目次

巻頭言
～「ＳＢＩ大学院大学　紀要」の創刊にあたり ～
ＳＢＩ大学院大学 学長 北尾 吉孝 …… 2

「産業革命発祥の地＝マンチェスターで見たその本質」
～ 社会の劇的な発展と起業家精神はこの地から始まった ～
副学長 経営管理研究科 教授 藤原 洋 …… 4

「部下とのコミュニケーションの鍵」
～ 部下の考え・意見を聞きだす ～ 経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 16

「『還暦』を迎えつつあるわが国の対外ポジション」
～「真の豊かな債権大国」への道 ～ 経営管理研究科 教授 野間 修 …… 27

「中小企業会計の新たな動き」
～「中小会計指針」から「中小会計要領」へ ～
経営管理研究科 准教授 太齋 利幸 …… 46

「量的・質的金融緩和についての考察」
～ アベノミクス第一の矢「大胆な金融緩和」の理論的根拠の検討 ～
経営管理研究科 准教授 石川 秀樹 …… 55

「ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想」
～ 張瑞敏の経営手法に関する一考察 ～
経営管理研究科 准教授 細沼 藹芳 …… 74

「事業計画作成プロセ スの重要要素」
～ 起業に求められるスキ ル・マインド・反復練習 ～
経営管理研究科 講師 石崎 浩之 …… 88

編 集 後 記 …… 98

巻頭言

～「ＳＢＩ大学院大学　紀要」の創刊にあたり～

ＳＢＩ大学院大学 学長
北尾 吉孝

2008 年 4 月に発足したＳＢＩ大学院大学は、この 10 月で発足後 5 年半が経過した。ＳＢＩ大学院大学の建学の精神は、人間学を重視した「徳育」を基本に、実践的な「実学」をも重視しつつ、これらの素養の修得を図る教育を通じ、グローバル社会でリーダーシップを発揮できる、プロフェッショナルな人材を育成することである。本大学院はこうした建学の精神にもとづき、すでに累計で 70 名を超える修了生を世の中に輩出してきた。

何のために勉強をするのか、私は学問の本義は二つあると考えている。一つは、「夫れ学は通の為に非ざるなり。窮して困しまず、憂えて意衰えざるが為なり。禍福終始を知って惑わざるが為なり」（『荀子』）の言葉が示すように、複雑な問題に直面しても惑わないように、自立性を磨き上げて自由を確立するために行うのである。もう一つは、「自ら安んじ、自ら献ずる」（『書経』）、つまり内面的には自らの良心の安らかな満足を得て、対外的には世のため人のために尽くす、ということだ。

本大学院はあらためてＳＢＩ大学院大学の学生に対して、考える力や状況判断力、人間力をつけさせる授業を果たして提供できているか、今一度省みる必要がある。「徳育」と「実学」を兼ね備えた人材を育成することは、本大学院の使命である。その中で、教員自身も指導力を向上させるべく、常に工夫と研究が不可欠なものとなる。

そこで今般、本大学院は、本学の教員による執筆論文集である「紀要」を刊行して行くこととした。「ＳＢＩ大学院大学紀要」（2013 年度）と題する本号がその創刊号であり、本大学院では来年度以降も引き続き毎年度、紀要を刊行して行くこととする。

本創刊号は専任教員が主体となって執筆した論文集であるが、本大学院が経営人間学から経営管理科目、さらには事業計画演習に至るまでの多彩な科目群を擁していることを反映して、紀要論文のテーマも、中国古典思想から産業革命と起業論、組織・人事論、財務・会計、金融論や国際経済、さらには事業計画関連に至るまで、バラエティに富んでいる。その一方で、各紀要論文を概観すると、ある大きな共通点が見られる。それは、どの論文も理論的な裏付けに支えられつつ、実務的な視点も十分に具備している点である。本大学院は、「研究教育上の目的」として、「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して・・・高度専門職業人を養成する」ことを明示的に定めたところであるが、正に本編に収められた各論文こそ、経営管理に関する理論と実務との融合の精神を体現したもの、と言えよう。

本大学院による紀要の刊行は多少遅きに失した感が否定できないが、本学教員が本学の修了生

とのネットワークをも借りつつ、総力をあげて刊行に至ったものである。

本紀要を来年度以降も刊行して行くことにより、本学自身の教育と研究の水準向上の一助とすることと致したい。さらには、本紀要が本学外の多くの人々にも広く供覧され、そのお役に立つことを通じて、本大学院の認知度向上に寄与することを強く期待するものである。

2013 年 10 月

産業革命発祥の地＝マンチェスターで見たその本質
～社会の劇的な発展と起業家精神はこの地から始まった～

副学長
経営管理研究科 教授
藤原 洋

はじめに

人間社会に劇的な変化をもたらした象徴的な出来事の一つは、「産業革命」である。このたび発祥の地＝マンチャスターを訪問して産業革命の本質に迫ってみたい。

産業革命は、通常 1750 年頃～ 1850 年頃にイギリスから始まった技術革新に基づく産業構造の劇的な変化を指す。即ち、農業社会から工業社会への移行をもたらした社会の変化である。この英マンチェスター地方で始まった産業革命は、これに留まらず、第 1 次産業革命（動力革命）として、その後のドイツで始まった第 2 次産業革命（重化学工業革命）、アメリカで始まった第 3 次産業革命（デジタル情報革命）という一連のグローバル社会の発展メカニズムの基礎を創ったことに極めて重要な意義がある。産業革命によって、グローバル社会は、封建社会から資本主義社会へと進化している。当然技術革新による社会の急速な発展は、価値だけではなく多くの課題や問題を産み出すが、新たな技術が必ずそれらを解決してきた。汚水や排ガス処理等の公害防止技術や、情報セキュリティ技術等は課題・問題解決型の新産業をも産み出しつつある。

これからの日本は、グローバル社会の中でどの道へ進むべきか？企業家の役割とは？ビジネスマンの役割とは？科学者の役割とは？技術者の役割とは？金融の役割とは？現在の私たちを取り巻く様々な課題・問題・疑問に対する解答のヒントが産業革命発祥の地＝マンチェスターの歴史を紐解く中にあると思われる。

何故、この英マンチェスター地方で産業革命が起こったのだろうか？何故ドイツやフランスではなくてイギリスなのか？ロンドンではなくてマンチェスターなのか？当然そこには、いくつかの複合要因があると思われる。

1．マンチェスター地方で何故産業革命が生まれたのか？

その解答として地域特性について考えてみたい。結論から言うと、明らかに「進化した農村社会」がそこにあったからだ。さて、私が滞在したディズベリーハウスホテル（Didsbury House Hotel）の “House” という単語について考えてみた。この単語に英語の国イギリスならではの意味があったことを今回改めて体験した。日本では中学校で house ＝家だと習う。ディズベリーハウスホテルは、写真 1 に示すように、高層現代建築ではなく、郊外の 2 階建ての小さなホテ

ルである。でも「家」だとすれば家の中と周辺の写真２～４に示すように、たいそう立派で掃除をするのも大変で普通の家ではない。それとは別に “cottage” という単語がある。辞書では、①いなかの（農民・鉱員などの住む）小家屋、いなか家、コテージ《英国の典型的な cottage は（背の低い草ぶき屋根）で石造りの小さな家》②《主に米国で》(避暑地の) 小別荘とある。どうやら掃除も自分たちでできて、日本人にとって現実的な家は、house ではなく cottage のようだ。

マンチェスターは、大都市でロンドンに次ぐ金融都市でもあり、ディズベリーハウスホテルのようなホテルはなく、Didsbury という郊外だからこそ 150 年以上も前の house を改造したホテルがある。あたりを散策してみると面白いことがわかる。このあたりには、house が集まっていて cottage は見当たらず、いくつかの house が集まっている。どうやら house は、「家」というよりも「邸宅」というのが当時のイギリスでの農村社会の意味のようである。ディズベリーハウスホテルの通りは、Didsbury Park 通りという道だが、そこには、かつての邸宅を改造した 4 つ星の eleven Didsbury park（写真 5）というホテルがあり、また、少し離れたところに Broome House（写真 6）という名の邸宅がある。郊外の高級住宅街という概念が日本社会にもあるが、マンチェスター郊外は、今も当時の歴史を彷彿とさせる高級住宅街なのだ。この house に住んでいた人が “gentleman ＝地主 ” だった。gentleman は、紳士だと日本の中学英語では習うが、本来の意味は、地主の意味だ。

cottage に住んでいたのは、“work class” と呼ばれた農業労働者の人々で産業革命が起こる前には約 90％にのぼったらしい。では “farmer” とはどういう意味かいうと、辞書では、農場主，農園主，農場経営者《farm を所有している人 ; farmhand を雇い，巨大な農場を機械を使って大規模に経営する人も多い》と出てくるが、これは現代米語の意味で、本来のイギリス英語では、「農場経営指導者」の意味だ。即ち、地主に雇われたサラリーマン経営者ということになる。そして “farmer” の住居は、“farmhouse” とイギリス英語では言い、cottage と house の中間を意味している。

このようにマンチェスター地方には、進化した農村社会が形成されていて、住居として house、farmhouse、cottage の３種類があり、それぞれの住人として gentleman、farmer、work class という分業社会ができていたということになる。そしてそれぞれの分業体制にあった人々はそこそこ幸福な社会を形成しており、階級闘争が起こる社会ではなく、work class ＝労働者も牧場で働く代償として cottage を与えられ塀を作り、その中で好きな菜園を楽しんだり（現代用語では gardening）していた。このように、進化した農村社会であるマンチェスター地方ならではの人口構成、分業体制、教育水準があったからこそ、産業革命によって平和な封建社会から資本主義社会への移行が進んだと思われる。産業革命は、科学技術がもたらした社会の変化だが、一方では、gentleman が資本家（企業家）となり、farmer が工場長となり、work class が工場労働者となっていった「分業体制の移行」という側面があると思われる。この「分業体制の移行」が世界で最初に起こったのがマンチェスター地方だったということを実感できた。



（写真 1）



（写真２）



（写真 3）



（写真４）



（写真 5）



（写真 6）

２．“Park”＝「公園」の持つ本当の意味

欧米・日本等の先進国では、住宅地にある、きちんと手入れされた公園を早朝散歩してみると、そこには、当り前の風景がある。犬を連れて散歩をしたり、ジョギングをしたり、子供の遊び場であり、市民（=citizen）の憩いの場となっている（写真 7）。私たちが現在常識だと思っている

“Park” ＝「公園」という概念は、マンチェスター地方で起こった産業革命による側面がある。

前述の “house” の元来の意味は、「家」ではなく、「邸宅」の意味だったように、イギリス英語における本来の “park” の意味は、「公園」という “public”「公的」な空間ではなく、“house” オーナーであった “gentleman”（地主）の “private”「私的」な空間だった。従って、写真８に示すように、アメリカの公園等とは異なり、塀で仕切られている。しかし、産業革命によって、この “park” の意味は、“private” 空間から “public” 空間へと変化した。このような変化は、マンチェスターから始まったと思われる。

産業革命以前には、“park” は、“house”「邸宅」オーナー＝ “gentleman”（地主）の持ち物で一般には開放されていなかった。地主は、農園のオーナーだが、農園外にある邸宅街に住み、近所に私的空間としての “park” を保有していた。農園内には、cottage（借家、普通の家）がありwork class（農業労働者）が住み、farmhouse（大き目の農家）に farmer（借家、農場経営指導者）が生活していた。そして、地主同士で招待し合って “park” では狩りが行われていた。写真９と10 に示すように、公園内のプレートには、園内に生息する野鳥やその他の生息動物の説明があったが、この場所でかつて狩りが行われていたことを意味している。写真 10 のプレートを良く読むと、1920 年代に市民のために開放され利用する仕組みができたことが記されている。



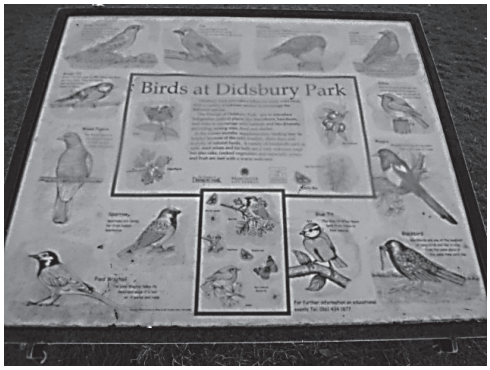
（写真 7）



（写真 8）



（写真 9）



（写真 10）

3．マンチェスター科学産業博物館に見る真の先進国とは？

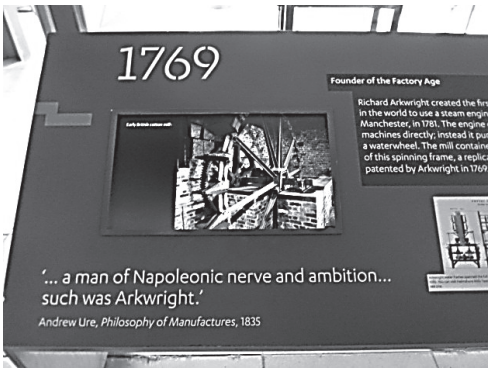
今回、マンチェスター科学産業博物館（MOSI:Museum of Science and Industry）を初めて訪れたが、産業革命発祥の地マンチェスターにあるために実物があるというだけではなく、「本物の展示」がなされていた。そもそもこの地は、産業革命で生まれた世界初の工業都市で、リバプール港から輸入される世界の綿花を、マンチェスターで綿糸・綿布に加工し世界に輸出された場所だが、それに関わる物資・旅客輸送は鉄道が担っていた。世界初の旅客輸送用鉄道は 1830 年に開業のリバプール・マンチェスター鉄道であり、マンチェスター側の駅がリバプール・ロード駅と呼ばれ、現在のマンチェスター科学産業博物館となっていて、世界中の鉄道ファンにはこたえられない、正に元祖産業革命博物館とも言うべき由緒正しい場所にある。写真 11 にある入口から入って直ぐの綿工業（Cottonopolis）コーナーは、非常にコンパクトで、綿糸・織物工業発祥の科学技術と産業化についての必要十分な情報が詰まっている。産業革命を担った企業家としてリチャード・アークライト（写真 12、Richard Arkwright、1732-1792 年）の発明からこの歴史物語（最近のマンチェスター大学から生まれた新素材も紹介）が展開されている。展示には、75 年に彼が特許を取得したカード機（写真 13）と、その後の工程に用いられる機械（写真 14 と 15）が展示されている。特に繊維産業に関わる展示は産業革命の原点から、最盛期の実際の工場ライン（写真 16）がそのままあったり、また、今日の最先端の新素材技術に関わる展示に関しての充実度は、圧巻である。

MOSI の博物館が、人々の心を動かすのは、他の博物館と異なり、時代の幕開けをアークライトという個人の活動に大きくフォーカスしているところだ。アークライトは、裕福な育ちではなかったが、理髪師となった後、かつらに関する発明後、紡績機械に興味を持ち、紆余曲折後 1769 年に水力紡績機の特許を取得。74 年から実際に工場を操業、その後多くの工場を稼働させて 3 万人以上の雇用を産み出した人物である。身分制度のあった封建社会を終焉させ、才能と実行力があればチャンスをモノにできる新しい時代と社会を創るのに重要な役割を果たした。日本の産業革命史は、個人の活動よりも、殖産興業・富国強兵・官営八幡製鉄所という大枠でしか捉えられていないように思える。私自身、2010 年末に新日鉄（現在は新日鉄住金）八幡製鉄所に招かれて講演をさせて頂いたが、当時の八幡製鉄所長から聞くと、1901 年に八幡製鉄所を創ることに苦労した人、その後動かすのに苦労した人が、たくさんいたことがわかった。

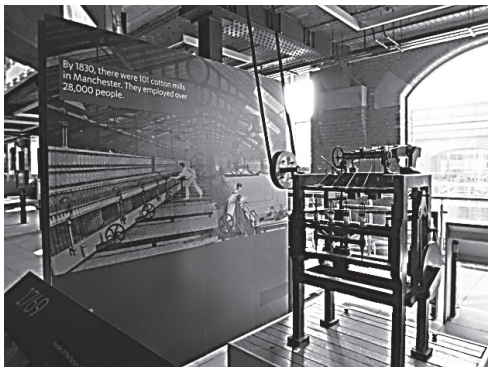
マンチェスターの科学産業博物館の展示で一貫しているのは、科学技術に関する客観的な説明の充実度以上に、新しいことをやった人、苦労した人に関する人物博物館の側面が強いことだ。大切なことは、経済規模だけで国の先進性を図るのではなく、社会の先進性とは、その構成要素である個人の精神性を重視し、新しいことをやった人、苦労した人に焦点を当てることだと強く感じた。



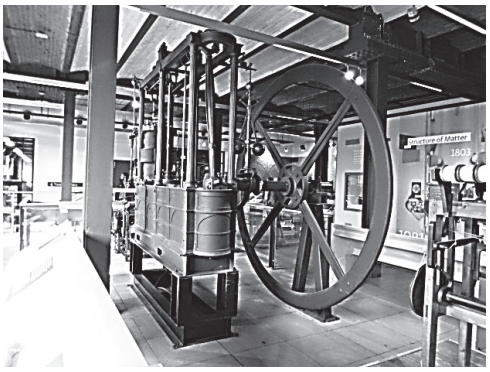
（写真 11）

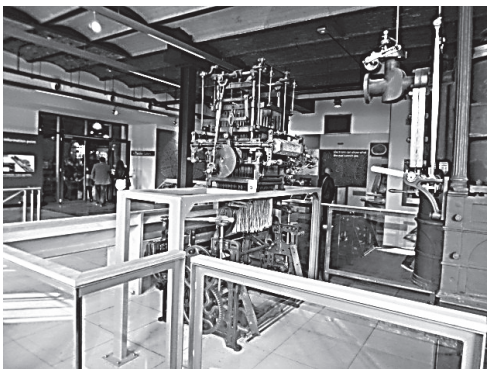


（写真 12）



（写真 13）


（写真 14）


（写真 15）


（写真 16）

４.「蒸気機関」は何故イギリスで発明されどう使われたか？

産業革命の２大発明は、「紡績機」と「蒸気機関」だが、ここでは、時代を変えた「蒸気機関」の発明について述べてみたい。

特に「蒸気機関」は、何故イギリスで？どう使われたのか？という疑問に対する解答は、マン

チェスター科学産業博物館とマンチェスター地方の街並が教えてくれる。

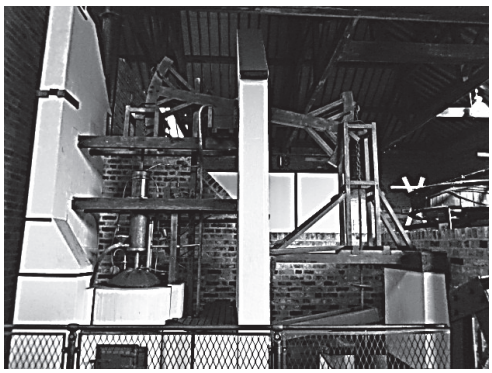
イギリスは、当時世界で最も「蒸気機関」を欲していた国だったと思われる。16 世紀末、大航海時代で欧州各国はまだ封建社会でしたが、ポルトガル、スペインに後れを取っていた中、カトリック教会と王朝の絶対的権力が弱く規制が少なかったために、イギリスで、念願のドレークの航海の成功を契機に大航海時代を迎え、起業家精神旺盛な人々が活気づいたようだ。中でも貿易ベンチャー企業の元祖ともいうべき「レヴァント会社」が結成され、地中海やモスクワ経由で地中海東岸地域との貿易を専門とし、イギリスにおけるアジア貿易を独占し、ここのメンバーを中心に、エリザベス 1 世にアジア貿易に関する独占許可の要請を行った。これがイギリス東インド会社へと発展、最初の航海は、1601 年 3 月、4 隻の船団が東南アジアへ派遣された。大航海時代を迎えると鉄鉱石が世界中から集まり始めた。当時の製鉄は木炭を使用していたが、特にイギリスは、欧州各国の中でもカトリック教会の力が弱く、最高品質の鉄は、教会装飾品ではなく、食器等の大衆製品に利用されたため製鉄業が急成長し、森林資源の枯渇をもたらしてしまった。結果として、木炭の枯渇するイギリス社会に強く求められたのが石炭の採鉱だった。

以上のように、第一に、綿織物工業以前に「蒸気機関」を欲していたのは、イギリスの石炭鉱業だった。写真 17 は、同博物館にある 1712 年にトーマス・ニューコメン（1664-1729 年）によって発明された蒸気機関だが、これは、元来石炭を採掘する炭鉱に湧き出てくる水を汲み上げる揚水ポンプとして大ヒットしたものである。ニューコメンは、産業革命史を代表する起業家だが、自らの発明が炭鉱の揚水ポンプをはるかに超えるユーザーが生まれるとは気づいていなかった。「蒸気機関」は、「現代のインターネット」のような存在だった。とにかく何に使えるのか発明者も想像できない程、社会を大きく変えてしまうとんでもない発明だったのだ。

さて、話を戻すと、世界最大の貿易ベンチャー企業的存在の東インド会社の活動が活発化し、17 世紀後半以後、インド産の綿織物を輸入するようになり、吸湿性・耐久性に優れイギリス上流階級の間で一種のブームを呼び起こした。このため、イギリス伝統の毛織物業界は激しく反対、1700 年には、インド産綿織物の輸入禁止を行わせた。しかし綿織物に対する需要は強く、いつの時代にも、輸入制限派と輸入促進派の論争が起こるが、そんな利権争いとは無関係に、前述のアークライトを始めとする起業家たちが台頭する。工程が複雑な毛織物工業と比較して、綿織物は、機械化が容易で、また毛織物工業のような規制がなかったために、マンチェスター地方で多くの発明がなされ、綿織物工業は、18 世紀後半、水力紡績機の発明と改良で、毛織物工業を抜いて基幹産業となった。水力紡績機による大起業家アークライトも揚水に「蒸気機関」を応用した。こうして、綿織物工業が、第二の「蒸気機関」ユーザーとなったのだった。さらに、マンチェスター市には、効率的に綿織物工業を発展させるために写真 18 に示す蒸気配管ネットワークが敷設された。また同市には、写真 19 のように蒸気機関を保有する工場が多く建設される街となったのだった。写真 20 は、精密工学の父と呼ばれるジョセフ・ホイットワース（1803 年 –1887 年）の作った工作機械だが、彼は、実践的機械工として研鑽を積み 1833 年からマンチェスターに工房を創業し、多くの機械加工の技術インフラをこの地域から全国に提供したために蒸気機関の改

良や応用がこの街から始まりイギリス中で起こった（写真 21）。地味だが、この技術人材を活性化する技術インフラ（共通基盤）を提供できることが、最も大切なことのように思える。正にマンチェスターは、今日のシリコンバレー的地域であったことが推察される。

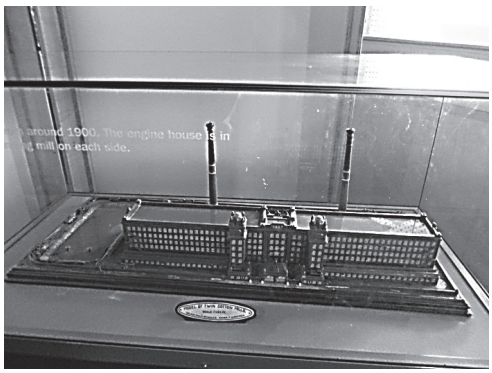
科学産業博物館そのものが世界初の 1830 年開業の旅客鉄道駅で、言うまでもなく、第三でかつ最大の「蒸気機関」ユーザーとなる交通産業の拠点でもあった。ここを出ると、マンチェスター市内の街並（写真 22）だが、石炭を街中で燃やして蒸気を発生していた時代が長く続いたために、どこか煤けた街並が今も残っている。



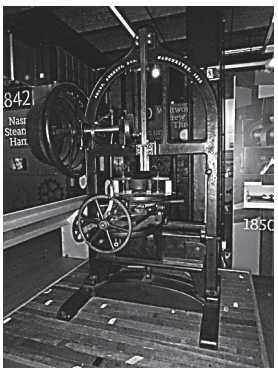
（写真 17）



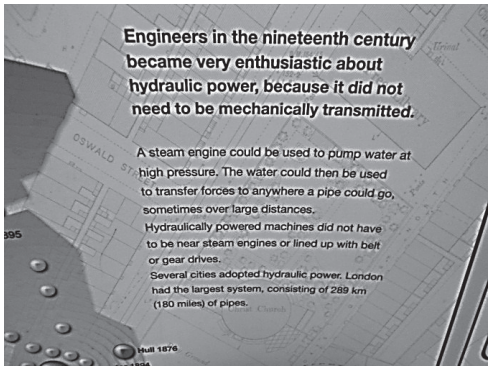
（写真 18）



（写真 19）



（写真 20）





（左　写真 21）
（右　写真 22）

5．マンチェスター郊外から見える産業革命の発祥

産業革命は、マンチェスターという大都市で単独に起こったのではなく、マンチェスターとその郊外を含む進化した農村社会全体の社会構造の変化だという視点から、その足跡を辿ってみようとレンタカーでのどかな田園地帯を目指すこととした。いつものビジネスミーティングとは異なる自由な旅には、思いもよらないトラブルとちょっとした人間ドラマが待ち受けていた。

産業革命は、前述の如く写真 23 に示すような羊たちを保有するマンチェスター地方の gentleman（地主）が、綿織物工業に参加し投資したことが始まりだと思われる。マンチェスター地方の地主たちは、農場経営で得た「資本」を元に自らの土地に紡績機械を設置して、綿織物製造業への挑戦に関与し始めた。この水力動力源と労働力を確保できる場所は、都市部ではなく、小川が流れる小高い丘、真面目にコツコツと働く農場労働者（work class）が多く居住、地主（gentleman）と農場経営指導者（地主に信頼が厚く労務管理ノウハウのある farmer で工場長が務まる人々）との人間関係が確立している農園地帯だったと思われる。

写真 24・25 は、ロッチデイルにある綿紡績工場跡地（現在は自動車の修理工場）である。この窪地にある工場跡地の上に煙突が見えたので（写真 26）、思い切って入ってみることにした。自動車修理工場の青年経営者は、怪訝そうな顔をして何か用事かな？見慣れない東洋人だなという感じだったので、「日本から産業革命発祥の地を探しにきた。お宅のこの広大な敷地内の丘の上にある煙突は綿紡績工場の跡地では？」と聞いたところ、「ここは、とても古い歴史のある工場の跡地だ。殆ど空き地だけどね」と答えた。「中をしばらく観察したいので入っていいか？」「いいよ」と快く入れてくれた。この青年には、思いがけないことで世話になる事件が待ち受けていた・・・。

ところでこの不思議な（？）訪問者のリクエストに応えてくれた自動車修理工場の青年経営者の許可を得て丘を登っていくことにした（ところでロッチデイルの dale というのは窪地の意味でマンチェスター郊外の街に多くある地名）。このような窪地の地形は、小水力エネルギー源が得られることから、当時の紡績業の立地条件として最適だったのだ。前回紹介した精密工学の父ジョセフ・ホイットワースが起業に成功して邸宅を構えた街も、ダービー・デイルという窪地のある地形の街である。

丘を登ってみるとそこには、小さな池があり、ちょうど老人が二人でのんびりと釣り糸を垂れていた（写真 27 の右上に小さく写っている）。しかし、この池にはピンと来た。これは、産業革命時代には小水力のエネルギー安定供給のための貯水池だったと思われる。何故なら煙道を挟んだ両側に池と小川があったからだ（写真 28）。丘の頂上には、紛れもなく石炭を燃やし続けた蒸気機関の煙突があった（写真 29）。そして煙突と工場には、レンガ作りの煙道があった（写真 30）。また、当時の工場設備のいくつもの残骸が横たわっていた。小川は、当初は紡績機械の動力源として必要だったのだが、やはりこの工場跡地には、当時を彷彿とさせる整備された小川が流れていた。最初ここに設置された水力紡績工場には、蒸気機関が導入された時は貯水池用の揚

水ポンプに利用され、次に蒸気機関が直接動力となる紡績設備に改良されたものだと思われる。

ところでこの紡績工場跡地のある街ロッチデイルの風景（写真 31）は、蒸気機関が元気よく稼働していた頃の歴史を刻んでいて、どこか煤けている風景だ。正に産業革命発祥の地の証しとも言える 18 世紀から 19 世紀の紡績工場跡の街の風景が語りかけているのは、産業革命とは、マンチェスターという大都市に集中的に起こったものではなく、当時の都市と街と村を連携させて農村社会全体を変化させ進化させたことだったことである。このことは、日本が先進国として再生する時に重要な地域の再生の道を示唆しているようにも思えた。


（写真 23）


（写真 24）

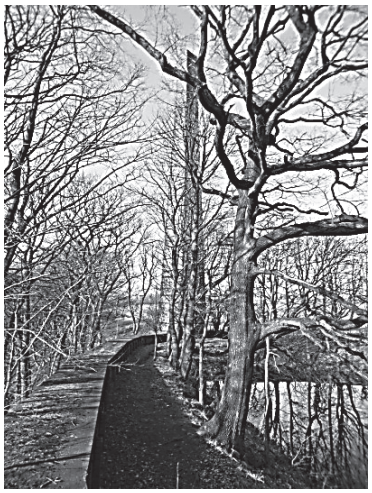

（写真 25）


（写真 26）

産業革命発祥の地＝マンチェスターで見たその本質


（写真 27）


（写真 28）


（写真 29）


（写真 30）


（写真 31）

おわりに

最後に冒頭に触れた、思いもよらないトラブルとちょっとした人間ドラマが待ち受けていたという話で終わりたいと思う。実は、夢中になって探索したこの広大な紡績工場跡地を動き回っているうちに、いつの間にかポーチが開いていてパスポートが落ちたようだ。そんなことも知らず産業革命発祥の地を訪れた興奮を胸に夕暮れの工場跡地を後にした。それからマンチェスターのホテルへ帰る途中でパスポートがなくなっていることに気づいた。正直不安と共に工場跡地に的を絞って真っ暗な道を引き返すと、自動車修理工場の門は閉じられていた。でも落胆気味に閉じられたゲートを見たところ１枚のメモが貼り付けてあった（写真 32)。「パスポートはロッチデイル警察署にある。・・リー」というメッセージだったので早速地元の人に警察署の場所を聞いて何とか辿り着いて、21 時になっていたが無事にパスポートが戻ってきた（写真 33)。何度も海外に来ているが、パスポートをなくしたのは初めてだった。ビジネス出張とは異なり産業革命発祥の地を訪れて夢中になってしまった自分がいた一方で、イギリス人の冷静で親切な気配りに触れた気がした。最後に接した女性の警察官は、「日本からの大切なゲストに困ったことがあったらイギリス人は全力で助けるからまたイギリスに来て下さい」と話していた。ちょっと赤面話ではあったが、産業革命が起こった真の先進国イギリスの人々の気高さに触れた気がした。



