

目次

巻頭言

～「S B I 大学院大学 紀要（第 2 号）」の刊行にあたり～

S B I 大学院大学 学長 北尾 吉孝 …… 2

「世界遺産アヴィニョン歴史地区を訪ねて」

～ フランスで「産業革命」ではなく「政治革命」が起こった源流とは？～

副学長 経営管理研究科 教授 藤原 洋 …… 4

「次世代リーダーの育成」

～ その優先度と後継者育成計画のあり方を考察する～

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 18

「ビジネスコンセプトから考察する起業家経済の発展」

経営管理研究科 教授 湯川 抗 …… 36

「わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って」

～ 先進諸国で囁かれている "Japanization" への教訓～

経営管理研究科 教授 野間 修 …… 55

「中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について」

経営管理研究科 准教授 細沼 藹芳 …… 75

「仮説思考の勧め」

～ 思考・問題解決のスピードアップのために～

経営管理研究科 准教授 太齋 利幸 …… 88

「個人の資産運用についての一考察」

～ ファイナンス理論と行動経済学の視点から～

経営管理研究科 准教授 石川 秀樹 …… 103

「中国会社法における資本制度改革についての考察」

～ その問題点と実務への影響～

経営管理研究科 専任講師 盧 曉斐 …… 119

「非公開企業の事業承継問題」

～ 特に中小企業における諸問題の考察～

経営管理研究科 講師 猪股 真 …… 130

編集後記 …… 143

巻頭言

～「SBI大学院大学 紀要（第2号）」の刊行にあたり～

SBI大学院大学 学長
北尾 吉孝

SBI大学院大学は、昨年度（2013年度）より教員の研究論文集である「紀要」を刊行することとした。本学では5年ごとの分野別認証評価を機に「教育研究上の目的」の見直しをし、教育研究重視の姿勢を明示的に定めたのであるが、それをより具体的に示すために専任教員を中心とした執筆陣による研究論文集の刊行を昨年10月に開始し、本号はそれに続く第2号（2014年度版）である。

本号に掲載した各教員の論文を見ると、フランスにおける「政治革命」の源流論、次世代リーダーの育成論、起業家経済論、わが国のバブル経済発生と崩壊に関する分析、中国民营企业の成長戦略論、「仮説思考」論、個人の資産運用についての考察、中国会社法における資本制度改正についての考察、非公開企業の事業承継論など、非常にバラエティに富んでいる。これは、本学が経営人間学から経営管理にまたがる多彩な科目群、さらには事業計画演習をも含む豊かなカリキュラム体系を擁していることの反映である、と考えている。さらに、各論文には理論的な裏付けに支えられつつ、実務的な視点も十分に具備しているとの共通点もみられるが、これは「教育研究上の目的」で定めている「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して……高度専門職業人を養成する」精神を体現したもの、とも言えよう。

本学は2008年4月の開校以来、6年半が経過したが、建学の精神である「経営分野の実務家教育に加えて人間学教育（徳育）をも重視することにより、起業家や新規事業の創出を目指す『有為の人材』を育成する」、との構想や志は何ら変わるものではない。こうした建学の精神にもとづき本学を巣立った修了生の数は、累計で100名弱に達したところである。そして、6年半を改めて振り返って見ると、本学の特徴は、インターネットを活用した教育システムであること、実学と並んで人間学（徳育）をも重視していること、及び、「アントレプレナー（起業家）の育成」を重視していること、の3つに要約でき、これらが他の経営管理系の専門職大学院と比べた大きな優位性を本学に与えていると言える。

本学はまだ歴史の浅い専門職大学院である。それでも、いかにもビジネススクールと呼ぶに相応しく、修了生を中心とした人脈ネットワーク作りには既に大成功している、と自負している。それと同時に、本学に対する世間一般の認知度も確実に上昇してきている。

本紀要を来年度以降も刊行して行くことにより、本学自身の研究と教育力の水準向上の一助とすることと致したい。さらには、本紀要が本学外の多くの人々にも広く供覧され、そのお役に立つことを通じて、本大学院の認知度のさらなる向上につながることを強く願うものである。

2014 年 10 月

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

～フランスで「産業革命」ではなく「政治革命」が起こった源流とは？～

副学長
経営管理研究科 教授
藤原 洋

はじめに

富士山と富岡製糸工場が登録され「世界遺産」が注目されている。これは、1972年のユネスコ総会で採択された「世界の文化遺産及び自然遺産の保護に関する条約」（世界遺産条約）に基づき世界遺産リストに登録され、人類が共有すべき「顕著な普遍的価値」を持ち、移動不可能な不動産等がその対象となるが、私が最も興味を持っている「世界遺産」の一つが、1995年に登録された南仏アヴィニオン歴史地区だ。

イギリスが、どういう国で、何故、産業革命が起こったか？は、マンチェスターを訪ねると理解できるように、フランスがどういう国で、何故、フランスから産業革命が起こらずにフランス革命が起こったのかを理解するには、アヴィニオンを訪ねてみることだ。

アヴィニオン歴史地区の正式登録名は、「アヴィニオンの歴史地区：法王庁宮殿、司教関連建造物群及びアヴィニオン橋」である。アヴィニオンは、パリから約700kmの南部プロヴァンス・アルプ・コートダジュール地方ヴォークリューズ県にあり、ローマ帝政時代初期に植民地となったが、その後大きく発展したのは14世紀初め、教皇庁がローマからこの地に移されてからだ。国王フィリップ4世の時代、ローマ教皇がアヴィニオンに教皇庁を移して国王の支配下に入る、いわゆる「アヴィニオン捕囚」が起こる訳だが、このことが、その後、世界的潮流となる、封建社会から資本主義社会・民主主義社会への移行において、産業革命発祥の地＝マンチェスターを有するイギリスとは全く異なる近代化のプロセスを、フランスが辿ることの原点になったといえる。

「アヴィニオン捕囚」を契機に教皇庁にふさわしい壮大な建造物が建てられたことから、ヨーロッパ中の貴族、芸術家、学者も数多く訪れ、最高の芸術家、文化人が、この街に集まり、各国の使節らによってその繁栄ぶりが世界へ伝えられた。68年続いたアヴィニオン教皇庁時代、7代の教皇の住まいとなった教皇宮殿は、高さ50mの塔を4基持つ一大建築物だ。教皇宮殿に隣接するノートル・ダム・デ・ドン大聖堂は、12世紀に創建されたロマネスク様式の聖堂で、教皇たちが増改築を行い、内部は17世紀になってバロック様式に改築されたとのこと。フランス民謡「アヴィニオンの橋の上で」で有名な、12世紀に建造されたサン・ベネゼ橋は、今も当時の雰囲気を伝えてくれる。

これらの歴史的建造物群の文化的価値が高く評価され、アヴィニオンは、ついに 1995 年に世界遺産に登録されたのだ（英名：Historic Centre of Avignon : Papal Palace, Episcopal Ensemble and Avignon Bridge）。

ここでは、産業革命と対極にある世界遺産アヴィニオン歴史地区を訪ね、フランスとはどういう国なのか？何故、フランスで産業革命が起こらずにフランス革命が起こったのか？について述べてみたい。

1. アヴィニオン歴史地区とは？

アヴィニオン（Avignon）は、人口約 9 万人のフランス南東部の小都市で、ヴォクリューズ県の県庁所在地となっている。この小さな街で、現代社会発展の中心となるヨーロッパからの人類の歴史を変える、一大事件＝「アヴィニオン捕囚」が起こったのだった。

【アヴィニオンを三大要素の視点から見る】

現代ヨーロッパ社会を形成する三大要素をあげると、第一に「ローマ帝国」、第二に「キリスト教」、第三に「川」だと思われる。アヴィニオンという歴史上重要な街を形成する上での三大要素の視点から次に述べてみたい。

【第一要素「ローマ帝国」時代から始まる歴史】

アヴィニオンの歴史は、ローマ帝国の属州ガリア・ナルボネンシス（現在の南仏プロヴァンス地方）属領の主要都市の一つとして始まる。

ここで、ヨーロッパ社会の歴史を動かしてきた主要都市を形成する上で、最も大きな影響力をもたらした「ローマ帝国」の歴史について要約する。

「ローマ帝国」は、元はギリシアと似た都市国家から始まった。ギリシアから多くを学び、その時代に合った制度、時には、民主制を取り入れ、拡大を始め、前 272 年にイタリア統一を実現した。ここで重要なのは、ローマという都市国家が、ギリシアの学問的知見を最も蓄積していたことだ。学問の力＝国力であることは、その後のローマ帝国の発展を物語っている。前 264 年ポエニ戦争後には、地中海帝国としての存在となり、前 27 年から約二百年続く帝政ローマ期として絶頂期を謳歌する。その後、領土の争奪が続き専制君主制の三世紀、東方重点期〔首都をコンスタンティノープル：今のトルコイスタンブールに置き、キリスト教を国教化した四世紀〕、395 年以降の東西分裂期、五世紀の西ローマ帝国滅亡後の東ローマ帝国期、そして十三世紀に ついに十字軍（1096 年から 1272 年の間にわたって聖地エルサレムのイスラム教徒からの奪回を標榜して約十回派遣されたキリスト教徒による軍隊）によって滅亡する。一時は、復権するが、1453 年オスマントルコによって完全に滅亡させられたのだった。ヨーロッパの主要都市は、この千年以上に及ぶ「ローマ帝国」の主要都市である時代に、学問的基礎を得ることで、その後の都市としての発展につながっていったと思われる。例えば、人類最古の工学である土木工学は、

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

道路、橋梁、上下水道、港湾など、都市を形成する上で、最も重要な科学技術分野だが、英語表現の Civil Engineering の Civil は、「市民社会の」という意味なので、土木工学と、ローマ帝国時代に体系化された「市民社会のための工学」ということだと言える。

さて、アヴィニオンの歴史に戻ると、五世紀には、蛮族の侵入によって荒廃し、何とか存続するが、737年にカール・マルテル率いるフランク人（ゲルマン諸族の集合体）によって滅ぼされた。その後この街は、ブルグント王国（ゲルマン民族一派ブルグント族がローヌ川流域に侵入して建国）、次いでアラス（フランス北部の都市）王国領となった。そして、12世紀末、都市は独立を宣言し共和制をとる都市国家となるが、長続きせず、フランスの貴族のプロヴァンス公領、そして、トゥールーズ伯領となる。

中世末のカタリ派運動（十世紀半ばのフランス南部とイタリア北部で起こったこの世は悪であるという思想に基づく反聖職者民衆運動）に呼応してカタリ派を支持した結果、1226年にアルビジョア十字軍を率いたフランス王ルイ8世によって占領され、カタリ派を支持した街への罰として、市の城壁が破壊されたのだった。

【第二要素「キリスト教」とアヴィニオンという街】

紀元1世紀中頃、イエス・キリストの死後に起こった弟子の運動（初期キリスト教運動）が、キリスト教の直接的起源とされるキリスト教が、アヴィニオンに定着した歴史は古く、70年に司教座が、既に置かれていた。司教座とは、司教が座る椅子のことで、この椅子から発せられる説教や宣言は「エクス・カテドラ ex cathedra」（司教座宣言、教皇の場合は聖座宣言）といわれ、公式で正統な教えとされる絶対的な権威を持つ。特に、ローマ教皇によってなされた場合には、忌避しえない、不可謬なものとなされたのだった。世界最大の宗教キリスト教（キリスト教20億、イスラム教13億人、仏教3億6千万人）の最大宗派がローマ・カトリック教会を総本山とするカトリック教である。カトリック教徒12億人（南北アメリカ5億2000万人、ヨーロッパ2億8000万人、アフリカ1億3000万人、アジア1億700万人、オセアニア800万人）の中でも、カトリック教徒の多い国の一つがフランス（64%の4200万人、イタリア5300万人88%、スペイン4300万人94%、ポルトガル1000万人97%）だが、アヴィニオンは、人類の歴史に最も影響力を及ぼしてきた宗教の一つであるキリスト教の中でもカトリックの歴史が大きく動いた街だと言える。

その大きく動いた歴史とは、1309年にクレメンス5世がアヴィニオンを居城に定め、1377年までローマ教皇庁が置かれたこと、すなわち、アヴィニオン捕囚である。この68年間だけ、教皇庁は、ローマを離れてアヴィニオンに置かれていたのだ。大きな台所では、毎日宮殿で働く三百人分の食事が作られたという。教皇の寝室には、花や鳥等自然に題材をとった画が描かれている。教皇庁が置かれた時代、アヴィニオンの人口は一気に5倍に増えたそうだが、68年後にグレゴリウス十一世がローマへ帰還すると、町はふたたび南フランスのどかな地方都市に戻ったのだった。

アヴィニョン捕囚

「ローマ帝国」時代が終わり、フランク王国のカール大帝（742 - 814 年）の死後、ヨーロッパでは、現在のドイツ、フランス、イタリアの骨格が出来上がっていたが、中でもフランス王国の勢力が増してくる。そして、とうとう 1303 年フランス王フィリップ 4 世は、教皇ボニファティウス 8 世との対立からアナーニ事件（フランス軍がアナーニの別荘にいた教皇を襲撃した事件）を起こし、それ以来、教皇はフランス王の言いなりになるという時代が続くこととなる。

そして、ついにフィリップ 4 世は、1308 年、フランス人枢機卿（教皇の最高顧問）ベルトラン・ド・ゴがクレメンス 5 世になったことを契機に、教皇庁をフランスの中でも司教座のあるアヴィニョンに移すことを要請したのだった。これを「アヴィニョン捕囚」といい、1309 年にクレメンス 5 世は、アヴィニョンに座所を定めることとなった。ちょうど、アナーニ事件の事後処理のためのヴィエンヌ公会議の準備に追われている間に、イタリアは神聖ローマ皇帝ハインリヒ 7 世によって侵略された（1310 年 - 1313 年）ため、教皇はイタリアに帰れず、フランス国内に滞在せざるを得ない時期が続いた。その後、大勅書「レグナンス・イン・チェリス」でヴィエンヌへの公会議の召集が発表され、会議はそれからしばらくたった 1311 年 10 月に開会したのだった。参加者は枢機卿、司教団、さまざまな代表者を合わせて 180 名あまりだったが、参加者の選定にはフランス王フィリップ 4 世の強い意向が働いていて、かねてから悪化していた国家財政を立て直すためのテンプル騎士団の財産に目をつけていたことも影響していた。公会議に先立つ、1307 年 10 月 13 日テンプル騎士団が異端で様々な不道德な行為を行っているという口実の下、フランス全土でテンプル騎士団の修道院を襲撃して会員を逮捕したりしていた。フランス王フィリップ 4 世主導下の公会議において、アヴィニョンへの教皇庁移設が承認されアヴィニョン教皇庁時代が決定的になったのだった。

アヴィニョン捕囚期の教皇

- 教皇クレメンス 5 世（1305-1314 年）
- 教皇ヨハネス 22 世（1316-1334 年）
- 教皇ベネディクトゥス 12 世（1334-1342 年）
- 教皇クレメンス 6 世（1342-1352 年）
- 教皇インノケンティウス 6 世（1352-1362 年）
- 教皇ウルバヌス 5 世（1362-1370 年）
- 教皇グレゴリウス 11 世（1370-1378 年）

教皇庁が、移された当時のアヴィニョンは、フランス王家・カペー家の領内ではなくプロヴァンス伯領で、ナポリ王家であるアンジュー＝シチリア家（カペー家分家）の所領だった。アヴィニョン捕囚期には、多くのフランス人枢機卿が新たに任命され、教皇は全てフランス人となった。特に、1348 年には、クレメンス 6 世は、ナポリ女王兼プロヴァンス女伯ジョヴァンナからアヴィ

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

ニオンを買収し、フランス革命で没収されるまで、教皇領に組み入れたのだった。

当時のアヴィニオンは、教皇庁という巨大な官僚機構と共に、新たに何千人もの住民が流入し、大混乱となったと伝えられている。イタリア人の人文主義者ペトラルカは、アヴィニオンに滞在中、クレメンス6世からは聖職位や使節の地位を与えられたが、教皇庁の腐敗ぶりやローマを見捨てていることに憤慨し、教皇に何度もローマ帰還を訴え、詩や書簡の中でアヴィニオンを「西方のバビロン」と呼んでいた。

アヴィニオン捕囚の時代が終わると、ローマ教会は、大分裂時代を迎えることとなる。68年後の1377年、教皇グレゴリウス11世はローマに戻るが、翌年に逝去する。ローマで新たに教皇ウルバヌス6世が選出されたが、間もなくフランス人枢機卿が選挙は無効だと宣言し、別に教皇クレメンス7世（対立教皇）を選出したのだった。こうして、ローマとアヴィニオン共に教皇が並び立つ「シスマ」（教会大分裂）が起こることとなった。1409年のピサ教会会議では、シスマ解消を行おうとするが、結局3人の教皇が擁立され、教皇の権威は揺らいでしまうこととなった。この分裂は、1417年にコンスタンツ公会議でマルティヌス5世が選出されるまで続いたのだった。コンスタンツ公会議とは、1414年から1418年にかけてドイツのコンスタンツで開催されたカトリック教会の公会議で、3人の対立教皇を廃し、一人の正統なローマ教皇を立てることで教会大分裂（シスマ）を終結させた会議のことで、歴史的には公会議主義者が主導した唯一の公会議だった。

混乱を収めるために開催された公会議の決定が事態の收拾できた反面、教皇の権威を超えたことは、一方では、後の宗教改革、プロテスタントの誕生の要因となったのだった。

このように「アヴィニオン捕囚」という、国王権力が教皇庁の権威を揺るがした時代が、キリスト教における、宗教改革とプロテスタントの誕生へという歴史の歯車を動かし始めたのだと言える。

アヴィニオンとキリスト教との関係は深く、1426年には、大司教座が置かれた。また、古くは、1303年に、アヴィニオン大学が開学したのだが、これは、ソルボンヌ大学（現在のパリ大学の一部、1257年フランスの神学者ロベール・ド・ソルボンが創設）の創設に反対していたローマ教皇ボニファティウス8世と、プロヴァンス伯でもあったナポリ王シャルル2世が、1303年に独自の神学を主とする大学として創設したものだ。その後は、法学が有名で、フランス革命で一旦廃校となりますが、1963年に復活している。

【第三要素「川」とアヴィニオンの橋】

フランス民謡の中に、「アビニオンの橋で 踊るよ 踊るよ アビニオンの橋で 輪になって 組んで 子どもが通る おとなも通る・・・」という歌がある。この橋の正式名称は、「サン・ベネゼ橋」（仏：Pont Saint-Bénézet）と言い、アヴィニオン発展の元となったローヌ川に架かっていた石造アーチ橋で、「アヴィニオンの橋」としてとても有名な橋だ。

ローヌ川（Le Rhône）は、スイス南部およびフランス南東部を流れる川で、スイス、バレー

州のローヌ氷河に源を発し、ブリーク付近で流量が増え、アルプペニンとベルナーオーバーラントの間をほぼ西に流れ、マルティニで北西に流路を変えてレマン湖（ジュネーブ）に流入する。レマン湖を経由して、全長 812km（フランス国内は 581km）に及び、フランス四大河川の一つで、主としてフランス南部を流れて地中海に注ぐ唯一の川でもある。また、四大河川のうち唯一の男性名詞でもある。フランスを流れる川として、長さ・流域面積とも屈指の大河なのだ。

* フランスの四大河川

- ①ロワール川 la Loire 1012 km ②ローヌ川 le Rhone 812 km ③ガロンヌ川 la Garone 645 km
④セーヌ川 la Seine 563 km

ところで、ヨーロッパの主要都市には、必ず川があり、川が存在は、鉄道や飛行機が登場する産業革命以前には、交易をはじめ産業振興にとって、絶対不可欠なものだった。ローヌ川は、物資の大動脈としてフランスの南北を結んでいた。ワインの起源が、ギリシアだとされていて、ギリシア人によって地中海を伝って、最初にマルセイユに持ち込まれると、カエサル率いるローマ軍の進軍やカトリック修道院の繁栄共に、北にも西にも運ばれ、ブルゴーニュやボルドーといったブドウの名産地に伝播したことからフランスにワイン産業が興るきっかけを創ったといわれる。実際、ローヌ川流域には、プロヴァンス、コート・デュ・ローヌ、ブルゴーニュとワインの産地が延々と連なっている。今でもローヌ川には、かなり大きな船が停泊している。

さて、「アヴィニョンの橋」としてとても有名な、石造りの、サン・ベネゼ橋（仏：Pont Saint-Bénézet）について述べてみたいと思う。

この橋はアヴィニョンの城壁の外側にあり、ローヌ川に架かっていて、1177 年から 1185 年にかけて建設された。元来、22 連のアーチ橋で、長さ 920m、幅 4m あったが、1226 年、ルイ 8 世がアヴィニョンを攻めた時に、橋の 4 分の 3 が破壊されたのだった。数年後、禁止に反抗して、橋の再建が始められたとされているが、当時の橋としては、下のサン・ベネゼ礼拝堂と呼ばれるチャペルしか残っておらず、次の橋の橋床はかさ上げされ、その上にサン・ニコラ礼拝堂が建てられたとのことだ。

17 世紀の初めには、アヴィニョンは、橋の維持と修理ができなくなり、1603 年、ローヌ川の洪水でアーチの一つが崩壊し、1605 年には、三つのアーチも崩壊する。1628 年に橋の修理が始まったが、ペストの流行があって作業は中断され、1633 年まで橋を渡ることができなかったとのこと。二か月後、さらに二つの新しいアーチがローヌ川に流されてしまったようだ。でもこの頃になると橋ではない方法で川を渡ることが考えられ、人々はフランス王国側のヴィルヌーヴにあるフィリップ端麗王（フィリップ 4 世）塔を出発し、船で川の中央にあるバルテラセ島まで渡り、階段でサン・ベネゼ橋に登りアヴィニョンに渡るようになったとのことだ。橋は今にも崩壊しそうなので、聖ベネゼの聖遺物は 1674 年にサン・ニコラ礼拝堂からセレスティン修道院に移され、何度かの移転とフランス革命時代の 1791 年の冒涇（ぼうとく）の結果、横領品が

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

数点アヴィニオンのノートルダム大聖堂に残されているだけだ。そして橋の有名な四つのアーチとフィリップ端麗王塔が残っている。

以上に述べた、特徴的な歴史のある、サン・ベネゼ橋は、アヴィニオンのシンボルとして今も多くの人々を魅了しているが、悠然と流れるローヌ川こそが、教皇庁があった歴史の街アヴィニオンが発達するのに欠かせなかった存在なのだった。

3. アヴィニオン歴史地区の風景

●教皇庁

皇庁前の広場（写真 1）、教皇庁正面（写真 2）、中に入ると 1 階と 2 階のルートに沿って中を歩くようになっている（写真 3,4,5,6,7）。機卿会議の間（consistory room 写真 8）では、教皇（写真 9,10）と枢機卿が座って開催されたのだった。建物に使われていた装飾ブロック、工具類、締め付け具などが中に展示されている。また、室内装飾にもかなり手が込んでいた壁画などが描かれていたと思われる。

中の廊下や各部屋にも各々の特徴があります。当時の床用タイルは非常に多彩だったようだ。

預言者の間の天井には、フレスコ画（写真 11）が、残されている。

シカの間では、鷹狩や犬による狩等、当時の狩猟の様子が生き生きとした壁画（写真 12,13）として残されている。

大礼拝堂は、その広さと 14 世紀の建築技術の水準の高さを示す圧巻の大広間だ（写真 14）。また、美術だけでなく、音楽の発展にも大きな変化が起こっていた。ここでは、バッハ以来のクラシック音楽の元となる、アルス・ノーヴァ（Ars nova）が、演奏されていたとのこと。これは、14 世紀のフランスで栄えた音楽様式で、1322 年頃にフィリップ・ド・ヴィトリによって書かれた、新しいリズムの分割法と記譜法を論じた音楽理論書『Ars nova（新技法）』にその名が由来するとされている。これに対して、それ以前の音楽様式はアルス・アンティクア（Ars antiqua）と呼ばれている。



（写真 1）



（写真 2）



(写真3)



(写真4)



(写真5)



(写真6)

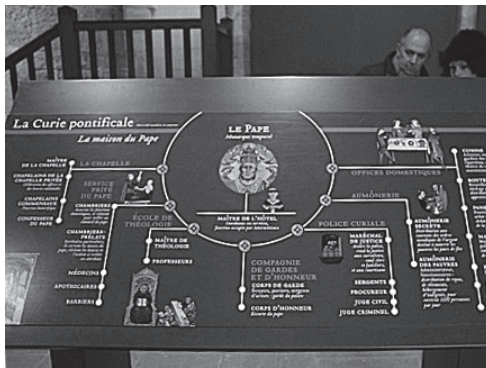


(写真7)



(写真8)

アヴィニヨン歴史地区を訪ねて



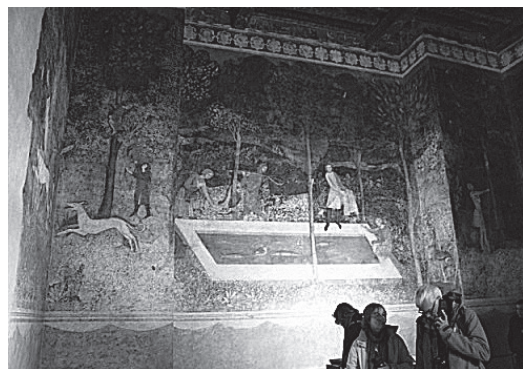
(写真 9)



(写真 10)



(写真 11)



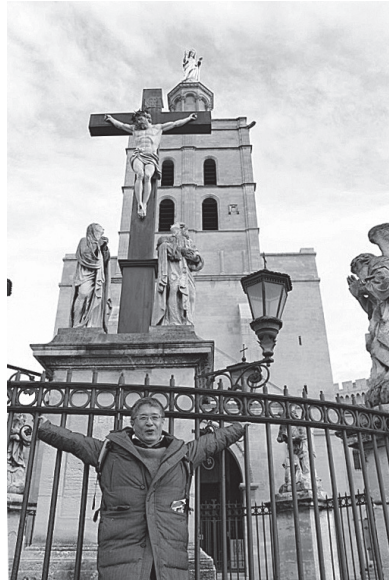
(写真 12)



(写真 13)



(写真 14)



(写真 15)

●ノートルダム・デ・ドン大聖堂 (Cathédrale Notre-Dame des Doms) (写真 15)

ロシェ・デ・ドンと教皇宮殿の間に位置する大聖堂で、12 世紀半ばに建造されたロマネスク様式の教会堂だ。現在、ひときわ高い西側の鐘樓の頂上で黄金に輝く聖母像は、1859 年に据え付けられたもの。内部の礼拝室には、ゴシック様式で造られたヨハネス 22 世の墓がある。

●モネー館 (写真 16)

教皇庁宮殿の向かい側にあり、現在は音楽院が置かれているバロック様式の建物が、1619 年に枢機卿シピオーネ・ボルゲーゼの公使団を迎える目的で建設された、モネー館だ。刻まれている



(写真 16)



(写真 17)

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

るドラゴンとワシは、枢機卿の紋章から取り入れられたとのこと。

●小宮殿（プティ・パレ）美術館（写真 17）

教皇庁宮殿から見える地味な建物は、小宮殿（プティ・パレ）美術館で、展示されている作品はアヴィニオン派、イタリア派絵画を中心とする作品が揃っている。

以上のように教皇庁を中心とするアヴィニオンの風景は、日本の鎌倉時代末期から室町時代初期の 1309 年から 68 年間の間、ローマカトリック教会の本拠地が、置かれていたという、由緒正しく荘厳で威厳のある風景である。

●「サン・ベネゼ橋」（写真 18,19,20,21）

「アヴィニオンの橋」として有名な、石造りの、サン・ベネゼ橋（仏：Pont Saint-Bénézet）は、フランス四大河川の一つローヌ川に架かっていて、1177 年から 1185 年にかけて建設された。元来、22 連のアーチ橋で、長さ 920m、幅 4m あったとのことだが、日本では平安時代に出来たことになる。

フランス民謡「アヴィニオンの橋で踊るよ踊るよ」のイメージとは違って、ローマ帝国に確立された、人類最古の工学＝土木工学 (Civil Engineering) の粋を集めた極めて高度な技術の結晶であったと言える。

1226 年、ルイ 8 世がアヴィニオンを攻めた時に、橋の 4 分の 3 が破壊された。橋の真ん中にサン・ベネゼ礼拝堂と呼ばれるチャペルが建てられ今も残されている。また、その上の橋床にかさ上げされた所にサン・ニコラ礼拝堂が建てられた。

その後、再建のたびにローヌ川の氾濫により破壊が繰り返され、1669 年の洪水後、再建は、あきらめられたとのことだ。現在残る、サン・ニコラ礼拝堂と 4 つのアーチは当時の面影を残している。

橋の上を歩いてみるとつくづく、美しい橋だと思う。ローヌ川の途中で切れていて、川の流れを覗き込むと、平安時代にこんな大河の流れに耐えられる橋を、どうやって架けたのだらうと、ついつい考えてしまう。



(写真 18)



(写真 19)



(写真 20)



(写真 21)

●城壁の周り (写真 22)

「サン・ベネゼ橋」からローヌ川に沿って歩くと、道路の向こう側には、城壁で囲まれている美しい街の風景がある。この城壁も古く、平安時代に建設されたようだが、この建造技術もローマ帝国の伝統を有するヨーロッパでもこの地域に独特の風景だと思う。



(写真 22)

4. アヴィニョンから見えるフランスとは？

今回、アヴィニョンを訪れて、昨年のマンチェスター紀行で記した、「イギリスのマンチェスターで何故産業革命は、起こったのか？」とは全く異なる発見があった。産業革命は、革命である限り社会の構造変化をもたらした訳だが、そこには、「社会発展の原動力は、テクノロジーである」という根本原理がある。紡績機械、石炭による製鉄、蒸気機関の発明という、マンチェスターを起点にイギリスから起こった産業革命は、世界の社会構造を封建社会から資本主義社会へと転換させる大きなインパクトがあった。イギリスの産業革命がイギリスで成功した大きな要因は、その「抵抗勢力」が弱かったことにあるという側面があるとも言える。その「抵抗勢力」とは、「キ

アヴィニオン歴史地区を訪ねて

リスト教」だ（製鉄等最先端技術を教会の装飾品等に適用していたフランスと、食器など大衆製品に適用されていたイギリスの相違があった。産業革命は、テクノロジーの大量生産への応用から始まった。）。イギリスは、15世紀に教皇クレメンス7世に破門された国王がイングランド国教会を設立したことを契機に、キリスト教徒の比率は75%程度だが、カトリック教会の力が弱く、プロテスタント比率が高いことから、新しい科学、新しい技術への干渉が少なく、ヨーロッパの中で最も社会に自由な発明・発見の機会があった国であったと言える。

一方、今回アヴィニオンを訪れての新たな発見は、「アヴィニオン捕囚」が、何故フランスで起こったかということだ。「アヴィニオン捕囚」は、産業革命と匹敵する、あるいは、対極にある歴史的大事件だったと言える。

「アヴィニオン捕囚」とは、「フランスの王国権力が、ローマ・カトリック教会の教皇庁をフランス国内に移し、教皇をフランス人で独占した行為である」と要約することができる。ローマ・カトリック教会と縁を切ったイギリスの王国権力と、ローマ・カトリック教会を支配したフランスの王国権力の行方には、大きな違いが出てくることとなる。この二つの国の将来を分けた、二つの道の違いは、現在のイギリスとフランスの、政治体制、価値観、国民性などに大きな影響を与えているように思える。18世紀になると、両国の相違点が明確になる。イギリスで「産業革命」が起こり、フランスで「フランス革命」が起こった。イギリスの革命は、無血革命で、封建領主は、ロイヤルファミリーとしてイギリス国民から今も愛されている。一方、フランス革命は、ギロチン処刑により、フランス王ルイ16世と王妃マリー・アントワネットや徴税請負人・化学者アントワヌ・ラヴォアジエなど、多くの封建領主の血が流された。

私見だが、「イギリスは、イデオロギーよりもテクノロジーを重視する国である」、「フランスは、テクノロジーよりもイデオロギーを重視する国である」という仮説に立つと、イギリスで産業革命が起こり、フランスでフランス革命（政治革命）が起こったことは、必然性があったように思える。

蒸気機関の改良と企業化に成功したジェームス・ワットを支援したアダム・スミスを起点とする資本主義経済の発展は、イギリスの「マンチェスターで起こった産業革命」を起点としている。

一方、「アヴィニオン捕囚」を契機に、ローマ・カトリック教会の政治権力や経済活動に対する影響力の低下から、衰退が始まり、宗教改革やプロテスタントの誕生を生み、ついには、「フランス革命」（政治革命）へとつながっていった。フランス王国権力は、イギリス王国権力よりもカトリック教会に固執し、しかも一国の国王でしかない封建領主が、グローバルに普及したキリスト教の総本山を支配しようとしたが故に、フランス革命によって滅亡する運命が待ち受けて

いた。それは、封建領主という権力者が、農民を支配した上に、宗教という心の世界までも支配しようとした大きな過ちだったと思われる。しかし、その多くの犠牲の結果、自由・博愛・平等という基本理念の下、人権の尊重、思想の自由、表現の自由、信教の自由など民主主義の根本原則が生まれたとも言える。

ニューヨークの自由の女神像はアメリカ合衆国の独立 100 周年を記念して、独立運動を支援したフランス人の募金によって贈呈され、1886 年に完成した。アメリカ合衆国だけでなく、世界にとって、自由と民主主義の象徴であるとともに、19 世紀以来絶えることなく世界中の人々にとって新天地の象徴となっている。そして、アヴィニョン歴史地区（1995 年）よりも先の 1984 年にユネスコ世界遺産に登録されたのだった。

私が、アヴィニョンで発見したものとは、「アヴィニョン捕囚」が起点となって、「フランスで、何故フランス革命が起こったのか？」という根本的な問いかけへの解答だったのだ。

私は、二年にわたって、マンチェスターとアヴィニョンを訪れ、「イギリスで起こった産業革命」と「フランスで起こったフランス革命」の意義を体感したが故に、この二つの国で起こった革命による社会構造の根本的な変化から得られた基本原理と基本理念（「資本主義」と「民主主義」）を、人類の英知として今後も大切にしていけるべきだと強く感じた。

次世代リーダーの育成

～その優先度と後継者育成計画のあり方を考察する～

経営管理研究科 教授

重田 孝夫

重要なことは、すでに起こった未来を確認することである。すでに起こり元に戻ることはない変化、しかも重大な影響をもつことになる変化でありながら、未だ認識されていないものを知覚し、かつ分析することである。～ピーター・ドラッカー『すでに起こった未来』～

1. はじめに

中国の前漢末に書かれた『説苑』に、「人臣の行いに、六正あり、六邪あり」という文章があり、臣下の行動がよいもの六つ、悪いもの六つにそれぞれ分類されています。優れた行動を発揮する六正の最上位に位置するのは、「聖臣」です。現代の組織の役員や上級管理職に当てはめると次のような定義になるでしょう。¹

聖臣：物事のきざしがまだ動かず、そのきざしがまだ現われない前に、明らかに組織存亡の分かれ目にかかわるか否かを見抜き、前もって事が起こらぬうちに押さえ止め、社長には何のかわりも心配もさせない。

これには、主要な行動特性（コンピテンシー）の一つである「先見的主導力」が組み込まれています。先見的主導力の定義とレベルは、次の通りです。

先見性をもって、依頼されたり、必要に迫られたりする前に、課題やチャンスをつえ、自らに期待される役割を広げて、仕事に取り組む能力。これは、将来の問題やチャンスを洞察力を持って、自ら捉え、自発的に行動することを意味する。与えられた目標や課題への取り組みは対象にならない。

レベル0：指示や命令、依頼があるまで、行動を取らない。

レベル1：直面している問題、表面化しているチャンスに自ら進んで取り組む。

レベル2：半年から1年後の目標や優先課題を見据えて、目前の問題に振り回されることなく、自らの月次課題に主体的に取り組み、着実に前進している。行動や出来事の結果、次にどうなるのかを前もって考え、対策を講じている。

レベル3：組織と自らの中長期の目標を念頭に、自分の役割を広げて取り組んでいる。

¹ 重田孝夫『実力主義への人事革新』日本経済新聞 1994 年

レベル4：将来に起こりうる変化を予測し、物事の兆しが表面化する前に課題やチャンス捉えて、そのために今から対応しておかなければならないことは何かを判断し、自らに期待される役割を広げて、先手を打っている。

言われたこと、指示されたこと、決められていることをきちんと果たすだけの能吏や、あれこれ指摘するだけの評論家ではなく、先見性をもって主体的に行動し、チャンスを捉えることが求められるアントレプレナーに必須の行動特性の一つです。²

緊急性が高い目の前の仕事を忙しく、また、問題が発生してから後手、後手の対応に振り回されては、先見的主導力は発揮できません。自らの仕事と時間のマネジメントがしっかりとできなくとも、1日に1時間、週に2時間といった具合にまとまった時間をとって、重要性の高い問題や課題を認識することが大切です。

2. 先手を打つ

将来にわたって事業を継続するゴーイング・コンサーンである企業での次世代リーダーの育成・選抜はほとんどの場合、重要な課題であっても、差し迫った緊急の問題ではありません。内部に適切な後継者が見つからないときには、外部から人材を採用すればよいという代替策もありますので、後回しにされがちです。

ただし、次の3つの兆候を捉えると、企業の中長期的な競争優位性を高めるために次世代リーダーの育成を計画的に展開することの重要性が浮かび上がります。

第1は、経済のグローバル化です。企業の成長には、グローバルなビジネス展開が鍵を握るようになった現在、国内で手腕を発揮できるだけでなく、グローバルなビジネスでも活躍できる人材に対する需要は、供給を上回っています。世界的な競争を勝ち抜く力のある人材を確保したいのは、先進国の企業だけでなく、新興国の企業も同じです。

第2は、若い世代の人口が先進国を中心に減少傾向にあることです。特に、日本では、1970年代前半を中心とした第2次ベビーブーム後の出生数が大きく減少しました。現在、41歳の人口は約200万人ですが、35歳は約160万人、30歳は約145万人、25歳は約127万人³です。バブル経済崩壊後に新卒採用を絞った多くの会社で、次世代を担う30代の社員数が50代、40代よりも少なくなっています。

² Lyle Spencer et al. "Competence at Work" Wiley 1993

³ 「人口推計」総務省統計局

次世代リーダーの育成

第3は、幹部候補者が不足している企業が多いこと。1990年代以降、企業内大学を設立した企業が増えましたが、残念なことに、世界企業のトップを対象としたプライス・ウォーターハウスの2014年の調査⁴などで、次世代の幹部候補の不足を経営の重要課題に挙げている会社が過半数に上ります。リストラなどで、人材育成策が後手に回った結果です。

さらに、求められるリーダーの資質や行動特性が変化していることも背景にあります。21世紀のリーダーには、従来の方法で既定の路線を上手く走るスキルや行動ではなく、新しいビジネスを起こし、新しい方法で、変化に対応するスキルや行動が不可欠です。従来のリーダーシップに加え、イノベーションを推進する力が求められるようになったと言えます。

3. 優秀な人材をどう確保・育成するか

次世代のリーダーを育成できずに、有望な人材が社内にはいないので社外から採用しようというときには、企業間の人材獲得競争が激しくなっていて、優れた人材を確保するのは困難な状況が到来するでしょう。

次世代のリーダーを確保・育成しなければならない企業の採用や人材開発の担当者には厳しい時代が到来しました。新卒採用者数の確保で手が一杯かも知れませんが、競合企業の先を行く対策を講じて、魅力的な会社を築き、次世代のリーダーを育て、競争力を高める好機です。

次世代リーダーの育成どころではなく、当面の人員確保が喫緊の課題かも知れません。が、問題を先送りしていたのでは、人口減少で将来の消滅が危ぶまれる地方都市と同じで、発展どころか、存続の危機に直面しかねません。しっかりした後継者育成計画を展開するといった中長期的な取り組みが必要です。この課題への一朝一夕の解決策はありません。緊急課題に振り回されることなく、重要課題に取り組みましょう。

優先課題は会社毎に異なるものの、既に課題に取り組んで、成果を上げている企業の事例を参考にできます。そうした事例は、何も、GEのように立派な幹部育成プログラムを持つ企業だけでなく、日本の中小企業にも存在します。宮大工の小川三夫さんが設立した鵜工舎や高知県のネットヨタ南国株式会社などに学ぶことが可能です。

まず、採用に関しては、「明るく、元気で、知性のある人」といった一般的で漠然とした基準で

⁴ PricewaterhouseCoopers “17th Annual Global CEO Survey: The talent challenge.” 2014

はなく、重視する資質や能力を行動特性やEQで具体的にすることが欠かせません。登用に際しての選考基準も、前職での業績ではなく、新しい職務で求められるスキルや行動特性を重視しなければなりません。

育成については、学んだことを試行・実践して、新しいスキルを習得してもらうことが大切です。リーダーシップ・スキルは、座学で頭に入れただけで上手く発揮できるものではありません。逆に、最初は上手くできなくても、繰り返し訓練すれば上達します。

こうした中、多くのリーダーの養成機関が教育プログラムの見直しを進めています。その代表例は、ハーバード・ビジネス・スクールでしょう。同校は2010年、ケース・スタディでは身に付かないスキルを習得するためにフィールド・ワークをカリキュラムに組み込みました。ケース・メソッドは、自分が未経験の出来事における問題の解決方法を学ぶには適していますが、これは過去の事例からの学習です。一方、フィールド・ワークでは、失敗から学ぶことや、現場での出来事や反応を観察し、素早く対応する行動力を磨くことができます。(SBI大学院では2008年の開校以来、学んだことは、実際に職場で実践してみて、どうなったかを討議する授業形式を取り入れています。)

「知識を得る」から、「学び、考えて、行動できる」ことに重点を移した教育・研修プログラムによって、次世代リーダーを育成したいものです。米国陸軍は、これまでの教育方法を大きく転換し、Army Learning Model 2015を打ち出しました。その典型例の一つです。

ところで、学習意欲のある20代、30代には、キャリアを伸ばす絶好のチャンスです。多様なメンバーと意見交換して新しいアイデアを導き出すことなど、頭でわかっている、訓練しないと上手くできるようにならないスキルや行動特性を習得するには時間がかかります。現在のレベルが高いか低いかではなく、今後、5年、10年で、どれだけ自分を伸ばすことができるかが勝負です。

そもそも次世代のリーダーには、高い学習能力が求められます。人事担当者は選考の際に、高い学習意欲や学習能力を持っているかどうかを、それまでに本人が何を学び、どんな上達を成し遂げたのかの事実で確認します。実際に、何を、どう学び、どう考え、どのような行動を発揮したのかを採用・選別面接で具体的に話せるように、よい体験を積み上げておきたいものです。

4. 後継者育成計画とは

後継者育成計画は、英語ではSuccession Planningと呼ばれます。組織の主要なリーダーに相応

次世代リーダーの育成

しい社内の人材を特定し、必要な育成を図るプロセスです。組織の中核となるリーダーの後任に相応しい人材を育成し、タイミングよくバトンタッチができるようにすることを狙ったものです。

CEO といった特定のポジションを対象とする場合は、Replacement planning と呼ばれることがあり、対象とする範囲が狭くなります。逆により広範に優れた人材を採用・確保・育成する場合には、Talent management と呼ばれます。

なお、Career development でも、能力開発を考えますが、それは個人のキャリア開発の視点からのものです。ある組織内では十分なキャリア開発ができないとなれば、転職する選択肢も考慮することになるでしょう。一方、後継者育成計画は、会社の存続と発展にとって必要なリーダー候補を採用・確保・育成することを主眼にしています。

ここで、後継者育成計画の目的と意義を考えてみます。

中国やインド、ブラジルなどの新興国の経済が発展し、世界の経済構造が変化しているグローバルイゼーションの中で、経営戦略を立案・策定するトップ・リーダーの役割が重視されて来ています。それを裏付けるかのように、1990 年代以降、世界の多くの企業が企業内大学 Corporate University を設立しました。

古いデータですが、Denise R. Hearn が 2001 年に発表した "Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models" によると、1993 年に企業内大学をもっていた会社は、400 社だけでしたが、2001 年には 2,000 社に増加しています。企業内大学は、単に職務上で求められる知識や技能、スキルの研修を提供するだけでなく、学習スキルやリーダーシップ、チームワークなど、ビジネスやマネジメントの基本を教え、現場で実践し、その効果を測定する点に特徴があります。

