

ビジネス科学研究

Journal of Business & Management Sciences (JBMS)

2018 年度



目次

高橋 義郎

経営に資するISOマネジメントシステム利活用に関する一考察

- 日本企業2社の実践研究を中心に -

任 雲

中国イノベーションのうねり

坂田 淳一

AIスタートアップの競争ポジションに係る考察

坂本 恒夫

A New Principle for Management Behaviour of Big Business & Banks

金山 権

グローバル化における日系中小企業の海外進出と経営行動

原田 節雄

継続する事業と永続する企業——「ヒト」と「モノ・カネ」と「ルール」への考察——

古山 徹

日本企業のROEの変動要因についての研究

雷 海濤

中国半導体産業の考察 ～世界最先端に迫る勢い～

齋藤 隆夫

司法書士にみる職業倫理教育の課題～調査をふまえた中間的報告として

境 睦

新興国・開発途上国におけるフィンテックの拡大

山口有次

レジャー活動データの国際比較

兼田 麗子

[活動報告] 職業倫理教育開発試行に向けての先進例視察

鈴木 勝博

大学発ベンチャー：成長要因分析の改善に関する一考察

経営に資する I S Oマネジメントシステム利活用に関する一考察

- 日本企業 2 社の実践研究を中心に -

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 高橋 義郎

第 1 章 経営に資する I S Oマネジメントシステム

1. 経営者の目指す姿と現場の行動との乖離

本稿は、I S Oマネジメントシステムを使って、経営の再建や強化ができるのか、という命題についての実践研究報告である。

M S S (Management System Standard : マネジメントシステム規格)は、企業や非営利組織などが、方針や目標を決めて、その目標を達成するためのシステムである。その代表的なものに、IS09001 (品質マネジメントシステム規格) や IS014001 (環境マネジメントシステム規格) がある。

筆者が I S Oマネジメントシステムと出会ったのは、1990 年代半ばのことであった。勤務していたフィリップス社のオランダ本社からの指示で、日本支社では種々の経営管理手法を取り入れてきた。主に T Q M (Total Quality Management)、日本流に言えば、総合的品质管理、総合的品质マネジメント、総合的品质経営と呼ばれる領域の手法であり、デミング賞、Q C改善活動、経営品質 (ビジネスエクセレンスモデル)、シックスシグマ、方針管理、リスクマネジメントなどが該当する。それらに加えて、バランススコアカードや A B C 分析などを含めると、多岐にわたる。その範疇に I S Oマネジメントシステムも含まれ、この傾向はフィリップス社だけに限らず、多くの企業で試行されてきた T Q M の歴史でもある。これらの T Q M 手法は、P D C A サイクルを回しながら、組織や個人のレベルを高め、製品やサービスのクオリティを向上させることを目指していくため、多くの経営者が好んで導入展開を試みてきた。

そのような業務遂行の中で、特に筆者が抱いてきた問題意識は、経営に資するマネジメントシステムとは、どのようなものか、という命題であった。同時に、その阻害要因とはどのようなものなのかについても注目しつづけてきた。そのひとつが、経営者の想いや目指す姿と現場の行動や方向との乖離であった。往々にして、経営者は自身の経営カラーを打ち出すために、あるいは組織の活性化と透明性を高めるために、それらのツールや手法を採り入れはじめる。しかしながら、機会あるごとに経営陣が声をからして導入・展開の重要性を伝達しつづけることに対し、それを受けて進めていく現場の人々は、導入・展開することだけが目的となってしまう、しばしば形だけを整えて経営者へ進捗状況や成果を報告することに終始してしまう傾向も散見されている。いわゆる、経営者の目指す方向や姿と、現場の推進者が実践する行動との乖離あるいは不整合と言えるものであろう。その結果、せつかく現場で多くの時間を割いて行っている活動が、真に経営の成果につながっていないという、誠に残念な結果に終始することになる。

一般財団法人日本品質保証機構の要請を受けて、2012 年に筆者が行ったアンケート調査があ

る。ISOマネジメントシステムの認証取得を有する約400社の自由回答情報を、テキストマイニング分析した結果、経営者と管理責任者のISOマネジメントシステムに取り組む姿勢や意識に微妙な差があることが明らかになった。経営者は「顧客」、「市場」など、外部にかかわる用語を多く用いる一方、管理責任者は「組織」、「研修」、「教育」といった内部志向の傾向が見られたのである。ISOマネジメントシステムの位置づけが、経営者では経営目標を達成するプロセスの一部と認識しているのに対して、管理責任者の多くは、単に運用管理の対象として取り組んでいることに原因があると考えられよう。(高橋・若林[2014]) 2頁)

2. マネジメントシステムを技術システムから社会システムへ利活用する試み

ふたつ目の阻害要因としては、多くのマネジメントシステムが、財務の経営目標との繋がりを意識してこなかったことが挙げられる。ISO9001は、多くの場合、品質を向上させる管理手法として多用されている。いわゆる、技術システムである。これに対し、ビジネスエクセレンスモデルのフレームワークを基盤にした経営品質賞は、その推進組織や審査員などの間では、社会システムと呼ばれている。ISO9001は2000年に改訂され、品質管理から品質保証のマネジメントシステムへと変更され、更に2015年版改訂では、ダブルスタンダードの運用の弊害を解消するために、事業との整合性が強調された。その結果、経営のマネジメントシステムに近づいたと言われている。事実、ISO9001:2015のフレームワークは、経営品質賞のフレームワークに似た構成になってきた。しかしながら、ほとんどの経営者が「経営の役に立つISOマネジメントシステムにしたい」という思いにもかかわらず、ISO9001の使い手が技術システムとして構築し運用しているため、また、財務の目標との繋がりは規格要求事項にはないこともあり、当事者にもあまり意識されていないのが現実だ。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2010年に中部地区の企業111社を対象にして行った調査によれば、ISOマネジメントシステムが経営に大変役に立ったと回答した企業数はおおよそ30%近くあった。少し役に立ったと回答した数を加えると、肯定的な回答数は9割を超えている結果だった。ISOマネジメントシステムの取り組みにより、一定の成果が得られていると言える。一方、売上向上やコストダウンについては、大変役に立ったという回答は少なく、ISOマネジメントシステムが経営の一部分での活用に止まっていることを示しており、ISOマネジメントシステムに関わる活動が、組織戦略やマーケティングの視点、コストを含めた財務管理の視点、部門間連携や組織内業務の視点、がほとんど含まれていないというのである。ISOマネジメントシステムを、組織の経営目標である利益の実現、売上向上の達成、顧客満足やコストダウンの目標達成の価値向上活動の目的として位置づけ、それを実現するには何をどうすれば良いのかといった具体的な活動テーマを選び集中していくことが、有効なISOマネジメントシステムの活動と言えるはずである。したがって、売上向上やコストダウンを含めた財務目標達成の視点も、ISOマネジメントシステムの活動に入れ込んで「攻め」の仕組みとして活用することが不可欠と考えられる。筆者の個人的な意見ではあるが、経営者の方々が「経営の役に立つISOマネジメントシステムになっている」と納得できる状況を実現するためには、それらの活動成果が、組織のどの財務や経営の成果指標の達成につながっていくのかという因果関係くらいは、あらかじめ想定して目標や指標を策定していくことが、経営者の視点から見れば必要ではないだ

ろうか。(浅井太郎[2010] 2-12 頁)

最近の調査レポートとしては、2019年3月18日に一橋大学一橋講堂で開催された公益財団法人日本適合性認定協会のシンポジウムで発表された実態調査がある。このレポートは、「ISOマネジメントシステム認証制度の活用の実態と活性化—ISO9001を中心に—」というタイトルで約10人のワーキンググループでまとめられたものである。調査項目の多くは技術システムに属する設問であったためか、「意図と効果のギャップの程度」は全ての項目で期待通り以上が75%以上と高評価であった。このあたりは前述した三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査傾向と類似している。しかしながら、一方で「効果を実感できない理由」に、顧客満足向上に直接繋がらないからという回答が多かったこと、「狙いの効果と実感のギャップの程度」の設問に対しては金融機関への訴求は効果（融資利率などの優遇措置）の実感があるものの、不特定多数に向けた訴求方法は効果の実感が他の訴求方法に比べて低い結果が示されていることは、気になるところである。(金子雅明 [2019] 43-45 頁) この他、日本マネジメントシステム認証機関協議会のマーケット調査委員会が取材監修した「ISOマネジメントシステムの価値向上を目指して—認証機関からみた有効活用事例集」や、経済産業省が公表している「マネジメントシステム活用事例集」も、非常に有益な事例報告として価値ある研究資料と評価できるが、主に認証や運用におけるテクニカルな成功事例紹介であり、各社の報告を体系的に整理する余地が残されていると思われ、経営に資するISOマネジメントシステムの有効性研究に携わる我々の課題としたところだ。

3. 実践研究対象企業2社との関わり

いずれにしても、ISOマネジメントシステムは、世界で150万社以上の組織が認証を取得している現状や、第三者認証受審には経費もかかることから、経営に資するISOマネジメントシステムのあるべき姿とはどのようなものなのかという命題は、常に筆者が着目してきた命題であった。(日本工業標準調査会 HP)

そのような中で、ISOマネジメントシステムを利活用して、経営の再建や強化に役立てる支援依頼が2社から寄せられた。1社は、相模原市にある自動機械の設計製造会社で、経営システムと管理の仕組みをゼロから構築する試みであった。その中には、見積原価の予実管理を可能にするプロセスの構築と運用も含まれていた。他の1社は、大阪府で米菓を製造販売する中堅企業で、同社の再建プログラムにISOマネジメントシステムのフレームワークを使う試みであった。2社の概要と、経営に資するISOマネジメントシステム構築の試みの目的を、図表1に示す。

なお、とよす株式会社の事例は、筆者が執筆した「ISOマネジメントシステムによる全体最適化経営分析の一考察」(桜美林経営研究)の一部を引用している。(高橋義郎[2019]32-38 頁)

図表1 実践研究対象企業の概要と目的

企業名	企業概要	試みの主な目的
-----	------	---------

大沢工業株式会社	代表者：代表取締役社長 大沢孝史 設立：1967年2月 本社所在地：神奈川県相模原市中央区 資本金：10,000,000円 従業員数：12名 事業内容：工場等の自動化（FACTORY AUTOMATION）に必要な物流システムの設計製作及び設置、自動化機械及び省力化機械の設計製作、など。	<ul style="list-style-type: none"> ・経営システムの構築 ・見積原価の予実管理 ・業務効率の改善 ・ISO9001 認証取得
とよす株式会社	代表者：代表取締役社長 真山靖宏 創業：明治35年9月 本社所在地：大阪府池田市住吉 資本金：73,000,000円 従業員数：134名 事業内容：米菓及び菓子・食品の製造並びに販売	<ul style="list-style-type: none"> ・経営再建の方針管理 ・全体最適経営目標管理 ・生産・品質管理 ・業務効率の改善 ・ISO・MS 認証取得

出所：大沢工業HP、とよす株式会社HP（3月29日アクセス）より筆者作成

第2章 2社における実践事例

1. 大沢工業株式会社

大沢工業株式会社（以下、大沢工業）から本学へ受託研究の依頼があったのは、2017年秋のことであった。その8月に「ユニコムさがみはら」で開催された「桜美林大学大学院経営学研究科ビジネス戦略セミナー」に、大沢工業の大沢孝史社長（以下、大沢社長）が聴講に来られたことが、ご縁で始まった。「中小企業が知っておきたいISO、知財、成長戦略の押さえどころ」と題したテーマで（公財）相模原市産業振興財団（以下、財団）が主催し、その後、大沢社長が財団を仲介役として本学大学院経営学研究科へ来られ、マネジメントシステムの導入に関する研究委託を申し出られたのが発端であった。

当時、大沢社長は、新規顧客の開拓や原価管理の改善をめざして、いくつかの課題を抱えていた。その一つ目は、大手顧客1社が占める売上比率が大きい現状をリスクとして認識し、そのリスクを低減するために新規顧客を増やすことを計画。そのための方策のひとつとして、ISO9001品質マネジメントシステム（以下、ISO9001）の認証取得を考えていたが、どのようにして同社に適したISO9001を導入すれば良いのか、その方法を模索していた。二つ目は、受注した案件を実際に設計し製造する際に、利益を確保できる原価管理の仕組みが明らかではなく、製品が完成し納入した後でないと、損益が分からない現状だったことを危惧。そのため、社内の作業工程ごとに原価管理が適宜チェックできる仕組みの構築を、新たなマネジメントシステム、いわゆるISO9001に期待をしていた。

以上のような背景により、本受託研究は、大沢工業の経営におけるマネジメントシステムを整備するために現状と課題を把握し、同社における ISO9001 導入の課題解決と効果的方法を明らかにすること、また、同社に適した ISO9001 の経営マニュアルと運用及び認証取得への提案をすること、などを目的として進めていくことにした。その目的を達成するために、2018 年から全体計画立案と社員への伝達、初期研修や準備作業依頼、等を開始し、マネジメントシステムの現状把握と再構築検討、経営・品質方針・目標・組織・工程などの再構築、業務プロセス（現場・管理工程別）の「見える化」、文書・記録の作成と保管方法の再検討、内部監査と経営者による見直し、全体総括を行うに至った。

大沢工業は、食の安全搬送管理システム設計・開発・製造事業、ロボットシステムインテグレーター事業、工場の自動化・省力化機械の設計・製造事業設計から製造までを一貫で賄える会社としての対応能力がある会社で、機械機構設計、電気設計、装置部品製作、制御盤製作、装置組み立て、配線、調整、設置までを、各分野の経験豊かな社員が作業を行っていた。そのため、顧客の要望に柔軟に対応することが可能であると、高い技術能力の証として、経済産業省や中小企業庁の補助金の交付も採択されているポテンシャルのある中小企業と言える。しかしながら、受託研究を開始した当時の大沢工業のマネジメントシステムの現状は、ISO9001 の要求事項から俯瞰すると、ほとんど皆無の状況だった。そのため、筆者は、次のような段取りで作業を進めることにした。

（1）5S 活動の意識向上と徹底

研究受託に先立ち、現状と課題を把握するため、工場内を拝見しながら現場の状況を理解することから始めた。工場の中を歩いてみると、第一印象として 5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）が行われていないことが分かった。行われていないというよりも、整理・整頓の意識づけと習慣がなかったということである。5S 活動は、生産管理及び品質管理の基本の「基」で、まずは 5S 活動の開始と徹底から始めるべきと考え、定期的に 5S 活動の状況を把握して、改善のアクションを PDCA サイクルで回しながら進めていくことを、ISO マネジメントシステム導入以前の課題として提案した。

（2）業務作業工程の判定基準を設定

その次に、同社の業務作業の現状を聞き、受注→設計開発→購買→製造→検査→搬入→据え付け→最終調整→検収という一連の業務作業工程に沿って業務活動が行われていることがあきらかになった。これらの業務作業において、各工程の作業が適切に行われているかどうか分かる判断基準を設定し、その測定結果を見ながら良否を判断していく活動が行われると、時間とともに経営や業務の質が改善できると思われた。また、次の工程へ進める判定基準も必要であり、これら一連の業務作業工程の管理方法や判定基準を ISO9001 の仕組みに取り入れて運用・管理することにした。

（3）業務作業工程毎に利益とコストを管理できる仕組みの構築

もうひとつの課題としては、大沢社長が持つ問題意識にもあったように、原価を管理する仕組みが有効に機能していないことが挙げられる。たとえば、見積もり金額策定の基礎となる購買及び製造原価（あるいはコスト）と比較しながら、購入品、外部委託、その他の製造コストを工程順に随時管理していく仕組みが見えないところが、弱点となっていた。そのため、計画どおりの

利益が出せているのかどうかは、最終工程が終了するまで分からない状況に陥っていたのである。そこで、各業務作業工程を「業務フロー図」の作成により「見える化」し、業務作業の節目節目で原価と利益の管理が行える仕組みづくりを構築することにした。なお、営業政策的に低価格で受注する場合は、話は別となる。

(4) 問題の再発防止活動とPDCAで改善する仕組みの構築

その次のステップとして、発生した問題の処置や解決を一時的なものに留めず、それらの問題解決の情報やノウハウを各部門間や社員で共有し、再発防止や業務効率改善の成果に繋げていくことを可能にする仕組みを構築することが必要と思われた。もちろん、それらの活動は業務作業の中でも一部に見られたが、やはり体系化された社内の仕組みに落とし込んでいくことが不可欠であろう。

ちなみに、経営品質の視点で推察した経営マネジメントシステムの成熟度評価について言えば、その評価レベルを1000点満点とすると、同社の現状は250点くらいと考えられる。この成熟度レベルを高めていくためには、ISO9001の要求事項をベースにしながらか、現状で不足している情報を付加し、仕組みを構築し、それに基づいた活動を行い、その結果が分かる記録を蓄積していくことが必要だ。その成果の蓄積により、数年後には成熟度レベルを450点以上になってもらえればと期待をしていた。

繰り返すようだが、営業活動から検収までの一連の業務の流れは実際に行われていることから、この業務作業工程を中心(軸)にして現状を「見える化」することが、ISO9001の効果的な導入方法といえる。言い換えると、現状の業務作業工程の内容と作業手順を明らかにし、ISO9001の要求事項と照らし合わせて、不足している項目を補っていく作業を繰り返すことにより、現実的で無理のないマネジメントシステムを再構築することが可能となるはずである。それに加えて、大沢社長が目指す目標や仕組みをISO9001のマネジメントシステムに入れ込んでゆけば、その有効性はより高まるものとなるであろう。以上の方針に沿って、本受託研究で行ってきた作業を、以下にまとめる。

- ① ISO9001の概要を社員全員に知ってもらう説明会の実施。
- ② ISOマネジメントシステム構築チーム(以下、ISOチーム)の編成。
- ③ ISOチームに対する書籍によるISO9001の学習と理解。
- ④ ISO9001の構成に則った経営マニュアル(案)の作成。
- ⑤ 経営マニュアルへ現状の入れ込み。
- ⑥ 補足作業の優先順序づけをし、その最優先作業として各業務作業工程の業務フロー図を作成。
- ⑦ 業務フロー図は、営業、設計開発、購買、製造、出荷、据え付け、検収などの工程毎に作成し、業務作業手順、インプット、アウトプット(成果記録など)、責任部門(役職)、関連文書を明記。これによって、各業務作業の「見える化」を実現。
- ⑧ 責任部門(あるいは役職)を明確にするため組織図を作成し、経営マニュアルに記載。
- ⑨ 業務フロー図で明らかになった業務作業での作成記録や関連文書を「文書・記録一覧表」に転記・整理。その作業により、トレーサビリティや品質保証を可能にする仕組みを構築。
- ⑩ その後、ISO9001の要求事項に基づいて必要な文書や記録を作成し、不足している情報を

加筆しながら経営に資する経営マニュアルを完成。特に、大沢社長が目指す原価管理のプロセスは、業務フロー図に入れ込んでゆくことが有効と考えた。

⑩ そして、経営マニュアルを実際の事業経営に利活用するために、その執行機能として「生産会議」を設置。社内コミュニケーションの軸として位置づけた。

以上の作業を通じて、真に経営に資するマネジメントシステムが効果的に構築することができた。なお、ISO9001の認定取得に向けた活動としては、2018年末までに予備審査を受け、その後、認証取得への1次審査、2次審査へと進むことを推奨した。

本受託研究においては、同社と定期的に現場視点で議論を重ねることにより、ISO9001のフレームワークを利活用しながら、同社のマネジメントシステムを再構築する有効な手立ての検討と実践を試みてきた。その結果、各部門を巻き込みながら業務フロー図を作成することができ、経営マニュアルの原稿も一応の完成を見ることができたのである。

今後は、経営マニュアルの完成度を高め、プロジェクト案件毎に経営マニュアルに則った運用の継続と記録の蓄積をしていくことが望まれる。それらの継続的作業の蓄積が、ISO9001認証取得へ繋がる最善の方法と考えられる。そのような意味で、同社のISOチームが継続的にISOマネジメントシステムの構築作業と改善を行い、大いに研鑽されることを期待するものである。

2. とよす株式会社

とよす株式会社は長い歴史を持つ米菓製造業界の老舗であるが、2010年代前半に、深刻な経営危機に見舞われた。構造改革のプロジェクトは、既に2013年度から始まって、2014年度までの2年間で16店舗の不採算店の退店を実施。配置転換や管理職処遇見直し、それに加えて、業績連動型賞与などの実施による人件費削減対策を断行。それらの取り組みが功を奏し、2014年度の売上高は前年比減収となったにもかかわらず、営業利益及び営業利益率は前年よりも向上した。しかしながら、1人あたりの売上高や営業利益、それに人件費率などの指標が示す生産性は未だ低く、損益分岐点は腰高の状況が続いていた。

新任の会長と社長を迎えたのが、その翌年の6月のことであった。彼らの眼に映った当時の同社の状況は、非常に残念なものだったと、彼らは回想をしている。まず、基本的なことができていなかったのである。挨拶はきちんとできない。毎日の朝礼もしない。仲の良い人間が陰で固まってこそこそ言う、といったことが蔓延していたという。そこで、新経営陣は、管理職以上の社員全員と面談し、その結果、給与や賞与が減り、役職定年制度導入で先が見えず、組織の若返りでモチベーションが下がり、仕事に対する意欲が低下しているといった状況が広がっていたことが分かったのである。つまり、組織が疲弊していたのである。一方、経営においては、とよす再建に向けた撤退戦略の実行は進んでいた反面、再生に向けて中期経営計画が策定されていたにもかかわらず、その内容は具体化されておらず、進捗も実施されていない状況だった。収益力改善と財務体質強化に向けた具体的な取り組みが緊急の課題と判断し、中期経営計画を見直し、新たなビジョンを打ち出す必要に迫られていた。

このような事態を解決すべく、新経営陣が手掛けた施策は、業績確保、現場改革、ガバナンスや内部統制強化に向けた財務・規定・規則見直し、負の遺産処理などを中心に、諸施策が矢継ぎ早に策定され、実行に移された。その最初の取り組みとしては、とりわけ各部署のリーダーたち

が経営改革の目的をしっかりと理解し、経営陣の目指す目的と目標達成のために配下の社員に浸透させ展開させていける能力とリーダーシップの醸造であった。それがなければ、成功は期待できない。それに加えて、市場調査からアフターサービスまでの価値連鎖（バリューチェーン）を網羅する広義の生産管理を理解し、かつ、自部門の生み出す価値とその提供のプロセスを管理できる知識とスキルが不可欠である。そのような理由により、経営陣は各部門のマネージャーに対して、生産管理の集合研修を開始した。

これらの支援作業開始に先立ち、筆者は同社の現状を把握すべく、新経営陣と本社工場の責任者である工場長とインタビューを持ち、現場を巡回しながら生産管理の実状を見聞した。その結果、全員で共有できる経営方針や目標が刷新されていないこと、営業や製造の改革が場当たりの部分最適化していること、社内で行われている生産や業務の活動に基本的なルールが曖昧なこと、そのために日常業務や管理は担当者の個人的経験や知見で行われていること、その結果として自分たちが行っている生産や業務の活動が適切かどうか分からない状況であること、などが観察された。このような理由から、業務の日常管理と製品の品質管理の標準化や管理基準が十分とは言えず、結果として、安定した生産や業務の維持とその確認及び改善目標の設定・実行・効果の確認などが適切に行われていないことが判明したのである。

そこで筆者は、社内業務の管理及び改善の仕組みを再構築する必要性を痛感し、まずはISOマネジメントシステムのフレームワークをガイドとして利活用する重要性を提案したのである。そして、各部署のマネージャークラスの人財で構成する社内プロジェクトチームを編成し、ISO9001の2015年版の要求事項を参考にしながら社内の基本ルールを再構築し、分かり易い「社内経営・業務マニュアル」を作成することにした。ただ、営業、開発、購買、生産管理、製造、検査、在庫、出荷などの一連の業務における生産管理の知識が乏しかったことから、まず1年目は社内プロジェクトチームのメンバー全員が生産管理の勉強をし、2年目に社内経営マニュアルをまとめ、3年目には経営マニュアルに則って実践し、全体最適化経営の成果を確認するという、3カ年計画が立案された。とくに、「うちのやり方とは違う」といった情報提供は、何故違うのかを徹底的に考え議論し、学習の理解を深める機会とし、その「気づき」をサブテキストに記入するなど、気づきと改善の意識づけを重要視した。これらの取り組み内容を、ISOマネジメントシステムに即して以下に紹介する。

(1) 組織の状況（ISOマネジメントシステム要求事項#4）

①外部環境分析：マクロ環境分析（政治・経済、社会、技術的など）、市場分析（市場、産業、販売、技術、サプライチェーンなど）、競合分析（市場・シェア分析、収益性分析、競合他社動向など）

②自社環境分析：財務環境分析（財務情報の問題点・課題、対応策・具体策など）、製品力分析（商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など）、営業力分析（商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など）、生産性分析（商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など）、SWOT分析（強みx機会、強みx脅威、弱みx機会、弱みx脅威）

③監査役監査（ブランド、出店・新規販路、品質・生産性、組織・人財、社内環境、など）

(2) リーダーシップ（ISOマネジメントシステム要求事項#5）

①事業戦略、経営ビジョン、成長マトリックス、事業領域、PPM（ブランド・セグメント別：

市場成長性 x 相対的マーケット)、経営ビジョン (創業精神、企業・経営理念、経営ビジョンなど)、成長マトリックス (市場開拓、多角化、市場浸透、新商品開発)、競争戦略マトリックス (戦略ターゲット幅 x 競争優位)、事業領域 (対象顧客・独自能力・提供価値→事業ドメイン)

②組織変更・人事異動 (経営迅速化、リスク対応、人材育成、ブランド強化、生産性向上、成長への自立型企業への体質改善など)

③方針展開 (全体会議での報告：業績、中期経営計画、プロジェクト成果、業務課題改善取り組み、各部署活動報告、表彰：パートナー・店舗・店長・社員・職場・社長賞、など)

④方針伝達 (朝礼、社内報、社員との昼食会、わいがや制度、等)

(3) 計画 (ISOマネジメントシステム要求事項 # 6)

①中期経営計画マスタープラン、ビジョン、目指す姿、実現するための目標、3つの実行課題、現状分析、対応、年度毎の重点目標 (体質改善、成長施策、挑戦)、コミットメント (構造改革による財務力強化、事業力見直し：セグメント・ブランド、品質・生産性向上：安心安全・製造原価・設備投資、組織力向上：仕事のしかた改革・風土改革・社員の成長など)、重点施策 (損益分岐点、店舗再編・収益、経費、負の遺産処理)

②部署別年度重点施策活動スケジュール (重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等)

(4) 支援 (ISOマネジメントシステム要求事項 # 7)

①人材育成：管理職との個人面談 (10の質問に対する価値観の把握)、社員・パート人材力量評価 (必要能力技能の5段階成熟度評価)、朝礼、挨拶運動、職場5S徹底、360度評価、従業員満足度調査、就業ルール、人事制度、教育訓練、プロジェクトなどの見直し、内部統制の見直し (規程類・稟議・申請など)、表彰規定の見直し (パートナー、店舗、店長、社員、職場などの優良表彰、社長賞、など)

②経営会議体の見直し (株主総会、取締役会、予算検討会、経営会議、経営情報共有会議、月例会議、製販調整会議、全体会議、全体朝礼、コンプライアンス会議)

(5) 運用 (ISOマネジメントシステム要求事項 # 8)

①経営及び業務マニュアル：ISO9001:2015 要求事項に沿った経営及び業務のマネジメントシステム構築、経営マネジメントプロセス、方針及び目標展開マネジメントプロセス、経営資源マネジメントプロセス、営業・販売・在庫管理マネジメントプロセス、商品・技術開発マネジメントプロセス、購買・生産管理マネジメントプロセス、製造マネジメントプロセス、品質保証マネジメントプロセス

(6) パフォーマンス評価 (ISOマネジメントシステム要求事項 # 9)

①経営成果のパフォーマンス評価：中期経営計画の成果レビュー、各会議体での報告、課題共有、解決策立案、結果確認、継続的改善

②顧客アンケート・購買調査

③各プロジェクトチーム成果報告 (改善目標に対する進捗と結果)

④内部監査：経営監査 (親会社など)、外部監査 (顧客監査、ISO 審査など)、内部監査

(7) 改善 (ISOマネジメントシステム要求事項 # 10)

①中期経営計画の成果レビュー

②部署別年度重点施策活動報告（重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等）

③業務問題再発防止及び水平展開（ISO9001:2015 と経営及び業務マニュアルによる）

以上に示すように、同社の経営改革の取り組みは、ISO9001:2015 の要求事項の項目をほぼ網羅し、結果、黒字への転換に成功していることから、ISOマネジメントシステムを利活用した取り組みは、経営の再建に役立っていると結論づけて良いと考えられる。

第3章 考察と今後の取り組み

大沢工業株式会社にしろ、とよす株式会社にしろ、経営者自身が、これからどのように経営強化や再建を進めていこうかと悩んでいるときに、その方向を与えてくれたのが、ISOマネジメントシステムのフレームワークであったことは、ひとつの事実として強調したい点である。むしろ、それ以外にも利活用できる理論やフレームワークがあったと思われるが、大沢工業の場合では、顧客開拓のためにISO9001:2015の第三者認証を取得する経営戦略的な意図が、この受託研究には込められていたので、ISOマネジメントシステムのフレームワークを利活用する提案が受け入れられたことは、必然的な背景として考えられよう。一方、とよす株式会社の事例では、親会社の亀田製菓が食品安全安心のマネジメントシステムを導入し、上位の方向性と整合させる必要を感じていたことも、提案受け入れの理由として考えられよう。おそらく、他の手法やフレームワーク使っても同じような効果が得られた可能性は否定できないが、いずれにしても、ISOマネジメントシステムは、それらの手法を包括的に取り組むことのできる全体最適化経営へ導くフレームワークとしての意義を強調したいところだ。

その結論を再確認するため、上記の結果について、再度振り返ってみたい。

まず、とよす株式会社の場合、「4. 組織の状況」については、マネージャーチームが精力的に作成したものであり、経営陣のみならず、現場のリーダーが作成に参画することによって、経営計画立案へのオーナーシップ、動機づけもできた取り組みになっていることは大切なポイントである。また、外部監査情報を謙虚に受け止めて自社の施策に取り入れていることも、評価できよう。大沢工業についても同様のことが言える。大沢社長の描く将来の方向や決定に対して、工場長や事務局を含めた各部署（機能）の責任者が、一緒にISOマネジメントシステムの構築に参画したことは、重要な成功要因であったろう。

「5. リーダーシップ」に記載されている諸分析情報も、経営陣の強力なリーダーシップのもとでの成功要因となっている。マネージャーチームが実際に参画し作成し、中期経営計画の立案に貢献していき、マネージャー層による経営目標達成への強いオーナーシップを植え付けることができた。ちなみに、2015年に着任した社長に「とよす株式会社をどこに導いていきたいと考えているか」との問いに対し、事業力に磨きをかけ、成長軌道を確保し、自律型企业へと体質転換していき、グループ企業へのシナジーの貢献という回答が返ってきた。その実現に向けて、組織、人事、方針展開と伝達の仕組みづくりと実践においても、リーダーシップが発揮されている。大沢社長も、将来の会社のビジョンや危機感によって、目指したい姿が描かれ、それらの想いや構想を、ISOマネジメントシステムというキャンパスに描き現した結果ということが言え

る。大沢工業が経営計画を作成するきっかけとなったのも、ISOマネジメントシステムの要求事項に沿った新たな経営の仕組み構築の成果と言えよう。

上述した取り組みをもとに、「6. 計画」では中期経営計画マスタープランの策定と展開が行われ、一覧性のある管理表が作成され、3カ年の計画、目標、進捗、結果が一目でわかる仕組みになっている。いわゆる、マネジメントシステムと呼ばれるPDCAサイクルが回り、各種のKPIやパフォーマンスの結果データが全社会議、経営会議、技術会議で従業員全員に報告され、共有されている。

「7. 支援」は、経営の混乱による停滞感と脱力感が蔓延していた内部環境において、従業員を動機づけ、目的意識を持たせ、経営目標達成に向けた行動を促した。基本的なことであるが、朝礼、挨拶運動、職場5S徹底、表彰制度見直しなどは、有効な取り組みと考えられる。

「8. 運用」については、生産管理研修や品質マネジメントプロジェクトが基礎となり、経営及び業務マニュアルの作成につながった。プロセスの効果的な運用及び管理を確実にするために必要な判断基準及び方法（監視、測定及び関連するパフォーマンス指標を含む）を経営関連文書に明記し、この作業は、自分たちの仕事が経営全体でどのような位置づけになっているかを知ることにもなり、リーダーシップと計画が「P:プラン」、支援と運用が「D:実行」とすれば、

「9. パフォーマンス評価」は「C:チェック」、「10. 改善」は「A:アクト」に該当する。同社の実状を見てみると、これらチェックとアクトの取り組みの有効性は、もっと高めていく必要があると思われる。

そこで、今後の課題を、とよす株式会社の事例において以下にまとめてみた。

① グループ経営との整合を目指した経営方針と戦略の全体最適化（親会社の経営方針や戦略の展開における整合など）

② 経営陣のリーダーシップ発揮による全体最適化

③ 目標管理における全体最適化（部署別年度重点施策活動計画書（重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等）の利活用と達成へのPDCA（計画・実行・チェック・改善）サイクル、部署横断的なコミュニケーションなど）

④ サイロ主義を打破し経営資源や運用プロセスの全体最適化（曖昧だった各部署の運用プロセスも業務フロー図で明らかにされ、全社のバリューチェーン全体を意識した俯瞰しながら、効率向上や問題解決に取り組む意識の高まりなど）

⑤ 財務では不採算店撤退、経費削減、負の遺産処理、損益分岐点改善など、財務体質の健全化。

さて、これまで報告してきた経営強化や再建の更なる飛躍を目指して、大沢工業やとよす株式会社は、何をすべきであろうか。両者ともに、成長に向けた構造改革として、財務では収益向上（健全な財務体質構築）、事業では顧客の創造/事業見直し（既存顧客維持・新規顧客獲得）、組織では仕事の仕方改革/人財育成が重要な取り組み課題となるであろう。顧客の創造は顧客関連目標であり、事業見直しはプロセス変革目標に関連するであろうし、仕事の仕方改革と人財育成は、組織インフラや人財の能力と将来成長の礎となる目標である。これらの関係領域を財務の視点、市場・顧客の視点、変革プロセスの視点、そして組織と個人の能力（学習と成長）に分類し位置づけるとすれば、中期経営計画をバランススコアカードのフレームワークを使って策定する

ことも、有効と思われる。

バランススコアカードで目標管理を行い、ISOマネジメントシステムで運用していく仕組みの構築が、さらなる経営の強化と卓越した競争力の向上につながることを期待したい。

● 参考文献

- ・浅井太郎[2010]「ISOによる活動成果と今後の経営課題に関する調査アンケート結果報告」『コンサルティングレポート』三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
- ・大沢工業「会社案内」<https://www.oosawa.co.jp/about> (2019年3月29日アクセス)
- ・金子雅明[2019]「JABマネジメントシステム研究会報告WG1—ISOマネジメントシステム認証制度の活用と実態と活性化」『第7回JABマネジメントシステムシンポジウム予稿集』公益財団法人日本適合性認定協会
- ・JACB マーケット調査委員会 [2017]『ISOマネジメントシステムの価値向上を目指して—認証機関からみた有効活用事例集』日本マネジメントシステム認証機関協議会事務局
- ・高橋義郎[2019]「ISOマネジメントシステムによる全体最適化経営分析の一考察」『桜美林経営研究』桜美林大学大学院経営学研究科
- ・高橋義郎・若林広二[2014]「JQAアンケート自由記述回答へのテキストマイニング結果報告書」一般財団法人日本品質保証機構
- ・とよす株式会社「会社概要」<https://www.toyosu.co.jp/company/index.html> (2019年3月29日アクセス)
- ・品質マネジメントシステム規格国内委員会[2016]『対訳 ISO9001:2015 (JIS Q 9001:2015) 品質マネジメントの国際規格[ポケット版]』一般財団法人日本規格協会
- ・日本工業標準調査会「マネジメントシステム規格とは」<http://www.jisc.go.jp/mss/index.html> (2019年3月29日アクセス)
- ・その他：大沢工業株式会社提供資料、とよす株式会社提供資料

中国イノベーションのうねり

桜美林大学 リベラルアーツ学群 教授 任雲

はじめに

中国は1978年から改革開放路線を推進し、急速な発展を成し遂げた。2000年頃から「世界の工場」と呼ばれるようになり、2010年にはGDPで日本を抜き、世界2位の経済大国となった。しかしその頃はまだ「安かろう、悪かろう」、「コピー大国」のイメージが付きまとっていた。

近年、中国では既存産業の生産過剰、業績不振等の問題が顕著であるほか、経済成長率も6%台まで低下している。しかし、ニューエコノミー分野では活気があふれている。ネットビジネスはモバイル時代に入った2010年以降に爆発的に成長し、新業態、新ビジネスモデルを生み出し続けている。そして、電子・通信設備や高速鉄道装備等の新製造業でも、技術水準や国際競争力の向上が目立つ。マスコミは今ではcopy to Chinaではなく、to copy Chinaに変わり始めたと評価している（李智恵[2018], 22-23頁）。

本稿の目的は、筆者が近年の中国企業調査¹で得た情報を踏まえながら、中国のイノベーションの現状と到達点を明らかにし、イノベーション促進の内外要因を探ることである。本稿の構成は以下の通りである。第1章においては、中国イノベーションの状況についてデータなどを用いて概観する。第2章では、デジタル経済を牽引しているリーディング企業の役割を説明する。第3章ではリーディング企業のイノベーションの特徴とその成功要因を分析する。第4章では、イノベーションの外的な促進要因などを探る。最後に、中国的イノベーションの課題と将来性を考える。

第1章 中国のイノベーションのレベルと動向

1 ネットビジネスの大発展

近年の中国では、ネットビジネスが国民生活に浸透している。イメージとして、都市部の人々は以下のようなライフスタイルで生活できるようになっていると想像できる。

平日、朝の通勤にはシェアリング自転車を使う。自転車の鍵をスマホで解除してから、最寄り駅まで行き、電車に乗る。電車から降りると会社まで再度シェアリング自転車を利用する。会社のオフィスはシェアオフィスである。仕事の途中、スマホで出前のコーヒーを注文し、10分後にはコーヒーが届く。そしてお昼には、またスマホで出前料理を注文し、30分くらいで温かい料理を届けてもらう。夕方にはスマホの配車アプリを利用し、シェアリング乗用車かタクシーを呼んで帰宅する。夕食の食材も事前にスマホで購入し、家に着いたら新鮮な食材が届くようにしてある。その後、予約したシェフに自宅を訪ねてもらい、料理を作ってもらう。食事後、ネットテレ

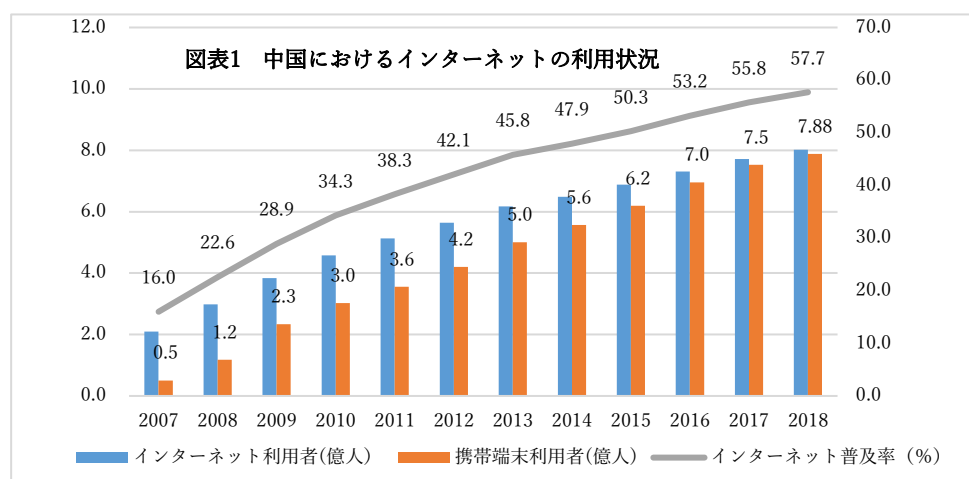
¹ 2018年3月に北京市にある太極集団、宜信集団、そして2019年3月に深圳市にあるテンセント、中集集団など計7社をと調査訪問した。本稿の一部の引用情報がこれらの調査で得たものである。

ビやゲームをするほか、オンライン教育サイトで自分が選んだ英語教師の授業を受け、有料サイトから趣味の情報や知識を得る。

また、休日には、スマホでネットショッピングや公共料金の支払いをしたりする。掃除も、前日にスマホで予約した家政婦にやってもらう。レジャーには、家族全員で自家用車に乗り、スマホから予約した民泊先に行く。外食して酒を飲んだあと、スマホで運転代行を呼び、民泊先に戻る。また、外出している間は、自分専用の駐車スペースをシェアリング会社を通して他人に提供する。もちろん、これらのサービスはすべてスマホ決済で支払う。

このように、ネットビジネスの普及は中国国民の生活利便性を著しく向上させている。筆者はこの数年間、帰国するたびに、中国国内のスマホアプリの進化と普及を目の当たりにして、取り残されたと感じている。

ネットビジネスが急速に成長している背景には、ネットの利用者数が日々拡大していることがある。中国のネットユーザー数は2018年6月末に8億人に達し、ネットの普及率は57.7%である。また、スマホのユーザー数は年初より半年で3509万人増え、7.88億人で利用者全体の98.3%を占めている（図表1）。中国企業による高性能で安価なスマホの大量生産と販売は、このスマホ利用率の高さとモバイルビジネスの普及を支えている。



出所:CNNIC 第42回中国インターネット情報統計調査のデータより作成

図表2は、スマホ所有者の各アプリケーションの利用人数を示している。中国のネットビジネスの事業規模がこれで分かる。

図表2 スマホのインターネットサービスにお用途別人数の推移

	2015.12	2017.12	2018.06
用途	ユーザー数(万人)	ユーザー数(万人)	ユーザー数(万人)
ニュース	56,400	64,689	66,285
検索	56,623	63,956	65,688
音楽	50,137	54,809	55,482
動画配信	50,391	57,892	60,906
オンライン文学	29,674	37,774	40,595

オンラインゲーム	39,148	44,161	48,552
オンライン教育	11,014	15,518	17,186
ショッピング	41,325	53,332	56,892
デリバリー出前	11,356	34,338	36,387
旅行予約	25,955	37,578	39,285
タクシー配車	9,664★	28,651	34,621
専用車等配車	2,165★	23,623	29,876
シェア自転車		22,078	24,511
決済	41,618	53,110	56,893
ネット銀行	33,639	39,911	41,715
ネット財テク	9,026	12,881	16,855

出所:CNNIC 第 38 回-42 回中国インターネット情報統計調査のデータより作成

注：★は 2015 年 6 月のデータ

2 産業の競争力と研究開発能力の向上

2018 年版の通商白書によれば、技術水準の国際比較をする指標 RAT（顕示技術優位、Revealed Technological Advantage）指数²をみると、2000 年に中国が技術的に比較優位を持っていたのは家電製品などの「その他消費財」のほか、家具・ゲーム、エンジン・ポンプ・タービンなどといった分野であり、いわゆる新産業の分野ではほとんど優位性はなかった。しかし 2017 年には、デジタル通信や光学機械、コンピューター技術といった新産業の分野で RTA 指標の上位を占めるようになっており、中国の技術の優位性が米国や日本、ドイツといった先進国を凌駕するようになってきている。

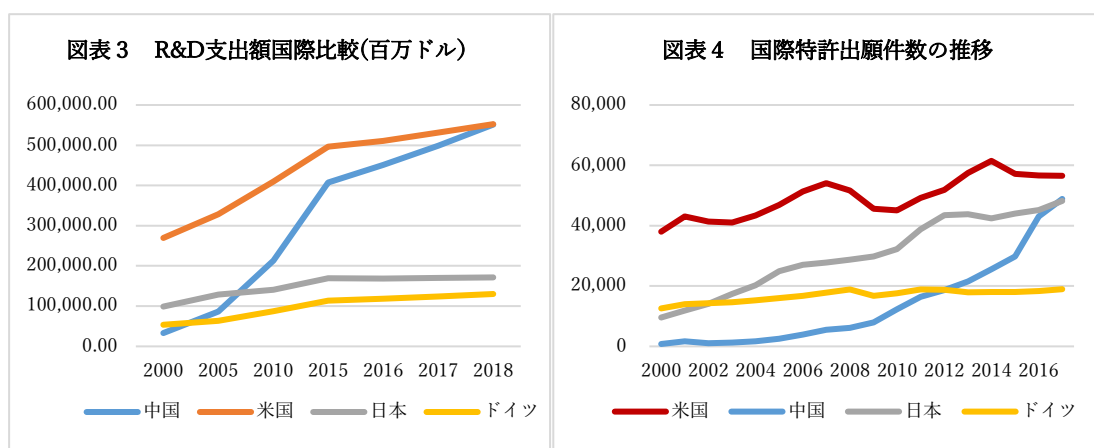
米中経済安全保障調査委員会 (USCC) が 2018 年 4 月に公表したレポートでも、ICT に製造技術、医療・ヘルスケア、輸送を加えた「科学技術 11 分野」のうち 10 分野について、将来、米国の産業競争力が中国のそれに対して劣後する、電気自動車では「現状でもすでに劣後」しているとの示唆を示している（週刊東洋経済[2018]）。

会社の継続的成長に伴い、中国企業の研究開発費も着近年大幅に増えている。図表 3 のように、R&D の支出額において中国は 2008 年頃に日本を抜き、2018 年には米国と並ぶようになってきている。なお、経済の発展とともに近年中国政府の高等教育への投資も顕著に増加している。これは中国のイノベーション力の向上に大きく寄与している。

特許取得数を見れば、2017 年の世界特許取得数の 4 割が中国によるものである。特に、電子機器、コンピューター技術やデジタル通信技術の分野で申請が多い。国際特許の出願数でも、中国の近年の伸び率は高く、2017 年には日本を超えている（図表 4）。さらに 2018 年にはアメリカに迫る出願数に達した。通信機器のファーウェイと ZTE は、ここ数年常に世界企業出願数のトップ 10 を占めている。特にファーウェイは、2017 年と 2018 年に共に国際特許出願数の世界 1 位で

² RTA は、国全体の特許出願数においてある特定の技術分野が占める比率を分子に、同じ比率を世界全体で測ったものを分母に取ったもので、ある産業におけるその国の相対的な技術優位性を示す指標である。

ある（日本経済新聞 2019 年 3 月 20 付）。



出所：『通商白書 2018』により作成

出所：『通商白書 2018』により作成

第 2 章 リーディング企業のイノベーションのけん引力

近年、中国のイノベーションの力が急速に向上している。そのイノベーションを牽引しているのは、国有企業ではなく、創立期間が比較的短く、急速に成長してきた民営企業である。アリババ（阿里巴巴）、テンセント（騰訊）、ファーウェイ（華為）、シャオミ（小米）等はその代表的企業である。他に、エンジン検索のバイドゥ（百度）、EC 大手の京東、世界ドローンの 7 割以上を生産する大疆、AI の科大迅飛等の企業も有名である。

アリババとテンセントはそれぞれ世界最大級の EC と SNS のプラットフォームを生かし、モバイル決済と多様な「インターネットプラス」事業を展開している。両社はソフトの面で中国ネットビジネスのインフラを提供している。2018 年 9 月末現在、世界の株価時価総額トップ 10 の会社の中で両社はそれぞれ第 7 位と第 8 位にランクされている。他方、ファーウェイは 2013 年以降世界最大の通信設備の生産企業となり、近年は新鋭企業のシャオミ同様にコストパフォーマンスの良いスマホを生産している。2018 年後半の統計では、両社はスマホ販売シェアにおいてそれぞれ世界 2、4 位である。

これらのリーディング企業は技術開発に力を入れている。“The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard”によれば、ファーウェイとアリババ、テンセントの 2017 年度の R&D 資金はそれぞれ世界 5 位、51 位、61 位で、中国企業としてはトップ 3 である。

各社の技術開発の成果は特許出願数・取得数にみとれる。ファーウェイは、ここ数年国際特許出願数の世界 1 位である。ネット企業において、テンセントの 2018 年 4 月現在の特許数は 4,933 件で最も多い。バイドゥ、アリババとシャオミはそれぞれ 3、4、5 位である³。

なお、これらの会社はデジタル経済の先端技術分野でも優位に立っている。例えば AI 関連の中国企業の中では、2016 年—2018 年の 3 年間にバイドゥに続き、アリババ、テンセント、ファーウェイが 2 位から 4 位までを占めている⁴。

³ https://www.sohu.com/a/227967124_100046295 (2018/10/30 閲覧)

⁴ 『互聯網週刊』・eNet 研究院の統計による。

これらの大手企業が自社事業の展開だけではなく、多くの有望企業に出資し、スタートアップ企業を育成している。BAT 三社(バイドゥ、アリババとテンセント)だけのベンチャー投資総額は2016年において全体の42%、2017年には51%を占めている(三浦[2018], 24頁)。特にアリババとテンセントはそれぞれ自社の「スーパーアプリ」を中心とするエコシステムを構築しており、多岐にわたる事業で競合している(図表5参照)⁵。また、シャオミも200社以上のベンチャーに投資し、シャオミスマホとのIoTを通して独自のエコシステムを構築している。

図表5 アリババ、テンセントの主な事業展開

	アリババグループ	テンセント・ホールディングス
SNS	微博(ウェイボ)、往来	微信(ウィーチャット)、QQ
動画配信	買収: 優酷土豆	騰訊視頻、QQ音楽
ゲーム	阿里遊戲(アリゲーム)	騰訊遊戲(テンセントゲーム)
EC事業	Tモル、「Tモル国際」、タオバオ等	出資: 京東集団(JD)
スーパー(新型小売)	盒馬鮮生(フーマ・フレッシュ) 出資: 大潤発	出資: カルフール 出資: 永輝超市
出前アプリ	買収: 餓了麼(ウーラマ) 出資: 百度外売	出資: 美团点評
物流	買収: 菜鳥網絡	出資: 京東物流
配車アプリ	出資: 滴滴出行	出資: 滴滴出行
シェア自転車	出資: OfO	摩拜(モバイク)(現在美团に統合)
EV	出資: 小鵬汽車	出資: 上海蔚來汽車(NIO)
決済アプリ	支付宝(アリペイ)	微信支付(ウィーチャットペイ)

出所: 週刊東洋経済[2018] 38頁により加筆・整理。

リーディング企業から独立して起業する社員も多い。ネットビジネス起業数のうちおよそ半数の創業者や経営者がアリババ出身者である。たとえば、配車サービスの滴滴やデリバリーの美团など話題のユニコーン企業の経営者も前アリババ社員である。2017年末時点でテンセント出身者によって立ち上げられたベンチャー企業は千社を超え、多数の有名企業がある(陳[2018], 第12章)。

このように、中国のデジタル経済においてリーディング企業は資金と人材の供給源の役割を果たしている。さらに、リーディング企業の創業史と成功物語は、多くの若者創業者の憧れと励みとなって、近年スタートアップ企業やユニコーン企業を雨後の筍のように生み出している。リーディング企業の優れたビジネスモデル、経営ノウハウと技術は直接に、または間接的に、様々な形で中国企業全体の革新力の向上につながっている。

⁵ バイドゥも検索エンジン「百度」、「百度百科」、「百度地図」旅行検索「去哪儿」音楽配信「百度音楽」動画配信「愛奇藝」などのビジネスを展開している

第3章 リーディング企業からみたイノベーションの特徴と達成要因

本節では中国企業のイノベーションの特徴を説明し、それが達成できた企業側の成功理由を考察する。筆者は拙稿[2019]においてリーディング企業の成長史から革新的企業家の存在、強い組織能力と優れた人材力という要素をイノベーションの成功理由として取り上げたが、ここでは違う視点、すなわち中国企業のイノベーションの特色と関連付けながら理由を説明することにする。

1 「顧客第1主義」の理念から生まれたイノベーションが多い

中国企業は市場のニーズに非常に敏感に反応するため、多くのイノベーションは顧客のニーズにより誘発されたイノベーションだといえる。アリババはECの売り手と買い手両サイドの信用に対する不安を解消するためにアリペイを発明した。現在アリペイは世界最大のスマホ決済手段になっている。ファーウェイはどんな通信業企業のニーズも聞き入れ、ライバル企業が対応しない商品開発をかえってビジネスチャンスと捉え、多くの新製品を開発してきた。これは結果的に、ファーウェイを通信設備生産分野で最も先端的な技術を持つ会社に変貌させた。シャオミはOSの開発・改良からスマホ生産の段階までオープンシステムで顧客との価値共創を図り、短期間に低コストで製品の付加価値を高め、大きな成功を収めた。

リーディング企業がこれらのイノベーションを生み出したのは、「顧客第1主義」の理念を徹底的に会社の経営行動に内面化させてきたからである。テンセントは「すべてはユーザーの価値に依拠し、それに帰結する」として、アリババは「ユーザーは第1、従業員は第2、株主は第3」としている。ファーウェイは「顧客を本位とする。顧客の満足が我々の存在する唯一の理由である」とし、シャオミは「ユーザーは友たち」を唱えている。

創業者たちは、「顧客第1主義」の提出者であり、またこれを率先して実行に移している。

テンセントの馬化騰は誰よりも熱心に新アプリを使って、「初心者」の視点で厳しくチェックし、細かな修正意見を言う。例えば2008年のQQメールに関する400件の改善意見の中に300件以上は彼が出したものである(李燕蓮等[2016])。アリババの馬雲はIT技術では門外漢で、開発は技術者に任せるが、必ず自分でアプリの初版を試して、ぱっとわかるような使い勝手の良いものだけを採用する方式を長い間取っていた。彼は「私が使えないなら、80%の人も使えないということだ」という(陳2017, 第5章)。ファーウェイの任正非は、常に技術屋の自己満足による過剰な製品開発を抑制している。彼は大会を開き、商品化できない開発品や廃棄品を「賞品」として技術者に贈呈し、エンジニアに「顧客」意識を植え付けようとした(呉春波2018, 第3章)。シャオミの雷軍は、すべての社員に「シャオミファン」になること、ユーザーと友たちになることを求め、自分も率先してほぼ毎日ユーザーとSNSでコミュニケーションを行い、これを遂行してきた。

これらの会社は人員募集、新人教育、人員の考課や昇進などすべてにおいて、会社の使命、価値観、理念の貫徹を徹底してきた。「顧客第1主義」の理念が会社全体に浸透・定着したため、社員全員が常に顧客に耳を傾ける体勢が生まれ、顧客のニーズに沿った多くのイノベーションを実現できたのである。

2 イノベーションのスピードが速く、チームの支えが大きい

中国企業のイノベーションは非常に速い。新商品、新技術の開発が早く、新事業の展開も早い。筆者はかつてあるエキスパートから聞いた話であるが、一つの技術を開発しそれを商品化する場合、「中国の企業なら2週間、シリコンバレーなら1か月、日系企業では半年以上が掛かる」ということである。

その典型例はテンセントにみられる。テンセントは多くの商品で後発ではあったものの、いったん開発をはじめると、完璧主義を捨て素早く商品化して、使用の段階に入ってから「小歩快走、試錯迭代」（小幅で速く走り、エラー・チェックをしながら頻繁にバージョンアップする）という快速化改善戦術で勝利を収めた。テンセントの主力商品のQQとWeChatは素早い改良・改善でライバル企業と同類商品を駆逐できたのである（呉曉波[2018]、14-15頁）。2010年創立のシャオミが2018年の売上高で1800億人民元を超えたことも、素早くユーザーの意見を反映し、ハイスピードで改善を行った結果である。