（写真 32）


（写真 33）

部下とのコミュニケーションの鍵
～部下の考え・意見を聞きだす～

経営管理研究科 教授
重田 孝夫

はじめに

「7：3」これは部下の取り組みを上司が部下と話し合う月次レビューや打ち合わせのとき[1]に、部下がすべきことに関して部下が話す時間と上司が話す時間の望ましい比率です。この比率が「５：５」では上司がちょっと話し過ぎで、「４：６」では間違いなく話し過ぎとなります。少なくとも、「６：４」としたいものです。「８：２」と部下の話す時間の比率が高まるのは問題ありません。

ただし、世の中の多くの職場では、上司７：部下３、あるいは上司８：部下２となっているのではないでしょうか。過去に私の授業の一環で月次レビューをしてもらった中に、上司 30：部下１のケースがありました。部下がすべきことの話になる前に、部下が現状説明をしている時間を加算しても、上司７：部下３でした。部下のとるべき行動について、上司が「それは、こうするといいよ」「あれは、ABC なので、XYZ にしてください」と指示し、部下は「はい。わかりました」と返答するだけです。これでは、部下の自主性・自律性が保たれないだけでなく、上司の意図したことがどう理解され、具体的にどのような行動になるのかわかりません。

親：宿題はあるの？
子：うん。算数と国語の宿題がある。
親：昨日はできないのがあったね。
　　今日は、遊んでないで、はやくやりなさい。
子：わかった。

この会話では、親と子の間に「はやく」に関してズレが生じることでしょう。また、「わかった」と答えても、言われて宿題をやるのでは意欲が高まりません。

これが、ピーター・ドラッカーが 60 年前に出版した『現代の経営』で「目標によるマネジメント」[2]を提唱した大きな理由です。部下本人が自分の目標を具体的に立案し、それを上司に説明して、合意を得るのであれば、すべきことに関して認識の差が小さくなり、本人の意欲が低下することもありません。

本稿では、コミュニケーションの特徴を整理し、話すよりも聞くことの大切さを納得して、部下

の話に耳を傾けることの重要性を再認識したいと思います。

ドラッカーは、『マネジメント』[3] で管理のためのコミュニケーションを理解するための要点として、次の４つのポイントをあげています。

1) コミュニケーションは、受け手に知覚されてはじめて成立すること。
2) コミュニケーションは、受け手に期待されてはじめて成立すること。
3) コミュニケーションは、受け手に対する要求を伴っていること。
4) コミュニケーションと情報は、相互依存関係にあるが、相反することも多いこと。

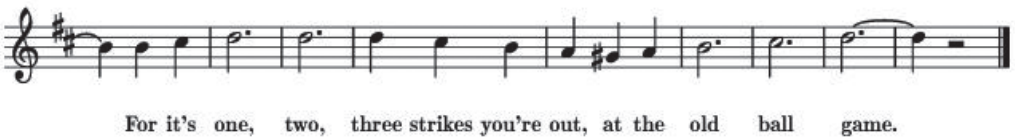
１．コミュニケーションは、受け手に知覚されてはじめて成立する

まず、コミュニケーションは、知覚であること。

「無人の森で木が倒れたとき、音になるか」という質問への正解が、「No」というのはわかりやすい喩えです。音波は生じても、その音波を知覚する人がそこにいない限り、音になりません。空気振動を音に変えるのは、人間の聴覚です。大声で叫んでも、それを知覚してくれる人がいなければ、コミュニケーションは成立しません。コミュニケーションの鍵を握っているのは、送り手ではなく、受け手です。

そして、受け手は、聞いた音なり、読んだ文章を自分の記憶に基づいて知覚します。英語の Milk という 1 音節の単語を聞いて、多くの日本人は、2 音節あるいは 3 音節のミルクと知覚し、牛乳と理解します。他方、日本人の発音の特徴を知らないアメリカ人が、ミルクという 3 音節の単語を聞くと、3 音節の単語を記憶から探しますので、1 音節の Milk だろうとは知覚できません。アメリカのレストランで、ミルクと言っても伝わらなかったという人が多い理由です。

私たち日本人は普段音節数を気にしません。単語が何音節かと聞かれてもわからない方がいるかもしれませんので、簡単に解説します。英語では、例えば、strike という単語では、s, t, r と子音が続き、その後の i で母音が入ります。k も子音です。e は発音しませんので、母音が一つの 1 音節の単語ということになります。野球の大リーグの試合で、7 回に歌う「私を野球に連れてって」で、”one, two, three strikes, you’re out at the old ball game” と歌いますが、strikes は、1 音節の単語ですから、楽譜上では 1 音符しかありません。もし、ストライクス (su-to-ra-i-ku-s) と発音しようとすると、歌のリズムに乗れないはずです。



余談ですが、ストライクスを su-to-ra-i-ku-s としたのはタイプ・ミスではありません。日本語では、通常、「す」は su となりますが、徳川家康の最後の「す」は、 s の子音だけになります。松坂大輔の「す」も u の母音なしで s と発音するのが普通です。

なお、脳は、Milk をミルクと理解できるように、音が少々違っていたり、一部の音が聴き取れなくても、前後の話から、単語を理解することができます。さらに、音のトーンや顔の表情、ボディ・ランゲージも一緒に判断できれば、よりよい理解が可能です。

これは、文章を読む場合でも同じで、一部が隠れていたり、少々のタイプ・ミスがあっても、普通なら理解できます。ただし、読み手に負担がかかりますので、読みやすくすることを考えなければなりません。私が大学のときに、英作文を指導してくれた先生は、提出レポートに一か所でもタイプ・ミスがあれば、A の評価はつけないと明言していました。公な書類や提出物に関しては、タイプ・ミスは厳禁です。重要なものは、書いた人でなく、別の人に読み合わせしてもらうといった対策が求められます。

私の授業の一つでは､受講生に自己紹介で「最近､上達できて嬉しかったこと」をあげてもらっています。自分で自分の技能の上達を客観的な事実で確認でき嬉しかったという経験を持っている人は、それを記述して返答してくれます。例えば、日曜大工で、鉋がけをして、最初は上手く行かなかったのが、繰り返し習っているうちに、鉋屑が薄く均等になったので上達を実感できたといった具合です。稀に、上達して嬉しく思った経験はないという人も存在しますが、比率が高いのは、目標を達成して満足したことを嬉しかったこととして取り上げる人たちです。また、他人から褒められて嬉しかったと記述する人も少なくありません。論語の学而の第一「学びて、時に之を習う、また嬉しからずや」（学んだことをいつも繰り返し習っていると、いつの間にか理解が深まって自分のものとなり、自由に働きを表すようになる。これはなんと嬉しいことではないか。）の真の意味を知っていて、それから類推して、自分が繰り返し訓練して上達し、ある技能を習得できて、嬉しかったと言う人もいない訳ではありませんが例外です。

子どもの頃から、スポーツや楽器を繰り返し練習し、上達を楽しんだことのある人は、論語の学而の第一をよく理解できますが、親や周囲の人たちが、試合やコンテストでの成績や結果で評価していた場合、学んだことを習って、それを習得したからと言って、結果がでないと意味がないと無意識のうちに考えてしまいますので、上達を楽しむという点を上手く理解できません。

＜相手がどう知覚するかを考える＞

コミュニケーションを図る際には、面談であれ、文書であれ、受け手の知覚能力の範囲内に収まり、内容を受けとめてもらえるかを考えなければなりません。知覚・認識能力が高い人は、自分の知覚の範囲内で判断せず、自分の知らないこと、経験していないことでも、話し手の意味を探り、考えることが可能ですが、一般の人は、自分の知識・経験の中でしか理解できません。話

す際には、相手の経験に基づいた言葉や用語を使うことが大切です。

建築設計家と施工管理者の間ならば、平面図で立体的な建物をイメージした話をするのに問題ありませんが、建築設計家が一般の人を対象に建物の話をするには、立体図や模型を必要とするでしょう。地図を読めない人に、行き先を地図で示しても、理解してもらえません。実際に見ている道路や建物を利用して、説明することが求められます。

ピーター・ドラッカーは、プラトンの重要な哲学書の一つである『パイドン』の中でソクラテスが「人に話しかけるには、相手の経験をよりどころにして、たとえば大工に話しかけるには、大工世界の言葉を使わなければならない」との一節を引用し、さらに次の話を紹介しています。

> *メアリー・パーカー・フォレットの教えるところによれば、意見の不一致や衝突は、問題に対する解答をめぐって起こるのではない。いや、表面に現れたものをめぐって起こるのでさえもない。それは多くの場合、関係者の知覚能力の違いに起因している。A にははっきりわかるものが、B には全くわからない。したがって、A が主張していることは、B にはまったく関心がなく、B が主張していることは、A にはまったく関心がない。*

日本での茶道、武道、芸術等における師弟関係のあり方の一つ「守破離」において、修行は、まずは師匠に言われたこと、型を「守る」ところから始まります。その後、その型を自分と照らし合わせて研究することにより、自分に合った、よりよい型をつくることで、既存の型を「破る」訳です。そもそもの教えを理解していないのでは、破も離もあり得ません。

これは、相手の説明や主張をまず正しく理解してから、自分の見解を整理できる人が学習能力が高いことを意味します。本を読んだり、話を聞いて、即、自分なりの判断をしていたのでは、そもそも相手の言っていることを十分に理解することができません。

ピーター・ドラッカー著『マネジメント』に次の一節があります。[4]

> *どのように話したらよいかという問題は、何を話したらよいかという問題が解決されてこそ、はじめて起こるものである。そして、この何を話したらよいかは、どのように上手に話したとしても、こちらから「話しかける」ことによって見つけ出せるものではない。「従業員への手紙」なるものも、従業員が何を知覚することができ、何を知覚することを期待し、何を行いたいと思っているかを、手紙を書く人が知らない限り、いかに巧妙に書いてもムダである。「従業員への手紙」は、送り手の知覚にもとづいてではなく、受け手の「知覚」にもとづいて書かない限りムダである。*

つまり、経営トップが月に何本もの一斉メールを社員全員に配信しても、有効なコミュニケー

ションを図っているとは言えないということになります。一律のコミュニケーションをとっても、経験や知識に差がある社員に同じ内容を知覚してもらうことは困難です。手間はかかりますが、規模が許す範囲内ならば、従業員から日誌を提出してもらい、それにコメントを付けて返すコミュニケーションの方が意図が正確に伝わるでしょう。トップからのコメントが自分が提出した日誌の内容を受けてのものですから、各社員は、それを踏まえて、トップの意向を汲むことができ、行動に発揮できる確率が高まります。

２．受け手は、期待していることを知覚する

この点に関して、ピーター・ドラッカーは、次のように述べています。[5]

> *人間の心は、印象や刺激を期待という枠組みの中にはめ込もうとする。「自分の心をかえ」させようとする試みに対しては、激しく抵抗する。つまり期待していなかったもの（重田注：自分が考えていることと違っていたり、納得できないこと）を知覚させようとする試みや、期待していたものを知覚させないようにする試みに対しては激しく抵抗する。もちろん、これから知覚するものは、期待していたものに反することを予告し、受け入れ態勢をとらせることもできる。しかしそうするには、まず、相手が知覚することを期待しているものはなんであるかを知っていなければならない。*

そもそも人間は、自分の経験と知識、つまり自分の長期記憶をベースにして、情報を処理します。同じ、情報を得ても、解釈が人によって変わる訳です。さらに、期待していること、考えていることが人によって異なります。経営トップから同じメッセージを受けても、受け止め方が人によって異なるのは仕方ありません。

ちなみに、論語は、主に孔子と弟子の間の対話の記録です。相手が違えば、孔子の発言内容が変わることもあります。そうした場合、論語の本を読んでいる人の中には、矛盾していると受け取る人もいるようですが、孔子は、受け手がどう話を聞き、どう行動しようとするかを考えての発言になっている点に注目すべきです。仏教の経典で、仏陀の言葉が紹介される場合にも、いつ、どこで、だれに話したのかが記載されています。

米国の２人の大統領候補者の討論番組のビデオを見せて、どちらが論理的だったかを判断してもらう実験があります。ビデオを見る人には、民主党、共和党の支持者が入っています。討論では、いくつかの論点について、それぞれの候補者がデータを示しながら、主張を述べる訳ですが、全く同じビデオを見たあとでも、民主党支持者は、民主党候補の説明、共和党支持者は、共和党候補の説明が理にかなっていると思うのが普通です。対立候補の論点から、自分の意見を変える人はほとんどいません。

人は、自分が期待しているものを知覚します。見ることを期待しているものを見、聞くことを期待していることを聞き、知りたいことを学ぶということになります。期待していないものを見せたり、聞かせたりしても知覚せず、何か誤りがあるのではないかと疑う場合も少なくありません。

認知心理学では、Selective Attention として知られているもので、有名な実験に、Invisible Gorilla があります。これは、白いシャツを着た３人と、黒いシャツを着た３人のチームがバスケット・ボールをパスするビデオを見てもらい、白いシャツのチームが何回、チーム内でのパスを成功させるかを数えてもらうというものです。プロ・バスケットボールの選手のようなパスはありませんので、集中してビデオを見て、数を数えれば、まず、間違えることはありません。パスの数を聞いたあとで、ビデオにゴリラが出ていたかと聞くのが実験の見どころで、かなりの人がゴリラには気づかなかったと答えます。気づかなかったという人に、もう一度、ビデオを見てもらうと、途中で明らかにゴリラのぬいぐるみを着た大人が画面をゆっくり横切っていることに気づきます。Invisible ではなく、Visible なのですが、ゴリラの出現を期待していなかった最初のときは、見えなかったという訳です。

いろいろなバージョンがありますので、大画面で自分で試してみると面白いでしょう。裏があるはずだと思っていない人ならば、期待していなかったことを知覚できない比率が高くなります。

ドラッカーは『マネジメント』で次のように述べています。[6]

> *重要なことは、期待していないものは、全く受け付けられないのが常であるということである。期待していないものといえども、それが見えないとか聞こえない訳ではない。ただ無視されてしまうだけなのである。あるいは、それが期待していたものと同じであると見違えたり、聞き違えたりしてしまうのである。*

上達による楽しみの話で考えると、上達による楽しみの経験がない人、論語の学而第一の最初の文章の意味を本当に理解していない人が、上達による楽しみを感じられた事例として、結果に満足した話をするのはこのためです。

３．コミュニケーションは、受け手に対する要求を伴っていること。

ドラッカーは、『マネジメント』で次のように述べています。[7]

> *コミュニケーションは、常に受け手の動機づけに訴える。いいかえると、コミュニケーションの内容が、受け手の願望、価値観、目的と合致する場合には、そのコミュニケーションは強力なものになる。だが、受け手の願望、価値観、動機と背反する場合には、このコミュ*

ニケーションは全く受け付けられないか、抵抗されてしまう。

これは、目標設定の面談で、上司が部下に、部下の目標をこうするとよいと伝えるのが難しいことを意味します。当然、月次レビューで、部下に今月は、「これをして、あれをして」と言うのも難しいことになります。評価面談でも同じです。この目標の評価は A、この目標は B、これは C と伝え、部下に抵抗なく受諾してもらうのは簡単ではありません。特に、評価面談では、部下が自分に不利な評価結果を受け入れたくない場合、上司から評価結果を説明して、それを上手く受け入れてもらうのは至難の業といってよいでしょう。

上意下達が上手く機能しない理由がここにあります。上司が話して、受け手の部下に、要求をスムーズに聞き入れてもらうには、乗り越えなければならない大きな壁があるのです。

したがって、ファクトで評価できるようにしておき、ファクトで評価するとどうなるかを本人に判断してもらい、それを確認する方が上策です。目標や月次の取組課題も、本人が案を出して、それをベースに話し合うのがよいのは間違いありません。当然、あまり大きな修正を迫らなくてもよいように、課題をきちんと整理しておいたり、上位の目標をしっかりと説明しておく必要があります。

面談で対象となるアクションのメインは、部下のものです。部下本人が考えて、それを上司に伝えられるようにすることが上策です。

4．コミュニケーションと情報は、相互依存関係にあるが、相反することも多いこと。

最後のポイントは、情報とコミュニケーションについてです。

ドラッカーは、『マネジメント』第 38 章管理のためのコミュニケーションで、情報を的確に共有したり、伝達したりするには、有効なコミュニケーションができる仕組みが必要で、そのよい例として、第一次世界大戦以前のオーストリア帝国の軍隊で命令用語として使われた言語アルメー・ドイッチェを上げています。数か国語を使う軍隊において、アルメー・ドイッチェは、「撃て」とか「休め」といった意味を一つしか持たないもので、その習得は行動を通して行われたのです。したがって、アルメー・ドイッチェは、一定の発音を聞いた兵士が、どのように反応すべきかについて、事前に誤解の余地がないように確立されたコミュニケーション手段を提供しました。

他方、ドラッカーは、ダンテの『神曲』を取り上げ、それを圧倒的な芸術作品とし、また幾世代もの読者によって読み継がれてきた理由として、曖昧さと多層性を指摘しています。

私たちが話す言葉は、『神曲』ほどではありませんが、抽象的で曖昧なことが少なくありません。

例えば、
上司：「顧客満足度を高めるために、顧客サービスを向上させましょう」
部下：「はい。わかりました」

あるいは、
部下：「顧客満足度を高めるために、顧客サービスに力を入れます」
上司：「いいね。頼むよ」

という会話は、何となく話が伝わったようですが、実際には、二人の考えていることが全く違うことさえあります。

一人が売上目標に直結するような顧客サービスを考えているのに対し、もう一人は、短期では会社の収益にマイナスの影響が出ても顧客のベネフィットを高める顧客サービスを考えているケースがその一例です。当然、できることがいくつもある中で、何を優先するかについては、別の意見を持っているに違いありません。それにもかかわらず、「はい。わかりました」や「いいね。頼むよ」で済ませていたのでは、実際にアクションが取られてから、「誤解があったようだ。こうして欲しい」という修正が必要になってしまいます。

目標設定面談、月次レビューで、部下が何をするのかを話し合うには、部下から具体的なアクションを話してもらうのがよいのです。と言っても、部下の言うことに「耳を傾ける」だけでは十分ではありません。傾聴はコミュニケーションにとって大切ですが、傾聴すれば、相手の言っていることを理解できるというものでないことは、これまでの考察の通りです。

もし、部下の言っていることが抽象的で、具体的でない場合には、上司が質問して、双方が誤解のないように知覚できるものにしなければなりません。具体的でチャレンジングな目標を設定し、本人が主体的に取り組む優先課題を具体化し、さらに、月毎に主にどんなアクションを取るのかを明らかにして、それを確認することで、有効なコミュニケーションができると言えるでしょう。当然、目標案は部下本人が作成し、優先課題も本人が考え、月毎のアクションも本人が計画する必要があります。

目標は結果目標であっても、優先課題は、本人が主体的に取り組むことですし、「ＡＢＣを行い、ＸＹＺを成し遂げる」形式で記述してもらうことで、成果も、それを生み出す行動も明らかになります。目標を設定する際の留意事項に気を付けて、目標と優先課題を特定し、月次の取組課題をしっかりと具体化することで、上司と部下の知覚能力の違い、上司による部下の動機づけ、言語の曖昧さの問題を大幅に取り去ることが可能です。

ドラッカーは『マネジメント』で次のように述べています。[8]

そうしたコミュニケーションは、たとえ部下が設定した目標に対して上司が承認できないということに終わったとしても、受け手と目される部下の願望や価値観や動機づけをしっかりと踏まえている。事実、そうしたコミュニケーションは、部下に対する「君は何をしたいのか」という問からはじまっている。そして「いや、それでなく、これをやってくれ」という命令で終わったとしても、少なくとも上司に部下の願望を握りつぶしているのだと気づかざるを得なくする。したがって、上司は、部下を説得しようとはしないまでも、少なくとも部下に、なぜ希望にそえなかったのか説明せざるを得なくなる。少なくとも上司は問題を抱えていることを知るようになる。部下のほうもまた問題を抱えていることを知るようになる。

通常、上司から「こうして欲しい」と言われれば、部下は、「はい。わかりました」と回答します。それで上司は、部下が自分の言ったことを理解したと誤解することが少なくありません。ドラッカーの指摘は、それを回避するために役立つはずです。

上司が「こうして欲しい」と言ったのでは、内発的動機付けに不可欠な自律性を損なってしまいます。本人がどう思っているのかを聞き、的確な対応を考えてもらう必要があります。部下に「どうするといいと思う」と聞いても、部下から的を射た意見が出てくるとは限りません。その際、どうするかは「コーチング」の授業で解説しています。

5．話を聞くための２つのコツ

相手の話を聞くと言っても、黙って聞いていたり、単に「うん。うん。はい。はい」と聞いていたのでは、よい聞き手になれません。聞く技術を磨きたいものです。

今後の部下の取り組みについて話し合う面談では、上司が部下に何らかの要望を持っている一方、部下の側にも何か話したいことがあります。どうしても自分の要望を先に伝えたい欲求にかられますが、相手がすべきことについては、相手の自律性を確保するために、どうしたいと相手が思っているのかを聞いてみることが欠かせません。

＜「あなたは、どう思う」と聞く＞

こちらから聞かなくても「こうしたいと考えています」と自らの意見を述べる部下もいるはずですが、「どうしましょう」と相談してくる部下も多いはずです。部下から「どうしましょう」と言われると、「それは、こういうことだから、こうするといいよ」と答えてしまいがちになります。「どうしたらよいでしょうか」と言われた際に、「あなたは、どう思いますか」と切り返すことが大切です。

普段から、報告や相談、連絡が求められている職場では、部下は自分の意見を持っていても、

上司に「どうしたらよいでしょうか」と聞いてくることが多くなります。部下は、明確な答えではないかも知れませんが、少なくとも、ある程度の考えを持っているはずです。「うーん。あなたは、どう思いますか」と、いったん考えるふりをしてから、聞き返す習慣をつけましょう。

部下がそれに対して「よくわかりません」と言って来たり、沈黙してしまったら、問題を整理し、どんな取り組みができるかを考えられるように一歩ずつ関連する質問をすることが求められます。それでも、部下の考えを導き出せない場合は、「今回の対策には、A 案と B 案が考えられる。それぞれの案の長所と短所を一緒に整理してみようか。A 案については、どう思う」といった具合に質問します。

＜短い言葉の相づちを打つ＞

短い言葉の相づちも重要です。相手に敬意を払いながら、相手の目を見て、「本当ですか」「なるほど」「それで」「すごいですね」と短い言葉の相づちを入れ、時には、「それで、担当者はどんな反応をしましたか」や「それをどう思いましたか」などの関連質問をしながら、注意を払って話しを聴くことができれば、相手は話を聞いてくれていると受け取ってくれるはずです。

逆に、書類や資料を見ながら話を聞き、「はい、はい。」「えぇ、えぇ」と上の空の相づちを打ち、相手をみたかと思うと「そうなんだよ。それは、かくかく、しかじかだ」と相手の話を途中で引き取って自分で話してしまうようでは、相手の考えや意見を聞きだすことはできません。

スポーツで新しいフォームを身につける場合に、その動きを大袈裟にやってみるとよいのと同じで、相づちを身につける場合も、最初は、むち打ち症になる位にやってみましょう。なお、相づちとして使うのに、どんな言葉が有効なのかは、自分で調べてリストアップし、面談で実際にどれだけ使うことができたのかを確認すると上達を確認できます。

「そうでしたか」「すごいですね」「本当ですか」といった短い言葉の相づちをタイミングよく打つには、相手を見て、話をしっかり聞いていなければなりません。それができるようになれば、相手が話す時間が長くなります。逆に、部下が「はい。わかりました」と言って話が一段落する回数が多い場合は、上司が話している時間が長いことがほとんどです。

上記の２つは、頭で理解するのは簡単ですが、簡単にできるようになるものではありません。繰り返しやってみて、ビデオなどでフィードバックを受け、客観的なファクトで上達したことを確認しましょう。

---

[1] 緊急時の危機対応の際に、上司が明確に部下に行動して欲しいことを伝達するような場合でなく、目標設定面談や月次レビューで、今後の部下の取り組みについて話し合う場合が対象です。

[2] Peter F. Drucker 1954 The Practice of Management, Harper & Row, Chapter 11 ‘Management

by Objectives and Self-Control’

[3] Peter F. Drucker 1973 Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Chapter Managerial Communications

[4] 同上

[5] 同上

[6] 同上

[7] 同上

[8] 同上

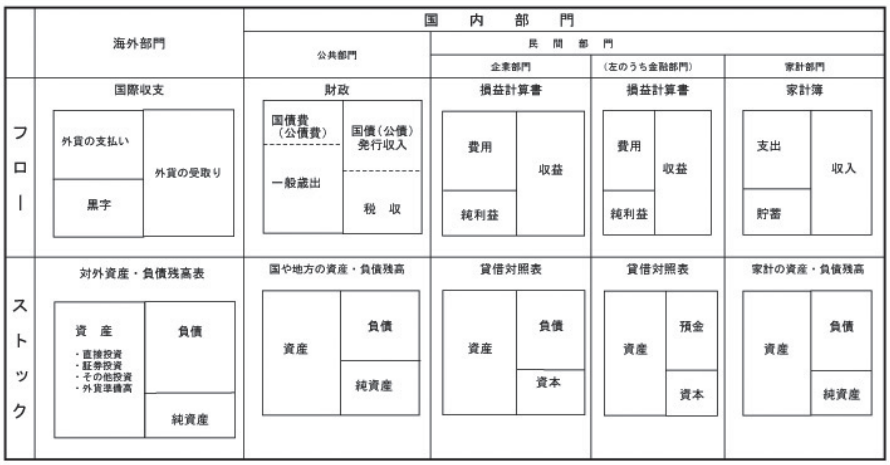
「還暦」を迎えつつあるわが国の対外ポジション
～「真の豊かな債権大国」への道～

経営管理研究科 教授
野間 修

Ⅰ．対外ポジションに関する二つのマクロ経済統計（家計簿との類似性）

別図Ａは、経済主体ごとのフローとストック両面の取引結果をマトリクスの形で表わしたものである。まず､経済主体のうちの最小単位である「家計部門」の場合､フロー面の取引結果が「家計簿」であり、ストック面が「資産･負債残高表」であることは言を俟たない。その一方で､「家計部門」の対極にある「海外部門」とは、国全体を一つの家計として捉えたものであり、日本で言えば､「日本家（オール・ジャパン)」による他所の家計（海外）との取引結果を表現（記録）するものである。そして、フロー面の結果が「国際収支」であり、ストック面の結果が「対外資産負債残高」である。国際収支統計や対外資産負債残高統計はマクロ経済統計の代表であり、一家計の生計記録に過ぎない家計簿などとは一見、無縁に見えるが、別図Ａのようなマトリクスに整理してみると、国際収支と家計簿は、金額・規模では桁違いに違うとしても、基本的な仕組み

別図Ａ　「国際収支表と家計簿との類似性」



は同一であることが窺えよう。

このように、マトリクスの両端にある家計簿と国際収支との類似性を強調する理由は、団塊世代に代表されるある豊かな家計簿とわが国の対外ポジションの構造が良く似ているからである。すなわち、若い頃から懸命に働いてフロー面では着実に黒字を続け、その結果、ストック面でも多額の金融資産を積み上げてきた某団塊世代（A家）の家計簿の現況と、わが国の対外ポジションとの現況が酷似しており、さらには、A家の家計簿の将来の姿がわが国の近未来の対外ポジションの姿でもある、と言えるからである。

Ⅱ．国際収支統計（フロー）について

1．国際収支表とはどのようなものか

それでは、まず、フロー統計としての国際収支表とはどのようなものか。国際収支統計とは、「①一定期間における、②ある国（居住者）とそれ以外の全世界（非居住者）との間の経済取引を、③市場価値を基準に、④所有権移転時期を計上時点として、⑤同額の２つの項目に貸記・借記する「複式計上方式」により、⑥ＩＭＦの国際収支マニュアルに従って体系的に記録したマクロ経済統計」、である。そして、わが国では、日本銀行と財務省（国際局）が同統計の作成と発表をおのおの、担当している。上記の①～⑥をわが国の国際収支統計にあてはめて敷衍すると、以下のとおりである。

①一定期間――「毎月」に加えて、「四半期」、「上半期」、「下半期」、「年間」、「年度」が発表されている。

②居住者と非居住者との間の経済取引―――わが国の「外為法（外国為替及び貿易法）」にて、「居住者（日本人）」と「非居住者（外国人）」を定義している。例えば、外国企業の日本支店や出張所も「居住者」である一方で、２年以上外国に滞在する日本人は「非居住者」である。

③市場価値を基準に―――取引の当事者間で合意した市場価値を用いる。

④所有権移転時期を計上時点として―――所有権または債権・債務の移転のあった時期を計上時点とする「発生主義」である。

⑤複式計上方式の原則に則り―――国際収支上の取引は、「同一の価値の交換」なので、あるひとつの取引を、「貸記（外貨流入）」と「借記（外貨流出）」の複式計上方式により計上するのが原則である。この原則が貫徹できれば、「誤差脱漏」は生じないが、すべての取引につき複式計上が可能なわけではないことから、「誤差脱漏」の一因となっている。また、国際収支上の取引のうち、同一価値の交換ではない無償援助は「経常移転」に計上する。

⑥ＩＭＦの国際収支マニュアルに従って体系的に記録したマクロ経済統計―――「国際収支マニュアル」とは、ＩＭＦによる国際収支統計の作成方法に関する世界基準である。わが国の統計は現在、マニュアル第５版に準拠したものである（2014 年１月分の統計より、「第６版」に準拠したものに移行予定）。

２．わが国の現行統計をベースにした国際収支表の仕組み

以上を前提として、次に、国際収支統計表の仕組みを見てみたい。**別図Ｂ**は、わが国の現行の統計発表様式をベースにしつつ、横軸に「外貨流入サイド（貸記）」と「外貨流出サイド（借記）」を加筆する形で、国際収支統計の仕組みを図説したものである（現実の発表統計のスタイルでは、「外貨流入サイド」や「外貨流出サイド」という表現が使われているわけではない）。そこにあるように、国際収支統計は、「Ａ．経常収支」、「Ｂ．資本収支」、「Ｃ．誤差脱漏」、「Ｄ．外貨準備の増減」の４大項目に区分されている。そこで、以下、この４大項目を個別に見て行きたい。

まず、国際間（クロスボーダー）での商取引を計上する「Ａ．経常収支」であるが、自動車や原油のような財貨の国際間の取引を計上する「貿易収支（輸出・輸入）」、旅行・輸送等のサービス取引の国際間の受払いを計上する「サービス収支」、対外的な金融債権債務の利子・配当金等の受払いを計上する「所得収支」の３項目がメインである。これらに加えて、国際機関への分担金や贈与･寄付等を計上する「経常移転収支」の４項目で構成されている。そして、「貿易収支」、「サービス収支」、「所得収支」、「経常移転収支」の４項目ともに、当該期間中の「外貨流入サイド」と「外貨流出サイド」の各々の額、及びそれらをネットアウトした「収支尻」の金額が計上され、この４項目の収支尻の合計が「経常収支」の額となる。

