

目次

巻頭言

～「S B I 大学院大学紀要 第 4 号」の刊行にあたり～

S B I 大学院大学学長 北尾 吉孝 …… 3

＜フィンテック特集＞

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

副学長 経営管理研究科 教授 藤原 洋 …… 5

フィンテック革命の本質

～ついに「貯蓄から投資へ」が実現する～

S B I 大学院大学金融研究所所長 経営管理研究科 教授 藤田 勉 …… 17

FinTech により進む金融分野のパワーシフト

経営管理研究科 特任教授 沖田 貴史 …… 35

東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

－世界的な過剰生産能力問題へいかに対応するか－

経営管理研究科 研究科長 教授 石川 秀樹 …… 42

家族システムと世界の多様性

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 50

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

経営管理研究科 准教授 細沼 藹芳 …… 63

親子会社間の競業取引規制のあり方について

～子会社少数株主保護の観点から～

経営管理研究科 専任講師 盧 暁斐 …… 75

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

経営管理研究科 専任講師 斎藤 槇 …… 88

事業における陰（省みる、省く、撤退）の重要性

～経営者及び各リーダーの役割～

修了生 竹井 一馬 2010 年 9 月修了 …… 100

懐かしい味で新しい飲食店の姿を創造する

～金沢おでんの新スタイルを確立しブルーオーシャンを切り開く～

修了生 平田 賢太郎 2014 年 3 月修了 …… 107

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

修了生 齋藤 潤一 2014 年 9 月修了 …… 114

編集後記 …… 124

巻頭言

～「S B I 大学院大学 紀要 第 4 号」の刊行にあたり～

S B I 大学院大学 学長
北尾 吉孝

S B I 大学院大学は、2013 年度より教員の研究論文集である「紀要」の刊行を開始しました。本号はその第 4 号（2016 年度版）です。改めて、本学が紀要の刊行を開始した経緯を振り返ると、本学では 5 年ごとの分野別認証評価を契機に「教育研究上の目的」の見直しを行い、教育研究重視の姿勢を明示的に定めたところですが、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 13 年度から始めたものです。

この紀要には、昨年度の第 3 号から新機軸が加わりました。それは、本学の修了生（O B）も紀要の執筆陣に加わるようにいたしました。これは、本学が「人間学」に加えて「実学」・「実践」をも旨とする大学院である以上、本学を巣立ち全国各地で活躍中の修了生も本学の研究・教育活動の一端を担っている、と考えたからです。そして、今年度も修了生有志に本紀要への参画を呼び掛けた結果、北陸や九州に在住する 3 人の修了生より、本学での学びを各々の経営の実践にどのように活かし、地域創成に寄与しているか、につきご寄稿を頂きました。

さらに、今年度の第 4 号にはもう一つの重要な新機軸が加わりました。それは、紀要に関し年度ごとの「統一テーマ」を導入することとしたことです。そして、本年度の統一テーマは、「フィンテック」としました。その背景ですが、本学では、この 10 月より、「S B I 大学院大学金融研究所」を立ち上げて、フィンテックなどの金融研究を進めて行く体制を整えたばかりです。そこで、これと並行する形で、紀要に関しても、本年度の統一テーマを「フィンテック」としたものです。そして、本年度の本号に掲載した各教員の論文を見ると、「テクノロジーの発展から見たフィンテックとは？」、「フィンテック革命の本質～ついに『貯蓄から投資へ』が実現する～」、「フィンテックにより進む金融分野のパワーシフト」、と並んでおります。また、それ以外にも、「東アジアにおける鉄鋼業の構造変化」、「家族システムと世界の多様性」、「儒教の精神から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の研究」、「被災地から日本を良くするギフト・エコノミーの可能性」、等と並んでおり、非常にバラエティに富んでいます。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、と考えます。

巻頭言

経営専門職大学院である本学は2008年4月の開校以来、8年半が経過しました。そして、修了生の数も累計で約130名に達したところです。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（経営学など）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、これらが他の経営系専門職大学院（ビジネススクール）と比べた大きな優位性を本学に与えてきた、と言えましょう。

そしてその結果、本学は、開校以来の8年半の間に、人脈ネットワーク作りの面で、国内有数のビジネススクールになり得たと自負しております。その中核にあるのが「SBI大学院大学OB会」ですが、通学を要しないインターネット中心の大学院ですので、修了生中心の人脈ネットワークは、北海道から鹿児島にまで広がっています。そのみならず、フィリピンを始めとする海外在住の日本人や中国人、ベトナム人、マレーシア人など、グローバルな広がりをも見せております。

また、教職員と現役・OB生による「アジア研修旅行」も、本学の人脈ネットワークの一例である、と言えます。これは、有志による研修旅行ですが、訪問先に駐在し、又はそこを出身地とするOB生の支援の下に、アジアの主要都市を訪問して日系の現地進出工場や国際機関などを視察するものであり、過去の6年間にすでに7回の研修旅行を実施済みです。これは、恐らく他大学院にはない試みであり、本学の教職員と学生との絆を固めると同時に、人脈ネットワークの強化に役立っていることは論を俟ちません。

また、こうした人脈ネットワークの広がりとは並行して、本学に対する世間一般の認知度も確実に上昇している、と考えます。その証しとして、正科生の入学者数が半期ごとに着実に増加しているのみならず、正科生以外のディプロマ・単科生、さらには企業研修生も大幅な増加傾向にあります。そこで、本学では本年3月に、大学院キャンパスを横浜より東京丸の内に移転いたしました。これにより全国各地に在住する学生の利便性をさらに高めることのできる体制が整いました。

本紀要が本学の研究・教育活動の重要な一環であることは上記のとおりであり、本学の研究及び教育の水準向上のために、来年度以降も紀要の刊行を続けて行く所存です。そして、引き続き修了生有志にも本紀要への参画を呼び掛けるとともに、新たな統一テーマの下でさらに内容豊かでパワーアップした紀要としたい、と考えております。

最後に、本紀要が本学外の多くの人々にも広く供覧され、お役に立てればと願う次第であります。

2016年11月

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

副学長
経営管理研究科教授
藤原 洋

【はじめに】

最近のビジネストrendとして最もホットな話題の1つが FinTech である。FinTech とは、Finance と Technology を組み合わせた造語で、新世代の IT（情報技術）を活用した金融サービスを指す。

では、何故 FinTech は、生まれたのだろうか？そして FinTech は、何処へ行こうとしているのだろうか？ここでは、テクノロジー視点からその疑問についての解答を試みることにする。

図1に示すように、人間社会発展の原動力とは、科学技術である。人間は、他の高等動物とされる霊長類（ヒト、ゴリラ、チンパンジー、オランウータン）の中で、唯一文字と言葉を手に入れることで文明を築き、そして、文明の歴史を積み重ねる中で、宇宙、物質、生命など自然を理解し利用する科学技術を手に入れたのである。そして、科学技術は、常に発見と発明が繰り返されることで、今日も発展を続けている。特に、図2に示すように、自然を理解する科学を基本に、自然を人間のために利用する新たなテクノロジーが産み出されることで、人間社会は、変化し発展してきた。

農業技術が発展し封建社会が生まれ、動力機関と物質科学が発展し工業社会へ、そして情報技術が発展することで情報社会へと変化してきた。

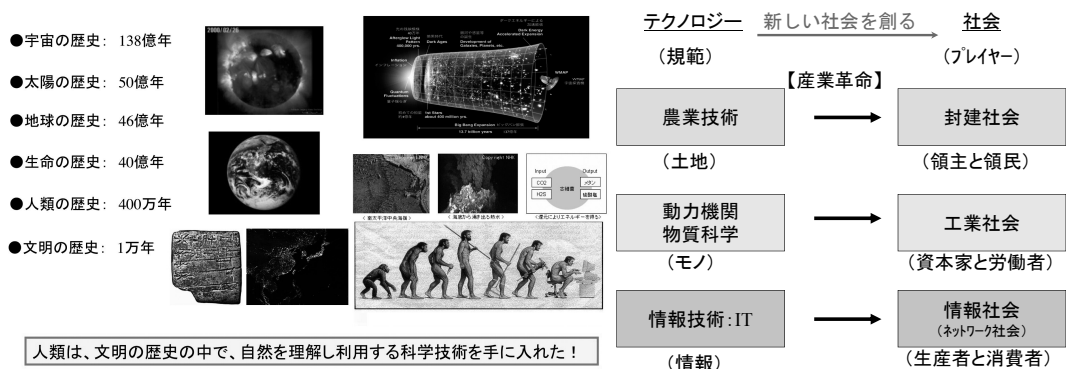


図1.人間社会発展の原動力は科学技術

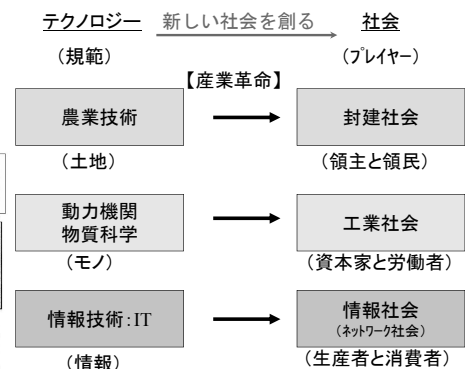


図2. 社会発展の歴史におけるテクノロジーの役割

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

今日の FinTech の登場は、このような人間社会におけるテクノロジーの進化がもたらした一連の社会の変化、すなわち、産業革命の潮流の中にある。本論は、このようなテクノロジーの進化という視点から、第 1 章では、FinTech の背景にある第 4 の産業革命について、第 2 章では、テクノロジー視点の FinTech とは？、第 3 章で FinTech サービスの現状とは？、第 4 章で FinTech は何処へ行くのか？について述べることにする。

【第 1 章】 FinTech の背景にある第 4 の産業革命とは？

私は、『第 4 の産業革命』（2010 年 7 月朝日新聞出版、2016 年中国語版東方出版社刊）をドイツ政府が Industrie4.0 プロジェクトを開始する前に著したが、第 4 次産業革命を改めてここで定義しておく。図 3 に示すように、ドイツの Industrie4.0 プロジェクトは、製造業にイノベーションを起こすものだが、図 4 に示すように、第 4 次産業革命は、製造業に留まらず、全ての産業を対象として起こっている。

ここで、第 1 次産業革命とは、18 世紀にイギリスから始まった、動力機関の発明による動力革命、第 2 次産業革命とは、19 世紀に

ドイツから始まった物質科学に基づく重化学工業革命、第 3 次産業革命とは、20 世紀半ばにアメリカから始まったデジタル情報革命を指す。

そして、第 4 次産業革命をデジタル・トランスフォーメーション革命と定義し、従来成立しているあらゆる産業をデジタル化すること、すなわち事業モデルを転換する新たな産業革命を意味している。IoT/ ビッグデータ /AI（人工知能）等を支える数理学が原理とし、「アナログ情報のデジタル化」（第 3 次産業革命）ではなく「産業のデジタル化」をもたらすものである。Airbnb* や Uber** 等の宿泊業や旅客交通業等多くの産業分野で資源の有効活用、シェアードエコノミー等は、この流れにある。

このような一連の「デジタル・トランスフォーメーション＝産業のデジタル化」という新たな潮流の中で、FinTech とは、「金融業のデジタル化」を意味しており、従来から存在する取引口座

Industry 1.0: Water/steam power
Industry 2.0: Electric power
Industry 3.0: Computing power
Industry 4.0: Internet of Things (IoT) power

図3. ドイツ政府が主導するIndustrie4.0

第1次産業革命 原理:力学⇒動力革命
 →イギリスから 紡績/船舶/鉄道産業

第2次産業革命 原理:化学⇒重化学工業革命
 →ドイツから 鉄鋼/自動車産業

第3次産業革命 原理:物性物理⇒デジタル情報革命
 →アメリカから 通信/コンピュータ/半導体=IT産業

第4次産業革命 原理:数理学⇒デジタル・トランスフォーメーション革命
 →欧米から 産業のデジタル化=事業モデル転換

図4. 産業革命の発展経緯

の金銭情報をデジタル情報として扱う銀行オンラインシステムや株式のオンライン取引等の「金銭情報のデジタル化」の次に起こりつつある、新たなイノベーションである。

【第2章】テクノロジー視点の FinTech とは？

ここでは、FinTech とは、「Finance と Technology を組み合わせた造語で、スマートデバイス、ビッグデータ分析、人工知能（AI）など新世代の IT を活用した金融サービスを指す」と定義する。FinTech の起源は、リーマンショックから始まった世界金融危機後、米国シリコンバレーにおいてベンチャー起業家が、既存の金融サービスが行き詰ったことをビジネスチャンスととらえ、いち早く新たな金融サービスの開発に取り組んだことにある。こうして生まれた企業を「FinTech 企業」と呼び、シリコンバレーから全世界に波及している。

FinTech という言葉が、2014 年に登場し今日金融の世界での一大トレンドとしてクローズアップされてきた背景には、リーマンショックに始まる世界金融危機、すなわち、既存の金融業界の行き詰まりがあるが、壁を乗り越える重要な役割を果たしているのが、IT の進化である。IT の進化を支えているのは、図 5 と図 6 に示すように、私も構成員として参加し、ICT（情報通信

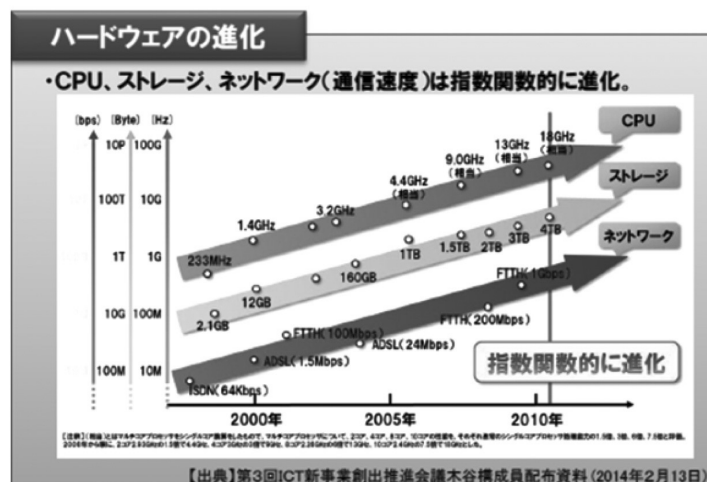


図5. デジタル新時代を予見した総務省ICT新事業創出会議(その1)

*Airbnb：正式なホテルなどの宿泊施設ではなく、世界各国の現地の人たちが、自宅などを宿泊施設として提供するインターネット上のサービスで、同社は、2008年8月に米サンフランシスコで創業、イギリス発祥の簡易的なホテルをB&B [Bed and Breakfast] と呼び、名前の由来となっている。

**Uber：スマートフォン経由で、ハイヤーのような運転手付の中高級車を呼ぶことができるサービス。2010年に米国サンフランシスコで創業、45カ国、100以上の都市で利用されている。

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

技術) による国家戦略について議論を重ねた、総務省 ICT 新事業創出会議での結論、CPU (インテル・チップに代表されるコンピュータの中央演算部)、ストレージ (記憶装置)、ネットワーク性能 (通信速度) の指数関数的進化である。約 2 年で 2 倍、すなわち、10 年で 32 倍の高性能化が進む。換言すれば、同等性能を実現するのに、計算コスト、記憶コスト、通信コストが、10 年で 1/32 に低下する。このようなムーアの法則 (半導体の微細化が 2 年で 2 倍になるとする経験則) に則って、デバイステクノロジーが進化しているために、図 7 に示すように、Web を利用するネットビジネスは、情報発信源の視点から、第 1 世代 (ポータル)、第 2 世代 (SNS)、第 3 世代 (IoT) へと進化を続けている。

この Web の仕組みを前提とした、「ポータル」(ネットの玄関口)、「SNS」(ユーザー参加型のソーシャルネットワークサービス)、「IoT」(Internet of Things、モノのインターネット)、「ビッグデータ」、「AI」(人工知能) をデジタル・トランスフォーメーション (DT) の五大要素として重要な役割を果たしつつある。従来、既存の金融機関が、金融サービスを独占できたのは、支店網、ATM 網、複雑な大規模情報システム等の高価な設備を保有していたからだが、テクノロジーの進化が参入障壁を大きく低下させた。FinTech 企業は、このような CPU、ストレージ、ネットワークにおいて同時進行するムーアの法則に則って設備コストの大幅な低減と共に、DT 五大要素技術の活用法については、既存の金融機関の IT 部門をはるかに凌ぐ技術力を有し、従来の金融サービスにはなかった利便性の高いサービスを効率的に提供できるようになった。

ここで、混同を避けるために、金融サービスにおける、テクノロジー視点での「FinTech」か



図6. デジタル新時代を予見した総務省ICT新事業創出会議(その2)

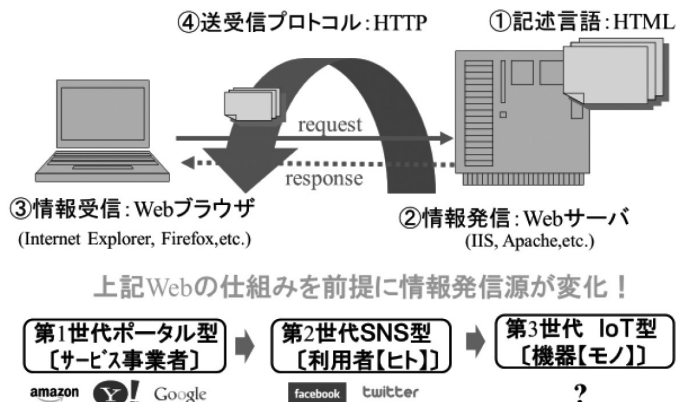


図7. 情報発信源の変化によるネットビジネスの進化

否かの確認をしておく、「既存の金融機関によるオンラインバンキング、投資信託のオンラインサービス、およびアプリサービス」は、「FinTech」ではなく、「既にデジタル化された金銭情報を対象とした金融機関による IT 活用」である。その対極にあるのが、「DT 五大要素技術を駆使した新たな金融サービス」であり、これこそが「FinTech」と呼ぶに相応しい。

従って、改めて、FinTech を定式化すると、

FinTech = Finance（金融）× Technology（DT 五大要素技術）

となる。

次に、テクノロジー視点からユーザー視点に目を移してみると、デジタルネイティブ世代（学生時代からインターネットやパソコンのある生活環境の中で育ってきた、1980 年前後生まれ以降の世代）の行動が、社会に大きな影響を及ぼすようになってきた。様々なサービスの中で、社会に受け容れられ影響を及ぼすには、デジタルネイティブ世代の支持が必要になっている。同世代は、「既存の金融機関」に預けてもゼロ金利の時代が長く、また、金利を支払ってもらえないのに、常に自らの金融商品を推奨すると共に、公平性、網羅性が欠如しているという印象を持っている。換言すれば、デジタルネイティブ世代は、「ユーザーは、既存の金融機関にカモにされる」という不信感を抱いている世代でもある。

むしろ、同世代に信頼の厚い企業は、Google や Amazon 等の「インターネット企業」である。このようなネット企業であれば、既存金融機関の壁を取り払い、「お金」に関わるユーザーエクスペリエンスを提供可能だと考えられている。換言すれば、保守的でブラックボックス化されている既存の金融機関への対抗策として「FinTech」が生まれ、世界中のデジタルネイティブ世代へ浸透しつつある。

FinTech に関して、日本は、経済新聞に特集や連載がある程度で従来通り比較的静かだが、次章でも述べるように、市場原理が徹底している米国で、FinTech 企業が続々と登場し、社会に大きな影響を及ぼし始めている。欧州では、英国のジョージ・オズボーン財務大臣が、「英国を 2025 年までに“global Fintech capital”とする」（2014 年 8 月）と宣言したり、スペインのビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行（BBVA）の CEO が、「BBVA は将来ソフトウェア会社になるだろう（BBVA will be a software company in the future）」と宣言しており、従来のインターネットビジネス黎明期と異なり、欧州が、積極的に動き始めている。このように、これまで、最も保守的で、聖域であるとみられていた金融サービスの世界において、欧州の産官のリーダーたちが FinTech 宣言をしたことは、この動きを加速することになるだろう。

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

【第3章】 テクノロジー視点での FinTech サービスの現状とは？

前述の五大 DT 技術（「ポータル」「SNS」「IoT」「ビッグデータ」「AI」）を中心とするテクノロジーを駆使した「FinTech」サービスが、既にシリコンバレーを中心とした新興企業によって、続々と登場している。このような新興企業による「FinTech」は、従来の金融機関が独占的に提供し、変わりばえのしない金融商品や金融サービスを、ネットユーザー視点で、「安く、早く、便利」に変化させたものである。

FinTech サービスの基本となっているのは、具体的には、Web を用いた「ポータル」サイト運営手法としてユーザー間にマーケットプレイスを提供する「C2C (Consumer to Consumer)」と、ユーザーのコンピュータ資源を対等接続する「P2P (Peer to Peer) ***」を、マネー分野に適用することである。このようにして実現される FinTech は、既存の金融機関と比較して、人件費と IT 運営コストを大幅に削減することで、消費者に対して有利な金利条件等を提供できるようになる、「インターネット上のマネー・マーケットプレイス・モデル」である。

この後で述べるように、米国で FinTech サービスが成長する背景に、個人投資が積極的で、借り手／貸し手のニーズが明確で、また、クレジットカード上の債務の借り換えニーズが高いにも関わらず、リーマンショックで金融機関が個人融資に対応できなくなったことがある。

現在の定型的な FinTech サービスを分類すると、融資、預金、家計簿・会計ソフト、資産運用、決済、モバイル POS（スマートデバイスでのクレジットカードやデジタルマネー支払い）、PFM（Personal Financial Management、個人のお金に関わる情報に関する統合管理）、銀行インフラ、ロボ・アドバイザー（AI 活用投資助言サービス）、仮想通貨（特殊なバーチャルコミュニティで流通する電子マネー）、マーケットプレイス・レンディング（資金の貸し手と借り手の仲介サービス）等がある。このような FinTech サービスは、ネットユーザーに対して、既存金融機関によるサービスとは異なる、あらたな価値を提供しており、先進的な消費者に加えて、個人事業主、中小企業を中心にビジネスの分野での利用が拡大している。

***P2P は、peer-to-peer の略で、インターネットにおいて一般的に用いられるクライアント・サーバ型モデルでは、データを保持し提供するサーバとそれに対してデータを要求・アクセスするクライアントという 2 つの立場が固定されるが、P2P は各ピア（対等の立場で通信を相手）がデータを保持し、他のピアに対して対等にデータの提供および要求・アクセスを行う自律分散型ネットワークモデル

最初に、以下に、先行する海外事例をテクノロジー視点から概観することとする。

「融資」では、「レンディング・クラブ (Lending Club)」が注目に値する。これは、資金の借り手と貸し手を仲介するマーケットプレイス型のクラウドファンディング・サービスであるといえる。この Lending Club が C2C モデルで成長した結果、ネットオークションサイトを企業が利用するのと同様に、機関投資と金融機関が新たな資金運用手段として活用し始めていて同社の成長を加速している。同サイトの利用手順は、概ね次の通りである。① 借り手が自身の情報を Lending Club サイトに登録、② Lending Club が借り手を独自基準で審査し借り手を「格付け」、③ 貸し手が Lending Club サイトに表示される借り手の中から条件に合致する借り手を選択し資金を貸すことで資金運用。ここで、借り手の格付けに応じて金利水準が異なるため、貸し手はリスクと運用利回りを総合的に判断した分散投資が可能。また、「キャベッジ (Kabbage)」は、インターネット上のクラウド会計サービスやイーコマースサイトのデータを活用し、オンライン与信判断を実施することで、既存の金融機関と比較して、短期間での借入れを可能としている。これらの FinTech 融資の特徴は、審査スコアを公開することで、従来金融機関による融資審査の不透明性を払拭した点にある。

「預金」では、ネオ・バンクと呼ばれる普通預金概念を刷新した、第三者提携型（他金融機関の金融商品を利用）銀行モデルを提供する、「シンプル (Simple)」「ムーヴン (Moven)」が、注目される。また、「アトムバンク (Atom Bank)」は、アプリ銀行を標榜しているところが注目される。これは、セキュリティ上の問題と、ユーザーが銀行取引に求めるニーズは、よりスマートフォンやタブレット寄りになっていることからアプリのみの利用に注力していることに起因する。SNS を利用して積立預金を可能にした「スマーティピッグ (SmartyPig)」、「ダイム (Dyme)」も注目される。これは、貯蓄口座を持たないデジタルネイティブ世代を対象に、貯金の目標額を設定しておき、会話形式の SMS でフォローアップし貯金意欲を向上させるものだ。「ディジット (Digit)」は、米国の PFM だが、自動的に節約し貯めるユーザーに向けたアプリで、独自のアルゴリズムに基づき、日常的に使っている銀行口座から、自動的に貯金用口座に、小額を移す機能を有しており、月収の約 5.5% 貯めた例が報告されている。

「送金」では、「ドウオラ (DWOLLA)」が注目される。ここは、銀行口座ベースの送金が可能な P2P 決済サービス事業を展開しており、前述の 2015 年 4 月にスペイン大手 BBVA のグループの米国 BBVA Compass 銀行と提携、自行顧客向けにリアルタイム送金サービスの提供を開始。BBVA Compass 顧客は、自行内もしくは、ドウオラ・アカウントを持つ利用者同士は、24 時間リアルタイム送金が可能。また、友人同士での送金の「(ベンモ Venmo)」は、急成長を続けている、2013 年に PayPal が買収した Braintree 社の運営する個人間送金サービスで、送金額が 2016 年には、10 億ドル / 月を突破。ユーザーは、銀行口座やクレジットカードをウォレット

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

に連携すれば、簡単に送金ができるアプリで、操作が簡単で、SNS 的（「A さんが B さんに支払った」というフィードが流れる）である。また、英国の「ワールドレミット（WorldRemit）」は、従来の銀行送金イメージを転換した新たなサービスで注目されている。欧米では、出稼ぎ労働者など銀行口座を持っていない層も多く、母国への送金に Fintech サービスを利用する例が急増している。スマートフォンだけの個人向けの国際送金サービスを提供。次のような 3 つの手順で実行されている。①「現金」ではなく、「Airtime」（携帯電話のプリペイドチャージ）を送る、②送金人は、受取人の携帯番号、金額、送金資金の受取方法を入力、③受取人には送金を知らせる SMS が送られ、Airtime を追加。「WorldRemit」サービスでは、国により、Airtime 追加ではなく、銀行口座への入金、取次店での現金受取り等も可能だ。銀行口座がなくてもスマートフォンさえあれば送金できるため新興国向けの送金インフラとして成長している。

「決済」では、米サンフランシスコの消費者向けに金融サービスの「アフアーム（Affirm）」が、注目される。デジタルネイティブ世代に人気で、アフアームと提携したオンラインショッピングサイトでは、クレジットカードで支払いとアフアームで分割払いが設定可能。また、クレジットカードがなくてもオンラインショッピングサイト決済が可能。

「個人資産管理（PFM）」では、「MX」が注目される。MX は、UI（ユーザーインターフェース）に注力しており、ユーザーエクスペリエンスともいえる域に達している。個人の予算管理を直感的に行えるサービスで、多くの金融機関が採用。また、同社のサービスでは、収集した個人の取引履歴を活用しビッグデータ分析機能を充実させた、金融機関向けマーケティングサービスを提供している。

次に、日本国内に目を向けてみると、FinTech 分野での起業環境は、欧米に比較して、出遅れ感があるが、いくつかの注目すべきベンチャー企業も育ってきている。たとえば、資産管理サービスの、金融データのクラウドサービスの「マネーツリー」、クラウド会計ソフトや資産管理ツールの「マネーフォワード」、クラウド会計ソフトの「Freee」、ソーシャルレンディングの「maneo」、オンライン決済の「メタップス」等が知られている。富士通、三井住友銀行他、三菱東京 UFJ 銀行が、FinTech に関わるビジネスコンテストを開催し、FinTech 企業やビジネスチャンスを模索している。

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

ドルの内訳は、中国企業への投資が顕著で、調達額上位 5 社としては、① Lu.com（中国、12 億ドル）、② JD Finance（中国、10 億ドル）、③ Oscar Health（米国、4 億ドル）、④ Welab（中国、1.6 億ドル）、⑤ Betterment（米国、1 億ドル）となり、中国だけでほぼ半数の 24 億ドルに達している。この増加トレンドは、当面続き、米国への投資が一段落し、アジアへと FinTech 投資が拡散していくものとみられる。

このような動きに対し、いくつかの金融機関は、FinTech が、既存業務を代替する可能性が出てきたことから、自社内での金融サービスの研究開発体制の強化と共に、FinTech 企業や大手 IT ベンダーとの連携に向けて動き出したのである。

規制緩和面では、金融庁が FinTech の普及を前提にした新たな法整備に乗り出し、銀行が電子商取引やモバイル決済などの事業を運営できるようになる見込みである。現在は、銀行が持ち株会社の傘下に収めることができる子会社は、本業の金融業務だけだが、規制が緩和される見通しで、本業との相乗効果が期待できる分野における買収が可能になるとみられる。同規制は、欧米では既に緩和されており、日本の銀行が今後 FinTech を推進していくために、来年に 17 年ぶりの改革が実施されると思われる。この規制緩和で、金融機関の FinTech 企業買収気運が高まる可能性がある。

次に、大手 IT ベンダーの FinTech への対応は、富士通、NTT データ、日本 IBM の 3 社が、2015 年に、新たな取り組みを開始した。3 社ともに共通するのは、金融機関と FinTech 企業を結びつける場を提供し、FinTech 時代に対応して FinTech 企業を緩やかに囲い込んで金融機関への IT ビジネスの立場を強固なものにしようとする動きである。

3 社のうち、最も積極的なのは富士通で、図 9 に示すように、2015 年 9 月から、国内金融機関と FinTech 企業などを合わせて 100 社以上が参加した FinTech 推進コンソーシアムの活動を開始した。富士通は、同コンソーシアムを主催し、FinTech 企業によるプレゼンテーションやコンテスト等のイベントを行い、金融機関と FinTech 企業の交流の場を提供する。同コンソーシアムには、三菱東京 UFJ 銀行、みずほフィナンシャルグループ、三井住友銀行、野村ホールディングス、日本生命保険、ジェーシービーなどの



（出典：富士通）

図9.富士通のFinTech推進コンソーシアム「FIFJ」の概要

ほか、FinTech ベンチャー企業、日本マイクロソフト、VM ウェア、SCSK、TIS などが参加している。

NTT データは、2015 年 7 月から「デジタルコーポレート・アクセラレートプログラム (DCAP、一般企業によるベンチャー企業との新規ビジネス創発の取り組みを支援するサービス)」を提供開始し、みずほ銀行が採用した。

日本 IBM は、2015 年 10 月から「IBM FinTech プログラム」の提供を開始し、金融機関を対象に「FinTech に関する知識を深めるステージ」「アイデアを具現化してシステムの実証実験を行うステージ」「金融機関の既存システムに接続してサービスを本格的に導入するステージ」という 3 段階のにわたるサービス提供を開始した。

以上に述べたように、富士通、NTT データ、日本 IBM が、動き出したことで、日本においても、FinTech は、IT 業界の一大トレンドとなっている。

本章のはじめに述べた 5 つの金融業界 vs IT 業界という競争・協調の構図の中で、欧米では、規制緩和も進み潤沢なベンチャーキャピタル投資があるために、1 つの相互作用の可能性は、新興 FinTech 企業の提供する金融サービスが、既存の金融機関に代わって台頭してくる可能性が高いものと思われる（相互作用の可能性③）。また、もう 1 つの可能性は、強力な顧客基盤と資金力を有する、グーグル、アマゾン、アップル、フェイスブック、マイクロソフトの 5 社のどれか、または、全社が、新興 FinTech 企業を買収するか、同等サービスを自社で開始することで、既存の金融機関に代わって FinTech 市場を制覇する可能性もある。欧米では、日本と異なり IT 産業の多重下請け構造が存在しないために①の可能性は低い。②は一時的には可能性はあるが組織構造が異なるために継続性はないものと思われる。④も一時的には可能性はあるが既存の金融機関の存在意義の喪失から継続性はないだろう。⑤は組織構造が異なるために可能性は、ほとんどないと思われる。

日本においては、1 つの可能性は、富士通、NTT データ、日本 IBM の動きからみると、大手 IT ベンダーが既存金融機関と FinTech 企業との間に入り、既存金融機関の FinTech サービスを支援する立場に立つ可能性が高いとみられる（可能性①）。また、もう 1 つの可能性は、米国発の FinTech 企業または、サービスが、日本の金融機関を駆逐する（日米間にわたる可能性③）。日本独自の企業風土として、金融機関が FinTech 企業を買収し、同サービスを行うこと（可能性②）は、十分に考えられる。また、次なる可能性は、日本発の FinTech 企業が登場し、金融機関を駆逐する（相互作用の可能性③）。また、日本の企業風土として、④と⑤の可能性は、ほとんどないと思われる。

テクノロジーの発展から見た FinTech とは？

【おわりに】

これまで述べてきたように、人間社会発展の原動力とは、科学技術であり、FinTech の登場は、人間社会におけるテクノロジーの進化がもたらした一連の社会の変化、すなわち、産業革命の潮流の中にあるというテクノロジー視点に基づいている。FinTech とは、第 4 次産業革命、すなわち、「デジタル・トランスフォーメーション (DT)」革命（産業のデジタル化）の潮流の中にある「金融業のデジタル化」である。FinTech は、DT の五大技術（「ポータル」「SNS」「IoT」「ビッグデータ」「AI」）を駆使することで、既存の金融機関と比較して、飛躍的に利便性が高く、低コストの金融サービスを実現しつつある。その結果、金融のあり方を根本的に変えることになるだろう。

フィンテック革命の本質

～ついに「貯蓄から投資へ」が実現する～

S B I 大学院大学金融研究所所長

経営管理研究科教授

藤田 勉

【要約】

フィンテックとは、マネーに関わるビッグデータを活用するテクノロジーである。金融とテクノロジーの融合であるが、フィンテックの本質はあくまでテクノロジーであって、金融ではない。金融はあらゆる事象に関わるものなので、フィンテック革命は、金融業のみならず、産業界全体に大きな影響をもたらすことだろう。米国の IT 産業の国際競争力は世界一である。巨大 IT 企業は、多くのニッチ企業や成長が鈍った製造業を次々を買収し、技術やアプリケーションを手に入れている。日本では、フィンテックにより、産業界からの金融業参入が活発化しよう。現在でも、セブン銀行やソニー生命などが参入している。一方で、銀行、証券など大手金融機関がフィンテックによって、金融業界を抜本的に変えるのは容易でない。日本では、フィンテックの将来性が高い。その理由は、個人金融資産が 1,700 兆円を超えて、米国に次いで、世界 2 位の規模を持ち、かつ資産運用が活性化していないからである。

【キーワード】

フィンテック、ブロックチェーン、ビットコイン、金融業、イノベーションのジレンマ

目次

1. はじめに
2. フィンテックで何が変わるのか
 - 2.1 フィンテック革命で変わる金融サービス
 - 2.2 フィンテックの中核技術
3. 巨大化する世界のフィンテック企業
 - 3.1 米国 IT 企業の巨大化
 - 3.2 フィンテックで成長する企業

フィンテック革命の本質

- 3.3 プラットフォームを支配する巨大 IT 企業
- 3.4 フィンテックに進出する巨大 IT 企業
- 3.5 中国はフィンテック先進国
- 4. 日本におけるフィンテックの重要性は高い
 - 4.1 フィンテックは日本の金融業界を革新する
 - 4.2 フィンテックは事業会社の金融業参入を促進する
 - 4.3 フィンテックで金融機関の経営が大きく変わる
 - 4.4 イノベーションのジレンマ
- 5. おわりに

