

## 目次

## 巻頭言

「不確実性下の経営」の視座

学長 蟹瀬 誠一 …… 3

## 〈テーマ論文〉

不確実性下の自動車会社の経営戦略 — EV ウォーズにおけるトヨタの戦略を中心に—

経営管理研究科 教授 小林 英幸 …… 5

変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 25

不確実性とビジネスモデル —ハイアールの戦略転換と組織・報酬体系の変遷を中心に—

経営管理研究科 教授 細沼 藹芳 …… 36

コーポレート・ガバナンスの新潮流 —対話を通じたサステナビリティとガバナンスの高度化—

経営管理研究科 教授 上田 亮子 …… 57

不確実性時代を乗り切る企業経営

経営管理研究科 准教授 太齋 利幸 …… 70

人工知能 (AI) の進化が問う人間、労働、情報 —不確実性の時代と経営への視座—

経営管理研究科 客員教授 十名 直喜 …… 86

## 〈一般論文〉

IT 訴訟化を考える

経営管理研究科 教授 小林 秀之 …… 111

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

経営管理研究科 教授 宮内 惇至 …… 129

中国会社法の最新改正に関する一考察 —改正草案を踏まえて—

経営管理研究科 准教授 盧 曉斐 …… 148

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響  
—技術的経営資源の展開戦略との関係性の視点から—  
経営管理研究科 講師 梅田 浩二 …………… 161

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）  
—有価証券報告書における役員報酬の「虚偽の記載」—  
経営管理研究科 研究員 戸本 幸亮 …………… 173

---

### 〈修了生論文〉

不確実な時代における地域人材育成 —地方における「知」への向き合い方を考察する—  
国立大学法人宮崎大学地域資源創成学部・地域資源創成学研究科教授  
経営管理研究科 23期修了生 杉山 智行 …………… 193

企業のインテグリティと順法意識醸成について —不確実性下の守りのフォーメーション—  
KDDI株式会社：コアスタッフ 経営管理研究科 14期修了生 鈴木 隆則 …………… 206

---

### 編集後記

紀要編集委員会 …………… 225

## 巻頭言

### 「不確実性下の経営」の視座

学長 蟹瀬 誠一

創刊から第 11 号となる今回の研究論文集「紀要」では、「不確実性下の経営」を統一テーマに本学の専任教員を中心とした執筆陣が筆を揮った研究成果が掲載されている。

「不確実性」は昨今の流行り言葉のようだが、経済学の巨人と評されたカナダ出身の経済学者で外交官だったケネス・ガルブレイスが『不確実性の時代 (The Age of Uncertainty)』を発表したのは 1978 年の事だった。

ガルブレイスは、大恐慌や世界大戦から巨大企業の支配、貧困問題、核の脅威まで、鋭い時代感覚と現実的な視点から資本主義の本質を抉り出し、同書が世界的なベストセラーとなったことをご記憶の方もいらっしゃるだろう。私も真っ先に読んだひとりだ。

あれからおよそ半世紀が経った今、経営を取り巻く環境はさらに複雑化している。IT や AI テクノロジーの急速な進化、グローバル化、社会的価値の変化、地政学的緊張、自然災害、パンデミックなど様々な要因によって先行き不安が広がっているからだ。そのような状況下で経営者は、そして私たちは、何を考え実践すべきなのだろうか。

まずはマインドセットを切り替えることだろう。不確実性を得体の知れない巨大な化け物のように恐れるのではなく、経営者にとって大きな挑戦でありチャンスだと捉えるのだ。そして新しい価値やビジネスモデルを生み出す。失敗しても根気よく努力を続ければ自分の資質をさらに成長できると信じる、いわゆる「成長型マインドセット」にシフトすればいい。不確実な時代にリスクを恐れては前に進めない。

ところが国際的起業家調査 (GEM = Global Entrepreneurship Monitor) によれば、日本の年間起業率は OECD (経済協力開発機構) 諸国の中で最下位。理由はいくつかあるが、起業失敗への恐怖心大きい。成功は一夜にして生まれるものではない。失敗があったからこそ成功が生まれ、人類の進歩がもたらされてきたことを想起してほしい。

その典型のひとつに航空業界がある。英ジャーナリストのマシュー・サイドによれば、1910 年代、米陸軍パイロットは 2 人に 1 人以上が事故で死亡していたそうだ。それが今では IATA (国際航空運送協会) 加盟航空会社の事故率は 100 万フライト当たりわずか 0.83 回 (2020 年)。この奇跡的な安全記録が実現できたのは、航空業界では不測の事態はいつでも起こりうるという認識から事故が起きる度に徹底的な調査・改善が行われ、航空会社、パイロット、監督機関がそのデータを共有して過去の失敗から学ぶ努力を絶やさなかったからだという。

今年 (2024 年) 1 月 2 日午後、羽田空港で日本航空 516 便と海上保安庁機が衝突炎上する大

巻頭言

事故が起きた。すると、すぐさま米運輸安全委員会が記録装置解析を支援する意向を表明。日航機を製造した欧州航空機大手エアバスやエンジン製造国の英国から調査チームが東京に派遣された。こうして改善のためのデータが蓄積されていくのだ。

地政学的には今年是世界的な選挙の年だ。1月台湾総統選から3月ロシア大統領選、4月韓国総選挙、5月インド総選挙、そして注目の11月米大統領選へと続く。とりわけ、トランプ前大統領再選となれば世界政治・経済への影響は避けられない。不確実性の中に潜む変化の兆しをいち早く察知することがビジネスにとっても不可欠だ。

イギリスの哲学者カール・ポパーは言っている。「真の無知とは、知識の欠如ではない。学習の拒絶である」と。

SBI大学院大学においても変革を怠らず、今後も誠実かつ大胆に理想の教育・研究を追求していきたい。

末筆ながら、紀要は経営大学院として本学の実践的な教育研究重視の姿勢を具体化したものであり、企業経営者、経営学研究、政策立案などに携わる多くの方々の一助となれば幸いだ。

# 不確実性下の自動車会社の経営戦略

## — EV ウォーズにおけるトヨタの戦略を中心に —

経営管理研究科 教授

小林 英幸

### 【要約】

自動車業界は 100 年に一度の大変革期にあると言われる。日々情勢が変わるような不確実な環境下で、各社が難しい意思決定を迫られている。

電動化が進む中国では「EV ウォーズ」の本質が観察できる。一つは、国の明確な政策により新エネルギー車を買わない理由がないことである。もう一つは、選択の基準が「新しい体験ができるクルマ」か否かだということである。後者について、トヨタは特斯拉ほかから大きく後れを取っている。また、特斯拉とトヨタのコスト構造の比較では、トヨタがディーラーを介しての販売を選択するならば、赤字を免れることが困難だという図式が浮かび上がる。

トヨタはまず「智能化」で特斯拉や中国自動車メーカーを追走する必要がある。そのうえで、全固体電池の開発と低コスト化に全力を傾注し、BEV での確固たる地位を築くことである。そうすれば、優位性のある「クルマの出来」で、勝者となることも可能だろう。

### 【キーワード】

智能化、キャズム理論、SDV レベル、マルチパスウェイ戦略、全固体電池

### 【目次】

1. 自動車業界を取り巻く不確実性
2. これまでの研究が示してきたこと
3. テスラ等へのキャッチアップ戦略
4. トヨタの勝機
5. まとめ

不確実性下の自動車会社の経営戦略

## 1. 自動車業界を取り巻く不確実性

自動車業界は 100 年に一度の大変革期にあると言われる。約 100 年前に起きたのは、馬が自動車に置き換わったことだから、自動車業界ができてからは事実上初めての大変革期と言って良いだろう。

そのキーワードとして頻繁に語られるのが「CASE」である。CASE とは、Connected・Autonomous・Shared・Electric の頭文字をつなげたもので、日本語で言えば、接続・自動・共有・電動ということになる。このうち接続とは通信によってクルマが外部とつながることであり、自動とは自動運転のことであり、共有とはクルマを共同で所有したり相乗りしたりすることであり、電動とはクルマが電気で動くことである。

大きく変わりつつあることは衆目の一致するところだが、どこまで変わるかとか、変わった先の世界がどうなるかを、正確に描いて見せることは容易ではない。たとえば自動車各社や各国が目標を表明している電動車の普及にしても、目標どおりに進むのか、より早まるのか遅くなるのかは見通せないし、それぞれの電動車（CASE の E）がどの程度の通信性能（C）を持ち、どのレベルの自動運転（A）を実現するのかを言い当てることも困難である。すなわち、自動車業界はかつてない不確実な時代に差し掛かっていると言って良く、その中でも特に電動車の開発に関しては、さながら「EV ウォーズ」の様相を呈している。

本稿では、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）の電動車に関する戦略を中心に、それ以外の要素も交えて、各社の経営戦略について考察する<sup>1</sup>。

## 2. これまでの研究が示してきたこと

### 1) Kobayashi (2022)

バッテリーを動力源とする電気自動車（BEV）<sup>2</sup>は、主に電池のコストが高いために採算を取るのが難しい。トヨタは 2012 年にテスラとの協業で開発した「RAV4 EV」など、単発的に BEV を販売してきたが、採算が取れないために大きな動きに発展しなかった。その事実を踏まえて、筆者は 2022 年の拙稿<sup>3</sup>のなかで、それまでトヨタが BEV の開発に消極的だった理由について、次のように述べた。「主な理由はコストだろう。トヨタはいくつかの BEV モデルを試験的に販売していたが、採算が取れるコストで生産することはできなかった。BEV はバッテリーのコスト

---

1 筆者は 2023 年 10 月 14 日に行われた国際戦略経営研究学会の第 6 回企業革新研究会で、本稿と共通する視点での発表を行った。

2 本稿では「EV」という用語を、BEV・HEV（ハイブリッド車）・PHEV（プラグインハイブリッド車）・FCEV（燃料電池車）などの総称として用いる。固有名詞の一部として、あるいは引用文の中で使われている「EV」は BEV のことを指している場合が多いが、言い換ええない。

3 Kobayashi (2022), p.49.

が高いため、エンジン搭載車よりも製造コストが高い。今後普及が進めば、リチウムをはじめとするレアメタルの価格はさらに上昇し、採算を取るのはますます難しくなるだろう（筆者による和訳、以下同じ。）」

一方でテスラや一部の中国自動車メーカーは、BEV でも利益が出ている。テスラとトヨタのコスト構造の差について、上記拙稿で次のように指摘した。「テスラの営業利益率の高さは、バッテリーコストの低さだけでなく、ディーラー網やマスメディア広告を使わない販売手法によるものである。（中略）BEV の比率がトヨタの想定以上に高くなれば、流通コストや広告宣伝費におけるテスラの明確な優位性を見過ごすことはできなくなる。」<sup>4</sup>

2023 年の国際戦略経営研究会年次大会緊急シンポジウムで野間口隆郎は、「EV がハイテク製品だとすれば、ハイテク製品のキャズム理論で考えることができる」と指摘した<sup>5</sup>。キャズム理論とは、ハイテク製品をいち早く購入する 16%の人たちと、残りの 84%の人たちとは趣味・嗜好が異なるため、両者の間にキャズム（深淵）があり、それを超えて需要が拡大するためには先進性だけではなく安心感が得られるような訴求点も必要になる、という理論のことである。

この点について上記拙稿では次のように述べた。「2021 年に BEV の販売台数が欧州と中国で 16%に達したのは、キャズム理論というアーリーアダプターとアーリーマジョリティの間のキャズムに差し掛かったということである。これを超えていくために必要なものは、先進性を強調するテスラの方向性なのか、ガソリン車や HEV からの継続性を重視するトヨタの方向性なのか、はたまた、ガソリン車並みの航続距離を求めず、街乗りを徹して低価格を実現した、日産サクラや三菱 eK クロス EV の方向性なのか。テスラの先進性は少なくともアーリーアダプターには大いに支持された結果が、ここまでの躍進であろう。この勢いが急速に萎むとは考えにくいのではないか。（中略）少なくとも bZ4X 販売開始後 3 か月間の状況を見る限り、既存車からの継続性が先進性を凌ぐビジネスモデルであるとは思えない。」<sup>6</sup>

## 2) OC/DMC フレームワーク

不確実性に対処する重要な能力として、しばしば「ダイナミック・ケイパビリティ」が挙げられる。ダイナミック・ケイパビリティとは、外部環境の変化に対応して、経営資源を適切に活用しつつ競争優位を保っていく能力のことである。それと対比されるのが「オーディナリー・ケイパビリティ」であり、主な適用理論は OPM（オペレーションズ・マネジメント）と MCS（マネジメント・コントロール・システム）だが、こちらはともすれば競争優位とは無縁の能力であるかのように扱われてきた。オペレーションズ・マネジメントの授業で、OPM と MCS について説明している筆者としては、その扱いを看過することができない。オーディナリー・ケイパビリティも、大いに競争力に寄与する。そのことは、卓越したオペレーションの力が過小に評価されてい

<sup>4</sup> Ibid. p.51.

<sup>5</sup> 野間口 (2023), スライド 3。

<sup>6</sup> op. cit. Kobayashi (2022), p.59.

不確実性下の自動車会社の経営戦略

るとした Sadun et.al(2017) の主張<sup>7</sup>にも通じるものである。

図表1は、ダイナミック・ケイパビリティ理論を最初に提唱した Teece et.al (1997)<sup>8</sup>の表を細分化して、オーディナリー・ケイパビリティにも相応の光を当てたものである。これを「OC/DMC フレームワーク」と名付け、前述の Kobayashi (2022) に掲載した<sup>9</sup>。なお、小林 (2020)<sup>10</sup>でも同様の表を載せたが、そこからは修正を加えてある。

図表1. OC/DMC フレームワーク

(出所：筆者作成)

	OC (Ordinary Capabilities)		DMC (Dynamic Managerial Capabilities)	
適用理論	OPM	MCS	DRC	DSC
プレイヤー	ボトム	ミドル	トップ	
担当領域	実務	実務管理	資源(フロー)/活動	競争/製品/機能別戦略
目的	実務の効率的遂行	最善の行動の促進	戦略の遂行	社会的要請、ビジネス機会との適合
代表的な開発業務	設計、実験、開発費管理	製品企画、原価企画	商品企画、収益企画、中長期計画	
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	模倣できるものできないものがある	模倣することは難しい	ストック次第で模倣可能	外形的には模倣しやすい
成果	効率性の向上	潜在能力の発揮	イノベーション、持続的成長	

ティースの表では、オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティがそれぞれ1列ずつで構成されていた。オーディナリー・ケイパビリティの目的は「ビジネス機能における技能的効率性」であり、ダイナミック・ケイパビリティの目的は「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」である。また、オーディナリー・ケイパビリティの優先事項は「ものごとを正しく行う」ことであり、ダイナミック・ケイパビリティの優先事項は「正しいことを行う」こととされていた。

このティースの表を、筆者は4列に細分化した。オーディナリー・ケイパビリティに適用さ

<sup>7</sup> Sadun, et.al (2017), pp.120-127.

<sup>8</sup> Teece (2014) (菊澤他訳 (2019), 132 頁) .

<sup>9</sup> op. cit. Kobayashi (2022), p.57.

<sup>10</sup> 小林 (2020), 166 頁。

れる理論は OPM と MCS、ダイナミック・ケイパビリティに適用される理論は DRC (Dynamic Resource Capabilities) と DSC (Dynamic Strategy Capabilities) である<sup>11</sup>。OPM は主にボトムの人たちの担当する実務、MCS は主にミドルの人たちの担当する実務管理、DRC は主にトップの人たちが担当するフローとしての資源と、それにまつわる活動、DSC はトップの人たちが担当する競争戦略、製品戦略、および機能別戦略とした。

そして、優先事項は、OPM が「ものごとを正しく行う」ことで、これはティースのオーディナリー・ケイパビリティと同じである。一方、DSC の優先事項は「正しい行いを選択する」ことであり、間の MCS と DRC は併せて、「正しいことを正しく行えるようにする」ことだと考えた。これは、DSC で正しい行いを選択できたとしても、自動的にボトムがものごとを正しく行えるわけではない、と主張するものである。適切な資源が用意され、適切に動機づけられて、はじめてオペレーションが動き出す。

実際にはこれほどすっきりと分類できる場合ばかりでもなく、たとえばミドルが戦略策定に関わることもあれば、トップが実務管理を行うこともある。しかし中心的な役割をあてはめれば、概ねこの表のようになっているケースが多いはずである<sup>12</sup>。

### 3) 中国 EV シフト事情

野間口とともに国際戦略経営研究学会年次大会の緊急シンポジウムに登壇した中国在住の勝又正人は、広州市内の例として次の数値を示した<sup>13</sup>。日本の自動車取得税にあたる税金は、ガソリン車が約 25 万円<sup>14</sup>であるのに対して、新エネルギー車<sup>15</sup>では免除される<sup>16</sup>。ナンバー取得に要する費用と期間は、ガソリン車が平均 25 万円<sup>17</sup>または 1 年から 2 年待ちであるのに対して、新エネルギー車なら手続き費用のみで直ちに取得できる。またガソリン車の燃料代が年間約 32 万円<sup>18</sup>であるのに対して、新エネルギー車の電気代は年間約 6 万円<sup>19</sup>であるという。すると 2 年間で約 100 万円もの差が生じることになる。つまり中国で起きている EV シフトの本質は「経済計算」によるものであり、新エネルギー車を「買わない理由がない」のである。

勝又が指摘するもう一つの重要な点は、EV シフト（電動化）という「言葉の罠」であり<sup>20</sup>、トヨタをはじめとする日本の自動車メーカーが、おしなべてその罠に陥っている可能性があるとい

11 DRC、DSC を合わせた DMC 理論は河合忠彦が提唱する理論である (Kawai (2018), pp35-36)。

12 op. cit. Kobayashi (2022), pp.57-58.

13 勝又 (2023), スライド 5。

14 販売価格 15 万円の場合、 $15 \text{ 万円} \div 1.17 \times 0.1$ 。

15 中国政府による定義で、BEV・PHEV・FCEV が含まれる。

16 2025 年末まで。更に 2 年間、半減される。

17 オークションによる。

18 年間 2 万キロ走行し、実燃費 9L/100km、ガソリン代 180 円 /L とした場合。

19 年間 2 万キロ走行し、充電費用 1 回 1,000 円、満充電実走行距離 350km とした場合。

20 前掲、勝又 (2023), スライド 10。

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

うことである。つまり競争の本質は動力源のシフトではなく、「新しいクルマの体験 / 新エネ感」であるという<sup>21</sup>。ガラケーからスマホに移行してできることが格段に増えたように、今、テスラや中国自動車メーカーが販売する多くの BEV では、運転支援機能、音声認識機能に加えて、アプリをインストールでき、スマホと同期させることによって、様々な体験ができるようになってきている。これは勝又の命名によれば、「ガラケー」から「スマホ」への移行である。

#### 4) ホンダとトヨタの EV 競争戦略

黒川(2022)<sup>22</sup>によれば、日本の自動車メーカーの競争力を維持していく重要な方策は3つある。一つは、市場への導入タイミングを見誤らないことである。Honda は日本で EV を取り巻くエコシステムが整わないため、整っている国でまず EV を多く販売し、競争力を高める方策を採っている。日本では EV エコシステムが整った時点で普及に努めればよい、という。一方トヨタは全方位戦略を採っている<sup>23</sup>。目下ガソリン車やハイブリッド車で好調な業績を上げており、BEV の開発のための原資を稼いでいる。市場がどのように動いても機敏にその流れに乗れる準備をしていると捉えれば、ダイナミック・ケイパビリティ論にも適う戦略であると言えるが、BEV では目立った実績がなく「BEV を除く全方位」ではないかとの誹りも免れない状況ではある。

二つ目の重要な方策は、ブランドを確立するために数車種を一気に投入し、垂直立上げをすることである。この点については、今後エンジン搭載車から撤退することを宣言している Honda の方がやりやすいだろう。しかし採算が取りにくい BEV や FCEV だけで利益を上げられるのか、懸念される。一方、トヨタは既存事業も極力長く続けたいと考えている。それはひとえに利益率が高いからであり、需要があるうちは売れるだろう。その際の懸念は、BEV でもブランドを確立できるような投入のしかたになりにくい点である。

三つ目に挙げられているのは、日本の自動車メーカーの競争力を生かす方策として、「ライフサイクルアセスメントで HV の良さを世界に知らしめる」ことである。その点、トヨタの全方位戦略は評価されるべきものである一方、Honda が HEV すら作らなくなることは残念ではあるが、限られた経営資源の中での選択として合理的である。

黒川(2022)を参照した記述はここまでだが、最後の点は本稿の主張と異なる部分を含んでいる。世界のエネルギー組成の標準的なモデルと比較した場合、脱炭素の点からみて HEV が BEV を凌ぐという主張は正しいと思われる。しかし、今や脱炭素とは無関係に BEV が受け入れられ始めているという現実がある。かく言う筆者も少し前まで、ライフサイクルアセスメントでの議論をすべきだと主張していた。環境問題でルールメイクを担う EU は、BEV で競争優位を保てる間は BEV 以外のクルマを排除し、BEV での競争力に翳りが見えれば別のロジックを持ち出すことが可能である。そして消費者は、動力源が何であるかよりも、楽しい製品がすぐに安く手に入

---

21 同前書, スライド 12。

22 黒川(2022), 82-83 頁。

23 以下、本段落後半部分は黒川(2022)を参照していない。

ることの方に関心がある。

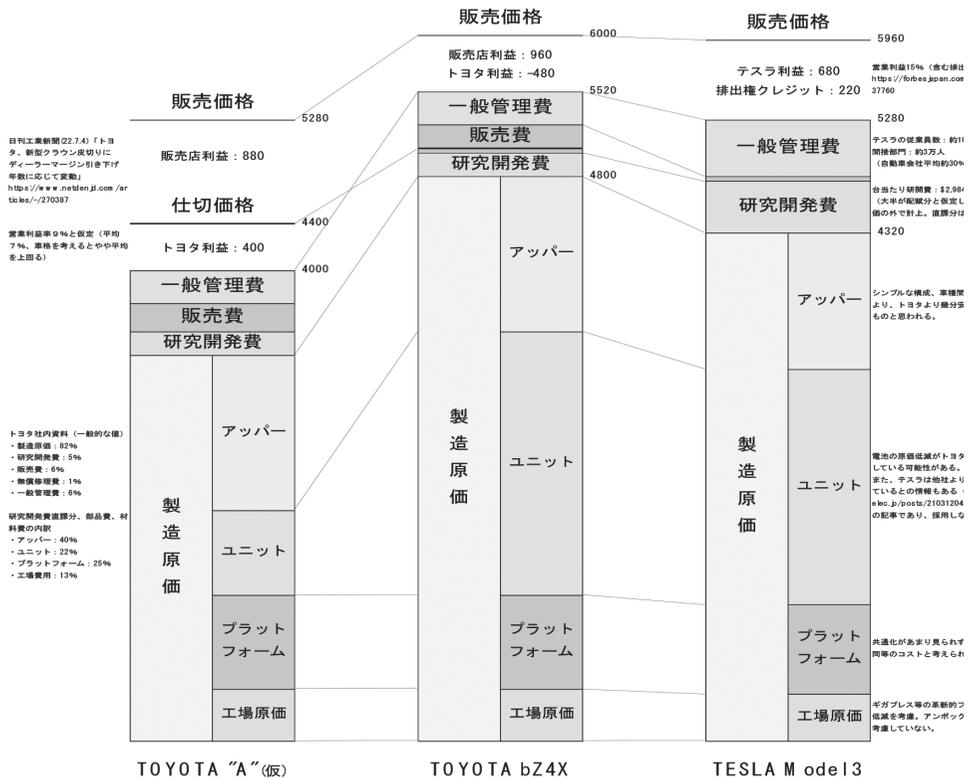
### 3. テスラ等へのキャッチアップ戦略

#### 1) テスラとのコスト構造の根本的な差

前述のように、トヨタが BEV の開発に消極的だった最大の理由はコストだと思われる。これまでのどの BEV でも、トヨタは採算が取れていなかった。一方、テスラは BEV だけを製造、販売していて、トヨタをはるかに凌ぐ営業利益率を出している。その差は何か、衆目の一致する部分もあるが、具体的な数値を使って説明したものは見たことがない。

図表 2. bZ4X vs. Model 3 コスト構造比較

(出所：筆者作成)



図表 2 の中央のグラフはトヨタ bZ4X のコスト構造、左のグラフは bZ4X を ICE 車 (エンジン車) として作った場合のコスト構造、そして右のグラフはテスラ Model 3 のコスト構造を示したものである。もちろん、トヨタもテスラもトップシークレットである原価情報を開示してくれ

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

るわけもなく、これらは断片的に聞こえてくる情報や、公開情報をつなぎ合わせて、かつ筆者が前職で得た知見を用いて作成したものである。したがって細部まで正確な値ではないが、大きく外れてはいないと考えている。

この図表でそれぞれのグラフの高さが総原価を表している。左のグラフで総原価の上にある太い線はトヨタがディーラーに卸す際の価格（仕切価格）であり、一番上の細い線はディーラーが顧客に売る際の価格（販売価格）である。グラフの中は費目によって分かれている。8割程度を占めるのが製造原価で、その大半が部品代であり、一番下が組立、塗装、溶接などの工場原価である<sup>24</sup>。部品は幾らでも細分化できるが、大きくアッパー、ユニット、プラットフォームの3つに分けて示した。

一見して分かるのは、bZ4XがそのICE車に比べてずっと高いことであり、その大半の原因がユニットコストの差だということであろう。ICE車のユニットの主たる部分はエンジン、bZ4Xのそれは電池である。BEVは電池が高いので採算が取れないということはよく言われることだが、グラフで見るとその差がよく分かる。

そして採算が取れていないことは、bZ4Xの仕切価格が総原価の中に埋もれていることにも表れている。つまり、ディーラーの粗利を確保しようとすると、トヨタの営業利益は赤字になるということである。トヨタは2023年11月からbZ4Xについて、それまでリース販売のみだったのに加え、ディーラーを通じての一般販売も開始した。図表2は一般販売の場合のグラフになっている。

一方、右のModel 3はbZ4Xと同等の販売価格であって、総原価は幾らか安い。製造原価ではbZ4Xとの差が開くが、販売台数の割に従業員数が多く、また研究開発費も巨額であるため、総原価では差が縮まっている。しかし何より、テスラはディーラーを介して販売するのではないため、総原価と販売価格の間はすべてテスラの利益となる。加えて、CO2の排出権クレジットを売ることでも利益を得ている。これらのことが、採算が取りにくいはずのBEVで高い営業利益率を実現できる大きな理由であろう。

## 2) 次世代の対テスラ コスト比較

23年に入り、テスラは米国で販売価格を引き下げた。バイデン政権のインフレ抑制法（IRA）による最大7500ドルの税額控除もあり、Model 3は実質3万2000ドルで買えるようになった。しかも、米国で車載電池を生産しているテスラは、IRAによって年間6～10億ドルの補助金を受け取ることができるため、更なる値下げの原資があるとも言える<sup>25</sup>。

この動きに対抗するために、次世代のトヨタbZ4Xほどの程度のコストを実現しなくてはなら

<sup>24</sup> トヨタの原価低減というと真っ先に工場原価が取り上げられるが、この小さな部分を幾らか下げても全体からみれば僅かである。しかも多くの場合、トヨタ生産方式やカイゼン活動によって原価を下げると言われるが、その割合は誤差範囲と言っても過言ではない。

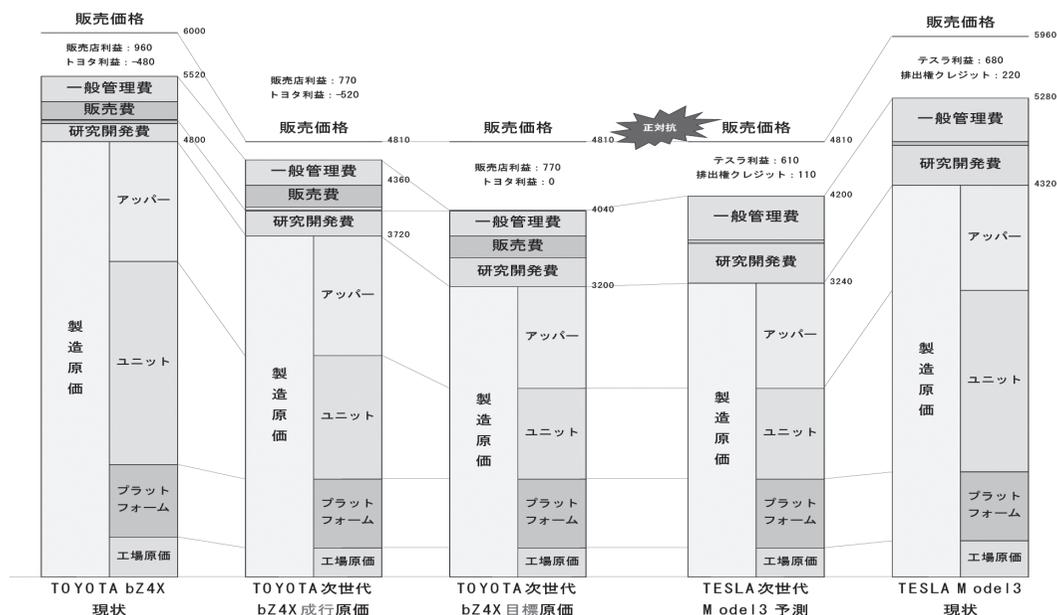
<sup>25</sup> 飯山(2023)。

ないだろうか。その試算を図表 3 に示す。左端の現状のコストは図表 2 で示したものの、その右は現時点で数年後に実現すると目されているコストを反映させた、いわゆる「成行原価<sup>26</sup>」である。問題のバッテリーのコストは、現状のおよそ 4 割減として計上してある。また右端は Model 3 の現状、その左は近い将来実現しそうな Model 3 のコストの予測である。bZ4X のコストが成行原価に留まれば、次世代の Model 3 に及ばない。コストで及ばなければ利益の差は更に大きくなり、bZ4X は赤字になる。

そして中央のグラフは、トヨタがディーラーを介して販売し、かつ営業利益をゼロと仮定した際の目標原価を示している。このとき、バッテリーのコストは現状の 6 割減程度にしないと成立しない。

図表 3. bZ4X vs. Model 3 次世代コスト構造比較

(出所：筆者作成)



### 3) 先進的でキャズムを超えたテスラや中国自動車メーカーとの差

新たな製品が登場すると、初期市場を形成する、新しいことに価値を見出す人々には早く浸透するが、それだけではメイン市場を形成する、より慎重な人々に浸透しにくい。つまり初期市場とメイン市場との間には深い溝（キャズム）がある、とするのがキャズム理論である<sup>27</sup>。

26 「なりゆき原価」。見えているコスト変動要因をすべて参入する一方、目処が立っていない要素は反映させないで見積もったコストをいう。

27 Moore (1999) (川又訳 (2012), 5 頁)。

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

中国では2023年の1月から8月までに販売された自動車のうち、新エネルギー車の占める割合が29.5%だった<sup>28</sup>。初期市場の標準的な割合である16%を大きく超えている。この現象を捉えて「EVにはキャズムがない」とする主張もみられるが、そうではなく、前述のとおり経済合理性で選択された「初期費用も維持費も安くてすぐ乗れるクルマ」が新エネルギー車だというのが、中国での現実であろう。つまり「お買い得」にはキャズムがないのである。

とはいえ、テスラや多くの中国自動車メーカーが実現している先進性が、易々とキャズムを超えて支持されているのも事実であろう。その先進性の正体は電動化ではなく中国の用語でいう「智能化」である。その点において、トヨタを含む日本の各社は周回遅れの様相を呈している。

#### 4) SDV レベルで完敗のトヨタ<sup>29</sup>

智能化とは、運転支援機能・音声認識機能を有することに「クルマのスマホ化」を加えた概念であるという<sup>30</sup>。クルマのスマホ化というのは、①IVIシステム<sup>31</sup>から、欲しいアプリをインストールし利用できること、②スマホと同期すること、③スマホやスマートウォッチをクルマの連携デバイスとして使えることなどを指す。

これらを実現するためには、E/EアーキテクチャとSDVレベルが進化していく必要がある（図表4）。このうちE/Eアーキテクチャとは電気・電子の設計思想を意味し、具体的には自動車に搭載されたECUやセンサー、アクチュエータなどをつなぐシステム構造のことである。従来のE/Eアーキテクチャは分散型と言われるもので、個々の電子機器を夥しい数のワイヤハーネスで結んでいる。その進化形がドメイン型で、マルチメディア・ADAS<sup>32</sup>・車体制御といった機能ドメイン単位でECUを集約し、中央集中化する構造をとる。これは2025年頃から普及が進むと言われている。その先のゾーン型になると、複数のドメイン単位を束ねてゾーンコントローラを介し、セントラルECUが全体を統合制御するようになる。これは2030年以降の普及が見込まれている。さらに2040年頃には、ゾーンコントローラなどの中継器を挟まずに、セントラルECUで制御するようになるという。

一方、SDVレベルのSDVとはテスラが考案した用語でSoftware Defined Vehicle、すなわちソフトウェアによって性能が決まるクルマのことである。たとえばテスラはModel 3のブレーキ性能の評価が芳しくないを知り、ただちに回生ブレーキの性能を向上させた。従来のクルマであればディーラーに持ち込んで部品の交換をしなければできなかったことを、通信で実現するのである。この技術をSDVレベル4.0とすると、トヨタはようやくレベル2.0に入ったところだと

28 JETRO (2023.9.14)「8月の自動車販売、前年同月比8.4%増、輸出は好調維持」<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/09/b790dfc254e185.html> (2023.10.21 閲覧)。

29 中西 (2023), 218-231 頁。

30 佐藤 (2023)。

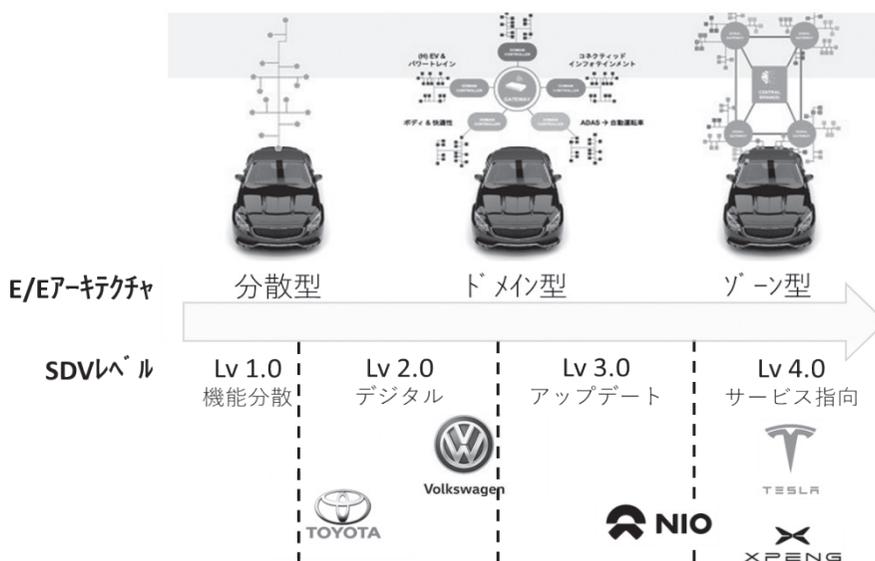
31 In-Vehicle Infotainment (車載の情報・エンタメ機能) を司るシステムをいう。

32 Advanced Driving Assistant System の略称で、自動ブレーキ装置や急発進防止装置などを含む先進運転支援システムを意味する。

される。レベル 2.0 が広範囲な E/E アーキテクチャをベースに、更新可能なインフォテインメントのドメインを有するのに対し、レベル 4.0 ではゾーン型の E/E アーキテクチャをベースに、継続的なアプリの統合、車載ファームウェアへの OTA<sup>33</sup> を実現する。その間のレベル 3.0 ではドメイン型の E/E アーキテクチャをベースに、高度運転支援とインフォテインメント領域でアプリのアップデート機能を実現する。こうしてみると、「周回遅れ」という表現では穏やかすぎるかもしれないほどの完敗と言わざるを得ない。

図表 4. E/E アーキテクチャと SDV レベル

(出所：中西 (2023)p230 の図を筆者改変)



## 5) ノルウェーに見る未来図

SDV レベルで完敗のトヨタだが、新車販売における BEV、PHEV の割合が約 9 割という、世界で最も電動化が進んでいるノルウェーでは、なぜか健闘している。2023 年 1 月から 8 月のブランド別の販売台数を見ると、トップはテスラでシェアが 22.0%、2 位がフォルクスワーゲンで 13.4%、そして 3 位にトヨタが入って、11.9% のシェアを獲得しているのである。

ノルウェーで電動化が進む背景には、もともと各戸や公共の駐車場に、オイル凝固防止用のブロックヒーターにつながり電源が付いていたという事情がある。また電力の 96% が水力由来であ

<sup>33</sup> Over The Air、すなわち無線通信を経由してソフトウェアの更新などを行う技術をいう。

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

り、BEV はライフサイクルを通じてほぼ完全なカーボンニュートラルを達成できるという環境にある。それらを背景に、国として 1990 年頃から電動化の施策を展開してきた<sup>34</sup>。

さて、約 9 割の人が BEV、PHEV を買うということは、キャズム理論でいうキャズムを超えたところか、メイン市場を形成する「アーリーマジョリティ (34%)」や「レイトマジョリティ (34%)」と言われる多数の人たちはもちろん、最もコンサーバティブな「ラガード (16%)」と言われる人たちまでもが BEV などを買いはじめたということである。となると、周回遅れの bZ4X が、SDV レベルが進んでいることに価値を見出さない人たちの受け皿になっている可能性があるのではないかと。筆者はこの先、すべてのクルマが BEV や PHEV になると考えているわけではないが、仮にそうなると、先進性にも色々なレベルの選択肢があってしかるべき市場になる可能性がある、ということを示唆しているように思われる事象である。

## 6) トヨタのキャッチアップ戦略

2023 年 10 月現在、トヨタの足元の業績は絶好調である。BEV の普及が進まない国々で、利幅の大きな ICE 車や HEV が大量に売れているからである。だからといって電動化や智能化で周回遅れを続けていて良いとは、トヨタ自身も思っていないだろう。トヨタはもともと、マジョリティに訴求するために、あえてコンサーバティブな路線を採ることもしばしばであったが、それは最先端の技術を持っていることだった。現状の電動化や智能化では、最先端の技術を持っていないのだから、旧式のクルマが絶好調であることに胡坐をかいていられないことは、当然認識しているに違いない。

特に中国市場でシェアを落とし始めたことには大きな危機感を持っているようで、今夏、中国の開発拠点を再編成した。従来の「トヨタ自動車研究開発センター」の社名を 8 月 1 日付で「トヨタ知能電動車研究開発センター (IEM by TOYOTA)」に改め、一汽トヨタ、广汽トヨタ、および BYD との合弁会社のエンジニアを、IEM 主導の開発プロジェクトに投入するという。電動化では EV 全般の現地開発を強化し、デンソー・アイシンも参画する。智能化では UX や自動運転・先進安全機能の現地設計・開発を加速するという<sup>35</sup>。

トヨタはまた、2023 年 4 月の新体制方針説明会で、各地域での BEV の取り組みについて説明した<sup>36</sup>。それによると、先進国では、次世代 BEV の準備と並行して bZ シリーズの性能アップを図り、品揃えを大幅に拡充する。米国では、2025 年に 3 列 SUV の現地生産を開始する。また、この SUV にはノースカロライナ州で生産するバッテリーを搭載する。中国では、bZ4X・bZ3 に

34 公益財団法人 日本自動車教育振興財団 (2019) 「普及率世界一 ノルウェーの電気自動車導入促進策」  
<http://jaef.or.jp/6-traffic/51/report.htm> (2023.10.21 閲覧)。

35 Auto Prive (23.8.1) 「トヨタ 開発の遅れを取り戻す戦略は中国現地での開発・調達で対応」  
<https://autoprove.net/japanese-car/toyota/222091/> (2023.10.21 閲覧)。

36 トヨタ自動車公式ウェブサイト (23.4.7) 「新体制方針説明会」  
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/39013179.html> (2023.10.21 閲覧)。

加え、2024 年に現地開発の BEV を 2 車種投入するほか、その後もモデル数を増強していく。そしてアジアをはじめとする新興国では、2023 年内に BEV のピックアップトラックの生産を開始するほか、小型 BEV も投入していくという。

先進国では全体のボリュームを維持するなかで、BEV・PHEV の割合を増やしていく計画を立てている一方、新興国では全体のボリュームが拡大するなかで、BEV も売っていくが、何より HEV の台数が 3 倍にも増えることを想定している。

## 4. トヨタの勝機

### 1) マルチパスウェイ戦略の功罪

#### 1-1. マルチパスウェイ戦略の「功」

前述のように、これまでのマルチパスウェイは事実上、当面 BEV には注力せず、よく売れて利幅も厚い ICE 車と HEV をできる限り売っていく、というものだった。その結果、極めて好調な業績を保っており<sup>37</sup>、これが今後の BEV 販売の原資になるであろうことは功績と言えよう。

またサプライヤーに、今後の EV シフトに対処する時間的猶予と経済的余裕を与えることになっている点も、功績である。

更に重要な点として、自動車業界でルール作りを担っている EU の動向への対応という点も指摘しておきたい。将来的に HEV も排除するというルールは、明らかにトヨタとホンダの失権を狙ったものである。しかし EU が目論んだ BEV での覇権は、テスラや BYD をはじめとする中国自動車メーカーに軍配が上がりそうな雲行きである。EU はこのまま BEV での争いに邁進するだろうか。正論を持ち出せば、BEV が環境に悪いという言い方は幾らでもできる。特に中国のように主に石炭火力で電力を作っている国では、BEV はカーボンニュートラルを後退させる。更に後述する車両火災の深刻さを持ち出せば、BEV の推進は、世界的に間違いだというキャンペーンを張ることも可能だろう。

2035 年にエンジン車を全面禁止とする EU の決定はギリギリのところ回避され、合成燃料を用いるならエンジン車も可、ということになった<sup>38</sup>。最先端のエンジン技術を持たないテスラや中国自動車メーカー、更に今は持っているのに早晩放棄することになるホンダなどの動向を見極めた上で、次世代の本命は合成燃料で走る ICE 車だ、というようなキャンペーンを張って成功すれば、EU が息を吹き返すことにもなるだろう。そういう恣意的なルールメイキングという不確実性にも対処することができるマルチパスウェイ戦略は、やはり理に適っていると言えるのではないか。

---

<sup>37</sup> 週刊ダイヤモンド (23.9.2) 「史上最強トヨタ」ダイヤモンド社。

<sup>38</sup> 大西 (2023)。

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

## 1-2. マルチパスウェイ戦略の「罪」

だからと言って、ICE 車と HEV を引っ張り過ぎて BEV への注力が疎かになると、致命的な遅れを招きかねない。次世代のクルマが BEV ではなくなる可能性があるとしても、それに賭けることはできない。いずれは追いつかなければいけないというシナリオがより現実的だと考えて、電動化と智能化で少しずつでも差を縮めていく必要があるだろう。

ダイナミック・ケイパビリティ論でよく引き合いに出されるのが、コダックの事例である。写真フィルムの売上で絶好調だった時代にデジタル・カメラの普及の速さを見誤り、市場から撤退せざるを得なくなった。ライバルの富士フィルムは見事に業態を変化させて、強かに生き残っている。絶好調の業績を上げているトヨタを、コダックに準えて心配する向きは多い。

トヨタも当面 BEV の販売台数を増やしていくことは間違いがないのだから、BEV でも採算が取れるようにならないと、全体の利益が先細りになる。そうなるマルチパスウェイを続ける体力も削がれることになってしまうから、マルチパスウェイを続けたいのなら、採算面を含めて、まず BEV に全力で立ち向かわないといけないう、皮肉なことになっている。

## 2) 「スマモ」になる必要性

ノルウェーで bZ4X が一定の支持を得ているのは、それまでのトヨタブランドへの評価と、急激な変化を好まない層への受け皿になっている側面があるのだろう。しかし、携帯電話機の大半がスマートフォンになったように、レイトマジョリティやラガードの人たちも、いつかは新しい技術や体験に抵抗感が薄れていくものである。そうなったときに、トヨタ車がいつまでも「ガラカー」に留まっていたは、見向きもされなくなってしまう恐れが大きい。

図表 5 は SDV レベルに関する嗜好の推移をイメージしたものである。現在はメインストリームの市場を形成する人たちにとって、SDV レベル 4.0 は魅力的に映らないのだろう。使いこなせないし、必要だと思わないということかもしれない。しかし 2030 年頃にはゾーン型の E/E アーキテクチャに基づく SDV レベル 4.0 が普及し始めると予測されているのであり、それはすなわちメイン市場でそれを求める人たちが現れるということである。そして 2035 年頃には、レイトマジョリティの人たちまで、SDV レベル 4.0 が拡大すると見込まれる。

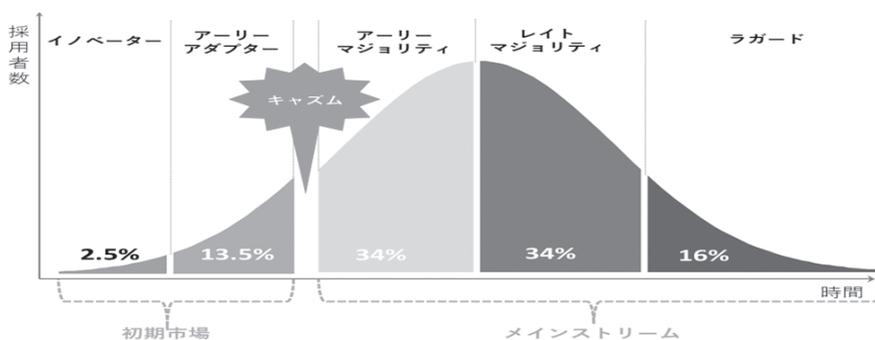
トヨタは車載ソフトのプラットフォームである「アリーン OS」を 2025 年に実用化する予定である。アリーンはビークル OS であることに加え、第三者によるソフトウェア開発を可能にする。この点は、スマホにおける Android OS と同様である。テスラやシャオペン（小鹏汽車）などの新興ブランドが SDV レベル 4.0 に達しているのに対して、制約の大きな既存ブランドはおしなべて出遅れている<sup>39</sup>。制約とは、複雑なエンジンラインナップ、豊富なバリエーション、ボッシュやデンソーの開発スケジュールなどである<sup>40</sup>。

<sup>39</sup> メルセデス、フォルクスワーゲン、ステランティス、ホンダなどのビークル OS も、2025 年前後に実用化されると見られる。

<sup>40</sup> 前掲、中西 (2023), 231-236 頁。

トヨタがいつまでも「ガラカー」に留まるつもりでないのは明らかだが、アリーンは SDV レベル 3.0 で実用開始になると見られている。その後どれだけ早くレベル 4.0 に到達するかが、トヨタの勝機を占ううえで重要なカギとなりそうだ。

図表 5. SDV レベル嗜好の推移  
(出所：東大 IPC のキャズム理論の図<sup>41</sup> に筆者追記)



< SDV レベル嗜好の推移 (イメージ) >

現在	4.0	3.0	2.0	1.0
2030頃		4.0	3.0	2.0
2035頃			4.0	3.0

### 3) BEV の懸念

EV シフトが進むなかで、トヨタの勝機は短期的には、BEV が計画通り売れて、かつ利益も確保できるかどうか懸かっている。だが中長期的には、果たして EV シフトがこのまま進むのかどうかという点にも着目しなくてはならない。

#### 3-1. 車両火災の危険性

前述のように、EU は環境規制で世界をリードする立場にある。これまでは HEV を排除するために、走行中に CO<sub>2</sub> を排出しないクルマだけが許されるという方針で臨んできた。しかし中国自動車メーカーの躍進、中国製テスラの台数増加、CATL をはじめとする中国製電池のシェア拡

<sup>41</sup> 東大 IPC 「キャズム理論とは？キャズムが発生する理由、越えるための 7 つのポイント」 <https://www.utokyo-ipc.co.jp/column/chasm-theory/> (2023.10.22 閲覧)。

## 不確実性下の自動車会社の経営戦略

大などの事象を目にして、EUが方針を変更する可能性が高まっていると思われる。すなわち、ライフサイクルアセスメントでカーボンニュートラルを達成しなくては行けない、というルールへの変更である。そうすると電源構成の6割を石炭火力に頼っている中国で作る電池やBEVは、EU域内では販売できなくなる。

とはいえ、これまでの主張から掌を返したように変更することは容易ではないだろう。しかも、中国はEUで売れなくてもさほど困らないほど、国内および影響力のある国々でのシェアを拡大しつつある。

環境規制とは別に、問題視されているのが車両火災である。2022年9月にハリケーンが直撃した米国フロリダ州で、BEVの火災が続発した。リチウムイオン電池を搭載しているBEVは、衝突事故や水没などでショートを起こして発熱する。さらに、熱は他のバッテリーセルにも次々と伝わり、発熱が連鎖する熱暴走状態になる。熱暴走が始まると、火が消えていても自己発熱が続き、やがて発火してしまう。これが理由で、BEV火災の消火には大量の水で長時間の放水を要するのだという<sup>42</sup>。

しかも発火の原因は衝突事故や水没だけではない。充電中もリスクがあるし、昨今の猛暑の夏には駐車中に発火する恐れもあるという。2022年に中国の新エネルギー車で起きた火災事故は保有台数10万台あたり約20台だった。日本のガソリン車では10万台あたり約1.5台なので、両国で道路環境などが異なる点を差し引いても、危険性が「桁違いに」高いと言える<sup>43</sup>。

したがってEUが「掌返し」をせずにBEVに関するネガティブキャンペーンを張るとしたら、車両火災の危険性は恰好の材料だと言えよう。

### 3-2. 全固体電池への期待

この危険性は全固体電池になると幾らか様子が違って来る。特に酸化物系の電解質は不燃性または難燃性であって、火災のリスクはほとんどない。ただしイオン伝導率が低く小容量で、用途に制約がある。現在の技術では、BEVなど大容量で高出力が求められる製品には適していない。

一方、硫黄物系の電解質は大容量かつ高出力が期待でき、BEV用に開発されているほとんどの全固体電池で用いられる。トヨタと出光興産が協業で量産化を目指す全固体電池も、硫黄物系の固体電解質を使う<sup>44</sup>。硫黄物系の全固体電池は、リチウムイオン電池よりは安全性が高いが酸化物系の全固体電池ほど安全ではなく、しかも有毒ガスである硫化水素が発生するリスクもある点が懸念される<sup>45</sup>。

---

<sup>42</sup> 岩井(2023)。

<sup>43</sup> 高根(2023)。一方、BEVの車両火災発生率はガソリン車より低いという説もある。

<sup>44</sup> トヨタ自動車公式ウェブサイト(2023.10.12)「出光興産 トヨタ自動車 共同記者会見」<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/39898897.html> (2023.10.22 閲覧)。

<sup>45</sup> coevo(2023.9.5)「実用化に期待が高まる『全固体電池』とは？ その仕組みや種類について詳しく解説」<https://stockmark.co.jp/coevo/all-solid-state-battery> (2023.10.22 閲覧)。

とはいえ、高速の充放電が可能でエネルギー密度が高い全固体電池が、「EV ウォーズ」の勢力図を塗り替える可能性はある。EU が BEV に対するネガティブキャンペーンを展開するとすれば、全固体電池でも中国や日本の先行を許したときではなかろうか。そして全固体電池に関する 2022 年の特許出願件数を見ると、トップ 3 はパナソニック、トヨタ、サムスン電子で、以下、中国企業がランキング上位に並ぶ一方、欧州企業の動きは鈍いという<sup>46</sup>。EU の動向には注意が必要である。

#### 4) OC での勝負

トヨタは製品開発、原価管理、品質管理、サプライチェーン・マネジメント、生産管理などの優れたオペレーションズ・マネジメントの仕組みを持っている。加えて、主査制度や原価企画などのマネジメント・コントロール・システムも効果的に機能している。その結果、故障しにくい製品をまずまずの価格で提供し続けてこられた。これらの強みは、前述の「OC/DMC フレームワーク」の左半分の要素である OC に属するものである。

したがって、BEV 市場が成熟し、仕様や性能で各社の間にさほどの差が見られなくなれば、優れた OC によって実現する「クルマの出来」で勝負するチャンスが生まれる。しかし市場が成熟する前に BEV で決定的に遅れてしまっただけではチャンスが潰えるのであり、当面トヨタはトップランナーたちに引き離されないように追走する必要がある。

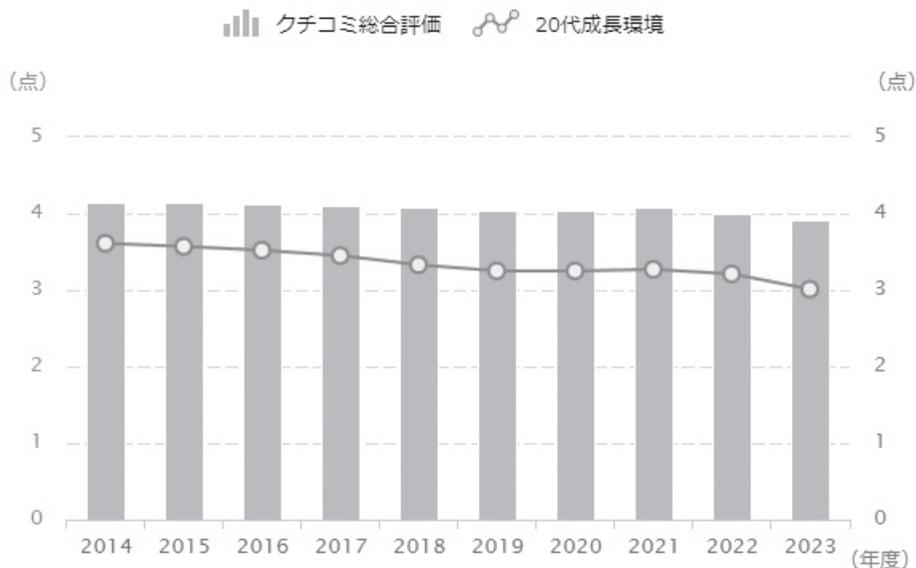
では OC での勝負に持ち込めば必ず勝てるのかと言えば、幾らか心許ない事象も起きている。bZ4X が販売開始直後にハブボルトの不具合で 3 か月間も販売を停止したことは、慣れない BEV だったからではなかった。これまでのトヨタにはあまり見られなかった事態である。また転職サイトの「OpenWork」で見る従業員の自社への評価が、年々下がってきていることも気がかりである（図表 6）。中でも「20 代成長環境」の指標が顕著に下がってきており、若い人を育てる余裕がなくなってきていることを示唆しているようにも見える。

強みであるはずの OC に翳りが見られるのだとすれば、トヨタの勝機は遠のく。マルチパスウェイ戦略として様々な分野に経営資源を投入する覚悟のトヨタだが、OC の再強化も予算の掛けどころの一つと考え、十分な施策を講じるべきであろう。

<sup>46</sup> 日経 XTECH (2023.9.22) 「全固体電池の特許に中国が続々参入、目立つ材料メーカー」 <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01662/00012/?P=2> (2023.10.22 閲覧)。

不確実性下の自動車会社の経営戦略

図表6. トヨタ従業員の自社評価の推移

(出所：OpenWork<sup>47</sup>)

### 5) DMC での勝負

DMC を戦略的な意思決定の能力と言い換えれば、トヨタは必ずしも常に DMC を発揮してきたわけではないだろう。かつては「後だしジャンケンのトヨタ」とも言われたが、戦略的にあえて様子を窺っていたばかりではなく、情勢を見誤って遅れただけのことがしばしばあったというのが、長くトヨタに勤めた筆者の実感である。このたびの EV シフトにしても、マルチパスウェイ戦略と銘打っているのは、確固たる信念に基づいているとはいえ、情勢を見誤って遅れた部分があることもまた否定できない。

しかしトヨタは一たび正しい意思決定ができれば、そこから全社一丸となって軌道修正する動きは昔から早かった。「EV ウォーズ」のさ中であってトヨタが大いに注力すべきなのは、やはり全固体電池の開発だと考える。全固体電池に関するトヨタの目標は、充電時間を 10 分以下に、航続可能距離を 1,200km にすることである<sup>48</sup>。これらを達成して、しかもいち早く市販化するべきである。そのためにはコストの圧縮も必須だろう。これらは DMC が主導する OC の発動とも言える。製品開発と原価企画という、トヨタの最も得意とする領域での巻き返しに期待したい。

<sup>47</sup> OpenWork「データの推移—トヨタ自動車株式会社」<https://www.openwork.jp/a0910000000FrTr/analysis/> (2023.10.22 閲覧)。

<sup>48</sup> 中日新聞 (23.10.13)「EV 時代のカギ『全固体電池』トヨタと出光 量産で協業」。

## 5. まとめ

100年に一度の大変革期にあると言われる自動車業界では、日々情勢が変わるような不確実な環境下で、各社が難しい意思決定を迫られている。

電動化が進む中国では「EVウォーズ」の本質が観察できる。一つは、国の明確な政策もあって、新エネルギー車とガソリン車とで経済計算上の大きな差があり、新エネルギー車を買わない理由がないことである。もう一つは、「電動化」と言いつつ消費者にとって動力源は何でも良いのであって、選択の基準は「智能化」による新しい体験ができるか否かだということである。後者については、既存の自動車メーカーがおしなべて苦戦しているところであり、トヨタとテスラや中国の自動車メーカーとでは周回遅れ以上の差がある。

また、テスラとトヨタのコスト構造の比較では、トヨタがディーラーを介しての販売を選択するならば、赤字を免れることが困難だという図式が浮かび上がる。

「EVウォーズ」でトヨタに勝機があるとするならば、それはまず「智能化」でテスラや中国自動車メーカーから、これ以上の差をつけられないように追走することである。そのうえで、全固体電池の開発と低コスト化に全力を傾注し、BEVでの確固たる地位を築くことである。そうすれば、優位性のある「クルマの出来」で、勝者となることも可能だろう。

一方で、マルチパスウェイ戦略は維持すべきである。環境規制をリードするEUはHEVに続き「EVウォーズ」でも旗色が悪くなってきた。問題視されることが増えてきた車両火災の危険性を持ち出して、エンジン車の復権を企てるかもしれない。合成燃料を使う限りにおいてエンジン車の存続を認めるとしたEUの決定は、その布石であるとも見える。EUの動向から目が離せない。

### 【参考文献】

- Kawai, Tadahiko (2018) "Proposing a Theory of Dynamic Managerial Capabilities – For Coping with the Era of IoT –", JSMS Vol.10 No.1, pp.35-52
- Kobayashi, Hideyuki (2022) "Evaluation of Toyota's Strategy for BEV in Overtaking Tesla: Based on the Theories of Dynamic Managerial Capabilities", JSMS Vol.14 No.1, pp.49-66
- Moore, G. A. (1999) "Crossing The Chasm : Revised" (川又政治訳 (2012) 『キャズム』 翔泳社, 5頁。)
- Sadun, Raffaella, Nicholas Bloom and John Van Reenen (2017) "Why Do We Undervalue Competent Management? : Neither Great Leadership Nor Brilliant Strategy Matters Without Operational Excellence", Harvard Business Review September-October 2017, pp.120-127
- Tece, D. J. (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論』 中央

不確実性下の自動車会社の経営戦略

経済社, 132 頁。)

飯山辰之介 (2023.8.10)「躍進テスラ、EV プラットフォーマーへの道 政権と蜜月」『日経ビジネス』  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC073F00X00C23A8000000/> (2023.10.20 閲覧)

岩井リョースケ (23.7.5)「EV 火災が恐ろしい理由。最新消火システムで日本も EV シフトに備えよ！」  
<https://kurukura.jp/article/18610-20230705-38/> KURU KURA (2023.10.22 閲覧)

大西孝弘 (2023.3.31)「EU、土壇場のエンジン車容認 無理筋は EV か合成燃料か」『日経ビジネス』  
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00122/033000166/?P=2> (2023.10.21 閲覧)

勝又正人 (2023.9.17)「中国 EV 急拡大を製品開発と戦略経営論から検討する」国際戦略経営研究学会年次大会, スライド 5, 10, 12。

黒川文子 (2022)「EV エコシステムにおけるトヨタとホンダの EV 競争戦略」『環境共生研究第 15 号』, 69-85 頁

小林英幸 (2020)「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」『SBI 大学院大学紀要 第 8 号』, 163-175 頁

佐藤耕一 (23.5.30)「トヨタ中嶋副社長が驚いた中国 EV の“ 智能化 ”とは … 3 つの必須機能とアプリ事例」Response <https://response.jp/article/2023/05/30/371562.html?pickup-text-list=2> (2023.10.21 閲覧)

高根英幸 (2023.7.26)「EV にとって猛暑は大きなリスク!? 今後 EV 火事が増えると予想されるワケ」ベストカー Web <https://bestcarweb.jp/feature/column/677388> (2023.10.22 閲覧)

中西孝樹 (2023)『トヨタの EV 戦争』講談社, 218-236 頁。

野間口隆郎 (2023.9.17)「緊急シンポジウム パネル・セッション」国際戦略経営研究学会年次大会, スライド 3。

## 変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

経営管理研究科 教授  
重田 孝夫

### 【要約】

日本では 15～64 歳の生産年齢人口が 1995 年に過去最高の 8,726 万人を記録した後、減少に転じました。一方、高齢者と女性の就業率が上がったことと外国人労働者が増えたことで、今世紀になってからも就業者数は 6,000 万人台半ばを保って来ました。しかし今後は生産年齢人口が減るのにつれて就業者数も減少する見込みです。生産性の向上で対処するしかありません。新卒に限ってみると、日本での出生数が 2020 年代になり、今世紀初頭より約 3 割減少していることから、この先 20 年で同じだけ減る計算になります。新卒一括採用を前提としたメンバーシップ型の人事制度は崩れるでしょう。

世界的にみても世界の工場の役割を果たしてきた中国の人口が 2022 年に減少しはじめ、過去にみられた地方から都市部への大規模な人口移動も望めません。東南アジア諸国でも近年、出生率が低下しています。海外の安価な労働力に依存できた過去 30 年とは状況が大きく変化しました。インフレと賃上げの波は海外から日本に波及することでしょう。

こうした中、生成人工知能（以下、生成 AI）がブレイクし、業務の効率化を図り、私たちが仕事の付加価値を高める創造的な仕事により多くの時間を割ける時代が到来しました。アクション・ラーニング・グループを活用するなどして、生成 AI の有効利用を推進することで業務の改善やビジネスの革新を図ることが可能です。それによって業績を上げ、賃上げにつながられます。ハードルが高くない変革の第 1 歩を踏み出し、人的資本経営の実現のために 20 年先、30 年先を見据えた人事制度改革に発展させたいものです。

### 【7つ以下のキーワード】

労働人口減少、賃上げ、人的資本経営、ジョブ型、人事制度改革、組織変革、生成 AI

### 【目次】

1. はじめに
2. 変わる世界
3. 労働人口が減少へ
4. 生産性の向上が不可欠

変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

5. 新卒一括採用の崩壊
6. 何から変えるか
7. ジョブには「伸び代」を設ける

## 1. はじめに

「労働人口の減少が加速する」、「AIなどの技術革新で仕事が変わり、組織も変わる」、「イノベーションを図らないと会社の生き残りが難しい」といった環境下で、人的資本の優劣が問われています。しかし、これまでの人事制度で環境変化に伴う課題に対応して行くのが困難なことはわかっていますが、不確実性が高い環境で、どう対応したらよいか悩んでいる経営者や人事担当者が少なくありません。「メンバーシップ型」への未練が強く、自社にあった「ジョブ型」の設計ができずに従来の制度を継続していたのでは、「ゆでガエル」になってしまいます。

本論では、10年後、20年後を展望して、賃上げを可能にして優れた人材を採用、確保、育成するための人事制度構築に向けてレバレッジが得られる組織変革のアプローチを解説します。

## 2. 変わる世界

人口予測は多くの国や国連で行われています。日本でも国立社会保障・人口問題研究所から2023年8月に「日本の将来推計人口」2021-2070年が発表されました。これは2020年の国勢調査の結果を踏まえたものです。同レポートでは、将来の出生率（数）と死亡率についてそれぞれ中位、高位、低位の3仮定を設け、それらの組み合わせにより9通りの推計を行っています。

それによると日本の総人口は2020年の国勢調査による1億2,615万人をベースにして、出生・死亡ともに中位の推計で、2045年の1億880万人を経て、2056年には1億人を割って9,965万人となり、2070年には8,700万人（そして国連の2022年の中位推計による2100年の日本の総人口は7,400万人）に減少します。日本の15～64歳の人口は2023年5月に7,395万人<sup>1</sup>ですが、出生中位推計では2032年、2043年、2062年にはそれぞれ7,000万人、6,000万人、5,000万人を割り、2070年には4,535万人にまで減少する見込みです。低位推計では、同人口は2057年に5,000万人を割り、2070年には4,087万人（2023年比55%）となっています。本来は移民をどれだけ受け入れるかで変わりますが、移民はほぼ一定との仮定です。

先進国では、ヨーロッパで多くの国の出生率が低く人口が減少傾向にあります。国連の2022年の推計では、欧州の人口は2021年7億4,700万人、2050年7億300万人、2100年5億8,700万人です。ドイツは2000年代に人口が減少したあと2011年の8,027万人を底に移民の流入が増え、2022年には8,300万人にまで増加しましたが、2050年7,900万人、2100年には6,900

---

<sup>1</sup> 総務省統計局 2023年10月20日公表の2023年5月1日現在（確定値）

万人に減少すると予測されています。出生率が 1.8 程度と先進国の中で高いフランスは 2050 年頃まで微増傾向ですが、その後は横ばいから若干の減少に転じるとの見込みです。

移民を受け入れている米国とカナダの人口は増加傾向にあります。特にカナダは、1960 年の約 1,800 万人から右肩上がり、2022 年に約 3,800 万人となり、この傾向が続けば 2100 年には 5,400 万人になると推計されています。そして、カナダ政府は移民を積極的に受け入れ、2100 年には人口 1 億人を指すとも言われていますので、日本とは好対照です。米国の人口は、米政府の統計当局の 2023 年 11 月の発表による中位推計によると 2022 年の 3 億 3,300 万人から 2080 年の 3 億 6,900 万人まで増加。その後は緩やかに減少し、2100 年の 3 億 6,600 万人(2022 年比で 9.7%増)になると予測されています。高位推計や低位推計との主な違いは、移民数によるものです。

世界一の人口を誇っていた中国は、国家統計局が 2022 年 12 月に発表した 2022 年末の総人口が 14 億 1,175 万人で、過去最も多かった 2021 年末から 85 万人の減少となりました。出生数は 6 年連続で前年を下回り、1,000 万人の台を割り、直近のピークである 2016 年から 5 割減ったとのこと。人口減少は今後加速し、中国の総人口は 2100 年 7 月に 7 億 6,700 万人にまで低下すると見込まれています<sup>2</sup>。世界的に大きなインパクトが生じることでしょう。