企業内大学は、組織全般にわたって、優れた A クラス人材を採用・確保・育成することが狙いです。そこでの学びを通して、能力を伸ばした人たちが幹部候補となり、組織の中核を担うリーダーになって行きます。

孫子の「将、いずれか有能なる」は、長い歴史の中で実証されている言葉でしょう。優れたリーダーを生み出すことが組織の存亡の鍵を握ります。優れたリーダーを継続して生み出すための施策が後継者育成計画です。

GE は、それにいち早く気が付いてアクションを取り、1956 年にクロトンビルに企業内大学を

設立しました。正式名称は、John F. Welch Leadership Development Center です。

日本経済新聞 2009 年 12 月 7 日付の“学び続ける「最強企業」”米 GE 幹部育成研修 50 年の歴史、予算は年間 900 億円、金融危機後 コスト削減下でも聖域、との記事を見てみましょう。

ビジネス・マネジメント・コース (BMC) が続く 3 週間、幹部は缶詰めになる。1 週間目は座学中心、2 週目は与えられた課題に応じて顧客先などを訪問。クライマックスの 3 週目は、チームでイメルト会長ら経営陣に解決策や改善シナリオを提案する。

GE 入社前 GM で働いていたコバクスさんはこう振り返る。「GM はある水準に達した人材の教育には力を入れなかった。GE の教育は様々な水準で続き、絶えることがない。」

そして、GE の人材教育担当副社長は、リーマン・ショック後の不況下であるにもかかわらず、次のようにコメントしています。

経営陣は、幹部教育を時間と金をかけるに値する投資ととらえている。

GE マンの多くは 15-20 年ほど第一線で働き、その間に絶えず教育を受け続ける。次世代の幹部は 2-3 年ごとに集中教育を受けることになる。

クロトンビルでも、学ぶコンセプトや概念は、MBA や Executive Development Program と大差ありませんが、教室で学んだコンセプトや概念を現場で実施し、その成果を確認するプロセスが組み込まれていることに注目してください。

後継者育成計画の目的・意義をより具体的に整理してみましょう。

1) 主要なポジションに欠員が生じたときに、適材を迅速に配置する。

引退や引き抜き、あるいは万が一の事故や病気などで主要なリーダーのポジションに欠員が生じたときに、社内にその代わりとなる人材がいることが望まれます。

2) すべての事業部門と営業地域において、次世代リーダーの選抜、評価、育成を展開する。

事業展開に合わせて、次世代のリーダーを現場で選抜、評価、育成する仕組みを持つことが大切です。同時に、各役員や管理職たちに、担当の部門や営業地域における人材発掘と育成の役割責任を担ってもらうことが欠かせません。

次世代リーダーの育成

3) 将来、次世代のリーダーになれる資質を備えた多様性に富んだ A クラス人材を多数抱える。

変化に満ちた不確実性の高い経営環境が続く中、変化に対応できる優れた人材プールを持つことが欠かせません。実際、上記 2 と関連しますが、事業部や国・地域別のトップの業績評価に、優れた人材の確保・育成を売上高や利益と同等に組み込んでいる多国籍企業は少なくありません。

4) 経営の成長戦略を実現するために、どのようなパーソナル・クオリフィケーションが必要か把握する。

どのような資質や技能、行動特性が求められるのかを明らかにし、現状とのギャップを明らかにすることが必要です。そのうえで、人材アセスメントを定期的の実施します。

5) ポテンシャルが高い規律ある人材を選別する具体的な育成計画を持つ。

規律のある人材に、規律ある考え方で、規律ある行動をとってもらえれば、円滑な組織マネジメントが可能です。高いスタンダードを目指す育成計画によって、規律のある優れた人材のみが最後までバスに乗っていただけるようにすることが求められます。

このような目的で後継者育成計画を持ち、実行していても、ときにはエグゼクティブ・サーチの会社を使って、社外から優秀な人材を採用しなければならない事態に陥ることもない訳ではありません。しかし、経営陣は人的資源開発の重要性をしっかりと把握し、そのための施策を的確かつ確実に実行して、それを組織風土にまで昇華させる必要があります。

リーダー人材の確保・育成は、重要性は高いものの、現在の緊急性は必ずしも高いとは限りません。しかし、人材育成には時間がかかります。気が付いたときには、すでに遅かったとならないようにするための先見的主導力の発揮が欠かせません。

5. トップのコミットメントが必須

「トップ経営陣のコミットメントが重要です」というのは、何をする場合でも言われることですが、後継者育成計画では一層重要になります。何よりの理由は、トップの引き継ぎに係わるからだです。

Harvard Business Review 1999 年 9 月 号 の “Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People” 邦訳「キャリア・デザイン:優れた人材のマネジメント」からも、重要性が読み取れます。

- ・有能な人材を逃さないためには、従業員のキャリア・デザインを支援するという意欲を、何をよりも会社が見さなければならぬ。そして、特別な配慮を持って有能な人材を引き留めなければならぬ。
- ・マネジャーが果たす役割は大きく、優れた人材のキャリア・デザインを人事部任せにはしていない。直属の上司との対話が不可欠である。
- ・優秀な人材を引き留め続けるには、まず社員の心の奥底を知り、キャリア・デザインを実施して、双方に喜びをもたらさなければならぬ。
- ・優秀な人材を採用するのは難しい。しかし、引き留めておくのはもっと難しい。
- ・できる人間ほど仕事に満足をしていると考えがちだが、これは大きな間違いである。多くのプロフェッショナルは、教育水準も高く、業績志向であり、実際に何をやっても上手くこなすが、今の仕事をずっと続けて行きたいと思っているかはわからない。
- ・人生の目的を自覚してキャリア選択をする人は少ない。大多数の人々はその自覚がないまま、他人の期待に添うように生きている。
- ・心の奥底に脈々と波打つ人生の目的—ロイヤリティーと情熱—を表現できて初めて、仕事に対する満足度や幸せを感じることができる。

優れた人材を引き留めるという観点では、米国の人事コンサルティングファームのウィリアム・マーサー社がまとめた『A&R 優秀人材の囲い込み戦略』東洋経済新報社 2001 年に次の 7 つが挙げられています。

- 1) 魅力的な組織文化
- 2) 健全な財務状況
- 3) キャリア形成の機会
- 4) 快適な労働環境
- 5) リーダーの求心力
- 6) 金銭的報酬
- 7) 福利厚生

経営トップは、「5) リーダーの求心力」に直接関係するだけでなく、「1) の魅力的な組織文化」にも深く関わっていますし、「3) キャリア形成の機会」は後継者育成計画と密接な関係を持っています。

なお、魅力的な仕事、更なる成長につながるフィードバックを得られる職場環境といった項目が金銭的報酬よりも上に位置づけられている点は見逃せません。

次世代リーダーの育成

6. 事例：P&G

ここで、後継者育成計画が比較的上手く展開されている例として、米国のプロクター・&・ギャンブル（P&G）のケースが Harvard Business Review 2007 年 6 月号の "Make Your Company a Talent Factory" に紹介されています。その概要を見てみましょう。

現在の副会長と本社役員は、新卒採用か、買収によって入社したメンバーばかりです。ラフリー CEO はハーバード・ビジネス・スクール卒業と同時に P&G に入社、その後 25 年以上にわたって幾多の職務体験を積んで、CEO に就任しました。

P&G は、将来の幹部候補を若いときに下級職で採用し、社内で育成します。P&G が採用するジュニア・マネジャーの 90% が新卒であり、時間をかけて、彼ら彼女らを育て上げます。社員たちは、入社したその日から、社内で通用する「キャリア開発通貨」を蓄積するためのキャリア・プランを作成し、自分のキャリア開発に取り組むのです。

潜在能力が高い社員には最後にたどり着くべき仕事の設定されます。当然、そこにたどりつけるのは、その人材が高い成果と周囲からのよい評価を継続的に得ることができ、将来の成長可能性を示し続けた場合だけです。もし、世界 7 地域のどこか一つのプレジデント職が目標になった場合は、国際的な経験を積むために様々な地域で働き、さらに、グローバルな事業部門のどこかで主要な製品カテゴリーの責任者を務めることになっています。

人材の評価・育成は、入社時点からスタートして、トップのリーダー層まで行なわれます。

P&G の場合、ゼネラル・マネジャーとバイス・プレジデント全員のキャリア・プランニングに責任を負っているのは、ラフリー CEO です。CEO が、P&G のトップ 16 と呼ぶ、主要な 16 市場、16 顧客、16 ブランドについて、それらに対応した人材プールの人材マネジメントを管轄しています。彼は年 1 回、各事業部と各地域について、人事部門のトップとサクセッション・プランを見直します。

また、CEO は、副会長やプレジデントたちと一緒に、シニア・マネジャー 300 人を対象とするリーダーシップ開発講座を自ら主催し、その指導に当たります。

P&G では、経営陣とシニア・マネジャーの全員が、現在のリーダー人材、そして次世代のリーダー人材の選抜と育成への責任を負っていることを自覚し、彼ら彼女らの評価や報酬も、業績だけで

なく、組織能力の構築への貢献度に基づいて決められています。

7. 事例：鵜工舎

続いて、宮大工の小川三夫さんが創設した鵜工舎を中心に後継者育成計画のあり方を考察してみましょう。

後継者育成は、小さな会社でも立派に展開されているケースが少なくありません。大企業のように豊富な人材プールを持つことはできませんが、トップの熱意を各従業員に直に伝えることが可能です。法隆寺の宮大工棟梁だった西岡常一さんやその弟子だった小川三夫さんと直に接した方々がどれだけの影響を受けたかは計り知れません。

入社して数年経った社員が次のように発言する会社であれば、後継者育成への心配はありません。

工舎の仕事はとても丁寧で、絶対見えないようなところにも手を抜かないので、そこが違うと思います。

思い切り腕を上げて、いつか自分で満足がいくものが作りたいです。200～300年先の大工さん達を驚かすような、褒めてもらえるようなものを作りたいですね。

法隆寺のような建物を建築したいという意志が強い適切な人材を採用すれば、その人たちは300年後の大工さんたちを驚かせるような建物を築くために全力を尽くします。工賃を得るために仕事をするのではなく、これまでより、よりよい建物を建てるために技を磨き、努力します。一流の技を身に付けるために10年の修行を厭いません。一流のものを築かなければ満足しません。

こうなれば、成長マインドで内発的動機付けのループが回るようになります。

法隆寺のような建物を建てるためには、反対側が透けて見える均一な鉋屑を見本に、それと同じ鉋屑が出るようになるまで、研ぎと鉋がけの練習をしなければなりません。自分の鉋屑を見れば、自分の腕前の現状がよくわかります。そして、修行を積んで、腕前が上がれば、鉋屑が教えてくれます。

さらに、技能の向上に伴い、いろいろな現場を経験し、自分で考え、学んで、仕事の幅を広げ、法隆寺の宮大工の棟梁に伝わる口伝⁵にそって、リーダーシップを発揮できるようになれば、立派な棟梁になれる訳です。

次世代リーダーの育成

鰯工舎では、まず、学校の成績などには関係なしに、研ぎの練習をすれば、だれでも上達するという前提に立って、努力する力がある人を採用します。

次に、自発的に研ぎの練習をしてもらうことで、規律のある人材が残ります。西岡棟梁のような仕事がしたいと思っている人に規律を説く必要性はありません。規律ある行動をとれる人が育つ仕組みが組み込まれているのです。それによって、自律性が確保されます。

そうした土台のうえで、実際に研ぎを練習することで上達し、きれいな鉋屑が得られれば、それが客観的なフィードバック、具体的な認知になる訳ですから、内発的動機づけのループが回り、努力する力が高まる仕組みです。

通常の仕事では、鉋屑のような具体的なフィードバックを得られることは多くありません。でも、的確なパフォーマンス・マネジメントを展開すれば、具体的な目標に対する達成度を事実で客観的に把握できます。発揮された行動を具体的に認知してもらうこともできます。よりチャレンジングな目標を達成するためには、学習が必要で、よりよい行動を図らなければなりませんから、鰯工舎と同じように、内発的動機付けのループを回すことが可能です。リーダーシップについては、口伝はありませんが、360度診断などでの確かなフィードバックを受けることができます。

ここで、特に大切なのは、法隆寺のように世界に誇れる一流のレベルを目指すことです。必ずしも世界一のビルディングを目指す必要はありません。しかし、世界に誇れる一流のレベルを目指すことが、不撓不屈の精神を生み出すのです。

自分たちが建てた建物を200～300年後に見た大工さんたちに「すごい」と感心してもらいたいならば、多少の困難に直面しても諦めるはずはありません。一方、私たちは、中小企業の工務店だから仕方がない、無難な仕事であれば合格点だと思っていたのでは、困難を克服する力は生まれないでしょう。

感情や認識によってモチベーションが左右されるのは、不思議ではありません。楽しく、わくわくする気分ならば、仕事ははかどります。憂鬱でいやな気分ならば生産性は低下します。

⁵ 口伝には、次の項目が含まれます。「木は生育の方位のままに使え。」「堂塔の木組は、寸法を組まず、木の癖を組め。」「木の癖組は工人達の心組。」「工人の心組は、匠長（しょうちょう）が工人への思いやり。」「百工あれば百念あり。一つに統（す）ぶるは匠長の器量なり。」「百論一つにまとめる器量なきは、匠長の座を去れ。」

職場や仕事に関して、チーム・メンバーや上司に支えられている、仕事をやり遂げるために必要な資源と時間が与えられている、職場の雰囲気が協力的かつオープンであるといったようにポジティブに認識しているときは、進んで仕事を引き受け、自発的に工夫します。そうでなければ、仕事は無難にこなせばよいという風になってしまうでしょう。

ここで、西岡常一氏の『木に学べ』小学館 1988 年と『木のいのち、木のころ<天>』草思社 1993 年を参考にして、後継者育成のポイントを整理してみます。

1) 客観的なフィードバック

西岡棟梁曰く：

最後は自分の腕で仕上げななりません。そして出来上がった仕事は嘘も隠しようもなくその人の腕のままです。法隆寺にしても薬師寺にしても、仕事をした大工の名前はどこにも残りませんが、仕事だけは千年でも二千年でも建物があるあいだ残るんです。柱に残された槍鉋の跡、梁に見られる手斧の跡、ほぞに刻まれた鑿の跡、みんなその大工のことを教えてくれませ。

客観的なフィードバックが得られるということは、上達すれば、それを自分で確認できることになります。

2) 上達による有能感

西岡棟梁曰く：

幅の広い刃物が研げるようになったら、次は刃の狭いものへといくんです。これがまた今までとは違いますのや。ただ刃が狭くなっただけで、それまではできたというものができんのですわ。また「なぜやる」と思いますわな。この繰り返しですが、自分でも少しずつ上手になっていくのがわかりますから、やるほうも楽しいですな。

苦勞があっても、素直に、自分の癖を取って、自分で考え、工夫して、努力して修行を積めば、上達しますから、成長マインドが養成されます。

3) 内発的動機付け

西岡棟梁曰く：

人間というやつは、褒められると、こんどは褒められたくて仕事をするようになります。人の目を気にして「こんなものでどうや」とか「いっちゃん俺の腕を見せたら」と思って造るんですな。ところがそういうふうにして造られた建物にはろくなものがないんです。

法隆寺のような建物を建てるのが夢ですから、仕事に誇りを持ち、よい仕事をする、自分の技を磨くことで内発的に動機づけられます。表面的な誉め言葉は必要ありません。

次世代リーダーの育成

4) 志と規律ある人材を選ぶ

西岡棟梁は、弟子入りした小川さんが夜遅くまで、寝ないで刃物を研いでいるのを見て、「これならものになると思うて安心しました」と述懐しています。その小川さんは、鰯工舎での採用について、次のように述べています。⁶

「弟子になりたい」「お寺を造りたい」「五重塔を造りたい」っていつてくるやつは拒まないよ、やりたいんなら来いって。だけど途中でつらくなって嫌だからって辞めていくやつも止めないんだ。

この仕事がしたいという強い志のある人間を採用し、規律ある行動が取れる人材が残れる仕組みを持っています。

5) 明確な能力開発目標と反復練習

柱を削るにしても、鉋をかけるにしても、目の前に立派な手本があり、自分のやった仕事の出来栄が見えます。それに同じ部材が多くあるので、何回も繰り返しできます。

6) 現場での実践による教育

西岡棟梁曰く：

こうやればいいんやろというのは頭ではわかりますやろが、実際に自分でやってみな何もわかりませんのや。人ができるのと自分がやるのとは違いますからな。それと、やってみな、自分がどこがわからんのか、できんのかまったくわかりませんのや。

大工の仕事は最後は現場で覚えるもんなんです。大きな、見たこともないような柱を削って、それを立てる。千を越える部材を一つひとつ仕上げていく。(中略) 大工の仕事は教わったことが現場でできな、いけませんのや。

頭で理解するだけでなく、実践を通して習得することで、本当の学習になり、先人の教えを受け継ぐことが可能になるということです。

7) 明確な Job Requirements

「大工」、「引頭」、「長」、「連」の4階級それぞれの大まかな職能要件は文書としては明確なものではありませんが、現場で発揮される腕前や仕事の段取り、手腕などはどのレベルのものが求められるか明らかなはずです。さらに、口伝まであります。

⁶ 小川三夫『不揃いの木を組む』草思社 2001 年

鰯工舎は特殊な例で、一般の中小企業には当てはまらなれないと考えるのは、自分の経験と知識に頼った理解から発しています。より広く知識を獲得し、鰯工舎の例を参考にできるような概念化力につなげたいものです。

その参考になるのが川喜多喬・丸川謙一著『創意工夫の成功事例に学ぶ 中小企業の人材育成作戦』同友館 2006 年でしょう。同書の序論には次の一節があります。

人材育成は、具体的な職場、個々の業務に就いている現実の社員たち相手の格闘である。そして中小企業は、いわばハンディがあるだけに、かえってその格闘を効率的、合理的にやれるチャンスがある。

そして次のポイントが挙げられています。

- ・ 中小企業の多くでは「よりどり」で人を採れない。採用できた人を一人前にするために苦労する。苦労するから智恵を絞る。智恵を絞るから育てる側が育つ。
- ・ 中小企業では少数しか採用できないから、経営者や幹部自ら直接面接し、選別できる。
- ・ 研修設備がない。ゆえに現場が教室となる。仕事を休んで教える時間がない。ゆえに業務自体が訓練となる。研修予算が少ない。ゆえに現場で効果が証明できる実用的な訓練に専念できる。
- ・ 出来あいの教育体系図を購入するお金がない。ゆえに苦労して現場に合うものだけを作り、机上の空論に酔うことがない。
- ・ マネジャーや幹部が次々と内部から育つ状態にはない。ゆえに中途採用の苦労を積み重ね、人材の見分け方を習得する。
- ・ 男子大卒基幹社員を採用できない。ゆえに女子高卒社員を育成してマネジャーにできる。

最後のまとめのポイントは次の通りです。

多くの人々を、現場で考え、学ぶ習慣に巻き込んでいくことが大切である。それは、職場自体を学びの場とする。

社員を巻き込んでの人材育成には持続力がある。優れた企業の人材育成は、社員の能力開発からの視点だけでなく、組織力を高める視点を持っている。

創意工夫に決定打はない。一発逆転の大ホームランを夢見ているだけの企業であるか、何かをはじめて行動しながら考えるか、中小企業の人材力格差はそこからついてくる。

8. 後継者育成計画のプロセス

ジャック・ウェルチやスティーブ・ジョブズ、松下幸之助、本田宗一郎といったリーダーは、教室からは育ちません。座学では、リーダーシップとは何かについて知ることはできますが、習得することはまずできません。料理の本を読んだり、テレビをみても、料理の腕前が上がらないのと同じです。どうしても現場での実践とフィードバックが欠かせません。

さらに、現場での訓練を通して、スティーブ・ジョブズのようなカリスマ性を持ったリーダーの後継者を百発百中で育成することはできないでしょう。複数の候補者を選抜・育成しなければなりません。

現場で学習サイクルを回し、問題を細分化し、課題を特定し、なすべきこと、できることを着実にこなして行けば、優れたリーダーが育つ確率が高まります。

トップのリーダーとして力を発揮できる人材を見抜くことは簡単ではありません。特に、準備なしに、だれが適任かの判断をせまられると、客観的な指標や裏付けなしに、自分に似ている人を選んだり、単に仕事面での業績が高い人を選んだり、パブリック・スピーチが上手な人を選んだりして、失敗するケースが増加します。

そうした失敗を防ぐうえからも、後継者育成計画は、多段階で多面的な育成・選抜を行なうことが特徴と言えるでしょう。言葉からは一つの計画のようですが、実際には、各種の制度やツールを統合したシステムになります。

必要不可欠なものの一つは後継者の選別です。コンピテンシー・モデルとの比較で、だれが最もフィットするかを決めることになります。行動特性を確認するには、発揮された行動を具体的に確認する面談を行ない、場合によっては行動特性をみる360度診断を実施します。コンピテンシー・モデルか職能要件かは別として、パーソン・スペシフィケーションを明確にするためには、職務特性を把握しなければなりません。

後継者候補には育成を行ないます。その中心となるのは目標と本人が主体的に取り組む課題を明確にしたパフォーマンス・マネジメントを通したコーチングでしょう。SMARTな業績目標を設定し、優先課題を特定し、月次レビューを的確に実施することが求められます。自分のコントロール外の結果目標だけで、業績評価しても意味がないのは明らかです。

月次レビューで、次のような行動が発揮されたことを具体的に確認できれば、行動特性のアセスメントにつながります。

原油価格の高騰等の理由で、今後、中国のサプライヤーからの商品供給に支障をきたすかも知れないとの情報を入手。早速、別のサプライヤーの代替商品を選定し、価格、品質、供給体制、商品本体の特徴等の比較資料を作成した。

グループ企業間での出向が多く、出向者の給与を請求したりする業務は誰がどこに出向をしているか以外に複雑な知識が必要でした。従来、出向者請求は給与台帳から手作業で出向者を抜き出し、請求書を作成していたので、これを全て Excel で自動化し、手入力を無くしました。次に、誰が出向しているか等の知識がなくても、作業ができるように、給与データと連動させる関数を使い、出身先別に総支給額、社会保険料等の項目別に請求書を自動で作成できるようにし、作業時間を短縮しました。

各事業部や各支社で、的確な目標による人材マネジメントを展開するには、マネジャー教育が必要になります。それを上手く習得できるかどうかを後継者育成計画の中に組み入れることも可能です。業績を伸ばし、人を伸ばすプロセスで、いかに新しい知識やスキルを習得できるかは、リーダー選別の大きな決め手になります。

部下が職場風土や管理スタイルをどう感じ、どう見ているのかも見逃せません。多くの欧米企業が 360 度診断を取り入れている理由です。

社員の現在の知識やスキル、行動特性の棚卸をし、今後の教育・研修プログラムと連動するようにする課題があるかも知れませんが。社員データをコンピュータで管理するのは大きな問題ではありません。的確なデータを得られるように、各施策を適切に展開することが肝要です。

「仏作って魂入れず」という諺があります。立派な仏像を作っても、肝心の魂が入っていないと意味がありません。宮大工棟梁の口伝の第1は次の通りです。

神仏を崇めずして堂塔伽藍を口にすべからず。

西岡棟梁は、法隆寺の昭和の大修理が始まる時、当時の佐伯定胤住職から「ここの伽藍は聖徳太子が仏教を広め、国を治めようと思うて造られたものや。いわば法隆寺は法華経の塊のようなもんやから、あんたらもこれを、たんに仕事やと思わんで、聖徳太子がどういう考えでこの伽藍を造られたのかを知ってもらいたい。そのためにも法華経を読みなさい。」と言われ、法華教13

次世代リーダーの育成

巻の外、華嚴經、挿話全集なども読んだということです。

7世紀に建てられた法隆寺が残っている一方、聖武天皇が8世紀中頃に各地に建てた国分寺はひとつとして残っていないことに関して、西岡棟梁は次のようにみています。⁷

各地に国分寺を造るために、無理やり集められた大工たちは、木の使い方も考えずに時間を急いで建てた。本当の信仰心からではなく、命令でやったので、地震で倒れ、風で倒れてしまった。法隆寺は、仏教を学ぶための、尊い学問の場所として建てるという心構えがあった。

「人材育成が経営上の優先課題である」と言って、「後継者育成計画を筆頭に、次の施策を展開します」と社員に伝えても、魂が入っていないければ、意気込みは伝わりません。導入した制度も形式的なもので終わってしまいます。

そうならないためには、言ったことを成すまで、粘り強く、やり抜くことが必要です。ここでも一流のレベルを目指すことが欠かせません。私たちには無理だと妥協すると、すべて凡庸なもので終わってしまいます。

9. まとめ

最後に、次世代のリーダー育成に関しての留意点を整理してみましょう。

1) 重要度と優先度を認識する

人材育成は永遠の宿題です。会社を支えている従業員が弱ければ、会社は倒れてしまいます。人づくりができれば、潰れる会社はなくなるでしょう。よいものづくりも、よい顧客サービスも、従業員あつての代物です。「臥薪嘗胆」のように、経営者は、人材育成の重要性を毎日頭に叩き込むことが求められます。

2) 粘り強く取り組む

合言葉は“Decade of Dedication”（10年間の修行）でしょうか。一朝一夕に人材が育つはずはありません。学習の成果が見られることもあれば、なぜこれができないかと憤然とすることも少なくありません。学習する側に反復練習が必要な半面、教える側も、1回や2回教えただけで、相手ができるようになるとは思わずに粘り強く取り組むことが求められます。

⁷ 西岡常一『木に学べ』小学館 1988 年

3) 人材の輩出が社会貢献と考える

他社のマネジメントのレベル・アップに貢献できるということは、社会全体のレベル・アップにつながります。競合相手に優秀な人材を引き抜かれるのは、防ぐ必要がありますが、自社の引き留め策を見直したり、魅力ある職場作りを加速させるきっかけにすれば間違いありません。

多大な労力と時間、費用をかけてリーダーを育成しても、他社に転職されてしまうと考えると、うちの会社に来れば他社に幹部として引き抜かれる実力を身に付けることができるという評判が広がり、優秀な人材が集まるようになると考えるのが得策です。誇れる会社、誇れる職場を築くことで、社員のモチベーションの向上にもつながります。

4) 高いスタンダードを保つ

一流の経営のために一流の人材を育てるには、高いスタンダードを持って長期間にわたる取り組みが必要です。譬えてみれば、10歳のこどもが一流大学に進学するようなものです。これができないなら、この程度でよいとなつては、一流大学への入学はできません。他のこどもよりも学習スピードが遅ければ、より多くの時間をかけて学ぶ必要があるかも知れませんが、目標レベルは決して下げてはいけません。一流の棟梁になれば、300年後の大工さんを驚かすことのできる建物は建てられません。

5) 成長し続ける人だけを後継者育成用の高速バスに乗せておく

高いスタンダードを保った人材育成の取り組みについてこられる人だけを後継者候補と見なし、後継者育成用の高速バスに乗り続けてもらうようにするのが上策です。ついてこられない人に、余分なエネルギーを費やすのは得策ではありません。ついてこられない人は、路線バスに乗ってもらえばよいのです。その方が会社にとってだけでなく、本人にも不要なストレスがかかりません。どこかで目覚めて、実力を上げ、新しいことを学ぶ力がついたら、また、高速バスに乗り換えてもらうことはいつでも可能です。

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展¹

経営管理研究科 教授

湯川 抗

近年、クラウドコンピューティングの発展や、Startup Accelerator のような新たなインキュベーターの出現によって、ICT ビジネスにおける起業がカジュアル化すると共に、急速に成長するベンチャー企業が数多く生まれつつある。これは ICT ビジネスにおけるイノベーションの創出方法が大きく変化していることを意味する。それでは、今後もこうした起業家経済の活性化は続くのであろうか。それとも、これは一時的な現象なのだろうか。クラウドコンピューティングがいくらか急速に発展しても、やがては ICT ビジネスの主導権は膨大な研究開発予算と優秀な人材を擁する大企業に戻ることになるのだろうか。

未来を予測することは困難であり、特に ICT ビジネスのような変化の早いビジネスの将来を予測することは不可能であろう。そこで、本稿では過去になされてきた ICT ビジネスの将来像に関するビジョンから、その大きな潮流に関して考察し、その後近年生まれた ICT の将来コンセプトを分析する。

以下では、まず 1940 年代にまで遡り、当時行われた ICT の未来像に関する予測を簡単に振り返る。当時からコンピュータによって、誰でもが繋がる世界観が示されていたことが確認でき、コンピュータという思考の道具によって知能を拡張された人間同士が地球規模で互いに繋がらう世界が到来する可能性は予見されていたともいえる。

次にインターネット普及以降、具体的には 1995 年以降から語られてきた、ICT の将来ビジョンを考察する。これまで語られてきた ICT の進化の方向性は、1940 年代に既に語られたとおりのものであるものの、近年になるほどその進化のスピードは加速している。そして、コンピュータによって繋がった個人は、かつては大企業しかもちえなかったような力を獲得し始めている。こうした過去の予測からは、いずれも起業家によって牽引されようとしている ICT ビジネスの未来を展望することができる。

1. 過去のビジネスコンセプトから考える ICT ビジネス

ICT の発展により拓かれる社会の未来像は、コンピュータが発明された 1940 年代当時から様々なビジョナリーによって語られてきた。そして、かつて描かれた未来像には未だに実現していな

¹ 本稿は湯川（2013）の一部を加筆・修正したものである。

いものも存在する。以下では、過去に語られた ICT の将来ビジョンから、ICT の長期的な潮流に関して考察を行う。

このようなビジョナリーの嚆矢といえるのは、1945 年に “As We May Think” を著した Vannevar Bush であろう。1930 年に MIT でアナログ計算機を発明した Bush は、その後、第 2 次大戦中にマンハッタンプロジェクトを含む第 2 次世界大戦中の連邦政府科学研究開発予算の調整を行う科学研究開発局（OSRD: Office of Scientific Research and development）² の局長を務めた。こうした戦争遂行のための研究はコンピュータの発明を助けることになったとされる（Rheingold 2000）。

Bush（1945）は、冒頭の戦争と科学者の関係から始まり、研究者の知識の扱い方に関する問題意識を中心に展開される。増殖し続ける研究者の研究成果を記録し、それを正確に活用し続けることで、人間の知識を拡張する方法としてメモックス（memex：機械化された私的なファイルと蔵書のシステム）を提案している。

memex 自体は、現在の PC（モバイル端末を含む）に近く、また、その考察がハイパーテキストを生んだとも言えよう。西垣（1997）は Bush の構想が未だに部分的にしか実現されていないと指摘している。もちろん、データをアナログ（マイクロフィルム）と捉えていることを考えれば、現実には Bush の予想を超えているが、近年になってようやく、彼の指摘したことが現実になりつつあるものもある。

例えば、Bush（1945）では、「もしユーザーが決まった規則に基づく反復的な細かい変換作業以外のことに頭を使うべきだとすれば、彼らは高等数学の細かくて骨の折れる操作からも解放されなければならない」としているが、近年発展しつつある Business Intelligence（BI）は Bush のコンセプトの一部を実現しつつある。

また、Bush は情報検索のあり方を非常に重視しており、「索引ではなく、連想による選択を機械化できるかもしれない。メモックス（個人用の未来の装置）とは、個人が自分の本、記録、手紙等を蓄え、また、それらを相当なスピードで柔軟に検索できるように機械化された装置である。ヒトがその心理的な過程を人工的に完全複製することは望めないとしても、これから学ぶことは可能である。」とするが、Google(Suggest) は連想による選択の機械化を一部実現している。

検索に関しては、他にも「ユーザーは、利用できる資料の迷路の中に、自分の興味のあるものへの検索経路を作り上げるのだ。（中略）ユーザーは複製装置を始動させ、全検索経路を写真に撮り、友人自身のメモックスに挿入するようにそれを手渡す。こうしてこの検索経路は、更に一般的な検索経路へ統合されていくのである。」と未来の検索のあり方を示唆するが、Google を初めとする検索エンジン各社の検索アルゴリズム、あるいは Facebook のソーシャルグラフは他人の検索経路の利用を一部実現しようとしているともいえよう。

個人が使うことのできるコンピュータそのものが、空想の域をでない時代における将来ビジョ

² OSRD はインターネットを生んだ国防総省国防高等研究計画局（ARPA）の前身

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

ンとしては、Bush（1945）の先見性は群を抜いていると思われる。ただし、その後も、人間とコンピュータとの「共生」という概念を語り、情報蓄積検索機能や人間との共生機能を併合し、現在のデータセンタとも考えられる「シンキング（思考）・センター」に関するビジョンを描いた J.C.R. Licklider（Licklider, 1960）³ など、数々のビジョナリーが、ICT の進展の方向性とその影響に関して考察を行ってきた。

これらの考察において、一貫しているのは、民主化、オープン化という概念であろう。民主化は、コンピュータを活用できる個人の裾野が広がることを指す。これには、価格や大きさだけでなく、使いやすさといった分野での技術進歩が起こることも含まれる。オープン化とは個人が互いに繋がることを指す。これはコンピュータをメディアとする見方が反映されている。コンピュータの黎明期から、ビジョナリーたちはより多くの個人にとってコンピュータを使用可能であり、コンピュータを介してより多くの個人が繋がった世界観を抱いていた。

例えば、Alto や Dynabook といった、パーソナルコンピュータを生み出した Allan Kay は子供でも活用できるコンピュータの開発を構想し（Kay, 1977）、WWW の発展以前に、ハイパーテキストプロジェクトであるザナドゥ計画を創始した Ted Nelson は、世界中の個人の文書が蓄積されリンクされるネットワークにより、個人がコンピュータを介して対話的にやりとりしつつ、自由に知的活動を行っていく世界を構想していた。当時描かれた ICT の将来像は、誰もが誰とでも繋がることのできる世界を構想したものである。そして、そのことは実際に ICT による個人のエンパワーメントをもたらしてきたといえよう。

2. インターネット普及以降のコンセプト

インターネットが普及し始めた 1990 年代後半になると、これまでなかった新たなインフラの可能性から、多くのビジョナリーによって、様々なコンセプトが生み出され、ICT の与えるインパクトに関するものから ICT 企業のあり方に関するものまで幅広い観点から語られてきた。以下では、こうした様々なコンセプトの中から、特にビジネスのあり方に関してなされたものを整理し、今後の起業家経済に関して議論する。

具体的には、まず年代を区切って、コンセプトの系譜を確認し、類似するもの、相反するものなどを時代背景と合わせて整理してまとめる。次にこうしたビジネスに関するコンセプトの中でも中心的に議論されてきた消費、コラボレーションのあり方、及びビジネスモデルに関するコン

³ Licklider は他にも、人間が知識を獲得する上での致命的な欠陥のひとつとして本が情報処理機能を備えていないことを指摘し、図書館とコンピュータを融合することが必要であることを提案している（Licklider, 1965）。また、当時から、コンピュータを人間のコミュニケーションの増幅装置（Licklider and Tayler, 1968）として捉えるなど、Bush と同様に現在においても未だに実現されているとはいえないビジョンを多く語っている。

セプトに関して整理する。

上述したように、インターネットの普及によるコンピューティングのあり方の変化が、企業活動のあり方に及ぼす影響に関して、これまで様々な考察が行われてきた。

これらに関して年代を区切って明確にその特徴を提示することは困難であるものの、以下ではインターネットの黎明期と考えられる① 2000 年まで、インターネットバブル崩壊後から“Web 2.0”が語られてインターネットビジネスが再び注目を浴びた② 2000 年～2005 年、及びモバイルインターネットやクラウドコンピューティングが ICT ビジネスのメインストリームとなり始めた③ 2006 年以降に年代を区分して、それぞれの年代においてビジョナリーによって生み出されたコンセプトに関して分析を行う。

2.1. 2000 年までのコンセプト

マイクロソフトの創業者である Bill Gates は、1995 年に出版した著書において、PC とインターネットの普及による社会全体の変化に関して、ビジネスや教育、家庭のあり方など非常に幅広い観点から未来を語っている。ここでは、具体的に ICT の進展による起業家の増加やイノベーションの創出方法に関して語っていないが、デジタル化が企業活動に与える影響に関しては、詳細に未来の姿を描いている (Gates, 1995)。

例えば、デジタル署名付きの電子文書が原本になり、紙の印刷は副次的なものになるために、大きな変革が必要になると論じている。電子文書が紙媒体で不可能なことを可能にするため、著者、出版社だけでなく、オフィス、教室等のあり方も変わらざるをえない。また、電子メールを初めとするコミュニケーション手段の変化により、都市に拠点を置き都市型サービスを享受するメリットは薄れること、外部専門家を見つけ協力を仰ぐことが簡単になるであろうことを予測している。

Gates(1995) は空想力を働かせ、大胆に未来の姿を描いているが、一部は当時マイクロソフトで実践されていたものであるため、説得力がある。こうした、いわば SF 小説のような未来の企業の在り方よりも、概念としての抽象度の高い考察を行っているのが Wired 創刊時の編集長であった Kevin Kelly であろう。

Kelly(1998) は、小さくなるコンピュータと大きく広がるコミュニケーションによって生み出された新たな経済の特徴として、1 グローバルであること、2 無形のもの（アイディア、情報、関係）に重きが置かれること、3 全てのものが相互に深く結びついていること、を挙げる。こうした環境の中で、企業は、できるだけ多くのシステムやスタンダードに対して自らを開放し、何かを創り出すことによって価値が生み出せるようになるとする。この考え方に従えば、より多くのネットワークに結ばれれば結ばれるほど、企業の価値は増すことになる。そして、企業活動の中心は、自社の価値の最大化から、ネットワークの価値の最大化になるとしている。

1990 年代後半には、インターネットの普及により生産者と消費者が直接やりとりできるよう

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

になるため、中間業者が排除される可能性が生まれることが大きな話題となった。Kelly(1998)は、インターネットの普及により「中間排除」が起こるとするのは幻想であり、むしろ仲介者の機会は増大すると予見している。

この点に関して、ボストンコンサルティング Google プの Philip Evans と Thomas Wurster は、より具体的かつ理論的な考察を行っている (Evans and Wurster, 1999)。ここでは、インターネットの普及がビジネスにもたらす変化の本質を情報のリッチネスとリーチの観点から考察している。情報はコストをかけずに無限に複製可能な一方、モノは収穫逨減の法則に支配されている。しかし、物理的な媒体から情報を分離すると、リッチネス（情報の質）とリーチ（到達範囲）の間に従来存在していたトレードオフは解消されると論じる。そして、リーチがあまりに広がり過ぎて、そこでのナビゲーションがだれの手にも余るようになるため、新たにナビゲーターが必要になることを指摘する。こうした考察は、Kelly（1998）と類似している。

しかし、一方で MIT の MIT コンピュータ科学研究所長を務めた Michael Dertouzos は、売り手と買い手が仲介者なしにやりとりする世界を予見しており (Dertouzos, 2001)、現在行われている EC ビジネスをみても、どちらの予見が正しかったのかは未だに見解が分かれるところであろう。確かに、生産者と消費者が直接にやり取りを行うことは可能になっているものの、Amazon 等の新たな仲介者は様々な分野で生まれている。また、Google のような検索エンジンも仲介者と捉えれば、Kelly(1998) や、Evans and Wurster (1999) の予測が現実的と捉えることができるだろう。

一方当時 Xerox PARC (Palo Alto Research Center) の研究者であった John Seely Brown と Paul Duguid は、PC やインターネットの普及により企業活動に劇的な変化が起こるとする見方とは異なる見解を示している。ここでは企業のあり方に関し、大部分の変化は、情報以外のものによってもたらされるため、体験や企業内部のコミュニティ、組織のあり方や制度等は依然として重要であるとなえている (Seely Brown and Duguid, 2000)。

2000 年以降になると、こうした、インターネットが企業活動に与える影響を総論的に論じるのではなく、インターネットを活用してどのように企業活動を行うべきかという、いわば各論的なコンセプトが話題になるようになる。こうしたものの嚆矢となったのは、「市場とは対話の積み重ねである」から始まる The Cluetrain Manifesto (Levine et al., 2000) であろう。

The Cluetrain Manifesto は、インターネットの時代のマーケティングのあり方に関して 95 か条の条文を提示し、企業組織内の個人が直接市場と会話する必要性を説いている。これらの条文の中には、今でこそ企業に認識されているユーザーコミュニティの重要性を訴えるものもあり、現在マーケティング担当者が読んでも示唆に富むものが多いだろう。また、これらの条文からは、インターネットの普及により、企業に対して個人が直接訴えることができ、企業と個人の対話を世界中に拡散できることが可能になった世界が生まれたことを再認識することができる。つまり、企業と個人の関係を考えれば、以前と比較して、相対的に個人の力が強くなっていることがわかる。

2.2. 2001 年～2005 年にかけてのコンセプト

1999 年～2000 年にかけて、インターネットの普及によって生まれた新たなコンピューティングのあり方は、企業活動だけでなく社会のあらゆることを根本的に変化させる可能性があるのではないかという期待が膨らみ、それはインターネット企業に対する過度な期待値となって、インターネットバブルを生んだ。バブル崩壊により一時的にインターネットやインターネット企業に関する考察はあまり話題ととならなくなる。

しかし、O'Reilly (2005)⁴ は、インターネットバブル崩壊を生き延びた企業によって引き起こされた技術進歩には一種の特徴があるとし、バブル崩壊を転換点としてそれを生き延びた、あるいはそれ以降に生まれた企業によってインターネットの世界を“Web 2.0”と呼び、それをいくつかの観点から考察している。O'Reilly (2005) はウェブで公開され、“Web 2.0 Conference”⁵ という、Google や Amazon 等主要なインターネット企業の CEO 等を招いた O'Reilly Medeia 主催の会議が行われたことで、“Web 2.0”という言葉はインターネットビジネスの当事者たちに熱狂的に受け入れられた。このように広くこの言葉が普及したのは、O'Reilly (2005) が指摘しているように、インターネットバブル当時と比較して、インターネットビジネスや検索技術をはじめとするインターネットビジネスを支えるテクノロジーが本質的に変化したためであるが、O'Reilly (2005) が“Web 2.0”という言葉を一義的に定義せずに、様々な解釈の余地を与えたことは大きな原因であろう。

O'Reilly (2005) は、Web 2.0 の「原則」として (1) プラットフォームとしてのウェブ、(2) 集合知の利用、(3) データは次世代の「インテルインサイド」、(4) ソフトウェアリリースサイクルの終焉、(5) 軽量のプログラミングモデル、(6) 単一デバイスの枠を超えたソフトウェア、(7) リッチなユーザー体験、という 7 つのコンセプトを挙げている。これらのうち、「プラットフォーム

⁴ O'Reilly (2005) は、新たなインターネットのあり方を議論するために、論点が必ずしも明確に整理されていないまま公開されている。例えばここで Web 2.0 の“原則”として挙げた 7 つのコンセプトの一部は、論文中に他の論点として再提される。ここで最も紙幅が割かれているのは「原則」として挙げられた (1) プラットフォームとしてのウェブの部分であるが、この部分ではスケッチレベルだとしながら、「meme map (日本語訳では要素マップ)」を示して、「プラットフォームとしてのウェブ」に関わる 7 つのアイディアを挙げている。しかし、この 7 つのアイディアの一部は、先の 7 つの原則に包含される。また、「Web 2.0 企業のコアコンピタンス」として、またしても 7 点を挙げ、論文中のコラムには「Web 2.0 のデザインパターン」として 8 点を挙げている。そして、ここでもこれらの論点は論文の骨子である 7 つの原則と一部重複している。

⁵ 2004 年に初回の“Web 2.0 Conference”が行われ、その後“Web 2.0 Summit”と改名して 2006 年から 2010 年まで毎年行われた。

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

ムとしてのウェブ」と「ソフトウェアリリースサイクルの終焉」というコンセプトはその後のクラウドコンピューティングと非常に類似している。これらのコンセプトの説明のために挙げられている例はどちらも Google であり、それはソフトウェアをサービスとして、ウェブブラウザ経由で提供する形態が、主流になるだろうとするものである。つまり、ソフトウェアをはじめとする ICT サービスを提供する企業の活動はインターネットを介したものになることを、ある程度予見していたとも考えられる。

2.3. 2006 年以降のコンセプト

その後ブロードバンドを中心としたインターネットの本格的普及により、Amazon や iTunes のようなサービスを実際に個人が体感する機会が増加するにつれ、インターネットと繋がった世界観はさらに拡大し、現実を基に、企業活動のあり方を考察するコンセプトが生まれ始める。