1. はじめに

フィンテックとは、マネーに関わるビッグデータを活用するテクノロジーである。ビッグデータを活用するテクノロジーは、医療や製造工程など多彩な分野で使われるのだが、金融に関わる分野をフィンテックと呼ぶ。つまり、金融とテクノロジーの融合であるが、フィンテックの本質はあくまでテクノロジーであって、金融ではない。

経済産業省は、フィンテックに利用される主要な関連技術として、①ビッグデータ、②IoT、③AI、④ウェアラブルデバイス、⑤ブロックチェーン、⑥APIエコノミー、⑦生体認証、を挙げている¹。ビッグデータとAIは、フィンテックの両輪であり、両者を組み合わせた金融サービスが広がっている²。金融はあらゆる経済活動に関わるものなので、これらの新しい技術を活用しながら、フィンテック革命は、金融業のみならず、産業界全体に大きな影響をもたらすことだろう。

フィンテックは、金融ビジネスの形を大きく変え、事業会社による金融業への進出を促進するだろう。そして、巨大だが、十分活用されていない日本の金融資産を活性化し、所得の向上を通じて、日本経済に対して大いに寄与することだろう。以下、世界の動向を踏まえた上で、フィンテックが日本経済、産業、企業に与える影響を検討する。

¹ 経済産業省「産業・金融・IT 融合 (FinTech) に関する 参考データ集」(2016 年 4 月) 43 ～ 61 ページ参照。

² 加藤洋輝、桜井駿著『決定版 FinTech』(東洋経済新報社、2016 年) 158 ページ参照。

2. フィンテックで何が変わるのか

2.1 フィンテック革命で変わる金融サービス

フィンテックは、以下を通じて、金融サービスを大きく変えることだろう。

① 金融業の顧客の利便性が増す。

フィンテックによって変わる金融サービスとして、決済、資本市場インフラ、投資・資産運用、保険、預金・貸出、資金調達の6分野がある。革新的な技術とビジネスモデルによって、フィンテックはこれらの利便性を向上させると同時に、コストを下げることができる。

② 金融業への新規参入が活発化する。

フィンテックは、非金融機関による金融業の参入障壁を低くするであろう。その結果、産業界からの金融業参入が活発化しよう。現在でも、セブン銀行やソニー生命などの例がある。また、通貨に近い機能を持つ電子マネーやポイントカードなどの登場によって、産業界も、事実上、金融業に参入している例があるが、これらが加速しよう。

③ 金融業の収益構造が大きく変わる。

金融業の技術革新が進み、かつ、新規参入が活発化すれば、金融業界の収益構造は大きく変わることだろう。たとえば、コストの高い投信が減り、コストの低い上場投資信託（ETF）などにシフトするであろう。これは大きなビジネスチャンスであると同時に、業界の収益構造を大きく変えるだろう。

6 分野	11 クラスター
決済	キャッシュレス決済（統合ビリング、モバイルペイメント、決済の合理化）、ペイメント・レイル（仮想通貨、P2P 外貨取引、モバイルマネー）
資本市場インフラ	より早くて賢い機械（AI、機械学習、マシン・リーダブル・ニュース、ビッグデータ、ソーシャル・センチメント等）、新市場プラットフォーム（データ自動収集・分析、市場情報プラットフォーム）
投資・資産運用	プロセスの外部化（クラウド・コンピューティング、先進的アルゴリズム、オープンソース IT、能力の共有）、エンパワード・インベスター（ロボアドバイザー、ソーシャル・トレーディング、個人用アルゴリズム取引）
保険	保険バリューチェーンの分離（シェアリング・エコノミー、自動運転、チャネルの分散、第三者資本）、コネクテッド保険（IoT、ウェアラブル・コンピューター、高性能センサー）
預金・融資	オルタナティブレンディング（P2P レンディング、ソーシャルレンディング）、顧客選考の変化（バーチャル技術、モバイル 3.0、第三者 API）
資金調達	クラウドファンディング（仮想通貨・小口資金、オルタナティブ・デューデリジェンス）

表 1. フィンテックのサービス分類

出所：World Economic Forum, “The Future of Financial Services How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed”, June 2015

フィンテック革命の本質

2.2 フィンテック革命で変わる金融サービス

冒頭に述べたように、フィンテックの中核技術は数多い。中でも、ブロックチェーンを使った仮想通貨は比較的早い時期に実用化され、大きな効果をもたらすことが期待される。そこで、以下、フィンテックの代表的な中核技術として、ブロックチェーンを解説する。

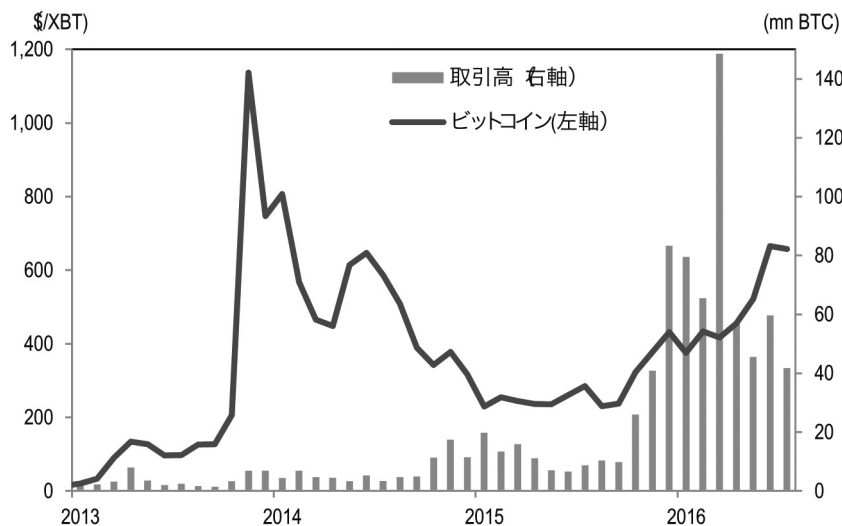


図 1. ビットコインの価格と月次取引高の推移

出所：ブルームバーグ、Bitcoinity.org

仮想通貨は、デジタル通貨とも呼ばれ、通貨を発行する政府当局を介さずに、取引される通貨である（P2P での電子的交換）。分散型元帳という技術を用いて、個人間で、特定の第三者機関を介在させずに支払い決済を行うといった特徴を持つ³。

銀行券や中央銀行の当座預金は中央銀行の負債であり、民間銀行預金は民間銀行の負債である。しかし、デジタル通貨は、特定の主体の負債として発行されるわけではなく、コモディティ（金など）に近い性質を持つ⁴。そして、コモディティ同様、価格が変動する。

³ BIS, "Digital currencies", November 2015, p.3

⁴ 山口英果、渡邊明彦、小早川周司「「デジタル通貨」の特徴と国際的な議論」（日銀レビュー、2015 年 12 月）

	ビットコイン	法定通貨（日本円）	電子マネー （第三者型前払式支払手段）
発行者	システムによる自動的発行	日本政府（通貨）、日本銀行（紙幣）	電子マネー事業者
管理者	P2P ネットワーク参加者	日本政府、日本銀行	電子マネー事業者
発行上限	有り（2,100 万 BTC）	なし	事前入金額の範囲で発行
価値裏づけ	システムへの信用	日本政府への信用	供託された日本円（入金額の半分）、電子マネー事業者への信用
送金	双方向	双方向	利用者→加盟店
送金処理時間	約 10 分間隔でブロック作成、約 60 分で確定	国際送金、高額の場合時間がかかるケースあり	数日～1 ヶ月程度
送金手数料	少額、送金者負担	高額、場合によって両方負担	加盟店負担
取引の匿名性	有り	高い	低い
取引履歴	公開	非公開	一般に非公開

表 2. ビットコイン、法定通貨、電子マネーの比較

出所：野村総合研究所「平成 27 年度 我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（ブロックチェーン技術を利用したサービスに関する国内外動向調査）報告書」（経済産業省、2016 年 3 月）5 ページ参照。

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の発達により、シェアリング・エコノミーの成長が始まった。シェアリング・エコノミーとは、個人が保有する遊休資産（スキルのような無形のものも含む）の貸出しを仲介するサービスである⁵。Uber（自動車配車サイト）を使い、エアビーアンドビー（Airbnb、民間住居の宿泊予約サイト）が人気を集めている。

シェアリング・エコノミーは、2025 年には世界で 30 兆円を超える市場になると予測される（出所：PwC）⁶。シェアリング・エコノミーの成長によって、コストの高い小口の国際決済が急増し、仮想通貨のニーズを高めることとなろう。

ブロックチェーンの用途は、仮想通貨には限らず、障害を克服すれば、様々な用途に応用可能である。仮想通貨以外にも、ブロックチェーンの技術を応用したサービスが推進されており、金融以外の分野にも広がりを見せている。ブロックチェーン技術を応用すると、日本で、約 70 兆

⁵ 総務省「平成 27 年版情報通信白書」（2015 年 7 月）200 ページ参照。

⁶ PwC, “The sharing economy – sizing the revenue opportunity”, 2014

フィンテック革命の本質

円の市場に影響があるとの試算がある⁷。

ビットコイン 2.0 として、ブロックチェーン技術をビットコイン以外に活用する方法が模索されている。金融サービスでは、決済、送金、証券取引、ソーシャルバンキングといった分野が挙げられる。

たとえば、米国ナスダックは、未公開株式取引システム（Nasdaq Linq）にブロックチェーンを導入することを発表した⁸。ただし、証券取引の分野で、ブロックチェーンが広く利用されるには、さらに時間がかかると見られる⁹。

主なオプション	規制の累計	各国の対応
情報・モラルに訴える政策	公的警告 投資家情報 調査報告	ほとんどの国
特定利害関係者規制	デジタル通貨管理者の規制（記録管理、報告、マネーロンダリング・テロ規制） デジタル通貨交換所の規制（記録管理、報告、プルーデンス、マネーロンダリング・テロ規制） 利用者保護（支払保証、換金可能等）	米国、仏、加、シンガポール、スウェーデン
既存規制の解釈	既存フレームの解釈をもとにした規制の適用（税法措置）	米国
包括的規制	利用者保護、利害関係者向規則、決済規制	
禁止	小口ビットコイン取引の禁止（上限規制） 小売業者のデジタル通貨受取の禁止 デジタル通貨を原資産とする金融商品 デジタル通貨交換所 銀行間のビットコイン取引	中国、ベルギー 中国、メキシコ

表 3. 仮想通貨に対する各国の規制措置

出所：BIS, "Digital currencies", November 2015, p.13

⁷ 経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成 27 年度 我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（ブロックチェーン技術を利用したサービスに関する国内外動向調査）報告書概要資料」（2016 年 4 月 28 日）9 ページ参照。野村総合研究所「平成 27 年度 我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（ブロックチェーン技術を利用したサービスに関する国内外動向調査）報告書」（経済産業省、2016 年 3 月）46 ～ 63 ページ参照。

⁸ Nasdaq, "Nasdaq Linq Enables First-Ever Private Securities Issuance Documented With Blockchain Technology", December 30, 2015

⁹ Ronit Ghose, "Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point", Citi Research, March 29, 2016, pp.91-92

3. 巨大化する世界のフィンテック企業

3.1 米国 IT 企業の巨大化

米国の IT 産業の国際競争力は世界一である。そして、かつて米国企業を脅かした日本を含むアジア企業を圧倒している。このように、世界の IT 業界は大きく変身しつつある。

20 世紀の電機産業では、1970 年代に入って、家電、精密、電子機器、半導体の分野で、日本が台頭し始めた。そして、1980 年代には、日本は、ビデオテープレコーダ (VTR)、コンパクトディスク (CD)、半導体 (DRAM) など、世界的な大型電機製品を開発し、世界において圧倒的な市場シェアを持っていた。

1990 年代の IT 革命を通じて、米国企業の復活が始まった。今や、世界の IT 分野では、アップル、アルファベット (旧グーグル)、マイクロソフトなど米国企業が、ノキアなどの欧州企業、パナソニック、サムスン電子などのアジア企業を圧倒している。

2000 年代は、BRICs に代表される新興国が高成長を遂げた時代であった。原油価格などの資源エネルギー価格も高騰した。米国金融危機発生直前の 2007 年末時点で、世界の時価総額上位 5 社は、ペトロチャイナ、エクソンモービル、GE、チャイナモバイル、ガスパロムであった。つまり、10 年前は、新興国やエネルギーの企業が上位を占めていた。

2010 年代においては、世界最大の大型 IT 商品であるスマートフォンのソフトウェア、サービス、コンテンツにおいて、米国企業は圧倒的な力を持つ。さらに、シェア革命と AI 革命により、米国 IT 産業の時代になりつつある。

2007 年末	国	セクター	時価総額 (兆円)	2016 年 7 月末	国	セクター	時価総額 (兆円)	
1	ペトロチャイナ	中国	エネルギー	81.0	アップル	米国	IT	56.2
2	エクソンモービル	米国	エネルギー	60.4	アルファベット	米国	IT	53.5
3	GE	米国	資本財・サービス	44.2	マイクロソフト	米国	IT	44.2
4	チャイナモバイル	中国	電気通信サービス	41.8	エクソンモービル	米国	エネルギー	36.9
5	ガスパロム	ロシア	エネルギー	39.4	アマゾン・ドット・コム	米国	一般消費財・サービス	36.0
6	マイクロソフト	米国	IT	39.3	フェイスブック	米国	IT	35.6
7	中国工商銀行	中国	金融	33.0	パークシャー・ハサウェイ	米国	金融	35.5
8	シノペック	中国	エネルギー	32.8	ジョンソン・エンド・ジョンソン	米国	ヘルスケア	34.4
9	AT&T	米国	電気通信サービス	29.7	GE	米国	資本財・サービス	28.6
10	BP	英国	エネルギー	27.4	AT&T	米国	電気通信サービス	26.6

表 4. 世界の時価総額上位 10 社 (米国企業太字)

注: 2007 年末は 1 ドル 118 円、2016 年 7 月末は 1 ドル 100 円で換算。出所: ブルームバーク

フィンテック革命の本質

3.2 フィンテックで成長する企業

フィンテックによって成長する企業は、以下が想定される。

- ① フィンテックに特化した企業
- ② フィンテックのプラットフォームを支配する巨大 IT 企業
- ③ フィンテックによって金融コストが低下するメリットを受ける企業

フィンテックに特化した企業の中で、最も大きいのがペイパルである。それでも、時価総額は 4 兆円と、アップルなどの 10 分の 1 にも満たない。一方で、フィンテックによって、厳しい規制の対象になる大手金融機関が成長企業に変身するのは容易でない。

	銘柄	国	事業内容	時価総額 (億円)
1	ペイパル・ホールディングス	米国	オンライン決済	44,946
2	インチュイト	米国	会計ソフトウェア メーカー	28,399
3	フィディリティ・ナショナルインフォメーション・サービス	米国	決済サービス	25,963
4	フィサーブ	米国	決済サービス	24,536
5	HIS マークイット	英国	金融総合情報	15,553
6	ファースト・データ	米国	電子決済	11,253
7	ブロードリッジ・フィナンシャル・ソリューションズ	米国	事務処理サービス	8,001
8	ワールドペイ・グループ	英国	オンライン決済	7,762
9	スクエア	米国	モバイル決済	3,412
10	ブラックホーク・ネットワーク・ホールディングス	米国	プリペイド決済	1,959

表 5. 主要フィンテック上場企業の時価総額と事業内容

注:2016 年 7 月末時点。フィンテックを主な事業とする企業を対象。1 ドル 100 円で換算。

出所: ブルームバーグ、各社資料

巨大 IT 企業は、多くのニッチ企業や成長が鈍った製造業を次々に買収し、技術やアプリケーションを手に入れている。アルファベットはモトローラ・モビリティ（既に売却）やユーチューブ、マイクロソフトはノキア（携帯端末事業）やスカイプ、リンクトイン（買収で合意）、フェイスブックはワッツアップといった有力コンテンツを買収した。

高い技術力と豊富な資金力を必要とする IT 産業においてニッチ企業が生き残るのは難しい。ヤフーインク、AOL、ネットスケープ、あるいは日本ではジャストシステム（一太郎）など一世を風靡した企業は、現在ではその形をとどめていない。知名度の高いツイッターだが業績は低迷したままで、巨大企業との格差は開くばかりである。同様に、多くのフィンテック専門企業は、巨大 IT 企業に買収される、あるいは淘汰されることが想定される。

すべてのフィンテック企業が巨大 IT 企業に飲み込まれるわけではないが、生き残る企業数は限られるだろう。おそらく、IT 同様に、市場を独占、あるいは寡占するごく一部の勝者と、周辺市場で収益を生む多くのニッチ企業が、フィンテック市場を支配するのではなかろうか。

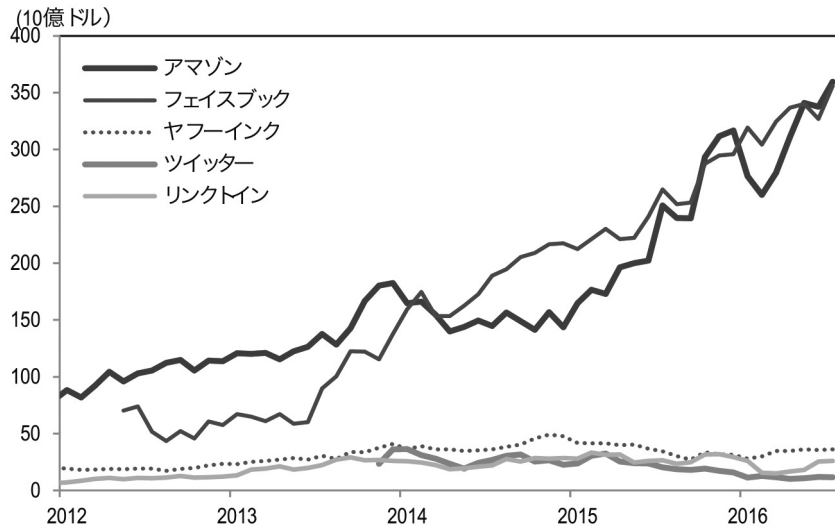


図 2. アマゾン、フェイスブック、ツイッター、ヤフーインクの時価総額の推移

出所：ブルームバーグ

3.3 プラットフォームを支配する巨大 IT 企業

フィンテック市場を支配するのは、フィンテックのプラットフォームを支配する世界的な巨大 IT 企業になるであろう。強力なプラットフォームをグローバルに維持するには、莫大な研究開発資金と企業買収を実現する財務力が重要である。その意味では、企業の規模の重要性は高い。

過去 5 年間の IT 産業は、製造業に属する企業が地盤沈下する一方、ソフトウェア・サービス企業が成長した。インテル、ノキア、HP、モトローラなどパソコンに強い製造業が競争力を失う一方で、モバイル・コンピューティングに強いアップル、アルファベット、マイクロソフト、アマゾン、フェイスブックの 5 社が大きく成長した。日本では、キーエンス、村田製作所、オムロンといったデバイスメーカーが成長している。

フィンテック革命の本質

		過去 5 年				過去 5 年	
		時価総額	増加額		時価総額	増加額	
	世界	国名	(兆円)	(兆円)	日本	(兆円)	(兆円)
1	アップル	米国	56.2	20.0	キーエンス	4.4	3.2
2	アルファベット	米国	53.5	34.0	キヤノン	3.9	-1.1
3	マイクロソフト	米国	44.2	21.2	任天堂	3.0	1.3
4	フェイスブック	米国	35.6	27.5	村田製作所	2.9	1.8
5	テンセント HD	中国	22.6	17.8	ヤフー	2.6	1.0
6	アリババ GH	中国	20.6	-2.6	日立製作所	2.3	0.1
7	サムスン電子	韓国	19.6	7.8	富士フイルム HD	1.9	0.7
8	ビザ	米国	18.4	12.4	京セラ	1.8	0.3
9	オラクル	米国	16.9	1.4	東京エレクトロン	1.5	0.7
10	インテル	米国	16.5	4.7	NTT データ	1.4	0.7

表 6. 世界と日本の IT 時価総額上位 10 社

注:2016 年 7 月末時点。時価総額は 1 ドル 100 円で換算。5 年前に非上場の企業は、IPO 時の時価総額で代替。
出所:ブルームバーグ

また、中国企業が巨大化している。新興国では、固定電話が普及していなかったもので、設備投資コストが相対的に小さい携帯電話が一気に普及した。同様に、銀行の口座が普及していない新興国では、スマホを用いた決済が普及しやすい。

中国では、金融業の規制、監視が相対的に緩いので、IT プレーヤーが決済で活躍している。中国の IT 業界では、アリババ・グループ・ホールディング（以下、アリババ、E コマース）、テンセント・ホールディングス（以下、テンセント、SNS）、バイドゥ（検索エンジン）の 3 社が市場を独占しつつある。詳細は後述する。

中国以外の新興国企業も成長しており、韓国のサムスン電子（時価総額 19.6 兆円）、台湾の TSMC（同 14.0 兆円）、インドのタタ・コンサルタンシー・サービスズ（同 7.7 兆円）である。日本最大の IT 企業であるキーエンスの 4.4 兆円を大きく上回る。

さらに、IT 市場では、寡占化が進行している。前述の 5 社の時価総額が突出して大きくなっている。これら 5 社はいずれも、モバイル・コンピューティングにおいて、強力なプラットフォームを持っている。世界の IT セクターにおける米国の構成比は 2007 年末の 60% から 2016 年 7 月末には 65% まで上昇した。ちなみに、この間、日本の構成比は 13% から 6% へ低下した。

3.4 フィンテックに進出する巨大 IT 企業

米国のフィンテックビジネスの特徴は、巨大 IT 企業が世界的に多くの消費者にリーチしていることである。このため、これらは、決済やソーシャル・ネットワーキングに関わるフィンテックに強い。たとえば、JP モルガン・チェースや HSBC ホールディングスのような世界最大級の

銀行でも、世界の消費者に広くリーチしていない。

GAFA	ユーザー数 (2015 年)	ビジネスモデル	金融商品
グーグル	約 2 億ユニークユーザー (月次)	データ・マネタイゼーション	グーグルウォレット (2011 年)、 アンドロイドペイ (2015 年)
アップル	8 億 (iTunes)	データ、ソフトウェア、ハードウェア	アップルペイ (2014 年)
フェイスブック	15.5 億	データ・マネタイゼーション	メッセンジャーペイメント (2015 年)
アマゾン	3.04 億	E コマース	アマゾンレンディング (2012 年)、 アマゾンペイメント (2007 年)
BAT	ユーザー数 (2015 年)	ビジネスモデル	金融商品
バйдゥ	5.9 億	データ・マネタイゼーション	バйдゥウォレット (2014 年)、 バйдゥファイナンス (2013 年)
アリババ	4.07 億 (LTM のアクティブバイヤー)	E コマース	アリペイ (2004 年)、 YueBao (2013 年)、Mybank (2015 年)、 Zhima Credit (2015 年)
テンセント	6.97 億 (WeChat)	データ・マネタイゼーション	テンペイ (2005 年)、ウィバンク (2015 年)、Wilidai (2015 年)

表 7. 米国、中国主要 IT 企業のフィンテック事業

出所：Ronit Ghose, “Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point”, Citi Research, March 29, 2016, p.30

こうした優位性を背景に、米国の巨大 IT 企業が、フィンテック市場に本格参入している。先行したのはアルファベットである。グーグルウォレットは、2011 年に開始されたモバイル決済である。非接触型の近距離無線通信 (NFC) を利用し、スマホをカードリーダーにかざすことで決済できる。2015 年に、新たなモバイル決済サービスとして、アンドロイドペイが開始された。両サービスの棲み分けのため、グーグルウォレットは、P2P 送金に特化していくことになった。

アップルも、2014 年にアップルペイというモバイル決済を提供している。アップルペイは、NFC を利用したもので、実店舗では、スマホもしくは、アップルウォッチ、アプリ内課金では、スマホもしくは、iPad を使って決済可能である。

アマゾンが提供するアマゾンレンディングは、法人の販売事業者向けの融資サービスで、日本では、2014 年に開始されている。Amazon マーケットプレイス参加者が対象で、短期運転資金をタイムリーかつ低コストで資金調達可能で、売上が計上されるアマゾンのアカウントから自動引き落としで返済される。

フェイスブックは、メッセンジャーペイメントという送金サービスを提供している。日本では、楽天銀行の「Facebook で送金」のサービスを利用できる。

フィンテック革命の本質

3.5 中国はフィンテック先進国

世界のフィンテックの中心は米国だが、意外に中国でフィンテックが発達している。その理由は、主に以下のとおりである。

① 中国の IT 企業は世界的にも巨大である。

中国では、規制などの影響で、グーグル、アップル、アマゾンなど、世界的な IT 企業の事業が制約されている。その結果、アリババなど現地企業が成長した。

② 中国の E コマースの市場が大きい。

地方政府による商業の規制が厳しい中国には、全国展開をしている小売業者は存在しない。このため、オンラインショッピングが発達した。E コマースの分野で、中国は世界最大の市場であり、世界の 40% を占める。アリババの取扱高は、アマゾンの 2 倍である。

③ 金融サービスが発達していない。

大手金融機関はすべて元々が国営企業であり、個人向け金融サービスが発達していなかった。しかも、金融規制、監視制度が未整備であるため、本来ならば銀行業務である分野に、IT 業者が本格参入している。たとえば、決済分野で、アリババのアリペイは、中国のオンライン決済の 5 割近くを占め、世界展開するペイパルの 3 倍以上の規模を誇る。

こうした条件が短期間に大きく変わるとは考えにくい。このため、中国では、現地の IT 企業を中心となって、フィンテック市場が急成長を続けることだろう。

4. 日本におけるフィンテックの重要性は高い

4.1 フィンテックは日本の金融業界を革新する

フィンテックは、日本の金融業界を劇的に変化させるだろう。日本の金融界は特殊性が強い。

たとえば、日本では現金を使う習慣が根強い。クレジットカードの構成比は、16% と増えているものの、依然として、決済の 8 割程度が現金である。欧米の現金決済比率は、米国が 23%、フランス 15%、ドイツが 53%、英国 42% である¹⁰。小切手、クレジットカード、デビットカードが普及している欧米と比較して、この水準はかなり高い。

さらに、本人認証の手段として、印鑑（届出印、実印、印鑑証明書）が頻繁に使われる。印鑑をなくすと不便であり、多くの印鑑を持っていると、どの印鑑をどの銀行で使ったのかを忘れてしまうこともある。

Suica、パスモなど交通系電子マネーやポイントカードが普及しているのも、日本独特だ。日

¹⁰ 英国については、The UK Cards Association, “UK Card Payments 2015” 参照。その他は、John Bagnall, David Bounie, Kim P. Huynh, Anneke Kosse, Tobias Schmidt, Scott Schuh and Helmut Stix, “Consumer Cash Usage A Cross-Country Comparison with Payment Diary Survey Data”, ECB Working Paper Series No. 1685, June 2014, p. 38

本の電子マネー市場は5兆円であり（2015年）、イオンのWAONが利用額の約半数を占める。

日常、様々なクレジットカードや、運転免許証、健康保険証、マイナンバーカードなどの公的証明書など、我々は多くのカードを持ち歩いている。将来的に、これらは、すべてが、1枚のICチップ内蔵のカードに集約されるだろう。そして、指紋認証や顔面認証によって、印鑑が不要になることだろう。その結果、利用者の利便性は飛躍的に高まり、かつ金融機関のコストは大きく減ることだろう。

2020年には、金融サービスが生体認証市場の3分の1になると予想されている¹¹。モバイル端末における生体認証（スマホロック、本人確認サービス、決済などを含む）は、2020年までに世界で5兆円規模の市場になるとの推計がある¹²。

このように、フィンテックによって、金融サービスが大きく改善することが期待できる。そして、金融機関も変わらざるを得ない。ただし、銀行や証券などの大手金融機関が、フィンテックで高収益企業に変身することは難しい。

日本では、2016年改正銀行法によって、銀行持株会社や銀行によるフィンテック関連企業への出資規制が緩和された。銀行持株会社や銀行による事業会社の議決権保有規制がある（銀行持株会社は15%、銀行は5%）。そこで、銀行業の高度化・利用者利便の向上に資すると見込まれる業務を営む会社に対し、金融庁の認可を得て出資することが可能となった。これにより、フィンテックのベンチャー企業の資金調達、買収が行いやすくなる。

銀行のシステム管理、ATM保守・管理など、IT決済関連業務を営む会社は、親会社である銀行グループからの収入が50%以上である必要がある（収入依存度規制）。しかし、収入依存度規制も緩和され、銀行グループ内外から、システム管理などの業務を受託しやすくなる。

ただし、リーマン・ショック後の世界的な金融規制強化は、2020年前後まで続く見込みである。世論の金融業に対する目が厳しいことから、大手金融機関が事業を本格的に多角化する規制緩和が実現することは容易でない。

4.2 フィンテックは事業会社の金融業参入を促進する

フィンテックは、事業会社の金融業参入を促進することだろう。21世紀に入って、規制緩和とITの発達によって、多くの新規参入が実現した。

¹¹ Rawlson O'Neil King, "Biometrics and Banking", Biometrics Research Group, April 24, 2016

¹² Rawlson O'Neil King, "Mobile Biometrics Market Analysis", Biometrics Research Group, October 26, 2015

フィンテック革命の本質

会社名	営業利益 (百万円)		中核子会社	事業内容
	金融	構成比		
トヨタ自動車	339,226	11.9%	トヨタファイナンシャルサービス（トヨタファイナンス）	自動車販売金融サービス
日産自動車	232,111	29.3%	日産フィナンシャルサービス、米国日産販売金融	自動車販売金融及びリース事業
ホンダ	199,358	39.6%	ホンダファイナンス、アメリカンホンダファイナンス	製品販売のサポートを目的とした小売金融、リース等
ソニー	156,543	53.2%	ソニーフィナンシャルホールディングス	生保、損保、銀行
楽天	63,899	42.0%	楽天カード	クレジットカード、銀行、証券、生保、電子マネー
三菱商事	61,774	5.6%	MC アビエーション・パートナーズ、三菱商事都市開発等	アセットマネジメント、パイアウト投資、リース、不動産、物流
イオン	55,027	31.1%	イオンフィナンシャルサービス	クレジットカード、フィービジネス、銀行
セブン & アイ・ホールディングス	49,697	14.1%	セブン銀行	銀行、カード事業等
日立製作所	46,665	9.0%	日立キャピタル	リース、ローン
三越伊勢丹	5,617	17.0%	エムアイカード	クレジットカード、貸金、損保、生保代理、友の会

表 8. 主要企業の金融事業（2015 年度）

注：構成比の分母は、連結財務諸表計上額（営業利益）。楽天は、Non-GAAP 営業利益。三菱商事は売上総利益、日立製作所は EBIT。出所：各社資料

産業界から金融業に参入して成功している代表例は、ソニーフィナンシャルホールディングスやトヨタファイナンシャルサービスである。これらの利益の規模は、大手金融機関に匹敵するものである。

	金融機関	営業利益（百万円）
1	MUFG	1,539,487
2	みずほ FG	997,530
3	SMFG	985,284
4	日本郵政	966,239
5	ゆうちょ銀行	482,001
6	東京海上 HD	393,290
7	第一生命保険	350,202
8	MS&AD インシュアランス	299,010
9	オリックス	287,741
10	三井住友 THD	278,061

表 9. 金融機関営業利益上位 10 社（2015 年度）

注：営業利益はは営業総収益から営業費用合計を差し引いた額。

出所：ブルームバーグ

米国や中国でみられるように、日本でもフィンテックは産業界から金融界への参入を加速するだろう。金融界以外からの参入は金融界を活性化させることが期待される。

たとえば、現在、個人投資家の株式売買代金の約 90% をオンライン証券が占める。オンライン証券最大手の SBI 証券のルーツはソフトバンクグループ、マネックス証券のルーツはソニー、カブドットコム証券のルーツは伊藤忠、楽天証券のルーツは楽天である。

結果として、投資家にとって、売買手数料が大きく低下し、かつ利便性は大きく向上した。このように、異業種からの参入は、業界の活性化と革新を促すことが期待できる。

今後、フィンテックの技術革新とそれに対応する規制緩和や法制度の整備が進めば、異業種からの参入が相次ぎ、金融界全体が活性化することが期待される。

4.3 フィンテックで金融機関の経営が大きく変わる

大手金融機関は、フィンテックによって、コストを下げ、金融サービスを高度化することは可能である。さらに、新規参入が増えるため、金融業界は大きく変わることだろう。このため、既存の金融機関にとって、コスト削減と金融サービス高度化のメリットと、新規参入者との競争激化というデメリットがある。

マッキンゼーは、金融業にとって、フィンテックは破壊的な影響力をもたらす可能性があると指摘する¹³。そして、フィンテックにより、2025 年までに、銀行の利益の 20 ～ 60%、売上の 10 ～ 40% が失われると予測している。特に、消費者金融、住宅金融、中小企業の貸出、リテール決済、資産運用の 5 分野において、リスクがあるという。

¹³ McKinsey & Company, “The Fight for the Customer McKinsey Global Banking Annual Review 2015”, September 2015、野口悠紀雄「[野口悠紀雄 新しい経済秩序を求めて] 銀行の利益が 6 割減、フィンテックがもたらす破壊的影響」(Diamond Online、2015 年 11 月 5 日)

フィンテック革命の本質

JP モルガン・チェース CEO のジェイミー・ダイモンは、2015 年の株主への手紙で、「シリコンバレーがやってくる。決済分野で、競合相手がやってくる」と述べ、危機感を持つ一方、フィンテックに対して戦略的に取り組む姿勢を示した。バークレイズの前 CEO アントニー・ジェンキンスも、「Uber モメント」と称し、Uber のような新しい IT ベースの企業が、銀行を駆逐し、支店や従業員の数が今後、10 年で 50% 減少する可能性について述べている。

フィンテックによって、金融業に産業界から多くの企業が参入するだろう。しかし、事実上、その逆はできない。たとえば、セブン銀行のように小売業者が銀行業に進出することはできる。それでは、銀行がコンビニ事業に進出できるかと言えば、規制が厳しいため、現実には不可能である。

金融機関がフィンテックを使ってコストを削減し、顧客の利便性を向上させることは可能である。ただし、金融機関は IT 事業者ではないので、フィンテックによる新規事業進出には限界がある。金融機関がアマゾンやフェイスブックのような成長企業に変身することは、金融規制が大きく変わらない限り、不可能である。

4.4 イノベーションのジレンマ

フィンテックによる技術革新は、金融界と産業界の垣根を低くして、非金融企業の金融事業進出を促進すると予想される。既存の大手金融機関は、イノベーションのジレンマに直面することであろう。

クレイトン・クリステンセンは、大手優良企業が、破壊的技術に合理的に対応しようとすればすれほど、失敗し、新興企業に敗れることを示した¹⁴。新興企業が参入するような新商品や新技術は、利益率が低く、市場が小さいため、大手優良企業は参入価値がないと判断する傾向にある。

つまり、大手顧客や短期の株主の意向に左右されやすく、既存商品の改良に資源を投入する。これ自体は、合理的な判断である。しかし、新興企業は、大手企業が見向きもしなかった新技術を持って、新市場を開拓し、破壊的イノベーションを起こしうるのである。これが、イノベーションのジレンマである。

伝統的な業界の大手企業が業界全体を改革することは著しく難しい。たとえば、かつて街には多くのレコード店があった。しかし、再販制度に守られたレコード販売業者は自ら改革できず、レコード店は消えつつある。音楽販売業を改革したのは iPod や iTunes など業界外の新規参入者だった。