2023 年に中国を抜き世界一になったインドは国連の 2022 年の中位推計で、今世紀半ばに人口が 16 億人を超えるもののその後は減少し、2100 年には 14 億人強になると予測されています。バングラデシュでも現在の約 1 億 7,100 万人が同推計によると 2050 年に約 2 億 400 万人に増えるものの 2100 年には 1 億 7,600 万人程度にまで下がる見込みです。パキスタンは 2022 年の人口が約 2 億 3,600 万人で、2050 年には約 3 億 9,800 万人、その後も増加して 2100 年には 4 億 8,700 万人になると推計されています。

人口が増加するのはアフリカです。国連の 2022 年の中位推計で、2022 年 14 億 2,700 万人、2050 年 24 億 8,500 万人、2100 年 39 億 2,400 万人との予測になっています。

東南アジアは同推計で、2022 年 6 億 8,100 万人、2050 年 7 億 9,000 万人、2100 年 7 億 4,000 万人です。2021 年の出生率がシンガポールでは 1.02、タイで 1.33、マレーシアで 1.80 となっていて少子化が進行しています。インドネシアの同年の出生率は 2.18 ですが低下傾向にあります。

世界人口は国連の 2022 年の低位推計によると、2022 年 7 月 1 日現在 40 億 489 万人が 2053 年の 89 億 3,820 万人にまで増加した後は低下に転じ 2100 年には 70 億 900 万人です。この低位推計に近い予測をしているのがダリル・ブリッカー、ジョン・イビットソンの著作『2050 年世界人口大減少』で、原書は 2019 年に出版されています。

未来の人口は、出生率や死亡率の変化に加え、移民や難民の増減の影響を受けますので、国連や日本政府が発表している推計通りになるとは限りません。またインドやアフリカの人口大国が

---

<sup>2</sup> United Nations, World Population Prospects 2022, Medium fertility variant, 2022 - 2100

変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

今後、世界の経済や政治にどのような影響を及ぼすのかは未知数です。しかし、戦争や疫病での人口減少ではなく、寿命が延びている中で、今世紀に入って人口が減って行く国や地域が増えていきます。世界は、大きく変わる局面を迎えたと言えるでしょう。

### 3. 労働人口が減少へ

SBI 大学院大学が 2008 年に開校した最初の学期の「ヒューマン・リソース・マネジメント」の授業で私は「2007 年時点での 22 歳の日本人数は約 146 万人。これに対して、5 年後に 22 歳になる 1989-90 年生れの人の数は 123 万人に過ぎません」と話しました。統計で 1988 年と 1990 年生まれの人数がそれぞれ 125 万人、122 万人でしたので、予測とは言え確実性の高い数値です。大学入学者数や新卒数は、出生数をベースにして約 20 年先まで高い確度で予測できます。

日本での出生数は、2008 年に 109 万 1,156 人だったのが、2016 年には 97 万 7,242 人と 100 万人の大台を下回り、さらに 2022 年には 77 万 759 人へと低下しています<sup>3</sup>。2000 年と 2001 年、2002 年の出生数の年平均は約 117 万人、他方、2020 年と 2021 年、2022 年の年平均は、80.8 万人で、約 31% の減少です。つまり、高校進学者数、大学進学者数、新卒数は、この先 20 年で 3 割減る計算になります。これは学校や塾の経営だけでなく、会社の採用にも大きな影響を及ぼすのは間違いありません。

新卒採用ができなければ、中途採用を増やせばよいと言える状況は期待できません。生産年齢人口として捉えられている 15～64 歳人口は、2022 年に 7,400 万人だったのが前述の通り出生中位推計で、2032 年、2043 年、2062 年にはそれぞれ 7,000 万人、6,000 万人、5,000 万人を割り、2070 年には 4,535 万人にまで減少する見込みです。既に人手不足に陥っている業種も出て来ています。それぞれの業種や会社が置かれている現況は違いますが、従来の採用方針、人事制度で対応して行くのは困難です。

日本の過去の 15～64 歳人口は、1960 年が 6,000 万人、1970 年 7,157 万人 1980 年 7,888 万人、1990 年 8,614 万人、そして 1995 年が過去最高の 8,726 万人<sup>4</sup>。それから減少に転じ 2000 年 8,638 万人、2005 年 8,442 万人、2010 年 8,173 万人、2015 年 7,728 万人でした。1995 年を 100 とすると、2005 年が 96.7、2015 年が 88.6 で、20 年間で約 1,000 万人、11.4% の減少です。

一方、就業者数は、1995 年が 6,457 万人でしたが、女性と高齢者の就業率が高まったことと外国人労働者が増えたことで、2005 年 6,356 万人、2015 年 6,402 万人、そして 2020 年 6,710 万人となっています<sup>5</sup>。これが労働人口が減少に転じたにもかかわらず国内総生産（GDP）

---

<sup>3</sup> 厚生労働省 人口動態調査統計

<sup>4</sup> 国勢調査

<sup>5</sup> 総務省統計局 労働力調査（基本集計）

が 1995 年の 525 兆円から 2019 年の 557 兆円へと微増している理由の一つです。確かにバブル崩壊後の 1990 年代は「失われた 10 年」と呼ばれても仕方ありませんが、その後は失われた 20 年、30 年というより、よく持ちこたえているとみることができます。

生産年齢人口が減っても、高齢者や女性の就業率が高まり、外国人労働者と合わせて減少分を補ってくれました。しかし、女性の就業率は 71% を超え、既に OECD 平均を上回っていて増加の余地が少なくなっています。また高齢者の就業者数は、1947 年から 1950 年に生まれた第一次団塊の世代が 75 歳を超す 2020 年代中葉以降は働ける高齢者が減少に転じるはずで

す。外国人労働者数は、母国での経済・労働状況や外国為替などの影響を受けますが、日本が積極的に受け入れを図ったとしても今後増加させるのは簡単ではないでしょう。理由は出身国での賃金が増加して日本との格差が縮小したこと、少子化などにより今後は母国での労働需給がタイトになることが予想されること、さらに外国人労働者の受け入れを図る国が増えると予想されることです。日本に働きに来る魅力が低下していると言わざるを得ません。これは日本の若者が海外に働きに出るケースが増えていることからある程度裏付けられます。

#### 4. 生産性の向上が不可欠

人手不足を乗り越える決め手は今後、AI や自動運転、介護ロボットといった技術革新による生産性の向上に移らざるを得ません。生成 AI は、ChatGPT3.5 が 2022 年 11 月にリリースされた後にブレイクした新しいツールにもかかわらず、既に多くの企業が業務に導入。業務効率の改善などに大きな成果を上げています。まだ広範な統計データはありませんが、日本経済新聞社が 2023 年 7 月に国内の 110 社を対象に行った生成 AI の利用についての調査結果によると、NEC では 2023 年 5 月から生成 AI の利用を始め、グループ会社を含め約 2 万人が活用。社内資料の作成では平均的な作業時間がこれまでとの比較で半減したそうです。また日本経済新聞 2023 年 10 月 13 日付では、LINE ヤフーが全面導入に先立ち 2023 年 6 月末から 2 か月間、約 550 人のエンジニアに生成 AI を使ってもらったところ、コード作成に費やす時間を平均で 1 日当たり 2 時間程度減らせたと報じられています。

ところで世界では AI が人間の仕事を奪うのではないかとといった懸念を持つ人もいます。米国のハリウッドの脚本家組合が 2023 年にストを行った背景には、生成 AI を活用することで人による脚本の作成の必要性が減ったことがあります。米ゴールドマン・サックスは 2023 年 3 月、「AI は現在の仕事の 4 分の 1 を代替でき、世界で 3 億人のフルタイムの仕事を自動化し得る」との推計を発表しました。特に影響が大きいのは「オフィス、事務サポート」、続いて「法務」、「建築、エンジニアリング」、「生命科学、物理、社会学」、「ビジネス、金融オペレーション」です。

生成 AI の長所を考えると次のような仕事が代替される可能性が高いのは間違いありません。まず外国語への翻訳。翻訳の精度が生成 AI で格段に高まりました。翻訳会社は、翻訳や校正の仕事の受注が減ることでしょう。次に学習塾やプログラミング・スクール、外国語学校の教師の

変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

単純な問題解決の提示。そして弁護士の仕事を補佐するパラリーガルの仕事。過去の判例を集め、要点を整理するのは、生成 AI の強みが如何なく発揮される分野です。そうした業務では人間はスピードでは太刀打ちできません。コンサルタントを補佐するリサーチャーの仕事も同じように生成 AI で済むことが多いはずで。実際、2023 年にリサーチャーの採用を見送ったコンサルタント会社があります。さらにコピーライティングの仕事も人が一から考える必要が減ったのは確かです。

ある職業が消滅するという可能性は高くないと推測されますが、生成 AI を効率的に活用すれば、一人でこれまでの 3 人分の仕事ができるようになる職種は少なくないでしょう。秘書はそうした職種の一つです。ただし、ホワイトカラーの仕事にはいろいろなタスクがあります。プログラミングの 8 割を生成 AI に任せられるようになったとしても、プログラマーにはアーキテクチャーを考える仕事が残ります。テレビのニュースの多国語での読み上げを生成 AI で行えるようになったら、キャスターは現場での取材を増やすことでニュースの質や量を高められます。

ちなみに米経済学者のデビッド・オーター氏の研究によると、過去 80 年間の雇用増加の 85% 以上が技術進化による新しい職種の創出によって説明されるとのことです。パーソナル・コンピュータの普及によって人の仕事の効率化は進みましたが、全体としては減ったのではなく、新たに多くの雇用を生み出したと言われています。

サイバーエージェントは生成 AI を社内業務に全面的に導入。ゲームやアニメなど事業部門に加えて採用面接など管理部門も使えるようにし、2026 年までに映像や書類の作成といった既存業務を 6 割減らし、空いた時間は新サービスの企画や開発など付加価値の高い業務に充てるとのことです<sup>6</sup>。

生産性の向上とは、単なる業務の効率化だけでなく、時間一人当たりの付加価値を高めることです。一人当たりの収益力を向上させる必要があります。競合他社との競争では、より創造的で付加価値の高い仕事の割合を引き上げることが欠かせません。そして一人当たりの付加価値が増えれば、研究開発投資や賃上げができる財務力を得られます。

日本においては、人手不足が深刻化するタイミングで一般の従業員が AI を活用できるようになったのは福音です。作業の自動化や業務の効率化で人手不足を補える可能性が見えて来ました。さらに、生産性を低くしている単純作業やルーティン業務から従業員を解放して、人が本来すべき仕事をできるようにすることで働き甲斐、エンゲージメントが高められます。

## 5. 新卒一括採用の崩壊

AI をはじめとしたデジタル技術の進化と活用で人手不足は補えるようになるかも知れません。しかし、少子化は進展します。新卒一括採用を従来のように続けるのは困難です。そもそも技術

---

<sup>6</sup> 日本経済新聞 2023 年 10 月 17 日付

革新のスピードが速くなり、不確実性も高まっています。新卒を一括採用し、5年、10年かけて会社固有の知識やスキルを習得してもらっても、陳腐化して役立たなくなってしまう可能性があります。また、イノベーションを推進するために必要な先見的主導力といった行動特性は、研修で全員が獲得できるものではありません。既存事業でのオペレーションの効率化を図る一方、新規事業を立ち上げ、軌道に乗せるためのダイナミック・ケイパビリティを有している人材を獲得するとともに社内で戦略的に選別・育成することが不可欠です。

ゼネラリストを採用して、ジョブ・ローテーションを図りつつ、空いたポジションに就いてもらっても、活躍してもらえる確率は高くありません。ホワイトカラーの仕事は、人によって大きく生産性が異なります。仕事の適性をもった人ならば、一人で2人分の仕事を担うことも可能です。逆に、適性がなければ、3人いても2人分の仕事しかできないことが起こります。

新卒採用でも既に職種別採用を導入している企業が増えています。職種別採用とは、採用後の配属職種を事前に決めておく方式です。部門・部署を細かく設定して募集する会社もあれば、「営業」「管理」「エンジニア」など大枠の職種のみを示している会社もありますが、職種を限定せずに「総合職」や「一般職」として採用するのとは違います。職種別の採用により、大学でマーケティングを専攻して、マーケティングの会社に就職したのに人事部に配属された、金融工学を学んで銀行に入社したのに営業支店に配属されたといったケースを防ぐことができます。

中途採用では日本企業でも従来から、採用する職種もしくはポストが示されていました。新卒採用もこれに近づいていると言えます。ただし新卒の職種別採用の多くは、配属職種を明らかにしているだけで、雇用契約自体は職種や勤務地を限定しません。

他方、最近注目されているジョブ型採用（雇用）は、「特定のポストに対して、職務（ジョブ）と役割を遂行できる能力や資格のある人材を社外から獲得、あるいは社内で公募する雇用形態」です<sup>7</sup>。雇用契約においても仕事内容、ポスト、勤務地、労働時間、待遇などが特定されます。ジョブ型採用では、採用後に職種や配属先を会社の都合で一方的に変更することができません。

人事制度をジョブ型雇用に移行させようという会社であれば、就職でなく就社と呼ばれていた形態から脱却せざるを得ません。なお、ジョブ型雇用については、マスコミの報道に誤解を生じるものが多く、的確に理解している人は少ないようですが、その説明は別の機会に譲ります。

もちろん新卒採用の募集を行っていたときと入社時では状況が変わってしまうことが考えられます。そうすると柔軟に社員の配置換えを行えるメンバーシップ型の雇用形態の方が便利なのは明らかです。しかし、新卒採用で優秀な人材を確保できるかがまず問われます。中長期のトレンドも踏まえて、メリットとデメリットを総合的に分析したうえで有効な対策を講じることが大切です。

一般的には会社の経営戦略や事業戦略によるバリエーションはあるもののジョブ型雇用を前提とした人事制度への変革が求められていると言えます。日本だけでなく多くの先進国や中国など

---

7 採用と大学教育の未来に関する産学協議会、2020年3月、P.29

## 変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

での生産年齢人口の減少に加え、それらの国々では農村部から都市部への人口移動もピークを越えています。過去 30 年とは違って今後は海外の安い労働力には頼りません。物価や賃金の上昇を抑えてきた要因が消失し、インフレと賃上げの圧力が高まる環境になっています<sup>8</sup>。人件費を抑制するための人事制度改革ではなく、人と業績を伸ばし、賃上げを図れる変革を行わなければなりません。

## 6. 何から変えるか

10 年後、20 年後を展望して、優れた人材を採用、確保、育成して行く人的資本経営を目指したいと考えている経営者からは、「今後、これまでの人事制度で対応して行くのが困難なのはわかっている、悩んでいるのは自社にあった人事制度改革をどう設計、実行するかだ」との声が聞こえてきそうです。

業績が向上したら賃金を上げ、優れた人材を確保し、さらに業績を高めるという順番で進められればそれに越したことはありません。新規事業を軌道に乗せることが確実に視されるケースがそれに当たります。また資金が十分に集まっているスタートアップならば、将来の成功を前提に優秀な人材を集めることができる賃金制度を設計可能です。報酬制度だけでなく、オフィス環境や各種のベネフィットも充実したものにできます。

他方、賃上げを行えるように、まずビジネスを伸ばし、収益性を高める施策を展開する必要がある企業が多いのが現状でしょう。賃上げを行って優秀な人材を確保するための財務力やビジネスプランがない中では、先に業績の改善、あるいは改善の見通しを得られるようにすることが欠かせません。賃金を削減、抑制するための制度改革とは異なる点です。

これを短絡的に考えると「卵が先か鶏が先か」の二者択一の議論になりがちです。が、そうではなく、次のようなアプローチならどうでしょうか。イ) 業績を改善できる取り組みを展開するのに必要な時間や財源を確実に確保できる施策をスタートさせる、ロ) 狙った改善ができたときには決算賞与を支払うことにする、の組み合わせです。これならば、比較的簡単に変革を始動できます。変革プロジェクトでは通常、中期のビジョンを具体的に示し、それを共有するための説明会や集会を設けるといったことが求められますが、それらは省略できます。失敗の確率も高くありません。

生成 AI の導入はこれに最適です。業務効率を高め、1 日 1 時間でも浮いた時間が生まれれば、改善や変革への取り組みを推進する活動に振り向けられます。生成 AI の活用で外注していた経費や人材派遣費を削減できるのであれば、生成 AI 利用のための費用や変革プロジェクトに係わる経費をカバーできます。また、生成 AI の活用には社員の賛同を得やすいのも魅力です。2023 年 4 月から社員約 9,000 人が業務での生成 AI の利用を始めた大和証券のコーポレート IT 部の

---

<sup>8</sup> Charles Goodhart, Manoj Pradhan, 2020, PP. 129-147

宮本正和部長は「全社で日に 4,000 もの質問が ChatGPT にされています。ここまで自主的に、社員たちが IT サービスを使いこなそうと取り組むのは珍しいこと。実際に業務効率化できている実感があるからなのだと思います」と述べています。また、パナソニックコネクタ社の IT・デジタル推進本部で旗振り役を務める向野孔己シニアマネジャーも「ここまで社員が賛成するシステム導入は珍しいですね」と語っています<sup>9</sup>。

決算賞与を支給する基準には会社と所属部門の主要目標の達成度を連動させ、個人の業績評価は最初の段階ではリンクさせないのが無難です。まずは会社全体、部門全体で一体となって主要目標を実現できるように連帯しましょう。目標は達成確率 5 割程度のチャレンジングなものが望まれますので、達成できたときには十二分な額を支払えるようにして、仮に目標を達成できなくても一定の成果が上げれば十分だと従業員に思ってもらえる決算賞与を支給したいものです。

それであれば、変革の初年度には人事評価制度も賃金制度も変更する必要はありません。すべきことは、会社と部門の具体的で測定可能な目標を設定すること、新たな決算賞与の仕組みを導入することの 2 つです。よりよい会社と部門の目標ができれば、個人への目標を展開しやすくなります。個人の評価ではなく、全員が力を合わせて会社と部門の目標をクリアすることに力点が置かれれば、達成しやすい簡単な目標を個人が設定することも少なくなるでしょう。目標の展開に際して可能な範囲で、単なる結果目標だけでなく、本人の主体性を発揮できる優先課題を組み込む設定を行えるようにトレーニングできれば、パフォーマンス・マネジメントの質を向上させられます。管理者には、マネジメントの目的は部下の評価を下すことではなく、部下が有効な取り組みを毎月しっかりと実行できるように援助、支援して、部門、そして会社の目標の達成を図ることであるとの認識を持ってもらわなければなりません。

## 7. ジョブには「伸び代」を設ける

生成 AI の社内展開にあたってはアクション・ラーニング・グループ (ALG) が有効なアプローチになります。アクション・ラーニングとは、小人数のグループで現実の課題解決に取り組む中で、行動を発揮し、内省・省察を通して学習するプロセスであるとともに個人やチーム、そして組織が学習し、実際に変革を推進する機会を生み出すプログラムです。アクション・ラーニングでは、4 人から 8 人の小グループで、緊急性が高く重要な現実の問題を取り上げ、その問題解決に取組みます。自分たちで課題を特定しますので、まず目のつけどころが問われます。課題解決のための学びをどうするかもグループで話し合っ決めていきます。学習と実際の問題解決を通して、グループのメンバーは、いろいろな局面に応じて実際に行動を発揮しなければなりません。単に解決策を立案するだけでは済みません。プレゼンテーションを行ってビジョンを示し、共有してもらわなければなりませんし、仲間が障害に直面したら支援することも必要です。失敗に学び、よりよ

---

<sup>9</sup> プレジデント社 2023 年 6 月 30 日号、P. 22

変化に対応する人事制度変革のレバレッジ

い方策に切り替えることが求められることも珍しくありません<sup>10</sup>。

ALGのメンバーが自分たちの部門や業務でどうAIを活用するとよいのかを自ら考え、学び、試行・実践してみることで、AIリテラシーが高まるとともに現場に即したアイデアが出て来て、よりよい活用方法が生まれるはずです。自分のポジションの通常業務だけでなく、組織の課題解決につながるALGの活動を行うことで、キャリア開発につながるコンピテンシーを訓練し、伸ばすこともできます。

ホワイトカラーの職務レベルの高い仕事はそもそもジョブ型といっても厳密に業務内容が定義されることはなく、抽象的な役割責任と合わせて求められるコンピテンシーが示されることが多くなっています。課題認識力や先見的主導力、改善革新力、チームワーク力、省察力などが重視される時代です。既存の業務を従来のやり方に従って効率よくこなす仕事をするだけでなく、ALGの活動をすることがそれらのコンピテンシーの開発に役立つでしょう。

通常業務だけでなく、ALGや組織横断的なプロジェクトに参加することに意義を置いている一例がプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)です。P&Gでは、望まれるコンピテンシー等を有した人を採用し、入社初日から難易度が高くかつビジネスへの影響が大きいプロジェクトに就いてもらいます。社員は、受け身でなく、主体的に仕事に取り組みなければなりません。当然、プロジェクトの成果を上げるための課題を分析、方策を立案し、組織の承諾を得て、関係者を巻き込んで計画を実行することが求められます。当然、様々なコンピテンシーに対応した行動の発揮が必須です。P&Gでは、日本で採用されても、キャリアは、日本にとどまらずアジア、そして世界に広がります。プロジェクトによっては海外にいるチームメンバーと一緒に働くことになります。日本にいながら多様な異文化の環境で自分に磨きをかけることが可能です。社員は、日本にいても海外に出ても、グローバルなビジネス環境で、仕事にチャレンジし、自分の未知なる可能性を発見することができます。

ジョブ型といっても、チャップリンの映画「モダン・タイムス」でのベルトコンベヤーの前での定型作業を行うようなジョブは多くありません。従業員自らが主体的に考え、学び、改善やイノベーションを図らなければならないジョブがほとんどです。仕事に伸び代を設けて、職務の責任や役割を広げ、能力を伸ばしてもらうことが求められます。そうすることで組織の成果を高めることができれば、日本企業も賃金レベルを引き上げ、米国の大手IT企業と互角に優秀な人材を確保できるようになるでしょう。

#### 引用文献

採用と大学教育の未来に関する産学協議会「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」2020年3月

---

<sup>10</sup> 重田孝夫、2021年、P.31

Charles Goodhart, Manoj Pradhan, The Great Demographic Reversal, Palgrave Macmillan, 2020  
重田孝夫「変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察」SBI 大学院大学紀要  
第 9 号、2021 年

#### 参考文献

ダリル・ブリッカー、ジョン・イビットソン『2050 年世界人口大減少』文芸春秋 2020 年  
濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会とは何か：正社員体制の矛盾と転機』岩波書店 2021 年  
佐藤博樹「「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか」日本労働研究雑誌 No. 739/  
Special Issue 2022 年  
経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」2022 年  
5 月  
重田孝夫「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

不確実性とビジネスモデル

## 不確実性とビジネスモデル

－ハイアールの戦略転換と組織・報酬体系の変遷を中心に－

経営管理研究科 教授

細沼 諒芳

### 【要約】

本稿は、不確実性が高まる現代ビジネス社会において、ビジネスモデルの転換やそれに関わる組織構造や報酬体系の変遷を考察する論文である。

不確実性の高い時代において、企業はマクロ経済的、法律・規制の変更、技術の革新、消費者の意識変化などの不確実性に直面する。これらの不確実性に対応するため、ビジネスモデルの転換が求められている。本稿はまず不確実性の概念について先行研究をレビューする。次に、企業が具体的に直面する不確実性を紹介し、不確実性に対応するための経営戦略の策定、経営組織の構築、ビジネスモデルの特徴などについて考察する。最後はハイアール社を取りあげて、ハイアールの戦略転換、企業組織の変革や報酬体系との連動などについて内容を纏めながら考察を行うものである。

### 【キーワード】

不確実性 ハイアール ビジネスモデル エコシステム 企業組織 報酬体系

### 【目次】

1. はじめに
2. 不確実性の概念
3. 不確実性と経営戦略
4. 不確実性と企業組織
5. 不確実性とビジネスモデル
6. 不確実性への対応～ハイアール社の事例
7. 考察

## 1. はじめに

「不確実性」という概念が経済学分野において広く使われようになったのは 1978 年以後であると思われる。1978 年、カナダ出身の経済学者 J.K. ガルブレイスの著書 *The Age of Uncertainty* が出版され、和訳版が『不確実性の時代』である。その後「不確実性」という言葉が使われるようになったと思われる。J.K. ガルブレイスが著書の「はしがき」にタイトルを「不確実性の時代」にした理由について、「前世紀（十九世紀のこと、以下同じ）の経済思想に見られた揺るがぬ確実性を、われわれの時代の様々な問題にかかわる、甚だしい不確実性と対比させることが狙い<sup>1</sup>」だと説明した。また、彼は「企業こそが不確実性の主たる源泉なのです<sup>2</sup>」と指摘した。

企業は様々な不確実性に直面する。中には世界的な景気動向などマクロ経済的な要因によるものであり、法律、規制上の要因によるものであり、技術革新、消費者の意識変化などの要因によるものである。これらの不確実性に対応するため、様々な変化に対応できる迅速な意思決定と行動が可能なビジネスモデルが重要となり、時代におけるビジネスモデルの転換が求められている。

本稿は、まず不確実性の概念について先行研究をレビューする。次に、企業が具体的に直面する不確実性を紹介し、不確実性に対応するための経営戦略の策定、経営組織の構築、ビジネスモデルの特徴などについて考察する。最後はハイアール社を取りあげて、該社の戦略転換、企業組織の変革や報酬体系との連動などについて内容を纏めながら考察を行う。

## 2. 不確実性の概念

「不確実性」という概念が経済学分野において広く使われるようになったのは 1978 年以後のことであると思われる。1978 年、カナダ出身の経済学者 J.K. ガルブレイスの著書 *The Age of Uncertainty* が出版され、その和訳が『不確実性の時代』である。その後、「不確実性」という言葉が使われるようになったと言われている。

語源である「Uncertainty」という言葉を調べると、以下の解釈になる：「the state of being uncertain. Something that you cannot be sure about.」<sup>3</sup>（不確かな状態、確信が持てないもの）。

近年では経営学、リスクマネジメントなどのビジネスの分野においても「不確実性」という概念が目されるようになってきている。まず、小本（2017）<sup>4</sup>では Knight（1921）<sup>5</sup>の論文を引用しながら「不確実性」について以下のように述べた：「不確実性の中に計測可能な不確実性（measur-

1 J.K. ガルブレイス 『不確実性の時代』（和訳版）講談社学術文庫、2009 年、p.4。

2 J.K. ガルブレイス（2009 和訳版）、p.363。

3 『Oxford Advanced Learner's Dictionary』オックスフォード現代英英辞典（第 9 版）、旺文社、p1696。

4 小本恵照「リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討」駒大経営研究第 48 巻第 1・2 号（2017）、pp.9-10。

5 Knight, F. 1921. Risk, uncertainty, and profit. Houghton Mifflin Company.

## 不確実性とビジネスモデル

able) と計測不可能な不確実性 (unmeasurable) がある。前者をリスクとし、後者を真の不確実性とした。要するに、「計測可能な不確実性」がデータなどを集めて分析されるモノであり、統計的確率などのモノである。一方、「計測不可能な不確実性」が統計的確率ではなく、「推定 (estimates)」的なモノである。また、このようなタイプは「理想的なケースを除くと完全な確率を得ることができない。そのため、現実の世界は様々な程度の不確実性によって構成されている」<sup>6</sup> と論じられた。

また、経営学の分野において、以下の状況で「不確実性」という言葉が使われることが多いと論じられた。「現実の世界の意思決定において将来を厳密な意味において計測することが不可能であり、経営学では将来の状況が不確かな場合、不確実性という用語を用いることが多い<sup>7</sup>」。

なお、小本 (2017) では、Miller (1992)<sup>8</sup> の研究をレビューし、「不確実性」の分類について述べた。「一般的環境に関する不確実性については、「政治的な不安定性」、「政府の政策の不安定性」、「マクロ経済上の不確実性」、「社会的な不確実性」、「自然上の不確実性」に分類している。…産業上の不確実性については、「原材料市場に関する不確実性」、「製品市場に関する不確実性」、「競争に関する不確実性」という分類を行っている。…企業固有の不確実性については、「企業活動」、「責任」、「研究開発」、「信用」、「行動」といった視点から不確実性を分類している<sup>9</sup>」。

企業は様々な不確実性に直面している。激しい環境変化に応じて、企業が将来に向かって、どのようにビジネスを展開していくか、企業はどこまで顧客に価値創造を提供することができるかについて予測しながら事業展開をしなければならない。

### 3. 不確実性と経営戦略

企業が具体的に直面する不確実性がどのようなモノであるか。中橋 (2000)<sup>10</sup> が以下のように分類した。「(1) 企業を取り巻く外部環境がどのような変化するかが分からないという不確実性と、予測された環境変化に対して計画した (2) 自社の事業活動の変革を意図したように実現できるかどうか分からないという不確実性がある。このような不確実性こそ、企業の環境適応を難しい問題としている要因である」。

そして、その不確実性に如何に対応するかについて、中橋 (2000) が経営戦略における長期計画の欠陥を克服するため、経営計画を作成する際に、「環境不確実性によりよく対応すること

---

6 小本恵照 (2017)、p.9。

7 小本恵照 (2017)、p.21。

8 Miller, K. D. 1992. A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2):311-331.

9 小本恵照 (2017)、pp.23-24。

10 中橋国蔵「環境不確実性と企業の適応行動」神戸商科大学学術研究会研究助成論文特集号、商大論集 51 (6)、2000、pp.(901)11-12。

を念頭においた計画策定」<sup>11</sup> との方法を提唱した。具体的には：「(1) 情報収集や予測方法の改善、(2) 幅を持たせた予測（最高・最低予測、3 点予測、複数シナリオ）、(3) 逐次決定（長期計画の毎年改定、長期ビジョン計画と数量的中長期計画からなる 2 つの長期計画）、(4) 複数のコンティンジェンシー計画と先行指標・早期警報装置による計画の改訂、(5) 経営の弾力性（製品や市場の多角化）、(6) 経営体質の強さ（競争力の強化、自己資本の充実）」<sup>12</sup> などが挙げられた。不確実性を対応するため、予測された将来の市場環境に基づいて、企業の将来像（ビジョン）をどのように描くかが重要となるだろう。

また、不確実性に対応する戦略手法としてシナリオ・プランニング手法が注目されている。一般的には、シナリオ・プランニング手法とは「起こりうる複数の将来を考察し、それに備える戦略を案出するための戦略プランニング手法である<sup>13</sup>」と定義されている。この戦略手法は第 2 次世界大戦中の米軍の作戦演習まで遡ると言われ、最大の特徴は「唯一の未来予測という呪縛から離れ、不確実性を中心に未来を複数考えるという点にある」と指摘されている<sup>14</sup>。この戦略手法の利点として、西村（2014）は以下の 3 点を挙げた。「1 つ目は、未来の状況がマクロ・ミクロの多面的視点から見た具体的ストーリーとして生き活きと描き出されることで、戦略課題や戦略の方向性が明確になること。…2 つ目は、未来環境や戦略の方向性について集団でコンセンサスを得ようとする際のツールとして効果が高いということだ。…3 つ目は、より良い未来を実現するための課題が明らかになるということである<sup>15</sup>」。

シナリオ・プランニング手法は未来が予測できないという前提条件の下で、良い未来のために効率的に、複数のシナリオを準備し、組織内で異なる意見やアイデアが生まれやすい環境になると考えられる。

## 4. 不確実性と企業組織

### 4-1 企業組織の特性

組織理論の研究に大きく貢献したチェスター・バーナード（Chester Irving Barnard）は 1938 年、著書『経営者の役割』を出版した。著書の中で組織を以下のように定義した。「二人以上の人々の「協働」という言葉のうちに含まれている体系を「組織」と呼び<sup>16</sup>、…組織は（1）相互に意思を伝達できる人々がおり、（2）それらの人々は行為を貢献しようとする意欲を持って、（3）

11 中橋国蔵（2000）、p.(910)20。

12 中橋国蔵（2000）、pp.(911-911)20-21。

13 西村行功「シナリオ・プランニング」Journal of Life Cycle Assessment, Japan. Vol. 10 No.3 July 2014。p.230。

14 西村行功（2014）、p.233。

15 西村行功（2014）、p.237。

16 C. I. バーナード『経営者の役割』（山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳）、ダイヤモンド社、1956 年、p.67。

## 不確実性とビジネスモデル

共通目的の達成を目指すときに、成立する<sup>17)</sup>。バーナードは組織を1つの「協働体系(cooperative system)」としていた。その協働体系とは「少なくとも一つ明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である<sup>18)</sup>」と定義した。

一方で、システムとしての組織はシステム外部との関係によりクローズド・システム(closed system)とオープン・システム(open system)に分類することができる。「クローズド・システムとは、自己完結のシステムであり、外部との関係を持たないシステムである。…オープン・システムは、自己完結的ではなく、システム外部との相互作用を通じて成立している<sup>19)</sup>」ことである。では、現代企業はどちらであろうか。

企業としての組織は、存続するため自組織だけで入手できない経営資源を他組織から入手したり、他組織などから資金調達をしたり、そして生産した商品やサービスを組織外の市場に提供したりする。従って、企業組織は「自己完成的な存在ではなく、オープン・システムといえる。このような組織にとっての環境は所与の条件ではなく、不安定でありかつ予測困難な存在である。そのため、環境変化を読み取り予測しながら、組織をデザインしマネジメントすることが必要になる<sup>20)</sup>」。

オープン・システムとしている企業組織では、持続的成長を実現するために、企業が安定的に外部資源を獲得することが大切である。また、企業が外部資源を獲得すると同時に、内部資源を活用できる仕組みの構成、その仕組みで更なる価値創造をできる力が求められていると考えられる。

#### 4-2 企業組織における不確実性の対応

上述したように企業組織はオープン・システムであり、企業の外部環境から様々な影響を受けている。組織と環境の関係およびその不確実性について、磯山(2009)は先行研究をレビューし、以下のように指摘した。「環境要因は不確実性として組織に影響を与える。不確実性とは、組織において意思決定をする際に環境を構成する各要素について十分な情報を持っておらず、外部環境の変化を的確に予測できない状況を生み出す要因のことをいう。そのため、不確実性が高い場合は、組織は不確実性への対応に失敗するリスクが高まり、リスクを回避するために必要なコストをより多くかけなければならなくなる<sup>21)</sup>」。

外部環境の不確実性への対応について、小橋(2015)は「安定化と柔軟性の獲得という二面

17 C. I. バーナード(1965 翻訳版)、p.85。

18 C. I. バーナード(1965 翻訳版)、p.67。

19 磯山優『現代組織の構造と戦略』創成社、2009年、p.16。

20 磯山優(2009)、p.17。

21 磯山優(2009)、p.65。

性<sup>22)</sup>があると提示した。組織関係の安定化が目的である場合は、「不確実をもたらしている他組織に対して直接働きかけ、環境を制御することである<sup>23)</sup>」。一方で、柔軟性獲得が目的であれば、環境変化を制御することではなく、「適応するための能力獲得などを通じて対応することである<sup>24)</sup>」と指摘した。

企業組織の柔軟性が非常に重要だと考えられる。柔軟な企業組織は環境が変化した際に速やかに反応することができ、新たな市場情報やニーズに対応しやすい体制になると考えられる。

## 5. 不確実性とビジネスモデル

不確実性の高まる時代において、企業におけるビジネスモデルの変革がとても重要であり、その中で、ビジネスエコシステム（ビジネス生態系）という概念が注目されるようになった。

ビジネスエコシステムアプローチの先駆者とよばれるジェームス・F・ムーア（James F. Moore）が 1996 年の著書で、「産業」の代わりに、ビジネスエコシステムという言葉提起した（In place of “industry,” I suggest an alternative, more appropriate term: business ecosystem.<sup>25)</sup>）。彼は具体的に以下のように指摘した。

*An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals – the organisms of the business world. This economic community produces goods and services of value to customers, who are themselves members of the ecosystem. The member organism also include suppliers, lead producers, competitors, and other stakeholders. Over time, they coevolve their capabilities and roles, and tend to align themselves with the direction set by one or more central companies. Those companies holding leadership roles may change over time, but the function of ecosystem leader is valued by the community because it enables members to move toward shared visions to align their investments, and to find mutually supportive roles<sup>26)</sup>.*

ジェームス・F・ムーアはビジネスエコシステムが組織や個人の相互作用によって構成された経済共同体であると述べた。この経済共同体は、顧客自身もエコシステムのメンバーであり、市場にとって価値のある商品やサービスを創出する。また、エコシステムのメンバーにはサプライヤー、生産者、競合他社、利害関係者などが含まれている。なお、システムにいるメンバーたちは時間の経過とともに、互いの能力と役割を進化させることができる。さらに、このようなエコシステムの中に、1 つまたは複数の企業が中心メンバー（リーダー）となる特徴があると指摘した。

22 小橋勉「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』Vol. 48 No. 3 (2015): p.24。

23 小橋 (2015)、p.24。

24 小橋 (2015)、p.24。

25 Moore, J. F. 1996. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. No.15/299. HarperCollins. Kindle 版。

26 Moore, J. F. 1996 : No.26/299.

## 不確実性とビジネスモデル

また、彼はリーダー的な役割を担う企業は時間の経過とともに進化する可能性があるとは指摘した。エコシステムリーダーはメンバーたちを共通のビジョンに向かわせ、投資などを調整し、メンバー間での相互支援を促すなどの役割を果たしているとジェームス・F・ムーアが指摘した。

ビジネスエコシステムは一つの生態系であり、異なる組織や個人が同じエコシステムのメンバーになったら、相互に影響し合うようになり、共同で商品やサービスを創出し、共存共栄する特徴がある。また、このシステムが1つの生きものなので、外部環境の変化を受けながら、新しい技術やトレンドなどが登場することによって、新しいプレイヤーが参入したり、衰退したプレイヤーが退場したりする可能性がある。従って、ビジネスエコシステム内のプレイヤーには市場変化や競争の激化などの不確実性に対して適応力が求められている。また、この適応力がエコシステム内で自ら進化させていくことが期待されている。

## 6. 不確実性への対応～ハイアール社の事例<sup>27</sup>

### 6-1 なぜハイアールなのか

ハイアールは中国を代表する民営企業の一つである。2023年6月末現在、ハイアールはアメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカなどの地域で幅広く事業を展開し、2009年、Euromonitor International が発表した世界シェアランキングにおいて、ハイアール社が白物家電ブランド1位として選ばれた。その後も連続10年以上で1位に選ばれ続けている<sup>28</sup>。

現在のハイアール社は中国を代表する総合家電メーカーであり、近年は家電製品のみならず、プラットフォーム事業、生物医療事業など家電以外の事業分野までに展開され、多岐にわたって成長している。

ハイアールの前身は1955年に町の住民組織で設立された手工業生産合作社である。1958年に、この手工業生産合作社は集体所有制<sup>29</sup>の公有企業として改造され、名前は青島電機工場となり、その後、東風電機工場と改名された。但し、当時の製品品質が非常に悪いため、製品が売れなくなり、工場が大赤字に転じ、1984年頃に倒産の危機に迫られた。

1984年11月に張瑞敏氏が経営者としてこの工場に派遣され、旧工場は1984年12月26日に青島冷蔵庫総廠と改名し、再出発した。また、製品の生産は洗濯機製造から冷蔵庫製造に切り替えられた。張氏の赴任後の最初の仕事は、従業員の意識改革を行い、品質改善に取り組んだことである。

<sup>27</sup> 一部内容は著者の下記2021年論文からの抜粋。細沼講芳「ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想—張瑞敏の経営手法に関する一考察」[SBI大学院大学紀要]第1号[2013年] pp.74-87。

<sup>28</sup> ハイアール社HP：[https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home\\_pad.footer\\_141106\\_20190530.1](https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home_pad.footer_141106_20190530.1) (2023年6月30日閲覧)

<sup>29</sup> 集体所有制は、集団所有制とも呼ばれる。集団所有制とは土地・農具・牧畜などの主要な基本的な生産手段の所有単位が集団にあり、生産手段の完全な公有制制度である。

ハイアールは創設してから 2023 年までの約 40 年の間で、外部環境の変化や経営目的の変更に応じて、6 回ほど戦略転換を行った。戦略遂行を支えるため、それぞれの段階に応じた組織変革が行われた。また、変革によって新組織に新しい目標が設定され、そのために報酬体系が再構築された。さらに、21 世紀に入り、不確実性が高まるビジネスの市場において、ハイアールは 2019 年に新しいビジネスモデルとしてエコシステムを導入した。

コロナ禍でも成長し続けているハイアールは 2023 年に冷蔵庫や洗濯機といった「白物家電」の世界シェアが 1 位になり、これが 14 年連続の世界シェア 1 位獲得とのことである<sup>30</sup>。2023 年 4 月 16 日、毎日放送 (MBS) の報道番組「ザ・リーダー」がハイアールグループの杜鏡国氏 (グループの副総裁、日本法人の社長) をインタビューし、報道した。インタビューの中に、「ハイアールの強みを教えてください」という質問に対して、杜氏は、「早めに未来を予測しながら対応できる会社だと感じています。基本の経営手法としては、「人単合一 (じんたんごういつ)」という経営理念です<sup>31</sup>」と語った。

不確実性下のハイアールの強みを明らかにするため、本稿はハイアールのビジネスモデルの構築、特に戦略転換と組織・報酬体系の変遷に着目した。

## 6-2 ハイアールの基本的戦略方針

### 6-2-1 「先謀勢、後謀利」(先に氣勢を求め、利益は後から)

ハイアールの企業戦略の基本的な考え方は「先謀勢、後謀利」(先に氣勢を求め、利益は後から)である<sup>32</sup>。この言葉は中国で昔から伝わる囲碁の言葉である。出典は不詳であるが、原文は以下のものである：

善弈者謀勢、不善弈者謀子。善謀勢者、一子失着、全盤可以弥补；而謀子者、却常常顧此失彼、一着不慎、全盤皆輸。

その意味は、囲碁の上手い者は氣勢、流れを求め、囲碁の下手な者は一つの「石」を取ることに執着する。「流れ」を取ることで上手い者はたとえ一時、一つの「石」が失われたとしても、後で取り返すことができる。一方で、「石」ばかりを求める者は、「石」に気を取られ、他のことが疎かになり、一つの不注意の行動で全体が負けてしまう恐れがある。ここでいう「勢」は「勢い」のことで、物事の全体的な流れで、情勢、形勢、時勢、地勢などのことを指す。

30 Yahoo ニュース 「「白物家電」世界シェア 14 年連続 No.1 中国家電メーカー「ハイアールの凄さとは!？」」2023 年 5 月 25 日、<https://news.yahoo.co.jp/articles/2f94e77f008cd134ce5f6b9073c035e94057e8b0> (2023 年 10 月 20 日閲覧)

31 MBS コラム「「白物家電」世界シェア 14 年連続 No.1 中国家電メーカー「ハイアールの凄さとは!？」」<https://www.mbs.jp/mbs-column/leader/archive/2023/06/01/024518.shtml> (2023 年 10 月 20 日閲覧)

32 潘雲良・蘇芳雯『海尔管理教程』中共中央党校出版社、2007 年、p.244。

## 不確実性とビジネスモデル

ハイアールの戦略に関する考え方は客観的に外部環境（いわゆる、「勢」）を分析し、目先の利益ではなく、時代を先取りして、市場、顧客のニーズを先読みして、付加価値の高い商品やサービスを創出することである。戦略の第一目標は利潤ではなく、顧客満足度の最大化である<sup>33</sup>。

### 6-2-2 市場＝顧客が第一

ハイアールには2つ有名なスローガンがある。1つは「顧客は永遠に正しい」（原語：ユーザー永遠は对的）で、もう1つは「市場にノーとは決して言わない」（原語：決不向市場説不）である。ハイアールはこの2つのスローガンを徹底的に実行し、新しい商品やサービスの開発に取り組んでいる<sup>34</sup>。

### 6-2-3 「自助激励管理」の実施

「自助激励管理」はハイアール管理法の中で使っている言葉である。英語では Self- motivation management と訳す。セルフモチベーション管理の一種だと考えられる。一般的に、セルフモチベーションは自分自身がモチベーションをコントロールするという意味で、自分で目標設定し、自分への報酬システムの設計に参加するなどの特徴があるとされている。

ハイアールの経営では、「自助激励管理」は1つ重要な内容である。この管理制度の考え方は以下である<sup>35</sup>。

(1) 組織利益を最大化するには、まず従業員利益を最大化にすることである。(2) 従業員のモチベーションに影響を与える要素が様々であり、中には名誉を求める者、職位を求める者、権力を求める者がいる。経済的要素、社会的要素、文化的要素などがある。従って、(3) 組織はモチベーションシステムを構築する際に、単一的な方式ではなく、個々の従業員のニーズに応じた多様なモチベーションシステムが必要である。(4) 従業員のモチベーションを最大限に引き出すことができれば、従業員の自主性、創造力がどんどん高まり、最終的に組織利益の最大化を実現することができる、とのことである。

ハイアールの戦略を支えてきたのはこの「自助激励管理」の考え方の基で作られてきた報酬制度である。

## 6-3 ハイアールの戦略転換と報酬制度との連動

ハイアール HP で公開された資料によれば、ハイアールの成長戦略は2023年までに主に6段階<sup>36</sup>に分けられる。それぞれの成長段階での戦略転換と報酬制度との連動を整理していく。

---

33 潘雲良・蘇芳雯（2007）、p.244。

34 潘雲良・蘇芳雯（2007）、p.244。

35 潘雲良・蘇芳雯（2007）、p.30。

36 ハイアール社公式サイト：<https://www.haier.com/about-haier/history/>（閲覧日：2023年10月20日）

### 6-3-1 第 1 成長段階<sup>37</sup>：ブランド確立段階（1984～1991 年）の戦略や報酬体系の特徴

#### (1) 外部環境・背景

1984 年 10 月、中国共産党 12 期三中総会で「経済体制の改革に関する中共中央の決定」が採択された。その時から、「共有制をふまえた計画的商品経済」が認められるようになった<sup>38</sup>。その後、中国経済は「計画的商品経済」の時代に突入した。一方、それ以前の計画経済の時代では、「大量の資源が重工業に投入され、それが消費財の深刻な不足を招き、庶民が必要とするすべての日常消費財は政府から支給される配給券がなければ購入できなかった<sup>39</sup>」といった特徴がある。

そして、「計画的商品経済」時期に入ると、「国家計画による分配物資の種類と比重がしだいに減少し、生産手段の統一配給を市場の取引に転換する<sup>40</sup>」ようにシフトされた。したかつて、消費者の需要が喚起され、企業は消費者が最も求めている日常消費財の製造に突入した。

しかし、当時のハイアールはドイツから生産ラインや技術を導入して冷蔵庫を生産販売したが、品質が低いため、大量の返品が発生し、企業が大赤字の状況に陥った<sup>41</sup>。

#### (2) ブランド確立戦略（原語：名碑戦略）の特徴

この時期の成長戦略は品質管理による中国国内ブランド確立の戦略で、高品質の製品生産が最も重要な目標である。そのため、品質管理を重視した「OEC」管理法が導入された<sup>42</sup>。

#### (3) 報酬体系との連動：「OEC」<sup>43</sup> 管理法

戦略目標を達成するため、ハイアールの報酬体系は、厳正な管理を行った上で、インセンティブ報酬を強めた特徴がある。また、インセンティブの評価体系は以下目標管理体系、コントロール体系とインセンティブ体系の 3 つによって構成された<sup>44</sup>。

<sup>37</sup> 第 1 から第 6 まで各成長段階の戦略に関する内容は著者の下記 2023 年論文からの参照や抜粋である。細沼藹芳「組織変革とダイバーシティ経営の推進—ハイアール社の組織変革の事例を中心に—」[SBI 大学院大学紀要] 第 10 号 [2023 年] pp.43-44。

<sup>38</sup> 王守海「社会主義市場経済について」p.32, J-STAGE 電子ジャーナル、1993 年。https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjce1993/1994/32/1994\_32\_32/\_pdf（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

<sup>39</sup> 張維迎「中国に繁栄をもたらした市場化改革」『中国経済審論：中国の経済改革』独立行政法人経済産業研究所、2008 年、https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/080813kaikaku.html（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

<sup>40</sup> 王守海（1993）、p.32。

<sup>41</sup> ハイアール社公式サイト：https://www.haier.com/about-haier/history/、1984 年（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

<sup>42</sup> 潘雲良・蘇芳雯、(2007)、pp.16-17。

<sup>43</sup> 「O」は「Overall」の頭文字で、「全面的」という意味を表す。「E」は「Every one, Every day, Every thing」の頭文字で、「全ての従業員、毎日、全ての作業」を表す言葉になる。「C」は「Control and Clear」で、「コントロールと整理整頓」という意味である。

<sup>44</sup> 潘雲良・蘇芳雯（2007）、pp.17。

不確実性とビジネスモデル

### 目標の管理

すべての従業員はその日の仕事はその日に完結させる。その日の成果を確認し、次の日の目標設定を行う。

### コントロール

すべての従業員に 3E カード (Everyone, Everything, Everyday) を配布した。従業員が毎日仕事終了後、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産、労働規律の 7 項目を点検し、3E カードに記入して班長に提出する。これは「作業日清」とも呼ばれるコントロール体系である。

### インセンティブ

OEC 管理の効果を高めるため、ハイアールは瞬間賞罰制度を実施した。3E カードを基準にその日の成果給が瞬時に計算され公開される。従業員が一目でわかるような明朗的なインセンティブ体系である。

## 6-3-2 第 2 成長段階：多角化段階（1992～1998 年）の戦略や報酬体系の特徴

### (1) 外部環境・背景

1992 年 1 月、鄧小平元副主席は湖南省、上海市、広東省などを視察し、経済の改革・開放の加速を呼び掛けた（いわゆる有名な「南巡講話」）。同年 10 月、中国共産党第 14 期大会において、「社会主義市場経済体制を確立する」という方針が提起された。「南巡講話」がきっかけに、「中国では市場経済化、グローバル化が進み、現在の高度経済成長時代を迎えている<sup>45</sup>」とのことである。

一方、この時のハイアールは、時代の流れを掴み、1992 年 2 月（「南巡講話」の直後）に青島市東部のハイテック開発区に 800 畝（約 53 万 m<sup>2</sup>）の土地を入手し、ハイアール工業園を建設した<sup>46</sup>。

### (2) 戦略の特徴

この時のハイアールは冷蔵庫だけではなく、エアコン、フリーザーなどの電器分野へと多角的に進出した。さらに、国内の中小電器企業の 18 社を吸収・合併し、急速的に事業を拡大していた。

### (3) 報酬体系との連動：多様な報酬体系

事業拡大時期において、ハイアールは報酬体系として新たなインセンティブ報酬を取り入れた。従業員の職場や職務などに応じて、部分的に異なる報酬体系を取り入れていることが特徴である。請負賃金（原語：承包工資）の導入

<sup>45</sup> 佐々木智弘「改革・開放の加速を提唱した『南巡講話』20周年を素通りする胡錦濤政権」アジア経済研究所 (IDE-JETRO)、2012 年。https://www.ide.go.jp/Japanese/IDESquare/Overseas/2012/ROR201203\_001.html（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

<sup>46</sup> ハイアール社公式サイト：https://www.haier.com/about-haier/history/、1992 年（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

中国では 1985 年に経営請負制が企業に導入された。当時は「企業は企業経営効率の増加率と労働生産率の増加率の範囲内で賃金総額の増加率を自主的に決めることが可能になった。<sup>47)</sup>

ハイアールの請負賃金は以下の特徴がある<sup>48)</sup>。

- (1) 契約グループまたは個人が達成すべき目標値と期待値を決定する必要がある。
- (2) 目標達成度や完了後の労働報酬をあらかじめ定めることで、契約という形で双方の義務と権利を決める。
- (3) ハイアールの場合、この報酬体系の適応対象は研究開発担当者である。

#### 基本給+項目賃金（原語：底薪項目工資）の導入

このタイプの賃金は以下の特徴がある<sup>49)</sup>。

- (1) 報酬は企業の年間基本給とプロジェクトのリード賞与によって構成される。
- (2) 企業の年間基本給とは一年間最低保証基本給のことである。
- (3) プロジェクトのリード賞与とはプロジェクトチーム主要リーダーに対する賞与であり、プロジェクトの完成度によってチームリーダーに賞与を支払う制度である。
- (4) ハイアールの場合、この報酬体系の適応対象は企業の博士号など高学歴かつチームリーダーとなった者である。

### 6-3-3 第 3 成長段階：国際化段階（1999 年～ 2005 年）の戦略や報酬体系の特徴

#### (1) 外部環境・背景

1999 年 3 月、第 9 期全国人民代表大会第 2 回会議における憲法改正により、私営企業が認められるようになり、改革・開放がさらに進められている。

また、2001 年 12 月、中国は WTO（世界貿易機関）に加盟した。その後、中国政府は企業の海外進出を積極的に支持し、「走出去（Zōuchūqù）」という海外進出戦略を打ち出した。

#### (2) 戦略の特徴

「走出去（Zōuchūqù）」戦略より先に、ハイアールが 1999 年に国際化戦略を打ち出し、企業の主要マーケットを国内市場から海外市場へと移行した。海外戦略の方針「先難後易」である。ハイアールが最初に進出したのは最も品質管理に厳しいドイツ市場であった。1 年半の時間を掛けてドイツの VDE 認証を取得した。ドイツ市場の次はアメリカ市場であった<sup>50)</sup>。

その時、ハイアールの業務プロセスが Business Process Restructuring（以下は BPR と略称す

47 唐伶「近年の中国国有企業における賃金制度改革：同行、意義と今後の課題」桃山学院大学総合研究所紀要 第 33 巻第 3 号、2008 年、p.254。

48 郭展碩「青島海爾集団中層管理者薪酬体系研究」西北大学 2013、p.17。

49 郭展碩、同稿、pp.16-17。

50 張瑞敏「海爾的競争優勢在于創新」『創業者講話』2008 年。https://www.haier.com/about-haier/founder/speech/20110823\_130495.shtml?from=search&spm=net.group-search\_pc.list1\_20200630.1（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

## 不確実性とビジネスモデル

る<sup>51)</sup>方式と変革された。受注業務を中心に、全社の業務プロセスが徹底的に分業と統合が行われた<sup>52)</sup>。

## (3) 報酬体系との連動：SST 市場システム

業務プロセス、組織構造の変革に応じて、ハイアール報酬体系も変わった。マーケット・チェーン報酬（原語：市場鏈工資）が導入された。具体的に言えば、ハイアールは報酬体系に SST という市場システムを導入したとのことである。

生産ラインで SST<sup>53)</sup>を実施する場合は、前工程の作業者が「仕入先」となる。後工程の作業者が「顧客」で、作業内容を「商品」とみなすことである。それぞれの工程間において、供給契約が結ばれている。

SST 管理の最初の「S」は中国語「索酬：suo chou、後工程に流して報酬を求めること」のピンイン頭文字で、二つ目の「S」は中国語「索賠：suo pei、不良品を発見して前工程の作業者に賠償を求めること」、「T」は中国語「跳閘：tiao zha、不良品を発見した場所で不良作業の流れを止め、その出荷を未然に防ぐシステム」のピンイン頭文字である。

従業員の報酬は以下の算式で算出される。

報酬 = S (索酬) + S (索培) - T (跳閘)

この報酬体系を導入することによって、各プロセスの責任と報酬が明確化にされ、報酬が「見える化」になった。そうすることによって、従業員は強い刺激を与えられ、インセンティブ効果が高まったと言われている。

## 6-3-4 第4成長段階：グローバル・ブランド確立段階（2006年～2012年）の戦略や報酬体系の特徴

## (1) 外部環境・背景

2000年頃のハイアールは中国国内では有名な企業で、ハイアールブランドもよく知られていたが、海外市場ではまだまだ無名な状況であった。

## (2) 戦略の特徴

2006年、ハイアールは外国の市場を見直し、グローバル・ブランドを確立する段階に入った。そのために、ハイアールは中国を基地として生産を行い、世界各地で製品を販売する戦略から、「そ

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

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

53 余洁萍「ハイアールの競馬式人事管理に関する研究—製造現場従業員に向けた動機づけの特徴」日本労務学会誌、Vol.11、No.2 (2010)：p.21を参考。

の国の求めるハイアールブランドを創造する」という戦略へと転換した。具体的には、ハイアールは新規参入者として海外市場に参入する際に、ニッチ戦略を行ったということである。それぞれ海外現地の消費者が求めている商品を直ちに開発して生産して販売することである。「つまり現地にすでに展開していた企業と真正面から衝突することを避けるために、新しい商品を開発し、すばやく成果を上げることを図った。そうすることで、すぐに販売収益を獲得できたばかりではなく、目立つ存在として知名度を上げることもでき、ブランドの確立に成功したのである」<sup>54</sup>。

### (3) 「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデル<sup>55</sup>の誕生

この成長段階において、ハイアールの成長を支える代表的なビジネスモデル: 「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデルが誕生した。

これは従業員と市場目標を統合するビジネスモデルである。コンセプトは顧客が抱えている問題、悩みを解決するための「顧客中心主義」を実現することである<sup>56</sup>。

### (4) 報酬体系との連動: 「T モデル」

#### 「T モデル」の導入

この段階の報酬体系の特徴は、「T モデル」(原語: T 模式) 導入による目標管理をすることである。「T モデル」は、4 つの「T」によって構成される。すなわち、Time (時間厳守)、Target (目標としての市場での No. 1)、Today (OEC 管理でいう「日清」、つまり日々の改善)、Team (目標達成に向けたチームワーク) である<sup>57</sup>。

ここで重要なポイントは「T」を決定するのが「企業」ではなく、「市場」であること。

#### 「T モデル」の評価基準

「T モデル」の評価基準は「3 つのゼロ」や「3 つの A」である<sup>58</sup>。「3 つのゼロ」とは、「従業員と市場のゼロ距離」、「ゼロ在庫」、「ゼロ納期遅延」のことである。「3 つの A」とは、商品の「値段」、「利益」、「販売量」それぞれ最高の「A」ランクということである。

「T モデル」の最も大きな特徴は従業員の報酬は市場と直接に結ぶことである。要するに、これまで従業員の給料は企業が支払うものであるが、新しい報酬体系において、従業員の給料を支払うのは企業ではなく、「市場」となる。「例えば、洗濯機開発部の給料は開発商品の市場からの

54 盛洪「ブランドの確立を目指すハイアールの海外戦略」『中国経済新論: 中国の産業と企業』独立行政法人経済産業研究所、2003年。https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/030728sangyokigyو.html (閲覧日: 2023年10月20日)

55 細沼藹芳「中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開 ~ハイアール社の取り組みを中心に」SBI 大学院大学紀要第 9 号 [2022 年] pp.43-54。

56 潘雲良・蘇芳雯 (2007)、pp.21-23。

57 潘雲良・蘇芳雯 (2007)、p.22。

58 潘雲良・蘇芳雯 (2007)、pp.22-23。

## 不確実性とビジネスモデル

注文によって決められる。注文数が多ければ多いほど給料が高い。逆の場合は、給料が低いし、ゼロになる可能性もある。<sup>59)</sup>と説明されている。

## 6-3-5 第5成長段階：ネットワーク段階（2012年～2019年）の戦略と報酬体系の特徴

## (1) 外部環境・背景

2010年5月、中国では「民間投資の健全な発展の奨励・誘導に関する若干の意見」が公布され、民間投資に対する市場参入規制が緩和された。その影響で、2013年以後、中国には創業ブームが起きた<sup>60)</sup>。また、2015年3月に、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」という政策が公布され、中国が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といった目標を挙げた。

## (2) 戦略の特徴

この段階において、ハイアールは従来の大型白物家電メーカーからオープン・プラットフォーム企業へと戦略転換した<sup>61)</sup>。その狙いは二つである。1つ目は、企業はオープン・プラットフォームを活用し、世界各地からの資源を統合すること。2つ目は、プラットフォームを通じて、企業は全てのユーザーとコンタクトでき、ユーザーとの「ゼロ距離」を実現することである。

## (3) ビジネスモデルの進化：「人単合一（RenDanHeYi）2.0（Win-Win）」モデル

2012年からハイアールはネットワーク戦略段階に突入し、「人単合一」（RenDanHeYi）2.0モデル（以下：2.0モデルと略称）を打ち出した<sup>62)</sup>。2.0モデル最大の特徴は、企業はオープン的なプラットフォームで、複数の組織、アライアンスなどを巻き込むことができる「土台」であること。そして、従来の「顧客」が「ユーザー」となり、参加者となり、従業員と「ゼロ距離」で一緒に価値創造を行うことである<sup>63)</sup>。

2016年にハイアールは正式にオープン・プラットフォームを導入した。プラットフォーム上に、数多くの「小微（シァウエイ）」と呼ばれるME（マイクロ・エンタープライズ）が存在している。これらの「小微（シァウエイ）」は日々変化している市場に機敏に対応し、ユーザー価値—従業員価

<sup>59)</sup> 胡泳、秦劭斐（2008）、p.244。

<sup>60)</sup> 細沼藹芳「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」SBI大学院大学紀要第8号〔2020年〕p.52。

<sup>61)</sup> 張瑞敏「時代的「海爾」」『中欧商業評論』2012年11月刊（総第55期）（2022-07-01閲覧）<http://www.ceibsreview.com/detail?id=2102&name=scanning>

<sup>62)</sup> 「海爾「人単合一」模式進入2.0時代」『經濟參考報』（2015-09-21）（2022-07-01閲覧）[http://www.jjckb.cn/2015-09/21/c\\_134642864.htm](http://www.jjckb.cn/2015-09/21/c_134642864.htm)

<sup>63)</sup> 細沼藹芳「組織変革とダイバーシティ経営の推進—ハイアール社の組織変革の事例を中心に」SBI大学院大学紀要第10号〔2023年〕pp.52-53。

値の最大化を図ることを目標としている<sup>64</sup>。

#### (4) 報酬体系との連動：市場報酬型プラットフォーム

この段階において、ユーザーが従業員の真のボスとなり、ユーザーに価値を提供することで報酬を受け取るシステムである。2.0 モデルに基づいて、ユーザーからの「単」(市場目標)を通じて、いくつかの小微(シェアウェイ)と経営資源が柔軟的に集まり、一つのチェーン・グループ(原語:鏈群)になり、一緒に価値創造を行う。

また、「オープン・プラットフォーム型組織において、企業と従業員の関係は従来の雇用関係から投資家(株主)と起業家の関係になる。なお、企業と従業員の間は以下の契約を結んでいる。(a) 創業段階: 小微(シェアウェイ)はプラットフォームから基本報酬が支払われる。(b) 基本目標達成期: 基本報酬と利益分配を受け取る。(c) 収益転換期: 基本報酬、利益分配と配当。(d) 業界トップレベルになった時期: 外部投資を吸収され、小微(シェアウェイ)は貢献度によって株式が割当られ、独立企業となる<sup>65</sup>」。

### 5-3-6 第 6 成長段階：エコシステム段階（2019 年 12 月～現在）の戦略と報酬体系の特徴

#### (1) 外部環境・背景

2020 年に入り、新型コロナウイルス感染症により、経済成長の不確実性が大幅に高まっている。一部の中国企業はコロナ禍を機に業態転換を行い、電子商取引、オンライン授業、遠隔医療、リモートワークなど新しいビジネスモデルを創出し、中国のデジタル経済の成長スピードを加速した<sup>66</sup>。

#### (2) 戦略の特徴

ハイアールの創業者張瑞敏(チャンレイミン)が 2019 年 12 月 26 日にハイアール創業 35 周年の記念式典で、エコシステム・ブランド戦略を打ち出した<sup>67</sup>。戦略のポイントは IoT などの技術を活用し、ユーザーとの距離をさらに縮め、ユーザーのニーズを発掘し、継続的にパーソナルサービスを提供し、「製品ライフサイクル」生産の製造業から「ユーザー体験サイクル」を創出する企業に転換することである。

この戦略のポイントはユーザーがビジネスの中心となり、ユーザー体験エコシステムを通じて、ユーザーロイヤルティの向上を図ることである<sup>68</sup>。また、この戦略を支えるために、EMC 組織が

64 細沼藹芳(2023)、p.52。

65 細沼藹芳(2023)、p.53 より抜粋。

66 細沼藹芳(2022)、p.51。

67 ハイアール公式サイド「発展歷程」(2019.12.26) (2022-07-01 閲覧) : <https://www.haier.com/about-haier/history/>

68 中国名碑網「海爾創業 35 周年記念日 開啓生態品碑戰略階段」(2022-07-01 閲覧) <https://www.chinatopbrands.net/s/1450-5719-7919.html>

不確実性とビジネスモデル

導入された<sup>69</sup>。

### (3) 報酬体系との連動<sup>70</sup>：ユーザーペイ報酬

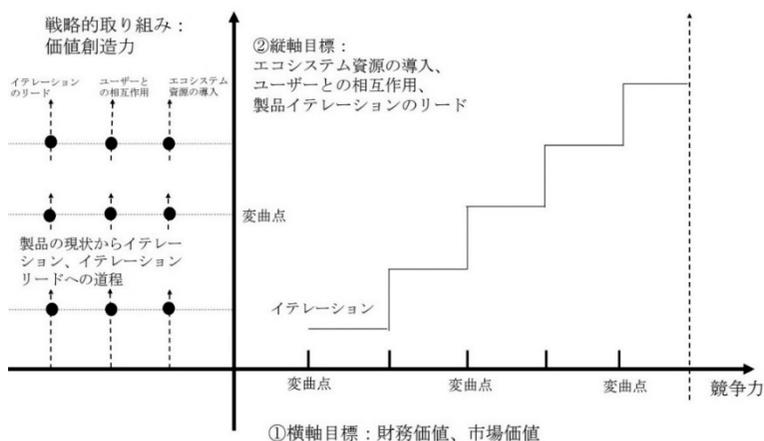
#### 「ユーザーペイ報酬」（原語：「ユーザー付薪」）体系の構築

このモデル最大の特徴は自主経営体 ME（「小微（シァオ ウェイ）」）がユーザーとの連動を起こしながら、ユーザーと共同で価値を創造することである。一定な成果を満たしたら、双方がその成果を分け合い、更なる高い段階の価値創造をチャレンジするモデルである。

#### 評価体系：2次元ドット・チャート（原語：二維点陣表）

成果を評価するための2次元ドット・チャート（原語：二維点陣表）がある。

図表 2次元ドット・チャート（原語：二維点陣表）



出所：王焱「人単合一模式下海爾‘ユーザー付薪’報酬体系与価値創造研究」蘭州財経大学、2020、p.20

図表が示したように、評価体系は以下の特徴がある。

- ① 2次元ドット・チャートの縦軸は戦略的事業次元（原語：戦略承接維度）を表すものであり、プラットフォーム（企業）はエコシステム資源の導入、ユーザーとの相互作用や製品イテレーションのリードなどの指標で自主経営体 ME（「小微（シァオ ウェイ）」）の価値創造力を評価する。
- ② 横軸は市場競争次元を表すものであり、プラットフォーム（企業）は利益、利益率、マーケットバリューなどの指標で自主経営体 ME（「小微（シァオ ウェイ）」）の経営業績や業界競争力を評価する。
- ③ 自主経営体 ME（「小微（シァオ ウェイ）」）は創業初期段階において、プラットフォーム（企業）

