

## 目次

## 巻頭言

「SBI 大学院大学紀要 第 8 号」の刊行にあたり

学長 北尾 吉孝 …… 3

## &lt;イノベーション –ポストコロナ社会に向けて– 特集&gt;

ポストコロナ社会へ向けての SDGs による地方創生

–地域金融・中小企業の FinTech/ デジタル化が開く未来–

副学長 経営管理研究科長 教授 藤原 洋 …… 5

「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 18

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

– Does Conservatism Accounting have an impact on corporate innovation ? –

経営管理研究科 教授 花村 信也 …… 32

ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

経営管理研究科 教授 細沼 藹芳 …… 46

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス –企業と投資家との対話の進展と課題–

経営管理研究科 准教授 上田 亮子 …… 70

産業イノベーションと環境文化革命 –ポストコロナ社会への歴史的視座–

経営管理研究科 客員教授 十名 直喜 …… 87

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

– VC によるインパクト投資の社会実装化シナリオ–

経営管理研究科 講師 熊沢 拓 …… 134

## &lt;一般論文&gt;

マネジメント・プラクティス –ダイナミック・ケイパビリティのもう一つの側面–

経営管理研究科 教授 小林 英幸 …… 163



## 巻頭言

### 「SBI 大学院大学紀要 第 8 号」の刊行にあたり

学長 北尾 吉孝

SBI 大学院大学では 2013 年度より専任教員を中心とした執筆陣の研究論文集である「紀要」を刊行しています。本紀要はその第 8 号（2020 年度版）です。第 3 号からは本学修了生の諸論文も掲載し、更に第 4 号からは年度ごとの統一テーマを設定しています。今年度のテーマは「イノベーション –ポストコロナ社会に向けて–」にいたしました。

2020 年に入り新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は社会とそして私たちの生活に大きな影響をもたらしました。金融業では証券会社が店頭業務を一時休止する一方で、デジタルトランスフォーメーションの進展などの社会変化により、オンラインをメインチャネルに証券事業を展開する私ども SBI グループにとっては新規口座開設数が前年に比べて伸びる状況でもありました。日本経済全体では 2020 年 4～6 月期の GDP が年率換算で 28% 近く落ち込む中で、業績を伸ばす企業と落ち込む企業に二極化しています。見えざる敵すなわちコロナウイルスとの戦いも、企業経営者の競争相手との戦いと同じだと思います。『孫子』に「彼を知り己を知れば百戦危うからず」とあるように、先ず敵およびマーケットを知らねばならず、そして自分自身の戦力も正確に知らねばなりません。そして現状の問題点を十分に把握することで、適切な対策を打つことが出来るのです。

ウィズコロナ時代に見られた大きな社会変化には、デジタルトランスフォーメーションの加速化と分散型社会への転換ニーズの高まりが挙げられましょう。デジタルトランスフォーメーションという言葉はもう言い古されてきましたが、これまで企業はその方向には動いてきたものの、それがこの状況下で一層加速化しています。企業の中にはこの事業環境に便乗して人員の合理化を図ろうという動きも見られますし、AI（人工知能）や RPA（ロボットによる業務自動化）導入への投資も増えていくでしょう。リモートワークが広がる中でその生産性について、改めて考え始めた企業も少なくありません。仕事は創意工夫、改善改良が伴うべきです。単に指示されたことをやるだけでは、いずれロボットに置き換わるでしょう。リモートワークによって企業の生産性が落ちれば、国際競争力も低下していきます。この低迷期を如何に脱するかという時に企業側の努力として大事になるのは、無駄なコストの見直しと、やはりイノベーションを働かせ新しいものを創造し新しい需要を喚起していくということしかないと思います。

## 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12年半が経過し、修了生の数も累計で313名に達しました。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、経営学などの「実学」と並び、経営者の資質を磨くことを主眼とした「人間学」を学ぶ機会を提供していること、それらに加えて「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て大きな優位性を本学に与えています。そして本学は「実践」を旨とする大学院であり、本学を巣立ち全国各地で活躍中の修了生も、それぞれの理想を掲げリーダーシップを発揮していることでしょう。

本紀要に記載している論文は、本学で教鞭をとる多様なキャリア・専門性を持つ教授陣や、幅広い分野で活躍している修了生による日々の研究や活動の成果として発信するものであり、本学の特徴の一端を示しております。本紀要は本学の研究・教育活動の重要な一環であり、本学の研究力と教育力の水準向上のために来年度以降も紀要を刊行して行く所存です。

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

# ポストコロナ社会へ向けての SDGs による地方創生

## —地域金融・中小企業の FinTech/ デジタル化が開く未来—

副学長 経営管理研究科長 教授  
藤原 洋

### 【要約】

新型コロナウイルスとの人類の戦いは、「経済」の基本が、「健康」にあることを再認識させた。そして「健康」は、「先進国では既に克服された課題である」という認識は、誤謬であることが、再認識された。18 世紀半ばから始まった産業革命は、世界を大きく変え、地球規模の様々な格差と環境問題を産んでいる。また、第 1 次から第 4 次にわたる産業革命の更なる進展によってもたらされた巨万の富は、金融資本として世界に大きな影響力を持つようになった。SDGs は、世界の共通認識となったが、コロナは、既に国境を越え、SDGs の視点からも世界の共通課題となっている。その共通課題解決の鍵を握るのが、デジタル技術である。そこで、本論では、SDGs の視点からコロナで再浮上した日本の社会課題である、首都圏への一極集中と地方経済の衰退をテーマに、如何にしてデジタル技術によってこの社会課題に立ち向かうべきかについて述べる。

### 【キーワード】

ポストコロナ社会、SDGs、地方創生、デジタル化、DX

### 【目次】

はじめに

- 1 ポストコロナ社会
- 2 失われた平成の 30 年とコロナショック
- 3 Fintech の登場とコロナ後の金融ビジネスの構造変化
- 4 地方創生の原動力～ SDGs と地域社会のデジタル化～

おわりに

『ポストコロナ社会へ向けてのSDGsによる地方創生』

## 【本文】

### はじめに

新型コロナウイルスとの人類の戦いは、「経済」の基本が、「健康」にあることを再認識させた。そして「健康」は、「先進国では既に克服された課題である」という認識は、誤謬であることが、再認識された。その結果、社会においては、ライフスタイルとワークスタイルに大きな変化が起きている。コロナが、もたらす変化の本質とは？その解は、ポストコロナ社会という言葉で表すことができる。そこで、本論の最初に、第1章として、ポストコロナ社会について述べる。

一方、日本経済は、平成の約30年間がもたらした停滞の中にある。そこで、第2章として失われた30年を総括し、これを直撃したコロナショックのインパクトについて述べる。

18世紀半ばから始まった産業革命は、世界を大きく変え、地球規模の様々な格差と環境問題を産んでいる。また、第1次から第4次にわたる産業革命の更なる進展によってもたらされた巨万の富は、金融資本として世界に大きな影響力を持つ。そこで、第3章では、金融のデジタル化を促進するFintechの登場とコロナ後の金融ビジネスの構造変化について述べる。

SDGsは、世界の共通認識となったが、コロナは、既に国境を越え、SDGsの視点からも世界の共通課題となっている。この共通課題解決の鍵を握るのが、デジタル技術である。そこで、第4章では、コロナで再浮上した日本の社会課題である、首都圏への一極集中と地方経済の衰退をテーマに、如何にしてデジタル技術によってこの社会課題に立ち向かうべきかについて述べる。

## 1 ポストコロナ社会

2020年初頭から始まった新型コロナウイルスによる感染症拡大は、世界を大きく変えた。コロナによって、世界は、どう変わるのかが、本論のテーマである。

そこで、これに関連して、2020年6月12日に開催された総務省所管の国立研究開発法人情報通信研究機構(NICT)が主催する『NICT特別オープンシンポジウム“アフターコロナ社会のかたち”』での議論について述べる。同シンポジウムは、時節柄Zoomを用いたオンラインで開催され、図1に示すように、新型コロナウイルスによる感染症拡大と収束のフェーズを区分し、私は、3つのセッション(Inコロナ、Postコロナ、Afterコロナ)のうち、セッション1(Inコロナ)にパネリストとして参加した\*<sup>1</sup>。本シンポジウムで初めて、コロナ禍の時代区分として、Pre-/Before-/In-/With-/Post-/After- コロナという6つが、明らかにされた\*<sup>1</sup>。

セッション1では、私の他に医療機関から富澤登志子氏(弘前大学大学院保健学研究科 看護学領域教授)、黒田知宏氏(京都大学医学部附属病院 医療情報企画部教授)、井上大介氏(NICTサイバーセキュリティ研究所 サイバーセキュリティ研究室室長)、鳥澤健太郎氏(NICTデータ駆動知能システム研究センター センター長)が参加し、5名でパネルディスカッションを行った。

## NICT特別オープンシンポジウム 各セッションの検討範囲

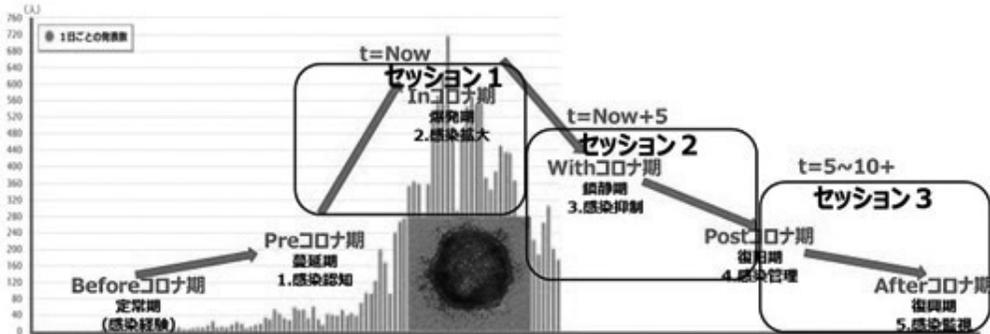


図 1. NICT 特別オープンシンポジウムで示されたコロナ禍の時代区分<sup>\*1</sup>

同シンポジウムの議論の詳細については、NICT から公開されているので、ここでは、詳しく述べないが、この In- コロナセッションで私が主張したのは、ICT（情報通信技術）、特にインターネットを用いた「新型コロナウイルス院内感染防止システムの開発」の必要性だった。その中で、私からは、必要となる様々な要素技術、システム技術、開発手法、国際連携の重要性について、特に、短期間に登場したイスラエルのコロナテック 70 社との国際連携の可能性について述べた。

その背景には、私が長年にわたって、イスラエルに注目し、連携を深めてきたことがある。その理由は、日本の目指すべき「量よりも質を重視する科学技術政策」の原点があるためである。同国は、建国以来 70 年以上に及ぶその政策の結果、研究開発投資（対 GDP 比）、科学者・技術者の割合（人口比）、人口 1 人当たりの大学学位数、学術論文出版数は世界トップに位置するまでに発展している。

図 2 にイスラエルのコロナテック企業の要素技術を導入した新型コロナウイルス COVID-19 の院内感染防止システムの概要を示す。本図にあるように病院内での入院患者から医療従事者への感染を防止するためにコンタクトフリーを実現する EarlySense 社の開発した入院患者のリアルタイム病状監視システムである。また、病院外の感染者の病状監視と診療を行う TytoCare 社の遠隔診療キットと遠隔診療システムが注目される。

## 『ポストコロナ社会へ向けての SDGs による地方創生』

図 2. 新型コロナウイルス COVID-19 の院内感染防止システムのイメージ\*<sup>2</sup>

また、私が代表を務める株式会社ブロードバンドタワーの連結子会社であるグローバル IoT テクノロジーベンチャーズ) 株式会社 (GiTV 社) のベンチャーキャピタルファンドが創業期から出資している Binah (ビナー) 社は、センシングと AI 技術を用いた企業向けアプリの開発に成功した。ビナーの技術によって、従業員のスマホから非接触かつリアルタイムに心拍数・メンタルストレス等のバイタルサインを確認することでビジネス上のリスクを抑えることが可能である。ビナーのスマートフォンアプリは、信号処理と AI を融合させる独自の数学的アルゴリズムと組み合わせた新しいテクノロジーを利用しており、内カメラで顔の頬上部のビデオデータを取得するか、あるいは外カメラに指を置く事によって得られるデータを使用し、2分以内に医療機器レベルの精度でバイタルサインを確認することができる。こうして、ビナーの技術を用いることで、企業は、感染リスクを大幅に減らすことができるとされ、欧米での本格的な普及が始まっている。

この他にも、BATM 社は、30 分以内に唾液サンプルからコロナウイルスを検出する診断キットを開発した。Soapy 社は、すでに多くの国で使用されている自動手洗い機に抗ウイルスハンドソープを組み込むことに成功した。Sonovia 社は、コロナウイルスを防御するだけでなく除去もでき、病院の布カバーや抗がん剤治療患者の衣服やフェイスマスクに使われる繊維の開発に成功した。

以上に紹介した新型コロナウイルスによる感染症に対するテクノロジー企業群は、70 社以上にのぼり、図 3 に示すように「コロナテック・カンパニー」と呼ばれ世界からの熱い視線を集めている。

以上に述べたように、コロナは、世界に波及した大災害であるが、コロナを克服するテック企業が次々に生まれ、医療現場の変革に始まり、我々のライフスタイル、ワークスタイルを大きく変えつつある。前述のコロナ禍の時代区分によると、世界は、今、With- から Post- コロナ社会にあると考えられる。時は、前へだけ進むもので、決して、Pre- や Before コロナ社会に戻ることはないだろう。

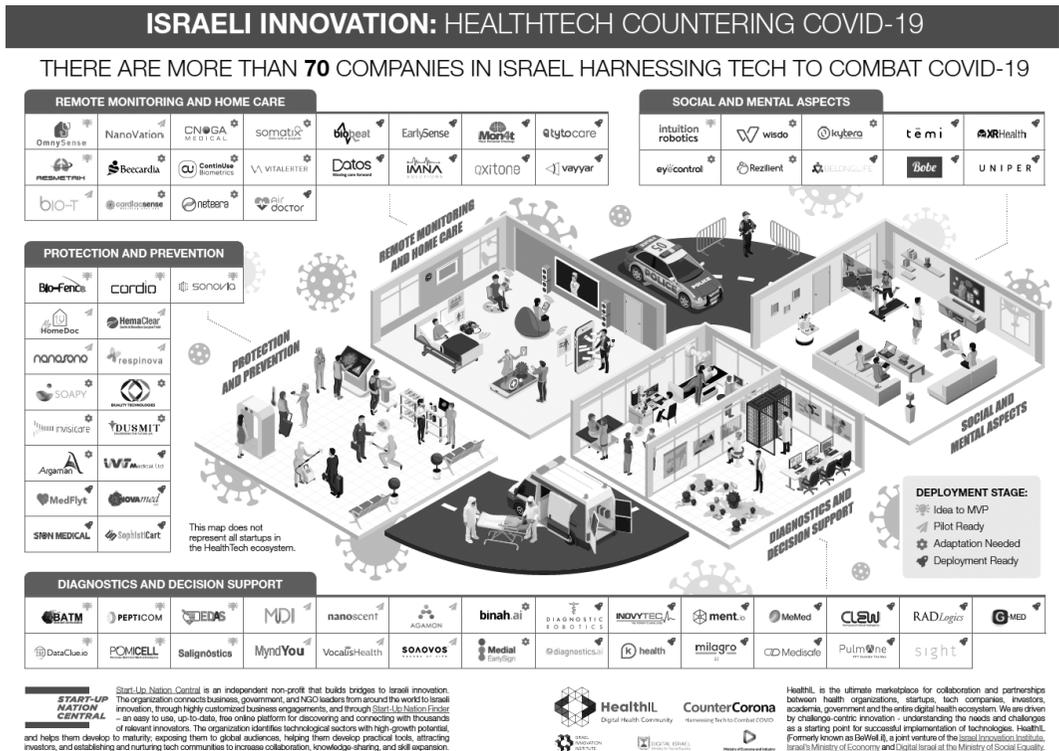


図 3. イスラエルのコロナテック企業群\*3

## 2 失われた平成の 30 年とコロナショック

平成日本の現代史をひと言で表すと、「失われた 30 年」である。30 年前、日本は輝いており、自信に満ち溢れていた。日本中の地方で、自動車、家電、半導体、通信機の工場がフル稼働していた。平成元年（1989 年）を例にとると、図 4 に示すように、世界企業の時価総額ランキングベスト 50 社の第 1 位の NTT をはじめ、当時の日本興業銀行、都市銀行が世界の上位にいて、32 社がランキングしていた。しかし、30 年が経過した平成 30 年（2018 年）は、ベスト 50 社中にランクインしている日本企業は、35 位のトヨタ自動車だけである。

## 『ポストコロナ社会へ向けてのSDGsによる地方創生』

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名	順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名	順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本	26	日産自動車	269.8	日本	1	アップル	9,409.5	米国
2	日本興業銀行	715.9	日本	27	三菱重工業	266.5	日本	2	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	米国
3	住友銀行	695.9	日本	28	デュボン	260.8	米国	3	アルファベット	8,336.6	米国
4	富士銀行	670.8	日本	29	GM	252.5	米国	4	マイクロソフト	8,158.4	米国
5	第一勧業銀行	660.9	日本	30	三菱信託銀行	246.7	日本	5	フェイスブック	6,092.5	米国
6	IBM	646.5	米国	31	BT	242.9	英国	6	パークシャー・ハサウェイ	4,925.0	米国
7	三菱銀行	592.7	日本	32	ベル・サウス	241.7	米国	7	アリババグループホールディング	4,795.8	中国
8	エクソン	549.2	米国	33	BP	241.5	英国	8	テンセントホールディングス	4,557.3	中国
9	東京電力	544.6	日本	34	フォード・モーター	239.3	米国	9	JPモルガン・チェース	3,740.0	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	英国	35	アモコ	229.3	米国	10	エクソン・モービル	3,446.5	米国
11	トヨタ自動車	541.7	日本	36	東京銀行	224.6	日本	11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,375.5	米国
12	GE	493.6	米国	37	中部電力	219.7	日本	12	ビザ	3,143.8	米国
13	三和銀行	492.9	日本	38	住友信託銀行	218.7	日本	13	バンク・オブ・アメリカ	3,016.8	米国
14	野村證券	444.4	日本	39	コカ・コーラ	215.0	米国	14	ロイヤル・ダッチ・シェル	2,899.7	英国
15	新日本製鐵	414.8	日本	40	ウォルマート	214.9	米国	15	中国工商銀行	2,870.7	中国
16	AT&T	381.2	米国	41	三菱地所	214.5	日本	16	サムスン電子	2,842.8	韓国
17	日立製作所	358.2	日本	42	川崎製鉄	213.0	日本	17	ウエルズ・ファargo	2,735.4	米国
18	松下電器	357.0	日本	43	モービル	211.5	米国	18	ウォルマート	2,598.5	米国
19	フィリップ・モリス	321.4	米国	44	東京ガス	211.3	日本	19	中国建設銀行	2,502.8	中国
20	東芝	309.1	日本	45	東京海上火災保険	209.1	日本	20	ネスレ	2,455.2	スイス
21	関西電力	308.9	日本	46	NKK	201.5	日本	21	ユナイテッドヘルスグループ	2,431.0	米国
22	日本長期信用銀行	308.5	日本	47	アルコ	196.3	米国	22	インテル	2,419.0	米国
23	東海銀行	305.4	日本	48	日本電気	196.1	日本	23	アンハイザー・ブッシュ・インベプ	2,372.0	ベルギー
24	三井銀行	296.9	日本	49	大和証券	191.1	日本	24	シェブロン	2,336.5	米国
25	メルク	275.2	米国	50	旭硝子	190.5	日本	25	ホーム・デポ	2,335.4	米国
								26	ファイザー	2,183.6	米国
								27	マスターカード	2,166.3	米国
								28	バヤリン・コミュニケーションズ	2,091.6	米国
								29	ボーイング	2,043.8	米国
								30	ロシュ・ホールディング	2,014.9	スイス
								31	香港・モロコシ・オトター マーズ・フーズ・グループ	2,013.2	台湾
								32	ペトロチャイナ	1,983.5	中国
								33	P&G	1,978.5	米国
								34	シスコ・システムズ	1,975.7	米国
								35	トヨタ自動車	1,939.8	日本
								36	オラクル	1,939.3	米国
								37	コカ・コーラ	1,925.8	米国
								38	ノバルティス	1,921.9	スイス
								39	AT&T	1,911.9	米国
								40	HSBCホールディングス	1,873.8	英国
								41	チャイナ・モバイル	1,786.7	香港
								42	LVMHモエ・ヘンシー・ルイ・ヴィトン	1,747.8	フランス
								43	シティグループ	1,742.0	米国
								44	中国農業銀行	1,693.0	中国
								45	メルク	1,682.0	米国
								46	ウォルト・ディズニー	1,661.6	米国
								47	ペプシコ	1,641.5	米国
								48	中国平安保険	1,637.7	中国
								49	トタル	1,611.3	フランス
								50	ネットフリックス	1,572.2	米国

(a) 平成元年(1989年)

(b) 平成30年(2018年)

図4. 平成30年間の世界の時価総額ランキングの推移\*4

「平成日本の失われた30年」をもたらしたものは、「デジタル化への遅れ」と「一極集中」である。「デジタル化への遅れ」について述べる。デジタル化とは、行政機関、金融機関、企業、学術教育機関で発生する情報を紙ではなくデジタル情報として記憶し流通させ再利用することを意味する。特に、情報の流通と再利用のためには、デジタル情報を扱うコンピュータ・ネットワークシステム（インターネット）の相互接続性と相互運用性が、極めて重要となる。しかし、平成日本の30年間の間に、紙からデジタル情報への移行も、コンピュータ・ネットワークシステムへの移行も欧米、中国、シンガポール、台湾、韓国、オーストラリア、ニュージーランド等と比較すると極めて遅れてきた。

次に、「一極集中」について述べる。これは、首都圏と大企業への一極集中のことである。また、現在、首都圏に人口の3分の1が、そして経済の半分が集中している。これは、37万km<sup>2</sup>の大半の国土を活かしていないことを意味している。前安倍政権のキャッチフレーズに「一億総活躍社会」があったが、これは、現在が「一億非活躍社会」であることを意味している。大企業を経営連企業とすると経営連企業の従業員数は、約12%でしかなく、残りの88%は中小企業の従業員である。

平成日本の30年が、どのようにして失われていったかについて考察する。第二次大戦による敗戦後、日本は、工業化の道を選択し、農業を犠牲にして工業化を図った。すなわち、農地を工場に転換したのである。このことは、食料自給率の低下を意味しおり、実際、カロリーベースの食料自給率は、1960年の80%から2000年の40%まで、40年で半減している。農業社会から工業社会、そして情報社会へと、産業構造の変化と共に、急速に社会は変化した。しかし、情

報社会への進化は、デジタル化を伴わない産業構造の変化であったとも言える。デジタル化した国家の GDP は、この 30 年間で大きく伸長したが、日本の GDP は、ほとんど変化していない。1960 年の第 1 次 / 第 2 次 / 第 3 次産業別就業人口の割合は、32.7% / 29.1% / 38.20% だったが、1995 年には、6.0% / 31.8% / 62.2% へと変化し、2010 年には、4.2% / 25.2% / 70.6% へと急速に変化した (図 5)。

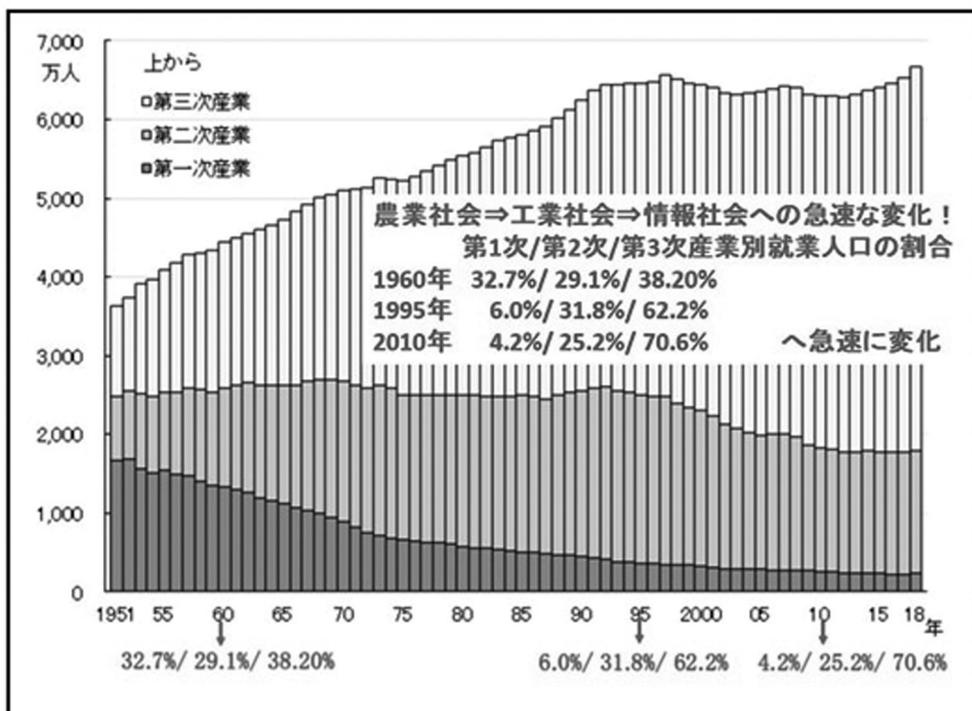


図 5. 日本の産業別就労人口の推移<sup>\*5</sup>

産業構造の変化に伴い、現代日本の就業人口の割合は、70%以上を第3次産業が占め、約25%を製造業が占め、第1次産業が4%程度にある。産業構造の急激な変化と共に、円高、ドル安が進み、日本の大企業を頂点とするピラミッド型の製造業では、日本の工場を海外移転する動きが加速した。また、かつて輸出産業を牽引した家電、半導体、通信機は一気に減速し、現在、国際競争力を維持しているのは自動車産業と素材産業だけである。しかも、これらの産業の多くの工場が、海外移転したために、大企業の下請け構造に組み込まれてきた製造業に属する中小企業の衰退も加速した。この結果、特に地方での高度知的人材の雇用が減少し、平成年間には、首都圏への人口流出が続いた。

また、地方の中小企業への資金提供を行ってきた地方の金融機関である地銀は、平成年間に、生産年齢人口の高齢化と共に貸出量が減少し、低金利も拍車をかけて基幹事業の企業への融資事

## 『ポストコロナ社会へ向けてのSDGsによる地方創生』

業が減少の一途を辿った。

以上に述べたように、「平成日本の失われた30年」とは、社会構造の変化によるものであるが、デジタル化を伴わない変化であった。その背景にあるのが第3次産業革命、すなわちデジタル情報革命が、世界を席卷したにも関わらず、平成日本は、これを製造業だけのチャンスであると捉えており、「電子立国日本」の延長線でしか考えていなかった。デジタル化の本質は、ソフトウェアとデータであるが、これらに関心を示さず、平成日本は、世界の潮流としてのデジタル情報革命に乗り遅れ、製造業中心の産業構造が機能不全に陥り、国際競争力を失っていった。

そこへ、コロナショックが、令和日本を襲った。デジタル化対応を怠っていた日本経済は、機能不全に陥るかに見えたが、一気にデジタル化への対応が進み始めている。その象徴的な出来事が、三密回避のためのワークスタイルとライフスタイルの変化である。仕事は、自宅でするテレワークとショッピングセンターに行かず買い物をするEコマースが、急速に伸びている。これは、ポストコロナ社会の到来を予感する「人が移動する社会」から「モノが移動する社会」への変化である。

### 3 フィンテックの台頭とコロナ後の金融ビジネスの構造変化

金融の世界にもコロナショックは、大きな変化をもたらした。「三密回避」のために金融機関での店舗営業は、大きく衰退し、ネット金融への転換が加速している。

コロナによって、遅れていたデジタル化が、金融分野でも加速している。従来の金融は、企業会計と家計をつなぐ「銀行」「証券」「保険」の3つであり、店舗を構えた対面サービスが中心であった。そこへ、コロナによって、デジタル情報革命の波が加速している。デジタル技術と金融とが融合した「フィンテック (Fintech)」分野が成長している。

フィンテックが成長する背景は、コロナ以前から、図6に示すように、ゼロ金利時代の到来と共に、消費者の「貯蓄から投資へ」の変化が起り、借り手と貸し手のニーズが明確になってきたことがある。リーマンショック直後、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、リーマンショックの際に金融機関が個人融資に対応できなくなったために、ニーズに応える新興テック企業による金融サービスが始まった。これが、フィンテックの起源である。フィンテック・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 (Point Of Sales、販売時点情報管理)、PFM ((Personal Financial Management、個人資産管理)、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)、暗号資産もしくは仮想通貨や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 (銀行等の金融機関を介さず、多数の借り手と貸し手をネット上のプラットフォームで結びつける金融の仕組み全般) 等がある。フィンテック・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新たな価値を提供することで、先進的な消費者に加えて、ビジネス分野では、個人事業主、中小企業での利用が急拡大する見込みである。

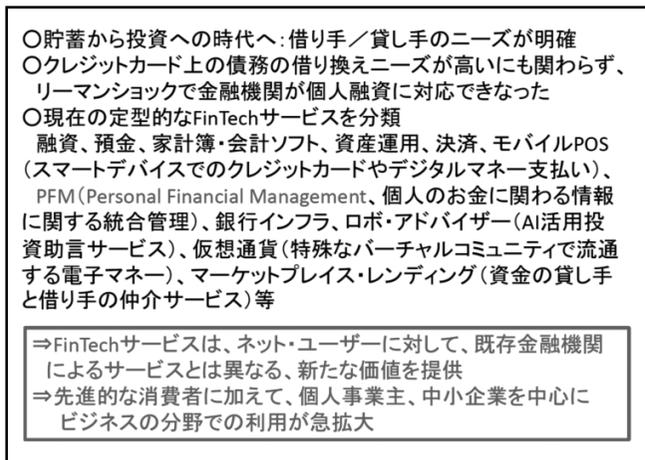


図 6. フィンテック・サービスが成長する背景<sup>\*6</sup>

金融機関利用者から見ると、フィンテックはテクノロジーとして次の3つの価値を創出する。①利便性の向上、②安全性の向上（信用）、③低コスト化。また、金融機関からは、次の3つがあげられる。①新技術導入による新ビジネスモデルの創出、②セキュリティの向上、③コストを上回る付加価値の創出。

さて、失われた平成日本の30年を経験した地域金融機関にとって、現在、大きな変化の時代を迎えている。地域金融機関が、コロナショックを乗り越えて、生き残るには、従来の金融サービスをアンバンドリングし、あえて過去のバリューチェーンを破壊することで、新しい仕組みを自らが提供し、顧客と事業を守り、新規顧客を獲得する必要がある。すなわち、既存のビジネスに依存するのではなく、それを上回る新ビジネスを創出できるビジネスモデルへ転換することが重要である。

改めて、フィンテックとは、Finance（金融）× Technology（技術）の融合を意味するが、よりテクノロジーの要素が強い。金融機関がフィンテック企業になるか、テック企業が金融機関になるかという問いに解はない。金融のデジタル化が、起こるだけである。

## 4 地方創生の原動力

### ～SDGsと地域社会のデジタル化～

With- コロナから、Post- コロナの時代への転換点を模索する状況の中で、2020年8月7日にZoomを用いて開催された、JCI国際ハッカソン予選（本選は11月開催）への基調鼎談への参加があった。これは、国際青年会議所（JCI）と野村総合研究所（NRI）が連携し、中小企業／スタートアップ企業と全国規模の金融機関／大企業等を連携させ、日本経済・ビジネスを活性化させるためのハブの実現を目指すものである。私は、基調講演鼎談の登壇者として招待され、その

## 『ポストコロナ社会へ向けてのSDGsによる地方創生』

際に、SDGsに関わる企業経営の重要性について述べた。鼎談のテーマは、『地域から分断を持続可能な連帯に～SDGs/ESGファイナンスとデジタルによる産官学民イノベーション～』で、登壇者は、私の他は、御友重希氏（野村総合研究所未来創発センター主席研究員、財務省から出向中）、澤田純平氏（日本青年会議所IT部会長）だった。登壇の背景には、御友氏ら三人の編著で私も執筆陣に加わった『SDGsの本質』（2020年7月、中央経済社）の刊行があった。本書の主旨は、「新型コロナウイルスによる社会・ビジネスへの打撃が世界で深刻化する中、「SDGs目標3:あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」の回復・実現が急務であり、そのためには、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進を始め、新しいビジネスやファイナンスの仕組みを築く企業を如何に創出するかである」ということにあった。

私は、本鼎談の中で、第1部として「インターネットを中心とするデジタル文明のインパクト」と第2部として「地銀・中小企業のフィンテック/デジタル化が開く新金融・新市場の未来」について述べた。第1部では、世界のデジタル文明は、インターネット/モバイル/ソーシャルで構成され、2018年、ついにインターネットユーザーが世界人口の過半を超え57%、モバイルが67%、ソーシャルが45%となったこと、そして、産業革命以後のテクノロジーでここまで急速に普及したものはないこと、今後は、デジタル文明は、100%カバレッジへ向けて世界中を覆いつくすものであると述べた(図7参照)。

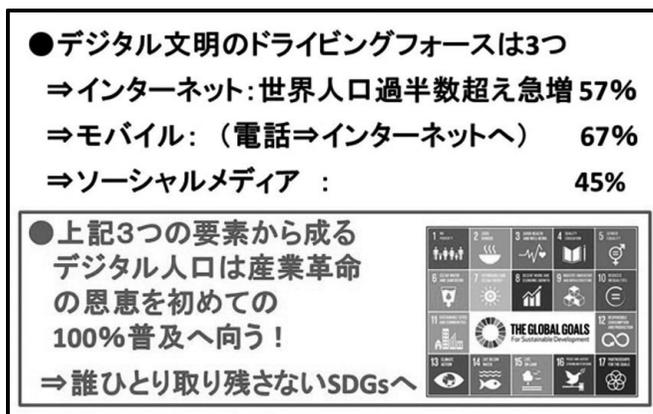


図7. デジタル文明の3つのドライビングフォース\*5

第2章で述べたように、「平成日本の失われた30年」の間に、組み立て製造業は、国際競争力を失い、また、自動車産業等の国際競争力を維持している企業も、工場の海外移転を余儀なくされた。従って、大企業からの下請け型ビジネスを主として行ってきた国内の中小企業は衰退し、地域金融機関の貸出量の減少が続いている。

現代日本の首都圏と大企業への「一極集中」という課題に対して、SDGs基本概念の「誰一人として取り残さない」を定着化させることの重要性を強調したい。2014年以来、「地方創生」

を政策目標として掲げているが、進まない理由として、後述する 6 つの分断がある。そこで、この局面を打開する具体策として、「地域金融のデジタル化」と「中小企業のデジタル化」を行うこと。そのためには、地域金融を担う地銀のフィンテック企業への転換と、中小企業のオープンイノベーションによる脱下請けのための独自技術の取得を強力に推進することを提言する。

ポストコロナ社会へ向けての私の提言は、次の 3 点に集約される。①地方創生は、日本経済にとっての最重要テーマであること、②地方に存在する多くの分断を SDGs によって克服すること、③地方創生を真に担うのは、産業のデジタル化に取り組む「地域金融機関」と「中小企業」であること。

そこで、今後のポストコロナ社会に向けたデジタル化について取り組むべきことについて述べる。これまで、日本経済における首都圏への一極集中に対応し、大手町を中心としたデータセンターへの設備投資が、行われてきた。そこで、日本経済にとっての次なるチャレンジは、「地方と中小企業のデジタル化」であり、くしくもコロナは、テレワークを加速し、首都圏のリアルなオフィス空間の価値の見直しが始まっている。その意味で、コロナがもたらしたテレワーク社会とは、換言すれば、ワークスタイルの変化に伴う地方への人口分散の可能性を提示している。実際に、2020 年夏から東京都の人口転出が転入を上回り始めている。

地方創生の原点は、「国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むことができる地域社会の形成」である。そして「まち・ひと・しごと創生法」に、地方創生の目的として「地方創生とは、第二次安倍政権で掲げられた、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とする」と明記されている。これが、2014 年に成立した法律で、フィンテックの始動年と一致している。また、地方創生のために次の 3 つの矢が定義されている。①高度データ分析が可能な RESAS（地域経済分析システム、リサーチ、地方創生の様々な取り組みを情報面から支援するために、経済産業省と内閣官房〔まち・ひと・しごと創生本部事務局〕が担当）を提供する等「情報支援」の矢。②地方創生カレッジ事業、地域活性化伝道師、地方創生人材支援制度等の人材育成・派遣による「人材支援」の矢。③地方創生関係交付金、企業版ふるさと納税等「財政支援」の矢。このように、情報・人・カネに関する 3 つの矢を政策の柱としているのが特徴である。2014 年からはじまった地方創生活動でもなかなか成果をあげられなかった理由として、前述の 6 つの分断の存在がある。①「官民の分断」、②「縦割り組織の分断」、③「現在と未来の分断」、④「地域間の分断」、⑤「世代の分断」、⑥「ジェンダーの分断」である。

①については、民間側からは「それは行政の仕事」と決めつけ、行政側も「それは、民間の仕事」と結論付けてしまうことが多々ある。②については、複数分野にまたがる課題に関して、官民両側で起こる。③については、短期的な成果のみを追求する姿勢がもたらす弊害である。④については、過剰な返礼品によるふるさと納税での過剰な奪い合い等が有名である。⑤については、長老による若者の排除等である。⑥については、適任でも女性を指導者にしないこと等である。この分断の解決策こそが、SDGs である<sup>\*7</sup>。

## 『ポストコロナ社会へ向けてのSDGsによる地方創生』

次に、平成日本の低迷の要因である「一極集中」を解消するためには、地域金融と中小企業のデジタル化が不可欠である。ここで、重要なことを整理しておく。デジタル化とIT化とは、全く異なる。IT化とは、業務に情報技術を取り入れることで、業務をITベンダーに丸投げに近い発注をすることと同義である。丸投げに近いシステムでは、ベンダーにとって都合の良い仕組みとなっていて、ユーザーにとっては不都合なことが多く、ベンダーロックインがかかっていることが多い。デジタル化とは、DX（デジタルトランスフォーメーション）と同義で、業務プロセスを全面的に見直し、デジタル化する業務の実行も、ユーザー・サイドが責任を持つ。

地域金融のデジタル化とは、従来の金融ビジネスモデルを根本的に見直し、フィンテック・サービスを提供することである。そのためには、従来のベンダー主導の情報システムを見直し、ユーザー主導のシステムを自らがフィンテック企業と共に構築することが重要である。この、新たにデジタル化された世界を構築すれば、地域金融機関は、ベンダーに束縛されずに新サービスをタイムリーに投入できる。また、個人レベルの与信管理等も高精度に実行することが可能となる。また、地域金融機関の預金者などの個人や中小企業に対しても、きめ細かいオーダーメイドの金融サービスの提供が可能となる。

さらに、中小企業のデジタル化は、従来型の大企業を頂点とするピラミッド型の産業構造の転換を意味している。下請け体質からの離脱である。従来型の取引関係では、大企業だけに顧客情報と基本技術が集中し、中小企業には作業の一部だけが回るという構造であった。これは、大企業が供給者側の論理で作上げたバリューチェーン構造で、ユーザーにとってもメリットが見えなくなってきている。今後起こる新たな産業革命は、「産業のデジタル化」(DX)であり、最終ユーザーとサービスや部品などを提供するあらゆる企業がネットワークで相互接続され、協働し、レ

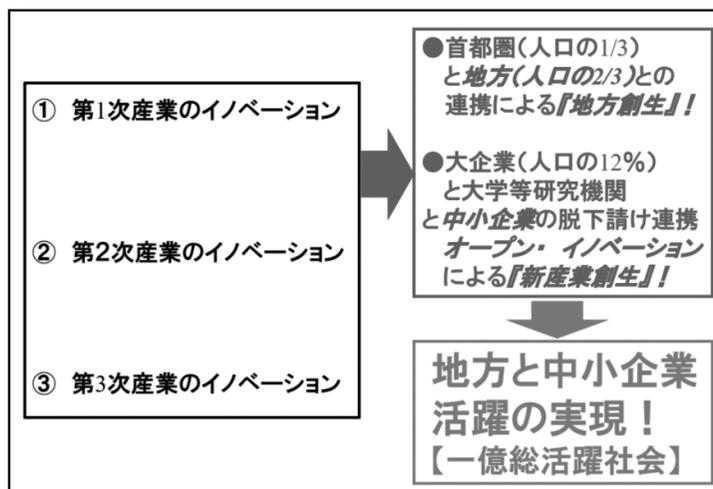


図8. 一極集中の解消のための地方と中小企業の役割\*6

ジリエント（強靱）なサプライチェーンの構築を意味している。そのためには、中小企業は、担当分野の技術を自社技術として確立する必要がある。ここで、重要となる新たな潮流が、オープンイノベーションである。中小企業は、地方大学や、専門技術を有する中小企業同士で連携し技術の確立とその技術に基づくビジネスへと転換する必要がある。

以上に述べたように、地方創生は、ポストコロナ社会に向けての日本経済にとっての最重要テーマである。そのためには、地方に存在する多くの分断を SDGs によって克服することが求められている。そして、地方創生を真に担うのは、産業のデジタル化に取り組む地域金融機関と中小企業である。

## おわりに

2020 年のコロナショックは、世界経済に大打撃を与えた。これは、近年のリーマンショックをはるかに上回る規模となった。それは、リーマンショックは、「経済」、とくに「金融」へのショックであったのに対して、コロナショックは、人類共通の「健康」へのショックであったことに起因する。人類は、科学技術の発展の結果、第 1 次から第 3 次産業革命という「経済」の恩恵を被ってきた。しかし、その恩恵に被れたのは、地球規模では、先進国地域の約 10% でしかなかった。しかし、第 4 次産業革命は、SDGs の理念とも合致し、誰一人として取り残さない 100% の恩恵を目指すものである。コロナショックは、人類に新たな試練を与えている。それは、「経済」の前にある「健康」という価値への再考である。ポストコロナ社会に向けてのイノベーションが、人類にとって、「健康」と「経済」の両立を実現する方向へ向うことを願ってやまない。

### 【引用・参考文献等】

\*1 <https://www2.nict.go.jp/publicity/open-symposium/>

\*2 <https://ameblo.jp/bbtower-ceo/entry-12606291407.html>

\*3 <https://www.startupnationcentral.org/wp-content/uploads/2020/03/COVID19-Start-Up-Landscape.pdf>

\*4 『米ビジネスウィーク誌』 1989 年 7 月 17 日、同 2018 年 7 月 20 日

\*5 <https://ameblo.jp/bbtower-ceo/entry-12620409926.html>

\*6 『SDGs の本質』（2020 年 7 月、中央経済社）御友・横田・原編著、藤原洋他著  
図 6:p140、図 8:p142

\*7 <https://sdgslocal.jp/local-sdgs/>

「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

## 「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

経営管理研究科 教授  
重田 孝夫

### 【要約】

2020年に入り、新型コロナウイルス感染防止のためのテレワークが推進される中、「ジョブ型」人事制度への注目が高まった。働き方の見直しは一過性のブームではない。2030年あるいは2050年の社会や経済を見据えて、これまでの人事慣行や制度を抜本的に見直す必要に迫られている。経団連は2018年11月に発表した「Society 5.0: Co-Creating The Future ともに創造する未来」で、企業が変わるためのアクションプランの一つとして「日本型雇用慣行のモデルチェンジ」を掲げた。従来の雇用慣行を「メンバーシップ型」として、「ジョブ型」へのシフトを謳ったものである。コロナ禍が切っ掛けとなり、多くの企業の施策の展開に拍車がかかった。本稿では、まず「ジョブ型」人事制度の特徴をその目的を明らかにしたうえで整理する。単純な「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の二元論で考えるのは危険である。そして、過去には、年功序列制度の改革として職能資格制度や成果主義の導入が図られたものの、所期の目的を達成できなかった経緯があることを踏まえて、「ジョブ型」人事のあり方を考察し、どのように導入を図るとよいか、的確な運用を行うにはどうするとよいかを検討する。技術や市場の変化が速く、職務環境もそれに対応せざるを得ない状況も考慮すると、スタティックな職務記述書をベースにするよりも、役割上のミッションのためにどんな目標を設定し、実際にどう行動を發揮し、どのような成果を生み出したのかを把握・評価することが有効である。

### 【キーワード】

ジョブ型、働き方改革、職務記述書、コンピテンシー、成果、目標、同一賃金

### 【目次】

1. はじめに
2. 変革の目的と人事の理念・基本方針の明文化
3. 職務記述書と役割の明確化
4. コンピテンシーの活用
5. 職能資格制度との比較
6. 実際の目標と發揮された行動をみる

7. 成果とそのためのアクションを把握する

8. 賃金等級

9. むすび

## 1. はじめに

コロナ禍をきっかけに、技術革新のスピードが加速し、変化を予測することがより困難になる中、人生 100 年時代を迎えた少子高齢化社会にあって、多くの企業が今後の生き残りをかけた変革に着手することになった。変革の必要性が説かれながら「ゆで蛙」状態だった会社も、熱湯が注がれたので、じっとしている訳には行かなくなったと言えるかも知れない。1853 年の黒船来航により、その後の日本は比較的短期間で大きく変化した。危機に上手く対応して、これまで変えたくても変えられなかった制度や慣行を改めて、よりよい社会を実現する好機と捉えたいものである。

新しい技術や多様性が生かされ、女性や高齢者、外国人の活躍が促進され、生み出した成果や価値を評価することで、創造性や生産性が高まり、広く社会や地球環境のことを考えた活動にも力を入れられる会社・社会に変われば、人口が減少する 21 世紀においても、働く人たちの所得は増え、より豊かで幸せな生活が送れるようになる。例えば、デジタル化。政府をはじめとして、企業がデジタル・トランスフォーメーション (DX) を上手く進めれば、コストの削減、税金の削減、人手の削減を実現できる。浮いた経費は、人々がより付加価値の高い仕事ができるようにするための投資や教育訓練に投入して、国際競争力を高められる。少子高齢化社会においても豊かな社会を実現できるように、産官学が協力して、OECD 加盟国の労働生産性ランキングでトップテンに入るような施策を展開して行くことが求められる。

また、気候変動による異常気象や地震や津波といった大規模災害を想定すると、一極集中を避けて分散化しておく必要があるのは、官公庁だけでなく、民間企業も同じである。ただし、テレワークを導入しても、マネジメントの違いで、組織によって生産性が高まるケースもあれば、逆に低下するケースもある。具体的な目標とそれを実現するための自らの優先課題を設定し、月次の取り組みに展開し、月次の 1on1 のレビューを実施して、自律性を高めるコーチングを行っていた会社では、成果を生み出すためのアクションが的確に発揮されていれば問題はない。テレワークに円滑に移行でき、生産性が向上する。他方、マイクロマネジメントとは言わないまでも、上司からの指示待ちの会社では、テレワーク移行後も Zoom で常時接続し、退席する際には上司への連絡を義務づけるといった相変わらずの時間管理が続くことになり、ストレスが高まり、新たなハラスメントも発生するなどして、生産性は上がらない。

## 「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

国内外の優秀な人材を採用、確保し、育成して、グローバルな市場での成長を目指すのであれば、真の働き方を変革しなければならず、それには従来の日本的人事慣行の見直しは不可欠である。しかし、変革プロジェクトの成功率は3割程度と低い。<sup>1</sup> 前例主義や保守的な体質が原因のことも少なくないが、理由の一つは、変革の緊急性が十分に組織内で共有されないことである。例えば、デジタル化の重要性はコロナ禍以前から唱えられていた。が、DXの成功事例は多くない。DXが目的なのではなく、DXにより、何が、どう変わるのかの具体的なイメージを共有し、その重要性とそれを実現するための取組みの緊急性を関係者全員が意識できるようにすることが大切である。また、小さなものでも目に見える成果を上げ続けて、変革が前進していることをコミュニケーションしないと、推進力が失われて後戻りしてしまう危険がある。さらに、変革に主体的に取り組み、努力している人を的確に評価できる仕組みも必要となる。働き方改革にあたっては、組織開発やチェンジ・マネジメントのこれまでの知見を生かして、変革を進めることが求められる。

## 2. 変革の目的と人事の理念・基本方針の明文化

さて、「ジョブ型」といっても確固たる定義がある訳ではない。変革に着手している企業はこれまでの人事制度や慣行をどう変革しているのかがメディアで取り上げられているが、人口動態の変化や社会トレンドを踏まえて、各社が自社のビジネス戦略に即した変革を推進する必要がある。そのためには、現在直面しているコロナ禍での問題解決のための対症療法としてではなく、10年後、20年後を展望して、変革の目的と人事の理念・基本方針を明らかにしたうえで制度の見直しを推進することが欠かせない。

起こりうる可能性のある複数の未来の状況（シナリオ）を想定することにより、不確実性の高い環境の中で適切な意思決定を行うことを可能にするシナリオプランニング技法を活用して、人事制度を考えてみると、旧来の日本的人事では対応できないことが浮き彫りになるだろう。シナリオプランニングで、変化に耐えうる戦略立案が可能になり、経営の環境変化に組織が素早く対応できるようになることが期待される。シナリオを作成する際に、対話的組織開発を行えば、現状認識を一新し、ビジョンを共有することができる。

まず、現在の人材の年齢構成や知識、経験をベースとして、10年後の姿を旧来型の人事制度の下で推定した場合、どのような人材構成になるのか、新しい「ジョブ型」の場合はどうかを考えるのもよいだろう。AIやビッグデータを駆使できる高度な人材を獲得、育成できるのか、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）で合理化された事務作業の担当者をどう再教育

---

<sup>1</sup> ジョン・コッター著『企業変革力』日経BP 2002年

するのかといった課題が見えてくるはずである。また、既存事業で収益を上げるだけでなく、イノベーションを実現し、新ビジネスを立ちあげて、軌道に乗せるための人材も確保しなければならない。

変化に対応して経営・事業戦略をタイミングよく実行するために有能な人材を確保するのは、多くの会社にとって従来型の新卒一括採用と階層別研修では無理だろう。デジタル化への対応など、個人の学び直しの支援を強化しなければならないが、それだけでは不十分である。優秀な人材を外部から採用する必要があるに違いない。その場合、現在の賃金制度の枠内では対処できない可能性が高い。意欲と能力のある優れた人材を適切に採用、確保、配置できる戦略的人事を展開できるように制度を包括的に見直さざるを得ないだろう。<sup>2</sup>

日本企業で働く従業員のエンゲージメントは低く、コロナショック以前においても、高い離職率に悩まされていた会社が少なくない。特に、介護や看護の現場では、待遇の問題もあり、深刻な状況にあると言える。他方、オランダの地域看護師だったヨス・デ・ブロック氏が 2006 年に創業したビュートゾルフのような介護組織が存在する。同社は 4 人からスタートし、10 年後には約 850 チーム（1 チーム 12 人）、約 10,000 人に成長した。ビュートゾルフでは、従来の介護組織との比較で病気を理由とする欠勤率が 60% 低く、離職率は 33% 低いという。それでいて、患者は病気から早く回復し、緊急病院への入院は、他の介護組織の 3 分の 2 に過ぎず、平均入院時間が短い。コンサルティング会社のアーンスト・アンド・ヤングの調査によると、ビュートゾルフが 1 患者当たりが必要とした介護の時間は他の介護組織よりも 40% 近く少なく、オランダ国内の在宅介護施設すべてがビュートゾルフと同じ成果を上げると、オランダでは毎年、20 億ユーロ近くが節約できるという。<sup>3</sup>

マネジメント・トランスフォーメーション（MX）を図り、どんな成果を上げるのかが問われる。

### 3. 職務記述書と役割の明確化

ところで、「ジョブ型」というと職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）あるいは職位記述書（ポジション・ディスクリプション）を作成し、仕事の内容を文章化するのが大変であり、また、変化がはやい環境の中で内容を随時見直すのは困難であるとの意見をよく耳にする。

ちなみに職務記述書は同様な職務に就いている人たち全てに対応するのに対し、職位記述書は同

---

<sup>2</sup> 富山 和彦著『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』文藝春秋 2020 年

<sup>3</sup> フレデリック・ラルー著『ティール組織 — マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版 2018 年 PP.108-109

## 「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

じような職務でも人により、環境によって違いがあることに対応して、各職位の役割や責任を明確にするものである。例えば、航空会社の営業支店の支店長は、どの支店も同じとして扱えば、支店長の職務記述書となるが、本社の執行役員を務めている人が東京支店長であり、東京支店長として果たす役割に沖縄支店長との違いがあれば、それぞれの役割と責任を受けた職位記述書となる。ただ本稿では、特に両者を区別せず、これ以降、職務記述書として表現する。

いずれにしても、組織デザイン上、各職務をどう設計するかで経営戦略の展開が影響されるとともに実際にどういう人材を確保できるかによっても組織・職務設計が左右されるので、組織のあり方を考えた職務や職位の設計を行う目的も職務記述書は持っている。戦略実現のために、どのような組織が効果的であり、そこにどのような職務を置き、だれを配置するのかはマネジメントの重要な責任である。

職務記述書を作成するのであれば、経営・事業戦略を実現するための組織デザイン、職務設計の視点が欠かせない。「ジョブ型」を導入するので、現在の仕事を反映する役割と責任を文章化するというのは、本末転倒になる。しかも、職務記述書を作成するのに、社内では対応できないので、外部のコンサルティング会社に依頼するというのでは、もったいない。もし、とりあえず各人が果たしている職務を明文化してみたいということであれば、米国の職業情報ネットワーク(O\*NET)のWebサイトを通して、数多くの職務の役割、必要なスキル、場合によってはコンピテンシーを調べるのが得策である。日本では、厚生労働省がO\*NETをモデルとして、日本版O-NETを開発、2020年3月にリリースしている。そこでは約500の職業情報が掲載されていて、それぞれの職業に含まれるこまかな仕事(タスク)や仕事で求められる能力プロフィールなどを調べることができる。

欧米での職務記述書に掲載される役割は、タスクではなく、役割を踏まえて生み出す成果をアカウンタビリティとして主要なもの7つから9つに絞り、能力は単に傾聴力や交渉力といった表題としての能力ではなく、コンピテンシーとして期待される優れた行動を記述するのが一般的である。そもそも1990年代以降は、欧米では、同じ仕事でもコンピテンシーの高い社員と一般的な社員が生み出す成果に大きな違いがあることが認識されたので、職務内容だけを記述するのではなく、発揮すべきコンピテンシーを必要とされるスキルや能力、経験とともに掲げている職務記述書、求人募集広告が増えた。

## 4. コンピテンシーの活用

参考までに、SBI 大学院大学の准教授と教授に求められるコンピテンシーは、次の表の通りである。

表：准教授と教授のコア・コンピテンシー

\*は、主に教授に求められる行動指針。

### 1. 育成力

上達による有能感を得てもらい、自発的な学習を促進させ、業務に必要な知識やスキルに加え、将来のキャリア開発に必要な力を習得してもらうことができる。

- 教育・訓練の一環として、理由と根拠を示して指導するか見本を示す。
- ネガティブなフィードバックを行うときは、相手の人格や性格ではなく、具体的な行動を対象とする。そして、改善への助言を与え、将来の業績に対して前向きな期待を示す。失敗のあとに、安心感を取り戻させ、自信を持たせる。
- 教育と育成のニーズを特定し、それに応える新しいプログラムや教材をデザインしたり、作成する。
- \* これまでの授業方法を見直し、新しい教授方法やアプローチを設計、実行する。
- \* 受講生が知識やスキル、自信を高めるために役立つ成功体験を持つ機会を与える。

### 2. 対人影響力

他人が自分の言動をどう受け取るかを計算しながら、他人の行動に影響を与える効果的な方法を駆使できる。

- 論理やデータ、事実に訴える。
- 具体的な事例やビジュアルな資料、デモンストレーションを活用する。
- プレゼンテーション用に的確なデータを準備する。プレゼンテーションや議論に際して、2つ以上の異なった見解を示す。
- 相手の興味やレベルに合わせて、プレゼンテーションや議論を対応させる。
- \* 相手に期待する行動を示す。効果を上げるために、通常は見られないよく考えられた効果的な行動をとる。
- \* 個々の状況に合わせて効果がある、高度な影響力のある戦略を展開する。

「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

### 3. 対人理解力

他者に対して関心をもち、相手の考え、気持ち、関心などを相手から言われなくても正確に理解、察することができる。

- 傾聴と観察をベースにして相手を理解し、相手の反応を予測し、対応する。
- 相手の態度や興味、ニーズ、ものの見方・考え方を理解する。
- 言葉では表されていない考え、懸念、感情を理解する。
- \* 潜在的な問題、例えば、継続的ないし長期的に抱いている感情や行動、懸念の理由を理解する。

### 4. 自信

成果を得ること、さらに仕事上の課題や困難な問題を解決あるいは有効な判断を下すためのより効果的なアプローチを見いだすことに対する自分自身の能力に自信を持っていること。自らの失敗を認め、その責任を取る。

- 他者や外部からの反対があっても、自ら意思決定を行い、行動する。
- 上司等と対立しても、自らの立場を明確に表明する。
- 自らの失敗や欠点を、一般論としてでなく、具体的に認める。
- 自らのパフォーマンスを分析して失敗の原因を理解し、将来の改善につなげる。
- \* チャレンジに取り組む。チャレンジングな仕事や任務にやりがいを感じ、進んで取り組む。
- \* マネジメントや顧客に対しても、反対意見を巧妙に表明する。上司との対立があっても、自らの立場を明確かつ確信に溢れる態度で表明する。

### 5. 専門能力

専門領域の知識やスキルをマスターするとともに仕事に関連する知識やスキルを活用、発展させ、他者に普及することができる。

- きわめて高度で先進的な専門・管理領域でのサービスを提供する。
- 新しい知識とスキルの習得に多大な努力を払う。
- 最新の動向やアイデアに遅れないように、専門分野での幅広いネットワークを構築、活用している。
- 専門分野の学術誌等に新しい理論や方法論、技術に関する論文を発表している。
- \* パフォーマンス向上や他者の問題解決のために専門知識を提供する。
- \* 新しい理論や技術を普及する伝道師・変革推進者として、幅広く活動する。

## 6. チームワーク力

目的達成のために、他人と協同し、他人を積極的に助ける。

- 具体的な意思決定、計画作成を支援するために、アイデアや意見を求める。
- 全ての関係者がプロセスに貢献できるように参加を促す。
- 他者を励まし、エンパワーし、彼らが有能で重要であると感じられるようにする。
- \* チーム内の対立を公にして、対立の効果的な解決を促したり、自ら解決を図る。
- \* 外部の人たちから、グループの評判を守り、評価を高める。

## 7. 先見的主導力

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

- 依頼されたり、状況により対応が求められる前に必要な行動をとる。
- 新しいビジネス・チャンスを見出し、行動する。
- 新しいプロジェクトを発足させ、完遂する。
- \* ビジネスや教育を新たな分野・サービスに拡大、展開する。
- \* 通常では得られない資金獲得や他校との協力などのチャンスをつえて行動する。
- \* 権限や責任範囲を越えて行動する。個人的なリスクをとる。必要に応じて規則を見直し、成果を上げる。

## 8. 達成行動力

過去の業績、予算、他者の業績などと比べ、より高い成果を生みだそうとする意欲を持ち、チャレンジングな目標や革新、イノベーションを達成するためのアクションをとる。

- 自らや部署のチャレンジングな目標を設定し、その達成を図る。
- 投入資源と成果を考慮して、意思決定、優先順位づけ、目標設定を行う。
- 収益性や投資利益、費用対効果をしっかり判断する。
- \* パフォーマンス向上やイノベーションの実現、チャレンジングな目標達成のために、十分な資源や時間を投入する。
- \* ユニークで教育業界で新しい先進的な取り組みを展開して、教育成果を高める。

「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

### 9. 柔軟性

異なる状況や組織、人、考え方などに素早く適応し、自分のやり方をそれに合わせるができる。

- 状況を客観的に把握し、別の視点からの見方にあるよい点を認識する。
- 状況に応じて、自らの行動を対応させたり、アプローチを変化させる。
- 状況や環境の変化に応じて戦略・戦術を対応させる。
- \* 組織の戦略を変化させる。状況の変化に応じて、大規模で長期的な変革を推進する。

### 10. 概念的思考力

明らかな繋がりが明確でない状況において、関係や様式・パターンを認めて、異質な要因の間の相互関係を探りながら、複雑な状況の中で重要な根本的要因や課題を特定できる。

- 観察によって、現状の矛盾やトレンドの変化、各種データの関連などを特定する。過去と現状の重要な違いを見出す。
- 理論を活用したり、過去のパターンやトレンドを分析して、異なる状況を理解する。
- 学習した複雑な概念や方法論を的確に活用・応用する。
- 複数のアイデアや課題、観察結果を一つのコンセプトにまとめたり、明快なプレゼンテーションにする。
- 複雑な状況の中から、主要な論点や問題点を特定する。
- \* 複雑な問題や状況、機会に対して、有効な説明を生み出す。
- \* 特定の状況に対して、多面的な概念、仮説、説明を生み出し、テストする。
- \* 複雑な状況や問題を説明するモデルや理論を作り上げ、矛盾を解決する。

「育成力」や「対人影響力」、「概念的思考力」といった能力項目を示すだけでなく、それぞれの定義を明らかにしたうえで、行動指針を示している。教授や准教授の採用にあたっては、実際にこれらの行動指針に対応した行動が実際に発揮されたかを確認できる。

大学院で担当してもらう主な教科や仕事の進め方、勤務時間などの情報とともにまとめれば、職務記述書になる。タスクは技術の進歩や環境変化により、頻繁に変わり得るが、上記のコア・コンピテンシーは少なくとも3年から4年は活用できるはずである。

## 5. 職能資格制度との比較

日本では年功序列による人事が行われて来て、終身雇用と合わせて「メンバーシップ型」と呼ばれることが多いが、大手企業の 8 割以上がバブル崩壊以前に職能資格制度を導入していたと言われている。職能資格制度は、職務遂行能力（職能）に応じて等級を決定する仕組みである。等級ごとの能力を職能要件として定義し、それをもとに従業員の等級の位置づけを行うのが本来の趣旨である。実際に発揮された行動で、能力を確認していれば、年功による処遇にはならなかったに違いない。しかし、実際に遂行している職務に関係なく、経験年数により職能レベルが高まるという論理で運用されたために、能力主義にならず、年功序列制度から脱皮できなかった。

職務記述書を活用する「ジョブ型」は、実際に遂行している職務や役職の役割や職責の大きさに応じて区分される等級による処遇なので、年功によって自動的に賃金等級が上がることはないことになっている。が、職務記述書にある役割や責任を果たしているかどうかは、実際に発揮された行動や生み出された成果で確認せざるを得ない。もし、実態を無視して、職務記述書にある専門職として特定の分野での高い知識と技能が求められる仕事を与えられているとなったのでは、例えば、部長に昇格しなくても、部長と同じ等級に位置付けられる可能性が残る。

人事の主な等級制度としては、職務等級、職能等級、役割等級がある。米国では、同一価値労働同一賃金でなければならないので、職務分析・評価を行い、それぞれのジョブ・サイズ（仕事の大きさ）を判定し、職種を超えた賃金等級に落とし込み、ジョブ・サイズに応じた働きをしたかどうかのパフォーマンスを見るのが一般的である。それによって、差別なく、公平に処遇していることを担保する。もし、Aさんは正社員だからというだけで賃金が高いといって訴訟が起されても、Aさんの仕事上の役割は職務記述書の通りで、それを反映した取り組みを実際に行っていることを示して、高い賃金で間違いないと言えるようにしている訳である。

新しい職務等級あるいは役割等級制度にするとして、日本企業の場合、等級要件を満たす仕事の与え方になるかどうかには疑問が残る。職務等級制度を導入した会社を見ても、職務記述書があって、その職務記述書に基づいた等級になってはいても、実際特定の人の仕事振りをみると、職務記述書の内容とはかけ離れている場合が存在する。

## 6. 実際の目標と発揮された行動をみる

どんな仕事をしているかは、業績目標と優先課題、月次の取り組み内容、発揮された行動を確認することで的確に把握できる。本来の「目標によるマネジメント」をアップデートして、人事評価のためでなく、内発的動機づけを高め、人と業績を伸ばすマネジメントのツールとして取り入

## 「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

れるのがよいだろう。

例えば前表からは、大学の教員には、次のような行動を発揮することが期待されているのがわかる。

- ・教育と育成のニーズを特定し、それに応える新しいプログラムや教材をデザインしたり、作成する。
- ・これまでの授業方法を見直し、新しい教授方法やアプローチを設計、実行する。
- ・最新の動向やアイデアに遅れないように、専門分野での幅広いネットワークを構築、活用している。
- ・専門分野の学術誌等に新しい理論や方法論、技術に関する論文を発表している。
- ・ビジネスや教育を新たな分野・サービスに拡大、展開する。
- ・通常では得られない資金獲得や他校との協力などのチャンスを捉えて行動する。
- ・ユニークで教育業界で新しい先進的な取り組みを展開して、教育成果を高める。
- ・状況や環境の変化に応じて戦略・戦術を対応させる。
- ・組織の戦略を変化させる。状況の変化に応じて、大規模で長期的な変革を推進する。

コロナショックを受けて、これまでのやり方を見直し、新しい技術を活用して、教育と研究の質を向上させなければならない中で、実際にどんな目標を設定し、どんな取り組みを展開し、どのような成果を生み出したかを具体的なファクトや発揮された行動で把握することで、どの等級に相応しい仕事をしてきているのかを見分けられる。

次の事例を考えてみよう。データアナリティクスのニーズがあり、データサイエンスの基礎を学んでもらうプログラムや教材を作成するケースである。通常は、一人の教員で授業を準備するが、相関分析や回帰分析などの解説や実際の分析方法については、複数の教育機関が協力して、これまでより、わかりやすく、ステップ別にインタラクティブな確認クイズを組み込んだEラーニングの教材を制作することができる。一人の教員では荷が重くても、複数で協力・協働することで、よい教材を生み出せるだろう。学生は授業前に基本概念と分析方法をオンラインで学び、授業では分析結果についてどう判断するのがよいかといったことを討議できる。他校との協力や提携関係の発展にも寄与できる。さらに、文部科学省からの助成金を獲得できるかも知れない。他方、そうした新たな取り組みをせず、従来の教材を使って、従来の教え方を踏襲している教員がいるとすれば、違いは歴然だろう。

なお、目標によるマネジメントは、セルフ・マネジメントを推進する目的でピーター・ドラッカー

が推奨したものであり<sup>4</sup>、本来、チャレンジングな目標、いわゆるストレッチ目標に挑戦することで個人の成長が図れるものである。それが残念なことに、目標管理制度として、人事評価に使われるようになったことから、達成しやすい簡単な目標を設定し、達成できたとする組織や、売上目標や利益目標をノルマとして上から押し付けて、本人のコントロールがあまり及ばない結果のみで評価している組織がみられる。

そうした弊害を取り除くための工夫としては、達成確率が 5 割のチャレンジングな目標を 5 つほどの成果分野で設定。さらに目標毎に本人が主体的に取り組む優先課題を 2 つ設定しておくとう有効である。優先課題は、達成確率 8 割程度の本人がしっかり取り組みればクリアできるものにしておく。目標を 5 つ全部達成したのでは、達成率 10 割なので、チャレンジングでないことになる。優先課題をクリアし、達成した目標が 2 つか 3 つあれば、平均以上の評価が得られる仕組みにしておくことで、ストレッチ目標を設定しやすくなるはずである。また、目標は外的要因に左右される結果目標になることが多いので、本人が主体的に取り組む優先課題を特定することで本人の自律性を確保できる。<sup>5</sup> 内発的動機づけを高め、エンゲージメントを向上させるためにも効果がある。

「ジョブ型」では、個人のスキルや知識の獲得は個人に責任があり、会社は関与しないかのような論説もみられるが、欧米企業においても幹部人材を含め、社員の教育・訓練には力を入れている。実際、規模が大きいコーポレート・ユニバーシティを設置している会社も少なくない。売上高比でみた教育研修費も、日本企業よりも多いところが多数存在する。技術革新のスピードがはやく、変化に対応して行くためには、優秀な人材を採用するだけでなく、社員の継続的な学習を推進しなければ、イノベーションを実現し、競争力を維持・強化することはできない。

目標設定では、能力開発や人材育成の成果分野での目標と優先課題を設定してもらうようにして、当面の仕事をこなすためだけでなく、各従業員が変化に対応するためのスキルや知識を習得するようになりたいものである。

## 7. 成果とそのためのアクションを把握する

売上予算を達成する目標を設定し、そのために 1) 有効訪問数を増やし、企画提案書の提出件数を前期比 2 割増加、2) 戦略新商品の受注を A ランク顧客の 7 割以上から獲得、との優先課題を特定したとすると、月別の取り組みや週別のアクションへの具体的な展開ができる。単に、月

---

<sup>4</sup> ピーター・ドラッカー著『マネジメント』下巻、ダイヤモンド社 1974 年 PP. 86-107

<sup>5</sup> 目標と優先課題の設定方法については、拙稿「コーチング・スキルを補う目標設定の工夫と面談の進め方」『支援対話研究』第 1 号 2013 年で解説している。

## 「ジョブ型」人事へのシフトと運用の課題

毎の企画提案書の提出件数を目標とするのではなく、そのために何をするのかまで踏み込んで考えるのである。そうすると、得意先 A 社のためには新たなデータを組み込んでプレゼンテーション資料を作成する、戦略新商品の展示会のための案内を送付し、フォローアップの訪問を 5 件行うといったアクションを本人が明らかにすることができる。

月次の 1on1 のレビューや週次の会議で、それらのアクションが実施できたか、遅れはないか、何か改善点はあるかを確認できれば、マイクロマネジメントする必要がなくなる。きちんと必要な取り組みを展開するためのアクションをとったのか、それに際して、これまでより、よりよい行動を発揮できたかを確認し、的確なコーチングを行うことが望ましい。<sup>6</sup>

こうしたマネジメントができれば、テレワークでは、何がどう評価されるかわからないのが不安だという悩みも解消される。目標が具体的で、外的要因で決まる結果目標でなく優先課題への取り組みを通して、どんな行動が発揮されたのかまでわかるのであれば、それらはメンバー間で共有することができる。業績評価は、上司による評価でも、自己評価でもなく、メンバー全員でファクトに基づいて行うことができる。当然、年功序列の評価や処遇は解消される。

## 8. 賃金等級

目標と優先課題を活用した「人と業績を伸ばすマネジメント」<sup>7</sup>を導入した場合には、等級の設定をジョブ・サイズによるブロードバンドや職能要件による資格等級ではなく、実際の目標の内容をベースにしたものにするのが上策である。これにより、簡単に達成しやすい目標や仕事の範囲が狭い目標しか設定しない人の場合には、等級が低くなる。逆に、より広範で、職責の大きい目標を設定すれば、高い等級に相当したものと言えるが、実際に発揮された行動がそれに相応しくなければ、そうとは認められない。

人事部で、主な成果分野毎に、会社の職種別、階層別に期待される目標を例示しておくことで、従業員が目標を設定する際の参考にすることができる。実際、欧米の企業で 2000 年代に入ってから、そうした賃金等級を導入している会社がある。職能要件定義書や職務記述書を作成しても、それに対応した仕事を本当にするかどうかの運用に危惧がある会社の場合には、検討する価値がある制度だろう。