当時、Wired の編集長であった Chris Anderson が主張した「ロングテール理論」は、その代表と捉えることができるだろう。Anderson (2006) は、完全にデジタル化された製品は製造コストも商品棚のような流通コストも、ほぼ不要なので、ヒット商品とニッチ商品を企業が同様に扱うことができるようになったとしている。

Anderson (2006) は、ロングテールとは、「文化と経済が曲線のヘッドにある比較的少数のヒット（主流派の製品や市場）に焦点を合わせるのをやめ、テールにある無数のニッチへ移行することと定義している。当然、ロングテールが実現するには、ニッチ製品を手に入れるコストの低下が必要となる。Anderson (2006) は、このコストの低下に関して「三つの追い風」が吹いていると指摘する。これらは、①生産手段の民主化（PC や様々な編集ソフトが多くの人に利用可能になったこと）、②流通の民主化（インターネットで情報財を流通させるコストの低下）。そして③需要と供給の一致（レコメンデーションや高度な検索エンジン機能等、市場の要求と供給されるコンテンツを一致させる媒体のこと。）である。

確かに、生産や流通の民主化に関しては、これまでも多くの識者が指摘してきた。ただ、いくら生産コストや流通コストが低下しても、需要と供給をうまく一致させるナビゲーション機能を、誰もが低コストで活用できなければ、ロングテール現象は起こりようがないだろう。2000 年以降発展してきた、高度な検索エンジンや、ブログ、SNS 等は、この需要と供給の一致を可能にするものだ。

ロングテールというコンセプトの基になっているのは Amazon や音楽配信ビジネスを行う Rhapsody といった当時のベンチャー企業のビジネスの実態であり、2005 年には実際にビジネスの現場で起こる現実主導でコンセプトが生まれたといえよう。また、Anderson (2006) は民主化という言葉を何度も用いて、ロングテールを解説している。これは、1940 年代に語られた長期的な潮流の基に ICT ビジネスが現実化していることを示唆する。

このように 2000 年代半ばになると事例から生まれた新たなコンセプトが更に多くの事例を生

み出し始めたように思われる。同様に、Don Tapscott と Anthony D. Williams は、は、P&G やボーイングのような伝統的な大企業がインターネットを通じて個人の知識を活用することで自社のイノベーションを促進する例など、豊富な事例を基に、インターネットを通じて互いに繋がった個人とのコラボレーションの活用が、企業活動に大きな影響を与えつつあることを指摘している (Tapscott and Williams, 2006)。

ここでは、インターネットを通じて行われる企業間、企業と個人間のコラボレーションを “Wikinomics” とよび、こうした活動を活用できない企業は生き残れないと指摘する。そして、新たなコラボレーションの時代は、イタリアのルネッサンスやアテネにおける民主主義の台頭に匹敵する転換期であり、個人や小規模メーカーにとっての黄金時代の幕開けだとする。Tapscott and Williams (2006) からは、研究開発のような大企業の中心的な業務までもが、ICT の進展によって個人にも可能になり、そうした知識を持った個人を有効活用することが企業の重要課題になりつつあることが示唆される。

このように、インターネットを前提とした ICT ビジネスの世界では、ビジネスを行うための要素として、個人のあり方やそれぞれ保有する知識が注目され始めると共に、かつて Toffler (1980) が予言したようなプロシューマー (生産者 (producer) と消費者 (consumer) とを組み合わせた造語) に近い個人によって、企業活動、あるいは社会全体に大きな変革が訪れることを指摘するようなコンセプトが生まれている。

その後、個人がインターネットを通じて繋がったことで生まれるネットワークをサービスとして提供する SNS⁶ が注目を浴びようになる中、ソーシャルネットワーク、あるいは SNS をソーシャルメディアとして、そのビジネスへの影響に関する注目が集まるようになる。テクノロジーアナリストの Charlene Li と Josh Bernoff は、ソーシャルメディアを活用したマーケティング戦略のあり方を、豊富な事例を基に提示している。

Li and Bernoff (2008) はソーシャルメディアを活用したマーケティング戦略の実用書と捉えることもできる。ここでは個人がテクノロジーを使って、自分が必要としているものを企業などの伝統的組織ではなく、お互いから調達するようになっていくことを指摘し、それが社会的な趨勢となりつつあることを “Groundswell” (大きなうねり、高まり) と呼んでいる。更に、既存の企業や組織は管理によって支えられているが、ソーシャルメディアやそれを実現するテクノロジーがこの基盤をむしろ、破壊しつつある可能性を論じ、企業に対応を促している。Li and Bernoff (2008) は、個人が簡単にソーシャルメディアを活用できるようになったことの背景には、テクノロジーの進化によって、テキストだけでなく、画像や音声などを含めた自己表現が簡単になったことを挙げているが、これは Anderson (2006) の主張する生産手段の民主化と同じである。

シリアルアントレプレナーである Lisa Gansky はソーシャルネットワークによって繋がった個

⁶ 例えば、MySpace が創業したのは 2003 年であり、2008 年までは最も訪問者数の多い SNS であった。また Facebook が大学生だけでなく、一般に開放されたのは 2006 年である。

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

人が原料、製品、サービスなど様々なものを共有（シェア）することが可能であると指摘し、そうしたビジネスを“Mesh”と呼び、既存のビジネスに大きな影響力をもつとしている（Gansky, 2010）。

上述してきたコンセプトにおいて、議論の中心となっていたのは、いずれも情報財（Anderson, 2006）や個人の発信する情報そのもの（Li and Bernoff, 2008）、あるいは知識（Tapscott and Williams, 2006）であった。しかし、Gansky（2010）は、主張する“Mesh”というコンセプトは、インターネット企業がデジタルな製品をウェブでどのように販売するかで学んだことを、実際のモノをシェアすることに応用しているといえる。また、ここでは“Mesh”ビジネスの活用範囲は広く、ビジネスチャンスが無数に存在するとして起業家に対して新規ビジネスの視点を提供している。

このコンセプトも、カーシェアリングの Zipcar などの実際のビジネスを基に考察された点は、上述してきたものと同様である。一方で、本格的なモバイルインターネットの時代に考察されているため、モバイル端末を個人が保有、活用していることが前提となっているのは、これまでの考察と大きく異なる点であろう。

コンサルタントの Rachel Botsman とシリアルアントレプレナーの Roo Rogers も Gansky（2010）と非常に類似したコンセプトを提示している。Botsman and Rogers（2010）では、ソーシャルネットワークで繋がった個人の欲求がコミュニティや地球のニーズと調和する新しい経済・社会のメカニズムとしての「コラボ消費＝シェア」が提唱されている。これは、インターネットの普及により、様々な場所に散らばった多様な個人や企業がグローバルな規模でつながり、お互いを知らなくても「持っているもの」と「欲しいもの」を効率よく結び付けられるようになったことから生まれたコンセプトである。ここでも、具体例として挙げられているのは、空き部屋を短期間で貸したい人と、旅行などで宿泊地を借りたい人をマッチングするサービスである Airbnb 等のベンチャー企業である。

そして、Botsman and Rogers（2010）では、これからの社会において、企業は販売量だけを基準にした生産中心の経済指標から、現在と未来の人々の幸せを反映した多面的な価値の指標への移行という、より大きな変化に直面することを予見する。こうした考察の中で、Botsman and Rogers（2010）は、人々はこれまでの銀行口座と並行して「評判の口座」をもつようになることも示しており、個人のインターネット上での活動が、リアルな社会での活動以上に重要になる可能性を示唆している。

ジャーナリストの Jeff Jarvis は、インターネット上で個人がプライバシーに固執し過ぎることで互いにつながり合う機会を失うかもしれないと指摘しているが、こうした考え方は、Botsman and Rogers（2010）の予測と似通っている。Jarvis（2011）は、インターネットはただのコンテンツを運ぶ媒体ではなく、人と人がつながり合う手段であると主張し、それは既存社会の一部ではなく、世界の新たなレイヤー、新たな社会、あるいはパブリックな新しい未来へのもうひとつの道筋だとする。Botsman and Rogers（2010）や、Jarvis（2011）の主張は、個人のインターネッ

トの世界での活動がリアルな世界における活動以上に重要になる未来を予測している。

実際のビジネスにおいても、インターネットユーザーをリアルな店舗に誘導しようとする試みはマーケティングの手法として確立されつつある。これは O2O (Online to Offline) といわれ、顧客をインターネット上 (Online) から、リアル店舗など (Offline) での行動へと促すことや、オンラインでの情報接触行動をオフラインでの購買行動に影響を与えるようなマーケティングを指す。例えば、飲食店などが、オンラインで割引クーポンを提供したり、各種の位置情報サービスを通じて来店を促したりすることは O2O の例といえよう。

テレビ番組のプロデューサーであり、動画サイト “Magnify.net” を運営する Steven Rosenbaum は、インターネット上で公開される情報量が膨大になった世界では、機械やアルゴリズムのようなテクノロジーではなく、個人による情報の分類が必要不可欠になると論じ、こうした分類を “Curation” と呼んでいる。

確かに、これまでは情報を生産し、伝達することは多額のコストが必要だったため、誰がメッセージを発信するのかは重要な社会的政治的問題であり、そのために様々な規制も存在したといえよう。しかし、情報の生産、伝達コストが低下したために、あまりに多くの個人が情報発信するようになっている。

Rosenbaum (2011) は、こうした状況から、新たに人の手によってフィルタをかけられたインターネットの誕生が促進されるとし、その結果、職業として “Curation” を行う “Curator” が今後求められることになるかと予測する。そして、インターネット広告のプラットフォームやテクノロジーが進化したことから、意味のある情報分類を行う “Curator” である個人は、誰でも起業家になれるとする。この Rosenbaum (2011) の考えは、Li and Bernoff (2008) に近いが、ソーシャルメディアが一般的になった時代の企業の対応ではなく、個人の活動に焦点を当てて、その可能性を考察している。

以上でみてきたようなビジョナリーの描いた将来ビジョンからは、ICT、あるいはインターネットによって、個人が社会に対して影響を及ぼすことのできる活動の範囲が広がると共に、そうした個人のビジネスチャンス、あるいは起業のしやすさに関する可能性の拡大が示唆される。

こうしたビジネスチャンスは、Rosenbaum (2011) が主張するものは完全にインターネット上のコンテンツのナビゲーションであり、Gansky (2010)、Botsman and Rogers (2010)、あるいは Jarvis (2011) のように、リアルな活動とインターネット上の活動を結びつけたものであっても、ある意味従来のインターネットビジネスの域を出ないものとも捉えられる。しかし、近年ではインターネットを活用して、実際のものづくりが大きく変化しつつあることが指摘され始めている。

ロングテールというコンセプトを生み出した Chris Anderson はその後も、インターネット

⁷ Anederson (2012) は、今後数年の間に、ウォールマートやコストコで 100 万台単位で販売されるような 99 ドルの 3D プリンタが主流になり、一家に 1 台の時代がやってくると予測する。

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

の普及により変化する企業活動に関して重要なコンセプトを発表している。Anederson (2009) では、後述する無料のサービス提供によるビジネスモデルのあり方を類型化した。そして、Anederson (2012)⁷ ではインターネットの世界で起きたことが、ものづくりの世界でも同様に起き始めており、誰でも生産者になれる時代が到来しつつあると予見している。

こうしたコンセプトは Tapscott and Williams (2006) と非常に近いが、時代が進み 3D プリンタのようなハードウェアの量産可能性すら考えられるようになると、個人が大企業とコラボレーションを行うというよりは、インターネットを介したコンピューティングの活用によって個人が自ら製造業を含むどのようなビジネスでも行うことができるようになる可能性が示唆される。

Anederson (2012) は、この背景にあるのが、デスクトップ 3D プリンタや容易に立体スキャンができるデスクトップ 3D スキャナー等のデジタル工作機械の普及、製造物のデザインのインターネット上のコミュニティでの共有、デザインファイルの共有化であるとしている。これらによって、製造だけでなく、既存のサプライチェーンを活用しても製品を販売できるようになる。

特にデスクトップ工作機械の普及が与える影響は大きく、Anederson (2012) は PC とプリンタにより、デスクトップパブリッシングが可能になった例を挙げて、誰もが製造業者になることのできる世界の到来を予見している。このようなことが起こるためには、情報の共有とコミュニティを通じた知識の創造が必要になり、それはインターネットを通じて初めて実現できるものである。Anederson (2012) は、「デジタルマニファクチュアリングとパーソナルマニファクチュアリングが一体となったときにこそ第 3 次産業革命が起きる」としている。確かに、それまで大企業のものであった製造の手段を個人が持つようになれば、これまでにビットの世界で起きたことが、そのままアトムの世界で起きることになり、それは非常に大きなインパクトを社会に与えることになるだろう。

このような、PC やインターネットと結びついたデスクトップの工作機械を用いて個人が製造を行うことの可能性は、MIT の The Center for Bits and Atoms 所長の Neil Gershenfeld も以前から指摘している。Gershenfeld (2005) は、「物理学とコンピュータ科学が交錯する領域では、プログラムがビットだけでなくアトムを処理し、通信と計算がデジタル化されたのと同様に、ものづくりをデジタル化することができる。プログラム可能なパーソナルファブリエーター（個人がものづくりをするための機械）は、最終的には原子を組み立てることで、パーソナルファブリエーター自体を含む全てのものを作れるようになるだろう」と述べている。ここで、Gershenfeld (2005) は、コンピュータのパーソナル化とものづくりのパーソナル化の進展が非常に類似していると指摘し、パーソナルファブリエーターは、将来デスクトップサイズの数千ドルのものになるだろうと予測する。

また、Gershenfeld (2005) は Anederson (2012) と同様に、パーソナルファブリエーターを用いたものづくりの与える影響は非常に大きなものとしている。Gershenfeld (2005) は、「やがてはパーソナルファブリエーターのような「オモチャ」に「本物の機械」の肩代わりができるわけがないと高をくくっている会社の足元をすくうことにまでなるだろう」と指摘する。

このように、2006 年以降に描かれた将来のコンセプトからは、ベンチャー企業の事業をはじめとする、実際のビジネスから生まれているが、こうしたコンセプトからはインターネットビジネスが、次第にリアルな世界をも変えることを予測していることは他の年代に生まれたコンセプトと比較して特徴的だといえよう。また、インターネットを中心とする ICT の発展は先に見たように、様々なリソースを民主化している。その結果、個人はこうしたリソースを有効活用することで、大企業と同等にコラボレーションを行う機会が広がりつつあり、起業が容易になるだけでなく、個人からも、大企業に関連のあるイノベーションが生まれる時代になりつつあることが予想されている。

2.4. コンセプトの系譜

図表は以上で解説してきたコンセプトを改めて年代毎にまとめたものである。このように整理すると、2000 年～2005 年には、注目されたコンセプトが少ないことがわかる。これは、インターネットバブルの崩壊がインターネットビジネス、あるいはインターネットを活用したコンピューティング自体に対する疑念を生み、その結果実際のビジネスも生まれづらくなったためであろう。しかし、2005 年に世界的に注目された “Web 2.0” を境に、2006 年以降、実際のビジネスや企業の変化を基に、新たなコンセプトが次々と語られるようになった。以下では、年代毎のコンセプトの変化を時代背景と合わせてまとめる。

～2000 年	2000 年～2005 年	2006 年以降
Gates(1995) Kelly(1998) Evans and Wurster (1999) Seely Brown and Duguid (2000) Levine et al. (2000)	Dertouzos(2001) O'Reilly (2005) Gershenfeld (2005)	Anderson (2006) Tapscott and Williams (2006) Anederson (2009) Gansky (2010) Botsman and Rogers (2010) Jarvis (2011) Rosenbaum (2011) Anederson (2012)

図表 コンセプトの系譜 出所：筆者作成

2000 年までに生まれたコンセプトや未来予想は、半ば SF 的に未来を予想したもの (Gates, 1995) から、より抽象度を上げて将来の企業活動のあり方全般に関して考察したもの (Kelly, 1998)、そして、より企業活動の具体的な変化に関して理論的に論じたもの (Evans and Wurster, 1999) など、様々な語られてきた。これらは、当時からようやく個人にも実感できる形で始まっていたインターネットを活用したコンピューティングの未来を、大胆に予想したもの

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

である。

そして、ブロードバンドも十分普及しておらず、現在とは比較にならないスペックの情報端末しか個人が使用できなかった時代に考察されたものであるにもかかわらず、非常に深い洞察を現代にも与えている。例えば、Kelly(1998)の予想した、無料のビジネスモデルは、その後インターネットビジネスの趨勢となっており、The Cluetrain Manifesto の与えた示唆を本当に実行している企業は未だに稀であろう。

また、当時、新たな時代のコンピューティングが社会全体を大きく変革してしまうことへの反証 (Seely Brown and Duguid, 2000) がなされていたことは注目に値するだろう。こうした反証に対して、より注目していればその後のインターネットバブルは生まれなかったのかもしれない。

そして、2000年～2005年の間は、Dertouzos(2001)のように技術進歩のあり方を中心に未来を予測したものを除けば、O'Reilly (2005) によって“Web 2.0”が大きな注目を集めるまでの間、ICT ビジネスに関して目立ったコンセプトは生まれていない。これは、先に述べたように、インターネットバブルの崩壊が与えた、ICT ビジネス全体に関する不信感を払拭するまでにある程度の期間が必要であったためだと推察できる⁸。

2006年以降になると、ブロードバンド普及ややモバイルインターネットアクセスの環境整備、様々な個人向け端末の高度化などに伴い、実際のビジネスが加速し、そうしたビジネスが更に普及することを基に様々なコンセプトが生み出される。“Long Tail”(Anderson, 2006)、“Wikinomics”(Tapscott and Williams, 2006) “Free”(Anderson, 2009)、“Groundswell”(Li and Bernoff, 2008)、“Mesh”(Gansky, 2010)、“Public”(Jarvis, 2011)、“Curation”(Rosenbaum, 2011) “Makers Movement”(Anderson, 2012)、は全て、実際のビジネスのあり方を観察し、そうしたビジネスが今後普及するとの考え方から生まれたコンセプトである。

先に行った、1940年代以前のビジョナリーに関する分析で見たような、実際のビジネスや技術変化が空想のものに過ぎない時代になされたものと比較すると、2005年以降相次いで生み出されているコンセプトは、先行する実際のインターネットビジネスを基にそれを概念化して生み出されたものである点が特徴といえよう。そして、1990年代以降、更に多くの個人がインターネットを通じて協働することが想定されてきたということは、これらのコンセプトの共通点であろう。

2.5. 消費

⁸ 実際には Google が創業したのは 1998 年であり、Adwords を開始してビジネスと機動に乗せたのは 2000 年である。インターネットバブルの最中においても、O'Reilly (2005) が指摘するように、その後のインターネットビジネスのあり方に変革を促すような企業が生まれていたことになる。

以前は、新たなコンピューティングの世界が拓く未来の消費者の姿には懐疑的な考察も行われてきた。例えば、Seely Brown and Duguid (2000) は、デジタル化が進んでも、多くの人は、現実の世界で評価の定まった企業以外からはモノを購入しないだろうと指摘した。しかし、その後、当時は評価の定まっていなかった Amazon のようなベンチャー企業は隆盛を極めつつあり、eBay のような C2C のマーケットプレイスも拡大を続けている。これは、インターネットが普及した世界において新しい消費の形が生まれてきたことを示唆していると思われる。

インターネットの普及による消費のあり方に関して、最も影響力のあるコンセプトは「ロングテール理論」であろう。この提唱者である Anderson (2006) は、デジタル化した情報によって、市場から限界がなくなること指摘する。

このような新たな消費の形は、その後のソーシャルネットワークの拡大やモバイル端末の普及により、更に革新的な形のコンセプトへと受け継がれている。Botsman and Rogers (2010) は、オンラインの取引が巨大で無制限なものになったことを、テクノロジーが古い形の信頼を新しい形に変えつつあることだと解釈している。そして、そのような経済・社会のメカニズムとして、「コラボ消費 (=シェア)」を提唱している。

このようなコンセプトからは、実際にコンピューティングの変化がニッチ商品の概念を変え、更には個人の共同形態による消費のような新たな消費形態を生み出していることが示唆される。

2.6. コラボレーション

インターネットの普及により個人のコンピューティングのあり方が変化した結果、従来リアルな世界でしか実現しようのなかったコラボレーションは大きく変化した。従って、インターネットを通じた新たなコラボレーションのあり方に関して、様々なコンセプトが生まれている。

Nicholas G. Carr (2008) は、コラボレーションの新たな形態として“Crowdsourcing”を挙げている。“Crowdsourcing”とは、Wired 誌の記者であった Jeff Howe が 2006 年に発表したコラムによって知られるようになったコンセプトであり、インターネットを介して繋がった人々“Crowd”に対して Outsource を行うことを指す造語である⁹。

また、不特定多数の個人がインターネット経由で他の人々や組織に資金提供を呼びかけることを指す“Crowd Funding” (crowd+funding) のような新たなコンセプトも生まれており、“Crowd”という言葉は、外部の知識を用いることを意味することとして一般化しつつある。また、O'Reilly (2005) が「Web2.0 の原則」のひとつとして挙げた「集合知の利用」も、「群集の英知」(“Wisdom of the crowd”) と非常に類似したコンセプトである¹⁰。ここで O'Reilly (2005) が主張しているのは、インターネットを通じて収集された知識を有効活用することの重要性であり、コ

⁹ The Rise of Crowdsourcing <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

¹⁰ Surowiecki(2004)

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

ラボレーションに繋がるものである。

同様に、Tapscott and Williams (2006) は、インターネットを通じて個人の知識を活用することで自社のイノベーションを促進する大企業の事例などから企業と個人、あるいは個人間のコラボレーションの重要性を指摘する。そして、インターネットを通じたコラボレーションが前提となった時代を、黄金時代の幕開けとしている。更に、Tapscott and Williams (2006) は、企業には、ユーザーとのコラボレーションにより、ウェブサービスを継続するコスト以外は、実質的に無償でイノベーション活動に取り組むことができる上、共同開発者が生んだ成果で販売が増加すれば両方に利益のあることを強調する。実際に、ユーザーの自発的参加によるコラボレーションを活用できれば、従来型の雇用関係に基づく階層構造の職場から、企業外部の知識と資源を活用する職場への転換が起きる可能性は高いだろう。

確かに、現在では、ひとつの企業内でだけ働くことは、オンラインでプロジェクトを動かすよりも取引コストが高くなることも多いだろう。世界中の才能が集まるオンラインコミュニティで簡単に適切な人間が選べる時代の企業のあり方を根本的に考え直す必要があると思われる。

その後も、企業と顧客のコラボレーションに関するコンセプトは進展をしている。Jarvis (2011) は、インターネット上での個人の活動が、次第に実名で行われることによって信頼が増し、顧客は企業にとっての共同クリエイターとなることを指摘しており、ソフトウェア企業の製品リリースの際のコンセプトとしての、永遠のβ版という考え方自体がユーザーに共同開発者になってほしいという願望を表しているとする。こうした考察によれば、既に企業はユーザーとのコラボレーションを前提に製品開発を行い始めているとも考えることができる。これは、Tapscott and Williams (2006) の指摘が実際のビジネスでも進展しつつあることを示すものとも思われる。

Anderson (2012) は、インターネットを活用して個人がものづくりを行うことができることを主張するが、その過程で“Crowd Funding”を活用することが重要であると述べる。これは、①起業家（ここではものづくりを行う個人とほぼ同義）が利子を払うことも、株式を譲渡することもなく、資金を調達できること、②“Crowd Funding”による資金調達のプロセスは市場調査に非常に有用であること、及び③衆目のもとで資金調達することによって、メディアの関心が集まり、それが無料のマーケティングになるためである。“Crowd Funding”をコラボレーションとみなせば、インターネット上でのコラボレーションは、開発、製造、マーケティングから資金調達まで、従来の企業活動全てに大きな影響を与えつつあると考えられる。

2.7. ビジネスモデル

インターネットの普及は、既存のビジネスの収益構造に大きな影響を与えている。代表的な例は、様々な情報が無料で公開されるようになったことであろう。Kelly(1998) は、デジタルの世界では、あらゆるものが無料に近づくため、これまで企業が考えていたビジネスモデルを転換する必要があることを指摘する。また、既に Anderson (2009) が指摘し、モデル化した無料のビ

ビジネスを予見している点は注目に値する。ただし、ここでは Anederson (2009) のようにあらゆるものが無料になった際のビジネスモデルを提案しているのではなく、無料が相場になっているものの商業化を急いではならず、成功するまでに分かち合いの段階を経なければならないと指摘するに留めている。

Anederson (2009) では、経済学、心理学、歴史などの観点から、無料のビジネスモデルを考察している。ここでは、無料のビジネスを他の収益でカバーすることのためのモデルも提示している。Anederson (2009) の議論は、インターネットの普及により、流通コストが不要になったことが、共有（シェア）をひとつの産業規模にしたとしており、これは先に述べた Botsman and Rogers (2010) の見方と非常に類似していると考えられる。また、製品やサービスを無料にすることにより、既存企業は収入源をなくす恐れがあり、既に多くのユーザーを抱えているため、サービス提供コストが桁外れに大きくなりかねないと指摘して、インターネットビジネスにおける既存企業に比較してベンチャー企業が比較優位性をもつことを示唆する。

無料以外の新たなビジネスモデルに関する考察も行われてきた。O'Reilly (2005) は、ビジネスモデルを考える上で最も重要になるのは、顧客のデータであるとし、これを『データは次世代の「インテルインサイド」』と呼んでいる。そしてこのコンセプトを“Web 2.0 の原則”のひとつに挙げた。この考え方は、いわゆる「ビッグデータ」の活用として、現在では様々な分野で収益源として注目され始めている。

3. まとめ

本稿では、1940 年代に行われた ICT の方向性に関して確認した後に、インターネットの黎明期から現在に至るまでのコンセプトを概観してきた。近年のコンセプトも、コンピュータ自体が空想に過ぎなかった時代に生まれた民主化の潮流の中で発展してきたといえよう。そして、しかしスマートフォンやタブレット端末といったモバイル情報端末と、高速な通信によって互いに繋がった個人は、情報発信を行うと共に集合知を活用して、それぞれの能力を急速に増大させてきた。こうした、ICT を活用した個人のエンパワーメントは大企業にのみ可能だったことを、個人にも可能にしつつある。

映像や音楽といった情報財、あるいはインターネットのコンテンツの活用といった観点からのみ語られてきたインターネットビジネスは、現在ではリアルなものづくりや、位置情報を活用した物財の共有方法にまで影響を与えている。そして、2006 年以降生み出されてきたコンセプトは、こうした分野において最先端のビジネスを行うベンチャー企業の事例を基に考察されており、その多くは、今後ベンチャー企業だけでなく、個人にも取り組めるイノベーションの領域が増加することで、起業家経済が更に活性化される可能性を示唆しているといえよう。

こうした、インターネットの普及以降、相次いで生まれてきた ICT の将来ビジョンを考えると、将来は大企業以上に、ベンチャー企業、あるいは個人によって、ICT ビジネスにおけるイノベー

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

ションが創出される可能性が高まることが予見されている。

【参考文献】

- Anderson, Chris. (2006) "The Long Tail," Hyperion. (篠森ゆりこ訳『ロングテール―「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房 2006 年)
- Anderson, Chris. (2009) "Free: the Future of a Radical Price," Hyperion. (小林弘人監修高橋則明訳『フリー〈無料〉からお金を生みだす新戦略』日本放送出版協会 2009 年)
- Anderson, Chris. (2012) "Makers: The New Industrial Revolution," Crown Business. (関美和訳『MAKERS―21 世紀の産業革命が始まる』NHK 出版 2012 年)
- Botsman, Rache land Rogers, Roo.(2010) "What's Mine Is Yours:The Rise of Collaborative Consumption," Harper Business. (小林弘人監修, 関美和訳『シェア〈共有〉からビジネスを生みだす新戦略』日本放送出版協会 2010 年)
- Bush, Vannevar.(1945) "As We MayThink," The Atlantic Monthly, July (「われわれが思考するごとく」 西垣通編者訳『思想としてのパソコン』NTT 出版 1997 年)
- Carr, Nicholas. (2008) "The Big Switch: Rewriting the World, From Edison to Google," W W Norton & Co Inc. (村上彩訳『クラウド化する世界：ビジネスモデル構築の大転換』翔泳社 2008 年)
- Dertouzos, Michael. (2001) "The Unfinished Revolution," Harper Business. (栗原潔訳『MIT コンピュータサイエンス・ラボ所長ダートウゾス教授の IT 学講義』翔泳社 2001 年)
- Evans, Philip.,Wurster, ThomasS. (1999) "Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy," Harvard Business Review Press. (ボストンコンサルティンググループ訳『ネット資本主義の企業戦略―ついに始まったビジネス・デコンストラクション』ダイヤモンド 1999 年)
- Gansky, Lisa. (2010) "The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing," Portfolio Hardcover. (実川元子訳『メッシュ すべてのビジネスは〈シェア〉になる』徳間書店 2010 年)
- Gates, Bill. (1995) "The Road Ahead," Penguin Books. (西和彦訳『ビル・ゲイツ未来を語る』アスキー出版局 1995 年)
- Gershenfeld, Neil. (2005) "Fab: The Coming Revolution on Your Desktop--from Personal Computers to Personal Fabrication," Basic Books. (田中浩也監修, 糸川訳『Fab ―パーソナルコンピュータからパーソナルファブ리케이션へ』オライリージャパン 2012 年)
- Jarvis, Jeff. (2011) "Public Parts: How Sharing in the Digital Age Improves the Way We Work

- and Live,” Simon & Schuster. (小林弘人監修 関美和訳『パブリック—開かれたネットの価値を最大化せよ』NHK 出版 2011 年)
- Kay, Alan. (1977) “Microelectronics and the Personal Computer,” Scientific American, September, pp.231-244 (「マイクロエレクトロニクスとパーソナルコンピュータ」鶴岡雄二訳『アラン・ケイ』アスキー 1992 年)
 - Kelly, Kevin. (1998) “10 Radical Strategies for a Connected World,” Viking Adult. (酒井泰介訳『ニューエコノミー勝者の条件ウイナーテイクオール時代のマーケティング 10 則』ダイヤモンド 1999 年)
 - Levin, Rick et al. (2000) The Cluetrain Manifesto, Perseus Books (倉骨彰訳 (2001) 『これまでのビジネスのやり方は終わりだ—あなたの会社を絶滅恐竜にしない 95 の法則』日本経済新聞社 2001 年)
 - Li, Charlene and Bernoff, Josh. (2008) “Groundswell, Expanded and Revised Edition: Winning in a World Transformed by Social Technologies,” Harvard Business Review Press. (伊東奈美子訳『グラウンズウェルソーシャルテクノロジーによる企業戦略』翔泳社 2008 年)
 - Licklider, J.C.R.(1960) “Man-Computer Symbiosis,” IRE Transactions on Human Factors in Electronics, volume HFE-1 March 4 ~ 11 (「ヒトとコンピュータの共生」西垣通編者訳『思想としてのパソコン』NTT 出版 1997 年)
 - Licklider, J.C.R. (1965) Libraries of the future, MIT Press (「未来の図書館 (抄録)」石川千秋監訳、近藤智幸訳『電網新世紀—インターネットの新しい未来』パーソナルメディア pp.64-78 2000 年)
 - Licklider, J.C.R. and Robert Taylor. (1968) “The Computer as a Communication Device,” Science and Technology, no.76, (Apr), pp.21-31
 - 西垣通. (1997) 『思想としてのパソコン』NTT 出版
 - O'Reilly, Tim. (2005) “What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software?,” <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
 - Rheingold, Howard. (1985) Tools For Thought: The People and Ideas behind the Next Computer Revolution, Simon & Schuster. (栗田昭平監訳、青木真美訳『思考のための道具 異端の天才たちはコンピュータに何を求めたか?』パーソナルメディア 1987 年)
 - Rosenbaum, Steven. (2011) “Curation Nation: How to Win in a World Where Consumers are Creators,” McGraw-Hill. (田中洋監訳 野田牧人訳『キュレーション 収集し、選別し、編集し、共有する技術』プレジデント社 2011 年)
 - Seely Brown, John and, Duguid, Paul. (2000) “The Social Life of Information,” Harvard Business Review Press. (宮本喜一訳『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社 2002 年)

ビジネスコンセプトから考察する企業家経済の発展

- Surowiecki, James. (2004) *The Wisdom of Crowds*, Doubleday (小高尚子訳『「みんなの意見」は意外と正しい』角川書店 2006 年)
- Tapscott, Don and Williams, Anthony D. (2006) “Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything,” Portfolio. (井口耕二訳『ウィキノミクス マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』日経 BP 2007 年)
- Toffler, Alvin. (1980) “The Third Wave” Bantam Books. (徳岡孝夫訳『第三の波』日本放送出版協会 1980 年)
- 湯川抗. (2013) 『コーポレートベンチャリング新時代』 白桃書房

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って ～ 先進諸国で囁かれている“Japanization”への教訓～

経営管理研究科 教授
野間 修

目次

はじめに

第1章 日本のバブル経済の下地となったもの

- 第1節 バブルとは
- 第2節 「レガノミクス」について
- 第3節 「プラザ合意」について
- 第4節 80年代半ばからの金融自由化と国際化

第2章 日本のバブル経済を発生させたもの

- 第1節 プラザ合意後に急速に進展した円高・ドル安
- 第2節 日銀に対して、大幅な金融緩和を求める声が殺到
- 第3節 金余り（過剰流動性）の発生で株価と地価が急騰
- 第4節 なぜ、日銀による金融引き締めが遅れたのか

第3章 バブルの絶頂から崩壊へ

- 第1節 バブルの絶頂期
- 第2節 バブルの崩壊プロセス

第4章 おわりに（バブル経済の総括）

- 第1節 バブル崩壊後の不況は「バランスシート・リセション」
- 第2節 わが国のバブルの経験が残す教訓

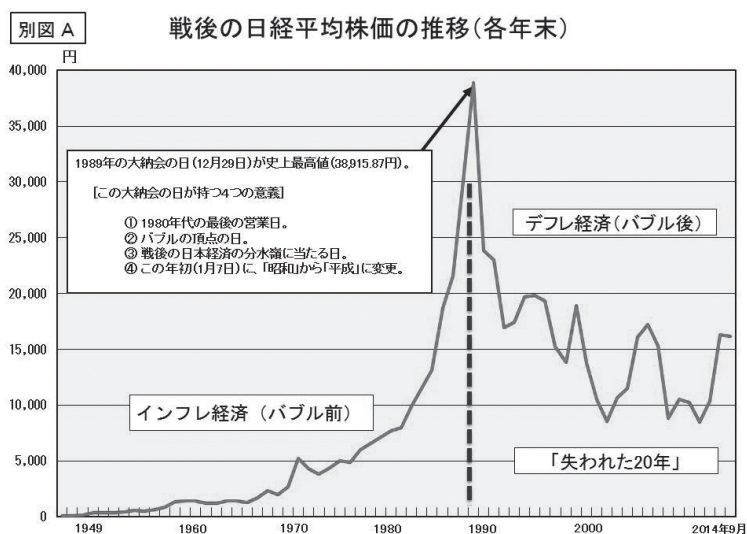
はじめに

「失われた10年(“Lost Decade”）」の言い回しが世界のマスメディアを賑わしていた時代があった。1990年前後のことである。1980年代初頭のメキシコを筆頭に、中南米諸国は累積債務問題に陥り、深刻な経済苦境の中で中南米諸国は80年代を過ごしていたのであるが、これがその

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

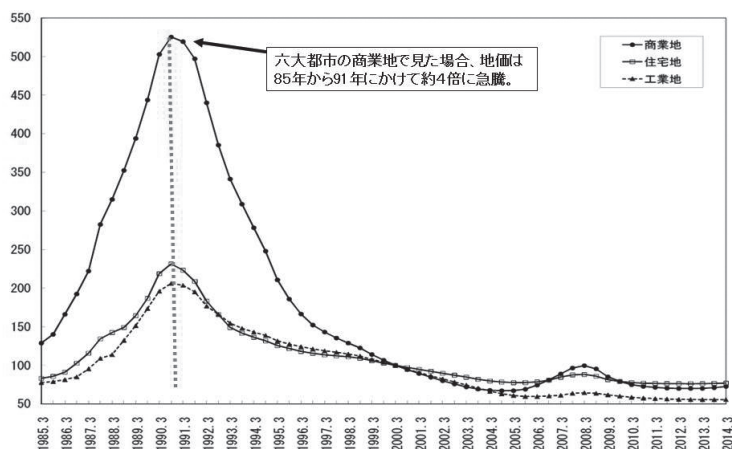
当時に語られた「失われた 10 年」であった。この当時、わが日本は株価や地価の急上昇による好景気に沸き、多くの日本人にとって地球の反対側にある国々の「失われた 10 年」はほぼ「他人ごと」であった。その当時に、わが国自身がその後長期の景気低迷に陥ってしまい、「失われた 10(20) 年」の表現が他ならぬわが日本についての言い回しになることを予測できた人が一体、何人いたであろうか。

別図 A は戦後の日経平均株価の推移を表し、別図 B は 1985 年以降の地価（六大都市）の推移を表している。両図を見ると、80 年代後半に異常に急騰した株価と地価が 90 年前後にピークアウトし、その後、急落していったことが歴然としている。つまり、80 年代後半の資産価格（株



別図 B 全国の地価の推移(六大都市の場合)

出典：日本不動産研究所・「市街地価格指数(六大都市分)」より(2014年3月末版)



価と地価)の急騰は正真正銘の「バブル」であったこと、すなわち「その後、はじけるもの」、であったことを両図は示している。別図Aはまた、日経平均が史上最高値をつけた1989年末の大納会の日がバブルの絶頂の日であり、この日が戦後の日本経済の分水嶺(インフレ経済からデフレ経済へ)となり、「失われた20年」の起点ともなったことも示している、と言えよう。

しかしながら、これらは20年余りの歳月を経た今、振り返ってみて分かることであり、多くの日本人はその当時の資産価格の急騰を「バブル」とは認識していなかったように思える。そして90年以降に株価や地価が下落し始める中でも、多くの人々は再び反騰に転じることを信じていた。そのために不良債権問題などへも対処が遅れ、抜本的取り組みは先送りされた。そして、多くの日本人が本当にバブルの崩壊を思い知らされたのは、90年代も後半に入って起きた金融危機(超大手の金融機関の倒産)であった、と言えるかもしれない。

それでは、80年代後半になぜわが国ではバブルが発生し、それがどのようにして崩壊して行ったのか。

さらにはなぜ、近年に至るまでデフレと不況が続いてきたのか。本稿は、1980年代前半の「レガノミクス」を淵源とするわが国の長い「バブル・ストーリー」を概観すると同時に、バブル崩壊後のデフレと不況が膨らみ過ぎたB/Sの調整の過程として生じる「バランスシート・リセション」であることを論じるものである。

日本人としては非常に不本意ながら、大幅な金融緩和にも拘わらずデフレと低成長が継続する状況の言い回しとして"Japanization"が定着し、また足もとでは欧州でその懸念が一段と高まっている。その一方で、本家本元であるわが国では、長年にわたる官民の努力、さらに近年では「アベノミクス」の導入もあり、デフレと低成長からの脱却に成功しかかっているように見える。そうだとすると、Japanizationに悩む各国はわが国の「バブル・ストーリー」から多くの教訓を学べるかもしれない。

第1章 日本のバブル経済の下地となったもの

第1節 バブルとは

「バブル」、又は「バブル経済」とは何か。バブルとは経済の基礎的条件(ファンダメンタルズ)では正当化することのできない資産価格の上昇、と定義されている。例えば株価の場合、企業ごとの収益力や配当政策、成長力などから見て本来あるべき合理的水準を飛び越えて各社の株価が上昇してしまうことを言う。このバブルには多くの歴史上の前例がある。例えば、17世紀にオランダで生じたチューリップの球根を巡るバブル事件(1634年～1637年)、英国の南海泡沫事件(1720年)、米国での「大恐慌」に先立つ1920年代のN Y市場の株価上昇、などである。では、バブルにはどのような特徴があるのか。これに関しては、米国のリベラル派を代表する経済学者であった故ジョン・ケネス・ガルブレイス氏が1990年に出版した興味深い著作がある。

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

著作のタイトルは、“A Short History of Financial Euphoria”（鈴木哲太郎氏による邦訳では、『バブルの物語』）であり、その中で同氏は、バブルを単に資産価格の異常な上昇であるとするに止めずに、バブルには金融面での自動的な膨張メカニズムが働く点に注目している。そして、オランダでのチューリップ・バブルに関しては、「値上がりした球根を買うために、球根を担保に借金し、その資金で球根の価格を吊り上げて行った」、点を強調している。タイトルの一部の “Financial Euphoria” の「ユーフォリア」とは、自己陶醉感、又は高揚感のことであるが、正にこれは、多くの人々が我を忘れてバブル膨張のスパイラルに参加している様を表わしている、と言えよう。そして、膨らんだバブルは、いつかは必ず破裂するのである。

以上を換言すると、バブルの本質的な特徴は、バブルがはじめて初めて人々がバブルだったと気付くという事実、すなわち、「後の祭り」である点にこそある、と言えよう。そして、われわれ日本人もバブルの歴史的な前例を笑う資格はない。80 年代後半のバブル期を振り返ってみると、日本人の多くがある種の陶醉状態（ユーフォリア）に陥っていたように思える。1970 年代末には米国の社会学者であるエズラ・ヴォーゲル氏が、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」のタイトルのベストセラーを出版した。それを読んだ日本人の多くが、ついに日本が米国に迫いつき、さらには追い越してしまった、と単純に思い込んだ。そして、日本人は日本型のモデルやシステムに強い自信を持つようになり、「もはや米国から学ぶべきことはなくなった」と豪語する者まで出てきた。こうした高揚感の中で、多くの日本人が株価や地価の上昇をさほど不思議とは思わなかった。無論、こうした状況が長続きするはずはない、との警告を発する一部の識者もいたが、多くの人々は聞く耳を持たなかった、と言い得る。

そして、1990 年代に入ると株価の下落が始まり、その約 1 年遅れで地下も反落に転じたが、多くの人々はそれを一時的な「調整」と見て、いずれ再反騰に転じることを疑わなかった。そしてその分、バブル崩壊後に顕在化し始めた金融機関の不良債権の抜本的な処理も先送りが繰り返されたのである。

そして、日本人の多くが、本当にバブルの崩壊を思い知ったのは、90 年代も後半になって山一証券に代表される超大手の金融機関の倒産を目の当たりにしてからである、と言っても過言ではないだろう。高度成長期に始まりバブル期に加速した株価や地価に関する「右上がり神話」は、それほど日本人の心に染みついたものであった、と言えよう。では、どのようにして日本でバブルが発生したのか。日本のバブル発生は 1980 年代前半の「レガノミクス」、及び、1985 年 9 月のいわゆる「プラザ合意」にその淵源を求めることができる。

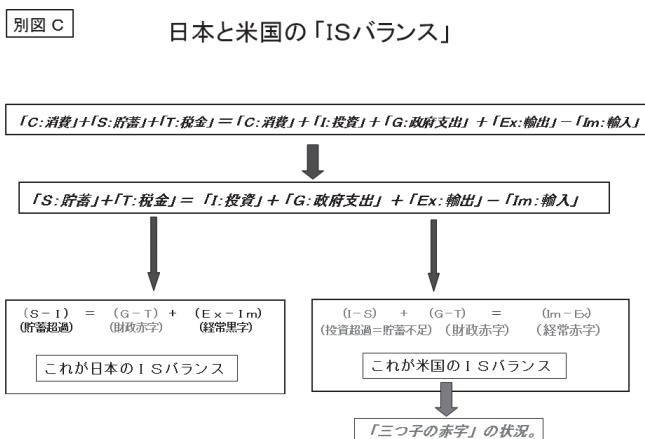
第 2 節 「レガノミクス」について

「レガノミクス」とは、「レーガン＋エコノミクス」の合成語であり、「強いアメリカ」を掲げて 1981 年 1 月に第 40 代大統領に就任したロナルド・レーガン大統領（共和党）による一連の経済政策のことである（近年のわが国の「アベノミクス」の先輩格）。レーガン大統領登場の背