次に、「Ｂ．資本収支」であるが、そのうちの主要項目が「証券投資収支」及び、「直接投資収支」である。この「資本収支」は、一定期間の受払い（フロー）の記録に止まる「経常収支」と異なり、「フロー」に「ストック」が折り重なって交錯しているので、多少厄介である、と言えよう。そこで、まず、「証券投資収支」であるが、「Ａ．日本人（本邦資本）による対外証券投資」と「Ｂ．外国人（外国資本）による対内証券投資」とを区分する必要がある。そして、前者の「Ａ．日本人（本邦資本）による対外証券投資」に関しては、例えば、ある日本人が米国債を購入した場合、それは「対外資産の増加」、すなわち、「外貨流出サイド」に計上されることになる（外貨が出て行くと同時に、対外資産を取得する）。一方で、日本人が手持ちの米国債を売却した場合、「対外資産の減少」、すなわち、「外貨流入サイド」に計上されることになる（売却で対外資産が減少すると同時に、外貨が戻ってくることになる）。次に、後者の「Ｂ．外国人（外国資本）による対内証券投資」であるが、例えばある外国人が日本株を購入した場合、それは「対内債務の増加」、すなわち、「外貨流入サイド」に計上されることになる（外貨が流入すると同時に、対内債務が増加）。一方で、外国人が手持ちの日本株を売却した場合、「対内債務の減少」、すなわち、「外貨流出サイド」に計上されることになる（売却で対内債務が減少すると同時に、外貨が出て行く）。

次に、「直接投資収支」であるが、証券投資収支と直接投資収支との違いは、単なる資産運用が目的の前者と異なり、後者の場合、海外の企業に対して経営参加など中長期的な関係を結ぶ目的で投資することにある（具体的には、対象企業の株式を 10％以上取得した場合や海外で子会社を設立するなど）。そうした違いが証券投資収支との間にあるにしても、直接投資収支の場合も、「Ａ．日本人（本邦資本）による対外直接投資」と「Ｂ．外国人（外国資本）による対内直接投資」

とに区分される点は全く、同じであり、上記の証券投資収支の説明が直接投資収支にも当てはまる。

次いで、「C．誤差脱漏」である。前述のように、国際収支上のすべての取引が「複式計上方式」の原則で記帳（集計）されているわけではないことから、統計作成上の誤差調整項目として、「誤差脱漏」が置かれている。すなわち、原理上は、下記のとおりに「A．経常収支」＋「B．資本収支」＋「D．外貨準備の増減」＝ゼロ、の等式が成り立つはずのところ、現実にはそうならないことから、同等式を成立させるために、「C．誤差脱漏」が置かれているのである。

最後が、「D．外貨準備の増減」である。外貨準備とは当局が保有する対外資産であるが、では、「A．経常収支」、「B．資本収支」、「D．外貨準備の増減」の３者はどのような関係に立つのか。下記のとおり、わが国は長年にわたり、経常収支の黒字国である。そしてそれとは裏腹に、資本収支はほぼ赤字（流出超）を続けてきた。上記のように資本収支は、フローとストックが交錯した複雑な仕組みであるが、別図Bが示すように、資本収支全体をネットアウトすると、毎年、おおむね赤字であった。このことは、わが国が毎年、経常収支で稼いだ黒字を、資本収支を赤字（流出超）とさせる形で海外に還流させ、その結果、ネットで対外資産を積み上げてきた（対外純資産を増加させてきた）ことを意味する。ところが、この対外資産の積み上げは、民間部門によるものばかりではなく、公共部門（外国為替資金特別会計）による積み上げもある。つまり、ある年の「経常収支の黒字」と「資本収支の赤字」を比較して、後者が小さい場合、経常黒字の一部

別図Ｂ　「国際収支表の仕組み」

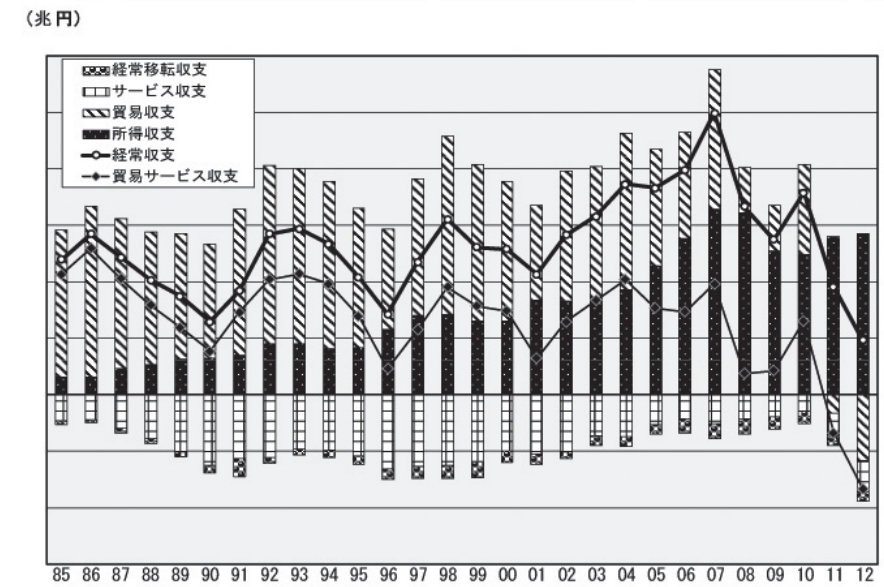
<table>
<tr><th colspan="3"></th><th>外貨流入サイド（貸記）</th><th>外貨流出サイド（借記）</th><th>収支尻（通例、黒字か赤字か）</th></tr>
<tr><td rowspan="5">A．経常収支</td><td rowspan="2">貿易・サービス収支</td><td>貿易収支</td><td>輸出</td><td>輸入</td><td>黒字が通例。</td></tr>
<tr><td>サービス収支</td><td>受取り</td><td>支払い</td><td>赤字が通例。</td></tr>
<tr><td colspan="2">所得収支</td><td>受取り</td><td>支払い</td><td>黒字が通例。</td></tr>
<tr><td colspan="2">経常移転収支</td><td>受取り</td><td>支払い</td><td>赤字が通例。</td></tr>
<tr><td colspan="3">A．経常収支の合計</td><td colspan="2"></td><td>黒字が通例。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">B．資本収支</td><td rowspan="4">(a) 証券投資収支</td><td colspan="2">A．日本人（本邦資本）による対外証券投資</td><td></td><td rowspan="2">対外資産の増加が減少を上回る、
すなわち、外貨の純流出（赤字）が通例。</td></tr>
<tr><td>対外資産が減少（日本人が米国債を売却、等）</td><td>対外資産が増加（日本人が米国債を購入、等）</td></tr>
<tr><td colspan="2">B．外国人（外国資本）による対内証券投資</td><td></td><td rowspan="2">対内債務の増加が減少を上回る、
すなわち、外貨の純流入（黒字）が通例。</td></tr>
<tr><td>対内債務が増加（外国人が日本株を購入、等）</td><td>対内債務が減少（外国人が日本株を処分、等）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">(b) 直接投資収支</td><td>対外資産が減少（対外直接投資の引き上げ）</td><td>対外資産が増加（対外直接投資の実施）</td><td>対外資産の増加が減少を上回る、
すなわち、外貨の純流出（赤字）が通例。</td></tr>
<tr><td>対内債務が増加（対内直接投資の受け入れ）</td><td>対内債務が減少（対内直投を引き上げ）</td><td>対内債務の増加が減少を上回る、
すなわち、外貨の純流入（黒字）が通例。</td></tr>
<tr><td colspan="3">B．資本収支の全部（上記の「投資収支」等＋「その他資本収支」）の合計</td><td colspan="2"></td><td>赤字（外貨の純流出）が通例。</td></tr>
<tr><td colspan="5">C．誤差脱漏</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">D．外貨準備の増減</td><td></td></tr>
</table>

は、わが国の当局（公共部門）の保有する外貨資産を増加させる形で海外還流した、ということになる。統計作成の便宜上、外貨準備が増加する場合は、同増加額はマイナス表示される。こうして、上記にあるように、「Ａ．経常収支」＋「Ｂ．資本収支」＋「Ｄ．外貨準備の増減」＝ゼロ、の式が成立するのである。ただし、さらに「Ｃ．誤差脱漏」をも置くことでようやく同等式が成立することは、上記のとおりである。

３．わが国の近年の国際収支動向（国際収支統計の特徴）

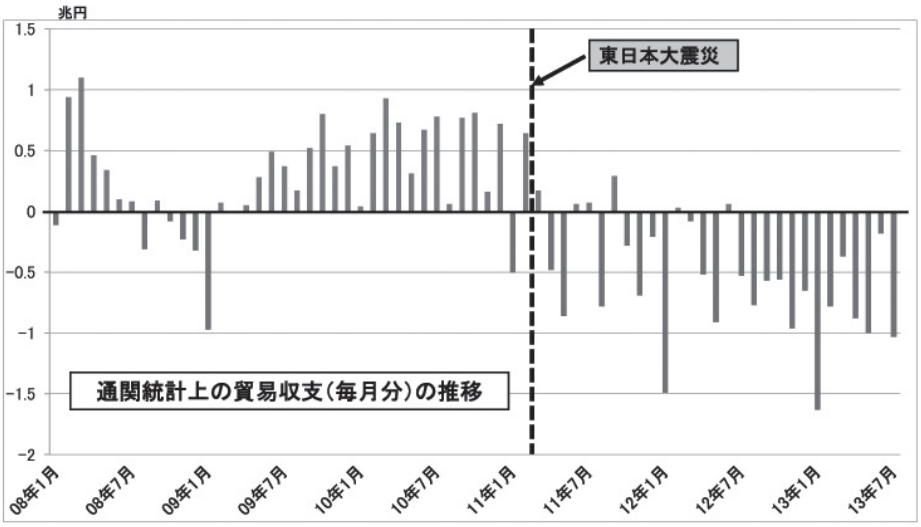
別図Ｃは、1985 年以降、2012 年までのわが国の経常収支の動きを表わしたものである。同図が示すとおり、わが国の経常収支は、「貿易収支」の大幅黒字と「所得収支」の黒字が、「サービス収支」及び「経常移転収支」の小幅な赤字を補い、経常収支全体では大幅黒字、という構図が長年にわたり続いてきた。しかしながら、近年になってそうした構図に大きな変化が生じている。それはまず、2004 年までは経常黒字の稼ぎ頭であった貿易黒字に代わり、2005 年以降は所得収支の黒字が経常黒字の稼ぎ頭となったことである。次に、2008 年以降の貿易黒字の縮小傾向と 2011 年以降の貿易収支（及び、貿易・サービス収支）の赤字転落である。このようにして、「所得収支の黒字が経常黒字の稼ぎ頭となったこと」、さらに、より直近では、「同黒字が経常黒字の唯一の稼ぎ手となっていること」、が近年のわが国の経常収支の大きな特徴である。そして、この傾向が続くと、数年後にはわが国の経常赤字国への転落の可能性がある。

別図Ｃ　「わが国の経常収支の推移図」



こうしたわが国の国際収支の動向に影響を与えた最大の要因は、2011 年 3 月の東日本大震災である。

別図Ｄ　「大震災以降、毎月の貿易収支（通関統計）の赤字傾向が定着」



別図Ｄは、大震災をはさむ毎月の貿易収支（通関統計）を示しており、大震災以降、通関統計上の貿易収支の赤字傾向が定着していることが明らかである。なお、この「通関統計上の貿易収支」と、別図Ｃで示す「国際収支上の貿易収支」とは異なるものであり、その差異は、以下のとおりである。

前者（通関統計）は、財務省の通関当局（関税局・税関）により作成される輸出・輸入の計数である一方、後者は前述のとおり、ＩＭＦの国際収支統計マニュアルに則して日本銀行が作成する国際収支ベースの輸出・輸入である。そして、後者の輸出・輸入の額は、前者の通関統計上の輸出入額を出発点として、それに若干の調整を加えて算出されている。その一例として、ＩＭＦマニュアルに定める「所有権移転の原則」による調整があり、通関統計上での貨物の輸出入のうち、所有権の移転が伴わないもの（賃貸借や返戻貨物など）は、この調整により控除される。さらに、通関統計上の輸入はＣＩＦ（Cost, Insurance and Freight：運賃・保険料込み価格）で計上される一方で、国際収支ベースの輸入はＦＯＢ（Free on Board：本船渡し価格）で計上され、運賃や保険料はサービス収支に計上される点も違いの一つである。これらの調整の結果、国際収支統計上の輸出入の額は、通関統計と比べて僅かながら、小さくなっている。

そこで、あらためて 2011 年以降の貿易収支を見ると、通関統計上の貿易収支は 2011 年に 31 年ぶりの赤字となり、12 年には赤字幅が拡大している。さらに、国際収支ベースの貿易収支も、2011 年に 48 年ぶりの赤字となり、同じく 12 年には赤字幅が拡大している。こうした貿易赤字の拡大傾向は、原発停止による火力発電所向け液化天然ガス（ＬＮＧ）の輸入急増、及び急激な円高に伴う輸出の急減などの一過性の現象、と言えなくもない。

しかしながら、経常黒字の減少には、わが国の少子・高齢化や貯蓄率減少という構造的な要因も潜んでいることも見逃してはならない。しばしば言われることであるが、団塊世代の成長過程とわが国の戦後経済の歩みは重なっている。また、上記のⅠ．にて既述のように、もともと家計簿と国際収支表は、フローとストック両面で基本的構造が同じである（規模は比較にならないが）。となると、ある豊かな団塊世代（Ａ氏）の家計簿になぞらえて、今日のわが国国際収支の姿を説明することが可能であろう。

そこでまず、Ａ氏の家計簿をみると、Ａ氏は若い頃から懸命に働いて毎年の勤労所得を増やす一方、支出は切り詰めて、フロー面では着実に黒字（貯蓄）を続けてきた。この結果、家計簿のストック面には資産（特に金融資産）が積み上がっているはずである。すると、これがさらに家計簿のフロー面に反映して、毎年の収入の中には、勤労所得に加えて資産所得（利子や配当）も含まれているはずである。そして、退職年齢が近づき勤労所得の喪失が間近いＡ氏にとっては、築きあげてきた金融資産が年々もたらしてくれる資産所得への依存が高まるだろう。さらに、Ａ氏がもっと年齢を重ねる何年も先には、金融資産自体を取り崩す必要にもかられよう。

これと全く同じ説明がわが国の国際収支についても可能である。Ａ氏が毎年の黒字を積み上げて金融資産を築きあげたように、わが国も長年にわたり経常黒字を計上し、しかも、数年前からは、所得収支の黒字が経常黒字の稼ぎ頭になってきた。こうした経常黒字の蓄積で、今日ではわが国は、世界一の対外純資産の保有国である。

そして、Ａ氏が高齢化して毎年の稼ぎがこれから激減するように、わが国の貿易・サービス収支もいずれ赤字が恒常化しようが、所得収支の黒字で何とか経常黒字は維持する、というのが近未来のわが国の国際収支の姿となろう。そして、かなり将来においては、経常収支も赤字化し、その分、対外純資産が減少するであろう。そしてさらにはるか将来のことであろうが、わが国が現在の米国と同様、対外純債務国に転落してしまう、という時代が来ないとは限らない。

上記に関連するのが「国際収支の発展段階説」（**別図Ｅ**）である。この発展段階説は、ある一国の経済にも個人のライフサイクル同様に、幼年期から少年期、青年期、壮年期へ、さらには熟年期を経て老年期へと至る発展段階があって、段階ごとに国際収支の姿が変わっていく、と説明するものである。同説に従えば、わが国の国際収支の姿は、熟年期から老年期に差し掛かっている。Ａ氏になぞらえれば、わが国の国際収支もＡ氏と同様に、「還暦」を迎えつつあるのである。

ただし、還暦後もＡ氏が働き続けることによる勤労所得、又は利子・配当等の所得収支によりまだしばらくは家計簿の黒字を維持できるように、わが国も、いくつかの方策で経常黒字の時代を長引かせることはできるとする見解や、黒字自体がまだ当分、維持されると見る見方もある。

それらの方策や論拠は以下の①～③のとおりである。

別図Ｅ　「国際収支の発展段階説」

	貿易サービス収支	投資収支	経常収支	資本収支	日本にあてはめると
1．未成熟債務国・資本輸入国 *（＝幼年期の段階）* （貿易・サービス収支、所得収支ともに赤字であり、経常収支の大幅赤字を、資本収支の大幅流入超で賄う状況）	赤字	赤字	大幅赤字	大幅な流入超	
2．成熟債務国・資本輸入国 *（＝少年期の段階）* （貿易・サービス収支は黒字化したが、所得収支の大幅赤字がこれを上回り、経常収支はなお赤字なので、資本収支の流入超でなお賄う状況）	黒字	大幅赤字	なお赤字	なお流入超	1950 年代後半からの日本
3．債務国・資本輸出国、及び、債務国・借入れ資本返済国 *（＝青年期の段階）* （貿易・サービス収支が大幅な黒字で所得収支の赤字を上回り、経常収支は黒字に転じ、資本収支は流出超に転じた状態）	大幅黒字	赤字	黒字に転換	流出超へ転換	1960 年代後半からの日本
4．未成熟債権国・資本輸出国 *（＝壮年期の段階）* （貿易・サービス収支の黒字と、債権国化により所得収支も黒字となり、経常収支は大幅黒字、資本収支は大幅流出超の状況）	黒字	黒字	大幅黒字	大幅な流出超	1970 年代以降から近年までの日本
5．成熟債権国・資本輸出国 *（＝熟年期の段階）* （貿易・サービス収支は赤字化したが、債権国化で所得収支の大幅黒字で経常収支はなお黒字、資本収支もなお流出超の状況）	赤字	大幅黒字	なお黒字	なお流出超	今日の日本
6．債権国・資本輸入国 *（＝老年期の段階）* （貿易・サービス収支の赤字が所得収支の黒字を上回るので、経常収支は赤字に転落、それを資本収支の流入超で賄う状況）	大幅赤字	黒字	赤字に転落	流入超へ転落	近未来の日本

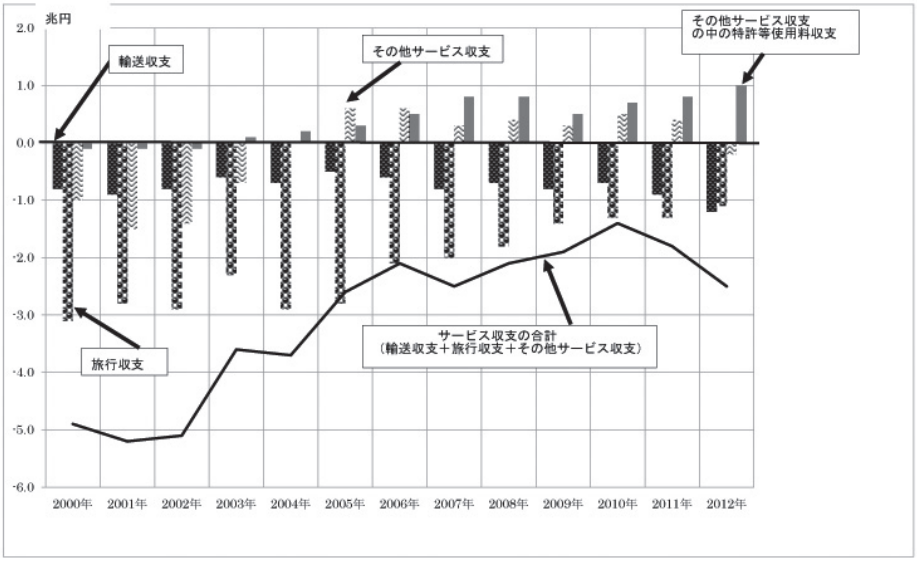
参照文献：『国際収支の読み方・考え方』（中央経済社）を一部、引用。

①「サービス収支の黒字化」――**別図Ｆ**は、わが国のサービス収支の合計と内訳（「輸送収支」、「旅行収支」、「その他サービス収支」）の推移を示したものである。同図が示すように、サービス収支には、明らかな赤字幅減少傾向が見られるが、その主因は「旅行収支」と「その他サービス収支」の改善傾向である。これらに関する今後の見通しであるが、まず「旅行収支」に関しては、直近では「アベノミクス」に伴う円安効果もあり、東南アジアを中心に訪日外国人の数が大幅増（13 年 7 月の訪日人数は対前年比で 18％増の 100.3 万人と、単月では初の 100 万人超え）を記録している。「日本再興戦略」（13 年 6 月 24 日閣議決定）では、「2013 年に訪日外国人旅行者 1000 万人、2030 年に 3000 万人超を目指す」ことを決定しているところでもあり、近未来においては、旅行収支の黒字転換も見込めよう。次に、「その他サービス収支」であるが、その中の「特許等使用料収支」が注目される。同収支は特許や著作権などの「知的財産」を活用して海外からどれだけの外貨を稼いでいるかを示すものであるが、別図Ｆが示すとおり、特許等使用料収支（より厳密には、同収支中の「工業権･鉱業権使用料収支」）の着実な黒字の拡大が「その他サービス収支」の稼ぎ頭（「孝行息子」）となってきた。今後も、特許などの知的財産からもたらされる外貨収入が経常黒字を長引かせる上での鍵を握るひとつ、となると考えられる。

②「所得収支の黒字幅の拡大」――日本企業は円高等も背景にグローバル展開を加速し海外での企業買収を積極化してきたが、今後問われるのは、こうした投資の収益率である。世界各国の対外直接投資の収益率に関するある調査結果（2011 年分）によると、米国の 10.8%、英国の 8.9%、ドイツの 6.9% に比べて日本は 6.1% に止まっている。今後、この点も含めたわが国の対外投資ポジションの改善（対外資産の投資・運用利回りを高め、対外負債のコストを下げる）を図ることも、経常黒字の維持に寄与する、と言えよう（この点に関しては、下記のⅣ．１．の「米

国と比べて不利な対外ポジション」の項目にて再説)。さらには、為替レートの面で円安がさらに進展すれば、外貨（ドル）建ての利子・配当の円ベースでの受取り増加、ひいては所得収支の黒字幅拡大に寄与するだろう。

別図Ｆ　サービス収支の合計と内訳



③「わが国の『貯蓄･投資バランス』からの分析」――経常収支の中長期的な動向予測には、貯蓄･投資バランスの分析(「経常収支＝総貯蓄－総投資」の恒等式による分析)が役立つ。そして、家計部門では少子高齢化社会の進展が総貯蓄や貯蓄率の減少をもたらしており、経常赤字への転落が近いように見える。しかしながら近年のわが国では、企業部門に大きな変化が見られる。すなわち、長期的な低金利と債務削減による利払い減少等を主因に企業貯蓄（利益）は増加する一方、企業の投資（設備投資など）が減少傾向にあるので、企業部門においては貯蓄・投資バランスがプラスで拡大している。こうして、日本企業が投資に及び腰になっていることで、主たる貯蓄主体が家計から企業部門にシフトしている。そしてこの傾向が続くと、少子高齢化のさらなる進展があっても、家計部門の貯蓄減少を企業部門の貯蓄増加が補う形で経常赤字への転落が先延ばしされる可能性があり得る。

Ⅲ．対外資産負債残高統計（ストック）について

１．対外資産負債残高統計とはどのようなものか

対外資産負債残高統計とは、特定の日（年末）における対外債権と債務の残高の価値や構成に関するマクロ統計であり、国際収支統計と同様に、ＩＭＦのマニュアルが同統計作成上のグローバル・スタンダードとなっている（わが国の両統計が依拠しているのはマニュアル第５版)。同統計では、対外資産（債権）と対外負債（債務）の両サイド、及び、両サイドをネットアウトし

た対外純資産（または、純負債）の３ストック統計が登場するが、フロー統計である国際収支統計と、ストック統計である対外純資産（または、純負債）の関係を整理すると、以下のとおりである。

（１）まず、年間のフローの積み上げ（累積額）は、必然的に年末の純資産（純負債）の増減に結び付くので、以下が成立するはずである。

①経常収支の黒字＝資本収支の流出超と外貨準備の増加（＝対外純　　資産の増加、又は純負債の減少）

②経常収支の赤字＝資本収支の流入超と外貨準備の減少（＝対外純資産の減少、又は純負債の増加）

（２）ただし、対外資産負債残高は基準時点（年末）の市場価格で評価されることから、年末時点の為替レートや株式市況などの影響をも受ける。その結果、上記の①と②式のように単純に、フローの積み上げが純資産（純負債）残高の対前年末比の増加額、とはならず、以下の２つの要因に基づく加・減算が必要である。特に、巨額の対外資産や負債を保有するわが国のような経済大国の場合、対外純資産（純負債）残高の増減要因として、経常収支動向のみならず、これらの要因の影響を受けやすい、と言えよう。

①為替相場要因　――― 為替レートの変動（対前年末比）による　金融資産・負債の価値の評価増減（為替差益、又は為替差損）。

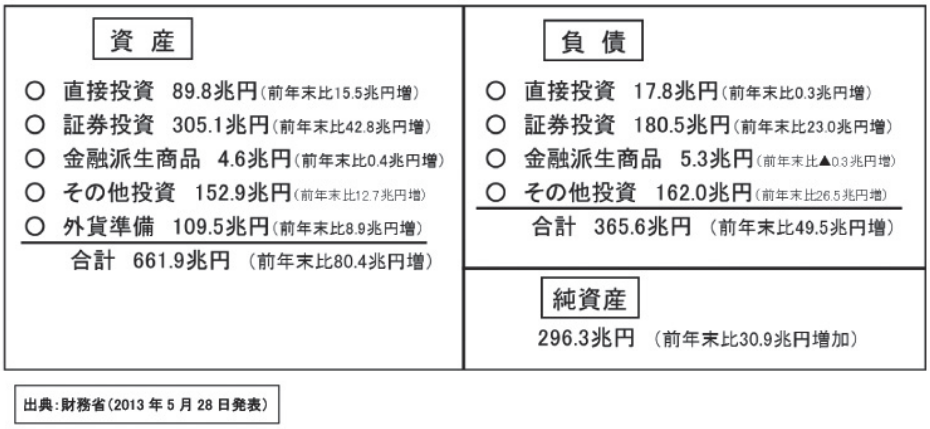
②その他の要因　――― 主に、市況の変動を主因とする金融資産・負債の価値の評価増減（キャピタルゲイン、又はキャピタルロス）。

２．わが国の近年の対外資産負債残高の動向

わが国では、毎年末の対外資産負債残高が翌年５月末に、財務省により発表されている（国際収支統計と同様に、作成は日銀であり発表は財務省）。直近の 2012 年末の統計（13 年 5 月 28 日発表）は**別図Ｇ**のとおりであり、資産と負債の両サイドに、「直接投資」、「証券投資」、「金融派生商品」、「その他投資」の共通項目がある。その一方で、資産サイドにのみ、「外貨準備高」の項目がある。前述のとおり、外貨準備高とは、当局が保有する対外資産であるが、日本の場合、外貨準備高は「外国為替特別会計」が保有する対外資産である。その一方で、仮にある外国が自国の外貨準備の一部として、わが国の国債を保有している場合、それは、負債サイドの「証券投資」の一部として計上されていることになる。

そして、**別図Ｈ**がわが国の対外資産負債残高の推移である。別図が示しているように、資産サイド、負債サイドともに直近の 2012 年末には過去最大値を記録した（資産残高は 661.9 兆円、負債残高は 365.6 兆円）。また、両者の差である純資産残高でみても、2009 年末（268.2 兆円）がこれまでの最大値であったが、2012 年末には 296.3 兆円と、３年ぶりに最大値を更新した。では、なぜ 2012 年末の純資産残高が前年末比で膨らんで最大値をつけたか、であるが、これに関しては、財務省の上記統計（13 年 5 月 28 日発表）の一部である「対外資産負債残高・増減

別図Ｇ　「わが国の対外資産負債残高（2012 年末）」

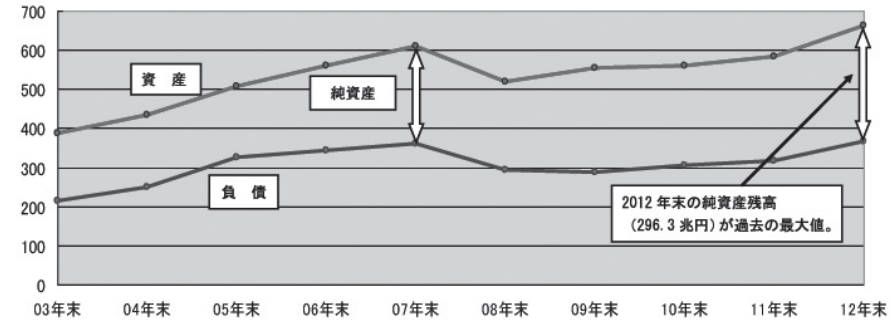


出典：財務省（2013 年 5 月 28 日発表）

要因」表で把握することが可能である。同表では、「資産残高」、「負債残高」、「純資産残高」の各々の前年末比の増減要因として、①「取引要因」、②「為替相場の変動要因」、③「その他の要因」、の３要因に区分している。このうち、①は日本人による対外証券投資や外国人による対内直接投資などを原因とした資産や負債の増減であり、これらをネットアウトした純資産の増加がフローである経常黒字に対応している。また、②は主に、ドル・円の為替レートの変動による金融資産・負債の価値の評価増減（為替差益、又は為替差損）であり、③は市況の変動などによるキャピタルゲインやキャピタルロスが、その主なものである。

別図Ｈ　「わが国の対外資産負債残高の推移」

	2003年末	2004年末	2005年末	2006年末	2007年末	2008年末	2009年末	2010年末	2011年末	2012年末
資産	385.5	433.9	506.2	558.1	610.5	519.2	554.8	560.2	581.5	661.9
負債	212.7	248.1	325.5	343.0	360.3	293.3	286.6	304.3	316.1	365.6
純資産	172.8	185.8	180.7	215.1	250.2	225.9	268.2	255.9	265.4	296.3



出典：財務省（2013 年 5 月 28 日に発表）。単位は兆円。

上記の増減要因をより具体的に示したのが、**別図Ⅰ**である。別図は、「純資産残高」のみに関して、各年中の増加額の増減要因を①、②、③に分けて示している。同図には、各年の経常黒字の金額も付記してあり、各年の①の「取引要因」の額と、毎年の経常黒字とが、ほぼ見合っていることに注目すべき、と言えよう（上記の１．の（１）に対応したもの）。

ただし、同図で最も注目すべきは、②の為替相場の変動要因こそが、毎年の対外純資産残高の最大変動要因である点である。例えば、直近の 2012 年中の場合、純資産残高は 30.9 兆円増加している（この結果、上記のとおり同年末には純資産残高が最大値を更新）が、その要因は圧倒的に「為替相場の変動」である。すなわち、12 年末のドル・円の為替レートは 86.32 円と、前年末（77.57 円）と比べて 11.3％もの円安・ドル高に振れたことを主因として、為替相場の変動要因だけで対外純資産を 38.7 兆円も膨らませたことになる（為替差益）。これと対照的なのが 08 年中であり、08 年末は前年末比で 20.2％も円高が進行したことから、為替相場の変動要因だけで対外純資産が 88.0 兆円も減少したことになる（為替差損）。

以上の分析を通じて、わが国の対外ポジションの構造とある豊かな家計簿とが同じ仕組みであることが明らかとなる。わが国が毎年の経常黒字により対外純資産を増やしているのと同様に、豊かな家計簿の場合も、年間フローの黒字を金融商品等の購入に回し、資産を増やしている。そして、豊かな家計簿では、保有する大きな金融資産が為替レートの変動（円安）や株価の上昇でも大きく増加する。すなわち、資産が資産を生む構造である点で、豊かな家計簿とわが国の対外資産負債残高は同じである。しかも、金融危機におけるキャピタルロス（株価の大暴落）や為替レートの悪影響（円高）によって、大きな損失を蒙る可能性もある点においても、両者は同じである。