<sup>69</sup> EMC 組織の特徴について、細沼藹芳（2023）の論文 p.53 をご参照ください。

<sup>70</sup> 王焱「人単合一模式下海爾‘ユーザー付薪’報酬体系与価値創造研究」蘭州財経大学、2020、pp.18-21。

に予算案や戦略目標を提出する。アーリーステージ段階の資金調達プラットフォーム（企業）からの前払い資金や自己資金からである。

- ③ 自主経営体 ME（「小微（シャウエイ）」）は成長段階において、目標利益が達成され、ユーザーとの継続的なコミュニケーションによりユーザー資源の導入ができるようになったら、製品のイテレーション期待値が評価されるようになる。成長するにつれて、バリュー効果の変曲点に至り、変曲点報酬をもらうことができる。
- ① この評価システムは「イテレーション→変曲点報酬→更なるイテレーション」の繰り返していくことで、どんどん評価が高まっていく体系である。
- ② 成熟段階において、自主経営体 ME（「小微（シャウエイ）」）が業界トップレベルなどの地位が築けば、その業績がさらに評価され、株式が割当られるか、プラットフォームから独立することができるようなシステムである。

## 7. 考察

不確実性の高い環境では、ビジネスが素早く変化に適応できる柔軟性が求められる。具体的に言えば、企業は目標を達成するため、変化に対応でき、迅速な意思決定と行動が可能なビジネスモデルを構築することが重要である。

ハイアールは上述した成長段階を経て中国を代表する一つのグローバル企業まで成長してきた。ハイアールの成功要因の一つは未来を早めに予測しながら対応できることとされている。創設してからの約 40 年の間で、ハイアールは 6 回ほど戦略転換をした。また、戦略遂行のため、外部環境の要素を取り入れながら、それぞれの段階で組織変革を行った。変革によって組織がそれぞれ新しい目標を挙げた。また、従業員の行動や成果に対する期待値も組織変革によって変わり、報酬体系の再構築が必要となった。

6 つの成長段階において、それぞれの報酬体系が異なるが、大きな変化として以下の 3 つが挙げられる。

### 7-1 品質管理と報酬体系の連動

第 1 成長段階と第 2 成長段階において、ハイアールの最大の戦略目標は製品の品質を高め、ブランドを確立し、国内市場を拡大することである。戦略目標を達成するため、報酬体系を設計する際に最大なポイントは品質管理と報酬を連動することだと考えられる。そのため、「OEC」管理法、3E カード、瞬間賞罰制度などの管理法を導入して、厳格的に評価や報酬体系を作り上げた。

### 7-2 市場と報酬体系の連動

第 3 と第 4 成長段階は国際化戦略やグローバル・ブランド確立戦略の段階であり、ハイアールのビジネスの焦点は国内市場から海外へと移行した。最大の戦略目標は如何に多様な市場や顧

## 不確実性とビジネスモデル

客のニーズに応え、グローバルビジネスを展開することである。そのため、報酬体系の中に「市場」とい概念が導入され、「マーケット・チェーン報酬（原語：市場鏈工資）」を実施した。

さらに、第4成長段階において、「Tモデル」という評価方法が導入され、従業員の報酬が市場と直接に結ぶことになった。

## 7-3 エコシステム構築と報酬体系の連動

第5と第6成長段階はネットワークやエコシステム構築の段階である。企業はビジネスの主導側からサポートする側になり、従業員とユーザーがビジネスの主体となった。企業はプラットフォームを通じて、数多くの自主経営体ME（「小微（シァウエイ）」）をサポートし、価値創造を促す立場となった。そのため、報酬体系が根本的に変わって、「ユーザーペイ報酬」が導入された。

ハイアールの成長初期段階の報酬体系は従業員個人の業績評価が中心という傾向があったが、戦略転換により市場への対応、チーム内の協力、ユーザーとのwin-win関係を築くなどが重要となってきた。そのため、市場、チームワーク、ユーザーとの連動関係、価値創造力などが評価ポイントとなり、報酬体系がどんどん変わって行く。

日々高まっている不確実な状況や環境下において、経営戦略の転換や適切な報酬体系の変革が特に重要となり、ハイアール社の今後の動きに注目すべきと考えられる。

## 【参考文献一覧】

- Knight, F. 1921. Risk, uncertainty, and profit. Houghton Mifflin Company.
- Miller, K. D. 1992. A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2).
- Moore, J. F. 1996. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. HarperCollins. Kindle版.
- 『Oxford Advanced Learner's Dictionary』オックスフォード現代英英辞典（第9版）、旺文社。
- 磯山優『現代組織の構造と戦略』創成社、2009年
- 王守海「社会主義市場経済について」J-STAGE電子ジャーナル、1993年。
- 王焱「人単合一モード下海爾‘用戶付薪’薪酬体系与価値創造研究」蘭州財経大学、2020。
- 欧陽桃花「ハイアール集団：市場業績で繋がる組織構造の変革」『経済学論集』鹿児島大学リポジトリ 2009年。
- 郭展碩「青島海爾集団中層管理者薪酬体系研究」西北大学 2013。
- 小橋勉「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』Vol. 48 No. 3、2015年。
- 小本恵照「リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討」駒大経営研究第48巻第1・2号 2017年。
- 胡泳、秦劭斐『張瑞敏管理日誌』中信出版社、2008年。
- 唐伶「近年の中国国有企業における賃金制度改革：同行、意義と今後の課題」桃山学院大学総合

研究所紀要 第 33 卷第 3 号、2008 年。

C. I. バーナード『経営者の役割』（山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳）、ダイヤモンド社、1956 年

J.K. ガルブレイス『不確実性の時代』（和訳版）講談社学術文庫、2009 年。

張維迎「中国に繁栄をもたらした市場化改革」『中国経済審論：中国の経済改革』独立行政法人経済産業研究所、2008 年。

張瑞敏「海爾的競争優勢在於創新」『創業者講話』2008 年。

張瑞敏「時代的海爾」『中欧商業評論』2012 年 11 月刊（総第 55 期）

中橋国蔵「環境不確実性と企業の適応行動」神戸商科大学学術研究会研究助成論文特集号、商大論集 51（6）、2000 年。

西村行功「シナリオ・プランニング」Journal of Life Cycle Assessment, Japan. Vol. 10 No.3 July 2014。

佐々木智弘「改革・開放の加速を提唱した『南巡講話』20周年を素通りする胡錦濤政権」アジア経済研究所（IDE-JETRO）、2012 年。

盛洪「ブランドの確立を目指すハイアールの海外戦略」『中国経済新論：中国の産業と企業』独立行政法人経済産業研究所、2003 年。

潘雲良・蘇芳雯『海爾管理教程』中共中央党校出版社、2007 年。

細沼藹芳「ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想—張瑞敏の経営手法に関する一考察」[SBI 大学院大学紀要] 第 1 号 [2013 年]。

細沼藹芳「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」SBI 大学院大学紀要第 8 号 [2020 年]。

細沼藹芳「中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開 ～ハイアール社の取り組みを中心に」SBI 大学院大学紀要第 9 号 [2022 年]

細沼藹芳「組織変革とダイバーシティ経営の推進—ハイアール社の組織変革の事例を中心に—」[SBI 大学院大学紀要] 第 10 号 [2023 年]

余洁萍「ハイアールの競馬式人事管理に関する研究—製造現場従業員に向けた動機づけの特徴」日本労務学会誌、Vol.11、No.2（2010）。

ハイアール社 HP：

[https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home\\_pad.footer\\_141106\\_20190530.1](https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home_pad.footer_141106_20190530.1)（2023 年 6 月 30 日閲覧）

[https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home\\_pad.footer\\_141106\\_20190530.1](https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home_pad.footer_141106_20190530.1)（2023 年 6 月 30 日閲覧）

<https://www.haier.com/about-haier/history/>（閲覧日：2023 年 10 月 20 日）

「海爾 " 人単合一 " 模式進入 2.0 時代」『經濟參考報』（2015-09-21）（2022-07-01 閲覧）<http://>

不確実性とビジネスモデル

[www.jjckb.cn/2015-09/21/c\\_134642864.htm](http://www.jjckb.cn/2015-09/21/c_134642864.htm)

中国名碑網「海爾創業 35 周年記念日 開啓生態品碑戰略階段」(2022-07-01 閲覽) <https://www.chinatopbrands.net/s/1450-5719-7919.html>

MBS コラム「「白物家電」世界シェア 1 4 年連続 No.1 中国家電メーカー「ハイアールの凄さとは!？」」<https://www.mbs.jp/mbs-column/leader/archive/2023/06/01/024518.shtml>  
(2023 年 10 月 20 日閲覽)

## コーポレート・ガバナンスの新潮流

### —対話を通じたサステナビリティとガバナンスの高度化—

経営管理研究科 教授

上田 亮子

#### 【要約】

中長期的な企業価値を評価するうえで、非財務情報の重要性が高まっている。非財務情報には、サステナビリティ以外にもコーポレート・ガバナンス、リスク、事業上の重要な契約等様々な情報が含まれている。ディスクロージャーの強化は投資家のニーズを踏まえたものであり、企業においては積極的な開示を行うことが期待されている。

従来の財務情報に加えて、サステナビリティやコーポレート・ガバナンス等の非財務情報のディスクロージャーが強化されることを通じて、企業と投資家との対話の基礎である企業情報がより多く提供されることにつながる。

#### 【キーワード】

コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、ディスクロージャー、非財務情報、エンゲージメント、対話

#### 【目次】

1. はじめに
2. ディスクロージャーにおける将来情報の提供と虚偽記載のリスク
  - (1) 虚偽記載の責任
  - (2) 将来情報の記述
3. サステナビリティに関する様々な開示媒体の活用
4. サステナビリティに関する企業の取組みの開示
  - (1) 「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄の新設
  - (2) サステナビリティ情報の開示フレームワーク
5. コーポレート・ガバナンスに関する開示
6. 対話を通じた価値向上
  - (1) インベストメント・チェーンを通じた価値向上

## コーポレート・ガバナンスの新潮流

## (2) 企業価値と時間軸

- ① 短期的な企業価値
- ② 中期的な企業価値
- ③ 長期的な企業価値

## 7. おわりに

## 1. はじめに

金融庁は、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下、開示府令）を改正し、2023年3月31日以降に終了する会計年度にかかる決算より、改正後の開示府令の適用が開始された。

今回の開示府令の見直しは、2022年6月13日に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（以下「ディスクロージャー WG 報告」）<sup>1</sup>における提言に基づいて行われた。ディスクロージャー WG 報告においては、従来の財務情報に加えて非財務情報等の記述情報の開示制度を整備することを求める。具体的には、サステナビリティに関する企業の取組みの開示、コーポレート・ガバナンスに関する開示等の非財務情報開示に関して、有価証券報告書および有価証券届出書に関する情報開示制度を整備することが提言された。

サステナビリティ等の非財務情報開示は、その性質から将来の不確実な事実に関する情報開示という側面がある。そのため、ディスクロージャーの実効性を高めるためには、企業が躊躇せずに情報開示に取り組むことができる環境づくりも必要となる。このような観点から、今回の改正の目的を共有してもらい、そのうえで企業の取組みを後押しする観点から、望ましいサステナビリティ情報の開示に関する「記述情報の開示に関する原則」および「企業内容等の開示に関する留意事項について（開示ガイドライン）」の見直しも行われた。

このようなサステナビリティに関するディスクロージャーの強化は、サステナビリティの重要性の高まりが背景にある。サステナビリティが中長期の企業価値に与えるインパクトについての認識が共有されるようになり、機関投資家もサステナビリティに対する問題意識が高まり、サステナビリティは対話の重要な論点となっている。そのため、サステナビリティ情報の開示は、対話の基本となる情報提供であり、情報ユーザーである投資家にとっても必要性が高まっている。

本稿では、ガバナンスの新潮流として、サステナビリティおよびコーポレート・ガバナンス等の非財務情報開示の強化、および機関投資家との対話を通じた高度化について、考察を行う。

---

<sup>1</sup> 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」（2022年6月13日）

## 2. ディスクロージャーにおける将来情報の提供と虚偽記載のリスク

### (1) 虚偽記載の責任

虚偽記載とは、重要な事項について虚偽の記載があり、又は記載すべき重要な事項若しくは誤解を生じさせないために必要な重要な事実の記載が欠けていることをいう。

虚偽記載の責任を負う可能性がある場合には、経営者が、投資者の投資判断に影響を与える重要な将来情報を届出書提出日現在において認識しながら取立て記載しなかった場合、合理的な根拠に基づかずに重要と認識せず記載しなかった場合が含まれる。また、記載すべき重要な情報が欠けて、誤解を生じさせる恐れがある場合も含まれる。投資家等の情報ユーザーが、投資判断を行うために必要な情報を適切なタイミングと内容で開示することが必要とされる。したがって、会社にとって不都合な情報を記載しなかった場合には、その責任が問われる可能性があることに注意が必要である。

### (2) 将来情報の記述

サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス等を含む非財務情報開示については、その性質上、現在までに確定した情報ではなく不確定な将来情報も含まれる。そのため、将来までの間に環境等が変化することで、結果として記載した将来情報が実際の結果と異なるという場合がある。例えば、新型コロナウイルス感染症のようなパンデミック、ロシア・ウクライナ戦争やそれに基づく社会・経済活動へのインパクト、各国におけるサステナビリティ等を巡る制度変更等は、将来情報が変化する要因となりうる。将来情報はその性質上、結果が異なる可能性があることはやむを得ないことから、そのような不確かな情報についても、一定の信頼性をおいたプロセスを経た情報であれば虚偽記載のリスクを過度に懸念することなく、積極的に開示を行うことを促す必要がある。

そのため、非財務情報においては、将来情報についても想定して記述することが重要となる。他方では、企業においては、将来の事業環境や成果に変更がある可能性という懸念がある。例えば、t1 時点で想定される将来情報が、その後の環境変化のために t2 時点で変更されるという事態もあり得る。企業においては、このような t1 時点で想定した将来情報の変更が、虚偽記載とみなされてしまうリスクを回避するために、不確定の将来情報については積極的な開示よりも保守的な開示を行おうとする姿勢がとられる可能性も否定できない。このような企業サイドの懸念を払拭し、非財務情報のより積極的な開示を促し、サステナビリティを含む非財務情報のディスクロージャーの実効性を高めるために、今回の制度改正においては将来情報の記述について明確化された。

開示府令改正の一環として、「企業内容等の開示に関する留意事項について（開示ガイドライン）」も改正され、将来情報の記述と虚偽記載の責任について明確化された。サステナビリティ情報をはじめとした将来情報の記述について、「将来情報に関する経営者の認識及びその前提と

## コーポレート・ガバナンスの新潮流

なる事実や仮定等について合理的な記載がされる場合」、「将来情報について社内で適切な検討を経た上で、その旨が、検討された事実や仮定等とともに記載されている場合」には、記述した将来情報と実際の結果が異なる場合でも、直ちに虚偽記載の責任を負うものではないとされる。

**図表 1 将来情報の記述と虚偽記載の責任**

＜将来情報の記述と虚偽記載の責任＞

- ① 将来情報に関する経営者の認識及びその前提となる事実や仮定等について合理的な記載がされる場合、
  - ② 将来情報について社内で適切な検討を経た上で、その旨が、検討された事実や仮定等とともに記載されている場合、
- には、記載した将来情報と実際の結果が異なる場合でも、直ちに虚偽記載の責任を負うものではない。

出所：金融庁資料より筆者作成

図表 1 は、虚偽記載の責任が解除される場合を規定するものである。具体的には、「経営者の認識とその前提について合理的な記載」、「社内で適切な検討」を踏まえた開示が必要とされる。これらのプロセスは、すでに多くの会社において、統合報告書の作成で行われているものである。統合報告書に記載される情報については、社内で検証され、チェックされた情報であることが推測される。したがって、統合報告書において記載される将来情報と同レベルの情報が有価証券報告書において記載された場合には、仮に将来の結果が異なるとしても、虚偽記載の責任を問われる場合は少ないと考えられる。

### 3. サステナビリティに関する様々な開示媒体の活用

今回の改訂においては、開示ガイドラインについても、任意開示書類の参照が明確化される。サステナビリティに関連する情報開示媒体としては、統合報告書を公表している会社が増加している。また、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示媒体としては、金融商品取引法に基づく義務開示ではないが、コーポレートガバナンス・コードおよび上場規則に基づいて、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」（以下、コーポレート・ガバナンス報告書）を東京証券取引所に提出している。

企業の実務としては、社内の一つの事象、データに基づいて、複数のディスクロージャー媒体が存在することで、微妙に異なる文章を作成する必要があることなど報告書作成の実務的な負担が大きくなる。他方、投資家の立場からは、同じ種類・分野の情報について、複数の報告書が提出されている場合には、それぞれ掲載される場所が異なることで（EDINET、TDNET、会社 HP 等）情報へのアクセシビリティが低下する場合がある。また、各情報開示媒体において提供される記

述が異なることで、それぞれの報告書の情報を読み解き、分析する負担も増える恐れがある。

図表 2：法定開示と任意開示

		主たる対象		エンフォースメント	
		投資家	ステークホルダー	法定開示	任意開示
日本	有価証券報告書	○		○	
	統合報告書	○	○		○
	サステナビリティ報告書		○		○
海外	アニュアルレポート	○		○	
	サステナビリティレポート		○		○

出所：筆者作成

今回のディスクロージャーの制度改正により、有価証券報告書における非財務情報開示については、虚偽情報でなければ、ある時点で経営者が適切に判断した見通し等を含め、より積極的な情報の記載が可能となった。従来から多くの会社においては、統合報告書等の作成に当たり、社内での適切な検討と検証のプロセスを経た情報が開示されてきた。そのため、統合報告書において企業が開示しているサステナビリティ情報等を有価証券報告書にも記載するなどして、有価証券報告書の非財務情報を充実させることができる。そうすることで、日本の有価証券報告書も海外のアニュアルレポートに近づくことにもつながる。

また、統合報告書についてはコンテンツ作成、データ構築等の企業サイドの作成負担が大きいため、すべての上場会社が統合報告書を作成しているわけではない。そのため、統合報告書を作成している会社と不作成の会社との間では、特にサステナビリティ等の非財務情報について投資家等が受領できる情報量に格差が生じる可能性が高い。さらに、統合報告書は、任意のディスクロージャーという性質上、会社が積極的に発信したい情報が強調され、不都合な情報は十分開示されないという実態がある。そのため、有価証券報告書において非財務情報開示が強化されることは、市場全体の透明性と信頼性の向上のために有益であると考えられる。

#### 4. サステナビリティに関する企業の取組みの開示

##### (1) 「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄の新設

今回の開示府令の改正においては、有価証券報告書等に、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設することとされた。そして、サステナビリティに関して会社の事業上の重要性（マテリアリティ）に基づいて会社が判断した各項目について、TCFDのフレームワークである「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標及び目標」の内容に沿って開示することを

## コーポレート・ガバナンスの新潮流

求めている。気候変動や生物多様性等のサステナビリティに関する各項目について、「ガバナンス」及び「リスク管理」については必須記載事項とし、「戦略」及び「指標及び目標」については重要性に応じて記載することとしている。また、人的資本については、すべての上場会社に関係する問題であり、社会全体にとっても重要な課題であることから、より高度な特別な規定を設けている。

ところが、このようなサステナビリティに関する記載欄を別途設ける場合には、すでに現在の有価証券報告書において開示を進めている会社においては、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」「事業等のリスク」といった部分で、サステナビリティに関して情報開示を充実させているところも少なくない。そのため、このような先進的な取組みをしている会社に対して配慮する観点から、サステナビリティ情報の記載欄における参照情報の利用を可能としている。すなわち、サステナビリティ情報を有価証券報告書等の他の箇所に含めて記載した場合には、サステナビリティ情報の記載欄において当該他の箇所の記載を参照できると定める。

## (2) サステナビリティ情報の開示フレームワーク

サステナビリティ情報の記載方法については、TCFDの開示フレームワークである「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標及び目標」に基づいて開示が求められる。海外においても同様の開示フレームワークが採用されており、日本でも気候変動に関連してTCFDの開示フレームワークが定着している。そのため、サステナビリティ情報の開示においては、会社がすでに行っているTCFDフレームワークをベースとしたディスクロージャーを行うこととされた。

サステナビリティの開示フレームワークにおける「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標及び目標」の内容は以下の通りである。

図表 3 サステナビリティ情報の開示フレームワーク

「ガバナンス」 サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視し、及び管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続
「リスク管理」 サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、及び管理するための過程
「戦略」 短期、中期及び長期にわたり連結会社の経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組み
「指標及び目標」 サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する連結会社の実績を長期的に評価し、管理し、及び監視するために用いられる情報

出所：金融庁資料より筆者作成

さらに、人的資本については、すべての会社に共通する重要な課題であるとして、「戦略」「指標及び目標」については特別の規定が設けられている。また、人的資本には、人材の多様性を含むとされる。人的資本に関する「戦略」並びに「指標及び目標」については、次のとおり記載することが求められる。

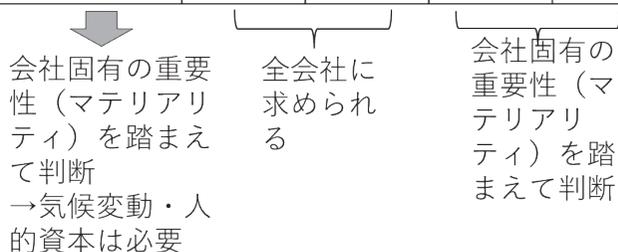
図表 4 人的資本に関する情報開示

<p>「戦略」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針</li> <li>・社内環境整備に関する方針</li> </ul> <p>例：人材の採用及び維持並びに従業員の安全及び健康に関する方針等</p>
<p>「指標・目標」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「戦略」で記載した方針に関する指標の内容</li> <li>・当該指標を用いた目標及び実績</li> </ul>

出所：金融庁資料より筆者作成

図表 5 「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄

項目	ガバナンス	リスク管理	戦略	指標・目標
気候変動				
人的資本			* 1	* 2
人権				
生物多様性				
・・・				



出所：筆者作成

コーポレート・ガバナンスの新潮流

## 5. コーポレート・ガバナンスに関する開示

コーポレート・ガバナンスに関しては、2021年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、透明性と説明責任を高める観点から、情報開示がさらに強化されている。

**図表 6 コーポレートガバナンス・コードにおける情報開示の強化**

コーポレートガバナンス・コード 補充原則 4－10 ①  
 (略) 特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

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

今回の開示府令改正では、コーポレートガバナンス・コードが求める開示をより強化するために、有価証券報告書においてもコーポレート・ガバナンスに関連する情報のさらなる充実が求められている。

有価証券報告書において開示対象となる会議体には、取締役会、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会、コーポレート・ガバナンスに関し会社が任意に設置する委員会が含まれる。そして、これら取締役会、各種委員会の活動状況の開示として、具体的な活動がわかるような情報が必要となる。具体的には、開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役又は委員の出席状況等の開示が求められる。開催頻度としては会議回数や会議時間、具体的な検討内容としては会議のミッションやアジェンダ等について、情報ユーザーが活動状況について具体的に理解できるような情報の開示が期待されている。その他、コーポレートガバナンス・コードにおいて求められるスキルマトリックスや、これまでのコーポレート・ガバナンス体制の変遷等の改革の道筋などについて開示を行う会社も出現しており、制度の趣旨を踏まえて、義務開示を超えるディスクロージャーに取り組むものとして高い評価を得ている。

## 6. 対話を通じた価値向上

### (1) インベストメント・チェーンを通じた価値向上

日本を含めた世界のコーポレート・ガバナンス改革は、コーポレート・ガバナンスの改善によりインベストメント・チェーンを通じた価値向上を生み出すという考え方に基づいて行われている。

図表7は、インベストメント・チェーンにおける価値向上の流れを示している。今回のディスクロージャーの強化の背景にある日本のコーポレート・ガバナンス改革は、インベストメント・チェーンを通じた価値向上を目指すという考え方に基づいている。そのため、インベストメント・

チェーンを俯瞰することにより、経済政策において対話が重視される理由や、政策当局がコーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードを導入する背景を理解することができる。

日本版スチュワードシップ・コードによれば、インベストメント・チェーンは「顧客・受益者から投資先企業へと向かう投資資金の流れ」<sup>2</sup>と定義される。インベストメント・チェーンにおける重要な主体として、上場会社の株主、特に機関投資家に着目されている。機関投資家が株主として行動することで、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードとがインベストメント・チェーンにおいて一連の価値向上の要として機能することとなる。機関投資家は、アセットオーナーや顧客等の資産をファンドして機関化して集合的に運用する。そのため、資金規模が大きくなるとともに、投資判断や企業評価に関連する専門的な知識およびスキルを有するため、企業のコーポレート・ガバナンス改革における重要な役割を果たす立場にあると期待されている。

インベストメント・チェーンの価値創出の起点は上場会社である。会社が株主との建設的な目的を持った対話（エンゲージメントと呼ばれる）を行うことで、価値向上の効果はインベストメント・チェーン全体に波及する。会社が株主との対話に基づいて、経営戦略や財務戦略、事業モデルを見直して経営や財務上の効率性を高める等の取組みを行う場合や、さらにはコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ等についてもより効率的で実効的な対応を行うことを通じて、結果として上場会社の企業価値が向上し、中長期での持続的成長につながる。企業価値の向上は会社の株価の上昇や株主還元策の実施として反映される場合が多いため、株主、第一義的には投資運用を行っている運用機関の投資リターンが増加する。そして、運用機関のリターンは、運用機関に運用を委託している年金基金や保険会社等のアセットオーナーのリターンにつながる。アセットオーナーの背景には、年金加入者や保険加入者等の個人が多数存在しているため、究極的にはこのような最終受益者にとって中長期的な利益となる。究極的には、このような個人の集合体が国民である。そのため、上場会社の価値向上は、インベストメント・チェーンを通じて国民全体の利益として共有されることから、経済全体の成長にもつながり、国富増大に結びつくと考えられる。

日本をはじめとする各国において、コーポレート・ガバナンス改革が政策として行われている背景には、このようなインベストメント・チェーンを通じた価値向上を目指すという考え方がある。この動きは、サステナビリティが重要な要素となるなかで、さらに進化すると考えられる。サステナビリティは会社の事業環境により大きく異なるため、会社独自の取組みが必要で、画一的なアプローチが困難である。そのため、各会社にとってどのようなサステナビリティへの取り組みが求められるかについては、会社が投資家をはじめとするステークホルダーと対話を行うこ

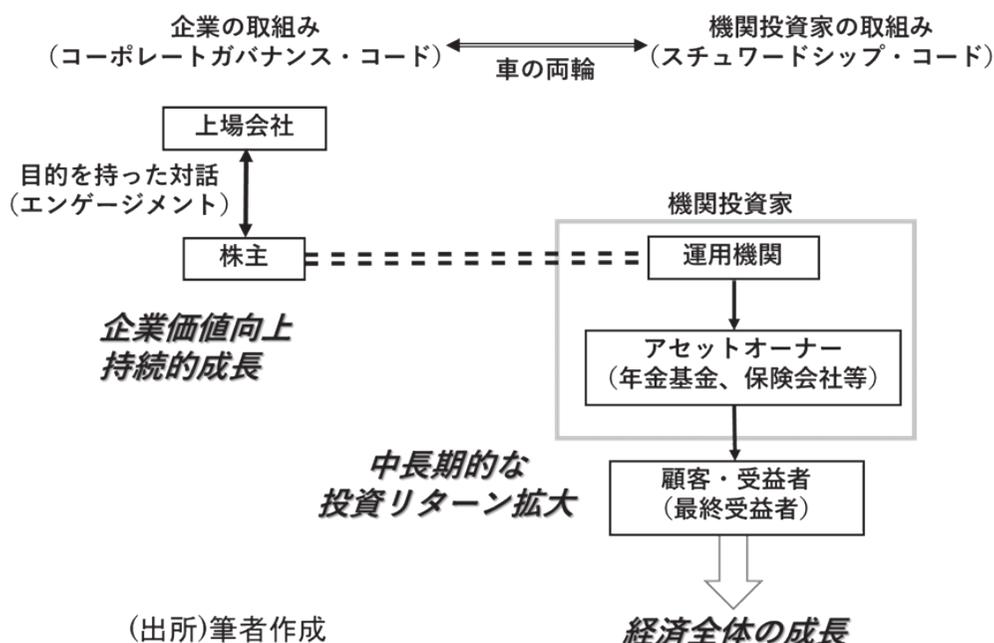
---

<sup>2</sup> 金融庁・スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会「『責任ある機関投資家』の諸原則〈日本版スチュワードシップ・コード〉～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」（2020年3月24日）

コーポレート・ガバナンスの新潮流

とで、経営課題として考える必要がある。そして、そのような対話の前提として、財務情報に加えて、サステナビリティなどの非財務情報が重要となっている。有価証券報告書においてサステナビリティやコーポレート・ガバナンスに関する情報開示が強化されたことは、会社と投資家とが実質的な対話を行い、相互理解を高めるために大変価値がある制度改革であったと考えられる。

図表 7 インベストメント・チェーンを通じた価値向上の流れ



出所：筆者作成

(2) 企業価値と時間軸

企業価値については、伝統的な財務情報から計測できる価値に加えて、非財務情報を反映して中長期的に評価する流れが高まっている。特に、サステナビリティの重要性が高まる中、サステナビリティの問題はリスク要因のみならず、機会要因としても認識されている。サステナビリティについては、一般的には中長期的な企業価値に影響を与える要因であると認識されるが、カーボンニュートラル等の政策・制度の変更や感染症パンデミック等の急激な社会経済構造が急激に変化する環境下においては、中長期的な経営課題が短期的な企業価値にも影響を与える要因となる。

会社が経営戦略において企業価値を検討し、あるいは会社と投資家との対話において企業価値の方向性について議論する場合には、企業価値を短期、中期、長期という時間軸で分解してアプローチすることが有用であると考えられる。なお、短期、中期、長期の時間軸については、それぞれ短期は1年程度、中期は3年程度、長期は5年以上を想定している。なお、この時間軸は、海

外ではより短い期間として認識されることに留意が必要である。

### ① 短期的な企業価値

短期的な企業価値は、財務情報や過去の業績との関連性が高い。非財務情報については、比較的中長期的な経営課題に関連することから、短期的な企業価値へのインパクトは少ない傾向がある。財務情報や業績との関連性が強いことから、計測可能性も高く、株価への影響も高いと考えられる。財務や業績に影響が出やすいという性質上、資本政策や事業戦略等の経営課題が密接に関連する場合が多い。

このような短期的な企業価値に関心が高い投資家は、アクティビストやアクティブ投資家など、比較的短期間で投資収益の確保を目指す投資家に多い。アクティブ投資家の中には中長期的な視座で企業価値を分析する投資家も多くなっている、一定の投資ホライズンでの目標設定を行っている場合が少なくないことから、短期の企業価値の積み重ねで結果的に中長期的な企業価値につながるという見方がなされることもあると考えられる。

### ② 中期的な企業価値

中長期的な企業価値は、財務情報とともに、非財務情報との関連性が高まり、計測可能性も比較的高いと考えられる。具体的には、研究開発投資、IT 投資など、事業戦略に結び付く活動の影響を受けやすく、事業ポートフォリオの見直しの成果が出てくるタイミングでもあると考えられる。会社の中期経営計画との整合性も高いことから、株価への影響や投資家の予測可能性も相応に高い。アクティブ投資家とともにパッシブ投資家の関心も高く、資本戦略や事業戦略のほか、研究開発投資や IR 投資等の将来投資に対する考慮も求められる。また、サステナビリティに関連する要素についても、政策や制度の変更等については、中期的な事業戦略に対する影響も出てくる。業績に直接関連する財務情報だけではなく、サステナビリティ等を含む非財務情報についても、企業価値を分析、検討する観点から充実が求められる。

後述する長期的な企業価値については、計測に基づく財務的分析が困難になる。そのため、比較的財務的分析しやすい中期的な企業価値を検討し、中期的な企業価値の成果に基づいた長期的な方向性を設定したうえで、長期的な企業価値を検討することが実効的であると考えられる。このような観点から、企業価値を検討するうえでは、もっとも重要な時間軸といえよう。

### ③ 長期的な企業価値

長期的な企業価値は、過去の経営成績の延長に位置づけられる財務報告からの推定に基づいた財務的な予測や分析が難しいという性質がある。他方では、短期的な企業価値へのインパクトが比較的軽微なサステナビリティ等の経営課題については、長期的な事業戦略、事業ポートフォリオに対するインパクトは大きくなると考えられる。このように、長期的な企業価値を推測するためには、非財務情報の重要性が高まる。カーボンニュートラルを含む環境問題、長期的な投資と

## コーポレート・ガバナンスの新潮流

なる人材投資等のサステナビリティへの取組みは、長期的な企業経営の方向性に影響を与える要素であり、現時点での投資が将来の企業価値に対して影響を与える可能性があると考えられる。

長期的な企業価値に対しては、市場全体の価値拡大からリターンを得ているパッシブ投資家の関心が高い。またアセットオーナーの中でも、投資ホライズンが比較的長期の公的年金等は、長期的な企業価値の維持、向上につながるサステナブル要素に着目し、これを投資プロセスに組み込む責任投資に注力する傾向が高い。これらの投資家は、長期的な投資先企業の企業価値につながると考えられるサステナビリティ問題の投資プロセスへのインテグレーション（組み込み）を推し進め、アセットオーナーの場合には委託先の運用機関に対してサステナビリティ問題への取組みを求めるなどの投資行動を行っている。

図表 8 企業価値と時間軸

		財務情報との関連	非財務情報との関連	計測可能性	株価への影響	関連する経営課題	関心の高い投資家層（機関）	関心の高い投資家層（個人）
企業価値	短期	強	弱	強	強	資本戦略、事業ポートフォリオ	アクティビスト、アクティブ投資家	短期リターン重視
	中期	↓	↓	↓	↓	研究開発、DX投資	アクティブ投資家、パッシブ投資家	↓
	長期	弱	強	弱	弱	サステナビリティ（環境、人的資本）	パッシブ投資家	長期リターン重視

出所：筆者作成

## 7. おわりに

有価証券報告書という法定開示に対する日本企業の姿勢は、情報開示の正確性に対する意識が高く「間違いのない開示」を目指す傾向がある。ところが、企業価値の評価においてサステナビリティ要素の重要性が高まるとともに、中長期的な視点から現在の活動や実態について開示することが必要となっている。

中長期的な企業価値を評価するためには、非財務情報の重要性が高まる。非財務情報には、サステナビリティ以外にもコーポレート・ガバナンス、リスク、事業上の重要な契約等様々な情報が含まれている。今回のディスクロージャーの強化は投資家のニーズを踏まえたものであり、企業においてはより積極的な開示を行うことが期待されている。

従来の財務情報に加えて、サステナビリティやコーポレート・ガバナンス等の非財務情報のディスクロージャーが強化することは、企業と投資家との対話の基礎である企業情報がより多く提供されることにつながる。企業価値の向上は、インベストメント・チェーンを通じて国全体の価値とつながるとの仮説に基づいて、企業と投資家との対話の活性化と高度化が期待される。そのためには、相互理解の前提となるディスクロージャーについては、投資家等の情報ユーザーのニーズに応じて、十分な情報が提供されることが求められる。

#### 【参考資料】

1. 上田亮子「非財務情報開示の高度化ーサステナビリティとコーポレート・ガバナンスの観点からー」金融・資本市場リサーチ第 9 号（2022 年 10 月）
2. 金融庁・スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会「『責任ある機関投資家』の諸原則〈日本版スチュワードシップ・コード〉～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」（2020 年 3 月 24 日）
3. 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案の公表について」（報道発表資料）（2022 年 11 月 7 日）
4. 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2021」（2021 年 12 月 21 日）
5. 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告ー中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けてー」（2022 年 6 月 13 日）
6. 金融庁「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」（2023 年 10 月）
7. 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2021 年 6 月 11 日）

不確実性時代を乗り切る企業経営

## 不確実性時代を乗り切る企業経営

経営管理研究科 准教授  
太齋 利幸

### 【要約】

不確実性時代の不確実性とはどういうことなのか、その要因は何なのかを探し出し、その不確実性に向き合う手段としての「アジャイル」と「レジリエンス」という考え方について言及する。次にタイトルでもある、この時代を乗り切る企業経営という視点から、企業という組織について考察し、乗り切るために重要なコミュニケーションについて解説する。最後に、不確実性時代にリーダーが行うべき正しいマネジメント方法、リーダーのあり方について考察する。

### 【キーワード】

不確実性、アジャイル、レジリエンス、組織、コミュニケーション、コーチング、リーダーシップ

### 【目次】

- 1 はじめに
- 2 不確実性とは
- 3 組織
- 4 コミュニケーション
- 5 リーダーシップ
- 6 おわりに

#### 1 はじめに

不確実性の時代と言われてから久しいが、先が読めない時代は続いており、これからも続くであろう。最近では、新型コロナウイルスによるパンデミック、ロシア - ウクライナ戦争、安倍元首相暗殺、イスラエル・ハマス交戦など思いもよらない出来事が頻発している。一方、AIの加速度的な普及により、自動運転や人工知能を搭載したロボットなどの登場で、私たちの生活はより豊かになっていくと思われる反面、人がいらなくなってしまうという危険性もはらんでいる。このような時代に私たちはどのようにして生きていくべきか、企業経営、組織という視点から深

く考えてみたい。

## 2 不確実性とは

### (1) 不確実性とその要因

不確実性とは、簡潔に言うとは将来の予測が困難なことを意味する。1977年にジョン・ケネス・ガルブレイスの著書「The age of uncertainty」がベストセラーとなり、その日本語タイトルが「不確実性の時代」である。その中で彼は、「前世紀では、資本家は資本主義の繁栄に、社会主義者や帝国主義者は、それぞれ社会主義、帝国主義の成功に確信を持ち、支配階級は、自らが支配者たるべく運命づけられていると認識していた。こうした確実性は、今やほとんど残っていない。人類が現に直面している諸問題の驚くべき複雑さを考えるなら、前世紀の確実性が残っていると考える方が、かえっておかしいくらいである。」と述べている（ガルブレイス、1977）。1970年辺りには既に不確実性の時代に突入していたのである。ただし、筆者として思い当たるのは、バブル崩壊やリーマンショックである。恥ずかしい話だが、日経平均最高値 1989年 12月 29日 38,915円 87銭の前日に初めて株を買ったのであった。これは、勉強の大切さを教えられた忘れられない大失敗である。

そして、不確実性の要因としては複数考えられるが、一般的には環境不確実性と通信不確実性が挙げられる。まず、環境不確実性とは、未来における環境変化の不確実さであり、未来への不安とも言える。要は、実際に起こってみなければわからないということである。以前、「10年ひと昔」とよく言われたものだが、現在では半年ひと昔と言って、半年先のことはわからないと言われている。例えば、FRB（米連邦準備制度理事会）のパウエル議長は、2021年4月の時点でアメリカのインフレは一過性のものとの見識を表したが、11月になると一過性の表現を撤回し、金融政策が必要との認識を示した（Sofia, 2023）。このように専門家でも先のことを予測するのが難しいのである。

次の通信不確実性とは、ある情報が別の人・組織に正しく伝わるかどうかの不確実さを表す。コミュニケーションにおいて生じる「他人への不安」とも言える。

ここには3つの問題が存在する。まず、「他者理解の不確実性」である。コミュニケーションにおいて、一方がもう一方の思考や意向を正しく理解することができないために生じる。次は、「伝達の不確実性」で、伝えたい情報がすべて相手に到達するとは限らないことである。最後に、「成果の不確実性」である。もし仮に上記の不確実性を乗り越えて情報の伝達や理解がなされても、情報の受け手が想定したとおりに動いてくれるとは限らないということである。これらの不確実性が原因で、従業員間や部下、上司間で情報の非対称性が生まれる。そのうえ、人は自身の知っている情報の範囲内で合理的な行動を取ろうとする（限定合理性）ため、情報の非対称性が生じているものの中で「正解」の解釈が異なるという問題も起こるのである（Sofia, 2023）。

以上のように、「未来という不確実性」と「他人という不確実性」の2種類があることが分かっ

不確実性時代を乗り切る企業経営

た。そこで、この2つの不確実性に振り回されない組織づくりをする必要があるが、この時代に向き合う手段としての「アジャイル」と「レジリエンス」について考察したい。

## (2) アジャイル

アジャイルとは、英語で「敏捷な」「素早い」などの意味を持つ単語「agile」をカタカナにしたものである。スポーツなどにおける「敏捷性・機敏性」を「アジリティ (agility)」と表現するが、これは「agile」の名詞形になる。日本では、「アジャイル開発」「アジャイルでやる」のように使われる（社会人の教科書, 2023）。このアジャイルについては、老舗旅館でのアジャイル実践例（羽生田編, 2022）を紹介することで理解を深めたい。

まずはイノベーションを起こすための組織文化を作る必要がある。「全員に平等な機会を与え、挑戦させることで、スタッフのやる気を最大限に活用する取り組み」や「現場への権限委譲」である。権限委譲は後述するように、部下のやる気を引き出し、成長させるためにも重要なことである。「経営陣も検討に関わるが、基本はコメントを出すだけで、最終的には現場に任せる。」ここが大事である。

次に、システム開発である。システムを考える人と作る人が違うと上手くいかない。それが顧客やスタッフが使いづらいシステムを生み出す原因となっていた。そこで、「システムの内製化とアジャイル開発」を行った。「業務に詳しい人が開発者の身近にいる状況で開発を進めることで、状況の変化を開発者にまで素早く伝達し、場合によっては優先度を変えて、変化に適応することが必要である」という。

具体的には、予約の販売・管理システムの保守・開発である。「必要に応じて予算を承認する仕組みをやめる代わりに、予算とリソースは事前に確保し、そのリソースに合わせて案件を調整」するとともに、「採用したエンジニアには要件の検討段階から一緒に入ってもらう」ことにした。これによって、大きく改善されることとなった。

この老舗旅館では、「接客などを行っていた現場出身者をIT人材として教育する取り組みを行ってきた」という。最初に行ったのは、プロダクトオーナーの教育だった。プロダクトオーナーとは、プロダクト価値を最大化することを考える人のことで、簡単にいうと何を開発するか決める人のことである。顧客にとって最も価値があるプロダクトを作成するためには、ニーズを正確にキャッチし、スクラムチームへプロダクトのビジョンを明確に共有する必要がある（Hello Scrum, 2023）。ここでは、「現場から変化を恐れず挑戦する活動からイノベーションが生まれる」という信念があり、徹底してやり続けた。その結果、「今では、画面設計や業務プロセスの整備、モデリングなど、様々なことができるチームを育成するまでに至った」という。また、「ノーコード・ローコード」も活用してきた。ノーコードとは、ソースコードのコーディングを行わず、プログラミングに関する専門知識がいっさい不要で開発を行うことが可能になる開発手法である。ツールは最初からテンプレートや機能が決まっているため、小規模なアプリケーションや、単純

機能のアプリケーション開発に向いている。ローコードとは、0 からコーディングを行うよりも、少ないプログラムコードで開発ができるという開発手法である。利用できる機能は限定的ではあるが、ローコードは再利用可能な機能構造を利用することで、高い拡張性を確保することができる (SB テクノロジー, 2023)。「現場に近い立場で、現場でも改善できるシステムを作る仕組みを作ることで、業務の変化に素早く適応するのが狙いである」

コロナ禍という逆境により、大浴場の混雑状況の可視化という大きな課題があった。そこで、「IoT デバイスを利用した混雑状況を可視化するシステム開発が求められた。」このシステム開発を 6 週間で実現してほしいという経営者からの要望があり、急遽チームを立ち上げ、社内公募したところ若手エンジニアと現場スタッフの 2 名の立候補があった。外注した IoT デバイス以外の業務、すなわちアーキテクチャ、画面デザイン、コーディング、テスト、現地への調整などを、全てこの 2 名を中心に進めた。経営者からは「新たな発想を取り入れることが重要であり、正解がわからないなら導入後に改善すればよい。」という後押しがあり、また、現場からは「現場で起こった問題は、何でも対応する。」と積極的な協力が得られた。「必要な機能のみに絞ることで、予定通り 6 週間でリリースは行われた。」という。組織が一丸となって取り組んだ好例と言える。

競合が多い事業で生き抜くには、常に変革し続けなければならない。ましてや現在のような不確実性の時代においてはなおさらである。すなわち、「関係者全員が一丸となり、様々な視点で構想したアイデアを素早く実践し、改善を繰り返すことで、自分たちの体験となる」のである。「この体験の積み重ねこそが変革を生み出す道につながっている」ということである。まさに経営におけるアジャイルの実践と言うべき事例であろう。

変革を起こすためには、考動が求められる。考えながら行動するのである。闇雲に行動してはいけない。また、失敗を恐れてはいけない。これは筆者が小中学生や企業研修の際によく伝えている言葉であるが、失敗は成功の基と言われているように、失敗することによって多くを学べるのである。

この事例は、タイトルである「不確実性時代を乗り切る企業経営」の手本の一つのように感じられる。

### (3) レジリエンス

レジリエンスとは、逆境や困難が訪れても自立的に立ち直ることのできる強さ・柔軟性のことを指す言葉である。もともとは物理学や生態学の分野で「弾力」や「弾性」という意味で使われていたが、心理学や精神医学の分野では、「回復力」や「復元力」という意味で使われるようになった。レジリエンスは、ナチスドイツが行った「ホロコースト」によって生まれた孤児を調査したことで誕生した概念だと言われている。ホロコーストの恐怖心・トラウマなどを乗り越えて幸せに暮らしている人を調査した結果、状況や環境に適応して生活する回復力や再起力を持つことがわかり、レジリエンスという言葉が生まれた (KDDI, 2023)。レジリエンスは、組織にも個人

不確実性時代を乗り切る企業経営

にも当てはまるが、ここでは組織について考えてみる。

組織レジリエンスとは、企業の評価指標の1つとなるものである。簡単に言えば、組織としての適応力を表すもので、企業の存在価値に直結するものとも言われている非常に重要なポイントである。組織を存続させ繁栄させるには、突然の状況・社会的な変化、リスクなどに対して対応できなければいけない。組織レジリエンスは、これらのリスクに対する対応能力を表す。さまざまなリスクが存在する現代では、柔軟に対応できる力が重要である。(KDDI, 2023)

### 3 組織

#### (1) 組織とは

組織とは、「共通の目的を持った人々の集合体」である。これは筆者が研修で教えていた定義である。例えば、会社という組織においての目的は企業理念であり、そこに共感した人々がその会社に入る。部活動であれば、野球をやりたい人が野球部に、吹奏楽をやりたい人は吹奏楽部に入るのである。そして、複数人いれば集合体として組織となる。

#### (2) 組織原則

##### ① 命令一元化の原則

職務の上下関係は各組織構成員に常に特定の1人の上司だけから命令を受けるようにしなければならないということである。そうでないと、組織における統一的な行動が困難となるからである。

##### ② 専門化の原則

各組織を担当する職務は、技術、経験に類似した職務によって構成されなければならないということである。これにより、担当者は迅速に職務を習熟することができ、効率的で標準的な成果を生み出せるのである。

##### ③ 統制範囲の原則

1人の管理者が管理することのできる部下の人数には限りがあるため、これを超えて部下を持つと管理効率が低下するというものである。したがって、部門の規模はこの原則によって自然と決まってくる。通常この人数は6人とされるが、単純な作業の場合は15人から30人とも言われている。

##### ④ 権限責任一致の原則

各職務の構成員に与えられる権限は、担当する職務にふさわしく、それと同等の責任が与えられるということである。また、権限、責任、義務の三面等価とも言われる。

##### ⑤ 権限委譲の原則

管理者が、部下に権限を委譲して、自主性を促すことである。ところが、実際には管理者

が仕事を抱え込み、権限委譲しないケースが多くみられる。

## (2) 組織の種類

組織の種類には諸説あるが、以下の 5 つについて説明する (Talknote, 2023)。

### ① 事業部制組織

複数の事業部に業務内容を割り振っていく組織構造で、大企業向きと言われている。事業部それぞれに権限があるため、事業部単位で意思決定できるのが強みである。経営層まで確認する必要がなく、スピーディーに企画やプロジェクトを実行できる。一方、上層部への確認を行っていないことから、会社のビジョンなどからずれるリスクもある。

### ② 機能別 (職能別) 組織

業務内容や機能を分けることによって、仕事に特化した人員配置を行う組織構造で、日本企業に多いスタイルである。業務内容に特化した配置によって、能力やスキルを専門化できるのがメリットである。役割が明確に割り振られているため、業務の重複を防ぐことができ、生産性向上に効果的である。一方、経営層の意思決定をトップダウンで実行していく側面があり、機能が複雑になりすぎると、意思決定までに時間を要してしまう。

### ③ マトリックス型組織

機能別組織と事業部制組織を組み合わせた組織で、複数の部門・事業部に在籍でき、柔軟に業務に取り組めるのが特徴である。機能別組織での専門性の向上、事業部制組織でのスピーディーな意思決定を実現しつつ、業務の重複によるコストを抑えられる仕組みを形成できる。一方、複数の組織に所属することによって、従業員は混乱しやすくなる。

### ④ カンパニー型組織

事業部制組織と同じように事業部を作る。事業部制組織と異なるのは、意思決定の権限の大きさで、事業部を一つの会社として大きな権限と責任を持たせるのが特徴である。そのため、事業部制組織よりもスピーディーかつ柔軟に行うことができる。一方、事業部が独立する傾向にあり、他の事業部とのコミュニケーションが少なくなるケースがあり、連携が弱くなったり、第三者が課題に気づく機会が減ったりする恐れがある。

### ⑤ チーム型組織

あるプロジェクトやタスクに対して、人材を招集して形成される組織構造で、招集された人材は、普段は他の部署に所属している。海外では一般的だが、日本では新しいようである。プロジェクトによって必要とされるスキルが異なるため、専門性の高い人材のみでチームを作ることによって、目的を達成しやすくなるのがメリットである。一方、チームにアサインされた人材は、在籍している部署の仕事もこなす必要があり、配慮が無ければ負担が増えてしまう。

組織におけるメリットはシナジー効果 (相乗効果) にある。仮に、10 人で 10 人分の成果を

不確実性時代を乗り切る企業経営

上げるのでいいならば、個人事業主 10 人に仕事を頼んで集めれば 10 人分の成果が得られる。組織にすることによって、シナジー効果を発揮して 10 人で 15 人分、20 人分の成果を上げるのである。そのためには、全員が一丸となって共通の目的、目標に向かって働く必要がある。そこで、コミュニケーションやリーダーの重要性がクローズアップされるのである。

## 4 コミュニケーション

### (1) コミュニケーションの基本

コミュニケーションとは、二人以上の人たちが共通の理解を得る手段である。もう少し厳密に定義してみると、送り手が事実・意思・感情などの情報を伝達し、受け手がその情報を認知・理解して送り手に反応を返すプロセスである。したがって、発信者が受信者に何かを伝え、受信者がわかったと返して初めてコミュニケーションが成り立ったと言えるのである。したがって、日本語としては、「意思伝達」ではなく「意思疎通」が正しいと言える。

コミュニケーションの手段には、会話、文字、図、身振り・手振りなどがあるが、ここでは文章コミュニケーション以外の、いわゆる対面でのコミュニケーションについて考察する。

一般に人と相対して行うコミュニケーションでは、3つのツールが使われている。1つ目は言葉そのものである。2つ目は声の抑揚、トーンである。これには声の強弱や高低、テンポ、間などが当たる。そして3つ目は態度、ボディランゲージである。頷き・相槌、身振り手振り、アイコンタクト、表情などである。最近では、それぞれ言語情報、聴覚情報、視覚情報としているようである。

ここで、メラビアン<sup>1)</sup>の法則について触れてみる(中野, 2008)。

アメリカの心理学者アルバート・メラビアンが提唱したコミュニケーションの概念である。上記の言葉情報、聴覚情報、視覚情報の3つのうち、メラビアンは相手に与える印象がどの情報に左右されるかを研究し、特に相手の発した言葉や表情、感情が一致しないときに、相手のどの情報を優先して受け取るのかを実験した。実験の結果、言語情報が7%、聴覚情報が38%、視覚情報が55%相手に影響を与えることがわかった。つまり、言葉そのものは7%しか通じず、トーンは38%、表情を含むボディランゲージが55%と一番相手に伝わることがわかったのである。反論はもちろんあるが、筆者は大いに賛同する。例えば、朝出社して周りの人に「おはようございます」と言った時に、怠そうな声で言うのと元気よく言うのでは明らかに周りの受ける印象は違うので、言語情報より聴覚情報の方がより正しく伝わるのがわかる。また、その直後、ちょっと遠くに友人を見かけた時、さすがに大声を出せないで礼をすれば挨拶をしたことになる。視覚情報がより有効だということもわかる。海外旅行に行くと、筆者のような外国語が苦手な人間は特にボディランゲージの有効性に気づくであろう。

## (2) 上手なコミュニケーション

### ① 相手を動機付ける「話し方」

STEP1 相手の強みや長所をほめる ⇒ STEP2 本題を切り出す ⇒ STEP3 今後への期待の言葉を伝える

注意や問題を指摘するとき、「前向きな言葉」でそれを挟んで話すが良い。

マイナス会話：「この資料、誤字が多すぎるよ！直しておいて！」

プラス会話：「資料の作成ありがとう！いつも作るのが速いし、見やすいから助かるよ。ところでさ、ココとココ、あとココ、誤字があったよ。直しておいてくれる。いつもほんと助かるよ！頼むね！」

違いは明白である。

### ② 相手の話を「聴く」

自分の話を中心にすることなく、相手の思い、感情の「聴きだし」をしながらアサーティブ<sup>1</sup>に対応することが求められる。高い共感力を発揮して、頷き、相槌で相手に応えることが重要である。「聴く」については、この後コーチングの中で記述する。

## (3) コーチング

「コーチング」とは、対話を重ねることを通して、クライアントの目標達成に必要なスキルや知識、考え方を備え、行動することを支援するプロセスである。コーチングの役割の一つは、クライアントが自らの力で目標を達成するのを支援することにある。代表的で典型的な支援の方法の1つが「質問」をすることである。(コーチ・エイ, 2019)

以下に、この質問を含めコーチングにおける重要な3つのポイントについて研修で教えていた内容を中心に示したい。

### ① 人間尊重

人間尊重とは、人間の尊厳や自由を重んじ、差別や虐待をしないことを意味する。要は、「あなたを人間として認めていますよ」と思い、態度や行動で示すことである。ここでやるべきことは以下の2つで十分である。

#### 1) プラスの承認

プラスの承認とは、良い点、もしくは、善い行いをしたらそこを見つけて「褒める」ことである。ある意味簡単なことではあるが、これが意外とできていない。日本人が褒め下手と言われているのが原因なのかもしれない。実は、研修において、1分間時間を差し上げて、誉め言葉をできるだけ多く書くよう指示すると、10個以上書ける人はかなり少ない。3つから5つがほとんどであった。これは、普段いかに褒めていないかの証明である。じっくり考えれば、「すごいね!」「さすが!」など抽象的なものから、「よく気が利くね」「足が長いね」など具体的なものまで無数に

<sup>1</sup> 自分の要求や意見を、相手の権利を侵害することなく、誠実に、率直に、対等に表現すること(長澤, 2019)。

## 不確実性時代を乗り切る企業経営

あるはずである。一方、「褒める」に似た言葉に「おだてる」がある。これはやってはいけない。褒めるのは良い事実に対して行うものだが、おだてるのはそうではないからである。人によっては怒られるので気を付けたい。<sup>2</sup>

## 2) マイナスの承認

プラスの承認の反対となるマイナスの承認とは、悪い点、もしくは、悪い行いをしたらそこを見つけて「叱る」ことである。こちらも思いの外できていない。おそらく、多くの人は良い人でありたいと叱ることを避けているように感じる。叱るのはその人のためになるので、ある意味「教育」の一つになる。あなたのために叱っているのだよという気持ちを込めて是非とも叱ってほしい。一方、やってはいけないのが「怒る」である。こちらは自分の感情なので教育にはならない。

このプラスの承認とマイナスの承認をするだけで、人間尊重になると師匠から教わり受講生に教えている。また、小田原にある少年院の館長からPTAの講演会で聞いた話だが、少年院にいる子のすべてが、褒められたことがなく、叱られたこともないと言っていた。つまり、人間尊重されてこなかったため悪いことをして少年院に入っているのだと。「たまにはよ 叱ってみよう 大人たち」これは少年院のメンバーの中で1番人気の川柳である。人間尊重の大切さがわかる良い講演であった。

## ② 積極的傾聴（アクティブリスニング）

積極的傾聴とは、相手の話に全神経を注ぎ、意図的に理解しようとするコミュニケーションスキルのことである。

## 1) 「聴く」ということ

聞＝聞こえてくる。門が開いて耳が落ちているというように、音をただ単に拾うという感じのこと。

聴＝聴こうとして良く聴く。注意深く耳を傾ける。漢字をバラして読むと、四方に心を開いて十分に聴くという解釈がある。大事なものは、こちらには心が入っている。こちらで聴くのが傾聴であり、筆者が20年ほど前に経営人間学講座で竹内日祥上人<sup>3</sup>に習ったのは、「人の話を聴くときは、相手の立場になり、相手の気持ちになり、相手の心になって聴きなさい。それができないうちは一人前じゃねえぞ〜」と。これが傾聴であり、共感的に聴くということだと思った。別な言い方をすれば、カウンセリングマインドを持って聴くことである。以後傾聴を意識して心掛けていく。ということは、阿川佐和子のベストセラー「聞く力」や岸田総理の「聞く力」は偽物と言っていいであろう。相手の思いや感情が言葉や行動（沈黙も含む）に出てくる。それをきちんと受け止めて鏡の様に返すことにより、相手は自分の言っ

<sup>2</sup> 筆者は信用金庫の営業の時、お客様に対して一度だけおだてる言葉を発したが、その時鳥肌が立ってしまった。私はおだてる発言ができないことがわかった。

<sup>3</sup> 全日本経営人間学協会理事長、宗教法人妙見閣代表役員、非営利法人ドイツ大聖恩寺理事長。

たことを再確認して矛盾や自己不一致に気付く。これはカウンセリング手法である。

## 2) 「聴く」ためには

態度（行為）

- ・アイコンタクト（視線を合わせる） まずは相手の目を見なければならぬ。これは大原則である。
- ・頷き、相槌 相手の発言や態度にしっかりと頷きや相槌を打つ必要がある。
- ・反復・要約 これは順番としては逆になるが、相手の話を要約して返すことである。これも傾聴していなければできないことであり、もし違っていれば相手は言い直してくれるし、その通りであればよく理解してくれましたと喜ばれる。
- ・メモ その反復・要約するためにもメモを取ることが大事である。また、メモを取ることによってアイコンタクトの休憩にもなる。

この積極的傾聴をすることにより、相手から信頼されるという好結果が得られるためとても重要である。何故なら、人間は自分のことをわかってくれる人を信頼するという原則があるからである。

## ③ 質問力

質問とは、相手を理解しようとする事。相手の満足を実現しようとする事。お互いの利益を確認すること。

コーチングの「質問」に求められるのは、コーチが知りたい情報を手に入れることではなく、「相手の視点を広げ、オートクライン<sup>4</sup>を起こさせること」である。したがって、「相手に何をさせたのか」「そこでどんな展開をさせたいのか」「どんな情報を手に入れたいのか」といった質問の意図や目的を明確にすることが重要である（コーチ・エイ, 2019）。

### 1) 質問の力

相手をよく知った上で話した方が理解を得やすい。⇒他人の言葉には反発を感じやすいが、自分の言葉は正当化しようとする。⇒質問とは、相手を説得するためのプロセスである。⇒話し上手より聴き上手になる。

質問を投げかけ、相手の考えを引き出すことは重要で、営業であれば、お客様のニーズを聴きだすことになる。そうすれば、物が売れる可能性が高まることになろう。営業マンは聴き上手の方が成績は良いと言われる所以である。

### 2) クローズド質問とオープン質問

- ・クローズド質問…イエス・ノーで回答可能な質問。事実や内容の確認を取る。コミットメントを高める。回答しやすい。いわゆるクローゼディング。
- ・オープン質問…5W 2Hの疑問詞を使った質問。広く情報を収集する。具体化する。「問

<sup>4</sup> Aさんから発信された情報が、相手であるBさんだけではなく、Aさん自身にも作用すること。このオートクラインによってもたらされるのが「気づき」であり、コーチングの重要な役割の一つである。

不確実性時代を乗り切る企業経営

「題解決に必要な情報」を得るための質問。

コーチングについては、もっと広く深いものだが、ここでは筆者が大事に思っている3点に止める。基本は相手中心ということに尽きる。

## 5 リーダーシップ

### (1) リーダーとは

筆者の尊敬する人物の一人である李登輝氏が、未来の日本人へ宛てた書籍（著者は林建良）の中にリーダーについて書かれている部分がある。まずはそれを紹介したい。

「リーダーとは何か」簡単に言えば、「責任を取る人」である。そして、「方向性を示す人」「その組織を束ねる人」「指導をする人」でもある。リーダーは、チームのメンバーを1つの目標に向かわせる力を備えていなければならない。目標を定めたら、それを遂行することも必要である。つまり、リーダーの役割は、決断し実行することである。最終的な責任はリーダーにある（林, 2023）。確かに本質をついていると思う。筆者も、PTA 会長時代、実際に活動するのは副会長以下の役員だが、彼らと密にコミュニケーションを取り、指示を出した後の責任は自分が取るつもりでいた。今も複数のボランティア団体の会長をしているが、最終的な責任を取るつもりでいる。ということは、責任を取れない人はリーダーになってはいけないのである。然るに、責任を取らないリーダーのなんと多いことか。ちなみに、筆者がリーダーシップ研修で教えていたリーダーの定義は、「組織や集団の中で何らかの意思決定が求められる時に、進むべき方向性を示して、適切な判断を行い、組織を引っ張っていく人」としていた。

### (2) 優れたリーダーの条件

次に李登輝氏は以下の5つの条件を挙げている。

第1の条件は、信仰心を持つこと。

第2の条件は、いつでも権力を放棄できるという気持ちを持つこと。

第3の条件は、公私の区別のできる人になること。

第4の条件は、人の嫌がることを真っ先にやること。

第5の条件は、誠実に対応すること。

そして、この中で最も重視していたのは信仰心であった。彼の言う信仰心とは、宗教ではなく、自分を超越した何か偉大な存在、宇宙に自分よりもう一段高い次元が存在することを信じている。それによって、力をもらい、正しく進むことができ、挫折したときも立ち直ることができる（林, 2023）。確かに筆者も困った状況に追い込まれると、神頼みをするところがある。そんな時、私利私欲に走ったり、独善的になったら、誰もついてこない。逆に、一段高い次元に立ち、自分の存在を超越した何かがあると信じて、あらゆる困難を突破するリーダーには、自然と人がついてくるとの言葉にも頷ける。因みに筆者は、自分は「ついている」と思うように

している。所謂ポジティブ思考である。ポジティブ思考のメリットとしては、「人生が楽しくなる」「モチベーションが維持できる」「暗い気持ちで過ごす時間が短くて済む」などが挙げられる。筆者は、基本的にネガティブ思考であったが、これでは人生損をすると気付き、大学生辺りから徐々に考え方を切り替えて現在に至っている。今では晴れ男を自任している。

一方、サムスン電子元 CEO のクォン・オヒョン氏は、リーダーが必ず備えるべき内面的な徳目として、誠実、謙虚、無私無欲の 3 つを挙げている。

あらゆる状況を客観的に判断し、自分の有利・不利にかかわらず、関係する当事者と率直に話せる姿勢、これが「誠実」である。また、自分に不足があるときは誰からも学ぶことがあるという考え、同僚やスタッフなど、人への礼儀正しい行動が「謙虚」である。そして、絶対に個人的な利益を得るために不正な行動をしたり、法の抜け道を利用したりしないという「無私無欲」の実践。このすべてがどの時代においてもいかなる状況でも、リーダーが必ず備えなければならない内面の徳目と言っている。ただし、これらは必要条件であって十分条件ではない。そこで、洞察力、決断力、実行力、持続力の 4 つの外的な徳目を訓練によって身につける必要があると言っている。中でも一押しは「持続力」である。リーダーの資質や能力を評価するとき、一般的に現在の業績に注目しがちだが、こうした結果の評価は、一時的なものに過ぎないということである。偶然や幸運が結びついた複雑な現象なのである。市場の状況や部下や同僚との関係によって左右されない「持続力」が最も重要なのである。組織や会社の現在の成功を持続させることのできる「持続力」。これこそがリーダーを作る最も重要な要素だと言っている。そして、洞察力、決断力、実行力、持続力すべてを「まんべんなく」備えた人物が、真のリーダーだと言い切っている（クォン、2021）。

李登輝氏とクォン・オヒョン氏の共通している点は、「誠実」である。誠実というと私などは「嘘をつかない」が頭に浮かんでくるが、辞書によると「私利私欲がなく、真心を持って人や物事に対すること、またそのさま」（goo 辞書）とある。「私利私欲がなく」とあるので、クォン氏の無私無欲と重なり、李氏の公私の区別のできる人に近い。誠実はリーダーに限らず、人として最低限持ち合わせる必要があるものであろう。また、決断と実行も両氏ともに挙げている。これらも必須条件のようである。

一方、不確実性の時代というテーマに注目すれば、クォン氏の 4 つの外的な徳目の中で特に重要視されるのは「洞察力」であろう。洞察力とは、問題の本質や発言の裏にある意図を見抜く力のことであり、表面的な部分を注意深く見る観察力とは大きく違う。表面的な部分にとどまらず、見えていない部分にまでを対象にして推察することを意味する。そして、経営者、リーダーには、思い描く自社の未来の実現に向けて、関係者とコミュニケーションをとりながら、率先垂範することが求められる。そのためには、自社および自社を取り巻く環境に対するアンテナを高くし、目に見えていることだけでなく、見えていないことにも気付く「洞察力」が必要となるのである（ツギノジダイ、2023）。

ちなみに、前述のリーダーシップ研修において、「職場でリーダーシップを発揮している人の

## 不確実性時代を乗り切る企業経営

キーワード分析」という名のグループ研究を行っていたが、その中でリーダーの特性として実施したのは、「革新力」「指導力」「コミュニケーション能力」「人間的魅力」の4つを前もって挙げておき、残り2つを空欄とし、受講生に考えさせ、そのうえで、6つの特性についてのキーワードを複数挙げてもらうという内容である。残りの2つはいろいろな特性が出されたが、多かったのは李氏やクォン氏の挙げている「決断力」や「実行力」であった。なかには「金銭力」というユニークなものもあった。一方、筆者は「指導力」を重視している。というのも、マネジメント研修の講師に就いた時の師匠から、上司、管理職の重要な仕事の一つは「部下指導、育成」と教わったからである。上のものは部下をしっかりと指導し、権限委譲をして仕事を任せる。そうすることによって部下も成長するし、自分も時間が取れる。その空いた時間を利用して上を目指すのだと。なるほどと思った。