---

<sup>6</sup> 重田孝夫「内発の動機づけを高める月次レビューのすすめ」『支援対話研究』第 3 号 2016 年

<sup>7</sup> 「人と業績を伸ばすマネジメント」は英語で People and Performance Development と呼んでいる。

## 9. むすび

具体的で第三者でもファクトで実現できたかどうかを判断でき、しかもチャレンジングな目標を設定することが長らく謳われているが、相変わらず、「～を強化する」や「～を推進する」といった抽象的な表現の目標になっている会社が散見される。少しでも、何からの動きがあれば、強化したこと、推進したことになるが、それで満足できる状態と言えるのかはわからない。それでは成果がはっきりしないので、テレワークでなく、従来のオフィスでの仕事でも、年功序列から脱却して成果主義や実力主義に移行するのは困難である。

そもそも会社や各部門が3つから4つの具体的な目標を設定し、それらの達成状況により、賞与の額が変わることを事前に公表しておけば、それらの上位の目標の実現に寄与する目標設定に展開しやすい。また、そうすることで、賞与を増やすには、個人の目標を達成するだけでなく、所属する部門や部署、会社の目標を実現しなければならないことが強く認識される。チームワークの大切さを訴えるだけよりも効果的だろう。

会社の存在意義やパーパスと同様に、個人の生き方も重視される今日、働くことを誇れる会社、職場を築いて行くことが大切である。優れた人材を引き付け、育成し、高い付加価値を提供し続けてもらうことができる会社であるための人事のトランスフォーメーションが期待される。

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

## ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

—Does Conservatism Accounting have an impact on corporate innovation?—

経営管理研究科 教授

花村 信也

### 【要約】

本稿は、ポストコロナでのイノベーションに向けて、会計基準がどのように関わるかを分析した。イノベーションの促進のために、社会が会計基準の裁量的適用を許容することが予想されるが、本稿の分析では、イノベーション促進のための積極的会計は、直観に反して真逆の結果をもたらすことが示された。保守主義会計は、情報に対して下方にバイアスをかけて会計情報を開示する。従って、直観的にはイノベーションに関わる投資が減少し、経営者が努力をしなくなると考えられる。しかしながら、経営者は、保守主義会計の程度を強めることで投資機会をより多く探して投資を実行し、より努力をし、さらにその結果として、企業価値は増加し株主に資する結果となる。

### 【キーワード】

保守主義会計，イノベーション，無形資産，業績報酬，エージェンシー

### 【目次】

1. はじめに
2. 先行研究
3. モデル
  - 3.1 設定
  - 3.2 経営者の努力と投資によるキャッシュフロー
  - 3.3 会計システムによるシグナル
  - 3.4 経営者の行動と業績報酬
4. モデルによる分析
  - 4.1 報酬が所与である場合
  - 4.2 最適な報酬契約
  - 4.3 保守主義会計が最適報酬契約に及ぼす影響

## 5. 総括と課題

### 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症を起因とする景気後退に、企業はコスト削減や事業リストラの取り組みを余儀なくされる。フィンテックなどの、簡単には成果の出ないイノベーションへの取り組みが、その対象となる可能性がある。本業が苦しくなる中で、収益に対して責任を負う現業部門から、目に見える成果がなかなか上がらないイノベーションへの取り組みに対し、風当たりが厳しくなるのは仕方がないといえよう。

しかし、むしろ景気後退時こそ、イノベーションの着手進行に適しており、投資を拡大すべきだと考えることもできる。なぜなら、スタートアップへの投資が減少する環境であれば、投資活動を継続する企業は有望なスタートアップへ出資しやすくなり、研究開発も需要が低下している時にこそ、時間をかけられるメリットがあるからである。

このように考えると、企業の今後の研究開発への支出、投資行動に対して、現在の会計基準が少なからず影響を及ぼすことが想像できる。実際に、第 429 回企業会計基準委員会 (2020 年 4 月 9 日)<sup>1</sup> は、「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方」を発表し、「新型コロナウイルス感染症の広がり、経済、企業活動に広範な影響を与える事象であり、今後の広がり方や収束時期等を予測することは困難であるため、会計上の見積りを行う上で、特に将来キャッシュ・フローの予測を行うことが極めて困難な状況となっているものと考えられる。このような状況において、会計上の見積りを行う上では、以下の点に留意する必要があると考えられる。」として 4 点を示した。その中で、「企業が置いた一定の仮定が明らかに不合理である場合を除き、最善の見積りを行った結果として見積もられた金額については、事後的な結果との間に乖離が生じたとしても、「誤謬」にはあたらないものと考えられる。」として、会計上の見積もりに関して、経営者の裁量を許す含意の内容を出した。

現代の会計規則は、国際会計基準はもとより保守主義の原則に従って、その適用が行われている。どのような企業もイノベーションためには投資を実行しなければならない。研究開発投資であれば即時費用計上であるものの、投資を固定資産として計上する場合、さらにイノベーションの結果として無形固定資産を計上する場合は、適用する会計規則として企業に課せられている。そうであれば、会計上の見積もり等で経営者が緩和適用を試みようとするインセンティブが働くのは直感に従うものである。

本稿は、このような一般の直観とは逆に、保守主義会計が投資促進のためになり、積極会計が過大投資を生み出し社会的厚生を減じてしまうことを理論的に示した。まず、保守主義会計という用語は多義的に用いられているが、本稿では会計システムとして利益の下方バイアスをかける

---

<sup>1</sup> 第 429 回企業会計基準委員会の概要

<https://www.asb.or.jp/jp/project/proceedings/y2020/2020-0409.html>

## ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

会計基準とする。研究開発費の即時費用化は会計規準により無条件に決められているので、本稿での保守主義会計に該当しない。一方で、投資時の、無形資産は国際会計基準を採用していれば非償却となり毎期末に減損テストを行わなければならない。期末で無形資産を評価する時は会計上の見積りとなり裁量が入る。同時に裁量により利益の下方バイアスが決定される。無形資産の場合は裁量により将来利益の現在価値の下方バイアスが決定される。この意味で、例えば監査人による会計上の見積もりをきびしくすることは本稿での保守主義会計となる。

保守主義会計をこのように定義した場合、本稿の主張は、無形資産について減損テストでの会計上の見積もりを厳しくしたとしても、すなわち、保守主義会計の程度を増やしたとしても、投資のインセンティブの妨げになるのではなく、逆に社会的な厚生を高め投資の促進となり、かつ経営者の努力を引き出すことになるというものである。以下、2節で先行研究を取り上げ、3節でモデル設定と展開を進め、4節でモデルによる分析を行う。5節は総括と課題を呈示する。

## 2. 先行研究

保守主義会計をバイナリーのシグナルとしてモデルにしたのは、Venugopalan(2004)である。このモデルをベースとして保守主義会計とコーポレートガバナンス、借入契約、利益管理等の分析に適用されている。コーポレートガバナンスにたいしての影響はCaskey,J., and Laux, V (2016)が扱い、保守主義会計が経営者が取締役会に対しての報告行動にどのように影響するかを分析した。Yanmin Gao and Alfred Wagenhofer (2016)は、逆に取締役会が経営者にどのようなモニタリング行動を取るかを分析している。Laux, V., and K. Ray. (2016)は、保守主義会計が企業の投資行動にどのように影響を与えるかを扱った。Li(2013)は、保守主義会計により銀行の貸出契約、特に covenant 条項に対する影響を考察した。さらに、Kronenber and Volker Lauxz(2017)は保守主義会計と監査人の損害賠償との関係を分析した。このようにシャノン図を利用したバイナリーのシグナルによるモデルは幅広いテーマの分析に利用されている。一方、固定資産の減損について理論的に扱ったのはGox, R. and Wagenhofer, A. 2009である。外部資金の調達に際して保有資産を担保に供する状況を想定して、担保資産のいかなる価値評価を債権者にコミットするのが最適であるか分析した。Wielenberg and Scholze(2007)は、固定資産の償却と減損について、株主と経営者のエージェンシー問題の枠組みで分析をした。彼らは、会計規則として償却と減損を取り上げるだけでなく、株主と経営者の関係の中で、経営者がどのような償却方法を選択することになるのかを分析した。西谷(2016)は、保守主義会計について、その歴史から立ち回りバイナリーのモデルにより理論的に保守主義会計を示した邦文の文献である。日本での実証は中野誠、大坪史尚、高須悠介(2015)が無条件保守主義と投資との関係の実証を行なっている。本稿では、Laux, V., and K. Ray. (2017)のモデルをもとに新たにモデルを構築した。

### 3. モデル

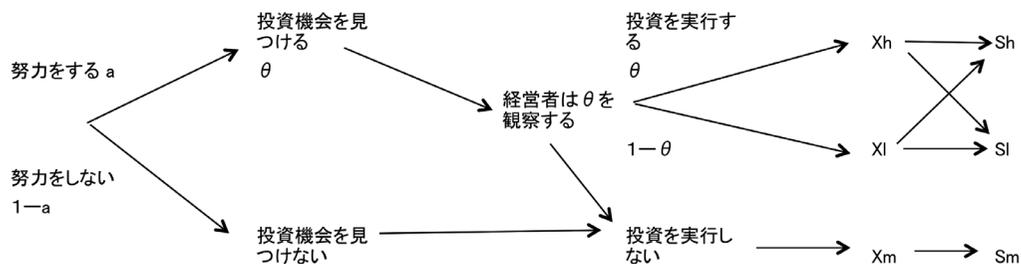
#### 3.1 設定

リスク中立な株主と経営者がいる。経営者はイノベーションの投資機会を探し、さらに、私的に観察したシグナルに基づいて投資を決定する。経営者が投資を実行した後、会計システムが業績に関する情報を開示する。タイムラインは以下とする。

- $t = 1$  株主は経営者に対して業績報酬契約を提示する。報酬  $w$  と保守主義会計の程度  $c$  が決定される。
- $t = 2$  経営者はイノベーションの投資機会を探す。経営者は努力  $a$  を決定する。
- $t = 3$  経営者は投資が成功するか、成功しないかの確率  $\theta$  を私的に観察し、投資を実行するか実行しないかを決定する。
- $t = 4$  会計システムが業績報告  $S$  を開示する。
- $t = 5$  業績  $X$  が確定する。

#### 3.2 経営者の努力と投資によるキャッシュフロー

投資が成功するか失敗するかの確率  $\theta$  は経営者のみが観察する。経営者の努力  $a$  を株主は観察できない。会計システムが報告する業績報告  $S$  に経営者の裁量は含まれない。経営者の努力  $a$  は、 $a \in [0,1]$  で努力のコストは  $\frac{ka^2}{2}$  とする。努力により、経営者は確率  $a$  で実行可能な投資のアイデアを発見し、努力をせず  $1 - a$  の確率でアイデアを発見できないとする。つまり、投資機会は、 $t = 2$  で経営者が努力をするかしないかにより発見されて、投資が成功するか否かの確率  $\theta$  を経営者が  $t = 3$  で観察する。投資が成功した場合にはキャッシュフロー  $X_h$  が発生し、失敗すればキャッシュフローは  $X_l$  となる。経営者が投資をしない場合にはキャッシュフローは  $X_m$  となる。 $X_l < X_m < X_h$  を仮定する。つまり、経営者が投資を実行して、投資がシナジーを生みキャッシュフローが増加するか、減損してキャッシュフローが減少するか、投資を実行しないかが表される。状況の設定は以下の図となる。



努力をしない場合には、イノベーションの投資機会を見つけられない。投資機会を見つけたあ

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

と経営者は投資を実行する。投資が成功する確率  $\theta$  はバイナリーとして考え、成功した場合 40% の確率で利益  $X_h$  が実現し、60% の確率で低い利益  $X_l$  が実現する。

### 3.3 会計システムによるシグナル

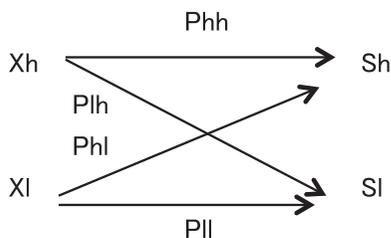
会計システムはキャッシュフローに応じて  $S_h$ ,  $S_m$ ,  $S_l$  のシグナルを開示する。経営者が投資を実行しない場合、キャッシュフローは  $X_m$  となりシグナル  $S_m$  が開示される。投資を実行した場合、シグナルは  $S_h$  か  $S_l$  を開示する。会計情報システムでは、常に完全な情報が生み出されるわけではなく、確率的に情報誤差を生じることが想定されている。情報誤差を生み出す要因には、企業価値を高める有益な投資が、会計情報に直ちに反映されないこと、会計基準の不備や会計情報作成での裁量の余地の存在があげられる。キャッシュフロー  $X_j, i, j \in \{i, j\}$  であるときに、会計情報システムが  $S_i$  のシグナルを生み出す確率を  $p_{ij} \equiv \Pr(S_i | X_j)$  とする。  $p_{ij}$  は保守主義会計の程度  $c \in [c, \bar{c}]$  の関数とする。  $c$  が高いと保守主義の程度が高くなる。株主も経営者も  $c$  を観察することができる。また、確率  $p_{ij} \equiv \Pr(S_i | X_j)$  は  $c$  に関して 2 階微分可能とする。会計情報システムとして以下を仮定する。

仮定 1 ickanar  $c$  に関して  $\frac{Pr(S|X_h)}{Pr(S|X_l)}$  は  $S$  に関して増加する。また、  $\frac{p_{hh}}{p_{hl}} > 1 > \frac{p_{lh}}{p_{ll}}$  とする。

仮定 2 ickanar  $X \in \{X_l, X_h\}$  に関して低いシグナルの確率は  $c$  に関して増加する。すなわち、  $\frac{dp_{lh}}{dc} > 0, \frac{dp_{ll}}{dc} > 0$

仮定 3  $\frac{p_{hh}}{p_{hl}}, \frac{p_{lh}}{p_{ll}}$  は  $c$  に関して増加。

図示すると以下となる。



投資により発生した無形資産の減損テストは、監査人と経営者により会計上の見積もりが決定されて開示された無形資産の金額により決まる。本稿のモデルでは、  $S_i$  のシグナルが無形資産の金額となり、見積もりが厳しくなるのは保守主義会計の程度が厳しくなるため  $c$  が大きいことを意味する。

### 3.4 経営者の行動と業績報酬

会計シグナル  $S$  に基づいて株主は経営者に報酬契約を提示する。報酬は会計シグナル  $S_i$  に応じて  $W = (w_h, w_m, w_l)$  とする。経営者には破産制約があり、報酬は正とする。また、経営者の留保効用を 0 とする。

報酬  $W$  を所与としたときに、経営者の努力の最大化問題と株主の最適化問題を解く。経営者が投資についての情報  $\theta$  を観察したあと、投資を実行するか、実行しないかを決定する。キャッシュフローに対応してそれぞれの期待報酬は以下となる。

$$E(w|X_h) = \Pr(S_h|X_h) w_h + \Pr(S_l|X_h) w_l$$

$$E(w|X_l) = \Pr(S_h|X_l) w_h + \Pr(S_l|X_l) w_l$$

すなわち、高いキャッシュフロー  $X_h$  であったときは、高いシグナル  $S_h$  が出されて高い報酬となる場合と低いシグナル  $S_l$  が出されて低い報酬となる場合の期待報酬となる。低いキャッシュフロー  $X_l$  であった場合の同様に期待報酬が算出される。従って、 $\theta$  を条件とした場合の期待報酬  $\Omega$  は、キャッシュフローが高い場合と低い場合の期待報酬となるので、

$$\Omega(\theta) = \theta E(w|X_h) + (1-\theta)E(w|X_l)$$

となる。投資を実行しないときの報酬  $w_m$  が、投資を実行したときの期待報酬と等しいときの  $\theta$  を  $\theta_T$  とする。 $\theta_T < \frac{1}{2}$  を仮定する。投資不実行の閾値が 50% 以下である仮定は現実的とみなせる。従って、

$$\Omega(\theta_T) = \theta_T E(w|X_h) + (1-\theta_T)E(w|X_l) = w_m$$

$\theta > \theta_T$  であれば投資を実行し、 $\theta < \theta_T$  であれば投資を実行しない。

経営者は  $t = 2$  で効用を最大にする努力を決定する。経営者のもらう報酬を  $\Psi$  とすると経営者の効用は、

$$U = \Psi - \frac{ka^2}{2} \quad \Psi = a\Omega(\theta) + (1-a)w_m$$

となる。 $\Psi$  は努力をする時と努力をしない時の期待報酬である。1 階条件は

$$a = \frac{\Omega(\theta) - w_m}{k}$$

となる。

経営者の努力を所与とすると事前の期待キャッシュフローは、

$$CF = a(\theta X_h + (1-\theta)X_l) + (1-a)X_m$$

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

第1項は努力して投資機会を探して投資を実行した時の成功する場合と失敗する場合の期待キャッシュフローで、第2項は投資機会を探さなく投資実行をしないで今の事業を継続した場合のキャッシュフローである。株主の最大化問題は企業価値の最大化であるので、企業価値は事前の期待キャッシュフローから経営者へ支払う期待報酬を引いて

$$V = CF - \psi$$

となる。経営者の効用は  $U = \psi - \frac{ka^2}{2}$  であるので、

$$V = CF - \psi = CF - \left( U + \frac{ka^2}{2} \right)$$

となり、経営者の効用が0の場合をファーストベストとすると、企業価値は

$$V = CF - \psi = CF - \frac{ka^2}{2}$$

となる。ファーストベストのときの  $\theta$  を  $\theta_{FB}$  とすると

$$\theta_{FB} X_h + (1 - \theta_{FB}) X_l = X_m$$

となる。ファーストベストの  $\theta_{FB}$  は投資をしない時のキャッシュフローと投資をした時の期待キャッシュフローを等しくする  $\theta$  となる。従って投資の実行と不実行を無差別にする  $\theta$  が  $\theta_{FB}$  であり、 $\theta > \theta_{FB}$  であれば投資実行をするほうがキャッシュフローが高くなり、逆に  $\theta < \theta_{FB}$  であれば投資を実行しないほうがキャッシュフローが高くなる。

## 4. モデルによる分析

### 4.1 報酬が所与である場合

まず報酬  $W = (w_h, w_m, w_l)$  を所与として分析する。保守主義会計の程度が投資実行、経営者の努力、期待報酬にどのように影響を与えるかについて以下の命題が成立する。

#### 補題1

報酬  $W$  を所与とすると、保守主義会計の程度  $c$  が増加するならば

1. 投資実行の閾値  $\theta_T$  は増加し、投資実行の可能性が低下する
2. 努力  $a$  が減少し、投資実行の可能性が低下する
3. 期待報酬は減少する

証明は注 1

保守主義の程度が強まれば、投資実行の閾値が増加するので、投資を実行するよりも、実行しないで中程度の報酬をもらうことを経営者は選好する。また努力が減少するので投資実行の可能性も減少する。さらに、努力をしないために期待報酬も減少する。すなわち、無形資産を減損会計よりも規則償却とする会計システムでは、保守主義の程度が高まることで企業による投資が活発とならないことを示している。ところが、この分析には問題点がある。最適報酬契約を決定するためには、 $\theta$  をバイナリとして確定値とすることは出来ない。 $\theta$  がバイナリであれば、 $\theta > \theta_T$  のときに投資を実行し期待報酬は  $\Omega$  となる。一方で  $\theta < \theta_T$  のときには投資を実行しないので、経営者は努力をせず報酬は  $w_m$  となる。このようなことになるのは、投資を実行しない状況を事前に設定しているからである。つまり、投資を実行しない状況を設定すると、 $\theta$  がバイナリの場合は経営者が事前に  $\theta$  を観察することができるので、報酬契約が提示されたときに投資の閾値  $\theta_T$  を求めることが可能となり  $\theta$  と比べることで投資の可否を経営者が事前に決定できてしまう。従って、最適報酬契約を導出する設定として  $\theta$  を観察不能な確率変数としなければならない。そして、 $\theta \in [0,1]$  の一様分布に従うものとする。

そこで投資実行が経営者にとって観察不能である場合に、保守主義会計の程度が投資実行に対してどのように影響を及ぼすかを分析する。

## 4.2 最適な報酬契約

まず、株主にとっての最適報酬契約を導出する。次に、最適報酬契約のもとでの投資実行の閾値を導出する。前節では報酬は外生的に決められ所与としたが、本節では株主の効用を最大にするように報酬を決定する。最適報酬契約について以下の命題 2 が成立する。

命題 1

最適報酬契約は以下のように決定される。

$$w_h^* = \frac{ak}{(p_{hh} - p_{hl})(1/2 - \theta_T)} \quad w_m^* = (\theta_T p_{hh} + (1 - \theta_T) p_{hl}) w_h^* \quad w_l^* = 0$$

証明は注 2

株主は報酬  $w_h$  と  $w_m$  を増やすことで経営者の努力を引き出すことが可能となる。同時に投資実行の閾値が増加する。ところが最適報酬では努力はファーストベストでの努力以下となり、投資実行の閾値もファーストベスト以下にしかならない。以下の命題 2 がこれを示している。

命題 2

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

ファーストベストの水準と比較して、最適契約は経営者に対して

1. 努力  $a^* < a^{FB}$
  2. 投資実行の確率  $\theta_T^* < \theta^{FB}$
- となる。

証明は注3

最適報酬契約のもとで均衡を求めても、経営者の努力、投資実行の可能性はファーストベストを上回らないことを命題2は主張している。そこで、保守主義会計の程度を高めた時に、経営者の努力と投資実行の可能性を分析する。

#### 4.3 保守主義会計が最適報酬契約に及ぼす影響

命題3の主張は、保守主義会計の程度を高めることにより、最適報酬契約での経営者の努力、投資実行の可能性を増加させることができることを主張している。

命題3

保守主義会計の程度  $c$  が増加すると、

1.  $\theta_T^*$  が増加し、投資実行の領域が減少する。
2. 経営者の努力  $a^*$  を増加する。
3. 企業価値  $v$  を増加させる。

$\theta_T^*$ ,  $a^*$  は株主が最適報酬契約を提示した時の投資実行の閾値と経営者の努力水準である。

証明は注4

経営者に対しての報酬  $w_h^*$  を決めてから保守主義会計の程度  $c$  を増やすことで経営者の努力を、最適報酬で決められた水準よりも高くすることができる。また、経営者の努力と投資閾値がファーストベストに近づくことで企業価値も増加する。この結果は補題1の結果とは真逆となる。

## 5. 総括と課題

本稿は、ポストコロナの環境下で会計基準がイノベーションにどのように関わるかを分析した。イノベーションの促進のために、会計基準の裁量的な適用を許す方向が予想されるものの、本稿の分析ではイノベーション促進のための積極的会計は、直観に反して真逆の結果が出てしまうことが示された。保守主義会計が投資実行と経営者の努力にどのように影響を与えるかを分析した結果、保守主義会計は、情報に対して下方にバイアスをかけて会計情報を開示するため、直観的

にはイノベーションに関わる投資が減少し、経営者が努力をしなくなると考えられるものの、保守主義会計の程度を強めることで投資機会を経営者がより多く探して投資を実行し、より努力をすること、さらにその結果として企業価値が増加し株主に資することが明らかとなったのである。

経営者が会計上の見積りへの厳格化に躊躇するので、厳格化は投資促進の妨げになるという主張に対して、本稿の主張は真逆の結果を示している。保守主義会計の程度を上げないのであれば過大投資が行われるので、経営者は、将来の減損リスクを抱えて過大な投資実行をしてしまう。しかしながら経営者の報酬を上げることと保守主義会計の程度を上げることとを組み合わせること、経営者の努力を引き出しファーストベストに近づけることができるのである。

本稿の課題は、株主と経営者をリスク中立としているため、報酬契約を単純に利益連動としていること、期待報酬について事前確率を用いており経営者が会計情報から予想する事後確率を用いていないことがあげられる。これらの点はより詳細な分析を行うに当たっての今後の検討課題である。

証明

注 1

1.  $\Omega(\theta) - w_m = 0$  に  $E(w | X_h)$ ,  $E(w | X_l)$  を代入して  $\theta_T$  を求めると、

$$\theta_T = \frac{-w_h + w_m + p_{ll}(w_h - w_l)}{(w_h - w_l)(p_{hh} + p_{ll} - 1)} \quad \text{これより、}$$

投資を実行した時の期待報酬と投資を実行しない時の確定報酬が等しい時の投資実行の閾値  $\theta$  を  $\theta_T$  とする。これより

$$\begin{aligned} \frac{\partial \theta_T}{\partial c} &= \frac{(w_h - w_m - (w_h - w_l)p_{ll}) \frac{dp_{hh}}{dc} + (w_l - w_m + (w_h - w_l)p_{hh}) \frac{dp_{ll}}{dc}}{(w_h - w_l)(p_{hh} + p_{ll} - 1)^2} \\ &= - \frac{\theta_T \frac{dp_{hh}}{dc} + (1 - \theta_T) \frac{dp_{ll}}{dc}}{p_{hh} - p_{ll}} > 0 \end{aligned}$$

2. 経営者の努力に関しても同様に  $\frac{\partial a}{\partial c} = \frac{(w_h - w_l)(\theta \frac{dp_{hh}}{dc} - (1 - \theta) \frac{dp_{ll}}{dc})}{k} < 0$

3. 経営者の期待報酬に関しても同様に

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

$$\begin{aligned}\frac{\partial \Psi}{\partial c} &= \frac{2(w_h - w_l)(w_h - w_m - w_h\theta + w_l\theta + (w_h - w_l)(\theta p_{hh} - (1-\theta)p_{ll}))(\theta \frac{dp_{hh}}{dc} - (1-\theta)\frac{dp_{ll}}{dc})}{dc} \\ &= 2\frac{da}{dc}ka < 0\end{aligned}$$

□

注2

$\theta$  は一様分布であるので投資実行は  $\theta \in [\theta_T, 1]$  の領域となる。この時の経営者の努力は

$$a = \frac{1}{k} \int_{\theta_T}^1 (\Omega - w_m) d\theta \text{ より, } a = \frac{(1-\theta_T)^2 (p_{hh}w_h - p_{hl}w_h + w_l(p_{lh} - p_{ll}))}{2k}$$

これを变形して  $w_h - w_l = \frac{2ak}{(p_{hh} - p_{hl})(1-\theta_T)^2}$  として  $w_m$  に代入すると

$$w_m = \frac{\theta_T + \frac{p_{hl}}{p_{hh} - p_{hl}}}{(1-\theta_T)^2} ak + w_l \text{ となる。 } w_l = 0 \text{ とすることが } w_m \text{ を最も低くすることができる}$$

ので最適報酬となる。これより、 $w_h^*$ 、 $w_m^*$  が求まる。経営者の期待報酬  $\Psi$  は、

$$\Psi = a^2k + \frac{\theta_T + \frac{p_{hl}}{p_{hh} - p_{hl}}}{(1-\theta_T)^2} ak + w_l \text{ となる。 } \square$$

注3

企業価値  $V$  は期待利益  $CF$  から経営者への期待報酬  $\Psi$  を引いたものとなるので  $V = CF - \Psi$ 、また期待利益  $CF$  は、努力する場合と努力しない場合の期待値を取ること

$$CF = a \left( \int_{\theta_T}^1 (\theta X_h + (1-\theta)X_l) d\theta + F(\theta_T)X_m \right) + (1-a)X_m$$

となる。第一項は経営者が努力をした場合、 $\theta \in [\theta_T, 1]$  の場合の期待利益と  $\theta \in [0, \theta_T]$  の期待利益の合計が発生する。すなわち、 $\theta \in [0, \theta_T]$  の場合は努力をしても利益は  $F(\theta_T)$  の確率で  $X_m$  しか実現しない。第二項は経営者が努力をしない場合、 $X_m$  の利益が実現する。命題2より

求められた  $\Psi$  を代入して  $V$  を求めると,

$$\begin{aligned} v &= \int_{\theta_T}^1 (\theta X_h + (1-\theta)X_l - X_m) d\theta + X_m - ka^2 - \frac{\theta_T + \frac{P_{hl}}{P_{hh} - P_{hl}}}{1/2 - \theta_T} ak \\ &= -a^2k + \frac{X_h}{2} + \frac{X_l}{2} - X_l\theta_T + X_m\theta_T - \frac{X_h\theta_T^2}{2} + \frac{X_l\theta_T^2}{2} - \frac{ak(\theta_T + \frac{P_{hl}}{P_{hh} - P_{hl}})}{1/2 - \theta_T} \end{aligned}$$

$\theta_T$  で微分すると

$$\frac{\partial V}{\partial \theta_T} = X_m - X_l(1-\theta_T) - X_h\theta_T - \frac{2ak}{(1-2\theta_T)^2} - \frac{4akp_{hl}}{(1-2\theta_T)^2(p_{hh} - p_{hl})}$$

$$X_m = \theta_{FB}X_h + (1-\theta_{FB})X_l \text{ より,}$$

$$(X_h - X_l)(\theta_{FB} - \theta_T^*) = \frac{2ak}{(1-2\theta_T)^2} \frac{4akp_{hl}}{(1-2\theta_T)^2(p_{hh} - p_{hl})}$$

従って,  $\theta_{FB} > \theta_T^*$  となる。

また,  $V$  を努力  $a$  で微分すると

$$\frac{\partial V}{\partial a} = \frac{1}{2} \left( -4ak + X_h + X_l - 2X_m - 2X_l\theta_T + 2X_m\theta_T - X_h\theta_T^2 + X_l\theta_T^2 - \frac{4k(\theta_T + \frac{P_{hl}}{P_{hh} - P_{hl}})}{1-2\theta_T} \right)$$

さらに  $a_{FB} = \frac{\theta_{FB}X_h + (1-\theta_{FB})X_l - X_m}{k}$  より, 企業価値を最大にする  $a$  を  $a^*$  とすると

$$a^* = \frac{\theta_T^*X_h + (1-\theta_T^*)X_l - X_m - \frac{k\left(\frac{P_{hl}}{P_{hh} - P_{hl}} + \theta_T\right)}{\theta_T^* - \theta_T}}{2k} < \frac{\theta_T^*X_h + (1-\theta_T^*)X_l - X_m}{2k} < \frac{a_{FB}}{2} < a_{FB}$$

となりファーストベストの努力水準よりも低くなる。

同様に, 2階条件を確認すると,

$$\frac{\partial^2 v}{\partial a^2} = -2k < 0$$

ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響

$$\frac{\partial^2 v}{\partial \theta_T^2} = -X_h + X_l + \frac{8ak}{(-1+2\theta_T)^3} + \frac{16akp_{hl}}{(-1+2\theta_T)^3(p_{hh}-p_{hl})} < 0$$

□

注4

1.  $\theta_T^*$  を  $c$  で微分する。

$$\frac{\partial^2 v}{\partial \theta_T \partial c} = \frac{4ak(p_{hl} \frac{dp_{hh}}{dc} - p_{hh} \frac{dp_{hl}}{dc})}{(1-2\theta_T^2)(p_{hh}-p_{hl})^2} \quad \frac{\partial^2 v}{\partial a \partial c} = \frac{2k(-p_{hl} \frac{dp_{hh}}{dc} + p_{hh} \frac{dp_{hl}}{dc})}{(-1+2\theta_T)(p_{hh}-p_{hl})^2}$$

陰関数定理から

$$\frac{\partial \theta_T^*}{\partial c} = -\frac{\frac{\partial^2 v}{\partial \theta_T \partial c}}{\frac{\partial^2 v}{\partial \theta_T^2}} > 0 \quad \frac{\partial a}{\partial c} = -\frac{\frac{\partial^2 v}{\partial a \partial c}}{\frac{\partial^2 v}{\partial a^2}} > 0$$

2.  $a^*$  を  $c$  で微分すると、

$$\frac{\partial a^*}{\partial c} = \frac{-p_{hl} \frac{dp_{hh}}{dc} + p_{hh} \frac{dp_{hl}}{dc}}{(-1+2\theta_T)(p_{hh}-p_{hl})^2} > 0$$

3. 期待報酬  $\Psi$  は  $\Psi = ka^2 + \left( \theta_T + \frac{p_{hl}}{p_{hh}-p_{hl}} \right) \left( \frac{ak}{1/2-\theta_T} \right)$ , 企業価値  $v$  はキャッシュフロー

CF から期待報酬  $\Psi$  を引いたものであるので、

$$V(a, \theta_T, c) = CF(a, \theta_T) - \Psi(a, \theta_T, c)$$

となる。従って、 $\theta_T^*$ ,  $a^*$  に関して包絡線定理より、企業価値  $V$  は、

$$\frac{dV(c)}{dc} = \left. \frac{\partial V(a, \theta_T^*, c)}{\partial c} \right|_{\theta_T^*=0, a^*=0} = -\frac{\partial \Psi}{\partial c}$$

$$\frac{\partial \Psi}{\partial c} = \frac{2ak \left( p_{hl} \frac{dp_{hh}}{dc} - p_{hh} \frac{dp_{hl}}{dc} \right)}{(2\theta_T - 1)(p_{hh} - p_{hl})^2} < 0$$

より、 $\frac{dV(c)}{dc} > 0$

□

参考文献

- Caskey, J., and Laux, V., 2016. "Corporate governance, accounting conservatism, and manipulation." *Management Science*
- Laux, V., and K. Ray. 2016. "Effects of Accounting Conservatism on Investment Efficiency and Innovation." Working paper. University of Texas.
- Gox, R. and Wagenhofer, A. 2009. "Optimal impairment rules." *Journal of Accounting and Economics*, 48(1)
- Li, J. 2013. "Accounting conservatism and debt contracts: Efficient liquidation and covenant renegotiation." *Contemporary Accounting Research*, 30(3):1082-1098.
- Venugopalan, R. 2004. "Conservatism in accounting: Good or bad?" Working paper, University of Chicago.
- Yanmin Gao and Alfred Wagenhofer 2013 "Accounting Conservatism and Board Monitoring AAA 2013 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper"
- Sebastian Kronenberg and Volker Laux 2017 "On the Litigation Explanation for Conservatism"
- 中野誠, 大坪史尚, 高須悠介 『会計上の保守主義が企業の投資水準・リスクテイク・株主価値に及ぼす影響』日本銀行金融研究所 / 金融研究 / 2015.1
- 西谷順平 『保守主義のジレンマ』 中央経済社

## ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

経営管理研究科 教授  
細沼 諒芳

### 【要約】

中国は 1978 年末に経済改革・開放の戦略を実施した以来、安価で豊富な労働力で急速な成長を成し遂げた。21 世紀に入り、中国企業は賃金の上昇や生産年齢低下による労働人口の不足など問題に直面され、戦略転換が求められるようになった。政府は 2015 年に 2 つの産業政策を打ち出した。一つ目は製造業の競争力向上、デジタル化・スマート化といった「中国製造 2025」戦略。2 つ目はインターネットと他の産業を融和させる「インターネットプラス」戦略である。イノベーションはそれを実現するためのキーワードになる。その主役を担っているのが民営 IT 企業である。

2020 年に入り、中国企業が新型コロナウイルスにより大きな打撃を受けている。中国国家统计局が 2020 年 4 月 17 日に発表した資料によると、2020 年 1 月から 3 月の国内総生産（GDP）は前年同期に比べ 6.8% の減少となった。このマイナス成長を受けたのは 1992 年以來であった。一方、コロナショックをうけている一部の民営 IT 企業は、イノベーションを促し、逆境の中でも成功し続けている。

本論文は 3 つの目的がある。

- 1 つ目は、民営企業の発展経緯を整理すること。
- 2 つ目は、ポストコロナ社会に向けて、民営 IT 企業はどのようにイノベーションを促し、社会と共存していくかについて考察すること。
- 3 つ目は、イノベーションの主役とも言われる民営 IT 企業に着目し、中国イノベーションの特徴や今後の発展方向について考察すること。

### 【キーワード】

イノベーション ポストコロナ社会 中国民営企業 民営 IT 企業 顧客本位

### 【目次】

1. はじめに
2. 民営企業に関する先行研究
3. 中国民営企業の概況

4. 従来の中国のイノベーションの特徴
5. イノベーションをリードする民営 IT 産業の発展
6. アリババのライブコマース事業～「淘宝直播 (対パ\* 対イ\*)」の事例
7. 考察：中国発イノベーションの特徴と今後の発展方向

## 1. はじめに

近年、中国企業におけるイノベーションの創出が注目されるようになった。アメリカ大手コンサルティング会社 BCG が 2020 年 6 月に発表した「世界で最も革新的な企業 50 社 (The 50 Most Innovative Companies of 2020) によれば、Top3 はアップル社、グーグル社とアマゾン社で、中国企業であるファーウェイ社、アリババ社、テンセント社、シャオミ社と京東社の 5 社がランクインした<sup>1</sup>。2019 年に比べ、ファーウェイ社は 48 位から 6 位へ、アリババ社は 23 位から 7 位へ順位が大きくアップされた<sup>2</sup>。また、テンセント社 (14 位)、シャオミ社 (24 位) は再びランクインされ、京東社 (31 位) は 2020 年に新しくランクインされた企業である。なお、この 5 社は全て民営企業である。

民営企業は国民経済において重要な位置を占めている。中国産業の構成比について、2019 年第 1 次産業は 7.1%、第 2 次産業は 39%、第 3 次産業は 53.9%によって構成される。また、第 3 次産業において 7 割以上は民営企業で<sup>3</sup>、国民生活の中において民営企業の存在感が日々増していると考えられる。さらに、「中国民営経済報告 2019」<sup>4</sup>によれば、2019 年 1 - 7 月の税収において、民営企業は全体の 56.9%を占めている。投資については、民間投資は全体の 60%超で、特に製造業分野での投資について、民間投資は全体の 85%を占めている。就業人数について、民営企業で就業している従業員は全体の 80%弱である。さらに、研究開発や特許取得について、2017 年民営企業の特許取得は全体の 75.8%で、企業のイノベーションを牽引する位置付けである。ご覧の通り、中国経済において、民営企業は最も重要な地位を占めていると考えられる。

2020 年 1 月以後、新型コロナウイルス感染による新型肺炎問題の影響で、多くの国有企業、ないし民営企業が大きな打撃を受けている。3つの産業において、最も打撃を受けているのが第 3 次産業である。中国の第 3 次産業において、卸売と小売業は全体の 17.9%、金融業は 14%、不動産業は 13%、飲食業は 3.4%を占めている。その中の、飲食業、ないし交通業、旅行業、

1 「The 50 Most Innovative Companies of 2020」[https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R4\\_tcm9-251007.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R4_tcm9-251007.pdf) (2020 年 8 月 20 日閲覧)

2 「The 50 Most Innovative Companies of 2019」[https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Mar-2019-R2\\_tcm56-215836.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Mar-2019-R2_tcm56-215836.pdf) (2020 年 8 月 20 日閲覧)

3 「新冠疫情对民営企業的影响及应对之策」贛州商会連合總會、<http://www.gzshlhzh.com/newsinfo/2167928.html> (2020 年 8 月 30 日閲覧)

4 「2019 年中国民営経営報告出炉：民営企業實現從 0 到 56789 的成就」『金融界』<http://stock.jrj.com.cn/invest/2019/10/14071228240855.shtml> (2020 年 8 月 30 日閲覧)

## ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

娯楽業などの業種が最も与えられた打撃が大きい。2020年第1四半期飲食業の売上高は2019年同期に比べ45.7%減、旅行業の顧客人数も63.9%減である<sup>5</sup>。また、第2次産業である製造業も大きな打撃を受けている。万碧涛氏(2020)<sup>6</sup>の調査研究によれば、広東省東莞市民営製造業において、74.78%の企業は売上高が減少し、多くの企業が生産オーダーの減少、家賃などの固定費負担、従業員稼働率の低迷などの問題を直面している。

一方、広東省を中心に一部のイノベティブな企業が経済活動を徐々に戻しつつ、コロナの影響で生じられた遅れを取り戻したという報道があった。中にはコロナを機にビジネスチャンスを広げた企業もある。その代表的な企業としてアリババ社とテンセント社が挙げられる。アリババ社は2020年8月20日、2020年4月 - 6月期の決算報告を発表した。決算報告によれば、アリババ社の売上高は前年同期比34%増の1,537億元(約2兆4,592億円)であった。6月末までのアクティブユーザー数は3月末までに比べ1600万人増加した。特にライブコマースの成長が注目されている<sup>7</sup>。

また、テンセント社はポストコロナ時代に向けた感染を避けるためのビデオ会議ツールなどの新サービスを展開し成長を遂げた。8月12日に発表された2020年4月～6月期決算<sup>8</sup>は、純利益が前年同期比38%増の376億元(約6,016億円)だった。

このように新型コロナウイルス感染症と共存するポストコロナ社会において、一部の民営IT企業は積極的にイノベーションを起こし、新しい価値を生み出すことによって成長を果たしている。本稿は中国民営企業に焦点を当て、イノベーションの背景となる民営企業の発展経緯を整理する。そして、ポストコロナにおいて、急成長中のアリババのライブコマース事業の事例を取り上げて、中国型イノベーションの特徴や今後の発展方向について考察する。

## 2. 民営企業に関する先行研究

中国民営企業の成長は、日本の学术界においても注目されている。例えば、小島(2000)<sup>9</sup>は、民営企業の事業環境の改善を述べ、民営企業が拡大された要因や直面する問題などについて指摘した。高久保(2001)<sup>10</sup>は、民営企業の歴史背景を整理し、民営企業経営の特徴、優位性や限界

5 同上、「新冠疫情对民営企業的影響及対応之策」。

6 万碧涛「新冠肺炎疫情对民営企業生産經營的影響及对策建議—以東莞為例」Analysis about the Impact of COVID-19 Epidemic on Private Companies and Countermeasures—Taking Dongguan for Example. 『社会科学前沿』Vol.9 No.4(April 2020).494-500。

7 アリババ公式サイト:「阿里巴巴集团公布2020年6月底季度業績」<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200820> (2020年9月2日閲覧)。

8 テンセント社公式サイト「TENCENT ANNOUNCES 2020 SECOND QUARTER AND INTERIM RESULTS」<https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-1> (2020年9月2日閲覧)。

9 小島淑男「現代中国における民営企業の発展について(転換期の中国経済と社会の変貌、総合研究)、日本大学経済学部経済学研究科紀要第29巻、2000年、pp.239-247。

10 高久保豊「中国の民営経済と中国経営学への展望」『創価経営論集』第26巻第1号、pp.153-167。

について分析した。白石（2005）<sup>11</sup>は、中国江蘇省南部の企業を分析し、民営企業の実態や経営の特徴などについて分析した。葉（2006）<sup>12</sup>は、中国民営企業の前身と言われる私営企業に着目し、「下請加工」、「間屋」、「家内工場」など典型的な私有企業の発達過程を考察し、移行経済期の中国における私的企業の生成について論じた。宋（2006）<sup>13</sup>は、民間企業が生まれた社会的、経済的環境などについて論じた。王（2006）<sup>14</sup>は、株式構造の視点から国有企業の民営化への移行、企業統治のあり方について研究した。苑（2008）<sup>15</sup>は、民営企業のグローバリゼーションに関する将来性や戦略について論じた。この時期の研究は主に民営企業が生成された時代環境、民営企業の時代的特性、民営企業の構造などを中心的に研究していた。

2010 年以後、民営企業の研究開発活動に関する研究が増えている。Aw, B.Y.（2010）<sup>16</sup>は、企業の輸出と研究開発活動は相互的に影響し合う関係にあると指摘した。渡辺（2011）は、民営企業などは金融機関から差別的な待遇を受け、研究開発のための外部資金を獲得することが困難であると指摘した。劉（2014）は、企業の研究開発活動の影響を与えた要因として、資金制約が挙げられた。また、民営企業に関して、輸出は研究開発投資にプラス効果があると指摘した。趙（2017）は、民間企業において「双创」（Mass Entrepreneurship and Innovation 大衆による創業&万人によるイノベーション）活動が活発していると指摘した。いずれの研究も、民間企業影響力の拡大やイノベーションへの追求を指摘している。一方、民営企業によるイノベーションの本質や特性に関する研究はまだ十分とは言えない。

本研究は先行研究を踏まえたうえで、イノベーションの背景となる民営企業の発展経緯を改めて整理した上、時代やビジネス環境の変化を俊敏に捉えているアリババのライブコマース事業の事例を取り上げて、中国型イノベーションの特徴や今後の発展方向について考察する。

### 3. 中国民営企業の概況

#### 3-1 中国の民営企業とは

民営企業という概念は中国の統計当局によって使われている概念ではない。また、中国の学術界において必ずしも統一な概念はない。中国の統計年鑑の中では、企業の所有関係あるいは出資

11 白石麻保「中国における民営企業の台頭とその経営の諸相」京都大学『経済論叢』（2005）、176（4）、pp.466-488。

12 葉剛「中国における民間企業の出現」『日本比較ジャーナル』2006年1号、43巻、pp.39-49、p.95。

13 宋涛「中国における民営経済の発展環境に関する分析」『金沢星稜大学論集』第39巻第3号、pp.17-23。

14 王芳「中国国有企業民営化に関する研究—株式所有構造と企業効率との相関性」『大阪産業大学経済論叢』第8巻第1号、2006、pp.47-73。

15 苑志佳「中国の民営企業とグローバリゼーション」立正大学経済学季報58（1）2008 - 09、pp.1-34。

16 Aw, B. Y., M. J. Roberts and D. Y. Xu (2010) "R&D Investment, Exporting and Productivity Dynamic," Pennsylvania State University mimeo.

## ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

関係によって、国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業、香港・マカオ・台湾投資企業、外資系企業に分類されている。国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業は「内資系企業」と呼ばれている。

民営企業は統計年鑑の分類には入っていないが、言葉の意味から言えば民営企業とは民間人が経営する企業である。狭義の民営企業とは雇用者 7 人以上で中国の工商管理機関の企業登録に「企業の性質」という欄に“私営企業 (private enterprise)”と記されているものである<sup>17</sup>。一方、学術界では、民営企業が①個人企業 (雇用者 7 人以下) から発足し、家族経営から大きくなった私営企業、②同じ職場の同僚同士、友人同士で立ち上げた私営企業、③株式放出などで民間企業に改造された元集体企業と元国有企業を指すことが多い<sup>18</sup>。要するに、民営企業という概念は中国の国内資本において、「国有」に対する概念であり、民間資本を利用した企業のことを指すだけと考えられる。広義の民営企業とは中国の国有及び国有持ち株会社を除いたあらゆる企業 (non-governmental enterprise) のことを指すと理解できる。

### 3-2 民営企業の発展経緯

民営企業の発展経緯について、単 (2009)<sup>19</sup>と王・楊 (2018)<sup>20</sup>によれば、6 段階に分けることができる。

#### 3-2-1 第 1 段階：1978 年—1988 年 (萌芽段階)

1978 年以前には私有制企業は外国資本の企業と個人経営 (中国語：个体戸) のみである。1956 年から 1978 年にかけて「社会主義計画経済」が実施されることによって、個人経営者の数が 1953 年の 898 万戸 (戸：個人経営の単位) から 1977 年の 15 万戸までに減少された。1978 年 12 月 18 日に中国共産党第 11 期中央委員会第 3 回全体会議 (略称：党の第 11 期三中全会) が開かれた。大会は党と国家の業務の中心を経済建設に転換し、経済「改革・開放」という政策の実施を決定した。さらに、大会は「一定的範囲内において、個人経済 (中国語：労働者个体経済) が補充する必要がある」と明言した<sup>21</sup>。その後、1988 年 4 月に第 7 回全国人民代表大会第 1 次会議にて、『中華人民共和国憲法修正案』が可決され、私的経済が認められるようになった<sup>22</sup>。さらに同年 6 月に、『中華人民共和国私営企業暫定条例』が公布された。この条例によれば、個人経営と区別させるため、雇用者数の 8 人以上の個人経営の企業を「私営企業」と定

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

18 張曉瑜「我国民営企業發展現狀概述」『中国南部審計』2012 年、p.15。

19 単忠東『民営企業三十年—思考与展望』北京經濟科学出版社、2009 年。

20 王海兵・楊惠薰「中国民営經濟改革与發展 40 年」『經濟与管理研究』Vol.39. No.4、2018 年、pp.3-13。

21 「建国以来の党の若干の歴史問題についての決議 (中国語：中国共产党中央委员会关于建国以来党的若干历史问题的决议) <http://www.cctv.com/special/733/-1/47008.html> (2020 年 9 月 3 日閲覧)。

22 『中華人民共和国憲法修正案』1988 年、第 1 条。

めた。政策が緩和されることによって、1988 年末には個人経営が 1452.7 万戸で、就業人数が 2304.9 万人となり、私営企業が 4.06 万戸で、就業人数が 72.38 万人となった<sup>23</sup>。

### 3-2-2 第 2 段階：1989 年—1990 年（停滞段階）

1988 年に入り、経済改革が加速するにつれて、経済過熱やインフレーションが起きた。その影響を受けた民営経済の発展が停滞され、1989 年末には登録された個人経営者数が 205.6 万戸までに減少され、就業人数が 363.5 万人減少された<sup>24</sup>。民営経済は一時的に停滞期に入ったと考えられる。

### 3-2-3 第 3 段階：1991 年—2001 年（回復段階）

1991 年 1 月、鄧小平氏は中国の沿岸部の上海、深圳、珠海を視察し、各地域の官員に対して、中国の経済制度にさらなる改革が必要とされていると強調した。その後、この談話内容を「南巡講話」と名付けられ、歴史的な講話だと言われている。「南巡講話」が発表された 4 ヶ月後、当時の江沢民総書記が「鄧小平講話の意義を深く理解し、着実に実行する。経済開発と改革開放をより速くよりよく行うよう」というテーマの演説を行った。この演説で、江沢民氏は中国的市場経済の特徴を以下の 3 点とまとめた。1 つ目、公的所有を主体として、多様な企業形態が同時に発展していくこと。2 つ目、労働の質や量に応じて分配制度を主体として、一部の地域と一部の人が先に裕福になって徐々に社会全体が裕福になっていくこと。3 つ目に、市場経済と計画経済のそれぞれの良さを生かし、経済資源の最適化を図り、公平的に社会分配を調整すること<sup>25</sup>。さらに、1999 年に開かれた第 9 期全人代第 2 回会議で憲法修正案が審議された。この修正案で個人経済、私営経済などの非公有制経済が「現行の公有制経済の補完」から「社会主義市場経済の重要な構成部分」とであると提起された<sup>26</sup>。この時期から、民営経済が正式的に認められるようになった。2001 年末には個人経営者数が 2433 万戸までに回復され、就業人数が 4760.3 万人となった。また、私営企業が 202.9 万戸、就業人数が 2713.9 万人となった<sup>27</sup>。

### 3-2-4 第 4 段階：2002 年—2007 年（成長段階）

2001 年、中国は WTO に加盟し、民営企業は新たな成長段階に入った。2003 年 10 月に中国共産党第 16 期中央委員会は「完全な社会主義市場経済制度を整える諸問題に関する中国共産党

23 王海兵・楊惠薫、同稿、p.5。

24 王海兵・楊惠薫、同稿、p.5。

25 江沢民氏「鄧小平講話の意義を深く理解し、着実に実行する。経済開発と改革開放をより速くよりよく行うよう」1992 年 6 月 9 日。中国経済網 [http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/200706/17/t20070617\\_11787853\\_1.shtml](http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/200706/17/t20070617_11787853_1.shtml) (2020 年 9 月 3 日閲覧)。

26 『中華人民共和国憲法修正案』1999 年、第 11 条。

27 王海兵・楊惠薫、同稿、p.6。

ポストコロナ社会に向けて中国民営IT企業のイノベーション

中央委員会の決定」<sup>28</sup>（以下は「決定」と称す）を交付した。「決定」では、市場による経済資源の配分と多種多様な所有制という理念が固められ、完全な市場制度を仕上げる必要があると指摘した。また、非公的所有の経営を円滑に行うための法律改正、国有資本などの公的資本と非公的資本の共同出資を促すなどの提案が挙げられた。そして、2004年3月に新しい憲法修正案が第10期全国人民代表大会第2次会議において可決され、非公的所有について<sup>29</sup>、「国家が個人経営、私的企業経営等の非公的所有企業の合法的な権利と利益を保護する。国家が非公的所有企業を励まし、これらの企業を支持し、指導すると同時に、非公的所有企業を法律に基づいて督促し、制約する」と修正された。法律などが整備されることによって、民営企業などの非公的所有企業がさまざまな不平等待遇から解放された。成長段階に突入した。2007年末までに、個人経営者数が2741.5万戸、就業人数が5396.2万人となった。また、私営企業が551.3万戸、就業人数が7253.1万人となった<sup>30</sup>。

### 3-2-5 第5段階：2008年—2012年（戦略転換段階）

2008年のリーマンショックの影響で世界経済は大きな打撃を受けた。その影響を受けた中国経済の成長率も急落した。その影響で、中国金属社、合俊玩具、華聯三鑫、江龍控股など有名な民営企業が相次いで倒産してしまった。当時、政府は4兆元（約56兆円）の大型景気刺激策を発表した。景気刺激策の内容は主に①政府による大規模なインフラ投資、②広範囲な産業の調整振興、③科学技術に対する大規模の支援、の3つである。また、成長戦略が輸出投資主導型の経済から内需主導型の経済へと転換された。一方、民営企業に対して、政府が2010年5月に「民間投資の健全な発展の奨励・誘導に関する若干の意見」を交付し、民間投資に対する市場参入規制を緩和した。リーマンショック後で生き残った多くの民営企業は、戦略を大きく変え、積極的に海外から人材を招聘し、製品の研究開発に力を注ぎ始め、ハイテック産業や海外市場に進出し始めた。2012年末までに、個人経営者数が4059.27万戸、就業人数が8528.31万人となった。また、私営企業が1085.72万戸、就業人数が1.13億人となった<sup>31</sup>。

### 3-2-6 第6段階：2013年～（イノベーション主導段階）

2013年以後、中国では創業ブームが生じ始めた。一般民間人による創業をサポートするため、2015年3月、政府が「衆創空間」の発展による大衆創新・創業を推進する国務院弁公室の意見」を公布した。「衆創空間」とは、大衆によるイノベーションをサポートするためのインキュベーターのことであり、イノベーション産業を育成することが目的としている。当時、インキュベーター

<sup>28</sup> 原語：「中共中央関輿完善社会主義市場経済体制若干問題の決定」新浪新聞センター、<http://news.sina.com.cn/c/2003-10-23/1100974472s.shtml>（2020年9月3日閲覧）

<sup>29</sup> 『中華人民共和国憲法修正案』2004年、第11条、第21条による。

<sup>30</sup> 王海兵・楊惠薫、同稿、p.7。

<sup>31</sup> 王海兵・楊惠薫、同稿、p.7。

は 4,200 社以上、創業サービス企業が 12 万社以上設立された。さらに、2015 年 6 月、国務院が「大衆創業・万衆創新を積極的に推進する若干の政策・取組に関する意見」を公布した。「大衆創業・万衆創新」を直訳すると、「大衆による創業活動、万衆によるイノベーション活動」という意味である。一連の政策やサポート体制が整備されることによって、民営企業の数が一気に増えた。

中国国家工商管理行政管理総局の統計によれば、2013 年からの 5 年間で、中国での新規設立企業は 2160.9 万社であった<sup>32</sup>。また、1 日平均 1.66 万社、5.2 秒に 1 社が起業されていると言われている<sup>33</sup>。また、創業活動の主体は従来と違って、主に大学の新卒、海外から帰国された元留学生、元大企業の管理職、大学の研究職などである。さらに、2015 年 3 月、第 12 期全国人民代表大会第 3 回会議で「インターネットプラス」<sup>34</sup> という政策を公布した。2025 年までにネットワーク化、スマート化、産業エコシステムの完成を目指すものである。2015 年以後、民営 IT 企業の成長が注目されるようになった。

## 4. 従来 of 中国のイノベーションの特徴

### 4-1 2010 年までの中国イノベーションの特徴

#### 4-1-1 イノベーションのタイプ

関 (2016)<sup>35</sup> の研究によれば、中国のイノベーションは主に 3 つのタイプがある。1 つ目は、独創的イノベーション (基礎的または中核的技術の発明とその応用)。2 つ目は、技術統合によるイノベーション (既存の技術を有機的に組み合わせて、新しい製品や管理方式を生み出すこと)。3 つ目は、導入・消化・吸収・改良が含まれている。中国企業は 2 つ目のタイプと 3 つ目のタイプのイノベーションが中心に実施され、1 つ目のタイプは今後のイノベーションの方向として残っていると指摘した。

#### 4-1-2 中国イノベーションへの促進要因

関 (2016)<sup>36</sup> の研究によれば、中国はイノベーションを起こす際に、以下の促進要因が存在していると指摘された。その特徴は以下のように挙げられる。

##### ・後発優位性の發揮

中国は経済開放の初期段階、中期段階において、先進国と比べ企業経営、科学技術などの発展は遅れている。一方、その遅れを補うため、中国側は先進な技術を海外から導入することができ

32 「中国の新設企業数、5 年で 2161 万社」Japanese.China.Org.CN.2018-02-12。

33 「1 日に 1 万 6000 社が起業、データでみる中国 IT の迫力」日経 XTECH、2018-07-20。

34 「インターネットプラス」とはあらゆる産業にデジタル技術の活用を推進するものである。

35 関志雄「中国における新しい成長エンジンとなるイノベーション—注目されるインターネット産業の発展」『中国経済研究』第 13 巻第 1 号、2016、pp.17-29。

36 関志雄「中国における新しい成長エンジンとなるイノベーション—注目されるインターネット産業の発展」『中国経済研究』第 13 巻第 1 号、2016、pp.17-29。

## ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

る。中国企業は後発企業として、技術開発について投資、リスクや開発時間を省くことができる。さらに、独自の改良を加えることで、新たな価値を創造し、迅速的にマーケットに送り出す優位性を持つ。

### ・巨大マーケットによる戦略技術などの海外導入

中国は 1978 年の経済改革・開放以来、GDP（国内総生産）が 30 年以上にわたって上昇し続けている。さらに、中国は人口が多いため、マーケットとしての魅力が増している。「市場を以て技術と交換する」という戦略を用いられ、先進国の企業が中国マーケットに進出すると同時に、先進の技術、企業経営のノウハウなども中国企業に導入されるようになった。

### ・教育制度の充実化による人材の確保

大学教育が普及されたことによって、大量の科学技術人材が育成されている。さらに、近年、海外から帰国された留学生が増えている。彼らは海外で豊富な技術を学んできたことで、イノベーションの促進要因となる。

## 4-2 2010 年以後中国発イノベーションの土台の形成

2010 年以後、インターネット、携帯電話の普及やモバイル決済の誕生がイノベーションの起爆剤となり、中国は自主的、独創的なイノベーションの道を歩み始めたと考えられる。

### 4-2-1 インターネットと携帯電話の普及が起爆剤になる

李智慧（2018）<sup>37</sup> は、中国のイノベーションの発展は、アリババグループの支付宝（アリペイ）とテンセント社の微信支付（ウィーチャットペイ）が熾烈な競争によって牽引したモバイル決済がすべての起点になっていると指摘した。よって、中国におけるインターネットの普及、携帯電話の普及及び第三者決済サービスの誕生がイノベーションの起爆剤になったと考えられる。

### 4-2-2 インターネットの普及

中国が初めてインターネットに接続したのは 1994 年であった。中国インターネット情報センター（原語：中国互聯網信息中心、略称：CNNIC）の調査によると<sup>38</sup>、2020 年 3 月末現在での中国における国内インターネット利用者<sup>39</sup>は 9.04 億人に上り、インターネット普及率は 64.5% になった。CNNIC の調査は 1997 年から開始されたもので、その後は定期的に調査を行い、毎年 1 月と 7 月に報告を公布する。1997 年の調査<sup>40</sup>によれば、インターネット利用者は僅かに 62

<sup>37</sup> 李智慧『チャイナ・イノベーション』日経 BP 社、2018 年、p.57。

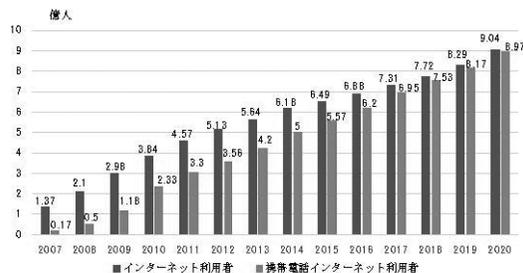
<sup>38</sup> CNNIC 公布した第 45 回「中国中国互聯網發展狀況統計報告」、中国人民共和国中央人民政府 [http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/28/content\\_5506903.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/28/content_5506903.htm)（2020 年 9 月 23 日閲覧）。

<sup>39</sup> CNNIC によるインターネット利用者の定義：6 歳以上、毎週 1 時間以上インターネットを利用する者である。

<sup>40</sup> 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（1997/10）、<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwftjbg/hlwfzkkdctjbg001.pdf>（2020 年 9 月 23 日閲覧）

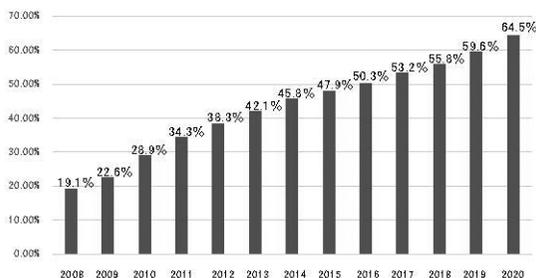
万人であった。10 年後 2007 年の調査によれば<sup>41</sup>、インターネット利用者は 1.37 億人までに上昇された。2008 年にはさらに 2.1 億人までに上り、国別インターネット利用者世界 1 位となった<sup>42</sup>。2010 年以後も高いスピードで利用者が増えている（図 1、図 2 に参照）。

図 1 インターネット利用者推移（2007 年 1 月—2020 年 4 月）



出所：中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007 年—2020 年）より作成。[http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index\\_1.htm](http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm)（2020 年 9 月 23 日閲覧）

図 2 インターネット普及率推移（2008 年 1 月—2020 年 4 月）



出所：中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2008 年—2020 年）より作成。[http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index\\_1.htm](http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm)（2020 年 9 月 23 日閲覧）

#### 4-2-3 携帯電話と 3G の普及

2007 年、アップル社は初代 iPhone を発売し世界的に大ヒットした。しかし、中国市場において、iPhone の販売価格が高いため、一部の iPhone ファンと富裕層しか入手できなかった。その後、民営企業小米社（シャオミ）は格安スマホを生産・発売した。シャオミ社スマホの安い機種は 1

41 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007/01）<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlzkdctjbg019.pdf>（2020 年 9 月 23 日閲覧）

42 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2008/01）[http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c\\_126548652.htm](http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c_126548652.htm)（2020 年 9 月 23 日閲覧）

ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

台で約 1,000 元（約 16,000 円）程度のお手頃価格であった。格安スマホの発売によって、携帯電話が急速的に普及された。

また、2007 年 1 月、中国政府は 3 大通信キャリアである中国聯通（チャイナユニコム）、中国移動（チャイナモバイル）と中国電信（チャイナテレコム）に対して 3G 免許を交付し、3G ネットワークの時代に突入した<sup>43</sup>。2008 年以前、多くの中国人は会社、自宅のパソコンあるいはインターネットカフェを利用してインターネットに接続した。3G ネットワーク普及によって、携帯電話経由でのインターネット接続が急増した。2010 年携帯電話経由でのインターネット利用者は 2.33 億人、全体の 61% を占めた。その後も携帯電話経由でのインターネット利用者がハイスピードで増え続け、2020 年 3 月末現在には、携帯電話経由でのインターネット利用者が 8.97 億人に達し、全体の 99% を占めた（図 1 に参照）。中国の殆どのインターネット利用者は携帯電話経由でインターネットに接続すると言われている。

#### 4-3-3 第三者決済サービスとモバイル決済の誕生

中国における第三者決済サービスが生まれた背景として、①待ち時間が長いなど、大手銀行のサービスに利用者から不満の声が挙がること、②銀行 ATM が少ないため、利用者から不便の声が挙がること、③クレジットカード保有率の低さ、と指摘された<sup>44</sup>。

このような背景の下で、第三者決済サービスが生まれ、銀行と消費者の間での決済を仲介する。第三者決済サービスの代表例はアリババグループ傘下のアリペイである。2004 年 12 月アリペイの誕生はネットショッピングの決済問題を解決した。2011 年アリペイのモバイル決済が誕生し、中国におけるオフライン決済の幕が開けた。さらに、2013 年テンセント傘下の WeChatPay が登場した。2014 年と 2015 年はモバイル決済が市場に浸透する年と言われている。2015 年 12 月末現在モバイル決済利用者は 3.58 億人に至った。その後毎年ハイスピードで普及され、特に 2019 年 6 月から 2020 年 3 月までの 9 ヶ月間、利用者 1.44 億人が増えた。中国におけるモバイル決済が僅か数年間で消費者の生活に浸透した（図 3 に参照）。

43 総務省「平成 22 年版 情報通信白書」<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h22/html/me482300.html>（2020 年 9 月 23 日閲覧）

44 李智慧、同書、p.60。

図 3 モバイル決済利用者推移 (2015 年 12 月～2020 年 3 月)



出所：中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網發展状況統計報告」より作成。  
[http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c\\_1589535470378587.htm](http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm) (2020 年 9 月 23 日閲覧)

## 5. イノベーションをリードする民営 IT 産業の発展

### 5-1 消費者の生活スタイルの変化

インターネット、3G サービス、携帯電話の普及、モバイル決済の浸透などによる中国人の生活スタイルに変化があった。

#### 5-1-1 インターネット利用時間の増加

インターネットの利用時間が長くなっている。2019 年 6 月末現在（コロナ禍前）1 人当たりのインターネット利用時間は、1 週間で 27.9 時間、1 日平均利用時間は 4 時間弱である。10 年前（2009 年 6 月末）に比べ 1 週間での利用時間が 9.9 時間長くなった<sup>45</sup>。

利用内容について、インスタントメッセージ系 App の利用時間は一番長く、全体の 14.5% を占めた。その他の利用内容は、Web テレビが 13.4%、ショットビデオが 11.5%、Web ミュージックが 10.7%、Web 文学（小説など）が 9% である（図 3 に参照）。

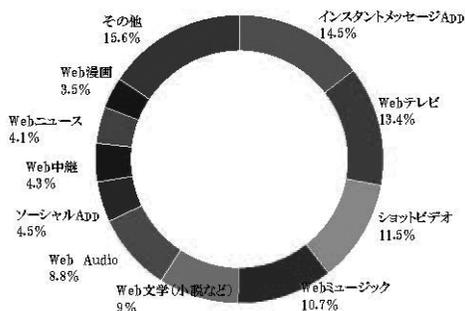
2020 年に入り、コロナ禍の影響でインターネットの利用時間がさらに長くなる傾向がある。2020 年 3 月末現在（コロナ禍）の調査結果によると、1 人当たりのインターネット利用時間は、1 週間で 30.8 時間、1 日平均利用時間は 4.4 時間である<sup>46</sup>。2019 年末に比べ、一週間の利用時間が 2.9 時間長くなった。利用内容について、Web ゲーム、インスタントメッセージ系 App、Web テレビ、Web ニュース、Web 中継、ソーシャル App などの利用時間が長くなる傾向である。（図 4 に参照）。

<sup>45</sup> 中国インターネット情報センター「第 24 回中国中国互聯網發展状況統計報告」（2009 年 7 月）より作成。[http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index\\_1.htm](http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm) (2020 年 9 月 23 日閲覧)

<sup>46</sup> 中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網發展状況統計報告」（2020 年 3 月末）より作成。[http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c\\_1589535470378587.htm](http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm) (2020 年 9 月 23 日閲覧)

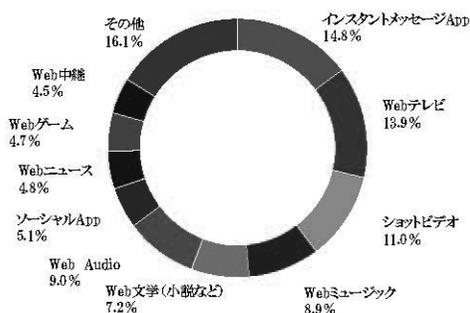
ポストコロナ社会に向けて中国民営IT企業のイノベーション

図3 インターネットで利用した機能・サービスの割合（2019年6月末現在）



出所：中国インターネット情報センター「第44回中国中国互聯網発展状況統計報告」（2019年7月）より作成。[http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c\\_1124938750.htm](http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124938750.htm)（2020年9月23日閲覧）

図4 インターネットで利用した機能・サービスの割合（2020年3月末現在）



出所：中国インターネット情報センター「第45回中国中国互聯網発展状況統計報告」（2020年3月末）より作成。[http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c\\_1589535470378587.htm](http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm)（2020年9月23日閲覧）

### 5-1-2 各サービス利用者規模の拡大<sup>47</sup>

インターネット経由でニュースを閲覧する人は2019年6月末現在6.86億人、2018年末までに比べ1,114万人増え、全体利用者の80.3%を占めた。また、携帯電話経由でのニュースサービス利用者は6.6億人、2018年末までに比べ734万人増え、携帯電話経由でのインターネット利用者全体の78%を占めた。

インターネット経由でショッピングする人は6.39億人、2018年末までに比べ2,871万人増え、全体利用者の74.8%を占めた。また、携帯電話経由でのショッピング者は6.22億人、2018年末までに比べ2,989万人増え、携帯電話経由での利用者の73.4%を占めた。

インターネット経由で出前を利用する人は4.21億人、2018年末までに比べ1,516万人増え、

<sup>47</sup> 中国インターネット情報センター「第44回中国中国互聯網発展状況統計報告」（2019年7月）より作成。[http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index\\_1.htm](http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm)（2020年9月23日閲覧）

全体利用者の 49.3%を占めた。また、携帯電話経由での利用者が 4.17 億人、2018 年末までに比べ 2,037 万人増え、携帯電話経由でのインターネット利用者全体の 49.3%を占めた。

中国マーケットにおいて、サービスとして提供しているモバイルアプリは約 415 万種類<sup>48</sup>、生活のあらゆる場面に浸透している。中国人の生活スタイルは確実に変化し、インターネット、携帯電話の機能に頼らざるを得ない状況である。

## 5-2 巨大民営 IT 企業の形成

2019 年 3 月、中国（深圳）IT リーダーサミットが開かれ、「中国 IT 産業発展報告」が発表された。報道によれば<sup>49</sup>、中国 IT 産業の世界ランクが急上昇し、産業実力は世界 2 位、IT 産業発展指数は米国、日本、ドイツに次ぐ第 4 位である。また、2018 年末時点、世界のユニコーン企業 313 社のうち、76 社は中国企業であった。

中国の IT 業界を代表する企業は、BATH と呼ばれる百度（Baidu）、アリババ（Alibaba）、テンセント（Tencent）と華為（Huawei）の 4 社である。また、4 社の内の BAT と呼ばれる 3 社（Baidu・Alibaba・Tencent）は E コマース、SNS、コンテンツなどの中国市場をリードしている。

### 5-2-1 百度（Baidu）の誕生

百度は 2000 年にロビン・リーによって設立された。本社は北京にある。2001 年、百度の検索サービスは中国において 70%以上の市場シェアを占めた。百度のインターネットユーザー数は 6 億人を超え、中国検索シェア率第 1 位の地位を確保した。また、全世界の検索エンジン市場でも、グーグル検索に次ぐ第 2 位の地位を確保している<sup>50</sup>。2018 年度売上高は 28%増の 148.8 億ドル。

百度の中核事業は、アンドロイド・アプリストア(原語: 百度応用)、オンライン百科辞典(原語: 百度百科)、地図サービス(原語: 百度地図)、知識共有サイト(原語: 百度知道)、旅行情報ポータルサイト(原語: 百度旅遊)、旅行検索サービス(原語: 行哪儿)、動画配信サービス(原語: 愛奇芸)などのオンラインサービスである。

会社名「百度」(バドゥ)という 2 文字の漢字は、中国の宋朝詞人辛棄疾(シキツ)の詞「青玉案・元夕」からの由来である。詞の中に「衆里尋他千百度, 驀然回首, 那人卻在, 燈火闌珊處」(原文)という句があり、「元宵節」という賑やかな祭が行われている街の中に、気になる人がいなくなり、人込みの中に何度も何度も探し回ったところで、ふと振り返ると、あの人は灯の尽きた暗い所に引っ込んで立っていたのを見つけたという意味である。創業者のロビン・リーはこのロマンティックな詞が好きで、自分が創りたい検索サービス事業のイメージとぴったり合うということで、こ

<sup>48</sup> 李智慧、同書、p.59。

<sup>49</sup> 中国網「中国、IT 産業発展指数で世界 4 位に」(2019-04-05)、[http://japanese.china.org.cn/business/txt/2019-04/05/content\\_74634387.htm](http://japanese.china.org.cn/business/txt/2019-04/05/content_74634387.htm) (2020 年 9 月 2 日閲覧)

<sup>50</sup> 百度公式 HP : <https://www.baidu.jp/service/> (2020 年 9 月 2 日閲覧)

ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

のフレーズを社名に採用した。百度の事業ミッションは「科学技術を用いて、複雑な世界を簡単にする」である。顧客ニーズの一番の理解者となり、人々の成長を助ける企業となることを企業ビジョンとしている。百度はこの理念に基づき、事業を展開した。平均 0.05 秒という高速検索と検索精度の正確さを実現し、快適なインターネット検索環境を造った。また、中国人の好みに合わせて、話し好きの中国人にぴったりの掲示板を設け、コミュニケーション機能の充実に力を入れた。これは百度が成功した重要な要因だと考えられる。

### 5-2-2 アリババ (Alibaba) の誕生

アリババは 1999 年にジャック・マーによって設立された持ち株会社である。2020 年 6 月末現在、従業員数 12 万人<sup>51</sup>、実際に買い物をしているユーザー数は 7.42 億人<sup>52</sup>を有する巨大企業である。

アリババの中国小売市場の売上のうち 8 割が、モバイルによるものである。2016 年 3 月期決算によると、GMV（総流通総額）は 4,850 億ドルで、小売り最大手のウォルマートの 4,821 億ドルを上回り、世界最大の小売企業となった<sup>53</sup>。事業拡大の成功要因の一つは当時中国で最も影響力があるポータルサイト、ソーファーとの Win-Win 関係の提携であった。2005 年、アリババはソーファーと提携することによって、ソーファーのユーザーや膨大なデータを手に入れ、E コマースを拡大した<sup>54</sup>。

アリババの E コマース事業が急成長している中で、2004 年、第三者決済事業～アリペイはオンラインショッピングの決済方法として導入され、金融商品「余额宝 (Alipay)」が導入された。2014 年に「アント金融」というアリババの金融事業を統括する会社が設立された。2015 年にアント金融が出資し、網商銀行 (mybank.cn) という民営銀行を開設した。アリババのフィンテック事業は着実に拡大している。

アリババの成功要因には創業者ジャック・マーの確固たる信念があった。元英語教師であったジャック・マーが、アリババを設立した時に、自分の信念を語った<sup>55</sup>。それは「世界中のあらゆる商売をやりやすくする」ことである。この言葉は現在のアリババの企業理念となっている。この理念に基づき、E コマース事業を展開した。

### 5-2-3 テンセントグループ (Tencent) の誕生

テンセントは 1998 年にポニー・マーによって設立された持株会社である。ソーシャル・ネッ

51 アリババ公式サイト：<http://www.alibabagroup.com/cn/about/faqs> (2020 年 9 月 2 日閲覧)。

52 アリババ公式サイト：「阿里巴巴集团公布 2020 年 6 月底季度業績」<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200820> (2020 年 9 月 2 日閲覧)。

53 新華網「阿里巴巴超越沃尔玛成为全球最大零零售商」[http://news.xinhuanet.com/world/2016-04/07/c\\_128872362.htm](http://news.xinhuanet.com/world/2016-04/07/c_128872362.htm)。(2020 年 9 月 2 日閲覧)

54 張燕『馬雲 我的人生哲学』北京聯合出版公司、2013 年、p.188。

55 張燕同書、p.2、p.6。

トワーキング・サービス（原語：QQ 空間）、インターネットメッセンジャー（原語：騰訊 QQ、微信 WeChat）などのインターネットサービスでビジネスを展開している。

2019 年度売上高は 21% 増の 540.82 億ドル、純利益は 22% 増の 139.89 億ドル。売上の内、53% はゲーム事業で、27% はフィンテックサービス事業、18% はネット広告事業である<sup>56</sup>。

2019 年度には、パソコン、携帯でゲームを行う利用者が前年度の比べ 12.4% 増、1.8 億人となった。また、携帯アプリ WeChat の利用者が 6.1% 増、11.6 億人となった。これが売上増の要因である。

マーは深圳大学電子工学科を卒業した技術者である。劉静・李朋波（2015）<sup>57</sup> の研究によれば、マーの性格は沈着冷静で柔軟性が高い。彼は常に組織の核心的存在である。テンセントのミッション（使命）は「我々は人々の日常生活の中で水や電気のような不可欠な存在になろう」である。2020 年 6 月末現在携帯アプリ WeChat の利用者が 12 億人であり<sup>58</sup>、まさに中国人の日常生活に不可欠な存在になっている。

## 6. アリババのライブコマース事業～「淘宝直播（双がライブ）」の事例

### 6-1 「淘宝直播（双がライブ）」の概況

2020 年 9 月、CNN ビジネスは中国のライブコマースについて報道した<sup>59</sup>。この報道は、ポストコロナで、ライブコマースという新興小売業が迅速的に発展し、今は推定 660 億ドル相当の産業に成長し、巨大なマーケットが出来上がっていると指摘した。また、中国政府はこの業界を E コマース成長への「新しいエンジン」と呼んでいると指摘した。2020 年に入り、ライブコマースの注目度が増々アップしている。

ライブコマースは、動画をライブ中継しながら、商品を紹介し、販売するビジネス手法である。視聴者はライブ配信の途中に商品やサービスに関する質問をコメントという形で配信側に送り、配信側はそれをリアルタイムで表示され、それを答えるようにできる仕組みである。

中国のライブコマース市場のトップはアリババ傘下のライブ配信プラットフォーム「淘宝直播（双がライブ）」であり、中国ライブコマースの元祖とも言われている。2015 年、淘宝（双が）はプラットフォームにライブコマースの機能を追加した。2019 年に「淘宝直播（双がライブ）」というライブコマースアプリを独立させてリリースした。

「淘宝直播（双がライブ）」のライブコマースは主に 2 つタイプがある。一つは、店舗を持つ店

56 テンセント公式サイト：「騰訊公布 2019 年第 4 期及前年度業績」<https://static.www.tencent.com/uploads/2020/03/18/19b5f2e87c7fc5ac6f173eccc723c040.pdf>（2020 年 9 月 23 日閲覧）

57 劉静・李朋波「馬化騰領導風格演變對騰訊企業文化塑造的影響研究—基輿領導權變理論的視角」『企業家管理思想』2015. P.20、p.100。

58 テンセント公式サイト：「騰訊公布 2020 年度中期報告」<https://cdc.tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/uploads/2020/08/26/92a625ffb6f781cecd011d0511c793a4.pdf>（2020 年 9 月 23 日閲覧）

59 Michelle Toh, Serenitie Wang, “A multibillion-dollar shopping obsession goes mainstream in China”, CNN Business, September 7, 2020.

ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

側がライバーになって配信するタイプである。もう一つは、インフルエンサーが中心になって、店舗へ誘導するタイプである。

2018年度、「淘宝直播（タオバオライブ）」は1,000億元（約1.6兆円）のGMV（流通総額）を創出し、前年同期比で約400%も増えた。2019年度のGMVは前年同期比で倍増し、2,000億元（約3.2兆円）を突破した<sup>60</sup>。アリババで最も成長率の高いビジネスモデルと言われている<sup>61</sup>。2020年に入り、「淘宝直播（タオバオライブ）」は高い成長率が続き、2020年6月末のGMVは前年同期比でさらに倍増された<sup>62</sup>。

## 6-2 「淘宝直播（タオバオライブ）」の成功ポイント

### 6-2-1 明確なターゲット層：1990年代以後生まれの若者

「淘宝直播（タオバオライブ）」のターゲット層は1990年代生まれの若者である。その理由は以下だと考えられる。①1990年代に生まれた若者は2020年現在では凡そ20-30歳である。インターネットの利用率が一番高い世代とも言える（図5に参照）。②生まれた時から携帯電話が普及し始め、携帯電話やスマートフォンアプリに馴染み深い世代とも言える。2020年3月末現在、この世代の一人当たりのApp保有数は65個である（図6に参照）。③育てられた時代は、情報とモノが溢れ、中国の改革開放政策の成果が現れた時期だった。ゆえに、裕福の家庭で育てられた子が多いだと考えられる。④彼らは自分の直感を信じる特徴があり、個性やスタイルを求めるタイプが多い。また、直感でモノを買うタイプが多いと言われている。⑤この世代の消費嗜好は、男性が大型家電、女性が化粧・美容・スキンケアとの傾向があると言われている。その嗜好に合わせたライブコマースを行うことが「淘宝直播（タオバオライブ）」の成功ポイントの一つだと考えられる。

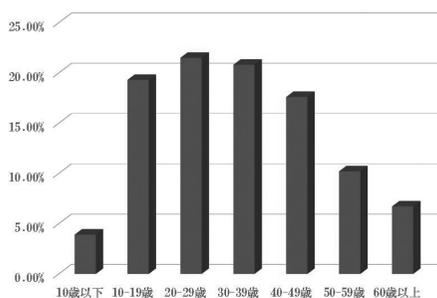
---

60 「淘宝直播：2019年GMV突破2000億元 用戶規模4億」2020-03-30、<https://www.chinaz.com/2020/0330/1121920.shtml>（2020年9月2日閲覧）。

61 アリババ公式サイト：「阿里巴巴集团公布2019年12月底季度業績」<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200213>（2020年9月2日閲覧）。

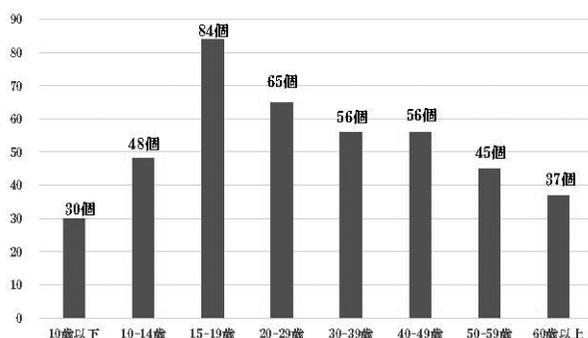
62 アリババ公式サイト：「阿里巴巴集团公布2020年6月底季度業績」<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200820>（2020年9月2日閲覧）。

図 5 インターネット利用者の年齢別構成 (2020 年 3 月末現在)



出所：中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2020 年 3 月末より作成。http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c\_1589535470378587.htm (2020 年 9 月 23 日閲覧)

図 6 年齢別の App 保有数一覧表 (2020 年 3 月末現在)



出所：中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2020 年 3 月末より作成。http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c\_1589535470378587.htm (2020 年 9 月 23 日閲覧)

### 6-2-2 「機」を掴む

2020 年に入り、中国においても、コロナ禍によって街に出られず、外食に行けず、実店舗に行けず、我慢や辛い日々がしばらく続いた。また、コロナ禍により仕事が失われ、収入が減っている人々もいる。この時期は、ライブコマース事業にとって、ユーザーやインフルエンサーを同時に増やす大きな「機」となり、ライブコマースを成功させる絶好な「機」となった。

「淘宝直播 (双バライブ)」がヒットできた要因は以下だと考えられる。①この時期の消費者は、外に出かける機会が減る代わりに、携帯電話で動画などを観る時間が増えていること。②消費者にとって、ライブコマースのコンテンツの実用性が高いこと。「淘宝直播 (双バライブ)」には、ファッション商品から日常の洗剤まで、高級食材から旬の食材まで幅広くライブ映像が含まれている。③中国のネットショッピングでは商品の信用度が低いという問題があるが、消費者自身がお気に

## ポストコロナ社会に向けて中国民営IT企業のイノベーション

入りのインフルエンサーの紹介の商品なら、安心感があること。要するに、インフルエンサーは消費者に大きな影響を与えていることである（図5参考）。④商品に関してインフルエンサーに質問ができたり、インフルエンサーは視聴者にリアルタイムでクーポンを出したり、ショッピングの楽しさが満載であること。中国消費者にとって、このようなショッピング機能が付き、エンターテインメント的な媒体としてライブコマースは魅力的な存在である。

一方、消費者に魅力的なライブを提供するため、優秀なインフルエンサーを確保することも重要なポイントとなる。コロナ禍の影響でインフルエンサーの陣営に新たに参入した者が増えている。特に、2020年5月以後、俳優、テレビタレント、アナウンサー、作家、経営者など大勢の人がインフルエンサー業に参入している。また、一般市民の参入も注目されている。前述したCNN ビジネスの取材を受けたHu氏はその一例である。Hu氏は中国の航空会社の元客室乗務員で、2020年1月に仕事を辞めた。彼女は自宅の一室をスタジオに改造し、「淘宝直播（タオバオライブ）」のインフルエンサーになった。iiMedia Researchの調査によれば、近年インフルエンサーの人数規模がどんどん拡大され、2018年末の6,000人規模から2019年末の20,000人規模となった<sup>63</sup>。

図5 淘宝直播（タオバオライブ）インフルエンサー売上高 Top8（2020年6月分）

順位	インフルエンサー名	視聴回数 (累計回)	視聴者数 (人)	取引件数 (件)	売上高 (元)	ヒット商品
1	薇婭 (WeiYa)	5.41 億	1.23 億	0.29 億	18.03 億元 (約 288 億円)	化粧品・ スキンケア
2	李佳琦 (LiJiaQi)	1.85 億	0.57 億	0.11 億	10.72 億元 (約 172 億円)	化粧品・ スキンケア
3	雪梨 (XueLi)	1.58 億	0.23 億	379.39 万	1.38 億元 (約 22.08 億円)	化粧品・ スキンケア
4	烈兒寶貝 (LieErBaoBei)	1.27 億	0.6 億	532.18 万	1.26 億元 (約 20.16 億円)	レディース服
5	聚划算百億補貼官方 (JuHuaSuanBuTieGuanFang)	0.46 億	0.25 億	139.48 万	1.11 億元 (約 17.76 億円)	大型家電
6	陳潔 (ChenJie)	0.78 億	0.26 億	232.81 万	9,032 万 (約 14.45 億円)	レディース服
7	聚划算 (JuHuaSuan)	0.13 億	902.43 万	148.53 万	6,510 万 (約 10.42 億円)	大型家電
8	小小瘋 (XiaoXiaoFen)	1.43 億	0.73 億	176.96 万	5,692 万 (約 9.1 億円)	アクセサリ

出所：iiMedia Research「中国におけるライブコマース運営報告（2020年5-6月）」

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1672749857778544669&wfr=spider&for=pc>（2020年9月2日閲覧）

<sup>63</sup> iiMedia Research「ライブコマースデータ分析：2019年淘宝直播（タオバオライブ）のインフルエンサーが20,000人となった」<https://www.iimedia.cn/c1061/69517.html>（2020年9月2日閲覧）

### 6-2-3 「国民性」をビジネスチャンスへ

中国には起業家が多いと言われている。その理由の一つは国民性にあると考えられる。中国には「工字不出頭 (Gōng zì bù chūtóu)」という諺がある。直訳の場合は「工」<sup>64</sup> という字は頭が出られないとなるが、雇われの身は長々出世できないという意味である。要するに、中国人は起業願望が非常に強いという文化的背景がある。2016 年鄭州大学が 130 校の大学、25 万人以上の現役大学生を対象に調査を行った。調査の結果によれば<sup>65</sup>、83.2%の学生は強い起業願望を抱いていることが分かった。ただし、その内の 91.7%が優れた革新的な起業プロジェクトが不足していると指摘された。

アリババのライブコマース事業は若者の起業願望に応え、多くの人々に起業のチャンスを提供した。また、中国において、人気インフルエンサーが高収入を稼ぐ成功事例が多く報道されているので、インフルエンサーが若者の憧れ職業になりつつである。このような「国民性」を熟知し、それをビジネスチャンスにしたことが「淘宝直播 (タオバオライブ)」の成功ポイントの一つだと考えられる。

## 7. 考察：中国発イノベーションの特徴と今後の発展方向

アリババグループ、テンセント社が代表する中国の IT 民営企業は、殆どは設立して 30 年未満の新興企業である。なぜアリババ社とテンセント社が激しい競争から勝ち抜いて、成長し続けるのだろうか。企業の成長を支えるイノベーションの特徴は以下だと考えられる。

### 7-1 特徴その 1：顧客本位

顧客のニーズを深く理解し、それに基づいて商品やサービスを開発することである。アリババグループのアリペイはその一例である。アリペイは消費者の「財布」となり、便利かつ不可欠な存在である。ショッピングの決済はもちろんのこと、航空券・高鐵（高速鉄道）などのチケット購入、ホテルの予約と決済、ユーザー間の送金と振り込み、保険の購入、資産運用など金融サービス、さらに海外旅行のビザ代行、行政サービスの予約、病院の予約など生活に密着する様々なサービスがアプリ一つでできるようになった。消費者は、これらの煩雑な手続き、予約から解放され、生活が一気に便利になった。

また、前述したライブコマース事業は、消費者の不便や不安を解消するために生まれてきたサービスだと言える。中国の E コマース市場において、商品の品質が悪い、偽物が販売されている、販売店の信用度が低いなどの問題が存在している。また、写真だけでは商品の品質や細かい部分

<sup>64</sup> 「工」は「雇われの身」、「工人」という意味である。

<sup>65</sup> 鄭州大学「2016 年中国大学革新的起業青書・学情報告」人民網日本語版「8 割以上の中国人大学生が起業を望むも、具体的な発想に乏しい」2017-07-04. <http://j.people.com.cn/n3/2017/0704/c94475-9237047.html> (2020 年 9 月 23 日閲覧)

ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

の確認ができないなどの課題がある。

アリババグループの「淘宝直播（タバオライブ）」の誕生は、これらの課題を解消することができると考えられる。例えば、消費者はライブを見ながら、インフルエンサーに「この洋服の着心地はどう」、「このワンピースをスニーカーと合わせてみたい」…と質問することができ、インフルエンサーはリアルタイムでその質問にコメントし、消費者とコミュニケーションしながら商品を紹介していく。消費者にとって、ライブコマースは今までにないショッピング体験であり、安心かつ楽しくショッピングできるものである。2019 年末現在、ライブコマースを利用している消費者は 5.04 億人になり、インターネット利用者の 56% を占めた<sup>66</sup>。

「全て消費者の不便を解消するためにある」、こうした顧客本位に立った商品開発は中国発イノベーションの本質だと考えられる。

## 7-2 特徴その 2：スピードを最重視し、改善を重ねる文化

中国多くの民営 IT 企業は、先発優位を重視し、新しい製品で新しい市場に早期参入を求めることが多い。なぜならば、インターネット市場では、新製品がヒットすれば、数多くのユーザーを短時間で確保できる。一方、競合他社に先行されるとシェアを挽回しにくい特性がある。従って、中国の民営 IT 企業は、スピードを最重視する傾向があり、試行錯誤をしながら製品やサービスを改善していく文化を有する。

テンセント社創業者のポニー・マーはその中の 1 人である。テンセント社の商品開発には、「10/100/1,000」という有名な法則がある。商品開発の担当者は毎月、ユーザー 10 人をアンケート調査し、100 人のユーザーの「微博（中国版ツイッター）」を閲覧し、1,000 人のユーザーの利用体験を収集して、カイゼンチームにフィードバックするルールである。また、ポニー・マーは自らプログラムの開発に携わって、自社が開発した商品やサービスを必ず最初に体験し、情報をフィードバックすると言われている。このように、テンセント社は常に消費者のニーズを吸い上げ、商品やサービスの改善を重ねる。このような商品開発の姿勢は、テンセント社のみではなく、民営 IT 企業が共通する成功要因の一つと言われている。

## 7-3 特徴その 3：プラットフォームのオープン化

中国の B2C 市場や EC 市場分野の 2 大プラットフォーム企業はアリババ社とテンセント社である。2016 年から 2 社におけるプラットフォームのオープン化戦略が打ち出された。2016 年 4 月、テンセント社は「星火計画」を発表した。この計画によれば、テンセント社に新規接続した ISV（独立系ソフトウェアベンダー）に対して 1 億元（約 16 億円）を奨励するとのことである<sup>67</sup>。計画によれば、テンセント社は加盟店の売上に対し一定比率のキックバックを行い、そ

<sup>66</sup> iiMedia Resear「ライブコマースデータ分析：2019 年淘宝直播（タバオライブ）のインフルエンサーが 20,000 人となった」<https://www.iimedia.cn/c1061/69517.html>（2020 年 9 月 2 日閲覧）

<sup>67</sup> 騰訊科技「微信支付“星火計画” 發布 1 億元激勵服務商」（2016-04-21）<https://tech.qq.com/>

の上限は単月 50 万元（約 800 万円）である。この計画を実施してわずか 5 か月で 5,000 社の ISV が新規加盟するようになった。一方、アリババグループ傘下のアリペイが 2016 年 8 月にプラットフォームをオープンし、ISV の加盟を促すための「春雨計画」を打ち出した。加盟する ISV に対して、経費補助、資源供給などの形でサポートする。またそのサポート金額が 3 年間で 10 億元（約 1,600 億円）を投入する計画であった<sup>68</sup>。このようにプラットフォーム企業はビジネスインフラを伝統企業など多くの企業に提供することによって、人と人、人と企業、人と市場を繋ぐようになり、多くの企業を革新の道へ導き出すことになった。

#### 7-4 特徴その 4：データとデジタルの融合活用

近年、中国はデジタルの先行国として注目されている。特にデータとデジタルの融合活用によって、新しいサービスがどんどん誕生してくる。コロナ対応のために生まれた「健康コード（原語：健康碼）」は一例である。「健康コード」はコロナウイルスへの感染リスクを判定するアプリである。本人の申告内容、アプリの使用で取れた行動履歴や政府などの既存データで照合分析を行い、その人の感染リスクを「赤」「黄」「緑」<sup>69</sup>の 3 段階に分類される。このコードは本人の身分証明、位置情報、移動情報、感染者との接触情報、病院の診査情報を合わせた総合的な情報を、QR コードを作成する仕組みであり、そのシステムの開発について、アリババ社も関わっていると言われている。さらに、2020 年 9 月末現在「健康コード」は通行証代わりに使われているため、生活に無くてはならない存在になりつつある。

このように、データとデジタルの融合活用は、イノベーションが生まれやすい環境を創っているとと言える。

#### 7-5 特徴その 5：柔軟的な人材戦略とワークスタイル

イノベーションを起こし続けるため、人材がその支えになるものである。中国の民営 IT 企業で行われている柔軟的な人材戦略とワークスタイルがイノベーションの源となる。アリババグループの場合、上級管理職層に外部人材を積極的に登用することが特徴である。その理由は、過去の成功体験に捉われず外部人材には、斬新なアイデアやエネルギー、そしてクリエイティビティが期待できることである。

また、女性など多様な人材を登用することもアリババグループの特徴である。アリババグループの女性スタッフ比率は 47% で、役員層の女性役員は 24% を占めた。創業者のジャック・マーは「女性は男性よりも、周囲のことを配慮し、コミュニケーション能力が高い」と語った<sup>70</sup>。

a/20160421/050282.htm（2020 年 9 月 2 日閲覧）

68 新浪财经「蚂蚁金服春雨计划 3 亿投 10 亿扶持伙伴」（2016-08-10）<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-08-10/doc-ifxuxhas1509067.shtml>（2020 年 9 月 2 日閲覧）

69 健康コードの「赤」：隔離が必要。「黄」：少し危ない。「緑」：大丈夫。

70 李智慧、同書、p.241。

## ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーション

以上のような人材戦略以外に、柔軟的なワークスタイルも民営 IT 企業の特徴である。多くの民営 IT 企業は、スタッフを「会社」という空間に縛り過ぎず、ソフト的なワークスタイルを取り入れている。コロナ禍の前に、既に多くに企業は Web 会議システムやモバイルワークシステムなどのツールを利用して、いつでもどこでも仕事できるようになっていた。

2020 年に入り、新型コロナウイルスが流行し、感染拡大を抑制するため、アリババ社が開発した「DingTalk(釘釘)」やテンセント社が開発した「WeChat Work(企業微信)」などのツールは自社だけではなく、2020 年 1 月末頃には他の企業や団体に無償で開放された。「DingTalk(釘釘)」は一般の Web 会議、スケジュール共有、タスク管理、ドキュメント管理などの他に、健康管理などの機能を新規開発して追加した。一方、テンセント社の「WeChat Work(企業微信)」は、既存の Web 会議、チェックイン機能、文書共有機能などの機能以外に、2020 年 2 月に新機能を追加し無償で開放した。新機能は Web 会議の最大参加人数を 300 人まで拡大、一度に 1000 人に通知を送信できるなどの機能が含まれている。

このように、リモートワークをサポートするビジネスツールが整備されることによって、様々なライフスタイルに合わせた働き方が可能になった。多様な人材が柔軟的に働けるようにできることは、イノベーションを促進する要因になると考えられる。

## 7-6 今後の発展方向

今、中国人の生活はテクノロジーの進化によって激変している。スマートフォン一つで、各種の予約、公共料金の支払い、デパートから屋台までの買い物、タクシーの乗車などができるようになり、お財布代わりに使われている。また、新興企業のイノベーション効果が伝統企業までに波及され、伝統企業からもどんどん新しいビジネスモデル、新しい商品やサービスが生まれて来るようになった。

イノベーションを創出し続ける企業の取り組みについて、「QPMI」サイクル<sup>71</sup>で現わすことができる。「質 (Quality) の高い問題 (Question) に対して、個人 (Personal) が崇高なまでの情熱 (Passion) をかたむけ、信頼できる仲間たち (Member) と共有できる目的 (Mission) に変え、解決する。そして、あきらめずに試行錯誤を続けていけば、革新 (Innovation) や発明 (Invention) を起こすことができる」<sup>72</sup>。民営 IT 企業は、消費者の日常生活の様々な「不便」から課題を絞り出し、その課題を解決することを企業のミッションだと真剣に捉え、解決するためのチームを結成する。チームメンバーの情熱や技術革新により新たな価値を生み出す。その価値が次第に広まり、いつの間にか誰も気に留めなくなるほどあたりまえの存在になる。これこそ中国民営 IT 企業が創出したイノベーションと言えよう。

71 「QPMI」サイクルはリバネスの丸幸弘氏が提唱したもの。「Q」は Question、「P」は Passion、「M」は Mission、「I」は Innovation、この 4 つの言葉の頭文字を取ったものが「QPMI」である。

72 丸幸弘『世界を変えるビジネスはたった 1 人の「熱」から生まれる』日本実業出版社、2014 年、pp.57-58。

これからの中国市場は、プラットフォームのオープン化を通じ、オンラインとオフラインが統合される「ソーシャルコマースの時代」<sup>73</sup>になると言われている。アリババ社やテンセント社などに代表される民営 IT 企業の中国発イノベーションが増々注目されるようになるだろう。

---

<sup>73</sup> HAKUHODO 「カンヌライオンズ 2019 レポート vol.3」 <https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/65590/>  
(2020 年 9 月 2 日閲覧)

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

## ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

### —企業と投資家との対話の進展と課題—

経営管理研究科 准教授

上田 亮子

#### 【要約】

新型コロナウイルス感染症の影響は、非接触型（コンタクトレス）の経済社会構造への変化をもたらし、生活様式だけではなく企業活動に対しても影響を与えた。コーポレート・ガバナンスの観点からは、株主総会の準備・運営等の会社実務への影響とともに、取締役会の役割として新しい経済社会構造への対応が求められるようになった。また、機関投資家をはじめとする株主との対話（エンゲージメント）においても、サステナビリティの観点がより重要となっている。

本稿では、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大のなかで、準備と開催が行われた2020年3月期決算会社の株主総会に対する企業の対応を分析するとともに、企業と投資家との対話に与える影響を検討し、ポストコロナ社会における新しい経済社会構造のコーポレート・ガバナンスのあり方について考察を加えたい。

#### 【キーワード】

コーポレート・ガバナンス エンゲージメント コーポレートガバナンス・コード スチュワードシップ・コード サステナビリティ 対話 企業価値向上

#### 【目次】

1. はじめに
2. 2020年株主総会と新型コロナウイルス感染症の影響
  - (1) 決算発表
  - (2) 株主総会の開催
  - (3) 新型コロナウイルス感染症拡大防止のための実務対応
3. 日本のコーポレート・ガバナンスの現状
  - (1) 株主総会の準備と開催
    - ① 招集通知の早期発送とウェブ開示
    - ② 英文招集通知の作成

- ③ 株主総会の開催
- (2) 取締役会体制
- ① 取締役会の構成
- ② 社外取締役の属性
- 4. ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンスを巡る新たな課題
  - (1) グリーン・リカバリー
  - (2) 人材と働き方の多様性
  - (3) デジタル・トランスフォーメーション (DX)
- 5. おわりに

## 【本文】

### 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の影響は、非接触型（コンタクトレス）の経済社会構造への変化をもたらし、生活様式だけではなく企業活動に対しても影響を与えた。コーポレート・ガバナンスの観点からは、株主総会の準備・運営等の会社実務への影響とともに、取締役会の役割として新しい経済社会構造への対応が求められるようになった。また、機関投資家をはじめとする株主との対話（エンゲージメント）においても、サステナビリティの観点がより重要となっている。

2020年3月期決算会社の株主総会は、準備から開催に至るプロセス全体において、新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けたものとなった。また、企業活動がグローバル化するなかで、日本国内の緊急事態宣言のみならず海外における都市封鎖（ロックダウン）の影響を受けた会社も多かった。このような状況下では、グローバルな機関投資家を含めた株主サイドも、事業活動の継続性と安定性を意識した行動を選好している。

本稿では、新型コロナウイルス感染症が拡大するなかで、準備と開催が行われた2020年3月期決算会社の株主総会に対する企業の対応を分析するとともに、企業と投資家との対話に与える影響を検討し、ポストコロナ社会における新しい経済社会構造のコーポレート・ガバナンスのあり方について考察を加えたい。

### 2. 2020年株主総会と新型コロナウイルス感染症の影響

#### (1) 決算発表

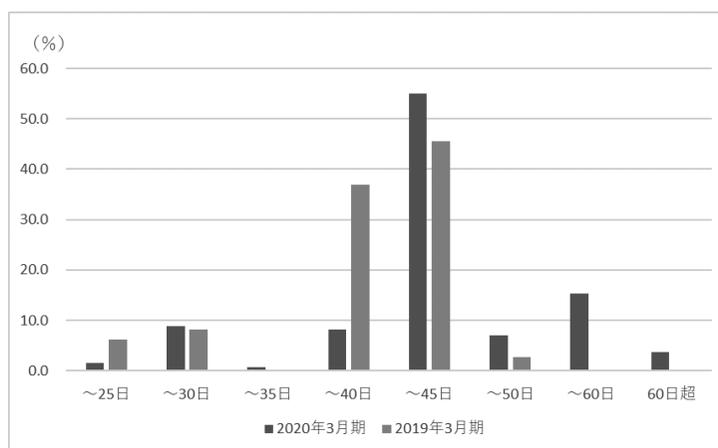
2020年の年明け以降に拡大した新型コロナウイルス感染症は、3月期決算が多い日本の上場会社の株主総会の準備および運営プロセスに大きな影響を与えた。海外で事業を行っている会社においては、各国の都市封鎖（ロックダウン）により、決算の取りまとめも含めてすべての企業

## ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

活動が停止した。日本国内では、緊急事態宣言により、決算の取りまとめおよび監査に関する業務に支障が出た。

このような状況のなか、金融庁においては「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会」（以下、連絡協議会）が設置された。企業決算・監査および株主総会に関連する様々な機関は、関係者の健康および安全を確保する観点から、平常時の手続きにとらわれない対応をとることを後押しするための施策を公表した<sup>1</sup>。協議会での議論を踏まえ、金融庁は、有価証券報告書、四半期報告書等の提出期限について、9月末まで一律に延長する内閣府令改正が行われることにより、より柔軟な対応を可能とした。また、東京証券取引所から上場会社に対しても、決算発表所要日数について「決算期末後45日以内」という時期にとらわれることなく、決算内容が確定次第開示すればよいと通知し、柔軟な決算発表のスケジュールを可能とした。

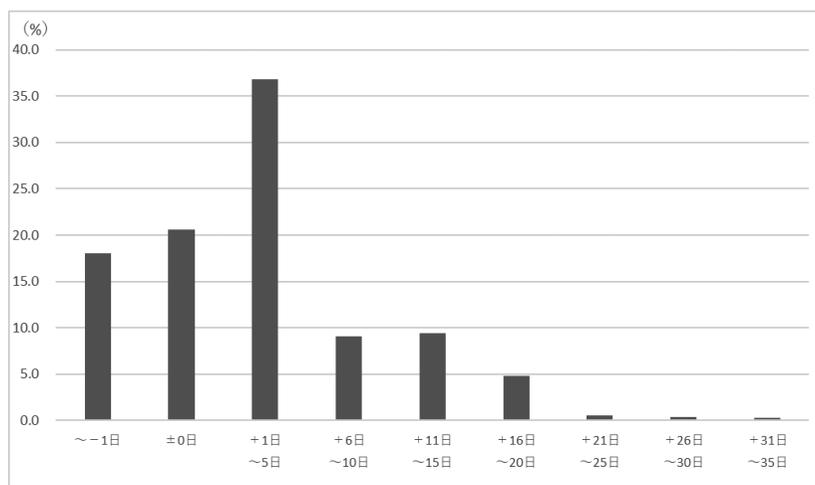
図表 1 決算発表までの所要日数の昨年比



出所：東京証券取引所「2020年3月期決算発表状況の集計結果について」

<sup>1</sup> 金融庁 HP 参照。

図表 2 決算発表までの所要日数



出所：東京証券取引所「2020年3月期決算発表状況の集計結果について」

このような背景から、2020年3月期決算の会社においては、決算発表までの平均所要日数は43.4日となった。2020年3月期の決算発表までの所要日数を2019年3月期と比較すると、61.4%（1,357社）の会社は前年よりも所要日数が増加している。昨年比+1～5日の会社が36.8%（814社）でもっとも多いが、+31～35日とコロナウイルス感染症の影響が大きい会社も0.3%（6社）あった（図表1）。また、特例措置を活用し、45日を超えて決算発表を行った会社も25.9%（605社）あった（図表2）。

## （2）株主総会の開催

東証1部上場会社3月期決算会社（1,483社）を対象とした調査（図表3）によれば、会社法の規定通り、2020年6月に開催する会社が1,428社（96.3%）、2020年6月にいったん開催したのちに決算確定後に継続会を実施する会社が18社（1.2%）、基準日を変更して定時株主総会を延期する会社が37社（2.5%）であった。

定時株主総会を延期する37社のうち、新基準日が4月（7月までに定時株主総会を開催予定）の会社は1社であり、新基準日が5月（8月までに定時株主総会を開催予定）の会社が14社、新基準日が6月（同9月までに定時株主総会を開催予定）の会社が21社であり、未定とする会社も1社ある。基準日を3か月変更させる会社が多く、決算および監査のプロセスに対して、世界的な新型コロナウイルス感染症の影響が大きいことがうかがえる。但し、剰余金配当については、取締役会によって決定できる会社も増加している。そのような会社においては、定時株主総会が延期された場合であっても、定時株主総会開催前に取締役会によって配当を決定することも可能である。

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

図表 3 2020年3月期決算会社の定時株主総会の開催

定時株主総会の開催状況		内容	
2020年6月に開催	1,428社 (96.3%)		
継続会の実施	18社 (1.2%)	継続会で議案なし	13社
定時株主総会延期	37社 (2.5%)	新基準日(4月)	1社
		新基準日(5月)	14社
		新基準日(6月)	21社
		新基準日(未定)	1社

対象：東証1部上場会社3月期決算会社

出所：日本投資環境研究所

継続会を実施する18社のうち13社においては、継続会での議案上程がなく、決算の確定による報告事項だけが行われることが予定されていた。このような会社においては、決算情報が開示されない状況で、6月に開催された総会において議案の決議が行われた。そのため、多くの株主は、議案の賛否を判断するために必要な情報が提供されない状況で、議決権を行使しなけりばならなかった。

機関投資家に関しては、日本をはじめとして各国でスチュワードシップ・コードが定着するなかで、スチュワードシップ活動の一環として議決権行使の質向上が求められている。しかしながら、決算・監査の遅延を理由として継続会を前提としている定時株主総会において議案が上程されるとなると、議決権行使の判断の材料となる情報が少なく、適切な行使が行えないおそれがある。

2020年株主総会シーズンで散見されたように、決算や監査が完了しない段階であったとしても、可能な範囲で株主が参考とできる情報が提供されることで、機関投資家にとってはより実質的な議決権行使の判断ができるようになる。これは、企業との対話の余地と信頼関係を高めることにもつながる。例えば、2020年3月期であれば新型コロナウイルス感染症の影響のなかった第3四半期までの決算情報の提供、決算未確定・監査未了であったとしても将来変更の可能性があると注記を付した上での参考情報として提供等も、有用であると考えられる。

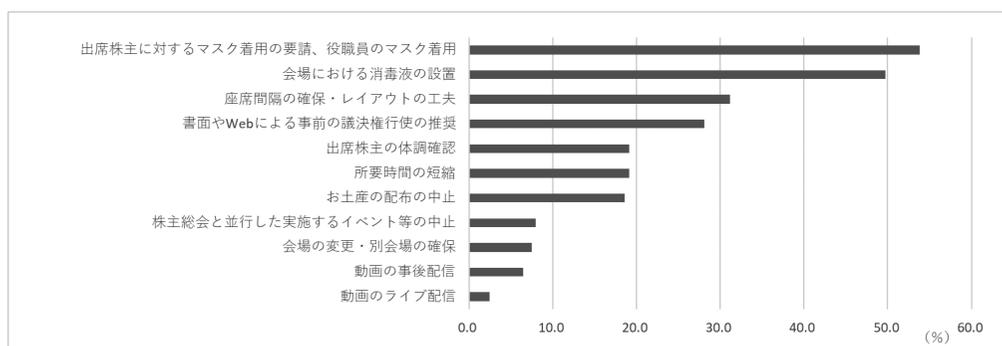
また、取締役選任議案については、コーポレート・ガバナンス上はもっとも重要な議案であり、機関投資家は業績基準等の様々な要因から行使判断を行っている。そのため、継続会が開催される場合であっても、定時株主総会においては継続会までの短期間を任期とする選任議案を決議し、継続会において次年度までの選任を求めることが望ましいと考えられる。

### (3) 新型コロナウイルス感染症拡大防止のための実務対応

2020年3月決算期にかかる株主総会は、新型コロナウイルス感染症の拡大が続く局面で開催されたため、多くの会社においては、どのように準備および運営のすべてのプロセスにおいて人

と人との接触を減らすかという、感染拡大防止策の検討がもっとも重要な課題となった。図表 4 によれば、多くの会社においては、マスク着用の要請や消毒液の設置、座席間隔の確保等の取組み行われた。また、株主総会当日の株主の出席を避けてもらう観点から、書面や Web による事前の議決権行使を推奨し、お土産の配布を中止する等の取組みも行った会社も少なくない。

図表 4 株主総会における新型コロナウイルス感染症拡大防止のための実務対応



出所：東京証券取引所「2020年3月期決算発表状況の集計結果について」

### 3. 日本のコーポレート・ガバナンスの現状

#### (1) 株主総会の準備と開催

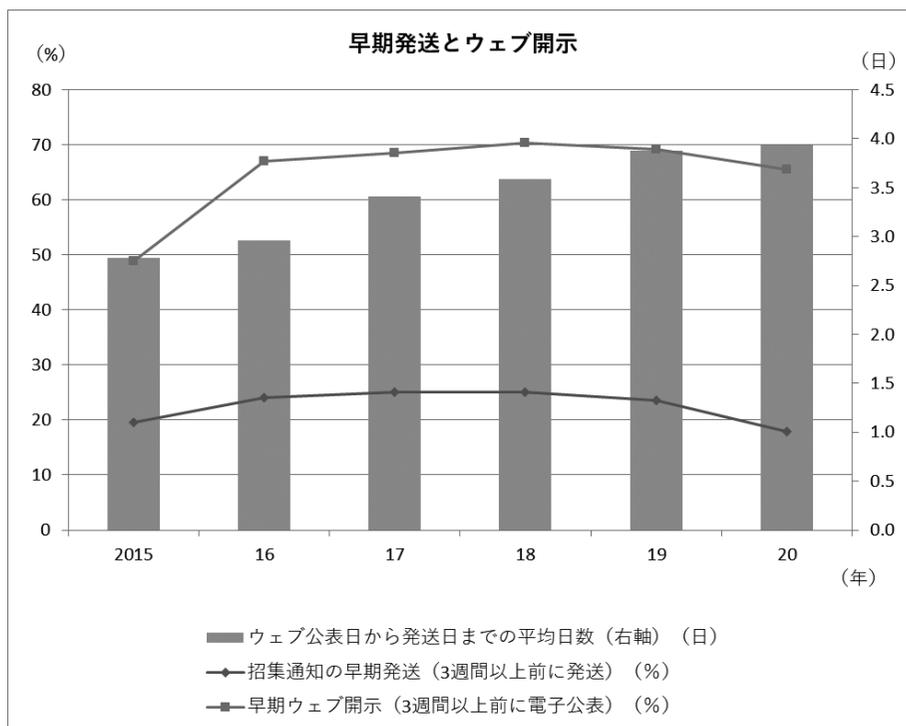
##### ① 招集通知の早期発送とウェブ開示

招集通知の早期発送については、2015年のコーポレートガバナンス・コード策定以前から機関投資家等からの要請もあり、企業の自主努力として進められていたため、コーポレートガバナンス・コード策定後も大きな増加は見られない。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、決算・監査プロセスが通常よりも遅れた会社も少なくなく、招集通知の早期発送を行う比率が減少したものと考えられる。

他方、招集通知の早期の電子的公表（ウェブ開示）については、コーポレートガバナンス・コードに明記されたこともあり、2015年コード策定直後に増加した。また、招集通知の発送日の何日前にウェブ開示を行ったか（ウェブ公表日から発送日までの日数）については、2020年3月期も含めて毎年早期化の傾向が続いている。招集通知の電子的公表は、多くの機関投資家が活用して情報提供の手段として定着していることが背景にある。ポストコロナ社会において非接触型に経済社会構造が変化するなかでは、招集通知のような法定文書についても、株主の権利や利益に配慮したうえで、電子的提供が促進されるであろう。

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

図表 5 招集通知の早期発送とウェブ開示

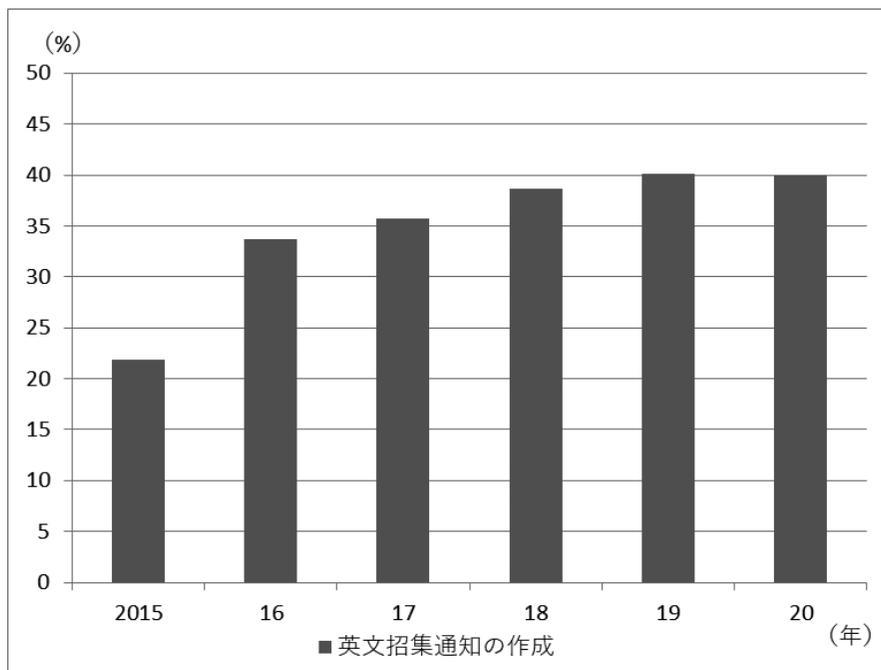


出所：日本証券取引所グループ「3月決算会社株主総会情報」

## ② 英文招集通知の作成

2015年のコーポレートガバナンス・コード策定により、英文招集通知を作成する会社が急増した。しかしながら、近年では約40%程度で一定しており、外国人投資家比率の高い会社を中心にすでに対応は終わっているものと考えられる。2020年3月期についても、昨年と同程度の会社が英文招集通知を作成していることから、新型コロナウイルス感染症の影響にもかかわらず、外国人投資家を意識した対応が行われているものと考えられる（図表6）。

図表 6 英文招集通知の公表



出所：日本証券取引所グループ「3月決算会社株主総会情報」

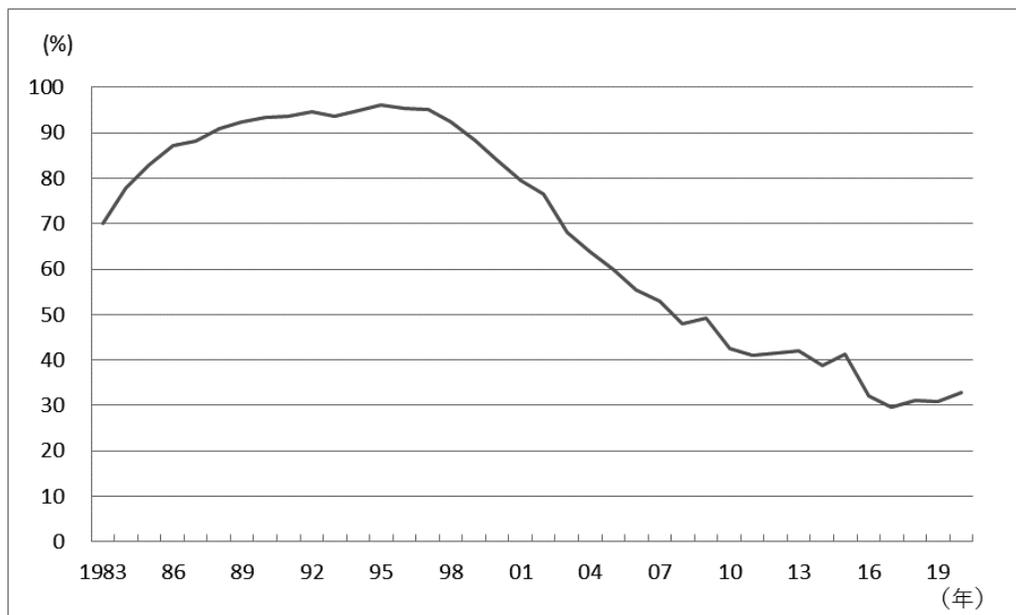
### ③ 株主総会の開催

日本のコーポレート・ガバナンス上の課題として、6月下旬の特定の日程のなかで株主総会を開催する会社が集中していることから、株主の議決権行使において出席と準備の機会が十分確保されないことが指摘されている。とくに、近年増加しているパッシブ運用を行う機関投資家の場合には、多数の投資先企業の株主総会が短期間に集中し、また名簿上の株主であるカスタディアン経由での議決権行使の指図となるため、より早い段階で賛否判断を行う必要があるなどの時間的制約も大きい。他方では、スチュワードシップ・コードによって、より精密な議決権行使の判断が求められるようになっているため、さらに大きな負担がかかる状況となっている。

株主総会の開催は、1990年代には、いわゆる総会屋対策として、90%以上の会社が同日同時刻に株主総会を開催していた。ところが、2015年のコーポレートガバナンス・コード策定後は、集中日に株主総会を開催する会社の比率は30%程度となっている（図表7）。比較的分散が進んだ状況であり、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年株主総会シーズンにおいても、大きな変化は見られなかった。

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

図表 7 定時株主総会集中率



出所：日本証券取引所グループ「3月決算会社株主総会情報」

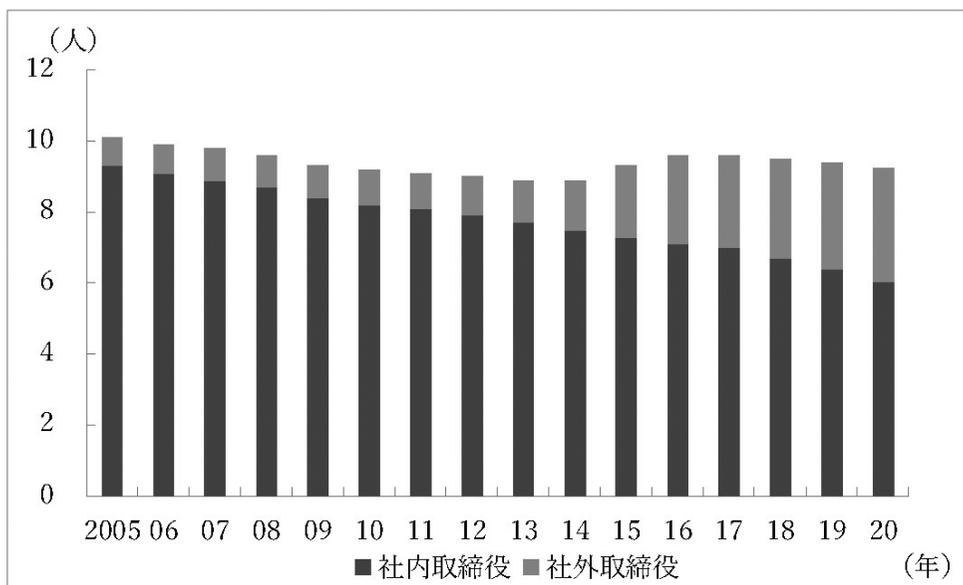
## (2) 取締役会体制

### ① 取締役会の構成

社外取締役の採用が進展するなかで、コーポレートガバナンス・コードの「少なくとも2名」という最低限の人数基準を満たす会社が増加している。また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、「少なくとも3分の1」以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える場合には、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきであると定める（コーポレートガバナンス・コード原則4-8.）。この3分の1という水準は、多くのグローバルの機関投資家の議決権行使基準としても採用されている。

2020年6月総会後の平均的な取締役会の構成は、社内取締役6.0名および社外取締役3.2名であり、取締役会全体は9.2名であった（図表8）。コーポレートガバナンス・コードは、少なくとも2名以上の社外取締役が選任されることを求めているが、平均的にはその水準を上回る人数の社外取締役が選任されている実態がみられる。

図表 8 取締役会の構成



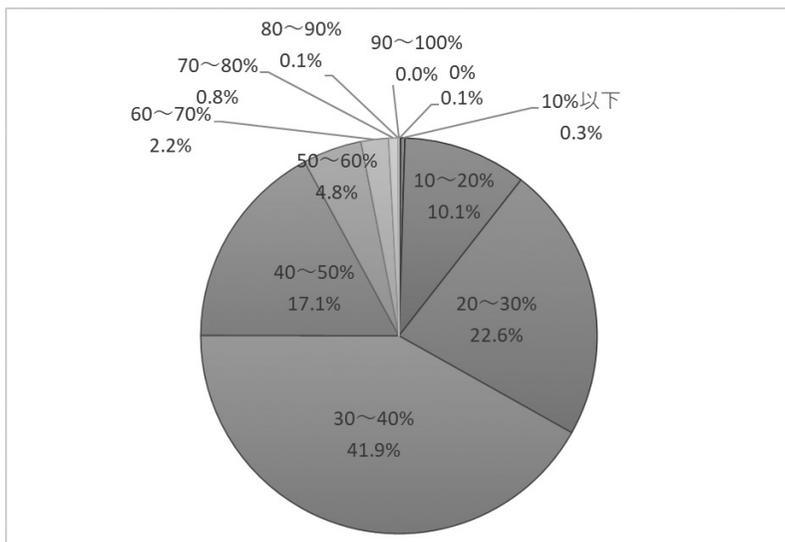
対象：東証1部上場会社3月期決算会社

出所：日本投資環境研究所

また、取締役会における社外取締役の比率は、30～40%の会社が41.9%と最も多く、過半数の会社も7.9%となっている（図表9）。全体の約3分の2の会社では、コーポレートガバナンス・コードが定める「少なくとも3分の1」の基準を上回る比率の社外取締役を選任している。

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

図表 9 取締役会における社外取締役の比率



対象：東証1部上場会社3月期決算会社

出所：日本投資環境研究所

今後のコーポレートガバナンス・コード改訂の動きにおいては、コーポレート・ガバナンス改革を一層進展させるために、社外取締役の人数をさらに増加させて、取締役会の監督機能を強化させようとの議論もある。その場合には、グローバルの機関投資家において採用されている「取締役会の3分の1を社外取締役とする」という基準の是非も検討される可能性もあろう。2020年6月総会後の取締役会の構成を見ると、すでにそのような水準を満たすコーポレート・ガバナンス体制が構築されている会社が多いといえる。

## ② 社外取締役の属性

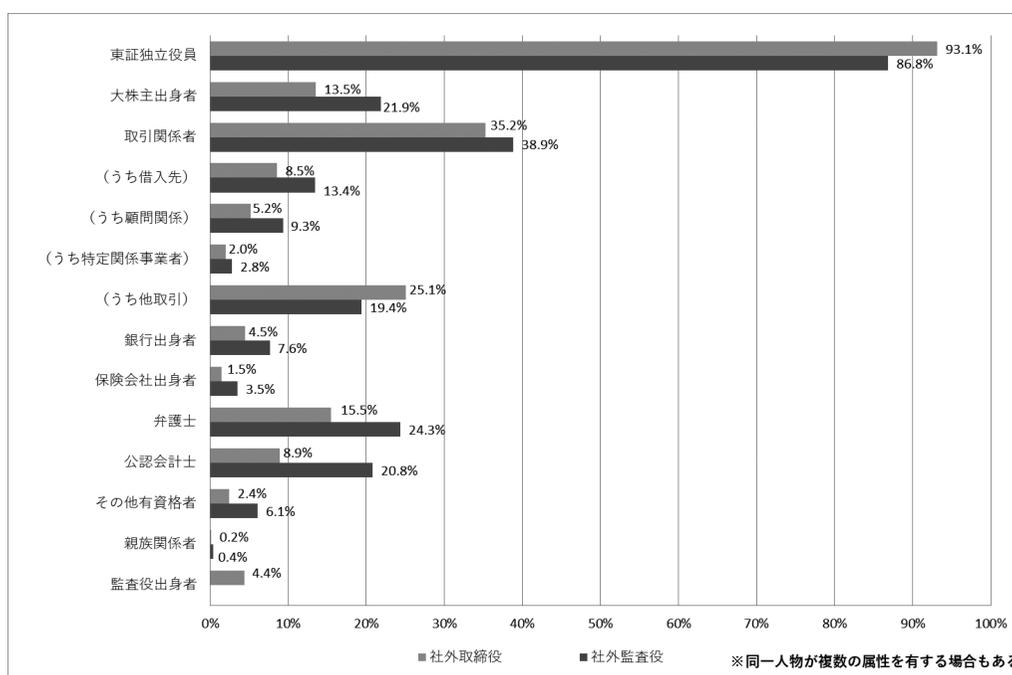
コーポレートガバナンス・コードにおいては、単なる「社外取締役」ではなく、「独立社外取締役」の選任を求めている。これは、会社法が規定する社外取締役の要件に加えて、監督の実効性を確保するために、業務執行を担当せず、業務の執行と一定の距離を置く独立性および客観性を有する社外取締役の選任を求めるものである（コーポレートガバナンス・コード原則4-6.）。独立社外取締役に対する期待は高く、コーポレートガバナンス・コードでは、取締役の利益相反管理やステークホルダーに対する配慮等の問題も含めて、経営幹部の業務執行に対して、独立社外取締役にはその知見、独立かつ客観的立場に基づいた監督機能が求められている（コーポレートガバナンス・コード原則4-7.）。

このような背景から、グローバルの機関投資家の多くは、独立性に疑念のある社外取締役については、議決権行使において反対票を投じることが多い。新型コロナウイルス感染症の影響によ

り、企業活動におけるサステナビリティの考慮や従業員をはじめとするステークホルダーへの配慮が一層重要になるなか、社外取締役にはさらに高い資質が求められると考えられる。

社外取締役と社外監査役の属性を比較すると、社外取締役のほうが、社外監査役よりも取引等の関係性が少なく、会社との関係では独立性が高いと考えられる（図表 10）。東京証券取引所に独立役員として届出がされている役員は、社外取締役は 93.1% であるが、社外監査役は 86.8% である。社外監査役は、その職務の性質上、コンプライアンスや財務・会計の知識が必要であることから、弁護士や公認会計士が選任される比率が高い。また、銀行や保険会社といった金融機関の出身者、大株主出身者の比率も、社外監査役のほうが社外取締役よりも高いという実態もある。

図表 10 社外取締役と社外監査役の属性



注：複数の属性を同一人物が有する場合も含まれる

対象：東証 1 部上場会社 3 月期決算会社

出所：日本投資環境研究所作成

## 4. ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンスを巡る新たな課題

### (1) グリーン・リカバリー

欧州においては、新型コロナウイルス感染症のパンデミックでロックダウン（投資封鎖）が継

## ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

続しているさなかにおいても、すでに経済活動の復興において環境への考慮が検討されていた。これを、「グリーン・リカバリー」（環境に考慮した復興）と呼ぶ。とくに、気候変動に対する対応についての取組みが積極的に行われ、企業活動あるいは事業ポートフォリオの見直しに影響を与えるものとなっている。

例えば、フランス政府は、急速に経營業績が悪化したエアフランスに対する資金提供の条件として、CO2削減のために鉄道への移行を促進するために短距離フライトの廃止等を条件として導入した。自動車業界においても、ガソリン車からEV車への転換を急速に促進するような動きが見られている<sup>2</sup>。英国においては、気候変動委員会（Committee on Climate Change）が、英国議会に対してグリーン・リカバリーに関する報告書を作成、公表した。英国気候変動委員会とは、2008年に英国気候変動法の制定に伴い、助言および監督組織として設立された独立機関であり、英国政府に対して、CO2削減に関連する報告書<sup>3</sup>を作成している。2020年6月に公表された報告書においては、政府に対して、CO2削減と気候変動の取組みをとコロナ後の新たな経済活動の促進との両立を行いながら、新型コロナウイルス感染症からの復興のための枠組み作りを提言している。

エネルギー分野においては、世界エネルギー機関（IEA）が「サステナブル・リカバリー」（持続可能な復興）と題する報告書<sup>4</sup>を公表した。この報告書においては、サステナブル・リカバリー・プランが提唱され、今後3か年でプランを実施し、雇用を創出しながら、気候変動問題のゴールを目指しつつ、経済回復を目指すこととしている。

このように、欧州を中心として、新型コロナウイルス感染症からの経済復興のプロセスにおいて、環境とくに気候変動に考慮した復興プログラムの策定のための動きが活発化している。このような動きは、グローバル機関投資家の活動を通じて、日本企業や公的機関に対しても影響を与える可能性がある。

## （2）人材と働き方の多様性

新型コロナウイルス感染症が経済社会構造に与えたもっとも大きな影響は、接触型から非接触型への急激な変化であった。その変化は、企業活動をどのように遂行するか、従業員等の働き手（英語ではWorkforceと呼ばれる）の働き方そのものに影響を与えることとなった。業務上可能な環境であればリモートワークを取り入れた働き方が実践され、働き方の多様性が高まった。人材についても、働き方の多様性が高まったことにより、従来とは違う多様なバックグラウンドを有する人材を活用することも可能となった。

このような人材活用は、企業文化の確立と定着とともに、海外においてもコーポレート・ガバ

---

<sup>2</sup> 日本経済新聞「EV普及にらみ新車競争 ホンダなど、海外勢に対抗」（2020年8月28日）参照。

<sup>3</sup> Committee on Climate Change, “Reducing UK emissions Progress Report to Parliament”（2020年6月）参照。

<sup>4</sup> IAE, “Sustainable Recovery”（2020年7月）参照。

ナンス上の重要な要素となっている。2018 年改訂の英国コーポレートガバナンス・コード<sup>5</sup>においては、企業文化の定着をめざし、労働者に代表されるステークホルダーに対する取締役会の考慮義務を明記している。2006 年英国会社法 172 条に定められるステークホルダーへの考慮義務を具現化するものであると考えられる。また、労働者の意見を取締役会の意思決定に反映させるため、労働者により任命された取締役、正式な労働者諮問委員会、労働者問題を専担する非業務執行取締役の任命などの体制整備の選択肢が提示され、労働者の経営参加を制度化しているドイツの仕組みに倣った制度であると話題になった。このような、労働者の活用と企業文化の確立・定着は、英国コーポレート・ガバナンスの新しい挑戦である。

54 兆ドルの運用資産を有する機関投資家の国際的団体である国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN) は、新型コロナウイルス感染症が拡大しているなか、2020 年 4 月に、企業との対話におけるコーポレート・ガバナンスの優先課題について、企業経営者に対するレターを公表した<sup>6</sup>。機関投資家をはじめとする株主とステークホルダーの間では、業績悪化やリストラクチャリング等の局面においては利害が対立する場合も少なくなく、従業員についてはコストであるとの認識を持たれることもあった。ところが、2020 年 4 月に公表されたレターにおいては、従業員の健康と安全を考慮するとともに、従業員・ステークホルダー・資本提供者 (株主等) との間でバランスの取れた形での資本分配が行われることを求めている。経済社会構造が大きく変化するなか、持続的で安定した新しい経済社会を構築するためには、株主が自らの利益を追求するだけでなく、社会の構成員である労働者やさまざまなステークホルダーとともに利益を共有することの重要性が高まっている。

図表 11 ICGN 「企業経営者に対するレター」

- ・財務の健全性と支払能力を維持するための短期的な流動性を確保しつつ、従業員の安全と福利を優先する
- ・社会的責任、公正性、持続可能な価値創造に関する長期的な視点を追求し、新たな現実に適応しつつ、企業の社会的な目的を明確化する
- ・従業員、利害関係者、資本の提供者の利害を念頭に、包括的かつ公平なアプローチで資本配分を決定する
- ・すべての利害関係者と包括的にコミュニケーションを図り、企業の戦略と業務運営に強靱性を構築するアプローチへの信頼を定着させる

出所：ICGN, 「企業経営者の皆様へ Covid-19 蔓延下でのガバナンスの優先課題」(2020 年 4 月)

<sup>5</sup> FRC, “The UK Corporate Governance Code 2018” 参照。

<sup>6</sup> ICGN, 「企業経営者の皆様へ Covid-19 蔓延下でのガバナンスの優先課題」(2020 年 4 月) 参照。

## ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

このように、コーポレート・ガバナンスおよびステュワードシップにおけるサステナビリティに対する考慮が不可欠となるなかで、新型コロナウイルス感染症からの復興プロセスにおいては、とくに社会問題(Social)のうち従業員等を含む人材に関する問題の重要性が高まった。なかでも、従業員の働き方の多様性の進展が大きな特徴である。

日本のコーポレートガバナンス・コードでは、女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保(原則2-4.)について定められているが、この原則は、従来は啓蒙的な原則として位置付けられてきた。今後は、女性活用という働き手の属性だけではなく、働き方そのものの多様性に対する検討も含めて、より積極的に取り組むべき原則として再認識することが必要であろう。

## (3) デジタル・トランスフォーメーション (DX)

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、経済社会構造が非接触型へと移行するなかで、企業において長年行われていた慣行が見直されつつある。感染症拡大を予防する観点からは、従業員がオフィスに出勤して、業務を行うという従来の働き方が困難になる。そのため、企業においては、業務のデジタル化を進めることで、事業活動の円滑に遂行することを可能とすることができると検討することが求められる。このようなデジタル・トランスフォーメーション(DX)は、企業経営の変革を進めるなかでもっとも重要な要素のひとつであり、企業経営者および取締役会等のマネジメント層において率先して遂行されることが求められる。

このようななか、東京証券取引所においては、2022年春を目指して市場区分の見直しが進められており、新しい市場区分にふさわしい形でのコーポレートガバナンス・コード等の制度の見直しが行われることとなっている。金融庁が公表した2020年事務年度の金融行政方針<sup>7</sup>によれば、コーポレート・ガバナンス改革と開示情報の充実について、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を行う予定とされている。そのなかでは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって、経済社会、産業構造が不連続に変化したことを踏まえ、このような変化を先導して、新たな成長を実現するための取り組みを行うこととしている。具体的には、企業のデジタル・トランスフォーメーションの進展、サプライチェーンの見直し、働き方改革への対応とともに、それをサステナブルなビジネスモデルにつなげるための、企業と投資家との対話について議論することとされている(図表12)。

7 金融庁「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く 令和2事務年度 金融行政方針」(2020年8月) 参照。

図表 12 コーポレートガバナンス・コード改訂の検討事項

- ・企業が デジタル・トランスフォーメーションの進展やサプライチェーンの見直し、働き方改革にどう対応していくか
- ・そうした対応をどのように持続可能なビジネスモデルの確立につなげていくかに関する、企業と投資家の間での建設的な対話のあり方について検討を行う。

出所：金融庁「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く 令和 2 事務年度 金融行政方針」（2020 年 8 月）

## 5. おわりに

世界的にコロナウイルス感染症が拡大し、従来の経済社会構造に影響を与え、接触型から非接触型へと生活様式および経済活動が変化するなかで、企業経営におけるサステナビリティの考慮の重要性が一層高まっている。上場会社においては、第一義的には株主利益の追求がその目的であるが、持続的な成長と企業価値の向上のためにはステークホルダーとの協調が重要であることの認識が深まった。他方では、従業員等を含むステークホルダーの利益に配慮するためには、事業が持続的に遂行されることが必要であるため、企業価値の向上が前提となる。

このように、ポストコロナ社会における企業活動の変革を促進し、社会全体のサステナビリティを高めるためには、企業価値向上とサステナビリティとを結びつけることがより重要となる。企業と投資家との対話は、このような新しい経済社会構造に適合した企業活動を促進する観点から実施されることが期待され、そのためにも対話の実効性の向上が求められる。このような取組みを通じて、ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンスのあり方についての検討が期待される。

### 参考文献

1. 上田亮子（2020）「2020 年株主総会の総括～新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて～」『資本市場リサーチ』2020 年夏季 vol.56（2020 年 7 月）
2. 上田亮子「2020 年株主総会の分析とコーポレート・ガバナンスの動向～新型コロナウイルス感染症が与える影響～」『月刊資本市場』421 号（2020 年 9 月）
3. 上田亮子（2020）「経済社会構造の変化とコーポレート・ガバナンスとエンゲージメントに対する影響」『資本市場リサーチ』2020 年夏季 vol.57（2020 年 10 月）
4. 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた 企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査及び株主総会の対応について」（2020 年 4 月 15 日）
5. 金融庁「新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について」（2020 年 5 月 21 日）

ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス

6. 金融庁「新型コロナウイルス感染症の影響に関する記述情報の開示 Q&A –投資家が期待する好開示のポイント–」(2020年5月29日)
7. 金融庁「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く 令和2事務年度 金融行政方針」(2020年8月)
8. 経済産業省「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド」(2020年2月26日)
9. 経済産業省「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間取りまとめ～サス1. テナビリティ・トランスフォーメーション (SX) の実現に向けて～」(2020年8月)
10. 東京証券取引所「2020年3月期決算発表状況の集計結果について」(2020年6月末時点)
11. 日本証券取引所グループ「3月決算会社株主総会情報」(2020年6月末時点)
12. 日本取引所グループ「資本市場を通じた資金供給機能向上のための上場制度の見直し(市場区分再編に係る「第一次」制度改正事項)」(2020年7月)
13. Committee on Climate Change, “Reducing UK emissions Progress Report to Parliament” (2020.6)
14. FRC, “The UK Corporate Governance Code 2018” (2018)
15. FRC, “The UK Stewardship Code 2020” (2020)
16. IAE, “Sustainable Recovery” (2020.6)
17. ICGN (国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク)「企業経営者の皆様へ Covid-19 蔓延下でのガバナンスの優先課題」(2020年4月)

# 産業イノベーションと環境文化革命

## —ポストコロナ社会への歴史的視座—

経営管理研究科 客員教授  
十名 直喜

### 【要約】

新型コロナウイルスの感染拡大は、社会経済活動に深い打撃を与え、社会や生活の前提をも揺るがしている。それを機に、社会のデジタル化すなわち情報通信革命がより広く深く進行しつつある。在宅勤務を機に、「会社とは何か、仕事とは何か、自分は何のために働くのか」という本質的なことを考える人も増えている。コロナ禍は、生活様式や産業構造を急激に変えつつあり、テレワークなど情報通信革命の進行を加速させながら、さらに環境文化革命への波及を促していくとみられる。

小論は、産業イノベーションの視点から数百年の産業の発展・変容を俯瞰するとともに、産業・企業研究をめぐるわが半世紀の歩みを「働・学・研」協同の視点から総括する。その過程で得た自らの研究イノベーションとは何か、それはポストコロナ社会と 21 世紀にどのような示唆を提示するのか。「経営哲学」講義の視点をふまえ、資本主義の原点と理念に立ち返り、明らかにしたい。

### 【キーワード】

イノベーション、環境文化革命、有形と無形、「働・学・研」協同、自己実現と他者実現

### 【目次】

- 1 はじめに —「経営哲学」講義からの眼差し
- 2 産業イノベーションの過去・現在・未来
  - 2.1 産業・社会の大変革とイノベーション —産業革命からの視座
  - 2.2 情報通信革命の光と影 —技術革命としての産業イノベーションと社会的課題
  - 2.3 環境文化革命と SDGs —産業イノベーションの現在・未来
- 3 仕事・研究人生の総括と再創造
  - 3.1 自己実現欲求と社会的ニーズの邂逅が生み出すイノベーション
  - 3.2 定年退職が促す仕事・研究人生の棚卸し
  - 3.3 研究・教育活動の総括と再出発 —最終講義&退職記念号のインパクト

産業イノベーションと環境文化革命

- 4 現代産業論への視座と研究イノベーション
  - 4.1 個別産業分析とオリジナルな分析手法  
— 日本型フレキシビリティ論&産業システム・アプローチに基づく鉄鋼産業分析
  - 4.2 陶磁器産業分析が切り拓いた「型」論アプローチ  
— 「有形」と「無形」の統合的な視座
  - 4.3 ものづくり経済学の提唱と現代産業論の体系化
  - 4.4 「無形」概念と無形資産への新たな注目
  - 4.5 無形資産を活かす経営と寡占化規制の新たな流れ
- 5 品質不祥事と日本的経営 — 経営イノベーションに向けて
  - 5.1 現代産業論に問われる品質と働き方—光と影への統合的アプローチ
  - 5.2 品質と働き方の好循環システムと日本的経営論
  - 5.3 日本的な品質管理と働き方システムの変遷と課題  
— 高品質から不祥事への変容とその背景 —
  - 5.4 品質と働き方の好循環システム創造に向けて
  - 5.5 日本資本主義の原点と21世紀品質経営のフロンティア
- 6 仕事・研究のロマンとイノベーション
  - 6.1 人生の節目で問い直す仕事・研究 — 『人生のロマンと挑戦』の3層構造アプローチ
  - 6.2 仕事・研究を総括し開示することの意味
  - 6.3 「働・学・研」の理論と「協同」の思想
  - 6.4 「働・学・研」協同の秘訣と展望
  - 6.5 青・壮・老を生き抜く「働・学・研」協同
- 7 研究・教育・経営をつなぐ「無形」の懸け橋 — 自己実現と他者実現の好循環に向けて
  - 7.1 「自己実現」の追求から「他者実現」の支援へ
  - 7.2 自分史から現代産業論、経営理念への発展と三位一体化  
— 懸け橋としての「働・学・研」協同の理念と実践
- 8 おわりに — ポストコロナ社会への視座
  - 8.1 産業イノベーションと情報通信革命の歴史的位置
  - 8.2 21世紀の「共感」と環境文化革命 — アダム・スミスと渋沢栄一の深い示唆