景であるが、その当時の米国経済はスタグフレーション（不況期の物価高）に悩まされており、それまでのケインズの財政・金融政策への猛反省を迫られていた。そこで復活したのが、大恐慌以前には主流であった市場経済重視（「小さな政府」）の古典派的な経済運営であり、これが「レガノミクス」である。このレガノミクスは、①減税による労働意欲の向上、企業減税と規制緩和で投資を促進して供給力を向上、②景気回復で歳入を増加、福祉予算の抑制で歳出は削減する一方、軍事費増強で強いアメリカを復活、③インフレは金融政策（マネー・サプライのコントロール）で抑制、などから成るものであった。これらの諸政策により景気回復とインフレ抑制（すなわちスタグフレーションの解消）には一定の効果があつたが、もうひとつの大きな問題を起こしてしまった。それが「双子の赤字」、つまり「財政赤字」と「経常赤字」である。その発生経路は以下のとおりである。

「レガノミクスによる減税と軍事費の増大」⇒⇒⇒「財政赤字の増大」⇒⇒⇒「米国の金利上昇」⇒⇒⇒「米国への資金流入」⇒⇒⇒「ドル高」⇒⇒⇒「経常赤字の拡大」

上記の「双子の赤字」は、「IS バランス」の観点からも観察することができる。別図Cは、日米のIS バランスを表示したものであるが、同図が示すとおり、米国の場合、民間部門の貯蓄不足（投資超過）と財政赤字の合計が、経常赤字に表れている。すわち、米国が貯蓄不足と財政赤字を海外からのファイナンスで賄っていることを示している。こうして米国の場合、財政赤字と経常赤字に加えて、民間部門も貯蓄不足（＝「S－I」が赤字）であることから、「双子の赤字」どころか「三つ子の赤字」と言って良い状況にある。



このようにして、レガノミクスによるドル高で巨額の経常赤字を計上しつつあった米国とは裏腹に、米国向け主要輸出国であった日本と西ドイツ（当時）には巨額の経常黒字が積みあがって行った。これが、80年代前半の世界経済を揺るがした対外インバランス（不均衡）の問題である。

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

そして米国は、「高過ぎるドル（＝安過ぎる日本円と西独マルク）」こそ対外不均衡の根本的な原因でありその是正が不可欠である、と考えた。そこで、高過ぎるドルの是正を目指して開催されたのが G 5 であり、そこでの合意が「プラザ合意」である。

（注）1981 年 1 月～84 年 12 月のドル・円為替レートは平均すると、1 ドル＝237 円。

第 3 節 「プラザ合意」について

1985 年 9 月 22 日に G 5（先進 5 か国）の蔵相・中銀総裁達が N Y のプラザ・ホテルにて、「高過ぎるドル」の是正策をめぐる協議を行った。同協議においては各国から示された認識は、以下の 3 点である。

- ① 為替レートの調整によって対外インバランスの是正が可能であり、それが有効である。
- ② 為替レートは、各国のファンダメンタルズを反映したものとなる必要がある。
- ③ 為替レートの調整は、ドルレートの全般的な下方調整によるのではなく、主要通貨（特に円とマルク）の対ドルレートの秩序ある上昇によって行われるべきである。

そして、上記の認識のもとに先進諸国の当局者間で為替市場への介入政策が全面的に肯定され、ドル高是正のための積極的な協調介入の必要性が確認されたことが、プラザ合意の最大の意義である。このようにして、G 5 の通貨当局は外国為替市場に協調介入して弱いドルを目指すこととしたのである。

第 4 節 80 年代半ばからの金融自由化と国際化

あと一つ、80 年代半ばのわが国の金融自由化と国際化も、バブルの土壌を形成した要因として挙げられよう。わが国では、1980 年代の半ばに金融の自由化と国際化が始まった。この金融自由化・国際化であるが、わが国の金融行政は 80 年代半ばまでは、「護送船団方式」や「箸の上げ下ろしにまで口を出す」と揶揄されていた「当局規制」が特徴であった。こうした当局規制が自由化・国際化に転換する契機となったのが、日本との経常収支不均衡に苦しむ米国からの外圧である。米国はこの当時、「ドル高・円安は、日本の金融・資本市場が閉鎖的なので、外国資本が日本の国内に流入しないことが大きな要因であり、日本は金融市場の自由化を大胆に進めるべきだ」との主張を日本の大蔵省に行った。そこで大蔵省は、この「外圧」を半ば利用する形で金融の自由化と国際化に乗り出した。まず、1984 年 4 月の「実需原則の撤廃」である。「実需原則」の下で実需の裏付けなしには先物為替取引はできなかったが、その撤廃で実需とは無関係に先物為替取引が自由になった。次に、1984 年 6 月の「円転規制の撤廃」である。「円転規制」とは海外からの投機資金が国内に自由に流入することを抑制するために、外国人が外貨を借り入れて日本円に転換することを規制するものであったが、その撤廃により、海外からの投機資金の流入が自由となった。さらには、国際化により外国証券会社が東京証券取引所の会員資格を取得し、そして日経平均株価指数先物（大証での日経 225）等が開始されたことに伴い、株価指数

先物と現物株指数との間で裁定取引（アービトラージ）が行われるようになったことも挙げるべきである。

（注）ある日の株価指数先物における先物価格が理論値（金利により算出される）よりも高い場合、先物を売り付け現物株を買い付ける裁定取引を行う。これにより、精算時（限月の決済日）に現物株が上昇しているが下降しているが一定額の利益を確保できる。この裁定取引の急増も、現物市場でのインデックス買いを増加させ、特定企業の株価急騰をもたらした。

そして最後が、金利の自由化（預金金利の上限の廃止）、及び「マル優（少額貯蓄非課税制度）」の廃止である。これらが、わが国でも銀行から証券会社に預金を移動させる「ディスインターミディエーション」の流れを呼び込んだ。

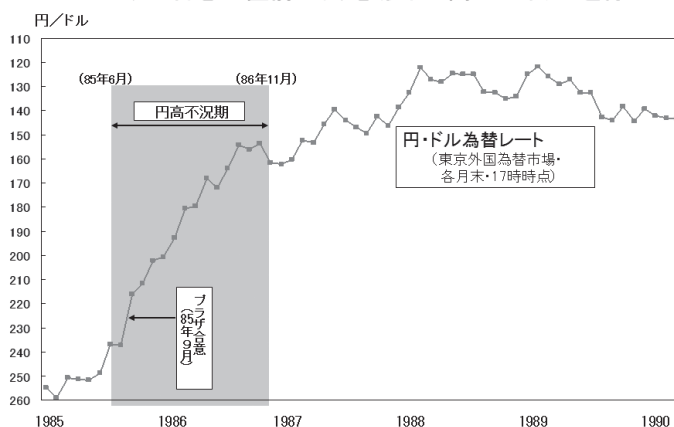
バブル崩壊後の不況は、第4章にて後述のとおり、従来型の有効需要不足による景気後退とは異なる、金融部門がリードした「金融不況」、「複合不況」、又は「バランスシート・リセッション」と言い得るが、同不況が80年代半ばの金融自由化後の初めての景気後退であることを考えると、この不況は金融自由化の帰結に他ならない、と言えよう。

第2章 日本のバブル経済を発生させたもの

第1節 プラザ合意後に急速に進展した円高・ドル安

別図Dは、プラザ合意（1985年9月）の直前から1990年にかけてのドル・円の為替レートの変動を示したものである。同図のとおり、為替レートはプラザ合意の開かれた1985年の前半までは1ドル＝250円台にあったが、9月のG5開催を前にして急激に円高方向に向かい始めた。これは、G5によるドル高阻止の動きを先取りしたものであったとともに、プラザ合意を見て「ド

別図D プラザ合意の直前より、急激な円高・ドル安が進行



説明 プラザ合意の直前から、円高と円高不況が始まっていた。そして、プラザ合意で当局の「本気度」を知った為替市場では、円高・ドル安がさらに急激に進行し始めた。

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

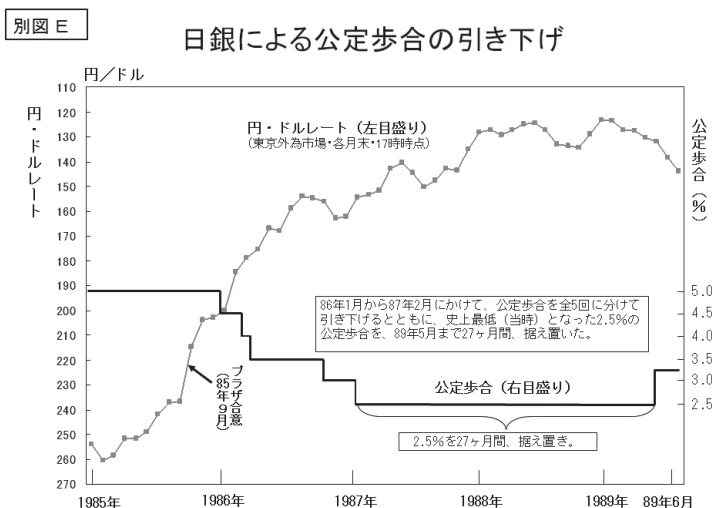
ル高阻止」へ向けた当局の「本気度」を市場が知ったから、と言えよう。そしてこの時期、日本経済は「円高不況期」と呼ばれる景気後退期に入ろうとしていた。

(注) 景気循環(景気拡大期と後退期)の転換点である景気基準日付け(景気の山、又は谷)を認定するのは内閣府(当時は経済企画庁)の景気動向指数研究会である。同研究会がある月を「山(ピーク)」と認定すると、当該月より景気は「後退期」に入ることになる。のちにマスメディアにより「円高不況期」と名付けられたこの時の「景気後退期」は、85 年 6 月から 86 年 11 月までの 17 カ月間続いた。

第 2 節 日銀に対して、大幅な金融緩和を求める声が殺到

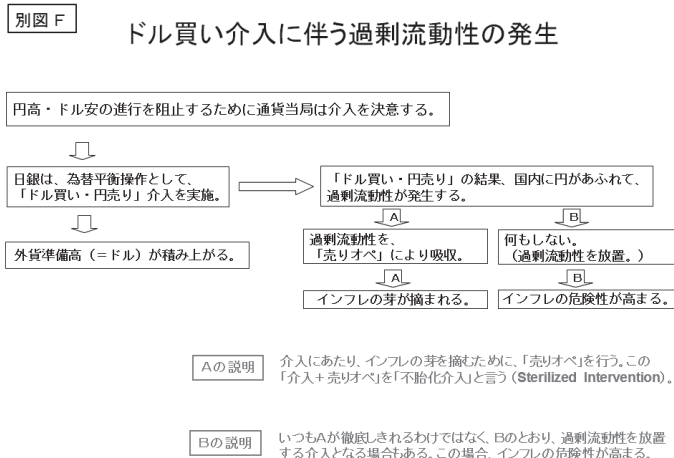
こうした急速な円高進行、及び「円高不況」を背景にして、「急激な円高・ドル安を抑制して欲しい」、及び「円高不況対策を講じて欲しい」、との大合唱が始まり、日銀に対して、内需を拡大して輸出落ち込みの悪影響を相殺するために、金利の引き下げを行うべし、との主張が圧倒的に高まった。内需拡大は、プラザ合意での日本の国際公約でもあったのである。

こうした内外の声や円高の進行を受けて、日銀が始めたのが公定歩合引き下げによる大幅な金融緩和である。別図 E が示すとおり、公定歩合は 1986 年 1 月の 5.0% から 1987 年 1 月の 2.5% (当時としては史上最低) へと 5 回連続で引き下げられた。そして、当時としては史上最低となった 2.5% の公定歩合が 89 年 5 月までの 27 カ月間、続けられたのである。この金融緩和によって日本経済に過剰な流動性(金余り)が生じ、マネー・サプライが急増した。



過剰流動性の発生に寄与したもう一つの原因がある。それは、通貨当局(旧大蔵省、及び日銀)による「ドル買い・円売り」の市場介入である。もっとも、当局がプラザ合意(85 年 9 月 22 日)の直後から同月末にかけて実施したのは「円買い・ドル売り」介入であった。プラザ合意はドル

高是正に向けたドル売り協調介入の必要性を確認したものであり、この時の「円買い・ドル売り」はプラザ合意に沿ったものに他ならない。しかしながら、この時期、円高は当局が意図した以上の規模とスピードで進行したことから、1986年3月以降、市場介入の方針は行過ぎた円高を抑えるための「ドル買い・円売り」に大転換したのである。この「ドル買い・円売り」介入は、いわゆるハイ・パワード・マネー（マネタリーベース）を発生させることになるので、別図Fが示すとおり、インフレの芽を摘むために日銀は通常、公開市場操作によって「不胎化」を実施する。



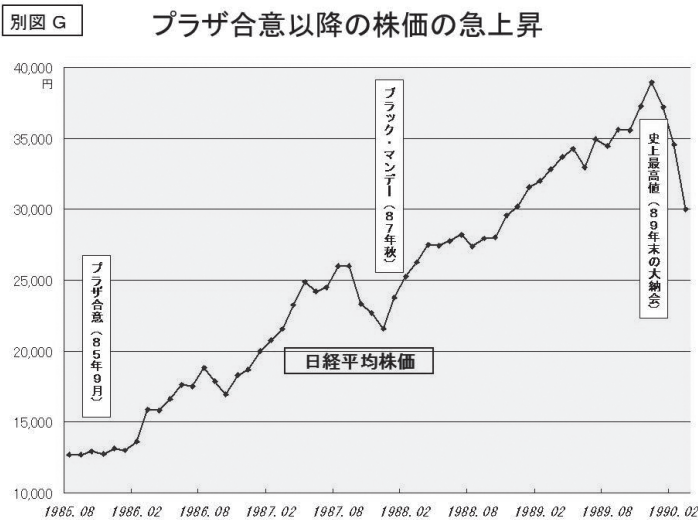
これが、「不胎化介入」であり、「ドル買い・円売り」で一旦、発生したハイ・パワード・マネーを「売りオペ」により吸収するものである。しかしながら「不胎化」を常に徹底できるわけではない。そして、この時期のドル買い介入においても、不胎化が十分ではないまま、日本経済に過剰流動性がもたらされたのである。

第3節 金余り（過剰流動性）の発生で株価と地価が急騰

これらの過剰な円が株や不動産に向って行った。別図Gはプラザ合意以降の日経平均株価の推移を示すものである。別図のとおり、1985年8月末には12,700円台に止まっていた日経平均株価は、プラザ合意を過ぎた86年以降、急騰し始めた。そして、87年秋にはブラック・マンデーと言われる一時的な急落が生じたが、すぐにそれを乗り越えて再び猛烈に上がり始めた。そして、1989年12月29日の大納会の日に史上最高値である38,915.87円にまで上昇したのである。つまり、僅か4年数か月の間に3倍を上回る急騰ぶりである。

一方で地価はどうであったか。別図B（前掲）は一般社団法人日本不動産研究所による「市街地価格指数（六大都市分）」の推移図（1985年3月～2014年3月）であるが、商業地、住宅地、工業地のうちで上昇が一番激しかった商業地の価格指数（2000年3月：100）をみると、1985年3月の128.9から1990年9月には525.4のピークをつけた。5年半の間に実に4倍

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って



を上回る急騰ぶりである。

そして、その分だけ六大都市の商業地の場合、バブル崩壊後の急落ぶりにもすさまじく、その急落の度合いは日経平均株価を上回るものであることを、別図A（前掲）と別図B（前掲）は伝えている、と言えよう。

このようにして、資産価格（株価と地価）が急騰して行く中で、家計部門など各経済部門の特徴的な動きを要約したのが別図Hである。別図のとおり、まず家計部門であるが、1987 年 2 月の「N T T 株の上場」に伴う政府による一般向けの売り出しが個人による証券ブームに拍車をかけることとなった。株価と地価上昇がもたらす資産効果で個人消費も絶好調となり、高級乗用車や西洋絵画が飛ぶように売れた。企業部門における象徴的な動きは「財テク」であり、企業は本来業務のかわりにマネー・ビジネスに走った。株価上昇を背景に企業もエクイティファイナンスの手法による資

別図 H

バブル発生過程における各経済部門の動き

経済部門	バブル発生期の動き（特徴）
1. 家計部門	○「マル優（小額貯蓄非課税制度）」の廃止（1988年4月）で、「貯蓄から投資」にシフト。 ○N T T 株の上場（1987年2月）も個人の証券ブームに拍車をかけた。 ——政府の一般向け売り出し価格が119.7万円。初値が160万円。1ヵ月後には株価が301万円に上昇。
2. 企業部門	○企業による「財テク」が大流行。 ○調達サイドでは、「エクイティ・ファイナンス」による資金調達の急拡大。 ——エクイティ・ファイナンスとは、転換社債（一定条件で株式に転換できる事業債）やフロント債（新株引受け権付き社債）など、新株発行を伴う資金調達方法。 株価上昇でエクイティ・ファイナンスも急拡大。 ○運用サイドでは、「特定金銭信託・ファンドトラスト」の急拡大。 ——特定金銭信託（特金）とは、金銭信託のうち、投資対象を投資家があらかじめ指定するもの。 ファンドトラスト（ファントラ）とは、金銭信託以外の金銭の信託。 ——特金やファントラは「簿価分離」の会計処理により、企業は益の益を吐き出すことなく、株主への資金運用が可能であった。その結果、企業は、特金等で株式投資を急拡大させた。
3. 銀行部門	○「担保融資」の拡大。 ——地価と株価の上昇で担保余力が増大したことから、銀行は融資を急拡大させた。

金調達が容易となり、それを原資として、運用サイドでは「特定金銭信託（トッキン）」や「ファンド・トラスト（ファントラ）」が急拡大した。トッキンやファントラに与えられた「簿価分離」の会計処理により、企業は含み益を吐き出すことなく、株式や不動産への投資が可能となって行ったのである。銀行部門では、「担保融資」が急拡大して行った。地価の急騰に伴う担保余力の拡大で銀行部門は担保融資に傾斜するようになり、企業の「財テク」を後押しした。

第4節 なぜ、日銀による金融引き締めが遅れたのか

ではなぜ日銀は、史上最低（当時）の2.5%に達した公定歩合を27カ月間にわたり据え置き、株価と地価が急上昇する中でも金融引き締め政策への転換が遅れたか。それには、主に以下の3点が指摘されており、バブルの責任を日銀にのみ負わせるのは酷である、との意見の根拠となっている。

- ①財政再建の途上にあった当時の大蔵省が財政政策（国債増発）による景気刺激策を嫌い、円高不況に対する景気対策を日銀にのみ押し付けた面があったこと（及び、米国からの黒字減らしと内需拡大要求にさらされた大蔵省の金融緩和の要求に、日銀が抗しきれなかったとされること）。
- ②「ブラック・マンデー」の発生（87年10月）でドルが大暴落しかけたことにより、日銀には国際協調の観点から利上げを見送るよう圧力がかったこと。

（注）「ブラック・マンデー」とは、1987年10月19日の月曜日に起きた世界的な株価大暴落のこと（米国と西ドイツの金融政策上の対立が引き金となったもの）。

- ③資産価格（株価等）は急上昇を続けた一方で、円高による輸入価格の下落を主因に、一般の物価はさほど上昇しなかったこと。

第3章 バブルの絶頂から崩壊へ

第1節 バブルの絶頂期

一定年齢以上の日本人なら誰でも、この時期の一種独特の雰囲気（陶酔感と高揚感）を記憶に残しているのではないか。多くの個人や企業、金融機関が株や不動産市場に殺到し、ゴルフ会員権、高級乗用車、西洋絵画も飛ぶように売れた。買いが買いを呼び、ブームがブームを呼び、資産価格は月毎に、毎週に、毎日でも上がった。このバブル絶頂期には、東京23区の土地で米国全土が買えると言われ、「土地狂乱」と言うべき異常さであったが、戦後の日本人の心に根付きバブル期に一段と高まった「土地は絶対に値下がりしない」との土地信仰に基づき、人々は不動産買いに走った。もうひとつ、バブルマナーが向かった先がゴルフ会員権である。バブルの最盛期にはいわゆる「億カン」が30コースに達したが、その中でも象徴的な存在であった「小金井カントリー倶楽部（東京都小金井市）」の場合、最盛期である1990年当時の会員権相場は4.3億円

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

に達した（同倶楽部の現在の相場は 5000 万円強）。この当時、多くの日本人にとって、株価も土地も永遠に上昇するかのようさえ見えた。

（注）この当時、この 4.3 億円ある米国人が、同倶楽部全体を買うための金額と誤解したとのエピソードが残っている。

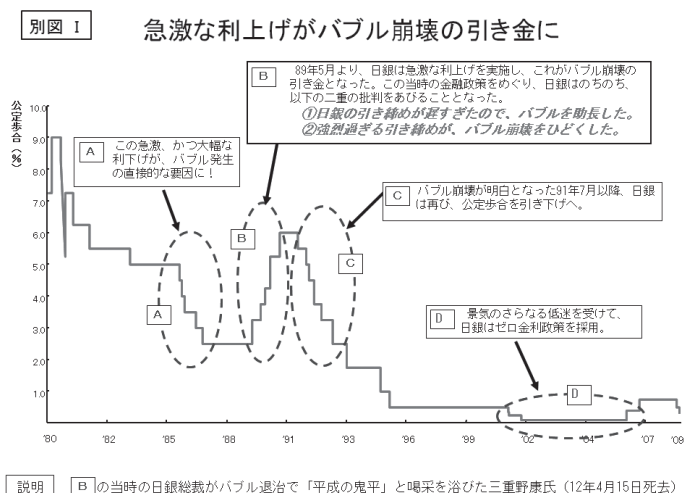
このようにして、株価は 1989 年の年末まで上昇を続け、日経平均はその年の東京証券取引所の大納会の日である 12 月 29 日には、3 万 8,915.87 円の史上最高値をつけた。わずか 4 年数ヶ月の間に日経平均は 3 倍強に上昇したのである。後述するように株価は翌年から下落し始めるのだが、かくしてこの日は 80 年代とバブル経済の双方の終了を画するシンボリックな日となった、と言えよう。

後世から振り返ってみると、それは正しくバブルであったが、当時の日本人の殆どは、その頃の特異な状況をバブルとは認識していなかった。多くのエコノミストや識者、政策担当者達も、資産価格の上昇は日本経済の実力を反映したものである、あるいは、ファンダメンタルズで正当化できる、との主張を展開した。もちろん、近い将来に資産価格が低落する、と予測する識者やアナリストも少数はいたが、彼らの警戒に耳を傾ける人は少なかった。ましてや、資産価格がその後長期にわたり 21 世紀の今日に至るまで崩壊し続けることを予測した人が一体何人いただろうか。

今ここで当時を振り返ってみると、バブルは決して全ての人を幸せにしたとは言えない。バブルの進行で土地を持つ者と大多数の持たざる者との格差が著しく拡大した。マイホーム取得の夢が遠のいた人々から、地価高騰への怨嗟の声が高まった。日銀はもっと早くバブル退治に乗り出すべきだっただろうが、第 2 章第 4 節で既述のとおり、日銀の利上げの意思決定は大きく遅れた。

第 2 節 バブルの崩壊プロセス

無論、バブルはある日突然に崩壊したわけでは決してない。90 年代に入っても、政府の経済



見通しはかなり楽観的であり、1991 年秋まで「景気は緩やかだが引き続き拡大しており、“いざなぎ景気”に並ぶことは確実」と予想していた。それでも振り返って見ると、89 年 12 月 28 日が重要なターニングポイントであった。90 年代に入って株価は徐々に、しかし確実に下がり始めた。ある大手証券会社の旧トップによる、「90 年代に入って急に株価の潮目が変わった」との懐旧談が残っている。株価に続き、株価に約 1 年遅れで下がり始めた。ではなぜ、地価が株価に遅れて下落を始めたのか。それは、株価が証券取引所で直ちに売買が成立するので、投資家が弱気になると容易に下落するのとは対照的に、土地の場合は個別性が強く株よりもはるかに取引が困難であること、及び、「土地は絶対に値下がりしない」との地価神話が地価バブルの崩壊を遅らせた、とも言える。

では、バブルはどのように崩壊し始めたのか。その直接の引き金となったのは、日銀による公定歩合の急激な引き上げである。前記のとおり日銀は 89 年 5 月までの 27 カ月間、公定歩合を史上最低（当時）の 2.5% に据え置き、これがバブルの主因とされるのであるが、別図 I に示すとおり日銀は 89 年 5 月から急激な利上げに転じた。そして、1990 年 8 月には 6.0% へと、わずか 15 カ月間に 5 回もの利上げを行ったのであるが、これこそが 1990 年以降の急激なバブル崩壊の主因と言われるものである。そして、この数年間の日銀の金融政策を巡っては、日銀の引き締め策への転換が遅すぎたことからバブルを助長したと同時に、強烈過ぎる引き締め策への転換がバブル崩壊を酷くした、との 2 重の批判を日銀は後世、浴びることとなる。日銀は同図のとおり、バブル崩壊が明白になり始めた 91 年 7 月以降、再び急激な金融緩和に転じ、2000 年代に入ってから「ゼロ金利政策」や「量的緩和策」などの超緩和策をとり続けている。

（注）金融自由化の進展により日銀の金融政策の重心が、日銀による直接貸出しから公開市場操作にシフトして行ったことから、公定歩合もその歴史的な役割を終えた。すなわち、日銀による貸出しは 2001 年 2 月以降、「補完貸付け制度」によることになり、それによる「基準貸付け金利」が公定歩合に代わっている。

日銀の急激な利上げに並んでバブルの崩壊の引き金となったのは、「B I S 規制」である。B I S 規制とは、B I S（国際決済銀行）のバーゼル銀行監督委員会が 1988 年 7 月に導入した自己資本比率規制であり、同規制により銀行は融資残高に対して一定率以上の自己資本を保有すべきとの国際的なガイドラインが適用されるようになった。B I S 規制が導入された背景は、1980 年代半ば以降にレバレッジを効かせることで急激に融資を膨らませ、プレゼンスを高めた邦銀に対し、欧米の金融機関が警戒感を高めたことである。B I S 規制の導入にあたり、日本政府及び邦銀の立場は「保有株式の含み益を自己資本として参入できるなら導入を容認できる」、とするものであった。この当時、わが国の銀行には株価上昇による多額の含み益が生じていたからである。ところが、バブル崩壊によりわが国銀行の含み益は急激に減少に転じ、自己資本比率の低下に直面することとなった銀行は、B I S 規制の遵守のために、それまでの異常とも言える前向きな融資姿勢からの転換を迫られることになった。これが、「貸し渋り（クレジット・クランチ）」である。銀行の本来的な機能の一つが「信用創造機能」に基づく経済全体への預金通貨（マネー）の供給である。ところが、銀行が預金を受け入れしても貸出しに回さなくなると、信用創

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

造機能が低下してマネーの供給も滞ってしまう。こうして、B I S 規制もバブル崩壊の引き金として働く結果となってしまった。

上記のように、日銀の急激な利上げに B I S 規制も相俟って、株価に続き 1992 年頃から土地価格も下落を始めた。建設・不動産関連のプロジェクトが破綻を始め、銀行による不動産関連融資が不良債権化し始めた。そして景気も悪化し始めた。バブルが崩壊し始めて B I S 規制の負担の重さを思い知った日本の銀行は、それまでの不動産担保融資の過剰さをもようやく認識し始めたのである。しかしながら、銀行はこの段階ではいまだ、不良債権問題を深刻には認識していなかった。何故なら、地価の値下がりは一時的なものでありいずれ地価が元に戻れば融資額も回収できる、と考えたからである。日本人の心に深く染み込んだ、「土地神話」つまり地価は必ず上昇するものであるという信仰心はそれ程、強烈なものであった。

銀行はバブルが崩壊して行く中で、貸し渋りを始めた一方で、本来は倒産すべき関連企業への融資をなお続けた。そしてそれにより、銀行による不良資産への本格的な取り組みは遅れた。政府による金融システムへの取り組みも遅れた。政府も企業も銀行にも、いずれ景気は回復し地価も株価も底を打つ、という期待があったからである。この時点では、自己資本比率の低下した銀行のために公的資金を投入する、などと言うことはまだ論外であった。しかしながら、後から振り返ってみると、これらは全て問題の先送りでしかなかった。人々の期待に反して、株価も地価もさらに値下がり続けた。また、政府による度重なる景気対策にも係わらず本格的な景気回復は、蜃気楼のようにすり抜けて行くばかりであった。特に、不動産・建設セクターや流通セクターで倒産が続出して銀行の不良債権も増加し、銀行の収益が更に悪化した。

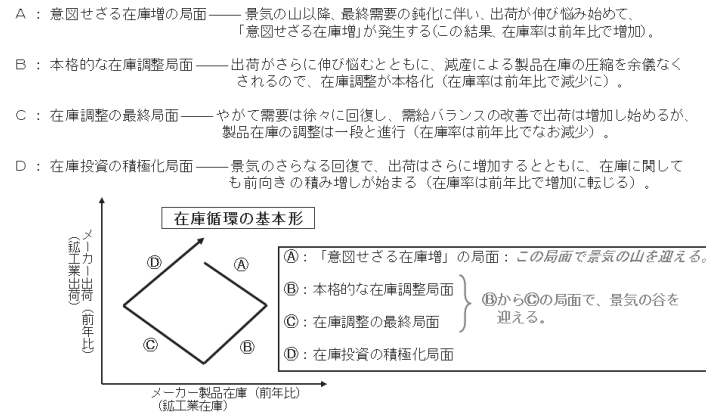
一般の日本人が、バブル崩壊と金融システムの問題の深刻さを真に思い知ったのは、97 年の大型金融機関の相次ぐ破綻であった、と言える。アジア通貨危機も発生したこの年には、山一証券や北海道拓殖銀行などそれまで破綻するはずがないと信じられていたビッグネームの証券会社や銀行が相次いで破綻した。そして、この直後からは日本の銀行は新規融資に一段と及び腰となり、「貸し渋り」と「貸し剥がし」が社会問題にまでなった。「貸し渋り」の深刻化と「貸し剥がし」は、銀行による信用創造機能とマネーの供給力のさらなる低下を意味する。このようにして、デフレと景気低迷が近年まで続くこととなる。

第 4 章 おわりに（バブル経済の総括）

第 1 節 バブル崩壊後の不況は「バランスシート・リセッション」

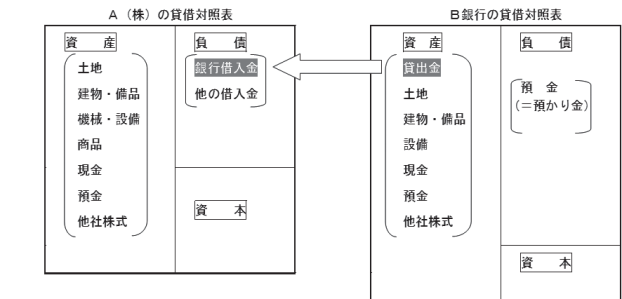
わが国の戦後経済を振り返ると、バブル期の前にも景気循環の下降期にあたる不況（景気後退期）を何回も経験している。ただ、それらは全て実体経済における従来型の不況であった。こうした従来型の不況として、以下の 2 つを挙げることができる。その一つが、「国際収支の天井」がもたらす不況である。これは、輸出産業が成長し経常収支の黒字が定着し始める 1960 年代後

別図 J 在庫循環とは(製造業における「在庫」と「出荷」の関係図)



半までにみられたものであり、わが国ではその当時、いわゆる「国際収支の天井」に制約された経常収支の赤字調整策を採用していた。これはその当時の固定相場制(1ドル=360円)の下で、景気が過熱して輸入が増えると外貨準備が減少し、そこで内需抑制のために金融を引締める(財政も引き締める)ことで景気が悪くなる(その後、経常収支が黒字に転じると金融を緩和して景気が良くなる)、というものであった。もう一つが、「在庫循環」がもたらす不況である。これは、企業(主に製造業)にとって望ましい水準の在庫を実現するための在庫調整(ストック調整)の過程で起きる不況であり、それを図示したのが別図Jである。同図のとおり、景気が山(ピーク)をつけた後、最終需要の鈍化に伴い出荷が伸び悩み始めて「意図せざる在庫増」が発生するが、出荷がさらに伸び悩むと本格的な在庫調整局面に入り、出荷率、在庫率ともに前年比でマイナスをつけてしまう。こうして在庫調整の最終局面までの間が在庫循環過程における景気後退期(不

別図 K バブル崩壊後の「バランスシート・リセッション」



説明1 バブル期には「債務」、「設備」、「雇用」の3者が急拡大し、企業も銀行もB/Sを大膨張させた。「バブル」とは、バランスシートのバブルでもあった、と言い得る。

説明2 バブル崩壊後の「リストラ」で3者とも急激な縮小に転じ、B/Sも急激に縮小。こうしてバブル崩壊後の不況は「バランスシート・リセッション」に。

わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

況期)である。しかしながら今日では、在庫管理技術の向上や情報化にサービス産業の増大もあって、在庫循環が景気の変動に及ぼす影響の度合いは小さくなっている。バブル期以前のこれら 2 つの従来型景気後退は、実体経済面での有効需要不足から生じる不況であり、ケインズの財政・金融政策により、比較的短期で脱出できるものであった、と言って良い。

それとは対照的に、バブル崩壊後の不況は従来型の不況とはかなり様相を異にするものである、と言うべきである。この点に関し、故・宮崎義一氏（京都大学名誉教授）は、わが国のバブル経済の発生と崩壊過程を緻密に分析した同氏の名著「複合不況」（中公新書）にて、「従来に例を見ない『金融部門がリードした景気後退（複合不況）』である点で、明らかにリセションのニュー・フェイスである」、と述べている。換言すると、80 年代半ばの金融自由化により実体経済より膨らみ過ぎた金融経済がもたらした不況であり、「金融不況」、又は「バランスシート・リセション」と言っても良い。

それを図示したのが別図 K である。同図のとおり、バブル期には銀行部門の融資スタンスが「不動産担保融資」に転じ、地価高騰による担保価値の増加で銀行の融資額が急拡大した。そして、それにより企業部門では、「負債」、「設備」、「雇用」の 3 者が膨んで、銀行、企業の双方ともにバランスシート（B/S）が両建てで急激に拡大した。このようにしてバブルとは、B/S のバブルでもあった、と言うべきである。それが、バブルの崩壊により企業部門は「負債」、「設備」、「雇用」の急激なリストラ（圧縮）を余儀なくされることとなった。それと同時に、銀行部門も不良債権の大量償却を迫られる事態となり、実体経済の不況と金融不況とが重なる「複合不況」の様相を呈することとなった。このように、バブル崩壊後の不況が膨らみ過ぎた B/S の調整過程として生じたことから、「バランスシート・リセション」とも称される所以である。

この種の金融不況、あるいはバランスシート・リセションは脱却に時間を要する、との指摘をする識者も数多い。例えば、プリンストン大学教授であるアラン・ブラインダー氏（元・IMF 副専務理事）は、金融危機による景気後退は財政政策と金融政策を組み合わせた標準的な（ケインズの）景気対策が使えずに景気後退が深刻化する、としている（注）。

（注）2012 年 10 月 4 日付け日経の「経済教室」欄に掲載した同教授の見解によると、日本を始め米国などの主要国が、金融危機を伴う「ラインハート＝ロボブ＝ミンスキー型（R R M 型）」の景気後退に陥っている、とする。R R M 型の景気後退の原因は、裏付けのない無節操な債務、レバレッジ、資産価格の膨張であり、最終的に銀行システムを中心とする金融の大混乱を招く。そして、膨大な額の金融資産が紙クズ同然となり長期にわたる大規模なデバレッジ（債務圧縮）が必要となり、低インフレとデフレで実質債務が膨らむために債務者は返済が困難になる、とする。

わが国のバランスシート・リセションの最も深刻な後遺症が、わが国銀行の不良債権問題であった。「間接金融」の下で信用リスクが銀行に集中する一方、家計部門は信用リスクから遮断されていたからである。別図 L はわが国の銀行の不良債権比率の推移を表している。別図が示すとおり、わが国銀行の不良債権比率は、2002 年 3 月期が 8.6%（全預金取扱い金融機関の場合）と、最大に達したが、その後は減少に転じ、直近の 2014 年 3 月期では 2.5%に低下している。デフレからの脱却と景気回復はいまだ道半ばながら、わが国では官民をあげた努力で不良債権問題と

別図 L

わが国の銀行の不良債権比率の推移

金融再生法にもとづく開示債権ベース（出典：金融庁）

業 態	01年 3月期	02年 3月期	03年 3月期	04年 3月期	05年 3月期	06年 3月期	07年 3月期	08年 3月期	09年 3月期	10年 3月期	11年 3月期	12年 3月期	13年 3月期	14年 3月期
都市銀行	5.0%	8.7%	7.3%	5.3%	3.0%	1.8%	1.5%	1.4%	1.7%	1.8%	1.8%	1.9%	1.8%	1.4%
地方銀行	7.0%	7.7%	7.6%	6.8%	5.5%	4.4%	3.8%	3.7%	3.3%	3.0%	3.1%	3.0%	2.9%	2.6%
第2地銀	8.2%	9.0%	8.9%	7.5%	6.3%	5.3%	4.5%	4.4%	4.3%	4.0%	3.7%	3.8%	3.8%	3.3%
信用金庫	9.6%	10.1%	9.9%	9.0%	8.0%	7.1%	6.5%	6.4%	5.8%	5.8%	6.0%	6.3%	6.4%	6.0%
信用組合	15.5%	12.7%	15.3%	13.3%	11.8%	10.7%	10.3%	10.3%	9.0%	8.2%	8.0%	8.5%	8.4%	7.7%
全預金取 扱い金融 機関	8.8%	8.6%	7.8%	6.3%	4.6%	3.6%	3.1%	3.0%	2.9%	2.9%	2.9%	3.0%	2.9%	2.5%

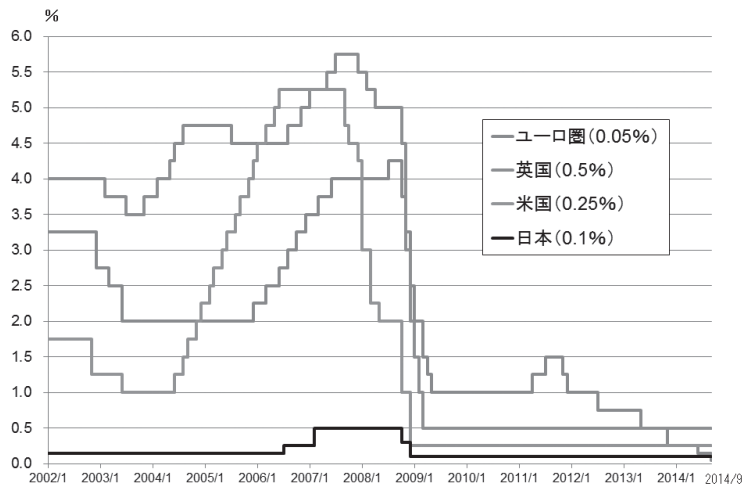
金融システムの安定化には間違いなく成功した、と言えるだろう。

第2節 わが国のバブルの経験が残す教訓

物価は安定している中で、地価や株価の資産価格が急激に上昇して「バブル」の懸念が生じた時に、どのような金融政策を採るべきか。この点に関してわが国は、多くの苦い経験を積み、試行錯誤を重ねてきた。これらの経験や試行錯誤は他の国々にも教訓として残るかもしれない。そして、今日の海外経済を見ると、米欧を中心に経済の長期停滞論が広がりを見せている。幸いにも米国では、底打ちの兆しがあり量的緩和策の終了が視野に入りつつあるが、足もとでのユーロ圏経済は低空飛行を続けており、物価の低迷とデフレ懸念が深刻化しつつある。そこで E C B

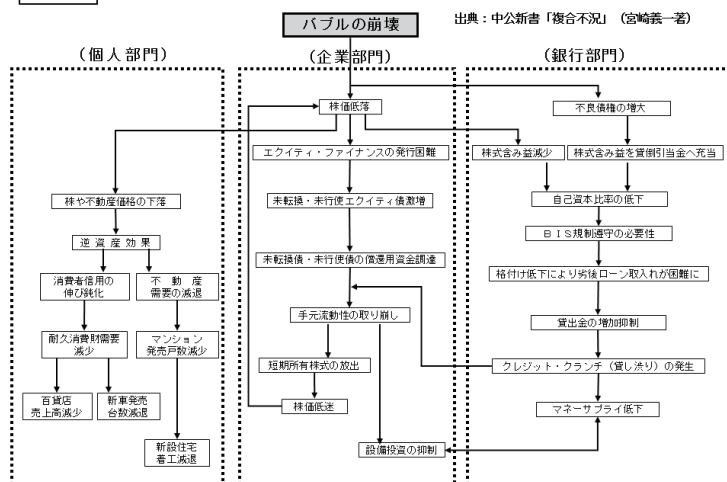
別図 M

先進各国の政策金利の推移



わが国で 1980 年代後半に起きた『バブル経済』を振り返って

別図 N バブル崩壊が各部門に与えた影響



（欧州中央銀行）は 9 月 5 日、政策金利を過去最低の 0.05% へと、6 月に続いて下げたばかりである。この結果、別図 M（「先進国の政策金利の推移」）が示すとおり、欧州の政策金利は今や日本や米国を下回る水準にまで下がってしまった。さらに、欧州以上に懸念されるのが、世界第 2 位の経済大国となった中国である。中国で仮に不動産バブルが崩壊して長期の景気低迷期に入ってしまうと、世界経済全体への悪影響は計り知れないだろう。こうした中で、わが国の「失われた 20 年」の経験が、欧州や中国などにも起きるかもしれない "Japanization" に対し、教訓として活かされるかもしれない。

あらためて振り返ってみると、バブル崩壊後の不況は金融不況、又はバランスシート・リセッションであった。別図 N は「複合不況」から引用するバブル崩壊後の各部門の動きである。同図のとおり、まず家計部門にもたらされたのは「逆資産効果」であり、企業部門は膨らみ過ぎた債務の縮減と手元流動性の取り崩しに伴う設備投資の抑制に迫られた。さらに銀行部門であるが、不良債権の増大と BIS 規制とが相まって「クレジット・クランチ（貸し渋り）」を引き起こし、銀行が本来持つべき信用創造機能の著しい低下を招いてしまった。

こうした状況が招いた長期的デフレと景気低迷に対する日銀の金融政策であるが、近年になって大きな変貌を遂げている。そのきっかけは言うまでもなく、「アベノミクス」による「第 1 の矢」の導入であり、その導入前と導入後をここで概括してみたい。まず、導入前の白川総裁の時代であるが、長期にわたる景気低迷は人口減に伴う需要減退（需給ギャップ）によるデフレであり、これ以上マネーを供給してもデフレ解消の効果は乏しいとする反リフレ的な立場であった。換言すると、実体経済面にデフレ要因がある中で、金融政策だけで事態を改善することは難しいとの立場であった、とも言える。そして、他の先進諸国の中央銀行の間では既にグローバル・スタンダードであった「2% のインフレターゲット」の設定に関しても、日銀は消極的であった。この白川氏は総裁時代の 2012 年 1 月に、“Deleveraging and Growth”：（「デレバレッジと経済成長」）“と

題する講演（英国・ロンドン大学）を行っている。副題は、"Is the Developed World Following Japan's Long and Winding Road?"（「先進国は日本が過去に歩んだ『長く曲がりくねった道』を辿っていくのか？」）であり、バブル崩壊後の日本の長期停滞は、バランスシート調整と人口減少による需要縮小の影響を受けたものだ、と述べている。そして、欧米諸国が日本と同じ道をたどりつつある現実を前にして、政策万能論をいましめ、金融危機を克服する難しさを説いている。長期の低成長はバブル崩壊後の政策対応のまずさのせい、と海外からも論評されてきた日銀の総裁として、米欧で近年に起きていることはバブル崩壊後の日本の姿と似ている、と強調したかったのであろう。

上記とは極めて対照的なのが、「アベノミクス」の下での金融政策である。「アベノミクス」のスタートは2012年末であり、その「第1の矢」は白川氏から黒田東彦氏（元財務官・アジア開発銀行総裁）への総裁交代劇から始まった、と言って良い。黒田氏は、景気低迷は需給ギャップ等の実体経済によるもので追加マネーの供給にデフレ解消の効果は乏しい、としていた白川前総裁までの立場とは異なり、インフレもデフレも貨幣的な現象であり、日銀のマネー供給量はデフレ払拭には不十分なので日銀はもっとマネーを供給すべきとの立場である。そして、黒田氏は総裁に就任して間もない13年4月に「量的・質的金融緩和」を発表し、「2年程度の期間に2%のインフレ目標を達成する」との文言でデフレからの脱却目標を明示するとともに、金融市場調整の操作目標を無担保コール翌日物金利からマネタリーベースに変更する、などの「異次元の金融緩和」を実施中である。

これが、アベノミクスの「第1の矢」であり、この1年半を振り返ると円安と株価上昇の動きがほぼ定着するとともに、デフレからの脱却の可能性も高まっている。こうして日本はアベノミクスにより長年の低迷からの離陸に成功しつつあるように見えるが、4月からの消費税率の引き上げの影響もあり、足もとの景気は離陸後の巡航速度に乗る前に失速が懸念されている状況にある。それでも、安倍首相が、『第3の矢』である『成長戦略』を確実に実行し、……『経済の好循環』を確かなものとしなければならない」、と強調（9月29日の所信表明演説）しているように、「アベノミクス」は、わが国経済の最後の切り札として絶対に失敗が許されない、と言うべきである。多くの困難を伴うが、わが国は「アベノミクス」と「成長戦略」を必ずやりとげなければならない。

今日では「課題先進国」となってしまったわが国が、「アベノミクス」により日本のバブル・ストーリーの終結に成功すれば、世界各地で囁かれている"Japanization"への処方箋として後世に語りつがれることとなろう。「レガノミクス」を淵源とするわが国の長いバブル・ストーリーは、「アベノミクス」により終わらせなければならないのである。

わが国で 1980 年代後半に起きた「バブル経済」を振り返って

【主な参照元と参考文献】

- 「市街地価格指数（平成 26 年 3 月末現在）」（一般社団法人・日本不動産研究所）
- 「Japan As No1 : Lessons for America」（Ezra F. Vogel）
- 「複合不況」（中公新書）（京都大学名誉教授・宮崎義一・著）
- 「A Short History of Financial Euphoria」（John Kenneth Galbraith）
（ダイヤモンド社・『バブルの物語』：鈴木哲太郎・訳）
- 「デフレの経済学」（東洋経済新報社）（岩田規久男・著）
- 「金融経済統計月報（2014 年 8 月 21 日号）」（日本銀行）
- 「『花見酒』の経済」（朝日選書）（笠信太郎・著）
- 「日本経済読本（第 17 版）」（東洋経済新報社）
- 「『日経』を読むための経済学の基礎知識」（日本経済新聞社）（岩田規久男・著）
- 「日米金融交渉の真実」（日経 B P 社）（西日本シティ銀行頭取・久保田勇夫・著）
- 「アメリカは日本経済の復活を知っている」（講談社）（浜田宏一・著）
- 「検証・B I S 規制と日本」（社団法人金融財政事情研究会）（氷見野良三著）
- 「入門国際収支」（東洋経済新報社）（日本銀行・国際収支統計研究会・著）
- 「入門マクロ経済学（第 3 版）」（日本評論社）（中谷巖・著）
- 「図説・国際金融・2014 年版」（株式会社・財経詳報社）（岡村健司・編）
- 日本経済新聞社・2014 年 3 月 16 日付け・「熱風の日本史・第 29 回・バブルの焼け跡」欄
- 日本経済新聞社・2012 年 10 月 4 日付け・経済教室欄（「金融危機型不況 長期化へ」）
- 日本銀行・白川前総裁による英国講演文（ロンドン大学・2012 年 1 月 10 日）
“Deleveraging and Growth : Is the Developed World Following Japan's Long and Winding Road?”

