

目次

巻頭言

「SBI 大学院大学 紀要 第 10 号」の刊行にあたり

学長 藤原 洋 …… 3

〈テーマ論文〉

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

経営管理研究科 学長・教授 藤原 洋 …… 5

文殊の知恵を導くには ―ダイナミックケイパビリティを発揮するダイバーシティ経営―

経営管理研究科 教授 小林 英幸 …… 30

組織変革とダイバーシティ経営の推進 ―ハイアール社の組織変革の事例を中心に―

経営管理研究科 教授 細沼 藹芳 …… 39

人的資本と企業価値 ―グローバル市場におけるディスクロージャーの進展―

経営管理研究科 教授 上田 亮子 …… 57

〈一般論文〉

交渉から民事訴訟へ ―交渉と民事訴訟の対比―

経営管理研究科 教授 小林 秀之 …… 72

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制 ―中国法を中心に―

経営管理研究科 准教授 盧 曉斐 …… 90

経営哲学の探求と創造 ―『サステナビリティの経営哲学』出版記念学長対談の視座―

経営管理研究科 客員教授 十名 直喜 …… 108

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任
―札幌地判令和 3 年 3 月 25 日金判 1622 号 33 頁及び関連判決の検討―

経営管理研究科 研究員 戸本 幸亮 …… 133

〈修了生論文〉

コロナ下の「空気感」に関する考察 ―地方の本質を可視化する―

経営管理研究科 23 期修了生 杉山 智行(国立大学法人宮崎大学地域資源創成学部) …… 156

日本の製薬企業の考察 ―日本はなぜコロナワクチンで負けたのか?―

経営管理研究科 25 期修了生 山口 和宣 …… 171

編集後記

紀要編集委員 …… 197

巻頭言

「SBI 大学院大学 紀要 第 10 号」の刊行にあたり

学長 藤原 洋

SBI 大学院大学は教育研究重視の姿勢を具体化するために 2013 年度より専任教員を中心とした執筆陣の研究論文集「紀要」を刊行し、本号で記念すべき第 10 号（2022 年度版）となりました。第 3 号からは、本学修了生の論文掲載を開始し、第 4 号からは統一テーマを設定することとし、今年度は「グローバル時代のダイバーシティ経営」としました。

今日の企業経営を取り巻く環境変化として、益々進む「グローバル化」と「ダイバーシティ」の 2 つがクローズアップされてきたといえます。2022 年だけをみても、資源大国ロシアによる穀倉地帯ウクライナへの侵攻があり、国際社会の中に対立が生まれ、エネルギー危機と食料危機が表面化しました。その結果、難民問題が再燃し、世界中に単一民族国家は存在なくなり、また、人権問題が表面化する中で、自国内の男女同権問題も再考されるようになっています。その結果、企業経営者にとっては、上場企業のガバナンスコードへの対応内容で急速な変化を見せています。

先進諸国の証券取引所では、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」を定めています。このため、上場企業は、コードの全原則について、実施義務があり、コードの基本原則について、実施しないものがある場合には、その理由を説明することが求められるようになりました。

特に、2021 年に行われた日本証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの改訂では 5 つの補充原則が新設され、全 83 の原則となりました。2021 年の改訂ポイントは次の 3 つです。

- ① 取締役会の機能発揮
- ② 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保
- ③ サステナビリティを巡る課題への取組み

これら 3 つのコーポレートガバナンス・コードの改訂ポイントの中で、特に注目すべきことが、「多様性（ダイバーシティ）の確保」です。なぜなら、グローバル化の加速と共に、日本型企業経営はダイバーシティ経営という視点から大きく出遅れていることが指摘され、この遅れは、平成の失われた 30 年に象徴される日本企業の労働生産性の低下と同期しているためです。このため、長年にわたり、実質的な単一民族国家であった日本社会の変革が今こそ求められています。日本社会の変革をもたらすために最も重要なのが、企業の経営改革であり、その改革の中心的役

巻頭言

割を担うのが「グローバル時代のダイバーシティ経営」であるといえます。

前述の如く、世界の先進諸国と比較して、日本企業の労働生産性の低下が問題となっていますが、その根本要因は、ビジネスプロセスにおけるデジタル化の遅れと女性と外国人の活躍チャンスの整備不足、すなわち、ダイバーシティ経営の欠如にあると考えられます。当大学院大学では、デジタル化については、14年以上前の創立当初からeラーニングを基本とした教育のデジタル化に取り組んでまいりました。また、教員における外国人、女性比率を高めること、すなわち、ダイバーシティの確保を意識してきました。

以上のような日本社会が抱える社会課題の解決に向けて、経営大学院として本学が総力をあげて取り組んできた教育研究活動の今年度の集大成として本号の刊行を行うこととしました。

本紀要は本学の教育研究活動の重要な一環であり、本学の教育力と研究力向上のために、来年度以降も「紀要」を刊行していく所存であります。

最後に、本紀要が本学に留まらず、本学以外の多くの経営学研究者、企業経営者、政策担当者など、多くの人々に広く読んで頂き、多くの人々のお役に立てることを強く願う次第であります。

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

経営管理研究科 学長・教授
藤原 洋

【要約】

グローバル化が加速する中で、日本型企业経営はダイバーシティ経営という視点から大きく出遅れていることが指摘されている。一方では、この遅れは、平成の失われた 30 年に象徴される日本企業の労働生産性の低下と同期している。本論では、近年の日本企業の労働生産性の低下要因がダイバーシティ経営の遅れであり、その根本要因がデジタル化の遅れと共存していることについて述べる。また、著者が深く関与した、世界最先端のデジタル国家を目指す、総務省の Beyond5G 推進戦略会議では、2030 年代の社会像として、Inclusive（包摂性）、Sustainable（持続可能性）、Trustful（高信頼性）の 3 つがあげられた。その中で特にインクルーシブを指向する企業経営の在り方について考察する。

【キーワード】

ダイバーシティ、インクルーシブ、デジタル化、デジタル変革、ポストコロナ社会、SDGs

【目次】

はじめに

1 「ダイバーシティ経営」視点からの世界の中の日本

2 日本の国際競争力の低下とその要因

3 近未来としての 2030 年代の社会像とインクルーシブ指向経営

おわりに

●はじめに

本論では、「ダイバーシティ (diversity)」の中でも、特に経営的視点をテーマとしている。ダイバーシティとは、「多様性」という日本語に訳されるが、ビジネスの世界では、「ダイバーシティ経営」という言葉に集約される。すなわち、多様な人材や働き方を受け入れて、企業経営に活かすことで、企業力を高めようとする取り組みを意味する。

ダイバーシティの元となる「属性」の要素が大きく関わっているため、ここで意味を持つ属性

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

として、2種類があることを前提とする。すなわち、第1に、人種や国籍、年齢や性別、肉体的特徴など、外見の特徴から判断できる「表層的属性」がある。また、第2に、外見からは判断しにくい「深層的属性」がある。「深層的属性」には、宗教、言語、学歴、職業、収入、生活様式、価値観などがあげられる。ダイバーシティ経営の重要な点は、「表層的属性」と「深層的属性」を考慮した、個性と多様性を尊重する経営である。

次に、本論では、「ダイバーシティ経営」を前提に、この概念を進めて「インクルーシブ指向経営」を強調したい。「ダイバーシティ」と共に、近年クローズアップされている言葉として「インクルージョン（Inclusion）」がある。日本語では「包括、包含、包摂」と訳され、一般的には「包み込む」あるいは「受け入れる」という意味で使われている。

「ダイバーシティ経営」は、「多様な人材が集まっている」という企業経営という概念だが、本論で強調したいのは、これをさらに進めた「インクルーシブ指向経営」で、「多様な人材が集まっているだけでなく、集まった人材がデジタルネットワークによって有機的に相互接続される」企業経営を意味している。すなわち、多様な人材を集めた、「ダイバーシティ経営」をさらに発展させ、個々の能力を最大限活かすと共に、企業と個人が共に成長していくのが、「インクルーシブ指向経営」であるとここでは定義している。

それでは、次に、「ダイバーシティ経営」から着手し、如何にして、「インクルーシブ指向経営」へと企業経営を進化させるかについて、課題抽出と解決策の提言を行う。

1 「ダイバーシティ経営」視点からの世界の中の日本

「ダイバーシティ経営」とは、経済産業省では、次のように定義されている。

経済産業省では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけではなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含む。「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことである。さて、ようやく最近になって、このように日本でも国策となってきたが、先行する海外の動向をまず整理しておく。

1.1 アメリカの動向

アメリカの「ダイバーシティ経営」は、「企業の競争力の源泉」を追求する米国型の概念形成があり、その後の発展経緯がある。「ダイバーシティ経営」が企業にとって重要なテーマとして取り上げられた起源は、移民国家として成立した経緯のあるアメリカ合衆国にある。傾向として、

アメリカにおける「ダイバーシティ経営」は、「企業戦略」として発展してきた。一方、ヨーロッパにおける「ダイバーシティ経営」は、「雇用対策」として発展してきた。

歴史的な変化が起こったのは 1960 年代である。人種差別が顕在化したことで公民権運動が起こり、性差別が顕在化し女性解放運動が活発化したことで、1964 年に、アメリカで公民権法が成立した。これは 1964 年公民権法（Civil Rights Act of 1964）と呼ばれ、アメリカ国内において人種差別を禁止する法律で、1950 年代以降にアメリカ国内で活発化した公民権運動を背景として、1964 年に連邦議会で成立したものである。同法は 11 条からなり、職場・公共施設・連邦から助成金を得る機関・選挙人登録における差別と分離教育を禁止している^{*1*2}。尚、同法は性差別を禁止する条文もあり、アメリカ法におけるセクシャルハラスメントの概念は、同法から確立したものである^{*3}。また、アメリカには、アファーマティブ・アクション（affirmative action、肯定的措置、積極的是正措置）という概念が生まれた。これは、弱者集団の不利な現状を、歴史的経緯や社会環境に鑑みた上で是正するための改善措置のことで、民族や人種や出自による差別と貧困に悩む被差別集団の、進学や就職や職場における昇進において、特別な採用枠の設置や、試験点数の割り増しなどの優遇措置を指す。1965 年にリンドン・ジョンソンが大統領行政命令により、職業の積極的な差別是正措置を求めたことが起源とされる。また、アメリカで雇用機会均等委員会（EEOC：The Equal Employment Opportunity Commission）が、同じく 1965 年に設置され、「ダイバーシティ」が正式に継続的な議論の対象となった。しかし、当時は、法的な拘束力や強制力はさほど強くなかったとされる。

アメリカの歴史は、さらに 1970 年代に前進する。1972 年の雇用機会均等法（EEO: The Equal Employment Opportunity Act）の成立により、雇用機会均等委員会（EEOC）は法的措置をとって規定を守らせる力を持つこととなった。またアメリカ障害者法等で障害者の差別も禁止されることとなったため、間接差別の処罰対象化等の告訴対象の拡大や雇用計画の報告義務化等を含む公民権法や雇用機会均等法の改定が進んだ。また、アファーマティブ・アクションの範囲が拡大され、政府の影響力が強くなった。その結果、企業にとっては、告訴リスクが高まり、リスク回避のためのコンプライアンス充実が盛んとなり、担当部署・担当者設置が行われるようになった。この頃、企業の姿勢として、「人材に絡むリスクの回避策としてのダイバーシティ」という位置づけがなされた時代である。このように企業に「ダイバーシティ経営」概念が、法制度化されたことで、アメリカでは、雇用差別を受けたと感じれば、誰でも訴訟できるようになった。しかし、当時の「ダイバーシティ経営」は、「企業の競争力の源泉」を追求する米国型であることから、訴訟リスクに対するリスクマネジメントという視点から始まったともいえる。

1980 年代～1990 年代前半は、日本との経済競争における敗北の時代で、1970 年代に加熱した政府サイドの動きは鈍化する。関連法制度の実質的な変化はなく、アファーマティブ・アクションについても緩和する傾向さえ見られた。これに対して、企業は、企業価値向上の視点から、「ダイバーシティ」に取り組むようになった。すなわち、「ダイバーシティ」が人材のモチベーション管理や労働管理における効果・有用性があることが認識され、政府と対照的に、ダイバーシティ

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

の取組が企業独自の方針と方法で推進された。特に経営陣の革新性の指標としてダイバーシティが注目されるようになった。アメリカの企業競争力の復活の兆しが見えつつある時代でもあった。

1990年代後半～現在は、アメリカ経済の復活と、日本のバブル崩壊、そして失われた30年の時代である。アメリカでは、政府よりも企業の取組が活発化する。政府としては、逆差別の禁止等を盛り込んだ関連法制度の改正はじめ制度面の調整の動きはあったが、アフーマティブ・アクションの取組は限定的だった。「ダイバーシティ」が雇用計画やアフーマティブ・アクションと切り離して認識・議論されるようになった。一方、企業側としては、第二次産業から第三次産業へのシフトに伴い、IT（情報技術）の進化と共に、生産性や収益性を向上する有効性がこれまで以上に認識され、特に大企業において独自の経営戦略における競争優位性や差別化要素の源泉として「ダイバーシティ経営」の取組が本格化し、今日に至っている。

要約すると、アメリカにおける「ダイバーシティ経営」は、「人種平等」を発端とし、「女性人材の確保・活用」へと1960年代の法制度化による黎明期を経て、1990年代から企業の競争優位性の源泉として、差別化要素としての「ダイバーシティ経営」が企業価値向上のための戦略として活用されているのが現状である。

1.2 ヨーロッパの動向

ヨーロッパは、二度の世界大戦の反省から、戦争のないヨーロッパを目指し、共同の道を開始したのが、EEC（European Economic Community）である。EECは、欧州経済共同体と訳され、1958年に設立された。当初、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、ルクセンブルク、オランダとの間での経済統合を実現することを目的とする国際機関だったが、上記6か国のほかにその後別の6か国が加わり、また1967年には機関が欧州石炭鉄鋼共同体（ECSC、European Coal and Steel Community）と欧州原子力共同体（Euratom）とが統合され、欧州諸共同体（EC、European Community）と呼ばれる体制に移行した。そして、現在の1993年に欧州連合（EU、European Union）が発足した際、欧州経済共同体は欧州連合の3本柱構造における第1の柱である欧州共同体とされたが、2009年のリスボン条約の発効によって廃止された。他方で欧州経済共同体の機関は欧州連合（EU）に継承されている。

ヨーロッパの公的機関としての「ダイバーシティ」は、1958年のEECの設立に起因する。EEC創設条約に、男女間の賃金差別禁止条項が含まれ、男女間の機会均等は、今日のEUの基本的権利および共有の価値観として継承されている。

1960年代～1980年代は、当時のヨーロッパは、白人、キリスト教社会であり、人種差別問題はさほど表面化しておらず、各種規制強化による失業者増加が社会問題化していた。また、企業としては、女性の社会進出を雇用者として受容する動きが始まりつつあったが、「ダイバーシティ経営」に関する目立った取組はなかった。

1990年代にヨーロッパに大きな変化が起こった。移民の大量流入である。その結果、欧州全体で深刻化する失業対策として雇用政策の見直し、経済成長と雇用の安定を両立するという方

針が打ち出された。雇用における Flexibility（労働市場の柔軟性）と Security（雇用の保障）の複合概念として、その結果、「フレキシキュリティ（flexicurity）」の概念が生まれた。政府から企業に向けて働きかけが起こり、欧州人種差別・外国人排斥監視センターが設置され、加盟国内における人種や国籍を理由とする差別をモニタリングし干渉する機関として機能するようになった。雇用政策としてのダイバーシティ経営が促進された。

2000 年代～現在、EU 加盟国各国では、ダイバーシティ憲章（Diversity Charter）が発出され、企業によるダイバーシティ経営の促進が EU および加盟国政府によって実施されるようになった。EU 全体として、EU 内組織として改組された政策を担当する EC（European Commission、欧州委員会、前述の European Community とは異なる改組された組織）と各国政府によってダイバーシティの取組をサポートする取組が盛んになった。この EC によって主導され、「欧州型ダイバーシティ経営」が始動した。また、欧州地域内企業の「ダイバーシティ経営」を促進するために、企業における取組に関する調査やトレーニングが実施され、大企業の「ダイバーシティ経営」に関する情報開示ルールを EU 指令として採択された。その結果、EU 加盟国内で開示制度が整備された。こうして、アメリカと同様に、政府としては、「ダイバーシティ経営」を、企業の経営戦略として位置づけるようになった。一方、企業としては、EU や各国政府による取組に応えるべく、労使連携を行い、「ダイバーシティ経営」に関する枠組み作りに協力してきた。しかし、企業経営としては、あくまで、欧州型の「ダイバーシティ経営」の取組が始まったのだ。すなわち、経営戦略として捉える動きは米国とは異なり、多様な雇用・労働形態およびライフスタイルを受容する取組が中心となっている。正に、労使による政府との連携という欧州型「ダイバーシティ経営」の始動である。

次に欧州委員会（EC）、ドイツ、イギリス、オランダ、スウェーデンの 2000 年代～現在にいたる、「ダイバーシティ経営」の動向について、以下に示す。

EC は、ダイバーシティに関するビジネス ケースに関する調査を実施した。2005 年、ダイバーシティ経営の取組状況や、企業として認識している経営上の便益について、約 800 社を対象にして取組状況を調査することにより把握・整理を行った。その結果、倫理的な理由や法律的な制約による「ダイバーシティ経営」ではなく、経営上の便益を追及している動向が見られた。また、トレーニングとして、2007 年から 2008 年にかけて、企業向けに、「ダイバーシティ経営」の理解促進と普及のため、ダイバーシティ経営に関するセミナーやトレーニングが多数実施された。さらに、ダイバーシティに関するビジネスケースに関する追加調査が実施された。具体的には、2008 年に、中小企業における「ダイバーシティ経営」のありかたを検討するために、中小企業に焦点を当てた調査研究を実施し、「ダイバーシティ経営」の阻害要因、ダイバーシティがイノベーションや生産性に与える影響等を調査した。「ダイバーシティ経営の実施チェックリスト」を発出するために、2012 年、EU 加盟国内の企業の経営戦略としての「ダイバーシティ経営」に関する取組状況を把握するための簡易質問形式のチェックリストを約 30 社の企業と連携して開発・発出した^{*4}。

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

ドイツでは、政府の取組として EC の指針に則って、一般平等待遇法、関連法制度の整備を行ってきた。そして、法制度の支援として、冷戦終結以降、旧ソ連・東欧圏からの難民の流入と定着拡大に対応するために、ドイツ系住民を含め、多様性をより受容できる法規制の必要性が高まり、差別の禁止に関する制度を皮切りに、段階的かつ体系的に法制度整備を行った。「ダイバーシティ経営」に関する代表的政策としては、差別の禁止、特定のプロフィールのみによる募集対象とする求人を禁止する一般平等待遇法 (AGG, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) の政策をとった。また、民間企業の「ダイバーシティ経営」を支援する所得税法上の保育費用補助手当の非課税処置など、民間企業に対して、経済的支援を通じ、「ダイバーシティ経営」の促進策を講じた。民間企業主体のイニシアティブ ドイツ ダイバーシティ憲章を創り、主要ドイツ企業によるドイツダイバーシティ憲章の推進を行ってきた。2006 年には、Daimler、Deutsche Bank、Deutsche BP (当時)、および Deutsche Telekom といった大企業 4 社が、ドイツ国政府と連携して、ダイバーシティ憲章 (The Charta der Vielfalt) を組織化、企業が、「ダイバーシティ経営」を推進するイニシアティブとして機能するようになった。憲章に対する署名組織 (民間企業、関係機関) は継続的に拡大を続け、このイニシアティブをプラットフォームとして、「ダイバーシティ経営」のあり方に関する、意見交換と情報交換が署名組織間や対外的に実施されている。ここには、ドイツ国首相が賛同者として名を連ね、ドイツ国政府と民間との接点として機能している。このように、ドイツでは、冷戦終結後の移民の流入・定着の拡大を契機として、官民による「ダイバーシティ経営」に関する取組が推進されてきたといえる^{*4*5}。

イギリスでは、政府主導の「平等戦略の推進」として、政権主導による「ダイバーシティ経営」のイニシアティブが進行している。イギリスの「ダイバーシティ経営」の取組は、EU の議論を追従する流れが続いたが、2010 年の選挙後に誕生した新政権によって「平等戦略 (The Equality Strategy)」が策定され、政府が主導する、「ダイバーシティ経営」を促進する取組が強化された。例えば、政府戦略としての「平等戦略」における女性活躍推進のフラッグシップ・プロジェクトとして、以下に示す 3 つの特徴を有する、企業における「ダイバーシティ経営」の取組が推進された。

- ①取締役会における女性取締役比率の引上げを目指す "Women on Boards" の取組
- ②女性の就業上の諸課題に対応する "Women's Business Council" の取組
- ③男女間の賃金格差解消に向け、企業による情報開示や自主的な改善を求める "Think, Act, Report" の取組

一方、民間企業の取組に対する支援制度 (優遇措置、権利規定) としては、民間企業に対するサポートとして、いくつかの施策が講じられた。一例をあげると、「ダイバーシティ経営」に対する主な支援策として、託児費用の支払に用いる育児バウチャー提供に対する国民保険料の免除措置、従業員に対する所得税控除といった支援制度など、民間企業の取組を経済的支援する施策を講じてきた。また、従業員に対しては、特定の条件を満たす従業員 (幼児を持つ親) が柔軟な働き方を雇用者に対して主張できる権利を明記したフレキシブル・ワーキング法 (Flexible

Working Act) 等を整備した。このようにイギリスにおいては、2010 年頃までは EU の取組をそのまま取り入れていたが、2010 年からは、政府主導の「平等戦略」により、企業の「ダイバーシティ経営」が推進されてきた^{*4,*6}。

オランダでは、政府の取組基盤となる法制度整備基盤として、オランダ均等待遇法 (Dutch Equal Treatment Act)、オランダ民法典 (Dutch Civil Code) など、差別を禁止する法制度の整備が進み、企業の採用活動における募集告知、採用、任用、雇用契約、給与面の待遇などで、人材の特定のプロフィールを理由に差別性のある行為は、禁止されている。差別禁止に関しては構造的に法規制を整備し、さらに多様な「働き方」を支える法制度を追加することで、「働き方」にフォーカスしたオランダ特有の「ダイバーシティ経営」に適合するように体系化されている。「政労使連携」については、多様な「働き方」を支える「ジョブ・シェアリングモデル」を確立し、「政労使連携」によるオランダ特有の「ダイバーシティ経営」が、発展している。1980 年代から 1990 年代にかけて、「オランダ病 (資源輸出拡大による国内製造業の衰退)」の克服に向けて、「政労使連携」による取組 (労働組合による賃金抑制、企業による雇用確保や時短促進、政府による雇用者所得減少緩和に向けた減税 (ワッセナー合意) の中で、パートタイム労働や有期契約雇用が、積極的に活用されるようになった。このような経済危機克服後も「政労使連携」が継続され、2001 年から、初めて同一労働・同一賃金を明記するパートタイム労働および有期労働契約法が施行された。オランダでは、EU 指令以上に、パートタイム労働者に対する権利をより広く認めることで、雇用機会が創出され失業率が低下した。このように、オランダでは、「政労使連携」に端を発する形で、オランダ特有の「ダイバーシティ経営」が、多様な“働き方”を支える制度として整備されてきた^{*4,*7}。

スウェーデンでは、政府主導の取組として「平等戦略」の推進「ポジティブ・アクション」の推進の法制化が中心となってきた。前述の如く、アメリカでは、「アファーマティブ・アクション」と呼ばれていたが、ヨーロッパでは、積極的差別是正措置や肯定的差別是正措置と訳される。差別禁止と差別是正のポジティブ・アクションの 2 つの規定によって、人種、ジェンダー、宗教、障害の有無、年齢・世代等を理由に対する差別禁止と機会提供の取組が規定されている。ポジティブ・アクションに関する規定を明記したのが、「差別法 (The Discrimination Act)」で、一定規模以上の企業 (被雇用者数が 25 人以上の企業) を対象に、3 年毎に、企業の労働条件や採用等に関する取組概要・予定を明記した「平等に関する職場計画」の策定が義務付けられている。尚、「平等に関する職場計画」の策定義務については、被雇用者数が 10 人以上、策定頻度 1 年毎だったが、対象企業の規模および策定頻度が緩和された。一方、企業に対する経済支援制度 (税制優遇等) に関して、アメリカや他のヨーロッパ諸国と比較して、整備されていない。しかし、民間企業主体の活動は活発で、「イニシアティブ スウェーデン ダイバーシティ憲章 (Diversity Charter in Sweden)」があり、主要スウェーデン企業によって、推進されている。これは、スウェーデン国内企業が集まり、「ダイバーシティ経営」の促進を民間セクター主導で進めるイニシアティブとして発足した。同憲章は、「ダイバーシティを通じたイノベーションと事業機会の創出」を目指

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

している。このように民間企業の参加が中心だったが、スウェーデン政府との対話機会(Dialogue)の場が2013年以降設置され、スウェーデン政府と民間セクターの結束する機会として重要な役割を果たしている。このように、スウェーデンでは、ポジティブ・アクション（積極的差別是正措置）を基軸として、スウェーデン特有の「ダイバーシティ経営」が発展してきた^{*4,*8}。

1.3 日本の動向

日本で「ダイバーシティ経営」が認識され始めたのは、1980年代から1990年代にかけてである。日本では男女の雇用差別などが問題になっていた時期で、差別を是正するための法律が次々と制定された。1985年には「男女雇用機会均等法」が制定され、職場における男女の雇用の差が禁止された。次に、1999年に「男女共同参画社会基本法」が制定され、企業において男女の人権を尊重することが義務化された。男女の待遇の平等が義務化される中、日本でも少しずつダイバーシティについて考える機運が高まってきた。その後、次第に時を経て、企業の社会的責任(CSR)として捉えられるようになり、多様性を受け入れることが組織にとってもプラスに作用し、企業にベネフィットをもたらすという認識へと変わっていった。

2000年代～現在、「ダイバーシティ経営」を取り入れた経営が拡大基調を迎えている。アメリカでは、21世紀のアメリカの労働力人口構成予測に関するレポートを機にダイバーシティを取り入れる企業が増えたが、日本では「少子高齢化」が「ダイバーシティ経営」を推進するきっかけとなったのが特徴である。すなわち、少子高齢化による労働力人口の減少が進むと、女性や障害者、外国人といった多様な人材を採用しなければ、近い将来、労働力の確保が困難になるという視点である。また、企業の成長においては、海外を視野に入れた商品・サービスの展開を検討する必要性も生じている。現在の日本では、多様な価値観を企業にもたらすダイバーシティの考え方は、イノベーションを創出しやすい環境づくりに貢献するという認識が定着しつつある。今後は、多様な人材を受け入れるというダイバーシティをさらに発展させ、従業員一人ひとりが多様性を受容し、良い刺激を与えあえる組織づくりを進める「ダイバーシティ&インクルージョン」への取り組みが広がりつつある。

国策としての「ダイバーシティ経営」が始動したのは、2017年である。経済産業省は「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会」を立ち上げ、企業がとるべきアクションをまとめた「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を策定した。（2019年に改訂版がリリースされた）。背景としては、ダイバーシティの概念は浸透してきたものの形式的なものにとどまり、企業課題の解決に結びつかないという課題を抱えていたが、それを受けて生まれたのがこの「ダイバーシティ 2.0」だった。ここではダイバーシティは「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組み」と定義されている。そして、「ダイバーシティ 2.0」では、行動ガイドラインとして、実践のために次の7つのアクションが提示されている。すなわち、（1）経営戦略への組み込み、（2）推進体制の構築、（3）ガバナンス

スの改革、(4) 全社的な環境・ルールの整備、(5) 管理職の行動・意識改革、(6) 従業員の行動・意識改革、(7) 労働市場・資本市場への情報開示と対話「女性活躍推進法」である。

それ以前の政策としては、「女性活躍推進法」を 2016 年 4 月に厚生労働省が策定した。正式名称は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」だが、これは、積極的に働きたいと考える女性たちが、いきいきと活躍できるような社会づくりを目指す法律である。女性活躍推進法において、企業は次の 3 つの対応を求めている。(1) 自社の女性活躍に関する状況把握・課題分析、(2) 課題を解決するための数値目標と取り組みを盛り込んだ、行動計画の策定および届出、(3) 自社の女性活躍に関する情報の公表である。

また、厚生労働省では、女性活躍推進法に基づいた基準を一定数満たし、女性の活躍推進に取り組んでいる企業に与えられる認定制度「えるぼし認定」の制度を設けている。

1.4 ダイバーシティに関わる世界における日本

日本の「ダイバーシティ度合」を把握する 1 つの指標として、世界経済フォーラムが発表する Global Gender Gap Report が参考となる。同レポート 2022 年版では、日本の「ジェンダーギャップ」指数の順位は 146 カ国中 116 位となった（表 1-1）。

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

表 1-1. 世界経済フォーラムが発表したグローバル・ジェンダー・ギャップレポート 2022 ⁹

Rank	Country	Score		Score change
		0-1	2021	
1	Iceland	0.908		+0.016
2	Finland	0.860		-0.001
3	Norway	0.845		-0.004
4	New Zealand	0.841		+0.001
5	Sweden	0.822		0.000
6	Rwanda	0.811		+0.006
7	Nicaragua	0.810		+0.015
8	Namibia	0.807		-0.002
9	Ireland	0.804		+0.005
10	Germany	0.801		+0.005
11	Lithuania	0.799		-0.004
12	Costa Rica	0.796		+0.010
13	Switzerland	0.795		-0.003
14	Belgium	0.793		+0.004
15	France	0.791		+0.007
16	Moldova	0.788		+0.02
17	Spain	0.788		0.000
18	Albania	0.787		+0.017
19	Philippines	0.783		-0.001
20	South Africa	0.782		+0.001
21	Austria	0.781		+0.004
22	United Kingdom	0.780		+0.005
23	Serbia	0.779		-0.001
24	Burundi	0.777		+0.008
25	Canada	0.772		0.000
26	Latvia	0.771		-0.007
27	United States	0.769		+0.006
28	Netherlands	0.767		+0.005
29	Portugal	0.766		-0.009
30	Barbados	0.765		-0.004

Rank	Country	Score		Score change
		0-1	2021	
31	Mexico	0.764		+0.007
32	Denmark	0.764		-0.004
33	Argentina	0.756		+0.005
34	Mozambique	0.752		-0.006
35	Guyana	0.752		+0.024
36	Belarus	0.750		-0.008
37	Peru	0.749		+0.028
38	Jamaica	0.749		+0.007
39	Slovenia	0.744		+0.003
40	Panama	0.743		+0.006
41	Ecuador	0.743		+0.003
42	Bulgaria	0.740		-0.006
43	Australia	0.738		+0.006
44	Suriname	0.737		+0.008
45	Cape Verde	0.736		+0.020
46	Luxembourg	0.736		+0.011
47	Chile	0.736		+0.020
48	Madagascar	0.735		+0.010
49	Singapore	0.734		+0.007
50	Zimbabwe	0.734		+0.002
51	Bolivia	0.734		+0.011
52	Estonia	0.733		+0.001
53	Lao PDR	0.733		-0.017
54	Montenegro	0.732		0.000
55	Georgia	0.731		-0.001
56	Timor-Leste	0.730		+0.01
57	Kenya	0.729		+0.037
58	Eswatini	0.728		-0.001
59	El Salvador	0.727		-0.011
60	Israel	0.727		+0.003

Rank	Country	Score		Score change
		0-1	2021	
61	Uganda	0.724		+0.007
62	Zambia	0.723		-0.002
63	Italy	0.720		-0.001
64	Tanzania	0.719		+0.012
65	Kazakhstan	0.719		+0.009
66	Botswana	0.719		+0.003
67	Slovak Republic	0.717		+0.005
68	United Arab Emirates	0.716		+0.001
69	North Macedonia	0.716		+0.001
70	Mongolia	0.715		-0.001
71	Bangladesh	0.714		-0.005
72	Uruguay	0.711		+0.008
73	Bosnia and Herzegovina	0.710		-0.003
74	Ethiopia	0.710		+0.019
75	Colombia	0.710		-0.015
76	Czech Republic	0.710		-0.001
77	Poland	0.709		-0.004
78	Liberia	0.709		+0.016
79	Thailand	0.709		-0.001
80	Paraguay	0.707		+0.006
81	Ukraine	0.707		-0.007
82	Honduras	0.705		-0.011
83	Viet Nam	0.705		+0.004
84	Dominican Republic	0.703		+0.004
85	Malta	0.703		0.000
86	Kyrgyz Republic	0.700		+0.019
87	Lesotho	0.700		+0.002
88	Hungary	0.699		+0.010
89	Armenia	0.698		+0.025
90	Romania	0.698		-0.002

Rank	Country	Score		Score change
		0-1	2021	
91	Togo	0.697		+0.014
92	Indonesia	0.697		+0.009
93	Cyprus	0.696		-0.011
94	Brazil	0.696		+0.001
95	Belize	0.695		-0.004
96	Nepal	0.692		+0.01
97	Cameroon	0.692		0.000
98	Cambodia	0.690		+0.006
99	Korea, Republic of	0.689		+0.002
100	Greece	0.689		0.000
101	Azerbaijan	0.687		-0.001
102	China	0.682		0.000
103	Malaysia	0.681		+0.005
104	Brunei Darussalam	0.680		+0.002
105	Mauritius	0.679		0.000
106	Myanmar	0.677		-0.004
107	Fiji	0.676		+0.002
108	Ghana	0.672		+0.007
109	Sierra Leone	0.672		+0.017
110	Sri Lanka	0.670		0.000
111	Vanuatu	0.670		+0.045
112	Senegal	0.668		-0.015
113	Guatemala	0.664		+0.009
114	Tajikistan	0.663		+0.013
115	Burkina Faso	0.659		+0.008
116	Japan	0.650		-0.006
117	Maldives	0.648		+0.006
118	Guinea	0.647		-0.013
119	Lebanon	0.644		+0.006
120	Tunisia	0.643		-0.006

Rank	Country	Score		Score change
		0-1		2021
121	Gambia, The	0.641		-0.004
122	Jordan	0.639		+0.001
123	Nigeria	0.639		+0.012
124	Turkey	0.639		+0.001
125	Angola	0.638		-0.019
126	Bhutan	0.637		-0.002
127	Saudi Arabia	0.636		+0.033
128	Niger	0.635		+0.006
129	Egypt	0.635		-0.004
130	Kuwait	0.632		+0.011
131	Bahrain	0.632		0.000
132	Malawi	0.632		-0.039
133	Côte d'Ivoire	0.632		-0.005
134	Comoros*	0.631		0.000
135	India	0.629		+0.003
136	Morocco	0.624		+0.012
137	Qatar	0.617		-0.007
138	Benin	0.612		-0.041
139	Oman	0.609		0.000
140	Algeria	0.602		-0.030
141	Mali	0.601		+0.010
142	Chad	0.579		-0.014
143	Iran, Islamic Republic of	0.576		-0.005
144	Congo, Democratic Rep.	0.575		-0.001
145	Pakistan	0.564		+0.008
146	Afghanistan	0.435		-0.009

ここでのジェンダーギャップの定義は、性別によって発生する格差のことで、肉体的格差ではなく、男女の社会的・文化的な格差を意味している。世界経済フォーラムが毎年公表する「ジェンダーギャップ指数」によると日本のジェンダーギャップは先進国で最低レベルとなっている。2021 年は 156 カ国中 120 位だった。アジア諸国の中でも韓国（102 位）や中国（107 位）、フィリピン（17 位）、タイ（71 位）、インドネシア（101 位）、カンボジア（103 位）、マレーシア（112 位）など ASEAN 諸国より低い。東京五輪・パラリンピック大会組織委員会前会長だった森 喜朗氏の女性蔑視発言もこのような状況を明示しているといえる。本指標は、経済、政治、教育、健康の分野ごとに出されるが、中でも深刻なのは政治分野で 144 位である。このことを象徴しているのが、森氏の発言である。

ジェンダーギャップ指数が低い原因は、高度成長を達成した「昭和時代のままの価値観の停滞」にあると考えられる。日本の大企業の経営の中枢を担っている人の、昭和世代の前時代的な成功体験が、職種に対する差別意識が高く、女性活躍に対する大きな抵抗勢力となっていると考えられる。また、差別する側としての昭和世代の男性の価値観と共に、これを迎合する差別される側の女性の価値観の革新も重要であると思われる。

女性活躍の場を創出するには、企業経営方針として、意識的にゴールを定めて作り上げる必要がある。一例をあげると、東京海上ホールディングスは、2021 年 4 月に「グループダイバーシティ&インクルージョン総括（CDIO）」と呼ばれる役職を設置し、ジェンダーを含む多様性の推進に力を注ぐと発表し実行に移している^{*10}。

以上に述べたように、本論では、「ダイバーシティ経営」の中でも、男女の違いが社会的な差別につながる「ジェンダーギャップ」に特に重点をおいている。世界経済フォーラムのレポートが示すように、日本は 146 カ国中 116 位と男女格差が大きく、中でも、政治、経済分野がジェ

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

ンダーギャップ指数の順位を押し下げている。このため政治と企業経営における男女格差の是正を行うことが急務である。

2 日本の国際競争力の低下とその要因

日本の国際競争力が年々低下しているとされている。表 2-1 は、スイスのビジネススクール、国際経営開発研究所（IMD）が、2022 年 6 月 15 日に発表した、「世界競争力ランキング（WRC）2022」である。日本のランキングは 34 位だったが、前年までの推移を見ると 2019 年が 30 位、2020 年が 34 位、2021 年が 31 位で、WRC 2022 では 3 つランクダウンしている。日本は WRC 開始当初の 1989 年から 1992 年まで 4 年連続 1 位だったのが、その後徐々に降下し、2019 年以降は 30 位台に低迷している状況にある。IMD によると、「国際競争力とは、企業が長期的な価値創造を行える環境を、その国がどの程度、育むことができていくかを示すものである」と定義されている。本ランキングは、大きく「インフラ」「経済パフォーマンス」「政府の効率性」「ビジネスの効率性」の 4 つの因子からなるが、日本の低迷は、特に、政府とビジネスの効率性では低下傾向が著しいことに主要因がある。そこで、この国際競争力ランキングの低迷要因として考えられる、以下に労働生産性、製造業の労働生産性、デジタル化の遅れについて述べる。

表 2-1 世界競争力ランキング（WRC）2022 ^{*11}

2022	Country	2021	Ranking Change		2022	Country	2021	Ranking Change	
1	Denmark	3	+2	↑	21	Belgium	24	+3	↑
2	Switzerland	1	−1	↓	22	Estonia	26	+4	↑
3	Singapore	5	+2	↑	23	United Kingdom	18	−5	↓
4	Sweden	2	−2	↓	24	Saudi Arabia	32	+8	↑
5	Hong Kong SAR	7	+2	↑	25	Israel	27	+2	↑
6	Netherlands	4	−2	↓	26	Czech Republic	34	+8	↑
7	Taiwan, China	8	+1	↑	27	Korea Rep.	23	−4	↓
8	Finland	11	+3	↑	28	France	29	+1	↑
9	Norway	6	−3	↓	29	Lithuania	30	+1	↑
10	USA	10	−	−	30	Bahrain	new		
11	Ireland	13	+2	↑	31	New Zealand	20	−11	↓
12	UAE	9	−3	↓	32	Malaysia	25	−7	↓
13	Luxembourg	12	−1	↓	33	Thailand	28	−5	↓
14	Canada	14	−	−	34	Japan	31	−3	↓
15	Germany	15	−	−	35	Latvia	38	+3	↑
16	Iceland	21	+5	↑	36	Spain	39	+3	↑
17	China	16	−1	↓	37	India	43	+6	↑
18	Qatar	17	−1	↓	38	Slovenia	40	+2	↑
19	Australia	22	+3	↑	39	Hungary	42	+3	↑
20	Austria	19	−1	↓	40	Cyprus	33	−7	↓

2.1 日本の労働生産性の低下について

OECD（Organization for Economic Co-operation and Development：経済協力開発機構）データに基づく 2020 年の日本の時間当たり労働生産性は、49.5 ドルで、OECD 加盟 38 カ国中 23 位である。前年の 2019 年の 21 位から後退しており、米国（80.5 ドル）の 6 割にしかない。また、日本の一人当たり労働生産性（就業者一人当たり付加価値）は、78,655 ドルで、OECD 加盟 38 カ国中 28 位である。表 2-2 に示すように日本は 1990 年の 16 位をピークに生産性が低下し、最近では 28 位まで落ち込んでいる。

表 2-2 1 人当たりの労働生産性 ¹²⁾

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2020年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	ルクセンブルク	米国	米国	米国	ノルウェー	ルクセンブルク
3	カナダ	ルクセンブルク	ベルギー	ノルウェー	米国	米国
4	オーストラリア	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	スイス
5	ドイツ	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	ベルギー
6	ベルギー	アイスランド	オランダ	ベルギー	ベルギー	ノルウェー
7	ニュージーランド	ドイツ	フランス	スイス	イタリア	デンマーク
8	スウェーデン	カナダ	アイスランド	アイルランド	フランス	フランス
9	イタリア	オーストリア	オーストリア	フランス	オランダ	オーストリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	オランダ	デンマーク	オランダ
-	日本（20位）	日本（20位）	日本（16位）	日本（20位）	日本（21位）	日本（28位）

（資料）OECD.Statデータベースをもとに日本生産性本部作成。下表：1990年以前のドイツは西ドイツ。

2020 年の OECD 加盟 38 カ国で 28 位に相当する日本の一人当たり労働生産性の 78,655 ドルに近いのは、ポーランド 79,418 ドル、エストニア 76,882 ドルなどから東欧・バルト諸国水準西欧諸国であり、低水準とされる英国 94,763 ドルやスペイン 94,552 ドル以下で、1970 年以降最低順位となっている。以上に述べた労働生産性の低下は、第 2.3 項で述べるように、インターネットの商用化が始まった 1994 年以降顕著であり、競争相手国がデジタル化による電子政府を含む労働生産性の向上を図っているのに対して、日本では基幹業務を主とする大手 SI（システムインテグレータ）による IT 化が進んだ旧態依然としたメインフレーム（大型コンピュータ）型の情報システムから脱却していないこと、すなわち、各個人の業務や消費活動における「デジタル化の遅れ」に起因していることは明らかである。

2.2 製造業の労働生産性について

この労働生産性の低下要因は、いくつか考えられるが、特に影響を及ぼしているのが、表 2-3 に示すように、日本の製造業の労働生産性の著しい低下である。本表は、OECD 統計を元に筆者が時代の推移を特筆したものである。1995 年の日本は第 1 位で、5 年ごとにトレースすると

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

2000年に第1位、2005年には9位、2010年には10位、2015年には17位、そして2019年には95,852ドル（OECDに加盟する主要31カ国中18位）まで低下し、これは米国（148,321ドル）の65%でしかなく、ドイツ（99,007ドル）、韓国（96,312ドル）を下回る水準である。1995年まで1位だったこの製造業の労働生産性の著しい低下は、第2.3項で述べるように、インターネットへの対応の遅れ、すなわち、デジタル化の遅れに要因があり、デジタル化に遅れた結果、半導体、家電、通信機分野において、デジタル時代に乗り遅れて一気に市場シェアが低下したことは明らかである。

表 2-3 製造業の労働生産性の世界ランキングの推移¹³

日本の衰退1⇒18位		製造業の労働生産性水準上位20カ国の変遷				米国の台頭	
	1995年		2000年		2005年		2010年
1	日本 89,657		日本 86,184	アイルランド	154,286	アイルランド	229,699
2	スイス 87,375	アイルランド	84,860	スイス	124,360	スイス	165,273
3	ベルギー 72,569	スイス	81,088	ノルウェー	105,216	ノルウェー	133,763
4	ルクセンブルク 70,107	米国	78,896	米国	103,931	米国	126,668
5	スウェーデン 69,954	スウェーデン	75,925	フィンランド	103,620	デンマーク	125,734
6	オランダ 69,568	フィンランド	74,563	スウェーデン	101,159	スウェーデン	122,382
7	フィンランド 67,561	ベルギー	68,338	ベルギー	99,820	ベルギー	121,884
8	フランス 64,289	ルクセンブルク	64,673	オランダ	98,254	フィンランド	119,613
9	ドイツ 61,769	オランダ	63,741	日本	94,748	オランダ	115,683
10	オーストリア 59,914	デンマーク	62,560	英国	89,674	日本	111,064
11	デンマーク 59,126	フランス	62,051	デンマーク	88,614	オーストリア	109,237
12	ノルウェー 56,832	英国	61,376	オーストリア	86,700	フランス	103,396
13	アイルランド 54,949	カナダ	60,480	ルクセンブルク	85,071	英国	98,447
14	英国 51,185	オーストリア	59,138	フランス	84,190	ドイツ	96,972
15	イタリア 48,571	ノルウェー	58,714	ドイツ	77,568	アイスランド	94,597
16	オーストラリア 43,468	イスラエル	58,114	カナダ	72,912	カナダ	94,134
17	スペイン 40,768	ドイツ	55,062	オーストラリア	66,588	ルクセンブルク	88,050
18	イスラエル 39,786	イタリア	47,533	イタリア	62,704	オーストラリア	86,329
19	ギリシャ 31,956	オーストラリア	42,077	イスラエル	61,676	イスラエル	84,844
20	ポルトガル 17,960	スペイン	36,282	スペイン	55,988	スペイン	77,015

✓ドイツの伸長

16

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
1	アイルランド 527,946	アイルランド 459,884	アイルランド 473,086	アイルランド 556,512	アイルランド 573,616
2	スイス 189,177	スイス 192,837	スイス 194,253	スイス 201,969	スイス 204,444
3	デンマーク 144,545	デンマーク 145,410	デンマーク 147,544	デンマーク 154,536	デンマーク 162,112
4	米国 137,879	米国 135,440	米国 140,707	米国 147,885	米国 148,321
5	スウェーデン 136,863	スウェーデン 129,115	スウェーデン 126,114	ベルギー 127,265	ベルギー 131,646
6	ノルウェー 132,469	ベルギー 121,286	ベルギー 123,017	スウェーデン 126,924	スウェーデン 124,839
7	ベルギー 128,037	ノルウェー 118,020	ノルウェー 119,594	オランダ 125,292	オランダ 124,630
8	オランダ 118,578	オランダ 114,637	オランダ 118,520	ノルウェー 119,973	ノルウェー 120,632
9	英国 111,895	ルクセンブルク 112,515	フィンランド 114,321	フィンランド 114,540	フィンランド 115,184
10	オーストリア 110,639	オーストリア 110,090	オーストリア 108,913	オーストリア 113,865	オーストリア 112,810
11	フィンランド 110,454	フィンランド 107,287	フランス 101,392	フランス 105,559	イスラエル 108,414
12	ルクセンブルク 110,095	英国 105,399	英国 99,535	ルクセンブルク 102,002	フランス 105,157
13	フランス 106,671	フランス 101,268	ドイツ 98,131	イスラエル 101,551	ルクセンブルク 104,810
14	カナダ 101,317	ドイツ 98,012	韓国 94,948	ドイツ 100,605	アイスランド 104,627
15	ドイツ 99,165	カナダ 94,559	日本 94,326	アイスランド 100,542	英国 102,219
16	イスラエル 98,393	イスラエル 93,017	ルクセンブルク 94,011	韓国 100,059	ドイツ 99,007
17	日本 93,568	日本 93,010	カナダ 93,484	英国 98,740	韓国 96,312
18	アイスランド 90,534	韓国 88,362	イスラエル 93,208	日本 96,468	日本 95,852
19	韓国 87,183	アイスランド 85,112	アイスランド 92,798	ニュージーランド 83,176	スペイン 77,070
20	オーストラリア 85,766	オーストラリア 81,600	ニュージーランド 79,734	イタリア 77,811	イタリア 76,980

(単位) USドル (加重移動平均した為替レートにより換算)

✓ 日本の低迷18位

✓ 米国好調4位 ✓ ドイツ健闘16位 ✓ 韓国の台頭17位

2.3 デジタル化の遅れについて

ここで、製造業の労働生産性が 18 位で、総合順位が 28 位（図 2-1 参照）ということは、明らかにホワイトカラーの生産性の低下が国際競争力の低下要因であることがわかる。その主要因は、インターネットの商用化が始まった 1994 年以降のデジタル情報革命への対応、すなわち、個人の業務と消費活動における「デジタル化の遅れ」によるものであると考えられる。これを象徴するのが、表 2-4 に示す世界電子政府ランキングである。これは、国連が 2 年ごとに公表するもので、2020 年での公表値である。電子政府ランキングの低下は、行政業務のデジタル化の遅れを意味しており、政府システムと連携している民間企業のデジタル化が遅れていることは明白である。

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

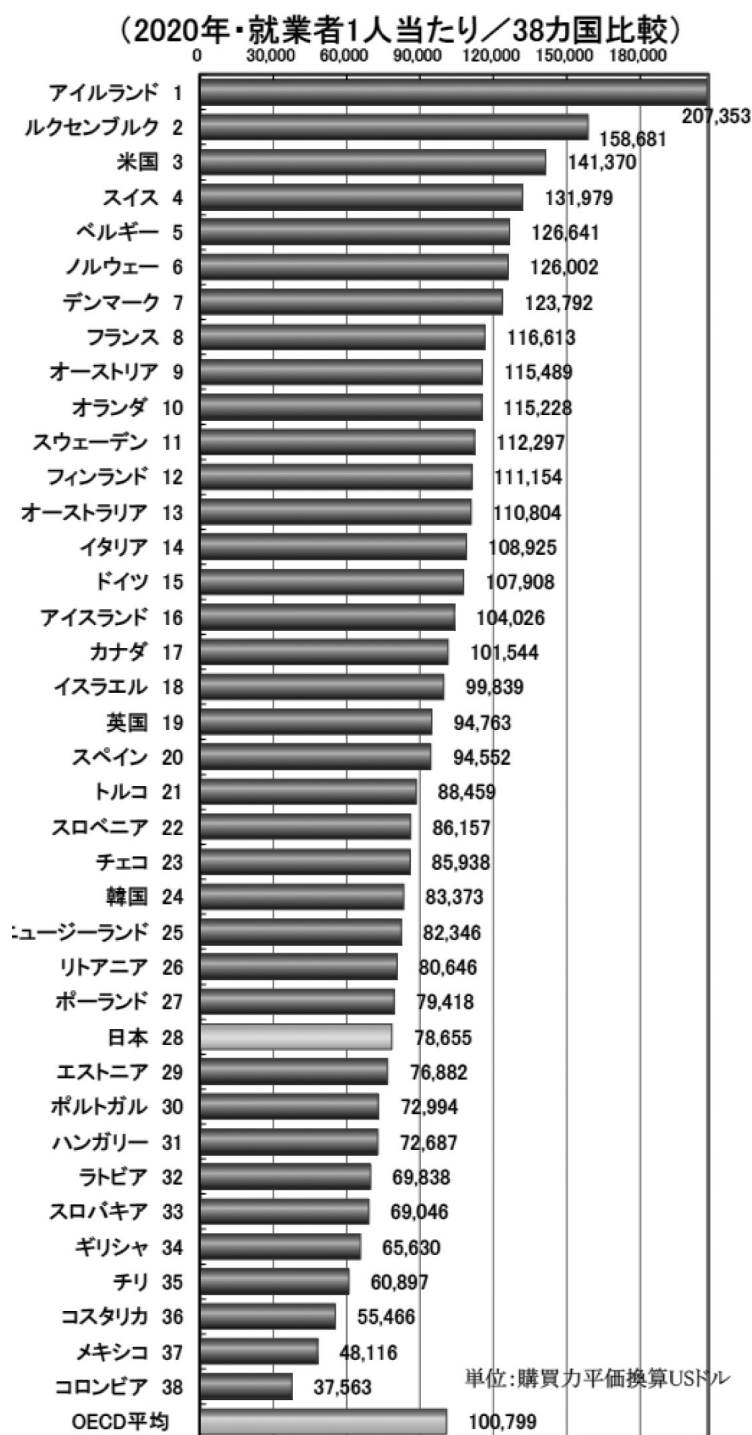
図 2-1 OECD 加盟国の労働生産性総合ランキング¹⁴

表 2-4 世界電子府ランキング ^{*15}

順位	2016年		2018年		2020年	
1	英国	0.9193	デンマーク	0.9150	デンマーク	0.9758
2	オーストラリア	0.9143	オーストラリア	0.9053	韓国	0.9560
3	韓国	0.8915	韓国	0.9010	エストニア	0.9473
4	シンガポール	0.8828	英国	0.8999	フィンランド	0.9452
5	フィンランド	0.8817	スウェーデン	0.8882	オーストラリア	0.9432
6	スウェーデン	0.8704	フィンランド	0.8815	スウェーデン	0.9365
7	オランダ	0.8659	シンガポール	0.8812	英国	0.9358
8	ニュージーランド	0.8653	ニュージーランド	0.8806	ニュージーランド	0.9339
9	デンマーク	0.8510	フランス	0.8790	米国	0.9297
10	フランス	0.8456	日本	0.8783	オランダ	0.9228
11	日本	0.8440	米国	0.8769	シンガポール	0.9150
12	米国	0.8420	ドイツ	0.8765	アイスランド	0.9101
13	エストニア	0.8334	オランダ	0.8757	ノルウェイ	0.9064
14	カナダ	0.8285	ノルウェイ	0.8557	日本	0.8989
15	ドイツ	0.8210	スイス	0.8520	オーストリア	0.8914
16	オーストリア	0.8208	エストニア	0.8486	スイス	0.8907
17	スペイン	0.8135	スペイン	0.8415	スペイン	0.8801
18	ノルウェイ	0.8117	ルクセンブルク	0.8334	キプロス	0.8731
19	ベルギー	0.7874	アイスランド	0.8316	フランス	0.8718
20	イスラエル	0.7806	オーストリア	0.8301	リトアニア	0.8665

日本のデジタル化の遅れを示す統計データとして 1 日のインターネット利用時間がある。本データ調査会社の Hootsuite 社のデータを元に、筆者が代表的な先進国として、17 位のイスラエルから 43 位の日本を特筆したものである。これによると、世界平均は、6 時間 58 分で、(1) 南アフリカ 10h46m (2) フィリピン 10h27m などの発展途上国で情報通信インフラ整備が進んだ国々が並ぶが、(17) イスラエル 7h35m 以降は、(21) アメリカ 7h5m、(30) イギリス 6h12m、(31) イタリア 6h9m、(37) フランス 5h34m、(38) 韓国 5h29m、(39) ドイツ 5h22m、(40) 中国 5h15m、(43) 日本 4h26m で、先進国が並び、さらに下位国は、発展途上国で情報通信インフラ整備が遅れている国々が並んでいる。この統計から見えてくるものは、日本のインターネット利用時間は、先進国群の中で、下位に位置するということでイスラエル、アメリカ、イギリスの各々 58%、63%、72% に留まっている。このことは、一般消費者のデジタル化の遅れを意味している。特に、かつて欧米に比べてキーボード文化のなかった日本の弱点が指摘されていたが、同じアジアの韓国や中国と比較して大きくインターネット利用が遅れている

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

ことは明らかである。特に、第 2.2 項で述べた製造業の労働生産性で韓国に抜かれたことは、このデジタル化の遅れの要因が大きいといえる。

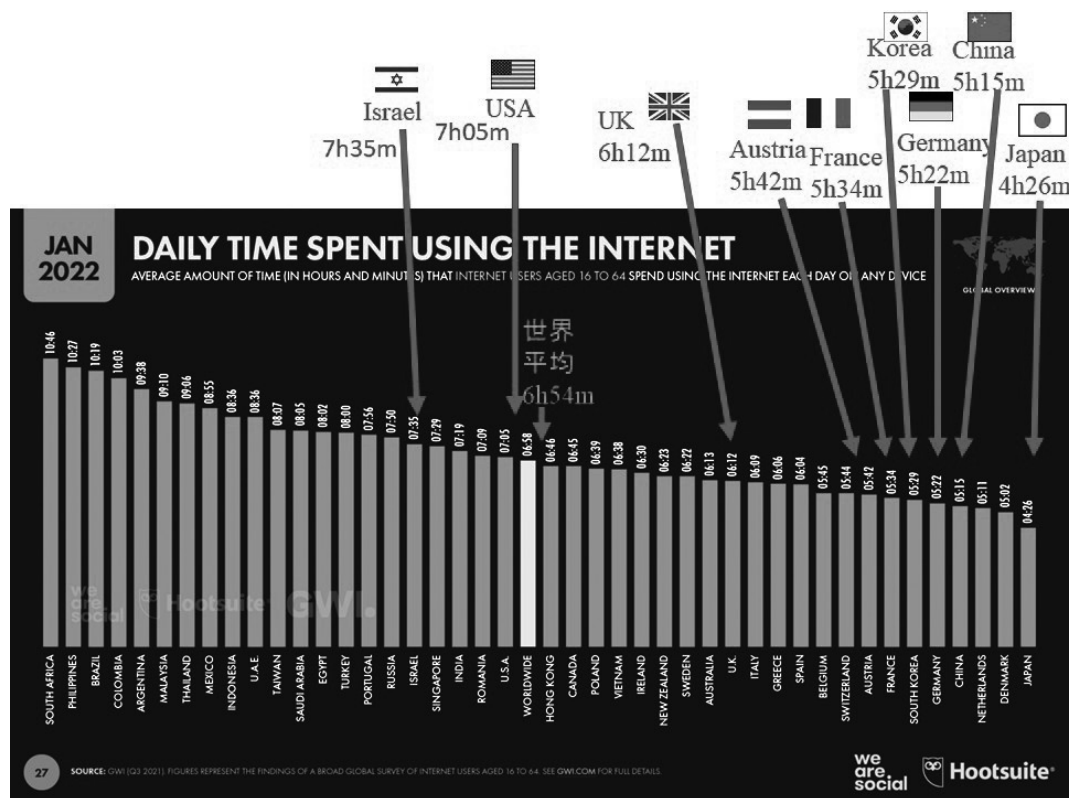
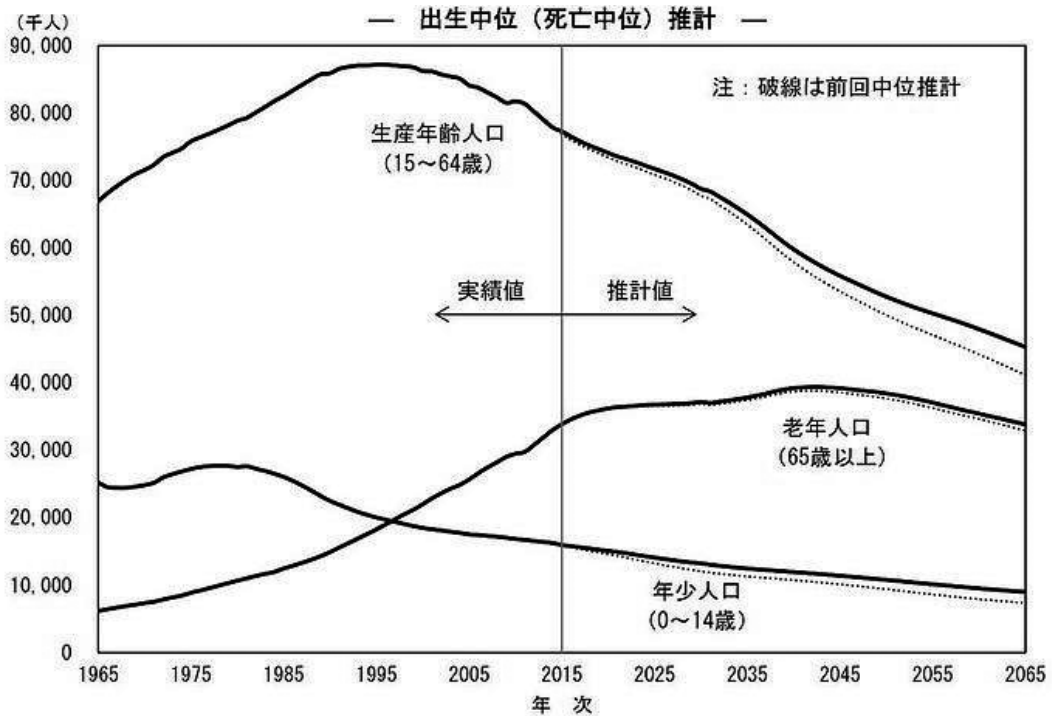


図 2-2 世界のインターネット利用時間 ^{*16}

2.4 生産年齢人口の推移について

次に日本の社会課題となっている少子高齢化を示す生産年齢人口の推移を図 2-2 に示す。本図から、日本の生産年齢人口は戦後一貫して増え続け、1995 年には 8,726 万人まで増加した。しかし 1995 年をピークに減少に転じ、2015 年の国勢調査では 7,728 万人となっている。今後の生産年齢人口は、10 年後の 2029 年に 7,000 万人、2040 年に 6,000 万人、2056 年に 5,000 万人を割り込み、2065 年には 4,529 万人になると推測されている。10 ～ 15 年程度で 400 ～ 1,000 万人の減少がみられるため、大きな影響が今後 20 ～ 30 年で起こってくることが予想される。

図 2-3 日本の生産年齢人口の推移¹⁷

以上に述べたように、日本の 1 人当たりの労働生産性は、1990 年代をピークに低下傾向にあるが、その主要因は、「ものづくり日本」を象徴していた製造業の労働生産性の 1 位から 18 位への低下であると考えられる。製造業の労働生産性の低下要因の多くは、後述のデジタル化の遅れと関連するが、半導体、家電、通信機の世界シェアの急速な低下である。この失われた産業を取り戻すには、大胆な産業政策が必要であり、難易度は高い。

次に、少子高齢化を反映した生産人口の 1995 年のピークアウトである。生産性人口の低下傾向は、大胆な移民政策をとらない限り、大幅な改善は、見込めない。

さらに、労働生産性の国際競争力の低下要因として、追い打ちをかけたのが、前述の如く、1994 年から始まったインターネットの商用化である。電子政府ランキングに代表される基幹業務のデジタル化の遅れは、日本のデジタル後進性を象徴している。さらには、インターネット利用時間の先進国内ランキングの低さが、日本のデジタル化の遅れを特徴づけている。

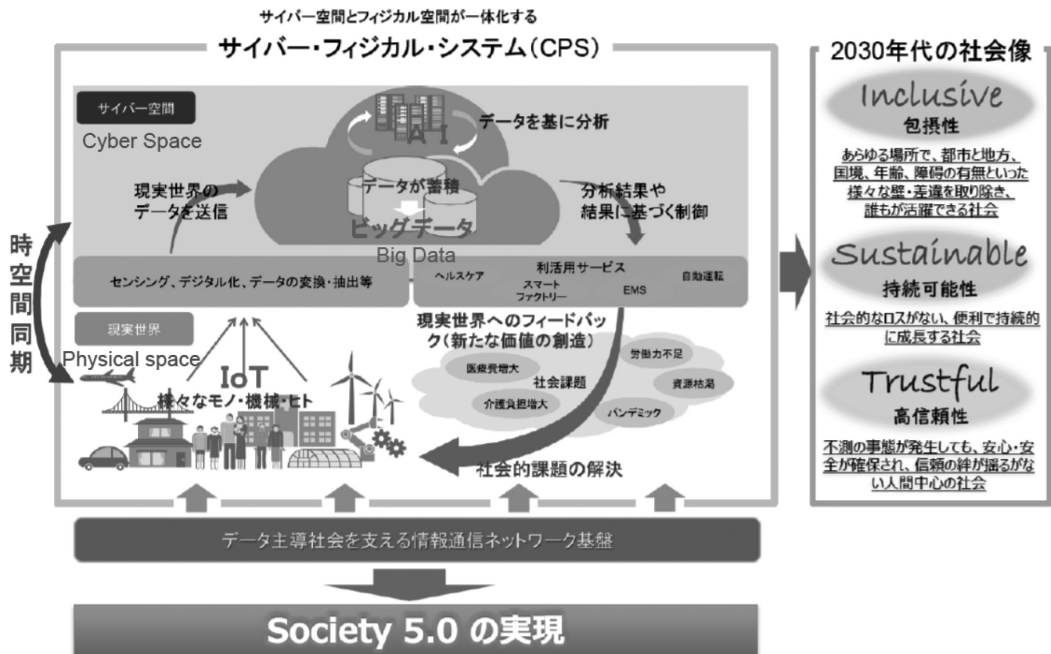
これまで、日本の国際競争力の低迷の状況といくつかの低下要因について述べて来た。そこで、日本の現状を開閉するための実行的な労働生産性を向上策として「ダイバーシティ経営」へ向けての取組について次章で述べてみたい。

