、大地震以来約2年になろうというのに端緒についたばかりである。石巻港は、枯れ草の荒地になっていて、沈下した地盤の嵩上げすら出来ていない。荒地の此処彼処には大きい水たまりが出来ていた。現地の人々のため、本当に復興ができるのか、やる気はあるのか、極めて政治的な問題ではある。

一方、巨大ゼネコンや大手不動産業者が東北支店を続々とつくっていると聞く。現地では、建設費が高騰し、公共工事では「採算が合わない」として入札不調が続出しているという。ひるがえって東京近辺ではどうか。3.11以来、建設工事予算が東日本方面に集中し、留守部隊の東京不況が著しい。当然、その重階層構造を担う下請業者も共に不況である。その一方、一部大手ゼネコンは売上高・利益率共に増加しており我が国建設産業は二極化している。建設各社は経営合理化のためには、必死でコスト構造を見直すしかない。すなわち、固定費である労務費-自社の社員を極力削減し、必要最低限の変動費化した外注を使い、外注コストを圧縮し、もって自社の利益を獲得する。そうして得た利益はどうするのか。内部留保と配当政策(株価維持)のために使う。労務費も材料も経費も外注費も

³² 同書、59頁。

³³ 同書、173頁。新川正子（2006）

³⁴ 同書、199-219頁。

極力削減し、誰をも潤わせないでそれで経営といえるのか。人間の幸福を求める経済の理論の一つといえるのか。しかし、経営者の立場からは景気の先行き不安から自社を守るため、その企業行動—お金は手離せないことも理解できる。

救いもある。建設産業研究所のあるアンケート調査の結果³⁵が興味深い。その[元請下請取引実態]によれば、現在の下請との取引選定方針がコスト優先に対して、元請け企業の今後の下請企業選定の方針は、現在の方針と異なり[価格を重視し、競争

を促進する]割合は13.3%と低い。「外注費削減による利益率向上のためコスト優先で下請業者を選定することも合理的であるが、個別企業の[自分の会社だけが良くなればいい]という考え方が市場を歪め、建設産業全体を疲弊させているということを各企業も感じていると思われる」と結んでいる。官民の叡智を集め、建設産業全体の将来を考えた元請・下請のパートナー関係、つまり勘定科目でいえば外注費の再構築が今こそ求められている。

35 建設産業研究所(2010)『建設経済レポート』「日本経済と公共投資」No.55「建設産業に関する調査研究」17-18頁。

現代企業における実際原価とコストマネジメント



千葉商科大学商経学部教授

佐藤 正雄
 SATO Masao

プロフィール

千葉商科大学会計ファイナンス研究科教授、産業能率大学通信教育学部講師、税務大学校関東信越講習所講師、全国経理教育協会簿記検定試験作問委員、産業経理協会理事。経営学博士。『会計学入門』（2010年）産業能率大学、『原価管理会計』（2004年）同文館、『現代原価会計論』（2001年）多賀出版など。

1 はじめに

コストマネジメントについては様々な理解がなされている。カタカナでコストマネジメントと称する時には総合的な原価管理であるという。総合的な原価管理とは、原価計画と原価統制の二つの活動を含む概念である。原価統制とは、標準原価の中に実際原価を抑え込む活動であり、標準原価計算を用いてムダな原価を発見し、これを排除しようとするものである。古くはこの原価統制をもって原価管理（後に、これを狭義の原価管理と呼んでいる）と考えていた。いわゆる、会計上の原価管理である。

もう一つの原価計画とは、業務活動の原価計画である。この意味での原価計画は、原価統制を実施するための標準原価を設定する活動である。実際の活動は、この標準原価を目標として、この範囲内に収まるような活動として規制される。ここにコストマ

ネジメント・サイクルが出来上がる仕組みである。原価計画が原価統制と有機的に結合した標準原価計算に基づく原価管理である。¹

ところが、このような業務的な原価計画には、コスト削減の範囲や金額に限りがあるため、企業の実務からすると物足りない。一つの考え方として、構造的な計画について原価で計画することの方が、より多くのコストを削減できることを指摘する原価管理論が登場する。これが構造的な原価計画である。構造的な原価計画は、建物や設備など物的な経営の基本構造について最も合理的な原価発生を考えるもので、生産条件の設立の源流の段階でのコスト削減を検討する活動である。また、構造的な原価計画は、従業員などの人的要因についての原価計画でも適用される。この構造的な原価計画に基づいて、従業員の増員、再配置、人員削減などの人員の整備がなされることになる。²

コストマネジメントをコスト削減と同一と考えれば、技術的なアプローチによる原価管理もある。トヨタ方式による技術改善によるカイゼンは、この代表的な原価管理の存在である。熟練工の経験、勘、ひらめきで技術改善が行なわれ、これによってもコスト削減はできる。このような意味での原価管理は、経営実務の中で広く理解されているところである。³

会計学的な原価管理論にこだわると体系的な理論としてきれいに整備される。しかし、企業実務からすると、そのような原価管理論では経理担当者だけの原価管理かと批難されてしまう。あまりにも学に

1 松本雅男『原価管理』白桃書房、昭和45年、4-11頁。

2 今井忍『現代原価管理』中央経済社、昭和40年、20-27頁。

3 佐藤正雄『原価管理会計』同文館、平成16年、4頁。

こだわりすぎると、型は整うものの実効性がないというのである。だからといって、何でも可でもコスト削減に繋がればコストマネジメントという理解でも問題は残る。それはコストマネジメントが技術改善だけでなく原価意識や様々な領域を巻き込んで様変わりしていくからである。すなわち弾力的なコストマネジメントとして成長することになる。⁴

現代企業のコストマネジメントは、実際原価をいかにしてムダのない合理的な経営活動に導いていくかの管理用具である。この意味でコストマネジメントは、時代とともに様々な局面に対応して、コスト削減を達成するために役立つ管理用具であらなければならない。このような意味で、我が国の現代企業が直面しているいくつかのコストマネジメントについて検討してみることにする。

2 原材料の高騰と販売価格への転嫁

製造業にとって原材料の価格上昇は、製品原価を押し上げることになる。この原価の上昇分を販売価格に転嫁できる企業にとって何ら問題はない。簡単に販売価格を上げることにより、材料価格の上昇分を消費者が負担するといったことで消費者が納得する場合はありえない。しかし、独占状態にある企業にとっては、それが起こりうる場合が考えられる。

東京電力の実施する大口向け電気料金の値上げについてのアンケート調査(読売新聞社)の結果がある。原子力発電所の停止に伴い、電力不足となり、発電コストの高い火力発電の比率が高まるといった背景がある。これは火力発電用燃料の調達コストが増加するなどの理由によるものである。

電気料金値上げの是非の項目で、次のような結果が示されている。

- | | |
|-------------------------------|--------------|
| ① 値上げすべきでない | (31社) 29.9 % |
| ② 原発再稼働のめどが立つまではやむを得ない | (19社) 18.7 |
| ③ やむを得ない | (14社) 13.1 |
| ④ 太陽光など再生可能エネルギーが普及するまでやむを得ない | (2社) 1.9 |

- | | |
|-------|--------------|
| ⑤ その他 | (27社) 26.1 |
| ⑥ 無回答 | (11社) 10.3 |
| 合計 | (104社) 100 % |

値上げを「やむを得ない」とする回答企業が35社(②+③+④)で、「値上げすべきでない」とする回答企業の31社を上回っている。多くの企業が原子力発電所の安全性が確保されないままでの稼働を望んでいないことが窺える。一方で、大部分の企業(96社)からすると、電気料金の値上げは企業業績に影響を与えると回答している。東京電力自身は燃料費の上昇分を料金に価格転嫁しているのに、回答企業のうち70社は、電気料金の値上げ分を自社製品の販売価格に価格転嫁できないとする回答をしている。

電力供給の独占状態にある東京電力にとっては、他に電力の供給源がなければ、価格転嫁は容易と言わざるをえない。しかし、東京電力から電力を購入する一般企業にとっては、電力は原材料であるので製造原価を上昇させる大きな要因となる。販売競争下に置かれている一般企業にとっては、製品の販売価格に原価上昇分を転嫁することは、自社製品の販売をしづらくすることであり、東京電力のように安易な決定はできないところの問題である。⁵

日本化学工業協会によれば、「平均17パーセントの電気料の値上げによって、化学工業界全体で年間250億円のコスト増につながる」ことの試算を示している。化学工業界にとっては、原材料の価格高騰などで収益が圧迫され、利益を生み出せない状態におかれている。化学工業界にとって、電力会社の電力は重要な生産要素であり、また原価割合の高い原価要素である。そのため、電気料金の値上げは、企業業績に直接、影響を与える原因となる。コスト上昇分をそのまま直ぐに価格転嫁できる業界は、うらやましいと言われてしまうのも電力供給という特殊な業界のためでもある。⁶

3 航空機用部品の再利用によるコスト削減

航空業界は、格安航空会社の台頭で運賃競争が激

⁴ 今井忍『情報化社会の原価管理』森山書店、昭和45年、99-105頁。

⁵ 読売新聞朝刊2012年2月29日。

⁶ 読売新聞朝刊2012年3月17日。

化し、新たなビジネスが展開されている。その一つに、丸紅がジェットエンジンなどの航空機部品のリサイクル事業に参入するという事例がある。

丸紅は、米国の大手航空機用中古部品を取り扱う会社(年商80億円)に50%の出資をするという。この会社は、各国の航空会社やリース会社から退役した航空機を購入し、エンジン、着陸装置、フラップ(航空機の下げ翼)、通信機器、トイレ、座席などの各種の部品を補修し、これらの部品を専門会社(格安航空会社が整備や委託する会社)や航空会社に販売あるいはリースする営業活動を行なっている。

現在、航空業界は、約18,000機のジェット航空機が稼働しており、さらに新興国での航空輸送の増加が見込まれており、2030年にはおよそ2倍の36,000機になることが想定されているという。航空会社にとっては、修理部品の調達コストを削減することが、格安チケットを提供できる一つのコスト削減の方法として注目している。

中古の航空機用部品の難点は、新品と同等の安全性を確保できているかという点である。この会社を取り扱っている航空機用部品は、米国や欧州連合の航空機部品に関する規制当局の認定を得て安全性の水準を満たしている。中古の航空機用部品によりコスト削減をしたとしても、事故などを起こす危険を持った資材であっては、本来のコスト管理にはならない。その資材の安全性が確保されてこそコスト管理といえる。⁷

4 車部品の共通化によるコスト削減

このところ異なる品質の製品について部品を共通化することにより、コスト削減を果たそうとする企業の動きが多く見られる。例えば、トヨタ自動車のトヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー(TNGA)方式である。これは主要部品の共通化をはかり、コスト削減を目指す新たな開発方式である。日産自動車、ドイツのフォルクスワーゲン社も同様の部品の共通化による開発方式に取り組んでいるようである。

トヨタをはじめとする自動車メーカーが部品の共

通化といった生産政策を採るのは、新興国など各国に向けて多様な車を、低コストで迅速に開発したいとする事情があるからである。本来、自動車部品は、車の大きさに合わせて開発するのが原則であった。それは様々な車を個々に開発すると、それぞれの開発コストが必要となり、重複するコストが発生せざるを得ない。これを解消するために、複数の車種の企画と開発を同時に行なうことにより、車の土台部分の車台までも共通化に適したものに改めることになった。

トヨタでは、今後の数年間でエンジン、変速機など400点から500点の主要部品のうち半数を共通化するという。これにより、最低でも3割のコスト削減を実現することを目指している。これを後押しする背景には、環境規制の基準が年々厳しくなってきたことが挙げられる。自動車メーカーはこれに対応するために、排気ガスに関わる燃費の向上や車の安全対策に費やされるコストを、以前にも増して増加しなければならない状態に置かれている。

聞くところによれば、2015年には2010年の2倍の研究開発費が必要との試算が出されている。研究開発費は、必要とすれば必要であり、必要でないとすれば必要としないコストである。また、このコストは、多額に費やすことも少額で済ませてしまうこともできるコストである。研究開発費は広告宣伝費とともに政策固定費であり、企業の自由裁量の余地が多分に含まれた弾力的なコストである。電車の車内広告が少ないのも広告宣伝費のこのような特質を示す例ともいえる。

一方では、自動車メーカーを支えていた部品メーカーが、コスト削減競争に破れるといったマイナスの効果も引き起こしかねない。中小の部品メーカーにとっては、多品種の少量生産を得意とする企業が多い。しかし、少品種の大量生産になれば、到底、大規模メーカーには太刀打ちができない。この点でトヨタのTNGAの開発方式は、下請け部品メーカーには脅威な生産形態になり、生産現場から退場させられるシナリオになる可能性が大きいことも指摘できる。大きな効果のために、それと同じ大きさの犠牲が伴っている。⁸

⁷ 日本経済新聞朝刊 2012年6月13日。

⁸ 読売新聞朝刊 2012年4月10日。

5 人件費削減による利益の確保

新聞やテレビなどでリストラといったカタカナが目につくことが多い。リストラクチュアリング(restructuring)の略である。これは企業の買収、合併、不採算部門の整理、人員削減などの手段によって、事業内容を再編成することを意味する。本来はこのように広い範囲の意味として使われるが、社会通念上は人員削減として使用される場合が多い。人材を集約化し、事業規模を小さくすることにより、だぶついたムダの部分を削ぎ落すことを期待するための政策である。多くの企業は、この人件費削減の効果により利益を確保するという政策を採っている。

例えば、日本航空の場合である。日本航空は、2010年の1月に経営破綻に追い込まれた。その後、2012年3月期連結決算では、営業利益が2,049億円となり、2011年3月期の1,884億円を上回って2年連続で過去最高の営業利益を更新した。更正計画で予定した営業利益757億円をおよそ2.7倍となる好業績である。この利益を押し上げた要因は、不採算路線からの撤退とリストラによる人件費の削減の賜物である。⁹

また、東京ディズニーリゾート(TDR)を運営するオリエンタルランドも人件費などのコスト削減が増益の要因であることを公表している。東京ディズニーリゾートは、震災以降、ディズニーランドで2011年4月14日まで、ディズニーシーも同27日まで休園し、営業休止の状態があった。再開後も地方からの団体客を中心に集客が低迷し続けた。これを打破するべく、7月から8月に実施した子供半額など値下げキャンペーンが功を奏し、同時に震災に配慮して来場をためらっていた顧客の取り込みにもそれなりの成果が得られた。

さらにディズニーランドの行動目標である「夢の終わらない国」としての新たな興行や遊戯設備を取り入れることにより、2012年3月期連結決算で過去最高益を更新することを公表した。営業利益は558億円(前期比4.0%増)、税引き後利益は294億円(前期比28.4%増)を見込んだものである。しかし、

2011年9月中間連結決算では、売上高が1,481億円(前期比17.6%減)、税引き後利益が86億円(前期比46.0%減)を計上する損益計算を示していた。

このように売上高が減少しても利益を生み出すには、コスト削減の手段しか方策はない。オリエンタルランドでは、人件費などのコスト削減を徹底したことでV字回復ができた、とその原因について説明している。具体的には、アルバイト従業員の人件費などコスト管理の徹底、時間外勤務を極力なくすなどの業務効率化を挙げている。人が居るところにはコストが発生するので、企業経営にとって人件費管理は重要なコストマネジメントである。¹⁰

6 巨額な設備投資の重複を回避するコスト削減

半導体大手のルネサスエレクトロニクス(2003年に日立製作所と三菱電気との事業統合によりルネサステクノロジーに、また2010年に同社とNECとの事業統合によりルネサスエレクトロニクスとして設立された。)と富士通、パナソニックの3社がデジタル家電などに使われる大規模集積回路事業の統合交渉に入ったことが公表された。事業統合後の新会社の大規模集積回路事業の年間売上高は、約7,000億円前後と見られており、世界水準の規模の会社になることが予定されている。

大規模集積回路事業は、自動車メーカーや電機メーカーなどの顧客からの注文に合わせ、多くの品種を少量ずつ生産するといった特質があった。また、顧客のニーズに合わせるために常に機能の向上が求められ、コスト増となり、損益計算は每期損失計上となる傾向にあった。このため、各社が個別に大規模集積回路事業を持つことが難しくなり、事業統合という形態で大規模集積回路事業の継続を計ったのである。

事業統合後の新会社では、設計開発部門と生産部門を分離し、それぞれ統合することで、技術力と価格交渉力の向上を図るという。これまでの日本企業のやり方は、設計部門から生産までの一貫体制によ

⁹ 読売新聞朝刊 2012年5月15日。

¹⁰ 読売新聞朝刊 2011年11月5日。

る生産が中心であった。これに対して、海外の諸国は、設計部門から生産部門にいたる各部門を分離することにより、経営の効率化を図った生産体制が築かれていた。このため大規模集積回路事業に関わる日本の会社は、技術力と価格競争で負けていた。

新会社の設立により、ルネサスエレクトロニクス、富士通、パナソニックの3社は、巨額な設備投資が不要となり、収益の改善が期待できる見通しである。設備投資には、大量の資金を必要とし、この投下資金を回収するには長期間を要する。また、設備を稼働するためには多額の運営維持費が毎年束になって発生する。これらは固定費の性質を持つために、いったん設備の建設が行なわれると、事業廃止か設備廃棄されない限り継続的に発生する。この場合に見られるように、重複する設備を回避することでコスト削減を期待するコストマネジメントも最近多く見受けられる。¹¹

7 家電量販店の仕入コスト削減

家電量販店最大手のヤマダ電機(業界第1位)がベスト電器(業界第7位)を買収する方針を固めた。ヤマダ電機は、1973年創業で群馬県高崎市に本社がある。2012年3月末時点での連結従業員数は14,006人で、総店舗数は698店で直営店は522店である。海外では中国に3店舗ある。2012年3月期の連結売上高は18,354億円(前年比15%減)を計上している。2005年に全都道府県への出店を達成した最大手の家電量販店である。ヤマダ電機はベスト電器に対して、連結従業員数で約3倍、総店舗数で約1.4倍、連結売上高で約7倍の規模を持つ会社である。

また、ヤマダ電機は、ベスト電器よりも20年も遅れての創業であるので、ヤマダ電機の躍進ぶりとベスト電器の成長の鈍化が窺える。2007年に、ヤマダ電機は、買収の意図をもち、ベスト電器の合意を得ないままベスト電器の株式を買集めたことがあった。これに対抗するべく、ベスト電器は、同じく家電量販店のビックカメラ(本社:東京都豊島区)と資本および業務提携を結んだ。しかし、両会社による大規模な共同仕入れを行なうまでの関係は築け

なかった。その後、ビックカメラがコジマ(本社:宇都宮市)を子会社化したことにより、ビックカメラとベスト電器の業務提携は冷えていったと言われている。

一方のベスト電器は、1953年の創業で福岡市に本社が置かれている。2012年末時点での連結従業員数は4,822人である。総店舗数は497店で直営店は196店である。海外ではシンガポール、マレーシア、インドネシアなど国・地域に57店を持っている。ベスト電器は、1997年に同じく家電量販店コジマに抜かれるまで売上高で首位を保っていた。しかし、2012年2月期の売上高は2,617億円(前期比20%減)となり、家電量販店業界では7位に低迷している。ベスト電器は、ヤマダ電機からの調達資金約100億円を新規に出店する資本に当て、低迷する経営からの脱却に期待をかけると思われる。

家電量販店業界がこのように再編が活発であるのには、それなりの理由がある。それは2011年に、家電エコポイント制度の終了と、地上デジタル放送への移行によるテレビの買い替えによる大量の需要が一応終息したためである。地上デジタル放送への移行前の2010年には売上高の市場規模は、約10兆円であったが、現在では約8兆円(20%減)まで落ち込んでいると言われる。特に、薄型テレビの市場が収束したことが大きな原因となっている。

現在、家電量販店業界は、ヤマダ電機・ベスト電器、ビックカメラ・コジマ、エディオン(本社:大阪市)、ケーズホールディングス(本社:水戸市)、ヨドバシカメラ(本社:東京都新宿区)、上新電機(本社:大阪市)、ノジマ(本社:横浜市)の7社に再編成される模様である。しかし、また新たなるライバルも出現している。それはインターネットによる通信販売である。家電量販店自身もインターネットによる販売を行なっている。そこに家電量販店以外からのインターネットによる安価な販売攻勢が仕掛けられる。家電量販店は、これに追従するために廉価販売が恒常化し、利益が薄くならざるを得ないことになる。このため、現在ある家電量販店も生き残りを掛けた競争は、さらに厳しいものになることが予想される。生き残るための方策として、コスト削減がある。家電量販店には、テレビ、エアコン、洗濯機、

11 読売新聞朝刊2012年2月9日。

乾燥機、冷蔵庫、掃除機、パソコンなどの商品を大量に仕入れるほど、実質的な仕入単価が引き下げられる仕組みを持っている。仕入割戻し、仕入値引き、現金割引、販売奨励金の受取りなど、大量仕入れ・大量販売のメリットを活用した方法である。そのための経営政策として、さらに大量仕入れ・大量販売を実現するための再編が模索されている。¹²

8 コスト削減と安全性の確保

格安航空会社ピーチ・アビエーションが2012年3月1日に就航した。既に、エアアジア・ジャパン(全日本空輸とマレーシアのエアアジアとの共同設立)が2011年8月に、またジェットスター・ジャパン(日本航空とオーストラリアのジェットスターとの共同設立)が2011年9月に設立されており、日本にも格安航空会社の参入が活発化してきた。格安航空会社は米国や欧州では定着し、格安航空会社が供給する座席数の占有率は約30%に届くほど成長している。

格安航空会社はロー・コスト・キャリアー(Low Cost Carrier:LCC)と呼ばれ、低コストの旅客会社である。低コストであるが故に安価な航空運賃での輸送を担っている。格安航空会社の航空チケットは、購入時期で運賃が日々変動するカウントダウン運賃と言われ、予約時期が早ければ早いほど安い運賃となる仕組みになっている。格安航空会社のコスト削減の方法は諸点ある。

第一点は、同じ型の航空機を使用しての運行を行っていることである。ピーチ・アビエーションは、燃費性能の高い小型機エアバスA320型機に統一している。また、ジェットスター・ジャパンも、当初3機のエアバスA320型機で運行を開始し、数年後には24機まで増やすことを予定している。同じ型の機種に限定するには理由がある。格安航空会社では、同型機にすることにより、操縦士の訓練や機体の整備を単純化し、訓練や整備を簡素化するためである。保有する航空機がすべてA320型機であれば、他の機種のことを覚える必要がないから、これらの訓練費や整備費のコスト削減ができるから

である。

第二点は2地点間での運行を行なう。例えば、ピーチ・アビエーションが関西空港と新千歳・福岡・ソウル間、ジェットスター・ジャパンが成田と新千歳・那覇・中国・東南アジア間、エアアジア・ジャパンが成田と国内線・東アジア・オーストラリア間での運行を予定している。ジェットスターが過去に関西空港-ケアンズ線を往復100円で提供するという、驚くような低運賃での新聞広告を出していたのは衝撃的であった。この種の航空チケットは、格安航空会社の宣伝には効果的である。これは新路線の就航キャンペーンや就航1周年記念などの節目に行なわれるイベントであり、座席数がほんの僅かに限定されている。チケットは即日完売するもので、通常の利用に充てられるものではない。

第三点は短い折り返し時間にする。格安航空会社では、さらなるコスト削減のために、国土交通省に対して規制緩和を要請している。例えば、乗客が機内にいても給油できるようにすることである。これにより、空港での駐機時間を短くし、旅客機の稼働時間を増やし、採算性が高められるからである。

第四点は高密度の座席である。ピーチ・アビエーションでは、通常の機内166席の座席空間を狭め180席に増やしている。ジェットスター・ジャパンも総革張りの座席で180席と同じ座席数での装備である。座席幅は17.7インチ(約45センチ)で、大手航空会社に比べると座席の前後の間隔は狭い。また、座席の前後間隔は、大手航空会社のエコノミークラス座席前後間隔31インチから32インチ(78.7センチから81.3センチ)より1インチから3インチ(2.5センチから7.6センチ)ほど狭い。追加料金を支払えば、足下の広い座席に変更することも可能である。ただし、格安航空といってもビジネスクラスも用意している。これを利用すれば、大手航空会社のエコノミークラスの座席よりも幅広で、その上食事が無料で提供されるというサービスも得られる。料金も大手航空会社のエコノミークラスと同等かそれ以下であるので選択の余地はある。

第五点は無料サービスの廃止である。機内食、飲み物、映画、手荷物預かりなどのサービスはすべて

¹² 読売新聞朝刊2012年7月12日。読売新聞朝刊2012年7月13日。

9 結 び

有料となる。ジェットスター・ジャパンでは、機内食は有料で飲料、軽食、スナック類などを用意している。手荷物についていえば、通常の航空会社よりも一般に無料で機内に持ち込める荷物の量が少ない。制限を超えた荷物については、超過料金が追加される仕組みになっている。ジェットスターでは、エコノミーの受託手荷物は有料で、事前の予約ができるが、当日追加すると予約時よりも割高になる料金になっている。しかし、サービスの簡素化と言っても、ジェットスターやエアアジアXなどでは、日本路線には日本語のできる客室乗務員を必ず添乗させるなどの配慮はし、このようなコストは掛けるようにしているとのことである。