中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について

経営管理研究科 准教授

細沼 藹芳

概要

華為は「中国のシスコ」と呼ばれる通信設備と携帯端末などを製造している民間企業である。中国の民間企業は国有企業、あるいは外資系企業と違い、国から資金面の援助や、優遇政策をされることが殆どないことが実情である。厳しい競争環境に置かれている民間企業の華為は 1987 年に創業し、2011 年、通信インフラでは世界第 2 位、光ネットワークやパケットコアでは 1 位を勝ち取り、世界 140 以上の国々に事業拠点を持つ巨大企業と成長してきた。華為に飛躍的な成長をもたらしたのは当社の成長戦略とそれを支える企業文化と人材戦略であると考えられる。

<キーワード> 民営企業 成長戦略 企業文化 人材戦略

I はじめに

中国は経済改革開放以後、企業が急速に発展してきた。近年は特に民営企業の発展が注目されている。第 11 次五ヶ年計画（2006 年～2010 年）期間中、中国で登録された私営企業数が 840 万社に達し、年平均増加率は 14.3% となった。2010 年末現在、私営企業は全国の実在企業総数の 74% を占め、中国最大の企業群となった。また、個人・私営企業の従業員数は 2010 年末時点で 1 億 8 千万人を突破し、雇用拡大の主要ルートとなっている¹。

民営企業の中でも、華為は代表的な企業の一つである。中華全国工商業連合会は 2011 年 8 月 25 日に北京で、中国民営企業上位 500 社の最新のランキングを発表しているが、その中で売上高の 1 位は華為であった²。参考までに 2013 年は 3 位になっている³。

華為はよく「中国のシスコ」と呼ばれているが、生産している製品が通信設備と携帯端末など一般の消費財でないこともあって、ハイアール（海爾）やレノボ（聯想）ほどは知られていないかもしれない。しかし、華為は研究開発をきわめて重視し、先進技術の導入にも熱心であって、アメリカ、インド、スウェーデン、ロシアに研究所を持ち、先進国と張り合えるだけの独自の技術力を培ってきている。2010 年の売上高は 1,852 億元（約 2 兆 2,965 億円）売上高の 75% は海外からとなっている。2010 年 2 月、米国の著名なビジネス誌「ファスト・カンパニー」にて、「Most Innovative Company Ranking」（世界で最も革新的な企業ランキング）にて、facebook、Amazon、Apple、Google に続き、第 5 位に選ばれた。2011 年、通信インフラでは世界第 2 位、

中国民营企业華為（ファーウェイ）の成長戦略について

光ネットワークやパケットコアでは1位を誇る。現在、華為はドイツ、フランス、スペイン、ブラジル、イギリス、アメリカ、日本など140以上の国々に事業拠点を持つ巨大企業であり、グローバルの舞台における華為の存在が日々大きくなっている。

華為は純然たる民营企业であるため、中国の公有企業につきまとう体制の問題がないという特徴があり、国から援助されることもない。華為は自力でここまで大きな発展を遂げてきたことが、大いに評価されている。本稿は華為の成長戦略および、それを支える企業文化と人材戦略に焦点を当て、華為の強みを探ろうとするものである。

Ⅱ 中国の民营企业

1. 中国の民营企业とは

民营企业は中国の統計当局によって使われている概念ではない。中国の学術界において必ずしも統一な概念はない。中国の統計年鑑の中では、企業の所有関係あるいは出資関係によって、国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業、香港・マカオ・台湾投資企業、外資系企業に分類されている。

民营企业はこの分類に入っていないが、言葉の意味から言えば民营企业とは民間人が経営する企業である。狭義の民营企业とは雇用者7人以上で中国の工商管理機関の企業登録に「企業の性質」という欄に“私営企業(private enterprise)”と記されているものである⁴。一方、学術界では、民营企业が①個人企業（雇用者7人以下）から発足し、家族経営から大きくなった私営企業、②同じ職場の同僚同士、友人同士で立ち上げた私営企業、③株式放出などで民間企業に改造された元集体企業と元国有企業を指すことが多い⁵。よって、広義の民营企业とは国有及び国有持ち株会社を除いたあらゆる企業(non-governmental enterprise)のことを指す。華為は②に分類される民营企业である。

2. 民营企业の役割

(1) 中国市場経済への推進力

中国の民营企业は個人企業からスタートした企業が多く、数が多いが、規模の面では小規模企業が多いという特徴がある。これらの企業は、中国の対外改革開放政策のもとで積極的に外国資本と技術を導入し、急速に成長してきた。

1992年末ごろ、中国は明確に社会主義市場経済体制の確立を改革の目標と定めた。この目標を達成するには、大いに民营企业の発展に依らなければならない。民营企业は市場経済への推進力になっている⁶。

(2) 就職拡大への貢献

1970年代以後、中国は労働力人口の急速に増加する時期に入り、企業への就業の圧力が大きくなった。さらに、1980年代後半から国有企業改革とリストラで、大量の一時帰休者が出された。この時期から、大量な労働力を吸収していたのは民営企業である。2002年に民営企業への就業者は3,410万人であったが、2012年には11,296万人に達し、年率11.5%増であった⁷。

3. 民営企業が抱える問題

(1) 不利な経営環境

民営企業は中国において国有企業との間でさまざまな差別に受け、不利な経営に置かれていることが現状である⁸。例えば、参入規制があって、国有企業が電力、ガス、水道、マスコミ、医療などの分野を独占していることが一つの例である。また、中国は外国資本を誘致するため様々な優遇政策を実施しているのに対して、民営企業はそれほど優遇されてなかった。近年、民間企業への支援政策があって、かつてより緩和されたが、それでも国有企業と外資系企業に比べると、不利な経営環境に置かれていることが多いと思われる。

(2) 人材不足の問題

「ヒト」は経営資源の中の最も重要な要素の一つであることは言うまでもない。一方、民営企業は人材の招聘、育成と確保には極めて弱いとみられる。その理由の一つは民営企業のイメージにあるものと考えられる。民営企業は、給料が相対的に安い、労働時間が長い、即戦力を求めているといったイメージがあるので、若者には人気が低いのである。そのため、技術力も低いと指摘されている⁹。

このような外部経営環境に置かれた華為はどのように成長してきたのか。その成長をけん引してきた要因を探ろう。

Ⅲ 華為の成長

華為の正式名称は深圳華為技術有限公司である（以下は華為と称す）。1987年に元人民解放軍の軍人であった任正非（ニンセイヒ）とは友人との共同出資によって創業された民営企業である。設立当初の資本金は僅か2400元（当時のレートで約93,240円）、従業員は7～8人の零細企業である。しかし、2013年末まで、従業員数は15万人を有する巨大企業となった¹⁰。華為の成長は主に中国国内成長段階と海外成長段階に分けて考えたい。

1. 中国国内成長期（1988年～1998年）

中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について

（１）香港メーカーの代理販売

華為最初のビジネスは小型の交換機、火災警報器などの開発・生産、工事などを行ったが、利益を上げていたのは香港からの HAX 交換機の代理販売であった。1988 年、香港から HAX 交換機を輸入し、代理販売を始めた。二年間で売上高が 1 億元（約 17 億円）に達した。

（２）電話交換機の研究開発

代理販売がきっかけとなり、華為が交換機の研究開発に力をいれるようになり、成長戦略を自主的な技術開発を基礎においた戦略に転換し始めた。中国では 1978 年から経済改革開放の政策を実施し、1980 年代半ばから電話の普及を力入れ始めた。1984 年 1 月合併企業である上海貝爾電話設備有限会社（以下：上海ベル）が設立され、電話交換機の研究開発と生産を始めた。一方、華為は 1990 年代から電話交換機の研究開発をスタートした。

華為が初めて開発した局用の交換機は半デジタル半機械式の JK1000 機であった。その半年後には全デジタル式の交換機の開発にとりかかり、1992 ～ 1993 年にかけて大量の開発人材を採用し、1993 年に 2000 門級の大型交換機 C&C08 機を完成させた¹¹。さらに万門級の交換機の開発にも成功した¹²。

（３）農村部市場への集中戦略

1980 年代当時、中国都市部の電話局の交換機の市場はアルカテル¹³の上海ベル社でほぼ独占している。上海ベルと比べ、華為は弱小企業であった。このような環境において、華為がとった戦略は自社の資源を集中し、大企業が注力していない農村部の市場を確保することであった。

1990 年代後半から華為の売上は急拡大していった。1995 年は 15 億元に達したが、売上の殆どは農村市場である¹⁴。1995 年以後、農村市場を獲得した華為は都市市場に進出し、1998 年に殆どの大都市に進出した¹⁵。

２．海外成長段階（1999 年～）

（１）海外進出

華為の世界展開には 4 つの段階がある。まず中国、次に新興市場、その次にヨーロッパ、最後に日本とアメリカ。1999 年頃から華為は旧ソ連、東欧、アフリカ等の新興市場へ輸出し、その後、ヨーロッパ市場へ進出し始めた。2001 年はアメリカ、2002 年日本へ進出し始めた。2007 年度華為の受注額は 160 億 US ドル、そのうち、海外市場での受注が 72% を占めている。2005 年末時点で海外売上高が国内を越えた。2007 年末時点での社員数は、全世界でおよそ 7 万人、地域統括本部は全世界で 20 ケ所、支社・支店は 100 ケ所以上ある¹⁶。2009 年の世界での売上高は前年比 19% 増の 1491 億元（約 218 億ドル）でソニー・エリクソンに次ぐ通信機器メーカー世界第 2 位であった¹⁷。

(2) 研究拠点の設置

新興市場とヨーロッパ市場への進出とほぼ同じ頃から、華為は世界各国での研究開発拠点を構築し始めている。積極的な研究開発活動を行うことによって、華為が迅速的に成長してきた。

表1 華為の研究開発活動

1999 年	インド バンガロール	2001 年に CMM4 級認証、2003 年に CMM5 級認証を獲得した。
2000 年	スウェーデンの首都 スtockホルム	海外市場の売上高 1 億ドルに達した。
2001 年	アメリカに 4 つの研究開発センターを設置	国際電気通信連合 (ITU) に加盟した。 2002 年の海外市場売上高は 5.52 億ドルに達した。
2003 年	3com 社と合併会社を設立した	データネットワークの研究に注力した。
2004 年	独シーメンス社と合併企業を設立した	第三代携帯電話方式 TD-SCDMA ¹⁸ の研究開発
2006 年	米モトローラ社と共同研究開発センター (上海) を設置した。	UMTS ¹⁹ 技術の研究の開発
2007 年	・ 米ソフトウェア会社シマンテック社と合併会社を設立した。 ・ 英 Global Marine 社と合併企業を設立した。	・ 製品の安全性の研究開発 ・ 海底ケーブルシステムの研究開発
2008 年		Business Weekly (台湾ビジネス誌) にて世界で最も影響力のある企業トップ 10 に選出された
2010 年	イギリスのバンベリー	安全認証センターを設立した。

出所：華為HPより筆者作成

3. 成長要因

中国の一民間企業すぎない華為はなぜここまで成長が可能であったのか。その理由の一つは経営者のリーダーシップと企業文化、そして華為の人材戦略にあるものと言えそうである。華為の経営者は任正非 (ニンセイヒ) 総裁である。彼は 1944 年に中国貴州省に生まれ、両親は教員であった。1978 年までは中国人民解放軍に所属された。軍隊から退役後、元の軍隊仲間 6 人と華為を設立した。彼は人材に関しては「人材は企業のコアコンピタンスではない。企業のコアコンピタンスは有効な人材マネジメントである」²⁰ と述べている。中国の通信技術はヨーロッパ、アメリカなどに比べて歴史が浅いため、華為は、現在、創業以来、深刻な人材不足に悩まされている。そのため毎年全国で大規模な新卒採用を行い、人材育成に力を入れている。

中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について

2013 年末時点、華為はドイツ、スウェーデン、アメリカ、インド、ロシア、日本、カナダなど 16 カ所で研究開発センターを設置し、研究開発人員が 7 万人に上り、全社員の 45% を占めている。2013 年の特許出願件数は 62,959 件（うち国内 44,168 件、海外 18,791 件）、特許所得件数は 36,511 件に達している²¹。

IV 華為の企業文化

華為の成長戦略を支えているのは華為の企業文化であるといえる。華為の企業文化は「華為公司基本法」（以下、「基本法」と称す）から見ることができる。「基本法」は 1996 年ごろから考案され、1998 年に正式に発表されたものである。主に華為の基本理念、経営方針、組織編制、人材開発、管理方針、後継者などからなる 2 万字に及ぶ華為の法律である。

1. 価値観～「ビジョン」「従業員」「技術」「精神」などの視点から経営方針が定めた。

（１）第 1 条では「ビジョン」

「華為は電子情報の領域で顧客の夢を実現することを追求し、・・・（中略）・・・世界的な先進企業になる。華為は世界一流の設備サプライヤーとなるため、情報サービス業には永遠に参入しない。」としている。華為は電子交換機メーカーなので電話会社やインターネット・サービス会社などを主たる顧客としているが、顧客に対して自らは競争相手にならないことを宣言している。中国の多くの民営企業は「儲かるビジネスなら何でも手掛ける」という傾向がある。事業が順調な時期に色々手を広げすぎた結果、本業での競争力強化がおろそかになり、結局急成長から一転して倒産に追い込まれるケースが多かった。一方、華為技術は 1992 年に交換機の自社開発・生産に踏み切って以来、一度も踏み外すことなく本業の通信機器に専念してきた。

（２）第 2 条では「従業員」

「従業員に対して真剣かつ責任を持ちながらマネジメントすることが企業の最大の富であり、持続的発展が可能になる条件である。」としている。華為にとって、有効な人材マネジメントは最も大切な財産である。

（３）第 3 条では「技術」

「世界の先進技術を学び、電子通信領域の最新研究成果技術を吸収し、さらに先進の技術を開発する」とする。技術力は企業の強みであることを強調している。

（４）第 4 条では「精神面」

「祖国を愛すること、人を愛すること、仕事を愛すること、生活を愛することは我々の団結力の

源泉である。」とする。責任意識、イノベーションの精神、職業を敬い、団結協業することは華為の企業文化の神髄である。

2. 基本目標～「品質」「人的資源」「核心技术」「利潤」などの角度から企業の目指す目標を述べた。

(1) 第8条では「品質」

「我々の目標は優れた製品、信頼できる品質と高質なサービスでお客様の要望に応えることである」とする。「品質」は企業のプライドであることを明言している。

(2) 第9条では「人的資源」

「我々は財務資本（注：資金）の増加よりも、人的資本を不断增加するという目標を優先する。」

(3) 第10条では「核心技术」

「我々の目標は自主的な知的財産権を持ち、世界で先進的な電子情報技術のサポートシステムを作ることである。」

(4) 第11条では「利潤」

「我々の事業は持続可能な成長という要請に基づき、各期の合理的な利潤率と利潤目標を立て、単純な利潤最大化を目指さない。」

3. 価値の分配について

(1) 第16条では「価値の創造」

「労働、知識、企業家と資本が企業の価値を創造していると考えている」とする。

(2) 第17条では「知的資本化」

「我々は資本に転化するという形式によって、労働、知識および企業家の管理とリスクが累積した貢献を具現化し、これに報償を与える。」つまり、技術者や経営陣に対する従業員持ち株制によって、企業の発展に対する知識や経営能力の貢献に報いていくとの方針をとっている。知的資本の重要性を打ち出した。

(3) 第18条では「価値分配の形式」

「華為の分配可能価値は主に組織権限と経済利益である。その分配方式は、チャンス、職権、給与、賞与、年金、医療保障、従業員株、配当金、その他の人事待遇である。我々は労働に応じて分配

中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について

すると出資に応じて分配するこの二つの形式で分配を行う」

（４）第 19 条では「価値分配の原則」

「効率優先、公平、持続的発展、これは我らの価値分配の基本原則である」とする。具体的には以下である。①労働に応じて分配を行う根拠は、能力、責任、貢献と勤務態度である。②出資に応じて分配を行う根拠は、持続可能性への貢献、品德、リスクをどれくらい負うことである。華為は 100%従業員持ち株の民営企業である。2012 年末まで従業員 74,253 人が華為の株式を持っている。企業は工会委員会という組織を通じて従業員株を管理している。工会委員会は 98.82%の株式を管理し、他の 1.18%株式は任正非氏が所有している²²。

中国の民営企業の多くは創業者が企業の過半数の株式を保有し、家族的経営を行う傾向があると言われている。しかし、華為の経営者である任氏が同社株の 1.18%しか保有していないことは非常に珍しい。任氏は創業以来人材確保の観点から従業員による従業員株の保有を積極的に進めてきた。そのため、現在華為の筆頭株主は工会委員会である。工会委員会は従業員持株会である。

V 華為の人材戦略

華為の人材制度の構築にあたっては、中国人民大学から 6 人の教授を招いたほか、IBM、HAY Group、神戸製鋼などから講師を招いて、ノウハウの吸収を行った²³。

1. 人材の採用

華為の人材採用戦略は時期によって変化している。

・1988 年～1996 年

創業段階であり、技術人材が極めて不足しているため、技術人材を中心に招聘した。

・1997 年～2002 年

事業が迅速的に発展され、事業規模が急速に拡大されたため、大学新卒の採用を大量に行っている。当時、華為は同業他社より高い給与水準も設け、毎年中国の一流大学から数千人規模の新卒を採用していた。

・2003 年～現在

海外市場の進出に伴い、グローバル人材の採用が急務となった。現地人材を積極的に採用することはこの段階の採用の特徴である。華為の海外現地従業員の招聘人数は毎年 15%増え、2011 年末現在、華為の海外従業員の現地化率は 72%に達し、研究開発領域の現地従業員は 52%、サービス領域は 19%、営業領域は 11%を占めた²⁴。

2. 人材育成制度

(1) 内部認証制度の導入

華為は独自の内部認証制度がある。新入社員の初任給は学歴と学校の成績などで定められている。しかし、入社後の社員は研修を受けることになる。研修後、社員の給与は内部認証制度に基づいて給与を再設定されることになる。内部認証制度の評価基準は企業への貢献度と役割責任度などである。合格者には資格証書を発行する。華為は中国のトップクラスの企業であるので、この社内資格があると、転職の際に有利である。したがって、従業員は熱心に資格を取得し、企業側も支援を行っている。

(2) 研修制度

新入社員に対して、半年にわたる社内教育を行う。その内容は主に軍隊並みの軍事訓練、生産現場の実習、技術教育、販売トレーニングなどである。特に技術教育は「地獄教育」と言われている。たとえば深夜までの講義が続き、レベルの高い試験を次々とする。最後に試験に合格しても、最下位の5%は淘汰される運命になる²⁵。華為は厳しい競争に耐えうる精神力を新入社員に植え付けている。

(3) 昇進制度

管理部門を歩む従業員と技術分野を歩む従業員はそれぞれ資格を設けてある。管理部門を歩む従業員と技術分野を歩む従業員は2級までは同じように昇進できる。3級から管理部門を歩む従業員と技術部門の道を歩む人は分ける仕組みである(図1)。

華為は従業員に目標を設定させ、目標に対して業績管理を行われる。1つクリアするとさらにもう一つ上を目指していく。それにあわせて給与も高くなっていくシステムである。

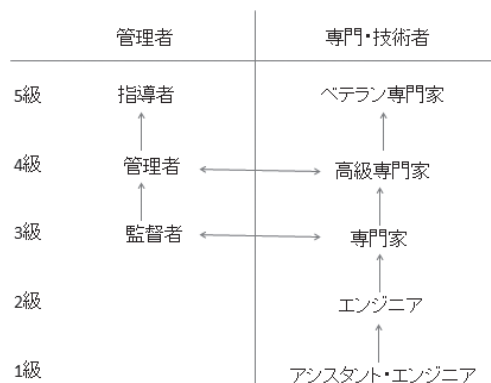


図1 華為の昇進制度

出所：文麗顔・張継辰『華為の人事資源管理』深圳出版集團海天出版社、2012年、135ページ。

中国民営企業華為（ファーウェイ）の成長戦略について

3. インセンティブ

（１）高収入

高収入で優秀な人材を確保することは華為の一つの特徴である。華為の社は深圳にある。深圳は中国で最も給与の高い地域であるが、華為は同じ地域で操業しているモトローラなどの外資系企業よりも高い給与を支給している。

従業員の給与は、賃金、獎金（年に一回）と株式インセンティブ（原語：股權激勵）によって構成される。

賃金は22段階、各段階A、B、Cの3ランクを設けてある。図1で表示されたアシスタント・エンジニアの賃金等級は13C～15B、エンジニアの等級は15A～17A、専門家の等級は監督者（三級）と同じであり、18C～20Bの等級に該当する。高級専門家の等級は管理者（四級）と同じ20A～22Bである。ベテラン専門家は指導者（五級）と同じ最高等級22Aとなる。

大学新卒の場合は月給が6,000元（約10万2千円）、13Cからスタートすることが多い。13級以下は生産現場従業員の等級である²⁶。ちなみに、中国全国大学生の平均初任給は2,500円～3,500元（約42,500～59,500円）、金融類はやや高めの4,500元（約76,500円）である²⁷。華為の高賃金で優秀な大学生が集まってくる。

入社2年目から毎年の年末に獎金を受け取れる。金額は凡そ給料3ヵ月～6ヵ月分に相当する。

また、入社2年目から自社株を購入する枠をあたえられる。大学卒の場合は1万～2万株の購入枠を与えられることが多い。3年目から配当金を受け取ることができる²⁸。

華為の現場従業員は全体の88%を占め、平均年収は16万元（約272万円）である。エンジニア（二級）の平均年収は50万元（約850万円）、監督者（三級）は100万元（約1,700万円）、管理者（四級）は350万元（約5,950万円）、ベテラン専門家や指導者（五級）の年収は1,500万元（約2億5,500万円）である。華為の管理者（四級）の年収は中国の一部上場企業CEOの年収より高いと言われている²⁹。

（２）経営幹部の内部選抜と実力主義

華為は内部昇進制を重視している。殆どの管理職は一般社員として入社し、その後徐々に昇進し、現在の地位についている。取締役の半数以上は華為で15年以上を勤務し、現場から昇進してきた者である。

華為では、一般社員でも頑張れば管理職に昇進することが可能である。その為、華為は徹底した実力主義を採用している。入社後1週間経てば、従業員の経験年数は関係なく業績のみで評価するようになる³⁰。従業員は毎年、上司と相談し、自分自身の目標を設定される。それを達成できるかどうかで厳しく管理されている。毎年従業員に対して総合的に社内評価を行う。その基準は業績と潜在能力である。評価の結果によって、約7割の管理職は再登板させるが、評価の

悪い3割の管理職を降格させる。空けたポストに適格と思われる社員を登用するシステムである³¹。

(3) CEO 輪番制度

任正非氏が2011年度の年次報告書の巻頭で、すべてのステークホルダーにあてたメッセージの中で、CEO 輪番制度の導入を発表した。取締役会から選出された3名の代表者が、任期6か月のCEO 職を輪番で担当する。技術のダイナミズムと市場の変動性を考慮したうえで、少人数の経営者が交代でCEOの職務を引き受けるというCEO 輪番制度を採用したものと考えられる。「いくつもの業務を処理し、深い洞察力を備え、正しい方向づけをするといったことを1人のCEOに期待するよりも、複数のCEOがそれを輪番で受け持つほうが効果的である」と、経営者の任氏が考えていた³²。

4. グローバル人材の育成～華為ロシアの取り組み

2013年までの時点で華為は140以上の国々に事業拠点を持っている。華為ロシアは1997年に設置された最初の海外拠点である。当初は僅か3名の従業員だったが、15年後の2012年には従業員1740名（うち85%が現地採用）、ロシア国内11都市にオフィスを構え、各地にサービスセンターや研究開発拠点を有し、確実に成長してきた。

中国現地系企業のグローバル人材育成の特徴の一つは「大学の活用」である。要するに、社員のスキルアップやグローバルな視野を広げる役割を大学に任せる企業が多いのである。2001年、華為はモスクワ通信情報工科大学と共同で人材育成するトレーニング・センターを設立した。この施設は華為の従業員だけではなく、ロシアとCIS（独立国家共同体）の主要な通信事業者の従業員15,000人以上にトレーニングを受けさせた。また、華為ロシアは新卒も積極的に取り込んでいる。2011年キャリア・フェアに参加した学生に在学のまま現場で技術研修を受けてもらい、卒業後、改めて社員として採用するという試みを行った。このように、華為は海外市場においても人材育成に力を入れた³³。

VI おわりに

なぜ華為はこのように急成長を成し遂げたのか。さまざまな要素が存在していると挙げられるが、研究開発に重点を置き、それを支える独自の企業文化と人材戦略とインセンティブ・システムが構築されたことが一つの重要な要因と考えられる。

創業以来、華為は高賃金で大量に技術者を採用し、研究開発に大量の経営資源を投入してきた。その結果、高い利益率の達成⇒高水準の研究開発の維持⇒優秀な人材の確保⇒更なる企業の成長という好循環ができています。

中国民营企业華為（ファーウェイ）の成長戦略について

中国人が就職先を決める際に重視するのは「その企業で働いて、自分が成長できるのか」というところである。特に電気、通信、IT 関係といった理系の企業を志向するのは、「手に職をつけて、自分の価値を高めたい」という点である。華為は従業員に成長の空間とチャンスを十分に与えたので、中国人にとって魅力度の高い企業である。

グローバルな舞台で活躍している華為の経営を研究するため、経営者である任正非氏の研究は欠かさないと考えている。しかし、任氏は中国のマスコミにあまり頻繁に登場しない、彼に関する研究も少ないことが現状である。任正非氏の経営哲学について今後研究する予定である。

¹ 「人民網日本語版」2011 年 1 月 20 日。

² 「人民網日本語版」2011 年 8 月 26 日。

³ 「人民網日本語版」2013 年 10 月 29 日

⁴ 張淑英「中国における民营企业：その成長と直面している課題」『中国における日・韓・台企業の経営比較』ミネルヴァ書房、2010 年、231 ページ。

⁵ 張曉瑜「我国民营企业發展現状概述」『中国南部審計』2012 年、15 ページ。

⁶ 同上。

⁷ 「中国私営企業已成創造就業的最大‘水庫’」『人民日報海外版』2014 年 6 月 9 日。

張淑英、同書 250 ページ。

⁹ 張淑英、同書 250 ページ。

¹⁰ 華為 HP. 2014 年 6 月 11 日。http://www.huawei.com/cn/about-huawei/corporate-info/research-development/index.htm

¹¹ 中川涼司「華為技術（ファーウェイ）と聯想集団（レノボ）の対日進出—中国企業多国籍化の二つのプロセス再論—」ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (2) 2012、48 ページ。

¹² 中川涼司、同稿。

¹³ アルカテルは 1984 年に合弁会社「上海ベル」を設立し、外資系企業として最も早い時期に中国通信産業に参入した。上海ベルの出資比率は中国政府が 60%、アルカテルが 1.65%、ベルギー政府が 8.35%だった。

¹⁴ 華為 HP. 2014 年 6 月 11 日。http://www.huawei.com/cn/about-huawei/corporate-info/milestone/index.htm

¹⁵ 同上。

¹⁶ 閻力大「華為 (Huawei) の技術革新とグローバル展開」ITU ジャーナル . 38 No. 7.2008 年。

¹⁷ 中川涼司、前同稿。

¹⁸ TD-SCDMA は第 3 世代携帯電話方式 (3G) の一つで、中国独自の仕様。国際的な 3G 規格である W-CDMA、CDMA2000 とは別に、中国国内向けに独自開発されたものである。

¹⁹ UMTS は第 3 世代 (3G) 移動通信テクノロジーの 1 つであり、同時に 4G テクノロジーに発展

しつつある。

²⁰ 野村総研（上海）諮訊有限公司「中国企業に学ぶマネジメント②華為」16 July 2008

²¹ 華為 HP. 2014 年 6 月 11 日。http://www.huawei.com/cn/about-huawei/corporate-info/research-development/index.htm

²² 「華為持続可能発展報告 2012 年」http://www.huawei.com/cn/about-huawei/sustainability/sustainability-report/index.htm

²³ 汪志平「中国民営ハイテク企業の成長戦略—トップ通信機器メーカー華為のケース・スターディ」『経済と経営』35 巻 2 号、2005 年、227 ページ。

²⁴ 文麗顔・張継辰『華為の人力資源管理』深圳出版発行集団海天出版社、2012 年、116 ページ。

²⁵ 汪志平、同稿、226 ページ。

²⁶ 「華為校園招聘大礼包」大学生就職指導センター、2014 年。http://wenku.baidu.com/view/d5005b24e87101f69e31956c.html 2014 年 6 月 12 日。

²⁷ 董維嘉「畢業季大学生就業'錢景'受關注」『揚子晚報』2014 年 6 月 12 日。

²⁸ 文麗顔・張継辰 上同書、77 ページ。

²⁹ 上同書、76 ページ。

³⁰ 李慧群・王偉立『華為的管理模式』深圳出版発行集団海天出版社、2012 年、98 ページ。

³¹ 汪志平、上同稿。

³² 「2011 年度華為年次報告書」http://www.huawei.com/jp/about-huawei/publications/HuaWave/hw-148857-hw_144428-101313-101782-hw_144478.htm

³³ 「人材育成とパートナーシップで拡大するファーウェイ・ロシア」Huawei Global Nodes & Links

http://www.huawei.com/jp/static/HW_i13_Russia-230047-1-331169.pdf 2014 年 6 月 11 日。

仮説思考の勧め

仮説思考の勧め

～ 思考・問題解決のスピードアップのために ～

経営管理研究科 准教授

太齋 利幸

目次

はじめに

第1章 仮説思考とは

第1節 仮説思考とは何か

第2節 仕事への応用

第3節 問題解決への応用

第2章 仮説を構築する

第1節 仮説の構築とは何か

第2節 情報の活用

第3節 フレームワークの活用

第3章 仮説を検証する

第1節 実験による検証

第2節 調査による検証

第4章 フェルミ推定

おわりに

はじめに

「仮説から始めれば作業量は激減する。」「仮説を使う思考法が、問題解決のスピードを飛躍的にアップさせる。」「仮説を構築・検証する能力があれば、最終的に正しい解に行き着く時間が短縮できる。」などは仮説に関する書籍のキャッチコピーである。こう見ると仮説は何やらメリットのある良い思考法のように思える。一方、我々は日頃から仮説を立てているのも事実である。例えば、あるレストランに行こうとしたとき、今日は雨が降っているから空いているだろうと考えるのは仮説と言える。そして、実際行ってみて空いていれば仮説が当たったことになり、逆に混んでいれば仮説が外れたことになる。これを検証という。この検証ができないものは空想とか妄想と言われ仮説とは言わないのである。では、これほどのメリットがありそうな仮説についてちょっと深く考えてみよう。

第1章 仮説思考とは

第1節 仮説思考とは何か

仮説思考とは、現在入手できる情報から、最もありそうな仮の結論を考え出して、それをベースに行動していくという考え方である。仮説は仮の結論なので、それが本当に正しいかどうかを検証しなければならない。そのためにも、分かりやすい文章で具体的に記述しなければならない。

例

営業部長 A「最近売上が落ちているが、君たちを見ているとオフィスにいる時間が長すぎる。営業は外に出てなんぼの世界だ。もっと走り回れ。」

営業部長 B「最近の売上減の原因は『新規顧客に対するアプローチ件数が減っているのが原因である』というのが私の仮説だ。今月は可能な限り新規顧客の掘り起こしに時間を使ってもらいたい。少なくとも、先月に比べて各自プラス 10 件の新規顧客を訪問するように」

B 部長のように具体的に伝えることによって、この仮説が検証できることになる。このように仮の結論である仮説については、それが正しいか否かを検証する必要がある、そのために検証可能なように、具体的な言葉で表現しなければならない。つまり、検証できないものは仮説といわないのである。

●仮説思考のメリットは 3 つ

1、直感や思い込みの回避

経験則や直感は思い込みの一つにすぎず、間違っているかもしれない。これに対して、仮説思考を実践することにより、これまでの常識を疑い、様々な角度から物事を検討していく思考習慣、これを多面的思考というが、これが身についてくる。

2、正解へ到達する可能性の向上

例えば、まったく新しい商品を販売するケースを考えてみよう。やみくもに販売攻勢をかけるのではなく、「消費者は〇〇というニーズを持っているはずなので、この商品は××という謳い文句で売った方がよい」といった仮説を設定し、販売するのである。もし、その仮説が間違っていたとしても、検証を行う過程で様々なことが学べるはずである。そして、学んだことにより新たな仮説を作り直して検証していき、この繰り返しによって、困難な状況でも正しい答えに辿り着く可能性が高まるのである。

3、時間の短縮

仮説思考の勧め

すべての可能性を列挙して、網羅的に検証しようとする、膨大な時間と作業が必要となる。そこで考えられる可能性に優先順位付けをして、優先度の高いものを仮説として設定する。そして、それを検証することによって時間短縮ができるのである。

第2節 仕事への応用

1. 報告と仮説思考

仕事では、上司や同僚、部下に報告する機会が沢山ある。報告で重要なことは、報告を受ける相手が何を求めているか、何に関心を持っているかについて仮説を立て、それをもとに「何を」「どのように」「どうやって」報告するかを検証していくことである。例えば、法人向けビジネスを行っている会社で、一部の特定顧客と大きな取引をしている場合、営業部長はどんな些細なやりとりでも、大口顧客に関することはすべて知りたいと考えるだろう。一方、大口ではない顧客についてはそれほどでもない可能性が高いので、報告においては、相手がそもそもどういったことに関心を持っているのか、現在起こっている出来事がそれに該当するか否かを判断する必要がある。そのため、常日頃から相手の立場に立って物事を考える必要があるのである。

また、同じ報告をするのでも、どのように表現するかによって結果は大きく違ってくる。例えば、「品質管理の責任者は、たまたま起こった品質トラブルよりも、システムチックに他でも起こりうるトラブルに関心が高いはずだ」という仮説を立てていたとしよう。この仮説を前提に、事故の報告を行うにあたっては、「安全装置を外す不正改造が原因で、弊社の製品で事故が起きました」という内容では、責任者は強い関心を示さない可能性がある。ところが、「部品の劣化で安全装置がしばしば誤作動するため、それを動作しないよう不正に改造された弊社の製品で事故が起きました」という内容であれば、責任者はすぐに詳しい調査を始めるであろう。

2. 連絡と仮説思考

連絡に関しては、連絡を受けた当人がどのようなリアクションをしそうかという仮説を持って、連絡の方法、内容、タイミングを考える必要がある。例えば、ある顧客との間でオペレーション上のトラブルがあったとしよう。原因はこちら側にもあるものの、顧客側の担当者の不手際も一因となっていたとする。この場合、オペレーション担当者と顧客側の担当者が話し合って、共同でトラブル解決に取り組めば良い。ところが、トラブル発生を知った営業担当者の中には、ちょっとしたトラブルでも大騒ぎして、顧客のところに飛んで行ってしまう人がいるものである。このような行動は、解決へ向けて動き出しているものを、反って面倒なものにしてしまいがちである。このような場合は、営業担当者に対して、事実を5W3Hでモレのないようしっかりと伝えることが重要である。連絡でのルールは、伝えたこと以外は受け手の自由となってしまうので注意が必要といえる。

3. 相談と仮説思考

ビジネスにおける相談のルールは、自分の意見を持たないで相談に行くことは、指示をもらいに行くということになり、反論ができないことになる。したがって、「〇〇について自分はこう思うのがいいでしょうか？」というのが相談で、これが仮説である。もちろん、相談相手が、あなたの意見に対して反対することもあるだろう。そのときは、反論も可能である。しかし、こうしたところから情報収集し、状況を自分なりに判断して、より適切な自分としての結論を出す習慣をつけることが大切なのである。

第3節 問題解決への応用

一般的に、問題解決のプロセスは、「問題抽出」→「原因分析」→「課題設定」→「実行計画」となっているが、この「原因分析」と「課題設定」の部分に仮説思考を用いることで、過去の経験や直感に頼らず、効率的・効果的な問題解決が可能になる。

問題抽出は、あるべき姿と現状の姿とのギャップから導き出される。つまり、キチンとあるべき姿を置くことが重要といえる。あるべき姿とは、目的、目標、期待値、規範・規律、方針、マニュアル、夢などが当てはまる。そして、重要なのは現状を事実や事象で捉えることである。つまり、問題を点で捉えるということ。問題点とは言いが、問題面とは言わない。要は面で捉える、つまり抽象的に捉えてしまうと、次の原因分析が困難になってしまうからである。

問題を正しく抽出したら、次は原因分析である。ここで仮説思考を用いる。ビジネスで直面する問題は複雑であることが多いため、網羅的に考え出せば数多くの原因候補が挙げられる。すべての原因候補に対して検証を行っていたのではいくら時間があっても足りない。そこで効率的に原因を追及するために仮説思考を用いるのである。問題に関して入手できる情報を分析し、そこから意味のあるメッセージを引き出して、どの原因によって問題が引き起こされているかという仮説を構築する。

例えば、新型ビデオカメラの販売不振という問題に直面している会社において、「販売チャネルの問題」「プロモーションの失敗」「製品の競争力不足」など様々な原因が考えられる。さらに販売チャネルであれば、「量販店はどうか」「地方ではどうか」「インターネット販売ではどうか」など多くの原因候補があり、検証には膨大な情報と分析が必要になる。しかし、「販売チャネルには十分入り込んでいる」「プロモーションは他のヒット商品と同等」といった情報があれば、「実は画期的だと思われていた製品に原因がありそうだ」というメッセージを引き出すことができる。さらに製品で原因になりそうな要素の深堀りを行うと、「ボタンの操作性が悪い」「バッテリーの持ちが悪い」といった原因の仮説を立てることができる。

仮説が構築できたら、検証作業に移る。そして、正しくなければ仮説を再構築し、この仮説構築と検証のサイクルを繰り返して仮説を進化させ、根本的な原因を探し出していくのである。

次に対策の立案である。問題の根本的な原因への対策を講じることである。ここでは仮説思考

仮説思考の勧め

を用いて対策案を絞り込むのである。先程の例では、「バッテリーの持ちが悪いこと」が根本原因だと判明し、この点について、「消費電力を減らす」「予備のバッテリーをつける」「本体を大きくして大型容量バッテリーに変える」などの対策、課題が挙げられる。これらの対策案を、効果、費用、スピードの観点から総合的に評価したところ、「予備のバッテリーをつける」という対策を即座に実行し、中期的な対策として「消費電力の低減技術開発」「小型大容量バッテリーの調達交渉」を行うことにすることができる。

このように、問題解決に仮説思考を応用することで、タイムリーかつ効果的に問題を解決することができるのである。

第2章 仮説を構築する

第1節 仮説の構築とは何か

仮説思考を行うためには、まず仮説を構築することから始める。人は普段から無意識に仮説を構築している。そこでは、その人の直感と、これまでの経験、そして論理的な思考が求められる。以下この3点から考えていこう。

①直感による仮説構築

我々が無意識のうちに立てている仮説のほとんどはこれといえる。仮説構築の第一歩はその直感による考えを仮説と捉えることである。何となく思いついた考えでも仮説として捉えられれば、その正否を判定するための検証に繋げることができ、仮説思考のサイクルを開始できるのである。

②経験による仮説構築

直感は最も簡単かつ素早い仮説の構築方法である。しかし、直感による仮説の精度は低いと言わざるを得ない。やはり、経験があると、より精度の高い仮説を素早く立てることができるのである。経験は仮説を構築する際の大きな武器になる。しかし、経験に対する過信は禁物である。過去の経験に囚われてしまうと、思い込みによって仮説にバイアスがかかってしまったり、新しい柔軟な発想ができなくなる危険性もある。経験によって知識の引き出しが多くなるのは良いことだが、その知識に囚われすぎないように注意が必要である。

③論理による仮説構築

論理とは、ある事象から結論を導く議論や思考の筋道のことをいう。例えば、雲行きが怪しくなってきたので、もうすぐ雨が降るだろう。と考えた場合、雲行きが怪しくなったという観察事象から、もうすぐ雨が降るだろうという結論を導く思考の筋道を論理という。直感や経験による仮説構築とは対照的に、論理による仮説を構築では、事象を徹底的に筋道立てて思考することで

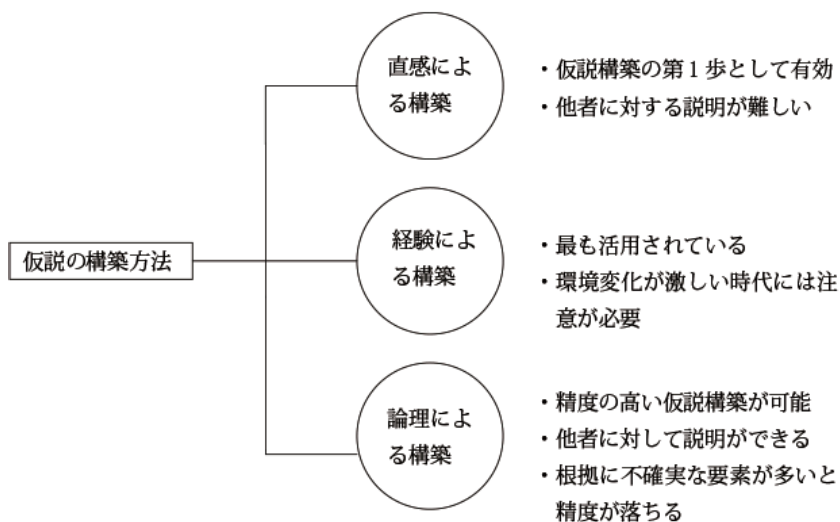
仮説を構築する。例えば、パソコンがインターネットに繋がらない場合、直感や経験によれば、ウイルスに感染したかもしれないなどと仮説を立てるだろう。一方、論理を用いて仮説を構築すると、インターネットに繋がらない原因は、ハード、ソフト、ネットワークのいずれかにある。ハードにはモデムとLANカードがあるが、両方とも問題はなさそうだ。ソフトにはOS、ブラウザ、ネットワーク設定があるが、やはりいずれも異常はない。だとすれば、問題はネットワークではないか。ネットワークには、回線業者、プロバイダがあるが・・・というようになる。このように観察した事象から筋道を立てて妥当性のある結論を導いていくのが、論理による仮説構築である。