別図Ⅰ　「対外純資産残高の増加要因」

対外純資産残高の増加額	増加要因					経常黒字の額
	①取引要因	②為替相場の変動要因	為替相場の推移（各年末）		③その他の要因	
			ドル・円レート	ユーロ・円レート		
08 年中の増加額：▲24.7 兆円	23.5 兆円	*▲88.0 兆円*	08 年末は 90.28 円（前年末比 20.2%の円高）	08 年末 125.67 円（前年末比 24.5%の円高）	39.7 兆円	08 年中：16.7 兆円
09 年中の増加額：40.7 兆円	16.1 兆円	*15.8 兆円*	09 年末は 92.13 円（前年末比 2.0%の円安）	09 年末 132.76 円（前年末比 5.6%の円安）	8.7 兆円	09 年中：13.7 兆円
10 年中の増加額：▲14.7 兆円	16.3 兆円	*▲41.3 兆円*	10 年末は 81.51 円（前年末比 11.5%の円高）	10 年末 108.90 円（前年末比 18.0%の円高）	10.3 兆円	10 年中：17.9 兆円
11 年中の増加額：1.5 兆円	8.8 兆円	*▲19.2 兆円*	11 年末は 77.57 円（前年末比 4.8%の円高）	11 年末 100.38 円（前年末比 7.8%の円高）	12.0 兆円	11 年中：9.6 兆円
12 年中の増加額：30.9 兆円	4.5 兆円	*38.7 兆円*	12 年末は 86.32 円（前年末比 11.3%の円安）	11 年末 113.86 円（前年末比 13.4%の円安）	▲12.3 兆円	12 年中：4.8 兆円

（注）財務省が毎年、5 月末に発表している「本邦対外資産負債残高の増減要因（試算）」を参考にして作成。

最後に、主要国の対外純資産残高のランキングを見てみたい。**別図Ｊ**（13 年 5 月 28 日・財務省発表）は 12 年末の主要国の純資産残高を示したものであるが、日本が 296.3 兆円と世界で第 1 位であり、中国（150.3 兆円）がそれに次いでいる。日本が世界一の純資産大国であることは、日本が長年にわたる経常黒字であり続けたお蔭であり、当然と言えば当然の結果であるが、今日ではこの資産残高統計こそ、わが国が今なお世界一をキープしているマクロ経済統計の代表格、と言えよう。

わが国と中国の対極にいるのが米国である。米国の場合、12 年末で▲ 382.2 兆円と、断トツで世界一の対外純負債国であるが、これは米国が長年にわたり経常赤字国であり続けた当然の帰結である。

別図Ｊ　「主要国の対外純資産残高」

日　本	296兆3,150億円	（平成24年末）
中　国	150兆2,875億円	（平成24年末）
ドイツ	121兆8,960億円	（平成24年末）
スイス	84兆7,128億円	（平成24年末）
香　港	63兆3,702億円	（平成24年末）
ロシア	10兆7,219億円	（平成23年末）
カナダ	▲25兆988億円	（平成24年末）
フランス	▲ 32兆267億円	（平成23年末）
イタリア	▲ 43兆5,262億円	（平成24年末）
英　国	▲ 74兆2,972億円	（平成24年末）
アメリカ合衆国	▲ 382兆2,258億円	（平成24年末）

出典：財務省「本邦対外資産負債残高の概要」（2013 年 5 月 28 日発表）

Ⅳ．わが国の対外ポジションに見る課題（「真の豊かな債権大国」への道）

わが国の対外ポジションが「還暦」を迎えつつあることは上記のとおりであるが、今後のわが国が成熟国と呼ぶにふさわしい真の債権大国となるためには、以下の３つの課題を指摘すべきであろう。このうち、１．及び２．は、直接的にわが国の対外資産負債残高の構成に関する事項である一方、３．は、交易条件の悪化と交易損失に関する事柄であるが、これも広い意味でわが国の対外取引や対外ポジションに関する事項である。そして、これらの課題を解決することが、わが国が真の豊かな「成熟した債権大国」に向かう道である、と言えよう。

１．米国と比べて不利な対外投資ポジション

日本の対外投資ポジションに関して、米国との優劣比較をしてみたい。**別図Ｋ**は、日米両国に

つき、2001 年末からの 10 年間における対外純資産（純負債）残高の変化額と、その間の経常収支の累計額の比較を行ったものである。同図が示すとおり、日本に関してはこの 10 年の間、経常黒字の累積額は 169.5 兆円に達する一方で、純資産残高は 86.2 兆円しか増加していない。米国に関してはどうか。米国ではこの間、経常赤字の累積額は 5 兆 8,285 億ドルに達する一方で、純負債残高の増加は 2 兆 1,553 億ドルに止まっている。すなわち、日本の場合、毎年のフロー（経常黒字）の累積ほどにはストック（純資産）が増加していない一方、米国の場合は、毎年のフロー（経常赤字）の累積ほどにはストック（純負債）が増加していない。

日米のこの差異はどこから来ているのか。それは、米国が対外投資ポジションの面で日本よりも有利な立場にあることによる。そして、米国が日本よりも有利なポジションにある理由として、「為替レート要因（米ドルの長期的な下落）」と「ポートフォリオ要因」の 2 つの要因に分けられる。先ず、「為替レート要因」である。米国の場合、対外資産の約半分は外貨建て（円建て等）なので、米ドルの円などに対する長期的な下落により米国の対外資産の増加（為替差益）を享受してきた。その一方で、対外負債の側は殆どが米ドル建てなので、米ドルが下落しても、負債の膨張は小さかった。これに対して、日本の場合は、円高（ドル安）に推移してきたことから、米ドル建ての対外資産に対して、大きな為替差損を余儀なくされてきた 。

別図Ｋ　「日米の対外純資産残高の変化と経常黒字（赤字）の関係」

	日 本	米 国
2001 年末の対外純資産残高	179.3 兆円（純資産）	▲1 兆 8,750 億ドル（純負債）
2011 年末の対外純資産残高	265.4 兆円（純資産）	▲4 兆 303 億ドル（純負債）
A. 上記の間の残高の増加額	純資産が 86.2 兆円の増加	純負債が 2 兆 1,553 億ドルの増加
	⇕	⇕
B. 上記の間の経常収支の合計（2002 年～2011 年の合計）	169.5 兆円	▲5 兆 8,285 億ドル
A. とB. を比較して何が言えるか	毎年の経常黒字ほどには、純資産が増加していない。	毎年の経常赤字ほどには、純負債が増加していない。

（出典：日本は財務省HP、米国は商務省HP（Bureau of Economic Analysis）

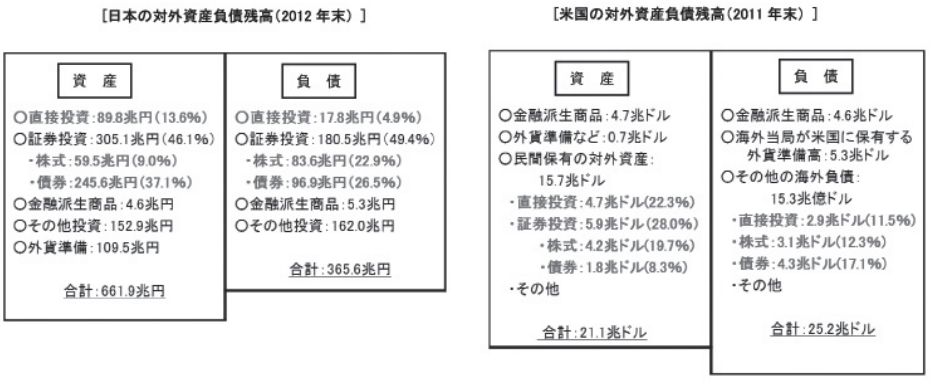
次に、「ポートフォリオ要因」である。**別図 L** は、日米両国の対外投資ポジションを表わしている。まず、日本（2012 年末）であるが、資産側では、対外資産全体に占める直接投資と株式の割合が各々 13.6％と 9.0％と、債券の割合（同 37.1％）よりも小さい一方、負債側では、株式の割合（22.9％）が債券の割合（26.5％）とほぼ、同等である。その一方、米国（2011 年末）の場合、資産側では、対外資産全体に占める直接投資と株式の割合が各々 22.3％と 19.7％と、債券の割

合（同 8.3%）よりも大きい一方、負債側では、対外負債全体に占める債券の割合（同 17.1%）が直接投資や株式の割合（各々 11.5%と 12.3%）よりも大きい。

上記は要するに、米国の場合、資産サイドは直接投資や株式がメイン、負債サイドは債券がメインのポジションにある、ということであるが、ここで、一般論として言えることは、直接投資と株式投資は、債券投資と比較すると、価格変動リスクは高いものの長期的なキャピタルゲインを生み、総合投資リターンの上で確定利回りの債券投資を上回るものである。この結果、相対的に高い利子・配当が米国の経常収支における所得収支を潤すとともに、ストック（対外資産負債残高）面においても、株式や他の対外資産の価格上昇によるキャピタルゲインが、ポートフォリオ要因として米国に有利に働いた、と言える。その一方で、日本の場合、外国人投資家には株式を高い割合で保有される一方、日本人投資家は確定利回りの外国債券を主に保有しており、その結果として、キャピタルゲインを含めた長期的な総合リターンでは、米国よりも不利な構造になっている。

それでは、わが国がそうした「貧乏くじ」から抜け出すにはどうすればよいか。それは、わが国が対外資産における株式と直接投資の比率を引き上げて、世界最大の対外純資産国としてふさわしい水準にまで長期的な投資リターンを上昇させることにある。そうした変化が持続的に起き始めると、米国の対外ポジションの側では対外負債サイドのコストが上昇し、日米間の格差が減少に向かう、と考えられる。

別図Ｌ　「日米両国の対外投資ポジション」



２.「成熟した債権国」に向けた国内の投資環境の整備について

（１）別図Ｊのとおり、長年の経常黒字国（資本輸出国）である日本、中国、ドイツは対外純資産残高でも上位１～３位の「債権大国」である。その一方で、米国や英国は毎年、ＧＤＰの３％の経常赤字を計上しており、対外純負債大国でありながら、毎年の所得収支は黒字である。そして、

金融危機に襲われた 2007 年から 08 年にかけて、債権大国である日本は所得収支の黒字が減少した一方で、米英の両国は所得収支の黒字幅を拡大させている。経常赤字国であり対外純負債大国である米英がなぜ、所得収支の面で日本より有利な地位に立っているのか。その要因のひとつとして、米英の対外直接投資の蓄積と収益率がわが国と比べて高いことである。例えば、英国の場合、対外直接投資残高、及びその収益率もわが国にほぼ、２倍に達している。さらには、米英の場合、経常赤字を補填する以上の直接投資と証券投資を自国に呼び込み、それをもとに余剰資金を海外に投資しているからである。すなわち、米英等は経常赤字と対外直接投資とを両立させているのである。これが､米国や英国の事例から浮かび上がる本当の債権大国のイメージである。それは、日本、中国、ドイツのように経常収支の黒字を資本輸出している国ではなく、自らが金融仲介国あるいは投資仲介国として世界中から投資資金を呼び込んで国内の実物投資を賄い、それをもとに余剰資金を海外に投資している国である。

（２）こうした状況を可能にするのは、国内では外資に有利な投資機会を提供するとともに、対外的にはそれを上回る収益案件に投資しなければならない。すなわち、日本が米英のような真の成熟した債権国になるには、日本が現状以上に外資を受け入れる準備を要とする、と言えよう。これまでのように節約し合理化を進め、爪に火をともすようにして生み出した資産をローリスクローリターンの直接投資や証券投資で運用するだけでは、日本の国際経済への貢献は限られたものとなる。このことは、わが国で少子高齢化と貯蓄の取り崩しが進み、やがては経常赤字国に転じる近未来には、一層、真実味を帯びて来よう。経常赤字国となると海外からのファイナンスに依存するしかなくなる（海外から資金を呼び込むしかなくなる)。しかし、それには、外国に日本の国債を保有して貰うよりも、海外からの直接投資を呼び込んで国内の投資に参加して貰い、他方で日本企業としては自らの比較優位を発揮できる地域に進出して対外投資する方が、遥かに望ましい、と思われる。

（３）現状では、わが国は対内直接投資の面で際立って低水準にある。**別図Ｍ**は、対内直接投資（対ＧＤＰ）の各国比較であるが、わが国の対内直接投資の比率は北朝鮮よりも低い。逆に言うと、わが国は海外からの対内直接投資を受け入れる余地を十分に残している、と言える。この対内直接投資に関し、「成長戦略」においては、「海外の優れた人材や技術を日本に呼び込み、雇用やイノベーションの創出を図るため、2020 年における対内直接投資残高を 35 兆円へ倍増（2012 年末時点 17.8 兆円）することを目指す。」、としているが、そのためには、米国に次いで高いわが国の法人税率の引き下げが今後の大きな課題である、と言えよう。現状でわが国は、経常黒字で蓄えた資産を外国で運用する「一方通行」型の資産運用の構造にあるが、今後は、「世界から投資を呼び込み、その資金を企業や投資家が世界で高い収益が見込まれる事業や資産に投資をして所得収支の黒字を獲得する」、という「ハブ（拠点）センター」型の資産運用が考えられる。以上も、わが国の真の「成熟した債権国」への道の一つである、と言えよう。

別図Ｍ　「北朝鮮よりも低い日本の『対内直接投資（対ＧＤＰ比）』」

	対外直接投資の残高			対内直接投資の残高		
	2003 年末	2007 年末	2011 年末	2003 年末	2007 年末	2011 年末
日本	7.9%	12.4%	16.5%	2.1%	3.0%	3.9%
韓国	3.9	7.1	14.3	10.3	11.6	11.8
中国	2.0	2.7	5.2	13.8	9.4	10.1
北朝鮮	N.A.	N.A.	N.A.	10.7	9.7	12.0（2010 年）
シンガポール	124.4	150.0	133.2	164.5	191.0	203.8
米国	24.4	37.5	29.8	22.0	25.3	23.2
英国	63.8	65.3	71.9	32.6	44.2	49.8
ドイツ	34.3	40.1	40.4	16.3	20.9	20.0

出典：UNCTAD（国連貿易開発会議）が 2012 年７月４日に発表した"World Investment Report 2012"より。

３．「交易損失」の拡大がもたらしているＧＮＩ（国民総所得）の伸び悩みについて

（１）９月９日、今年度第２四半期の実質ＧＤＰ伸び率の改定値（２次速報値）が発表された。安倍首相が来年４月からの消費税率引き上げを最終決断する関門の一つとして注目を集めていたものであるが、改定値は 3.8％（年率換算）と１次速報値の 2.6％を大幅に上方修正する伸び率であった。第１四半期の伸び率も 4.1％の高さであり、これに３期連続でプラスの伸び率が続いていることを考えあわせると、景気面からは消費税率引き上げの環境が整った、と言えるかもしれない。しかしながら、四半期ごとに発表されている国民所得（ＧＤＰなど）統計をつぶさに見ると、ある懸念材料が浮かび上がってくる。それは、アベノミクスによる円安の副産物とも言うべき「交易損失」の拡大である。交易損失とは、交易条件（輸出財の価格を輸入財の価格で割った比率）の悪化による購買力（実質所得）の減少を表わすものであり、例えば、円安により輸入価格が上昇（交易条件が悪化）すれば、一定の輸出量で購入できる輸入量が減少して、日本人が購入し得る財・サービスの数量が減少する。この購買力の減少が「交易損失」であり、物々交換にたとえると、貰う財の価格が上がることで、これまでと同量を貰うにはこれまでより多くの財を相手方に渡さねばならないことを意味する。これとは逆に、円高に伴う輸出価格の上昇（交易条件の改善）がもたらす実質所得の増加（貰える財の量の増加）が交易利得である。

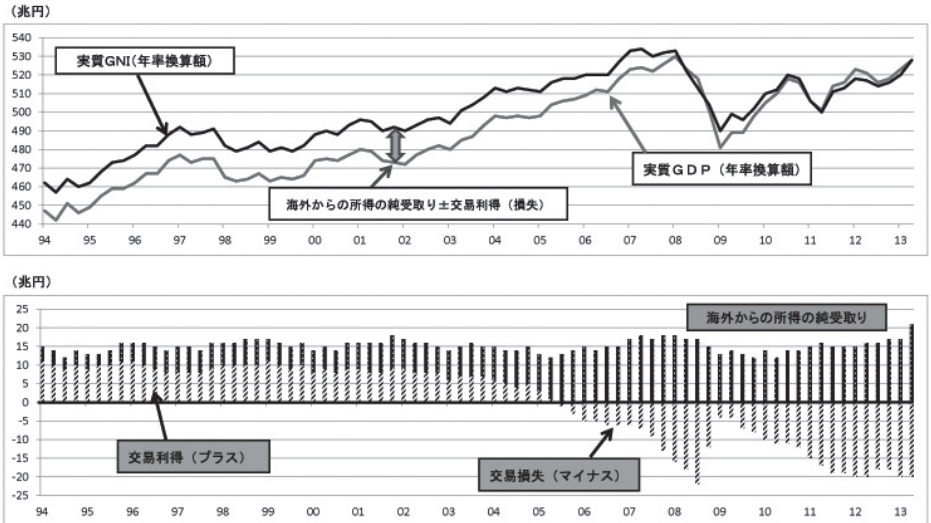
（２）こうした交易利得（損失）は、実質ＧＤＰなどの国民所得統計にどう計上されているのか。それは、交易利得（損失）を含む以下の算式に表現できる。

実質ＧＮＩ（国民総所得）＝ 実質ＧＤＰ＋海外からの所得の純受取り±交易利得（損失）

すなわち、まず、「実質ＧＤＰ（国内総生産）」（一定期間に産み出された財・サービスの付加価値の総額の実質値）に「海外からの所得の純受取り」を合計したものが「実質ＧＤＩ（国内総所得）」であり、さらにそれに、「交易利得（損失）」を加減したものが「実質ＧＮＩ（国民総所得）」である。実はこの「ＧＮＩ（国民総所得）」とは、かつては「ＧＮＰ（国民総生産）」と呼称されていたものであるが、生産面（三面等価の原則上で）の尺度である「ＧＤＰ」に対して、「ＧＮＰ（国民総生産）」が所得面の尺度であることから、「ＧＮＰ」の呼称に代えて「ＧＮＩ（国民総所得）」と称されるようになったものである（2000 年以降）。このようにして、実質ＧＮＩこそ家計や企業をあわせた一国全体の実質的な所得（購買力）を表わすものであり、その伸びは実質ＧＤＰの伸び以上に景況感の改善に結びつきやすい、と言えよう。

（３）それでは、**別図Ｎ**にて、近年の四半期ごとの国民所得統計を概観してみたい。上式のように「実質ＧＮＩ」は「実質ＧＤＰ」に、「海外からの所得の純受取り」を加え「交易利得（損失）」を加減したものであるが、「海外からの所得の純受取り」はわが国が世界一の対外純資産大国であることを反映して、大幅黒字を計上し続けている（これを反映して、わが国の経常収支を見ても、2005 年以降は所得収支の黒字が経常黒字の稼ぎ頭となっている）。しかも、その額は金融危機の影響を脱した 2010 年以降は拡大傾向にあり、直近の今年度第２四半期には円安をも反映して一気に 20 兆円（年率換算）の大台に達している。その一方で、「交易利得（損失）」はどうか。2005 年の第２四半期までは「交易利得」を計上していたが、同年第３四半期以降は、「交易損失」に転じてしまった。その後、2008 年半ば以降は円高により交易損失の額は減少に転じたが、この１～２年は再び拡大傾向にあり、特に直近の今年度第１四半期と第２四半期にはほぼ 20 兆円

別図Ｎ　実質ＧＮＩ、実質ＧＤＰ、海外からの所得の純受取り、及び交易利得（損失）の推移（出典：内閣府）



（年率換算）に達している。そして、「海外からの所得の純受取り」のプラスをほぼ相殺する結果となっている。こうした直近の交易損失拡大の理由は何か。それは、アベノミクスの下で進み始めた円安、及び原油等の資源高である。円安と資源高による交易条件の悪化が、近年の交易損失の拡大をもたらし、ひいては、別図が示すとおり実質ＧＮＩの伸び悩みの原因となっている。この結果、実質ＧＤＰは景気回復を示していても、交易条件の悪化による海外（特に資源国）への所得流出によって、一国全体の実質的な所得（購買力）は実質ＧＤＰのヘッドラインが示すほどには伸びておらず、景況感の改善を阻害している、と言えよう。

（４）アベノミクスの「第３の矢（成長戦略）」の具体策である「経済財政運営と改革の基本方針（いわゆる骨太の方針・13 年６月 14 日閣議決定）」では、従来の「ＧＤＰ」に加えて、「ＧＮＩ」を重要な指標として位置づけている。そして、「一人当たりＧＮＩを 10 年後には 150 万円以上増加させる」、としている（ここでのＧＮＩは実質ではなく名目ＧＮＩである）。政府がこのように、成長戦略において「ＧＮＩ」をも念頭に置いている点は大いに注目すべきであり、時宜にかなっているとも言えよう。しかし、そうであるのなら、足もとで交易条件の悪化と交易損失が拡大している点にもっと注目が払われて良いのではないか。そのために考えられる戦略として、まず輸出企業にとっては、輸出製品の付加価値をさらに高めてそれを製品価格に正しく反映させる努力が求められる。また、通貨当局としても、デフレ脱却のため円高修正が不可欠ではあるが、仮に円安が行き過ぎる場合には、それに歯止めをかける努力が求められる、と言えよう。

（主な参照元と参考文献）
○「国際収支～統計の見方・使い方と実践的活用法」（東洋経済新報社）
○「国際収支の読み方・考え方」（中央経済社）
○「図説　国際金融」（財経詳報社）
○「ＩＭＦ国際収支マニュアル第５版」
○「国際金融」（外国為替貿易研究会）1113 号・「交易条件の悪化と経済動向」
○ Morgan Stanley “Japan Economics Weekly”（2008 年４月 18 日号）
○ 日本経済新聞・2011 年 11 月 28 日付け・経済教室欄・「外資受け入れ積極化カギ」
○ 日本経済新聞・2011 年 11 月 29 日付け・経済教室欄・「資産運用の拠点化目指せ」
○ 財務省、日銀、内閣府、ＩＭＦ、米国商務省、ＵＮＣＴＡＤ（国連貿易会議）ほかのＨＰ

中小企業会計の新たな動き
～「中小企業会計指針」から「中小会計要領」へ～

経営管理研究科　准教授
太齋 利幸

はじめに

平成 24 年 2 月 1 日に公表された「中小企業の会計に関する基本要領」（以下「中小会計要領」という。）は、結果として中間報告となったが、中小企業関係者（中小企業団体、税理士、公認会計士、金融関係団体、学識経験者等）が主体となって設置された「中小企業の会計に関する検討会」によって策定された中小企業の実態に即した新たな会計ルールである。その後、平成 24 年 3 月 27 日に最終報告として公表された。日本の全企業の 99％を超える中小零細企業が会計を通して成長してもらうためにもこの会計ルールを知ってもらい、活用していただきたいものである。

第 1 章　中小指針と中小会計要領策定の経緯と目的

第 1 節　中小指針の経緯と目的

平成 14 年 6 月の中小企業庁が公表した「中小企業の会計に関する研究会報告書」を基礎に、平成 14 年 12 月に日本税理士会連合会が「中小会社会計基準」を、平成 15 年 6 月に日本公認会計士協会が「中小会社の会計のあり方に関する研究報告」をとりまとめ、平成 17 年 8 月にこれら 3 つの報告を統合した中小指針が策定された。中小企業の会計の質を向上させるためのルールである。その策定主体は、日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所及び企業会計基準委員会の 4 団体であり、中小企業庁、金融庁及び法務省の参画を得ている。

その中小指針は、平成 18 年に会社法、会社法施行規則及び会社計算規則の制定に伴い大改正され、その後において毎年改定されてきた。

目的としては、中小指針第 3 項にあるように、「中小企業が計算書類の作成に当たり、拠ることが望ましい会計処理や注記等を示す」とある。また、「とりわけ会計参与が取締役と共同して計算書類を作成するに当たって拠ることが適当な会計のあり方を示す」とある。さらには、「本指針は一定の水準を保ったものとする」と続く。要は、中小企業はこの指針を基に財務諸表を作りなさいということである。ただし、金融商品取引法の適用を受ける会社並びにその子会社及び関連会社と会計監査人を設置する会社及びその子会社を除く株式会社が適用対象となる。一方、

特例有限会社、合名会社、合資会社または合同会社についても、この指針に拠ることを推奨している。

第２節　中小会計要領の経緯と目的

日本税理士会連合会では、中小指針の普及を図るために、中小企業の計算書類について中小指針の適用状況を確認するための書類として、「中小企業の会計に関する指針の適用に関するチェックリスト」を平成 20 年 5 月に作成した。しかし、中小企業庁の「平成 21 年度中小企業の会計に関する実態調査事業　集計分析結果【報告書】」（平成 22 年 3 月）に基づくと、中小企業の会計の認知度は、平成 18 年度 34.5％、19 年度 44.0％、20 年度 42.4％、21 年度 42.0％と頭打ちになっている。次に、「中小企業の会計」に準拠した財務諸表の作成状況は、完全準拠は 10.5％しかなく、「税理士一任のためわからない」が 66.6％もある。経営者の努力不足もさることながら、税理士等の経営者への説明が不十分であったと言える。また、中小企業団体の一部から「中小指針は難解で使いにくい」との指摘があった。

上記の反省を踏まえて、中小会計要領は「中小企業の多様な実態に配慮し、その成長に資するため、中小企業が会社法上の計算書類等を作成する際に、参照するための会計処理や注記等を示す」ことを目的として作成されたものである。そして、作成するに当たっての考えとして次の 4 項目が示されている。

①中小企業の経営者が活用しようと思えるよう、理解しやすく、自社の経営状況の把握に役立つ会計。

②中小企業の利害関係者（金融機関、取引先、株主等）への情報提供に資する会計。

③中小企業の実務における会計慣行を十分考慮し、会計と税制の調和を図った上で、会社計算規則に準拠した会計。

④計算書類等の作成負担は最小限に留め、中小企業に過重な負担を課さない会計。

中小企業の質向上のための会計ルールであることは、中小指針と同様である。しかし、幾つかの違いがある。まず、①の視点は、中小指針には見られない。そこから、中小会計要領は、経営者の理解に資することを主たる目的の一つとして策定されたといえる。しかし、中小会計要領は、整合的な基準からなる一つの体系をなしており、完全に準拠してはじめて意味のある会計となる。したがって、一部だけをつまみ食い的に利用したのでは、自社の経営状況の把握に役立つ会計にはならない。また、③の「会計と税制の調和」については、中小指針においても随所に調和が図られているが、中小会計要領は、中小指針が例外的に許容している税務上の取り扱いを原則的な処理としている点が特徴的である。ここでの注意点は、多くの中小企業では、法人税法で定める処理を意識した会計処理が行われているが、例えば、減価償却は強制ではないため、赤字の場合企業は減価償却を行わなくてもいい。しかし、それでは企業の真の姿を映し出せていないことになる。これでは、企業経営に役立つとはいえないのである。

第２章　中小指針と中小会計要領の違い及びその関係

第１節　総論における違いと関係

両者の内容を比較するにあたり、まずは総論部分である基本的考え方について見ていこう。

第１に、その目的について中小指針は、「中小企業が計算書類の作成に当たり、拠ることが望ましい会計処理や注記等を示す」としている。ここでの基本的考え方は、「一定の水準を保つ」ということであり、「取引の経済実態が同じならば、企業の大小に関係なく、会計処理も同じになる。」ということである。つまり、シングルスタンダードの立場を意味する。一方。中小会計要領では、「中小企業の多様な実態に配慮し、その成長に資するため、中小企業が会社法上の計算書類等を作成する際に、参照するための会計処理や注記等を示す」としており、規模が小さくなれば、異なる会計処理が容認されるというダブルスタンダードの立場を意味する。

第２に、中小指針は、企業会計基準委員会が公表した企業会計基準等の影響を受けることになる。つまり、新たな企業会計基準等が公表されたり、既存の企業会計基準等の改正がおこなわれたりして、その内容が変わるたびに、会計基準の内容は一つであるから、その影響を受けて改正されることになり、現に中小指針は毎年改正されてきた。しかも、企業会計基準等は IFRS（国際財務報告基準・国際会計基準）とコンバージェンスを推進しているので、結局、中小指針は企業会計基準等を通じて IFRS の影響を受けることになる。一方、中小会計要領では、「６．国際会計基準との関係」において、「本要領は、安定的に継続利用可能なものとする観点から、国際会計基準の影響を受けないものとする。」と記述されており、この点について、中小指針とは性格が全く異なる。

また、中小会計要領では、「８．記帳の重要性」において、「本要領の利用にあたっては、適切な記帳が前提とされている。経営者が自社の経営状況を適切に把握するために記帳が重要である・・・」とし、様々な簡便的な取扱いを認めつつも、すべての取引に関する記録が具備されていることが、会計の原点として必要であることが明記されている。

さらに、中小指針では触れられていない企業会計原則の一般原則、すなわち、「真実性」「資本取引と損益取引の区分」「明瞭性」「「保守主義」「単一性」「重要性」の原則を留意事項として明記している点を中小会計要領の特徴として挙げることができる。

第２節　各論における違いと関係

次に、各論部分である具体的な取扱いについて見ていく。

この各論に関しては、まず記述方法が大きく異なる。中小指針においては、最初に要点が記述された後で、規定が記述されているのに対して、中小会計要領では、規定が示された後にその解

説が続くのである。89 項に及ぶ規定を持つ中小指針に対して、中小会計要領では、半分以下の 41 文である。ボリュームとしても、中小指針 60 ページに対して、中小会計要領 26 ページと半分以下である。

さて、両者の違いと関係について具体的に述べようと思うが、下記のように一覧に纏めてみた。

＜中小指針と中小会計要領の具体的内容の異同点＞

項目	指針	要領	ポイント
金銭債務	B/S 価額は取得価額。それと債権金額が異なる場合に、その差額の性格が金利の調整と認められるときは、償却原価法を適用。ただし、差額の重要性が乏しい場合は取得価額でよい。	B/S 価額は原則として取得価額。それと債権金額とが異なる場合には、償却原価法の適用を容認。	償却原価法
デリバティブ	時価をもって B/S 価額とし、評価差額は当期の損益とする。 ヘッジ目的のデリバティブは、ヘッジ関係が有効であれば損益の繰延ができる。	言及なし	
有価証券	売買目的有価証券以外には原価法を適用。ただし、市場価格のあるその他有価証券を多額に保有している場合には、時価評価し、差額は純資産直入。なお、満期保有目的の債券は、原則として取得原価であるが、取得価額と債券金額の差額が金利の調整と認められるときは償却原価法による。	売買目的有価証券以外には原価法を適用。 売買目的有価証券は、時価評価し、評価差額は、当期の損益とする。	市場価格のあるその他有価証券 要領には、満期保有目的の債券について言及がない。
棚卸資産	低価法のみ	原価法または低価法を選択適用	原価法
固定資産	減価償却は、毎期継続して規則償却。ただし、法人税法の規定による償却限度をもって償却額とすることができる。減損会計を資産の使用状況に大幅な変更があった場合に適用。	相当の減価償却を実施。 災害等による著しい資産価値の下落に対して評価損を計上。	要領にはソフトウェアに関する言及がない。
金銭債務	B/S 価額は、債務額。払込みを受けた金額が、債務額と異なる社債の場合には、償却原価法を適用。	B/S 価額は、原則として債務額。それと発行額が異なる社債の場合には、償却原価法の適用を容認。	償却原価法
税金費用、税金債務	法人税、住民税及び事業税は発生基準により計上し、その未納付額は、相当額を流動負債に計上。消費税等は原則として税抜き方式による。	言及なし	