第六点はインターネットによる航空チケット販売を多用する。仲介コストを削減するために、チケット購入はネット販売が主流となっている。ただ、利便性を考慮して、電話や旅行会社を通してのチケット購入の方法も併用されている。この場合には購入運賃とは別に手数料がかかるので、購入コストを抑えるためにはやはりネットでの購入となる。旅行会社の中には、顧客の航空チケットの購入がネットに移行しているために、航空チケット手配の業務から撤退するところも見受けられる。

このように格安航空会社は、これらの方法を実施することにより、コスト削減と生産性の向上を図り、安価な航空運賃を提供する旅客会社である。このように低運賃を武器に急成長を遂げている格安航空会社であるが大きな問題がある。それはよく言われるところの翼の安全性である。安い運賃を喧伝しまくり、整備コストや運行コストなどの安全面を賄うコストを出し惜しみする。これであってはならない。安くて悪いではどうしようもない。特に航空機の場合は、重大事故に繋がる。何事も安全性を最優先にすることが大切とよく言われるが、無事故で運行し続けることが航空会社の第一の使命と言える。ジェットスターの社長が、「安全対策には一切妥協しない。安全はコスト削減より重要だ」という翼の安全性のもとでのコスト削減であることを切にお願いしたい。¹³

企業においては、原価計算によって製品あるいはサービスの実際原価を計算する。手間や時間、コストを費やして計算することには、その利用価値があるからである。その一つが企業の損益計算に役立たせようとするものである。製品が販売されれば、製造原価は売上原価となり、売上高と対応させて損益の有無や利益の大小を求めることができる。そして、これが整理されて損益計算書や貸借対照表などの財務諸表の作成に役立つコストとなる。

原価計算によって、正確な製造原価を求めることができると、次の段階でのコストの利用が期待される。これがコスト削減へのコストマネジメントへの利用である。コストのムダがどこにあるのか発見し、これを排除しようとする活動がある。これが標準原価計算の役割である。一方では、技術改善を実施することにより、コスト削減を目指す活動がある。また、物的構造や人的要因などの経営の基本構造計画を根本から原価計画することにより、大規模なコスト削減を望む活動も存在する。現代的なコストマネジメントは、社会環境や技術の改善など社会が変化すれば、それに対応する弾力的な性質をもった管理用具である。

ここで取り上げた企業の事例も、各社がそれぞれの局面で、コスト削減を達成するための方策を検討して得られた結果であり、それぞれの成果であるといえる。各企業にとってそれぞれの実際原価は多様である。この多様性のあるコストを削減するために、各社は独自のコストマネジメントを創造していくことになる。「ひとつの企業には、ひとつの原価計算がある」という。コストマネジメントにも同じことが言える。「ひとつの企業には、ひとつのコストマネジメントがある」と。

¹³ 読売新聞朝刊2011年8月17日。読売新聞2011年11月15日。読売新聞朝刊2011年11月16日。読売新聞朝刊2012年2月28日。読売新聞朝刊2012年3月2日。読売新聞朝刊2012年3月4日。読売新聞朝刊2012年4月18日。

コストマネジメントを考える視点



千葉商科大学教授 経済研究所長

上山 俊幸
UEYAMA Toshiyuki

プロフィール

千葉商科大学商経学部教授。経済研究所長。
日立電線株式会社、産能大学総合研究所、東京工芸大学女子短期大学部を経て、現職。

主な著書
『原価管理導入のポイント』（日刊工業新聞社）、『経営情報システム』（共立出版）、『経営情報システム論』（日本理工出版会）など。

1 はじめに

コストマネジメントが、これまでマネジメントに関するほかの方法や技法がそうであったように、その対象を製造部門の活動から全社の活動へと範囲を広げてきたことは周知の通りである。製造過程でのコストマネジメントは、標準作業と標準時間を設定し、適宜改訂し維持することによって実現してきた。材料についても同様に、製品設計、工程設計段階でムダ・ムリ・ムラのないようにそれぞれ設計を行い、製造を開始してきた。製品設計と工程設計とを情報の共有化によって有機的に連動させ、加工・組立しやすい製品設計をめざし、工程設計では工程間のバランスをとり、工程における外段取化などにも工夫を凝らし、製造が始まれば現場で培った

知恵を生かして小集団活動などを媒介にしてコスト低減を実施してきた。

さらに、コストマネジメントは、販売活動、物流活動へと適用範囲を広げ、コストを集計し管理するセグメントも製品から顧客や販売チャネルへと範囲を広げ、それに関わる活動にも着目し、コストを低減するために経営者や管理者に情報を提供してきた。そして、定義の厳密性はともかくトータルコストマネジメントと呼ばれるようになってきたのである。一方、企業における経営機能を果たすための活動においては、実行段階で消費する経営資源をできるだけ正確に捉えようと創意工夫をこらしてきた。

現在、コストマネジメントを実施する人たちを悩ませることとして、財務諸表に表現されないコスト、あるいは製造原価に紛れ込んでしまうコストをどう取り扱うか、攻めのコストマネジメントはどのようにあるべきかといった課題がある。それらは、材料や消耗品のうち廃棄される部分のコストであったり、環境保全に関わるコストであったり、地域へ貢献するためのコストだったりする。あるいは、研究開発や広告宣伝に関わるコストであったりする。前者はいわゆるCSR (corporate social responsibility) を果たすためにかかるコストをどのように扱えば良いかという課題でもあり、後者は企業が市場において「攻めの行動」をとるときのコストをいかに管理するかという課題でもある。「コストは低減すべきもの」という単一の理念からすると、その取り扱いが難しいもののように見える。本稿では、以上のことを踏まえてコストマネジメントをいくつかの視点から検討する。

2 コストマネジメントの現在の限界

企業がコスト低減に取り組む意思の強さは、企業文化や企業内外の状況に左右される。経済の好不況の影響は経営状態を経由してコスト低減ムーブメントに作用する。

現在は、経済的にも低成長であり、経営状態が悪化している企業が多く、それらの企業はコスト低減を積極的に行ってはいるが、だんだんとその果実は少なくなっている。いわゆる、収穫逡減である。

これまでコスト低減に取り組んできた結果、従来のコスト低減の方法では、とりわけ製造過程においては大きな効果は期待できないことが分かってきた。そこで、先ほども述べたように設計段階あるいはその前の製品開発段階でコストを作り込むことが行われている。「源流管理」によって、設計段階で品質を作り込むと同時にコストも作り込もうとすることは正しい。製品の材料費だけではなく、製造コストに写像される製造方法に配慮した製品設計は重要である。企業はその後、川下方向に販売段階や物流段階のコスト低減に手を伸ばしたわけであるが、それだけでなく物流段階でのコストを視野に入れた、つまり運びやすく輸送コストが安い製品の開発、設計へとコストマネジメントの範囲を拡大した。さらに一歩進めて、製品のライフサイクルコスト全体を考えて、廃棄やりサイクルを考慮した製品開発、製品設計が注目されるようになった。

流通業では、大量仕入れによって価格交渉力を高めて仕入コストを下げる、プライベートブランドを企画・製品化して仕入数量を保証する代わりに仕入原価を下げる、といったことが行われる。あるいは、バックヤードを小さくする、倉庫機能を持たずに在庫コストを下げる、たとえライバル企業であっても配送だけは共同で行い混載も認め輸送コストを下げる、デカップリングポイントの位置を見直し配送コストを下げる、などあらゆるコスト低減の活動を行っている。

それほどまでコストを下げる努力をしている企業が、次なるコスト低減のフロンティアを探しているなかで、ロジスティックスマネジメントから

さらにその対象範囲を拡大したSCM (supply chain management) に着目し、その重要性が叫ばれるようになった。

言うまでもないことだが、ただコストを下げれば良いという発想ではなく、コストを下げるのにもやはり計画性が必要である。コストが制約条件の下にあることを理解して、コストを下げるにしても計画的に進めていくべきである。製品設計や製品改良で用いられるVE (value engineering) でも、コストと機能という二つの変数から価値を定義している。これは機能が定義されたなかでコストを低減し、価値を高めようとしている。つまり、果たすべき機能という制約条件が課せられている。

コスト低減は、目的と制約条件があるなかでの活動であり、それらを明確にしておく必要がある。要するに、コストマネジメントで重要なのは、目的と制約条件を明確にしてその中でコスト水準を設定して、維持し、改善の意思決定後その水準を変更し、またそのレベルで維持していくということである。トヨタ自動車株式会社でも、コストマネジメントが原価企画、原価維持、原価改善からなると認識している。

原価を低減すること(原価改善)と原価を維持すること(原価維持)は、ちょうど目標とする平均を下げることとその平均との変動誤差を縮めることとの関係に対応する。また、維持と改善は、明確な意思の下に行われるべきである。

さて、コストマネジメントを議論する上でABC (activity-based costing)・ABM (activity-based management) は重要と考えるのでここで触れておくことにする。ABCはKaplanによって提唱され、日本にも紹介されたがあまり浸透しなかった。これまで、日本では原価計算における原価配賦基準を使った間接費の配賦方法に関しては、さまざまな工夫が施されてきた。

間接費配賦を伴う従来型の原価計算制度が、ABCと原理的に同じものであるか否かといった議論もなされてきた。わが国で行われてきた従来の原価計算が原価部門にコストを集計して部門別原価計算を行うことがABCとの違いであるという論者もいるが、そのことは本質的なことではない。活動(activity)という

統一した概念を導入し、コストビヘイビアを認識した点が違いの本質である。

また、企業においては、原価計算基準に基づいて配賦しているの、それで問題はないはずであるという意見もあるだろう。しかし、コストマネジメントの観点から、そしてもちろん財務諸表への原価情報の提供の観点からもいえるのであるが、まずコストドライバー（リソースドライバーとアクティビティドライバー）や原価配賦基準が適当であるかを検討する必要がある。

あるいは、なぜそれほど細かい原価配賦基準が必要であるのかという疑問があるかもしれない。コスト低減を考えた場合、原価配賦基準あるいはコストドライバーが大きな手掛かりを与えてくれるのである。コストマネジメントでは、さらに配賦金額あるいは活動コスト（activity costs）が大きいものは何か、その配賦金額（または活動コスト）を構成する用益提供量（またはドライバー消費量）は低減可能であるか、という検討が必要なことを理解する必要がある。用益提供量（またはドライバー消費量）とそれから求まる配賦金額（または活動コスト）の両方を使い、改善のターゲットを認識し、重点的改善、重点管理を行う必要がある。管理可能な原価でしかも大きな効果をもたらすものを洗い出して、改善するということが重要である。

3 コストマネジメントへの視点

コストマネジメントを検討する場合、考慮すべき視点がいくつかあるが、ここでそれらを外延的に漏れなく列挙することは不可能である。したがって、ここでは、その限界を理解した上で、バリューチェーンの視点、SCMの視点、BCP（business continuity plan）の視点、BSC（balanced scorecard）の視点、CSR（corporate social responsibility）の視点、環境会計の視点、ERP（enterprise resource planning）の視点を取りあげる。その他にも、視点を考えることができるだろう。たとえば、原価企画で統計処理を行うケースが多いし、原価企画以外にも統計学を用いてコストビヘイビアに関して検討すべきこともあるの

で、統計学も候補になるが、紙面の関係でここでは取り上げないことにする。

（1）バリューチェーンの視点

Porterのいうように、企業は競争優位を確立するために、他の企業から模倣されないバリューチェーンを築くことが重要である。ポーターの戦略論に対しては、賛否両論あるが、そのことについてはここでは触れない。ポーターの主張している取り得る戦略の一つであるコストリーダーシップ戦略の採用を意思決定し、低コストを実現するバリューチェーンを構築することができれば、競争優位を確立できる可能性が出てくる。それには、バリューチェーンを構成する要素を吟味すると同時に、当然のことながらバリューチェーン全体のバランスを考える必要がある。このバリューチェーンには、製品開発も含まれることはいうまでもない。機能の一部のある企業に任せたり、あるいは他社では行えない状況を作ったり、いくつかの選択肢を列挙し、比較してバリューチェーンの構成要素を決定することになる。

換言すると、バリューチェーンのコスト低減を目的とし、それによってさらに上位目的である競争優位の創出・維持のために、バリューチェーンの創造・組み替えを目指すということである。戦略の実行には追加的投資が必要な場合が多い。バリューチェーンのコスト低減目的でバリューチェーンの創造・組み替えを図る場合も同様で、その初期投資とランニングコストも考慮した上でのコストを設定しなければならない。原価企画は一般に製品・サービスレベルで行われるが、バリューチェーンの構成要素を原価企画の対象にする必要性をここで提唱しておきたい。

（2）SCMの視点

先に述べたように一つの企業内でのコスト低減には限界が有り、サプライチェーンとして、それに参加する企業全体でコスト低減に取り組んでいく方法が考えられてきた。サプライチェーンに参加する企業がお互いに協力して、結果としてサプライチェーン全体の機能を維持・向上しながらコスト低減を実現し、競争優位を確立するという方法である。

サプライチェーンマネジメントは、企業の壁を越

えて、サプライチェーンに参加する企業間で情報を共有して、在庫の適正化を図り、顧客へのサービスを向上して、顧客満足度を高めながら、しかもコストを管理しコスト低減を図ろうというものである。顧客満足度を維持・向上しながら、コストを下げていくという、トレードオフの関係になりうる二つのことを同時に進行させなければならない。コスト低減を求めるあまり、顧客満足が疎かになりがちであるので注意が必要である。

顧客満足に関しては、サプライチェーンプロセスの最後のところに位置し、サービスや商品を受け取る最終的な顧客にとっての満足が最も重要であるが、サプライチェーンプロセスに配置された次の工程、部門あるいは次の企業という「顧客」をも意識したサプライチェーンという考え方が重要である。そのためには、情報共有によって企業内の製造部門や販売部門といった組織の壁を取り払うことはもちろんのこと、情報共有によってサプライチェーンに参加する企業間の壁も取り除くことが求められることは述べたとおりである。しかし、実際にはサプライチェーンを構成するそれぞれの企業が対等であることは珍しく、またサプライチェーン同士がネットワークのいくつかのノード(この場合は企業)を共有するということもあり、それぞれのサプライチェーンを代表する企業が中心になって当該サプライチェーン全体を管理していくケースが多い。そうした場合、サプライチェーンプロセスに参加する各企業に関して、在庫コストや輸送・配送コストの負担、そして利益配分をどのように扱うかという問題が生じることがある。場合によっては、サプライチェーン内での在庫コストを負担しているという意識さえない企業もあるだろう。対等でない企業間の関係性、すなわち力関係を考えると、これらコストと利益に関する交渉を進めていくことが難しいため、この問題をどのように顕在化し、解決していくかは今後の課題である。

サプライチェーンプロセスを考慮した場合、先ほども述べたようにライバル企業同士でさえ、事業のコアでない機能、たとえば配送を共同で実施することも珍しくない状況が生じている。この場合は、重量と距離の積の合計で配分すれば良いので、理論的にはコスト負担の問題はあまり出てこないと考えられ

る。また、それに付随するたとえば情報処理コストなどが発生する場合でも、処理時間などを原価配賦基準にすれば問題はない。

(3) BCPの視点

東日本大震災が起こる前までは、企業では在庫水準をできる限りゼロに近づけ、在庫コストを下げることを目標に改善が進められてきた。多くの企業では、在庫コストだけでなく究極の低コスト構造の実現を目指し、生産・販売の業務改善を実施してきた。たとえば、トヨタ自動車株式会社は、在庫を究極レベルまで下げ、製造段階でもムダを排除してきた。そのために、カンバン方式をはじめとするいくつかの方法を創造し、それらを社員の躰を通して企業文化にまで昇華させてきた。ほかの企業は、とりわけ製造企業では、取り扱い製品の違いを超えてトヨタ自動車をベンチマーキングの基準としてきた。

ところが、東日本大震災が起こり、続いてタイ王国で洪水が起こり、これまでの進め方について基本的疑問が投げかけられた。サプライチェーンが分断されたことによって、はじめて在庫を単に減らすだけでは製造・販売が立ちゆかなくなる場合があることが分かったのである。在庫を減らし在庫コストを限りなくゼロに近づければ良いという考え方に対して、再考を迫るものであったといえる。自然災害を含めたリスク対して、事業継続計画を策定したり、その実地訓練を行ったりしてリスクに備え、実際に東日本大震災が起きたときもそれが奏功した企業、つまりリスクマネジメントを本気で進めていた企業もある^[1]が、そうでない企業が圧倒的に多かった。

サプライチェーンの全体最適を図るために、自然災害を想定した在庫水準を設定してしかるべきであったと考えられなくもないが、実際にはそれは非常に難しいことであったことも事実である。企業にはBCPを取り組まなければならない課題と位置づけながらも、個人情報保護法への対応、内部統制への対応、そして現在中断しているものの国際会計基準への対応というように、これまで取り組まなければならない大きな課題が次から次へと押し寄せてきていたという背景もあった。

しかし、この未曾有の経験を経て、「制約条件を満

たした上で」の在庫削減が必要であることが明らかになったのである。これまでも安全在庫という概念はあったが、その安全在庫算定で今回のような大災害を想定していた企業が圧倒的に少なかったということである。制約条件を明確に設定して、在庫場所も考慮した在庫水準を企業が決めなければならないこと、そして在庫に関わるコストをどう設定し直すかを早急に意思決定する必要があることが判明した。

(4) BSCの視点

BSCは、Kaplan とNortonによって1992年にHarvard Business Review 誌に発表され、企業の戦略を策定し、その戦略を実施していくために従業員に伝達し、結果に基づいて業績評価を行うまでを一貫して支援するツールとして認識されている。表1は福田哲也教授が2004年2月1日から3月31日までに東京証券取引所一部上場企業1,534社に対して質問票を送り68社から回答を得て集計した結果と、先行研究を紹介したものである。これを見ると、日本においてもBSCの認知度は上がり、導入している企業は少しずつではあるが増えているようである。

戦略を策定する段階でBSCを使用する可能性に関しては議論が残るところであるが、BSCは財務的視点だけではなく、顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点といった財務的な結果を導くための、あるいは財務的な結果を規定する土台となる領域の重要性を再認識させてくれた。また、これら4つの視点のバランスをとらなければならないこと、そして短期的な視点と中長期的な視点のバランスも鑑みながら、戦略あるいは戦略目標を設定して取り組

んでいかなければならないことを再認識させてくれた。このような意味で、BSCは米国でのそれまでの企業経営に対する批判的な発想から生まれたともいえる。日本における1991年以降のいわゆる失われた20年の間、経営に自信をなくした経営者が経営戦略ツールとして飛びついたとしてもおかしくない。わが国の企業も米国のように短期の業績重視に傾斜しかかっているの、趣旨を十分理解して参考にすれば良いだろう。

財務の視点では、「利益を確保する」「キャッシュを確保する」やそれに関わる比率などを戦略目標としてBSCに含める可能性は高いし、それらの戦略目標には、資本コストも含めたコストが絡んでくる。したがって、多くの企業では戦略あるいは戦略目標を設定する上で、コストマネジメントを意識する必要がある。長期でみた場合の利益を極大化することが企業の経営目的を構成する要素の一つとしてとらえられるならば、どのコストにフォーカスするかは企業によって、そして経営戦略によって異なるが、利益を生み出す売上に対峙するコストは取り挙げざるを得ないだろう。

(5) CSRの視点

企業が社会的責任を果たしていくことは当然であると考えられている。その社会的責任を果たすために、さまざまな項目が考えられるが、どの項目に重点を置くかは企業の経営目的、あるいは経営理念、さらには企業組織の経営風土や行動様式によって異なる。これまで、経営目的に関しては多くの議論が行われてきたことは周知の通りである。経営目的を一つに

表1 BSC導入状況^[2]

	小倉調査		磯井・青木調査		福田調査	
	2002		2003		2001	
	社	%	社	%	社	%
導入済み	15	9.93%	20	18.69%	9	13.64%
検討中	13	8.61%	31	28.97%	18	27.27%
導入していない	30	19.87%	29	27.10%	34	51.52%
未検討・知らない	83	61.58%	27	25.23%	5	7.58%
合計	151	100.00%	107	100.00%	66	100.00%

絞る必要はないという着地点で現在落ち着いているようにも見える論争であるが、これもここでは俎上に載せない。

企業がCSRを経営の課題として取りあげられる場合、たとえば環境汚染防止の施策をとるといったことだけでなく、演奏会や講演会を行ったり、一般市民の工場見学を推進したり、工場の敷地を開放したりといったフィランソロピーを想定することも多い。しかしながら、それだけでは範囲が狭すぎることは理解されてきている。CSRはステークホルダーとの関係で考える必要があり、事業を継続し企業が存続することもCSRを果たすことになると考えられる。したがって、CSRと企業の業績との関係も重要であり、コストマネジメントを進めて、経営目的の一つとして考えられる社会的貢献を果たすというシナリオも考えられるだろう。

ここでは、環境汚染防止について考えてみる。製造工程で臭気や有害な気体が発生し、それを排気することによって周囲の住民に不快な思いをさせたり健康被害が出たりする可能性がある場合、排気レベルを決め、脱臭処理装置・除去処理装置の設置を意思決定したとしても、その排気レベルを前提とした状態を維持するなかでコストを低減していくことが必要になる。この場合、企業にとっての環境コストは上昇することになるが、環境保全機能のレベルを保ちながら、行政から受け取る補助金も含めて企業にとってのコスト低減を行う努力がなされる必要がある。脱臭処理装置や除去処理装置を設置したことを広報することによって、「企業やその取り組みのことを知ってもらおう」として実現し、その上位目的を「製品を購入してもらおう」として設定することもできるが、現実問題としてはこのシナリオには無理がある。したがって、ここでは企業のコスト上昇を抑えることに重点を置く方策に留まる。しかし、コストマネジメントが重要でないということではなく、コストマネジメントを行う意味は十分にある。

次に取りあげる環境会計の視点は、ここで取りあげたCSRの視点と深い関係がある。

(6) 環境会計の視点

製造過程で使用する材料や消耗品を減らすことが

できれば、コスト低減が実現でき、結果として環境の保全に繋がり、CSRを果たすことにもなる。ここでは、環境会計のなかでも環境負荷を軽減すると同時にコスト低減という面でも期待されているMFCA (Material Flow Cost Accounting) を取りあげる。

MFCAは環境管理会計の一つの手法であるが、これは外部への報告義務を前提としたものではない。通常原価計算では、工程ロスや不良品(不適合品)のコストであっても製品原価に負担させている。したがって、工程ロスや不良品(不適合品)を管理する場合も原価計算とは独立して管理している。コストとして把握し管理するということを行わない従来のやり方は、財務諸表作成に関しては何の問題もないが、コストマネジメント上、あるいはコスト低減上はさらに詳細に分析することが望ましい。MFCAは、これを実現しようとするものである。従来の原価計算制度を阻害せずに、この点を改善すると同時に、その結果として環境保全にもメリットがあるものである。さらに、製品原価に負担させていた工程ロスや不良品(不適合品)のコストを分離して管理していくとするものである。コスト低減に対する従業員のモラル向上を促す機能もあるといえる。

MFCAを導入し、SCR報告書や環境報告書などに記載して企業外部に広報することは可能である。しかし、SCR報告書や環境報告書は、売上増加を図る媒体としての側面は弱い。社会に対する訴求力が強いかどうかは製造する製品にもよるし、広報の方法にもよるが一般的に訴求力は弱い。

MFCAは全工場に一齐に展開することは難しく、一つのラインで試験的に行う方法や、はじめは制度化せず特殊原価調査として実施する方法もある。特殊原価調査として実施することは、たとえば製品改良におけるVEの適用と同じように考えればよい。ただ、それが環境への負荷を軽減するという意味において、推進することは非常に重要であるし、コストマネジメントにとっても標準原価設定において威力を発揮するという事例も報告されている。今後MFCAに取り組むような企業が増加し、それによって企業の内部での管理が進展し、また企業業績の向上に一役買えるということというのが判明すれば、利用企業は加速度的に増えるだろう。

(7) ERPの視点

ERPの視点というよりERPパッケージの視点といったほうが良いのかもしれない。わが国において、バブル経済崩壊以降、情報システムの構築スピードアップと構築コスト低減の観点から、情報システムをゼロから構築するのではなく、ERPパッケージを使うケースが多い。概要設計あるいは外部設計まではこれまでと同様に行うものの、その後はERPパッケージをカスタマイズして、それに企業の業務を合わせる、それが難しい場合には部分的に追加のシステム開発を行う、というスタイルになってきている。つまり、既製の情報システムを使って短期間に構築するということが広く行われてきている。

コストマネジメントは財務会計とは異なり、経営にとって自由度が高いため、データ構造やデータ形式の面でERPパッケージの会計情報システムが使いつらいということも起こる。