それができたのは、経営者の素早い意思決定だけではなく、組織の柔軟性、行動力が非常に高いことも大きな要因として挙げられよう。

2018年の従業員数ではファーウェイは18万人、アリババは9万人、テンセントは4万人、シャオミも2万人を超えたが、組織構造からみれば、どの会社も規模が大きい割に組織階層が少なく、フラットな構造を保っている。例えばシャオミの組織階層は2018年9月まで7人の創業者と部門マネージャーと社員との三階層だけで成り立っており、権限移譲を徹底している。テンセントでも経営陣から一般社員への意思伝達は四段階のみで、非常にシンプルである（陳偉[2017]、第9章）。これらの会社において会社内の横と縦のコミュニケーションは活発である。企業はとくにSNSを積極的に利用し、情報交換を密にしている。会社の内部管理や商品開発、そして従業員の福祉厚生意思決定において従業員の提案や参画が大きな役割を果たしている。

組織の行動力と言え、これらの会社はすべてチームワークを組織の中核と位置付けている。また「団体意識」や「協力精神」を会社文化・価値観の中核にして、人員募集や社員の考課においても重要な指標としている。社内各制度の誘導、そして教育と実践により、各会社においてチームワークが強化された。

例えばテンセントは商品の開発において良い提案をした人に、所属や出身を問わずにすぐチームの担当マネージャーに任命し、権限も委譲する。類似のアイデアが競合するときは、会社は複数チームを同時にサポートするが、早く商品化できたチームを成功者として認める、いわゆる「社内競馬制」を活用している。重要な商品の殆どはこの社内競馬制で創出された（呉曉波[2018]、14-15頁）。

ファーウェイは、「鉄の三角」と呼ばれる現場でのチーム作業体制を確立させた。「鉄の三角」とは、プロジェクト・マネージャー、技術提案エキスパートと設置運営遂行者の三者による第一線のチームであり、通信設備営業の基本単位である。これらのチームを会社の関連部門は全面的にサポートし、権限の委譲もしなければならない。また、優秀なチームは表彰され、昇進の重要な指標となる。この第一線チームの行動力と機動性は極めて高く、新市場、新製品の開発に大きな成果をもたらした（呉曉波等[2017]、256-257頁）。

なお、アリババの「鉄の軍団」と呼ばれる各地での営業チームの活躍も今日のアリババの基礎

を作り上げたといわれている（陳偉[2017]、112-114 頁）。

3 優れた人材力により漸進的イノベーションから画期的イノベーションへ

中国の ICT 企業の多くのケースにおいて、海外の新技术や新コンセプトの刺激を受けながら、類似した商品やサービスを中国のビジネス環境やユーザーのニーズに適して改良したり、新たなサービスを加えたりして、中国のニーズに合わせられない世界のライバル企業との競争を勝ち抜くことができた。この多くのイノベーションは破壊的イノベーションではなく、いわば改良・改善の上に成り立つ漸進的イノベーションである。中国語では「微創新」ともいわれる（呉曉波[2018]、14 頁）。特にテンセント、アリババ、バイドゥはこの微創新において優れている。

ただし、長年の研究開発と技術の蓄積により、ICT のソフトウェアの領域でも、アリババのクラウドとデータベース技術、バイドゥとテンセントの AI 技術などは現在世界のトップレベルに達している。また、前の数章のデータが示されたように、製造業分野では近年画期的イノベーションが多く見られるようになってきている。例えばファーウェイは通信技術において 2G 時代では完全に追随者、模倣者だったが、5G 時代の独走者へと成長した。ファーウェイは 5G に関連する重要な通信設備から端末まで生産できるだけでなく、基地局からスイッチ、ルーターへの情報転送には独自のマイクロ波技術も生かしているため、技術・コストの両面でライバル企業を大幅にリードしている。

企業の不断のイノベーションを支えているのは、優秀な人材である。

中国リーディング企業には、海外からの帰国人材が多い。例えば、創立時のシャオミでは、創立者 7 人中 5 人が世界の ICT 大企業の上級幹部職を経験した帰国者や帰国教授である（陳潤[2015]、第 8 章）。また、社員の平均年齢が若い。創立 20 年を迎えたテンセントの社員の平均年齢は 2018 年末で 30.08 歳であり、ファーウェイは創業 30 年で社員数も 18 万名を超えているが、2017 年の平均年齢は 30 歳であった。海外帰国者が海外の技術や経営手法を熟知しているほか、若い社員は開放的で、海外の新潮流に敏感に反応するといえる。そのため、中国企業は他の国に比べてアメリカの ICT 企業のビジネスモデルと技術にアクセスしやすかった。他方、彼らは中国人ユーザーのニーズもよく察知している。内外に対して持つ強みが、中国企業の「微創新」に大きく貢献している。

その上、これらの会社の研究開発者は非常に優秀である。テンセントの社員の 36% が名門大学の修士以上の学位を持つ。ファーウェイの社員の 45% 以上、計 8 万名が研究者であり、国籍も多様で世界各地の研究所に勤めている。2019 年 1 月現在、ファーウェイの数学、物理、化学の学者はそれぞれ 700 名、800 名、120 名以上、基礎分野の研究者は総勢 6,000 名以上いる⁶。大量な優秀人材がいるからこそ、中国企業は「微創新」にとどまらず、近年画期的イノベーションも多く行うようになりつつある。

人材管理において、これらのリーディング企業は株式及び配当の配分、高額賃金の支給、手厚い福利厚生と優れた社内サービスの提供（図表 6 参照）などで社員にインセンティブを与えている。さらに、会社は様々な方策で社員のスキル向上を支援し、熱心に人材を育成する。例えば大

⁶ 創立者任正非 2019 年 1 月 19 日の記者会見発言による。

半の企業は社内大学を設置し、多様なコースで社員の訓練や幹部の養成に力を入れている。また、適材適所を実現するため、テンセントは「活水」プランを実施し、2011年から、同じ職場で1年以上を勤続した社員に自由に社内転職するチャンスを与えている。2013年から2017年の間に、5,400人がこのプランを利用し、自分の意向で社内での再就職を実現した（陳偉[2018]、第9章）。

図表6 テンセント本社ビル25階のジームと300mのジョギング道



出所 筆者撮影（2019年3月9日午後4時～5時頃撮影）

一方、考課を通して毎年社員の5%を淘汰することも制度化されている。これは管理職にも例外ではない。ファーウェイでは、1996年にマーケティング部の管理職が一旦総辞任し、3割が外されるという大調整もあった。2007年末に実施した入社8年以上計6,686名の管理職の総辞任と調整・再任用もその一例である（呉春波[2018]、第3章）。テンセントでは2015年に17%の管理職が降格・退職させられたが、最近において組織の再編成に伴い、幹部考課で下位15%になった対象から管理職全体の1割を占める幹部を降格・退職させる計画が実施されている。2019年3月8日に、筆者はテンセント組織部総裁にインタビューしたが、ちょうど離職幹部との個人面談をしている最中で、大変心苦しいと話してくれた。ただし組織の新陳代謝を維持するためにこれは不可欠であり、今後も制度として毎年管理職の5%を離職させることと明言してくれた。

このように、アメとムチのインセンティブ・システムが社員の働く意欲の維持に機能している。もちろん、社員の努力を最大限に引き出すためには、外在的インセンティブは十分ではない。これらの会社が優秀な人材を結束し、人材力を発揮してこられたのは、創立者が確立した使命・価値観とビジョンが社員全体における共有ができたからである。優秀な人材の自己実現欲求と会社使命の達成・顧客の価値実現にフィットさせたことは、彼らの努力を引き出す最大な原動力である。

第4章 近年の起業とイノベーションブームの促進要因

前述した企業自身の要因以外に、中国ではイノベーションに有利な外部条件が多く揃っている。これを厳密な分類・整理できないものの、大別してみると、以下のことを挙げるができる。

1 「天の時、地の利、人の和」という間接的促進要因

中国の「天の時」と言えるのは、既存産業が過剰になり、産業構造の転換が求められた時期に、先進国よりも上手く ICT やデジタル技術の流れに乗ったことだろう。中国人には新しいものを受け入れやすい気風があるといわれるが、それだけではなく、中国の技術が先進国より遅れていて、既存産業も非効率的で国民の生活が決して便利ではなかったことが、ネットビジネスが普及しやすい最大な要因だと思われる。例えば信用環境が悪く、ATM 機械が少なかった上に、クレジットカードも普及しなかったため、モバイル電子決済は歓迎された。また、金融システムの歪みにより零細企業の融資難があったため、P2P のフィンテックが急増するようになったのである。別の言い方では、中国人がデジタルの新製品、新サービスを好んで取り入れることができたのは、スイッチングコストが非常に低かったからである。

「地の利」と言えば、中国の人口規模と空間規模の大きさが取り上げられる。メトカーフの法則 (Metcalfe's law)⁷ が示したように、中国の人口規模のおかげでネットビジネスのユーザー数は極めて多いため、顕著な規模の経済、ネットワークの外部性が発揮できる。また、地理的に広大で、地域の格差が大きいことは EC のニーズに繋がり、都市部で交通の渋滞や公共交通の不便さなどにより、出前サービス、シェア自転車などが繁盛するようになった。ICT 分野のイノベーションの成果が広域かつ巨大な市場に応用し、その強みが発揮できる点は一般の先進国と異なる。

「地の利」としてもう一つあげられるのは産業集積である。改革開放 40 年を経て、中国には電子機器、運輸機械等複数の巨大産業集積地帯が形成された。例えば深圳市とその周辺で多数の電子機器企業が集積している。この地域は技術人材が豊富で、研究開発・設計能力が高い。また、部品生産から製品の組み立てまで分業体制が整っている。「製造業スタートアップ企業にとって、試作品が迅速に作られるスピードとスキル、コスト削減の意味でのセービング、少量からすぐ量産に移行できるスケールという四つの S は、世界最大、かつ最も効率的サプライチェーンを提供できる深圳の大きなメリットである」(上原[2017]、第 6 頁)。これらの好条件によりイノベーション企業がさらに惹きつけられるという、いわゆる自己組織化の形で産業集積が一層進んでいる。筆者は深圳市の新鋭 AI 企業で創業三年目の AISenz を訪問したが、深圳市は産業集積のメリットが大きいとみてここで起業したという。この会社は IoT のソフトと関連設備の開発、プラットフォームの運営とサービスの提供を行っているが、IoT 関連製品の部品から組み立てまで、すべて市内でアウトソーシングしている。

「人の和」と言えば、政府の後押しは大きな要因である。2014 年 9 月、李克強総理が「大衆創業、万衆創新」(「双创」という)を提起し、国の経済政策として推進してきた。教育部は各大学に起業学の授業を設けさせ、起業への資金を援助している。各地の地方政府もインキュベータ基地を設置し、起業者に基地の無償提供や税収上の減免などの支援策を出している。

例えば、北京大学は毎年 200 名の受講者向けに「企業学」授業を開設しているほか、学内外の資金を集め学生起業基金を設立し、起業基地も複数設けて、学生の起業活動をサポートしている。それとは別に、大学は社会人起業スクールも設け、起業学習や現役の経営者による起業指導を行っている。また中央政府は、毎年「イノベーション活動週」のキャンペーンを開催し、その一環

⁷ ネットビジネスの価値は、接続されているシステムのユーザー数のおよそ二乗に比例する。

として「大学生創新・起業コンテスト」を開く。2017年の参加状況は、地方選抜から全国決勝までで2,241校の参加大学があり、参加者は150万人37万組いた。それぞれ前年の3.2倍、2.7倍であった⁸。

また、政府は近年次々と登場するネットビジネスに対して非常に寛容な態度をとってきた。新事業に対してしばらくは規制せず、運営の過程に問題が明確に表れた段階で、政府が総合的に勘案し規制を検討する、という方針である。この政府のスタンスのおかげで、配車アプリ、シェア自転車、ネット金融等が普及できたのである。中国は、デジタル経済のイノベーションの実験台になっていると言っても過言ではない。

2 豊富な経営資源の供与

イノベーションが活発になる直接の促進要因として、潤沢な経営資源があるということは言うまでもない。

中国の人材は豊富である。2014年の大学生の人数は2550万人だが、理工・農・医療関係の学生は1280万人あまりで、約半数を占めている。因みに米、日、独三国では2014年の在学大学生数（カッコ内理工類）はそれぞれ1730万（720万）、270万（90万）、270万（120万）になっている。また、近年の中国では海外留学を経て帰国した人材も大幅に増加している。2005年時点で帰国者数は3.5万人で、出国者数11.9万人の3割未満であったが、2016年には、出国留学者数の54.5万人に対して当年帰国者数は43.3万人になり、帰国率は79.4%を上った⁹。豊富な人材はイノベーションの土台を固めている。中国企業のイノベーションの活力は、若い有能な人材の多さにあると言える。なぜなら若者は失敗を恐れず、新しいものにチャレンジする意欲が高いからである。

次に、中国のベンチャー投資も豊富になりつつある。エンジェル投資家、ベンチャーキャピタルファンド（VC）、及び大企業投資ファンドの投資が軒並み増えている。2017年7月の推計では、年間でエンジェル投資家は1200-1900億円、VCは3.5～5兆円、大企業投資は約3兆円をベンチャービジネスに投下したという報告がある¹⁰。図表7が示したように、ベンチャーファンドの投資額だけでみれば、中国は近年欧州や日本を大幅に超えている。

図表7 ベンチャーキャピタルの投資実行額の国際比較（億円）

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
米国	25,601	33,924	48,198	44,205	48,764	74,920	86,235	75,192
中国	1,552	5,849	13,457	7,551	6,571	17,028	21,211	21,526
欧州	0	4,547	4,716	4,138	4,271	4,391	5,269	5,353
日本	2,345	1,132	1,240	1,026	1,818	1,171	1,302	1,529

資料：ベンチャーエンタープライズセンター編『ベンチャー白書2017』により作成。

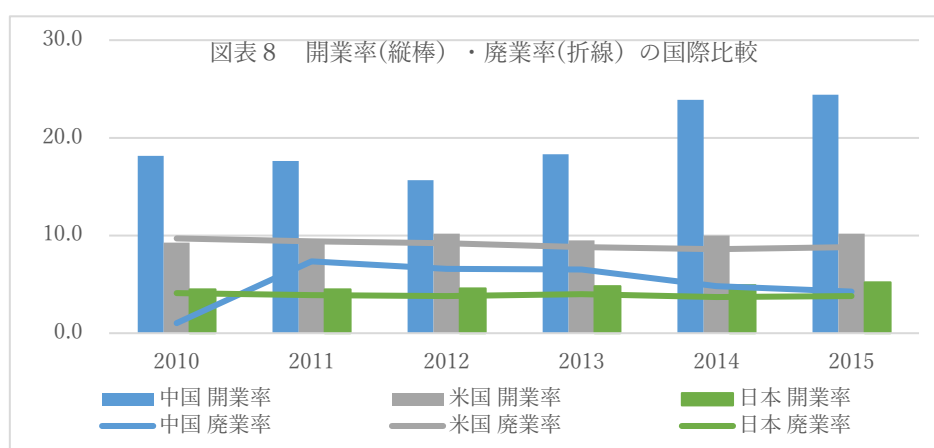
⁸ 北京大学元常務副学長呉志攀の講演報告による（2017年11月、於北京大学）。

⁹ 『通商白書2018』によるデータの引用。

¹⁰ Business Produce Journal (<http://www.dreamincubator.co.jp/bpj/category/cat-1/>)（2018/11/30閲覧）

Crunchbase 社の 2018 年 10 月 18 日のレポートによれば、中国国内の 2018 年 10 月 17 日時点での年内ベンチャーキャピタルの投資額は 938 億ドルに達し、米国の 916 億ドルを超えている。また他の全ての国・地域の合計の 534 億ドルの約倍以上多い¹¹。

「双创」以来、2014 年に新設した会社数は 379 万社であったが、年を追うごとに 474 万社、547 万社、584 万社といった勢いで増加し、2017 年には 1 日当たり平均の登録数が 2014 年の 1.5 倍を超えた。近年の中国では若者の起業意欲が高く、『通商白書 2018』によれば毎年の新卒大学生 700 万人のうち 20 数万人が起業するほか、社会全体の開業率も日米に比べてかなり高い（図表 8）。



出所：『通商白書 2018』により筆者作成。

むすびにかえて：課題と展望

近年、中国のデジタル経済におけるイノベーションは国民生活の向上に寄与し、デジタル経済が国民経済に占める比重も高まり、先進国より進んでいる部分が増えている。しかしその繁栄の裏には多くの課題が残されている。

一部のネットビジネス分野では、資金の過大な流入などによりバブルが発生し、それによる様々な社会問題が大きな話題を呼んだ。関係報道によると、自転車シェアリング分野では、2016 年に突然注目されるようになって短期間で 77 社を超え、2017 年には全国 200 以上の都市で 2300 万台の自転車が配置された。しかし 2018 年 2 月までに 20 数社が倒産し、自転車の不撤去や利用者前払い金の返還難等の問題が噴出した。ネット金融では、監督・許認可制度なしという環境のもと、2015 年の一時期には 3500 社余りの P2P 会社が生まれた。しかし一部の会社の資金流用と詐欺の問題が発覚され、政府は 2016 年以降規制を強めた。これにより 2018 年 9 月までに全国 75.9%以上の P2P 会社が閉鎖され、夜逃げは半数、清算は 2 割、支払い不能は 2 割で、社会に大きな被害を与えた。今後中国政府と社会がどのようにこのようなデジタル経済の負の側面を制御するのかは、大きな課題である。

また、急速に発展するデジタル技術による過剰な情報統制やプライバシー侵害等の問題も、中

¹¹ <https://news.crunchbase.com/news/chinese-startups-lead-us-rivals-in-2018-venture-race/> (2018/11/30 閲覧)

国のデジタル経済発展の重要な課題の一つである。

最近の動向を踏まえて考えると、中国のデジタル経済における不確実性が高まっていることも指摘できる。

第一に、現在、中国の消費分野でのネットビジネスはやや下火になっている。一部のネットビジネスにおいて規制の整備や業界の構造調整がしばらく続くだろう。変わって ICT 企業がネットで供給者側と連結し、ABC（人工知能、ビッグデータ、クラウド）を駆使し、供給者側の品質の改善、生産・組織システムの最適化やビジネスモデルの再構築を行うことはネットビジネスの重点となっている。「ネット+既存産業」で既存産業の付加価値の向上に貢献する新たなイノベーションが求められている。このネットビジネスの新段階において、中国企業はすでに一部の産業でABCの応用を積極的に展開している。筆者が現地調査で得た情報もこれを裏付けている¹²。しかし、国内の伝統製造業全体の生産性が高くなく、国有企業の制度改革や産業構造の改革もそれほど進まない状況において、肝心の「ネット+製造業」の分野で、中国はものづくり大国のドイツや日本と比べてどこまで技術力を発揮できるか、結論を付けることは時期尚早であろう。

第二に、2018年以來、米中貿易戦の激化、特に米国政府による中国のファーウェイに対する制裁が世界に注目されている。これは 5G 技術を確実にリードしているファーウェイを国際通信市場から締め出そうという狙いがある。ファーウェイを始め、多くの中国の先端製造企業にとって、今後の海外企業・研究機関との技術交流、または海外から先端設備や部品の調達も困難になっていくと予想できる。中国企業のイノベーションの戦略は変換を迫られている。デジタル経済の発展を支える製造業の競争力、ハードウェア技術の真価もこれから問われるだろう。

参考文献（日本語、中国語順）

上原正詩[2017]「シリーズ企画中国創業革命第2回 深圳発 モノ作りスタートアップの作り方」

日本経済研究センター報告

経済産業省[2018]『通産白書 2018年版』

週刊東洋経済[2018]「中国 vs. 日本 50 番勝負」『週刊東洋経済』2018/9/15号

陳潤[2015]『中国のステイブ・ジョブズと呼ばれる男 雷軍伝』（永井麻生子訳）東洋経済新報社

任 雲[2019]「中国のリーディング企業のイノベーション」坂本恒夫編著（題名未定）中央経済社（近刊）

三浦有史[2018]「中国のデジタル経済」『環太平洋ビジネス情報 R I M』Vol. 18. 1-29.

李智慧[2018]『チャイナ・イノベーション』日経 BP 社

陳偉編著[2017]『阿里巴巴人力資源管理』古吳軒出版社

陳偉編著[2018]『騰迅人力資源管理』古吳軒出版社

李燕蓮等著[2016]「馬化騰的個人特質与革新管理思想体系研究」『中国人力資源開発』22号

¹² 中国太極集団、宜信、テンセントで得た情報によれば、スマートシティの建設、AI 技術のメディア産業や司法裁判への応用、フィンテックなど、多数の分野で「ネット+」が急速に進んでいる。

吳春波[2018]『華為沒有秘密 2』 中信出版集團

吳曉波等著[2017]『華為管理變革』 中信出版集團

吳曉波[2018]『騰訊傳 1998-2016 中國互聯網公司進化論』 浙江大學出版社

AI スタートアップの競争ポジションに係る分析研究

桜美林大学 ビジネスマネジメント学群 教授 坂田淳一

第1章 はじめに

既に良く知られていることだが、人工知能 (Artificial Intelligence; AI) は新しい概念・技術ではなく、現代の AI の考え方の原点は、今から 63 年前の 1956 年にマービン・ミンスキー (Marvin Minsky) , クロード・シャノン (Claude Shannon)、ハーバート・サイモン (Herbert Simon) など錚々たる研究者達が揃って参加したダートマス会議¹³の提案書の中で初めて明確に定義されたものである。この会議、正確には研究大会であり、提唱者の一人であるジョン・マッカーシー (John McCarthy) はそこで初めて公に Artificial Intelligence (人工知能 AI) という言葉を用いている。余談であるが、AI の概念は、1947 年のロンドン数学学会での講義にてアラン・チューリング (Alan Turing) よって先になされたと認識するのが正確であると言われている。ダートマス会議の提案書では、人 AI の課題として (1) コンピュータがシミュレーションできるように、知能の機能を正確に記述する。(2) コンピュータが人間と同じように言語を操作できるようにする。(自然言語処理) (3) 神経回路網 (ニューラルネットワーク) を使ってタスクを事項できるようにする。(4) 計算の複雑さにかかわる理論をつくる。(5) コンピュータが自己の能力を改善する学習能力を実現する。などが提示されている。驚くべきことに、いずれも今日の AI 研究の元になる事象であり、依然として重要な研究要素・目的である。更には現代の AI は、人間の知識や創意工夫に代わるものとしてではなく、一般的に人間のための支援ツールと見なされるようになってきている。それは AI が人間の頭脳よりはるかに速く正確に大量のデータ処理を行い分析することに長けているからであり、これによって人間は、必要な行動に対して起こりうる結果を予想して事前に解決を計り、意思決定プロセスを合理化しているからである。このように、AI はダートマス会議から現代までの間に凄まじい進化を遂げている。

人間はここから未来に向けて、AI をビジネスの場で活用することにより、企業の意味決定を更に改善し、生産と需要の予測精度を向上させ、事業実施のオーバーヘッドの削減し、顧客との関係を強化する等に役立たせようとしている。その最も重要な要因として、今日の企業がこれまでにないほど多くのデータを有する様になっており、そのデータには企業活動に係る貴重な事実と未来を洞察するエッセンスが含まれていることが上げられる。

第2章 企業の AI 活用

1. 企業を巡る活用環境

AI を簡潔に述べれば、与えられたデータに基づいて何かを正確に予測または、理解することができるコンピュータシステムと言える。その AI を有効に機能させるためには、機械学習 (ML) の

¹³初めて人工知能ということばを定義した会議。1956年夏にアメリカ合衆国ニューハンプシャー州のダートマス・カレッジで開催された。正式名称は、The Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence。

実施が必要である。機械学習はAIを可能にするシステムを開発するプロセスで、コンピュータシステムに学習する機能を備えさせる技術である。この機械学習の質・量がAIの能力を大きく左右するため、AIでは機械学習によりアルゴリズムを高度化し、精緻な理解や予測を導き出すことが必要である。アルゴリズムとは換言すれば、問題を解決したりタスクを完了したりするための一連の詳細な指示と言える。また機械学習を平易に言い換えれば、開発者が製品を構築したり、人間のような機能を含むプロセスを自動化したりすることを可能にするツール・技法・技術が適切であろう。機械学習の重要な役割は、事前に与えられたパラメータ（推論）に基づき、予測を行う方法をコンピュータシステムに「教える」ことである。言わば、アルゴリズムによって与えられた大量のデータを使用してAIが行うトレーニングを支えているわけである。これは、人間の学習のプロセスと非常によく似たものである。

これらを実際の企業活動に置き換えて考えてみたい。企業が新しい製品やサービスに対する顧客満足度を測定したいと考え、例えばソーシャルネットワーク（SNS）を活用したと仮定しよう。SNS上の特定の単語（凄、酷い、悲惨）や記号（スマイルマーク等）をアルゴリズムの作成によって検出を試みるが、文脈によっては、肯定・否定・中立などはっきりと判定ができないものがある。機会学習によってデータ分類（ポジティブ・ネガティブ・ニュートラル）を学ぶことで、今後どのような表現パターンを探索すべきか、未分類の投稿までも「学習」して、投稿内の顧客感情を予測できるようになる。AIは一度訓練されると、入力として新しいデータを受け入れ出力として分類を返すことが可能となるため、十分な学習データと計算能力を有していれば機械学習モデルは二重の意味や皮肉などの複雑な表現が持つ奇妙な深層意味を学ぶことができるようになり、言葉の分類レベルの精度を高次に達成して行くのである。これらの“感情分析”は、顧客満足度管理や市場動向分析まで、ビジネスでの様々な用途が考えられる。

2. AIの自社への導入

ユーザー視点では、AIは2つのカテゴリに大別できる。1つ目は、一般的なタスクを実行するものである。よくある問題はすでに解決されていることが多く、独自のAIを作成するのではなく既存のAIを使用できる。この種のAIが得意な作業として、写真の顔検出や音声認識などが挙げられる。これらは一般的な課題であるため、それらに対処するためのAIの構築にはすでに多くの作業が費やされている。そのため、これらのAIの仕事は今更する必要がなく、他の誰かがすでに行った仕事から恩恵を受けることができる分野である。

また、大手クラウドプロバイダーは、いくつかの一般的な課題について既にAI製品を作成している。たとえば、AmazonのRekognition、MicrosoftのFace API、GoogleのVision APIなどがそれにあたる。

スタートアップ企業が自身のAIを構築しようと試みる場合に、既に作成されパッケージ化され提供されているものがあるかどうか確かめてもらいたい。

2番目として、カスタムまたは専用のAIを挙げることができる。一般的ではない問題を解決しようとする場合は、独自のAIを作成する必要がある。

そこで、AIの活用によって自社のビジネスを前進させるためには、組織では、どのような行動を取ることが必要なのだろうか。

(1) AI 活用によって達成したい目標やユースケースを明確にする

AI 活用による目標または、ユースケースを明確にすることで、機械学習させるデータや必要となるアルゴリズムの質や量が定まってくる。換言すれば、万能な AI は既存には存在せず、機械学習によって自社のビジネスに有効となる人工知能システムを作り上げる必要がある。そのためには、必要なデータセットの獲得と自社組織内に機械学習に対する認識を有した人材が必要になる。

(2) 組織内で必要なスキルを身に付ける

AI は歴史ある技術分野であるが、長らくの間、余り日が当たらなかった分野であり、基本的な技術や知識を有する優れた研究者・技術者が少ない。一方で、ここ最近の過熱感から技術者の争奪戦が起こっており、Google や Amazon でも当該分野の技術者が足りていないとの情報が海の向こうから届いている。資金ある彼らは、AI 系のスタートアップを企業ごと買収するなどの少し荒っぽく思える方法にまで出ている様である。理工系を有する大学では、学生の関心が人工知能研究や人工知能を用いた認識研究やロボット研究に集まっており、知能情報、機械物理、機械制御などの各大学の専攻分野は人気が高く、これらに所属する学生の多くは就活において企業から積極的にスカウトされる状況にある。この現状は暫く継続すると考えられ、多くの企業は専門のエンジニアが著しく足りない中で、独自で AI の導入を進めなければならない。そのため、導入を計画する企業にとって助けとなるのが、AI 導入支援業者である。これらの企業は、主に情報システム開発企業であるが、AI システム導入支援に特化するか、もしくは軸足を置いている企業である。比較的小規模なシステム開発会社が多く、独自の AI システムを活用してサービス展開をする企業や、watson (IBM) や Amazon AWS (Amazon)、テンサーフロー (Google) の巨大企業が開発した AI エンジンを用いて導入検討企業の希望に応じた AI システムの構築と運用を有償支援している。その中には、チャットボットや人事システムなど更に特化したアプリケーションを保有している支援企業もあれば、ジャンルを問わず AI エンジンを駆使して導入企業の多様なユースケースを支える企業など様々存在する。これらの支援企業は、①現状分析と導入により解決する課題を明確にするコンサルティング ②AI が必要する機会学習用のデータの収集・クレンジングを行うサービス ③AI の予測結果を可視化したり再分析したりすることができるアプリケーションとの融合開発 ④専門人材の常駐派遣などの業務をサービスメニューとして掲げ、それぞれ費用を得ている。彼らの支援がないと、現状独自に AI の学習→活用（予測等アウトプット）→既存システムとの統合を自社で行うことはなかなか難しい。どうしても自社での展開を図りたい場合は、オープンソースを実装して利用する方法があるが、これらのソフトウェアは無償か安価であるものの、一方で、それを製品に組み込むための技術作業や、学習データを取りそろえるための作業や、学習を実施しテスト成果の結果を評価するための作業を中心的に行うデータサイエンティストを雇用する人件費は決して安くはない。また前掲のようになかなか適当な有識者が見つからない。そのためいずれにしても、AI に係る専門家やコンサルタント、支援企業は何らか必要であると考えられる。企業内において、それらの専門家とやり取りする社内の IT の専門家を 4~5 人教育・トレーニングする時間を設け、プロジェクトを支援する AI エキスパートを社内に保有できるようにすることが理想的である。

AI によって解決したいユースケース（事業課題）を明確にできたら次に、AI システムが分析を

実行するために必とするデータを取得・収集しなければならない。特にディープラーニングの手法を用いる際は、AI が人間のレベルで実行するために数百万ものモデルのデータを必要とする場合がある。しかしながら多くの企業では、データの収集に一定以上の時間と労力が必要になると考えられている。AI はこれらのデータに対して、例えば、年齢、性別、職業、住所などの変数によって分類を実施するため、収集するデータの品質が得られる結果と同じくらい、AI が行う予測を精緻にするために重要になってくる。次に必要なデータが得られたら、データ探索のために試験演習を行うのだが、その前にデータの中にある余分な情報や誤情報を取り除く“クレンジング”と言う前処理を必ず行わなければならない。企業が欲するユースケースを効果的に実行できるようにするための精緻な予測が、実際に AI によって行うことができるのか、試験演習の結果は、収集するデータやその後のクレンジング作業の精度によって左右される。いずれにしても、どの変数または機能が最も重要であるかを判断するために、入念にテスト演習の結果の判定を行う必要がある。

ところでクレンジングされたデータは、2 つのデータセットに分割する必要があることを理解する必要がある。それは、AI の有するアルゴリズムが学習を行うトレーニングセットと、一方は、それらのアルゴリズムを評価する評価用テストセットである。テスト演習が十分に行われ、ユースケースが求める予想が出てきたならば、AI の活用モデルが構築されたと認識し本運用に移ることになる。企業内で本運用が始まる前に、AI から得られる結果（予測等）が社内のユーザーに頻繁に利活用されるよう、既存の情報システムを整備する必要がある。例えば、ユーザー社員がその結果を用いて更に分析を実行したい場合は、分析ツールのユーザーインターフェースを可視化して実ビジネスに結果を転用することになるためである。

ユーザー企業において活用が進んだら、AI 活用のモデルの妥当性を理解して必要に応じてモデルを更新できるように、AI システムを継続的に監視する必要がある。AI システムの分析モデルは、社内環境（ビジネスモデルの変化）、市場環境（新たな競合の出現）によって、直ぐに時代遅れになる可能性がある。将来の結果を予測するための AI モデルは学習による履歴データに基づいて構築されているが、市場の環境変化が著しいと、モデルのパフォーマンスが低下する可能性が大きくなる。そのため AI の活用する学習モデルを常に最新の状態に保つことが必要である。

第3章 AI スタートアップのビジネス

現在の AI の技術市場は非常に競争が激しい。ある AI 企業が良い結果を示すと直ぐに、多くの他社がそれをコピーすることになる。防御可能な AI ビジネスは、複製が困難な独自のデータに基づいているものしかない。現在一般に提供されているデータと“AI なし”で構築された SaaS 製品は、顧客に一般化されたソリューションを提供するものである。一方 AI ビジネスは、その顧客の特定のニーズに合わせたソリューションを提供するため、ソフトウェア業の域に留まらず、サービスビジネスやコンサルタント業により似ている。サービスプロバイダーやコンサルタントと同様に、AI 製品は顧客に継続的な使用を促しながら、顧客からより多くのデータを収集することにより改善されて行く。しかし、AI サービスの収益は、利益率が低く再現性や拡張性に欠けているため、スタートアップ企業の成長を妨げるものである。つまり、スタートアップ AI がより多くの顧客を生み出すにつれて、それらの顧客をサポートするために応じた人員を拡大縮小する必要

が発生するため、サービスの需要に悩まされている企業となってしまう。従って、AI ビジネスの実施業者は、そのターゲットを絞ったより大きな顧客単価（リターン）を目指したビジネスモデルを組む必要がある。

顧客となる多くの産業分野において、ようやく最近デジタル化が本格的に始めたばかりであり、貴重なデータは手書きのメモ、構造化されていない観察ログ、PDF など、抽出が困難な形式になっている可能性が十分にある。これらのデータを取得するには、AI システムを展開する前に、データ取得準備サービスに多大な労力を費やす必要がある。しかしこれらのデータがどのように獲得され整理されるかによって、それらのデータを取得するために必要となる時間も著しく異なってくることになる。また、データの構造化方法も顧客ごとに異なる可能性があるため、AI エンジニアがデータを正規化したり、標準化されたスキーマに変換したりして AI モデルを適用できるようにするには、さらに時間が必要になる。時間が経つにつれてこれらのコストは下がって行くが、特に AI 製品（サービス）が展開されるまでは、多くの時間と両動力が必要になってしまう。この様に AI 製品では、一般的な SaaS 製品よりも大幅な更新費用と時間が必要となり、顧客獲得費用と同じくらい企業経営に影響を与える可能性がある。

新機能を競う SaaS ビジネスと異なり、AI スタートアップは長期的なビジネス防御力を構築する機会に恵まれている。それは、製品のパフォーマンスが向上すればするほど、データを提供してデータを生成するために参加する顧客が増加し、製品のパフォーマンスが向上するという好循環を生み出すためである。これは、SaaS ビジネスでは前例のなかった競合他者への複雑な防御性を構築する結果に至る。また AI が製品に導入される前は、自社の AI モデルに対するデータを収集するため、一部の企業では最初に SaaS ワークフローツールを販売していて、そのワークフローツールだけで有益な収益を達成する可能性がある。しかし、その後も継続して膨大な量のデータを生成・収集し、時間の経過とともに強力な AI を生成しなければ、その AI 製品は競合他者にコピーされることになり、最終的にはコモディティ化することになる。

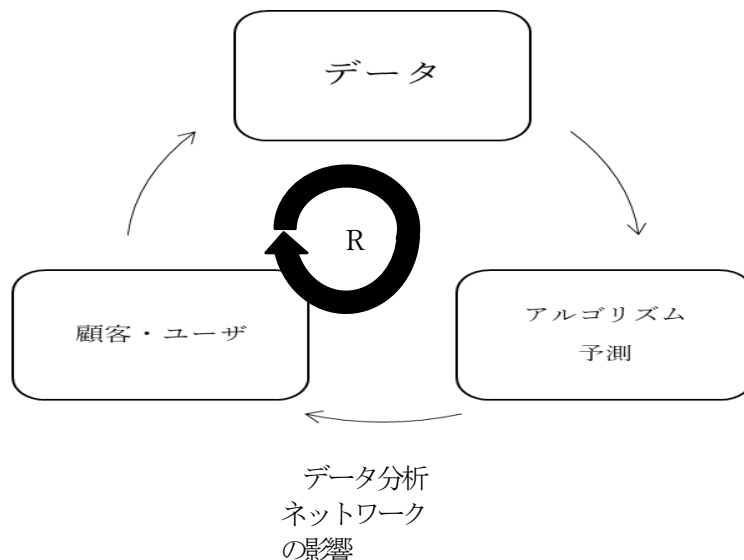
第4章 AI スタートアップの成長プロセス

Google の様な AI を扱う巨大 IT 企業では、既に防御戦略として確立されている多量のデータを蓄積している。そのため AI スタートアップには、創造性と協業を武器にこれらの企業に立ち向かって行く必要がある。前掲したが、AI を機能させるためには機械学習が必要になる。そこでの機械学習用アルゴリズムをより高質に機能させるためには、多くのデータを取り込むことが不可欠である。AI スタートアップが顧客を増やしていくにつれて、アルゴリズムをトレーニングし改良できるデータが自然と集まってくるため、データが多ければ多いほど AI の精度は向上し、より高質の AI サービスが提供できるようになる。ユーザーはそれに満足し、更に自分のデータを積極的に提供して一層の質向上促すようになる。この好回転は AI スタートアップが顧客のライフサイクルに沿って自社のポジションを移動させる下記の PDCA サイクル図で表すことができる。更には、それを社内で分析加工するデータサイエンティストにとって、その企業で働くことがより魅力的になる。

この様に AI スタートアップにおける一番の課題は、ビジネス開始早々のステージでは、データを所有しておらず（またはごくわずかししか保有しておらず）、市場からのネットワーク効果を楽しむ

して何とかデータを得られる様にする迄に、時間とリソースが多大に必要となり AI スタートアップ内に魅力あるビジネスループが構築できない点である。

図表1 AI スタートアップの PDCA サイクル



第5章 巨大 IT 企業に対する AI スタートアップの競争戦略

仮に AI スタートアップの成功を簡単な数式で表現するならば以下の様になるであろう。

AI スタートアップの成功 = データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

成功する AI スタートアップは、機械学習を担当する社員が最善のアルゴリズムを作成し、そのアルゴリズムが活用する大きなデータセットを保有していると言う2つの条件を満たすことが理想である。

そこで、AI スタートアップと巨大 IT 企業のビジネスに対する“立ち位置（競争ポジション）”を見極めるために、下記の2×2行列のマトリックスを用いて種別・検証してみる。このマトリックスでは、ユースケースにおいて利用可能なデータ量を1つの軸に取り、現在それぞれに対応している企業カテゴリをもう一方の軸にプロットして示している。

図表 2 : AI スタートアップと巨大 AI 企業の戦略ポジションマトリックス

AI スタートアップの成功=データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

巨大 IT 企業		
その他のスタートアップや中小企業		
	各顧客が少量のデータしか所有していないケース	各顧客が大量のデータを所有しているユースケース

1. 大量のデータを有する巨大 IT 企業の競争ポジション

ユーザーが既に大量のデータを提供し、それを保有している場合の巨大 IT 企業の戦略優位性は非常に高い。彼らは、何年もの間に顧客から獲得し蓄積してきたデータの山を保有しており、巨大な対抗防御壁を築いている。また、最高の機械学習を構築し、継続してそこに学習用のデータを供給し、更には利益を獲得できる仕組みを構築している。それらによって最高のアルゴリズムを教育開発することが可能になっている。多くのユーザー企業は自然と彼らが提供する AI サービスと活用することになる。

図表 3 : 大量のデータを有する巨大 IT 企業の戦略ポジション

AI スタートアップの成功=データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

巨大な IT 企業		巨大企業の優位性が高い。データ、機械学習方法、優れた技能社員と適切なアルゴリズムを保有しスタートアップが参入する隙がない。
スタートアップや中堅企業		
	各顧客が少量のデータしか所有していないケース	各顧客が大量のデータを所有しているユースケース

2. 多くのデータを持つ AI スタートアップの競争ポジション

巨大 IT 企業は新しい機械学習を継続的にオープンソース化し、特にオブジェクト認識、言語モデル、またはスピーチのためにアルゴリズムを積極的にサービス化している。大規模なデータセットを扱っている AI スタートアップでは、保有する顧客のデータセットについて、事前トレーニングされたオープンソース化及び、パッケージ化された機械学習を使用して、適切な結果を得ることができる仕組みを選択することが一般的である。そのため、事業開始直後の AI スタートアップでも、一流の機械学習の専門知識を持ち、より多くのデータにアクセスすることができるため、優れた AI 製品を構築することができる。つまり、先に示した簡単な式で表現すれば、小規模な AI スタートアップでは、機械学習者の能力よりも、数多いデータを保有することが重要（優先）であり、ビジネスで成功する可能性が高いことがわかる。

図表 4：多くのデータを有する AI スタートアップの競争ポジション

①

AI スタートアップの成功=データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

巨大な IT 企業	巨大企業の優位性が高い。データ、機械学習方法、優れた技能社員と適切なアルゴリズムを保有しスタートアップが参入する隙がない。
スタートアップや中堅企業	スタートアップでも機械学習システムを持ち、加えて十分な量のデータを持っており、そのため AI アルゴリズムは高度化でき商品化される。ライバルは巨大 IT 企業。

各顧客が少量のデータしか所有していないケース

各顧客が大量のデータを所有しているユースケース

3. 大量のデータを持たない巨大 IT 企業の競争ポジション

マトリックスの左上部分の分析は、初期ユーザーが安定した顧客になる可能性を有する企業を予測することと同意になる。潜在的顧客当初は、一般化された機械学習を使用して予測を構築するのに十分なデータを自社で保有していない。例えば、マーケティング自動化ツールには何百ものデータの種類と多くの予測パラメータが存在するため、それらを有していない場合はデータ不足となり提供しようとする AI も完全に顧客に満足を与えられるものとして構築できない。そのため、大量データを自社で外部から何とかして購入する必要が発生する。これは大きな先行投資となってしまう。

図表 5 : 大量のデータを持たない巨大 AI 企業の競争ポジション

②

AI スタートアップの成功=データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

巨大な IT 企業	巨大企業は機械学習方法を保有しているが、十分な量のデータを収集するための有効な方法を構築する必要がある	巨大企業の優位性が高い。データ、機械学習方法、優れた技能社員と適切なアルゴリズムを保有しスタートアップが参入する隙がない。ライバルは巨大 IT 企業。
スタートアップや中堅企業		スタートアップでも機械学習システムを持ち、加えて十分な量のデータを持っており、そのため AI アルゴリズムは高度化でき商品化される。

各顧客が少量のデータしか所有していないケース

各顧客が大量のデータを所有しているユースケース

4. 大量のデータを持たない AI スタートアップの競争ポジション

この分析の結論となる部分だが、左下は AI スタートアップにとって最大のビジネス機会になる可能性がある。一見するとビジネス機会が全くない様に見えるが、巨大 IT 企業にとっては市場として小さく、必要なデータ量も得られない可能性が高いため、魅力が薄い市場である。そのため、先行者や巨大な競合他社は存在しにくい。例えば、農業やヘルスケアのような産業にある企業をリードユーザーに持つことがここでの競争戦略であり、当初から大規模な IT 企業が市場を独占しておらず、顧客自身も元来少量のデータしか持っていないため、“ブルーオーシャン”である場合が一般的である。一方で、データの取集方法から想像力を働かせる必要が出てくるが、投資に応じた汎用的に活用できるデータが得られにくい産業がターゲットであり、データが個別企業に特化していることが特徴である。そのため AI スタートアップの事業展開が巨大 IT 企業に比較して有利に働き、成長できる市場であると考えられる。

図表 6：大量データをもたない AI スタートアップの競争ポジション

③ AI スタートアップの成功=データ保有数+機械学習担当者の能力+アルゴリズムの質

巨大な IT 企業	巨大企業は機械学習方法を保有しているが、十分な量のデータを収集するための有効な方法を構築する必要がある	巨大企業の優位性が高い。データ、機械学習方法、優れた技能社員と適切なアルゴリズムを保有しスタートアップが参入する隙がない。ライバルは巨大 IT 企業。
スタートアップや中堅企業	巨大 IT 企業の脅威は低い。限られた顧客から良質のデータを得る。または、小規模だが同業種の顧客を獲得しデータを得る。	スタートアップでも機械学習システムを持ち、加えて十分な量のデータを持っており、そのため AI アルゴリズムは高度化でき商品化される。

各顧客が少量のデータしか所有していないケース 各顧客が大量のデータを所有しているユースケース

これらの産業では、最初はデータが少量であるが利用は可能であり、機械学習と伴にデータの数が増加して行き、データ数が少ないと言う影響は徐々に改善されて AI サービスも高質になって行く。そこから転じて機械学習者の能力やアルゴリズムの質が巨大 IT 企業に接近するため、成長に好影響をもたらす良い影響を与え始めるサイクルに入ることができる。これは、適切な機械学習能力と革新的なアルゴリズムを備えた AI スタートアップが、データが不足している市場で成功することができる唯一の機会であることを示唆する。つまり、AI スタートアップが、保有データ量が少ないことを何とか克服しその谷を乗り越え成功するための PDCA サイクルに持ち込むことが必要であるということである。この課題を達成するためには、次の手法（相互排他的ではない）を取り入れる必要があると考えられる。

(1) 顧客からのデータ収集

AI スタートアップは複数の顧客からのデータセットを保有保存する必要がある。複数の顧客からの少量データを集約し、組み合わせて最良の予測を導き出すことができる SaaS ソリューションについて考えてみる価値はある。そのためには、何等かの方法で同種同質の顧客数を増やし、各データをマージして巨大データ化する方法である。

(2) 良質の顧客を獲得する

保有データ量が多くなくても、その顧客企自体が少数だが質の良いデータを保有していれば、そのデータを機械学習することにより模範的な AI モデルを構築できることはできる。換言すれば、データを多く保有していても、良質でなければ意味がないということである。AI スタートアップはとにかく良質のリードユーザー企業を見つけ、そこから得られる良質のデータを活用することで AI サービスの質を高めることに努める。また、顧客企業の中には、既存の巨大 IT 企業と提携したくない企業もありうる。それらのユーザー企業と提携することができれば、補完的なデータ資産を構築することができるのである。

第6章 むすび

AIは他の多くの種類のソフトウェアと同様に、入力情報を受け取って他の情報に変換して出力する。しかし、唯一の真の違いは、ソフトウェアプログラマがその変換方法を段階的に説明する必要がなく、更には、それらの各ステップが何であるかさえ分からない可能性があるということである。一方で、AIは様々な方法でまとめてパッケージ化することができる。アプリ、音声制御デバイスや、Webサイト、その他多くのオプションに組み込むことも可能である。非常にビジネス化しやすい特徴を有している。その典型例として、写真内の顔の位置特定、センテンスからの感情（「感情」）の推定、予想されるデータからの微妙ではあるが重大な逸脱を探すための医療テスト結果のスキャンなどがある。前掲したAIが得意な作業は、既に巨大IT企業によって多くの作業が費やされて来ているため、これらのサービスをAIスタートアップが今更開発しても競争力は得にくく、やや手遅れの感がある。つまりAIスタートアップが成功するためには、他の誰か既に行った仕事を有用して良質のサービスと顧客を見つけることにある。

今後AIスタートアップに望まれることは、製品やサービスの提供により高い水準の知性をもたらすことであろう。今後更に、多くのユーザー企業において、AIを使用して内部ビジネスプロセスを強化することが優先され検討されることが予想される。この場合、複雑であるが常に繰り返される様々な形式の出力（アウトプット）を有するプロセスをAIによって実行することになり、AIにおいて、どの入力パラメータがどの出力をもたらすのかを精視・検討して、それに基づいて機械学習アルゴリズムを開発することが必要になるであろう。しかしながら、恐らく多くのユーザー企業にとってのAI活用の最大の利益は、これら内部プロセスの効率を改善することではなく、収益を重視した新製品、新サービスの創造をAIによりもたらすことであろう。“一般的”と言う但し書きが必要だが、外部ビジネスによって企業にもたらされる価値は、内部ビジネスにおいて削減目標とするあらゆる余剰よりも、経済的に得られるパフォーマンスがはるかに高いと考えられる。そのため、最も避けるべきことの一つは、外部市場でのAIによるビジネスの機会を逃し、内部のコストダウンだけに終始することである。新しいビジネスモデルや新商品開発に遅れた場合、他社がそれを推進することになり、永遠にビジネス機会を失うことになる。

マクロ的な話になるが、ユーザー企業内でのAI活用拡大のためには、社内に戦略的ビジョンを持ち、現在の事業や製品の機能を把握し、AIをサポートするシステムプラットフォームの構築を行い、ビジネスへのAIの浸透や活動内容の開拓など、多くの努力を行う必要がある。それは複雑な仕事であり、経営陣に戦略がない限り、AIを正しく展開できず、社員の業務量を減らし喜ばせるためのだけの孤立したAI活用になってしまう。そのためユーザー企業では、AIを活用して新しい価値と収益を生み出す製品及びサービスを開発する企業内活動が重要である。特に、革新を目指す古い組織やベンチャー企業にとっては、AIを活用することは、死活問題に繋がる最優先事項の一つであると考えられる。このように、AIスタートアップには、ユーザー企業がAIにより外部からの収益を増加させることが可能となる最良のビジネスパートナーになることが強く求められる。

参考文献

- 「AI 白書 2019 ～企業を変える AI 世界と日本の選択～」 2018 独立行政法人情報処理推進機構
- 今井俊哉 大塚泰子 (2018) 日本企業における AI 活用の可能性 P w C コンサル ティング 合同 会社
ディープラーニング活用の教科書 2018 日経クロストrend
- HUMAN+MACHINE 人間+マシン—AI 時代の 8 つの融合スキル 2018 ポール・R・ドーアティ (著), H・ジェームズ・ウィルソン
- 山平哲也共創がもたらす(2018) IoT ビジネスの展開 UNISYS TECHNOLOGY REVIEW EXTRA EDITION MAR 第 135 号
- Artificial Intelligence: A Modern Approach Third edition Stuart Russell and Peter Norvig 2016 Pearson
- Cüneyt Dirican (2015) The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics Social and Behavioral Sciences Volume 195, 3 July, Pages 564-573
- Ransbotham, Sam; Kiron, David; Gerbert, Philipp Reeves (2017) Reshaping Business With Artificial Intelligence Closing the Gap Between Ambition and Action, Martin MIT Sloan Management Review Fall 59-1

A New Principle for Management Behaviour of Big Business & Banks

Tsuneo Sakamoto

(Visiting Professor at Obirin University)

1. Too big to fail

“Too big to fail” means “so big it must not be allowed to go bankrupt”. This was a key word in the discussion of the sub-prime problem and the revaluation in bank regulations.

Before the Lehman Shock, if big banks made big losses in speculative credit expansion, the big banks took responsibility for their losses. But in the bankruptcy, employees lost their jobs and there was a reduction in the circulation of money. This had a big influence on peoples lives.

It was a matter of life and death. The government injected a large amount of public money into banks to save them. The phrase “too big to fail” was very important in the social existence of big banks. ⁽¹⁾

Big banks must exist in society. They are a part of the social infrastructure.

Big banks committed fraud by selling fraudulent financial commodities and money laundering. There are countless scandals.

But banks must not be allowed to go bankrupt.

If big banks and big business are social infrastructure, it is good for them to know how to behave according to management principles.

First, we checked their business behavior before the Lehman Shock.

Then, we would like to analyse the relationship between financial impact and social impact, and creating shared value management in the behavior of Japanese big banks and big business, using Toyota, Toshiba and Suruga Banks as examples.

Finally we would like to suggest which management principles Japanese big business and big banks should follow.

2. Management Behavior of Big Business & Banks

How was the behavior of big business and banks before the Lehman Shock?

The goal of big business and banks has been the maximization of total shareholders return.

In the period 1985-2005, they sought the maximization of shareholder return. The definition of shareholder return is the total benefit of dividends plus profits from sales of share. If stock market conditions are good, dividends become smaller. But if stock market conditions are not so good, dividends become bigger. Dividends and benefits from share sales depend on ROE at management level and ROE is the result of shareholder investment profitability. The CEO makes efforts to

increase ROE.

This diagram shows the business behavior and management organization of big business and banks on the maximization of total shareholders return. ⁽²⁾

This includes investments in pension payment, insurance payment and fund trust.

In some cases institutional investors appoint a fund manager to obtain a good portfolio and profitable investment through the stock market and to invest in big business and banks.

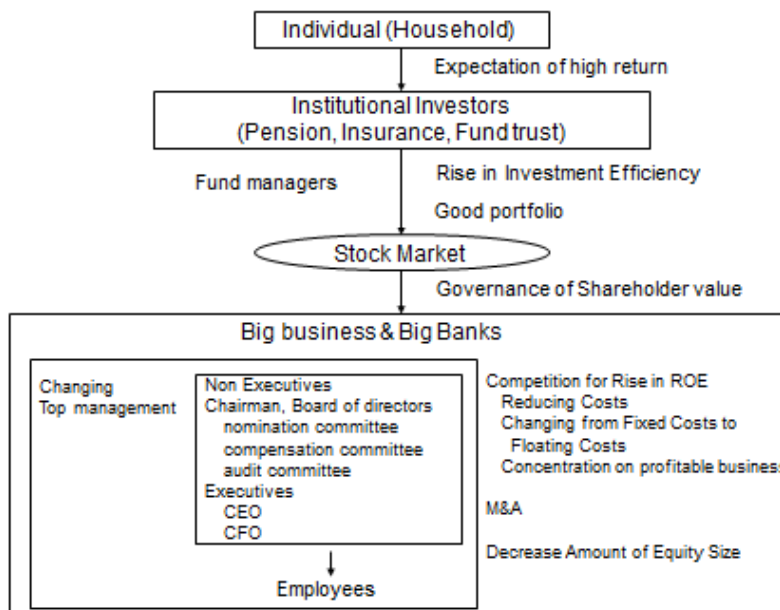
In big banks there is a board of directors. The chairman organizes some committees. The nomination committee recommend and check directors and executives. The compensation committee advise on directors and executive salaries and benefits. The audit committee check the accounting and management.

The CEO and CFO are on the board of directors. They organizes the management committee. Executives control and manage employees. The CEO has to increase ROE by cutting costs, switching from fixed costs to current costs and specializing for profitability. In the second stage the CEO checks the scale of capital. In the third stage the CEO seeks opportunities for M&A because they are very good for rapid growth.

But if the CEO is unable to increase profits, the Board of Directors will change top management.

(3)

Figure 1 The structure of shareholder' value management



3. From Shareholders Value Management to Creating Shared Value

Big business and Banks seek both social value management and financial value management. Financial value is simply profit, especially dividends and premiums of increase in share price. Big business and banks pay attention to social impact and financial impact.⁽⁴⁾

We will introduce three cases involving Japanese companies. First Toyota automobile company, Then Toshiba and finally Suruga Bank.

Financial impact is making effective results by continuing good management with the goal of shareholder value.

Social impact is making social value, solving social problems and having a positive effect on society.

Social value means respecting ESG (environment, society and governance) and SDGs (Sustainable development goals). Corporations should make a point of satisfying customers and solving social problems rather than prioritizing shareholders.

We would like to look for and research new management principles. Before the world financial crisis, the main management principle was shareholder value management.

Then, Porter suggested a new principle: Creating Shared Value, a management style with equal emphasis on society and shareholders. Also Tsuneo Sakamoto has suggested Harmonized Management. This style pays attention to employees, customers, shareholders and society as a whole in equal measures.

But we have not found a good and proper management theory yet. We hope to discover a new management theory. For instance, banking management principles should choose keeping financial systems as their priority rather than shareholder value. Industrial companies should not pursue shareholder value, but should make the best product and pay attention to the environment, for example electric vehicles, artificial intelligence and self-driving cars. Machinery companies should depend not on atomic power stations, but on renewable power as much as possible. And then we picked the examples of Toyota, Toshiba and Suruga Banks.

A. The case of Toyota automobile Company

The CO2 problem became more serious. Toyota became more interested in hybrid cars and electric vehicles. Toyota reorganized, making an organization with Suzuki.⁽⁵⁾

i. Environment, Safety, Information Technology and Self-driving Car Development

On October 12th 2016, Toyota and Suzuki automobile companies made an agreement for a business collaboration regarding the environment, safety, IT and the development of self-driving vehicles.

Environmental technology is regulated worldwide. This, as well as self-driving automobiles,

safety and IT, is being discussed as part of this collaboration.