税効果会計	税効果会計を適用するが、一時差異の金額に重要性がない場合には、繰延税金資産・負債は計上しないことができる。	言及なし	
リース取引	所有権移転外ファイナンスリース取引は、原則として売買処理する。ただし、未経過リース料の注記を要件に、賃貸借処理も容認。	賃貸借処理又は売買処理の選択適用可。	
外貨建取引等	外貨建取引は、原則として発生時の為替相場により、外国通貨、外貨建金銭債権債務（外貨預金含む）。外貨建有価証券（子会社株式及び関連株式会社除く）は、決算時の為替相場により換算する。ただし、長期（1年以上）の外貨建金銭債権債務について重要性がない場合、取得時の為替相場により、換算することができる。なお、子会社株式及び関連株式会社は、取得時の為替相場により換算。 ヘッジ会計（振当処理含む）が適用できる。	外貨建金融債権債務は、取得時の為替相場または決算時の為替相場により換算する。	要領には外国通貨、外貨建有価証券、ヘッジ会計について言及がない。

ここでのポイントとして、まず、棚卸資産が挙げられる。中小指針では低価法であるが、中小会計要領では、原価法と低価法の選択適用としている。原価法には、個別法、先入先出法、後入先出法、総平均法、移動平均法、単純平均法、最終仕入原価法、売価還元法の８つあるが、中小企業で多く利用されている最終仕入原価法を、他の評価方法とともに明確化したのが特筆される。ちなみに最終仕入原価法とは、期末に最も近い時期に取得した一単位当たりの価格をもって、期末棚卸資産の一単位の価格として評価する方法で、時価法に近い考え方といえる。一方、低価法は、上記８種類の原価法のいずれかによって算定された価格と時価のうちのいずれか低い方を取得原価として評価する方法である。

次に、リース取引について触れてみたい。リース取引には大きくファイナンスリース取引とオペレーティングリース取引に分けられ、さらにファイナンスリース取引は所有権移転ファイナンスリース取引と所有権移転外ファイナンスリース取引とに分けられる。ファイナンスリース取引とは、以下の要件を満たすリース取引のことをいう。・リース契約に基づくリース期間の中途においてリース契約を解除することができないリース取引や、中途解約ができる場合でもリース料の総額を違約金として支払わなければならない取引。・解約不能のリース期間中のリース料総額の現在価値が、リース物件を借り手が現金で購入した場合の見積購入金額の概ね 90％以上であること。・解約不能のリース期間が、リース物件の経済耐用年数の概ね 75％以上であること。

また、ファイナンスリース取引は、リース契約上の条件により、リース物件の所有権が借り手に移転すると認められる取引を所有権移転ファイナンスリース取引といい、それ以外の取引を所

有権移転外ファイナンスリース取引という。具体的には、以下の条件を満たすようなリース取引を所有権移転ファイナンスリース取引という。・リース契約上、リース期間終了後またはリース期間の中途で、リース物件の所有権が借り手に移転するリース取引。・リース契約上、リース期間終了後またはリース期間の中途で、著しく有利な価額で買い取る権利が与えられ、かつその行使が確実に予想されるリース取引。・リース物件が、借り手の用途に合わせて特別な仕様により製作または建設されたものであり、貸し手が第三者に再びリースすることができないリース取引。

一方、オペレーティングリース取引とは、ファイナンスリース取引以外のリース取引をいい、通常はリース契約を中途で解約することが可能である。解約物件が中古市場などで流通されるなど汎用性のあるものであること、また、代替ユーザーの存在が見込まれることなどの特色がある。建設機械や車両のリースなどに限られているようである。

平成 20 年 4 月 1 日から適用された新リース会計基準によると、オペレーティングリース取引は、賃貸借処理し直接的に費用化する。そして、所有権移転ファイナンスリース取引は、通常の減価償却資産を購入した時と同様に、貸借対照表にリース債務の全額を未払計上するとともに、リース資産の購入額に相当する金額を資産計上する。その後、減価償却費として耐用年数期間で費用化し、利息に相当するものを支払利息として返済期間に応じて費用化する。最後に、所有権移転外ファイナンスリース取引は、所有権移転ファイナンスリース取引と同様に、貸借対照表に資産及び未払金計上するが、費用化にあたっては、リース期間にわたり定額（リース期間定額法※）を減価償却費として処理。利息に相当する額は、定額にて支払利息にて費用化するか（利息定額法）、もしくは、リース契約書に各期間の利息の額の記載があれば、その金額を支払利息として毎期費用化する（利息法）。所有権移転外ファイナンスリース取引においては、利息法による支払利息の計上額を除くと、賃貸借処理をした場合の金額と同額が費用処理されることになる。

※リース期間定額法の償却限度額＝｛(リース資産の取得価額－残価保証額（注)) ÷リース期間の月数｝×その事業年度におけるそのリース期間の月数

（注）残価保証額とは、リース期間終了時にリース資産の処分価額が所有権移転外ファイナンスリース取引に係る契約において定められている保証額に満たない場合に、その満たない部分の金額を賃借人が支払うこととされている場合におけるその保証額をいう。

ただし、この会計処理が義務付けられているのは、金融商品取引法が適用される上場会社ならびにその子会社および関連会社、資本金５億円以上または負債総額が２００億円以上の未上場会社であるため、ほとんどの中小企業には義務付けされていないのである。その中で、中小指針、中小会計要領では、上記の表のような取り扱いとしているのである。結論をいうと、多くの中小企業においては簡単な賃貸借処理をしているのが現状であり、また、それを許しているのが中小会計要領なのである。

第３章　会計参与制度と中小会計要領

第 1 節　会計参与制度の趣旨

会計参与の制度は、平成 17 年に改正された会社法により創設されたものである。税理士（税理士法人）または公認会計士（監査法人）が計算書類の作成者に加わることによって、主として中小企業の財務諸表が適正に作成されることを期待されている。ただし、この制度は任意であるため会計参与を置かない会社も当然として多くある。

従来から税理士が中小企業の財務諸表作成に関わるケースは多かったが、会計参与を設置する会社においては、職業的専門人に会社の役員としての位置づけが与えられ、善管注意義務、会社・第三者に対する損害賠償責任、株主代表訴訟等のルールが及ぼされることになるから、作成される財務諸表の信頼性は高まることと思われる。

第 2 節　会計参与と中小会計要領

1．中小会計要領を利用できる会社

中小指針も中小会計要領も、一定の範囲の株式会社に当然に適用されるものではなく、会社が自発的に利用するものである。それでは、会計参与設置会社である中小企業は、どちらをベースにして財務諸表を作成すべきなのか。この点については、中小企業の会計に関する検討会におけるワーキンググループで議論された。結論から言うと、会計参与設置会社においても中小会計要領のような簡素化されたルールを適用してもよいということである。

つまり、会計参与を置けないような中小企業のみならず、会計参与を設置できる会社においても中小会計要領を利用できるということである。

2．中小会計要領利用のあり方

会計参与設置会社が中小会計要領を利用する際には、次の点に注意が必要である。

中小会計要領を利用する中小企業においては、経営者自身が財務諸表の作成を通じて、自社の経営状態を把握し、金融機関等に対する説明能力を向上させることが期待されている。会計参与設置会社が財務諸表の作成を会計参与に丸投げすることは中小会計要領の趣旨に反するというべきである。当然、会計参与を置けない中小企業においても税理士に丸投げしてはいけないのである。経営者自身が、財務諸表の作成に一定以上関与し、そこから得られる知見を、社内外に活かすことこそ、中小会計要領の目指すあり方である。

第 4 章　中小会計要領が中小企業業務に与える影響

第 1 節　中小企業・中小企業経営者に与える影響

中小会計要領は､中小指針と比べて「簡便な会計処理をすることが適当と考えられる中小企業」が利用することを想定して策定されたものであり、これにより中小企業向けの会計ルールは、中小指針と中小会計要領の２つが併存することとなり、中小企業はそのどちらも参照することができる。

中小指針を適用している会社は、そのまま中小指針に準拠し続けることが適切であり、実務上の影響は特にないと思われる。一方、中小指針を利用するに至らなかった中小企業や中小企業向けの新たな会計ルールを活用しようと思っている中小企業経営者は、中小会計要領を一読されたい。なぜなら、この中小会計要領は、わかりやすく解説されており、読みやすい。中小指針は、税理士、公認会計士水準で書かれており、中小会計要領は、経営者目線で書かれている。

中小指針には、中小企業団体からは日本商工会議所のみが策定主体として参画しており、中小会計要領には、「中小企業の会計に関する検討会」及び同ワーキンググループのいずれにも、①全国商店街振興組合連合会、②中小企業家同友会全国協議会、③全国商工会連合会、④全国中小企業団体中央会、⑤日本商工会議所の５団体から委員が参加している。すなわち、日本の主要な中小企業団体が中心となって中小会計要領が策定されたのである。

これらを踏まえると、今までは難しく書かれている中小指針が手本であったため、中小企業の経営者は「わからない」とか「税理士に一任」と逃げられたが、今後は、これが通用しなくなったといえるのではないかと思われる。

第２節　会計参与設置会社に与える影響

中小指針では、「とりわけ、会計参与設置会社が計算書類を作成する際には、本指針に拠ることが適当である。」とされているので、暗に会計参与設置会社については、中小指針の利用を促すかのように読める。個人的にも、会計参与は税理士や公認会計士であるため、中小指針に準拠すべきだと思う。しかし、中小会計要領を適用することも可能と思われる。したがって、今後は、基本スタンスは中小指針に置きながらも、中小指針と中小会計要領の双方の内容を理解し、それぞれの適用場面を判断して、必要な会計処理等を行うことが要請される。さらに、経営者が中小指針の内容を理解することが容易ではないような場合には、中小会計要領に基づいて、会計の必要性とその処理等の内容を説明することが求められるであろう。

第３節　税理士業務に与える影響

１．税理士の使命と業務

税理士法の第１条にあるように、「税理士は、税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって、納税義務者の信頼にこたえ、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることを使命とする。」とあり､第２条に､「他人の求めに応じ、租税に関し、税理士業務（税務代理、 税務書類の作成及び税務相談）のほか、税理士の名称を

用いて、他人の求めに応じ、税理士業務に付随して、財務書類の作成、会計帳簿の記帳の代行その他財務に関する事務を業として行うことができる。」つまり、税務のみならず、会計の専門家でもあるのである。したがって、税理士は税法だけでなく、会計についても識見を深める必要がある。税務と会計の両方の知見と能力を持って､納税義務者の信頼に応える必要がある。しかし、現状はどうであろうか。納税義務者つまりクライアントの信頼、要望に応えているであろうか。はなはだ疑問と言える。私には多くの友人、知人がいるが、中小企業の経営者も少なからず存在する。そのうちの数名から「今の税理士はこちらのいうことを聴いてくれない」「単なる記帳代行屋になっている」「税務署の手先だ」「威張っている」というような話を聴いた。不満が多いのである。税理士は、今一度納税義務者（クライアント）の信頼に応えるという使命を思い出してほしいものである。

おわりに

中小企業庁のホームページを見ると、より多くの中小企業経営者に中小会計要領を活用してもらおうとの姿勢が窺える。Ｑ１「中小会計要領」って何ですか？で概要を説明し、Ｑ２「中小会計要領」は誰でも使えるのですか？で中小指針との比較をし、Ｑ３「中小会計要領」はこれまでの会計ルールとどこが違うのですか？で中小企業の実態に即した項目を抜粋して記述しており、Ｑ４「中小会計要領」を活用すると何ができるのですか？で財務の把握、経営改善等、金融機関との信頼関係について触れている。さらには、Q5「中小会計要領」の活用に対する支援策はありますか？で中小企業基盤整備機構によるセミナーの案内、日本政策金融公庫における「中小企業会計活用強化資金」融資制度の創設、日本政策金融公庫における「会計関連融資制度」の拡充など取組の一例が載せている。そして、最終ページには、「国も中小会計要領を全力で応援していきます」と銘打って、まとめている。企業会計が税理士や公認会計士のものではなく、経営者のものであるようにしようとの姿勢が強く窺えるのである。

【参考文献】

１．ZEIKEN ● VOL.28【特集】中小企業を巡る会計の新しい動き

２．中小企業会計基本要領と中小指針との異同点とその関係　佐藤信彦

３．会計参与制度と中小会計要領　大杉謙一

４．中小会計要領の制定が中小企業実務に与える影響　上西左大信
日本税務研究センター 2012 年 5 月（№ 163）

5. 中小企業庁ホームページ
http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/youryou/knowledge/index.htm
2013 年 8 月 28 日アクセス

量的・質的金融緩和についての考察
～ アベノミクス第一の矢「大胆な金融緩和」の理論的根拠の検討 ～

経営管理研究科　准教授
石川 秀樹

日本銀行が平成 25 年 4 月 4 日に実行した「量的・質的金融緩和」については、経済学者や市場関係者の間でも賛否両論であるが、「量的・質的金融緩和」を主張する経済学者は、最新の経済学の理論的基盤があると主張する。そこで、本稿では、まず、「量的・質的金融緩和」の主張の基盤となる経済理論を説明し、政策責任者の著書や講演録から政策責任者の見解を分析する。そして、「量的・質的金融緩和」への反対論の主な根拠を明らかにした上で、量的・質的金融緩和が所期の効果を挙げうるかどうかを 5 つの論点に分けて検討する。

キーワード　量的・質的金融緩和　リーマン・ショック　世界大恐慌　昭和恐慌　デフレーション　リフレ政策　金融政策　インフレ期待

1．本研究の目的と意義

「量的・質的金融緩和」とは、2013 年 4 月 4 日の政策委員会・金融政策決定会合において日本銀行が決定した金融政策である。日本銀行（2013a）によれば、

> *「量的・質的金融緩和」の導入*
>
> *日本銀行は、消費者物価の前年比上昇率２％の「物価安定の目標」を、２　年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現する。このため、マネタリーベースおよび長期国債・ＥＴＦの保有額を２年間で２倍に拡大し、長期国債買入れの平均残存期間を２倍以上に延長するなど、量・質ともに次元の違う金融緩和を行う (日本銀行 , 2013a, p.1)。*

そして、この「量的・質的金融緩和」は、安倍内閣の経済政策であるアベノミクスの第一の矢である「大胆な金融緩和」の具体的な内容と位置づけられている（内閣府他 , 2013）。この「量的・質的金融緩和」については、経済学者や市場関係者の間でも賛否両論であるが、「量的・質的金融緩和」を主張する経済学者は、最新の経済学の理論的基盤があると主張する（岩田 2013a, 浜田 2013）。そこで、本稿では、まず、日本銀行が想定する「量的・質的金融緩和」がデフレ脱却という目標を実現する波及ルート（岩田 2013b）について、その理論的基盤を検討する。具体的には、Friedman, Schwartz (1963) にはじまる世界大恐慌の研究、および、日本の昭和恐慌に焦点を当てた研究を概観する。次に、日本経済への提言を含んだ Krugman（1998）および Bernanke（2003）、ならびに、「量的・質的金融緩和」において重要視されている「レジーム転換」

と「インフレ期待」について実証分析を行った Sargent (1963) をレビューする。さらに、白川日本銀行前総裁の著作・講演録（白川 2008, 2012）、ならびに、黒田総裁および岩田副総裁の著作（黒田 2005, 岩田 2004、岩田 2013a）をレビューし、「量的・質的金融緩和」以前の白川総裁時代の金融政策の理論的根拠と、黒田総裁の下での「量的・質的金融緩和」の理論的根拠について考察する。

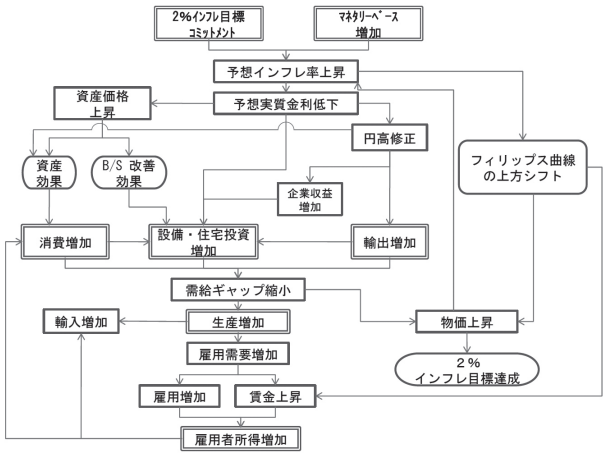
次に、「量的・質的金融緩和」に反対する主要な根拠を吉川（2013）、翁（2013）、野口（2013）、池尾（2013）を通じて概観した上で、「量的・質的金融緩和」によって日本経済は大きな副作用を伴わずにデフレを脱出することができるかどうかを 5 つの論点に分けて検討する。

2.「量的・質的金融緩和」の従来の金融政策の違い

2.1「量的・質的金融緩和」の波及効果

岩田（2013）は、日本銀行副総裁の講演の中で、「量的・質的金融緩和」の波及効果として、大きく資産面と実物経済に分け、資産面は早期に効果が出現するが、実物経済への波及は時間がかかるとし、以下のように説明している。

「量的・質的金融緩和」は、まず、人々、とくに、資産市場における投資家の予想インフレ率を引き上げることにより、予想実質金利の低下をもたらします。この予想実質金利の低下が国債や株式や外国為替といった資産市場の市場価格の変化を引き起こします。こうした資産価格の変化は、投資家が投資資産の構成を変えるだけで生じますから、「量的・質的金融緩和」実施後、ただちに始まります。一方、こうした資産価格の変化が、消費や実物資産投資――すなわち、設備投資と住宅投資――および輸出などの総需要を増やし、その総需要の増加が生産と雇用の増加をもたらす、といった、実体経済の変化を引き起こすまでには時間がかかります。それは、企業や家計や外国の企業が、資産市場で起きている変化が短期的な現象なのか、それとも長期的な変化なのかを見極めてから、企業であれば、設備投資を増やすかどうか、家計であれば、消費を増やすかどうか、あるいは住宅投資に踏み切るべきかどうか、外国企業であれば、日本からの輸入を増やすかどうか、といったことを決めようとするからです（岩田 2013b, p13）。



図表 1　日本銀行の想定する「量的・質的金融緩和」の波及経路

（出所）岩田 2013b,p6

以上の波及ルートに関する岩田の説明は、日本銀行が公表する資料の中でも網羅的であり、かつ、因果関係が明確でありわかりやすい。さらに、これは、岩田が日本銀行副総裁として行ったものであり、日本銀行の他の資料との矛盾も見いだせないことから、岩田（2013b）を日本銀行の想定する「量的・質的金融緩和」の波及ルートとして、検討を進めることとする。

2.2 「量的・質的金融緩和」と従来の金融政策の違い

以前の日本銀行も、望ましい物価上昇率について「消費者物価の前年比上昇率で２％以下のプラスの領域にあると判断しており、当面は１％を目途とする（白川 2012, ｐ 3)」とし、日銀当座預金の拡大を目標とした量的金融緩和を行い、CP(コマーシャル・ペーパー；民間企業が短期的な資金調達の際に発行する約束手形)・社債、ETF（上場株式投資信託)、J-REIT（日本版不動産投資信託）などのリスク商品も購入し、2013 年 1 月の政府と日本銀行の共同声明（内閣府他 2013）は、以下のようにインフレ目標も明言している。

日本銀行は、今後、日本経済の競争力と成長力の強化に向けた幅広い主体の取組の進展に伴い持続可能な物価の安定と整合的な物価上昇率が高まっていくと認識している。この認識に立って、日本銀行は、物価安定の目標を消費者物価の前年比上昇率で２％とする。

日本銀行は、上記の物価安定の目標の下、金融緩和を推進し、これをできるだけ早期に実現することを目指す。その際、日本銀行は、金融政策の効果波及には相応の時間を要することを踏まえ、金融面での不均衡の蓄積を含めたリスク要因を点検し、経済の持続的な成長を確保する観点から、問題が生じていないかどうかを確認していく（内閣府他 2013, p2, 下線は筆者が加筆)。

既に引用した日本銀行（2013）の「量的・質的金融緩和」に関する説明と比べると、以下の３点は共通している。

（１）インフレ目標が 2% である。
（２）マネタリーベースを政策目標としている。
（３）国債だけではなく CP、社債、ETF、J-REIT などのリスク商品を購入している。

一方、以下の３点が異なる。

（１）従来はインフレ目標を達成する期間は「できるだけ早期に」とだけあったが、「２年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に」と２年程度と期限を決めている。
(2) マネタリーベースを２年間で約２倍と、増加させる規模が桁外れに大きい。
(3) 従来は長期国債の購入は銀行券発行額と基金の合計金額の範囲内、ETF 等のリスク資産の購入は資産買い入れ等の基金の範囲内で行うという制限を日銀自らが課していたが、銀行券と基金の範囲内というルールを廃止し、これらによる自己制限を廃止した。

（単位：兆円）

		１２年末（実績）	１３年末（見通し）	１４年末（見通し）
マネタリーベース		１３８	２００	２７０
（バランスシート項目の内訳）				
	長期国債	８９	１４０	１９０
	ＣＰ等	２．１	２．２	２．２
	社債等	２．９	３．２	３．２
	ＥＴＦ	１．５	２．５	３．５
	Ｊ－ＲＥＩＴ	０．１１	０．１４	０．１７
	貸出支援基金	３．３	１３	１８
その他とも資産計		１５８	２２０	２９０
	銀行券	８７	８８	９０
	当座預金	４７	１０７	１７５
その他とも負債・純資産計		１５８	２２０	２９０

図表２　マネタリーベースの目標とバランスシートの見通し

日本銀行（2013）, p4

3. 世界大恐慌に関する研究

3.1　有効需要減少原因論

Keynes（1936）は、古典派経済学を否定し、有効需要の大きさが産出量を決定し、産出量の大きさが雇用量を決定するという有効需要の原理を打ち立てた。そして、世界大恐慌時の大量失業は有効需要が不足しているからだとした。有効需要の中でも投資に注目し、以下のように指摘する。

> *好況の本質的特徴は、完全雇用の状態において実際にはたとえば二％の収益をもたらす投資が、たとえば六％の投資をもたらすという期待のもとに行われ、それに応じて評価されることである。ひとたび幻滅がやってくると、この期待は逆の「悲観の誤謬」によって置き換えられ、その結果、完全雇用の状態において実際には二％の収益をもたらす投資が、ゼロ以下の収益しかもたらさないと期待されるようになる。その結果生じる新投資の崩壊は、次に失業状態をもたらし、完全雇用に状態において二％の収益をもたらしたはずの投*

資が、ゼロ以下の収益しかもたらさないことになる (Keynes 1936, p322)。

以上のように、ケインズは大恐慌の原因として投資を考えているが、投資の減少の原因は収益、すなわち、資本の限界効率の低下であると主張している。つまり、投資減少の原因を利子率とは考えていないので貨幣的要因は想定していないといえよう。そして、不況期には、公共工事などの財政政策によって、有効需要を増やすべきだと主張する。当時は、毎年の財政収支を均衡させることが経済安定化につながるという財政均衡主義が定着していたので、公債発行による財政支出の有効性について以下のように主張する。

> *非自発的失業が存在する場合、・・・(中略)・・・「浪費的な」公債支出（loan expenditure）でも結局社会を豊かにすることができるからである。・・・(中略)・・・もし大蔵省が古いつぼに銀行券をつめ、それを廃炭鉱の適当な深さのところへ埋め、次に都会のごみで表面いっぱいまでにしておき、幾多の試練を経た自由放任の原理に基づいて民間企業にその銀行券を再び掘り出させる（もちろん、この権利は銀行券が埋められている地域の借地料の入札によって得られるものとする）ことにすれば、もはや失業の存在する必要はなくなり、その影響のおかげで、社会の実質所得や資本資産もおそらく現実にあるよりもはるかに大きくなるであろう。もちろん、住宅やそれに類するものを建てるほうがいっそう賢明であろう (Keynes1936, pp129-130)。*

以上の考えに基づいて、初期ケインズ派は、ニューディール政策などの財政政策がアメリカを世界大恐慌から脱出させたと結論付け、その見解が現在の日本でも定説化されており、検定教科書でも記述されている（木村他 2013）。

3.2　貨幣的要因原因説

これに対し、Friedman and Schwartz (1963) は、1929 年から 1933 年にかけて減少した貨幣供給量こそが恐慌の原因と考える。もっとも、景気が悪くなったので貨幣需要が減り貨幣供給量も減ったのだという反論も可能であるが、Friedman and Schwartz (1963) はアメリカの恐慌が国際的に波及するメカニズムの説明によって、その反論にも再反論している。（次の 3.3 にて後述）。その後、Romer(1992) も、回帰分析によって金融政策のほうが財政政策よりも GNP 成長率への影響が大きいことを検証し、金融政策が実質利子率を低下させ消費と投資の増加を促したというデータを確認している。

3.3　アメリカの恐慌が各国に波及した原因

伝統的見解では、各国の通貨切り下げ競争による近隣窮乏化政策と関税引き上げによる経済のブロック化が世界大恐慌の原因と結論づける。これは我が国では現在も支配的な考えで、検定教科書もこの考えに従っている（木村他 2013）。

これに対し、Friedman and Schwartz (1963) は、アメリカの恐慌が世界に波及した理由を、次のように金本位制に求める。金本位制は金と通貨を一定の比率で交換する通貨制度であるが、この制度は金保有量によって通貨供給量が制限される。これは、第 1 次世界大戦後、大量の紙幣発行によりハイパーインフレーションによって苦しんだ国々の経験を踏まえて、経済安定化のために導入されたものである。1929 年当時、金流入国であったアメリカとフランスは金保有量が増加したにもかかわらず通貨を増発させようとはせず、金流出国であるイギリスやカナダは金保有量の減少に伴い通貨発行量を削減せざるを得なかった。その結果、不況をさらに深刻化させることになった。しかし、金本位制を早期に離脱し金融緩和を行ったイギリスは早期に景気回復し、金本位制を採用していなかったスペインや中国は、そもそもアメリカの恐慌の影響をほとんど受けていないと指摘する。

Choudhri and Kochin (1980) は分析対象国をイタリア、オランダ、ベルギー、ポーランド、デンマーク、フィンランド、ノルウェイ、スペインの 8 カ国に拡大して統計的検証を試みている。その結果、物価、実物経済両面において、変動相場制を採用していたスペインはアメリカの恐慌を全く受けず、早期に金本位制を離脱したデンマーク、フィンランド、ノルウェイはアメリカの恐慌の影響が小さく、1933 年まで金本位制を継続したイタリア、オランダ、ベルギー、ポーランドは大きな影響を受けたと結論づけている。Bernanke and James(1991) は分析対象を日本を含む 24 カ国に広げ統計的な検証を行い、同様の結論を導いている。

以上のように金本位制を離脱した国は金融緩和が可能になり、デフレを脱却し実物経済が回復したという事実は、貨幣は実物経済に影響を与えない中立なものではなく、金融政策は物価や実物経済に影響を与えるという見解を支持する。そして、金本位制が採用されておらず金融緩和が早期に可能であれば､アメリカの恐慌が世界に波及することはなかったと考えることができよう。さらに、アメリカについても、早期に金融緩和を行わなかったことが恐慌を深刻化させたという Friedman and Schwartz (1963) の考えをより説得力のあるものとしよう。

なお、Bernanke and James(1991) は、金融緩和がデフレ脱出、実物経済回復に至るルートとして、物価上昇による実質賃金率低下、および、インフレ期待による実質利子率の低下を指摘している。

ところで、どうして多くの国は、金本位制を早期に中止しなかったのであろうか。日本に至っては、1930 年の金本位制復帰の前年に世界大恐慌が始まっているにもかかわらず、金本位制に復帰している。それは、各国の間で、金本位制が海外からの影響や政治的な影響によって混乱しかねない経済を安定化させるものだというイデオロギーがあったからである（“ 金本位制メンタリティー ”, Eichengreen and Temin, 2000, p183)　。たしかに、金本位制は、金（及び外貨準備）と交換できる範囲でしか通貨を発行できないのでインフレを抑えるという意味で経済の安定化に貢献する。第一次世界大戦後に欧州諸国で起こったハイパーインフレーションへの反省として金本位制を採用したこと自体は合理的と考えられる。しかし、既に説明したように、金保有量が減少した国には通貨発行量の削減を強いデフレを助長するシステムであり、不況時にはデフレを国

際的に波及させることになってしまったのである（Eichengreen and Temin, 2000)。

また、伝統的見解では、各国の通貨切り下げ競争が世界大恐慌の一因であるが、Eichengreen and Sachs (1985)　は、通貨切り下げによって金融緩和が可能となり恐慌から脱出できたのだという仮説を統計的に検証している。

4. 昭和恐慌に関する研究

4.1 昭和恐慌の原因

Bernanke and James(1991) の 24 カ国の中に日本が含まれており、日本は金本位制のもとで 1931 年まではデフレと生産縮小に苦しんでいたが、1931 年に金本位制から離脱し金融緩和を行うと、翌 1932 年からは物価変化率がプラス、工場生産指数もプラスに転じている。これらの事実を持って、日本において、もっと早く金融緩和を行っていれば昭和恐慌は回避できた可能性が高いということができよう。

岡田他（2004）は昭和恐慌に焦点を当てて分析を行い、不良債権の整理、破産企業の最終処理、緊縮財政などの「清算主義」と「金本位制」を内容とする井上財政の「政策レジーム」が必然的にデフレを伴うものであったことが原因であるとする。なお、「政策レジーム」とは、「人々が参加しているゲームのルールを決定する政策の枠組みである（岡田他 2004、p171)」。

4.2　昭和恐慌からの回復の原因

岡田他（2004）は、金本位制の放棄、緊縮財政の放棄、赤字国債の日銀引き受けの実施など意図的なインフレ（リフレ）を内容とする高橋財政の政策レジームへの転換がデフレ予想を終焉させ、インフレ期待を起こさせたことがデフレ脱却の原因だとしている。インフレ期待への転換によって、将来の企業収益の好転見込みから株価は実体経済の回復に 1 年先だって上昇し、インフレ期待への転換にもかかわらず日銀が国債を購入し国債価格を支えていたので名目金利は上昇せず、実質金利（＝名目金利―期待インフレ率）は低下し企業の設備投資を促したとしている。