同様に、再販制度に守られた本屋は数が大きく減っている。書籍販売業界を改革したのはアマゾンだった。同様に、タクシー会社が規制に守られたタクシー業界を改革することは難しい。タクシー業界を改革するのは Uber などではないか。

同様に、銀行、証券など大手金融機関がフィンテックによって、金融業界を抜本的に変えるの

¹⁴ クレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ』（翔泳社、2001 年）

は容易でない。たとえば、大手金融機関には、投信販売の専門家がほとんどの支店に配置されている。彼らの扱う投信の多くは、購入時に購入金額の3%以上、そして、残高に応じて、年間2%近い手数料を得る。この場合、投信を10年間保有すると、顧客は資産の20～30%を金融業者に支払うことになる。

ロボアドバイザーとETFを使えば、顧客に低コストで資産運用商品を提供することは可能である。この場合、ETFを10年間保有すると、顧客から金融業者に支払われる手数料は合計でも数%、あるいは1%以下に抑えられるので、投資家には大きなメリットがある。

もちろん、既存の金融機関は、手数料を減らしても、全体の投資のパイが増えれば、金融業者の収入が減るわけではない。ただし、①支店に配置した多くの販売員の処遇をどうするか、②資産運用商品の販売額が実際に大きく増えるのか、という問題が生じる。このように、既存の業者が現状を否定して、大胆な改革を実行することは容易でない。

しかし、大手金融機関のいくつかは、時代の変化に対応して、フィンテック時代に高成長企業に変身することが期待される。

他業種からの新規参入によって、業界全体が活性化した例が、通信業界である。通信業界では、日本電信電話公社が国内市場を独占し、通信機器メーカーや工事業者などで構成される電電ファミリーを形成していた。1986年民営化以降は、NTT（NTTドコモ）、KDDI、日本テレコム（国鉄系、Jフォン）などが市場を寡占していた。

2006年に、インターネット企業ソフトバンクがボーダフォン・ジャパンを買収して、移動体通信市場に本格参入した。それまで、日本で使われる携帯端末のほとんどは、電電ファミリーを形成していた日本の通信機器メーカー製であった。

しかし、ソフトバンクがそれまでの慣習を破って、アップルのiPhoneの販売に踏み切った。しがらみのないソフトバンクならではの行動とも言えよう。そして、NTTやKDDIもiPhoneの販売に追随し、業界は活性化した。結果として、既存の大手企業はその後成長している。

同様のことは、金融にも言えるのではないか。「競争なくして競争力なし」である。異業種からの参入があればこそ、既存の金融機関も生き残るために顧客本位のビジネスモデルを一層迫及することだろう。

5. おわりに

日本では、フィンテックの将来性が高い。その理由は、個人金融資産が1,700兆円を超えて、米国に次いで、世界2位の規模を持ち、かつ資産運用が活性化していないからである。

日本の個人金融資産の大部分が、現・預金や保険・年金、債券などの安定資産に投資されている。このため、2014年の個人金融資産の利息・配当収入は13兆円であり、年間の運用利回り（値上がり益を除く）はわずか0.8%に過ぎない。

一方で、米国は、株式と投信が個人金融資産全体の半分近くを占める。個人金融資産は約

フィンテック革命の本質

7,000 兆円（2016 年 3 月末）、利息・配当収入は約 360 兆円なので、年間の運用利回りは 5.3%（2014 年）と、日本に比べて圧倒的に高い。

構成比 (%)	現預金 (A)	債券 (B)	A・B 合計	投資 信託	株式等	保険・ 年金・ 定型保障	その他	合計 (兆円)	利息・ 配当 (兆円)	運用 利回り (%)
日本	52.4	1.6	54.0	5.4	9.0	29.9	1.8	1,706	13	0.8
米国	13.8	6.3	20.1	10.8	34.9	31.5	2.8	7,110	363	5.3
ユーロ 圏	34.4	3.9	38.3	8.8	17.1	33.4	2.3	2,409	100	4.3

表 10. 家計の金融資産の国際比較

注：日米は 2016 年 3 月末、ユーロ圏は 2015 年末。運用利回りは 2014 年。出所：日本銀行、内閣府、FRB、ECB

仮に、世界第 2 位の規模を持つ日本の金融資産約 1,700 兆円の投資収益率が年 1% 向上すれば、年 17 兆円の所得が発生する。これは、日本の GDP の 3% 以上になる。これを実現すれば、金融サービスの消費者、供給者が潤い、リスクマネーがビジネス界に適切に供給されることが期待される。

個人金融資産の活性化の必要性は言われて久しいが、実際にはその動きはたいへんスローである。筆者が社会人になった 33 年前から「貯蓄から投資へ」と言われているが、その後、大きな変化はない。やはり、既存の事業者が市場を大きく変革することは、著しく難しい。

そこで、他業種から金融事業への参入を促進し、金融サービス業の活性化を図ることが望ましい。結果して、すべてではないにせよ、既存の大手金融機関も覚醒し、成長することが期待される。

FinTech により進む金融分野のパワーシフト

経営管理研究科特任教授

沖田 貴史

FinTech は、ここ数年シリコンバレーや世界のベンチャー投資において、最もホットなテーマの一つである。日本においても、学会誌や業界紙だけではなく、一般紙などでも扱われることが増えている。

それでは、何が FinTech の魅力であり、破壊力であるのだろうか？私自身も FinTech 業界に長く身を置き、またいま新たな挑戦を続けているが、私が考える「FinTech の本質」は、つまるところ、「金融分野のパワーシフト」であると考えている。

パワーシフトという言葉は、1990 年に、未来学者であるアルビンフトラーによって、生み出された言葉であり、決してインターネットを意図して作られた言葉ではない。しかしながら、このパワーシフトという言葉は、最も端的にインターネットの本質を表している言葉であろう。

インターネットの登場によって、情報の非対称性は、格段に小さくなった。また、イノベーションの主語が、提供者側である企業から利用者側である消費者に大きく移行していった。

それは金融分野においても例外ではない。むしろ金融産業は、情報産業と言い換えてもよい性質をもっており、もともとインターネットとの親和性は高かった。そういった意味では、金融 (Finance) とテクノロジー (Technology) の融合である「FinTech」という分野は、突然生まれた訳ではなく、古くは ATM やインターネットバンキングなども、一例と言えよう。

一方で、これまで金融分野においては、規制の関係もあり、インターネットによるパワーシフト、つまり消費者への権力の移行が部分的にしか進んでこなかった。具体的には、証券や決済などの分野であるが、それぞれの分野では大きな変化が生まれた。例えば、証券分野では、1990 年代後半の金融ビッグバンの際に株式売買委託手数料が自由化されたが、インターネット証券に代表される新規参入が、大幅に手数料を引き下げ、顧客志向の経営を行った結果、個人の株式売買委託では、売買代金ベースで既にインターネット大手 5 社で 75% を超えている。これが金融全体（特に銀行業務）に波及していけば、非常に大きな社会的・経済的インパクトを及ぼすものと考えられる。

本稿では、「FinTech の世界的な事例」を取り上げ、パワーシフトが進む金融業の未来を類推していきたいが、その中でのキーワードは、「ユーザーエクスペリエンス (UX)」「オープンイノベーション」「高度人材の流動性」と考える。

FinTech の世界的中心地の一つといえば、やはりインターネットイノベーションの中心でもあ

FinTech により進む金融分野のパワースhift

る米国西海岸である。「Silicon Valley is coming(シリコンバレーがやってくる)」とは、JP Morgan Chase の CEO である Jamie Dimon 氏が警鐘をならした言葉だが、インターネット企業群が金融分野にも進出し、伝統的金融機関に脅威を与えている。

現在、FinTech の中心は、サウスベイと呼ばれるサンフランシスコ・ベイエリア南部から、サンフランシスコ市内に移りつつあるが、その仕組みには、シリコンバレーのスタートアップエコシステムが大きく貢献している。

象徴的な事例を、幾つかご紹介したい。1 つ目は、FinTech ブームの牽引役でもある Square である。スマートフォンを活用した電子決済の Square 社は、Twitter の共同創業者 CEO であるジャック・ドーシー氏が立ち上げた会社であるが、立ち上げ期に Sequoia Capital や KPCB、Kohsla Venture 等の著名ベンチャーキャピタルだけではなく、VISA や JPMorgan Chase 等の大手金融機関がサービス開始直後から株主に名を連ねている。

上場直前の 2014 年にシンガポール政府投資公社 (GIC) からの出資を受け入れた際には、未上場ながら、企業価値は 7,000 億円とも噂された。(現在は、NYSE に上場し、上場時時価総額は約 5,000 億円)

また、同じく決済サービスを提供する Stripe は、ネット決済サービスの新星であり、既に巨人もいえる存在だ。2010 年に、当時 21 歳の Patrick Collison 氏が兄弟で共同創業したが、同氏は 18 歳で立ち上げた最初の事業を 500 万ドル (約 5 億円) で売却した実績のあるリアルアントレプレナーだ。いわゆる PayPal マフィアと呼ばれるイーロン・マスクやピーター・ティールなどの PayPal の創業メンバーが、創業直後からエンジェルとして注目・支援をしたことでも注目を浴びた。他の株主としては、前述の Kohsla Venture や Sequoia などの著名ベンチャーキャピタルに加え VISA・Amex などの金融事業会社などが名を連ね、現在企業価値は約 5,000 億円にのぼり、これまでに 300 億円以上を調達したと言われている。

Stripe の FinTech イノベーションは、決済分野に止まらず、2016 年 3 月のオバマ大統領キューバ公式訪問に同行する直前に、「Atlas」と呼ばれる新サービスを発表した。これは、米国外の起業家が、オンラインで、米国デラウェア州法人の設立とともに、銀行口座を開設できるもので、Silicon Valley Bank との提携によって実現された。

これによって、キューバはもちろん、日本を含む世界中の起業家が、自宅にいながらにして、米国でスタートアップ企業を立ち上げることが可能になる。同氏もアイルランドの出身者であるが、世界中から優れた才能を集め、若くても実力と実績のある人物には、機会を提供するという、まさにシリコンバレーのエコシステムを体現した例と言える。

Square や Stripe は極端な例としても、FinTech ベンチャーにおいても、いわゆるユニコーンと呼ばれる未上場で、多額の資金調達を行う企業が多数存在している。また、ベンチャーであっても、大企業や行政との密な連携が図れている。

これらの巨額資金が集まる背景としては、IPO だけでなく、大手金融機関や Google, Amazon,

Facebook, Apple 等のインターネット大手からの M&A といったイグジット方法が確保されているからである。

イグジットがあることで、資金も集まり、優秀な人材も獲得できる。それにより、スタートアップであっても、中長期的な視点で、革新的なサービスを生み出すといった好循環が生まれている。

そういった意味では、M&A、オープンイノベーションによる事業・人材の活性化も、北米の大きな特徴である。象徴的な事例は、現在 Facebook のメッセージ部門のトップを務める David Marcus 氏であろう。

同氏は、2008 年に自ら立ち上げた Zong 社が、2011 年に PayPal に買収されたことで、翌 2012 年から PayPal の CEO に就任している。驚くべきは、Zong は従業員 100 名にも満たない事業規模であり、その買収から 1 年も立たずに、15,000 人超の大組織のトップになったということである。

マーカス氏が CEO 就任する前の、PayPal は大企業病が蔓延しており、イノベーションの機運は滞っていたが、明るくオープンな同氏が就任したことで、息を吹き返し、eBay からの分離上場の結果、約 5 兆円の時価総額をつけるまでになっている。

その PayPal 復活の原動力の一つも、オープンイノベーションである。もともと、PayPal は、主にオークションサイトでの個人間送金のサービスを起点としている。ただし、2010 年前後は、安定的な収益を生み出す企業向けサービスに傾注していた。

現在、北米の学生などの間で、人気なのは、PayPal ではなく、Venmo というスマートフォンベースの個人送金手段だ。Venmo は、その卓越した UX の良さから、サービス開始から約半年で、Braintree という決済会社を買収され、その Braintree を PayPal が買収したことで、現在 PayPal 傘下の企業となっているが、Venmo が PayPal が傘下でなければ、PayPal キラーの最新鋭となっていたのは、間違いない。

ただし、その PayPal 復活を牽引したマーカス氏も、現在は、同社を離れ、Facebook に所属している。同氏の移籍は、Facebook がメッセージング最大手である WhatsApp（当時のユーザー数：約 10 億人）を総額約 2 兆円で買収した直後であり、現在 Facebook におけるメッセージ事業を統括している。

同氏の移籍以降、Facebook のメッセージサービスは大きくユーザーを伸ばしており、2016 年 7 月には、アクティブユーザー数が 10 億人を突破し、傘下の WhatsApp とあわせて 20 億ユーザー（重複ユーザーを含む）を超えるとともに、各種機能を追加している。

現時点では、まだ金融分野のサービスは多くはない一方で、マーカス氏の経歴や実名ユーザーが、ほとんどであることなどを考慮しても金融との融合が図れていくのは間違いないと考える。

現在、メッセージと決済・金融機能の融合で、世界をリードしているのは、約 7 億人のユーザーを抱える中国 Tencent である。日本でも LINE（ユーザー数：約 2 億人）が決済機能を

FinTech により進む金融分野のパワースhift

強化しているが、Facebook もその分野で覇権を争うのは間違いないだろう。

次に、その中国に目を向けると、金融自由化が遅れているなかで、FinTech 企業が、金融自由化を先導し、銀行ライセンスを事後的に取得するケースが目立っている。

とりわけ、中国の FinTech を牽引するのは、前述の Tencent と、Alibaba の熾烈なライバル争いである。検索最大手の百度 (Baidu) を含めて、「BAT」と呼ばれる中国ネット巨人 3 社は EC や広告、タクシーアプリ等、インターネットのあらゆる分野で、中国市場を牽引しているが、FinTech の分野でもそれは同じである。

象徴的なサービスの一つである「余额宝」は、Alipay が 2013 年 6 月に開始したサービスであり、Alipay のプリペイド残高から MMF に振り替えることで資産運用を行えるようにしたものであるが、最低金額や期間の制限もないため、ユーザー体験 (UX) としては、実質的には普通預金と変わらない。

一方で、金融自由化が進んでおらず、各行横並びの預金金利に対して、余额宝では市場により変動するものの、サービス開始当初の利回りは、一般の普通預金金利はもとより定期金利と比べても高かった。また、金利は毎日残高に反映され、それをスマートフォンを使ってリアルタイムに確認でき、銀行への引き出しも可能な UX の良さはインターネット企業だけあり、伝統的金融機関とは比にならない。

このような高利回りと利便性の高さから約 1 年で、約 10 兆円の資金が集まったと、フィナンシャルタイムズ紙は報じた。10 兆円というのは、銀行の預金量で言えば、日本のトップ地銀と同じレベルである。

余额宝の運用利回りは、サービス開始当初の 6% 程度に比べると、2% 台へと大きく低下しており、資金残高も伸び悩んでいるが、元々の Alipay の機能である送金や 2012 年から始めた店舗向け融資とあわせると、送金・貸出・預金と銀行の主要機能を網羅したことになる。

対する Tencent も、同様のサービスを提供しているが、特徴的なのは「オンライン個人間送金サービス」であり、約 7 億人のアクティブユーザーを誇るメッセージングアプリ WeChat と連動して、送金を行うことができる。

同機能は、2014 年の旧正月にあわせて開始された。中国では、お正月にお年玉を贈る習慣があるが、WeChat でのメッセージにお年玉をつけて送ることができるといった利便性に加え、取得できる金額をランダムにするといったゲーム的な要素を加えたことで爆発的に普及し、2014 年の旧正月期間だけで 1 億人が新規登録を行ったと言われる。

現在、両社の競争は、インターネットを飛び出し、現実世界にも波及している。個人間送金から始まった両社のサービスだが、EC での支払いはもとより、タクシーや飲食店・コンビニでの支払いに活用できるようになった。これまで中国の決済市場は、銀聯の一人勝ちだったが、特に

少額決済においては、銀聯をものぐ勢いである。

また、日本においても、セブンイレブンや、ローソン、などのコンビニエンスストアのほかに、ドン・キホーテや近鉄百貨店などが、インバウンド需要を見据えて、同サービスに対応を開始している。このように、FinTech を活用することで、金融自由化を主導し、伝統的金融機関をしのぐほどの存在になりつつある Alibaba、Tencent の両社は、ともにグループ会社で銀行免許を取得し、銀行サービスを、中国国内だけでなくアジア全域で本格展開する準備を進めている。

既に、シリコンバレーと並ぶ、FinTech イノベーションの両輪とも言える存在の中国が、本格展開を開始することは、東南アジア地域で先行していた日本企業にとっては、脅威とも言えよう。

事実、Alipay そのものではないが、2016 年 4 月に Alibaba グループが、東南アジアで広域に EC 事業を展開する lazada の買収を発表した。

Alibaba Group の公式発表と買収に応じた主要株主である独 Rocket Internet や英 Tesco の公式発表を総合すると、既存株主からの買収も含めた投資総額は約 1000 億円で株式の過半数を獲得し、且つ既存株主からの追加の購入オプションも存在しているようであり、買収後の経営統合が順調にいけば、完全子会社へという将来像もあるようだ。

公式発表の中で、Alibaba は、「グローバル化は成長のための重要戦略」だと述べている。

拡大を続ける中国 EC 市場において、支配的地位を占める Alibaba グループは、中国国内市場だけでも、引き続き高成長を維持できるのは間違いないが、既に中国の EC 化率は 12% とも言われ、日本はもとより 8% と言われる米国をも大きく超え、世界最高水準に達している。Alibaba の市場占有率の高さを考えると、狭義の e-commerce（オンラインショッピング）だけは、今後の成長が頭打ちになるだろう。

既にリアルにも大きく進出しており、O2O というより「オンラインとオフラインの融合」というべき、高度な事業を複数展開しているため、その心配はすぐにはないが、一方で、長い時間軸では、母国市場もいずれ飽和に向かう。現在の成長基盤に満足することなく、それが鈍化する前に、インドに続き、東南アジアというフロンティアに着実に橋頭堡を築きつつあるというのは、長期での高い成長を強く企図したものだと感じられる。

それでは、そのアジア・アフリカの FinTech 事情は、どのようになっているだろうか。

個人的に、FinTech が与える社会インパクトがもっとも大きいのは、この地域だと考えている。

新興国では、unbanked と呼ばれる銀行口座を保有しない層が多くを占める。2009 年のマッキンゼーの調査に依ると、アジアの約 60%、(サハラ以南の) アフリカでは、実に 80% の人々が、それに該当する。

ただ、そのような層も、携帯電話は保有している。例えば、バングラデシュにおいては、87% の人々は銀行口座を持っていないが、携帯端末の保有率は 50% を超える。カンボジアにおいても、銀行保有率は 5% に満たないが、携帯電話の普及率は 90% を超えている。

従来、unbanked の人々は、金融サービスの恩恵を蒙ることができなかったが、こちらも

FinTech により進む金融分野のパワースhift

FinTech により、劇的に景色が変わってきている。

携帯電話を使った送金では、ケニアの M-Pesa が有名だが、アジアにおいても、上記のバングラデシュやカンボジアといった新・新興国において利用が進んでいる。

仕組みとしては、いずれも共通するのは、送金者が各サービスの代理店舗（エージェント）などで入金した後に、携帯電話を用いて送金情報を伝え、受取人は同じくエージェントで送金番号等を伝え、現金を受け取るというものだ。

エージェントと言っても、街中の日用品店や、小さなパラソルの下で飲料を販売しているだけの店であったりもする。FinTech の言葉の響きとは、ほど遠い光景に見えるが、例えば、出稼ぎで都会に出てきている親が、子供や家族に仕送りをする際などでは、かつては年に 1 - 2 度里帰りをする際に、現金を直接持参し受け渡すことしかできなかったが、現在では携帯電話を利用して、リアルタイムに送金を行うことができる。

このようなサービスは、初めは仕送りのような個人間送金に使われていたが、現在では、給与振込などにも利用されており、先進国における銀行口座と変わらないような利用方法が増えてきている。

このようなサービスは、当然ながら携帯通信事業者との相性が良く、Vodafone 傘下の Safaricom が運営する M-Pesa だけでなく、他の国々においても、通信キャリアが主導権をもつケースが多い。

バングラデシュは、規制によって、通信事業者が同サービスを提供できないため、決済・金融プラットフォームを提供する企業が、それぞれの銀行と提携しているが、カンボジアでは、最大通信事業者自らが提供しており、既にマイクロペイメントライセンスから銀行ライセンスにアップグレードしており、他の国々でも、近年では銀行との提携や、中国のように事後で銀行ライセンスを取得するケースも目立つ。

また、このサービス基盤の上に、小口融資を実施するケースもあり、伝統的金融機関である銀行口座を触ったこともない利用者に対して、一足飛びにモバイル金融サービスが提供されている。

このような爆発的な金融イノベーションの担い手の中には、北米等で留学したり、エンジニアとして活躍した各国出身者達も目立つ。かつては、そのような高度人材は、自国で働く機会が限られ、海外で活躍していたが、FinTech 分野への資金流入の中、高度知識・技術を活用し、自らの国に戻り、革新的サービスを立ち上げる機会が増えている。

もちろん、不安要素をあげていけば、キリがない。現在では、多くの FinTech 企業が銀行ライセンスを事後で獲得しつつあるが、資産保全といった観点では、銀行ほど厳格な預金者保護がなされているケースは少ない。

また、FinTech を含むハイテク産業は、金融緩和で行き場を求めて資金が北米市場から溢れた結果、アジアに流入していた側面もあり、米国の利上げと、年初からの不確実性の高まり中で、

アジアでの大型投資に二の足を踏む VC も目立ってきた。

ただし、金融という巨大産業を根底から揺るがすような disruptive (破壊的な) イノベーションの果実は、Alipay などの例を出すまでもなく、消費者にとっても、投資家にとっても大きい。

これらの海外事例と比較した場合の日本の課題は、disruptive なソリューションを展開する FinTech スタートアップが、日本では少ないことである。

その背景には、新興国のように unbanked な人が少なく、金融サービスが行き渡っていることや、北米のようなベンチャー育成エコシステムが存在しないこともあるだろう。また、規制の強さを理由に挙げる人も多い。

しかし、個人的に最大の課題と考えるのは、高度人材の流動性であると考ええる。

安定の象徴とも言える金融機関を飛び出して、自らリスクをとる人材の絶対数が不足しているように思う。また、FinTech スタートアップも、自ら金融業者となることを避け、金融機関との提携を模索する行儀の良い企業が目立つ。

それらの戦略は決して否定するものではないが、かつての金融ビッグバンの時に生まれた第一次 FinTech 企業とも言えるオンライン証券各社は、大手金融機関の出身者達が、自ら金融業者として登録することをためらわず、インターネットという新しい技術を取り込んだ結果、冒頭に述べたように、個人株式委託売買代金で7割以上のシェアを獲得するなど、従来型の総合証券会社を大きく逆転している。今後、このパワーシフトの荒波が、銀行や保険業界を襲わないとも限らない。

現在、日本の伝統的金融機関が提供するサービスレベルは、全国をカバーする ATM 網や、インターネットバンキングソリューションなど、消費者としても大きな不便を感じる機会は少ない。だが、伝統的金融機関の高品質なサービスに甘んじているうちに、北米だけでなく、中国やアジア・アフリカの新・新興国が、次元の違うイノベーションで、追い抜いていく可能性も否定できない。

規制の存在をイノベーションの阻害要因として挙げる人は、かつては多かった。ただ、金融行政方針や、その後、改正された銀行法や資金決済法、改正に至るまでの議論を見る限り、金融行政は FinTech の背中を押す姿勢を明確にしている。今後は、民間の努力が試されるフェーズに移行している。海外の事例から学ぶ点は、やはり「ユーザーエクスペリエンス (UX)」「オープンイノベーション」「高度人材の流動性」であろう。

私自身は、アカデミックな活動とともに、FinTech プレイヤーの一人としての顔を持つ、評論家にならず、自らの実践していくことで、金融分野でのパワーシフトを加速するとともに、日本が世界をリードするサービスを創造できるよう、一隅を照らす役割を続けていきたい。

東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

—世界的な過剰生産能力問題へいかに対応するか—

経営管理研究科研究科長

教授

石川 秀樹

【要約】

世界的な過剰生産能力から鉄鋼市況が低迷している。それにもかかわらず、東アジアでは、さらなる大型設備投資が計画されている。本稿では、鉄鋼需要が増加し、鉄鋼の自給率を高めようというアジア諸国の動きを整理するとともに、過剰生産能力解消という課題解決のために必要な研究課題を明らかにする。生産面では、中国が全世界の生産量の47%の生産量を占め、世界の過剰生産能力の過半も中国に存在することからわかるように、中国の影響はきわめて大きい。従来、東南アジアは高炉一貫企業が存在しない地域であったが、POSCOがインドネシアに、台湾プラスチックと中国鉄鋼がベトナムに高炉一貫企業を建設予定である。

需要面では中国はここ2年減少しているが、東南アジアおよびインドの需要は堅調に拡大している。中国の需要減少が主要因となって需給ギャップが生じている。

本稿での検討を通じて、以下の三点が研究課題として認識された。第一に、現状を放置した場合の状況をシミュレーションし関係者で共有すること、第二に、そのためには鉄鋼生産量に輸入を加えて輸出を控除することで見掛け消費量を求めるのではなく、直接鉄鋼需要を求める必要があること、第三に、大量失業を回避しつつ過剰設備解消を行った日本の経験について研究し他国に伝えること、である。

【キーワード】

鉄鋼業 素材産業 東アジア 生産ネットワーク 過剰生産能力 雇用調整 中国経済 新常态 国際競争力 一帯一路

1. はじめに

日本の鉄鋼業は、総出荷額18.9兆円と製造業の6.3%を占め、従業員数は20.3万人である（経済産業省工業統計調査2014年確報）。また、輸出額は3.4兆円と自動車、電子部品に次ぎ3位

を占め輸出総額の全体の5.4%を占めている（財務省貿易統計2015年確報）。このように、鉄鋼業は、依然として、日本経済において重要な役割を担っている産業であるが、世界的な過剰設備という構造問題を抱え、OECDやG20においても過剰設備問題への国際的な対応が検討されているが、解決の道筋は見えていない。

このような世界的な過剰設備問題が存在するにもかかわらず、一方では、工業発展著しい非OECD諸国においては素材産業としての鉄鋼業を基幹産業として育成するために新規の大規模な設備投資が計画されている。

本稿では、日本の鉄鋼輸出の76%を占める（財務省貿易統計2015年確報、数量ベース）東アジアに地域を限定し、鉄鋼の自給率を高めようというアジア諸国の動きを整理するとともに、過剰生産能力解消という課題解決のために必要な研究課題を明らかにしたい。なお、ここで東アジアとは、アジアからCIS諸国と中近東を除く地域をいい、日本、韓国、中国、台湾、香港、東南アジア、インド等を指す。

2. 東アジアにおける鉄鋼業

2.1 構造変化の視点と時間軸

東アジアの鉄鋼業の構造については、川端(2005)、利(2007)などにおいて分析がなされているが、2008年のリーマンショック以降についての構造変化についての研究は少ない。また、先行研究は生産構造、供給面からの分析が主であり、需要面からの分析は少ない。そこで、本稿では、まず、生産面を川端(2005)のフレームワークを用いてどのように変化しつつあるのかを考察する。次に、需要面の構成変化について考察する。そして、最後に、鉄鋼需給について検討する。

2.2 生産面の3類型

川端(2005)は鉄鋼業における主要企業を以下の3つに分類する。

①高炉法による鉄鋼一貫企業（高炉一貫企業）

鉄鉱石と石炭・コークスから銑鉄を作り、銑鉄を炉で鋼にし、鋼を圧延する「製銑・製鋼・圧延の全工程を持つ企業」である。

②電炉法による製鋼・圧延企業（電炉企業）

製銑工程を持たず、主にスクラップを電気炉で熔解し鋼を造り、圧延する企業。

③単純圧延企業

製銑工程と製鋼工程をもたず、半製品を購入し圧延する企業。

2.3 東アジアの生産構造の変化

日本、韓国、台湾には大規模な高炉一貫企業があり、高い競争力を持ち、アジア諸国に輸出し

東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

ている。日本は 1970 年代に、新技術を積極的に導入することによって米国企業へのキャッチアップに成功し、生産量も 1 億トン前後で安定的に推移している。韓国 POSCO 社も 1980 年代に日本から旧式の技術を安価に導入し、キャッチアップに成功してきた (He and Lee 2016)。電炉企業も一定数存在する。また、韓国では 2010 年から 13 年にかけて現代製鉄が合計 1200 万トンの高炉一貫企業として登場し生産能力を大きく増強した。

中国では小規模であり製鉄工程だけを持つ高炉企業（小規模高炉企業）が多数存在すると同時に、高炉一貫企業も存在する。小規模高炉企業は生産効率が悪く、十分な環境対策を行っていない (川端、趙 2016)。また、電炉企業が少ないのも特徴である。すでに生産能力が過剰となっているが、800 万トン以上の生産能力を保有する高炉一貫製鉄所の建設プロジェクトが 3 件も進行中である。

最近までは東南アジア諸国には高炉一貫企業は存在しなかったため鉄鋼生産能力が限られていた。そのため、経済成長すると鉄鋼輸入せざるを得ない状況に陥った。日本メーカーは、東南アジア諸国に単純圧延企業を設立し、日本で生産した半製品を輸出し、現地において機動的に圧延し日本の自動車・電気メーカーに供給するという生産ネットワークを 1990 年代から構築してきた。

ところが、2013 年にインドネシアにおいて韓国 POSCO がインドネシア国営製鉄会社と合併で生産能力 300 万トンの高炉一貫企業を設立し稼働を始め、2016 年には台湾プラスチックも中国鉄鋼とともにベトナムで生産能力 710 万トンの高炉一貫企業を設立し稼働予定である。他にも東南アジアでは高炉一貫製鉄所の建設プロジェクトがいつも計画されているが、日本企業に生産ネットワークを構築され先を越された韓国・台湾企業が、高炉一貫企業の設立によって対抗しようとしていると考えられる。

インドは、日本と同様に戦後鉄鋼業の振興に力を入れ、国営企業による高炉一貫製鉄所が存在したが効率が悪く、近年では、民間企業の高炉一貫企業が生産拠点を増やし生産能力増強を行っている。タタスチールやミッタルスチールは大規模な外国企業を買収することによって急速に成長したという点でも注目される。

2.4 需要形態からみた構造変化

2.4.1 統計上の問題

鉄鋼需要という場合、通常、その国の生産量に輸入量を足して輸出量を差し引いた国内向け供給量を「見掛け消費量」として需要として用いる。しかし、これでは、つねに供給と需要は等しくなってしまうので、需要の方が供給より大きい超過需要（物不足）の状態を説明することができない。また、供給の方が需要より大きい超過供給（売れ残り）の状態も説明することもできないので、直接需要を推計する方法を確立する必要性は高いと思われる。

2.4.2 東アジアの鉄鋼需要の構造変化（図表1）

2015年度の中国の需要（見掛け消費量）は7億トンと全世界の43%であり（World Steel association 2016）、東アジアの70%に相当する大規模なものである。この中国の需要が2013年をピークに2014年、2015年と連続して減少しており、今後も伸び悩むと予想されている（POSCO Research Institute 2016）。その背景には「新常态」と呼ばれる中国经济の変質がある。「新常态」とは、2014年より中国政府指導部によって使われるようになった言葉であり、10%近くの高度経済成長は終わり7%程度の安定成長を目標とし、安定成長への転換期に構造改革を行うというものである（五味 2015）。つまり経済成長が低下するだけでなく、投資から消費へという構造転換によって鉄鋼需要の所得弾力性が低下しているのである。POSCO Research Institute (2016)によれば、鉄鋼需要の所得弾力性は2000年には3.57であったが2014年には0.35へと大きく低下している。

日本、韓国、台湾、シンガポールはすでにインフラが整っており、鉄鋼需要は横ばいである。一方、東南アジア諸国、インドは継続的に鉄鋼需要が増加しており、将来的にも増加が見込まれている。ベトナムの需要増加は著しく、東南アジアで最大の鉄鋼需要国となった。

図表1 東アジア諸国の見掛け消費量の推移

（単位：百万トン）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	10年増加率
日本	83.3	85.9	83.2	56	67.4	69.6	68.8	70.9	72.9	67.8	-19%
韓国	52.2	57.4	61	47.3	54.6	58.7	56.3	53.9	57.8	58.1	11%
台湾	23.8	21.7	20.3	13.5	21.3	21.7	21.3	22.3	23.4	21.1	-11%
中国	393.4	435.9	465.5	574.4	612	667.9	687.6	765.8	740.4	700.4	78%
タイ	15.3	14.2	15.7	12.5	16.4	16.9	19.7	20.9	20.2	19.5	27%
マレーシア	7.9	8.9	9.8	7.7	9.7	9.6	10.3	11.7	11.7	11.7	48%
インドネシア	7.5	9.7	10.6	8.9	10.7	13.1	15	15.3	15.5	13.6	81%
フィリピン	3.7	4	4.1	4	4.7	5.9	7	7.8	8.5	10.2	176%
ベトナム	7.1	10.8	9.5	12.7	12.3	11.3	12.7	13.7	16.8	21.2	199%
パキスタン	3.2	3.2	2.4	2.6	2.2	3.2	3.8	4.2	5.2	7.1	122%
インド	49.1	55.5	56.2	64.4	69.1	73.1	77.4	80.6	86.7	89.4	82%
その他	9.3	9	9.4	9.8	10.1	8.7	13.2	14.3	15.4	18.4	98%
東アジア計	655.8	716.2	747.7	813.8	890.5	963.6	993.1	1081.4	1074.5	1038.5	58%

* 2015年時点で5百万トン以上の国のみを掲載。

出所：World Steel Association(2016)

$$** 10 \text{ 年増加率} = \frac{2015 \text{ 年の消費量} - 2006 \text{ 年の消費量}}{2006 \text{ 年の消費量}} \times 100$$

2.5 過剰設備問題

生産能力と見掛け消費量の差を過剰生産能力と考えると、2000年には2億トンであった過剰生産能力が2015年には7.5億トンと大幅に拡大した（図表2）。このうち中国の過剰生産能力は4億トンと過半を占める。これは、リーマンショック後に投資中心に内需拡大を行った結果

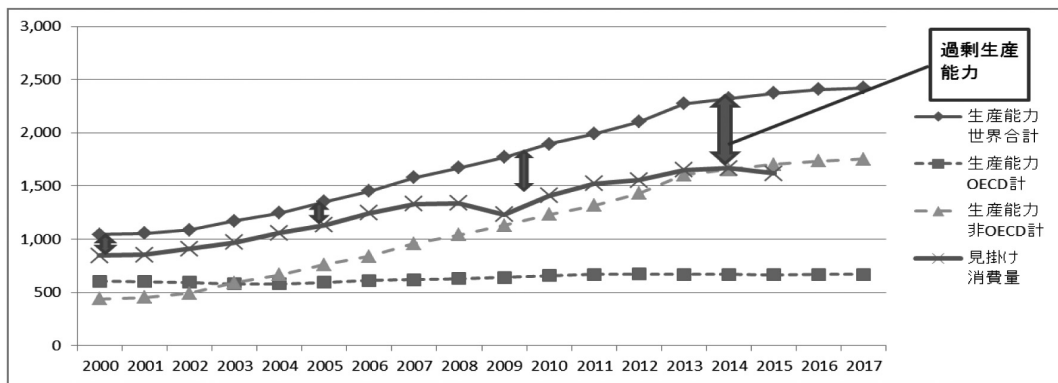
東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