論理による仮説構築は、根拠から結論まで筋道を立てて仮説を導き出しているため、直感や経験による仮説構築に比べると仮説の精度が高くなる。また、根拠と筋道が示せることで、仮説自体の説得力も高まる。直感や経験による仮説構築を体系だてて学ぶのは難しいが、論理による仮説構築はトレーニングによって身につけることが可能である。

④直感、経験、論理の組み合わせ

論理によって導いた仮説は、説得力があり、精度が高い。しかし、論理は正しくても、論理で導いた仮説が必ずしも正しいとは限らない。なぜなら、仮説の根拠になる事柄は、自然科学の世界であれば真偽がある程度明確だが、ビジネスや科学技術は不確実なことが非常に多いからである。よって、ときには論理だけに頼ったアプローチより、直感や経験が勝つこともある。

科学技術の研究開発においては、常に未知の領域から新しい発見を目指している。科学技術の世界は、わかっている事象よりもわからない事象の方がむしろ多い。いくら論理的に仮説を立てても、仮説の根拠に不確実な要素が多ければ、どうしても仮説の精度は低くなる。このようなときに、直感や経験による仮説が有効な場合もある。実は、科学技術の世界においても、直感や経



仮説思考の勧め

験による仮説から発見された新しい技術は多く、技術が発見された後から理論を考えるというケースも多いのである。

第2節 情報の活用

1. 定量分析

情報から仮説を構築する際には、情報を分析して、そこから意味合いを抽出する。例えば、無添加食品に関して、過去3年間の売上データと消費者の声などの情報から、無添加食品市場は今後成長するという結論を出したとする。この結論が意味合いである。情報をいくら加工しても、そこから意味合いを見出せなければ仮説は構築できない。

情報には定量的な情報と定性的な情報の2種類ある。定量的な情報とは、数や割合などの数値的な情報である。定量的な情報の場合、グラフ化することが意味合いの抽出に非常に有効である。一般に、数字の羅列を見ただけでは、そこから意味合いを見出しにくい。そこでグラフを作ることによってそれらを視覚化し、データ間の関係性を把握していくのである。百分は一見にしかずである。

グラフとしては、棒グラフ、円グラフ、折れ線グラフ、散布図など馴染みに深いものを使えばよい。これらを用いて、データの「傾向」「分布」「相関」の3つを見れば、かなりの意味合いを抽出することが可能である。

2. 定性分析

定量分析に対し定性分析は、事実や現象などの非数値的な情報を構造化という手法を用いる。構造化とは、事象を要素に分解し、それらの要素間の関係性を明らかにすることである。

構造化をシステマティックに行うには、ロジックツリーなどのフレームワークを使うと良い。これらは情報を分解し、整理し直すことで情報の意味合いを抽出する方法である。

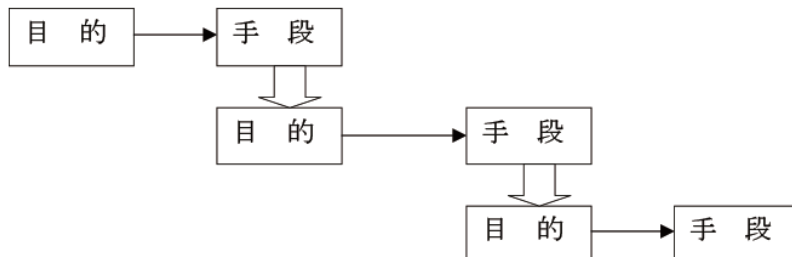
第3節 フレームワークの活用

1. ロジックツリー

フレームワークとは、事象を分析するための思考の枠組みである。複雑な事象をフレームワークに当てはめて整理することで、見落としのない効率的な分析を行うことができる。フレームワークの代表として、まずロジックツリーを見ていこう。

ロジックツリーとは、ある事象の全体を捉え、それを構成要素に分解してツリー状に表した図である。特に原因を追究したり、解決策を洗い出したりするときに使われる。

考え方としては、目的・目標・結果などのゴールを設定し、このゴールに到達するための事柄を下図のように展開していく。



チームで行うロジックツリーの利点としては、

- A 事象を系統的に論理展開しやすく、ヌケ・モレが少なくなる。
- B メンバーの意思統一が図りやすい。
- C 手段を整理しやすく一目で分かるため、関係者への説得性がある。

ロジックツリー作成の手順だが、

手順1 解決したい問題を「～を～するためには」という表現にしてこれを目的または達成したい目標とする。

手順2 目的・目標を果たしていくにあたっての制約事項を明確にし明記する。

手順3 目的を果たす一次手段を全員でディスカッションし、ここから4～6項目抽出する。

手順4 模造紙を広げ、目的を左端中央に書き、一次手段をその右側の上下に配置して仮線でつなぐ。

手順5 一次手段を目的として、これを果たす手段を「～を～する」とまとめる。

手段6 以下、二次手段を目的として三次手段を、三次手段を目的として四次手段をメンバー全員でよく話し合いながら抽出していく。

手順7 四次手段まで展開できたら、再度目的から一次、二次、三次、四次へと手段を全員で見直し、さらに四次手段から逆に目的を確認し、必要に応じて新たな手段を発想して追加する。

作成の留意点として以下があげられる。

- a トップボックスから3つずつ枝分かれさせる。
- b 4~5層目くらいまでブレイクダウンする。
- c 階層の抽象度を合わせる。
- d 階層の内容は漏れなく、ダブリなく。
- e 階層ごとの具体性・抽象性の流れを作る。

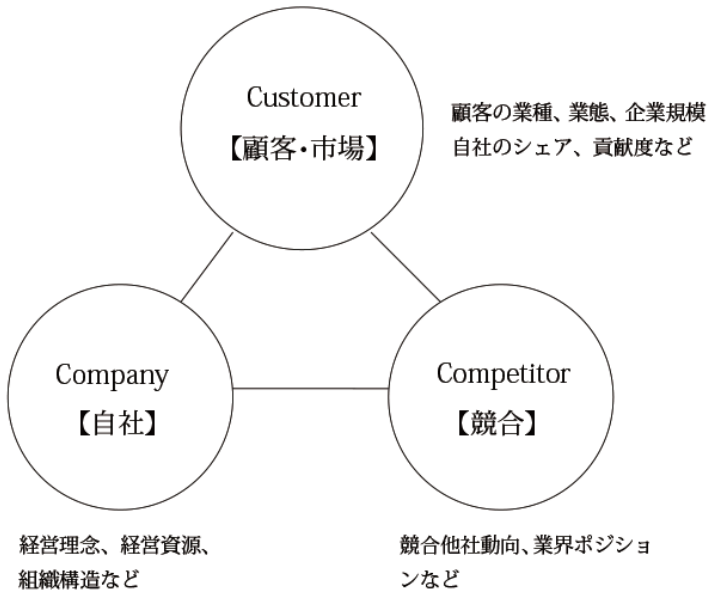
ロジックツリーは慣れないと難しく感じるが、回数を重ねることによって徐々に慣れ、有用なツールにすることができる。

2.3 C

企業の事業環境分析や経営戦略作成においてよく利用されるフレームワークのツールである。3つのCは、顧客・市場 Customer、競合 Competitor、自社 Company を表している。事業やそ

仮説思考の勧め

れを取り巻く経営環境を分析するためには、これら3つの要素をすべて分析しなければ、分析上の漏れがあるとされる。この3つを分析していれば、最低限の要素はカバーでき、包括的な分析が可能となるわけである。



3. SWOT 分析

自社の事業環境を分析するためのフレームワークで、自社の強み、弱み、事業を取り巻く環境の機会、脅威という4つの要素に着目するもので、マーケティング戦略や企業戦略立案をする際に利用する。

	内部（自社） 環境	外部（自社を取り巻く） 環境	企業行動
プラス面	I Strength （強み） 自社の強みは？	III Opportunity （機会） 市場の機会とは？	強みを活かしつつ 市場の機会を活用
マイナス面	II Weakness （弱み） 自社の弱みは？	IV Threat （脅威） 市場の脅威は？	弱みを押さえつつ 市場の脅威を回避

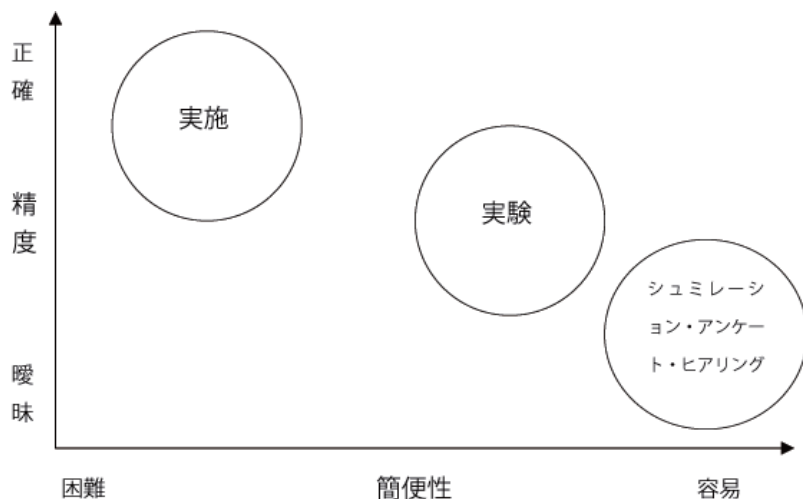
第3章 仮説を検証する

第1節 実験による検証

仮説の検証

検証の方法

完全な検証を行うためには、仮説をそのまま実施するしか方法はないが、様々な制約条件があるため、実施できない場合がほとんどである。



検証の方法としては、仮説の実施、実験、シミュレーション、ヒアリング、アンケート調査などがある。仮説の検証に当たっては、現況を勘案し、制約条件と求められる検証制度の範囲内で、容易かつ費用のかからない方法を選択する必要がある。

その中で、実験による仮説検証は有効な方法の一つである。実験とは、一定の条件下である事象を実際に試すことで、仮説や考えの正否を調べることをいう。実際に試すという点において実施と同じように聞こえるが、限定した一定の条件下で試すことで、費用や時間、リスクなどを最小限に抑えながら仮説の正否を検証できるのが特徴である。

メリットとしては、例えば、ある半導体製品の改良を行う時、改良品の量産数量の1万個単位で作らなくても、サンプルを100個だけ作って実験をすれば、その改良が適切かどうか、すなわち仮説の正否を判断することができる。また、セブンイレブンは、仮説検証を重要視した経営手法で有名である。「明日は近所の小学校で運動会がある」「来週は真夏にしては温度が低くなる」

仮説思考の勧め

などの先行情報を基に、「明日、来週はどのような商品が売れ筋商品になるか」という仮説を店舗ごとに立て、それを基に仕入れを行っている。また、その仮説が正しかったかどうかを、POSシステムを用いて検証している。

このように、小売業では実験が有効であるが、実験に多大な費用がかかったり、危険を伴うような事象については実験は向かず、シミュレーションやヒアリングといった実効を伴わない検証方法が選択されることになる。

第2節 調査による検証

実験が向かない仮説においては、ヒアリングやアンケートといった調査が有効な仮説検証の方法となる。調査による仮説の検証は、実験ほどの精度はないが、比較的成本が安く、リスクも少なく、容易であるため、ビジネス上の検証では日常的に使われている。

ヒアリングとは、目的を持って質問することで必要な情報を聞き出すことをいう。ヒアリングの対象は、顧客、エンドユーザー、有識者、同僚や上司など、その目的に応じて異なってくる。

ヒアリングを効率的に進め、仮説を検証するという目的を達成するためには、あらかじめ質問事項を準備しておかなければならない。ビジネス経験を積むにつれ、ヒアリングすべきポイントも直感的にわかってくるものだが、そのような上級者ですら、事前に質問事項をリストアップした綿密なヒアリングシートを作成するのが普通である。

質問事項はただ箇条書きするだけでなく、ヒアリングに漏れやダブリがないように構成する必要がある。ヒアリングの流れや、話の聞き方・運び方などにも工夫が必要である。ヒアリング内容に応じて、5W3Hや3Cなどのフレームワークを活用して、ヒアリングシートを作成するのも良いだろう。特に、Why（なぜ）とHow（どうして）が重要で、もう一步踏み込んだ情報を引き出すのである。

ヒアリングやディスカッションによって仮説を検証しようとするときは、自分の仮説を相手に具体的に提示する方がよい。例えば、顧客へのヒアリングで、「A製品で欲しい昨日はありますか？」という漠然とした質問より、「A製品に○機能を加えると、このような新しい使い方ができますが、購入しようと思いますか？」と自らの仮説をストレートに提示する方がよい。ただし、このような質問をするとほぼ間違いなく「価格次第では購入したい」とくる。そこで、最初から「A製品に○機能を加えると、このような新しい使い方ができますが、5,000円を余計に出してでも購入しようと思いますか？」などと尋ねると良い。具体的かつストレートに質問すると、相手はより明確なイメージを持って回答ができるため、得られるフィードバックも格段に大きくかつ精度も高くなる。

実験に比べると、調査による仮説検証は信頼性に欠けるところがある。アンケートに答えている消費者や企業の担当者が嘘をつくわけではないが、尋ねられて答えたことと、実際に行動に移すことには、やはりギャップがあるからである。調査結果には常にバイアスがあることを理解し、

調査にあたっては、考え尽くされた調査方法を用いて、できる限りその信頼性を高める努力を怠ってはならない。例えば、アンケート調査で傾向を掴み、ヒアリングでアンケート調査の結果を補強するというのも、調査の信頼性を高める1つの方法である。

第4章 フェルミ推定

最後に、仮説思考でよく取り上げられるフェルミ推定について採り上げる。

フェルミ推定とは、実際に調査するのも難しいような数量を、幾つかの手掛かりを基に論理的に推論し、短時間で概算することである。これは知識の有無ではなく、論理的思考力の有無を問われているのであるが、仮説思考力を高めるには良い思考法と言える。

例えば、「シカゴには何人のピアノの調律師がいるか?」「日本で昨年1年間に消費された割り箸の本数は?」「東京都内にあるマンホールの総数は?」「地球上に蟻は何匹いるか?」「世界中で今この瞬間トイレにいる人は何人いるか?」「外食産業の年間市場規模は?」「日本全国に電柱は何本あるか?」「世界中で1日に食べられるピザは何枚か?」等フェルミ推定の問題はたくさんある。この中で有名な「シカゴには何人のピアノの調律師がいるか?」について考えてみよう。

まず、以下のデータを仮定する。

1. シカゴの人口は300万人とする。
2. シカゴでは、1世帯当たりの人数が平均3人程度とする。
3. 10世帯に1台の割合でピアノを保有している世帯があるとする。
4. ピアノ1台の調律は平均して1年に1回行うとする。
5. 調律師が1日に調律するピアノの台数は3つとする。
6. 週休二日とし、調律師は年間に約250日働くとする。

そして、これらの仮定を基に次のように推論する。

1. シカゴの世帯数は、 $300 \text{ 万} / 3 = 100 \text{ 万}$ 世帯程度。
2. シカゴでのピアノの総数は、 $100 \text{ 万} / 10 = 10 \text{ 万台}$ 程度。
3. ピアノの調律は、年間に10万件程度行われる。
4. それに対し、1人の調律師は1年間に $250 \times 3 = 750$ 台程度を調律する。
5. よって、調律師の人数は $10 \text{ 万} / 750 = 130$ 人程度と推定される。

また、こんな考え方もある。

例題「日本で昨年1年間に消費された割り箸の本数は?」という問いに対して、5W1Hで考えることが大切だというのである。

この問題で求められているのは、「割り箸の本数」であるから、まず割り箸が①いつ②誰が③どこで④何を⑤なぜ⑥どのように使われるかを考えるというのである。

仮説思考の勧め

割り箸は基本的には使い捨ての物なので、外食をする場合に使われる。外食というのは文字通り「外で食べる（買う）」ことなので、多くの場合昼か夜だと考えられる。そして、昼か夜に外食するのは労働者が多数だと想定する。以上で5W1Hが以下のように想定された。

- ・いつ＝昼か夜に
- ・誰が＝労働者が
- ・どこで＝外で
- ・何を＝食べ物を
- ・なぜ＝食べるため
- ・どのように＝割り箸で

ここまでわかると、あとは計算を進めるだけである。1日のうち昼夜で一人の労働者が2本の割り箸を使うということなので、日本の労働人口から1日に使用される割り箸の本数を求め、年換算すればいいのである。

①日本の人口は約1.2億人である。

②1世帯あたり平均3人として、約1.2億人÷3人＝約4,000万世帯が日本に存在する。

③そのうち働いている人は1世帯あたり1人と考えて、日本の労働者は約4,000万世帯×1人＝約4,000万人。

④昼夜に外食を行う可能性が高いため、1日あたり約4,000万人×2本＝約8,000万本の割り箸が使われる。

⑤以上より1年間に使われる割り箸の本数は、約8,000万本×365日＝約292億本となる。

林野庁のホームページによれば、日本では年間約250億本の割り箸が使われているということなので、約292億本という結果はかなり近い値といえる。

また、次のような解法例もある。

例題「日本全国に電柱は何本あるか？」という問いに対して、次のように順を追って考えていくのである。

①アプローチ設定

どうすれば電柱の数が算出できるだろう。家の周りの電柱のことなら少し頭に描いてみれば推定できるかもしれないが、相手は日本全土である。大胆な仮定を置かざるを得ない。ここでは、「単位面積当たりの本数を市街地と郊外に分けて総本数を算出する」という切り口を考える。

②モデル分解

次に対象をモデル化して、単純な要素に分解する。ここで考慮すべきポイントは住宅の密集する市街地と山間部を含む郊外では電柱の密度が大きく違うことである。各エリアの「単位面積当たりの本数」と各々の「総面積」がわかればそれらの積により総本数が算出できるだろう。ここがこの解法の肝の部分であり、以下に上手い切り口で分解し、推測可能かつ時間内で計算できる適当な粒度に因数分解できるかがポイントである。

③計算実行

ここから数値の代入と計算に入っていくが、そのためには②で誰でもある程度の数字の推測が可能なところまで因数分解しておくところがポイントである。「単位面積当たりの本数」から考えてみる。市街地の代表的な電柱配置を「50 m四方に 1 本」、郊外を「200 m四方に 1 本」と 2 つの代表値にモデル化する（例えば、現実には 200 m も間隔が開くことはあり得ないが、あくまでも面積当たりの密度を概算したいのでこう仮定する）。そうすれば、1 km² 当たりの本数は 400 本（市街地）、25 本（郊外）となる。

次に必要なのは各々の総面積である。これをさらに因数分解すると、(日本の総面積) × (各々の占有率) となる。まず、日本の総面積、これは小学校の社会科で約 38 万 km² と習うので、これを覚えていればそのまま使えばよいのであるが、もし忘れている場合は、知っている数値からさらにフェルミ推定をすればよい。例えば、東京―博多間の距離が約 1,200km であることを知っていたとしよう。（もしわからなければ、新幹線の速度と所要時間からもう一度フェルミ推定するといいい。）この場合に日本地図を思い浮かべて、日本全土を同面積の長方形で近似した場合にどのくらいになるかを想定する。東京―博多間で 1,200km なので、鹿児島までは約 1,500km であろう。今度は北に着目し北海道の先までを考えると、ちょうど同じような距離に思える。そして、それらを上下に重ねると長方形のようになる。縦は概ね 200km くらいであろう。すると、1,500 km × 200km になり、総面積は 30 万 km² と近似できる。

さらに、市街地と郊外の面積比について、ここでは 2 割程度が市街地と想定する。なぜなら、日本の国土の 4 分の 3 が山間部であるから。これらの数値を基に総本数を計算すると、市街地 30 万 km² × 0.2 × 400 本 = 2,400 万本、郊外 30 万 km² × 0.8 × 25 本 = 600 万本となり、合計 3,000 万本となる。

④現実性検証

③でひとまず結果が出るが、現実のデータが入手可能であれば、どの程度概算が現実に近いかがチェックできる。いわばフェルミ推定における仮説検証である。実は電柱の本数は電力会社と NTT から数字が公開されている。これによると、合計本数は約 3,320 万本であり、例題のフェルミ推定による算出結果がかなりいい線だったことがわかる。

最後に、フェルミ推定に 4 つのコツとやらがあるのでそれを紹介して終わりにしたい。

1. いきなり答えを出そうとしない。
2. 求める数字を M E C E（漏れなくダブリなく）に分解する。
3. 2 の数字が曖昧ならばさらに分解する。
4. 常識でチェックする。常識が最大の武器である。

なお、人口、平均寿命、世帯数、国土面積、給与所得者数、平均年収、フリーターの人口、小学校の数、中学校の数、高校の数、大学の数、大企業の数、中企業の数、小企業の数、市の数、町の数、村の数等は基本データとして覚えておきたい数字だそう。

仮説思考の勧め

2011 年度	
NTT 東日本	6,180,000
NTT 西日本	5,650,000
北海道電力	1,468,856
東北電力	3,038,972
東京電力	5,833,979
中部電力	2,758,126
北陸電力	594,948
関西電力	2,652,942
中国電力	1,623,837
四国電力	825,577
九州電力	2,369,515
沖縄電力	215,213
合計	33,211,965

おわりに

仮説思考についてある程度詳しく述べてきたつもりだが、まだまだ十分とはいえない。例えば、仕事面や問題解決については触れたが、マーケティングや全体最適、フレームワークについては不十分であり、まだまだいろいろな切り口が考えられる。今後も仮説思考について深く広い思考を心掛け、更なるレベルアップをしていきたい。それには繰り返し繰り返しの訓練が一番であろう。優れた仮説の構築とその検証能力を高めるべく努力していきたい。

【参考文献】

- 仮説思考 内田和成 東洋経済新報社
- 仮説思考 江口夏郎＋山川隆史 ファーストプレス
- 仮説思考トレーニング 西村克己 イーストプレス
- 地頭力を鍛える 問題解決に活かす「フェルミ推定」 細谷功 東洋経済新報社

個人の資産運用についての一考察

～ ファイナンス理論と行動経済学の視点から ～

経営管理研究科 准教授

石川 秀樹

本稿では、ファイナンス理論に基づいて投資家の合理的な行動について考える。次に、日本においても個人投資家の現状が、合理的な投資行動とはかけ離れていることを指摘し、その乖離について行動経済学のフレームワークを活用して説明する。

キーワード ファイナンス理論 MPT 効率的市場仮説 個人投資家 アクティブ運用 パッシブ運用 行動経済学

1. 本研究の目的と意義

2014年1月、NISA（少額投資非課税制度）がスタートし、個人の資産運用への注目が高まっている。そこで、本稿では、ファイナンス理論に基づいて投資家の合理的な投資行動について考える。次に、日本においても個人投資家の現状が、合理的な投資行動とはかけ離れていることを指摘し、その乖離について行動経済学のフレームワークを活用して説明する。最後に、個人投資家が合理的な行動をとるために何を行うべきかについて検討したい。本稿が個人投資家の皆さんの資産運用の一助になれば幸いである。

2. ファイナンス理論

まず、市場参加者が合理的な経済人であるという前提の基で構築された伝統的なファイナンス理論のうち、個人投資家の資産運用に関係すると思われるものの概要を紹介する。

2.1 株価の理論的価値

株式は資産であり、保有することによって、配当や株価上昇によるキャピタルゲインなどのキャッシュを得ることが期待できる。そこで、Williams (1938) は、株式の価値とは、将来得られるキャッシュの割引現在価値の合計であるとした（配当還元価格）。この考えは、現在も株式の理論価格の算出の際に活用されており、企業業績から株価を予測しようというファンダメンタリストの計算根拠となっている。

個人の資産運用についての一考察

2.2 ランダムウォーク仮説

Malkiel, Gordon (1973) によれば、株価は過去の株価の影響を受けず、将来の株価が上がるか下がるかの確率は半々であり、将来の株価のばらつきは現在の株価を中心とした正規分布となると考える。この仮説によれば、株価はランダムに動き、トレンドはなく、株価を予想することはできないことになる。

2.3 効率的市場仮説

Fama(1969) によれば、効率的市場とは価格が利用可能な情報を常に完全に反映している市場であり、過去の株価の情報はすべて株価に織り込まれているというウィーク型、公開されている情報はすべて株価に織り込まれているというセミストロング型、未公開情報も株価には織り込まれているというストロング型の3つに分類される。

ウィーク型であれば、テクニカル分析で過去の株価トレンドから株価を予想しても市場平均を超える超過利益を得ることはできず、セミストロング型であれば、公開情報に基づいてファンダメンタル分析を行っても超過利益を得ることはできず、ストロング型であれば、未公開のインサイダー情報をもってしても超過利益を得ることはできないことになる。

効率的市場仮説によると、情報は市場に瞬時に織り込まれるので、その時点で市場における価格調整は完全に終了する。したがって、今日の価格が明日以降の将来の価格に影響を与えることはないというランダムウォーク仮説の前提となっている株価は過去の株価の影響を受けないという性質を支持することになり、ランダムウォーク仮説と親和性が高い。

2.4 MPT 理論

Markowitz (1952) は、値動きが違う株式を組み合わせることによって、収益率を犠牲にせずにリスク（株価の変動）を抑えることができることを明らかにした。従来、ファンドマネージャーの勘と経験に頼っていた「どの株式を組み合わせでポートフォリオを作成するのか」という問題について、理論的な答えを導いたので、MPT (Modern Portfolio Theory) と呼ばれる。

2.5 CAPM

Markowitz (1952) の MPT では、個別銘柄に固有のリスク（以下個別リスクと呼ぶ）は値動きの異なる銘柄を組み合わせることによって収益率を低下させずに相殺することができる。したがって、合理的な投資家であれば、個別リスクは必ず相殺するはずであり、残るのは市場全体の

変動リスクということになる。つまり、投資家は市場全体の変動にどれだけ反応するのかというリスクにだけ関心をもてばよいことになる。この市場全体に対する反応度を示す値を β (ベータ) とすると、Sharpe(1964) は、投資家の資産に対する期待収益率 $E(r)$ は、リスクフリーレート（短期国債の収益率）を r_f 、市場全体の期待収益率を $E(r_m)$ とすると、

$$E(r) = r_f + \beta \{E(r_m) - r_f\} \cdots (a)$$

となることを示した。上記 (a) 式は、 β が 2 であれば市場全体の変動の 2 倍の変動となるので投資が期待する収益率は高く（ハイリスク・ハイリターン）、 β が 0.5 であれば市場全体の変動の半分の変動となるので投資が期待する収益率は低く（ローリスク・ローリターン）なることを意味する。

この Sharpe(1964) の考えは CAPM(Capital Asset Pricing Model) と呼ばれ、投資家が β 値の大きい株式を組み合わせればハイリスク・ハイリターンのポートフォリオが、 β の小さい株式を組み合わせればローリスク・ローリターンのポートフォリオを組成できる。さらに、資金調達を行う企業も、自社の β 値から株主の期待する収益率がわかるようになり、投資時のハードルレートの算出などにも積極的に活用されるようになった。

2.6 アクティブ運用とパッシブ運用

Malkiel(1995) の調査によれば、1970-1980 の 10 年間で運用成績上位 20 のファンドの平均収益率は 19.01% で S&P500 の上昇率 8.4% を超えているが、それらのファンドの翌 10 年間の収益率は 10.87% と S&P の 13.87% を下回っている。さらに、ベスト 5 のファンドはすべて翌 10 年間は S&P500 をパフォーマンスを下回っている。

S&P500 という市場株価指数に対して、それを上回るパフォーマンスのファンドと下回るファンドがあるが、一時的に市場株価指数を上回るファンドがあるからといって、そのファンドが次の 10 年も市場株価指数を上回る可能性が高いとはいえないということである。これは、市場は効率的であるので、常に勝ち続けることはできないという効率的市場仮説と整合的であるといえる。そこで、Malkiel(1992) は、人為的にポートフォリオを組成するアクティブ運用より、市場全体の株価指数（日経平均や TOPIX など）に自動的に連動する運用（インデックス運用）の方がコストも低く効率的であり有利であると主張する。

3. 伝統的ファイナンス理論の修正

次に、伝統的なファイナンスを修正するモデルとして、Knight(1921) およびケインズ(1936) による不確実性の議論、Roll(1997) による金融資産も考慮すべきという批判、フラクタル・モデルと ARCH・GARCH モデルの概要を説明する。行動経済学も伝統的なファイナンス理論の修正と考えられるが、これは、次節にて詳しく説明することとしたい。

個人の資産運用についての一考察

3.1 リスクと不確実性

Knight(1921) は、過去のデータから計測できるリスクと、過去のデータから計測できない不確実性があり、不確実性こそが利潤の源泉であるとした。ケインズ (1936) も、計測できない不確実性は経済学では取り扱われないが重要であるとしている。

以上の考えからすれば、ファイナンス理論は、過去のデータ分析に基づいているので、計測できるリスクを分析対象とし不確実性は対象としていないと考えることが可能である。一方、株価はすべての情報を織り込むという効率的市場仮説（後述）の立場に立てば、株価の変動に不確実性も反映されているとの解釈も可能であろう。

3.2 資産としての人的資源、不動産

Roll (1977) は、ファイナンス理論は金融資産のポートフォリオに焦点を当てているが、資産には、他にも不動産や人的資本もあると指摘する。Williams (1938) のように、資産の価値を将来のキャッシュの現在価値の合計を考えるならば、不動産や人的資本も資産としてポートフォリオに含めるべきであり、金融資産だけをポートフォリオを考えるのが適切ではないとの指摘は妥当といえよう。

3.3 フラクタル・モデル

Mandelbrot (1962) は、当時としては歴史的な市場価格が適切に記録されていた綿花市場を分析し、市場価格は時として激しい動きとなり、そのばらつきは正規分布ではなく、より分布の裾野が大きい（ファットテイル）べき乗分布であり、市場価格は過去の価格の影響を受けるとした。これは、多くのファイナンス理論が依拠しているランダムウォーク仮説の前提である正規分布と市場価格の過去の価格からの独立性の否定であり、Mandelbrot and Hudson(2004) では、市場価格のばらつきは、時間 t の H 乗 t^H で示すことができ、指数 H の値は市場により異なることを示している。 $H=0.5$ のとき正規分布となるが、株価や為替レート、コールレートの場合には、 H は 0.5 より大きく、価格のばらつきは大きくなると指摘している。そして、 $H=0.5$ の正規分布のときは価格は過去の価格の影響を受けないが、価格に時間相関があると、市場価格は過剰反応し大きく変動するのだとしている。そして、複雑な市場価格の動きを複雑なままモデル化するために、大きな部分を分解しても大きな部分と同じ形をしているフラクタルという概念を用いてモデル化し、株価の複雑な動き、大きな変動を再現している。

バブル期には株価の上昇が上昇を招くなど、市場価格は過去の価格の影響を受けていると考えられる事例を説明でき、また、正規分布であれば何百年に一度しか訪れないはずの株価の下落が

数十年に一度おきているということも説明できることから、フラクタル・モデルの有用性は大きいと考えられる。

3.4 ARCH・GARCH モデル

正規分布では説明できない大きな変動が起こるという事実に対して、Engle (1982) は正規分布の裾野の横幅を大きくしたり小さくしたりすることによって、説明しようとした (ARCH: Autoregressive Conditional Heteroscedasticity model)。Bollerslev (1986) はそれを一般化したモデルを提案した (GARCH: Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity model)。

しかし、このモデルでは、正規分布の裾野の縮尺・拡大をどのように行うのかという点が今ひとつ明確ではない (Mandelbrot and Hudson, 2004)。

3.5 ビッグデータによる先取り投資の可能性

ビッグデータとは、従来の方法では処理が困難なほど巨大で複雑なデータの蓄積であり (White 2012)、これを分析することによって新たなビジネスチャンスが生まれるのではないかという期待感があるが、資産運用面でも、その取り組みが進みつつある。

Hobson et al (2012) は、スピーチの内容ではなく音声进行分析することによって経営者の嘘を見抜く可能性を示唆している。経営者の嘘を他の投資家に先駆けて知ることができれば、他の投資家が同様の技術を取得するまでの間は有利な運用ができる可能性が出てくるであろう。

Chatterjee and Hambrick (2007) は、企業の公表資料から CEO のナルシスト度を測定し、ナルシスト度が高い CEO は世間が注目するような大胆な戦略を採用し、大成功か大失敗を招く確率が高く、平均すると業績は芳しくない指摘している。

他にも、業績に影響しそうな新製品のネット上での口コミの拡がり具合から商品のヒット確率を推定するなど、大量のデータ解析によって、他の投資家よりも的確に業績を予測するなどの方法も考えられる。

以上のように、従来の企業分析を超えて、大量のデータ、あるいは、いままで分析されていなかったデータも考慮して総合的に企業分析を行う仕組みを構築することができれば、継続的に他の投資家に先んじて情報を入手し、超過収益をあげるという可能性は否定できない。

4. 個人投資家の合理的な投資行動

以上のファイナンス理論およびそれを修正する理論に基づいて、個人投資家の合理的な投資戦略について検討する。

個人の資産運用についての一考察

4.1 リスクと不確実性

Knight(1921) やケインズ (1936) が指摘するように、計測できるリスクとは別に計測できない不確実性が経済に大きな影響を与え、資産価格にも影響を与えるであろう。したがって、個人投資家も投資の際には、不確実性という想定外の出来事が資産価格に影響を及ぼす可能性も考慮すべきということになるだろうが、想定外のことだけに、どう考慮したらよいのかという問題は残る。

4.2. 投資対象となる資産とは何か

Williams(1938) がいうように将来のキャッシュを生み出すものを資産というのであれば、Roll(1977) が指摘するように、金融資産だけではなく、人的資本や不動産も資産としてポートフォリオに加えるべきであろう。多くの個人投資家にとっては、給料を稼ぐ人的資本の価値が大きいと思われる。そうであれば、少額の金融資産運用よりも、人的資本への投資によって給料を増やすことが重要となろう。マイホームを持つ投資家にとっては不動産が大きな資産となる。マイホームはキャッシュを生まないが、家賃というキャッシュを支払わなくてよいという意味でキャッシュの節約となるので資産と考えることができる。

ところで、伝統的経済学では、個人の場合は、キャッシュの最大化ではなく効用を最大化すると考える。効用最大化という視点では、友人や地域の知り合いなども効用を生み出す源泉なので資産となりうるが、本稿では、そこまで範囲を広げず、資産とはキャッシュを生み出すものと限定して議論を進める。

4.3 MPT の適用

Markowitz(1952) の MPT を個人投資家に適用すると、人的資本、不動産、金融資産は、値動きが異なるものを保有した方が、平均収益率は低下させず個別リスクが減るので効率的である。その観点からは、自社株は人的資本から生み出れる給料と同じ動きとなる可能性が高いので保有すべきではない。もし、自社株を大量に保有すると、会社が破綻した際に、職場と資産の両方を失ってしまう。しかし、自社株保有には、それによって愛社精神が高まり、あるいは業績を向上させ株価を上昇させようという意欲が高まる結果、一層勤労に励む結果、生涯賃金が上昇し人的資本が増大する可能性もある。したがって、自社株はプラス面とマイナス面を考慮した上で、ポートフォリオの比率を決定する必要があるだろう。

また、株式投資全般については、MPT にしたがって個別リスクを相殺するために多くの銘柄を購入することは多くの個人投資家にとって不可能であるので、多くの個人投資家から集めた資金で多くの銘柄投資する投資信託を活用することが合理的選択となろう。

ところで、日本人は市場全体というと日経平均や TOPIX など日本国内市場の平均を想定する

ケースが多いであろう。その場合、ハイリスク・ハイリターン外国株式の投資信託を組み入れると、日本の株式と値動きが異なることからポートフォリオ全体のリスクを低下させ効率的となる可能性がある。

4.4 CAPM の適用

今日では日経平均や TOPIX の 2 倍の値動きをする投資信託もあり、これは、Sharpe(1964) の CAPM でいう β が 2 のポートフォリオである。個人投資家がより高いリスクを取って高い収益率を狙うのであれば、そのような金融商品も検討対象となるであろう。

4.5 アクティブ運用とパッシブ運用

Malkiel(1995) の調査によれば、投資信託の収益率の平均は市場株価指数を下回っており、パフォーマンスの良い投資信託であってもその良好なパフォーマンスを継続する投資信託は少ない。この事実からは、プロのファンドマネージャーであっても市場株価指数なみの成果を継続することは難しいので、運用の素人である個人投資家が銘柄を選ぶことはやめた方がよいのはもちろん、アクティブ運用の投資信託を購入しプロのファンドマネージャーに委ねるのも避けて、市場株価指数に連動する投資信託（パッシブ運用）が望ましいということになる。

ただし、市場株価指数に連動するパッシブ運用は、企業経営を監視するという株主の社会的機能を果たしていない。株式投資を通じて社会的に有意義な会社を応援したいというような思いが強い場合には、個別銘柄の選択や同じ思いで運用を行うアクティブ運用型投資信託の購入という選択肢も出てこよう。

4.6 フラクタル・モデルや ARCH・GARCH モデルからの教訓

株価や外国為替レートは、従来のファイナンス理論の前提である正規分布よりもばらつきが大きいことが明らかになっている。個人投資家がフラクタル・モデルや ARCH・GARCH モデルを用いて自らのポートフォリオのボラティリティーを予測することは難しいが、Mandelbrot and Hudson(2004) が指摘するように、価格が過去の時間の影響を受けることによって、非常に大きな変動が続くことがあり、しかも、いつ、そのトレンドが変わるかは予想できないということを認識しておく必要がある。

4.7 ビッグデータ活用

ある金融機関が、ビッグデータを活用することによって、他者よりも正確な予測を行い超過収

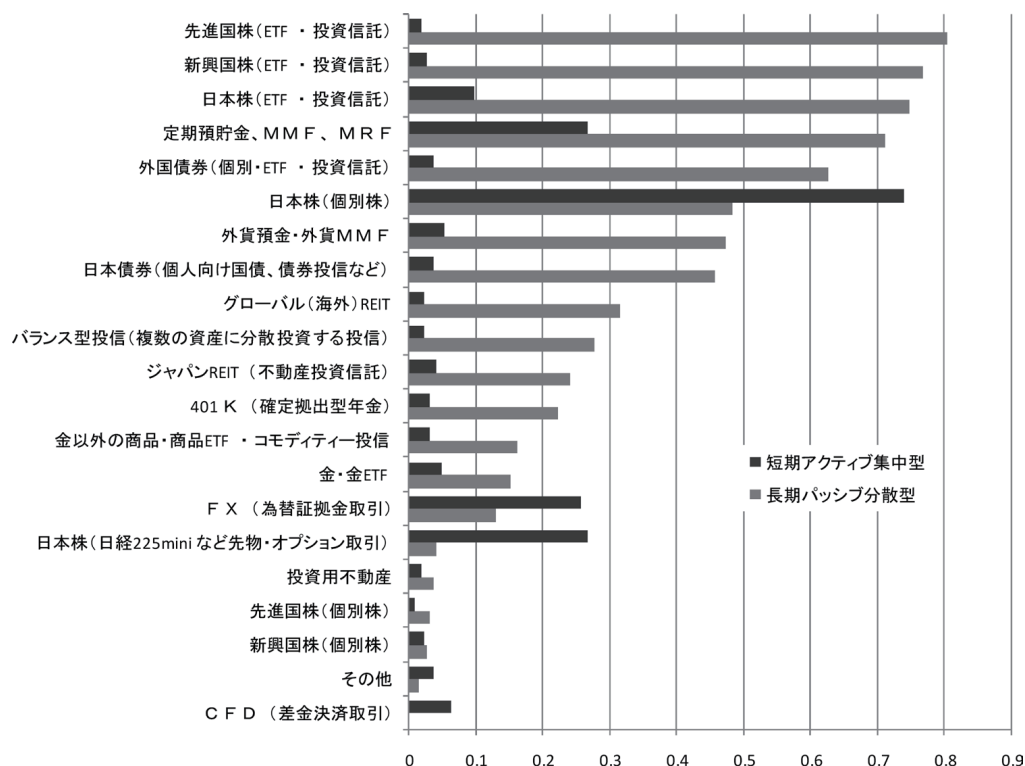
個人の資産運用についての一考察

益を獲得し続ける可能性はあるが、その金融機関は、まずは個人投資家ではなく巨額の運用資金を持つ年金基金や法人に営業するであろう。したがって、個人投資家にうまい話が転がってくるという可能性は低いと思われる。

5. 日本の個人投資家の分析

5.1 日経マネー誌アンケートの分析

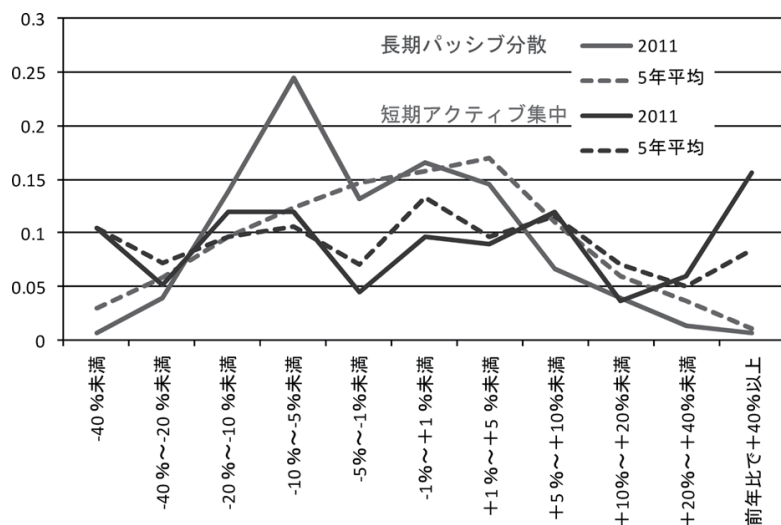
川西他(2012)は2011年と2012年の2回にわたり、インターネットにて全国の個人投資家を対象としたアンケート調査を行い、それぞれ、10929人と6151人の回答を得た。まず、投資家を、すぐに利益を上げたい「短期派」と老後資金などの為にじっくり増やしたい「長期派」という軸と、インデックスや投資信託などの「パッシブ運用」か独自の分析で投資をする「アクティブ運用」という軸と、投資対象を絞った「集中」と特定の資産に隔たらない「分散」という軸で分類し、短期派かつ特定資産にアクティブ運用をする「短期アクティブ集中型」と、長期派かつ資産を分散させてパッシブ運用をする「長期パッシブ分散型」の投資行動を比較した(図表1)。



図表1 各金融資産へ投資する人の割合 出所：川西他(2012)p154 図1

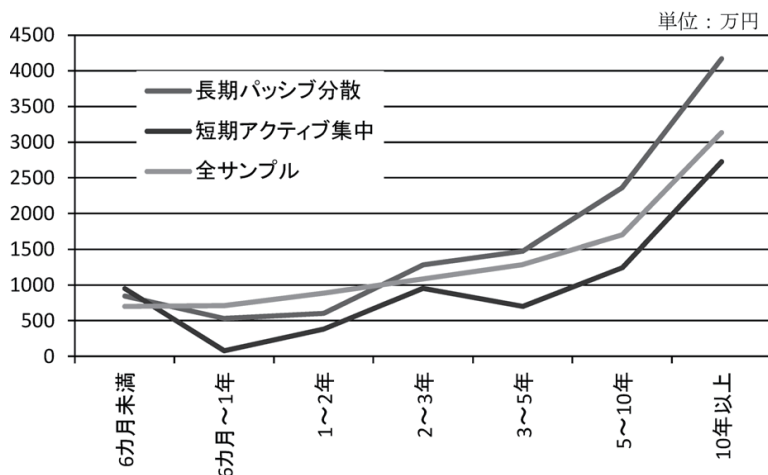
図表1より、長期パッシブ分散型は、日本株の投資信託だけでなく、先進国や新興国の投資信託にも投資している。これは、MPTにしたがって、値動きの違う資産を組み合わせることによって個別リスクを減らしているものとして、かなりの合理性があると考えられる。これに対し、短期アクティブ集中型は日本株（個別株）、FX や日本株（先物やオプション）の投資が多く、個別リスクを相殺させていないという意味で非効率的であると考えられる。