なお、レジーム転換は、①金本位制を離脱するという第一段階と、②日銀による大規模な国債引き受けの実施による大型の金融緩和策の実施、という２段階があるとする（「２段階レジーム転換仮説」岡田他 2004，p176)。

飯田、岡田 (2004) は、岡田他（2004）の提起した２段階レジーム転換仮説を検証している。具体的には、実質利子率を推計し、データがある名目利子率から推計した実質利子率を引くことによって期待インフレ率を推計している。それによる推計された期待インフレ率は、２段階のレジーム転換の直後に、現実の物価の上昇に先駆けて、マイナス（デフレ予想）からプラス（インフレ期待）へと大きく上昇していることが確認されている。

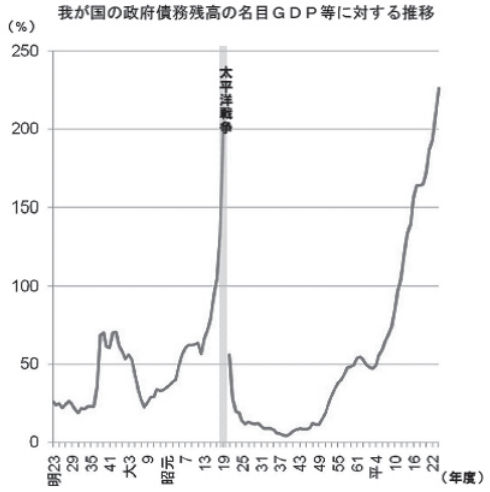
4.3　昭和恐慌と現在の日本経済

4.3.1　類似点

岡田他（2004）によれば、昭和恐慌ではデフレが長引いたことにより、実物投資より現預金が有利となったことによって、本来借り手である企業が内部資金を抱え込み、家計も過剰な現金を抱え込んだ。この点は現在に類似する。また、長期のデフレによって、デフレ予想が定着していた点も現在と類似する。

4.3.2　相違点

昭和恐慌時は金本位制という固定相場制であったが、現在は変動相場制であり、日本銀行はゼロ金利政策、量的緩和など金融緩和政策を実施してきた。また、財政危機の深刻度という意味では、昭和恐慌時（高橋が蔵相に就任した 1931 年時点）には公的財務残高の対 GDP 比は 20％程度であったが、現在（2012 年時点）は 200％を超えており、より深刻と思われる（財務省 2013, 図表 3）。ほかにも、昭和恐慌時には主要な重工業国は限られていたが、現在は新興国の工業化が進んでおり、工業製品のグローバルな生産体制、激しい競争が展開されている点、グローバルな情報の流通が進んでいる点など違いも多い。



図表 3　日本の公的債務残高の対 GDP 比の推移
財務省 2013, p17

5. レジーム転換によるインフレ期待形成に関する研究

Sargent (1963) は、第 1 次世界大戦後のオーストリア、ハンガリー、ポーランド、ドイツの 4 カ国はハイパーインフレとそれに伴う通貨の暴落が起こっていたが、一瞬のうちに物価と為替レートが安定したという歴史的事実に注目する。これらの国では、政策レジームの変更、具体的には、国債や政府証券の引き受けを拒否できる中央銀行の設立などのレジーム変更が行われた時期に、ハイパワードマネーの減少に先立って物価は安定した。ハイパワードマネーの減少に先立っ

てインフレが収束したという事実を、人々のインフレ期待が低下した結果、インフレが金融・実物面の変化に先立って、収束したと結論づけている。また、これらの歴史的事実より、人々のインフレ期待は短期間に大きく変化しうるとし、以下のように主張する。

> *人々が将来に高インフレ率を予想するのは、その予想が政府の現在及び将来の金融・財政政策によって保証されるからである。さらに言えば、現在のインフレ率と人々のもつ将来のインフレ率についての予想が、抑制的金融・財政政策の個々の措置に対してゆっくりとしか反応しないと見えるとしても当然であって、これらの措置は将来における高い平均財政赤字率と貨幣拡大を伴う長期的政策とみられるものからの一時的乖離にすぎないと解されるのである。しかし、結局のところ、インフレーションはそれ自体が勢いを持っているように見えるだけであり、実際にインフレ率に勢いを与えているのは、大幅な財政赤字を持続的に生み出し、高率で、貨幣を創造する政府の長期政策なのである（Sargent,1963, p 51).*

そして、インフレ抑制のためには、

> *政策レジームの変更が要求されるのである。すなわち、赤字を現在および将来にわたって設定するための継続的な政府の政策ないし戦略に突然の変更があって、しかもそれには広く信じられるだけの拘束性がなければならない。これまでのところ、経済学者は、そのようなレジーム変更が効果をもたらすまでにどの程度時間がかかり、産出量や雇用に対してどの程度損失をもたらすかを正確に予測することが可能な、信頼に足る、実証済みの真のモデルは持っていない。産出量と雇用の損失で測ったとき、そのような変更がどれだけ高価につくか、そして効果が現れるまでにどのくらいかかるかは、部分的には、政府がどの程度決然としてかつ明白なかたちで実行するかにかかっている（Sargent,1963, p 51)。*

昭和恐慌に関しては、既述のように、岡田他（2004）が２段階レジーム転換仮説を提起し、飯田、岡田 (2004) が実証的に検証し、２段階のレジーム転換の直後に、現実の物価の上昇に先駆けて、マイナス（デフレ予想）からプラス（インフレ期待）へと大きく上昇していることを確認している。

6. 海外から日本経済への提言（Krugman1988, Bernanke 2003）

Krugman(1988) は、利子率がゼロに近くこれ以上下げることができないという流動性の罠においても金融政策によってデフレを脱出できるとする。それは、日本銀行が人々のインフレ期待を上昇させ、実質利子率を低下させることによって消費や投資という需要を増やすというものである。そして、そのインフレ期待の上昇は、日本銀行が本気でインフレにしようと思っていると人々に信じさせることができるかにかかっているとする。つまり、個々の金融緩和策は一時的であると思われれば効果がなく、一貫してインフレ政策をとると思わせることが必要となる。これは、Sargent (1963) や岡田他（2004）のいうレジュームチェンジを意味すると思われる。

Bernanke(2003) も、リフレ政策によってインフレ期待を高めることによって実質利子率を引下げ需要を増やすべきと主張する。ただし、インフレ目標では不十分であり、物価水準を以前の

水準に戻すという目標を設定し、より大胆に金融緩和を行うべきであると提案する。

7. 政策責任者の見解

7.1 白川前総裁の見解

白川 (2008) は、バブルというものは人々が現状をバブルと考えないから発生するのであり、これを未然に防ぐのは難しいとする。また、バブル崩壊後の影響が大きい場合、事後的な金融緩和の効果は限定的であるとする。したがって、物価の安定とともに、金融市場の不均衡がバブルにつながらないように、中長期的な視点から金融政策を行うべきであると主張する。

また、白川（2012）では、日銀総裁の立場で、以下のように、金融政策ではデフレを解決できないとしている。

7.2 黒田総裁の見解

黒田 (2005) は、金融政策と為替レートの関係に注目しており、不十分な金融緩和が円高をまねき、円高が輸出不振を招き、不況を深刻化したと考える。これは、黒田が外国為替レートへの介入を含む財務省における国際業務を担当する財務官であったことが影響しているものと思われる。また、インフレ目標を設定し、大胆な金融緩和によってインフレ期待を起こし、実質利子率を低下させて、投資を増やすべきという Krugman (1998) を支持し、金融政策だけではデフレを脱出できないという日本銀行の政策を批判する。

ところで、黒田 (2005) は、デフレの原因が日銀にあるかないかにかかわらず、日銀には物価安定のため､デフレ脱却の責任があるとする（以下､この考えを｢デフレ原因責任分離論｣とよぶ)。日本銀行が一層の金融緩和を行うことによってデフレを脱却すべきという意見に対して、デフレ原因は金融政策ではなく、人口減による需要の減少であるとか、海外からの安価な製品の流入であるとか、高等学校の無料化などの施策であるなどを理由に反対する意見がある（野口 2013)。しかし、これらの反対意見に対しては、「デフレ原因責任分離論」に基づけば、デフレの原因は何かという複雑な経済学論争に巻き込まれることなく、デフレ脱却のための大胆な金融政策をすすめることができるようになる。本稿もデフレの原因に深入りすることなく、デフレ脱却のために金融政策は有効かという視点で検討しているが、これは、黒田 (2005) がいう「デフレ原因責任分離論」に基づいている。

7.3 岩田副総裁の見解

岩田は日本銀行副総裁就任以前よりリフレ政策を主張し、岩田（2004）においても、昭和恐慌からの脱出にはレジームチェンジによるリフレーション政策が効果的であったことを検証し、

その上で、現在の日本でもリフレーション政策が効果的であると主張する。そして、黒田（2005）と同様に、金融政策だけではデフレを脱出できないという日本銀行の政策を批判する。日本銀行副総裁に就任してからも、岩田（2013）に見られるようにリフレ政策を主張し量的・金融緩和を行った。その波及メカニズムは図表１のとおりである。

7.4　新旧政策責任者の共通点と相違点

非伝統的な手法を駆使して大胆な金融緩和を行う、目標値を設定するという点では、黒田総裁下での量的・質的金融緩和もそれ以前の政策も類似していると思われる。
しかし、量的・質的金融緩和以前は、インフレ率の目標達成の期限を設けておらず、期待インフレを上昇させて実質利子率を低下させるという発想はなかったが、量的・質的金融緩和においては、２年程度という期限が設定され、日本銀行の供給するマネタリーベースを２年間で２倍にするという大規模な目標を明示した。これは、従来の政策とは根本的に異なるレジームチェンジを意識したものと思われる。

8. リフレ政策への反対論

8.1 金融政策無効論

吉川 (2013)、野口（2013）は、インフレ期待上昇による物価上昇効果を疑問視し、デフレ下においては金融政策ではデフレ脱却はできないと主張する。一方で、日銀の国債引き受けによってハイパーインフレーションに陥る可能性を懸念しており、どうして、適度なインフレーションは実現できないのに、ハイパーインフレの可能性はあるのかという疑問が生じる（岩田 2013）。

8.2　財政危機深刻化論、インフレ制御不可能論

吉川 (2013)、野口（2013）は、日銀による国債の大量引き受けは財政節度を弛緩させ、財政赤字拡大に伴い財政危機を深刻化させるとともに、紙幣の増発を通じたハイパーインフレーションを引き起こすと指摘する。

これに対し、岩田（2013）および浜田（2013）は、インフレ抑制については金融政策は経験を持っており、十分に抑制可能であると反論する。

このような反論に対して、池尾 (2013) は、理論的にはインフレ抑制は可能であっても、政治的な財政拡大圧力を抑えることが可能なのかと疑問を呈する。

他にも、長期金利上昇による財政危機を懸念する意見もある。翁 (2013) は、量的・質的緩和が成功し景気が回復すれば長期金利が上昇する可能性が高く、政府の利払いが増加し財政が悪

化すると指摘する。池尾（2013）は、インフレ目標に成功し金融引き締めをする段階において、日本銀行は保有国債を売却してハイパワードマネーを回収（売りオペ）するので、その際に国債価格は下落し長期金利は上昇するのではないかと指摘する。

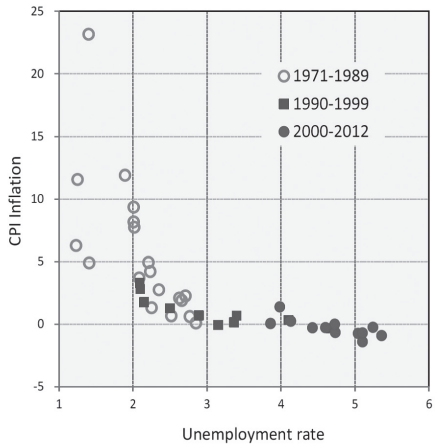
8.3　バブル再来論

白川（2008）は、円高不況対策としての金融緩和がバブルを発生させ、バブルの抑制が現実には難しく、バブル崩壊が経済に大きな悪影響を与えた事例を紹介し、金融政策においては資産市場の不均衡も考慮すべきとしている。そして、白川総裁時の日本銀行は日経平均株価が 1 万円を超えるとハイパワードマネーを増やさないことから、日経平均株価 1 万円をバブルの兆候と考えているのではないかと推測される（岩田 ,2013）。

これに対し、岩田（2013）は、バブル対策については金融政策ではなく、ヘッジファンドを含む金融機関全体を監視する金融安定化政策で対応すべきであるとするが、その具体策は明確ではない。白川（2008）もバブルへの対応については、本来は金融機関への検査で対応すべきとするが、バブル期には人々が高い資産価格を適正と考えているのだから適切な規制は困難ではないかとしている。

8.4　インフレ目標 2% の実現可能性

渡辺 (2013) は、近年の日本における失業率と消費者物価（CPI）上昇率との関係（フィリップス曲線）を分析し（図表 4）、現在の構造（フィリップス曲線の傾き）のままで消費者物価を 2% 上昇させるためには失業率を大幅に縮小させる必要があり、そのためには、約 50 兆円の需要増が必要であると推計し、それは困難ではないかと指摘する。しかし、２％のインフレ目標を否定するのではなく、２％のインフレ目標を実現するためには、価格を上げやすい環境整備を行うなどの政策によってフィリップス曲線の傾きを険しくすべきと提案する。



図表 4　日本における物価上昇率と失業率の関係（フィリップス曲線）
渡辺（2013）別紙図 5

9. 考察

9.1　レジームチェンジによるインフレ期待、物価への影響

リフレ派はインフレ期待上昇による物価上昇効果を重視する（Krugman1998, Bernanke2003, 黒田 2005, 岩田 2013a, 2013b)。物価変動国債と普通国債の利回り差を基に期待インフレ率を推計する５年ブレークイーブンインフレ率は 2013 年１月下旬より高まり、質的・量的緩和を実施した４月に再び上昇している（図表 5)。岩田 (2013b) は、これをもって期待インフレ率が上昇し実質金利が低下したとする。

もっとも、日本の物価変動国債の市場規模は小さく適切な市場価格が決定されているとは限らないし、普通国債も日銀の買い支えがあり市場価格は政策的に歪められているので、５年ブレークイーブンインフレ率は人々の期待インフレ率を正しく反映しているとは限らないという批判もある（藤田 2013)。たしかに、この批判はもっともな面もあるが、日本銀行（2013 ｂ）などの物価見通しに関するアンケートでも、執筆時点（2013 年９月）で、今後物価は上昇すると予想する人の割合が上昇していること、リフレ政策を主張する安倍氏率いる自民党が衆議院選挙で勝利して以来日経平均株価が上昇している（図表 6）ことは株式市場が物価高を予想していると解釈できること、などを合わせて考えると、期待インフレ率は上昇していると考えられよう。

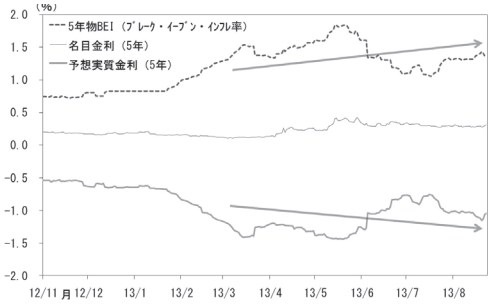
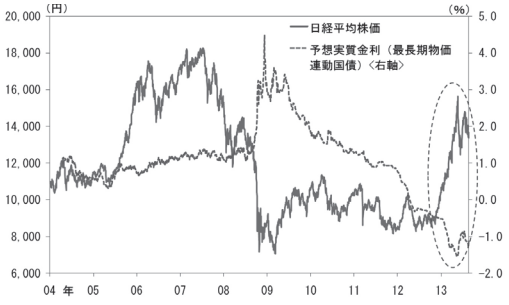


表５　期待インフレ率の推移
岩田 2013b, p8



図表６　株価と長期金利の推移
岩田 2013b, p10

では、このインフレ期待の上昇が現実の物価上昇（＝デフレ脱却）につながるかという点であるが、多くのリフレ派は実質利子率の低下による消費や投資の増加を期待する（Krugman1998, Bernanke2003, 黒田 2005, 岩田 2013a, 2013b)。また、岩田（2013a,2013b）は株価上昇による消費の拡大も期待するが､同時に､実物経済が動き出すには時間がかかるとしている。したがって、量的・質的金融緩和導入から半年経ていない現時点で実物経済の動向を根拠にした判断は早計と思われる。

むしろ現時点で重視すべきは、期待インフレ率の上昇が実物経済への経路を経ずに物価を押し

上げるという直接的効果ではないだろうか。なぜなら、渡辺（2013）が指摘するように、失業率の減少のような実物経済の変化によってインフレ率を 2% へ引き上げるには 50 兆円規模の需要創出が必要であり、これはかなり困難であるからである。にもかかわらず、日本銀行が 2% のインフレ目標を設定したのは、期待インフレ率の上昇によるフリップス曲線の上方シフトを想定しているからだと考えられる（図表 4 の点線へのシフト）。

先述の通り Sargent(1963) は、レジームが変わったと人々が信用し期待を変えることによって、政策実行前に実際の物価変動が収まるという事例を紹介した。これに対しては、中央銀行が気合を入れて金融緩和をした結果、人々の期待が変わり、それだけで物価が変動するというのはロジカルではないという批判もある（池尾 2013）。しかし、人々が物価の上昇を確信しているのであれば、価格交渉においても、売り手は価格の引き上げを要求するであろうし、買い手も価格の引き上げを容認する可能性は大きくなるであろう。その価格引き上げに、需要量の増加などのロジックは不要であり、売手と買手がデフレ期待からインフレ期待へ変わった時の価格交渉ゲームの分析で十分なのではないだろうか。

この考えを当てはめると、2013 年 4 月の量的・質的金融緩和の実行によって、人々はレジーム転換を信用し、期待をデフレ期待からインフレ期待に転換し、現実の物価が上昇したはずである。では、実際にそのような実物経済の変動に先立った物価の変化はあったのであろうか。消費者物価指数の推移（図表 7）をみる限り、そのような兆候は見られない。したがって、現時点では、そのような効果は生じていないと考えられる。

今後も、期待に働きかけ、フリップス曲線自体を上方シフトさせることが重要であると考えられる。

年　月		生鮮食品を除く総合 前年同月比 (%)	生鮮食品を除く食料 前年同月比 (%)
平成23年	1月	-0.8	-1.1
	2月	-0.8	-1.0
	3月	-0.7	-0.8
	4月	-0.2	0.0
	5月	-0.1	-0.1
	6月	-0.2	-0.3
	7月	0.1	-0.2
	8月	0.2	-0.1
	9月	0.2	-0.1
	10月	-0.1	0.2
	11月	-0.2	0.2
	12月	-0.1	0.3
平成24年	1月	-0.1	0.3
	2月	0.1	0.4
	3月	0.2	0.3
	4月	0.2	-0.3
	5月	-0.1	-0.2
	6月	-0.2	0.1
	7月	-0.3	0.1

図表 7　消費者物価指数の推移

出所：総務省

9.2　資産価格の制御可能性（バブル崩壊の未然防止の可能性）

白川（2008）は、バブル期には人々は強気となり、バブルとは気づかないのでバブルの未然防止は難しいと指摘するが、これを資産価格の決定式を使って説明する。いま、毎年の 1 株あたりの純利益が R 円、割引率（国債金利＋リスクプレミアム）はρ、純利益の成長率を g とし、

税や取引費用のない単純な経済を仮定すると、株価（P）は

$$P = \frac{R}{\rho - g}$$

と表すことができる。バブル期には金利が高く国債金利が 7%、リスクプレミアムが 6% であったと仮定すると割引率は 13%となる。しかし、バブル期には純利益が増加すると強気に考えるであろう。もし、純利益の増加を毎年 13%増加する（$g = 0.13$）とすると、$\rho - g$ は 0 となり、株価は無限大となってしまう。これは極端な例にしても、純利益の増加率の見通しが十数%程度に高くなることによって、理論株価はとてつもなく上昇することがわかる。以上より、株価がバブルかどうかを判断するには、十数%という純利益の増加率の見通しが正しいかどうかを判断する必要があることになるが、これは困難ではないだろうか。

もちろん、この理論株価を越えた株価上昇についてはバブルという判断はできることになるが、その際には、金融引き締めによって金利を引き上げることによって割引率を引き上げ株価を抑える方法がある。しかし、白川（2008）は、株価上昇時に急激な金融引締めを行うことは政治的に困難ではないかと指摘する。そうであれば、日銀はあらかじめ ETF（上場株式投資信託）や J-REIT（日本版不動産投資信託）をかなりの規模購入しておき、バブルになりそうだと思われた時点で、ETF や J-REIT を売却し、株価や地価のさらなる上昇を抑えるという方法も検討すべきと思われる。

9.3　インフレ目標 2% の意味

インフレ目標 2%を実現するためには、実物経済を通じた経路だけでは困難という意見は市場関係者にもある（藤田 2013）。したがって、インフレ期待の上昇から物価上昇へと直接働きかける効果（フィリップス曲線の上方シフト）が重要である。そのために、人々の期待に働きかけることが重要であり、政府による経済団体への賃上げ要求や消費税引き上げを価格引き上げにつなげない消費税還元セールを控えるように要請することを検討していることは、より総合的な政策となればレジームチェンジと受け止められて一定の効果を上げるものと思われる。

なお、仮にインフレ目標２％が実現できなくても、この目標には、２％になるまでは金融緩和を継続するという日本銀行のコミットがあるという意義がある。これは、2000 年に日本銀行が政府や経済界の反対を押し切ってゼロ金利政策を解除したが、そのようなことは行わないという意志の表明と解釈することもできる。これは、人々に金融緩和政策が長期に続くと確信させ、インフレ期待形成に貢献するものと思われる。

9.4　財政破綻の可能性

Dormer（1944）によれば、財政が破綻せずに持続する条件は、基礎的財政収支（借金関係の

収入と支出を除いた財政収支）が均衡し、名目 GDP の成長率が金利を上回ることである。

量的・質的金融緩和は日本銀行が国債を大量に購入するので財政破綻のおそれがあるという意見がある（野口 2013，池尾 2013）が、デフレのままの現状であると、名目 GDP の成長率は金利より低いので、仮に基礎的財政収支が均衡したとしても、ドーマーの条件をみたされず、財政は破綻する。

これに対し、リフレ政策によって物価を引き上げることができれば、名目 GDP 成長率が上昇する。金利の上昇幅を抑えることができれば、ドーマーの条件を満たすことができる。これが現実に可能な具体的な方法があると断言できるわけではないが、デフレのままでは財政破綻への道を進むだけだということを考えれば、リフレ政策によって財政の持続可能性に展望を開くという方法は実行に値するのではないだろうか。

9.5　長期金利上昇の可能性

では、長期金利を名目 GDP の成長率以下に抑えることはできるのであろうか。理論的には、フィッシャー方程式より「名目金利＝実質金利＋期待インフレ率」なので、期待インフレ率が上昇すれば名目金利も上昇するが、昭和恐慌時から回復した高橋財政期には、期待インフレ率は上昇し物価も上昇したにもかかわらず、日銀や財政投融資が国債を買い支えることによって国債価格下落を防ぎ、長期金利の上昇を防ぐことができた。このように国債を買い支えるスキームを作るか、財政再建を行うことによって国債発行残高を減らし、供給面から国債価格の下落を防ぐという方法を取る必要があろう。

なお、池尾（2013）は、いずれ金融引締めを行う段階では、日本銀行は、国債を売却して貨幣量を減らさざるを得ないので国債価格は下落し金利は上昇すると指摘する。しかし、金融引締めには、法定準備率引き上げという方法や、ETF や J-REIT などの国債以外の資産の売却による貨幣の回収という方法もある。

10. 結語

本稿においては、量的・質的金融緩和の理論的根拠について、世界大恐慌や昭和恐慌におけるデフレ脱却に関する数多くの研究成果があることを概観し、同時に、経済学者の中でも、リフレ政策への反対論もあることをレビューした。リフレ政策である量的・質的金融緩和には不確実な面も多く、すべての問題を解決できるわけでもないが、デフレに対して抜本的対策を取ってこなかった従来の金融政策よりは望ましいと考えられる。

しかし、つい 1 年前までは、日本においてはリフレ反対の日本銀行の金融政策が支持されていたが、現在では、量的・質的金融政策が実施され、世間の過半の支持を集めている。小泉政権時代からリフレによるデフレ脱却を主張していた野口（2003）の言葉を借りれば、経済学の「専

門知」がやっと世間の人々が正しいと信じる「世間知」となったということであろう。このような文脈から考えると、「専門知」をいかに「世間知」として認めさせていくかというプロセスの分析も重要になる。特に、インフレ期待という人々の期待に働きかける政策においては、専門知の世間知への浸透は必要条件となろう。

また、世間知への浸透を分析する際には、人々は必ずしも合理的ではなく、人は自分に有利は情報を選択し、不利な情報を選択しない傾向があるという身びいきバイアスや、議論前からメンバーが同じ方向性の意見をもっていると、集団の意見はよりエスカレートする傾向があるという集団の両極化傾向 (Baron et al., 1992)、正しい手順で時間をかけて考えるのではなく簡便な方法で時間をかけずに判断するヒューリスティック（Tversky & Kahneman,1982）など行動経済学の視点での分析も必要になってこよう。

これらの点は重要な論点であり、今後の検討課題である。

参考文献

○飯田泰之、岡田靖 「昭和恐慌と予想インフレ率の推計」岩田規久男編著『昭和恐慌の研究』第６章、東洋経済新報社、2004 年
○池尾和人『連続講義・デフレと経済政策』日経 BP 社、2013 年
○岩田規久男「昭和恐慌の教訓」岩田規久男編著『昭和恐慌の研究』終章、東洋経済新報社、2004 年
○岩田規久男　(2013a)『リフレは正しい』PHP 研究所、2013 年
○岩田規久男 (2013b)『「量的・質的金融緩和」のトランスミッション・メカニズム－第一の矢の考え方－』京都商工会議所における講演録、日本銀行、2013 年
○岩田規久男、原田泰『金融政策と生産：予想インフレ率の経路』早稲田大学現代政治経済研究所ワーキングペーパー No. 1202、2013 年３月
○岡田靖、安達誠司、岩田規久男「昭和恐慌に見る政策レジームの大転換」
○翁邦雄『金融政策のフロンティア』日本評論社、2013 年
○木村靖二、佐藤次高、岸本美緒、油井大三郎、青木康、小松久男、水島司、橋場弦『詳説　世界史 B』 山川出版社、2013 年
○黒田東彦『財政政策と金融政策の失敗と成功』日本評論社、2005 年
○黒田東彦『量的・質的金融緩和と金融システム』日本金融学会 2013 年春季大会における特別講演録、日本銀行、2013 年
○財務省『社会保障・税の一体改革について』説明資料、2013 年
○白川方明『現代の金融政策―理論と実際』日本経済新聞社、2008 年
○白川方明『物価安定のもとでの持続的成長に向けて』きさらぎ会における講演録、日本銀行、2012 年

○内閣府『経済財政運営と改革の基本方針について（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）』、2013 年
○内閣府、財務省、日本銀行『デフレ脱却と持続的な経済成長の実現のための政府・日本銀行の政策連携について（共同声明）』2013 年
○中澤正彦、原田泰「なぜデフレが終わったのか : 財政政策か、金融政策か」岩田規久男編著『昭和恐慌の研究』第 9 章、東洋経済新報社、2004 年
○日本銀行 (2013a)『「量的・質的金融緩和」の導入について』2013 年 4 月 4 日発表資料、2013 年
○日本銀行 (2013b)『生活意識に関するアンケート調査（第 55 回）』2013 年
○野口旭『経済論戦』日本評論社、2003 年
○野口悠紀雄『金融緩和で日本は破綻する』ダイヤモンド社、2013 年
○浜田宏一『アメリカは日本の復活を知っている』講談社、2013 年
○藤田勉『異次元の金融政策は成功するか ?』月刊資本市場、資本市場研究会、2013 年
○吉川洋『デフレーション』日本経済新聞社、2013 年
○渡辺努『デフレ脱却の条件』東京大学長期デフレ解明プロジェクトワーキングペーパー、1993 年
○ Baron, S., Kerr, L., & Miller, N.（1992）Group process, group decision, group action, Philadelphia, PA: Open University Press.
○ Bernanke B., James H.(1991) The Gold Standard, Deflation, and Financial Crisis in the Great ○ Depression: An International Comparison. In Hubbard, R.(ed) Financial Markets and Financial Crises University of Chicago Press 1991, pp. 33 - 68
○ Bernanke, B.(2003)　Some Thoughts on Monetary Policy in Japan（「日本の金融政策、私はこう考える」『リフレが正しい』中経出版 2013 年）
○ Choudhri, E., Kochin, L (1980)　The exchange rate and the international transmission of business cycle disturbances: some evidence from the Great Depression,　Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 12, No. 4, Nov., 1980,　pp. 565–574.
○ Domar, E. D. (1994), The "Burden of the Debt" and the National Income, The American Economic Review, Vol. 34, No. 4 (Dec., 1944), pp. 798-827
○ Eichengreen, B. and Sachs, J. (1985)　Exchange rate and Economic Recovery in 1930s, Journal of Economic History, Vol.45, no.4, pp.925-46
○ Eichengreen, B. and P.(2000)　The Gold Standard and the Great Depression,　Contemporary European History, 9, 2 ,2000, pp. 183-207
○ Friedman, M. and Schwartz, A.(1963), A monetary history of the United States, 1867-1960,
○ Princeton University Press, NJ（第 3 章のみ；久保恵美子訳『大収縮 1929-1933』日経 BP 社、2009 年）

○ Galbraith, J.(1954), The Great Crash1929. Houghton Mifflin Harcourt, MA（村井章子訳 ,『大暴落 1929』, 日経 BP 社 , 2008）
○ Keynes.,(1936) “The General Theory of Employment Interest and Money”（塩野谷祐一訳『雇用・利子および貨幣の一般理論』東洋経済新報社、1995）
○ Krugman, P., (1998), “It’s Baaack: Japan’s Slump and the Return of the Liquidity Trap,” Brookings Papers on Economic Activity, pp.137-187.
○ Sargent, T(1963) Rational Expectations and Inflation, Harper & Low （國府田桂一ほか訳,『合理的期待とインフレーション』東洋経済新報社 , 1988 ）
○ Tversky, A., & Kahneman, D.（1982）, Judgment of and by representative ness. In Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A., (eds.) Judgment and uncertainty: Heuristics and biases, pp84-98, Cambridge, UK,Cambridge University Press.