**(3) リーダーシップを発揮するための心得**

ピーター・F・ドラッカーは、マネジャーには学ぶことのできない資質として「真摯さ」を挙げている（ドラッカー、2001）が、リーダーとしての役割を果たす上で心得ておくべき、後天的に獲得すべきことが複数あるので以下に記述する。

## ① リーダーは品性や品格を磨くべし

欧米ではノブレス・オブリージュという感覚が社会に浸透しているが、リーダーという立場に立つ以上、権利よりもその立場に応じた義務を負うという考え方に立つことが必要である。自分の属する組織のリーダーが真摯でないと感じてしまえば、メンバーはどこかでリーダーを信頼できなくなるし、義務よりも権利を主張するリーダーを見て、「このリーダーには無条件でついていきたい」とは感じないであろう。ただし、これはドラッカーによると先天的なものとなる。

## ② リーダーは誠実であるべし

海外の企業が作成しているミッションステートメントに、ほとんど共通して掲げられている事柄に「誠実」がある。李氏とクォン氏ともに挙げていたことである。会社全体に求められる価値観の一つに「誠実であること」を多くの企業が掲げているので、その組織のリーダーも当然誠実でなければならない。もしそうでなければ、組織構成員に誠実という価値観を求めてもそれを守るはずはない。組織の価値観は多くの場合、その組織のリーダーの価値観に強く左右されて形成されていくと言われている。個人的には、これも先天的な要素が強いと思われる。

## ③ リーダーは一貫性を持つべし

企業は環境適応業という考え方があるように、環境の変化に応じて適切な変化を遂げなければ存続と発展は期待できない。しかしながら、環境変化に適応するのだといって組織の原点となっている使命まで変化させていいわけではない。その使命が社会に受け入れられない、あるいは、より多くの顧客に認められないといった欠陥がある場合に使命を見直すことは大

切だが、売上が伸びない、利益が確保できないといった理由だけで使命を変えるようなことがあっては、その使命の実現に貢献したいと考えて組織の一員になっているメンバーは、組織に加わる意義や価値を見出せなくなり、組織の外に出て行ってしまおうだろう。また、組織の使命を実現するための手段が不適切であれば、朝令暮改でもより良い手段に変更するべきだが、組織の使命に対する考え方や成果、目標に対する考え方が猫の目のように変化してしまうようでは、メンバーはリーダーを信用しなくなってしまう。

④ リーダーはコミュニケーションを大切にすべし

リーダーは自らが率いる組織に対して、考えに考え抜いた使命と目標を明確に伝達し、理解と共感を得なければならない。そのための方法は一つしかない。それがコミュニケーションである。コミュニケーションについては、3で述べた通りである。

⑤ リーダーは異質性を認めるべし

チームを構成するメンバーの中にはいろいろなキャラクターを持つ人がいる。考え方やキャリアも同じという訳ではない。当然、同じ事柄に対する捉え方も人によって違ってくこともある。人と違うから駄目だ、皆と同じ考え方でなければ駄目だというように考えてしまうと、新しい発想の芽を摘んでしまい、ブレークスルーの機会を逃がしてしまうことにもなりかねない。また、メンバーがいつもリーダーの意見に従うようになってしまったら、メンバーは何も考えなくなり、問題意識も持たなくなり、結果として強い組織にはならず、組織の使命を達成することも困難になってしまう。人それぞれの独自性（異質性）を認めた上で、目標の達成に有効かどうかという点を機軸として、意思決定の場面で使えるかどうかを判断することが求められる。自分の提案した意見が採用されない場合、人によって様々な反応が考えられる。何故採用しなかったのかをきちんと納得できるように説明を迫る人もいれば、すぐに感情的になって迫るような人もいるであろう。それは、各々の個性なのだから、それを踏まえた上で適切なコミュニケーションを図る事が重要になってくる。今に言う多様性である。

⑥ リーダーはすぐに弱音を吐くべからず

何かあるとすぐに「もうダメだ」とか「どうせやっても無駄だ」というような言葉をリーダーが口にしてしまうと、メンバーにその感覚があつという間に伝染してしまう。それだけでも成果を上げるという点ではマイナスであり、リーダーの役割を果たせないが、それだけでなく、このリーダーについて行って大丈夫だろうか？という不信感をメンバーの中に作り出してしまおう。これ以外にも、大っぴらに不安がってしまうことや傲慢に振る舞うこと、ふてくされてしまうこと、怒鳴ったり、威圧したりすることもしてはならない。

## 6 おわりに

何事にも素早く対応するアジャイルは今のような動きの速い時代には間違いなく必要なことで

## 不確実性時代を乗り切る企業経営

あり、復元力というレジリエンスも企業を倒産させないために必要な要素と言える。一方、筆者は従前から、「組織はトップ（リーダー）次第」という考えを支持しており、それは不確実性時代を乗り切る企業経営の観点でも同様である。トップが優秀であればその組織は良くなり、無能であればその組織は悪くなると思っているし、現実を見ても概ねその通りになっている。そんなことで今回はリーダーについて特に深く考察した。また、その中に出てくるコミュニケーションについても重要だと感じているので、筆者なりの考えを中心に述べてみた。

正直、今の世の中は技術革新などで良くなってはいるものの、アメリカの酷い状況や日本の体たらく、第3次世界大戦の危機、異常気象など、また、最近特に感じる「人としてのレベルの低下」を考えると、ポジティブ思考の筆者でも未来が心配になる。とはいってもなんとか前向きに生きていかねばならない。私のモットーは、「明るく、元気に、楽しくなければ人生じゃない！」である。

## 【参考文献】

- ・ John Kenneth Galbraith (1977) *"The Age of Uncertainty"* (都留重人監訳 (1978) 『不確実性の時代』, TBS ブリタニカ, 2 頁)。
- ・ Sofia (2022.4.22) 「不確実性とは何か？ 不確実性の時代におけるマネジメント方法」 <https://www.sofia-inc.com/blog/10474.html> (2023.10.11 閲覧)
- ・ 社会人の教科書「『アジャイル』の意味とは？使い方・例文など」 <https://business-textbooks.com/agile/> (2023.10.11 閲覧)
- ・ 羽生田栄一編 (2022) 『アジャイルのカギは経営にあり』 情報処理推進機構, 22-29 頁。
- ・ Hello Scrum (2022.9.6) 「スクラム開発におけるプロダクトオーナー (PO) の役割・具体的な業務」 <https://do-scrum.com/po/> (2023.10.21 閲覧)
- ・ SB Technology (2022.3.4) 「ノーコード・ローコードとはそもそもなに？」 <https://www.softbanktech.co.jp/special/blog/it-keyword/2022/0016/> (2023.10.21 閲覧)
- ・ KDDI まとめてオフィス (2021.3.26) 「ビジネスにおける意味や組織レジリエンスを高める方法について解説」 <https://www.kddimatomete.com/magazine/210326203605/> (2023.10.13 閲覧)
- ・ Talknote Magazine (2022.4.4) 「組織構造とは？ 代表的な 5 つの形態と事例を解説」 <https://talknote.com/magazine/organizational-structure/> (2023.10.19 閲覧)
- ・ 中野はるみ (2008) 「非言語コミュニケーションと周辺言語」 『長崎国際大学論叢』 第 8 巻, 45-57 頁。
- ・ 長澤成人 (2019.7.29) 「アサーティブ」 看護 roo! 用語辞典 <https://www.kango-roo.com/word/11832> (2023.10.19 閲覧)
- ・ コーチ・エイ (2019) 『コーチングの基本』 日本実業出版社, 14.15.76 頁。

- ・林建良（2023）『李登輝の箴言』ダイレクト出版，300.305.306 頁。
- ・クオン・オヒョン（2021）『ナメられない組織の作り方』KADOKAWA, 31-38 頁。
- ・市川聡（2023.9.5）「洞察力とは？企業経営やビジネスに求められる深い洞察力を磨く方法を解説」ツギノジダイ <https://smbiz.asahi.com/article/14994632>（2023.10.16 閲覧）
- ・Peter・F・Drucker（2001）"MANAGEMENT:TASKS.RESPONSIBILITIES.PRACTICES"（上田惇生編訳「マネジメント【エッセンシャル版】 - 基本と原則」ダイヤモンド社，124-130 頁）。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

## 人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

### —不確実性の時代と経営への視座—

経営管理研究科 客員教授  
十名 直喜

#### 【要約】

比類なき言語は、現生人類が地球上の覇者となった理由とみられる。AIの急速な進化は、言語の分野をはじめ、人間が築いた領域に足を踏み入れている。

情報とは何か、人間とは何か、生産、労働とは何か、さらに経営とは何か根底から問われている。かつて1970年代に叫ばれた「不確実性の時代」は、主として資本主義社会をめぐるものであった。今や、地球環境のみならず人間の本質とあり方をめぐるものへと深化している。

小論では、まず生成AIをめぐる近年の動向と議論を、新聞記事などに基づき概観する。それを手がかりに、先行文献（N. ウィーナー、C. ヒダルゴ、Y.N. ハラリ、S. ズボフ、P.F. ドラッカー、K. マルクスなど）に分け入り、上記の論点と課題を考察する。

#### 【キーワード】

人工知能（AI）、情報と物質、技術と人間、生産と労働、知識とノウハウ、データ至上主義、監視資本主義

#### 【目次】

- 1 はじめに
- 2 人工知能（AI）の進歩と生成AI登場のインパクト
- 3 AIの進化にみる光と影
- 4 N. ウィーナーの情報・物質観とAIへの警鐘
- 5 情報・知識・ノウハウ論 —各論者の見解をふまえて
- 6 データ至上主義論から監視資本主義論、「人類の脅威」論へ
- 7 技術と人間の未来をどう切り拓くか
- 8 おわりに

## 1 はじめに

比類なき言語は、現生人類が地球上の覇者となった理由とされる。AI の急速な進化は、言語の分野をはじめ、人間が築いてきた知の領域に足を踏み入れている。これをどう評価するか、これにどう向き合うかが問われている。

まず情報とは何かを問い直し、その本質、定義、機能を捉え直す必要がある。人間とは何か、その存在意味とあり方、さらに生産、労働、経営とは何か、などが根底から問われるに至っている。

かつて 1970 年代に叫ばれた「不確実性の時代」は、主として資本主義社会をめぐるものであった<sup>1</sup>。いまや、地球環境のみならず人間の本質とあり方をめぐるものへと広がり、「不確実性」から「リスク」へさらに「脅威」へと深化しつつある。

小論は、1～8 で構成される。まず 2, 3 において、生成 AI をめぐる近年のめまぐるしい変容とそれをめぐる議論と向き合う。その全体像、特徴、本質を理解し整理することは至難である。とりあえず、2 紙（日本経済新聞、読売新聞）の記事を手がかりに概観する。直近の数か月間に切り抜いた関連記事は 200 に及ぶ。そのうちの一部をピックアップし、筆者の理解に沿って編集したが、字数の制約からさらに過半を割愛している。「群盲、象を撫でる」の類であるが、テーマの根幹に触れることができればと思う。

次に 4～7 では、先行文献（N. ウィーナー、C. ヒダルゴ、Y.N. ハラリ、S. ズボフ、P.F. ドラッカー、K. マルクスなど）に基づき、原点と本質に立ち返り、上記の論点と課題を理論的に捉え直す。

以上をふまえ、情報と物質、知識とノウハウ、AI の暴走と制御、意識と知能、人間の意味とあり方、技術と人間の未来などについて深め、現代の立ち位置と処方箋を考察する。

## 2 人工知能 (AI) の進歩と生成 AI 登場のインパクト<sup>2</sup>

### 2.1 AI をめぐる「進化」の変遷

人工知能 (AI) の進化は、目覚ましいものがある。さらに生成 AI の登場で加速され、新たな進化段階を迎えているとみられる。半世紀を超えるこの間の変遷を、ごく簡単に振り返ってみたい。

AI (Artificial Intelligence: 人工知能) という言葉が初めて登場したのは、1956 年に情報科学の研究者らが集まった米ダートマス会議とされる。人間の能力を超えて様々な問題の解決ができる夢の技術として期待がかかった。

それに応えるべく、AI ブームが 1950～60 年代 (第 1 次)、80 年代 (第 2 次) に起こったが、計算能力の限界などから下火になる。

AI が急速に進化したのは、21 世紀に入ってからである。そのきっかけとなったのが、「深層

<sup>1</sup> J.K. ガルブレイス [1977] 『不確実性の時代』 齋藤精一郎訳、講談社文庫、2009 年。

<sup>2</sup> 2 は、「基礎からわかるチャット GPT」読売新聞、2023.4.21、を基にまとめたものである。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

学習（Deep Learning）」である。米 Google が 2012 年、脳の神経回路の働きをモデルとする「深層学習」を使った AI で、大量の画像から猫を判別することに成功したと発表した。深層学習では、事前に人間が猫の特徴を詳しく教えなくても、画像や音声などのデータを大量に読み込ませるだけで、AI が自ら特徴を抽出する。

深層学習によって画像認識や自動翻訳の精度が飛躍的に高まり、第 3 次の AI ブームを巻き起こした。2016 年、深層学習で訓練した囲碁 AI 「アルファ碁」がトップ棋士を破るに至る。

オープン AI（本社、サンフランシスコ）は 2015 年、米テスラ最高経営責任者（CEO）らによって設立された。AI の普及・発展を目的とした非営利団体として活動を開始し、19 年に営利目的に移行する。数年前から開発競争が激化するなか、オープン AI は 2022 年 11 月、文章や画像を新たにつくり出すチャット GPT を公開した。無料公開されると即、大きな話題を呼び、2 か月間で利用者は 1 億人を突破するに至る。チャット GPT のほかに、文章から画像を生成する AI など開発されている。

## 2.2 チャット GPT の仕組み・性能と課題

GPT は、Generative Pre-trained Transformer の略で、文章を生成するために事前訓練した手法である。トランスフォーマー（Transformer）は、米 Google が 2017 年に開発した言語学習手法である。ホームページやニュース、SNS などオンライン上にある膨大な情報を読み込む。

それによって、文章中の重要な単語や単語同士の関係性などを学習し、これまでの AI よりも格段に自然な文章生成が可能になる。

チャット GPT は対話型 AI サービスを基本とし。質疑応答や要約、翻訳、小説や詩の作成、プログラム作成などを行う。オンライン上で質問や指示を日本語や英語で入力すると、人間を相手にしたような自然な対話や受け答えをする。

自然な受け答えのカギを握るのは、次に来るのにふさわしい単語の予測である。直前の単語だけではなく、遠く離れた位置にある単語にも注目する。それによって、文脈を捉える力が大きく高まる。さらに、出来上がった文章が適切かどうかについて、利用者からの評価を受け、最適な表現を常に学ぶ仕組みも組み込まれている。

原理的には膨大な情報量から予想した言葉を次々とつないでいるだけで、文法をきちんと理解しているわけではない。しかし、「そのつなぎ方が驚くほどうまい」。「ここまでの精度の AI がこんなに早く出てくるとは思っていなかった」（松原仁）<sup>3</sup>。

同じ質問をしてもチャット GPT の受け答えが毎回異なる。答えにあえて「揺らぎ」が生じるように設計し、人間に近づけようとしていると推察される。ただし、どこが間違っているか、見分けるのは難しい。

何よりも、詳しい仕組みはわからず、ブラックボックスとなっている。どんなデータを使った

---

3 前掲記事（読売新聞、2023.4.21）。

かの詳細も非公開である。それらは決定的な「弱点」とみなされるなど、大きな問題を抱えたままの見切り発車となっている。

### 3 AI の進化にみる光と影

#### 3.1 AI の進化をめぐる評価の二面性

技術の飛躍的な進歩はこれまでも、発明や適応、成長など新たな機会を生み出す一方、多くの人の人生や暮らしに不可逆的なダメージを及ぼしてきた。人類は、移行に伴う混乱への適応力と「創造的破壊」とも呼ばれる混乱を切り抜ける力を試されてきた。世界はまたもや、技術の飛躍的な進歩への対応と備えを迫られている。

AI の進化は目覚ましいものがあり、さらに生成 AI の登場で、新たな進化の段階を迎えている。生成 AI がすさまじい勢いで世界に広がるなか、社会システムを変えるほどの破壊的イノベーションが進行しつつある。この「進歩」は止められないとの指摘もみられる<sup>4</sup>。しかし、「進歩」のあり方や方向性、スピードを制御することは必要であり、切実な課題となっている。

A. シングは、「AI 活用は人類の利益」だと高らかに宣言する。チャット GPT の優れた点は、利用者にとって親しみやすく、使いやすいことにあり、「AI の大衆化」を実感させたことにある。AI は、「人間に勝る賢さを獲得しつつある」。汎用技術であるため、さまざまな用途で役に立つ。一定の弊害があるにしても、利益の方がはるかに上回る。「AI が絶滅危機をもたらすという意見は誇張しすぎ」、「AI の進化を減速させるのではなく、可能な限り速くすべきだ」という<sup>5</sup>。「弊害」および「利益」とは何か、が問われている。

一方、A. シングとともに AI 研究の大家として知られる G.E. ヒントンらは、AI が核戦争と同様に、人類を絶滅させる恐れがあるとの声明に署名した<sup>6</sup>。第一線の専門家の間でも、AI が生む光と影に対する見方は割れる。

インターネットや SNS は多大な価値をもたらす一方、社会に深刻な分断を生じさせてきた。AI は、この 10 年で驚くべき進化を遂げ、人間と社会がそのスピードに追い付くのも難しくなっているほどである。負の側面をどう制御するかが問われている。

#### 3.2 AI の進化が問う人間、仕事、教育

##### 3.2.1 AI の進化が問う学びと仕事のあり方

GPT などの大規模言語モデル (LLM : Large Language Model) は、専門家にしか使えないものだったが、そのハードルが一気に下がった。一般人が気軽に文章や画像が作れる「AI の民主化」が進行している。文章や画像の生成機能が急速に普及したことで、学びや働き方の大変動が始まっ

<sup>4</sup> 井上智洋「雇用不安定な未来 不可避」生成 AI と経済社会 (下) 日本経済新聞、2023.7.24。

<sup>5</sup> A. シング「AI 活用は人類の利益」日本経済新聞、2023.9.3。

<sup>6</sup> 「真価引き出す賢さを」日本経済新聞、2023.9.3。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

ている。

この流れを制御することは至難で、なかなか止めがたいとの見方が広がっている。ただ AI は、万能とはいえ、制約も少なくない。過去のデータを収集し加工するだけなので、記号の枠の中で循環するしかない。優れたアイデアを生み出したり、新たな問題を発見し解決を図ったりすることは、AI には難しい。

そこで、AI を使いこなしながら、新たな価値を生むことが、人間の主な仕事になる。AI にはできない人間ならではの独創性を追求することが求められる。

井上智洋は、生成 AI などを使って発想をすぐに形にする「アイデア即プロダクトの経済」が近づいているという。人間が独自に有するのは、意志、体験、価値判断であり、この3つの力を磨くことがますます重要になる<sup>7</sup>。体験が新しい発想を促し、価値判断力を培うからである。人間らしさが、そこに詰まっている。善悪や美醜の判断も、人間に独自なものである。AI は、それをまねているにすぎない。これまでにない問題が起きたときに、何が正しいかを判断できるのは人間である。

身体、体験、経験、創造をめぐる考察も、注目される。土居丈朗は、身体化された経験に根ざした知識を習得すべきだという<sup>8</sup>。

若松英輔は、2人の哲学者（森有正、S. ヴェイユ）の「経験」「創造」論を紹介し、経験に関する考察を深めている<sup>9</sup>。森有正は体験と経験を峻別する。人は様々な体験をするが、経験にまで深めることができるとは限らない。体験は、未知なるものとの間で起こるが、自分の中だけにとどまる。経験は自らの深まりを認識し、世界あるいは他者へと開かれていく。S. ヴェイユは、「人間の偉大さとは、つねに、人間が自分の生を再創造することである」という。

人生が提示するのは、結論ではなく「問い」であり、それにどう応じるのかが問われる。その「問い」と向き合い、「経験」を深め、生そのものを新たに創造できるかは、人間らしさの根幹にあるとみられる。

### 3.2.2 生成 AI をめぐる子どもと教育への懸念

AI の進歩は、大学などの役割の見直しをも迫っている。いずれ講義の多くを担当できる AI が登場する。大学は、人間にしかできない能力の教育・開発に重点を移さざるを得ない。しかし、成果を生み出すには時間がかかり、技術変化に追いつくのは至難である。

生成 AI への懸念が、教育界に広がっている。柳田邦男と酒井邦嘉は特別対談で、AI への依存と教育への利用に警鐘を鳴らしている<sup>10</sup>。

生成 AI という新しい技術は、人間の知性・感性の根幹に触れる問題をはらんでいる。人間の

---

<sup>7</sup> 井上智洋、前掲記事。

<sup>8</sup> 土居丈朗「生成 AI と人間の違いは」日本経済新聞、2023.6.24。

<sup>9</sup> 若松英輔「体験と経験」日本経済新聞、2023.6.24。

<sup>10</sup> 柳田邦男・酒井邦嘉（特別対談）「教育に AI 高リスク」読売新聞、2023.7.25。

知的活動において、一番大事な、言語機能あるいは思考力に関わるからである。

文章や画像を手軽に作り出せることは、一方において安易な利用を促し、人間のもつ創造力を低下しかねないリスクをはらんでいる。とくに脳が発達段階にある子どもたちと向き合う学校において、深刻に問われている。

子どもたちは、ネット上の情報を簡単に信じ込んでしまう傾向が強い。その原因について専門家は、脳の部位によって成熟の度合いと速度が異なるという発達アンバランスに着目する<sup>11</sup>。本能や感情を司る脳の部位は「大脳辺縁系」と呼ばれる。「前頭前野」には大脳辺縁系にブレーキをかけ感情をコントロールする司令塔的な働きがある。大脳辺縁系が思春期に急激に成熟するのに対し、前頭前野が完全に機能するには 25 年以上かかるとされる。「前頭前野が未成熟の段階にある子どもの頃は、物事を感覚的に捉えてしまい、ネット情報の強い刺激に影響されやすい」(明和政子)<sup>12</sup>。

教育現場で大切なのは、「対人間」の側面である。教師からの人間的影響や、人と人との触れ合いが欠かせない。同じ言葉であっても、肉声で伝えることにより、言葉以上の情報が伝わる。

生成 AI への依存が、スマートフォンと同様に懸念される<sup>13</sup>。「神の声」のように、AI が絶対的に正しい答えを出してくれると思っているようである。人間は、依存に陥りやすい面をもっている。麻薬やアルコールだけでなく、便利なもの、ちょっと面白いものに傾斜しやすい。AI も然りである。AI に依存することで、人間の主体性や創造性、考え方、感じたことなどを言語化するという脳の働きは使われなくなっていく。活用され磨かれる機会も減るなか、廃用性萎縮の法則が働き、劣化し壊れていくことが心配される。

「賢く利用しよう」という意見もみられるが、疑似的な対話だけで理解したような感覚に陥りかねない。主体的に考え、幅広く議論し、創造する力が衰える側面にも目を向ける必要がある。とくに対話型 AI への依存は、危険とみられる。自分の良いように対話が引き出される。人と議論するより AI に依存する方が居心地もよく、四六時中手放せなくなる。生成 AI にみるこの特徴に対し、「自己欺瞞」性とみなし、警鐘が鳴らされている。

教育分野への生成 AI の導入については、危機管理の観点と対策が提起されている<sup>14</sup>。起こりうる最悪の事態を想定し、様々なリスク要因に万全の対策を立てる。発生した事態に対し検証チームを設けて問題点の解明と改善策を打ち出す、というものである。

AI に対しては、それに負けないだけの感性や考える力、創造力を育てる取り組みが、今まで以上に重要性を増している。

---

11 「大脳の成熟「本能」先行 ―感情ブレーキ発達遅く」読売新聞、2023.5.29。

12 前掲記事（読売新聞、2023.5.29）。

13 柳田邦男・酒井邦嘉（特別対談）、前掲。

14 柳田邦男・酒井邦嘉（特別対談）、前掲。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

### 3.3 AIへの警戒・脅威論の源流と4大リスク

#### 3.3.1 世界を変えたGoogleの光と影

米Googleは2023年9月、会社設立から25年を迎えた。世界シェアの9割超を握るインターネットサービスを軸に事業領域を拡大し、社会経済への影響力を飛躍的に高めた。米シスコシステムズによると、1998年から2025年までの間にネットの情報量は3万倍に増えた。検索サイトの訪問回数は、2023年7月に1000億回に迫り、フェイスブックの8倍に上る。検索や広告を通じて生み出された経済効果は米国だけで7000億ドル（約100兆円）に達する<sup>15</sup>。

検索や広告市場の独占的位置と租税回避に対し、各国の警戒も強まっている。米司法省は2020年、Googleを反トラスト法（独占禁止法）違反で提訴した。それを機に、世界的な影響力を高めるプラットフォーム企業に批判が集中する。その影響で、壁にぶつかったとの見方もあったが、生成AIへの期待から時価総額はこの半年で5割超の増加となる。

一方、生成AIがネット空間を汚染するとの懸念も浮上している。英オックスフォード大学などの研究チームは2023年5月、誤った情報で学習したAIは社会に不正確な情報をまき散らし、さらにAIがそれを取り込むことで誤情報が一段と増える、と警鐘を鳴らした。「AIは諸刃の剣」との見方も出ている。

#### 3.3.2 AIへの警戒・脅威論の源流は「サイバネティックスの父」N.ウィーナー

AI脅威論は、2010年代後半、科学者やIT企業が唱えた時期があったが、当時は同調する専門家は少なかった。今や、様変わりし、世界の名だたるAI研究者がAI脅威論を真剣に議論している。AIをもっともよく知る人々が、そのリスクを肌感覚で認識するに至ったとみられる<sup>16</sup>。

AIへの警戒・脅威論の源流は、「サイバネティックスの父」「情報時代の父」と評されるN.ウィーナーとみられる。N.ウィーナー[1948]『サイバネティックス—動物と機械における制御と通信』は、科学と技術の革命を起こし、情報革命の起点となる。サイバネティックスはAI技術のベースとなり、あらゆる産業の日々の労働を変えていく。創始者の心眼には、21世紀の現代が直面する脅威も映っていた。当時の専門家仲間の中でただ1人、情報化時代の暗い面にも目を向け警鐘を鳴らした。

知能を持った機械は、経験から学ぶことができ、際限なく複製をつくることができ、それを生み出した人間にも予見できないようなふるまいができる。この新技術の魅力と魔性は、人間をして、「自分たちの目的、その精神の力、何よりも大事な選択する力」を機械に渡してしまい、自らの人間らしさを放棄するように促す、ことを心配していた。

ウィーナーは、そうした人類の未来を危惧し、草創期から警鐘を鳴らした最初の人物でもある。人間の価値観、自由、精神性に対する脅威が生まれつつあることについて、それが見えるように

<sup>15</sup> 「情報量3万倍、未来も予測」日本経済新聞、2023.8.29。

<sup>16</sup> I.ブレマー「AIのリスク 国家も個人も」日本経済新聞、2023.7.6。

なる半世紀以上も前から熱心に説いた<sup>17</sup>。

### 3.3.3 生成 AI の「人間らしさ」と 4 大リスク

この心配が現実化し、最大の脅威となっている現在、あらためて N. ウィーナーの洞察に立ち返り、処方箋を汲み出すことが求められている。約 70 年前のウィーナーの心眼と警鐘に、時代がやっと追いついたといえる。

人間の能力を凌駕する AI は、プロ棋士を破った囲碁や将棋のソフトなどすでにいろいろあるが、2022 年暮れからの半年で起きた一大変化は、チャット GPT のような「人間のように振舞う」AI が登場したことにある。

I. プレマーは、目下の備えるべき AI リスクとして、偽情報、拡散、大量解雇、人間代替の 4 つを挙げている。この 4 大リスクは、生成 AI の「人間らしさ」に起因するところが多い。

生成 AI のエンジンである大規模言語モデル (LLM) は、意味をよく理解せずに統計的に言葉を発しているとされるが、LLM では「未知の能力の創発が起きている」と考える研究者もいる。

大規模言語モデルは、モデルサイズを大きくするほど性能が上がるという現象を示し、従来の機械学習の常識を覆した。モデルサイズを大きくしていくなかで、それまで解けなかった問題がある時点から急に解けるような「創発」が起こるといふ<sup>18</sup>。

それは、人間の発達・学習モデルとは対照的である。ヒト乳児は情報のほとんどを遮断し、処理できる情報だけを脳に入れている。知識の増加と成熟に伴い、入れる情報の量を漸次的に増やす。情報を入れる窓のサイズや、最初に言語情報のどの要素に注目するかは、生物学的に決まっている。このようなヒトの発達・学習過程は、認知科学では「Less is More 理論 (小は大に勝る)」と呼ばれる。

言語学習の大前提が、AI の大規模言語モデルと人間では、まったく異なるのである。

生成 AI のメカニズムと人間の学び方をより深く解明することが、AI リスクへの対処法やデータ駆動社会、人間的な社会の見通しを得るためのカギを握るとみられる。

### 3.3.4 生成 AI が加速させる雇用不安定な未来

AI の 4 大リスクのうちの 2 つ (大量解雇、人間代替) と密接に関わるのが、「雇用の未来」である。2013 年に英オックスフォード大の C. フレイと M. オズボーンは「雇用の未来」と題する論文を発表した。米国の 47% の労働者が従事する職業が 10-20 年後に消滅する恐れがあるとして、AI 失業をめぐる議論を巻き起こした。反論として多くみられるのは、「影響は一部」論、能力拡張 AI による「生産性向上」論の 2 つである。井上智洋は、いずれも AI 失業論をミスリードしている、

<sup>17</sup> F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005] 『情報時代の見えないヒーロー：ノーバート・ウィーナー伝』松浦俊輔訳、日経 B P 社、2006 年。

<sup>18</sup> 今井むつみ「書評 岡野原大輔著『大規模言語モデルは新たな知能か』」日本経済新聞、2023.8.26。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

と批判する<sup>19</sup>。

第1は、職業には多数のタスクがあり、影響は一部にとどまるという主張である。AIなどのITが奪うのは、そのうちのごく一部のタスクであり、職業がなくなることは起き難いという。確かにこれまで、雇用の消滅はそれほど多くはない。しかし、もっと頻繁に起きているのは、各職業における雇用の減少であり、その影響の方がより大きい。

第2は、能力拡張AIによる「生産性向上」論である。人間と代替的なAIは雇用を奪う可能性があるが、人間の能力を拡張するようなAIは雇用を奪わずむしろ生産性を高めるといふ。しかし、雇用が必要でなくなるかどうかは、需要の動向に左右される。生産性の向上で価格が低下しても、需要が増大しなければ雇用は減少する。そして、より多くの商品はいずれ需要の飽和点を迎え、その商品の生産に従事する労働者は減少に転じる。

ITがサービス業を効率化している昨今、労働者はどこに向かえばいいのか、という問題が現れる。生成AIは、言葉や画像を扱うあらゆる職業を脅かすことになる。その対象は、ホワイトカラーのほぼすべての仕事に及ぶ。ブルーカラーの雇用も、いつまでも安泰というわけではない。雇用が著しく不安定となる未来が危惧される。

#### 4 N. ウィーナーの情報・物質観とAIへの警鐘

AIの急速な「進化」は、人類進化のこれまでの歩みを問い直し、人間の存在意味と人間社会のあり方に根底からの再考を促している。

こうした課題に対し、「サイバネティックスの父」と呼ばれ草創期から警鐘を鳴らしたN. ウィーナーの情報理論と哲学に立ち返り、理論的に考えてみたい。

##### 4.1 N. ウィーナーの情報理論

N. ウィーナー [1948] 『サイバネティックス』は、彼の最初の著書であり、その後の情報理論、情報社会を切り拓いた画期的な作品である<sup>20</sup>。数式が多く難解で読みづらいが、重要な視点が随所に示されている。

ウィーナー [1948] の最も注目すべき点は、情報を、物質、エネルギーと区別し、独自のものとして捉え対置したことである。「情報は情報であって、物質でもエネルギーでもない」<sup>21</sup>。さらに情報を、「系における組織化の程度の尺度」とみなした<sup>22</sup>。

情報は、(シャノンらのいう) 伝えるべきビットの列、つまり信号の連なりにとどまるものではなく、より広義に捉えた。工学と生物学の双方から情報にアプローチし、その普遍的な過程と

19 井上智洋、前掲記事。

20 N. ウィーナー [1948] 『サイバネティックス 一動物と機械における制御と通信』第2版 [1961]、池原他訳、岩波書店、1962年。

21 N. ウィーナー [1948]、前掲書、159ページ。

22 N. ウィーナー [1948]、前掲書、第2版への序文。

原理を「サイバネティックス」として提示した<sup>23</sup>。

ウィーナーにとって鍵になる概念は、「組織化」である。組織化は生物学に由来し、これによって、情報の物理的な次元と生命過程との直接のつながりを把握する。彼が提示する新しい「情報のフィードバックによる制御」論は、その技術的方法が本質的には普遍的な過程であること、人間などあらゆる生物の基本的動作方式と同じであること、を示した。ここに、アナログ、デジタルをつなぐ情報処理の「基本的一体性」が切り拓かれ、生物と無生物の世界を結びつける橋を架けたのである<sup>24</sup>。

#### 4.2 N. ウィーナー [1950] にみる通信と制御、言語の理論

N. ウィーナー [1950] は、前著の思想を一般読者にわかるようにしてほしいとの要望に応じて出版されたもので、次のように説き起こす<sup>25</sup>。

情報とは、「外界との間で交換されるものの内容を指す言葉」である。適切な情報は生きていく上で欠かせない。通信と制御は、社会生活の要素、内的生活の本質的な要素をなす<sup>26</sup>。フィードバックを通してエントロピーを制御する働きは、生物と通信機械に共通している<sup>27</sup>。

自然では孤立系においてエントロピーが増大する傾向は、熱力学の第 2 法則で表現される。一方、人間は孤立系ではなく、自らの感覚器官を通して情報を取り入れ、受け取った情報に基づいて行動する。機械も同様であり、両者はともに局所的な反エントロピー過程とみられる。

「言葉をしゃべることは、人間の最大の関心事であり、人間の達成した最も著しい特徴である」<sup>28</sup>。言語は、通信を媒介とする符号体系であり、通信の別名である。人間の通信の特徴は、符号体系の精巧さ、複雑さ、高度の任意性にある。

会話言語において人には、音声、意味、翻訳という 3 つの通信回路がある。通信機との比較を通して、「意味のある情報」という概念が提示される。意味のある情報は、単に「通信機を通る情報」ではなく、「通信機プラス濾過機を通過する情報」だという。「濾過機」とは「制御に使われる情報システム」とされる。それは、脳における「解釈組織」にあたとみられる<sup>29</sup>。音声は、「感覚器」から脳に届き、「解釈組織」を経て、「意味のある情報」へ、さらに「行動段階」の「翻訳」へと転化する。

23 N. ウィーナー [1948]、前掲書、14-15 ページ。

24 F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005]、前掲書、276、293 ページ。

25 N. ウィーナー [1950] 『人間機械論 一人間の人間的な利用』初版 [1950]、鎮目恭夫・池原止か夫訳、みすず書房、1979 年。訳は、第 2 版 [1954] に基づく。

26 N. ウィーナー [1950]、前掲書、11 ページ。

27 N. ウィーナー [1950]、前掲書、21 ページ。

28 N. ウィーナー [1950]、前掲書、87 ページ。

29 N. ウィーナー [1950]、前掲書、82、96 ページ。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

#### 4.3 N. ウィーナーにみる情報と人間の哲学と警鐘に立ち返る

N. ウィーナー [1948] は、情報を、物質、エネルギーと対置して捉えた。それから半世紀余を経て刊行された F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005] は、「情報時代の父」と呼ばれる N. ウィーナー [1894 ~ 1964] の生涯に光をあて、通信、制御の視点から情報の本質と情報社会の内奥に迫る。

20 年近くを経た今日の切羽詰まった状況とその本質を透視しているかのようである。本書を手がかりに、ウィーナーの情報と人間社会への洞察と警鐘をあらためて考えてみたい。

ウィーナーの「情報」概念は限りなく広く統合的で、その哲学は限りなく深く先駆的である。

1 つは、情報を物質・エネルギーと区別し、それに並ぶものとして位置づけたことである。

2 つは、心と物質の両方を、サイバネティックスの視点から情報を軸にして、統合的に捉えていることである。

心と物質の両方の現象をどう統合的に捉えるかは、何世紀もの間、哲学者や科学者の手を逃れてきた課題である。それを、理解の範囲内に持ち込み、生命のない自然だけでなく、生物や、人間の日常の行動にも根ざすものとして捉えたのが、ウィーナーである。サイバネティックスを軸に、最初の学際的科学革命を起こした。サイバネティックスは、人工知能、認知科学、環境科学、現代経済学理論など、何十もの新しい技術や科学の分野を生み、刺激し、それに貢献したのである。

3 つは、情報を「系における組織化の程度の尺度」とみなし、生物と無生物、意味のある・なしを含む、広義の概念として捉えていることである。

4 つは、サイバネティックスの産物である知能を持った機械（人工知能）について、大きな可能性とともに、「人間の価値観、自由、精神性に対する脅威」として捉え、当初から警鐘を鳴らしていることである。

情報及び人工知能に対するウィーナーの洞察は誰よりも広く深く、その心眼は遠い未来をも見据える。われわれが人間として掲げたい目的や価値は、人間が決めるべきである。自分たちに似せて生み出した機械とどう共存していくか。それがわれわれの最大の課題であることを、ウィーナーは明らかにした<sup>30</sup>。

知能を持った機械は、経験から学ぶことができる。際限なく複製をつくることができ、それを生み出した人間にも予見できないようなふるまいができる。

この新技術の魅力と魔性は、人間をして、「自分たちの目的、その精神の力、何よりも大事な選択する力」を機械に渡してしまい、自らの人間らしさを放棄するように促すなどのリスクもはらんでいる<sup>31</sup>。ウィーナーは、そうした人類の未来を危惧し、当初から警鐘を鳴らした最初の人物でもある。人間の価値観、自由、精神性に対する脅威が生れつつあることについて、それが見えるようになる何十年も前から熱心に説いた。

この心配が現実化し、最大の脅威となっている現在、あらためてウィーナーの洞察に立ち返り、

<sup>30</sup> F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005]、前掲書、16-17 ページ。

<sup>31</sup> F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005]、前掲書、11-12 ページ。

処方箋を汲み出すことが求められている。

## 5 情報・知識・ノウハウ論 —各論者の見解をふまえて

### 5.1 P.F. ドラッカーにみる「情報」「知識」論と課題 —N. ウィーナーとの比較視点

N. ウィーナーは、情報を、生命のない自然だけでなく、生物や、人間の日常の行動にも根ざすものとみる。サイバネティックス論に基づき、「情報」を軸に、心と物質の両方の現象を、統合的に捉えた。彼の理論を起点とする AI の急激な発展は、人類にとっての大きな脅威と化し、人間の本質と存在意義のより深い問い直しを迫っている。

ウィーナーの「情報」概念は、物質・エネルギーと対置し、限りなく広い。彼の「情報」理論の意義と課題は何か。

P.F. ドラッカー [1993] の「情報」論は、ウィーナーと比較すると、対照が際立つ。ドラッカーは、知識と情報を峻別する。「知識」は人間が主体的に会得したもの、人格的な存在であり、本やデータの中にある「情報」とは異なるという。

「知識」は、「通貨のような非人格的な存在ではない。…本や、データバンクや、ソフトウェアの中に…あるのは情報にすぎない。「知識」は、「人間の中にある。人間が教え学ぶものである。それゆえ、「知識社会への移行とは、人間が中心的な存在になることにほかならない。」<sup>32</sup>

ドラッカーは、人間が中心的な存在となる「知識社会」の到来を予言した。いま急速に進行する情報社会では、その予言とは裏腹の状況が出現する懸念も高まっている。AI が中心となり人間は脇役と化し、人間であることの意味、存在価値が根底から問われる社会である。その落差は、何に起因するのかが問われよう。

### 5.2 「情報」概念をめぐる「秩序」・「意味」「尺度」論 —N. ウィーナーと C. ヒダルゴの比較

情報とは何か。それを複眼的に、望遠鏡や顕微鏡、心眼で観るように、巨視的、微視的、意味的に捉え直してみよう。

巨視的にみると、情報とは何か。ウィーナー [1948] は「情報は情報であって、物質やエネルギーではない」、ヒダルゴ [2015] は「宇宙はエネルギー、物質、情報でできている」という。いずれも、情報を物質、エネルギーと区別して捉えており、その点では共通する。

一方、微視的にみるとは、情報を最もシンプルかつ最小単位で捉えることである。そこでは、情報と物質の関係性が問われる。情報の尺度として二進法を取り入れたウィーナーは、情報を「秩序の尺度」とみなす<sup>33</sup>。ヒダルゴは「物理的秩序」と捉える。「秩序」に注目する点では、共通性がみられる。

さらに、心眼で社会的にみると、情報と意味の関係が浮かび上がる。その次元になると、両者

<sup>32</sup> P.F. ドラッカー [1993] 『ポスト資本主義社会』上田惇生訳、ダイヤモンド社、1993 年、347 ページ。

<sup>33</sup> C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、14 ページ。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

の違いが明らかとなり、乖離も広がる。

ウィーナーによると、情報は、「物質でもエネルギーでもない」、「系における組織化の程度の尺度」であり、「外界との間で交換されるものの内容」を指す。本稿も、この定義に準ずる。

一方、ヒダルゴは、情報は私たちが生みだす物理的なモノのすべてに内在する、物理的なものの配列と捉える。メッセージ、意味と区別し、より単純なもの、「電線や電磁波のなかを伝わる」ものとみなす。意味は、知識を持つ主体がメッセージに与える解釈だという<sup>34</sup>。

情報と意味を根本的に異なる概念とみなし、両者を切り離して捉える先駆は、C.E. シャノン / W. ウィーバー [1949] である。シャノンとウィーバーは、情報と意味を根本的に異なる概念を指すものとみなす。技術的な理由は、メッセージの意味に依らずに、情報を伝達できる機械を構築したいからである。電線や電磁波のなかを伝わるのは、意味ではなくもっと単純なもので、それを解釈し意味を吹き込むのが人間や一部の機械、という<sup>35</sup>。

ウィーナーとヒダルゴの「情報」概念は、「秩序」という点で共通するも、内容の捉え方で大きく分かれる。何故か。1つは「秩序」の捉え方にある。ヒダルゴは「物理的」に限定するも、ウィーナーは限定しない。

2つは「組織化」「尺度」という新たな要素がウィーナーの概念に入っていることである。「組織化」概念は、生物および社会を貫く概念であり、内容、意味へとつながる。さらに、「尺度」は「計量の標準、物事を評価する基準」（『広辞苑』）であり、メッセージ、意味なども深く関わる。

「情報」概念は今や、ウィーナーが提示した広義の理解が一般化している。

### 5.3 「情報」・知識・ノウハウの区別と関係

知識とノウハウは、どのような関係にあるか。ヒダルゴの提示は示唆に富む。

知識とノウハウはイコールではないという。知識は、「何かと何かの関係性」である。一方、ノウハウは、「行動を可能にする能力」、より詳しくは「行動を可能にする暗黙の計算能力」である。ノウハウが、知識と異なるのは、「行動する能力」（暗黙の能力）を含むという点である<sup>36</sup>。

ヒダルゴにみるノウハウと知識の理解は、M. ポランニー [1966]<sup>37</sup>の暗黙知と形式知の区別と関係にヒントを得ている。ポランニーの「暗黙知」は、体では実行ができ伝えられるが、言葉では説明ができないことなどを指す。「ノウハウ」とは、ポランニーの「暗黙知」を言い換え捉え直したもの、とヒダルゴはいう<sup>38</sup>。

情報と同じように、知識やノウハウも物理的な形で具象化される。ただ、情報と違うのは、知識やノウハウは人間やそのネットワークに具象化される点だという。知識やノウハウを具象化し

34 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、19-24 ページ。

35 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、20-21 ページ。

36 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、33 ページ。

37 M. ポランニー [1966] 『暗黙知の次元』 佐藤敬三訳、紀伊国屋書店、1980 年。

38 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、283 ページ。

た「人」や経済は、人々が知識やノウハウを蓄積して物理的秩序を生み出し、知識やノウハウ、ひいては情報をいっそう蓄積していくシステムである<sup>39</sup>。

ヒダルゴの情報論は、動的把握に特徴がある。物質、エネルギー、情報を宇宙の3要素とみなし、エネルギーと物質はもともと存在するが、「情報は生じる」と捉える。

宇宙における情報の存在や成長を理解する手がかりになるのが、「非平衡系、固体、物質の計算能力」の3つの概念である。情報が生まれるにはエネルギーが、そして情報が生き残るには固体が必要である。情報が爆発的に成長するには、もう1つの要素、物質の計算能力が必要となる<sup>40</sup>。

経済を記述する方法は2つあるという。1つは（自然科学に従って）エネルギー・物質・情報である。もう1つは（経済学に従って）土地・労働・資本である。資本は、物的・人的・社会関係の3つに分けて捉えることができる。これらを、物質、エネルギー、ノウハウ、知識、情報という5つの観点から捉え直している<sup>41</sup>。「情報」と「知識・ノウハウ」は、まったく別の概念とみる。「情報」は体系化された配列に具象化される秩序のことであり、知識やノウハウはシステムが持つ情報処理能力のことだという<sup>42</sup>。

ヒダルゴの情報・知識・ノウハウ論は、実に興味深い。ただ、「情報」概念は、「物理的なもの」に対象が限定されており、「社会的なもの」には及んでいない。自然科学と経済学で「情報」の捉え方を異にするのは、それゆえとみられる。

宇宙、社会、人間を統合的に捉えたウィーナーの情報理論と哲学に現代的な光を当て、人文・社会科学へ創造的に応用することが求められている。

## 6 データ至上主義論から監視資本主義論、「人類の脅威」論へ

### 6.1 技術と人間の未来 —Y.N. ハラリ [2015] にみる情報文明への視座と警鐘

#### 6.1.1 人間至上主義とデータ至上主義

Y.N. ハラリ [2015] は、人間至上主義とデータ至上主義を対置し、比較して捉え直す。

人間至上主義は、人間への畏敬と崇拝を掲げる。人間には世界におけるあらゆる意味と権威の源泉である神聖な本質が備わっており、この宇宙で起こることはすべて人間への影響に即して良しあしが決まる、というものである<sup>43</sup>。

一方、データ至上主義では、人間の存在が相対化され、他の動物や機械などと同一線上に（機

39 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、35 ページ。

40 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、225-228 ページ。

41 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、190、198 ページ。

42 C. ヒダルゴ [2015]、前掲書、213-214 ページ。

43 Y.N. ハラリ [2015] 『ホモ・デウス —テクノロジーとサピエンスの未来』柴田裕之訳、河出書房出版社、2018 年、125 ページ。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

能的に）捉えられる。

十名直喜 [2017] は、機能的アプローチと文化的アプローチの2つの視点から現代産業を捉える<sup>44</sup>。一方、機能的アプローチに一元化する手法は、データ至上主義といえる。

データ至上主義においては、グローバルなデータ処理システムが、全知全能として個々の人間に君臨する。人間の経験に本質的な価値はなく、価値はデータに変えることにあるとされる。価値は、データ処理メカニズムにおける「機能」に即して評価される。

データ処理システムの全知全能化は、K. マルクス『資本論』第1巻における全体労働と部分労働の視点を想起させる。部分労働を担うのは、労働者である。一方、全体労働をわがものとし全知全能として君臨するのが資本であり、資本家（工場主）をその権化とみなした。今や、「全体労働」に相当するのは、「アルゴリズム」と言えるかもしれない<sup>45</sup>。

### 6.1.2 アルゴリズム、データ、テクノ人間至上主義

「情報の自由」と「表現の自由」は、別個のもので、相矛盾する側面もみられる。「表現の自由」は人間に与えられた権利であるが、「情報の自由」は情報に与えられるもので、「表現の自由」を侵害するリスクも内包している<sup>46</sup>。

本書のキーワードをなす「アルゴリズム」とは、「計算をし、問題を解決し、決定に至るために利用できる、一連の秩序だったステップのこと」だという<sup>47</sup>。「問題を解決する定型的な手法・技法」という別の説明（『広辞苑』第7版）もわかりやすい。

C. オニール [2016] は、AI・ビッグデータを動かすアルゴリズムはけっして万能ではなく、むしろ欠陥だらけのまま使われていると警鐘を鳴らす。アルゴリズムには、作り手の先入観や誤解、偏見などが無意識のうちに紛れ込む。むしろ、数学の中につくり手や企業の価値観やニーズを埋め込んだものが、アルゴリズムだという。仕組みが不透明なまま急速に成長するゆえ、とくに悪質なアルゴリズムを「数学破壊兵器」と呼ぶ。

「データ」は、「アルゴリズム」と同様に、ハラリ [2015] のキー概念である。データ至上主義のキーワードとして提示されている。「森羅万象」は「データの流れ」とみる。ところが、データとは何かについての定義は見当たらない。

同様の傾向が、C. ヒダルゴ [2015] にもみられる。情報とは何かを丁寧かつ深く解き明かすが、「データ」という用語、概念はほとんど見当たらない。

そこで、『ウィキペディア』（「データ」2023.9.30 閲覧）などをふまえ、次のように定義しておく。「データ」とは、「単数または複数の人や物や事象に関する定性的または定量的な値の集まり」である。データは本来、公正・中立を旨とするが、偏見・誤謬も避けがたい。効率・利便性・収益

<sup>44</sup> 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。

<sup>45</sup> K. マルクス [1867] 『資本論』第1巻、大内兵衛・細川嘉六監訳、大月書店、1968年、第12章。

<sup>46</sup> Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、227-228 ページ。

<sup>47</sup> Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、107 ページ。

性が優先されるなか、データの収集と活用のあり方が問われている。

人間至上主義と人間崇拜の宗教に代わって浮上するのが、新しいテクノ宗教で、テクノ人間至上主義とデータ教からなる。AI 進化の中で、知能と意識の分離という新たな事態も出現している。これまでのホモ・サピエンスは、すでに歴史的役割を終えており、たえずアップグレードする必要があるという。テクノ人間至上主義は、人間の知能と心の改造（アップグレード）も視野に入れて踏み込もうとする<sup>48</sup>。

### 6.1.3 耳を傾けるべきは人間の経験・感情か、アルゴリズムか

ホモ・サピエンスは、他の動植物に対して、高慢と偏見に満ちた勝手放題な振る舞いを行ってきた。歴史を通じて、人間はグローバルネットワークを創り出し、そのネットワーク内で果たす機能に応じてあらゆるものを評価してきたという。

何千年もそうしているうちに、人間はネットワークの功績を自分の手柄にし、自らを森羅万象の頂点とみなすなど、「高慢と偏見」を募らせていく。それらが、人間至上主義に反映されている。残りの動物たちが果たす機能は重要性の点ではるかに劣っているとみなされる等、動植物の生命と経験は過小評価され、何の機能も果たさないとみなされた類は絶滅するに至る。

データ至上主義は、コンピュータ科学と生物学に深く根ざしており、科学の全領域に広まりつつある<sup>49</sup>。「人間中心からデータ中心へ」という世界観の変化は、すでに現代社会の大きな流れになっている。データ至上主義が制覇すると、ホモ・サピエンスが動植物に行ってきた蛮行と同様の振舞いを、ホモ・サピエンスに対してするかもしれない、とハラリは警鐘を鳴らす<sup>50</sup>。

人間至上主義は、経験こそ意味があり、その意味を見出すことに価値の源泉があるとみなす。一方、データ至上主義は「人間の経験には本質的な価値はない」と捉え、価値は経験よりもデータにあるとみなす<sup>51</sup>。

データ至上主義は、人間に対して機能的なアプローチを採り、アルゴリズムの視点から、人間の経験の価値をデータ処理メカニズムの機能として評価する。

データ至上主義は、人間至上主義の価値観を根底から問い直して批判する。「汝の感情に耳を傾けよ」と言う人間至上主義に対し、データ至上主義は「アルゴリズムに耳を傾けよ」と命令する。しかし、アルゴリズムの全体を理解する人間や組織はなく、どこから生じるのかも謎という<sup>52</sup>。

### 6.1.4 データ至上主義の世界における人間の存在意味と価値

データ至上主義が世界を支配すると、人間はどうなるのか。最初は、人間至上主義に基づく健

48 Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、190-191 ページ。

49 Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、226、242 ページ。

50 Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、243 ページ。

51 Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、232-234 ページ。

52 Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、238-241 ページ。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

康と幸福の追求を加速させ、データ至上主義は広まる。ところが、人間からアルゴリズムへと権限がいったん移ってしまえば、人間はその構築者からチップへ、さらにデータへと落ちぶれ、ついには急流にのまれた土塊のように、データの奔流に溶けて消えかねない、と警鐘を鳴らす<sup>53</sup>。

生命が本当にデータフローに還元できるかどうか。生命現象は意思決定にすぎないのかどうか。この世界にはデータに還元できないものがあるのではないか。意識を持つ知能から、意識を持たない優れたアルゴリズムにのり換えて、失われるものは何か。

いずれも大きな謎であり、論点とみられる。データ至上主義の教義を批判的に考察することは、「21世紀最大の科学的課題」、「最も火急の政治的・経済的プロジェクト」にもなりうるという<sup>54</sup>。

アルゴリズムの視点から、生命と科学を俯瞰すると、次の3つが浮かび上がる。

- 1 生き物はアルゴリズムであり、生命はデータ処理である。
- 2 知能は意識から分離しつつある。
- 3 意識を持たない高度な知能のアルゴリズムが、私たち以上に人間を知るようになる。

こうした3つの動きに対し、ハラリは次の3つの重要な問いを提起する。

- 1 生き物は、本当にアルゴリズムにすぎないのか、データ処理にすぎないのか。
- 2 知能と意識は、いずれに価値があるのか。

3 意識を持たない高度な知能のアルゴリズムが、私たちよりもよく私たちを知るようになったとき、社会や政治や日常生活はどうなるのか<sup>55</sup>。

ただし、アルゴリズムは万能ではなく、無色透明な技法でもない。作り手の価値観やニーズ、偏見などが反映され、社会的、階級的な産物といえる。元になるモデルも、対象を単純化したものゆえ、リアルな世界の複雑さや機微、重要な情報などがこぼれ落ちやすい。そうしたアルゴリズムが帯びやすい影の側面にも目を向け、制御権を人間に取り戻していかなければなるまい。

一方に「生命、生物、意識、知能」、他方に「機械、アルゴリズム、知能、データ」が対置され、「知能」を媒介として両者の関係とあり方が深く問われている。それは、「知能」と「知性」、「AIの知能」と「人間の知性」との関係の問い直しをも促しているといえよう。

「ポストヒューマン時代」と呼ばれる今日、人間存在そのものの揺らぎも危惧される。今や、人間の意味とあり方への根源的な問いかけを抜きにして、AIを論じることは難しくなっている、といわねばなるまい。

## 6.2 人類の未来を賭けた闘い —S. ズボフ [2019] が問う監視資本主義との対峙

### 6.2.1 技術論、文明論から資本論へ

AIの進化をめぐる、これまでいろんな論者の考察をみてきた。その多くは、技術論、文明論の視点から提示されたものである。資本主義の本質、さらに今日のIT資本主義の本質、巨大

<sup>53</sup> Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、243 ページ。

<sup>54</sup> Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、241-242 ページ。

<sup>55</sup> Y.N. ハラリ [2015]、前掲書、245-246 ページ。

IT 資本の論理には本格的なメスが入られていない。

S. ズボフ [2019] は、この間隙を埋める画期的な労作とみられる<sup>56</sup>。Google を中心とする巨大 IT 資本の狙いと特徴、その本質が、詳細かつ体系的に暴き出され、警鐘、警告が随所に示されている。生成 AI をめぐって、いろんな考察がなされ、人類に及ぼす影響、リスクの大きさと制御の必要性が提示されている。

しかし、その多くはすでに現実のシステムとして組み込まれ、人間の本質への侵犯と操作がすでにかなり進行している。S. ズボフ [2019] は、その実態を解明し、これでもかこれでもかと暴き出す。AI 資本論の金字塔といえよう。しかし、その変革の論理は相対的に弱く、今後の課題とみられる。

### 6.2.2 監視資本主義と人間の経験、人格、感情

デジタルの夢が暗黒と化し、かつてない貪欲化プロジェクトへの急速な変化に対して、S. ズボフ [2019] は「監視資本主義」と命名した<sup>57</sup>。

監視資本主義は、人間の経験を「無料の原材料」とみなし、行動データに変換する。「データ」とは、「監視資本主義の新しい製造プロセスが必要とする原材料のこと」とされる。他に類を見ない独特の定義である。データの多くは「行動余剰」とされ、(人間行動の)「予測製品」へと加工されて「行動先物市場」で取引される。この段階においては、複雑化し包括的になる「行動修正」が「生産の手段」となる。「余剰」とは、人間の声や人格、感情である<sup>58</sup>。

### 6.2.3 監視資本主義は外来種の如し：前例のない無規制の領域に進出・支配

グーグルは、監視資本主義を発明し完成させた。インターネットの未踏領域を舞台に、法律や競争などの障害もほとんどないまま、前例のない市場操作を図り、誰もついていけないスピードで事業を推進した<sup>59</sup>。

その操作は、わたしたちの知らないように設計されている。監視資本主義の製品とサービスは、抽出しやすい場所におびき寄せる「餌」だという。価値の交換対象ではなく、生産者と消費者を結びつけるものでもない。顧客は行動先物市場で取引する企業であり、人間は「余剰」の源泉、原材料抽出操作の対象である<sup>60</sup>。

56 S. ズボフ [2019] 『監視資本主義 ー人類の未来を賭けた闘い』 野中香保子訳、東洋経済新報社、2021 年。

57 S. ズボフ [2019]、前掲書、7 ページ。

58 S. ズボフ [2019]、前掲書、7-8 ページ。

59 S. ズボフ [2019]、前掲書、7-8 ページ。

60 S. ズボフ [2019]、前掲書、10-11 ページ。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

#### 6.2.4 監視資本主義の狙い・本質・特徴

監視資本主義は、「無限の自由と完全な知識」を要求し、「資本主義が築いた人と社会との互恵的な関係」を破壊した。さらに、「人間の主権の転覆」を謀る「上からのクーデター」だといふ<sup>61</sup>。

わたしたちの活動は技術（テクノロジー）の必然的な結果だと、思い込ませようとする。しかし技術は、経済や社会から切り離されては存在しえず、「テクノロジーの要求」は存在しない。技術は、経済的な目的の表出であり、経済主体の「要求」に沿って動き出す<sup>62</sup>。

監視資本主義は、「ユビキタスなデジタル装置という媒体を介して人形を操る人形遣い」だといふ。「人形」を「人間」に置き換え、「デジタル装置という媒体を介して人間を操る人間遣い」といっても不自然ではなかろう。

この装置（「ビッグ・アザー」と命名）は、知覚力と計算力をそなえて人間の行動を監視し、計算し、修正し、変化させる。人間の行動をかつてないほど広範に修正する<sup>63</sup>。

監視資本主義は、人形ではなく人形遣いであり、技術ではなく技術を動かす論理である。

監視資本主義の世界では、「行動修正の手段」が「生産手段」となり、機械処理が人間関係にとって代わり、「確実性」が人と人の信頼にとって代わる<sup>64</sup>。

監視資本主義は「人形遣い」、「技術を動かす論理」であり、その下では人間関係が機械処理に、信頼が確実性にシフトするという警鐘は、示唆に富む。

### 6.3 新たな「人類の脅威」とその特異性

生成 AI の利用が急拡大するなか、「人類や文明の存続を脅かす」等の警鐘が相次ぐ<sup>65</sup>。

日本政府の AI 戦略会議は、懸念されるリスクとして、偽情報の氾濫、犯罪の巧妙化、著作権の侵害など 7 項目を挙げる。

一方、Y.N. ハラリは、「言語」が人類の文明を築いてきたことを考えると、生成 AI 問題はもっと「大きな構図」で捉えるべきだといふ。AI が言語を乗っ取れば、対話に基づく「民主主義は破壊されかねない」、生成 AI は「精神世界と社会」を滅ぼす「新しい大量破壊兵器」になりかねないと警鐘を鳴らし、今はその性能を見極め、規制を優先すべき時だと訴える。

同様の懸念は、生成 AI の開発者たちも懐いている。「AI のゴッドファーザー」と呼ばれる G.E. ヒントンは、「AI がもたらす、人類の存亡にかかわる脅威は深刻で間近」と警鐘を鳴らす<sup>66</sup>。

大塚隆一は、人類の存続や文明を揺るがしかねない「4 つの脅威」として、気候変動、核兵器、

61 S. ズボフ [2019]、前掲書、22 ページ。

62 S. ズボフ [2019]、前掲書、15-17 ページ。

63 S. ズボフ [2019]、前掲書、430 ページ。

64 S. ズボフ [2019]、前掲書、402 ページ。

65 大塚隆一「生成 AI 新たな「人類の脅威」」読売新聞、2023.6.18。

66 大塚隆一、前掲記事。

遺伝子の改変、AI を挙げる。チャット GPT に代表される生成 AI は、最も対処が難しいかもしれないとみる。

第 1 に、技術の進歩や影響の波及のスピードが桁違いで、規制が追いつかない。第 2 に、関わるプレイヤーが質も数も他の脅威とは異なる。第 3 に、競争力や軍事力の源泉にもなりうるため国家間の覇権争いなども絡む。第 4 に、何をどう規制すればいいのか、不明な点が多い。

チャット GPT を開発した米オープン AI の S.H. アルトマン最高経営責任者は米議会で、国際原子力機関 (IAEA) のような組織が必要だと証言した。

生成 AI で特に怖いのは、言語で人心を操作しうる点である。他の「3つの脅威」に比べて、生成 AI は深刻さのレベルが一段高いともいえる。

## 7 技術と人間の未来をどう切り拓くか

### 7.1 「異星人の知性」と「AI 8 原則」

AI (Artificial Intelligence) は、「異星人の知性」(Alien Intelligence)

技術の進歩があまりに速く、いずれ人間に制御できなくなるのではないかという懸念が広がっている。人間は、「自然と技術の複合体」であり、環境の中に生きる生物的存在であるのみならず、環境そのものをも自ら生み出す存在でもある。現代人は科学によってすべてが説明できると信じてきた。その是非が、きわめて複雑な現実や自然を前に、あらためて問われている。

AI という非生物的なモデルは、人間と相互作用し、周囲の環境に知性を与える存在でもある。この「宇宙人」的存在の如き AI (Artificial Intelligence) を、M. ガブリエルは「異星人の知性」(Alien Intelligence) と呼ぶ。人間の理解が及ばない存在を、人間自身が生み出したことに「恐ろしさ」も感じている<sup>67</sup>。

AI は、人間が生み出したチェスや囲碁などで優れたプレイヤーになるが、チェスや囲碁そのものを発明することはできない。

AI の脅威は、人間の悪の側面が増幅され、独裁や犯罪などに使われることだという。人間の行動を企業の利益にかなうようにコントロールする監視資本主義をはじめ、現実のパノプティコン (18 世紀にベンサムが構想した囚人窟) より悪い状況に進んでいるという。

AI をはじめとする技術の急速な進歩は、「現実はすべて自然科学で説明できる」とする自然主義、「自然は予測やコントロールが可能」とみる科学万能主義の風潮を強めている。そうした考え方がもたらしたのが、環境問題の深刻な事態である。現実や自然は複雑かつ多様で、数学や物理学などの方程式で解明できる事象は現実の一部でしかないからである。

人間中心の考え方や科学万能主義とは異なる道が求められている。

---

67 M. ガブリエル「AI は異星人の知性」日本経済新聞、2023.7.14。

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

### 生成 AI の製造責任と AI 8 原則<sup>68</sup>

生成 AI の出現は、人材不足の日本社会に朗報となる可能性もある一方、不正行為や悪用が懸念され、これまで以上に格差を広げ、人間の尊厳を傷つける可能性も危惧される。

本来は、開発企業が担うべき責任、すなわち製造責任は大きいはずである。しかし、多くは自らの利益のために責任を丸投げし、壮大な社会実験が推進されつつある。その展開によって、これだけ急激な対応を迫られている理由として、横山広美は「多点・多目的開発」「スピード」「世界同時経験」の3つを上げている。多くの企業がかかわり汎用性が高いため多目的に開発されている。世界中の大人数が「効果」をほぼ同時にかつ直接に経験しつつあり、その展開は「速すぎるほど速い」。

これらの特徴は、いずれも生成 AI の制御を困難にする要素であり、政府レベルでなければ規制をかけにくい。

開発から公開までのスピードと製造責任は、互いに関連する。これらが十分に担保されないと、科学技術に対するガバナンスは十分に機能しない。事前にリスクをある程度予測し、それを回避するためのアセスメントを整備・実行しておく必要がある。それがないと、起きうるリスクに対して予防原則の措置がとれないからである。

米ハーバード大学のジェシカ・フェルドらのグループが提唱する「AI 8 原則」が注目される。「個人のプライバシー」、「説明責任」、「安全性とセキュリティ」、「透明性と説明可能性」、「公平性と無差別」、「人間による制御」、「専門家の責任」、「人間の価値の促進」の各項目である。。共同研究の公正性をうたったモントリオール宣言や日本を含む世界 36 の AI ガイドラインを分析し、共通する 8 項目として提示されたものである。

## 7.2 「テクノ新世」が問う人間の意味とあり方

AI やバイオテクノロジーが指数関数的な発展を遂げ、人間社会を揺らしている。技術が人知を超えて進化する「テクノ新世」の時代を、われわれはどう生き抜くべきか。米ハーバード大学の政治学者 M. サンドルの考察と提言は、実に深く示唆に富む<sup>69</sup>。

「技術が民主主義を置き去りにすることがないように、市民社会や大学といった公共の場で倫理をめぐる課題を議論していかねばならない」と述べ、技術の行方を企業や専門家だけに委ねず、公共の場で熟議を続けることが重要だと訴える。

人間の知能を超える汎用 AI（AGI）の出現が予測されるなか、それとどう向き合うべきか。人間の知能の領域は残るのか。人間であることの意味は何か。そうした論点に、サンドルは次のように応える。

真の問題は、知能が人間を超えるかどうかではなく、私たちが AI によって現実と仮想の区別を失うかどうかにある。人間であることの意味は、生身の現実の人間の存在にある。ある人の「ア

<sup>68</sup> 横山広美 「「AI 8 原則の順守を」」「人工知能と社会（下）」日本経済新聞、2023.5.9。

<sup>69</sup> M. サンドル 「「技術の未来」の話しよう」日本経済新聞、2023.6.30。

バター (Avatar)」が作れるようになり、本物との違いが分かりづらくなる時代が近づいている。それは、人間の真正性(本物であること)が失われることを意味し、「人間性の根幹にかかわる問題」である。AI が突きつけるこの問いは、平等や民主主義といった価値観をめぐる議論よりも深刻なテーマだという。

### 7.3 技術革新の目的と方向の転換 ―脱人間パラダイムを超えて

インターネット以降の技術革新は、何が有益で、何に問題があったのか。その光と影があらためて問われている。新技術は、遠くにいる家族や知人と多様なコミュニケーションができるようになり、仕事の効率も高まるなど、多くの面で有益をもたらしている。