3 近未来としての 2030 年代の社会像とインクルーシブ指向経営

本章では、低下傾向が続く日本の国際競争力向上のために最も実効的な方策として、「ダイバーシティ経営」の徹底を提言する。競争力低下の理由は、少子高齢化、製造業の労働生産性の低下に代表される全体的な労働生産性の低下であるとする向きがあるが、その根本要因は、企業経営者自身が「時代の変化に対応できていない経営」に留まっていることにある。そこで、ここでは、「時代の変化に対応する経営」として「デジタル化の遅れ」からの脱却と共に、「ダイバーシティ経営」の重要性を強調したい。

3.1 ダイバーシティ経営からインクルーシブ経営へ

「時代の変化に対応する経営」のゴールを明確化するために、近未来として 2030 年代を想定すれば、現代人の想像力と努力の範囲での実現可能性を前提として、2030 年代の社会像を描いてみる。そこで、筆者が中心に関わってきた総務省の Beyond5G 推進戦略懇談会の議論の結果を引用する。本懇談会は、(座長) 五神 真東京大学総長(当時)、(座長代理) 森川 博之東京大学大学院工学系研究科教授、飯泉 嘉門徳島県知事、内永 ゆか子 NPO 法人 J-Win 理事長、木村 たま代主婦連合会事務局長、篠崎 彰彦九州大学大学院経済学研究院教授、竹村 詠美 Peatix Inc. 共同創設者・アドバイザー、徳田 英幸国立研究開発法人情報通信研究機構理事長、藤原 洋株式会社ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長 CEO、根本 勝則一般社団法人日本経済団体連合会専務理が、構成員となり、実作業を担当するワーキンググループの主査を森川教授が、主査代理を筆者が務めた。その結果、図 3-1 に示す 2030 年代に期待される社会像を結論づけた。ここでは、2020 年にサービスインした第 5 世代モバイル通信システム(5G)の次の世代となる 6G を含む次世代の情報通信インフラを基盤として如何なる社会を実現するかという議論の結果生まれたもので、Inclusive(包摂性)、Sustainable(持続可能性)、Trustful(信頼性)を備えた社会像を目指している。そのためには、IoT、ビッグデータ、AI といったデジタル技術は必須であり、デジタル技術を公正に利活用することで、このような社会像を実現できるとしている。

図 3-1 に示す 2030 年代に期待される社会像 ¹⁸⁾

ここで、筆者の専門分野である情報通信分野として目指すべき 2030 年代の社会像で最重要視しているのが、インクルーシブな社会である。ここでインクルーシブ（包摂性）な社会とは、図 3-1 に示したように、あらゆる場所で、都市と地方、国境、年齢、障害の有無といった様々な壁・差を取り除き、誰もが活躍できる社会のことである。

次に、インクルーシブな社会を目指すことと、ダイバーシティとの関係性を明確化しておく必要がある。インクルーシブ（inclusive）の名詞であるインクルージョン（inclusion：包摂性）とダイバーシティ（diversity：多様性）との意味するところを経営学の視点から整理する。「ダイバーシティ」とは、企業が、「多様な個性、背景を持つ人材を積極的に採用し、組織にさまざまな人材が存在している」という状態を意味している。これに対して、インクルージョンは、「互いに個性を認め、受け入れ合い、一体となって働く」ということを意味している。すなわち、「多様な人材を受け入れる」という意味のダイバーシティが、「受け入れた後、その人々の個性を活かす」の意味のインクルージョンへと、さらに発展するという関係性にある。一例として、ある企業が、「多様性を重視する」ために、女性管理職を増やしたり、外国籍の社員を採用するというのは、「ダイバーシティ」である。しかし、女性が「子どもの迎えで早く帰宅するのは会社にとって迷惑になる」と感じたり、外国籍の社員が「外国のように、ストレートに発言すると日本では違和感がある」といった旧態依然とした日本的な価値観が社内であれば、個性や能力を発揮できないという現状がある。このような状況を打破するために、「インクルージョン」を目指す企業では、各

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

社員の「個性」を尊重し、孤立を避け、相互に補完しあい、受け入れ合って新しい組織へと変えていく経営が重要となる。

3.2 SDGs とダイバーシティ経営

近未来の 2030 年代をゴールとした時、ダイバーシティ経営にとって、SDGs との連携が重要である。SDGs (Sustainable Development Goals: 世界を変えるための 17 の目標^{*18}) は、その前身といわれる考え方としての MDGs (ミレニアム開発目標) があった。SDGs は、MDGs の期限だった 2015 年に達成できなかった目標や課題を元に、国連が新たに定めたもので、MDGs が主に途上国の問題を解決するためのものだったのに対し、SDGs では、先進国が途上国を助けるという単純な図式ではなく、国、企業、団体、個人の垣根を超えてパートナーシップを組み課題を解決していくことを求めているところが根本的に異なる。

SDGs の 17 のゴールの中に、「ダイバーシティ」の言葉は直接的に入っていないが、SDGs の理念として、「No one left behind (誰一人取り残さない)」という理念を最初に掲げている。また、169 のターゲットの中に、「遺伝的多様性」「文化多様性」「産業の多様化」「生物多様性」などダイバーシティに関する用語が含まれている。また、SDGs は、17 のゴールと 169 のターゲットという多様性に満ちた構成となっており、これらが相互に関わり合う概念として表現されている。一例をあげると、ゴール 5 の「ジェンダー平等を実現しよう」では、正に男女間の不平等について記述されている。また、ターゲット別では 1 の「貧困をなくそう」の No.2 では「2030 年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子どもの貧困割合を減少させる」とされており、2 の「飢餓をゼロに」の No.1 では「2030 年までに、飢餓を撲滅し、全ての人々、特に貧困層及び幼児を含む、脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする」とされている。このように、発展途上国か先進国かという立場ではなく、弱い立場にある人への支援の必要性が記述されている。さらに、6 の「安全な水とトイレをみんなに」の No.2 では「2030 年までに、すべての人々の、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性及び女子、ならびに脆弱な立場にある人々のニーズに特に注意を向ける」とされており、どんな立場の人にとっても安全なトイレの設置を求めている。8 の「働きがいも経済成長も」の No.5 では、「2030 年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する」とされ、障害者も含むすべての人の雇用について組み込まれている。このように、「ダイバーシティ」は、SDGs を達成するための具体的な取り組みにおいて、極めて重要な概念となっている。

3.3 ダイバーシティ経営に基づきインクルーシブ経営を実現する

最後に、「ダイバーシティ経営」は、国際社会が目指す SDGs を実現するために最重要概念であるため、ダイバーシティはビジネスにおいて如何なる意味があるのか？ダイバーシティ経営の

導入による企業経営上のメリットとは何か？そしてダイバーシティ経営から如何にしてインクルーシブ経営へと進化させるのか？について述べる。

3.3.1 ダイバーシティ経営はビジネスにおいて如何なる意味があるのか？

ダイバーシティ経営は、第 1 章で述べたように、当初、人権問題を起点しているために、CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) として議論されるようになった経緯がある。しかしながら、男女比率を例にすると、従業員比率、管理職比率、経営者比率の不均衡を従来の「人権問題」として捉えるのではなく、現在では「経営問題」として捉えることへの転換が起っている。特に、日本においては、画一的な既定路線に基づく人材登用では変化の時代に対応できないという課題が表面化している。このため、多様な人材を登用し活用することで、デジタル変革時代における組織の生産性と競争力を高める経営戦略として認識すべきである。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の結果、これまでテレワークの導入に保守的だった多くの日本企業においてテレワークが積極的に導入されるように変化した。この結果、従来の働き場所としての首都圏における都心部の高層オフィスビルに勤務する常識に合った人材だけではなく、多様な人材による多様な働き場所、多様な働き方が提示され、各企業において、デジタル変革が加速しているポストコロナ社会に適合するダイバーシティ経営が実行に移される時代に入ったといえる。

3.3.2 ダイバーシティ経営導入による企業経営上のメリットとは何か？

ダイバーシティ経営は、前述の如く、CSR ではなく、多様な働き方をも取り入れる経営戦略である。このため、以下のような導入によるメリットがある。第 1 にデジタル変革による家族の介護で首都圏のオフィスビルでの勤務ができなかった人材の活用、第 2 にデジタル変革による人種・性別・国籍・年齢などで不採用としていた人材の中に埋もれていた優秀な人材を登用できるメリットがある。この働き方、人材の多様性によって、働き甲斐の向上ひいては優秀な人材の離職率の低下につながると考えられる。第 3 にデジタル変革による多用な人材が集まる組織へと変化するため、従来にはなかった新たなアイデアが生まれるイノベティブな企業体質が生まれることが期待される。

3.3.3 ダイバーシティ経営から如何にしてインクルーシブ経営へと進化させるのか？

ダイバーシティ経営は、多様な人材を登用することであるが、多様な働き方を実現して初めて多様性が生きてくることを前に述べた。すなわち、多様な人材がフル活用されるインクルーシブ経営へ如何にして進化させるのかについて述べる。

インクルーシブ経営への進化を実現するには、経営者、管理職、従業員の全ての構成員が、デジタル変革と共に、従来型組織による従来型業務執行とは異なる、ダイバーシティ経営による新たな価値観を理解し、インクルーシブ経営を実践することが重要である。このため、全職位に対

デジタル変革とインクルーシブ指向経営

する教育・研修を行くことが必要である。また、企業経営が何のために、何故、どのように変わるのかというメッセージを経営者が発信する必要がある。これをここでは、「ダイバーシティ経営 / インクルーシブ経営リテラシーの浸透」を最初に行うことであることを強調したい。

次に、ダイバーシティ経営に基づいて採用した人材を活用するための「インクルーシブ経営に基づく働き方改革の実践」である。具体的には、

育児と介護に携わる従業員にとって働きやすい休日・休業の制度化で、柔軟性に富んだ労働環境整備のための制度設計が必要である。IT 業界では、既に「フレックスタイム制」、「裁量労働制」などの制度を導入済みの企業も多く見られるが、日本社会全体では、デジタル変革と共に、介護・育児・テレワークなどに適合した制度設計にはなっていないために、経営の意思としての改革が必要である。

最後に、ダイバーシティ経営 / インクルーシブ経営に適合するデジタル変革時代に相応しい人事評価制度の改革が必要である。

●おわりに

以上に述べたように、日本は、先進国の中で特に、時代の変化に対して遅れている。時代の変化に対しては、特に、1948 年に発足した OECD に 1964 年に加盟した日本が、高度成長期にランキングを上げて、1995 年をピークに低下傾向にあるのは「デジタル化の遅れ」と共に「ダイバーシティ経営」の遅れである。

「ダイバーシティ経営」は、「多様な人材が集まっている」という企業という概念だが、本論では、「インクルーシブ指向経営」の重要性を強調した。すなわち、「多様な人材が集まっているだけでなく、集まった人材が、デジタルネットワークによって有機的に相互接続される」企業経営が重要である。すなわち、多様な人材を集めた、「ダイバーシティ経営」をさらに発展させ、デジタル変革と共に、個々の能力を最大限活かし、企業と個人が共に成長していく「インクルーシブ指向経営」への取組が重要である。

【引用・参考文献等】

- *1 久保田 きぬ子「アメリカの公民権法 =1 世紀にわたる理性の戦い」『J-STAGE アメリカ研究 Vol. 1968 (1968) No. 2』P 161-172
- *2 "The Civil Rights Act of 1964 - The Civil Rights Act of 1964: A Long Struggle for Freedom" Exhibitions - Library of Congress
- *3「基礎から学べるアメリカ法」2020 年弘文堂、岩田 太、会沢 恒、高橋 脩一、板持 研吾 著 p.190p.190
- *4 European Commission
- *5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, The Charta der Vielfalt

- *6 The UK The Equality Strategy
- *7 Dutch Equal Treatment Act, Dutch Civil Code
- *8 Diversity Charter in Sweden
- *9 “Global Gender Gap Report2022 INSIGHT REPORT” JULY 2022 World Economic Forum
- *10 『日経ビジネス』 <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00081/011300308/>
- *11 IMD 国際競争力ランキング <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- *12 日本生産性本部 OECD 統計 2020
- *13 OECD
- *14 OECD
- *15 「2020 年 7 月 10 日 UNDESA（国連経済社会局）国連加盟 193 カ国対象電子政府ランキング」 ”E-Government Survey 2020」 ”
- *16 <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- *17 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」
- *18 総務省 Beyond5G 推進戦略懇談会提言 https://www.soumu.go.jp/main_content/000696612.pdf
- *18 <https://sdgs.un.org/goals>

文殊の知恵を導くには

文殊の知恵を導くには

ーダイナミックケイパビリティを発揮するダイバーシティ経営ー

経営管理研究科 教授

小林 英幸

【要約】

「三人寄れば文殊の知恵」と言う。様々な発想をする人たちが集まることによって、最善の策に到達する確率が高まるということである。しかしそのためには、同質で同じ発想をしがちな人たちが集まるのではなく、異質で異なる発想をする人たちが集まらなくてはならない。

VUCA の時代にあって、環境変化の兆しを敏感に捉えて最善の選択をし、適切に資源を組み替えて対処する能力である、ダイナミックケイパビリティの重要性が高まっている。そして、最善の選択をする確率を高めるためには、文殊の知恵を発揮するダイバーシティ経営が不可欠である。

ダイバーシティ経営の世界標準は、「多様な人材がいること」に留まらず、「多様な人材が個性を発揮していること」に移行しつつある。多様な人材がいても同質化しては文殊の知恵が得られにくいためであると言える。これに対し、わが国では、女性の比率を高めることから取り組みつつも、それすら進んでいないのが実態であろう。これではダイナミックケイパビリティで世界と伍していくのは困難である。

わが国では、まず「一定割合で女性がいること」を実現しなければならない。そのためには、上場企業の役員についてのクォータ制導入など、法整備を考えるべき時期に来ているのではないか。

【キーワード】

文殊の知恵、ダイバーシティ経営、インクルージョン、ダイナミックケイパビリティ、クォータ制

【目次】

1. 文殊の知恵
2. ダイナミックケイパビリティの重要性
3. ダイバーシティ経営の世界標準
4. 日本のダイバーシティ経営の実態

5. まとめと提言

1. 文殊の知恵

「三人寄れば文殊の知恵」という諺がある。大辞林によれば、「平凡な人でも 3 人が協力すればよい知恵が出るものだ」という¹。「文殊」とは智慧を司る文殊菩薩のことであり、その「智慧」とはものごとを正しく認識して判断する能力のことを指す。経営にも欠かせない能力である。

一方、この諺は正しいのかという視点に基づき、検証した研究がある。伊藤（2011）²は、東京大学将棋部の学生 4 名³を、相互に自由に相談できる「相談将棋」と、各々がバラバラに次の候補手を決めて多数決で合議する「多数決将棋」の二通りの方法で将棋ソフト（あから 1/100）と対戦させ、単独で指したときと思考過程に違いが生じたかを発話させ比較する、という心理実験を行った。勝敗の通算成績などは明らかにされていないが、二通りの方法のそれぞれについて学生が勝利した棋譜を掲載し、功を奏した思考過程を紹介している。

伊藤（2011）以前にも、個人とグループによる問題解決を比較する研究は、少なからず行われてきた。Shaw（1932）⁴以降、1950 年代までの一連の研究の多くは、個人よりもグループで問題解決に当たる方が良好な成績を収めるという結果を示した。一方、Lorge & Solomon（1955）⁵の実験では、「個人レベルで得られない新たな創発的な知恵がグループで得られることは極めて稀である」という結果になった。これに対して小幡他（2009）⁶の実験では、3 種類の将棋ソフト（Bonanza, YSS, GPS）のうち、将棋ソフト同士の対戦で最も成績の良かった Bonanza が、他の 2 種類の将棋ソフトの「合議」に対しては分が悪いという結果が得られた。

一貫した傾向が見られないとも取れる上記の結果について、伊藤は問題の種類によるという解釈を与えている。答が一意に決まる問題では個人でもグループでも創発的な知恵は生まれにくい、変数が多くて場合分けが難しい数になり正解が一つに定まりにくい問題では、個人よりグループの方が良好な結果を得やすいということである。そしてビジネスの諸々の局面では、後者のようなケースが普通である。

これらはいずれも興味深い研究であるが、文殊の知恵に近づくにはまだ欠落していることがあ

¹ 『大辞林第 3 版』三省堂

² 伊藤毅志（2011）「三人寄れば文殊の知恵は本当か？～人間の合議実験からの考察から」情報処理学会研究報告 Vol.2011-GI-26 No.4

³ 「三人寄れば・・・」に対して 4 名の学生を参加させたことは何ら問題ではない。そもそも「3」という数字は、奇数 1 と偶数 2 を足したもので、大きな数字を代表する意味があるとも言われる。

⁴ Shaw, Marvin E. (1932) "Comparison of Individuals and Small Groups in the Relational Solution of Complex Problems," *American Journal of Psychology*, 44, pp.491-504

⁵ Lorge, Irving and Herbert Solomon (1955) "Two Models of Group Behavior in the Solution of Eureka-Type Problems," *Psychometrika*, 20, pp.139-148

⁶ 小幡拓弥、埴雅織、伊藤毅志（2009）「思考ゲームにおける合議アルゴリズム～単純多数決の有効性について～」、情報処理学会ゲーム情報学研究会、22, No.2

文殊の知恵を導くには

るように思われる。それは「多様性」である。1950年代までの米国での研究では、被験者が今ほど多様化していなかっただろうし、伊藤の研究でも「東大将棋部員」という均質な被験者が対象になっている。「三人寄れば」の3人が（あるいは4人以上でも良いが）、同質で似た発想をする人たちばかりでは、ミスを回避することには効果があるとしても、議論のなかから創発的な知恵が生まれることは期待しにくい。

多様性の水準が高い組織の方が好業績を上げる確率が高まるという研究は、数多く存在する(Thomas & Ely (1996)⁷、Adler & Gundersen (2008)⁸、Hunt et.al (2015)⁹、等々)。それらの研究に基づけば、組織のメンバーの属性は、多様であるほど良いことになる。すなわち、「文殊の知恵」を導くためには、同質で同じ発想をしがちな人たちが集まるのではなく、異質で異なる発想をする人たちが集まるべきなのである。

2. ダイナミックケイパビリティの重要性

藤原(2019)によれば、環境の複雑さと変化の速度が増し、将来予測が困難な状況にある今、企業経営者に求められるリーダーシップとは、VUCA という4つの課題¹⁰に対する解決者となる資質を備えることである。そしてそれらは、変化の本質に立脚した成長シナリオを描くこと、最悪の事態の予測とそれへの備え、複雑な事象からシンプルな規則性を見出す抽象化能力とその実践力、及び、前例のないことを対象とする時に起こる曖昧性を活かすリーダーシップであるとする¹¹。

経営者は、変化の本質を見極め、最悪の事態も予測し、規則性を見出し、曖昧性を活かすことによって、不確実な環境下で必要な「ダイナミック戦略」を構築できるということである。そして、そうした経営者のリーダーシップのもと、企業が環境変化の兆しを敏感に捉えて最善の選択をし、適切に資源を組み替えて対処するという、しなやかで機敏に振る舞う力を持つならば、そうした能力を「ダイナミックケイパビリティ」という。

言い換えれば、環境変化に合わせてその戦略を変化させてゆくのが「ダイナミック戦略」である。また、戦略を変えれば、それに合わせてケイパビリティを組み替える必要が生じる。そのためには、「ケイパビリティを組み替えるためのケイパビリティ」、すなわち「メタ・ケイパビリティ」が必要であり、それこそが「ダイナミックケイパビリティ」に他ならない¹²。ダイナミックケイ

7 Thomas, Daved A. & Robin J. Ely (1996) "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*

8 Adler, Nancy J. & Allison Gundersen (2008) "International Dimensions of Organizational Behavior Fifth Edition", *Thompson Higher Education*

9 Hunt, Vivian, Dennis Layton & Sara Prince (2015) "Diversity Matters", McKinsey & Company

10 Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性) の4つ。

11 藤原洋 (2019) 「VUCA の時代とリーダーシップ」『SBI 大学院大学紀要』第7号, 22頁。

12 河合忠彦 (2012) 「戦略経営のすすめ」『戦略経営ジャーナル』Vol.1, No.2, 210-211頁。

パビリティは企業にとって、いつの時代にも必要な能力であったが、VUCA の時代の今、その重要性がますます高まっていると言えるだろう。

ところで、前述の「VUCA という 4 つの課題に対する解決者となる資質」は、優れた経営者ならば一人で備えることができるかもしれないが、一般的には、発想の異なる人たちからなる経営陣の全体として備える方が、容易なはずである。また、ダイナミックケイパビリティに関しては、環境変化の兆しを敏感に捉えるためにも、最善の選択をするためにも、適切に資源を組み替えるためにも、発想や得意分野の異なる複数の人たちが関わる方が、一人で事に当たるより有利であろう。それは、前項で述べた個人とグループによる問題解決の比較の研究や、多様性の水準と業績の関係の研究の結果からも推論できることである。

3. ダイバーシティ経営の世界標準

後述する日本の実態と比べて、ダイバーシティ経営に関する世界の標準は遥かに先を行っている。その主たる目的はもはや、雇用の機会均等を実現するためではなく、業績を向上させるためである。

Nancy & Gundersen (2008) によれば、文化的な多様性を含むチームは、多様性を相互に認識・理解し、適切に管理すれば、単一文化のチームよりもパフォーマンスが高い傾向が見られた一方、多様性が十分に理解されず、適切に管理されない場合、反対の結果が見られたという¹³。また、Hunt et al. (2015) によれば、ジェンダーの多様性を持つ企業は、すぐれた業績を達成する確率が業種平均よりも 7% ほど高く、文化面の多様性を持つ企業は、すぐれた業績を達成する確率が業種平均よりも 15% ほど高いという¹⁴。

伝統的な定義のもとでは、ダイバーシティとは、「ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことを指す」とされてきた¹⁵が、近年、特に欧州諸国においては、ダイバーシティの対象の範囲の拡大とともに、ダイバーシティのレベルの深化が進んでおり、多くの実務家や研究者が、限定的な定義からより包括的な概念化を指向している。

歴史的な背景とともに、各地域の動向を見ていこう。

米国では、1960 年代に公民権法などによって、均等な雇用機会を目指す位置づけで始まった。1970 年代には、差別を理由とする訴訟が増えたため、リスク対策としてダイバーシティが位置づけられるようになった。1980 年代になるとモチベーションの向上に効果があることが認識されはじめ、1990 年代には生産性や収益性への効果が認識されはじめるようになった。今では、ダイバーシティは経営戦略上、競争優位性や差別化の源泉として位置づけられるようになってい

¹³ 前掲, Nancy & Gundersen (2008)

¹⁴ 前掲, Hunt et al. (2015)

¹⁵ 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』50 (5)
<http://web.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2008/05/pdf/069-084.pdf> (2022.10.15 閲覧)

文殊の知恵を導くには

る¹⁶。

英国では、2010 年頃まで EU の取り組みを踏襲する形をとっていたが、2010 年から政府主導の「平等戦略」により、企業のダイバーシティ経営が推進されてきた。ドイツでは、冷戦終結後の移民の流入・定着の拡大を契機として、政府や民間企業によるダイバーシティ経営に関する取り組みが推進されてきた。オランダでは、政労使が協働した取り組みに端を発する形で、多様な働き方を支える制度が整備されていった。またスウェーデンでは、ポジティブ・アクション（積極的差別是正措置）を基点として、ダイバーシティ経営が発展してきた¹⁷。

これらの国々を含む欧州全体として、雇用機会の創出・確保を目的とした労働政策の一環で、各国政府を中心にダイバーシティが促進されてきたが、2000 年代からは、経営戦略としてダイバーシティを推進する動きも強まってきた。移民やマイノリティを単なる支援対象者として見るのではなく、彼らのもたらす多様性を地域づくりに積極的に生かそうとするため、欧州評議会と欧州委員会が共同して、インターカルチュラル・シティ・プログラムを主導している¹⁸。

そして注目すべきは、ダイバーシティ経営の世界標準が、「多様な人材がいること」に留まらず、「多様な人材が個性を発揮していること」に移行しつつあることである。属性が多様化しても発想や行動が同質化しては文殊の知恵が得られにくく、ダイナミックケイパビリティが発揮されにくいためであると言える。ちなみに、多様な人材が個性を発揮している状態は、インクルージョンという言葉で表現される。

4. 日本のダイバーシティ経営の実態

世界的にはダイバーシティの定義が、伝統的な「ジェンダー、人種・民族、年齢における違い」から、対象範囲の拡大とレベルの深化を見せているのとは裏腹に、日本では女性の活躍推進が現下の大きな課題であり、ダイバーシティ・マネジメントの推進についてはまず「女性」に着目して進められているのが実態である¹⁹。

世界経済フォーラム（WEF）が 2022 年 7 月、各国の男女格差を数値化した 2022 年版「ジェンダー・ギャップ指数」の国別順位を公表した。日本は調査対象となった 146 か国中、116 位だった。政治、経済、教育、健康の各分野の状況を分析して算出する指数の中で、特に政治分野は低

¹⁶ (株)NTT データ経営研究所 (2018)「諸外国におけるダイバーシティの視点からの行政評価の取組に関する調査研究報告書」https://www.soumu.go.jp/main_content/000546724.pdf (2022.10.15 閲覧)

¹⁷ 経済産業省 (2016)「競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ 2.0) の在り方に関する検討会 (第 1 回)」https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/001_haifu.html (2022 年 10 月 15 日閲覧)

¹⁸ 前掲, (株)NTT データ経営研究所 (2018)

¹⁹ 山岡由加子 (2011)「ダイバーシティ・マネジメントによる社会改革—ダイバーシティは格差是正を超えて新たな企業価値創造のトリガーとなりうるか」みずほ情報総研レポート https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2011/pdf/mhir01_dsm.pdf (2022 年 10 月 19 日閲覧)

く、139 位。女性議員や閣僚の少なさが直接的な要因である²⁰。

教育の分野では、OECD（経済協力開発機構）が、加盟国 38 か国の大学など高等教育機関で働く教員に占める女性の割合を調べたところ、2020 年時点で、日本は比較可能な 32 か国のうち最下位の 30% だった²¹。

そして経済の分野では、2016 年の内閣府の調査によると、就業者数に占める女性の割合が 43.5% だったのに対し、常用労働者 100 人以上を雇用する企業のうち役職者に占める女性の割合は係長級 18.6%、課長級 10.3%、部長級 6.6% に留まっていた²²。

インクルージョンの前段階のダイバーシティの入り口である女性の活躍推進ですら（と敢えて言うのだが）、日本ではなぜこれほどまでに進まないのか。経済の分野について、経済産業省の研究会では、次の点が指摘された²³。

① WILL, SKILL, NETWORK が足りない

- ・ WILL の不足（男性より「社会的に」自信がない（成功恐怖）、ライフイベントへの不安などで意欲が冷却しやすい）
- ・ SKILL の不足（「統計的差別」「無意識の偏見」などで、成長機会を与えられていない / 公平に評価されていない）
- ・ NETWORK の不足（少数派ゆえに声をあげづらい、師弟関係やスポンサーが不在で情報が入りにくい）

② ライフイベントの壁「育休世代²⁴のジレンマ」

- ・ 仕事をする気満々だった人が辞めやすい（男並み就活でハード職場に、自分より更に忙しい夫と結婚、マミートラックでやりがい失ってしまう）
- ・ 残った人は意欲を冷却せざるを得ない（就活ではじめから充実した仕事をあきらめる、時短勤務を可能な限り続ける、管理職には「なりたくない」と言う）

これらの指摘は現場レベルの実態をよく反映したもので、的確であろうと思われる。筆者が男女雇用機会均等法（85 年法）制定直後に、女性総合職を部下に持った頃を振り返っても頷ける点が多々ある。しかし逆に言えば、この 37 年間で、日本の企業は上記の問題を解決できずに来ているということである。

20 柚木まり（2022）「こう見る一政治分野の男女格差」中日新聞 2022 年 8 月 23 日付朝刊

21 中日新聞（2022）「女性教員 30% 日本最下位—大学など調査、OECD 平均は 45%」2022 年 10 月 10 日付朝刊

22 内閣府男女共同参画局（2017）『男女共同参画白書平成 29 年版』http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/html/honpen/b1_s02_00.html（2022 年 10 月 19 日閲覧）

23 中野円佳（2018）「日本企業のダイバーシティ～1.0 以前から 2.0～」経済産業省 https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/002_05_00.pdf（2022 年 10 月 22 日閲覧）

24 2000 年前後の法改正などを経て女性総合職が増え、育休を取るのが当たり前になってから総合職正社員として就職した世代

文殊の知恵を導くには

もちろん、企業が何もしてこなかったわけではない。この間に企業のしたこととその帰結について、経済産業省の研究会では次のように指摘している。

①「女性」向けの育児休業・短時間勤務の充実

- ・ 本人のマミートラックとキャリア断絶
- ・ 周囲の不公平感
- ・ 夫婦の家事育児分担の偏り

②女性の意識改革、女性管理職目標の設定

- ・ 働き方や評価などの根本的な「意欲冷却」要因を除外しないと、モチベーションやロイヤリティが長続きしない
- ・ 管理職に引き上げても、育てずフォローせずでは、スキルが追いつかない、孤立する、「逆差別」と批判される
- ・ 女性チームや女性専用指定席の設置で「多様性」がなく、限定的な成功体験にしかない

これらの指摘から見えてくるのは、「制度依存」の問題である。育休や時短の制度を作って安心する、女性管理職を作って良しとする、女性の出世コースを設定して万全だと思いうようなことである。そしてその背景には、制度を作る部署ですら「あるべき姿」に対する正しい理解がなされておらず、まして経営者から前線の従業員まで、全社での理解は望むべくもない実態がある。

企業内部の失敗事例は観察しにくい、日本ラグビー協会の「失敗の本質」は、公にされた典型的な例として注目に値する。2022年に開幕したラグビー新リーグの発足に向け、法人準備室長・審査委員長として中心的な役割を果たした谷口真由美氏が、突如としてラグビー界を追われた理由を明らかにした²⁵。谷口氏は、森喜朗元首相が「女性がたくさん入っている理事会は時間がかかる」などと発言して批判を浴びた際に、「わきまえない女」の代表格と目された法学者である。

谷口氏の解任の直前には、審査委員会が、新リーグの「ディビジョン1」に近鉄を入れ、トヨタを外したことを協会が覆したという「事件」があった。審査委員会が近鉄よりトヨタを下位に評価したのは、トヨタの「お粗末なレポート」が原因だったという点に、トヨタOBとしては忤怩たる思いだが、その結果を不服として協会に何らかの働きかけをしたのであれば、更に恥ずかしいことである（トヨタは否定している）。

谷口氏は「批判や処分を恐れる『おっさん』たちは、よほど脇が甘い人でない限り、女性に対してあからさまなハラスメント行為や発言をしたりはしません。ですが『女性』や『立場の弱い者』を前にしたときに、些細なところから『おっさんの本質』がにじみ出てしまう²⁶」と言う。

²⁵ 谷口真由美（2022）『おっさんの掟—「大阪のおばちゃん」が見た日本ラグビー協会「失敗の本質」』小学館新書

²⁶ 同前書、165-166頁。

そして、森喜朗氏が、五輪組織委員会の女性理事たちを「みんなわきまえておられる」と評したことについては、「男性中心の常識で回っている組織において引き上げられた女性のなかには『わきまえるタイプ』が非常に多いことも事実²⁷⁾」としている。

そこには、日本が久しく女性活躍を実現できてこなかった理由の本質が見える。日本ラグビー協会は、女性理事の割合が 40% に達して、スポーツ庁が策定したガバナンスコードの目標値を満たしたという²⁸⁾。しかし女性理事たちが「わきまえるタイプ」ばかりであるなら、ダイバーシティは整えられたように見えてもインクルージョンの実現にはほど遠いだろう。そして、これは観察が難しい多くの企業にも当てはまるだろうことが、強く示唆されるのである。

5. まとめと提言

多様性の水準が高い組織の方が好業績を上げる確率が高まるという研究が数多く存在することから、組織のメンバーの属性は、多様であるほど良いと言って良いだろう。「文殊の知恵」を導くためには、同質で同じ発想をしがちな人たちが集まるのではなく、異質で異なる発想をする人たちが集まるべきだということである。

ダイナミックケイパビリティは、企業にとっていつの時代にも必要な能力であったが、VUCA の時代の今、その重要性がますます高まっている。そして発想や得意分野の異なる複数の人たちが関わる方が、一人で事に当たるよりダイナミックケイパビリティの発揮に有利であろう。

ダイバーシティ経営の世界標準は、「多様な人材がいること」に留まらず、「多様な人材が個性を発揮していること」、すなわちインクルージョンに移行しつつある。属性が多様化しても発想や行動が同質化しては文殊の知恵が得られにくく、ダイナミックケイパビリティが発揮されにくいためである。

それに対し、日本のダイバーシティ経営の実態は、いの一歩に取り組むべき「女性の活躍推進」が、久しく停滞したままである。日本に住む人の半数が女性²⁹⁾なのであり、女性が「マイノリティ」であっていいはずがない。そして単に数の上で女性のポジションが確保されていくだけでなく、「わきまえない」振舞いができるようになってこそ、インクルージョンが実現する。

とはいうものの、まず数の上での拮抗が果たされなければ、活躍を望むことは難しいのが現実でもある。「男性中心の常識で回っている組織」の中で、「少数派ゆえに声をあげづらい」ということがないようにする必要があるからである。

そのためには、クオータ制の導入を目指すべきだと考える。国会議員についてはすぐにでも導入できるのではないか。一案として、政党別の立候補者の割合が、男女ともに一定割合（例えば 40%）を下回ってはならないとすれば良い。また、比例代表の名簿で性別が交互に変わることを

²⁷⁾ 同前書、169 頁。

²⁸⁾ 同前書、175 頁。

²⁹⁾ 厳密には約 51% が女性であり、女性の方が多い。

文殊の知恵を導くには

義務付ければ、男女比は限りなく 1:1 に近付く。与党が消極的なら、女性議員の割合を増やそうとしている政党を勝たせれば良い。この点は国民の意識に掛かっている。

企業の場合はもう少し時間が掛かるかもしれない。上場企業の役員の男女比に何らかの縛りを入れようとしても、役員に抜擢できる女性の人材を育ててきていない企業は、すぐにそれを実現することが難しいからである。したがって、クォータ制を導入するとしても、マイルストーンを設けて、徐々に女性役員の割合を増やしていく努力を、上場企業に促すような法整備が必要だと思われる。

そして企業の経営者には、あらためて、何のためのダイバーシティであるかを、よく認識してもらわないといけない。経済産業省によれば、それは「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、時価価値を生み出し続ける企業を目指し、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」であるという³⁰。意義を正しく認識できれば、積極的にならざるを得ないはずである。それはひとえに、生き残りをかけた経営戦略だからである。

³⁰ 経済産業省（2020）「ダイバーシティ 2.0 一歩先の競争戦略へ」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/diversitykyousousenryaku.pdf>
（2022 年 10 月 22 日閲覧）

組織変革とダイバーシティ経営の推進

－ハイアール社の組織変革の事例を中心に－

経営管理研究科 教授

細沼 藹芳

【要約】

外部環境が日々に変化する中で、企業が持続的発展を図るため、競争優位性の構築が不可欠になる。一方、ダイバーシティ経営は企業の競争優位性を生み出す重要なツールである。そして、ダイバーシティ経営を推進し、企業の競争優位性を高めるために、組織変革が重要なアプローチとなる。

中国では、近年経済が急速的に発展され、ダイバーシティ経営への関心がどんどん高まっている。中国企業にとって、如何に企業のシステムを変革させ、中国国内市場のみならずグローバル市場の変化にも対応させ、競争優位性を高めることが重要な経営課題とする。

本稿は、グローバル企業ハイアール（海爾）社を取りあげ、ハイアール（海爾）の組織変革を中心的に考察し、組織目標を達成するためのダイバーシティ経営およびその重要な手法として組織変革の重要性を提示する。

【キーワード】

ダイバーシティ経営 組織変革 ハイアール 組織構造 組織目標

【目次】

はじめに

1. ダイバーシティ経営とは
2. なぜ組織変革をするか
3. ダイバーシティ経営の推進と組織変革
4. ハイアール社の成長段階とビジネスモデルの特徴
5. ハイアール社の組織変革
6. 考察～ダイバーシティ経営と組織変革の方向性及び組織目標の実現

組織変革とダイバーシティ経営の推進

はじめに

外部環境が日々に変化する中で、企業が持続的発展を図るため、競争優位性の構築が不可欠になる。一方、ダイバーシティ経営は企業の競争優位性を生み出す領域として、①コスト削減、②人的資源獲得、③マーケティング、④創造性、⑤問題解決、⑥システムのフレキシビリティなどが挙げられている。また、組織については、「もし組織がうまくダイバーシティをマネジメントすれば、パフォーマンスにプラスになるようにダイバーシティをいかすことができること」¹と指摘されている。そして、企業にとって、ダイバーシティ経営を推進し、企業の競争優位性を高めるために、組織変革が重要なアプローチとなる。

中国では、近年経済が急速的に発展し、ダイバーシティ経営への関心がどんどん高まっている。中国企業にとって、如何に企業を変革させ、中国国内市場のみならずグローバル市場の変化にも対応し、競争優位性を高めることが重要な経営課題となる。

本稿は、グローバル企業ハイアール（海爾）社を取りあげ、ハイアール（海爾）の組織変革を中心に考察し、組織目標を達成するためのダイバーシティ経営およびその重要な手法として組織変革の重要性を提示する。

筆者は2000年に入り、ハイアール社の戦略、組織文化、経営哲学などについて研究してきた。2013年と2021年其々の年に、学会発表を行い、研究論文を投稿した。本稿はハイアール社研究論文の第3弾になる。

1. ダイバーシティ経営とは

ダイバシティ（Diversity）は一般的に「多様性」と訳され、「個人の持つあらゆる属性の次元である」と谷口（2008）²が指摘した。具体的に言えば、「居住地、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、人種・民族、性的指向、職歴、年齢、未婚、趣味、パーソナリティ、宗教、学習方式、外見、収入、国籍、出身地、役職、体格、性別、勤続年数、勤務形態（正社員・契約社員・短時間勤務）、社会経済的地位、身体的能力など、人が有するほとんどの属性がダイバーシティの次元の範疇である」³。要するに、表面的に見られている性別、年齢、人種などの要素と、内面的に表すパーソナリティ、習慣、コミュニケーションスタイルなどの要素が含まれている。

近年、日本において、ダイバーシティ経営の研究が注目され、特に女性、高齢者雇用など人材の属性に関する人材雇用、活用などの研究が盛んである。

一方、ダイバーシティ経営は、人材の多様性、雇用の多様性などにとどまらず、その上での企

1 谷口真美『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかす組織』白桃書房、2005年、pp.105-107。

2 谷口真美「組織におけるダイバシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌 No.574/May 2008、p.69。

3 谷口真美（2008）、同上。

業における企業目標を実現するための組織全体のマネジメントに関わる包括的な取り組みが求められていると思われる。

2015 年経済産業省はダイバーシティ推進の先進企業の取り組みを紹介し、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」を公表し、ダイバーシティ経営とは「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営のこと」⁴であると定義した。また、ダイバーシティ経営の目的について、「社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生や CSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現する上で不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています」⁵と指摘した。

本論文は「経営上の成果」につなげるダイバーシティ経営を推進するためのアプローチとして「組織変革」を取りあげる。なぜ組織変革をするか。組織の目標を実現するために、どのように組織を変革させるかについて考察する。

2. なぜ組織変革をするか

組織変革の英訳には Organizational Change⁶、Organization Change⁷ と Organization Transformation⁸ などがある。前者が最も使われ、主に組織における変形、変容、変質などの意味で使われている。近年、研究文献において、「Transformation」を使うこともあり、主に枠組み、構造などの再構築の意味としてアプローチすることが多い。

組織変革の種類について、Leavitt (1964)⁹ は、「組織構造の変革」、「組織メンバーの変革」と「技術の変革」の三種類に分けて論じた。また、Mintzberg and Westley (1992)¹⁰ は、組織の文化、構造、プロセス、および人員とそのポストなどが組織変革の構成内容であると指摘した。

⁴ 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」(2015)、p.1。

⁵ 経済産業省 (2015)、p.3。

⁶ KE Weick. (1999). *Organizational change and development*: RE Quinn-Annual review of psychology, 1999-annualreviews.org.

⁷ Leavitt, H. J. (1964) : *Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches*.

⁸ Chang-Yun Ding, 2008: *The relations among the organization transformation, employee's commitment and working morale-a study on "the ROC Armed Forces Streamlining Program" of the Ministry of National Defense*. etd. lis.nsysu. edu. tw.

⁹ Leavitt, H. J. 1964. *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, New York: John Wiley & Sons, pp.55-71.

¹⁰ Mintzberg, H., and F. Westley: *Cycles of Organizational Change [J]. Strategic Management Journal*, 1992, 13 (S2) : pp.39-59.

組織変革とダイバーシティ経営の推進

一方、組織変革が行われる要因について、Van De Ven & Poole (1995)¹¹によって以下の4つが挙げられた。

①予測した結果の獲得 (prescribed sequence)

企業にはライフサイクルがあり、それぞれのステージにおいて異なる企業行動がある。組織は予測した結果を出すために、企業ライフサイクルの変化に応じて変革すべきである。

②競争選抜 (competitive selection)

組織が生き延びるため、常に環境変化に対応し、組織の内部から変革させ、他組織との競争に勝てなければならない。

③目標達成のため (gold orientation)

組織には明確な目標がある。目標を達成するために組織は適応しなければいけない。また、組織の目標が変わった際には、組織の変革が求められる。

④衝突と統合 (conflicts and synthesis)

組織は様々な利害関係者によって構成され、構成者たちの理解、利益などの衝突を調整するため、組織の制度、プロセス、ゴールとその方向性の設定などについて変革させなければならない。

要するに、上述された要因があった際に、組織は自らの「動き」が求められ、その一つの有効的な「動き」が組織改革である。

また、いずれの場合も組織変革を行う時期が大切であり、時期を逃してしまうと期待した効果が出なくなり、失敗してしまう恐れがあると考えられる。

3. ダイバーシティ経営の推進と組織変革

ダイバーシティ経営推進の取り組みと組織変革との関係について先行研究を整理する。谷口 (2005) は、ダイバーシティ経営を推進するためには、「組織構造と組織文化を変える」¹² 必要があると指摘した。さらに、脇 (2009) は組織ダイバーシティ、ダイバーシティ経営の取り組みについて、主に①組織内参画、②組織内公正、③組織の戦略性、④組織変革といった4つの視点があるとより明確的に指摘した¹³。

また、プロセスについて、有村 (2007) は、「既存の組織構造や管理制度・手法、仕事の進め方などの見直しとそれを通した組織文化自体の変革」¹⁴ が必要であると指摘した。

では、具体的に、企業はどのように組織変革を行い、ダイバーシティ経営を推進していくのだ

11 Van De Ven A H, & Poole M S. *Explaining development and change in organization* [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20 (3) : pp.510-540.

12 谷口真美 (2005)、同書、p.258。

13 脇タ希子「日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究」大阪市立大学大学院経営学科博士論文第1章～第2章、2009年。

14 有村貞則『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して—』文真堂、2007年、pp.42-43。

ろうか。ハイアール社の取り組みを考察する。

4. ハイアール社の成長段階とビジネスモデルの特徴¹⁵

ハイアール社は 1980 年代後半から本格的にビジネスを展開している。当時は中国の改革開放のスタート時期であった。それからの約 40 年間、中国の国内環境や世界のビジネス環境は大きく変わった。時代や経営環境の変化に対応し、ハイアール社は積極的に組織変革を行い、より効率性の高いマネジメントないしダイバーシティ経営を図り、企業の成長を成し遂げている。では、まずハイアール社の成長段階とビジネスモデルを整理する。

4-1 ハイアール成長段階の特徴

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。ハイアール HP で公開された資料によれば、ハイアールの成長戦略は 2022 年までに主に以下の 6 段階¹⁶に分けられる。

① 第 1 段階：ブランド確立戦略（原語：名碑戦略）の段階（1984～1991 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、物不足であり、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、国内でブランドを確立することを優先した。「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。

② 第 2 段階：多角化戦略（原語：多元化戦略）の段階（1992～1998 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、事業を拡大した。

③ 第 3 段階：国際化戦略（原語：国際化戦略）の段階（1999 年～2005 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。

¹⁵ 著者の下記 2013 年論文からの一部抜粋。細沼藹芳「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」[SBI 大学院大学紀要] 第 1 号 [2013 年] pp.74-87。

¹⁶ ハイアール社公式サイト :<https://www.haier.com/about-haier/history/> (2022 年 7 月 1 日閲覧)

組織変革とダイバーシティ経営の推進

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的に進めた。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。

④ 第4段階: グローバル・ブランド戦略(原語: 全球化品碑戦略)の段階(2006年～2012年)

グローバル化に適応するため、ハイアールは外国の市場を見直し、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。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。

⑤ 第5段階: ネットワーク戦略(原語: 網略化戦略)の段階(2012年～2019年)

この段階において、ハイアールは従来の大型白物家電メーカーからオープン・プラットフォーム企業へと戦略転換を行った¹⁷。この戦略展開のきっかけはIT技術の進歩と中国におけるネット経済の発展にあると考えられる。その狙いは二つであり、1つ目は、企業はオープン・プラットフォームを活用し、世界各地からの資源を統合すること。2つ目は、プラットフォームを通じて、企業は全てのユーザーとコンタクトでき、ユーザーと「ゼロ距離」を実現することである。

また、2016年にハイアールは「オープン・プラットフォーム、IoT構築およびフレームワークについて発表し、すべての従業員がユーザーの需要を直接見据え、ユーザーのための価値を創り出すことで、自己・企業・株主の価値を実現しようとしている¹⁸」。

⑥ 第6段階: エコシステム・ブランド戦略(原語: 生態品碑戦略)(2019年12月～現在)

ハイアールの創業者張瑞敏氏(チャンルイミン)が2019年12月26日にハイアール創業35周年の記念式典で、エコシステム・ブランド戦略を打ち出した¹⁹。戦略のポイントはIoTなどの技術を活用し、ユーザーとの距離をさらに縮め、ユーザーのニーズを発掘し、継続的にパーソナルサービスを提供し、「製品ライフサイクル」生産の製造業から「ユーザー体験サイクル」を創出する企業に転換することである。この戦略のポイントはユーザーを中心とし、ユーザーとの

¹⁷ 張瑞敏「時代的ハル」『中欧商業評論』2012年11月刊(総第55期)(2022年7月1日閲覧) <http://www.ceibsreview.com/detail?id=2102&name=scanning>

¹⁸ 仲伯維、「中国における班組管理会計の生成と発展—ハイアールを例として」明治大学『会計論叢』14:p142。

¹⁹ ハイアール公式サイト「発展歷程」(2019.12.26)(2022年7月1日閲覧): <https://www.haier.com/about-haier/history/>

win-win 関係を築き、ユーザー体験エコシステムを通じて、ユーザーロイヤルティの向上を図る²⁰。

4-2 代表的なビジネスモデル

上述した成長段階の第 3 段階において、ハイアールの成長を支える代表的なビジネスモデルが誕生した。

4-2-1 「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデル²¹

2006 年からハイアールはグローバル・ブランド戦略を展開し始め、世界各国のマーケットを細かく対応することを通じて、グローバル・ブランドの創造を図った。その戦略を支えたのが「人単合一」(RenDanHeYi)²² モデルであった。

2005 年 9 月 20～21 日の間、世界各国のマーケットを担当している 100 人ほどのマネジメントが青島に集まり、戦略会議が行われた。張瑞敏氏(チャンルイミン)は会議の際に、ハイアール社の基本的なビジネスモデルとして「人単合一」(RenDanHeYi) モデルを発表した²³。

「人単合一」(RenDanHeYi) 中の「人」は 1 人 1 人従業員のことであり、「単」は市場目標のことであり、市場の需要、顧客からの注文などで読み取ることもできる。要するに、これは従業員と市場目標を統合するビジネスモデルのことを意味する。これは顧客が抱えている問題、悩みを解決するため、「顧客中心主義」というコンセプトを実現するためのビジネスモデルである。

このビジネスモデルのポイントは、1 人 1 人の従業員が自主的にイノベーションを生み出せる SBU (Strategic Business Unit : 戦略事業単位) になることである。従業員が顧客と直接的な関連を持ち、顧客の声に耳を傾けて、顧客が抱えている問題を解決するように、製品の企画から製造、販売、アフターサービスまで参画できる SBU である。

「人単合一」(RenDanHeYi) モデルの目的は全ての従業員が顧客と接点を持ち、顧客体験の向上を通じて、従業員価値の最大化を実現することである。ハイアール社はこのビジネスモデルを徹底的に遂行し、世界的な有力企業に成長した。

4-2-2 「人単合一 (RenDanHeYi) 2.0 (Win-Win)」モデル

2012 年からハイアールはネットワーク戦略段階に突入した。この段階において、企業、従業員、ユーザーとの更なる「ゼロ距離」を実現し、win-win 関係を築き、新たな価値を創出することが

²⁰ 中国名碑網「海爾創業 35 周年記念日 開啓生態品碑戰略階段」(2022 年 7 月 1 日閲覧) <https://www.chinatopbrands.net/s/1450-5719-7919.html>

²¹ 著者の下記 2021 年論文からの抜粋。細沼藹芳「中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開～ハイアール社の取り組みを中心に」SBI 大学院大学紀要第 9 号〔2021 年〕pp.49-66。

²² 潘雲良・蘇芳雯『海爾管理教程』中共中央党校出版社、pp.21-23。

²³ ハイアール公式サイド「発展歷程」(2005.09.20) (2022 年 7 月 1 日閲覧) https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31741_pc.footer_128854_20200630.1。

組織変革とダイバーシティ経営の推進

成長目標として設定された。

そのため、ハイアール社は2015年9月に北京で行われた「人単合一」(RenDanHeYi) モデル実践10周年記念フォーラムの場で、「人単合一」(RenDanHeYi) 2.0モデル(以下:2.0モデルと略称)を打ち出した²⁴。従来の「人単合一」(RenDanHeYi)モデルの最大の特徴は従業員と顧客の「ゼロ距離」を実現することであるが、2.0モデルは以下4点の特徴がある²⁵。

① 市場における企業の位置付け

2.0モデル段階での企業の位置付けについて、張瑞敏氏は以下のように語った。「伝統的な企業は閉鎖的な存在であるが、現代の企業はオープン的で、イントネーション上での一つの「接点」であるべき。」要するに、ハイアールは従来の閉鎖的な組織構造から変革し、複数の組織、アライアンス、個人などを結べるプラットフォーム(土台)になるというビジネスモデルが打ち出された。

② 企業のターゲットの定義を再設定すること

従来のターゲットは商品を購入してくれる「顧客」であるが、2.0モデルのターゲットは「顧客」ではなく、「ユーザー」である。「ユーザー」の最大な特徴は、従業員と「ゼロ距離」で価値創造に参加し、「購入者」だけではなく、価値創造の「参加者」であること。2.0モデルの目標は目先の売上ではなく、最高のユーザー体験を創出することである。

③ 「単」という市場目標で人が集まる仕組み

従来のモデルでは、従業員が主体となり、顧客が抱えている問題、悩みを解決するために新たな価値を創出していく一方通行の仕組みである。2.0モデルにおいて、「人」は企業の従業員のみならず、一つ共通の「単」(市場目標)のために集まったすべての人々のことである。これらの人たちはメーカー(原語:創客)となり、同じ目標を達成するために価値を創出する。

④ 「人」と「人」への境界線を設けない

「人」はメーカーで、「単」(市場目標)を創出する人々であり、その境界線を設けないことが大きな特徴である。共通な目標を持ち、能力あるいは様々な資源を持つ人なら誰でも簡単にメーカーになるような柔軟的な集まりである。企業(プラットフォーム)と「人」(メーカー)のwin-win 関係を実現することを目的としている。

5. ハイアール社の組織変革

ハイアール社は上述した成長段階を経て中国を代表するグローバル企業の一つに成長した。これらの成長戦略やビジネスモデルの実行を支えているのがハイアール社の組織である。また、各

²⁴ 「海爾"人単合一"模式進入2.0時代」『經濟參考報』(2015.09.21)(2022年7月1日閲覧) http://www.jjckb.cn/2015-09/21/c_134642864.htm。

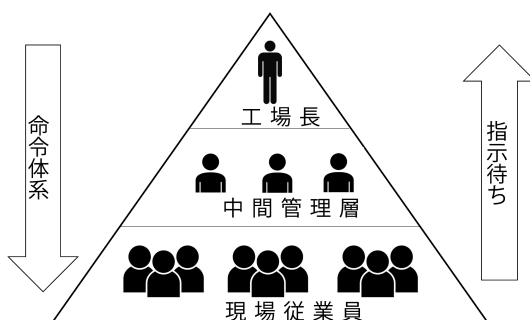
²⁵ 張瑞敏講演「協同共享共創共贏～人単合一双贏模式探索十周年暨第二屆海爾商業模式創新全球論壇」2015年9月19日、北京。

段階の成長戦略の変化に応じて、組織変革が行われ、ダイバーシティ経営を推進してきた。

5-1 創業早期の経営組織（ブランド確立戦略の段階）（図 1）

ハイアール社の創業早期において、主にブランド戦略を実施され、冷蔵庫という単一製品のみ生産、販売を行ってきた。そのため、経営組織は伝統的な「工場制」組織を採用した。「工場制」組織は一種の職能部制組織である。企業のトップは工場長であり、工場長の下に管理部門として各課を設け、その下に生産部門を設けている。当時の組織は集権的であり、全体を調整・統括する権限は工場長に集中され、命令体系が明確化され、生産現場という末端組織は「指示待ち」というようなピラミッド組織である。

図 1 ブランド確立戦略段階の組織図：伝統の「工場制」組織（職能部制組織）



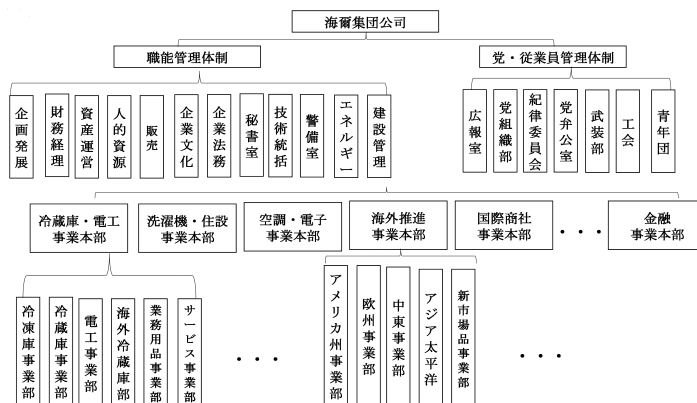
出所：邵天舒「伝統製造業企業組織結構演変歷程～基于海爾集团的事例研究」『管理与管理』2021 年第 4 期、p.35 より作成。

5-2 事業拡大する時期の組織（多角化戦略の段階）（図 2）

1992 年に入り、ハイアールは国内多数の中小企業を吸収・合併し、冷蔵庫以外にエアコン、フリーザーなどの電器部門に進出し、多角化戦略の段階に突入した。この成長段階において、導入されたのは事業部制組織であった。グループ企業の下に職能管理体制と党・従業員管理体制が設置されている。職能管理体制の中に企画、財務、人的資源、企業文化などの職能部門が設置されている。一方、党・従業員管理体制は党員会や労働組合などの役割を果たしている。当時、ハイアールグループには冷蔵庫・電工事業本部、洗濯機・住設事業本部など 6 つの事業本部が設置され、事業本部の下に製品別あるいは市場別で各事業部が設置され、その下にさらに工場や技術、財務、法務など様々なサポート部門などが設置された。各事業部には調達、生産、販売などの機能が揃っている。

ハイアールはこのような組織構造を「連合艦隊」モデルと呼んでいる。本社は「旗艦」であり、各事業部に囲まれている。事業部は対外的に独立法人として、経営独立体制を有するが、全般的な会計財務、技術開発、アフターサービスなどについては本社一括管理になっている。

図2 多角化戦略段階の組織図～事業（本）部制組織（原語：「連合艦隊」モデル）



出所：王鳳彬『集团公司与企業集团組織』中国人民出版社、2003年、p.217より作成。

5-3 国際化戦略時期の組織～プロセス型組織（原語：流程型結構）（図3）

1999年、ハイアールは国際化戦略という成長戦略を打ち出し、主要マーケットを国内市場から海外市場へ移行した。組織構造は従来の事務部制組織からプロセス型組織に変革し始めた。流れとしてはまず、1998年9月、ハイアールは企業の業務プロセス（Business Process Restructuring 以下はBPRと略称する²⁶⁾）を変革し、受注の業務を中心に、全社の業務プロセスを徹底的に分業と統合を行った²⁷⁾。変革の段階を、施重会(2006)²⁸⁾は3段階に纏めた。主に以下の内容である。

①第1段階

従来各事業部の傘下にある「購買、販売、財務などの業務を事業部から独立させ、それぞれ対外的な機能を持つ部門として、「商物流推進本部」、「物流推進本部」、「資金流推進本部」と「海外推進本部」の四つの推進本部が設置された。」これらの部門はグループ全体にわたって、原材料の統一調達、統一販売、統一決算を行い、事業推進機能を果たす（図3 - a）。

②第2段階

「開発サポート流程3T²⁹⁾と3R³⁰⁾を設置し、独立経営のサービス会社として、グループの事業へ

²⁶⁾ BPRとは企業の製品コスト、品質、サービス、スピードなどを徹底的に改善するために、企業の業務プロセスを抜本的な変革、再構築することと理解できる。

²⁷⁾ 欧陽桃花「ハイアール集団：市場業績で繋がる組織構造の変革」『経済学論集』鹿児島大学リポジトリ2009年、p.71-87。

²⁸⁾ 施重会「中国企業の企業行動の分析—ハイアールの組織構造と経営戦略の分析—」杏林大学大学院国際協力研究科『大学院論文集』No.3, 2006.3、p.45。

²⁹⁾ 3Tとは、全体的な予算管理TCM、全体的な設備管理TPM、全体的な品質管理TQMのこと。

³⁰⁾ 3Rとは、研究開発（R&D）、HR（Human resource）、顧客管理（CR）のこと。

有償サービス業務を提供し、外部にも業務を展開している。」すなわち、各事業部の下に設置された各管理機能とサポート機能の業務を事業部から独立させ、サービス会社を作る。これらのサービス会社はグループ全体のみならず、外部にもサービスを提供する。企業はこれらのサービス会社を通じて、外部市場と繋がることになり、顧客との「ゼロ距離」を図る（図 3 - b）。

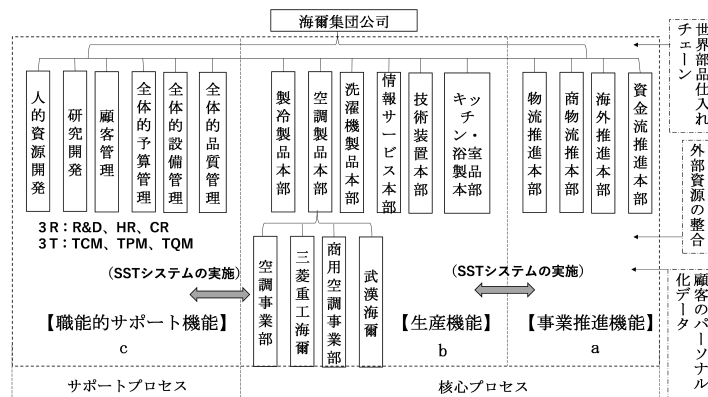
③第 3 段階

「以上の業務的な流れを市場チェーンで繋げ、SST³¹ 基準を設置する。」すなわち、企業内に「マーケット・チェーン（原語：市場鏈）」を導入することであった。具体的に言えば、企業内部に企業外部の市場競争と市場取引の関係を導入したことである。

例えば、生産ラインでの SST システムの場合は、「前工程」の作業者を「仕入先」、「後工程」の作業者を「顧客」、作業内容を「商品・サービス」とみなすことである。それぞれの工程間において、供給契約が結ばれている。全ての人（部門）が「前工程」から引き継いだ業務に対して、要求された付加価値を付けて「後工程」に繋ぐ義務が課せられている。その義務が果たした場合は報酬もらえるが、逆の場合は賠償を払うことになる。

このように、市場における顧客へのサービス関係を企業内における各業務間に導入され、業務の流れを実行する各部門間でのサービス契約が結ばれ、前の業務を担当する部署は次のプロセスを担当する部署の要求に満たした場合は、報酬を受け取れるシステムである。

図 3 国際化戦略時期の組織図～プロセス型組織（原語：流程型結構）



出所：王鳳彬『集团公司与企業集团組織』中国人民出版社、2003年、p.222より作成。

31 SST 管理の最初の「S」は中国語「索酬:suo chou、次工程に流して報酬を求めること」、2つ目の「S」は中国語「索培:suo pei、不良品を発見して前工程の作業者に賠償を求めること」、「T」は中国語「跳閘:tiao zha、不良品を発見した場所で不良作業の流れを止め、その出荷を未然に防ぐシステム」のそれぞれのピンインの頭文字をとってできた名前である。

従業員の報酬は以下の算式で算出される：報酬 = S（索酬）+ S（索培）— T（跳閘）

組織変革とダイバーシティ経営の推進

図3で示したように、プロセス型組織は核心プロセスとサポートプロセスといった二つの部分によって構成される。従来の事業（本）部制組織から販売などの対外機能を持つ部署が取り出され、独立した各推進部門（図のa部分）が設立された。これらの部門は企業の窓口として、世界という一つのマーケットに対して、企業外部の経営資源や顧客のパーソナルデータを企業に取り入れ、各事業部（図のb部分）に発注を行い、原材料の調達・配送、製品の販売、代金回収などの業務を行う。

一方、従来の事業部から独立されたサポート部門が其々のサービス会社として業務を展開する（図のc部分）。従来の事業部が主に生産機能が残っている状況である（図のb部分）。変革後の製品本部は推進部門から受注し、サポート部門から技術などのサポートを受けて、製造を担当する。

このプロセス型組織の最も大きな特徴は、縦の階層を減らし、縦長のピラミッド型組織から横長のプロセス型に変革することである。この変革をすることによって、外部情報が有効的に取り入れられ、迅速的な意思決定が行いやすくなった。また、一括管理することによって、運営コストの削減にも繋がった。さらに、SSTという市場システムを導入することによって、各のプロセスの責任と報酬が明確化にされ、見える化することによって、従業員に強い刺激を与えた。

5-4 グローバル・ブランド戦略時期の組織～逆ピラミッド型組織³²（原語：倒三角形組織）（図4）

前述したように、2005年以後、ハイアールは「人単合一」（RenDanHeYi）モデルを発表した。この時期は中国にとって、インターネットが急速的に普及された時期でもある。

中国が初めてインターネットに接続したのは1994年であった。1997年の調査³³によれば、インターネット利用者は僅かに62万人であった。10年後2007年の調査によれば³⁴、インターネット利用者は1.37億人まで上昇した。2008年にはさらに2.1億人までに上り、国別インターネット利用者世界1位となった³⁵。2010年以後も高いスピードで利用者が増えている³⁶。このような社会環境の変化を対応するため、2011年、ハイアール社は組織変革に乗り出し、「逆ピラミッド型」組織を構築し始めた。

「逆ピラミッド型」組織の一つ大きな特徴は、「ZZJYT」と呼ばれる組織のことである。「ZZJYT」

³² 細沼藹芳（2021）に参考。

³³ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（1997/10）、<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwfzzkdctjbg001.pdf>（2020年9月23日閲覧）

³⁴ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007/01）<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwfzzkdctjbg019.pdf>（2020年9月23日閲覧）

³⁵ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2008/01）http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c_126548652.htm（2020年9月23日閲覧）

³⁶ 細沼藹芳「ポストコロナ社会に向けて中国民営IT企業のイノベーションについて」『SBI大学院大学紀要』第8号、pp.139-140に参照。

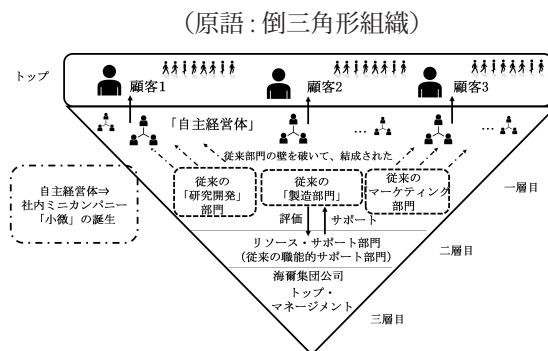
は中国語「自主経営体」という言葉の其々の漢字のピンイン頭文字で、一種の自己管理型組織と言われている³⁷。「逆ピラミッド」のトップに位置付けするのが顧客である。顧客の真下の 1 層目は数多くの「ZZJYT」(自主経営体)によって構成される。ハイアールは従来の「製造部門」と一部「研究開発」「マーケティング」などの職能部門の壁を破いて、この 3 つの部門のメンバーがバラバラになり、ミックスしてそれぞれの「自主経営体」が結成された。これらの「自主経営体」は顧客と「ゼロ距離」の基準で接し、顧客のニーズ（潜在的ニーズを含め）を吸い上げ、製造、販売までに移すことを目標としている。