次に、図表2の年間投資収益率の相対頻度分布をみると、長期パッシブ分散型と短期アクティブ集中型は、平均収益率は変わらないが、長期パッシブ型の方が収益率のばらつきが大きく（-40%未満と+40%以上も多い）リスクが大きいので、非効率といえよう。



図表2 年間投資収益率の相対頻度分布

出所：川西他 (2012)p154 図2に筆者が矢印を加筆



図表3 リスク投資歴と金融資産額の関係

出所：川西他 (2012)p155 図4に筆者が矢印を加筆

個人の資産運用についての一考察

図表 3 はリスク投資歴と金融資産の関係を表しているが、投資歴が経つにつれて長期パッシブ分散型の方が金融資産が増えている。その要因としては、収益率の高さが考えられるが、それは図表 2 の結果とは相容れない。もう一つの解釈として、川西他（2012）は短期アクティブ集中型は短期売買で稼いだ利益は気前よく使ってしまい貯蓄しないという可能性に言及している（ハウス・マネー効果）。それ以外にも、短期アクティブ集中型は短期で売買益が出るので課税されることによって金融資産が減るという可能性も考えられよう。

また、川西他（2012）は、投資スタイルの違いが、投資満足度、ストレス、不安、幸福度に影響することを示した。具体的には、長期パッシブ分散型の投資家は、7 割以上が自分の投資方法に満足し、8 割以上がストレスを感じておらず、不安が相対的に少なく、幸福度も相対的に高い。一方、短期アクティブ集中型は、半数以上が自分の投資方法に満足をしておらず、7 割の人がストレスを感じ、非常に不安と感じる人の割合が高く、幸福度も相対的に低い。

5.2 金融力調査

金融広報中央委員会（2012）は 2011 年に、インターネット、訪問、電話の複合方式にて全国の個人投資家を対象としたアンケート調査を行い、8000 人の調査対象者を抽出し、3531 人から回答を得た。調査目的は 18 歳以上の個人のお金や金融に関する知識や行動の特色を把握するためであるが、以下のことが明らかになった。

- ① 78.3%が老後を年金のみでまかなえないと考えているが、他の資金で準備している人は 37.8%しかない。
- ②「金融経済に関する知識」については、基礎的な金利計算などの理解の正答率が高いが、リスク商品に対する理解については正答率が低い。
- ③ 男性より女性の方が老後なども考え長期志向を示す回答比率が高い。
- ④投資については、男性では損をすることがあっても仕方ないと思う回答比率が高いのに対し、女性ではそう思わないとする回答比率が高い。
- ⑤金融の基礎知識を問う設問では、男性の方が正答率が高い。

6. 個人投資家の非合理的行動の行動経済学による解釈

6.1 老後への備えはなぜ十分になされないか？

個人投資家が合理的であれば、老後に想定する消費額と年金の差を埋めるべく、現在から消費を減らし貯蓄を始めるはずである。しかし、金融広報中央委員会（2012）によれば、78.3%が老後を年金のみでまかなえないと考えているが、他の資金で準備している人は 37.8%しかない。老後への備えの必要性は感じているのに準備を始められない理由を行動経済学の理論から検

討したい。

6.1.1 選択肢過多

Iynengar(2010) は、ジャム売り場において、6 種類の試食に立ち寄った客のうち購入したのは 30%であったが、24 種類の試食に立ち寄った客のうち購入したのはわずか 3%であったことから、選択肢が多すぎると選択を避ける人が多くなることがあると指摘する。Thaler and Sunstein(2008) は、企業年金の運用商品の数を多くすると加入者が減り、いくつかの商品に絞った方が加入者は増えるとしている。

個人投資家の選択肢は、投資信託や株式だけでもいくつもあり、この商品数の多さが、かえって老後のために貯蓄を行うという選択を遠ざけているという可能性がある。

6.1.2 時間不整合

将来の 100 万円は現在の価値に直すと価値が小さい。たとえば、1 年後の 100 万円と現在もらう 90 万円が同じ価値であるならば、その人の割引率は約 10%となる。この割引率は、伝統的経済学やファイナンスでは一定とされることが多いが、実際には、現在に近いほど割引率は大きく、遠い将来になるほど割引率は小さくなることが多い (Ainslie, 1992 の双曲型割引関数、Phelps and Pollak, 1968 の準双曲型割引関数)。たとえば、1 年後の 100 万円が現在なら 90 万円でよい (割引率約 10%) 人でも、51 年後の 100 万円が 50 年年後の何万円と等しいかときかれれば 90 万円でよい (割引率約 10%) とはいわないであろう。おそらく、99 万円 (このとき割引率は約 1%に低下) のように 100 万円とあまり変わらないのではないだろうか。これは、現在をととても好むので、現在か 1 年後かという差は大きい、50 年後か 51 年後かという差は大きくないのである。

このように現在 (の消費) への執着が強い場合には、老後のための貯蓄は今からではなく、1 年後のような近い将来からはじめようとする。そして、1 年たつと貯蓄を開始する年になるのであるが、その年が現在であるので (消費への) 執着心は強くなってしまい、また来年から貯蓄を開始することになる。結局、ずるずると年を重ねてしまい、老後の貯蓄はできなくなってしまうというものである。これは、夏休みの宿題を明日やろうと思いつつ最終日になってしまうのと同じである。このような問題は時間不整合と呼ばれる。ちなみに、夏休みの宿題は最終日に徹夜をしたり、家族の協力を得たりして乗り切ることができるが、老後の蓄えはそうはいかないだけに深刻な問題である。

この時間不整合の問題については、現在消費したいという誘惑を目の前から遠ざけて隠すことが有効であり、具体的には、給料から老後への蓄えを天引きしてしまい、手元に残さない方法が考えられる (Thaler and Sunstein, 2008)。

6.1.3 現状維持バイアス

個人の資産運用についての一考察

多くの人が現状を維持しようという傾向（現状維持バイアス）があるため、若い頃に少額の積み立てにはいると、その後給料が増えても増加しない人が多い。その結果、老後の備えが不十分になることも考えられる。このような現状維持バイアスに対しては、給料の増加や年齢とともに積立額を自動的に増額する方法が考えられる（Thaler and Sunstein, 2008）。

6.2 なぜ短期売買は上手くいかないのか？上手くいかないのに短期投資を行うのか？

6.2.1 取引回数と収益率

Barbar and Odean(2000) は、1991 年から 1997 年の 6 年間にわたる 66,465 の個人投資家の株式の売買取引を分析した。1 年間に株式ポートフォリオの 75%を入れ替えるのが平均であり、市場株価指数を年間平均 3.7%下回っているが、これは売買に伴うコストが大きな要因である。売買回数の上位 20%の投資家は市場株価指数を年間平均 5.5%も下回っているが、売買コストが大きいためであると分析する。

そして、効率的市場仮説にたてば、個人投資家が超過収益をあげることができる情報を持っていることはなく、アクティブ運用しても市場株価指数を上回る収益を継続的に得ることは期待できない（偶然に得ることはあり得るが偶然は継続しない）と考える。にもかかわらず、なぜ、アクティブ運用で取引を頻繁に行う個人投資家が多いのかという点について、自分は大丈夫だという自信過剰が原因ではないかと指摘している。

6.2.2 プロスペクト理論

Kahneman and Tversky(1979) は被験者に次の質問をした。

問題 11 1000 \$をもったとして、どちらを選びますか。

A 50%の確率で 1000 \$もらう B 確実に 500 \$もらう

問題 12 2000 \$をもったとして、どちらを選びますか。

C 50%の確率で 1000 \$失う D 確実に 500 \$失う

すると、回答は A16%、B84%、C69%、D31%という結果になった。

実は A と C の結果は同じで 50%の確率で 1000 \$、50%の確率で 2000\$ になる。同様に、B と D の結果も同じで、確実に 1500\$ となる。にもかかわらず、問題 11 ではリスクのない B を選び、問題 12 ではリスクのある C を選ぶ人が多い。

この一見矛盾しているような結論を、Kahneman and Tversky(1979) は利益を得る局面の問題 11 ではリスクを回避し、損失を被る局面の問題 12 ではリスクを取りにいくと解釈した。そして、利益を得る局面では限界効用が逓減しているからリスクを回避し、損失を被る局面では限界効用が逓増しているからリスク愛好型になると考えた（プロスペクト理論）。

この理論に沿えば、利食いは早く、損切りは遅れる理由を上手く説明できる。利益が出ている局面ではリスク回避的なので早く利益を実現しようとする。一方、損失が出ているときにはリスク愛好型なので、損切りせずに、損失が拡大するリスクを冒して損失が解消するのを待つのである。

6.2.3 自信過剰

Barbar and Odean (2001) は、株式の売買回数は男性の方が女性より多いが、これも、男性の方が自信過剰であるからだとしている。この点については、金融広報中央委員会 (2012) では、男性の方が自分の知識や判断力に自信があるが知識テストの結果も良かったので自信過剰とはいえず、同じ結果とはいえない。

6.2.4 認知不協和

人は心理的苦痛（認知不協和）を和らげるために、都合の悪い情報は無視したり、自分の心情を変えることがある。自分に都合の悪い情報を無視しては、適切な判断は困難となろう。

6.2.5 群衆心理

Keynse(1936) は、株式投資は美人投票のようなものだという。美人投票は、自分が美人と思う人ではなく、皆が美人だと思っている人に投票しなければ勝てない。同様に、株式は、皆が値上がりすると思う株式に投資しなければ儲からないというわけである。この考えに従えば、株価が高水準でも、まだ皆が買うと思うのであれば買った方がよいことになり、群衆心理によるバブルの説明が可能である。

Shiller(2000) はバブルは群衆心理によって起こるとし、株価の上昇がさらなる株価の上昇を期待させ、さらに株式を購入し、さらなる株価上昇につながり・・・と継続することで形成されると考える。

また、バブル期には、投資家は強気なコメントしか期待していないので、マスコミも投資家に迎合して強気のコメントを中心に提供するので、さらにバブルに拍車をかける (Malkiel, 1992)。

6.2.6 リターンリバーサル

DeBondt and Thaler (1985) によって、高い収益率の銘柄は3年から5年後には収益率は低くなり、低い収益率の銘柄は3年から5年後には収益率が高くなること（リターンリバーサル）が指摘されている。これは、収益率が高いときには、市場の過剰反応により高値となり、その後、値下がりするため収益率は低くなり、収益率は低いときには、市場の過剰反応によって安値となり、その後の値上がりによって収益率が高くなることによる。このような市場の過剰反応は、先述の群衆心理によって説明できよう。

なお、このような周期的な変動があるのであれば、それを利用して継続的に超過収益を上げることができるのではないかとの意見もありうるが、もしそうであれば、リターンリバーサルを利

個人の資産運用についての一考察

用して継続的に超過収益をあげているアクティブファンドが出現しても良いはずである。しかし、そのような報告はなされていない。これは、周期が一定でなく、売買タイミングの見極めが困難であるからと思われる。

もっとも、個人投資家が自信過剰から、自分は売買タイミングを見極めることができると錯覚し短期売買を行うことは考えられる。

6.2.7 選択自体の重要性

Iynengar(2010) は、選択は人間の本能的な行為であり、それは選択することによって生き残る確率が高まるからであろうと指摘する。そして、同じ報酬であっても、受動的に得るよりも能動的に選択する方に大きく反応し、時として、選択の力が大きくなりすぎ、それが目的と化してしまう恐れがあるという。

この考えに沿えば、個別銘柄を自分で選び、売買のタイミングも自分で決めるという短期アクティブ集中型は、リスクを最小限にしつつ収益率の最大化を図ることよりも、選択それ自体が目的となっていると解釈することが可能であろう。

個人投資家が効率的と思われる長期パッシブ分散型投資を行いつつ選択を行うためには、国内外のインデックスファンドはどれを選ぶのか、比率はどうするのか、などの選択肢を半年や1年など定期的に選択するという方法が考えられよう。

6.2.8 代表性バイアス

Tversky and Kahneman(1982) は以下のような問題を被験者に質問した（リンダ問題）。

リンダは 31 歳の独身で、率直な賢い女性です。彼女は学生時代には哲学を専攻し、差別や社会正義に対して強い関心を抱き、反核デモにも参加していました。彼女が現在、最もありそうな状況を表していると思われる選択肢はどちらでしょう。

A リンダは銀行の出納係である。

B リンダは銀行の出納係であり、かつ、フェミニストの活動家である。

銀行の出納係の A が可能性が大きいので A が正しいが、実験の結果 9 割が B を選択した。これは、「率直・賢い・哲学・反核運動」というプロフィールの言葉と「フェミニスト」が強く結びつけられる。このように代表的なものと答えを時間をかけずに結びつけてしまうことを代表性ヒューリスティックという。

IT バブル時の IT 企業というだけで経営内容に関係なく株価が上昇したという事例などは、まさに代表的ヒューリスティックといえるであろう。このように企業の実態を調べずにブームに乗って株式を購入すると損失を被る可能性が大きい。投資をするときには、思考を急がずじっくり考えるべきなのであるが、早く買わなければ買いのタイミングを失してしまうという事情もある

のであろう。ヒューリスティックは誤りを起こしやすいが、時間を節約できるという長所もある。

7. 結語

プロのファンドマネージャーでさえ継続的に株価指数を超える収益を上げることは困難であるということ、行動経済学の研究から人間が合理的な判断から外れる原因は多様であり、その可能性が高いということを個人投資家が認識することが重要である。そうすれば、自ずと投資スタイルは川西他 (2012) がいう「長期パッシブ分散型」に決まてこよう。

今後、さらに、日本における個人投資家の研究を進めていくためには、個人投資家に関する情報を整備していくことが課題である。川西他 (2012) には個人投資家の投資スタイルに関する情報があるが、投資家の属性、金融知識の習得度、自信度などに関する情報がなく、逆に、金融広報中央委員会 (2012) には、投資家の属性、金融知識の習得度、自信度などに関する情報があるが、投資スタイルや投資実績についての情報がない。両者の情報があれば、アメリカの研究のように、個人投資家の自信過剰と投資スタイルの関係、性別・年齢別と投資スタイルの関係なども分析でき、個人投資家への的確な助言も可能になるであろう。

【参考文献】

- 川西諭、田村輝之、功刀祐之 (2012) 『長期分散投資 vs 短期集中投資 日経マネー誌アンケートから見えるネット投資家行動の実態』行動経済学 第5巻 (2012) 152-156 第6回大会プロシーディングス
- 金融広報中央委員会 (2012) 『金融力調査』
- Ainslie, G. (1992) *Picoeconomics: The Strategic Interaction of Successive Motivational States Within The Person*, Cambridge University.
- Barber, B and Odean, T (2000) Trading Is Hazardous to Your Wealth : The Common Stock Investment Performance of Individual Investors, THE JOURNAL OF FINANCE , VOL. LV, NO. 2 • APRIL 2000
- Bollerslev, T. (1986). "Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity". Journal of Econometrics 31 (3): 307-327.
- Chatterjee A Hambrick D It's All about Me: narcissistic Chief Executive Officers and Their On Company Strategy and Performance Administrative Science Quarterly, 52 (2007) 351-386
- De Bondt, W, Thaler, R (1984) Does the Stock Market Overreact?, Journal of Finance, Volume 40, Issue 3, Papers and Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting American Finance Association, Dallas, Texas, December 28-30, 1984 (Jul., 1985), 793-805.

個人の資産運用についての一考察

- Engle, R. F. (1982) Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation, *Econometrica* 50 (4): 987-1007.
- Eugene F. Fama Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, *The Journal of Finance*, Vol. 25, No. 2, Papers and Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the American Finance Association New York, N.Y. December, 28-30, 1969(May, 1970), pp. 383-417
- Hobson, J. L and Mayew, W. J., Venkatachalam (2011), M, Analyzing Speech to Detect Financial Misreporting, *Journal of Accounting Research* 2011 349-392
- Iynengar, S (2010) *The Art of choosing Twelve*, NY
- Kahneman, D., and Tversky, A. (1979) Prospect Theory: An analysis under the risk, *Econometrica*, 47, pp263-291
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A., (eds.) *Judgment and uncertainty: Heuristics and biases*, pp84-98, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Keynes, (1936) *The General Theory of Employment Interest and Money* (塩野谷祐一訳『雇用・利子および貨幣の一般理論』東洋経済新報社、1995)
- Knight, F. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit* Houghton Mifflin Company
- Markowitz, H (1952) Portfolio Selection, *Journal of Finance*, Vol.7 Issue1 (March1952) .
- Mandelbrot, B (1963) The Variation of Certain Speculative Prices, *The Journal of Business*, Vol. 36, No. 4 (Oct., 1963), pp. 394-419
- Mandelbrot, B and Hudson, R. (2004) *The (Mis)behavior of Markets: A Fractal View of Risk, Ruin, and Reward*, Basic Books, New York:
- Malkiel, B. (1973). *A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested Strategy for Successful Investing*, W.W. Norton Company
- Malkiel, B. (1995) Returns from Investing in Equity Mutual Funds 1971 to 1991, *Journal of Finance*, Vol.50, Issue 2 (Jun., 1995), 549-572.
- Phelps, E.S. and Pollak, R (1968) On second-best national saving and game equilibrium growth, *Review of Economic Studies* 35(2) 185-199
- Roll, R (1977) A CRITIQUE OF THE ASSET PRICING THEORY'S TESTS Part I: On Past and Potential Testability of the Theory, *Journal of Financial Economics* 4 (1977) 129-176.
- Shiller, R (2000) *Irrational Exuberance* , Princeton University Press, Princeton
- Thaler, R and Sustein, C (2008) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven, CT
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1982) Judgment of and by representativeness.
- White, T. (2012) *Hadoop: The Definitive Guide*. O'Reilly Media

中国会社法における資本制度改革についての考察

～ その問題点と実務への影響 ～

経営管理研究科 専任講師

盧 曉斐

一 はじめに

中国会社法は、2005年の改正に続き、2013年12月に新たに改正され¹、2014年3月1日に施行された。今回の改正は、従来の資本金の実収（払込済み）登記制度（以下「実収資本制」と称す）を引受登記資本制度（以下「引受資本制」と称す）に改め、また、最低資本金制度を廃止し、資本金の登記要件を緩め、さらに、登記手続等を簡素化し、資本検査証明制度を廃止した。政府は、長年堅持してきた「法定資本制」を覆し、会社の設立要件と手続きを大きく緩和することによって、投資を促進し、ひいては全国の経済を繁栄させようとしている²。

また、会社法の改正に加え、2014年2月に国務院は『登録資本登記制度改革方案』（以下「方案」と称す）を公布し、制度改革の方向性と原則を示した。当該方案では、企業の営業許可書の年度審査制度から年度報告制度への変更、企業の信用情報システムの構築及び電子営業許可書と電子化登記管理の採用が盛り込まれている。会社法と当該方案に基づき、かかる行政法規³も改正され、会社法と同時に施行された。

上記のような改正は、会社の資本制度の根本を揺るがし、株主（投資者）と債権者の利益に影響を与えることはもちろん、社会全体にとって重要な意義がある。投資「入口」のハードルを引き下げ、投資者に投資意欲を湧かせ、経営の自由と機動性を与えることから、社会各界からは好ましい評価を受けている⁴。一方で問題点はまだ多い⁵。たとえば、新しい資本制度の性格をい

¹ 2013年12月28日の第十二次全国人民常務委員会第六回会議で「『中華人民共和國海洋環境保護法』等七部法律の改正に関する決定」が公布され、会社法を含む七部の法律改正案が可決された。そして2014年2月に最高法院の司法解釈（一）（二）（三）もそれに応じて改正された。

² 杜峙峰「新公司法中資本制度改革的意义及其完善」綏化学院学报 34 卷 6 期（2014）35 頁。

³ 国務院の『登記管理条例』や工商局の『企業法人登記管理条例施行細則』、『会社登録資本登記管理規定』が改正された。外資企業にかかわる各行政規定の改正は、湯浅紀佳『中国の会社法改正——外商投資企業への影響を含む実務上の問題点』商事法務 2033 号（2014）36 頁以下参照。

⁴ 施天濤「公司資本制度改革与公司法的修改」中国法律（2014 年 1 月）48 頁以下、刘俊海「改革公司資本制度 释放民间投资正能量」中国证券报（2014 年 6 月 30 日）A21 版参照。

⁵ 甘培忠「论公司資本制度颠覆性改革的环境与逻辑缺陷及制度补救」科技与法律（2014 年 3 月）500 頁以下。

⁶ つまり、中国現行法の資本制度は、法定資本制、授權資本制それとも折衷資本制のいずれなのかという問題である。これについては、現行法でも会社設立時に定款に定めて工商行政管理部门登記した資本は、全ての株主が引受けた出資額であるとされている（会社法 26 条、80 条）。また、会社設立後に増資を行う際には、株主会が決議を行い、定款を変更するという手続を踏まえる必要がある。このように見ると、厳格ではないが、法定資本制度がまだ変わっていないと考えられる。甘・前掲（注 5）500 頁以下。

中国会社法における資本制度改革についての考察

かに把握するか⁶は不明確であり、会社設立に関する規制のみ改正され、関連する株主権の行使や会計・計算等の規定はそのまま残っており、会社法での整合性に欠けていると考えられる。そして、特に重要なのは、引受資本制と最低資本金ゼロの下では、株主の出資義務は誰に対して履行するか⁷がいまだに不明確であり、債権者の利益が危険にさらされているものの、それを十分に確保する制度が用意されていない。また、資本制度を実行するための関連行政法規が整備されていない⁸。さらに、今回の改正は盲目的で中国の実情に合わないとして厳しく批判する意見もみられる⁹。

このような中、本稿では、今回会社法改正の背景と内容について実務への影響を含めて論じた上で、会社法の観点から改正の問題点を指摘する。

二 会社法改正の背景

1 改正経緯

会社法は2013年12月に改正された。しかし実は、その二カ月前に公布された全国人民代表大会常務委員会の立法計画の中には会社法の改正はまだ入っていなかった。会社法修正案について意見募集もせずに異例の速さで可決された¹⁰のは、なぜだろうか？

中国では、会社の資本制度は従来から厳しく批判されている。1993年会社法は、厳格な法定資本制度を採用していた。すなわち、会社設立時に定款に定める資本総額に関して、最低資本金の額が高く、かつ一度に全て発行し、株主がすべて引き受け、払い込まなければならなかった(93年会社法23条、25条、78条)。増資の場合には株主総会決議と定款変更が要求される¹¹。このような制度は、当時の会社法の制定がほとんど国有企業改革のためであるからだといわれている。改革が成功できるように、最初の企業はすべて選ばれた優良企業であり、最低資本金額が高くても問題とならなかった。しかし、市場経済が発展する中、国有企業の改革が終わり、民営企業が著しく成長し、最低資本金の高額等の厳しい設立要件は投資を妨げ、市場経済発展の支障となった¹²。そこで2005年会社法改正では、最低資本金額のハードルを引き下げ、株主出資の分割払込制度等が導入されたが、法定資本制度が引き継がれ、政府による企業への関与要素がま

⁷ 朱慈蕴「股东违反出资义务应向谁承担违约责任」北方法学第43期(2014)31頁以下。

⁸ 沈贵明「论公司资本等级制改革的配套措施跟进」法学2014年4期98頁。

⁹ 甘・前掲(注5)504頁。

¹⁰ 程丹「公司法修改提上日程 简政放权成共识」证券时报2013年12月6日A02版。

¹¹ 趙旭東『中国会社法学』(成文堂・2013)251頁以下参照。

¹² 施・前掲(注4)48頁。

¹³ 施・前掲(注4)49頁。

だ残っていた¹³。現実では、「見せ金」が普通に行われており、刑法上の「虚偽出資罪」等（刑158条、159条）の選択的な執行のよい理由となっている¹⁴。

また、国際的な立場から見ると、現在多くの先進国の会社法制で資本金の額がゼロまたは相当低い額に定められており、厳格な法定資本制を堅持すると、制度上の競争に負けてしまい、中国経済の活気を失ってしまう恐れがあると考えられる。このように、従来の会社法の資本制度は違法な会社経営と選択的な執行の源となっているだけではなく、中国企業が国際競争の中で勝ち抜くための障害となっていることから、いち早く改正する緊要性があると経済界からも学術界からも強く呼びかけられている¹⁵。

一方、中国政府は、2012年から、「簡政放権」（政府機構を簡素化し、その権限の一部を企業に委譲すること）とそのための「寛進厳管」（入る条件を緩和し、管理を厳しくすること）という目標に沿って、行政体制改革の深化に努めてきた。その中、深圳や上海等の地方で一足先に商業登記制度改革が行われ、大きな社会的反響があった。たとえば、2013年3月に深圳で「商事登記若干規定」が実施され、営業許可書には登録資本金を記載しないこと、有限責任会社を設立する際に、登録資本は株主による引受で足り、実際の払込を要求しないこと、出資する際の資本検査証が不要であること等、会社法の範疇を超えて規定されている。この規定が実施されて以来、深圳で設立する会社は著しく増加し、上海や北京の会社の数を超える勢いを見せる¹⁶。また、会社法の改正に関しては、中央政府レベルで2012年国务院の「機構改革方案」に初めて言及し、その後2013年10月25日国务院が会社資本と登録制度改革の五つの措置を公布し、「登録資本の登記要件を緩和し、登録資本の実収登記制から引受登記制への転換」¹⁷という方向性を示した。続いて、同年12月に改正案が可決された。

¹⁴ 調査データによると、2013年会社法改正前では、90%の会社の登録資本に不実があり、大部分の会社が設立する際に、他人から借金をして会社に払込み、会社設立後に借入金返す、いわゆる「見せ金」が行われている。また、登録資本を融資することを業とする会社まで現れている。この現象については、工商登記部門も警察も看過しており、訴えがなければ、そのまま放置し、虚偽出資罪と違法な出資金の払戻に関する罪はほとんど適用されていない。一方、大部分のベンチャー企業等が創業当時法定の登録資本金を持っておらず、捜査機関がこれらの企業の契約詐欺等の経済犯罪を取り調べる際に、かかる証拠事実が不足するとき、虚偽出資について調べるとほとんどの場合で該当する。これは選択的な法の執行のよい理由となっていると指摘される。新华网「评论：公司注册资本登记制度改革力度是空前的」（2013年10月）http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-10/29/c_125617070.htm 参照。

¹⁵ 周芬棉「公司注册登记制度改革引起高度关注 专家认为 国务院意见堪称公司法修改建议稿」法制日报（2013年10月31日）006版。

¹⁶ 報道によると、深圳の商業登記制度改革により、2013年新規設立企業の数、2012年の150%に達したという。南都网「商事登记制度改革 深圳已先走一步」（2013年10月29日）http://epaper.oeeee.com/H/html/2013-10/29/content_1959954.htm

¹⁷ そのほかには、企業年度検査制度から年度報告制度に変更すること、市場主体の住所登記要件を緩和すること、そして企業の信用制度の構築を推し進めること等が含まれている。周・前掲（注15）。

中国会社法における資本制度改革についての考察

2 評価

上述するように、中国の会社資本制度は従来から批判されてきたが、本格的な立法による改正は、行政体制改革の中の一環として位置づけられている¹⁸。深圳等地方による改革は当時会社法の規定に違反してその法的効力に問題があると指摘されるにもかかわらず、政府の改革目標に合致しており、投資者からも歓迎され、その結果、会社法は改正によってその改革の「成果」を認めざるを得なくなった。今回の改正は、その方向性は評価すべきだが、実際には行政改革に無理強いされ、「立法が行政に拉致された」結果であるといっても過言ではない¹⁹。

会社法は、十分に議論せずに慌ただしく改正され、後述するように、その内容も学者の予想をはるかに超えて、「大胆」なものである。しかし、中国の核心的な問題は会社設立時の最低資本金額ではなく、中小企業の持続的発展のための融資が困難であることにあり、今回の改正は、中国社会の信用環境が悪い実状を無視し、外国の法制度を盲目的に受け入れ、これにより債権者保護にダメージを与え、取引環境を悪化させる結果をもたらす恐れが大きいであろう²⁰。

三 主要な内容

今回の改正により、会社資本制度は次のように変更された。

1 資本金に関する改正

2005 年会社法において、最低資本金は、株式会社の場合は 500 万人民币、有限責任会社の場合は 3 万元であり、一人会社は 10 万元であると定められていた。2013 年会社法は、最低資本金の規定を削除し、法律、行政法規及び国务院の決定が別途規定する場合を除き²¹ 要求しないとする（会社 26 条、80 条 3 項条）。また、会社が減資した場合の資本金が法定の最低資本金額より低くなつてはならないという規定も削除された。これにより、一元会社が法的に認められるようになり、会社の資本金は株主あるいは發起人によって自由に決めることができ、法律による強制的な関与を排除した²²。資本金は会社の株主となる者全員が引き受けた出資額の全額であり、最低資本金制度の撤廃は株主の出資額を法的に強制しないことを意味し、株主の出資義務自体をなくしたわけではないと解釈される²³。

¹⁸ 湯浅・前掲（注 3）33 頁。

¹⁹ 趙继明「『公司法』修改的冒失」财经网 2014 年 6 月 2 日 <http://misc.caijing.com.cn/chargeFullNews.jsp?id=114229471&time=2014-06-02&cl=106>。

²⁰ 同上。また、甘・前掲（注 5）508 頁参照。

²¹ 銀行、保険会社等特殊業種の会社は、他の関連法律の規定に従う。

²² 施・前掲（注 4）49 頁。

²³ 趙旭东「資本制度改革与公司法的司法适用」人民法院报 2014 年 2 月 26 日 007 版。

しかし、実務上から見ると、起業するためには初期資金が当然必要であり、旧会社法の有限責任会社の資本金の3万円の要求はさほど厳しくない。最低資本金制度が撤廃したとしても、ベンチャー等を著しく促進するという効果をもたらすことは考え難い。ただし、有限責任会社と株式会社両方とも最低資本金を要求せず、株式会社の方が上場する際に便利なので、これからこの企業形態が増えると思込まれる。また、外資系企業の場合は、外資三法（「中外合弁経営企業法」、「中国合作経営企業法」と「外資企業法」とその実施細則）に別途の規定があるため、最低資本金制度が相変わらず適用されると解釈される。

2 設立時出資について

2005 年会社法では、会社を設立するために、株主の出資は法定資本最低額に達さなければならず、初めての出資額は資本金額の 20% を下回ってはならず、残りの部分は会社設立から二年以内に払い込まなければならないと要求されていた。また、一人会社の場合は設立時に全額の払込が必要であった。さらに、金銭による出資は全出資額の 30% を下回ってはならないと要求されていた。

それに対して、2013 年会社法では、会社を設立する際に、会社の定款に基づいて株主全員が出資額を引き受ければ足り、実際の払込が要求されない（会社 23 条、26 条、77 条）²⁴。また、出資の払込期限も法律で要求なくなり、金銭による出資割合の強制規定も削除された。

このように、会社の資本制度は、実収資本制を完全に撤廃し、引受資本制に移行したといえる。会社定款の記載事項は、従来と変わらず、登記資本、株主の出資方式、出資額と払込時間を記載するように要求されているため（会社 25 条、81 条）、株主は、それぞれ何をもって出資するか、どのくらい出資するか、いつまで払い込むか等を定款に記載し、それに従って出資義務を履行することになる。出資に関する自由度が大幅に高まり、創業初期資金不足の企業でも知的財産や実物等をもって出資ができ、加えて出資期限も自由に決められるため、この制度改革はハイテク産業の促進につながると考えられる。また、外資系会社でも、会社法規定に従って、その関連規定が修正され、資本金は出資者による引受で足り、出資期限を自由に決められるようになった。

一方で、最低資本金制度と実収資本制度の廃止により、実務では、資本金額が極小である会社や資本金額を高額に記載するものの、払込期限を相当遠く設定する会社も現れる。「資本信用」から「資産信用」に転換される²⁵とはいえ、債権者の取引慣習は必ずしもすぐには変わるとは限

²⁴ ただし、募集設立や証券会社等法律で別途規定がある場合は、引受資本制を適用しないとされる（会社法 26 条、81 条）。

²⁵ 「資本信用」とは資本金額が会社の信用力の表示であることをさす。それに対して、「資産信用」とは、会社の信用力は純資産、日常的な運営状態、事業発展の見込み等総合的に判断されることをさす。資本金は株主が会社に出資した額を示すだけで、会社の資産が常に変動しており、資本金が多い会社は優良企業とは限らず、会社法は「資産信用」を基礎とすべきであると指摘される。趙旭东「公司法資本制度改革の解读与思考」法制日报 2014 年 3 月 10 日 28 頁。

中国会社法における資本制度改革についての考察

らないため、債権者の利益にとっては、これらの会社の出現は潜在的な危険であると考えられる。たとえば、従来では銀行等金融機関が会社に融資する際に主に資本金を重要な判断基準としていたが、引受資本制の採用により会社信用の評価の困難がかなり高くなると考えられる²⁶。

3 登記規定等について

2005 年会社法では、株主が出資したら会計事務所による資本検査証明が要求されていた。そして、発行された資本検査証明書は会社登記の際に提出しなくてはならなかった。株主の出資額は登記事項とされ、登記されていない場合に、第三者に対抗できなく、営業許可書の記載内容にも「実収資本」が要求されていた。

それに対して、2013 会社法は、資本検査制度を廃止し、株主の出資額の登記も、営業許可書にて実収資本の記載も要求しなくなった。これらの変更は、上述した改正点に付随する改正内容であるが、特に資本検査制度の廃止が重要な意義を持つ。中国でこの資本検査制度によっては虚偽な出資を避けられなかったのみならず、実務では、会社は検査機構と共謀して虚偽な資本検査証明書を提供する不正行為もしばしば発生する。この点については、違法行為が合理的ではない制度に起因するものであると分析され、検査制度の廃止が求められた²⁷。会社法改正により、出資につき検査を受けるか否かは会社が自由に決めることができるようになった。しかし、実務では会社自身の実力が高く、自ら検査を受け資本検査証明書を管理部門に提出し、営業許可書に「実収資本」を入れるように申請する場合は、会社法の変更により、管理部門が資料を受付しないと申請を拒絶されることになってしまう²⁸。このように見ると、当該制度の廃止は、起業コストを削減できると同時に、企業が「実収資本」で自社の信用力を示す道を封鎖してしまうと考えられる。また、現在まで発展してきた資本検査機構は、その需要がなくなり、多数が解体してしまうと予想される²⁹。

4 情報開示について

上記会社法の改正内容のほか、前述した『方案』では、引受資本制をさらに認めたうえで、企業の情報開示等に関する改革案を公布した。『方案』は会社の登記制度を効率的かつ簡便にすること、規範を統一し、かつ「寛進厳管」を原則とし、企業信用情報システムを構築することを通じて、政治による市場への関与を減少させ、投資環境を整えることを目的としている。

当該『方案』によると、まず企業の年度検査制度を年度報告制度に改める。企業は毎年、1 月

²⁶ 覃廷盟「新《公司法》将对金融信贷风险管理产生颠覆性影响」中国经济时报 2014 年 6 月 25 日 011 版。

²⁷ 施・前掲（注 4）50 頁。

²⁸ 刘少辉「取消实缴资本制的影响」首席财务官 2014 年 3 月 92 頁。

²⁹ 同上。

1日から6月30日まで企業信用情報開示システムを通じて工商登記機関に株主の出資状況や資産状況を記載した年度報告を提出し、かつそれを公衆に公開しなければならない。この義務を法定期限まで履行しなければ開示システムの「経営異常リスト」に入り、3年たっても履行しない場合は永久に経営異常リストに入り、「嚴重違法企業リスト」にも入ることになる。また、報告内容に虚偽表示がある場合に、営業許可書が取り消される等の罰則も設けられている。

そして、電子営業許可書と登記管理全過程（企業登録の受理、審査、情報開示、許可書の配布）の電子化が導入されることで、企業に便宜を提供するという。

「日光は最もよい防腐剤である」。上記の情報システムは、企業の真実かつ動態的な経営状況を透明化し、企業の市場参加を容易にするとともに債権者の有効な保護につながると評価される³⁰。現在では、年度報告と電子登記管理システムはすでに全国範囲で本格化し、内国企業も外商企業も同じく適用される。ただし、情報開示システムの導入と正常な運営は人的・財的な資源が求められ、現在の政府資源で対応し切れるか否かは不明であり、下手をすると「簡政放権」の目的から逆走する恐れもある。また、年度報告の内容はほとんど地方の行政法規と企業の自主性に任せており³¹、開示内容がほとんど統一されていないため、情報の信ぴょう性のチェックがさらに困難になり、悪質企業の市場参入の機会が増えてしまう恐れもある。『方案』によると、工商機関による企業情報の審査は無作為抽選であり、企業情報の正確性と真実性はほとんど企業自身に委ねている。このような情報システムが導入されても、行政による有力な監督システムがなければ、取引安全に有益とはいえないであろう。

また、ここで指摘しておきたいのは、会社法規制と行政法規が釣り合わない点である。会社法で引受資本制の導入、最低資本金制度の廃止と、『方案』の信用情報開示システムの構築とはセットとなっており、前者が債権者に対してもたらす潜在的な不利益に後者で対処しようと考えられている。しかし、前述したような後者規制の問題点はともかくとして、会社法での債権者保護の欠陥は会社法内部で補わずに、行政法規に任せること自体に問題があると考ええる。

四 問題点

今回の改正は政治的な背景の下で十分な検討を経ずに行われたものである。ビジネスの世界で中国会社の信用レベルがまだ高くない中、資本制度に関する大胆な改正は、理論的観点からも実務的観点からも問題点が少なくない。以下は、会社法の観点からいくつかの問題点を指摘する。

1 出資義務

出資義務については、有限責任会社では、株主は期日通りに会社定款で定める各自引き受けた

³⁰ 刘（俊）・前掲（注4）4頁。

³¹ 湯浅・前掲（注3）41頁。

中国会社法における資本制度改革についての考察

出資額を全額払い込まなければならない（28条1項）。株主が前項に従って出資を払い込まなければ、会社に対して全額を払わなければならないのみならず、全額を払い込んだ株主に対して違約責任を負う（同条2項）。会社成立後現物出資の実際の価格が定款の定めより著しく低い場合に、当該出資を行った株主が差額を補てんしなければならず、かつ他の発起人も連帯責任を負うとされる（30条）。一方、株式会社では、発起人が規定に従って出資を払い込まなければ、発起人協議に従って違約責任を負う（83条2項）。会社成立後発起人が定款規定通りに出資を全額払い込まなかった場合は、それを補充納付しなければならない（93条1項）。そして現物出資の差額補てん責任も同様に規定されている（93条2項）。

上記の規定は改正されていないが、引受資本制が認められることによってさらに重要になると考えられる。従来では、実収資本制と資本検査制度があり、株主の出資が検査されていない限り会社の成立または分割出資が認められていなかった。会社成立後の出資不足はそこまで問題とならず、問題となるとしても、払い戻しや虚偽出資の場合であった³²。それに対して、改正後会社法では、株主が実際に払い込まなくても書面で株式の引受承認があれば足り、会社の資本金と株主の実際の出資状況はすべて会社自身に委ねる事項となる。こうすると、株主が定款通りに出資しなかった場合の責任は払い戻しと違い、一種の約定義務違反の問題となる。

しかし上記規定から見ると、有限責任会社と株式会社の株主出資責任規定は一致していないことがわかる。有限責任会社では、株主が出資義務に違反した場合に他の株主に対して違約責任を負うのに対して、株式会社では、出資義務違反の株主は発起人協議に従って違約責任を負うと規定されるが、会社か他の発起人かどちらに対して責任を負うかが不明である。また、有限責任会社の場合、83条のような株式会社と同じような補充納付責任が定められていなく、26条が会社成立後に適用するか否かも明確ではないため、そのとき、会社が出資義務を果たしていない株主に対して出資の履行を請求するための法的根拠が十分ではないと指摘される³³。

もっとも、株主の出資義務違反に対して、最高法院の司法解釈（三）18条1項によれば、会社が当該株主の資格を取り消すことができると認められている³⁴。しかし、これは一部分しか払い込まなかった株主に適用できるか否かは判断しがたい。また、出資義務違反の株主の納付義務を免除し、定款で当該株主の持ち株を保留しかつ情報を公開し、会社破産または清算時に当該株主に債権者に対して弁済させるという方法も考えられる³⁵。このような会社による自力救済は可能に見えるが、会社法の明文規定の根拠づけがないため、その法的効果が疑われ、また他の紛争

³² 王东敏「公司法資本制度修改对几类民事案件的影响」人民司法 2014 年 5 月 10 頁。

³³ 朱・前掲（注 7）31 頁。極端な場合、有限責任会社の株主が誰も出資義務を履行していない場合、26 条の「他の株主」に対する違約責任がそもそも存在しない。

³⁴ 有限責任会社の株主が出資を履行しない、または全額の払戻を受け、会社が催告しても合理的な期間内に資金を納付または返済しなかった場合、会社が株主総会決議をもって当該株主の資格を取消し、当該株主が取消無効の確認を請求しても、人民法院が支持しないとされる（最高人民法院『会社法』の適用に関する若干問題の規定 17 条）。

³⁵ 王・前掲（注 32）10 頁。

も生じさせうる。

2 株主権の行使について

もう一つの問題は、引受資本制下の株主権の行使である。すなわち、改正前の会社法では、出資金の分割払いが認められ、定められている2年間以内に出資しなければならないが、その間の株主権が実際に払い込んだ分の株式と引き受けた株式のどちらによるべきかについては明確ではない³⁶。会社法では、有限責任会社の場合の剰余金分配と新株発行の場合に全株主による別途の約定がなければ実収資本に比例して行う（会社34条）としか規定されていない。引受資本制の下では出資期限が定款で自由に決めることができ、上記の問題がさらに顕在化するであろう。

これについては、中国の学説では、実収説、引受説及び折衷説が提唱されている。議決権を例としてみると、各説が次のように主張する³⁷。実収説によると、引き受けた資本に基づいて議決権を行使すると、株主権の濫用になりやすく、また外商企業はずっと実収資本に基づいて行われているから、実収資本に依拠すべきであるという。引受説によると、株主権は株主たる資格に由来するもので、出資を引き受けることによって株主の資格を取得でき、また、株主が引き受けた出資額をもって会社に対して責任を負うことから、株主権は引き受けた株式に応じて行使すべきであるという。さらに、折衷説によると、もし一人または複数の株主が実際に払い込んだ場合に実収資本により、誰も払い込んでいない場合引受資本によると主張される。さらに、議決権を含み、すべての株主権についてそれぞれの特性に応じて総合的に判断しなければならないという意見もある³⁸。現在では、この問題について通説がなく、実務でどのように操作されていくかが疑問であり、司法解釈と立法による明確化が必要である。

3 債権者保護について

今回の改正で最も問題として意識されているのは債権者保護である。改正前会社法では、株主が出資の払戻を受けた場合や出資義務の不履行または不完全履行の場合に、債権者は、当該株主に対して出資の払戻の返還、会社債務の補充的賠償責任を負うことを請求できるとされていた（最高法院『司法解释（三）』13条2項、14条1項）。しかし、改正後最低資本金の廃止と引受資本制の導入によって、上記規定の適用する前提がほとんどなくなる。

先にすでに言及したが、これから資本金ゼロの会社と長期にわたって資本金を払い込まない会社が続出する。もし前者の会社と担保なしで取引し、会社が債務について履行不能となった場合

³⁶ 李領臣「资本分期缴纳下的股权计算——以实缴资本还是以认缴资本为依据」云南大学学报法学版21卷4期（2008年）76頁。

³⁷ 吴兴国「有限责任公司股东应按认缴的出资比例行使表决权」江淮论坛2007年4期80頁以下。

³⁸ 李・前掲（注36）78頁。

³⁹ 甘・前掲（注5）509頁以下参照。

中国会社法における資本制度改革についての考察

に、現行法ではその債権者に対して直接の救済手段がない³⁹。また、後者の会社が債務不履行になり、かつ株主が引き受けた株式について全額払い込んでいないとき、債権者は株主に対して資本を会社に納付するように請求できる直接の法的根拠がない⁴⁰。そうすると、会社の資本金は債権者への担保という意味がなくなる。株主が会社債務を負担する条件はすべて会社によってコントロールされ、会社が正常に運営している限り株主が会社に全く資金を払い込まないという可能性さえある⁴¹。債権者は債務者に対する破産申し立てを行うことによって債務の弁済を請求するしかない（破産法 35 条）。