Also both companies hope to develop new markets, especially India. In addition, small cars will be researched. This very important for Toyota, so they are collaborating with Suzuki.

Suzuki has its strength in small cars in the Indian market. But hybrid cars and AI are areas where they are lagging behind.

Figure2: Characteristics of reorganization of Toyota and Suzuki Corporations

- October 12th, 2016 Announcement of reorganization of Toyota and Suzuki.
- Objectives
 - ① Co-operation in the areas of environment, safety and IT
 - ② Development of self-driving cars
 - ③ Exploring new developing countries.
- ✖Background of Paris Agreement and AI

ii . The Paris Agreement

The automobile industry has big regulations on CO₂ (carbon dioxide) and artificial intelligence, particularly Toyota and Suzuki.

The Paris Agreement was adopted in December, 2015. It was hoped that it would reduce the greenhouse effect to zero by 2050 and thereby both protect the Earth from global warming and reduce it, as the Earth has warmed. The Earth has been warming since the Industrial revolution and by 2 degrees since 1967.

This agreement was to go into effect 30 days after its acceptance by 55 nations. On October 5th, 2016, 74 nations accepted the agreement. Those countries' total ratio of CO₂ emission was 58.82%. This is very fast for putting an agreement into practice. However, President Trump has rejected this agreement. And so now we can not predict even the near future.

iii. Artificial Intelligence (AI)

The automobile industry is interested in AI, because AI has already been introduced by some automobile companies. In Japan many traffic accidents happen due to human error. It is recognized that people are a problem.

All automobile companies hope to introduce AI because the environment requires high levels of recognition of traffic conditions, safety through human and machine collaboration, advances in research and study. The next generation of technological development will see automobile

companies collaborating with external research institutions, for example Google's self-driving car.

Toyota and Suzuki have designed human driving but for the coming age of AI, they should design non-human driving. In the near future the car industry will be controlled by Google and Microsoft. Toyota and Suzuki will disappear by 2050.

B. The case of Toshiba Company:

i . Window-dressing Settlement

In 2000 the CO2 problem got worse. Toshiba was interested in atomic power plants and alternative energy sources instead of fossil fuel. So Toshiba had a plan to bid for Westinghouse Electric (US) Ltd.

But in 2007, the world financial crisis happened. ROE of Toshiba became sluggish due to the Lehman Brothers issue. Financial conditions were for poor for bank borrowing. It was impossible to borrow the money for the Westinghouse bid.

Then 3 successive Presidents of Toshiba made window-dressing settlements: false financial reports. Toshiba could then borrow enough money to buy Westinghouse. Toshiba bought Westinghouse.

We think Toshiba's strategy is looking forward, to develop both financial and social purposes.

ii . East Japan Earthquake

March 11th, 2011, the East Japan Earthquake happened.

The image of atomic power was damaged after the East Japan Earthquake.

Westinghouse made a huge loss. Also Toshiba's situation deteriorated because of impairment accounting. Toshiba sold off its semiconductor business section. This was a profitable section; they used the cash to pay off debts.

iii . Financial Impact

Before the Lehman shock happened, Toshiba's strategy was to look for social impact, paying attention to global warming. But after the financial crisis, Toshiba started to focus on financial impact. There are links between the two. Most Japanese companies seek both financial and social benefits. At first, Toshiba sought social benefits. But then, it had shifted to financial benefits.

Figure 3 The window-dressing settlement of Toshiba Corporation

- ① In 2000 the CO2 problem got worse.
- ② Toshiba had the plan to bid for Westinghouse Electric US Ltd.
- ③ In 2007, the world financial Crisis happened.
- ④ ROE of Toshiba became sluggish due to the Lehman Brothers.
- ⑤ It was impossible to borrow a lot of money for the Westinghouse bid.
- ⑥ Successive Presidents of Toshiba make window-dressing settlements.
- ⑦ Toshiba bought Westinghouse.
- ⑧ March 11th 2011 the East Japan Earthquake happened.
- ⑨ Westinghouse made a huge loss.
- ⑩ Toshiba's situation deteriorated because of impairment accounting.
- ⑪ Toshiba sold off semiconductor business section.

C. The case of Suruga Bank

i . Pumpkin Carriages

In the Tokyo conurbation it is so expensive for young people to rent apartment. It is especially difficult for young women to find good ones.

One real estate company, Smart-Dise Ltd., had established a business. The company suggested to investors that they supply cheap apartments for young women, due to the shortage of affordable apartments.

The company has called the apartments "Pumpkin Carriages". The "Pumpkin Carriage" is popular in the Cinderella story.

This is good business for social impact.

ii . Unfairness of bank lending

However, Suruga bank lent up to 5 or 7 times the usual mortgage to borrowers to build cheap low quality apartments. The money built up the "Pumpkin Carriage" business. These apartments were for young women with lower incomes.

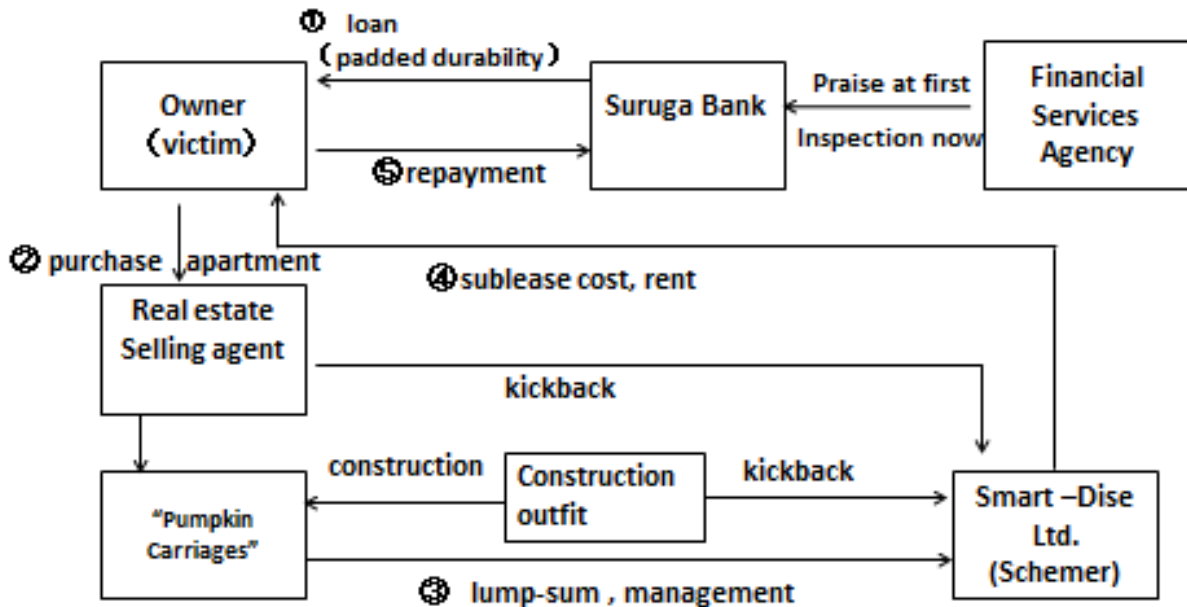
In the background Suruga bank makes extremely large profits. Smart-Dise used marketing to commit social impact fraud because the apartments were very small, had no bathroom or kitchen, had thin walls and were generally of poor quality.

This is exploitation by advertising.

When it became public knowledge, share prices fell sharply.

It has a lot of bad debt, now.

Figure4: The mechanism for illegal loans of Suruga bank and “Pumpkin Carriages”



D. Dependence and Conflict & Management Principles

Japanese companies pay attention to social impact but also to financial impact. Prior to the Lehman Brothers incident, financial aspects were less important. But now they are more important.

But there are links between the two. Most Japanese companies seek both financial and social benefits.

Consumers are interested in social factors but this needs to be supported financially.

Which one should we prioritise? Financial impact means profitability, social impact is the effect on society. Until the Lehman Shock, the management principle was shareholders value management. But after the Lehman Shock, Michael Porter recommended a balance between shareholder value and Social value. And I agreed with this, pointing out a need to shift from shareholders value to harmonized management. ⁽⁶⁾

But decisions over those principles are extremely difficult to take. A historical view is that the Lehman Shock happened because of prioritizing Shareholder value. So we recommend replacing shareholder value management as the main priority by social value management. Therefore, in the case of Toshiba, this meant cutting off its atomic power section and its window dressing accounting. Then Toshiba was free to pursue profitability and social value in harmony.

In the car industry, automobile companies pursue the development of electric vehicles and artificial intelligence in driving, based on social value. Because CO2 trouble became more serious, safety and security are important for cars and Japanese society is ageing, the relationship between profitability and social benefits are in conflict. From the historical view of the Lehman Shock, we should give

first priority to social value.

In the case of Suruga Bank, this bank has gone back to the basic point of its banking business. At first, the social responsibility of Suruga Bank went back to its original attitude. This case is not to do with financial behavior. It is a case of criminal acts. There is a need for self-examination on the part of Suruga Bank.

4. The Limitation of Creating Shared Value and a new Principle for Management Behaviour

Toyota have an interest in electric vehicles because the CO₂ problem has become more serious. At the same time, it has cost a lot of money to develop electric vehicles. Also, Toyota are interested in AI-driven cars, even though there are safety issues with the AI software not recognizing people as pedestrians. They hope it will be safer, as some younger drivers use their smartphones while driving, and older people have been known to fall asleep or lose concentration, causing accidents. In the case of Toyota, developing an electric car and an AI car is a way of seeking both social value and financial value.

Also, Toshiba had an interest in atomic power plants around 20 years ago. They wanted to reduce CO₂ emissions. But the East Japan earthquake hit and the image of nuclear power became very poor. Toshiba bid for Westinghouse Electric. This M&A was a mistake. Like Toyota, Toshiba's financial results were poor. Then they made their window dressing settlements.

So what then is the new principle of management?

Clearly we can say it is not shareholder value management in big business and banks. Of course, there are some institutional investors as ultimate shareholders. Shareholder value management will continue in the near future. Then, competition for rising ROE, decapitalization, M&A and external directors' governance will continue.

But shareholder value management cannot be the main principle of management. If the priority is shareholder value in big business and banks, they will fail. The government covered the failures of big business and banks with public funds, but there is no tax money available to bail them out again.

For example, Obama's government regulated big banks. But big banks insist on deregulation to stimulate economic conditions and reduce the burden of management costs. They want to relax and change the regulations. The Glass-Steal Act was abolished in 1999 in favour of financial liberalization. We can say that history is repeating itself.

Michael Porters "Creating Shared Value" and Tsuneo Sakamoto's "Circulated Management" introduced management principles of social value. In practice, in ESG (Environment, Society and Governance) and SDGs (Sustainable Development Goals) investment, investors have control over

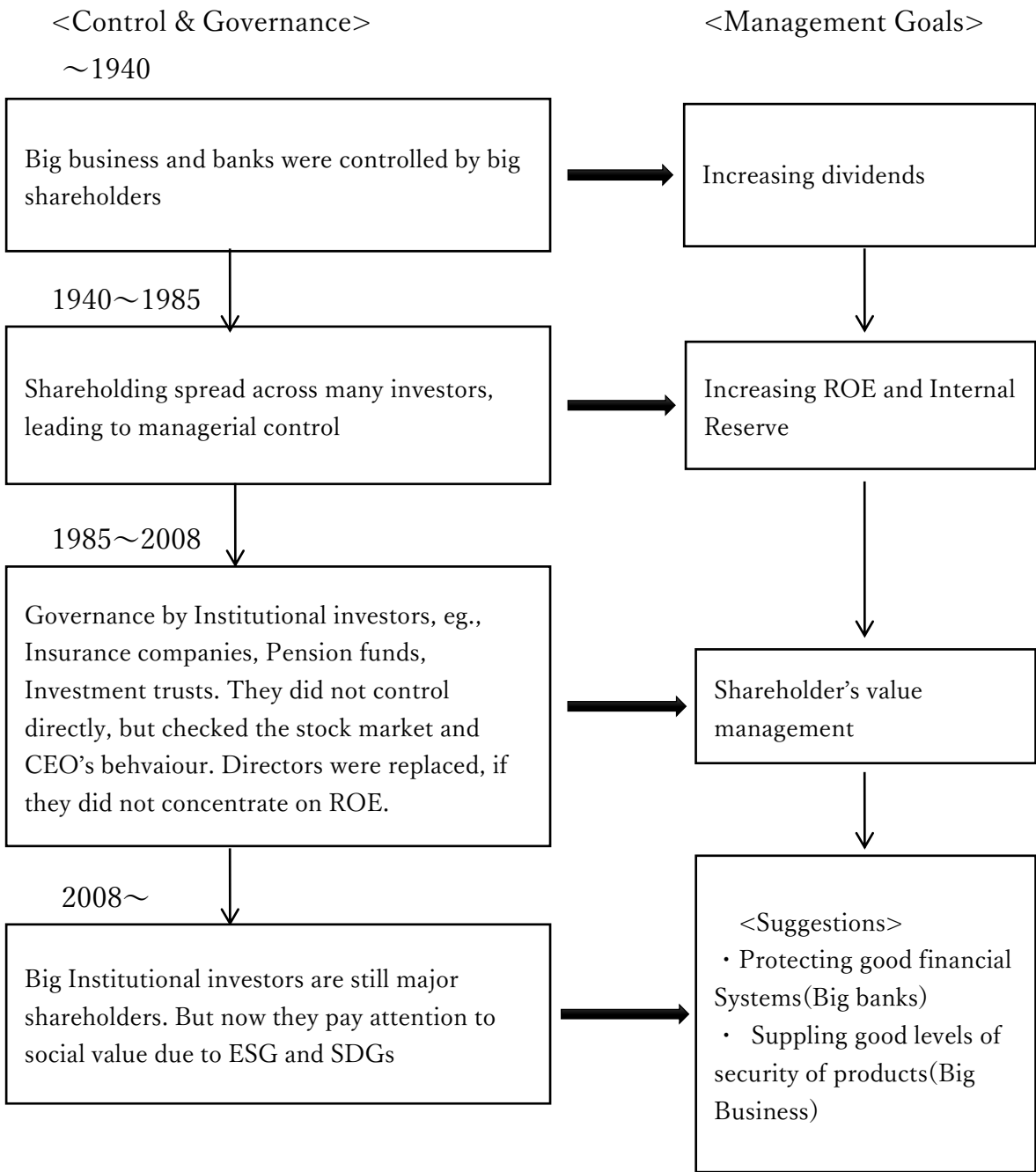
shareholders management. But today’s directors must include social value, investment and management behavior in their measures for growth of share price. (7)

So how do big business and banks introduce these management principles ?.

We think, for big business, by supplying safe and secure commodities and services. For big banks, it is protecting and maintaining good financial systems.

This behavior is the priority over other goals. Big business has ultimate consumers and big banks basically have a relationship with savers.

Figure5 The Development of Control, Governance and Management Goals



So, the management principles of big business and banks have to supply good levels of security in their products and services as well as protecting good financial systems themselves.

Secondly they must pay attention to economic value and social value.

We can say in the near future the management principle is keeping a supply of safe, secure commodities and services and protecting good financial systems.

Finally we would like to explain the management principles of Japanese big business and Japanese big banks.

Japanese big business and big banks have shown the same management behavior as their US and European counterparts since 1995. They introduced shareholder value management but could not completely sweep away the expansion business management.

For a period of 20 years they refused to evolve their management style. Japanese economists and business commentators called this time ‘ No revolution, no improvement’ ‘ a nothing period’ or “20 lost years”.

But Japanese big business and big banks have introduced and concentrated on shareholder value management by degrees.

And then, since the Lehman Shock, Japanese big business and banks have shifted to CSV and harmonized management.

However Japanese principles of management are vague and clear principles can not be seen. Scandals appeared and corners were cut across many industries.

We think we need to build up new management principles and bring about a revolution in the Japanese management style. ⁽⁸⁾

Notes:

Darrel Duffie, *How Big Banks Fall, and What to do about it*, Princeton University Press, 2011.

David Rogers, *The Big Four British Banks, Organisation, Strategy and the Future*, Macmillan, 1999.

Tsuneo Sakamoto, *The Financial Crisis and Manager Remuneration*, Proceedings of 3rd UTM-Meiji University Forum on Research Collaboration, October 2009, Meiji University Intellectual Property Headquarters, pp.21-41.

Tsuneo Sakamoto, *Japanese Characteristics of Business Analysis, An Analysis of Japanese Management Style*, Business and Accounting for Business Researchers, The Committee for the Internationalization of Research Business Analysis Association, Maruzen Planet, 2014.

Tsuneo Sakamoto, *M&A, Business Reorganization and Investment in ESG*, Meiji Business Review, Vol.64. No.1 • 2 • 3, Institute of Business Management Meiji University, March 2017, pp.15-26.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, *Diamond Harvard Business Review*, 2011.

Matthias Kipping, How Bankers Became Managers-and is that a good thing? Meiji Business Review, Vol.65.No.10, 2011, pp.36-44.

Tsuneo Sakamoto, How Japanese Business Can Recover, Global, Innovation and Environmental Management, Maruzen Planet, 2017.

グローバル化における日系中小企業の海外進出と経営行動

桜美林大学 大学院 経営学研究科 教授 金山 権

はじめに

日本企業特に中小企業にとっては、国内市場の縮小傾向、海外との競争激化に伴い従来のサプライチェーンの中では十分に受注を確保することが難しくなっている現状に置かれているのは言うまでもない。中小企業は産業構造の変化や激しい競争などの環境の中で、やむを得ず事業を縮小してゆくか大企業または得意先企業の経営行動に従って出て行くという経営環境の変化に直面している。この環境変化に対応するうえで、自社のコア・コンピタンスを明確にし、事業領域の選択と経営資源の集中を通じて競争優位を確立すると共に、市場を広くグローバルに求めていくことで持続的成長への活路を見出そうとしている。

2011年の東日本大震災以降、日本企業は国内需要の減少の状況下でグローバル経営への転換とともに海外に積極的な展開をはじめた。日本企業を取巻く経営環境は競争相手としてのアジア、とりわけ中国企業などの成長を受けて、新しい日本企業の経営モデルの構築が迫られているが、21世紀の企業が解決をせまられている問題群のなかには伝統的な経営の指導原理や経営慣行の変化を求めるような性質の問題が少なくない。この重要性はリーマンショック以降、グローバリゼーションの波で日本企業はさまざまな局面に多様な問題を一層提起していて、グローバリゼーションのなかでそれらの問題に対して如何に対応して行くのかその対応と課題が求められている。なお、中小企業や初めて海外へ進出する企業は、多国籍企業の縮小版や多国籍企業化の初歩的なプロセスと同じように進めることはできず山澤(2006)、独自の道を歩まなければならない。

本稿では、様々な変化の中で中小企業における海外進出およびその経営行動を探ることにする。

第1章 グローバル化における日系企業の海外進出

企業のグローバリゼーションのプロセスは、先ずは国内で生産した製品を輸出する最初の段階、次は海外で生産と営業拠点を設置して活動する中間段階、さらに本社や R&D を含む企業全体を海外の最適な場所に設置、活動できる最終段階の3つに分けられる。最終段階に至って初めてグローバル化された企業と称する(1)。これまで国内市場を主戦場としてきた中小企業にとっては、長期低迷、人口減少社会を迎え縮小が予測される国内市場に固執するだけでは生き残ることが難しくなってきた。

日本では、世界的な競争力を誇る優良大企業が多数存在していたため、中小企業の大半は国内市場にのみ依存することで自社事業を維持することが可能であった。ところが、少子高齢化と人口減少が急速に進展し、国内市場が縮小しつつあり、高度経済成長期のような「作れば売れる」という時代が過ぎ去って、自動車、電気・電機製品、工作機械、建設機械といった付加価値の高い製品の売り上げが減少する一方である。加えて、韓国や中国といったアジア系企業の技術力がアップし、相対的に優秀で安い技術者を含む労働力を確保しやすいため、国際競争力の躍進が目覚ましい。そのため、日本の大企業は激しい国際競争に直面して次々と生産拠点を海外に移転させ

ている。世界経済構造の変化によって、かつて称賛を浴びてきた日本の下請システムが崩壊しつつあり、中小企業の経営は厳しい状況に直面するようになって、中小企業が生き残る条件の一つとして「海外進出」を選ぶことはごく普通の選択となっている(2)。

国内市場を経営行動の主要目標として戦略を講じることは前提であるが、グローバル化の急速な進展により国境を越え行き交う現状では、国内のみならず国際競争に巻き込まれることも現実になりつつある。従って、グローバルなビジネスの現状と動向を踏まえておきながら新しい戦略の構想が求められている。リーマンショック以降に強まった海外展開を進めている背景の下で、中小企業は経営改革に乗り切り、自らの経営判断でいち早くアジアで稼ぐ経営戦略を打ち出している。日本・アジア特に中国の生産分業に活路を開き、自社の技術力の強みを発揮して、規模にあった市場でオンリー1を目指している。

近年、日系企業の海外進出に関する先行研究は少なくない。浦田(2006)は、経営現地化における課題の一つは、優秀な現地人の雇用・登用であるが、現地従業員の幹部登用に関して、欧米では現地人が多いが日系企業では本社社員が幹部になるケースが多いと述べた。深尾(2006)は、中国において、欧米企業は現地採用の中国人スタッフに重要な任務を任せ、相対的に高い報酬を支払っているが、日本企業ではそうした現地化が進んでいない。そのため、迅速で効果的な対応が取れていないケースがあると述べている。なお、Hi jzen(2007)は、「海外進出は生産性に正の効果を与えているか、少なくとも負の影響を与えていない」と指摘している。また、加藤・永沼(2013)は、グローバル化と日本経済の対応力に関する主要な論点をまとめ、日本企業の国際競争力の変化や、国内の労働市場の質的変容について議論している。

グローバル化進展に伴い、日本企業の海外進出は活発に行われている。進出国別の日本企業現地法人、進出日本企業数および日本企業の海外進出現地法人数の推移(地域別)をみると、アジアが中心で中でも中国への進出が圧倒的多く、中国への重視が分かる(図表1、2)。

図表1 海外進出日系企業現地法人および企業の数(2017年10月1日現在)

国名	現地法人数	日系企業総数
アジア計	17,507	52,860
内、中国	2,640	32,349
インド	1,634	4,805
韓国	866	945
ベトナム	578	1,816
タイ	637	3,925
中東計	454	877
ヨーロッパ計*	6,092	7,446
北米計	8,118	9,417
内、米国	7,421	8,606

*: ヨーロッパは、西欧と東欧・旧ソ連の合計である

出所: 外務省領事局政策課『海外在留邦人数調査統計(平成30年要約版)』より筆者作成

図表 2 海外進出日系企業(拠点)数推移(地域別)

地域	2015 年	2016 年	2017 年
世界 計	71, 129	71, 850	75, 531
内、アジア	49, 983	99, 673	52, 860
北米	8, 649	9, 225	9, 417
欧州*	5, 931	7, 354	7, 446

*：欧州は、西欧と東欧・旧ソ連の合計である

出所：外務省領事局政策課『海外在留邦人数調査統計(平成 30 年要約版)』より筆者作成

日系企業の中国ビジネスへの取り組みをみると(3)、2017 年における日本の対中投資は前年比 5.1%増の 32 億 7,000 万ドルとなり前年までの 4 年連続減少から増加に転じた。また、世界からの 2017 年の対中投資実行額も、前年比 4.0%増(ドルベース)となり、2012 年以来初めて減少となった前年から増加に転じ、過去最高を記録した。中国に進出している日系企業に対して 2017 年 10～11 月にジェトロが実施したアンケート調査では、今後 1～2 年の事業展開の方向性について、「拡大」と回答した企業の割合は 48.3%、「現状維持」と回答した企業の割合が 44.3%となっている。中国における事業拡大の意向は、2015 年度は 38.1%と 1998 年の調査開始以来、初めて 4 割を下回っていたが、2016 年度は 2.0 ポイント拡大し 40.1%となった。さらに、2017 年度は大幅に回復して 48.3%となった。そして「拡大」と回答した企業に対し、具体的に「拡大する機能」を複数回答で尋ねたところ、「販売機能」(59.8%)、「生産(高付加価値品)」(41.7%)が上位 2 位の回答となった。中国で製造・消費の高度化が進展するなか、優れた商品や技術、ノウハウ等を提供すべく日本企業が市場開拓を強化している様子がうかがえる。人件費の上昇等の投資環境の変化や対中投資リスクが指摘される場面は依然あるものの、日本企業が中国を世界有数の巨大市場と捉えていることに変わりはなく、内販型の企業・業種を中心に拡大する中国市場の開拓を強化する動きは今後も継続するとみられる。

中国経済における日本の役割は大きい。中国が成長の質と効率の向上を図りながら経済規模を拡大してきた中で、日系企業はこれまで非常に重要な役割を担ってきた。貿易については、日本は 2017 年の中国の輸出先として国別では第 2 位で、金額は 1,373 億ドルとなった。輸入でも第 2 位の 1,657 億ドルと、中国にとって日本は重要な貿易パートナーとなっている(4)。中国は部品などの生産財や機械などの資本財を輸入し、中国での製品化に活用したうえで、世界に向けて輸出しているが、特に基幹部品や工作機械は日本からの輸入が多い。図表 1 から分かるように、海外進出日系企業のなか、現地法人数、進出企業数ともに圧倒的多いのは言うまでもなく中国である。

UNCTAD は、2016 年～2017 年の中国は引き続き世界で最も可能性がある投資目的国として首位に立つと予想している(5)。これは、持続的な成長を目指す日本企業にとって、13 億強人口の巨大市場を有する中国は無視できない存在となっており、中国市場を重んじる日本企業の中国進出戦略が伺える。

第2章 日系企業の経営現地化戦略

現地化については、従来から多くの研究者が議論を繰り返してきた。それにもかかわらず、日系海外子会社の現地化の問題は、今日においてもなお課題として残されている。日本の社長にあたる総経理は企業内の最高経営責任者であるため、中国進出日系企業を含む外資系企業の経営現地化の判断では総経理の現地化は非常に重要な意味を持っている。人の現地化というのは、本社の主導的な役割の下で現地人のニーズに応えながら本社の視点および現地社会、現地人の視点を導入して行われている。中国における日系企業の経営現地化に関する多くの研究では総経理の現地化率があまり高くないという指摘は少なくないし、筆者の調査でもそうであった(6)「日本企業はグローバル経営を展開しているが、人事、労務面では依然として日本人が中心でグローバル経営意識が遅れている」(7)という指摘もあった。

日本企業のグローバル経営の状況を見ると、一部に着実な成果を上げている企業もあるが、一般的にはグローバルな知識経済化時代における事業環境変化とビジネスチャンス十分に生かし切っているとは思われない。近年の様々な日本企業のグローバル経営における先行研究は、日本企業の経営の現地化、特にトップ経営者の現地化は欧米企業に比べ遅れており、それに起因して現地子会社において賃金システム等の様々な問題が存在していると指摘している(8)。

しかし、それと反面上記の様々な問題をクリアしながら経営現地化に戦略的に取り込んでいる中小企業もある。東京立川市にある従業員41名の株式会社コスモテックは(9)、日本・中国の生産分業に活路を開き、自社の技術力の強みを発揮して、規模にあった市場でオンリー1を目指し、コスモテックオリジナルブランドの「COSMOTAC®」(独自の高分子化学技術を駆使し開発された機能性フィルム「COSMOTAC®」)であった。同社は日本・台湾・韓国・中国にて登録商標「COSMOTAC」の認可取得し、中国にて商標登録「COSMOTEC」の認可を取得したことを武器に差別化市場で勝負をつけている。近年、多数の特許出願、技術・製造部門奨励賞、ブランド大賞を受賞するなど大いに注目されている。株式会社コスモテックの中国の独資企業である開思茂電子科技(蘇州)経営現地化は見事に進んでいる。これは、総経理である翁武和氏(47才)は中国の現地人であることが大きなポイントになる。彼は株式会社コスモテック高見澤友伸社長と同期入社し、本社で貴重な経験を積み、2002年本社から蘇州工場の総経理に命じられ現地の最高任者として経営に携わっている。グローバル化が進んでいる中、日本本社と中国子会社の双方に精通し、両者の調整ができることが経営者の能力をはかる重要な基準の一つである。中国進出の生産、加工のメーカーにとっては実はまれなケースでもある。ここでは前社長(現会長の)のすばらしい先見性と友伸現社長の翁氏への厚い信頼性が挙げられる。

開思茂電子科技(蘇州)における経営管理組織には6つの部が設けられている。営業部、技術部、資材部の3つの部の部長は本社のスタッフの担当となっているが、工場長、総務・人事部、製造部、品質管理部の部長すべては現地人で構成されている。なお、3名の日本人部長皆が企業の業務、中国事情などに詳しいベテランであり、異文化コミュニケーションにはほぼ問題がない。業務執行意思決定の責任者である総経理は、重要な議題についてはよく部長クラスの管理職と打ち合わせ会を開くなどで柔軟に討議し決める。中国市場に非常に詳しい翁総経理は本社とよくコミュニケーションを持ちながら現地経営に携わっているが、中国国内ローカルユーザー向けの30%の実績には翁氏が果たしている貢献は大きい。

経営現地化の重要なポイントの一つが現地企業の経営最高責任者の現地化である。この点でコスモテックは大きな一步を踏み、よい結果が得られている。変わった角度から考えると、総経理は本社と現地の子会社との真ん中で"挟まれている"存在でもある。本社の経営方針、決定事項、緊急対応などへの理解、行動力が求められ素早い執行が必要となる。海外子会社は日本市場とは異なる様々なリスクに直面して言語・文化・慣習・制度などに異なる特有のリスクが存在している。現地では、法律・法令等が日本とは異なり、違った対応が望まれる可能性がある。現地の法律・法令、文化、環境、従業員の状況なども誰よりもよく把握しているが本社と現地の状況をどうやってうまく融合しながら本社の意思決定に従って進めていくかは翁氏にとっては容易ではないと考えられる。いままでは順調に進められているがますます厳しくなっている競争環境下でどうやって持続的な発展を遂げていくかが終始考えている大きな課題である。総経理にとっては、継続的に既存の中国進出日系大手メーカーへ加工製品を納入しながら、3割となっている中国現地企業市場のニーズを維持し、拡大させるためには、日系企業は勿論、現地企業経営責任者との密接な協力が不可欠である。また、法制やシステムに変更が多い国・地域でもあるため、現地政府とのやり取りは煩雑であり、日系企業がビジネスを進める上で障害になることもある。従って、この時も優秀な現地企業経営責任者による対応で問題が解決できる可能性が高く、安定されたビジネスチャンネルを保つこともできる。

中国市場のニーズを的確に把握できるのは中国人スタッフである。それに合わせた製品開発、新市場開拓、販売戦略、広報宣伝、人事配置などを判断できるのも中国人スタッフである。同じ華人で中国大陸のことを十分理解している台湾人や香港人であればある程度代替可能であるが、日本人がこれに代わることは容易ではない。中国人リーダーが主導する経営戦略を的確にサポートしつつ、現地と本社との緊密な連携を確保する機能を担うことが極めて重要な責務である。コスモテックの事例からも立証できる。

日本在外企業協会が行ってきた「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」によると、日本人社長比率が高い順に、1.「その他アジア」68%、2.「中国」67%、3.「中南米」55%、4.「中東・アフリカ」51%、ここまでの5割を越える地域で新興国が中心である。続いて5.「北米」46%、6.「オセアニア」40%、7.「欧州・ロシア」29%といった先進国はいずれも5割を切っている。地域別には「欧州・ロシア」が最も経営の現地化が進んでいる(10)。

海外からの売り上げが半分以上で、従業員についても海外子会社における数が圧倒的に大きいという企業は少なくない。しかし、海外も含めた企業グループの組織、ガバナンスは日本の本社が中心で、海外の多様性を生かした真のグローバル経営ができていない企業は少ない。新興国においては、政治、経済、社会の各側面においてビジネス環境が先進国と大きく異なる。例えば、中国については、ビジネスのあらゆる側面に有形、無形に公的機関が絡んでおり、地方政府などのキーパーソンを取り込むことが重要となる。経営の現地化を推進し、中国市場で成功を収める中小企業は、中国以外の市場においてもグローバル化を実現し、さらに競争力を高める可能性が高いことはすでに明らかになっている。

多くの日本企業は世界トップクラスの技術開発力、生産管理能力を有する。しかし、経営の現地化、マーケティング能力などについては欧米の一流企業に比べて見劣りする企業も少なくない。中国市場へのチャレンジは、中堅中小企業が経営の国際競争力を強化し、グローバル市場での存

在感を高める大きなチャンスである(11)。

海外に設けた事業拠点で、幹部に現地人を登用するなどして、本国から派遣した駐在員ではなく現地で採用した人材を中心とした構成にし、現地に根差した企業文化を育むことこそが時代の要請であり、経営現地化およびその戦略構築の道筋でもある。従って、グローバルな事業環境の劇的な変化の中で、日本企業が持つ本来の強みを活かし勝ち残る為には、変化を先取りする精緻で絞り込まれた戦略を策定すべきである。

「グローバルに活躍する企業では、国籍や性別等の背景に関わらず、世界から実力本位で人財を登用している。グローバルな競争環境において日本企業が勝つためには、自社の成長戦略に基づきグローバルに最適なバリューチェーンの配置及び組織と経営チーム構成をする必要がある」(12)。

第3章 グローバル化における日系企業の経営行動

グローバル化の下で中小企業はこれからの競争の中で如何に進めていくかを考えると、自社発展の目標に向かってどのようなビジョンで経営行動と戦略を構想するかは重要な課題の一つである。上記図表1、2からも分かるように、日本企業の海外進出は年を追うごとに加速している。海外、とりわけ中国について日系企業の進出拠点数トップの中国の場合だと、13億強人口という世界第1位の人口からなる、豊かつ安価な労働力をベースとした、かつての「世界の工場」という位置づけであった。さらに、世界第2位のGDP(約1300兆円, 2017年)によって支えられている「世界最大の市場」という、ふたつの側面を持っていて日系企業にとっては、「自社商品の市場」および「自社商品の生産代替先」の双方に当てはまる、非常に魅力的な進出国と言える。

多国籍企業はグローバル戦略をどのように進めていくべきであろうか。ゲマワット(Ghemawat)は、海外進出企業の現地適応の効率化を包括的に議論しているものと位置づけ、適応を多様化として捉え、多様化の必要性を減らすツールを、多様化の負荷を減らすツールを、多様化のコストを減らすツールを、多様化の効果を高めるためのツールを具体的に提示している(13)。

いかに現地の状況に合わせ本社の方針等を貫いていくかは現地企業にとっては非常に重要である。従業員を安定させ帰属意識を向上させるかが彼の常に念頭に置いていることである。グローバル化の進展にともない、日系企業間、同業種間、地元企業間の競争は繰り広げられていて、その対応・対策に関わるコストは上がる一方である。厳しい状況の中で持続的な発展を保ち、推進させるには現地経営者のみならず本社トップとのさらなる意思疎通が求められる。

グローバル展開の方法は一樣ではなく各社各様であり、それに伴い各社のグローバル展開に応じた組織・人材マネジメントがある。ここで、何よりも大切なのは、各社が経営理念・価値観を踏まえ、経営・事業と組織・人材マネジメントをいかにリンクさせ、戦略的な展開をするかである(14)。

コジマ技研工業有限会社(神奈川県相模原市)(15)は中小企業として独創性、自立性あり、代替リスクへの対処ができ、“万能自動串刺機及び卓上串刺機”の90%以上のシェアを占めながら“万能自動串刺機及び卓上串刺機”のオンリー1企業として、持続的な発展に勤め、シェアと利益の両立がはかられている。コジマ技研は、国内需要の減少の状況下でグローバル経営への転換とともに海外に積極的な展開果を果たして、東アジアをはじめ日本食ブームのアメリカ、食品工場の多い東

南アジア、アルゼンチン、オランダなどからも注文が舞い込んでいる。単独で米国で展示会、欧州のオランダの商社、シンガポール等でも行われグローバル経営がより鮮明になっている。小島社長は、「米国と南米、それにアジア、中東、欧州…。串刺機のニーズは世界中にあるんです。これからは、世界にもっと売っていきたい」と未来を見据えている。

日本の和洋菓子業界の発展とともに成長を遂げながら、現在は和洋菓子用のオーブン、充填成型機、直焼焼成機の専門メーカーとして世界のトップレベルに入っている株式会社マスダック(埼玉県所沢市、193名)(16)は、関連機械メーカーとの連携を図って和洋菓子の生産ラインを当該社の責任で構築する総合機械メーカーとしての役割も期待されている。

競争多変の厳しい環境のなかで、マスダックはイノベーション・サイクルを完遂できる「イノベーター企業」として大いに活躍、貢献している。中小企業として従業者数は多くないが、製菓機械の営業、設計・開発、製造、食品事業などを行う中堅グローバルニッチトップ企業として地域の雇用に一定のプレゼンスが認められ、グローバル化の推進を掲げているマスダックへの期待は大きい。現在、海外事業はまだ10~20%で少ないが、これから課題となる本格的なグローバル化の推進を目指して成長を図る経営行動を興味深く見守っている次第である。

本社を埼玉県さいたま市に置く粉末冶金製品のトップメーカーとして世界中から高いニーズが寄せられている従業員400名規模のポーライト株式会社(17)は、海外売り上げ80%のグローバル経営で、日本台湾を拠点に世界的供給体制を構築した機械メーカーとして、主力製品の1つである小型モーター用の「オイルレスベアリング(焼結含油軸受)」は世界トップのシェアを誇り、自動車、OA機器、情報AV機器、特にDVD・CDなどの光ディスク駆動用モーターでは圧倒的シェアをもち、多くの製品に採用されている。ポーライトは、早い段階からビジネスのグローバル展開を進めてきて、現在は日本国内に2工場、海外に9カ所の生産拠点、3カ所の販売拠点を構え全世界に向けた製品の供給体制を構築している。海外の従業員が国内の倍でポーライトは一貫して「緩い連携、独立採算、経営の現地化」というグローバル経営を重視し、グループ全体の売上高も圧倒的に海外が主力となっている。

海外工場での従業員は、台湾工場1,600人、中国揚州工場1,800人、シンガポール80人、マレーシア150人、中国郴州工場が50人、米国ジェファーソン工場が60人などとなっており、現地人による経営と少ない日本駐在員の体制で経営活動が行われている。たとえば、揚州ポーライトは、経営現地化の下で、二輪車、四輪車部品の新規の受注を取り、また四輪車用VVT・VCT(可変バルブタイミング機構)といった高度な機構部品を中国で生産、増産するような方向に向けてこれに対応した部品供給を行っていく。

経営におけるグローバル化、組織の国際化、生産・サービス・経営管理など諸経営環境の複雑化、多種多様な変化の波は年々高まり複合の度を強めつつある。多様な環境変化に対応していくため、現在多くの経営体は古い枠組みから脱皮し新しい行動様式を獲得すべく、経営の建て直しや組織の再構造化を始めとした厳しい試行錯誤を続けている。それに適応するために、組織もまた複雑な構造を持たなければならなくなっているが、グローバル展開を行い世界各地に拠点を持つ企業であればなおさらである。

海外に拠点を設け、専ら国内で生産した製品を輸出する企業もあれば、海外で生産と営業拠点

を設置して現地に適したビジネスを行う段階、さらに R&D と経営の意思決定機能を最適な場所に設置し製品の企画・開発・生産・販売まで行う段階の企業も現れている。日本企業に求められるのは、事業と地域に対するガバナンスをグローバル規模で協力に推進していくことができる経営者である。

これまで日本企業が進出してきた各国の市場に比べると、現在の中国市場は、市場規模の大きさ、変化の速さ、市場ニーズの多様性、特別な人間関係などすべてが規格外である。従って、中国経験のないまたは浅い経営企画・人事・財務・法務等の優秀な幹部層の判断力が役に立たないことも少なくないことなどから、今後中国市場での販路拡大を目指す日本企業に求められるのは、やはり現地化の推進と経営行動である。これは本社経営組織のグローバル化と表裏一体である。激変する中国市場は、日本企業に対してグローバル化企業への転換を迫っている。

海外進出日系企業にとって、日本親会社の関与の仕方や程度は各社ごとに異なる。例えば、中国の場合多くの企業において中国現地法人の経営の裁量権を親会社は十分尊重しつつある。海外売上比率が 80%以上を占めているポライトは、高い製品競争力や製造技術などにより、周辺の多変の環境下にあっても、海外市場の市場開拓に浸透、拡大し、日本の技術・ノウハウを海外現地各社に移入しつつある。また、中国進出のポライト揚州工場の現地責任者は、日本親会社と同等レベル以上の製品の製造の目標を打ち出している。

「経営全般」については、「経営の現地化・現地経営の自立化＝権限委譲」「日本本社のグローバル化」に課題があるとの声が多い(18)。また、そのためにはグループ全体での共通ルールに基づいたガバナンスや内部監査を徹底することも避けられない課題であろう。

おわりに

グローバル化の下で日系中小企業はこれからの競争の中で進めていくかを考えると、自社発展の目標に向かってどのようなビジョンで経営行動と戦略を構想するかは重要な課題の一つである。勿論、国内市場を経営行動の主要目標として戦略を講じることは前提であるが、グローバル化の急速な進展により国境を越え行き交う現状では、国内のみならず国際競争に巻き込まれることも現実になりつつある。従って、グローバルなビジネスの現状と動向を踏まえておきながら新しい戦略の構想が求められている。

日系企業の海外進出の成功要因としては、1) すぐれた製品技術、2) 生産設備の優位性、3) 生産管理ノウハウの優位性、4) 日本的経営のノウハウが重要であり、その技術やノウハウを現地文化に沿った形で転移していく国際経営資源が重要であると指摘されているが(19)、まさにその通りである。

本稿では、中小企業を踏まえ日系企業のアジア特に中国を中心とする海外進出、グローバル化における経営行動と現地化戦略並びにグローバル化における経営行動の 3 つに分けて探った。海外進出日系企業の組織、ガバナンスは日本の本社が中心で、海外の多様性を生かした真のグローバル経営ができていない企業はまだ少ない。いうまでもなく新興国においては、政治、経済、社会の各側面においてビジネス環境が日本と大きく異なる。

本稿で取り上げた中国についても、ビジネスのあらゆる側面に有形、無形に公的機関が絡んでおり、地方政府などのキーパーソンを取り込むことが重要となる。このような状況の下で経営行

動を拡大していくためには、本社からのコントロールだけでなく、現地の多様性を生かした形態にシフトさせていくことが望ましい。

グローバル化進展のなか日系企業は競争優位な分野・能力を見極め競争力の強化を図るべきであるが、遅れているグローバル競争を勝ち抜く企業戦略の再構築への期待はいうまでもない。日系企業が競争で勝ち残るためには、進出先当該国でのグローバル化に向けた経営戦略の再構築とそれによる経営行動の向上が不可欠である。現地社会に溶け込み、信頼される企業となるため、経営の現地化を積極的に進めることへの期待が大きくなりつつあるが、今後の行方を興味深く見守る次第である。

注：

(1) 金山権(2011)「日系企業の経営行動に対する中国からの評価 - グローバル化に向けた今後の方向と課題 -」『桜美林経営研究』創刊号

(2) 高慶元「中小企業のグローバル化に関する考察 - 関西の中小企業の海外進出を中心に -」環日本海研究年報 no. 20 2013 年 3 月

(3) 「2018 年アジア・オセアニア進出日系企業実態調査—中国編—」2019 年 2 月日本貿易振興会海外調査部中国北アジア課

(4) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2018 年白書』

http://cjcci.org/cj_pdf/eco2018/A11_JP180608.pdf 2018 年 12 月 20 日閲覧

(5) 中国経済新聞 2016 年 12 月 15 日

(6) 筆者は平成 13 年から平成 27 年現在、以下の科学研究などのプロジェクトで調査研究を行っている。①H13 年 4 月～H16 年 3 月、文科省科研費基盤研究(B)『中国の国有企業改革に関する調査研究：所有制・グループ化および企業統治を中心に』課題番号：13572020；② H16 年 4 月～H20 年 3 月、文科省科研費基盤研究(B)『市場システム形成下での中国西部地域の国内・国際的リンケージに関する調査研究』課題番号：16402013；③H20 年 4 月～H21 年 3 月メーカー受託研究『東北新興策に伴う日系企業の役割』；④H21 年 4 月～H23 年 3 月、文科省科研費基盤研究(B)海外中国西部地域農村近代化に関する調査研究—土地・労働力・産業化・インフラを中心に—課題番号：21405028、⑤H24 年 4 月～H27 年 3 月、文科省科研費基盤研究(C)『中国企業統治システムにおける独立取締役の役割についての調査・研究』課題番号：24530420、などである。なお、聞き取り調査 22 社の中、製造業が 18 社であった。

(7) 金山 権「中国進出日系企業の経営行動—今後の方向と課題—」『新たな経営原理の探求』経営学論集 81 集 日本経営学会編 2011 年 3 月 p. 82

(8) 野中利明(2004)「中国市場進出で重要な日本企業の現地化」『IT ソリューションフロンティア』野村総合研究所、蒲田秀次郎(2006)『国際比較：日本企業のタイでの経営』日本経済研究センター、深尾京司(2006)「現地化遅れる日本企業」日本経済新聞「経済教室」、2006-7-5、白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、徐雄斌(2009)「中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として—」桜美林大学『博士学位論文』、田園(2009)「在中日系企業の人材育成に関する研究」桜美林大学『博士学位論文』、遅曉潔(2012)

「中国進出日系企業における人事評価・賃金制度に関する研究 — 中国現地企業との比較を踏まえて —」桜美林大学『博士學位論文』

(9) 詳細に関しては、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2015)『革新的中小企業グローバル経営』同文館出版 pp. 179-189 を参考されたい

(10) 一般社団法人 日本在外企業協会 『日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査』の結果報告「グローバル化が進展するも依然として現地人材育成が課題」2017年1月11日

(11) 瀬口清之キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹「連載 中国市場の変化をどうみるか 中国市場で日本企業が勝ち残るための必要条件」一般財団法人貿易研修センター 2015年2月27日

(12) 経済同友会『企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルー〜「適材適所」による人材育成とボーダーレスの「適所適財」の実現〜』2014年5月9日

(13) Ghemawat, P. (2007) REDEFINING GLOBAL STRATEGY: CROSSING BORDERS IN A WORLD WHERE DIFFERENCES STILL MATTER, HARVERD BUSINESS SCHOOL PRESS (MASSACHUSETTS) (望月衛 訳『コークの味は国ごとに違うべきか：ゲマワット教授の経営教室』文藝春秋、2009年)

(14) 経済同友会『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント 報告書』2012年4月25日

(15) 詳細に関しては、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2015)『革新的中小企業グローバル経営』同文館出版 pp. 200-207 を参考されたい

(16) 詳細に関しては、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2017)『中堅企業の成長戦略』同文館出版 pp. 48-55 を参考されたい

(17) 同上 pp. 67-74 を参考されたい

(18) 一般社団法人 日本在外企業協会 「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告 — グローバル化が進展するも依然として現地人材育成が課題 — 2017年1月11日

(19) 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社

参考文献：

浦田秀次郎(2006)『国際比較：日本企業のタイでの経営』日本経済研究センター

加藤涼・永沼早央梨 (2013)「グローバル化と日本経済の対応力」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 13-J-13

土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2017)『中堅企業の成長戦略』同文館出版

土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2015)『革新的中小企業グローバル経営』同文館出版

深尾京司「現地化遅れる日本企業」日本経済新聞『経済教室』、2006年7月5日

山澤正之 (2006) 「中小企業の異文化マネジメントー中小企業の国際進出に対する異文化への対応」『大阪大学経済学会』56(3), pp. 35-50

「2018年アジア・オセアニア進出日系企業実態調査ー中国編ー」2019年2月日本貿易振興会海外調査部中国北アジア課

中国日本商会(北京)『中国経済と日本企業 2018 年白書』

一般社団法人日本在外企業協会 第 10 回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告 2019 年 1 月 10 日

Hijzen, Alexander, Tomohiko Inui and Yasuyuki Todo(2007)、The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese Firms、RIETI Discussion Paper Series、07-E-006.