「自主経営体」の下にあるのは 2 層目で、リソース・サポート部門である。これは従来の職能的サポート部門から再編成された組織であり、情報、財務などの面で各「自主経営体」をサポートする役割を果たしている。

逆ピラミッド型組織の一番下にあるのが 3 層目で、企業の全体の戦略を定めるトップ・マネジメント層である³⁸。このように、「逆ピラミッド型」組織は上の層である「自主経営体」の数が非常に多く、フラット的な特徴がある。

近年、ハイアール社は社内起業家を育成するため、社内ミニカンパニーの設立を奨励している。これを機に、多くの「自主経営体」は社内ミニカンパニーになり、「小微（シアオ ウェイ）」と呼ばれている。これらの「小微（シアオ ウェイ）」³⁹は日々に変化している市場を機敏に対応し、顧客価値—従業員価値の最大化を図ることを目標としている。

図 4 グローバル・ブランド戦略時期の組織図～逆ピラミッド型組織



出所: 出所: ハイアール社の資料により著者作成。

37 仲伯維、同稿、p147。

38 張瑞敏・基調講演参考、「SAP 全球技術研究開発者シンポジウム」2011 年 11 月 15 日、北京。
https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750_pc.footer_128854_20200630.1 (2021 年 6 月 23 日閲覧)

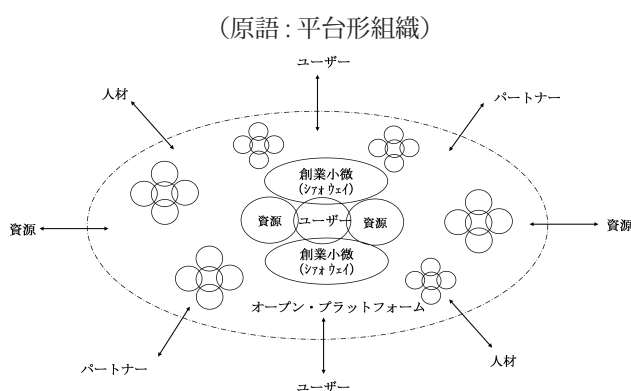
39 「小微（シアオ ウェイ）」は ME（マイクロ・エンタープライズ）とも呼ばれる。「経営の決定権」「従業員を雇用する権利」と「報酬を分配する権利」が有している。http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734_pc.hg2020_into_innovate_20210409.5 (2021 年 6 月 23 日閲覧) 鏈

5-5 ネットワーク戦略時期の組織～オープン・プラットフォーム型組織⁴⁰（原語：平台形組織）（図5）

2012年3月北京で開かれた「企業経営イノベーション会議2012」で張瑞敏氏は講演を行い、「人単合一双赢（Win-Win）」モデル（後ほどの2.0モデル）の概念を提起し、このビジネスモデルを実現させるために皆に平等にチャンスを与えるプラットフォームの構築が必須であると指摘した⁴¹。これを機に、ハイアールは従来の大型白物家電メーカーからオープン・プラットフォーム企業への戦略転換の幕が開いた。

2016年にハイアールは「オープン・プラットフォーム、IoT構築およびフレームワークについて」を発表し、すべての従業員がユーザーの需要を直接見据え、ユーザーのための価値を創り出すことで、自己・企業・株主の価値を実現しようとしている⁴²。さらに、2016年12月のハイアール創立32周年記念式典で、ハイアールは正式に従業員の前で「人単合一双赢（Win-Win）2.0」モデルを発表し、「小微（シアオ ウェイ）」が起爆剤になると明示した⁴³。

図5 ネットワーク戦略時期の組織図～オープン・プラットフォーム型組織



出所：韓沐野「伝統科層制組織向平台型組織転型的演進路径研究—以海爾平台化變革為案例」『中国人力資源開発』2017.03、p.118より作成。

⁴⁰ 細沼藹芳（2021）に参考。

⁴¹ 張瑞敏「インターネット時代におけるハイアールのビジネスモデルイノベーション（原語：「互連網時代的海爾管理模式創新」）https://www.haier.com/about-haier/ceo/speech/20120412_130485.shtml（2021年6月23日閲覧）

⁴² 仲伯維、同稿、p142。

⁴³ ハイアール公式サイト「研究開発」https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31724_pc.header_language_20200630.1（2021年6月23日閲覧）

オープン・プラットフォーム型組織は以下の特徴がある⁴⁴。

①ユーザー報酬型プラットフォーム

ユーザーが従業員の真のボスになり、ユーザーに価値を提供することで報酬を受け取るシステムである。2.0 モデルに基づいて、ユーザーからの「単」（市場目標）を通じて、いくつかの小微（シアオ ウェイ）と経営資源が柔軟的に集まり、一つのチェーン・グループ（原語：鏈群）になり、価値を創造する。

②プラットフォームには各種の小微（シアオ ウェイ）が存在する

従来の生産部門、自主経営体、サポート部門などが変革され、様々なタイプの小微（シアオ ウェイ）としてプラットフォームに存在し、「単」（市場目標）によって、迅速的に様々なチェーン・グループを形成する。

③資本と報酬体系

オープン・プラットフォーム型組織において、企業と従業員の関係は従来の雇用関係からプラットフォームと小微（シアオ ウェイ）の関係になり、投資家（株主）と起業家の関係になる。また、企業と従業員の間は以下の契約で結んである。(a) 創業段階：小微（シアオ ウェイ）はプラットフォームから基本報酬が支払われる。(b) 基本目標達成期：基本報酬と利益分配を受け取る。(c) 収益転換期：基本報酬、利益分配と配当。(d) 業界リーダになった時期：外部投資を吸収され、小微（シアオ ウェイ）は貢献度によって株式が割当られ、独立企業になる。

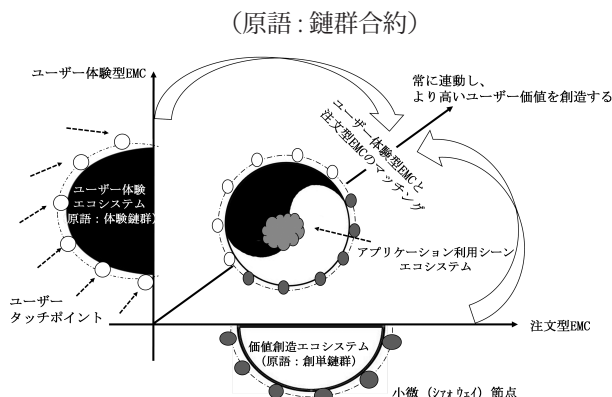
5-6 エコシステム・ブランド戦略時期の組織～ EMC 組織（原語：鏈群合約）⁴⁵（図 6）

2019 年から、ハイアールは EMC（エコシステム・マイクロ・コミュニティ）という新しい組織を導入した。消費者が求めているスマートライフのニーズに応えるため、EMC 組織を導入したと考えられる。ハイアールリサーチの研究資料によれば、「EMC には、注文型 EMC とユーザー体験型 EMC の 2 種類がある。」ユーザー体験型 EMC とは、エンドユーザーに焦点を当て、タッチポイント・ネットワークなどを通じてユーザー・コミュニティに接し、消費者と対話し、消費者の新しいニーズをアップデートすることである。注文型 EMC とは、ユーザーが抱えている問題を解決し、注文を獲得するための EMC である。二者はオープンな組み合わせで、常に連動し、消費者のより複雑な要求を解決し、より高いユーザー価値を創造することを目標としている。

⁴⁴ 韓沐野「伝統科層制組織向平台型組織転型的演進路径研究—以海爾平台化變革為案例」『中国人力資源開發』2017.03、p.118。

⁴⁵ ハイアール公式サイド : https://www.haier.com/about-haier/?spm=net.31729_pad.header_128848_20200630.1

図6 エコシステム・ブランド戦略時期の組織図～ EMC 組織



出所: 張瑞敏講演「鏈群共贏 千条江河帰大海」『青島新聞網』2019年9月24日より作成。(閲覧日: 2022-07-01) https://news.qingdaonews.com/qingdao/2019-09/24/content_20780444.htm

2019年9月、ハイアールは Gary hammer Management Laboratory (略称:M-Lab)と共同で「人単合一」国際モデル第3回シンポジウムを開催し、張瑞敏氏は EMC 組織の特徴について講演を行った⁴⁶。内容は主に以下の4点である(図6)。

①自発的に結成される組織群

図6で示されたように、組織図の縦軸と横軸にそれぞれの半円がある。横軸は注文型 EMC で、白い半円は価値創造エコシステムである。縦軸はユーザー体験型 EMC で、黒い半円はユーザー体験エコシステムである。縦軸の EMC はユーザーのニーズを横軸の EMC と共有し、自由にマッチングさせ、共同でユーザーの需要を創出する仕組みである。

②自発的に駆動できる仕組みの構築

注文型 EMC とユーザー体験型 EMC がマッチングさせるため、重要なポイントはアプリケーション利用シーン・エコシステムの構築である。IoT や 5G などの技術を活用し、ユーザー目線で利用シーンを具体的にイメージでき、体験できる仕組みである。

③「増値」に相応する利益分配システムの構築

「増値」は中国語であり、一定の価値に、さらに増し加えて値段を付ける、「価値の増加」という意味である。EMC 組織で創出されたより付加価値の高い製品やサービスの「増値」(利益)に対して、契約を通じて、EMC 組織が利益を分配する権利がある。逆に赤字の場合は、EMC 組織が責任を負う義務がある。

④自ら進化する組織になる

組織には境界線を設置せず、オープン적であり、常に外部の経営資源とユーザー情報を取り入

⁴⁶ 張瑞敏講演「鏈群共贏 千条江河帰大海」『青島新聞網』2019年9月24日(2022年7月1日閲覧) https://news.qingdaonews.com/qingdao/2019-09/24/content_20780444.htm

れ、自ら進化する組織になる。

6. 考察～ダイバーシティ経営と組織変革の方向性及び組織目標の実現

これまでの約 40 年間、ハイアール社は大きく 5 回ほど組織変革が行われた。全ての変革には以下の共通点がある。

6-1 企業のライフサイクルに応じた組織変革

プロダクト・ライフサイクル理論と同じく、企業、組織にもライフサイクルがあると考えられる。ハイアール社はこの約 40 年間、誕生期、成長期を経て、成熟期に至る。それぞれのライフステージにおいて、企業行動が異なり、それに応じて組織変革を行い、ダイバーシティ経営を推進した。

ユーザーの欲求、ニーズは止まることがない。経営環境の変化も止まらない。企業においても新技術の開発、それに取り入れた新製品の開発、販路の新規開拓・拡大・統合など様々な行動が行われる。すなわち、企業は常にこれらの変化を取り入れ、対応し、自ら成長させ成熟する。

ただし、成熟の先は唯々衰退期を待つことではない。ハイアール社の場合は、ステージを変えて、新たな成長を目指し、新たな成熟を目指している。

6-2 組織目標を実現するための組織変革

企業は経営の目的、目標を達成するための活動である。ハイアール社の 6 つの成長段階において、それぞれの目標が設定されている。企業は組織メンバーのそれぞれの働きを無駄なく目標達成の方向に導かなければならない。一方、組織メンバーは自らの働きを通じて、自己成長を達成することが最大のモチベーションになると考えられる。ハイアール社はそれぞれの成長段階での目標を設定し、組織変革が行われた。どの段階においても、組織変革の原則は効果的マネジメントの実現と組織メンバーのモチベーションや能力を最大に引き出し、組織目標を実現させることである。

6-3 経営の核心的な課題を解決するための組織変革

張瑞敏氏は経営における核心的課題は 2 つあると指摘した⁴⁷。1 つ目は如何に価値を創造することである。2 つ目は、如何に創造された付加価値を分配することである。ハイアール社の組織変革は常にこの二つの課題の一つとして考えている。どんなライフステージにおいても、組織を設計する際に、常に、この 2 つの課題の整合性が保つように設計されている。

中国には、「(学如) 逆水行舟、不進則退」という諺があり、(学ぶこと) は、逆水を行く舟の如し、

⁴⁷ 張瑞敏講演「鏈群共贏 千条江河歸大海」『青島新聞網』2019 年 9 月 24 日 (2022 年 7 月 1 日閲覧)
https://news.qingdaonews.com/qingdao/2019-09/24/content_20780444.htm

組織変革とダイバーシティ経営の推進

進まずんば則ち退くという意味である。企業経営も同じく考えられる。企業は時代という流れに逆らって上っていく舟のように、もし舟を漕ぐことを止めて、進めることを止めてしまったならば、直ぐに流され後退してしまうことになる。

従って、企業は常に新しい価値の創造、そして成長が求められている。新たな成長を実現するために、ハイアール社は積極的に組織変革に乗り出し、効果的マネジメントを図りながら、競争優位性を高め、着実に成長し続けている。

また、ハイアール社は適時で行われた組織変革などに通じて、組織の柔軟性・可動性が高められ、多様な組織文化が醸成させることが可能になる。柔軟的な組織形態や組織メンバーの多様性によって、更なる組織の活性化が期待でき、競争優位性がさらに高めることが図れると考えられる。

ハイアール社の今後の動きも注目すべきと考えられる。

人的資本と企業価値

ーグローバル市場におけるディスクロージャーの進展ー

経営管理研究科 教授

上田 亮子

【要約】

企業、投資家、個人、行政等の社会経済全体でサステナビリティの重要性が認識され、世界の主要市場においては、人的資本についての開示の強化が進められている。そこでは、将来の企業の持続性と企業価値に影響を与える重要な要素としての認識が共有されている。

このような観点から、本稿では、人的資本と企業文化を巡るグローバル市場の動向について、コーポレート・ガバナンスの重要な要素である企業価値とディスクロージャーの観点から考察したい。

【キーワード】

ダイバーシティ、人的資本、企業経営、ディスクロージャー、ガバナンス、グローバル市場、サステナビリティ

【目次】

1. はじめに
2. 米国における人的資本を巡る動き
3. 英国における人的資本を巡る動き
4. 日本における人的資本を巡る動き
5. おわりに

1. はじめに

近年、社会経済全体でサステナビリティの重要性が共有されている。とくに人的資本については、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経てその重要性が再認識された。社会基盤でありコミュニティの主体である人材に対する配慮が求められるようになり、各国で人的資本に関する政策が策定され、実行されている。企業活動や投資活動においても、人的資本の経営戦略への

人的資本と企業価値

組み込み、投資判断における考慮が進められている。企業と投資家の対話の基礎となるディスクロージャーの分野においても、人的資本開示の強化が進められており、将来の企業の持続性と企業価値に影響を与える重要な要素としての認識が共有されている。

岸田政権が推進する経済政策「新しい資本主義」においては、成長の分配の好循環を目指すものであると主張されている¹。そこでは、成長により企業収益や歳入の増加といった分配原資を稼ぎ出すことを通じて分配が可能になるとともに、分配により消費や投資等の需要が増加し、成長力が強化されることで将来の成長につながり、成長と分配がともに循環的に伸びることを通じた経済成長が目指されている。分配戦略の一つには、民間部門における対応として、人的資本への投資が柱に据えられている。人材の問題を、「管理する対象としての人的資産」や「費用としての従業員等への支出」ではなく、「将来の成長につながるための投資」としてとらえるとの考え方である。このような観点から、サステナビリティに代表される非財務情報の充実が期待され、特に人的資本については、「新しい資本主義」における分配戦略のために必要な要素として、重点が置かれている。2022年6月には「新しい資本主義のグランドデザイン」²が公表され、その具体的な実行計画の内容と工程表に従って、関連省庁において政策が推進されている。

このような観点から、本稿では、人的資本と企業文化を巡るグローバル市場の動向について、コーポレート・ガバナンスの重要な要素である企業価値とディスクロージャーの観点から考察したい。

2. 米国における人的資本を巡る動き

人的資本は、中長期のサステナブルな企業価値を創出する源泉であるとして、各国において重要性が高まっている。米国においては、株主第一主義の考え方が強かったが、Business Roundtableによる「会社目的」の再定義とともに、従業員を含むステークホルダーへの配慮が述べられ、企業経営者および投資家双方でこのような視点の重視が高まった。そして、民主党政権化において、SECルールの見直しが行われ、人的資本についても開示が求められるようになっていく。

(1) 米国におけるステークホルダー配慮の動き

米国においては、伝統的に株主第一主義の考え方が強く、株価という指標であらわされる企業価値向上が企業活動の主要な目的であり、コーポレート・ガバナンスの前提とされていた。米国の上場会社においては、企業戦略を率いる強いリーダーシップが求められ、経営者に権限が集中し、経営者報酬の枠組みのなかで比較的短期の収益追求が目指される経営環境にあった。米国

1 首相官邸「成長と分配の好循環のイメージ」（首相官邸ホームページ）、岸田文雄「私が目指す『新しい資本主義』のグランドデザイン」（文藝春秋2022年2月号）参照。

2 首相官邸「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」、「新しい資本主義実行計画工程表」、「フォローアップ」（2022年6月7日）

におけるコーポレート・ガバナンスの発展は、このような状況を是正するために、取締役会における独立取締役を中心とするモニタリング機能の強化、高額な経営者報酬に対する改善の圧力、株主提案を通じた株主アクティビズムの対応等が見られる。

2010 年代後半以降、英国をはじめとする欧州各国においては、従来のコーポレート・ガバナンスの理論における株主第一主義に修正が加えられ、従業員・顧客・サプライヤー・コミュニティを含む幅広いステークホルダーの利益を考慮するようになった。株価によってあらわされる一定期間の企業価値の変化率ではなく、中長期的な企業価値の向上、サステナブルな会社の成功を目指す動きも強まった。企業活動を通じて企業価値を生みつつ、会社のサステナビリティとともに、社会のサステナビリティに対する考慮も期待されるようになった。投資家サイドも、多くのグローバル投資家が、サステナビリティを考慮した投資活動を行うようになってきている。他方では、同時期の米国においてはトランプ共和党政権のもとにおいて、サステナビリティに対する考慮は少なく、投資家も企業も伝統的な株主第一主義に対してこれを積極的に修正する動きは見られなかった。

しかしながら、2020 年 8 月、米国の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルは、「会社の目的に関するステートメント」と題する書簡を公表した（図表 1）。これは、従来の株主第一主義を修正しようとする米国企業の経営者の意欲であると考えられ、世界的にも、また投資家コミュニティからも驚きをもって歓迎された。

本ステートメントでは、米国における自由主義市場が、質の良い雇用、強くサステナブルな経済、イノベーション、健全な環境や経済的機会を創出しているとして、努力により成長や成功さらには人生の意味や尊厳も得られる社会であるとする。米国企業は、雇用の創出、生活に欠かさない財やサービスの提供等を通じて、米国経済において重要な役割を果たしているとする。このような考え方に基づいて、ビジネス・ラウンドテーブルでは、メンバー各社の理念は尊重しつつも、すべてのステークホルダーに共通の基本的な「会社の目的」に関する 5 つのコミットメントを公表した。各コミットメントは、それぞれ顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、そして株主に対する取組みを述べている。そして、すべてのステークホルダーが、会社にとって大変重要であることを認識し、ステークホルダーに対する価値の提供は、会社のみならず、米国社会ひいては米国全体の将来の成功にもつながるとしている。

本ステートメントにおいては、株主を重視しつつも、他のステークホルダーと並べている点で、従来の株主第一主義を発展させるものと考えられる。そして、ステークホルダーにおいては、人的資本を重要な要素の一つとして位置づけ、まずは公正な報酬支給と十分なベネフィットの提供を行うことを確認する。また、従業員や人材という位置づけを超えて、これは人的資本という考え方に通じるものである。

図表 1 ビジネス・ラウンドテーブル「会社の目的に関するステートメント」

- **顧客に対する価値の提供**
 - 顧客の期待に合致する、あるいは期待を上回るよう主導することにより、米国企業の伝統をさらに進展させます。
- **従業員に対する投資**
 - これについては、公正な報酬の支給および十分なベネフィットの提供から始めます。変化の激しい世界に適応するための新しい技能を向上させる訓練や教育の支援も含まれます。ダイバーシティとインクルージョン、尊厳と尊重も高めます。
- **サプライヤーの公正かつ倫理的な取扱い**
 - 規模の大小に関わりなく、取引先企業に対しては、ふさわしいパートナーとして行動するよう取り組みます。それは、我々自身のミッションを果たすことにもつながります。
- **企業活動を行っているコミュニティの支援**
 - コミュニティに帰属する人々を尊重し、企業全体でのサステナブルな事業活動を行うことを通じて環境を保護します。
- **会社の投資、成長、イノベーションを可能とする資本の提供者である株主に対する、長期的な価値の創出**
 - 透明性と株主とのエンゲージメントに取り組むことを約束します。

出所：Business Roundtable, “Statement on the Purpose of a Corporation” (2019.8.19) より筆者抄訳。

(2) SEC による人的資本に関する開示ルール

米国証券取引委員会（Securities and Exchange Commission; SEC）は、非財務情報の開示に関する規則を改正し、2020年11月から適用されている³。そこでは、人的資本に関するディスクロージャーの義務付けが新設された。改正後の規則においては、会社の事業を理解するために重要な範囲で、人的資本・人的資源についての情報開示を求めている。そこでは、プリンシプルベース・アプローチに基づいて、重要性（マテリアリティ）の観点から、会社が必要と考える情報を開示することが期待される（図表2）。

伝統的に、米国のディスクロージャー規制はルールベース・アプローチが採用されていたが、サステナビリティを含む非財務情報の開示については、プリンシプルベース・アプローチが採用されている。人的資本の管理に関する開示に含まれる指標や目標については、時間の経過や企業の事業展開地域、基本的な事業戦略等によって大きく変化する可能性があることを踏まえ、詳細な規定を盛り込まないこととしていると説明される⁴。

³ SEC, “Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105” (2020)

⁴ 金融庁「第3回 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ 資料1」（2021年10月29日）参照。

図表 2 米国 SEC による人的資本の開示

Regulation S-K Item 101 (c)
・ プリンシプルベース・アプローチについて明記 ・ 当該企業の事業について理解するために重要（マテリアル）な範囲において、人的資本・人的資源に関する開示が求められる ・ 人的資本・人的資源には、①人的資本についての説明（従業員の人数等）、②会社が事業を運営する上で重視する人的資本の取組みや目標（会社の事業が労働力の性質に応じて、人材の開発、誘致、維持に対応するための取組みや目標等）などが含まれる

出所:SEC, “Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105” (2020)、金融庁「第 3 回 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ 資料 1」（2021 年 10 月 29 日）参照。

3. 英国における人的資本を巡る動き

(1) 英国における人材重視の動き

英国においては、欧州連合からの離脱問題（いわゆる Brexit）による社会分断等を背景として、企業文化の醸成と定着、労働者（workforce）の重要性が再認識され、コーポレートガバナンス・コードにおいても人材を含むステークホルダーに対する配慮を明記している。これを受けて、英国財務報告評議会（Financial Reporting Council; FRC）では人的資本についての開示ルールが整備され、気候変動に関する TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）を参考にした同様の枠組みでのディスクロージャーが求められるようになった。

英国会社法の定めでは、会社が考慮すべきステークホルダーとして、「従業員」（employee）という表現を採用している（2006 年英国会社法 172 条（1）項（a）号）（図表 3）。同条は、会社の成功を促進すべき義務として、ステークホルダーへの配慮を明確にするものである。従来は啓蒙的な内容を定めるとの理解にとどまり、具体的な行動や開示などを義務付けるものとしては位置づけられていなかった。それが、近年のサステナビリティの重要性の向上を踏まえて、会社法の文言の改正は行われないものの、年次報告書における情報開示の強化を通じて法的拘束力を高め、ステークホルダーに対する考慮義務の実効性の向上が目指されている。

図表 3 ステークホルダーに対する配慮義務（2006 年 英国会社法 172 条）

172 条 会社の成功を促進すべき義務

- (1) の取締役は、当該会社の社員全体の利益のために当該会社の成功を促進する可能性がもっとも大きいであろうと誠実に考えるところに従って行為しなければならない、かつ、そのように行為するに当たり（とくに）以下の各号に掲げる事項を考慮しなければならない。
- (a) 一切の意思決定により、長期的に生じる可能性のある結果
 - (b) 当該会社の従業員の利益
 - (c) サプライヤー、顧客その他の者と当該会社との事業上の関係の発展を促す必要性
 - (d) 当該会社の事業のもたらす地域社会および環境への影響
 - (e) 当該会社がその事業活動の水準の高さにかかる評判を維持することの有用性
 - (f) 当該会社の社員相互間の取扱いにおいて公平に行う必要性

出所：イギリス会社法制研究会編「イギリス会社法一解説と条文」成文堂（2017 年）参照。

2018 年改訂の英国コーポレートガバナンス・コードでは、2006 年英国会社法 172 条の規定をより洗練させ、会社に対して、労働者（workforce）の意見を考慮することを求めている。取締役会や経営陣による意思決定とともに、企業文化、企業戦略および企業価値の有様は、会社に対して労務を提供するすべての者に対して影響を与える。

会社の持続的な企業価値の向上と長期的な成功のためには、その業務執行ラインに組み込まれているすべての者の協力が必要であり、会社および取締役会はこれらの者の利益を考慮するとともに、従業員の意見を吸い上げるプロセスや体制の構築が求められる。複雑化した企業組織においては、フルタイムの正社員のみならずパートタイマー、派遣労働者や契約社員等の様々な契約形態の労働者が存在する。このような背景から、英国コーポレートガバナンス・コードにおいては、現代の企業活動における会社と労務提供者の間の関係をとらえるために、単なる労務提供者（worker）を超えて人材としての側面も含めた「労働者」（workforce）という表現が注意深く選定された。この労働者（workforce）には、正社員のみならず派遣労働者や契約社員等の会社に対して労務を提供するあらゆる形態の労働者が含まれている。

（2）人的資本と企業文化の再確認

世界に先駆けてコーポレート・ガバナンス改革に取り組んできた英国では、改革の端緒となった 1992 年のキャドバリー報告書⁵以降、コーポレート・ガバナンスにおける株主主権が貫かれてきた。ところが、2000 年代に入り、2006 年英国会社法の改正を経て、その後のリーマンショックを契機とする金融危機からの回復において中長期的な企業価値追求の重要性が再認識されると

⁵ Cadbury Committee, “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance” (1992).

ともに、Brexit の背景として英国社会の経済的な分断が露呈すようになった。そのため、株主利益を重視する立場を超えて、より広範なステークホルダーの利益も考慮して、中長期的でサステナブルな企業価値向上の重要性に対する意識が高まった。この考え方は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを通じて、さらに社会全体で共有されるようになった。

英国においては、2010 年代に入りサステナビリティやステークホルダーに対する考慮の重要性が認識されるようになり、コーポレート・ガバナンスにおいて「企業文化」についての議論が盛んに行われるようになった。この議論は、英国以外の欧州をはじめとする諸外国へも波及し、サステナビリティに関するエンゲージメントに注力するグローバル投資家にも共有されるようになってきた。そこでは、長期的な企業の繁栄および持続的な成長のために、コーポレート・ガバナンスだけではなく、企業文化の醸成が必要であると主張される。

このように、英国においては、コーポレート・ガバナンス強化、およびステークホルダーの考慮と企業文化の定着は、表裏一体の問題として議論されている。英国における企業文化とは、サステナブルな企業価値の観点からコーポレート・ガバナンスを強化するためのツールの一つとして認識されている。すなわち、コードや法規制などを含むルールをどれだけ強化しても、企業不祥事が生じるリスクを完全には排除できないという懸念に基づいて、労働者から経営者に至る業務執行ラインにおける企業文化を構築、定着させることにより、会社の目的や価値を意識した業務運営を目指すという考え方である。これは、労働者の形態が従来のフルタイムの正社員だけではなく、派遣労働者や契約社員など複雑化した結果、勤務先に対する忠誠心や帰属意識に依存するだけでは十分ではなくなったことも背景にある。また、英国においては一部の会社を除いて、企業文化を意識した経営を行っている会社が少なく、政府レベルで率先した取組みと啓蒙が必要であるとされる。

このような背景から、FRC は、2016 年 6 月に公表した報告書「企業文化と取締役会の役割」(“Corporate culture and the role of boards”) (以下、企業文化報告書)⁶を取りまとめ、その成果が 2018 年のコーポレートガバナンス・コード改訂で採用された。コード改訂案では、長期的な持続可能性を達成するために、取締役会が企業文化およびステークホルダーの利益を考慮すべきであることを明確にしている。なかでも健全な企業文化を構築するためには、労働者の技能と能力がそこに反映されることが重要であるとする。

FRC の企業文化報告書によれば、企業文化とは、事業活動を行ううえで、あるいはステークホルダー（株主、従業員、顧客、サプライヤー、その他会社の活動によって影響を受ける社会や環境）との関係において、会社の価値、態度、行動を定義づけるものであると定義づけられる⁷。健全な企業文化は、価値を保全するだけでなく、価値の創出にもつながる。したがって、経営上の危機が発生するときまで待つのではなく、平常時から企業文化について継続的に焦点を当てることにより重要である。とくに、経営上の課題が生じて会社に圧力がかかる環境下での不適切な行動

⁶ FRC, “Corporate culture and the role of the board” (2016.6).

⁷ See *ibid.*

人的資本と企業価値

は、その状況をより悪化させることにもつながる。これに対して、強い企業文化があれば、重圧下でも会社は持ちこたえることができ、影響を低減することもできる。このように、健全な企業文化の構築は、実効的なリスク管理と業績の回復力を維持するために、不可欠な要素であるとする。

このように、会社は単独では存続できず、会社の繁栄のためには、幅広いステークホルダーとの関係を適切に構築し、維持する必要があるとされる。適切な企業文化のもとで構築される会社とステークホルダーとの関係が、尊敬、信頼および相互利益に基づく場合には、両者の協調関係は長期的に継続され、企業価値にもつながる。他方で、企業不祥事等で顕在化する企業文化の構築の失敗は、事業上のレピュテーションを傷つけ、株主価値に甚大な影響を与える。企業文化報告書によれば、知的財産権、顧客基盤およびブランドなどの無形資産は、40年前は企業価値の20%未満であったが、2015年には80%を超えているとする⁸。そのため、レピュテーション上の危機が生じた場合には、企業価値全体に与える影響が大きく膨らむことになる。

このような観点からは、英国においては、健全な企業文化を支えるためには、強力なガバナンスの確立が必要との考え方に立脚する。取締役会の職務には、企業文化のように会社の行動に影響を与える要素を理解し、影響を分析し、監督することも含まれていると考えられる。また、会社は企業価値やステークホルダーとの関係性について公開性と透明性をもって説明責任を果たし、株主のみならずステークホルダーとも建設的に対話を行うことが求められる。

(3) 英国コーポレートガバナンス・コードにおける人材重視の強化

日本において企業文化とは、各企業の成り立ち、歴史を踏まえて自発的に生じるものであり、制度的枠組みで規律するものではないと認識されている。ところが、英国では、政府レベルにおいて、会社法およびコーポレートガバナンス・コードに関して、ステークホルダーの考慮と企業文化の定着をスコープに含めた改革が進められた。このような点も、日本と英国をはじめとする諸外国において、企業文化に対するアプローチが異なる特徴のひとつである。

FRCの企業文化報告書に続いて、2016年11月には英国政府から「コーポレート・ガバナンス改革に関するグリーン・ペーパー」(以下、グリーン・ペーパー)⁹が公表され、これに基づいてコーポレート・ガバナンスがさらなる改革が行われた。

グリーン・ペーパーおよび企業文化報告書によれば、会社は労働者を含む幅広いステークホルダーの意見を考慮する必要があるとされ、これは公衆からの支持も得ているとされる。このような背景から、英国コーポレートガバナンス・コードにおいては、会社がステークホルダーの利益を考慮することは会社自身の中長期的な利益につながるとの考え方に基いて、取締役会が幅広いステークホルダーの要求や意見を考慮する義務についても言及している。

⁸ See *ibid.*

⁹ Department for Business, Energy and Industrial Strategy, "CORPORATE GOVERNANCE REFORM Green Paper" (2016.11) 参照。

英国コードでは、ステークホルダーのなかでも労働者（workforce）に対する考慮を明確にしている。そして、労働者～管理職～経営陣という一連の業務執行ラインの流れ全体をとらえて、会社の事業目的や戦略と整合的な形で、企業文化が構築され定着することを目指している。コード原則 E は、取締役会は労働者に関する方針や実務が、企業価値や長期的な成功と一致するようにすべきであるとともに、労働者の側からあらゆる懸念を提起できるようにすべきであると定める。そのうえで、条項 5 は、従業員の意見を会社が取り込むために、グリーン・ペーパーにおいて提案された組織体制に関する 3 つの選択肢 - 労働者から任命された取締役、正式な労働者諮問委員会、労働者問題を専担する非業務執行取締役の任命 - のいずれか一つ以上を採用することを求める。会社とステークホルダーとのエンゲージメント手法は、一つのアプローチがすべての会社に適合するわけではないため、会社が実情に合わせた最善な方法を選択できるようにされている。この労働者の意見を経営に有機的に組み込むためのプロセスや体制整備の要請は、従来ドイツ等の欧州企業においてみられる労働者参加の仕組みに似ているものであり、多くの英国企業にとっては驚きをもって受け止められた。そのため、2018 年改訂直後の 2019 年会計年度にかかる年次報告書によれば、労働者問題を専担する非業務執行取締役を設置する会社が多々という実態がみられる¹⁰。ステークホルダーとのエンゲージメントという新しい取組みについて、伝統的なコーポレート・ガバナンス体制に組み込みやすい方法が採用されたものと考えられる。

（4）人的資本に関する開示の高度化

FRC は、2020 年 1 月、人的資本の開示に関する報告書「人材に関する会社報告」を公表した¹¹。同報告書においては、投資家に対するディスクロージャーの高度化という観点から、投資家の求める情報と企業に対して期待されるディスクロージャーのあり方、企業が自ら考えるべき項目について、具体例も示しながら説明が行われている。そこでは、気候変動に関する TCFD の開示を参考にして、「ガバナンスと経営」「ビジネスモデルと戦略」「リスク管理」「指標と目標」という枠組みに基づいて、人的資本について望ましい開示のあり方について示されている（図表 4）。

¹⁰ FRC, “Annual Review of the UK Corporate Governance Code” (2020.1) 参照。

¹¹ FRC, Financial Reporting LAB, “Workforce-related corporate reporting ” (2020.1) 参照。

図表 4 英国 FRC による人的資本の開示

ガバナンスと経営	・取締役会による従業員関連事項の監督、および従業員にどのように関与しているか ・従業員に関する課題の検討や管理における経営者の役割 ・取締役会による従業員関連事項の検討が、戦略的意思決定にどのように影響を与えるか
ビジネスモデルと戦略	・企業が与える従業員の範囲（全従業員数、従業員の構成（サプライチェーンにおける雇用構成（直接 / 契約 / それ以外）を含む） ・企業が戦略的資産として従業員に投資しているかどうか。該当する場合にはどのように投資するか ・従業員がどのように組織の価値を創出するか。当該価値を高める機会があるか ・従業員モデルがビジネスモデルをどのように支えるか ・組織が特定した従業員に関連するリスクと機会が、会社のビジネス、戦略、財務計画にどのように影響を与えるか
リスク管理	・従業員に関連するリスクと機会を特定、評価、管理するための組織のプロセス ・企業にとってもっとも関連性の高い、従業員に関連するリスクと機会 ・ビジネスのどこにリスクと機会が存在し、それらがどのように管理されているか
指標と目標	・指標の特定方法など、従業員の理解にもっとも関連する指標 ・従業員に関連する課題とパフォーマンスの管理に使用される目標など、価値提供のために企業が従業員をどのように動機づけしているか ・従業員による積極的参加がどのように達成されたかなど、経営トップがどのように望ましい文化を推進しているか ・従業員雇用人数、定着率 / 離職率（予定したもの・望まれないものの両方）、労働環境に適用される価値、労働文化のモニタリング指標など ・報酬その他のベネフィットの説明、研修・能力開発、昇進に関する統計データ

出所：FRC, Financial Reporting LAB, “Workforce-related corporate reporting ”（2020.1）、金融庁「第3回 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ資料1」（2021年10月29日）参照。

4. 日本における人的資本を巡る動き

（1）コーポレートガバナンス・コードにおける人的資本の重視

グローバルな企業活動・投資活動において、サステナビリティに関する重要性が高まり、日本

企業の経営戦略に与える影響が大きくなるなか、2021 年のコーポレートガバナンス・コードのコード改訂においては、上場会社に対して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向けたステークホルダーとの協働において、経営戦略に応じたサステナビリティに関する課題に対する積極的・能動的な対応を行うことを求めている（コード第 2 章「考え方」）。日本企業を取り巻くバリューチェーンがグローバルに拡大し、複雑化するなかで、企業を取り巻くサステナビリティ問題もより複雑化している。会社に対しては、サステナビリティに対する対応は、リスク管理の対象となるだけではなく、将来の成長機会にもつながる重要な経営課題であるとの認識を高めることが求められる。

このような観点から、上場会社には、サステナビリティについての取組みの開示が求められる。人的資本投資については、知的財産に対する投資とともに、会社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ、分かりやすく具体的な情報の開示・提供を行うべきであるとされる（コード補充原則 3-1 ③）。人的資本や知的財産などの無形資産に関する投資は、中長期的な企業価値に影響を与える投資である一方で、時間軸が長いために KPI の設定や定量的な分析が困難という課題もある。そのため、会社の経営戦略や経営課題といった将来の方向性や事業が置かれている環境を踏まえて、抽象的ではなく具体的かつ分かりやすい説明を行うことが要請されている。

図表 5 コーポレートガバナンス・コードにおける人的資本

【補充原則 3-1 ③】

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

【補充原則 4-2 ②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

出所：「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2021 年 6 月 11 日)

注：コーポレートガバナンス・コードは、上位概念から【基本原則】→【原則】→【補充原則】という構成になっている。

(2) 有価証券報告書における開示の高度化

現在、金融庁に設置された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループに（以下、ディスクロージャー WG）においては、経済社会情勢の変化を踏まえ、投資家の投資判断と建設的な対話に資する企業情報開示のあり方が検討されている。2022 年 6 月、ディスクロージャー WG は報告書を公表し、人的資本を含むサステナビリティについての情報開示の高度化に向けて、制度の整備を進めていくことを打ち出した。¹² 企業開示の目的は、上場企業や投資家を取り巻く経済環境が大きく変化するなかで、資本市場の機能の発揮を通じ、企業価値の向上と収益向上の果実を家計にもたらししていくという好循環を実現するため、①投資家の投資判断に必要な情報を適時に分かりやすく提供するとともに、②企業と投資家との間の建設的な対話を通じて、企業の中長期的な成長を促すことにある¹³。昨今では、事業環境の不確実性が高まるなかで中長期的な企業価値の分析・評価が必要とされることから、非財務情報を含む記述情報の重要性が高まっている。

本ワーキング・グループにおいては、企業を取り巻く経済社会情勢に、①企業経営におけるサステナビリティの重視、②コロナ後の企業の変革に向けたコーポレート・ガバナンスの議論の進展といった変化があることを踏まえて¹⁴、特に非財務情報に関する記述情報の開示について、ディスクロージャーの高度化について議論が行われてきた。2021 年に改訂されたコーポレートガバナンス・コード、サステナビリティの企業経営・投資判断における重要性の高まり等を踏まえて、具体的な情報開示について、既存の枠組みの発展、必要に応じた新しい枠組みの設定について、作業が進められている。

ディスクロージャー WG の提案によれば、サステナビリティの重要性が投資判断にも影響を与えるようになった一方で、任意開示のままでは会社による情報開示の質量に差が出てきているという実態を踏まえ、有価証券報告書のなかに新たに【サステナビリティ】に関する独立した欄を設け、気候変動、人的資本等の非財務情報について開示することが求められている。企業や投資家の一部からは、独立した欄を設けることで、従来は経営方針やリスク等の多岐にわたって全社横断的にサステナビリティに取り組んできたものが、サステナビリティという枠組みにおいて戦略や事業とは関係なく取組みが行われてしまい、矮小化するのではないかという懸念も持たれている。ところが、現状の開示手法では、統合報告書を公表している会社や、有価証券報告書の【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】【事業等のリスク】において有機的に開示ができていない会社を除くと、多くの上場会社においては投資家から見て十分な情報が提供されていないという実態がある。また、サステナビリティが重要になるなかで、任意開示による情報の質と量の格差が、企業価値の評価に影響を与える可能性があるため、独立の開示項目として【サステナビ

¹² 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告 - 中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて -」（2022 年 6 月）参照。

¹³ 金融庁「第 1 回 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ 資料 1」（2021 年 9 月 2 日）参照。

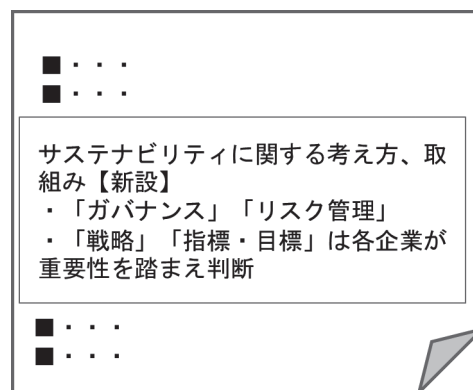
¹⁴ 前掲注 11 参照。

リティ】についての欄を新設することは望ましいと考えられる。

有価証券報告書における「サステナビリティ」に関する開示項目の見直しについて、金融庁の提示案は図表 6 の通りである。気候変動、人的資本等のサステナビリティに関連する各要素について、TCFD の開示手法である「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標・目標」の枠組みを利用して説明を求める方向で、議論が行われている。前述のように、この TCFD の枠組みの応用は、英国 FRC においても同様に行われている。

図表 6 有価証券報告書におけるサステナビリティ開示の方向性

【金融庁の提示案（イメージ）】



出所：金融庁・金融審議会ディスクロージャー WG 資料（2021 年 10 月 29 日）参照。

2021 年秋に発足した岸田政権における「新しい資本主義」が目指す「成長と分配の好循環」を実現する手段としても、非財務情報の開示強化が主張されている。従来の非財務情報の内容は、主としてサステナビリティであり、特に気候変動問題が重視されていた。そのため、コーポレートガバナンス・コードにおいても、TCFD や IFRS (国際会計基準) による新たな基準設定主体 (ISSB) などが重要な取組み課題として述べられていた。岸田政権による「成長と分配の好循環」のための分配政策として、人的資本の重要性が一層高まったことから、非財務情報開示の分野において人的資本に関する情報開示のあり方についての議論が大きく進展している。

現行の有価証券報告書においては、人的資本の開示については明記されていない。会社が重要性を判断した場合には、【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】において人的資本に対する投資や取組みについて開示されている場合が多い。このように、現状では人的資本については、経営課題という大きな視点における任意の開示としての位置づけであることから、すべての会社が開示しているわけではなく、一部の先進的な会社において開示が行われているに過ぎない状況

人的資本と企業価値

である¹⁵。

人的資本への投資は、将来の企業価値に影響を与える要素であり、すべての会社に共通する課題である。そのため、今後の有価証券報告書における【サステナビリティ】に関する独立した欄の新設を含む開示項目の見直しにおいては、具体的に開示が義務付けられる事項として「気候変動」「人的資本」が含まれる可能性がある。それ以外の項目としては、「生物多様性」等の企業によって重要性が高いと考えられる項目について、重要性の観点からの開示が期待される。

5. おわりに

人的資本の問題は、グローバルな企業活動・投資活動を含むあらゆる社会経済活動において、サステナビリティ要素のなかでも特に重要な要素として認識されるようになってきている。従来は、人的資本は、従業員や労働者として重要なステークホルダーとして、会社に対して労務や職能的なスキルを提供するとともに、会社にとっては管理する対象としての資源であり資産（人財）との位置づけであった。従業員等の定義は、会社と雇用契約を締結する労務の提供者という範囲を超えて、企業活動ひいては経済活動を支える戦力としての人材であり、会社の成功や企業価値の向上に直接影響を与える立場にあることを意識したものへと変化している。中長期のサステナブルな企業価値の観点から、従業員等の重要性が高まるとともに、単なる労務の提供者ではなく、会社の企業価値への貢献が期待できる資本類似の存在として位置づけられるようになった。

人的資本としての労働者は、経済社会構造においても重要な構成員であるが、労働形態の複雑化に伴い、様々な労働形態が出現している。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、経済社会構造が変化するなかで、サステナブルな企業活動を維持する観点からも、コーポレート・ガバナンスの一環として取締役会および経営陣は従業員の利益を考慮するとともに、従業員を人的資本として適切な投資と資源の配分を行う必要があることが再認識された。

日本企業においては、伝統的に従業員を当然に存在する会社の構成要素としてとらえ、新卒一括採用および年功序列制度の下で人的構成やマネジメント体制を設計してきた。そのため、人的資本について、対外的に重要性（マテリアル）な戦略的資産としての認識することは少なかったと考えられる。そのため、日本企業は海外企業と比べると、人的投資が極めて少ないとも評価されている。投資家や資本市場が求める枠組みでの情報開示が行われない場合には、たとえ社内で研修等を実施していたとしても、人的投資を行わない会社として評価され、中長期の企業価値の評価にも影響を与える可能性がある。そのため、人的投資については、明確化と数値化を進め、分かりやすく具体的に説明を行うことが必要である。

¹⁵ 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2021」（2021 年 12 月 21 日）参照。

【参考文献】

1. 上田亮子「人的資本に関する各国の取組みとディスクロージャー」資本市場アップデート第 5 号（2022 年）
2. 上田亮子「ディスクロージャーの高度化～激変する環境においてサステナブルな価値を共有するために～」月刊資本市場 2022 年 5 月号
3. 岸田文雄「私が目指す『新しい資本主義』のグランドデザイン」（文藝春秋 2022 年 2 月号）
4. 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2021」（2021 年 12 月 21 日）
5. 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告 - 中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて -」（2022 年 6 月 13 日）
6. 首相官邸「新しい資本主義の グランドデザイン及び実行計画 ～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」（2022 年 6 月 7 日）
7. 同「新しい資本主義実行計画工程表」（2022 年 6 月 7 日）
8. 同「フォローアップ工程表」（2022 年 6 月 7 日）
9. Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992)
10. Department for Business, Energy and Industrial Strategy, “Corporate Governance Reform Green Paper” (2016)
11. Financial Reporting Council, “Corporate culture and the role of the board” (2016)
12. 同, “Annual Review of the UK Corporate Governance Code” (2020)
13. 同, Financial Reporting LAB, “Workforce-related corporate reporting” (2020)
14. Securities and Exchange Commission, “Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105” (2020)

交渉から民事訴訟へ

交渉から民事訴訟へ

－交渉と民事訴訟の対比－

経営管理研究科 教授

小林 秀之

【要約】

「社会あるところ紛争あり」で、社会が複雑化するにつれて紛争も増加していく。そのため、紛争解決は「成長産業」とも言われている。その意味では、わが国でも重要な「成長産業」であるが、諸外国と異なり ADR が発達していないため、交渉と訴訟が紛争解決の二本柱であり、両者の関係が重要になってくる。本稿では、「交渉」と「訴訟」がまったく異質なものではなく、「訴訟」は「交渉」の延長線上にあり、両者は同質性がかなり高いことを示したい。民事訴訟の訴え提起は突然行われるのではなく、交渉がうまくまとまらないために、やむをえず、訴訟に移行していくのである。

民事訴訟では判決により分配型の解決がなされているだけと思われがちであるが、正しくない。2 審まで入れると判決以上に多い和解により統合型の解決がなされることもあるし、民事訴訟と交渉との共通点も多い。

【キーワード】

民事訴訟、ADR（裁判外紛争解決手続）、交渉、民事訴訟と交渉の同質性と相違、主張責任と証明責任、訴訟行為と私法行為

【目次】

- I 民事訴訟と ADR（裁判外紛争解決手続）
- II 民事訴訟の目的
- III 「交渉と民事訴訟」の関係
 - 1. 交渉と民事訴訟
 - 2. 発展的関係と対立的関係
- IV 交渉類型にみる「交渉と民事訴訟」の関係
 - 1. 離婚
 - 2. ビジネス紛争（同業他社との関係）
 - 3. ビジネス紛争（下請けとの共同開発の場合）

4. 消費者紛争（製造物責任紛争が典型）

5. 自動車事故

V 交渉と民事訴訟には親和性があるか

1. 交渉と民事訴訟の同質性

2. 主張責任と証明責任

3. 訴訟行為と私法行為

4. 交渉と民事訴訟の相違

最初に民事訴訟（法）の概要と ADR（裁判外紛争解決手続）との比較、民事訴訟の目的をまとめておこう。

I 民事訴訟と ADR（裁判外紛争解決手続）

民事訴訟法（「民訴法」ともいう）とは、民事訴訟手続を規律する法規を指す。民事訴訟法は、私人間の実体的権利関係を規律する実体法と区別され、従来は実体権の存否を判断するための手続を定める手続法であると理解されてきた（筆者は、「紛争」を法的に解決するための手続で、紛争解決を主眼とする究極の最終的な手続と解している）。旧民事訴訟法は、明治 23（1890）年に制定され、大正 15（1926）年に全面改正がなされた。そして、現行民事訴訟法が、平成 8 年法律 109 号として、平成 8（1996）年 6 月 26 日に公布され、平成 10（1998）年 1 月 1 日に施行された（現行民事訴訟規則も平成 8 年 12 月 17 日に公布）。

わが国の民訴法は、明治 23 年に当時のドイツ民訴法を範として成立した明治民訴法がもとになっている。その後、大正 15 年に成立した旧民訴法も、昭和 23（1948）年に交互尋問制（旧 294 条）の導入などの英米法的な部分改正を経たが、欧米流の（特にドイツ法の色彩が強い）民事訴訟方式であることには変わりなかった。この旧民訴法は争点整理や証拠収集部分が不十分なため、五月雨式審理になり審理の迅速さや充実の点で問題があり、また少額紛争への対応も不十分であった。平成 8 年 6 月に成立し平成 10 年 1 月から施行された民訴法においては、英米法的な色彩が若干強まり現代化が進んだ。

民事訴訟は、司法裁判所によって私人の権利義務を確定することにより紛争を解決するための、法律により規律された手続である。民事とは、民商法等の私法の規律する対等者間の身分上または経済上の生活関係に関する事件をいう。民事訴訟とは、司法機関、特に裁判所が、民事紛争または利害の衝突を法の適用によって解決するために、これについて対立する利害関係人を関与させて行う法的手続である。裁判により権利関係を確定して、紛争を法的（観念的）に解決することを目的とする手続なので、民事訴訟手続という。訴えによって開始され、これに対して裁判所が終局判決で裁判するところから、判決手続とも呼ばれる（実際は和解で終了するほうが多い）。

私人間に生活関係上の紛争や利害の衝突が起こった場合、私人は、互いに対等な立場にある以

交渉から民事訴訟へ

上、いずれも自分の主張や行動の方が正当であるとして相手方を屈服させる権威はもたない。同様に、私人は、実力で相手方の生活圏を侵害してその利益主張を貫徹し実現すること（自力救済）も原則的に認められていない。この私人間の紛争や利害の衝突を放置しておく、当事者も生活上障害があり、または危険を感じる。そして、紛争も一層深刻化して第三者にも波及し、力の強い者が無理を強い、力の弱い者は泣き寝入りになるおそれがある。これでは、社会の平和が害され、また「無理が通れば道理が引っ込む」不正義が生じるおそれがある。このようなおそれがあるため、社会は、民事紛争について、単に私人間の関係であるとして放置できない。そこで、社会は、自力救済を原則的に禁止するとともに、紛争または利害の衝突の解決調整に乗り出す。すなわち、具体的には裁判所が、その当事者から申立てがある場合には、判決の中で紛争解決基準を示すことによって、相争う私人を拘束し、その間の紛争を強制的に解決するために設営された公的制度が民事訴訟制度である（兼子・体系 25 以下）。

もっとも、私人間に生じた民法上の権利関係をめぐる紛争を解決するために、民事訴訟以外の手段を採った方が適当な場合がある。たとえば、当事者間の話し合いや示談交渉による解決の見込みがある場合、調停の申立てを適当とする場合、または即決和解の申立てを適当とする場合などである。紛争によっては、訴訟よりも調停や仲裁などの裁判外紛争処理による解決の方が勝っていることも、かなり多い。ADR（裁判外紛争解決手続）は、概して、訴訟よりも手軽で簡易迅速・低廉な紛争解決を図ってくれるから、とりあえず紛争解決をしたい当事者にとって、手続保障や最終的な紛争解決の保障という点で訴訟に一步劣っても、有益な紛争解決手段である。民事訴訟は、私人間に生じた民法上の権利関係をめぐる紛争を解決するための一手段である。

ADR（民事訴訟に代わる紛争解決手続なので「代替的紛争解決手続」ともいう）としては、従来から利用が多かった裁判所の調停や仲裁のほか、行政機関や準行政・民間機関が行う紛争解決手続も盛んに利用されるようになっている。それらの手続には各々特徴があり、メリット・デメリットも異なるが、全体として民事訴訟の不足面を補う制度が多い。それらの紛争解決手続は、民事訴訟と比較して簡易かつ迅速で、そして廉価に紛争を解決できるのみならず、非公開が原則なのでプライバシーや営業秘密も守ることができ、関係調整的で将来志向の解決も可能である。また、専門家を加えて、専門的知見を生かした解決も可能となる。他面、民事訴訟ほど慎重かつ当事者の手続保障を守りながら法に則った解決ではないことが、ADR の場合多い。最終的解決は、民事訴訟に委ねることも多い。

以下では、典型的な ADR である裁判所による調停と仲裁を概説する。

裁判所による調停には、民事紛争に関する民事調停（地裁・簡裁が行う民調 2 条）と、家事事件に関する家事調停（家裁が行う家手 244 条）がある。調停と訴訟との関係として、訴訟提起の前にまず調停の申立てが定められていることもある（調停前置主義）（民調 24 条の 2、家手 257 条）。原則として、裁判官 1 名と民間の調停委員 2 名以上で構成される調停委員会が調停にあたる（民調 5 条～6 条、家手 247 条・248 条）。調停委員会は、当事者から事情を聴取し、調停案を作成する（厳格に法に拘束されないが、条理に反しないことが必要）。調停案に拘束力は

ないが、当事者が合意すると調書に記載され、調停調書の合意内容は裁判上の和解・確定判決・家事審判と同一の効力を有する（民調 16 条、民訴 267 条、家手 268 条）。

仲裁とは、すでに生じた民事上の紛争または将来において生ずる一定の法律関係に関する民事上の紛争の処理につき、私人である第三者（仲裁人）の判断（仲裁判断）に委ねる合意（仲裁合意）をあらかじめ結び、申し立てられた仲裁を仲裁人が行う手続である。

手続には仲裁法が適用されるが、仲裁法の強行規定に反しない限り仲裁合意をした当事者が合意によって手続準則を定めることも可能である。原則として、当事者が仲裁人を自由選択することが可能である（仲裁 17 条）。仲裁合意があるにもかかわらず提訴された場合には仲裁合意の存在を主張・立証することにより、訴えは却下される。また、仲裁は 1 審限りのため、時間・費用の削減が可能である。

仲裁判断は国内外で拘束力を有する。内国仲裁判断には、裁判所の確定判決と同一の効力が認められ（仲裁 45 条 1 項本文）、承認拒絶事由（仲裁 45 条 2 項）に該当せず裁判所の執行決定を得られた場合は、確定した執行決定のある仲裁判断となり強制執行ができる（仲裁 46 条、民執 22 条 6 号の 2、25 条）。外国仲裁判断につき、「外国仲裁判断の承認及び執行に関する条約」（ニューヨーク条約、締約国 140 カ国以上）、「外国仲裁判断の執行に関する条約」（ジュネーブ条約）、2 国間条約などの締約国間では裁判所は締約国で出された仲裁判断を承認・強制執行をする義務を負い、条約の適用のないものについても仲裁法により強制執行できると解される（仲裁 45 条 1 項かつこ書）。

II 民事訴訟の目的

民事訴訟（制度）の目的は何かについては、従来から議論がある。民事訴訟の目的論としては、国家が私人に自力救済を禁止することの代償として、国家が私人の権利を保護しなければならない、民事訴訟制度を設けたとする権利保護説や、国家が自ら制定した民法や商法などの私法秩序を維持し実効性を確保するため、民事訴訟制度を設けたとする私法秩序維持説もある。しかし、紛争解決説が従来のわが国では、通説とされてきた。紛争解決説は、民事訴訟の目的は民事紛争を解決することにあるとする。このほか、多元説や手続保障説もあるが、権利保護、私法秩序維持、紛争解決、手続保障、当事者間の公平、手続の適正・迅速、訴訟経済、紛争解決モデルの提示などが、民事訴訟の具体的な目的として認識されるべきである（小林・ケースでわかる 11 以下）。また、広く民事訴訟以外の裁判外紛争解決も視野に入れば、手続の目的として良いだろう。

判例も、民事訴訟制度の目的が個別的に問題になると、上記の具体的な目的を挙げ、解釈の指針としている。たとえば、国際裁判管轄の規整についての判例理論（最判平 9.11.11 民集 51 巻 10 号 4055 頁）は、「当事者間の公平、裁判の適正・迅速を期するという理念」により「特段の事情」という制限を課した。その制限は、平成 23（2011）年民訴法改正で民訴法 3 条の 9 として立法化された。

交渉から民事訴訟へ

Ⅲ 「交渉と民事訴訟」の関係

1. 交渉と民事訴訟

「交渉」は、日常生活から外交まで、日夜行われている人間の営みである。常に相手方が存在し、相手方（複数の場合もある）との関係で社会生活を営んでいる人間の宿命として朝から晩まで「交渉」と向き合って生きていく必要がある。その意味では、「交渉」が上手くできるかは、あるいはどのように行いかは、人生や社会生活を大きく規定する。ロビンソン・クルーソーのように孤島で1人で生活することにもしない限り（それでもフライデーが登場することによりロビンソン・クルーソーは交渉を始める）、交渉から逃れるのは難しい。絶対君主でも、部下や周辺国との交渉を誤れば、その地位も危うくなるだろう。

このような「交渉」を分析し、「交渉」をどのように行うべきについて、社会科学全体により研究が行われてきた。行動科学、心理学、社会学、経済学などにより多角的な検討がなされており、どちらかと言えば、法律学以外の社会諸科学全体から研究支援を受けている。

これに対して、「訴訟」特に民事訴訟について考えてみると、実体法を実現する場であり、裁判所を軸に原告と被告が対等に争う（主張や立証をする）という独特の構造になっている。そこでは、交渉という余地は少なく、社会のルールである「法」によって規律が厳格になされるというイメージである。「交渉」とは、反対の極にあるのが「民事訴訟」というイメージを持たれる方も多だろう。

実際の紛争は、普通は「交渉」によって始まり、多くは「交渉」によって処理されている。紛争が交渉によって解決されないと、そこでどうやって解決すべきか各当事者の側で検討がなされる。交渉によって紛争を解決できない相手とは今後つき合わないこととし、「没交渉」で終了することもある。

しかし、世の中は複雑に関係し合っており、自社や自己の内部規整との関係もあり、何らかの解決が必要になることが現代社会では多い。そこで、内容証明郵便等の交換を経て「民事訴訟」が始まる。これは通常の流れであるが、「交渉」と「民事訴訟」では学問領域が異なることもあって、両者は別々に考察されている。前者は「交渉学」によって、後者は「民事訴訟法」によってである。

このように「交渉から民事訴訟へ」は1つの流れとして連続しており、この大きな1つの流れをまとめて学問対象とすべきなのに、これまでは全く別個に独立したものとして、全く無関係なものとしてとらえられてきた。

しかし、「交渉から民事訴訟へ」は、1つの大きな流れとしてとらえられるだけでなく、両者は深く密接に関連し合っている。交渉類型によっては、訴訟で作られた判例が1つの基準となり、それに従って交渉がなされ紛争が解決されていることも多い。

交渉と訴訟が密接にかかわり合っている領域はかなりあり、交通事故、離婚、ビジネス交渉、下請けとの交渉等、枚挙にいとまがないが、まず交通事故を取り上げてみよう。

人生突然起きる典型例の 1 つとして交通事故がある。確かに突然交通事故に出会うが、普通はケガをすれば、病院に連れて行かれて、治療（場合によっては手術・入院）ということになる。治療費は、通常加害者側が加入している保険会社が支払ってくれるが、治療終了後に、治療費、慰謝料、後遺症障害（後遺症が残れば）などの損害賠償の示談交渉に移っていく。過失割合（過失相殺）の問題もあるが、通常は加害者に代わって加害者が加入する保険会社の担当者が被害者側と交渉する。全く自由に交渉されるのではなく、保険会社が社内で取り決めた賠償基準に従って賠償額が保険会社側から提示され、それを一つの基準として交渉が進められ、まとまれば示談成立となる。保険会社側の賠償基準も、保険会社の社内秘ではあるが、実際には判例の損害賠償基準（「赤本」あるいは「青本」と呼ばれるが、毎年改訂される）に準じて（少し安めではあるが）決められている。

実際には、9 割以上の大多数の交通事故は、この示談交渉によって解決されており、判例が紛争解決の 1 つの準則になっている。その意味で、交通事故紛争においては交渉と訴訟は全く異質なのではなく、同質性は極めて高いと言って良い。

統合型交渉のための要素として、「人と問題を切り離す」と「結果は客観的基準に基づく」という 2 つの要素が含まれているが¹、交通事故紛争では、人と問題は一旦切り離され、傷害の程度によって賠償額は決められている（但し、後遺症障害の賠償では、被害者の年収が大きく関係してくる）。客観的基準という点でも、毎年改訂される判例の損害賠償基準が 1 つの交渉基準になっており、統合型交渉にある程度近づいている。

交通事故紛争は 1 つの大きな社会現象で、物損も含めれば年間 300 万件以上発生しているため、ある程度統一的な基準で処理されないと不公平になってしまうという性質がある。それが「交渉と訴訟」の質的同一性を生じさせている面（統一的な客観的基準により人と問題を切り離さざるを得ない）はあるし、個別的事情の斟酌がむずかしいという問題もあり、本当に統合型解決（ウィン・ウィンの関係）になっていないという反論もあり得よう。詳細は、後述する。

2. 発展的關係と対立的關係

もう一つ「交渉と訴訟」の関係を考えるにあたって、交渉でもベストシナリオは統合型交渉で共通のパイを最大限大きくした後に分配型交渉で 当事者間で分けることが必要であるとされた

¹ ロジャー・フィッシャーらが *Getting to YES* (3rd ed., Penguin Books, 2011) の第 1 章および第 2 章で提示した 4 つのアプローチのうちの 2 つである。4 つのアプローチは、次のとおりであるが、ロジャー・フィッシャーらは「原則立脚型 (Principled) 交渉」と呼んでいる。

- ① 人と問題を分離する。
- ② 当事者の立場ではなく、利害に焦点を当てる。
- ③ 双方に利益になるような複数の選択肢を考える。
- ④ 客観的基準で解決策を探る。

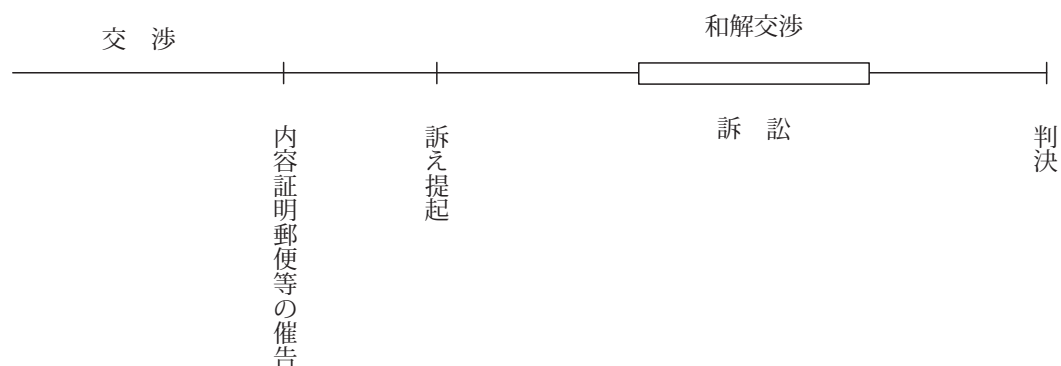
交渉から民事訴訟へ

ように²、両者の関係は発展的関係に立っている面がないかである。つまり、交渉が行き詰まると訴訟に移るという意味では両者は発展的関係に立っているとも言えるし、訴訟の途中で和解という形で交渉に戻るのも、一種の発展的関係があるからとも言える。