表2および表3は清水孝教授たちのグループが、財団法人産業経理協会の協力を得て2010年12月から2011年1月にかけて1,283社へ質問票を送り200社から回答を得て集計した結果の一部である。この2つの表からは、少なくとも62.5%の企業がERPパッケージ以外で原価計算を行っているということが読み取れる。ERPパッケージが当該企業にとって導入するのに問題があるということなのか、情報システム導入の予算が取れないということなのか、あるいは使用中の情報システムで十分と考えているのかはアンケートの結果には出ていないため判断できない。

表2 ERPの使用の可否^[3]

使用していない		87	43.3%
使用している(複数回答可) ①内の%はERPを使用している企業109社に対する割合	小計	109	54.5%
	SAP	51	(46.8%)
	オラクル	18	(16.5%)
	PeopleSoft	4	(3.7%)
	富士通	9	(8.2%)
その他	21	(19.4%)	
無回答		4	2.0%
合計		200	100.0%

コストを測定し、記録したあと、意思決定や行動がとれる形式にデータを加工することが必要であり、ERPパッケージを使用するかどうかは別として、情報システムのデータ構造を考える上でデータの粒度が問題になる。一般的に、粒度が小さければ、そしてデータ構造が適切であれば、多様な管理情報への要求に応えられる。

当然のことであるが、一次データを結合することはできても正確に分解することは難しい。データの分解をできる限り正確にやろうとしているのがコストドライバーや原価配賦基準を使った間接費のアサインや配賦である。したがって、一次データをどの程度の粒度で測定、収集、記録するかが重要になる。コンピュータを使えば、それ以前に比べて圧倒的に低コストでデータが得られる、ということがいわれたりするが、それは処理の部分のことであって、データの測定・収集・入力に関しては、ケースバイケースである。たとえば、不良品(不適合品)を自動選別しているか人手で選別しているか、そしてそれが自動入力されているか人手を使って入力しているかによって大きく異なる。

いずれにしてもデータに対して分解あるいは分配を要求されないような粒度で合理的にコストデータを測定、収集し、資源消費に関するテーブルに記憶させていくことが情報システム設計の鍵になる。

上述のMFCAの実現のためには、情報システム構築の方法にもよるが、データの粒度との関係からデータ入力の増加の可能性があるため、情報システム構築・運用のコスト上昇の要因もあろうることを指摘しておきたい。

表3 ERPシステムと原価計算の方法^[3]

① ERPのコポーネントで原価計算を行っている	19	17.4%
② ERPのコポーネントで原価計算を行っているが、原価差異だけは期末に調整を行っている	36	33.0%
③ ERPのコポーネント以外の原価計算機能をアドオンして原価計算を行っている	14	12.9%
④ ERPシステム外で原価計算を行っている	38	34.9%
無回答	2	1.8%
合計	109	100.0%

4 結びに代えて

コストマネジメントを考える場合、目的と制約条件の設定や認識が重要であること、そしてコストマネジメントを進めていく上で、関連する領域を視野に入れて、多面的に考えなければならないことをみてきた。コストは、一定の条件下では、下げるに越したことはないが、その条件の設定が難しい。だからといって、それに取り組みなければ管理は崩壊する。広告宣伝費や販売促進費といった販売関連の攻めのコストに関しては今回取りあげなかったが予算管理との関係が強い。

たとえば、広告宣伝費の予算をたてる場合、実際には対前年度比でその額を決めることも多い。便宜的に試行錯誤の系列でもある前年までのデータを参考にしかるしかない。広告宣伝について、精度の高い効果測定を行ったデータに基づいて予算をたてたいところだが、ほかの多くの条件を一定に保つことができないために難しい。

また、予算については、その硬直性が指摘された

りする。予算管理への批判があり、ジェレミー・ホープたちが提唱するように予算管理を放棄してほかの方法による管理もありえるかも知れないが、わが国の現状では予算管理もその使い方を工夫していけば、まだまだ利用できると考える。ABB (activity-based budgeting：活動基準予算管理)を含めて、コストマネジメントと予算管理との関連は別に論じたい。

コストマネジメントに関わる手法や指標は今後も進化し、また新しいものが開発されていくに違いない。ただ、企業はこれまでに開発された手法や指標も含めて、それらによって思考を固定されることなく、自らの経営に適合する指標や手法を選択し、編集し、あるいは独自に開発して使用していけばよい。企業を取り巻く環境が激しく変化していくなか、経営理念、経営目的、経営戦略、経営組織などに規定される経営からの要請に応えるコストマネジメントを、広い視野で設計して適用していくことが必要であることは、今後も変わらない。

最後に、明確な戦略的意思のもとにコストマネジメントを行っていくことがますます必要になることを付け加えておきたい。

引用文献

- [1] 上山俊幸「企業のBCPへの取り組み」第7回パーソナルコンピュータ利用技術学会全国大会講演論文集、2012。
 [2] 福田哲也「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」『経済経営研究所年報』関東学院大学、第27集、2005。
 [3] 清水孝、小林啓孝、伊藤嘉博、山本浩二「わが国原価計算実務に関する調査(第1回)原価計算総論と費目別原価計算」、企業会計、2011 Vol.63、No.8 p.74。

参考文献

- 伊吹 英子『CSR経営戦略』東洋経済新報社 2005。
 中嶋 道靖、國部 克彦『マテリアルフローコスト会計—環境管理会計の革新的手法 第2版』日本経済新聞出版社、第2版 2008。
 櫻井 通晴『間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営』中央経済社 1995。
 櫻井 通晴『バランスド・スコアカード—理論とケース・スタディ 戦略的マネジメント・システム』改訂版、同文館出版 2008。
 M.E.ポーター、土岐 坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985、Michael Eugene Porter、*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985。
 ジェレミー・ホープ、ロビン・フレザー、清水 孝訳『脱予算経営』生産性出版、2005、Jeremy Hope, Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business Review Press, 2003。
 Anthony A. Atkinson, *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, Pearson Education, 2011。
 Robert S. Kaplan, *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Publishing 2007。

私と日本と社会保障研究



千葉商科大学商経学部専任講師

朱 珉
Zhu Min

プロフィール

中央大学大学院経済学研究科博士課程修了、経済学博士。
主要著作には、「中国の格差問題」(共著)、「上海 都市生活の現代史」(共編著)などがある。

2012年12月31日、大晦日の夜。友人の家でカニ鍋をご馳走になって帰宅したばかりの私はテレビをつけ、習慣的に紅白歌合戦にチャンネルを合わせ、静かに新年の訪れを待っている。中国なら、すでに爆竹の音が耳が痛いほど響く頃であるが、日本はいつも静かである。2012年は残り僅か。上海で買ってきたジャスミンをポットに入れ、お湯を注ぎ、立ちのぼる白い湯気とともに、お茶の香りが広がっていく……

I. 父と日本

日本との縁は父の代に遡る。私のおじいさんは上海浦東生まれで、若い頃は学徒(徒弟)として皮のケース作りを学んでいた。1950年頃に、闸北区で土地を借りて、小さな皮工房を開いた。家族が多いため、生活は決して楽ではなかった。

父(1943年生まれ)は七人兄弟の長男として生まれ、上に二人のお姉さんがいたが、初めての男の子の誕生におじいさんは大変喜んでいたという。そのためか、父は大事に育てられて、小さいころからあまり家のことを手伝わせられなかった。また、おじいさんもおばあさんも教育を受けておらず、字も読めないというのに、父はなぜか勉強が大好きであった。

高校を卒業した父は一応大学受験をしたが、軍人になるのがその時代のごく自然の選択だった。父も軍隊に入隊するため、列車の駅まで向かった。駅で列車を待っていたら、駅の放送で大学受験をした人は家に戻って最終通知を待つように指示され、父は家に引き返した。結局父は軍隊に入隊せず上海外国語学院(現在の上海外国語大学)に入学することになった。

当時は今のように自分で好きな学部や学科を選ぶことができず、すべて上からの指示となっている。父

が最初に受け取った入学通知にはロシア語学科と書いてあったが、実際入学手続きの時に、指導員から日本語学科に変更したと告げられた。「中国と戦争した日本の言葉を勉強するには抵抗はないか」と聞かれたが、父は単に大学に入ればいいと思って、「ありません」と即答した。父は当時のことを思い出すと、いつも「この一言がなかったら私は別の人生を歩んでいた」と話している。当時ロシアは中国と同じく社会主義国家であったため、ロシア語学科の学生はとて多かった。それに対して日本語学科は本当に小さい学科で、学科全体合わせても20人ほどだった。また日本語教育が始まったばかりで、父は日本語学科の2期生で、上海でも早い時期に日本語を勉強した少数の1人である。そのため、のちに私が父と同じ大学、同じ学科に進学したが、私を教育してくださった多くの先生が父の先輩か同級生であった。父の話によると、当時みんなが勉強熱心で、毎朝学校のグラウンドを回りながら大きな声でテキストを朗読したり、日本語で会話練習したりしていたという。

1965年に大学を卒業した父は講師として上海科学技術大学（現在は上海大学に統合された）に配属された（当時は労働市場が存在せず国が大学生の勤め先を決めるやりかただった。これを「分配」という）。しかし、翌年から文化大革命が始まり、大学はすべて休講となった。父は貧しい労働者家庭の出身であるため、闘争対象ではなく、逆にいろいろな組織から文化運動参加の誘いが来たが、父はどの組織にも属さず、運動には熱心に参加しなかった。

文化大革命が終わった翌年、1977年に第2次工業展覧会が上海で開かれ、父は通訳として参加した。この通訳の仕事は父にとっては心地よい仕事であった。これまでの人生で初めて何日間も日本人と日本語で会話することができたからである。また、日本人が持っていたポラロイドカメラに父は衝撃を受けていた。当時はテレビでさえ普及しておらず、カメラ自体も珍しかったので、一瞬で現像されたカラー写真は父にとってはとても物珍しかった。

80年代に入り、ついに我が家でも改革開放政策を

実感することができた。まだ外国に行くこと自体が難しい1982年に、父は創価大学の交換講師として初めて訪日し、一年間滞在した。初めての外国・日本は中国とはあまりにも違い、父は感慨深かった。交通の便利さ、人々の礼儀の正しさ、物の豊かさが父の心に印象深く残った。帰国した時、父は大型ブラウン管のカラーテレビやツードアの冷蔵庫、二槽式の洗濯機など日本の電化製品を買い込み、うちの家電は一瞬でそろい、しかもすべて日本製になった。親戚の各家には炊飯器をお土産として配った。物珍しい大型テレビを見るため、近所の子どもたちはよく家に集まって来ていた。

1988年に、父は2度目の訪日を果たした。今度は、母が家族訪問として日本に1ヶ月ほど滞在することになった。自費出国が緩和されたとはいえ、政府の官僚主義体制は残っているため、手続きはとて煩雑だった。必要な書類についても十分に説明してもらえず、何度も何度も行き来した。窓口の受理時間も短く、番号札をもらうため、母は姪っ子に頼んで朝四時に起きて並んでもらったという。今回は日本を訪ねた母が驚く番だった。とにかく物の豊かさに驚き、店員さんのサービスのよさも助長し、商品選びの楽しさを覚えた。

父は今では定年退職し、静かに老後生活を送っているが、日本での体験談は今でもよく話題にのぼる。2回の訪日は父の一生の思い出になり、また父の人生



【写真1】バンドの夜景



【写真2】新凱家園①



【写真3】新凱家園②

の中でもっとも輝いた時期だと私は思う。

Ⅱ．私と日本

父は日本語ができるため、上海でも日本人との交流が多かった。当時上海では外食はまだ贅沢な消費で、そもそも家族そろって外食することはあまりなかった。また、外国人がいないと入れない店もあった。父は日本人との食事によく私を連れていった。これは高い店で普段食べられない美味しいものを食べることを意味し、小さい頃の私にとってそれは何よりの楽しみであった。と同時に、小さい頃から流暢に日本語を話している父を見て、いつか私も父のようになりたいと思うようになった。1994年に私は念願の上海外国語大学の日本語学科に入学し、父の後輩となった。

この時期、上海に進出している日本企業がすでに増えつつあった。在学中、私は上海の日本駐在員やその奥さんに中国語を教えるバイトを始めた。親戚のおばさんは印刷工場の下崗女工で月500元しかもらえなかったのに対して、週1回1時間半の授業で私がもらうバイト料は100元であった。このバイトを通じて、日本語はもちろん、日本の風土、日本人との付き合い方についてもいろいろと勉強になった。たとえば、50歳代後半の奥さんから夏樹静子や山村美紗の推理小説を何冊も借りて読んでいた。また、30

歳代の奥さんにそうめんをご馳走してもらい、バナナジュースも作ってもらった。今でも覚えているが、牛乳嫌いの私はこんなにおいしい飲み物があるんだとお代りをしたほどであった。そのほか、観光ガイドやイベント通訳など、日本語を使うバイトを数多く経験した。大学卒業後、父の勧めもあり、私は就職せず、日本に留学することを選んだ。

Ⅲ．社会保障との出会い

1999年の春に、私は中央大学大学院経済研究科の研究生として来日した。翌年の大学院入学を目指し、一年間を受験期間と考えた。研究生は特に単位を取る必要がないため、大学院の授業だけではなく、学部の講義も自由に好きな科目を聴講することができた。自分は語学出身であるため、経済学の基礎が弱いと考え、学部の講義に積極的に参加した。中国で経済学といえば、マクロ、ミクロ、財政といったイメージが強いが、驚いたことに、中央大学の経済学部では社会思想史、社会政策、社会保障など、一見して経済と無縁の科目も数多く存在した。これらの科目が私の目に新鮮に映った。たまたま受けた社会保障の授業で、失業保険が取り上げられていた。当時の中国は計画経済から市場経済へと移行する真っ只中にあった。1997年のアジア金融危機を経験し、国有企業は大きな改革が迫られていた。従来の終身雇用

が維持できなくなり、これまで抱え込んでいた多くの余剰人員を排出せざるをえなかった。親戚のおばさんはまさにその一員であった。日本では失業したら、失業保険によってある程度生活が保障されるのに、中国にはこのような制度がないのだろうかと単純に疑問に思った。その後、一番身近に感じたこの疑問が心に残り、私の社会保障研究の出発点となった。

私としては、自分の生活に直接に関連する社会保障を研究テーマとして選んだのはごく自然のことであるが、中国にいる両親や親戚たちには「社会保障ってなに？」と不思議に思われていた。それも当然のことである。計画経済時代、一旦企業に配属されたら、本人はもちろん、その家族も保障される労働保険が実施されていたため、社会保障という言葉はほとんど使われていなかった。1999年までに都市部では、

実は養老保険や医療保険など新しい社会保険制度が実施されていたが、制度自体もまだ成熟していないため、国民の間では浸透しなかった。とにかく、なんで金融や財政などホットな分野ではなく、社会保障という聞いたこともない学問を選んだのかと、当時は理解されなかったようである。

しかし、今になって、中国の社会保障は日本でも研究の一席を占め、中国でももっとも盛んな学問の1つとなった。各国国内だけにとどまらず、東アジア（主に日中韓）の比較研究も以前より頻繁に行われるようになった。たとえば、私が加入している社会政策学会では「東アジア部会」が設置されている。また、正規の学会ではないが、日中韓社会保障国際会議は3ヶ国の研究者に学术交流のプラットフォームを提供した。この国際会議で、私は自分と同じく留学生出身の若手研究者に出会い、よい研究仲間を得ることができた。あとで話を聞くと、みんなは私と同じ時期に日本に留学し、いわゆる「経済危機ジェネレーション」であることが分かった。

IV. 中国の社会保障

中国は著しい経済発展を遂げ、国民生活が確かに豊かになった。私が上海を離れている間に上海は大きく変化した。物価水準が上昇し、今や物によっては日本のほうが安い時代となった。昔、私は上海で



【写真4】 タイムズタウン①



【写真5】 タイムズタウン②



【写真6】 タイムズタウン③

服や靴などを買っていたが、今は食べ物だけとなった。万博を経た上海の町はおしゃれになり、バンドの夜景はまさに「不夜城」のシンボルである(写真1)。また、町にはおしゃれな女性が多く、服装だけでなく、化粧が上手な人が増えた。

一方、格差の広がりも目に見えてきた。あるプロジェクトで上海の淞江地区周辺の住宅を調査していた。写真2、3は一般庶民向けのマンション住宅区、写真4、5、6はイギリスのタイムズをイメージした高級一戸建て住宅区、写真7、8はまだ分譲中の高級住宅区である。また、写真9、10に映っている住宅は日本においても遜色のない立派な一戸建てである。このような格差を緩和するためには、社会保障による再分配を強化する必要がある。近年、中国においても、皆保険・皆年金が進められている。



【写真7】 上尚縁①



【写真8】 上尚縁②

医療保険制度は現在都市部従業員医療保険、都市部住民医療保険、農村合作医療制度を3本柱とする新しい医療保険体系が形成されつつある。また、保険に加入できなかった人のため、「医療救助」(医療扶助)が制度化されている。農村部では2003年に、都市部では2005年に展開された。扶助の対象は主に低所得者、重病患者である。扶助の内容は経済的な理由で医療保険料を納めることができない人に対する保険料の補助、免除、高額医療費の一部補助などである。財源は中央政府と地方財政が負担する。従来は償還払制(窓口でいったん全額を支払い、後で請求し扶助基準により自己負担超過分を払い戻される)を採用しているが、2009年から民政部の推進のもとで、一部の地域では医療保険と医療扶助の情報管理の統一が進められ、患者の自己負担分だけで済むようにし、生活困窮者の医療負担の軽減を図った。

年金保険に関しては、主に都市部企業従業員養老保険と農村部養老保険制度からなっている。都市部従業員の養老保険は1997年に個人口座と社会統合口座の2つからなる基本養老保険が全国で確立し、適用対象は都市部のすべての企業の従業員である。2005年に、国務院は「都市部企業従業員基本養老保険制度の整備に関する決定」を公布し、自営業者や非正規労働者の加入を促した。拠出基準額は当地前年度現役従業員の平均賃金で、拠出率は20%で、そのうち8%を個人口座へ繰り入れると規定された。

一方、農村部の年金保険に関しては、1992年に「県級農村公的年金保険基本法案(試行)」が公布され、農村年金保険の指導方針となったが、1998年に、政府機関の改革により、農村養老保険の所管は民政部から当時の労働・社会保障部(現在の人力資源・社会保障部)に移された。その後、労働・社会保障部は条件の整っていない地域での年金保険を見送る方案を出し、農村養老保険は全国的な制度ではなくなった。2009年に、国務院の「新型農村社会養老保険の試行に関する指導意見」の公布により、新型農村養老保険(以下は新農保と略す)が本格的に実施されるようになった。適用対象は16歳以上(在学生を含まず)の都



【写真9】高級一戸建て①

市部企業従業員養老保険に加入していない農村戸籍の住民で、任意加入である。保険料は本人、集団(村や郷鎮企業)および政府の3者負担で、給付は基礎年金と個人口座の年金と2階立てとなっている。本人の保険料は100元から500元まで100元ごとにと5ランクが設けられ、加入者が自分で選ぶことができ、個人口座に繰り入れる。中央政府は月55元の基礎年金額に相当する分を負担し(東部地域に対してはその50%を負担する)、地方政府は1人当たり30元以上を補助し、集団の補助と合わせて個人口座に記入する。新農保は従来の農村養老保険の原則を維持しつつ(任意加入)、都市部の年金制度の枠組み(二階建て方式)も取り入れている。基礎年金額が低いとはいえ、中央財政が基礎年金をすべて賄うという新しい措置は、国が農村住民老後の最低限生活を保障するうえで重要な意味をもつ。個人口座に本人の保険料



【写真10】高級一戸建て②

以外の補助金も入ることから、加入のインセンティブが高まると期待される。

中国の社会保障は確かに社会保険を中核としているが、近年の傾向としては、社会保険制度から漏れた人々の生活をいかに保障するのかと、最低生活保障(日本の生活保護に相当する)など社会保険以外の制度作りにも力を入れている。中国の社会保障はこれからどこに向かうのか、日本との比較視点からみても面白い研究テーマである。

「3、2、1！ 新年おめでとうございます！」テレビから新年の挨拶が聞こえてきた。もう2013年になった。私が日本に来てからの14年目が今始まった。口にジャスミン茶を含み、その香りが口の中に広がりながら、心まで温かいものが流れていた。今年もよい年でありますように……

ユーロ危機の現状と展望



千葉商科大学政策情報学部教授

石山 嘉英
ISHIYAMA Yoshihide
プロフィール

1944年生まれ。
1967年、慶応大学(経)卒業。大蔵省、日本IBMを経て、
2000年4月から政策情報学部教授。専門は世界経済論、日本経済論。

はじめに

ギリシャ国債が格付け会社によって格下げされたのは2009年12月であり、この時点からユーロ圏の金融危機が本格化したと考えていだろう。ただし、2008年9月には米国でリーマン・ショックが発生したので、この時点を世界的金融危機の始まりと位置づけることができよう。

ヨーロッパでは、2000年代に入ってから、多くの国で住宅・不動産バブルが発生したが、住宅価格がピークをつけたのは2008年秋であり、そのあとにはバブルの崩壊が始まった。住宅・不動産の価格の長期にわたる上昇は、銀行による与信の増加によって支えられていた。多くの人が価格上昇はいつまでも続くと信じて銀行からのローンを求め、銀行もそれに合わせて与信を拡大したことが、バブルをつくり出した。しかし、バブル崩壊が始まると、ローン返済の不履行が増え、銀行には不良債権が増える。銀行の経営は悪化し、金融不安が始まる。

ヨーロッパでは、金融不安がくすぶり始めたのは2007年夏であるが、2008年9月のリーマン・ショックはヨーロッパの銀行にとっても大きな打撃であった。なぜなら、ヨーロッパの銀行も米国でつくられた高いリスクの金融商品(MBSと呼ばれる住宅ローン担保証券、CDOと呼ばれる債務担保証券)

を多く保有していたからである。とはいえ、この時点では金融危機であった。2009年12月に始まったのは政府債務(ソブリン)危機であり、この時点からは金融危機とソブリン危機が複合することになったと言える。ソブリン危機はギリシャに始まり、アイルランドとポルトガルに広がった。

金融危機とソブリン危機の複合はやっかいである。両者はニワトリとタマゴのような関係にあり、同時解決を必要とする。銀行が経営の悪化によって国債を買えなくなればソブリン危機が強まるが、ソブリン危機は政府による銀行の救済(あるいは再編)を困難にするわけである。

以下では、ユーロ圏がこの困難な問題の解決にどう取り組んできたかを整理し、どんな将来が展望できるのかを論じていく。リーマン・ショックを起点と考えると、2012年末までで危機は約4年も続いている。この間に、多くの対策がとられたので、危機はかなりやわらいだと言えるが、まだとうてい終息したとは言えない状態にある。まだ断続的に危機は続くであろう。また、そのあとには長い危機の後遺症への対応の期間があるだろう。

リーマン・ショックと財政拡大による対応

2008年9月のリーマン・ショックに対して欧州連

合(EU)がどう対応したかというところから話を始めよう。

リーマン・ショックが世界経済の深い落ちこみをひきおこしたことはまだ記憶に新しい。ショックによって金融システムは麻痺し、金融という血流が止まったので、実物経済にも大きなマイナスが生じた。ユーロ圏では、実質成長率は2009年に4.2%のマイナスとなった。

2008年12月、EUの首脳会議は、2009年と2010年の両年にEU全体で2000億ユーロの裁量的な財政拡大を行うことを決定した。この財政拡大はやらざるをえなかったが、その後のソブリン危機の下地をつくったことも事実であろう。2008年末の決定は「欧州経済回復プラン」と呼ばれるもので、各国予算とEU共同予算の合計で2000億ユーロの規模、EUのGDPの1.5%にあたった。このプランにしたがって、ドイツは1000億ユーロ、フランスは284億ユーロ、イタリアは800億ユーロ、スペインは490億ユーロ、イギリスは600億ポンドの刺激策を決めた。不況による税収の落ちこみは自動安定化メカニズムと呼ばれるが、これを足し合わせると財政刺激はEUのGDPの5%になったと見込まれる。財政拡大の中身は国によって異なるが、中心となったのは失業給付の増額と減税・一時金の支給である。

主にこの財政刺激の効果によるが、2010年のユーロ圏の実質成長率はプラス1.9%に持ち直した。しかし、2009年末にギリシャでソブリン危機が発生し、2010年にはその高まりが見られた。ソブリン危機への対応が急務となっていった。ギリシャ、アイルランド、ポルトガルで財政の資金繰りがつかなくなり、既発国債の満期償還ができない状態となった。

ギリシャ等への金融支援

ギリシャの問題は2009年までの放漫財政であり、ユーロ参加(2001年)以来の国債利回りの低下、好調な売却がそれを促進していた。2009年、

財政赤字(地方政府を含む一般政府ベース)は339億ユーロ、GDPの14.6%にもなっていた。2009年末にこの実態が明らかになると、ギリシャ国債は急に売れなくなった。金融が正常で財政赤字も小さければ、満期の来た国債は借り換えが可能(保有者に再び買ってもらう)であるが、ギリシャ国債はこの借り換えもできなくなった。ギリシャ政府が償還できなければ、それはデフォルト、国家による債務不履行である。これはギリシャのユーロ離脱、ひいてはユーロ解体につながりかねない重大な危機であった。