継続する事業と永続する企業

—— 「ヒト」と「モノ・カネ」と「ルール」への考察 ——

桜美林大学大学院 経営学研究科 客員教授 原田 節雄

第1章 近代経営学の弱点——ヒトとルールが存在

1 経営学とは？

経営学とは何だろうか？ その言葉を明鏡国語辞典で引くと「経営」が出てきて「利益があがるように、会社、商店などを運営すること」とある。それなら経営学とは、その運営を研究する学問のことになるのだろう。広辞苑で引くと「経営学」が出てきて「企業経営の経済的・技術的・人間的な諸側面を研究する学問」とある。広辞苑のいう経営の諸側面、「経済・技術・人間」を簡易な言葉にすれば、それらは「金・物・人」になる。

日本語の「経営学」は、もともと英語の“Business Administration”が原語なので、それを英英辞書で引く。そうすると“the study of how to manage a business”になり、ビジネス管理運営方法（物やサービスを金銭に変えること）の研究になる。つまり、経営とは企業経営に限定することなく、広く「ヒト・モノ・カネを活かしながら組織が生き続けていくこと」だと定義できる。

そう考えると、どうしても経営学の弱点が見えてくる。現実の経営学の研究対象が、モノとカネを投資の対象にするという、しごく機械的で単純な発想だからだ。それがヒト（人間教育）やルール（法的規制）にまで深く踏み込んでいない。

企業活動（経営）を内側から動かすヒト、それを外側から縛るルール —— そのどちらでも、人は主体にも客体にもなれる。しかし、その主体と客体の違いは大きい。客体になれば、存在するヒトを使う、存在するルールに従う、になる。それが単純な経営であるが、その前にすべきことがある。主体になることだ。そうなれば、ヒトは育てる、ルールは作る、になる。ただし、それでは経営学の学問としての扱いが難しくなってしまう。

一部の日本の大学では、法と経営学が同時に議論されるようになった。しかし、経営学の研究者がヒトやルールの問題に手をつけると、無間地獄に落ちることになるのではないかと思う。やはり、経営学はわかりやすくシンプルであるべきなのだ。

ただし、モノとカネだけでは現実の経営ができない。本来の経営学は、人材への投資から金銭の回収、それらの活動への社会的な規制までも含めて、組織の維持という観点から、もっと広く捉えるべきものなのだろう。

家族経営も企業経営と同じである。それぞれの家族が自分の役割を果たし、一家の生計を成り立たせながら、さらに子どもの将来へも投資している。つまり、自分は企業経営者ではないという人も、家長として家計を管理し維持して家族とともに働いていれば、事業規模の大小の違いはあっても立派な経営者だといえる。

2 経営の考察に不足しているもの

主に商品（モノ）と利益（カネ）を対象にする近代経営学の研究において、経済弱者の日本に大きく不足しているものが二つある。

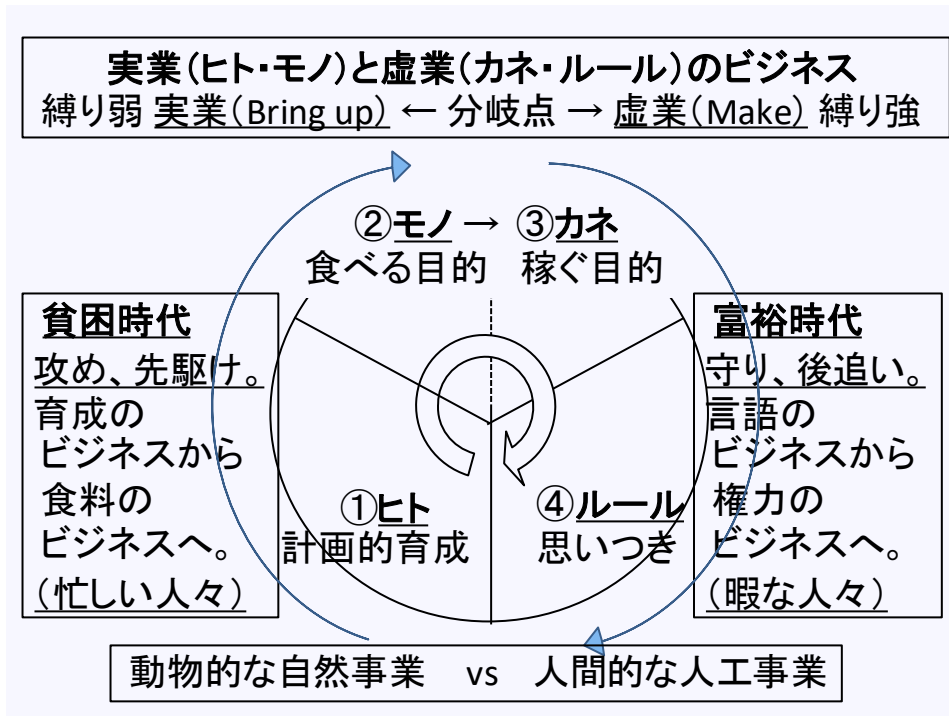
その一つが無形資産（ヒト）への考え方である。単純に言えば「将来への投資」である。投資をしても、それが回収できるかどうか分からない。その投資を今期の利益にどう反映させてよいかも分からない。費用をかけて新入社員を教育し、すぐに辞められたら投資回収など考えられなくなってしまふ。

無形資産は質である。時間が経過しないと、その価値を判定することができない。だから、無形資産を量として具体化することなど永遠にできない。そう割り切って付き合うべきものが経営学における無形資産なのだろう。それでも会計報告への無形資産の計上にこだわる人は多い。

もう一つが法律（ルール）の諸側面である。単純に言えば社会的な他律ルールである。国家組織なら、新税を導入すればルール一つでカネは自由に稼げる。過去になかった消費税が新しく導入されて、それが最初の三パーセントから、突如、三十パーセントになったとする。そうになると、家計も企業経営も大きなダメージを受ける。過去になかった歩行税が新しく導入されて、誰でも動いたら一歩につき十円を払うとなると、ふつうの経営の話ではなくなる。

税金の名目とは、そんなものだし、それが法律（ルール）の一面なのだ。それでも法と経営学を同時に議論しないのはナンセンスなのだろうか。

近代経営学に不足している最たるもの……それは会計学上の無形資産（ヒト）への考察であり、社会的な規制（ルール）への考察である。



技術研究者の今期の仕事が、すぐに今期の利益に反映されることは考えられない。人への投資

は機械への投資とは違う。それは投資対象の潜在と顕在の違いである。また、企業経営に関するルール（法律）には、会社法、金融法、労働法、契約法、知財法、不法行為法、経済法、行政法、税法など、その種類が多い。それらすべてがヒト・モノ・カネに影響する。それらヒト・モノ・カネ・ルールの関係を円図に示す。円図の左半分が実業であり右半分は虚業である。

その仕事だけでは生活できない、貨幣（電子マネーを含む）が流通していなければ生活できない、それが虚業である。その仕事だけで生活できる、貨幣が流通していなくても食べていける、それが実業である。端的に言えばヒト（質）からモノ（量）を作るのが実業であり、カネ（量）からカネ（量）を作るのが虚業である。

図中の②モノから③カネへの変換が経営学の対象であり、ふつう①ヒトと④ルールは経営学（数値化）の対象外になる。しかし、ヒトおよびルールへの考察なしに経営は成立しない。また、ルールの縛りは、カネには強くなるがヒトには弱くなる。

本稿では、モノとカネだけでなく、ヒトとルールの経営学上の意味についても考察していく。もちろん、ルールが与える影響は、ヒト、モノ、カネの順番で縛りが強くなる。人の脳内までルールが入り込むこと、それは子どもが相手なら不可能ではない。しかし、大人が相手になると難しい。

第2章 歴史から学ぶ経営——ソニーが語る盛衰の歴史

1 ウォークマンが変えたソニーのビジネス

1970年にソニーに就職した筆者は、社長が井深大氏の時代から盛田昭夫氏の時代、すなわちソニーがベンチャー企業の時代を経験した。そしてハワード・ストリンガー氏に至るまで多くの経営者（七人の社長）の下で働いてきた。その40年半にわたるソニーでの勤務を終えるとき、技術系企業の誕生から成長、そして成熟から衰退（本業のエレクトロニクス事業）へと、ベンチャー企業から大企業へと変貌した企業体質の変遷の歴史のすべてを知ることになった。

ソニーの商品開発の歴史で話題になったものは多い。古くは真空管をトランジスターに置き換えた製品、トランジスタラジオやトランジスターテレビなどである。さらに記録媒体に磁気テープを使って音声や映像の記録と再生を可能にした製品、オーディオテープレコーダーやビデオテープレコーダーなどである。

トランジスターの開発は、今日の半導体撮像素子（CCDやCMOS）および液晶ディスプレイ（LCD）、大規模集積回路（LSI）の開発へと繋がっていく。そのソニーの技術開発の歴史を大きく変えたのが音楽再生プレイヤー「ウォークマン」の開発と成功である。それは企業体質の変化となった。

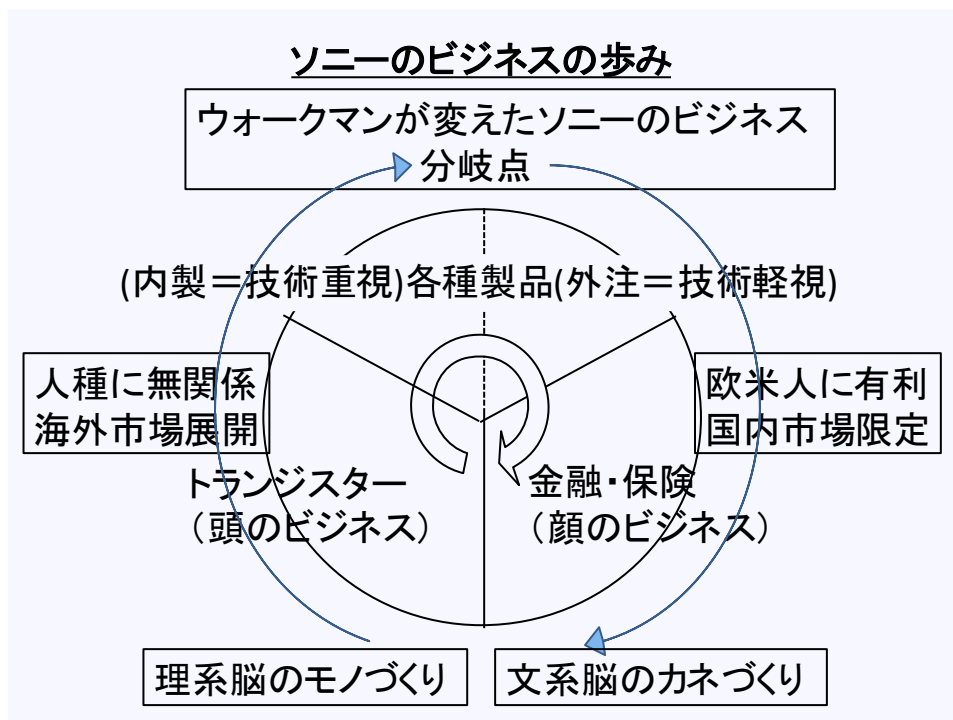
つまり、次の円図に示すように、ソニーがモノづくりの会社からカネづくりの会社へと変貌するきっかけになったのがウォークマンである。

この円図について、その左半分と右半分のビジネスの違いを考える。左半分が昔のソニーのビジネスである。独自技術でモノと市場ニーズを創る、そして売る——その発想は、人の思考を徐々に活性化させる。それは将来の収益に必要なビジネスである。

それとは違い、市場ニーズがあるからモノを造る、そしたら売れる——その発想は、人の思

考を徐々に沈滞化させる。

誕生期のソニーは、円図の左半分のビジネスに注力する企業だったが、やがて円図の右半分のビジネスにも注力するようになり、理系脳と文系脳のバランスがとれた企業に成長していった。しかし、現在のソニーは、ほとんど円図の右半分のビジネスに注力している。技術から出発した会社だが、すでに技術開発の重要性を忘れてしまったのだろう。



ウォークマンの発売は、ソニーが技術（質）重視から商品（量）重視へと、そのビジネスを変えた大きな転換期になる。ウォークマンに使われた新技術は、それまでのクリスタルイヤホンやマグネチックイヤホン、小型ダイナミックスピーカーなどでは実現不可能だった高磁力マグネットを使った高音質ヘッドホン、それにソニーが商品化した長寿命、高出力のリチウム電池だけだった。

それらの部品によって、従来にない高音質化と長時間再生が可能になったのだが、その高音質と長時間再生こそが、ウォークマンが売れた要因である。音楽を戸外に持ち出すだけならば、すでに小型のカセットテープレコーダーが発売されていた。

もう一つ技術を挙げるとすれば、それはカセットテープサイズにまで製品を小さくした高密度部品実装技術である。しかし、新型ヘッドホンと高密度部品実装技術のどちらも、数年もすれば他社がキャッチアップできる程度の技術だった。

こうして 1980 年代のウォークマンの成功が続き、やがて 1990 年以降になって、ソニーは基礎研究を担当していた中央研究所を解体してしまう。

2 技術（質）重視から金銭（量）重視へ

ソニーの栄光の歴史として今でも語られているウォークマンだが、その功罪をソニーの歴史的転換点で捉えると、技術開発の軽視と商品開発の重視という、すっきりとしない部分が残る。

しかし、そこでソニーのビジネスが技術開発から商品開発へと大きく舵を切ることになる。当初、技術開発から商品開発へと一気通貫に近いビジネスをしていたウォークマンも、数年で部品の組み立て製品に変貌してしまった。つまり、独自技術を適用する自社生産主体から部品組み立ての外注生産主体へと変わっていったのだ。そうして研究開発と技術開発という会社創業時の精神が徐々に失われていった。

今日の稼ぎ頭がいつまでも稼ぎ頭であり続けることはない。技術が陳腐化すれば外注生産で構わない。しかし、同時に新しい技術の開発を続けなければ企業の生命は続かない。新しい稼ぎ頭には新しい技術、他者の追従を許さない技術が欠かせない。しかし、技術重視の創業者社長から金銭重視のサラリーマン社長へと時代が移ると、その技術開発継続の重要性もやがて忘れ去られてしまう。

多数の画期的な発明で日本企業の技術開発にたくさんの材料を与えてくれた米国のベル電話研究所も、1984年に親会社の民間企業 AT&T が分割されると、その頭脳集団が終焉を迎えてしまった。なぜ、あれだけの技術開発が一社の傘の下で可能だったのか……ソニーと同じく、その盛衰の歴史を紐解きながら、日本の行政と企業の上層部で働く人たちに深く考えてほしいことだ。

第3章 技術重視と金銭重視の違い

1 社長と従業員の年収格差の意味

近年になって、年収一億円を超える日本企業社長の数が五百人を超えた。年収が十億円から五十億円の社長も散見されるようになった。その一方で年収の民間平均は四百二十万円である。社長の年収が一億円だとしても、その違いは約二十五倍になる。労働者の一生の労働期間が五十年だとすると、その間の収入をたった二年で懐に入れることになる。

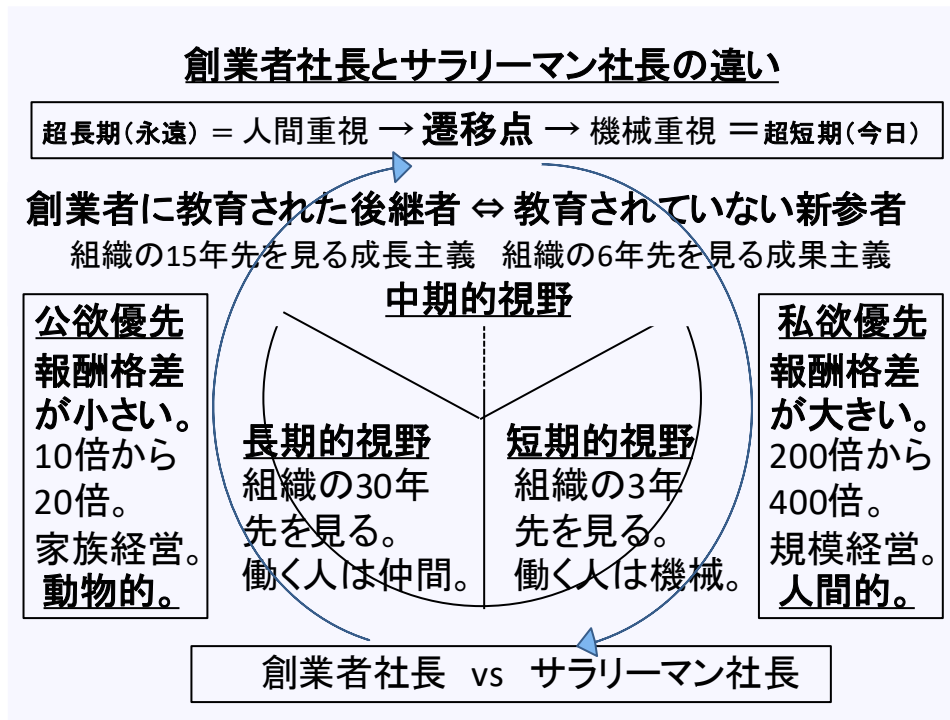
近年の大企業サラリーマン社長には、現在の自分の収入のことだけを考えて、組織の維持や社員の教育（無形資産への投資）にまったく関心がない人が多い。組織は自分が責任を持って維持する対象ではなくて、そこから自分の報酬をふんだくる対象なのだろう。社員は共に育つ人ではなくて、機械と同じで使い捨ての人なのだろう。

この年収格差は、米国の企業なら何も珍しいことではない。企業経営が黒字なら、社長はそれなりの年収を得るべきだ……美しい言葉である。しかし、ベンチャー時代から自分が育ててきた企業、仲間とともに大きくしてきた企業、そこで働いてきた仲間の年収に比べて、それだけの年収格差を是とする社長がいるとは思えない。

貧困時代には、誰もが必死に働く。しかし、富裕時代には、働かずに我先に私欲に走る人が増えてくる。企業内や国家内の私欲は、やがて企業や国家の存続を危うくしてしまう。

2 人は使い捨ての機械なのか

人は人間的な側面を持つと同時に機械的な側面も持つ。勤務先の企業で、自分が人間扱いされているのか、機械扱いされているのか、その判断は難しくない。組織の中で最低賃金の人と社長の年収格差を見るとわかる。それが十倍から二十倍ぐらいなら人が人間扱いされているが、二百倍から四百倍ぐらいになると人が機械扱いされている。それを次の円図に示す。



円図の左半分では、経営者にとって働く人は共に学び共に育つ仲間である。円図の右半分では、経営者にとって働く人は使い捨てる機械である。

この円図の説明で注意してほしいことは、「動物的」とは自然に近いことであり、組織としては望ましいことである。人工物には必ず寿命がある。世代交代しながらも永続すべき組織は動物的（自然体）でなければならない。「人間的」とは不自然（異常）に近いことであり、永続すべき組織としては望ましくないことである。経営とは、経済的に健全に組織を永く維持することだからだ。

時代の変化や世の中のトレンドが、偶然、経営者の成功を押し上げてくれる。しかし、それは経営者個人の力ではなくて運である。多くの経営者は、それを自分の力で成功したと思う。そう思いたいのが凡人なのだろう。

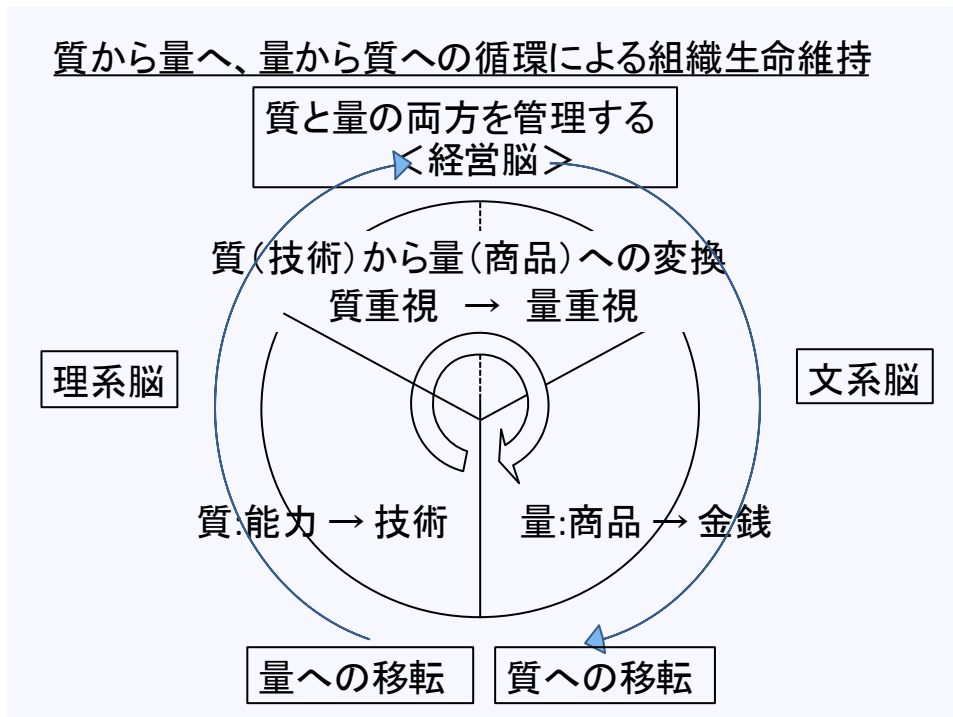
円図の左半分は、投資に対する回収の結果がすぐに見えない領域であり、経営学が扱いにくい領域である。円図の右半分は、投資に対する回収の結果がすぐに見える領域であり、経営学が扱いやすい領域である。そして、それは典型的な米国式経営学の範疇になる。言い換えれば、会計報告上、左半分は無形資産の対象領域であり、右半分は有形資産の対象領域である。

3 無形と有形の違い

質は無形であり、量は有形である。質には両面があり、量には両極がある。企業経営とは、ヒトの能力（質）をモノ（質または量）に変え、それをカネ（量）に変えることである。

技術を商品に変え、商品を金銭に変える、それが経営であるが、それで得たカネ（量）はヒト（質）に再投資しなければ、経営が一代で終わってしまい、永続する経営ができない。つまり、経営とは質と量と時間の三要素で理解するべきものであり、時間軸を考慮しないと組織の生命維持はできない。

次の円図に、質から量へ、そして量から質へと続く、質と量の循環により可能となる組織生命維持の原理原則を示す。



ものごとが少し複雑になると、人は考えることを捨てて覚えることに専念する。人は創ることを忘れて使うことに専念する。そして富裕社会に至ると、人は学ぶことを止めてしまい、質的な成長をしなくなる。

テレビ放送で「人工知能（AI）が敵を判別して自動的に攻撃する」とアナウンサーが話していた。「私は目で匂いを嗅いだ」と同じ表現で、文学的な表現なら許されるだろうが、論理的な日本語としては成立していない。しかし、それに気づく人は少ない。人の誤解を防ぐには、“Artificial Intelligence”は、日本語で「人工知能」と訳すべきではなくて「知能もどき」とでも訳すべきだろう。

囲碁や将棋なら、コンピューターが必ず人間に勝利する。それはマス目上の勝負の世界であり、指し手の数が有限だからである。ところが、言語は変化し続けて無限の発展を遂げるし、自分の敵も人間相手なので変化し続けて固定することができない。したがって、自動翻訳や敵の判別はコンピューターには永遠にできない。

そんなことはコンピューターのメカニズムを理解していれば当然のことなのだ。万一、できたように見えたなら、それはコンピューターが思考した結果ではない。それは人がプログラムしたとおりの結果なのだ。

第4章 質重視（垂直統合）と量重視（水平分業）の違い

1 事業の垂直統合と水平分業

ここ数十年、技術経営（Management Of Technology）という言葉が聞かれるようになった。発祥の地は米国である。しかし、すでに米国では技術経営（MOT）という言葉が忘れ去られている。学者にとって、その扱いが難しかったからだろう。

衣食住を生活の基本にするならば、すべての経営は技術経営である。金銭だけを動かす経営は虚業であり、それだけで人の生活は成立しない。

企業の技術経営では、まず質（頭脳）を量（商品）に変えなければならない。次に商品で得た量（金銭）を質（技術）に投資しなければならない。まず質から量へ、そして量から質へ、その繰り返しで永続する経営の原理原則である。

筆者は理系と文系の区別を好まない。だが、しいて言えば、理系脳のビジネスはモノづくり（種まき）であり、文系脳のビジネスはカネづくり（収穫）である。製造業には、その中間点の製造（育成）がある。

一つの商品のライフを見れば、それが技術重視の内製から技術軽視の外注へと移る。そのタイミングを注意深く決めること、同時に新たな技術開発と新たな製品の市場投入を進めること、それが永続する企業経営の鉄則である。筆者の偏見かもしれないが、若いころの欧州駐在の経験から言うと、黄色人種の日本人が欧米人と同じように保険や金融のビジネスを国際展開することは、ほとんど不可能だろう。アジアの弱小国、日本が国際ビジネスをするには突出した商品差別化の技術が必要になる。

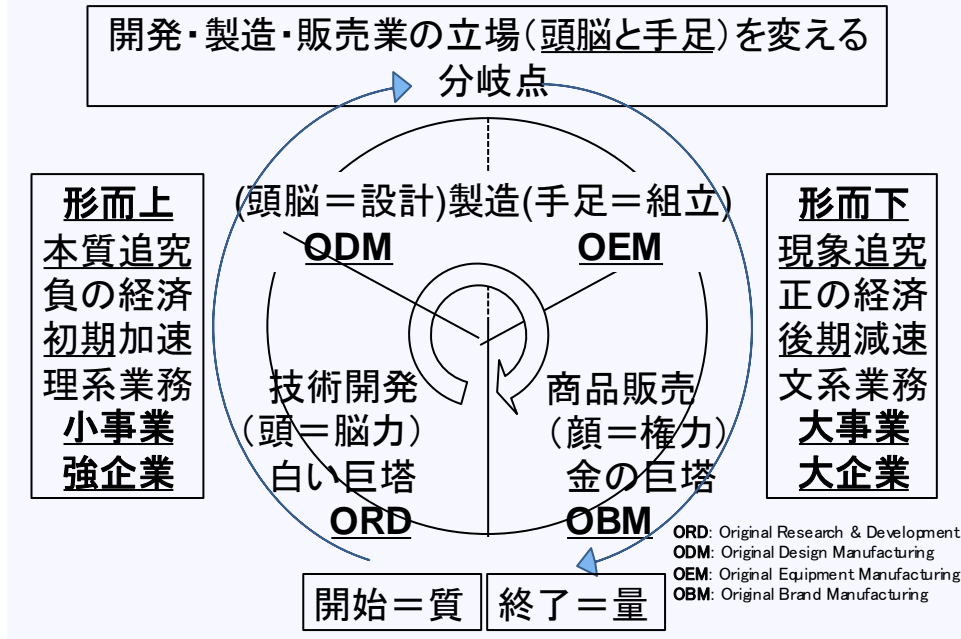
技術前期は質の開発志向の垂直統合であり、技術後期は量の製造志向の水平分業である。それで構わないが、垂直統合（質）を捨てて水平分業（量）だけに走ると、生き残ることができない。ただし、経営者にとって垂直統合は難しく水平分業は易しい。そして易きに付くのが凡人の常である。

開発志向（質＝技術前期）は垂直統合であるが、それには突出した技術の保有が前提になる。しかし、日本企業の多くが長期的視野の垂直統合（頭脳＋手足）へのこだわりを捨てた。

製造志向（量＝技術後期）は水平分業であるが、そこには開発と販売の中間で安い製造の下請けをする中国、韓国、台湾の存在がある。それでは日本企業の生き残る道はどこにあるのだろうか。やはり、極端に優れた技術の開発という原点にしか道はない。

質重視（垂直統合）から量重視（水平分業）への転換は、製品製造ライフの自然な流れだといえるが、自社ビジネスの難から易への逃避だともいえる。それを ORD（開発）、ODM（設計）、OEM（組立）、OBM（販売）の違いとして次の円図に示す。

質重視(垂直統合)と量重視(水平分業)の違い(難→易)



ODMとOBMに注力する白人企業のアップル。OEMから始めて、今ではODMにも触手を伸ばす台湾企業のホンハイ。米国で開発されたトランジスターの技術を開花させ、ODMから事業を始めた大昔のソニーは、技術開発の重要性に気づいてORDに回帰し、それからORD、ODM、OEM、OBMを垂直統合で守っていた。ほとんどがOBMだけ（ブランド一流？、技術三流）になったなら、弱小国、日本の企業は世界市場で戦えない。

デジタル化が進むと、品質や性能の差が小さくなり、OEMが流行るのか？ パソコンが普及して組み立て製品になったら、米国の水平分業モデルに追従しなければならないのか？ そんなことはない。資本は技術を買えるか？ そんなこともない。売っていなければ買えないからだ。そこには技術開発（人間への先行投資）の重要性を忘れた多くの日本企業の姿がある。

まず、素材開発、次に部品開発、次に製品開発、次に市場開拓。その同時実行が非白人の日本企業がとるべき経営の正道である。企業経営の原理原則でいえば、非白人企業または労賃の高い企業なら、垂直統合（小規模事業）と水平分業（大規模事業）を同時に戦略的に実行し続けなければならない。つまり、質と量の両方への配慮が必要である。

繰り返すが、水平分業を否定することはない。家事全般をこなす有能な母親でも、子どもが大きくなれば家事の一部を子どもに任せて水平分業を図る。ただし、母親はいつでも子どもに代わる能力、すなわち子ども以上の能力を維持していなければならない。能力がないから他社に丸投げでするでは、人が生きていけないのと同じことで、企業も生きていけない。

2 設計から組立への製造業分岐点

開発、製造、販売の身体的な役割分担を考えると、これらの三役にはそれぞれ国によって向き、不向き、というものがある。海外に居住してビジネスを経験したことがないとわかりにくいと思

うが、国際ビジネスに限っていえば、販売に向いているのが欧米人（白人）である。中国や米国などの海外で、大企業の社長を日本人が務めている姿、それも特別に優れた技術やブランド、コスト競争力を持たない、ふつうの大企業の社長を務めている姿は、筆者には想像できない。

それにくらべて、技術開発は国を選ばない。頭脳を選ぶ。だから、その担当はベトナムでも、日本でも、中国でも、もちろん欧米でも構わない。そして発展途上国でも技術が特段に優れていれば、それだけで製造から販売まで、通しのビジネスが可能になる。

その技術開発と製品販売の中間にある製造だが、この製造に使う装置には二種類がある。一つが技術開発に繋がる頭脳的な製造装置だ。つまり、他社にとって真似ができない、真似が難しい、真似したくない、自家製造装置になる。もう一つが製品の大量生産に繋がる手足的な製造装置だ。つまり、他社や製造装置企業から購入できる汎用的な製造装置になる。こちらには特段の価値はない。

組織を永続させるには、ビジネス分野の定期的なたな卸しが必要である。技術開発をとまなわない製造業は、すでに単なる組立業である。その組立業を使うのは、単なる製品販売業である。国内企業にとって重要なことは、ビジネス分野のたな卸しをして、使っている製造装置の種類で事業の継続または売却（トレードオフとタイミング）を見極めることだ。頭脳製造が日本の役割なら、手足製造は人件費や設備費の安い韓国、中国、台湾の役割になる。ただし、富裕社会に至ると、人々は考える行為を止めてしまい、質的な成長をしなくなる。

すでに説明したように、製造装置には二種類がある。その一つが設計中心の「頭脳製造装置」で、もうひとつが組立中心の「手足製造装置」である。その特徴を次に示す。

●頭脳製造装置と手足製造装置の特徴

頭脳製造装置＝自家製造装置

- ・頭脳（設計）の役目をする。
- ・自分で造って育てながら使う。
- ・陳腐化したら、柔軟な頭脳を外して、残りを機械（手足製造装置）として売る。

手足製造装置＝市販製造装置

- ・手足（組立）の役目をする。
- ・よそから安くたくさん買う。
- ・使えなくなったら、良いものに買い換える。

機械にくらべて柔軟性が高い人間は、単能職よりも複能職に向いているといえる。ライン生産方式は単能職向きであり、セル生産方式は複能職向きである。複能職が必要なら、機械を使うよりも、人を機械として使う方が効率的だろう。もちろん単能職でも、機械を使うよりも人を使う方が経済的な発展途上国なら、人を機械として使うことになる。製造装置の陳腐化段階を次に示す。

●製造装置の陳腐化段階（困難から容易へ）

(a) 個人：人間化（柔軟） → 「特注品」

(b) セル：人間化から機械化へ → 「標準品＋追加工品」

(c) ライン：機械化（固定） → 「標準品」

寿司屋なら、築地のカウンター対面寿司屋は「特注品」の販売で、チェーン店の回転寿司屋は「標準品＋追加工品」の販売で、スーパーの店頭パック寿司は「標準品」の販売になる。後者になるほど製造装置の機械化が可能である。

部品に関していえば、標準化とは汎用化のことであり、固定の得意客を必要としない、脱下請けのことだ。しかし、装置産業（部品製造業や製品組立業）が使う装置は、装置製造業者から購入する装置だから、どうしても販売する製品が差別化よりも標準化に進む。したがって、一般外注（OEM/ODM/EMS）と同じように、価格と速度という量の競争に陥ってしまう。

韓国や中国、台湾がすでに主体としている価格競争が激しい事業（たとえばテレビや半導体の製造）に、真正面から対抗してはいけぬ。製造業の中心が組立業だから、速度で勝負できても価格（人件費や設備費）で勝負にならないからだ。

ただし日本企業として技術の核になるキーデバイス（テレビならディスプレイや専用半導体、LCD/LED ドライバー）の技術開発は続けなければいけぬ。半導体の核になる素材開発や部品加工も同じである。なぜなら新しい技術開発によって、高質が大量を凌駕する日が必ず来るからだ。

第5章 継続する事業と永続する企業

1 なぜ基礎的な技術開発なのか

優れた製品を作っても、必ずしも売れて儲かるとはいえない——短期的に見れば、それは事実である。しかし、劣った製品を作って、それが長期的に売れて儲かることはない。

米国の自動車会社フォードの初代社長ヘンリー・フォードは、モノづくりの重要性を知っていた経営者だ。ソニーもモノづくりの重要性を知る経営者が始めた会社だ。過去の米国や日本の資本主義の目的はモノづくりによる企業経営だったのだ。

しかし、現在の米国資本主義の目的はカネづくりとルールづくりになった。今ではソニーも保険、銀行、映画、音楽、ゲームなどのビジネスに重点を移してしまい、理系脳の家電製品会社だというよりか、やや文系脳の金融会社のような印象を受ける。

ここでは技術の本質について考察する。事象には本質と現象という背反性がつきまとう。自分が所属する組織および自分自身を陳腐化させないためには、環境変化や時間経過に応じて、質と量の二面性、その中間の立ち位置を「意識的に」変えなければならない。その変化への対応は、人の機械化ではなくて人の人間化で可能になる。

それではビジネスの根源となるべき真理（他者の排斥）の下に、企業経営（陳腐化しない製造業）に欠かせない、「技術の本質」を見極める考え方について説明していく。

個体の人間は死に絶える。それは誰でも知っていることだ。それと同じように、人間が開発した技術も、放置すれば忘れ去られて陳腐化してしまう。しかし、人間と違って技術なら、目的を同一にして次々に新しく高度な技術を開発したり製品の改良を続けたりすれば、その生命を永遠

に維持することができる。

高度な技術には、「既存技術の跳躍的な改善」と「革新的な新規技術の開発」の二種類があり、どちらも簡単には模倣できない技術革新（イノベーション）に相当する。そこで技術の誕生、成長、成熟という過程を追いながら、陳腐化しない製造業について考えてみる。

人が生きていくには食料品の確保が必須である。同様に製造業（技術）が不要な経営はない。ヒトづくりやカネづくりは、モノづくりの一部にすぎない。技術開発を置き去りにして、人間は生きていけない。

技術開発の重要性の詳細説明に入る前に、ここでは「既存の技術や事業の跳躍的な改善」に「回生」という用語を使い、「革新的な新規の技術や事業の開発」に「転生」という用語を使い、それぞれを定義する。もうひとつ、「輪廻」という用語も定義する。それは技術や事業を回生または転生させながら、「人や組織が次の代へ引き継がれること」である。

●回生および転生、輪廻の定義と、その相互関係

回生（既存の技術や事業の跳躍的な改善）

- ・技術または事業の踏襲型イノベーション、同種の改良、量的飛躍のこと。
- ・既存の技術や事業が高度に洗練され、新しい技術や事業として生きるケース。

転生（革新的な新規の技術や事業の開発）

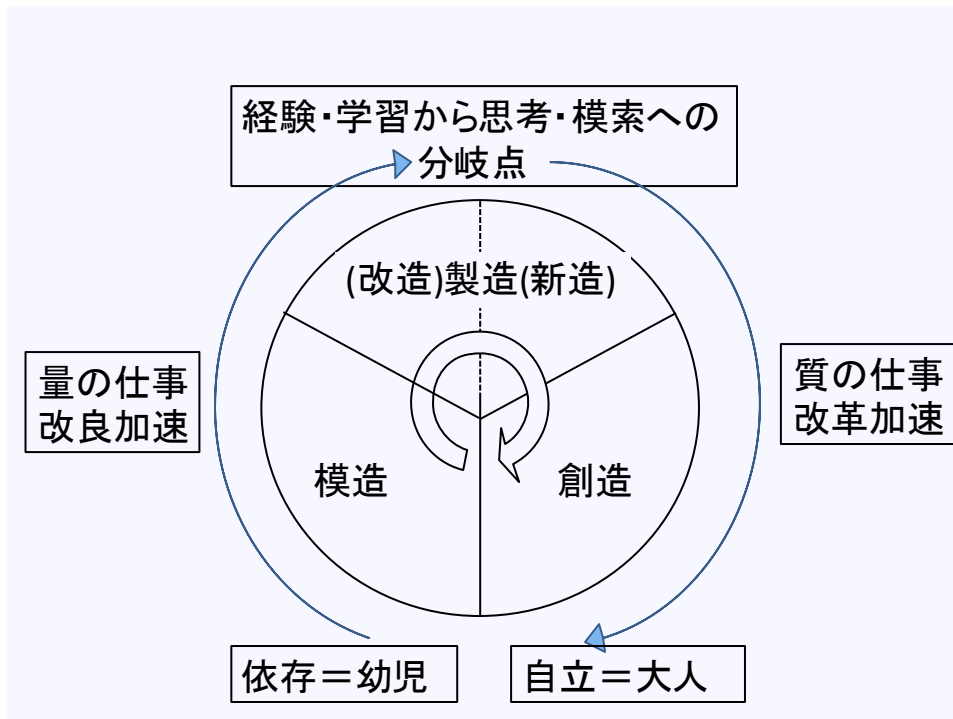
- ・技術または事業の破壊型イノベーション、異種の開発、質的跳躍のこと。
- ・既存の技術や事業が完全に破棄され、新しい技術や事業に置換されるケース。

輪廻（技術または事業の改善または開発の継続）

- ・回生または転生を続けて、次の代へ生まれ変わり続けること。

2 技術の模造・改造・新造・創造

経済成長にともなう技術の発達と、四段階のモノづくりの関係を次の円図に示す。この円図は量から質へ移行する自然な工業発達過程を示している。円図の左半分は改良のビジネス（商品開発）が目標になり、円図の右半分は改革のビジネス（技術開発）が目標になり、その中間の改造と新造の間に分岐点がある。この分岐点を境にして、企業の技術開発体質が依存から自立に変わる。ただし、富裕社会に至ると、人々は考える行為（円図の右半分）を止めてしまい、質的な成長をしなくなる。



●模造、改造、新造、創造の意味

- 模造：現存の商品を模倣した商品のこと。
- 改造：現存の商品を改良した商品のこと。
- 新造：既知の理論で実現した技術のこと。
- 創造：未知の理論で開発した技術のこと。

模造と改造が商品製造（商品指向）に相当する。新造と創造が研究開発（技術指向）に相当する。もともと、汎用的な新技術が先にあって、それから新商品が開発されるべきものだが、近年では新商品の実現のために既存の技術を使うという傾向が強くなっている。

ここで示す円図は、各フェーズの遷移を時間の経緯で示しているが、個人の存続と違って組織の存続には、異なるフェーズのすべてを同時に維持しなければならない。

日本企業の多くの技術開発が、米国の技術を吸収蓄積していた「模造の時代」から、独自の技術を作り上げた「改造と新造の時代」を経て、「創造の時代」へと移り、製品の小型化や軽量化を進めて、製造技術を高めた量産時代に入っていった。

どんな技術でも時代とともに陳腐化する。だから、技術開発が完了して商品化に入ると同時に、既存技術の改良および新規技術の開発に着手しなければならない。模倣を恥じることはないが、大事なことはまったく同じものを造らないことだ。そこに何らかの改良がなければ人間の仕事として意味がない。また、その改良の商品価値は、外観の大きな違いとして認識されなければならない。

改革は、存在している現行製品を市場から完全に駆逐してしまう。このような各種媒体の改革は、歴史的に至るところで見られる。紙芝居から始まり、貸本になり、少年漫画雑誌になり、テ

レビ漫画に至っている漫画娯楽もその一例である。いくら改良を続けても改革は起きない。改革とはイノベーションのことで、改革によって新しいビジネスモデルが生まれる。そして改革によって改良が駆逐される。

改革を忘れて改良だけに走りやすいのが機器メーカーだが、部材メーカーにとっては改良だけでなく改革も重要なビジネスになる。革新的な部材を開発し、それまでの下請体質から脱却すれば、部材ビジネスからシステムビジネスまで、すべてが垂直統合で牛耳れるようになる。つまり、部材が製品の基幹部品になる場合、部材企業が簡単に製品市場を牛耳ることができるのだ。しかし、その下克上をしないのが日本の部材メーカーである。

インターネットとパソコンの世界を牛耳るインテルとマイクロソフトは、部材メーカーからシステムメーカーへと成長した好例だろう。本来、どちらもマイクロプロセッサとソフトウェアというパソコンの部品メーカーにすぎない。

歴史のある製品は、代替品が発明されにくい製品である。その代替品の発明こそがイノベーションになる。ほとんどの創造は模造から始まる。大多数の人にとって、創造ばかりを続けることは難しいことだ。持続的な成長には、創造しながらも模造することを忘れ手はいけない。常に模造と創造の二面性を持つこと、その中間で改造と新造を続けること、それが企業の成長に繋がる。

3 複輪による複数事業の回生と転生

限りがある生命は、誕生、成長、成熟、衰退の過程をたどる。生物のような自然物には、その過程の進行速度が自然の法則に支配されてしまい、人の力で時間的に調節しにくいものがある。それとは違い、経済活動や企業活動など、人間が生み出す人工物では、その成長期を意図的に短くして、その成熟期を意図的に長くすることが可能である。

また、成長期は、負経済（まだ利益が出ない）の成長期と正経済（利益が出始める）の成長期の二つに分けられて、そこが経済的に重要な境目になる。幼少期には経済的な負担になる子どもでも、成人すれば家計にとって稼ぎ手になってくれる。

野生動物にとって誕生期は非常に短い、それが人間では長くなる。実際は手足を動かして日常的な活動ができないと、成長期に入ることができない。したがって、誕生期を短くすること、負経済の成長期を短くすること、この二つを人は考えるようになる。また、正経済の成長期も短くすることを考えるが、成熟期はできるだけ長く維持しようとする。人間がサプリメントの摂取で延命するのと同じことで、組織や技術も延命できる。

人間だけでなく、生物はすべて誕生から成長に至り、そして成熟に至って死亡する。それを止めることはできない。組織を人間同様に放置しておく、やはり誕生から死亡への自然な流れで滅亡してしまう。

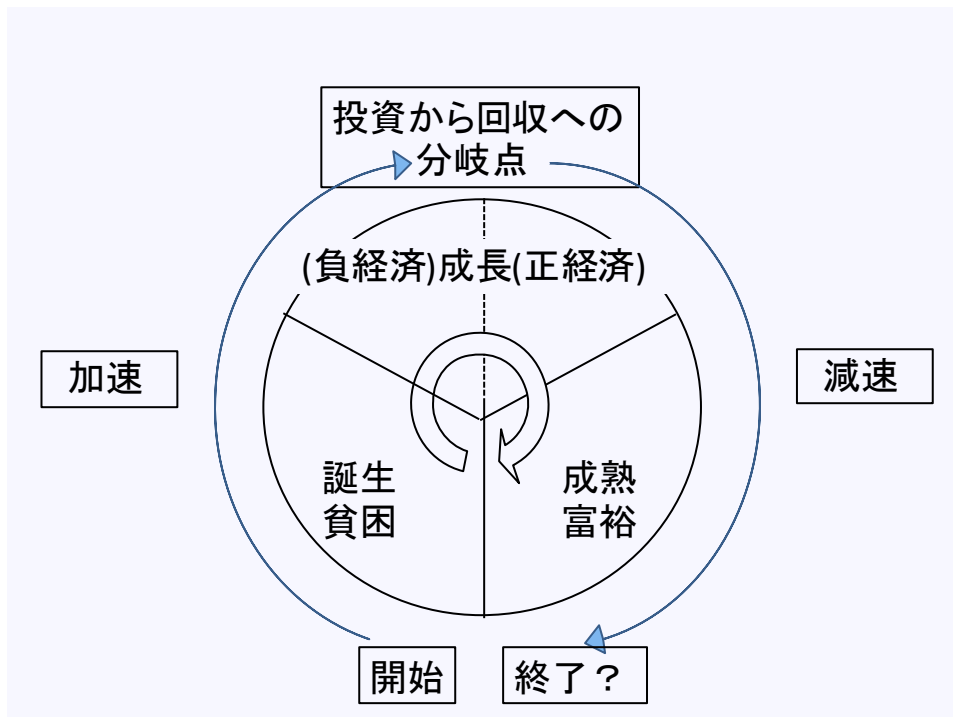
しかし、一つの組織（家族）としては、誕生部分と成長部分と成熟部分（人にたとえるなら、子ども、青年、大人の三人）を個別に同時に抱えることで、その全体組織（家系）の断絶を防ぐことができる。すなわち、成熟部分が滅亡へと至るときには、新しい誕生部分が成長している。技術にも同じことがいえる。

人工物の技術にとって、次の時代に生き残る手段は二つある。それが改良（回生）と改革（転生）だが、その二つを同時進行させなければならない。軽い、薄い、短い、小さい、強い、速い、

という特徴や微細性、精密性、信頼性、代替性などの独創性で、常に世界最高を求めることが改良に繋がる。たとえば、自動車の筐体に現在の鉄板より薄く、軽く、しかも剛性が高い素材が開発されれば自動車ビジネスが一変する。

(1) 事業の回生

次の円図に人間や組織の生命サイクルとトレードオフの関係を示す。円図の時計回転方向への移動が、人間や組織の誕生から滅亡への時間軸になる。原則として、円図の左半分は加速させて、円図の右半分は減速させる。



正経済の成長期とそれに続く成熟期は、豊かな暮らしを享受して、遊ぶためにあるものではない。そこで得た収益は、誕生期とそれに続く負経済の成長期にある子どものために使うべきものなのだ。そうしないと、自分の代で家系が途絶えてしまい、子孫が繁栄しない。

ここで技術の生命を考えてみよう。組織と同じで、技術は人工物だから、人が意識して人工的に維持すれば、生物のように滅亡することはない。経営は技術の「回生」または「転生」による輪廻で、その生命を維持し続けることができる。

技術の回生とは、蛍光灯なら、筒型蛍光灯からサークル型蛍光灯へ、そして電球型蛍光灯への変化である。すでに説明したように、半導体なら、ゲルマニウムトランジスターからシリコントランジスターへ、そしてシリコントランジスターから IC チップへの移行である。録音用磁気テープなら、オープンリールテープからカセットテープへ、そしてアセテートテープからメタルテープへの移行である。

それは従来品を改良する同質の変化である。このように回生は量（外観）の変化や機能の追加

になり、それだけで商品の寿命を延長することができる。しかし、回生だけではいつしか技術が陳腐化して廃れてしまう。最初は小手先の小さな改良（回生）が通用していても、並みの技術で小さな改良を続けるだけなら、その改良技術はアジアの発展途上国によって簡単にキャッチアップされてしまう。

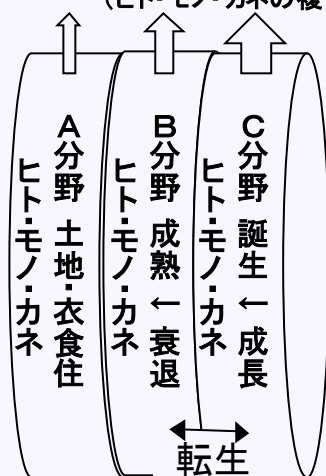
(2) 事業の転生

技術にはまったく違ったものへの転身——すなわち転生も必要になる。転生とは、照明なら、ろうソクや行燈から白熱電球へ、そして蛍光灯からLED電球へという質（異質）の変化である。録音なら、レコードから磁気テープへ、そして光ディスクへ、次にICチップへという録音媒体の変化になる。

事業の転生なら、同業種での改革に加えて、エレクトロニクスから自動車、化粧品、食品、医療などのように目的を異にする異業種への移転も必要になる。

複輪による「複数事業(有名と無名)」の「回生と転生」

分野別回転速度の自覚と、マルチ電源による異分野(異質)の維持
(ヒト・モノ・カネの複合・複数の経営資源)



小企業から大企業へ、子どもから大人へ

連続自己プログラミング
各分野ごとの回転速度の違いに注意

←筒形、▽形、△形の三組織
回生をしている人や組織に
転生を強要してはいけない。
異なる人と組織で対応する。
分野の一つはルール依存で
安定した不動産にする。
(土地はモノづくりに不可欠)

先の図で複輪経営による「組織・経済」の「回生と転生」を説明する。近年では、銀行がサラ金業をしたり、スーパーがコンビニや銀行を開店したりしている。化粧品と医薬品、健康食品の境界も曖昧になってきた。これらは決して意図的な多角経営として展開されたものではないとしても複輪経営である。

この図は個人の副業にも当てはまる。サラリーマンをしていて定年を迎えたとき、現役時代から複数の副業をしていれば、仕事の重点を次の仕事にスムーズに移すことができ、収入が途絶えることはない。個人経営の「複業」である。家内工業や小企業でも、最初は単業であっても、企業規模の拡大とともに複業へ移行し、組織の存続を考えなければならない。

この図に示す複輪経営では、基軸の輪の一つとして不動産（土地の保有と活用）を持つべきだろう。不動産はモノづくりのビジネスではない。しかし、モノづくりに欠かせない基礎になる。社会が安定している国内では、その意味で企業の収益の一部は必ず不動産（不労所得を生む土地）に投資するべきだと思う。

ビジネスの転生の必要性は、事業と技術の両分野にいえる。そこでの差別化とは、素材や部品の技術開発力のことであり、商品開発力のことではない。素材や部品が原因で、商品は結果である。

事業で必要なことは赤字を出さないことだ。しかし、複輪経営（複数事業の経営）では将来の事業への投資があるので意図的な赤字も必要になる。単輪経営（単一事業の経営）なら、（不要な）人を減らす、事業規模を縮小する、事業から撤退して新しい事業に着手する、などの手段を考えることになる。結論は「事業は継続する、経営は永続する」である。

4 持続するビジネスの法則

今までの古い技術や事業を捨てて、新しい技術や事業を誕生させる転生で、企業生命が長く維持できる。その転生のタイミングは、貧困、成長、富裕を考慮すれば簡単に判断できる。

これら改良（回生）と改革（転生）のすべてが、企業経営者の仕事になるという認識が必要だろう。画期的な技術を開発しても、その製品化のタイミングを意図的に決めるという判断は、開発現場の技術者がすべきことではないからだ。技術・価格・市場のビジネスでタイミングを重視した競争の原則を次に示す。

●技術競争のタイミングの原則

- ・企業内従来製品の改良を進めながら、同時に次世代技術への改革を進めること。ただし、改革は自己否定になるので難しいことだと自覚すること。
- ・自社が改良製品で十分な利益を上げているときに、市場で技術革新を仕掛けてはいけない。タイミングを待つこと。
- ・自社の改良製品は特許や製造技術で囲い込み、他社を改良製品ビジネスに引きずり込んで、他社の改革製品ビジネスのタイミングを遅らせること。
- ・相手より先に市場で技術革新を仕掛けてはいけない。仕掛けて勝つ技術を準備して、仕掛けるタイミングを待つこと。
- ・相手が技術革新を仕掛けてくると判断した瞬間、準備しておいた、相手以上の技術革新で市場を牛耳ること。

(1) ビジネスの繰り返し三法則

ここで前掲の複輪の図を使い「ビジネスの繰り返し法則」をまとめておく。人間の生命には、誕生、成長、成熟、死亡という順序で寿命がある。しかし、組織（企業）は構成要員が人間でも、それ自体が人間ではないので、本質的に寿命がない。

企業の延命にはビジネスの回生（同質の変化）と転生（異質の変化）が必要になる。回生は現在の自己を肯定する行為だから、企業内の同じ場所と人で対応する。転生は現在の自己を否定す

る行為だから、企業内の違う場所と人で対応する。

●ビジネスの「繰り返し」法則1

- (a) すべては技術（高質かつ少量）から始まる。
 - (b) やがて、技術力が販売力に（高質かつ少量が同質かつ多量に）駆逐される。
 - (c) やがて、販売力が技術力に（同質かつ多量が高質かつ少量に）駆逐される。
 - (d) やがて、技術力が販売力に（高質かつ少量が同質かつ多量に）駆逐される。
- （以下、質の仕事cと量の仕事dの繰り返し）

パソコンや携帯電話などの市場なら互換性の縛りがあって、同じ土俵で寡占化市場を崩すことが難しくなる。それでも、パソコンOSのマイクロソフトやマイクロプロセッサのインテルなどの寡占化市場は簡単に崩せる。パソコンよりも携帯端末を使う人が多くなれば、その携帯端末に新しく高機能なOSとマイクロプロセッサを搭載して普及を図り、次に携帯端末のパソコン化を図り、そうしてパソコン市場に進出すればよい。すなわち異なる土俵から、量と質の両方の優位性で挑戦するのだ。

●ビジネスの「繰り返し」法則2

- (a) 開発をする。質の仕事。日米欧とその他の国で可能。優秀であれば国籍を問わない。
 - (b) 製造（頭脳）をする。質の仕事（製品＝少量高額）優秀であれば国籍を問わない。
 - (c) 製造（手足）をする。量の仕事（製品＝多量低額）低賃金の工業発展途上国の仕事。
 - (d) 販売をする。量の仕事。欧米主力の仕事または低賃金の工業発展途上国の仕事。
- （以下、質の仕事aとbと、量の仕事cとdの繰り返し）

(b)から(c)において、質から量への転換が起きていること、すなわち人間から機械への転換が起きていることに注意が必要である。日本で言われている産業の空洞化とは、(c)の中抜きのことだが、実際は(d)も抜けているのだ。(d)は欧米人と共働する（陰で操る）ことで、日本人にも間接的な参入が可能なビジネスである。

地球上で見ると、(a)は高緯度の国で始まり、(b)は中緯度の国で始まる。これら(a)や(b)のビジネスに、低緯度の国が大きく関与することはないだろう。食料や石油（＝天然資源）が豊富だと、頭脳と手足を使う必要性を感じないからだ。

法則1と法則2は、「同分野での持続する改良」で成立する。短期間なら、それで企業は存続できる。しかし、企業が永続するには、ビジネスの「繰り返し」法則3の「異分野への移行による革新」が必要になる。時間軸（環境の変化）を意識しながら、これらの3法則すべてに常に対応しているかどうか、それが企業経営の優劣の違いになる。

●ビジネスの「繰り返し」法則3

- (a) 一つの主軸分野から始めて、それを誕生、成長、成熟で回す。
- (b) 目的を同じにする異分野か、目的を異にする異分野で複数同時に回転（時計方向へ

の移動) させる。異分野の数には節度が必要なので、五分野以内ぐらいにする。

(c) 異分野の回転速度または回転モーメントは、それぞれ異なることに注意する。

(d) 時期(製造装置の陳腐化)が来たら、衰退する分野から成長する分野へ主軸を移す。

(以下、総合的な繰り返し)

(2) ビジネスに求められる経営脳

永続するビジネスのコツは、一つのビジネスを大きく広げるのではなくて、ビジネスの種類を増やすことだ。技術なら、複数の技術を開発することだ、商売なら、同業種の複数店舗営業ではなくて異業種の複数店舗営業をすることだ。

そして、それらの技術や事業の数を無節操に増やさずに、技術や業種の数に節度を保ちながら、時間の流れに従って順々に対象を変更していく。それが時代の変化に対するリスク回避の手段である。

繰り返しになるが、人間は生物なので時間軸で生きている。質と量の理解に加えて欠かせないのが、時間軸(タイミング)の理解である。人間にとって二極性および二面性の理解に加えて、さらに時間の経過への配慮が欠かせない。

人間が開発した人工物(たとえば技術)も、人間と同じように時間軸で有用性が変化する。したがって、ものごとの理解には、現状の把握に加えて、過去と未来の時間の概念を持ち込まなければならない。

しかし、狭い世界で生きてきた人や未経験な若者にとって、時間軸の理解は難しくなる。ものごとを広い目で長期に観察していないし、長期にわたって生きていないからだ。富裕社会に生まれたら、貧困社会を理解することは困難だろう。したがって、いつも現在の時点でものごとを捉えることになってしまう。

永続的に繁栄する家系や組織は、その行動で簡単に識別できる。次世代に生命を繋ぐ企業は、不要になりそうな事業や関連会社を好況時に前倒しで売却する。そして、これから必要になりそうな事業に投資する。

現世代で生命を終わる企業は、これからも必要な事業や関連会社を不況時に後追いで売却する。売却が可能だからだ。そして、不要になってしまい、売却できなくなった事業を切り捨てる。

企業は経営によって得た利益を投資活用して発展する。利益が出せない企業は徐々に衰退する。企業は生きものだが、経営は水ものではない。ことが起きたら、適切な判断と有効な措置で解決する……それも一つの経営方法である。

しかし、ことが起きる前に、適切な判断と有効な措置で対応する……それが望ましい経営方法である。失敗の学習と修正(適応化)は即時にするのが当然だが、成功の工夫と改善(合理化)は先取りしなければならない。

第6章 永遠の企業経営へ

1 量と質と時間の理解

事象には量の二極性および質の二面性がある。そこに時間軸の概念が持ち込まれると、事象が徐々に変化していくことになり、貧困と富裕や誕生と成熟という極端の間に成長期間が加わる。事象を二つの対極現象として捉えて説明した書物は多い。しかし、それだけでは説明不足である。人間は量と質の狭間と、時間の経過で生きているからだ。

人間の世界は、量 (Quantity) の両極と質 (Quality) の両面の合成により理解できるものだ。つまり、量の二極と質の二面を掛け算した四面で理解できる。四種類で分類されていなくて、二種類で分類されている。それは人間界の真実を表わしていない。

また、質の二面性は、時間の経過 (行動による経験と、言語による思考) により、はじめて理解できる。事象 (二極性と二面性) の解説に時間軸が考慮されていない。それは現実ではなくて空想である。その自分の真実への思考に、本稿で多用している円図 (四面と時間経過の表現) が活用できる。

国や企業は、量的に肥大して減じる。質的に変化して栄える。国や企業の成長戦略を語るときに忘れてはならないこと、それは成長における現象と本質の違いである。成長の現象は、誰にでも見える量から量への移転である。そして量の拡大を続けて、節度を失い国や企業が減じる。成長の本質は、自分にしか見えない質から量への遷移である。そして質と量の相互遷移を続けて、節度を保ち国や企業が栄える。

善と悪の両方を知る人が悪に走れば、やがて善に戻る可能性がある。それは善の存在を知っているからだ。しかし、悪しか知らない人が悪に走れば、そのまま悪に留まる。善を知らないからだ。

組織を大きくしたいと思うだろうか？ 量の拡大が無限に続かないことは自明の理である。いつしか迎える肥大化の問題を忘れてしまい、社員を大量採用して組織を大きくして、自分が偉くなって喜ぶ人はたくさんいる。でも、組織が肥大化すると、やがて組織内の人と金のバランスに矛盾を抱えることになり、そこで働く人を不幸にしてしまう。ちょうどよい大きさの組織、小さいなりに幸せな組織、それが人を幸せにする。

2 近代経営学の弱点への対応

動物社会と人間社会の違い——それは貨幣 (言葉) の存在である。その貨幣の効力に節度を維持させる (貨幣の暴力を防ぐ) のが法律 (ルール) の役目であり、その法律の節度を維持させるのが人間の役目である。それができて、人は野性から人間に移行できる。

人の野性から人間への移行とは、貨幣社会への移行と、法による金力や腕力の節度の維持のことになる。たとえば、収入格差に節度を維持し社会を安定させる税金の種類について考えてみよう。必要な税金 (経営関係のルール) は以下の三種類だけになる。印紙税や消費税などは、すべて欧州発の思いつきの税金であり、本来は不要なものを設定して税収入の増加を図ったものである。

所得税：個人や組織の所得額に応じて課税する。

保有税：生活 (私的居住目的) に必要な最小限度を超える土地所有に課税する。

利用税：公の自然物の商業目的利用に課税する。

消費税や自動車税、復興税などのように、税金は細かい目的別に徴収すべきものではない。年金事業も同じことで、独立採算ではなくて所得税で賄うべきものである。税の徴収事務や組織維持など、不要な仕事と費用を発生させるからだ。

極端な貧富の差を防ぎ、社会を安定させるために必要となるのが所得税である。国民の財産の国土……生活に必要な最小限度の土地の私的保有は自由にしても、その野放図な私的保有は制限すべきであり、そのために必要となるのが保有税である。また、自然の恵みの日光や空気を除いて、公共資産の空、海、山、川、平野を商業目的で利用したら、利用税を払う。

どんな時代でも、法律と政治は不労所得に味方する。しかし、モノづくりよりもカネづくりが儲かるなら、社会がいびつになっているのだと自覚するべきだろう。企業経営がどんなに悪化しても、優れたヒトがいれば回復するだろうし、強いルール（税制や補助金）があれば回復するだろう。それが経営学の捉えにくいところだ。

政治活動と企業活動の両方に節度が求められる。政治家や官僚の思いつきで法の下に実施される、大義名分を伝家の宝刀にした機構改革（仕組みの変更、すなわち量の変更）が国民と企業の生活を翻弄し、その活力を奪い去る。ルールづくりの仕事とは、本来、必要最少限度のルールをつくり、不要なルールをつくらないことだ。経営関係のルール（法規制）がシンプルになれば、経営もシンプルに説明できる。

人間という個人は死に絶える。しかし、人類という種は決して簡単に滅亡することはない。それと同じことで、人で構成される組織は、組織内の人は入れ替わっても、存続の原理原則に従えば、組織自体が減び去ることはない。国家の繁栄と企業の繁栄、それに個人の繁栄、そのどれもが同じ原理原則の下に成立している。その原理原則こそが経営学の心髄だと信じる。

参考文献

原田節雄著（2008）『世界市場を制覇する国際標準化戦略』東京電機大学出版局

原田節雄著（2010）『国際ビジネス勝利の方程式』朝日新聞出版

原田節雄著（2014）『本質と現象の両輪経営戦略』日本規格協会

原田節雄著（2014）『標準と知財の両輪経営戦略』日本規格協会

注記：新聞発表など公的資料で周知の文中の数字については引用先を明記していない。

日本企業の ROE の変動要因についての研究

嘉悦大学 経営経済学部 准教授 古山徹
(2019 年度桜美林大学就任予定)

はじめに

日本企業の ROE を時系列にみると、その値は過去の値に比べて大幅に低下していることがわかる。現在の日本企業の ROE は海外の企業に比べて低いと言われている¹⁴が、日本企業の ROE は自らの過去の値に比べても低い状況にある。日本企業の ROE の時系列分析を行うことで、過去における日本企業の ROE がなぜ高かったのか、日本企業の ROE が低下したのはなぜかを解明することができる。この点を解明できれば、今後日本企業が ROE を上昇させていくために何を行えば良いか、どこを改善すれば良いかを考えるための非常に有効なヒントとなりえる。