## 1 はじめに — 「経営哲学」講義からの眼差し

新型コロナの世界的な感染拡大は、世界の人流・物流を分断し、社会経済活動に大きな打撃を与えている。人と人の接触制限をはじめとする「新しい生活様式」を前提とする社会経済活動の長期化も予想される。テレワークによる在宅勤務が広がり、遠隔教育やオンライン診療の取り組みなども始まっている。情報通信技術を媒介とする大小のイノベーションを軸にしながら、産業

構造が大きく変わろうとしている。コロナ禍を機に、情報通信革命がより広く深く進行しつつある。在宅勤務などテレワークを機に、「会社とは何か、仕事とは何か、自分は何のために働くのか」という本質的なことを考える人も増えている。自然、社会、経済の危機を体験するなかで、自分の人生を社会のために活かしたいという考えも広まっているとみられる。

こうしたなか、2020 年秋にスタートしたのが、「経営哲学」講義である。「経営哲学」は、学界・実業界のいずれでも、なじみが薄い。経営学の他の領域に比べて、研究されることも講義科目にされることも少なかった。経営学の理論的深奥をめぐる論理の複雑さ・難解さ、個々人の思想内容にも深くかわり一般化の困難さ、などによるとみられる。

筆者の学術的素養も、経営哲学についてはゼロに近い。先行研究をサーベイしていくにつれ、わが冒険の無謀さを痛感し、「経営哲学」講義をどう組み立てていくか四苦八苦する。何とか辿り着いたのが、次の 2 つのアプローチである。

1 つは、経営、哲学、経営哲学を本質に立ち返り、等身大で捉え直すことである。経営は、人間の協働的な目的追求の営みである。哲学は「なぜ」を問い続けて本質に迫り、経営哲学は、経営者の実践哲学をふまえて経営や仕事の意味や方法論を探求する。「不易流行」という格言がある。「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」、しかも「その本（もと）は 1 つなり」という<sup>1</sup>。コロナ禍の影響で、仕事や経営、生活スタイルなどが急激な変化に直面しているが、変わらないもの、変えてはいけないものも少なくない。不易とは何かを見極めつつ流行を感じし先手を打つ姿勢と洞察は、仕事の本質を追求するなかでこそ可能になるとみられる。それはまた、経営や仕事のイノベーションにつながる。本質に立ち返っての仕事と経営、それを担う経営哲学が求められているのである。

2 つ目は、これまでの仕事と研究をめぐる筆者の半世紀にわたる体験・思索、その羅針盤となってきた「働・学・研」協同の理念と生き方、をベースにすることである。とくに、退職前後の 2 年余に出版した総括的な単著書 3 冊を起点にして、経営哲学の視点から捉え直す。

小論は、「経営哲学」講義の準備と収録を機に編集したものであり、その第 1 章といえる。

コロナ禍の真只中において、産業イノベーションの視点から数百年の産業の発展・変容を俯瞰し、産業革命から情報通信革命へ、さらに環境文化革命へと展開する歴史的な展望を提示する。さらに、わが半世紀の産業・企業研究とその歩みを、「働・学・研」協同の視点から総括する。また、その過程で得た自らの研究イノベーションとは何か、それはポストコロナ社会と 21 世紀にどのような示唆を提示するのか。資本主義および産業、経営のあり方がかつてなく深刻に問い直されている状況をふまえ、資本主義の原点と理念に立ち返り、明らかにしたい。

<sup>1</sup> 「不易流行」は、松尾芭蕉が『奥の細道』の旅の間に体得した概念といわれる（「無用の用」と「不易流行」）<http://www.tt.rim.or.jp/~ogiue/essay/math.html> (2020.6.26)。

## 2 産業イノベーションの過去・現在・未来

### 2.1 産業・社会の大変革とイノベーション —産業革命からの視座

イノベーションは、革新と訳されることが多い。技術革新とみなされることも少なくない。経営の世界において、イノベーションの具体的な概念を最初に示したのは、J.A. シュンペーターである。経済発展をもたらす要因を新結合 (neue kombination) と名づけた。すなわち異なるものを新しく結びつけるという意味である。これを行うものを企業者 (unternehmer) と呼んだ。「企業者の機能は生産要素を結合し、総合すること」にあり、その遂行を終えた経営者には「企業者という言葉を使わない」という<sup>2</sup>。

イノベーションの核心は、新しく結びつけること、新しく組み合わせることにある。それが新しい製品を生み出し、新しい市場を創り出す。シュンペーターは、(1) 新しい財貨の生産、(2) 新しい生産方法の開発、(3) 新しい販路の開拓、(4) 新しい供給源の獲得、(5) 新しい組織の実現、の5つの類型を挙げている<sup>3</sup>。

しかしイノベーションは、経営の世界にとどまらない。企業を超えて各産業に波及し、産業構造、政治・経済、さらに社会をもダイナミックに変えていく。その典型例が、18世紀後半に起こったイギリス発の産業革命である。「機械」という画期的な技術の出現に伴う道具から機械への労働手段の転換、それを軸とする機械制大工業の確立が、綿工業から始まる。地下資源である石炭の利用、コークス製鉄法による素材革命、ワットの蒸気機関の発明による動力・輸送革命などによって、産業構造が一変するなか、資本主義社会が成立する。画期的な技術の出現とその波及が、産業構造を一変させ社会を大きく変えていく。技術革命と社会革命がダイナミックに新結合する、まさに壮大なイノベーションがそこにみられる。

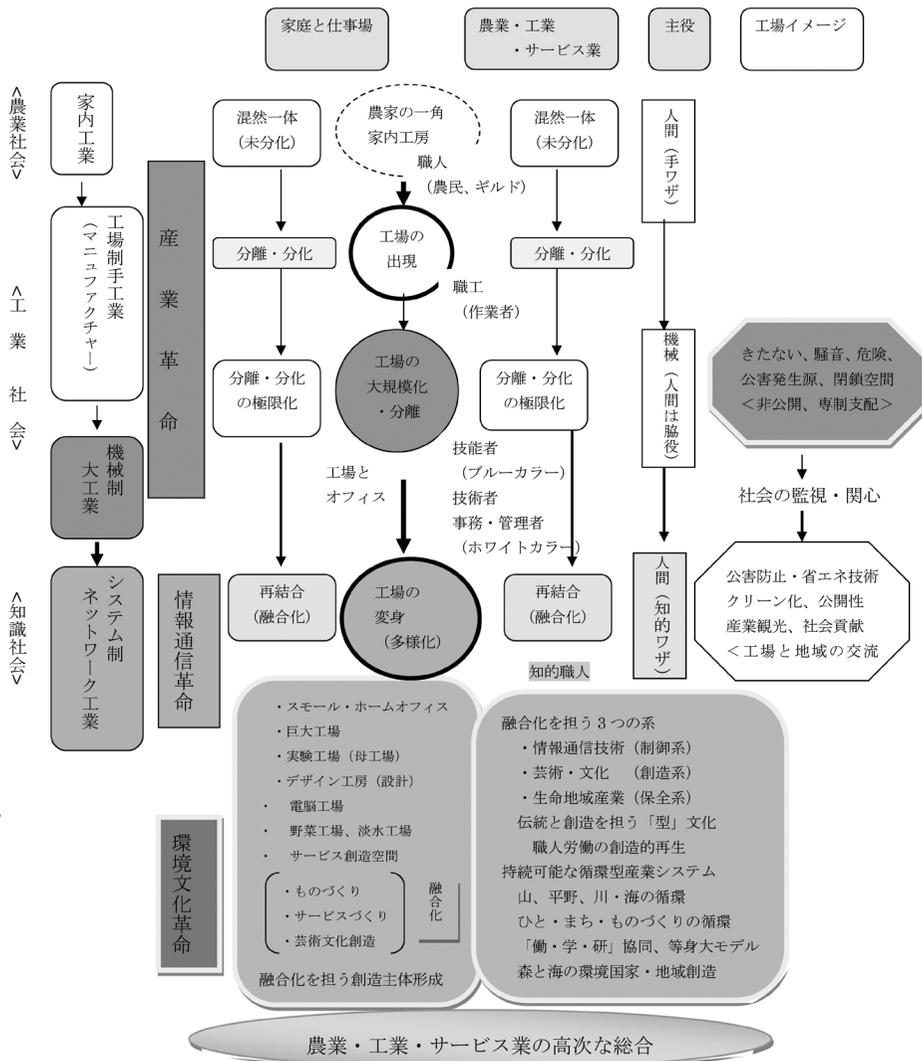
ここ数百年における産業の発展・変容の推移は、イノベーションの壮観なパノラマであり、産業イノベーションの変遷とみなすことができよう。

産業の発展・変容の歴史的なプロセスを、技術革命、社会・仕事場・担い手などを軸にして俯瞰したのが、「図表1 産業・社会の変遷とイノベーション—過去・現在・未来」である<sup>4</sup>。

<sup>2</sup> シュンペーター J.A.[1980]『経済発展の理論』(Schumpeter.J.A.[1926]Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung) 塩野谷祐一他訳、岩波書店、1980年、164-6ページ。

<sup>3</sup> シュンペーター J.A.[1980]『経済発展の理論』、前掲書、152ページ。

<sup>4</sup> 「図表1 産業・社会の変遷とイノベーション—過去・現在・未来」は、十名[2012]『ひと・まち・ものづくりの経済学』の「図表終-1 産業・工場・主役の発展と環境文化革命」284ページを一部見直したものである。



図表 1 産業・社会の変遷とイノベーション —過去・現在・未来

縦軸は、農業社会から工業社会、知識社会へとシフトする社会変化を表す。工業形態は、産業革命さらには情報通信革命により、家内工業から工場制手工業（マニュファクチュア）、機械制大工業へ、さらにはシステム制ネットワーク工業<sup>5</sup>へとシフトする。

<sup>5</sup> 「システム制ネットワーク工業」は、筆者が命名したものである。

情報通信革命が進行するなか、工業の主要労働手段は、機械からシステムへ、大規模化からネットワーク化へとシフトする。それに伴い、工業形態は、「機械制大工業」から「システム制ネットワーク工業」へとシフトする。

## 産業イノベーションと環境文化革命

一方、横軸は、家庭と仕事場、農業・工業・サービス業、さらに主役、工場イメージが社会の変化とその下での工業形態の変化に伴い、どのように変化するかを分離・分化と再結合という視点から捉える。工場は、農家の一角（家内工房）であったものが、工場制手工業へ移行するなか、家庭から分離され独自に発展し始める。機械制工業の出現に伴い、工場は大規模化・遠隔化して家庭との分離を加速化するのみならず、技術者・技能者、事務・管理者などへの階層分化、さらには工場とオフィスへの分離など、分離・分化を極限的に進めるのである。

## 2.2 情報通信革命の光と影 ―技術革命としての産業イノベーションと社会的課題

制御技術であるコンピュータの出現と発展は、技術の垣根を低くするとともに、ハードウェアとソフトウェアへの分離と再結合を多様な形で促した。さらに、情報通信手段の発展と結合してネットワーク化をもたらし、産業融合を促すなど再結合・融合化を進める触媒となっている。

情報通信革命によって、工程間のシステム化や工場内、工場間、さらにはメーカーとユーザー間などのネットワーク化が進むなか、工場の形態は巨大工場から実験工場、SOHO（Small Office/Home Office）、電脳工場など多様化してきている。食の安全・安心への関心が高まり、工場野菜として注目を集め広がりつつある植物工場などは、農業と工業の融合化の端的な形態とみることもできる。工場はまた、ものづくりの場にとどまらず、生産サービスの場へと質的に変わりつつある。

工業の主役は、長らく人間（すなわち手ワザ）にあったが、機械制工業の出現に伴って機械にその座を奪われ、人間はわき役を余儀なくされる。しかし、システム制ネットワーク工業に基づく知識社会にあっては、再び人間が、その知的創造性すなわちその知的ワザが、主役となりつつあり、その担い手としての人間の全面発達が問われるに至っている。

情報通信技術による技術革新は、雇用を生みにくいばかりか人からそれを奪う懸念も少なくない。情報通信革命は、人間の「知的」活動領域にまで浸透し、人間に固有とみなされてきた知的な諸機能をも機械とくにシステムへと転換させる。技術のシステム化に伴い、（人間の五感に基づく）技能ばなれ、いわば人間離れも進行しつつある。とくに、AI（人工知能）の急速な発展は、人間の知的な仕事の補完さらには代替を促している。

情報通信技術は他方で、株主第一主義の資本主義経営と結びついて金融資本の利潤拡大の手段としても機能し、地球温暖化や生物多様性の危機、富の偏在と格差の拡大、社会分断などを深刻化させている。情報通信革命は、その機能的成果と富を社会に再配分するという社会革命を伴わない片肺飛行、いわば技術革命の次元にとどまっているといえよう。

技術が人間の労働力にとって代わるのではなく、人間が創造的に働き学ぶ機会や場を生み出すなど、人との共生を促す技術革新が求められている。安全で環境にやさしく、人を活かし大切にする技術へのシフト、それを促す投資および経営が求められている。

## 2.3 環境文化革命と SDGs ー産業イノベーションの現在・未来

### 持続可能な開発とステークホルダー資本主義

国連は 2015 年、「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」を掲げた。地球温暖化を止める、生産と消費のバランスをとるなど 17 のゴールで、未来のかたちを示したものである。この共有意識を企業のなかで育むことが、自らの持続可能性を高める。

富の格差や社会の分断、地球の温暖化などの問題に、企業自身が真剣に向き合わないと、自らの存在基盤そのものが崩れかねない。株主利益の最大化を第 1 にしてきた従来の資本主義は、再定義を迫られている。

1970 年のダボス会議で、ミルトン・フリードマンは「企業の唯一の目的は、株主価値を最大化することだ」と訴えた。その後は米英が主導し、短期的な利益の追求が資本主義の原動力となってきた。

それを深く反省し、大きな軌道修正を図ったのが、2019 年 8 月、米国経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルである。従来の株主第 1 主義を見直し、顧客や従業員、取引先、地域社会といった利害関係者に広く配慮した経営により、長期に企業価値を高めることを宣言したのである。

この「ステークホルダー資本主義」は、2020 年 1 月の世界経済フォーラム (ダボス会議) 年次総会でも取り上げられ、社会の利害関係者に広く配慮した「ステークホルダー資本主義」が議論の中心になった。20 年 1 月の会議では、企業は株主利益の最大化ばかりに目を奪われ、不平等と地球環境の緊急事態を招いたとの声が上がリ、社会の分断や環境問題に向き合う「ステークホルダー資本主義」を指針に掲げたのである<sup>6</sup>。

### 環境文化革命の理念と経営

いま問われているのは、技術革命と社会革命の新たな結合とその進展である。小論では、それを環境文化革命として提示する。SDGs はその社会理念&政策であり、ステークホルダー資本主義はその経営理念といえよう。

技術革命としての情報通信革命に社会・文化革命を結びつけ、さらに環境文化革命へと波及させていくことが、日本のみならず世界的に求められている。

工業と農業は、資本主義的な発展のもとで有機的なつながりを断たれ、進歩も、自然と人間の「豊度の不断の源泉を破壊することに進歩」として現れる。工業は、その死活的な課題として、農業との再結合、「一つの新しい、より高い総合」を進めことを求めるに至る<sup>7</sup>。今日的に言えば、地球的自然 (人間をも含む) を保全し活かす方向で、農業と工業さらにサービス業の高次な総合いわばシステム化を進めるべしということになろう。とくに山・平野・海のバランスのとれた発展、人間との豊かな関わりを再生するシステムの再構築が問われているのである。それは、まさに環境文化革命にほかならない。

21 世紀の環境文化革命は、再生可能エネルギーを軸に農林水産業を生命地域産業として位置

<sup>6</sup> 「ダボス会議、格差・環境が転機」日本経済新聞、2020.1.23。

<sup>7</sup> マルクス .K.[1867]『資本論』第 1 巻第 13 章。

## 産業イノベーションと環境文化革命

づけ、文化的な労働と生活を創造しつつ農業と工業・サービス業の高次な融合を推進する。さらに、森と海の再生と循環、共生と融合の視点から改革を進め、そうした良循環モデルを担う主体としての全面的に発達した人間の形成を求め促す。その受け皿としての企業と経営が求められている。

フランスは、2019年に新法を制定し、利益以外の目標を達成する責任を負う「使命を果たす会社」を新たな会社形態に取り入れた。上場企業で第1号になったのが仏食品大手ダノンである。「まず自然があり、経済を回すときには中心にお金ではなく人間がいる。…すべての生命を支え尽す会社になる」（エマニュエル・ファベール会長兼CEO）という。まさに、環境文化革命のあり方を語ったものといえよう。同社は、循環型の「食品サイクル」への変革に向けて、他の世界大手企業やOECDとイニシアチブを立ち上げるなど、各種の連携も積極的に進めている<sup>8</sup>。

## 問われる日本発の環境文化革命

コロナ禍は、生活様式や産業構造を急激に変えつつある。テレワークなど情報通信革命の進行を速めつつ、環境文化革命への波及を促していくとみられる。環境や社会問題への関心が高い欧州では、国連が掲げるSDGsに関連する企業を育てる機運が高い。EUは、新型コロナ復興に向けて創設する7500億ユーロ規模の基金で、電気自動車の普及や水素技術の育成に力を入れる<sup>9</sup>。

国際エネルギー機関（IEA）は、2020年10月に公表した報告書で、2050年に世界の温暖化ガス排出を実質ゼロにするため2030年までに必要な道筋を示した。IEAは、個人の行動を変えることも提言しており、在宅勤務（労働者の2割が週3回以上）なども推奨している<sup>10</sup>。

企業には、環境社会貢献も求められるようになってきている。CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)は、生産者である企業のあり方と責任を問うものである。企業は、世の中をどう変えたいかを明確にし、そのためにビジネスで何をなすべきかを説明する。ビジネスを通じた社会的責任の遂行が、企業に求められているのである。それは生産者だけでなく、消費者にも問われている課題といえる。消費者は自分の利益だけでなく、国内外の人びとや子孫にも配慮した商品選択をすることが求められているのである。

日本では、顧客や従業員、取引先、地域社会など様々なステークホルダーを広く意識した経営の考え方が、底流に流れている。日本資本主義の父と称される渋沢栄一が掲げた「道徳経済合一説」は、まさにそれにあたる<sup>11</sup>。

しかし日本全体では、低炭素・脱炭素社会に向けた足取りや技術・文化のイノベーションも鈍い。「戦略なき技術開発」「ドメスティックな戦略思考」が、日本企業の著しい国際プレゼンス低下をもたらしている。日本の電気通信産業は、技術の標準化競争には力を入れるも、「どのよう

<sup>8</sup> 「人・自然重視の資本主義に」日本経済新聞、2020.8.9。

<sup>9</sup> 「グリーンテック 欧州で存在感」日本経済新聞、2020.6.29。

<sup>10</sup> 「脱炭素へ大競争時代」日本経済新聞、2020.10.27。

<sup>11</sup> 「SDGsから考える未来」日本経済新聞、2020.4.30。

なビジネスでもうけるか」という戦略が欠如していたとみられる<sup>12</sup>。

優れた省エネや電池の技術で環境先進国と言われてきた日本だが、脱炭素社会の進展とともにあつという間に中国や欧州に市場を奪われるなど、その地位が大きく揺らいでいる。「温暖化ガス排出ゼロ」を世界が競うなか、技術革新を起こせるかどうかには日本の将来がかかっている。

日本企業に求められているのは、2050 年排出ゼロを規制や負担と捉えずに、成長をもたらす機会として SDGs を生かす姿勢と創意工夫である。地球や社会の要請に良識をもって応えていく経営のイノベーションが求められている。

脱炭素につながる事業を経済復興の柱に据える「グリーン・リカバリー」は、世界の趨勢となっている。日本をモデルとする三位一体型の環境文化革命は、それをより深く担うものであり、グリーン産業社会をめざすものといえよう。

### 3 仕事・研究人生の総括と再創造

#### 3.1 自己実現欲求と社会的ニーズの邂逅が生み出すイノベーション

イノベーションの本質は、独自の結合にある。イノベーションの着眼点を見出すのは、目の前の現実を問題＝課題として捉え、それが解決された状態を招き寄せようとする者のみである。「問いかけ」すなわち問題意識を持った人間にのみ、イノベーションの世界は開かれる。本質思考とは「問いかけ」であり、「問いかけ」の方法論である。意味への「問いかけ」がイノベーションを可能にする<sup>13</sup>。

自己実現の欲求に導かれる人間と社会の出会い、すなわち社会的テーマの発見がイノベーションを生む。自らの問題意識と社会のニーズがぶつかったときに飛ぶ火花、これが新結合となる。欠乏動機から成長動機への転換、自らの社会的テーマ、使命感、独自性の発見、さらにその具体化が、事業となり事業の独自性となる<sup>14</sup>。

仕事や研究において、人は自己実現を図ろうと試みる。そして、社会的な大義とのつながりを見出そうとする。それは、イノベーションを求めるプロセスとみることでもできよう。自らの仕事・研究の半世紀をイノベーションの視点から総括してみたい。

#### 3.2 定年退職が促す仕事・研究人生の棚卸し

「棚卸し」と聞けば、青・壮年期の製鉄所時代にタイムスリップする。製鉄所では原料管理の仕事柄、期末になると原料在庫の棚卸しを行い、種類・数量・品質を確定する。棚卸しは、企業経営の節目で意識する仕事言葉であった。人生の各節目で意識する人生言葉でもある。仕事や人生の節目、棚卸しとは何か、が問われよう。

<sup>12</sup> 長内厚「世界見据えた企業戦略を」日本経済新聞、2020.6.24。

<sup>13</sup> 宮田矢八郎 [2004] 『理念が独自性を生む—卓越企業をつくる 7つの原則』ダイヤモンド社、78-9 ページ。

<sup>14</sup> 宮田矢八郎 [2004]、前掲書、62-7 ページ。

## 産業イノベーションと環境文化革命

人生の節目の1つに、定年退職があげられる。筆者は、2019年3月に27年務めた名古屋学院大学を定年退職した。70歳（古希）と定年退職という2つの節目が重なる。退職前後2年余の間に、5回（①～⑤）にわたり、自らの仕事・研究・人生を棚卸し（総括）する機会に恵まれた。下記にみる、2つのイベント（①、②）と3冊の単著書の出版（③、④、⑤）という、5つの機会である。

①最終講義 [2019.1]、②『名古屋学院大学論集』十名退職記念号・特集 [2020.1]、③『現代産業論』 [2017.11]、④『企業不祥事と日本的経営』 [2019.2]、⑤『人生のロマンと挑戦』 [2020.2]。

③『現代産業論』 [2017.11] では、産業・企業研究において機能と文化の両側面からアプローチすることの重要性を提示している。上記5機会のうち、③と④が機能的側面に力点をおいて総括したものであるのに対し、①②⑤は文化的側面から光をあてたものといえる。

①最終講義は、その直後に出版された④『企業不祥事と日本的経営』をテーマに据え、大学での27年間の研究・教育をふり返る。そして、②退職記念号の小論（「働・学・研」協同の理念と半世紀の挑戦）は、半世紀にわたる総括の枠組を提示したものである。さらに、それを第2部として再編集したのが、⑤『人生のロマンと挑戦』である。

本章は、⑤の刊行（[2020.2]）をふまえ、製鉄所と大学にまたがる半世紀の仕事・研究・人生を現代産業論の視点からまとめたものである。

### 3.3 研究・教育活動の総括と再出発 ―最終講義&退職記念号のインパクト

最終講義は、2019年1月11日に、「現代産業論」（1限目）と「産業社会学」（2限目）の合同講義として行われた。最終講義の柱は、27年間の研究・教育を総括し、さらに製鉄所時代を含む半世紀の仕事・研究を総括することである。

最終講義の準備と並行して進めたのが、7冊目の単著書づくりである。十名 [2019] 『企業不祥事と日本的経営―品質と働き方のダイナミズム』が出版されたのは、最終講義の3週間後のことである。

本のタイトルを最終講義の題目とし、本のエキスを講義の柱（7割）とし目玉にする。

さらに、仕事・研究・教育人生論（3割）を織り込み体系的に提示したことが特徴的である。名学大27年間の研究・教育（図表2）と、製鉄所21年間の仕事・研究を含む「働・学・研」協同の半世紀（図表3）を提示する。なお小論の図表1には、その後の1年（特任、非常勤）を含めている。

「図表2 大学での研究と教育の推移（1992～2019年度）」は、縦方向（時代）に沿って1990年代と21世紀に大別し、横方向（内容）では研究と教育に分けて、わが研究・教育の歩みを俯瞰したものである。1992年に工業経済論と技術論の学部講義をスタートし、2008年に現代産業論とものづくり経済論へ再編集する。1999年より後期博士課程開設に伴い、博士論文指導を担当し、わが研究・教育にも大きなインパクトをもたらすのである。

1990年代には、製鉄所時代の「働・学・研」をふまえ3冊の単著書（鉄鋼3部作）をまとめ

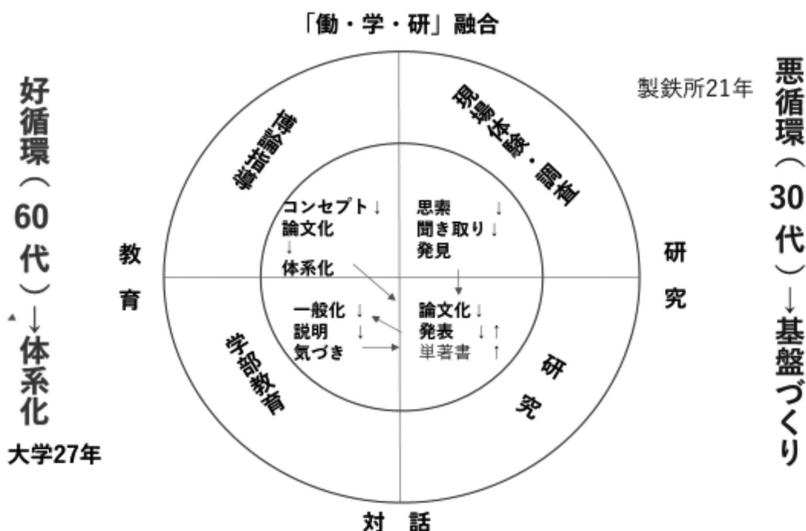
出版する。21 世紀の大学時代は、鉄鋼から地場産業への研究対象の転換、さらに普遍化・体系化を図り、産業 3 部作にまとめる。さらに退職前後には 2 冊の単著書を出版し、それまでの足らざるを補い、半世紀の総括を行った。

図表 2 大学での研究と教育の推移 (1992 ~ 2019 年度)

	研究 (単著書)	学部教育	備考
1990 年代	1993 『日本型フレキシビリティの構造』 法律文化社 1996.4 『日本型鉄鋼システム』 同文館 1996.9 『鉄鋼生産システム』 同文館  <以上、鉄鋼3部作>	1992 「工業経済論」 (その後「産業経済論」)  1992 「技術論」 (その後「現代技術論」)	1992 就任 経済学部 大学院経済経営研究科 97 修士課程 99 博士課程 <博論指導>
21 世紀	2008 『現代産業に生きる技』 勁草書房 2012 『ひと・まち・ものづくりの経済学』 法律文化社 2017 『現代産業論』 水曜社  <以上、産業3部作>  2019 『企業不祥事と日本的経営』 晃洋書房 2020 『人生のロマンと挑戦』 社会評論社 <8冊目、集大成>	2008 「現代産業論」 2008 「ものづくり経済論」 (全国唯一の科目)  2016 「産業社会学」 2017 「人間発達の経済学」 (全国唯一の科目) 2019.1 最終講義 2019 4科目講義 (非常勤)	2015 発足 現代社会学部  2019.3 定年退職  2019 年度 学部講義 (非常勤) 博論指導 (特任)

注：十名直喜 [2020] 『人生のロマンと挑戦』 図表 3 (165 ページ) を一部修正。

図表 3 わが研究と教育のダイナミズム  
— 現代産業論・ものづくり経済論 —



注：十名直喜 [2020] 『人生のロマンと挑戦』 図表 4 (165 ページ) に基づく。

## 産業イノベーションと環境文化革命

さらに、「図表3 わが研究と教育のダイナミズム」は、丸い円を4コマ（現場体験・調査、研究、学部教育、博論指導）に分割し、4コマのフィードバック循環を通して、「働・学・研」協同の探求プロセスを浮かび上がらせたものである。製鉄所時代における「働・学・研」協同の試行錯誤とくに30代における「悪循環（30代）→基盤づくり」（右側）を何とか凌ぎ、「好循環（60代）→体系化」（左側）へとシフトするプロセスを示している。

1971年、高炉メーカーに入社以来、半世紀にわたり製鉄所および大学という両舞台を中心に、試行錯誤しながら「働・学・研」協同にトライし、そのあり方を探求してきた。それを総括したのが、十名〔2020〕『人生のロマンと挑戦』である。

主要な舞台は、第1部では製鉄所であったが、第2部では大学となる。大学に転じた頃は、製鉄所とは異次元の世界のように感じられ、すべてが新鮮で学生たちがまぶしく映った。それにとまどいつつも、研究と教育の結合という新たな課題と懸命に向き合う。そして、いつの間にか28年が過ぎた。学部授業を通しての学生たちとの交流、「現代産業論」「ものづくり経済論」講義、博士課程での社会人博士の育成、学部と博士課程との連携授業、最終講義での統合なども思い出深い。

定年退職および退職記念号「特集」を機に、「働・学・研」協同の半世紀をふり返る。自らの3次元体験のみならず、博論指導を通して、社会人研究者の多様な思いや実践モデルにも触れることができた。彼らの自己実現への支援、いわば他者実現を通して、自己実現を追求してきたプロセスでもあった。

## 4 現代産業論への視座と研究イノベーション

### 4.1 個別産業分析とオリジナルな分析手法

#### 一日本型フレキシビリティ論&産業システム・アプローチに基づく鉄鋼産業分析

日本における産業研究は、個別産業分析から出発し横断的な産業分析へさらには産業論へと展開してきた。わが産業研究も、その道筋を辿ってきたと言える。

個別産業論としては、鉄鋼産業論（十名〔1996.4〕〔1996.9〕）および陶磁器産業論（十名〔2008〕）の3冊にほぼ集約される。いずれも、個別産業論でありながら、そこにとどまらず統合型産業論としての一面を内包しているとみることができる。

神戸製鋼所に入社し退職するまで21年間、加古川製鉄所で鉄鋼原料管理に携わった。3年目の1973年、最初の論文「大工業理論への一考察（上）」と随筆「働きつつ学び研究することの意義と展望」を執筆し公刊される。25歳のことで、それを機に仕事を研究対象にして働きながら研究していくスタイルが始動し、鉄鋼産業の資源・技術・技能・生産・労働・労使関係・経営などの研究を進めていく。しかし、個別論文はかけても、それらを体系的にまとめることは出来ない。すなわち、独自のコンセプトでもって新結合を図るという研究イノベーションが切り拓けなかったのである。

1992 年、名古屋学院大学に赴任して、転機が訪れる。翌年、それまでの方法論的な作品を編集して、1 冊目の単著書（十名 [1993] 『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』）にまとめて出版する。日本的経営・生産システムの光と影にメスを入れ、両側面を統合的に把握して本質をえぐり出そうとしたものである。

この日本型フレキシビリティ視点から日本鉄鋼産業に光をあて、資源・技術・技能・生産・労働・労使関係・経営を捉え直す。さらにシステム・アプローチによって各構成要素として位置づけ体系化し、2 冊目（十名 [1996.4] 『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座』）、3 冊目（十名 [1996.9] 『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相』）の単著書に結実する。それを集約的に示したのが、「図表 4 1970～80 年代にみる日本鉄鋼産業システムの構造と機能」である。質・量ともに世界最強と自負した最盛期（1970～80 年代）の日本鉄鋼業、それを支えた内外の環境・システムは、今や大きく変容し、見る影もない様相を呈している。90 年代半ばに出版した 3 冊は、鉄鋼 3 部作と呼んでいる<sup>15</sup>。質・量ともに世界最強とされた日本鉄鋼業の強みとともに、そこに内在する弱みと課題を俯瞰的に捉え、浮かび上がらせたものであり、その後の産業システム・アプローチの原点となっている。

## 4.2 陶磁器産業分析が切り拓いた「型」論アプローチ

### — 「有形」と「無形」の統合的な視座

鉄鋼 3 部作が対象としたのは、資本集約型の大企業体制、海外資源と輸出に依拠したグローバル産業である。中小企業や地域への視座は弱い。製鉄所に働く当事者としてアプローチするも、第 1 次資料として利用するのが難しいといった制約もあった。こうした課題を乗り越えようと試みたのが、4 冊目の十名 [2008] 『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム』である。

「型」論の視点から陶磁器産業（瀬戸ノベルティ）にアプローチし、それまでの技術・技能に加えて芸術・文化の視点も織り込み、より包括的な視点から捉え直したものである。

鉄鋼産業研究から陶磁器産業研究へのシフトは、グローバル産業・大企業論から地域密着型産業・中小企業論へのシフトを意味する。それはまた、資源・技術・技能・労働主体の視点から「型」・文化・地域を包括した視点へのシフトに他ならない。

『現代産業に生きる技』は、この両側面に、独自の「型」論の視点からアプローチし、陶磁器産業をモデルにして包括的・体系的に分析したものである。これまで芸術・芸能分野では、無形の「型」が文化として伝統的に取り上げられてきた。一方、技術・工学分野において有形の「型」が技術として論じられるようになったのは、比較的近年のこととみられる。両者すなわち「有形」と「無形」を統合し、さらに技術と文化の両側面から包括的に捉え、「型」を次のように社会科

<sup>15</sup> 鉄鋼 3 部作とは、下記の 3 冊を指す。

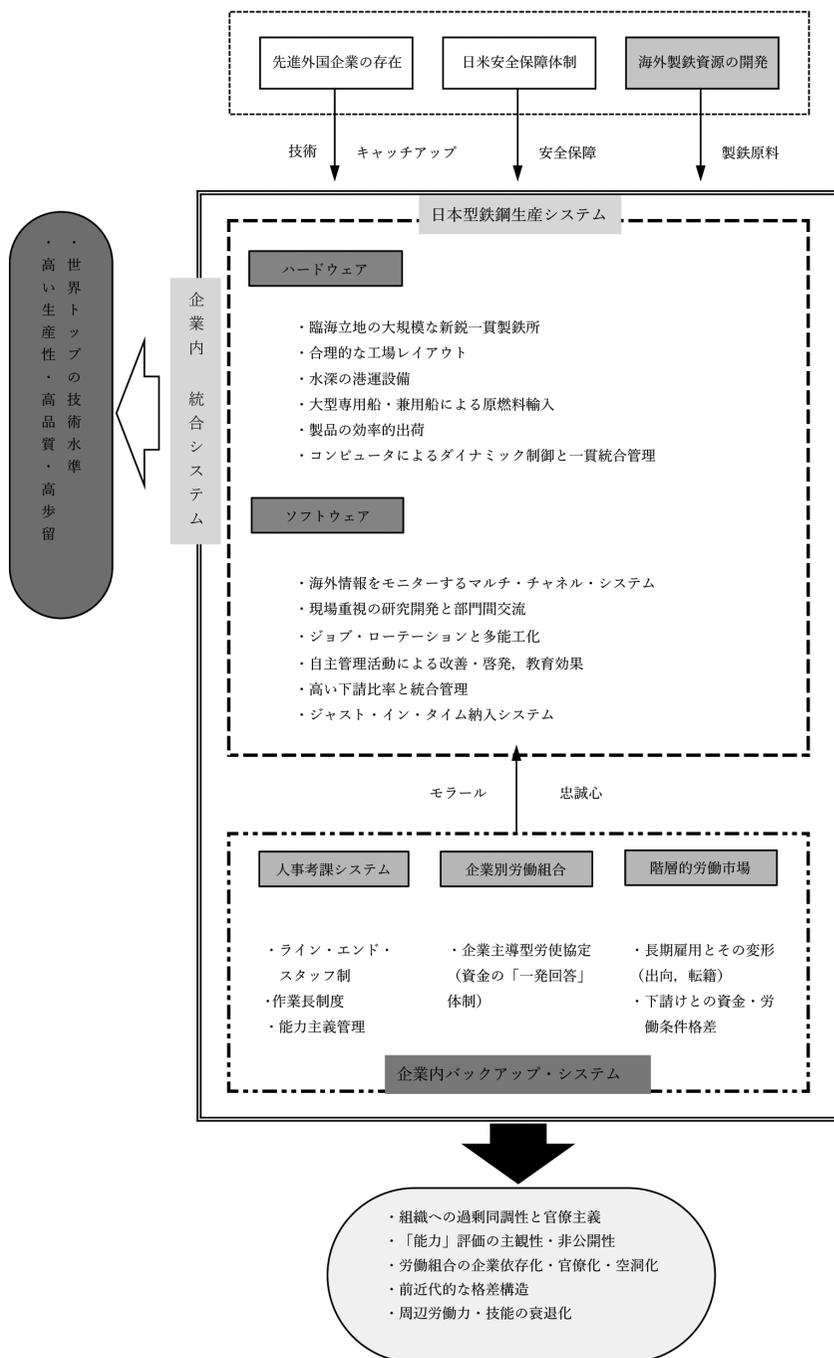
十名直喜 [1993] 『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』法律文化社。

十名直喜 [1996.4] 『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座』同文館。

十名直喜 [1996.9] 『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相』同文館。

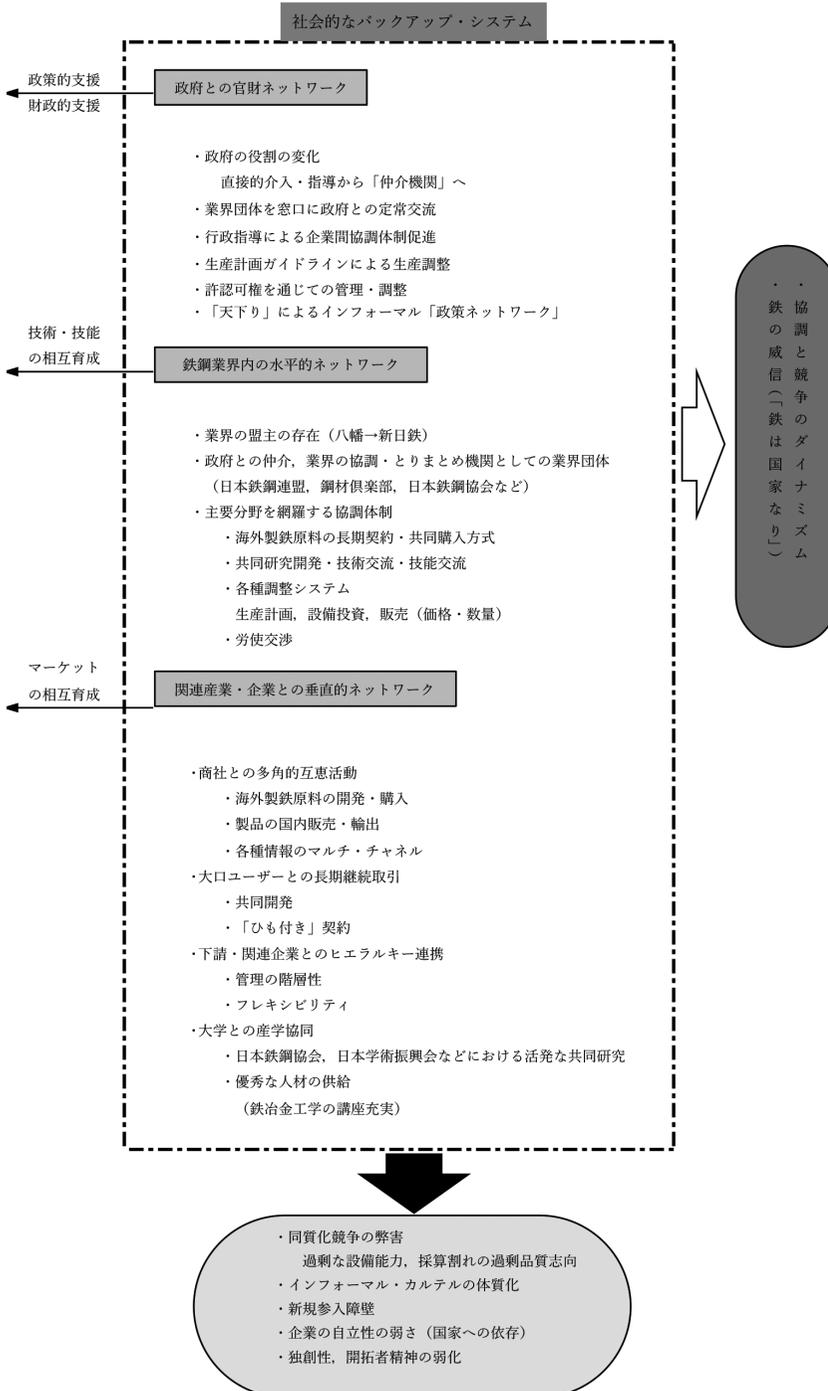
産業イノベーションと環境文化革命

図表4 1970～80年代にみる日本



注：十名直喜 [1996] 『日本型鉄鋼システム —危機のメカニズムと変革の視座』 同

## 鉄鋼産業システムの構造と機能



文館、6 - 7 ページを一部校正。

## 産業イノベーションと環境文化革命

学的に定義し直した。すなわち「型」とは、人間の知恵や技を一定の基準（規範）に洗練化した手段や方式およびその意味で、有形と無形からなる。

「型」論は、わが現代産業論においてもオリジナル性が最も高いものの1つである。「型」の定義は、技術や技能の再定義を促し、さらにもものづくりの独自の定義へと展開する。ものづくりを、「有形」と「無形」の視点から捉え直し、「人間生活に有用な秩序と形あるものをつくりだすこと」であり、何をつくるかを構想設計時、形ある（有形の）ものに具体化する営み」として定義する。

大企業・グローバル産業と中小企業・地域密着型産業を比較分析し、「型」産業として捉え直すことにより、「産業」を新たな視点から捉え直すに至る。

### 4.3 ものづくり経済学の提唱と現代産業論の体系化

「型」論は、産業を複眼的な視点から捉え直すことを可能にし、現代産業論の体系化への道を切り拓いたといえる。十名 [2012] 『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平』は、「産業」の独自の定義に基づき、現代産業論としての新たな展開を図ったものである。

産業とは何かは、現代産業論の出発点をなす。日本語の「生業」には「生きるために身につけた仕事およびその力量」の意味が、英語の industry の原義には「熟練、独走、技巧等の技を伴う仕事」がみられる。産業は、古より人々の労働・生活と深くかかわってきた。

産業は、「人間の社会生活全体を維持・発展させるために必要な財貨・サービスを生産する活動」であるが、「そこで培われた多様なノウハウ・文化の塊」でもある。前者を産業の機能的側面、後者を文化的側面とみることができる。この両側面から成り立つのが、産業に他ならない。すなわち産業は、ものやサービスを生産するための活動（機能的側面）であるとともに、そうした活動にかかわる人々が職場や生活の場で織りなす働き様や生きざま、そこに築かれたノウハウや生活文化の総体（文化的側面）でもある。両側面にまたがる包括的な視点から、産業を捉え直すのである。

現代産業において重要な意味を持つ「文化」とは何か、が問われよう。英語の culture、独語の Kultur は、ともに文化と訳されるが、含まれる意味合いは微妙に異なる。独語の Kultur には物質文明に対する精神文化という意味合いがある。一方、英語の culture は人々の生活様式 (way of life) と定義される<sup>16</sup>。日本語で文化というとき、両方の意味が混在し、便宜的に使い分けられている場合が少なくない。

そこで現代産業論では「文化」を、人々の生活様式 (way of life) として、すなわち働き様や生きざま、いわばライフスタイルや働き方として、捉える。文化には、芸術・芸能・学問などの精神文化、より広く価値観・制度なども含まれる。

産業は、これまで機能的価値（実用性・利便性）に重きが置かれてきたが、文化的価値（芸術性・信頼性など）の比重が急速に高まってきている。両者を包括して捉えることによって、より

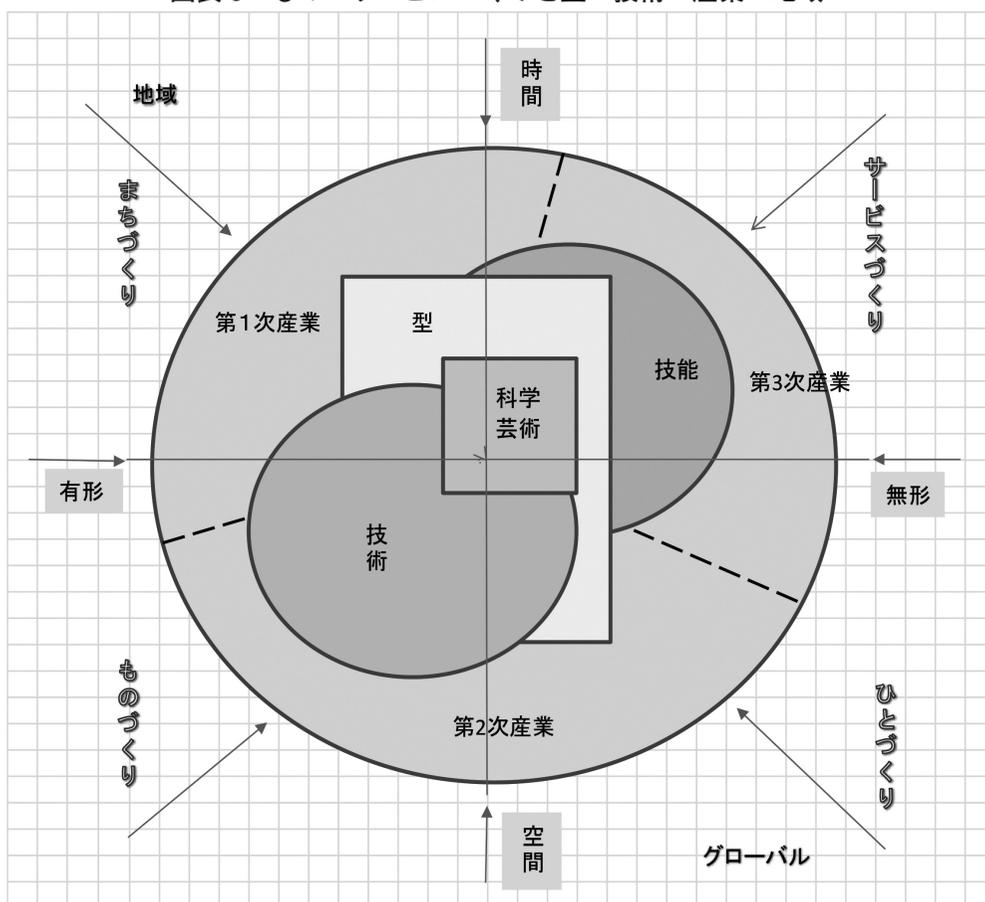
<sup>16</sup> ハンチントン, S.P.[2000] 『文明の衝突と21世紀の日本』鈴木主悦訳、集英社。

および川勝平太 [2002] 『「美の文明」をつくる』ちくま新書。

現実に根ざした奥深い現代産業の実像を捉えることができる。

そのような現代産業論の視点から、「型」論をさらに深化・発展させ、ものづくり経済学へと発展させる。さらに、まちづくり、ひとづくりへと視野を広げ、見学調査および実践を通して検証を重ねた。そのプロセスから紡ぎだされたのが、ひと・まち・ものづくりの経済学である。

図表 5 もの・サービスづくりと型・技術・産業・地域



注：十名直喜 [2017] 『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』水曜社、99 ページ。

有形と無形の視点は、時間と空間の視点とも深くかわり、両者が交差するところに、現代産業が存在する。ものとサービスは、有形と無形に区分されるが、時間と空間の視点からみると瞬間性と定常性として捉えることが出来る。瞬間性と定常性は五感に基づくもので、ニュートン力学によるとみられる。その「定常性」も、アインシュタインの相対性理論からみると瞬間性に限りなく近い。

## 産業イノベーションと環境文化革命

現代産業論は、有形と無形、時間と空間という複眼的視点から産業・地域を俯瞰的に捉え直すことを促す。「図表5 もの・サービスづくりと型・技術・産業・地域」は、時間と空間を縦軸に、有形と無形を横軸にして、産業と地域を包括的に捉えたものである。型、科学・芸術、技術・技能も、コアとして位置づけている。

十名 [2017] 『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』は、「ものづくり」を概念的に捉え直し、ものづくり経済学として、さらに現代産業論として理論的に整理し体系化したものである。なお、「型」論の視点を織り込み、ものづくり経済学、現代産業論への理論化・体系化を図った上記の3冊は、1990年代の「鉄鋼3部作」に対し、「産業3部作」と呼んでいる<sup>17</sup>。

#### 4.4 「無形」概念と無形資産への新たな注目

##### 「有形」と「無形」概念—「型」論による区分と統合

「無形」概念および「無形資産」への関心の高まりは近年、コロナ禍でさらに加速しているとみられる。その中で、無形とは何か、無形資産とは何かがあらためて問われている。筆者がこのテーマに注目したのは、十名 [2008] の「型」論においてであり、十名 [2012] では「型」を現代産業論のキー概念に位置づけている。

有形と無形の区分と統合は、「型」論の軸をなすが、芸術の分類においても根幹に位置するとみられる。有形と無形および時間と空間の両視点から、芸術を3分類したのは、柳宗悦である。第1の「時間の芸術」（文学、音楽）は、時間性を基礎とするものであって、「無形」の芸術とされる。第2の「時空間の芸術」（舞踊、演劇、歌劇、映画）は、「時間に加うるに空間性を以てするもの」で「動的芸術」とも呼ばれ、「無形の世界」に足場を置いている。一方、第3の「空間の芸術」（建築、絵画、彫刻、工芸）は、「空間に依る芸能」であり「有形の世界」とみなされ、「造形芸術」とも呼ばれる。動作を主としないため「静的芸術」とみなされ、「時間の芸術」と相対する<sup>18</sup>。

有形と無形を横軸、時間と空間を縦軸にして、柳宗悦による芸術の3分類を図式化したのが十名 [2012] 『ひと・まち・ものづくりの経済学』である。さらに、もの・サービスづくりと型・技術・産業・地域を、両軸をもとに図表5（前掲）として俯瞰的に捉え直したのが、十名 [2017] 『現代産業論』である。

1950年、世界に先駆けてつくられた日本の文化財保護法では、文化財は「無形文化財」と「有形文化財」に大別される。「無形文化財」は、「演劇・音楽・工芸技術その他の無形の文化的所産」を対象とする、人間の「わざ」そのものであり、具体的にはそのわざを体得した個人または個人

17 産業3部作とは、下記の3冊を指す。

十名直喜 [2008] 『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム』 勁草書房。

十名直喜 [2012] 『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平』 法律文化社。

十名直喜 [2017] 『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』 水曜社。

18 柳宗悦 (1942) 22-26 ページ。

の集団によって体现される。これに対し、「有形文化財」は、「建造物・絵画・彫刻・工芸品・書籍・典籍・古文書その他の有形の文化的所産」を指し、このうち建造物以外のものは総称して「美術工芸品」と呼んでいる<sup>19</sup>。「有形」が、建造物および美術工芸品といった造形の世界を指すのに対し、「無形」は時間と身体を基礎とする人間のわざに着目する。

### 無形資産への関心と比重の高まり

文化経済学において D. スロスビーは、文化資本の形態を有形と無形に区分し、後者を「集団によって共有されている観念や慣習、信念や価値といった形式をとる知的資本」と捉えた<sup>20</sup>。

「無形資産」への関心が高まるなか、無形資産とは何か、経営にどう活かすかが問われている。土地、建物、機械設備などの有形資産に対して、無形資産は物的な実態を伴わない資産とされている<sup>21</sup>。特許や商標権、著作権といった知的資産、従業員がもつ技術や能力などの人的資産、企業文化や経営管理ノウハウなどの組織的資産などがあげられる。

米国では 1990 年代に無形資産投資が有形資産投資を上回って以来、両者の差は拡大する一方である。米国のマイクロソフトが、有形資産ではトヨタの半分以下の規模にとどまりながらも、時価総額ではトヨタの 8 倍近くに達しており、知財や人材への豊富な投資が注目される。日本の株式市場で高い評価のキーエンスは、主力製品がセンサーや計測機など一見地味な企業であるが、高い利益率を維持し、無形資産由来の価値が 6 割を占めるとみられる。「見えない資産」への関心の高まりが、株式市場での評価に反映している<sup>22</sup>。

### 「見えない資産」としての無形資産

無形資産への関心の高まりは今や、株式市場での評価にも反映している。しかし他方で、無形資産は「見えない資産」とも呼ばれ、日本会計基準、米国会計基準、国際会計基準 (IFRS) など、どんなものさしを用いても補足が難しい厄介な存在でもある。例えば、テスラのソフトは課金でかなりの収入を得られるが、利益を生む資産でありながら貸借対照表 (BS) 上ではその価値が見えにくい。

専門家によると、「企業の無形資産には実際の価値の 1 割程度が計上されていればいい方」とのことである。「見えない資産」といわれるゆえんである。歴史的には長きにわたり、ソフトが事実上のコストと考えられ、BS では損益計算書 (PL) の文脈で処理されてきたことが影響して

<sup>19</sup> 文化庁 <http://www.bunka.go.jp/1hogo/frame>。

<sup>20</sup> D. スロスビー [2001]『文化経済学入門』(David Throsby[2001] “Economics and Culture”, Cambridge University Press) 中谷武雄・後藤和子監訳、日本経済新聞社、2002 年、81-5 ページ。

<sup>21</sup> 「資産」は、「経済的便益の源泉たる経済的資源」である。資産の有形・無形を区分するのは、「物理的実体の有無」である。国際財務報告基準 (第 38 号) によると、無形資産とは「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義されている。「所有持分を表象するものや、価値の交換手段として用いられる契約上の権利等」とみなされる金融資産、識別可能とみなされない「のれん」、等は「無形資産」から除外されている (企業会計基準委員会「無形資産に関する論点の整理」2009 年 12 月 [www.asb.or.jp/asb/asb\\_j/documents/summary\\_issue/intangible\\_assets/](http://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/summary_issue/intangible_assets/))。

<sup>22</sup> 中山淳史 「「無形の力」映すキーエンス」日本経済新聞、2020.6.16。

## 産業イノベーションと環境文化革命

いるとみられる。

それでも米欧の調査会社や投資運用会社は、「潜在的無形資産」の大きさに関心を示し、企業の株価と実質的な無形資産の規模を関連づける考え方に傾きつつある。会計基準のあり方は今後、大幅に見直される可能性があるという<sup>23</sup>。

#### 4.5 無形資産を活かす経営と寡占化規制の新たな流れ

##### 無形資産を活かす経営への転換

ソニーは、日本で初めてリチウムイオン電池を商用化した会社であり、自動運転者の目となる CMOS（相補性金属酸化膜半導体）と呼ばれるセンサーの最大手メーカーでもある。電気自動車（EV）「VISION-S」を国内で公開したが、徹底した分業手法にみる開発や考え方が注目される。ソニーは全体のデザインを担う一方で、さまざまな重要部品はボッシュ、ZF などの内外大手部品会社に、最終組立はオーストリアのマグナ・シュターヤーという受託製造会社に任せる。「車でも水平分業が可能かもしれないという手応えを持たせ」とソニー開発責任者はいう。それは、ソニーが近年、エレクトロニクス事業の構造改革で掲げてきた、資産を極力持たないアセットライト（Asset light：資産軽量化）の路線に沿うものとみられる。

有形固定資産で比較すると、独フォルクスワーゲン 14.3 兆円、トヨタ 10.6 兆円で、EV 専門の米テスラ 1.1 兆円だが、株式時価総額では逆転し、米テスラが 2020 年 7 月にトヨタを抜いて自動車産業のトップに立った、EV の製造資産は、従来の内燃機関と比べて低い。部品点数は 1/3 で済み、エンジンなど高度なシミュレーションの必要な部品もない。一方、ソニーの有形固定資産は 0.9 兆円で、自動車向けは少ない。自動車産業の高い参入障壁はエンジンなどによるものだが、内燃機関車から EV へのシフトが進むと、自動車産業の参入障壁は低くなり、固定資産を絞ったソニーのような企業になる可能性が高い。

より重要なのは、資産が拡大する方向で、有形から無形へと転ずる可能性が高い。トヨタのバランスシートには無形資産の項目が存在しない（2020 年 3 月期）が、ソニーには有形資産とほぼ同規模の無形資産が計上されている。トヨタは営業利益を有形資産で生み、ソニーは無形資産で過半を稼ぐ。アセットライトとは、有形資産を単に削ることではなく、価値ある無形資産に転換することでもある<sup>24</sup>。

無形資産を活かす経営が世界的潮流となるなか、有形資産への投資が中心にあった日本企業は、大きな変革を迫られている。

##### 無形資産の寡占化進行に問われる規制のあり方

米国 IT 大手企業の主要 4 社（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム）は、ビジネスの根幹をなす「プラットフォーム」（システムやサービスの土台や基盤となる環境）を提供する事業者であり、各分野で高いシェアを獲得している。GAF A と呼ばれ、近年注目を高

<sup>23</sup> 中山淳史「「衰退の 5 段階」と闘うトヨタ」日本経済新聞、2020.10.20。

<sup>24</sup> 中山淳史「無形経済の道 ソニーは走る」日本経済新聞社、2020.8.22。

めているが、背景にあるのは IT 大手の急成長である。2019 年までの 5 年間に、主要 4 社の売上高は 2.2 倍に、純利益も 2 倍に増えている。コロナ禍の中でも業績は堅調で、在宅勤務や電子商取引の利用も増えて、寡占がさらに強まるとの見方が広がっている。

米国では、個人情報の利用などで IT 大手に事業を進めやすい環境を提供し、産業の発展を促してきた。一方、蓄積された富が一部の富裕層に集中し格差が深刻化するなか、批判と規制論も強まっている。米国では、強い調査権を持つ司法省、さらに米連邦取引委員会、各州の司法長官が調査を進めてきた。反トラスト法に基づいて IT 大手を調査してきた米議会下院の司法委員会は、20 年 7 月 29 日に公聴会を開き<sup>25</sup>。続いて 10 月 6 日、巨大 IT 企業に対する反トラスト法の調査報告書をまとめた。「大きすぎる支配力は適切な監視と（法律の）執行で抑えなければならない」としている<sup>26</sup>。

しかし、反トラスト法（米国独占禁止法）にも課題がある。従来は、消費者が高値掴みを強いられていないかを重点的に監視してきたが、IT 大手のサービスは無料か安価な場合が多い。データが競争力を生む時代になるなか、市場支配力を高めた IT 大手に反トラスト法の適用を、さらには反トラスト法の見直しを求める声が高まっている。

反トラスト法の解釈と運用には、紆余曲折の歴史がある。1970 年代半ば、製造業で日欧が躍進し米国の優位性が揺らぐ中、当局は競争の結果としての独占に寛容になった。理論的な支えとなったのがシカゴ学派と呼ばれる経済学者らで、消費者利益の保護を競争政策の目的とし、価格に重点を置いた。

近年、独占の構造が変質するなか、米国でもシカゴ学派に代わり、納入業者や労働者を含む全体の利益を重視するブランダイス学派の考え方が注目されている。恩恵が特定の企業に偏らない市場構造を保ち、いびつな勝者総取りを防ぐというものである<sup>27</sup>。

リナ・カーンは、従来の反トラスト法の解釈と運用に大きな問題があると批判する。短期的な消費者の不利益、つまり価格のつり上げがなければ違反とみなされにくいのが、それでは現代のオンライン経済での市場支配力を抑えることができない。例えば、物流網の寡占や膨大なデータにより競合相手を押しつぶすアマゾンの手法は、小規模ビジネスや起業家、社会全体に損害を与える。たとえ低価格が実現していても。規制すべきだという。1890 年にできた米国の反トラスト・反独占法は、富や権力の集中を防ぐためのものだった。その原点、理念に立ち返り、再生させる必要があるという<sup>28</sup>。

---

25 「米 GAF A 寡占けん制」日本経済新聞、2020.7.30。

26 「巨大 IT 規制強化を 米下院報告書」日本経済新聞、2020.10.7。

27 「巨大 IT に包囲網 米下院、規制強化へ報告書」日本経済新聞、2020.10.8。

28 リナ・カーン「アマゾンの反トラスト・パラドックス」日本経済新聞、2020.9.23。

## 5 品質不祥事と日本的経営 ―経営イノベーションに向けて

### 5.1 現代産業論に問われる品質と働き方―光と影への統合的アプローチ

ものづくり大企業に相次ぐ品質不祥事が顕在化したのは、『現代産業論』出版の直前のことである。産業3部作は、中小企業・地場産業の先進的モデル（いわば光の側面）に焦点をあてるも、その影の側面へのアプローチは十分とはいえない。とくに、品質不祥事や過労死問題など、ものづくり大企業の影の側面に深く切り込めていない。自らの研究の至らなさを鋭く突かれたのが、（わが仕事の故郷ともいえる）神戸製鉄所における品質不祥事問題の発覚である。

十名〔2019〕『企業不祥事と日本的経営―品質と働き方のダイナミズム』は、その反省をふまえ、光と影の両側面にメスを入れ統合的に捉え直すという課題に再挑戦したものである。ものづくり産業、日本的経営の根幹をなす品質不祥事と「働き方改革」をめぐるホットな諸問題に、正面から深く切り込む。品質と働き方に焦点をあてた現代産業論であり、そのグローバル大企業版といえる。

働き方は、近年とみに聞かれる言葉で、「どのように働くのか」（いわば how）を意味し、働くスタイルを指す。それは、「なぜ働くのか」（why）、さらに「働くとは何か」（what）という、より深い問いにもつながっている。その出発点に位置する「働き方」を問うことは、「生き方」を問うことでもある。

一方、品質とは何かがあらためて問われている。品質の意味や対象は、従来の工場・ハード中心から、社会・ソフト中心へと広がるなど、時代とともに変わってきた。「性質・性能」の水準から「要求事項を満たす程度」へのシフトもみられる。品質とは、「要求されている基準と達成した基準との差異」であり、「要求事項が満たされる度合いまたは程度」である。品質の本意は、社会のニーズにどう応えるかにある。それは、働きがいの核心にも触れるものであり、それらに応える品質経営の創造が求められている。

日本的な働き方システムと品質の「好循環」は、1950年代後半から80年代前半の「高～中成長」期にみられた。品質と働き方の「好循環」を可能にした要因は何か。「好循環」はなぜ続かなかったか。さらに近年目立つ悪循環は、どうして生み出されたのが問われよう。

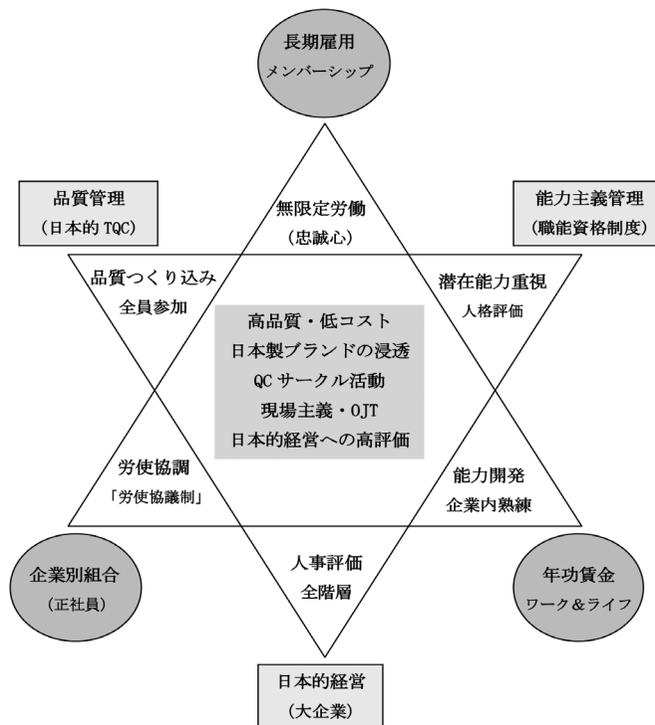
### 5.2 品質と働き方の好循環システムと日本的経営論

ものづくりを軸とする日本的経営は、かつて高度成長の推進役として、いわば打ち出の小槌の如くみられ、内外の注目と評価を集めた。そして、それを定式化した日本的経営論は、大企業を中心とする日本企業の強みに焦点をあてたものであった。「強み」のコアとみなされたのが、高品質（&低コスト）経営であり、メイド・イン・ジャパンは高品質の象徴とされた。

日本経済が低成長へ転じ長期低迷するに伴い、企業不祥事が相次いで顕在化する。とりわけ、ものづくり大企業に続発する品質不祥事は、日本的経営のみならずメイド・イン・ジャパンの品質ブランドを根底から揺り動かしている。

企業不祥事とりわけ品質不祥事をどう捉えるかがあらためて問われている。不祥事とは「関係者にとって不名誉で好ましくない事柄・事件」のことで、企業不祥事とは①反倫理的・反道徳的、②違法、③社会・大衆が驚き呆れ返ることである。②違法でなくても、①③が揃えば、企業不祥事とみなされることも少なくない。品質をめぐる、違法でなくても、ユーザーや社会の信頼を揺るがすような不正や事故が起こると、品質不祥事とみなされる。

図表 6 高度成長期における品質と働き方の「好循環」システム



十名直喜 [2019]『企業不祥事と日本的経営—品質と働き方のダイナミズム』晃洋書房、108 ページ。

日本企業および日本産業に対して、日本的経営論は光の側面から焦点をあてたもの、企業不祥事論とくに品質不祥事論は影の側面からメスを入れたもの、と特徴づけることができよう。まさに光と影（あるいは明と暗）をなすのが、日本的経営論と品質不祥事論である。両者の対照的構図に注目したい。

日本的経営論は、主に大企業をベースにして語られてきたものである。長期雇用、年功賃金、企業別組合は、日本的経営の「3種の神器」と呼ばれ、日本的雇用システムの主要な3要素をなしてきた。

それが適用されるのは、正社員のみである。新規卒定期採用でメンバーシップ入りすると、

## 産業イノベーションと環境文化革命

職務内容、勤務時間、勤務地は会社に委ねるという「無限定労働」を前提に、定年退職に至るまで「長期雇用」される。「年功賃金」は、能力開発による企業内熟練アップをベースに、家族を養う男性社員をモデルに生活給的な側面も有してきた。「企業別組合」は、労使協調の受け皿とされ、非正規労働者は対象外とされてきた。

長期雇用、年功賃金、企業別組合の3要素は、「図表6 高成長期における品質と働き方の好循環システム—日本的経営・品質管理・能力主義管理の三位一体的関係」の正三角形にみるように、雇用システムの側面から「日本的経営」を支えてきた。

一方、逆三角形にみるように、品質管理（日本的TQC）と能力主義管理（職能資格制度）は共鳴し合い、正三角形の3要素を内実化させる機能を担い、日本的経営を三位一体的に支えてきた。

労使協調の水先案内の役割をも果たしてきたのが、QCサークル活動を軸とする品質管理である。すなわち日本的TQCは、高品質・低コストを実現し、メイド・イン・ジャパンの評価を一変させた。さらに、その手応えをふまえ、労使協調をベースとする日本的労使関係を前提に理論化されたのが能力主義管理であり、それを運用できるように具体化したのが職能資格制度である。能力主義管理は、QCサークル活動の手応えと労使協調的な労使関係の浸透をふまえて理論化された。

職能資格制度とそのコアをなす能力主義管理は、1970年代の2度にわたる石油危機を通して、日本の労務管理の基本システムとして広く浸透していった。

正・逆の両三角形は、相互に支え合い共鳴し合って高品質・低コストのメイド・イン・ジャパンをつくりだすなど、高成長期の「好循環」システムを生み出してきたのである。

日本的TQCと能力主義管理は相互に共鳴しながら、日本的経営を支え、図表5にみるように高品質・低コストの好循環を生み出してきた。他方において能力主義管理は、根幹にかかわる難題も内包していた。人の「能力」を重視するが、評価の対象項目は多岐にわたり、やる気や忠誠心など主観的なものまで含まれる。それらを、誰がどう評価するかが問われてきたのである。

評価の難しさと非公開性は、深くつながっている。その非民主性を支え可能にしてきたのが、「労使協調」を謳い文句とする経営主導の労使関係、すなわち日本的労使関係である。「文句の言えない」労使関係と経営風土が、能力主義管理の「無理」を通し、強大な人事権を生み出してきたのである。その下で、無限定労働が職場に広く深く浸透し、働きづらく産みづらい社会をつくりだしてきた。

### 5.3 日本的な品質管理と働き方システムの変遷と課題

#### — 高品質から不祥事への変容とその背景 —

日本的な品質管理と働き方は、日本的労使関係などを媒介にして歴史的・システムの的に深くつながっている。光と影の両側面を内包しており、その特徴とメカニズムを明らかにすることが求められている。

日本的な品質管理と働き方（労務管理・労使関係）のダイナミックな関係と変遷を図式化したのが、「図表 7 日本の品質管理と働き方システムの変遷と課題—高品質から不祥事への変容とその背景」である。左側面に品質管理、右側面に労務管理・労使関係を配し、それぞれ（及び相互）の関係の歴史の変遷を示したものである。

まず、左側面の品質管理からみてみよう。戦前から戦後復興期にかけて、日本製品といえば「安かろう 悪かろう」のイメージで、安物・低品質の代名詞とみなされた。それを根底から覆す契機となったのが、デミング・システムと呼ばれる品質管理の思想と創意的な実践である。

1950年代前半は、デミングの来日・品質管理指導（1950～52年）、デミング賞の創設（1951年）などにみられるように、デミング・システムを学び吸収した時期にあたる。

日本的な特徴をもつ品質管理活動に踏み出したのは、1950年代後半～60年代前半のことである。全社的な品質管理活動（TQC）の一環として、製造現場でも活動が始められた。第一線現場の強い要請を受けて、『現場とQC』（日本科学技術連盟）が1962年に発刊され、それを機に誕生したのが、QCサークルである。それを起点に、日本のTQCは全開するに至る。

1960年代中頃～80年代前半は、日本的TQCの発展期にあたる。品質のつくり込み、全員参加、継続的学習、全国的な推進センターという4つの特徴が明確になり、定着・浸透・新展開がみられた。

日本企業の品質経営に変化がみられたのは、80～90年代においてである。生産現場における小集団活動から熱気が薄れていく。その背景には、次のような事情があるとみられる。

第1は、円高とグローバル化に伴い国内工場の減量合理化が極限的に進められ、小集団活動を展開する余力が大きく減殺されたことである。

第2は、中国をはじめ後発国の品質が高まり、さらに米国などで品質への取り組みが活発化するなか、日本企業の品質優位性が低下し、品質重視経営へのインセンティブが低下したことである。

第3は、減量経営の下、品質管理はマスター済みというおごりや錯覚とも重なり、脱デミング現象など品質軽視の動きも顕著になる。1980年代中頃～90年代には、日本的TQCも衰退期へと転じて限界や問題が顕在化し、QCサークルの解散などTQCからの撤退が相次いだ。それらは、欧米でのデミング重視の動きと好対照をなし、日米再逆転の呼び水ともなるのである。