鉄鋼生産設備が増強されると同時に、低成長化と投資から消費への転換によって鉄鋼需要が伸び悩んだ結果、過剰生産設備が増加したと考えられる。

中国政府も第 18 回共産党大会において、供給側改革を掲げ、過剰生産設備解消のための具体策を打ち出した。しかし、鉄鋼の過剰設備の解消は、地方政府の税収を減らしたり、失業を増加させたりと多くの問題を引き起こすので難しいのではないかと指摘もある（豊田 2016）。中国鉄鋼政策の企画立案を行う冶金工業規格研究院の李新創院長は、中国はすでに大幅な設備能力を削減しており、輸出比率も日本やドイツよりも低いとし一帯一路政策の中で国際貿易を積極的に行うとしている（李 2016）。

図表 2 世界の過剰生産能力

(単位：百万トン)



出所：生産能力（世界合計、OECD 計、非 OECD 計）は OECD(2016)
見掛け消費量は 2015 年まで World Steel Association(2016)

3. 日本の採るべき方策

3.1 過剰生産能力解消のための国際的取り組み

国際的な過剰生産能力の解決問題をゲーム理論の枠組みでの考察を試みる。

まず、鉄鋼生産国 A とそれ以外の国々を B としたモデルとする。A 国にすれば、自国が設備削減をしなくても、B（他国すべて）が生産設備を除却してくれれば市況は回復し「ただ乗り」状態を享受できる。これは、A 国だけではなく、すべての生産国に当てはまり、すべての生産国が自国の利益だけを考えれば、自国の設備は除却せず「ただ乗り」をしようとする。これは経済学でいう純粋公共財である。純粋公共財は消費の非競合性と非排除性があるため、対価を支払わなくても利益を享受できてしまい「ただ乗り」ができる。そのため、人々是对価を払ってまで消費しようとはせずに、効率的という意味で最適な数量よりも過小な数量しか供給されない。ここ

では、公共財とは「過剰設備の削減」による市況の好転であり、最適な数量より過小にしか削減は行われない。そこで、最適な量の過剰設備の削減を行うには、生産国や企業が交渉を通じて削減量を決定するとともに、「ただ乗り」が生じないように、全員が削減を行っているかを監視する枠組みを作る必要がある。その意味で、OECD や G20 において先進国が中心となって過剰設備の解決について話し合いを持とうとしていることは合理的と考えられる。しかし、中国は交渉に難色を示しており、解決の目処は立っていない。

OECD が現状のままでは過剰生産能力がさらに拡大することに警鐘を鳴らしているが、さらに踏み込んで、現状のままの場合、中国企業を含めて、各企業にどのような影響を与えるのかもシミュレーションして提示すべきではないだろうか。その結果、過剰生産能力問題を解決した方が企業価値を高めることができるということを中国企業が理解すれば、中国側にも解決に向けたインセンティブとなるのではないだろうか。

もっとも、中国としては過剰生産能力解消が大量失業を招く事態は回避したいと思われる。日本は一時帰休などによって失業を最小限に抑えて国内の過剰設備問題を解決した経験があるので、その経験・ノウハウを中国に伝えることも有効であろう。

3.2 国際競争力の強化

国際的な過剰生産能力の削減への取り組みとは別に、他の財同様に、製品の国際競争力を高めることも重要である。

国際競争力指数 = $\frac{\text{輸出} - \text{輸入}}{\text{輸出} + \text{輸入}}$ を国際競争力の尺度として使用することがあるので、図表 3

に日本の国際競争力指数を求めた。この国際競争力指数は、輸出だけで輸入がなければ 1、逆に輸出がなく輸入だけであれば -1、輸出と輸入が等しければ 0 となる。1 に近いほど競争力が高く、0 は外国と互角、-1 に近いほど競争力が低いと解釈する。この解釈に基づけば、図表 3 で求めた日本の競争力指数はすべて 0 から 1 の間であるので国際競争力が高いという評価になる。

しかし、これは、輸入に対して輸出の方が多いということを意味しており、第三国においても中国や韓国に対して国際競争力を持っているということを意味しない。たとえば、みずほ銀行産業調査部 (2016) は、日本での鉄筋棒鋼は使用直前に建設現場へ納入するジャスト・イン・タイムのデリバリーと細かい規格を満たすことが必要だが、東南アジアでは厳格な納期や細かい規格は要求されず価格が重要であるので、日本製鉄筋棒鋼の東南アジアへの販路拡大は困難と結論づけている。このように、日本市場と第三国の市場の要求・期待が異なる場合には、日本市場における強みを第三国で発揮することができない。したがって、まずは、各国の市場における要求・期待を把握し、競争力の要因を分析することが必要と思われる。

東アジアにおける鉄鋼業の構造変化

図表3 日本の鉄鋼輸出入量と国際競争力指数

(単位：千トン)

	2010			2015		
	輸出	輸入	国際競争力係数	輸出	輸入	国際競争力係数
韓国	11	22	0.67	6.7	2.9	0.40
台湾	3.7	0.7	0.68	2.6	0.9	0.49
中国	7.5	0.6	0.85	5.4	0.4	0.86
タイ	4.9	0	1.00	5.3	0	1.00
マレーシア	1.3	0	1.00	1.4	0	1.00
インドネシア	1.8	0	1.00	7.5	0	1.00
ベトナム	1.8	0	1.00	2.9	0	1.00
インド	1.1	0	1.00	2.3	0	1.00

* 2015年時点で5百万トン以上の国のみを掲載。

出所：財務省貿易統計（2016）

$$**** \text{国際競争力指数} = \frac{\text{輸出} - \text{輸入}}{\text{輸出} + \text{輸入}}$$

$$10 \text{ 年増加率} = (\text{2015 年の消費量} - \text{2006 年の消費量}) / \text{2006 年の消費量} \times 100$$

4. 今後の研究課題

本稿での議論を通じて、以下の3つの研究課題を見いだすことができた。

第一に、世界的な過剰生産能力問題を放置した場合、中国企業にどのような影響を及ぼすのかを分析する必要がある。そして、研究成果を中国語で発表し、中国企業に現状の放置した場合のコストの大きさを認識してもらう。

第二に、そのシミュレーションを行うためには、生産量に輸入を加えて輸出を控除することで見掛け消費量を求めるのではなく、直接鉄鋼需要を求める必要がある。そのためには、用途別だけではなく品種別の需要も求める必要がでてくる。たとえば、自動車という用途別需要であれば、1台あたりの鉄鋼需要量だけではなく、1台あたりの鋼板・鋼管などの品種別需要量に関する技術データ（鉄鋼原単位）を入手し品種別に積算することによって、「用途別」と「品種別」を掛け合わせた細かい分類（自動車の鋼板需要・自動車の鋼管需要など）での鉄鋼需要分析を行う。そして、自動車の鋼管需要、建設の鋼管需要、機械の鋼管需要などを合計し鋼管需要の総計を算出するのである。この方法に依れば、各業界（用途別）の景気動向の変化が品種別鉄鋼需要に与える影響を直接的に計算することが可能となり、品種毎に超過需要であるのか超過供給であるのか市場均衡しているのかを明らかにすることができる。さらに、世界経済や中国経済の業界別の景気動向の変化による品種別鉄鋼需要量の変化も明らかにすることができる。

第三に、大量失業を回避しつつ過剰設備解消を行った日本の経験について研究し他国、特に中国に伝えることである。

(参考文献)

- 川端望 (2005) 「東アジア鉄鋼業の構造とダイナミズム」 ミネルバ書房
- 川端望・趙洋 (2014) 「中国鉄鋼業における省エネルギーと CO2 排出削減対策」『アジア経済』
第 55 巻第 1 号, 日本貿易振興機構アジア経済研究所, 2014 年 3 月, pp.97-127
- 経済産業省 (2016) 工業統計調査 2014 年確報
- 五味久壽 (2015) 「中国経済の『新常态』とその課題 — 米中併存体制への中国の対応と『新常态』
が示す中国国内経済改革の課題—」 立正大学経済学季報 64 巻 4 号
- 財務省 (2016) 貿易統計 2015 年確報
- 豊田裕 (2016) 「中国経済および日本企業の中国ビジネスの現状と展望」 世界平和研究所
- みずほ銀行産業調査部 (2016) 「平成 27 年度アジア産業基盤強化等事業 (アジア鉄鋼産業の世界市場戦略調査)」
- 李新創 (2016) 「一带一路 “鉄鋼にとっての機会および ASEAN との連携展望 ”」 中国—ASEAN
鉄鋼業発展サミットおよび第 9 回中国鉄鋼最高フォーラムにおける報告
- 利博友・ラムシュテッター・モヴシュク (2007) 「東アジアにおける鉄鋼産業の構造変化」 創文
社
- He and Lin (2016), A Comparative Study on International Competitiveness of Iron and Steel
Industry of Four Asian Countries, Proceedings of 2015 2nd International Conference on
Industrial Economics System and Industrial Security Engineering, pp.377-382
- OECD (2015), Capacity Development in the World Steel Industry
- POSCO Research Institute (2016), Asian Steel Watch, 01, January 2016
- World Steel Association (2016), Steel Statistical Yearbook2016

家族システムと世界の多様性

経営管理研究科教授

重田 孝夫

【要約】

地球上では、数多くの民族や国家が、グローバル化した現代社会で共存、一部で紛争を起こしています。人々の世界観や価値観は、民族や国家の歴史や宗教、文化などの違いによって影響されますが、中でも家族システムの伝統は見逃せません。フランスの人口・社会学者エマニュエル・トッドによると、家族システムは原始的な核家族から直系家族や共同体家族などが派生しました。家族システムにより、兄弟姉妹を平等に扱うのか、家長の権威が重視されるのか、いとこ婚が優先されるのかといった社会規範の違いを生み出します。自由、平等、博愛を謳ったフランス革命の発祥地となったのは、遺産が全ての子どもたちの間で平等に分割される平等核家族の農民がいたパリ盆地です。長の権威が尊重されながらも兄弟が平等に扱われる共同体家族のロシアや中国などでは、共産主義が広まりました。家の継続を重視する直系家族の伝統が残るドイツや日本では、アメリカ型とは異なる資本主義体制になっています。ある民族が移民や難民として国境を越えると、それぞれの家族システムの違いによって同化や統合、あるいは排斥のプロセスにも差異が生じます。一律の対応では上手く行きません。企業の人事制度をはじめとしたマネジメント・システムも、一つの世界基準ではなく、多様性と変化への対応が求められます。

【キーワード】

エマニュエル・トッド、家族システム、グローバリゼーション、多様性、直系家族、日本的経営

目次

1. はじめに
2. 世界の多様性
3. 世界の家族システム
4. 家族システムの分布
5. 直系家族と日本的経営
6. 複数の資本主義

7. 直系家族の核家族への融合

8. 多様性への対応の課題

1. はじめに

現代の経営を考える際には、グローバリゼーションが必須のキーワードですが、そもそもグローバリゼーションとは何を意味するのでしょうか。

人類の家族システムは環境に適合して変化して来ました。農耕がはじまる前、狩猟・採取生活をしていた人類は、いわゆる核家族で、成人した子どもから親元を離れました。農耕がはじまって、開拓できる土地が豊富だったときには、子どもたちは成人し、配偶者を得れば、新しい土地で生活をスタートできました。末子が家に残り、親の面倒をみると同時に家を引き継ぐことが多かったようです。農耕地の拡大が制限されると、長子または長男が家を継ぐ制度が出現します。他の男子たちは、家を出て、僧侶になったり、兵士になったりしました。一方、家畜を飼って草原を移動していた民族は、成人後も兄弟が力を合わせて親のテントもしくは近隣のテントで親と一緒に生活します。共同体家族と呼ばれる家族システムです。それが都市化や工業化が進むと、核家族が多くなります。¹ただし、国や地域によって、歴史や経済環境、社会階層といった違いを受けて、複数の家族システムが存在します。

家族システムによって、子どもたちを平等に扱うか、不平等に扱うかや、家の権威を尊重するか、個人の自由を尊重するかなどが決まり、人々にとってはそれが当たり前のことになります。状況が変わっても、2世代から3世代にわたって、人々のメンタリティーは変わりません。潜在的な価値観に影響を与えます。

中央アジアの遊牧民の侵略を受けた地方では共同体家族の歴史が色濃く、多くの国が20世紀に共産主義の政治体制を取りました。²ドイツや日本などの家系の継続に重点が置かれた直系家族から工業化した地域では、核家族から近代化したイギリスやアメリカとは異なった経済・産業モデルが普及しました。³

グローバリゼーションという言葉は、一つの世界基準に向かって変化するとの響きがありますが、世界の多様性（ダイバーシティ）を認めて、その多様性を受け入れる（インクルージョン）ことを意味していると捉えるのがよいでしょう。今後の組織マネジメントのあり方を考えるうえでの重要なポイントになります。

家族システムと世界の多様性

本論は、フランスの人口・社会学者エマニュエル・トッドが唱える家族システムの視点から世界の多様性とその影響を考察したものです。

2. 世界の多様性

グローバリゼーションの話では、グローバル・スタンダードが話題に上ることが少なくありません。2008年9月15日のリーマン・ブラザーズの経営破綻以前であれば、資本市場における市場原理主義もグローバル・スタンダードの一つとして主張されるケースもみられました。

他方、グローバル化が進んだ世の中では、世界の多様性を尊重すべきであるとの主張があります。その代表とも言えるのが、フランスの人口・社会学者エマニュエル・トッド (Emmanuel Todd, 1951-) でしょう。日本では、米国の視点・論点が欧米を代表するかのよう報道され、ヨーロッパ、特に、フランス人の見方が紹介されることは多くありません。エマニュエル・トッドについても知らない方がいらっしゃると思いますので、簡単にご紹介します。同氏は、フランスの人口学・歴史学・家族人類学者で、人口統計による定量化と家族構造に基づく斬新な分析で知られています。2002年に出版された“Après l'empire, Essai sur la décomposition du système américain” 邦訳『帝国以後 - アメリカ・システムの崩壊』2003年刊が彼の代表作の一つです。

同書には、主題から外れますが、次の論説があります。

日本とドイツという二大主要国が（国連）安全保障理事会の常任理事国となっていないのは、やはり常軌を逸している。この二カ国の不在は、ひたすらそのアメリカ・システムへの従属を表現しているのである。

日本のために常任理事国の席を要求するのは、単なる良識に属する行為である。核攻撃を受けた唯一の国で、根本的に平和主義の国となった日本は、真正な正統性を与えられるべき存在である。アングロ・サクソン圏のそれと極めて異なる日本の経済についての考え方は、全世界にとって有益なバランスのための錘りとなるに違いない。

組織では、「木は人間と同じで一本ずつが全部違い、それぞれの木に癖があるので、それを見抜いて、それにあった使い方をしなければならない。」という法隆寺の宮大工の元棟梁だった西岡常一氏の言葉の通り、個性を活かすことが求められます⁴。グローバル化された世界では、それぞれの国がその持ち味を活かさなければなりません。

『帝国以後』の次の一節がそれを物語っています。

1990 年から 2000 年までの間、資本主義の多様性についての思弁が盛んになり、アングロ・サクソンの自由主義モデルと対比されるラインラント・モデルがドイツに存在することが指摘された。そのラインラント・モデルとは、社会的団結、安定性、労働力の養成、長期的な科学技術的投資を特に尊重する。工業的な資本主義であり、それに対してアングロ・サクソン・モデルは、利潤、労働と資本の移動性、短期的なものを奨励する。日本は、もちろん微妙な違いはあるが、経済モデルからしても、人類学的類型 - フレデリック・ル・プレイが提唱した直系家族 - からしても、ドイツに近い。この 2 つのモデルの利点と欠点についてはさまざまな思弁がなされたが、大部分のコメンテーターは、1980 年から 1990 年まではドイツないし日本型の方により多くの有効性を認め、1990 年から 2000 年までの間は、アングロ・サクソン型が、工業実績よりはむしろイデオロギーの上で、見たところ勢力を伸張していると指摘している。

ちなみに、2002 年にフランスで発刊された『帝国以後』の次の一文は、リーマン・ショックを予測したものであるとして有名です。

アメリカ合衆国への大量の投資は、あたかも切迫した破滅の予告のごときものであるということを知っている。どのようにして、どの程度の速さで、ヨーロッパ、日本、その他の国の投資家たちが身ぐるみ剥がされるかは、まだ分からないが、早晚身ぐるみ剥がされることは間違いない。最も考えられるのは、前代未聞の規模の証券パニックに続いてドルの崩壊が起るという連鎖反応で、その結果はアメリカ合衆国の「帝国」としての経済的地位に終止符を打つことになる。

3. 世界の家族システム

さて、人類学的な家族類型によるとドイツと日本は直系家族に分類されます。これが、ユーラシア大陸の端に位置する両国に同じような社会的・経済的な特徴をもたらしているゆえであるというのがトッドの論説です。⁵

トッドは 1983 年刊行の『第三惑星』で、世界の各地域の文化的、政治的、経済的な特徴や価値観を条件づけているのは家族構造にみられる人類学的な要件であると分析しています。例えば、なぜ共産主義体制はマルクスが予想したような資本主義先進国ではなくロシアや中国で実現したのかについての理由がわかります。

家族システムと世界の多様性

20 世紀に共産主義を選択した国々の主要な家族構造は、次にみる共同体家族です。この家族形態は、平等主義と権威主義をその家族構造の根本的な価値とするシステムであり、共産主義体制との相性がよかったのです。一方、プロレタリアートがもっとも早期にかつ大規模な社会階層として誕生したイングランドは、絶対核家族の伝統があり、何よりも自由主義が基本的な価値観となっています。

トッドは『家族システムの起源』で家族システムを 15 の類型に分類していますが、主な家族類型をみてみましょう。⁶

1) 絶対核家族 (Famille Nucléaire Absolu)

子供は独立的であり、成人すると親から離れます。兄弟の平等に無関心で、遺産は遺言に従って分配されます。いとこ婚は禁止されています。

イングランド、オランダ、デンマーク、ノルウェー南部、ブルターニュ地方などフランスの一部、イングランド系のアメリカ合衆国、ケベック州を除くカナダ、オーストラリア、ニュージーランドに見られる家族類型です。

基本的価値は自由。核家族が本質的に夫婦を中心にするため、夫と妻は対等であり、女性の地位が高いのが特徴です。子供は将来独立するので、子供への教育にはそれほど熱心ではありません。

親から独立するので、移動性が高く、個人主義、自由経済を好む傾向にあります。

2) 平等主義核家族 (Famille Nucléaire Egalitaire)

子供は独立的であり、成人すると親から離れるのは、絶対核家族と同じですが、兄弟は平等で、遺産は兄弟で均等に分配されます。いとこ婚は禁止されます。

パリを中心とするフランス北部、スペイン中南部、ポルトガル北東部、ギリシャ、イタリア南部、ポーランド、ルーマニア、ラテンアメリカ、エチオピアに見られる家族類型です。

基本的価値は自由と平等。絶対核家族と同様、女性の地位は高く、子供の教育にはそれほど熱心ではありません。

核家族を絶対核家族と平等主義核家族に分け、平等への態度が異なることを示したのはトッドが

最初です。核家族は、結婚した子どもが親から独立するため、農村部においても三世代からなる縦型家族の形成を阻止します。人口の流動化が図られる一方、政治的に不安定な基盤となります。

絶対核家族と平等主義核家族の決定的な違いは、相続が子供の間で平等に分配されるか否かです。例えば、フランスのブルゴーニュでは、親は自分の財産を自分の思い通りに相続させる権利を持っていません。財産は子供たちの間で、平等に分割されます。ブルゴーニュのワイン畑が、相続によって、細かく分割されるのはその一例です。他方、イングランドでは、父親は遺言によって財産を自分の思い通りに子供に相続できます。子供のなかの誰かを優遇することも、しないことも可能です。

3) 直系家族 (Famille Souche)

子供のうち一人、一般には長子が成人後も親元に残り、家系を継ぎます。親は子に対し権威的であり、家を継承する子供に財産が多く相続されるので、兄弟は不平等です。

ドイツ、スウェーデン、オーストリア、スイス、ルクセンブルク、ベルギー、地中海沿岸を除くフランス南部、スコットランド、ウェールズ、アイルランド、ノルウェー北西部、スペイン北部、ポルトガル北西部、日本、朝鮮半島、台湾、ユダヤ人社会、ロマ、カナダのケベック州に見られる家族類型です。イタリア北部にも弱く分布し、また中国の華南にも痕跡が伺えます。

日本とユダヤでは、いところ婚が許され、他では禁止されています。

社会観念として、権威主義が容認されます。家系を残すために、子供の教育に熱心です。

子どもとの絆が強い母親の地位が比較的高くなります。

秩序と安定を好み、政権交代が少ないのが特徴です。歴史的には、自民族中心主義が見られた民族の家族類型です。

4) 共同体家族 (Famille Communautaire)

息子はすべて親元に残り、大家族を作ります。兄弟は平等です。次の3つの違いが見られます。

イ) いところ婚が禁止されている地域：ロシア、フィンランド、旧ユーゴスラビア、ブルガリア、ハンガリー、モンゴル、中国、インド北部、ベトナム、キューバ、フランスのリムーザン地域圏

家族システムと世界の多様性

およびラングドック＝ルシヨン地域圏とコートダジュール、イタリア中部（トスカーナ州やラツィオ州など）。親は子に対し権威的です。

社会的な価値観は権威主義と平等です。これから、共産主義との親和性が高くなります。トッドは、外婚制共同体家族と共産主義勢力の分布がほぼ一致する事実から、家族類型と社会体制の関係に思い至ったと言われています。

ロ）父方の兄弟の子供同士の結婚が優先される地域：西アジア、中央アジア、北アフリカなど。親の権威は形式的で、権威よりも慣習が優先します。

イスラム教との親和性が高くなります。子供の教育には熱心ではありません。女性の地位は低くなります。

ハ）母系のいとこの結婚が優先される地域：インド南部。親は子に対し権威的であり、姉と弟は連帯するが同性では連帯しません。子供の教育に熱心で、女性の地位は高くなります。カースト制度において自らを下位に位置づけます。

なお、トッドの『家族システムの起源』の分類では、共同体家族は、父方居住、母方居住、双処居住の3つに分かれています。

5) 周縁部的核家族

直系家族や共同体家族が出現する以前の古代的核家族から派生した独立した子どもが出身家族と一時的に同居する、あるいは何らかの親族家族の近隣地域に住むといった核家族。トッドの『家族システムの起源』では、父方居住統合核家族、母方居住統合核家族、双処居住統合核家族、一時的父方同居核家族、一時的母方同居核家族、一時的双処同居核家族に分類されています。

ベトナムを除く東南アジア、太平洋、マダガスカル、アメリカ先住民に見られる家族類型です。東南アジアでは、歴史的に中国やインドなどの影響を何重かに受けて、地域や民族毎にいろいろな特徴がみられます。

4. 家族システムの分布

トッドは当初、家族システムの分布は偶然であり、何ら環境的要因はないとしていました。ドイツと日本が似ているのは同じ直系家族だからだが、両民族が直系家族なのは偶然の一致だと見ていたのです。しかし後に、フランスの言語学者のローラン・サガールの指摘により、家族型の分布が、中心から革新が伝播して周辺に古形が残るという周囲分布をなすことを示しました。

これは言語地理学の重要な原則仮説の一つである方言圏論と同じです。それは、方言の語や音などの要素が文化的中心地から同心円状に分布する場合、内側から外側へ順次変化したと推定するもので、日本では柳田國男の『蝸牛考』⁷で、知られています。つまり、「蝸牛」を指す方言が、近畿地方では「デデムシ」、中部や四国などで「マイマイ」、関東や四国で「カタツムリ」、東北地方と九州の一部で「ツブリ」、東北地方北部と九州西部では「ナメクジ」、のように放射状に分布していますが、かつて京都で蝸牛は古く、ナメクジとよばれ、新しくなるにつれて、ツブリ、カタツムリ、マイマイ、デデムシのように変化し、東西南北へ放射されたと推定したものです。

世界の家族類型では、ユーラシア内陸に外婚制および内婚制の父系共同体家族があり、その外側のドイツや日本に直系家族があり、さらにその外側のイングランド、フランス、東南アジアに核家族が存在するのは、父系共同体家族が最も新しく、次に直系家族が新しく、核家族が最も古い残存形態であることを表していることになります。

トッドとサガールによれば、ユーラシア中心部で生まれた父系共同体家族は、兄弟の連帯に基づく巨大な集団を作る点で軍事的に優位であり、征服を通して広まり、集団主義と女性の低い地位をもたらしました。アングロ・サクソンの自由主義や女性の高い地位は、近代的なものではなく、辺境の古さに由来するということになります。これまで最も近代的と見なされていた絶対核家族が、父系制の枠内では、最も原始的な家族類型であるというのは、なんとも逆説的な話です。

なお、トッドは、エジプト、メソポタミア、中国といった地域に共同体家族が伝播した時期について推論しています。それによると、中国が共同体家族になったのは秦による中国統一からです。⁸ユーラシア大陸の中央に近い秦が、儒教に明示される直系家族の東方六国に対し、軍事的優位に立つことができた一因に、共同体家族に法家思想を取り入れたことがあげられます。

現代の移民の問題を考える際にも、家族システムの違いは有益な視点を与えてくれます。トッドは、著書『移民の宿命』で、近親結婚がタブーで、自由主義的かつ女性の社会的地位が高い社会に、いとこ婚が優先される権威主義的で女性の地位が低い民族が移住して来た場合にどうなるのかといった考察を行っています。

5. 直系家族と日本的経営

直系家族は、家の継続性を重視します。そのため、子供たちを長く家に留め、親の保護・監視下に置き、子供を教育します。ヨーロッパで大衆の識字率の向上がスタートしたのは、自分で聖書を読むことを信仰生活の基本として推奨したルター以降のドイツとスウェーデンでした。これらの地域において、文字の獲得はまさに親子数代にわたっての家の事業となったのです。スウェーデンでは、識字化は18世紀半ばには完了しましたが、それは学校制度が整備されていない時代に、もっぱら家庭教育によって成し遂げられました。家の継続性と親の権威がそれほど高くない核家族のイングランドでは、プロテスタントが普及したものの、識字化は遥かに遅れました。⁹

イギリスでの産業革命は、移動性の高い農民の都市への流入が可能にした側面があり、必ずしも識字化とは関連しません。核家族は子供の早期の自立という要素を持ち、可塑性に富むので、労働市場の発達に有利だったのです。

19世紀中葉の世界の識字率と20世紀後半の一人当たり国民所得のレベルに見事な相関関係が見られます。工業化社会を牽引したのは、一般大衆の識字化にあったと言えるでしょう。

直系家族の伝統がある地域では、技術進歩と労働者の技能形成への努力が強く、労働者の長期雇用はその表れであると考えられます。1970～80年代に経済成長を続けた日本企業の際立った競争力の源泉とされる日本的経営と呼ばれるものの原型は直系家族のものです。

欧米に追い付け、追い越せという精神が旺盛な戦後の日本では、根本的な権威とみられたのは政治ではなく経済力です。昔の家族制度が崩壊したあと、それに代わって権威をもったのは、社会民主主義制度下では政党であり、キリスト教民主主義では教会であり、日本では企業でした。企業は、正に、従業員を家族として受け入れたのです。

ちなみに、ジェームズ・C. アベグレンは『日本の経営』（1958年）の中で日本企業の特徴として終身雇用、年功制、企業別組合を指摘し、この3つが、日本的経営の「三種の神器」と呼ばれるようになりました。長期雇用の年功的人事システムでは、勤続年数を重ねるうちに誰もが昇進・昇格できるので、従業員の会社への帰属意識と仕事への意欲を高めることが可能です。同時に、長期雇用の下、OJT (On the Job Training) やジョブ・ローテーションによって、企業組織内に優れた技能や技術を蓄積できました。日本の人事システムは有効に機能しました。

6. 複数の資本主義

経済学者の間では、米国に代表されるアングロ・サクソン型資本主義とドイツ・日本に代表されるラインラント型資本主義の2つがよく議論されます。アングロ・サクソン型資本主義では、資本や労働力の移動性が高く、短期的な利益や収益への執着が強く、政府の介入を嫌う自由主義のイデオロギーが主体です。これは、絶対核家族の価値観を反映した資本主義とも言えます。一方、ラインラント型資本主義は、利潤・収益にあまり執着せず、経済活動の連続性、技術の継承・発展、市場の獲得、労働力の養成に力を入れます。こちらは、直系家族の価値観を反映した資本主義です。

この直系家族の社会では、人は家族に属しているのと同じように国家に属していることになります。血統が受けつがれた民族との意識が強く、よく統合された国民が形成されます。このため、日本やドイツでは、労働力の卓越した技能レベルや労働への独特な愛着もさることながら、本能的に国産品への愛好が見られるのです。

これに比べ、アメリカ・イギリスといった核家族の地域においては、個人主義の色彩が強く、最少の費用で最良のものを買う傾向にあります。このため、経済学的な効用の最適化に反する国産品愛好といった統合された経済システムに直面すると、アングロ・サクソンの人には非公式障壁と映ります。

国の規制や行政指導に対する態度も、2つの資本主義で大きく異なります。資本主義のグローバル・スタンダードが市場原理主義ということはありません。これからは、ロシア型資本主義や中国型資本主義が影響力を増すことになるかも知れません。グローバルに活動するには、世界の多様性を理解する必要があります。¹⁰

7. 直系家族の核家族への融合

個人主義的経済圏にとって、直系家族型の人口流入は大きな成長要因になります。彼らは2～3世代にわたって核家族型モデルと直系家族型モデルとの融合を実現します。彼らは移り住んだ場所に規律や努力の美点を持ち込む一方、受け入れ社会の自由な雰囲気により、権威主義的で締め付けの強い集団の束縛から自由になることができます。¹¹

日本の人口動態の面からは、1880年代に1世帯あたり7人から8人規模だった東北の直系家族地域から工業地域への人口移動がみられました。特に、第二次大戦後から1965年までの東京圏への大量の人口移動は経済的離陸に先行し、次に同時進行となりましたが、それは多くが東北地

家族システムと世界の多様性

方からの移動でした。¹²1946 年から 1965 年までに東京圏に移住してきた人たちは、東京圏の成長に重要な質的要素を持ち込みます。それは直系家族モデルであり、彼らは経済的離陸に不可欠な教育と勤勉という価値規範を注入したのです。

東北地方の直系家族地域からの大都市圏への転入者は次第に同化し、核家族の個人主義的な価値観を持つようになります。それには 2 世代を要します。明治維新後の日本で飛躍的に高まった人口流動性は、約 100 年間、直系家族文化圏と個人主義文化圏の相互作用を育みました。が、それは 1980 年代から失われ始め、所得が低い家庭での教育水準の低下の一因となっているとも考えられます。

東京圏は、直系家族地域からの勤勉な住民によって教育水準を維持するには、もはや人口的に大き過ぎると同時に、1973 年以降の出生人口の減少によって人口流動性が小さくなった現代においては、直系家族の権威主義と核家族の個人主義の相互関係が失われつつあると言えるでしょう。

1970 年代以降のアメリカの教育水準の停滞は、移民の質的变化、すなわちヨーロッパの直系家族地域からの移民によるインパクトが世代交代と同化によって失われたこと、それに加えて南米からの核家族の流入によって「教育と勤勉」という文化的上昇圧力が失われたことが少なからず影響していると言われています。¹³

米国の外国生まれの人口統計をみると、19 世紀には、ドイツやアイルランド、それにスウェーデンといった直系家族の国からの出身者が上位を占めています。1970 年以降は、メキシコ出身者の数が急増。80 年以降は、全体の移民者数も増加していますが、メキシコ生まれのアメリカ人の数が圧倒的に増え、2000 年には 800 万人弱になっています。

8. 多様性への対応の課題

現在の情報化社会においては、各企業の技術革新力、ビジネス・モデルが競争力の源泉であり、工場労働者の能力ではなく、ホワイトカラーの専門能力が重要性を増していると言われています。そして、専門能力は、必ずしも年功に比例して形成されるものではなく、また、OJT やジョブ・ローテーションで形成されるものではありません。経済成長の鈍化、技術革新の進展によって、企業経営の基調が規模と効率重視の工業化社会型から、付加価値重視の情報化社会型へとシフトし、昔の日本的経営が機能しなくなったと言えます。

では、アメリカ型の自由主義をベースにした経営システム、人事制度、労働慣行を持ち込めば機能するかと問われても答えはノーでしょう。日本と米国の企業に共通してみられる制度や考え方

も少なくありませんので、日本式、米国式といった分類ではなく、経営理念や企業戦略との整合性をどう図るかが問題だと思われます。

そもそも多様性は、国別だけでなく、企業別、個人別に多様性が存在します。本節で見てきた地域別の家族類型は、その地域に相対的に多くみられたものです。地域内の全ての家族が同じ類型に属する訳ではありません。さらに、同じ家族のメンバーが、異なった価値観を持っていたとしても不思議ではありません。日本人にいろいろな人がいるのと同じく、アメリカにもいろいろな考え方、価値観、習慣を持っている人がいます。¹⁴

ただし、敢えて一般化してみると、20 世紀の工業化社会では、高校までの進学率が高く、規律を重んじる勤勉な労働者が多い企業の競争力が高かったものの、21 世紀の知識社会では、大学や大学院への進学率が高く、さらに企業内大学等で現場での実践力を身に付けたプロフェッショナルやマネジャーが多い企業の競争力が高くなったと言えるのではないのでしょうか。それを裏付けられるかのように、数多くの米国企業がコーポレート・ユニバーシティを設立し、従業員教育、管理者教育に力を入れています。労働者の流動性が高く、短期的な業績志向が強いといわれる米国でそうになっているのです。

国内での労働人口減少に直面している日本企業は、競争力の高い人材を労働市場から簡単に調達できる状況にありません。採用に際しては、長期雇用を前提に、OJTだけでなく、中長期の人材開発計画を策定、実施することが重要です。海外の優秀な人材の採用・登用も進める必要があるでしょう。文化や習慣が異なる国々から優秀な人材を採用し、育成・確保するためには、人事制度の見直しが不可欠となり、組織をどう変革できるかが問われます。

参考文献

エマニュエル・トッド

・『家族システムの起源』I ユーラシア上、藤原書店 2016 年

・『世界の多様性 家族構造と近代性』藤原書店 2008 年

これは、1983 年発刊の『第三惑星』と 1984 年刊行の『世界の幼少期』を 1999 年に “La Diversité du monde” として合本した本の日本語版。

・『経済幻想』藤原書店 1999 年

・『帝国以後』藤原書店 2003 年

・『移民の運命』藤原書店 1999 年

家族システムと世界の多様性

脚注

¹ エマニュエル・トッド．家族システムの起源Ⅰユーラシア上．藤原書店 2016 年

² 同．世界の多様性 家族構造と近代性．藤原書店 2008 年、P.37-40

³ 同．経済幻想．藤原書店 1999 年、P.88-92

⁴ 西岡常一．木のいのち木のころ 〈天〉．草思社 1993 年、P.144-159

⁵ エマニュエル・トッド．家族システムの起源Ⅰユーラシア上．P.148

⁶ 同 P.12

エマニュエル・トッドの『第三惑星』の英語版 "Explanation of Ideology: Family Structures and Social Systems" では、家族システムを次の 8 つの類型に分類している。

1) Absolute Nuclear Family:

2) Egalitarian Nuclear Family:

3) Authoritarian Family:

4) Exogamous Community Family:

5) Endogamous Community Family:

6) Asymmetrical Community Family:

7) Anomic Family:

8) African Family

⁷ 柳田國男．蝸牛考．改版．岩波書店 1980 年

⁸ エマニュエル・トッド．家族システムの起源Ⅰユーラシア上．P.204

⁹ 同．世界の多様性 家族構造と近代性．P.330-338

¹⁰ 同．経済幻想．P.84-107

¹¹ 同．P.107-109

¹² 縄田康光．「戦後日本の人口移動と経済成長」経済のプリズム．2008 年 5 月 54 号

¹³ エマニュエル・トッド．経済幻想．P.111

¹⁴ Jonathan Haidt. The Righteous Mind. Penguin 2013 P.150-179

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

経営管理研究科准教授

細沼 藹芳

【要約】

華僑実業家陳嘉庚（チンカコ）は中国近代史に名を残している実業の経営者の一人である。彼は特に儒教の教えを尊重してきたことから、「儒商」とも呼ばれている。

1874年、陳嘉庚は福建省廈門集美村に生まれた。中国の伝統教育を受けていた陳嘉庚は儒教の教えに基づいて、東南アジアでビジネスを展開して成功を収めた。彼は財産を築き上げたと同時に、祖国、故郷への責任感が強く、積極的に祖国、故郷の発展に力を注いだ。

本研究は近代経営者陳嘉庚の経営哲学と儒教文化との関係を考察したものである。

【キーワード】

儒教 儒商 経営哲学 近代経営者

目次

- I はじめに
- II 近代中国の社会環境
- III 「儒商」について
- IV 儒教の核心的価値観
- V 陳嘉庚の人物像
- VI 陳嘉庚の経営哲学
- VII おわりに

I はじめに

中国近代史に名を残している実業の経営者は少なくない。清代末期の実業家であり、教育家でもあった黄炎培（ワエパイ）、中国近代化の先駆者と呼ばれる張謇（チャンセン）、“中国化学工業の父”と呼ばれる範旭東（ハンヒトリ）、そして華僑実業家の陳嘉庚（チンカコ）などがいる。彼らは特に儒教の教えを尊重してきたことから、「儒商」と呼ばれている。

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

経営者はビジネス上の意思決定を行う際に、組織的対応として「経営理念」を明確に掲げることが多いが、中国では、その価値基準を儒教、あるいは儒教文化に求められることが多い。

そこで、いわゆる儒教文化が、彼らのビジネスの成功と経営のありかたに対して具体的にどのような影響を与えてきたのかは筆者にとって強い関心である。幾つかの主要な文献を見ても、必ずしも明確には把握されていないように思われる。特に広大な中国のなかで、出身地などの限られた地域においては、相当によく知られているということがあっても、中国全土、さらには世界の経済・経営の世界においては、案外知られていないことも多い。

本研究は近代経営者陳嘉庚（Tan Kah Kee）を取り上げ、その経営哲学と儒教文化との関係を考察にしようとするものである。

Ⅱ 近代中国の社会環境

中国史においては、「近代」とは、1840年のアヘン戦争から1949年の中華人民共和国建国までの110年間である¹というのが定説となっている。19世紀に入ると欧米諸国は産業革命を推し進め、その産業の力で国力を増強してきたことが広く知られているが、その一方で、その時期は中国は清朝の嘉慶時代（1796～1820）にあり、清朝政治の腐敗と深刻な財政危機に陥っている。張国驥（2009）の研究によれば、当時の清政府は財政を立て直すため官職売買を行う「捐納制度²」を実施している³。これにより、政治の腐敗は一層進み、民の生活が困窮化し、土地を失った農民が増えていったとされている。また、当時の中国は「男耕女紡」（男性が畑を耕し、女性が機を織ることを仕事にする）の考え方が主流であり、小農業や家内手工業が主なものであったと考えられる。

一方、この時期は、イギリスをはじめとする欧米の国々は急速に発展を遂げ、世界市場を開拓し始めている。具体的には、イギリスはインドでアヘンを栽培し、中国へ輸入し始めている。蔣廷黻（2012）の研究によれば、嘉慶初年1840年、アヘン戦争が起き、イギリスは戦争で莫大な利益を確保した⁴とされる。

この時期の中国の社会環境の特徴について、中井（1996）は以下のように述べている。「十八世紀中に人口膨張と移民流出、貨幣経済の浸透と貧富の格差拡大、官僚層の腐敗・詐取増大等が表面的な繁栄の陰に深く進行していたからであり、それら諸要因が世紀の変わり目に内乱の形で一挙に吹き出したと思われるからである」⁵。

近代の中国は、国内では、「白蓮教の乱」、「太平天国の乱」など多くの内乱が発生し、国外ではアヘン戦争など諸外国から侵略されていた動乱的な時代と思われる。

Ⅲ 「儒商」について

1. 「儒商」とは

「儒商」という言葉の語源は不明であるが、東漢時代（25 年 -220 年）に作られた中国で一番古いと言われる漢字辞典『説文解字』によれば、「儒」は「柔弱の人、術士と称す」（原語：「柔也、術士之称」⁶⁾）、現代では“人徳のある文化人”という意味と理解できる。一方、「商」は「言葉であり、見積もりである。」（原語：「商之爲言、章也」⁷⁾）、現代では、交渉を行い、売買するという意味と理解できる。従って、「儒商」は、「人徳の高い、商売を行う人」と理解することができると思う。この「儒商」概念について、以下の先行研究がある。

- ① 潘亜暉（1995）⁸⁾では、「商人でもあり、文人でもある。商を以って文を発展させ、商と文を共に繁栄する」と定義した。
- ② 李少玉（2010）⁹⁾では、「儒商とは儒と商の結合である。また、儒とは文化人、知識人という意味だけではなく、儒教の思想に基づいて、儒教の倫理道徳を道徳規範としているような価値観を持つ商人のことである。儒は思想であり、商は行動である。」と定義した。
- ③ 何軒（2010）¹⁰⁾では、「儒商は実際に商業活動において、儒家価値観を遂行している企業家と商人のことである。彼らは儒家の伝統的な経済倫理思想を継承し、「義」と「利」を均衡させるため努力している。「義」と「利」の均衡を実践するため勇気と信念が必須なものである。

すなわち、「儒商」は儒教的な道徳観念や素養を持つ商人のことであり、儒教の倫理規範を行動指針として商売を行い、「義」と「利」の均衡を実現しようとする企業家や商人のことと理解することができる。

「日本資本主義の父」と呼ばれる渋沢栄一氏の著書『論語と算盤』で語られていた「片手に論語、片手に算盤」は中国の儒商という概念と通じる部分が多いと考えられる。

2. 「儒商」の登場

近年中国において、「儒商」に関する研究が盛んである。潘亜暉氏は 1995 年に『世界華人儒商及び儒商文化』という論文を発表し、中国の儒商文化は春秋時代に起源をもつもので、戦国時代の商人白圭（ハケイ）、孔子の弟子である子貢（シコウ）、越の名士范蠡（ハルイ）、前漢の名士司馬相如（シマショウジヨ）は「儒商」の雛形であるとする理解を示している。

（1）「徽州商人」と儒教

明朝や清朝に入り、「儒」と「商」が結びつく地域が現れたとみられる。一つ有名な町は当時「商売の都」と呼ばれた徽州である。徽州出身の商人を「徽州商人¹¹⁾」と呼ばれている。また、徽州のさらに古い呼び名は新安であるため、「新安商人」と呼ぶこともある。

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

徽州¹²は明朝後期から使われていた地名であり、安徽省の黄山と天目山の間にある地域で、現在の安徽省黄山市と江西省上饒市あたりの地域と言われている。この地は山地が多く、耕地が貧しい地域であり、農業には恵まれてない地域と言われ、晋朝（266～460年）から商売で生計を立てる文化が根付いてきたと思われる¹³。明朝の前期や中期にわたって、徽州商人は主に墨、漆器、材木、茶葉などを経営し、その後は紡績業にも参入した¹⁴。

一方、民間では、徽州は宋朝の著名儒学者である朱熹の祖先の出身地と言われているため、徽州では、儒家が重んじられ、一族で学業を支援する習慣があると言われている。また、中国の「賈而好儒（賈にして儒を好む）」という諺は安徽商人を描写するものと思われるので、安徽商人は「儒商」という呼び方もある。

（２）華僑商人と儒教

①華僑とは

外国に長年住んでいる中国人のことを「華僑」と呼ぶことが多い。「華僑」の「華」は、中華、中国の意味である。「僑」は、「仮住まいする」の「僑居」の「僑」である。また、「僑」の語源は「喬遷之喜」の「喬」と言われている。

中国古典『詩経』に、以下の言葉がある。「幽谷より出でて、喬木に遷る（うつる）」（原語：「出自幽谷，遷于喬木」）、いわゆる、鳥が深い谷から出て、高くて大きな喬木に遷って巣を営むという意味と理解することができる。「喬木」の「喬」に、人偏を付けて、「僑」になり、移住する人々という意味だと理解することができる。

②華僑の繋がり

華僑は進出先の地域において独自のコミュニティを形成していることが多い。彼らのコミュニティは地縁・血縁・業縁によって構成されていることが多い。具体的に言うと、華僑は、同じ出身地の人、または同じ言語を使用している人、或いは同じ名字の人、同じ職業に従事している人、それぞれの分け方で様々なコミュニティを形成していることが多い。

華僑の多くは、広東省広州周辺出身で広東語を話す広東人、台山や江門出身で台山語を話す台山人、潮州や汕頭周辺の出身で潮州語を話す潮州人、梅州周辺や陸豊、海豊周辺出身で客家語を話す客家人、現海南省出身の海南人、福建省南部の廈門、泉州辺出身で福建語を話す福建人、福州、福清周辺出身で福州語を話す福州人、浙江省ネ寧波周辺出身で寧波語を話す寧波人、温州周辺出身で温州語を話す温州人などである。彼らはそれぞれに同郷人のコミュニティーを形成しており、その絆が非常に強いと考えられる。

③儒教思想の浸透

華僑は中国の伝統文化を受け継いで、海外でビジネスを展開している。儒教の中心的内容である「仁・義・礼・智・信」から生まれた「君臣」「父子」「夫婦」「長幼」「朋達」といった五倫関係を非常に重視していると言われている。これは人と人が強く繋がりを持つことで生き延びる方法だ考えられるであろう。

IV 儒教の核心的価値観

四千年以上の歴史を有する中国では、企業経営に対して、独特の経営思想を持っていると考えられる。また、その独特の経営思想の根幹は儒教であると考えられる。

具体的には、金谷権（2009）の研究によれば、中国の経営思想は「春秋戦国の儒家、墨家、法家、兵家から生まれたという。その後倫理思想として大きな影響を及ぼしたのが主に儒家の思想である¹⁵⁾」と指摘されている。また、李曉蕊（2006）によれば、儒家思想の中心的な考え方は「仁、義、礼、智、信」、「中庸の道」「忠恕の道」「孝悌の道」であり、集団主義を重視する特徴がある¹⁶⁾。要するに、中国では、人をもとにチームワーク、集団という概念を重んじ、社会的責任を重視していることが理解できると思う。

1. 「仁、義、礼、智、信」

「仁、義、礼、智、信」は儒教において「五常」とよばれ、儒教思想の中心的な考え方と言われている。

① 「仁」

一般的に、「仁」とは人を思いやることと理解することができる。中国古典『中庸』の中に、以下の言葉がある。「仁は人なり。親を親しむを大なりと為す」（原語：仁者、人也、親親為大）。仁とは人の道德のことである。仁の中でも自分の親族に親愛の気持ちをもって接することが重要であると理解することができる。自分の親族を愛し、尽くすことは「仁」の思想の核心的な内容と思われる。

② 「義」

周北辰（2014）によれば、「義」は儒教の基本的価値観であり、一種の社会行為の規範と判断基準とされている¹⁷⁾。要するに、「義」とは、私欲にとらわれず、なすべきことをするという意味として理解できる。

③ 「礼」

『説文解字』によれば、「礼は、神を祭祀し福を禱する行いである。」（原語：礼、履也、所以事神致福也）。いわゆる、礼の元々の意味は、天や神を祭祀するという行いである。

一方、『荀子・国富』の中に以下の文がある。「礼は、天地の順序である」（原語：礼者、天地之序也）。荀子は最も「礼」を重んじ、孔子が逝去した後、「礼」を社会の順序と強調し、「仁」を説いたと思われる。要するに、礼は元々の天や神を祭祀するという単純な意味を越え、世の中の順序といった社会範疇の概念も表されていると理解できる。

④ 「智」

一般的に、智は、知性、智慧、認識の意味と理解することができる。

⑤ 「信」

一般的に、信は信用、約束を守ることと理解することができる。『論語・学為第一』の中に、

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

以下の言葉がある。「曾子曰く、吾、日に三たび吾が身を省みる。人の為に謀りて忠ならざるか、朋友と交わりて信ならざるか、習わざるを伝うるか。」(原語：曾子曰、吾日三省吾身、為人謀而忠乎、与朋友交言而不信乎、伝不習乎)。聖人は一日3回吾が身を振り返る。1回目は人のために忠実に物事を考えていられているかどうかということ。2回目は友人と接する時に誠信を持っているかどうかということ。3回目はまだ自分が理解できていないことを人に教えはしないということである。人に対して忠と信の重要性が強調されている。

2. 「中庸の道」

「中庸の道」は儒家思想の最も重要な部分とみなされている。一般的には、偏りなく、過不足のない態度のことという意味だと言われている。一方、現代社会において、「中庸の道」は単純に偏りなくだけではなく、対立したものの同士を平等に接し、解決方法を見つけていく考え方と思われる。「均衡」と「不均衡」をバランス良く保ち、発展を続けることと考えられる¹⁸。

3. 「忠恕の道」

「忠恕の道」について、『論語』に以下の一節がある。「子曰く、参よ、吾が道は一以てこれを貫く。曾子曰く、唯。子出ず。門人問うて曰わく、何の謂い。曾子曰く、夫子の道は忠恕のみ。」(原語：子曰、参乎、吾道一以貫之、曾子曰、唯、子出、門人問曰、何謂也、曾子曰、夫子之道、忠恕而已矣)。儒教の核心的価値観はここにも表れていると言われている。「忠」は、忠誠を尽くすこと、「恕」は思いやり、相手の立場になって物事を考える気持ちと理解することができる。

4. 「孝悌の道」

儒教において「孝悌の道」を重んずることが言われている。『論語』の中に、以下の文がある。「孝悌なる者は、其れ仁の本為るか」(原語：孝悌也者、其為仁之本與)。いわゆる、親に孝行し、兄に従順であること。家族を大切に目上の方に逆らわない、家族の愛情が仁徳の基である。これも儒教の核心的な価値観だと考えられる。

V 陳嘉庚の人物像

1. 華僑実業家 陳嘉庚 (チンカウ) の歩み¹⁹

陳嘉庚 (チンカウ 1874～1961) の名前は、日本ではそれほど知られていないと考えられるが、中国では、彼は近代中国代表的な実業家として、中国、特に東南アジアにおいて広く知られている²⁰。陳嘉庚の歩みを、本人の著書『南洋回憶録』と、陳碧笙・陳毅明の著書『陳嘉庚年譜』を参考することで、以下のように5期に分けて把握するのが妥当と考えられる。

[1] 中国の伝統教育を受けた少年期（1874 年～ 1981 年 18 歳まで）

1874 年、陳嘉庚は福建省廈門集美村に生まれた。陳嘉庚氏の祖父は、農業や漁業で自給自足の生活を送った。陳嘉庚氏の父（陳杞柏）は、妻子を残して、3 兄弟で海を渡りシンガポールに辿り着き、華僑の一世となった。その時、陳嘉庚氏は母親と一緒に集美村で生活し、9 歳の時、地元の南軒私塾で勉強し始めた。中国では「土地がやせていれば松柏を植え、家が貧しければ子に勉学させる」という諺が語っているように、家庭では教育を最も重視する伝統がある。本人の著書『南洋回億録』に以下の一文がある。「余は天資がごく普通で、9 歳に私塾に入り、17 歳に恩師の夏氏が辞世のため、学業が中断され海外へいくことになった」（原文：余天資素鈍、九歳入私塾、十七歳夏塾師謝世、輟学出洋²¹⁾）。陳嘉庚は 17 歳まで伝統の中国教育を受けてきたと考えられる。

[2] 父から学び、華僑教育の学習期（1874 年～ 1904 年）

一方、父の陳杞柏はシンガポールで米店の経営に成功し、シンガポールにおいて福建華僑の「陳姓」の宗親会のリーダーになった。父親は子供に事業を継がせるため、故郷の陳嘉庚を呼び寄せた。1890 年、陳嘉庚は初めて故郷を離れ、シンガポールに行き、華僑二世となった。陳嘉庚はシンガポールに上陸し、すぐ父親が経営している順安米店の見習いになった。

当時、陳嘉庚は順安米店の従業員として働いていた。華僑は海外の厳しい環境で商売を行い生計を立てている。そのため、華僑教育の一つは、商売のための読み、書き、簿記などが中心だったと思われる。それと、子孫に中国の歴史と文化を引き継がせるため、もう一つ重要な内容は、中国古典文化の継承だと言われている。当時、陳嘉庚は父の店でビジネスのやり方、そして中国古典を学び、商人としての品格を修得したと考えられる。

1904 年、彼の父親がビジネスに失敗し、多額の借金を作ってしまう、廈門に戻った。陳嘉庚は父親の債務を返済する重責を自ら名乗り出た。彼は債務を完済し、父親の人脈と商売を受け継いで新たなビジネスを始めた²²⁾。

[3] 事業のスタート期と故郷の興学（1904 年～ 1917 年）

1904 年、陳嘉庚はシンガポールの土頭橋という場所でパイナップル缶詰工場を設立した²³⁾。工場の経営が順調であり、1906 年に 18 万粒のゴムの種を購入し、ゴム園を作った。ゴムの木を栽培し、ゴム製品製造業へ進出した。1910 年、ゴムが値上がりしたため、陳嘉庚のゴム園の業績が非常によく、陳嘉庚はゴム栽培の規模を更に拡大した。ビジネスの成功と共に、陳嘉庚はシンガポールの道南学校の理事長となり、華僑の世界において、社会的地位を高めた。

1912 年、陳嘉庚は故郷集美の牡蠣という豊富な天然資源を利用し、故郷に牡蠣加工工場を設立した。また、故郷で小学校を設立し、当時学校に行けない女子生徒に教育を受ける機会を与えていた²⁴⁾。

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

[4] 事業の発展期と故郷の興学（1918-1925）

1914年に第一次世界大戦が勃発すると、当時の情勢を見て、陳嘉庚は貨物船を借りて、海運業を始めている。また後に船を買って海運業を始めた。海運業で利益を上げた陳嘉庚は、1916年に教員が不足している故郷に師範学校と中学校を設立した。師範学校生徒の全費用が免除され、中学生は学費が免除されていた。貧しい生徒も進学する機会が与えられたと考えられる。

1918年、陳嘉庚は海運業から撤退し、ゴム栽培とゴム製品製造業に集中した。故郷の興学については、1920年、陳嘉庚は水産学校を設立した²⁵。1925年は農林試験場を設立し、職業教育に力を注いだ。その後、商業学校も設立した²⁶。

1924年、世界の自動車生産の拡大の影響で、ゴムの需要量が増え、ゴム価格が暴騰した。そのため、陳嘉庚の事業が最盛期に迎えたと言われている。1924年、故郷に戻った陳嘉庚は厦門大学を創設した²⁷。

[5] 事業の危機と興学の縮小（1926年～1934年）

1926年、ゴム価格が暴落し、陳嘉庚の事業が大きく影響を受け、経営不振に落ちいった。さらに、1928年と1930年ゴム工場が2回も火災にあい、大きな損失を負った²⁸。1934年、陳嘉庚の会社は倒産した。当時、陳嘉庚は自分が所有している3つのビルを売却し、学校の費用に充てた²⁹。

VI 陳嘉庚の経営哲学

陳嘉庚の経営哲学の中に、儒教的考え方や特徴がどのように表れているかを考えてみると以下の2つのことを指摘できるであろう。

1. 「関係」を重んじる

陳嘉庚の経営哲学の中において、「人と人の関係」を非常に重視しているとみられる。中国民間において、以下のエピソードがあるので、後の考察のために、ここでその一部を見ておくことにする。

1898年 陳嘉庚が25歳の時、母親がなくなったため、陳嘉庚が故郷に戻った。1904年、シンガポールにいる父親がビジネスに失敗し、故郷に戻ってきた。シンガポールに再び行った陳嘉庚が見たのは破産寸前の経営状況である。当時、シンガポールの法律では、親の債務は子どもが返済する義務がないにも関わらず、陳嘉庚は懸命に商売を行い、自ら親の債務を返済し始めた。ある程度、金銭を貯めた頃、彼は以下のように宣言した。「(債務の) 時期が関係なく、(返済すること) を立志した。父の代わりに力を尽くして完済する。遺憾なく、悔いが残らないように致す。」(原文：立志不計久暫、力能做到者、決代還清、以免遺憾也)³⁰と述べた。

このような変わった行動は一時シンガポールで話題になった。ところが、申し出た債権者はごく僅かだといわれた。おそらく、当時多くの商人は、10年も前に発生した債務については既に償却していたり、当時の証拠書類を残していた人が少なかったからだと考えられる。一方、陳嘉庚のこの信義を守る態度は、シンガポールのビジネス界に絶賛された。

陳嘉庚のこの行動は儒教的慣行を読み取ることができる。要するに、中国的考え方では、人と人の関係、経営者と従業員の関係、企業と人の関係、企業と顧客の関係、企業と企業の関係、企業と社会の関係など様々な「関係」を重視する。さらに、これらの関係は儒教の思想である「仁、義、礼、智、信」に基づいたものと考えられる。

2. 社会責任を重んじる

劉炳文（2001）では「清政府は20世紀初頭学制改革という教育の近代化と伝統教育の改革に踏み出した。清政府は外国語学校、軍事学校、実業学校、大学から小学校に至るまで、近代学校を積極的に設立した。これは民間に模範を示すことになり、政府の教育への重視は国内外の志ある者を鼓舞し、その結果私立近代学校も次々設立され、発展した。^{31）}」と述べた。この時代の中で、陳嘉庚も祖国の教育へ多に貢献した華僑商人の一人として評価されていた。一方、陳嘉庚の著書『陳嘉庚回憶録』には以下の一文がある「私は20代から、故郷の祠堂の修繕、学校の設立、公益事業に非常に関心が高い。これは私の考え方によるものであり、誰かに言われて行ったものではない^{32）}」と述べていた。

- ① 小学校設立の理由：陳嘉庚が最初に設立した学校は故郷の小学校である。もっと沢山の子供たち、特に女子に勉強の機会を与えるためと考えられる
- ② 中学校設立の理由：もちろん子どもたちの進学のために作ったと思う。もう一つの理由は、学費を無料化することによって、貧しい家庭の子供も進学できる機会を与えるためと考えられる。
- ③ 師範学校設立の理由：故郷に小学校や中学校の子供たちを教える教員が大変不足していたため、故郷の子供のための教員の育成だと考えられる。全費用を無料化することによって、貧しい若者にも教員になるチャンスを与えた。彼は教育事業に大きな貢献をしたと評価されている。
- ④ 水産学校設立の理由：『陳嘉庚回憶録』には以下の一文がある。「本省（福建省）沿岸の海岸線が長いにもかかわらず、所有する船舶が少なく、漁業関係の学校もない。ゆえに水産学校と航海学校を作った^{33）}」と述べた。海運業と水産業の将来性を見込んで専門性の高い学校を設立したと考えられる。
- ⑤ 商業学校設立の理由：シンガポールなど東南アジアに移住し、商業を営んでいる華僑が多い。しかし、華僑たちは経営方法に関する知識が乏しいため、海外で負けてしまうケースも多いといわれている。そのため、陳嘉庚は専門性の高い商業学校を設立したと考えられる。
- ⑥ 厦門大学設立の理由：『陳嘉庚回憶録』には以下の一文がある。「隣の広東省、浙江省は公立・

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

私立の大学が林立しているが、我が福建省にはまだ大学がない。専門知識の高い人材を育てることができない。さらに、中学校の教員の育成もできない³⁴」と述べた。故郷の高等教育の必要性に対して高い意識や危機感が強いため、厦門大学の設立に至ったと考えられる。

VII 終わりに

以上、中国の近代化における、華僑の発展、そして華僑実業家陳嘉庚のビジネスとその生き方に焦点を当て、彼の経営哲学を考察した。

中国の伝統教育を受けていた陳嘉庚は儒教の教えに基づいて、東南アジアでビジネスを展開して成功を収めた。彼は財産を築き上げたと同時に、祖国、故郷への責任感が強く、積極的な祖国、故郷の発展に力を注いだ。では、なぜ陳嘉庚は一生をかけて故郷の発展のために「興学」することができたのか。その強い信念の支えは中国古典、儒教の倫理思想だと考えられる。その中で特に「義・信・忠」は彼が最も守り抜いた重要な道德規範とみられた。

陳嘉庚は「義・信・忠」という言葉を深く理解し、ビジネスの実践の中に取り込んだ。従来、商人が言われている「利益第一」というイメージを突き破って、誠信をもって商売を行った。また、前述したエピソードのように、父親の債務を断行履行するといった姿勢が信用を築き上げたと考えられる。

最後に、東南アジアの華僑は経済力の上昇に伴い、祖国へも進んで貢献する“祖国への愛”、“故郷への愛”が儒教における「忠」の象徴ではないかと思う。

¹ 朱英『中国近代史十五講』北京大学出版社、2011年3月、p.2。

² 捐納制度は戦国時代から既に存在している王朝で行われた公的売官制度である。中国王朝が財源を補うため、民に金銭や穀物を納めさせ、代わりに官位の身分を与える制度である。明清時代が特に盛んに行われたと言われている。

³ 張国驥「論清嘉慶道光時期制度性腐敗」『湖南師範大学社会科学学報』（2009年第3期）、p.120

⁴ 蔣廷黻『中国近代史』新世界出版社、2012年、p.21。

⁵ 中井英基『張謇と中国近代企業』北海道大学図書刊行会、1996年、p.21。

⁶ 『在線新華辞典』<http://zidian.xpcha.com/444l8d60fx8.html>、2016年7月4日。

⁷ 『在線新華辞典』<http://zidian.xpcha.com/0fcn995cxel.html>、2016年7月4日。

⁸ 潘亜噉「世界華人儒商及び儒商文化」『學術研究』1995年第3期、p.113。原文：「亦商亦文、以商養文、商文并茂」。

⁹ 李少玉「徽商視角下的儒商」『武漢商業服務学院学報』第24卷第5期、2010年10月、p.18
原文：所謂儒商、簡單解析就是「儒和商的結合」。這裏的“儒”不能簡單的理解為讀書人或

知識人、而更應該上昇到儒家倫理思想層面、是指以儒家思想為主導思想、以儒家倫理道德規範為其核心的道德觀和價值觀的商人。儒是思想、商是行動。

- ¹⁰ 何軒「儒家傳統經濟倫理思想的現代檢驗—關於中庸理性與儒商精神的探索性實証研究」『上海財經大學學報』第12卷第3期、2010年6月、p.11。原文：儒商、是在實際商業活動中踐行儒家價值觀的企業家與商人、他們秉承儒家傳統經濟倫理思想、努力實踐着義和利的均衡、這一道德與利益的較量無疑需要勇氣和信念。
- ¹¹ 徽州とは中国の長江下流の安徽省の町である。昔から筆や墨を生産することで有名となり、明朝からは海外と貿易を行い、有名な商工業都市になった。徽州出身の商人のことを徽州商人と呼ばれるようになった。また、徽州の古い呼び方は新安であり、徽州商人のことを新安商人と呼ぶこともある。
- ¹² 徽州は一府六県の構成で、歙県、黟県、休寧県、祁門県、績溪県、婺源県で、府の所在地は歙県である。歙県、休寧県、婺源県、祁門県の4つの県は現在の黄山市で、績溪県は現在の安徽省宣城市に属し、婺源県は現在の江西省上饒市に属する。
- ¹³ 古書『徽州府志』の中に以下の記載がある。「“徽”は土地が貧しい、人が稠密である。人々は利益を求めるため遠方に行き、商売を行い、各大都市に住むことが多い」（原文：「徽地瘠人稠、往往遠賈以逐利、僑居各大都邑。」）
- ¹⁴ 張鵬、李少玉「儒商與儒教精神—以徽商為例」『浙江工貿職業技術學院學報』、第11卷第1期、2011年、p.78。
- ¹⁵ 金山樞「中国の企業倫理」『創価経営論集』第33巻第3号、創価大学経営学会、2009年、p.3。
- ¹⁶ 李曉蕊『儒家經典與中国式管理』企業管理出版社、2006年、p.6。
- ¹⁷ 周北辰『儒商管理学』中国發展出版社、2014年、p.32。
- ¹⁸ 細沼藹芳「現代中国における成功企業の経営モデルを探る—華為の創業経営者・任正非の経営哲学を中心に」『実践経営』53号、2016年、p.25。
- ¹⁹ 陳嘉庚の略歴に関して、本人の著書『南洋回憶錄』（山西古籍出版社、1996年再販）及び、陳碧笙・陳毅明の著書『陳嘉庚年譜』（福建人民出版社1986）を参照して作成した。
- ²⁰ 東南アジアでは、陳嘉庚のことを「タンキ」と呼ばれていることもある。これは閩南語の発音である。彼は福建省の出身で、閩南語という方言がある。福建省出身者が多い東南アジアでは、閩南語が流行されているため、その呼び方になったのである。
- ²¹ 陳嘉庚『南洋回憶錄』山西古籍出版社、1996年再販、p.1。
- ²² 張慧梅・劉宏「陳嘉庚精神及其現代意義」『華僑大學學報（哲學社會科學版）』2015年第3期、p.96。
- ²³ 劉丑「愛國僑領陳嘉庚」『黃河晨報』、2014年3月18日。
- ²⁴ 陳嘉庚同書、p.5。
- ²⁵ 陳嘉庚同書、p.5。

儒教の観点から見た近代華僑経営者陳嘉庚の経営哲学の特徴

²⁶ 陳嘉庚同書、p.13。

²⁷ 陳嘉庚同書、p.21。

²⁸ 劉炳文「実業家としての陳嘉庚および彼の「興学」活動の再検討—集美学校と廈門大学を事例に—」岡山大学大学院文化研究科紀要大 11 号、2001 年、p.173。

²⁹ 劉炳文同稿、p.173。

³⁰ 李清沛「一生奉行“誠毅”精神的陳嘉庚」『陳嘉庚研究』第 25 期、2001 年、p.11。

³¹ 劉炳文同稿、p.184。

³² 陳嘉庚同書、p.1。

³³ 陳嘉庚同書、p.13。

³⁴ 陳嘉庚同書、p.18。

本研究は実践経営学会第 59 回全国大会（2016 年 9 月）の研究発表の一部です。

親子会社間の競業取引規制のあり方について

～子会社少数株主保護の観点から～

経営管理研究科専任講師
盧 曉斐

日本では、単体会社をベースとする現行法では親子会社間競業取引の問題への対応に限界があると従来から問題視されてきた。平成 26 年には会社法改正で親子会社規制が取り入れられたが、子会社とその少数株主保護の観点からみると十分といえるには程遠い。このことに鑑み、本稿は、親子会社間の利益衝突が生じやすい親子会社間の競業取引を中心に、その規制のあり方について再検討した。本稿では、比較法的な観点から出発し、アメリカの会社の機会の法理と事業機会の配分ルールを簡単に考察したうえで、日本での議論を整理し、立法論と解釈論を分けて検討した。結論としては、子会社少数株主保護の観点から、立法的な対策が必要であるが、立法論としては、親会社の競業避止義務の明文化を主張する立法提案（江頭提案）が基本的に妥当であり、解釈論としては、会社の機会の法理を条文化せずに、親会社の競業避止義務の内容の充実・補強ないし親子会社間の事業機会の分配への柔軟的な対応により、当該法理を有効に機能させるという立場をとるのが適切であると考ええる。

キーワード：親子会社、競業取引、会社の機会の法理

1. はじめに

平成 26 年の改正会社法が昨年 5 月に施行されて以来一年あまりが経った。今回の改正は、子会社及びその少数株主の保護という観点から見れば、親子会社との取引に関する情報開示の強化・充実化が図られたものの¹、経済界等からの強い反対があったため²、提案された親会社の責任

¹ すなわち、親子会社間の利益相反取引について、会社の利益を害さないように留意した事項や、当該取引が会社の利益を害さないかどうかについての取締役の判断とその理由等を事業報告または附属明細書の内容とされ、これらの事項についての監査役の意見を監査報告の内容とされている（施行規則 118 条 5 号）。

² その理由としては、子会社少数株主保護のための立法の必要性がはっきりしない（立法事実がない）のみならず、当該制度を導入することによってグループ経営の柔軟性と効率性を妨げ、親子上場の実務への影響大きく、また、中小事業の内紛事案にも濫用され、グループ経営の萎

親子会社間の競業取引規制のあり方について

規制の明文化が採用されなかった³。しかし、グループ経営がすでに定着している現在、親会社
が子会社に対する不当な支配力行使によって子会社の利益を侵害するというシナリオは相変わらず存在し⁴、単体会社のベースで制度設計された会社法は、子会社少数株主保護の観点から見れば、
もはや限界に近づいていると指摘されている⁵。

このような認識の下で、本稿では、親子会社間の利益相反の典型的パターンの一つ、親子会社
の競業取引を中心に、その法規制のあり方について比較法的な視点を加えて検討する。

2. 問題の所在——現行法に基づく解釈論

2.1 兼業取締役が存在する場合の競業取引規制の適用

企業グループ経営の柔軟性と効率性から、各子会社の事業分野の調整が親会社によって行われ
るのが一般的である。しかし、親子会社間においては、新たな魅力的な事業機会が発生する場合
または競業関係が存在する場合に利益衝突が生じうる。その場合に、グループ全体の利益を図る
ために子会社に属すべき事業機会を奪取し、またはそのノウハウ・顧客情報等を利用して競業行
為を行う可能性が高いと想定できる⁶。これらの利害侵害を無視してはならず、利害得失が明白
である場合に法による介入が求められる⁷。

しかし、日本では、親子会社間の競業取引に関する特別な規制がなく、アメリカ法のような親
会社による子会社の会社機会の奪取禁止に関する法理も存在しないため、親子会社間の不当な競
業により子会社に損失が生じた場合に、法はどこまで介入できるかが不明である。これについて、
学説では、親子会社間に兼任取締役が存在する場合に、現行法の取締役の競業避止義務を適用す
る余地があると考えられている⁸。

すなわち、子会社の取締役を兼任する親会社（兄弟会社）の代表取締役が、親会社（兄弟会社）

縮につながると挙げられている。松井秀征「会社法制の見直しに関する要綱案について（2）
親子会社に関する規律」MARR217号（2012年）42頁参考。

³ 荒谷裕子「親子会社法制に潜む課題：会社法改正を見据えて」監査616号（2013年）10頁。

⁴ 大杉謙一「会社法改正で日本経済はよくなるか？親子会社」中央ロー・ジャーナル12巻3号
（2015年）31頁。

⁵ 荒谷・前掲（注3）11頁。

⁶ 野田博「支配・従属会社間における『会社機会』の帰属と従属会社少数株主の保護」一論94
巻4号（1985）513頁。

⁷ 江頭憲治郎『企業結合法の立法と解釈』（有斐閣、1995）161頁。

⁸ 野田・前掲（注6）513頁、江頭・前掲（注3）163頁、原秀六「支配従属会社間における事
業機会の帰属に関する実質的公正性とその確保」名古屋商科大学論集35巻2号（1991）73
頁以下