一方、その恩恵は複雑でもある。過去数十年間技術革新が生んだ利益の多くは豊かな人の手にわたり、社会格差を拡大してきた。嘘や誤情報も増え、健全で民主的な公共生活を脅かしている。

AI に頼りすぎる弊害にも、サンデルは警鐘を鳴らす。AI やアルゴリズムに頼ることで、人間の判断力や意志が低下するリスクがある。SNS やアルゴリズムはどんどん強力になって、私たちの注意を惹きつけ吸い寄せていく。注意や関心を操作されてしまうと、人間の自由の大切な部分を失うことになる。

何が重要で、何に価値があるかを自分で考えて注意を向けることは、個人が自分の意志で選択する能力とも深く関係するからである。私たちが重要なことに注意を向ける能力を失い、SNS やプラットフォームの虜になるのが、真に危険なことである。

技術がもたらす影響については今や、「技術は人間であることの意味を変えるだろうか」という根本的な問いを立てて議論する必要性が生じている。

人間は技術とどう向き合うべきか。サンデルは、人間が技術を制御することの重要性を強調する。「技術革新の方向性は人間には制御できないという前提に異議を唱えるべし」という。自動化を進めて人間の仕事をなくして生産性を高めることが、技術の目的と言えるかどうか。それは、技術の唯一の目的ではなく、生産性を高める最良の手段ともいえない、という。

より人間的な仕事を生み出し、人間の価値を高め、雇用を増やす方向へ、技術革新の舵を切ることが求められている。

「人間の価値ある目的を達成するために技術をどのように使うべきか」という命題に正面から向き合うことが、現代ほど絶実に求められている時代はないといえよう。

## 8 おわりに

本テーマとの出会いと交流は、働学研(博論・本づくり)研究会に届いた1通のメールが起点となる。2023年4月下旬のことである。月例会で「チャットGPTに仕事を奪われるリスクをお話したい」(2023.4.24、家庭教師)。

そこで、2023年5月20日の月例会では、「AI・労働・非物質代謝」分科会を設け、筆者も急ぎよ

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

参画し、「チャット GPT の衝撃と人工知能「全能説」への視座」というテーマで発表した。チャット GPT と AI の進化をめぐる最近の論調（新聞記事など）を手がかりに、先行文献（N. ウィーナー、M. テグマーク、P. メイソン、P.F. ドラッカー、K. マルクスなど）に基づき、人間と AI のあり方を考察し、先人の洞察と警鐘にどう向き合うべきかを日本社会の課題を視野に入れつつ論じた。

この発表資料（パワーポイントのレジメ）を叩き台に再考し文章化したのが、小論である。当初、2 か月ほどで一気に論文にするつもりであったが、着手できないまま 3 ヶ月以上が過ぎて行く。他の各種案件や課題が次々と舞い込み、それらに対応するのに精一杯であった。やがて当初のイメージや臨場感も薄れ、半ば空中分解と化す。

3 ヶ月以上の頓挫は、自らの忙しさもさることながら、テーマに関わる事情、すなわち状況変化のめまぐるしさ、論点の広さ・深さ・複雑さなどによると感じている。腹をくくって正面から向き合えないと対応できない難題である。論文締切りの催促を受け、9 月に入り意を決し急ぎよ、新しい資料や文献も含めて読み直し、イメージを再構築してまとめたのが、小論である。

第 1 次原稿の段階で、社会人博士 2 人（太田信義、濱真理）から貴重なコメントを賜った。小論のポイントが簡潔に示されているので、その一部を紹介したい。

「多くの現代人、とくに最新技術にかかわりを持つ人にとって最大の関心事の一つである AI、生成 AI について、その概要を見事にまとめられている。

その全体像、光と影について、本質とは何か、から論を起し、情報・物質・エネルギー、さらには知能・学習・知識・ノウハウから情報社会論にまで言及して掘り下げている。そして、負の予測としての「人類の脅威」論から、結びとして「技術革新の目的と方向の転換」、の論文展開は読み手の理解を深める。

さらには、サンデル教授の次の言葉、「技術革新の方向性は人間には制御できないという前提に異議を唱えるべし」で結ぶ論文構成は、読み手に深い理解と勇気を与える」（太田信義、2023.9.27）。

N. ウィーナーは、時間と労働を節約する新技術が、人々を促して、自分たちの目的、その精神の力、何よりも大事な選択する力を、機械に渡してしまうことを心配し、人類の未来を危惧していた。知能を持った機械は、経験から学ぶことができ、際限なく複製をつくることができる。それを生み出した人間にも予見できないようなふるまいができる。そんな機械について、警鐘を鳴らした最初の人物である。

1950 年頃、情報技術の曙期に、なぜ透視できたのか。彼の情報理論の何がそれを可能にしたのか、が問われよう。小論は、そこに着目し起点にして考察したものである。

「比類なき言語」は、現世人類が覇者となった理由とされるが、その出自、原点をどう見るかも問われている。言語を「創造」とみなすか、「発明」とみなすか。言語を起点とする数万年前の「認知革命」は、「遺伝子の突然変異」によるものか、文化的発達の加速化に伴うものか。それは、現世人類史をめぐる最大の論点とみられる。

言語を操る特権は今や、人間だけのものではなくなりつつある。人類は「自らより賢い存在」

となりつつあるテクノロジーとどう向き合うべきか。AI は「われわれに大きな機会と厄介な難題の両方をもたらすだろう」(M. テグマーク [2017]) という警鐘は今や、喫緊の課題となっている。

AI は、人間の諸側面を映し出す鏡でもある。AI の進化がもたらす衝撃、その光と影は、より鮮明となっている。AI の利用と開発をめぐる競争が加速するなか、その方向性と速度を人間が制御し、より人間らしい技術と社会へ軌道修正していく世論と動きも強まっている。小論が、そうした流れをより大きく確かなものにしていく一助になれば、幸いである。

#### <参考文献一覧>

- N. ウィーナー [1948] 『サイバネティックス ー動物と機械における制御と通信』 (*Cybernetics: Control and Communication in the Animal and the Machine, by Norbert Wiener, 1948*) 第 2 版 [1961]、池原他訳、岩波書店、1962 年。
- N. ウィーナー [1950] 『人間機械論 ー人間の人的な利用』 (*The Human Use of Human Beings; Cybernetics and Society, by Norbert Wiener 1950*) 第 2 版 [1954]、鎮目恭夫・池原止か夫訳、みすず書房、1979 年。
- C. オニール [2016] 『あなたを支配し、社会を破壊する、AI・ビッグデータの罠』 (*Weapons of Math Destruction, by Cathy O'Neil, 2016*) 久保尚子訳、インターシフト、2018 年。
- J.K. ガルブレイス [1977] 『不確実性の時代』 (*The Age of Uncertainty, by John Kenneth Galbraith, 1977*) 齋藤精一郎訳、講談社文庫、2009 年。
- F. コンウェイ / J. シーゲルマン [2005] 『情報時代の見えないヒーロー：ノーバート・ウィーナー伝』 (*Dark Hero of the Information Age : In Search of Norbert Wiener, the Father of Cybernetics, by Flo Conway, Jim Siegelman, 2005*) 松浦俊輔訳、日経 B P 社、2006 年。
- S. ズボフ [2019] 『監視資本主義 ー人類の未来を賭けた闘い』 (*The Age of Surveillance Capitalism, by Shoshana Zuboff, 2019*) 野中香方子訳、東洋経済出版社、2021 年。
- M. テグマーク [2017] 『LIFE 3.0 ー人工知能時代に人間であること』 (*LIFE 3.0; Being Human in the Age of Artificial Intelligence, by Max Tegmark, 2017*) 水谷淳訳、紀伊国屋書店、2020 年。
- 十名直喜 [2017] 『現代産業論 ーものづくりを活かす企業・社会・地域』水曜社。
- 十名直喜 [2022] 『サステナビリティの経営哲学ー渋沢栄一に学ぶ』社会評論社
- P.F. ドラッカー [1993] 『ポスト資本主義社会』 (*Post-Capitalist Society by Peter F. Drucker, 1993*) 上田惇生訳、ダイヤモンド社、1993 年。
- Y.N. ハラリ [2015] 『ホモ・デウス ーテクノロジーとサピエンスの未来 (上) (下)』 (*HOMO DEUS; A Brief History of Tomorrow, by Yuval Noah Harari, 2015*) 柴田裕之訳、河出書房出版社、2018 年。
- C. ヒダルゴ [2015] 『情報と秩序』 (*Why Information Grows ; The Evolution of Order, from Atoms to Economics, by Cesar Hidalgo, 2015*) 千葉敏生訳、早川書房、2017 年。
- M. ポランニー [1966] 『暗黙知の次元』 (*The Tacit Dimension, by Michael Polanyi, 1966*) 佐藤敬

人工知能（AI）の進化が問う人間、労働、情報

三訳、紀伊国屋書店、1980年。

K. マルクス [1867] 『資本論』第1巻（Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie, von Karl Marx）大内兵衛・細川嘉六監訳、大月書店、1968年。

<付記> 参照の新聞記事一覧は、字数制約により割愛。脚注にて、個別に表示。

## IT 訴訟化を考える

経営管理研究科 教授  
小林 秀之

### 【要約】

2022 年、5 月にわが国でも IT 訴訟化法が成立した。今度 4 年ほどかけて全国的に実施されていくが、実際にすべての法律事務所で強制的に実行するとすると、考えるべき問題点も多い。

単に司法の効率化にのみ終わるのか、司法弱者への救世主となり、IT 化の恩恵を全国民がどこまで享受できるのか、多くの課題を検討していってみよう。

検討の過程では、全世界で初めて IT 訴訟化に踏み切り、成功した事例と言われているシンガポールについても触れたい。

### 【キーワード】

IT 訴訟化、司法の効率化と迅速化、IT 弱者、シンガポールの e-Litigation、司法へのアクセス、証人尋問

### 【目次】

- I わが国の訴訟改革の現状
  - 1. はじめに
  - 2. シンガポール法を比較法の対象とした理由
  - 3. シンガポール法の立場
  - 4. 日本法（IT 法案）の歩み
  - 5. 超短期訴訟（法定審理期間訴訟手続）の導入
- II 民事訴訟の IT 化の限界と制約
  - 1. 証人尋問の IT 化とその限界及び制約
  - 2. IT 化訴訟と従来型訴訟の混在
  - 3. シンガポールの e-Litigation の実際
    - (1) 日本の IT 化訴訟法の問題点
    - (2) シンガポールの実情
  - 4. 日本法の課題—まとめに代えて

## IT 訴訟化を考える

- (1) 書類の作成・交換と証人尋問の区別
- (2) 本人訴訟と弁護士訴訟の二重構造
- (3) IT 化訴訟マニュアル

# I わが国の訴訟改革の現状

## 1. はじめに

2022年（令和4）年5月に、IT訴訟化法案が国会で成立した。わが国におけるIT化促進の動きの1つであり、対象が主に裁判所と法律事務所であるため、強制的にIT訴訟へと移行させるものであるが、あまり反対もなくスムーズに成立した。

しかし、IT訴訟化法案の目的は、単に司法事務の効率化だけが目的であるならば、IT弱者の司法へのアクセスが困難になり、憲法で保障された裁判の公開原則（憲法82条）をはじめとする口頭弁論の諸原則（近代国家成立の1つの柱だと言われている）を侵害することにならないか十分に問題になり得る。しかし、実はIT訴訟化が国民の司法アクセスを容易にし、簡単に司法の救済を求めることを保障するものであるならば、IT訴訟化は成功へと導かれていくであろう。この点でシンガポールのIT訴訟化の「成功例」は参考になる。

ここで、わが国においてIT化が進まなかった原因をマイナンバーカードとの関連で考えてみよう。

マイナンバーカードは、わが国のIT化において中核的な役割を果たすものであるが、個人のプライバシー侵害や個人の預貯金との紐づけが危惧されて、なかなか普及しなかった。

その結果、わが国では国民の100パーセント取得するまで至っていない。

これに対して、アメリカでは、社会保障番号（ソーシャルセキュリティーナンバー、“Social Security number”）と位置付けられ社会保障を受けるためには必須の番号であるため、在米の外国人を含め全員取得している。筆者もイェール大学ロースクールの客員研究員に40年ほど前になった時に、直ちに取得した。これは、身分証明書の代わりになることもあり、かつ、社会保障を受けるため必須であるので、アメリカの居住者は全員喜んで取得している。

わが国の場合には、メリットが明確でなく、年金番号とも切り離されていたため、国民の抵抗感が強かったのである。アメリカのように社会的弱者を救済するという性格を全面に押し出していれば、状況は大きく変わっていただろう。

翻って、司法のIT化が現在はあまり強調されていないが社会的弱者の救済や司法へのアクセスを極めて容易にするというメリットが国民に自覚されるのであれば、成功するはずである。

## 2. シンガポール法を比較法の対象とした理由

恐らく本論文は、シンガポール IT 化法（主に e-Litigation 法）を比較法の対象としたわが国最初の論文である。<sup>1, 2</sup> その理由を最初に説明しておきたい。

シンガポールといえば、東南アジアの小国であり（面積は東京 23 区の 1.1 倍で若干広いというレベルであり、東京都よりだいぶ狭いし、人口も年々増加しているが東京都の約半分）、開発途上国というイメージが強い。かつてイギリスの植民地であったこともあり、イギリス法が支配する国と思われてきた。しかし、ここ 30 年間で急速に発展し（経済成長率も大まかにいって年約 10 パーセント）、失業者もほとんどおらず、近隣国からの労働者に労働力を頼っている。国民の生産力も 1 人あたりでは日本を上回っているが（日本はシンガポールの約 6 割）、それを支えているのが国民の IT 化と英語教育である。

国民の IT 化が後に説明する司法の IT 化を支えているのであるが、英語教育の盛んなことは驚異的である。国民は、中国系（約 74%）、インド系（9%）、マレー人（約 13%）の多民族国家であるが、現在の教育は英語中心である。大学教育がすべて英語で行われているばかりでなく（法律書はすべて英語）、高校以下でも英語校がほとんどで、各出身民族の言語は第二言語として学ぶ。公用語は、英語、中国語、マレー語、タミール語の 4 カ国語であるが、実際には英語が中心である。

この教育システムにおける英語化中心教育がシンガポールの大きな成功要因であるが、同時にシンガポールが離脱したマレーシアと大きく異なる点である。マレーシアは、シンガポールと同様な多民族国家であるが（ただし、マレー人が多数派を占める）、マレーシアでは各々の民族毎に民族語の学校が存在し、子弟はそれぞれの民族系の学校に通っている。そのため、英語教育が遅れていて、英語が普及していないのみならず、各民族の差異が大きく分断に近い状態となっている。このためマレーシアでは、社会の IT 化もなかなか進まない状態である。

## 3. シンガポール法の立場

シンガポールは長くイギリスの植民地であったため、シンガポールの法体系はイギリス法に属していた。しかし、1965 年にマレーシアから分離独立してからは、多くの制定法が作られ、英米法系のコモンローから次第に離脱していった。典型例は、陪審制の廃止であり、最高裁判所も独自に設立された。このため、司法の IT 化も容易になった面がある。

司法の IT 化は、1998 年に試験的に試行され、2000 年から全面的に全国で施行され、世界で

1 シンガポールの歴史については、岩崎育夫著「物語シンガポールの歴史—エリート開発主義国家の 200 年」（中央公論新社、2013）参照。

2 シンガポール法の概要については、遠藤誠「世界の法制度〔東アジア編〕第 8 回シンガポール」国際商事法務 48 巻 12 号（2020）。

刑事訴訟については、シンガポール日本大使館「シンガポールの司法制度の概要」（2013）。

## IT 訴訟化を考える

初めての IT 訴訟立国となった。全面的施行から 20 年以上経っているので、その成果をチェックすることはこれから 4 年以内に施行しようとしているわが国にとっては非常に参考となるだろう。

### 4. 日本法（IT 法案）の歩み

わが国の令和 4 年 5 月 25 日成立の、民事訴訟法 IT 化改正法案でも、IT 弱者に対する配慮が考えられていた。法案成立と同時に付せられた衆参両院の附帯決議をみれば明らかである。

衆議院及び参議院の附帯決議の内容は、文言まで同一である。

①まず、IT 化が直截及ばない弁護士（司法書士）等の訴訟代理人を委任しない者が、自ら申立て等を行わなければならない困難を是非するために各附帯決議三項は次のように規定する。

「訴訟代理人に委任しない者が電子情報処理組織による申立て等を容易に利用できるよう、関係機関及び日本弁護士連合会・日本司法書士会等と連携し、必要に応じて弁護士・司法書士等による支援を受けられる環境整備に努めること。」

②証人尋問についても法廷での心証形成と異なってくることに鑑み、各附帯決議七項は次のように規定する。

「ウェブ会議の方法による証人尋問等については、心証形成が法廷で対面して行われるものとは異なる場合もあることを踏まえ、裁判所における相当性の判断が適切に行われるよう法制度の趣旨について周知すること。」

③口頭弁論における当事者や証人へのなりすましや第三者からの不当な影響を排除するため、各附帯決議八項は以下のように規定する。

「口頭弁論等における当事者等のウェブ会議による参加については、当事者や証人へのなりすましを防止すること及び第三者からの不当な影響を排除すること並びにウェブ会議の録音・録画を防止することを確保できるよう努めること。」

### 5. 超短期訴訟（法定審理期間訴訟手続）の導入

わが国で IT 訴訟化が導入された同じ法案で、6 カ月の審理で判決まで至る超短期訴訟が導入された。正式名は、何回か変遷があったが、最終的には「法定審理期間訴訟手続」（以下、略称「法定期間訴訟」）となった。これの 1 つのモデルとなったのが、労働審判であり、労働紛争に対して（厳密には労働者の解雇事件が中心）が 6 カ月間の短期審理により和解ないし決定に至る手続であるが、かなりの成功を収めた。今回導入が図られた法定期間訴訟は、同様に 6 カ月の審理期間の間に 3 回の期日を設け、1 カ月以内の短期判決に至ることを目指す手続である。通常は、IT 訴訟化とこの法定期間訴訟は、同一の法案で導入されたにもかかわらず、まったく別個の手続きであり、無関係であると説明されることが多い。しかし、私見のみるところでは訴訟手続きの促進化および短期化を目指したものであり、共通性はあると思われる。

しかし、IT 訴訟化と異なり、この法定期間訴訟に対しては、関西の弁護士会を中心に強い批判が浴びせられている。昨年（2022 年）11 月 29 日に開催されたシンポジウム「法定審理期間訴訟手続の問題点」がもっとも詳細なのでその報告書を中心に問題点を考えていってみたい。

この法定期間訴訟は、訴訟の IT 化の検討過程の途中において突如浮上してきた改正案である。審理過程においては訴訟の IT 化の方に審議時間の大半がとられていたこともあって、この法定期間訴訟についての審議は必ずしも十分とは言えなかった。例えば、立法事実として諸外国で同様の手続があるかという極めて重要な問題点について立法当局は、諸外国にはないと思われるし、今回の立法にあたって特に調査を行っていないという回答であった。

しかし、これまでの訴訟手続の立法においては、諸外国の制度を十分に調査することが、前例となっており、今回のような諸外国の調査が不十分なままでの立法は極めて異例である。また、労働審判が一定の成功を収めた理由としては、解雇された労働者の生活の切迫性や問題の緊急性があったことは絶対的な事実である。

労働審判のない従来の労働事件においては、ほとんどの事件が労働仮処分という保全訴訟によっていたが、保全訴訟にもかかわらず何年もかかっていたのが常態化していた。

それゆえ、労働審判は必要性があり、成功を推進する原動力もあったのであるが、今回の法定期間訴訟にはそのようなバックグラウンドが存在しない。

この手続を導入すべきであるとした最大の理由としては、従来の民事訴訟とは異なる、簡易迅速な訴訟手続を従来の訴訟手続とは別に設けることが考えられる。つまり、複線的な訴訟手続を創設するという点にあり、比喩的にいえば、若干ラフであっても迅速な手続を求めたいという国民の要望があるだろうということにある。このような簡易迅速な手続の構想というのは、確かに現状の時間のかかる民事訴訟を何とかしてほしいという国民の不満を解消する面はあるだろう。しかし、重要なのは制度の中身であって民事訴訟だからといってラフな判断や解決で許されるということには必ずしもならないであろう。

この法定期間訴訟が提案された実質的な背景としては、次の 3 つがあるとされている（山本和彦「当事者主義的訴訟運営の在り方とその基盤整備について」民訴雑誌 55 号 61 頁以下〔2009 年〕参照）。

第 1 は、当事者がイニシアチブをとった当事者主義の審理を行うためである。従来は職権主義的に訴訟進行が行われ、当事者の訴訟審理に対するイニシアチブが認められなかったが、本手続が導入されれば当事者主義的な審理ができるようになってくる。

第 2 に、現在進行中の司法改革で弁護士及び裁判件数も増加するため、簡易迅速な訴訟を設けて、司法の負担軽減を図る必要がある。

第 3 に、現在進行中の規制緩和のもとで、裁判所や司法の負担の軽減を図る必要がある。

規制緩和の結果、争いが司法に持ち込まれる可能性が増えてくるからである。

これに対して、コロナ禍の影響にあり、必ずしも社会情勢はまだその方向に動いていない。例えば、事件数は増加傾向をたどっていないという反論も可能であろう。

## IT 訴訟化を考える

私見では、訴訟の IT 化と相まって民事手続きについては、簡易迅速な解決を図るべきだという考えが根底にあると思われる。しかし、刑事手続きについては、憲法上の証人審問権利（憲法 37 条 2 項）があるために、また、刑事被告人の防御権の保障という観点から民事訴訟のように IT 化や本手続のような簡易迅速な訴訟が容易に受け入れられるとは思えない。刑事事件と民事事件との間にそのような明確な差異があってよいかは、明らかに問題や疑問点がある。なぜならば、民事事件であって金銭的な解決を図る事件であっても、国民の権利や義務に直結するわけで金額によっては、刑事事件を上回る影響をもつ事件もあるはずである。

## II 民事訴訟の IT 化の限界と制約

### 1. 証人尋問の IT 化とその限界及び制約

民事訴訟の IT 化においてその限界ないし制約が大きな問題となりそうなのは、証人尋問の IT 化である。証人尋問の IT 化について考えられているのは、ウェブ会議（現在のところ、Teams を利用）の導入であり、映像が実際の法廷に比較して鮮明でなかったり、音声等が聞きにくいことが電波状況によって生じたりという技術的な問題があるが、これらは他の IT 訴訟化、例えば訴状や準備書面のファイリングやその提出に伴う裁判官と当事者とのやり取り等と同一である。法律上大きな問題が生じるのは、そのような技術的な問題点ではなく、証人尋問を原則的に IT 化してよいか、それは憲法上の問題や民事訴訟の大原則にも繋がる、純粋に法理的な問題である。

例えば、刑事被告人の場合は、憲法 37 条 2 項により、全ての証人に対して尋問する機会を十分に与えられ、又、公費で自己のために強制的手続きにより証人を求める権利が認められている。このため、刑事訴訟の IT 化においては、証人尋問において原則的に IT 化を図り、被告人側に直接の尋問を認めないことは許されない。刑事訴訟は刑罰だからそのような慎重な手続保障があるのに対して、民事訴訟では刑罰以外の財産上あるいは身分上の権利義務になっているから、という説明がありうる。しかし、刑罰に匹敵するような膨大な金額の損害賠償義務を与えることや、家族間の身分でも離婚や相続により刑罰に匹敵する苦痛が与えられることもあることを考えれば、そう言い切ることに疑問を感じる面はある。また、憲法 82 条の裁判の公開は、口頭弁論の大原則（公開主義）の他、口頭主義や直接主義にも直接関係し、簡単に無視できるものではないだろう。公開主義をはじめとする口頭弁論の諸原則は、歴史的には暗黒裁判や裁判の不正を防ぐために人類が長年の戦いによって獲得された憲法上の保障であり、IT 化の結果、民事訴訟において、実質的な口頭弁論の内容として残るのは、証人尋問であることを考えても、十分な配慮は要請されるであろう。

もちろん、改正民事訴訟法も 204 条を中心に裁判所が相当と認めるほか、以下の場合であることを条文上明示的に要求している。

証人の住所、年齢又は心身の状態その他の事情により、証人が受訴裁判所に出頭することが困

難であると認める場合（204 条 1 号）。

事案の性質、証人の年齢又は心身の状態、証人と当事者本人又はその法定代理人との関係その他の事情により、証人が裁判長及び当事者が証人を尋問するために在籍する場所において陳述するときは圧迫を受け精神の平穩を著しく害されるおそれがあると認める場合（204 条 2 号）。

当事者に異議がない場合（204 条 3 号）。

各条項の趣旨を説明するならば、1 号は、従来は証人が遠隔地に居住するときに可能としていたのを証人の住所、年齢、又は心身の状況その他の事情によるとして、証人が裁判所に出頭することが困難な場合を拡大している。2 号は、証人と当事者本人又はその法定代理人との事情によって、証人が威迫される場合を想定しており、これは旧法の規定とあまり変わっていない。これに対して 3 号は、当事者に異議がない場合として、弁論主義の適用を考えているものと思われる。つまり、証拠の提出は、証人も含め、当事者の専権に属する事由だから、当事者に異議がなければ、問題ないという考え方に立っていると思われる。しかし、前述のように、民事訴訟の当事者にも証人に対する尋問請求権はあるはずであり、少なくとも現在の技術水準においては、ウェブ会議で証人の表情や仕草を見るのと法廷で直接本人を見るのでは大きな開きがあることは認めざるを得ない。わが国においては、欧米に比較しても証拠の収集が限定的であるため、証人尋問において補充、あるいは指摘しようとしている当事者は少なくない。また裁判官も証人の顔や表情の変化により真実を発見しようとしている場合に大きな影響が出てくることは否定できない。

これに対し、立法関係者や学者の中には、裁判所外での証拠調べの延長と考える論稿が多い。つまり、裁判所ではなく、受命裁判官や受託裁判官が実施していた証人居住地での証人尋問がウェブ会議を利用することにより受訴裁判所で行うことが可能になったと考えるのである。受命裁判官や受託裁判官による裁判所外での尋問は、他の裁判官は尋問調書などから心証形成しているのであり、ウェブ会議であれば受訴裁判所がウェブ会議の方式を通じてではあるが心証形成しているのであるから、直接主義との乖離が少ないと説明される（阿多博文「民事裁判手続のデジタル化（IT 化）—②ウェブ会議等」法律のひろば [2022.9]18 頁以降、今津綾子「口頭弁論期日等におけるウェブ会議の活用」ジュリスト 1577 号 40 頁）。

もっとも、ウェブ会議等による証人尋問を認めれば、体調が十分でないとか遠隔地でも出頭に時間がかかるというような制約がある場合にも、証人尋問が可能になるというメリットがある。そして、上記で指摘したような問題でも、ウェブ会議による証人尋問と実際の法廷での証人尋問を意識した尋問技法の開発も要求される。直接対面での証人尋問による圧力に頼らない証人尋問がそこでは要求されている（大坪和敏「改正民事訴訟法の要点②—口頭弁論・争点整理でのウェブ会議利用の法整備と運用」自由と正義 74 巻 3 号 19 頁以下）。

しかし、証拠方法の提出が弁論主義によって当事者に委ねられているといっても、一旦なされた証人尋問の心証を両当事者が合意することによって消し去ることは自由心証主義により許されないとするのが現在の定説であることも考慮すべきである。

IT 訴訟化を考える

## 2. IT 化訴訟と従来型訴訟の混在

今回の IT 化訴訟の最大の問題点は、従来型訴訟（本人訴訟の場合）との混在であろう。弁護士訴訟（厳密には両当事者が弁護士訴訟の場合）は、IT 化が強制され、IT 化手続に従って行われる。しかし、いずれかの当事者が本人訴訟を選択した場合は、IT 化手続を選択するか否かは任意である。

IT 化手続に従うことができない当事者が中高年を中心に一定数存在するわが国の現実を前提とすれば、当然の立法的選択ではあるが、実際には完全に二重構造になってしまう。従来型の対応を裁判所や当事者（一方が弁護士訴訟でも他方が本人訴訟の場合を含む）が取ることを前提として、一旦 IT 化手続を選択すると、IT 化対応を迫られるため、完全に二重構造になると言うて良い。

本人訴訟の場合、改正民事訴訟法の規定だけでは IT 訴訟にどのように対応して良いか不明である。本人訴訟は、素人で IT 化された民事訴訟に十分慣れていないことからすると、IT 化された訴訟手続について別の規定ないしモデル手続を示しておくことが必要だろう。

シンガポールの場合、IT 化手続に対応するため、後述のように e-Litigation という詳細な規定が存在し、それに従って書類をパソコンで準備していけば、IT 化対応はできるようになっている。

わが国でも将来的には、IT 訴訟に一本化したいのであれば（二重構造が解消されるため当然好ましい）、少なくとも IT 訴訟のガイドラインを示しておくべきだろう。

## 3. シンガポールの e-Litigation の実際

### (1) 日本の IT 化訴訟法の問題点

今回のわが国の民事訴訟法改正は、外観的には従来法廷で行われていた手続が、パソコンの画面で行われるようになるため、極めて大きな変革に見える。しかし、根本的な問題点を含んでいる改革ともいえる。

第 1 に、本人訴訟の大半は、従来通りの手続で行われ、今回の改正で導入された IT 訴訟とは大きな二層をなすことになってしまう。IT 訴訟化の主な狙いは、IT 化により裁判訴及び当事者の負担を大幅に軽減することにあった。しかし、二層構造になれば、手続も二重になり、IT 化による簡素化の試みは必ずしも成功しないであろう。

第 2 に、必要的口頭弁論の原則や、直接主義、公開主義といった訴訟諸原則との兼ね合いをどうつけるかという問題が理論的にはあるが、二層構造によれば、より複雑になってきてしまう。

これらの大問題は、実は本人訴訟であっても、IT 訴訟を操作できるようにしてしまえばある程度軽減できたはずである。IT 訴訟化は技術的にかなり難しい側面があるため、法律専門家である弁護士にのみ強制し、素人である本人が行う本人訴訟については、任意であると構想された。

これは、一見すると不可避の選択のようにみえるが、それは正しくない。なぜならば、本人訴

訟の場合でも、本人がクリックして内容を選択できるような形にしてあげれば、また勝つ必要があれば、裁判所にサポートする部局を設けておけば、統一的な IT 訴訟化は可能であったはずである。

世界で初めて IT 訴訟化に挑戦したシンガポールは、まさにこの道を歩いたのである。

我が国も、将来はシンガポールと同じ道を歩まざるを得ないと筆者も考えているが、そのためにもシンガポールの IT 訴訟化への一元化への試みを詳しく見ておくことが必要であろう。

## (2) シンガポールの実情

シンガポールの現状を知るには、実は eLITIGATION User Module ( [https://www.elitigation.sg/Documents/Training\\_Package\\_A1\\_User\\_Module\\_version\\_3.pdf](https://www.elitigation.sg/Documents/Training_Package_A1_User_Module_version_3.pdf) )<sup>3</sup> を読むと、よく理解できる。これは 119 頁 (表紙などを入れると 124 頁) にも及ぶタイプなものなので、とても理解するのが大変だと思われるかもしれないが、これに従ってクリックしていくと、訴訟書類が容易に完成できるように巧みに作られている。つまり、IT 化の恩恵を誰でも訴状を含む訴訟書類が作成できるようにしたのである。選択の対象がリスト化されていて、それをクリックして選択していけば、訴訟書類が完成していくのである。

まず、訴状の作成から考えてみよう。

ホームページのトップページ ([www.elitigation.com.sg](http://www.elitigation.com.sg)) は、以下のように分かり易く、かつ親しみやすく Welcome で始まる文章になっている。この最初の頁をクリックすれば、e-Ligation のホームページに入っていくことができる。<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> eLITIGATION User Module, 2023 年 11 月 10 日閲覧

<sup>4</sup> 画面は旧 URL [www.elitigation.com.sg](http://www.elitigation.com.sg)

IT 訴訟化を考える

To log in to the eLitigation system:

1. Type [www.elitigation.com.sg](http://www.elitigation.com.sg) on the Internet browser to open the eLitigation Homepage.



eLitigation Homepage

トップページ右上の、ログインボタンを押すと、シングパス（シンガポール版マイナンバー）を入力する頁が表示される。そこに自分のIDを入力することになる。

2. Click the **Login** button located at the top right hand side to be directed to the SingPass login page.
3. Enter the **SingPass ID** and **SingPass** for verification.

**SingPass** Singapore Personal Access

Secure [Terms of Use](#) | [FAQs](#) | [Help](#) | [About Us](#)

Welcome  
to SingPass Authentication Service

**Security Advisory**

SingPass is a common password that allows you to access Government e-services. It is important for you to be vigilant in protecting the confidentiality of your SingPass.

Please click [here](#) for tips on online security. You may also find useful guides on how to safeguard your online security and other cyber security related information at [www.gosafeonline.sg](http://www.gosafeonline.sg)

SingPass ID  (Enter your Identification Number)  
e.g. S12345670, Q12345670

SingPass  (8-24 characters, CASE-SENSITIVE)

By clicking on the **Submit** button, you agree to be bound by the terms specified in the [Terms of Use](#) and [Important Notes](#) below.

[For tips on Online Security, Click here.](#)

[Do not have a SingPass? Apply here.](#)

[Forgot your Password? Reset here.](#)

**Important Notes**

- a. You understand that SingPass is intended to help you authenticate yourself on the Internet. As there are inherent security risks on the Internet, you must carefully consider the degree to which you choose to rely on your SingPass.
- b. You will maintain secure possession of your SingPass. If you know or suspect that the security of your SingPass has been compromised, you must stop using SingPass and notify the SingPass operator immediately. If you disclose or share your SingPass with anyone else (regardless of whether you receive payment for it), and your SingPass is used for illegal purposes, you may be held liable.
- c. The Government of Singapore ("Government") does not warrant or endorse any goods, services, information, accuracy or the privacy practice associated with any non-public sector websites ("Private Website") even though the Private Website may require the use of SingPass.
- d. You will not hold the Government liable for any damage or loss of any kind caused as a result (direct or indirect) of the use of any Private Website, including but not limited to any damage or loss suffered as a result of reliance on the contents contained in or available from the Private Website.
- e. You shall under no circumstances submit, upload or transfer any unauthorised files, codes, scripts (including but not limited to viruses or Trojan Horses), documents, and information, in the course of using the SingPass services.
- f. You shall under no circumstances modify, interfere with or intercept the SingPass services (including but not limited to its authentication system and password issuance/reset services).
- g. You understand that any non-compliance, whether intentionally or otherwise, may result in action being taken against you, including but not limited to a claim for compensation and civil and/or criminal liability.
- h. You shall, as soon as you are aware of or have reason to suspect any weakness or potential weakness in the SingPass services, immediately notify the Government in confidence.

If you encounter any problems with this page, please contact [CrimsonLogic SingPass Helpdesk](#) at 68877377 or via [email](#). You may also give us your comments by using this [Feedback](#) form.

Copyright © 2012 Government of Singapore. All rights reserved.

SingPass Login Page

Filling a new case をクリックすると、必要な質問が以下示される。

## IT 訴訟化を考える

## eFiling Initial Steps

There are two ways for a Law Firm User to start filing a case. After a successful login to eLitigation, the user can choose between:

## Option 1: Quick Access &gt;&gt; File a New Case

The screenshot shows the eLitigation web application interface. At the top, there is a navigation bar with the eLitigation logo, a user welcome message, and links for 'FAOs | User Guide | Contact Info | RSS'. A left sidebar contains a menu with categories like HOME, FILING, CASE FILE, CALENDAR, REPORTS, and ADMINISTRATION. The main content area features a 'Quick Access' section with several icons for actions like 'File a New Case', 'File a Summons', 'File an Affidavit', etc. The 'File a New Case' icon is highlighted with a red box and an arrow. Below this is a 'Court Replies and Notifications' section with a table of documents.

Document	Date/Time	Case / Sub Case	Case Title	File Ref No
<input type="checkbox"/> SUMMONS FOR INJUNCTION - Accepted [View]	14-May-2020 01:39 PM	HC/ADM 15/2020 - HC/SUM 14/2020	Owner and/or Demise Charterer of the vessel S1_amend (IMO No. bbbb) v Owner and/or Demise Charterer of the vessel S1 (IMO No. BBBB)	
<input type="checkbox"/> STATEMENT OF CLAIM - Accepted [View]	14-May-2020 01:39 PM	HC/ADM 15/2020	Owner and/or Demise Charterer of the vessel S1_amend (IMO No. bbbb) v Owner and/or Demise Charterer of the vessel S1	

## Filing a New Case: Option 1

Upon clicking **File a New Case**, the user will be directed to a page and asked if he/she would be re-filing a document that has been previously rejected. This is a mandatory question.

以前、同一の訴えを提起しなかったことをチェックすることで始まり（我が国の二重起訴禁止原則、民事訴訟法 142 条）、日本と比較して、二重起訴のチェックが容易であるために、最初にチェックが入ることになる。日本法では、訴え提起後に全体的にチェックすることになるのであるが、それに比較すると、シンガポールの場合は、シンプルな形で、チェックが可能である。これは、濫訴防止の目的もある。

更に付け加えるとすると、シンガポールの訴状は定型的であるので、シンガポールの訴訟は、我が国と比較すると、遥かに容易である。

STEP 1: Case Info    STEP 2: Form    STEP 3: Admin Details    STEP 4: Submission

\* Mandatory field  
Are you re-filing a document that was previously rejected by the Court? \*     Yes  No

### Mandatory Field

When the user selects **Yes**, this means the user is filing a document that has been previously rejected by the Court and is now re-filing an amended document.



Refer to **Chapter 5: Other Types of Filing – Filing a Document that was Previously Rejected** for more information.

When the user selects **No**, this means the user is filing a new case. The following case file examples outline the filing process where the user is filing a new case.

### Option 2: Main Menu >> Filing >> Document Search & Browse

### Filing a New Case: Option 2

Enter the full or partial commencing **Document Title** in the search field. The system will automatically display the list of matching documents below.

当事者が最初に選ぶのは、ケースのタイプである。

例えば、最初に挙げられているのは、開示請求である。以下、売買、刑事事件もある。最後はおそらく、通常事件の呼び出し状であろう。

## IT 訴訟化を考える

**To file a new case:**

1. Select **No** to the mandatory field question, which means that the user is **NOT** re-filing a document that has been previously rejected.
2. Select the **Case Type** from the dropdown list. The choices are:
  - Admiralty Writ of Summons
  - Admission of Advocates and Solicitors
  - Appeal
  - Bankruptcy Application
  - Bill of Costs
  - Bill of Sale
  - Caveat
  - Corporate Entity Winding Up Application
  - Criminal Appeal
  - Criminal Case
  - Criminal Motion
  - Criminal Reference
  - Criminal Revision
  - District Court Appeal
  - Enforcement of Commissioner for Labour Order(s)

## 3 • e FILING

- Enforcement of Order of Tribunal
- Family Counselling
- Family Mediation/Joint Conference
- Originating Summons
- Originating Summons (Adoption)
- Originating Summons (Bankruptcy)
- Power of Attorney
- Probate Application/Citation
- Writ of Divorce
- Writ of Summons

次に、当事者の情報に移ろう。法的地位のタイプについては、英米法的な法的地位が列挙されている。初期設定は、自然人である。

その次に、当事者のタイプが出てくる。原告、被告、反訴原告、反诉被告など。

#### **Type of Entity**

Select the party entity type from the dropdown list. The Types of Entity are as follows:

- Cargo Owner
- Company
- Crew
- Demise Charterer
- Government Department
- Limited Liability Partnership
- Natural Person
- Partnership
- Society
- Sole Proprietorship
- Statutory Body
- Vessel Owner
- Vessel Owner and/or Demise Charterer
- None of the Above

The default selection is **Natural Person**.

#### **Party Type**

Select the party type from the dropdown list. Party types are as follows:

- Plaintiff
- Defendant
- Plaintiff in Counterclaim
- Defendant in Counterclaim
- Plaintiff in Issue
- Defendant in Issue
- Subsequent Party in Counterclaim
- Subsequent Party in Issue
- Third Party in Issue
- Third Party
- Third Party in Counterclaim
- Non Party

請求原因の中には、海事事件、契約、知的財産権、不動産、不法行為に分類されている。以下同じように、選択すべきリストからクリックすれば足りるようになっている。

## IT 訴訟化を考える



Nature of Case List

## 4. 日本法の課題—まとめに代えて

### (1) 書類の作成・交換と証人尋問の区別

本稿のまとめに代えて、以下では日本法の今後の課題を考えてみよう。

まず第1に、訴訟書類の作成・送達や書類の交換・修正と証人尋問の区別である。日本法では、ほぼ同一の方向に向かってIT化を進めることにしているが、前者は書面による準備手続（あるいは一方当事者のみ出頭の弁論準備手続）の延長線にあり書面を電子化した記録によりデジタル化ないしスピード化を図ったもので、むしろ合理的になっている。これに対して、後者は証人の表情や態度から真実を読み取ろうという視点からは、かなり後退を余儀なくされている。民訴法187条2項は、証人尋問後に裁判体の過半数の裁判官が交替した場合に証人の再尋問を規定するが、憲法82条の裁判の公開原則と相まって、証人尋問の直接主義や公開主義の要請が強いことは忘れてはならない。

現在の民事訴訟では口頭弁論はやせ細っているが、残っている口頭弁論の中心は証人尋問である。IT化の結果証人尋問がパソコンの画面でなされるとなると、何が口頭弁論として公開の法

廷で行われるのであろうか。

## (2) 本人訴訟と弁護士訴訟の二重構造

IT 化は弁護士に対してのみ強制であるため、実際の民事訴訟は本人訴訟と弁護士訴訟の二重構造にならざるを得ない。

本人訴訟では、恐らく従来通りの形式で行われると、弁護士訴訟とは異なる手続になり、IT 化訴訟と紙の訴訟となるため、裁判所は二重構造の手続への対応が求められる。

IT 化訴訟に当事者本人が対応しようとする、今の民事訴訟法や民事訴訟規則では全く不十分である、国民全体の IT 化の流れの一環を担っていることを認識するならば、次に述べるように素人でも書類作成できるように解説した IT 化マニュアルが必要だろう。

## (3) IT 化訴訟マニュアル

シンガポールでは、eLITIGATION とタイトルが付けられ、ユーザーモジュールと副題が付けられた。120 頁弱のマニュアルが普及し、必ず弁護士も本人訴訟の当事者も利用して統一的な書式で訴訟書類が作成されている。確かにパソコンを利用して訴訟書類を作成すれば足りる訳ではなく、統一的な書式で作成してもらえれば、事務的にだけでなく訴訟進行自体も無駄なく効率的に進められる。

今後わが国も、本人訴訟と弁護士訴訟の二重構造を解消し、IT 化のメリットを十分享受するためには、シンガポールのように、IT 化訴訟マニュアルを公的に作成し、統一的な書式で訴訟書類を作成する必要がある。本論文では、国民に身近なものとしてもらおうと、懸命な努力をしているシンガポールの IT 化訴訟マニュアルの前半部分を紹介したが、是非全文を英語で一読し、わが国でも広く参照されることを望む次第である。

### 参考文献

- ① 阿多博文「改正民事訴訟法の要点①—デジタル化の法整備」(2023) 自由と正義 74 巻 3 号 12 頁 日本弁護士連合会
- ② 阿多博文「民事裁判手続のデジタル化 (IT 化) —②ウェブ会議等」(2022) 法律のひろば 75 巻 9 号 18 頁 ぎょうせい
- ③ 山本和彦・阿多博文・橋爪信・脇村真治「座談会 民事訴訟手続の IT 化—立法の経緯と論点」(2022) ジュリスト 1577 号 14 頁 有斐閣
- ④ 上田竹志「オンライン申立て及び周辺手続」(2022) ジュリスト 1577 号 34 頁 有斐閣
- ⑤ 今津綾子「口頭弁論期日等におけるウェブ会議の活用」(2022) ジュリスト 1577 号 40 頁 有斐閣
- ⑥ 桜庭信之「改正民訴法にみる情報セキュリティの問題」(2022) ジュリスト 1577 号

IT 訴訟化を考える

46 頁有斐閣

- ⑦ 定塚誠「法定審理期間手続」(2022) ジュリスト 1577 号 52 頁 有斐閣
- ⑧ 越山和広「被害者の氏名等を相手方に秘匿する制度」(2022) ジュリスト 1577 号 58 頁 有斐閣
- ⑨ 山本浩美「法定審理期間訴訟手続の創設について」(2022) 比較法制研究第 45 号 1 頁
- ⑩ 垣内秀介「民事裁判手続の IT 化—①オンライン申立て・訴訟記録の電子化」(2022) 法律のひろば 75 巻 9 号 13 頁 ぎょうせい
- ⑪ 橋爪信・後藤隆大「民事裁判手続の IT 化—③裁判所における現行法上の取組と運用」(2022) 法律のひろば 75 巻 9 号 24 頁 ぎょうせい
- ⑫ 笠井正俊「法定審理期間訴訟手続」(2022) 法律のひろば 75 巻 9 号 43 頁 ぎょうせい
- ⑬ 大坪和敏「民事裁判手続の IT 化—④弁護士の立場から」(2022) 法律のひろば 75 巻 9 号 30 頁 ぎょうせい

## 最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

経営管理研究科 教授  
宮内 惇至

### 【要約】

2023 年春、米国の 4 つの中堅銀行が相次いで破綻し、スイスでは大手銀行クレディ・スイスが UBS に救済合併された。一連の破綻は、世界の金融システムが直面する問題点を明らかにした。具体的には、金融機関における流動性リスクや金利リスクの管理体制、それを監督する当局の能力、規制の有効性や副作用、破綻処理体制の実効性、などが問題視されている。現時点で国際基準を強化する動きは広がっていないが、金融システムの規制監督体制は多くの課題を抱えたまま脆弱な状況にある。本稿では、一連の破綻で明らかになった規制監督の問題点を整理したうえで、足許の当局の動きを展望する。さらに、残された規制監督上の課題への対応のあり方について、①規制資本水準の適正化、②規制と監督とのバランス、③金融機関の反応を勘案した制度設計、④公的資金の活用、などの視点を提示する。

### 【キーワード】

国際金融規制、バーゼルⅢ、銀行監督、流動性リスク、銀行勘定の金利リスク、破綻処理

### 【目次】

1. はじめに
2. 米国の銀行破綻における規制監督上の問題点
3. クレディ・スイス（CS）の破綻における規制監督上の問題点
4. 監督の機能不全
5. 足許の規制監督に関する当局の動き
6. 今後の対応のありかた

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

## 1. はじめに

2023年春、米欧で銀行業界の混乱が広がった。3月8日から19日までの12日間に4つの大手・中堅銀行が相次いで破綻した。さらに、5月1日にも米国の中堅銀行が破綻に追い込まれた。信用不安が広がり、銀行の株式やAT1債の価格が急落、CDSのスプレッドが拡大、市場のボラティリティが世界金融危機以来の高水準を記録した。

破綻の原因としては、銀行の杜撰なリスク管理に加え、監督当局がそれらを見逃す、ないし是正できないなどの問題があった。また、一部の国がバーゼル規制を厳格に実行していない問題や、資本や流動性バッファーなどのマクロプルーデンス規制、破綻処理制度などが所期の機能を発揮しなかった問題などが指摘されている。

こうした状況の下で、欧米諸国の一部の政治家やメディアなどが銀行規制の国際基準の強化を唱えた。しかし、主要国の当局は、監督体制の見直しや導入途上にある既存の国際基準の実施を優先課題とし、国際基準の見直しを先送りしている。当局が国際基準の強化論に安易に与せず、冷静に対応した点は高く評価できる。

さらに、2023年10月にバーゼル銀行監督委員会（以下、バーゼル委：BCBS）と金融安定理事會（FSB）から相次いで、今次の混乱から得られた教訓を整理した報告書が公表されている。これらも規制強化を前提とするものではなく、あくまで、「政策の選択肢を検討する必要性を評価する」作業と位置づけられている。こうしたことから、当面、海外の銀行破綻に日本の銀行規制が影響を受けるリスクは後退している。

もっとも、既存の国際基準が各国で規制として実施されれば、破綻により明らかになった制度面の課題への対応が俎上に上るだろう。とくに、資本比率規制の水準見直し、各種バッファーによる追加的な資本賦課の妥当性、流動性規制の見直し、有価証券含み損益の扱い、破綻処理のあり方などへの対応が主要な課題といえる。

これらの課題はいずれも金融システムの不安定化要因だけに、当局は正面から向き合う必要がある。その際、後述するようにとくに重要な視点となるのは、金融機関のインセンティブや期待形成を勘案して規制を見直す、非銀行部門も含めて金融システム全体の安定を目指す、監督と規制のバランスを最適化する、公的介入の位置づけを明確にして過剰な規制を抑止する、などであろう。

本稿では、第2節、第3節で銀行破綻における監督規制上の問題点を米国、欧州の順に整理する。そのうえで、第4節では、監督が機能不全に陥っている根本的な要因とその背景について考察する。さらに、第5節で破綻を踏まえた当局の規制監督に関する動き振り返り、第6節で今後の対応のあり方を考察する。

## 2. 米国の銀行破綻における規制監督上の問題点

本節では、米国で相次いだ銀行破綻に共通する論点について、監督面、規制面の順に整理する。

### (1) 監督面の問題点

米銀破綻に関する監督面での主な論点は以下のとおりである<sup>1</sup>。

第一に、金利リスクや流動性リスクに関する銀行の杜撰なリスク管理に対して、監督当局のモニタリングが機能しなかった点である。たとえば、シリコンバレー銀行（SVB）に対する Fed の検査は、22 年夏まで一貫して高評価だった。しかし、その前年にはポストコロナの過剰流動性とテックブームに乗って SVB のバランスシートは急拡大しており、預金保険対象外預金が急増する一方、増加した資産の大半が債券投資に向けられていた。この結果、金利リスクと流動性リスクが急速に拡大した。それにもかかわらず監督当局であるサンフランシスコ連銀は検査で高評価を下し、十分な是正策を求めなかった。

第二の論点は、2022 年になってようやくリスク管理の不備を指摘した後も改善に向けた施策が十分に実行されなかった点である。監督当局が課題の是正策を実行させる能力に限界があることが浮き彫りとなった。サンフランシスコ連銀の上位機関である FRB（連邦準備制度理事会）は、「課題に関する挙証責任を果たすための証拠集めに集中しすぎていた」と整理している。

第三に、上記の論点の背景として、トランプ政権の下での tailoring と呼ばれる中堅行を対象とする規制緩和により監督姿勢が後傾したことが挙げられる。当時、中堅行に上位行並みの規制を課することは過大な負担になると考えられ、中堅行の規制軽減が政権主導で進められた。同時に、監督当局には権限の濫用を抑止するために適切な手順を踏むことが求められた。こうした環境下で、監督当局では、政治からの批判を恐れて監督姿勢が慎重になり、銀行に検査負担をかけないように、あるいは挙証責任を果たすために、慎重に手続きを踏む雰囲気が強まった。そうしたなかで、問題を上位者に報告することさえ躊躇するようになったと言われている。

### (2) 規制面（国際基準）の問題点

次に、米国の銀行破綻における規制面の問題点を振り返ってみたい。これは国際基準の問題と米国のローカルルール特有の問題とに分けられる。

まず、国際基準の論点を整理する。

#### ①自己資本の水準と信用不安の関係

破綻した米銀、クレディ・スイスともに直前まで規制の要求水準よりもかなり高い自己資本比率だった。それにもかかわらず破綻に至り、広範な信用不安を惹起した。世界金融危機以降の一

<sup>1</sup> 米国の当局は、いくつかの破綻銀行の監督に関するレビューを公表している。FRB（2023）、FDIC（2023a）、（2023b）などである。

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

連の規制改革は「資本水準を高くすれば金融危機の可能性を削減できる」という考え方に基づいて資本規制を強化してきた。しかし、今回の一連の破綻と広範な信用不安はこうした規制資本頼みのアプローチに疑問を投げかけている。

今回の破綻と信用危機を招いた最大の原因は、新しいビジネスモデルの展開に伴って拡大した金利リスクや流動性リスクに対する杜撰な管理体制にある。資本規制だけではこうした問題への対応は難しい。今回の混乱を通じて改めて得られた教訓は、高い資本水準を求める規制では金融システムの安定を達成できず、規制と監督とのバランスが重要ということであろう<sup>2</sup>。

また、世界金融危機後、ベア・スターンズ、リーマン・ブラザーズ、AIGなどのケースを踏まえて「大手銀行にはシステミックリスクを惹起する『負の外部性』がある」と整理された。そのうえで、「システミックに重要な金融機関」(SIFIs)に対し銀行の規模に応じて追加的な資本賦課を行う G-SIFIs 規制が導入された。しかし、今次の米国での混乱は、SIFIs によるものではなく、中堅行に端を発するものだった。SIFIs の存在自体をシステミックリスクの要因と見なして自己資本をアドオンする規制には疑問が投げかけられたといっていよう<sup>3</sup>。

### ②満期保有債券 (HMT : Hold to Maturity) の扱い

SVB などが急増する預金の運用先とした国債などの債券の大半を HMT に分類して、含み損を資本規制から控除しないうえ、会計上も明らかにしない扱いとしていた点も問題となっている。こうした扱いが資本規制を空文化し、リスク管理を弛緩させ、市場の規律付け機能を低下させた。

こうしたことから、HMT の含み損益を AFS (Available for Sale : その他有価証券) と同様に規制資本比率に反映させるべきか、という論点が浮上している。また、HMT 債券の含み損益を開示すべきか、という論点も議論の俎上に上っている<sup>3</sup>。

### ③流動性規制の有効性

LCR (Liquidity Coverage Ratio : 流動性カバレッジ比率) 規制の有効性についても疑義が生じた。LCR 規制の預金流出の想定は、最も大きい企業預金でも 30 日間で 40% だった。だが、SVB では 2 日で全体の 85%、シグニチャー銀行 (SBNY) では 1 日で 20% と想定を大幅に上回った。

LCR の想定は世界金融危機の際に生じたワシントン・ミュージュアル (10 日間で 10%)、インディマック (14 日間で 8%) などの預金流出を参考にしている。しかし、流動性リスクの発現形態は多様であり、画一的な規制で対応しようとする試みには無理があった。

もともと tailoring により SVB や SBNY は LCR 規制の対象にはなっていなかったが、仮に両行が LCR 規制に服していたとしても、預金流出の速度は想定をはるかに上回っており、流動性バッファーでは破綻を抑止するには全く不十分だった。想定外の預金流出が生じた背景には、偏った預金者の構成、預金保険の対象外預金比率の高さ、などの要因に加えて、SNS による瞬時の風評

<sup>2</sup> 宮内 (2023)

<sup>3</sup> BCBS (2023)

の伝播やワンクリックで巨額の資金移動が可能などの「デジタル・バンクラン」要因が重なっている。

このうち、「デジタル・バンクラン」については、デジタルライゼーションの下での特有の事象として、強い懸念を生んでおり、預金保険のあり方も含めた議論に発展している。もっとも、今回の急速な資金流出は SVB も CS も杜撰なリスク管理を長期間に亘り放置したうえ、市場とのコミュニケーションが拙劣だったなかで、問題が一気に火を吹いた面がある。その意味では、急速な預金流出はデジタル化要因だけではない点には留意が必要である。どこまでがデジタル化要因で、どこまでがリスク管理や監督の不備などの伝統的な要因によるものなのか、見極めたうえで過不足のない対策を講じることが肝要だ。デジタル・バンクランに気を取られるあまり、リスク管理や監督の議論が疎かになってはならないし、拙速な規制強化に動くべきでもない。

また、LCR の分子が「高品質流動資産」として HMT の債券を含んでいた点も批判を浴びている。有事の際に売却して換金することを前提としているのであれば、HMT に分類していることと矛盾するからである。また、一方で HMT の含み損を資本比率から控除していないのに、他方で HMT の債券を LCR の分子に算入しているのは一貫性を欠いているとの指摘もある<sup>4</sup>。

#### ④破綻処理

世界金融危機では巨額の公的資金を投入せざるを得なかった。それが将来のモラルハザードにつながるとの懸念から、その後の規制改革では、「公的資金を利用した当局の介入がないかたちでの破綻処理」（ベイルイン）が可能な体制とすることで、Too-Big-to-Fail (TBTF：大きすぎて潰せない) 問題によるモラルハザードの抑止を目指している。今回の米銀の破綻処理プロセスについてみると、規制改革の中で整備した方法に従っており、ベイルインの体裁を整えている。もっとも、FDIC（連邦預金保険公社）による全預金保護や破綻銀行の売却先への保証の提供などの支援が行われており、実のところベイルインが目指したモラルハザード抑止は達成できていない。また、表だった公的な介入がないことで、不安心理の抑止に時間がかかり、破綻銀行の売却先の選定に手間取り、結果的に破綻処理のコストを高めた。ベイルインを目指すことの妥当性やフィージビリティに疑問符が付いたことは否めない。

破綻処理については、クレディ・スイスのケースと合わせて第 3 節でも議論する。

### (3) 規制面（米国の国内ルール）の問題点

規制面での米国特有の論点は、tailoring によって中堅行向けの規制が国際基準に比べて大幅に緩められたことである。とくに、次の点が重要である。

<sup>4</sup> ただし、HMT に分類した債券をバランスシートに残したまま、レポ市場で資金化することが可能であることを強調する見方もある。もっとも、短期資金市場での調達困難になった際の流動性バッファを保有していることが LCR の趣旨なので、レポでの調達を前提とすることはこうした趣旨に反するとの見方もある。BCBS (2023)

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

### ① AFS の含み損益

国際基準では資本算入する AFS の含み損益について、tailoring では中堅行以下で算入しない扱いとした。このため、AFS に分類して運用した有価証券が金利上昇で含み損を出しても自己資本比率に反映されなかった。この結果、銀行のリスク管理が弛緩したほか、金利上昇への対応（損切り、ヘッジ）が後手に回って損失が拡大した。

### ② 銀行勘定の金利リスク（IRRBB）

IRRBB については、国際基準では自己資本賦課の対象外だが、「第二の柱」で監督的対話や開示の対象となっている。ところが、tailoring により、今回破綻した中堅行は「第二の柱」の対象外とされていた。

SVB の IRRBB は 21 年以降、監督的対話を強化するトリガーの国際基準を超過したリスク量となっていた。しかし、基準の対象ではなかったため、当局への報告や開示が遅れた。破綻した米銀について、バーゼル委は「IRRBB 基準を適切に実施していれば、当局による適時適切な措置が可能になり、銀行のリスクを適切に軽減できた」との見方を示している<sup>5</sup>。

## 3. クレディ・スイス（CS）の破綻における規制監督上の問題点

次に、CS の破綻の経緯を簡単に振り返ったうえで、この破綻が提起した監督面、規制面の論点について順に整理したい。

### （1）監督面の問題点

CS を巡ってはここ数年にわたり様々なスキャンダルが発生していた。とくに 2021 年にはアルケゴスの破綻による巨額の損失が発生した。この損失を主因として CS は赤字に転落した。さらに預かり資産の流出が追い打ちをかけて、22 年 6 月には 3 四半期連続で赤字となることが明らかになり、格付が低下した。そこで投資銀行部門の圧縮を柱とする再建策を打ち出したが、信用不安に歯止めがかからず、22 年中に富裕層からの預かり資産が 3 割減少した。

2023 年 3 月に入って、年次報告書の公表延期、2 年連続大幅赤字の公表、監査法人の内部管理の有効性に関する反対意見の表明、有力株主による追加投資不参加の表明などが相次ぎ、資金流出が加速した。スイス当局は支援の用意があることを表明したが、信用不安に歯止めがかからず、UBS が買収する形での救済合併に至った。

こうした破綻の背景には、米国の破綻銀行と同様にリスク管理の問題がある。2021 年のアルケゴスへの巨額損失の後、CS は内部調査の報告書を公表した。そこでは、リスク管理上の問題として、①特定顧客のマージン不足や貸出枠超過の常態化、②大口顧客の不十分なモニタリング、

<sup>5</sup> BCBS (2023b)

③組織のサイロ化、④フロント（営業・市場部門）の言いなりのミドル機能（リスク管理部門）、などの問題点を指摘したうえで、改善策のリストを提示している。それにもかかわらず、破綻直前には監査法人から内部管理体制を否定されるなど、問題の表面化以降も改善策を進められないでいた。

この間、スイスの監督当局は問題を把握しながら、十分な改善への取り組みを実行させることができなかった。監督が機能不全に陥っていたことになる。これには、後述するように、世界金融危機以降の一連の規制改革のなかで監督機能の位置づけが相対的に後退したことも影響している。また、スイス特有の事情として、① CS、UBS などの大銀行の監督はスイスのような小国の政府では困難、② CS は欧米に主力の機能が分散しているため、スイス当局の監督が困難、③ スイスの金融業は顧客情報の秘匿をセールスポイントとしているため、スイス当局も米英当局に十分な開示を行わないので、レシプロ的に米英当局から情報が得られないことから十分な監督が困難、などの要因を指摘できる。

## （2）規制の問題点

CS の破綻は、以下のように現行規制に関する課題を明らかにした。

### ①自己資本規制の水準

CS も SVB などと同様、自己資本比率が規制の要求水準を大幅に上回っていたにもかかわらず、信用不安が拡がり、預金流出が加速して救済合併に追い込まれた。ここでも自己資本の充実が必ずしも金融システムの安定を意味しない事例を示したといえる。

### ②破綻処理、ベイルイン

CS の破綻では、世界金融危機以降に整備されてきた破綻処理の枠組み（RRP：Recovery and Resolution Plan）を用いなかった。枠組みどおり法的に倒産させたうえで国有化することはせず、存続したまま（倒産させずに）買収される方法を選んだ。もとよりスイス当局は国際的な枠組みに則る義務はない。こうした買収の形をとったことで、円滑に処理できたことは評価すべきであろう。逆に言えば、国際的に進めてきた RRP の仕組みは必ずしも最善の策ではなく、実務的なフィージビリティには課題があることが明らかになった。

また、CS のケースは形のうえでは公的資金に依存せずにベイルインを達成したように見える。しかし、買収に際して、スイス当局は UBS に一定額以上の損失が発生した場合、これを補填するという特約を結んでいる。これは、買収を円滑に進めるために、目立たない形で公的資金を使ったことになる。公的な支援で買収を可能にすることで、法的破綻による株主や債権者の損失が回避されたことになる。この結果、ベイルインが目指すモラルハザードの抑止効果は大きく減殺されたといってよいだろう。

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

### ③ AT1 債

救済合併を円滑にすすめ、公的な負担を抑えるために、CS の AT1 債 (Additional Tier1 債券) を全損とすることが決定され、大きな議論を呼び起こした。また、世界中の AT1 債の市場にも混乱が生じた。これは、多くの予想に反して「株式が全損になっていないのに、債券が全損になる」という優先劣後関係の逆転が発生したためである。

AT1 はリスクアセットの 1.5% を上限として Tier1 への算入が認められている。米国では優先株の形態をとっているが、欧州や日本では主に債券の形態で、株式転換型と全損型がある。Tier1 の要件は going-concern (破綻していない状況) での損失吸収機能である。損失吸収機能とは、「返済しなくても債務不履行にならない」、「返済義務をなくす」ということである<sup>6</sup>。going-concern は破綻して株式が無価値になる前ということなので、全損型の AT1 債は、当初から株式との優先劣後順位の逆転が生じる設計だった。AT1 債の全損措置は、バーゼル合意に記載され、CS の AT1 債の目論見書にも記載されていたルール通りの措置であって法的には問題ない。

問題なのは、市場参加者が AT1 債のリスクを理解していたのか、という点である。そうではなかったから、CS 破綻の直後に AT1 債市場が混乱したのだろう。欧州当局は全損型 AT1 債のリスクについて、導入当初は市場に対してたびたび説明していたが、時間の経過とともに全損型 AT1 債のリスクが徐々に過小評価され、発行量が増加すると、市場の誤解を糺さなくなった<sup>7</sup>。当局が市場の誤解を黙認するようになったのである。優先劣後関係が逆転するという複雑なリスク・プロファイルの全損型 AT1 債を設計しただけに、当局はリスクについての説明を惜しむべきではなかった。今後は発行者と当局によるリスクについての説明努力が必要といえよう。

また、AT1 債には全損のほかにも損失を抑制する様々な機能があるが、CS はそれらを生かすことができなかった。たとえば、CS は割高なスプレッドでの AT1 債の借り換えを続けていた。借り換えをせずに元の AT1 債を保有し続ける選択肢もあった。しかし、「CS に償還の選択権が生じた時点で借り換える」との慣行を破れば市場での評判の悪化 (stigma) が懸念されたため借り換えを続けた。このほか、CS は裁量的に AT1 債の利払いを停止することもできたが、大幅な赤字の下でも停止しなかった。これも stigma を懸念してのことである。

結局、stigma を勘案すると、全損型 AT1 債は実質的に当局介入による破綻処理でしか損失吸収機能を生かすことができないことが明らかになった。このような資本性商品を Tier1 適格と認定して良いのか、という問題は、今後の見直しの論点になるものと思われる。その際、AT1 債を株式転換型に限定する方法も考えられるが、現在の全損型 AT1 債の大きなプレゼンスを踏まえれば、制度変更は一筋縄ではいかないだろう<sup>8</sup>。

<sup>6</sup> 秀島 (2023)

<sup>7</sup> BCBS (2022) は昨年末の規制改革の評価のなかで、「AT1 債のリスクは市場におおむね的確に理解されている」と結論付けていた。

<sup>8</sup> BCBS (2023b)、Coelho (2023)

#### ④流動性規制

流動性規制の限界も露呈した<sup>9</sup>。第一に、CS では LCR 比率の分子となる高品質流動資産のかなりの部分が日中流動性ニーズへの対応に必要とされていることが明らかになった。これらは LCR の目的に適うものではなかった。

第二に、流動性ストレスの下でも CS は stigma を恐れて流動性バッファーを使うことができなかった<sup>10</sup>。流動性バッファーは調達負担を増やしただけで、規制が狙った有事の支えとしては機能しなかった。

第三に、救済合併前 10 日間だけで LCR が想定する 30 日間の流動性ニーズの想定を上回る資金の流出が発生した預金カテゴリーがあった。SVB ほどではないが、CS でも LCR の想定のがさが明らかになった。

### 4. 監督の機能不全

#### (1) 規制偏重と監督軽視

上記のとおり、米国、スイスともに破綻の背景には監督の機能不全があった。その原因として、トランプ政権下での規制緩和の影響やスイス特有の事情があったことは指摘したとおりである。

これらのほかに、より根本的な監督の機能不全の原因として、世界金融危機以降の規制改革が規制偏重、監督軽視に流れていた点を指摘できる。その背景には次のような事情がある。

第一に、世界金融危機により金融機関のリスク管理や監督への不信感が広がったことである。ベア・スターンズ、リーマン、AIG をはじめ多くの金融機関が偏った過大なリスクテイクを行ったために経営が不安定化した。また、本来それを牽制し、抑止すべきリスク管理部門が十分に機能しなかった。さらに、リスク管理の不備を指摘すべき監督部門もグレート・モデレーションのユーフォーリアのなかで十分に機能できなかった。