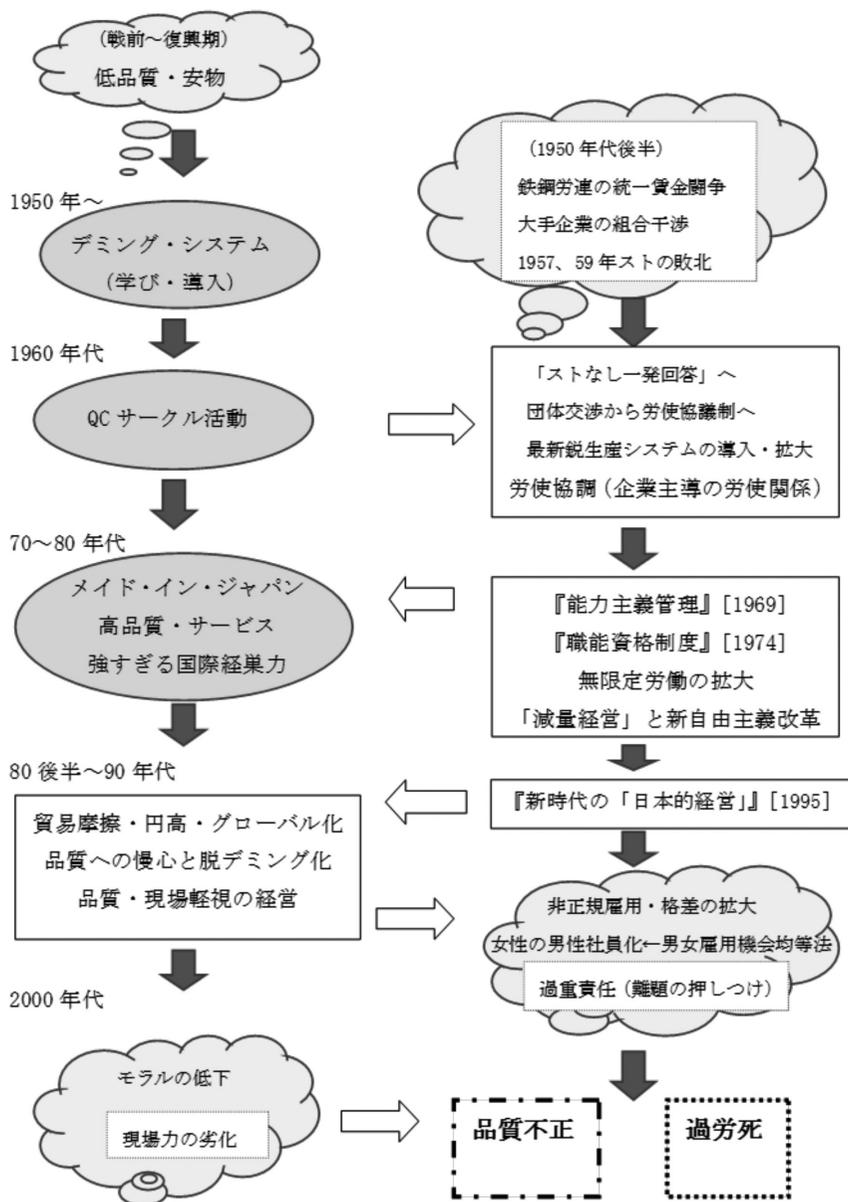
2000年代に入ると、問題噴出期に突入する。コスト重視・品質軽視の経営がいつそう強まり、一方での現場軽視、他方での「強い現場」への依存、いわば形を変えての無理難題の現場への押しつけが常態化する。現場の疲弊が進むなか、倫理の低下さらには現場力の劣化が広がり、重大な品質事故や品質不正が相次いで発覚するなど、深刻な様相を呈するに至っている。

次に、右側面の労務管理・労使関係をみてみよう。「労使関係」はかつて、日本の経営さらには日本経済の要に位置していた。高度成長期には日本の経営を支える中核に位置し、春闘が社会の注目と期待を集めパイの再分配機能の役割を担った。

産業イノベーションと環境文化革命

図表7 日本の品質管理と働き方システムの変遷と課題

— 高品質から不祥事への変容とその背景 —



注：十名直喜 [2019]、前掲書、130 ページ。

日本的な品質管理と能力主義管理は、理念的にも共鳴し相互に支え合いながら、日本的な働き方のみならず労使関係の浸透・拡大に大きな影響を及ぼした。種々の問題を内包しながらも、経済成長期には日本製品の品質と信頼を確かなものにし企業の国際競争力を高める推進力となった。

1970~80年代には、日本的経営ブームが起こるなか、日本的労使関係も高く評価された。そのような素晴らしいはずの労使関係の下で、過労死が広がり、バブル経済が発生し崩壊へと至るなど、企業不祥事は後を絶たなかった。さらに、近年の品質不祥事続発へと続いている。

日本的労使関係は何か、何だったのかが、あらためて問われている。その典型をなすとみられるのが、1950～60年代に形成・確立された日本鉄鋼業（とくに大手高炉メーカー）における労使関係である。当時、日本最強といわれた鉄鋼労使が創り出したシステムには、日本的労使関係の特徴と本質が如実にしかも体系的にみられる。70年代以降には、(日経連による)能力主義管理の体系化、職能資格制度への定式化が進み、さらに(2度にわたる)石油危機を機に、他産業へ急速に広がっていく。

他方、能力主義管理の普及と厳格な運用は、労働者相互の「能力」発揮競争を激化させ、日本社会に無限定労働の際限ない拡大をもたらした。強すぎる国際競争力は、一方では円高・グローバル化、他方では日本企業の慢心をもたらした。グローバル競争の激化は、減量経営、非正規雇用の拡大、品質軽視を促し、現場力の劣化と過重責任などが重なり、過労死さらには品質不正を深刻化させていく。

そうしたなか、約20年を経て一斉に噴き出てきたのが、日本企業の品質不祥事である。日本を代表する企業に起きた相次ぐ品質不正は、日本ものづくりの原点が見失われ、現場力の低下や経営機能の硬直化など、組織的な劣化が進行していることへの警鐘と受けとめねばなるまい。

品質不正は、日本的な品質管理および能力主義管理とも深く関わっているとみられる。品質管理の現場任せ、無理な要求の押しつけは、能力主義管理をベースとする職能資格制度に起因する無限定労働と過重責任の延長線上に位置するといえよう。

以上にみる、品質と労働の関わりをめぐる歴史的な変遷と課題を概括的に示したのが、前掲の図表7である。

#### 5.4 品質と働き方の好循環システム創造に向けて

品質不祥事および働き方問題にどう対処していくべきであろうか。ワーク・ライフ・バランスの視点から品質管理および働き方改革のあり方を構想し、中長期的な視点も含めた品質経営および働き方システムの日本型モデルを提示する。

まず品質管理については、品質重視の経営に立ち戻り、品質管理を全社的に進める体制づくりや専門家の育成、品質の測定やデータ収集、解析の自動化などを進めていくことが求められる。

科学や技術の進歩、社会や時代の変化をふまえた、品質基準の見直しも求められている。大学や研究機関も含めオールジャパンで取り組む必要がある。

## 産業イノベーションと環境文化革命

品質管理活動の理念についても、価値観の変化などをふまえ見直す必要があるとみられる。個性や創造性、公正など、「自主」や「全員参加」をつなぐ、あるいは代位するコンセプトが求められている。

次に働き方については、能力主義管理の理念や職能資格制度のあり方についても、見直しが求められている。「能力」および「潜在能力」とは何か。人や潜在能力をどう評価するのか。その客観化と結果のフィードバック、本人の納得をどう保証するのかが根底から問われている。経営の恣意性に委ね、無限定な働き方に安住する従来のあり方は、そもそも能力主義管理の理念に反するものといわねばなるまい。日本企業の懸案である説明能力やドキュメント力を組織的に鍛え磨くという場や機会をも、自ら放棄してきたといえよう。

能力主義管理の理念や職能資格制度のあり方は、働く側の権利とフレキシビリティを広げることと結びついてこそ、その本来的機能を発揮するのではなかろうか。

労使関係のあり方、とくに労働組合のあり方と企業の関係も、根底から問われている。労働組合の人事まで実質的に関与する会社製組合の闊歩は、憲法で保障された労働組合のあり方から大きく逸脱するものといわねばなるまい。

「働く」をはさんで、強い立場（経営側）と弱い立場（個々の労働者）が対をなすアンバランスな構図は、成長期には労働者（および家族）のリジディティの上に企業のフレキシビリティを高めてきた。しかしその矛盾は今や、企業不祥事や生産性の低迷、少子高齢化問題など、企業や社会のリジディティへと広がっている。

日本の企業別組合は今日、その存在意義が根底から問われている。その一方で、かつてなく大きな役割が託されており、それにどう応えるかが問われている。政府の「働き方改革」では、「同一労働同一賃金」と社会的格差の是正が提起されている。それを実現していこうとすると、日本の賃金制度、さらにそれと一体化した社会保障制度の改革が不可欠となる。その課題を担う受け皿あるいは社会的存在として期待されるのが、企業別組合である。ただし企業別組合を、正社員のみ利害代表組織から、関係する労働者全体をカバーする代表組織へと再構築していくことが不可欠である。労使協議制の法制化は、その第一歩となるであろう。

経営側の創造的戦略と働く側のフレキシビリティをベースに、高い労働生産性と創意工夫を促す日本的なフレキシビリティをどうつくり出すか。いわば、日本的な品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造が深く問われ、切実に求められている。

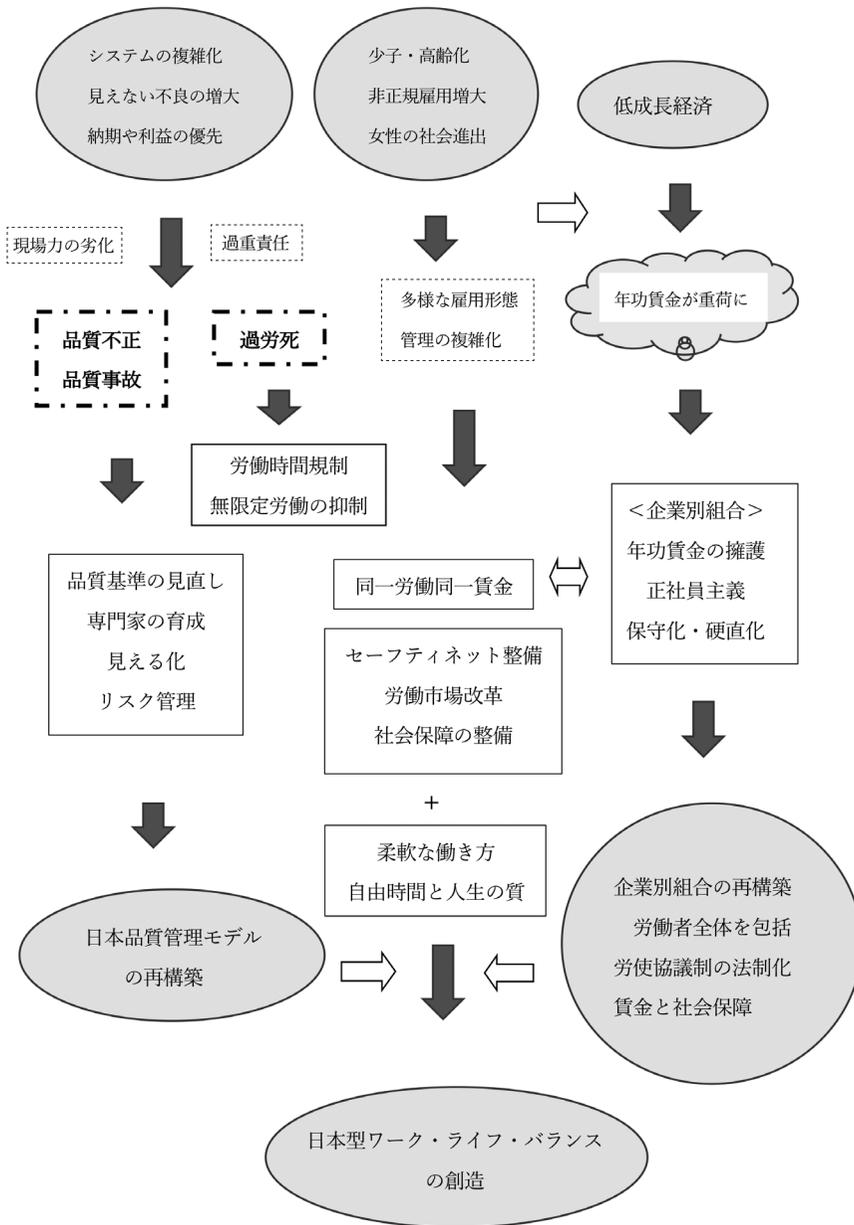
以上にみる品質管理と働き方システムのあり方をデッサンしたのが、「図表 8 新たな品質管理と働き方システムの創造—品質と労働の不祥事を超えて」である。

## 5.5 日本資本主義の原点と 21 世紀品質経営のフロンティア

### ESG にみる 21 世紀品質経営のフロンティア

金融自由化、グローバル化とともに株主資本主義がいつそう強まったのは、1980 年代のことである。それを主導した米英で、年金基金、保険会社などの機関投資家が力をつけ、株主への企

図表 8 新たな品質管理と働き方システムの創造  
—品質と労働の不幸事を超えて—



注：十名直喜 [2019]、前掲書、190 ページ

## 産業イノベーションと環境文化革命

業利益の還元を強く求めたことに始まる。

米国では上位1%の富裕層が総資産の4割を占めるなど、株主資本主義を主因とする格差拡大に対する人びとの怒りは、世界の政治、経済、社会を揺り動かしている。

2019年8月、米国主要企業の経営者で構成するビジネス・ラウンドテーブルは、株主資本主義への決別とともに、すべてのステークホルダー（利害関係者）の重視や脱炭素社会をめざす、ESG（Environment Social Governance：環境・社会・統治）主義への歴史的転換を宣言した。

投資分野では06年に国連がESGを指針とする責任投資原則を提唱した。日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GOIF）など世界の2400の年金、運用機関が参加し、18年の世界のESG投資残高は31兆ドルに及ぶ<sup>29</sup>。

ESGの「E＝環境」は、気候変動問題として扱われることが多いが、気候変動以外にも広げようという動きが出始めている。生物多様性の保全や水不足といった課題に、ESG投資を活用しようというものである。英金融大手のHSBCは、傘下のアセットマネジメント部門を通じて、「自然資本」分野への投資を始めることを決めた。ESG専門の投資グループ、英ポリネーションと共同でジョイントベンチャーを設立し、森林の保全、持続可能な農業技術、清潔な水源の確保といった投資分野を対象に、より広範な環境問題に取り組む。ポリネーションの共同創業者、マーティン・ワイルダー氏は、「自然資本なしで経済は成り立たない」と語り、「熱帯雨林や河川、生物多様性を必要不可欠な資産」と捉え、自然資本への投資の重要性を訴える<sup>30</sup>。

ESGは、社会の期待とニーズを追い風に21世紀社会の切実な環境品質目標として、株主資本主義に代わる企業の基本理念の担い手として、世界に広まりつつある。21世紀品質経営のフロンティアも、そこにあるとみられる。

### 危機のたびに注目される「日本資本主義の父」渋沢栄一 ―その理念と生き方

世界で猛威をふるうコロナ禍があらためて突きつけたのは、社会および個々の企業における「持続可能性」の問題である。企業にとって、持続可能性がこれほど重く問われたことはないし、株主第一主義の経営にはその答えもない。多様なステークホルダーへの配慮とバランスの中で、自らの価値を見つめ努力を重ねる経営が、かつてなく必要になっている。

ステークホルダーを広く意識した経営の考え方は、日本でも脈々と流れ今日に至っている。近江商人の「三方よし」、渋沢栄一が掲げた「道德経済合一」「義利合一」の理念は、まさにそれにあたる。渋沢は、企業の目的は利益の追求にあるが、その根底には道德が必要であり、国や人々の繁栄に対して責任を持たなければならないといい、当時、欧米で全盛だった利益至上主義と一線を画した。

しかし1世紀以上経った今日、日本企業による品質や労働の不祥事は枚挙にいとまがない。渋沢が先取りしたはずの、企業の社会的責任やコーポレートガバナンスは、欧米から対応の遅れを問われている。

<sup>29</sup> 「株主資本主義からESG優先へ」日本経済新聞、2020.6.19。

<sup>30</sup> 「ESG投資「自然資本」にも」日本経済新聞、2020.8.28。

渋沢栄一が、あらためて注目されている。経済危機が起きたり、不祥事で企業のモラルが問われたりするたびによみがえる。先の見えない変革期の指針として、人物や著作への関心がかつてなく高まりをみせるなか、新 1 万円札の肖像画に選ばれ、2021 年の NHK 大河ドラマでも取り上げられる。

渋沢は、若いころから、私益と公益を両立させる「道徳経済合一」という考えを持っていた。1867 年のパリ万博に随行し、この思想を形にできる「合本組織（株式会社）」に出会う。渋沢は、この仕組みが身分制度や官尊民卑の風土を打ち破る強力な道具になると確信する。帰国後、官職につくも 3 年後に実業界へ転じ、多くの会社設立に動いた。その際、公利公益を重んじる一方、目先の利ばかりを追う日本人、とくに経済人の人格向上の必要を訴えた。

最も注目されているのは、渋沢の考え方である。日本資本主義の出発点となり原点となった発想と積極果敢な行動が、今やより深く求められている。

## 6 仕事・研究のロマンとイノベーション

### 6.1 人生の節目で問い直す仕事・研究 — 『人生のロマンと挑戦』の 3 層構造アプローチ

人生の節目あるいは社会の転換期において、人はしばし哲学的となる。原点、本質に立ち返り深く問い直すことが求められるからである。それは、コロナ禍の渦中において、仕事や生活が大きく揺れ動き先行きの見通せない今日においても、言えるであろう。

定年退職という人生の節目において、半世紀にわたる仕事・研究の歩みと思いをふり返りまとめたのが、十名 [2020] 『人生のロマンと挑戦—「働・学・研」協同の理念と生き方』である。「働・学・研」協同の視点から光をあてたもので、自らの仕事・研究人生を問い直すという挑戦でもあった。それはまた、現代産業への文化的アプローチとして位置づけられる。

本書は、「図表 9 『人生のロマンと挑戦』の構造」にみるように 3 層構造から成る。仕事・研究という人生ボール（球）が、タマネギ状に 3 つの層をなしているのである。

まず、中心核にあるのが第 1 部と 2 部で、1 つ目のコア層をなしている。次にそれを包んでいるのが序章と終章で、2 つ目の中間層をなしている。表層に位置するのが、3 つ目のプロローグとエピローグである。表層で人生をひも解き、中間層で仕事・研究に分け入って「働・学・研」を理論的に俯瞰し、コア層で「働・学・研」の現実世界を追体験する。

第 1 部は、鉄鋼メーカーに就職してから退職するまでの 21 年間、大学に転じての 5 年余、計 26 年余にわたる仕事・研究人生の歩みを、「49 歳の自分」がまとめたものである。

第 2 部は、定年退職を機に半世紀にわたる仕事・研究・教育の歩みを、「71 歳の自分」が第 1 部とも対話しながらまとめたものである。

図表9 『人生のロマンと挑戦』の構造

3 層 構 造	プロローグ 人生とロマンの探求
	序章 仕事・研究・人生の意味と「協同」のダイナミズム
	第1部 働き学ぶロマン
	—製鉄所と基礎研で育まれた仕事・研究の夢とスタイル—
	第2部 「働・学・研」協同の理念と半世紀の挑戦
	—仕事・研究・人生への創造的アプローチ—
	終章 青・壮・老を生き抜く「働・学・研」協同
	—生きがい創造と熟年への視座
	エピローグ 「自己」の探求と邂逅

注：筆者作成。

鉄鋼マンとしての仕事・研究史を軸に自分史として編集したのが、第1部である。それに対して第2部は、その後の研究・教育実践を織り込み「働・学・研」協同として理論化し、半世紀の歩みを「働・学・研」協同論、さらに現代産業論・研究教育論として捉え直したものである。

両者のつながりを、先行研究をふまえつつ理論的・思想的に明示したのが、序章と終章であり、原点に立ち返って問い直し、人生論として俯瞰するのが、プロローグとエピローグである。

## 6.2 仕事・研究を総括し開示することの意味

ゲーテ [1811～33] 『詩と真実』は、世界の3大自叙伝の1つといわれる。ゲーテは自叙伝を書くことの心構えを、「伝記を書こうとする者は自己と自己の時代を知らなければならない」という。

自叙伝は、自伝、伝記あるいは自分史ともいわれる。日本では、自分史を書く運動が1970～80年代に大きく高揚し、いまも深く続いている。人生をふり振り返り総括するなかで、生きるこの意味を見出したいとの思いは、老年期に強まるといわれる。それは、自分史あるいは回顧録や物語としてまとめるという創造的な形で現れることもよくある。

自分史や自叙伝は、「自己表現の最たるもの」である。それをまとめることにより、「自分の信念と過去の経験を整理して1つに統合すること」が可能になる。まとめることは、「独自の手法によって世界を再構成する」ことであり、「内的世界による外的世界の再生産」であると、24歳のゲーテはいう。

自らの仕事や生活をふり返り総括することは、研究者のみならず企業や自治体などで働く社会人にとっても、大切なことである。仕事や研究の意味を見直すなかで、新たな視点やイノベーションの機会になることも少なくなかろう。さらに、総括を開示することで、その効果もより確かなものになるとみられる。

大学教員の多くは、自らの研究の手の内、台所事情は明かさないとされる。なぜ研究者個人のバックグラウンドや手の内を明かさないのであるか。

その理由の 1 つは、研究のバックグラウンドやノウハウなどを開示するのは、超一流の研究者がやるべきことで、そうでない者がやるのはおこがましい、恥ずかしいことだ、という見方が少なくないことである。しかし、それではいつまでたってもできないし、「おそらく生涯にわたって部品の如き役割しか果たせない人で終わるだろう」という厳しい指摘もみられる<sup>31</sup>。『徒然草』にも、よく似た警句があり、自己の実現と開示を先延ばしにする人は、明日を知らぬ人という。それは、研究者だけでなく企業や自治体などで働く社会人にもあてはまる警句とみられる。

もう 1 つの理由として、科学への見方の偏りがあるとみられる。経済学や経営学の目的は、社会科学として法則の発見・解明にある。自然科学も然りで、科学は客観的なもので個人的な事情（主観的なもの）によって左右されるべきではないという。しかし、経済学も経営学も科学である前に、人間学であり、人間とは何かなど価値観いわば哲学が重要な位置を占める。むしろ、人間の不在、哲学の不在がいま深刻に問われているのである。

それに対して、人間や文化の視点を重視するのが、わが現代産業論である。すなわち、機能と文化の両側面から産業を捉え、働き方や生き方そのものを産業の文化的な側面とみなし、不可欠な要素として織り込んでいる。

大学人・企業人を問わず研究者はとくに、国や企業、大学などの研究費を使って研究・教育活動をしている。研究成果という機能的な側面だけでなく、研究の思いやノウハウなどの文化的側面についても、積極的に開示し交流していくことが求められている。それは、研究のイノベーションなどにもつながるであろう。

### 6.3 「働・学・研」の理論と「協同」の思想

#### 「働きつつ学び研究する」勤労者像とその理念・政策

19 世紀前半のイギリス工場労働者は、小学校も出ておらず字の読めない肉体労働者が大半を占めていた。1833 年の工場法（とくに工場児童への学校教育の義務化）を起点に学校教育制度の整備が進められていく。

その後、百数十年を経て先進資本主義国では高学歴社会が到来し、仕事にもより高度な知識や創造性が求められるなど知識労働の比重が高まる。技術革新がスピードアップし、それに対応する知識や技能が不断に求められるようになる。そうしたなか、学校卒業後も「働きつつ学ぶ」こ

31 中野幸次 [1988] 『人生を励ます言葉』 講談社現代新書。

## 産業イノベーションと環境文化革命

とが常態となり、さらに「働きつつ学び研究する」ことが求められるに至る。

「働きつつ学び研究する」はまさに、発達した資本主義社会における勤労者の働き方であり、学び方といえる。その鼓動が日本社会で感じられるようになるのは、高学歴の団塊世代が一斉に社会進出した1970年代初めとみられる。1971年、大学を出て鉄鋼メーカーに入社した小生も、そうした時代の息吹を感じていた。

「働きつつ学び研究する」を、勤労者の働くスタイルとして、また勤労者と大学研究者が学び合い高め合う研究協同の理念および政策として提示した<sup>32</sup>のは、1973年秋のことである。製鉄所で働き始めて3年目、25歳の時であった。そこには、初の研究論文<sup>33</sup>を仕上げた手応えをバネに、大企業の生産現場で働きながら経済学研究を進めていこうという意気込み、いわば青春の「働き学ぶロマン」が垣間見える。1975年には基礎経済科学研究所の「働きつつ学ぶ権利を担う」理念へ、「夜間通信研究科」開設などへと展開していく。

製鉄所から大学へと舞台を転じ、「働きつつ学び研究する」活動を続けるなか、30数年の実践をふまえて、「働・学・研」融合として理論化する<sup>34</sup>。さらに10年の実践と思索をふまえて、十名[2020]『人生のロマンと挑戦』では「働・学・研」協同として捉え直すに至る。「働く」、「学ぶ」、「研究する」というそれぞれの意味やあり方を問い直し、分離・分化しがちな現状を乗り越え、3者の再結合・協同化を図っていくノウハウや理論、政策を提示したものである。そのエキスを紹介したい。

### 働く・仕事・労働

人生百年といわれる今日、長い人生を通してどのように生き、どのように働くのかが、かつなく深く問われてきている。どのように働き、どのような仕事をしたのかが、その人の人生になる。そして、どのような仕事をしたいのかが、その人の夢になる。いまやどのように働くのかが、人生の中心テーマとして問われている。

「働く」とは何か。その意味は多岐にわたり、限りなく深いものがある。「働く」ことは、「学ぶ」ことであり、さらには「研究する」ことでもある。「働きつつ学び研究する」というライフスタイルは、仕事を見つめ直し職場や産業を捉え直す契機となり、イノベーションにつながる可能性を秘めている。仕事と人生を主体的・創造的に捉え直すロマンを内包している。

「働・学・研」すなわち「働く」「学ぶ」「研究する」は本来、深くつながっており、相互に助け合い共鳴し合うダイナミックな関係にある。資本主義の下で分離・分化が進行して機能不全が顕在化し、現代社会のニーズに深く応えられなくなっている。その課題に深く応えようとするの

<sup>32</sup> 十名直喜[1973]「働きつつ学び研究することの意義と展望」『経済科学通信』第7号。大企業内の厳しい境遇を鑑み、「一参加者」名で掲載。

<sup>33</sup> 十名直喜「大工業理論への一考察—芝田進午氏の所説に触れつつ(上)」『経済科学通信』第7号。「戸名直樹」のペンネームで掲載。

<sup>34</sup> 十名直喜編[2010]「“働きつつ学ぶ”現場研究のダイナミズムと秘訣(上)(下)」『経済科学通信』122,123号。

が、「働きつつ学び研究する」という活動、ライフスタイルである。「働きつつ」の「つつ」には、「働・学・研」を意識的につなげていこうとする主体の思いと努力が込められている。

「働・学・研」協同は、「働く」「学ぶ」「研究する」を主体的につなげていく活動である。それは、資本主義的な分離から人間的な再結合への道でもある。

「働く (work)」には、「仕事をする」という意味が含まれている。人間の「労働」や「作業」、「仕事」など関連する言葉を貫通するキーワードである。また、「自然の働き」や「引力が働く」など法則や原材料、設備などが「効果をあらわす、作用する」といった意味でも広く使われるなど、包括的な響きと意味合い、膨らみをもっている。

一方、「労働」は「ほねおり働く」の意で、「(苦しい仕事)が原義の) labor に照応するとされる。自然のリズムのなか、社交と労働の混合する伝統的な農作業に比べて、近代のはたらき方を表す「労働」は、「組織のなかでの労働」としての性格をもち、ある種の不自由さがある。

「労働」という言葉は、経済的な意味合いが強い。労働は、生産のための資源の 1 つであり、労働者は労働力の担い手である。労働者にとっても、労働は生活のための手段、快のための苦という経済的行為とみなされる。「労働」には苦痛と労苦をとまなう活動という意味合いがつきまとう。

一方、「働く」ことは、経済的資源や生活の手段、手段としての苦痛という以上の意味を持っている。生きることも深く関わり、生活や人生の全体とつながっている。「仕事」という言葉は、「働く」ことの意味合いをより強く帯びている。「良い仕事」という言葉が、望ましい働き方を考えるキーワードとして提起されている<sup>35</sup>。日本社会の今日的課題として大きな関心を集めている働き方改革も、あるべき方向に「良い仕事」が位置するとみられる。

実社会で「働く」場合、むしろ「労働」の側面が強いが、そこに「働く」(「はたらく」)ことの本来的な意味合いをいかに織り込んでいくかが、各位に求められている。そこで重要な役割を担うのが、「働きつつ学ぶ」さらには「働きつつ学び研究する」生き方である。

### 学ぶ・研究・創造のダイナミズム

「学ぶ」(learn, study)という言葉には、「経験に学ぶ」や「自然に学ぶ」といった表現にもみられるように、「まねぶ」「習う」「勉強する」「研究する」などの意味合いを包括した含みと柔らかさ、謙虚さがある。「学ぶ」は、「学び研究する」を包括したものとみることでもできる。

一方、『論語』では、「学ぶ」「習う」「思う」などを区別してみることの大切さも説かれている。「学びて思わざれば即ちくらく 思いて学ばざれば即ち殆し」の警句もある。

「学ぶ」と「習う」は別次元のことで、その両方が必要である。「学ぶ」には知る楽しさがあり、「習う」には体得する喜びがあるという。自分なりに噛み砕き、工夫することによって、体得する<sup>36</sup>。

一方、「学ぶ」ことと「思う」こと、すなわち知識を収集・蓄積することと思索をめぐらすことは、

<sup>35</sup> 杉村芳美 [1997] 『「良い仕事」の思想』中公新書。

<sup>36</sup> 長山靖生 [2009] 『『論語』でまともな親になる―一世渡りよりも人の道』光文社新書。

## 産業イノベーションと環境文化革命

いずれも大切であるという。『論語』は両者のバランスのとれた営みを何よりも重んじている。「思う」こと、とは何か。学んだことが、社会の出来事や体験とどのようにつながっているのかなど、思索をめぐらすことである。それは、論理的に思考することでもあり、その過程で、ひらめき、インスピレーションとも呼ばれる「科学的直観」もしばし訪れる。創造的活動へ、研究へとつながっていくのである。

「研究する」は、「学ぶ」と「思う」の良循環、いわば弁証法的な発展、とみることができる。「研究する」ことは、自然および社会における未解決の課題にアプローチし、新たな知見を示すことである。

「学ぶ」ことの奥義ともいえる「③学問する」は、「創造」と深く関わり、「研究する」の核心に位置する。両者に共通するのは、「挑戦する」ことである。

創造するには、長い修練の時間が必要である。ニーチェ(『ツアラトウストラはかく語りき』)は、「人間精神の三様の変貌」を語る。人類の膨大な知識を習得するラクダの人生、既成の知識と格闘するライオンの人生、小児にみる遊びの精神と無心の人生である。それはまさに、忍耐の人生、勇気の人生、そして創造の人生という<sup>37</sup>、「創造に至る人生3段階」説に他ならない。

## 「働きつつ学び研究する」への文化的発展と「働・学・研」協同

それらの示唆には、「働きつつ学び研究する」活動、その核心に位置する「研究する」ことの意味と極意が凝縮して示されている。

「学ぶ」には、「まねぶ」「習う」「勉強する」などの初歩的、受動的、半強制的な意味合いも含まれ、それらと同一視する見方も少なくない。『論語』は、そうしたことに警鐘を鳴らしている。「学ぶ」と「習う」「思う」などを区別し、さらにバランスよく統合的に実践することの大切さを説いているのである。

他方、「研究する」には学術的、高踏的な側面もあり、庶民には近寄りにくいものと見なされがちである。そうしたこともあって、「学ぶ」と「研究する」は別次元のものと見る傾向も少なくない。

しかし研究そして研究活動は、学者や研究者と呼ばれる人たちの専売特許ではない。今や、日々の仕事や生活における創意的な工夫や改善など、庶民の営みの中にも広く見られるものである。ものづくり、まちづくりなど企業や地域の経営において、創意工夫を凝らし発展させていくことが求められている。

企業や地域の諸課題と向き合う創造的な活動は、研究過程と重なる特徴も随所に見られ、広く研究活動とみなすことができる。

それらを「小研究」とみれば、科学や技術における画期的な発見や発明、それに学術的な研究活動などは「大研究」と呼ぶこともできよう。

「働・学・研」協同(「働きつつ学び研究する」)の「研究」は、「小研究」をベースにしている

---

37 梅原猛 [2002] 『学問のすすめ (改定)』 竣成出版会。

が、それにとどまらない。幅広い裾野からなる「小研究」群は、産業活動の活性化とイノベーションを促し、「大研究」を生み出す基盤ともなる。

#### 「働く」「学ぶ」「研究する」の分離から再結合へ

「働く」「学ぶ」「研究する」は、深くつながっているが、日本社会では近代化の進行に伴い分割・分離して捉える傾向が見られた。「学ぶ」は学校、「働く」は企業や自治体、「研究する」は大学や研究所など学術・研究機関にて行われる。あるいは、ものづくりは企業、ひとづくりは学校、まちづくりは地域や自治体にて行われる、というように。

「働きつつ学び研究する」活動、すなわち「働・学・研」協同による仕事の進め方は、「働く」「学ぶ」「研究する」を主体的につなげていく活動といえる。それは、資本主義的な分離から人間的な再結合への道であり、「手づくり」による等身大の産業・地域システムづくりに他ならない。わが産業研究のプロセスも、等身大のアプローチとして位置づけることができる。

## 6.4 「働・学・研」協同の秘訣と展望

### 社会人のハンディキャップと強み

働くこと自体が懸念される昨今、「働きつつ学び研究する」ことなどとても、と感じる方も少なくなかろう。しかし、働くことは学ぶことであり、学ぶことは研究することと深くつながっている。こうした時代であるからこそ、本道を歩む気概と努力が大事になり種蒔きが欠かせないといえよう。

定型的な仕事がAIなどの機械へシフトしていくなか、新たな発想や創意工夫など創造的な働き方が求められ、そうした仕事の比重が高まっている。創造的な働き方を支えるのが、「学び」であり「研究する」という姿勢と努力である。あらゆる産業や地域で、社会人研究者が求められているのである。

しかし、社会人研究者の道を歩もうとしても、一見ないないづくしのオンパレードである。学ぶ時間は少ない、仲間も場も見当たらない、文献・資料をどう探すか見当がつかない、金や精神的ゆとりもない。しかし、社会人研究者は自らの内に、それらのハンディキャップを克服するものを有している。それに、ほとんど気づいていないだけといえるかもしれない。

働くゆえの狭隘さというか限界も、少なくなかろう。しかし、このテーマでしか勝負できない、自らの労働体験へのこだわりといった限定性は、そこに特化せざるをえないという集中力（＝強み）に転化しうる。人間的な発達・向上欲求、自己実現欲求などは、制限され抑圧されるなかで、かえって刺激され潜在的に強まる、という面もみられる。

何よりも、働く現場は情報と経験知の宝庫といえる。生きた現場情報の膨大な渦の中にあって、五感を通して体験・入手できるという、何物にも替え難い強みがある。こうした強みを自覚し、明瞭な問題意識や視点と結びつけると、限られた時間・文献などのハンディキャップを乗り越え、ユニークで奥深い研究が可能になる。

長年の仕事体験を通して、膨大な暗黙知（個々の体験・思い・情報・知識・ノウハウなど）の

## 産業イノベーションと環境文化革命

塊が体内に頭脳の内蓄積される。まさに、暗黙知の地下鉱脈という無形資産を内に秘めているのである。労働の中、仕事の現場（職場、企業、産業）の中にこそ汲みつくせぬ研究の源泉があるといえよう。

## 社会人大学院にチャレンジする意義

社会人大学院にチャレンジする意義は、何であろうか。ここでは、次の3点をあげたい。

1つは、社会人研究者へと変身を遂げる機会となる。指導教員や仲間とのフェース・ツー・フェースの議論が、潜在的な問題意識を掘り起こし、火をつける。文献資料については、口コミやインターネットで検索し活用するなかで、感覚やノウハウが磨かれる。学会や研究会への出席や研究発表などを通して、知的な交流や人脈を得るなど、企業、業界の枠を超えた知的ネットワークづくりが可能となる。

2つは、人生と仕事の質・創造性を高める契機になる。研究論文として、自らの仕事や企業、産業を捉え直すことにより、より広く深い視点や発想が育まれる。思いを込めた修士論文は、人生と仕事の質・創造性を高め、イノベーションの孵化器にもなりうる。また、質の高い修士論文は、博士論文の土台となり跳躍台にもなる。

3つは、博士論文への挑戦への道を切り拓くことができる。博士論文は、高度な創造性・専門性・体系性を磨き、創造的な人生と仕事を切り拓く。

修士論文と博士論文の違いは何であろうか。修士論文は、研究入門あるいはローカル版といった側面がみられる。それが博士論文になると、質的にも数段アップし、体系的かつ独創的な研究が求められる。全国版さらにはグローバル版といった色彩が濃くなる。

博士論文という高い山への挑戦と達成は、創造的な人生と仕事の画期を呼び込むことになるであろう。そうした事例を、幾つも見てきた。「そんな高い山登りなどとても…」としり込みする方も少なくなかろう。しかし、強い思いと粘りさえあれば誰でも挑戦でき、しかも適切な指導があれば、かなりの確率で完成可能といえる。3次元の体験と原型づくりを通して得た、わが確信である。

## 博士論文が切り拓く社会人の仕事・研究・人生の新地平

『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』第56巻第3号[2020.1]は、「十名直喜教授退職記念号」として発刊された。そこに組んだのが、「特集 「働・学・研」協同の仕事・研究・人生」である。「特集」は、17人の社会人研究者が、仕事・研究・人生について「働・学・研」協同の視点から深く考察したものである。

「特集」は、「働・学・研」協同の理論と思想を検証しているが、日本社会における近年の博士課程離れに対する処方箋とそのヒントも多面的に示すものとなっている。

1999年に名古屋学院大学大学院経済経営研究科後期博士課程が開設され、20年になる。その間、30人の社会人博士を輩出してきた。私自身も産業システム研究指導にあたり、博士課程十名ゼミを開いてきた。産業システム研究会としてゼミOBや他ゼミ、社会人研究者などにも門戸を開いてきた。十名ゼミから、14人の博士（課程博士11人・内留学生4人、論文博士3人）

を送り出している。

博士論文に一から挑戦し、働きながら様々な苦難を乗り越え博士論文を仕上げていく道のりは、人によって異なるも、それぞれが壮大なドラマである。道半ばの方、もう少しの方などのドラマも、手に汗握るものがある。それらに寄り添い、共に悩み喜びを分かち合いながら伴走してきた。その中心に位置したのが、現役院生たちである。そうした研究交流を 20 年間にわたり続けてこられたことは、今にして思えば珠玉の体験であり時空間であったと感じている。中堅私学においては、学部教育や大学運営、学会活動などで精一杯である。そうした中であって、多くの社会人研究者や博士を生み出す壮大な交響楽を奏でることができたことは、奇跡といえるかもしれない。

産業システム研究会に参加した方々は、そうした体験をどのように受けとめてきたのか。彼らにとって、博士論文への挑戦や共有の体験はどのような意味をもち、彼らの仕事と人生にどのようなインパクトなり彩を与えてきたのか。そのような視点から、産業システム研究会（博士課程十名ゼミ）に参加した方々に、各位の仕事や研究、交流体験、思いについて綴ってもらったのが、本特集（第 1・2・3 部）である。寄稿者は、17 人に上る。「働・学・研」協同の仕事・研究・人生」という共通テーマを軸に、各人各様の歩みや思いを自由自在に語っていただいた。「図表 10 博士論文が切り拓く社会人の仕事・研究・人生の新地平」は、社会人博士（経営学）10 人の寄稿タイトルを示したものである。

#### 図表 10 第 1 部 社会人の博士論文が切り拓く仕事・研究・院生の新地平

白 明：「働・学・研」協同でつかんだ夢の人生—自己実現から他者実現に向けて

杉山友城：出逢いは宝—この瞬間が「働・学・研」の場

井手芳美：人生と仕事を切り拓く源泉—働きつつ学び研究する意義と未来への展望

太田信義：シニア時間を知的に楽しむ—「働・学・研」で得た生き方

古橋敬一：人と社会を見つめ、自らの人生を歩む—まちづくりで学び、働き、研究する

櫻井善行：社会人研究者としての歩みとこれからの課題—博士論文完成までの経緯

富澤公子：私の研究人生—塞翁が馬

藤田泰正：“学び”と“実務”の相互啓発関係—ある産業用機械メーカーの再生事例をふまえて

程 永元：「働・学・研」協同論における博士づくり—点・線・面の視点をふまえて

納富義宝：「働・学・研」協同こそわが人生—走り学んだ半世紀

注：筆者作成。網掛けは、60 歳代以降に博士（経営学）を取得された方である。

#### 社会人研究者育成の心得と醍醐味—大学人へのメッセージ

社会人研究者のテーマは、多様かつ奥行きが深い。彼らの置かれた状況や背景を配慮しての、

## 産業イノベーションと環境文化革命

柔軟かつきめ細かな粘り強い指導が必要である。また、原石に潜む宝石を見出す目利きの如きハイレベルの研究指導能力が求められる。

筆者の博士課程ゼミでは、次のようなやり方をとるなど工夫を凝らしてきた。博士論文については、テーマは何か、構成はどうあるべきか、各章のポイントはどうか、何を軸にしてどのように展開すべきか、が決め手となる。そこで、そうした点について、毎回のよう報告してもらい、議論を重ねる。3年以内で首尾よく書き上げるのは、簡単ではないが、クリアする人も少なくない。書き上げた後も、さらに洗練化を図る必要がある。この過程が重要で、執筆者の構成力や表現力が磨かれる絶好の場となる。(数ヶ月～1年近くに及ぶ)洗練化を終えて、ようやく申請する。

それによって、厳しく真摯な審査にも揺るがない骨組みが固まり、結果として高水準の取得率につながるのである。しかし、万全を期しても、予備審査では厳しい指摘や注文が他の審査員から出される。それらの課題をクリアすることを通して、博士論文はさらに深化し洗練化されるのである。

一方、社会人研究者の博論指導に大学教員が本気で取り組もうとすると、自らの研究とも正面から向き合わざるを得ない。いずれも時間と根気を要するゆえ、避けるが無難とみえるかもしれない。また、本気で取り組むということは、自らの長所と社会人研究者の強みのハイブリッド化につながるなど、自らを超える研究を受け入れる度量も求められる。上記のような困難な環境を、教員の立場からどう打開していくかが問われよう。学び合うという発想の転換がポイントになるとみられる。

現場情報と専門知識に富む社会人に対しては、「指導」という上からの目線ではなく、一緒に考え学ぶという同じ目線、いわばスタンスの転換が求められるように思われる。これまで「博論指導」あるいは「研究指導」という表現で通してきたが、「指導」というより「助言」の方がマッチしている。研究アドバイザー、研究ガイド・伴走者といえるかもしれない。

社会人研究者の多彩な現場経験と目を通して、多様な現場を体験し、一緒に学び研究する。そのような得難い機会を得ることができるのである。大学という教育現場、そして机上の研究を越えて、現場の最前線の息吹に触れつつ共に学び研究することができる。まさに、宝石の如き時空といえるかもしれない。博論指導の醍醐味も、そうした中に潜んでいるといえよう。

博士論文指導、博士号の授与が、大学にとって持つ意義もそこにある。現場と大学のつながりを深め、相互の活性化を通して、現場のイノベーションを促し、大学の品格を高める。「働・学・研」協同は、そのような好循環をうみだす力になるであろう。

## 6.5 青・壮・老を生き抜く「働・学・研」協同

### 青・壮年期の「働・学・研」協同 ―老年期への視座

青・壮・老を創造的に生き抜くロマンと挑戦とは何か。そうした課題について問い直したのが、十名 [2020] 『人生のロマンと挑戦』である。

同書の第1部、第2部は、いずれも「働・学・研」協同の歩みを軸にして、「過去の自分」と

の対話を通して紡ぎ出してきたものである。そのエキスを紹介したい。

「働きつつ学び研究する」という「働・学・研」協同のライフスタイルは、人生にどのような意味や色を付与するのであろうか。まず、青・壮年期の働き方・生き方により高い質をもたらし、青・壮年期の仕事を面白くし意義あるものにしてくれる。

現役で働く者にとって、組織のしがらみは複雑で逃れ難いものがある。自らのアイデンティティも見失いがちになる。しかし、仕事を研究対象にして学び研究するなかで、組織へのこだわりやしがらみが相対化され、自らの人生の質を大切にできる基軸ができる。仕事の質を高め喜びを見出すことができるようになる。

現役時代にそのような働き方・学び方を体得し磨いていくと、定年後の人生を創造的に楽しく生きていく道も切り拓いていくことにつながる。まずは、「過去の自分」との対話のなかに、そのヒントを見つけ出すことである。とくに、逆境にどう立ち向かい乗り越えてきたのか。その中に、老化に伴う肉体的・精神的な諸機能の低下という新たな逆境にどう立ち向かい、熟成という創造的な道を切り拓いていくかの知恵やノウハウ、勇気を見出すことができるであろう。

#### 「老化と熟成」のダイアミズム — 「機能と文化」視点アプローチ

ポスト中年を指す言葉とされる「老年」には、「老化」に抱く不安を表す否定的な意味合いも言外に含まれている。「老化」とは一般的には、「成熟期以降に起こる生理機能の衰退を意味し…適応力が低下することで起こる変化」とされている<sup>38</sup>。中年以降を「成熟期」とするも、「衰退」「低下」のみクローズアップされている。

「成熟期」の「成熟」とは何かが問われよう。そこで、「熟成」という視点から捉え直してみたい。「成熟」プロセスでは、「衰退」「低下」すなわち「劣化」とともに「熟成」も並行して進む。「熟成」と「劣化」は、表裏の関係にあるといえよう。「熟柿」という言葉にみられるように、果物は「熟成」が進むなか、美味しくなり栄養価も高まる。「熟成」は、原材料を取り扱うものづくりにおける産業用語の1つでもある。適当な条件の下で置いておく(すなわち「材料を寝かす」と、原材料は化学変化により品質の安定・向上が進む。

熟成の視点は、人間の「老化」においてこそあてはまるはずである。老化のプロセスは、機能的にみると「衰退」「低下」など「劣化」が進むが、文化的にみるとさまざまな体験を経て深まる「熟成」の側面がみられ、人間らしさの核をなすとみられる。機能的側面と文化的側面の両側面を統合して捉えることは、現代産業論においても重要な課題となっている<sup>39</sup>。

日本のみならずアジアの文化では、人生経験豊かな長老の判断を、多数決原理以上に尊重するところもみられる。そうした慣習の根底にある老人の知恵とは何か。長い年月のなかで集積された人生の問題解決能力とともに、人が現実的な利害関係に縛られることが少ないことに拠るとみられる。老人の「知恵」というものが、老人の頭の中にあるというよりは、老人が置かれている

<sup>38</sup> 公益財団法人長寿科学振興財団「老化とは何か」

<https://www.tyoju.or.jp/net/kenkou-tyoju/rouka/rouka.html> (2019.11.4 閲覧)。

<sup>39</sup> 十名直喜 [2012]、[2017]、前掲書。

## 産業イノベーションと環境文化革命

状況から派生するものという<sup>40</sup>。

「引退」後は、「心の奥底から直接湧き上がってくる興味を大事にして真剣にしかも楽しんでそれに専心でき…創造的可能性に楽しく挑戦できる」。「今度は外部からの圧力とか金銭的必要からではなく、むしろ自分自身の創造的エネルギーが引き金になる」<sup>41</sup>。そのような老年期のあり様は、「熟年期」とみることができよう。

人生が長くなり、多くの移行を経験する時代には、人生全体を貫く要素が何かを意識的に問うことが求められている。「働く」という意味や性格は、今や大きく変化しつつあり、「社会の役に立つ」活動という意味合いを強めつつある。有償労働だけでなく無償労働の比重も高まっている。さらに、楽しく働くことが求められている。

「働く」ことはまさに、生涯にわたる活動となり、社会人として生きる証となりつつある。「働く」活動には、「学ぶ」、「研究する」活動も欠かせない。本書が提唱する「働・学・研」協同のライフスタイルは、その問いに応えようとするものである。

## 7 研究・教育・経営をつなぐ「無形」の懸け橋

### —自己実現と他者実現の好循環に向けて

#### 7.1 「自己実現」の探求から「他者実現」の支援へ

##### 原点としての製鉄所時代の「自己実現」追求

製鉄所時代は、会社の仕事とアフターファイブの鉄鋼産業研究、両者の両立、いわば自らの「自己実現」を懸命にめざした。大学に転じ、学士や社会人博士の育成を通して（彼らの自己実現すなわち）「他者実現」を後押しする仕事へと、舞台は大きく転回する。しかし、ベースとなり羅針盤となったのは、前者（すなわち製鉄所時代の仕事・研究を通じた交流体験）である。

この2つの舞台をつないだのが、1990年代半ばの数年間であった。3冊の単著書に仕上げて出版することにより、製鉄所時代における「自己実現」の試みを有形化する時空間に転化できたからである。それによって、社会人博士の育成による「他者実現」の取り組みも可能になったといえよう。

##### 「他者実現」を支援する「働・学・研」協同論への発展

大学での博論指導により、「働・学・研」協同の試みは新たな段階に入る。自らの自己実現探究にとどまらず、社会人研究者（博士）の育成を通して彼ら（他者）の自己実現すなわち「他者実現」を支援するという新たな課題が加わったのである。

なお、「他者実現」は、筆者の造語である。社会人の博士論文作成・学位取得さらに社会での活躍を「彼らの自己実現」すなわち「他者の自己実現」とみなし、「他者実現」と名づけたものである。

自己実現をより深く追求していくと、他者実現とぶつかる。それとどう折り合いをつけていく

<sup>40</sup> 高橋恵子・波多野諠世夫 [1990] 『生涯発達の心理学』 岩波新書、63-4 ページ。

<sup>41</sup> D. レビンソン [1978] 『ライフサイクルの心理学(上)』 南博約、講談社、77-79 ページ。

かが問われる。むしろ、他者実現を支援することが、より深い自己実現にもつながってくる。そのことに気づかせてくれたのが、社会人研究者の博士論文づくりへの支援である。仕事と人生を賭けた彼らの挑戦は、いくつものハードルがあり、それを乗り越えていくには種々の支援も必要となる。それに応えることが、期せずして他者実現を支援することにつながっていく。

時間的・精神的な余裕が少なくなっている近年、博論指導は大学教員にとってもかなり重い仕事となっている。自らの研究や学部教育などに食い込んでくることも少なくない。しかし、懸命にやり繰りしていくなかで、新たな現場体験や視点に遭遇する機会も出てくるし、その緊張感が自らの研究に刺激を与えるのである。まさに、他者実現は自己実現とも深くつながっており、それに気づかせてくれる格好の場といえよう。

「他者実現」を通して「自己実現」を追求するという生き方は、社会人の博論指導において、筆者が心がけてきたものでもある。彼らの挑戦や創造性に深く学び、自らの研究にも長い目で活かしていこうというスタンスは、ユングの考え方や日本の循環思想にもつながっている。そのことに、あらためて気づいた次第である。

## 7.2 自分史から現代産業論、経営理念への発展と三位一体化

### —懸け橋としての「働・学・研」協同の理念と実践

#### 自分史から現代産業論への昇華

「働きつつ学び研究する」こと、すなわち「働・学・研」協同の探求は、自らの働く職場・企業・産業と向き合うことになる。仕事の過程や組織の目的の全体像を把握し、仕事の位置と意味を理解して、全体を思慮できるようにすることにつながる。それは、本来の仕事や企業、産業のあり方の探求とも深く関わっている。それはまさに、「良い仕事」<sup>42</sup>の核心をなすものでもある。「良い仕事」を構成する条件は、職場の状況や仕事の内容などによって大きく左右されるが、仕事の担い手が自ら見出し創り出すものでもある。それゆえ、仕事への姿勢がより重要な意味をもつとみられる。

「働・学・研」協同は、働くことの意味、本来の仕事や企業、産業のあり方、「良い仕事」の探求とも深く関わっている。わが半世紀近い歩みは、「働・学・研」協同を掲げ、その実現をめざしたものだといえる。

「働・学・研」協同論は、「自分史」でもある。その自分史は、この半世紀の社会・経済の移り変わり、とくに 1970～90 年代の鉄鋼メーカー、21 世紀の大学が置かれた状況を反映している。その中から紡ぎ出されたのが、独自の鉄鋼産業論であり、ものづくり経済学の提唱、現代産業論の体系化<sup>43</sup>である。

そういう視点から見ると、「働・学・研」協同論は、自分史であるとともに、自分史を越えている側面もはらんでいる。別の言い方をすれば、「自分史」の中で紡ぎ出された「働・学・研」

<sup>42</sup> 杉村芳美 [1997] 『「良い仕事」の思想—新しい仕事倫理のために』中公新書。

<sup>43</sup> 十名直喜 [2019] 『企業不祥事と日本的経営—品質と働き方のダイナミズム』晃洋書房。

## 産業イノベーションと環境文化革命

協同論を、現代産業論の文化的側面として理論化し、捉え直したのである。それは、自分史から現代産業論への昇華、とみることができよう。

## 経営理念にみる自己実現と他者実現への視座

優れた経営者は、探求者でもある。人生と事業に自らの視点を明確に持ち、事業と経済への洞察力を高める努力を怠らず、独自の事業基盤を築こうとする。本質的な問いかけ（本質思考）は、経営領域や人生に独自性を与える。心の奥底に内在する基本理念を見つけ出し、経営理念として体化し、事業に独自性を与える着眼点を引き出す。

事業は、社会のニーズや課題に応えるものであり、その本質は「自ら」から「社会」への転換にある。利他実現すなわち他者実現にも関わる側面を持つといえよう。自己実現は人間のもつ可能性の限りなき実現であり、自己超越は自己を超える大きな価値への献身・同化を意味する。

経営者のこだわり、事業への創造的な着眼点は、経営者の自己実現の結果として生まれる。さらに経営理念は、経営者のこだわり、事業への創造的な着眼点から生まれる。経営理念は、自己実現の産物として自分の内側から生まれながら、自分を超越して導く基準にもなる<sup>44</sup>。経営理念は、経営者の自己実現にとどまらず、自己超越さらに他者実現の橋渡しにもなるのである。

経営理念の明示化・文書化は、設立10年前後、大企業に成長する前に、多く見られる。経営理念の公言は、理念に沿った一貫した行動を経営者および組織全体に促す。経営理念を明確にし、揺るぎないものにするによって、経営の軸心ができ、それ以外のすべての変化・発展を促す作用をも果たすのである。ビジョナリー・カンパニーは、理念に徹する傾向が強く、理念と利益を同時追求する傾向が見られるという<sup>45</sup>。

自己実現と他者実現の共鳴は、「働・学・研」協同の理念と活動の発展として見出したものである。それは、経営理念の核心にもなっており、ビジョナリー・カンパニーが体現しているのである。自己実現と他者実現の同時追求は、まさに研究・教育と経営をつなぐ「無形」の懸け橋といえよう。

## 8 おわりに —ポストコロナ社会への視座

### 8.1 産業イノベーションと情報通信革命の歴史的位置

小論は、2020年6月の産業学会全国大会報告（「現代産業論への視座と半世紀の挑戦—『人生のロマンと挑戦』[2020.2]刊行をふまえて」）を下敷きにし、イノベーション論およびポストコロナ社会の視点から掘り下げ再編集したものである。

数百年にわたる産業イノベーションの過去・現在・未来を俯瞰するとともに、産業イノベーションの視点から半世紀にわたる自らの産業研究を総括する。まず、日本型フレキシビリティ論と産

<sup>44</sup> 宮田矢八郎[2004]、前掲書。

<sup>45</sup> コリンズ, J. / ポラス, J.[1994]『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』日経BP出版センター、1995年（Built to Last, by Jim Collins and Jerry Porras）。

業システム・アプローチによる鉄鋼産業論の体系化、「型」論および技術と芸術の融合論に基づく陶磁器産業研究の体系化など、個別産業研究とその体系化を図る。それらをふまえ、ものづくり経済学、現代産業論への理論化・普遍化。品質と働き方のダイナミズム、「働・学・研」協同論と半世紀の総括。それらをつなぐ架け橋となったのが、現代産業への機能（技術）的・文化（社会）的アプローチである。

21 世紀の今日、私たちはどのような歴史的位置に立っているのでしょうか。コロナ禍がさらなるデジタル化を促すなど、情報通信革命の真只中にとみて間違ひなからう。

新型コロナウイルスの感染が拡大するなか、政府の専門家会議は「3密（密集、密接、密閉）」回避が感染拡大を防ぐカギになると指摘した。しかしこれまでは、多様な 3密こそ都市の魅力や活力の源とされてきた。多様な 3密の場を介して、より高い効用、生産性、創造性を達成できるからである。

情報通信技術（ICT：Information and Communication Technology）が高度に発展した現在でも、なぜ人々は都市に集中し「3密」にこだわるのか。ICT と対面式（フェイス・ツー・フェイス）コミュニケーションは、相互に補完し合う関係にあるからである。確かに、新しい情報・知識の創造・波及活動において、形式知は ICT でも交換できる。しかし、暗黙知を瞬時に組み合わせる新しい情報・知識を交換するには、対面式コミュニケーションが重要な鍵を握る。テレワークに加え、オンラインでの学習や仕事など、ICT と対面接触の最適な組み合わせによる新しいコミュニケーションの構築と社会システムの変革が求められている<sup>46</sup>。

情報通信技術は、技術や産業構造を一変させ、人々の労働と生活を大きく変えてきた。その一方で、株主第一主義の資本主義経営と結びついて、金融資本の利潤拡大の手段として機能してきた。その結果、地球環境破壊、富の偏在と格差の拡大、社会分断を深刻化させている。情報通信革命は、その機能的成果と富を社会に再配分するという社会革命を伴わない片肺飛行、いわば技術革命の次元にとどまっているといえよう。

## 8.2 21 世紀の「共感」と環境文化革命 —アダム・スミスと渋沢栄一の深い示唆

いま問われているのは、技術革命と社会革命の両立さらには新たな結合である。小論では、それを環境文化革命として提示した。脱炭素につながる事業を経済復興の柱に据える「グリーン・リカバリー」が世界の趨勢となっているが、日本発の環境文化革命は、それをより深く担うものでありグリーン産業社会をめざすものといえよう。

コロナ禍が広がるなか、「持続可能性」（sustainability）とともに「共感」（あるいは「同感」：sympathy）が注目され、キーワードとして浮上している。深い「共感」を軸に、社会の分断を防ぎ人の共生と連帯を促す「ソーシャル・リカバリー」が求められている。

アフターコロナの経済社会では、「持続可能性」と「共感」という 2つの概念がより強く意識

<sup>46</sup> 藤田昌久・浜口伸明「都市の強み「3密」の変革促す」日本経済新聞、2020.7.8。

## 産業イノベーションと環境文化革命

されるとみられる。投資先の企業を選ぶ条件は「持続可能性」が主流になり、社会と共生できる企業でないと注目されなくなるとみられる。「誰と一緒に仕事をするか」が重視されてくるし、優秀な人材を集めるためには人々の「共感」を得られる企業でなければならない。

イノベーションは、ITに強い人がいれば起きるというものではない。その分野の事情や構造に精通した挑戦者が不可欠である。業界に関する深い知識・経験とテクノロジーの、両者の「共感」に基づく掛け合わせが、イノベーションを生む。リスクをとれる人がいないとその分野は変化しない。例えば、データ活用に必要な技術者を集めるには、命令ではなく「共感」が必要となる。データ活用を経営に活かすには、技術者だけではダメで、データ活用を具体的な戦略に落とし込んでいく中高年の人材が必要となるが、「共感力」を生み出せる人材すなわち「センスメーカー (sense maker)」となるとさらに限られてくる。

いまどういう状況にあり、これからどこをめざすのか。過去、現在、未来にまたがる、そうした流れに意味づけをし、それを通じて働く仲間に、いまここにいること、働いていることの「意味 (sense)」を提示する。そうした「意味」の共有を通して、「共感」が生み出される<sup>47</sup>。

「共感」(「同感」: sympathy) とは何か、あらためて問われている。アダム・スミスは『道徳感情論』で、「他人の感情や行為の適切性を判断する心の作用」を sympathy と呼んだ。胸中に形成される「公平な観察者」(私たちの「良心」) が、判断する基準となる。スミスは、実際の観察者すなわち世間を裁判における第一審に、胸中における「公平な観察者」を第二審に、例えている。スミスはまた、「公平な観察者」は人の富や地位よりも徳と英知に対してより大きな尊敬と感嘆を与えるとして、「徳への道」と「富への道」の両立を説いている<sup>48</sup>。

スミスのいう「神の見えざる手」とは何か。「神」とは「公平な観察者」であり、「見えざる手」とは「他者への共感」にほかならない。胸中の「公平な観察者」は、多様なステークホルダーが存在する現実社会においては、「公正・中立な第三者」としての役割を担う。「見えざる手」は、「公平な観察者」によって導かれて、社会の「合理性」へとつながっていくのである。

それをより徹底して論じ理念およびシステムとして提示したのが、渋沢栄一である。「経済と道徳、政治と道徳、いわゆる義と利の権衡が完全に進んでいかなければならぬ。義利が合一せねば文明もなし得られず真正な富貴も期し難い」<sup>49</sup>。渋沢が死去2年前に行った演説である。渋沢は生涯、その理念を掲げ率先垂範した。

民間人すなわち「私」が公正に儲けることのできるような資本主義システムを社会のすべての階層において構築しなければならない。それは、渋沢が使命と考えたことであり、実際に成し遂げたことである。渋沢は、明治期に銀行制度をはじめ各種の経済機関を政府に働きかけて設立していく。株式取引所制度もその1つである。投機に関しては最適なポジションにいながらも、投機には手を染めず、「設立後には関係を断ち株主さえもこれを避けた」。利潤を追求する「合理

47 中川功一「関係者が働く「意味」を共有—不易流行の経営学⑥」日本経済新聞、2020.8.26。

48 堂目卓生 [2008] 『アダム・スミス—『道徳感情論』と『国富論』の世界』中公新書。

49 渋沢栄一 [1984] 『雨余譚—渋沢栄一自伝』長幸男校注、岩波書店、337 ページ。

人」の中であって、渋沢は自己の利益に執着しない「非合理的」個人、いわば「市場セリ人」の如き役割を果たしたのである。

渋沢は、「人間の見える手」に支えられた「世間の信任」を大事にし、『論語』を鏡とする自らの倫理コードに基づいて行動した。日本資本主義の設立期にあつて、渋沢は半ば「神の見える手」としての役割を担ったのである<sup>50</sup>。

彼の理念と生き様は、多くの人々の「共感」と信頼をよび起し、日本資本主義の原型づくりへの大いなる推進力になり、今もなお立ち返るべき原点となっているのである。

「義と利」は、「経済と道徳」のみならず「技術革命と社会革命」に置き換えることもできよう。「義と利」の両立、再結合は、21 世紀日本さらに世界がめざすべき理念、方向を提示したものである。

「徳への道と富への道」の両立を説いたアダム・スミス、「道徳経済合一」「義利両全」を掲げた渋沢栄一。両巨人の経済思想、経営哲学は、18 世紀と 20 世紀の隔たりを超えて共鳴し合い、深い「共感」をもって私たちに語りかける。

21 世紀の「共感」は、不平等、環境破壊、社会的分断への憂慮であり、持続可能な社会づくりに向けた各関係者の創意工夫と協奏、イノベーションへの期待に深く根差すものとなりつつある。生産者である企業は、世の中をどう変えたいかを明確にし、そのためにビジネスで何をなすべきかを説明する。ビジネスを通じた社会的責任の遂行が、企業に求められているのである。それは生産者だけでなく、消費者そして生活者としての市民にも問われている課題といえる。

渋沢は、どんな仕事でも「ワクワクするような面白み」(「趣味」)を持たなければならないといい、日々の仕事に「理想や思い」を付け加えていくことの大切さを強調している<sup>51</sup>。「働・学・研」協同の理念と実践は、自らの仕事を研究対象とすることにより、「ワクワクするような面白み」を発見し「理想や思い」を追求する営みでもある。仕事や経営を深く問い直すことは、職場環境の改善を促し、本質の解明やイノベーションにもつながっていくとみられる。

---

50 鹿島 茂 [2011]『渋沢栄一 1 算盤篇』文藝春秋、466～474 ページ。

51 渋沢栄一『論語と算盤』守屋淳訳、筑摩書房、105-6 ページ。

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

## ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

### —VCによるインパクト投資の社会実装化シナリオ—

経営管理研究科 講師

熊沢 拓

#### 【要約】

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、日本のベンチャーキャピタル（以下 VC）の投資行動にも変化がみられる。また一方で、財務リターンとインパクトの両立を目指す新しい投資手法であるインパクト投資も世界的に拡大しつつある。このような世界的な潮流を踏まえて、本稿では、ポストコロナ社会において日本の VC がインパクト投資を重視する未来シナリオの姿を描いてみたい。本稿では、コロナ禍における VC 投資の現状、インパクト投資の現状、VC によるインパクト投資のケーススタディ、インパクト投資市場のシナリオ分析、そしてポストコロナ時代の新しい企業経営モデルとインパクト投資の関係の考察を行う。最後に、ポストコロナ社会におけるインパクト投資の果たす役割の未来展望を行う。

#### 【キーワード】

新型コロナウイルス感染症、インパクト投資、ベンチャーキャピタル、プライベートエクイティ、インパクト評価、ポストコロナ時代の企業経営

#### 【目次】

1. はじめに
2. VC の現状—新型コロナウイルス感染症の影響
3. インパクト投資の新しい潮流
4. 日本における VC におけるインパクト投資のケーススタディ
5. 今後のインパクト投資市場のシナリオ分析
6. インパクト投資のインパクトは何か？
7. 終わりに

## 1. はじめに

2020 年上半期、新型コロナウイルスの感染拡大、コロナパンデミックは世界を大きく揺るがした。日本においても、スタートアップの資金調達、日本のベンチャーキャピタル（VC）の投資にも悪影響を与えることが予想された。

また、一方で、コロナ禍を契機に、世界で投資における社会的課題の解決における役割に期待が高まり、財務リターンとインパクトの両立を目指す新しい投資手法であるインパクト投資も世界的に拡大しつつある。

このような世界的な潮流を踏まえて、本稿では、日本の VC がインパクト投資を重視する未来シナリオの姿を描いていく。

本稿では、第 2 節は日本の VC 投資の現状をデータからコロナ禍における影響を確認する。第 3 節は、インパクト投資の現状、動向をグローバル、日本で確認する。第 4 節は、日本の VC におけるインパクト投資の事例ケーススタディとその考察を行う。第 5 節は、今後の、日本のインパクト投資市場のシナリオ分析をおこなう。第 6 節は、インパクト投資のインパクト何か？

また、ポストコロナ時代の新しい企業経営モデルとインパクト投資の関係を考察する。そして、第 7 節に最後のまとめをおこなう。

## 2. VC の現状—新型コロナウイルス感染症の影響

2020 年の前半は、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界的な大混乱に陥った。その影響で日本国内のスタートアップの資金調達の大幅減少が懸念された。まずは、2020 年上半期の動きをデータで確認してみたい。

2020 年上半期の国内スタートアップ資金調達額は 1969 億円となった。好調だった前年 4976 億円と比較すると 40% 程度の規模と一見後退したかのように見える。しかし、2019 年 8 月 29 日時点で集計した 2019 年上半期調達額が 1675 億円だったことから、実態としては前年を上回るペースで推移している<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> <https://initial.inc/articles/startup-finance-2020h1>

## ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割



図 1. 国内スタートアップ資金調達額・調達社数推移

月別のスタートアップの資金調達金額を見ると、影響が出たのは5月であり、2020年5月は4月と比較して半分以下の金額規模に落ち込んだ。調達社数の落ち込みは3割程度なことから、緊急事態宣言によって、従来オフライン主体で行われていた新規投資検討を見合わせ、既存先のフォローやつなぎ投資が中心となったことが窺える<sup>2</sup>。

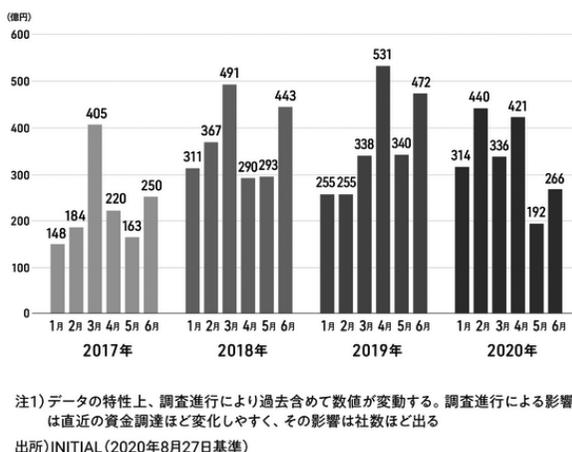
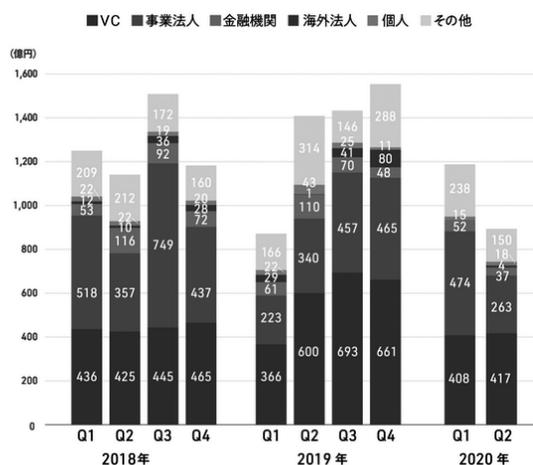


図 2. スタートアップ月別資金調達額

<sup>2</sup> <https://initial.inc/articles/startup-finance-2020h1>

投資家属性の変化を見ると、事業法人（CVC 含まない）の投資が大きく減少している<sup>3</sup>。



注1) 「その他」には未分類・不明を含む

注2) 投資家タイプの定義はレポート参照

注3) 2020年の値は基準日時点までに観測されたものが対象

注4) データの特性上、調査進行により過去含めて数値が変動する。調査進行による影響は直近の資金調達ほど変化しやすく、その影響は社数ほど出る

注5) 「資金調達」とは含める金額の内容が異なる

出所) INITIAL (2020年8月27日基準)

図 3. 投資家タイプ別投資額

新規ファンド設立は芳しくない。ファンド設立状況は 2020 年の上半期のファンド設立は芳しくない。2020 年 7 月に産業革新投資機構（JIC）が 1200 億円規模と桁違いの 1 号ファンド設立を発表した。また、インキュベイトファンドも 7 月に同社最大規模である 250 億円の 5 号ファンド組成を発表した。この他のファンド設立の動きは低調である<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> <https://initial.inc/articles/startup-finance-2020h1>

<sup>4</sup> <https://initial.inc/articles/startup-finance-2020h1>

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割



図 4. スタートアップファンドの設立数とファンド総額

2020年上半期は、投資金額を前回のファイナンスよりも低い株価で調達を行うダウンラウンドが増加していることであるが挙げられる。調達社数全体からみると少ないものの、2020年上半期は前年を上回るペースである。なお、1-3月と4-6月でダウンラウンドの件数はおよそ半数ずつであり、4月以降に急激にダウンラウンドが増加したという事実はない<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> <https://initial.inc/articles/startup-finance-2020h1>