そこで、本稿では日本企業の ROE の時系列分析を行い、過去における日本企業の ROE がなぜ高かったのか、日本企業の ROE が低下してしまったのはどのような理由によるものかを明らかにしてみる。

第1章 分析に用いたデータ

データとしては法人企業統計年報のデータを用いている。これは、大企業から中小企業までの多数の日本企業を含んだ統計であるため、日本企業の状況を総括的にとらえるには最適のデータだと考えたからである。しかし、一方で会計監査を受けていないデータが含まれているのも事実であり、データの信頼性の面ではやや劣る部分がある。この点については、今後の研究において補っていきたいと考えている。

法人企業統計データは、1960 年から利用可能である。業種別、規模別に細かく分類がなされているが、今回用いているのは、全産業全規模合計のデータである。

項目としては 200 を超える項目が利用可能であるが、今回は ROE とその分析指標の計算に必要なデータのみを利用している。ここでは、1960 年代からの日本企業の ROE を算出し、これをその分析指標に分解し、それぞれの指標について増減分析を行い、ROE に対する貢献度を計算した。これによって、日本企業の ROE が変動した理由を示すことができる。

時系列分析を行うに当たって、決めておかなければならないのが、どのような視点から分析を行うのか、何をみていくのかという点である。昨今の評価では日本企業の ROE は低いと言われているので、現在の日本企業の ROE が過去の値と比べてどのような状況にあるのかという点に注目して見ていくことにしたい。

この部分が確認できれば日本企業の ROE を過去のような高い値に戻すにはどうすれば良いかを

¹⁴ 伊藤レポート（経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（座長：伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科教授）の報告書）が出されて以降、伊藤レポートで指摘された日本企業の ROE の問題点は諸外国の企業と比べてマージン（売上高利益率）が低いことである、という主張が ROE に関する議論の中心にされている。

検討することができる。また、日本企業の ROE が低下したのがどのような理由によるものかわかれば、日本企業の ROE を上昇させるためには、現状から何を変えれば良いかを検討することができるのである。

第2章 分析に使ったモデル

過去における日本企業の ROE がなぜ高かったのか、日本企業の ROE が低下してしまったのどのような理由によるものであるかを調べるには、ROE を構成要素に分解して、要素ごとの増減分析を行う必要がある。

1 モデルの選択

ROE の分析には一般的に次のようなデュポン・モデルが用いられることが多い。しかしながら、このモデルは、右辺の構成要素が 3 項の積で示される単項式であるため、増減要因の分析に用いることができない。

$$ROE = M_d^{15} \times T_d^{16} \times L_d^{17}$$

$$ROE : \text{当期純利益} \div \text{当期平均純資産} \times 100$$

$$M_d (\text{売上高利益率}) : \text{当期純利益} \div \text{売上高} \times 100$$

$$T_d (\text{総資産回転率}) : \text{売上高} \div \text{当期平均資産合計}$$

$$L_d (\text{財務レバレッジ}) : \text{当期平均資産合計} \div \text{当期平均純資産}$$

このほか ROE の分析にはファイナンスの分野で用いられている次の式があるが、この式の場合、両辺を $(1 - \tau)$ で除すと、多項式になるので、これを使って増減分析を行うことは可能である。しかし、右辺第 2 項が和算と積算を含む式になっているので、要素ごとの貢献度を計算して求めることが難しい。

$$ROE = (1 - \tau) (ROA + (ROA - I) \times L)$$

そこでここでは、ROE の分析に森脇彬氏が提唱する次の式を用いている。この式であれば、分解式の右辺が常に 2 項式もしくは 2 項の積で示されているため、要素ごとの増減分析を容易に行うことができる。ここでは、この式を Moriwaki モデルと呼ぶことにする。

$$ROE = ROEBT \times (1 - \tau)$$

$$ROEBT = ROA + EOL$$

¹⁵ ここでは、他のモデル式の要素と明確に区別するために M の後ろに「_d」を付け、デュポン・モデルで用いられる M (マージン) であることを示す

¹⁶ M と同様、他のモデルの要素と区別するために T の後ろに「_d」を付けて示している。

¹⁷ M、T と同様 L の後ろに「_d」を付け、デュポン・モデルの指標であることを示している。

$$ROA = M \times T$$

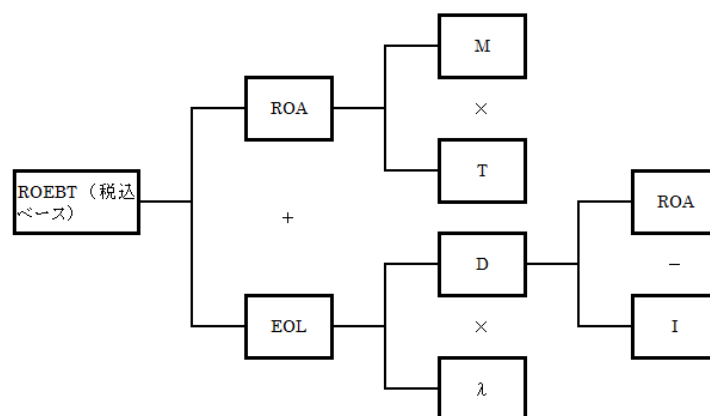
$$EOL = D \times \lambda$$

$$D = ROA - I$$

2 Moriwaki モデルについて

分析に用いたモデルについて概観しておこう。Moriwaki モデルでは、ROEBT を図表 1 のように分解する。

図表 1 Moriwaki モデルにおける ROEBT の分析体系



それぞれの指標の計算式は、つぎの通りである。

ROEBT【税込みベースの ROE】 (%) = 税引前当期純利益 ÷ 純資産合計 (期首期末平均) × 100

ROA (%)【総資産利払前税引前当期純利益率】 = 利払前税引前当期純利益 ÷ 資産合計 (期首期末平均) × 100

ただし、利払前税引前当期純利益 = 金融費用 + 税引前当期純利益

M (%)【売上高利払前税引前当期純利益率】 = 利払前税引前当期純利益 ÷ 売上高 × 100

T (回/年)【総資産回転率】 = 売上高 ÷ 資産合計 (期首期末平均)

I (%)【負債利率】 = 金融費用 ÷ (資産合計 (期首期末平均) - 純資産合計 (期首期末平均)) × 100

RAMDA (倍)【負債比率】 = (資産合計 (期首期末平均) - 純資産合計 (期首期末平均)) ÷ 純資産合計 (期首期末平均)

D (%)【負債運用利鞘】 = ROA - I

EOL (%)【負債運用効率】 = D × RAMDA

ただし、資産合計は、受取手形割引高、受取手形裏書譲渡高を含めたものの期首期末平均を用いている。

出所：森脇[2002]より

図表 2 Moriwaki モデルにおける ROEBT と ROA、EOL の関係

ROEBT への貢献	純リターン	総リターン		貸借対照表		コスト
$EOL = D \times RAMDA$	$D = ROA2 - I$	ROA2	ROA	総資産	負債	I
$ROA = ROA \times 1$	$ROA - 0$	ROA1			資本	なし

出所：筆者作成

ただし、 $I = \text{負債利率}$ 、 $ROA1 = ROA2$

Moriwaki モデルでは、お金の流れを 2トラックで考えている。すなわち、資本を源泉とするお金の流れと負債を源泉とするお金の流れである。資本を源泉とするお金の流れのパフォーマンスを第一項 (ROA) で、負債を源泉とするお金の流れのパフォーマンスを第二項 (EOL) で示し、両者の和が ROEBT であるとしている。

ROEBT が ROA (収益力) と EOL (レバレッジ効果) という 2 項の和として示されるので、ROEBT とその構成要素の関係を把握しやすい。つまり、ROEBT のうち収益力とレバレッジ効果がどのくらいずつ貢献しているかを把握できる。さらに、前期との増減分析を行うと、収益力とレバレッジの効果の ROEBT に対する貢献度をはっきりと把握できる。

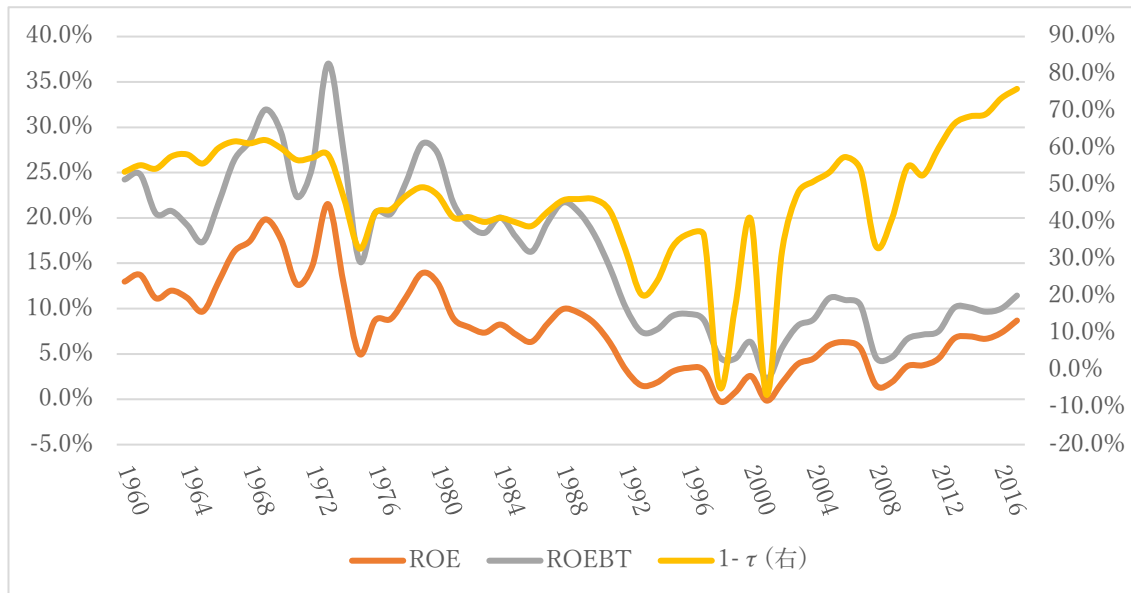
RAMDA (負債比率) は、第 2 項である EOL にのみ含まれているので、ROEBT のうち EOL にのみ作用している。この点は、資本構成がレバレッジ効果を決める重要な要素になっているという点で理解しやすい。しかも、EOL のもう一方の要素は、 $D (= ROA - I)$ であり、これがプラスである場合にのみ、RAMDA は ROEBT にプラスに作用し、 D がマイナスである場合には RAMDA が ROEBT にマイナスに作用することになるのでこの点においても利鞘と収益性との関係を理解しやすいと言える。

ROA は第 2 項である EOL の要素にもなっており、利子負担と対比する相対的な収益力を示している。この点は、ビジネスプロセスと一致しており理解しやすいものになっている。

第3章 グラフによる評価

まず、要素ごとに分解してグラフで示してみよう。

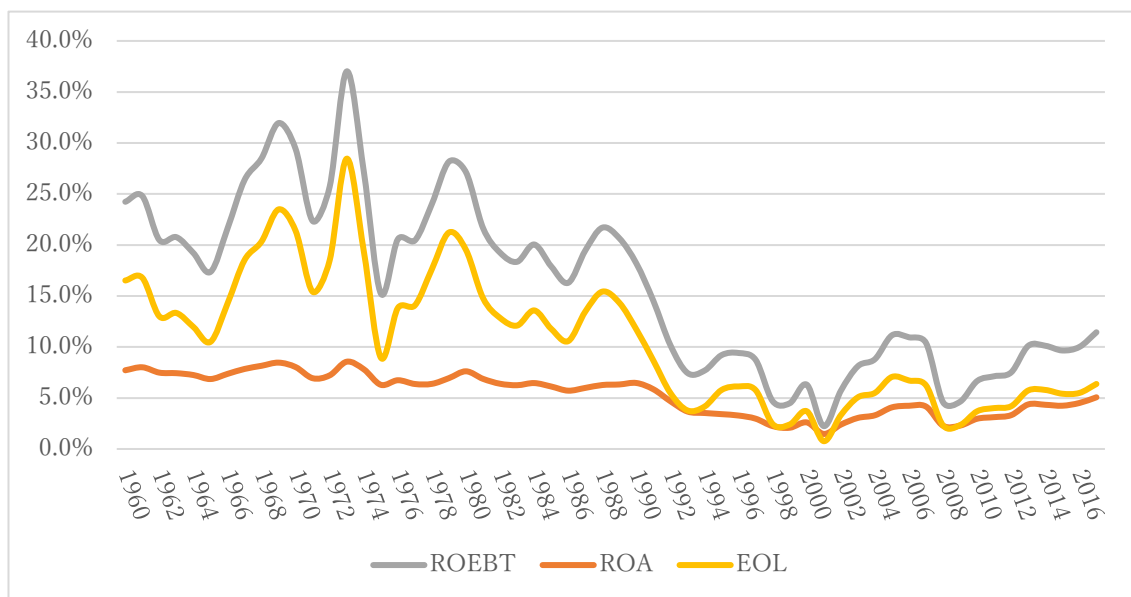
図表3 ROEと構成要素の推移



出所：筆者作成

図表3はROEとその構成要素であるROEBT、 $(1-\tau)$ の推移を示したものである。これを見るとROEの変動は、ROEBTの変動と強い連動性があることが分かる。すなわち、ROEBTの変動がROEの変動に大きな影響を与えているのである。

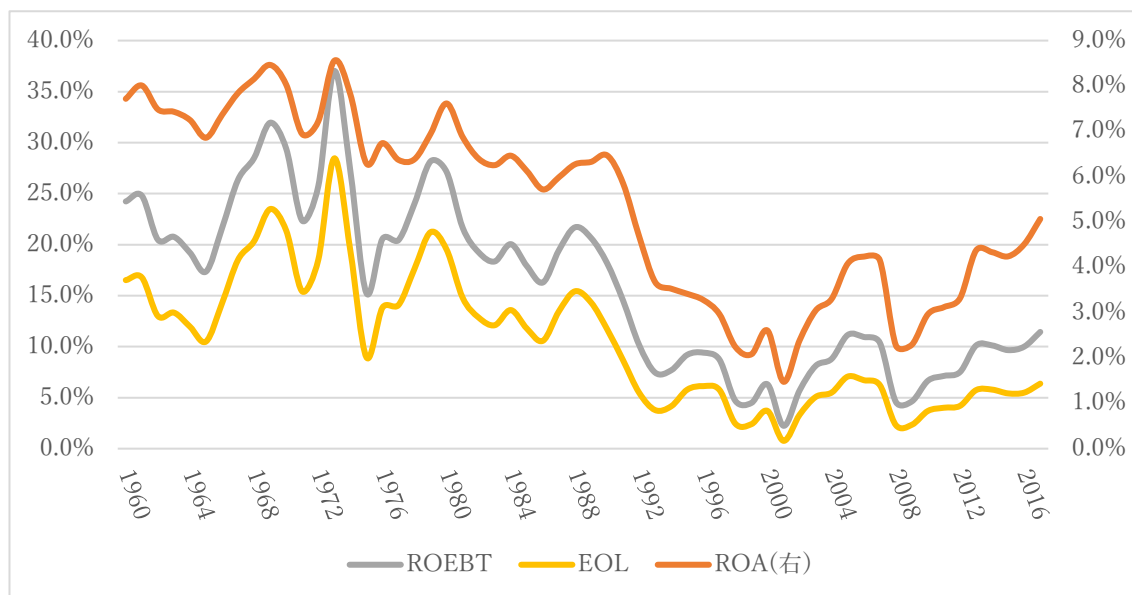
図表4 ROEBTと構成要素の推移



出所：筆者作成

図表 4 は ROEBT とその構成要素である ROA と EOL の推移を示したものである。これを見ると、ROEBT の変動は EOL の変動の影響を非常に強く受けていることが分かる。すなわち、EOL の変動が ROEBT の変動に大きな影響を与えているのである。

図表 5 ROEBT と構成要素の推移(その 2)

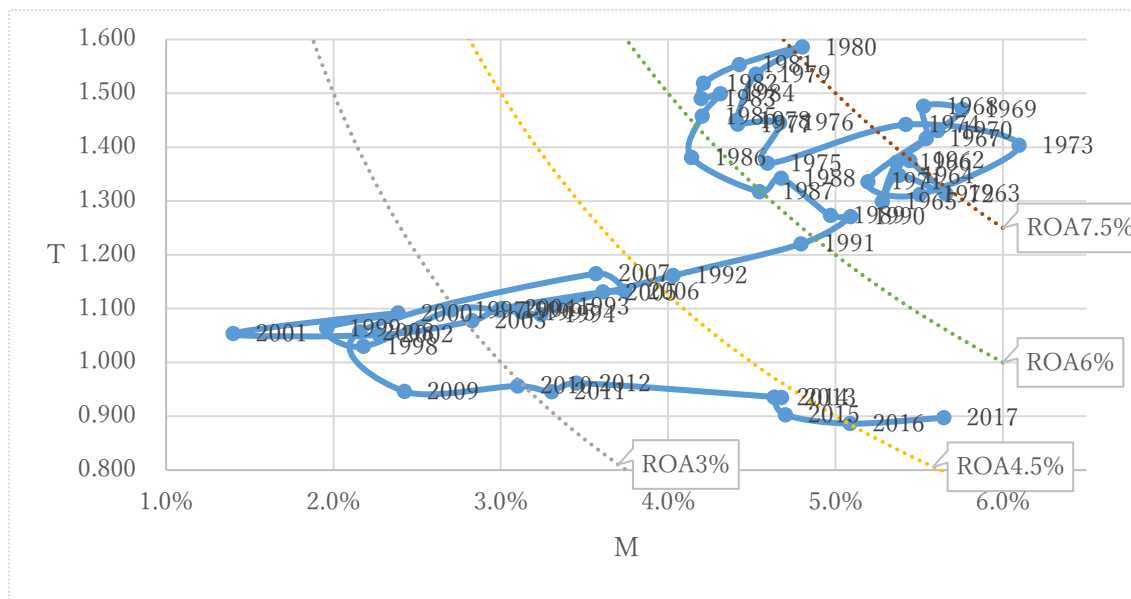


出所：筆者作成

図表 5 は、図表 4 の ROA を右目盛りで表示し直したものである。これを見ると、ROA もまた ROEBT とほぼ同様の動きをしていることが分かる。それゆえ、ROA の変動もまた ROEBT の変動に影響を与えているとすることができる。ただ、変動幅については EOL のほうが ROEBT により強い影響を与えているとすることができる。

しかし、さらによく見ると 1998 年以降においては、ROA の変動のほうが ROEBT により近い動きになっており、ROEBT の変動を決めているのは ROA であるように見える。この点については後で詳しく言及する。

図表6 MとTの関係



出所：筆者作成

図表6はROAの内訳であるMとTの関係を散布図で示したものである。これをみると、次のことが分かる。

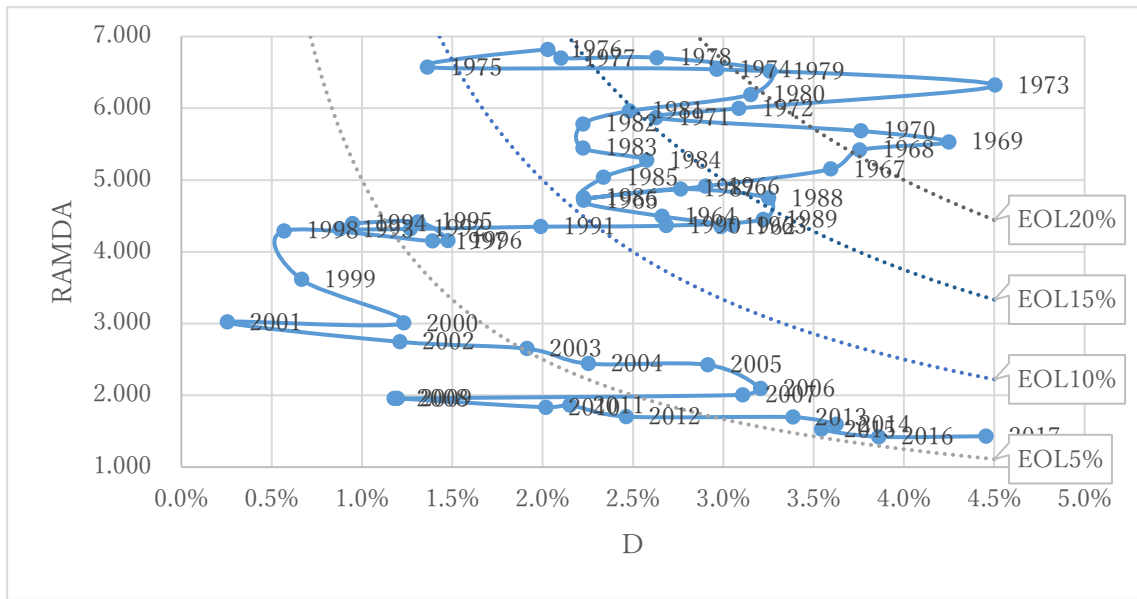
- ・1980年代まではMとTがともに比較的に高かったことによりROAは比較的に高い水準に保たれていた。

- ・1990年代においては、Mが急激に低下し、Tもなだらかに低下したためROAは大きく低下してしまった。

- ・2000年代に入るとMは上昇し、それにともなってROAも上昇したが、Tの低下に歯止めがかからず、ROAの上昇は小幅にとどまっている。

すなわち、1990年代におけるROAの低下の原因はMにあり、2000年代に入ってMが上昇してきているにもかかわらずROAが上昇しない原因はTにあったとすることができる。ROAの一方の要素であるMがほぼ過去最高の水準にあることを考えると、今後ROAを上昇させるために必要なことはTを上昇させることだということができる。

図表7 D と RAMDA の関係



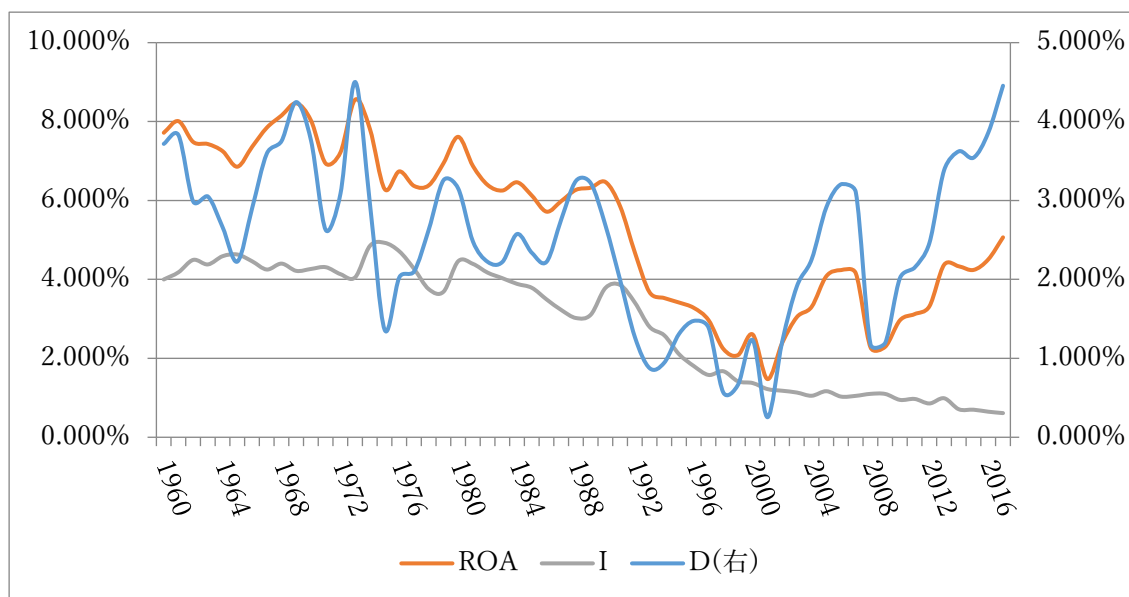
出所：筆者作成

図表7は、EOLの内訳であるDとRAMDAの関係を散布図で示したものである。これをみると、次のことが分かる。

- ・1960年代においては、Dが拡大し、RAMDAが上昇し、EOLは非常に高い水準にあった。
- ・1970年代においては、この年代半ばにかけてDが縮小したことによってEOLが低下したが、後半にはDが再び拡大し、EOLは高く保たれていた。
- ・1980年代においては、RAMDAが低下したことでEOLは低下している。
- ・1990年代においては、Dが急激に縮小し、これによってEOLは低下している。
- ・2000年代にはいると、Dが急速に拡大しているが、RAMDAの低下が続いたため、EOLはあまり上昇していない。

すなわち、1980年代にEOLを低下させたのはRAMDAであって、1990年代にEOLを低下させたのはDであったことが分かる。さらに、2000年代に入ってDは拡大に転じ、ほぼ過去最高の水準に達しているにもかかわらず、EOLが過去の水準に戻っていないのはRAMDAが低下を続けていることが原因となっている。これを見る限り、EOLを上昇させるために必要なことは、RAMDAを上昇させることだということができる。

図表8 D、ROA、Iの推移



出所：筆者作成

Dとその内訳であるROAとIの推移を示したのが図表8である。これをみると、足元におけるDは、過去最高の水準に達していることが分かる。現状におけるROAが図中で一番高かった1960年代から1970年代初めに比べ60%程度の値であるにもかかわらず、Dが過去最高の水準にあるのはもう一方の要素であるIが過去最低の水準にまで低下しているからである。このことは、金利が極めて低い状況にあるため企業は利ざやを取りやすい環境におかれていることを物語っている。

以上のことをまとめてみると、日本企業が取るべき方策は次の2つである。一つは不必要に膨らんだ資産を絞り込んで、資産効率（総資産回転率）を向上させること。このことがROAの上昇につながる。二つ目はRAMDA（負債比率）を引き上げてレバレッジの効果を高めること。このことがEOLの上昇につながる。この二つのことを行うことで日本企業はROEを上昇させることができると考えられる。

第4章 数表による評価

今度は、ROEと分析指標の増減分析を行ってみる。

(1) 分析の方法

法人企業統計年報のデータを使って1961年度から2017年度までのROE及びその分析指標を計算した。算出した指標は次の分析体系の式に出てくる各指標である。

$$ROE = ROEBT \times (1 - \tau) \quad \dots (1 \text{ 式})$$

$$ROEBT = ROA + EOL \quad \dots (2 \text{ 式})$$

$$ROA = M \times T \quad \dots (3 \text{ 式})$$

$$EOL = D \times \lambda \quad \dots (4 \text{ 式})$$

$$D = ROA - I \quad \dots (5 \text{ 式})$$

次にROE及びその分析指標について増減分析を行った。増減分析は、和算型の式(1式、5式)と

積算型の式（2式、3式、4式）で異なる。

2式のような和算型の式の場合は、次のように計算する。

$$ROEBT = ROA + EOL$$

前期との差分である $\Delta ROEBT$ は次のように示すことができる。

$$\Delta ROEBT = \Delta ROA + \Delta EOL$$

この場合、ROEBTへのROAの貢献度は、 $\Delta ROA \div \Delta ROEBT$ 、EOLの貢献度は $\Delta EOL \div \Delta ROEBT$ で算出できる。

3式のような積算型の式の場合には、次のようにして貢献度を計算する。

$$ROA = M \times T$$

当期の値を ROA_t 、前期の値を ROA_{t-1} をすると、前期との差分である ΔROA は次のように示すことができる。

$$\begin{aligned} \Delta ROA &= ROA_t - ROA_{t-1} \\ &= (M_t \times T_t) - (M_{t-1} \times T_{t-1}) \end{aligned}$$

$M_t = M_{t-1} + \Delta M$ 、 $T_t = T_{t-1} + \Delta T$ であるから

$$\begin{aligned} &= (M_{t-1} + \Delta M) \times (T_{t-1} + \Delta T) - (M_{t-1} \times T_{t-1}) \\ &= (M_{t-1} \times \Delta T) + (T_{t-1} \times \Delta M) + (\Delta M \times \Delta T) \end{aligned}$$

このうち $(M_{t-1} \times \Delta T)$ をTの増減貢献度($e_{\Delta T}$)、 $(T_{t-1} \times \Delta M)$ をMの増減貢献度($e_{\Delta M}$)、 $(\Delta M \times \Delta T)$ をMとT両方の増減貢献度(e_{both})とみなした。Tの増減貢献度の割合を $e\%_{\Delta T}$ 、Mの増減貢献度の割合を $e\%_{\Delta M}$ と示している。

さらに、Tの増減貢献度の割合にROAの貢献割合を掛けたものを $e\%_{\Delta T}$ 、Mの増減貢献度の割合にROAの貢献割合を掛けたものを $e\%_{\Delta M}$ と示している。

ROAについては、直接的な貢献割合を $e\%_{\Delta ROA1}$ 、EOLを経由した間接的な貢献割合を $e\%_{\Delta ROA2}$ と示している。

このようにして算出した各構成要素のROEやROEBTに対する貢献割合は図表9のようになる。

なお、貢献割合の算出期間については、全期間（1962年度—2017年度）、前半（1962年度—1989年度）、後半（1990年度—2017年度）、1960年代、1970年代、1980年代、1990年代、2000年代、2010年代の9期間について算出した。

図表9 ROEおよびその分析指標の増減分析

単位：%、回/年、倍

YEAR	1962-2017	1962-1989	1990-2017	1962-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2017
ROE	7.8	11.6	4.1	13.8	12.7	8.7	3.2	3.4	6.0
ROEBT	15.7	22.8	8.6	23.3	25.0	20.2	9.4	7.3	9.1
1- τ	46.4	49.6	43.2	58.9	49.4	42.4	28.5	40.4	65.1
ROA	5.3	7.0	3.6	7.6	7.1	6.4	3.8	3.0	4.0
M	4.2	5.0	3.4	5.5	5.0	4.4	3.3	2.7	4.3
T (回/年)	1.23	1.42	1.05	1.38	1.42	1.44	1.12	1.08	0.93
EOL	10.4	15.8	5.0	15.7	17.9	13.8	5.6	4.3	5.1
D	2.5	2.9	2.0	3.2	2.8	2.6	1.3	1.8	3.2

RAMDA(倍)	4.20	5.54	2.85	4.87	6.37	5.25	4.24	2.43	1.63
l	2.8	4.1	1.5	4.4	4.3	3.8	2.5	1.1	0.8
EOL2	10.4	15.8	5.0	15.7	17.9	13.8	5.6	4.3	5.1
Δ ROE	-5.0	-4.2	-0.9	6.1	-5.9	-4.4	-8.8	1.1	6.8
Δ ROEBT	-13.4	-4.1	-9.2	7.2	-3.8	-7.5	-16.2	0.1	6.8
$\Delta(1-\tau)$	20.6	-9.1	29.7	6.8	-12.7	-3.2	-29.0	23.6	35.2
e_ Δ ROEBT	-7.4	-2.3	-4.3	4.0	-2.3	-3.7	-7.5	0.0	2.8
e_ $\Delta(1-\tau)$	5.1	-2.3	6.1	1.7	-4.1	-0.9	-6.0	1.1	1.6
e_both	-2.7	0.4	-2.7	0.5	0.5	0.2	4.7	0.0	2.4
e%_ Δ ROEBT	146.8	54.9	496.2	64.6	39.6	84.9	85.2	2.3	40.8
e%_ $\Delta(1-\tau)$	-101.5	54.2	-715.5	27.5	68.5	20.6	68.4	94.5	24.0
e%_both	54.7	-9.0	319.2	7.9	-8.1	-5.5	-53.5	3.2	35.2
Δ ROEBT	-13.4	-4.1	-9.2	7.2	-3.8	-7.5	-16.2	0.1	6.8
e_ Δ ROA	-2.9	-1.7	-1.3	0.5	-1.5	-0.6	-4.2	0.2	2.8
e_ Δ EOL	-10.4	-2.5	-8.0	6.7	-2.3	-6.9	-11.9	-0.1	4.0
e%_ Δ ROA	22.0	40.7	13.7	6.3	40.1	8.3	26.2	140.5	40.8
e%_ Δ EOL	78.0	59.3	86.3	93.7	59.9	91.7	73.8	-40.5	59.2
Δ ROA	-2.9	-1.7	-1.3	0.5	-1.5	-0.6	-4.2	0.2	2.8
Δ M	0.2	-0.4	0.7	0.4	-1.2	0.4	-3.0	0.5	3.2
Δ T (回/年)	-0.58	-0.21	-0.38	-0.01	0.07	-0.26	-0.21	-0.12	-0.05
e_ Δ M	0.4	-0.6	0.9	0.5	-1.8	0.7	-3.8	0.5	3.0
e_ Δ T	-3.2	-1.1	-1.9	-0.1	0.4	-1.2	-1.0	-0.2	-0.1
e_both	-0.1	0.1	-0.3	0.0	-0.1	-0.1	0.6	-0.1	-0.2
e%_ Δ M	-12.1	38.4	-68.5	114.7	119.4	-109.9	90.3	234.9	110.0
e%_ Δ T	107.4	67.1	148.3	-13.8	-24.7	191.1	24.5	-109.0	-4.3
e%_MTboth	4.8	-5.4	20.2	-0.9	5.3	18.8	-14.9	-25.9	-5.7
Δ EOL	-10.4	-2.5	-8.0	6.7	-2.3	-6.9	-11.9	-0.1	4.0
Δ D	0.6	-0.6	1.2	0.4	-1.0	0.0	-2.6	0.5	3.3
Δ RAMDA(倍)	-2.95	0.07	-3.02	1.15	0.99	-2.06	-0.84	-1.66	-0.53
e_ Δ D	2.7	-2.7	5.5	1.8	-5.5	-0.2	-11.4	1.9	6.4
e_ Δ RAMDA	-11.3	0.3	-9.7	4.4	4.2	-6.7	-2.7	-1.1	-0.6
e_both	-1.9	0.0	-3.7	0.5	-1.0	0.1	2.1	-0.9	-1.7
e%_ Δ D	-26.4	108.7	-69.1	27.4	241.8	3.6	95.3	-3153.3	158.3
e%_ Δ RAMDA	108.6	-10.4	122.2	65.4	-184.9	97.6	22.6	1808.9	-15.6
e%_DRboth	17.8	1.6	46.9	7.2	43.1	-1.1	-17.9	1444.4	-42.6
Δ D	0.6	-0.6	1.2	0.4	-1.0	0.0	-2.6	0.5	3.3
e_ Δ ROA	-2.9	-1.7	-1.3	0.5	-1.5	-0.6	-4.2	0.2	2.8
e_ Δ l	3.6	1.1	2.5	0.0	0.5	0.6	1.7	0.3	0.5
e%_ Δ ROA	-470.0	277.0	-101.9	108.3	153.3	1644.7	166.1	39.7	85.1
e%_ Δ l	570.0	-177.0	201.9	-8.3	-53.3	-1544.7	-66.1	60.3	14.9
e%_ Δ ROEBT	146.8	54.9	496.2	64.6	39.6	84.9	85.2	2.3	40.8
e%_ Δ ROA1	32.4	22.3	67.7	4.1	15.9	7.0	22.3	3.2	16.6
e%_ Δ EOL	114.5	32.5	428.5	60.5	23.7	77.9	62.8	-0.9	24.2
e%_ Δ ROA1	32.4	22.3	67.7	4.1	15.9	7.0	22.3	3.2	16.6
e%_ Δ M1	-3.9	8.6	-46.4	4.7	19.0	-7.7	20.2	7.6	18.3

e%_ΔT1	34.7	15.0	100.5	-0.6	-3.9	13.4	5.5	-3.5	-0.7
e%_MTboth1	1.5	-1.2	13.7	0.0	0.8	1.3	-3.3	-0.8	-0.9
e%_ΔEOL	114.5	32.5	428.5	60.5	23.7	77.9	62.8	-0.9	24.2
e%_ΔD	-30.2	35.4	-295.9	16.6	57.3	2.8	59.9	29.4	38.3
e%_ΔRAMDA	124.3	-3.4	523.6	39.6	-43.8	76.0	14.2	-16.9	-3.8
e%_DRboth	20.3	0.5	200.8	4.3	10.2	-0.9	-11.3	-13.5	-10.3
e%_ΔD	-30.2	35.4	-295.9	16.6	57.3	2.8	59.9	29.4	38.3
e%_ΔROA2	141.9	97.9	301.6	18.0	87.9	45.8	99.4	11.7	32.6
e%_ΔI	-172.1	-62.6	-597.5	-1.4	-30.6	-43.0	-39.6	17.7	5.7
e%_ΔROA2	141.9	97.9	301.6	18.0	87.9	45.8	99.4	11.7	32.6
e%_ΔM2	-17.2	37.6	-206.7	20.6	104.9	-50.3	89.8	27.4	35.8
e%_ΔT2	152.3	65.7	447.3	-2.5	-21.7	87.5	24.4	-12.7	-1.4
e%_MTboth2	6.8	-5.3	61.0	-0.2	4.6	8.6	-14.8	-3.0	-1.9
e%_ROATT	174.2	120.3	369.3	22.1	103.8	52.8	121.8	14.9	49.2
e%_ΔMTT	-21.2	46.1	-253.1	25.3	123.9	-58.0	110.0	35.0	54.1
e%_ΔTTT	187.0	80.6	547.7	-3.0	-25.6	100.9	29.8	-16.3	-2.1

出所：筆者作成

これを見ると、次のように言うことができる。

- ・ROA と EOL について見ると、前半の期間においては、ROE に対する貢献割合は EOL が高いが、後半の期間においては ROA の貢献割合が高まっている。
- ・M と T について見ると、すべての期間を通じて M の貢献割合が高くなっている。
- ・D と RAMDA について見ると、年代ごとに貢献割合が入れ替わっている。
- ・ROA1 と ROA2 を合わせるとその貢献割合は非常に大きく、ROA の ROE に対する貢献割合は非常に大きいと言うことができる。
- ・しかし、ROA1 と ROA2 を比較すると、ROA2 の貢献割合が大きく、ROA の貢献割合は EOL を経由した間接的な貢献が大きいと言うことができる。

以上のことから、ROE に対する貢献割合の大きさという点では ROA の貢献が大きく、ROA に対する貢献割合については M の貢献割合が大きい。EOL に対する貢献割合では 1970 年代が D、1980 年代が RAMDA、1990 年代が D、2000 年代が RAMDA、2010 年以降が D と 10 年ごとに入れ替わっており、全期間を通じてどちらが大きいとは言えない。ただ、全期間で見ると、EOL、RAMDA、T の貢献割合が大きくなっていることが分かる。

第5章 まとめ

以上、日本企業の ROE の低下原因について、時系列データをグラフ化したものでの確認と増減分析によって調べてみた。時系列データを使った増減要因分析の結果としては、ROE の変動は究極的には ROA の変動が決定要因になっていることがわかった。ROA の変動を決めているのは M であるから ROE の変動を左右しているのは M だと言うことができる。

しかし、ここで一つ考えなければならないのは、これまで見てきたように ROA は二つのルートで ROE に貢献しているという点である。一つは直接的な貢献であり、もう一つは EOL を経由した間接的な貢献である。ここ 60 年ほどのデータから見ると EOL を経由した間接的な貢献の方が大き

いのである。間接的な貢献の部分では、ROAの絶対的な水準よりもI（負債利率）との相対的な関係であるDがより重要な意味を持っている。

このように考えると、単なる貢献度の大きさをROAの重要性を主張することよりもROEを生み出すシステム全体で考えなければならないということになり、ROEを上昇させるにはシステム全体で考える必要があるということになる。ROEを生み出すシステム全体で考えると、大きく低下してしまったレバレッジ（負債比率）を再び上昇させるという選択肢が不可欠になってくる。

この点については、リスクが大きくなるので好ましくないとの考え方はあろうが、時系列データを見る限りにおいてはこの点を変えないとROEの上昇は望めないという結論になる。

<参考文献>

- 青木[2013]、青木茂男「日米欧企業(製造業)の収益性」茨城キリスト教大学紀要. II, 社会・自然科学 47, pp143-151, 2013年
- 浅野[1999]、浅野幸弘、「ROE, EVA と企業評価」、『現代ファイナンス』(5), pp 57-68, 1999年3月
- 伊藤[2014]、経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(座長:伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科教授)の報告書、2014年8月
- 小島ほか[2016]、小島治樹、藤原茂章「最近のわが国企業のバランスシート調整について—最適資本構成の理論からの評価—」、『日銀レビュー』、日本銀行、2016年8月
- 小林[2015]、小林慶一郎「資本生産性の時代—バンクガバナンスからエクイティ・ガバナンスへ—」、『証券アナリストジャーナル』VOL. 53 No. 6、2015年6月
- 杉下[2015]、杉下裕樹「持続的なROE・株主価値向上のための配当還元政策」、『証券アナリストジャーナル』VOL. 53 No. 6、2015年6月
- 馬場[2017]、馬場 大治, 山口 聖, 若林 公美「ROE情報と将来パフォーマンス」、『甲南経営研究』、2017年12月
- 古山[1994]、古山徹「業種別ROEの特徴」、『年報 経営分析研究』第10号、日本経営分析学会、1994年3月
- 古山[2008a]、古山徹「収益性構造の業種別特徴について」、『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』、日本経営教育学会、2008年6月
- 古山[2008b]、古山徹「銀行業の業績評価指標に関する考察」『<中小企業・ベンチャー>ビジネスコンソーシアム』年報第6号、日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム、2008年3月
- 宮川[2015]、宮川壽夫「PBR 1倍の非対称性に見える日本企業の低ROE問題」、『証券アナリストジャーナル』VOL. 53 No. 6、2015年6月
- 森脇[2002]、森脇 彬『企業の安定経営のための財務諸表の役立て方』、税務研究会出版局、2002年9月
- 柳[2015a]、柳良平「ROE向上へ向けた企業と投資家の望ましい関係:伊藤レポートを受けて」、『証券アナリストジャーナル』VOL. 53 No. 6、2015年6月

柳[2015b]、柳良平『ROE 革命の財務戦略—外国人投資家が日本企業を強くする』、中央経済社、2015年9月

柳[2017]、柳良平『ROE 経営と見えない価値—高付加価値経営を目指して』、中央経済社、2017年3月

中国半導体産業の考察 ～世界最先端に迫る勢い～

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 雷 海濤（らい かいとう）

【概要】

2018年、米中間の貿易紛争が勃発し、世界経済に大きな影響を及ぼしている。その現状は、米国は強い不満を表している一方、中国はハイテク分野において需要の多くを海外に依存しているのは周知の事実である。中国の海外依存の筆頭格は半導体である。国産半導体の生産量を拡大し、技術の面でも先進国を追い上げることは中国政府の悲願であり、過去、何度も国産化推進策を打ち出したが、いずれも不調に終わった。

ターニングポイントとなったのは、2014年の「国家集積回路産業発展推進綱要」の公布である。政府はこの中で国策ファンド（通称「大基金」）を通じた大規模な資金支援策を表明し、紫光集団（Tsinghua Unigroup）などの大型投資の呼び水となった。全国各地で半導体工場の計画が相次いでおり、全てで量産が始まれば中国は世界有数の半導体大国となる。本稿は、中国半導体産業の初期から現在に至るまでの経緯を整理した上、今後の展望について考察してみたい。また、日本半導体の状況と日中協業について所感を述べたい。

第1章 中国の半導体産業の現状～海外に多くを依存、国産化は急務

2018年に始まった米国と中国の貿易戦争は世界経済に深刻な影を投げかけている。その要因は様々だが、1つの象徴として中国通信機器最大手、華為技術（ファーウェイ）が話題となっているように、電子情報産業は両国の対立の大きなファクターである。本章は中国の電子情報産業の心臓部である半導体産業に焦点を当て、中国の動向とその技術的实力について分析してみたい。

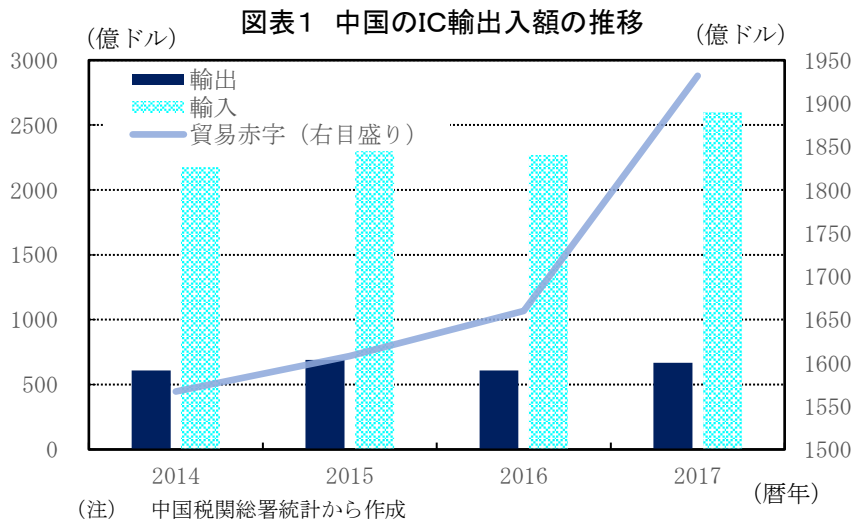
1 世界の半導体市場の概観

まず、世界全体の半導体産業の概況を見てみよう。電子情報技術産業協会（JEITA）の統計によれば、半導体を含めた電子情報産業の世界市場の規模は、2017年で約300兆円（2兆7400億ドル）にのぼる。このうち、半導体など電子部品や液晶（ディスプレイ）は全体の28%、半導体に限れば約15%を占める。

世界半導体市場統計によると、半導体市場は近年、右肩上がりが増え続けている。2017年には初めて4000億ドルの大台を超え、4142億ドルとなった。このうち、最も割合が大きいのはメモリー（記憶装置）で全体の3分の1、次ぎはロジック半導体（演算装置）で4分の1を占め、そのほかマイクロプロセッサやアナログ半導体などがある。

2 中国の半導体は輸入の方が大きい「貿易赤字」の状態

世界の半導体市場において、中国はどのようなポジションにあるのか。IC（集積回路）を見ると中国の半導体市場は国産より海外からの輸入が占める割合の方が大きく（図表1）、貿易赤字の状況にある。



「世界の工場」である中国では、外資系企業も含めて半導体の需要は非常に大きいですが、2017年の統計では輸入額が2600億ドルに対して、輸出は670億ドルに過ぎず、約2000億ドルの貿易赤字だった。中国から見て、全ての産品を合わせた米国との貿易総額の黒字は、2017年が3750億ドルだった。中国は米国に対して多額の貿易黒字を維持しているわけだが、半導体に限れば中国は米国を含めた海外勢に、大きなアドバンテージを握られている。

中国政府はこうした半導体の多くを海外に依存する状況に、以前から強い危機感を抱いてきた。国産半導体の生産量を拡大し、技術の面でも先進国を追い上げることが、政府の悲願となっている。

3 国産化の歩み～黎明期は水平分業の波に乗れず

なぜ、中国は半導体国産化に遅れてしまったのだろうか。

1980年代に改革開放路線が本格化してから今日に至るまでの約40年間、政府は何度となく、優遇策や補助金を通じて、国内の半導体産業の育成を試みてきた。

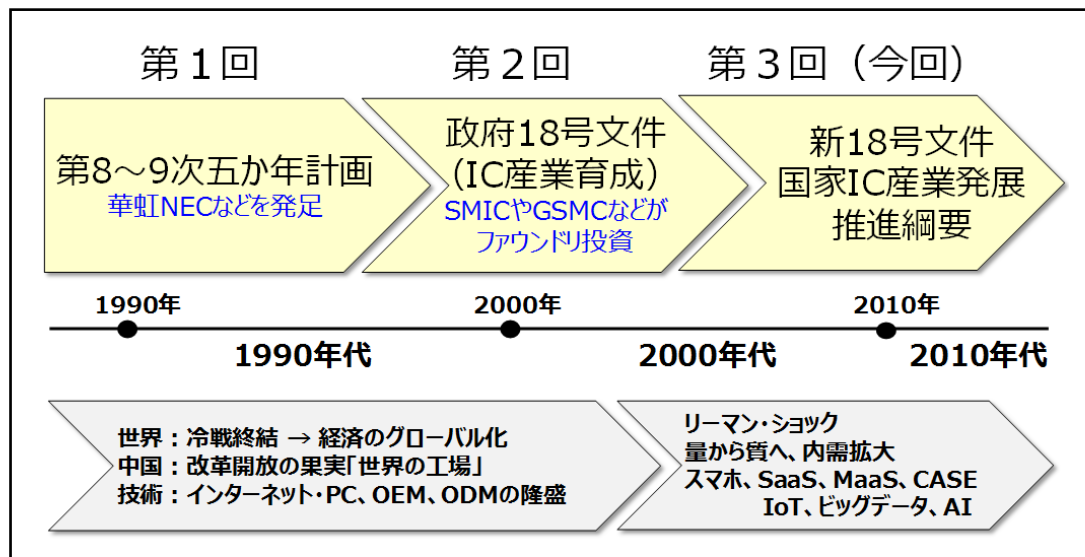
その最初の取り組みは1990年代の後半に行われた。「半導体産業の確立」という目標が第8次～9次5カ年計画(1991～2000年)の中に盛り込まれ、その一環として、当時は世界の半導体産業をリードしていた日本勢とパートナーとして、NECとの半導体合弁会社「華虹NEC」などを設立した。

次は2000年代の初頭で、いわゆる「18号文件」(2000年6月に国務院が公布した「ソフトウェア産業および半導体産業の発展の奨励に関する若干の政策」と題する行政文書)において「IC産業の育成」が掲げられ、SMICやGSMCといったファウンドリー(半導体受託生産会社)が立ち上がった(図表2)。

しかし、これらの試みはいずれも政府が満足するような結果には至らなかった。最初の取り組みで華虹NECが設立されたころは、世界の半導体産業において「水平分業」が潮流となり始め、生産効率を高めた韓国や台湾勢が日本企業を急速に追い上げていた。しかし、当時の中国は改革開放路線が道半ばの状況であり、世界の動きにうまくついて行くことができず、パートナーに選んだ日本勢が主張する「垂直統合型」にこだわってしまった。

2000年代初頭の時は、前回の失敗の反省から、政府も世界の水平分業の潮流に合わせて、ファウンドリーに特化しようとした。だが、①製造現場でのチームワークによる刷り合わせの能力に欠けていた②資金や事業計画などでは国家の関与が大きく、世界の半導体市場の激しい変化に追いつけなかった——などの理由から、やはり中途半端な状況となってしまった。

図表2 中国半導体産業の歴史的経緯(1990年代～現在)



こうして国産化政策がうまく進展しなかったため、今日のようなICの多くを海外に依存する構造が生まれたわけだが、一方では2010年以降、草の根レベルで注目すべき動きも見られた。

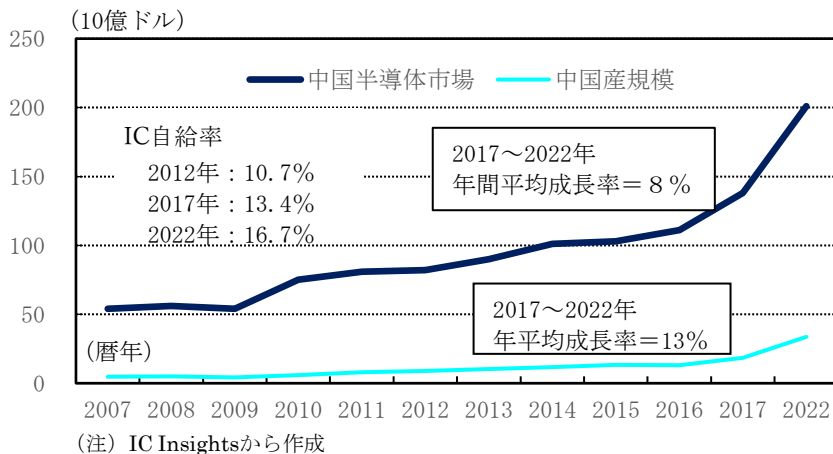
半導体の設計分野においては、海外留学から中国に戻った若者らが起業し、携帯電話やテレビ向けなどの開発を始めるようになった。今では全国で半導体のデザインハウス（設計受託企業）が数千社の規模にまで膨らみ、その内のいくつかは国際的な競争力を持つ企業へと成長している。ファーウェイの子会社、海思半導体（ハイシリコン）は半導体設計を手がける有力企業の代表である。

4 2014年のターニングポイント～国策ファンドによる本格支援

今、中国政府はハイテク産業育成策「中国製造2025」を設け、改めて半導体の国産化に取り組む姿勢を鮮明にしている。具体的には自給率の目標を2020年に40%、25年には70%にすると定めているが、目標達成は容易ではない。

米国の調査会社、ICインサイトの統計（図表3）によれば、2017年の中国の自給率は13.4%だった。同社の予測では2022年時点でも16.7%に過ぎず、目標とはかなりの開きがある。ただ、政府はこれまでになかった産業育成の手法により、目標達成を目指している。布石は「中国製造2025」の策定以前に、すでに打たれていた。

図表3 中国の半導体市場と国産規模の推移



政府は2014年6月に「国家集積回路産業発展推進綱要」を公布し、半導体産業の育成と発展目標を示した。

この時の主な目標は2020年までに①国内の半導体メーカーを金額ベースで年平均20%成長させる②線幅14~16ナノ（ナノは10億分の1）メートルレベルで量産能力を持つ③関連する装置や材料を海外販売する——ことなどで、さらに30年までに複数の国内企業が国際的にトップクラスの競争力を備える、としていた。

「綱要」で注目されるのは、目標達成のための具体策として国策ファンド（中国語で「大基金」）を設け、企業の技術革新や業界再編などのために投資する方針を打ち出したことにある。第1期（2015~17年）の投資規模は2兆円を超える規模とされた。ファンドを経由した産業の育成は、従来のような政府が直接関与する度合いを弱め、市場に運営を任せる形への方向転換と言え、画期的な試みとなった。さらには、大基金を一つの呼び水として、地方政府の投資や民間資本も引き出し、国を挙げた半導体産業につなげようという狙いがあった。

綱要の公布を受け、政府の中に半導体専門のプロジェクトチーム「国家集積回路産業発展指導小組」ができ、このチームの下に国策ファンドである「国家集積回路産業投資基金」が設けられた。基金の傘下には投資会社が置かれ、そこが投資計画を策定する。こうした取り組みは、中国の過去の半導体産業育成ではなかったものであり、政府のIC国産化にかける強い思いが伝わってくる。

中央政府の動きに連動して、各地の地方政府も2014年以降、半導体産業への投資計画を相次ぎ発表した。例えば安徽省合肥市は15年10月、100億元（約680億円）の投資基金設立を表明したほか、湖北省は15年8月、地元の工場向けに300億元の投資を決めている。17年5月までに明らかになった地方政府の半導体向け投資額は合計で3500億元にのぼると見られる。

5 全国に広がる半導体工場の建設ラッシュ～国産化率向上へ

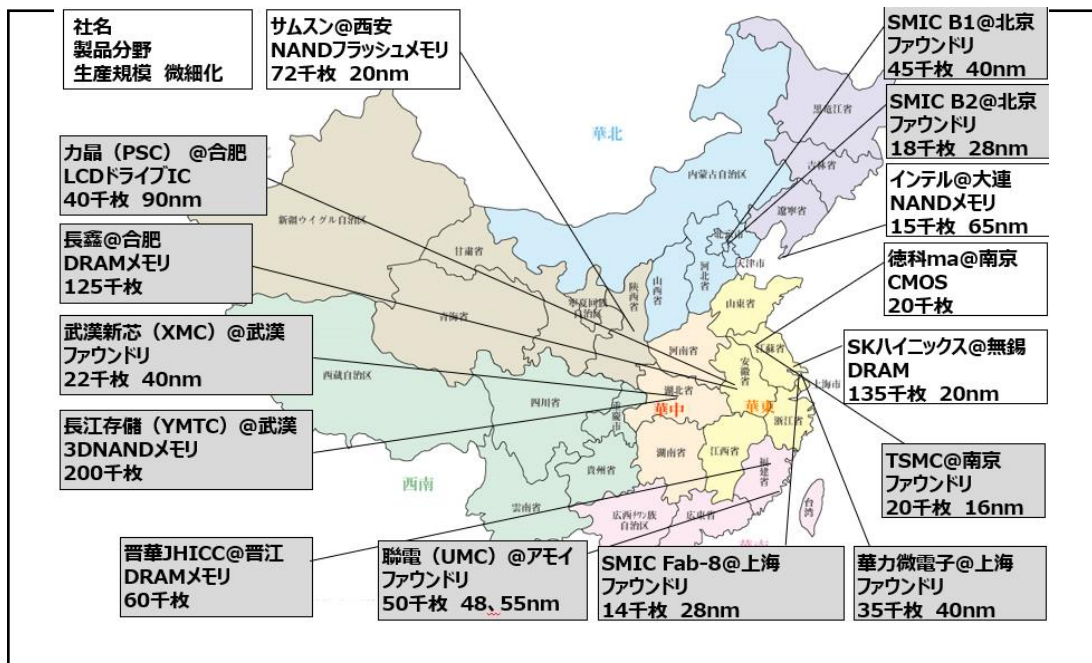
中国の半導体産業を水平分業の分野別にみると、最も競争力が弱いのが製造の前工程（半導体ウエハー処理工程）である。先ほども触れたように、回路設計を手がける企業はすでに全国に広がっているほか、封止や検査といった製造の後工程においても、企業は育ってきている。従って、国策ファンドの投資も、もっぱら手薄な製造の前工程の強化に向けられている。2015年から17年