そこで、EUはギリシャへの金融支援に動かざるをえなくなった。この金融支援は巨額であり、しかも1回ではすまなかった。ギリシャに対する1回目の金融支援は、2010年3月のユーロ圏首脳会議で決定された。ユーロ圏各国は合計で800億ユーロ、国際通貨基金(IMF)は300億ユーロを支援することになった。期間は2010年5月から2012年6月までであった。もちろん、この融資にはギリシャの財政に対する厳しい条件がつく。ギリシャ政府は、歳出減らしと増税によって、2014年に財政赤字をGDPの3%以下とする計画を表明した。

このような緊縮財政は経済をマイナス成長に陥し入れるので必ずしも赤字のGDP比率は下がらない。2011年末になると計画がうまくいっていないことが明らかになり、けっきょく2012年3月、EUの財務相理事会は2回目の金融支援を決めた。この2回目の支援は、2010年6月に設立された「欧州金融安定基金」(EFSF)から行われることとなった。支援の額は1300億ユーロとされ、その期間は2012年3月から2014年12月までとなっている。なお、過去に実施された支援に対する金利減免とユーロ圏各国の中央銀行の保有するギリシャ国債の金利減免を含めると、支援額は1645億になると発表されている。これに合わせて、IMFも198億ユーロの融資を行った。こうしてギリシャの公的債務は大きく増えることになったので、近い将来の返済負担は相当なものとなろう。

ギリシャは金融支援を受けただけでなく、債務の削減もやってもらったことを見落としてはならない。2012年3月の時点で民間投資家(銀行、保険会社など)が保有していたギリシャ国債は2060億ユーロ(額面)であったが、その53.5%をカット(棒引き)し、46.5%分を新しい国債と交換した。2011年末のギリシャ国債(正確には政府債務)残高は3460億ユーロ(GDPの160.9%)であったから、これが一挙に2400億ユーロほどに減ったことになる。ただし、公的債務が急増している。けっきょく、2012年11月に、財政赤字3%以下の目標を2年先送りし、2016年に達成することになった。

アイルランドに対しては、2010年12月に、EUが260億ユーロ、IMFが300億ユーロを期間3年で融資することになった。ポルトガルに対しては、2011年5月に、EUが410億ユーロ、IMFが370億ユーロを期間3年で融資することになった。EUの融資はEFSFから行われた。EFSFはユーロ圏政府の保証にもとづく、2013年6月までの3年間の時限的な基金である。当初の資金規模は2500億ユーロとされたが、2011年6月に4400億ユーロに拡大された。また、2011年7月、EFSFが予防的信用枠を設定すること、銀行に資本注入を行うことが認められた。

欧州中央銀行(ECB)の金融政策

金融危機に対する中央銀行の対応は決まっている。政策金利を目いっぱい下げることと十分な流動性の供給(銀行への貸し出し、資産の買い取り)である。

欧州中央銀行(ECB)の政策金利は、銀行のもつ債券を売り戻し条件つきで買うレポ取引のレートであり、これは市場介入金利とかりファイナンス金利とも呼ばれている。一時的には買い取る債券は担保の役割を果たす。売り戻しまでの期間は3か月~6か月を標準としていた。しかし、危機の中で、政策金利は大幅に下げられ、買い取る債券の範囲が広げられ、期間も長期化した。

リーマン・ショックの時点では、政策金利は4.25%であったが、その後どんどん引き下げられて、2009年5月には1.0%となった。この1.0%というレベルは2年近く据え置かれたが、2011年には資源高による物価上昇を受けて4月と7月に0.25%ずつ引き上げられた。しかし、2011年秋にはソブリン危機が高まったので、11月と12月に0.25%ずつ引き下げられ、1.0%に戻った。また、2012年7月には、0.75%にまで下げられている。

レポ取引の期間は、2009年5月に1年となり、買い取りの規模(4400億ユーロ)も大きかった。2009年7月には、銀行の発行する担保つき社債であるカバード・ボンドを買うプログラムが始まり、その規模は1年間で600億ユーロであった。2010年5月には「証券市場プログラム」が開始され、公共債や社債の買いオペが始まった。これらは買い切りオペであり、レポ取引ではない。

巨大、未曾有のリファイナンス・オペとして世界の金融界を驚かせたのは、2011年12月と2012年2月に行われたオペである。これはオペの期間を一挙に3年にのばすものであり、規模も巨大であった。2011年12月には、約500の銀行から4890億ユーロの債券を買うものであり、2012年2月には約600の銀行から5300億ユーロの債券を買うものであった。これらの巨大オペによって、ユーロ圏の銀行の資金繰り不安はほぼ完全に払拭されたものと思われる。こうして、ユーロ圏の銀行の南欧国債の売り圧力は弱まった。

ECBに残されている課題は、ギリシャ、アイルランド、ポルトガルの国債をどこまで買い取るかである。中央銀行は金融調節の一環として国債の買いオペ、売りオペを行うのがふつうであるが、問題はこれらの問題国の国債を大規模に買い取るかどうかである。2010年5月以来、ECBは小規模な買い取りを行ってきたが、2012年3月以降はそれを停止している。ECBの考え方は、これらの国の財政赤字をファイナンスすることはしないというものであり、

スジが通っている。ECBは、これらの国の財政再建のメドがつく時点まで、国債買い取りを再開しないであろう。

2011年以来、ユーロ圏のすべての国が財政を引き締めている。その中でユーロ圏はECBによる金融緩和を頼りにせざるをえなくなっており、ECBには大きな圧力がかかっている。

金融システムへのテコ入れ

ヨーロッパの金融システムは銀行中心であるから、銀行の経営の建て直しも大きな課題とされてきた。政府による財政再建と銀行の再建は同時に進められつつある。

金融危機によって悪化した銀行経営に対しては、2つのことを行うのが定石である。ひとつは銀行への公的資金の注入であり、もうひとつは銀行の負債（とくに預金）を政府が保証することである。EUにおける銀行監督は基本的には各国が行っており、国ごとに財政状況が異なるので、銀行へのテコ入れに国ごとの差が出たことはやむをえない。

銀行への公的資金の注入はもっとも強力な金融不安対策となる。ギリシャでは、2012年3月に決まった1300億ユーロの金融支援の資金の中から500億ユーロを「ギリシャ金融安定基金」に払いこみ、これを銀行への資本注入につかうこととした。（ただし、その詳細は不明である。）スペインの銀行でも不良債権は大きいですが、資本注入は2010年に7つの貯蓄銀行が合併してできたバンキアに45億ユーロの資本注入を行った。また、2012年7月、スペイン政府はEUに対して最大1000億ユーロの銀行支援資金を申請し、認められた（2012年中の実行はなかった）。また、2008年10月、ドイツは州立銀行に50億ユーロの資本注入を行った。フランスとオランダは大手銀行に100億ユーロの資本注入を行った。

銀行の預金を保護することも行われた。預金保険制度はEU全体では運営されておらず国ごとの制度と

なっている。そのため、金融危機の中では、保険限度額の高い国の銀行へ預金が行われる。保険限度額の引き上げと一元化が必要であった。

保険限度額の最低水準は、リーマン・ショックの時点では1預金者あたり2万5000ユーロであった（各国がこれに上乘せすることは自由）。これは低すぎた。2009年3月、欧州委員会はこれを5万ユーロに引き上げた。また、2010年末までに10万ユーロに引き上げることを決めた。これは恒久的措置である。しかし、国によっては10万ユーロよりも高いレベルが設定された。ドイツとオーストリアでは、一時的ではあるが無制限の保証が行われた。ベルギー、ギリシャ、オランダ、ポルトガル、スペインでは12万9000ユーロに設定された。これらの特別の措置は2011年末までに廃止された。現在はユーロ圏のすべての国で10万ユーロになっている。

銀行のリストラ、再編は各国ごとに行われてきた。そのすべてにふれることはできないので、最も迅速であったドイツのことを述べておこう。ドイツには金融監督庁があるが、これとは別に2008年10月に金融市場安定局と金融市場安定基金が創設されている。安定基金には、800億ユーロを上限として銀行に資本注入を行うこと、および4000億ユーロを上限として銀行の負債を保証する権限が与えられた。また、2010年10月、銀行リストラ法を成立させ、銀行リストラ基金を設立した。この枠組みのもとで、金融監督庁は銀行に対して問題資産の売却を命じる権限をもった。問題資産の買い手がいない場合には、銀行リストラ基金が負債と共にそれを買収する。こうしてドイツでは、不良債権の切り離し、銀行のリストラが大きく進んだのである。

欧州安定メカニズムと財政条約による前進

以上で述べたことは、金融危機とソブリン危機に対する対症療法的な対応である。しかし、危機を完全に終わらせるためには、危機が二度と起こらない

ような制度づくりが必要である。とくに、財政困難に陥った場合の金融支援の恒久的な制度と財政困難がおこらないような財政運営ルールの明確化が必要である。ユーロ圏はこの分野で一定の成果をあげることに成功したので、新しい制度がうまく運用されれば、危機は次第に薄らいでいくと考えていいだろう。どんな制度とルールができたのだろうか。

金融支援の制度とは「欧州安定メカニズム」(ESM)のことである。これは2012年10月に発足した。ユーロ圏の国だけを対象としている。すでに2010年12月に、欧州理事会は欧州金融安定基金(EFSF)の後継機関の必要性を認めていた。当初は2013年7月の発足を予定していたが、ソブリン危機が高まる中で、2012年の発足となった。

ESMは、IMFに類似する国際金融機関である。2012年2月、17のユーロ参加国は「ESMを設立する条約」に調印した。条約はトータルの可能出資額を7000億ユーロとし、またそのうちの払い込み資本を800億ユーロ、授権資本を6200億ユーロとしている。2012年9月までに17のユーロ国すべてが設立条約を批准したので、条約は発効した。ESMの最大可能融資額は5000億ユーロとされた。ただし、各国の出資は5回に分けて行われ、資金集めにも時間がかかるので、5000億ユーロの融資が可能になるのは2014年となろう。

ESMは17ユーロ国の財務相によってその運営方針が決まる。財政困難となった国の政府に金融支援を行うことが主な役割であるが、予防的信用供与枠の設定、銀行への資本注入もできることになっている。

とくに後者は、各国政府の財政に負担を与えずに銀行経営を健全化できるので、大きな期待がかけられている。(ただし、資本注入は銀行監督の厳格化とセットで行われることになるので時間がかかる。)

財政ルールの分野では、2012年3月に、イギリスとチェコを除く25のEU加盟国が新しい財政条約に調印したことは大きな出来事であった。この条約は2013年の発効が見込まれる。

この財政条約によって、ユーロ国は、構造的財政収支のGDP比を原則的にゼロとする義務を負っただけでなく、60%を超える政府債務・GDP比率についてはその超過分を20年かけて60%にまで下げる義務を負っている。財政収支だけでなく、政府債務についてのルールが明確になったわけである。この厳しいルールをギリシャなどが守れるのかどうかはわからないが、ソブリン危機に対応するためにここまで厳しいルールを実行せざるをえなくなったのである。このため、ユーロ圏の経済成長は今後5年間ぐらひは低迷することになるだろう。

中長期的には、EU全体の財政機能をいかに拡充するかが課題となっている。将来、EUが再び大きなショックに見舞われる可能性はゼロではない。あるいは、EU内で各国間の格差が開いていく可能性もある。それに備えて、現在はEUのGDPの約1%である共通予算の規模を大きくしていく必要がある。EUの中の富裕国の負担は重くなるが、それはEUとしてのまとまりを維持するためのコストとして支払わざるをえないものであろう。

ストックベースの内部留保と留保金課税



立正大学経済学部准教授

川口 真一

KAWAGUCHI Shinichi

プロフィール

慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了、博士（経済学）
慶應義塾大学 COE 研究員、東京外国語大学 非常勤講師、内閣府経済社会総合研究所 政策研究研修員、鳥取環境大学環境情報学部環境政策学科 専任講師、准教授を経て、現職。

1. はじめに

近年、同族会社に関する税制が大きく改正されている中で、留保金課税は減税の方向に向かっている。2006年11月21日の日本経済新聞では、留保金課税の廃止はやむを得ないと社説が掲載されている。この記事によると当時の財務大臣や自民党税制会長が廃止検討の考えを表明したのに対して、政府の税制調査会から「会社を自らの節税に使う経営者もいる」などの反対論が出ている。また、サラリーマンの立場からみれば、利益を配当に回さず会社にプールし、会社名義の高級車などを買って実質的に個人のために使用するような同族経営者がいるのは釈然としないとの意見もある。しかしながら、留保金課税は法人税を支払った後の利益に対する二重課税であり、財務基盤の弱いベンチャー企業を育成する必要性からも廃止はやむなしとして、縮小の方向へ向かっているのである。

2006年度の税制改正では、留保金課税の大幅な見直しが図られ、課税対象となる同族会社の定義が大

きく狭められた。さらに、2007年度の税制改正では、中小企業にとっては資金の確保や信用力向上などを図るために利益の内部留保が不可欠であるとして、資本金1億円未満の企業は留保金課税の適用から除外された。¹ 2006年度経済財政白書における配当増減の要因分析によると、負債比率が高い企業ではなるべく配当を抑えて内部留保を積み増す傾向が示されている。つまり、財務状況の悪い企業ほどフローベースの内部留保を増やす傾向が指摘されている。以上のような経緯の中で、主に企業財務の健全化という観点から留保金課税の縮小、廃止が検討されてきた。

留保金課税の重要な機能として、間接的に配当を促進することがあげられる。同族会社に対して配当の促進が望ましいのは、利益の分配経路の歪みが修正されることで、資源の効率的配分が改善されるからである。本来、法人の所得は配当されることにより、個人段階で他の所得と合算され総合課税されることを建前としている。しかし、わが国の法人税と所得税の調整は十分ではなく二重課税が生じるため、同族会社では配当すべき所得を内部留保にまわすことで節税を図るインセンティブを持つと考えられる。さらに、利益を役員への給与や配当として分配するのではなく会社内にプールし、その資金で役員等の利害関係者が個人使用として福利厚生施設や車両設備などを購入している可能性もある。このような傾向は、経営者が株主総会などの意思決定機関をコントロールできる同族的な企業ほど多くみられると考えられる。つまり、役員と出資者の利害関係の強い同族会社においては、利益分配は必ずしも配当や役員報酬・賞与に限定されず、会社組織を利用した方法で利益が享受されていると推測されるのである。

本稿の作成にあたり、立正大学経済研究所による援助を受けた。

1 これらの税制改正により留保金課税の対象となる企業は激減した。

企業統治と流動性資産保有に関する先行研究として、Ozkan, A. and N. Ozkan (2004) があげられる。この論文では、企業経営者の持ち株比率が現金・預金保有に与える2つの相反する効果を指摘している。企業経営者が持ち株比率を高めると外部の株主の影響を排除することができ、フリーキャッシュフロー化が促進される可能性、つまり、経営者は持ち株比率の上昇とともに意思決定の裁量を大きくするため内部資金を増やす可能性が示されている。しかし、英国のように大口株主が消極運用の機関投資家であり、企業買収が企業の規律付けの装置となっていない場合には、持ち株比率の上昇が企業規律を高め、現預金保有比率を低下させることがあるとしている。結論として、経営者の持ち株比率の程度に応じて、現預金保有比率が低下することもあれば上昇することもあり、両者に非線形の関係があることを実証的に示している。それに対して、本稿では、ストックベースの内部留保に着目するため、資産項目に計上される現金・預金ではなく、純資産項目に計上される任意積立金や利益剰余金を取り上げる。具体的には、役員持ち株比率がストックベースの内部留保に与える影響を留保金課税の観点から分析するものである。

留保金課税については、川口(2008)において同族色の強い企業ほどフローの内部留保率が高いことを指摘している。分析により、留保金課税が十分に機能していないため、同族的な企業ほど利益を内部留保に回しているという結果が得られた。しかしながら、この論文では借入制約のある企業がフローの内部留保を高めている可能性を完全には排除できないため、精緻な分析が課題であった。同族会社が内部に資金をプールしていることを明らかにするためには、当然ながらストックの内部留保に着目する必要がある。つまり、同族的な企業ほどストックベースの内部留保が高いことを明らかにすれば、同族会社は節税目的や会社組織を利用した利益享受のため内部に資金をプールしている可能性を示唆できる。

したがって、本分析では「役員持ち株比率が高い同族的な企業ほどストックベースの内部留保²を保有している」という仮説を立て、これを検証することにした。具体的には、企業のストックベースの内部留

保率に対して、役員持ち株比率が正の変動要因になることをパネルデータにより明らかにする。この検証により、同族的な企業ほど資金を内部にプールする傾向が強いことを示したい。結論として、利益分配における資源配分の歪みを是正するためには、フローではなくストックベースの留保金課税の導入する必要があることを主張する。

2. スtockベースの内部留保とは

損益計算書上、内部留保とされるのは、当期純利益から法人税等を差し引き、配当を支払った残りの利益である。これはフローの内部留保であり、財務省「法人企業統計」において、資本規模別の合計額の推移を見ることができる。図表1を見ると、2001年から2002年、2008年から2009年は全体的にマイナス傾向になっており、これらはITバブルの崩壊やリーマンショックの影響によるものと考えられる。それ以外の期間では、相対的に資本金10億円以上の企業規模の内部留保が多いことが分かる。同族会社の留保金課税は、このフローの内部留保に対して課税されるものである。

次に、一般的にストックベースの内部留保と呼ばれる利益剰余金は、貸借対照表の純資産の部に計上される。利益剰余金についても図表2の財務省「法人企業統計」により、資本規模別の合計額推移を見ることができる。特に10億円以上の企業規模では、2001年以降、利益剰余金は増加傾向にある。2008年のリーマンショックの時期でもわずかに減少したに過ぎず、2010年にかけてさらに増加しているのが分かる。2010年2月18日の日本経済新聞によると、当時の鳩山由紀夫首相は大企業の内部留保への課税を税制改正で検討する意向を表明している。この背景には民主党の「雇用重視」の姿勢が窺える。リーマンショックによる景気の悪化に対して、大企業の多くは派遣切りなどのリストラを決行したが、これに対して雇用を守るために企業の内部留保を活用すべきであると意見が政治家や労働組合から数多く出された。鳩山元首相が留保金課税に言及したのは、内部

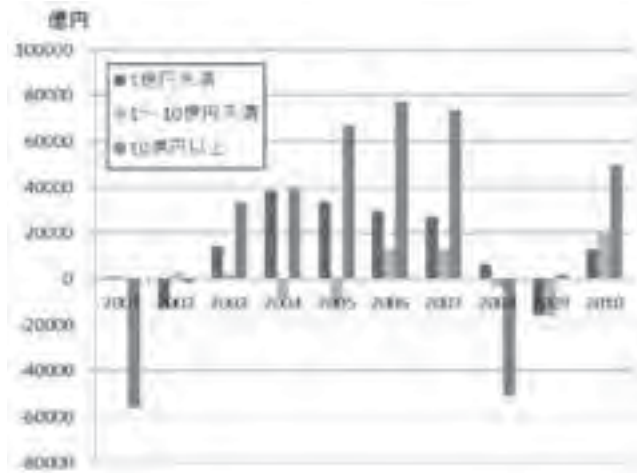
2 本稿では、任意積立金をストックベースの内部留保と定義し、任意積立金を資本金で割った値をストックベースの内部留保率としている。

留保を人件費や設備投資にもっと回せる方策を検討するものであった。しかし、これらの意見に対して、内部留保は必ずしも企業が自由に使える手元資金ではなく、多くは設備投資や原材料の仕入れに使っているとの反論もある。確かに、必ずしも利益剰余金は、そのすべてが資金プールのために利用される性質のものではない。

利益剰余金は、図表4のように利益準備金や任意積立金、繰越利益剰余金から構成されている。利益準備金は会社法により資本準備金との合計額が4分

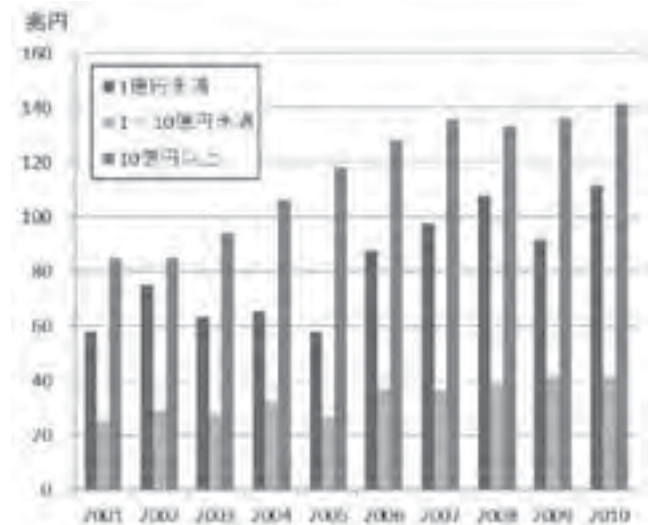
の1に達するまで積み立てなければならないものであり、繰越利益剰余金は当期未処分利益に該当するためフローの内部留保として捉えることが出来る。ところが、任意積立金は株主総会や取締役会で決定することが出来る積立金であり、特定の目的のため、あるいは不特定であるが将来のために備える資金として利用することが可能である。具体的には配当平均積立金、新築積立金、別途積立金などから構成され、特に別途積立金は用途を限定するものではないため、同族会社にとって資金をプールしやすい積立金である

図表1 内部留保の推移



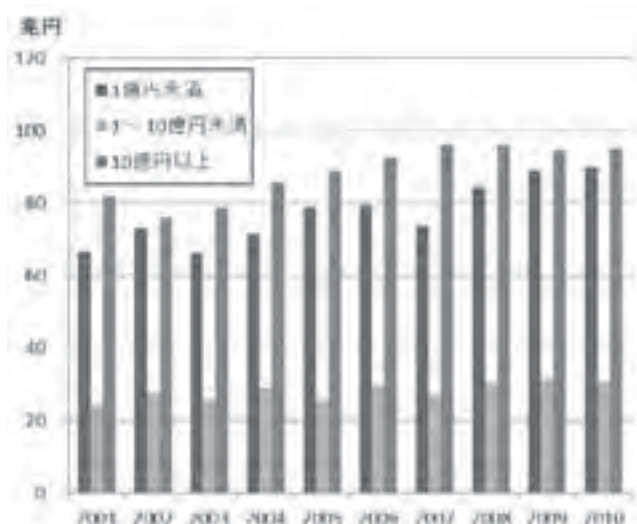
(出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成。

図表2 利益剰余金の推移



(出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成。

図表3 任意積立金の推移



(出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成。

図表4 純資産の部

- 資本金
- 資本剰余金
 - 資本準備金
 - 其他資本準備金
- 利益剰余金
 - 利益準備金
 - 任意積立金
 - 繰越利益剰余金

と考えられる。よって、本分析では利益剰余金ではなく、任意積立金をストックベースの内部留保と定義したい。尚、任意積立金についても図表3に資本規模別の推移を表している。任意積立金は、内部留保や利益剰余金と比較して、すべての資本規模において2001年から2010年の間、大きな変動はない。つまり、比較的、景気に左右されにくい企業の資金であると考えられる。

3. スtockベースの内部留保の検証

(1) データ

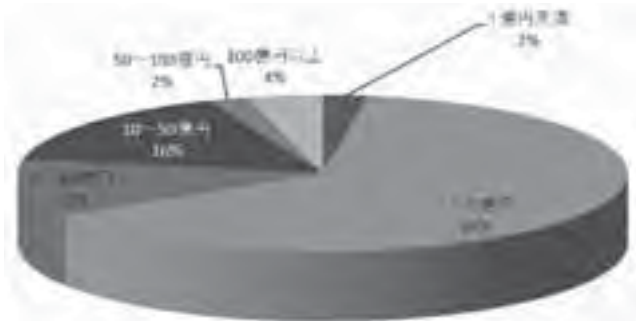
本分析で使用するデータは「日本経済新聞社総合経済データバンクNEEDS」の株式非公開企業の3年間のパネルデータ(2002年度から2004年度)である。有価証券報告書提出会社だけではなく営業報告書提出会社の財務データも使用した。これらの資本金階級割合については図表5に示している。これによると、資本金階級では1億以上10億円未満の企業が8割近くを占めていることが分かる。

ここで、実証分析で用いるデータとその算出方法を述べる。まず本分析では、任意積立金を資本金で割った値を内部留保率A、一般的にストックの内部留保と言われる利益剰余金を資本金で割った値を内部留保率Bと定義する。

$$\text{内部留保率A} = \text{任意積立金} \div \text{資本金} \cdots (1)$$

$$\text{内部留保率B} = \text{利益剰余金} \div \text{資本金} \cdots (2)$$

図表5 資本金階級別割合



(出所)日本経済新聞社総合経済データバンクNEEDS

次に、企業の財務状況を示す指標として、有利子負債比率を以下の(3)式のように定義する。この指標は、返済義務のある他人資本が総資産に占める割合を示しているので、その値が低いほど財務の安定性が高いと言える。

$$\text{有利子負債比率} = \text{有利子負債} \div \text{総資産} \cdots (3)$$

また、以下の(4)式のように、役員の持株数が総株式数に占める割合を役員持株比率と定義する。この変数は全株式発行数に対する役員の持ち株数の比率であり、本分析ではこの値が高いほど同族色の強い企業であるとする。

$$\text{役員持株比率} = \text{役員持株数} \div \text{総株式数} \cdots (4)$$

(2) 分析モデル

本分析では、「役員の持ち株比率が高い同族的な企業ほどストックベースの内部留保を保有している」という仮説を計量的に検証する。推計するモデルは以下のように設定する。

$$R_{it} = a + \beta D_{it} + \gamma ROA_{it} + \delta \ln SALE_{it} + \zeta IBL_{it} + \eta GOR_{it} + \varepsilon_{it} \cdots (5)$$