を代表して当該子会社の営業の部類に属する取引を行う場合には、「第三者」のために行われる取引にあたり、取締役の競業規制を受け、子会社の取締役会（株主総会）の承認を受けなければならないと解される（会社 356 条 1 項 1 号、365 条 1 項）。その者は特別利害関係人にあたり、承認決議に参加できず、また、承認を受けたとしても、競業行為により子会社に損害が生じる場合に当該行為を行った取締役の忠実義務違反の任務懈怠責任を負う余地がある（会社 355 条）。一方、承認を得ずに競業取引した場合、その取引により親会社が得た利益の額は、子会社に生じた損害の額と推定されるという推定規定も働く（会社 423 条 1 項、2 項）。企業グループ内部、とりわけ親子会社間に役員兼任が広く行われていることが想定できるため、現行法の競業規制が適用されることによって、親会社による競業行為に一定の歯止めがかかると考えられる。

2.2 問題点

しかし、親子会社間競業取引について、上記の競業取引規制の適用範囲がかなり限定される。第一に、親会社に（子会社取締役を兼任していない）他の代表取締役がおり、その者が問題となる競業取引を行う場合には会社法 356 条の規制が適用されないと指摘される⁹。

第二に、356 条の規制対象となる取引は会社が現に行っている事業に限らず、一時的に休止している事業や開業準備に着手している事業などは競業取引規制対象に含まれると解されており¹⁰、子会社の先行している事業または展開の合理的蓋然性の高い事業については、一定範囲確保されるように見える。しかし、子会社少数派株主にとっては、かかる事実関係などが錯綜している場合に子会社の実際の事業内容などの実情を帳簿・書類上把握して裁判において立証するのが困難である。また、親子会社のいずれの事業部類にも属するまたは属さない場合は現行法の下ではどう規制すべきかが必ずしも明確ではない¹¹。

第三に、356 条が適用される場合でも、承認段階における子会社及び少数株主の利益の確保は保証されていない。なぜならば、子会社の取締役会が親会社の息のかかった者から構成されることが多いことからすると、仮に規制対象となる取引であっても、子会社取締役会の承認が容易に得られると考えられるからである¹²。また、親子会社間において独立した会社間に生じうるような相互に排他的な競争は存在しないという観点から、親子会社間競業取引に関する承認手続において兼任取締役を特別利害関係人とする必要がないという見解もある¹³。同見解は、親子会社間の「形式的な競業」は経営判断の範囲に入ることが多く、子会社取締役は、子会社が企業グル

⁹ 原・前掲（注 8）78 頁参照。

¹⁰ 江頭・前掲（注 7）404 頁。北村雅史『取締役の競業避止義務』（有斐閣、2000）112 頁。

¹¹ 原・前掲（注 8）78 頁。

¹² 同上、79 頁。

¹³ また、同様な見解において、親会社が子会社の経営を支配している以上営業上の機密が開示される危険性をそれほど重視する必要がなく、親子会社間競業取引を直接に行う取締役を特別利

親子会社間の競業取引規制のあり方について

ープに組み入れられている事情を考慮し、親会社による競業は長期的な観点から見て子会社の利益が損なわれないまたは子会社にとっても有利である場合に、その取引を承認することが許容される¹⁴と示唆する。このような解釈は、取引の性質や利害衝突の程度などについて親子会社間競業取引と独立した企業間のそれと異なることや親子会社間の取締役の兼任と一般的な取締役の兼任の状況と異なることなどを重視するあまり、子会社少数派株主保護の観点からして妥当性を欠いてしまうと考える。この見解に従うと、取締役会の承認が必要であるという要件は、親子会社間競業取引の場合にほとんど意味を失ってしまうことになる。

以上見たように、現行法の356条がそもそも企業結合を想定していないため、親子会社間競業取引に適用する際にさまざまな解釈上の問題が生じる。また、356条の適用場面がそもそも限定されており、それに加えて企業グループ経営の経済的一体性を考慮して同規定を緩和的に解釈すると、同規定によって子会社と少数派株主の合理的な利益を親会社の侵害行為から保護するということはほとんど期待できなくなる。それゆえ、親子会社間競業取引について356条を適用するしかないという現状の中で、同条をそのカバーできる範囲内で子会社少数派株主保護のために機能させるには、グループ経営の柔軟性をより重視した緩やかな解釈は好ましくないと考える。

3. 比較法的な示唆——アメリカ法を中心に

日本の学説では、現行法の競業取引規制は親子会社間の競業問題に十分に対応できないという認識の下で、比較法的な研究を通じて当該問題の解決策を探る試みが見られる。紙幅の関係で、本稿はアメリカの会社の機会の法理と事業機会の分配ルールを簡単に紹介することに留まる¹⁵。

3.1 会社の機会の法理

アメリカ判例法では、会社と支配株主間に利益衝突をもたらす事業機会の帰属問題について、従来から会社の機会の法理（corporate opportunity doctrine）をもって解決を図っている。すなわち、取締役、役員と支配株主は受認者として会社に対して信認義務を負い、その信認義務の一環として、取締役や支配株主は、会社の機会と考えられる事業機会（business opportunity）を

害関係人とすることは、すべての取締役が親会社から派遣された兼任取締役である子会社については経営が停滞することになりかねないということを理由として挙げられている。北村・前掲（注10）212頁。

¹⁴ 北村・前掲（注10）208頁。

¹⁵ 親子会社法制に関連して、ドイツ法も主要な研究対象とされるが、本稿での検討を割愛する。関連研究は、主に江頭・前掲（注3）164頁以下、小松卓也「結合企業の競業規制にかかる問題点」神院34巻2号（2004）74頁以下を参考されたい。

自己のために取得することが禁止されるという法理である¹⁶。また、受認者は、会社に対して事業機会を開示せずに自己のために流用した場合に、会社には実際の損害だけでなく将来に向かって潜在的な損害が生じるため、法定信託が設定され、会社に対して奪取した資産の返還、事業計画の返還、会社の機会から得たすべての利益の返還をしなければならない¹⁷。この法理は、子会社の少数派株主の保護に機能すると考えられ、實際上、親子会社間の機会の帰属が争われた判例の多くは、子会社の機会を奪ったとして親会社の責任が追及されるものであり、学説においても、親会社はどのような機会であればそれを取得しても子会社に対して義務違反にならないかという親子会社間機会の問題を中心として検討してきた¹⁸。もっとも、当該法理の実務での適用は決して簡単ではなく、どのような事業機会が子会社に帰属するものであるかなどについては、衝突する利益のバランスを配慮しなければならず¹⁹、そして企業グループ全体としての事業分野の調整という側面も考慮すると一層複雑になる。アメリカでは会社の機会の法理に関係する判例は多数存在し、その適用に関するアプローチも複数提供されており、統一されていない²⁰。

また、アメリカ法律協会のALI基準は取締役の場合と支配株主の場合を分けて会社の機会の法理の意義と適用基準の標準化・明確化を図ろうとしており、厳格な手続に重点を置いている²¹。ALI基準 § 5.12 によると支配株主が奪取してはならない会社の機会とは①会社が開発し、もしくは受領した機会、または会社との関係に基づいて支配株主が取得する機会、または②支配株主、または支配株主の同意を得た会社が、会社が行いまたは行うことを期待する事業の範囲内に含まれ、かつ支配株主の事業範囲内に含まれないような事業活動であると、会社の株主に示した事業活動に参入する機会を意味する（同基準 § 5.12 (b) 項）。このような設定は、子会社少数派株主を犠牲にするような機会の奪取を防止するという要請と支配会社が自らの事業に従事する権利との調整を行うためであるとコメントされている²²。また、支配株主の会社機会の奪取が許容される要件も取締役の場合と若干異なる。すなわち、事業機会に関する開示は絶対条件として要求されておらず、支配株主による事業機会の利用は、①機会の奪取が会社に対して公正であ

¹⁶ Clark, Corporate Law 223 (1986) ; Jeffery D. Bauman, Corporations Law and Policy 800 (8th ed, 2013).

¹⁷ Bauman, supra note 16, at 801.

¹⁸ 北村・前掲（注 10）199 頁。

¹⁹ Bauman, supra note 16, at 801.

²⁰ 北村・前掲（注 10）67 頁。また、近年では判例・学説による議論があまり見られない状況にあると指摘される。古川朋雄「グループ再編に関わる取締役の裁量と『会社の機会』」大阪府立大学経済研究 56 巻 4 号（2010）52 頁。

²¹ 亀山孟司「アメリカ会社における『会社の機会の法理』の法理と競業」法学新報 109 巻（2003）181 頁参照。

²² ALI, comment to § 5.12(b), at 351.

親子会社間の競業取引規制のあり方について

る場合、②または開示後利害関係のない株主による事前の承認または追認を受け、機会の奪取が会社の財産の浪費とならない場合に認められる（同基準 § 5.12 (a) 項）。そして、利益関係のない株主による承認・追認がなかった場合に立証責任が支配株主に移転するとされる（同基準 § 5.12 (c) 項）。もし支配株主がその地位を利用して会社の機会を奪取し会社を競業分野から排除する場合に、ALI 基準 § 5.11 の公正な取引義務（会社の財産、重要な秘密情報、会社の地位）に違反することになるとされる²³。この ALI 基準は（後述する）判例法理を要約したものであり、その考え方は基本的に企業が経済的に独立した行動をとっているということを前提としているという点は注意に値する²⁴。

3.2 事業機会の配分ルール

そのため、親子会社間の事業機会の帰属に関して、会社の機会の法理に依拠しつつ、判例法上の適用基準と学説で主張される配分ルールは有益なアプローチを提供している。

判例では、親子会社間の事業機会の帰属が問題となる場合に、その判断基準は一致しておらず、会社の機会の法理の伝統的な適用基準²⁵を採用する判例もあれば、当該法理そのものを否定する判例もある。前者のうち、「事業ライン」基準を採用し、親会社と子会社の業種・事業範囲が異なる前提で、ある事業機会が一方の会社のみ「事業ライン」に属する場合は、当該機会はその会社に対して提供すべきであると判示した判例があり²⁶、また、会社の機会として認めるか否かは、会社に当該期待に対して明白な期待を有するか否かをもって判断するという明白な期待（Tangible Expectancy）基準を採用した判例もある²⁷。一方、会社の機会の法理を採用せず、事業機会の獲得に関し親会社による積極的な支配権濫用という事実があるか否かをもって親会社の責任を判断する判例もある²⁸。このようにアメリカの判例では、ある事業機会が親子会社の事業ラインにまたがる場合またはいずれにも属さない場合に様々な基準が呈されており、事業機会の帰属が公正であるか否かについての司法審査の範囲が狭く、原告による立証の困難²⁹などの問題点が多い。現在まで実際に親会社による子会社の機会の奪取を認めた判例はごくわずかであり、

²³ Id.at 350.

²⁴ 同上。

²⁵ 伝統的な基準として、利益または期待基準（the Interest or Expectancy Test）（Clark, *supra* note,at225.）、事業ライン基準（the Line of Business Test）（Guth v. Loft Inc. ,5A.2d 514（Dle. 1939.））、公正基準（the Fairness Test）（Durfee v. Durfee & Canning Inc.,80 So.2d 522（1948））、二段階基準（the Two-Step Test）（Miller v. Miller, 222 N.W.2d 71（Minn.1974））がある。

²⁶ たとえば、David J.Greene & Co.v. Dunhill Int'l,Inc., 249 A.2d 427（Del.1968）。

²⁷ Blaustein v. Pan American Patroleum & Transport Co., 293 N.Y. 281, 56 N.E.2d 705（1944）。

²⁸ Singer v. Carlisle, 26 N.Y.S.2d 172.

²⁹ 神作裕之「商法における競業禁止の法理（五）」108 巻 2 号（1991）203 頁。

その背景には、親子会社間の事業機会の配分は両者の経営者の判断に任されるべきであるという考慮が根強くあることが考えられる。

他方、当該問題について学説でもいくつかの見解が主張されており、対立されている状態にある。簡単に紹介すると次の通りである。① Brudney & Chirelstein の見解³⁰（シェアルール）は、事業ライン基準の妥当性を認め、事業機会が親子会社のどちらの事業ラインにも含まれないまたは含まれる場合に、当該事業機会が親子会社双方により共有され、その機会から得られた成果は、子会社少数派株主に対しても比例的に分配されるべきであると主張する³¹。② Shreiber & Yoran の見解³²（利益最大化ルール）は、企業グループ全体の利益の最大化を出発点とし、ある特定の事業機会はその正味現在価値（NPV）を最大化できる会社に取得させるというアプローチを提供すると主張する³³。③ Brudney & Clark の見解³⁴（子会社帰属ルール）は、ある事業機会を親会社に帰属させると当該機会の価値が子会社に帰属させるより相当高いということを親会社が明確に立証しなければ、当該機会は子会社に帰属されるというアプローチを提案する。これらのルールは、いずれも株主の保護と経済的効率性のどちらかをより重視する立場から検討されたものであり、最善とは評価しがたい。もっとも、事業機会の配分という複雑な経営判断を伴うため、ケースバイケースで判断する際に、上記の学説で示された多数の考慮要素を含めて総合的に判断する必要がある。この意味では、上記学説の意義も大きいであろう。

3.3 日本での検討

日本の学説で上記のアメリカの判例法や学説は日本の当該問題の解決に示唆を与えると考えられている³⁵。

まず、解釈論的な観点から、子会社の取締役は、親会社の取締役を兼ねている場合、会社の機会の配分について公平な判断が期待しがたいため、子会社取締役の従うべき行為基準を創設する必要があり、この際に取締役の裁量の範囲を限定し子会社独自の利益もある程度配慮していると

³⁰ Brudney & Chirelstein, Fair Shares in Corporate Mergers and Takeovers, 99 Harv. L.Rev.325-330 (1974).

³¹ Id.at 328.

³² Shreiber & Yoran, Allocation of Corporate Opportunities by Management, 23 Wayne L.Rev. 1359-1367 (1977).

³³ Id.1359.

³⁴ Brudney & Clark, supra note 56, at1055-1061 (1981). Clark, supra note, at 258-261. この見解を詳しく紹介した日本の文献として、野田・前掲（注8）84頁以下、江頭・前掲（注3）180頁以下などがある。

³⁵ 黒木松男「支配・従属会社間の事業機会の取得規制と会社機会の理論」私法58号（1996）246頁、江頭・前掲（注3）194頁。

親子会社間の競業取引規制のあり方について

評価されうる事業ライン基準、利益最大化ルールないし子会社帰属ルールなどのルールが参考になると主張される³⁶。そして、子会社帰属ルールについては、日本で上場子会社が多数存在する事情から考えて最終的に少数派株主を締め出し合併を促進することを目的とする当該ルールによる解決は非現実的と批判する意見³⁷に対して、当該ルールは親会社による機会の利用を完全に遮断しているわけではなく、またそこまでしないと子会社少数派株主が十分に保護されないと考えられ、日本でも現在の競業規制を柔軟に解釈し、当該ルールを採用すべきであると主張する見解がある³⁸。さらに、親子会社間の会社の機会の配分について原則として事業ライン基準によるべきであり、両者双方の事業ラインに属しまたは属さない機会について「予防的保護」の見地から、子会社が非公開会社である場合に、子会社側に帰属させるべきであるという見解もある³⁹。

もっとも、これらの立論が成立する前提として、会社の機会の法理の適用が日本でも認められなければならない⁴⁰。学説では、当該法理の依拠する実体法の規制については、競業禁止義務（会社 365 条 1 項 1 号）の柔軟な解釈から導くという考え方⁴¹、忠実義務（会社 355 条）⁴²違反の一類型として捉えるという考え方、及び委任規定（会社 330 条）から導くという考え方⁴³があり、見解の対立が見られるが、会社の機会の法理が日本法規制に含まれまたは認めるべきであるという基本的な方向性は一致して認められているといえる。

3.4 私見

日本の競業取引規制は明治維新後ドイツに倣った厳格な規制であり、ドイツと類似した予防的・包括的な規制を有する一方、競業の法理と会社の機会の法理により構成されるアメリカ法の規制構造と根本的な相違がある⁴⁴。そこで親子会社間競業取引規制を考える際に、ドイツ法の規制を参考にすることが整合的であるが、ドイツでは会社の事業機会が保護されない領域についてアメリカ法の会社の機会の法理が重要な意義を有すると認識されており⁴⁵、このことは日本でも当該法理しか対応できない領域が残っていると示唆する⁴⁶。

議論の前提として会社の機会の法理を認める必要があり、この立場に立つと、前述したように、

³⁶ 北村・前掲（注 10）208 頁。

³⁷ 野田・前掲（注 8）530 頁参照。

³⁸ 黒木・前掲（注 35）246 頁。

³⁹ 同上。

⁴⁰ 江頭・前掲（注 3）193 頁。

⁴¹ 黒木・前掲（注 35）246 頁。

⁴² 赤堀光子「取締役の忠実義務（四・完）」法協 85 巻 4 号（1968）560 頁。

⁴³ 森本滋『会社法』（有信堂高文社、第 2 版、1995）250 頁。

⁴⁴ 北村・前掲（注 10）64 頁。

⁴⁵ 小松・前掲（注 15）80 頁（注 40）。

当該法理と現行法規制をいかに調和するか（実体法上の根拠）について意見の対立が見受けられる。このような対立は、日本の競業取引規制自体の法的根拠に関する解釈論上の分岐から派生した可能性があると考えられる⁴⁶。この問題（会社の機会の法理の法的根拠）を親子会社間競業取引に関連して考える場合に、次の点を考慮する必要がある。すなわち、どの規制から根拠を導くかで最も大きく違ってくるのは救済措置である。競業規制から導く場合は損害賠償の推定規定（会社423条1項、2項）が働くのに対して、忠実義務から導く場合は、一般的な損害賠償にとどまることになると思われる。会社の機会が奪われたとき、会社が蒙る損害額は一般の競業行為の場合と同様に明確に算定できないため、競業の場合と異なる救済措置になることに理由が乏しいと考えられる。また、子会社少数派株主の観点から、親会社による子会社の機会の侵害にかかる具体的な侵害事実ないし損害額の立証が困難であり、損害推定規定の意義が大きい。その意味で現時点では、会社の機会の法理を競業規制から導くことが妥当であるとする。さらに、前述したアメリカ法上の会社の機会の法理の位置づけ、また子会社少数派株主保護の実効性などを考慮すると、日本では、（後述で詳しく紹介する立法論のように）親会社に競業避止義務を認めたうえで、それを根拠として親会社による子会社の機会の奪取を制限するのが筋であるとする。この考え方によると、一定の分配ルールによってある事業機会が子会社に属されるべきであるにもかかわらず、親会社に奪取された場合に、親会社及び子会社取締役が競業避止義務違反の責任が問われうる。

そして、いかなる場合にある事業機会が子会社に属するか、つまり親子会社間の事業機会の分配ルールについては、グループ全体の利益のためにある程度親会社による機会の分配の裁量権を認める必要がある一方、子会社の少数株主が存在するならばその地位に基づく利益を保護する必要もあり、アメリカ法で提案されたルールがどちらもそのバランスをよく図っているとは評価しがたい。この背後には経済的効率性と株主の利益保護のどちらを優先させるかという立法政策の問題も絡んでいる。もっとも、法的安定性・予測可能性から要求される分配ルールの明確性、少数株主の利益が侵害されやすいという点から要求される保護の必要性、およびグループ経営（完全親子関係にするか否か）の自由性などを勘案すると、日本の裁判実務でも事業ライン基準を原則としつつ、当該基準でカバーできない範囲で子会社帰属ルールによる処理が一応の基準として妥当であるとする。なお、日本の会社法がもともと競業取引に対して包括的な厳格規制をかけているため、子会社の事業範囲または子会社に属する機会がアメリカ法よりも広く解釈されうると考えられる。そこで、事業ライン基準による解決が困難な場合に子会社帰属ルールを採用する

⁴⁶ アメリカにおける会社の機会の認定基準として、事業ライン基準がカバーできない機会やその基準を適用しづらい性質を持つ機会については、利益または期待基準や公正基準を採用する可能性がある。これらの基準は、日本における競業禁止の義務の考察に有益であると指摘される。

神作・前掲（注29）190頁。

⁴⁷ 亀田・前掲（注21）244頁。

親子会社間の競業取引規制のあり方について

ことは現行法規制と整合的であると考ええる。

4. 立法論——江頭提案

上記の解釈論とは別に、親会社の子会社に対する競業避止義務を明文で認めるべきであるという立法論が提唱されている⁴⁸。論者は、親子会社間の事業分野の配分に関して、とりわけ子会社の事業が先行し、後で親会社による競業の展開が、親会社（兄弟会社）がその地位を利用し子会社の情報などを利用して競業を展開する場合に、先行子会社の利益が侵害される可能性が看過できないと指摘し⁴⁹、親会社の子会社に対する競業避止義務を認めるべきであると強く主張する。そして、この親会社の競業避止義務は、現行日本法の規定の類推適用から導くことが困難であり、立法論による解決を図らなければならないと主張する。

また、論者は、親会社の子会社との競業行為と子会社の機会の侵害についてある程度区別して考えている⁵⁰。つまり、親会社の開始した事業が子会社の先行する事業と競合した場合には、競業避止義務が生じ、それに対して、子会社が期待する事業分野の進出する場合に親会社により妨げられたり、事業機会を奪われたりすることが生じた場合に、会社の機会の侵害問題として扱うという。ところが、具体的な提案において、親会社の競業避止義務については立法により確立すべきであるのに対して、子会社の機会の奪取禁止については明文化せずに親会社の競業避止義務の類推適用により実現されるべきであると説かれる⁵¹。

4.1 親会社の競業避止義務——立法論

論者は、現行法の取締役の競業避止義務に照らしながら、親会社の競業避止義務規制について次のように提案する。すなわち、①親会社が子会社（非完全子会社）の事業の重要な部類⁵²に

⁴⁸ 江頭・前掲（注3）186頁。

⁴⁹ 同上、187頁。

⁵⁰ 同上、161頁、162頁。

⁵¹ その理由は、競業避止義務と異なり、日本の現行法では取締役による会社の機会の奪取について明文の規定がないため、現行法との整合性の点から、親会社の場合にも解釈論的に考えざるを得ないからである。江頭・前掲（注3）194頁。

⁵² なぜ「事業の重要な一部」に限定されるかについては、子会社のすべての事業につき競業禁止規制をかけるとすると、企業グループの運営に過度の制限になるからであると説明される。また、「事業の重要な一部」に当たるか否かについて、売上高、経常利益、資産、従業員数などを総合勘案し、同社の事業全体の10%程度（現行法の下では20%（会社467条1項2号）になろう）のウェートを占めるか否かが一応の基準となると考えられている。江頭・前掲（注3）188頁、191頁（注5）。

属する取引をなす場合には、子会社の株主総会において重要な事実を開示し、株主総会の特別決議（大会社の場合は取締役会）⁵³による承認を得なければならない。②承認を得ずになした競業取引により子会社に損害をもたらした場合には、子会社に損害賠償責任を負い、取引により得た利益の額は損害額と推定される⁵⁴。③また、子会社少数派株主の親会社に対する株主代表訴訟を提起することができ、その際に少数派株主が「一応の証拠」を提出すべく、親会社が競業避止義務に違反し子会社に損害を生じさせていないことを立証しなければならない⁵⁵。この親会社の競業規制の適用範囲については、日本の実情⁵⁶に鑑み、非公開会社に限らず、子会社の経済的独立性の維持という観点から公開子会社にも適用されるべきであると主張される⁵⁷。

4.2 会社の機会の侵害——解釈論

江頭提案では、上記の立法規制（親会社の競業避止義務）の類推適用を通じて親会社に対して子会社の機会の奪取禁止義務を課すべきであるということは、すでに述べたとおりである。ただし、子会社の機会の奪取禁止義務は、非公開子会社の場合にのみ適用し、公開会社の場合にはそ

⁵³ この点については、承認機関は親会社からの独立の期待が乏しい取締役会にすることの意味は大きくないことから、大会社以外の会社においては、株主総会の必要決議が必要とする。また、現行法との整合性を考えれば、親会社の議決権を認めた上で、決議内容が不当な場合に決議の取り消しを認める方式をとるべきと考えられている。江頭・前掲（注3）189頁。一方、大会社の場合には、社外監査役の選任が要求されるなどの業務監査の充実が期待できること（会社法制定後社外監査役を置くことが監査役会設置会社すべてに要求されるようになった）や、取締役会の承認を得たとしても、損害が生じたならば競業者と承認した取締役の責任が生じることなどに鑑み、取締役会による承認で足りると考えられている。江頭・前掲（注3）191頁注（10）。

⁵⁴ 同上、190－191頁。

⁵⁵ 同上、190頁、192頁。

⁵⁶ 日本では、上場子会社が多いことや証券取引所も企業グループ内に競業会社がないことを子会社上場の要件として審査することなどが考慮されている。江頭・前掲（注3）187頁。ところが、東京証券取引所は1996年改定後の上場審査基準において、上記の競業会社の有無という要件を廃棄した。現在では、子会社が上場する際に、申請子会社が親会社の一事業部門に過ぎないことがあるか否かが企業経営の健全性・独立性の審査内容とされ、申請子会社と類似した事業を営む他のグループ会社が存在する場合に申請子会社の利益が親会社の支配力行使により侵害されないか否かもその審査内容に含まれている（東証有価証券上場規程207条1項2号、上場審査などに関するガイドラインⅡ3.（3）、新規上場の手引き）。

⁵⁷ 江頭・前掲（注3）187頁。

親子会社間の競業取引規制のあり方について

ここまで保護する必要がないと主張されている⁵⁸。このように区別をつけるのは、公開子会社の場合に経営基盤が安定的であり、少数派株主が株式の売却により退出するルートがあることや、ドイツでもアメリカでも企業グループを運営する親会社の経営判断に過度の制約を課すことに慎重であることを考慮した結果である⁵⁹と考えられる。

4.3 若干の検討

支配株主の信託義務が確立されていない日本では、親会社による子会社に対する不当な競業行為や事業機会の奪取などの規制は、立法によって解決せねばならない。その意味では、親会社の競業避止義務を明文化するという江頭提案は、現行法との整合性を保ちながら、子会社少数派株主の利益を保護するという面において意義が大きい。また、承認が必要である対象を「事業の重要な一部」に限定することや、子会社が大会社の場合に取締役会による承認で足りることなどで、グループ内部における事業機会の配分の自由にも配慮している。もっとも、「事業の重要な一部」にあたるか否かについて明確な基準がなく、将来会社の主要業務となる蓋然性の高い新規事業の進出・展開が規制範囲から排除されかねないため、子会社と少数派株主の利益保護の実効性が損なわれることにつながる。

また、江頭提案は、アメリカの会社の機会の法理に関する規制（ALI 基準を例として）と比べると以下の相違があることに注意を要する。江頭提案は株主総会による承認も取締役会による承認も「利害関係のある」者による議決権の行使を排除していない点について ALI 基準と異なる。その代わりに、ALI 基準において、承認手続がなかった場合に親会社による事業機会の取得が子会社にとって公平であるか否かという立証責任が支配株主に転換されるという効果があるのに対して、江頭提案において、承認があるか否かに関わらず、原則として親会社が立証責任を負うとされている⁶⁰。ただし、親子会社競業取引において生じる利益衝突は両者の直接的取引の場合より少ないかもしれないが、その利益衝突により子会社が損害を蒙る危険性の程度は同様であろう。とりわけ兼任取締役の立場では、親会社の支配下でもっぱら子会社の利益のために行動することが想定しにくく、親子会社競業取引の場合に利害関係のある取締役を排除しなければ、その承認による子会社の保護機能が果たして果たされるか否かには疑問を感じないわけではない。また、親子会社間取引の場合と異なり、競業取引の場合では、利益衝突が明白である場合に問題とされるため、子会社少数派株主が会社の行っている事業や行おうと期待している事業につきある程度把握できるといえよう。上記の内容に鑑みると、競業行為に関する承認手続にも、損害額の立証を含め、競業行為が子会社にとって公正ではないということに関する立証責任を原告に転嫁する

⁵⁸ 同上、194 頁。

⁵⁹ 同上、187 頁。

⁶⁰ 同上、192 頁注（10）参照。この点については、株主総会の承認がある場合に、親会社が免責されるという理解もある（北村・前掲（注 10）211 頁）。

という法的意義を持たせることも可能ではないと思われる。

また、会社の機会の侵害に関して、親会社の競業避止義務による類推適用で解決することについて賛成するが、非公開子会社の場合にのみ親会社が子会社の機会の侵害禁止義務を負うという解釈論には疑念が残る。なぜならば、親会社による子会社の事業機会の奪取につき、公開子会社の場合と非公開子会社の場合に子会社が蒙りうる不利益に程度の差があるにもかかわらず、その危険性自体はどちらの場合にも同様に存在するからである⁶¹。親会社の競業避止義務と会社の機会の奪取禁止義務の適用範囲に差をつける理由が乏しいため、公開子会社の事業機会を競業規制のカバーできない範囲においても保護する必要があると考える。

いずれにせよ、江頭提案は、競業避止義務と会社の機会の法理の介入を特定の場合に限定することによって、両者の内容が重複しないように補足できる点から、大陸法に会社の機会の法理を導入する際に妥当であると考ええる。

5. まとめ

上記での検討でわかるように、現行法は、企業グループにおける事業機会の配分がグループ経営戦略に属されるという側面と、親子会社間の利益衝突として親会社による子会社の事業機会の不正な奪取の危険性が構造的に存在するという側面のどちらも配慮していない。そのため、現行法から親会社の子会社に対する競業避止義務を導くことには限界があり、立法論的な検討を認めざるを得ない。また、アメリカ法の議論を参考にし、会社の機会の法理と事業配分ルールについては、条文化せずに、親会社の競業避止義務の内容の充実・補強ないし親子会社間の配分への柔軟な対応をより有効に機能させることが期待される。

親会社の子会社に対する不当な支配力行使に関する責任規制は、学界では長年にわたり議論されているにも関わらず、経済界から何度も強く反対され、立法化が難航している。この背景の下で、本稿は会社法改正で取り入れられなかった親子会社間の競業規制をあえて取り上げて再検討し、当該問題の重要性を再び強調したい⁶²。

⁶¹ 小松・前掲（注 15）95 頁参照。

⁶² この願望は学界では共通しているといえるであろう。大杉・前掲（注 10）31 頁。

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

経営管理研究科専任講師

斎藤 慎

【要約】

「被災地から日本へ、世界へ」

東日本大震災（以下「震災」という。）が起きてから早5年。この間、私は被災地の様子を仲間たちと見守ってきた。被災地では、震災の際の支援方法、防災のためのアイデア、そしてこれまでの資本主義のあり方を問うビジネスやプロジェクトなど様々なソーシャルプロジェクトが展開されている。興味深いことに、被災地における活動は、実は、普遍性を有していて、注意深くその芽を育てれば、非常時でなくても、日本を、延いては世界を変える取り組みを見ることができる。ある意味、被災地で活動している人たちは、今後の日本や世界にあるべき姿を示す、羅針盤のような存在と言えるかもしれない。

今、被災地で何が起きているか？被災地で活躍する人たちはなぜ、東北だけでなく、日本や世界にインパクトを与える存在なのか？「ギフト・エコノミー（与え合う経済）」をキーワードに被災地における注目すべき新しい潮流を見ていきたいと思う。

【キーワード】

ギフト・エコノミー（与え合う経済）、マネー・エコノミー（取り合う経済）、ソーシャルプロジェクト、クリエイティビティ、共存

目次

1. 被災地は課題先進地域
2. ギフト・エコノミー（与え合う経済）とは
3. クリエイティビティが大切
4. 被災地に見るプロジェクトの特徴
 - 4.1 愛
 - 4.2 共

- 4.3 技
- 4.4 働
- 4.5 育
- 4.6 生活
- 4.7 安全

1. 被災地は課題先進地域

被災地は、高齢化、少子化、環境問題、格差問題など、さまざまな課題をかかえた「課題先進地域」と言われている。そこで活動する個人や組織は、マニュアルのない中、手探りでその解決に向けてエネルギーを注いでいる非常にクリエイティブな存在だ。地図のない世界に、飛び込んだこの勇士たちは、問題解決のために「いかにクリエイティブになれるか」を日々、自問自答している。

そして、それぞれ自分の持っている強み（本業、能力、ネットワーク、特技など）や想いを確認しつつ、それを最大限に活かし、共存できる新しい環境を、多種多様な人と有機的に繋がりながら一緒に作っている。私は被災地で顕著なこのクリエイティビティこそが今後の日本延いては世界を変える起爆剤になると思っている。

この被災地で起きている新しい潮流の特徴は、「絆で結ばれるクリエイティブな活動」といえよう。これを私は「ギフト・エコノミー（与え合う経済）」と呼びたいと思う。

2. ギフト・エコノミー（与え合う経済）とは

「ギフト・エコノミー（与え合う経済）」の言葉を象徴する存在として、音楽家の坂本龍一さんの被災地における取り組みをまず例に挙げたい。普段から、作曲やコンサートなどを手掛けている坂本さんは、隣人愛、地球愛のある社会活動に熱心な人としても知られている。被災地でも、震災直後に自分の強みである音楽を活かし、さまざまな分野の人を巻き込みながら、新しい支援組織、例えば、「子どもユースオーケストラ」（東北の子どもたちとのオーケストラ）「kizunaworld.org」（様々なアーティストの作品を提供してもらい寄付を集めるプロジェクト）「LIFE311」（仮設住宅と森林活性のプロジェクト）などを立ち上げ、特に子どもたちや次世代の支援を熱心に行っている。

坂本さんの取り組みからも明らかなように、この「ギフト・エコノミー（与え合う経済）」の考えに根ざした行動とは、絆や信頼がベースにある「愛」に根ざした行為で、金銭的な見返りを

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

期待することはない。人のことを自分のことのように考える優しさにあふれた取り組みのことといえよう。戦後、利益至上主義を強調したせいで隔離、断絶をもたらした行動へのアンチテーゼ。これまでの「マネー・エコノミー（取り合う経済）」つまり、経済一辺倒を象徴するノルマ、効率、マネーゲームのエンジンになっていた「恐れ」とは逆のマインドセットだ。それは自分の直感を信じて、その時出来ることに全力投球する誠実さ、勇気、情熱ある動きを指す。最初は自分の半径5メートルからスタートする小さな歩かもしれない。しかし、人と共有されることで、雪だるま式に膨らみ、それが被災地支援、復興に大きな役割を果たして、新しい潮流を生んでいる。坂本さんは震災後のインタビューで「大したことをやっているつもりはない。邪魔にならないように寄り添うだけ」と言っている。しかし、その活動は、雪だるま式に広がっているのがわかる。

震災をきっかけに、世界を覆い尽くしてきた経済一辺倒の思考に別れを告げるチャンスが到来した。この思考の対極にある、命を尊ぶ、家族のつながり、絆、他人への思いやり、平和を愛する気持ち、足るを知る、共生といった日本的価値観は、被災地で展開している様々な活動の根底にあるものだ。被災地で多く見られる長屋的な「向こう三軒両隣」「相互扶助」などの考えは、江戸時代から日本人の常識として根づいていた。今、使命を持って被災地で活動している人たちの「日本の誇り」、「東北の誇り」ともいえる素晴らしい価値観や、その行動を知る事は、改めて日本のよさを実感する機会を私たちに与えてくれる。震災直後、多くの海外のメディアが報道したのは、まさにこの日本人の素晴らしさだった。