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

～ 張瑞敏の経営手法に関する一考察 ～

経営管理研究科 准教授
細沼 藹芳
Aiho HOSUNUMA

概　要

ハイアール・グループは中国を代表する家電のグローバル・メーカーの一つである。ハイアールに飛躍的な成長をもたらしたのは経営者張瑞敏（チャンツイミン）である。彼が確固たる経営の意思を持っていたことと、それに基づいて優れた経営システムを確立したことが高成長の土台となったと考えられている。張瑞敏の確固たる意思の根底には中国古典思想がある。『老子』『孟子』『孫子』など中国古典思想に基づいて彼の経営コンセプトが形成されている。また経営に「儒学」などを導入し、現代中国最大の「儒商」と呼ばれている。加えて、張瑞敏は中国古典文化思想を確固たる土台として、先進国の経営理念も経営に取り入れている。

＜キーワード＞
ハイアール・グループ　　張瑞敏　　成長戦略　　経営管理システム　　中国古典思想

はじめに

ハイアール・グループ（海尔集团、英語表記は Haier Group。以下はハイアールと略記）は、中国を代表する家電メーカーのグローバル企業グループの一つである①。

ハイアールは張瑞敏が 1984 年に経営者となってから飛躍的に成長してきた。その根底にあるのが、彼の確固たる経営の意思と優れた経営システムである。そしてそこに見られる基幹的な経営手法には中国古典思想に基づく経営コンセプトが基本となっているように思われる。

この点に関連する先行研究として、すでに郭燕舞（2009）がハイアール文化と中国古代兵法の融和について論じている②。言い換えればハイアールの経営戦略には『孫子兵法』の考え方が基本となっていることを述べている。

しかし、現今のハイアールに構築されている企業文化を見ると、そこに流れているのは『孫子兵法』だけではないことがわかる。『老子』『孟子』など他の中国古典思想の多くが取り入れられ

ているように思われる。このことは張瑞敏自身が、「私は、『老子』から企業発展における大局観の形成について多くのヒントを教わった。そして、『孟子』から、“富や地位によって心が乱されてしまうこともない、貧しく身分が低いとしても心変わりしてしまうこともない、権力や武力の争いで志をくじかれることもない”[3]というような経営マインドを教わった。さらに、『孫子』からは、具体的な経営管理方法や戦略を教わった」[4]と語っている。この意味において、張瑞敏は、『孫子』の兵法だけを経営のコンセプトとしているわけではないことが明らかである。

本論は主としてハイアールの経営者、張瑞敏に焦点を当て、ハイアールの成長を支える経営の基本コンセプトが中国古典思想とどのような関連性を有しているかについて考察するものである。

Ⅰ　ハイアールの成長プロセスの概略

（1）ハイアールの前身

ハイアールの正式名称は、青島海爾股份有限公司で、本社は山東省青島市にある。ハイアールの前身は1955年に町の住民組織で設立された手工業生産合作社である。当時は小さな町工房で、町住民出資者の共同所有で所有されていたものである。

1958年に、当時の社会主義改造段階において、生産手段の公的所有制改造が行われ、この手工業生産合作社は集体所有制[5]の公有企業として改造され、名称も青島電機工場となり、その後、さらに東風電機工場と改称されている。主たる生産品目はドライヤー、扇風機であったが、1980年に青島工具第四工場との合併が行われ、青島市日用電器工場として拡大された。この時期において、主力製品は洗濯機に移行しているが、製品の品質が非常に劣っていたことから販売不振となり、工場は大赤字に転じた。工場の業績は悪化の一途をたどり、1984年頃には倒産の危機にあった[6]。

（2）その後のハイアール

1984年11月に張瑞敏がこの工場に派遣され、旧工場は1984年12月26日に青島冷蔵庫総廠という名前で再出発した。製品の生産は洗濯機製造から冷蔵庫製造に切り替えられた。張瑞敏は赴任して、まずは従業員の意識改革を行い、品質改善に取り組み始めた。当時、あるユーザーのクレームがきっかけで、彼は全倉庫をチェックし、76台の不良品冷蔵庫を見つけ出し、従業員の前でハンマーで叩き壊した。これは中国で有名な「ハンマー事件」である。当時この76台の出荷額は全従業員給料合計の約２ヶ月分に相当したといわれている。その際に彼は「たたき壊したのは冷蔵庫ではなく、従業員の旧い品質意識だ」と語っている。彼は「一つの製品を完璧に造れなければ他の製品も完璧には造れない」「品質こそ命」というメッセージを従業員に叩き

込み、全社は一つになり、冷蔵庫造りに専念し、ハイアールブランドを確立し始めた。

ハイアールは、その後のグローバル経済に適応するために、すべての異なる国の市場を見直し、グローバル・ブランドを創造する段階に入った。そのために、ハイアールは中国を基地とし全世界に製品を出荷することに重点を置く戦略から、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」という戦略へと転換した。そして、ハイアールブランドは単一文化を超え、多元文化へと持続発展することを目指している⑦。

2012 年末現在、ハイアール・グループの従業員数は約 57,977 名、傘下には多くの企業が含まれており、大規模な企業集団となっている。中国においてトップシェアを占めている冷蔵庫・冷凍庫・エアコン・洗濯機などをはじめ、その他にも食器乾燥機・電子レンジ・テレビ・携帯電話・パソコンまで総計 69 の家電、電子製品部門で 1 万以上のモデルを生産・販売している中国の代表的な総合家電メーカーとなっている⑧。

ハイアール今日までの発展の概略は表 1 のように示すことができよう。

表 1　ハイアールの沿革

1991 年 12 月	青島冷蔵庫総廠は青島冷凍庫と青島エアコンを買収して琴島海爾集団を設立した。
1992 年 9 月	ISO9001 認証取得した。
1992 年 12 月	ハイアール（海爾）集団公司に改名した。
1993 年 11 月	グループの冷蔵庫部門を上海証券取引所に上場した。
1995 年 7 月	紅星電器を吸収合併し、青島海爾洗濯機を設立した。冷蔵庫製造のみから洗濯機、電子レンジなどの白物家電へと製品を展開した。
1997 年	テレビ（黒物家電）市場に参入した。その後、ハイアールはシステムキッチン、システムトイレなど水回りの家電に参入した。
2002 年	三洋電機と提携関係を結んだ。
2007 年 2 月	ハイアール三洋エレクトリック株式会社を設立した。
2011 年	ハイアールは三洋電機の白物家電（冷蔵庫・洗濯機）事業を行う子会社 9 社を買収した。
2012 年 2 月	三洋から受け継がれた製品は AQUA（アクア）というブランドで展開している。

出所：ハイアールホームページから筆者作成

（3）ハイアールの成長戦略

ハイアールの成長戦略については、同社は次のように四段階で整理している⑨。

第一段階：ブランド確立の段階（1984 ～ 1990 年）

この時期はハイアールの創業期であり、冷蔵庫だけの生産、販売を行う時期であった。この時期におけるハイアールの成長戦略は大量生産によるコスト重視ではなく、品質管理による国内ブランド確立の戦略であった。

この時期において、ハイアールは海外技術と設備を導入し、品質を重視した管理体制を確立し

た。当時、中国国内市場において、もの不足であり、大量生産のみを追求する企業が多く、品質的に劣悪な製品を市場に投入してしまうことも多かった。しかし、ハイアールの戦略はまず品質を優先し、国内にブランドを確立することを優先した。上述した「ハンマー事件」以後、ハイアールは高品質製品の製造に専念し、中国国内の有名ブランドとなった。

第二段階：多角化戦略の段階（1991 ～ 1997 年）

この時期は冷蔵庫製造という単一製品から多数の製品製造へと多角的に発展した時期である。エアコン、フリーザーなどの電器部門に多角的に進出した。さらに、国内の中小電器企業の 18 社を吸収・合併し、事業を拡張した。

第三段階：国際化戦略の段階（1998 年～ 2004 年）

1999 年、ハイアールはアメリカに海外初の生産工業団地を設立した。アメリカ・ヨーロッパなどで、「設計・製造・販売」が三位一体となった現地経営を開始した。

さらに、この時期より、ハイアールは世界の主要都市での販売を開始した。独自の販売網・アフターサービス網を構築することで、ブランドの知名度および信頼において一定の評価を得ることができた。これらの活動を通じて、ハイアールは海外進出を本格化した。研究開発面では、ハイアール中央研究所を設置し、時代のニーズに先駆けた新製品の開発にも意欲的な取り組みを開始した。また、パソコンの販売・旅行代理店業・保険事業・不動産業・医薬品業など、事業の多角化を推進した。

第四段階：グローバル・ブランド戦略の段階（2005 年～ 2011 年）

既に海外進出を展開しているハイアールはすべての海外市場を見直し、新たなハイアール・ブランドを創造し始め、従来の「企業を中心にした製品の製造・販売」といった戦略から「顧客を中心にしたサービスの販売」へと転換した。一人一人の従業員は自主的にイノベーションができる SBU（Strategic Business Unit: 戦略事業単位）であり、ユーザーのニーズにいち早く対応し、個人の目標を全社的業績と結びつけた。ブランドの付加価値向上を各個人にまで細分化した。

第五段階：グローバル戦略の段階（2012 年～現在）

本格的にグローバル戦略を展開する段階である。この段階において、バリューチェーンのグローバル化が最大の目標である。つまり、ひとつの製品を販売する際の、原材料仕入れや購買、生産、R&D、IT システム、コールセンター、販売などバリューチェーンが国境なしで展開することになる。

ハイアールは「顧客の価値を大きく、従業員の価値を大きく、企業を小さく（ユニットの細分化）する」といった考え方を基に、従業員は 2000 個の小さな事業体に分割され、それぞれを「自主経営体」と呼ばれる。この新しい事業体には上司がいない。事業体のメンバーは自ら目標を立て行動する主人公である。この「自主経営体」に大きな権限を与えることで、ユーザーのニーズをいち早く吸い上げられるようにしており、同時に従業員一人一人の能力を存分に発揮でき、全体として社内を活性化することを狙いとしている[10]。

Ⅱ. 張瑞敏の経営者としての実績

ハイアールを育て上げた張瑞敏は 1949 年 1 月 5 日に中国山東省莱州市に生まれた。当時、莱州市は比較的貧しい地域で、両親は普通の労働者である。中国では、カネもコネもない労働者の息子は出世するには勉強して、大学に進学するしか道がない。少年時代の張瑞敏は一生懸命勉強し、高校は名門進学校に入った。しかし、彼が 16 歳の年に、中国全国を混乱に陥れた「文化大革命」が始まった。この運動の主役の一つは「紅衛兵」[11]とよばれる青少年である。1966 年、文化大革命の進行中に、一時期小学校から大学まで全国の学校が全面的に閉鎖されたこともある。さらに、学校における学習内容、教材が簡素化され、紅衛兵が学校の授業を受けることを拒否し、先生に暴行を加えることも頻繁であった。このような状況で、彼は大学への進学を断念した。

18 歳の張瑞敏は見習い工として金物工場に働くことになった。当時の工場では生産はほぼ行われず、政治運動ばかりやっていた。

1978 年に、文化大革命が終止符を打ち、改革開放の時代がやってきた。家電産業を育成するために、青島市は管理職員を募集した。張瑞敏はトップの成績で試験に合格し、市の役員として採用された。彼の仕事は管轄した工場における外国技術を導入することであった。そして 1984 年には世界最高ランクの冷蔵庫技術を導入するため、ドイツに向かった。ドイツでは先進国の技術に圧倒されたことから、帰国後は役員としてのエリートコースを歩むことを捨て、企業の経営者として当時の赤字工場「青島市日用電器工場」の工場長に就任することとなった。

就任後の張瑞敏は前述した従業員の意識改革を行い、徹底的な品質管理を遂行した。この後、中国国内において、ハイアールの高品質イメージを築き上げ、国内のトップブランドとした。さらに、事業を海外へと展開させ、ハイアールを今日のグローバル企業へ導いた。[12]

張瑞敏の経営者としての歩みの概略は表 2 ように示すことができよう。

表２　張瑞敏の経営者略歴	
1949 年 1 月 5 日	山東省莱州市生れ
1967 年	高校卒業後青島市の金属工場に勤務した。その後主任、副工場長などと昇進し、青島市家電公司の副社長に就任した。
1984 年	ハイアールの前身である「青島市日用電器工場」の工場長に就任し、175 万元の累積赤字会社を再建し始めた。
1995 年	中国科学技術大学の MBA 取得した。さらに高級経済師という資格を取得した。
1998 年	ハーバード大学の招請により、中国人企業家として初めてビジネススクール (MBA) にて講義を行った。
1999 年	「世界で尊敬すべき企業人ベスト 30」（英フィナンシャルタイムス誌）に選出された。
2004 年	「アジアで最も影響力のあるビジネスリーダーベスト 25」（米フォーチュン誌）
2005 年	「世界で尊敬すべき企業人ベスト 50」（英フィナンシャルタイムス誌）に選出された。
2009 年	「中国で最も影響力のあるベスト 40 人」（米ビジネスウィーク誌）に選出された。
2010 年	「中国で最も影響力のあるビジネスリーダー」（米フォーチュン誌中国語版）に選出された。
2012 年	IMD ビジネススクール（スイス）から「管理思想リーダー奨」を付与された。
2012 年末現在	海爾集団公司と子会社の海爾電器国際股份有限公司この 2 社の CEO（最高経営責任者）、グループ企業の CCO（チーフ・カルチャー・オフィサー）を兼務している。

出所：ハイアールホームページより筆者作成

Ⅲ . 老子『道徳経』と張瑞敏の経営哲学

まず老子『道徳経』との関連については、以下の３点を指摘できよう。

（１）人間尊重

「リーダーには哲学が必要」とのことは張瑞敏の口癖である。張の哲学は人間尊重であり、中国春秋時代の思想家である老子の著書『道徳経』から大きな影響を受けている。

『道徳経』の第十三章に以下の一節がある。「寵辱（ちょうじょく）驚（おどろ）くがごとし、大患（たいかん）を貴（たっと）ぶこと身（み）のごとし、（中略）これを得ては驚くがごとく、これを失いては驚くがごとし。（中略） 故に身をもって天下を為（おさ）むるより貴（たっと）ぶものは、すなわち天下を寄すべし。身をもって天下を為（おさ）むるより愛（め）ずるものは、すなわち天下を托（たく）すべし。」

意味は、人は寵愛を与えられると歓喜して喜ぶが、寵愛を失えば取り乱すことになる。自分にふりかかってくる問題が深刻である原因は、自分の身体があるからだ。もし、自分に身体がなければ、なんの悩みがあるだろう。（中略）故に天下を自分の身体のように大事にするなら天下を与えるべし。天下を自分の身体のように愛せるなら、天下を任せてもよい。要するに、身体と天下を一体と考え、自分の身体を愛するように天下を愛することができれば天下を任せられるという意味である。張瑞敏

は身体・命を大切に想い、天下と同じように尊いものだと考え、それを彼自身の人生哲学としている[13]。

（2）企業文化

『道徳経』[14]に「天下万物生于有，有生于無」（世の中のすべてのものが「目で見えるもの」から生まれ、「目で見えるもの」が「目で見えないもの」から生まれる）という思想がある。現代中国企業の問題点について、張氏が「中国経営者が企業活動を分析する際、一般に生産量、利益などの有形なものに目を向け、企業文化、企業風土などの無形のものに関心を持たない。実は、企業文化が無い企業は魂の無い企業である。目で見えない企業文化が大事だ」と語った[15]。張瑞敏はこの思想を企業経営の中に取り入れ、ハイアール文化の形成に力を入れた。

ハイアールの企業文化として、ハイアール集団のホームページに「海爾是海（ハイアールは海だ）」と掲げている。そして次のように述べられ、ハイアールを海のような家族とすることを理念としている。すなわちハイアールは海のようであるべきだ。海は汚れを収容し、浄化する。一旦海の大家族に流れ込んだら、すべての分子はしっかりと凝集して一緒にいる。ハイアールの発展は様々な人材が支え、保証する。すべてのハイアール人は凝集することによって同じ力をもって海に出ることができるというのである[16]。ハイアールの経営において、人は企業生存の第一資本で、人の知恵と能力は企業発展の資源である。「企業は人であり、文化は魂である」ということがハイアールの企業文化である。

（3）「無為」の思想

『道徳経』に「無為而無不為」（無為にして為さざる無し）という思想がある。老子の無為とは、自然万物の働く法則に反する行動をしないということである。無為ができれば何事も為し遂げられないことはないというのが「無為而無不為」である。張瑞敏は経営にあたって、企業と人間（従業員や消費者）、企業と自然、企業と社会の法則に反してはならないということ強調している。

Ⅳ.「儒」と張瑞敏の経営理念

次に「儒」との関連についてみるならば、儒教の４つの経書、つまり『論語』『孟子』『大学』『中庸』（総称「四書」）との関連性をみることが必要となる。それは以下のように理解できよう。

（1）『論語』と学ぶ姿勢

『論語』の「学而篇」に以下の教えがある。子曰：「君子食无求飽，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可謂好学也已。」（君子たるもの飲食に満腹を求めてはならない、住む場所に快適さを求めてはならない、仕事に対しては勤勉であり俊敏に行動しなくてはならないが、言葉は慎重に選ぶように。道義を知る者のところへ行き自分を正しなさい、これが好学というものである。）

張瑞敏は青少年時代から苦しみに耐えて成長してきた。成功しても質素な生活を続け、常に謙虚な姿勢で学び続けた。

（２）『孟子』と顧客創造

『孟子』の「誠者、天之道也、思誠者、人之道也」（誠は、天の道なり。これを誠にするは、人の道なり。）という言葉がある。「誠」は天下万物の根本であり、人として修養の根幹である。張瑞敏は誠を持って経営を行い、「真心で顧客を創造」というモットーに基づき、市場を開拓した。

（３）『大学』と経営理念

ハイアールの経営理念として「敬業報国、追求卓越」（仕事を熱心にして国のために努力し、卓越性つまり創新を追求する）が掲げられている。儒学の思想に大きな影響を受けている。儒教の経書である『大学』[17]に「修身，斉家，治国，平天下」（身を修め、家を整え、国を治め、天下を平定させる）という言葉がある。天下を平定したければ、まず国を治めよ。国を治めたければ、まず家を整えよ。家を整えたければ、まず身を修めよ。儒学の核心は「修己治人」（己を修め人を治む）の学問である。経営者として、身を正せという姿勢が非常に大切である。

Ⅴ.『孫子』と経営管理システム

さらに『孫子』との関連について考察しておきたい。『孫子』は、中国春秋時代の思想家孫武の作とされる兵法書である。古今の兵法書のうち最も著名なものの一つである。全書は「計篇」「作戦篇」など十三篇によって構成される。「計篇」において、国にとって「兵」の重大さについて述べている。「兵は国の大事也。 死生の地、存亡の道、察せざるべからざるなり」、要するに、国家単位で見れば戦争、企業単位で見れば同業他社との競争など、避けることのできない重要な問題であり、国家存亡、企業倒産など生死に関わる重大なことである。従って、戦う前に、徹底的に自分と相手について分析する必要がある、という考え方である。

そして、戦いについて勝算のカギは「道・天・地・将・法」の五つの要素にある。この５つの要素をもって、自己 (自国、自社) に照らし合わせて分析、その後、七つの視点[18]をもって、相手 (敵国、ライバル企業) と比較することが重要である。この五つの要素と七つの視点は「五事七計」と呼ばれる。「五事七計」は張瑞敏の経営システムと成長戦略の考え方に大きな影響を与えた。より具体的には以下のように理解できるであろう。

①「道」＝「道とは、民をして上（かみ）と意を同じくし、之と与（とも）に死すべく、之と与（とも）に生く可くして、畏危（いき）せざらしむるなり」

「道」とは、国民がトップと心を一にして、危険を恐れずトップと生死を共にするようにさせるものである。君主の意思を民衆に伝え、内政の正しさを指す。ふだんから内政を正しく実行さ

れているからこそ、戦争になっても、民衆は君主と死生を共にさせることができ、民衆は君主の命令に疑いを持たないことである。

企業経営において、経営理念が正しいものであり、従業員全員が理解できるものでなければ、一時の成功を得たとしても最終的に失敗してしまう。

張瑞敏は「私の役割は、第一に企業のデザイナーであり、企業発展をデザインして行くこと。第二には伝道師であり、不断に伝道することによって社員に企業文化を伝えることである。高い目標を伝え、実現に向けて力を結集させることである」と述べている。

②「天」と「地」＝「天とは陰陽（いんよう）、寒暑（かんしょ）、時制（じせい）なり。地とは遠近（えんきん）、険易（けんい）、広狭（こうきょう）、死生（しせい）なり」。

ここで「天」とは自然条件とその法則のことで、企業の競争の視点から見れば外部環境、自社ではコントロール不可能な、与えられた条件などを意味する。地とは地理地勢条件のことで、企業の競争の視点からみれば内部環境のことであり、外部環境に対して自社の財務、製造、組織、マーケティングなどの「強み」と「弱み」のことを意味するものと考えられる。

ハイアールのグローバル・ブランド戦略の段階においては、世界レベルでの事業展開を目標とする。異なる国々の市場で競合他社の製品を分析し、自社製品を見直し、新たなハイアール・ブランドを創造しようとするのである。さらに、競争力の向上のため、「人単合一」と「T 模式」という新たな経営管理方式が導入された。

「人単合一」(individual-goal combination) という管理方式は、従業員全員を対象とする一種の SBU (Strategic Business Unit：戦略事業単位) 経営メカニズムである。「人」は人材で、「単」は顧客からの注文を意味する。要するに、人材と実際の注文を結合させることである。「人」というのは自主的にイノベーションができる SBU である。「単」というのは市場目標である。「人」は市場と結合し、市場を創造する SBU になる。お客様の手元に直接販売し、出荷することである。

そして「人単合一」[19]管理方式の目標管理として、「T 模式」(T 形式) が導入されている。「T 模式」では、 4 つの T が重視される。すなわち、Time (時間厳守)、Target (目標としての市場での No. 1)、Today (OEC 管理でいう「日清」、つまり日々の改善)、Team (目標達成に向けたチームワーク) である。ハイアールは、外部環境と内部環境を把握したうえ、これらの経営管理方式を導入し、本格的なグローバル戦略に踏み出している。

③「将」＝「将とは、智、信、仁、勇、厳也。」

ここでいう「将」とは、リーダーの資質を説いている。リーダーは、智力、信頼、仁愛、勇気、厳格の五条件を満たす人物でなければならない。

優秀な「将」を選抜するため、ハイアールの人事戦略の特徴は「人人是人材，競馬不相馬」（全

ての人が人材である。「相馬」のような主観判断ではなく、「競馬」のように競争の結果によって評価することである。）ハイアールでは、「競馬方式」の人的資源管理と呼ばれている。中国には、古くから、「伯楽相馬」という言葉がある。古代中国には、「伯楽」という人物がいた。伯楽は馬の識別に精通し、馬を観察することによって良馬か悪馬か直ちに判断できた。その後、「伯楽相馬」は中国企業の人事評価制度に応用されている。「伯楽」は企業の経営者あるいは人事幹部を意味し、「馬」が企業の従業員のことである。「相馬」を通じて、人事管理を行うという意味である。

一方、張瑞敏は「相馬」に対して不信感を持っている。なぜならば、企業経営者や人事幹部には認識の限界があり、人材に対して独断と偏見を持つことから人材を見抜けない、あるいは人材評価を行う時公平性を失う恐れがある。したがって、「相馬」ではなくて、「競馬」を通じて人事戦略を行うこととした。

競馬とは、社員を競わせ、成果で評価するという考え方である。縁故主義を徹底的に排し、人事部により昇進や昇格の評価を下すではなく、昇進や昇格はすべて競争の結果で決めるという成果主義型人的資源管理である。その理由は、ハイアールではすべての人は「人材」として考え、主観的な人事評価は人材選出を妨げるという考え方である。

そこには具体的に三つの原則がある。①「公平競争の原則」：競争を通じて業績や人格が優れる者を発見し、重要なポストに任用する。②「適材適所の原則」:才能に相応しいポストを提供し、人材を最大限に生かす。③「動態管理の原則」：人材の合理的な流動を図り、業績の優れた者を昇進させ、逆の場合は降格人事も行う、ということである[20]。

④「法」＝「法とは、曲制（きょくせい）、官道（かんどう）、主用（しゅよう）也。」

ここでいう「法」はルール、組織管理のことである。経営者が従業員に納得できる合理的なルールを構築し、執行することを指す。さらに、個々人の責任事項を明確にし、成果と連動した報酬の基準を明示するなどである。

この考え方に基づいて、ハイアールは OEC 管理、瞬間賞罰制度、「三工」制度、「定期定量淘汰」制度を開発し、経営管理を行っている。

［１］OEC 管理[21]

ハイアールの管理システムには OEC 管理とよばれるものがある。OEC とは、O は Overall（全方位）、E は、Everyone（全員）、Everything（すべてのこと）、Everyday（毎日）、C は、Control（コントロール）、Clear（整理整頓）の頭文字をあらわしたものである。

要するに、すべての従業員はその日の仕事はその日に完結させ、その日の成績と不足分を確認し、改善を含めた目標を次の日に設定されるような管理システムである。

具体的には、すべての作業員に 3E カード（Everyone,Everything,Everyday）が配布され、作業者は毎日仕事終了後、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産、労働規律の７項目を

点検し、3E カードに記入して班長に渡すことになる。これは「作業者日清」とも呼ばれる。

そして、現場管理者は「管理者日清」を持ち、毎日、2 時間ごとに生産ラインと工場現場をまわりながら監督する。問題が発生した場合は、問題を「管理者日清」に記入する。上級管理部門は「作業者日清」と「管理者日清」をチェックするシステムである。

［2］瞬間賞罰制度[22]

OEC 管理の効果を高めるため、ハイアールは瞬間賞罰制度を実施している。例えば、従業員は、3 E カードによって、毎日査定され、中から「最高作業者」と「最低作業者」を選出される。１ヶ月の中で「最高作業者」として評価された回数の多かった従業員は「月間優秀工」として認定される。一方、「最低作業者」の回数が多かった従業員は「月間試用工」と認定される。これ以外の従業員は「月間合格工」と認定される。

［3］「三工」制度[23]

「三工」制度は「三工」動態転換制度のことである。製造現場従業員全体を、「優秀工」(約 4 割)、「合格工」(約 5 割)、「試用工」(約 1 割) に分類する。「優秀工」は正社員であり、「合格工」は準社員であり、「試用工」は時給制のアルバイト扱いである。それぞれの待遇や報酬に差をつける。評価は永久的ではなく、一定期間ごとに再評価が行われ、何回か連続で「試用工」になる従業員は解雇される制度である。

［4］「定期定量淘汰」制度[24]

経営幹部と管理者に対して、「定期定量淘汰」制度が実施されている。経営幹部と管理者の評価結果をＡ～Ｅの５段階に設定し、Ａ評価が最高の給料を与えられる。評価結果は毎月公開され、年間の成績で下位 10％の管理者は降格される。空となったポストと新設されるポストに関しては社内公募による競争で決定される。毎月、公募する管理者のポストは掲示板に公示され、作業員もこれに応募する資格が与えられている。

Ⅳ　考察

赤字企業だったハイアール社を急成長させた成功要因の一つは、経営者張瑞敏の確固たる意志にあると考えられる。「意思あるところ道あり」という諺のように、経営には、まず強い意志を持つことが重要である。経営することは、組織の目標を定め、人材を始めとする資源をその目標達成へと導くことである。企業が長期にわたって成長を遂げるためには、このような意思を持つことが欠かせないのである。

張瑞敏の確固たる意思の根源には中国古典思想がある。中国には古くから中国古典管理思想という学問がある。ハイアールのような現代の中国企業はこれらの古典思想と経営実践を結びつけ

た試みを行っていることが注目されている。

中国では、「片手に論語、片手に算盤」の商売人を「儒商」と呼ぶ。春秋時代に子貢（陶朱公）は初代の「儒商」である。明の時代の安徽商人、清の時代の山西商人も「儒商」と呼ばれている。彼らは商売上手でありながら、儒教などの学問を熱心に研究し、自分の商売にも儒教の教義を取り入れた。儒商には「君子愛財、取之有道」と「義中求利」といった鉄則がある。つまり君子のように高尚の人間も財産を築くことを望んでいるが、その築き方は社会の公理に適わなければならない。また、利益を求める方法は、義理を求めることを通じて実現していかなければならない。張瑞敏は儒学を熱心に学び、経営に儒学を導入実践し、現代中国最大の「儒商」と呼ばれている。

加えて、張瑞敏は中国古典文化思想だけを吸収し、融和するだけではなく、先進国の経営理念も経営に取り入れた。例えば、彼は自分の本棚に松下幸之助のすべての著書を並べているようである。

市場経済に乗り入れた張瑞敏は、経営にあたって、最も重視すべきことは「人を育てること」と言う。彼は松下幸之助の経営を研究し、ハイアールにあった人材管理法を模索してきた。彼が就任して以来、絶えざる人事改革を行い、一から人材を育て上げた。「どんなに時代が変わっても我々は「人」を第一に考えてきた。わが社では結果を出す社員はいわば全員が「CEO」なのである」と語っている㉕。

張瑞敏の経営に先進国の経営管理法がどのように導入されたかについて今後研究する予定である。

注釈

① 1984 年に 2 つの赤字企業で合併し、冷蔵庫工場としてスタートした企業である。2013 年現在、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカの 165 カ国に 58,800 箇所の営業拠点、61 の販売会社、21 箇所の工業団地、10 箇所のデザインセンターを有してビジネスを行っている。2011 年、ハイアールは全世界で 2 兆 2600 億円以上の売上を達成した。また、白物家電・冷蔵庫・洗濯機それぞれの分野において、ブランド販売シェア世界ナンバー 1 であった。2010 年 4 月「business week 」で「世界で最も革新的な企業 50 社」で 28 位にランクされた。（ハイアール HP、http://www.haier.com/jp/ 等）。

②郭燕舞「海尔文化：古代兵家管理思想与現代企業文化的有機融和」『科技創業月刊』2009、6、86 ページ。

③『孟子』「滕文公章句下」第二章からの一節。原文：居天下之広居，立天下之正位、行天下之大道。得志，与民由之，不得志，独行其道。富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。「日本語訳：天下の広居に居り、天下の正位に立ち、天下の大道を行い、志を得れば民と之に由り、志を得ざれば独り其の道を行い、富貴も（其の心を）淫す能わず、貧賤も（其の節を）移うる能わず、威武も（其の志を）挫く能わざる、此れをこれ大丈夫と謂う」。