第二に、世界金融危機後にブラックスワンの不可知論が台頭したことである。どうしてもわからないリスクが存在しているのであれば、それを管理したり、監督したりすることには限界があるとか、予知不能なリスクに対しては予め多めに資本を積んで備えておくしかない、といった考え方にも支えられて、高い自己資本比率や資本バッファーが設定された。

第三に、強力な規制が監督の代替になると考えていたことである。規制を厳しくすることを理由に監督は簡素にしてもよいとか、金融機関の監督負担を軽減して活動の自由度を高めても強力な規制があるのだから金融システムの安定は確保できる、といった考え方が各国での監督姿勢の後退につながった。

---

<sup>9</sup> BCBS (2023b)

<sup>10</sup> この事象は 2020 年のコロナショックの際に欧米主要行で広く見られた。

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

## (2) 規制と監督との相互補完

規制と監督とは車の両輪の役割を果たすべきで、相互に代替できるものではない。バランスよく補完的に配置してこそ、金融システムの安定と金融仲介機能の活力維持が達成できる。バランスを失って規制に依存したことが、金融システムを不安定化し、活力を奪うこととなった。

規制と監督はそれぞれに一長一短がある。規制に頼りすぎれば画一的になり、環境変化や規制裁定行動に対応できない。たとえば、SVBのように急速に変化するビジネスモデルのなかで、会計区分を用いて規制裁定を行うケースへの対応は監督の出番である。また、預金保険にカバーされていない預金の急速な増加が孕むリスクへの機動的な対応も規制では難しく、監督的に対応する必要がある。

逆に監督にも限界があり、それらを留意しながら運用する必要がある。たとえば、監督的な対応には、事前の予測可能性が低いという問題がある。恣意性を排除し、一貫性のある取り組みをする必要があるが、この点は規制に比べると限界がある。また、監督には権限濫用の可能性があり、透明性を確保しながら運用しないと金融機関が委縮する。このように過度に監督的に対応しても弊害が生じる可能性がある。規制と監督がそれぞれの強みを生かして相互補完的に効率よく機能するのが理想である。

## (3) 銀行勘定の金利リスクと流動性リスクの監督

一連の銀行破綻では、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）や流動性リスクなど、規制で取り扱うことが難しく、本来なら監督を活用すべき分野で問題が生じた。規制偏重・監督軽視の咎が出たともいえる。

IRRBBを規制に落とし込むのが難しい理由はコア預金の存在である。コア預金とは、期限の定めがなく、いつでも引き出しができる普通預金や当座預金のうち、長期間金融機関に滞留する預金のことである。預金者は決済等の必要性などからこれらの期限の定めのない預金を滞留させる。こうしたコア預金の存在が銀行のマチュリティ・トランスフォーメーション機能を支えているのである。

ただ、コア預金の客観的・理論的な計測は簡単ではない。通常、各銀行が自行の預金者の行動パターンを踏まえて独自のコア預金モデルを開発している<sup>11</sup>。しかし、マーケットリスクや信用リスクのモデルのように、大量のデータを投入して金融工学的手法で高精度の計測ができるわけではない。伝統的な計量経済学的手法でモデルが作られており、予測精度は低く、恣意性が排除できない。どのようなモデルを選ぶかによって、計測結果には大きな差が出る。

このようなコア預金モデルの性質上、一律に規制の対象とすることは難しい。ひとたび資本規制の対象とすると、リスクが低く算出されるモデルが使われやすいため、リスク管理を阻害する恐れがある。

---

<sup>11</sup> 銀行ごとに預金者の行動様式には差異があるため、各銀行で独自の計測に基づくモデル作りが求められる。

こうしたことから、バーゼル規制では IRRBB について、第 1 の柱（自己資本比率規制）の対象とはせず、第 2 の柱（監督的な対話）の一部としている。そのなかで、共通の金利変動シナリオをいくつか定め、損失が一定線を上回る場合に、アウトライヤーとして、改善策を当局と協議することとしている。こうしたソフトなアプローチは、規制が銀行のリスク管理を歪めたり、マチュリティ・トランスフォーメーションを阻害したりしないようにするための工夫といえる。もとよりこのアプローチの前提は、監督が機能していることである。世界金融危機以降の監督軽視の風潮のなかで IRRBB でリスク管理上の問題が生じたのはある意味で必然だったといえよう。

流動性リスクも規制で対応するのが難しい。前述のとおりリスクの発現形態は状況次第で千差万別である。リーマンショック当時の預金流出を前提にパラメータを定めている LCR などの流動性規制は、別のストレス事象にフィットする保証はない。一連の銀行破綻のもとで機能しなかったのは当然のことといえる。

流動性リスクについては、その時点での市場環境や蓋然性の高そうなストレスシナリオを踏まえて、金融機関と当局が恒常的に対話をする監督的アプローチが効果的だろう。IRRBB と同様に、流動性リスクを十分に監督できていなかったなかで問題が生じたのは必然といえるだろう<sup>12</sup>。

## 5. 足許の規制監督に関する当局の動き

### (1) 国際基準に関する当局の動き

2023 年 3 月の銀行混乱以降、規制強化を求める声が各国の政治家やメディアなどで広がった。しかし、国際基準設定主体や各国当局のスタンスはいたって冷静で、拙速な規制強化には踏み込まないとの判断を示している。

バーゼル委の上位部会である中央銀行総裁・監督当局長官会合（GHOS）は、2023 年 9 月のプレスリリースで、①監督強化の優先、②追加の分析、③中期的な政策オプションの検討の必要性の評価、などの対応方針を打ち出したうえで、④バーゼルⅢの早期導入への期待をあらためて表明している<sup>13</sup>。監督強化を最優先とした点は当然の対応であろう。一方で、規制強化論に対しては、既存の合意のうち「バーゼルⅢ最終化」と呼ばれる未実施部分を整齊と進めることを確認するにとどめ、新たな規制改革については、まずは分析を深めて問題の所在を確認し、そのうえで中期的に見直しが必要かどうかについて検討すると述べている。とくに、「中期的な政策オプションの検討の必要性の評価」という回りくどい表現は、今すぐの規制強化は行わないし、先行き検討する必要性にすらコミットしない、という意味とみられ、現時点で規制見直し論議に火が付く可能性を封じている。拙速な規制強化論に飛びつかない当局の冷静な対応は評価してよいのではないだろうか。

<sup>12</sup> 2023 年春の銀行破綻では大きな問題とはならなかったが、市場流動性リスクも定量的に捉えるのが困難で規制になじまないため、監督的に対応する必要がある。

<sup>13</sup> BCBS (2023a)

## 最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

こうした慎重なスタンスの理由は明らかではないが、①景気後退が展望される現在の経済局面への悪影響、②そもそも規制強化が正しい対応か分析が不足、③政治的な規制強化論に拙速に飛びつくと規制問題が政治化して收拾困難になる恐れ、④規制強化がバーゼルⅢなどの世界金融危機以降の一連の改革が不十分だった証左とみられて当局の責任問題につながる懸念、⑤現在進行中の「バーゼルⅢ最終化」の実施への悪影響、などが考えられる。もとより各国当局の思惑は様々だろうが、いずれにせよ拙速な規制強化に踏み込まないという点では合意が得られたということである。

GHOSの1か月後、2023年10月には、バーゼル委から銀行混乱の教訓を整理する報告書が公表された<sup>14</sup>。GHOSの方針どおり、規制の具体的な見直しには踏み込まず、今回の混乱から得られた教訓を整理し、①銀行のリスク管理実務とガバナンス体制がレジリエンスにとって最重要、②銀行の弱点を監督が早期に特定し、迅速に修正することが重要、③金融の安定を守るにはバーゼルⅢ最終化の実施が重要、といった点を強調している<sup>15</sup>。

以上のように銀行混乱への対応として国際的な規制が強化されることも、その結果、邦銀にも影響が及ぶという事態もひとまず回避されている。

## (2) 米国の国内ルールに関する動き

国際基準の改定は見送られたが、連鎖的な破綻が生じた米国では国内ルールの見直しが進んだ。金融当局からは、国内基準行にも国際基準を適用していく規制案などが提示されている。

まず、FDIC（連邦預金保険公社）は米国の預金保険に関する改革案を2023年5月に市中協議に諮り、3つの選択肢を示している。これらは、①保険がカバーする上限額の引き上げ、②預金の全額保護、③事業会社の決済用資金の口座を保険の対象に加えて高い保険料を課する、である。FDICは③案を最も有力と位置付けている<sup>16</sup>。これは、案①は多少の上限引き上げでは保険対象外預金増加への対策としてほとんど実効性が上がらないし、案②はモラルハザードが深刻化するため、案③が流出しやすい預金への対応として最適、と考えているからである。

また、FRBは2023年4月のSVB破綻に関する報告書の中で、監督上の指摘を実施しない場合、追加的な資本賦課を検討するとの方針を明らかにした。続いて2023年7月に米国当局は合同で「バーゼルⅢ最終化」の国内規制案を市中協議に付した。「バーゼルⅢ最終化」の国際基準は2017年末に完成している。それを米国の国内規制に落とし込むための市中協議案なので、2023年3月の銀行破綻の前から進められていた作業である。したがって銀行破綻をトリガーと

<sup>14</sup> BCBS (2023b)

<sup>15</sup> バーゼル委の報告書に続いて2023年10月に金融安定理事会(FSB)が公表した報告書(FSB(2023))は破綻処理の枠組みに関する銀行混乱の教訓を整理している。

<sup>16</sup> FDIC (2023)。なお、FDICは、2023年春のストレス下で、SVB等の破綻銀行の預金を全額保護した結果生じた損失について、大手・中堅行が95%を負担する案を提示している。これは、今後の全額保護による預金流出抑止のメリットを享受したのが主に大手・中堅行だった、との見方に基づいている。

した規制ではない。しかし、市中協議案の内容を見ると、銀行破綻で中堅行の規制緩和の行き過ぎが露呈したことから、tailoring を大幅に後退させて、中堅行にも国際基準を広範に適用することとしている。当局が銀行破綻を奇禍として tailoring を巻き戻す規制強化案を打ち出したかたちだ。このなかで、AFS の含み損益を自己資本比率に算入する国際基準を中堅行にも適用する方針を示している<sup>17</sup>。

なお、日本でも国内基準行には AFS の含み損益を自己資本に算入しない国内ルールとなっている。理由はプロシクリカリティ（経済変動の増幅効果）の緩和が目的とされている。しかし、米国の状況に鑑みれば、AFS の含み損の不算入はリスク管理の弛緩を招いて大きな損失や破綻に繋がり、むしろプロシクリカルな要因となっている。日本では、地銀の有価証券投資の含み損が問題化しているが、リスク管理のインセンティブを高めるためには、日本の AFS も米国同様、国際基準並みに含み損を自己資本に算入する扱いとすることが妥当だろう。

## 6. 今後の対応のありかた

以上のように、国際的にも米国内でも、一連の破綻への対応の方向性が見えてきた。もっとも、いずれの施策も取り敢えずの弥縫策の感は免れず、現行の規制監督の枠組みが抱える本質的な課題に踏み込むものではない。もとより破綻の直後で政治やメディアに規制強化論が渦巻く中、規制見直しの議論を拙速に開始すれば、世界金融危機直後と同様、無用に厳しい規制強化となるだけに、監督機能の見直しや既存の規制の実施などに絞った当局の対応は賢明だった。しかし、金融システムは多くの課題を抱えたまま脆弱な状況にあることも確かである。これは、長年の超金融緩和の下で、金融システムが安定している日本ではわかりにくい点ではあるが、いずれ機を見て修正にむけた国際的な議論を開始する必要があるだろう。

以下では、金融システムを強化していくうえで改革すべきポイントについて、いくつか問題提起することとしたい。

### (1) 規制が要求する資本水準の適正化

自己資本比率や流動性比率が規制の要求水準を大きく上回っていた銀行に信用不安が発生し、預金が流出して破綻に至った。自己資本比率を高めれば銀行経営が安定するわけではないし、規制で流動性を積み上げても取り付けは防げない、というシンプルな教訓が残った。

また、規制水準が高すぎるために、銀行が規制資本対比でみた収益性の低い業務から撤退する動きが進んでいる。さらに、大手行は資本負荷の上昇を避けるために業容拡大を抑えている。こ

<sup>17</sup> OCC, FRB and FDIC (2023a)。同様に 2023 年 8 月に相次いで公表された OCC, FRB and FDIC (2023b) や FRB and FDIC (2023) などの市中協議案は、劣後性長期債務 (TLAC のようなペイルインを支える負債) の発行や Living Will (自らが破綻した際、迅速に秩序だてて破綻処理するための計画) の準備などを中堅行に義務付けている。

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

の結果、銀行の業務内容の集中、市場参加者の減少に伴う市場流動性の低下、ファンドや債券市場などの非銀行金融仲介（NBFI：Non-Bank Financial Intermediation）へのリスクの移転、NBFIと銀行との規模のアンバランスによるストレス下での市場流動性の不安定化、などが問題となっている。また、前記のように自己資本を高めてもモラルハザードを抑止するようなバйлインが実務上は難しいこともわかった。

規制改革に際してFSBやバーゼル委は、資本賦課を高めることで、「貸出抑制による成長率低下が生じるが、一方で、長期的には金融危機の確率が減少して成長率低下要因が減るので、長期的に見れば平均的な成長率は高まる」と主張して高い自己資本賦課を正当化している。しかし、この分析は、上記のような資本賦課を高めることが金融システムを不安定化する経路を見落とししている。そこまで考えれば、現在の要求資本の水準が長期的に成長率を高めると正当化するのには難しいだろう。

自己資本の要求水準は、「セーフティネットがなければ（モラルハザードがなければ）、市場が銀行に要求したと想定する水準」に設定すべきである<sup>18</sup>。過剰な規制による銀行機能の抑制が、金融システム全体に大きな脆弱性をもたらしている事実を鑑みれば、要求資本の引き下げに向けた議論を進める必要があるだろう。

## （2）規制と監督との最適なバランス

一連の規制改革は規制偏重・監督軽視に陥っていた。その結果、銀行勘定の金利リスクや流動性リスクなど監督的アプローチが有効な分野での問題発生につながった。また、新たなビジネスモデルの展開に機動的に適応できなかった。規制と監督にそれぞれ何ができて何ができないのか、それぞれの特性と限界を踏まえたうえで、両者の最適な相互補完を探るべきだろう。新しいビジネスモデル、急速なデジタルイゼーション、規制裁定行動、定量化が困難なリスク、などは監督を中心に機動的に対応していくべき分野である。規制は監督を補完できても代替することはできない。

今後は規制と監督の最適なバランスを改めて整理していく必要がある。その際、監督的なアプローチを採ることで効果が上がる分野については、これまでの過剰な規制を改め、金融仲介の活力を引き出していく観点も重要である。また、バーゼル委やFSBが各国の監督機能に明示的なガイダンスを与えて、その実施状況を国際的に監視する方法もあるだろう<sup>19</sup>。

なお、米当局からは監督の指摘事項を是正しない金融機関に資本賦課する規制を検討しているが、その場合にはベースとなる資本水準の引き下げとセットで導入することにより、過剰規制の回避を図るべきであろう。

---

<sup>18</sup> Greenspan (1998)

<sup>19</sup> 同時に、監督権限の濫用リスクについても国際的なガイダンスと相互監視を通じて牽制していく必要がある。

### (3) 規制に対する金融機関の反応の勘案

マクロプルーデンス規制の弊害を回避するためには、規制に対する金融機関の反応を勘案して規制を設計すべきである。

こうした観点から重要なポイントを整理しておきたい。第一に、規制の賦課をリスク量に応じたものとするところである。これにより規制裁定行動が惹き起こす市場の歪みを回避できる。逆に、リスクを反映しない規制は、規制裁定行動を誘発してリスクの偏在を生む。規制資本対比でみて有利な取引が選択され、不利な取引が忌避されるからである。たとえば、レバレッジ規制についてみると、高リスクでも低リスクでも規制資本が一律なので、ローリスク・ローリターン of 国債よりもハイリスク・ハイリターンの資産が選好される。これは、同じ規制資本でより多くのリターンが得られるからである。こうした規制裁定行動の結果として、国債在庫の保有が減少し、マーケットメイク機能が低下して国債市場の流動性が低下しやすくなった。

第二に、金融機関の期待形成を勘案して規制の枠組みを作ることが重要である。バッファの扱いを変更することで、当局の意のままに金融機関を操ってプロシクリカリティを削減しようとする試みは失敗している。これは、金融機関が将来の市場や監督者の動きを予想して反応するからである。単純なバッファによる規制を使って、複雑な期待形成をする金融機関をコントロールしようとするアプローチは金融機関の行動やインセンティブに関する洞察を著しく欠いている。

たとえば、ストレス下で当局が資本保全バッファや流動性バッファなどの利用を促しても、金融機関は思い通りには反応しない。金融機関は、①市場での評判の悪化 (stigma)、②その後の監督的指導の強化、③将来の規制の再導入、などを懸念するからである。また、ストレスの際に当局の指示で取り崩しが可能になることが事前に明示されているカウンターシクリカルバッファ (CCyB) についても、これまでのところ所期のカウンターシクリカルな機能を果たしたとは言いがたい。金融機関はストレス時に CCyB が利用可能になることを織り込んで行動している。このため、CCyB の積みました分だけ「規制水準を超過して保有する資本」を圧縮する。この結果、CCyB はあってもなくても金融機関のリスクテイク行動に影響しない。

今後、規制の設計に際しては、金融機関のインセンティブを極力歪めないように配慮し、金融機関の反応を織り込むことが肝要である。マクロプルーデンス規制は、ミクロのインセンティブの歪みや期待の形成が持つシステムミミックな意味合いを見落としていた。ミクロの歪みに伴う金融機関の反応を勘案してシステム全体への影響を勘案する「木を見て森を思う」アプローチが重要である<sup>20</sup>。

同様に、監督にあたっては、規制、会計、税制などの制度や慣行が、金融機関のインセンティブを歪め、結果的にハーディング (集団行動) に導いてリスクの偏在が生じていないか、チェッ

---

<sup>20</sup> マクロプルーデンス規制の結果、銀行部門から NBFi へのリスクのシフトが発生し、金融システム全体の不安定化を招いている。これは、銀行部門というセミマクロの安定だけに焦点を当てているためである。マクロプルーデンスは、ミクロの視点だけでなく、マクロの視点も欠いていたといえる。

## 最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

クする必要がある。世界金融危機の直前に、証券化商品の規制が銀行のインセンティブを歪め、スーパーシニアと呼ばれるハイリスクなのに規制資本賦課が小さいトランシェへの投資を促し、リスクの集中が発生してシステミックリスクにつながったことは記憶に新しい。規制の失敗ではあるが、監督者が「木を見て森を思う」目でリスクの集中要因をチェックしていれば、危機の規模を抑えられたのではないだろうか。

こうした目で現在の局面をみると、ある種の市場から一部の大手行が撤退する動きや大手行が規模を抑制する動きと強力なマクロプルーデンス規制との関係について監督的に検証していくことが重要になる。たとえば、近年、海外では投資ファンドが企業に融資するプライベートクレジットが急速に拡大している。規制強化で融資を増やしにくくなった銀行を代替する形で参入している。特にリスクウエイトの高いM&A関連の融資（なかでもLBOファイナンス）や中企業向けの融資でプレゼンスを高めている。この結果、何らかのショックでファンドの解約が急増し、ファンドの流動性調達が困難になった場合、融資の縮小や保有有価証券の投げ売りなどで金融システムが不安定化するリスクが高まっている。過剰な銀行規制がノンバンク金融仲介（NBFI）へのリスクテイクのシフトを生んで、かえって金融システムを不安定にしているのである。こうした動きと規制との関係について監督を通じて検証することが重要であろう。

また、今回の銀行破綻を踏まえれば、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）についてのバーゼルのアプローチが金融機関の金利リスク管理のインセンティブに正しく働きかけているのか検証する必要があるだろう。とくに日本では、コア預金の実態的なデュレーションは、超金融緩和による粘着性の低い預金の増加、デジタル銀行や新手法の決済サービスの登場などにより、コア預金モデルが前提とする十数年前の金利上昇局面に比べて低下している可能性がある。この点を検証しないままIRRBBの管理を行うと、アウトライヤーを避けようとして、かえって過大な金利リスクテイクをする恐れがある。こうした可能性を念頭に置いた監督が重要だろう<sup>21</sup>。

#### （4）破綻処理における公的資金の活用

世界金融危機以降、モラルハザードを防止するために、公的資金に頼らない破綻処理制度の設計が進められた。この結果、過剰な資本賦課が課せられることとなり、意図せざる副作用が拡大している。過剰な規制・監督を回避するためにも、あらかじめ一定の公的な介入を前提とする体制とした方が効率的ではないだろうか。あらゆるショックに対して、公的介入に頼らずに民間部門の資源だけで破綻処理をするのは難しいことを自覚する必要がある。

日本のような公的資本を前提とした処理体制に対して、海外では「モラルハザードを助長する」との批判が強い。しかし、公的資本は適切に使えば、状況を素早く安定させることができる。もちろんモラルハザードへの対処は重要だが、公的資本の注入を制度設計から排除すれば、自己資本の負荷が非効率な水準まで高まってしまう。

<sup>21</sup> Barr (2023)、Greenwald et al. (2023) などの米連銀関係者も金利上昇に伴う預金デュレーションの潜在的な低下について警鐘を発している。

スイス当局は、国際的に検討されてきたベイルイン手法に則らずに CS を倒産前の救済合併で処理した。FSB（2023）はこの処理の方法を検討しつつ、これまで用意してきた破綻処理手法の有効性を強調している。破綻処理の方法は一通りではなく、状況に応じて柔軟に様々な選択肢を用意した方が適切に対応できる可能性が広がる。一つの方法に拘りすぎる姿勢には危うさがある。

一連の破綻での処理を見ると、ベイルインを装ってはいるが実質的には公的資金が損失補償などの形で投入されている。結局、市場参加者のモラルハザードへの対策として成功したとは言えないだろう。また明確さを欠くベイルインを採ったことで市場の不安感の払拭が遅れて、破綻銀行の価値の低下や連鎖的な破綻の拡大に繋がった。

「バッファー」や「ベイルイン」のように、金融機関の負担に比べて成果の上がらない規制で万全を装う設計は、これまでのところ機能していないうえ、無駄なコストが大きすぎる。また、「公的資金が不要な仕組みを構築できた」とする幻想が想定外のショックへの備えについての思考停止を招いて脆弱性の原因となりかねない。公的資本の活用も含めて、より柔軟に破綻処理方法を模索していくことが重要であろう。

\* \* \*

以上のように、一連の銀行破綻は多くの課題を突き付けている。当面は「バーゼルⅢ最終化」の実施を優先し規制改革には手を付けないこととした当局の対応は適切であるが、金融システム安定化の観点からは、機を見て、持ち越した課題を議論する必要がある。

各国の監督当局は現行規制が抱える問題点に向き合うべきである。日本の当局は 2010 年代半ばから過剰な規制の問題点を指摘してきた。しかし、これまでのところ海外当局は、世界金融危機以降の規制の枠組みを正当化し続けている。一部の当局はバッファーの機能不全やレバレッジ規制の問題点を指摘しているが、各国ともマクロプルーデンス規制の失敗を真正面から認める様子はなく、規制の弊害を直視しようとはしていない。

世界金融危機以降、金融規制は政治化しており、とくに米国の大統領選の結果に振り回されている。また、欧州の当局にはマクロプルーデンスの立案者が残っており、自己否定は難しい。さらに、各国の監督リソースは乏しく、立て直すのは簡単ではない<sup>22</sup>。過剰な規制の副作用で金融システムは脆弱性を抱えたままだが、規制監督ルールの改善に国際的に踏み出す機運は乏しく、各国金融当局は身動きが取れないでいる。

国際金融規制には険しい道のりが待っているが、規制の弊害を直視した議論が動き出すことを期待したい。

<sup>22</sup> 「バーゼルⅢ最終化」の主眼はモデルを用いたアプローチの利用範囲の制約にある。これは海外当局にモデルを監視する能力が十分でないため、モデルで算定した規制資本が過小になる傾向が見られたことによるものである。

最近の海外における銀行混乱と国際的な規制監督

【参考文献】

- 秀島弘高（2023）、「市場を驚かせたクレディ・スイス AT1 債の真実」『金融財政事情』5月30日号
- 宮内惇至（2015）、『金融危機とバーゼル規制の経済学——リスク管理から見る金融システム』勁草書房、9月
- （2023a）、「欧米金融システムの混乱が示した国際金融規制の問題点」『金融財政事情』5月30日号
- （2023b）、「国際金融規制の未来」『証券アナリストジャーナル』12月号
- Barr, M. (2023), speech at "The 2023 U.S. Treasury Market Conference," Nov.
- BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) (2022), "Evaluation of the Impact and Efficacy of the Basel III Reforms," Dec.
- （2023a）, "Governors and Heads of Supervision endorse initiatives in response to the banking turmoil and reaffirm priority to implement Basel III," Sept.
- （2023b）, "Report on the 2023 Banking Turmoil," Oct.
- BOE (Bank of England) (2023), "Bank of England Statement: UK creditor hierarchy," Mar.
- Coelho, R., J. Taneja and R. Vrbaski (2023), "Upside Down: When AT1 Instruments Absorb Losses Before Equity," *FSI Briefs*, No. 21, Sept.
- FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) (2023a), "FDIC's supervision of Signature Bank," Apr.
- （2023b）, "FDIC's supervision of First Republic Bank," Sept.
- FRB (Federal Reserve Board) (2023), "Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank," Apr.
- FRB and FDIC (2023), "Guidance for Resolution Plan Submissions of Domestic Triennial Full Filers," Aug.
- FSB (Financial Stability Board) (2020), "Holistic Review of the March Market Turmoil," Nov.
- （2023）, "2023 Bank Failures: Preliminary lessons learnt for resolution," Oct. Greenspan, A. (1998), "The Role of Capital in Optimal Banking Supervision and Regulation," *Speech at the Conference on Capital Regulation in the 21st Century*, FRB New York, Feb.
- Greenwald, E., S. Schulhofer-Wohl, and J. Younger (2023), "Deposit Convexity, Monetary Policy, and Financial Stability," *Working Paper 2315*, Federal Reserve Bank of Dallas, Oct.
- OCC (Office of Comptroller of Currency), FRB and FDIC (2023a), "Regulatory Capital Rule: Large Banking Organizations and Banking Organizations with Significant Trading Activity," July.
- （2023b）, "Long-Term Debt Requirements for Large Bank Holding Companies, Certain Intermediate Holding Companies of Foreign Banking Organizations, and Large Insured Deposi-

tory Institutions,” Aug.

Single Resolution Board, European Banking Authority and European Central Bank (2023), “SRB, EBA and ECB Banking Supervision Statement on the Announcement on 19 March 2023 by Swiss Authorities,” Mar.

中国会社法の最新改正に関する一考察

## 中国会社法の最新改正に関する一考察

—改正草案を踏まえて—

経営管理研究科 准教授

盧 暁斐

### 【要約】

中国の会社法の改正は、2021年12月に第一草案が公表されて以来、大きな注目と議論を呼んでいる。会社法は1993年の制定以来、複数回の改正が行われてきたが、今回の改正は2005年以来2度目の大規模な改正と言われている。本稿では、今回の会社法改正の背景を解明し、重要な改正点を整理しつつ、法的な観点からどのような問題点があるか等について考察を行った。

### 【キーワード】

中国会社法、会社法改正、コーポレートガバナンス、資本制度

### 【目次】

- 一 はじめに
- 二 なぜ改正が必要か
- 三 改正はなぜ時間を要するか
- 四 改正草案における主な修正点（三審稿を基に）
- 五 終わりに

#### 一 はじめに

技術の進歩やグローバル化の急速な進展に伴い、経済や社会状況は急激に変化し、不確実性が増大している。このような状況において、各国の会社法は迅速な改善が求められ、頻繁な改正を行っている。中国も例外ではなく、急務とされる会社法改正に向けて、2018年には第13期全国人民代表大会常務委員会（以下、「全人代常委会」と称す）の立法計画がスタートし、2019

年法制工作委員会の会社法改正起草グループによる起草作業が開始された<sup>1</sup>。会社法改正草案については、2021 年 12 月に第一審議案が全人代常委会で審議され、意見募集した後、それを踏まえて 2022 年 12 月に第二審議案、2023 年 8 月に第三審議案（以下「三審稿」と称す）が審議されたが、可決されず、同年 9 月末までまた意見募集を行った。このように、今回の会社法改正は、他の法律または前 2 回の会社法改正に比べて、かなりの時間がかかり、長期間にわたって審議と改正が繰り返されている。これからいつ承認され、施行されるかはまだ見通しがつかない。

上記中国会社法の大規模な改正は、民法典の編纂後に民商法分野において最も基本的で重要な法改正であり、広範囲にわたる影響があると考えられる。本稿では今回の会社法改正に焦点を当て、その背景と意義を論じた上で、主要な改正ポイントを整理し、改正草案の問題点等を簡単に検討する。これを通じて、会社法の比較研究と日本企業の中国進出の際の参考資料の一つとなることを期待する。

## 二 なぜ改正が必要か

### 1 中国会社法改正の背景と意義

中国の会社法は、1993 年に制定され、1999 年、2004 年の若干の改正を経て、2005 年に全面的な改正が行われ、中国の現代的な会社制度がスタートした<sup>2</sup>。

中国の会社法は、1993 年当初、主に中国経済が転換期に直面する困難を解決し、国有企業改革を押し進め、中国の市場経済体制を構築するために制定された制度であった<sup>3</sup>。しかし、初めに述べたように、1993 年当初の会社法は、諸外国の制度を模倣し、株式が分散所有される大規模株式会社を前提に制定されたため、中国の実情に合わない点が非常に多かった。その後、2005 年に会社法は大規模な改正が行われ、企業の国際競争力向上を目指し、ガバナンスを強化し、多くの任意規制を取り入れ、企業の柔軟な経営を支援する環境が整えられた。しかし、これらの変更は、当時の市場経済と企業発展に対応するための緊急の対策であり、会社法の全体的な構造や方向性を検討した上での結果ではなかった。そのため、一部の問題は改善または解決されたものの、会社の営みに関する全体的な組織的な枠組みや具体的な制度が不足しており、実効性のある会社法としての評価には至らなかった<sup>4</sup>。そして、2013 年の改正では、資本制度について、最低資本金制度が廃止され、従来の払込資本金登記制度から、会社の定款で株主の出資金額、支払時期、出資方法など自由に定めることができるようになるという引受出資制度に変更された（現行

1 王偉杰「中国会社法改正に関する一考察—2021 年中国会社法改正草案をめぐって」流経法学 22 巻 1 号 (2022) 127 頁以下を参照。

2 邹海林「公司法修订的制度创新：回顾与展望」法律适用 2023 年 8 期 3 頁。

3 夏小雄「公司发的深层结构：从东印度公司到中国公司法」交大法学 110 頁。钱玉林「我国公司法修改中的重点问题研究」政治与法律 2021 年 2 期 4 頁。赵万一「中国公司发的正义性品格及其法律制度实现」2023 年 8 期 152 頁。

4 赵・前掲（注 3）152 頁。

## 中国会社法の最新改正に関する一考察

法 23 条、25 条、81 条等)。続いて、2018 年の改正では、従来原則として禁止されていた自己株式取得規制が緩和され、従業員・役員へのインセンティブ報酬として給付する場合や合併、分割に対して反対する株主の買取請求権行使の場合も自己株式の取得を認めることになった（現行法 142 条）。もっとも、上記 2 回の改正は、主に資本制度をめぐるなされ、会社制度の根幹であるガバナンス、ファイナンス、組織変更およびそれに関連する責任規制等についてほとんど触れていなかった。

上述したように、中国会社法は、2005 年に大幅な改正がなされたが、規制対象である会社は、法規制と大きくかけ離れて発展してきた。2005 年から現在に至り、中国企業の規模、種類、数量の増加、組織構造の多様化、運営の柔軟化に伴い、外部政治、社会、市場環境も激しく変化し、大きく変容した。このような背景において、各界の要望の中で、会社法の改正が議題に上がり、本稿冒頭で述べたように会社法改正作業が始まった。

今回中国会社法の改正背景については、立法当局からは以下のように説明された<sup>5</sup>。すなわち、習近平政権（2012 年）以来、中国共産党中央委員会（以下は「党中央」と称す）は総合的な布局として「五位一体」戦略を推進し、同時に「四つの全面的な戦略」を展開してきた<sup>6</sup>。2021 年 12 月当時、企業登記数は 2013 年の 1033 万社から 3800 万社に増加し、企業をめぐる国内外のビジネス環境も大きく変容した。この中、会社法を見直す必要性について次の点が述べられている。①中国の国有企業改革を深化し、国有企業の競争力、創新力、支配力等を高め、中国特色のある現代企業制度をさらに整備するために必要である；②法規制として持続的にビジネス環境の最適化と市場の創造的活力を引き出し、企業に多くの選択肢を与え、より自由な企業環境が必要である；③会社、株主、債権者等企業を取り巻く利益関係者の財産権の保護を強化し、資本市場のさらなる健全な発展を促進するためにも必要である。このように企業制度と実践のさらなる改善と発展を担う会社法の改正も当然要求されるようになった。

会社法改正案第一審議稿改訂案は 15 章 260 条で構成され、現行会社法の 13 章 218 条に基づいて、実質的に新たに 70 条程度が追加・変更された。また、第二、第三審議稿も各界の意見を踏まえたうえで第一審議稿の各条文を見直したが、大幅な変更はなかった。

## 2「改正背景」の背景

上記立法機関により挙げられた改正理由はもっともであるが、従来の会社法改正についても上記のような理由が挙げられるのではないと思われる。実は、上記の改正の背景に、早急に解決しなければならない現行法上の制度的問題と実務上の課題が多く存在する。つまり、現行法で提供している企業法体系は企業発展と創新の日進月歩に適応できず、それによって多くの問題が顕

<sup>5</sup> 全人代常委会「中华人民共和国公司法公司法（修订草案）全文、说明及修改对照。

<sup>6</sup> 「五位一体」とは経済、政治、文化、社会、エコ文明の五つの面の建設の一体化展開を意味する。「四つの全面的な戦略」とは、ゆとりのある社会の全面的建設、改革の全面的深化、全面的な法による国家統治、全面的な党内規律の厳格遵守を指す。

在化している。また、中国会社法がまだ歴史が浅く、基礎的な制度が十分ではなく、または原則的抽象的な規定しかなく、実効性が欠如している。さらに、会社のガバナンスシステム（監督及び責任追及体制）が完全でなく、少数派株主と債権者の保護が不十分である。こうして、「上に政策あり、下に対策あり」という中国の有名な言葉が示すように、会社法の領域においても法の隙間を巧みにすり抜ける策略が絶え間なく繰り返されている。実務の現場では、不実登記、粉飾決算、株式と債券の投資の境界線の不明確、実質的支配者による権限の乱用問題が次々に発覚した。会社法は立法者の意図通りに機能していない実態が浮き彫りになった。

また、2020 年民法典の制定と他の法律と行政法規の改正は、会社法改正を後押しした大きな原因となったといえる。民法典の成立により、従来から議論された民商法の関係について、民商法合一論（会社法は民法の一部であり、民法の特別法である立場）に定着させた<sup>7</sup>。営業法人に関する部分等に関しては、民法典は現行会社法よりも先に優れた規制を導入しており、両法の重複部分を調整し、不一致の部分を統一することが急務となった。そのほか、企業により自由かつ柔軟なビジネス環境を提供するために、2019 年国務院が「ビジネス環境の最適化に関する条例」を公布し、政府による関与を制限すると明確にした。その後各地も当該条例を基に規制を設け、その規制内容がすでに会社法の範囲を超えている。また、従来からは、会社法における不明確な個別の問題点について、従来から最高裁判所による司法解釈によって対応してきたにもかかわらず、裁判例の不統一が多くみられる。判決の統一を図るため、2019 年に最高裁判所が「全国裁判所民商事審判工作会議紀要」（以下「九民紀要」と称す）を公布し、会社をめぐる紛争形態をいくつも取り上げ、ガイドラインを示した。九民紀要は、中国の裁判実務に大きな影響を与え、裁判の統一化に機能することが期待されているが、法解釈の限界があり、立法によって解明しなければならぬ問題が相変わらず残っており、会社法の見直しによる対応が必要である。

さらに、法制度間の競争も会社法改正の必要性を高めたと考えられる。グローバル化の下で、EU、イギリス、日本等諸国の会社法法制は、国内外のビジネス環境の変化に応じて、他国の法動向を見ながら、見直しを行っている<sup>8</sup>。中国の会社法は、イデオロギー的な色彩はあるものの、外国投資を促進し、企業の成長を支えるための国際競争力を高めなければならないと要請される。

このように、会社法の改正は、現在の中国にとっては待ったなしであるといえる。

### 三 改正はなぜ時間を要するか

冒頭で言及した通り、今回の会社法改正は、他の法律または前 2 回の会社法改正に比べて、かなりの時間がかかり、長期間にわたって審議と改正が繰り返されている。その原因はいくつか考えられる。第一に、改正内容の膨大さが挙げられる。今回の改正内容は、会社の資本制度、株

<sup>7</sup> 徐治文「民法典の施行と会社法改正に関する一考察」追手門経営論集 27 巻 1 号 166 頁（2021 年）。  
赵万一「民商合一体制之困境思考」法学杂志 2020 年 10 期 49 頁。

<sup>8</sup> 彭冰「从零思考公司法修改」金融法苑 2021 年总 107 期 189 頁。

## 中国会社法の最新改正に関する一考察

主保護、債権者保護の強化、会社ガバナンス構造と関連制度の根本的な見直し等、幅広くかつ詳細に規制を吟味し、検討することが求められる。このような規模の大幅な法改正は、多くの利害関係者の利益に関係し、企業実務にも大きく影響している。一部規制の改正については、学術界のみならず、司法実務、企業運営側にも強く注目され、激しい対立が見られている。

第二の原因としては、他の法律、部門規章等の規制との関連性をも考慮しなければならないことが挙げられる。中国の会社法は、当初、主に中国経済が転換期に直面する困難を解決し、国有企業改革を押し進めるために制定された制度であった。また、会社法と証券法とともに、中国の市場経済における上場会社の発展のために大いに機能した。現在、国有企業改革は依然として課題が多いが、「企業国有資産法」という会社法とは別個の法律が整備され、国有企業の規制を担うようになった。他方、証券法および証券監督管理委員会（以下、「証監会」と称する）により制定された諸規制は、上場会社を対象に規制されている。さらに、前述した民法典と証券法を加えて、会社を取り巻く諸規制は会社法とどのような関係にあるのか、規制対象・行為の境界線をどのように画定すべきか、法規制の不一致をどのように解決するか等の課題について、従来から議論されてきたが、未だに曖昧なままである。他の規制との関係の整理に加えて、現在まで司法実務で蓄積された成果や、議論されていた問題点を立法によって明確にすることが求められるため、時間がかかるのである。

第三の原因として、法改正を推進する強力な組織の不在が挙げられる。中国の立法手続は、円滑に進行するためには背後で強力に推進する組織が必要であるにもかかわらず、会社法の改正について強力な組織が存在しないからだと指摘される<sup>9</sup>。例えば、証券法の改正については、主に証監会が背後に推し進めており、2019年の証券法改正は、その第三審議案が提出されてから可決されるまで一年もかからなかった。それに対して、会社法については、企業の基台となる規制であるにもかかわらず、その改正を牽引する政府組織がなく、経済界による推進も見られない。会社法の見直しに関しては、その必要性和喫緊性は理論界と実務界で大いに議論されているものの、立法段階では、有効なフィードバックの収集と実行のメカニズムが構築されていない<sup>10</sup>。

このように、今回会社法の見直しには時間を要し、いつ可決され、施行されるかはいまだに断言できない。しかし、会社法の個々の論点は、会社を取り巻く各利害関係者の利益に大きく影響を及ぼし、各利害関係者の利益のバランスを十分に考慮し、慎重に検討する必要があるため、念には念を入れ慎重な進捗が望ましいともいえる。また、中国会社法の基本制度の大部分は、外国から導入されており、中国の実情に合うか否かを十分に検討せずに導入していることが多いため、理論と実務の乖離をもたらしている。今回の改正にかかる検討を機に、上記の問題を意識しながら、外国の法制度を熟慮したうえで中国の会社法体系を整え、他国の法制度の採用に関しても、様々な利害関係者の意見や法的な専門知識を考慮に入れる必要があり、そのために十分な時間を要する。こうして、今回の会社法改正をめぐって、実務への影響を大きく与えると予想され、政

---

<sup>9</sup> 同上。

<sup>10</sup> 同上。

府、企業、法律専門家、市民団体など、関係者の意見調整や議論がよく行われ、慎重な検討を経て改正案がまとめられてきたことは評価すべきである。

#### 四 改正草案における主な修正点（三審稿を基に）

今回の改正では、多くの論点をめぐって激しく議論されてきた。まず、大前提としては、法の枠組みと制度体系について大幅に修正し、会社法の中国の実情への適応力と国際競争力を向上刺させることを強く主張されてきた<sup>11</sup>。すなわち、現行法では、会社の分類を有限責任会社と株式有限会社に分類され、かつ前者に関する規制の多くが強制規制であり、それをそのまま後者の場合に適用されることになっている。これにより、中国経済を支える大きな役割を果たす<sup>12</sup>有限責任会社にとって、内部自治の自由度が低く、機動的な運営が妨げられる一方、株式有限会社にとっては「社会の公器」として遵守すべき規制が十分ではなく、実効性が低い<sup>13</sup>。そのため、諸外国の法規制を参考に、会社法では、株式の自由譲渡の有無を基準に、閉鎖会社と公開会社を分けること、規模に応じて閉鎖的中小会社の規制をメインとすること、アメリカの LLC 制度を導入すること等が提案されている<sup>14</sup>。また、単独立法を前提に、有限責任会社法と株式有限会社法を別々に制定し<sup>15</sup>、さらに現行法にある「上場会社」と「国有独資会社」の章を削除し、国有企業について単独に立法すべきであるとの提案も見られる<sup>16</sup>。それに対して、徹底的な変化に拘るのではなく、法的安定性・新法と旧法の連続性と社会秩序の維持等を考慮し、現行法の枠組みと基本制度を保持しつつ見直すべきと主張されている<sup>17</sup>。最終的に、改正草案では、「会社登記」（第三審議稿第二章）と「国家出資会社に関する特別規定」（第三審議稿第七章）が新設され、会社の分類と全体の構造に関して大きく変更がなかった。

##### 1 会社法の目的について

改正草案第二審議稿では、会社法の目的に新たに「中国特色のある現代企業制度を充実させ、企業家精神を高揚させる」という文言が追加された。「中国特色のある現代企業制度」をどのように理解すべきであろうか。「中国特色」は、特に国有企業の場合、中国共産党によるリーダーシップをコーポレートガバナンス各段階に浸透させ、党組織がガバナンスの枠組みで法定な地位を確

11 邹海林「关于公司法修改的几点思考」法律适用 2020 年 1 期 89 頁。彭・前掲（注 8）187 頁。

12 2018 年の統計データによれば、閉鎖会社が中国企業数の 90% 以上を占め、企業生産が GDP の 60% 以上を占めるという。钱玉林「我国公司法体系的重构」政治与法律 2021 年 2 期 11 頁。

13 钱・前掲（注 12）12 頁。

14 伍坚・王娜「我国公司类型的改革——公众公司的引入」多层次资本市场研究 2021 年 2 期 26 頁。

15 冯果「整体主义视角下公司法的理念调适与体系重塑」中国法学 2021 年 2 期 80 頁。

16 肖海军「国家出资公司应另行单独立法的建议」中国公司法重要テーマ検討会 2023 年 5 月講演。

17 邹海林「公司法修订的制度创新：回顾与展望」法律适用 2023 年 8 期 4 頁。刘俊海「新公司法的设计理念与框架建议」法学杂志 2021 年 2 期 8 頁。

## 中国会社法の最新改正に関する一考察

定させるということを意味すると解釈されている<sup>18</sup>。また、国有企業以外の企業も、共産党の定款に従い、党組織を設立し、党の活動に必要な条件を提供すると従来から維持されている（三審稿 18 条）。また、国有出資会社における共産党組織は、共産党の定款に従ってリーダーシップを発揮し、会社重大経営管理事項を検討し、会社の組織機関による合法的な職務行使を支持する」という条文が新たに設けられた（三審稿 170 条）。このように、国有資産管理をそのまま会社法において規制し、コーポレートガバナンスにおける党の機能発揮の重要性を強調した。しかし、従来から問題とされてきた「政企不分」（行政による介入）問題、共産党委員、取締役会、経営層の機能分配をどうすべきか、非国有企業において共産党をどう位置づけるかは不明なままである。

そのほか、中国特色を反映する点として、従業員の利益保護も挙げられる。現行法では、従業員の利益保護を規定した条文が存在している（17 条、18 条）。改正案では、現行法を踏まえて、労働組合と企業が締結する集団契約に「休息休暇」という項目を追加し、民主的な管理制度の健全な構築を企業に義務づけている（三審稿 17 条）。また、取締役会のメンバーが三人以上の場合、会社は従業員代表取締役を任命できる。従業員数が 300 人を超える場合、必ず従業員代表取締役を配置する必要があると規定されている（三審稿 68 条、120 条）。ただし、新たに導入された「300 人」という基準についての根拠は明確ではなく、従業員数が 299 人の企業では、取締役や監査役に従業員代表を配置する必要はないと解釈され、当該規制が形式的な規制にとどまっていると懸念される。

いずれにして、「中国特色のある現代企業制度」という文言を会社法 1 条に導入することは意義が大きい。これによれば、会社法において諸制度の取捨選択を判断する際に中国の実情に適應することを考慮するのみならず、法解釈の際にも「中国特色」を優先的に考えなければならないと明確にした。これは、中国会社法の政治的色彩が強まりつつことを示唆している。

## 2 会社資本制度について

2013 年の会社法改正により、引受資本制度が導入され、最低資本金制度、出資期限の要求および初回払込時の出資額の要求がすべて廃止された。この規制緩和により、会社設立が相当容易になり、会社数が急速に増加し、市場経済の活力を大いに高めた。その一方、出資期限の制限、出資に対する催促、株主権の行使の要件は払い込んだ出資額によるか否か等の一連の問題について、完全引受け資本制度の適切な運営にかかわる関連規制が定められていない<sup>19</sup>。その結果、当該引受け資本制度が実務で濫用されることが多発し、市場には無数の会社が乱立する<sup>20</sup>だけではなく、株主が引受けのみを行い、実際に出資しないことによって資金の空洞化をもたらしている。

18 陈甦「中国特色现代企业制度的法律表达」法制研究 2023 年 3 期 5 頁。

19 张其鉴「公司法修订背景下我国资本制度研究的主要误区及其修正」法学评论 2022 年 5 期 135 頁。

20 刘俊海「论公司债权人对于瑕疵出资股东的代位权兼评「公司法（修订草案二审稿）」」中国应用法学 2023 年第 1 期 44 頁。

これにより、少数派株主や債権者の利益を損ない、取引の安全ひいては経済システム全体に深刻な影響を及ぼしていると指摘される。

上記の状況に鑑みて、今回の改正は、2005 年の会社法資本規制に戻り、株主の出資に関する責任を厳格化した。まず、出資責任の履行を確実にするために、有限責任会社と株式有限会社両方に適用できる一連の規制を新設・強化した。例えば、株主が出資期限内に出資分を払い込まなかったことにより会社に対して損失をもたらした場合、会社に対して損害賠償責任を負う（三審稿 49 条、107 条）。取締役会が株主の出資に対する検査義務と催促義務を負い、義務違反した場合に、株主の会社に対する出資の差額を補足する連帯責任を負う（三審稿 51 条、107 条）。株主が違法に出資を引き出したことにより会社に損害をもたらした場合に、取締役、監査役及び高級管理職が連帯責任を負う（三審稿 57 条、107 条）。そして、有限責任会社に限定されるが、すべての株主はその引受けた出資額について会社の定款に従い会社成立日から 5 年以内に払い込まなければならない（三審稿 47 条）。出資期限内に資本金を支払わなかった場合、会社は、株主に対して出資の猶予期間（送付日から 60 日以上）を載せて催促書類を送付し、猶予期間を過ぎても出資義務を履行しなかった場合、出資者に対し、持分権の喪失通知を行うことができると新設した（三審稿 52 条）。このように、株主による出資責任が強化され、不正な会社設立に歯止めがかけられることが期待されるものの、有限責任会社における出資期限の規制と喪失制度は、実務に大きな影響を及ぼす可能性があり、会社の安定性の低下、起業率の急減、市場経済の活気の衰退をもたらす恐れがあると経済界から強く批判されている。また、同様の規制が株式有限会社に適用されていない理由も曖昧である<sup>21</sup>。このように、出資期限の制限について、2013 年から 2023 年までわずか 10 年間で 180 度転換され、展開に無理がある。「白か黒か」という極端な考え方を避け、「会社資本制度」の真の意義と諸制度の実務での運用と影響等について慎重な検討が必要である。

そのほか、改正草案では、株主による出資形式には株式および債権も認められた（三審稿 48 条、98 条）。また、株式有限会社の場合、授権資本制度<sup>22</sup>と種類株式制度（議決権種類株式、優先株、譲渡制限付き株式など、国務院が定めた他の種類株式も含む）<sup>23</sup>が導入された（三審稿 144 条）。これらの制度の見直しは、株主による多様なニーズに対応し、会社の機動的な資金調達に役立つものであり、大変評価されるべきだと考える。

---

<sup>21</sup> 邹・前掲（注 17）8 頁。

<sup>22</sup> すなわち、取締役会は、定款または株主総会の授権に基づき、三年以内に発行済み株式数の 50% 以内の株式を発行することを決定できる（三審稿 152 条）。当該新株発行は、取締役会メンバーの 3 分の 2 以上による同意が必要である（三審稿 153 条）。

<sup>23</sup> ただし、株式が公開される前にすでに発行された場合を除き、株式公開会社は、議決権種類株式と譲渡制限付き株式を発行できない。また、監査役と監査（審計）委員会のメンバーの選任について、議決権株式が普通株と同様に一株一議決権を有する（三審稿 144 条）。

中国会社法の最新改正に関する一考察

### 3 コーポレートガバナンス・モデルの新設について

中国は、会社法が制定されてから、ずっと日本の伝統モデルと同様に、「二層制」のコーポレートガバナンス・モデルを維持してきた。すなわち、株主総会が最高権力機関であり、株主総会の下に会社の業務を決定する取締役会と取締役等を監督する監査役会を置き、総経理、副総経理に高級管理職が具体的な業務執行を行うというモデルである。また、上場会社の場合に、独立取締役の設置も義務付けられている。中国現行法のガバナンスモデルは諸外国の制度をも参考に構築したものであるが、実際には有効に機能しておらず、ガバナンスの欠如から不祥事が続出している。その中、監査役による監査・監督機能が発揮できていないことが最も重要な問題として従来から指摘されてきた<sup>24</sup>。その原因には、監査役が主に支配株主または従業員代表から選任されるため、独立性をもって支配株主、取締役等を監督することが困難なことがある。また、監査役が独立した財務支配権を有さず、実務では、会社が監査業務に必要な監査費用を拒み、業務の履行を妨害することが横行していることも挙げられる<sup>25</sup>。さらに、独立取締役と監査役の機能分配の境界線がなく、両者ともに「飾り物」になっていると指摘されている。

上記の実情に鑑み、改正草案では、取締役会において監査委員会を導入し、監査役会の機能を担うという「一層制」を取り入れた。すなわち、有限責任会社でも株式有限会社でも、取締役会において取締役により構成される監査（中国語：「審計」）委員会を設置し、監査役会の職権（会社の財務、会計に対する監督業務と定款で定められるその他の職権）を行使することができる（三審稿 69 条、121 条）。また、株式有限会社では、監査委員会の構成員を三名以上会社から独立性のある者を選出することが要求され、定款に従って取締役会において他の委員会をも置くことができる（三審稿 121 条 2 項）。上記株式有限会社に関する規制は、すでに上場会社で導入されている委員会制度を会社法に反映し、会社実務の取組みを正面から認めたものであるといえる。他方、有限責任会社の場合に、審査委員会メンバーの選任手続や独立性を担保する資格について定められておらず、上記に指摘した監査役の状況と同様に「飾り物」になるのではないかと懸念される。

そして、改正草案では、有限責任会社か株式有限会社を問わず、小規模または株主数が少ない会社であれば、取締役会の代わりに 1 名の取締役（経理を兼任可）を設け、監査役会の代わりに 1 名の監査役を設けるだけで足りるとされ（三審稿 83 条、126 条、133 条）、有限責任会社の場合に株主全員が同意した場合に、監査役を設置しないことも可能となった（三審稿 83 条）。このように、会社規模や経営状況に応じて柔軟に機関組織を設定できれば、機関の機能発揮と内部組織の効率化を促進できるようになると期待される。

<sup>24</sup> 施天涛「让监事会的腰杆硬起来——关于强化我国监事会制度功能的随想」中国法律评论 2020 年 3 期 13 頁。

<sup>25</sup> 赵旭东「中国公司治理制度的困境与出路」现代法学 2021 年 2 期 103 頁。

#### 4 会社機関の権限分配について——「取締役会中心主義」への転換

中国会社法は、現在に至るまで一貫して株主総会ですべての事項の決定権があるという「株主総会中心主義」を貫いてきた<sup>26</sup>。しかし、中国の株主総会中心主義は当時国有企業改革の需要に応じて採用されてものであり、市場経済の発展とビジネス実践から由来したものではなく、企業の多様な発展に伴い、株主総会中心主義がすでに企業の意思決定のニーズに合わなくなり、多くの上場企業が実務で取締役会中心主義を採用するようになった<sup>27</sup>。とりわけデジタル化が進む中、巨大テック企業の登場と発展は中国会社法にも大きな挑戦をもたらした。企業の経営管理の専門性が高くなり、迅速かつ機動的な経営判断が常に求められ、取締役会中心主義が自然な選択となった。

改正草案では、株主総会の決議事項については、「会社の経営方針と投資計画を決定すること」と「会社の年度財務会計予算案と決算案を審議・承認すること」という事項を削除し、「社債の発行に関する決議について株主会は取締役会に授権することができる」と追加した(三審稿 59 条、112 条)。また、取締役会の職権については、「取締役会が株主総会に対して責任を負う」という文言及び「会社の経営計画と投資案を決定すること」と「会社の年度財務会計予算案と決算案を作成すること」という二つの項目を削除するとともに、その他の職権について「会社定款の定める事項」以外「株主総会が授権する事項」を追加し、かつ「会社定款による取締役会に対する制限は、善意第三者に対抗できない」と新設した(三審稿 67 条、120 条)<sup>28</sup>。このように、株主総会の法定決定事項範囲が縮小され、取締役会の権限が拡大した。また、「株主総会に対して責任を負う」という文言の削除により、取締役会は株主だけでなく、会社および会社の利益関係者のために業務を執行する機関として明確に位置づけられた。なお、総経理の権限についても、現行法の列挙方式を取りやめ、「総経理は定款の定めまたは取締役会の授権に基づき職権を行使する」(三審稿 74 条、127 条)と大幅に見直した。これにより、取締役会と総経理の権限分配は、会社の具体的な状況に応じて柔軟に調整できるようになり<sup>29</sup>、実務に適した規制となった。

上記の改正は確かに「株主総会中心主義」から「取締役会中心主義」へと転換したと評価できる<sup>30</sup>。しかし、依然として、株主総会と取締役会の関係を理論的に整理することや、取締役会の

<sup>26</sup> 刘晶「美国董事会中心主义历史溯源及其对我国公司法修改的启示」经贸法律评论 2021 年 3 期 135 頁。しかし、中国の株主総会中心主義も形式的なものであり、決定者不在により、実務では総経理中心主義で運営されてきたことも指摘される。

<sup>27</sup> 同上。

<sup>28</sup> 実は第一審議稿では、「取締役会は会社の執行機関であり、本法及び会社定款に株主総会の職権に属すると規定されている職権以外の職権を行使する」と職権を列挙せずにシンプルに定められた。このような見直しは一見して取締役会の権限を大幅に拡張したように見えるが、実際に運用によって取締役会の機能の空洞化をもたらしてしまう恐れがある。その後の第二審議稿では、従来の列挙方式に戻された。

<sup>29</sup> 竹田昌史＝孫宇川「中国の『会社法』改正草案に対する考察——機関設計の改正と日系企業への影響」中国最新法律 Newsletter15 卷 3 頁 (2022)。

<sup>30</sup> 邓峰「公司法修订中的董事会中心主义」中国社会科学报 2023 年 9 月 5 日。

中国会社法の最新改正に関する一考察

実効性を向上させるためにどのように規制すべきかといった問題は未解決のままである。

## 5 支配株主と実質的支配者の責任強化について

中国においては、支配株主と少数派株主の利益調整が最重要なコーポレートガバナンス課題である<sup>31</sup>。中国の上場会社か非上場会社かを問わず、支配株主の株式保有率が高く、主に「支配少数株主構造（controlling-minority structure, CMS）」となっている。実際、中国では不適切な関連取引などによる少数派株主利益の侵害は頻発しており、支配株主の不当な支配力行使問題は深刻である。それに対応するために、会社法では支配株主の責任規制が導入された、すなわち、株主は法律や会社定款を遵守し、株主の権利を適正に行使しなければならず（20条1項）、株主の権利を濫用して会社や他の株主の利益を侵害した場合には、損害賠償責任を負うこととされている（20条2項）。また、関連関係（216条4号）の地位濫用の禁止規定も設けられており、会社の支配株主や実質的支配者、経営者は、関連関係の地位を利用して会社の利益を損なった場合には、会社に対して損害賠償責任を負うことが明示されている（21条）。しかし関連規制は理論的根拠や責任要件が不明確であり、司法実務においても実効性を欠いている。例えば、「支配株主」と「実質的支配者」の判断基準が不明確であるため、裁判所やCSRCは「形式」よりも「実質」を重視し、広義の解釈で「支配権」を判断し、実質的支配者として認定して責任を問う傾向がある。一方で、少数派株主が「支配権を有する」という事実を立証することは困難であり、実際に少数派株主の保護につながっているとは言えない。さらに、支配株主と会社間の利益相反取引については、会社法や行政法規で一定の規制があるが、公正性の判断基準や承認手続の規制は不十分である。従って、支配株主による会社と少数派株主の権益侵害問題は未だに頻発し、それに対処することが喫緊かつ重要な課題である。

以上を踏まえて、改正草案では、まず実質的支配者の定義「会社の株主ではない」という文言を実質的支配者の定義から削除した（三審稿 265条）。こうすれば、持株比率が低い株主でも一定の場合に実質的支配者とみなされる可能性がある。しかし、支配株主と実質的支配者の内包と外延を画定しなければ、司法判断の不確実性は続くと考えられる。また、改正草案は、取締役、監査役及び高級管理職の会社に対する勤勉（注意）義務と忠実義務をより一層明確にしたうえ、会社の支配株主、実質的支配者が会社の取締役ではないが、実際に会社の業務を執行する場合には、取締役と同様に勤勉義務と忠実義務を負うと明らかに定めた（三審稿 181条）。さらに、取締役、高級管理職による会社または株主の利益を損なう行為がなされ、支配株主、実質的支配者がその行為を指示した場合に取締役等と連帯責任を負う（三審稿 192条）。なお、少数派株主の利益保護を強化するために、従来の直接訴訟と株主代表訴訟に加えて、「支配株主が株主権を濫用し、会社またはその他の株主の利益を著しく侵害した場合、その他株主は会社に対して合理的

<sup>31</sup> 趙旭東「公司治理中的控股股东及其法律規制」法学研究 2020年4期 17頁。また現行法に関する記述の部分について、拙稿「中国における親会社の責任に関する法規制と問題点——親子会社間利益相反取引を主として」SBI大学院大学7号 147頁以降（2019）を参照されたい。

な価額で保有している株式を買い取ることを請求することができる」と定めた（三審稿 89 条）。上記の規制の一部は、イギリス法の影の取締役制度及び事実上の取締役制度を参考に導入されたと考えられている<sup>32</sup>。これにより、支配株主等が取締役と同様に扱われ、支配株主等の権利濫用を抑制するのに効果的であると考えられる。ただし、支配株主と実質の支配者との法的関係は取締役とは異なり、支配株主等に勤勉義務と忠実義務を課す理論は明確ではない。また、実務の観点からしても、「実際の業務執行」、「指示」および「著しい侵害」等の判断基準が設定されておらず、司法判断に困難をもたらすことが想定される。さらに、支配株主等が背後で事実上の影響力を行使するが、具体的な行為に指示がなかった場合、容易に上記の規制を逃れることができる。その反面、反対株主の買取請求権の範囲の拡大は、少数派株主による権利濫用の恐れがあり、会社の存続に重大な支障をもたらす可能性も否めない。

そのほか、改正草案は、利益相反取引と競業取引・会社の機会の奪取に関して、株主総会または取締役会の承認手続を明確にし（三審稿 183 条、184 条）、取引の公正の確保を図った。また、上場会社における支配株主等に関する情報開示規制<sup>33</sup>も新設し、上場会社の関連規制と一致した。

確かに、中国で深刻な問題となっている支配株主等の不正行為について、上記の厳格な規制は一定の制御機能を果たせると思われる。しかし、法人格の独立性、支配株主の会社に対する支配権の正当性を軽視して一方的に規制を強化することは、企業経営の効率性と柔軟性に悪影響を及ぼすだけでなく、法的安定性を損なう可能性も高い。支配株主の責任規制についてより慎重な検討が必要であると思われる。

## 五 終わりに

以上のように、中国会社法の改正草案の背景を分析した上で、重要な改正ポイントを取り上げて検討した。中国会社法の大幅な改正は、国内外で幅広く注目され、その影響は非常に大きいと言える。現時点では改正の是非について結論を出すのは時期尚早であるが、積極的かつ大胆に他国の規制を参考にすること、司法裁判上の経験や実務の慣行を積極的に取り入れること、企業運営の透明性と柔軟性を高めるために規制を緩和したことは、評価すべきであろう。ただし、実務のニーズに応じつつも、政治的な影響が強まる側面も見受けられ、企業経営の不確実性とリスクの増加についても懸念される。

いずれにせよ、法規制は「双刃の剣」であり、根本的な問題に対処し、企業の持続的な成長を促進するためには、会社法を改正する際には、ただ便宜的な解決策を選ぶのではなく、会社を取り巻くステークホルダーの利益のバランスを考慮しつつ、抜本的かつ体系的な見直しを意識する

<sup>32</sup> 吳尚苗「控制股东、实际控制人濫用影响力的法律责任研究」公司法（修订草案）研讨专栏 2022 年 5 月 14 日発表。

<sup>33</sup> 上場会社の場合、株主や実質の支配者に関する情報を法に従って公開することが求められ、かかる情報は真実、正確、かつ完全である必要があると規定された（三審稿 140 条）。

中国会社法の最新改正に関する一考察

必要がある。この視点をもって、中国の会社法改正の今後の動向を注目し続けたい。

\*脱稿後、2023年12月28日に中国会社法改正案（四次審議稿）が可決され、2024年7月に施行されることとなった。最終改正の変更点については、別途機会を設けて紹介する。

## 企業グループのネットワーク・システムが グループ内シナジー創出に与える影響

—技術的経営資源の展開戦略との関係性の視点から—

経営管理研究科 講師  
梅田 浩二

### 【要約】

本稿の目的は、企業グループにおける水平的かつ垂直的なマネジメントコントロール・システム（本稿では企業グループのネットワーク・システムという）が、技術的経営資源の展開戦略とどのような関係性を持ちながらグループ内のシナジー創出について影響するかについて実証分析することにある。関係性に関する可能性の一つは、資源展開戦略がシナジー創出に及ぼす影響に対するネットワーク・システムのモデレート効果である。また、他の一つはネットワーク・システムが資源展開戦略を媒介してシナジー創出に影響を及ぼすという間接効果である。分析の結果、グループネットワーク・システムはシナジーの創出に対する間接効果を持つことが示唆された。

The objective of this paper is to analyze empirically the effect of horizontal and vertical management control system of grope companies, called grope network system in this paper, on synergy creation in perspective of the system's relationship with deployment strategy of technical resources. One possibility of the relationship is moderating effect of the network system on the affect of the deployment strategy of technical resources on synergy creation. The other is mediating effect of the network system that the network system affects synergy creation through the deployment strategy of technical resources. As the result of empirical study, it is suggested that group network system has a mediating effect on the synergy creation in group companies.