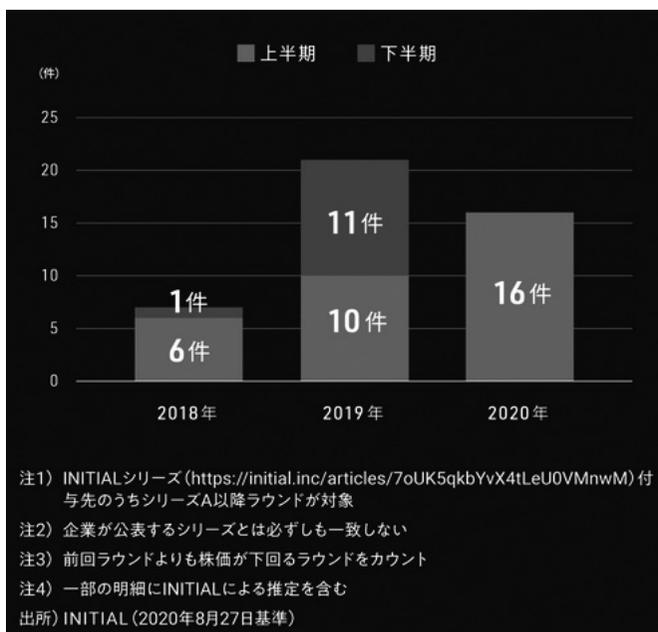


図 5. ダウンラウンド件数の推移

新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年は世界的な大混乱に陥った。その影響で国内のスタートアップの資金調達的大幅減少が懸念されたが、2020年上半期は予想に反して件数、総額ともに昨年対比で増加という結果になっている。ダウンラウンドの増加、新規 VC ファンド設立動向の鈍さなどいくつかの懸念点はあるものの、この環境下でも資金調達件数・金額が縮小しなかった。

この要因としては、VC ファンドは昨年までにかかなりのファンドが設立され、まだ VC ファンドの投資資金に余裕があるため、直接的には VC 投資件数、投資金額の減少には繋がっていないことが考えられる。また、ここ数年で VC 投資の裾野が広がっており、多様な投資家、多様なニーズによる投資となっており、日本の VC 投資の裾野が広がっていることもその背景にあると考えられる。特に、特にレイターステージの投資家属性は多様化し、日本のスタートアップの資金調達市場は安定成長期に入った見とることもできよう。

しかしながら、今後も、新型コロナウイルスの影響が長期化、深刻化するのならば、新規の VC ファンド設立に影響を与える。また、さらにダウンラウンド増加による VC ファンドの運用パフォーマンスへの影響がでてくる可能性もあるだろう。

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

### 3. インパクト投資の新しい潮流

#### 3.1 インパクト投資とは何か？

資本市場において、一定の経済的リターンを上げつつ、環境や社会に対して正のインパクトをもたらすことを目指すインパクト投資の注目が高まっている。ESG 投資は非財務情報に注目し、中長期的な経済リターンの向上を目指すのに対し、インパクト投資は社会的課題に対してより直接的な貢献ができるファイナンス手法であると期待されているためである。

インパクト投資の定義は、インパクト投資のグローバルネットワークである Global Impact Investing Network(GIIN) によれば、財務的リターンと並行してポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資である、と定義されている。

インパクト投資という言葉が使われることに増えるに伴い、GIIN もインパクト投資を再定義する必要性を感じて、「インパクト投資の中核的特徴」を発表し、インパクト投資を再定義しようとしている。

GIIN はインパクト投資の中核的な特徴として以下の 4 つを挙げている<sup>6</sup>。

1. 意図性：明確なインパクト目的を持って実施される投資であること。損害防止やリスク緩和目的に主眼があるものは除く。
2. 証拠に基づく投資設計：インパクト戦略設計上証拠やデータを活用する。
3. インパクト・マネジメント：インパクト測定と目的とするインパクトに適合するかの管理を必要とする。
4. 業界成長への貢献：測定したデータやインパクト等の知見を他社にも共有する。

今回の GIIN の定義は、「意図」、「目的」という単語が強調されている。これまでインパクト投資の特徴は、インパクト評価・測定を行うことと解されてきた。しかし、投資のインパクト測定については、通常の投資ポートフォリオについてもインパクト測定を行う傾向が欧米を中心に生まれてきており、GIIN は、最初から特定のインパクトを意図していないものは「インパクト投資」ではないスタンスを打ち出している。

#### 3.2 世界のインパクト投資市場の拡大

欧米を中心に、インパクト投資市場は市場が拡大している。GIIN によるインパクト投資家に対するアンケート調査では、世界で約 2390 億ドルが運用額として把握されている。また、アン

---

<sup>6</sup> <https://thegiin.org/characteristics>

ケートに回答していない運用額も推計した市場規模は 2018 年末時点で 5020 億ドル(約 59 兆円)に達している。今後の市場拡大について、GIIN は、世界で 2019 年は 13% 増の約 373 億ドルになると予測している<sup>7</sup>。

2018 年の投資先地域は、全体のうち北米向け 28%、中南米向け 14%、サブサハラ・アフリカ向け 14%、欧州向け 10% となっている。2014 年から 2018 年までの 5 年間の傾向は、年平均成長率が、中東・北アフリカ向け 43%、南アジア向け 24%、中南米向け 21%、東・東南アジア向け 20% となっており、インパクト投資先地域の拡がりを見せている。

また、インパクト投資先の分野は、金融サービス（マイクロファイナンス 13%、その他金融サービス 11%）、エネルギー（15%）、食料・農業（10%）が中心となっており、投資先の分野も多様化の動きを見せている。

### 3.3 日本のインパクト投資市場の拡大

日本においても、インパクト投資市場も成長を続けている。市場規模の推計値 2017 年は約 718 億円が 2019 年には約 4,480 億円になっている。日本のインパクト投資市場はグローバルと比較するとまだ非常に小さく、黎明期の段階にあると言える<sup>8</sup>。

日本におけるインパクト投資にも、様々な企業、団体が参入している<sup>9</sup>。

種類	組織名	インパクト投資の例（一部抜粋）
金融機関	独立行政法人国際協力機構(JICA)	マイクロファイナンス事業等への海外投融資
	アセットマネジメントOne (株)	Japan Equity Impact Investing
資産運用会社	三井住友トラスト・アセット・マネジメント (株)	日本株インパクト投資
	鎌倉投信 (株)	公募投資信託「緑い2101」での上場・非上場企業への投資
	野村アセットマネジメント (株)	野村ACI先進医療インパクト投資 (上場株)
メガバンク	(株) みずほ銀行	広島県大腸がん検診受診率向上SIB、日本インパクト投資 2号ファンド (はたらくファンド)
	(株) 三井住友銀行	神戸市糖尿病性腎症等の重症化予防SIB
地域金融機関	飛騨信用組合	社会課題解決に資する企業に対する融資
保険会社	第一生命保険 (株)	SIB、社会課題解決を目指すベンチャー企業への出資、上場株、インパクト投資PEファンド
ベンチャーキャピタル	新生企業投資 (株)	日本インパクト投資1号ファンド (子育て支援ファンド)、日本インパクト投資 2号ファンド (はたらくファンド)
	(株) デジサーチアンドアドバイザーズ	八王子市大腸がん検診受診率向上SIB、エンジェル投資、シェアファンド等への投資
財団	社会変革推進財団 (SIIF)	SIB、ヘルスケア系ベンチャーファンド、日本インパクト投資2号ファンド (はたらくファンド)
	笹川平和財団	Blue Orchard Micro Finance Fund、Japan ASEAN Women Empowerment Fund
インパクト投資専門の組織	一般財団法人KIBOW	ソーシャルビジネスを営む事業者への出資
	プラスソーシャルインベストメント株式会社	インパクト投資ファンドの組成・販売
その他	日立キャピタル株式会社	グリーンボンド
	南都リース株式会社	ナント地域活力創造サポート投資事業有限責任組合

表 1. 日本のインパクト投資市場のプレーヤー<sup>10</sup>

<sup>7</sup> <https://thegiin.org/research/publication/impinv-market-size>

<sup>8</sup> 「日本におけるインパクト投資の現状 2019」、GSG 国内諮問委員会

<sup>9</sup> 「日本におけるインパクト投資の現状 2019」、GSG 国内諮問委員会

<sup>10</sup> 「日本におけるインパクト投資の現状 2019」、GSG 国内諮問委員会

## ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

インパクト投資市場は当初はSIB（ソーシャルインパクトボンド）というインパクトと金銭の支払いを厳密に結びつけた形のインパクト測定に基づく投資スキームを中心に発展したが、より広範にインパクトを測定・評価するという流れから、プライベートエクイティ、上場インパクト投資ファンドとインパクトの定義を拡大しつつ、インパクト投資市場は拡大しつつある。

### 3.4 インパクト投資の中のプライベートエクイティ（PE）の位置づけ

図7はインパクト投資のアセットクラス別の割合である。左側が資産残高に占める割合であり、右側が回答者数の割合を示している。グローバルベースのインパクト投資のアセットクラス別の割合を見ると、プライベートデットの割合（26%）と最大、プライベートエクイティの割合（22%）と非上場企業の投融資が中心になっている。近年、上場企業への投融資が増加傾向にあり、その割合はエクイティ（17%）、デット（14%）となっている。回答者に占める割合はプライベートエクイティ、プライベートデッドの占める割合が非常に高くなっている<sup>11</sup>。

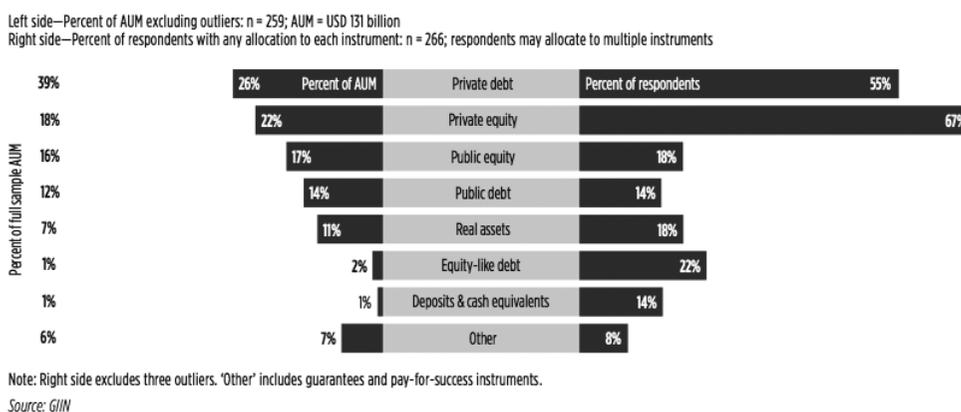


図 6. インパクト投資のアセットクラス別の割合

インパクト投資の中のプライベートエクイティの位置づけが大きい理由としては、上場企業と非上場企業を比較すると、非上場企業の方がインパクト投資を行いやすいと考えられるからである。その理由は、非上場企業の方がインパクト評価が行いやすいからであると推測される。その理由は、上場企業は事業が多岐にわたり複雑なので、インパクトの特定が難しいこと、インパクト評価・測定を行う上でのデータ開示取得の問題、情報開示の問題、コストの問題、インパクトの時間と範囲の特定の問題などが挙げられる。

<sup>11</sup> “Annual Impact Investor Survey”, GIIN, 2019

日本のインパクト投資市場の現状は、インパクト投資の中で上場株式の割合が高く、非上場株式の割合が低いという形で、グローバルと比較すると、大きな違いが見られる（図 7）。日本は上場インパクト投資の割合が高いというインパクト投資市場の特徴がある。

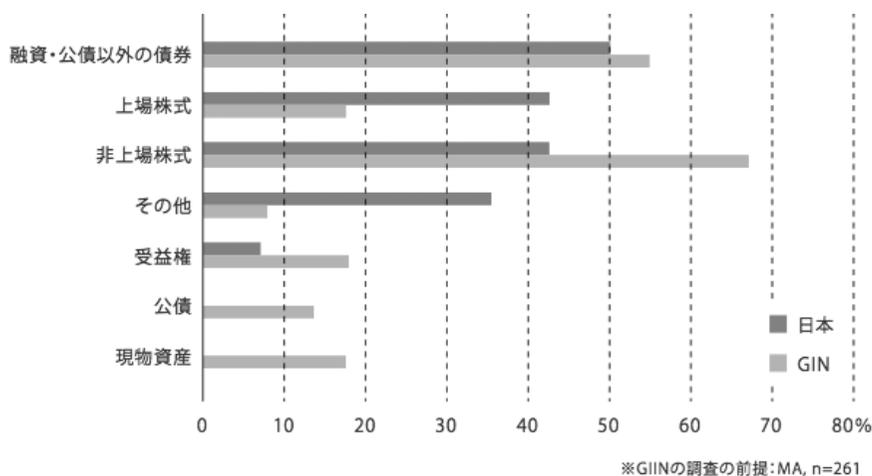


図 7. 日本とグローバルなインパクト投資手法の比較<sup>12</sup>

この要因は日本の 2019 年のインパクト投資市場の統計には、野村アセットマネジメントの野村 ACI 先進医療インパクト投資という公募型投信の約 900 億円が統計に入ってきたことが要因として考えられる。このファンドは医療バイオのテーマファンドの一種であり、これをインパクト投資に入れるべきかどうかに関して議論は別れるだろう。GIIN のインパクト投資の中核的特徴である、1. Intentionality（意図があること）4. Impact Measurement（社会的インパクト評価を行うこと）は不明瞭だからである。

グローバルな動向を踏まえると、日本においても、今後、プライベートエクイ領域、VC ファンドによるインパクト投資の拡大が見込まれる。日本の VC がインパクト投資においてどのような果たす役割を果たすかが注目される場所である。

## 4. VC におけるインパクト投資の事例

### 4.1 日本インパクト投資ファンド 2 号

日本における VC におけるインパクト投資の事例としては、日本インパクト投資 2 号ファンドが挙げられる。

<sup>12</sup> 「日本におけるインパクト投資の現状 2019」、GSG 国内諮問委員会

## ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

当ファンドは、株式会社新生銀行と新生企業投資株式会社が共同で2017年1月に設立した日本インパクト投資1号ファンド（子育て支援ファンド）の後継ファンドになっている。GPは新生インパクト投資株式会社および一般財団法人社会的投資推進財団が共同で運営されている。

本インパクト投資ファンドは2019年6月に22億円でファーストクローズし、投資期間5年、組合期間10年になっている。

ファンドの投資目的は、持続可能な社会に向けて、「働く人」を中心に据え、子育てや介護等のさまざまなライフイベントを経ながらも、あらゆる人々が働き続けられる環境づくりに資する企業、次世代の人材育成に寄与する教育・保育サービスを提供する企業、育児と介護の両立支援事業を営む企業等の「子育て・介護・新しい働き方関連事業」を投資対象とする。本ファンドのLPには、株式会社新生銀行、株式会社みずほ銀行、一般財団法人社会的投資推進財団、三井住友信託銀行株式会社、株式会社きらぼし銀行、その他学校法人、事業法人が入っている。

日本インパクト投資2号ファンドは、2019年5月に、ユニファ株式会社、2019年8月に、ライフイズテック株式会社の投資先がある。

## 【ユニファ株式会社へのインパクト投資】

ユニファは、「テクノロジーの力で家族をもっと豊かに」をテーマとして、IoTやAIを活用した保育支援デバイスの開発およびサービスを提供する企業である。

事業内容は、乳幼児の午睡（お昼寝）を見守る医療機器サービス「ルクミー午睡チェック」、子どもの写真・動画をオンライン購入できるサービス「ルクミーフォト」などと、各種サービスを統合することで子どもの安全や保護者の安心と保育業務の負担軽減を実現する次世代型「スマート保育園」の展開より、保育現場における課題解決を通じた保育園の社会インフラ化、そして女性活躍の推進や労働人口の増加を支援する。

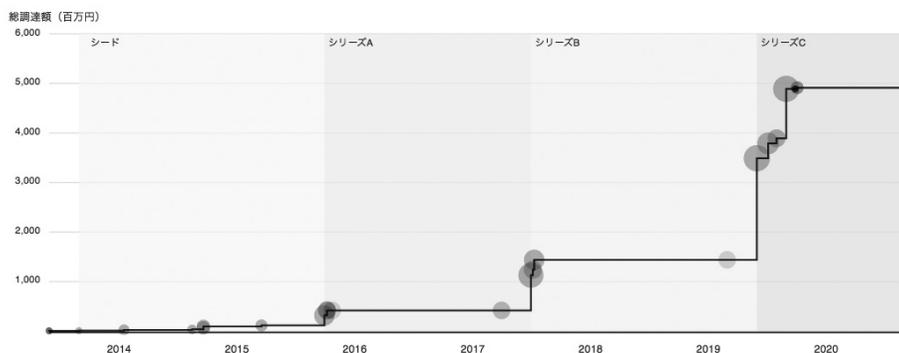


図 8. ユニファの過去のファイナンス推移<sup>13</sup>

13 INITIAL データベース

2019 年 5 月の、ユニファへの投資はシリーズ C であり、調達総額は約 20 億円、他の VC も多数投資している。日本インパクト投資 2 号は約 2 億円の投資を実行している。

引受先には、日本インパクト投資 2 号以外にも、エムスリー株式会社（直接投資）、日本郵政キャピタル株式会社（直接投資）、株式会社リンクアンドモチベーション（直接投資）、SBI インベストメント株式会社（ファンド不明）、アフラック・コーポレート・ベンチャーズ（ファンド不明）、みやびベンチャーズ株式会社（ファッション&テクノロジー 1 号投資事業組合）、三菱 UFJ キャピタル株式会社（ファンド不明）、SMBC ベンチャーキャピタル株式会社（ファンド不明）などが連ねている。

また、C ラウンドにて、株式会社 INCJ（直接投資）、凸版印刷株式会社（直接投資）、第一生命保険株式会社（直接投資）を加えて、総額約 35 億円を調達している。

#### 【ライフイズテックへのインパクト投資】

ライフイズテックの事業内容は、IT 教育プログラム「Life is Tech!」の企画・運営を通して中・高校生向け IT 教育を展開する。ディズニーの世界を楽しみながら、初心者でもプログラミングを学べるオンライン学習教材「テクノロジー魔法学校」の運営、中学生および高校生向けの起業支援プロジェクト「Life is Tech! STARS ★」、アメリカに子会社 Life is Tech USA を設立し、アメリカ向けのディズニー・プログラミング学習教材「Codeillusion」を開発している。また、小学生向けプログラミング教育事業を展開する新会社「CA Tech Kids」を株式会社サイバーエージェントと共同で設立している。

2019 年 11 月のラウンド C で、社会的インパクト投資として約 15 億円の資金調達を実施し、調達後の評価額は 21621 百万円である。日本インパクト投資 2 号ファンドは 2 億円の投資を実行した。

日本インパクト投資ファンド 2 号を中心に、第一生命保険株式会社、株式会社丸井グループ、山口キャピタル株式会社、加賀電子株式会社、株式会社小学館、株式会社アカツキなどを引受先とした第三者割当増資により、総額約 15 億円の資金調達を実施した。今回の資金調達を含め、累計での資金調達総額は、約 25 億円になっている。

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

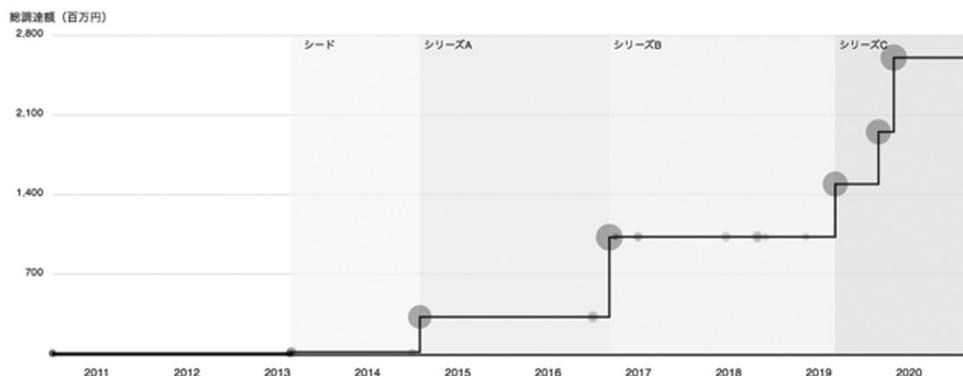


図9. ライフイズテックの過去のファイナンス推移<sup>14</sup>

## 4.2 日本インパクト投資ファンド2号からの考察

日本インパクト投資ファンド2号の2社のインパクト投資先における共通点は何か？

まず第1点は、保育、教育など社会的な課題が高い分野への投資になっている。これはインパクト投資ファンドの投資目的に沿ったものとなっている。第2点は、インパクト投資のファンド設立時期にも関係するが、投資先は既存VCが既に投資した後追いのシリーズCでの、会社がある程度は出来上がった段階での高いバリュエーションでの投資になっている点である。

インパクト投資とVC投資の本質的な違いはどこにあるのだろうか？ 投資対象先がVC投資とインパクト投資で変わらないのであれば、その本質的な違いは何だろうか？

インパクト投資が単独投資ではなく、インパクト投資ファンドと既存VCファンドのコーインベスト（共同投資）という形で投資しているので余計に違いは不明瞭となる。また、同時期のファイナンスのため、投資時の投資株価、バリュエーションは同一のものとなる。インパクトを生み出す価値はどれくらいの価値となるかも不明なものとなる。そうすると、インパクト投資の存在意義、本質的な社会的インパクトはどこにあるのだろうかという疑問が湧いてくる。

インパクト投資の投資分野は日本の既存VCも十分にカバーしており、何もインパクト投資と銘打たなくても、既存VCが投資をするし、既に投資をしていると見ることもできるだろう。日本インパクト投資ファンド2号からは、投資先のインパクト評価がLPには公表されているかもしれないが、外部には公表されている訳ではないので、外部からは、このインパクト投資ファンドが何をインパクトとして投資したのかも実際のところは不明なものとなる。

今後、インパクト投資とVC投資にどのような本質的な違いがあるかがますます問われるよう

<sup>14</sup> INITIAL データベース

になっていくであろう。投資対象、投資ステージ、投資手法、インパクト評価の実施、およびインパクト評価の開示の仕方、そして本質的な企業価値の向上において、どのような面でインパクト投資ファンドは実質的な本質的な違いを打ち出せるのだろうか？ 今後、日本において、既存の VC ファンドとインパクト投資ファンドではどのような住み分けがなされていくかが注目される。

#### 4.3 ヘルスケア・ニューフロンティア投資事業有限責任組合

2つ目の、日本の VC によるインパクト投資ファンドの事例として、キャピタルメディカベンチャーが運営するインパクト投資ファンド「ヘルスケア・ニューフロンティア投資事業有限責任組合」を挙げる。

当インパクト投資ファンドは、神奈川県へのヘルスケアのファンド企画として設立された経緯があり、LP には神奈川県以外にも、神奈川県に関係が深い企業も入っている。

インパクト投資のファンド総額は 12.5 億円であり、このインパクト投資ファンドは、医療や介護、ヘルスケア、保育、農業、食事、スポーツに関する分野（以下、ヘルスケア分野）において質、アクセス、コストを高めることで社会課題を解決しヘルスケア分野の産業創出が期待できるベンチャー企業に投資する、業種特化型のファンドである。

ファンド LP は、神奈川県の外に、株式会社鹿児島銀行、株式会社神奈川銀行、株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズ、株式会社ココカラファイン、一般財団法人 社会的投資推進財団、スルガ銀行株式会社、独立行政法人中小企業基盤整備機構、戸田建設株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社横浜銀行がつらねている<sup>15</sup>。

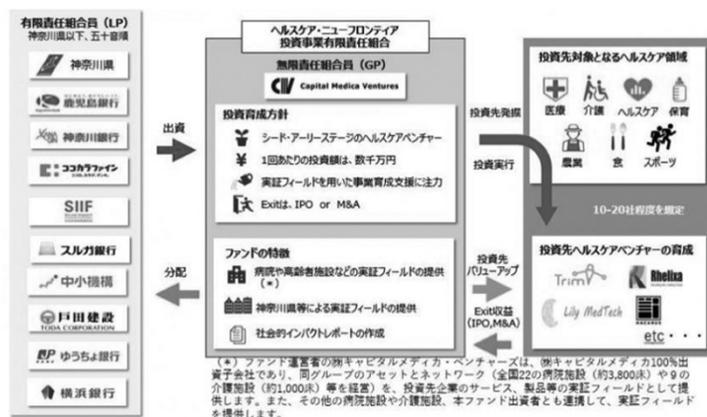


図 10. ヘルスケア・ニューフロンティアのファンドスキーム<sup>16</sup>

15 <https://www.pref.kanagawa.jp/docs/mv4/cnt/f536578/index.html>

16 <https://www.pref.kanagawa.jp/docs/mv4/cnt/f536578/index.html>

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

これまでに以下のような投資実行をしている<sup>17</sup>。

年月日	スタートアップ	ラウンド	内容	株価 (円)	株数	投資額 (千円)
4/17/2020	ホスピタルコンプライアンスマネージメントジャパン株式会社		有償第三者割当	5,000.00	12,000.00	60,000
4/10/2020	ロックオンザドア株式会社		有償第三者割当	5,000.00		30,000
1/31/2020	株式会社エピダフ		有償第三者割当	5,000.00	4,000.00	20,000
11/15/2019	アドリアカイク株式会社		有償第三者割当	63,500.00		99,695
10/31/2019	株式会社築華園		有償第三者割当	27,400.00		50,005
8/19/2019	株式会社MITAS Medical		有償第三者割当	255,682.00		25,057
8/14/2019	株式会社アズロボ		有償第三者割当	11,993.00		25,005
6/14/2019	株式会社ワンライフ	Seed	有償第三者割当			50,640
4/26/2019	株式会社Rehab for JAPAN	Series B	新株予約権の付与 (発行)			60,000
10/19/2018	アイリス株式会社	Series A	有償第三者割当	7,056.00		100,000
9/14/2018	株式会社ファーマクラウド		有償第三者割当	125,000.00		62,375
6/29/2018	株式会社Rehab for JAPAN	Series A	有償第三者割当	10,680.00	7,490.00	79,993
6/29/2018	株式会社HACARUS	Series A	有償第三者割当	1,800.00	22,250.00	40,050
5/31/2018	株式会社ヒューマンアルパ		有償第三者割当	62,500.00		15,000
4/20/2018	Trim株式会社		有償第三者割当			79,814
2/19/2018	株式会社Rhelixa	Seed	有償第三者割当	896	14,510.00	13,001
12/29/2017	株式会社Lily MedTech	Series A	有償第三者割当	638,000.00	104	66,352

表 2. ヘルスケア・ニューフロンティア投資事業有限責任組合のファンドの投資先

当インパクト投資ファンドの投資の特徴は、第 1 点は、医療・ヘルスケアに特化した業種特化型である点、また、第 2 点は、比較的シード段階への投資を手がけている。また、第 3 点は、1 社あたりの投資先はファンド規模の制約のためか、最大 1 億円の投資と比較的小さい規模での投資が多い点が挙げられる。また、最大の特徴は投資先のインパクトレポートを外部に公表している点である。

本ファンドの運営者の株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズ (CMV) と、出資者の一般財団法人社会的投資推進財団 (SIIF) と連携して、本ファンドに、ヘルスケア分野に特化したファンドでは国内初となる「社会的インパクト評価」を導入することとし、県も含めた 3 者間で覚書を締結して実行し、投資先のインパクトレポートは、対外的にウェブで公表している。

神奈川県からは、ファンドに社会的インパクト評価を導入する効果として、「社会的インパクト評価の導入により、投資先ベンチャー企業の事業が、社会にどのような効果を与えたか、定量的・定性的に把握することが可能にし、これまでのファンドでは見えづらかった社会的な課題の解決にどう貢献したかを明らかにすることで、投資先ベンチャー企業にとっては、財務面に加え、社会面での企業価値という新たな価値の創出につながり、企業の成長の加速することを期待している。」と公表されている。

SIIF は以下のようにコメントを発表している。「社会的インパクトの評価の導入支援により、ベンチャー企業の事業成長と企業価値の向上を支援する SIIF は、本レポートでも各社のロジックモデルの作成、データ収集・分析の支援を担った。キャピタリストからも支持され、投資先企

<sup>17</sup> INIAL データベース

業からも『社会的インパクトの評価に取り組むことで、社員が仕事の意義を実感できるようになるものと期待している』『会社のミッションにどれだけ事業が貢献できているのか、評価を通じて得られたデータをどうプロダクトに落とし込んでいくかという意識が生まれた』とのコメントが寄せられている。社会課題の解決と財務的リターンを両立させるインパクト投資の認知や取り組みがさらに加速していくきっかけとなり、社会的インパクトを創出する企業へより多くの資本が集まっていくことを期待する。」

#### 4.4 ヘルスケア・ニューフロンティア投資事業有限責任組合からの考察

「当インパクト投資ファンドの 2019 インパクトレポート」を読んでみた個人的な感想とは、第 1 に、ファンドが投資先のインパクト評価レポートを公表する先駆的な試みである点が評価できる。第 2 に、投資先ごとに 2 ページで簡潔に、企業概要、取り組む課題、事業の提供価値、活動のハイライトがまとまっているのでわかりやすい。また、社会的課題に関するデータも掲載されている点は参考になる部分がある。反面、事業の提供価値をロジックモデルで示しているが、ロジックモデルは粗雑で、その企業の取り組みが本当に社会課題の解決に寄与しているのか？ 本当に社会的インパクトを生み出しているのかが判断できない。その取り組みが進捗している評価指標（KPI）は明示されておらず、エビデンスの信頼性が乏しいものとなっている。

例えば、当インパクト投資ファンドの 2019 インパクトレポートに記載された、投資先のアイリス（株）のインパクト評価の中の事業価値をロジックモデルで示したものを抽出したものである。

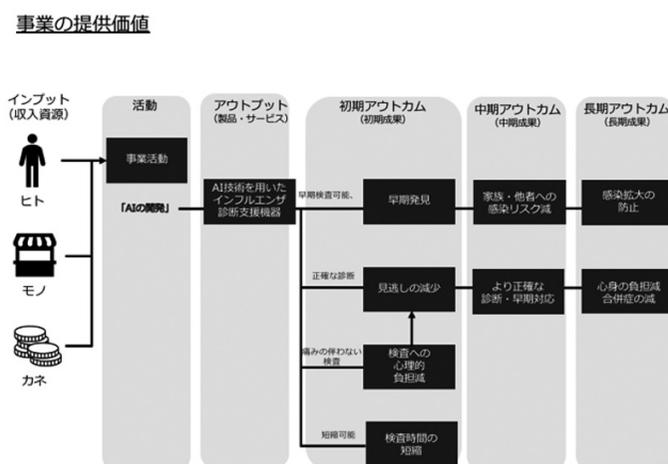


図 11. インパクトレポートからの抜粋（投資先アイリスのロジックモデル）

このロジックモデルで筆者が不足していると思われる課題点を以下に 5 点挙げておく。

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

### ■ 課題1：様々な事業の前提条件、仮定が明示されていないこと

掲載のロジックモデルは、活動から、アウトプット、初期アウトカムから中期アウトカム、長期アウトカムという流れで、投資先の活動がインパクトにつながることを示している。しかしながら、その間には、様々な前提条件、仮定が本来あるはずであり、それが明示されない。

例えば、ベンチャーキャピタルは、投資候補先の評価をおこなう場合には、企業活動と不確実性を分離して、その不確実性の確率を予測することで、事業の成功可能性の評価を行う。当然、不確実が多い、また、その不確実性の確率が高いのであれば、事業価値を低く見積もるものである。掲載のロジックモデルはこの不確実性は明示しておらず、不確実性はないと想定した事業モデル図になっている。結局のところ、不確実を加味しない事業計画は、風が吹けば桶屋が儲かるという非論理的なこじつけと何ら変わらないものである。

### ■ 課題2：事業の進捗を示す評価指標、およびその定量的な数値が示されていないこと

活動からインパクトまでのロジックを確認できたとしても、その投資先の事業が社会的インパクトを生み出しているということを外部の人間が確認し、納得できる評価指標、およびその定量的な数値、およびその時系列の推移が示されないと、その投資先の社会的インパクトの拡大を外部の人間が客観的に確認することができない。

### ■ 課題3：財務とインパクトの両立性を評価できないこと

これはロジックモデルの本質的な課題であるが、財務とインパクトの両立性を評価するツールとはなっていないことである。インパクト投資の定義は前述した通り、財務とインパクトの両立性である。インパクトを拡大することができたとしても、財務の両立性を確保できなければ事業の継続性、持続性は脆弱なものとなり、結局はインパクトを生み出すことができない。ロジックモデルはインパクトの流れ、ロジックを示すだけでこの財務とインパクトの両立性モデルを評価することができない。

### ■ 課題4：解決する社会課題のボトルネックが明示されていないこと

ロジックモデルはインプット、自分の活動からスタートして、それが社会のインパクトにつながるという流れを示しているが、社会課題の解決は様々な解決のボトルネックがあるからこそ、なかなか解決が難しいし、解決に時間がかかることが多い。企業の活動が、その社会課題解決のボトルネックに適切に働きかけるものであるかどうかは解決につながるかどうかの大きなポイントになる。この点を、掲載するロジックモデルでは曖昧な形でしか示されていないので、この投資先の活動が、社会課題の解決、つまりインパクトを生み出すことにつながりうるものであるのかどうかは判然としない。逆にいうと、この部分こそが事業進捗を示す評価指標と合わせて明示すべき点であると言える。

## ■ 課題 5：投資企業の比較可能性が低いこと

投資先の事業をロジックモデルで示しているが、その比較可能性は全く担保されていない。ロジックモデル、およびその評価指標（KPI）という形で開示しても、比較可能性は担保されない。

インパクト評価レポートを考える上でもう 1 つ視点は、個々の投資先のインパクトだけでなく、インパクト投資ポートフォリオ全体はどのような社会的インパクトを与えているのか？ つまり、インパクト投資ファンド全体が生み出すインパクトをどう示すかという問題がある。どのように、そのインパクト投資ファンド全体のインパクトを捉えていくかという「インパクト投資ファンドのポートフォリオ的な視点」である。インパクト投資のインパクトとは何か？ それをどのように示すかという本質的な問題であり、本インパクトレポートにはその視点が欠如している。

個々の投資先をロジックモデルで捉えたとしても、その投資先企業の間での横断的な比較の視点や投資先ポートフォリオ全体のリスクをどのように測定するのか、どのようにコントロールするのか？ はまた別の視点が必要となってくるものと思われる。この点は、今後のインパクト投資ファンドが抱えるもう 1 つの大きな課題と言えるだろう。

## 5. 今後のインパクト投資市場のシナリオ分析

### 5.1 インパクト投資の阻害要因と促進要因

今後の VC ファンドのインパクト投資のシナリオを考える上で、影響を与える要因（促進要因と阻害要因）について挙げてみたい。

VC のインパクト投資の促進要因としては以下の 3 つの要因が考えられる。促進要因 1. グローバル VC によるインパクト投資ファンドの運用パフォーマンス実績が上がること、促進要因 2. インパクト評価手法、インパクト投資手法の洗練、促進要因 3. 機関投資家の未上場インパクト投資市場への参入である。

#### ■ 促進要因 1. グローバル VC によるインパクト投資ファンドの運用パフォーマンス実績が上がること

GIIN のインパクト投資家向けのアンケート調査（図 12）<sup>18</sup> では、90% 以上の回答者が、インパクトと財務的リターンを沿った、及び期待を上回るパフォーマンスであると報告している。約 15% が、当初計画の期待値を上回っていると回答している。

インパクト投資市場において先行してきたグローバル VC のインパクト投資の運用パフォーマンスの高い実績が上がることで、先行モデルとして参考にできることで、日本国内の VC のインパクト投資市場の参入を促す要因となろう。

<sup>18</sup> <https://thegiin.org/research/publication/impinv-survey-2019>

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

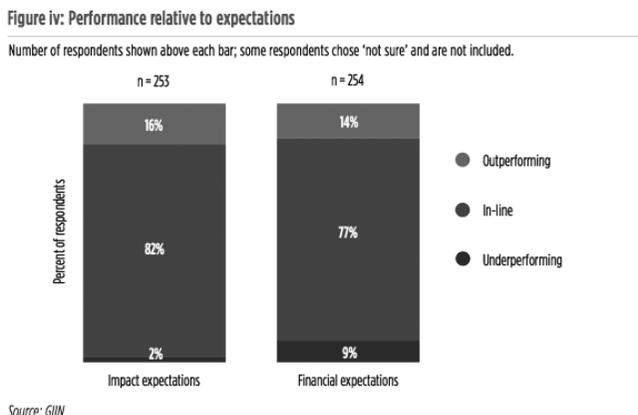


図 12. インパクト投資家のパフォーマンス実績（アンケート調査）

■ 促進要因 2. インパクト評価手法、インパクト投資手法の洗練

ここ数年間で、インパクト評価手法やツール、フレームワーク、マネジメントシステムなどがますます充実してきており、これが新規のインパクト投資市場への参入を容易にする効果が期待される。GIIN のインパクト投資家を対象としたアンケート調査<sup>19</sup>でも、Sophistication of IMM tools and frameworks は重大な進歩の比率は 2017 年 19% から 2019 年には 39% と上昇している。ただし、重大な課題と答えた比率も 2017 年 20% から 2019 年 31% に上昇している点にも注意が必要である。

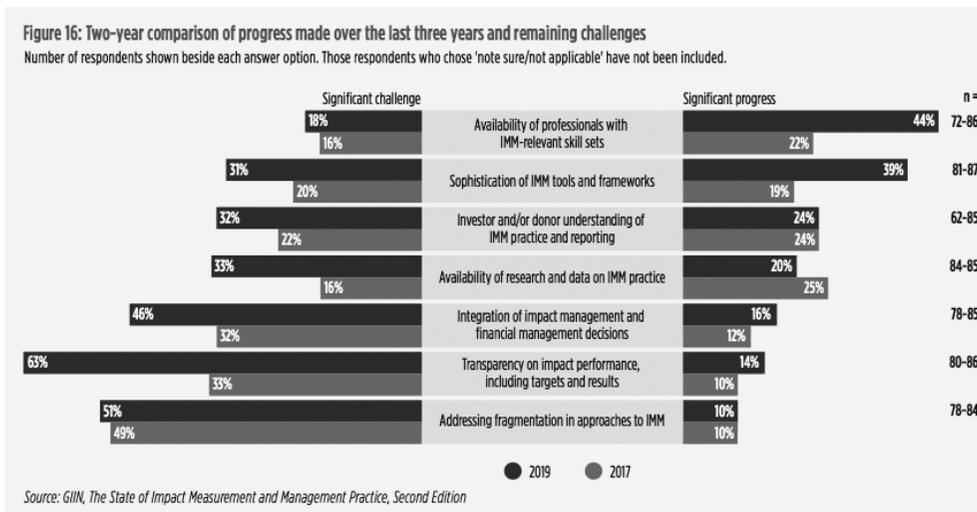


図 13. インパクト評価・マネジメント課題と進捗変化（2017-2019）

<sup>19</sup> <https://thegiin.org/research/publication/imm-survey-second-edition>

### ■ 促進要因 3. 機関投資家の未上場インパクト投資市場への参入

2017 年には第一生命が未上場インパクト投資市場に参入し、インパクト投資を開始した。また、2020 年には日本生命も海外のインパクト投資ファンド (The Rise Fund) へのファンド出資約 20 億円と直接投資約 100 億の方針を決定した。このような、機関投資家のインパクト投資市場への進出は、未公開企業へのインパクト投資市場を活性化していく契機になると思われる。

反面、VC のインパクト投資の阻害要因は以下の 3 つの要因が考えられる。阻害要因 1. インパクト評価手法の未成熟さ、阻害要因 2. 日本の VC にインパクト評価に関する専門性、知見が少ないこと、阻害要因 3. インパクト投資の実績作りには時間がかかること。

### ■ 阻害要因 1. インパクト評価手法の未成熟さ

前述の GIIN のインパクト投資家向けのアンケート調査<sup>20</sup> (図 13) を見ても、重大と感じる課題には、2019 年ではインパクトマネジメントと財務経営の意思決定の統合 (Integration of impact management and financial management decisions)、目標と結果を含むインパクトパフォーマンスの透明性 (Transparency on impact performance including targets and results)、インパクト評価・マネジメントの結果へのアプローチの細分化 (Addressing fragmentation in approaches to IMM) が上位に挙げられている。また、これら 3 つの課題は 2017 年よりも 2019 年の方がその比率が上がっており、実際にインパクト評価・インパクトマネジメントを実践する中で課題として浮き彫りになってきたものと推測される。

つまり、現在のところ、インパクト評価手法・フレームワークは到底完璧であるとは言えない段階にある。既存のインパクト評価フレームワークや手法の改良、および新たなインパクト評価手法の開発は今後も進むであろう。インパクト評価は本質的には、反事実 (without) と事実 (with) との対照比較になるので、厳密に測定することは難しいし、その評価も、評価者 (運用者) のフレーミングの影響を完全に逃れることは難しいものである。

### ■ 阻害要因 2. 日本の VC にインパクト評価に関する専門性、知見が少ないこと

インパクト投資を行う上ではインパクト評価、およびインパクト評価マネジメントが不可欠なものである。しかしながら、国内の VC、および機関投資家には現在のところ、この知見が欠如している。日本のインパクト投資市場はまだ黎明期であり、インパクト投資が成立するのか、インパクト投資はインパクトを生み出すことができるのかなどを模索する PoC (概念実証) 段階を超えてはいない。この部分をどのように補うかが、VC がインパクト投資市場に参入する上での課題となるだろう。

---

<sup>20</sup> <https://thegiin.org/research/publication/imm-survey-second-edition>

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

### ■ 阻害要因 3. インパクト投資の実績作りには時間がかかること

VCによるインパクト投資の成果が出てくるのにはある程度の時間が必要となる。VCファンドは通常は10年満期、かつ延長2年間という投資契約条件が多いため、少なくとも約10年程度経たないと、本当の意味ではVCファンドのインパクト投資の運用パフォーマンスが高いかどうかは明らかにならない。また、たとえ、個別のVCファンドによるインパクト投資ファンドのパフォーマンスが高かったとしてもそれは個別要因に左右されるものである。全体としてインパクト投資の運用パフォーマンスが高いことを示すには、ある程度のサンプル数が必要となるので、さらに時間がかかることになる。

## 5.2 インパクト投資市場のシナリオ分析

以上を踏まえた、今後の日本のVCによるインパクト投資へのドライビングフォースは、①社会課題の深刻さと、②インパクト投資のインパクトを生む能力の2つを挙げることができる。つまり、この2つのファクターによってシナリオを4つに分けて考えることができる。

**インパクト投資のインパクト創出力**

		高まらない	高まる
環境・社会課題の深刻度	深刻にならない	シナリオ4 蚊帳の外	シナリオ3 宝の持ち腐れ
	より深刻化	シナリオ2 期待外れ	シナリオ1 ヒーロー

図 14. インパクト投資の将来シナリオ<sup>21</sup>

環境・社会課題の深刻さが悪化するケース、環境・社会課題の深刻さは悪化しないケース、インパクト投資のインパクト創出力が高まるケース、インパクト投資のインパクト創出力が高まらないケースである。

### ■ シナリオ1：環境・社会課題の深刻さが悪化、インパクト投資のインパクト創出力が高まるケース（ヒーローシナリオ）

このケースではインパクト投資が世の中の社会課題を解決に貢献する、インパクト投資の

<sup>21</sup> 筆者作成

ヒーロー物語である。

■ シナリオ 2：環境・社会課題の深刻さは悪化、インパクト投資のインパクト創出力があまり高まらないケース（蚊帳の外シナリオ）

インパクト投資の期待はずれシナリオ。インパクト投資信仰、インパクト投資の熱狂は去っていくだろう。既存の VC ファンドとの違いも明確化されないだろう。

■ シナリオ 3：環境・社会課題の深刻さは悪化しない、インパクト投資のインパクト創出力は高まるケース（宝の持ち腐れシナリオ）

このケースではインパクト投資ファンドは宝の持ち腐れシナリオになり、能力を十分に発揮できないケースである。

■ シナリオ 4：環境・社会課題の深刻さは悪化しない、インパクト投資のインパクト創出力は高まらないケース

このシナリオでは、インパクト投資ファンドは蚊帳の外になるシナリオである。フィランソロピーの域を出ない慈善的な試みとして捉えられるだろう。

以上のように、4つのシナリオを分析して見ると、環境・社会課題の深刻さが悪化する中で、他の VC ファンドではできない解決策を提示し、社会のインパクトを創出できるかどうか、インパクト投資ファンドが日本の中でもインパクト投資のプレゼンスを高めていくシナリオである、ということが確認される。

地球温暖化の進展、新型コロナウイルスの感染拡大が進む中では、シナリオ 1)、シナリオ 2)の可能性が高いと予想する。以上のように VC ファンドのインパクト投資の促進要因、阻害要因をはらみつつも、今回の、新型コロナウイルス感染拡大が、インパクト投資市場のエポックにある可能性は高いのではないかと筆者は考えている。社会課題の深刻さが進展すればするほど、投資を通じてその社会課題を解決したいという要求は高まっていくものと想定させるからである。

日本は、今回のコロナ禍で日本社会のデジタル化の遅れなど、様々な社会課題が逆に顕在化してきた。そのような遅れた分野をデジタル化、デジタルトランスフォーメーションしようとする動きやイニシアティブも活発化してきた。非接触、リモートワーク、新しい働き方、オンライン教育、遠隔医療など、様々な領域でソーシャルイノベーションを必要としている分野や領域が様々な形で明らかになっている。

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

### 5.3 既存 VC ファンドのインパクト投資の動き

既存の VC ファンドも、新型コロナ関連の投資やデジタルトランスフォーメーションを推進する投資を積極させる方針を打ち出している。既存 VC のイノベーション・エンジンは新型コロナに關係する投資領域を設定し、投資を始めている<sup>22</sup>。コロナ禍を契機に、既存 VC においても、インパクトのある投資への動きが活発化してきた。

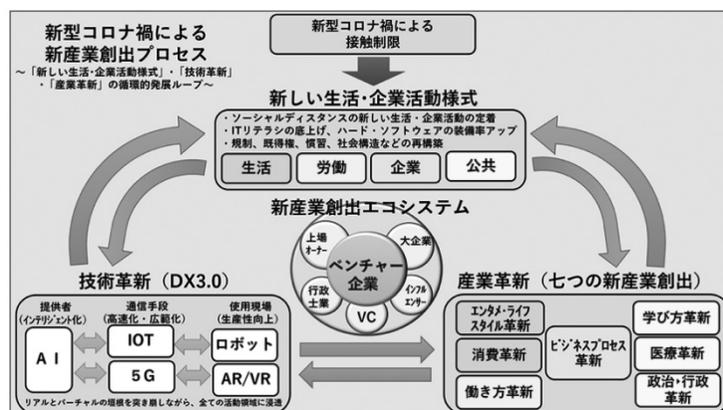


図 15. イノベーション・エンジンの投資領域

今回のコロナ禍は、全ての国、そして人類全体が当事者であるという、これまでの危機とは本質的に大きな違いがある。また、今後も、このような感染症による危機は繰り返されていくという想定しておいた方が良いでしょう。ニューノーマルと言われる新しい社会、新しい現実において、産業構造が変化していく過程においては、ソーシャルイノベーションを生む数多くのチャンスが生まれてくるだろう。リモートワークや非接触というキーワードのもとに、無数のビジネスが生まれてくることも予想される。このような中で、インパクト投資ファンドは世の中の新しいソーシャルイノベーションにどうやって先鞭をつけることができるのか？

ここで問いかけるべきは、インパクト投資ファンドはどの領域に、なぜ、どのように投資していくべきなのか？ それを自ら問いかけ、インパクト投資のインパクトを明らかにして、インパクトの社会的価値を実証、証明していく姿勢だろう。もしインパクト投資のインパクトがなかったら。もし、インパクト投資が通常の VC と変わらないインパクトしかなかったら、それはインパクト投資という名前には値しないし、インパクト投資の死を意味すると思われる。

22 <http://www.innovation-engine.co.jp/>

## 6. インパクト投資のインパクトは何か？

### 6.1 インパクト投資の価値創造

幸田（2020）<sup>23</sup>は、「社会的インパクト投資に係る論点として、機関投資家から見た場合、通常のスタートアップ企業への VC 投資と、インパクト評価を行う投資で、何が異なるのか、より明確にする必要がある、と述べている。具体的に、インパクト評価がおこなわれて投資を行う方が、最終的なパフォーマンスが高くなる可能性があることを、実証しなければならない」と述べている。

筆者が代表をつとめる株式会社ソーシャルインパクト・リサーチでは以下のようなインパクト投資フレームワークを用いて活用している。まず、企業のインパクト投資の判断を行う際にはソーシャルインパクト指数<sup>®</sup>という定量的な評価指標を用いており、日本のソーシャルベンチャー企業約 100 社、および大企業約 30 社のインパクト評価実績を有する。

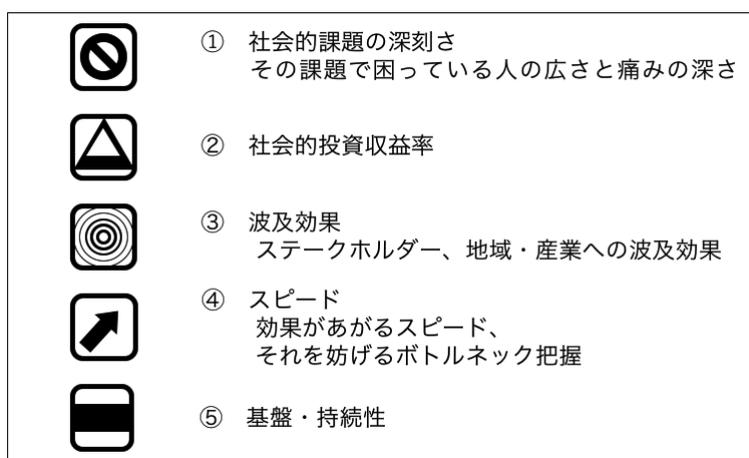


図 16. ソーシャルインパクト指数<sup>®</sup> <sup>24</sup>

ソーシャルインパクト指数<sup>®</sup>は、1. 社会課題の深刻さ、2. 社会的投資収益率、3. 波及効果、4. スピード、5. 基盤・持続性の 5 つの評価軸を元に定量的に企業のインパクト投資の可能性を判断する。

<sup>23</sup> 幸田博人、「山積みの社会課題と「プライベート・エクイティ投資」の向き合い方」、月刊資本市場、2020/6、pp.4-15

<sup>24</sup> 株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ

## ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

従来のインパクト評価手法との違いは、1つ目は、ソーシャルインパクト指数@はインパクトのみならず、財務との両立性を評価に組み込んでいるので、インパクト投資の企業判断基準として用いることができる点にある。

2つ目は、従来のインパクト評価手法はロジックモデルと KPI の組み合わせで構成され、ある分野ではどの KPI を用いることが妥当だという根拠づけを与えることがベースにあり、業種分野ごとの比較可能性を高めることができる反面、業種分野を超えた横断的な比較が難しくなる。また、ビジネスモデルの違いを考慮してインパクトの評価指標を設定することも難しい。これに対して、ソーシャルインパクト指数@は KPI よりもメタ的要素を評価軸に用いることで、業種、ステージを問わず比較することができる。また、ビジネスモデルの違いを考慮した上でインパクトを推定し、比較可能性を高めることができる。

3つ目は、2つ目の特徴である比較可能性が高まることで、インパクトの因果律、因果関係をより把握することができる点である。個別企業の要因と、個別企業の成果だけ見ても、それはその企業の個別要因に左右されてものであり、インパクトの特定を行うことはできない。ワンサンプルではインパクト推定はそもそもできない。ある程度のサンプルを元に、企業の個別の要因をキャンセルアウトすることで、特定の要因を比較することでインパクトを特定することができる。RCT の基本的な設計思想、有用性もデータ数とランダムを組み合わせたことから因果律の推定力が上がる点にある。その意味ではインパクト投資においても、インパクトを特定する上でデータ数、比較可能なデータ数がインパクト推定の命と言えるものであり、いかに比較サンプル数を確保できるかがインパクト評価ができるかどうかの最も重要なファクターとなるのであり、そのような評価指標を用いることが重要となる。

4つ目は、非上場企業、上場企業を問わずに定量的に評価することができるので、汎用性が高い点にある。

5つ目は、ソーシャルインパクト指数@のアルゴリズムにはリアルオプション理論がベースにあるので、企業価値との整合性が非常に高い。従来のインパクト評価指標は企業価値との関係性がないのに対して、ソーシャルインパクト指数@は企業価値をベースにしたインパクト投資手法なのである。

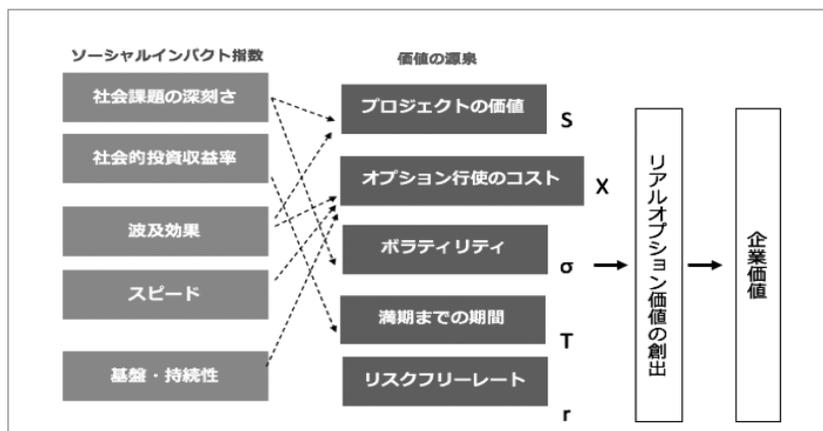


図 17. ソーシャルインパクト指数とリアルオプション価値の関係<sup>25</sup>

ソーシャルインパクト指数<sup>④</sup>の評価軸はオプション理論の各項目に紐づいており、リアルオプション価値を創出するものとなり、それが企業価値の源泉に紐づいている。

社会課題の解決には中長期の時間軸が必要となり、不確実性が高く、ボラティリティ（価値の変動率）も高くなる。その不確実性を、柔軟な経営力によって価値に転換できるマインドセット、企業行動をとれる企業の企業価値は高まるのである。実際、この視点から捉えると、インパクト投資はリアルオプションへの投資という側面を持っている。また、この観点から捉えることで、非上場企業と上場企業の企業価値の算定方法には特段の違いはない。ダウンサイドのリスクを抑えて、アップサイドの潜在可能性を高めることが、非上場企業であろうと、上場企業であろうと企業価値を高めるのである。このため、ソーシャルインパクト指数<sup>④</sup>では非上場企業、上場企業の共通の評価指標フレームを用いて評価することが可能となっている。

## 6.2 ポストコロナ時代の新しい企業価値モデル

当然のことながら、投資のあり方は、投資対象の企業のあり方とも対になる。企業の進化とともに、投資も進化していくのである。ポストコロナ時代の企業モデルがどうなるかは、インパクト投資が普及していくかにも大きな影響を与えるだろう。

まず、コロナショックを経て、ESG 経営がある意味では当たり前になってきた。ESG 経営を標榜する企業に投資する上場会社の ESG 投資ファンドのパフォーマンスが非常に高くなっているという現実がある。これに加えて、企業がパーパス（企業の存在意義）を打ち出す動きも活発化してきている。

<sup>25</sup> 株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

筆者は、今後のポストコロナ時代の経営キーワードとして、パーパス、レジリエンス、ソーシャルインパクトの3つではないかと予想している。

これまでパーパスを掲げていた企業も、そのインパクトを示すということはなされてこなかった。ある意味では理想を掲げるだけで終わっていたのである。ポストコロナ時代では、企業のパーパスを掲げて、そのインパクトを示していくというのが新しい経営の姿になるのではないかと予想する。その過程で企業のレジリエンスが高まることが期待される。

これを投資の側からはパーパスからインパクトを確認していくことが必要となる。図18は、株式会社ソーシャルインパクト・リサーチが開発した、「ポストコロナ時代の企業価値モデル」であり、企業パーパス、戦略のマテリアリティ、モデル、そこから生じるアウトカム（財務的パフォーマンスとアウトカムの両立性）、そして、インパクトで確認していくという流れになる。これを投資の側から確認するには様々なツールを組み合わせることが必要になる。

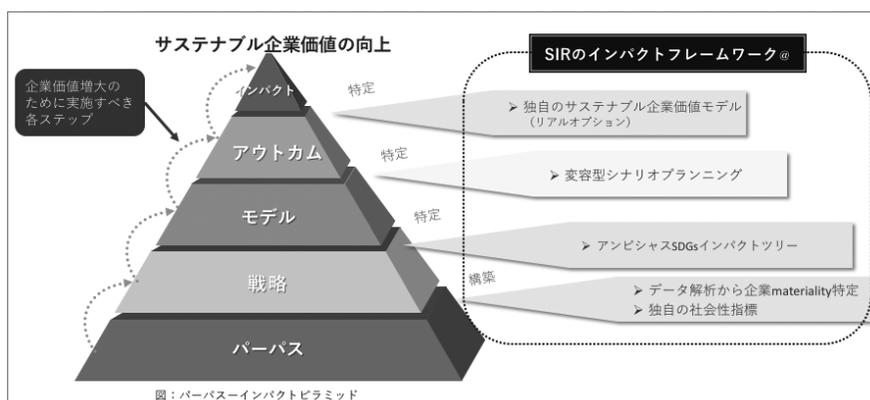


図18. パーパス－インパクトモデル<sup>26</sup>

インパクト投資は、ある意味では、企業独自のパーパスから戦略、モデル、アウトカム、インパクトの企業のインパクト価値創造プロセスに投資する投資と言い換えることもできる。

筆者は、このそれぞれの過程、およびそのそれぞれのプロセス同士の整合性の中に、インパクト投資が価値を生み出せる源泉があると考え。パーパスと戦略の整合性はあるのか？ その戦略を実行するためのモデルの整合性はどうか？ そのモデルからはどのようなアウトカムを生み出すことができるのか？ そのアウトカムは中長期的にインパクトにつながるのか？ など様々な問いをインパクト投資では考え、また、その価値を高める機会を見出すだろう。

26 株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ

企業がそれぞれのパーパスを追求する中で社会に価値を生み出していく。インパクト投資はそのパーパスからインパクトの流れを把握し、それに投資する。これは、これまでの ESG 経営、ESG 投資の流れからすると一歩先に行く動きかもしれない。ESG 経営は KPI、比較可能性ということがベースにあったが、ポストコロナの世界では唯一性、パーパス、インパクト、レジリエンスがより求められる世界になって行くのではないかと予想する。

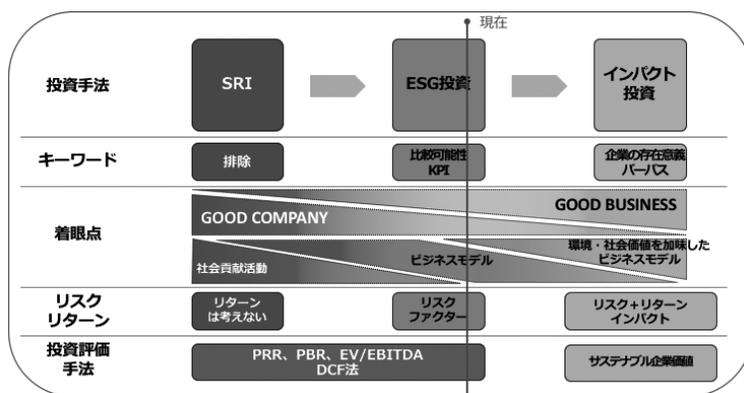


図 19. ESG 投資からインパクト投資の流れ<sup>27</sup>

今回のコロナ禍は、インパクト投資という新しい投資手法にとってはまたとないチャンスであり、試金石ではないかと思われる。インパクト投資ファンドが個別の投資先のインパクトを示すことに躍起となる前に、インパクト投資のインパクトとは何か、どのようにインパクト投資は価値を生み出すことができるかの青写真 (blue print) をまず掲げるべきだろう。

## 7. 最後に

最後に問いかけたい。

今、この世界のコロナパンデミックの最中に、インパクト投資という手法は有用だろうか？ どれほど有用だろうか？ インパクト投資のインパクトとは何だろうか？ インパクト投資があることと (with) とインパクト投資がないこと (without) で世界はどれほど変わるだろうか？

GIIN では、2020 年 5 月に、インパクト投資家の有志が集まり、レスポンス (対応)、リカバリー (回復)、レジリエンスの 3 つの R から名付けられた「R3 Coalition」と呼ばれるプロジェクトを始動した<sup>28</sup>。インパクト投資資金を動員し、より効率よく調整することによって、新型コロナウイルス危機に対応しているインパクトの高い投資案件に速やかに資金配給をし、資金不足を埋め

<sup>27</sup> 株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ

<sup>28</sup> <https://thegiin.org/r3coalition>

ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割

ることを目指している。

GIINは「この危機がもたらす幅広い波及効果に対処するには、いままで以上にインパクト投資家がより有力な役割を担う必要がある」と述べている。インパクト投資家は投資先企業への短期支援を長期的視点で行っている。また多くのインパクト投資家は、新型コロナウイルスで浮き彫りになった社会的不平等の問題に着目しており、長期的には新たな投資戦略や投資商品が必要だとしている。

私は、緊急性（生命を救うこと）と重要性（長期的インパクトの大きさ）のマトリックスも加えたい。何故なら、時間が、コロナパンデミックに対処する上で、最も貴重な資源、制約条件になっているからである。失われた生命は元には戻らない不可逆性があり、緊急かつ重要なことを特定し、それを最優先させるという考え方がまず必要だろう。

では、どうしたら、この緊急性と重要性という考え方とインパクト投資という手法を整合することができるのだろうか？ 投資の考え方には本来、時間を買うという側面がある。

仮に、インパクト投資が有事に役に立たないとしたら、本当に、今後、平時の世の中で、インパクト投資が社会の役に立つと想定することが妥当なのか？

インパクト投資という投資カテゴリーが世の中から求められているわけではなくて、求められているのはインパクトのある投資ではないか。多くの人命を救う、人類の存続・生存に影響を与える投資ではないか。

コロナパンデミックの最中で最もインパクトのある投資とは何だろうか？ それを支えるインパクト投資の原則、ルールとは何だろうか？ インパクト投資はまだ黎明期でどの問いにもまだ答えが見つからないわけではない。

20世紀の株式市場はリスクとリターン、そしてそれを支える証券ポートフォリオ理論の発展がベースにあった。インパクト投資の父、ロナルド・コーエン氏が言うように、21世紀には、リスク、リターン、そしてインパクトの時代を迎えようとしているならば、それを支えるリスク・リターン・インパクトの新しい証券理論が必要となっていくだろう。

現在のコロナ禍はビジネスにとってはピンチであると共に、新しいチャンスでもある。インパクト投資はこのピンチを、チャンスに変えることができることができるのか？ これは、インパクト投資にとっては大きな試金石になるだろう。

## マネジメント・プラクティス

### －ダイナミック・ケイパビリティのもう一つの側面－

経営管理研究科 教授

小林 英幸

#### 【要約】

国策レベルのプロジェクトであるリニア中央新幹線、原発輸出、スペースジェットはいずれも苦戦してきたが、ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）の観点から見ると事情は様々である。このうち、スペースジェットの三菱は 5 度目の開発遅延のあとでようやく DC を見せ始め、海外の専門家の投入や横割り組織への改組という資源オーケストレーションを行った。しかし懸案だった電気系統の一新が計画通りに進まず 6 度目の開発遅延を招き、ついには事業凍結を発表するに至った。

DC は、脅威を感知し機会を捕捉して資源オーケストレーションを行う、言わば「正しい行いを選択する」経営戦略と、絶えず進化する変容を担いながら企業の能力発揮の最大化を目指す、言わば「正しいことを正しく行えるようにする」マネジメント・プラクティスとに分けられる。三菱が行ったことは前者だけであり、後者の視点が欠けていたと考えられる。経営戦略上の DC が強調されがちだが、それが発揮されてもマネジメント・プラクティスとしての DC が発揮されないと、実務は回っていかない。

#### 【キーワード】

ダイナミック・ケイパビリティ、マネジメント・プラクティス、経営戦略、スペースジェット、リニア中央新幹線、原発輸出

#### 【目次】

1. ダイナミック・ケイパビリティ
2. 国策レベルのプロジェクト
3. 国策レベルのプロジェクトにおける DC
4. 三菱に足りなかったもの
5. まとめ

## マネジメント・プラクティス

## 1. ダイナミック・ケイパビリティ

本稿は、三菱重工 / 三菱航空機が開発してきたスペースジェットをはじめとして、苦戦する国策レベルの3つのプロジェクトの問題点について、ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）の観点から検討したうえで、経営戦略とは異なるもう一つのDC、すなわちマネジメント・プラクティスの重要性を論じることを目的とする。

## 1) DC の定義

DC の概念の創始者であるティースによれば、DC とは、急速に変化する事業環境に対応したり、可能ならば環境を形成したりするために、内外の資源やコンピタンスを統合・構築・再配置するような企業能力を決定する、より高次のコンピタンスである<sup>1</sup>。

またDCは3つの能力に分解できるという。それらは、①機会・脅威を感知し形成する能力、②機会を捕捉し資源を動員する能力、および③絶え間ない刷新により競争力を維持する能力である<sup>2</sup>。あるいは端的に、感知・捕捉・変容とも表現している<sup>3</sup>。

## 2) オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

ティースはさらに、DCではない能力（オーディナリー・ケイパビリティ、以下OC）との比較によってDCの理解を促している<sup>4</sup>。OCは「一般に管理、オペレーション、そしてガバナンス

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
目的	ビジネス機能における技能的効率性	顧客ニーズとの一致および技術的機会やビジネス機会との一致の達成
獲得方法	買う、あるいは構築する（学習する）	構築する（学習する）
3つの構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、捕捉、変容
重要なルーティン	ベスト・プラクティス	署名つきのプロセス
経営上の重点	コストコントロール	企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ
優先事項	ものごとを正しく行う	正しいことを行う
模倣可能性	比較的模倣できる	模倣できない
結果	技能適合力（効率性）	進化適合力（イノベーション）

図表1. OCとDCの相違点

（出所：菊澤他記（2019）<sup>5</sup>）

1 D. J. Teece (2012) (菊澤研宗他記 (2019), 114 頁)。

2 D. J. Teece (2007) (菊澤研宗他記 (2019), 56/133 頁)。

3 前掲 菊澤他記 (2019), 115 頁。

4 D. J. Teece (2014) (菊澤研宗他記 (2019), 128-132 頁)。

5 同前書, 132 頁。

の 3 つのカテゴリーに分けられる」といい、それは「(1) ある環境下における独立した契約者を含む熟練した人材、(2) 設備や機器、(3) あらゆるサポート技術マニュアルも含むプロセスとルーティン、そして (4) 仕事に必要な管理上の調整、これらの組み合わせの中に埋め込まれている」と説明する。

図表 1 は OC と DC の相違点をまとめたものである。

### 3) 「正しいことを行う」とは

ダイナミック・ケイパビリティの優先事項とされる「正しいことを行う」という表現は、オーディナリー・ケイパビリティの「ものごとを正しく行う」との対比が秀逸で、すんなり理解できる気がする。しかし正しいことを行うために、私達は実は次の二つの準備段階を踏んでいるはずだ。まず何が正しいことであるか整理して結論を得ること、すなわち「正しい行いを選択する」ことであり、そのうえでその正しい行いを全うするために、「正しいことを正しく行えるようにすること」である。

正しい行いを選択するのは経営戦略の領分であり、主にトップの人たちによって実行される。正しいことを正しく行えるようにするのはマネジメントの領分であり、主にミドルの人たちによって実行される。そのマネジメントが理想的に行われるのは、組織の持つ能力を発揮させるためのオペレーションズ・マネジメント（以下、OPM）を土台として、組織成員の目標達成意欲を増大させる仕組みであるマネジメント・コントロール・システム（以下、MCS）が作動するときである。これらの条件が整っていれば、主にボトムの人たちにとって正しいことを行うのは容易なことだろう<sup>6</sup>。

### 4) DC の 2 層

DC の優先事項である「正しいことを行う」を上述のように 2 分割したうえでそれ以外の要素を見ると、多くの要素が 2 分割できることに気付く。つまり DC には 2 つの層が存在するのである。

まず DC の目的は「顧客ニーズとの一致および技術的機会やビジネス機会との一致の達成」とされているが、この中で二つの「一致」はトップに近い人たちが担う経営戦略であり、「達成」はミドルを中心とした人たちの、マネジメントの実践によるものである。その中には、OPM の目的である企業の能力発揮の最大化も含まれる。また DC の 3 つの構成要素のうち、感知と捕捉は経営戦略とより強く結びつき、変容はマネジメント・プラクティスに負う部分が多い。

このようにして DC を 2 層に分けて、OC とともに示したのが図表 2 である。

<sup>6</sup> OPM や MCS というマネジメント手法は、後段で登場する「マネジメント・プラクティス」、すなわちマネジメントの実践手段と多くの部分で重なる。本稿ではそれらの厳密な定義の違いの検討を避け、事実上同じことを指すものとして扱う。

## マネジメント・プラクティス

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ	
プレイヤー	ボトム	ミドル	トップ
担当領域	オペレーション、OPM	マネジメント・プラクティス、OPM/MCS	経営戦略 <sup>7</sup>
目的	ビジネス機能における技能的効率性	右記の達成、およびそのための企業の能力発揮の最大化	顧客ニーズとの一致および技術的機会やビジネス機会との一致
獲得方法	買う、あるいは構築する（学習する）	構築する（学習する）	構築する（学習する）
構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	（感知、捕捉、）変容	感知、捕捉（、変容）
重要なルーティン	ベスト・プラクティス	企業固有の文化	署名つきのプロセス
経営上の重点	コストコントロール	付加価値	資産オーケストレーション
代表的な開発業務	設計、開発費管理	製品企画、原価企画	商品企画、収益企画
優先事項	ものごとを正しく行う	正しいことを正しく行えるようにする	正しい行いを選択する
模倣可能性	模倣できるものではないものがある <sup>8</sup>	模倣することは難しい	外形的には模倣しやすい
成果	効率性	効率性・イノベーション	イノベーション

図表2. OC と 2 層の DC

（出所：菊澤他記 (2019)<sup>9</sup> を筆者改変）

## 3) ティースの主張の真意

DC を 2 層に分けて示すことは、ティースの主張に異を唱えるものでは決してない。そのことを河合 (2012) の記述を要約して示したい<sup>10</sup>。

<sup>7</sup> 経営戦略の中核をなすものが競争戦略であると考えられるため、競争戦略と表すこともできる。

<sup>8</sup> 真に優れたオペレーション（オペレーショナル・エクセレンス）は容易に模倣できないとされる。オペレーショナル・エクセレンスを確立した企業では、高い業務の品質や効率化により他社が真似できない品質、スピード、コストを実現でき、優位性を持てるだけでなく、常により良いオペレーションを追求しようという考え方が現場の末端まで浸透し、継続的なオペレーションの進化を可能にする仕組みができていくことが多い。トヨタ自動車やフェデックス、マクドナルドなどの企業が、その好例として挙げられる。（出所：グロービス経営大学院公式ウェブサイト、[https://mba.globis.ac.jp/about\\_mba/glossary/detail-11736.html](https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-11736.html)（2020年9月8日閲覧）

<sup>9</sup> 前掲 菊澤他記 (2019), 132 頁。

<sup>10</sup> 河合忠彦 (2012), 211-212 頁。

Teece et al.(1997) では、DC とは、単に「資源を変化させてゆく能力」だけでなく、「不確実な環境で企業に競争優位性をもたらす能力」でもある、というものだった。ところがその後、そのような定義ではトートロジーになるのではないかなどの批判から、研究の主流は、「資源の組み換え能力」のみで DC を定義する方向に傾いた。しかしこのような定義では、“不確実な環境でのサバイバル”への関心が薄れ、望ましくない。ティースも、「DC=資源の組み換え能力」という定義を受け入れながらも、「競争優位性をもたらす能力」をも含める定義に回帰しようとしている節がある。

#### 4) サドゥンらの主張

「競争優位性をもたらす能力」については、興味深く刺激的な研究がある。それは「競争戦略」ではないという。

DC を 2 層に分けたときのミドルの担当領域のひとつである OPM は単独のオペレーションよりも上位の概念で、企業が潜在的に有する能力を様々な業務の場面で最大限に発揮できるようにする仕組みである。そして従業員が組織の目標達成に向かって自然に動機づけられる仕掛けが MCS である<sup>11</sup>。企業がこれらの仕組み・仕掛けを持っていないと、どんなに立派な経営戦略を立てても実現は覚束ない。

Sadun, et.al(2017) は、世界 1 万 2 千社以上を対象に行った大規模調査の結果として、マネジメント・プラクティスに秀でた企業が高業績を上げていることを示した。しかも、組織内で浸透・徹底させるには時間がかかり、容易に模倣しにくいことも明らかにした<sup>12</sup>。むしろ競争戦略の方が観察しやすく、したがって模倣し易い。模倣しても実現の程度に差が出るのだが、それこそがマネジメント・プラクティスの差である。このマネジメント・プラクティスは、OPM と MCS を合わせた概念に極めて近く、企業が長い年月をかけて築く固有の文化に根差すものである。

## 2. 国策レベルのプロジェクト

リニア中央新幹線、原子力発電輸出、スペースジェットは、いずれも民間の事業でありながら国家の関与が深い。「国家プロジェクト」ではないので、これらを「国策レベルのプロジェクト」と呼ぶことにしたい。それぞれのプロジェクトについて、状況を確認する。

### 1) リニア中央新幹線

リニア中央新幹線は JR 東海の事業である。超電導磁石で車体を地上から 10 センチ浮上させ、最高時速 500km で地表を「飛ぶ」。品川から名古屋まで 40 分、大阪までを 1 時間 7 分で結ぶ。

<sup>11</sup> K. Merchant & W. A. Van der Stede (2007), P8.