原発にエネルギー問題の答えを見いだしてしまったこれまでの効率、利便性、快楽を優先する思考の先には、人の幸せがないことがはっきりした。被災地での新しい潮流の先には、ニート、孤独死、ドメスティックバイオレンス、家庭崩壊、校内暴力、学級崩壊、雇用の不安などの利益主義の副産物に別れを告げ、「新しい資本主義」の到来を予感する。被災地で垣間見ることのできる「ギフト・エコノミー（与え合う経済）」は、人、モノ、お金の動きを、人や環境に優しい流れにしているのがわかる。そこには金銭的な見返りが無いからこそ、その活動が支持されるという現象があり、将来、実はもっと大きな見返り（名誉、地位、支持などが結果として大きな報酬＝マネーを産む）に繋がる可能性がある。このギフト・エコノミー（与え合う経済）の可能性を秘めた被災地での新しいソーシャルビジネスやプロジェクトは、日本の暗い世相を明るく照らす灯台のような存在にも思える。

3. クリエイティビティが大切

被災地におけるこのギフト・エコノミー（与え合う経済）の考えが、非常時だけでなく、平時における私たちの指針になれば、日常が、日本が変わるのではないかという気にさせられる。ややもすると固定化しがちな日本社会と経済、そして画一的になりがちな価値観に対して、新しいアプローチを示すからだ。これまで偏差値、秩序、画一性を重視するあまり「没個」へと流れて来た戦後の教育。出る杭は打たれる「事なかれ主義」の行政や企業文化。集団のためなら自分を犠牲にするのは当然で、多数派にそむくと後ろ指を刺される「村社会」。そして環境保全や社会正義を反故にしてでも、自分の会社や組織を反映させようとする利益至上主義。日本の原発産業の繁栄は、この延長上に存在していた。そして、今回の未曾有の事故。これまでのマネー・エコノミー（取り合う経済）の限界が明らかにされた。

こうした中、被災地での活動する人々は、今までの「あるべき論」を無視して突破口を見つけた。彼らが発揮した行動力は、今後の社会と経済の活性化という点で、極めて示唆に富んでいる。被災地での事業やプロジェクトは創造性、柔軟性に富み、そこで活躍する人々は、どんな場面においても、どんな状況におかれても、既成概念に捉われず、柔軟に動き、有機的に人と繋がり、想いを形にしている存在だ。地球環境、社会福祉、南北格差といったさまざまな世界の問題の複雑さが明らかになっている現代にあって、被災地の動きを知る事は、私たちに新しい生き方、働き方のヒントを与えてくれる。もし、私たちがもっとクリエイティブになれば、より豊かな、より愛に満ちた人生を得る事が可能なのかもしれない・・・そんな風に思うようになる。

日本人の勤勉、誠実、謙虚さを尊ぶ姿勢をエンジンに、生きることが困難とも思える昨今の絶望を超えて、希望の時代の幕開けを告げようではないか。今、私は被災地から新しい日本が見えてくることを確信している。被災地での開幕は、世界に対しても新しい価値観や行動を示す示唆に富んだパワフルな動きでもある。世界は日本の戦後の目覚ましい発展に驚きを示したが、震災後の日本の変化にも大きな期待を寄せている。

ギフト・エコノミー（与え合う経済）の考えをもっと分かりやすく説明するために、震災前と震災後を比較してチャートにしてみた。

震災は社会・経済の「手術」の役割を果たした。

被災地での活動は、私たちに新しい価値観、生き方、働き方を提示してくれている。

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

震災前	震災後
マネー・エコノミー（取り合う経済）	ギフト・エコノミー（与え合う経済）
隔離、分断の社会・経済	絆、繋がる社会・経済
受け取る Receiver	与える Giver
恐れ 不安 契約社会	愛 信頼
ルールを守る、正しい行いが大事	今、正直 誠実であることが大事
ねばならない must	こうしたい want
まっとう 事なかれ主義	クリエイティブ
ゼロ・サム Zero-Sum 勝ち組と負け組	ウィンウィン Win-Win みんな、勝ち組
恩返し of 発想	恩送りの発想
良い行いは非効率、不利益	良い行いは良いビジネスをもたらす もっと与えられる
効率、利便性を重視、短視眼的、快楽的	長期的視点、喜び
大切なのは学歴	大切なのは一芸や特技があること
画一的	多種多様
組織を重視	目的を重視
秩序	カオス
無機能的	有機的

個人的な話になるが、私は2012年まで日本に2年住んでおり、その間に東日本大震災が起きた。被災地に何度かボランティアで行ったが、当時、小学2年生だった娘を連れて行く機会もあり、母娘で被災地の被害の凄まじさを体感した。そこで感じたことがきっかけでギフト・エコノミー（与え合う経済）のコンセプトにたどり着いた。

4. 被災地に見るプロジェクトの特徴

- ① これまでにない新しいアイデア、ユニークな取り組み、オンリーワンの活動（→あるべき論や既存概念にとらわれない。）
- ② 震災を機に始まった活動（→共感、共益がコンセプト）
- ③ 防災、将来の被災の際に役に立つ活動（→世界に誇れる日本のノウハウ）
- ④ 半径5メートルからスタートした、多くの人の参加が可能な仕組みがある活動（→小さな思いつきでも構わない。人と共有すれば波紋のように広がる。）

- ⑤日本・東北の価値観や魅力を活かした活動（→つまり、他人への思いやり、平和を愛する気持ち、足を知る、共生の概念。）
- ⑥日本から世界に発信できる課題解決のための活動（→特に医療・防災・教育・環境の分野における日本の実績や経験はグローバルで強み。日本は高齢化社会であり、地震国だ。同時に、高い大学進学率を誇る教育熱心な社会であり、企業の ISO14000 取得率の高さが示す環境意識の高い社会でもある。こんな日本から世界に発信できることが沢山ある。）
- ⑦これまでの経済一辺倒へのアンチテーゼとして、人、モノ、お金の流れを変える活動（→つまり、効率、マネーゲーム、ノルマ、安全より利益、倫理の欠如へのアンチテーゼ）
- ⑧本業・特技・趣味など自分の強みを活かした活動（→一芸は身のみならず日本を助ける。）
- ⑨個人、企業、NPO、行政、社会起業家など違いの垣根を超えた有機的につながったパートナーシップのある活動（→組織のしがらみに影響されことなく、同じ価値観を共有する個人や組織と繋がり、相乗効果を利用しながら、目的を達成するためのネットワーク）
- ⑩愛や情熱や喜びが感じられる活動（→これからの行動原則！）

ここから、プロジェクトの内容を7つのテーマに分類して、さまざまな角度から被災地の動きを紹介する。7つのテーマとは、1. 愛、2. 共、3. 技、4. 働、5. 育、6. 生活、7. 安全からなるものだ。

4.1 愛

愛とは、慈しむこと。相手のことを自分のことのように思い、苦しむ様子に対して何とかしてあげたいと思う気持ちだ。人に寄り添うことを意味する行動といえよう。

被災した人々の存在を知り、何かしたいという気持ちを持った人は多くいたと思う。家族愛、兄弟姉妹愛、隣人愛、愛国心、自然愛、地球愛…被災地にはさまざまな愛が届けられた。それは、モノを通じて届けられた事もあり、まごころとして行動に示されることもあった。被災地に届けられた支援物資、笑顔、労働力などをはじめ、被災した人々や福島第一原発で働く人たちを想い、活動を決意した人たちの勇気ある行動はその好例だ。

ITを使って「多くの支援を募る仕組みづくり」に成功した愛の事例も紹介しよう。

倉田真理さんはグローバル・ギビングというサイトを通じて、100カ国を超える国から約1000万ドル（10億円）を集め、さまざまなプロジェクトに寄付することをした。ソフトバンクの孫正義さんは、個人で出した寄付100億円でニュースを集めただけでなく、3000万人のソフトバンクの携帯利用者の内、185万人参加できる毎月10円寄付の仕組みを作った。両者の寄付へのハードルを低くした功績は壮大だ。日本での寄付文化の醸成に貢献したといえよう。

アマゾンによる「被災者の欲しいものリスト」を賛同者が買って届けるという仕組みや、ふんばろう東日本支援プロジェクトの西條剛央さんによる、ツイッターの拡散力とホームページの制御力を組み合わせた支援の方法も、効果のあった新しい仕組みだ。誰でも「指先で出来る社会貢

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

献」を具現化した事例だ。

宅急便のヤマトが、宅急便料金の値上げをせず、すべて収益からを前提に、宅急便1個あたり10円の寄付を一年決め142億3,608万円集めたのも、企業と消費者の両者の参加が可能な「究極の愛の仕組み」と言えよう。震災直後、「電気・水が来なくて、ネコが来た」と被災地で喜ばれたヤマトの社風が象徴されている。

愛は愛をよぶ。愛に根ざした行動は、磁石のように、人の支持を得て広がる。私たちの働き方が、恐れではなく、愛に根ざした行為になると、そこには笑顔と生産性が約束されることが分かる。孫さんやヤマトの取り組みが、将来大きな報酬をもたらすと予感する人も多いはずだ。

4.2 共

共は、共生、共創、共感、共存、共同、共益、共有などを意味している。これは少し難しい言葉で「人間の安全保障」という考えに集約できるのではないかと思う。なぜなら、この言葉が意味するところは、震災のような人の生命、生活などを脅かす「脅威」に対する取り組みを強化し、人々が共存・共感・共創できる社会をゴールにしているからだ。私はこの考えを提唱する東大発「人間の安全保障」フォーラムというNPOの理事をしており、「人間の生命、生活、尊厳の維持の具体策」を紹介するための活動をしている。人間は存在を脅かされたり、尊厳を冒されたりする事なく、創造的な生活ができるようになるのが理想だ。

下村健一さんは、震災直後の人々の「生命の維持」のために、政府の「透明化」に尽くした。これまでの政府のしきたりを超え、スピーディに政府と国民を繋げた。情報弱者を作らないようにと、震災発生から44分後には、首相官邸ホームページのトップに、「官邸災害対策ページ」を作ったり、「官邸災害ツイッター」をはじめ、ラジオ番組や避難所での壁新聞を震災直後にスタートさせたり、政府の情報を効率的に一元的に発信したのは、かつてない革新的な動きだ。

「生命の維持」のために迅速に動いた国立国際医療センター(DMAT)の動きも見逃せない。普段は途上国や貧困国で活動しているDMATの災害派遣医療チームは、震災発生わずか6時間後、仙台に行き、素早く有機的に動いて現場の対応をした。被災地での混乱した保険医療マネジメントを補完して、異なる立場の関係者の間で調整を行ない、スムーズな支援が出来たのは、途上国での経験が日本で活かされた事例でもある。

こうした緊急度の高い「生命の維持」の支援の後に必要になったのが、「生活支援」だ。第一総合研究所による被災者ホームステイプログラム、ブレンヒュマニティーによる塾や予備校に使える学習支援のバウチャーの開発などは、安心した生活を再開させるためのユニークな取り組みだ。また、地域医療を守る会による気仙沼市での産婦人科医療を重点的に支援したのは、復興の主役となる若い人が安定した生活をしていく上で、「産婦人科は地域の重要な施設」という考えを象徴している少子化の課題解決を示した好例だ。

これら最低限のニーズである人間の生存や生活を守れるようになると、「より創造的な、より豊かな生活の実現」を考える必要が出てくる。石巻市での循環型社会を目指すスマートシティの

動きは、さまざまな課題解決を目指したこれからの街作りのあり方を目指している。過疎化、環境問題など世界が共通して抱える社会問題に、ICT を中核にした新技術によって答えを見つける新しい試みだ。社会イノベーションによって新しい雇用の創出や、生活の質の向上、新しいスキルを備えた人材の育成まで進めることを可能にしている。

ニュースサイトのシノドスによる「復興アリーナ」に掲載されている各専門家の意見は、こうした新しい理想の日本を知ることのできる「共有の参考書」でもある。これら「共」の言葉で繋がれた動きは、世界が注目し、共感できるプロジェクトと言えそうだ。

4.3 技

ここからは一芸や特技、趣味を通じた活動による被災地支援を見ていく。写真を撮る、映像を撮る、演奏するなど自分の特技を通じて、被災地と繋がる心あたたま活動がある。その多くは、普段から正義感のある活動家によるものだ。

元、国連写真家のジョン・アイザックさんは世界 100 カ国を超える国を旅し、戦争、内戦、難民キャンプ、干ばつの生活など、苦しみの中にある人々の姿を撮り続けてきた。どんな悲惨な中にも希望を見つける彼の目は、被災地においても子どもたちとのやり取りや仕事を愛する漁師の言葉に、そして何も無い中、七夕祭りにこぎつけた村の人々の姿に、未来を見いだす。

音楽家の望月衛介さんは、震災直後、最初何をしていたのかわからなかったという。しかし、「クリエイターは単純にクリエイティブ活動をすれば良い」と気づき、作曲をするに至った。「出来る事から始める」という単純だけれども、実はとてもパワフルな行動が大きな動きを作るきっかけになるのがわかる。「熱い想いと行動力が大事」という彼の言葉に勇気をもらう人は多いはずだ。

「自分には一芸や特技はない」そんな風に思う人もいるかもしれない。そういう人は自分の「好き」を通じて活動をスタートすることが出来る。スポーツ、例えば自転車に乗る、走る、あるいは、自然、IT、運転、手芸・・・興味のあることから被災地と繋がる事ができる。コピーライターの糸井重里さんのツリーハウスを作るプロジェクト。ツリーハウスという響きだけで楽しそうだが、その気持ちだけで被災地と繋がる。大切なのは、自分の好きに集中すること。好きを活かせば、おのずと道が開かれることは明らかなのだ。

4.4 働

ここからは、働く事の意味を改めて考えるきっかけになると思われる事例を紹介する。今、新しい働き方を求めている人、自分探しをしている人、日本の仕事の未来の姿を覗いてみたい人、ボランティアに興味のある人、あるいは、仕事に不満のある人は、東北に行く事をお勧めしたい。

震災は、日本の課題をあらわにした。その1つは、私たちのこれまでの働き方だ。今、東北では、産業再生、コミュニティ再生だけでなく、医療、福祉、教育、環境などの新しいプロジェクトがスタートしており、さまざまな連携によって「課題解決先進地域」となりつつある。

NPO の ETIC による「右腕派遣プログラム」では、これらの地域課題解決型プロジェクトに取

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

り組むリーダーのもと、その「右腕」となるボランティア人材を派遣している。驚くことに、2013年8月のデータでは、右腕派遣を終えた119人のうち、55人が東北に残り、「継続雇用・委託契約」「起業」「他の復興現場での転職」などさまざまな形で地域の担い手になっている。これは、つまり、東北に「納得する働き方の答え」を見つけた人が多くいるということだ。例えば、同プロジェクトに参加した損保ジャパンの横山千里さんは看護師の団体をサポートし、その体験は他業種でも活かせるということを実感したと言う。同時に普段行っている仕事の現場へ与える影響を直接感じる事が出来たそう。「自分の仕事のやりがいを感じられるようになった」という声は、東北に働きに行った人の共通のメッセージだ。

東北でのボランティア活動を経て、自分の所属する組織でその体験をシェアすることの重要性にも触れておきたい。日本ユニシスは、被災地でのボランティア活動に携わった社員が本社で「茶話会」を開き、現地に行かなかった人に体験を共有する活動を行った。10回あまり開催された会の内容やボランティア情報は、イントラネットにも掲載されている。こうしたきめ細やかな行動は、他の人の働き方を考えるきっかけを作り、同時に、会社の中での空気も開かれたものにしていくはずだ。

被災地でテレワークを推進するライフネスの活動も示唆に富んでいる。労働力人口減少、社員のリストラ問題、育児・介護問題、環境問題、コスト削減、ワークライフバランスの充実、主婦・高齢者の社会復帰などの問題解決に、テレワークがその一助となることが明らかにされつつあるからだ。また、NTT レゾナントと共同の調査によると、テレワークを実施している企業に所属する人は、職業生活全般の満足度が高いという結果も出ている。

政府はテレワーク導入の支援をする目標を掲げ、推進に取り組んでいる。総務省がテレワークの意義として、「オフィスの分散化で災害時の迅速な対応が可能になる」などの、非常災害時の事業継続に役立つことをあげているのも「テレワークが常識化」する動きを後押ししている。

10年後の日本ではオフィスに行く事が非常識になっているかもしれない。被災地にはこれからの新しい働き方のヒントが沢山ありそうだ。

4.5 育

ここからは、子ども、リーダー、起業家などを育てること、また同時に友情を育むことにも焦点を当てていく。

次世代を担うリーダーを育成するビヨンドトゥモローの設立を手掛けた井上裕太さんは「逆境がリーダーを生む」と実感している。自分の命を守るため、瓦礫の下敷きになり、一緒にいてと言う母親を置いて逃げざるを得なかった中学3年生の女の子。この生き別れの体験を発信することで救われる人がいるのであれば、いくらでも話しますという彼女の言葉にリーダーシップを垣間見るのは井上さんだけではないはずだ。被災地の放課後学校コラボ・スクールを手掛ける今村久美さんの「苦しく辛い試練を経験した子どもたちが、もしそれを乗り越えたなら、誰よりも強く、そして優しくなれるはずですよ」という言葉にも重みを感じる。

人を育てる方法に、ユニークなアプローチがあることを教えてくれる活動もある。麒麟の東北の農業経営者と東京のリーダーを一年かけてつなぐ東北復興・農業トレーニングプロジェクトや、インターネットを通じてファンになって金銭支援を促すクラウドファンディングの活動、そして、青い商品を購入して支援するブルーフォー東北などの事例はその好例だ。

友情や交流を育むためには、何ができるのだろうか。文通、ガレッジセール、語学を活かす、FaceBookを利用するなどさまざまな方法がある。被災地と接点を持ち、被災者と交流することで、自分の置かれている立場がはっきりしてくることもあるようだ。外国人の方々を被災地にお連れするツアーを手掛けた鎌田華乃さんは「日本は駄目ではない。自分の国への希望をなくしてしまっっては元も子もない」と語る。被災者との交流を通じて、被災地を訪ねた人たちが逆に勇気や希望をもらっているという事実に気付かされる。

4.6 生活

私たちの半径5メートル、つまり生活圏から被災地とどう関われるのか見て行こう。食べる、料理する、着る、雑貨を買う、花と植物と触れるなど、食・美・自然の分野から様々な活動が可能だ。

復興デパートメントで、農作物やスイーツなど被災地のものを購入することも出来るが、OHガッツのように、牡蠣、ホタテ、ワカメなど養殖物を前払いで買って一緒に育て、見守ってもらうユニークな制度を利用することも出来る。また、東北に出向いて、高校生が作ったいしのまきカフェ「」（注：かぎかつこと呼ぶ）で、地元の学生たちとおしゃべりを楽しみながら、カレーを頂くことも出来るし、学校・農場・加工場・食堂・交流の場などさまざまな顔を持ったロクファームアタラタの食ツアーに参加することもできる。

東北で売られている服を着たり、エコたわしやバッグを購入したりすることも立派な支援だ。南三陸復興仮設商店街「さんさん商店街」と大正大学が、被災地アンテナショップを東京にある大学キャンパスにスタートした取り組みは、企業の社会責任(CSR:Corporate Social Responsibility)ならぬ、大学の社会責任(USR:University Social Responsibility)を形にした活動だ。

また、逆境をバネに独自のアイデアで、野菜や果物作りを手掛ける被災地の起業家の活動や、日本企業の強みである「技術力と被災復興」を掛け合わせた植物工場は、「クリエイティビティは未来を作る原動力」になることを象徴している。

4.7 安全

ちょっと余談だが、2014年の夏、日本人の子どもたちのために環境学習ツアーを私の住むロサンゼルスにて開催した。さまざまな環境NPOとコンタクトを取っていた所、「防災に関する日本のノウハウをぜひシェアして欲しい」というリクエストがあり、子どもたちと一緒に地元コミュニティに紹介する機会があった。

日本に防災の日があること、学校や職場での避難訓練、食料を3日分最低貯蔵しておくこと、

被災地から日本をよくするギフト・エコノミーの可能性

カンパン、防災頭巾は必需品など、日本人にとっては、当たり前のことが、米国では驚きに値する。凄い！興味深い！もっと教えて欲しい！との要望が来る。東日本大震災後、日本はさらに防災のノウハウを構築した。こうした日本人の経験、知恵は世界が興味を持っている共有すべき財産だ。

日本の防災情報、震災後の安全に配慮したユニークな取り組みは、特に注目に値する。例えば、本所防災館や東京臨海広域防災公園。東京を訪れる人にぜひ行ってもらいたい新しい観光地で、遊びを通じて防災知識を学べる場所だ。

大学、企業、自治体などが協働して開発した放射能計測機セーフキャストにも、安全グッズの理想の姿を見る。震災後、日本政府が発表する放射線データの信頼性をめぐり議論がある中、セーフキャストは「自分たちで測定しよう」と立ち上がり、世界中の必要とする人達に貸し出したところ、1000 万ヶ所を超える放射線データを地図化するようになり、誰でも見られる仕組みを作った。インターネットで簡単に世界と繋がる時代になり、人の共感を得る技術やノウハウは、皆に重宝されるギフトとしてますます広がる傾向にあるようだ。

さて、震災後、日本のエネルギー問題と安全を考える上で、原発に頼るか、脱原発を目指すかの議論が続いている。

世界を見回してみると、ドイツは東日本大震災の後、脱原発を決め現在 9 基ある原子力発電所を 2022 年までにゼロにする予定だ。すでに風力では世界一の発電量を誇り、さらに再生可能エネルギーを普及させ、石炭を復活させる計画だ。私の住むアメリカでは、一時は 100 基を超える原子力発電所があり、かつては原発の先頭走者だったにもかかわらず、実は 40 年前から撤退に向かっていて、次々と廃炉になっている。

一方、安倍政権はとにかく経済を優先して、原子力の技術的な問題だけでなく、倫理的、社会的な問題も無視して、原発再稼働を後押ししている。これは、国民からの意見を元に作られた「2030 年代に原発稼働ゼロを可能とするよう、あらゆる政策資源を投入する」という内容の野田政権の「革新的エネルギー・環境戦略」を見送ったことを意味している。

元原子力の専門家であり、元内閣官房参与だった田坂広志さんは、核のゴミの捨て場が見つからないことから「原発に依存できない社会が到来する」と言っている。簡単に言うと、核廃棄物の地層処分を、国民が受け入れられないからだ。つまり、原発ゼロ社会は、目指すかどうかの選択の問題ではなく、このままでは「回避の現実」なのだ。私たちがこの現実をしっかり受け止める必要があるのではないかな。

そんな中で今、東北を中心に展開されている再生可能なクリーンなエネルギーの動向を知るや、ゴミを資源にしたり、省エネを心がけるなどの活動は、今後のライフスタイルを考える上でヒントになる取り組みであり、世界に誇れる日本の技術力の話でもある。

これらの被災地での「絆で結ばれるギフト・エコノミーの台頭」は、日本だけでなく、世界に

対して、クリエイティブに生きる事、働く事の大切さを教えてくれる。被災地から日本をよくする方法、世界をよくする方法は、実は、私たちが自分の強みを活かしながらより創造的になることなのだ。

参考文献

「被災地から日本をよくする100の方法～ギフト・エコノミーの幕開け」(NHK 出版 2015)

<http://news.nhk-book.co.jp/archives/617>



娘モニカと宮城県登米市の防災対策庁舎の前にて

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性 ～経営者及び各リーダーの役割～

2010 年 9 月修了生

竹井 一馬

（株式会社 HIKARI HD 代表）

【要約】

事業において、「陰（省みる、省く、撤退）」の類の思考、言動、意思決定は、組織の存亡を左右する程、重要である。

そして、これらの言動、意思決定が出来るかどうかは、経営者及び各リーダーが野心ではなく、「志」を掲げ、常より、特に人物を「事上磨錬」しているか否かにかかっている。

【キーワード】

志、陰（省みる、省く、撤退）、中国古典、事上磨錬、恒心

目次

1. はじめに
2. 本題
3. 参照 中国古典

※参考文献

1. はじめに

宮崎県で株式会社 HIKARI HD 他を経営しております竹井一馬と申します。

社会人としても経営者（上役）としてもまだまだ未熟な中で、この様な機会を戴き、まず、恐縮しておりますと共に、折角の機会でありますから、私が企業を経営する中で大事であると感じた事柄を率直にお書きしようと思います。早速ですが、本題に入らせて戴きます。

2. 本題

SBI大学院大学を卒業後、誠に及ばずながら、経営者として、常に意識的に行って来た事は、理論（中国古典）と実践の中で、「事上磨錬」を実現するという事です。

経営をしておりますと、弊社の様な小さな事業体でも、大小様々な問題や問題の芽が日々出て参ります。

多くの事は、経営理念及び戦略の一貫性の中で、即断即決、言動、意思決定が比較的スムーズに出来るものと思いますが、私が少ない経験の中で、戸惑うといいますか、重要かつ難しいと思った言動、意思決定の類があります。

それは、「陰（省みる、省く、撤退）」という類の言動、意思決定、特に、経営者（上役）自身がはじめた事業からの撤退です。

私は、先代から、ある単体の事業を引き継いだ後、諸々の要因から、今後は、ホールディングス形態を取るべきであると考え、その様に致しましたが、その中で、経営の実践をして、非常に痛感した出来事として、経営においての「陰」に類する認識、言動、意思決定、その中でも「省みる、省く、撤退」の難しさ、重要性であります。

これらの認識、言動、意思決定をするには、第一に、観えている事が必要と思いますが、まず、これが難しいと感じました。

つまり、野心ではなく「志」を起点とした心、淡く素直な心がないと見えない。淡く素直な心があると「古典」や「優れた先達の言葉」、「側近や部下といった周囲の助言」、「現実」がずっと心に入って来て、観える様になる。

省みる、省く、撤退するといった、一般に心理的ハードルの高い、言動、意思決定が出来る様になる。真に理性的な判断、言動が出来る様になる。

実践を通して、その様に思いました。一見主観的な様ですが、そうゆうものとし言い得ない体験でした。

※自身もしくは自身に近い人物や組織であればある程、観えにくく、観えたとしても、決断が難しくなるものと思います。

ですから、余計に心を砕いて注意して「観」なくてはならないと思います。

さて、日常ビジネスの世界におりますと、成功談や武勇伝、勇ましい言葉、物事を前へ前へと進めるといった様な「陽」の話はよく聞かれると思います。

- ・経営者は基本的に「陽」でなくてはならない。
- ・事業を起こす事→「陽」そのもの。

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

- ・多くの成功談→「陽」の話。
- ・やれば出来る、やってみなくては分からない。

私も、基本的に、事業及び経営者（各リーダー）は、「陽」の気の具現化そのものであるべきであるし、特に人前では基本的にそうであると思います。

日常の事業活動に関しては、むしろ、「陽」が勝っているくらいが丁度よいと思っております。

特に経営者にとって、経営理念、もしくは、本能から発せられるチャレンジ精神や粘り強さ、事業欲の強さは周囲の誰よりも、当然の様になくってはならない。

しかしながら、真の経営者（各リーダー）になる為には、「陰（省みる、省く、撤退）」についても、飽くまで経営理念具現化の為に、極限まで意識し、いざという時に胆識ある行動がとれる様、実践知である「中国古典」や日々の経営の実践、若しくは精神的修養を通し、いざというとき「陰（省みる、省く、撤退する）」に類する言動、意思決定ができる様、常々自己を錬っておくべきであると思っております。

勿論、真に理念の実現に必要と思えば、自分自身の「退」についても、例外なく認識すべきと思います。

日々接する「陽」の話、成功談、武勇伝、勇ましい言葉、こういった記事の効用はいわずもがなでございます。

しかし、私は、むしろ厳しい時代を通して生き抜いた実践知の宝庫である「中国古典」に多く言及されてある「陰（省みる、省く、撤退）」、これらを体に沁ませる事を敢えて意識しております。理由は、基本的に、経営者の本能と逆であると思っているからです。

※当然ながら、それは、何も「陽」より「陰」が大事といった話ではなく、その「バランス」の重要性や、過去、政財問わず、多くのリーダーにとって、難しい言動、意思決定が、「陰（省みる、省く、撤退する）」類のものであった事に起因しているからであると私は思います。

事実、「陰（省みる、省く、撤退）」の類の言動、意思決定、例えば、自身が進めた事業の失敗を素直に認め、早期に省く（撤退）をいう言動、意思決定を日々、もしくは、早期に為し得なかった故に、本体まで滅んだリーダー、組織体というのが、如何に多くあった事か・・・。

実際に、経営をしていると、「進む」意思決定よりも「退く」意思決定の方を軽んずるが故に、存亡に直結する場合が多い事が分かる気が致します。

現在でも、優れた経営者程、「陽」の気が圧倒的に強いのは当然として、同時に、同じくらいの頻度で野心でない「志」や「省みる、省く、撤退」の重要性に日常的にしっかりと言及されていると思います。

私の経験となり恐縮でございますが、上記の小事例として、一つご紹介させていただきます。

私は、実際に、ホールディングス形態を取る中で、いくつかの新規事業に同時に着手しましたが、一年余りで見切りをつけ、撤退したものもあります。自分では用意周到、余程の事が無い限り失敗はないだろうと思っていた事業です。

しかしながら、いざ、事業を始めてみると現実には、想定外の事が次々に起こりました。

いくつかの報告を受けた時、瞬時に思ったのが「このまま進むと、本体に食い込む。やばいな」でした。

事業を我々なりに計画的かつロジカルに進めてきたつもりであるが故に、逆に、同事業が成り立たない、勘所が外れた、少なくとも今は、完全に道を閉ざされた事は、すぐに理解できました（私は、ロジックを積み上げるという作業は成功に導く為のものであると同時に、ロジックに沿わない事が起きた場合に、即座に整理し、修正、もしくは撤退し易くする為のものでもあると考えております）。

恥ずかしい話ですが、徹底的にやっていたつもりの、市場調査の不足とその業界特有の法的なディテールに対する無知が原因でした。

即座に「撤退」を検討し始めました。その意思決定は、自身の内心を考えても、外部の環境を考えても、立ち上げの時よりも、遥かに難しいものでした。

内心でいえば、

- ・根拠なくいつか上手くいくはずだといった思い
- ・自身の見たい方向で「理論」を積み上げはじめる
- ・部下をはじめとした内部や金融機関をはじめとした外部に対し、自身で始めた以上、内外に対して恥ずかしい、迷惑をかけるといった見栄やプライド

といったものが理性を邪魔している様でした。心を曇らせる小我の類です。これらは、独り静かに座っていると自身の心の様子が観えて参りました。

この物事を観えなくする原因を随時払ってくれたのが、静かに落ち着いた心、志（経営理念）をはじめ、大学院卒業後、益々、事あるごとに親しんできた中国古典や多くの優れた先達の言葉です。

- ・経営上、絶対唯一不変のものである経営理念具現化への思い。
- ・「陰（省みる、省く、撤退）」の意思決定を躊躇したが故に、減ってきた過去の多数の事例に対する畏れ。
- ・今即時の撤退が一番周囲に迷惑を掛けない、今なら、カバーできる。
- ・決断の壁になっているものは自身の見栄や一時的な利に対する欲、つまり「小我」であり、「理念」に比すれば大きな事ではない。又、これらに執着したところで、事態は悪化する一方であ

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

ろう。

- ・今回の事業活動の動機、戦略が、人としての道に反した訳ではない。チャレンジしたからこそその失敗。下を向く必要はない。
- ・失敗から深く学び、更に致命的な失敗を防ぐノウハウや成功に結び付くノウハウを得よう。天が失敗させてくれた。ありがたい事である。最善観。
- ・どんな経営者も、否、優れた経営者こそ、壊滅的でない形で、多くの撤退を経験している。
- ・万一事業的に壊滅したとしても、命や真の名誉迄絶たれる訳ではない。その思いが本物であれば、形は別にしても、後進が育つだろう。
- ・「撤退」した時の、メリット（大幅な経営資源を削減し、浮いた分を、ストック、もしくは、機を見て、大きく伸びる他事業への投資に回せる。特に経営者をはじめとした各リーダーの時間資源に余裕をもたらす事が大きい→ピンチが大きなチャンスに変わる）

これらの思いに達し、古典や、先達の言葉を信じ、断行致しました。

その時の、思いは、上記に上げたもののみでなく、弱い思いも、特に当初は、正直様々もたげましたが、理念、現実、古典は常に、もしくは、中長期的には正しい、その知見を一切変えないという思いで、「間違った。撤退する。聴きたいことがあれば、何でも話す。」とシンプルに伝え、恒心を意識しながら、粛々と撤退致しました。

古典を裏付けとして自分で決め、動き出した以上、その後は、少なくとも私は、ほとんど苦悩という事はありませんでした。

又、結果、非常に良かったと思っております。

今思えば、思考・言動・意思決定の過程を振り返るに、野心の類ではなく、「志」、全てはここを起点に導かれており、平時もそうでない時も、リーダーに「志」なくしては、企業は決して長期間存続出来ないという事実を改めて確信致しました。

「中国古典」や先達の「陰（省みる、省く、撤退する）」の類の言葉、そして、実践がなければ、よいタイミングで撤退し、なるだけ周囲に不徳をしない形で、次へ向けた経営資源を残し得たか。

もしくは、今回の様な比較的余力ある形ではなく、本当の経営危機が来た時に、「陰」の類の真にすがすがしく勇敢な言動、意思決定を成し得るか（そうならない様に手を打つのが一番ですが、見えないところでのコンプライアンスリスク含め、まさかもあると思います）。

日々の古典の勉強や優れた先達の言葉がなければ、少なくとも私としては、上記「陰（省みる、省く、撤退）」をなし得たか、今後もし得るか、甚だ疑問であります。

少なくとも、今回の様なスピードで、脇目もふらず、恒心にて、という事は、出来得なかったと思います。

SBI大学院大学から本格的に学び始めた「中国古典」、「優れた先達の言葉」は、大いに実践的な知として、人生及び企業、そして地域社会を物心両面において豊かにするのに役立っております。

これからも、大小様々な事が起こるでしょうが、この様な「知」を磨きに磨き、心身共に、備えておく事は、経営者（各リーダー）の務めと思います。

亡くなられた方、現役の方含め、日本社会及び次世代の為に、この様な言葉を紡ぎ、書籍等を通して残された、その思いに心より感謝致しております。

最後に、上記述をお書きする中で、私の心に去来した「中国古典」のお言葉を記し、しまいとさせて戴きます。

3. 参照 中国古典

① 誠子書

『夫君子之行、静以修身、儉以養徳 非澹泊無以明志、非寧静無以致遠。
夫学須静也、才須学也 非学無以広才 非志無以成学 滔慢則不能励精
険躁則不能治性 年与时馳意与日去 遂成枯落 多不接世 悲窮盧守 将復何
及』

『夫れ君子の行ひは、静以て身を修め、儉以て徳を養ふ 澹泊にあらざれば、以て志を明らかにすることなく、寧静にあらざれば、以て遠きを致すことなしそれ学は須く静なるべく、才は須く学ぶべし学ぶにあらざれば、以て才を広むるなく、志あるにあらざれば以て学を成すなし滔慢なれば則ち精を励ますこと能はず、険躁なれば則ち性を治むること能はず年は時と与に馳せ、意は日と与に去り、遂に枯落を成し、多く世に接せず窮盧を悲しみ守るも、将た復た何ぞ及ばん』

② 耶律楚材

『興一利不如除一害、生一事不如省一事』

『いちりをおこすは いちがいをのぞくにしかず いちじをいかすは いちじをへらすにしかず』

③ 戦国策

『狡兎三窟』

事業における「陰（省みる、省く、撤退）」の重要性

『こうとさんくつ』

④ 老子

『三十輻共一轂、当其無、有車之用。埴埴以為器、当其無、有器之用。
鑿戸牖以為室、当其無、有室之用。故有之以為利、無之以為用』

『三十の輻の一つの轂を共にす。其の無なるに当たりては、車の用有り。
埴を埴（ねや）せて以て器と為す、其の無なるに当たりては、器の用有り。
戸牖（こゆう）を鑿（うが）ちて以て室と為す、其の無なるに当たりては、室の用有り。
故に有の以て利と為し、無の以て用と為す。』