これについて、従来の資本制度の下、債権者に対する保護措置は必ずしも有効とはいえず、現在では、企業の情報公開が強化される中、債権者は取引をする際に取引相手に対して調査し、情報に基づいて合理的な判断が行えると主張する意見がある⁴²。しかし、企業の信用情報システムは未だ完備されていなく、限られたかつ真実性が国家権力によって保証されていない情報をもって債権者を保護できると考えにくい。また、とりわけ過小資本の会社の場合は、会社法 20 条 3 項で明文化された法人格否認の法理⁴³の適用によって、債権者の利益を保護できるという主張も多い⁴⁴。ただし、当該法理の明文化は従来から批判が多く、その適用場面が狭く、判例で適用された場合の統一性・一貫性がないという問題も生じている。また、債権者保護に積極的に 20 条 3 項を利用すべきという主張についても支持しがたい。なぜならば、安易に法人格を否認することは会社運営に支障をもたらし、法的安定性を害する点からすると、債権者保護の最終手段と位置付けるべきであると考えられるからである。

このように見ると、改正後会社法が、ほかの債権者保護の措置を設けていないまま、長年続けられた厳格な法定資本制を捨て去ったことにより、会社法及び他の関連法規により債権者の利益を十分に確保できる制度が整備されるまでは、債権者にとっては、取引する際に担保をとり、十分に調査することの必要性が高まったといえるであろう。

五 結び

以上、2013 年の中国会社法改正について、その背景、内容及びもたらした問題について網羅的に論じた。今回の改正は異常な手続きと速度でなされ、そこには『簡政放権』と『寛進厳管』という政治的背景があり、地方での資本改革を後から正当化したものであるといえる。修正された条文はわずか 12 か所であるが、会社の資本制度の根本を覆す内容であり、実務への影響が大

⁴⁰ 甘・前掲（注 5）509 頁以下参照。

⁴¹ 王・前掲（注 32）12 頁。

⁴² 「2013 中国资本市场法治论坛实录」劉俊海発言 <http://www.civillaw.com.cn/article/default.asp?id=58366>。

⁴³ すなわち、会社の株主が会社法人の独立的な地位と株主の有限責任を濫用し、債務を逃れ、会社債権者の利益を著しく侵害した場合、会社債務について連帯責任を負うとされる。

⁴⁴ 劉（俊）・前掲（注 4）5 頁。施・前掲（注 4）52 頁。

きい。

中国会社法は資本制度については「資本信用」から「資産信用」へ、株主や債権者の保護については事前予防規制から事後救済規制へ移行しつつある。この方向性に沿った今回の改正は国際的観点からも評価すべき点が多い。一方、十分に検討されていなかった結果、引受資本制下の株主の出資義務の履行、株主権の行使及び債権者の利益等が十分に考慮されていなく、会社法規制の整合性に欠け、問題点は少なくない。また、会社に関連する行政規定のみならず、民法、刑法等他の法分野でも⁴⁵ 新資本制度に関してどのように対処するかという課題が残されている。今後当該資本制度の実務での運用を見ながら、上記の課題に取り組んでいかなければならない。

⁴⁵ たとえば、民法では、株主間契約や株主と会社の出資に関する契約が問題となる。刑法では、従来の登録資本の虚偽表示、虚偽出資及び出資の払戻に関する罪（刑 158、159 条）をどのように把握するかが問題となる。趙・前掲（注 25）32 頁。

非公開企業の事業承継問題

～ 特に中小企業における諸問題の考察 ～

経営管理研究科 講師

猪股 真

はじめに

中小企業における事業承継が問題化している。同族会社の株主および経営者は高齢化が進み、後継者が見つからず、将来の業績不安のなかで時間が経過している。とりわけ小規模企業の現場では、ひとりで数人分の業務を担当する属人的要素が多いため、代替できる人物のリクルートが困難であり、反面として業務のシステム化が遅れているともいえる。このような中小企業にとって、経営者の交代は事業リストラクチャリングの好機である。法制度や税制、事業承継支援政策も新経営者の経営を支援する施策が望まれる。

I. 中小企業における事業承継の現状

1. 日本企業のほとんどは中小企業

中小企業における経営者の交代が進んでいない。日本における全企業体412万8215者のうち、中小企業の占める割合は385万99.7%を占めるが、うち従業員5人以下の卸売業、小売業、サービス業および従業員20人以下の製造業、その他の業種の小規模企業者は334万者であり、小規模企業者だけで86.5%を占める¹。小規模企業者は法人と個人とに分けられ、個人事業主は242万者あり全体の過半数を占め、残り92万社が小規模企業となる²。企業(法人)の株主構成という観点からみると、会社の株主等の上位3株主グループが有する株式数又は出資の金額等の合計が、その法人の発行済株式の総数又は出資の総額等の50%超に相当する同族会社は、全体の96.1%を占めている³。これら同族支配性の強い中小企業の経営者(以下「オーナー社長」)が高齢化が進んでおり、中小企業庁2014年版中小企業白書では「2012年には、60-64歳が全体に占める割合が最も高い年齢層となっており、70歳以上の年齢層が占める割合は、過去と比較しても最も高くなっている」としている⁴(図1-1-1)。

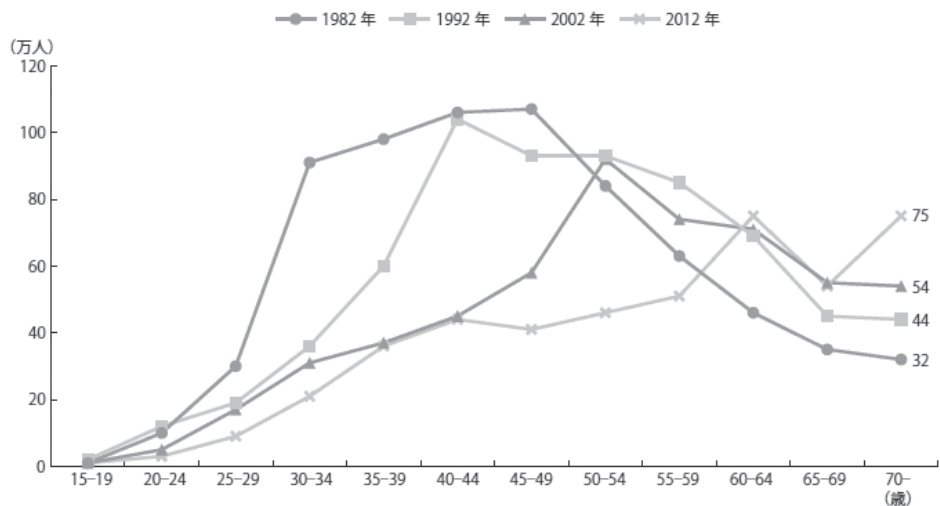


図1-1-1 年齢階級別自営業主の推移 (出典: 中小企業庁 中小企業白書 (2014年版))

オーナー社長の交代率は2013年現在で3.67%であり、年を追うごとに低下する傾向にある (図1-1-2)。仮に毎年同水準で交代していったとしても、すべて交代するのに27年要する計算となる。企業の平均寿命が23.6年⁵であるから、同族会社では企業の存続可能性が十分に確立せず、経営者が一度も交代せずに廃業しているケースも多いと考えられる。ここに日本の中小企業が事業承継を喫緊の課題として抱えている構造が見て取れる。

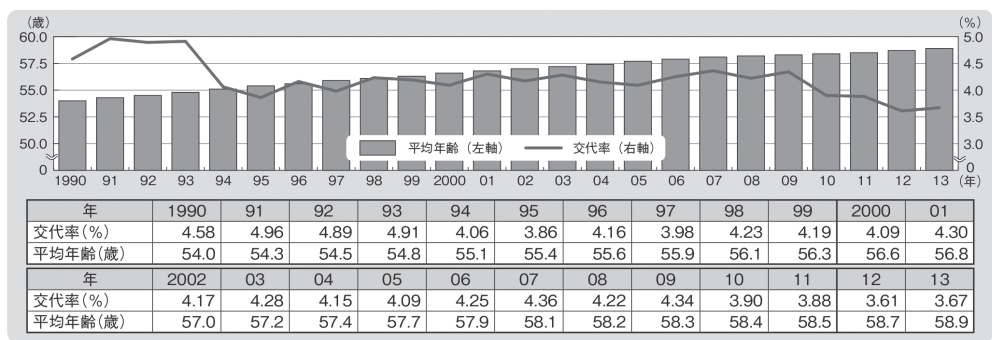


図1-1-2 社長の平均年齢と交代率の推移 (出典: 帝国データバンク TDB REPORT 2014年6月号)

非公開企業の事業承継問題

2. 中小企業において顕在化する事業承継問題

構造的な問題が喫緊の課題として顕在化した間接要因には、平成25年度税制改正による相続税法改正での増税が挙げられる。個人資産に抵当権を設定もしくは経営者等が個人として連帯保証をなし金融機関から資金調達をしているまたは役員借入金がある等の場合、相続増税による間接的な経営資産の流出が、スムーズな事業承継にとって障害となりネガティブ・ファクターが増えたことになる。ほとんどの日本企業の経営が個人税である相続税に影響を受けるといえる。

事業承継という用語は、中小企業経営者および株主の相続手続の名称として用いられてきたものであるが、課題となっている事業承継問題においては、企業の存続という視点に立ち、単なるオーナー社長の相続手続だけではなく少し視野を広げて診る必要がある。企業という事業主体からみた場合の事業承継は、経営主体の交代による存続可能性の確保という意味であるが、経営者（経営主体）が交代する要因には、株主によるものあるいは法律によるものもあり、株式公開企業では定期的に交代することも珍しくない。よって、特に中小企業における後継者問題や株主・経営者の相続を含む事業引継問題を指して事業承継問題とするのが妥当である。

3. 現経営者の意識

経営資源が大企業に比べて劣りがちな中小企業において、オーナー社長の事業承継に対する意思をみると、中規模企業では63.5%が小規模事業者では42.7%が「事業を何らかの形で他者に引継ぎたい」と回答しているが、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と答える割合は、中規模企業では5.4%であるところ小規模事業者では21.7%と約4倍もの差があることに注目する必要がある（図1-3-1）。

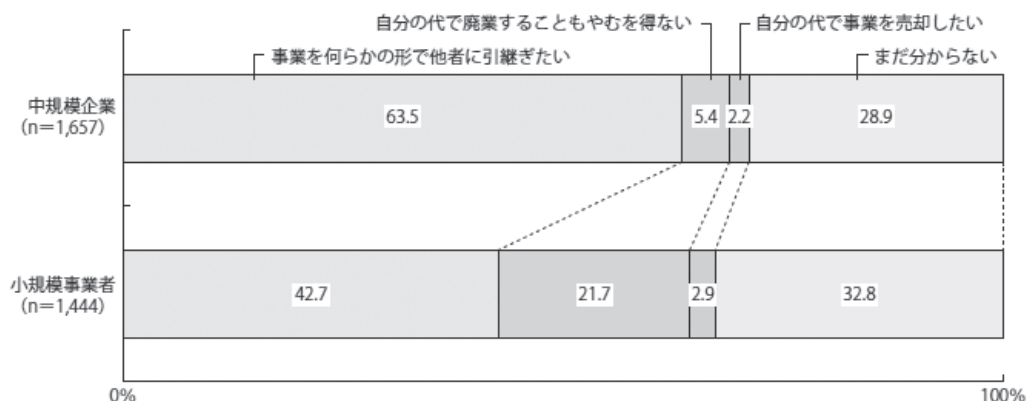


図1-3-1 現経営者の事業継続の意思（出典：中小企業庁 中小企業白書（2014年版））

既に事業承継が行われた実績値をみると、中規模企業の42.4%が親族内承継、33.0%が内部昇格だが、同じく小規模事業者ではそれぞれ64.9%、23.8%となり、小規模企業の親族内承継で20.5%多く、内部昇格で9.2ポイント少ない(図1-3-2)。

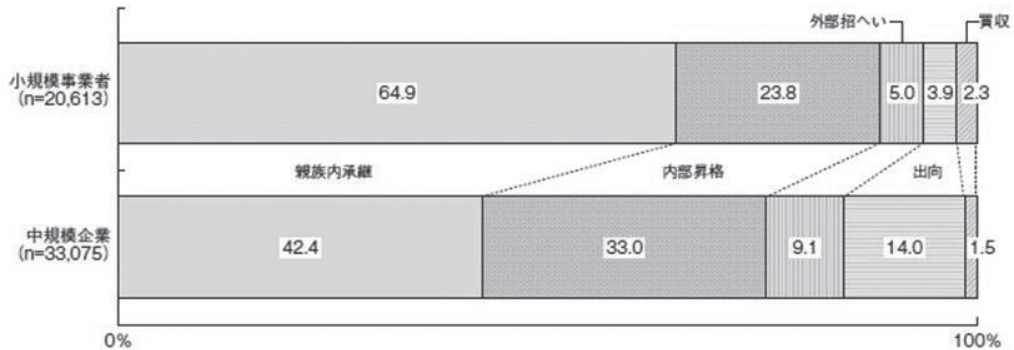


図1-3-2 規模別の現経営者の承継形態 (出典：中小企業庁 中小企業白書 (2013 年版))

これは事業を数名程度で行っている小規模事業者では、経営の意思決定や業務オペレーションをひとりで数人分の仕事をこなすなど属人的要素が大きいことや、社内のオペレーションにも企業規模による資源の違いがあるため、経営権の承継のような重要課題においては次世代経営者を選択する自由度により一層の違いがあることを示している。

同族会社における事業承継のイグジットとしては、親族内承継および従業員や外部招聘の親族外承継ならびにM&Aでの売却があるが、企業全体の過半数を占める個人事業主の場合には事業体にM&Aという概念はなく、自ずと事業承継が後継者問題に集約されていくことによって「事業が続けられるか否か」という受け身の態勢となっていく。自分の代で廃業することもやむを得ないという消極的な回答のうち、事業承継が円滑に進まなかったケースではその理由として「将来の業績低迷が予測され、事業承継に消極的55.9%」「後継者を探したが、適当な人が見付からなかった22.5%」と答え、収益確保の見通しに対する不確実性が大きく影響することを挙げている(図1-3-3)。

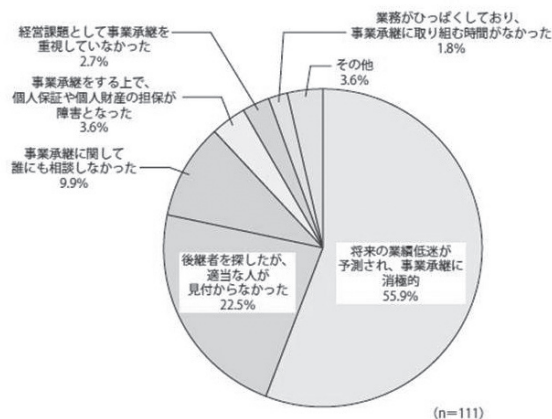


図1-3-3 事業承継が円滑に進まなかった理由 (出典：中小企業庁 中小企業白書 (2014 年版))

非公開企業の事業承継問題

廃業に至った場合での相談相手として第2位である「公認会計士・税理士の6.8%」に対し第1位の「家族・親族が48.1%」と8倍近い大きな開きがある(図1-3-4)ことも、事業が生活に直接影響し、事業を存続させることよりも収益の家庭生活等へもたらす影響が優先することを示している。また反対に事業承継後に良くなった／やや良くなったとする理由として「新たな販路開拓・取引先拡大した場合66.8%」、「新商品開発64.7%」が挙げられていることも、長期的に安定した事業の存続可能性マネジメントよりも、(対してやや短期的に)収益確保の可能性を重視するものといえる(図1-3-5)。端的に言えば「儲かるなら続けたい、儲からないなら止める」という損得判断であろう。

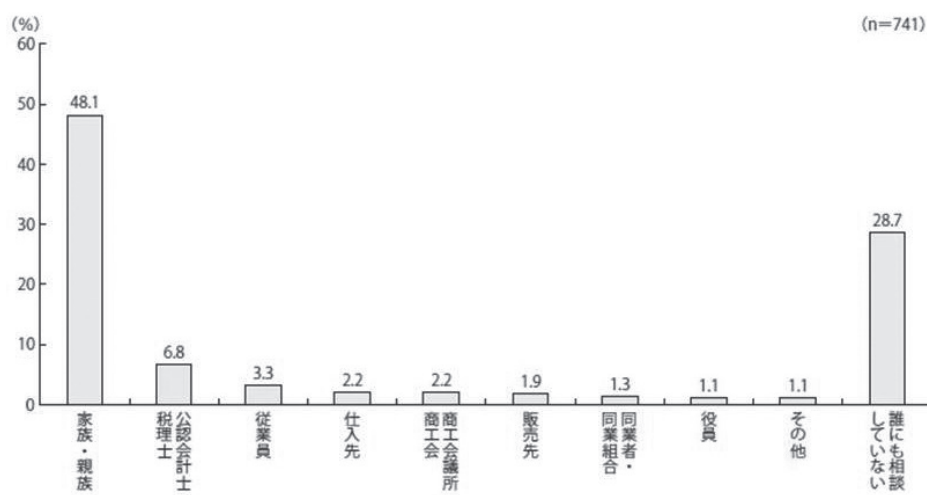


図1-3-4 廃業に際しての相談相手(出典:中小企業庁 中小企業白書(2014年版))

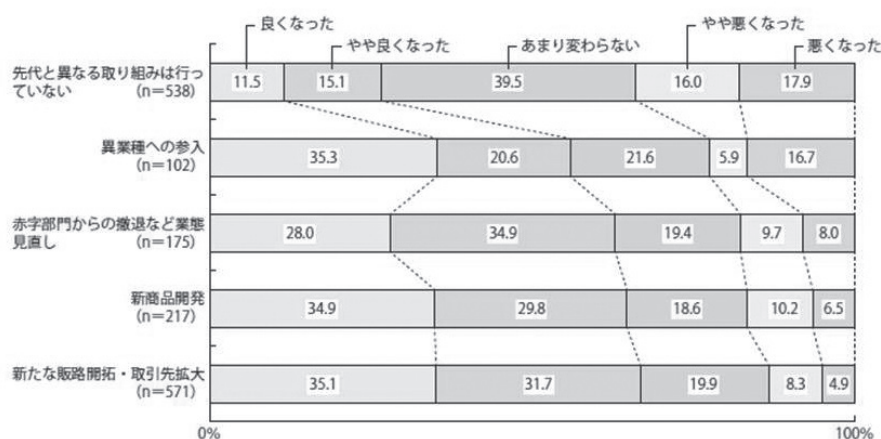


図1-3-5 事業承継後の取組と事業承継後の業績変化(出典:中小企業庁 中小企業白書(2014年版))

4. 事業承継における課題

事業存続に経営資源の確保や脆弱性が影響している。儲かるなら続けたい、事業を何らかの形で他者に引継ぎたいという意思が半数程度あるなかで、実際に誰に承継するか？できるのか？という視点では、後継者難を理由として廃業する企業者が54.6%であり(図1-4-1)、一方承継する場合における親族内承継での問題としては、「経営者としての資質・能力の不足」「相続税、贈与税の負担」「経営における公私混同」が上位3項目を占め(図1-4-2)、親族外承継での問題としては、「借入金の個人保証の引継ぎが困難」「後継者による自社株式の買取りが困難」「後継者による事業用資産の買取りが困難」が上位3項目を占めている(図1-4-3)。

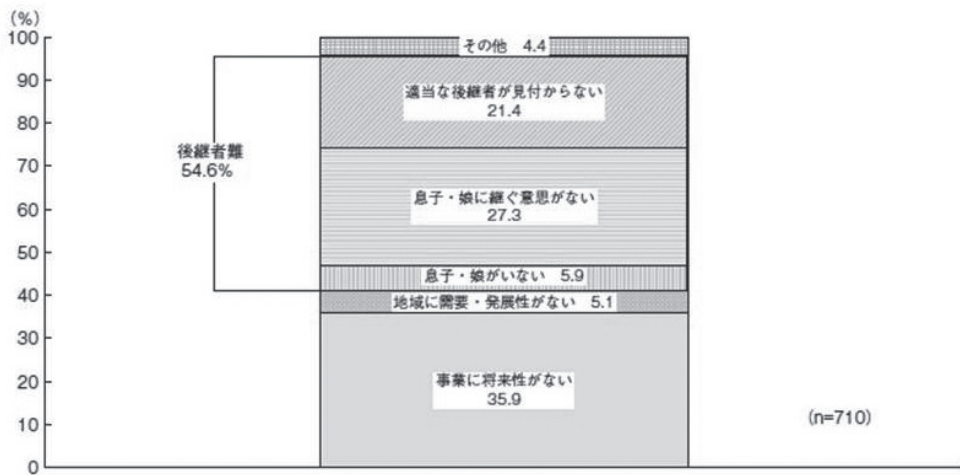


図1-4-1 小規模事業者の廃業理由 (出典：中小企業庁 中小企業白書 (2013年版))

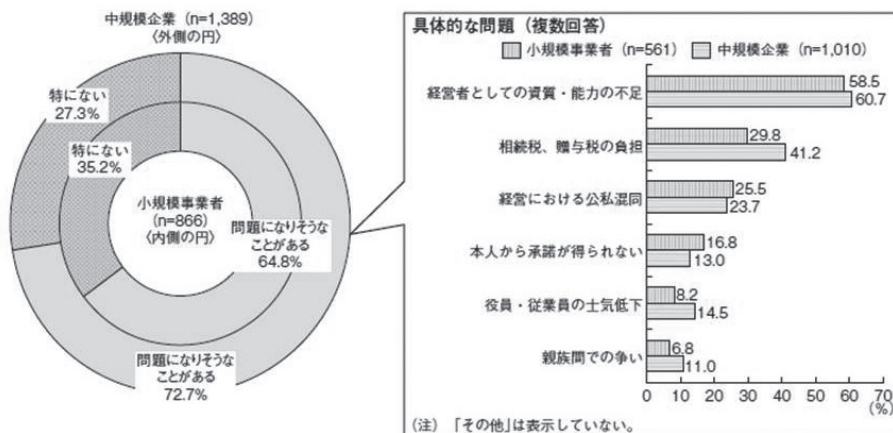


図1-4-2 規模別の親族に事業を引き継ぐ際の問題 (出典：中小企業庁 中小企業白書 (2013年版))

非公開企業の事業承継問題

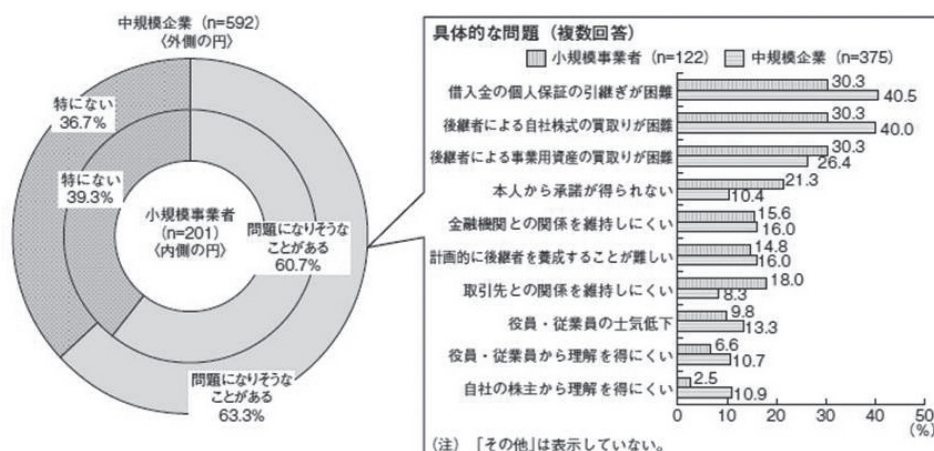


図1-4-3 規模別の親族以外に事業を引き継ぐ際の問題 (出典：中小企業庁 中小企業白書 (2013 年版))

これらは、親族に承継する場合には経営スキルやモラルといった属人的要素が、親族以外の場合には債務保証や経営資産の譲渡といった財産的要素が大きな課題となっていることが分かるし、後継者という人物が手当てできればよいということでは不十分で、経営者が交代するより前に対処の必要な課題が多いことも分かる。後継者がいてもいなくても、遅かれ早かれ対策をしなくては行けないのが貸借対照表 (以下「B/S」) の整理である。役員借入金や役員貸付金の整理は必須であるし、借入金の個人保証のような簿外債務を減らすためにも調達資金と資金使途の整理も必須である。従って、事業承継問題とは即ちすぐやらなくては行けない事業リストラクチャリングであるというのが包括的な問題の本質である。事業リストラクチャリングとして考えた場合、経営戦略と事業計画を含んだ企業マネジメントと、会社法と民法を含んだ法務と、財務と相続税を含んだ管理会計との6つの車輪を同時に走らせることが必要となる。したがって法令や税制を踏まえつつ自社の将来に向けた経営資源の確保として取り組むことが本当の課題意識であり、オーナー社長の事業承継に関しては相続税への対策・対応を経て承継前と同等または承継前以上のマネジメントと業績を挙げていくことは、例え小規模企業者であっても負担が大きい難事業である。しかし、先に見たように取り組むべき項目の多さおよびボリュームに比べ、オーナー社長の意識との間に大きな乖離があるのが現状である。

Ⅱ. 事業承継における支援提供サイドの現状

1. 事業承継支援に潜在するギャップ

中小企業の事業承継を取り巻く環境と課題を見てきたところであるが、オーナー社長が次世代経営者に自社の成長を実現させるための環境を整備していくことは、事業経営と会計に加えて、

相続税、民法および会社法など非常に幅広い多種多様な専門知識が要求される。とくにB/S整理や相続税対策等は実行に長期間を要するため、オーナー社長には大きな負担となる。しかし図1-3-3でみたように、事業の将来性に悲観的なケースを除いて、「事業承継に関して誰にも相談しない」のが2位となっており、一見自助努力で問題解決を図っているように見えるが、その内訳を見ていくと「相談しても解決するとは思えなかった」とする回答が76.0%、「承継のことは誰にも相談しないと決めていた」の12.0%と合わせると約9割が相談に消極的である(図2-1-1)。

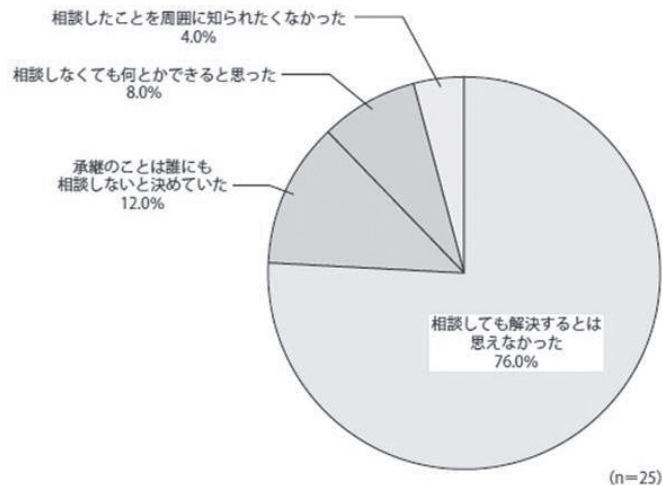


図2-1-1 事業承継に関して相談しなかった理由(出典:中小企業庁 中小企業白書(2014年版))

一方、国の取組としては「事業引継ぎ相談窓口」を全国47都道府県に設置して窓口相談に対応し、課題を解決するための支援施策や支援機関の紹介、情報提供を行っている。また「事業引継ぎ支援センター」を全国13か所に設置し、M&Aを希望する企業間の仲介及びM&A契約の成立に向けた支援等を行っている。これらの窓口では、オーナー社長等からの相談を聞いたうえで情報を提供するかまたはオーナー社長の問題解決ニーズに近い専門家を紹介する間接的支援を行っており、直接的支援は行われていない。これは企業が私的社団である原則を踏まえてのアプローチと見られるが、この点に、オーナー社長の課題意識と支援提供サイドの支援意識との間で情報ギャップあるいは認識ギャップがあるのではないだろうか。

2. 民間での事業承継支援の動き

改正相続税法の成立と前後して、民間で「事業承継セミナー」が開催されるようになってきている。これは、事業承継において発生する法務需要、税務需要、M&A需要、資金需要を見越して、関係する事業者が個別あるいは合同で開催しているものであるが、内容をみると「スムーズ

非公開企業の事業承継問題

な事業承継のためには、後継者の選定、自社株の評価対策、遺言作成、相続税納税資金対策が重要」としていることが多くみられる。事業承継事案は個別に出口戦略が異なるにも拘わらず同種の情報提供が行われているのは、多様な事業承継モデルが集約されていないこと、夫々の課題解決に多大な労力が要求されること、承継後の新しい経営計画まで至ることができないあるいは余裕がないことを示している。

中小企業の経営支援として民間では税理士が支援に当たることが多いが、企業を支援するいわゆる専門家と呼ばれる職業のうち、税理士は税務の専門家であり弁護士は法務の専門家であるから、部分最適は実現しても企業経営全体の全体最適の実現は困難である。オーナー社長が全体最適を求めて事業の将来性や経営戦略について相談しても、相談を受け付ける支援提供サイドの行政または民間の窓口は全体最適の相談を受け止めるのが難しい。事業承継問題のような全体最適相談を受け付けることができるのは、経営コンサルティング企業または大手と呼ばれる大規模な法律事務所が要求されるが、収益確保を事業承継の障害としている中小企業が実際に依頼することがオーナー社長の選択肢に入っているかどうかは、先の相談に対する消極的な姿勢から疑問であるし、他方で92万社ある小規模会社すべてが支援を依頼したとしても受任できないだろう。そのくらい事業承継問題は多種多様な専門知識が要求され時間も労力も掛かる経営課題ともいえるし、支援提供サイドとして事業承継支援の仕組みが十分に整っていないとも言える。

廃業あるいは事業承継の失敗が直接業績に影響する地方銀行の一部や信用金庫などでは「株式をいったん買い取り、従業員など将来の後継者に買い戻してもらうといった手法を提案」し中小企業の事業承継の支援に乗り出す動きも見られている⁶。これなどは、事業の存続可能性および自社株式に対する評価を外部のステークホルダーが行うという意味で、現状で最も全体最適に近い支援と言えるだろう。

Ⅲ．事業承継における支援政策の現状

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(以下「事業承継税制」)により、中小企業の経営を承継する代表者が、発行済み株式の3分の2を取得する場合、相続税(80%)・贈与税(100%)を一定期間猶予する(死亡等でそのまま免除)という制度が導入されている。要件として、①経済産業大臣の認定を受けること、②事業継続(代表者、雇用8割維持、株式継続保有)とされているが、税負担が免除されるのではなく事業承継後5年間の雇用維持要件もあるため、使い勝手が悪いと評判が良くなかった。そこで、基本的な枠組みを維持しながら適用要件を緩めた改正が平成25年に行われ、①経済産業大臣の認定が事前確認のみから事後認定も認められる、②後継者の親族限定の制限が廃止(第三者承継が可能)、③雇用8割維持要件が5年間連続から5年間連続平均で可、④納税猶予打ち切り時の利子税軽減、事業再生時も免除、⑤役員を退任せず代表者退任であっても適用とする、⑥債務控除計算を相続財産から控除、と多様な事業承継事案に対応できるよう柔軟化が図られて平成27年1月以降(事後認定については平成

25年4月以降)導入されることが評価できる。

また、遺留分に関する民法の特例(以下「民法特例」)については、後継者を含めたオーナー社長の推定相続人全員の合意の上で、オーナー社長から後継者に贈与等された自社株式を①遺留分算定基礎財産から除外(除外合意)、または②遺留分算定基礎財産に算入する価額を合意時の時価に固定(固定合意)をすることができる。特に、除外合意をすることにより、後継者がオーナー社長から贈与等によって取得した自社株式については、他の相続人が遺留分の主張ができなくなるため相続発生により自社株式の分散に防止効果がある。固定合意をすると、自社の業績向上等により自社株式の価額が上昇しても遺留分の額に影響しないため、後継者は相続時に想定外の遺留分の主張を受けることを排除する効果がある。この民法特例の利用についても、①合意時点において3年以上継続して事業を行っている非上場企業であること、②過去または合意時点において会社のオーナー社長であること、③合意時点において後継者が会社の代表者であることおよびオーナー社長から会社の議決権の過半数に達する株式を贈与等により取得したことの3要件を具備したうえで、推定相続人全員の合意(合意書を作成すること)を得て、経済産業大臣の確認および家庭裁判所の許可を受けることが必要である。

これら事業承継の支援政策を2つとも活用する場合、先に見てきた間接的な経営資源の流出を防止できる点および安定株主の継続的確保の点で非常に大きなメリットがあり、後継者への安定した事業承継という面で効果的であるから、事業承継が確実にできるならぜひとも利用したいところである。

IV. 現状の中小企業事業承継の考察

中小企業といえども私企業であるから、成長と共にステークホルダーが増え上場を通じて株式を公開することで、本稿で見てきたような株式継承の不安定さや後継者不足が企業の存続を脅かすような可能性を著しく下げることができる。一方で、規模に拘らず債務超過で廃業を余儀なくされる企業があり市場からの退場を求められるものも当然ある。本稿で考えるべきは、これらの中間に散在する「好業績だが、株主政策や後継者不在で事業承継が困難な企業」や、「業績は良くないが、株主政策や後継者への引継ぎは上手くいっており比較的容易に存続可能な企業」である。前者については、外部からの経営者登用や企業(事業)の売却によって十分に存続が可能であり、積極的に問題に対処することで廃業を免れることができる可能性が高い。

そもそも中小企業の事業承継が社会問題となるのは、製造業のデータとなるが、大企業の付加価値額が45.6%であるのに比して、中小企業の付加価値額は54.4%で過半数を超えることにより、マクロ経済における影響が大きいからである⁷⁾。あるいは中小企業といえども倒産(廃業)すれば雇用が失われ、失業率が上昇するからともいえる。つまり政策的に関与される問題である。事業承継問題に係る政策的支援は、他の中小企業支援の枠組みと同様に諸課題に対する支援政策と相談窓口の開設の形態をとっている。しかしながら、これまで見てきたように中小企業のオー

非公開企業の事業承継問題

ナー社長の事業承継問題に対する意識は消極的で、小規模事業者に限れば「親族内に後継者がいれば事業を承継し、さもなくば廃業やむなし」かのような、非常に狭い選択肢のなかで思考している様子が見て取れる(図1-4-1)。

現状を俯瞰してきた支援提供サイドの現状や支援政策の現状をみると、まずは当該企業が事業承継に関して相談等の対外的アクションを起こすことでキックオフするが、これらのアクションがなければ無為に時間を過ごし取得可能であった選択肢を狭め、多大な承継コストを支払って次世代経営者にバトンタッチすることになる。株式(企業の支配権)の移転にせよ相続税(担保等の間接的経営資源)の支払いにせよ、企業経営にとって完全にコントロールを確保するためには、10年程度の長期間に亘る戦略的施策が必要であるが、日本の社会生活には専門家に報酬を支払って相談し問題解決を行うというコンセンサスが確立されていないため、困ってどうにもならなくなってから専門家に相談する行動パターンが非常に多い。これは、私自身も資格業として専門家と呼ばれる業務の依頼を受ける立場から、無作為を続けることにより発生するコスト負担感は法定金利を超えると感じる。

さらに問題は後者の企業である。現行の法制度および税制ならびに事業承継支援策の下では、業績の良くない企業は株価が下がり後継者が確保できれば経営権の移転に対する財産的負担も少なくて済むから、事業承継は比較的容易に実現できる。だが、業績が良くない経営体質もそのまま移転されることを忘れてはならない。こういった企業が、事業承継税制を活用して事業承継に成功したとしても低い生産性が維持されるという意味でモラトリアムだからである。

中小企業の労働生産性は大企業に比べて劣る。製造業では大企業が7,075(円/人時)に比べ中小企業は3,838(円/人時)と約半分(54%)であるし、サービス業では7,770(同)に比べ中小企業は3,814(同)と半分以下(49%)である(図4-1-1)。同族会社においてオーナー社長の交代が起きにくいのは当然であったとしても、経営者が交代する事業承継時に生産性が上がらなければ、支援政策を適用したとしてマクロ経済や財政再建にとってプラスにならない。

図4-1-1 労働生産性の水準～大企業と比べて、
中小企業では労働生産性の水準が低い～
(出典：中小企業庁 中小企業白書(2008年版))



もし、本当にマクロ経済または産業構造の視点からみて、中小企業の存続可能性が重要なのであるならば、さらに従来とは異なった事業承継支援政策を追加導入したらどうであろうか。即ち、業績の良し悪しと後継者候補の有無でマトリクスを組み、当てはまる企業毎に支援策を変えるのである。業績は良いが後継者がいない企業(上述の前者)にはプロの資本家と経営者を紹介する政策を提供する。あるいは、資本家と経営者を提供する事業者を支援することもできる。業績は悪いが後継者がいる企業(上述の後者)には事業リストラクチャリングを支援する政策を提供するのである。採算部門と不採算部門とをオーナー社長と後継者とに分社させ、採算部門を他企業と合併させて規模の経済を実現していくインセンティブ施策を事業承継支援政策に導入することで、オーナー社長の事業承継問題に対する対処は早まり、後継者はより生産性の高い企業として業務に邁進することができる。その他、業績は良く後継者もいる企業は問題がないし、業績が悪く後継者もない企業は従来通りでよい。このように、将来の業績向上が予測され事業承継に積極的になれば、事業承継が円滑に進まない最大の理由をなくすることができる。中小企業は、経営資源がぜい弱なため収益性や家族の生活を第一に経営判断を行う傾向が見られるのであるから、問題解決に対して積極的に行動した方がメリットがある施策こそ事業承継問題の解決とマクロ経済の成長に有効である。当然、財政からみて一時的に相続税収が落ち込んだとしても、好業績による法人税収や所得税収が増える方がよい。何より経済に成長性が増し社会がより健全になる。

おわりに

日本の産業は中小企業が支えているという表現をされることがある。では実態はどうだろうか。上述のように中小企業の付加価値額は過半数を超える。定量的な数値ベースでは「支えている」という表現は過大かもしれないが、ピラミッド構造の産業構造からは実感があるからこそ使われる表現なのであろう。日本経済あるいは社会全体にとって大きな役割を担っている中小企業が、経営者交代の不調により姿を消していくとなれば、歯が抜け落ちて咀嚼力が落ちるようなものである。良く噛まずに食べれば、胃腸に負担をかけ、消化効率や代謝が落ち、身体全体が健康でなくなっていく。事業承継についても同様のイメージで全体像を捉えることが大切である。すなわち、一本の歯が虫歯になった(後継者選びが難航している)といって放置したり対処療法で一時しのぎをしたとしても、根源治療(株式の安定確保と経営者の適切な交代)をしなければ、いずれその歯は抜けて(経営が行き詰って)しまう。

本稿では事業承継を取り巻く事象を観察してきたが、実態は対処療法だったであろうか? 根源治療であっただろうか? 筆者は対処療法だったと考えている。中小企業の経営が儲かったか(黒字か)/損したか(赤字か)といった目先の利益に翻弄され長期的展望に基づく戦略的な営みが視野にない場合、同じく目先の節税や身の丈を越えた投資、所有と経営の不分離が起こる。しかしながら、中小企業の発展を支援する立場の行政窓口や専門家も個別案件を処理することを業務

非公開企業の事業承継問題

として終止せず、合目的なゴーイングコンサーンに対する貢献が出来ているのかどうかを自己査定することも必要である。同族会社がほとんどの中小企業において経営者が交代するということは、経営戦略から商品・サービス、販売経路あるいは販売手法まで大きく変化（進歩）させることができる変革の機会でもあり、新しい成長に向かって飛躍する好機と前向きに捉えることが大切なのではなかろうか。

多くの中小企業にとって事業承継が事業リストラクチャリングの契機であるならば、各ステークホルダーの対応も根源治療に向かって変化すべきであり、法務あるいは税務の手続をして終わりではなく、納税を猶予して終わりではなく、キャッシュを手当てして終わりでもないだろう。マネジメントを理解してこそ真の専門家であるとか、義務教育課程に複式簿記と財務諸表を創設するとか、事業計画や資本政策によって融資条件を可変させる金融機関であることによって、初めて新たな成長と強靱な社会が出来あがっていくものである。

なにより、社会は常に進化を続けているのであるから、経営資源が限られる中小企業だからこそより大きな成長を求めて機会を創り出していくことが期待されているし、経営力を身につけることによって将来の業績は変えられることを知り、当事者としての認識をもち積極的に事業を営んでいくことが第一義に大切と考える。

【参考文献等】

¹ 総務省 平成 24 年経済センサス - 活動調査

<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/gaiyo.htm>

² 経済産業省 中小企業・小規模事業者の数（2012 年 2 月時点）

<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>

³ 国税庁 標本調査結果

<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2012/pdf/11.pdf>

⁴ 中小企業庁 中小企業白書（2014 年版）

⁵ 東京商工リサーチ 2013 年「業歴 30 年以上の老舗企業倒産」 倒産企業の平均寿命は 23.6 年

http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20140226_01.html

⁶ 日本経済新聞 2014 年 9 月 6 日 広島・トマト、西京銀など、事業承継支援ファンド

<http://www.nikkei.com/article/DGXLZO76701170V00C14A9LC0000/>

⁷ 中小企業庁 (2010) 我が国の中小企業の実態

<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g100215a05j.pdf>

編集後記

S B I 大学院大学研究科委員会
研究推進委員会
野間 修 石川 秀樹

この度、「紀要」の第2号（2014年度版）ができあがりました。ご執筆いただいた先生方、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くの方々に深い感謝の念を申し上げます。

今号では、前号（創刊号）での執筆者に加えて、湯川先生、蘆先生、猪股先生からもご寄稿いただきました。ベンチャー企業の戦略、インターネット企業研究などの講義を担当される湯川抗先生には、起業家が牽引するICTビジネスの未来を展望していただきました。起業とITを重視する本大学院にまさにぴったりの内容です。盧 暁斐先生には、中国会社法における資本制度改革について考察いただきました。行政サイドの自由化を追認する形で会社法が迅速（拙速）に改正されている現状と実務への影響を指摘されています。蘆先生は、本大学院の専任教員として新たにお迎えした会社法がご専門の先生で、中国ご出身の「働くお母さん」でもあります。細沼諒芳先生とともに、グローバル化と女性の活躍に貢献したいという本大学院の思いを体現されている方です。ビジネスモデルの講義を担当される猪股真先生からは、事業承継に関する論文をご寄稿いただきました。事業承継は起業に匹敵する大きなイベントであり、本大学院にも事業承継に際して、ビジネスモデルを時代の流れに合わせて変革した修了生やこれから変革を志す在校生もいることから、大いに興味深い論考です。

今号でも、北尾学長より巻頭言が寄せられており、来年度以降も紀要を刊行して行くことにより本学自身の研究と教育力の水準向上の一助としたい、との学長の思いが伝えられております。そして、巻頭言に続く本文のトップバッターは、今号でも藤原副学長です。副学長は前号のマンチェスターから舞台をフランスに移し、テーマも産業革命から政治革命に変えております。知的エンターテイメント紀行文という感があり、次の舞台がどこになるのであろうかと楽しみになります。続いて、重田研究科長からは経営幹部の人材育成に関する論文、湯川先生からは先述のICTビジネスの将来に関する論文、野間からは日本のバブル経済を振り返り、欧州等での“Japanization”への教訓を探ろうとする論文、細沼先生からは華為（ホンファイ）の経営戦略に関する論文、太齊先生からは「仮説思考」に関する論文、石川からは個人投資家の資産運用戦略に関する論文、そして、先にご紹介した蘆先生、猪股先生と続きます。このようにして今号も、前号以上にバラエティーに富み、しかも学術面と実務面のバランスがとれた内容の論文集となったように思われます。

ところで、前号の紀要を発行したことによって、寄稿した論文に関心を持つ本大学院の教員及び学生、他大学の先生方や企業の方々と議論する機会が増えたという嬉しいご報告もいただいております。さらに、この第2号を機に、学内外の多くの方々との議論が一層活性化し、学術と実務の融合を通じて新たな価値が創造されることを願っております。そのためには、さらに、次の一手が必要ではないかと思案中であります。皆様方からも、ご意見・ご提案をいただけると幸いです。

2014年10月