しかし、訴訟の最も大きな特徴は、原告と被告の対立的関係であり、結果も分配型解決である。そもそも法律自体が当事者間の権利義務の関係であり、白黒をつけるという性格を有する。訴訟の裁判官を中にはさんで両側で原告と被告が攻撃防御を展開するという構図自体が分配型正義の実現に適している構造である。

統合型交渉をしても統合型解決に至らず分配型交渉に移らざるを得ないときに、最も激しい分配型交渉が訴訟ということになってくる。比喩的に言うと、1つのオレンジをめぐる2人の姉妹が争い、2人共果実を求めている場合、どちらが果実を取るかあるいは、どのように分けるかは分配型交渉になり、まとまらなければ、訴訟に発展するということになり、両者（姉妹）の対立は深まる。しかし、第三者がもう1つオレンジを持ってきて、皮を使ってオレンジケーキを作りたいと言ってくれば、2つのオレンジを3つに分ける（姉妹は果実を1つずつ、第三者は2つのオレンジの皮）という分配が可能となり、統合型解決に戻る。

このように、交渉と訴訟の関係は複雑であるが、図式的に言えば次のようになる。



訴え提起前は、交渉がなされ、交渉が決裂し、訴訟に移行する前に内容証明郵便等で訴訟への移行を警告する。訴訟が開始されても、和解交渉がなされれば、交渉の状態に戻るが、第三者である裁判所が仲介関与している点で、訴訟提起前の交渉（第三者をはさまず、二者間交渉であることが普通）と異なる。

紛争類型によって、交渉と訴訟の関係は異なるので、以下では典型的な紛争類型毎に見ていく。

² 小林秀之編『交渉の作法』（弘文堂・2012）で示したが、特に第3章「分配型交渉と統合型交渉の調和」104頁以下が詳しい。

IV 交渉類型にみる「交渉と民事訴訟」の関係

1. 離婚

離婚件数自体は、平成 14（2002）年にピークを迎え年間 29 万件近くになったが、その後婚姻件数が減少していることもあるが、大体年間 25 万件程度で推移している³。離婚には、種々の原因や多様な状況（子の有無、子の養育費、妻の収入、当事者の意見等）から一概にこうすれば統合型交渉になって良い結果が得られるとは言い難い。むしろ、分配型交渉の典型であって、財産分与や養育費の支払い、離婚前ではあるが婚姻費用の分担など、どう分配するかが交渉の対象になってくる。しかも我が国の場合、協議離婚が 9 割を占め、離婚の合意と養育すべき子がいる場合には親権者の定めをして届出をすれば良いため、完全な分配（財産分与や養育費の支払い）がなされないまま離婚してしまうことも多い。

その意味では、統合型交渉になりにくい性質があるとしても、以下のような点に配慮すれば統合型交渉に移行しやすい。

第 1 に、不動産の譲渡である。それまでの居住不動産を妻に譲渡したり、売却して売却金を分割することが多いが、不動産譲渡所得の課税を受ける可能性がある。不動産の譲渡課税分は、離婚当事者 2 人の合計額を減少させるため、課税を避ける形での財産分与が統合型解決の視点からは好ましい。

第 2 は、子の養育費の支払いと子との面会交流である。この 2 つの問題は最ももめることが多いが、子の面会交流をなるべく認める代わりに養育費の支払いを多くするという形が円満な解決（統合型解決）につながり易い。子との面会交流なしに夫に養育費を支払わせるのは、夫の心理的な面からも難しいし、子の福祉の観点からも好ましくない。子の福祉を中心として、夫婦の利害対立を緩和するという統合型解決の方向性が全体的には好ましい。

第 3 に、婚姻費用分担の支払いである。離婚調停は、離婚事件では調停前置なので届出離婚以外の約 1 割の事件が全部調停に行くことになる。調停では、本来は夫婦関係調整調停なので、夫婦関係が元に戻るよう調停委員が間に入って行うかと言えば、実際は異なる。かつては夫婦関係調整も主に調停がなされたこともあったが、現在では当事者が調停委員のそのような介入に反発することもあって、婚姻費用の分担の調停が主な職務になっている。

婚姻費用分担の調停を進めると、通常月額 20 ～ 30 万円程度の分担額が定まることが多い（金額のガイドラインがあるので、大半はそれに沿った形で決まり、決まらなければ審判事項となり、審判で定められる）。ところが、婚姻費用の分担が、通常夫から妻へと決められるが、長年それが継続されるとなると、今財産分与したほうが、支払い総額は小さくなりことに気づいて離婚に進んでいく。

分配型紛争解決しかないと思われる離婚も、上記の 3 点に留意すれば統合型交渉による統合

³ 二宮周平『家族法〔第 5 版〕』77 頁（新世社、2019）による。

交渉から民事訴訟へ

型解決に近づいていくだろう。

2. ビジネス紛争（同業他社との場合）

ビジネス紛争は、極めて多数かつ多種多様なので、ある程度類型を分けて考えないと分かりにくい。まず同業他社の場合、得意先や取引先が競争関係に立ち、新しいビジネスモデルを立ち上げようとする、相手方も同様のビジネスモデルを考えていることも多く、また特許侵害なども生じやすい。

同業他社とは、同じようなビジネス展開やビジネスの内容のため、実は共同事業やクロスライセンスなどによる共同開発もやり易い。建設業はその典型で、大型事業は複数の建設会社が組んで行う共同事業体（法的には民法上の組合になることが多い）で進められることが多い。得意な工事も異なり、下請けも必要なことから、かなり複雑な構造になることも珍しくない（親の共同事業体の下に1次下請け、その下に孫請けなど）。

しかし、独占禁止法の規制があるため、下請けに不利な取り決めを安易に統合型交渉として肯定することには慎重が必要である。

3. ビジネス紛争（下請けとの共同開発の場合）

下請けからの部品納入契約をめぐるのは、価格や納品時期あるいは納品量等をどのように決めるかで、交渉が常に行われる。親会社から見れば、価格や納品時期あるいは納品量をなるべく有利な条件に決めたいと考えることになる。しかし、力関係を前提に、一方的に当方に有利で下請けに不利な契約を押し付けると、「下請けいじめ」になり、独占禁止法違反にもなってくる可能性が出てくる。

法的にも安全に有利な条件を獲得したければ、私的な入札を実施すれば良いように見える。米系の自動車会社は、実際に部品の調達を私的な入札を利用して行っているが、そのために新車の共同開発に下請けを参加させることが、日本車と比較してうまくいっていない。日本車の場合、新車のコンセプト段階から下請けを参加させ、部品を新車のコンセプトに合わせて開発させるため、数年毎のモデルチェンジにも十分対応できている。

難しい問題ではあるが、部品メーカーや下請けに利益と共に共同開発のインセンティブを与える形での協力関係を樹立することが望ましい。

4. 消費者紛争（製造物責任紛争が典型）

消費者紛争というと、消費者からの一方的なクレーム、イメージ的にはクレーマー対策と思いがちであるが、誤りである。消費者紛争の相手方であるメーカー側ないしサービス提供者の側から見ると、消費者からのクレームより製品やサービスの改善のきっかけにつながり、本来は統合的解決が可能はずである。

製造物責任 (Product Liability)⁴ は、欠陥があるだけで故意・過失がなくても製造メーカー側が責任を負う仕組みである。何故に、通常の責任システムと異なるかといえば、消費者ではなく欠陥ある製品の製造メーカーに責任を負わせるほうが、より安全な製品を製造させるインセンティブになるからである。

つまり、製造物責任が適切に運用されれば、製品の安全性がより高まるという社会全体としての統合型解決につながっていく。わが国は製造物責任法が施行し実現されても、アメリカのように製造物責任の濫用が生じていない。

5. 自動車事故

交通事故の中でも、自動車保険が必ず付与されている自動車事故 (対歩行者、対自動車のいずれも) を保険との関係で分析してみよう。

前述のように、交通事故は一見すると分配型交渉の典型であるが、保険会社との関係では統合型交渉になりうる。実際に被害者に賠償金として保険金を支払う保険会社の最大の関心事は、全体としての保険金の支払総額を縮小させることである。そのため、保険会社は、治療をできるだけ早く打ち切り、そこまでの補償で終えようとする。残念ながら、被害者も早く補償金を受け取りたいこともあって、完全に治り切らないのに補償金交渉に移り、被害者側はまだ痛いのにという不満が残る、保険会社側もムチ打ち等客観的所見が乏しいのに補償を迫られる (後遺症障害でなくても慰謝料の増額など) といった不満は常に存在し、なかなか統合型解決に至らない。

しかし、ムチ打ちは客観的所見が不十分でも、労働能力喪失率 5 パーセントで期間 2 ～ 3 年の 14 等級の後遺症障害を認められることも多く、被害者の事故前所得にもよるが、補償金額の大半を占めることも多い (治療費が実際には保険会社側から既に支払われていることが多いことも関係している)。しかも、被害者側としては、補償金が少し減っても痛みがなくなることを願うのが普通だろう。そのためには、リハビリ治療を長期間徹底して行うことを保険会社側が認めることが重要である。判例が、後遺症障害をムチ打ち等に対して、2 ～ 3 年と制限しているのも、時間の経過と共に痛みが軽減していくことが深く関係している。

もちろん、リハビリ治療を長期間認めれば、後遺症障害がなくなったとしても、保険金の支払い総額はあまり変わらないではないかという反論が保険会社側から出るかも知れない。しかし、保険金の支払いは、十分な治療などの被害者側の十分な回復に当てられるべきだし、またリハビリ治療を十分に被害者が受けられることを特長とする自動車保険を設計販売することは、加害者になりうる保険購入者 (ドライバーや車両保有者) の感情にも合致しよう。被害者の完全な回復と不満が減ることを望む保険購入者は、一定程度存在するし、そのような保険の出現は、保険賠償実務に大きな影響を及ぼそう。

⁴ わが国の製造物責任法の意義と概要については、小林秀之『製造物責任法』(新世社・1995) 参照。

交渉から民事訴訟へ

V 交渉と民事訴訟には親和性があるか

1. 交渉と民事訴訟の同質性

これまで典型的な紛争類型を見てきたが、訴訟（調停や裁判を含む）になっても統合型解決が目指されることも多く、実体法や実務が実質的に統合型解決に親近感を持っており、その意味で交渉との同質性があることが分かる。

交渉においても、実体法や判例・実務が一つの基準として作用するし、交渉が失敗した場合のBATNAが訴訟である以上、交渉当事者としても訴訟の存在を意識せざるを得ないし、相手方当事者に対して指摘することも多い（「訴訟になればこうなりますので、それを御考慮下さい。」等）。そこでの交渉か訴訟かの差異は、訴訟になれば最終的な紛争解決まで費用と時間がかかり、しかも予測が完全には不可能なことである。しかも、訴訟であれば、法が適用されると言っても、必ず自分が勝訴できるとは限らず、敗訴のリスクもあることである。

訴訟の費用や時間あるいはリスクを考慮するから、大多数の紛争は訴訟まで進まないのである。訴訟に進まない当事者が、交渉でもやむを得ず紛争を解決しているからといって、満足している訳ではなく、訴訟以外の紛争解決がわが国ではしにくいために不満を持ちつつガマンしているのである。消費者センターへの極めて多くの相談やあつ旋依頼は、その不満の一つの表れと言っても良いかも知れない。

訴訟を最後まで追行し判決をもらったからといって、必ずしも十分満足いく結果が得られないことは当事者自身が良く分かっているから、民事訴訟でも半数以上が和解しているし、離婚調停成立や離婚訴訟和解が協議離婚にならなかった離婚事件の9割以上占めているのである。

実は、交渉と訴訟が同質的で同一延長線上にあるのではないかという指摘は、筆者が指摘する⁵前から故・井上治典氏らの「手続保障の第三の波」説や近時の和解推進派（草野古稀記念『和解は未来を創る』に代表される和解積極派の学者・実務家）に既に見られる。

「手続保障の第三の波」説の基本的な考え方は、訴訟前・訴訟外の交渉と訴訟中の当事者間の訴訟行為の同質性にある。しかし、和解はともかく、判決まで交渉の延長線にあり交渉と同質であると言い切ると、実体法の適用が判決でなされることが説明できないし、判決は当事者間の交渉の結果と異なるのではないかと反論された。和解積極派に対する和解消極派の反発も、当事者は判決による解決をなるべくすみやかに行って欲しいと求めているのに、和解を強要するのはおかしいではないかという点に主眼があった。

しかし、いずれも正鵠を得ていないと言わざるを得ないのは、判例を含む実体法も一定の範囲で統合的解決を図っている（当事者間の関係が円滑になるようなルールであり、善意・悪意、有過失・無過失などで個別の事情を考慮している）。訴訟や判決は交渉におけるBATNA（交渉が上手に行かなかった場合の選択肢）の役割を果たしており、交渉と訴訟・判決は全く別個の世界に

⁵ 小林秀之『新ケースでわかる民事訴訟法』（日本評論社・2021）第1章で筆者の「交渉と訴訟の相互関係」観の概略を示した。

属しているのではないというのも客観的事実である。

以下では、種々の観点から多角的に検証を進めていくが、あくまでも交渉と訴訟は別世界に属するのではなく、交渉の延長線上に BATNA として訴訟が存在し、訴訟の途中で交渉による解決の可能性が出てきたら、訴訟上の和解に戻るのことに留意して欲しい。

もちろん、交渉と訴訟に一定程度の同質性があるといっても、前者は非公式で自由な方式であって当事者の自由範囲が極めて広いのに対して、後者は「私的自治の原則」が支配し処分権主義が採られているといっても法的制度であり当事者に対する制約も大きい。しかし、訴訟理論は全体的に交渉との親和性が高くなってきている。一例として訴訟物（訴訟の対象・範囲のことで、訴訟物について審理がなされる）についての考え方の移り方を見てみよう。

かつての訴訟物についての考え方は、厳格な旧訴訟物理論（実体法上の請求権を訴訟物とする）で、実体法（民法や商法等）の条項そのものを訴訟物とした。離婚でいえば、離婚事由の民法 770 条 1 項の 1 号から 5 号までの各号毎に別の訴訟物と考えていた。しかし、昭和 30 年代以降わが国でも有力になった新訴訟物理論（実体法上の請求権から離れた「給付を求める地位」とか紛争を訴訟物とする）は、実体法規の拘束から離れ、「給付（形式）を求める地位」という無色なものを訴訟物とし、請求権（形成権）が競合する場合でも、1 つの訴訟物とした。旧訴訟物理論では、請求権（形成権）毎に訴訟物と考えていたので、大きく異なることになったし、新訴訟物理論では、「紛争」自体を訴訟物と考えることとほぼ等しくなった。筆者自身は「紛争」自体をストレートに訴訟物とする新訴訟物理論に立つが、わが国の新訴訟物理論は少し「紛争」とは距離をとる論者が多い（アメリカやドイツでは、筆者のように「紛争」を訴訟物とする考え方が多数である）。

しかし、わが国でも新訴訟物理論との論争を経て、旧訴訟物理論の側からも新訴訟物理論への歩み寄りが見られる。

旧訴訟物理論でも、前述の離婚原因で言えば、民法 770 条 1 項の 1 号から 5 号全部で 1 つの訴訟物とするようになった。事故の損害賠償についても、財産的損害は入院治療費や後遺症による遺失利益だけでなく精神的損害（慰謝料）も含めて、1 つの訴訟物とされた。また、後訴で別個の請求権に基づく請求であっても、「紛争の蒸し返し」と認められる場合は、信義則により許されないとするのが、確定した判例理論（最判昭和 51 年 9 月 30 日民集 30 巻 8 号 799 頁ほか）である。結局「紛争の蒸し返し」を許さないのであれば、新訴訟物理論に大きく接近する。

また、「紛争の蒸し返し」かどうかを基準とする判例理論の考え方は、交渉理論に一步近づいている。世界的には、「紛争」を訴訟物とする新訴訟物理論がほとんどの国々で採られるようになっており、交渉と訴訟の親和性は高くなっている。

2. 主張責任と証明責任

民事訴訟が開始すると、訴訟物を審理の対象として、原告と被告の間で主張と立証（証明）が行われる。主張と立証（証明）は別個の訴訟行為であり、前者が先行し、主張が原被告間で認め

交渉から民事訴訟へ

合うことになれば「自白」として立証（証明）は不要になる（民訴法 140 条）。そして、原告被告間で主張が異なれば、「争点」として立証（証明）の対象となる。

主張と立証（証明）は明確に区別され、後者が前者に取って代わることはなく、「訴訟資料と証拠資料の区別」と呼ばれるが、民事訴訟の大原則である弁論主義から当然導かれるとされている。

主張責任と証明責任はこのように、全く別個の訴訟行為であるが、原告と被告の間でどのような責任分配するかについては、ほぼ同じように考えられている。そして、「証明責任の分配」から「主張責任の分配」が生じるとして、証明責任を負う事実を、敗訴を避けるため主張することになるからであるという理由から、「証明責任の分配」がまず原則出発点であるとする。

この「証明責任の分配」をめぐるのは、大昔から論争があったが、20 世紀に入ってから、ドイツのローゼンベルクの『証明責任論（Beweislast）』（故倉田卓二判事の翻訳がある）が、法律要件分類説を唱え、一世を風靡した。ローゼンベルクの考え方は、権利を主張する者が権利を発生させる権利根拠事実を主張・立証し、権利を争う者が権利の発生を妨げる権利障害事実や権利を消滅させる権利消滅事実を主張・立証しなければならないというものであった。面白いことに、ローゼンベルクはこの考え方は、民事訴訟だけでなく、民事訴訟以前の日常生活や交渉にもあてはまると説いたのである。日常生活や交渉にもあてはまるということは、交渉規範でもあり訴訟以前の世の中の真理でもあると言っているのであって、極めて興味深い、本稿の議論にあてはめると次のようになる。

交渉と訴訟の間の連続性は、当事者がいかなる事実を主張し、立証するかでも同一であり、両者の同質性を一定程度説明している。

もちろん、民事訴訟は、制度的な取り決めは他にも沢山あるから、そんなに単純ではない。また法律要件分類説に対しては、権利根拠事実と権利障害事実の区別が明確でないとか、公害訴訟などで権利者の立証が困難である場合には「間接反証」という抜け道が認められているではないか、という批判もある。しかし、証明責任論争の結果、政策的理由や公平の観点から修正は認められるが、基本的には法律要件分類説の考え方は認められるのではないかという方向にまとまりつつある（筆者も首唱者である修正法律要件分類説）。その根底には、権利根拠事実、権利障害事実、権利消滅事実の区別は、一般的に日常生活でも存在するという認識があったと言える。わが国でも、明治期の旧民法 1 条・2 条は、権利根拠事実、権利障害事実、権利消滅事実の 3 種の事実の区別を認めており、同様の認識の存在を肯定するものと言って良い。

主張責任や証明責任の考え方も、近時は結果責任から行為責任へと移りつつあり、証明責任の分配が当事者の行為規範にもなっている。主張責任は、主張しなければ弁論主義の結果主張しない不利益を被るが、通常は請求原因・抗弁・再抗弁・・・にあたる事実を主張するし、裁判所も釈明権を行使して主張させるように努める。重要なのは、当事者の訴訟活動の規整である。

証明責任も、かつては口頭弁論終結時の真偽不明のリスクというように結果責任としてとらえられていたが、現在は訴訟中の当事者の行動を規整する行為責任としての証拠提出責任（主観的

証明責任) が広く承認されつつある。

行為責任としての主張責任や証明責任も、訴訟開始時には、権利根拠事実、権利障害事実、権利消滅事実の区別を反映したものであり、交渉過程の延長線上にある。訴訟中に当事者の訴訟活動や裁判所の釈明を通じて移動することがあったとしても、交渉過程での移動に類似する。

このように、訴訟において当事者の訴訟活動の軸となる主張責任・証明責任も、交渉過程を反映したものになっており、訴訟になったら全く別の世界が待っている訳ではないし、交渉過程においても主張責任・立証責任が訴訟において問題になることを意識して、交渉を進めることになる。

3. 訴訟行為と私法行為

民事訴訟は、国家が運営する公的制度であり、主に税金によって経費はカバーされている（訴訟額によりスライド式に定められた提訴手数料も、印紙として国庫に納入されるが、経費的にはごく一部である。）そのため、すべての紛争について民事訴訟が利用できる訳ではなく、一定の制約がある。代表的なものは、「訴えの利益」であり、訴えの利益がないとされると本案の判断はなされず、「訴訟却下判決」によって、俗にいう「門前払い」がなされる。他の訴訟要件もほぼ同様の機能を営むが、当事者能力や当事者適格は民事訴訟の利用者を限定する役割を果たしている（自然や動物あるいは権利義務の主体になれない者を排除する）。民事訴訟が効果的に作用する場合のみ、利用を認めることにより、利用可能な場合を絞っている。

このように、民事訴訟が公的な制度であることを前面に押し出すと、民事訴訟は公法的な制度であり、民事訴訟法は公法ということになる。

公法と私法の二元制自体、どうしてそんな区別が存在するのか検討を要するが、ここでは訴訟行為は公法上の行為だから、私法行為とは全く異なる性質を有するとした従来の通説を検討してみよう。

まず、表見法理の訴訟行為への適用である。判例（最判昭和 45 年 12 月 15 日民集 24 巻 13 号 2072 頁）は、法人の代表者の事案で、表見法理は訴訟行為には適用されないと判示しているが、第 1 回口頭弁論期日で真実の代表者が判明したため、訴状の補正を命じて真実の代表者を相手に訴訟を継続すべきであると命じている。学説は、外観を信じた相手方のほうが保護に値し、私法上の取引行為と区別すべきでないとして、表見法理の適用を支持する考え方のほうが有力になりつつある。

訴訟行為に私法上の意思の瑕疵が適用されるかという同様の状況にある。判例は、訴訟行為について私法上の意思表示の瑕疵は適用されないとしつつ、再審事由（民訴法 328 条 1 項 5 号など）に該当する場合は、訴訟内で顧慮できるとし、再審の訴えによる必要がないだけでなく、民訴法 328 条 2 項の有罪判決の確定を不要としている。しかし、このような「再審事由の訴訟内顧慮」により限定的に私法行為に近づける手法に対しては、範囲が限定的である（錯誤などは救えない）のみならず、有罪判決の確定も要しないなど論理的一貫性を欠くとして、学説の批判は強い。

交渉から民事訴訟へ

しかも、判例は訴訟行為である公正証書作成における執行受諾の意思表示について、民法の意思表示の規定の適用を認めている（最判昭和44年9月18日民集23巻9号1675頁）。

このように、訴訟行為と私法行為の差は縮まりつつあり、民事訴訟法は公法であって民事訴訟ではそれ以前の交渉や取引行為とは別個の考え方で規整されるという従来の考え方は、徐々に修正を迫られてきている。

4. 交渉と民事訴訟の相違

日常で行われる交渉と裁判所で行われる民事訴訟との間にどのような相違ないし差異があるのだろうか。

これまで、交渉と訴訟との同質性や連続性を説明してきた。確かに、交渉の延長線上に（交渉がうまくまとまらない場合に）訴訟があるという意味では、両者の間に連続性はある。しかし、訴訟は手続が複雑で訴訟特有の決まり事も多く、素人ではなかなか全部の決まり事を理解して訴訟を迫行することが困難である。そのため、本人訴訟も可能であるが、訴額140万円以上の地方裁判所での事件では、弁護士費用がかかるのに弁護士に事件依頼をすることのほうが多くなっている。

訴訟では弁護士に依頼せざるを得ない事態が多く出現し、弁護士に依頼しない理由の大半が弁護士費用の懸念であること自体、交渉と訴訟の間には質的差異があり、訴訟は交渉に比較して複雑な手続的決まり（訴状に始まる準備書面の作成や証拠の提出など）があることを示している。

手続的な技術性を別としても、本質的な部分では交渉と訴訟との同質性（連続性）と異質性（非連続性）はどの位あるのだろうか。

交渉と訴訟の間には、本質的には差異はなく、訴訟は訴訟前や訴訟外の交渉の1コマに過ぎず、訴訟は紛争解決のための一里塚であって、訴訟では当事者がそれぞれの役割分担を果たし、論争を尽くすことが必要だとする考え方がある。民事訴訟法学で一世を風靡した「手続保障の第三の波説」⁶と呼ばれる考え方であり（以下では「第三の波」説と呼ぶ）、筆者の考え方と比較することにより、この問題を説明していこう。

交渉と訴訟の相違を考えるにあたっては、「主張・証明責任の分配」の問題で典型的に理解できるので「主張・証明責任の分配」を例に挙げて説明しよう。

「第三の波説」は、訴訟における当事者の役割分担を重視するので、「証明責任の分配」も従来の学説が口頭弁論終結時の「真偽不明（ノン・リケット）」のリスク分配と考えていたのに対して、訴訟中の行為責任の分配ととらえる。しかも、「第三の波説」は、日常生活での交渉のルールも、同様の「証明責任の分配」に従った行為責任が生ずるとする。

⁶ 「手続保障の第三の波」説は近時勢いが衰えてきているが、故井上治典氏の一連の著作がこの新しい動きを代表している。

「手続保障の第三の波」説に対する評価と疑問については、小林秀之「『手続保障の第三の波』説の評価と疑問」『民事裁判の審理』（有斐閣・1987）35頁以下参照。

「第三の波説」が挙げる「証明責任の分配」に従った日常生活の交渉ルールとして、前述したローゼンベルクの『証明責任論』から採った喫煙の許可の例を見てみよう。これは、権利根拠事実と権利障害事実の区別の例として挙げられている。

ある列車内で、同じ車両内の全乗客の同意がある場合にだけ喫煙できると定められている場合と、他の旅客から異議が出ると喫煙が禁じられると定められている場合とでは、当事者の行為責任が異なる。前者では喫煙する前に他の乗客の同意を取る必要があるのに対して、後者では他の乗客から異議が出てから喫煙をやめることになる。具体的な行動に差異が出てくるように、日常生活の行動ルール（交渉ルール）も、「証明責任の分配」に従った行為責任といえる（井上治典ほか『これからの民事訴訟法』（日本評論社・1984）149 頁〔佐上善和〕）。

筆者も、「証明責任の分配」が日常生活に「証明責任の分配」が影響した例として、「大阪城冬の陣」を挙げたことがある。「大阪城冬の陣」の前に、豊臣秀頼のお守り役で大名の片桐且元の徳川家康への内通が問題になったことがある。実は家康の陰謀で、これが原因で豊臣方の重臣であった片桐且元が豊臣方を離れ、大坂冬の陣そして夏の陣を経て、豊臣秀頼は徳川方に亡ぼされてしまう。しかし、問題になった時点で、豊臣方の内部で証明責任が問題となった。片桐且元を支持する側は、逆心がないことの証明は困難だから逆心があるという側が証明責任を負うべきだし、明白な証拠もなしに譜代の家臣に逆心ありとすると、天下の諸侯だけでなく民心も豊臣家から離れてしまうというものであった。事実豊臣家に味方する大名は片桐且元的一件以来なくなり、民心も離れ、豊臣家の滅亡につながった（小林秀之『証拠法』（弘文堂・1989）137 頁）。

このように、交渉ルールも民事訴訟の証明責任分配も相通じることがあることは、筆者も認めるが、交渉ルールが訴訟のルールと全く同質とまでは言い切れないと思う。

交渉においては、統合型交渉では本来相手方に証明責任がある事情についてまでこちら側で証明責任を負うこともあるし、交渉では証明責任的な行為責任が果たされないこともある。

交渉が上手くいかないときは、民事訴訟に移行することが多いし、民事訴訟になっても和解という形で交渉に戻ることもあるので、交渉と民事訴訟の間には時間的連続性がある。しかし、交渉の作法と民事訴訟の作法は明らかに異なり、本来的に一定程度の同質性があることは前述のとおりだが、異質な部分も存在する。特に大きいのは、裁判所という第三者の介在である。訴訟指揮を通じて当事者の訴訟行為を制御し、最終的には判決という形で裁判所の判断を当事者に示し、既判力などの判決効で当事者を裁判所の判断に従わせようとする。

大切なのは、民事訴訟は民事訴訟法によって規律される交渉とは隔絶された独立の手続と決めつけないことである。確かに民事訴訟法が規整しているが、その正当性は人々が手続の正当性を承認しているからであり、民事訴訟法の解釈論だけで決まるわけではない。

現行民訴法への改正の大きな理由の 1 つが、旧民訴法の下で隆盛を極めた「弁論兼和解」をやめ、争点整理手続（準備的口頭弁論、弁論準備手続、書面による準備手続の 3 種）を整備して和解手続とは明確に区別することであった。結局、民事訴訟法学の発展が不十分であれば、実務では「弁論兼和解」という法規整のない中間的ではあるがヌエ的な手続が生まれてしまうという適例であ

交渉から民事訴訟へ

る。

民事訴訟が不十分な手続であれば、ADR や和解が隆盛を見るだけでなく、民事訴訟への国民の不満も積もり積もってこよう。訴訟提起前の交渉との連続性は存在するにもかかわらず、当事者も民事訴訟になったからといって、すべてが一変するとしたら、民事訴訟手続に対する不信任も当然生まれるだろう。

交渉による紛争解決が主流の紛争類型では、交渉と訴訟の異質性よりも、両者の同質性のほうが重要になってこよう。法律や裁判が入りにくい下請けとの交渉なども、同様といえる。

民事訴訟は、究極の交渉の場であるという一面はあり、そこで和解等により紛争解決がなされなければ交渉は打ち切りになり、公権的な判断である「判決」が下される。しかし、「判決」に至るまでに長い道程は存在し、主張や立証が行われなければならない。そして、当事者間の役割分担として、主張責任・証明責任の分配が存在し、請求原因・抗弁・再抗弁・再々抗弁といった区別も各々の役割を指し示すものである。

民事訴訟の利用を当事者に委ねる処分権主義や訴訟資料の収集を当事者に委ねる弁論主義は、当事者の自律性を重視しているが、弁護士などの法的専門家の助言と釈明を通じた裁判所の助力が得られる手続である。確かに最終的には、公権的な「判決」が控えており、強制執行も可能であるが、これらの強制的な手続は交渉がまとまらない場合の最後の解決手段という側面を持つ。見方を変えれば、判決が BATNA となって、ぎりぎりの交渉が展開されてうまくまとまれば、裁判上の和解が成立する。

主張・証明責任の分配の基礎にある権利根拠事実、権利障害事実、権利消滅事実の区別が日常生活のルールに根差している面があることは、交渉のルールとの共通性を形づくっていく。交渉において、ある事実の主張や立証をいずれの当事者がなすべきかが問題となってきたときは、民事訴訟における主張・証明責任の分配は参考になる。もちろん、そこでは「大阪城冬の陣」での逸話が物語るように、当事者間の公平や政策的配慮も必要になってくるだろう。

訴訟のプロセスや主張・証明責任の分配で象徴される当事者間の役割分担は、交渉プロセスと共通する面があり、訴訟の規整のほうがはるかに厳しいとしても、両者の間に強い共通性があることは十分認識する必要がある。「交渉から訴訟へ」という大きな紛争解決の流れを理解するためには、交渉と訴訟の共通性と異質性をどのように細分化してとらえるかが今後の課題と言える。

大ざっぱに言うならば、離婚、交通事故、下請け等のように、交渉が紛争解決の大半を担い、訴訟との関係を十分に配慮して、交渉で多くの紛争が解決されている紛争類型もかなりある。また訴訟も、主張・証明責任の分配に見られるように、日常生活の交渉ルールに基礎を置くものも存在する。訴訟上の和解や、訴訟外の和解に基づく訴え取下げなどは、まさに訴訟における交渉そのものであり、そこでは統合的解決や統合型交渉が追及されるべきことになろう。

筆者の考え方は、「交渉と民事訴訟」の間に共通性があり、前者の延長線上に後者が存在すると指摘するものである。「交渉」と「民事訴訟」は完全に同質でなく、前者が上手いかなか

たから後者にもつれ込んだのである。裁判所における公権的な手続であり、裁判官による手続の制御が予定されている点で、「民事訴訟」は「交渉」とは異なる。同質性がどこまであるかを 1 つ 1 つ帰納的に確認する作業が必要であるが、以下に簡単にまとめておこう。

第 1 に、民事訴訟は交渉と全く同質ではなく、法適用による強制的紛争解決であり、判断過程において法に従い、強制執行も訴訟上の和解や判決で利用できる。

第 2 に、手続のよってすべて正当化されるとか、手続保障は動的な実体法規範を訴訟における行為責任に変えるとは言い切れず、実体と手続の相関関係を別に考察する必要があることである。交渉ルールが訴訟ルールにそのままあてはまるものではなく、訴訟法や実体法に従って訴訟ルールを支配するのは、法制度の宿命である。

第 3 に、訴訟ルールをすべて行為責任で割り切ることはできず、主張・証明責任の分配も、根底に日常生活ルールがあるとしても、真偽不明の場合のリスク分配といった結果責任の面は必ず残ってくる。主張・証明責任の分配には、行為責任と結果責任の分配の両面があり、日常生活や交渉のルールと若干異なるのはやむを得ない。

参考文献

1. 兼子一『新修民事訴訟法体系〔増訂版〕』（酒井書店・1965）
2. 豊田愛祥・太田勝造・林圭介・斎藤輝夫編『和解は未来を創る（草野芳郎先生古稀記念）』（信山社・2018）
3. 小林秀之『民事訴訟法 第 2 版』（新世社・2022）
4. 小林秀之＝山本浩美『明解 民事訴訟法〔第 3 版〕』（法学書院・2017）
5. 小林秀之『新ケースでわかる民事訴訟法』（日本評論社・2021）
6. 小林秀之『交渉から訴訟へー交渉理論からみた民事訴訟』（日本評論社・2022）

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

—中国法を中心に—

経営管理研究科 准教授

盧 暁斐

【要約】

中国においては、CSR に関する取組みは大幅に充実してきた。特にコロナ禍において、CSR の履行状況が良い企業はより評価され、投資を引き付けるため、CSR 重視の企業経営は中国で浸透しつつある。もっとも、先進国に比べると、ソフトローを含めて関連規制、CSR の実施レベルがまだ低く、改善する喫緊性が高い。

本稿では、中国会社法 5 条を中心に、中国の CSR 規制状況と問題点を明確にし、内部統制システムとコンプライアンス関連状況を整理する。これを通じて、世界情勢に合わせ、中国会社法範疇においてどのように CSR を捉えていくべきかを示す。

【キーワード】

CSR、中国会社法、内部統制、コンプライアンス

【目次】

- 1 はじめに
- 2 CSR をめぐる関連規制の状況
- 3 会社法 5 条 1 項の解釈と問題点
- 4 内部統制システム・コンプライアンス
- 5 結びに代えて

1 はじめに

企業の社会的責任（CSR）をめぐるのは、19 世紀末¹から現在まで、世界的に、学際的に絶えずに議論されてきた。特に 20 世紀では、アメリカの「Berle-Dodd 論争」²をはじめ、何度も激しい論争が繰り広げられた。そして、現在では、企業経営、投資のグローバル化、IT の発展に伴い、各国での SDGs の積極的な取り組み、ESG 投資の向上が顕著化しつつあるという背景において、企業に持続可能な経営、情報開示がより厳格に要求され、ステークホルダーひいては社会全体への配慮の下で企業活動を行うことはもはや世界的なコンセンサスである。

中国では、企業の社会的責任に関する議論は、1990 年代から徐々に行われはじめ、2001 年 WTO 加入をきっかけに一気に盛んになった。その時期では、中国市場経済の発展の下で、企業の急成長の反面、環境問題、労務問題、消費者に対する権利侵害、独禁法違反等の不祥事が絶えなかった。世界的な潮流に乗りながら、上記の不祥事を防ぐために、2005 年に改正された中国会社法に、法人格否認の法理（中国会社法³20 条 3 項）、支配株主の責任（中会 20 条 1 項 2 項、21 条）のほか、企業の社会的責任（中会 5 条）についても明文で定められ、世界的に先例を取った。しかし、この条文の意義と適用範囲については明確性に欠け、実際に機能しているとは言い難い⁴。

また、グローバル化を背景に、中国においても、ESG 投資の拡大に伴い、中国の上場企業のコーポレートガバナンスにおける ESG への注力が顕著になってきた⁵。また、中国国内の ESG 評価機関も続出し、企業の ESG 活動を促進している。しかし、上場企業の ESG への取り組みは、法令順守の一環として捉えられており、積極的に行う企業がいまだに少ない。企業の情報開示体制が不完全であるため、ESG 評価の基となる CSR 報告や ESG 報告等は数的に増えているものの、質的には必ずしも高くないため、ESG 評価データが不足しており、評価体系に不備があると指摘されている⁶。

さらに、会社法的な観点からすれば、CSR と内部統制・コンプライアンスの関係の検討が避けられない。日本では、内部統制システムについては会社法、金商法の文脈で扱われていることが多い。中国では、内部統制に関して、基本的に会社法に定めることなく、主にその他の部門規制

¹ 赵旭东 = 赵怡琳「企业社会责任评价制度的构建」经贸法律评论（2019 年 5 期）94 頁。

² Adolf A. Berle “Corporate Powers as Powers in Trust” Harvard, Law Review, Vol.44, No. 7 (1931), pp.1049 – 1074. Adolf A. Berle, “For Whom Corporate Managers Are Trustees:A Note”, Harvard Law Review, Vol 45, No 8 (1932), 1365 – 1372. 等を参照。

³ 以下、中国会社法の条文について「中会〇条」と称す。

⁴ 施天涛「公司法第 5 条的理想与现实：公司社会责任的实施」清华法学（2019 年 5 期）57 頁。

⁵ ACGA「治理在觉醒：中国公司治理进化史」(2018 年中国会社コーポレートガバナンスレポート)(2018) 23 頁。

⁶ 陈宁 = 孙飞「国内外 ESG 体系发展比较和我国构建 ESG 体系的建议」发展研究（2019 年 3 期）35 頁。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

や上場会社の規制等をもって対応されており、かかる規制が分散的で、全体的なシステムが構築されていない。他方、中国における CSR の履行については、コンプライアンスが第一次的に要求される内容である⁷。内部統制システムと CSR とは重なる部分があり、相互に補強しあうという点では、日本での理解と同様である。

以上のように、中国においては、CSR に関する取り組みは大幅に充実してきた。特にコロナ禍において、CSR の履行状況が良い企業はより評価され、投資を引き付けるため、CSR 重視の企業経営は中国で浸透しつつある。もっとも、先進国に比べると、ソフトローを含めて関連規制、CSR の実施レベルがまだ低く⁸、改善する喫緊性が高い。そこで、本稿では、中国の会社法 5 条を中心に、中国の CSR 規制状況と問題点を明確にし、内部統制システムとコンプライアンス関連状況を検討する。これを通じて、世界的な情勢に合わせ、中国会社法範疇においてどのように CSR を捉えていくべきかということを示したい。

2 CSR をめぐる関連規制の状況

2.1 法律レベル

まず、民法、会社法を中心に、法律レベルで直接 CSR の規定がある。（表の通り）。

条文	内容
民法 86 条	営利法人は、事業活動を行う際に、企業倫理を遵守し、取引の安全を維持し、政府および社会的監督を受け、社会的責任を負わなければならない。
公司法 5 条 1 款	会社は、営業活動を行う際に、法令および行政規則を遵守し、社会倫理・商業倫理を遵守し、誠実に信用を守り、政府や国民の監督を受け入れ、社会的責任を負わなければならない。
企業国有資産法 17 条	国によって出資される企業は、事業活動を行う際に、法令及び行政規則を遵守し、経営管理を強化し、企業の経済的利益を向上させ、人民政府、その関連部門及び機関が法令に従って行う管理及び監督を受け、国民の監督を受け、社会的責任を負い、投資者に対して責任を負う。

⁷ 施・前掲（注 4）79 頁。

⁸ 在中スウェーデン大使館の中国企業の CSR に関する調査によれば、調査対象者の 80% が中国企業の CSR 実施について不満または中立的な態度を示している。Embassy of Sweden Beijing. A Study on corporate social responsibility development and trends in China. [J/OL] (2018) <http://www.csr-asia.com/report/CSR-development-and-trends-in-China-FINAL-hires.pdf>（最終確認 2022 年 10 月 29 日）。

外商投資法 6 条 32 条	中国国内において投資活動を行う外国投資者、外商投資企業は、中国の法律規定を遵守しなければならない。中国の国家安全、社会の公共利益を害してはならない。(6 条) 外商投資企業は生産経営活動を展開するとき、法律、行政法規における労働保護、社会保険に関する規定を遵守し、法律、行政法規及び国の関連規定に従って税収、会計、外貨などの事項を処理し、且つ関連主管部門が法によって実施した監督検査を受けなければならない。(32 条)
個人独資企業法 4 条	個人事業主は、法律、行政規則、および事業活動に従事する際に、誠実信用原則を遵守しなければならない。社会的および公共の利益を損なってはならない。
パートナーシップ企業法 7 条	パートナーシップとそのパートナーは、法律と行政規則を順守し、社会倫理と商業倫理を順守し、社会的責任を負わなければならない。

しかし、条文で示している通り、企業には「社会的責任を負う」と義務づけられているが、どの条文でも原則的な内容にとどまっており、「社会的責任」の具体的な意義と効力等については明確にされていない。

また、直接な規定のほか、CSR の範囲が広範で多様的であり、従業員保護、顧客（消費者）保護、環境保護等、企業を取り巻く利害関係者の保護について、関係する単行法において企業の積極的な取組みが求められている。

企業を取り巻くそれぞれの利害関係者との関係に基づくと、消費者保護に関し、消費者權益保護法、製品品質保証法、食品安全法等があり、従業員保護に関しては、会社法のほか、労働法、労働契約法等、環境保護に関しては、環境保護法、清潔生産促進法、水污染防治法、大気汚染防止法、海洋環境保護法等、資源利用に関しては、エネルギー節約法、再生可能資源法、森林法、サイクル経済促進法等、企業競争の活動に関しては、不当競争防止法、独占禁止法、企業の情報開示に関しては、会社法のほか、証券法、社会公益に関しては、公益事業寄付法が定められている。

以上のように、中国でも当然各単行法は企業活動を規制し、企業による CSR の履行を促進する上で大きな役割を果たす。ただし、企業経営者にとって上記規制に従って経営を行うことは、コンプライアンス上当然要求されることであるが、これは、CSR という大きな取組みの中の一環にすぎず、積極的に CSR 活動を行う「義務」は中国法でも強制されていない。近年、環境破壊や人権への非難及び経済格差等の社会問題に対処するために、中国では、最低限守らなければならない関連法規制も厳格化しつつある。しかし、企業は CSR について法律で定められたレベル以上に積極的な取組みを求められているわけではない。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

2.2 国有企業（中央企業）、上場企業を対象とする規制

他方、国有企業や上場企業を中心に、CSR に関する規制も徐々に整備されてきた。ISO26000 と SA8000 の制定と普及により、多国籍企業をはじめ、中国の国内企業も国際基準に合わせて次々と CSR 報告を公開するようになった。それにあわせて、中央企業、上場企業を対象に、企業の社会的責任の実施と CSR 報告の情報公開等が部門規章、証券取引所の自主規制により要求されるようになった⁹。

① 国有企業社会責任報告制度

国有資産監督管理委員会（以下、「国資委」と称す）は 2008 年「中央企業における社会責任の履行に関する指導意見」を公布し、「一定の要件を満たす企業は定期的に社会的責任（CSR）報告あるいは持続可能な発展（SDGs）報告を公表し、企業の社会的責任の履行状況、計画と措置を開示しなければならない」と定められている（18 条）。

続いて、2016 年に、国資委はさらに「国有企業の社会的責任をさらによく履行するための指導意見」を公布した。当該意見では、「持続的發展を核心としつつ、2020 年までに、国有企業は、より成熟した定型化された CSR マネージメントシステムを形成し、包括的な経済、社会、環境価値を創造する能力、社会的コミュニケーション能力と運用の透明性、ブランドイメージと社会的認知度を大幅に向上させる。それによって、業界をリードして社会的責任を果たし、国際的な影響力を持ち、尊敬される優良企業群を形成する」と明言された。これをもって、国有企業の CSR への取組み目標と方向性を決め、CSR に対する国有企業の全体的意識の向上を高めようとした。

政府の推進を背景として、上記の指針を土台に、形式的な部分はあるが、中国の中央企業は一応の CSR マネージメントシステムを形成した。

② 上場会社における CSR 報告制度

中国証券監督管理委員会（以下、「証監会」と称す）の「上場会社コーポレートガバナンス準則」（2002 年公布、2018 年修正、以下「準則」と称す）において、機関投資家によるガバナンスの関与、取締役会監督委員会の機能強化のほか、専ら一章をもって利害関係者、環境保護と社

⁹ 华忆昕「企业社会责任规制反身法路径的适用与反思」重庆大学学报（2021 年 27 卷 3 期）142 頁。

会責任第八章(83 条～87 条)について定め、企業の CSR への積極的な取組みを求めた¹⁰。企業は、利害関係者の利益を保護しなければならない、積極的にグリーン発展理念を実践し、エコ・環境保全を発展戦略とコーポレートガバナンスの中に取り入れなければならないと明言されており(83 条、86 条)、これらの取組みは取締役の義務だと解される。

また、「準則」第 95 条では、上場会社は、関連法規及び関連部門の要求に基づき、環境情報や貧困救助等の社会責任実施状況を開示しなければならないと、明確に CSR 報告義務を要求されている。

他方、証監会の部門規章等のほか、証券取引所の自主規制でも関連する規定が設けられている。深セン証券取引所は、2006 年に「上場会社社会責任ガイドライン」を公布した。それによれば、上場会社が自ら会社の CSR 報告を開示すべきであり(5 条)、CSR 報告には従業員保護、環境汚染、商品品質、地域関係などにおいて CSR 制度の構築と執行状況、遵守していない場合の原因の説明(comply or explain)、改善措置と計画を含めなければならない(36 条)。

また、上海証券取引所でも、「上場会社環境情報開示ガイドライン」において、「企業は、自社の特徴に応じて CSR 報告の具体的な内容を決めることができるが、少なくとも、社会、環境及び生態、経済の持続可能性を促進している取り組みを報告しなければならない。」と定められている(5 条)。

以上のように、国有企業、そして上場企業を対象に、CSR の関連規制は充実してきた。

上場会社は中国ですでに 4000 社以上あり、上場会社の CSR の履行は、社会全体にとって重要な意義がある。中国では、証監会の準則と自主規制の指針により、CSR に関する情報開示の基本的枠組みがすでに構築されており、上場企業の CSR 活動の積極的な取組みに一定の役割を果

¹⁰ 「準則」第八章の内容は以下となる。第 8 章 利害関係者、環境保護および社会的責任

第 83 条 上場会社は、銀行およびその他の債権者、従業員、顧客、供給業者、地域社会およびその他の利害関係者の法的権利を尊重し、利害関係者と効果的なコミュニケーションと協力を行い、利害関係者とともに会社の持続可能かつ健全な発展を促進しなければならない。

第 84 条 上場会社は、利害関係者の権利と利益を保護するために必要な条件を提供しなければならない。上場会社は、利害関係者に対してその正当な権利と利益を侵害された場合、法に従って救済を受ける機会と手段を与えなければならない。

第 85 条 上場会社は、従業員の権利と利益の保護を強化し、従業員代表大会と労働組合が法に従って職権を行使することを支援しなければならない。取締役会、監査役会および経営陣は、従業員との多様なコミュニケーションルートを確立し、会社の運営、財務状況、および従業員の利益に関連する重要な問題について、従業員の意見に聴取すべきである。

第 86 条 上場会社はグリーン発展の理念を積極的に実践し、生態環境保護の要求を自社の発展戦略とガバナンスのプロセスに融合し、生態文明の建設に積極的に参加し、公害防止、資源節約と環境保護において模範的かつ主導的な役割を果たさなければならない。

第 87 条 上場会社は、会社の持続的発展を維持し、業績を向上させ、株主の利益を保護するとともに、社会福祉、災害救援、公益事業の面で積極的に社会的責任を果たさなければならない。

上場企業が貧困な県や村への支援、貧困地域の産業発展、人材育成、雇用促進等の面において積極的に社会的に責任を履行することを奨励する。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

たしている。しかし、2021 年深セン 100 インデックスと上証 CG インデックス CSR 情報開示調査企業の CSR 報告には開示項目によってばらつきが大きく、従業員関係の公開情報は全体的な質が高いのに対して、取引先、セキュリティ、環境面に関する開示は、いまだに低いと示されている¹¹。

このように、中国では、政府による CSR 活動の促進に注力されている反面、社会全体の関心¹²や企業による積極的な関与のレベルはまだ低い。中国では、社会制度や企業の所有構造（支配株主がいる企業が多い）に特殊性があり、他国で有効に機能している市場等の外部モニタリングは、中国では、必ずしも機能していない。中国では、他の企業活動と同様に、CSR への取組みは、政府による主導、制定法による規制はもっとも重要な推進力となっており、今後もしばらく変わらないと考えられる¹³。

3 会社法 5 条 1 項の解釈と問題点

次は、会社法における CSR 関連規定である 5 条を中心に、その意義と問題点を検討する。

3.1 会社法 5 条 1 項の意義

2.1.1 で示した通り、中国会社法の総則の部分で、「会社は、経営活動を行うにあたっては、法律と行政法規を遵守し、社会公德と商業道德を遵守し、誠実に信用を守り、政府及び社会公衆の監督を受け入れ、社会的責任を負わなければならない」と明確に設けられている（5 条 1 項）。当該条文は、2005 年に会社法が改正された際に導入されたものである。その背景には、多くの企業が短期的利益の追求を優先し、社会的責任を軽んじて、資源浪費、環境汚染、脱税、粉飾決算、給料の支払遅延、労働環境の安全軽視、詐欺等の様々な不祥事が深刻を極め¹⁴、欧米企業から中国の企業に対して、生産現場等において CSR を含む国際基準の対応を厳しく要請されるようになったことがある。中国は、これらの問題の喫緊性に鑑み、企業に社会的責任を認識させ、自発的に実施することを促すために、CSR を明文化した。

この点からもわかるように、会社法 5 条の導入の契機としては、積極的に取り組むべきという意識が育ったというよりも、不祥事防止の喫緊性と企業の国際発展のために対応せざるを得ない環境的な強制力が働いたといってもよい。一方で、5 条の導入をきっかけに、政府系機関等か

11 中国上場会社協会ウェブサイト「我が国 A 株上場会社 ESG 情報開示状況報告」（2021https://www.capco.org.cn/sjfb/dytj/202208/20220831/j_2022083115295500016619310086369353.html）（最終確認 2022 年 10 月 29 日）

12 その原因については、消費者は CSR へのコストを分担することができないと説明されている。Fuxiu Jiang, Kenneth A Kim, Corporate Governance in China: A Survey, Review of Finance, Vol.24, No.4, 760 (2020).

13 *Id.*

14 張紅「企業の社会的責任に関する日米中の法制について」岡法 54 巻 4 号（2008）677 頁。

ら CSR 関連ガイドラインが相次いで公表され、それと同時に、環境保護や労働分野においても法規制や政策が強化されはじめ、CSR の取り組みを行う企業が急増した。

ところが、アメリカでも、日本でも学者により懸念されているように、ステークホルダー論の立場に立つ場合、CSR の概念は、多義的で弾力的であるため、明文化するだけで、その内容を明確にしなければ、株主、債権者、従業員、下請け業者、消費者、地域住民、国民それぞれのステークホルダーにどのようにどの程度の責任を果たすかということは経営者の裁量に任せられ、その責任が逃れやすくなると指摘されている¹⁵。それに対して、中国では、CSR の明文化の是非についてはよく議論されずに成文化され、その後学説上の議論はすべて条文の解釈という方向で展開されたが、後述するように、会社法において CSR をどのように捉えるべきかについては、今に至っても定論がない。

3.2 5 条 1 項をめぐる学説上の議論

中国の学説では、5 条 1 項の理論的根拠として、基本的にステークホルダー論に基づいていると一致して解されているが¹⁶、当該条文の性格、射程、そして直接適用の可否（justiciability）について、学説上議論されているものの、未だに定論に至っていない。大きく分けて、以下の説があげられる。

①倫理規範説

この説によると、企業は自然人と同様に利己的であり、社会道徳基準に準じてその社会的責任を果たせば足りると説かれる。そのため、企業の社会的責任の遵守は国家権力による強制措置に頼るのではなく、責任を果たさなかった場合の道義上による非難に頼ると考えられている。企業は、社会的な評価が下がることを防ぎ、長期的な発展のために、自発的に社会的責任を果たすと期待できるという¹⁷。

②的責任説

この説は、会社法で定められている以上、企業の社会的責任の道徳レベルの議論はもはや時代遅れとなるという。会社は株主利益の最大化だけの存在ではなく、株主を中心とする社会的共同体であり、社会的責任を果たすことは法的に当然要求されると説かれている¹⁸。上述した上場会社の自主規制もこの説の考え方に基づいていると思われる。

③道徳的・法的責任説（多数説）

この説によると、会社法上の企業の社会的責任の前提は、会社が経営活動を行うことであり、

¹⁵ 西野嘉一郎＝竹内昭夫＝山城章＝河本一郎「企業経営と社会的責任」（竹内発言）商事 618 号（1973）10 頁参照。林栄偉「企業の社会的責任の法学的アプローチ—中国会社法第 5 条 1 款の解釈を中心に」企業法学研究 2 巻 1 号（2013 年）60 頁。

¹⁶ 楼建波「中国公司法第五条第一款的文义解释及实施—兼论道德层面的企业社会责任的意义」中外法学（2008 年 1 期）37 頁。

¹⁷ 劉蓮煜『公司治理与公司社会责任』（中国法政大学出版社、2001）67 頁。

¹⁸ 甘培忠『公司控制權の正当行使』（法律出版社、2006）119 頁。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

5条1項の「法律を遵守し、、、監督を受ける」までは、すべて最後の社会的責任に含まれると解される。また、社会的責任は、強制的な法律責任（契約履行、納税、環境保護等）のみならず、自覚的に守らなければならないビジネスと関連する道德責任（福利、寄付、グリーン化）も含まれる。この説は中国で多数説となっている¹⁹。

上記の学説を踏まえて、会社法5条1項の機能をどのように考えるべきであろうか。まず、当該条文では、企業の法的責任を定め、法律順守の確保に機能すると考えられる。法的責任はさらに会社法上の責任と会社法以外の法的責任に分けられる。前者の場合に、コーポレートガバナンスにおいて、コンプライアンスの整備のほか、取締役等が会社の利益向上のために業務執行する際に、債権者、従業員等の利益を十分に考慮することが求められる。また、後者の場合に、会社法以外の法律の不十分な点を補強し、ステークホルダーの利益保護をより強化する役割を果たすと考えられる。そこで、会社法5条1項は、企業の社会的責任の履行という面においては、会社法とその他の法律の接合点となっているとみることができよう。そして、道德的責任に関しては、5条1項は企業倫理の遵守を正面から捉え、それを通じて企業の持続可能な成長を全面的に促進することにあると考えられる²⁰。しかし、道德的責任の部分に関しては、会社法範疇でのエンフォースメントは困難である。この点に関しては、証監会により公布されている「準則」等のソフトロー、証券取引所の自主規制、中国で採用されている国際的認証基準は、道德面のCSRの履行に有効であろう。また、ESG評価、政府による政策奨励、世論、市場の評価、経営者の意識等もCSRの確保に有効であるが、効果的なエンフォースメントの達成のためにCSR履行の有機的なシステムの構築が求められる。

3.3 5条1項と関連する会社法上の規定

前述した通り、5条1項は、会社法の総則で、CSRの履行を要求し、ステークホルダーの利益確保に資すると解される。この条文を土台に、会社法では、株主をはじめとした各ステークホルダーの利益を保護するための規定が具体的に定められている。

まず、株主の利益保護に関して、株主総会における質問権提案権（150条）、役員等に対する損害賠償を請求する訴え（直接訴訟）（152条）、役員や支配株主に対する株主代表訴訟の提起権が定められている（151条）。このようにみると、中国では、企業にCSRの履行を監視し、促進するためには、機関投資家による権利行使が期待されと考えられる。しかし、中国では、機関投資家の役割は、そこまで活発に果たされていない²¹。

そして、従業員の利益保護規定は中国会社法で強化されている。ドイツ法の影響を受け²²、中

¹⁹ 楼・前掲（注16）39頁。

²⁰ 刘俊海「论公司社会责任的制度创新」比较法研究（2021年4期）20頁。

²¹ Fuxiu Jiang, Kenneth A Kim, *supra* note 12, p741.