<sup>12</sup> R. Sadun, N. Bloom & J. V. Reenen (2017) (スコフィールド素子訳 (2018), 20 頁)。

## マネジメント・プラクティス

品川・名古屋間は2027年、名古屋・大阪間は2045年に開通予定である<sup>13</sup>。

その意義について、JR東海は次のように述べている<sup>14</sup>。「当社は、自らの使命であり経営の生命線である首都圏～中京圏～近畿圏を結ぶ高速鉄道の運営を持続するとともに、企業としての存立基盤を将来にわたり確保していくため、超電導リニアによる中央新幹線計画を全国新幹線鉄道整備法に基づき、進めています。」

しかし大井川水系の水枯れの懸念から静岡県が県内の工事の着工を認めないことにより、2027年の品川・名古屋間の開通が危ぶまれている。そのほかにも、走行中の車内外の電磁波、ウラン残土を含む膨大な建設残土、事故時の避難の難しさ等の懸念が指摘されている<sup>15</sup>。加えて、2013年に山田佳臣社長（当時）が「絶対にペイしない」と発言したように、採算性が大きく疑われるプロジェクトでもある<sup>16</sup>。

JR東海は公式ウェブサイトのFAQの1番目で、「なぜリニア中央新幹線を建設する必要があるのですか」との問いに対して次のように記載している。「日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線は、開業から50年以上が経過し、鉄道路線の建設・実現に長い期間を要することを踏まえれば、将来の経年劣化や大規模災害に対する抜本的な備えを考えなければなりません。また、2011年3月の東日本大震災を踏まえ、大動脈輸送の二重系化により災害リスクに備える重要性がさらに高まっています<sup>17</sup>。」しかし経年劣化については、老朽化予防のための全面的な改修工事で50年延命できるという報道があり<sup>18</sup>、JR東海も2013年度以降、その大規模改修工事が順調に進んでいると報告している<sup>19</sup>。また災害時にもっとも求められるのは迅速な物流であって人の輸送ではない、という指摘もある<sup>20</sup>。

そのほか、3大都市圏を1時間余で結ぶことによって7千万人の人口集積が起き、イノベーションを加速させるという説明もなされている<sup>21</sup>。しかしリアルに集まることの意味が変容してきた今日、同じ説明が通用しなくなり始めている。しかもリニア中央新幹線が大阪まで延伸されるのは、計画通りに進んで2045年のことである。人口が減るうえに人々の移動頻度が下がることが予想されるとすれば、事業の意義は薄れ、採算性はますます悪くなるはずだ。

---

13 榎田秀樹 (2014), 18 頁。

14 JR 東海公式ウェブサイト。

15 前掲 榎田秀樹 (2014), 102-136 頁。

16 金田信一郎他 (2018)。

17 JR 東海公式ウェブサイト。

18 産経 WEST (2013)。

19 東海道旅客鉄道株式会社 (2019)。

20 前掲 榎田秀樹 (2014), 59 頁。

21 武田信晃 (2020)。

## 2) 原子力発電（原発）輸出<sup>22</sup>

福島原発事故後に強化された安全対策コストを算入すれば、原発は控えめに言っても発電コストが安価な電源では決してない。前政権下で推進された原発輸出のプロジェクトが悉く頓挫した大きな理由は、採算が取れないことだった。

各社の状況を簡単に見ていこう。東芝は高値で買い取ったウェスチングハウス社が、米国内の原発の建設費の高騰により 2017 年に経営破綻し、1 兆 4 千億円の損失を被った。また英国での事業も維持できず、2018 年に現地子会社を解散した。その前には、出資契約を結んでいたウラン濃縮会社が 2014 年に経営破綻している。2015 年には「15 年間で 64 基の受注を目指す」と言っていたのだが、資産を失い、会社を縮小する結果になっている。

日立は英国での原発建設を 2019 年に断念した。英国では、受注者が発電事業も担い、投入した資金を電気料金で回収する。安全対策コストのため総事業費は当初の 2 兆円から 3 兆円余に増え回収リスクが増大したうえに、発電事業者には事故の賠償責任も伴う。日立は既に 3 千億円を投入していたが、更なるリスクを回避して事業を凍結した。その後、2020 年 9 月に撤退を発表した。

三菱重工はアレバ社（現・フランス電力）との合弁で原子炉を開発し、2013 年にトルコでのプロジェクトが、安倍・エルドアン両首脳の会談で合意に至った。しかし総事業費は当初の 2 兆円規模の見込みから、安全対策コストの上昇とトルコ通貨の下落などで 5 兆円規模に高騰した。この事業も売電で回収する方式であり、トルコ政府に販売価格の引き上げを求めたが、交渉が難航。三菱重工は事実上撤退した。

## 3) スペースジェット

スペースジェットは、2003 年に経済産業省が募集した「環境適応型高性能小型航空機」の開発に応募した三菱重工を主契約者とするプロジェクトである。度重なる開発遅延のために、性能上の競争優位性が薄れてきたことに加え、コロナ禍によって顧客である航空会社の経営が危ぶまれるという逆風の中、2020 年 10 月 30 日、三菱重工はスペースジェットの事業凍結を発表した。筆者は SBI 大学院大学紀要の第 5 号（以下、前著）で、5 度目の開発遅延までの経緯と問題点および対応策を示した<sup>23</sup>が、ここでは 6 度目の開発遅延を含むその後の経緯と問題点について触れたい。

三菱重工は 2020 年 2 月、この年の半ばに予定していた ANA への初号機納入が 2021 年度以降になると発表した。理由は、配線系統の課題が発覚し、機器の配置や配線、配管、空調ダクト、ワイヤハーネス、システムなどを変更したためと説明された<sup>24</sup>。もっともこの理由は 5 度目の開発遅延の際に説明されていたこととほとんど同じである。6 度目の開発遅延の理由として改めて

<sup>22</sup> 鈴木真奈美 (2019)。

<sup>23</sup> 小林英幸 (2017), 132-145 頁。

<sup>24</sup> Tadayuki Yoshikawa (2020)。

## マネジメント・プラクティス

説明されているということは、この3年間の対策の進捗が計画通りに運ばなかったということに他ならない。

前著で筆者が指摘した3つの問題点のうち、「部署横断的な協働」と「CE（チーフエンジニア）の影響力の増大」の2点について、三菱重工は次の対策を講じている<sup>25</sup>。すなわち2017年12月に開発部隊を、それまでの縦割り組織から8人ずつの25のチームに編成し直し、それぞれのチームに技術・調達・飛行試験などの部署から人材を集めた。また、2018年からCEに代わって最高開発責任者のポジションを新設し、ボンバルディア出身のアレックス・ベラミー氏をアサインした。これらの施策が功を奏してようやく開発が軌道に乗った、かに見えた。

しかし6度目の開発遅延に至ったという結果を見れば、上記の2つの対策は効果が限定的だったと考えざるを得ない。詳細は後述する。

### 3. 国策レベルのプロジェクトにおける DC

国策レベルのプロジェクトに共通するのは、走り出したら軌道修正が難しいことだ。重量級のプロジェクトゆえに慣性力が強く働くからだろうか、DCの要素である「資源を変化させてゆく能力」も「不確実な環境で企業に競争優位性をもたらす能力」も発揮できない場合が多いように見受けられる。

#### 1) リニア中央新幹線

リニア中央新幹線を取り巻く環境は非常に厳しいと言わざるを得ない。採算性について、2017年の試算<sup>26</sup>では、試算最終年の2042年でもJR東海は2016年の利益を上回ることではないという結論になった。車両の減価償却は13年、トンネルの減価償却は60年であり、減価償却が重荷であり続ける。JR東海の見通しが「あまりにも楽観的な需要想定と確実に高い建設費を前提とする限り、克服は絶望的<sup>27</sup>」であって、採算性はないと断じる報告が少なくない。

工事にまつわる問題としては、崩れやすい地質帯に夥しい数のトンネルを開ける難しさ<sup>28</sup>、大井川水系が代表的な問題になっている水枯れの件<sup>29</sup>、区間の8割以上を占めるトンネルから排出される膨大な残土の処分<sup>30</sup>などの問題があり、また岐阜県東濃地区ではウラン鉱床のために残土が放射能で汚染される恐れもある<sup>31</sup>。車両の走行に関する問題としては、走行中に停電すれば暴

---

25 中日新聞 2018年8月9日付朝刊。

26 大坂直樹 (2017)。

27 橋山禮治郎 (2013), 178 頁。

28 松島信幸 (2013), 40-61 頁。

29 前掲 堅田秀樹 (2014), 115-121 頁。

30 同前書, 121-130 頁。

31 同前書, 130-136 頁。

走する恐れがあること<sup>32</sup>、現新幹線の数倍から数十倍（試算によって幅がある）という大きな電力を必要とすること<sup>33</sup>、電磁波が沿線住民や乗員・乗客の健康に影響を及ぼすであろうこと<sup>34</sup>などが指摘されている。

これだけ多くの深刻なリスクがあってもそれに見合ったリターンがあれば、あるいはビジネスとして検討の余地があるのかもしれない。しかし、前述のように採算性には大いに疑問がある。また大動脈輸送の二重系化が JR 東海の使命だから採算を度外視してでも実現する必要があるというのであれば、リスクを冒さず現行の新幹線の技術で二重系化を実現すれば良いことになる。

これだけの厳しい条件を前に撤退、または抜本的な方針の転換の判断が下せない JR 東海は、DC の観点から見ると、その出発点である「機会・脅威を感知し形成する能力」が決定的に欠けていると言わざるを得ない。JR 東海がリニア中央新幹線に固執する真の理由はいろいろ取り沙汰されているが、それも含めて企業としての選択なのだから、厳しい評価もやむを得ないだろう。

## 2) 原発輸出

原発は、リニア中央新幹線やスペースジェットと違って技術が確立しているので、作ることは作れる。したがって判断の材料はコストとリスクということになる。

米英両国ではそのコストとリスクで原子力産業が瀕死の状態にあった。すなわち原発は高コストで市場競争力に劣り、また工期遅延、反対運動、訴訟、事故、核廃棄物といった様々なリスクを内包している。貸し倒れを恐れた金融界が原発建設への投資を控えるようになり、両国では新設が途絶えた<sup>35</sup>。その市場に日本の原子力産業が乗り込もうとしたのである。

トルコへの輸出はコスト負担の折りがつかず破綻したのだが、ロシアの企業が受注した原発は 2018 年に着工された。トルコ側が求めているのは好条件での投融資で、ロシア企業はそれに対応し、日本企業は対応できなかった。日本政府は、原発輸出を成長戦略の柱のひとつに据え民間投融資を呼び込もうとしたが、民間は出資を敬遠した。損失リスクが大きすぎるからである<sup>36</sup>。

コストとリスクを考えれば、日立と三菱重工の撤退は当然の判断だと言えよう。遅すぎたのではあるが、感知する DC が辛うじて残っていた。あるべき方向への資源オーケストレーションが進んでいくはずである。一方、東芝の場合は判断する前に破綻した状況であり、DC があるべき方向には発揮されなかったと言わざるを得ない。

---

32 懸樋哲夫 (2013), 204-209 頁。

33 同前書, 209-208 頁。

34 萩野晃也 (2013), 119-136 頁。

35 前掲, 鈴木真奈美 (2019)。

36 同前書。

## マネジメント・プラクティス

## 3) スペースジェット

JR 東海や東芝などと比較すると、スペースジェットの三菱重工 / 三菱航空機は、DC の観点でまだしも健闘してきたと言えるかもしれない。度重なる開発遅延とコロナ禍による航空業界全体の不振という環境の変化によって、凍結に追い込まれたプロジェクトではあるが、三菱は近年、感知や捕捉という DC の構成要素をそれなりに発揮してきた。

前述のとおり、6 度目の開発遅延は、「配線系統の課題が発覚し、機器の配置や配線、配管、空調ダクト、ワイヤハーネス、システムなどを変更したため」と説明された。「配線系統の課題」とは具体的には次のようなことである<sup>37</sup>。航空機は、システムが故障しても止まるわけにはいかないので、緊急時に動き続ける別系統のシステムを持つ必要がある。FAA（アメリカ連邦航空局）からの指摘を受けた国土交通省の指示で、三菱航空機はシステムを分けるために、2 万 3 千本以上の配線を全て見直す必要に迫られた。その結果、900 件を超える設計変更を行ったという。

しかし、このことは 5 度目の開発遅延の理由であり、型式証明に関する知見が不足していたことは三菱自身が再三認めてきたことだった。6 度目の開発遅延の問題点の本質は、そこに至る 3 年間の活動が計画通りに進まなかったことにある。

報道によれば、三菱航空機では「配線の開発などで技術者がそれぞれの手法で作業した」、また「配線の品質のばらつきや図面の間違いなどトラブルが続いた」という<sup>38</sup>。前者は「当初」と書かれており、6 度目の開発遅延の直接の原因にはなっていないかもしれない。しかし、前著で議論した「他者に助けを求めない」、「協働が苦手」という体質は一朝一夕に改まるものではないと思われるし、「ばらつき」や「間違い」などは協働の体制が整っていれば相当程度防げるものであるのにトラブルが続いたところを見ると、「それぞれの手法で作業」することが劇的には改まっていなかったことが想起される。

更に厄介なことに、配線（ワイヤハーネスの配索）の設計には、通常以上の協働が必要になる。この点は航空機でも自動車でも共通することだと仮定して、筆者自身の経験を交えて説明したい。

ワイヤハーネスの配索にまつわる問題にはいろいろある。たとえば硬い構造物との間隙が不十分で振動によって被覆が擦れて断線に至ったり、ドアなど動く部位の遊びが足りず屈曲による負荷が加わって断線したり、コネクタの勘合が振動によって外れアーク放電が起きて発火したり、といった具合である。

ワイヤハーネスは周辺のどの部品よりも細長く柔らかいので、ともすれば周辺部品を気持ちよく配置したあとで、間隙を縫って配索することを求められがちな部品である。トヨタ自動車も 1980 年代まではワイヤハーネスの配索が後回しにされて、ラインオフぎりぎりまで不具合対策に追われていた。その後、初めから最適な配索を実現できるようワイヤハーネスの設計者は周辺部品の設計者と議論を尽くしながら同時進行で設計を進めるように、開発手順が見直された。三菱航空機では、ワイヤハーネスの設計者はワイヤハーネスの調達担当者やワイヤハーネスにまつ

<sup>37</sup> 中日新聞 2020 年 10 月 29 日付朝刊。

<sup>38</sup> 同前書。

わる試験の担当者と一つのチームを形成したが、周辺部品の設計者との協働はうまくできなかったのではない。逆に言えば、システムの 2 系統化という車体設計からやり直すレベルの大掛かりな設計変更に際して、ワイヤハーネスと周辺部品の最適な配置を関係設計の協働のもとに実施できたら、手戻りなく、計画通りの日程で進めることができたのではなかろうか<sup>39</sup>。

また有事にあってはトップからボトムまで一枚岩になる必要があるが、ベラミー氏は開発陣とうまくコミュニケーションが取れただろうか。CE の権威を高めるのが難しいと判断して最高開発責任者という新設のポストを作ったのは妙手だったと思われるが、そのポストが孤立してしまったのでは、耳慣れないポストであることが却って災いともなりかねない。外国人エキスパートには参謀として活動を下支えしてもらい、開発トップには日本人を置いた方が一枚岩になれたかもしれない。ベラミー氏は 2020 年 6 月をもって退職した<sup>40</sup>。

#### 4. 三菱に足りなかったもの

三菱はスペースジェットの 5 度目の開発遅延以降、ある程度 DC を発揮してきた。すなわち縦割り組織の弊害を感知し、海外の専門家の投入や横割り組織への改組という資源オーケストレーションを行った。

しかしこれらは DC のうち、トップが担う経営戦略上の施策ばかりである。縦割り組織の弊害を克服するために組織変更を行ったのは「正しい行いを選択する」ことができたということである。そのうえで、ミドルを中心とする層が最高開発責任者の下に集結して一枚岩となり、ボトムを含む関係者が絶え間なく連携しながら開発を進めていくができなかったとすれば、「正しいことを正しく行えるようにする」仕掛けが足りず、その結果「ものごとを正しく行う」ことができなかったことになる。

正しいことを正しく行えるようにする仕掛けというのはマネジメント・プラクティスの領分であって、それを構築することは「言うは易く行うは難し」である。優れたマネジメント・プラクティスは企業固有の文化であって、一朝一夕に獲得できるものではない。そもそも当事者にとっては、何が不足しているのかを把握することも容易ではないし、それ以上に、その不足するものを、どうやって、どの程度まで改善すれば良いのかを、的確に認識することはとても難しいことなのだろう。したがって、一旦やりすぎかと思われるほどの対策を打ち、そこから適正な水準を見極めるしか解はないのかもしれない。

トヨタがワイヤハーネスの配索を後回しにしていた時代に、もっと早くから周辺部品との調整ができれば良いのではないかと、との問題意識がなかったわけではない。あるワイヤハーネスの設計者は「真っ先に配索させてくれたら完璧なものを作るのに」と言っていたが、本人もそれを聞

---

<sup>39</sup> 手戻りのない開発手法として前著では「ラグビー方式」を取り上げた。ワイヤハーネスの設計において周辺部品と少しずつながら同時に検討を進める手法は、ラグビー方式に通じるものである。

<sup>40</sup> 北西厚一 (2020)。

## マネジメント・プラクティス

く私も、実現不可能なことを半ば冗談で言っているという意識だった。その後それに近いプロセスが実現してみて初めて、それまでいかに不適切なプロセスだったかが分かったのである。

三菱は企業文化に根差したマネジメント・プラクティスが一朝一夕に構築できないことを知ったうえで、たとえば周辺部品との連携の機会を過剰なほど用意するような仕掛けが必要だったのではないか。

何であれ苦手なことがあれば、それを克服するには相当思い切った仕掛けが必要だが、三菱にはそれができなかった。そもそも、経営戦略だけではなく、マネジメント・プラクティスに関わる施策が必要だという視点がなかったのかもしれない。

## 5. まとめ

国策レベルのプロジェクトであるリニア中央新幹線（JR 東海）、原発輸出（東芝・日立・三菱重工）、スペースジェット（三菱重工 / 三菱航空機）はいずれも苦戦してきたが、DC の観点から見ると事情は様々である。JR 東海は、DC の出発点である「機会・脅威を感知し形成する能力」が欠けている。原発 3 社のうち日立・三菱重工は原発輸出からの事実上の撤退を決め何とか踏みとどまった一方、東芝はその判断をする前に原発事業がほぼ破綻した。

スペースジェットについて三菱は 5 度目の開発遅延のあとでようやく DC を見せ始めた。すなわち縦割り組織の弊害を感知し、海外の専門家の投入や横割り組織への改組という資源オーケストレーションを行った。しかし懸案だった電気系統の一新が計画通りに進まず、6 度目の開発遅延を招き、型式証明を取得できないまま事業凍結を発表するに至った。

DC は、脅威を感知し機会を捕捉して資源オーケストレーションを行う、言わば「正しい行いを選択する」経営戦略と、絶えず進化する変容を担いながら企業の能力発揮の最大化を目指す、言わば「正しいことを正しく行えるようにする」マネジメント・プラクティスとに分けられる。三菱が行ったことは前者だけであり、後者の視点が欠けていたために期待通りの成果に結びつかなかったものと考えられる。

DC を単に「正しいことを行う」能力と捉えると、スペースジェットにおける三菱の取組みに欠けていたものが見えてこない。経営戦略上の DC が発揮されても、マネジメント・プラクティスとしての DC が発揮されないと、実務は回っていかないのである。このことは、Sadun, et.al(2017) が示した、マネジメント・プラクティスに秀でた企業が高業績を上げていることとも、よく整合していると言えるだろう。

---

### 参考文献：

- K. Merchant & W. A. Van der Stede (2007) *Management Control Systems, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited*  
R. Sadun, N. Bloom & J. V. Reenen (2017) "Why Do We Undervalue Competent Management?" , *HBR*

- September-October 2017 (スコフィールド素子訳 (2018) 「競争戦略より大切なこと」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2018 年 10 月号』ダイヤモンド社)
- D. J. Teece (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, (菊澤研宗他訳 (2019) 『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社)
- D. J. Teece (2012) “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, (菊澤研宗他訳 (2019) 『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社)
- D. J. Teece (2014) “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, (菊澤研宗他訳 (2019) 『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社)
- Tadayuki Yoshikawa (2020) 「三菱スペースジェット、6 度目の納入延期 21 年度以降に」, *Aviation Wire*, <https://www.aviationwire.jp/archives/195555> (2020 年 9 月 1 日閲覧)
- 大坂直樹 (2017.9.25) 「大胆試算『リニア新幹線』はどこまで儲かるか-大阪開業で売上 26% 増でも巨大投資が重荷に」, *東洋経済オンライン*, <https://toyokeizai.net/articles/-/189823?page=5> (2020 年 8 月 30 日閲覧)
- 荻野晃也 (2013) 「リニア中央新幹線の電磁波問題」『危ないリニア新幹線』緑風出版
- 懸樋哲夫 (2013) 「リニアのジレンマ」『危ないリニア新幹線』緑風出版
- 樫田秀樹 (2014) 『“悪夢の超特急” リニア中央新幹線』, 旬報社
- 金田信一郎他 (2018) 『陸のコンコルド』, リニア新幹線の真実 - 9 兆円をつぎ込む超高速列車の行く末』, *日経ビジネス*, <https://business.nikkei.com/atcl/report/16/081500232/082400010/?P=1> (2020 年 8 月 30 日閲覧)
- 河合忠彦 (2012) 「戦略経営とダイナミック・ケイパビリティ」, *戦略経営ジャーナル Vol.1 No.2*
- 北西厚一 (2020) 「三菱航空機・開発トップのベラミー氏、かなわなかった意思疎通」, *日経ビジネス*, <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00144/063000006/> (2020 年 9 月 2 日閲覧)
- 小林英幸 (2017) 「三菱航空機『MRJ』開発遅延の理由を読み解く - オペレーションズ・マネジメントの視点からの 3 つの指摘」, *SBI 大学院大学紀要第 5 号*
- 産経 WEST (2013) 「東海道新幹線、老朽化予防で 50 年延命へ 世界でも珍しい改修工事公開」, <https://www.sankei.com/west/news/130418/wst1304180019-n1.html> (2020 年 9 月 6 日閲覧)
- 鈴木真奈美 (2019) 「日本の原発輸出政策はなぜ失敗したのか」, *imidias*, <https://imidias.jp/jijikaitai/a-40-134-19-07-g776> (2020 年 8 月 31 日閲覧)
- 武田信晃 (2020) 『『スーパーメガリジョン』誕生の意義: 人口減少時代にリニアは本当に必要なのか?』, *ITmedia ビジネス*, <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2003/27/news028.html> (2020 年 8 月 30 日閲覧)
- 近岡裕 (2020) 「MRJ 開発遅延の真相、知見不足で 8 年浪費、直面した 900 件以上の設計変更」, *日経クロステック*, <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/mag/nmc/18/00011/00059/> (2020 年 9 月 2 日閲覧)
- 東海道旅客鉄道株式会社 (2019) 「東海道新幹線 大規模改修工事の今後の計画について」, [https://jr-central.co.jp/news/release/\\_pdf/000040105.pdf](https://jr-central.co.jp/news/release/_pdf/000040105.pdf) (2020 年 9 月 6 日閲覧)
- 橋山禮治郎 (2013) 「リニア中央新幹線の採算性」『危ないリニア新幹線』緑風出版
- 松島信幸 (2013) 「南海トラフ巨大地震とリニア中央新幹線」『危ないリニア新幹線』緑風出版

日本交渉学の現在と近未来

## 日本交渉学の現在と近未来<sup>1</sup>

—Negotiation Theory in Japan: Now and Near Future—

経営管理研究科 教授

小林 秀之

### 【要約】

わが国の交渉学は、「ハーバード流交渉術」の絶大な影響を受けた。その源となった Getting to YES は、最新の第3版の内容を吟味すると興味深い結果が得られる。アメリカでのその後の動きとして、認知心理学の大きな示唆にもっと注目すべきである。わが国では、法学部、ロースクールや商学部、MBA でももっと交渉学を中核にした交渉教育が行われるべきである。コロナ禍後も基本的な変化はないが、オンライン交渉では映像などに配慮する必要がある。

### 【キーワード】

ハーバード流交渉術、Getting to YES、認知心理学、ゲームの理論、統合型交渉

### 【目次】

<エピソード>

#### I 問題提起

- 1 文献の氾濫と「ハーバード流」の影響力
- 2 正確な「ハーバード流」の把握の必要性
- 3 心理学、社会学、経済学（ゲーム理論）の影響
- 4 アジア交渉学、「法の空白」地帯、A I

#### II 交渉学の現在把握の困難さ

- 1 「ハーバード流」の複雑性と爆発する交渉学
- 2 「ハーバード流」を乗り越えてどこへ行く
  - (1) Getting to YES の概要
  - (2) 問題解決型交渉
  - (3) 他の「ハーバード流交渉術」
  - (4) 「ハーバード流交渉術」の絶大な影響
  - (5) 認知心理学とのミックス
  - (6) わが国における「ハーバード流」の絶大な効果

### Ⅲ 日本交渉学の今後の課題

- 1 最新アメリカ交渉学の吸収
- 2 紛争予防と統合型交渉——「法の空白地帯」
- 3 「和解と交渉」理論
- 4 アジア交渉学の探究や交渉の場面

### Ⅳ 結び——交渉学の拡大

- 1 法学の領域拡大
- 2 経営学の中核は交渉学
- 3 社会諸科学との融合と統一
- 4 コロナ禍を経て（ポストコロナ時代）

## <エピソード>

### 交渉理論の実践的指導の重要性

交渉理論では、他の理論と異なり、ロールプレイ等の実践的指導が大きな役割を果たす。

筆者自身が教えている社会人大学院（一橋やSBI）で参加者の意見を直接聞きながら指導してみると、統合的交渉がベストであることは十分理解できたが、相手方がそれに応じず一方的に自分の言い分だけを強硬に主張してきた場合の対応について質問が集中した。BATNAを開発し、冷静かつ沈着に説明すると同時に、相手方とのコミュニケーションと相手方の教育の重要性を説明した。「ハーバード流交渉術」でも、相当のスペースを割いてこの問題への対応の難しさを説明しているし、アメリカでは相手方に Getting to YES の本を送りつける話も出た。

筆者としては、強硬な相手方との交渉に強い問題関心を持ち、昨年夏スタンフォード大学のロースクール及びビジネススクールの教授に特にこの点の指導方法について質問してみた。回答は次のとおりである。

相手方が一方的に自分の主張に固執し、全く譲歩しないで交渉してくる場合、一番難しくロールプレイでも上手に対応できないケースが多い。そのため、ロールプレイに最適なケースであるが、相手方に統合型解決のメリットを説くと共に、「しっぺ返し」法理で対応する、必要がある。交渉は理論だけではなく、実践が大切な典型例と言える。

上記の回答は分かったような、分からないようなところがあるが、以下では取りあえず理論的観点から考えてみよう。

## I 問題提起

### 1 文献の氾濫と「ハーバード流」の影響力

わが国の交渉学の現状を見ると、大学等の研究機関でのポスト（講座）が交渉学にはほとん

## 日本交渉学の現在と近未来

ど割り当てられていない。交渉学の研究者の大半は、別の専攻領域（筆者の場合で言えば民事訴訟法）や仕事（弁護士など）を持ちながら、交渉学を研究している場合が多い。法社会学の一分野や国際ビジネス学の中で教えられているものの、独立の「交渉学講座」は少ないのが現状であり、専門の研究者が育ちにくい実情である。

それにもかかわらず、交渉学の文献の数は多い。わが国のビジネスマンが欧米のビジネスマンに交渉でしてやられるという「反省」から実践的な「交渉力」をつけようと思った面も否定できない。同時に、『ハーバード流交渉術』という本のタイトルで、「ハーバード」の権威と「交渉術」が身につくというお得感から、『ハーバード流交渉術』の大流行を生んだ面も否定できない。

ちなみに、『ハーバード流交渉術』シリーズの出発点となったロジャー・フィシャーらの本のタイトルは、Getting to YES<sup>2</sup>であり、どこにも「ハーバード流」とか「交渉術」という記載はない。

日本でのタイトルの影響もあって、Getting to YESにおける従来の欧米流の白黒を裁判などで明確につける（あるいはゼロサム的な Win Lose 方式のパイの奪い合い）といった紛争解決を否定する哲学の面は、あまり意識されなかったように思われる。

わが国では『ハーバード流交渉術』は、ハーバード大学で開発された新しい交渉テクニックが学べる手軽な本と理解されたと言っても、そんなにはずれていないだろう（参考までに Getting to YES は、大幅に拡充された第3版でも、ハンディーサイズのペンギンブックで本文194頁に過ぎない）。しかし、本書は、エリート大学で教えられている交渉テクニック本ではなく、交渉戦略の基本的考え方を変えるべきだと説く交渉哲学の本である。

具体的な交渉戦略の立て方や感情の取り扱いは、同じ『ハーバード流交渉術』でひとくくりにされている別の本で展開されている。前者は、Getting to YES の共著者ユリーによる Getting Past NO<sup>3</sup>であり、後者は心理学者と組んだフィッシャーの Beyond Reason<sup>4</sup>であり、全体で一つの交渉哲学を構成している。Beyond Reason を読むと、Getting to YES では取り扱わないとされた感情の問題が心理学の視点から見事に分析されているため、正反対の世界が展開されている。他にも『ハーバード流交渉術』でまとめられている著書群があるが、後で検討する。

わが国の交渉学が『ハーバード流交渉術』から多大な影響を受けたのは、ハーバード大学を中心とした日本からの留学研究者の日本での出版活動によるところが大きい。筆者が38年前にイェールロースクールに留学したときは、ホワイトらの分配型交渉<sup>5</sup>が全盛であったことからするとそれ以降に米国留学された研究者の方々による紹介が主である。

これは、アメリカの交渉学の客観的状況と比較すると、「ハーバード流」への傾斜はわが国のほうが大きかったと思われる。アメリカでも Getting to YES がもたらした衝撃は確かに大きかったが、その後の交渉学研究ではそれ以外の領域からの影響の方が近時のアメリカ交渉学では極めて大きい。たとえば、交渉認知心理学は、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院を中心に始まった。中心的研究者だったベッサーマンやニールは、ノースウェスタン大学ケロッ

グ校を研究拠点にしたが、後にハーバードやスタンフォードに移ったために、わが国ではハーバードやスタンフォードの交渉学として紹介されている。

わが国へのアメリカ交渉学の影響の大きさは大前提とされるべきであるが、もう一度現在のアメリカ交渉学の内容を再吟味してどのように移植していくべきかを検討すべきであろう。

もちろん、わが国古来の「けんか両成敗」や「三方一両損」あるいは「足して二で割る」といった交渉方法を、どのようにわが国の交渉学の中に位置付けていくかを考えることも同時に必要である。

## 2 正確な「ハーバード流」把握の必要性

1 で述べたところから推測されるように、わが国の交渉学全体の正確な把握のためには、従来わが国で「ハーバード流」として紹介されていたアメリカ交渉学の源流をもう一度吟味してみる必要があるはずである。Getting to YES は 2 回にわたって大改訂され、第 3 版では本書の長所は“short and clear”にあるとして<sup>6</sup>、Beyond Reason ほかになかなかな考え方は譲っているが、若干の追加修正はなされ、第 2 版から追加された同書への 10 の質問への回答でもより明確に著者の考え方が説明されている<sup>7</sup>。また同書をめぐっては、White らとの論争もある<sup>8</sup>。更に、White らの分配型交渉に始まるアメリカ交渉学の流れの中での位置付けも重要であろう。

本稿では、II 1 で「ハーバード流」の原点を分析し、その複雑さ（多様性）がアメリカ交渉学の爆発を生む契機となり、同時にわが国の交渉学にも若干の混乱を招いたことを論証する。

## 3 心理学、社会学、経済学（ゲーム理論）の影響

交渉学の現在を語るにあたっては、認知心理学、社会学（ジェンダー、民族、文化）、経済学（ゲーム理論）による大きな影響を抜きには語れない。たとえば、認知心理学の発展により、従来は交渉学上の難問であったファースト・オファーや勝者の呪い、あるいはアスピレーションなどは解明され、交渉理論も大きく変化した。また、欧米流の交渉学とアジア流の交渉学では若干の差異があるのではないかという視点も、法社会的なアプローチが必要なはずである。更に、分配型交渉と統合型交渉の経済的効用を比較すると、統合型交渉によりパイを大きくしたほうが両当事者の限界効用は拡充されることは、経済学的分析により証明されている。

Harvard Negotiation Project でもこれらの新しい考え方を採り入れ、Harvard Negotiation Review などでも発表されているが、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院などでの研究が大きく寄与しているのは間違いない。認知心理学による交渉学への貢献では、ベッサーマンやニールらの実証的研究が大きい<sup>9</sup>、まさにこれらはハーバード以外での研究である。

他の社会諸科学による影響ないし連携としては、法律学がこれから重要となつてこよう。法律が客観的基準として力関係やパワープレイによらない交渉という統合型交渉にとどまらない。交渉はまさに紛争解決方法であり、分配型交渉のほうが白黒つけるという意味で判決による紛争解決に近い。統合型交渉でウィン・ウィンの解決を目指し、和解によって紛争解決を図

## 日本交渉学の現在と近未来

るという傾向は、法の世界でも主流になりつつある。アメリカでは訴訟の95パーセントは和解によって解決していると言われているが、わが国でも訴訟の約7割以上は和解によって解決している。法律による一刀両断の解決ではなく、両当事者の将来の関係性を重視し、両当事者にメリットのある紛争解決を図ろうとするならば、統合的解決が必要になってくる。

## 4 アジア交渉学、「法の空白」地帯、A I

分配型交渉も統合型交渉も、近代的な欧米流の合理主義に基づいている。実証的とされる認知心理学に基づく交渉学も、一見すると世界共通に見えるが、やはり近代的な欧米流の合理主義に基づいており、日本に直ちにすべてがあてはまるわけではないようである。

筆者は、わが国の社会人大学院に奉職し交渉学を教えてきた。主な対象は、わが国のビジネスマンやインハウス（企業法務部に所属）であり、わが国の認知心理学に基づく交渉学を実証するには最適な対象群だと思われる。交渉理論をまさに実務で応用している人達だからである。そこで認知心理学の実験を若干行ってみたが、アメリカの認知心理学では当然とされた結果が生じなかった<sup>10</sup>。たとえば、

- ①事前に適当な数字を示した後（かなり心理的に影響されるはずと思って「59」という数字を示した）、国連に加盟しているアフリカ諸国の数を聞いた。アメリカのMBA学生を対象の認知心理学の実験では、アフリカについてあまり知識がないため大きく影響される。しかし、わが国での結果は、59には全然影響されず、自らの知識でアフリカ諸国の数を数え出していた。つまり、日本のビジネスマンにとっては、アフリカ諸国はビジネス常識として知っていなければならない知識であり、必ずしも結果は正しくなかったが、自分で考えようとするのである。
- ②「勝者の呪い」の一例とされる買い値を言ったところ売主が一発でOKした場合（認知心理学上は後悔するので、何回か交渉の後OKしたほうが良いとされる）、実験対象となった社会人大学院生の多くはそれでも良いとした。売主との関係を考慮したからであるが、十分わが国ではあり得る実験結果である。
- ③アメリカの認知心理学では、20ドル札のオークションで夢中になり勝つために20ドル以上で落札する結果が実証されている。実際のビジネスでもライバルを蹴落とすために過当競争に陥った航空業界（マイルージ競争の結果）などが良く例に挙げられる。経済的合理性を無視した心理的バイアスの結果と説明される。

わが国では、アメリカと異なりそこまでの過当競争は生じにくい（20ドル札の代わりに千円札でオークションをやっても、一部の人を除き1,000円以上の値がつくことはあまりないし、マイルージのようなサービス合戦で過当競争に陥ることも少ない）。

これらの認知心理学の実験結果が、アメリカと日本で異なってくるのは、文化の差であり、アジア的な風土が関係しているのではないだろうか。「和の精神」とか「互譲」を尊ぶ風土は、実はアジア的な発想が根底にあり、中国でも同様な傾向があるようである。わが国では調停前

置主義が採られているのは、家事事件や一部の借地事件に過ぎないが、中国ではかなりの一般事件で「調解前置主義」が採られている（「調解」はわが国の調停にあたる）。

白黒を裁判でつけるという発想が、欧米流の紛争解決で、中間的な互譲による紛争解決は東洋式の紛争解決であることは、恐らく多くの人々が認めるところである。そうであるならば、欧米流の交渉学とは異なるスタンスに立つ「アジア交渉学」といったものも当然存在しておかしくない。「アジア交渉学」を樹立させ、わが国の交渉学の一分野として認めることも今後に向けての問題提起としては、十分あり得るだろう。

次に、交渉は紛争解決ないし紛争予防のために使われることが多い。紛争解決の客観的規準を提供しているのが法律であり、法律学の細部を形作っているのは、現在では裁判例である。裁判例は、法律学のテキストでは必ず詳しく説明され、裁判例こそが法律学の中核を形成していることを否定する法学者は、恐らくいないだろう。

しかし、裁判例は、判決の集大成であるが、紛争が生じ裁判になっても判決まで到達し、判決によって解決されている事件は、約4割以下である。わが国では約6割以上の事件は和解等によって解決され、そこでは被告の支払能力とか事件全体の妥当な解決を考えて法律以外の基準によって最終的な解決に至っている。これは、アメリカの場合は、もっと極端で、訴訟提起された事件の95パーセントは和解等によって解決されている。

つまり、大多数の事件は和解等によって解決が図られているのであり、法律や過去の裁判例が紛争解決の客観的基準として常に機能しているという見方は正しくない。法律学は、約3割強の訴訟事件を相手にしているだけであり、大多数の事件は法律学以外の例えば、交渉理論等によって解決されているという見方も成り立つ。

法律や裁判例が客観的規準として完全に機能せず、交渉学によって大部分が解決されている例としては、離婚や相続あるいは交通事故があり、しかも事件数も多く、紛争の大部分を占めていると言っても過言ではない。これらは、上記の裁判例によって支配されているという法律学の枠組みから外れている。紛争とは無関係の一般の人でも、一生の間に離婚、相続、交通事故に遭遇しない人は珍しいだろう。しかし、判決による解決はごく一部であり、圧倒的多数は交渉によって解決されている。

たとえば、離婚は年による違いがあっても、約9割が協議離婚であって当事者間の交渉だけで離婚が行われているだけでなく、残りの約1割も調停ないし和解による離婚が圧倒的である（調停離婚が離婚全体の8パーセントで、和解離婚が1パーセントで、判決離婚は1パーセントに過ぎない）。法律学が分析対象としている離婚事件は、実は判決離婚であり事件全体の1パーセントに過ぎない。いくら法律学が判決離婚を論じたところで、99パーセントの事件は交渉によって解決されているのである。判決離婚以外の99パーセントの事件に光を照らして分析を行い、離婚がどうであるべきかを論じない限り、法律学は無力なのではないだろうか<sup>11</sup>。

このように、実社会では「法の空白」地帯がかなり存在する。離婚、相続、交通事故のほか、下請との関係や力関係の差が大きい取引先など、わが国の交渉学の課題とすべきことは明らか

## 日本交渉学の現在と近未来

であり、法学を大きく補完するものとなる。

交渉学で既に生じつつあり近未来で必ず問題となる点として、AIをはずすことはできないだろう。交渉の際に、交渉の指針を示すAIは交渉者にとって代わらないまでも大きな指針となる。

交渉学が発展すれば、各分野の交渉学がマニュアル化される。それらをAIに組み込んで個別事件毎の数値や事情を組み入れられれば、交渉指針をAIが示してくれる時代が来よう。またITの発達に伴い、オンラインでAIのアドバイスを受けながら紛争解決を行うODR (Online Dispute Resolution) も既にアメリカでは実用化段階に入っており、間もなくわが国でも試作から実用化段階へと向かうだろう<sup>12</sup>。

## II 交渉学の現在把握の困難さ

### 1 「ハーバード流」の複雑性と爆発する交渉学

わが国の交渉学の爆発的発展の起点となった「ハーバード流交渉術」の原典である "Getting to Yes" の第3版 (2011, 3d ed.) から、まず見ていこう。同書には、日本版ではタイトルとされている「ハーバード流」や「交渉術」の言葉自体ない。これらの言葉は日本の出版社が売れ行きを良くするためつけた題名と思われるが、Harvard Negotiation Project による研究が基になっている。

1977年の初版以来、著者はロジャー・フィッシャー (Roger Fisher) とウィリアム・ユリー (William Ury) の2人であり、第3版でブルース・パットン (Bruce Patton) が編者として加わっている。興味深いのは、第3版の序文であり、大要として同書の特徴と位置づけを著者らが次のように述べていることである。

初版は30年前に出版されたが、「交渉革命」をもたらした。かつて決定は、ヒエラルキーのトップの人々の命令によって下の人々に伝えられた。しかし現代社会では、交渉のネットワークに代わられている。「好まざると否とにかかわらず、あなたは交渉者なのである。」朝から晩まで交渉し、労務交渉、売買締結、外交交渉まで交渉が行われている。

従来「交渉」というと、対決的 (adversarial) であり、どちらが勝ち、どちらが敗けたかが問題となり、譲歩が求められた。しかし、今や交渉を協調的に行い、"win-win" ができなくても両者にとって良い賢明な合意 (wise agreement) を求めるようになっており、ロースクール、ビジネススクール、公共大学院等で交渉の多くのコースが提供されるようになってきている。まさに「交渉革命」である。

衝突 (Conflict) は、成長産業であり、人生では避けられない有用なパートになっている。コンフリクトを減らすのではなく、対処するように——対決的な戦いから両者の問題解決へ——向かっている。

第3版では、初版以来30年間の交渉学の進歩についての言及は、著者らの他の著作 (Getting

Past No や Beyond Reason などのわが国では「ハーバード流」としてまとめられているシリーズ本)に譲り、著者らの意図が分かり易くなる範囲で付加しているだけである。近時の e メール等の発展については触れている。

イントロダクションでも同様のことを繰り返し、同書は統合型交渉と同義の「原則立脚型 (principled) 交渉」を説明するものであるとする。本書第 3 版の特徴は、上記で明らかであるが、以下では、各章の内容を簡単に紹介する。

### (1) Getting to YES の概要

第 1 章では、「立場を超えた交渉 (立場に基づく交渉はやめよ)」として、従来の交渉のやり方を批判し、新しい交渉のやり方を提案する。従来の立場に基づく交渉では、賢明でない結果 (unwise outcome) になるとする。相手方に対して自分は何故立場を変えられないかを強調すればするほど、解決は難しくなる。当事者の本来の利害に基づく賢い妥協ができなくなる。具体例として挙げられるのが——我々にとってあまり馴染みがないが——、1961 年のケネディ大統領 (当時) の包括的な核実験の禁止についてのソ連との交渉である。1 年に何回の査察を行うかについて、ソ連は 3 回まで譲歩したが、アメリカは 10 回以下ではダメだと主張し、交渉は決裂した。しかし、査察の内容については交渉がなされなかったが、何人がどれだけの期間するかの方が重要だったはずである (1 人が 1 日なのか、100 人が 1 ヶ月なのか等)。立場にこだわった交渉が流血まで生じさせかねない例として、サダム・フセイン政権崩壊後の南部イラクの賃借農地の農民と石油会社の交渉が挙げられている。軍隊による流血直前に、農民が求めているのが 6 週間後の収穫だと分かり、妥協が図られたが、それまでお互いの立場にこだわったため交渉は成立しなかった。

多数当事者になると、立場に基づく交渉はより悪くなる。国連でも、「北対南」や「東対西」の対立になってくる。

関係を悪くしないために、答えない (no answer) とか対立を避けてソフトに出るというのは、家族や近隣同士での交渉ではあるが、相手がハードにその立場を主張すると、ソフトな当事者の方が敗けてしまう。

著者が提案する四つのアプローチは、次のとおり。

人々：人を問題から切り離す。

利害：立場ではなく利害に焦点を当てる。

選択肢：決定前に双方に利益になるような複数の選択肢を開発する。

基準：結果は客観的な基準に基づくよう主張する。

上記の原則立脚型 (principled) 交渉について、第 2 章以下で具体的な方法論を述べていく。

第 2 章の「人を問題から切り離す」で注目すべきなのは、人間の感情的側面の重要性を強調していることである (特に第 3 版で)。

交渉者は人間ファーストで、実体問題と同時に交渉者間の関係についても利益を持っている。「顔を立てる (face-saving)」ことのために、相手方の価値と一致しているように見えなければ

## 日本交渉学の現在と近未来

ならない。感情も重要であり、感情的反発から交渉がまとまらないという事態は避けなければならない。

第3版では、人々の核心的関心 (core concern) に注意を払う必要も強調される。

しかし、肝心なのは、共通の利害を解決する問題解決アプローチである。実体から人を切り離せず対決的に当事者対立に持ち込むと、互いに防御的になり相手方の正当な利益を無視するようになる。つまり、問題を切り離し、相互の信頼に基づき問題を実体に基づき (on its merits) 解決するのである。

第3章では、「立場ではなく利害に焦点を当てる」が説明される。具体例が、1978年のキャンプ・デービットの合意である。この外交交渉は、1967年の「6日間戦争」の結果シナイ半島を占領したイスラエルに対してエジプトが主権回復による返還を求めたものであり、米国カーター大統領 (当時) が仲介した。シナイ半島のどこかに境界線を引くことを、ファラオ以来シナイ半島を歴史的に領有してきたエジプトは絶対に認めることができなかつたし、イスラエルにとっては全部返還を認めることは到底できなかつた。しかし、イスラエルの利害は、同国の「安全 (security)」にあったことから、シナイ半島をエジプトに返還するが国境に非武装地帯を設けることにより、両国の利害をうまく調整し和平実現したのである。

相手方の利害を確認するためには、「どうして (Why?, Why not?)」と聞いてみることである。また各当事者は複数の利害を持っていることがある。ベトナム戦争の時に、ジョンソン大統領 (当時) が犯した誤りは、北ベトナム、南ベトナム解放戦線、ソ連、中国を一まとめにして、「彼 (he)」と呼んで、異なる利害が相手方に存在していることを理解していなかつた。

特に強力な利害として、基本的な人間の欲求がある。安全、経済的豊かさ、所属、認識、人生のコントロール等。

常に相手方の利益を考え、過去を振り返るのではなく、将来に目を向けるべきである。そして自分の利害を実現し、相手方の利害を問題の一部として扱えよ。公平に扱ってもらおうというのも、基本的な欲求の一つである。アメリカとメキシコとの間の天然ガスの購入交渉があった。アメリカのエネルギー庁長官は、アメリカの石油会社からのメキシコ天然ガスの購入価格の増額要請を、メキシコには他に買手はいないということを理由に増額を認可しなかつた。しかし、このアメリカの行動はメキシコを感情的に怒らせ、メキシコ政府は天然ガスを燃やしてしまい、政治的に天然ガスの購入が不可能になった。

北アイルランドの和平交渉も、カトリック側もプロテスタント側も相手方の安全等の基本的な欲求を尊重しなかつたために、交渉による解決を困難にした。

お互いの利害を話すべきであり、過去の不満をぶつけ合うのではなく将来の関心話すべきである。近所の工事会社に対して、子供の安全や夜間の静かな睡眠について話すべきである。著者が本の売り上げを上げたいならば、出版社にそのための話をすれば、売上増加について共通の利害を有しているのだから、安い価格での販売に協力してくれるだろう。

相手方の利害も問題の一部として捉え、共通の利害とするようにしなければならない。その

ためには、相手方に自分の利害を理解してもらう必要があるが、相手方の利害も理解するように努める。たとえば、「工事会社の関心は、ミニマムの費用でできるだけ早く終わるだけでなく、安全と責任についての評判にあるのですよね。もし、一台のトラックが子供を轢いたら、私たち双方にとって問題ですよ。」と言った具合である。

過去を振り返るのではなく、将来を見つめよ。過去の原因を追及するには過去の出来事を挙げる必要があるが、目的に将来を見つめるならば、自由意思に基づいて「明日誰が何すべきか」を話すべきである。問題には厳しくあっても、人にはソフトにあたれ。問題を攻撃しているのであって、相手方を攻撃してはいないことを明らかにし、敬意を払って相手方の言い分を聞け。

第 4 章は、「共通の利益のための選択肢を開発せよ」である。シナイ半島をめぐるキャンプ・デービットの合意がその適例であり、シナイ半島に非武装地帯を設けるという選択である。

パイを分ける前にパイを大きくしなければならない。あまりに多くの交渉者が、オレンジの実を一方に全部、皮を他方に全部という解決をせずに、「お金をテーブルの上に残したまま」交渉を終えてしまっている。

選択肢の開発にあたっては、次の 4 つが障害となる。①早過ぎる決断、②単一の答えの追求、③パイを固定されているという前提、④彼らの問題は、彼らの問題である。

①と②は沢山の可能性を探ることにより、時間を無駄にしてプロセスを混乱させるよりは、早く決まっている答えを選ぶべきという誤りである。パイは固定されており、「100ドルあなたの車代金にのせるということは、私が100ドル損する」と考える。彼らの問題を解決するのは彼らの問題というのは、「私達は自分の問題だけで手一杯だから、彼らの問題は彼らで」ということになってしまう。

創造的な選択肢を開発するには、①決定と選択肢開発を切り離す、②唯一の答えを捜すのではなくテーブルの上に選択肢を広げよ、③共通の利益を捜せ、④相手方の決定を容易にする方法を開発せよ、ということになる。

①②のために、ブレンストーミングを行うと良い。また専門家の意見を聞くことも有益である。

共通の利益を見つけるためには、将来の関係を考えるのが良いことが多く、それは交渉をよりスムーズにかつ友好的なものにする。大海の真ん中のボートで食料が限られていても、岸にたどり着く共通の利益が食料の取り合いに優先する。オレンジの例で言えば、一方は果実を食べようとし、他方は皮でケーキを作ろうとしているのだから、この違いが解決へ導く。また時期についての価値の差が合意に繋がる。将来価値の現在価値への割引率が異なるため、自動車を使用期間中に分割払いすることによるより高い価格に、両当事者が応じる。また将来への期待が異なるために、フットボール選手の年俸が安い固定給プラス活躍に応じたボーナスに繋がる。好みの違いも影響しよう。

交渉の成功には、相手方が受け入れの決断をし易いようにしてあげることが必要である（特

## 日本交渉学の現在と近未来

に相手方が組織の場合)。

第5章では、客観的な基準を用いる重要性が説かれている。市場価値、先例、効率、コスト、倫理規範、公平な取り扱い、互惠性等々である。

客観的基準を双方で一緒になって探すべきである。そしてどの基準が最適かどのように適用すべきかについての理由をオープンにしたほうが良い。決して圧力をかけるのではなく、客観的基準を尊重することを強調するのである。

たとえば、客観的基準が「公正な価格」だとした場合、家の建設原価からの景気による割引、周囲の価格、第三者の査定などがあるが、その原則にまず合意せよ。2つの基準が出てきた場合(例、市場価格と原価からの償却方式による割引価格)は、その違いを分ける方法もある。

建築請負契約において、基礎をどれだけにするかや設計規制については客観的基準があるから、それを尊重すべきことになる。脅しなどの圧力に対しても、客観的基準を尊重すべきと説いて、決して譲歩してはならない。

第6章では、相手方がより強力であった場合について、BATNAを開発せよ、と説いている。似た概念でボトムライン(邦訳すると「最低線」)があるが、ボトムラインでは柔軟性が失われてしまう。不動産を一定額以下で売らないと決めると、売れない期間の利息や買い戻しあるいは引き渡しを遅らせるといったオプションが思いつかなくなる。

就職口を探しているときでも、採用側の方がより強い力を持っているとしても、他の就職口の具体的可能性があれば、就職条件について強く交渉できる。BATNAの方が柔軟であり、契約をまとめなければならないという強迫観念にかられなくても良くなる。BATNAは具体的でなければならず、現在の交渉中の契約と比較できる必要がある。この就職口がダメでもどこかに行けば良いというのでは、BATNAにならない。より強力なBATNAは、あなたの力をより強力にする。相手方もBATNAを持っていることも考えておく必要がある。相手方が強力であればあるほど、原則論(客観的基準)で戦い、BATNAを準備しておく必要がある。

第7章は、相手方がこちらの議論に乗ってこない場合の対策である。興味深いことに、「交渉柔術」(negotiation jujitsu)と名付けられた戦法である。相手方の立場を攻撃するのではなく、背後にあるものを探れというものである。

たとえば、教職員を代表して、理事会側に賃上げとレイオフの年功順による一時解雇を求めたのに対して、理事会側が、2,000ドルの一律賃上げとレイオフの対象を学校が自由に選ぶと回答して、それ以上交渉してこないとしよう。その場合、「なぜ一律2,000ドルの賃上げで他校と同水準の教育レベルを保てるとお考えですか。」「レイオフの基準の公平性なしにどうして教師を納得させることができるとお考えですか。」と尋ねるべきである。そして、相手方の提案の背景にある原則を議論し、仮にそれを実現したらどんな問題が生じるかを示すべきである。

第8章では、相手方が汚い手を使った場合の対策を述べている。詳細は、個別的なので省略するが、要は相手方の計略に乗らず、①人々を問題から切り離せ、②立場ではなく利害に焦点を当てよ、③双方の利益となるような選択肢を開発せよ、④客観的基準を用いることを主張

せよ、という原則立脚型に基づいて交渉することであると説いている。

結論では、交渉は理論だけでなく実践して学ぶ必要を強調する。また、交渉には勝ち負けはなく、どちらが勝ったかを問うのは、結婚で夫と妻のどちらが勝ったのかを問うようなものであると結論づけている。

## (2) 問題解決型交渉

実は Getting to Yes が発表された直後の 1984 年に、メンケル・メドウ (Menkel-Meadow)<sup>13</sup> が類似の興味深い考え方を発表している。

彼女は、従来の (分配型) 交渉を当事者対立的なモデルに立ち、相手方である敵を打ちのめすという考え方に基づいていたと批判する。

これからは、両当事者が一緒になって問題解決 (problem-solving) を図る交渉が望ましいとする。

例として、夫が山に行きたいと言い、妻が海に行きたいと言ったとする。休暇は 2 週間しかないため、当事者対立型交渉では、1 週間ずつ、山と海に行くことになるが、移動の時間や費用も無駄になり、双方に満足の結果にならない。大きな湖のある山か山の麓にある海辺のリゾートに行くことにすれば双方満足できる良い結果となるが、これは双方の効用を増大させている。双方の要求の根底にある欲求に目を向けたからである。

このような「問題解決型交渉」を使えば、法的交渉における伝統的なゼロサム型交渉を脱却できる。

## (3) 他の「ハーバード流交渉術」

「ハーバード流交渉術」とひとまとめにされているが、他のフィッシャーやユーリーの著書も簡単に見ておこう。

ユーリーの「Getting Past NO (1992)」は、わが国では『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』というタイトルで出版されている (斎藤精一郎、三笠書房)。Getting to YES の応用・実践編と位置づけられているが、確かに具体的な手法に満ちている。難しい相手方との交渉手法として次の 5 つのステップを取るように薦めている。

ステップ 1 相手方の態度にまともに反応せず、バルコニーに立ってすべてを眺め渡すような気持ちで事に当たる。冷静になり、相手方の交渉戦術を見破れ。

ステップ 2 相手方の状況に理解を示し、相手方を冷静にさせる。共に解決する姿勢を示す。

ステップ 3 相手方が問題解決のパートナーになるよう、相手方と共通の問題に取り組む。お互いの立場よりも「利害」だけに焦点を当てる。相手方の要求を互いの共通問題とする。

ステップ 4 固定されたパイと考えず、両者が満足できる提案をする。「黄金の橋」を架け、相手方にも「交渉成功」と思わせる。

ステップ 5 相互協力が最善の策と教える。協調の重要性を相手方に悟らせる。パワーゲームではなく戦わずして相手方を従わせる。

## 日本交渉学の現在と近未来

全体として、交渉は「勝つか負けるか」のサバイバル・ゲームではなく、種々の手法を尽くして最高の状態でまとめよという視点が貫かれているが、大きな視点では Getting to YES と同一と見て良いと思われる。

これに対して Beyond Reason (フィッシャーとシャピロの共著で、2005 年出版。わが国では『新ハーバード流交渉術』のタイトルで出版され印南一路訳) は、「ハーバード交渉術」とわが国では紹介されているが、全く異なる視点に立つ。

Getting to YES は、欧米流の合理主義に立ち、第3版では若干の言及はあるが感情の視点は抑制されていた。これに対して、Beyond Reason は、英文のタイトルからも明らかのように理性を超えた感情にスポットを当てている。副題も、Using Emotions as You Negotiate (あなたが交渉するときに感情を利用する) となっている<sup>14</sup>。

つまり、感情は交渉の障害ではなく、交渉の役に立つものであり、感情を持つことを止めることは無理だし、感情を無視するとうまくいかないと説く。一見すると他の本とは逆のアプローチに見えるが、共著者のシャピロがハーバード・メディカルスクールにも所属し、臨床心理学の博士号を持ち、交渉心理学を専門としていることを知れば、なぜ違って来ているのか理解できるだろう。

そして、感情に直接対処するのではなく、次の5つの核心的な欲求が感情の源であることを理解しなければならないと説く。5つの核心的な欲求は、人間の基本的欲求であり、価値理解、つながり、自律性、ステータス、役割から成る。

交渉している者同士がお互いに価値理解をすれば賢明な合意に達する確率が高くなる。相手の考え方を理解し、自分の価値理解を言葉や行動を通じて相手方に伝えることが必要である。

つながりを築き、敵を仲間に変える。相手とのつながり(共通性)を発見し、つながりを作る。共通の趣味を見つけたり、生い立ち等を事前にインターネットで調べておくなど。個人的な結びつきを強化し、相手方との距離を縮める。構造的ないし個人的なつながりを強めれば、協働作業は容易になり生産性は高まる。

お互いの自律性を尊重し、意思決定をする前に複数の選択肢をつくろう。自律性を尊重されると、積極的に関わろうとする傾向が高まる。

ステータスの重要性を認め、交渉相手の社会的ステータスを尊敬の念を持って接しよう。特定の専門知識や経験などの特定ステータスを認め、自分のステータスも認めてもらおう。

満足できる役割と活動内容を選ぼう。従来型の組織の役割を満足できるものにする必要があり、満足が得られる活動内容を取り入れて、役割を作り変えてしまおう。

交渉の場で与えられている役割を認識しつつも、役割に含まれる活動内容を広げ、一時的役割を選択することにより活動内容を自由に選択でき、協働を促進することもできる。役割を作り変えるには、努力も必要である。

強いネガティブな感情は要注意であり、互いの感情の温度をチェックし、強いネガティブな感情を落ち着かせる事前プランを用意しておく。感情の引き金となったものを診断し、明確な

目的を持って行動する。怒りを爆発させると、エスカレートしがちである。

『新ハーバード流交渉術』は、タイトルはほとんど同じであるが、『ハーバード流交渉術』とは全く正反対に近いアプローチを採っており、内容も大きく異なることに驚かされる。英文のタイトルは、内容をかなり正確に反映しているだけに、日本での理解は注意を要するだろう<sup>15</sup>。

#### (4) 「ハーバード流交渉術」の絶大な影響

300万部以上売れてベストセラーとなった Getting to YES (『ハーバード流交渉術』)は、アメリカでは類書が数多く出版され、一つの時流を形成した。後述するように、わが国の方での影響がより大きく絶大だったと思われるが、アメリカでも大きな影響があった。「ハーバード流交渉術」を発展拡大する形で、アメリカの交渉学は発展していったのである。これについては、日本交渉学会の基調報告で既に紹介されているので、ここではわが国にも紹介翻訳されている若干のバリエーションに触れるにとどめる。

第1は、フランス人ランブルウ＝コルソンの2人によって書かれた『交渉のメソッド』(原題 The First Move 奥村哲史訳)である<sup>16</sup>。ランブルウは、ハーバードロースクールで「ハーバード流交渉術」を学んでおり、それをフランスの文脈で分かりやすく分析解説している。まず基本概念として、BATNA を見直し、SAT (Solution At Table : 交渉で成立する内容) と SALT (Solution Away From Table : 交渉のテーブル外での解決) に分ける。別の場所での話し合いの可能性を示唆している。

直感の落とし穴にはまらないことが大切で、立場中心主義に陥らないよう戒めている。

『交渉のメソッド』は、交渉準備のための10要素を挙げ、これらを交渉妥結前にもチェックすべきとする。

1. 対人関係
2. 縦の関係：指令や代理
3. 利害関係者マップ
4. 動機
5. 交渉による解決策
6. 正当化規準
7. 交渉外での解決策
8. 組織
9. コミュニケーション
10. ロジスティクス

本書は統合型交渉を採り、分配型交渉を採らないが、ジョイントバリュー (合わせた価値) を最大化した後には必ずその価値を切り分ける問題が出てくることを指摘する。

これに対して、一見すると『ハーバード流交渉術』を否定するように見えるが、延長線上に位置づけられる考え方としては、『ウォートン流交渉術』(正式には『ウォートン流人生のすべ

## 日本交渉学の現在と近未来

てにおいてもっとトクする新しい交渉術』である。原題は“Getting More”であり、“Getting to YES”を意識したタイトルになっている<sup>17</sup>。日本語のタイトルに「ウォートン流」が入っているのは、「ハーバード流」と同一の発想で、MBAの名門校（ウォートン校はハーバードと並ぶMBAのトップスクール）の名前を入れると本がよく売れるという出版社の期待を反映したもののだろう。

『ウォートン流交渉術』は、確かにBATNAを認めない点で、「ハーバード流交渉術」とは異なる。BATNAを入れると、相手と一緒に解決策を考えるより交渉をやめる方向で考えるからだとする。しかし、基本的には相手方の「頭の中の絵」を見て「感情のお見舞い」をし、相手の規範を調べ、相手を欺くことなく建設的な態度を取り、コミュニケーションを絶やさず、本当の問題をつきつめ、相手と一緒に問題解決を図るのである。このようなアプローチを取るということは、「ハーバード流交渉術」の内容をつめていくと、『ウォートン流交渉術』になっていくと言うこともできると思われる。

逆に「ハーバード流交渉術」に似ているが、実質的に大きく異なるように思われるのは、コロンビア大学ティーチャーズスクールを中心とした「協調的交渉（Collaborative Negotiation）」である<sup>18</sup>。「協調的交渉」は、教育分野や国際公務員のための交渉理論として発達したこともあり、自己変革を重視しBATNA自体を認めない（理論的に否定）。

## (5) 認知心理学とのミックス

近時に至るアメリカ交渉学の大きな変化は、認知心理学の影響だろう。「ハーバード流交渉術」の分配型交渉から統合型交渉への方向性は受け継ぎながら、パイを統合型交渉によって大きくしても分配型交渉による配分が必要になり、認知心理学によって人は不合理な行動をする。

わが国で最近翻訳も出版された2冊のテキストをここで紹介しよう。この2冊の共著者は、各々実は、認知心理学による「革命」をもたらした『交渉の認知心理学』の2人の著者ベイザーマンとニールであり、研究の場は、ノースウェスタン大学ケロッグ校であった。

『交渉の達人（Negotiation Genius）』は、ベイザーマンがハーバードビジネススクールに移ってから同僚のマルホトラと執筆した新しい交渉学のテキストである<sup>19</sup>。

3部構成になっており、第1部交渉のツールキットでは交渉において価値を創造することを中心にしている。

ZOPAやBATNAの説明をした後、複数の論点をまとめて交渉することにより、パイは一定という神話を打ち破り価値を創造できるとする。

第2部では、まさに「交渉の心理学」を検討している。認知のバイアスや心理的バイアスにより、合理性が崩れてくる。これを防ぐため、複数の交渉を同時にレビューし、BATNAやZOPAなどの原則に戻って検証する。直感ではなく論理的思考の「システム2」思考を活用し、時間のプレッシャーの下で判断せず、経験から類推する。

第3部は、実社会での交渉として、心理的な影響力や盲点を検討している。「損失回避の原則」に従って、相手方には予想される利得よりも損失を強調し、相手の損失はまとめるが、利得は

分散して小出しにする。相手の満足感を得るため「勝者の呪い」を避け、ミステリーを解くように考える。弱い立場に立っても、体系的な準備と慎重な戦略を立て、弱者連合を組む（組合を作るのは典型例）とか相手の力の源泉を理解し攻撃するなどによって対処する。相手方が不合理なのは、隠れた制約や利害があることも多いので、交渉者は双方の不信を解消すべく行動する。

本書のように、アメリカでは、「ハーバード流交渉術」に基づきながらも（森下哲明教授は、本書も「ハーバード流交渉術」の流れに属するとする）、認知心理学等により修正して不合理な現実にも対処する方向を示す。

同様な最新のテキストとして、一見すると「ハーバード流」に属しないニールとリースの『スタンフォード&ノースウェスタン大学教授の交渉戦略教室』（以下『交渉戦略教室』）を見てみよう<sup>20</sup>。

基礎編では、交渉には①調和型（当事者が争わない）、②分配型（価格のように当事者が対立）、③統合型（論点の価値評価が異なる）があるとする。③により価値が増大すれば互いの取り分が増やせるという「ハーバード流」のアプローチは分かり易いが、「交渉で拡大した価値の分配方法」を見落としている。交渉では、より満足度の高い交渉を目指すことが重要である。「期待」は絶大な力を持ち、「期待値」を高く設定するとパフォーマンスは高くなり、「ステレオタイプ」的に黒人だからとか女性だからとすると、パフォーマンスが下がる。適切な期待値を設定すると、交渉の結果も上がる。

交渉による「価値の創造」を行い、ゴールを設定し、リザーベーション価値を定めると良くし、BATNA（代替案）も考える。この辺は、「ハーバード流」である。

#### (6) わが国における「ハーバード流」の絶大な効果

わが国では、アメリカ本国よりも「ハーバード流交渉術」の影響は絶大であったようである。

例えば、1995 年に出版された交渉力研究会『「ハーバード流交渉術」をこえて』<sup>21</sup>は、当時の日本交渉学会の役員が執筆している。「ハーバード流交渉術」を大前提として、日本の事例について日米比較も交えながら、議論している。日本の文脈で考え、「日本人も交渉上手になれる」と説く。日本の立場を考えることにより、日本人も「ハーバード流交渉術」を自由に駆使できることを理解させた点は非常に有益だが、当時既に生じつつあった認知心理学等がアメリカ交渉学に及ぼした影響については言及されていない。その後のわが国の文献も同様な傾向が強い。

「ハーバード流交渉術」にほぼ忠実に従いつつ日本の状況に合わせて交渉学を樹立しようとしているのが、田村次朗『ハーバード×慶応流交渉学入門』<sup>22</sup>である。フィッシャーらの考え方を日本にも取り入れようとし、「人」と「問題」を分離し、創造的問題解決のために論理的思考を強調し、準備なくして成果なしと説く。①状況把握（バルコニーから見る）、②交渉のミッションを考え、③目標を設定し、④創造的選択肢を考え、⑤BATNAを用意する。3冊の『ハーバード流交渉術』を軸に、日本的な「三方よし」の考え方も入れ、イエスカノーの「二分法」に陥

## 日本交渉学の現在と近未来

らず、創造的選択肢をつくり、『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』のようにバルコニーから眺め、交渉を時間軸で把握すると共に、アジェンダで交渉をマネジメントする。田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』<sup>23</sup>も、ほぼ同じ路線であるが、パワープレイへの対処とかコンフリクト・マネジメントを説明し、交渉は勝ち負けではないことを強調しつつ、アンカーリングのわな等にも言及する。パワープレイヤーに対しては、冷静に自分の主張を説明し、パワープレイに譲歩せず、相手方に詳しく説明させ、パワープレイヤーに考えさせることが大切である。交渉準備のファイブ・ステップ・アプローチも、前著と同じである。

わが国では『ハーバード流交渉術』を基本的枠組みに使った交渉学の本は数多いが、興味深い2冊を紹介しよう。松浦正浩『実践！交渉学』<sup>24</sup>は、図を多用し、統合型交渉が「パレート最適」に到達するまでの過程とZOPAやBATNAを四分の一円で説明している。パレート最適を求め、パイを拡大（価値生産）するが、最後は価値分割が生じる。荘司雅彦『人を動かす交渉術』<sup>25</sup>は、『新ハーバード流交渉術』（原題 Beyond Reason）に依拠して、交渉の心理的側面を重視する。相手の主張や都合に配慮し、交渉の場を整備し、共通点を「とっかかり」にし。「権威ある材料」が多いとイニシアチブを取りやすい。「ストーリー」は、相手の心情に訴えかける意義がある。交渉力を高めるものとして、BATNA、オプション、時間的コスト、情報があり、継続的關係にある場合は協調關係に立ち、裏切られた場合にのみ「しっぺ返し」をする。説得のためには、主張をピラミッド構造で組み立て、しっかりした理由づけを行う。服装に気を配り、話し方に注意し、時間を限定する。

交渉力に関する文献でも、交渉力を高めるためにコミュニケーション力と並んで「ハーバード流交渉術」が挙げられている。たとえば、佐久間賢『交渉力入門』<sup>26</sup>では、プロセスからの交渉力戦略としてコミュニケーションやプレゼンテーションの重要性やタイミング、あるいは人間性が説かれている。同時に、ゼロ・サム交渉からウィン・ウィン交渉に変えて、問題解決モデルを作り、その分析は「ハーバード流交渉術」に近い形でなされている。交渉での駆け引きよりも、交渉を通じてパイを大きくすることを強調しており、シミュレーションを通じて戦略的思考を訓練するところも、これまで説いてきた交渉理論と同様である。