(5)の推計式は、役員の持株比率がストックベースの内部留保率に与える影響を検証するものである。被説明変数のRはストックベースの内部留保率であり、添え字iは企業、tは期間を示している。また、説明変数のDは役員持株比率、ROAは資本利益率、lnSALEは売上高の対数、IBLは有利子負債比率、GORは売上高増減率、 ε は誤差項を示している。説明変数の中で特に着目したいのは役員持株比率である。本稿の仮説が支持されるならば、役員の持株比率は内部留保率Aに対して正の変動要因になるので、パラメータ β は正で有意な値となることが期待される。また、外部からの借入金の多い企業は、財務基盤が弱く内部留保が不十分であると考えられるので、有利子負債比率は内部留保率A、内部留保率Bに対して負の変動要因になる。よって、パラメータ ζ は両ケース共に負で有意な値になると考えられる。

(3) 推定結果とその解釈

推定結果をみると、内部留保率Aを被説明変数としたケースでは、役員持株比率のパラメータ β は正で有意な値(22.1550)となり、期待通りの結果であった。しかし、内部留保率Bを被説明変数としたケースでは、パラメータ β は有意な値にはならなかった。次に、総資産利益率のパラメータ γ は共に負で有意な値(-30.1273、-291.249)となり、ROAの値が高い企業ほど内部留保率A、Bが低いという結果となった。これらの結果から、ROAの高い企業は資金を内部に蓄積せず、積極的に投資や配当などに回していると考えられる。また、資本規模を表す売上高の対数のパラメータ δ は、内部留保率Aのケースでは負で有意な値(-3.0968)、内部留保率Bのケースでは正で有意な値(23.2087)となった。つまり、資本規模の小さい企業ほど、本稿で定義した内部留保(任意積立金)の比率が高く、一般的な内部留保(利益剰余

金)の比率が低いことを意味している。有利子負債比率のパラメータ ζ については両ケース共に負で有意な値(-17.8091、-546.427)となり、予想通りの結果である。最後に、企業の成長性を表す売上高増減率のパラメータ η は、内部留保率Aのケースのみ正で有意な値(93.67)となった。この結果は、成長性の高い企業ほど、任意積立金の比率が高いことを示している。

以上の分析結果から、同族的な企業ほど内部留保率Aが高いことが示されたが、内部留保率Bについては、その傾向がみられなかった。つまり、同族色の強い企業ほど任意積立金を増やす傾向が強いことが示されたのである。

4. おわりに

本稿では、「役員を持ち株比率が高い同族的な企業

図表6 スtockベースの内部留保率の推定

	内部留保率A	内部留保率B
役員持株比率	22.1550** (2.32)	18.1011 (0.25)
総資産利益率	-30.1273*** (-3.57)	-291.249*** (-4.03)
対数売上高	-3.0968*** (-3.38)	23.2087** (2.18)
有利子負債比率	-17.8091*** (-0.80)	-546.427*** (-40.54)
売上高増減率(前年度比)	11.1820*** (7.84)	0.1107 (0.52)
定数項	93.8700*** (4.40)	-284.6142 (-1.17)
標本数	749	862
自由度修正済み ¹⁾	0.0027	0.4977
Hausman検定	24.04 (0.00)	929.39 (0.00)
F検定	42.89 (0.00)	3.58 (0.00)
モデル	固定効果モデル	固定効果モデル

注1) *は10%有意、**は5%有意、***は1%有意。
注2) 説明変数の()内はt値、Hausman検定・F検定の()内はp値。

ほどストックベースの内部留保を保有している」という仮説を検証した。パネル分析の結果、同族的な企業ほどストックベースの内部留保率が高いことが示された。また、本稿の推定結果により財務基盤が強く、資本規模が小さく、成長性の高い企業ほどストックベースの内部留保率が高い傾向があることも明らかとなった。

現行の留保金課税は、フローベースの内部留保に課税が行われているが、この制度では資金制約がある企業や財務基盤の弱い企業に対しても課税を行うことになり、企業財務の観点からは望ましくない。しかし、ストックベースの留保金課税に切り替えることによって、同族会社の役員や利害関係者が会社内に実質的な個人資産として利益を蓄えることを抑制することができる。具体的には、会社法により積み立てが義務付けられていない任意積立金などを課税対象とすることが考えられる。なぜなら、任意積立金は株主総会や取締役会で任意で計上することができ、また用途を限定するものではないため、同族会社に

とって資金をプールしやすい積立金だからである。このようなストックベースの留保金課税の導入により、節税目的による内部留保の蓄積を抑制することが可能となる。その結果、利益の分配経路の歪みが修正され、資源の効率的配分が改善されると考えられるのである。

最後に実証分析による問題点を指摘しておきたい。本分析で使用した財務データでは、資本金1億円未満の企業が非常に少なく、わずかに2%程度であった。本来であれば、同族企業が大部分を占めるこれらの企業のサンプルが多いほど、より同族企業の実態に迫ることが可能となる。そのためには、本稿で使用した「日本経済新聞社総合経済データバンクNEEDS」だけでなく、様々な財務データを用いた分析が必要である。また、使用したパネルデータ(2002年度から2004年度)は3年間であり、分析結果が安定的かどうかを検証するためには、さらに長い期間の分析も必要である。これらの問題点については今後の課題としたい。

参考文献

Ozkan,A and N.Ozkan(2004) "Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies," Journal of Banking and Finance 28(9),2103-2134.
 Fuest,C and A. Weichenrieder(2002) "Tax competition and Profit Shifting :On the Relationship between Personal and Corporate Tax Rates," CESifo working paper, No.781.
 上野陽一・馬場直彦(2005)「わが国企業による株主還元策の決定要因：配当・自社株消却のインセンティブを巡る実証分析」『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』No.05-J-6。
 川口真一(2008)「同族会社の留保金課税に関する実証研究」『財政研究』第4巻、有斐閣、131～147頁。
 国税庁「税務統計から見た法人企業の実態」
<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/tokei.htm>
 財務省「法人企業統計」
<http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>
 武田昌輔(1985)「中小企業課税の問題点」『租税法研究』第13号、1～39頁。
 田近栄治・八塩裕之(2005)「税制と事業形態選択—日本のケース—」『財政研究』第1巻、有斐閣、177～194頁。
 内閣府(2006)「平成18年度年次経済財政報告」2006年。
 平石雄一郎(1981)「留保金課税のあり方について」『税経通信』vol.36、96～101頁。
 山口孝浩(2005)「役員賞与・役員報酬を巡る問題—改正商法の取り扱いを問題提起として—」『税務大学校論叢』(48)、税務大学校、169～270頁。

地方公共団体の税收構造 - 千葉県市川市の事例 -



千葉商科大学商経学部教授

栗林 隆

KURIBAYASHI Takashi

プロフィール

東洋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了、博士(経済学)
千葉商科大学大学院経済学研究科委員長、学校法人千葉学園評議員
日本財政学会理事、日本地方財政学会理事、市川市政戦略会議会長
専攻は、財政学、租税論、包括的所得税の実行可能性追求がライフ・ワーク
著書に、『カーター報告の研究—包括的所得税の原理と現実—』五紘舎、
『租税論研究—課税の公平と税制改革—』五紘舎(共編著)、
論文に、「税收構造の現状と課題」『統計』第61巻第11号、2010. など多数

1. はじめに

市川市は、江戸川を挟んで東京都に隣接した好立地の文教・住宅都市であり、千葉県中央部の経済が著しく低迷するなかにあつて、船橋市、松戸市などと並んで千葉県経済の中心的役割を果たしている。面積は56.39km²、人口約47万人を擁する普通地方公共団体である。平成24年度の地方交付税の不交付団体は、約1,800ある市町村の中でも僅か54団体しかないが、市川市はその中の数少ないひとつである。不交付団体ということは、財政力指数が1を上回り(基準財政収入額>基準財政需要額)、中央政府からの財政調整資金のトランスファーなしで、ナショナル・ミニマム水準以上の公共サービスを自前で供給できることを意味し、他の類似団体と比較しても各財政指数は良好である。

しかし、年々の社会保障費等の義務的経費の増加や市税収入の伸び悩みによる財政硬直化が顕著で、構造的な財源不足に陥っており、平成25年度以降は地方交付税交付団体への陥落が見え隠れしている。

2. 平成24年度当初予算

平成24年度当初予算を概観すると、一般会計1,338億円、特別会計763億円、公営企業会計29億

円、総計2,129億8千万円で対前年比1.7%増である。

このうち、一般会計をしてみると、国からの補助金等に頼らざるを得ない地方財政にあつて、市川市は自主財源が69.5%あり、長年に渡って全国でも数少ない地方交付税不交付団体である。歳入に占める市債は54億円(4.1%)であるが、累積残高は平成23年度時点で697億円に達しており、他に特別会計分もある。市町村の基幹税は、市民税と固定資産税からなるが、前者が景気の影響を大きく受ける一方、後者は安定した財源である。リーマン・ショックによる景気低迷が引き金になった市民税の減収傾向は大きく、歳出削減は喫緊の課題となっている。

図-1は、平成24年度一般会計の歳入予算(当初)を示している。総額1,338億円のうち市税が771億

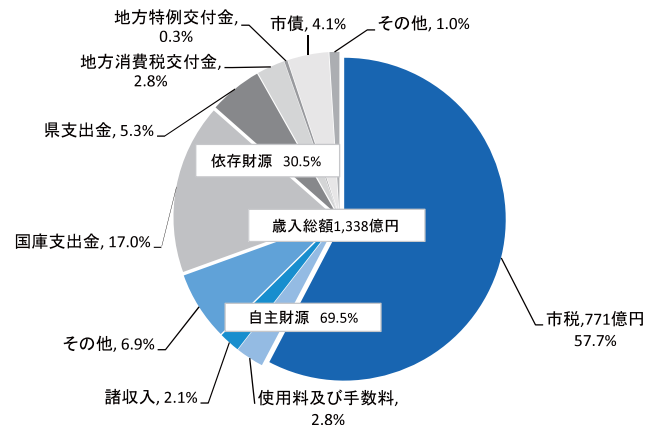


図-1 平成24年度一般会計歳入予算(当初)
(出所)市川市資料より作成

円(57.7%)を占め、これに使用料及び手数料、雑収入、その他の一般財源を加えた自主財源は、930億円(69.5%)に達している。最大の特徴は自主財源に占める市税の割合が高いことにあり、国(中央政府)及び千葉県に依存する割合が低く、地方交付税不交付団体として、地方分権の視点から財政面で一応独立していると評価出来るかも知れない。しかし、自主財源は、税収低迷を反映して年々減少傾向にある。

3. 税収構造の現状

(1) 基幹税の推移

市町村レベルの基幹税は、市民税と固定資産税の2本柱からなる。わが国税制のルーツは、シャープ勧告に求められるが、同勧告は国、県、市町村の各課税レベルにおいて、税源が重複しないようにすることを勧告している。市町村に対しては固定資産税を基幹税とするよう勧告しており、この点に関しては現在の課税状況とマッチしている。

図-2は、市税の推移を示したものである。平成24年度771億円のうち、市民税396億円(個人市民税359億円+法人市民税37億円)、固定資産税272億円で、両基幹税で税収の87%を賄っている。

(2) 個人市民税

個人市民税の割合が高いのが特徴である。東京のベッドタウンの色彩が強い市川市にあって、主としてサラリーマンが負担する同税は卓越した基幹税と言える。平成24年度のデータによれば、人口470,323人(男236,704人+女233,619人)、世帯数219,224戸で、359億円の税収をあげており、税収に占める割合(46.6%)は全国の市町村平均(33.5%:平成22年度データ)を大幅に上回っている。同税が最大の税収をあげたのは、平成20年度であり、391億円(49.9%)に達している。平成19年度の42億円におよぶ大幅な税収増は、国税である所得税から地方税である市民税に税源移譲が行われたのが主原因である。同年から小泉政権による三位一体の改革が実行され、所得税から住民税へ約3兆円の税源が移譲された。この税源移譲の手法として、累進税率構造を見直す数学的な課税テクニックが駆使され、住民税を一律10%のフラットとして、所得税を5%・10%・20%・23%・33%・40%の6段階の累進税とした。この措置は、3兆円移譲の前後で、所得税と住民税を加えた個人の総負担が全所得階層において概ね変わらないようにするためである。結果として、ブラケット数が4から6へと増加し、これまで進めてきた課税の簡素化に逆行して複雑になった点が惜まれる。

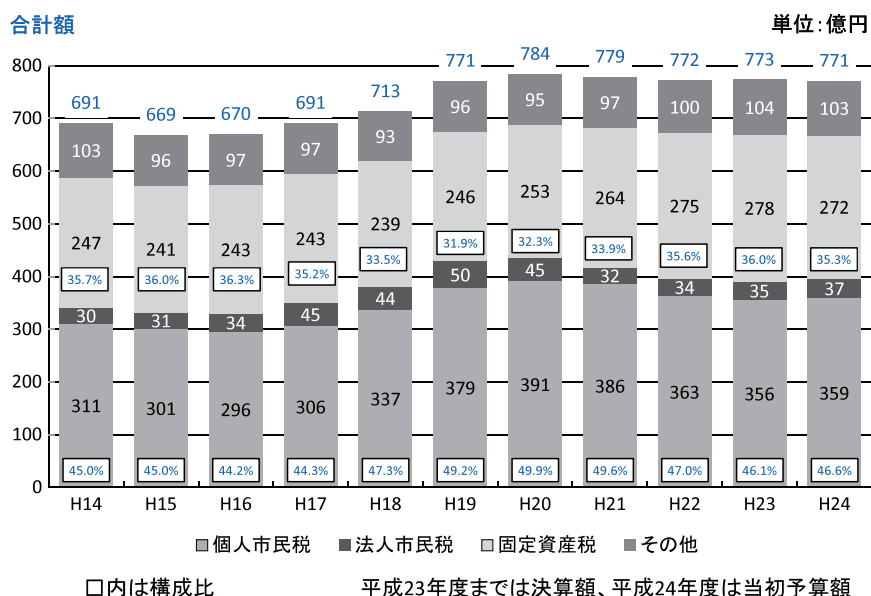


図-2 市税の推移
(出所)市川市資料より作成

平成21年度から22年度にかけての税収減はリーマン・ショックの影響が顕著である。平成19年の米国サブ・プライムローン問題に端を発した住宅バブル崩壊を背景に、平成20年に起きたリーマン・ショックは、100年に一度とも言われる世界的金融危機を勃発し、わが国も深刻なリセッションに見舞われた。景気は低迷し、サラリーマン給与の引き下げ、リストラ等の嵐が吹き荒れた。この影響で、個人市民税は平成21年度こそ5億円減に留まったが、翌22年度には23億円の大幅減となっている。

(3) 法人市民税

平成24年度は37億円で、市民税というくくりで統計上は基幹税の一部を構成するかも知れないが、単独では低調である。税収割合(4.8%)は、市町村全国平均(9.6%:平成22年度データ)の半分程度しかない。その最大の理由は、市川市に有力な企業立地がないことがあげられる。東京のベッドタウンの色彩が強い文教・住宅都市である市川市は、人口こそ多いものの大企業の工場等が少なく、同税が伸び悩んでいる原因となっている。法人市民税は平成21年度に13億円の大幅減となった。これは上述したリーマン・ショックの影響であり、3割近い落ち込みである。原則として法人の利潤に課税する市民税は、課税ベースの弾力性が高く景気の変動を直接受けやすいため税収が安定しない傾向がある。

(4) 固定資産税

固定資産税の課税ベースは、土地、家屋、償却資産の三つからなる。それぞれの、平成24年度の税額及び納税義務者は、土地(127億円、116,099人)、家屋(111億円、116,947人)、償却資産(34億円、3,017人)で合計272億円の税収をあげている。税収割合は35.3%であり、市町村全国平均(44.2%:平成22年度データ)より大幅に低い。最大の税収をあげたのは、平成23年度の278億円(36.0%)である。

固定資産税の課税ベースは、3年に一度評価替えが行われる。実際の税額計算には、負担調整措置が導入されており、その仕組みを著しく複雑にしている。具体的には、税額は原則として評価額に税率を乗じ

て算出するが、地価が上昇した時に納税者に過度の負担を掛けないように段階的にゆるやかに税額を上昇させる仕組みである。

土地に対する課税は、負担調整措置における負担水準係数の引き上げ措置により上昇傾向にあるものの、評価額自体は平成21年度をピークに下落傾向にある。地価の下落はリーマン・ショック以降の景気悪化や東日本大震災の影響で不動産取引が低迷していること等が考えられる。

家屋に関しては、再開発や新築によって上昇しやすい傾向にあるが、物価下落の影響を受け、平成24年度の評価替えに伴う調定額の大きな減少が当初時点で見込まれている。平成21年度の増加は、3年に一度の評価替えにおいて、リーマン・ショック以前までの地価上昇傾向の影響を受けたものであり、平成24年度の減少は、3年に一度の評価替えにおいて、物価下落の影響を受けた家屋の評価減が原因と考えられる。

平成24年度の償却資産税の税収は34億円で低迷している。そもそも償却資産に固定資産税が課税されることは一般的にあまり知られていないので、申告納税制度の同税に関する納税意識は著しく低いように思う。後述するように、市の税務行政も整っていないのが実情であり、潜在的課税ベースを大きく浸食しているのは間違いないだろう。

4. 今後の課題

(1) 市政戦略会議における議論

筆者は、平成18年から22年までの2期4年に渡って、市川市の行財政改革審議会の会長を務め、同市の行財政改革に取り組んできた。本審議会は、市長交代に伴い、平成22年10月から市政戦略会議に発展的に改組され、その機能と権限が強化された。同会議は、学識経験者、各種団体代表、市民公募の計12人からなり、筆者は初代会長に選出され、現在2期3年目に入っている。同会議では、行財政改革大綱の答申において、歳入確保に関する議論を行った。

市川市では、奇をてらった法定外税や超過課税は望ましくないことを背景に正攻法の議論が行われた。

卓越した基幹税である個人市民税の増収を図るには、魅力ある町づくりを推進して人口を増やすことが肝要である。住民の多くは東京都に通勤するサラリーマンであり、地域への帰属意識が低い。このことは、前回市長選の著しく低い投票率からも見て取れる。市川市の人口推計(平成22年)によれば、総人口は平成22年をピークにゆるやかな減少傾向にあるものの、おおよそ横ばいに推移するが、その内訳である年齢構成は大きく変化する。年少人口・生産年齢人口・老年人口の順に平成22年(12.8%・69.2%・17.9%)と32年(10.6%・64.8%・24.6%)を比較すると、10年後には少子高齢化が顕著に進行し、生産年齢人口の減少により税収減、老年人口の増加により社会保障費の膨張が当然のように予想される。歳入増に関する論点は、同会議の議論をベースに検討を加えると下記の3点に集約される。

①税収増への取り組み

上述したように、本来は基幹税である個人市民税等の増収を計るべきであるが、具体的対策と効果は乏しい。そこで、固定資産税の課税ベースのひとつである「償却資産」への課税もれが指摘された。原因は、納税者側の納税意識の低さと、税務行政側のスタッフ不足があげられる。無申告法人が多数あるが、スタッフ不足で調査をほとんど行えない状態である。現在の潜在的課税ベースからのイロージョンは想像以上に大きいことが予想され、税収不足のなかで法人税申告書別表16(減価償却の明細)を確認するだけでも、大幅な改善が期待される。償却資産税に関しては、どこの市町村でも同様の問題を抱えており、国税主導の改革も望まれる。具体的には、国税である法人税とのなんらかの連動である。法人市民税は既に連動しているのだから、国と地方をリンクさせる税務行政上の改善策を講じることは可能であろう。

②市税収納率アップへの取り組み

市税収入未済額は平成21年度67億円であったが、23年度には51億円に減少し、3年間で16億円の圧縮に成功している。20年度以降の具体的取り組みは、債権管理課の新設、滞納整理アドバイザーの導入、

などである。景気低迷や住民の減少を背景に課税ベースが年々小さくなる傾向のなかで、収納率向上は喫緊の課題である。23年度からは現年課税対策プロジェクトを、24年度からは徴収体制の一元化及び協力体制の充実を計っているが、さらなる取り組みが求められる。

また、特別会計における未済額も国民健康保険は平成23年度83億円に上っておりほとんど改善されていない。社会保障費が膨張するなか、保険料未済は深刻で、早急な対策が望まれる。

③手数料・使用料(税外収入)増への取り組み

公共サービスの中で、外部効果が少なく個人消費的である場合には、受益者負担原則によって料金を徴収すべきである。現在は、無料、又は著しく低い価格が設定されていることが多く、速やかに是正すべきである。とりわけ、無料の家庭ごみ処理手数料などは、無料であるがゆえのモラル・ハザードも指摘され、有料化すればごみの減少によるコスト・ダウンも期待できる。他には、各種施設使用料の引き上げや有料化、市有バス使用料の有料化、救急車の有料化、などが考えられる。

(2) 財政運営指針と中期財政見通し

市川市では、健全財政の運営を目指して「財政運営指針」を策定している。市税の大幅増はほとんど期待できないなかで、義務的経費が毎年10億円以上増額となることが見込まれ、さらに、今後下水道工事などの大規模事業が目白押しに予定されているなかで財源不足は深刻である。平成24年度当初予算においては、約36億円の不足額の財源対策として、臨時財政対策債(11億円)、財政調整基金繰入金(15億円)、病院事業会計繰入金(10億円)で穴埋めした。平成25年度から27年度の「中期財政見通し」によれば、税収増は8～16億円程度しかなく、毎年100億円弱の財源不足が見込まれており、その財源対策は困難を極めている。実情は、臨時財政対策債は平成25年度以降発行出来ない見込みであり、病院事業会計繰入金は緊急避難に過ぎず平成24年度で枯渇、頼みの綱の財政調整基金繰入金の残高見込額は平成24年度末で39億

円であり、あと数年で枯渇してしまう。従って、歳出削減はまったなしであり、市行政と市民が危機感を共有し、行財政改革を推し進めなければならない。

財政運営指針は、自主財源の確保と歳出の徹底した見直しにより、財政の持続性と安定性を確保する取組みとして、市税収納率の向上、使用料及び手数料の見直し(受益者負担の適正化)、財政調整基金の積立、さらなる収入の確保、収入の適正な管理、経常経費の徹底した節減、人件費の削減、アウトソーシング等の推進、普通建設事業の重点化・単独建設事業費の確保、等をあげている。

5. 結語

地方分権の潮流のなかで、地方が注目されて久しい。この間、分権の法整備は進んだが、財源措置は低調であり、小泉政権の三位一体の改革(税源移譲、補助金削減、地方交付税見直し)が唯一の成果である。地方政府は、その立地、人口、産業等様々な要素により財政力に大きな差がある。近代国家は福祉国家であるから、わが国も全国どこに住もうともナショナル・ミニマム水準以上の公共サービスを供給しなければならない。ところが、財政力の小さい地方政府はそれを自前ではできない。そこで、中央政府から財政調整(地方交付税や補助金)を受けて息を付いているのが実情である。

そんな中で、市川市は個人市民税を中心に自主財源が手厚く、平成24年度現在は、かろうじて地方交付税不交付団体として自前で息ができる数少ない市である。そうは言っても、リーマン・ショック以降の景気減速の影響で税収は低迷し、いつのまにか青色吐息であり、このままでは交付団体への陥落は免れないだろう。

そこで、今、体力があるうちに行財政改革を推し進めなければならない。改革には痛み(負担)が付きものであり、いつの世も総論賛成各論反対である。たしかに、自分の身に火の粉が降ってきたら振り払いたいのは人の常かもしれない。しかし、市行政と市民が痛みを共有していくことが重要で、中長期的に歳入の大幅増が見込めない状況で財源不足を解消するためには、喫緊の課題として大幅な歳出削減をするしかない。

具体的には、市職員の給与削減とすべての事業の抜本的見直しである。行政は一度導入した事業を既得権として見直さない傾向が顕著である。予算が潤沢であればそれで良いが、不足しているのだからそうはいかない。思い切って、行政は、市民生活に絶対に必要で、市場経済で供給できない純粋公共財の供給のみに特化すべきで、あれば便利程度のサービスはすべて廃止すべきである。「市民の暮らし向きを良くするため」にどうしたらいいのか。今一度、腰を落として議論すべき時である。残された時間は少ない。