までの投資総額は1188億元だったが、うち65%は前工程向けだった。

国策ファンドと地方政府の投資が連動して、全国で前工程を手がける工場の建設ラッシュが起きている。多くは2019年以降に量産が始まり、これにより半導体の国産比率も急速に高まっていく見通しだ(図表4)。

図表4 中国の12インチ・ウエハー工場と建設計画

(注) グレー部分が中国・台湾企業の建設計画、国家発展改革委員会公表資料から筆者作成

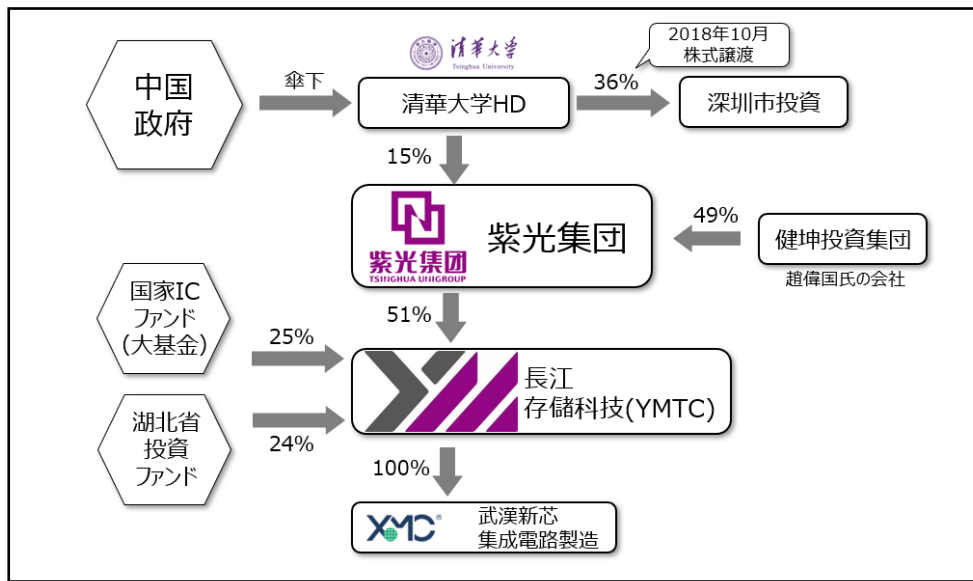


6 拡大路線の先頭を走る紫光集団～凄腕の趙偉国・董事長

紫光集団の拡大路線を率いてきたのが、趙偉国・董事長である。海外から見ると、趙董事長は半導体産業という舞台に突然現れた印象がある。実際に謎の部分も多く、また、彼の発言は過激なものが少なくない。例えば、2015年10月の国際フォーラムに出席した際、まだ半導体産業に参入したばかりの紫光集団について「技術やイノベーションはない。あるのは模倣ではないか」と言い放ったり、企業買収については「電撃作戦が必要」「買収後のマネジメントは基本的にしない」などと発言したりしている。

巨額の投資が必要となる半導体産業において、紫光集団が成長できたのは、巧みに資金調達を繰り返す趙董事長の手腕によるところが大きい、とされる。紫光集団のグループ内で半導体事業を手がけているのは同方国芯電子という企業である。上場企業である同方国芯は当初、清華大学の別の企業グループにあったが、趙董事長はこれを紫光集団傘下に付け替えたうえで、2015年に同方国芯株の増発(第三者割当増資)を繰り返し、800億元という巨額の資金を手に入れた。株式の引き受け先の大半は清華大学傘下の複数の投資会社で、それらは国の優遇策を利用して、国有の金融機関などから購入資金を借り入れたと見られる。調達した800億元は米国企業の買収に利用する計画だったが、買収交渉が頓挫したことから、国内での投資に向けられることとなった。

図表5 紫光集団を巡る主な資本関係



趙董事長は紫光集団に対する支配力も強めようとしている。紫光集団の株式は清華大学が51%、残り49%は趙董事長が経営する健坤投資集団という会社が握っていた（図表5）。2018年10月、清華大学の持ち分のうち36%分を深圳市の投資会社に譲渡し、現在は健坤投資集団が筆頭株主となっている。

紫光集団は国策ファンドと地方政府から資金を引き出して、長江存儲科技（YMTC）を設け、NAND型フラッシュメモリーの量産を計画している。YMTCは傘下にファウンドリーの武漢新芯集成電路製造（XMC）を持つ。同社には2018年4月、習近平国家主席が視察に訪れ、国産化の重要性を強調し激励された。

7 先発企業からの技術、人材流出の疑い

NAND型フラッシュメモリーの巨大メーカーとなりつつあるYMTCは紫光集団や政府から資金を得ている。では、最先端の技術はどのようにして入手したのだろうか。

ある分析によると、YMTCが持つ技術は、元をたどると富士通に遡るとされる。富士通は米AMDと合弁で「スパンジオン」というメモリーメーカーを設けた。スパンジオンの本体はまだ米国で健在だが、日本法人は2009年に倒産した。

富士通は3DのNAND型フラッシュメモリーの技術を持っており、それをスパンジオンに供与していた。スパンジオンはYMTC傘下のXMCと協力関係にあったため、富士通の技術はスパンジオン、XMCを経由して、YMTCに流れたのだと言う。これが真実なら、米国は間接的ではあるが、中国の半導体産業を支援したとも言える。また、サムスン電子が陝西省西安市で立ち上げた工場から、大量の人材がYMTCに流出したとの見方もある。

8 中国の量産で世界市場の構図に変化～過剰能力の恐れも

YMTCの工場は2019～20年に量産を始める計画だ。NAND型フラッシュメモリーの世界市場は現

在、日米韓3カ国の企業による寡占状態にあるが、中国でのプロジェクトが計画通りに進むと、市場の構図は大きく変わる可能性がある。

世界市場のシェアはおよそ「韓国と米国が4割ずつ、日本が2割」。YMTCが本格的に量産するようになると、「韓国と米国が3割ずつ、中国と日本が2割ずつ」、あるいは「韓国は4割、米国が3割、中国、日本が1割」となることが予想される。

中国では、1社が成功すると他社がこぞって同じ分野に参入して過当競争に陥り、価格崩壊から共倒れになる、といったケースが、これまで様々な産業（DVDプレーヤー、LED照明など）で繰り返されてきた。

半導体も同様の懸念がないわけではない。中国の半導体産業に詳しい魏少軍教授・清華大学微電子研究所所長は今後の見通しについて、「国内の需要は12インチ・ウエハー換算で月100万枚規模だが、国内の供給力は数十万枚の規模しかない。すぐに生産過剰にはならないが、YMTCクラスの大型工場が今後、続々と建設されるようなことがあれば、供給過剰となることもありうる」といった趣旨の発言をしている。

半導体の需要は現在、スマホ向けが中心となっている。世界市場における中国ブランドのスマホのシェアは30~40%であり、その大半は中国で生産される。次世代通信規格「5G」のサービス開始を控えて、今後は、大容量メモリーや高精細表示デバイスのニーズが高まることが予想される。さらに中国では、自動運転やコネクテッド化が進む自動車向けの半導体需要も増えよう。この為、中国は過剰能力の懸念があったとしても、当面は国内の旺盛な需要を賄うために、積極投資によって半導体の国産化を止めることなく推進していく状況にある。

第2章 日本の半導体産業はいかに中国と向き合うべきか

1 衰退する日本の半導体メーカー

ここに、日本の半導体産業がいかに中国と関わるかを考察したい。

周知の通り、1990年代以降、日本の半導体メーカーは衰退の一途を辿っている。

世界半導体メーカーの売上高トップ10（図表6）の変遷を見ると、1980~90年代では日本企業は約半数を占めていた。1990年代後半から上位から次々と後退してしまい、2017年には東芝1社のみが残った。その東芝も2018年6月に主力のメモリー事業を、米ベインキャピタルなどの日米韓企業連合に約2兆3000億円で売却し、純粋な日本の半導体メーカーは上位10社から完全に姿を消すこととなった。

衰退の要因については既に多くの報道や分析がされている。1990年代の日米貿易摩擦における米国の圧力、韓国や台湾勢の追い上げによる日本企業の地盤沈下、さらには日本のメーカー同士の統合や合併の失敗（エルピーダ、ルネサスなど）が挙げられる。

図表6 世界半導体メーカーの売上高トップ10の変遷

順位	1981年	1991年	2001年	2017年
1	TI	NEC	Intel	Samsung
2	Motorola	東芝	東芝	Intel
3	NEC	Intel	ST	SKハイニックス
4	Philips	Motorola	Samsung	マイクロン
5	日立製作所	日立製作所	TI	ブロードコム
6	東芝	TI	NEC	クアルコム
7	NS	富士通	Motorola	TI
8	Intel	三菱電機	日立製作所	東芝
9	松下電子工業	松下電子工業	Infineon	NXP
10	Fairchild	Philips	Philips	エヌビディア

2 日中協業の道

日本と中国のそれぞれの現状を整理した上、日本企業の立ち位置と中国との協業の道について考えてみよう。

図表7に示したのは、日本と中国の半導体製造の各段階における現状の比較である。この表から分かるように、日本のメーカーは残念ながら、製造装置以外は厳しい状況にあると言わざるを得ない。こうなった主な要因は、韓国や台湾勢の台頭と国内再編の不調によるものとされるが、背後にはもっと根深い要因がある。浮き沈みが激しい半導体業界において、どの製品（半導体部品の提供先）に賭けるか、また当たらない場合はどうリカバリーするか。いずれも技術の問題ではなく、マーケティング手法、もしくは経営の判断が問われるものである。

図表7 日中半導体(IC)の現状比較

		中国	日本
半導体製造装置	半導体素材	海外依存	信越化学、SUMCO
	半導体製造装置前工程	海外依存	東京エレクトロン 日立ハイテクノロジー SCREEN ホールディングス
	半導体製造装置後工程	海外依存	ディスコ、アドバンテスト 東京精密
半導体設計	設計 ファブレス	ハイシリコン：スマホ CPU 展訊通信：スマホ CPU	苦戦（存在感が薄い）
半導体製造前工程	前工程 ファウンドリー	SMIC：28nm→14nm TSMC：16nm	28nm 以降は海外依存
	前工程 メモリー	YMTC：3DNAND 晋華集成電路：DRAM	東芝メモリー（事業売却）
半導体製造後工程	後工程	長電科技 天水華天	海外依存

こうした状況の中、韓国や台湾勢に加えて、中国企業が今後1、2年の間に量産体制を整えれば、日本企業の優位性はさらに低下するだろう。ただ、日本勢にも有望な分野は残されている。図表8には挙げていないが、スマホのキーデバイスであるイメージセンサー（ソニー）やSAWフィルター（SAW: Surface Acoustic Wave、複数の電波をとらえるのに使う部品。村田製作所）はいずれも世界シェアが50%を超える。5GやIoT、自動運転などの分野において欠かせない存在である。

5Gなど次世代システムは無数の部品（ハードウェア）とソフトウェアから成る複雑系で、1社単独で開発するのは困難である。そこで、如何にしてセットメーカー（スマホや自動車の製造と販売を行うメーカー）をつかむかが、半導体メーカーの勝負になる。

世界の工場と世界の市場の両方を兼ね備えるのは、中国の最大の強みと言える。最先端の半導体工場が建設ラッシュとなる中、日本勢の姿が見られないのは残念でならない。

海外市場への進出判断は様々な要素が絡んでおり、簡単に下すことができない。一方、これまで述べてきたように、現状と立ち位置をよく確認した上、事業の成長性を見据えて判断する必要であろう。

参考文献

岸本千佳司 (2015) 「台湾半導体産業におけるファウンドリー・ビジネスの発展」、公益財団法人アジア成長研究所、Working Paper Series Vol. 2015-08。

呉菲、谷光太郎 (2005) 「中国半導体産業の政策について」(「中国国務院『国発[2000]18号文書』を中心に)、大阪成蹊大学現代経営情報学部研究紀要、第3巻第1号。

邵永裕 (2018) 「中国半導体産業の発展成果・課題と将来展望」、みずほ銀行、みずほチャイナマンスリー、2018年8月号。

鈴木勝ほか (2016) 「先進国を目指す中国企業との協働のあり方」、みずほ銀行産業調査部、みずほ産業調査 2016 No2。

司法書士にみる職業倫理教育の課題

～調査をふまえた中間的報告として～

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 齋藤隆夫

第一章 はじめに

1 司法書士と責任

数年前「積水ハウス、地面師を告訴 詐欺容疑で5.5円被害か」(2017年9月15日日本経済新聞)とマスコミを賑わせ、その後容疑者の国外逃亡や逮捕などとニュースで報道された事件は記憶に新しいであろう。事件は地面師と呼ばれる詐欺師が、他人所有の土地を所有者になりすまして売却したもので、ビジネスホテル大手アパグループも同様の被害にあうなど(2017年11月9日日本経済新聞)、類似の事件があとをたたない。そしてこのような事件が起こるたびに必ずといっていいほど、なりすましの売主を「見抜けなかった」(2018年12月24日東京新聞 TokyoWeb)、取引の脇役に司法書士が登場する。

マスコミが、司法書士を名指しで非難することはないようだが、論調から「見抜くべきであった」を感じるのは筆者だけではないであろう。実際にも、非難では終わらずに司法書士は損害を被った取引当事者の土地を取得できなかった買主等から損害の賠償を求める訴えを提起され、損害発生の責任が法的に判断されれば、訴え出た取引当事者に損害の補填をしなければならないが、これで事が済むわけではなく、一定期間の業務停止から事案によっては資格のはく奪同様の業務禁止の「懲戒」処分をうけることが多い。この二つの責任の法的関係は以下のとおりである。

① 民事責任

司法書士は法律事務を職業とするが、それは依頼者との間の委任契約に基づいて行う。受任者である司法書士が善良なる管理者の注意をもって委任事務を処理する義務を怠り、その結果委任者に損害が発生すれば、委任者は受任者である司法書士に損害の賠償を求めることができる¹⁸。

② 制度上の責任

司法書士は法律によって一定の業務を独占排他的に行うことを認められているが、一方で法令に違反した場合、固有の罰である懲戒処分を受ける。なお、司法書士が取引当事者への損害の賠償の他に懲戒処分を受ける理由についてはそれ自体興味深い課題で、説明は筆者の能力を大きく超えているので専門の論者に委ね(例えば、森際「2018年1月」)、ここでは割愛する。

2 問題の所在

(1) 関心事

司法書士に限らず弁護士や税理士等、資格に基づいて業務を行う専門家は、依頼者に損害をも

¹⁸ 民法第643条、同法644条他参照。ここでの注意義務は、受任者が専門家であれば加重されることが一般的である。なお、責任は契約の他不法行為によっても発生するが(民法第709条)、ここでは割愛する。

たらず行為（これをここでは不適切な行為と呼ぶことにする）を行ったとき、損害を受けた者に金銭賠償がなされ、更に行為者には固有の罰が加えられるが、このような行為は資格者制度の観点から「あってはならない」もので、再発防止が強く求められる。また同様の行為の多くは不祥事と呼ばれ、マスコミのよって社会に伝えられるが、専門家にとって好ましいことではない。そこで司法書士についていえば団体が自治の一環として、業務を行う際に遵守すべき規範を「司法書士倫理」にまとめ、実践を求めた研修を強く推進しているが、懲戒処分された不祥事は2010年から2015年で比べると内容の変化や増減はあっても、総数はほぼ変わらない¹⁹。

そこで筆者²⁰は、不祥事防止に向けて司法書士団体が個々の司法書士を対象に行う教育としての「倫理研修」がどのようなものか、学習効果はあるかに興味を覚え、その実際と課題を探ってみることにした。

（2）調査と研究の方法

方法としては、筆者と同様の問題関心を持った先行研究がないために、まず実務現場において発生する不祥事の全体と特徴を司法書士の団体から出された文献資料である程度把握し、次に研修の実際を調べ、それらの中から履修効果を向上させるための課題を見つけ出すことにした。

研修の実際における調査は、司法書士を対象としたアンケート方式とインタビュー方式で実施した。これに加え、履修効果を高める研修の方法を検討するために、職業をめぐる倫理に関するアメリカの教育方法を視察した。

これらの調査は終えたばかりで詳しい分析や検討にはまだ時間を要するが、研修のあり方をめぐる課題等は一定程度把握できたので、この報告をすることにした。なお本論に入る前に、本研究のテーマやその前提である調査をめぐり最小限度必要な司法書士の制度と業務等について、簡単に紹介しておくことにする。

3 司法書士制度

（1）概説

司法書士は、法務大臣が行う司法書士試験に合格した者、または一定の期間、法務事務官（主に登記官）や裁判所書記官にあり法務大臣に認められた者が、全国の都道府県に設けられた司法書士会の会員となり日本司法書士会連合会の司法書士名簿に登録された者をいい、主要な業務は以下のとおりである（司法書士法第3条、なお同法を以下単に「法」という）。

- ・登記業務 不動産と商業の各登記²¹について、当事者を代理して手続きを行う。
- ・供託業務 供託について、当事者を代理して手続きを行う。

¹⁹ 日本司法書士会連合会『司法書士白書 2017 判』2018年・第6章2・会員指導と懲戒の2の懲戒処分（165頁）によると、2010年から2015年で処分内容の変化や増減はあっても、全体の数はほぼ変わらない。

²⁰ 筆者は、約25年の司法書士経験があり、この間単位会と日司連の役員を経験しているので、実務の実際と団体の活動の双方について一定の知識は持っているつもりである。

²¹ 不動産登記は住宅の購入やその際のローン等で国民の多くに知られている。一方「商業登記」というと知名度は低い、一般に「会社の登記」と呼ばれているものである。

・審査請求 登記及び供託に関し、法務局長又は地方法務局長になされる審査請求について、当事者を代理して手続きを行う。

・裁判等に関する業務 これには、主に次の二つがある。

ア 裁判所若しくは検察庁に提出する書類等の作成を行う²²。

イ 法務大臣の認定を受けた司法書士は、簡易裁判所の訴訟について当事者を代理して手続きを行う。

(2) 自治について

司法書士²³は、全国の都道府県を単位として司法書士会（以下これを、単位会と呼ぶ）を設け²⁴、それぞれ事務所の所在地のある地域の司法書士会に必ず入会しなければならない。司法書士会は法人であり（法第 52 条 3 項）、会則を定め、所属する会員司法書士の品位を保持し、その業務の改善等を図るために会員の指導及び連絡に関する事務を行うことが目的である（法第 52 条、法第 53 条）。司法書士会は、所属する司法書士が法や会則等に違反するおそれがある場合、その司法書士会の事務所の所在地を管轄する法務局又は地方法務局長に報告をし、その司法書士に対しては注意を促し、また必要な措置を講ずべきことを勧告することができるが、当該司法書士を罰する権限（懲戒権）は持たない²⁵（法第 60 条、法第 61 条）。

次に全国の司法書士会は、会則を定めて日本司法書士会連合会（以下これを、日司連と呼ぶ）を設立しなければならない。日司連は、司法書士の品位を保持して業務の改善等を図るために、司法書士会及びその会員の指導及び連絡に関する事務と、司法書士の登録に関する事務を行う（法第 62 条）。

(3) 司法書士の実際

次に、司法書士の現状を簡単に紹介しておく。日司連の公開情報によると、2018 年 4 月 1 日現

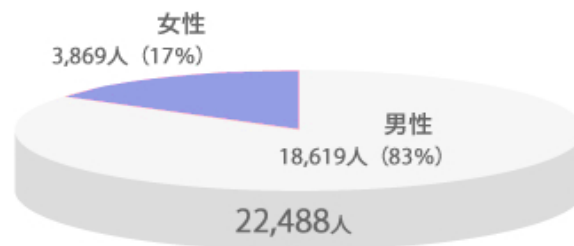
²² 日本の民事訴訟手続きは、当事者本人が自分で行うことができる。一般に本人訴訟と呼ばれるこの手続きを当事者が行うとしても、訴訟の手続きはやや難解であるために、裁判所に提出する訴状や準備書面を本人に代わった作成する専門家の必要性があり、これを担うのが司法書士で、明治の初期に制度が発足した当初からの本来業務である。なお訴訟手続きに関する書類作成業務に関しては、代理業務と異なり裁判所の審級を問わないので、最高裁判所に提出する書面を作成することもできる。

²³ 司法書士は、弁護士等の資格者と同様に司法書士を社員とする法人が認められているので、法人として会員となることもある（法第 26 条）。

²⁴ 司法書士会を設ける地域的な単位は行政の都道府県ではなく法務局又は地方法務局である。都府県には一つずつ設けられ、北海道には札幌、旭川、釧路及び函館の 4 会が設けられている。

²⁵ 司法書士に対する懲戒は、その司法書士の所属する司法書士会の事務所を管轄する法務局または地方法務局長が持っている（法第 47 条）。弁護士に対する懲戒権はその弁護士の所属する弁護士会が持っているところは（弁護士法第 56 条）、自治の観点で大きく異なる。

在の司法書士の数と男女比は次のとおりである²⁶。現在、司法書士の75%が法務大臣から簡易裁判所の訴訟代理業務を認定されている。参考までにではあるが、弁護士数は2018年3月31日現在40,066人で、このうちの7,462人(18.6%)が女性である²⁷。司法書士と弁護士の人数をそれぞれの合計で比較すると現在は弁護士が司法書士の倍近くになっている。しかし、全国の都道府県単位で両者の人数をみると、弁護士は東京を中心とした大都市に多く、いわゆる郡部には少ない特徴がみられることが、一般に言われている²⁸。



日本司法書士会連合会調べ 2018年4月1日現在

(4) 司法書士の倫理

倫理という言葉は、人の行為時の判断基準のように倫理学上で使われるが、ある職業をめぐる行為の際の判断基準としても使われ、これを倫理学上の倫理と区別する意味で職業倫理と呼ばれることが多い。例えば、法曹（弁護士を中心としたもの）の倫理について加藤は、法曹として守らなければならないものと定義づけている²⁹。また職業倫理の性質について森際は、常識的意味での倫理ではなく法に近いもので、実定法が法源であるとしている³⁰。すなわち、職業倫理、あるいは専門職倫理と呼ばれるものは、倫理的な倫理とは異なり、

「その専門職に適用される職業ルールである。(中略)当該専門職サービスの質の標準化のために具体的に規定される専門職の自律的な法である。」(石田「2017年」61頁)。換言すると、専門家であるがゆえに負うべき固有の法的責任に結び付く法体系であるといえる。

次に、司法書士の代表的な専門職倫理に関する規定を紹介する。

① 司法書士法

司法書士法に置かれた専門職倫理に関する主な規定の抜粋は以下のとおりである。なお、司法書士法施行規則にも重要な規定は多くあるが、紙幅の関係で割愛する。

²⁶ 日司連 HP http://www.shiho-shoshi.or.jp/associationinfo/rengokai_data.html

²⁷ 日本弁護士連合会 『弁護士白書2018年版』 第1章弁護士人口①による。
https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/jfba_info/statistics/data/white_paper/2018/1-1-1_tokei_2018.pdf

²⁸ 司法書士白書と弁護士白書の都道府県別会員数を比較すると特徴が現れるが、本稿では割愛する。

²⁹ 加藤新太郎 『コモンベーシック弁護士倫理』2006年10月1日有斐閣 5頁

³⁰ 森際康友編著 『法曹の倫理2.1版』2015年4月 名古屋大学出版会 6頁～7頁

- ・第2条 司法書士は、常に品位を保持し、業務に関する法令及び実務に精通して、公正かつ誠実にその業務を行わなければならない。
 - ・第21条 司法書士は、正当な事由がある場合でなければ依頼（簡裁訴訟代理等関係業務に関するものを除く。）を拒むことができない。
 - ・第23条 司法書士は、その所属する司法書士会及び日本司法書士会連合会の会則を守らなければならない。
 - ・第24条 司法書士又は司法書士であつた者は、正当な事由がある場合でなければ、業務上取り扱つた事件について知ることのできた秘密を他に漏らしてはならない。
 - ・第25条 司法書士は、その所属する司法書士会及び日本司法書士会連合会が実施する研修を受け、その資質の向上を図るように努めなければならない。
- 第47条 司法書士がこの法律又はこの法律に基づく命令に違反したときは、その事務所の所在地を管轄する法務局又は地方法務局長は、当該司法書士に対し、次に掲げる処分をすることができる。
- 一 戒告
 - 二 二年以内の業務の停止
 - 三 業務の禁止

② 司法書士会会則～代表例³¹

司法書士会会則に置かれた専門職倫理に関する主な規定の抜粋は、以下のとおりである。

- ・第95条 会員は、司法書士会に入会している司法書士又は法人でない者に、自己の名義を貸与する等、他人をして司法書士の業務を取り扱わせるよう協力し、又は援助してはならない。
- 2 会員は、司法書士会に入会している司法書士又は法人でない者から事件のあっせんを受けてはならない。
- ・第100条 会員は、不当な金品の提供又は供応等の不当な手段により依頼を誘致してはならない。
- ・第104条 会員は、依頼者に対し、その報酬の金額又は算定方法を事務所の見易い場所に掲示するなどして、明示しなければならない。

(5) 倫理に関する団体の規定

法的責任に結び付く専門職倫理に関する法律や会則の規定は、表現が抽象的であることと、資格制度の根拠法令や司法書士組織の会則にそれぞれ設けられているため、全体がみえにくいところにやや難点がある。そこで司法書士は、専門職倫理を含めて司法書士の職務上の規範を「司法書士倫理」にまとめ、2003年6月に開催された日司連定時総会で承認し（その後一部改正）、司法

³¹ 東京司法書士会会則の一部である。

https://www.tokyokai.jp/about/data_pdf/data0101_1.pdf

書士にその遵守を求めた。

したがって、司法書士の職務上の規範は、この「司法書士倫理」が網羅している。ただ、名称³²から本稿の関心である法的責任の根拠となる専門職倫理と混同されやすいところが問題である。そこで混乱を避けるために、日司連が定めた「司法書士倫理」に言及するさいには「 」付で表現することにした。

第二章 司法書士の業務と不適切な行為

1 司法書士の業務

司法書士の業務は、登記から裁判手続きまで多岐に渡っている。では、全ての司法書士が法に定められた業務範囲をカバーしているかといえばそうではなく、実態は主に簡単に紹介しておく。

① 登記 一般的には不動産登記の手續の代理が全国平均でみると一人あたり 390.5 件で最も多く、次に同じく全国平均一人あたり 57.3 件の商業登記が続く³³。

② 裁判手続き 紛争処理に関する業務に関して、登記業務のように全国平均で司法書士一人あたり処理した事件数を統計処理したものは見当たらないが、簡易裁判所の代理人に関する統計から推測する限りでは登記に比べてかなり少ないような印象を受ける³⁴。なお、10 年以上前までの一定期間、金融会社に対して債務者が利息制限法に定められた上限を超えて支払った利息の取戻しを求めた裁判、いわゆる過払い請求事件が多かったが、その後は消滅時効の関係でほぼ無くなった。

③ 成年後見 近年の司法書士は成年後見人となることが多く、2015 年に家庭裁判所で選任された法定後見人³⁵の 27%は司法書士であった³⁶。また当事者との契約によってなされる任意後見についても、かなりの実績をあげているようである³⁷。

2 不適切な業務の実態

司法書士の業務の中で、依頼者から不適切であるとして懲戒の申立があり、実際に法務局長等から処分された例がどの程度であるか数量的に把握するためのまとまった統計資料について、司法書士側から公開されたものはないようである。ただ、司法書士向けの機関誌である月報司法書士に公表された懲戒処分例に関し、九州大学の七戸克彦がその傾向をみるために 2008 年から 2010

³² 同様の問題を抱えた弁護士は、「弁護士倫理」を 2004 年に「弁護士職務基本規定」に変えた。

³³ 日本司法書士会連合会『司法書士白書 2017 年度版』2018 年第 2 章，82 頁，85 頁

³⁴ 日本司法書士会連合会『司法書士白書 2017 年度版』2018 年第 3 章の 4，95 頁

³⁵ 民法上の成年後見制度では後見人・保佐人・補助人がいるが、ここでいう後見人はこのすべてを含む広義のものを指す。

³⁶ 日本司法書士会連合会『司法書士白書 2017 年度版』2018 年第 4 章の 1，104 頁

³⁷ 任意後見については後見人（候補者）と当事者の契約で進められるが、司法書士が契約する数が制度発足以来増加を続けていることは、統計的に明らかである（日本司法書士会連合会『司法書士白書 2017 年度版』2018 年第 4 章の 1，106 頁～107 頁

年までのものを、処分の理由ごとに一定程度まとめた論考があり³⁸、本稿ではこれを借用して司法書士の不適切な業務の内容等を把握することにした。

(1) 概観

調査期間3年間の懲戒処分の合計件数が313件の中で、商業登記に関するものがわずか3件、犯罪的行為³⁹が16件で、残りの全ては不動産登記業務をめぐるものであることが大きな特徴である⁴⁰。次に、業務ごとの傾向であるが、不動産登記についてはいわゆる「本人確認・意思確認の違反」が圧倒的に多い。この例については司法書士特有のものなので、少し説明を加えておくことにする。

〈本人・意思の確認〉 主に不動産登記業務に求められるものである。司法書士が業務として行う不動産登記は、法令上「権利に関する登記」と呼ばれ、例をあげると売買による所有権の移転や銀行が金を貸す際の不動産への抵当権設定登記で、手続きは登記権利者と登記義務者の共同申請でなされる（不動産登記法第60条）。売買の例では、買主が登記権利者で、売主が登記義務者であり、このときに司法書士は登記権利者と登記義務者の双方から委任を受けて、双方代理⁴¹で手続きを行うのであるが、冒頭紹介した事件のように不動産の売主が犯罪的な替玉であったり、そこまでではなくても子が親の不動産を勝手に売却するような例が、数は少ないがあとをたない。このような取引では、仮に買主名義で一端は登記を終えても、真の所有者から無効の訴えが出れば登記が抹消されることもあり、結果として代金は払ったが不動産を取得できなかった買主から被った損害の補填を求める訴えが裁判所に出され、認められることが多い。そこで司法書士（単位会と日司連）は登記手続き当事者が意思を持つ本人であることの確認をすべきことを、業務に際しての規範化を進めている。例えば神奈川県司法書士会は、会則で下記のように定めている。

第93条の2 会員は、業務（相談を除く。）を行うに際し、依頼者及びその代理人等の本人であることの確認並びに依頼の内容及び意思の確認を行わなければならない。

なお、会則は司法書士会ごとに異なるので、このような規定を置かない単位会も多い⁴²。ただし、

³⁸ 七戸克彦「近時の司法書士懲戒事例の傾向分析」月報司法書士 No. 476 2011年10月 日本司法書士会連合会 2頁～14頁

³⁹ これには傷害から横領、飲酒による交通事故や所得税法違反、買春の他、セクシャルハラスメントが含まれる。

⁴⁰ なお、処分の理由については、一つの事実でも多方面からの評価が可能であり、加えて筆者は七戸とは問題関心が異なり、処分の概要を知るための分類基準を七戸よりも大きく取り、しかも数の正確さにこだわっていない。したがって七戸の分類に基づいてはいるが出典の処分数と本稿で言及する処分の数には合計等で一致しない可能性があることを予め断っておく。

⁴¹ 契約等の法律行為の双方代理や、訴訟手続きに關する双方代理は法令上原則として認められていない。しかし、不動産登記の申請は、契約等の法律行為が終了後になされるもので、登記により新たな法律関係が形成されることにはならないことから、例外的に認められているのである。

⁴² 東京司法書士会の会則には、この規定が置かれていない。

当事者への本人・意思の確認は、登記を受任する司法書士の注意義務として判例上ほぼ確立している⁴³、規定がないから不要ということではない。

(2) 懲戒処分分類と量

ここでは、3年間の懲戒処分例 313 年について、筆者が幾つかの基準により分類して概ね量の多い順に件数と内容を簡単に紹介する。なお、全体の3割程度は、分類はできるがそれぞれ数が一ケタ台と少ないので、紙幅の関係で紹介は割愛した。

① 本人・意思の確認義務違反 78 件

ほとんどが不動産登記の申請の際の、登記義務者に対するもので現れる。細かくみれば、登記義務者に求められる一定の情報不足の際に司法書士が提供する「本人確認情報」の作成時の確認も（不動産登記規則第 72 条）、根拠法令は異なっても実質は同様であるのでここに含めてある。

ところで、この確認義務はあたかも登記義務者についてのもののように取り上げられることが多い。しかし本来は登記権利者でも同様で、視点を変えれば司法書士が当事者と委任契約を締結する際の、相手方の適格性の確認と同質であり、問題の本質は司法書士に契約の観念が乏しい⁴⁴ことも考えられなくはないように思える。

② 死者を申請人とするもの⁴⁵ 15 件

⁴³ 例えば近時の判例では、「司法書士の高度の公共的な役割、使命及び職責に加え、いわゆる地面師による不動産取引詐欺事案が横行していることが少なくとも不動産取引関係の専門家の間では公知の事実であることに鑑みると、不動産の権利に関する登記申請の代理の依頼を受けた司法書士としては、実体関係に符合した真正な登記が実現されるよう、登記義務者の印鑑登録証明書や登記済証について、その体裁や記載内容を十分に点検し、偽造された疑いがないかどうかを確認し、その疑いが認められる場合には、更に当該書類を子細に検討し、必要に応じて他の調査を行うなどして、当該書類の真否を確認すべき注意義務があるというべきである。」とするものがある（東京地方裁判所 平成 24 年 7 月 23 日判決 平成 21 年（ワ）第 47293 号 LexDB 25495841）。

⁴⁴ 権利に関する不動産登記の手続きは、前述のように一定の情報（書類）を調べて申請すれば完了する。このため司法書士は、必要書類の完備が委任契約の成立要件である当事者の申込・承諾の意思と混同しがちである。

⁴⁵ 死者を申請人とするものとは、不動産登記の申請をする際に、死亡した者を申請人として手続きがなされた場合を指すものである。なぜこれが可能かという点、所有権の移転等の権利に関する不動産登記の申請は、当事者が管轄法務局に申請書とともに法令に定められた情報、例えば印鑑証明書や住民票等を提供すればなされるが（登記官の形式審査）、このとき、登記の種類によっては提供する情報が少なく、（生存している）申請人本人でなければ提供できない情報（印鑑証明書等）がなくても、他人が作れる形式的なものがあれば手続きが進むものがある。典型が権利を抹消する際の登記権利者で、例えば銀行の借入れを返済して不動産への担保を抹消する登記は、登記義務者（登記をすることで不利益を受ける者～この例では担保が消される者）である銀行が手続きに必要な情報を提供すれば、登記権利者（登記することで利益を受ける～この例では自分の不動産の担保が消える者）者である不動産の所有者は申請書に署名等すれば他に提供が必要なものはない。これを司法書士に委任するときには、委任状があれば手続きは可能である。そこで、仮に不動産の所有者が死亡していても、司法書士が、委任があったと偽り・誤解して委任状を作成して申請書とともに法務局に提供すれば、手続きは終了するのである。

これも、本質は上記のアと同様で、司法書士が本人・意思の確認作業、さらに言えば前述の委任契約締結時に求められる相手方の適格性確認をしさえすれば防げたものである。

③ 他人任せの業務 47 件

司法書士には、事務員を業務を補助する者として公式に位置付ける「補助者」の制度が認められている⁴⁶。このため、補助者制度を誤解・拡大解釈して業務の大半、時には全てを任せてしまう司法書士が出てくる⁴⁷。またベテランの補助者が、営業主化して経験の浅い司法書士を「雇用」する事態が出現することもある。

ところで、このような場合の司法書士は、資格者が補助者等を管理監督するので問題はないと考えがちであるがそれは誤りで、例えば不動産登記を受任する際の当事者の意思確認等は、司法書士の資格を持つ者が自ら行わなければならないのである。

④ 事件の放置 19 件

司法書士は、法令と実務に精通しなければならない義務がある（法第2条）。一方、法律事務は多岐に渡り、しかも司法書士には他の専門家にはない受任義務（法第21条）があるので、実務では依頼を受けなければならないという精神的圧力が加わる。そして、受けたところが知識や経験の不足で事案の処理が滞ってしまいこともあり得る。とりわけ紛争の処理や、不動産登記の相続に顕著に現れる。受任義務があっても正当な理由があれば拒否は許されるのであり、また同業他者の支援を求めることも可能なので、いかなる理由であれ事件の放置はすべきではない。

⑤ 職務外の行為 15 件

専門家が行うことができる業務は、各専門家制度の根拠法令に詳細に決められている。しかし、司法書士に認められた業務に類似あるいは事務の延長と捉えられるものは多く、実際これを行った行為が処分の対象となっている。なお七戸は司法書士業務の中の幾つかの専門分野にこれを分けて加えているが、筆者は他の業法違反で捉え、区別しないで集計した。具体的には、法務大臣から簡易裁判所の訴訟代理業務の認定を得ないで行った業務、認定はあるが、訴額 140 万円を超えた事件の処理をした例、それに、不動産登記の中で土地家屋調査士の業務である表示の登記を申請した例である。

⑥ 説明義務違反 12 件

司法書士は、公正かつ誠実に業務を行わなければならない（誠実義務～法第2条）。この規定を具現化するために「司法書士倫理」第9条で、依頼の趣旨を実現するために、的確な法律判断に基づき、説明及び助言をしなければならない旨の規定を設けている。これに該当する処分例では、報酬に関するものが多いようである。

⑦ 不当誘致 12 件

「司法書士は、不当な手段によつて依頼を誘致するような行為をしてはならない。」（法施行規則 26 条）。どのような行為が不当にあたるかは難しいところであるが、例えば、司法書士以外の特定の者に対して業務の仲介への対価のようなかたちで反復継続して金銭を支払う行為が、これに該当すると判断されている。

⁴⁶ 法施行規則第 25 条及び、例えば東京司法書士会は会則第 115 条参照。

⁴⁷ これは名板貸しというべきである。

⑧ 不明朗な報酬の受領 9件

司法書士は、上述のように誠実に職務を行う義務を負っている。また業務に際し、依頼者に「…報酬額の算定の方法その他の報酬の基準を示さなければならない。」(司法書士法施行規則 22 条)。報酬のトラブルの多くは、見方によっては説明義務違反であるが、報酬は専門家を利用する者にとって重要な要素なので、法律上も独立の規定を設けたのであろう。

⑨ 非司法書士との提携 8件

⑦の不当誘致の根拠法令と同様の、法施行規則 26 条の問題と考えられるが、単位会の会則には非司法書士との提携の禁止が定められている⁴⁸。

⑩ 職務上請求の不正使用 10件

司法書士は、業務にともない戸籍等を職務として請求することができるが、職務に関係しない請求をする例があり、これが処分の対象となっている。

⑪ その他

上記以外にも、様々な理由で懲戒処分がなされている。例をあげると、成年後見に関する業務の中での預り金の流用や横領が5件、他に刑事犯罪もあり、傷害・暴行・詐欺そして飲酒による交通事故やセクハラ、所得税法違反なども、それぞれ1件～2件程度であるが散見される。なお商業登記に関するものもあるが、合計3件で少ない。

(3) 不適切な業務(行為)の防止策

上述のように、司法書士の業務ないし生活をめぐる不適切な行為は、申立により行為者には法務局長等から懲戒処分がなされている。ここにあげたのは3年間の合計313件は、全国の司法書士約22,000人をもとに考えたときに、多いか少ないかの評価は分かれよう。しかし、会員司法書士の指導監督を義務付けられた単位会や日司連にとって、依頼者に損害を及ぼす行為はもとより生活上の非行でも「あってはならない行為」であり、これらを防止するための方策を講じる必要があつて、会員司法書士に対して職務規範の遵守を求めるための研修となつて現れている。そして、この研修が年を追うごとに拡充し、2019年度より全国の司法書士に必修化された⁴⁹。

第三章 司法書士の研修

1 司法書士会の研修と専門職倫理

司法書士の研修は、全国都道府県の各単位会と日司連、その他単位会が8つの地域ごとに集まって設けた通称「ブロック会」⁵⁰によって実施されている。

ところで、司法書士の養成は法制度に定められたものは無く⁵¹、研修は全て司法書士の自己負担

⁴⁸ 例えば、東京司法書士会は会則 95 条にこの規定が置かれている。

⁴⁹ 日司連の会則で、司法書士は倫理に関する研修を単年度に2単位取得することが義務付けられた。

⁵⁰ ブロック会は、法務局(の管轄区域)を単位として北海道、東北、関東(関東甲信越東海)、中部(愛知三重北陸)、近畿、中国、四国そして九州に設けられている。

⁵¹ 弁護士については、司法試験合格後に最高裁判所に所属する形でなされる司法修習がある。これはいわば国

でなされている。このような中で、単位会と日司連そしてブロック会で実施する研修がいつごろどのような形で始まり現在に至ったかは、司法書士の研修のあり方を考えるうえで非常に興味深い⁵²、まとまった資料がないようである。そこで、日司連の研修について、司法書士から非公式に聞き取りをした結果をここで簡単に紹介する。

(1) 日司連の研修の歴史

1966年に、日司連が主催した全国研修会が開催された。これが組織的研修の始まりのようである。次に、1979年に中央と地方でセミナーを開催し、司連主催による地方開催の研修会の始まりのようである。その後研修の重要性に鑑みて、担当する組織として中央研修所が1980年に設けられた。さらに、1989年には新入会員を対象とした中央研修が開催され、1994年には会員を対象とした専門実務研修会が開催された。そして、1996年にはモデル会で単位制の研修が始まった。また1998年には新入会者を対象とした2ヶ月研修が出来上がった。2000年には単位制研修が全国の単位会で実施されるようになり、2004年には単位制の研修が事実上義務化された。なおこの間の2003年に司法書士が法務大臣による簡易裁判所訴訟代理等関係業務の認定を受けるための研修（特別研修）が始まった。

ところで、専門職倫理がテーマとされる研修は比較的新しく、2002年の「今求められる職責と倫理」から始まったようで、2005年になって職業倫理の保持を目的とした年次制の研修（司法書士全員に受講義務）が開始されたが、他に単独でなされたものに2003年「新しい司法書士倫理」、2009年「司法書士の倫理について」、2010年「司法書士の倫理について」がある程度で、開催数は少ない。

(2) 倫理研修の現状

① 概要

専門職の倫理に関し日司連は、新たに司法書士となった者は3年目に一度、それ以外の者は5年目に一度受講を義務付けた年次制研修を実施している。

② 研修の内容と実施方法⁵³

内容は、講義は専門職倫理の意義や必要性和具体的な規定、処分事例を使用した適用例の解説が主なものである。

実施方法は、日司連及びブロック会又は単位会が、それぞれ半日の集合形式により、講義と数名から15名程度のグループに分かれ与えられた課題にそったグループディスカッションを併用して行われる。2005年から始まったこの研修は、2010年度以降全会員が一度は受講対象となったことを契機に、健康上の理由や家族の療養看護のために参加できなかった者に向けた代替研修

費の研修で、以前は2年間、その後1年6ヶ月、1年4ヶ月を経て、現在は1年間で実施されている。

⁵² この研修は、弁護士と比べて全くの自主的研修で、費用を中心とした研修環境の整備のなされかたは、司法書士の団体自治のあり方を考えるうえで重要だと思われる。

⁵³ 日本司法書士会連合会『司法書士白書2017年度版』2018年、第6章の3、167頁～168頁

制度を設けた。2015年度における年次制研修の受講者は4,060名（対象者4,930名）であり、代替研修による修了者は29名で、本件研修全体の受講率は86.1%である。なお、受講対象でありながら正当な事由なく受講しなかった者には、段階的に、所属会の会長から連絡や指示そして会長指導を経て注意勧告などの手続に付される。

第四章 研修の実際からみえる課題～中間的考察と小括にかえて

1 司法書士の研修への意識

司法書士の専門職倫理に関する研修は上述の年次制研修が中心で、これ以外あまり実施されていないようである⁵⁴。この研修が、不祥事の防止に実際どの程度役立つかの検証方法は、筆者には思い浮かばないし、専門的な手法があっても本テーマで実施できるかは分からない。そこで筆者は、実務現場にいる司法書士に、専門職倫理に関する研修への参加意欲や、専門職倫理に対する考え方や受講の感想について、簡単な調査票による調査を試みた。また意見の違いを見るためにこの調査を性質の異なる以下の三か所で実施した⁵⁵。

ア 単位会の主宰する研修会会場 以下、単位会研修という。

イ 単位会の支部が主宰する研修会会場 以下、支部研修という。

ウ 単位会の役員を対象とする研修会会場 以下、役員研修という。

(1) 参加意欲

年次制研修を含む、専門職倫理の研修会への参加意欲を積極、消極、どちらでもない、で聞いた。回答には、三か所での研修の参加者の違いが顕著に現れている。理由はおそらく、アとイは開催場所の違いであり、エは参加者が会の役員という特定の属性を持つところにある。集計の結果と簡単な分析は次のとおりである。なお、回答結果について、これまで同種の調査がないことから比較等ができないために検討は今回のものだけを基に行った。割合は概数である。

① アの単位会研修について（回答者34人）

・積極的：17人（50%） ・消極的：14人（41%） ・どちらでもない：3人（9%）

当該司法書士に所属する者、つまり各都道府県内に事務所を持つ司法書士が対象であり、開催会場はほとんどが単位会事務所のある都道府県の中心地で（本調査も県庁所在地であった）、参加には物理的な距離がともなうことと、実施時期が年度後半であることから司法書士の年度内研修単位充足状況、そして当日の研修テーマ（倫理）⁵⁶などが、筆者の調査時の研修会参加に影響するものと思われるが、それでも基本的には研修意欲の高い者が参加していることは推測できるであろう。

⁵⁴ 司法書士の研修については、全ての単位会の実施状況を集積した資料がないので、複数の単位会の役員に対するインタビューに基づく印象である。

⁵⁵ 調査はいずれも2018年の11月以降に行ったもので整理途中であり、詳しい検討結果は別の機会に発表したい。

⁵⁶ 統計はないが、単位会役員経験者へのインタビューによると、研修で最も参加率の低いテーマが「倫理」のようである。

回答結果は積極的がやや多い程度であった。これが多いか少ないかは、判断はできない。

② イの支部研修について（回答者 19 人）

・積極的：5 人（26%） ・消極的：13 人（68%） ・どちらでもない：1 人（6%）

支部研修は上記のアと異なり概ね事務所の近くで実施されるので、参加への移動距離が意欲に影響することは少ないが、参加率自体は研修単位の充足状況や研修テーマ（倫理）に影響されるので、多いとはいえないようである。

回答結果は、積極的が少なく、消極的が多い。筆者がこれまで司法書士を対象とした別の調査を支部で実施した際の、雑談の中で聞いた倫理研修の参加意欲の低さに類似しているの、断定はできないにしても司法書士の本音に近いもではなかろうか。

③ ウの役員研修について（回答者 9 人）

・積極的：6 人（66%） ・消極的：2 人（22%） ・どちらでもない：1 人（11%）

会の役員は、積極的な姿勢が多い。これは当然といえば当然であるが、自由意見欄をみると積極と答えた者でも「主宰する立場だから」などの記載がみられるので、本音が違う者が一定数はいのかもしれない。

（2）研修への意見

上記の3か所での調査の際、これまでの専門職倫理に関する研修への意見を聞いてみた。そこに複数出てきた特徴的なものは次のとおりである。なお検討が未了であるために、ここでは全体の傾向を知ることが目的に、調査場所に関わらずにまとめてみた。

① 積極姿勢

・単位取得のため ・懲戒を受けたくないから ・役員だから
・会の行事だから ・強制だから ・司法書士に必要な知識

② 消極姿勢

・倫理観は自分で持つもの ・受講すると気持ちが暗くなる ・仕事に繋がらない
・業務に対する姿勢を委縮させる ・内容が細かい ・分かり難い
・倫理に関心がない

（3）若干の検討

調査結果の検討は未了であるが、積極姿勢と消極姿勢に簡単に評価を加えてみたい。

① 積極姿勢の意見について

積極姿勢の者でも、参加した理由は「強制だから」「会の行事だから」「役員だから」と義務的意識が多く、一見、回答と理由に矛盾・齟齬が感じ取れるが、これはアンケートのとり方とまとめ方の問題であることは承知している。ここでの積極姿勢とは、専門職倫理の研修に「参加している」という意味も含むとの理解を願いたい。そうすると、「司法書士に必要な知識だから」を除けば研修へのインセンティブは非常に弱い。また、「単位取得のため」は、研修制度への参加を促す意味では効果的にみえるが、一方で単位を満たせばそれ以降の研修への参加意欲を阻害するところに弊害がみてとれる。これは研修の制度設計の大きな課題である。

② 消極姿勢の意見について

ここには多様な意見が出てきているので、整理しながら少し検討を加えてみた。

・倫理観は自分で持つもの これは倫理的な倫理に対するものであれば大きく間違っていないけれど、専門職のルールという観点では法令に関する知識の修得は必要で、倫理の意味に誤解があるのであろう。「仕事に繋がらない」も、これと同様で、仕事のルールである専門職倫理を誤解しているところから出ているものであろう。

・受講すると気持ちが暗くなる 回答者の心情は、倫理研修で提示される懲戒事例、特に不動産登記の本人・意思の確認違反⁵⁷は、表面だけみると自分の経験にも多くあり、その記憶を呼び起こして「あの件、運転免許証と本人の顔が少し違う気がするけど大丈夫だったかな？」のような不安感であり、同様のことは司法書士の倫理研修への印象を聞くとときおり出てくる。「業務に対する姿勢を委縮させる」⁵⁸も同じところから出た心情であろう。

・内容が細かい 「分かりにくい」と同じく、研修内容に対する評価であろう。これは、倫理に関する抽象的な表現や判例の詳細な解説を指しているのであろうか⁵⁹。

2 若干の考察

(1) 法の規範と組織の規範～法的責任の根拠とは

① 司法書士の誤解と仮説

筆者は以前 30 歳代の司法書士より、「一時停止違反で懲戒になりますか」のような質問を受けた。その時は「それだけで懲戒は考えられない」と答えたが、質問の背景が気になっていた。その後司法書士と意見の交換する機会に様々な会話の中から、懲戒処分の対象行為が専門職倫理の枠組みの外に及んでいるような印象を受けた。これが正しければ、専門職倫理の理解について誤解があり、司法書士の日常業務にも影響する重要な問題である。

誤解があるとすれば、思いつく理由は本稿のテーマである専門職倫理と日司連が制定した「司法書士倫理」の混同である。両者の違いは前述したが、前者は実定法の規定で法的制裁の根拠であり、後者は前者と密接な関係があるけれども司法書士の行為規範で、理念的なこともあって対象範囲が前者より広い。比喩的に言えば、同心円ではあるが法的制裁の観点で前者は後者より狭

⁵⁷ 本人であることの確認や意思の確認は、もともと委任契約上の債務者司法書士に課せられた善管注意義務であり、なりすましの見過ごしが本人確認義務違反、本人ではない代理人と称する者（代理権のない者）から受任した際の、本人に対して司法書士に依頼した者に代理権を授与したかどうかの意思確認義務違反でそれぞれ登場する法律事項であるが、現在では司法書士業務の規範とされている。これを実際の中で行う場合、写真付き身分証明書での容姿の照合や質問への回答等で行うが、司法書士（誰であっても）がこれらで 100%の確信を持つのは簡単ではない。

⁵⁸ これは本稿のテーマとは直接関係はないが、司法書士制度の将来を考える上では大きな問題で、単位会の役員へのインタビューでも出てくることが多い。

⁵⁹ 今後の研修の制度設計に対する重要な意見である。なお、司法書士の専門職倫理研修のあり方について筆者は、2018年12月8日の司法アクセス学会第12回学術大会「ミニシンポジウム：職業倫理について」において本稿のテーマと関連する「司法書士の職業倫理の教育システム」を発表したが、これに関する検討は本稿に継続するものなので別の機会に譲る。

いのである。

② 検証のための調査

そこで、専門職倫理の枠組みの理解を知るために、実態調査の際、専門職倫理と前述した日司連で定めた「司法書士倫理」の違いについてどの程度認識されているかを、「知っていた」「知らなかった」「その他（どちらともいえない、考えたこともない）」で聞いてみた。その結果は以下のとおりである。なお、調査地等の違いは、上記1のア・イ・ウと同様とする。また、本調査をする際に、単位会の役員はここで問題となる区別がついている者が多いとの推測をし、役員研修だけは事例をあげて区別の有無を聞いてみた。

〈アの単位会研修について〉（回答者 34 人）

・知っていた：3 人（8%） ・知らなかった：17 人（50%） ・その他：14 人（41%）

知っていた者は極めて少ない。対象者が実務家であることをふまえれば、これ自体はさほど驚くことではない。知らないと答えた者が半数であり、それ以外の「その他」回答は自由記載欄に「考えたことがない」「興味がない」などの記載があり、知らなかったに加えても良いであろう。

〈イの支部研修について〉（回答者 19 人）

・知っていた：1 人（5%） ・知らなかった：12 人（68%） ・その他：7 人（36%）

ここの回答の割合は上記アとほぼ同じで、会場による差はないようである。

〈ウの役員研修について〉（回答者 9 人）

・知っていた：4 人（44%） ・知らなかった：5 人（56%） ・その他：0 人

〈仮説への裏付け〉

事例での区別の質問への回答は、8 人は正しかったが、1 人は違っていた。司法書士がした一時停止違反は懲戒理由になるとの認識で、これは筆者の仮説に対する裏付けである。

3 中間的考察と経過のまとめ

（1）中間的考察

司法書士が業務や生活をめぐる不適切な行為について、どのような制裁が加えられるかに関する法制度と実際について紹介し、いわゆる不祥事の防止策とそのためになされる研修の履修効果の向上に向けた問題点を、実態調査に基づき探ってみた。

調査結果の整理検討が未了であり、結論には至らないけれども、問題点はある程度浮上したので、中間的な考察を簡単に試みておきたい。

① 研修効果の阻害要因

司法書士の専門職倫理の理解と実践に向けて研修が行われているが、実際に調査したところ、次のような問題が見えてきた。

ア 脆弱な研修意欲

調査で明らかのように、専門職倫理に関する研修への司法書士の参加意欲は低い。理由は、調査結果によると、研修内容自体が参加者の意欲を減退させているようで、「受講すると気持ちが暗くなる」というように、参加経験がその後の同様のテーマの研修に対する意欲を削ぎ、また義務的に参加しても学習意欲を阻害しているように思われる。

イ 専門職倫理への誤解

繰り返すが、不適切な行為に対して制裁を加える根拠は実定法規範であり、したがって不祥事の防止策として組織的に実施すべきは、司法書士に制裁をめぐるルールについての理解を求めることであろう。この点をふまえれば実施策はさほど難しいわけではなく、司法書士法とその施行規則、そしてそれぞれの司法書士が所属する単位会の会則を知り、他に加えるとすれば適用例を知って規定の運用を理解することで足りる。

ところが現状は、法規範の前に「司法書士倫理」の学修が先行したために⁶⁰、制裁基準が不明確になってしまったようで、これが誤解の根源のように思われるのである。このことは、筆者が参加したある単位会の研修会で、司法書士法と会則の専門職倫理に関する規定を読んだことはあるかを挙手で聞いたところ、ほとんどが「読んでいない」であった⁶¹。