### 【キーワード】

グループネットワーク・システム、技術的経営資源の展開戦略、シナジー、モデレート効果、間接効果

group network system, deployment strategy of technical resources, synergy creation, moderating effect, mediating effect

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

## 【目次】

- 1 はじめに
- 2 先行研究と分析フレームワーク
- 3 研究方法
- 4 分析結果と考察
- 5 おわりに

### 1. はじめに

本稿の目的は、製造業を営む企業グループにおけるネットワーク・システムの構築状況が技術的経営資源の展開戦略とどのような関係性を持ちながらシナジー創出に影響するのかについて実証的に分析することにある。

現代企業の多くは親会社とその関係会社が企業グループを構成し、グループとして事業を展開している。企業グループの持続的成長の鍵は、企業グループ内にシナジーを創出し、新製品開発や新事業展開に活かすことである（寺本，1996；松崎，2013）。寺本（1996）は、組織成果としてのシナジー創出には、親会社による「経営資源の戦略的な蓄積」に加え、グループの全体戦略に関する親子間の共通理解やグループ内人事交流といった「知識還流の仕組み」の必要性を指摘し、二つの影響要因の存在を示唆している。また、伊丹（2012）は「経営資源の戦略的展開」が相乗効果的なシナジーを創出すると主張する。また、近年におけるマネジメントコントロール・システム（以下 MCS）研究では、戦略の創発や実現性向上に関し Simons（1994，邦訳 1998）のコントロールレバー概念や Simons（2005，邦訳 2008）のインタラクティブネットワーク概念が注目されている。そこで、本稿は寺本（1996）の指摘する知識還流の仕組みと Simons（1994，2005）の MCS 概念を合成した「グループネットワーク・システム」という概念を構築したうえで、わが国において企業グループを形成する製造業を対象に郵送質問票調査を行い、企業グループのネットワーク・システムの構築状況と技術的経営資源の戦略的展開がどのような関係性を持ちながら企業グループとしてのシナジー効果を生起させるのかについて実証的に解明することを試みる。

企業における MCS の活用状況がイノベーションに与える影響については、多くの先行的な実証研究がなされている（Bisbe and Otley，2004；Henri，2006；Widener，2007；Grafton et al.，2010；福島，2012a，2012b，2016）<sup>1</sup>。しかし、MCS と他の影響要因がどのように関係しあいながら組織成果に影響を与えているかを分析した研究、あるいは企業グループとしての MCS を分析対象とした研究は極めて少ない。

本稿の構成は、以下のとおりである。第 2 節では、先行研究による概念整理を行ったうえで

関係性に関する二つの分析フレームワークを提示する。第 3 節では、研究方法とそれぞれの分析フレームワークに対する分析方法を述べる。第 4 節では、分析結果を提示するとともに結果にもとづく考察を行う。第 5 節では、本稿のインプリケーションと課題について述べる。

## 2. 先行研究と分析フレームワーク

### 2.1 相乗効果的シナジー

シナジーには複数の製品間や事業間でヒト・モノ・カネといった目に見える経営資源について余力を残すことなく有効利用する相補効果と技術やブランドといった目に見えない情報的経営資源を同時かつ多重に、あるいは時間を超えて利用する相乗効果がある。そして、競合他社から模倣されにくく持続的な競争優位の源泉となるのは相乗効果としてのシナジーである（伊丹、2012）。本稿では、製造業を対象に企業グループ内で生み出される技術上の相乗効果的なシナジーを分析モデルの成果変数として扱い、二つの影響要因との関係を分析する。

### 2.2 技術的経営資源の戦略的展開

伊丹 (ibid) は、シナジー創出には、事業戦略と経営資源のダイナミックな相互作用プロセスが必要であると主張する。まず、事業領域の決定が企業の学習パターンを規定し蓄積すべき経営資源についての方針が明確になる。次に、蓄積した経営資源を新製品に連続的に投入することで市場ニーズの把握と資源蓄積の効率性が高まる。そして、蓄積した資源を異なる事業間で徹底活用することで各事業の競争力が高まる。さらには、実力を超えた新事業への参入が新たな資源獲得と既存資源の進化を促し、進化した資源が時間を超えてさらなる新戦略の構想へと結びつく、とする。本稿では、伊丹 (ibid) に則り、技術的経営資源を戦略的に蓄積・活用・進化させるプロセスを「技術資源の戦略的展開」と定義し、成果変数である相乗効果的としてのシナジーに対する影響変数として扱うことにする。

### 2.3 グループネットワーク・システム

寺本 (ibid) は、グループ内におけるシナジー創出を促進するには、グループ内の知識還流の仕組みの構築が必要であると指摘する。具体的には、事業戦略に関しての親子間のコミュニケーションと共通理解、グループ内出向による人事交流や委員会組織を通じた知識共有、高度なミッション設定による連携力強化、事業連結の業績評価などが有効であると主張する。

Simons (2005) は、新たな戦略創造や戦略実行を促進するには、マトリクス組織、高い目標設定、会計制度の利用などによる水平的な組織連携を促進する仕組みが有効であるとし、インタラクティブネットワークという新たなコントロールレバー概念を提唱している。また、このコントロール概念は、Simons (1998) が提唱した組織内の垂直的かつ双方向の対話を意味するインタラクティブコントロール・システムを内包している。

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

本稿では、共通性の高い寺本とサイモンズの主張のもとに「グループネットワーク・システム（以下、グループNS）」という概念を構築し、相乗効果的なシナジーに対する第二の説明変数として分析を行う。

## 2.4 仮説と二つの分析フレームワーク

分析フレームワークの構築にあたり、まず伊丹 (ibid) の理論に従えば「技術資源の戦略的展開」の程度が「相乗効果的なシナジー」の創出に直接的な影響を及ぼすことが想定されるため、以下の仮説を導出する。

### 仮説 1 技術資源の戦略的展開は、相乗効果的なシナジー創出に対し正の影響を及ぼす

次に、「グループNS」が「相乗効果的なシナジー」に及ぼす影響の仕方については、二つの可能性が存在する。一つは、コントロールシステムとしての「グループNS」のモデレート変数としてのかかわり方である。すなわち、「技術資源の戦略的展開」が「相乗効果的なシナジー」に正の影響を及ぼすためには、その前提として「グループNS」の構築状況が一定水準以上に達していることが条件となるという考え方であり、以下の仮説が導出できる。

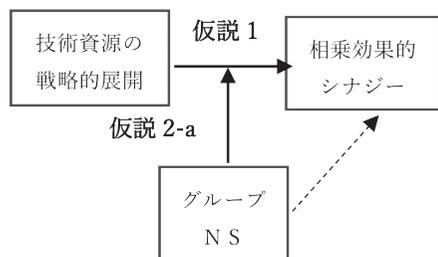
### 仮説 2-a グループNSは、技術資源の戦略的展開が相乗効果的なシナジー創出に及ぼす影響に対し、正のモデレート効果を持つ

他の可能性一つは、「グループNS」の「相乗効果的なシナジー」創出への間接的な効果である。Simons (1994) や Simons (2005) が組織内の戦略やリスクに関する垂直及び水平的な対話は新たな戦略創発や戦略実現に有効であると主張するように、「グループNS」が「技術資源の戦略的展開」を促進する可能性がある。そして、「技術資源の戦略的展開」が高度化することで「相乗効果的なシナジー」が生まれるという因果関係が推論され、以下の仮説を導出する。

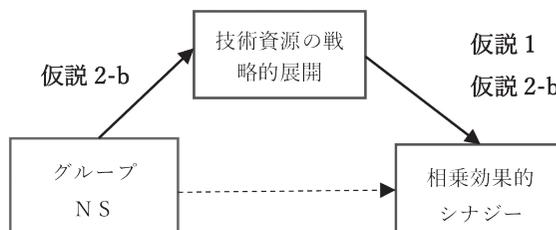
仮説 2-b グループNSの高度化は、技術資源の戦略的展開を媒介し相乗効果的なシナジー創出に正の影響を及ぼす

上記仮説に従って、図 1 及び図 2 に二つの分析フレームワークを示す。

【図 1 モデレート効果】



【図 2 間接効果】



### 3 研究方法

#### 3.1 データ収集と調査対象

東証に上場する製造業を対象に郵送質問票調査を実施した。2016 年 9 月に東証業種分類で「製造業」に属する企業 1,178 社を選定し、企業グループ親会社の経営企画部門または管理部門の責任者に質問票を送付し、42 社から返信があった。2017 年 6 月に未回答企業を対象に再度質問票を送付し、47 社から返信があり合計 89 社からの回答を得た（回収率 7.6%）。回答企業の業種別分類は表 1 のとおりである。

なお、非回答バイアスの検討のため、有意水準 5% を基準に回答・非回答企業の業種分布を適合度検定により比較した。結果は、回答企業の業種分布は東証上場製造企業の業種分布と適合していることを確認した ( $\chi^2 = 5.465$ 、自由度 = 15、 $p = .987$ )。

以下では、本研究の分析に必要な回答に欠損値のあった 5 社を除き、84 社からの回答結果を分析に用いる。

#### 3.2 変数の測定

本稿の分析に用いる変数を以下のように設定した。

##### 3.2.1 グループネットワーク・システム（グループ N S）

「グループ N S」の構築状況の測定には、まず、Simons (2005) を参考に企業グループ内における部門横断的組織の採用、会計的コントロールの利用、親会社経営本部・同事業部門・子会社事業部門間の垂直的対話に基づくインタラクティブコントロール・システムの利用等に関するカテゴリーから構成される 7 つの質問項目を用意した。さらに、寺本 (ibid) を参考に、グループ内における出向制度や知識共有のための委員会及び連絡会の設置に関する 2 つの質問項目を加え、合計 9 つの質問項目について探索的因子分析を行った。

しかし、会計的コントロールの利用に関する質問項目のうち「実力以上の業績目標設定」、「内部取引を重視した振替価格の設定」はどの因子にも明確な傾向を示さなかった。そこで、これらの項目を除いて再度分析を行った結果、固有値が 1 以上の因子が 2 つ抽出されたが、その減衰状況(第 1 因子 3.084、第 2 因子 1.073、第 3 因子 0.784)から 1 因子構造が妥当であると考えた(表 2)。

本稿では、表 2 に示す 7 項目の平均値を「グループ N S」の尺度得点とした。なお、クロンバッ

表 1. 質問調査票の回収結果

業 種	送付数	有効回答数/率
ガラス・土石製品	47	3 6.4%
ゴム製品	16	1 6.3%
その他製品	76	7 9.2%
パルプ・紙	17	3 17.6%
医薬品	41	2 4.9%
化学	175	14 8.0%
機械	177	13 7.3%
金属製品	64	6 9.4%
食料品	106	5 4.7%
精密機器	36	3 8.3%
石油・石炭製品	13	1 7.7%
繊維製品	52	2 3.8%
鉄鋼	41	4 9.8%
電気機器	203	17 8.4%
非鉄金属	30	2 6.7%
輸送用機器	84	6 7.1%
合 計	1178	89 7.6%

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

ク $\alpha$ は0.7を上回っており内的一貫性に問題はないといえる。

### 3.2.2 技術資源の戦略的展開

企業グループにおける「技術資源の戦略的展開」の実施程度を測定するために、伊丹 (ibid) を参考に8つの質問項目を用意した。具体的には、グループとして蓄積すべき技術の明確化、蓄積した技術を育成し複数事業間で多重利用するための経営政策と方針、技術をさらに進化させるための新事業参入やコア技術の試作品、新製品への実験的な投入、ニーズ変化に対応するための新たな技術の取り込みなどについての実施状況を尋ね、探索的因子分析を行った。

しかし、質問項目「実力的に若干無理をしてでも厳しい競争市場に参入、進出した事業がある」はどの因子にも明確な傾向を示さなかった。そこで、この項目を除いて再度分析を行った結果、固有値が1以上の因子が2つ抽出されたが、その減衰状況(第1因子3.008、第2因子1.083、第3因子0.947)から1因子構造が妥当であると考えた(表3)。

本稿では、表3に示す7項目の平均値を「技術資源の戦略的展開」の尺度得点とした。また、クロンバック $\alpha$ は0.7を上回っており内的一貫性に問題はないといえる。

### 3.2.3 相乗効果的シナジー

企業グループ内で生じられる「相乗効果的シナジー」の測定には伊丹 (ibid) を参考に、製品設計ノウハウや生産技術が異なる製品市場において多重利用されている程度、異なる技術の結合による競争優位の構築の状況、過去から現在においてコア技術が連続的な新製品開発に利用されている程度、過去の技術が時を経て再利用される程度、コア技術の進化と変容の状況について6つの質問項目を用意し、探索的因子分析を行った。その結果、固有値が1以上の因子が1つ抽出されたため1因子構造が妥当であると考えた(表4)。本稿では表4に示す5つの質問項目の平均値を「相乗効果的シナジー」の尺度得点とした。また、クロンバック $\alpha$ は0.7を上回っており内的一貫性に問題はないといえる。

表2. グループネットワーク・システムに関する探索的因子分析の結果 (n = 84)

質問項目	平均値	標準偏差	グループINS
貴社の経営本部は、事業部門や子会社と戦略上のリスクや新たな機会について常に対話している	4.92	1.29	.686
グループ内留学や出向などの人事制度を導入している	4.68	1.70	.663
知識の共有化を目的とする「委員会」や「連絡会」をグループ内に設置している	4.58	1.66	.610
問題解決のための、組織横断的なタスクチームや常設チームをグループ内に編成している	4.54	1.53	.601
貴社の経営本部は、事業部門や子会社の業績情報を日常的に把握している	5.10	1.56	.560
製品軸、機能軸もしくは地域軸から構成されるマトリクス組織による事業運営をしている	3.92	1.76	.556
親会社の本部費を、事業部門や子会社に対してできるだけ正確に配賦している	4.17	1.66	.434
クロンバックの $\alpha$			.780

注1) 主因子法、プロマックス回転による。因子負荷量0.3以上を太字とした。各質問項目は「1 全くそうではない」～「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。

注2) 「各事業部門や子会社に対し、実力以上の業績目標を設定する傾向にある」「外部取引よりもグループ内の内部取引が優先されるような振替価格制度を採用している」という質問項目は、尺度作成にあたって削除した。

表3. 技術資源の戦略的展開に関する探索的因子分析の結果 (n = 84)

質問項目	平均値	標準偏差	技術資源の展開戦略
中核事業は何かを明示し、どのようなコア技術を蓄積すべきかを明確化している	5.48	1.29	.911
貴社グループは、事業ドメインを定義し、どのようなコア技術を蓄積すべきかを明確化している	5.37	1.37	.897
業務の内製化と外注化の選択において、コア技術の蓄積と進化をコストよりも優先している	4.25	1.35	.539
貴社グループの経営トップは将来のグランドビジョンを示し、厳しい市場に参入した事業を支えている	4.74	1.40	.454
コア技術を複数の事業で徹底利用することをグループの方針としている	4.17	1.61	.334
市場ニーズが変化すれば、必要に応じ事業ドメインの見直しと新技術の導入を試みる	4.73	1.30	.313
コア技術を活用した試作品や新製品を実験的に市場に投入している	4.29	1.69	.304
クロンバックの $\alpha$			.761
注1) 主因子法、プロマックス回転による。因子負荷量0.3以上を太字とした。各質問項目は「1 全くそうではない」－「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。			
注2) 「貴社グループには、実力的に若干無理をしても厳しい競争市場に参入、進出した事業がある」という質問項目は、尺度作成にあたって削除した。			

表4. 相乗効果的シナジーに関する探索的因子分析の結果 (n = 84)

質問項目	平均値	標準偏差	グループシナジー
貴社グループでは、同一の製品設計ノウハウが複数の製品・市場分野で多重利用されている	4.67	1.43	.804
貴社グループでは、同一の生産技術ノウハウが複数の製品・市場分野で多重利用されている	4.62	1.42	.746
貴社グループでは、過去に使用されなかった技術が時を経て現在の事業に活用されることがある	3.62	1.46	.585
貴社グループでは、複数の技術やノウハウが結合し、模倣困難な競争優位の源泉を築いている	4.14	1.39	.578
貴社グループでは、コア技術を利用した新製品開発が過去から現在において連続的に行われている	5.10	1.19	.399
貴社グループでは、コア技術が進化し、変容をとげている	4.63	1.41	.354
クロンバックの $\alpha$			.765
注1) 主因子法、プロマックス回転による。因子負荷量0.3以上を太字とした。各質問項目は「1 全くそうではない」－「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。			

### 3.3 分析方法

#### 3.3.1 「グループNS」のモデレート効果分析

まず、図1の分析フレームワークに従い階層的重回帰分析を行う。分析モデル1では交互作用項を含まない回帰式によって「技術資源の戦略的展開」と「グループNS」が「相乗効果的シナジー」に対する直接的な影響を検討する。分析モデル2では「技術資源の戦略的展開」と「グループNS」の交互作用項を含めた回帰式によって「技術資源の戦略的展開」が「相乗効果的シナジー」に及ぼす影響に対する「グループNS」のモデレート効果を確認する。

#### 3.3.2 「グループNS」の間接効果分析

次に、図2の分析フレームワークに従って「グループNS」が「技術資源の戦略的展開」を媒介して「相乗効果的シナジー」に及ぼす影響について媒介分析を行う。まず、分析モデル3として「グループNS」を説明変数、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とする単回帰分析を行う。分析モデル4では、「グループNS」を説明変数、「技術資源の戦略的展開」を媒介変数、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とする媒介分析を2段階のステップに分けて行う。第1ステップでは、「グループNS」を説明変数、「技術資源の戦略的展開」を被説明変数とする単回帰分析を行う。第2ステップでは、「グループNS」と「技術資源の戦略的展開」を説明変数とし、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とする重回帰分析を行う。そして、モデル4における「グループNS」の「相乗効果的シナジー」に対する影響度がモデル3のそれと比較して減衰され、かつ統計的に非有意となるかを分析する。加えて、「技術資源の戦略的展開」を媒介変数とした場

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

合の「グループNS」から「相乗効果的シナジー」への媒介効果そのものについて、Sobel 法等による統計的有意性を確認することにより「グループNS」の利用→「技術資源の戦略的展開」の水準→「相乗効果的シナジー」の創出程度、という「グループNS」の「相乗効果的シナジー」への間接的な効果の有無を確認する<sup>2</sup>。

## 4 分析結果と考察

表5に分析に用いた変数の記述統計と変数間の相関係数を示した。また、表6において、「グループNS」をモデレート変数とし、シナジーを被説明変数とした階層的重回帰分析の結果を示した。階層的重回帰分析においては、交互作用項による多重共線性の問題に対応するため、説明変数はすべて中心化した(平均値=0)。表7-1～表7-3および表8は、「技術資源の戦略的展開」を媒介変数とし、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とした「グループNS」の間接効果の分析結果である。本稿では影響の有無について、有意水準5%を基準に判断する。

### 4.1 階層的重回帰分析による「グループNS」のモデレート効果の分析結果

まず、「グループNS」と「技術資源の戦略的展開」との交互作用項を含めないモデル1では、「グループNS」が「相乗効果的シナジー」に対し正の影響を示していないのに対し、「技術資源の戦略的展開」が「相乗効果的シナジー」に対し有意水準1%で正の影響を示していた。特に「技術資源の戦略的展開」の標準化偏回帰係数の値は高く、仮説1は支持されたと考えよう。

次に、交互作用項を含めたモデル2では、「グループNS」と「技術資源の戦略的展開」との交互作用項は「相乗効果的シナジー」に対し統計的に有意な正の影響を示さなかったため、仮説2-aは支持されなかった(表6)。

### 4.2 媒介分析による「グループNS」の間接効果の分析結果

まず、「技術資源の戦略的展開」を変数に含めないモデル3は、「グループNS」を説明変数、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とする単回帰分析の結果を示している(表7-1)。分析の結果、標準化回帰係数0.487、有意水準1%で正の影響を示した。

次に、モデル3に対して「技術資源の戦略的展開」を媒介変数として投入したモデル4では、分析結果をステップ1とステップ2に分けて示している。ステップ1は、「グループNS」を説明変数、「技術資源の戦略的展開」を被説明変数とする単回帰分析の結果を示しており、標準化回帰係数0.613、有意水準1%で正の影響を示した(表7-2)。

ステップ2は、「グループNS」と「技術資源の戦略的展開」を説明変数とし、「相乗効果的シナジー」を被説明変数とする重回帰分析を行った結果を示している(表7-3)。「技術資源の戦略的展開」から「相乗効果的シナジー」への影響については、標準化偏回帰係数0.448、有意水準1%で正の影響を示す一方で、「グループNS」から「相乗効果的シナジー」への影響については、

標準化偏回帰係数 0.213 となり統計的にも有意な結果を示さなかった。また、モデル 3 と比較してモデル 4 では「グループ NS」から「相乗効果的シナジー」への影響度が減衰していることが確認された。

表 8 は「技術資源の戦略的展開」を媒介変数とした場合の「グループ NS」から「相乗効果的シナジー」への媒介効果そのものを Sobel 法、Aroian 法、Bootstrap 法により検定した結果であるが、いずれも統計的に有意であった。よって、「グループ NS」の高度化は「技術資源の戦略的展開」を媒介して「相乗効果的シナジー」に間接的に正の影響を与えていると考えられ、仮説 2-b は支持された。

表5. 分析に用いた変数の記述統計と変数間の相関係数 (n = 84)

	平均値	標準偏差	1	2	3
1. グループネットワーク・システム	4.56	1.05	1.000		
2. 技術資源の戦略的展開	4.71	0.91	.613 **	1.000	
3. 相乗効果的シナジー	4.43	0.99	.487 **	.578 **	1.000

注 1) Pcarsonの相関係数。

注 2) \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表6. 相乗効果的シナジーを被説明変数とした階層的重回帰分析の結果 (n = 84)

	モデル1			モデル2		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
定数項	4.462	—	55.291	4.431	—	48.923
グループネットワーク・システム	0.148	0.166	1.483	0.161	0.180	1.586
技術資源の戦略的展開	0.521	0.511	4.578 **	0.526	0.517	4.606 **
グループネットワーク・システム ×技術資源の展開戦略	—	—	—	0.052	0.069	0.770
F		26.535 **			17.799 **	
決定係数		0.396			0.400	
自由度調整済み決定係数		0.381			0.378	
決定係数の変化量		—			0.004 **	

注 1) B : 非標準化回帰係数,  $\beta$  : 標準化回帰係数。以下の表も同様。

注 2) \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$ 。以下の表も同様。

注 3) モデルに投入済みの説明変数の VIF (Variance Inflation Factor) の値は、すべて 2 未満である。

表7-1. 媒介分析モデル3: 「グループ NS」の「相乗効果的シナジー」への影響に関する単回帰分析の結果

被説明変数	説明変数	B	$\beta$	t
相乗効果的シナジー	グループネットワーク・システム	0.459	.487	5.053 **

表7-2. 媒介分析モデル4 (ステップ 1) : 「グループ NS」の「技術資源の戦略的展開」への影響に関する単回帰分析の結果

被説明変数	説明変数	B	$\beta$	t
技術資源の戦略的展開	グループネットワーク・システム	0.528	.613	7.030 **

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

表7-3. 媒介分析モデル4（ステップ2）：「グループNS」と「技術資源の戦略的展開」から「相乗効果的シナジー」への影響に関する重回帰分析の結果

被説明変数	説明変数	$B$	$\beta$	$t$
相乗効果的シナジー	技術資源の戦略的展開	0.490	.448	3.987 **
	グループネットワーク・システム	0.200	.213	1.893

表8. 媒介効果の検定

検定法	$B$	$\beta$	$Z$
Sobel	0.259	.275	3.468 **
Aroian	0.259	.275	3.442 **
Bootstrap	0.259	.275	2.858 **

### 4.3 考察

以上の分析結果から、本稿は以下の示唆を得た。第一に、技術的な経営資源の蓄積と活用、そして既存技術と新たな技術との融合による進化を戦略的に展開する企業グループほど相乗効果的なシナジーを創出し、複数の製品・市場分野で同一技術の多重利用が行われている。これは、伊丹 (ibid) の主張と整合する結果であり、グループの全体戦略として中核技術の蓄積と活用を管理し、個々の事業部門の競争優位の源泉とすることの重要性を示唆している。

第二に、「技術資源の戦略的展開」の「相乗効果的シナジー」創出に対し、「グループNS」はモデレート効果を持たないという結果から、以下の推論ができる。もし、「グループNS」がモデレート効果を持つならば、「グループNS」の程度が高いという条件においてのみ「技術資源の戦略的展開」は「相乗効果的シナジー」創出に対し正の影響を与えるはずである。しかし、仮説2-aが棄却されその効果がないことが確認されたことで「グループNS」の構築状況はシナジーを創出するための前提条件ではないという点が示唆された。

第三に、「グループNS」は「技術資源の戦略的展開」に正の影響を与えると同時に、モデル3とモデル4の比較において「グループNS」から「相乗効果的シナジー」への影響度は減衰するという結果から、「グループNS」の「相乗効果的シナジー」への直接的な影響は弱く、むしろその高度化が「技術資源の戦略的展開」を促進し、その結果としてシナジーが生まれるという間接的な因果関係が推論できる。

本稿の分析を総合すれば、以下の結論を導出できる。企業グループにおいて技術の相乗効果的なシナジーに直接影響するのは、技術的な経営資源を戦略的に展開する能力である。しかし、グループ内での事業戦略に関する垂直及び水平間の対話、組織の境界を越えたチームによる問題解決や人事出向制度といったMCSをグループ内に構築し高度化することで技術的な経営資源の戦略的展開力を高めることが可能となり、シナジー創出に間接的影響力を持つ。

## 5 おわりに

本稿は企業グループの成長に必要な相乗効果としてのシナジーの創出に対し、グループ内の MCS としてのネットワーク・システム構築状況が技術的経営資源の戦略的展開とどのような関係性をもちながら影響を与えるかについて実証分析を行った。その結果、「グループNS」の構築状況が高度化するほど「技術資源の戦略的展開」を促進し、それが「相乗効果的シナジー」創出に正の影響を与えるという間接的な影響プロセスを確認した。本稿の貢献は、既存研究の多くが MCS の組織成果に対する直接的な影響を検証しているのに対し、「技術的経営資源」という他の影響要因を追加して分析することで組織成果を生み出すメカニズムを精緻化して説明した点にある。

しかし、本稿には以下の課題がある。第一に分析に用いたデータ数が十分とは言えず、外的妥当性に限界があると考えられる。より大規模なデータに基づく分析を行い、本稿の提示した知見の一般化を図る必要がある。第二に、本稿が被説明変数として用意した「相乗効果的シナジー」及び説明変数として用意した「グループNS」「技術資源の戦略的展開」の測定は、質問紙調査における回答者の主観的評価に基づいている。より客観的な測定を行うためにはどのような尺度を用いるべきか、また、内的妥当性を高めるためにはどのような質問項目を用意すべきかを検討する必要がある。

謝辞

論文受理前のため未記載。

### 【注】

- 1 Bisbe and Otley (2004) は、組織内の垂直的対話を意味する ICS の利用が製品イノベーションに対して正の影響を及ぼすことを、福島 (2012a ; 2012b) は、ICS の利用が斬新的製品イノベーションに対して直接的に正の影響を及ぼすことを実証している。また、福島 (2017) は ICS の利用および学習能力と急進的製品イノベーションの関係性について分析し、学習能力に加えて学習に適した組織文化の有無が、ICS の利用が急進的イノベーションに及ぼす影響に対してモデレート要因として作用する可能性を示唆している。また、Henri (2006)、Widener (2007)、福島 (2012b) は ICS による影響のみではなく、Simons (1998) の 4 つのレバー・オブ・コントロールを全て説明変数とし、それらの利用が組織学習に及ぼす影響について実証分析を行っている。
- 2 統計分析は、清水 (2016) で紹介されている統計分析ソフト「HAD」により実施した。

### 【参考文献】

Bisbe, J., and D. Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29(8) : November 2004, 709-

企業グループのネットワーク・システムがグループ内シナジー創出に与える影響

737.

- 伊丹敬之. 2012. 『経営戦略の論理：ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム第4版』日本経済新聞出版社.
- 伊藤邦雄, 中條祐介. 2004. 『連結会計とグループ経営』, 中央経済社.
- 福島一矩 (2012a) 「わが国製造業におけるマネジメント・コントロールによる製品イノベーションの促進に関する実証研究」『原価計算研究』36(1), 142-153.
- 福島一矩 (2012b) 「マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出—質問票調査に基づく探索的研究—」『管理会計学』20(1), 37-51.
- 福島一矩 (2017) 「管理会計による急進的イノベーションの促進—管理会計能力に基づく考察—」『管理会計学』25(1), 3-18.
- Grafton, J. A., M. Lillis, and S. K. Widener. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35(7) : October, 689-706.
- Henri, J. F. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31(6) : August 2006, 529-558.
- 松崎和久. 2013. 『グループ経営論：その有効性とシナジーに向けて』同文館出版.
- Simons, R. 1994. *Lever of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press. ロバート・サイモンズ著, 中村元一, 黒田哲彦, 浦島史恵訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.
- Simons, R. 2005. *Lever of Organization Design : How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Boston: Harvard Business School Press. ロバート・サイモンズ著, 谷武幸監訳, 窪田祐一, 松尾貴巳, 近藤隆史訳. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.
- 清水裕士. 2016. 「フリーの統計分析ソフトHAD：機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』(1), 59-73, 2016-03.
- 寺本義也編著. 1996. 『日本型グループ経営の戦略と手法2：製造業編』中央経済社.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8) : October-November, 757-788.

# 【判例研究】 東京地判令和 4 年 3 月 3 日資料版商事 458 号 123 頁 （日産自動車事件） —有価証券報告書における役員報酬の「虚偽の記載」—

経営管理研究科 研究員  
戸本 幸亮

## 【要約】

有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンスの状況」に記載された役員の個別報酬額に重要な虚偽記載があったとして虚偽有価証券報告書提出罪の成立を認めた掲題判決について、争点となった、①開示すべき役員報酬への該当性、②「虚偽の記載」への該当性、③「重要な事項」への該当性、④故意と構成要件要素の認識を検討した。

## 【キーワード】

有価証券報告書の虚偽記載、役員報酬の虚偽記載、非財務情報の虚偽記載、「虚偽の記載」の意義、「重要な事項」の意義、故意と構成要件要素の認識

## 【目次】

はじめに

I. 事案の概要

II. 判決要旨

III. 検討

1. 開示すべき報酬への該当性

1-1. 未払の報酬の開示の要否

1-2. 株主総会決議で定めた上限を超過する報酬の開示の要否

2. 「虚偽の記載」への該当性

2-1. 刑事罰の対象となる「虚偽の記載」の意義

2-2. 未払の報酬の不記載は「虚偽の記載」に該当するか？

3. 「重要な事項」への該当性

3-1. 「重要な事項」の機能と基準

3-2. 「重要な事項」に該当するか？

4. 故意と構成要件要素の認識

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

## はじめに

本稿では、大手自動車メーカー Y1 社の有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンスの状況」に記載された Y1 社の代表取締役 A（海外へ逃亡したことにより本訴から分離。）の報酬額に虚偽記載があったとして、Y1 社とその代表取締役だった Y2 が虚偽有価証券報告書提出罪（金商法 197 条 1 項 1 号、同法 207 条 1 項 1 号）で起訴された事件の第 1 審判決（東京地判令和 4 年 3 月 3 日資料版商事 458 号 123 頁。以下、「本判決」という。）を検討する。

本判決は非財務情報と位置付けられる「コーポレート・ガバナンスの状況」に係る虚偽記載を巡る刑事事件の初めての公判裁判例であり、①非財務情報である役員報酬の不記載が総体として「虚偽の記載」に当たり得ると判断したこと、②非財務情報について「重要な事項」該当性が判断されたこと、③虚偽有価証券報告書提出罪の故意の成立に「虚偽の記載」の認識が必要と判断したことに意義がある。なお、本判決及び本稿脱稿時点で審理中の控訴審で重要な争点となっている検察と司法取引を行った者の証言の信用性の評価については本稿では検討しない。

## I. 事案の概要

Y1 社はその株券を東京証券取引所市場第 1 部に上場し、A は 1999 年 6 月から 2018 年 11 月まで Y1 社の代表取締役 CEO 等を務めて業務全般を管掌していた。米国弁護士である Y2 は 2009 年 4 月から 2012 年 6 月まで常務執行役員として CEO オフィス（法務室及び秘書室等）を管掌して同月から 2018 年 11 月まで代表取締役等を務め、B は 2007 年 9 月から 2019 年 3 月まで秘書室長を務めて役員報酬の決定・管理等の業務の取りまとめ等に当たり、その業務の一環として A の報酬の決定・管理に関する資料の作成、保管等を行っていた。

Y1 社の取締役の報酬は、確定額金銭報酬と株価連動型インセンティブ報酬受領権（株価に連動する金銭受領権を対象者に付与し、一定の業績評価期間を終えると権利行使可能な権利数が確定し、その後一定の期間を経た任意の時点で、権利行使時の株価と付与時の株価の差引額に行使する権利数を乗じて得た額の金銭を受領できる権利）から構成されており、また株主総会で定めた取締役全体の報酬総額の上限 29 億 9000 万円の範囲内で、他の取締役との協議を前提に各取締役に対する配分を A へ一任することとされていた。遅くとも 2008 年以降の A の役員報酬の決定・管理は、まず A が B に対して基本年俸（ABS）のベースアップ率と業績連動型報酬（VC）算定の基礎となる業績達成率などの自己の報酬に係る方針を指示してこれに基づいて報酬計算書を作成してこれに基づいて報酬を支給するなどしていた。なお、具体的な A の報酬額は他の取締役らには秘匿されていた。

その後、2010 年開示府令改正によって 1 億円以上の役員報酬の個別開示が義務化されることを知った A は自らの報酬を少なく見せるために 2010 年 3 月期は役員報酬を 7 億円返金し、以降は先述の報酬計算書の書式を変更して、①報酬総額、②有価証券報告書で開示することとした

報酬額、③ ①から②を控除した差額の欄を加えて、③の累計額を秘書室で継続的に管理することとした。A が逮捕されるまでに実際に支給された報酬額は②であり、③については支給方法を様々に検討していたものの実際には支払われていなかった。

Y2 は 2018 年 11 月に A と共に逮捕されて A 及び B と共謀して 2011 年 3 月期乃至 2018 年 3 月期について虚偽記載のある有価証券報告書を提出したとして起訴され（金商法 197 条 1 項 1 号）、法人両罰規定によって Y1 社も起訴された（同法 207 条 1 項 1 号）。Y1 社は起訴に係る各公訴事実について争わなかったが、Y2 は記載すべき未払の報酬はなく、仮に記載していない未払の報酬があっても刑事罰の対象とならない法定事項不記載であって「虚偽の記載」に当たらない等として無罪を主張した。

判決は Y1 社が関東財務局へ提出した有価証券報告書に記載すべきであった額を下表のとおり認定し、Y1 社には 2011 年 3 月期乃至 2018 年 3 月期各期の有価証券報告書について本罪の成立を認めて罰金 2 億円、Y2 には 2018 年 3 月期に対してのみ本罪の成立を認めて懲役 6 ヶ月（執行猶予 3 年）の判決を下した。B らについては検察官に対して供述その他証拠の収集等に協力して公訴を提起しない旨の協議及び合意を行ったため起訴されていない（刑事訴訟法 350 条の 2）。Y2 は判決を不服として控訴した。

#### 有価証券報告書に記載すべき A の報酬額等

	①記載すべき額	②記載された額	③差額
2011 年 3 月期	17 億 7696 万 2492 円	9 億 8200 万円	7 億 9496 万 2492 円
2012 年 3 月期	18 億 9391 万 678 円	9 億 8700 万円	9 億 691 万 678 円
2013 年 3 月期	20 億 2492 万 7314 円	9 億 8800 万円	10 億 3692 万 7314 円
2014 年 3 月期	19 億 4593 万 8900 円	9 億 9500 万円	9 億 5093 万 8900 円
2015 年 3 月期	22 億 1267 万 322 円	10 億 3500 万円	11 億 7767 万 322 円
2016 年 3 月期	22 億 8194 万 3949 円	10 億 7100 万円	12 億 1094 万 3949 円
2017 年 3 月期	24 億 213 万 9971 円	10 億 9800 万円	13 億 413 万 9971 円
2018 年 3 月期	24 億 9105 万 9943 円	7 億 3500 万円	17 億 5605 万 9943 円
差額合計			91 億 3855 万 3569 円

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

## II. 判決要旨

有罪（Y2については一部無罪）。

### 1. 開示すべき役員報酬への該当性

#### 1-1. 未払の報酬の開示の要否

「金商法や開示府令には、『取締役の報酬について、いかなる決定がなされれば、会社は有価証券報告書に記載して開示しなければならないのか』という点について具体的な規定があるわけではない。〔中略〕権限がある者が決定したとしても、取締役の報酬の決定手続が全く履践されておらず、その権限者のみが取締役の報酬に関する情報を管理していて、取締役の報酬の管理を担当する部署が全く把握していないような場合には、会社としては開示義務を果たしようがないといわざるを得ない〔中略〕。特に、未払の報酬は、現実に金銭等の動きがなく、その存在を把握することが困難であることから、当該年度に所定の手続に従ってその額が決定され、将来支払われるものとして継続的に管理されているものであれば、これを開示することが必要であるといふべきである。

これらの事情を踏まえると、会社における権限規定等に基づいて取締役の報酬について決定する正当な権限を有する者が、会社の所定の手続に従って取締役の報酬額を決定し、会社の所定の部署において取締役の報酬が継続的に管理されている場合であれば、会社としては当然にその取締役の報酬額を開示すべきであると考えられる。

「Y1の取締役会決議により、株主総会で定めた取締役全体の報酬総額の上限額（平成20年6月以降は29億9000万円）の範囲内で、他の代表取締役との協議を前提に、各取締役に対する報酬の配分を取締役社長又は取締役会長に一任することとされていたところ、本件当時、取締役社長又は取締役会長の地位にあったAは、A自身を含む各取締役の報酬について決定する正当な権限を有していたといえる」。

「Aは、本件当時、毎年度、年度末に、新年度の報酬計算書の作成に先立ってABSのベースアップ率など新年度の自己の報酬に関する方針を秘書室長に指示し、これを受けて秘書室長ら秘書室職員が、ベースアップしたABSの金額を基に諸手当や会社において負担することとされていた租税額を加算するなど所要の計算を行って機械的に算定された報酬総額（『GRAND TOTAL』）、有価証券報告書において開示することとした報酬額（『Actually paid amount』）、報酬総額から開示することとした報酬額を差し引いた残額である未払の報酬額（『Remaining』）を1円単位まで明記した報酬計算書を作成した上、毎年3月から4月にかけて秘書室長が同報酬計算書をAに提示していた。そして、Aは、秘書室長から提示された報酬計算書を確認し、必要があれば修正を指示するなどした上、その報酬計算書を再度確認して新年度の報酬額の家を決定し、その決定を踏まえて、秘書室において報酬総額算定の基礎となるABSの金額を記載したA名義の報酬通

知書が作成されて A に交付され、報酬計算書で確認された内容に従って月次の報酬が A に支払われ、さらに、秘書室において、支払額に基づく報酬明細書（『PAYROLL』）のほかに報酬総額に基づく報酬明細書（『PAYROLL(ORIGINAL)』）も作成して保管していたほか、『Remaining』又は『Postponed Remuneration』の額をその後の年度において累積していくものとして継続的に管理していたとの事実が認められる。

このように、本件において、取締役の報酬について最終的に決定する正当な権限を有する A が Y1 社の所定の手続に従って A の報酬を決定し、その後も A の報酬は秘書室において継続的に管理されていたといえる」。

「以上によれば、本件において、Y1 社は、各連結会計年度において、A が報酬計算書に基づいて決定した報酬額、すなわち報酬計算書に記載された実際に支払われた報酬額（『Actually Paid Amount』）と未払の報酬額（『Remaining』）を合わせた報酬総額（『GRAND TOTAL』）を、当事業年度に係る A の報酬として開示すべきであったと認められる」。

## 1-2. 株主総会決議で定めた上限を超過する報酬の開示の要否

「取締役の報酬等について定める会社法 361 条 1 項において、取締役の報酬等の額等は、定款に定めていないときは、株主総会の決議によって定めるとされている。したがって、株主総会で定めた上限額を超えてなされた報酬等の決定は、同項の規定に反することとなり、会社法上は無効といわざるを得ない（その無効の範囲については、報酬の決定全体とする考えと上限額を超過した部分とする考えがある。）。しかしながら、同項の趣旨が取締役や取締役会によるお手盛りの危険を防止するため取締役の報酬等の決定を株主の判断に委ねるところにあることからすると、事後的な株主総会の決議によっても株主の判断に委ねるといふ趣旨は全うできるのであるから、違法無効な取締役の報酬等の決定がなされても、事後的に株主総会の決議によって当初より適法有効なものであったのと同様に取り扱うことはあり得ると考えられる（株主総会の決議を経ずに支払われた役員報酬について事後に株主総会の決議を経た場合における当該役員報酬の支払の効力に関する最高裁判所平成 17 年 2 月 15 日判決参照）。そうすると、株主総会で定めた上限額を超える取締役の報酬等の決定がなされたとしても、事後的に当初より有効なものであったのと同様に取り扱われる余地はあるというべきであるから、会社法以外の法規制、具体的には金商法が規定する開示規制においては、会社法とは異なった取扱いをすることも十分にあり得るといふべきである。

確かに、開示府令において有価証券報告書で開示すべき取締役の報酬等の定義は、会社法上の取締役の報酬等の定義と同じと考えられているが、このことから当然に、会社法上適法有効な報酬等でなければ、金商法上も有価証券報告書において報酬等として開示すべき義務がないとの結論が導かれるわけではない。会社法が会社全般を対象とし、現在の株主や会社債権者の権利保護を重視しているのに対し、金商法は、有価証券を発行している上場会社を念頭に、現在のみならず将来の株主を含む投資者全般の保護もその立法趣旨・目的としている。このように両者の立法

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

趣旨・目的は異なっていることからすれば、両者の間で一方が他方に常に優位するといった関係性は認められず、両者が相互に補完し合いながら上場会社の組織と運営の適正化を図っているものと解され、それぞれの制度についてはそれぞれの趣旨・目的に沿った解釈・適用が求められているというべきである。したがって、有価証券報告書による開示規制の問題は、まずは金商法及び開示府令の立法趣旨・目的に沿って考えられるべきである」。

「開示府令において役員の報酬等の額が有価証券報告書における開示の対象とされているのは、投資者が投資判断を行うに当たっては、会社の財務情報のみならず、その背景にある会社のガバナンスの状況についての情報も重要な要素となるからである。それに加えて役員報酬個別開示制度が導入されたことによって、会社の業績と個別の取締役の報酬額とのバランスや取締役間の報酬額の偏りの有無等の、会社のガバナンスの状況に関わるより具体的な情報が提供されるようになり、投資者の投資判断により資する情報が得られることとなった。このような開示府令の趣旨及び改正経緯を踏まえて検討すると、取締役の報酬等の決定過程とその内容（報酬等の額等）が当該会社のガバナンスの状況を反映したものであるから、その決定の内容（報酬等の額等）をそのまま開示することが、金商法及び開示府令の立法趣旨・目的に適うものと解される。また、自ら違法なことをしておきながら、会社法上適法有効なものでなければ開示する必要がないとして、違法無効と思われる取締役の報酬等について開示する義務を免れられるということになれば、その違法を糊塗することを許すこととなり、投資者の保護を図る金商法等の立法趣旨・目的を没却することになってしまう。以上の検討によれば、株主総会で定めた上限額を超える取締役の報酬等の決定がなされたとしても、その決定した内容（報酬等の額等）をそのまま有価証券報告書において開示することが義務づけられているものと解される」。

## 2. 「重要な事項」への該当性

「虚偽記載有価証券報告書提出罪の趣旨によれば、『重要な事項』とは、投資者の投資判断に影響を与えるような基本的な事項、すなわち、その記載内容によって投資者の投資判断が変わり得る事項をいうものと解される」。

「開示府令による『コーポレート・ガバナンスの状況』に関する情報開示の一環として、役員区分ごとの報酬等の総額開示に加え、一定額以上の報酬の支払を受けている役員の種類別の報酬等の額の個別開示を義務付けるに至った経緯及び背景事情によれば、役員の報酬等に関する情報は、投資者が会社のガバナンスの状況を評価する重要な手がかりとなるものであり、その評価を基に投資判断を行うことが想定される事項であるから、その記載内容によって投資者の投資判断が変わり得る事項といえる。

よって、取締役の報酬等の額は、『重要な事項』に当たるといえるべきである」。

### 3. 「虚偽の記載」への該当性

「金商法は、『重要な事項につき虚偽の記載のある』有価証券報告書を提出した場合（以下『虚偽記載の場合』という。）のみを刑事罰の対象とし、『記載すべき重要な事項の記載が欠けている』有価証券報告書を提出した場合（以下『不記載の場合』という。）は刑事罰の対象としていない。いずれの場合であっても、投資者の投資判断を誤らせる危険性を有しているといえるが、金商法が両者を区別しているのは、不記載の場合は、投資判断における重要な事項について情報を投資者に提供しなかったにとどまる一方で、虚偽記載の場合は、投資判断における重要な事項について真実に合致しない情報を投資者に提供する点において投資判断を誤らせる危険性がより高いことから、悪質性が高く、刑事罰をもって抑制すべきと考えられるからである。このような両者の差異に鑑みれば、真実に合致しない情報を投資者に提供したと評価される場合には『虚偽の記載』があるといえるものと解される」。

「前記①ないし⑦の記載全体を読んだ投資者は、前記①のとおり、Y1 社が支払う取締役の報酬には、確定額金銭報酬と株価連動型インセンティブ受領権があるものと理解すると考えられる。そして、後者の株価連動型インセンティブ受領権については、前記⑥の注記（筆者注：「(注) 株価連動型インセンティブ受領権の上記金額は平成●年 3 月 31 日時点の株価を用いて算定した公正価額に基づき、当事業年度に計上した会計上の費用を記載している。この公正価額で、支払いが確定されたものではない。」）により、未払の報酬であることが明らかであるから、投資者は、Y1 社が支払う取締役の報酬として、未払の報酬についても前記④（筆者注：役員区分毎の報酬等の一覧表）及び⑤（筆者注：報酬総額 1 億円以上の役員の個別報酬額の一覧表）の一覧表に記載されているものと理解すると考えられる。そうすると、前記④及び⑤の前提となる前記③（筆者注：「当事業年度の実績及び取締役及び監査役に支払われた報酬は以下の通りである」）の『支払われた報酬』とは、既に支払われた報酬に限定する意味ではなく、未払の報酬をも含むものと理解すると考えられる。この場合、『支払われた』の意味は、『支払われることとなった』という意味に解釈することになる（このような文言解釈は、我々が日常生活において実践しているものと思われる。）。また、前記⑤の記載を読んだ投資者は、A には株価連動型インセンティブ受領権が割り当てられておらず、A の『総報酬』とは『金銭報酬』のみから構成されているものと理解すると考えられる。

したがって、本件有価証券報告書の『役員の報酬等』の項目を読んだ投資者は、Y1 社が A に支払う『総報酬』欄及び『金銭報酬』欄には、既に支払われた金銭報酬と未払の金銭報酬のいずれもが記載されているとの認識を持つと考えられる。ところが、実際には、A の『総報酬』欄及び『金銭報酬』欄には実際に支払われた金銭報酬のみが記載され、未払の金銭報酬については、それがあってもかかわらず記載されていなかった。そうすると、本件有価証券報告書には真実に合致しない記載がなされていて、それによって A の『総報酬』欄及び『金銭報酬』欄の記載は未払の金銭報酬を含むものであるとの誤った情報が投資者に提供されたと評価できる。

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

よって、本件有価証券報告書におけるAの『総報酬』欄及び『金銭報酬』欄の記載は、『虚偽の記載』に当たる」。

#### 4. 故意と「虚偽の記載」の認識

「虚偽記載有価証券報告書提出罪が成立するためには、同罪の故意がなければならず、同故意が認められるためには、提出する有価証券報告書に『虚偽の記載』のあることを認識していることが必要となる」。

「本件において虚偽記載有価証券報告書提出罪の故意があるというためには、Aの報酬の中に支払済みの報酬以外の『開示すべき未払の報酬』が存在することの認識が行為者になければならないこととなる。このように『開示すべき未払の報酬』の存在について認識する必要があるから、取締役の職務執行の対価としてY1社から受け取ってしかるべきであるのに、受け取っていない報酬（〔中略〕以下、単に『差額』と表記することもある。）があるという認識だけでは足りず、その『差額』が有価証券報告書に記載して開示すべきものであるという認識も必要ということになる。そして、前述したとおり、取締役の報酬を決定する正当な権限を有していたAが、Y1社の所定の手続に従ってAの報酬を決定し、秘書室においてAの報酬を管理していた場合には、Aの報酬を当事業年度に係る報酬として開示すべきであるから、そのようなAの報酬の決定手続及び管理状況について認識があれば、Aの未払となっている報酬も開示すべきであること、すなわちAの『開示すべき未払の報酬』の存在について認識していたといえることになる」。

「A及びBは、Aが自身を含む各取締役の報酬を決定する正当な権限を有していることを当然に認識していたといえる上、Aが、役員報酬個別開示制度の導入以前から確立し、導入後も継続していたY1社の手続に従ってAの報酬を決定し、未払となっている報酬については秘書室が将来支払われるものとして継続的に管理していたことも認識していたのであるから、報酬計算書の報酬総額（『GRAND TOTAL』）から実際に支払われた報酬額（『Actually paid amount』）を差し引いた残額（『Remaining』）に当たる報酬は、有価証券報告書において開示すべきものであること、すなわちAの開示すべき未払の報酬の存在について認識していたといえる。換言すれば、A及びBは、有価証券報告書において開示すべきAの報酬額は、実際に支払われた報酬額ではなく報酬総額であることを認識していたといえる」。

「Aは、本件当時、毎年度6月に提出する有価証券報告書において開示する自身の報酬の額について、実際に支払われた報酬額とするようにBに指示し、その指示を受けたBがその額を経理部連結会計グループに連絡し、同グループで有価証券報告書を作成し、Aらの承認を受けて関東財務局長に提出していた事実が認められる」。

このように、A及びBは、開示すべきAの報酬額としては報酬総額を記載しなければならないのに、実際には支払われた報酬額のみが記載された『虚偽の記載』のある有価証券報告書を提出することについても認識していたといえるから、虚偽記載有価証券報告書提出罪の故意を有し

ていたといえる」。

「A の開示すべき未払の報酬に関する認識が Y2 にあったと認められるから、平成 29 年（2017 年）度の有価証券報告書には、A の開示すべき未払の報酬を含めた報酬総額を記載すべきであるのに支払済みの報酬額のみが記載されていること、すなわち『虚偽の記載』があることを Y2 は認識していたといえる。そして、Y2 は、〔中略〕報酬総額が記載されていないという『虚偽の記載』のある同年度の有価証券報告書が、A 及び B らによって提出されることも認識していたのであるから、虚偽記載有価証券報告書提出罪の故意があったといえる」。

### Ⅲ. 検討

#### 1. 開示すべき役員報酬への該当性

本判決は、「会社における権限規定等に基づいて取締役の報酬について決定する正当な権限を有する者が、会社の所定の手続に従って取締役の報酬額を決定し、会社の所定の部署において取締役の報酬が継続的に管理されている場合であれば、会社としては当然にその取締役の報酬額を開示すべき」であり、「株主総会で定めた上限額を超える取締役の報酬等の決定がなされたとしても、その決定した内容（報酬等の額等）をそのまま有価証券報告書において開示することが義務づけられているものと解される」と説示した。

##### 1-1. 未払の報酬の開示の要否

開示府令は役員報酬の開示について、「提出会社が上場会社等である場合には、提出会社の役員報酬等（報酬、賞与その他その職務執行の対価としてその会社から受ける財産上の利益であって、最近事業年度に係るもの及び最近事業年度において受け、又は受ける見込みの額が明らかとなったものをいう。）について、次のとおり記載すること」と規定しているから、開示すべき報酬等最近事業年度の職務執行の対価として得る報酬であれば実際に支払った額のみならず、未払の報酬についても記載しなければならない。また個別報酬については、「提出会社の役員ごとに、氏名、役員区分、提出会社の役員としての報酬等の総額及び連結報酬等の種類別の額について、提出会社と各主要な連結子会社に区分して記載すること（ただし、連結報酬等の総額が 1 億円以上である者に限ることができる。）」とすることで原則的にはすべての役員個別報酬の開示を求め、ただし書で開示対象を 1 億円以上の役員に限定することを許容する規定ぶりとしている（二号様式・記載上の注意（57）b）。

開示すべき未払の報酬の意義について本判決は、未払の報酬であっても①正当な権限者が、②会社所定の手続に従って決定し、③継続的に管理されていれば、開示義務の対象となるとした。会社法上は①②があれば報酬請求権が発生するところ（最二判平成 15 年 2 月 21 日金判 1180 号 29 頁）、本判決は「権限者のみが取締役の報酬に関する情報を管理していて、取締役の報酬

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

の管理を担当する部署が全く把握していないような場合には、会社としては開示義務を果たしようがないといわざるを得ない」として③も要件とした。これについて、AやY2の責任のみを問うのであれば①②で足りるが、Aが自身の権限で報酬を決定してこれを秘書室で秘匿管理していたという特殊な事情がある中で法人両罰規定に基づく責任を問われる有価証券報告書提出会社に過度に厳格な結果となることを回避するために③を付加したのではと指摘されている<sup>1</sup>。

## 1-2. 株主総会決議で定めた上限を超過する報酬の開示の要否

監査役会設置会社の役員報酬は定款に定めがない場合は株主総会の決議によって定めなければならないところ（会社法361条1項）、Y1社では株主総会で2008年6月以降の取締役全体の報酬総額の上限は29億9000万円と定められていたにも拘らず、Aの報酬その他の取締役の報酬の合計額が株主総会で定めた上限を超過していたため、これが開示すべき報酬に当たるか否かも争点となった。

本判決は、株主総会で定めた上限額を超えた部分については会社法上無効であるが追認によって有効になる可能性があるとした上で（最三判平成17年2月15日集民216号303頁）、有価証券報告書による開示規制の問題は金商法及び開示府令の立法趣旨・目的に沿って考えられるべきであり、ガバナンス情報も投資判断の重要な要素であるとする開示府令の趣旨等を踏まえ、その報酬が上限額を超えていてもそのまま開示することが義務付けられていると判示した。

本判決の結論には賛成しながらもその判断枠組みに疑問を呈するものとして、株主総会で定めた上限額を超過する報酬については正当な権限に欠けて適法な決定でない（要件①②を欠く）とも評価し得るから、要件の充足を形式的に判断するのではなく、直截に将来支払の蓋然性を基準とすべきとの主張がある<sup>2</sup>。また、判決の結論にも疑問を呈する立場から、報酬の支払方法が未定でこれが定まったとしても支払方法に応じた手続きが必要となるような場合（例えば、未払の報酬の支払手段として具体的に検討されていた権利行使価格を1円等としたストック・オプションの付与の場合は、定款変更を含めた株主総会特別決議等が必要となる。）は報酬支払いが不確定な状況にあり、株主総会で定めた上限額を超える報酬の決定を有効とするには事後的な決議が必要なのであるから、本判決の規範を前提としても「会社における権限規定に基づいて取締役の報酬について決定する正当な権限を有する」とはいえず、「会社の所定の手続に従って取締役の報酬額を決定し」たものともいえないために開示すべき未払の報酬に該当しない可能性も指摘さ

1 志谷匡史「判批」日本証券取引法研究所グループ金融商品取引法研究会2023年6月23日報告（資料）7頁 <<https://www.jpx.co.jp/corporate/research-study/research-group/>>。

2 得津晶「判批」法教505号（2022）139頁。弥永真生「日産自動車事件から考える 有価証券報告書の虚偽記載罪—役員報酬・関連当事者との取引」ビジネス法務19巻3号（2019）83頁も、株主総会決議がないと支給できないことが原則の退職慰労金（最判平成4年9月10日資料版商事法務102号143頁）についても支払いの蓋然性が高ければ引当金計上の要件（企業会計原則注解注18）を満たして会計上は役員退職慰労金引当てを計上することを挙げて、本来は引当金を計上すべき場合には職務執行の対価である限り、開示の対象となると解するのが自然だとする。

れている<sup>3</sup>。上限を超えた報酬が株主総会で追認される蓋然性を検討すると、本件では 2018 年 3 月期末時点で Y 1 社の発行済株式総数の 43.7% を有していた F 社が賛成しなければ追認決議の成立は見込めないところ、A が自身の報酬レベルを受け容れられないと考えて報酬を低く見せようとした相手が F 社及びその株主であるフランス政府だったのだから、追認の蓋然性は低いと評価することもできそうである。

複数の論者は金商法及び開示府令の趣旨に着目して、金商法上のガバナンス情報の重要性を強調するのであれば、会社法上は無効な支給を決定するようなガバナンスの欠陥を開示することが開示の趣旨に適用して判旨に賛成する<sup>4</sup>。会社法上の取締役ではない実質支配者が報酬等を決定するような場合にも実態を開示させた方がガバナンスの理解と投資判断に資するであろうから、判旨には賛成できる。

## 2. 「虚偽の記載」への該当性

本判決は、「虚偽の記載」の意義を「真実に合致しない情報を投資者に提供したと評価される場合」とした上で、「支払いが確定されたものではない」との注記から投資者は株価連動型インセンティブ受領権は未払の報酬であると理解し、このため一覧表記載の報酬額には未払の報酬も含まれると理解するが、実際には未払の報酬を含まない金額が記載されているため、真実に合致しない情報が提供されていると評価できるから「虚偽の記載」に該当すると判示した。

### 2-1. 刑事罰の対象となる「虚偽の記載」の意義

金商法がサンクションを課す不実記載の類型には、重要な事項について①「虚偽の記載」がある場合（積極的虚偽記載）<sup>5</sup>、②記載すべき重要な事項の記載が欠けている場合（法定事項不記載）、③誤解を生じさせないために必要な重要な事実の記載が欠けている場合（誤導的不記載）があり、民事・行政・刑事の性質の違いから、民事責任は①②③を（金商法 18 条、21 条等）、課徴金は①②を（同法 172 条の 2 等）、刑事罰は①を対象とする（同法 197 条等。本稿では①②③をあわせて「虚偽記載等」とする）。

刑事罰が①のみを対象とする理由について本判決は、「不記載の場合は、投資判断における重要な事項について情報を投資者に提供しなかったにとどまる一方で、虚偽記載の場合は、投資判

3 山口亮子 = 伊藤大智「判批」ディスクロージャー & IR 23 号（2022）13-14 頁。

4 伊藤靖史「判批」資料版商事 459 号（2022）128-129 頁、藤林大地「判批」金判 1660 号（2023）10 頁、宮崎裕介「判批」ジュリ 1583 号（2023）94 頁、志谷（資料）・前掲注 1）8 頁 <<https://www.jpnc.co.jp/corporate/research-study/research-group/>>。

5 「虚偽の記載」の意義を「真実に合致しない情報を投資者に提供したと評価される場合」と解するものとして、平野隆一ほか編『注解 特別刑法補巻(2)』（青林書院・1996）68 頁〔土持敏裕 = 榊原一夫〕、黒沼悦郎『金融商品取引法〔第 2 版〕』（有斐閣・2020）212 頁、岸田雅雄監『注釈 金融商品取引法 第 4 巻〔改訂新版〕』（金融財政事情研究会・2022）804 頁〔小野上真也 = 弥永真生〕がある。

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

断における重要な事項について真実に合致しない情報を投資者に提供する点において投資判断を誤らせる危険性がより高いことから、悪質性が高く、刑事罰をもって抑制すべきと考えられるからである」として、悪質性による処罰の必要性の高さから説明した。

立法論としては投資者の不利益の大きさや悪質性は①乃至③の形式によって変わるものではないため②③も刑事罰の対象とすべきとの有力な主張があり<sup>6</sup>、解釈論としても刑事罰の対象になり得るとの見解が少数ながらあるものの<sup>7</sup>、法が①と②③を区別して規定していることから②③を刑事罰の対象とすることは困難との立場が多数を占めている<sup>8</sup>。しかし、開示基準が絶対値や比率で客観的に定められている項目については単に記載がない場合には対象の事項がないものと投資者は理解するのだから<sup>9</sup>、開示項目の規定のされ方によっては法定事項不記載であると同時に「虚偽の記載」にも該当する場合があることを解釈で認める余地があるように思われる。

## 2-2. 未払の報酬の不記載は「虚偽の記載」に該当するか？

Y1社の有価証券報告書には、「当事業年度の取締役及び監査役に支払われた報酬は以下の通りである」とした上で役員報酬の額が記載されていたために、未払の報酬を開示していないことが「虚偽の記載」に当たるのか、刑事罰の対象とならない法定事項不記載に当たるのかが争点となった。

本判決は、「支払われた報酬」とした上で一覧表に報酬額が記載されていたものの、この一覧表に記載された株価連動型インセンティブ受領権の注記（「この公正価額で、支払いが確定されたものではない」）から投資者は未払の報酬も一覧表に含まれていると理解し、一覧表には支払済報酬と未払の報酬のいずれもが記載されているとの認識を持つところ、支払済報酬のみが記載されているために「本件有価証券報告書には真実に合致しない記載がなされていて、それによってAの『総報酬』欄及び『金銭報酬』欄の記載は未払の金銭報酬を含むものであるとの誤った情報が投資者に提供されたと評価できる」として、「虚偽の記載」に該当すると判示した。

<sup>6</sup> 神田秀樹＝黒沼悦郎＝松尾直彦編『金融商品取引法コンメンタール4』（商事法務・2011）573頁〔黒沼悦郎〕。米国では、「不記載」（omit）であっても「虚偽記載」（false statement）と同様にこれが重要で、かつ不記載に故意があれば刑事罰の対象となる。United States v. Gaudin, 515 U.S. 506, 509 (1995)。

<sup>7</sup> 齊藤豊治ほか編著『新経済刑法入門〔第3版〕』（成文堂・2020）220頁〔平山幹子〕。

<sup>8</sup> 山口厚編著『経済刑法』（商事法務・2012）206-207頁〔橋爪隆〕、加藤真朗編著『有価証券報告書等の虚偽記載の法律実務』（日本加除出版・2015）246頁、黒沼・前掲注5）212頁、小野上＝弥永・前掲注5）802頁。

<sup>9</sup> 開示基準が明確化されている開示項目の例として、非財務情報では本稿で論じる役員報酬の個別開示基準や、総販売実績の10%以上の主要な販売先への販売実績と割合（二号様式・記載上の注意(32)a(d)、財務情報では総資産の5%を超える科目の個別掲記（連結財務諸表等規則23条3項等）、関連当事者が個人の場合は10百万円以上の取引を開示しなければならない等の関連当事者取引の開示すべき重要性の基準（「企業会計基準適用指針13号 関連当事者取引の開示に関する会計基準の適用指針」28項以下）等がある。

本判決に肯定的な立場には、真実に合致しない情報を投資者に提供する点で不記載は虚偽記載と同じという結論の妥当性を理由とするものや<sup>10</sup>、投資者は未払の報酬も含めて記載されていると解するはずとの本判決の論理を肯定するもの<sup>11</sup>、未払の報酬があるのにゼロ（「-」）と記載されていたから虚偽の記載に当たるとするものがある<sup>12</sup>。また、未払の報酬も含まれていると解するはずとの判決の論理は不自然であるとしながらも、投資者に明らかにしない計算式に基づく「報酬総額」は多額で、何らかの方法で支払うことを画策していた悪質性の重大さに着目して、判決が法定事項不記載ではなく「虚偽の記載」とした根拠は、不記載という評価にとどまらない情報秘匿の悪質性から本判決は「虚偽の記載」と評価したのでは指摘するものもある<sup>13</sup>。

本判決に反対する立場からは、「支払われた報酬」とした上で既払いの報酬額を記載しており真実に合致しているので「虚偽の記載」と評価されるべきではないこと、株価連動型インセンティブ受領権に係る注記（「…平成●年3月31日時点の株価を用いて算定した公正価額に基づき、当該事業年度に計上した会計上の費用を記載している。この公正価額で、支払いが確定されたものではない」）は、具体的な支払額が未確定であるため公正価額を表示している旨を説明するもので、権利自体はAへ交付済みであるから文字通り「支払われた報酬」であって「当事業年度の取締役及び監査役に支払われた報酬は以下の通りである」との記載と整合的と評価できることから、刑事罰の対象とならない法定事項不記載ではあるが「虚偽の記載」には当たらないとの主張がなされている<sup>14</sup>。株価連動型インセンティブ受領権に係る注記の理解についてはこちらの方が正しいように思われるが、開示府令は未払の報酬を含めた記載を要求しており、企業会計も未払であっても当期の役務に対する報酬は当期の費用とする発生主義を原則としているのだから、「支払われた報酬」との注記があっても未払も含む対象事業年度にかかる報酬の全てが記載されていると投資者が理解すると考えるのが自然と思われる。

### 3. 「重要な事項」への該当性

本判決は、「虚偽記載有価証券報告書提出罪の趣旨によれば、『重要な事項』とは、投資者の投資判断に影響を与えるような基本的な事項、すなわち、その記載内容によって投資者の投資判断

10 伊藤・前掲注4) 129頁。

11 宮崎・前掲注4) 94頁。

12 野上信泰「判批」ジュリ 1582号（2023）111頁。この見解は、投資者は一覧表に未払の報酬も含まれると理解すると本判決の論理を前提にしたものと思われる。

13 志谷（資料）・前掲注1) 11頁。尤も志谷（報告記録）・前掲注1) 17頁は、本判決が「虚偽の記載」に当たるとしたことを「ねじ曲げられたとまでは言わないけれども、無理な解釈ではないか」と評する。

14 藤林・前掲注4) 11頁。田中亘教授も証人尋問で、有価証券報告書では「取締役らに支払われた報酬は以下のとおり」と記載されているので記載すべき未払報酬を記載しなかった法定事項不記載に過ぎず、真実に反することを書いた虚偽記載には当たらないとの見解を示した。『「虚偽記載ではない」弁護側証人、主張 ゴーン被告事件』朝日新聞朝刊 2021年4月23日、31面。

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

が変わり得る事項をいう」と説示した上で、「開示府令による『コーポレート・ガバナンスの状況』に関する情報開示の一環として、役員区分ごとの報酬等の総額開示に加え、一定額以上の報酬の支払を受けている役員の種類別の報酬等の額の個別開示を義務付けるに至った経緯及び背景事情によれば、役員の報酬等に関する情報は、投資者が会社のガバナンスの状況を評価する重要な手がかりとなるものであり、その評価を基に投資判断を行うことが想定される事項であるから、その記載内容によって投資者の投資判断が変わり得る事項といえる」ために取締役の報酬等の額は、「重要な事項」に当たると判示した。

### 3-1. 「重要な事項」の機能と基準

#### 3-1-1. 一般論

民事・行政・刑事いずれのサンクションもその対象を重要性のある虚偽記載等に限定している理由は、重要性がない事項は投資者の行動や有価証券の発行条件に影響を与えないから投資者へ損害を与えることがないためと解されているが、重要性の乏しい虚偽記載等までサンクションの対象とすると発行体が重要性の乏しい情報まで開示しようとして投資者の情報の取捨選択や分析が妨げられこと（情報の洪水）を防ぐという積極的な機能もあると考えられている<sup>15</sup>。

「重要な事項」の意義について学説は、①「記載事項の性質や虚偽の程度において投資者の投資判断に著しい影響を与えるような虚偽の記載」<sup>16</sup>（黒沼）、②「一般的な投資者の視点から、投資者の合理的な投資判断にとって重要な要素になるかどうか、すなわち株価など市場価格に相当な影響を与える蓋然性があるかどうか」<sup>17</sup>（松尾）、③「投資者の投資判断および市場における当該有価証券の価格形成に重要な影響を与えるような事項や事実」<sup>18</sup>（小出）、④「重要な勘定科目について金額の水増し等がなされており、（それを見た）投資家の投資判断に影響を及ぼしうるような場合」<sup>19</sup>（橋爪）、⑤「投資者の投資判断に影響を及ぼし得るかどうか」<sup>20</sup>（飯田）、⑥「その内容如何によって一般投資家の投資判断に相違をもたらすような、その投資判断に影響を及ぼす程度の内容の事項」<sup>21</sup>（芝原）と解する。何が重要であるかは発行体の業態や時々々の経営環境等によって様々との理解は金融庁も含めて共通していそうだが<sup>22</sup>、前提とする投資者への影響の程度

<sup>15</sup> 前者は黒沼・前掲注5) 219頁。後者はTSC Indus. v. Northway, 426 U.S. 438, 448-449 (1976)、藤林・前掲注4) 11-12頁、志谷（資料）・前掲注1) 8-9頁。

<sup>16</sup> 黒沼・前掲注5) 212頁。

<sup>17</sup> 松尾直彦『金融商品取引法〔第7版〕』（商事法務・2023）222頁。

<sup>18</sup> 山下友信＝神田秀樹『金融商品取引法概説〔第2版〕』（有斐閣・2017）196頁〔小出篤〕

<sup>19</sup> 橋爪・前掲注8) 206頁。

<sup>20</sup> 飯田秀総『金融商品取引法』（新世社・2023）141頁。

<sup>21</sup> 芝原邦爾『経済刑法研究（下）』（有斐閣・2005）624頁。

<sup>22</sup> 金融庁「記述情報の開示に関する原則」（2019年3月19日）3頁。岸田雅雄監『注釈 金融商品取引法〔改訂版・第1巻〕』（金融財政事情研究会・2021）282頁〔加藤貴仁〕は、予見可能性を確保する観点からは重要性の基準は明確化されることが望ましいが、類型化を進めれば個別事情に即した柔軟な解釈を行うことを妨げる虞があると指摘する。米国で重要性の規範を示したとされるBasic Inc.,