齋藤孝＝射手矢好雄『ふしぎとうまくいく交渉力のヒント』<sup>27</sup>も、コミュニケーション力と並んで、「ハーバード流交渉術」を強調する。特に、交渉の7つの要素、①利益、②選択肢、③根拠、④BATNA、⑤関係、⑥コミュニケーション、⑦コミットメント（合意）を重要な基本とする。そのほかに、「バルコニーに立って状況をつかめ」とか、「相手の価値観、役割、面子を理解せよ」「相手を尊重して話に耳を傾ける」「ポジティブな形でノーと言う」など、Getting to Yes以外の「ハーバード流交渉術」の基本も入っている。そして、人生のいろいろな場面で応用して見せている。

わが国の交渉学の最新のテキストに太田勝造＝草野芳郎編『ロースクール交渉学 [第2版]』<sup>28</sup>がある。多角的・多方面からの考察がなされている点は秀逸であるが、各単元でも執筆者6名の意見が並立されていることもあり、理論的な交渉学の全体像はつかみにくい（ソ

クラテス・メソッドが要求される法科大学院のテキストとしては優れているが)。例えば、BATNA が何回も論者によって異なる角度から論じられているし、別の文献からの引用も多い。

その意味では、同書の中心的論者の一人である太田勝造教授の理論書『民事紛争解決論』<sup>29</sup>（特に、第3章）を見る方が、わが国の交渉学の理論的骨格が良く分かる。太田教授は、同書では、フィッシャーらの Getting to YES（『ハーバード流交渉術』）に軸足を置きながら、特に相互利益探求の重要性を強調する（210 頁以下）。法と経済学的には、交渉は交渉によるパレートの効率性追求が目的であり、ゼロ・サム的狀況を相互利益の状況へ転換するよう努力してみることが肝要であるという。そして、訴訟になっても、訴訟物（請求）のレベルで見れば紛争はゼロ・サム的狀況のように見えても、背後にある社会的紛争の実態を検討すれば、相互利益達成の余地は十分あるとする。従来暗黙に仮定されていたところと異なり、社会的紛争の多くは相互利益探求の余地がある（法律的に再構成されたために、紛争が相互利益探究型からゼロ・サムゲームに変容させられている）。

筆者も主張するように、訴訟物という形で法的紛争に変容されると、実際の紛争の一面しか把握していないことになり、紛争の全体的解決につながらない。メンケル・メドウ論文も、アメリカでも大多数の事件はノン・ゼロ・サムであり、法的構成によってゼロ・サムに変容されていると報告している（785 頁以下）。

太田教授は、ゲーム理論による分析も行い、協力的戦術が競争的戦術によってつけ込まれやすいため、皆が競争的戦術をとり、客観的には両者が満足できる解決策が存在したにもかかわらず、判決まで行って、互いに時間と費用と労力を無駄にしてしまう、と指摘する（「四人のジレンマ」232 頁）。

太田教授の交渉学テキストには、野村美明教授との共編の『交渉ケースブック』<sup>30</sup>があるが、同書でも野村教授が Getting to YES の内容を分かり易く説明し、同書の理論的中核をなしている。

筆者は、『交渉の作法』において、最新のアメリカ交渉学に乗っ取った流れでわが国の交渉学の文脈で論じたが、ネルケン教授の“Negotiation: Theory And Practice”に依拠しているところが大きい（ネルケン教授の著作のかなりの部分は、アメリカ交渉学の重要文献の抄（抜粋）で占められているため、同教授の著作を通じてアメリカ交渉学の全体像を知ることができる）。『交渉の作法』は分配型交渉と統合型交渉を対比しつつ説明し、両者の調和を説いているが、統合型交渉をしても最後は分配型交渉が必要となる現実に目を向け、後述するアメリカ交渉学の最近の考え方に立っている。

筆者の近時の民事訴訟法のテキスト<sup>31</sup>でも、訴訟提起前に交渉が存在することを強調している。また同様に訴訟提起後の和解も、交渉理論による規制の必要性を説いた。

### Ⅲ 日本交渉学の今後の課題

#### 1 最新アメリカ交渉学の吸収

アメリカに目を転じ、近時のアメリカ交渉学の大雑把な傾向を一口で言えば、諸科学の爆発的な導入である。感情の取扱いから始まり、経済学やゲーム理論の導入、文化社会学やジェンダー論、民族性にとどまらず、認知（行動）心理学の強い影響、果ては交渉の場の設定やジャズとの類似まで、止どまる所を知らない勢いである、研究者の爆発的増大と他領域出身の研究者の増加が大きい、日本と比較すると格段の差があることは否定できない。

アメリカ交渉学の現在のテキストは、このように爆発的状況にある全体を一定の理論（特に認知心理学を中心）にまとめている。例えば、前述のニール＝リース『スタンフォード＆ノースウェスタン大学教授の交渉戦略教室』では、広義の認知心理学的分析が中核をなしている。交渉の満足度を高めるには期待度を下げればよいが、結果をより高いものにするためには、高い期待値を持つ、すなわちアスピレーション（高望み、野心）が高い方がよい。同時にリザーベーション（留保）価格をも持って交渉に臨み、売買交渉では、最終的な価格は両者のリザーベーション価格の重複範囲で決まる。

『交渉戦略教室』は、確証バイアスやステレオタイプの影響に注意すると共に、価値を交換し、価値を生み出すために、交渉の計画を立てることを強調する。ファースト・オファーは、アンカーリングの観点から、準備ができていない場合を除き、自分から行った方が有利であると認知心理学的視点から説明する。交渉のタイプには、調和型（相手方の要求に応じるだけなので、衝突はないが交渉によって得られるものは少ない）、分配型、統合型の3つのタイプがあるとし、後2者の関係を中心に論ずる。統合型交渉によって価値を増大させても、その後で交渉の結果として得するためには、分配型交渉が必要になる。相手方と将来的関係があれば、相手方との継続的な関係の構築が重要となり、相手方も将来の評判を意識するはずである。交渉は、経済学と心理学の両方の視点から考察する必要がある、複雑な交渉ではパレート最適である取引案を特定するのが難しいため、合意後再点検し、必要があれば再協議することはパレート改善のための取引となる。

交渉の主観的評価は重要であるし、交渉は慎重な準備が必要となる戦略的で自己管理が求められるプロセスである。

『交渉戦略教室』と並んで、アメリカ交渉学の現状を反映しているテキストが、前述のマルホトラ＝ベイザーマン『交渉の達人』（原題“Negotiation Genius”）である。同書も、『交渉戦略教室』と基本的なスタンスは同様である。『交渉の達人』も、交渉による価値の創造を強調し、なるべく複数の論点を検討することを勧める。これまで価値の要求に重点が置かれすぎ、テーブルの上に価値を残したまま交渉を終えることが多いと批判する。アンカーリングについても、経験豊富で専門知識のある交渉者でも、アンカーリングに影響を受けることは、研究で示されている。それ故、交渉で最初に強気の条件を提示するのが有利であるが、十分な情報を持って

いない場合は相手に最初の条件提示をさせる。

価値創造のためには、自分と相手方の複数の利害を把握し、相手方が自分に提供できそうな論点をすべて検討する。複数の論点を同時に交渉し、包括的な提案をする。あらゆる選好の違いを利用して価値を創造する。交渉では、相手方の問題は直ちに自分の問題になると理解する。相手方と信頼を構築し、情報を共有する。相手方の言葉を理解し、その言葉で話す。

パイの大きさは決まっているという思い込みは、相手方の提案に対する反射的な過小評価に繋がる。目立つ情報に飛びつくバイアスや不合理なエスカレーションにも注意しなければならない。

『交渉戦略教室』や『交渉の達人』を参考にしながら、爆発的に拡大するアメリカ交渉学を十分に咀嚼して、わが国の交渉学をまとめることが肝要である。

## 2 紛争予防と統合型交渉——「法の空白地帯」

### (1) 保険金請求

これまでわが国では、紛争予防のために統合型交渉を行ってきたことはない。しかし、一見すると分配型交渉しかないように見える保険金請求の局面でも、統合型交渉により紛争予防することすら可能になってくる。

保険金請求は、保険金請求者と保険会社の紛争で、将来の継続的關係は少なく、現在の保険金をめぐる分配型交渉の典型のように考えられてきた。しかし、保険契約の時点に遡ると、統合型交渉は十分可能になってくる。たとえば、生命保険の例で考えてみよう。現在の生命保険では年齢による区別だけで一律の契約内容になっているが、生存期間は喫煙の有無や運動習慣、BMI 等によって実際は大きく異なってくる。しかも、禁煙、運動習慣、適正な BMI の維持により健康寿命は相当程度延びることは統計的に証明されている。保険契約の段階で、禁煙、運動習慣、BMI を確認して、統計的に判明している寿命の延長分だけ保険料を特約で割引けば良い。その後も定期的にチェックするだけでなく、提携施設で定期的に運動できるようにすれば寿命の統計的延長も保証される。これにより寿命だけでなく健康寿命も飛躍的に伸びるから、社会的なメリットは大きく、このような保険契約を大幅な減税対象にすれば、社会保障費の増大も押さえられる。契約者、保険会社、社会や国家にとってすべてウィン・ウィンの関係が成立する（「三方一両得」）。

保険契約時に、AI を活用して各個人の健康寿命及び寿命の伸びを統計的に示すことを行えば、より多くの人々がこの保険に加入しようとして、各人が自分の健康管理に努めるだろう。健康管理の促進が、この生命保険の普及により爆発的に進み、健康で長命な社会が実現するはずである。死亡保険金の支払いよりも、健康な長生きライフが可能になる方向でなるべく保険金の支払いもなせば良い（良い提携病院に入院でき、医療健康情報も豊富に得られる医療保険の付加など）。

重要なのは、健康寿命を伸ばす保険は当事者間だけでなく、社会的なメリットも非常に大きいことである。

## 日本交渉学の現在と近未来

また、保険販売後は保険金請求の面倒を保険会社はあまり見ない。交通事故や傷害事故でも保険会社は保険金の支払いを少しでも減らそうと、分配型交渉に徹する。しかし、筆者の経験からすると、治療を十分に行い、特にリハビリ治療を徹底すると、相当程度（場合によっては完全に）回復する。後遺症を残さないことが被害者にとっても保険会社にとっても（後遺症傷害の保障が一番高い）良いはずである。しかし、被害者（保険金請求者）にそのようなアドバイスをを行う仕組みは存在していない。AIを駆使し、被害者の個人個人に合った治療と損害賠償金の請求をアドバイスする仕組みが必要であろう。

事故防止の観点からは、衝突防止装置付きの自動車の保険料を割安にするだけでなく、衝突防止装置付き保険（保険に加入すると未装着の自動車に自動的に衝突防止装置を付けてくれる）も社会全体として推進することが、「三方一両得」の統合型開発に役立つだろう。

## (2) 下請けとの共同開発化

わが国は、部品メーカーを中心に下請け企業が非常に多い。コストダウンを図ろうとすれば、当然下請けの納入価格を下げるのが重要となる。アメリカの自動車メーカーなどはコストダウンが徹底しており、入札で部品納入メーカーを決定し、可能な限り部品を安く仕入れる。

わが国の場合、下請けとは継続的關係に立つのが普通であり、入札によりコストダウンを図ることはあまり行われていない。しかし、下請けに対して優越的地位を利用して無理な納入価格のダウンを求めることも多い。これは優越的地位の濫用として、独禁法上の問題が生じるだけでなく、分配型交渉でも問題となる——一方的に強硬な当事者の取扱いになってくる。

下請けを分配型交渉の相手方とみなすのではなく、統合型交渉の相手方と考え、ウィン・ウィンの関係を築いていくべきである。すなわち、新製品開発も含め共同開発のパートナーとして開発に当初から参加させ、性能や特性を一緒に考えさせ（論点の複数化）、価格も販売開始時は下げさせ共同でリスクを取りつつ、販売が軌道に乗れば大量発注すると約束することの方が全体としてみれば好ましい。日本車がアメリカ車よりも優位に立てた理由としては、下請けと一緒にあった製品開発がポイントとして挙げられていることを、統合的交渉の例として理解すべきであろう。

## 3 「和解と交渉」理論

これまで別個に論じられることも多かった裁判上の和解と交渉理論も、同一性質のものとして捉えて、交渉理論を裁判上の和解に取り入れるべきである（従前も和解のメリットとして統合型解決が挙げられたが、和解を統制する原理として統合型交渉理論を全面的に採用すべきである）。

訴訟が、紛争解決に適しているかと言えば、国家権力による強行的解決ではあるが、法技術的な理由から、訴訟では紛争の全体像を把握することはできず「訴訟物」概念によって輪切りにされてしまう。つまり、訴訟による紛争解決は最初から分配型交渉を目指し、ウィン・ルーズ型の解決しか念頭にない。しかし、訴訟による紛争解決費用（上訴や強制執行の手間や費用を含む）を考えると、和解によってウィン・ウィン型の解決を目指す方が「法と経済学」的視点

からも優れている。最高裁まで行けば 10 年かかるかも知れないという紛争解決は、タイムリーな解決を図れず、判決が確定しても実際の価値が少ないことになり、可能な限り避けるべきだろう。

和解交渉の在り方としても、分配型交渉を当然の前提とし、裁判官の暫定的心証の開示を議論している現在の通説的見解は疑問とせざるを得ない。訴訟上の（場合によっては訴訟外の）和解が訴訟においても、中心的解決方法となりつつある今、統合的交渉と解決をその中心軸とすべき時期に来ているだろう。

#### 4 アジア交渉学の探究や交渉の場面

またほとんど手つかずの研究領域であるが、アジア交渉学を構想し探究してやる必要があるだろう。西欧型の黑白をつける紛争解決と異なり、中間的な解決を善いとする東洋型紛争解決は従来から存在していたはずである。体面を重視する点も、東洋的な思想の現れかと思われる。

しかし、近時は、中国を中心にわが国と同様に『ハーバード流交渉術』を軸とした欧米型交渉の研究が始まっている。アジア諸国の動向を紹介していくことにより、わが国と合わせてアジア交渉学を樹立していくことも可能になろう。認知心理学的な研究結果も、アジアと欧米では異なるようであり、そうであれば交渉学全体も異なったものになってくるだろう。

近時アメリカで指摘されている交渉の場の重要性なども、交渉の認知心理学として説明できる。どのような部屋で机やいすの配置をどうするか、TPO に合わせた服装など、すべて認知心理学から検討してみる必要がある（実証実験も可能だろう）。

交渉の結果に大きな影響を及ぼすものに、交渉の場の設定の仕方や服装などがある。部屋によって雰囲気も異なってくるし、机やいすの配置により、交渉での話しやすさも違ってくる。フォーマルな交渉ではきちんとした盛装で臨む方が好ましいし、相手方がインフォーマルな服装をしてくる場合は同様にインフォーマルな服装をした方が親しみ易く、交渉もスムーズに行く。

### IV 結び——交渉学の拡大

わが国の交渉学がアメリカと比較して不十分な点として、交渉学の領域拡大が不十分なことを最後にまとめて代えて挙げるべきだろう。わが国の交渉学の研究者の層の薄さが大きく影響しており、交渉学が法学や経営学の王道となっているアメリカとの格差は大きい。

#### 1 法学の領域拡大

法学は、これまで法律を中心に発展してきた。確かに法律の精緻な解釈は、社会規範であり交渉の客観的規準を定めるためには有効かつ有意義である。しかし、一旦紛争が生じると、法律に従った紛争解決では何かが一義的に決まらないために紛争になっているのであり（現代では法律を全く無視して生ずる紛争は少ない）。容易に解決できなくなってくる。

紛争解決のための取引費用は、分配型交渉では非常に高くつく。

むしろ、交渉学を法学教育ないし法曹養成の中核に据えて、統合的解決を図らせることによ

## 日本交渉学の現在と近未来

り、パレート最適を引き上げ、パレート改善のお陰で社会的に価値が増大するようにすべきである（例、オレンジ姉妹の場合、姉が皮を取ってオレンジケーキを作り、妹が果実を取ってオレンジジュースにすれば、オレンジ2個分の経済的利益が発生する）。

現在のように細かい法解釈学と訴訟の仕方だけを教育することは、トータルで考えれば社会的にマイナスであろう。アメリカでは、訴訟の和解率が90パーセント以上にのぼるだけでなく、交渉学はロースクールの人気科目であり、交渉のプラクティス教育も随分行われている。

日本でも交渉学を法学教育の中心科目に据えないと、非効率な裁判による無駄な資源浪費と法の空白地帯を生むだけになるだろう。

## 2 経営学の中核は交渉学

経営は、常にどこでも交渉を伴う。会社設立、事業開始、従業員の雇用、どれもが当局や関係者、従業員との交渉の連続である。事業が軌道に乗っても、取引先や銀行との交渉、ライセンス交渉など、交渉が下手では事業はすぐに倒産の危機に瀕しよう。

経営学は、実践的な学問であると同時に統合的交渉や認知心理学、社会学、文化的素養も要求される総合的な学問である。

アメリカのMBAでも、交渉学は中心的な基本科目であり、ロールプレイを初めとするプラクティカルな実践教育が活発である。わが国も、同様な方向を目指すべきだろう。

## 3 社会諸科学との融合と統一

アメリカでは、心理学や経済学、公共政策や国際政治といったバラエティに富んだ周辺領域の研究者の進出が著しい。従来のロースクールで始まった『ハーバード流交渉術』の頃の状況とは一変している。もはや交渉学は、社会諸科学のつぼと化しており、総合的アプローチがその特徴になりつつある。そこでは、融合と統一も図られており、基礎理論から応用・実践へという発展的な形の中で吸収が図られている。

わが国の場合、アメリカの周辺諸科学の影響を吟味しつつ（わが国の周辺諸科学の影響にも同様にあてはまるか）、それらとの融合と統一をはかることで、新しい交渉学の学問体系が生まれてこよう。

## 4 コロナ禍を経て（ポストコロナ時代）

現在コロナ禍（コロナパンデミック）の中で研究教育を行っている筆者としては、1日も早い終息を祈るばかりであるが、交渉理論への影響について最後に一言述べておきたい。

基本的には交渉理論の考え方は変わらないものの、オンラインでの交渉のやり取り（オンライン交渉）が増えるにつれて、留意すべきことはあるだろう。

1つは、オンライン通信ないしオンライン交渉の限界である。かなりフェース・ツー・フェースの交渉（対面交渉）に近いイメージを持つことはできるが、すべて見える訳ではなく、画面だけの情報共有となる限界である。画面に映像として写っているものしか、交渉の材料にならない。感情伝達が難しくなる反面、パワーポイントなどを利用してメリハリをつけることも重要となり、通信環境の整備も同時に重要になってくる。

もう 1 つは、背景の作り方やマイクあるいは画面の使い方などのオンライン交渉に特有の問題に習熟することである。

オンライン交渉がどれだけ将来も残っていくのかによっても、これらの問題は違ってくるだろうから、このテーマは将来の課題として検討したい。

《注》

- 1) 本稿は、2020 年 11 月 14 日の日本交渉学会の基調報告の一部をなした。紙幅の関係で III 以下の記述が要約的になっている。
- 2) Roger Fisher = William Ury “Getting to YES”(1st ed.1981,2nd ed.1991,3rd ed.2011). 翻訳としては、金山宣夫=浅井和子訳『新版ハーバード流交渉術』(1989)、岩瀬大輔同 (2011) 等参照。第 3 版では、Bruce Patton が編者として加わっている。
- 3) William Ury “Getting Past No Negotiating with Difficult People”(1991). 翻訳として、斎藤精一朗訳『ハーバード流 “No” と言わせない交渉術』(1992)。
- 4) Roger Fisher = Daniel Shapiro, “Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate”(2005). 翻訳として『新ハーバード流交渉術感情をポジティブに活用する』(2006)( 翻訳) 印南一路。
- 5) White の伝統的立場からの Getting to YES に対する厳しい批判として、James White, Essay Review: The Pros and Cons of Getting to YES, 34 J. Legal Educ.115(1984).White は現実の交渉の大半は分配型交渉であり、統合型（原則立脚型）交渉は限定的であると説く。これに対するロジャー・フィッシャーのコメントは、将来志向的な交渉学としては、統合型（原則立脚型）交渉に移向すべきであるとする。交渉学を学ぶ学生には、統合型（原則立脚型）交渉を目指すべきであると教育したいと説く。
- 6) Getting to YES(3rd ed. 2011) の xiv 頁参照。
- 7) id., pp153.
- 8) 前掲 5) 参照。
- 9) 代表的なのが、マックス H・ベイザーマン=マーガレット A・ニール『マネージャーのための交渉の認知心理学』(白桃書房、1997) (翻訳) 奥村哲史。原題は Negotiating Rationally で、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院での研究と教育に基づいて執筆されている。
- 10) すべてアメリカで行われた認知心理学の研究に基づいている。小林秀之編著『交渉の作法』第 5 章 (166 頁以下) 「交渉の心理学」参照。
- 11) 小林秀之「日本交渉学の現状と将来」SBI 大学院大学紀要 7 号 130 頁、139 頁(2019)、参照。
- 12) ODR については、渡辺真由の一橋大学国際企業戦略研究科博士論文が詳しい。
- 13) Carrie Menkel-Meadow, Toward Another View of Legal Negotiations, 31UCLA L. Rev. 754(1984). 同論文は、無作為に抽出した 240 のケースの大半は、ゼロ・サムではない事件であったのに、法律的に構成されることによりゼロ・サムのケースに変身したと指摘

## 日本交渉学の現在と近未来

- する。つまり、法によって統合的解決が可能であった交渉が紛争に代えられ、ゼロ・サムゲームになったと分析している。
- 14) Roger Fisher = Daniel Shapiro, "Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate"(2005)が原著であり、Getting to YES に欠けていた感情分析とその有効利用を主な考察対象としている。
  - 15) 『新ハーバード流交渉術』自体は、交渉の際の感情の働きやその有効利用を主な内容とするため、その後の認知心理学のような感情や心理によるバイアスや誤謬に対する考察は弱い。
  - 16) Alan Lempereur = Aurelien Colson『交渉のメソッド——リーダーのコア・スキル』(原題"The First Move") (白桃書房、2014) (翻訳) 奥村哲史。
  - 17) Stuart Diamond 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクする新しい交渉術』(原題"Getting More: How You Can Negotiate To Succeed in Work and Life") (集英社、2012) (翻訳) 櫻井祐子。
  - 18) Ellen Raider = Susan Coleman 『国際紛争から家庭問題まで協調的交渉のすすめ』(原題"Conflict Resolution") (アルク、1999) (翻訳) 野沢聡子=鈴木有香=中野恵美。
  - 19) Deepak Malbatra = Max H. Bazerman『交渉の達人』(原題"Negotiation Genius") (日経出版、2010) 森下哲朗監訳/高遠裕子訳。
  - 20) Margaret Neal = Thomas Lys 『スタンフォード&ノースウェスタン大学教授の交渉戦略教室』(原題"Getting (More of) What You Want" (講談社、2017) (翻訳) 渡辺真由。
  - 21) 交渉力研究会 『「ハーバード流交渉術」を超えて』(ストーク、1995)。
  - 22) 田村次朗 『ハーバード×慶応流交渉学入門』(中公新書、2014)。
  - 23) 田村次朗=隅田浩司 『戦略的交渉入門』(日経出版、2014)。
  - 24) 松浦正浩 『実践! 交渉学』(ちくま、2014)。
  - 25) 荘司雅彦 『論理と心理で攻める人を動かす交渉術』(平凡社、2007)。前半は新ハーバード流交渉術の考え方の紹介で、後半が実践編。
  - 26) 佐久間賢 『交渉力入門』(日経出版、4版2014)。同書は、交渉を「ウィン・ウィン交渉」に変える方が成功するが、そのためには十分な準備と寛大さ、動機づけと代替案が必要であるとする。
  - 27) 齋藤孝=射手矢好雄 『ふしぎとうまくいく交渉力のヒント』(講談社、2009)。ハーバード流交渉術の実践での生かし方が良く分かる。
  - 28) 太田勝造=草野芳郎編著 『ロースクール交渉学 [第2版]』(白桃書房、2005)。
  - 29) 太田勝造 『民事紛争解決手続論』(信山社、2007)。
  - 30) 太田勝造=野村美明編 『交渉ケースブック』(商事法務、2005)。
  - 31) 小林秀之 『民事訴訟法』(新世社、2013)、同編 『新法学講義民事訴訟法』(悠々社、2012)、同 『法学講義民事訴訟法』(弘文堂、2018)。

[参考文献]

- 1 小林秀之「日本交渉学の現状と将来」SBI 大学院大学紀要 7 号 130 頁 (2019)。同論文は、本稿と同一のスタンスに立つが、細部は大きく異なる。同論文を併せて読んで頂くと、筆者の構想の全体像がある程度は理解してもらえるだろう。
- 2 小林秀之編著『交渉の作法』(弘文堂、2012)。同書は、日米の交渉学の現状を客観的に解説しており、本稿は、同書の延長線上にあると言える。
- 3 Melissa L. Nelken, *Negotiation: Theory and Practice*, 2nd ed. (2007). 同書は、アメリカ交渉学の主要文献を抜粋して紹介しており、客観的・中立的なアメリカ交渉学を理解するには適している。小林前掲 2 も、同書に大きく依拠する。
- 4 草野古稀記念『和解は未来を創る』(信山社、2018)。本書は、訴訟上の和解においても交渉と同様に統合的解決が適していることを多角的に論じている。草野芳郎『新和解技術論』(信山社、2020) も、裁判官の立場から見た訴訟上の和解の効用を積極的に説く。

中国の種類株式制度に関する検討

## 中国の種類株式制度に関する検討

—日本法からの示唆—

経営管理研究科 准教授

盧 曉斐

### 【要約】

中国では、資本市場が著しく発展し、世界で注目される多くの優良企業が次々と現れているが、会社法制の側面から見れば、企業の柔軟かつ健全な発展を支える法規制は十分に提供しているとはいえず、その中、投資者のニーズの多様化に対応できる体系的な種類株式制度の構築は重要な課題の一つとして挙げられる。

本稿は、中国における種類株式制度の構築をめぐる、中国の現行法規制及び理論的な検討を整理し、かかる問題点と課題を指摘する。そして、日本法における法理論と法実務の議論を踏まえ、株主間の多様なニーズに対応し、株主間の利益調整を効率よく図ることができる制度をどのように構築すべきかについて若干の検討を行う。

### 【キーワード】

中国会社法、種類株式、一株一議決権、優先株、議決権種類株式制度

### 【目次】

- 一 はじめに
  - 1 研究背景
  - 2 研究目的
  
- 二 中国の種類株式制度に関する法規制と問題点
  - 1 会社法上の規定
  - 2 行政法規等
  - 3 現行規制の問題点
  
- 三 実務上の経験と先行研究における議論
  - 1 実務上の経験と問題点
  - 2 先行研究における議論

### 3 まとめ

#### 四 日本法の種類株式制度と問題点

- 1 種類株式に関する会社法等の規制
- 2 解釈論における検討
- 3 実務上の活用
- 4 まとめ

#### 五 中国の種類株式制度の構築に関する検討——日本法からの示唆

- 1 理論的根拠
- 2 立法方式
- 3 種類株式の設定
- 4 種類株主総会規制の導入
- 5 その他の注意点

### 六 結び

#### 一 はじめに

##### 1 研究背景

金融・資本市場の発展は企業法制の整備と改善の内在的な原動力である<sup>1</sup>。中国では、資本市場が著しく発展し、世界で注目される多くの優良企業が次々と現れてる。しかし、会社法制の面から見れば、企業の柔軟かつ健全な発展を支える法規制を十分に提供しているとはいえ、未解決の課題が多い。その中、投資者のニーズの多様化に対応できる体系的な種類株式制度<sup>2</sup>の構築が重要な課題として挙げられる。

中国の会社法は、普通株の発行を原則としており、種類株式に関する明確な規定がなく、その発行は国務院の規定に委ねられている。2013年から国務院の行政法規により上場会社を対象に「優先株」が導入されたが、利用されている会社は30社にとどまっている。2019年に上海証券取引所がハイテク企業等向けに「科创板」という新株式市場を新設し、初めて議決権種類株式を認めた。ベンチャー企業による上場を促進する狙いもある。「科创板」への上場は好調であるが、上場できる企業が限定されてしまうため、議決権種類株式制度が普遍的に運用されているわけではない。一方、非上場会社では、急速に拡大されるPE (Private Equity) 投資を背景に、PE投資ファ

---

<sup>1</sup> 朱慈蕴＝沈朝輝「类别股与中国公司法的演进」中国社会科学（2013年9期）152頁。

<sup>2</sup> 種類株式は、会社は、剰余金の配当や議決権の数等権利の内容に関して異なる2種類以上の株式を発行する場合に、各株式を種類株式と呼び、中国語は「類別株」と呼ばれている。

## 中国の種類株式制度に関する検討

ンドと創業者等との利益調整を図るために、「ギャンブル契約（Valuation Adjustment Mechanism, VAM）」がよく締結されている。しかし、明確な法規定及び定款規定がないため、その法的性質と効力は問題視されている。このように、中国では、上場企業か非上場企業を問わず、経済のグローバル化に伴い、株主のニーズも多様化しつつある。普通株式しか発行しない、及び「一株一議決権」を堅持する現行法はすでに企業の柔軟かつ効率的な資金調達需要、株主間の多様なニーズ及び利益調整に対応できず、体系的な種類株式制度の構築は喫緊の課題となっている<sup>3</sup>。

一方、日本では、種類株式制度の多様化、柔軟化に向けて何度も法改正がなされ、現在では多様な種類株式が発行できるようになっている。しかし、実務では、ベンチャー企業の資金調達における活用事例は増加しているが、上場会社による種類株式の活用はいまだに活発とは言えない<sup>4</sup>。とはいえ、当該制度をめぐって、学説における議論が多く蓄積されており、実務上の活用事例も少なくないことから、これらの内容及びこれからの課題を整理・考察することは、中国の関連制度の構築にとっても有益な示唆を与えらる。

## 2 研究目的

そこで、本稿は、中国における種類株式制度の構築をめぐって、中国の現行法規制及び理論的な検討を整理し、かかる問題点と課題を指摘する。そして、日本法における法理論と法実務の議論を踏まえ、株主間の多様なニーズに対応し、株主間の利益調整を効率よく図ることができる制度をどのように構築すべきかについて若干の検討を行う。

## 二 中国の種類株式制度に関する法規制と問題点

### 1 会社法上の規定

中国では、体系的な種類株式制度は構築されていないが、剰余金・残余財産の配当や議決権行使に関する異なる取扱いについては有限責任会社と株式会社に分けて規定されている。

#### ①有限責任会社の場合

まず、有限責任会社はすべて譲渡制限株式となっており、譲渡する際に、他の株主の過半数による同意が必要である。また、譲渡制限につき定款は別途に定めることも認められる（71条）。また、剰余金配当については、株主は、出資比率に基づき配当金を受け取る。会社が新たに増資する場合、株主は、実際に払い込んだ出資の比率に従って優先的に出資の払込を引き受ける権利を有する。但し、全株主が出資比率によって配当金を受け取らないこと又は出資比率によって優先的に出資を引き受けないことを約定する場合はこの限りでない（34条）。さらに、議決権については、株主会会議では、株主が出資比率に基づいて議決権を行使すると定められるが、会社定款による別途の規定も認められる（43条）。一方、残余財産の分配については、会社の債務を完

<sup>3</sup> 赵旭东「公司法修订中的公司治理制度革新」中国法律评论（2020年3期）124頁。

<sup>4</sup> 太田洋＝松尾拓也編著『種類株式ハンドブック』（商事法務、2017年）134頁参照。

了した後の残余財産は、株主の出資比率により分配する（186 条）とされている。

このようにみると、有限責任会社では、原則上定款自由が認められているが、債権者保護等の観点から、残余財産の分配について強行規定が適用される。しかし、全株主による同意が必要か、それとも定款による自由設定が認められるかで、種類株式を導入する際の手続きの要件が異なり、その理由が明確ではない。加えて、上記で挙げた権利以外、種類株式を設定することが可能か否かについても不明である。このような法規制の不明確があるため、実務では、有限株式会社の種類株式の活用はほとんどみられていない。

## ②株式会社の場合

株式会社の場合に、株主平等原則がまず認められている。すなわち、株式の発行は、公平、公正の原則を実行し、同一種類の株式はいずれも同等の権利を有すると定められている（127 条）。株式譲渡については、法に従って譲渡することができる（137 条）。また、剰余金配当については、株主の保有する株式の比率により分配するとされるが、定款による別途の定めも認められる（166 条）。一方、議決権については、1 株につき 1 議決権をもつとされており（自己株式を除く）（104 条）、残余財産の配分についても、有限責任会社と同様な規定をおいている（186 条）。もっとも、有限責任会社の場合と異なり、会社法に定められていない種類株式の発行について、国務院は行政法規により追加で定めることができるという授權規定が置かれている（131 条）。

上記内容から見ると、国務院による他の種類株式を除き、株式会社は原則として普通株式を前提としており、会社における利益と権力の配分は基本的に持株比率に応じて行わなければならないと解釈される。

## 2 行政法規等

上記 131 条に基づき、国務院と国務院に所属する証券監督管理委員会（以下、CSRC と称す）とは行政法規を制定し、優先株と議決権種類株式を導入した。

### ①優先株に関する規定

2013 年に国務院は「優先株の試験的な展開に関する指導意見」を發布し、優先株を始めて導入した<sup>5</sup>。それによると、優先株は、剰余金と残余財産の配当に関して普通株主に比べて優先的な権利を有するが（同意見 1 条）、定款変更、組織再編等優先株株主の利益とかかわる場合以外議

---

5 2013 年まで、優先株の導入に関して既にいくつかの部門規章が制定された。たとえば、1992 年の国家体制改革委員会「株式会社規範意見」では、会社は普通株のほか、優先株を設定することができる（同条項 6 章）。さらに、2006 年 CSRC の「創業投資企業管理暫定弁法」で投資企業は普通株または優先株及び転換権付配当優先株（準株式）をもって非上場会社へ投資できるとされた（同弁法 15 条）。

## 中国の種類株式制度に関する検討

決権の行使が禁止される（同意見 5 条）。優先株を発行できる会社は上場会社のほか、非上場の公開会社も可能とされ、かつ発行済優先株株式総数が普通株株式総数の 50% を超えてはならず、優先株総額は発行前会社の純資産の 50% を超えてならないとされている（同意見 9 条）。

続いて、2014 年 CSRC「優先株試点管理弁法」においても、優先株式の発行内容と手続に関して厳格な規定が設けられた。例えば、上場会社については、上海 50 指数の会社に限定され、発行価格が一株 100 人民元（15000 日本円に相当）であることが定められている（同弁法 26 条、32 条、34 条）。また、非上場公開会社の場合は、企業統治体制の整備や厳格な情報開示規制が適用される（同弁法 40 条以降）。さらに、優先株式に関する株式買取りと組織再編に関する手続、責任規制等も定められている。もっとも重要な点として挙げられるのは、優先株に関する種類株式総会に関する規定である（同弁法 10 条）。すなわち、定款の優先株に関する内容を変更する場合、1 回または累積で会社の資本金を 10% 以上減少する場合、会社の合併、分割、解散または会社の形式を変更する場合、さらに優先株を発行する場合、会社定款が定める他の場合に、優先株の株主は、株主総会に参加する権利があり、一株一議決権が付与される。上記事項につき、出席した普通株主の有する議決権の 3 分の 2 をもって承認するほか、出席した優先株株主の有する議決権の 3 分の 2 による承認も求められる。このように、優先株に関する制度はある程度明確にされ、特に上場会社における優先株の発行について一定の基準が示された。しかし、上場会社の場合に上海指数 50 の企業しか適用できない等、適用範囲はかなり狭い。

## ②国有企業に関する特別な規制

上記優先株のほか、2014 年からメディア企業の中の国有企業を対象に特殊管理株の導入も試験的に始まった<sup>6</sup>。黄金株とも議決権種類株式とも異なり、特殊管理株制度とは、会社の株式を A 株と B 株に分類し、両者とも同様な経営参与権・収益権を有するが、B 株には取締役の選任と重要な取引等に関する特別議決権が付与される制度である（中国共産党三中全会草案）。特にインターネットメディア分野では、創業者株主（国家）が B 株を保有し、敵対的な買収を防衛することができ、絶対的決定権と支配権を維持できるという狙いがある。現在では、幾つかの中央メディア企業が試験的に導入しつつあるが、健全な制度をどのように構築するかはいまだに定論がない状態にある<sup>7</sup>。また、上記特殊管理株は公信力、影響力の高い産業等に限定され、かつ国家管理という行政的な色彩も強く、必ずしも会社法の一般的な視点から検討されていないことが指摘できる。

6 2014 年に国务院弁公庁が「文化企業の発展をさらに支持するための規定」を發布し、メディア産業の社会主義方向を保証するため、重要な国有メディア企業に「特殊管理株制度」を導入すると定めた。2015 年に国务院が「国有企業改革の深化に関する指導意見」を發布し、一部の国有資本を優先株に転換し、少数の特定領域において特殊管理株制度を構築すると明言した。

7 吴高臣「国家特殊管理股的法律性质」法学杂志（2018 年 1 期）48 頁。

### ③議決権種類株式に関する規制

従来から、アリババ等の新興企業が次々とアメリカに上場を果たしており、その重要な原因の一つは、柔軟な議決権種類株式制度が存在するからである<sup>8</sup>。2018年4月に香港証券取引所はメインボード上場規則を変更し、はじめて「同株不同権」という議決権種類株式制度を導入した。上場規則が定める新興イノベーション産業の会社は、一定の要件を満たす場合に議決権種類株式によるIPOは可能であるとされた(HKEX上場規則8章A)。その後中国の新興企業の小米や美团点評等が相次いで議決権種類株式による香港上場を遂げた。

優良な新興企業を取り込み、中国国内市場の活性化を促進するため、2019年4月にCSRCが「科創板における株式の新規発行に関する登録管理弁法」と「上海証券取引所における科創板の設立と試験的な登録制に関する実施意見」を公布し、これに基づき、上海証券取引所は同年3月に「科創板株式上場規則」を制定し、6月にハイテク企業向けの科創板を創設し、7月に初めて運営し始めた。現在まで、既に多くの新興企業が科創板に上場し、2020年12月アリババ傘下のアントファイナンシャルも2020年8月に香港と上海科創板に両方上場申請している。

議決権種類株式とは、中国語で「表決権差異安排」と呼ばれ、普通株以外に、特別議決権を有する株式を発行でき、1特別議決権株式が有する議決権の数は1普通株より多く、他の権利について普通株と同様であると定義されている(「科創板株式上場規則」2.1.4)。科創板上場規則5章で専ら議決権種類株式制度について定められている。それによると、当該種類株式を発行する会社は、株主総会の特別決議による承認を得て、導入リスク、会社ガバナンス、株主保護の特別措置等について開示しなければならない。さらに、1議決権種類株式に付与される議決権は普通株の10倍を超えてはならず、普通株の議決権は合計して総議決権の10%を下回ってはならない等議決権の設定に要求されている。また、議決権種類株式が譲渡される際にサンセット条項や権利濫用禁止条項も定められている。総じてみると、議決権種類株式制度はアメリカに類似した制度を導入しており、創業者の支配権を確保すると同時に、他の株主の利益保護にも配慮しているため、積極的な意義を有すると考えられる。しかし、独立取締役以外の取締役の選任については、議決権の少ないまたは無議決権株式が一つのクラスとして行使することによって選任できる取締役数の下限は設けられていなく、少数派株主保護に十分であるかは疑われる。そして、DCSの有効期間等の設定がなく、DCSによる内部者支配が効率ではなくなる場合にどう対応するかについても不明のままである。

### 3 現行規制の問題点

上記のような行政法規による種類株式に関する規定は、社会・経済情勢に合わせて柔軟に適時に導入するメリットがあり、種類株主による利益調整機能を一定程度発揮できると評価できる。

---

<sup>8</sup> 拙稿「アメリカのベンチャー企業における種類株式の利用と法的問題点」SBI大学院大学紀要5号(2017)を参照されたい。

## 中国の種類株式制度に関する検討

しかし、立法レベルが低く、現行会社法と衝突する部分が見られ、その法的効力が疑われる<sup>9</sup>。上記諸制度は会社法の基本的な理論に基づき検討され、導入されたわけではなく、銀行の資本金の充足や、新興企業の発展等の政策的な目的で導入されたものである。そのため、種類株式の適用範囲がかなり狭く、株主のニーズの多様化に充分に対応できず、資金調達と支配権強化を重視する一方、種類株主の利益保護を軽視していると言わざるを得ない。

### 三 実務上の経験と先行研究における議論

#### 1 実務での経験と問題点

中国の実務では、法規制よりも先に種類株式或いは種類株式と類似した機能を有する制度の導入を試みてきた。もっともこれらの制度は、いまだに明確に法条文で定められていない。

##### ①国有企業改革における利用

国有企業改革において、種類株式に類似した制度が実際に利用されていた。一つは、国有黄金株の利用である<sup>10</sup>。もっとも、当該制度の利用は、国有有限責任会社に限定されており、上場会社には認められない。もう一つは、株式分置改革の例<sup>11</sup>である。2004年CSRCの「社会公衆株株主権益保護に関する若干の規定」では、新株発行や組織再編等社会公衆株株主の利益に影響がある事項につき、公衆株株主が保有する株式の議決権の50%以上による同意が必要とされ、実務でも実施されており、種類株主総会に含まれると考えられる<sup>12</sup>。

##### ②株主間契約等の利用

中国のベンチャー企業が国内外の投資を誘致する際に、ギャンブル契約（VAM）をはじめとする株主間契約がよく利用される。その内容には、一般的に反希釈条項、議決権配分条項、拒否

9 汪青松「優先股の市場実践与制度建设」证券市场导报（2014年3期）15頁。

10 たとえば、広東省「省所属国有企業改革の深化に関する実施方案」では、特定事項に関する拒否権を付与すべきと定められていた。また、哈爾濱中慶燃氣有限公司の改革の中に、国資委が1%の株式を有するが、一名の取締役を派遣できる等の権利を有する等が定められており、国有企業改革の中で、黄金株が実際に利用されている。

11 株式分置改革は、証券市場での自由譲渡が禁止され、会社の発行済み株式の60%以上を占める非流通株（国家株、法人株）に流通株と同じく持株を売却する権利を付与する改革であり、2018年に完了した。

12 2003年の銀山化工案では、流通できなかった国有株の流通化について、流通株株主による反対が行われ、可決されなかったことも種類株主総会として考えられる。

権条項等が含まれる<sup>13</sup>が、条項の効力は必ずしも保証されていない<sup>14</sup>。

確かに、投資者と会社の情報の不均衡を解消し、当事者間の議決権や利益配分を定め、各自の異なる需要を満すためには、ギャンブル契約の締結が有効な手段として考えられる。しかし、契約内容に正面から正当性を与える法規則がほとんどなく、契約条項が強行規定に違反し、無効になる潜在的な不確定性が高い。これに鑑みると、株主間の財産権と支配権に関する多種多様な需要に対応でき、効率的な資金調達と柔軟な会社経営を実現できると同時に、株主及び債権者等の利益を図るためには、株主間契約のみに依拠することはできず、種類株式制度の構築が必要不可欠であると指摘される<sup>15</sup>。

## 2 先行研究における議論

中国の学説は、一致して、種類株式制度の構築は実務での需要があり、中国の会社法現代化のために避けては通らない道であると認識している<sup>16</sup>。

### ①種類株式制度の理論的根拠

種類株式制度を支える理論的根拠について、中国では様々角度から論じられてきた。

#### 1) 株主（利益の）異質化説<sup>17</sup>

この説は、アメリカの学説等の検討を整理し、中国でも株主の異質化を重視すべきと主張される。つまり、伝統的な会社制度は株主の同質性を仮定の前提としており、一株一議決権と資本多数決はそれに由来する原則であるが、エージェンシーコストの増加と支配株主による支配権の濫用等、会社内部権力の合理的な配置に弊害をもたらしている。資本市場における会社発展の長い歴史を振り返ると、株主の間で、持株数の差異のみならず、財産的権利及び経営支配の権利等に関するニーズが異なり、その権利行使の方式等も異なるため、このような「株主の異質性」に対

<sup>13</sup> 朱＝沈・前掲（注1）148頁。

<sup>14</sup> たとえば、ギャンブル契約訴訟第一号と呼ばれる海富投資 V. 甘肅世恒 & 香港迪亜案がある。Y社（甘肅世恒）は、Z社（香港）が内陸で設置された完全子会社であった。2007年にX社（海富投資）がY社に2000万円を投資し、3.85%の株式を占め、Y社及びZ社と三者間で「増資契約」を締結し、「2008年Y社の純利益が3000万円を下回った場合に、Y社がX社に補填しなければならない。Z社はY社の当該補填責任につき担保責任を負う」と定められていた。その後、Y社は当該責任を果たさなかったため、X社が提訴した。中国最高裁判所は、上記X社とY社間の補てん条項について、X社はY社の業績と関係なく投資収益を保つことができ、Y社及び債権者の利益を損ない、会社法20条、中外合資経営企業法8条、契約法52条に違反し、無効であると判示した。

<sup>15</sup> 朱＝沈・前掲（注1）149頁。

<sup>16</sup> 2006年から、中国のPEファンドが急速に発展し、かつ2009年の創業板が設けられたことを背景に、種類株式をめぐる議論が盛んになってきた。沈朝暉「公司类别股的立法規制及修法建议」証券法苑（2011年5巻）564頁。特に、アリババ等の新興企業が次々と海外上場を果たしていることに危機感を持つようになり、議決権種類株式制度を中心に、中国市場の競争力の向上のために種類株式制度の整備の必要性が強く唱えられるようになった。

<sup>17</sup> 汪青松＝赵万一股份公司内部权力配置的结构性变革现代法学（2011年5期）40頁以下、朱＝沈・前掲（注1）148頁以下。

## 中国の種類株式制度に関する検討

応できることは会社の資金調達に有利である。これは、種類株式制度が生まれる源泉となると主張される。

2) 会社自治理論（私的自治の原則）<sup>18</sup>

この説は、資本市場において会社が強行法規に違反しない前提で、市場主体として自由に内部の権力配置と利益配分を決定する権利があるとしたうえ、種類株式の種類と内容は会社自治理論を敷衍したものであり、種類株式に関する制限は会社自治の限界に由来すると主張される。

そのほか、株主平等原則との関係についても論じられている。種類株主の株主権は普通株主のそれと異なり、株主平等原則の例外と主張する意見があれば<sup>19</sup>、当該制度は株主平等原則を反映するものであり、株主間の実質的な平等の実現に寄与すると主張する意見もある<sup>20</sup>。

## ②立法上の提言

上記の学説を踏まえると、種類株式制度は株主の異質化と会社自治の原則によって要求されるものであり、中国ではいまだに体系的な制度が欠けているため、企業の経営上の創意工夫が阻害され、株主の利益が十分に確保されていないと言わざるをえない。そのため、下記の立法上の提言もなされている。

まず立法レベルに関しては、会社法 132 条及び優先株に関する行政規定があるため、ほかの種類株の追加も行政規定によって定めるべきとの主張<sup>21</sup>に対して、体系的な種類株式制度を会社法で設けるべきとの主張も見られる<sup>22</sup>。

そして、立法方式については、多数の学説は、法により列挙的に明確に定めることが妥当だと考えられている<sup>23</sup>。また、公開会社は定款自治に委ね、非公開会社について法定化すべきと主張する見解も見られる<sup>24</sup>。

さらに、株式種類の設定については、利潤と残余財産の分配に関する株式、議決権に関する株式、償還株、転換株、取締役の選任に関する株式とすべきとする説があれば<sup>25</sup>、普通株が包含している株主権を剰余金配当請求権、残余財産請求権、議決権、その他の特殊な権利を子権利とし、その組み合わせによって、九種類の種類株が創設すると提案する説もある<sup>26</sup>。そのほか、種類株主間の利益調整のために種類株主総会に係る制度の整備についても若干検討されている。

18 汪青松『股份公司股东权力配合的多元模式研究』（中国政法大学出版社，2015）82-84 頁。

19 柯芳枝『公司法论』（中国政法大学出版社，2004 年）201 頁。

20 株主の権利設定が当事者間の意思決定に委ねられ、同一種類の株式に同一の権利が付与され、異なる種類の株式の間に権利配分の衡平が図られているなら、株主平等原則に違反しない。王东光「类别股法理研究」科学经济社会（2013 年 3 期）123 頁。

21 刘胜军「类别表决权：类别大股东保护与公司行为自由的衡平」法学评论（2015 年 1 期）112 頁

22 葛伟军「论类别股和类别权」商事法论集（2012 年总 21 卷）340 頁。

23 任尔昕「关于我国设置公司种类股的思考」中国法学（2010 年 6 期）108 頁。朱＝沈・前掲（注 1）159 頁。

24 李燕＝郭青青「我国类别股立法的路径选择」现代法学（2016 年 3 期）76 頁。

25 任・前掲（注 23）107 頁。李海燕「建立我国类别股制度的构思」吉林大学博士论文（2014 年）85 頁。

26 李＝郭・前掲（注 24）78 頁。

### 3 まとめ

上記で述べたように、実務では、新興企業、特に上場を目指す中堅企業は投資者の多様な要望に応じられるようにすることが求められ、種類株式制度を実際に利用している。また、中小企業の場合に、仮に株式保有構造がシンプルであっても、支配権の維持と同時に資金を調達することができ、株主間利益を調整する必要が生じる場合に、当該制度が有益な方法を提供する。

しかしながら、現行法では種類株式制度が利用できる法的根拠を提供していないため、実務では、株主間の利益調整のために、安易に種類株式等を導入せずに、株主間契約をもって、利益及び支配権の配分を調整しており、法的効力と株主保護の面で問題が残っている。

では、上記のように学説において活発に議論され、かつ実務でもニーズが高まっているにもかかわらず、なぜ会社法上の体系的な種類株式制度はいまだに構築されていないのであろうか。その原因は次のように推察される。まず、政府の会社制度への介入が強いため、どの時期にどの種類株をどのように導入するかに関しては政策的な要素が強く、当該制度を体系的に構築することを検討する余裕がなかった。また、種類株式制度が複雑であるため、法曹界では積極的にこの制度を推し進めるインセンティブが高くない。さらに、民間企業はいまだに発言力が弱く、現行法規制への対応に振り回され、実務上のニーズがあったとしても提案する習慣や余裕がないことも考えられる。

## 四 日本法の種類株式制度と問題点

日本では体系的な種類株式制度<sup>27</sup>はあるものの、活用されていない。以下日本の当該制度を概観したうえで、その問題点について若干の検討を加える。

### 1 種類株式に関する会社法等の規制

#### 1) 設定可能な種類株式

会社法 108 条では、株主の多様なニーズに対応し、次の種類株式を定めている。すなわち、①剰余金配当に関する種類株式、②残余財産の分配に関する種類株式、③議決権制限株式、④譲渡制限株式、⑤取得請求権付株式、⑥取得条項付株式、⑦全部取得条項付き種類株式、⑧拒否権付株式、⑨取締役、監査役の選任に関する種類株式（委員会設置会社と公開会社は対象外）である。この 9 種類の事項について組み合わせも認められ、権利内容が異なる株式ごとに株式の種類

<sup>27</sup> 日本における種類株式制度への許容は徐々に行われたものである。1899 年商法で利益配当及び残余財産の分配に関する優先株のみ認められていた。その後、種類株式の種類が追加されたが、実務での活用は少なかった。バブル崩壊後直接金融のニーズが高まったことを背景に、平成 13 年、平成 14 年の商法改正で全面的に種類株式制度を導入し、議決権制限株式、種類株主総会規制等を設けた。2005 年会社法は全部取得条項付種類株式全部の種類株式制度を再整理し、体系的な制度を構築したと評価できる。松尾健一「種類株式と株主平等原則に関する一考察」同志社法学 60 巻 7 号（2009）64 頁。李海燕「種類股在日本公司实践中的运行」现代日本经济（2014 年 2 期）68 頁。

## 中国の種類株式制度に関する検討

が形成される。また、設定される種類株式は、その権利内容と発行方法、発行数等を定款で定めなければならないし、108条で挙げられた以外の種類について設定してはならないと、法定主義を採用している。他方、非公開会社一般的に「属人的な定め」が可能である（会109条2項）。

## 2) 種類株主間の利益調整規制——種類株主総会規制

日本会社法は、種類株主総会の決議権限を明確に定めている。すなわち、種類株主に損害を及ぼす恐れがある行為の承認、拒否権の対象事項（⑧）、取締役・監査役の対象事項（⑨）、定款変更（④と⑦）、組織再編行為、定款による拡張または縮小等に関して、種類株主総会による決議が求められる（321～325条）。株主総会、取締役会会社全体の利益を代表する権限が排除されることを避けるため、「当該種類株主の利害に密接な関係がある事項に限定して定款で定める事ができると解される<sup>28</sup>。

こうして、種類株主総会の規定の明確化、そして決議権限を規制で限定することは、各種類株主の利益を保護するために不可欠である。また、定款自治の原則から、定款による決議範囲の調整が認められ（その範囲については学説上の争いがある）、種類株主間の利害を図るための有力な手段として位置付けられている<sup>29</sup>。

また、種類株主の利益保護措置として、種類株主に損害を及ぼす恐れがあり、かつ種類株主総会が不要とされる場合に、反対株主の買取請求権が付与され（116条）、取締役の注意義務の補完的な役割を果たすと考えられている<sup>30</sup>。

## 3) 上場会社における規制

東京証券取引所の規制では、未上場の株式会社のIPO時の種類株式の発行と上場後の種類株式に関して規定が設けられている。まず、IPO時には、議決権付き株式を1種類のみ発行している会社における当該議決権付き株式（普通株式のみ上場）、議決権の少ない株式、無議決権株式の発行が認められる（上場規程205条（9）号の2）。また、「上場審査等のガイドライン」では、実質審査基準も設けられており、特に議決権の多い株式の利用について、株主共同の利益の観点から必要かどうか、そして議決権種類株式スキームが利用の必要性に照らして相当であるかどうかをもって審査される<sup>31</sup>。一方、追加で上場できる種類株式としては、無議決権株式、非参加型優先株、子会社連動配当株が認められる（上場規程2条）。発行の可否については、株主の権利内容及び行使が不当に制限された否かが判断基準となる。

<sup>28</sup> 江頭憲治郎『株式会社法』（有斐閣、第7版、2017）319頁。

<sup>29</sup> 種類株式総会の効力に関連して、実務では、全部取得条項付株式を利用してスクイーズアウトをする際に、種類株主総会の決議瑕疵が問われる判例はいくつかあったが、2014年改正によって、特別支配株主の株式等の売渡請求を用いる手法と株式併合が主流となったため、このような紛争も少なくなると見込まれる。太田洋「上場会社による種類株式の活用と課題（下）」商事法務2085号（2015）33頁。

<sup>30</sup> 黒沼悦郎「公開会社における種類株式・新株予約権の効用と問題点」民商法雑誌126巻415号（2002）439頁。

<sup>31</sup> 太田洋＝松尾拓也編著『種類株式ハンドブック』（商事法務、2017）153頁。

上記のように、会社法で広範に認められた種類株式の類型について、上場会社の場合にかなり狭い範囲に限定されることの理由としては、証券市場で流通する商品に対する均一性・同質性の要求があることや、極端な希釈化によって株主利益が損なわれることを防がなければならないことがある<sup>32</sup>。

## 2 解釈論における検討<sup>33</sup>

### 1) 定款自治と種類株式

#### ①種類株式の内容等について

宍戸教授は次のように種類株式の内容設定と定款自治の関係を述べている。つまり、会社法の基本的な立場として、株主に多くの選択肢を与え、柔軟かつ機動的な経営を促進することにある。2005 年改正によって図られた種類株式の多様化は、定款自治の拡大及び明確化を反映していると指摘されるが、解釈上の問題が残る。つまり、株主らは相互に資本の拠出を促すべき、動機付け交渉を行い、企業活動の受け皿となる機関構成や業務執行者等のデフォルトを選択する。その後デフォルトを修正するための方法は、定款による変更と株主間契約が考えられる。株主の権利内容及び種類株主総会規制は、株主間、株主と経営者間の交渉に基づくものであり、かかる規制の柔軟化・明確化は定款自治に要求されたものだと考えられる<sup>34</sup>。

そして、定款自治の拡大の範囲については、動機付け交渉の結果として事前に合意した契約が覆されると、当事者のインセンティブが阻害されて、企業の資金調達事業発展に悪影響を及ぼすと考えられるため、種類株式に関する諸規則もどこに定款による自由な定めが認められるかを明確にすべきだと指摘され、株式種類について限定列举で大幅に拡大されたが、その内容（利益配当に関する種類株式の配当の算定基準が不明確等）の一部に不明確性が残っている<sup>35</sup>。

#### ②種類株主総会の要否について

「損害を及ぼす恐れがあるとき」の解釈については、通説によると、定款変更その他の会社の行為により、ある種類の株主の割合的権利が抽象的な権利としてみて変更前よりも不利益になる場合と解される<sup>36</sup>。一方、江頭教授は、種類株主総会決議の要否については、株主・取締役会会社全体の利益を代表する機関の権限を排除すべきではなく、「当該種類株主の利害に密接な関係がある事項」に限定すべきと主張されている<sup>37</sup>。

このように、一般的に、種類株主総会決議による種類株主間の利益調整は任意法規化されたも

32 野村修也「株式の多様化とその制約原理」商事 1775 (2006) 34 頁。

33 種類株式制度の解釈論では、当該制度の様々な問題点が検討されているが、本稿では当該制度の理論的根拠に限定し、定款自治、及び株式平等原則との関係に関する議論を整理することとする。

34 宍戸善一「定款自治の範囲の拡大と明確化——株主の選択」商事 1775 (2006) 17 頁以下。

35 同上・23 頁。

36 山下友信「種類株式間の利害調整—序説」新堂幸司＝山下友信編『会社法と商事法務』（商事法務、2008）35 頁以下。

37 江頭・前掲（注 28）319 頁。

## 中国の種類株式制度に関する検討

のとして捉えられ、かかる事項について定款自治が広い範囲で認められるが、株主間の実質的な平等を確保する為に、定款自治の限界を認め、定款規定の解釈と定款規定が定められなかった際の解釈が重要であると考えられている。

## 2) 株主平等原則との関係

従来の考え方では、種類株式制度は株主平等原則の例外であり、制限的に許容されるべきものであったが、現在の通説では種類株式制度は株主平等原則の例外ではなくなっており、株式の内容に応じて平等の扱いをすることが要求される<sup>38</sup>。もっとも、株式の内容の設計の自由を認めすぎると、各種類の株式をいかに扱うことが平等なのかが不明瞭になり、株主利益の保護に不利な影響を及ぼすため<sup>39</sup>、種類株式の内容の設定について株主平等原則からの制約を受ける<sup>40</sup>。それによって、法定の種類株式の内容の相違とは無関係の株主の利益を不当に侵害する差別的な条項は株主平等原則に反し、無効であると解される。

## 3 実務上の活用

## ①スタートアップ企業の資金調達における利用

2001年以降、ベンチャー企業の成長促進を図るため、種類株式の種類が大幅に拡大された<sup>41</sup>。現在では、アメリカと類似して、キャッシュフローに関する権利と支配に関する権利の二つの視点からベンチャーキャピタル(VC)との間の多様な種類株式設計が行われている<sup>42</sup>。たとえば、残余財産分配に関する優先権、取得請求権(普通株式対価)、取得条項付(IPOをトリガー事由とし、普通株式を対価とするもの)に関する種類株式がよく利用されている。それに対して、取締役の選任に関する種類株式や無議決権種類株式等企業運営に関する種類株式の導入数は少なかったと指摘される<sup>43</sup>。

## ②上場会社における活用

日本の上場会社においては、経営不振に陥った会社が資本増強のために発行する優先株式を除き、その他の種類株式の発行がなかなか進んでこなかった<sup>44</sup>。2008年に議決権種類株式が解禁さ

38 野村・前掲(注32)30頁。

39 松尾・前掲(注27)1236頁。

40 野村・前掲(注32)32頁以下。

41 布井千博=朱大明「日本法中的公司种类股与风险金融」商事法论集(2010年1期)27頁。

42 保坂雄=小川周哉「種類株式を利用したスタートアップ・ファイナンス」商事2126号(2017)48頁。

43 同上・57頁以下。もっとも、この調査はVCに関する調査であり、VC投資キャピタルゲインの獲得がメインの目的とされていることが多いため、経営利益重視の設定は納得できるが、他の場合に、企業運営に関する種類株式がどのぐらい利用されているかが不明である。

44 利用例としては、議決権付優先株式等(経営不振に陥った上場会社の資本増強のため)、議決権種類株式(サイバーゲインのDCSスキーム)、無議決権優先株式(伊藤園で2007年に導入)、トラッキング・ストック(ソニーで2001年に導入)、拒否権付種類株式(旧国際石油開発で2004年に導入)、非上場のAA型種類株式(トヨタで2015年より導入)が挙げられる。

れ、大きい話題を呼び、学説でも議論されたが、実務では、2014 年にテックベンチャーサイバーデザイン社の上場に利用されて以来、当該制度のほかの活用例は未だに見られない。

#### 4 まとめ

上記述べたように、制度上から見ると、日本でも、ほぼアメリカ並みに多彩な種類株式が用意されているが、スタートアップ企業では利用例が増加しているといっても、全体的な利用は期待されるほど盛んではない。その理由については、以下のように指摘されている。①種類株式の設定と種類株主総会の要否を含め制度全体が複雑であり、柔軟性を欠く部分や不明点も残っていると指摘されている<sup>45</sup>。当該制度自体を導入・維持するコストが高く、それに見合った経済的・利益調整的な効果は必ずしも魅力的ではない。②ベンチャー企業とベンチャーキャピタルに種類株式制度に対する理解と知識が不足しているため、株主間契約がメインの商慣習として位置付けられている。③金融商品取引所の立場から、一般株主の共同利益の確保、市場機能がうまく働かない場合の流通商品の均一性、同一性の重要性等の要素をより重要視するため、種類株式による上場と上場後の発行について慎重な態度をとっている。④日銀の金利抑制政策の影響で、エクイティファイナンスより社債発行が好まれることが考えられる<sup>46</sup> ⑤法律実務家は、種類株式の運用について十分になれておらず、アメリカのようにスタートアップ企業や弁護士から強く支援されることが慣行となっていない等<sup>47</sup>が指摘される。

上記の日本種類株式をめぐる問題点と課題は中国で当該制度を構築する際にも良い示唆を与えると考える。

### 五 中国の種類株式制度の構築に関する検討——日本法からの示唆

中国における種類株式制度の構築は、日本を含め諸外国の法規制と実務での運用を参考にしながら、中国の実情を十分に踏まえたうえで構築しなければならない。以下、上記日本法の議論を踏まえ、中国でかかる制度の理論的根拠や制度内容の設定等について若干の検討を行う。

#### 1 理論的な根拠

中国でも、株主のニーズの多様化に伴い、株主の異質化に応じて柔軟かつ公平に株主の権利を設計することは会社法の現代化の重要課題である。

まず、定款自治との関係について次のように考える。中国では有限責任会社においては、議決権配分と行使（42 条）、株式の相続（75 条）等について認められている。一方で株式会社については、定款自治が利益分配のみ（166 条）認められている。このように、中国会社法では定

---

45 布井 = 朱・前掲（注 41）28 頁。

46 酒井太郎「日本における議決権種類株式の上場」21 世紀商法論壇・第 17 回国際学術研討会（中国清華大学）（2017）18 頁。

47 布井 = 朱・前掲（注 41）28 頁。

## 中国の種類株式制度に関する検討

款自治を広く認めているとはいいがたい。もっとも、2005年の改正によって定款自治の範囲が拡大され、今後経済のグローバルに伴い企業の競争力を高めるために、会社法における経営の自由性を認め、定款自治の範囲を拡大する傾向が強まるであろう。

日本法での議論からわかるように、定款自治にも限界がある。これは、種類株式の設定、そしてかかる株主間の利益調整について法的にどこまで介入するかについて線をひくことを意味する。当該制度を導入する際に、企業経営の柔軟性と一般株主の利益保護のバランスをいかに図るかに十分に検討しなければならない。後述するように、種類株主総会決議の定款による排除は中国でも安易に認める状況ではないと考えられる。また、定款に定めがあるかどうかに関しても解釈上の課題となろう。

そして、株主平等原則との関係については次のように考える。前述した通り、中国では、「株式会社においては、株式の発行は公平かつ公正の原則に沿って、同種類の株式のいずれも同等な権利を有する」（126条）と明文で定められている。この条文から見ると、立法者は立法当時にすでに種類株式制度を想定して当該規定を設けたと考えられる。この規定に基づいて、日本法と同じように、種類株式制度株主平等原則の例外ではなく、株式の内容に応じて平等の扱いをすることが要求されていると解釈できる。しかし、この条文は株式会社の場合にのみ定められているが、これは会社法の基本原則として位置付けられる規定であり、有限責任会社にも準用して適用されるべきであろう。また、日本法上の議論を踏まえると、当該原則は、種類株式の内容の設定と種類株主総会の要否の定めについて制限する機能を果たす。すなわち、異なる種類株式を発行する場合に、既存株主の利益が損なわれる恐れがあるため、その発行の合理性と相当性が要求され、種類株式の内容の相違とは無関係の株主の利益を不当に侵害する差別的な条項は株主平等原則に反し、無効であると解すべきである。

## 2 立法方式

日本法において、種類株式の種類と内容及び種類株式総会の手続きについては法定主義が採用されているが、種類株主総会による決議の要否については定款自治が広く認められている。

できるだけ会社の自由な創意工夫を尊重すべきという立場からすると、定款自治主義に従って種類株式制度を設けるべきだとも考えられる。しかし中国では支配株主による支配権の濫用問題等がまだ深刻であり、種類株式制度について定款による自由設定を認めると、濫用により代理コストが高まり、株主間の実質的な不平等をもたらしやすい。そこで、中国での制度設計は企業の創意工夫よりも一般株主の利益保護をより重視すべきだと思われる。また、前述のように、有限責任会社では種類株式が定款自治によって設定可能となっているにもかかわらず、根拠となる規定がないため、種類株式の設定が無効とされるリスクが高く、ほとんど活用されていない。利用可能な種類株式と種類株主総会に関する手続を法によって明確にすることにより、むしろ種類株式の活用を促進できるであろう。

以上の事情を踏まえると、中国でも法定主義を採用し、設定可能な種類株式と種類総会決議の

要件等を明確に設定することで、会社に合理的な選択肢を与え、安易に種類株式を発行することによって生じるダブル等を避けることができる。

### 3 種類株式の設定

この点につき、別途詳細に検討する必要があるが、日本の設定方法を参考にできる。中国では、優先株、国家特別株等の名称ではなく、株主権に包含された基本権利である、財産的権利と支配的権利に関して権利内容について異なる定めができるという表現が妥当であろう。

具体的には、①剰余金、残余財産の分配に関する種類株式（優先株、劣後株、トラッキング・ストック等）、②会社支配に関する種類株式（議決権の多い種類株式、無議決権種類株式、議決権制限種類株式、拒否権付き種類株式、役員選任権付種類株式等）、③権利内容が変動可能な種類株式（取得条項付き株式、取得請求権付き株式等）が考えられる。

もとより、各種の種類株式の導入要件についても十分に検討することが要請される。たとえば、優先株の比率制限、議決権種類株式のサンライズ、サンセット条項、拒否権付き種類株式が採用可能な会社の範囲と適用事項の特定等、他の法律・行政法規との整合性をも加えて検討しなければならない。

### 4 種類株主総会規制の導入

種類株主間の利益調整を図るため、中国でも日本会社法 321 条、322 条、324 条の規定を参考にし、種類株主総会を導入すべきである。種類株主総会決議が必要な場合としては、ある種類の種類株主に損害を及ぼすおそれがある場合と定め、さらに典型的な場面を列挙的に明確に定めることが望ましいと考える。また、種類株主総会決議の定款による排除については、中国では、企業のコンプライアンス強化が重要な課題であり、定款による種類株主総会決議の排除が広範に適用されると種類株主総会規制が空洞化してしまう恐れがあり、種類株主の利益保護を確実にするため、現時点では定款による排除規制を設けるべきではないと考える。

### 5 その他の注意点

いうまでもないが、種類株主の利益保護を強化するため、反対株主の買取請求権規制の適用範囲の拡大、情報開示規制の完備等が求められる。そして、株主間契約に関しては、「ギャンブル契約」等の問題は中国の法規定と実務の乖離や当事者の法意識の低さに起因するものであり、これをもって株主間契約自体を否定すべきではなく、株主間契約と種類株式制度両方とも株主間利益の調整方法として提供するべきであると考えられる。さらに、国有株の特殊性を考慮する必要があるかどうかについては、会社法範囲内では、政治的な影響をできるだけ避けるため、国も一般の株主として取り扱うべきであろう。国有企業では、国有資産管理委員会が株主として、各企業において支配権を維持すべきか否か、利益配当を重視すべきか否か等の要素を考慮し、優先株、議決権種類株式、拒否権付種類株式等を活用すればよい。

中国の種類株式制度に関する検討

## 六 結び

中国では銀行の不良債権比率が高く、融資基準が厳格化しつつあるため、企業にとってエクイティファイナンスの重要性が日々増してきている。そして、株主の異質化を認め、株主の多様なニーズに対応するため、株主間契約のみではならず、一般株主の利益の保護を重視する前提で、体系的な種類株式制度の構築が必要である。また、近時、香港、上海証券取引上が議決権種類株式を導入したことは、この制度を整備する緊要さをほのめかしている。

本稿は、種類株式制度をめぐって、中国における議論と実務を考察したうえ、日本法の制度と解釈論等を踏まえ、中国で当該制度をどのように構築すべきかに関して検討を行った。本稿での検討はまだ不十分であるが、妥当かつ合理的な制度の整備に何らかの示唆を与えることを期待する。

## 編集後記

SBI 大学院大学  
紀要編集委員会 細沼 藹芳

この度、「紀要」の第 8 号（2020 年度版）ができ上がりました。ご執筆いただいた先生方、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くのスタッフの方々に深い感謝の念を申し上げます。

大学院の論文集として 2016 年から「フィンテック」「アントレプレナーシップ」「IoT」「リーダーシップと人間学」などの統一テーマでの特集が版行され、本大学院の研究や教育の特色を発信してまいりました。

2020 年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で、世界の数々の国はロックダウン、あるいは外出自粛となり、多くの大学で通常とおりの授業ができなくなりました。また、多くの研究者は予定されている研究テーマを進めることができなくなり、多くの学会で学術会議の開催がキャンセルになりました。コロナ禍は、私たちの日常生活や研究活動に大きな影響を与えています。これを機に社会全体でオンライン化が急速に進み、人々のライフスタイルは今後も変わり続けます。

こうした中で、今年の紀要は「イノベーション - ポストコロナ社会に向けて -」というテーマを取り上げました。イノベーションの視点から「ポストコロナ社会へ向けての SDGs による地方創生」「『ジョブ型』人事へのシフトと運用の課題」「産業イノベーションと環境文化革命」「ポストコロナにおける保守主義会計の企業イノベーションへの影響」「ポストコロナ社会における日本のインパクト投資の果たす役割」「ポストコロナ社会におけるコーポレート・ガバナンス」「ポストコロナ社会に向けて中国民営企業のイノベーション」などの課題を取り上げた論文を多数収載しました。また、一般論文として、「マネジメント・プラクティス - ダイナミック・ケイパビリティのもう一つの側面 -」「日本交渉学の現在と近未来」「中国の種類株式制度に関する検討 - 日本法からの示唆 -」など多彩なテーマの論文も収載しました。新しい時代に向けて、産業の発展方向、組織改革の課題やイノベーションのあり方などについて、論じられています。

本紀要は電子版もあり、大学院ホームページで公開しております。より多くの方々のお目に触れれば幸いです。次回も多くの教員や修了生の素晴らしい研究成果をお待ちしております。

2020 年 12 月