② 知識と実践の乖離

数回のアンケート調査と並行して、本稿のテーマに関するインタビュー調査をも実施した。これに関しても整理検討中で結論は出せないけれど、比較的若い司法書士数名へのインタビュー時に次に紹介する興味深い回答があった。

筆者：これから情報化がさらに加速するので、司法書士も対応が急がれる。インターネットを介した受任の実現性はどうか？

回答者：既に一部では実施しているようで、自分もやってみたい・・・

ここだけ聞くと、現代のビジネスで問題は全く見えて来ない。しかし、冒頭の専門職倫理の規定を思い出して欲しい。司法書士は受任時に当事者の本人性や意思の確認が義務付けられていて、会則によっては面談を原則化しているのである。上記の司法書士も、この質問の少し前に本人等の確認を実践していることの会話をしていたのであり、そうであればここでは、質問に対して例えば「時代の要請だけど、司法書士は受任時に依頼者の本人・意思の確認義務があり、これをネット上どうするかが課題でしょう・・・」のような回答がでなければならないであろう。

このやりとりから、受任時の本人・意思の確認が、研修によって知識にはなっているが実践に出てこないのではないか、という疑問がわいた。

(2) 調査経緯

① 経緯

本稿でとりあげた問題については、幾つかの調査を行い、結果を整理して検討中である。

ここでは、調査票により行った調査について主要なものと、そこから拾い上げた問題点をいくつか指摘してみた。

筆者の最終的な関心は、履修効果の高い専門職倫理の研修のあり方であり、これに向けた関連

⁶⁰ この方法が誤っているわけではない。司法書士にとって業務上の規範は「司法書士倫理」である。しかしここでの問題は、「司法書士倫理」と専門職倫理の違いについて、司法書士に十分な理解を求めないまま進めているところにある。

⁶¹ 二つの会場で実施したが、残念ながら数を数える時間が無かったので調査結果とはいえない。ちなみに、筆者の知人の会の役員も、ほとんどが「読んでいない」で手を挙げていた。

の調査は本稿で紹介した以外にも既に下記のものを実施した。

② ヴァージニア大学ダーデンビジネススクール～ビジネス倫理講義の受講

ダーデン校は全米でも有数のビジネススクールであり、ここに、コーポレートガバナンスをめぐるステークホルダー論の提唱者である、エドワード・フリーマンのビジネス倫理講座がある。職業をめぐる倫理の研究や教育はアメリカが先行していることから、教育方法に興味があつて講義を二日間にわたり聴講した。

講義内容は筆者のテーマと幾分異なるが、講義は65人の受講者がいるにもかかわらず学生の議論だけで進む素晴らしいもので、倫理の理解には理想的な方法だと思われた。講義外でフリーマン教授から授業や教育方法を聞いたところ、以下の要点が分かった。

・学生にケースを出させる ・結論ではなく論拠を重視すること ・学生の議論が中心で自分は板書等はしないこと ・自分はテーマごとの結論を少しまとめる程度で、議論自体に意見をはさむことはほとんどしないこと ・発言者同士の視線を合わせるためには自分が移動すること

日本とアメリカでは議論に対する文化が異なり⁶²、またビジネススクール在学生の学習意欲も異なるので、上記の方式を日本で実践するのは難しいとは思いますが、研修方法検討には極めて参考となるものである。

③ ニューヨーク大学ロースクール～法律家倫理の授業の調査

アメリカの法律家⁶³は、各州の法律家試験に合格して実務家として登録する際に、別に行われる法律家の倫理試験の一定数以上の得点が要件となっている⁶⁴。このために、ロースクールでは必修科目として講義がなされ、その方法や教材が筆者の研究にとって大変興味深いために、調査を行った。なお、調査は日程の関係で講義の聴講ができず、日本人留学生からの聞き取りによって行

⁶² 聴講は二日間であったが、それでも発言者と議論に加わらない者ははっきり分かれていて、半数かそれ以上はあまり発言がないようである。ビジネススクールには留学生が多く、東洋系も目立ったが（日本人が一人）発言は無かった。

⁶³ アメリカの法律家について、日本では概ね弁護士と訳しているが、アメリカの法律家制度は一元主義で、日本的にいうと弁護士・司法書士・弁理士・税理士・公認会計士・土地家屋調査士・行政書士・社会保険労務士等々の法律関連資格（法律家を複数置く制度は多元主義と呼ばれ、元々ヨーロッパに多かったが近年は統合される傾向にある。）の全てを合わせたものであり、資格者それぞれが訴訟から登記・登録・税務・労務等々、得意分野を扱うのである。資格取得への試験の合格率は州によって異なるが、概ね50%以上のものであり、日本の同様の試験と比べると比較にならないほどに易しい。ただし、実務は人数が多いので競争は日本と比較にならないほど厳しいようである。参考までに、日本の法曹三者のための司法試験の合格率は、現在は法科大学院卒業者と予備試験終了者が受験するので計算が困難であるが、法科大学院制度前の試験時代は概ね2%前後と言われ、司法書士は2017年の試験が出願者18,831人に対して合格者が629人で合格率3.3%であった。

⁶⁴ これは、全米統一の法律家の倫理試験（Multistate Professional Responsibility Examination:MPRE）で、年に3回の実施で60問が出題され、制限時間2時間で解答する。学生の多くはロースクール在学中にこれを終えているようである。なお法律家に登録する際のこの試験の得点は、州によって異なるようである。

った⁶⁵。結果の検討はここでも未了であるが、要点の紹介をしておく。

法律家倫理⁶⁶の講義のシラバスや講義資料によると、ルールとしての倫理の根拠、その内容、特に重要な守秘義務とその解除、法律家の独立性や忠実義務そして報酬規制など、日本でも取り上げられるものとほぼ同様である⁶⁷。

授業の進め方については教員によって異なるようで、学生を指名して考え方を述べさせる方法から、最初から最後まで教員の講義で進むものがあるとのことである。

ところで、調査協力者によると、現在受講生に人気のある講義は「パネル」と呼ばれる方式のようである。これは、教員が次回講義の発表者を指名しておくものであり、発表者と教員や受講者の双方向・多方向の議論が可能であるが、一方指名されない受講生は予習に手を抜けるところがポイントのようである。

この他、講義で倫理について学生の議論を進めるうえでは充実した教材が必要であり、現に当該ロースクールでは事例集だけでなく教員が議論の方向付けをするための論点集を作成して配布しているとのことであり、非常に参考になった。

(3) 小括にかえて

本稿は、冒頭述べたように筆者の問題関心の紹介と、研究材料である調査の中間報告的なもので、雑駁さは否めないが、ここまでの経過を基に簡単なまとめをしておきたい。

① 不祥事の特徴

司法書士の不祥事は、量で見ると不動産登記業務が圧倒的に多い。中でも、手続当事者に対する本人・意思の確認を怠ったことによるものが突出している。ある人が真に本人であり、行為に求められる意思があるかどうかの確認が、実際の中で可能なのは大きな問題であろうが、当事者に大きな損害を⁶⁸能であるとの、当事者との委任契約観の欠落が浮上してくる。

次に、他人任せの業務が問題である。これは、簡易裁判所への訴訟代理業務以外に出てくるものであるが、司法書士業務の実際は処理の量として登記が多いので、多発する不祥事である。理由はおそらく、書類の作成を中心とする業務と、補助者制度への誤解ではなかろうか。

これらを除くと、それぞれ分類した種類ごとの量は少なく検討も加えていないが、一つ司法書士の不祥の特徴を加えると、金銭自体をめぐるものが弁護士に比べて比較的少ないことがいえる。これは、主要な業務において当事者から高額の金銭を預かることが少ない⁶⁸ことが背景にある。た

⁶⁵ LLM と呼ばれる、1年間の実務家に向けた教育プログラムである。協力者は、東京の大手法律事務所所属弁護士の留学生であり、留学終了後にニューヨーク州の法律家試験を受ける予定とのことである。なお余談だが、アメリカの法律家試験は論理的な思考を問うものが中心なので、アメリカ人以外でも語学力があればアメリカ法の知識が多なくても合格する割合は高いようである。

⁶⁶ 日本ではこれを法曹倫理と訳す。法曹とは日本では裁判官・検察官・弁護士を指す用語であり、これを使うと対象範囲への概念が異なることになるので、筆者はあえて法律家倫理と呼ぶことにした。

⁶⁷ というより、日本がアメリカのものを真似している、が正しいであろう。

⁶⁸ 金銭を預かることは日常的であるが、ほとんどが登記に要する登録免許税で金額も1,000,000万円を超えるも

だ、成年後見業務は別で、ここだけは預り金の着服等が発生している。

② 研修の当面の課題

司法書士の団体が、専門職倫理をテーマとした教育としての研修を行うのであれば、まずは不祥事の実際をふまえた内容とすべきであり、実際にもそのとおりに実施されている。しかし筆者の調査では、研修効果に疑問が感じられる⁶⁹。この研修がより拡充に向かって進む今後を見据えると、履修効果の向上にはまず講義内容が正しく伝わっていないところの解消が、当面最優先すべき課題だと考える⁷⁰。

具体策は容易ではないが、ここまで蒐集した調査資料の整理検討を進め、本稿を見直しながら司法書士の専門職倫理教育の課題を更に明らかにし、より充実した教育の方法に言及できるよう、調査と研究を継続する予定である。なお中間とはいえ筆者の提示した問題点について、忌憚のない批判等をいただければ幸いである。

参考文献

- 日本司法書士会連合会 2018年『司法書士白書 2017判』
森際康友 2018年1月『月報司法書士 No551—法律専門職の使命』日本司法書士会連合会
森際康友編 2015年4月『法曹の倫理 第2.1版』名古屋大学出版会
加藤新太郎 2006年10月1日『コモンベシック弁護士倫理』有斐閣
加藤新太郎 2013年11月『司法書士の専門家責任』弘文堂
石田京子 2017年/夏号『論究ジュリスト—専門職の倫理～弁護士を中心に』有斐閣
七戸克彦 2011年10月『月報司法書士 No. 476～近時の司法書士懲戒事例の傾向分析』日本司法書士会連合会
小島武司他編 2006年11月『法曹倫理』有斐閣
東京三会有志弁護士倫理実務研究会 2013年11月『改訂 弁護士倫理の理論と実務』日本加除出版

のは極まれで、しかも預かった当日か翌日程度には納付するのが実務では一般的である。

⁶⁹ これについて、七戸は「倫理研修が不徹底である」と直截の指摘をしている（前掲七戸5頁）。

⁷⁰ 実務家が、専門職倫理の体系を理解する必要はない。しかし、懲戒処分 of 仕組みに関する最小限度の知識は必要で、現在はここが混乱して日常生活の不注意でも罰を受けると誤解し、業務に向かう姿勢を含めて司法書士に委縮がみられ、この解消が急務だと考える。

新興国・開発途上国におけるフィンテックの拡大

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 境 睦

第1章 フィンテックとは

近年、フィンテック (Fintech) という言葉が世界的に定着した感がある。フィンテックは米国で誕生し、世界的な広がりを見せている。興味深いのは、その広がりが先進国だけではなく、新興国・開発途上国等でもみられることである。

「フィンテック」とは、図表1で示されるように、金融を意味する「ファイナンス (Finance)」と、技術を意味する「テクノロジー (Technology)」を組み合わせた造語である。フィンテックの定義は確立されていないが、ICT (Information and Communication Technology (情報通信技術)) を活用した革新的な金融サービスと捉えることができる。実際に ICT 化の急速な進展を背景に、フィンテック企業は増え続けている。

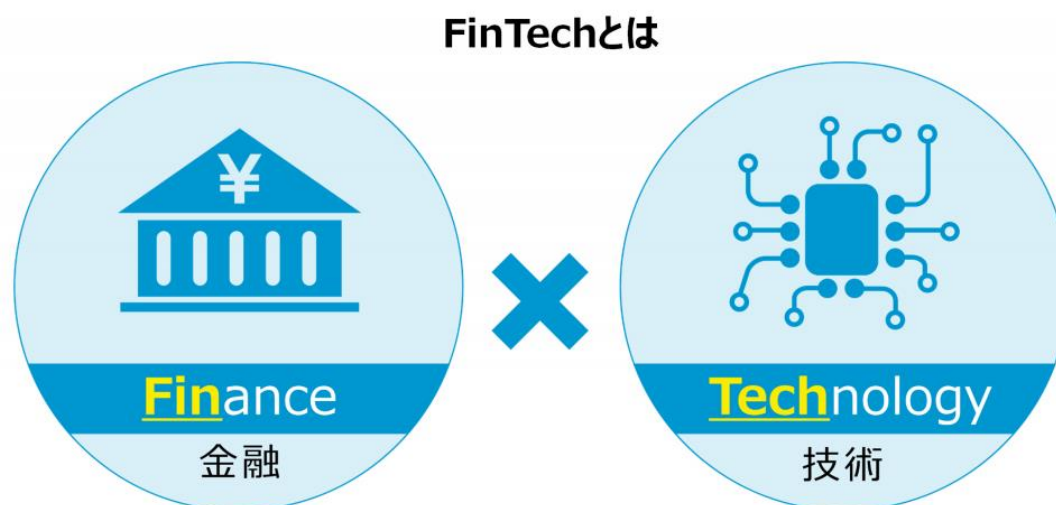
フィンテック企業の特徴として、金融機能のアンバンドリング (Unbundling) が指摘されている。アンバンドリングとは「分離、切り離し」を意味する。つまり銀行を例として挙げると、銀行の重大な機能である決済、融資、送金等の機能を分解し、それらの機能を個別最適化することによってコスト優位性を高めて、顧客満足度を最大化させるサービスを提供することである。

フィンテック企業の最初の出現は、1998年に設立された米国のペイパル (PayPal) であった。同社は決済サービスの革新的なサービスを提供することによって、急成長を遂げた。同社をきっかけに、新たな金融サービスを提供するフィンテックベンチャーが続々と設立された。とくに米国においてペイパルのような決済関連以外にも、送金、融資、資金調達・運用、資産運用・管理、保険などの幅広い金融領域でフィンテック企業群が形成されていったのである。

さらに注目すべきは、上述したようにフィンテックは先進国だけではなく、世界的に拡大していることである。上述したようにフィンテックは米国で生まれた金融サービスであり、米国シリコンバレーにおいて革命的な新サービスが続々と誕生している。しかしながら、これは米国に限定された現象ではない。フィンテックはシリコンバレーに留まらず、欧州、アジア、アフリカと多くの国と地域で進展している。

本稿では新興国や発展途上国におけるフィンテックの拡大について概観しながら、その要因と今後の方向性について検討する。

図表1 FinTech の概念図



出所：<http://www.meti.go.jp>

第2章 世界的なフィンテックの拡大の背景

フィンテックは世界的な拡大を遂げているが、その背景として以下の4つが挙げられる。

第一にフィンテックの拡大の背景として最も重要なのがICT化の進展である。その主な技術基盤として「API (Application Programming Interface)」、「AI (人工知能)」、「ブロックチェーン」が挙げられる。上述したように金融機関とくに銀行は装置産業であるが、ICT化の進展が金融サービスへの参入障壁を大きく低下させた。フィンテックの走りの企業と言われる米国のPayPalもその流れの中で急成長を遂げている。同社の創業者であるマックス・レブチン (Max Rafael Levchin) とピーター・ティール (Peter Andreas Thiel) は当初、E-mailを使用した決済サービスを開発した。その後に電子メールアカウントとインターネットを利用した決済サービスを1999年10月に提供し、急成長を遂げた。現在、ICT技術の進展は目覚ましいものがあり、新たな付加価値を産み出すようなフィンテック企業が続々と誕生しているのである。

第二に、欧米では世界金融危機がフィンテック普及の大きなきっかけになった。世界金融危機により、個人や中小・零細企業は金融機関から融資等の金融サービスを受けることが困難になった。それに加えて金融機関の高額な経営者報酬が露呈されて、顧客の既存の金融機関に対する信頼と期待は失墜した。そこで、オンライン上での融資やオンライン決済を提供するフィンテック企業が続々と設立されて、これらが成長し、受け入れられる市場環境が整った。さらに世界金融危機により金融規制が強化されて、リスクテイクが難しくなり、既存の金融機関が新たな事業やサービスを展開することができなくなった点も大きな要因である。

第三に金融機関の顧客層の性質の変容が挙げられる。インターネットが普及した環境で育ち、日常的にインターネットを使用している世代はデジタルネイティブとも呼ばれ、フィンテックによる金融サービスに対して親和性を感じている。彼らはフィンテック企業による金融サービスに対して抵抗感もなく、むしろそのモビリティの高さもあり、多様な金融サービスが求められるようになったのである。

第四に、携帯電話とスマートフォンの世界的な普及である。とくにスマートフォンはインターネットへの接続を常時可能なものにし、社会経済の構造を根本的に変革させるほどに影響を与えている。つまりスマートフォンの普及により、個人が高性能のコンピューターを1台ずつ持ち歩くようになったことを意味する。さらにスマートフォンにはネット、カメラ、生体認証機能などが搭載されているため、それを活用したビジネス上の応用範囲が飛躍的に拡大した。またスマートフォンの浸透は、さまざまなサービスのクラウド化を進展させる。そのため、世界中の多くの消費者が商品の購買等をスマートフォン経由で行うようになったことで、スマートフォン経済が世界的に浸透しているわけである。スマートフォン経済では、スマートフォン向けのアプリの開発が盛んになっている。これにより、決済、送金、融資等の金融サービスが受けられるスマートフォン向けアプリも続々と開発されて、フィンテック領域の UX (User Experience) /UI (User Interface) が大幅に改善された。これはフィンテックによる金融サービスの顧客満足度と利便性を大幅に高めることになり、スマートフォンを通じての金融取引が台頭していったのである。

また上述したように携帯電話の普及は先進国のみならず、新興国・開発途上国においても同様にみられる。たとえばアフリカは世界で2番目のモバイル大陸と言われており、2015年の時点で人口の46%にあたる約6億人が携帯電話を利用しており、2010年から倍増している⁷¹。図表2はアジアとアフリカの一部の国々の携帯電話普及率を表している。これをみても新興国・開発途上国の携帯電話の普及は目覚ましく、口述する銀行口座保有率とは正反対の結果となっている。

図表2 2016年の新興国・開発途上国の携帯電話普及率

国名	携帯電話普及率 (2016年)
インド	87.0%
カンボジア	124.9%
ケニア	81.3%
シンガポール	146.9%
タイ	172.6%
中国	96.9%
ナイジェリア	81.8%
フィリピン	109.2%
マレーシア	141.2%
南アフリカ共和国	142.4%
ミャンマー	89.3%

出所：世界通信事情の携帯電話事情 (<http://www.soumu.go.jp/g-ict/item/mobile/index.html>) より筆者作成

⁷¹ JTB 総合研究所 (2017) <https://www.tourism.jp/tourism-database/figures/2017/05/second-rank-mobile-continent/>

第3章 金融機能のアンバンドリング

フィンテックは金融機能のアンバンドリングによって説明されることが多い。上述したようにアンバンドリングとは直訳すると、「分解する」という意味である。それは国際分業を説明するときに使用されるし、ミクロ的にはバリューチェーンの分解等でも用いられる。中田（2008）は以下のように述べている。アンバンドリングは IT 革命によってモジュール化が進行し、バンドル（一体化：Bundling）化されていたものがアンバンドル化されるようになった。アンバンドリング化によって、その単体としての機能の価値が明示され、さらにはその価値創造を求めて新規参入が起こる。新規参入が増えれば、競争が発生し、サービスの品質の向上を促すことになり、サービスが独立した事業としてさらに魅力あるものに変容する。これは PayPal が誕生してからのフィンテックの発展を的確に捉えている。

従来まで金融機能のアンバンドリングという考え方は、デリバティブ（金融派生商品）を説明する際に用いられてきた。たとえば、資金調達・運用に関わるリスクを信用リスクや金利リスクなどにアンバンドル化し、それぞれを個別に取引できるようにしたものがデリバティブである。

そして、ICT 技術の急速な発展により、それは他の金融機能の領域にも波及し始めるようになった。フィンテックは一般的に銀行が提供するサービスのアンバンドリングを用いて説明される。周知のとおり金融機関の主な機能として、金融仲介機能、信用創造機能、決済機能が挙げられる。また、金融仲介機能は、情報生産機能、リスク負担機能、資産変換機能の3つに分類される。この中でも情報生産機能はとくに重要なものとなる。情報生産機能とは、金融機関が顧客の口座の動きなどの資金の借り手の情報を収集して、借り手の信用度を審査し、返済が確実に履行されるかモニタリングすることである。とくに銀行は上記で述べた機能を一体化「バンドリング（Bundling）化」させた。これにより銀行は貸し手と借り手との間の情報の非対称性を緩和させることができる唯一の機関として収益を上げることができる独占的なポジションを占めていた。ところが、近年、ICT 化の進展により銀行機能のアンバンドリング化が進展している。それは情報の非対称性を大幅に緩和させて、銀行以外の機関が金融仲介機能、信用創造機能、決済機能をアンバンドリング化したものを個別最適化し、顧客志向の付加価値の高い金融サービスを提供することを可能にしたのである。

第4章 新興国・開発途上国のフィンテックの広がり

上述したように新興国・開発途上国においてもフィンテックは拡大している。それらの多くの国々でみられる共通点として、金融インフラが整備されていない点が挙げられる。2018年の世界銀行グローバル・フィンデックス・データベースによると銀行口座を保有しない成人の数は依然として17億人に上り、現金での取引に頼らざるをえない。しかしながら、フィンテックは数多くの店舗や人材ならびに ATM 網などの金融インフラを保有しないベンチャー企業でも金融サービスを提供することができる。このため、これまで貧困により金融サービスを享受できなかった人々に対しても、携帯電話やスマートフォンを通じて、簡単で安価な金融サービスを普及させることになる。これは貧困層や中小・零細企業など、これまで基本的な金融サービスにアクセスすることが難しかった層に対して、手頃なコストでそれを提供するという「金融包摂（Financial Inclusion）」を進めているのである。

本節では最初に新興国・開発途上国の人々が通常の金融機関から金融サービスを受けることができない背景について説明する。その後、新興国・開発途上国のフィンテックの進展と「リープフロッグ」現象について概説する。

1 世界各国における金融難民

(1) 本人確認や信用力の判断の困難さ

新興国・開発途上国の人々が先進国のような金融サービスを楽しむことができない最大の要因として、本人確認や信用力の程度が確認できない点が挙げられる。本人確認については、そのような書類を持っていないケースや、仮に持っていたとしても、その信憑性についても疑いがあるという問題がある。日本では出生時に戸籍が作られ、住民登録されるが、新興国・開発途上国においてこれは整備されていない。このため自分の身分を法的に証明する手段を持たないため、金融サービスを受けることが難しい。

信用力の判断に関しては、多くの新興国・開発途上国において信用情報制度が未整備であるため、事実上極めて困難である。世界銀行の調査による 2018 年の世界各国における個人信用情報（公的機関、民間機関のいずれか）のカバー率をみるとそれは明らかである。例えば東南アジアにおいては、インドネシアとシンガポールにおけるカバー率がおおよそ 60%、ベトナムで 55%、フィリピンでは約 3%で、ミャンマーでは 0%となっている。またアフリカにおいても見南アフリカは 67%であるがケニアではおおよそ 30%である。

以上の背景で、新興国・開発途上国の人々が銀行口座やクレジットカードを持つことができない。世界銀行によると、世界全体で銀行口座を保有しない 15 歳以上の成人の数は 17 億人に上る。世界銀行のデータによれば、銀行口座の保有に関する状況の改善が最も遅れているのは、アフリカ、アジアの各地域をはじめとする新興国・開発途上国である。世界第 2 位の名目 GDP の中国において銀行口座を持たない人口は、約 2 億 2400 万人に上る。一方、先進国である米国でも銀行口座を持たない人口は、約 1800 万人となっている

図表 3 銀行口座を保有していない 15 歳以上の成人

	国名	銀行口座を保有していない 15 歳以上の成人
1	中国	2 億 2400 万人
2	インド	1 億 9100 万人
3	パキスタン	9900 万人
4	インドネシア	9660 万人
5	ナイジェリア	6270 万人
6	メキシコ	5870 万人
7	バングラデシュ	5790 万人
8	ベトナム	4930 万人
9	ブラジル	4840 万人
10	フィリピン	4600 万人

出所： World Bank “Global Findex Database”, “World Development Indicators”をもとに筆者が作成

またクレジットカード保有率も極めて低い。東南アジアにおけるクレジットカード保有率は以下の図表の通りである。

図表 東南アジアにおけるクレジットカード保有率

国名	クレジットカード保有率 (%)
シンガポール	48.9
マレーシア	21.3
タイ	9.8
ベトナム	4.1
インドネシア	2.4
フィリピン	1.9
ラオス	0.6
カンボジア	0.6
ミャンマー	0.1

出所： World Bank “Global Findex Database”, “World Development Indicators”をもとに筆者が作成

(2) 金融機関の側の問題

一般的に金融機関とくに銀行の場合、数多くの店舗と ATM 網ならびに巨額なシステム導入等が必要とされており、「装置産業」とも言われる。そのため新興国・開発途上国では銀行店舗や ATM が限られてくることから、一般の人々が銀行にアクセスすることは困難である。

また、新興国・開発途上国の低所得者層が求める金融サービスは小口であり、銀行側としても業務コストが高くなる。このため、銀行としてはこれまで彼らへの金融サービスの提供に積極的ではなく、顧客層と見なしていなかった。このため新興国・開発途上国の国民の銀行口座保有率は低くならざるを得ない。

2 「リープフロッグ」現象

前節で述べた背景から、新興国・開発途上国の人々はこれまで先進国において当たり前のように受けることができる金融サービスを享受することができなかった。この隔たりを埋める役割を果たすようになってきたのがフィンテック企業であり、その拡大は目覚ましいものがある。2018年のKPMGの「FINTECH100」の中に、アフリカからケニアとナイジェリア、アジアからは中国、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、ミャンマーなどの国々が含まれている。このように、新興国や開発途上国のフィンテックは急速に普及し、国民生活にとって必要不可欠な存在となった。そして、いくつかのフィンテック企業はユニコーン企業⁷²にまで成長を遂げている。いわゆる「リープフロッグ」(蛙跳び)と呼ばれる現象が発生している。これは、新技術を取り入れた体制(新興国・開発途上国)が、発展過程を経ずに上位の段階を飛び越えて進歩してしまうことを意味す

⁷²ユニコーン企業は、企業価値評価額が10億ドル以上の未上場のスタートアップ企業のことを指す。

る。この背景として下記の3つの要因が挙げられる。

(1) 新興国・開発途上国のフィンテックを促進させた政策

現在、多くの新興国・開発途上国においてフィンテックを促進させるような支援策が打ち出されている。これは金融包摂を進展させる上でも重要な意味を持っている。ここではいくつかの国のフィンテックを促進させた政策について紹介する。

インドでは、政府により成人人口の99%をカバーする生体認証IDカードである「Aadhaar」⁷³と2016年に統一支払インターフェース（UPI: Unified Payment Interface）⁷⁴が導入されたことによってデジタル決済が進展した。前者について、2017年7月の時点で11億6000万人の国民が登録を行っている。後者はインドの決済会社であるNational Payments Corporation of India（NPCI）が開発した次世代オンライン決済システムを指す。

マレーシアにおいては2016年6月、中央銀行の中に金融技術促進グループ（FTEG: Financial Technology Enabler Group）を設立し、フィンテックの推進に力を注いでいる。銀行による新技術の導入を支援するために、政策手段や戦略を考案することがその役割であり、金融インフラ整備のためのDLT（Distributed Ledger Technology: 分散型台帳技術）の応用や電子決済の普及、サイバーセキュリティ強化を図っている。清水（2018）によるとその取り組みは、以下のように3つに大別出来る。第1に、関係者の活性化（mobilising stakeholders）である。他の当局と協力してフィンテックを促進するための基礎的な環境を整備すること、民間主導で行われる影響力の大きなプロジェクトを支援することなどを内容とする。第2に、規制環境整備（enabling the regulatory environment）である。重要な動きとして、2016年10月にフィンテックの実験を行うための規制枠組み（規制サンドボックス）をスタートさせた。第3に、広報活動（elevating awareness）である。

インドネシアにおいては、2016年9月、金融包摂のための国家戦略に関する大統領令No. 82/2016（SNKI）に署名がなされ、これは金融包摂に関係する諸官庁や地方自治体のガイドラインとなるものである。その目標は2019年までに成人の75%が金融機関によって提供される金融サービスを受けられるようにすることである。これはフィンテックによる金融サービスも念頭に置かれている。

ミャンマーでは2013年に金融包摂に向けた「ミャンマー金融包摂（FI: Financial Inclusion）ロードマップ2014-2020」を策定したが、それらのなかで「ICT」（インドネシア）、「テクノロジー」

⁷³ 10年ほど前までは、インド国民の約半数は、公的な身分証明書を保持していなかった。そのため戸籍のない人々は、銀行口座等の金融サービスを受けることが困難で、税金の徴収対象にもなっていなかった。この問題を解決するため、2009年にインド政府は、指紋と網膜情報に基づいたデジタルIDを全国民に配布することを目的として、アドハー（Aadhar）と呼ばれる政策を実施した。その結果、インド政府は2016年までに約11億人の国民にデジタルIDを発行した。

⁷⁴ UPIは、詳細な個人情報を入力する必要はなく、アドハーで給付されたデジタルIDや、電話番号だけで送金を行うことを可能にした。これにより、キャッシュレス決済の手続きが容易になり、取引の安全性も確保されて、貧困層もキャッシュレス決済を利用することができるようになった。

(フィリピン)、「モバイル端末」(ミャンマー)の力を借りることが謳われている。

カンボジアでは2018年8月15日に、国内の金融技術部門に携わる企業の発展を目的に、カンボジア・フィンテック協会(CFA:CAMBODIA FINTECH ASSOCIATION)が発足した。磯邊・安野(2018)によると同協会は、決済サービス業、銀行業などのフィンテック事業に関連するスタートアップ、アクセラレーター、ベンチャーキャピタル(VC)などとのネットワーク構築を支援し、同事業に関する情報提供や政府への提言などを行う。

上記で挙げた国以外にも、多くの新興国・開発途上国においてフィンテックを促進させるような政策が実施されており、金融包摂を進展させる意味でもフィンテックが重要な役割を果たすことが期待されている。

(2) 携帯電話とスマートフォンの普及率の高さと規制の緩さ

新興国・開発途上国において銀行口座保有が普及しない共通の要因として、国内の隅々まで行き渡らない支店網とATM網、口座開設時の身分確認書の提示など一般国民にとってのハードルの高さなどがあることを既に指摘した。さらに銀行も低所得者層をターゲットとしていなかった点も普及しない要因である。

このような状況でフィンテックが拡大した理由として、上述したように通信環境の整備とともに進展した携帯電話とスマートフォンの普及率の高さが挙げられる。つまり銀行口座保有率は低い、携帯電話とスマートフォンの普及率は高い状態は、ここ数年でよく見られるようになった新興国・開発途上国における特有の現象である。

そして銀行を主体とした金融システムの未整備はそのまま既得権益の未確立と金融サービスの欠如につながり、他業種やスタートアップの参入を容易にする。一方、先進国と同等品質の携帯電話やスマートフォンを持つ国民や民間業者は、目の前にある問題を解決するような便利なサービスであれば、多少のリスクがあっても即座にそのサービスをスタートさせる。先進国であれば国家からの許認可や金融業界のコンセンサスが絶対的に必要となるような新規の金融サービスも、新興国・開発途上国では導入されて、普及することが多い。つまり先進国ではできない金融サービスが、規制の緩い新興国・開発途上国では容易に行えるということである。しかも先進国のような金融インフラが整備されるより前に、携帯電話・スマートフォンだけで簡便な金融サービスを享受できるのであれば、一般国民はそのサービスを受けることに抵抗感はないのである。

(3) 先進国では見られないニーズ

さらに重要なのは新興国・開発途上国において発生する金融上の問題は先進国では見られないということである。例えばケニアの「M-PESA(エム・ペサ)」のような金融サービスは先進国において生み出されることができないと考えられる。M-PESAとは、ボーダフォングループ傘下のケニアの通信会社最大手「Safaricom」による携帯電話を利用した送金・決済サービスのことである。この「携帯電話での送受金システム」を世界で初めて導入した国はケニアだった⁷⁵。ケニアの場合、農村部から都市部に出稼ぎに出る人が多いという事情もあって家族や知人への仕送りなど、少額

⁷⁵ 高崎(2017), p. 74。

送金のニーズはとても高かったが、多くのケニアの人々は銀行口座を持っていないというのが現状であった。さらに治安も悪いために現金を持っていると強盗に遭うケースや、電気が通っていない村では現金を壺に入れて土中に埋めるため、盗まれる場合もある。そこで、ケニアでは金融機関を介さず携帯通信費をお金の代わりにして家族や親戚、友人に送っているということが Commonwealth Telecommunications Organisation が実施した調査により明らかになった。これは「プリペイド・エアタイムモデル」と呼ばれる⁷⁶。ケニアの携帯電話の通信費はプリペイド式になっており、Airtime と呼ばれるカードを購入する。そのカードをスクラッチした後に、記載されている番号を携帯上に入力すると購入した分の通信費で通話ができる。この Airtime に記載されている番号を家族や友人に伝えることで、受け取り側はそのまま通信費として通話することもできれば、再販売することで現金化することも可能であった。これは同国の携帯電話の急速に普及と連動している。Safaricom の契約者数は 2001 年には 1.7 万人しかいなかったが、2010 年に 1200 万人に急増し、さらに 2015 年には倍の 2500 万人まで増加した。そして 2016 年の携帯電話の普及率は 81.3% にまで達している。

このような背景から、ケニアの出稼ぎ労働者の家族への少額送金のニーズの高さに対応するために携帯電話を利用した個人間の送金・決済サービスが生み出されることになった。大きな特徴として、ネットへの接続は必要なく、お金の送金には通常の電話回線を使用しているため、携帯電話さえあればお金を送金できる点が挙げられる。つまりスマートフォンがなくてもそのサービスは受けられる。さらに M-PESA は銀行など通常の金融サービスにアクセスできない人々のモバイルバンクとしても機能している。具体的には都市部の人々は主に送金か決済のために M-PESA を利用し、農村部の人々は主にお金の受取りや出金のために M-PESA を利用するようになっている。

またカンボジアのケースもケニアと類似している。同国も金融システムは整備されておらず、銀行口座の保有率も世界銀行の調査によると 22% と極めて低い。この背景からカンボジアには従来まで送金サービス業者が存在した。ある街のその業者の店舗に行き、遠方にいる送金先相手の氏名・携帯番号を伝えて、送金額を渡すと送金額を受け取った店舗は、送金先相手がいる地方の同業代理店に連絡をし、その送金先相手とその代理店店舗に行って電話番号を見せれば、そのお金が受け取れる、という仕組みであった⁷⁷。

そして同国においても携帯電話の普及が進み、「WING (ウィング)」が上記と同様の仕組みを携帯上で行うようになった。WING は ANZ ロイヤル銀行⁷⁸の傘下として 2009 年に携帯電話による送金・決済サービス事業を開始した。WING では携帯電話番号があれば身分確認書 (ID) も必要なく口座を開くことができる。そして送り手と受け手の携帯番号だけで送金も可能になり、他のアジア諸国ではみられない独自性のあるビジネスモデルを確立した。磯邊・安野 (2018) によると、全国各地にある代理店に出向けば簡単に送金・決済手続きができるという利便性から、全土で普及し

⁷⁶ AE TECH (2018) <https://af-tech.jp/m-pesa/> (閲覧日: 2019 年 1 月 20 日)

⁷⁷ CAMBODIA BUSINESS PARTNERS (2016)

(<http://business-partners.asia/cambodia/special-report-05-01/> 閲覧日: 2019 年 3 月 12 日)

⁷⁸ 同国最大のコングロマリットであるロイヤルグループの子会社と、オーストラリア・ニュージーランド (ANZ) 銀行の全額出資子会社 ANZF が合弁で 2005 年に設立した銀行である。

ている。同サービスは公共料金の支払いができ、また最近では、家賃や生命保険料、バス運賃の電子決済サービスを提供するために不動産管理会社や生命保険会社、バス公社と業務提携し、事業を拡大している。

3 他業種から参入するアジアのフィンテック

また他業種からフィンテックによる金融サービスが提供されるケースも増加している。とくに決済と送金分野への参入率が高い。アーンスト・アンド・ヤングが発表している「ASEAN FinTech Census 2018」によると、アセアン諸国のフィンテック企業のうち、決済サービスを提供しているのは全体の33パーセントを占めている。さらに送金サービスまで加えると、この割合は54パーセントにまで達する。ここでいくつかの事例を取り上げる。

最初に、マレーシアで2012年に創業されて、東南アジアにおいてシェア第1位の配車アプリサービスとなった「Grab」は、独自の決済サービス「GrabPay」を運営している。Grabは当初、タクシー配車（GrabTaxi）を行っていたが、その後GrabCar（Grabに認定されたドライバーが運転する車の配車）、GrabBike（Grabに認定されたドライバーが運転するバイクの配車）、GrabFamily（チャイルドシートが設備されている車の配車）とサービスを広げていった。そして参入したのがモバイル決済サービスで、当初は同社による配車サービス時の支払いに限定されていたが、現在ではGrabアカウントを持つユーザーへの送金、そしてシンガポールではGrabPayを導入している店舗での支払いもできるようになっている。

GO-JEKはインドネシアのジャカルタに本社を置くベンチャー企業で、同社はスマートフォンで簡単にバイクを呼べる配車サービスから事業をはじめた。現在ではGO-JEK（配車、物流、フードデリバリーなど）に加えて、GO-PAY（電子決済など）、GO-LIFE（家事代行サービスなど）の3つの事業を柱に16のサービスを展開している。なかでもGO-PAYはチャージ式の電子マネーのようなサービスで、ATMやインターネット、さらにはGO-JEKのドライバーを通じてもチャージが可能である。このことからドライバーは動くATMとして捉えられている。現在、GO-PAYはGO BILLS（税金や毎月の公共料金等の支払い）、GO POINTS（GO PAYの使用時に得たポイントでの割引や様々なサービスに使用）、GO PULS（スマートフォン料金の支払いと追加チャージ）を提供している。

第5章 リバース・イノベーション

新興国・開発途上国のフィンテックの現状についていくつかの企業の事例を用いて説明した。ここで非常に興味深いのはフィンテックの分野においてリバース・イノベーションがみられることである。

リバース・イノベーションとは、新興国や途上国のニーズから開発した簡便かつ安価な製品や技術、サービスを、先進国市場に普及させてグローバル市場のシェアを拡大する戦略のことを指す。実際にフィンテックにおいて、貧困国で興したイノベーションを、富裕国に販売するという現象が起きている。

最初に前節で紹介したケニアのサファリコム（Safaricom）が提供するM-PESAのケースもリバース・イノベーションの事例としてよく取り上げられている。根本（2018）によると、携帯電話を利用したM-PESAモデルはケニアから、タンザニア、アフガニスタン、南アフリカ、インド、ル

ーマニア、アルバニア、エジプトなど、アフリカ諸国だけでなく東欧諸国やアジアへと輸出され、海外に広まっている。これはまさにリバース・イノベーションの例である。

次に、日本でもリバース・イノベーションのケースがみられる。ソフトバンクとヤフーが2018年6月に設立した合弁会社である「PayPay（ペイペイ）株式会社」は、2018年10月15日からバーコードやQRコードを使って決済可能なスマホ決済サービス「PayPay」を提供した。このサービスはインドの「PayTM」の技術やノウハウを活用している点で、リバース・イノベーションの典型的な例と考えられる。同社は、2010年に設立されたインド最大の決済サービスを提供する企業であり、ユーザー数は3億人を超える。ユーザーは、クレジット・デビットカード情報をPayTMのアプリに紐付けすることによって、電気、ガス、水道などの公共料金の支払いから買い物まで様々な決済を携帯電話から行うことが可能になっている。もともと同社は中国のアリババ集団傘下のアント・ファイナンシャルからも出資を受け、彼らの技術を基盤にインドで製品開発を行い、インドから海外に展開した。つまり、新興国の技術が国ごとの市場環境に適合されて、伝播し、日本へ導入されることになったのである。

第6章 今後の方向性

新興国・開発途上国のフィンテックは急速に拡大し、現地の経済構造を大幅に変容させている。さらに、その技術やビジネスモデルが先進国に導入されるようなリバース・イノベーションのケースもみられるようになった。その要因としてICT化の進展により、新興国・開発途上国の多くの国民がスマートフォンや携帯電話を持てるようになった点が挙げられる。そして規制も緩く、制約条件がほぼない環境下にあるため、先進国では認識されない一般生活上の課題を解決できるような低コスト・高効率な製品や、革新的なサービス、ビジネスモデルが生み出されたと考えられる。

今後の方向性として以下の2点が考えられる。

最初に他業種からの参入が増えて、競争が激化し、フィンテック企業の再編が増加することが予想される。具体的にそれはフィンテック企業同士の合併や他業種からのM&A等の形で表れており、とくに決済関連のフィンテック企業の統廃合が進展することが予想される。この兆候は先進国でもみられる。世界的にも決済処理分野のサービスの成長が見込まれており、欧米において米国のフィデリティ・ナショナル・インフォメーション・サービスズ(FIS)は2019年3月19日に決済サービス大手の米ワールドペイを負債を含めて総額430億で買収すると発表している。これは決済に伴う手数料などの関連収入が急増することが予想されている点と、決済手段の多様化に伴う新たなシステム開発の必要性から企業規模が重要になることが背景にあると考えられる。新興国・開発途上国においても同様の現象が起きるであろう。

次に、フィンテックの融資、決済・送金等の金融サービスはもはや、新興国・開発途上国においても均質化が進んだコモディティビジネスと化している。そして競争の激化により、顧客獲得単価(CPA: Cost Per Acquisition)は高まるため、フィンテックのリバンドリング(Rubindling)が進展することが挙げられる。この場合のリバンドリングとは顧客視点から分解されていた金融機能を再結合することである。個々のフィンテック企業が顧客の獲得を図るより、それらを一体化してサービスを提供した方がより効率的に顧客を増やせるからである。

また顧客の側も、金融サービスごとに個別のフィンテック企業へアクセスするよりは、それらの機能を一元化したフィンテック企業にアクセスした方が利便性は高い。実際に、フィンテック企業同士あるいは大手金融機関や他業種大手企業との連携や M&A 等の動きが活発化している。今後、そのような動きは新興国・開発途上国でも活発化するであろう。具体的には、中国の総合フィンテック企業のアントフィナンシャル (Ant Financial) のように、様々な金融サービスを単一のスマートフォンアプリで提供するようなフィンテック企業が増加することが予想される。

参考文献

AE TECH (2018) 「ケニアで個人送金・決済サービス「M-PESA」が普及した理由とは？M-PESA から学ぶフィンテックサービス普及のカギ！」

(<https://af-tech.jp/m-pesa/> 閲覧日：2019年1月20日)

磯邊千春・安野亮太 (2018) 「ウイング、新たな電子決済サービスを開始」『ビジネス短信』日本貿易振興機構 (ジェトロ)。

(<https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/09/4c6b280718e33318.html> 閲覧日：2019年2月15日)

岩崎薫里 (2018) 「東南アジアで台頭するフィンテックと金融課題解決への期待」

『環太平洋ビジネス情報 RIM』2018Vol. 18, No. 68, 日本総研。

(<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/rim/pdf/10320.pdf> 閲覧日：2019年3月3日)

CAMBODIA BUSINESS PARTNERS (2016) 「隠れた“フィンテック先進国”カンボジア ～スマホ携帯による送金額は国内総生産の半額規模にまで到達、急速に普及する金融×IT 先端サービスの行く先は？～」

(<http://business-partners.asia/cambodia/special-report-05-01/> 閲覧日：2019年3月12日)

経済産業省

(<http://www.meti.go.jp> 閲覧日：2019年2月20日)

小林啓倫 (2018) 「アジアの生活を激変させた、最新フィンテックの「破壊力」 こうしてデジタル社会が到来する」『現代ビジネス』講談社。

(<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/55392> 閲覧日 2019年1月20日)

JTB 総合研究所 (2017) 「アフリカ大陸、携帯電話利用者が 2020 年までに全体人口約 7 億人の 54% に到達する見込み」

(<https://www.tourism.jp/tourism-database/figures/2017/05/second-rank-mobile-continent/> 閲覧日：2018年12月15日)

清水啓典[2018] 「第 4 次産業革命と金融業 —取引コストの低下と経済理論—」『キャッシュレス社会の進展と金融制度のあり方』金融制度調査報告書, 2018年7月, 第2章, 全国銀行協会。

(https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news300731_3.pdf 閲覧日：2018年10月15日)

清水 聡 (2018) 「マレーシアの金融システムにおける変化—フィンテックと中小企業金融を中心に—」『環太平洋ビジネス情報 RIM』 2018Vol. 18, No. 68,
日本総研。

(<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/rim/pdf/10454.pdf> 閲覧日: 2019年2月22日)

世界銀行「2017年版 金融包摂データベース (グローバル・フィンデックス)」
世界情報通信事情

(<http://www.soumu.go.jp/g-ict/country/kenya/detail.html#mobile> 閲覧日: 2019年3月5日)

総務省 (2015) 「開発途上国における ICT 利活用の現況等に関する調査研究の請負」(平成 27 年)
Social Media Lab (2015) 「LINE PAY のモデルがケニアに! ?ケニア人の生活を支えるモバイル送金サービス『M-PESA』が面白い」

(<https://gaiax-socialmedialab.jp/post-28328/> 閲覧日: 2018年10月27日)

高崎早和香 (2017) 「アフリカ フィンテックが未来を変える」『ジェトロセンサー』 2017年2月号, pp. 74-75。

中田善啓 (2008) 「プラットフォーム媒介ネットワークとビジネス・イノベーション」『甲南経営研究』 第49巻 第1号, pp. 1-39。

根本忠明 (2018) 「IT 新時代とパラダイム・シフト 第100回 新興国のモバイル送金が金融包摂を実現」 WebComputerReport, pp36-38。

(<http://www.jmsi.co.jp/nemoto/nemoto2018-03.pdf> 閲覧日: 2018年11月12日)

Business Wire (2018) 「ウェスタンユニオン、サファリコムの M-PESA モバイル・ウォレットを強化し、国際送金を可能に」 A Berkshire Hathaway Company。

(<https://www.businesswire.com/news/home/20181109005332/ja/> 閲覧日: 2019年3月18日)

楊皓・小池純司 (2018) 「新興国における FinTech イノベーション」『知的資産創造』 2018年8月号, pp. 17-27。

湯浅エムレ (2017) 「フィンテックはアンバンドルからリバンドルへ」 Compass by GCP
(<http://compass.vision/about-compass/> 閲覧日 2018年8月28日)

Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper, Dorothe Singer, Saniya Ansar, and Jake Hess. (2018)
「The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution」

World Bank: Washington, DC.

Ernst & Young (2017) 「EY FinTech Adoption Index 2017」

([https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf) 閲覧日: 2018年3月11日)

Ernst & Young(2018) 「ASEAN FinTech Census 2018」

([https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-asean-fintech-census-2018/\\$FILE/EY-asean-fintech-census-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-asean-fintech-census-2018/$FILE/EY-asean-fintech-census-2018.pdf) 閲覧日: 2019年3月18日)

Safaricom(2017) Annual Report

(https://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Resources_Downloads/Safaricom)

Vindu Goel(2018) ‘Big Brother’ in India Requires Fingerprint Scans for food,Phones and Finances The New York Times, April 7,2018.

(<https://www.nytimes.com/2018/04/07/technology/india-id-aadhaar.html> 閲覧日： 2018年3月20日)

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press. (邦訳, O. E. ウィリアムソン (1980) 『市場と企業組織』 (浅沼万里, 岩崎晃 訳). 日本評論社)

企業ホームページ

GO-JEK <https://www.go-jek.com/>

Grab <https://www.grab.com/sg/>

Grab Pay <https://www.grab.com/sg/grabpay/>

M-PESA <https://www.mpesa.in/portal/>

Paytm <https://paytm.com/>

PayPal <https://www.paypal.com/jp/webapps/mpp/about>

PayPay 株式会社 <https://paypay.ne.jp/>

Safaricom <https://www.safaricom.co.ke/>

Wing <https://www.wingmoney.com/en/>

レジャー活動データの国際比較

桜美林大学 ビジネスマネジメント学群 教授 山口有次

第1章 研究背景

1 レジャー白書データの学術的活用

『レジャー白書』は、1977年に当時の財団法人余暇開発センターによって創刊され、毎年、日本全国の15歳以上79歳以下の男女3,000人以上を対象に、レジャー活動への参加実態を調査し、またレジャー産業の市場規模を推計し、時系列的にとりまとめている。2000年に財団法人自由時間デザイン協会に改組された後も、引き続き発行が続けられ、2003年からは、現在の公益財団法人日本生産性本部の余暇創研が業務を引き継いでいる。このデータは、日本人のレジャーの現状や動向を把握できる貴重な資料として、産業界や学術研究分野において有効活用されている。

筆者は、この『レジャー白書』の2章「レジャー関連産業・市場の動向」の執筆に1990年から継続して携わるとともに、レジャー活動データの分析、調査項目の追加変更、調査方針や特集テーマ設定に関する助言などを行っている。このデータを学術分野でさらに有効活用することが期待される。

2 レジャー活動データ国際比較の有用性

日本人のレジャー活動は、国際的にみてどれくらいの水準にあるのか。日本人のレジャー活動は国際的にみてどのような特徴があるのか。逆に、日本と比べて、諸外国のレジャーはどのような状況にあるのか。こういった疑問を解決できる、統一的かつ総合的な国際比較データは見られない。研究代表者と日本生産性本部らによる研究チームにおいては、日本の『レジャー白書』の調査手法を、他の国に適用し、いわば“国際レジャー白書”と呼べるものを取りまとめることの有用性を共通認識としている。だが、こうした調査は経済ベースに乗りにくいいため、関係機関による事業化は困難な状況にある。

3 世界のレジャー事情と活動データに関する文献の少なさ

世界各国のレジャー事情を総合的に整理した文献として『余暇総覧』（産業構造審議会余暇部会答申・通産省余暇開発室編、ダイヤモンド社、1974年）がある。ただし、データが古い上に、定性的な分析にとどまり、定量的な国際比較調査は行われていない。その後は、余暇開発センターが、「余暇行動等に関する国際比較研究」（1980年）、「余暇と労働に関する国際比較研究」（1981年）、「7ヵ国比較国際レジャー調査」（1989年）をとりまとめた。ここでは、対象国を若干広げ、統一的な調査手法により国際比較を行っている。だが、徐々に比較対象国が限定され、最終的にはアメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、ドイツ、フランスの先進6カ国にしばられた。その後は、価値観や意識に重点を置いた国際比較調査が継続的に行われた。自由時間デザイン協会と経済交流財団がまとめた「余暇・レジャー等に関する国際的な情報受発信を可能とする統合的な情報システムの在り方に関する調査研究事業報告書」（2001年）は、アメリカ、イギリス、オー

オーストラリア、ドイツ、フランスのレジャー事情に関する調査結果を情報発信コンテンツのひとつとしてとりまとめた。だが、ここではレジャー活動の国際比較は行われていない。

4 世界各国のレジャー活動データ国際比較の不在

国際的にレジャー活動データを収集した文献として『Free Time and Leisure Participation: International Perspectives』(Edited by Grant Cushman, A. J. Veal, Jiri Zuzanek, CABI Publishing, 2008) が挙げられる。ここでは、世界 15 カ国におけるレジャー活動データを紹介し、国際比較の重要性に言及している。だが、実際にデータの国際比較は行われていない。問題は、各国で行われている調査のレジャー活動種目や対象範囲、調査手法などが異なる点にある。

5 レジャー白書 2014 以降の日米比較試行

筆者は『レジャー白書 2014』(日本生産性本部、2014 年 8 月発刊)において、レジャー白書データと入手可能な調査データを用いて、レジャー活動データの日米比較を試みた。その結果、ある程度意義のある結果は得られ、その可能性は小さくないことを明らかにしたが、やはり統一的な調査手法を用いていないことの限界が見られた。

6 研究目的と方法

筆者は、科研費を得て、長年執筆に携わる『レジャー白書』の調査手法を、アジア近隣諸国(モンゴル国、韓国、中国・上海、中国・海南)に適用することにより、今後レジャー活動の発展が見込まれる国々のレジャー活動参加率、参加希望率、潜在需要を定量化し、日本のデータと比較して特性を明らかにした。

調査は『レジャー白書』と同様、Web アンケートを行った。そのため、調査対象国に対応する独自の Web アンケートを構築した。ただし、高齢者層の回答を補完するため、質問紙調査を追加した。調査票は各国の関係機関と協力し、対象国の言語に翻訳した。モンゴル国(ウランバートル中心)は調査期間 2015 年 11 月～2016 年 3 月、有効回答数 342 サンプル、韓国(ソウル中心)は調査期間 2016 年 12 月～2017 年 1 月、有効回答数 571 サンプル、中国・上海は調査期間 2017 年 12 月～2018 年 1 月、有効回答数 657 サンプル、中国・海南は調査期間 2017 年 12 月～2018 年 1 月、有効回答数 1331 サンプルであった。結果は、男女別・年齢階層別の人口構成比に基づき、ウエイトバック集計した。

本稿は、これまで、2014 年度から『レジャー白書』に継続投稿している「レジャー活動データの国際比較」の研究成果を総括するものである。

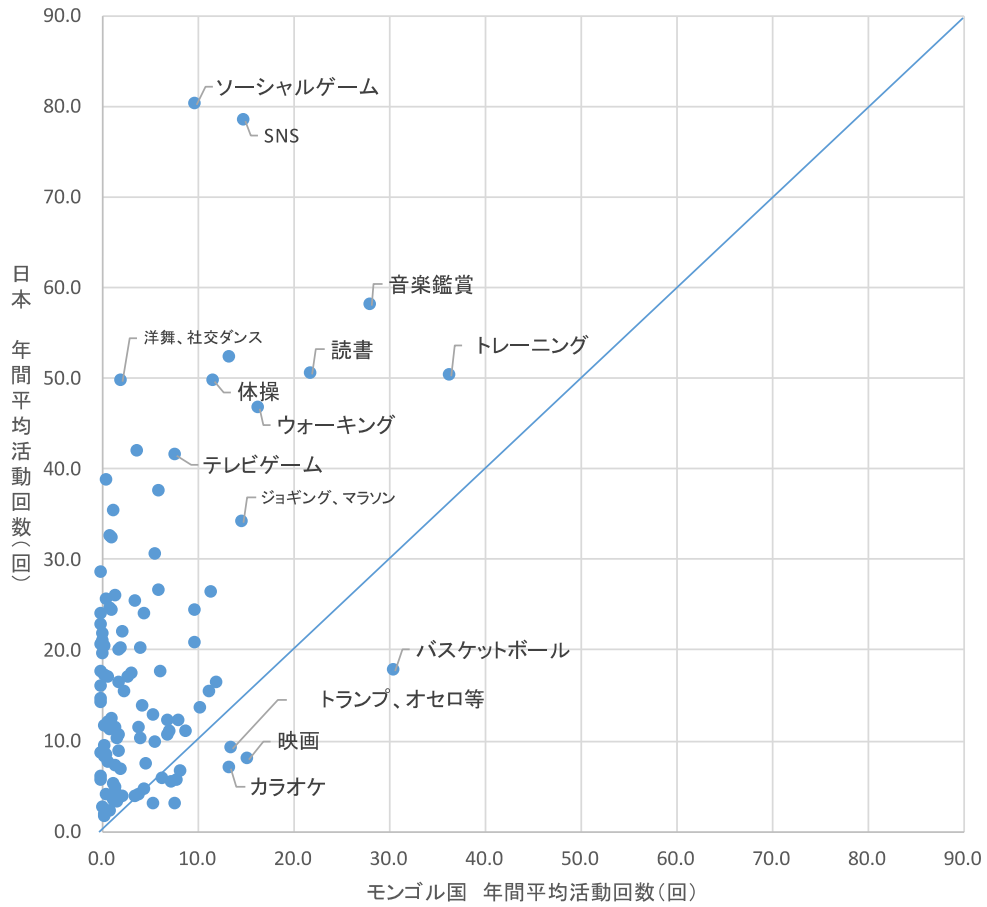
第 2 章 研究結果

1 レジャー活動の日蒙比較

(1) レジャー活動参加率の日蒙比較

日本よりモンゴル国の方が、参加率の高い種目が多い(図 2-1)。大都市ウランバートル市民は、日本人の平均よりレジャー活動が活発である。モンゴル国の方が日本より参加率が顕著に高いのは、モンゴル国で参加率 1 位の「映画」、2 位の「ドライブ」、3 位の「登山」、4 位の「カラ