²² もっとも、中国の従業員監査役制度は、共同決定制度の一環として位置づけられるドイツ法の制度と大きく異なる。王雲海等編著『よくわかる中国法』（ミネルヴァ書房、2021）139頁〔盧執筆部分〕。

国会社法は特に従業員の経営参加を重視している²³。会社経営は、労働組合（従業員代表大会）を通じ従業員の意見を聴取する必要がある（18 条）、監査役会の従業員代表は 3 分の 1 を下回ってはならない（17 条、117 条）とされている。また、国有企業の場合、取締役会に従業員代表を選任しなければならない（67 条）とされている。

さらに、債権者保護に関しては、「債権者の合法的利益を確保する」ことが会社法の基本目標であり（1 条）、総則で、法人格否認の法理も明文で定められている（20 条 3 項）。他国と同様に、会社の利益の配当、合併分割等の基礎的な変更、解散と清算の場面において、債権者保護の手続きが設けられている。

上記の利害関係者等の利益を確保するために、取締役等の業務執行が最も肝心である。中国会社法では、取締役などの義務と責任に関して、会社に対する勤勉義務（注意義務に相当する）と忠実義務（147 条、148 条）が定められており、義務違反による会社に対する任務懈怠責任も定められている（149 条）。また、取締役などが違法に業務を行った結果株主に損害を生じさせた場合に、株主に対して直接的な責任を負うとも設けられている（条）。しかし、日本会社法 429 条と同様な第三者への責任が規定されておらず、会社の CSR の不履行により株主以外のステークホルダーの利益保護が問題となった場合、他の法律で定められている場合を除き、会社法に基づいて取締役の責任を追及することはできない。また、CSR の履行に際して、取締役はどのように行動すれば合理的かつ妥当なのかについては、議論が少ない。

中国で企業の社会的責任論を比較的に早く主張されていた劉俊海教授は、株主主権論とステークホルダー論は対立するものではなく、両者の手法は異なるが、その核心的な価値観は、会社の競争力と営利能力を高め、その生存と発展を促進し、株主とその他のステークホルダーの福祉を全面的に高めると説かれている²⁴。そして、CSR は、株主と外部ステークホルダーとの利益調整に着眼するため、取締役は、株主と他の利害関係者との win-win の関係ができるように全体利益の最大化に着眼して業務執行をすることが求められる²⁵。利害関係者の利益が衝突する際に、取締役は、人権優先、公益優先、法律順守優先等を配慮して、判断すべきと主張されている。当該主張は、CSR の重要性を強調し、取締役の会社の利害関係者の全体利益の最大化を図るべきだと唱え、会社の持続的な発展と合致する考え方であろう。しかし、この主張は、あくまで抽象的な理想像にとどまっており、現実の会社のガバナンス構造と実務での運営とかけ離れている。取締役にとっては、具体的な経営判断を行う際に、CSR の観点を取り入れて、会社利益という大きなパイを各利害関係者にどのように分配すべきかという難問は相変わらず残っている。

²³ 中国のガバナンス構造は、日本の伝統的なガバナンス構造と類似しており、株主総会（株主会）が取締役と監査役を選任し、取締役会が業務執行を行うとともに、取締役等役員の業務執行を監督し、監査役会も取締役と経理（執行役）の業務執行を監視するシステムとなっている。

²⁴ 劉・前掲（注 20）23 頁

²⁵ 劉・前掲（注 20）31 頁。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

3.3.1 会社法における社会的責任規定の最近の傾向と課題

2021 年 12 月、中国会社法修正草案が公布され、意見募集が行われた。今回の修正で、70 条ほどが修正または新設された。その中、ガバナンスの面においては、アメリカの一層式モデルに倣った取締役会の委員会設置制度（修正案 125 条）や、すべての会社の取締役会に従業員代表の選任義務（63 条、124 条）等が導入され、CSR に関しても修正された²⁶。CSR について、修正案は、従来の 5 条が 18 条と 19 条にわけて規定されるようになった。修正案 18 条では、従来の 5 条の主な内容を踏襲し、「会社は経営活動を行う際に、法律法規を遵守し、社会倫理・商業倫理を遵守し、誠実に信用を守り、政府や国民の監督を受けなければならない。」と定められた。修正案 19 条では、CSR に関する主な条文となり、「会社は経営活動を行う際には、法律、法規に定められている義務を遵守するうえ、会社の従業員、消費者及びその他の利害関係者の利益ならびに生態環境保護等の社会的公益を十分に考慮し、社会的責任を負わなければならない。国は、会社が社会公益活動に参加し、社会的責任報告書を公布することを奨励する。」と定められた。このように、現行法の 5 条に比べて、19 条は、会社の CSR 責任の対象をより具体化した。特に、従業員を含めた利害関係者の利益保護、環境保護の配慮は会社が遵守しなければならない義務であると明言された。そして、会社に対して、自発的に公益に参加することや CSR 報告書を公開することを推奨するという点が新たに追加されたことも注目に値する。この修正案はいまだに可決されていないが²⁷、修正案 19 条が可決された場合には、中国の CSR に対して重視する姿勢が強く表れただけではなく、会社法の他の条文に関する解釈、運用にも法的根拠を提供すると考えられる。

一方、課題も少なくない。仮に上記の修正案が可決されたとしても、会社法における社会的責任の条文の性格、効力と射程は相変わらず不明確である。例えば、今まで、司法実務においては、5 条が適用された事案がなく、5 条（修正案 19 条）は裁判において適用性があるかを検討する必要がある。もとより、これらの問題を議論する土体としては、まず中国の会社法は、CSR の履行と促進においては、どのような機能を果たすべきかということを検討し、明確にしなければならないと考えられる。

また、5 条と関連する CSR の情報開示制度自体はいまだ完全ではない。2020 年の調査によると CSR 報告を自主的に公開している会社は 40% しかなく²⁸、そして、有力企業を中心に情報開示が進んでいるものの、都合が悪い情報は公開されず CSR の公開内容の真実性、完全性、正確性に多くの問題があると指摘されている。

そして、もっとも重要な問題の一つとしては、CSR によって要求される取締役の責任はどのよ

²⁶ 2021 年修正案では、日本法の 429 条と同様な取締役の第三者に対する責任の新設や支配株主や実質的支配者の責任の強化等も注目されている。

²⁷ 筆者が脱稿する際にまだ可決されていない状態である。

²⁸ 中国上場会社協会「2021 年度 A 股上市公司 ESG 信息披露情况」（2022 年 8 月）https://www.capco.org.cn/sjfb/dytj/202208/20220831/j_2022083115295500016619310086369353.html

うなものかということである²⁹。一般的に、株主以外のステークホルダーの利益の考慮については、法律順守をすれば足りると考えられてきたが、近時の傾向としては、CSR への積極的に組みのアピールがなければ、社会的に非難され、株価が下落し、投資者に投資も減少し、最終的に株主の利益にならない恐れが高い。しかし、取締役からみると、どこまでこの CSR 責任を果たしたら、義務を十分に履行したといえるかは、曖昧なままである。それゆえ、取締役は、保身のために、企業発展にとって本当に意味があるか否かを検証せずにいわゆる CSR 活動を展開し、そのアピールに注力してしまい、実際に企業価値の向上につながらない結果になってしまう。

以上を踏まえ、中国では、企業の社会的責任について一般条項として導入した以上、その明文化によってもたらす問題も十分に考慮しながら、解釈論を展開し、CSR 規定が有効に機能するように導くべきであろう。また、CSR の実現に向けて、情報開示等、個別規定を多く設定し、会社の持続可能性を高めることは欠かせないのである³⁰。

4 内部統制システム・コンプライアンス

企業が CSR を果たしていくためには、内部統制を通じて、リスクマネジメントとコンプライアンスを機能させなければならないと考えられる。本稿では、会社法上の CSR を主要な議論対象としているが、CSR の全体像を把握するため、関連する内部統制システムとコンプライアンスについても若干述べることにする。

4.1 中国の内部統制制度の概要

①法律レベル

中国の内部統制制度は、主に COSO フレームワーク³¹をモデルに構築されたものである。まず、法律レベルでは、日本法と異なり、会社法においては、内部統制に関しての規定は定められていない。内部統制システムの構築義務が定められていないため、これに関連する取締役の任務懈怠責任の有無も議論されていない。また、証券法では、「証券会社は健全な内部統制システムを確立し、会社と顧客間、異なる顧客の間の利益衝突を防止するために効果的な隔離対策を講じるべき（128条）」と定められている。しかし、当該対策が構築されなかった場合の責任規定等は設けられていない。

²⁹ この問題は、中国だけではなく、日本等を含め世界範囲で会社法が直面する解釈論上の問題であろう。

³⁰ 神作裕之「企業の社会的責任：そのソフトロー化？」COE ソフトロー・ディスカッション・ペーパー・シリーズ COESOFTLAW2004-13（2004），13 頁以下

³¹ COSO は、トレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）の略称であり、COSO によって発行されたレポートで提示された内部統制のフレームワークが世界標準となっている。

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

②部門規章、規範性文件

他方、証監会を中心に制定された部門規章、規範性文件等においては、内部統制関連規制が導入されている。2001年に証監会は「証券会社内部統制ガイドライン」を公布した。2002年に証監会は上場会社を対象とする「準則」でも、内部統制関連規制を導入している。それによると、取締役会の監査委員会の職責には会社の内部統制を監督、評価することが含まれる（準則39条）。そして、上場会社は内部統制およびリスク管理制度を確立し、専門的部門を設立または内部部門を指定し、会社の重要な業務運営行為、子会社の管理、財務情報の開示および法令の遵守と実行状況を検査し、監督すべきであり、加えて、関連規定に従い、定期的に内部統制制度の構築と実施状況、および会計事務所によって作成された内部統制有効性の監査意見を公開すべきであるとされている（準則94条）。

続いて、2006年に国資委が中央企業を対象に「中央企業全面リスク管理ガイドライン」を公布した。同年、上海証券取引所と深セン証券取引所がそれぞれ「上場会社内部統制ガイドライン」を公布し、自主規制として上場企業の内部統制制度の構築と健全化について指針を示している³²。

特に重要なのは、2008年の「企業内部統制基本規範」（以下「基本規範」と称す）である。基本規範は、中国の財務部が、関連する国の法律や規制に従い、証監会、監査署、銀監会、保監会（現「銀保監会」）等とともに、COSO フレームをモデルに、SOX 法を参考に策定されたものであり、中国版 SOX 法とも呼ばれている。基本規範1条では、「企業の内部統制を強化し、標準化し、企業経営とリスク防止能力を向上させ、企業の持続的発展を促進し、社会主義市場経済秩序と公共の利益を保護するために、会社法、証券法、会計法およびその他の法律法規に従い、当該規範を制定した」と目的が明確に示された。当該基本規範を契機に、中国では、内部統制制度が本格的にスタートした。

そして2010年から、財政部等は、基本規範の付属規則として、「企業内部統制応用ガイドライン」、「企業内部統制評価ガイドライン」³³（企業内部に評価システムを構築し、毎年評価報告を作成しなければならない）、「企業内部統制監査ガイドライン」（これは主に会計監査について、公認会計士はどのような職務、義務があるか）が合わせて策定された。

このように、中国企業の内部統制システムは、COSO フレームをベースに構築されてきた。

³² ガイドラインによれば、取締役会は会社の内部統制制度の構築、健全性、有効の実施及び検査監督について責任を負う。取締役会およびその構成員は内部統制関連の開示情報の真実性、正確性、完全性を保証しなければならない（上証ガイドライン4条、深証ガイドライン2条）。また、上場企業の重点的な内部統制活動としては、子会社の支配管理、関連取引、担保提供、調達資金の使用、重要な投資、情報開示が含まれる（深証ガイドライン3章）。

³³ そのうち、「評価ガイドライン」では、企業内部に評価システムを構築し、毎年評価報告を作成しなければならないと定められ、「監査ガイドライン」では、主に会計監査について定められ、公認会計士の義務等が設けられている。

4.2 企業内部統制基本規範の内容

基本規範においては、当該規範の適用範囲、内部統制の定義、目標、原則、および要素等を明確に定められている。重要な内容は以下の通りである。

まず、適用範囲としては、中国国内に設立した大規模企業（上場会社を含む）となる。小規模企業は、当該規範を参考に各自の内部統制規範を作成することができるとされている（2 条）。規範によれば、上場会社は 2009 年 8 月から適用され、内部統制の有効性を自己評価し、年度自己評価報告書を開示し、証券・先物業務の資格を有する会計事務所による内部統制の有効性に関する監査を受けなければならない（序文）。非上場会社での採用を徐々に推し進めるとされていたが、現在では、すべての大中小規模企業で適用されるようになり、財務部は 2017 年に「小企業内部統制規範（試行）」を公布し、小規模企業への適用も広がりつつある。

そして、基本規範は、内部統制に関して、企業の取締役会、監査役会、執行役層（経理）及び従業員全員によって実行され、統制目標を達成するためのプロセスであると定義されている（3 条）。内部統制の目標は、企業の経営管理のコンプライアンス、資産の安全、財務報告及び関連情報の真実性と完全性を合理的に確保し、経営の効率と効果を向上させ、企業の発展戦略の実現を促進する（同条）。さらに、内部統制の原則としては、全面性原則、重要性原則、衡平性原則、適応性原則、費用対効果原則があげられており（4 条）、内部統制の要素としては、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、内部監督があげられている。

なお、会社の各機関の内部統制に関する職責も挙げられている。すなわち、取締役会が内部統制の構築、健全性と有効的な実施について責任を負い、監査役会は内部統制の構築と実施について監督し、執行役層は内部統制の日常運用について組織し、指揮するとされている（12 条）。また、企業は監査委員会を設置すべきとされ、その職責は、内部統制を監査し、内部統制の有効実施と自己評価状況を監督し、内部統制監査及びその他の事項を調整することである（13 条）。このようにみると、会社法の観点からみれば、基本基準が適用されている会社においては、内部統制システムの構築義務は取締役の責務に含まれると解するのが妥当であろう。

COSO の内部統制フレームワークは、各国の様々な規制のなかにも組み込まれており、広く受け入れられた枠組みとなっている。中国の内部統制制度は、COSO の全社的なリスク管理（統合的フレーム）の核心的原則を基礎に、SOX 法からの示唆を受けて作成されたものであり、形式的にアメリカ流の内部統制とリスク管理規制に近いが、強制的な性格が強い。一般的には、リスク分担、リスク管理等、内部統制の具体的な内容は、会社の戦略と緊密な関係にあり、その合理性と妥当性に関して、裁判官または当局の監督者に判断させるよりも、経営者の自由裁量に任せられる範囲が広い。一方で、中国では、各企業が自社の状況に応じて自由に構築することが認められず、適用対象となる企業はすべてのリスク管理内容が強制的に適用される。この点からは、中国の内部統制制度は、株主指向よりも国家中心主義という特徴が強いと言わざるを得ない。

中国では、株式市場の機能が弱く、外部市場の監視機能を通じてコーポレートガバナンスを是

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

正することがあまり期待できない。このような背景において、厳格な内部統制規制の導入は、中国当局が情報開示の重要性を認識していることの表れとも考えられる。また、内部統制の強化は、経営の効率を上げ、官僚の不正行為を抑制するための有効的手段としても考えられる。一方で、強制的で厳格な規制の採用は、企業の経営の柔軟性を失う可能性があり、取締役が形式的に内部統制システムを構築するだけで任務懈怠責任違反から容易に逃れる恐れもある。加えて、中国では、株主が開示された情報に基いて自分の利益を確保するように積極的に行動することはいまだに少なく、上記の情報開示を中心とした強制的な内部統制制度は有効に機能しているかは疑わしい。

4.3 コンプライアンスについて

中国では、コンプライアンスは「企業合規」とよばれ、日本と同様に、企業が運営過程において、法律、商慣行、倫理規範及び自社の就業規則等を遵守することが要求されることを意味する。従来では、中国でのコンプライアンスは刑事法分野での法令順守しか議論されていなかった。習近平政権の下で、反腐敗運動をきっかけとして、コンプライアンスが一気に重視されるようになり、後を絶たない企業不祥事に対応するため、関連規制が徐々に整備され、強化されるようになった。また、コンプライアンス違反が原因で企業が行政処分や刑事罰を受けた事例³⁴が多く、多くの企業ではコンプライアンスの意識が高くなり、ただの法律順守だけではなく、ガバナンスの重要な一部分として重視し、民事責任、企業倫理、環境への対応等を含む統合的なコンプライアンスシステムの構築が広がってきた。

4.3.1 関連規制

コンプライアンスについて、中国の各部門法に散在している条文はあるものの、体系的なコンプライアンス規制が構築されているわけではない。

まず、最初にコンプライアンス関連規制を設けたのは、金融業であった。業種別の規制として、2006年の銀監会の「商業銀行のコンプライアンス・リスク管理に関するガイドライン」、2007年に保監会の「保険会社のコンプライアンス管理弁法」、2008年の証監会の「証券会社のコンプライアンス管理に関する試験的規定」および2017年の中国証券監督管理委員会の「証券会社および証券投資ファンド管理会社コンプライアンス管理弁法」があげられる。これらの規制は、いずれも金融機関の内部コンプライアンスに主に焦点を当てて、管理責任の分割、業務運営中のコンプライアンス管理要求と法的責任等が規定されている。

³⁴ 例えば、2021年4月10日、国家市場監督管理総局は、アリババグループに対して、アリババが支配的な市場での地位を乱用し、独禁法に違反したとして、182億2800万元（天価罰金）の罰金を命じたほか「行政指導書」を発行し、コンプライアンス管理システムを改善し、3年連続でコンプライアンス報告書を提出することを命じた。日経新聞 2021年4月10日報道を参考。<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGM100VP0Q1A410C2000000/>（最終確認 2022年10月29日）

他方、国有企業、特に中央企業が対象となる関連規制もある。国資委は、2015 年に「中央企業の法による建設の全面的促進に関する意見」を公表し、コンプライアンスを中央企業のガバナンスの全体的な目標として明確にした。2022 年 9 月、国資委により「中央企業のコンプライアンス管理弁法」が公布され、中央企業のコンプライアンスを全面的に規定することで大いに注目されている。当該弁法は、総則、組織と職責、制度構築、運営システム、コンプライアンス文化、情報システムの構築、監督・責任追及及附則によって構成されている。その中、共産党の中央企業のガバナンスにおける機能、有機的な制度設計、及び企業のコンプライアンス文化の構築を強調して定められている。当該弁法は部門規章であり、法的拘束力があり、当該弁法の規定に違反した場合、国資委員が行政処分を下す権限があるとされる³⁵。このように、一連の政策による推進を背景に、中央企業のコンプライアンスはかなり強化されてきた。すべての中央企業は、2021 年 5 月にコンプライアンス委員会を設立し、2025 年まで全面的な有効に運営するコンプライアンス管理体制を整備することを目標としている³⁶。

そのほか、すべての企業を対象とする規制等もある。2017 年、中国は ISO 19600:2014 を国内基準として導入し、「コンプライアンス管理体系ガイドライン」(GB/T 35770-2017)を制定した。当該ガイドラインは企業のコンプライアンスに関する監督・審査の重要基準であり、企業の法令順守、コンプライアンスシステムの強化に大いに機能すると考えられる。しかし、当該ガイドラインは、法的強制力がなく、多くの中小企業が当該基準による認証を受けていないのが現状である。また、海外進出した中国企業が海外でコンプライアンス違反により責任を追及された事例が多いことを踏まえ、2017 年 5 月、中央政府改革深化グループが「企業の海外経営行為に関する若干意見」を公表し、2018 年 12 月に、国家開発改革委員会等が「企業海外経営コンプライアンスガイドライン」を公布した³⁷。これらの政策等の影響により、中国企業のコンプライアンスの状況は従来に比べ大幅に改善された。

もっとも、前述したコンプライアンスの関連規制は、散在しているだけでなく、立法の目的も不明確であり、法的効力が低く、法規制の間の相互の調整が不十分であり³⁸、コンプライアンスに関する体系的な制度設計が求められる。

³⁵ コンプライアンス管理の不十分により違反行為を引き起こした場合、国資委は当該企業と面談し、是正を命じることができ、損失または悪影響が生じた場合、国資委は関連法規に従って、責任を追及すると定められている (37 条)。

³⁶ 国資委「中央企業の法治を深化させるための意見」(2021 年)二(七)を参照。

³⁷ 当該ガイドラインでは、環境保護、データおよびプライバシー保護、知的財産保護、反汚職、贈収賄防止、独占防止、マネーロンダリング防止、およびテロ対策資金調達、貿易管理、財務税収などの面におけるコンプライアンスについて、詳細に定められている。

³⁸ 邹梦涵 = 包洁「疫情后中国商法制度中企业合规内控的发展研究 — 以律师实务为视角」錦天城弁護士事務所論文 (2020 年 11 月) <https://www.allbrightlaw.com/CN/10475/af8ccb295d426598.aspx> (最終確認 2022 年 10 月 30 日)

企業の社会的責任（CSR）と内部統制規制

4.3.2 近時の傾向

2018年10月、中国では、刑法が改正され、アメリカの司法取引を参考に「認罪認罰寛大処理」制度が導入され、2020年にすでに80%の企業犯罪事例に適用された³⁹。2020年3月、最高人民検察院（以下、「最高検」と称す）が事案にかかわる違法犯罪を法により逮捕せず、起訴せず、実刑を言い渡さないという企業コンプライアンス監督管理試行業務を開始したことで、コンプライアンス不起訴が司法実践の視野に入り始めた。さらに、同年11月24日、最高検は、「検察機関による、自発的に罪、罰を認める場合の寛大な処置適用テーマ」の指導的な判例も公布した。企業犯罪と刑事コンプライアンスの面において大きな司法改革が行われ、実務への影響も大きい。

他方、前述した会社法修正草案では、内部統制とコンプライアンスについて、「国が出資した会社は、法に従って内部監督管理とリスクコントロール制度を整備し、コンプライアンス管理を強化しなければならない。」（修正案154条）と定められている。この条文は、国有企業を対象としているが、会社法においてはじめて正面から内部統制とコンプライアンス管理義務を認めた点は評価できる。しかし、内部統制・コンプライアンスは、国有企業か否かを問わずに、企業持続的発展にとって重要で、国有企業に限定して導入する理由は、政治的な要素が強く、会社法的な観点からみて、その妥当性に疑問を感じざるを得ない。

以上で述べた通り、中国では、国有企業を中心に内部統制制度、コンプライアンス規制が整備されてきた。近時では、政治的な影響を受け、とくにコンプライアンスについて企業発展の最も重要な要素として注目され、議論されてきた。一方、会社法の範疇では、内部統制およびコンプライアンスをどのように位置づける、どのような規制をもって機能させるか等は必ずしも踏み込んだ議論がなされていない。実務においても、企業は相次ぐ規制・政策に対応するために、形式的に内部統制とコンプライアンスの規則を策定し、関連システムを構築しているが、実際に企業の実態に合わないこと、経営者による重視が足りないこと、従業員の意識が低いことなどにより、有効に機能していないと指摘されている⁴⁰。このような実情に鑑み、会社法においては、企業経営の効率性と健全性を確保するために、理論と実務を踏まえた有効な内部統制・コンプライアンスの検討が重要な課題である。

5 結びに代えて

コロナや戦争等様々な危機に面して、企業はどう歩むべきかを検討する際に、必ずCSRが問われ、世界的にCSRをめぐる規制が強化されていく方向性は変わらないであろう。一方、日本でも、コーポレートガバナンス・コードが2021年に改訂され、ESG課題の積極的・能動的な取り組みが取締役会の重要な責務となっている（補充原則2-3①）。しかし、この点に関して、実

³⁹ 新華網報道「最高検印发意见全面规范认罪认罚案件量刑建议工作」（2021年12月「<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1719657049107914454&wfr=spider&for=pc>」）

⁴⁰ 邹 = 包・前掲（注28）を参照。

務への影響が十分に検討されておらず、「サステナビリティに無批判に盲従する」側面があると強く批判されている⁴¹。会社法制において、CSR をどのように展開するかは、CSR をめぐる多様な議論に傾聴し、企業経営の実情に目を向けて、冷静かつ総合的に検討すべきである⁴²。この考え方は、中国でも同様に妥当である。

CSR、内部統制をめぐる理論と制度は、中国で本格的に展開されてからまだ年数が浅く、課題も多いが、政府による促進、企業による自主的な努力等によって、順調に普及しつつあり、理論と実務において著しい発展を遂げていると評価できる。

中国では、アメリカと違い、基本的に、株主主権論とステークホルダー論に関する論争が生じることなく、CSR はその正当性と合理性を疑われることなく受け入れられてきた。これは、社会主義市場経済体制と一致する部分が多いからであると考えられる。また、国際的競争に勝ち抜くために、中国の政府と企業は、世界的な潮流に乗り遅れることを危惧し、CSR に取り組まなければならないという緊急感があったこともうかがえる。

しかし、中国の企業にとっては、このような CSR、SDGs 等、次々に出てくる法的、政治的、社会的な要請に応じるように一生懸命取り組む反面、「効率と公正」のバランス、各分野で担うべき役割の分担、それぞれが取り組む達成したい目標はどこになるか等をよく検討せずに、「形」ばかり追求する様相が顕著になっている。また、他の制度とも同様に、国家政策による介入が多く、企業による自主的な CSR への取り組みはまだそこまで期待できない。

会社法の範疇において、企業の社会的責任、内部統制等について、どこまでどの程度規制すれば妥当であろうか。企業価値の向上と健全な発展に有効な CSR 体制を構築するには、検討しなければならない課題が多い。

私見としては、CSR 責任の実効性を強化するためには、政府による主導的な強制的な措置も欠かせないが、企業による自主的な行動こそ SDGs の観点からはより好ましいと考える。政府と市場の境界線を明確にし、CSR の機能発揮を支える有効かつ完全な体系を構築しなければならない。そして、社会的責任の多角性と広範性を踏まえると、会社法上で限りなく拡大することはかえって不確定性を増すため、会社法範疇においてはコーポレートガバナンスの基盤の向上に努めるべきである。それに加え、経営者、社会全体の意識の改善、他の業法、ソフトローの整備がこれからの課題である。

41 仮屋広郷「サステナビリティの政治経済学〈起〉——コーポレートガバナンス・コード 2021 年改訂を契機として」法セミ 809 号 (2022) 51 頁。

42 仮屋・前掲 (注 41) 52 頁を参照。

経営哲学の探求と創造

経営哲学の探求と創造

—『サステナビリティの経営哲学』出版記念学長対談の視座—

経営管理研究科 客員教授

十名 直喜

【要約】

2022年5月7日、十名直喜『サステナビリティの経営哲学—渋沢栄一に学ぶ』出版記念の学長対談が行われた。対談録画は、You Tube で公開され、SBI 大学院大学、名古屋学院大学、アジア・ユーラシア総合研究所のホームページなどでも紹介されている。

95分に及ぶ対談を文章化し編集したのが、小論である。対談は、各章・節のポイント紹介と105項目に及ぶ質問（藤原）、各質問への応答（十名）から構成されている。質問 & リプライ形式の対話を通して、本書の趣旨と魅力、論点と課題を浮かび上がらせるという構図である。

編集にあたっては、紙数制約を鑑み、質問 & 応答は4割（45項目）に絞り、ポイント紹介は全面カットして、初稿の3分の1にスリム化している。全体像や臨場感は物足りないが、対談の核心部分は紡ぎ出したと感じている。

【キーワード】

サステナビリティの経営哲学、質問（Q）と応答（R）、ICTとイノベーション、新しい資本主義、渋沢栄一 /A. スミス /K. マルクス

【目次】

- 1 はじめに
- 2 公開対談&小論に至るプロセス
- 3 本書第1部の質問（藤原）と応答（十名）
- 4 第2部の質問（藤原）と応答（十名）
- 5 第3部の質問（藤原）と応答（十名）
- 6 公開対談をめぐるコメントと課題
- 7 おわりに

1 はじめに

「経営哲学」講義を SBI 大学院大学で始めたのは、2020 年秋学期のことである。不慣れな分野への初挑戦であったが、追い風もあって 1 年後に単著書となる。1 冊の本は、世に出るや否や、新たな魂が吹き込まれ、著者の思惑を超えて独り歩きし始める。

本書（十名直喜『サステナビリティの経営哲学—渋沢栄一に学ぶ』）が出版されたのは、2022 年 1 月のことである。出版して 1 か月余の間に、百通を超える感想やコメントを献本先などからいただく。お礼やリプライなどの返信を通して、新たな次元の交流が始まる。

藤原洋学長（SBI 大学院大学）からいただいた 45 千字に及ぶ長文の「感想」も、その 1 つである。温かい眼差し、率直なコメントと質問、さらに公開対談の提案まで含まれている。電子メールでの交流を通して、60 千字を超える協働の作品へと一気に膨らむ。

公開対談（SBI 大学院大学主催）が行われたのは、それから 3 カ月後、2022 年 5 月 7 日のことである。対談は、『サステナビリティの経営哲学』をめぐる、評者（藤原）と著者（十名）の問答を軸に構成される。公開で開催し、録画も You Tube などで開示する段取りである。対談者 2 人にとって、高いハードルへの挑戦となる。大学としても初の試みで、関係者をあげて取り組む。

187 ページに及ぶ対談資料の作成、（応答分の）リハーサル、打ち合わせなど種々の準備、当日の本番、終了後にいただいた参加者の感想・コメント等々。著者にとって、実に刺激的で、学びに満ちた数ヵ月であった。

一連のプロセスは、協働と創造の交響曲であり出版物語といえる。それらのエキスを編集したのが、小論である。

2 公開対談&小論に至るプロセス

本書は、2022 年 1 月早々に出版され、個人（180 冊）や組織（学会・大学・研究所など）に 200 冊以上を献本した。それに対して、電子メール（100 通以上）、手紙・はがき（40 通）で感想やコメントをたくさんいただく。リプライ（応答）にも心がけたところ、コメント & 応答の交流は 10 万字に上る。これまでの単著書出版の場合に比べて、2 倍近い。退職して少しゆとりができコマメに対応したこともあるが、本書への注目もそれだけ高いように感じられる。著者冥利に尽きる。

さらに 1 月 24 日には、SBI 大学院大学の藤原洋学長から、45 千字に上る本書への感想・コメントが届き、公開対談（講座）のご提案までいただく。

藤原コメントへの応答にも力を入れる。電子メールでの対話（藤原コメント & 十名リプライ）は、1 月末時点で、ワード版 6 万字、53 ページに上る。

公開対談の日時が、2022 年 5 月 7 日（土）14:00 ～ 15:30 に決まったのは、2 月 17 日のこ

経営哲学の探求と創造

とである。対談は、オンライン画面に資料をアップし、それに基づいて行う。

画面にアップするパワーポイント資料が、3月14日に藤原学長から届く。ワード版の対話資料を基にして、質問を軸とする対談形式に編集されたものである。

107スライドにまたがる大作である。各章・各節に沿って「ポイントの紹介」、それに基づく「質問」が提示されている。質問は、105項目に上る。各質問は、いずれも興味深く、藤原学長の深い知性、感性、問題意識が反映されている。難問も少なくない。

そこで、各質問に対する応答に取り組む。コンパクトかつリズミカルに応えていくというライブ感覚で文字にしたのが、応答編である。応答の作業は、数日間に及ぶも、実に感慨深いものとなった。応答編の資料は、限られた対談時間（90分）を意識して、簡潔にと分量をセーブするも、22千字になる。応答編のワード版をパワーポイント版（44スライド）に編集する。そのファイルを組み込んだパワポ統合版は、187スライドに及ぶ超大作へと変身する。

そして5月のゴールデンウィークに、学長対談が行われた。公開対談が紡ぎ出した雰囲気や示唆、参加者の感想・コメント（アンケート）などに基づき、論文に編集する。まずは、187スライドのパワポ資料に基づく学長対談を文章化する。105項目のそれぞれについて趣旨説明と質問、応答をピックアップし、論文に編集すると、76千字に及んだ。

紙数制約により、3分の1に圧縮する必要がある。そこで、質問は6割近くカットして45項目に絞り、趣旨説明（105項目）はすべてカットする。最小に抑えた質問と応答をベースにして、対談のエキスをまとめたのが、小論である。

なお、質問と応答のさわりを紹介する3、4、5は、対談時の「ですます」調のままにしている。臨場感を伝えるためである。それ以外は、通常スタイルの「である」調になっている。

3 本書第1部の質問（藤原）と応答（十名）

質問&リプライは、45項目に限定している。本書は3部構成から成っており、部、章ごとに、質問（藤原）と応答（十名）を紹介する。趣旨説明を省略して即、質問に入っているため、背景や趣旨が汲み取りにくい項目もあるのでは、と推察する。質問とリプライを通して、行間を読み取っていただければ有難い。

第1章 「3密」の伝統と新たな創造

〈オンラインの功罪は？〉

Q1: オンラインの功罪は？

R: オンラインがもたらす現代社会へのインパクトとは何か。それを、光と影の両側面から見てみましょう。

光の側面は、オンライン交流が促す知の創造にあるとみられます。それは、対面接触による情報交流、知識創造を、補完・代替するとともに、新たな機会と感性による知の創造を促すとみられます。情報交流の新たなプラットフォームは、文化コモンズといえます。

影の側面は、知のプラットフォームという公共空間が、大手 IT など巨大資本によって支配され、巨大な収益（& 収奪）源になっていることです。

オンライン下のネット中毒（ゲーム、SNS）、相互監視、さらに視野狭窄・同質化による多様性喪失、偽情報の氾濫など、危惧される面は少なくありません。情報過多によって盲目的になり、AI から推薦され、共感できる同質コンテンツだけに目を向ける傾向もみられます。

多様性を失うのではなく、AI をいかに利用して多様な情報を処理し、冷静な判断を下すか、それも公益のために、が求められています。

第 2 章 ICT が問い直す生産力・技術・労働・物質代謝論

〈マルクスの IT 観は？〉

Q2: 十名先生も論理的飛躍があると観ておられるようですが、マルクスが存命だったなら ICT をどう観ると想像されますか？

R: 機械は、資本主義の生成・発展において画期的な役割を果たしました。そこに注目したのが、K. マルクス [1867] 『資本論』第 1 巻です。A. スミス [1776] 『国富論』を「道具の経済学」とみると、『資本論』は「機械の経済学」といえるでしょう。

『資本論』は、機械のもつ画期性に注目し、機械から機械体系、さらに「機械の自動体系」にまで論及しています。

道具と機械の違いは、「機構」（メカニズム）の有無にあります。「人間の道具」から「1 つの機構の道具」へ転化したのが、機械です。「発達した機械」は、原動機、伝導機構、作業機の 3 要素からなっています。「人間の付き添い」だけで、作業機の運動がすべて行えるようになるのが、「機械の自動体系」としています。

『資本論』は、「自動化」にまで論及しており、「人間の付き添い」領域の深さを示唆している、とみることもできるでしょう。

「人間の付き添い」のコアをなす、観察・判断・指令などの精神労働は、制御機能に属しますが、従来の機械からは分離されています。その一定部分を、プログラムとして組み込んだのが、コンピュータといえます。

コンピュータも「1 つの機械」ですが、制御機能に特化した機械で、物理的運動に特化した従来の機械とは異質なものです。機械とコンピュータの結合は、機械の「機構」に、プログラムによる制御機能を組み込んだものです。そこでの制御機能は、従来機械との分離や再結合を自由に行うことができ、さらに ICT (情報通信技術) により空間を超えて通信を制御するに至っています。それらは、機械を軸とする新たな技術革命といえます。

まさに、機械であって従来の機械を超えるのが、コンピュータ & ICT といえます。

今や問われるのは、ICT にふさわしい社会とそれを担う人間主体の形成です。それは、現代資本主義の枠を超えるもの、いわば社会革命に他なりません。マルクスが存命なら、ICT をより深く洞察し、それにふさわしい社会像をより明確に提示することでしょう。

経営哲学の探求と創造

第3章 生産力至上主義と「無限の自然」仮説を問う

〈地球環境の保全と道徳経済合一説〉

Q3: 地球環境を破壊せずに自然に働きかけるという人類のモラルが問われているのだと思いますが、これは、十名先生が引用される渋沢栄一の道徳経済合一説と共通する概念とみられますが、どう思われますか？

R: 自然と人間、地球環境と社会は、深くつながっています。人間も自然の一部です。道徳は、社会のみならずその器である自然環境にも向けられています。地球環境危機が深刻化する現在、「道徳経済合一」は「道徳（環境）経済合一」を意味するものになっています。

〈マルクスの「生産力の発展」観と現代の諸問題〉

Q4: マルクスの「生産力の発展が、自由の拡大、社会発展につながる・・・」という点については、必ずしも肯定的に捉えられていないように感じました。その認識で宜しいでしょうか？

R: これは、複眼的に理解する必要があります。「生産力の発展が、自由の拡大、社会発展につながる」という若きマルクスの歴史観は、現代にも通ずるとみられます。ただし、「生産力の発展」とは何を意味するか、が問われています。マルクスの「生産力の発展」観も、不変ではなく、青年期、中年期、老年期と経る中で深まり変化したとみられます。現代の議論には、その点がふまえられていないものも少なくないようです。

「生産力」とは何か、「発展」とは何か、さらに「生産力の発展」とは何か、今やより深く切実に問われています。地球環境破壊をもたらす今日の状況は、生産力の「発展」とはいえないでしょう。むしろ、生産力の「歪み」、「劣化」という方が当たっていると考えます。

〈生産および生産力とは何か〉

Q5: 「生産力」とは、社会が存立するための人間の活動力である。その認識で宜しいでしょうか？

R: その通り。生産力とは、社会が存立するための人間の活動力、各種の組織が行う生産の能力です。本来の生産力とは、多様な物質循環を制御し、社会的な物質代謝を持続可能なものにする力のことです。

〈資源浪費と技術跛行〉

Q6: 「資源浪費と技術跛行」論は先生のいつ頃の研究ですか？ また、現在にはどのように発展させられたのでしょうか？

R: 41年前（33歳）の作品で、資源と技術の視点からメスを入れたものです。資源浪費を促す技術体系の偏向とゆがみに警鐘を鳴らし、その極致に軍事技術があると捉えています。現在にも通じる視点で、むしろより切実に問われるに至っています。

十名直喜 [1981] 「技術論争 ―資源浪費と技術跛行」『講座 現代経済学 V』青木書店（北条豊のペンネーム）。

〈技術、ICT をより人間らしいシステムへ〉

Q7: 技術、ICT をどのようなシステムへ転換すればよいのでしょうか？

R: 巨大資本 & 専制国家が主導する技術、ICT の開発は、倫理・道徳よりも経済・利益が先行する転倒した状況が加速しています。

その極致といえるのが、人間と社会の破壊を目的とする軍事技術、とくに核兵器です。その開発を禁止し、使用を抑制する国際合意が喫緊の課題となっています。

技術、ICT は、人間らしい生活と労働、平和と福祉、協働を促すシステムへと転換することが求められています。

〈「型」とは何か？〉

Q8: 「型」論における「型」とは例えばどういうもののでしょうか？

R: 「型」とは、「人間の知恵や技を一定の基準に洗練化した手段や方式およびその意味」で、有形と無形から成ります。

有形の「型」は、金型、木型、砂型など、ものづくりに広く使用されています。一方、無形の「型」は、伝統・習慣、規範となる形式で、スポーツ・芸能における「型」も含まれています。わが「型」論は、切り離されがちな両者、すなわち有形の「型」と無形の「型」を統合し、包括的な「型」として捉え直したものです。

〈資本主義≡酸素論、ICT ≡資本主義の酸素論〉

Q9: 先生は、資本主義は酸素のようなものだと考えておられるとお聞きしたのですが、どういふことか少しご説明頂けますでしょうか？

R: 資本主義を乗り越えるのは、技術だけでは難しく、技術と社会の両面からの歩みよりが必要と考えています。終焉説に「部分的に同意」と感じられたのですね。技術のもつ可能性、そして人間と社会に内在する危機バネと良心、その両者への期待を、そのように察知されたのでしょうか。

小生の見解は、「資本主義≡酸素」論です。酸素は、地球上の生命のエネルギー源ですが、そのままでは有毒物で、生命体の酸化・老化を促します。地球上の生命体は、酸素を細胞に取り込み無害化する被膜 & システムを、10 数億年かけて作り出してきました。

資本主義は、まさに酸素のような存在といえましょう。無限の蓄積衝動はエネルギー源となりますが、人間、社会、地球をも食い尽くしかねません。「資本」を覆う被膜となり、制御するシステムとなるのが、教育、労働、社会保障、独禁法などの諸制度であり、それを担う主体としての人間・組織です。徹底した民主主義改革を経て、ポスト資本主義は可能になるとみられますが、残された時間も少なくなっています。

ICT は、新自由主義の技術的な推進役となり、環境破壊と格差・貧困の媒介役にもなってきました。資本主義の「酸素」的な役割を果たしているといえましょう。それを制御する新たな被膜

経営哲学の探求と創造

も必要となっています。

4 第2部の質問（藤原）と応答（十名）

第4章 産業イノベーションと環境文化革命

〈農業革命、工業革命、情報革命の次は何か〉

Q10: 農業革命、工業革命に続く社会では、再び人間が主役になりつつあるということですが、情報革命の次に来るものはどのような革命だとお考えでしょうか？

R: 狩猟採集社会から農業社会への転換は農業革命が担い、農業社会から工業社会への転換は工業革命が担いました。工業社会から情報社会への転換は、情報革命として進行中とみられます。地球環境・人間社会の危機が顕在化するなか、情報革命にとどまらず環境文化革命への連続的転換が喫緊の課題になっていると感じています。

農業革命、工業革命、情報革命。それらを総合化して生かすのが、環境文化革命です。

環境文化革命とは何か。人間らしい労働、生産、消費などを包括した自然との物質代謝を持続可能なものにし、「生産力の発展」の本来的姿、21世紀像を創り出していくものです。

農業、工業、サービス業の「高次な総合」・システム化は、『資本論』提示の21世紀版に他なりません。

環境文化革命は、川を媒介に山・平野・海の有機的つながりの回復と発展を促し、人間と自然の豊かな関係、人間の文化的な生活の再構築を図るものです。

〈情報財と資本主義〉

Q11: 十名先生は、経済学の視点から、情報財の資本主義における位置づけはどのようなものであるとお考えでしょうか？

R: 情報通信革命をリードされてきた藤原先生にとって、情報通信革命が技術革命に偏った片肺飛行にとどまっているとの指摘は、大変失礼で、受け入れ難いかもと推察します。

一方、情報財は「所有なき財」ゆえ「資本主義に不適合な財」との見方もあり、注目されます。そのような財を、資本主義の枠内に収めようとするのが、現代資本主義です。GAFAのような巨大ITを生み出すなど、地球環境と社会の矛盾を臨界点にまで高めています。

情報財は「超共有」の共産主義に適合する財、との見解（平松氏）もみられます。その是非はともあれ、情報財にふさわしい社会、情報財を活かす社会とは何か、が問われています。

情報、知識、科学的成果、特許、技術、音楽、芸能などの情報財は、本来は人類が共有すべき知的な公共財です。ICTにみる情報のプラットフォームは、知の公共広場とみられます。それらの大半は文化コモンズです。

伝統的コモンズ（入会地など）は、地域共同体の共有から資本による囲い込み・占有へと変わっていきました。文化コモンズは、生成・発展期から巨大資本による囲い込み・占有の洗礼を受けています。それらを制御する被膜（独禁法や労働法などの諸制度）形成が遅れ、現実の速い流れ

に追いつけないことが、現代資本主義さらには地球と人間の最大の危機・脅威になっています。

伝統的コモンズの再生は、地球環境の保全につながります。文化コモンズの制御は、人間の生命と尊厳の保全につながります。

〈産業研究を鉄鋼（大企業）から陶磁器（中小企業）へ転換した理由と意義は何か？〉

Q12: 鉄鋼産業を代表とする資本集約型の大企業から陶磁器産業を代表とする中小企業を研究対象にされたのはどういうきっかけや背景があったのでしょうか？

R: 製鉄所時代の鉄鋼産業研究は、企業内部にあって、情報開示に制約があり、当事者としてのしがらみも重なり、第 3 者に徹しきれなかったと反省しています。

大学教員に転じ、製鉄所現場を離れると、(現場≒水中から)陸に上がった河童の如きに。そこで、大学近在の陶磁器産業（現場）に着目し、研究対象にしました。陶磁器など地場産業研究においては、第 3 者として調査分析し、鉄鋼産業との比較視点から捉え直し、研究成果の開示も積極的に進めました。

さらに、それまでの資源・技術・労働の視点に、新たに芸術・文化の視点を加味したのです。それによって、現代産業を技術と文化の両面から捉え直すことが可能となりました。

〈ひと・まち・ものづくり経済学とは何か〉

Q12: 「ひと・まち・ものづくり経済学」とは、一言で言うとうどういう経済学なのでしょうか？

R: 十名 [2012] 『ひと・まち・ものづくりの経済学』は、ものづくりを軸にして、その視点から、ひとづくり、まちづくりに光をあて、三位一体的に捉える経済学として提示したものです。当初、ものづくり経済学を構想していました。しかし、ものづくりをまちづくり、ひとづくりの視点から調査・分析した論文が揃うなか、その広がり三位一体的な分析の妙を、本書の構成とネーミングに生かした次第です。

〈「新しい資本主義」と労使関係改革〉

Q13: 大企業の企業別組合の変革は可能なのでしょうか？

もし難点があるとしたらどこに問題があるのでしょうか？

法制化が必要だとすれば、どのような法制化が必要なのでしょうか？

R: 大企業の企業別組合の変革は、大企業の経営変革以上に難しいとみられます。大企業の経営改革は、トップがリーダーシップをもって取り組みれば、一気に変革することも可能です。

しかし、企業別労組はそれが至難とみられます。経営主導の労使関係にどっぷりつかり、社会的にも企業内でも「自立」できていません。リーダーシップをとって、自己変革する志も力量も持ち合わせていないとみられます。

彼らの変革を促し後押しする社会的な働きかけが不可欠です。その 1 つとして提案するのが、労使協議制の法制化です。

経営哲学の探求と創造

労使協議制は、労働組合の団体交渉やストライキの権利と能力を削ぐために、それに代わる仕組みとして、1960年代に大企業で導入されたものです。その後、大企業中心に広がりました。労使協議制は、経営の恣意に委ねたまま、法的に整備されることなく半世紀も停滞しています。団体交渉やストライキはほとんど姿を消し、労使協議制の形骸化も加速しています。今や大企業の経営にとって、労使協議制さえも「無用の長物」と化しつつあるとみられます。

日本の大企業労使にみる「公」の精神・志の低さは、目を覆うばかり。最低限の民主主義的な改革すらなされていません。ここに、日本資本主義の停滞性と後進性が凝縮しているといえます。

労使協議制の法制化は、経営ではなく政治レベルの課題です。政治がイニシアティブをもって、法制化すれば、企業別組合が労働者全体を包括した組織へと変わることを社会的に促すことになり、その過程で企業別組合の社会的「自立性」も高まるでしょう。それだけで、日本社会の雰囲気は一変するかもしれません。

〈「新しい資本主義」と日本資本主義〉

Q14: 日本が手本にすべき国はあるのでしょうか？ 新しい資本主義が必要だとすれば、日本の資本主義は、どのくらい遅れているのでしょうか？

R: ドイツでは、戦後いち早く法制化され、労使が対等に経営や働き方を論じ決めていくシステムが確立しました。ドイツにみる労働生産性の高さ、世界的な信頼性とリーダーシップの高さは、こうした基盤に支えられています。

日本は、ドイツに比べ半世紀以上遅れています。女性の活躍度、労働法制のILO批准率などでは、日本は今や後進国になっています。企業別組合は大企業の正社員限定の「エリート」組織と化し、非正規社員が増えるなか、労働者間の分断・格差は深刻化しています。組織的なしがらみの強さ、働きにくさなどが重石になって、日本の再生・発展の足を引っ張っています。

「新しい資本主義」の提唱は、大切なことです。そのためには、まずはまともな資本主義にすることです。労使協議制の法制化は、その前段階としてなすべきことです。欧州資本主義に比べて、日本資本主義は社会的には半世紀以上遅れています。それに正面から向き合い、謙虚に反省し、改革の第一歩を踏み出すことが求められています。

渋沢栄一の「対等な労資協調」論を誠実に学び、まずはその実現に着手することです。

それが、日本流「新しい資本主義」への第一歩になるでしょう。総理が英断を下し、労使協議制の法制化を実現すれば、それだけで後世に残る画期的業績となるはずです。

第5章 仕事・研究・人生のロマンとイノベーション

〈経営哲学における「問いかけ」とは何か？〉

Q15: あとで詳しくお聞きますが、経営哲学において、「問いかけ」とは、一言で言うと何なののでしょうか？

R:「経営」は、仕事や人生を含む広い概念です。まずは自らの仕事に目を向け、その意味やあり方、なぜ働くのか、より良い働き方とは何かを考える。それが、「問いかけ」の基本です。仕事と人生の折々に、立ち止まり、問い直すことです。

「問いかけ」は、仕事、人生のあらゆる局面で欠かせないものといえるでしょう。時代の「流行」や「空気」に流されされず、必要に応じて立ち止まり、「問いかけ」、深く掘り下げる主体的な営みが、日々求められています。それが、その人なりの独自性を紡ぎ出し、事業へ、イノベーションへとつながる、とみられます。

経営哲学を講義するようになり、これまでの自らのアプローチが経営哲学に通じていることに気づかされた次第です。

〈「問いかけ」が促す仕事と経営のイノベーション〉

Q16:「問いかけ」が、社会的大義とのつながりや仕事を哲学する道であり、イノベーションを求めるプロセスということなのでしょうか？

R:その通り！ 深く問いかけることは、日々の仕事、経営、研究においても大切なことです。日々哲学することでもあります。熟達すれば、働き、学び、駆け回りつつの多忙下でも可能になるでしょう。仕事における幹と枝、本質と現象を仕分け、「不易」と「流行」を識別する。そのプロセスが、閃きを呼び込むなどイノベーションを促す孵化器にもなるのです。

〈「学ぶ」「思う」「研究する」の弁証法的関係〉

Q17:「研究する」は、「学ぶ」と「思う」の良循環、弁証法的な発展とみることができるのでしょうか？

R:「学ぶ」には知る楽しみがあり、「習う」には体得する喜びがあります。

「思う」は、学んだこと体得したことを、社会に適用するなか、その意味を考えることでありプロセスでもあります。その中で、問題点や矛盾に気づき、知識を問い直す。それを意識的に進めることは、「研究する」ことに他なりません。

「学ぶ」は、「思う」ことを通して主体的な知識となります。「思う」は、知識と現実のズレに気づく。「研究する」は、そうしたズレの意味や要因を問い直し探求することであり、仕事を究め、さらには発見や発明への道を切り拓きます。

そこには、「学ぶ」「思う」「研究する」の良循環、さらに弁証法的発展がみられます。

〈「働きつつ学び研究する」(働学研) とは何か、その意義は何か〉

Q18:「働・学・研」協同の活動とは何か？先生にとってその活動の意義は何でしょうか？

R:「働・学・研」協同の活動とは、「働きつつ学び研究する」ことです。

「働きつつ学び研究する」営みをどう表現するか。それをめぐって、この 10 数年、試行錯誤を重ねてきました。「働・学・研」融合から「働・学・研」協同へ、さらに略して、「働学研」(ど

経営哲学の探求と創造

うがくけん) にしたのです。

働学研は、自らの仕事に光をあて深掘りする仕事の理念であり、実践スタイルでもあります。

渋沢栄一の「趣味」論は、自らの仕事に誠実に向き合い主体的に取り組むことが大事で、きっと面白くなり活路も拓ける、と説いたものです。それは、まさに「働きつつ学び研究する」ことに他なりません。渋沢流の表現であったとみられます。

働学研を実践されている方は、少なくないとみられます。その活動を意識化し、交流し、思索やノウハウを深めていくことが、「良い仕事」につながり、イノベーションの孵化を促すでしょう。

身体の運動では、体のどの部位を鍛えているのかを意識すると効果が高まるといわれます。働学研においても同様です。何を学び探求しているのか、その活動の意味は何か。それらを意識して取り組む方が、知的生産性も高まると感じています。

〈「指導から助言・伴走へ」(社会人育成)、「老化から熟成へ」(生きざま)〉

Q19:「自発性」を引き出す意味では「指導」よりも「助言」、生き様として「老化」ではなく「熟成」という言葉をどうやって思いつかれたのですか？

R: 社会人研究者には「指導」よりも「助言・伴走」が相応しい。これは、恩師(池上惇)との対話の中で閃いたものです。

「助言・伴走」は、そのやり方やタイミングが重要とみられます。そのヒントにしているのが、「啐啄の機」という諺です。啐啄(そったく)の「啐」は「ひな鳥が内側からつついて出ようとする」こと、「啄」は「ついばむ」ことです。雛が育ち、卵から外へ出ようと卵の殻を内からつつく。それを聞いた親鳥が外からつつき返し、殻が破れて、雛が誕生します。内と外のつつきが共鳴し合う絶妙のタイミングがあります。早すぎても遅すぎてもだめなのです。

「熟成」論は、製鉄所時代に育んだものです。スラグ処理において、一定時間をかけてスラグの品質安定化をはかる。それを、「熟成」と呼んでいました。陶磁器産業においても、材料を寝かして安定化させる、品質の「熟成」が重要です。

「熟成」は、果物においても重要なプロセスです。熟柿などにみられる老化と熟成のプロセスに注目し、その視点から人間の晩年をみつめる。晩年を機能面の老化と文化面の熟成プロセスとして捉え直し、文化的熟成に光をあてたのが、人間の「熟成」論です。

〈退職後にみる心境・視野・発想の変化 ―退職前との比較視点〉

Q20: 退職後と退職前とでは、変わったものと変わらないものは何ですか？

R: 最終講義(2019.1.11)は、生前葬に見立てて行いました。いつ死んでも悔いがないように生きたい、との思いからです。

定年退職後の立ち位置は、昔の「長老」によく似ているとみられます。退職後は、かつての現場から離れ、心身も少し身軽になり、第3者として俯瞰的に見ることができるようになります。専門的な知識やノウハウも身につけていて、それを生かすこともできるでしょう。

一方、最前線に立ってフルスピードで走っているのが、現役の在職者です。当事者ゆえに割り切れず、多忙ゆえ立ち止まって考えることも億劫になりがち。そうした境遇の彼らを、第 3 者の視点から支援できるのが、定年退職者です。現代の長老といえるでしょう。

小生も定年退職後は、納得のいく仕事を大切にし、心身ともより自由な生き方、働き方を心がけています。他者実現への比重を高め、その手応えを自己実現に生かすように、務めています。

年金生活に入り、無償労働を軸にするも、無償労働ゆえの難しさも痛感しています。

無償サービスを旨とする働学研は、有償サービスの博士課程ゼミよりも、はるかに至難です。

〈「他者実現」と「自己実現」のダイナミズム〉

Q21: 先生のオリジナル用語 = 他者実現を思いつかれた経緯について教えてくださいませんか？

R: 「他者実現」の視点は、研究・教育とりわけ社会人博士の育成活動に傾注し、現代産業論において捉え直すなかで、見出したものです。

退職後に博論指導の 21 年間を総括するなかで、理論化するに至ります。社会人への博論指導を通して、彼ら (= 他者) の自己実現をバックアップする。それこそ、まさに他者実現に他ならない、とみたのです。この「他者実現」論は、本書でもオリジナルなものとして位置づけています。

しかし、出版後に気づいたのは、A.H. マズローの「自己超越」論です。マズローは、5 段階の欲求階層の上に、「自己超越」という段階があると、後年に説いています。自己実現探求の深まりは、「求める欲求」から「与える欲求」へのシフト、「他者実現」の支援を促すのです。

より深い自己実現は、他者実現を通して可能になり、自己超越への道につながります。

5 第 3 部の質問（藤原）とリプライ（十名）

第 7 章 サステナビリティの経営と哲学

〈「経営哲学」講義で先駆的なモデルと思想を取り上げた理由は何か？〉

Q22: SBI 大学院大学の講義の中で、ドラッカー、稲盛和夫、大野耐一、渋沢栄一、A. スミス、K. マルクス、F.W. テイラーという人物を取り上げられた理由についてお聞かせ頂けますか？

R: ドラッカー、稲盛和夫、大野耐一、渋沢栄一、A. スミス、K. マルクス、F.W. テイラー。

上記の 7 人を主に取り上げたのは、直感によるもの。苦肉の策ともいえます。

「経営哲学」は、筆者にとって新たな分野です。造詣も浅く素人に近い。半年～1 年で講義資料をまとめることになるも、時間、力量のいずれも不足していました。

7 回の講義（90 分 / 回）では、導入、理論で各 1 回、最後の総括に 1 回で、残り 4 回は各論となります。代表的な経営（者）哲学にふさわしいモデルを取り上げる必要があります。

そこで、代表的なモデルとしてドラッカー、稲盛和夫、大野耐一、渋沢栄一を取り上げました。多少のなじみもあり、手が届きやすい等身大モデルとして、直感で選択したものです。彼らを論ずる上で、歴史的な比較視点から取り上げたのが、A. スミス、K. マルクス、F.W. テイラーなどです。

経営哲学の探求と創造

〈「脱成長 Kommunismus」とは何か〉

Q23:「脱成長 Kommunismus」とはどういう考え方なのか解説して頂けますか？

R: 現代資本主義のもとでは、経済成長本位から抜け出すことは至難です。

コモンズとは、「社会的に人々に共有され、管理されるべき富のこと」。大資本主導、専門家まかせでなく、市民が民主的・水平的な共同管理に参加するものです。

その領域を拡張していくことで、資本主義の領域縮小を進めさらに超克をめざす。マルクスの Kommunismus も、そのような意味を含むとみられます。本来の潤沢さが回復されるにつれ、商品化された領域が減少し、それに伴い GDP も減っていく。それが、「脱成長 Kommunismus」のシナリオとみられます。

〈マルクスにみる資本主義研究の歩み〉

Q24: 私は、マルクス経済学を学んだことがないので、知らなかったのですが、資本主義を批判して社会主義、共産主義の提唱者であると誤解されていた気がします。むしろかなり資本主義の本質を未来予測まで含めて研究していた人のように思えますが？

R: マルクスは「資本主義の本質を未来予測まで含めて研究していた人」という理解は、正鵠を射ています。『資本論』は、資本の本質と運動法則を体系的に分析したもので、社会主義・共産主義の書ではありません。

未来予測の際、資本にみる無限の蓄積衝動と乱費が、環境、資源、社会、人間を呑み尽くすことに警鐘を鳴らし、人類の死活的課題としてポスト資本主義のあり方を示唆しています。

マルクスも、洪沢同様、青年期から晩年に至るまで何回か脱皮していきます。青年期の共産党宣言にみる社会変革の思想と理論は、時代を経て検証され深められていくのです。

〈「疎外からの回復を促すノウハウ」とは何か〉

Q25:「疎外からの回復を促すノウハウ」とはどういうことを指すのですか？

R: 「ノウハウ・物質・エネルギー」における「ノウハウ」とは、科学、技術、芸術など知識・知性の全般を意味します。

現代資本主義のもとで、「ノウハウ」が人間本来の「生産力の発展」に利用されず、人間と自然の物質代謝の深刻な破壊などに使われています。自然・社会との疎外を促すノウハウと化しています。

それらに対峙し、環境破壊と格差社会の抑制と改善を図る知識・知恵・運動は、「疎外からの回復を促すノウハウ」といえましょう。

〈「開発」「成長」「発展」「持続可能」の関係を問う〉

Q26:「開発」はより良い状況、「成長」は数値の上昇に特化され、経済成長志向の「発展」は地球社会の危機をもたらしている、と指摘されています。“経済成長志向ではない”「発展」とは？

“持続可能な”「発展」ということなのでしょうが、“持続可能な”は、「続く」という概念はありますが、「発展」という概念ではない気がします。

“経済成長志向ではない”「発展」とはどういうものなのでしょう？

R:「成長」そのものは、本来望ましいものです。問われているのは、量的側面に偏った捉え方です。人間の熟成にあたるような、質的な「成長」が求められています。質的な成長は、持続可能な「発展」への道を切り拓くでしょう。

持続可能な発展とは、人間と自然の物質代謝にみる種々の歪み（環境破壊や格差・貧困拡大）を是正し、本来的な循環・共生関係へと転じていく営みです。それを促す制度改革や技術開発がもたらす人間らしい生活や文化的な豊かさこそ、質的成長といえるでしょう。

〈20 歳代の資源論から 70 歳代の経営哲学に至る問題意識とその系譜〉

Q27:「資源論」についてのこの鋭い洞察は先生の 20 代の時から始まったとお聞きしていますが、その時から今日に至るまでの問題意識はどういうところにあったのでしょうか？

R: この半世紀、資源論、技術論、鉄鋼産業論、現代産業論、働学研、経営哲学へとシフトしてきました。

資源論研究は、製鉄所で鉄鋼原料管理の仕事を通して、それを深めるべく進めたものです。20 歳代に最も力を入れたテーマでもあります。技術論も、製鉄技術部門で技術や技能に触れるなか、触発されたものです。製鉄所の様々な部門、工場で働くことに目を向けた労働論、さらに経営論、それらを体系的に捉える鉄鋼産業論へ。やがて大学に転じてからは、地元の地場産業としての陶磁器産業研究へ、さらに全国各地の地域産業研究へ。そして、複数の産業の研究を媒介にし、それらを理論的につなげるなかで、ものづくり経済学、さらに現代産業論へ展開してきました。

それらは働学研の活動の系譜でもあり、自らの仕事と職場を研究対象とする等身大のアプローチに他なりません。

経営哲学も、講義を通して触発されまとめたもので、その 1 つといえるでしょう。

〈地球環境問題への対応をめぐる日本の立ち位置〉

Q28: 地球環境危機に関する日本からの貢献は少ない気がします？

R: 地球環境危機をめぐる日本の取り組みは、政治、経済、社会のいずれにおいても遅れが目立ちます。世界的な立ち位置における日本の独自性とは何か、が問われています。

日本にとっては、地の利を生かすことが大切だと思います。四方を海に囲まれ、本島と多くの島々に囲まれ、多くの山脈あり川あり平野があります。これは、まさに地球の縮図といえるでしょう。

治山治水の歴史と知恵を生かし、山・平野・海の保全と循環を促す海と森の環境国家として、世界に宣言し率先垂範していく。地球社会のあるべきモデルの創造こそ、日本でしかできない課

経営哲学の探求と創造

題といえます。

〈「人をつなぐ」という富の機能を活かす道とは?〉

Q29: 富に内在する「人をつなぐ」という機能を回復させる道・・・これはとても大切なことだと思いますが、どのような道があり得るのでしょうか?

R: 困窮者・貧困者を孤立させない、地域・学校・職場・家庭における「学びあい助け合い」などは、「人をつなぐ」という富の機能といえます。

有償労働と無償労働（ボランティア活動）の相互補完を促す仕組みや文化づくりも、「人をつなぐ」役割を担っています。公的な富につながるコモンズも、その一翼を占めています。伝統的なコモンズの民主的再生、新たな文化的コモンズづくり、さらに両者の融合は、富を活用する道を切り拓くとみられます。

〈「等身大の視点」とは何か〉

Q30: ここで「等身大」の視点とは、どういうものなのでしょうか?

R: 「等身大」とは、一般的には「人の身の丈と同じ大きさ」「自分の境遇や能力に見合っていること」（『広辞苑』）です。本書では、自らの五感で捉えられる範囲、と定義しています。自らの体験と思索、知識をふまえての意味も含まれています。

「等身大」の視点は、「型」論に基づいており、現代産業論においてもキーワードの1つにしています。自らの仕事や生活を研究対象にして取り組む、「働きつつ学び研究する」活動そのものが、「等身大」といえます。「経営哲学」のアプローチでも、それをふまえています。

〈経営哲学の新たな3層構造の提示とその背景〉

Q31: 経営哲学の新たな3層構造を提示された背景をご教示頂けますか?

R: 小笠原英司氏の経営哲学（小笠原英司 [2004] 『経営哲学研究序説』）は、それまでの系譜を総括しわかりやすく提示されたものです。しかし、それでもなお難解です。

そこで、彼の経営哲学を3層構造として整理した上で、よりわかりやすい等身大の視点から捉え直したのが、本書で提示する経営哲学の新たな3層構造です。

経営現場で働く人たち（経営者、管理者、専門家など）が一目見てわかる形で提示したものです。

〈経営理念の2つの機能と3つ目追加の意味〉

Q32: 3つ目の機能、正に③が大切なことだと共感させて頂きました！ 先生が③を加味された背景をご教示頂けますでしょうか?