(注) 表及び文中の予算・税収に関する統計数字は、原則として億円単位で表記した。端数処理は、億円未満四捨五入としたため、合計額が一致しなかったり、構成比の計算値が市川市資料と若干異なる部分がある。

参考文献

- [1] 市川市資料「財政運営指針、中期財政見直し、市税概要、市政戦略会議議事録」(各年度版)。
- [2] 地方財政白書(各年度版)。
- [3] 望月正光・篠原正博・栗林隆・半谷俊彦『財政学(第三版)』創成社、2009年。

新米校長奮闘記 —閉校を迎える小さな学校の挑戦—

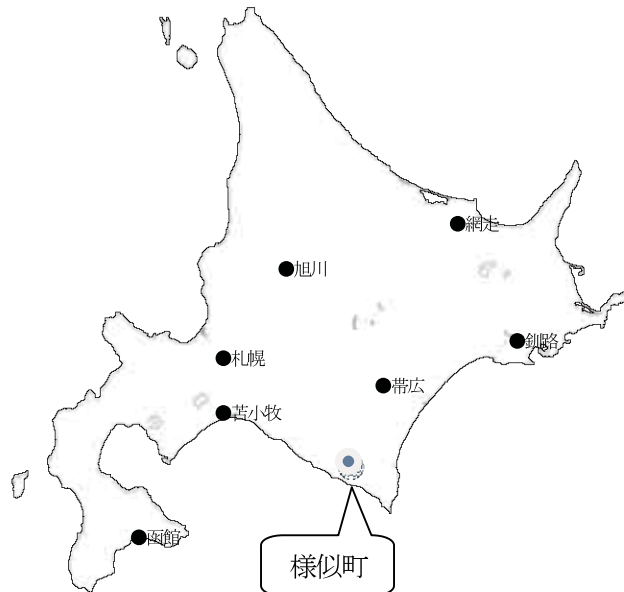


北海道様似高等学校長

大庭 隆
OHBA takashi

プロフィール

昭和57年3月 千葉商科大学商経学部商学科卒業
昭和58年4月 北海道稚内商工高校 教諭
昭和62年4月 北海道紋別北高校 教諭
平成6年4月 北海道沼田高校 教諭
平成10年4月 北海道千歳高校定時制 教諭
平成16年4月 北海道小樽商業高校定時制 教頭
平成19年4月 北海道苫前商業高校 教頭
平成21年4月 北海道札幌東商業高校 副校長
平成24年4月 北海道様似高校 校長



… 1 はじめに …

本校の所在地である「様似町」は、北海道の日高地方の南部に位置している。東はアポイ岳と日高山脈、西は紺碧に輝く太平洋を臨み、自然豊かで四季折々に美しい表情をみせる人口5千人弱の小さな町である。基幹産業は、漁業が中心で特に日高昆布が全国的にも有名である。また、町の貴重な大地の遺産、豊かな自然環境及び由緒ある歴史文化を丸ごと学び楽しめる大地の公園として、2008年には「日本ジオパーク」に認定され、現在は世界ジオパーク加盟を目指した取組が進められている。公共の交通機関では、JR日高本線(苫小牧-様似)の終着駅がある。様似駅のたたずまいは、ロマンを感じさせる雰囲気が漂っている。また様似町は、「生涯スポーツの町」を宣言している。様似町発祥の軽スポーツとして「テニボン」がある。テニスとピンポンをミックスしたもので、町内外問わず愛好者も激増中である。北海道の主要都市の札幌までは、約200km離れており、車で約

3時間半(高速道使用)、JRで約5時間かかる地域である。

本校は昭和24年4月に開校し、今年度で64年目迎える学校であり、約6千名の卒業生が北海道をはじめ全国の各界において活躍している。しかし、社会情勢の変化と少子化の影響により、平成24年度から生徒募集停止となり、平成26年3月31日をもって閉校となることになっている。

現在、商業科(1クラス)3年生24名、2年生18名という在籍で教育活動を展開している。何とか生徒たちに寂しい思いをさせないように、生徒一人ひとりが自信と誇りを持ち、自らの夢を実現できるよう、生徒と教職員が一つになって、いろいろな取組を行っている。

… 2 学校経営 …

本校のめざす学校像は、「生徒一人ひとりの良さが光り輝く様似高校」である。具体的には、①生徒自

らが喜びや学びを実感できる学校、②全ての生徒・保護者に安全で安心な学校、③保護者・地域との連携から信頼される学校、④教職員の経営参画意識の高い学校、⑤教職員が常に研鑽に努める学校を目指している。

また、めざす生徒像は、校訓「英知・友情・勤勉」のもと、ア) 自主自立の精神を養い、創造性を培う生徒、イ) 互いの人格を尊重し、礼儀を重んじ、情操豊かな品格を養う生徒、ウ) 基礎学力の充実と専門的な知識・技術の向上に努め、より高い知性を養う生徒、エ) 健康・安全指導に努め、強い身体と気力を養う生徒、オ) 勤労と責任を重んじ、他人と協調して、ものごとを遂行する態度を養う生徒、カ) 環境改善や保全に努め、環境問題に主体的に取り組む態度を養う生徒の育成を目指している。

経営方針としては、(1) 全ての教育活動を通して、生徒の自主性、創造性の育成に努める。(2) 個性を認め合い、思いやりのある優しい心情を育む指導に努める。(3) 礼儀作法と積極性を身に付けさせ、社会性を育てる指導に努める。(4) 課程・地域社会と連携し、この期待に応える教育実践に努める。(5) 協働体制のもとに、創意ある澁刺とした教育活動の推進に努める。の5つである。



「販売実習」北海道高等学校商業教育フェア(札幌開催)

【… 3 特色ある教育活動…】

商業の専門高校として、専門力アップのために実施している45年の歴史ある伝統の「校内商業三大会」(OA・計算・簿記)を実施している。基本的には、体育館に全校生徒が教室の机とイスを持参し、一斉に競技することとしている。総得点により、個人及び団体の表彰が最終的に行われる。何と云っても、学校行事と位置付けていることもあるが、特に計算大会では、読上算や読上暗算の問題読み上げは、普通教科の先生方の協力も得て実施している。当然、採点についても全教職で対応している。

合わせて、本校の商業教育の実践を語る上で、代表となるのが、「課題研究発表会」である。今年度で平成6年度から開催してきたこの発表会も19回目を迎えた。この課題研究の取組は、商業教育を学んだ生徒にあっては、今日のように急激に変化する社会において基礎・基本を身につけるとともに課題解決へのチャレンジ精神や創造性にとんだ思考力、判断力、様々な場面で専門性を発揮できる表現力も重要になってきている。このことから本校で学ぶ、課題研究では急激に変化する社会に対応できる資質と能力を培い、新しい時代を逞しく生きる力を身に付けるために商業の総合的な科目として3年次に学んでいるところである。今年度の発表会でも6つのグループが「地元食材を使った商品開発の研究」や「町内商店街を紹介する情報誌の作成」、「3.11の経験を受けハザードマップ作成」をする等、まさに地域に密着した課題設定を自らし、1年間の取組成果の発表を地元公民館の施設にて実施し、保護者や地域の方々にも披露して喝采を浴びている。

一方、キャリア教育の一環としての取組である「職場体験実習(インターンシップ)」は、総合的な

学習の時間の一部として実施している。本校では、2年次の1単位分として科目「生き方プランニング」として、1年間を通じて、自己の在り方や生き方、進路について考察する活動として位置付けている。内容的には、オリエンテーションに始まり、職業講話や進路講話、履歴書指導や職場体験実習に向けての事前訪問にかかわり、マナー指導等も実施している。本校の職場体験実習の歴史は、平成3年度にスタートし、今年度で21年目を迎えた。そして、一人一事業所をベースに実施している。本実習の目的には、キャリア教育の充実に向けて望ましい職業観・勤労観の育成を図るとともに、進路目標実現のための自己理解を深める学びの場として、各実習先の皆様のご協力をいただきながら実施している。さらに子ども達が働くことの意義や目的への理解が必要なことから、各実習先の皆様と仕事を通して円滑なコミュニケーションを学び、就業に対する意欲や態度を育む体験的学習の機会と捉えている。本校での本実習は2年次で実施しているということもあり、閉校の関係で、今年度をもって職場体験実習も幕を閉じたこととなり、21年間地域の方々には、大変お世話になった。。

【… 4 地域との連携…】

様似町にある唯一の高校として、これまで数々の地域との連携を行ってきた。

まず、学校としての関わりは、町主催のお祭り等の各種イベントへの協力(含ボランティア活動)や学校開放事業として各スポーツ競技団体への体育館夜間開放事業、先生方が講師で生徒がスタッフとして行う町民対象の開放講座(IT講習会等)、定期的な町内防犯パトロールへの協力、その他前述のとおり、



「校内商業三大会」中のひとつ、簿記大会

インターシップにおける管内事業所との連携や課題研究における地域を題材とした調査研究を行っている。

また、校長としては、春の地元アボイ岳山開きの安全祈願祭に始まり、町防犯協会の役員として防犯パトロールへの参加、夏祭り・海水浴場開きの安全祈願祭、町スポーツ推進審議会の役員、町の表彰式・成人式等にも参加している。学校行事や公務出張以外で出席できない以外は、町の行事全てに積極的に参加するようにしている。

個人的にも文頭「はじめに」の様似町の紹介文にもある「テニボン」のサークルへも参加し、毎週1回心地よい汗を流している。昨年秋には、町内対抗の大会出場も果たすことができた。テニボン協会の役員の方々とも親交を深めることができ、私案ではあるが閉校年度には「24時間耐久テニボン大会」を学校主催事業で開催したいとも考えている。その他、「ふるさと食の会」という団体にも参加させてもらっている。この会は、地元食材を使った「おとな版商品開発チーム」である。本校職員も1名、私と一緒に参加協力をしている。今年度も開発商品の試作品を本校生徒に試食してもらい、アンケートを実施し最終

的には商品のネーミングも本校生徒への依頼があり決定した。ふるさと食の会からは、先日「校内スポーツ大会(冬季)」の折に、お礼として「開発商品と地元食材(ツブ、たこ)入りの混ぜご飯等」を全校生徒分と職員分も含め、提供していただいた。

このようなすべての連携も含め、地域の方々からは「なくてはならない存在の高校」として高い評価をいただき、感謝されていると自負しているところである。町民からは、「様似高校が無くなったら、町はどうなってしまおうのだろう!」という声も日に日に強くなってきている。

【… 5 有終の美を飾るために…】

前述のとおり本校は、平成25年度をもって閉校となる。閉校準備としては、「感謝とお礼を込めて、ふるさと様似を輝かせる取組」を合い言葉に、現在いろいろなことを検討中である。

65年の伝統と歴史を締めくくる年は、現在の2年生の18名とともに最後を向かえる。「閉校しても終わりではない。新たな旅立ちの始まり。」と考えたい。そんな意味では、どんな残り1年間の教育活動ができるだろうか、子ども達にどんなことをしてあげられるだろうかと教職員にも投げかけながら、物事を進めていきたい。

私は、今年度早々に生徒数も少ないということもあり、全校生徒42名全員との面談を実施した。面談の中で、とりわけ2年生の18名全員には、閉校になる最後の1年で「何かしてほしいことはないか?」と尋ねてみた。田舎の高校生が考えることとしては、最後の学校祭等で「芸能人(有名人)を呼んでほしい」という声が多かった。何とか叶えてやりたいと思うが、予算のことを考えると難しいかもし

れない。

閉校年度にかかわる現2年生に取っては、これから行われる全ての行事が枕詞に「最後の!」というものとなってくる。今年度の「最後の見学旅行」でも、ある航空会社の演出により生徒共々、感動したことがある。以下、飛行機内のアナウンスの原文である。

「北海道様似高等学校の皆様、4泊5日の広島・関西での修学旅行が皆様にとって高校生活の大切な思い出となりますようお祈りしています。来年度、様似高等学校は長い歴史に幕を下ろす事になったとお伺いしました。残りの学生生活、かけがえのない同級生の皆さんや先生方と最後の様似高等学校の歴史を築いていって下さい。また皆様と機内でお目にかかれる日を乗務員一同楽しみにしております。お帰りもどうぞお気をつけてバスの旅をお続けください。本日の御搭乗、誠にありがとうございました。」

このように生徒たちにたくさんの感動があたえられるような、閉校年度に向けての準備を進めるつもりである。

【… 6 おわりに…】

私は、閉校というキーワードに負けないよう、最後の最後まで諦めず校長として責任を持って生徒を育て、地域や保護者の方々のお力添えをいただきながら、全力で頑張りたいと思っている。最後の卒業生を送り出すまで、生徒にとって充実した高校生活を送れるよう学校全体が一体となり、「有終の美」が飾れるような取組をしていく所存である。

最後に誌面上では、大変失礼かと存じますが、閉校を迎える学校の挑戦として考えられることがあれば、各関係機関の諸先輩方より、ご指導ご助言をいただければ幸いです。

教育の現場を知る

採用から7年を迎えて



秋田市立秋田商業高等学校教諭

櫻庭 咲子
SAKURABA Sakiko

プロフィール

平成 7 年3月 秋田県立大館商業高等学校卒業
平成 11 年3月 千葉商科大学商経学部商学科卒業
平成 18 年4月 秋田市立秋田商業高等学校新採用教諭として赴任



秋田商業高等学校

【… はじめに …】

私が採用となり赴任した秋田市立秋田商業高等学校は今年で創立92年を迎え、感謝・勤勉・鍛錬の校訓のもと、720名の生徒が在籍している。

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おり、平成25年には単独の商業高校は本校のみとなる。そのため、これまで以上に商業教育に力を入れ社会から必要とされる人材を輩出するとともに、普通高校や他の専門高校との違いを明確にしていく必要があると感じている。

【… 秋田商業高等学校 …】

1年次は簿記や情報処理、ビジネス基礎といった商業の基礎基本の科目を学習し、2年次より会計コース、情報コース、流通経済コースに分かれるコース制を導入している。生徒は自らの興味関心や進路を考慮し、コースを選択していく。

進路については年度により若干異なるが、就職希望よりも進学希望の生徒が近年増加している。そのため、生徒の多様な進路希望を叶えるためのさらなる進路指導の充実が求められている。

【… ビジネス実践 …】

本校では平成14年度から総合的な学習の時間を活用して『ビジネス実践』を行っている。現在、職業人(社会人)には、規範意識や倫理観、環境の変化に対応した柔軟な思考力、そして専門的な知識や技術が求められている。そのため、ビジネス実践を通して「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」などの「社会人基礎力」を養う活動を行っている。



ビジネス実践は①AKISHOP②キッズビジネスタウン③ユネスコスクールの3つに分かれており、AKISHOPは学校全体を模擬会社と見立て、生徒自らが商品の企画開発や販売、地域貢献活

動を行うものである。また、平成19年度から発展途上国の現状理解と環境問題の調査研究を行うユネスコスクール、平成20年度から小学生にお金の大切さや働くことの喜び、社会の仕組みなどを教えるキッズビジネスタウンが加わり、現在は3本柱となっている。

【…身に付く能力…】

AKISHOPでは商品開発や旅行プランの作成を通して秋田の特産物や名所の調査を行うとともに、地元企業の前で自らの企画をプレゼンし、何度も交渉を繰り返すことで主体性や計画力、柔軟性を身に付けている。

キッズビジネスタウンでは公共機関、製造業、サービス業などの約30店舗を学校の敷地内に設けて仮想の街を形成し、その中で子ども達に仕事体験や消費体験をしてもらう。この活動を生徒自らが企画・運営することで創造力や実行力、状況判断力が身に付く。

また、ユネスコスクールでは発展途上国の現状を調べ、実際に現地を訪れて現状把握に努めたり、環境問題を分かり易く小学生に教える出前授業を行い、その集大成として書籍を発行している。この活動を行うことで課題発見力や働きかける力、発信力を身に付けている。

【…進路状況…】

本校の進路希望は進学6割、就職4割(公務員希望を含む)となっており、特に就職希望の生徒の多くは秋田県内での就職を希望し



就職・進学の割合

ており、県内外の割合は8:2となっている。そのような状況下で就職内定率は100%となっている。これは本校を卒業した生徒が県内外の企業で活躍しているためであるとともに、ビジネス実践で身に付けた社会人基礎力やコースの学習を通して取得した資格などをうまくアピールすることができているからである。

また、進学希望の生徒の多くは四年制大学を希望しており、学業成績や資格を活かして進学する者、高校在学中に所属していた部活動の実績を活かして進学する者がほとんどである。そのため、私立大学への指定校推薦やスポーツ推薦、AO入試などが多くなっている。

【…国公立大学への進学…】

最近、工業科や商業科を持つ高校が平成11年度までの8年間で222校減ったというニュースを耳にした。これは大学などへの進学志向の高まりを背景として、中学生の普通科への進学希望が高まり、実業高校が生徒を獲得できなくなっているのが理由と考えられる。また、その中でも国公立大学への進学希望も高まっていることも普通科志向に拍車をかけていると思われる。

このような状況下において本校に在籍する生徒の中にも国公立大学を志望する生徒が増えている。これまで本校は学業と部活動の両立を行い、就職・私立大学への進学を主とした進路指導を行ってきたが、生徒の多様な進路希望を実現するためには国公立大学への進学にも視野に入れた進路指導をしていく必要があると考えている。

そのため、センター試験をフル受験する入試方法ではなく、学業成績や資格を活かした公募制推薦や

専門高校枠を利用して国公立大学へ挑戦させたいと
考え、入学当初よりセンター試験なし、あるいは
一部受験(簿記や情報関係基礎など)で挑戦できる全
国の国公立大学を調べ、生徒への周知と意識づけを
行った。また、生徒に課題文を与え、その要約と
自分の考えを述べるという小論文指導を担当者を決
めて計画的に行うとともに、個々の大学に応じた面
接練習にも力を入れた。

その結果、現在3年生の担任をしているが、平
成24年12月末現在で14名が国公立大学へ合
格することができた。これから専門高校枠を活用し
た入試が始まるが、商業高校であっても計画的に指
導をしていくことで生徒の国公立希望を叶えること
ができることが分かった。

【… 商業高校離れを防ぐために …】

文科省の中央教育審議会の調査によると、工・商
業高校を卒業し正社員となった男性が78%、女性
は67%に達し、普通科卒での就職(男性50%、
女性26%)を上回ったことが分かっている。この
結果から工・商業高校の卒業生は正社員で就職する
割合が高いことが明確になるとともに、離職する割
合も全国高卒平均の離職率38%よりも低いという
データがある。この調査結果を踏まえて、これから
本校でも「高校で専門性を身に付けると仕事の支え
になる」という実業高校の意義を中学生に訴えなが
ら、これからも就職内定率100%を維持していく
ことが必要となってくる。そのために、商業高校と
して職業人に必要な専門的な知識や技能を有した人
材の育成に力を入れ、地域企業で業務を確実に遂行
していくことができる能力を生徒に身に付ける「キャ
リア教育」の充実に努めていく必要がある。

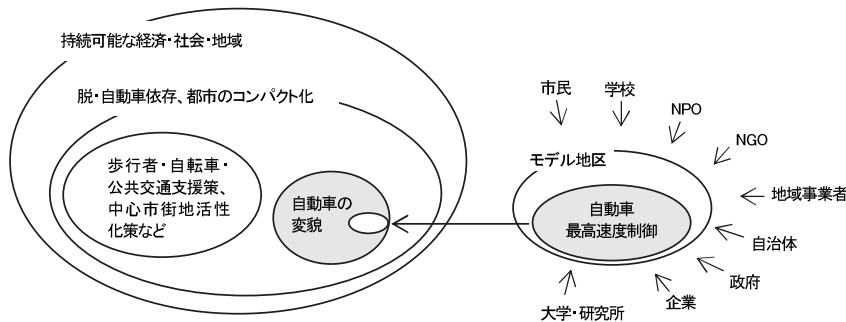
また、中学校の学業成績等により入学してくる多
様な進路希望を持った生徒に対応するために、就職
だけでなく進学にも力を入れていく必要がある。そ
のためにこれからは指定校推薦やスポーツ推薦、A
O入試を活用した私立大学への進学だけでなく、国
公立大学への進学希望に対する指導の充実を図ると
ともに、実績を上げることで普通科志向に歯止めを
かけることができると考えている。

【… おわりに …】

商業高校は実社会に生かされる知識や技術の習得
を目指しているため、グローバル化が進む現在、専
門性の習得はもちろんのこと、ビジネスの様々な場
面で応用できる多様な知識や技術、創造力を養って
いく必要がある。また、産業界が必要とする職業人
としての自主性や豊かな人間性などを体験的な学習
や長期の就業体験を通じて養っていく必要もある。

そのため、採用から7年経った今、商業科教
員として商業教育の一層の充実に力を入れるるとと
もに、商業高校や商業教育の重要性、必要性を広く
地域社会にPRしていきたいと考えている。そこで、
普通高校では行っていない商品開発や販売実践など
の体験学習を活用して企業が必要とする能力を養う
とともに、生徒の多様な進路希望を叶える進路指導
を行い、「就職・進学に強い魅力ある商業教育」を実
践していきたい。

これからも他の先生方と協力しながら、尽力して
いきたい。



役割を果たしていくなかで自動車速度制御導入の道筋を見つけることが可能である。

本稿では以上の認識の裏づけとなるこれまでの検討内容やプロジェクトの進行状況を説明し、この認識をコアとして今後のプロジェクトの展望を記す。

2. 自動車社会化の流れ、計画論、課題克服の実践³

2-1 米国と欧州

フォードによる大量生産、GMによる多品種化などによってアメリカで自動車の大衆化が進行した。第一次世界大戦の経験も要因となり、欧州での自動車普及が進んだ。19世紀から20世紀の転換点で公表されたE.ハワードの「田園都市論」は自動車依存の郊外開発のコンセプトへと変質し、1920年代、30年代のル・コルビジエ、F.L.ライトなど建築家の未来都市のビジョンが現実のものになっていった。大恐慌を経験したアメリカは経済復興の手段として郊外での住宅開発推進を進め、自動車-道路-住宅-金融の超資本主義的パートナーシップ⁴が構築され、これは第二次世界大戦後の帰還兵への住宅供給システムに引き継がれた。

増加する自動車への対応が20世紀の都市計画の主要課題となった。1920年代にC.ペリーが近隣住区を

提案し、「自動車時代の都市」としてニューヨーク郊外の住宅地・ラドバーンが建設され、戦後復興の中で欧州諸都市の中心部で歩行者専用空間が生まれた。1960年代には既成市街地に通過交通の通過を抑制する「居住環境地区」を提案するブキャナンレポートが英国で発表され、欧州諸都市の「交通ゾーンシステム」の実現など、世界的な影響をあたえた。

コルビジエに代表されるモダンの都市論に明確な反論を示したのはJ.ジェイコブスである。彼女は「多様な人間の複雑できめ細かな社会関係 (social fabric)」を都市の本質とみなし、街路と小規模商店の公人 (public character) の役割が大きいなどと論じた⁵。ジェイコブスの議論は、歩行の優先、機能の複合などを原則とするニューアーバニズム、郊外開発の抑制と中心市街地再生をめざすコンパクトシティ論、信頼・規範・ネットワークを要素とするソーシャル・キャピタル (社会関係資本) 論⁶へと継承された。自動車社会化が深く進行したアメリカでその病根に関する議論が多い⁷。

欧州諸国では自動車依存を抑制する様々な交通政策が展開されている。それらは、歩行者ゾーン設定、歩道幅の拡幅、自転車レーンと駐輪場の設置、ボンネルフ (住宅地の歩車共存道路)、バス・電車利用促進、LRTの運営、入都課金、交通権の法的保証、カーフリーデーやモビリティウィークによる市民意

³ この章は小栗幸夫 (2009) 『脱・スピード社会』第2章、第3章をもとに、新しい情報を追加して改訂した。

⁴ Easterling, Keller (1999) , *Organization Space : Landscapes, Highways, and Houses in America*, The MIT Press

⁵ Jacobs, Jane (1961) *The Death and Life of Great American Cities*, Vintage Books (山形浩生訳 (2010) 『アメリカ大都市の死と生』、鹿島出版会) 他
のJ.ジェイコブスの著書。宮崎洋司、玉川英則 (2011) 『都市の本質とゆくえ J.ジェイコブスと考える』鹿島出版会、ジェイコブスの都市論、経済論の本質の抽出を試みており、有用である。

⁶ 糸林誉史 (2007) 『ソーシャル・キャピタルと新しい公共性』『文化女子大学紀要』人文・社会科学研究 15 pp.75-85, <http://hdl.handle.net/10457/57>, Putnam, Robert D., Robert Leonardi, and RaSaella Nanetti (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, N.J.: Princeton University Press (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』NTT出版), Putnam, Robert D. (2000) , *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006) 『孤独なボウリング——米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)

⁷ Rothschild, Emma (1974) *Paradise Lost The Decline of the Auto-Industrial Age*, Kay, Jane Holtz (1998) *Asphalt nation How the Automobile Took over America, and How We Can Take It Back*, University of California Press など。