図 2-2 レジャー活動回数の日蒙比較

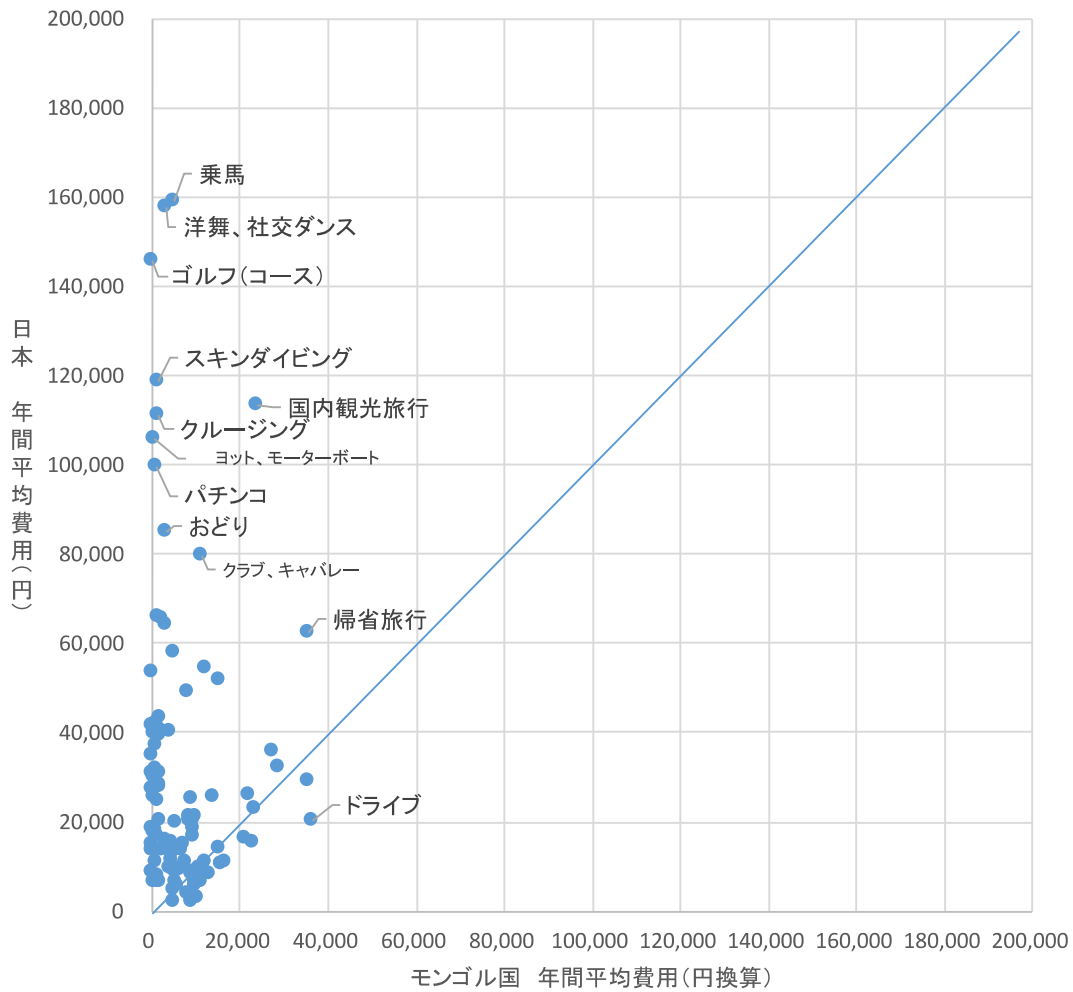


出所：筆者作成

(3) レジャー活動費用の日蒙比較

日本の方がモンゴル国より年間平均費用の多い種目が大半である（図 2-3）。モンゴル国の方が日本より費用が多いのは「ドライブ」くらいである。日蒙の費用の差が目立つのは「乗馬」「洋舞・社交ダンス」「ゴルフ（コース）」「スキューバダイビング・スキューバダイビング」「国内観光旅行」「クルージング」である。

図2-3 レジャー活動費用の日蒙比較



出所：筆者作成

(4) モンゴル国におけるレジャー活動の特性

モンゴル国における参加率と潜在需要の関係をみると、負の相関関係がみられる。これは、日本ではみられない傾向である。参加率の高い種目ほど潜在需要が下がり、参加率が低いほど潜在需要が高いのは、現在参加しているレジャー活動に対する継続参加意欲が弱く、参加したことがないレジャー活動に対する新規参加意欲が強い現れといえる。

また、参加率と年間平均活動回数、参加率と年間平均費用は、正の相関関係がみられる。これも日本ではみられない傾向である。参加率の低い種目ほど、回数も費用も少ないことは、レジャー活動が多様化していないとみることができる。

2 レジャー活動の日韓比較

(1) レジャー活動参加率の日韓比較

レジャー活動の参加率を日韓比較すると、総じて、韓国の方が日本より参加率の水準が高い(図

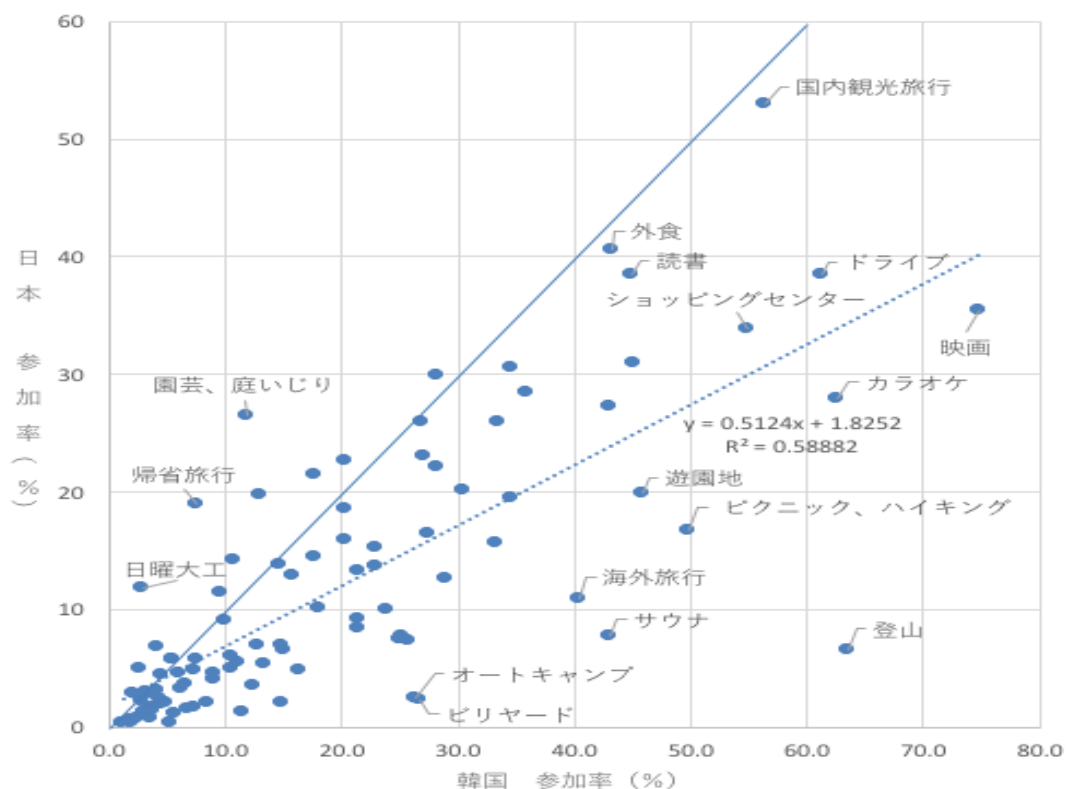
2-4)。この日韓の参加率には相関関係がみられる。韓国の1人当たり平均参加種目数は19.3種目であり、これも日本の水準より高い。多くの種目において参加率が低下傾向にある日本に対し、韓国では活発なレジャー行動が見てとれる。

既存の調査データを比較すると、韓国はテレビ視聴やインターネット、ゲームといった情報機器製品に依存する活動が中心となり、観光活動の参加率が低い傾向が見られた。しかし、「国内観光旅行」は概ね日韓とも同水準にあり、むしろ韓国の参加率2位の「登山」は日本より突出して高い身近なレジャー活動として定着している。「ピクニック、ハイキング」、「オートキャンプ」の参加率も高い。また、「海外旅行」の参加率も、日本より高い水準にあり、韓国では観光行動が低い傾向にあるとはいえない。

また、韓国では参加率1位の「映画」、3位の「カラオケ」、そして「サウナ」、「ビリヤード」といった身近なレジャー活動も日本より水準が高い。

一方、「外食」「読書」などは概ね日韓が同水準にある。逆に日本の方が韓国より水準が高いレジャー活動として、「園芸、庭いじり」「帰省旅行」「日曜大工」が挙げられる。

図2-4 レジャー活動参加率の日韓比較



出所：筆者作成

(2) レジャー活動潜在需要の日韓比較

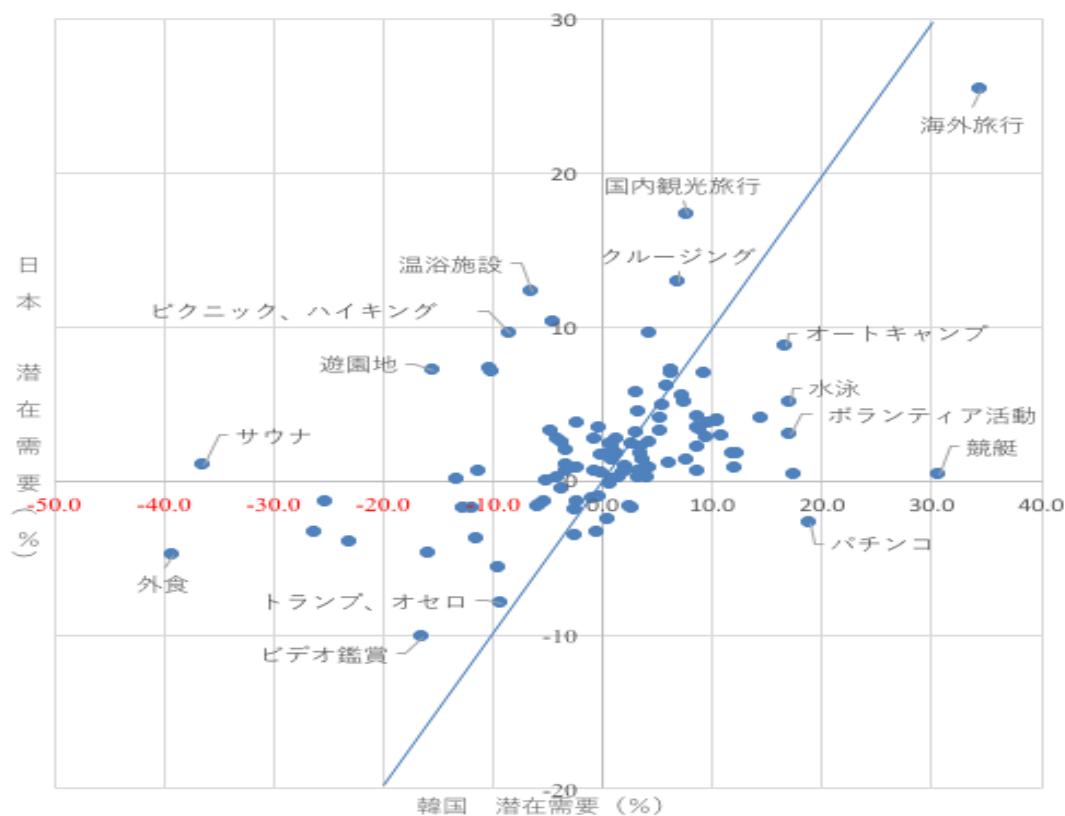
潜在需要（参加希望率-参加率）を日韓比較すると（図2-5）、日韓ともに、潜在需要1位は

「海外旅行」であるが、韓国の方がその規模が大きい。ちなみに、韓国の参加率と参加希望率には相関関係がみられる。韓国の方が日本より潜在需要が特に大きいレジャー活動として、「競艇」「サッカーくじ (toto)」、そして「ボランティア活動」が挙げられる。韓国には存在しない「パチンコ」の潜在需要も大きい。韓国では、こうしたギャンブル要素のあるレジャー活動の潜在需要が目立っていることは注目に値する。また、「水泳」や「オートキャンプ」も上位に挙がっている。その他に、韓国において潜在需要の比較的大きい活動として「音楽会、コンサート」が挙げられる。

逆に、韓国で参加率の高い「サウナ」「外食」は潜在需要がマイナスになっており、韓国では成熟市場として位置づけられる。韓国の参加率1位から3位の「映画」「登山」「カラオケ」も、それぞれ潜在需要はマイナスになっている。

一方、日本の方が韓国より潜在需要の大きい活動として、「温泉温浴施設」「ピクニック、ハイキング」「遊園地」が挙げられる。若干であるが「国内観光旅行」「クルージング」も日本の方が韓国より潜在需要が大きい。

図2-5 レジャー活動潜在需要の日韓比較



出所：筆者作成

3 レジャー活動の日中比較

(1) レジャー活動参加率の日中比較

調査した100種類の余暇活動について、参加率を日中比較すると、米国や韓国のデータにみら

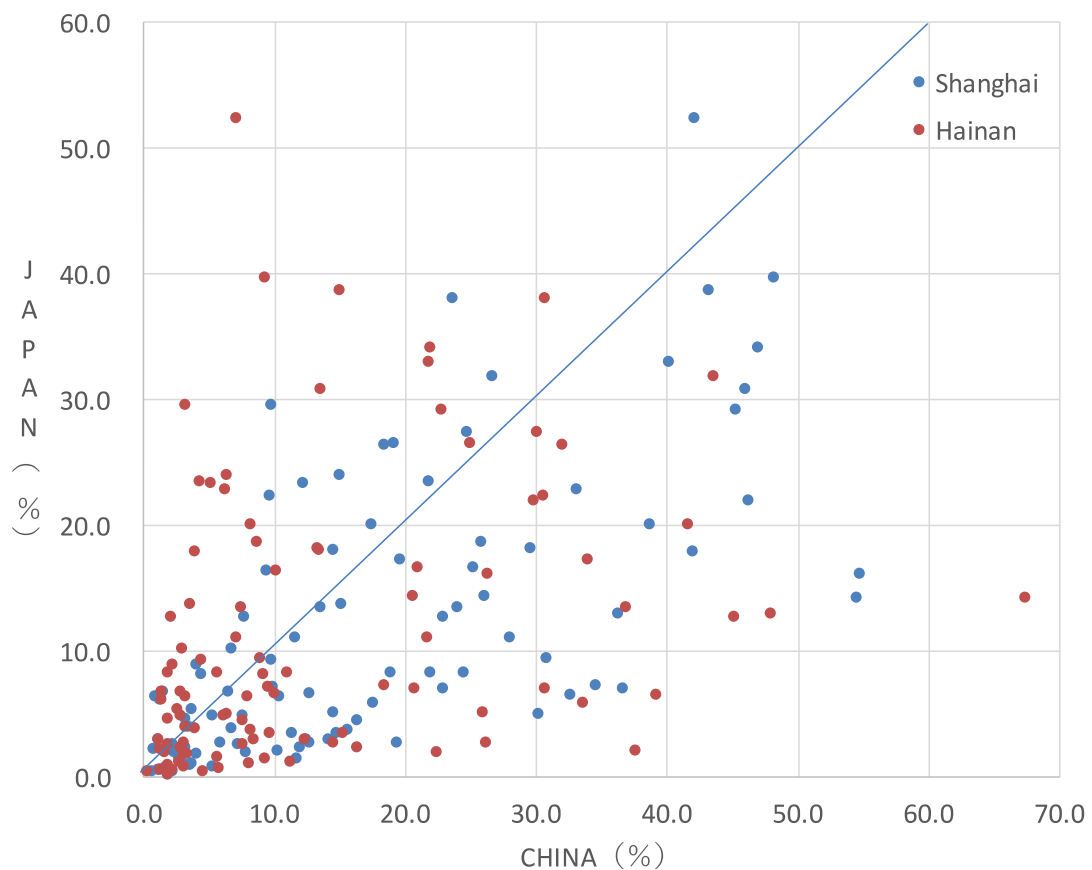
れたような、相関関係はみられなかった（図2-6）。すなわち、米国や韓国におけるレジャー活動参加率のバランスは日本と類似しているのに対し、中国の上海と海南においては日本とバランスが異なっている。これを上海と海南で比べても、バランスが大きく異なっている。

全体的な分布状況をみると、上海は、韓国と同水準であり、日本よりやや高い。海南についても、総じて日本より若干高い水準にある。

1人当たり平均参加種目数でみると、日本の11.7種目に対し、上海は18.9種目、海南は13.2種目である。これも日本の水準より高く、多くの種目において参加率が低下傾向にある日本に対して、中国の上海、海南では日本よりレジャー活動が活発であることが見てとれる。

種目別にみると、上海では「トレーニング」「ピクニック、ハイキング、野外散歩」「トランプ、オセロ、カルタ、花札など」の参加率が高く、かつ日本よりその水準が高い。海南では、「トレーニング」「写真の制作」「ソーシャルゲームなどのオンラインゲーム」「登山」「クルーズ」の参加率が高く、かつ日本より水準が高い。

図2-6 レジャー活動参加率の日中比較



出所：筆者作成

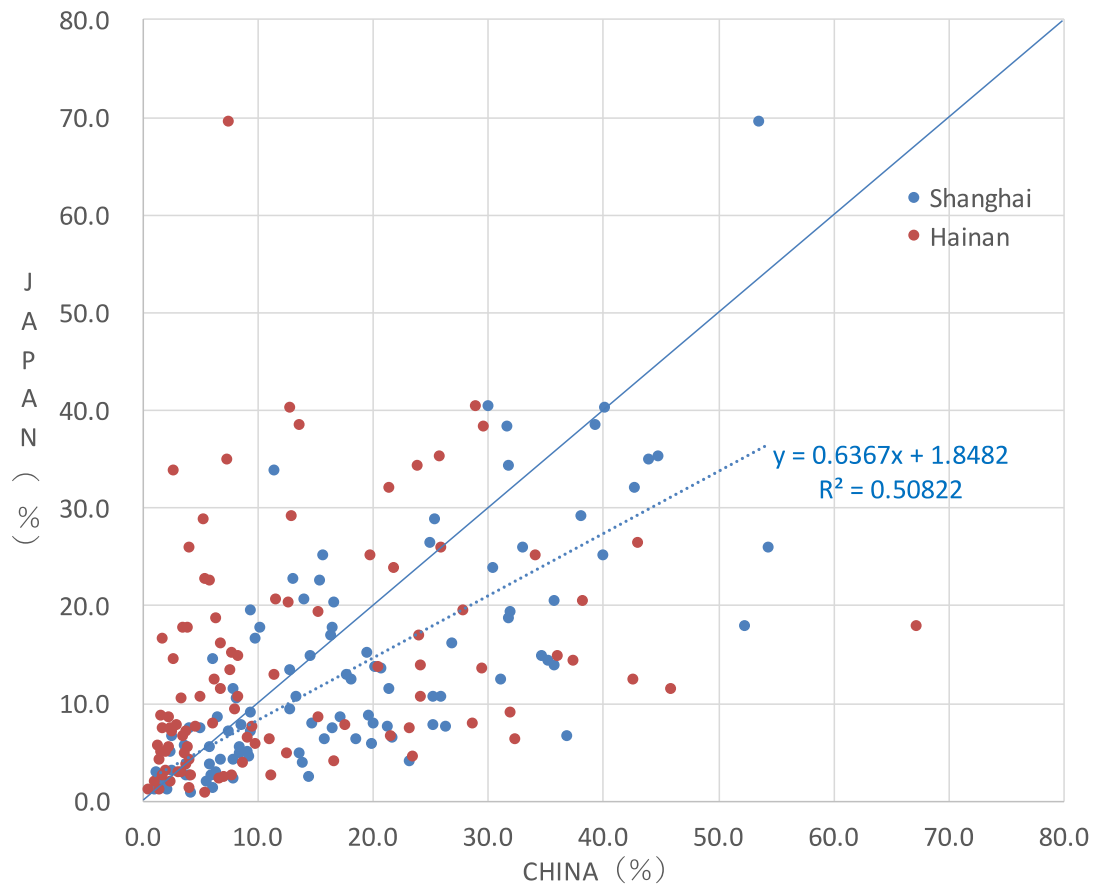
(2) レジャー活動潜在需要の日中比較

参加希望率を日中比較すると、上海は日本より水準が高く、かつ相関関係が認められる（図2-7）。さらに、潜在需要（参加希望率-参加率）を日中比較すると、上海・海南ともに日本より潜在

需要は若干低い水準にある（図2-8）。特に、海南は、潜在需要がある程度見込まれるレジャー活動は少ない。あえて挙げるとしたら、海南の潜在需要1位は「バーベキュー」、2位は「海外旅行」である。上海においては、日本より潜在需要が大きいレジャー活動として「バーベキュー」「お茶」「書道」「ドライブ」「フィールドアスレチック」が挙げられる。潜在需要は大きい、日本の方が両都市より水準が高いレジャー活動として「海外旅行」「国内旅行」が挙げられる。

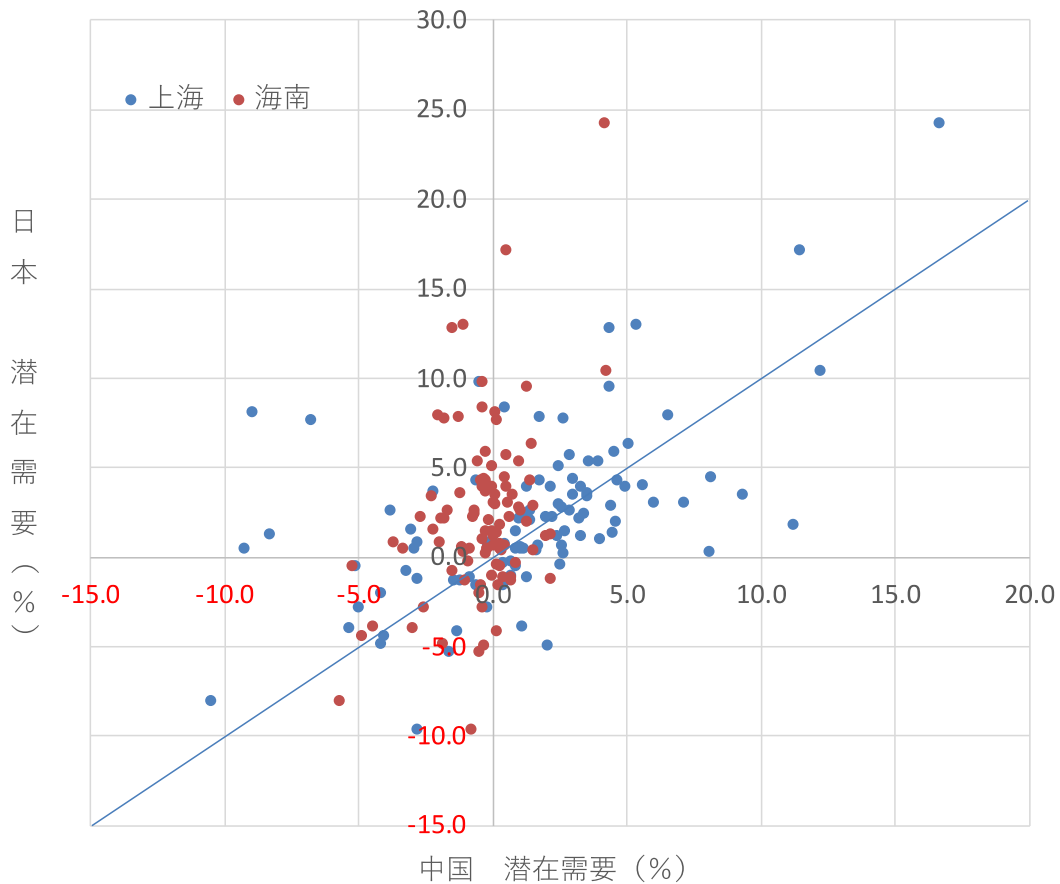
逆に、日本では一定の潜在需要がみられるが、上海では「遊園地」「動物園、植物園、水族館、博物館」の潜在需要がマイナスとなっている。

図2-7 レジャー活動参加希望率の日中比較



出所：筆者作成

図 2-8 レジャー活動潜在需要の日中比較



出所：筆者作成

第3章 総括

モンゴル国、韓国、中国・上海、中国・海南のいずれもレジャー活動参加率の水準は日本より高く、日本より活動が活発である。日本と韓国は、参加率と参加希望率にそれぞれ相関関係が見られ、レジャー活動参加率および参加希望率のバランスが類似している。また、中国・上海の参加希望率は日本と相関関係にあり、活動のバランスは類似していないが、需要面でのバランスは類似していることがわかった。しかし、モンゴル国、中国・海南については、日本のデータと相関関係が見られなかった。これにより、参加希望率の相関、参加率の相関の順に活動状況が満たされながら発展していく可能性が推察された。

方、モンゴル国では、参加率と潜在需要・年間平均活動回数・年間平均費用にそれぞれ相関関係がみられた。韓国、中国・上海、中国・海南では、参加率と参加希望率に相関関係が見られた。この相関関係は日本にも見られるものである。すなわち、レジャー活動の普及・発展とともに、参加率と参加希望率の相関が進むものと推察される。ただし、参加率が調査対象国と比べて総合的に低い傾向にある日本では、韓国、中国・上海、中国・海南と比べて潜在需要がある程度見込まれる。

なお、2018年度は、自身の研究室研究費を用い、ベトナムにおいて同様の調査を行い、日越比

較を試みた。その研究成果は2019年度に『レジャー白書2019』に掲載し、学会発表を行う予定である。

参考文献

- 山口有次 [2018] 「第2章 2017年の余暇関連産業・市場の動向、余暇活動の日中比較」『レジャー白書2018』日本生産性本部、pp. 69-127
- 山口有次 [2017] 「第2章 2016年の余暇関連産業・市場の動向、余暇活動の日韓比較」『レジャー白書2017』日本生産性本部、pp. 124-127
- 山口有次 [2016] 「第2章 2015年の余暇関連産業・市場の動向、余暇活動の日蒙比較」『レジャー白書2016』日本生産性本部、pp. 122-126
- 山口有次・全相鎮 [2015] 「第2章 2014年の余暇関連産業・市場の動向、余暇時間の日韓比較と韓国のレジャー特性」『レジャー白書2015』日本生産性本部、2015. 8、pp. 123-126
- 山口有次 [2014] 「第2章 2013年の余暇関連産業・市場の動向、日米レジャーデータ比較」『レジャー白書2014』日本生産性本部、pp. 67-119
- 山口有次 [2018] 「レジャー活動参加率・潜在需要の日中比較 アジア近隣諸国と日本のレジャー活動データ比較」余暇ツーリズム学会全国大会梗概集
- 山口有次 [2017] 「レジャー活動参加率・潜在需要の日韓比較」余暇ツーリズム学会全国大会梗概集
- 山口有次 [2016] 「モンゴル国におけるレジャー活動の現状と特性 -アジア近隣諸国と日本のレジャー活動データ比較-」余暇ツーリズム学会大会梗概集
- 山口有次 [2015] 「世界各国と日本のレジャー活動データ比較」余暇ツーリズム学会研究発表会梗概集

[活動報告] 職業倫理教育開発試行に向けての先進例視察

ビジネスマネジメント学群 准教授 兼田 麗子

第1章

「ビル・ゲイツ大絶賛、大卒の希望者全員にプレゼントまでした名著」と帯に記述されていて、世界で100万部超が売れたと言われている『ファクトフルネス—10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』（ハンス・ロスリング、オーラ・ロスリング、アンナ・ロスリング・ロンランド著、上杉周作、関美和訳、日経BP社、2019年）では、具体的な10のルールを示しながら、事実に基づいて世界をみることの大切さが訴えかけられている。著者たちは、「めったに起きないことのほうが、頻繁に起きることよりもニュースになりやすい・・・注意しないと、実際にはめったに起きないことが、世界ではしょっちゅう起きていると錯覚してしまう・・・ドラマチックすぎる世界の見方をする人はなかなか減らない」⁽¹⁾と、メディアの過激性、エキセントリック性、恐怖をあおるような話題を流すという特徴を指摘しながらメディアとの付き合い方についても注意を喚起している。

確かに、悪いニュースのほうが広まりやすいということに注意は必要だと思われるし、昨今、我々が身近に感じている企業の不祥事はもしかすると、このような範疇でとらえることができるのかもしれない。しかし、もし、そうだとすると、ひとたび不祥事が明るみに出ると、その不利益は計りしれないものになるはずである。実際、公益社団法人日本監査役協会は、企業の不祥事を「企業に重大な不利益をもたらす可能性がある業務上の事件または事故であって、企業としての被害軽減対策や防止対策が存在し得るが、当該企業による故意あるいは注意義務の違反が重要な原因であるもの」と定義している⁽²⁾。また、同協会は、「企業不祥事は、企業に対する信頼を損ない、大きな損害をもたらす。企業の死命を制することも少なくない」との見解を示しており、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社と有限責任監査法人トーマツが行なった303社のアンケート調査でも、不正発覚時のリスクを約7割が認識している、不正発生に伴う想定コストは平均8.26億円という結果が出た、と示している⁽³⁾。

このような事柄を考えると、メディアの特性、情報の取捨選択ということに注意は必要ではあるものの、やはり、不祥事対策は緊急かつ大きな問題であることは否定できないだろう。不祥事はなくなるのであろうか。不祥事は起こるものであるという前提に立つとしても、不祥事対策としての有効な職業倫理教育の模索はより一層重要になってきているのではないか。

そこで、拙稿「職業倫理教育開発試行についての一考察～必要性とそのため前段階的準備について整理することを目的として」『経済研究 32号』（大東文化大学経済研究所、2019年3月）⁽⁴⁾では、ニーズと重要性が確認されていながらも空洞状態となっている有効な職業倫理教育の手法開発を目指すための前段階準備として、整理・確認しておく必要のある事項をまとめた。

本稿は、有効な職業倫理教育手法の開発を究極的な目標とした場合、どのように動いていくべきなのか、重要なことは何なのか、を上述した拙稿において整理していく中でふれた「先進例の視察」の結果を報告するものである。

第2章 バージニア大学とダーデンスクール⁽⁵⁾

職業倫理教育の先進例としては、やはり、経験則からさらに進めて、いつでも、どこでも、だれでも、という普遍的なものへと体系づけることが盛んに行われている米国の教育機関の例を探ることが有意義だと考え、バージニア大学大学院の MBA コース (Darden) にコンタクトをとった。その経緯については、前述の拙稿でふれたので割愛する。以下では、まず、先進例に選んだ大学、大学院を概観してみることにする。

1. バージニア大学 (UVA)

バージニア大学は、バージニア州のほぼ真ん中、歌の「カントリーロード」にも歌われているブルーリッジ山脈のちょうど東に位置するシャーロットツビルにある評価の高い州立大学である。東へ車で1時間ほど行くと、州都のリッチモンドへ、北へ2時間ほど行けば首都のワシントン D. C. にたどり着くことができる。

米国大学への留学情報サイト、「アメリカ大学ランキング」⁽⁶⁾によると、バージニア大学へ入学する高校生の平均 GPA は 4.0 で、非常に難しい大学であると紹介されている。この情報サイトには、また、「格式の高さと重厚さ、伝統を重んじる気品の高さを感じさせる荘厳で美しいキャンパスと校風が息づいている」という説明も見受けられるが、バージニア大学は、米国の第3代大統領トーマス・ジェファーソンが 1819 年に創立した大学である。ジェファーソンの大学設立の目的は、人間知の進歩、リーダー教育、見識ある市民育成であり、大学設立を誇りに思っていたと伝えられている。ちなみに、バージニアは、ジェファーソン以外にも、ワシントン (初代)、マディソン (第4代)、モンロー (第5代) という初期の貴族的大統領を輩出している土地柄である。

2. ダーデンスクール

バージニア大学大学院のビジネススクールは Darden と呼ばれて、名声の高い MBA コースである。フィナンシャルタイムズ社による「グローバル MBA ランキング 2019」においてダーデンは、General Management プログラム (ビジネスリーダーを養成する一般的なプログラムとでもいえるようなもの) 及び Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任) プログラム部門で世界1位の評価を得ている⁽⁷⁾。

日本では、ハーバード大学をはじめとする東部のアイビーリーグと呼ばれる大学群、及び西海岸のスタンフォード大学やカリフォルニア大学などが有名で、人気を博している一方で、このように、実は評価もランクも高いバージニア大学、或いはダーデンスクールは日本ではあまり知られていない。そのあたりがダーデンの関係者にとっては歯がゆいところであることが視察の際に理解できた。

いずれにしても、ダーデンは、ハーバード大学と同様、ケース・スタディに比重を置いた講義で有名である。学生には、数多くのケースを前もって読むなど、かなりのハードワークが要請されている。聴講した R. エドワード・フリーマン教授の Corporate Ethics クラスも例外ではなかった。

第3章 エドワード・フリーマン教授

株主資本主義を強く支持したミルトン・フリードマンの対極という見方をされることが多いフリーマン教授は、ステークホルダー論を提唱している人物として有名である。日本で訳されている書籍としては、『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』(R. E. フリーマン, J. S. ハリソン, A. C. ウィックス著、中村瑞穂他訳、白桃書房)、『企業戦略と倫理の探求』(R. E. フリーマン, D. R. ギルバート Jr.、笠原清志訳、文眞堂)、『市場・組織と経営倫理』(西岡健夫著、文眞堂) などがあるが、日本で講演を行ったことはほとんどないという。数多くの国々で講演などを行ったことのあるフリーマン教授も、「なぜか、日本では話したことがほとんどない」と語っていた。

ここでフリーマン教授の経歴を概観しておこう。同教授は、数学と哲学の学士をデューク大学で取得し、ワシントン大学で哲学の博士号を獲得している。世界各国から名誉教授などの肩書、それにティーチング賞を数多く獲得している。フリーマン教授のケース・スタディ授業を聴講したことを我々が告げた際、ダーデンのあるスタッフが、「エドは特別にうまい教授だ」と語った。我々が感銘をうけた授業はやはり特別なのだ、と首肯したものであった。

第4章 講義に参加した結果

最初に示した拙稿の中でもふれたが、2019年2月13日(水)、14日(木)と2日間にわたり、Darden Schoolのフリーマン教授によるエシックス授業(受講学生数は70名弱)を実際に聴講し、得た考察をここでも簡単に示しておこう。

同じメンバーの学生たちが出席していたこの2日間のクラスでは、学生が前もって作成・提出していたケース writings を基に、多方向で議論が活発に行われていた。出てきたケースは、トロフィーハンティング、昇任人事とハラスメント、医療現場、賄賂、肉食などについての倫理的なジレンマというようなものであった。

教員であるフリーマン教授は、時折、軌道修正やまとめのための発言、問いかけをすることに徹し、それ以外の時間は、挙手によって発言権を得た学生たちが中心になって議論が進められていった。教室を見渡すと、大体同じようなメンバーではあるが、多くの学生が同時に挙手をしていた。もしかすると、発言したくてたまらない学生にとっては発言権を得ることは大変な競争なのかもしれないと感じた。中には、別の学生が発言している最中から既に手をあげていた人もいた。これは、自主的な姿勢と発言によって成績がつけられるから、及び高額な学費を出しているからか、などと考えたりもした。

違う意見に耳を傾け、お互いに学び合いながら判断力を身につけていくと強く感じられたこの授業は、まさに職業倫理の教育には有効な手法との印象を持った。

講義後には、フリーマン教授とじっくり話す機会を得、フリーマン教授が「小さなトリック」と呼んだようなものも含めて、例えば以下のような有益なアドバイスも多々得ることができた。

1. 学生の意見には実際、あまりこだわっていない。重視していることは、どのような意見にしる、合理的な理由づけができるようにすること。
2. 学生の議論を活性化・集中化させるために、板書はしない、パワーポイントのような視覚資料を使わない、パソコンを使用させない。実際、フリーマン教授が使った機器は、エッセイ writings をのせて表示するための OHP だけであった。

3. 学生同士のアイコンタクトを促進するために、学生の背後に立つこともある。
4. 雰囲気づくりのために、空間を有効活用する。たとえば、意識して教室の後ろの方に立ったり、議論が活性化してきたら、教員は出口近くの方にまで進むなど（時には出ていくこともあるらしい）。

第5章

以上、みてきたように、本稿は、有効な職業倫理教育手法の開発を究極的な目標とした場合、どのように動いていくべきなのか、重要なことは何なのか、を整理していく中でふれた「先進例の視察」を終えた報告書である。時間と紙幅の都合上、簡単にまとめてみた。

今後は、機会をみつけて、ケース・スタディ・メソッドについて、あるいは、その他のメソッド、精神論ではなく技術論（8）の追求等々について、「職業倫理教育開発試行についての一考察～必要性とそのための前段階的準備について整理することを目的として」に続く論文を執筆していきたいと考えている。

注

（1）『ファクトフルネス』134頁。メディアの特徴とつき合い方については、133—4、315—6、320—1、324—5頁等を参照。

（2）社団法人日本監査役協会のケース・スタディ委員会が平成21年10月2日付けで公表した『企業不祥事の防止と監査役』による。これは、企業の実情に詳しい監査役に対するアンケートに基づいた報告書である。アンケートの結果と事例研究の結果とを重ね合わせることによって、企業の不祥事が続く理由、不祥事の発生のメカニズムを探ること、不祥事防止のためのエッセンスを模索することを目的としていた。

（3）『企業の不正リスク調査白書 Japan Fraud Survey 2018-2020』。回答を得た企業数は303社で、「回答企業の分布は、わが国の上場企業の構成比と近似している」と示されている。以下に、この調査白書の趣旨と結果を参照しておく。「意図したのは、アンケートにご協力いただいた各社様の不正・不祥事に対する取り組みの強さの度合いを明らかにすることでした。不正・不祥事が報道される機会が増え、コンプライアンス経営が声高に叫ばれるようになった昨今、果たして、実際の企業経営にどこまで浸透しているのか。その素朴な問いに対する答えの詳細は、調査本編をご確認いただきたく存じますが、先取りして要約すれば、少し厳しい表現になりますが、『経営者や法務・コンプライアンス担当者の危機感が高まっているが、現場レベルへの浸透や施策の具体化が追い付いていない。経営者の説明責任も十分には意識されていない』という平均的全体像が浮かび上がる結果となりました」。

（4）拙稿「職業倫理教育開発試行についての一考察～必要性とそのための前段階的準備について整理することを目的として」の構成を以下に示しておく。

はじめに

1. 有効な職業倫理教育の必要性の認識
2. 倫理は教えられるのか、という論争

3. 探求していくために必要な事項

(1) 現状と先進例の調査

- i. 文献調査とインタビュー調査
- ii. インタビュー調査
- iii. 先進例の視察

(2) その他の必要な視点

- i. 知っている、と実行できる、の相違
- ii. 環境が原因の可能性
- iii. 仕組み変更と意識変革はワンセット
- iv. 文化的背景による阻害

おわりに

(5) この節に関しては、UVA、ダーデンのウェブページ等を参照。

(6) <https://www.ryugaku.ne.jp/search/data?scid=2600034>

(7) グローバルMBA ランキングの首位獲得については、Darden のインスタグラムのアカウント、「dardenmba」でも何度か紹介されていた。

(8) 技術論とそれに対比するものとしての精神論について、当を得ていると考える指摘があるので、長くなるがここに示しておく。「和解に限らず、すべてのことに、よく心、技、体ということが言われます。私は、心が『精神』、技が『技術』、体が『健康な身体』になると思うのです。健康な身体は何よりも大事なものですが、余りにも当然なので、心と技について考えることにします。心を議論するのが精神論、技を議論するのが技術論です。和解においては、心、技どちらも大事で、どちらが欠けても満足いく結果を引き出すことはできないものです。ですから、技術だけを追求してもうまくいく筈はありません。私自身は元来精神主義者で『精神』とか『根性』という用語が好きで、『精神一統何事かならざらん』という言葉が好きでした。・・・しかし、いつのころからか、精神論といっても技術論といっても、あるべき和解のやり方を違う方向から見ているだけで、あるべき和解のやり方に差が有るものではないと気付いたのです。精神論で和解を何とか成立させたいと思ってみましても、実際の和解技術が未熟でありますと、できる和解もできない結果に終わるという現実遭遇します。そういう経験をしますと、和解技術の向上を求める気持ちがどうしても湧き出てきます。これに対していくら和解の技術を学んでも、その中に精神的な自分の気持ちが込められないと相手の心を動かすことはできないのです。ここが技術の限界で、技術を真に活かすためにはどうしても自分の精神的な面を高める必要があるのです。ということは、どちらのアプローチから入っても行き着くところは同一のものとなるのです。そうであるならば、精神的な面を論争するということは、いくら議論をしてもそれぞれの人間の価値観の論争に終わってしまいいつまでやっても目標に辿りつけない危険があります。これに対して、技術の面での議論から出発する方が最初から目標が見えていますので、やりやすいのではないかと考えたのです。これが私が精神論より技術論の方を前面に出している理由なのです」(草野芳郎『和解の基本原則 和解技術論[第2版]』信山出版、2003年、24-6頁)。

その他の主たる参考文献

「企業不祥事の防止と監査役等の取組－最近の企業不祥事案の分析とアンケート結果を踏まえて－」公益社団法人 日本監査役協会、2018年12月、(<http://www.kansa.or.jp/index.html>)。
八田進二・堀江正之・藤沼亜起『鼎談 不正－最前線』同文館出版、2019年。

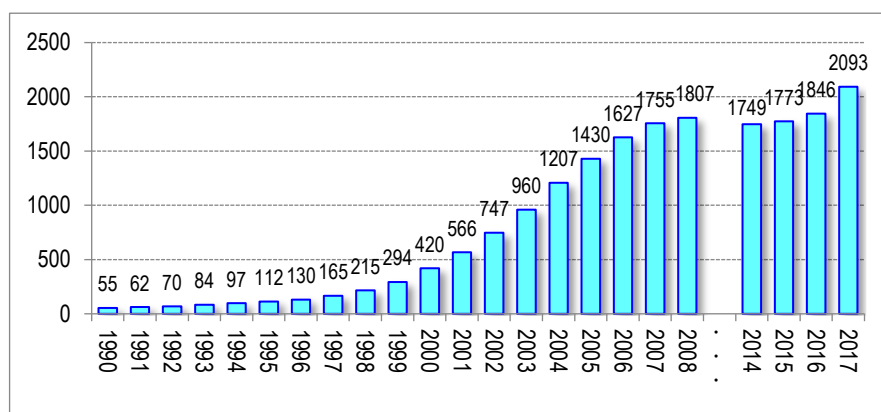
大学発ベンチャー：成長要因分析の改善に関する一考察

桜美林大学大学院 経営学研究科 准教授 鈴木 勝博

1 はじめに

2001年にその構想が披露された「平沼プラン」(大学発ベンチャー1,000社計画)以降、国内の大学発ベンチャーの数は急増した。2004年には累計1,000社を突破し、現在は、2,000社に到達している(図表1)。この間、サイバーダイナミクス社、ペプチドリーム社など、上場を通じて1,000億円を超える時価総額に到達した企業も存在しているが、その数はきわめて限定的である。多くの大学発ベンチャーはなかなか思うように成長できておらず、「全体の59.4%が従業員数5名以下、86%が20名以下」という報告も存在している(帝国データバンク, 2017)。そのため、その有効な支援策の検討や、支援の前提となる現状の定量把握に向けたデータベースの整備もはじまっている(経済産業省, 2016; 経済産業省, 2018a; 経済産業省, 2018b)。

図表1: 大学発ベンチャー：企業数の推移



(出所：「平成29年度産業技術調査事業(大学発ベンチャー・研究シーズ実態等調査)」(経済産業省, 2018a)をもとに、筆者作成)

さて、大学発かどうかを問わず、ベンチャー企業の成功確率が高いとは言えないため、政府・自治体・支援機関・金融機関・大学・研究機関等、さまざまなアクターによる支援が行われている。ここで、大学におけるベンチャー支援は、大学の本来のミッション、すなわち、「教育」や「研究」とはまた異なる側面を有していることに触れておきたい。「大学の研究成果を活用した製品やサービスを、社会に広く還元する」という意味においては、大学が大学発ベンチャーを支援することは、大学本来のミッションと有機的につながっているものと解釈できるであろう。しかしながら、ベンチャー企業は大学とは全く別の法人であり、通常は、営利を追求する株式会社の形態をとる。そのため、国からの補助金を得ている大学が、特定のベンチャー企業に対して行き過ぎた支援を行う行為は、利益相反等の問題を誘発する可能性がある(古川, 2006) ことには常に留

意しておくべきである⁷⁹。

大学発ベンチャーは、通常のベンチャー企業とは異なる一種独特の文脈を背負ったベンチャー企業群だとも言えるが、(1) 「先端技術」等を活用し、次世代の産業創出のための先兵となりうる側面、ならびに、(2) 現実的に、上場後、大きな時価総額のベンチャー⁸⁰を輩出してきた事実から、近年、社会からの注目を集めている。

本小稿では、大学発ベンチャーの成長に寄与する要因の分析に関する現状を俯瞰し、新たなモデリングの可能性について考察する。

2 大学発ベンチャーの類型と成長要因に関する分析事例

経産省が2018年にまとめた報告書によれば、大学発ベンチャーは大きく5種類⁸¹に分かれる(図表2)。

図表2: 大学発ベンチャーの類型

類型	定義	企業数比率
1 研究成果ベンチャー	研究成果に基づく特許や新たな技術・ビジネス手法を事業化	59%
2 共同研究ベンチャー	創業者の持つ技術やノウハウを事業化するために、設立5年以内に大学と協同研究等を行ったベンチャー	9%
3 技術移転ベンチャー	既存事業を維持・発展させるため、設立5年以内に大学から技術移転等を受けたベンチャー	4%
4 学生ベンチャー	大学と深い関連のある学生ベンチャー	21%
5 関連ベンチャー	大学からの出資がある等その他、大学と深い関連のあるベンチャー	6%

(出所: 「平成29年度産業技術調査事業(大学発ベンチャー・研究シーズ実態等調査)」(経済産業省, 2018a)をもとに、筆者作成)

最も多いのは「研究成果ベンチャー」(全体の59%)、つぎに続くのが「学生ベンチャー」(21%)となっている。前者は「大学における研究成果を社会に還元する」という意味において、また、後者は、「当該大学において教育を受けた学生」が創業するという意味において、ともに大学のミッションとある程度リンクしているといえよう。なお、本定義では、「共同研究ベンチャー」(9%)と「技術移転ベンチャー」(4%)もともに大学における研究活動と深くかかわっており、「研究成果ベンチャー」とある程度近い側面を有している。

⁷⁹ これまで、国立大学は、知財ライセンス等の対価としてやむをえない理由がある場合にのみ、ベンチャー企業の株式、あるいは、ストックオプションを取得するができた(文部科学省, 2009)。しかしながら、この条件は緩和されつつある(日刊工業新聞ニュースイッチ, 2017)。

⁸⁰ ペプチドリーム、サイバーダイナ、サンバイオ、PKSHA Technology、ユーグレナ等は、いずれも大学発のユニコーン、あるいは、ユニコーン候補として注目されている。

⁸¹ いずれにも該当しない「その他」の企業も存在するが、その比率は1%である。

さて、これらのベンチャーが成長していくための要因として、同報告書では、図表3のような「活動」がピックアップされている。同調査においては、事業ステージを「1. PoC⁸²前」、「2. PoC後」、「3. 売上有・単年度赤字」、「4. 単年度黒字・累積赤字」、「5. 単年度黒字・累積赤字を解消」の5段階に分けて定義している。そして、このうち、最初の3段階をまとめて「ステージ前期」、その後の2段階をまとめて「ステージ後期」と定義している。図表3は、「売上」の観点から、成長率の高いグループと低いグループを比較した場合、その差が顕著な行動をピックアップしたものである。

図表3: 大学発ベンチャーの成長要因

	実施率の差 (高成長グループの実施率 - 低成長グループの実施率)
ステージ前期	<ul style="list-style-type: none"> ・「エンジェル・VCからの出資」(+34.8%) ・「広告活動（（展示会やピッチイベント等、関心を有する来場者への直接的な広告活動）」(+30.4%) ・「商社を活用した代理販売」(+21.8%)
ステージ後期	<ul style="list-style-type: none"> ・「補助金採択の実績あり」(+27.3%) ・「広告活動（（展示会やピッチイベント等、関心を有する来場者への直接的な広告活動）」(+24.7%) ・「広告活動（Web や紙面広告等、不特定多数に対する広告活動）」(+25.5%)

(経済産業省 (2018a) にもとづき筆者作成)

図表3によれば、「出資」や「補助金採択」といった事象を除くと、ステージ前期では、「広告活動（来場者向け）」、「代理販売」等の差が大きく、また、後期では「広告活動（来場者向け）」、「広告活動（不特定多数向け）」の差が大きい結果となっている。「出資」や「補助金採択」といった資金確保の側面以外では、「広告」や「売り方」の側面が成長に寄与している可能性が示唆される結果となっている。

なお、同報告書で扱われた一部の企業（公開を承諾した企業）に関しては、そのデータが「大学発ベンチャーデータベース」として一般に公開されている（経済産業省、2018b）。本データベース（390社）を活用し、どのような経営要素や活動が「事業ステージ」の進展に統計的にプラスに寄与するのかを調べた予備分析も、すでに存在している（鈴木、2018）。「企業年齢」、「従業員数」、「技術分野」等でコントロールした回帰分析の結果、「海外出願」や「IPOへの意思」が、事業ステージの進展に対して有意に寄与することが示されている。このうち、「海外出願」は、事業ステージをプラスに進展させるような寄与があるのに対して、「IPOへの意思」は逆方向に働いていることには注意が必要である。実は、本データベースでは、初期の事業ステージにあるベンチャー企業ほど「IPOへの意思をもつ」傾向にある。ステージが進展するとともに、「現業を維持する」ような現実的な思考に切り替わっていき、これが分析にも反映されてものと考えられる。

⁸² PoC は Proof of Concept（概念実証）の略である。当該ベンチャーの製品、サービス、ビジネスモデル等の実現可能性に関する検証を指す。

以上、大学発ベンチャーの成長要因に関する簡単な分析を二例ほど紹介した。これまでのところ、わが国においては、網羅的な大学発ベンチャーのデータを用いた定量的な成長要因の分析は、筆者の知る限りにおいてはほとんど存在しておらず、まだその黎明期にあるものと考えられる。今後の本格化が望まれるフェイズにあるといえよう。

3 分析の改良に向けた方向性

上述の大学発ベンチャーのデータベースにおいては、個々の企業のプロフィール、経営陣の志向（IPOやM&Aを目指すのか、そうでないのか）、研究活動、販売活動、獲得した補助金、資金調達状況等々、多面的なデータが格納されている。企業データとしてみた場合にはかなり多くの項目が存在していることになるが、今後、ベンチャーの成長要因を分析していくにあたっては、いま少し加えるべきポイントがあると考えられる。それらは、(1)外部ネットワークの活用状況、ならびに、(2)活用している外部ネットワークの質、であり、簡単に表現すれば、当該ベンチャーが有するエコシステムとその質である。

これまで、2000社弱の大学発ベンチャーが生まれているが、同じような技術やビジネスアイデアにもとづくベンチャー企業でも、大きく成功するケースとそうでないケースが存在する。もちろん、経営者の資質がその一義的な原因であろうと考えられるが、また一方、当該企業が埋め込まれたエコシステムも、大きな影響を有するのではないかと考えられるからである。実際、国内でも傑出した創業支援エコシステムを有する東京大学からは、すでに多くのユニコーン企業やユニコーン候補企業が出現しており、同大学発ベンチャーの時価総額はすでに一兆円を超えている（日本経済新聞、2015）。大学発ベンチャーに関しては、同大学の成果は他大学と比べても突出しているが、その原因の一端は、他大学と比べて圧倒的に分厚いそのエコシステムにあると考えられるからである（AERA dot, 2017）。

このようなエコシステムの量や質を、数量的なデータに落とし込むことは簡単ではない。しかしながら、すくなくとも、個々の大学においては、「大学VCを有するか?」、「起業家教育プログラムがどの程度存在するのか」、「起業家教育に関与している外部企業の数はどの程度なのか?」、「課外支援活動（起業部等）があるのか」等々を調べることによって、起業支援エコシステムの充実度やレベルをある程度類型化・データ化することは可能であろうと考えられる。また、各ベンチャー企業においては、このようなエコシステムをどのような文脈（研究開発、製造、販売、補助金獲得、等）で活用しているのか、アンケートすることも可能であろう。

もちろん、このようなデータを整備するためには、相応の資金と期間が必要となる。しかしながら、ひとたびかようなデータを活用できるようになれば、現在と比べ、かなり現実的な分析モデルが構築できる可能性があるのではないかと推察される。ベンチャー支援・起業家教育にたずさわる一教員としても、今後、少数サンプルの簡素化されたモデルなどを用い、上記のようなデータ整備の妥当性に関する予備分析を行っていきたいと考えている。

参考文献

AERA dot (2017), 『東大「ご近所さん会」がはぐくむ 起業の“生態系”』, 2017年11月27日, <https://dot.asahi.com/aera/2017110900024.html>, [2019年3月25日確認] .

経済産業省 (2016), 『平成26年度産業技術調査事業 (大学発ベンチャーの清涼要因を分析するための調査) 』, https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/h26venturereport.pdf [2019年3月25日確認] .

経済産業省 (2018a), 『平成29年度産業技術調査事業 (大学発ベンチャー・研究シーズ実態等調査) 』, http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/h29venturereport.pdf [2019年3月25日確認] .

経済産業省 (2018b), 『大学発ベンチャーデータベース』, http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/univ_startups_db/ [2019年3月25日確認] .

鈴木勝博 (2018), 『国内大学発ベンチャーの成長実態とその要因に関する予備的考察』, 研究・イノベーション学会 年次学術大会講演要旨集, Vol. 33, pp. 231-233.

帝国データバンク (2017), 『大学発ベンチャー企業の実態調査』, 2017年4月28日, <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p170409.html> [2019年3月25日確認] .

日刊工業新聞ニュースイッチ(2017), 『国立大のベンチャー株取得、政府が条件緩和へ』, 2017年7月11日, <https://newswitch.jp/p/9650> [2019年3月25日確認] .

日本経済新聞 (2015), 『東大関連ベンチャー200社突破 企業価値1兆円超え』, 日本経済新聞, 2015年6月30日.

古川 俊治(2006), 『大学発ベンチャーにおける利益相反』, 産学官連携ジャーナル 2006年9月号, 連載「産学連携と法的問題」第9回, https://sangakukan.jst.go.jp/journal/journal_contents/2006/09/articles/0609-04/0609-04_article.html [2019年3月25日確認] .

文部科学省 (2009), 『別添 「国立大学法人及び大学共同利用機関法人が寄附及びライセンス対価として株式を取得する場合の取扱いについて」 に関する Q&A』, http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/sangakuc/08100124/001.htm [2019年3月25日確認] .

雑誌名：ビジネス科学研究 2018 年度

発行者：総合研究機構 田中義郎

発行日：2019 年 5 月 1 日

発行所：桜美林大学総合研究機構

〒194-0294 東京都町田市常磐町 3758

TEL 042-797-2661 (代表)