⑤ 易経

『窮即変、変即通』

『窮すれば即ち変ず、変ずれば即ち通ず』

参考文献

- ・北尾吉孝氏 『時務を識る』 経済界 2011 年
- ・孫正義氏 『<http://president.jp/articles/-/10166>』 President online 2013

懐かしい味で新しい飲食店の姿を創造する

～金沢おでんの新スタイルを確立しブルーオーシャンを切り開く～

2014年3月修了生

平田 賢太郎

(ちくわ 店主・料理人)

1. はじめに

2015年3月の北陸新幹線開業以降、金沢を訪れる人の流れは大きく変わりました。東京～金沢間が鉄道によって約2時間半で結ばれるという恩恵は関東圏から多くの観光客・ビジネス客を集め、コンベンションの開催件数や規模も過去最高となり、市内のホテル・旅館の宿泊者数も大幅に増加することとなりました。

そんな北陸新幹線開業から約半年が経過した2015年8月8日に私は自身が経営する飲食店をスタートさせました。まさに数十年に一度の好機とばかりに、私はこのチャンスにのる決断をしました。

私が経営しているお店は『ちくわ』という「おでん屋」です。食事を通じて「人々の和を築ける場所でありたい」という思いと、おでんを連想させるワードということで店名を『ちくわ』にしました。地元で生産された食材の使用や地域行事への参加を通じて、地域社会に活力を与えることを目指し、新たなコミュニケーションとネットワークを創造するコミュニティ・ビジネスとしての「おでん屋」を目指しています。

現在(2016年9月13日時点)、私の他に社員1名とアルバイト従業員5名が働いています。

2. 何故「おでん」なのか

私は以前から、自身が独立開業をする際には居酒屋をやりたいと思っていました。居酒屋であればジャンルにとらわれずに様々なメニューを提供することが可能であり、アルコール等の飲料を沢山売ることができるからです。

しかし、ジャンルにとらわれないと言ってもその店の看板となるメニューが何になるのかは明確にしておく必要があります。焼き鳥なのか、お刺身などの海鮮なのか、私は何度も考えたあげく「おでん」をメインにすることを決めました。

おでんは温かい状態の料理が、注文後に比較的早くにお客様に提供できる(ファーストフードである)ということに他の居酒屋料理にはない利点があります。また、コンビニ業界における

懐かしい味で新しい飲食店の姿を創造する

年間のおでんの売上高は 300 億円にもなっているのに対し、外食業界においては、おでんをメインに事業を大きく展開している企業がありません。つまり、圧倒的な勝者がいないのです。注文から提供までの時間が短いファーストフードであれば、ラーメン、寿司、牛丼の様に大手のチェーン店が既に存在しています。おでんに圧倒的な勝者がいないということは、そのことをポジティブに考えれば、やり様によって将来的にオンリーワン・ナンバーワンになれるのではないかと思えたのです。

そこで、「どうしておでんの専門店として事業を大きく展開している外食企業が存在しないのか？」ということについて考えてみました。すぐに 2 つの事柄が思い浮かびます。

①冬は売れるが夏は売れない

②客層に偏りがある（おじさんの行く場所というイメージがある）為、成長余地が低い

①については、居酒屋業態であればアルコールを売ることである程度のカバーができると思いました。猛暑になればビールが良く売れます。また、マカオやインドネシアなどの東南アジア一帯には、おでんと非常によく似た料理が存在します。

「暑い夏にこそエアコンで冷えたカラダをおでんで温めよう！」「エアコンの効いた涼しい部屋で熱々のおでんをほおぼろう！」といった発想の転換も継続的に訴求していけば効果が期待できそうです。

実際に、金沢でおでん屋を経営されている方にこの件について伺ったところ、夏場は売上が落ち込むが年間で売上をならして見た時に冬場の売上で十分にカバーできるという答えが返ってきました。

②については、逆にビジネスチャンスだと思えました。常識とされていることや固定観念の裏側には大きなチャンスが眠っているものです。女性客を狙えるお店づくりができれば新しい市場（ブルーオーシャン）が生まれるかもしれません。

そこで、現時点では最もおでん屋に行かないであろう 20 代、30 代の女性を中心に「おでん屋に行ったことがあるか？行ったことがないならばその理由は何か？」を訊ね、次のような回答を得ることができました。

a 常連さん（おじさん）ばかりがいるイメージで入店しづらい

b おでんは家で食べるものというイメージがある

c おでん以外の食べものがない（おでんだけの食事では満足できない）

また、話を聞く中で「おでん屋に行ったことがないけど、実は行ってみたい。」という女性が意外と多いということにも驚きました。女性たちの中には、おでんはヘルシーだというイメージ

もあるようです。私は直感的に「イケる」と感じました。

3. 新規参入のおでん屋が生き残る方法を考える

では、私がおでん屋を開業するにあたりどの様なお店を作ることがベストなのでしょうか？当然のことながらメインターゲットとする客層によってその答えは変わってきます。

まずは、金沢市にも多数存在する一般的なおでん屋をイメージして 50 代以上の男性客をメインターゲットとしたお店を作ること考えた場合。すでに顧客の存在 (want) があることはわかっているわけですから、一見するとローリスクの様に思えるのですが、既存のおでん屋（例えば、近所の老舗おでん屋）と真正面から競合してしまうということが考えられます。

安全策をとるなら、周囲に競合となるお店が存在していない場所を選ぶ方法もありそうですが、金沢の様な地方都市において、アルコールを提供する飲食店を開いて顧客の来店が期待できる場所には、既に同様のお店が存在してしまっている場合がほとんどです。つまり、競合は避けられません。

次に、既存のおでん屋（近所の老舗おでん屋）と競合しないことを考え、女性客をメインターゲットにしたお店を作ること考えてみます。

本当に needs が存在するのかは断定できませんが、聞き取り調査の結果を参考にして、女性が来店しやすく好感を持ってもらえそうな雰囲気のお店を作り、家では食べられない様なひと手間もふた手間もかけたおでんを提供し、おでん以外の女性の好みそうなメニューを充実させれば一応は及第点をクリアしたと考えることができます。

少し前まではカジュアルなイタリア料理店で働き、外食業界において 10 年以上も女性客や若年層のお客様を相手にしていた私の経歴から考えると、この 3 つの課題は容易にクリアすることができそうです。それに、老舗おでん屋で働いている人にはできない私だけが作ることのできるおでん屋だと思えます。

こうして私は、女性をメインターゲットとするおでん屋をつくることを決めました。既存のおでん屋や競合となりうる周囲の居酒屋に対して、どのような方法で差別化を図り、集客にむすびつけるのか…。私は半年ほどの時間をかけて自分なりの分析を行いました。

以下は、開業前に私が金融機関や商工会議所等に持ち込んだ事業計画書の抜粋です。

次の図（図 1）は、私がこれから開業しようとするお店（ちくわ）と金沢市内のおでん屋さんを比較し、独自の方法で分析したものです（接客サービス力についてはここでの比較対象として取り上げていません）。まず、金沢市における一般的なおでんさんと人気店と言われるおでんさんの違いとして、メニューの豊富さやおでん種の豊富さ、ドリンクの充実があげられます。季節ごとの黒板メニューを打ち出すことによって、商品自体に変化をつけているという特徴があると私は思います。

懐かしい味で新しい飲食店の姿を創造する

人気店と言われるおでん屋さん是一般的なおでん屋さんや私が開業しようとするお店に対して、規模が大きいという物理的な特徴もあることから、メニュー数において強みを持っていますが、私はこれに対して洋食・中華の経験で培った専門性と若者層・女性客の獲得によって独自性を発揮したいと考えています。

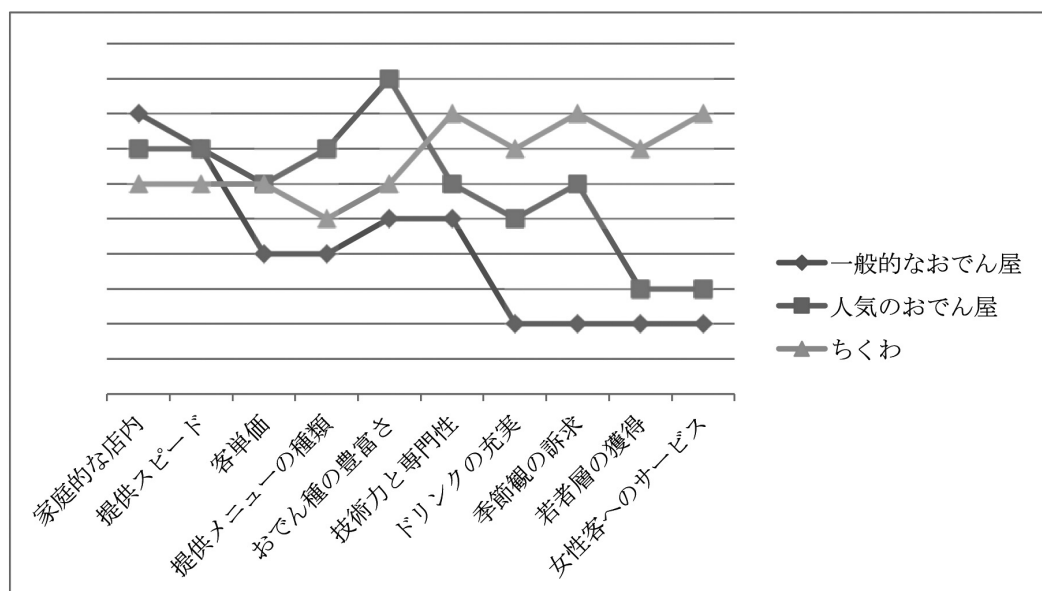


図 1

次に、おでん屋さん全体と一般的な居酒屋さんの比較です（図 2）。ここでの一般的な居酒屋とは大手居酒屋チェーン（激安均一居酒屋を除く）と金沢市内の個人経営の居酒屋さん数件をピックアップしておおよその平均を表したものです。おでん屋全体と比較すると居酒屋業界の方がメニューの豊富さや若者層の獲得、女性客へのサービスといった部分で強みがあると言えます。

「おでん」を提供しているか否かを無視して考えれば、両者の商品やサービスは似通っていると私は思います。つまりは、同じようなサービスを同じような顧客層に提供している競合関係にあるということが言えると思います。

それに対し、当事業（ちくわ）においてはバル業態を参考にしていることで、より専門性が高く若者や女性客への訴求が可能になり、競合状態を避けつつ新たな市場を開拓できる余地があると私は考えています。

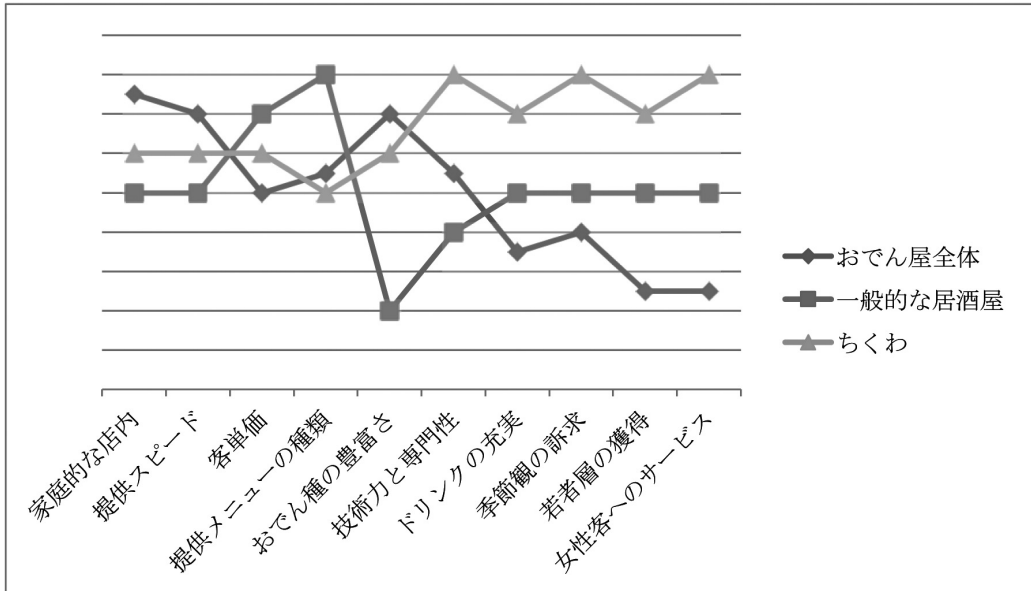


図 2

4. 「金沢おでん」ブームの到来

金沢市は全国的におでんが良く食べられている地域であるという特徴を持っています。2014年度タウンページデータベースによれば、石川県内のおでん屋の件数は51軒と全国3位であり、人口あたりのおでん屋の件数では100万人あたり4.4軒と全国1位になっています。石川県一の繁華街である片町には、昭和初期から続くおでん屋が何件も存在しています。

北陸新幹線開業に向けて一つでも多くの金沢名物や金沢らしさを見つけたい人々にとっては、こうした食べ物に関する地域の特性は格好のネタです。そうして北陸新幹線開業が近づいてきた頃には、「金沢おでん」という言葉が登場し、メディアによって頻繁に取り上げられるようになりました。

先述の「常連さん（おじさん）ばかりがいるイメージで入店しづらい」が示すように、金沢市においてもおでん屋の客層というのは大半が中年以上の男性客です。

しかし、「金沢おでん」というワードがメディアによって頻繁に発信されることで、県外の観光客だけでなく、これまでおでん屋に行ったことがなかった金沢市民の中にも少なからず「金沢おでん」に興味を持つ人が増えました。その結果、「おでんは家で食べるもの」というイメージにも変化が訪れます。実際に、これまで予約なしでも入れたようなおでん屋が連日満席となったり、人気のおでん屋には長い行列ができていたりという「金沢おでん」ブームが起り始めました。

懐かしい味で新しい飲食店の姿を創造する

5. ブームに乗り短期間で地元の人達に認知される

幸運な事に、私が「ちくわ」を開業させたタイミングは、まさに「金沢おでん」ブームの真っただ中でした。地元の人間にも県外の観光客にも、これまで以上に「金沢おでん」への関心が高まっていました。

おかげ様で、新規参入のおでん屋としてすぐに地元メディアの取材を受けました。ある時は「女性一人でも気軽に立ち寄れるおでん屋」として、またある時は「自家製ちくわが魅力のおでんバル」として、さらには「金沢おでんに新風を吹き込む注目店」といった具合に取材が取材を呼ぶ形で一気に地元の人たちに認知されるようになり、それに比例する形で短期間に売上を伸ばしお店を軌道に乗せることができました。本当に運が良かったと思います。

6. 大切にしている価値

冒頭にも記しましたが、私が「ちくわ」で目指しているのはコミュニティ・ビジネスとしての「おでん屋」です。ですから、私が商売をさせて頂いている地域に対して何かしらの問題や課題があるとするならば、事業を通じてそれらを解決する一助とならなければいけないと私は考えています。

なにも最初から大きなことや立派な事をやろうというわけではありません。ニュースにもならない歴史の本にもものらないけれども、人の営みの中でなくてはならない当たり前の様な小さな事柄を大切にしたいと思っています。例えば、大抵の方は毎日職場と家を往復している生活を送っていて家では父や母や子としての役割、職場では職場の中での役割を演じています。一日の生活の中で肩の力を抜いて役割を演じていないニュートラルな自分になる瞬間も大切だと思うのです。だから、その場所を提供する。ちょっとだけ話を聞いてあげる。「ちくわ」において一番の根幹にある部分はそこだと思います。

7. 今後の展開

根っここの部分が正しければ、時間がかかったとしても商売というのは発展していくものだと私は思います。「ちくわ」が顧客や地域に提供する価値の総和がある程度の量を満たした時に、2号店、3号店といった規模の拡大のタイミングが訪れると思います。志を共にする仲間が増えれば、いままでできなかったような事もできるようになると思います。

食物のアレルギーの為に外食に制限がかかっている人に対して安心・安全な「おでん屋」体験を提供できる日が来るかもしれません。訪日外国人客に対してストレスのない英語と環境で快適な日本のお食事を経験して頂ける日が来るかもしれません。

「ちくわ」は私の家業ではなく、未来に引き継がれる事業にしたいと思っています。仲間を集め、

互いに成長し、地域をより豊かな場所にしていく。そんな未来の為に一隅を照らすお店でありたいと願っています。

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し 起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

2014 年 9 月修了生

齋藤 潤一

(特定非営利活動法人まちづくり GIFT 代表理事)

【要約】

地方創生時代「稼ぐ力」の重要性が注目され、全国各地で起業・イノベーションを推進する動きが見られる。

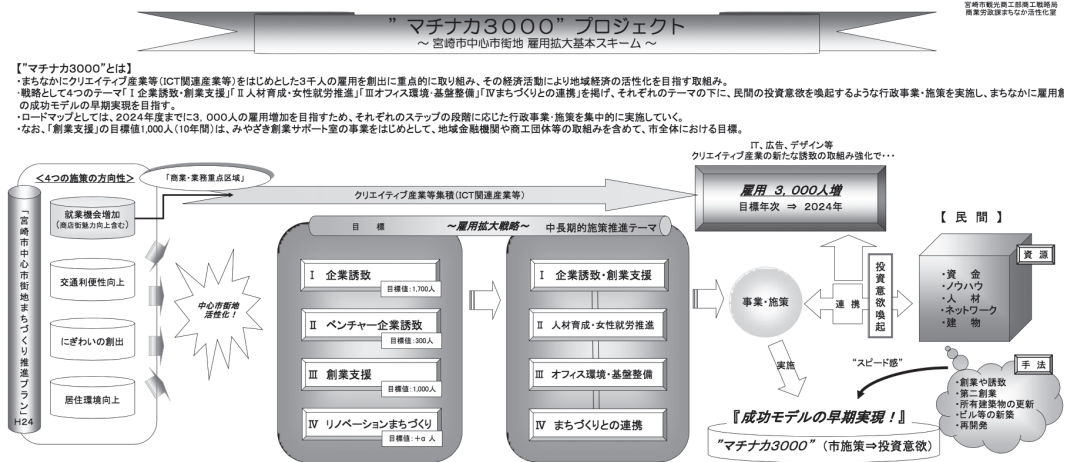
政府は、アベノミクス第3の矢として「日本再興戦略」を策定。「稼ぐ力」の強化についても記載されており、各都道府県においてその活動の兆しを見せている。¹ また、[日本の「稼ぐ力」創出研究会]（平成27年6月18日付け）では、“地域住民が自ら「稼ぐ力」を構築し、継続的に地域経済の生産性を向上させる重要性”も記されている。

本文では、地域で「稼ぐ力」を構築し、起業・イノベーションを後押しする仕組みづくりを目的に、地域で活動するローカルベンチャーの実践者らに注目した。

目次

1. はじめに
2. 起業・イノベーションを実践するローカルベンチャー
3. 宮崎県のローカルベンチャー
 - 3-1 九州の素材を活かしたパンケーキ
 - 3-2 山師が取り組む里山ビジネス
 - 3-3 情報誌+特産品でファンづくり
 - 3-4 農産物のブランディング
 - 3-5 人材育成を通じて地域づくり
4. ローカルベンチャーを支えるインフラ
5. 地域への想いがローカルベンチャーを動かす

1. はじめに



筆者は、米国シリコンバレーの音楽配信会社でディレクターとして活動した後、帰国。東京都、港区の表参道で広告デザイン会社を創業した後に、東日本大震災をきっかけに、地域づくりに集中するために、地域資源が豊富である宮崎県に移住。宮崎県に移住後に、地域づくりにビジネスのスキームを取り入れるために、SBI大学院大学に入学。

宮崎県での伝統工芸品の海外販路開拓事業の成功をきっかけに、現在では、全国各地での地域の仕事づくりに取り組んでいる。地域づくりの分野において、全国各地で、地域づくりにおいて多数実績があがっており各種情報機関などでもとりあげられている。

在住している宮崎県においては、宮崎県を拠点に活躍する経営者らと共に宮崎県のローカルベンチャーの気運を高める事を目的に「宮崎スタートアップバレー」を結成。ローカルベンチャーの育成に努めている。

本文においては、著者が在住する、宮崎県の取り組みに注目。宮崎県では、宮崎市の「マチナカ3000」プロジェクト、商工会議所、市民団体、NPOなどが連携し起業・イノベーションを後押しする気運が高まっている。特に地域資源を活かした「食と農」におけるローカルベンチャーの団体や個人に焦点を絞って紹介をする。

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

2. 起業・イノベーションを実践するローカルベンチャー

本章では、起業・イノベーションを推進するローカルベンチャーについて定義する。

ベンチャーとはベンチャー企業、ベンチャービジネスの略であり、新技術や高度な知識を軸に、大企業では実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業を指す。²

ベンチャーにローカル（地方）を加えたのがローカルベンチャー。すなわち、大企業では、実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業をローカルベンチャーと定義する。

首相官邸の Web サイト³では、「ローカルベンチャーの群れを育てる。岡山県西粟倉村の挑戦」として、岡山県の西粟倉村の特徴（まとめ）が掲載されている。

“十分な合意形成を経ずして推進された移民政策は、一時的な政治的混乱を引き起こした。しかし、児童数の増加という目に見える結果が事後的な地域合意を醸成し、移住者の受け入れとローカルベンチャー育成の流れを加速させた。”

ローカルベンチャーにおいては、移住者の活躍が必要であり、一時的には混乱をきたしても、ローカルベンチャーの育成及び、地域経済の活性化において必要であると述べられている

3. 宮崎県のローカルベンチャー

宮崎県は、食と農を活かしたフードビジネスが活発であり、宮崎県は、2013 年 4 月に「みやざきフードビジネス振興構想」を策定している。以下は、宮崎県庁の Web サイトより抜粋

“宮崎県では、総合的な食関連産業（フードビジネス）の成長産業化を目指して、「みやざきフードビジネス振興構想」を策定しました。

これまで取り組んできた、産地や食品加工企業の育成、「6 次産業化」・「農商工連携」などの取組みに加えて、飲食業や観光産業などにも発展の裾野を広げつつ、総合的・一元的に「フードビジネス」として展開します。

また、「マーケット・イン」の視点に立ち、産業の垣根を越えた連携・融合や付加価値の向上を強力に推進します。”⁴

これらの県の取組の強化の流れも有り、都城市は、畜産の生産が活発であり、2015 年には、肉や焼酎が人気になり、ふるさと納税金額全国 1 位になった。この章では、宮崎県のフードビジネスにおけるローカルベンチャーの紹介を行う。

3-1 九州の素材を活かしたパンケーキ



九州パンケーキとは、九州の素材を活かしたパンケーキの粉である。この九州パンケーキは、代表である村岡浩司氏が九州全土を自らの足でまわり、生産者らと議論をしながら作り上げられた。九州パンケーキ誕生の背景には、村岡氏の「安全安心なパンケーキ」を子どもたちに食べてほしいという強い思いがある。村岡氏は、九州パンケーキを生み出す過程において「商品を作るのではなく、安全安心なパンケーキを食べるという、新しい文化を創ろうと考えた」と言う。

この九州パンケーキは、第一回地場もん国民大賞の金賞受賞（2015 年）その他にも経済産業省の「The Wonder 500」に認定されるなど各界からの評価も高い。現在では、九州パンケーキカフェも経営されており、国内のみならず、台湾、シンガポールにも店舗展開を行っている。

九州パンケーキのビジネスにおける強みは、九州パンケーキそのものの味の良さに加えて、経営者の強い思いがこもったブランド力の強さにある。

九州パンケーキは、誕生まで物語や想いを、見える化するために、「共感で繋がる！新しい広告“オフコマーシャル”で九州の魅力を発信したい！」と題して、クラウドファンディングを活用して映像の製作を行った。このクラウドファンディングは、多数の支援を集め、結果として 224 万円の支援が全国から集まった。

現在、九州パンケーキは、世界ブランド展開を目指している。九州パンケーキが売れるほど、農業生産者の所得も向上し、農業業界自体が活性化してきている。

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

3-2 山師が取り組む里山ビジネス



宮崎県美郷町渡川地区。この人口約 350 人の里山では、林業を活かしたビジネスが展開されている。その中心人物が今西猛氏。今西氏は、以前の職業は保育士で、実家がある渡川に戻り、いまは、山師の仕事に従事している。

今西氏は、山師の仕事を活かし、原木椎茸の販売を行っている。原木椎茸は、限りなく自然に近い状態で栽培される椎茸のことで、椎茸の厚さと希少性から非常に人気を得ており、毎年予約販売で完売している状態だ。

また原木椎茸に加えて、渡川地区の土壌の特性を活かした棚田米の販売や近隣農家らと連携してお茶やその他の山の恵みの広報活動も積極的に行われている。渡川山村商店の活動は、大手飲料メーカーなども注目しており、今西氏と今西氏の兄、正さんをモデルに宮崎県の特長を活かした飲料品の広報もおこなっている。

今西氏は、自身の活動について「食べていだけなら山師で十分。その他の活動を行う理由は、

渡川の魅力を知ってもらうため」今西氏の活動に共感する人は、宮崎県内にとどまらず首都圏にも広がり、毎年夏になると家族ぐるみで訪れる人もいるという。

3-3 情報誌+特産品でファンづくり

高千穂郷食べる通信 Takachiho-go Taberu Journal

2016年に設立されたNPO法人高千穂アカデミーは、年間150万人の観光客がくる宮崎県高千穂町の若手移住者を中心に構成されたNPO法人。NPO法人高千穂アカデミーの使命は、「高千穂に人を増やす」事。年間150万人の観光客が来ているが、他の都道府県同様に、人口減少の危機に瀕しており過疎地域にも指定されている。

この高千穂町の活性化に取り組むのが、NPO法人高千穂アカデミーの代表の佐藤翔平氏。佐藤氏は、高校卒業後、大阪の料理の専門学校で学び、東京の有名レストランで修行を積んだ。その後、故郷の状況に危機感を感じ高千穂町に帰省。高千穂町役場に務める傍ら、神楽の舞手としても活動。クラウドファンディングを活用して資金を集め、100年途絶えた神楽の復活を行った。

高千穂町を含む高千穂郷（たかちほごう）は、2016年に世界農業遺産に認定。注目を集めている。佐藤氏らは、高千穂郷の食材の魅力を発信する事を目的に「高千穂郷食べる通信」を開始。情報誌と食材を送付し、首都圏でイベントを開催。高千穂郷のファンづくりを積極的に行っている。ここでも佐藤氏を含むNPO法人高千穂アカデミーのメンバーらは、クラウドファンディングを活用して「高千穂郷食べる通信」の購入者を募集。173人の人が支援を行い、一気にその活動の輪は広がった。

佐藤氏の行動の源になっているのは、他の活動者と同じく地域への想いだ。高千穂郷食べる通信のホームページには以下のように記されている「高千穂郷が好きだから、あなたにも好きになってほしいから、『食』を通じて魅力を発信していきます。」従来の物を買ってもらうという売り方から、自分たちの想いへの共感を全面に打ち出すようになっている。

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

3-4 農産物のブランディング



宮崎県の中西部に位置する綾町（あやちょう）。人口約 7000 人の街では、1988 年に日本初の自然生態系農業の条例が制定されるなど、農業が盛んである。また豊かな自然の恩恵を受け 2012 年には「ユネスコエコパーク」にも認定されている。しかし一方で、上記のローカルベンチャーの事例と同様に農業生産者の高齢化や事業承継の課題などに直面している。

「このままでは、町の文化でもある『農業』が消滅してしまう。」そんな危機感を抱えて立ち上がったのが、綾町の直売所「綾手づくりほんものセンター」の梶山剛氏（39 歳）である。梶山氏は、かつては、米国ニューヨーク州で DJ としての活動という異例の経歴をもつ。2012 年に、自然の中で、人間らしい生き方を求めて、妻の実家がある綾町に移住した。

その後、「綾手づくりほんものセンター」の店長に抜擢され、農産物の販路開拓や店舗のマネージメントを行ってきた。綾町は、オーガニックの町として、知られてはいるものの実体経済につながっていない現実もあった。

梶山氏は、現場だからこそわかる危機感を感じ、筆者を含めた仲間と、現在の綾町の農業の魅力を 100 年後に伝えるプロジェクト「aya100」を発案。

「aya100」が取り組んだことは、綾町の農産物の価値を見直すことだ。東京の有名レストランの料理人などが綾町を訪問し、野菜を食べてもらう機会をつくり、食材の魅力を直接訴えた。その結果、東京への販路開拓が成功。綾町の野菜のコース料理には、5000 円の値がつき、東京丸ビルで開催されたイベントには 100 名以上の食通が訪れた。生産者の食とも向上し、現在は、

新規就農者を増やすイベントなども開催している。

3-5 人材育成を通じて地域づくり



宮崎県の北部に位置する人口約6万人の日向市。この日向市では、特産品柑橘「へべす」が消滅の危機を迎えている。独立行政法人農業技術研究機構果樹研究所の研究報告によると、へべすは、サイズは、「すだち」よりも大きく、カボスよりも小さい。またガンを抑制するといわれている有効成分「ナツダイダイン」が、ゆずの37倍もある。

上品ですっきりとした味わいで料理などによく使われてきた。しかし、販路開拓の課題が大きく、次第に規模は縮小。現在では、専業の農家が4名になった。この課題に、地元の人財育成事業「日向ドラゴンアカデミー」が取り組んでいる。日向ドラゴンアカデミーは、稼ぐ人財を育成する事を目的に、市が主催をして開始された。開催時のイベントには200名以上が集まり、また講座への申込みも総数で200名ほどの申込みがあった。日向ドラゴンアカデミーでは、受講生と講師らがクラウドファンディングを実施、へべすの魅力を伝えた。その結果、東京などでの販路開拓に成功している。このように市が人財育成を通して、プロジェクトとしてローカルベンチャーを立ち上げ地域の課題に解決する事例も珍しい。

地方創生時代「稼ぐ力」を構築し起業・イノベーションを後押しする仕組みづくり

4. ローカルベンチャーを支えるインフラ

宮崎県では、このような活動家を支えるインフラも充実している。宮崎市は、2016年市内に3000人の雇用を創出する「マチナカ3000」⁵プロジェクトを開始した。このプロジェクトに伴い創業を支援する「みやざきスタートアップハブ」を市内に開設。東京でベンチャー企業の上場支援を行うメンターらとともに、創業を準備する人の後押しを行っている。



また宮崎商工会議所は、「みやざきスタートアップセンター」を設置しており、県内外のインキュベーションの専門家らと共に経営スキルを高める講座を定期的実施している。

その他にも市民団体として飛び出す公務員らを中心に編成された「宮崎ベースキャンプ」は、ゴミ拾いを通じて街の人と交流、地域の課題を発見した上で、ローカルベンチャーの支援を行うイベントを開催している。

「宮崎ベースキャンプ」と「宮崎スタートアップバレー」が共同開催したプレゼンテーション大会には、300人近い人が集まり、宮崎県内のローカルベンチャーの注目度は一気に高まった

このような流れを受け、地元銀行や各種支援団体も活動を活性化。宮崎全体でローカルベンチャーの気運が高まっている。

5. 地域への想いがローカルベンチャーを動かす

地方創生時代において、地域経済は、非常に重要な要素の1つである。地域経済を推進するには、「稼ぐ力」が必須である。

稼ぐ力を構築し、ローカルベンチャーの実践者らが起業しイノベーションを起こしている背景には以下の3要素がある事がわかった。

- ー地域資源を活かす
- ー地域への想い
- ーローカルベンチャーを支えるインフラ

想いを持って行動し、地域資源を活かしたビジネスに集中することで、効率化が生まれ、インターネットや SNS を活用した販路開拓が、上記のローカルベンチャーの実践者らの共通項に挙げられる。またこのローカルベンチャーを支えるインフラづくりが、リスクを背負って挑戦できる土台になっている。

この3つが集まった時、地域は、起業・イノベーションが起こりやすい土壌として機能し、自然増発的にローカルベンチャーを立ち上げる担い手が集まり、地域経済の活性化に寄与できることが考えられる。

そして、これらを、動かしている最も重要な要素は、人の地域への想いである事も忘れてはいけない。ローカルベンチャーの担い手の想いが、インターネットやソーシャルメディアなどで拡散され、人と人のつながりが生まれ、消費行動につながる。その結果地域にイノベーションが起きる。

本文が、地方創生の稼ぐ力の構築及び起業・イノベーションを後押しする一助になれば幸いだ。

¹ 首相官邸「アベノミクス 成長戦略で明るい日本に」より

< 首相官邸「アベノミクス 成長戦略で明るい日本に」 >

² 出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ベンチャー>

³ 首相官邸「ローカルベンチャーの群れを育てる 岡山県西栗倉村の挑戦」

(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiiki_shigoto/h28-02-07-siryous3-5.pdf)

⁴ 宮崎県庁の Web サイト

(<http://www.pref.miyazaki.lg.jp/foodbusiness/kense/kekaku/page00001.html>)

⁵ マチナカ 3000

[http://www.miyazaki-cci.or.jp/support/news/docs/【別紙】"マチナカ3000"プロジェクトについて.pdf](http://www.miyazaki-cci.or.jp/support/news/docs/【別紙】)

編集後記

編集後記

SBI 大学院大学 紀要編集委員会

細沼 諒芳 石川 秀樹 盧 暁斐

この度、「紀要」の第4号（2016年度版）ができ上がりました。ご執筆いただいた先生、修了生、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く感謝いたします。

SBI 大学院大学は、金融市場が急速にグローバル化し、かつ金融とテクノロジーの融合が本格化しつつある今こそ、フィンテックとグローバル金融市場を総合的に研究する拠点が必要と考え、『SBI 大学院大学金融研究所』を開設しました。研究所理事長に竹中平蔵氏（元経済財政政策担当大臣・金融担当大臣）、顧問に五味廣文氏（元金融庁長官）、グローバル金融市場代表に山崎達雄氏（元財務省財務官）、所長に藤田勉教授（元シティグループ証券取締役副会長）、そして多くの有識者を研究員として迎え、すでに定期的に研究会を開催し、研究発表会も予定しています。そこで、今号ではテーマを「フィンテック」と設定しました。SBI 大学院大学金融研究所の一端をご覧いただければ幸いです。

もちろん、道徳的価値を備えた次世代のリーダーを育成するという本学の目的はまったくぶれてはおりません。今回も教員に加えて、全国各地で活躍する修了生にも登場してもらいました。宮崎県からは、福祉施設を経営する竹井一馬氏と全国各地で地域の仕事づくり、起業・イノベーションの促進に取り組むNPO 法人まちづくり GIFT 代表理事の斎藤潤一氏、石川県からは地元の食材を活かした新しい飲食店のビジネスモデルを追求する平田賢太郎氏からご寄稿いただきました。全国各地で活躍する本学の修了生の思いと行動が伝わってきます。彼らに共通することは、社会をよくするためには何を行うべきかという視点から事業に取り組んでいるということです。道徳的価値を備えた次世代のリーダーを育成するという本学の目的を修了生のみなさんが体現してくれており、嬉しい限りです。本学修了生の奮闘が地方を元気にし、日本を元気にしてくれるものと思います。

次号では、海外で活躍中の修了生・在校生も多いことから、海外からのご寄稿もお願いしようかと思案しております。みなさまからも、次号の企画について、ご意見、ご提案をいただけると幸いです。

2016 年 11 月