R: 経営理念の3つの機能とは、①本質思考に基づく独自性開発の機能、②動機づけによる生産性向上の機能、③社会的共感・貢献の機能、です。

今求められているSDGsやESGの経営は、③社会的共感・貢献を重視・追求する経営、とみる

ことができます。③は、①、②とも深くつながっています。

①と②は、自己実現の領域とみられます。③は、他者実現の領域に入ります。

①と②を深めていくと、③の道に通じるとみられます。

第 8 章 渋沢栄一の経営哲学と日本資本主義像

〈渋沢栄一論を探究する理由は何か？〉

Q33: モデルとしてだけではなく、「渋沢学」のレベルに達するまで深く先生が渋沢栄一を研究される理由は何でしょうか？

R: 本学紀要の特集テーマ「サステナビリティ」に沿って、「経営哲学」講義をまとめるなかで、その歴史的な具現者として、渋沢栄一に注目し捉え直したものです。「啐啄の機」に照らしていえば、「経営哲学」講義は、(内的ないわば) 雛のつつきにあたります。特集テーマ「サステナビリティ」は、(外的ないわば) 親鳥のつつきにあたるといえましょう。それゆえ、紀要論文は両者の協働(「阿吽の呼吸」)の賜物と感じています。

渋沢栄一研究は、入口に立った段階です。彼の人生・仕事哲学には、筆者とも相通じる面が少なくなく、惹きつけられます。青年期の「大きな志」を大切にしたこと、人生で数回脱皮したこと、得意と失意への処し方など。

渋沢栄一論は、他の偉人との比較研究を通して深まり、その魅力も増すと感じています。

〈士魂商才から道德経済合一への流れ〉

Q34: 先生が、「士魂商才」から「道德経済合一」への流れを独自に明示されたきっかけは何だったのでしょうか？

R: 武士の精神と商人の才覚を合わせもつのが、「士魂商才」です。

士魂は道德へ、商才は経済へと広げ、両者を合わせもつ「道德経済合一」へと展開したのが、渋沢栄一です。その流れは、誰でもすぐにわかることですが、誰も明示していないようです。本書が初かも、と感じています。

ここで重要なのは、士魂と商才は日本の伝統と深くつながっていることです。

行基・空海など宗教指導者の地域開発・経営、石田梅岩(勤勉・商人道)、二宮尊徳(報徳・地域経営)などにみられる勤労・勤勉・地域経営、の思想と政策へとつながっています。日本の伝統的な道德経済合一の流れが、渋沢栄一の経営哲学に合流したといえるでしょう。

〈武士道と実業道〉

Q35: 武士道から実業道への考え方は日本人にはピタッと来ますが、欧米人にもピタッと来るのでしょうか？

経営哲学の探求と創造

R: 日本の武士道には、士魂だけでなく経営統治の伝統も含まれるとみられます。武田信玄や徳川家康などの治山治水、織田信長や豊臣秀吉などの築城とまちづくり等々。

治山治水や築城、まちづくりなどの技術と技能は、武士階級の統治者にとっても重要な機能でした。実業道の一部は、武士道の土台をなす、とみることができます。

それらの技術と技能は、欧州や中国・朝鮮などでは軽視され、奴隷や庶民のなすべきこととされてきました。

騎士道と武士道は、同じとはいえず、むしろその内実は異なる面も少なくないとみられます。

〈「大きな志」と「小さな志」の関係〉

Q36: 志は大きければ良いと誤解しておりました。先生は、大きな志と小さな志との関係はどうあるべきとお考えでしょうか？

R: 人生には、「大きな志」が必要ですが、それを貫き実現していく上で、その折々の「小さな志」も欠かせません。両者は、人生の中長期ビジョンとその折々の目標・実行計画に例えることができるでしょう。

「大きな志」は、人生の幹にあたります。大きければ大きいほど良いのですが、地に足を付ける、身の丈に合わせるという視点も大切です。絵に描いた餅にならないためにも。

また、「大きな志」を成し遂げていくには、その折々の「小さな志」も大切です。「小さな志」は、枝葉にあたります。途上で直面する諸課題をこなし、「大きな志」に栄養を与え、より確かなものにしていくものです。

〈「大きな志」とわが人生〉

Q37: 先生の最初の大きな志はいつ？どんな志だったのでしょうか？

R: 「働きつつ学び研究する」理念と生き方を提示したのは、製鉄所での3年目、25歳の時です。日々の仕事に埋没して自分を見失わないため、経済学を研究していきたい。切なる心の叫びであり、決意表明でした。

凡庸極まりない小生にとっても、「働きつつ学び研究する」活動を提唱した25歳の「誓い」は、「大きな志」にあたると感じています。それを、半世紀にわたり続けてこれたのは、奇跡に近いと感じています。それが出来たのは、多くの方の助言や激励などの支援のおかげです。また、わが凡才にもフィットしたものであったのでしょうか。

仕事（& 職場、産業）を研究対象とし、働きながら学び研究することは、自らの足元を深掘りすることで、等身大の志といえます。しかし、思想的、理論的には、学术界、実業界にとって革命的思想であり異端でした。等身大の志がもった時代を切り拓く思想的意義にあらためて注目したい。

それを地道に粘り強く半世紀にわたって続けるなか、研究・仕事人生を貫く「大きな志」であったことに、あらためた気づかされた次第です。等身大の挑戦と棚卸しの賜物といえましょう。

自らの仕事や人生を棚卸し（総括）することの意味は、何でしょうか。追想や考察を通して、これまでの人生を生き直すことでもあります。新たな光をあてることにより、再発見することも少なくないでしょう。

〈渋沢栄一の経済思想にみる「強民富国」と現代の課題〉

Q38: 渋沢栄一の経済思想は、一言でいうと「強民富国」であると指摘されていますが、今日の日本はそうなっていると思われますか？

R: 渋沢栄一の「強民富国」は、民衆を軸とする民主主義の経済思想といえます。

「民」の経済力、知力を強くし、官の言いなりにならない民を育てる。自主性と気概を持って経営、仕事に取り組む人材と組織を育てる。渋沢が、その育成の場とみたのが、株式会社です。

現代日本社会における経済格差・貧困の深刻化は、「弱民」化に他なりません。巨大資本本位、経営の官僚化、株主資本主義のもとで、株式会社も大きく変質し、本来的機能を果たしていません。

働学研は、仕事・研究交流を通して各分野の知的リーダー、率先者いわば「強民」づくりを担っています。本学および藤原学長も、思いを共有する同志といえます。

〈渋沢栄一の労使協調論にみる先駆性と現代日本への示唆〉

Q39: 十名先生は渋沢栄一の労使協調における先見性はどこにあり、現代に照合すると、法制化など、どうあるべきとお考えでしょうか？

R: 渋沢栄一の労使協調論は、「労使は基本的に立場を異にするという二元論」に基づく「労使対等の協調主義」を軸にしています。その先駆性は、今日的意義をもつとみられます。

それは、現代日本において半世紀にわたる経営主導の労使関係（「労使協調」）とは異質なもので、対照的といえます。

戦後日本の大企業では、ストライキ・団交を拒否し労使協議制へと向かい、大企業労組の無力化、労使協議制の恣意化・形骸化が図られてきました。

それは、現代日本企業にみる「労使関係への慢心」といえましょう。労使協議制など経営の恣意に委ねてどうにでもなる！ その慢心こそ、日本企業さらには日本の衰退をもたらしている深部の要因とみられます。

なぜなら、「人こそ資源」だから。それは、かつての日本のスローガンであったはずです。

その資源を生かすのは、「労使対等の協調主義」であり、対等・自由・信頼・相互扶助の中で育まれ発揮されます。

労使協議制の法制化のもつインパクトは、大きなものとみられます。

第9章 サステナビリティへの新たな視座と21世紀課題

〈知の3巨人（スミス、マルクス、渋沢栄一）に光をあてる21世紀的意義は何か？〉

Q40: スミス、マルクス、渋沢栄一という知の3巨人を21世紀的課題の視点から比較し、新たな視座を学ぼうとされた理由は何でしょうか？

R: 渋沢栄一を研究するなか、A. スミス、K. マルクスとの深い関係に気づきました。

スミスと渋沢は、人間観、社会観に共通性がみられます。資本主義生成期における市場、小経営、資本のもつダイナミズムを体感したこと。道徳と経済の両立の思想、徳と志にみる深い共鳴など。

渋沢栄一は、資本主義の発展がもたらす種々の弊害に胸を痛め、その解決に取り組みました。社会福祉事業、労使関係など。その側面は、資本主義の本質と運動法則を解明しポスト資本主義を構想したマルクスと課題を共有しているといえます。

そのことに気づき、3者の比較考察を通して、21世紀日本の処方箋を汲み出す知恵を得ようとしたのです。

スミス、マルクス、渋沢栄一という知の3巨人の比較考察と対話は、本書のオリジナルとみられます。

渋沢栄一をどのように位置づけ、評価するかが問われています。経営戦略家とみる見方もあり、経営思想家としての評価に驚かれる社会人や研究者もおられます。

渋沢栄一の経営思想、経営哲学を、日本における近世・近代の経営思想、経営哲学の歴史的到達点として捉え直すことが大切ではないかと感じています。石田梅岩、二宮尊徳などの勤労・地域経営などを継承し、欧米の資本主義思想との創造的な結合を図ったという視点です。

それは、スミスやマルクスの経済思想と並ぶ近代日本の経営思想の到達点に他なりません。世界に誇るべき日本の知的資産、古典であり、21世紀の日本の再生に欠かせない知恵や処方箋が詰まっていると感じています。

〈A. スミスの「見えざる手」と渋沢栄一の「人間の見える手」はどう関係するか？〉

Q41: スミスの「見えざる手」と渋沢栄一の「人間の見える手」はどう関係するのでしょうか？

R: スミスの「見えざる手」は「他者への共感」にあり、胸中の「公平な観察者」は社会の合理性につながるとみています。

渋沢の「人間の見える手」は、「世間の信任」と自らの倫理コードに基づいており、社会の合理性とつながっています。

渋沢にみる世間の信任と倫理、スミスにみる他者への共感と公平は、「見える」・「見えざる」を超えて深くつながり相互に補完し合い、社会と経済の合理性を支える絆になっているとみられます。

〈スミスと渋沢の「道徳と経済の関係」にみる共通性と相違性〉

Q42: スミスと渋沢栄一の道徳と経済の関係についての共通点と相違点は、一言で言うと何でしょうか？

R:A. スミスの体系は、モラル、政治・法、経済の 3 つの世界に基づいています。仁愛、正義、慎慮の 3 つの徳において、大黒柱は「正義の徳」であり、「仁愛の徳」は室内装飾にあたります。

一方、渋沢栄一の「志」においては、大黒柱は「大きな志」であり、「小さな志」は飾りにあたります。

スミスは「徳への道と富への道」の両立を説き、渋沢栄一は道徳経済合一、義利両全を説いています。

両者を比較すると、スミスにみる「徳への道と富への道」の両立は、渋沢にみる「道徳経済合一」に相当します。

スミスにあっては正義が仁愛に優先します。渋沢にあっては、民が栄えての国であり、「公」は「私」に優先します。

スミスの「共感」「公平」、渋沢の「信任」「倫理」は、かなり近い関係にあるとみられます。

〈「新しい資本主義」とは何か？〉

Q43: 岸田総理が「新しい資本主義」とおっしゃっておられますが、十名先生から見てどのような新しい資本主義が考えられるのでしょうか？

R: 「成長」とは何か、「分配」とは何か。原点に立ち返り、問い直し定義し直すことが、出発点になるでしょう。「新しい資本主義」とは何かについても、問い直し、掘り下げ、定義し直す必要があります。一見、迂遠に見えますが、確かな道、知的資産としても未来につながる道とみられます。

「新しい資本主義」の提唱は、大切なことです。そのためにも、まずはまともな資本主義にすることです。労使協議制の法制化は前段階としてなすべきことだと思います。欧州資本主義に比べて、日本資本主義は社会的には半世紀以上遅れているとみられます。それに正面から向き合い、謙虚に反省し、改革の第一歩を踏み出す。

それが、日本流「新しい資本主義」への第一歩になるでしょう。総理が英断を下し、労使協議制の法制化を実現すれば、それだけで後世に残る輝く業績となるでしょう。

「新しい資本主義」は、「自助・共助・公助」の協働とバランスが大切です。学びあい助け合い育ちあう地域、社会づくりが基本になります。

「新しい資本主義」は、渋沢栄一が追求した大衆資本主義さらに福祉資本主義とつながるはず。自助をふまえつつも共助・公助を育んでいく社会経済づくりが求められています。

「自助・共助・公助」は、上杉鷹山の「自助・共助・扶助（公助）」が原点とみられます。防災対策の 3 要素となるなど、日々の生活においても欠かせない 3 要素となっています。

自助は基本ですが、それを強調し一方的に追求してきたのが、半世紀にわたる新自由主義です。

経営哲学の探求と創造

その思想・政策・文化は、人々を孤立・分断させました。

「自助・共助・公助」の本来像と精神は、21 世紀日本の再生に欠かせないでしょう。

〈ドラッカーとマルクスに何を学ぶか？〉

Q44: 20 世紀の二大思想家にドラッカーとマルクスをあげる人が多いのでお聞きしますが、ソ連崩壊、ベルリンの壁崩壊後に、この 2 人から学べることはどんなことがあるのでしょうか？

R: 社会主義体制の崩壊は、マルクス主義という権威の堤防の決壊を意味したとみられます。マルクス経済学のみならず、マルクス主義の衰退へと一気に転じました。

そして、近代経済学が主流になり、新自由主義の経済学や思想が先導役となって、情報通信技術を駆使する金融資本が、緩められた法・規制の網をくぐり、自在にグローバル展開する時代が到来したのです。爾来現在に至る 30 年余は、地球環境と格差・分断が極限的に深刻化するプロセスでもありました。

その反省が、経済界もふくめ地球的規模で巻き起こっているのが、現在といえます。その反省は、資本主義の本質と運動を解明した『資本論』の再評価にもつながっているとみられます。

ドラッカーとマルクスは、20 世紀にもっとも影響を与えた 2 大思想家といわれています。

マルクス『資本論』は、資本主義を根底から問い直し、資本の本質と総運動を解明しています。マルクスは資本の本質と運動法則を発見し、ドラッカーはマネジメントを発見するも、2 大思想家をめぐる評価は、時代とともに変容がみられます。

ドラッカーは、『資本論』を社会主義革命の書とみなし、マルクス＝マルクス主義＝ナチズムとみなして批判しています。社会主義体制崩壊を機に、マルクス主義の権威が失墜するなか、マルクス批判が世界的にみられました。

マルクスへの批判は数多くみられますが、ドラッカーへの批判が少ないのは、現代における「知性の貧困」といえるかもしれません。

ドラッカーの経営理論、経営哲学を信奉する経営者、勤労者は、日本でも数多くみられます。ベルリンの壁が崩壊するずっと前から、マルクスを大きく上回っていたとみられます。小生自身、彼の魅力の虜になっているひとりといえましょう。

ビジネスの世界では圧倒的な評価・支持を受けるも、経営学者（アカデミズム）の世界では軽視される傾向がみられました。規範論としての評価は高いものの、(脱規範の) 科学論としては評価が分かれるようです。

ドラッカーの理論と哲学には、自由主義への信奉、共産主義への批判・拒絶はあっても、資本主義の本質への洞察と警戒はかなり弱いとみられます。

なぜ、ドラッカーの経営理論は、地球環境破壊やグローバルな貧困・格差を食い止められなかったのか。むしろ、金融資本主義さらには新自由主義の露払いとなり先導役になったとみることまでできるでしょう。

マルクスが存命なら、次のように評価するかもしれません。ドラッカーは、新自由主義が闊歩

するなか、ICT 革命と連動しながら、資本の水先案内人として機能し、グローバル金融資本の支配と格差拡大・環境破壊を地球規模で深刻化させる一役を担った、と。

ドロッカー理論には、知識・情報・科学・組織とは何かの、根底的な「問いかけ」が弱い。資本の機能性追求に特化し、マイナス（社会性）側面の軽視などもみられます。

ドロッカーの経営哲学には、資本とは何かという本質的な問い、いわば資本の哲学が抜け落ちているといえましょう。マルクスを拒否し『資本論』から学ばなかったことが、資本の本質を見抜けなかったことにつながったとみられます。

それは、現代人類の大きな不幸といわねばなりません。学ぶこと、学びあうことの大切さを痛感する次第です。

〈21 世紀のコモン（コモンズ）とは何か？〉

Q45: 最後に、私も関わっているデジタル政策に誰一人として取り残されないデジタル社会を実現するためのデータ駆動社会の基本概念として DFFT（Data Free Flow with Trust）が定着しつつありますが、現代の「コモン」とは何なのでしょう？

R: 現代におけるコモン（コモンズ）とは何か、どのような倫理とルールが必要なのか、信頼と相互扶助を促す文化と制度とは何か、が問われています。

コモンズとは、「社会的に人々に共有され、管理されるべき富のこと」。

伝統的コモンズ（入会地など）では、地域資源の共有と享受が図られてきました。

「コモンズの悲劇」は、共有地モラルの劣化が乱獲を招くなかで起こったものです。共有地の保全と活用の両立が課題として提示されています。

一方、新しいコモン思想と文化コモンズ（情報プラットフォームも含まれる）が登場しています。情報通信に関わる種々のプラットフォームは、情報コモンズとしての側面を有していますが、巨大 IT 資本の支配下にあって自由・平等・公正などが絶えず脅かされています。それらを、「公」の領域として整備することも、重要な課題となっています。

いずれのコモンズにおいても、大資本主導、専門家まかせから、市民による民主的・水平的な共同管理へシフトすることが求められています。

さらに、伝統コモンズと文化コモンズの創造的・民主的融合が課題となっています。

6 公開対談をめぐるコメントと課題

6.1 公開対談の時間配分と反省

公開対談において、一番心配していたのは、時間的な制約である。187 スライドにわたるパワーポイント資料、105 項目に及ぶ紹介・質問、そして質問へのリプライを、90 分でこなせるのか。

公開対談に入ると、この心配は現実化する。第 1 部と第 2 部を一部省略しながら何とか済ませた時点で、すでに 60 分をオーバーしている。第 3 部は、第 1 部と第 2 部を合わせた分量である。

経営哲学の探求と創造

第3部は、半分近くを省略せざるを得なかった。

対談に入る前と終了後のアナウンス（総合司会、5分ずつ計10分）も、90分には織り込まれていなかった。

結局、対談時間は（当初の90分が105分へと）15分の延長となる。それでも、参加者のほとんどは最後までご参加いただき、名残を惜しむ風情も漂うなか、幕を閉じる。

6.2 参加者の感想・コメントにみる手応えと課題

藤原学長との二人三脚の公開対談は、SBI大学院大学としても初の挑戦とのこと。何とかやり遂げたことへの安ど感と深い感謝の念が沸き起こる。

一方、準備した105項目の紹介・質問＆リプライは、時間的な制約からかなり割愛せざるを得なかった。それに伴う不完全燃焼感もある。参加者がそれらをどう感じ評価されたのか、気がかりでもあった。

そうした心配を吹き飛ばしてくれたのが、終了後にいただいた電子メールでのコメントである。そのうちの2本を紹介したい。

「入念な準備の下で行われた対談、90分超、引き込まれました。「十名ワールド」が対談の中で余すところなく展開され、また、簡潔明瞭な十名先生のリプライはわかりやすく、練られた回答でありました。

藤原学長は、理科系・工学系・総資本側の人間として、十名先生と対極的な立ち位置におられる方と思われますが、その質問の設定は本質的な部分に切り込まれており、十名先生の従来の論考を浮き彫りにする効果があったと思います。このような魅力的な対談をお聞きするのは初めてのことでありました。

マルクスの現代的意義や新しい資本主義に関する考え方など、改めて学ぶことが多々ございました。参加させていただき本当にありがとうございました。」（熊坂敏彦 2020.5.7）

「学長のご質問と、十名さんのご回答。正確で、的確、また、創意に溢れていて感動しました。学長は、情報学の専門家に相応しく、組織論を基軸として展開されていましたが、これに対して、十名さんは現代産業論で応答され、現代経営哲学の核心に迫る討論内容。

対話の創造性に対しまして、深い感動を覚えました。これから、経営哲学を学ぼうとする各位にとりまして、貴重なご示唆を残されたと思います。

十名さんは、現場を基礎とした鉄鋼産業研究を通じて、現代産業における「フレキシビリティの本質が当面の利益のために、生産を担う人々の人間性を犠牲にしており、これによって、永続的な組織体としての経営理念・経営実態を喪失している」こと。

また、十名さんの第二の人生を通じて、このような現状を改革するには、通常は下請けなどの位置に落とされているが、本来は、「自立した産業としての職人型産業こそが、人間性を尊重しつつ、永続的な組織体としての本質を体現している」とのご発見。

それを基礎とした、空間論としての「まちづくり」への展望。

これらの基礎を踏まえた上での、「道徳・経済合一論」でしたから、非常に、説得力がありました。このような機会をご提供いただいた学長に、心からの敬意を表します。」(池上 惇 2020.5.8)

6.3 アンケートから浮かび上がる参加者の思いと眼差し

募集を初めて数日で、「先着 100 名」が満杯となる。開催は 1 か月後、ゴールデンウィーク期間中のこともあり、参加者は 73 名と期待値より低めである。しかし、熱心な参加者が多く、ほとんどの参加者が最後まで参加された。100 分にわたり、対談時間を共有できたことが、何よりも有り難い。アンケートへの回答は 51 名で、回答率は 70% に及んでいる。

参加理由については、回答者全員が「対談内容に興味があった」(51 名、100%) とし、「講師に興味があった」(25 名、49%) も半数に上る。

感想については、「大変興味深かった」34 名(67%)、「興味深かった」14 名(27%) で、合わせると「興味深かった」は 94% に上る。

個々のコメントにも、A「質疑応答の妙」、B「論点・視点の面白さ」など高い評価、熱い反応、がみられる。その一部を紹介したい。

まず、A「質疑応答の妙」について。「最高に素晴らしい対談でした。十名先生のご慧眼に感服・感銘の至りです。藤原学長の質問も実に的確でした」。「ICT の権威である藤原先生と経営哲学の十名先生の異なる視点が大変興味深かったです」。「藤原学長の質問ポイントの広さ深さが書籍の言いたい事を大変よく表していると感じた」等。

次に、B「論点・視点の面白さ」について。「「ICT とは資本主義の酸素」という説に興味あり。生産力至上主義と「無限の自然」仮説について特に GDP 数値には負の側面すなわちマイナスもプラスに加算される。労使関係、などなど、盛り多く十名先生の説を拝聴しました。」

「現代の資本主義が抱えている問題点の本質を明確にご教示頂き、新たに気付いた部分と、日頃感じていた事が言語化される痛快さの両方を受け取りました。」

「政策論、経営論、個人の生き方にまで通じる実に刺激的な対話を誠にありがとうございました。自身も研さんを積んで参ります。」等。

一方、対談時間が「足りなかった」という回答も 55% を占め、「内容の絞り上げ」なども提案されている。

7 おわりに

公開対談は、①ポイント紹介、②質問、③応答の 3 つの柱から構成される。その基軸をなすのが、②質問である。メール対話を公開対談へと飛翔させたのも、105 点に及ぶ「質問」に他ならない。

本質を突いた的確な質問が、本書でクローズアップしたい著者の勘所を見事に引き出す。質問とリプライの掛け合わせの妙が、本書を超えて新たな世界を紡ぎ出しているといえよう。

なお、対談での「リプライ」は、「当意即妙」を心がけたものである。それゆえ、じっくりと

経営哲学の探求と創造

深掘りできていないという限界も合わせ持つ。突っ込み出すときりがないほどの論点を内包している、と感じている。

小論では、①ポイント紹介はすべて割愛し、105 項目に及ぶ②質問 & ③応答も 45 項目に絞っている。その他の 60 項目は、紹介したいものも少なくないが、紙数の制約から割愛せざるを得なかった。別の機会に、新たな視点から掘り上げることができればと思っている。

〈付記〉

このような珠玉の機会を与えていただいた藤原洋学長および SBI 大学院大学関係者各位に、心よりお礼申し上げたい。

〈参考文献〉

- 小笠原英司（2004）『経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想』文真堂
- 渋沢栄一（1916）『論語と算盤』守屋淳訳、ちくま新書、2010 年。
- A. スミス（1759）『道徳感情論』水田洋訳、岩波文庫、2003 年。
- A. スミス（1776）『国富論』水田洋監訳、杉山忠平訳、岩波文庫、2000-2001 年。
- 十名直喜（2022）『サステナビリティの経営哲学 —渋沢栄一に学ぶ』社会評論社。
- K. マルクス（1867）『資本論』第 1 巻、大内兵衛・細川嘉六監訳、大月書店、1968 年。
- その他、割愛。

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

—札幌地判令和 3 年 3 月 25 日金判 1622 号 33 頁及び関連判決の検討—

経営管理研究科 研究員

戸本 幸亮

【要約】

本稿は、診療報酬請求債権が裏付資産であるとして発行された私募社債（以下、「レセプト債」）を顧客に販売した X 証券が、レセプト債の債務不履行で損失を被った顧客に対して損失補償金を支払ったことによる損害について、SPC の診療報酬債権等の買取残高について虚偽の情報提供が行われたこと等が原因であるとして、レセプト債を発行した SPC の代表取締役だった Y1 と、レセプト債販売の主幹事社 c 証券の取締役だった Y2 に対する会社法 429 条 1 項に基づく損害賠償請求の可否について判断した札幌地判令和 3 年 3 月 25 日金判 1622 号 33 頁（以下、「本判決」）について検討する。

本判決は、SPC の取締役の善管注意義務を判断した数少ない裁判例であり、私募債販売の主幹事社であった証券会社の取締役の責任を判断した点でも貴重な裁判例といえる。もっとも、本事件の関連判決では両被告について異なる事実認定の下で異なる判断がなされており、上級審の判決が示されることに期待したい。

また、事件後に制定された日本証券業協会の規則を考慮する必要があるが、私募債の販売における証券会社の行為義務についての関連判決の判示にも一定の意義があるように思われる。

【キーワード】

SPC 取締役の善管注意義務、私募の取扱いにおける証券会社の注意義務、会社法 429 条 1 項、レセプト債

【目次】

I. 事実の概要

- (1) レセプト債事件の概要と Y2 の認識・関与
- (2) Y1 の関与

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

(3) X 証券の損害

II. 判決の要旨

(1) Y1 の責任

(2) Y2 の責任

III. 検討

1. はじめに

2. 取締役の第三者に対する責任

3. SPC 取締役 (Y1) の善管注意義務

4. 証券会社の取締役 (Y2) の善管注意義務

5. 損害との因果関係

6. その後の関連判決での判断

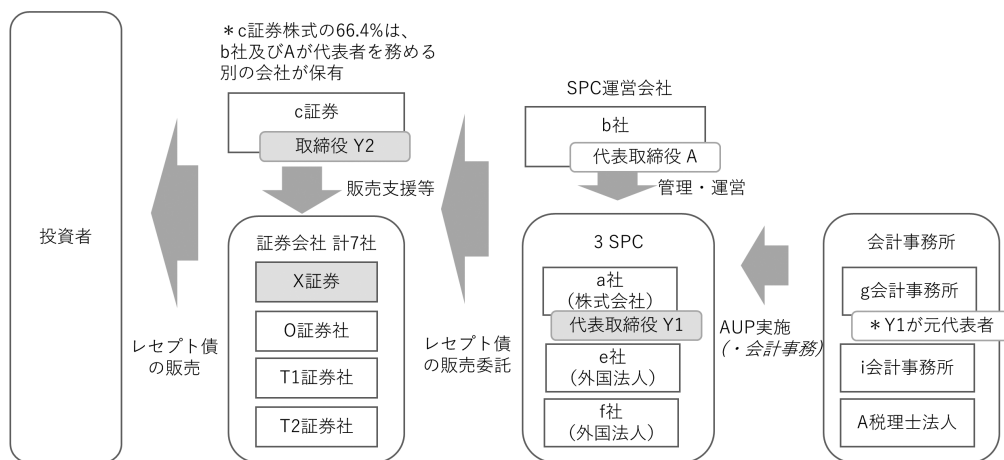
結び

〔参考文献〕

〔参考裁判例〕

I. 事実の概要

レセプト債事件の当事者



- ① 那覇地判平成30年7月13日判時2409号76頁：原告 投資者、被告 O証券
- ② 札幌地判令和3年3月25日金判1622号33頁：原告 X証券、被告 Y1、Y2
- ③ 東京地判令和3年6月4日 LEX/DB25589471：原告 投資者、被告 Y2
- ④ 東京地判令和3年9月29日 LEX/DB 25600357：原告 投資者、被告 日本投資者保護基金
- ⑤ 東京地判令和4年3月31日 LEX/DB 25604766：原告 投資者、被告 会計事務所及びその役員 (Y1含む)、Y2 等
- ⑥ 名古屋地判令和4年4月19日 LEX/DB 25592576：原告 投資者、被告 T1証券・会計事務所及びその役員、Y2 等
- ⑦ 金沢地判令和4年5月26日 LEX/DB 25593005：原告 投資者、被告 T2証券・会計事務所及びその役員 (Y1含む)、Y2 等

〔各判決文、証券取引等監視委員会公表資料等から筆者作成〕

本判決が認定した事実は次のとおりである。

(1) レセプト債事件の概要と Y2 の認識・関与

SPC 運営会社である b 社は、故 C が平成 12 年 9 月に一族の資産管理会社として設立したペーパーカンパニーであったが、後に診療報酬債権買取業務を開始し、e 社（英領バージン諸島法人）、a 社（日本法人）、f 社（英領バージン諸島法人）と SPC を順次設立して（これら 3 つの SPC を総称して、「3SPC」）、管理・運営していた。3SPC は、日本において診療報酬債権等を買取り、これを裏付資産としたレセプト債を発行し、販売代理証券会社を通じて販売して一般投資家から資金を調達していた。

c 証券は、平成 16 年頃から b 社のレセプト債の販売を開始し、3SPC のレセプト債販売の主幹事社として、3SPC 及び b 社からレセプト債の販売支援等の業務を受託していた。Y2 は、平成 16 年 8 月から c 証券の取締役兼管理本部長として、3SPC のレセプト債の販売等について中心的に関わり、管理部門の責任者として b 社との交渉窓口になっていた。

3SPC が発行するレセプト債は、本来はレセプト債の発行残高に見合った診療報酬債権等の買取りがなされていなければならなかったが、e 社は平成 17 年 12 月期から、a 社は平成 23 年 4 月期から、f 社は平成 24 年 3 月期から、レセプト債の発行残高に見合った診療報酬債権等の買取りを行わず、診療報酬債権等の買取りのために運用すべき資産を b 社に移動したり、関連子会社を経由するなどして、本来の目的以外の投資である海外不動産プロジェクトや有価証券などに投資していた。この結果、3SPC とも、既発行のレセプト債の元本償還及び利払いをその後発行したレセプト債で調達した資金で賄うという自転車操業の状態に陥っており、平成 27 年 11 月時点において、3SPC によるレセプト債発行残高 227 億 100 万円に対して診療報酬債権等の買取残高は 29 億 200 万円（発行残高の 12.8%）に過ぎない状態であった。

当時 Y1 が代表を務めていた g 会計事務所は、a 社が現に保有又は将来取得する診療報酬債権の帳簿残高と、医療機関が社会保険診療報酬支払基金に出した請求書との突合等を行う（全体債権チェックを原則とするが、対象債権の状況等により、合理的範囲でサンプルチェックを行う場合もある）「合意された手続」（Agreed Upon Procedures）としての調査を行う業務委託契約を a 社と締結した。g 会計事務所が行う調査業務は「一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して実施する監査手続」とは異なるものであること、検証で使用了データは a 社から提供を受けたものであり、g 会計事務所は「当該データ自体の正確性及び当該データから導かれる結果の正確性については責任を負わない」となされていた。g 会計事務所の公認会計士 5 人（Y1 は含まれていない）は、平成 21 年 6 月、a 社の保有する診療報酬債権について、整合性、実在性及び正確性を確認することなどを目的として、合意された手続に基づく調査（a 社が提出したサンプルのチェック）を行って、a 社及び b 社宛の報告書を作成した。同報告書には、「当会計事務所が実施した手続は、一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して実施した監査手続ではない」と記載されており、これは同年中に X 証券にも交付された。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

平成 21 年 11 月、X 証券役員がレセプト債関係者への確認のために c 証券を訪問した際は H 会長や Y2 らが対応し、「SEC 検査で大きな指摘は受けなかった。〔中略〕債権の中身は守秘義務・個人情報・病院との契約などの関係で公開できないが、アレンジャー・会計事務所・監査の信頼性を理解して欲しい」と説明した。g 会計事務所では Y1 が対応し、「g 会計事務所は、ISO を取得しており、SPC の管理を専門的に行っている（SPC を 1,300 管理している）。診療報酬債権が二重に譲渡されていないかについてのチェックも g 会計事務所で行っている」と説明した。

平成 20 年に c 証券が X 証券へレセプト債を提案した際に交付した提案書のひな形には、安全性の高い商品であるなどの商品説明が記載されていた他、「会計監査」を行う関連会社として、g 会計事務所の名称が記載されていたが、いずれも Y1・g 会計事務所の関与なしに作成されたものだった。

b 社役職員である D は、平成 22 年 12 月以降、f 社の運用実績報告書を作成することになったが、b 社代表者だった C は D に対して平成 23 年 11 月頃から運用実績報告書の買取先数や買取残高の水増しを指示するようになり、これに従って作成された内容虚偽の運用実績報告書が販売代理証券会社に送付された。b 社代表者だった C が死亡した後も、D は前月までの運用実績報告書を参考にしながら、過去の流れに合うように、買取先数を 5 件程度から 10 件前後まで水増ししたり、買取残高も 10 億円程度だったものを 20 億円程度まで水増しして、内容虚偽の運用実績報告書と実際の数字の運用実績報告書を作成した。

平成 25 年 3 月に C が死亡して子の A が b 社の代表取締役役に就任した後、D が e 社の資産を調査したところ、レセプト債の発行残高が約 120 億円であるのに対し、診療報酬債権等の買取残高は 10 億円弱しかない上、現預金残高が約 30 億円なので、約 70 億円が e 社から流出して不明になっている事実が判明した。

同年 5 月以降、3SPC から資産が流出してレセプト債の発行残高に見合った診療報酬債権等が取得されていないという事実は、b 社代表取締役 A、c 証券代表取締役 Z2 社長、H 会長に共有され、Y2 も会食の席を含む複数の機会にレセプト債の実態について知らされた。

平成 26 年 1 月下旬頃、A が販売代理証券会社に対して販売手数料等の引下げを要請したところ、n 証券を除く販売代理証券会社から、要請には応じるが診療報酬債権等の買取先の名称、買取金額のリスト等を開示して欲しいとの要請を受けた（条件変更の要請に応じなかった n 証券を通じて販売したレセプト債は、その後全額償還された）。これに対して Z2 社長は、虚偽のエビデンスを作成して形式的な検証を行って対応することを提案し、その方針にしたがって b 社が資料を作成し、Z2 社長の指示により Y2 が買取債権の検証作業を行うこととなり、平成 26 年 3 月 25 日と 7 月 30 日に、現実に取り扱われている数少ない買取先の契約書等の関連証憑と運用報告書、債権買取管理表と運用報告書を Y2 が突合するなどの恣意的なサンプリング検証を行った。

平成 27 年 10 月 29 日、証券取引等監視委員会は b 社の調査を行って 3SPC のレセプト債の新規発行停止を指示し、その翌日に b 社は c 証券に対してレセプト債の新規募集を直ちに停止す

るよう要請した。3SPC と b 社は、平成 27 年 11 月中に破産手続開始申立てを行ってその決定を受け、c 証券も平成 28 年 3 月 31 日に破産手続開始決定を受けた。

平成 26 年 11 月以降に販売された a 社のレセプト債は、償還されなかった。

(2) Y1 の関与

平成 11 年 8 月に Y1 が設立した g 会計事務所は、証券化による資金調達が一般的ではなかった時代に証券化やファンドビジネスなどの金融関連分野に特化したことで急成長し、管理資産は約 4 兆円にも上って 2,000 以上の SPC を管理するようになっていた。Y1 は、g 会計事務所の経営に関して他の取締役らと対立するようになって平成 25 年 11 月に代表取締役を解任されたが、その後に A から 3SPC の代表者に就任することを依頼されて a 社の代表取締役就任した。Y1 の役員報酬は支給されなかったが、代わりに A から個人的に 127 万 80 円の貸付けを受けていた。

本判決は、① SPC は資産流動化のための器として設立されたペーパーカンパニーであり、SPC の取締役は実質的な業務執行を期待されているわけではないこと、② 運用実績報告書は a 社名義で作成されていたが、実際に作成して販売代理証券会社に送付していたのは D や A などの b 社の役職員で、Y1 は全く関与していなかったこと、③ a 社の決算報告書も実際に作成して販売代理証券会社等へ送付していたのは b 社であったことをあげて、結局、Y1 は a 社の代表取締役としての業務を何一つ行ったことはなかったとしたと認定した。また、a 社の破産管財人が、「役員報酬も受領していない名目的な役員であり、破産者の実質的な意思決定には関与していなかった」として、Y1 へ損害賠償請求を求めることは困難との判断を示したことにも言及した。

(3) X 証券の損害

北海道財務局は X 証券に対して、a 債を安全性の高い商品と顧客に説明して販売したことが金融商品取引契約の締結又は勧誘に関する虚偽表示に該当し、a 社の財務情報について会計監査が行われているかのような表示をして販売したことは重要な事項につき誤解を生ぜしめるべき表示をする行為に該当するとして、証券取引等監視委員会の勧告に基づいて、顧客への説明や必要な対応をとること、体制の整備、責任の明確化などを内容とする業務改善命令を発した。

X 証券では、次第に損失補償を求める顧客が増えてきた中で、全く補償を行わない対応をとった場合には倒産に至るリスクがあると考えて、財務局とも協議の上で、債券額面の 60% を補償することとして 7 億 6,320 万円の損失補償金を顧客へ支払った。

Ⅱ. 判決の要旨

(1) Y1 の責任

「Y1 は、a 社の唯一の取締役だったのであり、a 社に対して善管注意義務（会社法 330 条、民

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

法 644 条)を負うべきことは当然である。このことは、Y1 が名目的取締役役に過ぎなかったとか、全く報酬を受けていなかったとかいうことによって左右されるものではない」としながらも「SPC は資産の流動化のための器として設立されるペーパーカンパニーであり、SPC の取締役は実質的な業務執行を期待されているわけではないのが実態である。実際、Y1 は、a 社の代表取締役としての業務を何一つ行ったことはなかったし〔中略〕、原告自身、Y1 が a 債について何らかの形で関与することを期待していたとも認められない」として、「Y1 は、b 社が原告に対して虚偽情報の提供を行っていることを認識していたか、容易に認識できたにもかかわらず、これを止めなかったという場合に限り、善管注意義務違反が認められ、会社法 429 条 1 項に基づく損害賠償責任を負うものというべきである」と判示した。

その上で、Y1 はレセプト債の実態を a 社代表取締役就任前から知っていた等とする X 証券の主張を退けて、平成 27 年 11 月 4 日に破産手続開始申立てを告げた時までにレセプト債の実態を知っていたとか、容易に認識できたと認めるに足る証拠はないとして Y1 の責任を否定した。

(2) Y2 の責任

① 任務懈怠及び故意過失

「Y2 は、c 証券の取締役として、3SPC のレセプト債の販売等について中心にかかわっていたのであり、c 証券に対して善管注意義務（会社法 330 条、民法 644 条）を負うべきことは当然である」とした上で、3SPC の実質的な管理、経営や運用実績報告書等の作成は b 社が行い、c 証券はこれらの業務に直接かかわっていたわけではないために、Y2 は b 社による虚偽情報の提供を当然に知り得る立場にはなかったとし、そうであれば「Y2 は、b 社が（c 証券と共謀して）原告に対して虚偽情報の提供を行っていることを認識していたか、容易に認識できたにもかかわらず、これを止めなかったという場合に限り、善管注意義務違反が認められ、会社法 429 条 1 項に基づく損害賠償責任を負うものというべきである」と判示した。

その上で D 及び H 会長の証言等に基づいて、平成 26 年 3 月 25 日に 3SPC の検証作業を行った時までは Y2 が運用実績報告書等の虚偽記載を認識していたと認定して、「Y2 としては、遅くとも平成 26 年 3 月 25 日ころ以降、c 証券に対して負う善管注意義務（会社法 330 条、民法 644 条）に基づいて、c 証券が a 社及び b 社と共謀して原告に対して虚偽情報の提供（内容虚偽の運用実績報告書の交付）という不法行為を行うことをやめさせるべきであり、また、原告ら関係者に対して真実を告げることにより虚偽情報の提供をやめさせることが可能であったのに、これを怠ったという任務違背が認められ、かかる任務違背について故意が認められる」と判示した。Y2 は、平成 27 年 10 月 30 日に b 社からレセプト債の新規募集停止を通知された時までレセプト債の実態を全く知らなかったと主張したが、退けられた。

② 損害及び相当因果関係

「原告が本件 a 債を購入した顧客に対して損失補償金を支払ったのは、これら顧客との取引継

続など、原告自身の経営判断に基づくものであったという側面が認められる」。

「しかしながら、原告は、本件を理由として行政処分を受け、業務改善命令の具体的な内容として、顧客に対して『適切な対応を行うこと』が求められていた。損失補償金の支払が一般的に求められていたというわけではないとしても、次第に不信、不満の声が高まり、損失補償を求める顧客が増える中、これを放置した場合、追加的な行政処分を受けるという可能性は、決して小さなものではなかったと考えられる」。

「また、顧客から、損害賠償訴訟の提起等を受ける可能性もあった。実際、q 証券と O 証券に対しては、顧客から訴訟の提起等の法的手続がとられている。q 証券と O 証券に対する訴訟等は、結果的にいずれも退けられているが、説明義務違反が認められて多額の損害賠償の支払を命じられる可能性は、決して小さなものではなかったと考えられるし、敗訴しないとしても、訴訟等が係属することによる風評被害や信用低下、ひいては経営破綻といった事態も考えられないことではなかった」。

「そうすると、顧客に対する損失補償金の支払自体は原告の経営判断によるものであったとしても、原告が事実上支払わざるを得なかった損失補償金 7 億 6,320 万円は、Y2 の任務違背と相当因果関係を有する損害というべきである」。

Ⅲ. 検討

本判決が認定した事実を前提として、判旨（1）に賛成するが、判旨（2）には疑問がある。

1. はじめに

保険医療機関が社会保険診療報酬支払基金又は国民健康保険団体連合会から支払いを受ける債権である診療報酬債権等を証券化したレセプト債は、裏付資産である診療報酬債権等の債務者が国に準じる信用力を有すると評価されているが¹、本件は本来の安全な商品性を逆手にとる形で詐欺的な金融商品の販売が行われた事案といえよう。

以上にみた経緯の中で証券取引等監視委員会は、平成 28 年 1 月に c 証券に対する検査結果等を踏まえて勧告を発し²、平成 29 年 3 月に SPC 運営会社である b 社、レセプト債販売の主幹事社であった c 証券の法人 2 社及び b 社代表取締役 A、c 証券代表取締役 Z2、取締役 Y2 の 3 名を刑事告発し、A へは金商法 197 条 1 項 5 号及び同法 158 条（偽計の禁止）、刑法 246 条 1 項（詐欺罪）に基づいて懲役 4 年の判決、Z2 へも懲役 4 年の判決が言い渡された（Y2 は不起訴）。

本件レセプト債を巡る一連の判決として、①那覇地判平成 30 年 7 月 13 日判時 2409 号 76

¹ 日本格付研究所「診療報酬債権」（最終更新：2017 年 7 月 3 日）3 頁 <https://www.jcr.co.jp/pdf/dm28/Medical_Remuneration_Receivables20170703.pdf>。

² 証券取引等監視委員会「c 証券株式会社に対する検査結果に基づく勧告について」（2016 年 1 月 29 日）<https://www.fsa.go.jp/sesc/news/c_2016/2016/20160129-1.html>。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

頁（以下、「平成 30 年那覇地判」。投資者がレセプト債を販売した O 証券に引受審査義務違反、説明義務違反があったと主張した損害賠償請求事件。否定）、②札幌地判令和 3 年 3 月 25 日金判 1622 号 33 頁（本判決）、③東京地判令和 3 年 6 月 4 日 LEX/DB25589471（以下、「令和 3 年東京地判」。投資者による Y2 に対する不法行為、会社法 429 条 1 項に基づく損害賠償請求事件。否定）、④東京地判令和 3 年 9 月 29 日 LEX/DB 25600357（投資者が証券会社に分別管理義務違反があったと主張して日本投資者保護基金に保証金の支払いを請求した事件。否定）、⑤東京地判令和 4 年 3 月 31 日 LEX/DB 25604766（以下、「令和 4 年東京地判」。投資者による会計事務所及びその役員（Y1 含む）、Y2 等に対する不法行為等に基づく損害賠償請求事件。肯定）、⑥名古屋地判令和 4 年 4 月 19 日 LEX/DB 25592576（以下、「令和 4 年名古屋地判」。投資者による T1 証券・会計事務所及びその役員、Y2 等に対する不法行為等に基づく損害賠償請求事件。肯定）、⑦金沢地判令和 4 年 5 月 26 日 LEX/DB 25593005（以下、「令和 4 年金沢地判」。投資者らによる T2 証券・会計事務所及びその役員（Y1 含む）、Y2 等に対する不法行為等に基づく損害賠償請求事件。T2 証券、Y2 らの責任を否定し、その他は肯定）がある。訴訟の当事者をみると、他の関連判決は原告が投資者であるのに対して、本判決は原告が証券会社であることに特徴がある。関連判決には異なる事実認定の下に異なる判断を示したものもあり、これについては、「6. その後の関連判決での判断」で検討する。

2. 取締役の第三者に対する責任

2-1. 会社法 429 条 1 項

役員等の任務は会社に対して負担するものに過ぎないから、第三者に対しては原則として不法行為（民法 709 条）の要件を充たさない限り責任を負わないはずであるが、株式会社の活動はその役員等の職務執行に依存することを考慮して第三者責任が定められている³。会社法 429 条 1 項の要件は、①任務懈怠、②悪意又は重大な過失、③第三者の損害、④①と③の間に相当因果関係が存在することである。

取締役は会社に対して委任の一般原則に従って善管注意義務（会社法 330 条、民法 644 条）や忠実義務（会社法 355 条）⁴、法令及び定款並びに株主総会の決議の遵守義務（会社法 355 条）を負うから、これらの義務に違反した場合は任務懈怠に当たる。不法行為と違い、第三者に対する加害行為についての故意・過失は要件とされず、任務懈怠についての悪意又は重大な過失があ

³ 弥永真生『リーガルマインド会社法〔第 15 版〕』（有斐閣・2021）264 頁。

⁴ もっとも、滝澤孝臣監＝野上誠一著『判例法理から読み解く裁判実務 取締役の責任』（第一法規・2022）56 頁は、会社法 355 条に定める忠実義務は最大判昭和 45 年 6 月 24 日民集 24 卷 6 号 625 頁に従って、会社法 330 条・民法 644 条に基づく善管注意義務を敷衍し、かつ明確化したにとどまるにすぎず異なる義務ではないとするのが裁判実務だとし（同質説）、森本滋『取締役の義務と責任』（商事法務・2017）9 頁は、これを学説の多数説とする。弥永・前掲注 3）160 頁は、そうであっても任意法規たる民法 644 条に対して、会社法 355 条は強行法規としての意義を有するとする。

れば足りる⁵。

2-2. 取締役一般の善管注意義務

本判決は、Y1・Y2 ともに善管注意義務違反の有無を争点とし、両者の善管注意義務の内容を、虚偽情報の提供を行っていることを認識していた場合又は容易に認識できた場合には債券発行を止める義務があったと判示した。これは取締役の善管注意義務の一環としての監視義務を指すものと理解でき、①不正についての認識又は認識可能性、②不正を阻止する義務の不履行を要件としていることは、取締役の代表取締役に対する監視義務の先行裁判例とも整合的である⁶。取締役が負うべき注意義務の内容は、それぞれの地位・職務及びその者に期待される能力によって異なることから⁷、Y1・Y2 の別に検討する。

3. SPC 取締役（Y1）の善管注意義務

3-1. 従来裁判例

3-1-1. 名目的取締役

本判決も説示したとおり、職務を行っていない名目的取締役といえども、適法な手続きを経て取締役に就任している限り監視義務を含む取締役の義務は免除されない⁸。もっとも下級審の裁判例では、名目的取締役は会社経営に対する影響力を持たないために代表取締役等の違法な業務執行を止めることはできないから、名目的取締役の任務懈怠（監視義務違反）と第三者の損害との間には相当因果関係がないなどとして、責任を否定するものが少なくない（東京高判昭和 57 年 3 月 31 日判時 1048 号 145 頁、東京高判昭和 59 年 11 月 13 日判時 1138 号 147 頁）。その背後には、名目的取締役は代表者と親族である、親しい関係にあるなどの理由で就任しているために無報酬であることが多く、その責任を厳格に問うことが酷であるとの考慮がなされた可能性がある⁹と指摘されている。

3-1-2. SPC の取締役

SPC の取締役の注意義務を判断した先行裁判例として、原告と不動産の売買契約を締結したが資金を調達できずに契約不履行とした資産流動化法上の特定目的会社の取締役について判断した大阪地判平成 18 年 5 月 30 日判タ 1250 号 325 頁（以下、「平成 18 年大阪地判」）がある。原告は、取締役には確実に資金調達できるよう資産流動化計画を策定すべき義務があつて、本件の事情の下では公認会計士である被告がそのような注意を払うことは容易である上、特定目的会社

⁵ 最大判昭和 44 年 11 月 26 日民集 23 卷 11 号 2150 頁。

⁶ 札幌地判昭和 51 年 7 月 30 日判時 840 号 111 頁。

⁷ 森本滋＝弥永真生編『会社法コンメンタル 11—計算等（2）』（商事法務・2010）205 頁〔黒沼悦郎〕。

⁸ 最三判昭和 55 年 3 月 18 日判時 971 号 101 頁。

⁹ 田中亘『会社法〔第 3 版〕』（東京大学出版会・2021）375 頁。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

の唯一の取締役であるのに何もしなかったのだから、悪意又は重大な過失による任務懈怠があったと主張した。これに対して判決は、特定目的会社は資産流動化の対象となる資産をその保有者から譲り受けてオリジネーターから切り離すためだけに存在する資産流動化のための器として設立されるペーパーカンパニーであって、資産流動化業務及びその附帯業務以外の業務を行うことは禁止されているため（資産流動化法 142 条）、特定目的会社の取締役に期待される中心的な職務は、決定された資産流動化計画を機械的に実施することにある等として、取締役が資産流動化計画の作成に実質的に関与することが通常期待されているものとはいえず、資産流動化計画の作成の主要部分はアレンジャー等の専門家に委ねることを前提として取締役が実際にどの程度それに関与すべきかは個々の特定目的会社の設立経緯や取締役の選任状況等によって異なるというべきで、資産流動化計画の内容に関して取締役に任務懈怠があるか否かの判断も、これらの点を考慮して事案ごとに判断するほかないと説示した。その上で、①被告が就任した経緯、②就任時期が本件資産流動化計画の承認を受ける約 10 日前に過ぎないこと、③特定資産の購入や証券化のアレンジメントはアレンジャーが行ったほか、大手信託銀行が本件資産流動化計画の基本的構成の作成に関与していたこと、④被告の報酬は年額 75 万円に過ぎなかったこと等から、被告は資産流動化計画の策定に実質的に関与することは期待されておらず、計画の実施を主たる任務として就任したと推認できるとして、被告の任務懈怠を否定した。判決に対しては、特定目的会社の取締役の責任が常に否定される訳ではないことを示唆しているとの評価もなされているが¹⁰、これを前提とすれば任務懈怠責任を問えそうなのは発起人か設立時取締役に限られるとも指摘されている¹¹。

3-2. 判決に対する評価

本判決は、① SPC は資産の流動化のための器として設立されるペーパーカンパニーであって、SPC の取締役は実質的な業務執行を期待されているわけではなく、実際に Y1 は a 社の代表取締役としての業務を行わなかったこと、②原告自身が、Y1 の a 債への関与を期待していなかったことをあげて、そうであれば Y1 は、b 社が原告に対して虚偽情報の提供を行っていることを認識していたか、容易に認識できたにもかかわらず、これを止めなかったという場合に限って善管注意義務違反が認められると判示した。

3-2-1. 判決に肯定的な立場

本判決が SPC 取締役の責任を限定的に解したことに肯定的な論者は、平成 18 年大阪地判と方向性を一にしていると評価する¹²。そして、仮に Y1 が虚偽情報の提供につき認識し、あるいは、

¹⁰ 山宮慎一郎「判批」NBL849 号（2007）6 頁。

¹¹ 森田章「判批」リマックス 35 号（2007）99 頁。当然ながら、平成 18 年大阪地判は資産流動化法上の取締役について判断した判決であることに留意が必要である。

¹² 内藤裕貴「判批」新・判例解説 Watch 商法 156 号（2022）3 頁。

容易に認識できた状況であったとしても、取締役就任した以上は SPC 運営会社である b 社による虚偽情報の提供を止めるべきであるように思えるかもしれないが、Y1 は SPC の取締役である以上、積極的に会社の業務執行に関与することが通常期待されているわけではないし、また、Y1 が取締役に選任された状況を考慮したとしても、Y1 に b 社による虚偽情報の提供をやめさせる旨の善管注意義務を負わせることは困難であろうとする¹³。

別の論者も、名目的取締役であっても対外的には監視義務を免れないが、SPC 取締役には実質的な業務執行は期待されておらず、実質的に SPC を運営していたのは b 社であったことや、Y1 に資産流出の認識がなく、役員報酬を得ていない名目的役員で SPC の実質的な意思決定には関与していないことを考慮すると、Y1 に善管注意義務違反を認めて損害賠償責任を課すことは困難と思われるとする¹⁴。

3-2-2. 判決に否定的な立場

これに対して判決に批判的な論者は、資産流動化法の改正時に、簡素な仕組みの SPC における投資者保護の仕組みである取締役の義務・責任を法的に緩和すべきでないとして、SPC 取締役の責任緩和が見送られたことをあげて、SPC 取締役であることを以って直ちに責任を限定することには慎重であるべきとする¹⁵。さらに Y1 が公認会計士であったことを踏まえれば、SPC 取締役は、実質的な業務執行が期待されていないが故に何もしないのではなく、実質的な業務執行が期待されていないからこそ会計チェックをすべきと解す余地があって、そうであれば会計限定監査役に現物確認義務を課した最二判令和 3 年 7 月 19 日集民 266 号 157 頁（金判 1629 号 8 頁）のように、SPC 取締役に現物確認義務を課して、Y1 の任務懈怠を認めることもできたとする¹⁶。

また、判決が提示した規範への当てはめについても、① Y1 が SPC 代表取締役就任前から b 社代表者らと面識があったこと、② Y1 が SPC の管理に慣れていたこと、③ SPC がレセプト債の発行残高に見合った診療報酬債権の買取りを行わなくなってから Y1 がその事実を知るまで 3 年以上の年月があったこと等を踏まえれば、b 社から原告への虚偽情報の提供を Y1 が容易に認識できたと解する余地もあるとする¹⁷。

3-2-3. 私見

平成 18 年大阪地判と本判決を比較すると、どちらの取締役も公認会計士であることは同じだが、一般投資家からの出資を募ることを予定していなかった平成 18 年大阪地判の場合に対して、

¹³ 内藤・前掲注 12) 34 頁。

¹⁴ 鬼頭俊泰「判批」税理 65 巻 8 号（2022）260 頁。

¹⁵ 岩城円花「判批」ジュリ 1572 号（2022）127 頁。参考、金融審議会「集団投資スキームに関するワーキンググループ報告—横断的な集団投資スキームの整備について」（1999 年 11 月 30 日）<https://www.fsa.go.jp/p_mof/singikai/kinyusin/tosin/kin010g.htm>。

¹⁶ 岩城・前掲注 15) 127 頁。

¹⁷ 岩城・前掲注 15) 127 頁。

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

少人数私募とはいえ多くのシリーズに分けて一般投資家向けに大きな金額が販売されていた本判決の場合は、これを考慮して SPC 取締役に対してより高い注意義務を課することは検討できそうに思える¹⁸。もっとも、これは虚偽の存在の認識可能性を評価する中で考慮されるに相応しいことであって（例えば、虚偽報告を疑わせる情報に接した場合、認識可能性の評価のハードルを下げる、また進んで確認する義務を課す等）、「6. その後の関連判決での判断」でみる令和 4 年東京地判のように、公認会計士への社会的信頼と期待を根拠として、レセプト債組成スキームの中での会計事務所の牽制的機能を観念して、これを怠った場合には第三者に対して不法行為責任を負うとする判断は、やや行き過ぎのように思われる。

4. 証券会社の取締役（Y2）の善管注意義務

4-1. 私募債の販売における主幹事社の不法行為責任の意義

本判決は、c 証券の代表者が同社を代表して原告に虚偽情報を提供したことに対する取締役 Y2 の監視義務を内容とする善管注意義務違反の有無を判断しているが¹⁹、Y2 のレセプト債の実態への認識から直接に責任を判断しており、私募の取扱いにおける証券会社の注意義務については論じていない。しかしながら、Y2 の善管注意義務はレセプト債の主幹事社であった c 証券の注意義務が前提となるはずと思われるし、レセプト債事件の関連判決では主要な論点となっていることから、まず私募の取扱いにおける証券会社の注意義務について検討する²⁰。

4-1-1. 不法行為責任

募集・売出しに際しての民事責任は、有価証券届出書に虚偽記載等があった場合の元引受証券会社へは金商法 21 条、虚偽記載のある目論見書を使用して取得して取得させた証券会社へは金商法 17 条が適用されるが、本件レセプト債のような少人数私募（金商法 2 条 3 項 2 号ハ）でこれを取り扱う証券会社への民事責任の追及は不法行為責任（民法 709 条）に拠ることになる。

証券会社は情報開示書類（本件の場合は、運用実績報告書等）の作成主体ではなく、監査人のように明示的に意見を表明するものでもないことから、不法行為の類型としては、証券会社において虚偽記載のある情報開示書類を発行者が提出しようとするのを妨げる是正義務、さらに当該義務を履行するための調査義務を観念した上で、これらを怠った場合の不作为不法行為責任が

¹⁸ 黒沼・前掲注 7) 205 頁。

¹⁹ 内藤・前掲注 12) 4 頁。

²⁰ 岩城・前掲注 15) 127 頁は、本件を主幹事証券会社のゲートキーパー責任が問われた判決とする。c 証券株式の 66.4% は b 社及び A が代表者を務める別会社が保有していたという実態（証券取引等監視委員会・前掲注 2）からは証券発行に関与する第三者の責任を問題とするゲートキーパー責任論に相応しくない面もあるが、判決も資本関係には言及していないことからこれを前提に検討を進める。

該当すると考えられる²¹。

4-1-2. 裁判例にみる作為義務の根拠、内容

次にみるレセプト債事件の関連判決は、私募発行の有価証券を投資者に取得させた証券会社の調査義務・是正義務を内容とする証券会社の作為義務とこれに基づいて不法行為責任を負う場合があることを肯定する。

4-1-2-1. 平成 30 年那覇地判

c 証券が主幹事を務めた本件レセプト債を投資家に販売した O 証券の不法行為責任を争った平成 30 年那覇地判は、私募においても適切かつ十分な引受審査を行うべき調査義務があったとした。判決は、「証券会社の役割を踏まえると、証券会社は、投資者を保護し、健全な証券市場を確保するために、引き受ける商品が販売にふさわしい銘柄であるか否かを判断することが期待されているとはいえるが、これをもって直ちに、個々の投資者に対する上記内容の法的義務を構成するものとまではいえない」としながらも、「金商法 17 条の規定は、不法行為責任の特則を定めたものであり、同条ただし書が定めるとおり、故意・過失の立証責任が行為者に転換されているものと解される。そうすると、このような特則によらずとも、証券会社が、虚偽記載のある目論見書等を使用して有価証券を販売して顧客に損害を生じさせ、それに故意・過失が認められるなど、その他の不法行為の要件を充たす場合には、不法行為による損害賠償請求が認められる余地があることは明らかである」として不法行為責任が成立する余地があることを認め、この内容として「例えば、いかなる投資者に対しても適合性を有せず、健全な証券市場の確保の観点から証券市場に流通させることがおよそ不適切な有価証券について、十分な引受審査を行わなかったためにそのことを知らずに、これを引き受けて投資者に販売し、その結果当該投資者に損害を生じさせたといった場合には、証券会社は、一般の不法行為による損害賠償責任を負う余地があることが明らかであり、その意味で、証券会社は、証券市場における仲介者、専門家として、投資者に不測の損害を与えることがないようにする注意義務を果たすために必要な限度で、適切な引受審査を行うべき義務を觀念することはできる」として、投資者に販売することが不適切な有価証券を、十分な審査を行わずに引受けて販売した場合には損害を被った投資者に対して損害責任を負う余地があるとした。その上で、当初引受時には公募社債を対象とした日本証券業協会の引受規則に準拠した合理的な引受審査を行ったが、その後に原告らにレセプト債を販売するまでの間は同様の引受審査を行っておらず、その間に決算報告書上も債務超過に陥ったことから、少なくとも平成 26 年 11 月以降に販売されたレセプト債については、引受審査が不十分だったと評価する余

²¹ 窪田充見編『新注釈民法 (15) 債権 (8)』(有斐閣・2017) 342 頁〔橋本佳幸〕は、不作為不法行為は、何らかの原因から権利・法益侵害に向かう因果系列を支配領域内に有する者が、当該因果系列の進行を放置するという加害構造をとるとする。

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

地があるとした²²。

4-1-2-2. 令和 4 年名古屋地判

本件レセプト債を販売した T1 証券の不法行為責任を争った令和 4 年名古屋地判は、金商法上の開示義務が課されていない私募債であっても、投資者が発行者から直接情報を得ることが難しく情報開示の重要性が高い場合であって、SPC が債務超過状態にあったことが疑われる場合の証券会社には主幹事社から追加の情報提供を受けて調査する義務があると判示した。

判決はまず、少人数私募（金商法 2 条 3 項 2 号ハ）において発行者が金商法上の開示規制を受けない趣旨を、有価証券の発行規模が小さく、この場合の取得勧誘の相手方は投資判断に必要な情報をその有価証券の発行者から直接入手することが容易と考えられるから投資判断に必要なと考えられる情報を広く市場に開示することを法令によって義務付ける必要が低いと解されたとした上で、本件レセプト債の取得勧誘は少人数私募に該当するとしながらも、「e 債は 10 年以上にわたり 607 ものシリーズに分けて、f 債も、4 年半以上にわたり 253 ものシリーズに分けて、いずれも不特定多数の者に取得勧誘がされたものである。そうすると、本件各社債については、その発行規模が大きく、また、取得勧誘の相手方が投資判断に必要な情報をその有価証券の発行者（e 社や f 社）から直接入手することが容易でないといえるから、少人数私募に係る有価証券の発行者がいわゆる開示規制の適用を受けない趣旨が実質的に妥当しないのであり、投資判断に必要な情報を本件各社債の取得者に開示すべき必要性が高いものというべきである」と判示した。

次に、被告 T1 証券が平成 25 年夏には、同年 5 月時点で社債発行残高が買取債権残高及び現預金の合計を超過する額（債務超過額）が社債発行残高の 10% を超えたことを認識し、c 証券らが競争激化等によって診療報酬債権の買取が難しくなってきたとして、将来債権の買取期間の伸長を申し出た上、平成 26 年 1 月に至って社債の利率、販売手数料率を引き下げる提案をしてきた事実を指摘して、「本件レセプト債は、発行者の事業活動によるキャッシュフロー等が償還原資となる事業会社の社債ではなく、診療報酬債権を裏付け債権とする、いわゆる流動化債券であることから、その償還や利払いが確実にされるために裏付資産の実在性が極めて重要である。そうであるところ、診療報酬債権の購入と回収との間に一定の期間が空くことが想定されることを考慮しても、債務超過額が社債発行残高の 10% を上回るということは、本件各社債の裏付資産としての診療報酬債権が不足していることをうかがわせる上、買取期間の伸長、更には本件各社債の利率や販売手数料の引下げが提案されるにまで至ったということは、診療報酬債権の不足が一過性のものではないことをうかがわせるといえる」。

「〔中略〕そうすると、T1 証券は、平成 26 年 1 月 23 日当時、本件各社債が真実診療報酬債権

²² 判決は、O 証券においてレセプト債について引受審査をしたとしても、粉飾決算を知ることができて引受けをしなかったはずだったとまでは認められないとして、仮に引受審査義務の違反があったとしても損害との因果関係は認められないとした。顧丹丹「判批」ジュリ 1555 号（2021）127 頁はこれを批判する。

を裏付けとするものであるといえるかについて注意を払うべき立場にあったものであり、遅くとも同日の時点で、本件各社債が真実診療報酬債権を裏付けとするものであるといえるかについて疑念を抱いてしかるべきであったと言える」。

「そして、前記のとおり、本件各社債については、少人数私募に係る有価証券の発行者がいわゆる開示規制の適用を受けない趣旨が実質的に妥当せず、投資判断に必要な情報を本件各社債の取得者に開示すべき必要性が高いにもかかわらず、本件各社債の発行者は開示規制の適用を受けない。そうすると、取得勧誘をする金融商品取引業者は、金商法の開示規制の趣旨に照らして、投資判断に必要な情報が本件各社債の取得者に開示されないことにより取得者が不測の損害を被ることのないように適切な措置を講ずることが期待されているものというべきである」として、「T1 証券は、遅くとも平成 26 年 1 月 23 日の時点において、c 証券等から追加資料の提供を受けるなどして、本件各社債が真実診療報酬債権を裏付けとするものであるといえるかを調査すべき義務を信義則上負っていたものと解するのが相当である」と判示し、T1 証券の不法行為責任を肯定した。

4-1-2-3. 令和 4 年金沢地判

本件レセプト債を販売した T2 証券の民事責任を争った令和 4 年金沢地判では、投資者である原告がその根拠として、①虚偽表示の禁止規定や誠実公正義務から導かれる商品審査義務違反による不法行為責任、②誠実公正義務（金商法 36 条 1 項）の違反による不法行為責任、③虚偽の表示及び誤認を生ぜしめる表示による不当勧誘行為（金商法 38 条 8 号、金商業府令 117 条 1 項 2 号）による不法行為責任、④断定的判断の提供による不当勧誘行為（金商法 38 条 2 号）による不法行為責任、⑤少人数私募であることの説明義務違反による不法行為責任、⑥適合性原則違反、本件レセプト債に社債管理者が設置されていないことの説明義務違反による不法行為責任、⑦金融商品販売法 3 条 1 項 3 号の説明義務違反に基づく同法 5 条の責任、⑧本件レセプト債が少人数私募債に該当しないことに基づく金商法 16 条及び 17 条の責任と、考え得る限りの方法で民事責任を追及した。

証券会社の調査義務・是正義務を内容とする作為義務の有無を判断した①乃至③についてみると、まず①商品審査義務について裁判所は、金商法上、このような債権を販売する証券会社の審査義務を定めた規定はなく、日本証券業協会の自主規制規則「国内 CP 等及び私募社債の売買取引等に係る勧誘等に関する規則」でも、私募社債については顧客に対する発行者情報及び証券情報の説明等を行うべき努力義務を定めるにとどまっており（9 条）、加えて、証券会社において本件レセプト債のような債券の発行体である SPC やそのアレンジャーに対して調査を行う法令上の権限はなく、証券会社が証券に関する相応の専門性を有すること、金商法上の行為規制の存在、本件レセプト債の商品特性等を考慮しても、それをもって直ちにレセプト債を販売する証券会社が商品審査義務を負うと解することは困難であるとした。もっとも商品審査義務はないとしながらも、「証券会社に求められる相応の調査を尽くすことにより」本件レセプト債の実態を認

〔判例研究〕裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

識することができたにもかかわらず、レセプト債の販売を継続した場合には不法行為法上違法なものとなる場合もあり得ると判示した。ここでは「相応の調査」の具体的な意義は示さなかったが、原告の指摘する事実をもって T2 証券がレセプト債の実態を認識し得たとは認められないとして、不法行為責任を否定した。

②誠実公正義務については、この具体的な意義には言及しなかったものの、T2 証券がレセプト債の販売開始を決定するに当たり、(a) レセプト債の説明資料のサンプルや診療報酬債権の Q&A 及び運用実績報告書をそれぞれ入手し、c 証券や b 社に対して質問するなどしてレセプト債のメリット・デメリット等の調査や社内検討を行ったこと、(b) 診療報酬債権等に将来債権が含まれることや保険医療機関の不正請求の可能性といったレセプト債のリスク要因について、c 証券や会計事務所、b 社を訪問して面談し、日本証券業協会が公表している標準情報レポートパッケージに準じたレセプト債の商品審査を行うなどの過程を経たこと、(c) 販売開始の決定に際しても、標準レポートパッケージに準じた商品審査を行って、会計事務所を訪問して面談するなどの過程を経たこと、(d) 販売開始後も決算報告書及び運用報告書の送付を受けて検討結果を添付して役員に回覧するなどしたことをあげて、レセプト債のスキーム、商品の安全性等に関する一定の調査をしていたと認められるとし、加えて平成 24 年の T2 証券への財務局による証券検査で商品審査や事後的なモニタリングで指摘を受けなかったことなどもこれを裏付けるとして、誠実公正義務違反を否定した。

③虚偽の及び誤認を生ぜしめる表示による不当勧誘行為については、これらに違反があったとして T2 証券が行政処分等を受けているとしても、投資家に対して不法行為責任を負うためには過失があったことが必要で、一定の調査を行っていたと認められることから不法行為責任を負うとは認められないと判示した²³。

4-1-3. 事件後に制定された自主規制規則

一連の判決では、「証券市場における仲介者、専門家として、投資者に不測の損害を与えることがないようにする注意義務を果たすために必要な限度で、適切な引受審査を行うべき義務」（平成 30 年那覇地判）、「投資判断に必要な情報が本件各社債の取得者に開示されないことにより取得者が不測の損害を被ることのないように適切な措置を構ずること」（令和 4 年名古屋地判）、「証券会社に求められる相応の調査」（令和 4 年金沢地判）といった表現で私募を取り扱う証券会社に調査義務があることを肯定した。調査義務の規範は明らかにはしていないものの、日本証券業協会が定める募集・売出しの対象となる証券の引受けに係る規則や、私募の勧誘に係る規則、標準情報レポートパッケージを参考としながら適否を判断していることが伺える。証券会社が行う審査の規範として日本証券業協会が定めた規則を参照する点は、元引受証券会社の金商法 21 条及び 17 条の責任を判断した東京地判平成 28 年 12 月 20 日判タ 1442 号 136 頁と同様で

²³ 東京読売新聞「レセプト債訴訟 原告らが控訴—石川」2022 年 6 月 3 日朝刊 23 面は、原告らが金沢高裁へ控訴したと報じている。

ある。

本件レセプト債事件を受けて日本証券業協会は、「社債券の私募債の取扱い等に関する規則」(平成 29 年 2 月制定)を定めて、私募債の取扱いに当たって実施すべき審査、モニタリング、顧客への情報提供の項目・頻度や適切な社内規定を整備すべきことなどを明確化した。本件レセプト債のように資産流動化を目的として私募発行される債券については、①債券発行及び発行後の事務に重要な役割を果たすもの(アレンジャー)の実在性及び業務遂行能力、②資産流動化のスキームの合理性、適切性、③反社会的勢力への該当性、反社会的勢力との関係の有無及び反社会的勢力との関係排除への仕組みとその運用状況、④募集又は売出しに係る規制の潜脱目的の該当性、⑤保証者がいる場合には、保証契約の履行可能性、⑥モニタリングの実効可能性、⑦その他会員が必要と認める事項を審査することが必要とし、かつ⑥以外の項目についてモニタリングしなければならないことを規定した²⁴。私募の取扱いを行う証券会社の不法行為法上の作為義務について、今後は当該規則が規範として適用されることも考えられる²⁵。

4-2. 取締役 Y2 の善管注意義務

4-2-1. SPC 取締役の注意義務との関係

本判決が Y2 に対して、虚偽情報の提供を行っていることを認識していた場合又は容易に認識できた場合には債券発行を止める義務があったと Y1 と同様に判示したことについては、レセプト債の販売等に中心的に関わっていた取締役の善管注意義務の内容が SPC 取締役と同様のものでよいか慎重な検討が必要との指摘もなされている²⁶。本判決は Y2 がレセプト債の実態を知っていたかどうかを重視した事実認定をして紋切り型の規範を示しているが、上記指摘のとおり、証券会社役員の調査義務は SPC 役員と異なっていると考えらるべきであろうし、不適切な実態を知った場合の是正義務の内容も(広くはないとしても)幅があるものと考えらるべきであろう²⁷。その検討に際しては、先にみた私募債を販売する証券会社の注意義務に加えて、主幹事社としての役割と責任を考慮する必要があると思われる。