④張瑞敏の日本企業使節団来訪時の談話による（1997 年 5 月 16 日）。

⑤集体所有制は、集団所有制とも呼ばれる。集団所有制とは土地・農具・牧畜などの主要な基本的な生産手段の所有単位が集団にあり、生産手段の完全な公有制制度である。
⑥王敏「从海尔的発展歴程看企業内部控制環境建設」財会通迅 2002 年 5 月号、34 ページ。
⑦同上。
⑧「有価証券報告書 2012 年度」42 ページ。
⑨ハイアールの HP 参照、2013.7.15。http://haier.co.jp/corporate/info/global-2.html
⑩イアール HP、2013 年 8 月 30 日。　http://www.haier.net/cn/about_haier/strategy/
⑪紅衛兵は全国的学生運動である。「紅五類」（労働者、貧農・下層中農、革命幹部、革命軍人、革命烈士）と呼ばれる人々の子どもたちは紅衛兵となれる。一方、「黒五類」（地主、富豪、反動分子、悪質分子、右派分子）と呼ばれる人の子どもたちは紅衛兵になれず、親が黒五類であることを告発されたりする。紅衛兵の一つの仕事は「破四旧」と呼ばれる、「旧思想」「旧文化」「旧風俗」「旧習慣」の打破することである。
⑫雅仕「張瑞敏―从車間工人到海尔首席執行官」『労働保険世界』1994 年、32 ページ。
⑬高宏存「張瑞敏海爾霊魂和精神　『道徳経』成為営商之道」百度文庫。
⑭老子『道徳経』は中国の春秋時代の思想家老子が書いた書であり、中国の道教を代表する書物である。
⑮胡泳・秦劭斐『張瑞敏　管理日誌』中信出版社、2008 年、4 ページ。
⑯水野一郎「ハイアール（海爾）の経営管理システムについて―中国の巨大家電メーカーの実態を探る―」、93 ページ。
⑰『大学』は中国南宋の儒学者朱熹が書かれたもので、四書と呼ばれる儒教の四つの経書（『大学』『中庸』『論語』『孟子』）のうちの一つである。
⑱『孫子』「計篇」によって、七計とは、「曰く、（1）主いずれか能ある。（2）将、いずれか能ある。（3）天地、いずれか得たる。（4）法令、いずれか行わる。（5）兵衆、いずれか強き。（6）士卒、いずれか練れたる。（7）賞罰、いずれか明らかなる。」のことである。
⑲楊克明『創新経営―海爾人単合一経営模式』北京大学出版社、2006 年に参考。
⑳徐向東「中国の成果主義型人的資源管理モデル」白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005 年、110 ページ。
㉑潘雲良・蘇芳ブン『海爾管理教程』中共中央党校出版社、2007 年、17 ページ。
㉒同上、17 ページ。
㉓同上、18 ページ。
㉔同上、85 ページ。
㉕ハイアールの強みは、1.5 日で一つの新製品を送り出す新製品の開発スピードと顧客ニーズを細かくできる柔軟性であると言われている。例えば、中国の富裕層に向け高級感を全面に出す冷蔵庫、ナイジェリア向け盗難防止の鍵を付けた冷蔵庫の販売などである。

近年、ハイアールの戦略において、特に注目されているのは従業員一人一人が CEO の心構え

を持て、「社員一人一人が経営者である」という経営モデルである。80000 人の従業員を 2000 個小さな事業体に分割され、それぞれを「自主経営体」と呼ばれる。この事業体には上司がいない。自ら目標を立て行動する従業員は主人公である。この「自主経営体」に大きな権限を与えることで、ユーザーのニーズをいち早く吸い上げられるようにしており、同時に従業員一人一人の能力を存分に発揮でき、全体として社内を活性化することを狙いとしているものと理解される。（「人事改革で世界競争を勝ち抜け～張瑞敏（ハイアール）」[BS 1]2013.9.1 放送を参照）。

事業計画作成プロセスの重要要素
～ 起業に求められるスキル・マインド・反復練習 ～

経営管理研究科 講師
石崎 浩之

1. 事業計画作りには、スポーツと同様の訓練が必要である
2. 事業計画書作りとは、頭を整理し決意を固めるプロセスである
3. ミッション・ビジョンを堂々と語ろう
4. 起業とは偶然の産物、そして誰もがチャンスを得られる

当大学院では、各自の新ビジネスアイデアを事業計画にまとめ上げる事業計画演習が必修科目となっている。そして教授陣および講師としては、それを包括的でかつ一貫性があるものとしてまとめ上げる指導をしている。その担当講師としての指導プロセスを通して気付いたことをここにまとめる。

1. 事業計画作りには、スポーツと同様の訓練が必要である。

そもそも事業計画を作る作業は真剣そのものである。それにはまず、取りかかる前段階の必須要件として、多くの基礎知識と思考力などの学習が求められる。その上、事業計画作成のディスカッションを通して、さらにそれらを体系的に構築するスキルが習得される。この一連のプロセスには、チームスポーツやバンドでの楽器演奏のための練習と多くの共通点が見出せる。

例えばサッカーの練習と比較してみよう。まず、自分が上達したければ、個人で基礎練習を積み重ねなければならないし､強いチームになりたければ連携プレー練習を繰り返し行う。さらに、現在の自分たちの力を把握するため、様々な相手と組み合うことで経験値を上げるために、練習試合も行う。そして勝っても負けても､自信と反省点の双方を蓄積できることになる。自分もチームも、上手になりたいと真剣に思うなら、こうした地道な練習の果てしない繰り返しが不可欠である。

具体的に比較してみよう。

（1）まず、正確なパスのためのキック、ドリブルでのボールコントロールや、飛んできたボールを足元に止めるトラップ技術といった一通りの基礎技術を体得することは、事業計画のそれぞれの構成要素（製品企画、販促・営業、マーケティング、販売チャネル、差別化要素、人事、財務・会計、売上見通し）を全般的に把握することと同様である。

（２）次に、自分たちの目指すチーム作り（個人技での攻め中心とか、組織的守備を重視するとか）と、相手チームの特徴を把握することは、ターゲット顧客に対する自社のポジショニング・競合他社に対する差別化要素の明確化、などにあたる。
（３）またそもそも、ゲームのルールなどの基礎知識を把握しておくことは、自分が携わるビジネスに関する法律や規制、そして会計基準などを知っておくことに他ならない。
（４）続いて、応用技術の練習、例えばセンタリングからのヘディングシュートや、オフサイドトラップは、ビジネスや製品の戦略立案（例えばブルーオーシャン戦略を目指そうとか、フォーカスグループで顧客の生の声を聞いて競争優位性を確立しよう、など）に該当する。
（５）そして、練習試合をこなすことで実戦体験することは、プロトタイプのトライアルやシミュレーションを踏まえて、その時点でベストの事業計画を作ることに類似している。
（６）こうした、長きに渡る蓄積の先に、公式戦の大会があるように、ビジネスでも製品の発売や本格事業展開、そしてPDCAによる事業計画の実践とアップデートがある。

さらには、上記（６）の公式戦や大会でいい結果を出したければ、（１）から（５）に膨大な時間を費やさねばならない。そして逆もまた真なりで、ただ長ければいいという訳でもない。我流でボールを蹴り続けたり、なんとなく楽器を演奏しても、しょせんは付け焼き刃。いつまでたっても、本格的な技術は身に付かない。しっかりとした監督やコーチに、正しい知識に基づく論理的な理解と、適切な身体の動きを学んだ上で、それらの正しいやり方を反復するのでなければ、意味は無い。これはサッカーに限らず、野球など他のスポーツ、そして楽器の演奏の上達などにも大同小異、当てはまるであろう。つまりどんな競技であっても、本格的にやろうとすると体系的な練習を、それも何年も続けねばならない、ということである。逆に言えば、たかだか数カ月程度の練習では決してものにならない。

つまり、要は「スポーツもビジネスも同様で、自分やチーム（組織）の仕事レベルを上げたいと思ったら、体系・網羅的な理解を得るための学習と、適切な練習の両方を、何年、何十年といった期間で取り組むことが必要」ということである。しかも、ビジネスとは顧客に付加価値を有する物やサービスを提供し、対価を得るものである。その真剣度や競争相手の数は格段に上であるから、スポーツや音楽という趣味に比してなおさら真摯な学習と練習が必要である。

にもかかわらず、実務経験が徐々に長くなってくると、それだけで仕事が出来るような気になっていることが、個人としても会社としてもありえるのではないか？　例えば、「仕事だ、業務命令だ」という言葉のもとに、訓練が不十分な従業員に対して、過剰な負荷の重要ミッションを負わせていないか。また従業員側も、新たな業務を担当することになる場合や、あるいは転職をしようという場合などにも、従来の仕事の経験に頼りがちになり、追加で身に付けるべきスキルの体得に、きちんとした時間を割けているか。現実のビジネスシーンにおいて、競合他社と同等以上のパフォーマンスを発揮するには、スポーツと同様に、ビジネスに必要な知識と技術を網羅的に認識した上で、それを反復練習する時間を意図的に作ることが欠かせない。とくに、変化のス

ピードが早い現代では、なおさら合理的な準備が必要である。

スポーツでどんどんテクニックや戦術が進化するように、音楽なら新たな楽器や演奏スキルが生まれてくるように、ビジネスという競争の激しい世界において自分のスキルを磨くための練習が必要だと言うことを、当ビジネススクールの学生を通して、さらに強く実感している。そしてビジネススクールとは、日ごろとは違う相手（クラスメート）と真剣に練習試合（ビジネスアイデアに対するディスカッション）することで、自分の現状スキルや立ち位置を感じられるとともに、他の人の目新しい知識や視点、思考術に触れ、それを吸収できる、そんな練習試合の場である。しかもその題材となるビジネスアイデアは、実際に本格立ち上げにつながりうる“本物“であるからこそ、そのディスカッションや事業計画の構築プロセスで身に付くスキルも、極めて濃密なものになる。

このように、まずビジネスのスキルを磨くには、スポーツの練習同様、終わりなき鍛錬が必要なのである。

２．事業計画書作りは、頭を整理し決意を固めるプロセスである。

では次に、事業計画書を作成する目的を見てみよう。前述の通り、当ビジネススクールでは、事業計画を作成するディスカッション形式の演習が必須課目になっている。それは、実際のビジネスにおいてしっかりとした事業計画書を作れる知識とスキルに留まらず、その内容を作り上げていく“プロセス”も重要だからである。その主要なポイントとして、以下の３つがあげられる。

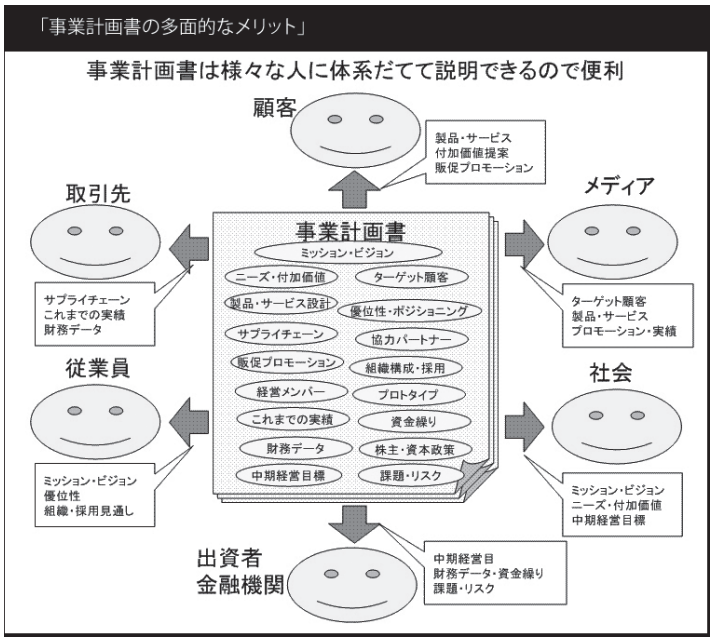
(1) 議論に参加する学生（＝仮想の起業メンバー）が多面的な視点でアイデアを出し合いながら、それぞれの頭を整理する。
(2) その時点の最善策として、優先順位と捨てる物を決め、コンセンサスを作っていく。
(3) 様々な人に対し、バランスのとれた説明が出来る、整合性のとれた全体像をデザインする。

そもそも、事業計画書を作る人＝社長や起業家創業者、および主要経営メンバーであるが、現実のビジネスは彼らだけで行える訳ではない。このビジネスの関与する「みんな」の理解と協力があってこそ、事業の成長と継続がある訳だ。ここで言う「みんな」とは、まず第一に製品・サービスを購入してくれる顧客である。そしてその提供のためには、仕入先や協力ベンダーなどの取引先が不可欠である。また身内に目を向けると、社員・従業員がいなければ事業のオペレーションを執り行うことは出来ず、また彼らがそれぞれの役割とその目的を理解しなければ、業務はきちんと回らない。そして、事業の立ち上げ資金や運転資金を提供してくれるのは、株主などの出資者や金融機関である。これらが揃っていて、初めてビジネスが成立する。しかし、こうした社外・社内の「みんな」は、それぞれ自分の立場があり、個別の視点と利害を有している。これに対し

て、「当社の事業はこんな内容で、将来はこれを目指しているんです！」という全体像を、事業の構成要素レベルで固めておけば、説明する相手に応じて切り口を調整しつつ、整合性のある説明が可能になる。逆にこうした体系的な全体像が出来ていなければ、相手が変わるごとに、あるいは時間の経過によって、その場その場で言うことが異なってしまい、どんどん矛盾が生じてしまう。また、中核となる経営メンバーの中でコンセンサスが醸成されていなければ、同じ会社の経営陣や社員であるにも関わらず、人によって言うことが食い違ってしまい、社内外の「みんな」の信頼を築くことはおぼつかない。

例えば、見込み顧客から「あなたの製品（または会社）の強みは何ですか？　他社とどう違うのですか？」と質問されたときに、経営陣であっても社員であっても、すぐさま同じ答えができなければ、ビジネス機会を逸してしまいかねない。また、事業拡大に伴い人員を採用する際に、自社の特徴や中期ビジョンを明確に説明できなければ、志ある有能な人材を惹きつけ採用することは困難である。これに対して、主要な構成要素を網羅している事業計画を作っておけば、相手の関心時に応じて、ポイントとなる部分を抽出し説明すればいいわけだ。

〔チャート「事業計画書の多面的なメリット」を参照〕



そして十分な説得力を持つ事業計画書は、社長１人や一部の創業メンバーだけでは作れない。アイデアの発案者は、自分のアイデアを否定できないので、客観的な視点を持ち得ないからである。さらに、ビジネス環境は常に変わって行くので（例：競合他社が類似商品や低価格品を出したので対抗策が必要になる）、事業計画書もコンスタントに更新するべきものである。だからこそ、自社の中核メンバーが頭を突き合わせて、「自分たちにはどのような選択肢があるのか、そして

限られたリソースを踏まえて、どのような優先順位で実施して行くか」について、その時点で最善の考えと、次善の代替案とを、明確な文字および数字にまとめておくと、顧客ニーズの変化や他社の動向により現在の製品・サービスが競争力を失った場合でも、すぐに２の矢、３の矢を打てる。

そしてもう一つ大事なのは、「主要経営メンバーが決意を固める」ことである。日本人は特に意思決定を躊躇する傾向があるため、なにか質問をされても明確に答えられないことも少なくない。しかし実際のビジネスでは、その都度ごとに YES/NO を即答できなければ、目の前の機会を失ってしまう。とくに大企業の中には「回答を保留する＝継続審議中」と考える人が少なくないようだが、現実にはそうしている間に他に持っていかれてしまう場合が極めて多い。この事実を考慮した上で、事業計画書を作るプロセスにおいて、「現時点における自分たちの意思決定基準はなにか、何に YES と言い、何は自分たちの領域外として切り捨てるか」を決めておけば、日々の業務においてもタイムリーな判断ができる。

しかもとりわけ重要なのが、「何を捨てるか」である。ビジネスは日々変わっていくものなので、想定外の状況が瞬時に発生する。そこで新しいものが出てくると「これもやるべきでは？」、「あれもやらないといけないのでは？」と試行錯誤すると、むやみやたらに手を出して、どれも実にならなくなってしまう。そんなとき、最初に決めた自分たちの強みや経験、リソース、そしてターゲット顧客層などを振り返る拠り所があれば、「いや、これは自分たちが目指す対象では無い」と、ブレずに済むのである。

こうしたプロセスを経て、多角的な視点で練られた事業計画書があれば、社外・社内の人たちに対しても一貫性ある説明をすることが容易になる。そして何より、社内全員がビジョンや目標を共有することで、チームとしての求心力が高まる。事業計画書という書類は、あくまでそれ自体が目的でなく、策定・更新するためのプロセスと意思決定の方が、ずっとずっと本質的意味を有している。そして大学院とは、この作り方の技術を“繰り返し練習“する場である。）

３．ミッション・ビジョンを堂々と語ろう

そして、事業計画書を作成する上で、最初に固めるべき一番大切なものはなにか。実は、製品・サービスでも、ビジネスモデルでもなく、実は「ミッション・ビジョン」なのである。私は経営コンサルタントという立場において、新ビジネスの立ち上げに取り組んでいるベンチャー企業の社長と話をする機会があるが、彼らの多くが異口同音に「やはり企業ミッションやビジョンが大事だと心底実感している」と発言している。また、アメリカのベンチャーキャピタルや個人投資家がベンチャー起業家と話をするとき、彼らが一番最初に注目するのが「経営コアメンバーにどんな人物が揃っているか」と、「彼らが何を目指しているか、つまりどんなミッションやビジョンという志を抱いているか」だと言われている。

どんなに優れたビジネスアイデアを思いついても、一人だけでは決して実現できない。まずは

事業立ち上げ段階でも、複数のコアメンバーが存在するし、本格的な事業化には従業員や出資者、そして取引パートナーという多くの人が関与する。また、製品やサービスを購入してくれる顧客も不可欠である。そういった多くの人や会社に対して、「自分たちはこんな思い入れを抱いて事業を始めたんだ」という志を明確な言葉に表現したのが、ミッションである。これは、自分自身に対する決意表明という意味合いも大きい。
また、この事業を継続的に実施することで、「中長期的にどんな世界を作りたいか、あるいは自分たちがどうなりたいか」という将来像を宣言するのがビジョンである。

どんなにユニークなビジネスアイデアを思いつき、緻密な事業計画書を作ったところで、いざ実際の仕上げに取り組んでみると、当初の計画通りに行くことはほとんど皆無である。むしろ、日々変更のオンパレードというのが現実だろう。その理由は、「実際の製品化が困難だった」、「実際には顧客のニーズにマッチしていない」、「競合他社が同様のものを出して競争環境が変わった」など様々だが、要は思った通りに行かないことばかりで、頻繁に軌道修正することを強いられる。それに応じて、事業戦略や取り組み計画もその都度変更していくことになる。それを踏まえて、事業計画書を作る過程において、状況変化に応じて第２・第３の矢をすぐに打てるよう、代替案まで考えておくことが重要であることは、前述の通りである。

そんな紆余曲折が起こっても、決して変わることがないのが、「自分たちがこの事業を始めた志は何なのか」、「そして将来的に何を達成したいから目の前の困難に立ち向かっているのか」、という決意表明である、ミッション・ビジョンなのだ。これを最初にしっかりと固めて、全員が胆に銘じておけば、事業内容にどんな修正があっても、進もうとする方向がブレることはない。逆に、これが固まってないと、あるいは経営コアメンバーの中で共有されていないと、不都合なことが起こるたびに個々人が右往左往し、意見の食い違いが発生してしまう。だからこそ、最初にミッション・ビジョンを明確に固めて、社内外に堂々と発信することが、非常に重要なのである。しかも、一度声高に言ってしまった以上、ちょっとやそっとで「やっぱりあれは無かったことに」と引っ込める訳にはいかなくなる。こうした、自分自身を不退転の気持ちにさせる心理的効果も、極めて大きい。

ちなみに自社の事例で恐縮だが、私の創業したコンサルティングファーム、ブレインストーム・ワールドワイド株式会社では「世界中のビジネスのボーダーレスな展開を促進する触媒になる」というミッションを掲げている。そしてある時、日本で学ぶ留学生の日本企業における就職を支援する人材斡旋サービスを着想し、「これはとても意義があることだから是非やりたい」と取り組んだことがある。それに対して、現在の日本企業の環境と自社の限界から、なかなかうまくいかず苦戦していた。するとある時、とある企業から「外国人の採用は時期尚早で考えていないが、自社の日本人従業員のグローバル化教育は喫緊の重要課題になっているので、そちらをやってほしい。」という要請をいただくことが出来た。そしてこの日本人育成サービスの方は、現在の当社の重要な柱になっている。

今振り返ると、最初の留学生斡旋サービスの方は軌道に乗らなかったが、このチャレンジなしに人材育成のニーズにはたどり着けなかった訳だ。そもそも、留学生斡旋を着想したきっかけは自社のミッションの存在であり、軌道修正を許容できたのもミッションの範囲内だからである。（逆に言えば、このミッションに合致しない仕事は、基本的に受けていない。）

当ＳＢＩ大学院の事業計画演習では、最初の講義においてミッション・ビジョンを検討する。これを考えるプロセスを通して、各人が「自分が本当にやりたいことはなにか」、「そういう思いに至った背景はなにか」、「それを実現するための自分の強みは何か」を固めていく。ちなみにアメリカのベンチャービジネス業界では「金儲けを目標に掲げて、本当に成功した事業はない。自分がやりたいことをとことん追求し実現した結果として、利益がついてくる。」ということが、すでに共通認識になっている。通常の資本主義の原点は「会社の目的＝ to maximize shareholders' wealth（株主の富の最大化）」だが、そのアメリカでさえ、儲け最優先ではうまくいかないと気付いていると言えよう。

4. 起業とは偶然の産物、そして誰もがチャンスを得られる

現在、アベノミクスの第三の矢である成長戦略が取り組まれ、そこにおいて新しいビジネス、すなわち起業の重要性が指摘されている。では、起業家（アントレプレナー）として想起されるのは誰だろうか。一般的にすぐ思い浮かぶのは、アップル創業者のスティーブ・ジョブズ氏、アマゾンのジェフ・ベゾス氏、日本だと本田技研工業（ホンダ）の本田宗一郎氏、SONY の井深大氏・盛田昭夫氏などは、議論の余地がないだろう。しかし起業の本当の定義は、こうした大成功したビックカンパニーや、世界を変革するような大仕事ばかりに限定されない。実は、事業の規模や内容に関わらず「単純に商売を始めること＝起業」であり、それをやってる人＝全てアントレプレナーなのである。やや極端な例を挙げると、発展途上国には路上で野菜や果物、衣類などを販売している人たちがたくさんいるが、彼ら・彼女たちも立派なアントレプレナーである。ちなみにマイクロファイナンス（日々の生活費が 1 人 1 ドルに満たない貧困層にお金を貸し付け自立による生活向上を支援する金融サービス）の世界では、「マイクロファイナンスの目的は、貧困層のアントレプレナー、特に女性アントレプレナーを支援すること」と明確に定義している。つまり、商売を始めた人＝全てアントレプレナーという、非常に身近なものであり、誰にでもそれに関わる可能性がありえる、ということなのだ。

（私自身も、2004 年に自分の会社を作り事業を行うとともに、いろいろな形で他の人のビジネス立ち上げに直接・間接に関わっている。もちろん、上手く行くことばかりでなく、苦戦しているケースや最悪会社を清算するケースも、少なからず経験してきた。とはいえ、私の知る限り、たとえ失敗しても食いっぱぐれて路頭に迷ったり餓死したという話は聞いたことがない。皆が捲土重来を期して頑張っている。失敗＝人生の終わり、などでは決してない。私も、失敗を重ねる度に、「この結果自体は悔しいが、別に命まで取られてない。」と開き直っているのみならず、「じゃ、

次はどうすればうまくいくのだろう？」と考える材料を得たと考えている。そしてこうした挑戦の経験が、当 SBI 大学院大学の講師となる機会へとつながった訳だ。こうした予想外の産物を考慮に入れるなら、そもそも何が失敗なのかの定義すらが揺らいでくる。）

そして、アントレプレナーの方々に会うたびに、私は「どうして起業しようと思い立ったのですか？」と聞くことにしているが、その答えの大部分は「偶然。」、「たまたま。」、「いい出会いがあったから。」というものである。むしろ、「ずっと昔から起業するつもりだった。」という人はほとんど記憶がない。もちろん、学生のころから「自分は起業するんだ。社長になるんだ。」という信念が先にあり、そこから事業を作り上げた人もいるが、こうした例の方がむしろ稀であろう。つまり、「生まれついての起業家なんていない。じつは起業した人のほとんどは偶然の産物。」、そして「たまたまやってきた偶然をモノにするには、つねにビジネスチャンスを探そうとする起業精神の方が重要。」ということが現実なのだ。

とはいえ、「そう言われたって、自分にはそんなアイデアも行動力もない。」、「日頃の仕事をしてると、そんな偶然さえも生まれない。」という人も少なくないであろう。ここで再確認していただきたいのが、「ビジネスは一人ではなにも出来ない。いいチームがあってこそ出来る。」という事実だ。つまり、自分が全てを始める創業者で無かったとしても、これから創業しようという人やチームに出会う機会があれば、それに参画する可能性が生じてくる。別に今の会社を辞めなくても、例えば平日の夜や週末にまずボランティア的に協力することも可能だ。それは、自分のやりかた次第なのである。

ただし、この出会いや自主支援のためには、最初は自らのプライベート時間を割くしかない。給料をもらっている仕事とは別のことをやろうとするなら、それとは別のプラスアルファの取り組みなしに、何も起こるはずが無い。逆に言えば、きちんと自己投資してこそ、初めてリターンがあるということなのだ。またこういう考えを胸に抱くことも、起業精神の一部と言えるであろう。

そういった観点で、起業のための主要ポイントには、以下が挙げられる。

（１）日頃から、新しいことを始めることに関心（起業精神）を抱き、勉強や研究で自己投資しておくこと。（スポーツに例えると、試合に向けた日々の練習）
（２）自分にマッチしたビジネスチャンスがないか、常にアンテナを張っておくこと。
（３）チャンスが来たら、勇気と決意を持ってチャレンジすること。
（４）そのプロセスで得られる経験（投資対リターン）を楽しむこと、この経験は多少の金には絶対に替えられない。
（５）多少の失敗で死ぬことはないと開き直ること。

繰り返しになるが、起業精神を持ち、常にチャンスをうかがっていると、必ずなにかが起こる。そして自分の起業アイデアを思い付くことは簡単に出来なくても、すでにアイデアを持っている

人に共鳴して個人的に支援することで起業に関われる可能性は、十分に作り出せるのだ。問題は、それがいつ発生するか、そして発生したときに自分が気付いて、なおかつアクションを取れる準備が出来ているか、である。チャンスの方が、自分の都合のいいときを選んで来てくれるなんてことはありえない。

ちなみに、私自身も起業のきっかけは本当に偶然である。私も大学卒業後はずっとサラリーマンをしていて、当時は一生そのままだと思っていた。それどころか、会社を辞めたら（または辞めさせられたら）すぐに干上がって死んでしまうんじゃないか、という恐れさえ感じていた位だ。ところがアメリカの MBA で起業精神を吸収し、さらに卒業後 3 年も経つとクラスメートで起業・独立する人が出てくる。そこで、「もしかしたら自分にも出来るんじゃないか」という気持ちが芽生え、「じゃあ、ひとまず会社を作って登記だけしておくか。別に作るだけなら 30 万円位だし、何も起こらなくても自分の会社を作ったという自己満足だけは得られるから。」と、先に会社を登記しておいたのだ。すると、何と数カ月後に古い知人から仕事の依頼があったため、それを期に勤務先を辞めて自分の会社を動かし始めた、ということになった。それ以降、いろんな仕事が舞い込むようになり、さらにいろんな縁がつながって SBI 大学院大学の講師までやることになった訳だ。

あのときに、知人から仕事の引き合いが偶然やってこなければ、今の私はなかったであろう。とはいえ、会社を作っておかなければ、この偶発的チャンスをものにすることも出来なかった。つまり、偶然と起業精神があったからこそ、具体的なアクションが生まれたのだ。

実は、今もときどき感じるのだが、過去に戻ってサラリーマン時代の自分に対し「おまえはのちのち、会社を作って経営に携わり、大学院の講師までやることになるんだ」と言ったとしても、絶対に信用しないであろう。それくらい、自分の想像力なんてたかが知れていると、我ながら実感する次第である。

私がいつも注目しているアントレプレナーの 1 人が、楽天（株）の三木谷浩史会長である。三木谷氏は、もともと日本興業銀行（現在のみずほ銀行）に勤務していたが、アメリカ・ハーバードビジネススクール MBA への留学を経て、1997 年に楽天市場を開設し、今の成功に至っている。つまり、三木谷氏でさえももともとはサラリーマンであり、生来の起業家ではなかった訳だ。彼のような優秀な人材は、仮に勤務先に残って働き続けていたとしても、その実力と働きっぷりからして、かなりのポジションまで出世していたであろうことは想像に難くない。そうした確率の高い未来を投げ出して、目の前にやってきたインターネット時代というチャンスに手を伸ばさなかったら、現在の成功は無かったはずである。

三木谷氏の著書「成功のコンセプト」の序文に、以下の記述がある。
（三木谷浩史著「成功のコンセプト」より抜粋）

****
僕自身も幸運だったと思う。
けれど、幸運だけでは成功することができない。
「幸運はチャンスと準備の交差点」という英語の諺がある。
こちらに十分な備えがなければ、チャンスを生かして幸運とすることはできないのだ。
****

これを参考に、在学中の学生のみならず、公開講座「ビジネスプラン実践道場」などを通して、まだ起業に取り組むには至っていないものの関心を抱いている人たちに対して、起業精神を持って偶然を探すアクションを取るよう促している。偶然がいつ起こるかは、現時点では予測できない。でも、起こすのは自分自身以外の誰でもない。そしてそのために、日頃からの反復練習と、起業チームに出会うための人的ネットワークが重要なのである。

以上

編集後記

ＳＢＩ大学院大学研究科委員会
研究推進小委員会
野間 修　石川 秀樹

ＳＢＩ大学院大学は、教員の研究論文集である「紀要」を刊行することとした。本年度を皮切りに本学では毎年度、紀要を刊行して行くこととし、本編がその創刊号である。本大学院が今般、主に専任教員を中心とする紀要論文の刊行を決意するに至った経緯と背景は以下のとおりである。

本大学院は 2008 年 4 月の設立以来、本年 4 月で丸 5 年が経過したが、本学が設立の当初に定めたカリキュラム全般や「教育研究上の目的」、及び「学習目標」等は、言うまでもなく時代の変化に則して変えて行くべきものである。そこで、本学の研究科委員会の下に設置された複数の小委員会を中心に、それらの見直しのための議論を重ねてきた。そしてその結果、カリキュラム体系の見直しと並んで、「教育研究上の目的」に関しても、「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して、高度な専門的知識、的確な判断能力、対人対応力、自己管理能力及び倫理観を備え、グローバル社会で新たな事業を創出するためのリーダーシップを発揮できる高度専門職業人を養成する。」、との修正を行った。このようにして、本大学院は教育研究上の目的において「研究重視」の姿勢を明示的に定めたところであり、その姿勢をより具体的に示すために、専任教員を中心とした執筆陣による紀要論文を刊行して行くことを決めたものである。

本創刊号に収められた紀要論文のテーマをみると、中国古典思想から産業革命と起業論、組織・人事論、財務・会計、金融論や国際経済、さらには事業計画関連に至るまで、バラエティに富んでいるが、それは、本大学院が経営人間学から経営管理科目、さらには事業計画演習に至るまでの多彩な科目群を擁していることを反映である、と言えよう。それと同時に、どの論文も理論的な裏付けに支えられつつ、実務的な視点も十分に具備している、と自負しているが、それは、上記の「教育研究上の目的」にある「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して･･･高度専門職業人を養成する」、の精神の表れに他ならない。

本論文集の編集や取りまとめの任に当たったのは、本学の研究科委員会の下に置かれた研究推進小委員会のメンバーである。それと同時に、本学の修了生を中心とした人脈ネットワークをも活用することができた。本学は開学してまだ５年余りと歴史は浅く、また通学を要しないインターネット主体の大学院であるが、ビジネススクールと呼ぶに相応しい人脈ネットワーク作りには大成功している、と自負している。来年度以降も、本紀要を刊行して行くにあたり、本学内外の人脈ネットワークをさらに活用して参りたい、と考えている。

2013 年 10 月