識の啓発と行政への働きかけなどであり、これらが先進事例としてわが国に伝えられている⁸。しかし、歩行者ゾーンの不成功の事例⁹や多くの欧州都市の郊外でモータリゼーションの加速¹⁰などの現実を見逃してはならない。

2-2 日本

わが国のモータリゼーションは高度成長期に急速に進み、自動車社会化への厳しい警鐘¹¹が鳴らされたが、自動車産業の成長、土地区画整理事業の著しい進展、道路特定財源制度を背景とした道路投資、建設・不動産の成長などが相まって、自動車保有と道路建設が著しくすすんだ。膨大な道路交通被害者が生まれ、住宅・商業・公共施設などの郊外立地が進み、大都市中心部を例外として全国の中心市街地の空洞化が進んだ。交通被害の急増の中で政府は安全施設整備などを進め、1970年をピークに交通死者はいったん減少に向かったが、再度増加に転じた。近年、死亡者数は減少傾向にあるが、交通事故件数そのものは高い水準にとどまり、後遺症者、重傷者は死者の7～10倍の水準である。

自動車利用が中心の市街地で歩行者の安心はなく、コミュニティの人間関係は希薄となり、高齢化なども背景として大量の買物難民が社会問題となっている。政府は安全施設整備などを面的に進めるゾーン施策、交通違反罰則強化、中心市街地活性化に向けた施策推進をおこない、研究者や実務家が自動車中心の交通体系の問題を指摘し¹²、伝統的な路地を評価する議論¹³や、市民主導型の「交通まちづくり」の提案と実践などがおこなわれてきた¹⁴。しかし、自動車依存と市街地拡大の流れを食い止めるには至っていない。

3. 変化の兆しと変わらぬ自動車の基本概念

環境、エネルギー、安全などの面から、近年、自動車の変化の兆しが見られる。しかし、「自由に高速で移動できる個人空間」という基本概念は変わっていない。自動車社会のデメリット克服のためには、その基本概念の変革が必要である。

3-1 環境車

自動車各社はハイブリッド車を主力商品とするようになってきた。これは、電気自動車の模索と並んで、環境とエネルギー問題に対する自動車メーカーの対応として評価できるが、自動車の基本概念を変えるものではない。

3-2 ITS (Intelligent Transportation Systems : 高度道路交通システム)

自動車と情報技術を結合して道路交通の安全性・利便性・快適性を高め、これまでの負の遺産を解消し、新産業を生み出すことを目的としてITSが推進されている。わが国では1990年代半ばに国家戦略に位置づけられ、産官学の連携の中で、VICS(カーナビを高度化させた道路交通情報通信システム)、ETC(料金電子収受システム)、ASV(車自体のセンシング機能などで運転を支援する先進安全自動車)、AHS(道路上のセンサーなどからの情報で運転操作支援をおこなう走行支援道路システム)、ITSスポットサービス(大容量・高速のAHS)などが事業化されてきた。

個々のドライバーに運転される自動車に情報提供で秩序をあたえようとする方向性は評価できる。しかし、安全性への効果について見ると、過度の期待が危険であることが明らかである。その事例のひとつが、首都高の中で事故が最も多発していた新宿線・参宮橋カーブで行われた大規模実験の結果とその評価である。参宮橋では、道路側からの情報提供でカー

8 市川嘉一(2002)『交通まちづくりの時代』ぎょうせい、片野優(2011)『ここが違う、ヨーロッパの交通政策』白水社など。

9 市川(前掲書)

10 岡部明子「公共空間を人の手に取り戻す 欧州都市再生の原点」(宇沢弘文他編『都市のルネッサンスを求めて』東京大学出版会、pp.11-31)

11 『朝日ジャーナル』1967年10月15日号の特集「文明の破壊者としての自動車」で清水馨八郎、角本良平、玉井善臣、堀田善衛の4氏が痛烈な警告を公にした。その後、湯川利和(1968)『マイカー亡国論』三一書房。宇沢弘文(1974)『自動車の社会的費用』岩波新書などが刊行された。

12 岡並木(1982)『都市と交通』岩波新書、西村弘(2007)『脱クルマ社会の交通政策—移動の自由から交通の自由へ—』ミネルヴァ書房、五十嵐敬喜、小川明雄(2008)『道路をどうするか』岩波新書、服部圭郎(2009)『道路整備事業の大罪 道路は地方を救えない』洋泉社など。

13 鳴海邦碩(1982)『都市の自由空間 道の生活史から』中公新書、青木仁(2004)『日本型魅惑都市をつくる』日本経済新聞社、宇杉和夫他編著(2011)『まち路地再生のデザイン 路地に学ぶ生活空間の再生術』彰国社、西村幸夫編著(2006)『路地からのまちづくり』学芸出版社など。

14 太田勝敏編著(1998)『新しい交通まちづくりの思想 コミュニティからのアプローチ』鹿島出版会、一般社団法人交通工学研究会(2011)『生活道路のゾーン対策マニュアル』丸善

ブに進入する車輛の安全運転を支援するAHSの実験が国土交通省道路局が中心となって2005年からおこなわれ、事故件数が60～80%減少したと関係組織のホームページや学会論文などが大きく伝えた¹⁵。しかし、このカーブでは路面の滑り止め工事や全車両への速度警告などがおこなわれており、ITSの情報提供がどれほど事故減少に貢献したか不明である。事前調査から、このカーブでの事故の殆どは最高速度超過が原因であることが明らかである¹⁶。

もうひとつの事例が事故減少衝突回避・被害軽減ブレーキシステム(いわゆる「ぶつからない車」の装置。ASVのひとつ)である。独立行政法人自動車安全環境研究所の実証実験¹⁷では、高い確率で衝突回避ができるのは15km/h以下の水準であり、30km/hを超えると衝突回避確率は急速に低減する。

ITSが安全に貢献するという認識がひとり歩きすると、課題克服はむしろ遠く危険がある。一方で、これまでのITS技術と最高速度制御を組み合わせることで、新しい可能性が開ける。

3-3 超小型モビリティ

自動車メーカーが小型の電気自動車やコンパクトカーの開発をはじめたことを受け、国土交通省は、原動機付自転車と軽自動車との中間に位置づく二人乗り程度の自動車を「超小型モビリティ」と呼び、一定の条件を満たした場合公道走行を許可する認定制度を2013年1月に開始した。同省は、超小型モビリティが安全な日常交通・商業回遊・観光回遊・物流のための乗り物として活用され、地域活性化、高齢社会対応などが進むことを期待している。この認定制度では「安全が図られた場所」を超小型モビリティ走行の前提としている。「安全が図られた場所」が確保できれば、超小型モビリティの普及が進み、そうでなければ、超小型モビリティは加害車輛にも被害車輛にもなり、普及は極めて限定的になるだろう。「安全が図られた場所」確保のためには自動車速度制御が

最も有効な方策と考えられる。

3-4 自動走行車

グーグル、トヨタなどは自動走行車のデモンストレーションを始めた。自動走行は、すべての車が自動走行する純粋な空間で可能であり、「自由に高速で移動できる個人空間」という車の基本概念を前提としては不可能である。

4. 自動車最高速度制御の意義と検討状況

4-1 意義

道路ごとにふさわしい最高速度を設定する速度制御は、住宅地などでの車と歩行者・自転車の共存を可能とし、幹線道路や高速道路での法定速度を順守した走行を支援し、ITSの有効性を高め、超小型モビリティなどの普及基盤となる。過剰な道路拡幅・新設の抑制、公共交通の利用促進、中心市街地の再生と都市のコンパクト化のためには、様々な公共政策や民間事業と連携した自動車速度制御は不可欠である。

4-2 ISA

1982年のフランスでの実験を原型として、欧州を中心に情報技術によって速度調整を行うISA(Intelligent Speed Adaptation)の走行実験が始まり、1990年代から今日まで、スウェーデン、イギリス、オランダ、フランス、EC、ベルギー、オーストラリアの大学、研究所、自動車メーカー団体、政府省庁などがISA実験を行った。とりわけ、2000～2001年にスウェーデン道路行政庁(SNRA)が行った実験は4都市で約4,500台の車が参加する大規模なものであった。実験により速度制御の効果や受容性のデータが収集され、WHOなどが2008年に刊行した『スピード管理マニュアル』にも紹介されるなどISAの認知は広がったが、実施段階に至ってはいない¹⁸。

15 この実験結果は小泉政権の「IT新改革戦略」(2006)でITSを「世界一安全な道路交通社会」を目指すものと位置づける根拠となった。

16 参宮橋カーブ実験については小栗(2009、前掲書) pp.390～410に詳述した。

17 田中信壽、安藤憲一(2012)「衝突回避・被害軽減ブレーキシステムの性能評価と効果推定に関する検討」平成24年度交通安全環境研究所フォーラム

18 2012 講演概要, pp.49-52 https://www.nts-el.go.jp/forum/2012files/1107_1140.pdf

GRSP, WHO, World Bank, IFA Foundation, *Speed management: A road safety manual for decision-makers and practitioners*, http://www.who.int/roadsafety/projects/manuals/speed_manual/en/、Carsten, Oliver (2012) "Is intelligent speed adaptation ready for deployment?" *Accident Analysis and Prevention* 48 など参照。

4-3 ソフトカー

欧州の動きとは独立的に、筆者は1982年にソフトカーを構想した。ソフトカーは、道路にふさわしい最高速度を設定する点ではISAと同じだが、歩行速度での設定を視野に入れていること、設定状況を外部に表示する点に特色がある。プロジェクトは2000年に政府の公募ミレニアムプロジェクトのひとつに採択された。3年間の助成期間に、普通乗用車の速度制御装置、表示装置、GPSを利用した最高速度認識装置を開発し、市街地とテストコースで走行実験を行った。また、慶応大学電気自動車研究室の支援を得て、一人乗り電気自動車に歩行者速度(2、4、6/km)と15km/h、30km/hの最高速度設定と制御と表示の仕組みを組み込んだソフトQカーを開発し、これは愛・地球博のパレード車となり、同時期から全国の自治体や小学校などの訪問を開始した。2009年には市川市内でソフトQカーによる小規模な適正速度実験をおこない、2010年には上海立信会計学院のキャンパスで同様の実験をおこなった。2011年には震災・津波被害にあった石巻にソフトQカーを搬送し、過剰に車に依存しない復興まちづくりの提案をおこなった。

4-4 日本学術会議の提言

わが国でもISAに関心を持つ研究者がいることはソフトカープロジェクトの推進の中で認識した¹⁹。しかし、この関心が研究者の間に広範に広がっていることが、日本学術会議が2008年8月にとりまとめた『提言・交通事故ゼロの社会を目指して』²⁰であきらかになった。この提言は、交通事故死傷者ゼロは既存の施策の延長では無理という認識を示し、ドライブレコーダーの活用などとともに、ISA導入の重要性を強調し、一定の市街地を特区とし住民参加型の社会実験を行うよう提案したのである²¹。

4-5 内閣府検討会の中間報告書

政府の検討会でも、事故統計にもとづいて最高速度違反の危険性が検討され、速度制御の重要性が提

言されていたことがわかった。内閣府は2008年12月に「最高速度違反による交通事故対策検討会」をスタートさせ、2010年3月に中間報告書(案)を取りまとめた²²。報告書は、①近年の警察庁統計では、40km/h以下、50km/h以下の規制速度の道路、及び規制速度が標識で示されない道路で事故が多発している、②最高速度を違反した自動車事故の死亡事故率は規制内速度の車両の死亡事故率の11倍近くとなる、③2009年の調査(有効回答数約2,000人)の結果、約90%が何らかの速度抑制装置を必要と答えた、④欧州を中心にISAが検討されている、などの見解を紹介し、「速度の抑制により効果が見込まれるISA開発に注力することが適切である」と提言したのである²³。

5. 自動車最高速度制御実現への働きかけ：実践と課題

以上述べてきたように、自動車速度制御は、学会や政府の検討もおこなわれてきたのだが、それが公共施策としても民間事業としても実現には至っていない。筆者はこの施策実現のために様々な働きかけをしてきたが、これからの課題が大きい。これまでのプロセスとこれからの課題を述べる。

5-1 コミュニティでの速度制御実験と成果の活用

先に述べたとおり、2009年にソフトQカーを使って市川市内で小規模な実験をおこなったが、2011年には大田区くらやみ坂で同様の実験をおこない、2012年には、千葉商科大学キャンパスと周辺地区での試行のあと、9月に、銀座で、所管警察署の警備のもとで2km/hに制御したソフトQカーと約60人の参加者が銀座のまちあるきをし、12月には、一橋大学の国立キャンパスと大学通り、千葉市おゆみ野ニュータウンの遊歩道、市川の大門通りで同様の実験をおこなった。

19 谷口俊治教授(椋山女学園大学)、吉本堅一名誉教授(東京大学)、津川定之教授(名城大学、独立行政法人産業技術総合研究所)、鈴木桂輔准教授(香川大学)など。

20 日本学術会議の総合工学委員会・機械工学委員会合同「工学システムに関する安全・安心・リスク検討分科会(委員長:松岡猛教授(宇都宮大学))」の中に設けられた「事故死傷者ゼロを目指すための科学的アプローチ検討小委員会」(委員長:永井正夫教授(東京農工大学))がとりまとめた。

21 小栗幸夫、横嶋勝仁(2009)「ソフトカーの最高速度制御・外部表示の次段階の社会実験に向けて」日本学術会議の「交通事故ゼロの社会」とISA導入の提言を視野に -」第8回ITSシンポジウム

22 内閣府共生社会政策統括官交通安全対策ホームページ <http://www8.cao.go.jp/koutu/taisaku/max-speed/about.html>

23 小栗幸夫(2012)「内閣府『最高速度違反による交通事故対策検討会・中間報告(案)』の政策的意義」第11回ITSシンポジウム

これらの実験は、①自動車への最高速度制御技術の存在と意義を参加者に伝え、②速度抑制により道路の安全性と快適性の向上が可能であることを実感させ、③参加者が感じる適正速度の意見を聴取する、という点で成果があり、様々なメディア報道もあった。しかし、「実験の結果をいかに政策に反映するか」はこれからの課題である。政策目標（啓蒙・法規制なども手段とした地区の安全化、コミュニティでの経験と意見の蓄積を背景とした最高速度制御導入への世論形成など）を明確にした上で、実験参加者を組織化し²⁴、実験結果を協議してその結果を政策決定に反映する道筋を構築することが必要である。

5-2 交通被害者との連携

2006年以来、筆者は交通被害者個人や被害者組織などのコンタクトを開始し、それは国際的にも広がった。交通被害体験者の速度制御提案の支持は極めて強いが、同時に、被害状況の情報開示、ドライブレコーダー搭載の義務化、起訴率の向上、刑法・道路交通法改定による厳罰化など多くの要求を持っており、これらの要求をよく理解し、速度制御をその中に的確に位置づけて支持の声を活かしていくことが必要である。

5-3 学会・政府・自動車業界への提言

上記の日本学術会議と内閣府検討会の最高速度制御に関する報告は今後の政策展開にとって極めて重要であるが、十分に告知されていない。そこで、筆者はこれらの提言について、産官学の連携組織であるNPO法人ITS Japanが主催する学会ITSシンポジウム（2009年、2012年）で報告し²⁵、これらの報告を基盤にわが国でも最高速度制御導入について検討すべきことを提言した。

内閣府検討会の提言が中間報告（案）に留まっていることは政策展開の妨げになる。そこで、筆者は2012年12月に内閣府の担当参事官を訪問し、検討

会を継続し、最終報告書を作成すべきであると意見を伝えた。

同様の見解を国土交通省審議官（自動車局担当）に伝え、意見交換をおこなった。国土交通省は前述した「超小型モビリティ」の認定制度を開始するにあたり、一般から意見を求めていたため、「超小型モビリティを運行するエリアでは、一般車を含め、走行にふさわしい最高速度遵守・規制・制御の仕組みの構築が必要である」と意見書を送った²⁶。

ソフトカープロジェクト推進のため、2010年9月、日本計画行政学会²⁷にソフトカー研究専門部会がスタートした。2012年8月には、ソフトカープロジェクトは社団法人日本工学アカデミー²⁸のプロジェクトとして承認された。今後、これらの学会の支援を得て、研究資金獲得、関連主体が参加した研究会の立ち上げ、モデル地区でのソフトカー実験、研究成果の政策への反映を記した報告などを進めたい。

日本自動車工業会の月刊誌JAMAGAZINE編集部から依頼があり、2012年11月号にITSの歴史と現在をレビューし今後を展望する論説が依頼され、「これまでの自動車の概念を前提としたITSには限界があり、最高速度制御の組み込みをおこなうべきである」と論じた²⁹。この論説をツールとして自動車事業者などとの対話を続けたい。

5-4 運送車両の保安基準の改定に向けて

自動車への最高速度制御装置導入のためには、わが国の場合、国土交通省の「道路運送車両の保安基準」の改定が必要である。この「保安基準」は1951年に成立した「道路運送車両法」に準拠しているが、同法成立に関する当時の運輸省、通産省、自動車メーカーの交渉歴史を論じた論文³⁰が存在していることがわかった。今後、こうした領域の研究者の力も借りて、保安基準改定の道筋をあきらかにしたい。

24 これまでも、ケース・バイ・ケースだが、地域の安全運動や環境活動をすすめるNPO、教育関係者、商店街事業者、地元自治体行政担当者、議員などの参加によって実験をおこなった。

25 脚注21、23参照。

26 「超小型モビリティの認定制度の策定に係る意見（提言）」をソフトカープロジェクトホームページ http://www.softcar.jp/pdf/umm_publiccomment.pdf にアップした。

27 会長：大西隆教授（東京大学）。 <http://www.japanpa.jp/>

28 会長：小宮山宏前東京大学学長。 <http://www.eaj.or.jp/>

29 小栗幸夫「“インテリジェントな自動車社会”の知恵を“人と車のソフトな共生社会”に ITSの歴史・いま・未来を考える」JAMAGAZINE、2012年11月 <http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/201211/index.html>

30 板垣暁（2011）「道路運送車両法の成立過程と日本の規制政策への影響」『季刊北海学園大学経済論集』58（2） pp.15-29

6. 検討課題の広がりプロジェクトのとりまとめ

本プロジェクトは「脱・自動車依存」「都市のコンパクト化」「持続可能な経済・社会・地域」をテーマとしたため、議論の対象がひろがりがちであり、プロジェクトメンバーとはテーマを絞りこむべきであると意見交換をした。テーマを絞り込むことになると、これまでの研究経歴から、筆者の関心は自動車最高速度制御に向かい、本稿もこの考えで論述してきた。そこで、以下では、プロジェクトメンバーとの意見交換で浮かびあがった検討課題を箇条書きし、それらを含めて、本プロジェクトのとりまとめの方向を示す。

6-1 検討課題

- ① 本稿の2で車依存社会のもたらした事象を述べたが、特定の側面に焦点を合わせたケーススタディが必要である。そのひとつは駅前商店街で道路幅が進められ、周辺地区で区画整理事業が進んだ結果、既成市街地の空洞化が進行した小都市の事例であり、行政がなぜこのような施策を進めたか、また、地元商店街がなぜこの施策を受け入れたかを調査し、超小型モビリティ型の速度制御車の導入がこの小都市の再生とつながるかを検討する。
- ② ケーススタディの他の対象は買物難民の問題が深刻な限界集落の状況である。ここでは限界集落の現実を明らかにすると同時に、①と同様、超小型モビリティ型の速度制御車の導入が問題の解決にいかに関与するかを検討する。
- ③ 市場取引を原則としながら、どこまで政府が介入すべきかは、経済と政治の接点に普遍的な課題だが、自動車への最高速度制御はこのような考察をおこなうべき対象である。行動経済学の新しい

議論³¹はこの点についての示唆を与えると考えられ、検討を進める。

- ④ 最高速度制御に至る前の段階で、最高速度をドライバーと車外の歩行者、自転車、ドライバーに表示することは速度制御への効果があると考えられる。現在、スマートフォンなどの携帯端末が急速に普及しており、これを活用した速度表示の可能性と効果を検証する。
- ⑤ モデル地区において最高速度制御導入の可能性を検討することは重要である。スイスの観光都市・ツェルマツは40年ほど前から最高速度20km/hの電気自動車を導入し、ガソリン車の進入を禁止している。フランスのストラズブルグはLRTを導入して自動車を抑制し、歩行者中心の公共空間を拡大している。これらの都市でどのようにして政策が実現したか、また、課題は何かを明らかにする。
- ⑥ 速度制御を組み込んだ自動車を活用したゾーン形成は、自動車依存のデメリットを克服するのみでなく、都市における人間や組織の関わりを再生し、また、技術、アートなどを含む新しい都市産業を生み出すゾーンとなる可能性がある。このような視点から福祉政策と都市計画の結合³²や、創造都市(Creative City)の議論³³が進められており、その検討をおこなう。

6-2 とりまとめ

このように検討すべき課題は多くあるが、本稿の冒頭で述べた、「自動車の変貌+交通・都市政策 → 脱・車依存と都市のコンパクト化 → 持続可能な経済・社会・地域」という研究のスコープは変わらず、その起点となる自動車への最高速度制御の組み込みの政策は、多様な主体(市民、学校、NPO、NGO、地域事業者、自治体、政府、企業、大学・研究所の研究者など)が多様な目的(安全な交通環境、地域活

31 Richard, Thaler H, and Cass R. Sunstein (2009) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* Penguin Books (斎藤真美訳 (2009)『実践行動経済学 健康、富、幸福への聡明な選択』日経BP社)

32 広井良典 (2010)『コミュニティを問いなおす つながり・都市・日本社会の未来』ちくま新書、広井良典 (2011)『創造的福祉社会 — 「成長」後の社会構想と人間・地域・価値』ちくま新書 など。

33 Landry, Charles (2000) *The Creative City - A Tool Kit for Urban Innovation* -, Earthscan Publication LTD (後藤和子監訳 (2003)『創造的都市—都市再生のための道具箱』日本評論社、佐々木雅幸 (2001)『創造都市への挑戦—産業と文化の息づく街へ』岩波書店、Florida, Richard (2005) *Cities and the Creative Class*, Routledge, (小長谷一之訳 (2010)『クリエイティブ都市経済論—地域活性化の条件』日本評論社), Florida, Richard (2008) *Who's Your City? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*, Basic Books (井口典夫訳 (2009)『クリエイティブ都市論—創造性は居心地のよい場所を求める』ダイヤモンド社、条件』日本評論社)

性化、福祉、技術革新、ビジネス機会など)のためにモデル地区での実験に参加し、協力関係を構築しながらそれぞれの役割を果たしていくことで可能とな

るという仮説を、文献調査、フィールドワーク、政策決定当事者との議論などで実証していきたい。³⁴

³⁴ 本稿の論旨に添った研究発表を第20回 ITS 世界会議東京 2013(2013年10月14日~18日)で予定している。論文名(仮題)はOguri, Yukio (2013) "Perspective for the Deployment of Intelligent Speed Adaptation from Japanese Experience" である。

「決定できない政治」「決定できる政治」



社団法人アジアフォーラム・ジャパン政治・経済戦略センター所長

真柄 昭宏
MAGARA Akihiro

プロフィール

84年一橋大学社会学部卒。2012年3月千葉商科大学大学院政策研究科博士課程修了(2011年9月博士(政策研究)取得)。新自由クラブ政策スタッフ、社団法人アジアフォーラム・ジャパン主任研究員、竹中平蔵経済財政政策担当大臣政務秘書官、中川秀直自由民主党政務調査会長特別秘書、同幹事長特別秘書、衆議院議員中川秀直政策担当秘書等を経て、現在、社団法人アジアフォーラム・ジャパン政治・経済戦略センター所長。96年に「ポスト保守本流路線の座標軸—日本が「すべきこと」の座標軸は何か」にて、第二回読売論壇新人賞佳作入選。著書に、「ツイッターを持った橋下徹は小泉純一郎を超える」(講談社)。

「決定できない政治」の原因は何でしょうか。

第一は、複雑な社会を理解すること、未来を予測することは人間の能力を超えていることです。人々が社会や未来を理解するためには簡便な方法(ヒューリスティック)を用いますが、その理解にはリスクが伴います。

第二は、政策決定のプロセスの一つ一つは人と人との相互作用であり、その人が自己利益を持っていることです。彼らは決定プロセスで拒否権を持っています。

小泉純一郎政権では、政策決定プロセスの拒否権に対抗するため、マスメディアを用いて国民に直接訴えるという手法を用い、「決定できる政治」を実現しました。

新聞→ラジオ→テレビ→ソーシャル・メディアとい

うマスメディアの発展により、指導者と国民の関係は変化します。小泉首相はテレビ時代にワンフレーズというヒューリスティックを用いたリーダーです。そして、橋下徹市長はツイッターを使うことで国民に直接つながり、マスメディア批判を展開しました。安倍晋三首相は主にフェイスブックを使うことで国民に直接つながっています。自民党総裁選で発生した現象は、安倍氏を支持する不特定多数の人がツイッター等でマスメディア批判を展開したことです。