4-2-2. 是正義務の内容

レセプト債の実態を知った Y2 の是正義務として、本判決は「虚偽情報の提供を止めさせる」

²⁴ 2016 年 7 月設置の「私募債等の商品審査及び販売態勢等のあり方に関するワーキング・グループ」<<https://www.jsda.or.jp/about/kaigi/jisyukisei/gijigaiyou/shibosaitou.html>>での検討を経て制定された。

²⁵ 最一判平成 17 年 7 月 14 日民集 59 卷 6 号 1323 頁は、金融商品取引業者が、金商法等が定める金商業者の遵守すべき行為規制(業規制)を著しく逸脱した場合、当該行為は不法行為法上も違法となると判示している。

²⁶ 宮崎裕介＝南健悟＝永江亘＝藤林大地＝松田真治「2021 判例回顧と展望 商法」法時 94 卷 7 号(2022) 128 頁。

²⁷ 鬼頭・前掲注 14) 263 頁は、取締役の内部統制構築義務違反も争点とし得たと指摘する。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

義務があると判示した。Y2 が単に不正行為を認識していたに止まらず恣意的なサンプリング検証への関与も認定したのだから、Y2 の任務違背を認める結論には賛成であるし、判決に賛成する見解も多数である²⁸。しかしながら判決が、「X 証券ら関係者に対して真実を告げることにより虚偽情報の提供を止めさせることが可能であったのに、これを怠った」として任務違背を認めたことには疑問がある。取締役兼管理本部長という Y2 の役割を考慮すれば、Y2 から直接に X 証券らに実態を暴露することを是正義務履行の手段するのは妥当ではなく、代表取締役 Z2 に虚偽の情報提供を止めるように求めることや取締役会へ報告すること、踏み込んで考えたとしても証券取引等監視委員会へ通報することを是正義務履行の手段と考えることが相応しいと思われる。Y2 の役割に照らして妥当性が不確かな是正義務の履行手段を示した上で、これを行わない任務違背に Y2 の故意があったとして会社法 429 条 1 項の責任を肯定することには賛成できない。

5. 損害との因果関係

本判決は、Y2 の任務懈怠と原告の損害について、業務改善命令を受けていた中で損失補償を行わなければ追加的な行政処分を受ける可能性があったこと、顧客から損害賠償を求める訴訟を提起される可能性や、説明義務違反が認められて多額の損害賠償の支払いを命じられる可能性があり、敗訴しない場合でも風評や信用低下、経営破綻に至る事態も考えられたことを理由として、相当因果関係があると判示した。

Y2 の任務懈怠と損害の因果関係に疑問を呈する立場は、① Y2 が運用実績報告書の虚偽記載を認識した平成 26 年 3 月 25 日からレセプト債の償還を受けなかったものが販売された同年 11 月までの約 7 か月間に、Y2 の如何なる対応によって原告の損害が回避できたかは明らかではないこと、② SPC は平成 23 年 4 月以降、レセプト債の発行残高に見合った買取りを行わず、既発行のレセプト債の元本償還及び利払いをその後の債券発行による調達資金で充当する自転車操業に陥っていたため、平成 26 年 11 月以前にレセプト債の新規募集が停止されたとしても償還を受けられないレセプト債とそれを購入した顧客が存在し、結果として原告が顧客に損失補償金を支払うことは避けられないため（仮に平成 26 年 4 月時点でレセプト債の新規発行を停止したとしても、これを取得するはずの顧客が被害を免れる一方で、それ以前にレセプト債を購入した顧客が被害を受けることになり、結局原告は損失補償を回避できないこととなる）、Y2 の任務懈怠と原告の損害の相当因果関係を否定する余地があるとする²⁹。

私見を述べれば相当因果関係を否定する論理として、①には賛成できるが、②の論理には疑問がある。①については、c 証券株式の 66.4% を b 社及び A が代表者を務める別の会社が保有し

²⁸ 内藤・前掲注 12) 4 頁は、取締役の是正義務は一律に決定されるべきではなく経営判断の原則に類似した裁量が認められるべきと指摘した上で、結論には賛成とする。岩城・前掲注 15) 128 頁も先行裁判例に沿うものとして賛成する。

²⁹ 岩城・前掲注 15) 128 頁。これは Y1 に注意義務違反が認められた場合も同様とする。

ていたことを考えると、Y2 が取締役として代表取締役 Z2 に虚偽の情報提供を止めるよう求めたとしても、それが直ちに自らの破綻に繋がる A や Z2 が応じるはずはなく、Y2 は単に解任されると考えるのが自然であろう。仮に Y2 自身が証券取引等監視委員会に通報するという手段をとっても、これによって Y2 が知ってから 7 か月後の平成 26 年 11 月までにレセプト債の発行を止めさせることは困難と思われることから、相当因果関係を否定する余地があるように思われる。

他方の②については、X が損失補償を行った経緯は判決が認定するとおり、業務改善命令や顧客の要求、他のレセプト債販売会社への訴訟の提起などのその時点の固有の状況の中での経営判断によるものであって、平成 26 年 11 月までに発行停止になったとしても同様の損害が生じたはずと言い切って、これと実現した損害に違いがないから因果関係はないとする論理には賛成できない。

①の論理以外では、O 証券・T2 証券が平成 30 年那覇地判・令和 4 年金沢地判で争って請求を退けたように、適正な審査を行った上で販売していれば必ずしも顧客の損失を補償する必要はなかった（顧客との関係は X 証券の問題）として、賠償すべき額を妥当な範囲に限定するといった判断もあり得たように思われる。

6. その後の関連判決での判断

Y1 と Y2 の民事責任については本判決後も複数の裁判で争われたが、両者のレセプト債の実態への認識と関与について異なる事実を認定し、これに基づいて異なる結論を示した判決もある。

	Y1 の責任	Y2 の責任
本判決	否定	肯定（会社法 429 条 1 項）
令和 3 年東京地判	—	否定
令和 4 年東京地判	肯定（共同不法行為） * 会社法 429 条 1 項は判断せず	肯定（共同不法行為） * 会社法 429 条 1 項は判断せず
令和 4 年名古屋地判	—	肯定（会社法 429 条 1 項）
令和 4 年金沢地判	否定 [*]	否定

[*] e 社及び f 社が発行したレセプト債を取得した原告による訴訟であったため a 社取締役としては訴えの対象とらなかったが、g 会計事務所の元代表等の立場で被告となった。

6-1. Y1 の責任

本判決は Y1 の a 社代表取締役としての責任を判断したが、令和 4 年東京地判及び令和 4 年金沢地判では、会計事務所の元代表者としての Y1 の責任が判断された。この点で本判決と前提が異なっているが、令和 4 年東京地判と令和 4 年金沢地判の間では、ほぼ同じ事実関係を前提としながらも判断が分かれた。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

6-1-1. 責任を肯定する判決

Y1 を含む SPC の役員及び会計事務所役員に対する共同不法行為、会社法 429 条 1 項に基づく責任について争われた令和 4 年東京地判は、Y1 が g 会計事務所の代表者として行った証券会社との面談において、SPC の会計事務管理及び譲渡債権管理、医療機関監査、印鑑管理、入出金管理を g 会計事務所が担当するために資金流用等の虞がないなどと虚偽の説明をしたことが b 社による不法行為の幫助に当たるとした。また、レセプト債組成のスキームについても検討して、業務委託契約において 3SPC の代表者及び支店長は g 会計事務所らが派遣し、診療報酬債権等の購入契約は 3SPC の指示により g 会計事務所らが行うものとされ、さらに g 会計事務所等は 3SPC のコントロールとレビューに服するとされつつも、従うのは 3SPC からの「合理的かつ適切な命令」に対してと規定されていたことに注目する。その上で当該規定が設けられた理由について、資金の運用は b 社が実施するものの、b 社の独断ではレセプト債を購入できず、会計事務所が取得を監視するとされており、これは資格制度を通じて公的監督にも服する g 会計事務所らが誠実かつ中立的にその業務を行うであろうとの社会的信頼を背景に、関係者の利益相反や権限濫用を防止するための牽制機能を果たすと期待されたためであるとし、Y1 は g 会計事務所がそのスキームに沿って本件レセプト債が運用されるよう牽制機能を果たすべきことは当然に認識し得たし、このような機能が果たされていれば診療報酬債権等が取得されていないことを知ることができたから幫助について過失があるとして、幫助による共同不法行為責任(民法 719 条 2 項、同 1 項)を負うと判断した。この判決では、Y1 の a 社取締役としての会社法 429 条 1 項に基づく責任は、共同不法行為に基づく損害賠償請求と選択的併合の関係に立って前者の損害が後者の損害額を上回ることはないとして判断されなかった。

6-1-2. 責任を否定する判決

Y1 が g 会計事務所の元代表者として被告となった令和 4 年金沢地判は、g 会計事務所と e 社 (SPC) との管理契約で債権の取得及び支払を監視するとされていることについて、「同条項をもって、同被告に対し、公認会計士や監査法人が行う会計監査業務のような、e 社の口座からの出金の実質的理由の有無や正当性を監視することを義務付けるものと解することはできない」などとして、g 会計事務所と Y1 の責任を否定した。

6-2. Y2 の責任

Y2 の責任についても、レセプト債の実態への認識について異なる事実を認定をして判断がわかれた。本判決及び令和 4 年東京地判・令和 4 年名古屋地判は、D らの証言等に基づいて Y2 はレセプト債の実態を知っていたと認定したが、令和 3 年東京地判・令和 4 年金沢地判はこれを退けて Y2 の責任を否定した。

6-2-1. 責任を肯定する判決

共同不法行為責任に基づく Y2 の責任について判断した令和 4 年東京地判は、Y2 が平成 25 年 5 ～ 6 月に本件レセプト債の実態を知り、c 証券において取締役管理部門統括責任者として SPC 運営会社との連絡調整を中心となって担い、具体的にも SPC に対する融資を主導的に実行して資金繰りを助け、関東財務局からの報告命令に対しては、自身で発行会社 3 社に逆ざや由来の債務超過が生じている旨の虚偽の回答をするなどしたほか、レセプト債の検証作業を実施して販売会社らにもその結果を報告すること等によって「レセプト債の実態の隠べいに積極的に加担し、その発行の継続に寄与し続けていた」と認定して、b 社との共同不法行為に基づく損害賠償責任（民法 719 条 1 項前段）を負うと判示した。c 証券取締役としての会社 429 条 1 項に基づく責任については、判断しなかった。

会社法 429 条 1 項に基づく Y2 の責任について判断した令和 4 年名古屋地判も、平成 25 年 5 ～ 6 月にレセプト債の実態を知ったと認定して、「取締役会に報告するなどして Z2 等による違法な業務執行（本件社債の販売支援の継続）を阻止すべき義務を負っていたものというべき」として、Y2 の責任を肯定した。私見としては、レセプト債の実態を知った Y2 の是正義務の履行手段を取締役会への報告等とした点で、X 証券に直接暴露する手段をあげた本判決よりも妥当と思われる。また、Y2 がレセプト債の実態と知った時期を、本判決よりも 10 か月程度早い平成 25 年 5 ～ 6 月と認定したことは、Y2 の不作為と X 証券の損害の因果関係を肯定する方向に働くと考えられる。

6-2-2. 責任を否定する判決

他方、令和 3 年東京地判・令和 4 年金沢地判は異なる事実認定の下に、Y2 の責任を否定した。令和 3 年東京地判は、平成 25 年 6 月にはレセプト債の実態を知っていたとする原告の主張を認めるに足る証拠はないとして請求を棄却した。令和 4 年金沢地判も、これを裏付ける客観的な証拠がないことや、Y2 が実態を知っていたと証言した D 及び H 会長らは悪意でレセプト債の発行を継続していた者であって投資者の損害が未だ補填されていない中では Y2 らを引き込むための虚偽の陳述をする動機を有していることを指摘し、さらに Y2 が逮捕・拘留されていた際のレセプト債の実態に係る供述は一貫しておらず、起訴を回避するために事実と異なる自白をしたと考える余地があることなどから刑事事件における調書は証拠として採用できないとも判断して、請求を退けた。

結び

本判決は、SPC の取締役の善管注意義務を判断した数少ない裁判例であり、私募債販売の主幹事社であった証券会社の取締役の責任を判断した点でも貴重な裁判例といえる。もっとも、本事件の関連判決では両被告について異なる事実認定の下で異なる判断がなされており、上級審の判決が示されることに期待したい。

〔判例研究〕 裏付資産を欠く私募債の販売における SPC 及び証券会社の取締役の第三者に対する責任

事件後に制定された日本証券業協会の規則を考慮する必要があるが、私募債の販売における証券会社の行為義務についての関連判決の判示には一定の意義があるように思われる。

〔*〕 本稿は、公益財団法人石井記念証券研究振興財団の令和 4 年度研究助成による成果の一部である。

〔参考文献〕

- ・ 岩城円花「判批」ジュリ 1572 号（2022）125 頁
- ・ 鬼頭俊泰「判批」税理 65 巻 8 号（2022）254 頁
- ・ 窪田充見編『新注釈民法（15）債権（8）』（有斐閣・2017）
- ・ 顧丹丹「判批」ジュリ 1555 号（2021）127 頁
- ・ 滝澤孝臣〔監〕＝野上誠一〔著〕『判例法理から読み解く裁判実務 取締役の責任』（第一法規・2022）
- ・ 田中亘『会社法〔第 3 版〕』（東京大学出版会・2021）
- ・ 内藤裕貴「判批」新・判例解説 Watch 商法 156 号（2022）（新・判例解説 Watch 30 号（日本評論社・2022）に所収）
- ・ 宮崎裕介＝南健悟＝永江亘＝藤林大地＝松田真治「2021 判例回顧と展望 商法」法時 94 巻 7 号（2022）128 頁
- ・ 森田章「判批」リマークス 35 号（2007）96 頁
- ・ 森本滋＝弥永真生編『会社法コンメンタール 11—計算等（2）』（商事法務・2010）
- ・ 森本滋『取締役の義務と責任』（商事法務・2017）
- ・ 弥永真生『リーガルマインド会社法〔第 15 版〕』（有斐閣・2021）
- ・ 山宮慎一郎「判批」NBL849 号（2007）5 頁

〔参考裁判例〕

- ・ 最大判昭和 44 年 11 月 26 日民集 23 巻 11 号 2150 頁
- ・ 最大判昭和 45 年 6 月 24 日民集 24 巻 6 号 625 頁
- ・ 最三判昭和 55 年 3 月 18 日集民 129 号 331 頁（判時 971 号 101 頁）
- ・ 最一判平成 17 年 7 月 14 日民集 59 巻 6 号 1323 頁
- ・ 最二判令和 3 年 7 月 19 日集民 266 号 157 頁（金判 1629 号 8 頁）
- ・ 札幌地判昭和 51 年 7 月 30 日判時 840 号 111 頁
- ・ 東京高判昭和 57 年 3 月 31 日判時 1048 号 145 頁
- ・ 東京高判昭和 59 年 11 月 13 日判時 1138 号 147 頁
- ・ 大阪地判平成 18 年 5 月 30 日判タ 1250 号 325 頁
- ・ 東京地判平成 28 年 12 月 20 日判タ 1442 号 136 頁
- ・ 那覇地判平成 30 年 7 月 13 日判時 2409 号 76 頁
- ・ 東京地判平成 30 年 7 月 18 日 LEX/DB25556635

- ・札幌地判令和 3 年 3 月 25 日金判 1622 号 33 頁
- ・東京地判令和 3 年 6 月 4 日 LEX/DB25589471
- ・東京地判令和 3 年 9 月 29 日 LEX/DB25600357
- ・東京地判令和 4 年 3 月 31 日 LEX/DB 25604766
- ・名古屋地判令和 4 年 4 月 19 日 LEX/DB25592576
- ・金沢地判令和 4 年 5 月 26 日 LEX/DB 25593005

コロナ下の「空気感」に関する考察

コロナ下の「空気感」に関する考察

—地方の本質を可視化する—

経営管理研究科 23 期修了生

杉山 智行

(国立大学法人宮崎大学地域資源創成学部)

【要約】

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、国内・海外ともに過度な同調性の高まりとともに一時的に多様性が失われたと考えられる。特に、SNS 等のコメントが社会的な力を持ち、失敗を許さない風潮が強まるなど、社会は柔軟性を失い、様々なイノベーションやチャレンジが阻害された可能性も否定できないと考えられる。

本論文は、主観的な論調になりやすいテーマに対し、オープンデータ、統計データ、アンケート調査結果等の客観的データを用いて検証するものである。これまで雰囲気として考えられていた、地方の「空気感」を考察し、地方の本質を再考するものとした。

【キーワード】

新型コロナウイルス感染症、空気感、SNS、イノベーション

【目次】

はじめに

1. 地方と都市の空気感を考察する
2. 地方における空気感とは何か
3. 空気感とイノベーション - 海外と日本の比較
4. 地方の空気感とイノベーション
5. 地方の空気感とその背景を可視化する - データが示す傾向
6. コロナ下の地方は何をすべきか

おわりに

はじめに

新型コロナウイルス感染症（新型コロナ）の感染拡大が事実上始まった 2020 年 3 月以降、度重なる行動制限や自粛等は様々な社会問題を浮き彫りにした。特に、新型コロナ感染拡大後に様々な行動が制限され、多くの人が世間の目を気にするなど閉塞感を感じる傾向が強くなったと考えられる。同感染拡大当初（2020 年 3 月）は感染者を犯罪者の様に扱うインターネット上での犯人捜しが始まり、過度な正義感を振り回す「自粛警察」も登場した。また、インターネット上のニュースや投稿、SNS が大きな影響力を持つようになり、些細なことから「炎上」するケースが目立つようになった。インターネット上のニュースサイトに事件や不祥事、ゴシップ記事が掲載される度に、過激なコメントが書き込まれる異常事態となり、インターネット上で自由に考えを述べるのが難しい時代となった。

インターネット上の書き込みをマスコミ等が引用し、その報道内容から、書き込みが国民約 1 億 2,000 万人の総意と誤解される風潮も生まれた。時にはこれらの書き込み攻撃の対象となった者が自殺に追い込まれるなど、社会問題化した。この状況を受け、国内最大手のニュースサイトを運営するヤフー株式会社¹が同サイトにフィルタリングと書き込み件数制限をするまでとなった。当然ながらこれらのコメントが国民の総意であるはずはない。しかし、その影響力は強く、現実社会においてもインターネット上においても、人々は周囲の目を気にするなど、窮屈な状況になったと考えられる。

このような中、地方はどのような状況にあるのだろうか。大都市部に比べると新型コロナ感染者総数は少ないため、多少は自由な空気感があると考えの方が自然であるが、果たしてそうだろうか。地方においても、観光、飲食サービス業、各種イベント業をはじめ、対面接触機会の多い産業は多大なマイナス影響を受けた。都市部ほど社会的・経済的余力を持たないなど、失敗からの再生が難しい地方においては、ミスを許さない傾向が強くなった。むしろ、新型コロナ前より周囲を気にして行動する傾向が強くなったと推察される。様々な対面コミュニケーション機会が失われる中、マスコミ報道やインターネット上の情報に人々の行動や思考が影響されるケースも目立つようになり、地方の独自性が失われたと感じられる。

2015 年に、政府が地域の閉塞感打開策の目玉政策として地方創生²をスタートし、全国各地で地域活性化が本格化して以降、2022 年までに 7 年間が経過した。当初から、東京一極集中の解消地方に向けた人口の分散化とともに、地方の自立化が重視されている。これが実現していれば、新型コロナ下においても、国内全体の空気感に流されることなく、地方はむしろ独自の取り組みが進み、危機に応じてイノベティブな取り組みが次々と生まれたのではないだろうか。

なぜ、地方は国内の空気感に飲み込まれてしまったのであろうか。本研究は、これらの仮説を踏まえ、新型コロナ下における地方の空気感をもとに、地方の本質を可視化し、検証するものとする。

コロナ下の「空気感」に関する考察

1. 地方と都市の空気感を考察する

1.1. 本研究における「地方」「都市」の定義

本研究において、コロナ下とは新型コロナ感染第1波（2020年3月）から、第7波（2022年7月以降）の時期を指すものとする。また、地方とは、東京都及び政令市を抱える道府県を除く県とする。一方、都市とは、地方を除く都道府県とする。

1.2. 先行研究からみた空気感の考察

空気感とは何だろうか。インターネット電子掲示板上で使用されていた「KY（空気が読めない）」がユーキャン（2007）の新語・流行語大賞³にて注目され、状況に即した言動ができないことがマイナスイメージとして定着した。これは、空気感をマイナスイメージで人々に意識させた出来事だったといえる。

空気感の素となる「空気」については様々な先行研究がある。山本（1977）⁴は、「空気」を日本文化特有の集団構成員間における強い同調圧力と考察し、日本の社会において重要な決定を下す際に「場の空気」が大きな影響力を持つことを指摘した。その上で、空気感が支配する場で自由な会話や評価変更することが難しいと指摘している。

この考え方は日本人が集団主義であることを前提としているが、高野（2008）⁵は欧米と比較した上で、日本人が集団主義であることを否定した。一方、個人主義とは明言できないとの見解も示した。なお、デジタル大辞泉⁶では、空気感を「人や場所などがもつ雰囲気」としている。

山本の考え方をさらに検証した鈴木（2018）⁷は、「空気」の正体の一つを「見えない圧力で合理的な思考をゆがめること」とした上で、「空気とはある種の前提」と指摘した。これは、前提に適合した結論ありきで物事が進む現実を指しているといえ、根回しや予定調和が得意な日本社会そのものといえる。違和感があっても抗弁できず、結論ありきの考えが支配する現代社会を示していると考えられる。

なお、新型コロナ下では、閉塞感に関する書籍が数多く出版されており、インターネット上にもこれらの言葉が溢れている。マスコミからはネガティブな言葉が数多く聞かれ、政治不信感など、不安要素が濃い言葉が目立つ。これらの状況から、鈴木が示す現代社会の窮屈さを多くの人が自覚し、何らかの形で目にしていると推察することもできる。この状態に慣れつつある日常も存在するが、本来は異常なことではないだろうか。

2. 地方における空気感とは何か

2.1. 地方特有の「おせっかい」は少なくなりつつある

地方における空気感とは何か。阿部（2013）⁸は、若者と地域の関係を示す中で、モータリゼーション以前の商店街を例に、大人が若者向けに「ノイズ」を発した場所と表現し、この「ノ

イズ」が若者にとって学びだったと指摘した。近年までこの「ノイズ」と共存することが可能だった地方には、地域と若者の間に程よいコミュニケーションが存在したと考えられるが、コロナ下においてはこの「ノイズ」をリアルに浴びる機会は激減した。なお、これらの現象について、阿部は現時点で若者が困ることは無く、むしろ煩わしい人間関係が無い分、むしろ幸福感が高いと指摘した。地域の大人からの言葉が消失したことで、若者の開放感が高まったが、「何となく不安」も醸成されたと考えられる。この指摘は、ある意味「おせっかい」な年配者が、地域の安定感を生み出していたと考えることもできる。

2.2. コロナ下の SNS の変化と地方の空気感

辻田 (2021)⁹ は東京五輪とコロナ下の自粛が「SNS 社会 = 超空気支配社会」を生み出したと指摘している。小池都知事がコロナ初期にメディアの注目を集め、東京都の感染動向が日本全体の浮沈を握るように感じたのは筆者だけではないといえる。辻田は SNS をある種の宗教的なものと指摘した。日々 SNS の中で、絶対的な命題が示され、これが目まぐるしい勢いで変化し、対応如何によって誰かが血祭りに上げられることを危惧した。しかしながら、地方は基本的にはリアル対面重視の社会であり、SNS による空気感がここで示すまで至っていないと考えられる。

太田 (2021)¹⁰ は、日本人のことを「圧力を受けるのには敏感でも、加えるのには無自覚」と指摘した上で、この集積が世間の目、社会の空気となると示唆した。これは地方にも多くみられる状況といえる。2020 年 3 月には、多くの人が「新型コロナに最初に感染するのは避けたい」と感じたはずである。世間の目が気になるのがその理由といえる。感染第 7 波の渦中 (2022 年 7-8 月) においては、この考え方は過去のものとなりつつある。それだけ地方にも新型コロナが蔓延したといえる。太田は行為者にとって「正義」の後ろ盾があることで自己肯定感や自己効力感 (環境を効力的に支配) が得られるとしており、心理的報酬があるからこそ、違反者を攻撃するものとしている。これは、しきたりに背くと村八分などの制裁がある「ムラ社会」そのものといえる。グローバル化、IT・デジタル化と人々のコミュニケーションの範囲は広がったものの、依然としてこの考えが根強いと推察される。

これらのことから、人口が少なく、密な調和が求められる地方においての空気感とは、世間の目であり世間体といえる。正の方向では作用すると地域を一体的にまとめる力を持ち、これに背くと心理的な攻撃から閉鎖的な負の状況を生むものといえそう。コロナ下においては、この負の部分がクローズアップされたと考えられる。

SNS などに溢れるコメントは、前項で阿部が示す「おせっかい」の代替物とも考えられるが、この「おせっかい」には自己肯定感や自己効力感を求めるものなく、場の安定化を重視する意味で登場するものといえる。ある意味では安定的空気感をつくるエンジンといえるが、リアルなコミュニケーションが限定的となった今、失われつつあるといえる。

コロナ下の「空気感」に関する考察

3. 空気感とイノベーション - 海外と日本の比較

ジェイコブス（2010）¹¹ は、米国の都市における多様性について、密度の濃い都市内に多様性が存在し、これが都市を活気づけ、ここにある人間的な感じが魅力として大きな役割を果たすと指摘した。活気ある都市には魅力的な空気感があることを示したといえる。これは、密な空間に多様な考え方が共存することが都市をプラス成長へと導くことを示したといえる。

才能が経済と都市の主役となることを説いたフロリダ（2014）¹² は、都市の経済的成長において技術、才能、寛容性が手掛かりになると指摘した。特に寛容性は都市の空気感そのものであると考えられる。同氏はある場所が他の場所よりも才能を生み出し惹きつける理由は、そこが開放的で多様性に富み、寛容だからに他ならないと明言した。さらには、米国においては、移民や芸術家、ゲイ、ボヘミアンを受け入れ社会経済と人種の融合を歓迎する場所と質の高い経済成長を享受している場所との間には強い相関があると指摘している。さらに、クリエイティブな人材が欲しているものとして、多様性が重視されることを指摘した。同氏は魅力的で活気ある街を作る秘訣として、公共の財政的関与ではなく、多様な人材を引き付け、真の栄華を担う可能性がある人材環境を構築すべきと主張する。この場合、人材環境とは空気感そのものではないかと考えられる。例えば、米国のシアトルは、人口が2010-2020年に21%増加し、米国での人口増加が目立つ。自然豊かで暮らしやすいこともあるが、寛容性があり心地よい空気感があるからこそ、航空・宇宙産業の核となるボーイング社、デジタル社会の中心であるマイクロソフト社、アマゾン等が本拠地を置く理由があるといえる。これらの企業は常に未来に挑戦するイノベティブな企業であることは言うまでもない。

一方、日本はどうだろうか。全国展開によるコンビニエンスストアやドラッグストアなどが台頭し、放送もキー局の番組制作率が高いなど、地方においても世論や流通をはじめ様々な分野で大都市部を追従し、国内均質化ともいえる同調圧力が加速する状況にある。これらの地方が個性を発揮しにくい現状をみると、東京ベースの寛容性なき同質化が、イノベーションが生まれにくい状況を加速させたと考えられることもできる。

なお、リドレー（2021）¹³ は、保守的な環境ではイノベーションが生まれにくいことを指摘した。歴史的な事象を例に中央集権化した保守的な国（帝国）は、テクノロジーが停滞し、エリートは新しいものに抵抗すると論じている。また、国としての安定期ではなく戦国期にイノベーションが生まれるとも指摘している。新型コロナは日本国内を混乱させたといえるが、その一方、安定的な社会を望む声の強さも増した。イノベーションを生み出さねばならない場面で、中央集権的な引き締めが国内、地方、企業内等で行われたが、これがマイナスに働いた可能性もある。

4. 地方の空気感とイノベーション

4.1. 地方の空気感とイノベーションの関係

地方創生においては、地方への若者回帰や、地方への企業移転等が謳われており、東京一極集中の解消にはこの考え方が重要であることは言うまでもないものの、地方の「負」とされる空気感をどのように変化させるのかが大きな課題といえる。

筆者（2022）¹⁴は地方における過度な安定志向がイノベーションの代名詞である DX の推進においても障壁となっており、特に世代交代が進まないことが X（変革）を妨げていると指摘した。株式会社クラウドワークス（東京都、2021）¹⁵の調査においても、地方企業がデジタル改革、イノベーションともに大きな課題と捉えている様子がうかがえる（図表 1、2）。なお、DX の推進においては、経営トップ自らが変革意識を持ち、デジタル（D）推進以前に、変革の空気感を創ることが重要であり、これが最大のハードルといえる。

図表 1. 地方企業の分野別課題意識

	単位：％	
	デジタル改革	イノベーション
致命的な課題であり、対策を計画、既に実行し始めている	24.4	13.3
致命的な課題であり、対策を検討している	37.8	37.8
課題であるが、対策は検討していない	26.7	33.3
全く課題ではない	11.1	15.6

図表 2. 地方企業の分野別課題対策状況

	単位：％	
	デジタル改革	イノベーション
致命的な課題であり、早急に取組む必要がある	33.3	24.4
課題であり、中長期で取組む必要がある	44.4	42.2
課題であるが、取り組む必要がない	13.3	20.0
全く課題でない	8.9	13.3

出典）株式会社クラウドワークス「地方企業および副業・兼業人材への調査」（2021 年 4 月 22 日公表）より一部抜粋（図表 1、2）

地方においても徳島県神山町のように移住者が先頭に立ち、地域の空気をプラス方向に変革した事例もある。このケースにおいては、イノベティブな考え方も生まれ、ベンチャー企業の進出や移住者の増加が顕著である。新しいことに寛容な空気感の醸成に成功した事例といえるが、地方創生元年から長い時間が経過した現在も同政策の代名詞となる現状をみると、同町レベルの事例が全国的には少ないといえそうだ。

コロナ下の「空気感」に関する考察

4.2. 地方のイノベーションが進まない理由を考察する

これまでの考察から、一つの空気感といえる寛容性がイノベーションには重要であるといえるが、攻めの姿勢が無ければ生まれないといえる。現在、国内においては、閉塞感に代表される空気感が課題と考えられるが、これではイノベーションを起こしにくいと言わざるを得ない。

高野（2008）¹⁶は、閉塞感のある集団主義について、戦時中の日本や9.11テロ事件後の米国等を例示した上で、外部の脅威に直面した時の対応と位置づけた。その上で、日本人特有のものではなく、状況が生み出したものと指摘している。改めて考察すると、地方の空気感が閉鎖的であり寛容性を失ったのは、その地域の弱体化・衰退の自覚や認識に起因しているといえそうだ。特に、人口減少や少子高齢化による地域の担い手不足が明確化した2015年の地方創生元年に、国内の多くの地方は衰退の現実を半ば強制的に自覚させられた。松村（2016）¹⁷は漠然とした不安感が広がる国内の状況を諫山創の漫画「進撃の巨人」に重ね、壁の奥に守られた特権階級を巨人に例えられた災害や危機から守る主人公への共感が広がり、発行部数数百万部の空前のヒットになったと指摘した。デビュー作でこれほどのヒットとなった漫画はほぼ無いに等しく、不安感が共感を呼んだといえる。裏を返せば、読者の多くは弱体化に敏感であることを示したといえる。

改めて地方の置かれた状況をみると、創造的破壊を伴うイノベーションよりも持続安定を願う空気が支配する傾向が強いと考えられる。これは、各地で人口減少はゆるやかに止まるなど、希望的な方向性が示された2015年当時の各自治体の人口ビジョンにも表れている。しかし、2020年の国勢調査の結果¹⁸をみると、多くの自治体が予測以上の人口減少を目の当たりにすることになり、特に地方は衰退（弱体化）を意識するようになった。

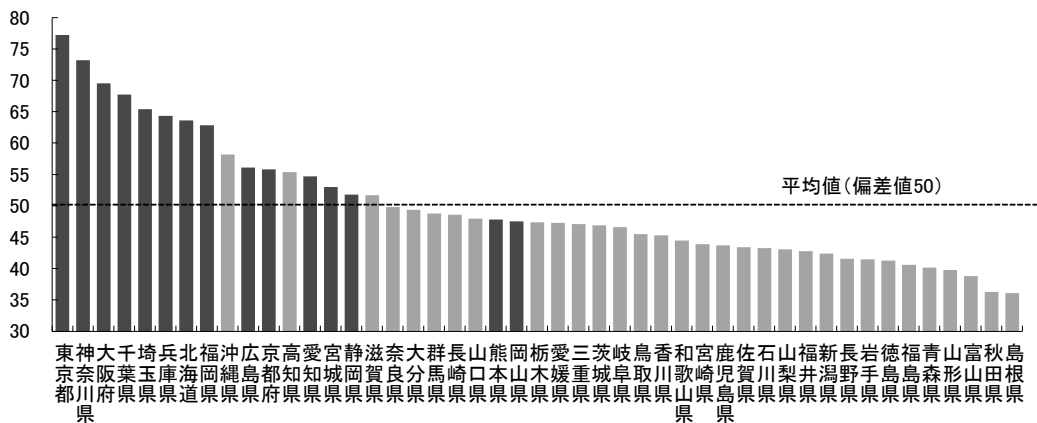
コロナ下においては、移動制限が地域の観光・飲食産業を窮地に追い込むとともに、世間の目を気にした行動が顕著となった。これは、地方が弱体化したことを強く意識させられるものだったといえる。コロナ下のサービス業においては、新たなビジネス転換が課題となったものの容易ではなかったのが実情である。イノベーションが求められる状況にありながら、感染拡大当初は、多くの経営者がコロナ前の状況に戻ると考え、急激な事業変化を求めないなど、安定志向が強く働いたことも大きな要因と考えられる。これらのことから、地方におけるイノベーションは難しさを増したと推察される。

一方、寛容性を高めた地方自治体は強みを発揮している。前述の徳島県神山町や、宮城県気仙沼市などはその最たる例といえる。これらは、寛容性を中心とした空気感を生み出す地方が時代の強者となることを示したといえる。これらのことから、地方の浮沈を左右するのは寛容性を持つ空気感と考察される。

5. 地方の空気感とその背景を可視化する - データが示す傾向

株式会社 LIFULL と LIFULL HOME'S 総研（2021）¹⁹ は、2021 年 4-5 月に全国の各都道府県 400 件ずつ、計 18,800 人に回答者の居住地の寛容性に関する調査を実施した。その中で、「女性の生き方」「家族のあり方」「若者信頼」「少数派包摂」「個人主義」「変化の需要」の 6 ジャンルの都道府県別の回答結果をもとに寛容性の偏差値として示した。これをみると、東京都及び政令市を抱える都道府県である都市部が偏差値平均（50）以上の大半を占め、地方の多くで寛容性の低さが明らかとなった（図表 3）。

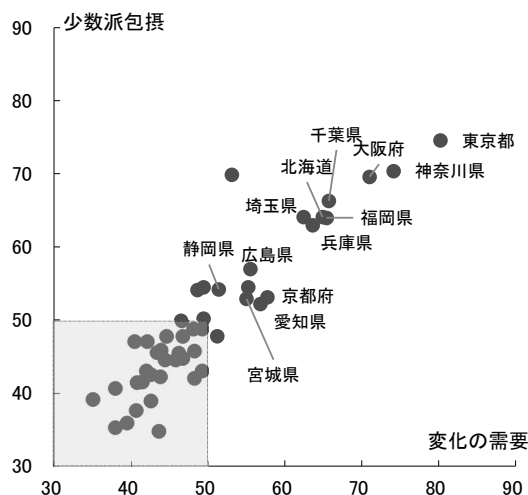
図表 3. 全国都道府県別 寛容性の偏差値



また、イノベーションに重要と考えられる「少数派包摂」「変化の需要」の 2 ジャンルをみると、強い相関があることが明らかであり、加えて都市と地方の違いが明確であるといえる（次頁図表 4）。これらのことから、地方においては寛容性が低く（空気が硬直化傾向にあり）、イノベーションが起りにくいと考えられる。

コロナ下の「空気感」に関する考察

図表 4. 全国都道府県別 「少数派包摂」「変化の需要」偏差値の分布



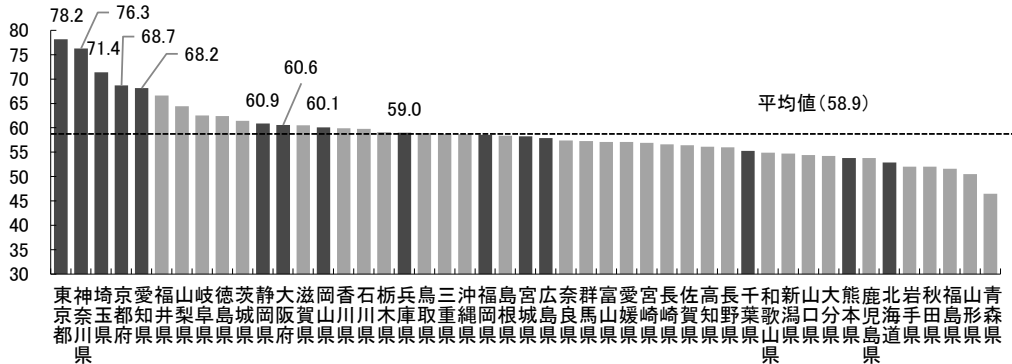
出典)株式会社LIFULLとLIFULL HOME'S総研「地方創生のファクターX-寛容と幸福の地方論」をもとに作成(2021年8月発行、前頁図表3、図表4)

前頁図表3、図表4のとおり、都道府県別寛容性に関するデータにおいては地方に比べ、都市部の高さが目立つ結果となった。改めて、寛容性を「新しいものへの許容性、対応力」と置き換え考察してみると類似した結果がみられる。本研究では、デジタル技術への対応力の高さが寛容性の高さに類似すると仮定した上で検証した。

都道府県別のデジタル技術への対応力については、野村総合研究所²⁰が2019年に日本国内都道府県別のデジタル度を可視化するために開発した指数「DCI（デジタル・ケイパビリティ・インデックス）」をもとに考察した。なお、DCIの主な構成要素は①ネット利用、②デジタル公共サービス、③コネクティビティ、④人的資本である。これらはデジタルリテラシーの有無のみならず、時代の変化への対応力を示すものと考えられる。インターネットが日本国内に登場して現在までに30年以上経過するが、日々進化するデジタル技術やこれらを駆使したビジネス構築等においては、新しい技術を受け入れる柔軟な考え方が必要といえる。

都道府県別DCIをみると、上位5自治体が都市部であり、平均値58.9以上の自治体に9の都市が入った。平均未満の都道府県の構成と比較すると都市部が多い様子が見てとれる（次頁図表5）。この傾向からも地方に比べ都市部がデジタル社会に柔軟に対応していることが推察され、地方が時代の進化へ対応することの難しさを示したと考えられる。なお、熊本県、北海道等は平均値を大幅に下回ったが、これらの自治体は中山間地域を多く抱えており、熊本市、札幌市など政令市と、政令市を除く市町村とのデジタル格差が大きいことを示したと推察される。

図表 5. 全国都道府県別 DCI (2021 年 7 月)

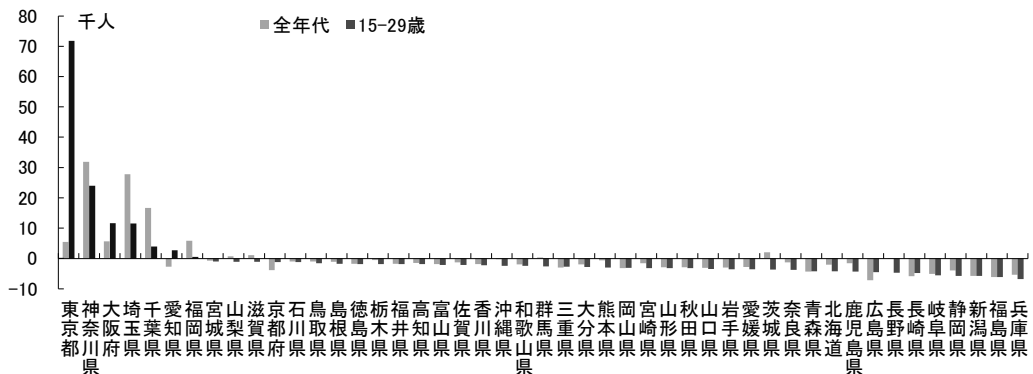


出典) 野村総合研究所「DCIにみる都道府県別デジタル度」(2021年11月公表)

これら寛容性や新規性を取り入れるなど、柔軟性が高い環境を醸成するには、若者の思考が重要と考えられる。経営者の若返りがデジタル化やイノベーションの推進を加速させことが多いのは周知の事実である。さらには、地方の企業や社会に若者が加わることが、地方に多様で柔軟な思考を広げると考えられる。

総務省「住民基本台帳（2021 年年報）」²¹をもとに他都道府県の 15-29 歳及び全年代の転入者数と転出者数の差異（転入者数 - 転出者数）をみると、転入超過となったのは、東京都及び関東と愛知県、大阪府、福岡県のみであり、全て都市部となった（図表 6）。なお、都市部といえども、転出超過も目立つ。当然ながら、地方においてはこれら若者の流出が顕著な様子がうかがえる。若い世代の増加は地域における新陳代謝を促すと考えられ、地域の多様性や柔軟性が生まれる要素と考えられることから、転入超過の都市部において、社会の寛容性が高く、柔軟性があると推察される。

図表 6. 全国都道府県別年代別転入者・転出者の差 (2021 年)

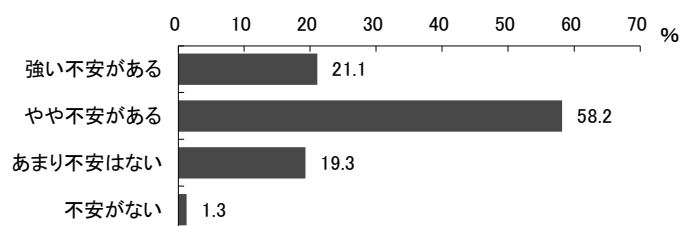


出典) 総務省「住民基本台帳人口移動報告年報(2021年分)」をもとに作成

コロナ下の「空気感」に関する考察

さらに、地方が不寛容である理由を検証する。不寛容の背景には様々な変化に対し保守的な傾向があると推察される。地方においては人口減少や先行き不透明感等により、不安が大きいと考えられる。実際、筆者が2022年8月に宮崎市中心市街地の活性化についてインターネット調査²²（回答1,500件）をした際に、自身の今の生活や将来に対する不安を突問したところ、「強い不安がある」「やや不安がある」合計で79.3%となった（図表7）。この調査は宮崎市のみの例であるが、コロナ下の混乱や、地域の衰退等による不安感の強さは、イノベーション等の成長に向けた方向ではなく、保守的になり寛容性を失うなど、地方においては硬直化した空気感があることを示したものだといえる。

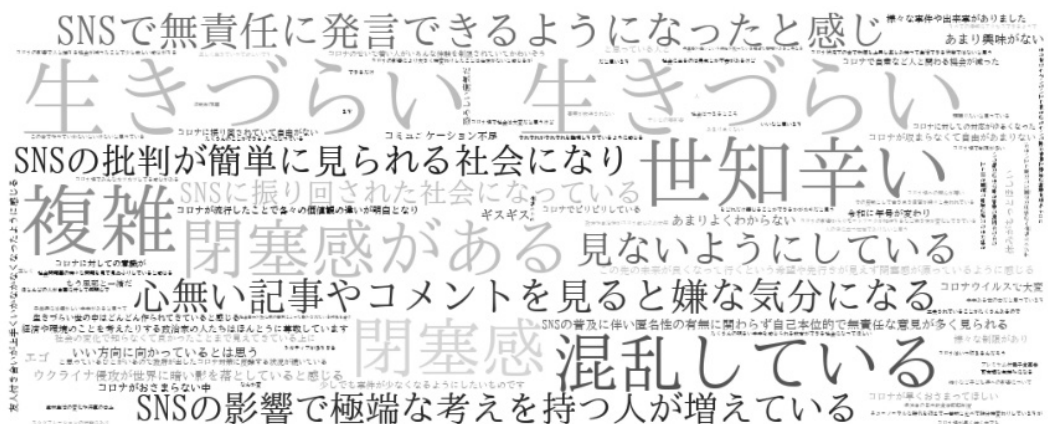
図表7. 自身の今の生活や将来に対する不安：宮崎市の例



出典) 杉山智行「宮崎市「高千穂通り及びまちなか」に関するアンケート」(2022年8月)

工藤(2022)²³が2022年8-9月に実施した「第2回『今の空気感』に関するアンケート」の全回答のうち、宮崎県居住者の「今の社会への意見」(347件)を、関連性の高い文章のつながりを示すワードクラウド化(自然言語処理にて作成)すると、今の時代への閉塞感と生きることの難しさが露呈する(次頁図表8)。ワードクラウドとは、登場回数の多い文章ほど文字が大きく、距離が近く表示されるなど、回答全体の示す文章の傾向を示したものである。調査の結果からは、寛容であると言えない危機的な状況がうかがえる。

図表 8. 宮崎県居住者の「今の社会への意見」(ワードクラウド化)



出典) 工藤七海、『第2回「今の空気感」に関するアンケート調査』をもとに作成
(2022 年 9 月 28 日集計結果)

これらのデータから、大都市部と地方の空気感に大きな格差があり、地方の閉塞的な状況がうかがえる。直接的なコミュニケーションが多いと考えられる地方において、コロナ下の行動制限等で、これらの人との接触機会が大幅に減退し、不安感が高めた可能性があり、空気感の悪化を助長した可能性がある。

6. コロナ下の地方は何をすべきか

先行研究、データ等から都市と地方の空気の違いが明らかになり、都市部と比べ地方の弱体化が浮き彫りになった。本来、地方の中小企業の方がトップダウンで DX やイノベーションを起こしやすいにもかかわらず、守りともいえる安定志向が強いのは、地方の弱体化を意識しているためと推察することもできる。

新型コロナ下では、対面サービス業を筆頭に不安感が強い地方においては、不安感払拭のための様々な政策が実施され、大量の税金が投入された。平時であればバラマキと批判されるレベルを遥かに超える資金により延命した企業も多く、様々な生活補助で生活を繋いだ個人も多いといえる。企業向けでは、救済融資として破格の条件で大量の資金が投入された。その一方、これらの資金が事業の方向転換やイノベーションに向かったとは言い難いのが実情である。むしろ、新型コロナ前レベルへの現状を維持・安定化させるために投入されたといえそうである。

地方においては密な人間関係から様々な連携が生まれやすいが、一方、競合先同士の距離が近すぎる上、連携先も限られるなど、ビジネスの幅を広げることは容易ではない。その意味でも保守的な要素が強いといえ、実はビジネス要素のある攻めのコミュニケーションが得意とはいえない

コロナ下の「空気感」に関する考察

い。地方においては「近攻遠交」の傾向が強く、近隣とのビジネススペースのコミュニケーションが密とはいえない。そのため、異業種が連携し、イノベーションを実現するための寛容性の高い環境が必要といえる。

また、企業の人材採用や責任あるポジションにおける登用においても、組織や地域、業界にて潤滑油となるコミュニケーション力を求める傾向が強いと考えられるが、新たな考えや刺激を拒絶するものとなる。例えば、宮崎県内の大学卒採用面接で目立つのはコミュニケーション力重視の傾向であるが、どちらかといえば、組織としての均質化を意識した採用といえる。これでは組織内、地域内のイノベーションは困難といえる。資金力や税収等に余裕が無く、異質な者を受け入れる余力が無いともいえるが、組織に変化をもたらす人材の採用・登用も重要である。つまり、従来型の考えからの変化が必要といえる。そのためには、新たな考えを取り入れるための連携などにより、組織の常識を見直すことが必要である。さらには、これらの取組みを後押しする大学等の研究者（専門家）との連携が重要である。

地方のリーダーは、少数のイノベティブな考えに耳を傾ける姿勢を持つことが大事であり、新型コロナ下の今、地方が持つ漠然とした不安感を取り除く姿勢が求められているといえる。

おわりに

新型コロナは我が国において、従来型の維持・安定が重視する中、保守的な考え方が強くなり、イノベーションが困難な状況であることを示した。世界が2020年に一斉にスタートさせた新型コロナワクチン開発で遅れを取ったことは、我が国が技術大国との認識を改めざるを得ないものといえる。国の縮図である地方においては、この傾向がさらに顕著といえる。全国都道府県別の寛容性や今の空気感に関する調査データからは都市と比べ地方の閉塞感がうかがえた。近年、人口が増えず、地域の担い手が減少しつつある現状を実感するとともに、コロナ下で行動が制限されると都市への経済的依存が明確になった。

地方の衰退は人口減少や高齢化、経済成長の鈍化、若者の都市への流出等に代表され、移住や子育て支援、異分野融合が難しい経済成長支援などが柱であり、若者が求める空気づくりには至っていないのが実情といえる。これらの根底には硬直化した変化を嫌う地方の実情があるといえる。現状の地方創生の取組みにおいて、地方の人口増加や経済成長等の効果は限定的である。寛容性が低く閉鎖的な空気感を変えるものでなければならないといえる。大学やベンチャー企業をはじめ、イノベーションを現実的にけん引する側からの働きかけが必要と考えられる。

本研究においては、過度な安定志向など、保守的で不寛容な姿を地方本質として、空気感をもとに考察した。地方創生、地域活性化等ではこの空気感の創り方が成否を左右すると考えられることから、地域イノベーション研究の重要な視点として今後も本研究を継続する所存である。

なお、執筆の推薦、ご指導をいただいた小林秀之先生及びSBI大学院紀要編集委員会に、厚く御礼申し上げます。

参考文献：

1. yahoo 株式会社. 「Yahoo! ニュース、コメント欄をより健全化するためユーザーからの違反コメント報告を促進」, 2021.12.22,
<https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2021/12/22b/>
2. 内閣府まちひとしごと創生本部. 「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略及び市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定について（通知）」の一部改訂について, 2015.12.24, 3p,
<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/1155.pdf>
3. ORICON NEWS. 現代用語の基礎知識選 2007 ユーキャン新語・流行語大賞 候補語 Vol.1,
2007.12.03, <https://www.oricon.co.jp/news/50097/full/>
4. 山本七平. 『空気の研究（新装版）』, 文春文庫, 2018.12.10, 76-83p.
5. 高野陽太郎. 『「集団主義」という錯覚 日本人論の思い違いとその由来』,
新曜社, 2008.06.25, 301-310p.
6. 小学館. デジタル大辞泉, コトバンク掲載, 2022.09.25 閲覧,
<https://kotobank.jp/word/%E7%A9%BA%E6%B0%97%E6%84%9F-482317>
7. 鈴木博毅. 『「超」入門 空気の研究』, ダイヤモンド社, 2018.12.05, 28-36p.
8. 阿部真大. 『地方にこもる若者たち』, 朝日新書, 2013.06.30, 52-58p.
9. 辻田真左憲. 『超空気支配社会』, 文春新書, 2021.06.20, 58-62p.
10. 太田肇. 『同調圧力の正体』, PHP 新書, 2021.06.29, 174-176p.
11. ジェイン・ジェイコブス. 『新版アメリカ大都市の死と生』, 山形浩生訳, 鹿島出版会,
2010.04.30, 166-171p.
12. リチャード・フロリダ. 『新クリエイティブ資本論』, 井口典夫訳, ダイヤモンド社,
2014.12.04, 245p, 250-271p.
13. マット・リドレー. 『人類とイノベーション』, 大田直子訳, ニュースピックス,
2021.03.03, 308-311p.
14. 杉山智行. 「地方における経営のデジタル変革（DX）に関する考察」, 実践経営 No.59,
2022.06.30, 31p.
15. 株式会社クラウドワークス. 地方企業向け Web セミナー資料. 2021.05,
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000051.000050142.html>
16. 高野陽太郎. 『「集団主義」という錯覚 日本人論の思い違いとその由来』, 新曜社,
2008.06.25, 301-310p.
17. 松村嘉浩. 『増補版なぜ今、私たちは未来をこれほど不安に感じるのか?』, ダイヤモンド社,
2016.04.22. 16-22p.
18. 総務省. 国勢調査, 男女別人口及び人口性比 - 全国, 都道府県（大正 9 年 - 令和 2 年）,
2022.09.25 閲覧,

コロナ下の「空気感」に関する考察

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001011777&cycle=0&tclass1=000001011778&tclass2val=0>

19. 株式会社 LIFULL・LIFULL HOME'S 総研. 地方創生のファクター X- 寛容と幸福の地方論, 2021.08, 75p.
20. 野村総合研究所. 『DCI にみる都道府県別デジタル度』, 2021.11,
https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2021/cc/1122_1
21. 総務省. 住民基本台帳人口移動報告年報 (2021 年分), 2022.10.21 閲覧,
<https://www.stat.go.jp/data/idou/index2.html#kekka>
22. 杉山智行. 宮崎市「高千穂通り及びまちなか」に関するアンケート, 2022.08.30, 集計データ (頁未定).
23. 工藤七海. 第 2 回「今の空気感」に関するアンケート調査. 2022.09.28. 集計データ (頁未定).

日本の製薬企業の考察

－日本はなぜコロナワクチンで負けたのか？－

経営管理研究科 25 期修了生
山口 和宣

【要約】

日本の製薬企業の世界における位置づけは年々低下している。日本においては、現在では社会保障費の増大によるジェネリック医薬品の推進、グローバル企業の展開、開発の高度化と複雑化、研究の進展スピードの迅速化が生じており、日本の製薬企業は生き残りをかけて活動展開を図っている。

2020 年より世界的に流行したコロナウイルスのため、各製薬企業は治療薬、ワクチン開発をスピーディーに行い、各国で臨床使用が可能となっている。しかしながら、日本においては治療薬とワクチン開発に時間を要し、更に日本企業による国産ワクチン、治療薬開発、発売の遅れが際立った。このような状況が何故生じたのか、製薬企業の目線で考察し、いくつかの問題点を明らかにした。日本企業が抱えている内部環境、外部環境からの問題、日本人の特性の問題、正しいリーダーシップが発揮されていないなどの複数の要因が明らかとなった。これらの問題から、日本企業が進むべき道について提示する。

【キーワード】

コロナウイルス 製薬企業 ワクチン メディカルアフェアーズ リーダーシップ 日本人

日本の製薬企業の考察

【目次】

1. 問題提起
 - 1.1 コロナウイルスの状況
 - 1.2 コロナウイルスに関連した企業の動向
 - 1.3 現在の日本の製薬業界の状況
 - 1.4 各製薬企業における組織形態について
2. 課題明確化
 - 2.1 コロナウイルスの状況と日本の企業の対応
 - 2.2 日本の製薬企業の置かれている環境と見通し
 - 2.3 日本の製薬企業と海外の製薬企業との違い
 - 2.3.1 全体的な違い
 - 2.3.2 組織形態の違い
 - 2.3.3 日本人の行動特性の違いに与える影響
3. 提言
 - 3.1 日本の製薬企業が取るべき道
 - 3.1.1 企業そのものの規模と研究開発
 - 3.1.2 あるべき組織像
 - 3.2 日本で働く企業人としてのあるべき姿
 - 3.3 リーダーに求められる要件
4. まとめ
5. 謝辞

【図表目次】

- 図表 1: COVID-19 感染者数及び死者数上位 10 か国及び G7 加盟国
- 図表 2: COVID-19 ワクチン接種状況（完全ワクチン接種）上位 10 か国及び G7 加盟国
- 図表 3: 問題抽出及び優先課題 - なぜ海外からの輸入に頼りワクチン接種が遅れたのか -
- 図表 4: 製薬企業時価総額ランキング（上位 15 位まで及び日本企業）
- 図表 5: 製薬企業の売上高と研究開発費
- 図表 6: 問題抽出及び優先課題 - なぜ日本の製薬企業の規模が小さく、短期的な採算のみで判断がされたのか -

【参考文献】

1. 問題提起

1.1 コロナウイルスの状況

2019 年 11 月中華人民共和国湖北省武漢市（以下中国）において、SARS コロナウイルスの症状に近い症例が見つかり、その後 12 月以降新型コロナウイルス SARS-CoV-2（以下 COVID-19）関連肺炎の発生が報告された [1, 2]。2020 年 1 月に厚生労働省から各都道府県、保健所、日本医師会等に対して注意喚起を行い、報道により日本においても認知がされることとなった [3]。当初は事の重大さについて、それほど懸念される状況には無く、世界的に対岸の火事のような状態であり、中国のみの問題であるという認識が強かった。しかし、中国から世界的な感染が春節の時期を契機に広がり、2020 年 3 月 11 日には世界 117 か国、12 万 5 千人を超える感染者数、死者が 4600 名を超えるに至り、遂に WHO はパンデミックを宣言し、COVID-19 が全世界における脅威であることが認識されるに至った [4]。2022 年 10 月 15 日現在において、全世界で 624,189,231 名の感染者数、死者数 6,566,250 名という深刻な人類における感染症に位置づけられている [5]。

拡大の経緯として、中国政府による発表の遅れ、WHO によるパンデミック宣言やその他宣言や初動対応の遅れ、各国における水際対策の徹底の不成功などが考えられている [2]。本邦における対応として、パンデミック宣言前からダイヤモンドプリンセス号による感染症対応など、報道が初期からされており、社会的な関心も高かった [3]。また、2020 年 3 月末には東京都知事による外出自粛の会見、新型コロナウイルス感染症対策専門家会議からの提言等を踏まえ、特措法 32 条第 1 項に基づき緊急事態宣言を総理大臣が発出し、同年 4 月 16 日には全都道府県に拡大された [2-4]。本邦における現時点（2022 年 10 月 15 日）の状況は、第 7 波が改善傾向でありつつ、冬に向け第 8 波、インフルエンザとの同時流行の懸念が出ており先行きが不透明な状況が続いている [6-8]。海外と比較した日本の感染状況として、日本の感染者数は世界で 30 位相当であり、G7 加盟国の中では 6 番目に感染者数が少ない状況であるが、2022 年 10 月 11 日の状況から第 6 波及び 7 波の影響により、感染者数の急拡大が生じた（図表 1）。また死者数については、世界 25 番目相当であり、G7 加盟国の中でも最も少ない状況となっている（図表 1）。

図表 1: COVID-19 感染者数及び死者数上位 10 か国及び G7 加盟国

【感染者数】

国名	2021年7月9日	2022年10月11日
1 United States	33,882,895	96,699,237
2 India	30,709,557	44,614,437
3 France	5,799,107	35,828,595
4 Brazil	18,962,762	34,707,233
5 Germany	3,754,912	33,948,632
6 South Korea	165,344	24,979,770
7 United Kingdom	5,058,093	23,735,277
8 Italy	4,268,491	22,815,736
9 Japan	813,976	21,567,543
10 Russia	5,733,218	20,900,611
32 Canada	1,419,675	4,302,006

【死者数】

国名	2021年7月9日	2022年10月11日
1 United States	611,288	1,062,564
2 Brazil	530,179	686,706
3 India	405,028	528,814
4 Russia	141,501	380,356
5 Mexico	234,458	330,208
6 Peru	193,909	216,727
7 United Kingdom	128,365	207,528
8 Italy	127,756	177,519
9 Indonesia	64,631	158,205
10 France	111,313	155,491
11 Germany	91,701	150,535
24 Canada	26,415	45,648
25 Japan	14,917	45,590

https://en.wikipedia.org/wiki/Template:COVID-19_pandemic_data から筆者作成（2021 年 7 月 10 日，2022 年 10 月 12 日参照）

日本のワクチン接種率は、日を追うごとに上昇しており、2021 年 12 月 22 日の段階においては、完全接種率が 78% と世界において 16 番目となっており、同年 7 月 10 日の 16% から大幅に上昇をしている（図表 2）。

図表 2: COVID-19 ワクチン接種状況（完全ワクチン接種）上位 10 か国及び G7 加盟国

国名	2021年7月10日	2021年12月23日
1 U.A.E.	66%	92%
2 Brunei	4%	89%
3 Portugal	39%	88%
4 Chile	58%	87%
5 Malta	69%	87%
6 China	16%	85%
7 Cuba	15%	84%
8 Singapore	39%	83%
9 Cambodia	21%	82%
10 South Korea	11%	82%
15 Canada	40%	78%
16 Japan	16%	78%
27 Italy	36%	74%
29 France	35%	73%
36 U.K.	51%	70%
37 Germany	41%	70%
61 United States	48%	62%

<https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html> から筆者作成（2021 年 7 月 11 日，2021 年 12 月 24 日参照）

1.2 コロナウイルスに関連した企業の動向

COVID-19 のパンデミック宣言前から、ワクチン及び治療薬の開発の可能性について言及がさ

れ、その後の探索研究及び臨床試験により、COVID-19 に対してのワクチン及び治療薬が臨床使用できるようになっている。ワクチンについては、ファイザー社及びビオンテック社が開発した mRNA ワクチン BNT162、同じく mRNA ワクチンであるモデルナ社の mRNA-1273、ウイルスベクターワクチンであるアストラゼネカ社とオックスフォード大学の AZD1222、その他ロシアや中華人民共和国の企業が開発したワクチンなど、2022 年 10 月時点において 23 種類のワクチンが世界において臨床使用が可能な状況になっている [9]。mRNA ワクチン、ウイルスベクターワクチンのみならず、不活化ワクチン、DNA ワクチンや、組み換えタンパクワクチンなどのサブユニットタイプ（成分ワクチン）など、既に他の病原体用に使用されているワクチン技術を用いたワクチンなど多岐に渡る [10, 11]。本邦においては、ファイザー社のワクチンが 2021 年 2 月 17 日から接種が開始され、モデルナ社のワクチンが 2021 年 5 月 24 日から接種が開始された。アストラゼネカ社のワクチンについては、現時点において原則 40 歳以上を対象に 2021 年 8 月 3 日より接種、ノババックス社から技術移管を受けて武田薬品工業株式会社が国内での生産を行っているワクチンが 2022 年 5 月 25 日より接種開始となっているが、現時点においてはファイザー社及びモデルナ社、ノババックス社と武田薬品工業株式会社のワクチンが主に接種されている [12]。

2022 年 10 月時点において、国内メーカーにより国内で開発をスタートした COVID-19 ワクチンは、複数あるものの承認の見通しは立っていない [12, 13]。本邦におけるワクチン接種状況としては、2022 年 10 月の段階において 2 回接種完了者が 80.4%、3 回接種完了者が 65.6% となっている [14]。2021 年からの供給、2022 年からの供給分も含めて主に海外の製薬企業が製造販売、あるいは海外メーカーが開発、国内メーカーが生産と流通を行っているワクチンを合わせて約 8 億 8 千万回分が確保された [12]。そのため今後国内企業が開発したワクチンが日本国民に行き渡るのは極めて限定的になる可能性がある。

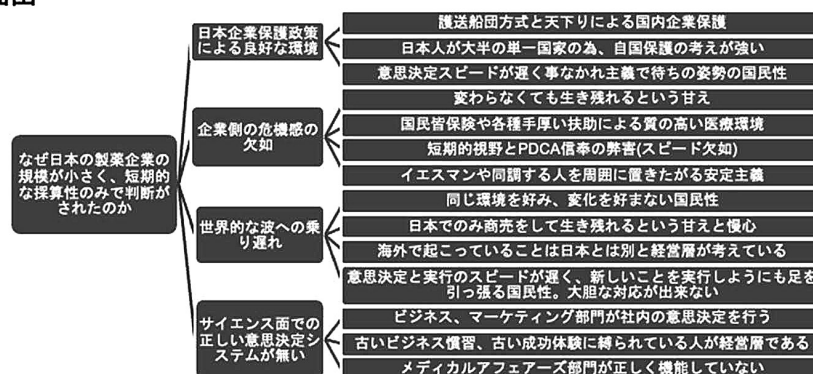
ワクチン接種に関しては、欧米に比べ日本の初動は遅かった。2021 年 7 月 10 日の段階では完全ワクチン接種率は 16% であり、世界で 58 番目であり明らかに遅れていた（図表 2）。なぜ海外からの輸入に頼りワクチン接種が遅れたのかについて、分析を行い 4 つの可能性に着目した。日本における特に国内企業の開発の遅れ、ワクチン開発国頼みで日本への供給が後回しになったこと、ワクチンの接種が自治体任せとなったこと、特に高齢者において IT に対応できず、予約が取りにくい状況に至った 4 点である。それぞれ、原因を深掘りした後、重要性和緊急性の面で優先順位付けを行い、更に優先順位が高いものについて効果性と実行性の面で課題を絞り込んだ。特に、製薬企業の側面で課題に着目して優先順位を決定した。製薬企業に関連する課題として着目すべき事項は、過去の薬害訴訟による行政や政府側の消極姿勢、国内治験が COVID-19 患者の少なさから滞ったこと、日本の製薬企業の規模が小さく、短期的な採算性のみで判断がされたことなどが考えられる（図表 3）。最もワクチン接種の遅れを招いた要因として強い関連があると考えられるものは、日本の製薬企業の規模が小さく、短期的な採算性のみで判断がされた可能性について、重要性が高い課題であると考えた（図表 3）。特にワクチン開発に

日本の製薬企業の考察

については、過去のバイオテロの教訓やエボラ出血熱、ジカ熱などの教訓から米国においてバイオテロに新興・再興感染症のパンデミックを加え安全保障の大きな柱の1つとして「2018年アメリカ生物兵器防衛戦略」が策定された[15]。これにより、米国において新興感染症の有事に対しての大規模予算投入が可能になった。米国においては国家を脅かす事象に対する対策が既に練られていた為に、早期から BARDA（生物医学先進研究開発局）を通して COVID-19 のワクチンおよび治療薬の研究・開発・製造の為に莫大な費用が投入され、2021年3月時点で192億ドルが拠出された[16]。早期から各製薬企業、ベンチャー企業などが開発に名乗りを上げた。本 BARDA による費用拠出の対象は米国内外の企業であったが、名乗りを上げた日本企業は確認されていない。この点からも、日本企業のワクチン開発への初動が遅かったと考えられる。

図表 3: 問題抽出及び優先課題 - なぜ海外からの輸入に頼りワクチン接種が遅れたのか -

問題抽出



優先課題設定

緊急性、重要性、効果性、実行性により決定

課題: メディカルアフェアーズ部門が正しく機能していない

SBI 大学院大学 太齋利幸 問題解決技法 第4章及び第5章を参考に筆者作成

治療薬の状況として、ワクチン開発と同様早期から各製薬企業が治療薬の開発を表明して実行した。一方で既に他疾患の治療薬として発売・臨床使用されている薬剤のドラッグリポジショニングとして COVID-19 治療薬として適応追加、あるいは未承認ながら臨床使用がされた薬剤がある[9]。薬剤の開発において、ヒトに対する安全性の確認は慎重に行う必要があり、安全性の確認には特に時間が掛かるが、既に他の疾患に臨床使用されている薬剤の場合は、COVID-19 に対しての効果が認められる場合は承認及び臨床使用がされやすい。COVID-19 のパンデミック初期からはドラッグリポジショニングされた薬剤が使用されていたが、2021年10月段階においてリポジショニングではなく COVID-19 用として開発されている新規治療薬が複数新規承認あるいは開発後期に至っていた[17]。

日本国内において 2022 年 9 月 30 日現在 COVID-19 用に承認されている医薬品としては、レ

ムデシビル、デキサメタゾン、バリシチニブ、トシリズマブ、モルヌピラビル、カシリビマブ / イムデビマブ、ソトロビマブ、ニルマトレルビル / リトナビル、チキサゲビマブ / シルガビマブがあり、唯一トシリズマブは日本の製薬企業により開発された [18]。その他、2022 年 9 月 30 日現在 COVID-19 用に国内の製薬企業に開発されていた薬剤として、エンシトレルビル、ファビピラビル、イベルメクチンがあったものの臨床試験において有効性が認められずファビピラビルは開発を断念、イベルメクチンは厳しい見通しとされている [19, 20]。

COVID-19 パンデミックに際して特に初期においては、ワクチン及び治療薬に関する日本の製薬企業の動向として、早期に COVID-19 に向けて動くことが出来ていなかったと考えられている。海外の製薬企業に関する報道が主体であり、国内の製薬企業に関する報道は多く無かった。それには日本の製薬企業が抱える規模及び構造上の問題があると思われる。

1.3 現在の日本の製薬業界の状況

2022 年 10 月現在、厚生労働省による医薬品・医療機器産業実態調査（令和 2 年度）では、日本には内資系製薬企業が 285 社、外資系製薬企業が 38 社の計 323 社が存在する [21]。内資系製薬企業において、企業数自体は多いものの、売上規模としては海外の製薬企業と比較し低く、世界における存在感としては決して大きくはない [22]。国内における医療用医薬品の売上高上位 10 製品のうち、半数が海外の製薬企業からの導入品であり、創薬から内資系製薬企業が進めた薬剤は少ない。更に内資系製薬企業が新しく発見したメカニズムから創薬まで至った薬剤は少なく、多くの薬剤は外資系製薬企業が開発した薬剤の同系統の薬剤である。同じメカニズムの薬剤は複数あるが、その中で国内における販売力、展開力を含めた総合力により売上を確保している [21, 22]。

本邦において、2020 年に最も高い売上を記録した薬剤は、がん免疫療法に使用されるモノクローナル抗体であるペムブロリズマブ（遺伝子組換え）である。2 番目の薬剤はニボルマブ（遺伝子組換え）であるが、同じくがん免疫療法に使用されるモノクローナル抗体である。両薬剤とも、免疫チェックポイント阻害薬であり、メカニズムは本庶 佑氏により発見された。この功績により本庶 佑氏らは 2018 年にノーベル生理学・医学賞を受賞し、それにより薬剤自体も脚光を浴びた。これらの薬剤については日本の研究者による発見から創薬に至ったケースであるが、同様のケースは免疫系の薬剤においてしばしばみられる。これは、日本における免疫学の研究が進んでいたことが理由と考えられている。1987 年にノーベル生理学・医学賞を受賞した利根川 進氏など、世界的な日本人研究者が免疫学研究により多くの功績を上げたことが大きいと考えられている [23]。このように免疫系の薬剤については、内資系の企業が創薬することも珍しくは無いが、一方で海外における開発や販売については、内資系の製薬企業には限界があり、外資系製薬との契約により海外展開している企業が珍しくは無い。また免疫系以外の薬剤においては、外資系製薬が開発した薬剤を内資系製薬が国内開発を行う、あるいはコプロモーション契約などにより、日本に導入して発売しているケースが多い [21, 22]。日本の医薬品業界においては内資系製薬企

日本の製薬企業の考察

業よりも、外資系製薬の占める割合が増加しており、年々位置づけを増している [21]。

なぜ、日本の製薬業界においてこのようなことが生じているのか、多くの原因が考えられるが最も大きい原因としては、1 社ごとの企業規模が海外の製薬企業と比べて小さい（図表 4）。その結果開発に回すことができる費用が海外の製薬企業に比べて小さいことが原因として大きいと考えられる [22]。コロナウイルスのワクチン開発や医薬品開発においても、開発から発売までの時間に関して、日本の製薬企業と海外の製薬企業とでは規模の違いと開発にかけられるリソースの違いがある。そのため日本の企業が周回遅れになっているケースが多々ある。また、企業規模の違いにより創薬に繋がる研究についての分析や科学的な評価、対象疾患の状況分析など中長期的視野に立っての多角的な検討の面において外資系製薬企業と比較して、内資系製薬企業はリソースを分配することが不十分であると考えられている。その違いはメディカルアフェアーズ部門などの中長期的視点で検討すべき組織における外資系製薬企業と内資系製薬企業の違いとしても現れる。

図表 4: 製薬企業時価総額ランキング（上位 15 位まで及び日本企業）

	企業名	時価総額(B:10億ドル)	国
1	Johnson & Johnson	\$427.84 B	USA
2	Eli Lilly	\$311.27 B	USA
3	Roche	\$266.16 B	Switzerland
4	AbbVie	\$250.20 B	USA
5	Novo Nordisk	\$237.57 B	Denmark
6	Pfizer	\$235.26 B	USA
7	Merck	\$230.65 B	USA
8	Astrazeneca	\$168.56 B	UK
9	Novartis	\$166.49 B	Switzerland
10	Bristol-Myers Squibb	\$148.72 B	USA
11	Amgen	\$131.29 B	USA
12	Sanofi	\$99.88 B	France
13	CSL	\$84.45 B	Australia
14	Gilead Sciences	\$82.30 B	USA
15	Regeneron Pharmaceuticals	\$80.38 B	USA
20	Daiichi Sankyo	\$54.37 B	Japan
23	Chugai Pharmaceutical	\$41.16 B	Japan
24	Takeda Pharmaceutical	\$39.67 B	Japan
36	Astellas Pharma	\$23.55 B	Japan
42	Otsuka Holdings	\$17.05 B	Japan
44	Eisai	\$15.38 B	Japan
47	Shionogi	\$14.24 B	Japan
50	kyowa Kirin	\$12.01 B	Japan
53	Ono Pharmaceutical	\$11.34 B	Japan
88	KOBAYASHI Pharmaceutical	\$4.41 B	Japan
98	Nippon Shinyaku	\$3.51 B	Japan
110	Taisho Pharmaceutical	\$2.99 B	Japan
114	Sumitomo Dainippon Pharma	\$2.76 B	Japan
118	Santen Pharmaceutical	\$2.62 B	Japan
154	PeptiDream	\$1.49 B	Japan

<https://companiesmarketcap.com/> より筆者作成（2022 年 10 月 12 日 参照）

1.4 各製薬企業における組織形態について

製薬企業の組織形態については、企業ごとの考え方によりユニークな特色を持つ企業がある。一方で、外資系製薬企業を中心に上層部クラスの社員の転職が多い企業では、他社の組織形態に近づける企業もあり、大規模な製薬企業などでは企業間で同様の組織形態である企業も多い。主に社長（CEO 以下）、研究開発部門、工場などの生産部門、営業マーケティング部門、安全性部門、その他人事、ファイナンス、広報や IT 部門が存在する。本邦においては外資系製薬企業を中心として新しい部門であるメディカルアフェアーズ部門が社長（CEO）の直下に持つ企業が増えている [24]。このメディカルアフェアーズ部門については、米国を中心に早くから着目され、導入がされており 1967 年に始めてメディカルアフェアーズ部門が米国に誕生し、2000 年以降欧米の製薬企業において企業における重要な部門と位置付けられ今日に至る [25]。

メディカルアフェアーズ部門の役割としては、高い科学的知識を生かしメディカルアンメットニーズ把握に関する業務、メディカルプラン作成に関する業務、エビデンスの創出に関する業務、医学・科学的情報の発信、提供に関する業務と本邦においては位置付けられているが、企業ごとに役割が異なっている [26]。メディカルアフェアーズ部門の設置がいち早く進んできた欧米の製薬企業においては、研究開発部門、マーケティング・営業部門、その他企業内の部門を繋ぎ、科学的・医学的な業務の中心に位置づけられる [27]。本邦においても、2005 年にヤンセンファーマ株式会社がメディカルアフェアーズ部門を立ち上げて以降、外資系製薬企業を中心に組織の立ち上げ及び拡充が進んできた [25]。現時点においては、日本の製薬企業のうち 8 割を超える企業がメディカルアフェアーズ部門を有している [28-31]。しかしながら、各企業においてメディカルアフェアーズ部門に求められている役割が異なっていることと、組織の立ち上げから間もない企業が多く、社長（CEO）直下に部門を置く企業以外にも、別の部門の 1 部署としている企業もある。内資系製薬企業を中心に、メディカルアフェアーズ部門の価値を認めず、リソースを減らしている企業も少なくは無い。

本来は、高い科学的・医学的知識を有し、創薬から販売後までのあらゆる面で企業の価値を高める活動をすべきメディカルアフェアーズ部門ではあるが、期待された価値を示すことが出来ない企業があるのも事実である。コロナウイルスを例に取り本来であれば、新興感染症の危機についていち早く察知し、ワクチンや治療薬開発に繋がる情報を収集し、分析し、ビジネスデベロップメント部門や上層部などとも連携し早期の企業買収や、研究機関との提携の加速においてメディカルアフェアーズ部門が担うべき役割が大きい。しかし、メディカルアフェアーズ部門が機能不全に陥っている場合は、担うべき役割が短期的なビジネスの側面でのみ分析され、科学的・医学的検証がされないまま業務遂行を行い、開発に失敗することが考えられる。内資系製薬企業におけるコロナウイルスのワクチン開発、治療薬開発の遅れの要因の中に本来早期から力を発揮すべきメディカルアフェアーズ部門が要因の一部であると考えられる。

2. 課題明確化

2.1 コロナウイルスの状況と日本の企業の対応

コロナウイルスの感染拡大の初期において、内資系製薬企業のワクチンや治療薬についての報道は少なく、外資系製薬企業の動向が多く報道されていた。初期においては日本企業が開発した治療薬の報道もされたものの、その後の臨床試験において有効性が認められず、COVID-19での開発を断念した薬剤も多い。または継続して臨床試験を行っている薬剤もあるが、現時点において見通しが立たない薬剤も多い [32]。コロナウイルスの感染拡大の初期から抗インフルエンザウイルス薬として承認されているファビピラビルに対する臨床試験が行われ、2020 年 10 月に承認申請が行われた [9]。しかしその時点のデータでは有効性について明確に判断することが出来ないとされ厚生労働省の専門家部会において承認が見送られ、現在も追加での臨床試験が行われている [32]。

外資系製薬企業の治療薬及びワクチンについては、欧米を中心とした開発試験により、有効性と安全性の報告が相次いでおり、日本においても製造販売の承認がされる根拠にもなっている。日本においてワクチン及び治療薬の開発試験自体は欧米に比べ遅れがあったことも指摘されている。COVID-19 感染初期において日本人の感染者数が欧米よりも少なく、開発の為の臨床試験に組み入れが可能な症例が少なかったことと、欧米のワクチンや治療薬の臨床試験に先に日本人症例が組み入れられたことで内資系製薬企業の開発試験が進まなかったことも考えられる [33, 34]。医薬品及びワクチンの臨床試験の場合は、厳しい適格基準及び運用手順が存在しており、被験者は対象薬以外で COVID-19 の感染や重症化に影響を及ぼす薬剤等の使用が基本的に制限される。これは、対象薬以外で COVID-19 の感染や重症化に影響を及ぼす薬剤等が使用されている場合は、対象となるワクチン、治療薬の評価が十分に行う事が出来ない為である。そのため、早期に特定のワクチンや治療薬の臨床試験に参加した被験者は、他の薬剤の臨床試験に組み入れられることは基本的に無い。限られた症例を各企業の臨床試験で取り合っているという状況である。企業側の初動が極めて重要であるが、内資系製薬企業は外資系製薬企業に被験者を取り負けたのが COVID-19 の早期の状況である。しかし、2021 年 1 月頃からの第 3 波、4 月頃からの第 4 波と 8 月頃からの第 5 波により、日本で多くの感染者が確認されたことにより、臨床試験への組み入れが進んだ。これにより、内資系製薬企業によるワクチン及び治療薬の臨床試験が進んだものと考えられる。しかし、この内資系製薬企業の臨床試験は日本国内においての動きが主であり、他の国での臨床試験の展開は僅かである。

2.2 日本の製薬企業の置かれている環境と見通し

日本の製薬企業の置かれている状況は極めて厳しい。医薬品の貿易赤字は増え続け、2021 年は 3.3 兆円に達し、2022 年上半期には 2 兆円と、2022 年末には 4 兆円に届く可能性があり、日本の製薬企業とは対照に海外の製薬企業が利益を上げ続けている [35-38]。

ワクチンに関しては内資系製薬企業のワクチン開発の出遅れという指摘がある一方で、製薬企業の問題だけではない製薬企業を取り巻く環境要因も指摘されている。それは、過去の製薬企業によるワクチンや薬剤による薬害訴訟により、日本の行政側が新しい薬剤やワクチン開発に対して及び腰になったことが要因とも考えられている [39]。日本においては、1940 年代からの予防接種時の注射針使いまわしを原因とする B 型肝炎、サリドマイド、スモン、クロロキンなどの薬剤そのものに起因する薬害、血液製剤による HIV 感染、3 種混合ワクチンによる有害事象など、多くの薬害により訴訟が起こされた [40]。それだけでなく、近年では子宮頸癌の原因である HPV ワクチン接種について安全性を疑問視する報道が増えたことにより、日本人へのワクチンの安全性懸念が高まった [41-46]。過去から現在までの薬害による負の経験が、日本人に新しいワクチンと薬剤に対する懸念を増大させたものと考えられている。また国を相手取った訴訟が起こされたことにより、その後薬剤に対しての審査体制や企業側に求められる要件が厳しくなった [47]。その結果、薬害訴訟に至るリスクは提言されている一方で、新しいメカニズムの薬剤、新しい技術が世に出にくくなっている可能性がある。

今回の COVID-19 について、海外において臨床試験で有効性と安全性が示されている薬剤と、安全性が示されていない薬剤との間には承認されるか承認されないかという結果に影響を及ぼしていると考えられる。このような状況が続くことで、内資系製薬企業が新しい薬剤を開発するという意欲が下がることも課題としてあると思われる。加えて、内資系製薬企業は外資系製薬企業に比べ合併の頻度や規模が小さい為、内資系製薬企業の規模が欧米のメガファーマのレベルに至る可能性は現時点では低い [48, 49]。

企業買収に積極的な内資系製薬企業がある一方で、消極的な企業が大半である。企業買収を行うとしても、自社より規模が小さい企業を買収するというレベルであり、メガファーマと呼ばれる欧米の製薬企業の買収のレベルとは規模が全く異なっている [50]。それには複数の要因があると考えられている。自社企業の文化を残したい、社長の席を残したい、人員削減に対して消極的である日本的な考え方など、合併によるメリットが見えにくいこと等である [51]。しかし、根底には経営陣によるぬるま湯体質が抜けていないこと、危機感が薄いこと、過去の内資系製薬企業同士の大型合併が成功しているとは見られていない点があげられる [51, 52]。

企業の規模が開発に影響を及ぼす点は、自社での開発に留まらない。昨今では、企業や大学との締結、共同開発や企業買収などが頻繁に行われている。COVID-19 ワクチンでも、自社開発のケースより、他社や大学との締結、共同開発の結果ファイザー社及びビオンテック社が開発した BNT162、アストラゼネカ社とオックスフォード大学の AZD1222 などのワクチンはいち早く世界展開が進んだ [9, 10, 15, 33, 34, 39]。提携や共同開発を検討するにも、規模が大きい日本の製薬企業では成功確率が一定以上であるという確認が取れない限り、開発や提携を進めることを躊躇う。一方で、欧米のメガファーマにおいては複数の薬剤についてリスクがあっても早期から提携、共同開発を進められるだけの財政的な余裕がある為に、1 製品ごとのリスクと損益評価を日本企業程は時間をかけない。提携や共同開発は日本の製薬企業では社運を賭けた一大決心

日本の製薬企業の考察

であっても、欧米の製薬企業では複数のあるうちの1つのプロジェクトに過ぎない。その違いも日本企業と欧米の製薬企業との COVID-19 ワクチンのスピードの違いに繋がっていると考えられる。

COVID-19 ワクチンにおいて、企業の規模以外にも影響を及ぼす要因として、各国政府の考え方も大きく影響している。欧米では微生物テロなどの国家安全保障の観点で、ワクチン開発や確保の重要性が政府内において高く認識されていた [15, 33, 34, 39]。日本においては、重要性は認識されていたものの、今回のコロナウイルスの対応から、他国に比べて国家安全保障の観点で、積極的にワクチン開発や確保を進めることまではされていなかった。AZD1222 については、オックスフォード大学は当初幅広いパートナー企業にワクチン開発の権利を提供する方針であったが、英国政府による考えにより自国の企業であるアストラゼネカと COVID-19 ワクチンについて独占的な提携をすることとなった [53]。これは、政府の自国保護、安全保障的な意思決定が作用したケースである。アストラゼネカのケース以外にも、米国政府、ロシア政府、中国政府が自国保護、安全保障の意思決定により、自国製薬企業のワクチン開発を推奨した結果がワクチンの普及の差を生んでいる。一方で、日本政府の動きは消極的であり、日本の製薬企業においてワクチン開発の見込みが当初からあったにも関わらず、欧米の製薬企業からのワクチン輸入を進めた。

モデルナ社のケースにおいては、2020 年 1 月 10 日に COVID-19 の遺伝子情報が公開され、3 日間でワクチン候補の設計を完了、2 月 7 日までには治験用ワクチンを製造し、品質試験実施、臨床試験の準備完了までわずか 42 日間で完了させた [54]。これはモデルナが強みとしている mRNA 研究という経験値だけではなく、企業として持つビジネスモデル、ビジョン、デジタルトランスフォーメーション、ビジネス展開のダイナミックさなどのモデルナの経営的な強みがミックスされた成果であると考えられている [54, 55]。

このように、日本の製薬企業を取り巻く環境は、欧米の製薬企業の環境とは異なっている。企業だけでなく政府も安全保障的見地から自国の製薬企業に対して協力的に動いている欧米の製薬企業とは対照的に、日本の製薬企業では政府からの補助や協力が強くなく、企業の自助努力によりワクチン開発を進める必要がある。また企業の自助努力の面においても、モデルナのようにダイナミックなビジネス、デジタルトランスフォーメーション、素早く進めるなど各企業として価値を速やかに向上させることを行わない限り、厳しい状況は変わらないと考えられる。

2.3 日本の製薬企業と海外の製薬企業との違い

2.3.1 全体的な違い

日本の製薬企業と海外の製薬企業との違いについては、企業規模とそれに伴う研究開発費の規模、ダイナミックな意思決定と意思決定から実行までのスピード、グローバル的な考え方の社員への浸透、組織構造の違いがあると考えられる。

企業規模とそれに伴う研究開発費の規模については、欧米の製薬企業が上位を占めており、内

資系製薬企業では武田薬品工業、大塚ホールディングス、アステラス製薬がそれぞれ 11 位、22 位、23 位という位置づけとなっているが、研究開発費においてはこの内資系製薬企業 3 社を合わせても欧米の巨大製薬企業 1 社にも及ばない（図表 5）。このことから、画期的な薬剤が日本の製薬企業から生まれる可能性が低くなる。医薬品の開発に掛かる費用は膨大であり、速やかに画期的な薬剤の開発を行う為には更に巨額な費用が掛かる。

図表 5: 製薬企業の売上高と研究開発費

2022年版 製薬会社 世界ランキング						
集計対象：2021年12月期決算						
（一部日本企業は22年3月期決算、CSLは21年6月期決算）						
J&Jとバイエルは医療用医薬品 前年比は公表通貨ベース、単位%						
順位	社名		売上高		研究開発費	
			値ドル 億円	前年比	値ドル 億円	前年比
1	ファイザー	▲7	812.88 89,254	95.2	138.29 15,184	47.2
2	ロシュ*1	▼1	687.04 75,424	7.7	161.90 17,774	13.8
3	アッヴィ	▲1	561.97 61,704	22.7	70.84 7,778	8.0
4	ジョンソン&ジョンソン (医療)	▲1	520.80 57,184	14.3	118.82 13,046	24.2
5	ノバルティス	▼3	516.26 56,685	6.1	95.40 10,475	6.2
6	メルク	▼3	487.40 53,517	17.4	122.45 13,445	▲ 8.6
7	グラクソ・スミス クライン	▼1	469.14 51,512	0.0	72.58 7,969	3.5
8	フリストル・ マイヤースクイブ	▼1	463.85 50,931	9.1	113.54 12,467	1.9
9	サノフィ*2	▶	446.71 49,014	4.8	67.34 7,388	2.9
10	アストラゼネカ	▲1	374.17 41,084	40.6	97.36 10,690	62.5
11	武田薬品工業*4	▼1	321.21 35,690	11.6	47.35 5,261	15.4
12	イーライリリー	▲2	283.18 31,094	15.4	70.26 7,714	15.4
13	ギリアド・サイエ ンス	▶	273.05 29,961	10.6	53.63 5,889	6.4
14	アムジェン	▼2	259.79 28,525	2.2	48.19 5,291	14.5
15	ベーリンガーイン グルハイム*2	▶	243.91 26,762	5.4	48.82 5,357	10.4
16	ビオンテック*2	—	224.49 24,632	3837	11.23 1,232	47.2
17	ノボノルディスク*3	▶	223.87 24,640	10.9	28.26 3,110	14.9
18	バイエル (医療)*2	▼2	217.07 23,817	6.4	37.13 4,074	14.4
19	モデルナ	—	184.71 20,281	2200	19.91 2,186	45.3
20	ヴィアトリス	▲1	178.86 19,639	49.7	7.51 825	35.3
21	テバ	▼3	158.78 17,434	▲ 4.7	9.67 1,062	▲ 3.0
22	大塚HD*4	▼2	134.84 14,983	5.3	20.91 2,323	7.1
23	アステラス製薬*4	▼1	116.65 12,962	3.7	22.14 2,460	9.6
24	バイオジェン	▼5	109.82 12,058	▲ 18.3	25.01 2,746	▲ 37.3
25	CSL	—	103.10 11,320	12.7	10.01 1,099	8.6

各社の業績発表をもとに年間売上高100億ドル以上の企業を集計、ワクチンを含む医療用医薬品の売上高が全体の3分の2に満たない企業は、医療用医薬品の売上高でランキング▼*1はスイスフラン、*2はユーロ、*3はデンマーククローネ、*4は円で公表された数値をドル換算▼ドルへの換算は21年の平均レート(1スイスフラン=1.094ドル、1ユーロ=1.183ドル、1デンマーククローネ=0.159ドル、1円=0.009ドル)で計算▼円への換算は21年の平均レート(1ドル=109.8円、1スイスフラン=120.1円、1ユーロ=129.8円、1デンマーククローネ=17.5円)で計算

AnswersNews

AnswersNews <https://answers.ten-navi.com/pharmanews/23177/> (2022 年 10 月 16 日参照)

日本の製薬企業の考察

今回のコロナウイルスのワクチン及び治療薬の内資系製薬企業の展開については、決して早いとは言えなかった。これは 1.2「コロナウイルスに関連した企業の動向」において記載した点、「過去の薬害訴訟による行政や政府側の消極姿勢」、「国内治験が COVID-19 患者の少なさから滞ったこと」、「日本の製薬企業の規模が小さく短期的な採算性のみで判断がされたこと」だけではない別の要素もあったことが考えられる。ダイナミックな意思決定と意思決定から実行までのスピードに関して、日本の製薬企業、日本企業が抱える根本的な問題があると考えられる。過去の創業経験に縛られ、昨今では当たり前となっているパーソナライズド・メディスンやプレジジョン・メディスンと言われる、個々の患者の状況に応じて適切な薬剤が使用されるという創業モデルの転換に日本の製薬企業は遅れた [56]。更にサイエンスの視点においてメディカルアンメットニーズを適切に捉え、創業や企業買収に繋げるブレインとなるべきメディカルアフェアーズ部門の内資系製薬企業での立ち上げの遅れもダイナミックな意思決定と意思決定から実行までのスピードを遅らせる要因の 1 つと考えられる [25]。この意思決定と実行のスピードの問題は内資系製薬企業において生じているが、一方で製薬業界以外の国内企業においても生じている [57, 58]。国内企業の意思決定が遅い原因については複数考えられるが、社内政治が重視されるという古くからの組織の慣習、スピード感よりも間違った意思決定をしないように慎重に時間をかけた検討が重視されているということが原因であると考えられる [57, 59, 60]。このことは責任を負いたくない、失敗したくないという完璧を求める日本人の気質が作用している可能性がある。

日本人の意思決定から実行への思考法として、PDCA サイクルが用いられてきた。日本では戦後において品質の向上と管理が求められたために、PDCA サイクルにより改善を繰り返し高い品質の製品を世に送り出すことが行われた [61]。その後、PDCA や PDCA から派生した QC 活動など考え方と実行が日本の高度経済成長を支え、高い品質のものづくり日本を決定づけることとなった。しかしながら、PDCA には昨今のような不確定性の高い VUCA 時代には合わないという指摘もあり、欧米の巨大企業では高速 PDCA、あるいは OODA ループという考え方が用いられ、不確実な時代においても速やかに意思決定・実行がされているケースが多い [62]。OODA ループの考え方は日本ではあまり定着しておらず、今も旧来からの PDCA サイクルのみを用い時間をかけて PDCA を回し、ビジネスの遅れを招いているケースが見られる。OODA ループは元アメリカ軍パイロットのジョン・ボイド氏が考案したものと考えられているが、考案の過程において宮本武蔵の「五輪書」を参考にした [63]。OODA ループは Observe (観察)、Orient (状況判断、方向づけ)、Decide (意思決定)、Act (行動) の頭文字を取ったものであり、PDCA が確実な状況において改善を得意とするのに対し、OODA ループは不確実な状況において迅速、柔軟性を持ち解決をする場面を得意としている [62, 63]。PDCA と OODA の双方に得意とする部分がある為、使い分けがされることでより良い成果が期待できると考えられる。しかし OODA ループのような近年の新しい考え方を用いずに、旧来からの PDCA のみを慣習に従い使用しているという点においても、日本人の特性が表れていると考えられる。

今回のコロナウイルス対応のようなスピード感を持って意思決定・実行することが求められ場

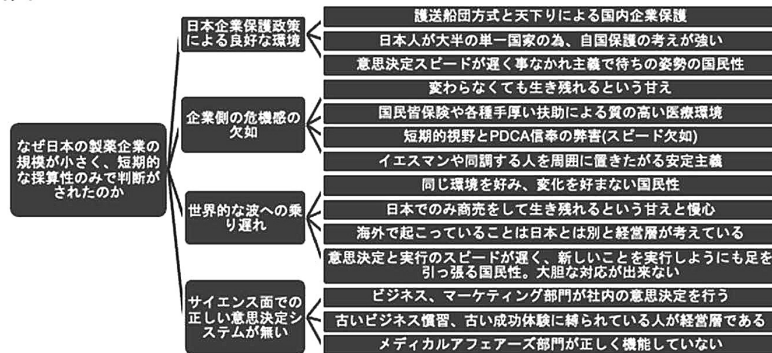
合においては、意思決定の遅さと、それらを生み出した日本人の慣習に縛られる特性や完璧を求める特性がマイナスの結果となって表れたと考えられる。

2.3.2 組織形態の違い

1.4「各製薬企業における組織形態について」で記載した点、「内資系製薬企業におけるコロナウイルスのワクチン開発、治療薬開発の遅れの要因の中に本来早期から力を発揮すべきメディカルアフェアーズ部門の機能不全」は、組織形態の違いによって生じていると考えられる。外資系製薬企業においては、メディカルアフェアーズ部門が営業・マーケティング部門と独立して組織化され、部員が活動を行っている一方で内資系製薬企業においては、メディカルアフェアーズ部門が独立して組織化されていないケースや、サイエンス面で質の高い活動ができる程のリソースが投入されていないケースが多い[25, 28, 30, 31]。本来メディカルアフェアーズ部門が行うべき科学的・医学的知識に基づく適切な分析を内資系製薬企業においては営業・マーケティング部門で実施し、営業・マーケティング的な意思決定が取られている。これにより、短期的な採算性に基づく意思決定に繋がっている。コロナウイルスのケースの問題抽出において深掘り・課題の優先順位付けを行った結果の最重要課題「メディカルアフェアーズ部門が正しく機能していない」からも、改善すべき点であると考えられる（図表 6）。

図表 6: 問題抽出及び優先課題
ーなぜ日本の製薬企業の規模が小さく、短期的な採算性のみで判断がされたのかー

問題抽出



優先課題設定 緊急性、重要性、効果性、実行性により決定

課題: **メディカルアフェアーズ部門が正しく機能していない**

SBI 大学院大学 太齋利幸 問題解決技法 第 4 章及び第 5 章を参考に筆者作成

「メディカルアフェアーズ部門が正しく機能していない」理由としては、単に組織形態が異なっているというだけではなく、根本原因が存在すると考えている。日本においては、メディカルアフェアーズ部門が立ち上がったのが内資系製薬企業、外資系製薬企業に関わらず最近のことと

日本の製薬企業の考察

なっている [25]。筆者自身の外資系製薬企業において 13 年以上に及ぶメディカルアフェアーズ部門での勤務経験から、メディカルアフェアーズ部門発足時に生じる他部署からの疑念の解決をいち早く行う必要性と、メディカルアフェアーズ活動の価値を示すことの必要性を痛感してきた。新しい部門の立ち上げの際に、それまで別の部署の社員が行ってきた業務を新しい部門の活動とする必要がある。別の部署の社員からすると、新しい部門で行う活動の質が担保されるのかという点において疑念を持たれる。メディカルアフェアーズ部門で行った活動が、従来の部署での活動のレベルに達していない場合は、価値が低いと見なされる。

メディカルアフェアーズ部門立ち上げから、質の高い活動を常に行える組織であるということを示すためには、関わる疾患について社内において最も詳しく専門医とも対等以上に話すことができる知識とコミュニケーション能力が求められ、そのために医師免許取得者や科学・医学分野の博士号保持者をメディカルアフェアーズ部門に採用する企業も多い [25, 28-31]。

科学・医学分野の博士号修得者がメディカルアフェアーズ部門で働くケースが年々増えているが、コミュニケーションの面で課題がある者もあり、顧客である活動対象疾患の専門医との関係構築が困難である場合もある。これは、日本において長年博士号取得者が就職する困難さや、学位よりも早く就職することが良いとされてきた慣習があるものと考えられている [64-67]。そのような状況で、新しく出来たばかりのメディカルアフェアーズ部門で高い価値を示すことができずに、部門そのものを縮小され、また重要な意思決定の場面で用いられないという企業も散見される。これは内資系製薬企業、外資系製薬企業に限らないが、外資系製薬企業の場合は、海外法人やグローバル組織においては長い歴史を有しているメディカルアフェアーズ部門のプレゼンスが高い為に、日本法人でも独立した組織としてリソースを投入することが行われる。逆に内資系製薬企業においては、メディカルアフェアーズ部門に長い歴史が無い為に、現在の活動によってのみ評価がされ、結果的にまだ日本において根付くことが出来ていない。

高い科学の学位が無いとメディカルアフェアーズの上層部として昇進や採用がされにくいケースもある。組織の上層部に立つべき者は、豊富なリーダーシップ経験を持ち、人間学的にも、組織運営経験などの面で長けている必要があるが、これらの知識、経験を持たずに企業の上層部として採用・昇進する者の場合に特に組織運営の面で困難が生じる。

2.3.3 日本人の行動特性が違いに与える影響

COVID-19 ワクチンの日本での開発が遅れた要因として、内資系製薬企業の規模と開発予算の問題、科学的・医学的に適切な意思決定が出来る組織が機能してない点、経営陣による危機感の欠如とそれを生んだぬるま湯の業界の環境、過去の薬害等による新しいワクチンや治療薬への不信、意思決定に時間を要する慣習や組織構造などの問題がある。これらの要因として日本人の行動特性も影響していると考えられる。

日本人は、諸外国と比較して世間体を気にする点や、より確実性を求め、創造性や挑戦を重視せず、自負心が弱く、安心・安全への関心が高いことが報告されている [68-72]。この特性により、

新しいワクチンへの国民理解を得ることに時間が掛かり、またリスクを負って挑戦するという新薬やワクチン開発への取り組みを遅らせていることに繋がっていることも考えられる。新しいタイプのワクチンや治療薬などのイノベーションを生むことに対して日本人の特性がネガティブに作用している可能性がある。企業がリスク回避を重視する為、その企業で働く社員の中でリスク回避傾向が強まり、新しいアイデアや新しい行動を行うことを阻害する日本人が増えることが危惧される。実際、日本で現在承認されているワクチンや治療薬については、日本独自での承認というリスクが回避され、海外で有効性と安全性が確認された後に、後追いで日本でも承認されている。日本独自で先に承認がされたワクチンや治療薬で薬害に至る場合は承認者の責任追及に繋がるが、海外で先行して承認されたワクチンや治療薬であれば、薬害に至った場合においても承認者は責任から逃れられる可能性がある。これらも、リスクを回避する日本人の特性を表しているものと考えられる。以上の点は、日本人における道徳的や人間学的な観点での欠落があると考えられる。組織を正しく導くリーダーが育っていないことも要因にある可能性がある。

3. 提言

3.1 日本の製薬企業が取るべき道

3.1.1 企業そのものの規模と研究開発

日本の製薬企業は、コロナワクチンや治療薬の開発において外資系製薬企業に大きく後れを取ったが、この事実を受け止め、反省し将来の発展に向かうべきと考えられる。

企業の規模と研究開発費用が少ないことが、今後も海外の製薬企業との差を生む要因であり続ける場合は、大規模な企業合併などにより、企業規模を大きくする必要がある。時価総額ベースで海外のメガファーマと呼ばれる巨大製薬企業と同等レベルの規模になる為には、日本の製薬企業上位 5 社が合併し、1 社になる程度の巨大合併が必要となる（図表 4）。企業規模で肩を並べる為には、このような大胆な企業再編も視野に入れる必要がある。開発においてリスク回避に終始して、ダイナミックかつスピード感を持った意思決定が出来ない場合は、外資系製薬企業との差を埋めることは難しいと考えられる。このダイナミックかつスピード感を持った意思決定が出来ない要因が企業内にある場合は、速やかにその要因を排除することが必要と考えられる。

3.1.2 あるべき組織像

研究開発については、企業の規模に比例して新薬の可能性が生まれるが、一方で薬剤の開発に至る基礎研究から、新薬の開発、発売に繋げる為のスピードを早めることが重要となる。そのためには、研究開発部門だけでなく、メディカルアフェアーズ部門などの科学的・医学的判断が出来る組織と、将来的な事業性判断を正しく行うことが出来る組織の活用や活性化が必要となる。旧来型の開発部門とマーケティング部門や上層部だけでの判断で新薬開発の決定がされる場合、重大な判断の誤りを招く恐れがある。そのためには、正しい意思決定を行う為の社内組織の整備

日本の製薬企業の考察

が必要と考えられる。メディカルアフェアーズ部門や事業性判断を正しく行うことが出来る組織の整備に加え、魅力的な人材を採用し、育成することで企業価値を高めるような成功事例を出し続けられる組織を作り上げる必要がある。内資系企業的な終身雇用の考え方を止め、外資系製薬などから経験豊富で企業価値を高めることができる人材を採用し、企業内や企業間競争力高め、成功事例を次々と出し続けられる企業体制を作り上げることが重要である。

3.2 日本で働く企業人としてのあるべき姿

日本人の行動特性が現在の企業を取り巻く環境に影響を及ぼしている可能性は、2.3.2「日本人の行動特性の違いに与える影響」に記載したが、日本で働く企業人個々が考え方を換え、現状を換えることが必要と考えられる。リスク回避の考え方も時には必要であるが、リスク回避が先行することにより新しいチャレンジが生まれない場合は、その考え方を換える必要がある。リスクを負いつつも、より高い成果に向かいチャレンジすることが求められる。慣例に縛られ、石橋を叩いて渡り、渡る事に時間をかけることでは、世界のスピードについてゆくことが出来ない。日本だけではなく、グローバルにおいても企業価値を高めることが出来るように個々が成長することが求められる。ぬるま湯の環境からいち早く脱却し、成長が続けられる厳しい環境に身を置き、世界で活躍できる人材になることが日本で働く企業人としてのあるべき姿であると思われる。

日本で働く個々の企業人が組織の考え方を形作り、企業の発展に寄与すると考えられる。業界に限らず、世界的に成功し続けている日本企業は数多くある。その世界的に成功し続けている日本企業で働く社員や企業から学ぶべき点も多い。自分と自分のいる環境のみが正しいと思わずに、多くの他者の成功事例から自分の考えや組織の環境を変えられるような Growth Mindset を持つことが必要である [73-76]。

3.3 リーダーに求められる要件

学位に関係なく組織をリードすることが出来る人材の登用が不可欠であると考えられる。高い学位にのみ拘ることで、人間的な魅力に欠け、最適な状況判断と意思決定ができないリーダーが組織の舵取りを行うようでは、その組織が正しく機能し、価値を生み出すことは期待できない。グローバル企業においては、アメリカ企業を中心に学歴社会であり、高い学位が無いと希望する業務につく事ができないということが多々ある [77]。そのため、人間的な魅力があっても、組織をリードするという立場に立つことが出来ないということもあり得る。しかしながらグローバル企業の場合は実力社会である為に、人間的な魅力を兼ね備えないと組織の成果に繋がらない。組織で活躍できる人材は、この人間的な魅力を磨くことも日々行いながらリーダーとして個々が成長し続けている。

一方で日本においては、組織の上に立つためには、社内政治や派閥などの旧来からの組織論理がある為に、サラリーマン型のリーダーが多いとされている [78]。戦前までの日本の初等教育

において、論語などの四書五経を学び、人間的な魅力を高める教育機会があったものの、戦後 GHQ による日本人の思想改革の為に四書五経を用いた教育が行われなくなった [79]。そのために人間的な魅力を兼ね備えたリーダーよりも、リスク回避し、上を向いて仕事をするサラリーマン型のリーダーが多い。そのために現代日本においては、四書五経などに基づく正しいリーダー教育が必要である [80-84]。魅力的なリーダーが増え、製薬企業においては多くの患者を救い、より明るい未来を作る新薬やワクチン開発に繋げることが急務であると考えられる。

4. まとめ

コロナウイルスの状況とワクチンや治療薬の開発を例に日本の製薬企業が置かれている状況、課題及び解決策について記載した。製薬企業の規模と開発状況の改善、組織構造の問題の解決、それらの状況を招いた日本人個々の行動特性とリーダーシップの問題の解決が必要である。

日本の企業が置かれている危機的状況は、製薬企業に限られることでは無い。個々の自覚とリーダーシップ、日本人の特性も含めて未来に目を向け、あるべき姿を求め進むことが必要であると考えられる。

5. 謝辞

本論文の作成にあたり、助言と丁寧な指導してくださった小林秀之先生をはじめ、諸先生方、サポートをいただいた SBI 大学院大学事務局の方々、学生の皆様、また実学に加え人間学教育を含めた徳育の重要性を教えてくださいました SBI 大学院大学に厚く御礼を申し上げます。

日本の製薬企業の考察

【参考文献】

1. 厚生労働省. 「中華人民共和国湖北省武漢市で発生した新型コロナウイルスに関連した感染症に関する Q&A」. 2020 年 1 月 31 日時点版 2020 年 1 月 31 日 ; <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000591992.pdf>; (参照 2021 年 09 月 27 日).
2. 加藤茂孝, 「コロナウイルス感染症の歴史と COVID-19 からの学び」. 『薬史学雑誌』, 2021. 56 (1) : p. 1-6.
3. 岡部信彦, 「【COVID-19】これまでの出来事の総括 (chronology)」. 『日本内科学会雑誌』, 2020. 109 (11) : p. 2264-2269.
4. 齋藤伸行, 「【新型コロナ感染症パンデミック宣言と ICU】 COVID-19 パンデミック宣言までの経緯とその後の対応」. ICU と CCU, 2020. 44 (11) : p. 653-661.
5. Center, J.H.U.C.R. "COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU) ". 2022 年 10 月 15 日 ; <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>; (参照 2022 年 10 月 15 日).
6. 毎日新聞. 「コロナ第 8 波、第 7 波以上に 尾身氏、議論呼びかけ」. 毎日新聞社. 2022 年 10 月 15 日 ; <https://mainichi.jp/articles/20221015/ddm/012/040/092000c>; (参照 2022 年 10 月 15 日).
7. 読売新聞オンライン. 「コロナ・インフル同時流行、難題だらけ…患者自らリスク判断・オンライン診療しづらく」. 2022 年 10 月 14 日 ; <https://www.yomiuri.co.jp/national/20221014-OYT1T50083/>; (参照 2022 年 10 月 15 日).
8. 厚生労働省. 「新型コロナウイルス感染症についてー国内の発生状況などー」. 2022 年 10 月 14 日 2022 年 10 月 14 日 更新版 ; <https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>; (参照 2022 年 10 月 15 日).
9. 塚原富士子, 丸義朗, 「【COVID-19】薬剤開発・薬物治療」. 『東京女子医科大学雑誌』, 2021. 91 (1) : p. 19-28.
10. 兒玉幸修, 「【ワクチンと感染対策】ワクチンの開発」. 『日本病院薬剤師会雑誌』, 2021. 57 (5) : p. 502-504.
11. NIH. "Vaccine Types". 2019 年 7 月 1 日 ; <https://www.niaid.nih.gov/research/vaccine-types>; (参照 2021 年 9 月 27 日).
12. 厚生労働省. 「開発状況について」. 2022 年 9 月 29 日 11 月 5 日更新版 ; https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_00223.html; (参照 2022 年 10 月 15 日).
13. 日本経済新聞. 「塩野義製薬、コロナワクチン年内申請へ 3 カ月先送り」. 日本経済新聞社. 2022 年 10 月 11 日 ; <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF11ANGOR11C22A00000000/>; (参照 2022 年 10 月 15 日).
14. 内閣官房内閣広報室. 「新型コロナワクチンについて」. 内閣官房内閣広報室. 2022 年 10

- 月 14 日 ; <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/kansensho/vaccine.html>; (参照 2022 年 10 月 16 日).
15. API 地経学ブリーフィング. 「日本と米国【ワクチン開発力】広がった根本的要因—地下鉄サリンと炭疽菌テロからの教訓—」. 東洋経済オンライン. 2021 年 7 月 5 日 7 月 5 日 ; <https://toyokeizai.net/articles/-/437542>; (参照 2021 年 10 月 2 日).
 16. ミクスオンライン. 「米政府 新型コロナワクチンへの助成金 192 億ドル以上に」. 株式会社ミクス. 2021 年 4 月 23 日 ; <https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=70985>; (参照 2021 年 10 月 2 日).
 17. 厚生労働省. 「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 診療の手引き・第 5.3 版」. 2021 年 8 月 31 日 2021 年 8 月 31 日 ; <https://www.mhlw.go.jp/content/000825966.pdf>; (参照 2021 年 09 月 27 日).
 18. 厚生労働省. 「治療薬、ワクチン、医療機器、検査キットの開発について」. 2022 年 9 月 30 日 ; https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/covid-19tiryouyaku_vaccine.html; (参照 2022 年 10 月 16 日).
 19. 毎日新聞. 「アビガン、コロナ薬としての開発中止 臨床試験で有効性確認できず」. 毎日新聞社. 2022 年 10 月 14 日 ; <https://mainichi.jp/articles/20221014/k00/00m/040/213000c>; (参照 2022 年 10 月 16 日).
 20. 読売新聞オンライン. 「塩野義新薬とイベルメクチン…臨床試験結果の明暗」. 読売新聞社. 2022 年 10 月 4 日 ; <https://www.yomiuri.co.jp/column/naruhodo/20220930-OYT8T50036/>; (参照 2022 年 10 月 16 日).
 21. 厚生労働省. 「医薬品・医療機器産業実態調査」. 2022 年 3 月 30 日 ; <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/87-1.html>; (参照 2022 年 10 月 16 日).
 22. メンバーズメディカルマーケティングカンパニー. 「国内製薬企業ランキングまとめ! 売上げや開発費から読み解く製薬業界の動向」. 株式会社メンバーズ. 2021 年 9 月 15 日 ; <https://www.members-medical.co.jp/blog/mindustry/2021/0915/3183/>; (参照 2021 年 10 月 9 日).
 23. 朝日新聞. 「免疫学は日本の「お家芸」 利根川進さんら権威がずらり」. 朝日新聞社. 2018 年 10 月 2 日 ; <https://www.asahi.com/articles/ASLB22R7HLB2PLBJ002.html>; (参照 2021 10 月 9 日).
 24. 井上陽一, 「日本発の創薬革命 革新的創薬・育薬に向けたアカデミア・行政・企業の果たすべき役割 メディカルアフェアーズ、メディカル・サイエンス・リエゾン (MSL) の現状と今後の展望 本邦におけるメディカルアフェアーズ組織の現状と将来について」. 『臨床医薬』, 2015. 31 (2) : p. 81-87.
 25. 前田英紀, 「日本におけるメディカルアフェアーズの歴史: 過去, 現在, 将来」. 『医薬品医療機器レギュラトリーサイエンス』, 2020. 51 (6・7) : p. 345-353.

日本の製薬企業の考察

26. 日本製薬工業協会. 「メディカルアフェアーズの活動に関する基本的考え方」. 2019 年 4 月 1 日 ; https://www.jpma.or.jp/english/reports/drug_evaluation_committee/eplg5k0000000ekc-att/ma-jp_20190401.pdf; (参照 2022 年 11 月 2 日).
27. Maeda, H., "Medical Affairs in Pharmaceutical Companies and Related Pharmaceutical Regulations in Japan". Front Med (Lausanne), 2021. 8: p. 672095.
28. 原野洋一郎, 吉田直志, 宮本郁夫, 岩崎幸司, 数森清康, 加登信哉, 野口明良, 深澤洋, 松井慶太, 伊藤国夫, 「本邦におけるメディカル・アフェアーズ活動の現状調査: 日本製薬工業協会加盟各社に対するアンケート結果報告」. 『医薬品医療機器レギュラトリーサイエンス』, 2018. 49 (6) : p. 344-353.
29. 佐々木実, 「メディカル・サイエンス・リエゾンとは」. 『薬学雑誌』, 2019. 139 (8) : p. 1093-1095.
30. 森次幸男, 水野裕久, 柴英幸, 今野浩一, 岩崎幸司, 「日本におけるメディカル・サイエンス・リエゾンの実態に関するアンケート調査 2019: 一役割・組織構造・責任範囲・人材配置・スキル・評価指標・将来の動向等」. 『医薬品情報学』, 2020. 22 (2) : p. 59-82.
31. 森次幸男, 水野裕久, 柴英幸, 今野浩一, 岩崎幸司, 「製薬企業におけるメディカル・サイエンス・リエゾンの業務に関する調査—アンケート調査結果 2017—」. 『医薬品情報学』, 2018. 20 (3) : p. 156-172.
32. 前田雄樹. 「新型コロナウイルス 治療薬・ワクチンの開発動向まとめ【COVID-19】(10 月 8 日 UPDATE)」. AnswersNews. 2021 年 10 月 8 日 ; <https://answers.ten-navi.com/pharma-news/17853/>; (参照 2021 年 10 月 10 日).
33. 牧野愛博. 「「日本はワクチンで二流国になった」なぜ取り組みが遅れたのか 武見敬三氏に聞いた」. 朝日新聞 GLOBE+. 2021 年 6 月 1 日 ; <https://globe.asahi.com/article/14362278>; (参照 2021 年 10 月 10 日).
34. 大竹剛. 「国産ワクチン、なぜ出てこない? 塩野義・手代木社長に聞く」. 日経ビジネス. 2021 年 3 月 30 日 ; <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00005/032600173/>; (参照 2021 年 10 月 10 日).
35. 財務省. 「財務省貿易統計 令和 4 年上半期分 (確報)」. 2022 年 8 月 30 日 ; <https://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st/2022/202225e.xml>; (参照 2022 年 9 月 23 日).
36. 財務省. 「財務省貿易統計 令和 3 年度分 (確報)」. 2022 年 5 月 27 日 ; <https://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st/2021/202138e.xml>; (参照 2022 年 9 月 23 日).
37. ミクスオンライン. 「【FOCUS 日本の医薬品産業は本当に魅力的でないのか?】」. 株式会社ミクス. 2022 年 5 月 9 日 ; <https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=73006>; (参照 2022 年 9 月 23 日).
38. 草塩拓郎, 山田航平. 「医薬敗戦、バイオ出遅れ—ワクチンも輸入頼み 貿易赤字、今年 3 兆円ヘー」. 日本経済新聞. 2021 年 12 月 12 日 ; <https://www.nikkei.com/nkd/industry/>

- article/?DisplayType=2&n_m_code=024&ng=DGKKZO78374870S1A211C2MM8000;
(参照 2021 年 12 月 23 日).
39. 読売新聞オンライン.「医療先進国のはずの日本、なぜ遅れる国産ワクチン開発…
技術育てず蓄積なし」. 読売新聞. 2021 年 4 月 18 日; [https://www.yomiuri.co.jp/
medical/20210413-OYT1T50210/](https://www.yomiuri.co.jp/medical/20210413-OYT1T50210/); (参照 2021 年 10 月 10 日).
 40. 別府宏.「日本における薬害の歴史: 半世紀を振り返って」.『医学のあゆみ』, 2014. 251 (9):
p. 701-705.
 41. 野口大斗, 岡本愛光, 「【HPV ワクチンを改めて考えるー接種勧奨の再開に向けてー】 子宮
頸がんおよび HPV 関連がんの疫学と予防」.『産婦人科の実際』, 2018. 67 (9) : p. 941-
948.
 42. 塚本康子, 増田明美, 下山博子, 平井宏美, 奥祥子, 「子宮頸がんワクチンに関する母親
の認識の経年的変化 受けるから躊躇へ」.『姫路大学看護学部紀要』, 2020 (11) : p. 31-
36.
 43. 小島正美, 「【ワクチンの安全性と社会学ー HPV ワクチンの接種はなぜ広まらないのか?ー】
HPV ワクチンについて ワクチン報道はなぜ偏った報道になったのか バイアスが生じる
メカニズムを考察する」.『産婦人科の実際』, 2021. 70 (3) : p. 315-319.
 44. 高野聡, 「Topics for Health Care 中立な報道とは何か ワクチンに関する報道のあり方」.
『Up-to-date 子どもの感染症』, 2019. 7 (1) : p. 26-29.
 45. 宮城悦子, 鈴木幸雄, 助川明子, 東暖乃, 野々山将, 倉澤健太郎, 「【HPV ワクチンを改め
て考えるー接種勧奨の再開に向けてー】 HPV ワクチン接種の世界的状況」.『産婦人科の実
際』, 2018. 67 (9) : p. 963-968.
 46. 角田郁生, 「【ワクチンの安全性と社会学ー HPV ワクチンの接種はなぜ広まらないのか?ー】
HPV ワクチンについて 副反応に関する実験データの解釈」.『産婦人科の実際』, 2021.
70 (3) : p. 305-314.
 47. 高橋春男, 「医薬品による副作用、被害救済と安全対策の歴史」.『薬史学雑誌』, 2009. 44
(2) : p. 64-70.
 48. 仙石慎太郎, 村沢義久, 木村廣道, 「製薬企業の研究開発機能における企業合併・統合効
果の発現様式 アステラス製薬の事例」.『医療と社会』, 2008. 18 (2) : p. 273-289.
 49. 井田聡子, 隅藏康一, 永田晃也, 「企業境界の変化がイノベーションの決定要因に及ぼす
影響 中外製薬に関する事例分析」.『医療と社会』, 2008. 18 (2) : p. 257-271.
 50. M&A 総合研究所.「製薬会社・医薬品業界の買収・M&A 動向! 売却の理由、相場・手法を解説!
【成功事例一覧】」. 2021 年 11 月 6 日 2021 年 11 月 6 日更新版; [https://masouken.com/
/%E8%A3%BD%E8%96%AC%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%81%AE%E8%B2%B7%E5%8F%
8E%E3%83%BBM&A](https://masouken.com/%E8%A3%BD%E8%96%AC%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%81%AE%E8%B2%B7%E5%8F%8E%E3%83%BBM&A); (参照 2021 年 11 月 7 日)
 51. 関篤史.「非効率を放置する製薬業界のぬるま湯体質 武田薬品の大型買収にも冷ややか」.

日本の製薬企業の考察

- PRESIDENT Online 2019 年 2 月 27 日 ; <https://president.jp/articles/-/27791?page=1>; (参照 2021 年 10 月 16 日).
52. 大西富士男, 「Part2 厳しくなる収益環境 製薬会社サバイバル アステラス製薬と第一三共が統合する日」, 週刊東洋経済 Plus, 2018 年 6 月 9 日 ; <https://premium.toyokeizai.net/articles/-/18219>; (参照 2021 年 10 月 16 日).
 53. Strasburg, J., S. Woo. "Oxford developed COVID vaccine, then scholars clashed over money". The Wall Street Journal. 2020 年 10 月 21 日 ; <https://www.wsj.com/articles/oxford-developed-covid-vaccine-then-scholars-clashed-over-money-11603300412>; (参照 2021 年 11 月 6 日).
 54. 田中道昭, 「一薬すら作ったことがなかったーなぜモデルナはたった 3 日間でワクチンを作れたのか」プレジデントオンライン, 2021 年 12 月 8 日 ; <https://president.jp/articles/-/52521?page=1>; (参照 2021 年 12 月 23 日).
 55. 田中道昭, 『モデルナはなぜ 3 日でワクチンをつくれたのか』, 2021 年 12 月 7 日 : 集英社インターナショナル, 256p
 56. 松尾淳, 長川知太郎, 「次世代医療社会で日本企業がメインプレーヤーになるために」, 東洋経済オンライン, 2013 年 1 月 11 日 ; <https://toyokeizai.net/articles/-/12465?page=2>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 57. 校條浩, 「一日本企業は意思決定が遅いーと言わせぬために、経営トップは郷に入れ」, ダイヤモンドオンライン, 2019 年 3 月 2 日 ; <https://diamond.jp/articles/-/198332>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 58. 毎日新聞東京朝刊, 「幻の科学技術立国 第 3 部 企業はいま /3 新薬製品化、国内は二の足 脳梗塞薬、開発の現場から 確実性求め遅い意思決定」, 毎日新聞, 2018 年 12 月 13 日 ; <https://mainichi.jp/articles/20181213/ddm/016/040/015000c>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 59. 熊村剛輔, 「コロナ対策「日本だけ遅い」批判が軽率な理由「意思決定の遅い組織」が正解を掴む時もある」, 東洋経済オンライン, 2020 年 3 月 19 日 ; <https://toyokeizai.net/articles/-/337663?page=3>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 60. 窪田順生, 「スピン経済の歩き方 えっ、まだ？ なぜ日本企業の意思決定は「遅い」のか」, ITmedia ビジネスオンライン, 2021 年 3 月 23 日 ; <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2103/23/news043.html>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 61. 清水誠, 「【連載】清水誠の Web 解析ストラテジー 第 5 回 「PDCA」の意外な歴史と本質」, ITmedia マーケティング, 2013 年 1 月 9 日 ; <https://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1301/09/news007.html>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 62. マイナビニュース, 「OODA ループを取り入れるメリット 5 つ紹介! PDCA との違いは?」, 株式会社マイナビ, 2020 年 9 月 10 日 ; <https://news.mynavi.jp/article/>

- 20200910-1271617/; (参照 2021 年 10 月 17 日).
63. NTT コミュニケーションズ.「OODA ループ思考が VUCA 時代の道標に! 図解で意味を解説」. 2021 年; <https://www.ntt.com/business/services/management/operations-management/global-management-one/column/ooda-loop.html>; (参照 2021 年 10 月 17 日).
 64. 木村博充,「博士課程から企業への就職について」. まてりあ:『日本金属学会会報』, 2009. 48 (9) : p. 475.
 65. 田村和志,「若手の声: 博士の就職活動」. 生物物理, 2010. 50 (3) : p. 150-151.
 66. 大津厳生,「博士課程に進学すると就職できないの?」. 『生物工学会誌』: seibutsu-kogaku kaishi, 2012. 90 (12) : p. 807.
 67. 鐘ヶ江靖史,「博士人材の就職活動」. 『研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集』, 2011 (26) : p. 268-272.
 68. 岩崎博充.「日本人は自らの臆病体質の弱みを認識してない 政府、企業のリスク取らない姿勢が未来を蝕む」. 東洋経済オンライン. 2020 年 9 月 2 日; <https://toyokeizai.net/articles/-/371804>; (参照 2021 年 10 月 23 日).
 69. 福沢愛, 繁樹江里, 菅原育子,「文化的自己観と幸福感との関連について 日本人を対象とした年代別比較」. 『老年社会科学』, 2021. 42 (4) : p. 327-336.
 70. 佐藤武,「なぜ日本人大学生は自信がないのか 諸外国との比較」. 『こころの健康』, 2012. 27 (1) : p. 2-7.
 71. 佐藤武,「キャンパスメンタルヘルスの現代的課題と将来的展望 21 世紀におけるメンタルヘルス 大学生のメンタルヘルス 諸外国との比較からみた日本の問題」. 『日本社会精神医学会雑誌』, 2011. 20 (4) : p. 387-392.
 72. 本川裕.「日本人は「創造性」「挑戦心」が弱いという国際調査は本当か」. ダイヤモンドオンライン. 2017 年 1 月 18 日; <https://diamond.jp/articles/-/114495>; (参照 2021 年 10 月 23 日).
 73. Wolcott, M.D., J.E. McLaughlin, A. Hann, A. Miklavec, G.L. Beck Dallaghan, D.H. Rhoney, M. Zomorodi, "A review to characterise and map the growth mindset theory in health professions education". Med Educ, 2021. 55 (4) : p. 430-440.
 74. Miller, D.I., "When Do Growth Mindset Interventions Work?". Trends Cogn Sci, 2019. 23 (11) : p. 910-912.
 75. Yeager, D.S., P. Hanselman, G.M. Walton, J.S. Murray, R. Crosnoe, C. Muller, E. Tipton, B. Schneider, C.S. Hulleman, C.P. Hinojosa, D. Paunesku, C. Romero, K. Flint, A. Roberts, J. Trott, R. Iachan, J. Buontempo, S.M. Yang, C.M. Carvalho, P.R. Hahn, M. Gopalan, P. Mhatre, R. Ferguson, A.L. Duckworth, C.S. Dweck, "A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement". Nature, 2019. 573 (7774) : p. 364-369.
 76. Ng, B., "The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation". Brain Sci, 2018. 8

日本の製菓企業の考察

(2).

77. 山田順, 「日本顔負け。アメリカの「超学歴社会」アメリカは学歴による「階級社会」の国」, 東洋経済オンライン. 2013 年 6 月 5 日; <https://toyokeizai.net/articles/-/14177>; (参照 2021 年 10 月 23 日).
78. 有森隆, 『社長争奪: 世襲・派閥・策謀』, 2018: さくら舎. 331p.
79. 荒川紘, 「教育基本法と儒教教育」, 『東邦学誌』, 2010. 39 (1) : p. 37-52.
80. 守屋洋, 「日本資本主義の父・渋沢翁の凛とした生き方の源流はここにあり 発掘! 山本七平が見た「渋沢栄一の論語の精神」(特集 迷いが晴れる! 「歴史・古典」入門)」, 『プレジデント』, Vol. 45. 2007: プレジデント社. 52-55.
81. 守屋洋, "日本資本主義の父・渋沢翁の凛とした生き方の源流はここにあり 発掘! 山本七平が見た「渋沢栄一の論語の精神」(特集 迷いが晴れる! 「歴史・古典」入門)". プレジデント. Vol. 45. 2007: プレジデント社. 52-55.
82. 守屋洋, 『リーダーに絶対役立つ韓非子』, PHP ビジネス新書. Vol. 369. 2017: PHP 研究所. 235p.
83. 守屋洋, 『「帝王学」講義: 中国古典に学ぶリーダーの条件』, 2011: プレジデント社. 311p.
84. 守屋洋, 『中国古典に学ぶ人を惹きつけるリーダーの条件』, 日経ビジネス人文庫. Vol. 542. 2010: 日本経済新聞出版社. 263p.

編集後記

SBI 大学院大学
紀要編集委員会 細沼 藹芳

この度、SBI 大学院大学「紀要」の第 10 号（2022 年度版）を無事に刊行することができました。本紀要は 2013 年度の創刊以来、今年度で 10 回目になりました。

大学院の論文集では 2016 年から「フィンテック」「アントレプレナーシップ」「IoT」「リーダーシップと人間学」「イノベーションーポストコロナ社会に向けてー」「サステナビリティー DX 時代の経営ー」などの統一テーマでの特集を組みました。今年度は「グローバル時代のダイバーシティ経営」というテーマを取り上げて、本大学院の研究や教育の特色を発信しています。

ポストコロナに入る 2022 年には感染対策を徹底することにより、大学院ではゼミのリアル対面授業を少人数で行うことが可能になりました。また、多くの学会では 3 年ぶりにリアルで大会を開催しています。さらに、リアル開催の国際シンポジウムも少しずつ増えているようです。多くの学会、シンポジウムの開催時期は 8 月、9 月に集中しているため、この時期研究者たちは多忙であろうと想像できます。紀要の質や本数を確保するため、本稿の締切日を例年より 1 か月遅い 10 月末に変更しました。それに合わせて事務局での原稿校正体制も整えています。

昨年と同じく、今年の紀要も、特集テーマ論文、一般論文と修了生論文の 3 部によって構成されています。今年度は専任教員以外に、非常勤教員、研究員、修了生からの投稿もありました。

また、紀要の刊行について、今年も紙媒体と電子版での公開を予定しています。ペーパーレス化や電子データベースが進化していく中で、編集委員会の会議でも「保管スペースなどの関係で、電子版のみでの刊行とするのはどうか」といった意見もありました。しかしながら、すぐにこの紀要を取り出して読んだりメモしたりできる利便性や学生たちへの論文指導に資するため、編集委員会で議論した結果、紙媒体と電子媒体での刊行を続けていきたいと考えております。

最後に、紀要第 10 号をご執筆いただいた研究者の方々の日頃の研究に改めて敬意を表します。かつ、論文校正、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くのスタッフの方々に深い感謝の意を申し上げます。また、読者の皆様には引き続きご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。編集委員会は、今後とも本学の研究成果がより多くの方々のお目に触れますよう努めて参ります。

2023 年 2 月