情報コミュニケーション技術の発達により、不特定多数の人々が政策決定に参加することで「決定できる政治」を行う可能性が出てきています。

まず、不特定多数の人々による熟議の方法としての討論型世論調査が注目されます。野田佳彦政権は2030年の原発比率を決める際に討論型世論調査の手法を導入しました。

また、フェイスブックも注目されます。米大統領選でのオバマ大統領のフェイスブックの使い方は、写真画像を主、言葉を従にしてメッセージ発信するヒューリスティックな手法です。この手法は、日本では江戸以来、草双紙、マンガ、ポンチ絵というメディア手法として用いられてきました。フェイスブックは、日本において不特定多数の人々による熟議の方法としての可能性を秘めていると考えられます。



市民と考える地方自治・財政問題

報告者

千葉商科大学商経学部専任講師

齋藤 香里

SAITO Kaori

2012年11月30日(金)、千葉商科大学 2号館233教室において、第3セクター研究会と千葉商科大学経済研究所の共催で「市民と考える地方自治・財政問題」と題する公開シンポジウムが開催された。本シンポジウムの実行委員長は齋藤香里が務めた。報告者とテーマは次の通りである。

司会

- ◆中村 實 (元 東北文化学園大学総合政策学部教授・元 千葉商科大学非常勤講師・第3セクター研究会理事)

報告者

- ◆出井 信夫 (東北公益文科大学大学院教授・第3セクター研究会会長)
「公民連携・PPPの現状と課題
—自治体出資法人・第3セクターを中心に—」
- ◆藤田 正一 (青森中央学院大学大学院教授・第3セクター研究会理事)
「地方公企業の現状と課題」
- ◆齋藤 香里 (千葉商科大学商経学部専任講師・第3セクター研究会理事)
「市民による公共サービス提案制度の現状と課題
—さいたま市等の事例—」
- ◆大塚 大輔 (総務省自治財政局公営企業課理事官)
「自治体出資法人の現状と課題
—第3セクター等の改革について—」

本学からは上山俊幸(千葉商科大学教授・千葉商科大学経済研究所長)が開会の辞を述べ、齋藤香里が報告した。

司会は中村實(元 東北文化学園大学総合政策学部教授・元 千葉商科大学非常勤講師・第3セクター研究会理事)が務め、山本潔(山本潔法律事務所弁護士・第3セクター研究会理事)が閉会の挨拶をした。

本シンポジウムの開催については、総務省、共同通信社、新潟日報社、山形新聞・山形放送、千葉日報社、全国公益法人協会、東北公益文科大学、千葉商科大学の後援を得た。参加者は31名であった。本シンポジウムでは報告集を配布した。

第一部では出井信夫氏と藤田正一氏、第二部では齋藤香里と大塚大輔氏が報告をした。

出井信夫氏は、公民連携・PPPの現状と課題について、自治体出資法人・第3セクターを中心に報告をした。第一に欧米諸国の第3セクターとわが国の第3セクターの相違について、第二に第3セクターの概念とその他のセクターの概念について、第3セクター、第4セクター、第5セクターそしてジョイントセクターについて概念を整理した。第三に自治体出資法人の現況について明らかにした。第四に自





出井 信夫氏



藤田 正一氏



大塚 大輔氏

自治体出資法人の課題について、特に指定管理者制度・公益法人改革等に関して指摘した。第五に自治体出資法人と公民連携PPP・協働について論及した。最後に市民力の活用について語った。

藤田正一氏は、地方公企業(公社等法人)の現状と課題について報告を行った。地方公企業に共通的な問題点を明らかにし、地方公企業が取り組むべき共通的经营改革事項を指摘した。地方公企業の经营活动が地方公共団体の財政に過大な負担を招くことなく、かつ、自らの经营目的としての公益性を効率的・効果的、かつ、公正・確実に達成していくための地方公企業の经营改革の遂行に際しては、まず、自己经营評価と经营分析を駆使して遂行していくべきであると説いた。次に、地方公企業が自らの经营活动における諸問題を把握し、それらの問題を解決していくためには、地方公企業統廃合・民営化等の具体的な諸施策の実施をとおして、地方公企業の经营改革が円滑に遂行されていくべきであると主張した。

齋藤香里は、市民による公共サービス提案制度の現状と課題について報告した。はじめに提案型公共サービス制度をスタートさせた我孫子市の提案型公共

サービス民営化制度について、同制度とその問題点そして改革について検討を行った。次に2012年からさいたま市で導入された提案型公共サービス公民連携制度について、同制度と現状について論じた。

大塚大輔氏は、自治体出資法人の現状と課題について第3セクター等の改革をテーマに報告した。第一に、第三セクター等の現状と損失補償等の取扱いについて解説した。第二に、地方公共団体財政健全化法と第三セクター等の改革について説明した。第三に、第三セクター等の改革に係る課題と財政的リスクの認識について掲示した。第四に、第三セクター等の抜本的改革を行った事例を紹介した。

4氏の基調報告の後、フロアから質問を受け付け、それに対して応答が行われ、活発に論議された。

本シンポジウムの開催は、NHK総合テレビの番組「こんにちは いっと6けん」(2012年11月26日放送)で紹介された。NHKの番組で注目されたことからわかるように、本シンポジウムに対する社会からの関心は高く、地方自治や地方自治体の改革に関するシンポジウムが市民対象に催されたことは非常に意義深いといえよう。



中村 寛氏



山本 潔氏

事業レポート

千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構設立記念講演会

産官学ネットワークによる企業支援と人材教育

報告者

千葉商科大学商経学部教授
中小企業研究・支援機構長

鮎川 二郎

AYUKAWA Jiro

2012年9月12日(水)、中小企業研究・支援機構設立記念講演会が本学図書館5階会議場において開催された。総合テーマは「産官学ネットワークによる企業支援と人材教育」である。記念講演は、本学島田晴雄学長による「CUCが目指す中小企業の人材育成」の演題で行われた。参加者は、千葉県庁を始めとする来賓や、県内外の企業団体関係者、多数の中小企業診断士ほか一般参加者を含め108名であった。本学からは来賓として原田嘉中理事長、上山俊幸経済研究所長、栗林隆前所長が参加した。総合司会は、秋田舞美客員研究員が努め、鮎川二郎が開会の辞を、加賀博客員研究員が閉会の辞を述べた。記念講演会終了後は、本学本館3階ファカルティクラブで懇談会を開催した。

開会に当たり本機構の設立の趣旨・目的は、千葉商科大学の「経済研究所」、「大学院・社会人教育センター」、「大学院中小企業診断士養成コース」、「学部」などの多様な組織と知的リソースを活用し、国及び県の自治体はじめ、千葉県産業振興センター、千葉県中小企業団体中央会、千葉県商工会関係機関、CUCアライアンス企業、千葉県ニュービジネス協議会など県内外の産官学の連携を一層強化し、共同研究や企業人・社会人の人材教育を通じてその成果を地域の経済社会に還元・寄与し得る事業を展開することである。記念講演会をスタートにして今後は活発な事業展開を図り、地域の企業経営や経済波及効果を高めるために貢献できるよう産官学の連携を一層強化し、それぞれの持つ役割を發揮し協力し合っ

て働くという協働への合意を参加者に願った。

公務により出席が叶わなかった本学大学院中小企業診断士養成コース客員教授で特別講義を担当している猿田寿男勝浦市長の祝辞が同市軽込秘書係長によって代読された。風光明媚な自然環境や豊かな食材などを活かし観光産業の活性化に積極的に力を入れている勝浦市にとっては、豊富な知的財産を有する機構の設立に対して大きな期待を寄せているとのメッセージがあった。

島田学長より、本学経済研究所内に中小企業研究・支援機構を設立したことは大きな意義が有り、今後の活動に期待するとして、来賓や参加者へ御礼の挨拶があった。続いて、1993年頃の日本のGDPがOECDのトップから最近の20位までの日本経済の盛衰要因や、2008年のリーマンショックによる世界同時不況のメカニズムなどに触れながら、今後の日本は規模の経済は成り立たない、中小企業が大企業を支えている、中国、韓国は中小企業が弱い、日本の中小企業の知恵を見ることがアジアをリードするなど話された。本学多様な教育への取り組みを紹介し、グローバルな社会で活躍することのできる中堅中小企業の人材育成を目指す熱き思いの講演であった。

佐藤忠信氏より、千葉県商工労働部参加者10名を代表して機構設立に対する祝辞と今後の活動を期待するとして、千葉県産業の活性化については日頃から産官学の連携が極めて重要である。既に千葉県は他県に先駆けて「ちば中小企業元気戦略」に取り組んできたが、経済・雇用情勢の悪化、少子高齢化の進展、新興国の更なる台頭など時代の変化に伴い見直しをする必要性もある。そうした見直しの中で中小企業研究・支援機構の設立を機に今後一層の連携を図り、中小企業のニーズに基づいてどのような展開を模索するのかを踏まえながら新たな方策作りをして行きたい。千葉県としても中小企業の一層の振興のために千葉商科大学、関係機関の皆様と共に手

を携えて取り組んでいきたいとの高話があった。

青柳俊一氏より、金融機関の立場から2013年3月で終了する「中小企業金融円滑化法」に触れて、金融機関とすれば同法があろうがなかろうが地域経済に金を回す金融の円滑化は、銀行の貸出資産の健全性を確保して借り手の状況に対応して行くことが当然の使命である。ここ数年間、企業は複数の銀行から借り入れをしているが、すべての金融機関に条件変更を求める場合、同法の下で行われていたバンクミーティングの枠組みの中で一定の効果や迅速化がなされてきたことも事実であり、同法がなくなった際には全く影響がないわけでもない。その影響を最小限に留めるため現在金融機関と関係省庁が連携して中小企業の経営改善、事業再生等の支援づくりを強力に推し進めている。そうした時機に研究・支援機構の設立はまさに時代の要請にあったものである。このような時に千葉商科大学の知的資源を地域社会に還元する中小企業研究・支援機構の設立の目的は大変意義深く、地域や企業からも高く評価されるものと考え。当行もこれまでCUCアライアンス企業のご紹介や千葉県ニュービジネス協議会の設立等にお手伝いをさせて頂いているが、今後は金融関係の専門チームを編成し、コンサルティング機能を充分発揮しながら、産官学との連携で県内企業の活性化に尽力していきたい。千葉商科大学の中小企業研究・支援機構が大いに力を発揮して中小企業の発展に寄与されて千葉県が元気になることを祈念するとの高話があった。

池田弘氏より、先ず、ニュービジネス協議会が設立されて、今年で28年目となり、全国に約3500社の会員を擁し、その多くはベンチャー企業で、これまで日本の第4の経済団体として成長してきたこと、千葉県ニュービジネス協議会の設立を本学島田学長にお願いしたところ、鮎川氏がその命を受けて県内企業や学生に声をかけて千葉商科大学内に設置でき、会長に就いた経緯などを紹介した。次いで、日本の企業の操業率はアメリカの5分の1であり、若者の8割が日本の将来には期待できないとしているが、発展途上国では逆に若者の8割が将来に夢を持ち元気に活躍している。経済力は世界第2位から実質は30位に転落しているなどと指摘し、日本の将来について

話した。ニュービジネス協議会の活動方針は、島田学長が講演で話された「千葉商科大学は多様な教育へ取り組みながらグローバルな社会で活躍することのできる中堅中小企業の人材育成を目指している」という理念に一致するものがある。この度設立された中小企業研究・支援機構は、企業の経営支援と人材育成を目的としている素晴らしいもので、大変時機を得たものでもあり、今後千葉県の大きな財産として育て上げられることを期待するとの高話であった。

広浜泰久氏より、中小企業家の立場で本機構に対する期待を述べると前置きして、中小企業家同友会は47都道府県にあり、全国では42,200社、千葉県には1,077社の会員企業から成り、主な活動は良い会社、良い経営者、良い経営環境をつくろうという勉強会と政策提言をしている。設立された機構への期待は、島田学長の講演にもあったように、今や中小企業の社会的役割は重要で、雇用の7割強をカバーし様々な産業の下支えにもなっている。私のヒロハマという会社も一斗缶の蓋を製造し、全国市場の5割強を占めている。そのような会社は他の地域にも多く存在し地域経済を支えている。しかし、中小企業が地域経済を支えていることを企業家が自覚しているかという、それほど多くないのが現実である。また、その自覚のもとで高い志を持ってやるぞ！という経営者もこれまでそう多くなかった。経営者に求められる能力はいろいろあるが、それが全て備わっている経営者もそれほど多くないのも現実である。例えば我々の勉強会でも「あなたは何のためにその仕事をやっていますか」と聞かけると、「それはお金のため」が多い。さらにもっと深く聞かけると、「自分たちの仕事を通じて地域や社会に貢献したい」、「一緒に働いている社員にも幸せになってもらいたい」という気持ちを話すようになる。これをどのように具体的に実現するかが大変難しい。そこで我々は常に社会性、科学性、人材育成の3つのカテゴリーに分けて勉強会をしている。中小企業の環境の下で、この機構で企業の人材育成に支援してくれるということは第3の期待であり、我々の三つのカテゴリーの勉強会に対する支援も大いに期待できるとの高話であった。



鮎川 二郎機構長



島田 晴雄学長



支援機構の主要な事業について、4分野のプレセミナーを行った。

① 経営戦略共同研究「リスクマネジメントの重要性」

太田三郎氏

～東日本大震災から何を学ぶか～

東日本大震災にあった中小企業も大きな損害を被った。倒産の危機に直面した企業は、震災地だけに留まらずに全国に及び、特に東北以外の大都市圏にも大きな影響が及んだ。倒産の多くは、大震災による施設、設備、機械などの損壊が主原因の「直接被害型倒産」よりも、以前から業績不振で、大震災による間接的な影響をうけて倒産に至る「間接被害型倒産」であった。倒産の構造的特徴から、緊急事態の企業のリスク対応は、①リスク免疫力を高めるために企業体質の健全性を日常から保つこと、それに関連して、②BCP(事業継続計画)・BCM(事業継続マネジメント)をあらかじめ用意、準備し、緊急事態のリスク対応を図ること、③サプライ・チェーン・マネジメントを徹底し、日常的にリスク分散を整備しておくことである。大震災という緊急事態に「想定外」という言い訳は許されない。「想定外」に備えることこそ、本来のリスク管理のあり方といえる。リスクマネジメント共同研究では、企業と共同で事例に基づく研究や現在抱えている企業におけるリスクマネジメントに関する課題解決のための研究会、セミナーを計画している。

② 企業診断と教育「企業の受託診断と社員の診断力育成」

前田 進氏

本事業は、企業の現状の問題・課題を診断し、経営資源を有効活用した戦略的な事業活動を提案するとともに、事業の推進スタッフの育成を目的としている。本機構

の中小企業診断士チームが現場に赴き、現状を専門的に調査・分析し、経営の改善・革新の方針と具体策を提言する。さらに、この成果を従業員様にフィードバックし、企業の自力自己変革力の強化、組織力・人材の強化、社員の知識・技術・能力の向上を支援する事業である。

③ 経営者育成プログラム「『経営革新塾』の狙い」

佐竹恒彦氏

経営資源の乏しい中小企業が、新たな事業機会を発掘し、成長力を高めるための「経営革新力」を養成する経営者育成プログラム「経営革新塾」の研究開発に取り組んでいる。本プログラムでは、「経営理念」(V)×「個人的価値観」(I)×「顧客価値」(C)×「強み」(S)のフレームワークや経済産業省所管の中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の制度を活用し、中小企業の新事業展開を支援するメソッドを提供する。

④ 人材育成プログラム「戦略的人材育成の必要性」

加賀 博氏

いかなる企業でも最重要課題はいかに人材を育成するかである。グローバル社会が進展する中で、世界貢献しているのは中小企業の人材力でもある。まして日本は中小企業立国であることから産官学連携による中小企業研究・支援機構で人材力開発とグローバル人材・組織開発を支援することは社会から高く評価されるもので、これからの時代に向けた最重要テーマである。

この最重要テーマを、経営人材力開発テーマ、人材・組織課題解決方法テーマ、グローバル人材・組織開発テーマ、の3つに分け、①「セミナー」②「スクール」③「人材交流」、④「経営相談会」の4つの方法手段によって支援する事業である。

事業レポート

経済研究所主催公開シンポジウム

中小企業の新たなビジネスチャンスと挑戦

報告者

千葉商科大学商経学部教授

太田 三郎

OTA Saburo

平成24年12月1日13時より、本学経済研究所主催公開シンポジウム「中小企業の新たなビジネスチャンスと挑戦」が本館7階大会議室で開催された。なお、後援機関として、公益財団法人千葉県産業振興センター、公益財団法人大田区産業振興協会の協力をあおいだ。

コーディネーター

- ◆ 鮎川 二郎 (千葉商科大学中小企業研究・支援機構長／商経学部教授)

報告者

- ◆ 星野 勝之 (経済産業省関東経済産業局産業部流通・サービス産業課長)
「“地域資源活用ビジネス”と“おもてなし経営”」
- ◆ 山田 伸顯 (公益財団法人大田区産業振興協会専務理事)
「まちを明るくする産業支援」
- ◆ 佐竹 恒彦 (経済産業省関東経済産業局委託事業中小企業支援NWアドバイザー) (千葉商科大学中小企業研究・支援機構客員研究員)
「中小企業に求められる経営革新と新事業展開のための人材育成」
- ◆ 齊藤 壽彦 (千葉商科大学商経学部教授／経済研究所兼担研究員)
「地域密着型金融の現状と課題」

わが国経済をけん引する中小企業は、経営環境の変化に対応して新たなビジネスチャンスを作り出すことが急務となっている。

今回のシンポジウムでは、産官学の立場から新たなビジネスチャンスの可能性を検討し、実践的な議論がなされた。新規事業に必要な地域資源活用ビジネス、まちを発展させる産業支援、新規事業に必要な人材育成問題、融資にかかわる現状と課題、各種補助制度の活用など、ビジネスチャンスに積極的にチャレンジするための実践的手法について、ケーススタディを交えて議論が展開された。

開会の辞は経済研究所長の上山俊幸、コーディネーターは本学教授・中小企業研究・支援機構長の鮎川二郎が行い、すぐさま一人目のパネリスト、星野勝之氏(経済産業省関東経済産業局産業部流通・サービス産業課長)が、「“地域資源活用ビジネス”と“おもてなし経営”」と題して報告された。

まず、基礎概念として地域資源とは何か。地域資源とはモノ(製品、農産品、病院など)、環境(自然、立地)、文化、風習、産業、人をさし、地域資源をもって地域の課題をどう解決していくのか。農商工連携、地



開会の挨拶をする上山所長



星野 勝之氏

域資源活用、コミュニティビジネス、観光(よそ者目線)という多角的な視点で地域の課題、特に地域活性化をめざすための具体的な経営行動に1つの示唆が提供された。さらにわが国政府の施策にも触れ、具体的な施策として商店街振興政策、クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業、農山漁村活性化プロジェクト支援、農村地域力発揮総合対策などを事例にあげ、地域活性化の具体的な方策が提案された。

“おもてなし経営”とは、「顧客」、「従業員」、「地域社会」から愛される経営を実現する企業経営を目指すビジネスモデルの1つをさしている。そのコンセプトは①従業員の意欲と能力を最大限に引き出すこと、②地域・社会とのかかわりを大切にする、③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供すること、の3つをあげている。具体事例として、ネッツトヨタ南国株式会社、株式会社ヤマグチをあげて報告された。

山田伸顯氏(公益財団法人大田区産業振興協会専務理事)は、「まちを明るくする産業支援」と題し、報告が行われた。

報告の骨子は、まず大田区工業の現状を述べ、次いで中小企業のグローバル展開に言及し、さらに医工連携支援を解説し、最後に観光と商業の振興について論じられた。

大田区が羽田空港の国際化を機に「モノづくりのハブ機能」を発揮し、国内外の広域連携推進の中核になることを予測し、世界の試作開発センターとしての役割を担うことが、日本の活路を開くことになると力説した。さらに中小



山田 伸顯氏

企業が存続することが日本経済を維持するためには不可欠であり、若者の中小企業に対する就労意識を高めることが経営力を増強し、その存在価値をアピールすることも必須項目であることなどが主張された。

産業のグローバル化については、中小企業も円高に対抗できる国際競争力をもった高度技術開発、医工連携、農商工連携、観光などによる集客など、サービス型・内需型産業開拓をめざした経営革新=イノベーションを遂行することの重要性を訴えた。

次いで佐竹恒彦氏(経済産業省関東経済産業局委託事業中小企業支援NWアドバイザー)は、「中小企業に求められる経営革新と新事業展開のための人材育成」と題して報告を行った。佐竹氏の主張は、経営不振の会社が立ち直るための重要なファクターは人材育成・人材教育、特に経営者教育にあるとの立場からの情報発信である。

経営不振の原因は当該会社に経営理念や戦略の欠如、事業領域が不鮮明、社員教育・後継者教育の曖昧さ、過去の成功体験や固定観念に縛られていることなど、様々な要因が考えられる。この不振経営の現状から脱却するには、経営者に対して、変化する顧客のニーズに対応し、新事業を展開する力を発揮し、経営革新力を養成することが緊要であることを理論と実践を交えて説いている。業績不振に陥っている会社を類型し、そのパターンごとに、理念経営と計画策定の理論、経営革新計画の策定フローの考察、VIS分析による考察、VICSモデルの検討、事業領域の設定と提供価値、製品開発における差異化の源泉、経営革新計画承認企業の事例分析、



佐竹 恒彦氏

VICS分析と事業開発（新事業）のテーマ分析、経営革新・成長モデルの理論的検討など、人材育成（経営者育成）に不可欠な教育プログラムの内容が詳細に報告された。

報告最後のパネリストである齊藤壽彦氏（本学商経学部教授）は、中小企業への金融支援の必要性について述べ、特に地域密着型金融について詳細な報告を行った。地域密着型金融とは、金融機関が顧客との間で密接な関係を長く維持することによって、顧客に関する詳細な情報を入手し、この情報をもとにして貸出などの金融サービスの提供を行い、収益力・財務の健全性の向上に努めるとともに、中小企業金融の円滑化、地域の面的再生への積極的な参画、ひいてはわが国経済の活性化を図ろうとするものであるとした。

同氏は、中小企業の活性化のためには、今後、地域



齊藤 壽彦氏

金融機関の地域中小企業や地域団体に対するコンサルタント機能の強化が必要であり、このためには地域金融機関と大学や中小企業診断士などとの連携が必要であると主張した。また、経済の活性化のためにはベンチャー企業への金融サービスの強化が必要であり、銀行による融資の見直しとともに投資ファンドの活用が必要であるということについて報告した。

わが国中小企業は、東日本大震災を経験し、長引くデフレ・不況からどう脱却できるのか。如何にして元気を取り戻せるのか。中小企業が生き残りをかけて、新たなビジネスチャンスに果敢にどう取り組めるのか。

今回の経済研究所主催の公開シンポジウムは、中小企業がこれらの課題に対してアグレッシブに挑戦し、経営を行うためのヒントを提供できたものと確信している。



パネルディスカッション

■『国府台経済研究』第23巻※

- 第1号『民族差別・対立環境下の相互理解・認知の試みとそのゆくえ特集号』、2013年3月
執筆担当者：趙軍・朱全安・河村昌子

■『CUC [View & Vision]』※

- 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。
- 第34号『特集 — 中小企業』
2012/Sept., 全92ページ。

■『Research Paper Series』

- No.59『政策評価と事業仕分け』
六十里察, 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

人は、ときどきいまの生活や仕事から抜け出して、非日常の世界に行きたいと思うことがある。観光旅行はその一つの手段である。都道府県別の国内観光客数を見ると地域差がはっきり見えてくる。データは少し古いが観光庁が2010年に実施した「2010年旅行・観光消費動向調査」によると、東北地方のなかで宿泊旅行者数(ビジネス目的も含まれる)は、福島県がトップであった。それだけ観光資源が豊富なのだろう。一方、海外から観光客を呼び込み、我が国を観光立国へとしていくために、2008年に観光庁が設置されたのであるが、東日本大震災と東京電力福島第1原発事故の影響で観光資源が毀損してからは、海外からの観光客が減り、少しずつ戻りつつあるとはいえ観光地としての日本は苦しい状況が続いている。日本政府観光局(JNTO)の統計を参照すると、2012年の訪日外客数は震災前の2010年の水準には戻っていない。

福島県は、今後東京電力福島第1原発事故の影響も鑑みながら、遅れている復興を推し進め、それと平行して観光地としてアピールをしていかなければならないだろう。福島県だけではなく被害の大きかった東北3県は、首長を始め、自治体職員、観光施設の従業員が一丸となって目標をたて、復興後を見据えて、どのような観光戦略があり得るか、観光資源を定義し、顧客を定義し、広報を含めた方策を探っていく必要に迫られている。

千葉商科大学教授 経済研究所長

上山 俊幸



【表紙のことば】

沖合に浮かぶ小さな島。照りつける太陽の下、波の穏やかな海に囲まれ、静かに力強く佇んでいます。観光地としての開発が始まり、手前の岩場との間にモダンな歩道橋が設置されました。突如として押し寄せてきた投資の波を最大限活用して輝けるか、あるいは波に飲まれてしまうのか。プロジェクトを成功に導くには、強力なリーダーシップと的確なコストマネジメントが不可欠です。

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/>