をみると、①「著しい影響を与えるような」（黒沼）、②「重要な要素になるかどうか」「市場価格に相当な影響を与える蓋然性があるかどうか」（松尾）、③「重要な影響を与えるような事項や事実」（小出）は高い閾値を想定していそうだが、④「影響を及ぼしうるような」（橋爪）、⑤「及ぼし得るかどうか」（飯田）、⑥「影響を及ぼす程度」（芝原）については、日本語の「～し得る」は可能であることを意味するがその蓋然性の程度までは含意しないこともあって<sup>23</sup>、これらの文言だけからではどの程度の閾値を想定しているかは明らかではない。

判決が「重要な事項」該当性の判断基準を「その記載内容によって投資者の投資判断が変わり得る事項」と説示したことを、“investor might consider it important”と理解して判断基準の閾値を低く設定したと批判する立場は、重要性の閾値を下げると法がサンクションの要件として設けた「重要な事項」の機能が発揮されず、情報の洪水を招き、形式的な該当で課される課徴金賦課事案が乱発される可能性があるため、重要性の要件に係り米国の連邦最高裁が示した substantial likelihood 基準<sup>24</sup>と同様に、「重要な事項」は「投資者の投資判断に重要な影響を与える実質的な可能性のある事項」（“there must be a substantial likelihood that the reasonable investor would consider it important”）と解すべきとする<sup>25</sup>。「～し得る」が蓋然性の程度を含意しないことは先述のとおりであるが、判決の説示は土持・榊原・前掲注 5）67-68 頁に依拠したであろうことが指摘されているところ<sup>26</sup>、ここで「重要な事項」の意義として「投資者の投資判断が変わるような事項」とする部分を本判決は「変わり得る事項」へと変更して説示しているため、本判決には閾値を下げる意図があったようにも伺える。サンクションが課される場合を限定して情報

---

v. Levinson, 485 U.S. 224, 236 (1988)も、明確なルールで重要性を判定する方法は、重要性のような事実に焦点を充てる判断 (fact-specific finding) には相応しくないと判示している。しかしながら発行会社とこれを取り巻く事業環境は相反する解釈が可能な情報が無数に存在するために重要性を事後的の主観的な評価に委ねれば結果責任を問われるに等しいこととなる虞があるため、非財務情報開示が拡充される中では予見可能性を確保しようとするにも意義はある。拙稿「非財務情報開示の進展と重要性 (materiality) についての序論的検討」ディスクロージャー & IR 22 号 (2022) 23 頁。

23 小学館国語辞典編集部『日本国語大辞典 第二版第二巻』（小学館・2001）716 頁。

24 委任状勧誘書類での記載の欠落が争点となった TSC Indus. 事件で連邦最高裁は重要性 (materiality) について、「合理的な株主が議決権行使の方法を決定する際に重要であると考えられる可能性が相当高ければ重要である」(An omitted fact is material if there is a substantial likelihood that a reasonable shareholder would consider it important in deciding how to vote)、「合理的な投資家にとって、省略された事実の開示が、入手可能な情報の『総体』を著しく変化させたと思なされた可能性が相当程度高くなければならない」(there must be a substantial likelihood that the disclosure of the omitted fact would have been viewed by the reasonable investor as having significantly altered the "total mix" of information made available.) と説示した。Tsc Indus. v. Northway, 426 U.S. 438, 449 (1976)。

25 藤林・前掲注 4) 12 頁

26 熊代拓馬「米国証券詐欺訴訟における重要性の判断枠組み」青山ローフォーラム 12 巻 1 号 (2023) 39 頁注 78。

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

の洪水を防ぐという「重要な事項」の機能を損なう虞があることから重要性の閾値を下げる意図があれば賛成できない<sup>27</sup>。

### 3-1-2. 個別の開示規定が設ける重要性の基準

開示府令が定める一部の開示項目は原則として開示対象の範囲を限定せず定め、ただし書で開示対象を限定することを許容する規定ぶりとなっている。例えば、主要な販売先についての開示を規定する二号様式・記載上の注意(32)a(d)は「主要な販売先がある場合には、最近2連結会計年度における相手方の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合を記載すること」と原則として主要な販売先については範囲を限定せずに記載を要する形で規定した上で、「ただし、当該割合が100分の10未満の相手先については記載を省略することができる」として開示対象を一定の基準を超えたものに限定することを許容しているが、これは開示すべき重要性の基準を開示項目に応じて具体化、明確化したものと理解できる<sup>28</sup>。開示府令が具体的に定める開示基準を「重要な事項」該当性の判断基準と解することについては、虚偽記載のあった開示事項が投資判断や株価に影響することの実証的な根拠を逐一求めればエンフォースメントのコストが高くなり過ぎるため、そうした政策判断は開示府令の立案・制定の段階で行われているものと考えべきとの観点からこれを支持する見解もある<sup>29</sup>。このように考えると何が「重要な事項」に該当するかの予見可能性を高めることもできるし、開示府令が定める重要性の基準を充たして初めて開示が必要となる開示項目についてはそれ自体の重要性を認めることができそうである。

## 3-2. 「重要な事項」に該当するか？

### 3-2-1. 一般論に照らした検討

本判決は、まず開示府令が「コーポレート・ガバナンスの状況」に関する情報開示の一環として役員報酬等の開示を義務付けた経緯等から報酬等の額が開示項目として「重要な事項」に該当すると判断し、次に「虚偽の記載」への該当性を判断して直ちに「重要な事項の虚偽記載」に該

<sup>27</sup> 重要性の閾値を大きく下げることが肯定する刑法研究者のコメントとして、「虚偽記載有価証券報告書提出罪は、適時開示制度の信頼性をも保護法益としていると捉え、誤字脱字や過失による計算ミスと言った場合を除き、あらゆる虚偽が記載された有価証券報告書の提出について、広く同罪の成立を肯定すべきとの判断も決して不合理ではない」とするものもあった。川崎友巳「不思議の国のカルロス・ゴーン？」法時91巻3号(2019)2頁。

<sup>28</sup> 弥永・前掲注2)85頁は、金商法の委任に基づいて政省令が「重要な事項」の基準を定めることができることを否定する論者は存在しないであろうとする。

<sup>29</sup> 伊藤・前掲注4)129-130頁。開示府令で定量的な開示基準が定められている開示項目ではあるが、対象会社においては実質的に重要性のない事項の記載を漏らしていたという場合にもサンクションの対象となるとすれば過酷な結果となってしまうが、刑事罰の虚偽記載有価証券報告書提出罪は危険犯であるから法益の侵害がない場合は成立せず(小林史治「虚偽記載有価証券報告書提出罪は『形式犯』か否か」NBL1142号(2019)46頁)、民事責任も投資者の損害との相当因果関係がない場合は認められないことからそうした帰結を免れよう。

当するとの結論を導いているため、本件固有の金額や内容が投資者へどのような影響を与えたかは斟酌されていないように見える。「3-1-1. 一般論」でみた①乃至⑥の見解はいずれも虚偽記載の内容や程度を斟酌して「重要な事項」への該当性を判断しようとしているし、先行裁判例（東京地判令和 3 年 5 月 13 日判タ 1498 号 180 頁、福岡地判令和 4 年 3 月 10 日資料版商事 461 号 104 頁、東京地判平成 17 年 10 月 27 日 LEX/DB 28135404）も同様であるから、本判決の判断枠組みは法がサンクションの対象を「重要な事項」に当たる虚偽記載等に限定した意義を損なうとの批判がある<sup>30</sup>。

本判決の判断枠組みを離れて本件のガバナンス情報の不実記載が投資判断へ与える影響を検討した評釈をみると、「重要な事項」該当性を否定する立場として非財務情報である「コーポレート・ガバナンスの状況」は投資判断における重要性がないとの主張があるが<sup>31</sup>、他方で未払の報酬額が開示されていた場合には株主総会で決議された上限額を超過する報酬が A によって決定されたという情報が開示されることになるため、投資者は Y1 社のガバナンスに深刻な疑義を抱いた可能性があるとして「重要な事項」該当性を肯定する見解もある<sup>32</sup>。

証券を取得する方向での投資判断においてガバナンス情報がどこまで大きな要素を占めるかは評価が分かれるかもしれないが、正しい情報が開示されていれば証券を取得しない又は売却するという方向への投資判断への影響として考えると、不適切な機関運営がなされていた等のガバナンスの欠如を伺わせる実態が開示されていれば取ってその証券には投資しない、又は売却してしまおうと考えるのは自然である。本件は正しく開示されていればガバナンスへの深刻な疑義を招きかねない事項の不実記載であるため、「重要な事項」該当性は肯定できる<sup>33</sup>。

30 藤林・前掲注 4) 11 頁。志谷（資料）・前掲注 1) 9-10 頁も、報酬情報が重要情報であることを説明してはいるが、企業価値との関連性について言及はなく疑問が残るとする。

31 梅本剛正「ゴーン氏の役員報酬は『重要な事項につき虚偽の記載のあるもの』か？」証券レポート 1725 号（2021）36 頁。

32 藤林・前掲注 4) 12 頁、野上・前掲注 12) 112 頁。

33 「コーポレート・ガバナンスの状況」の虚偽記載等の重要性を認めた課徴金納付命令である金融庁「日本フォームサービス㈱に係る有価証券報告書等の虚偽記載に対する課徴金納付命令の決定について」（2020 年 1 月 31 日）では、①「原則月 1 回開催の定例の取締役会を開催し、重要事項はすべて付議され、業績の進捗についても議論し、対策を検討して」と記載していたが、取締役会は年 3 回しか開催しておらず、重要事項の大部分が付議されていなかったこと、②「（監査役は）取締役会をはじめ、経営会議、開発会議等の重要な会議に出席し、取締役の業務執行について厳正な監査を行って」と記載していたが、常勤監査役はこれらの会議に出席してはいるものの、取締役の業務執行に関して何ら監査していない等、厳正な監査を行っていなかったこと、③内部統制システムの内容として、「コンプライアンス担当取締役を任命し、監査室を設け全社のコンプライアンスの取組みを横断的に統括することとし、同部を中心に役職員教育を行う。監査室は、コンプライアンスの状況を監査する。これらの活動は定期的に取り締り及び監査役に報告されるものとする」と記載していたが、コンプライアンス担当取締役を任命したことはなく、監査室も業務分掌規程で規定したのみで実態がなかったこと、④「監査役は、代表取締役社長、監査法人とそれぞれ定期的に意見交換会を開催する」と記載していたが、会計監査人との間で意見交換を行ったことがなかったこと、

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

### 3-2-2. 個別の開示規定が設ける重要性の基準に照らした検討

役員報酬については、「提出会社の役員ごとに、氏名、役員区分、提出会社の役員としての報酬等の総額及び連結報酬等の種類別の額について、提出会社と各主要な連結子会社に区分して記載すること（ただし、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることができる。）」（二号様式・記載上の注意(57)b）として原則的には役員の大員の個別報酬の開示を求め、ただし書で開示対象を1億円以上の役員に限定することを許容する規定としていることから、有価証券報告書提出会社の売上や利益の規模にかかわらず、役員報酬においては「1億円」という額が重要性の閾値となることを開示府令が前提としているとする見解がある<sup>34</sup>。この見解に基づけば1億円を超えて個別報酬を開示する場合はその項目自体の重要性を肯定できるし、記載すべき額と記載された額の差額が2018年3月期において17億円以上もあったのだから、開示府令が重要性の基準とした金額が「1億円」であることに照らして、その「重要な事項」該当性は一層肯定されよう<sup>35</sup>。

## 4. 故意と構成要件要素の認識

本判決は、(ア)「虚偽記載有価証券報告書提出罪が成立するためには、同罪の故意がなければならず、同故意が認められるためには、提出する有価証券報告書に『虚偽の記載』のあることを認識していることが必要」と説示した上で、「『虚偽の記載』の認識」の内容として、(イ)「故意があるというためには、Aの報酬の中に支払済みの報酬以外の『開示すべき未払の報酬』が存在することの認識が行為者になければならないこととなる」、(ウ)「取締役の職務執行の対価としてY1社から受け取ってしかるべきであるのに、受け取っていない報酬（差額）があるという認識だけでは足りず、その『差額』が有価証券報告書に記載して開示すべきものであるという認識も必要ということになる」と説示した上で、(エ)「取締役の報酬を決定する正当な権限を有していたAが、Y1社の所定の手続に従ってAの報酬を決定し、秘書室においてAの報酬を管理し

---

⑤「当社は、子会社の内部統制を担当する部署を総務部とし、他の事業部と連携し子会社における内部統制の実効性を高める施策を実施するとともに、必要な子会社への指導・支援を実施する」と記載していたが、これらの施策や指導・支援を行っておらず、また、「総務部は子会社の内部統制の状況について、年2回及び必要と判断する都度、当社取締役会に報告する」と記載していたが、内部統制の状況について取締役会に報告していなかったこと、⑥監査役は「監査人との連携を図るために、決算期並びに必要な都度ミーティングを行い、現状の監査状況及び業務執行に対して意見交換を行って」と記載していたが、会計監査人との間で意見交換を行ったことがなかったことが重要な虚偽記載に該当すると認定した。

<sup>34</sup> 弥永・前掲注2) 85頁。

<sup>35</sup> こうした見解に対して、梅本剛正「非財務情報に関する開示ルールの在り方」青山アカウンティングレビュー9号(2019)31-32頁は役員の大員の個別報酬には投資判断における重要性がないとするが、そもそもガバナンス情報の開示は東証規則に基づくコーポレート・ガバナンス報告書に委ねて法定開示からは除くことを考えるべきともしており、その立場にはかなり隔たりがある。

ていた場合には、A の報酬を当事業年度に係る報酬として開示すべきであるから、そのような A の報酬の決定手続及び管理状況について認識があれば、A の未払となっている報酬も開示すべきであること、すなわち A の『開示すべき未払の報酬』の存在について認識していたといえることになる」と判示した。

虚偽記載有価証券報告書提出罪は過失に係る規定がないから、被告の故意が本罪成立の要件となる（刑法 38 条 1 項、同法 8 条）。故意を認めるためには被告に『虚偽の記載』の認識が必要だとの説示（ア）や、『虚偽の記載』の認識』の内容として、有価証券報告書への記載義務がある未払の報酬が存在することの認識が必要だとする説示（イ）（ウ）からだけでは、判決が故意の要素として、「違法性の認識」と「構成要件要素に該当する事実の認識」とのいずれを問題としているのか読み取り難い。仮に前者とすれば通説や判例に反して故意の要件として「違法性の認識」を求める厳格故意説を採ったことになってしまう<sup>36</sup>。しかし判示（エ）で被告らの『開示すべき未払の報酬』の存在』の認識から結論を導いていることから、被告の「構成要件要素に該当する事実の認識」を問題としていることが分かる。

本罪の構成要件要素は、「重要な事項」について「虚偽の記載」があることである<sup>37</sup>。「虚偽の記載」への認識については、仮に Y2 は「虚偽の記載」ではなく刑事罰の対象とならない法定事項不記載に当たると主張しているため構成要件要素の認識を欠いていたと考える余地もあるが、未払の報酬を記載していない事実を認識したのであれば意味の認識はあるので、法律の錯誤に過ぎない

<sup>36</sup> 判例では違法性の認識は不要との立場が伝統的に採られてきたし（大判大正 13 年 8 月 5 日刑集 3 巻 611 頁、最判昭和 25 年 11 月 28 日刑集 4 巻 12 号 2463 頁）、学説では違法性の認識は故意ではなく責任の要素とする立場（責任説）が通説とされている。山口厚『刑法総論〔第 3 版〕』（有斐閣・2016）264-265 頁。

<sup>37</sup> 小野上 = 弥永・前掲注 5）805 頁。故意には規範的構成要件要素の認識が必要とした代表的な裁判例として、公衆浴場無許可営業罪の故意を否定した最三判平成元年 7 月 18 日刑集 43 巻 7 号 752 頁。政治資金収支報告書の虚偽記入及び不記載による政治資金規正法違反が争われた東京高判平成 24 年 11 月 12 日東高刑時報 63 巻 234 頁が、「A としては、原判決がどのような所有権移転登記手続のみを遅らせるという限度で本件合意書を作成したとの認識であったとは認め難く、登記と一緒に本件土地取得も先送りされたとみる余地があるといえる。〔中略〕A は、本件土地の取得を平成 17 年に先送りできたと思いついていた可能性があり、A から本件土地購入等に関する引継ぎを受けた B についても、A と同様の認識であった可能性を否定できない。そうすると、本件土地の取得について、A の平成 16 年分の収支報告書不記載の故意、B の平成 17 年分の収支報告書虚偽記入の故意はいずれも阻却されることになるので、これらの故意を認めた原判決の判断は、論理則、経験則等に照らし不合理であって、是認することができない」と判示したことを規範的構成要件要素の認識を欠くとして故意を否定したと解するものとして、弥永真生『会計基準と法』（中央経済社・2013）963-964 頁、松宮孝明「判批」法セ 703 号（2013）147 頁がある。長井長信「規範的構成要件要素の錯誤—特別刑法を中心に」刑法 30 巻 3 号（1990）414 頁は、虚偽記載有価証券報告書提出罪のように具体的な内容が複雑な技術的・専門的用語で規範化される場合には、「技術的」・「専門的」事項にかかわる「規範的構成要件要素」が故意の対象として求められるために、この認識が重要かつ困難な問題を提起すると指摘する。

〔判例研究〕東京地判令和4年3月3日資料版商事458号123頁（日産自動車事件）

と考えることができそうである<sup>38</sup>。

「重要な事項」該当性の認識について本判決は明示的には故意の要素として取り上げていないが、前項でみたように本判決は個別報酬の開示項目そのものの「重要な事項」該当性を認めているため、Y2が1億円以上の報酬の個別開示義務を開示府令が課していることを知っていたのであれば「虚偽の記載」の認識とは別個に「重要な事項」該当性の認識を判断する必要はないと考えたのかもしれない<sup>39</sup>。

〔\*〕本稿は公益財団法人石井記念証券研究振興財団の令和4年度研究助成による成果の一部である。

〔\*\*〕本稿は筑波大学商事法研究会で報告した内容を基礎としている。研究会では非常に有益なコメントを頂き、記して感謝したい。もちろん、あり得べき誤りは筆者に属する。

以上

---

<sup>38</sup> 参考、山口・前掲注36) 204-208頁。

<sup>39</sup> 重要性の一般論に照らして検討すると「重要な事項」への該当性は一般的な投資者の投資判断への影響から判断されるが、不実記載を主導したAの動機について本判決は、Aが「日本人は、驚きはするだろうが、市場の話を読めば理解してくれる。しかし、F社にY1社の報酬のレベルが知られるのはまずい。Y1社での報酬レベルは、F社、その株主のフランス政府、フランスの人に受け入れられない。もしY1社での報酬が開示されたら、批判が起これば、私はY1社にいらなくなる。私は自分の開示報酬額をフランスでも受け入れ可能な額にしたい」と言ったと認定している。Aの意図した偽計の相手は「一般的な投資者」とは言い難い資本業務提携を結んだY1の大株主であってAをY1社の代表者として派遣したF社とその株主であるフランス政府であり、これに対して「一般的な投資者」の典型と思われる「日本人」は説明すれば理解して貰えると考えていたとすれば、本件不実記載は一般的な投資者の意思決定に重要な影響を与える事項とは認識していなかった可能性もありそうである。そうであれば、専らAの意を汲んで共謀したY2も同様に一般的な投資者の投資判断に影響を与える事項とは認識しておらず、本罪の構成要件要素の認識を欠くと考える余地があり得るようにも思われる。しかしながら、A及びY2にはA個人の目的のために真実と異なる記載をした認識と、これが金商法の求める適切な記載ではないとの認識があるために反対動機の形成は可能であり、この点で故意には規範的構成要件要素の認識が必要とした先行裁判例（最三判平成元年7月18日刑集43巻7号752頁、東京高判平成24年11月12日東高刑時報63巻234頁）とも異なっており、A及びY2には金商法の保護法益である正確な情報の開示の確保という機能に対する侵害ないし危殆化の意思が認められると捉えてよいように思われるから（長井・前掲注37) 423-424頁・427-428頁）、故意を認める結論が妥当と思われる。

# 不確実な時代における地域人材育成

## —地方における「知」への向き合い方を考察する—

経営管理研究科 23 期修了生

杉山 智行

(国立大学法人宮崎大学地域資源創成学部・地域資源創成学研究科教授)

### 【要約】

2015 年の地方創生開始とともに、全国各地において様々な地域活性化が展開された。地方創生においては地域社会の実情に合わせた活性化が歓迎される一方、都市部との人材確保競争が激化し、地方における人材確保と育成が大きな課題となった。地方創生開始から時間が経過する中、地方は人口減少が進み、都市部と地方の格差解消も未だ進まず、むしろ地方においては先行きの厳しさが増している。将来不安が強い不確実な時代の地域人材育成においては、都市部からの「知の移転」のみならず、多様なつながりによる独自の「知の共創」など、知への向き合い方が重要と考えられる。本論文においては、これらの実情を踏まえ、今後の方向性を考察するものとする。

### 【キーワード】

不確実性 地域格差 地域人材育成 学び直し

### 【目次】

はじめに

1. 本研究における地域人材の定義
  2. 地方・地域の知とイノベーション
  3. 負の不確実性からみた地方・地域
  4. 正の不確実性からみた地方・地域
  5. 高等教育機関による地域人材育成
  6. 地方における知への向き合い方と地域人材育成
- おわりに

不確実な時代における地域人材育成

## はじめに

世界経済フォーラム（2016）<sup>1</sup>において、世界は人口減少による縮小経済への対応や自然災害など予測不可能な不確実な状態であることが「VUCAの時代 [Volatility（変動制）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）]」と表現された。人類は有史上経験のない事態への対応を求められる時代になったことが示され、時代の転換点であることが世界的に意識されたといえる。

日本国内においても、地方及び小エリアを指す地域においては人口減少をはじめ課題山積の状態であるなど、不確実な時代への対応が試されている。一方、これらの課題を解決する力も求められることから、活性化の担い手として人材を育成する必要がある。総務省（2010）<sup>2</sup>は人材活性化研究会（第1回）において、人材力活性化に向けた施策の柱と論点の一つに個々の人材力の育成・強化の必要性を示しており、改めて国内における活性化に資する人材の必要性が示された。これらを踏まえ、本研究においては、地方・地域を組織とみなした組織学習の考え方から地方・地域の知に対する向き合い方をもとに、地域人材育成のあり方を考察するものとする。

## 1. 本研究における地域人材の定義

地域人材については、総務省（2012）<sup>3</sup>が人材活性化研究会第2回資料にて示した地域活性化の現場で求められる人材像要件を、①多様な個々の人材、②リーダー、③リーダーを支える層（フォロワー）、の性質を持つ人材像と定義した。中野（2018）<sup>4</sup>は単語としての「地域人材」について、メディア記事及び学術情報データベースの時系列検索の結果から2010年前後に一般化したと示し、地域在住の人としてではなく「地域づくりの担い手」を示すと示唆した。これらを踏まえ、本研究では地域人材を地域活性化に資する知識・経験を持つ人材と定義する。

---

1 福田彩乃。「予測不可能な時代の地域の在り方を考える」, 株式会社日本総合研究所 2021.9.28.

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=39544.2023.10.12> 閲覧

2 総務省。「人材力活性化プログラム（仮称）策定に向けた基本的な考え方（たたき台）」, 2010.6.9, p1-3.

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000103266.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000103266.pdf)

3 総務省。「地域活性化の現場で求められている人材像について」, 2010.7.30, p1.

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000103269.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000103269.pdf)

4 中野桂。「地域人材はどこから生まれてくるのか」, 彦根論叢 (415), 2018.2, p118-120.

<https://www.econ.shiga-u.ac.jp/ebr/Ronso-415nakano.pdf>

## 2. 地方・地域の知とイノベーション

### 2.1. 東京一極集中是正からみた「知」の分散

東京一極集中の是正が長年の課題とされる我が国においては、中国地方知事会（2022）<sup>5</sup>が提言した、①企業の地方分散、②大学の東京一極集中是正と実現、③「地方」への移住・定住、「関係人口」の創出・拡大、④地方分権改革の推進、⑤全国統一の人口移動統計調査の実現に向けた取組、が重要と考えられるが、①-③においては、大都市部からダイナミックな地方移転・移住を加速させる地方の魅力が無ければ実現しないものといえる。世界大学ランキング（2023）<sup>6</sup> 上位の有力大学が地方に分散している米国やドイツのような知の分散は重要であり、特に、若者や企業等を集約し、イノベーションの拠点となる有力大学の地方分散は重要と考えられる。

### 2.2. 組織学習理論を用いた知の考察

地方の活性化においては、活性化の現状分析力と課題解決に必要な知識レベル向上が重要と考えられるが、本項では地方・地域における知のあり方について、組織学習のフレームワークを当てはめ整理して考察した。

組織学習において、James（1991）<sup>7</sup>は知の探索と知を深化させることの重要性を示唆した。入山（2019）<sup>8</sup>は、James（1991）<sup>9</sup>の知の探索・知の深化の理論から、イノベーションには認知の範囲を組織外に広げることが重要であることを示し、人の認知には限界があることを示した。これは地域活性化においても同様と考えられる。

Argote ら（2011）<sup>10</sup>が示した学習の循環プロセスを用いた考察をすると、地域活性化を推進する力となる知の循環が難しいことがわかる。Argote ら（2011）<sup>11</sup>は組織・人が経験し、知の取得から組織にこの知見が記憶されるとし、これらの学習の循環において、経験を通じた知の創造、

<sup>5</sup> 中国地方知事会. 「東京一極集中是正と人づくりの推進に向けて～地方が自ら輝き続けるために～」, 2022.10.21, p2-4. <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/507188.pdf>

<sup>6</sup> Times Higher Education. 『World University Rankings 2024』, 2023.10.12 閲覧. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>

<sup>7</sup> James G.March. “EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING”, 1991.2.p72-74. <https://sjbae.pbworks.com/f/march+1991.pdf>

<sup>8</sup> 入山章栄. 「世界標準の経営理論」, ダイヤモンド社, 2019.12.11, p223.

<sup>9</sup> James G.March. “EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING”, 1991.2, p72-74. <https://sjbae.pbworks.com/f/march+1991.pdf>

<sup>10</sup> Linda Argote, Ella Miron-Spektor. “Organizational Learning: From Experience to Knowledge”, 2011.10, p16-24. [https://www.researchgate.net/publication/228754233\\_Organizational\\_Learning\\_From\\_Experience\\_to\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/228754233_Organizational_Learning_From_Experience_to_Knowledge)

<sup>11</sup> Linda Argote, Ella Miron-Spektor. “Organizational Learning: From Experience to Knowledge”, 2011.10, p16-24. [https://www.researchgate.net/publication/228754233\\_Organizational\\_Learning\\_From\\_Experience\\_to\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/228754233_Organizational_Learning_From_Experience_to_Knowledge)

## 不確実な時代における地域人材育成

知識の蓄積、外部からの知の移転を経て、知が組織に蓄積されるものになると示唆している。入山（2019）<sup>12</sup>はこの考えを踏まえ、同循環にて経験から知を獲得するには、知の創造、知の移転と、他者の経験の観察から生まれる代理経験の3つが重要であることを示した。

組織を地方・地域に置き替えて考察すると、人口減少が進み交流人口が少ないなど、知を持つ人の流入が大都市部に比べて少ない地方においては、イノベーティブな取り組みへの経験が不足し、活性化が生まれにくいと考えられる。また、経験から得られる知も少なく、知の創造、知の移転、代理経験などが得られない中、学習が困難な地域として安定していく可能性がある。人口維持が困難な状況においては、むしろ安定ではなく衰退へ向かうと考えられる。その意味において、地域を成長させ、活性化させる学習が必要であり、知との向き合い方が重要といえる。活性化の担い手である地域人材を育成するには、知が蓄積され、地域とともに知の創造を行うことが必要であるといえる。

### 2.3. 地域イノベーションと知の移転

地域活性化はある種のイノベーションと捉えることもできる。原山（2007）<sup>13</sup>は地域におけるイノベーションを「既存のものに新しいものを吹き込む力を持つもの」と指摘し、短期的な取り組みには限界があることを示唆した。地域においては過去の伝統や社会システムは急激な変化ではなく、緩やかな変化によって進化させることがスマートであり現実的と考えられる。なお、イノベーションを提唱したシュンペーター（1977）<sup>14</sup>は、小さく緩やかな連続的な変化は、イノベーションに値する劇的な変化ではないと指摘している。原山が示した考え方は、シュンペーターが示したイノベーションの概念「創造的破壊を伴う非連続的な劇的な変化（新結合）」には当てはまらないといえるが、国内の地域活性化の実情を示したものといえる。

イノベーション上の新結合といえる「地域外からの助力の必要性」が地方創生の多くの事例にて示され、活性化の成功には重要であることは事実である。しかし、先進地のリーダーや移住者等からの知の移転には限界があり、地方において不確実性をプラスへと転換するには、地方自らが活性化の知識を持つ人材を育成するなど、知の移転だけではなく、本来あるべき知の創造や共有などの取り組みも重要といえる。加えて、入山（2019）<sup>15</sup>が示す知の探索と知の深化を同時に加速させる考え方「両利きの経営」を地方・地域に取り入れることも重要である。前述の知の移転後、地方・地域が自らの成長に向け知の深化と知の探索を持続的に進めることが、イノベーションのカギといえる。入山は、コストがかかり成否が不透明の知の探索が行われず、知の探索に比

12 入山章栄. 「世界標準の経営理論」, ダイヤモンド社, 2019.12.11, p224-227.

13 原山優子. 「地域イノベーションを起こす要素とフレームワーク」, 2007.10.23, p13.  
<https://www8.cao.go.jp/cstp/project/bunyabetu2006/cluster/2kai/siryu4-5-2.pdf>

14 シュンペーター. 「経済発展の理論（上）」, 岩波文庫, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 1977.9.16, p180-184.

15 入山章栄. 「世界標準の経営理論」, ダイヤモンド社, 2019.12.11, p228-234.

ペハードルが下がる知の深化に偏った現状に危機感を示している。知の深化のみを進めると、短期的成果を求めた難易度の低いものとなり成果が上がらず、最終的にイノベーションの枯渇に向かう畏があることを指摘した。地域においても同様であり、一時的な知の移転が生じ、地域に変化が生じると、類似のビジネスや事業は派生するが、次々に新しい知を取り入れる地域イノベーションの連続的発生に至るのは難しく、知の探索を推進するリーダーなどの地域人材が、これらをマネジメントすることが重要と考えられる。

### 3. 負の不確実性からみた地方・地域

#### 3.1. 人口減が際立つ地方

2008 年以降に人口が減少に転じ、増田（2014）<sup>16</sup> が人口減少による地方消滅の可能性を示したことで、人口減少が日本国内の長期リスクとして顕在化し、地方・地域の持続可能性が様々なメディアで議論された。さらには、台風や地震等に起因した自然災害に加えて、原油高、国外の戦争に端を発した物価の変動、2020 年以降の新型コロナウイルス感染症（新型コロナ）の感染拡大等、地方においても社会課題が次々と顕在化した。

特に近年は、様々な産業における担い手不足が露呈した。DX 人材の大幅な不足や、働き方改革により担い手不足が顕著となる物流 2024 年問題、医療 2024 年問題等が地方の大きな課題になると考えられる。人口増加の時代であれば豊富な労働力で対応できたこれらの問題が、先行き不透明感を示すものとなっている。国内の地方及び地域においては多様な将来的不安が存在するが、その根底には人口減少、人口構造の変化があるといえる。

#### 3.2. 地域格差—東京圏と地方圏の比較

国勢調査<sup>17</sup>の東京圏と地方圏<sup>18</sup>の人口増減率の推移をみると、2005 年以降、地方圏の人口増減率が低下へと変化し、以後、人口減が加速した様子がうかがえる（次頁図表 1）。

人口減は経済にも影響しており、2015 年度—2020 年度の東京圏と地方圏の名目総生産額<sup>19</sup>の推移において、新型コロナ前の 2019 年度は地方圏より東京圏が高い伸びを示し、その成長性を見せつけられた格好となった（次頁図表 2）。

---

<sup>16</sup> 増田寛也. 「地方消滅」, 中公新書, 2014.8.25, p29-31.

<sup>17</sup> 総務省. 「令和 2 年国勢調査」, 2023.10.13 閲覧. <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>

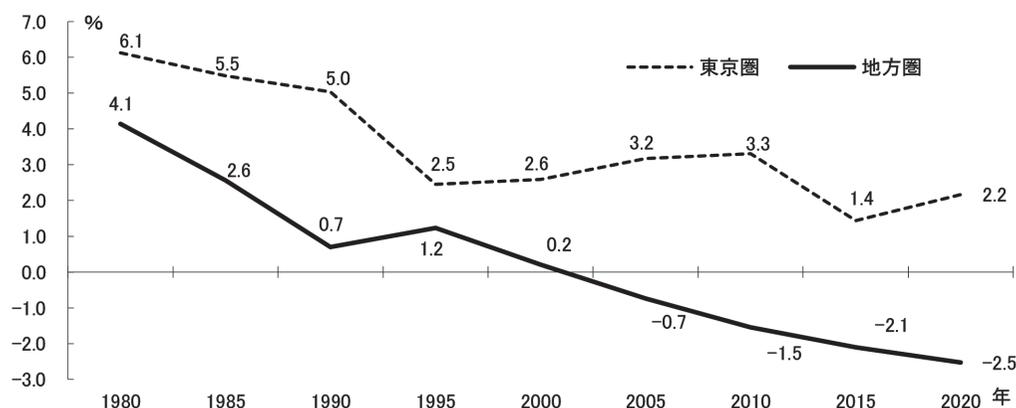
<sup>18</sup> 東京圏は総務省「国勢調査」にて使用された埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県とし、地方圏は東京圏を除く自治体とする。

<sup>19</sup> 内閣府. 「県民経済計算（平成 23 年度 - 令和 2 年度）」, 2023.10.13 閲覧. [https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_2020.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2020.html)

## 不確実な時代における地域人材育成

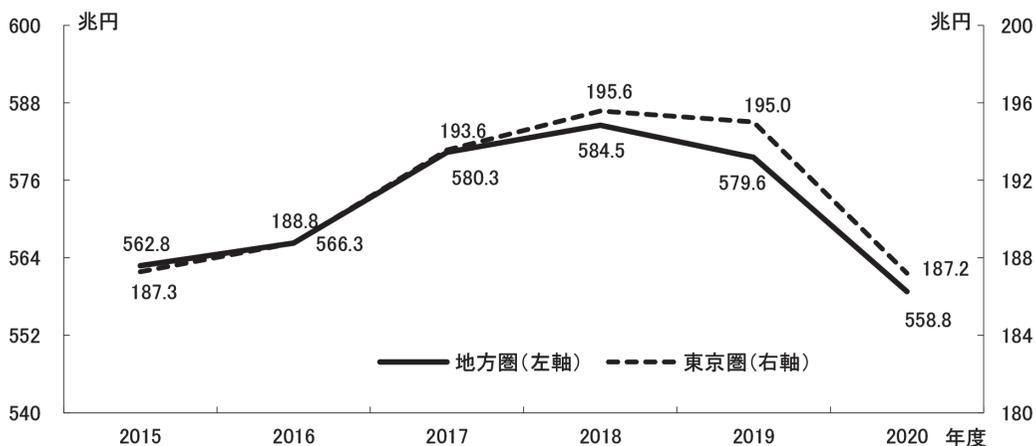
2005年以降の東京圏、地方圏の労働力人口<sup>20</sup>の増減率の推移をみると、東京圏に比べ地方圏の低下率が大きいといえる（次頁図表3）。15－29歳労働力人口を同様に比較すると、ともに減少率は縮小しつつあることが明らかである（次頁図表4）。特に2020年は、東京圏が2015年比+2.3%となる一方、地方圏は同▲7.9%と低下傾向が続き、地方圏における若者労働力確保の難しさが明らかとなった。地方圏における労働力確保は厳しく、政府が掲げる東京一極集中の解消が難しいことを示し、東京圏と地方圏の格差を示したといえる。

図表1. 東京圏と地方圏の人口増減率の時系列変化



出典) 総務省「国勢調査」をもとに筆者作成

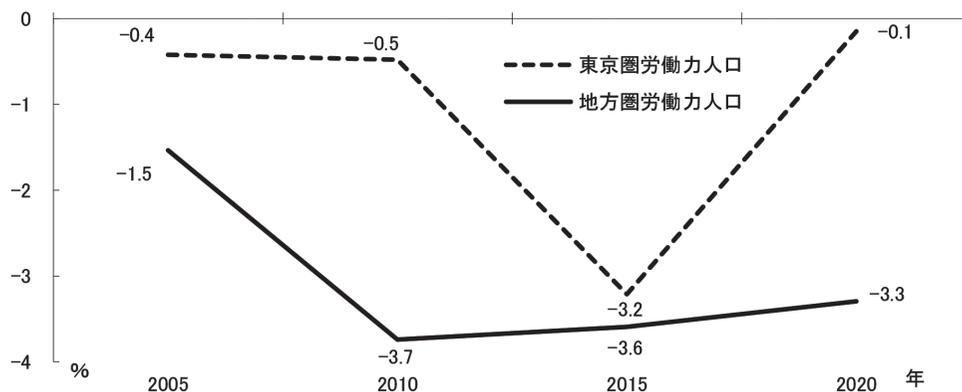
図表2. 2015年度、2020年度の東京圏と地方圏の名目総生産額の変化



出典) 内閣府「県民経済計算（平成23年度 - 令和2年度）」をもとに筆者作成

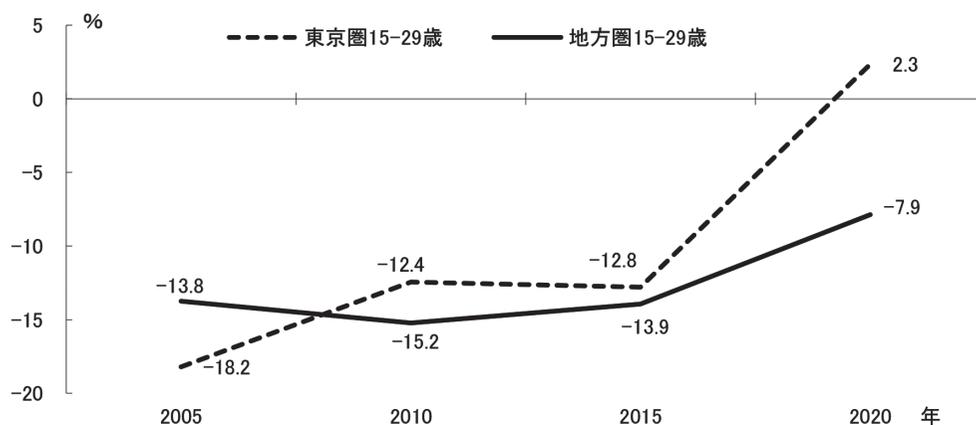
<sup>20</sup> 総務省「令和2年国勢調査」, 2023.10.13 閲覧. <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>

図表 3. 東京圏と地方圏の労働力人口増減率の時系列変化



出典) 総務省「国勢調査」をもとに筆者作成

図表 4. 東京圏と地方圏の 15-29 歳の労働力人口増減率の時系列変化



出典) 総務省「国勢調査」をもとに筆者作成

### 3.3. 大学生の地元残留率からみられる地域格差

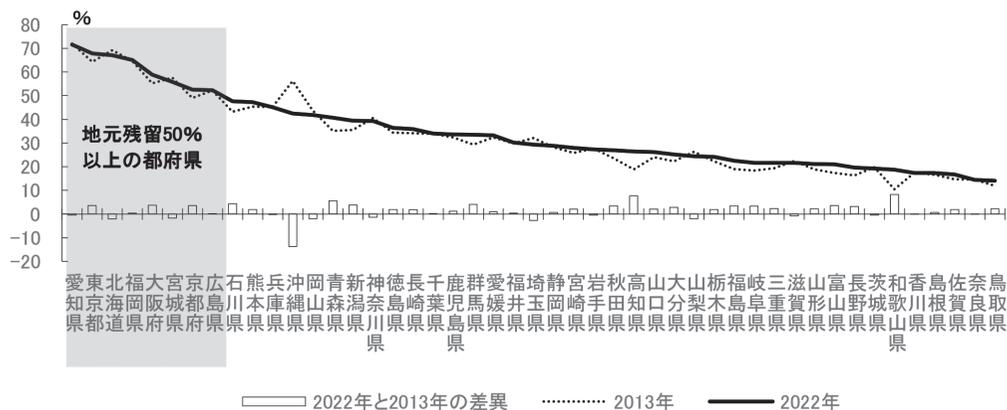
大学卒業者の大都市流出が問題視されるが、株式会社リクルート（2022）<sup>21</sup>によると、地元残留率 50%以上の自治体は東京都及び政令都市を有する都府県のみとなった（次頁図表 5）。2022 年と 2013 年と比較すると、多くの自治体で地元在留傾向がみられたが、半数以上となる 24 自治体は残留率が 30%に満たず、若者の地元外流出が顕著である。多様な学びが集積する大都市部の魅力が影響し、地方から活性化に重要な若者が流出している状況がうかがえる。なお、

21 株式会社リクルート、「リクルート進学総研マーケットリポート 2022」, 2023.2.15, p2.  
[https://souken.shingakunet.com/research/pdf/202302\\_souken\\_report\\_letter.pdf](https://souken.shingakunet.com/research/pdf/202302_souken_report_letter.pdf)

不確実な時代における地域人材育成

株式会社マイナビ（2023）<sup>22</sup>が公表する2024年卒大学生の地元（Uターンを含む）就職希望においては、「希望する」「どちらかという希望する」回答率合計70%超の自治体の多くが政令市を有しており、都市部の若者流出が少ない様子が示された。

図表 5. 都道府県別大学入学者の地元残留率



出典) 株式会社リクルート「リクルート進学総研マーケットリポート 2022」をもとに筆者作成

## 4. 正の不確実性からみた地方・地域

### 4.1. 不確実性をプラスへ地方創生

内閣府（2015）<sup>23</sup>が公表した地方創生では、全国の多くの自治体が人口減少の緩和、東京一極集中の是正等を掲げ、従来とは次元の異なる地域活性化の推進が始まった。特に、アイデアが求められる同活性化策では、従来の枠に捉われない発想力を有した人材確保が重視され、よそ者である移住者の争奪が顕著となった。

これら移住者が求められた理由には、徳島県神山町<sup>24</sup>のIT企業集積等の成功事例のように、大都市部からの知の移転が地域に変化をもたらす効果が明確となり脚光を浴びたからに他ならない。石川（2017）<sup>25</sup>は企業の新規事業開発において、不を解消することが歓迎され、価値を生み出すことを説いたが、不確実性の時代においては、「不」の解消である課題解決がビジネスとなるポジティブな考え方と、具現化する知識・経験が必要といえる。

<sup>22</sup> 株式会社マイナビ。「2024年卒大学生Uターン・地元就職に関する調査」, 2023.5, p38.  
<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2023/05/s-UturnReport-24-001.pdf>

<sup>23</sup> 内閣府。「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」, 2015, p1.  
<https://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>

<sup>24</sup> 井上猛雄。「徳島県神山町はいかにして『地方創生の聖地』になったのか（神山町サテライトオフィスレポート）」, 2023.10.12. 閲覧. <https://wirelesswire.jp/2019/10/72412/>

<sup>25</sup> 石川明。「新規事業ワークブック」, 総合法令出版, 2017.4.11, p2-3.

## 4.2. 都市部からの知の移転—正と負が混在する

### 4.2.1. 移住からみた知の移転

総務省（2023）<sup>26</sup>によると、移住推進の取組み例である地域おこし協力隊は、2022年度で全国 6,813 人が移住し、うち 3 年後の定住率は 65.4% となった。その中の 42.4% が起業しており、同取組みが少なからず地域に活性化をもたらすことが明らかとなった。一般社団法人移住・交流推進機構（2022）<sup>27</sup>によると、同協力隊終了後の起業・就職の事業分野のうち、まちづくり等のコンサルタント、プロデューサー、コーディネーター等、知の移転を伴う可能性が高いものに類する起業率は 26.0%、地元同業種への就職率は 23.0% となるなど一定の効果があったといえる。当然ながら、他の事業分野においても知の移転が行われることから、地方へのプラス効果があるといえる。なお、地域おこし協力隊をはじめ、地方における移住者の数は少数であり、局所的な活性化になる可能性も高いと考えられる。

### 4.2.2. 関係人口からみた知の移転

総務省（2018）<sup>28</sup>が 2018 年に関係人口創出事業を開始し、内閣官房まち・ひと・しごと創成本部事務局（2019）<sup>29</sup>が翌年に公表した第 2 期「まち・ひと・しごと創成総合戦略」では基本目標の見直しとして、地方とのつながりを築く観点から関係人口創出・拡大が重要であることが示された。関係人口については、田中（2021）<sup>30</sup>は定義が曖昧であることを指摘したが、地域の主体ではないとする関係人口の特性から、地域再生等の活性化政策にも曖昧さがある例が多い。

田中（2021）<sup>31</sup>は、敷田（2022）<sup>32</sup>が例示したよそ者効果を 5 つの観点から整理したが、その中で関係人口増加から得られる知の効果としては、①地域の再発見効果、②知識移転効果が挙げられ、これらが地域の変容を促進していると考えられる。なお、敷田はよそ者効果を述べる中、地域の持つ創造性の惹起や励起の重要性を示唆しており、これらは外部の人材が知の移転等を行うことで、地域が活性化することを示したといえる。

新型コロナ下で注目を浴びたワーケーションにおいては、単なる関係人口の増加ではなく、地元企業との連携など、知の移転が進む例も多いと考えられる。

<sup>26</sup> 総務省. 「令和 4 年度における地域おこし協力隊の活動状況等」, 2023.4.4, p2, p11.  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000873869.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000873869.pdf)

<sup>27</sup> 一般社団法人移住・交流推進機構. 「地域おこし協力隊の現状と課題」, 2022.1, p26.  
[https://www.iju-join.jp/f-join/R3kyoryokutai\\_questionary\\_summary.pdf](https://www.iju-join.jp/f-join/R3kyoryokutai_questionary_summary.pdf)

<sup>28</sup> 総務省. 「これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会報告書」, 2018.1, p1.

<sup>29</sup> 内閣官房まち・ひと・しごと創成本部事務局. 「第 2 期まち・ひと・しごと創成総合戦略」, 2019.12.20, p24.

<sup>30</sup> 田中輝美. 「関係人口の社会学」. 大阪大学出版会, 2021.4.25, p63-66.

<sup>31</sup> 田中輝美. 「関係人口の社会学」. 大阪大学出版会, 2021.4.25, p116-118.

<sup>32</sup> 敷田麻美. 「地域再生におけるよそ者の分類と変容に関する研究」, 日本地域政策研究 28, 2022.3, p68.  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/ncs/28/0/28\\_66/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/ncs/28/0/28_66/_pdf)

不確実な時代における地域人材育成

## 5. 高等教育機関による地域人材育成

### 5.1. 高等教育機関における地域人材育成

地方は知の移転をもとに地域活性化人材の育成を図り、知を活用できる人材に加え、自ら知の蓄積をせざるを得ない状況にあると考えられる。そのような状況において、知の拠点である高等教育機関の存在は大きいといえる。

文部科学省（2023）<sup>33</sup>によると、社会人や企業等のニーズに応じて大学等が行う実践的・専門的なプログラムで、文部科学大臣が認定する「職業実践力育成プログラム」実施大学等は、2023年6月現在で全国386課程となった（図表6）。うち、東京都及び政令市を有する自治体が認定課程全体の69.2%を占め、地域人材育成となる地方創生をテーマとした課程においては、同自治体が57.5%となった。これら専門的な学び直し機会が大都市部に集中することに加え、地方の課題解決に直結する地方創生をテーマとした課程においても、地方が有利とはいえない状況を示したといえる。この結果からも、地方においては地域人材としての知の習得が難しい様子うかがえる。

図表6. 職業実践力育成プログラム認定課程数の内訳（2023年6月現在）

【認定課程数】	単位：課程、%			
	東京都及び政令市を有する自治体	東京都及び政令市を有する自治体以外の自治体	全国合計	東京都及び政令市を有する自治体の構成比率
地方創生をテーマとした課程	46	34	80	57.5
地方創生以外をテーマとした課程	221	85	306	72.2
認定課程合計	267	119	386	69.2
【構成比率】				
地方創生関連構成比率	17.2	28.6	20.7	

出典）「職業実践力育成プログラム」（BP）認定課程一覧をもとに筆者作成

株式会社ライセンスアカデミー<sup>34</sup>の進学進路検索サイト「進路ナビ」によると、高等教育機関においては、地域社会を多角的な視点から活性化する知識等の地域創成学を学べる学部が、2023年10月13日現在で76大学検索される。2016年度以降に設置された学部・学科も多くあり、国を挙げた地方創生の取組みに呼応するものといえる。また、これらの学部が地域人材としての専門的な知を地域に移転できれば地域活性化は加速する可能性がある。即効性の高い社会人学び直しではなく、実力を発揮するまでに時間を要するものの、専門的な研究や教育により地

<sup>33</sup> 文部科学省、「『職業実践力育成プログラム』（BP）認定課程一覧（令和5年6月更新）」, 2023.6. p1-43. [https://www.mext.go.jp/content/20230609-mxt\\_syogai03-100000982\\_3.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20230609-mxt_syogai03-100000982_3.pdf)

<sup>34</sup> 株式会社ライセンスアカデミー、「進路ナビ, 地域創生学が学べる大学・短期大学（短大）・専門学校一覧」, 2023.10.13 閲覧. [https://shinronavi.com/search/result?fld\]=L-250](https://shinronavi.com/search/result?fld]=L-250)

域人材の底上げを図る効果として有効と考えられる。

文部科学省（2022）<sup>35</sup>が全国の大学向けに公募した「地域活性化人材育成事業～SPARC」においては、地域社会に対する大学の課題を示した上で、地域課題に対して主体的に参画・挑戦する学生の育成に寄与する教育を連携大学にて協働で実施することが求められている。この取組みは、地域人材育成に向けた知の中核となる必要性を大学に求めたものといえる。同省<sup>36</sup>は2022年8月に国内6つの地方大学が事業責任大学として採択されたと公表した。うち、宮崎県内4大学においては、地域活性化人材育成を目的とした地域に対する思考法や地域課題解決方法について、地域を巻き込みながら実践的に教育する「未来共創科目」と称した新科目の設置準備を進めており、地域から学生への知の移転に止まらず、地域とともに知を共創する取組みの準備が整いつつある。このような取組みは地方における知の向き合い方に変化を及ぼすと考えられる。

## 5.2. 社会人学び直しに対する認識

国内において通信教育、自治体主催の研修等のリカレント教育は数多く実施されているが、内容・求めるレベルが様々であるため全国的な実施数は把握が困難である。専門性等も不明であるため、本項では高等教育機関の正規課程における社会人学び直しのみを考察対象とした。

大学、大学院による学び直しを OECD 加盟国と比べると、日本国内の大学及び大学院入学者数は同平均未満となった。文部科学省（2017）<sup>37</sup>によると、高等教育機関で学び直しを行う社会人は、2017年現在で24万人であり、全学生に対して7.7%と少ない。これは転職等によるキャリア変更より安定的な長期雇用を重視し、長年に亘り社会人の学び直しに必然性が生じなかったことが要因と推察される。大都市部よりも経済基盤が弱く、安定志向が強い地方においては、この傾向は顕著と推察され、学び直しの必然性が低い状況にあると考えられる。

株式会社 LIFULL LIFULL HOME'S 総研（2021）<sup>38</sup>が、2021年4～5月に全国の各都道府県400件ずつ、計18,800人に実施した調査において、「変化の需要」に関する都道府県別偏差値をみると、東京都及び政令市を抱える都道府県が偏差値平均（50）以上の大半を占め、地方の多くが変化を求めないことが明らかとなった（次頁図表7）。この傾向をもとに考察すると、地方においては社会人学び直し等に対して消極的な可能性があると考えられ、知の蓄積の難しさがうかがえる。

<sup>35</sup> 文部科学省、「令和4年度大学教育再生戦略推進費 地域活性化人材育成事業～SPARC～公募要領」, 2022.3, p1-3. [https://www.mext.go.jp/content/20220307-mxt\\_daigakuc03-000021038\\_0001.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20220307-mxt_daigakuc03-000021038_0001.pdf)

<sup>36</sup> 文部科学省、「『地域活性化人材育成事業～SPARC～』選定結果について」, 2022.8.30, [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sparc/r4-3\\_00001.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sparc/r4-3_00001.htm)

<sup>37</sup> 文部科学省、「生涯学習を通じた学習機会・能力開発機会の確保に向けた大学等の社会人の学び直し」, 2017.3.13, p1. <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg7/290313/shiryou2.pdf>

<sup>38</sup> 株式会社 LIFULL LIFULL HOME'S 総研、「地方創生のファクター X - 寛容と幸福の地方論」, 2021.08, 75p. <https://www.homes.co.jp/souken/report/202108/>



と考えられる。この前提には地域の協力の下、課題解決手法等を実践的学習するなど、地域において知の共創を図る高等教育機関と地域の明快な意志形成が必要と考えられる。加えて、専門的な学びを得た人材が多方面で実践的な人材育成を展開するなど、広がり構築することが重要である。これらの意味において、地方の高等教育機関が担う役割は大きいだが、現在のリソースでは対応が難しいのが実情と考えられる。

## おわりに

地方創生から 8 年が経過する中、国内各地で人口減が進み、地方における人材不足の解消が大きく前進したとはいえないのが実情であり、地方はどのように知を得て、活性化を推進するのかいまだに正解が不明である。地方は知の拠点である高等教育機関とともに知の共創を図ることが一つの解決策となる可能性があるものの、裏を返せば、地方の浮沈において高等教育機関の責務は大きいといえる。米国やドイツのように大学があることで地方に人が集まり、活性化する姿が国内においても求められているといえる。日本国内において、高等教育機関が地方において担う役割が高くなれば、地方における知の向き合い方にも好影響が生じると考えられるといえる。なお、高等教育機関の活用は一例であるが、実際には地方・地域は自らの活性化において、知をどのように地域と創造し蓄積するのか、試し続けていることが現実といえる。

本研究では、地方における知の向き合い方を通して、不確実な時代の地域人材育成を考察した。地域人材の必要性は高いものの、その育成は進んでいるとは言い切れない状況である。今後も地域人材育成を重要なテーマとし、研究を継続する所存である。

最後に、執筆の推薦、ご指導をいただいた小林秀之先生及び SBI 大学院紀要編集委員会に厚く御礼申し上げます。

企業のインテグリティと順法意識醸成について

## 企業のインテグリティと順法意識醸成について

### －不確実性下の守りのフォーメーション－

KDDI株式会社：コアスタッフ

経営管理研究科 14期修了生

鈴木 隆則

#### 【要約】

未来の事象を予測することが極めて難しい市場構造が存在することを我々は企業活動を営む中で感じている。ビジネスを行う際には、意識決定者は事象に関しての事前情報の入手が必須である。しかしながら、十分な情報が得られない場合も実際のビジネスシーンでは多い。そのような場合には、経験値（すでに起きた未来<sup>1</sup>）をもとに近い将来を予測し、予測不可能なできごとが起こりうることを認識しつつ、より柔軟に対応することこそが、「不確実性」への対処ではないかと考えられる。

このような環境下では、成長分野への取り組み（攻めのフォーメーション）に注目されがちだが、不確実性が高いからこそ不祥事が発生した際の対応（守りのフォーメーション）に着目すべきではないか。企業不祥事による「レピテーションリスク」は企業の根幹を揺さぶりかねないからである。たとえば個人情報漏えい事故のような社会的にもインパクトが大きい事柄も、事前の予測が可能な領域にもかかわらず、実態と「あるべき姿」の乖離は大きい。コンプライアンス順守のプロセスは企業内に組み込まれているはずが、人的なミスに起因するものも少なからず存在するからである。これは従業員の怠慢ではなく、そもそもの法令順守の考え方（あり方）レベルでの企業側のアプローチ不足もあるのではないかと考える。新たに倫理的なアプローチ（インテグリティの考え）を取り入れることで、企業内での順法意識の醸成を探っていくことは、予測不可能な不確実性の時代では大切なのではないか。

#### 【キーワード】

不確実性、企業不祥事、レピテーションリスク、コンプライアンス、法令順守、インテグリティ、フィロソフィ、

## 【目次】

1. はじめに
2. 不確実性（VUCA）時代の守りのフォーメーション
3. 事例：「上場企業の個人情報漏えい、紛失事故」調査から伺えること
4. 事例：「NTT マーケティングアクト ProCX」
5. 企業内におけるコンプライアンスの現状
6. インテグリティという考え方
7. インテグリティを具現化する方法
8. むすびにかえて

### 1. はじめに

本稿では、不確実性下での企業の考え方（戦略的な対応の方向性）を「攻め・守り」の面からフレームワークを用いて整理を試みる。特に「守りのフォーメーション」として事例をもとに企業不祥事が発生した際の対応を考察することで、事案の早期収束ならびにレピテーションリスク等の重篤化回避をはかるものである。企業不祥事も本来はコンプライアンスの名のもとプロセスの管理が行われていれば、予測可能な範囲での発生抑止や、予測不可能な場合でも重篤化回避の手立てはあるのではないだろうか。

さらに企業実態を深掘りしていくとコンプライアンスの順守については、企業が着手せねばならぬ最重要課題であるにもかかわらず実効性が乏しいと思われるのは、企業内での「根本的な考え方・とらえ方」やその考えを浸透させる仕組みに原因があることを伺わせる。今まではコンプライアンスは会社法等の法令とファイナンス論を主体とした考えで、企業にある種の拘束力を持たせていた。これに加えて新たに倫理的なアプローチを模索し、「インテグリティ」の考え方を導入することで、企業内における順守意識の醸成を図るものである。またインテグリティを日本において具現化している例として『京セラフィロソフィ』を挙げて、順法意識醸成についての可能性を探るものである。

### 2. 不確実性（VUCA）時代の守りのフォーメーション

現代のビジネス環境において「不確実性」を語るには、「VUCA」<sup>ii</sup>というキーワードに言及しなければならない。社会の劇的な変化（Volatility：変動性）により、不確実な事象の多発（Uncertainty：不確実性）も相まって、多様な要因や要素が複雑に相互作用（Complexity：複雑性）する環境下であること、ゆえに確実な解決策が見つからず、曖昧で不明瞭な状況（Ambiguity：

企業のインテグリティと順法意識醸成について

曖昧性)であると著者は考える。

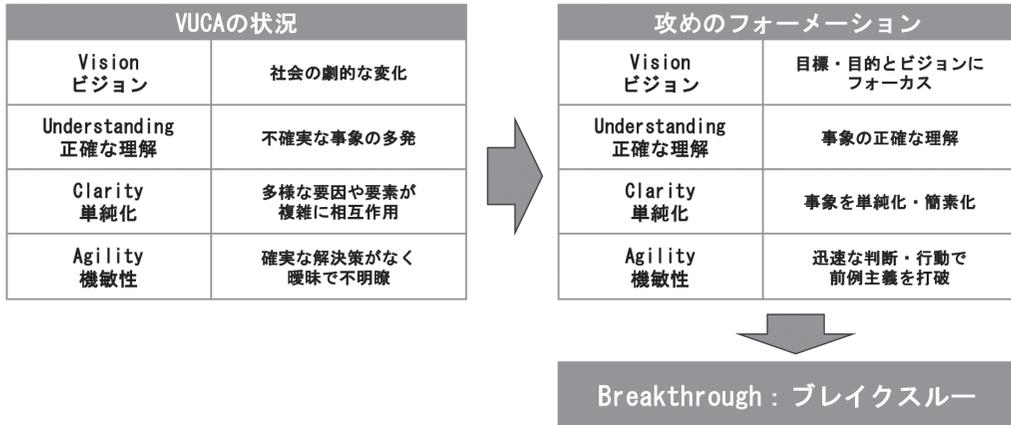
一例を挙げるならば、「インターネットの急速な進展により既存の商流に変化が起きていることは言うまでもなく、特に SNS を活用した新たなマーケティング・販売手法が確立され、市場が激変している (変動性)。特に日本市場ではデモグラフィック的な要素 (高齢化による人口減) や新型コロナウイルスの感染拡大も加わり、顧客を取り巻く環境が予想不可能な変化を遂げていることは日々の生活中で感じられるのではないか (不確実性)。また自社だけ自国だけの領域にとどまらず、たとえばロシア・ウクライナの紛争に端を発し世界規模でサプライチェーンが崩壊したようなこと (資源・資材不足、物価の高騰) は、連鎖的かつ複雑化した構造になっている (複雑性)。その結果、今までのビジネスモデルは通用しなくなり自ずと変化を強いられるが、最適なロールモデル (上手い対処方法の事例) を見つけることも難しく、問題解決が容易ではない (曖昧性)。」と言えるのではないか。

では不確実性 (VUCA) の時代に我々は何をすべきか。そして解決の糸口を模索してみよう。すでに VUCA への問題整理・解決のプロセスとしていくつかのフレームワークが存在する。今回は「VUCA プライム」<sup>iii</sup>に着目し事態の整理をしたい。

フレームワークをもとに整理するなら、「変化に富んでいるときこそ、目標や目的とビジョンにフォーカスし、ステークホルダーへの十分な理解を促すことが最重要課題 (Vision: ビジョン) と捉える。それには、事象の正確な理解を促し、特に振りが大きい場合には外部要因 (PEST 分析等) にも目を向けて検証を繰り返す (Understanding: 正確な理解)。複雑化した事象をできる限り単純化・簡素化して理解し、意思決定を容易にすることで判断・対応を行うことが可能になる (Clarity: 単純化)。そして、迅速な判断や行動によって、前例・先例主義を打破する (Agility: 機敏性) ことが、ビジョンを達成するためには重要なことであり、その積み重ねの向こうに Breakthrough: ブレイクスルーがあるのではないだろうか。」と考えられるのではないか。冒頭の VUCA の説明と対比すると逆説的とも言えるが、とても興味深い。\*図 1

図 1 : VUCA 事象整理 : 攻めのフォーメーション

\* フレームワークをもとに作図



上述の内容が不確実性の時代に持続的な成長をするための「攻めのフォーメーション」とするならば、観点を変えて「守りのフォーメーション」については、どのようなことが考えられるであろうか。

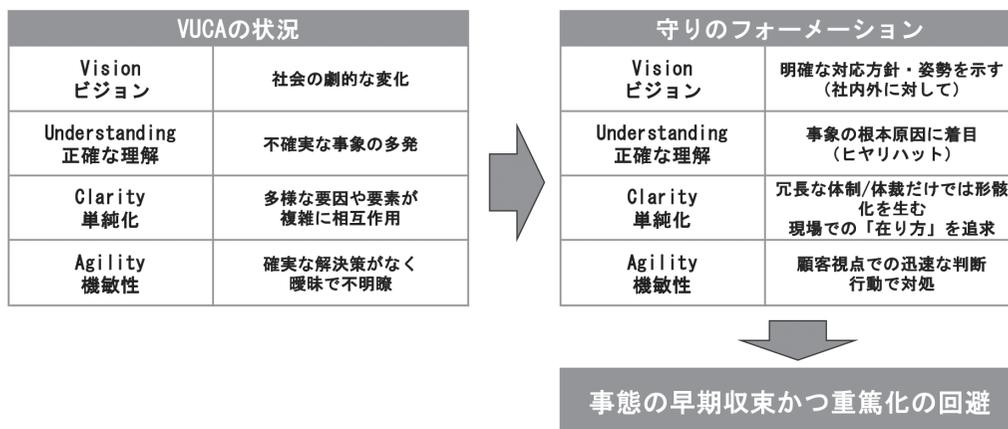
不確実性の時代に不測の事態に備え・対応することは「守り」として肝要である。企業として、顧客の創造を行うことで新たなマーケットでの優位性は固辞できるものの、不祥事が発生し「レピテーションリスク」が高まることで企業に致命的なダメージを与えかねない、そしてその損失は計り知れないからである。つまり「守りのフォーメーション」を整え対応することが企業の存続にかかわる重要事項であること考えるべきであろう。

「守りのフォーメーション」についても、企業不祥事を例に挙げながらフレームワークをもとに整理してみた。「自社の不祥事対応については、日頃から明確な方針や姿勢を行動規範等で、社内での浸透を図り、社外に開示していくこと（Vision：ビジョン）。そして発生原因に着目し、体裁を繕うような形での隠蔽行為や、自社の責任逃れと社外からの誤解を受けないように、正しく情報を開示していく（Understanding：正確な理解）。不祥事の事象は、事態の因果関係から複雑な様相を呈していくものではあるが、事実関係の明確性に努めかつ判断・対処を行う（Clarity：単純化）。何よりも重要なのは自社の不祥事を顧客視点で、迅速な判断・行動ですることこそが（Agility：機敏性）、事態の早期収束につながり、結果として顧客・ステークホルダーの理解につながり重篤化を防ぐことになる。」のではないかと。<sup>\*</sup>図 2

企業のインテグリティと順法意識醸成について

図2：VUCA 事象整理：守りのフォーメーション

\* フレームワークをもとに作図



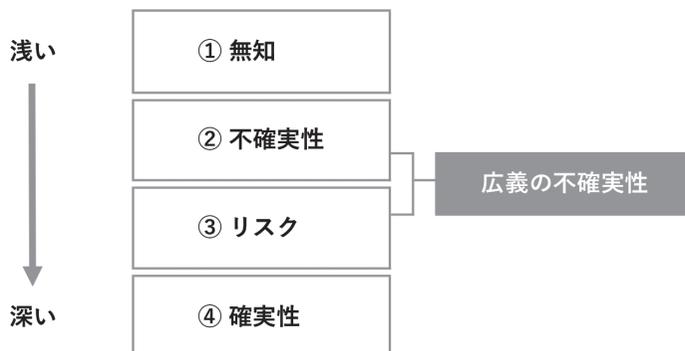
更にここでは「不確実性」という言葉についても正確に定義をしなければならない。

意思決定者が行動判断する際に得られる「情報の正確さ度合い（深さ）」の領域を「①無知、②不確実性、③リスク、④確実性」の4段階に分けるとわかりやすいであろう。\* 図3

まず「無知」とは、これから何が起き、どのような状態に至るか、全く予想ができないことである。次に「不確実性」は、これから起こりうる可能性は認識できているが、どのくらいの頻度/できごと（確率分布）が認識できていない。それらに対して、「リスク」は何が起こるか明確には認識できないが、起こりうる可能性がある状態は認識できており、かつどのくらいの頻度/できごと（確率分布）が認識できていないこと。最後に「確実性」は、何が起こるか明確に認識できていることを示す。また「広義の不確実性」とは、「②不確実性」と「③リスク」とされ、本稿で「不確実性」を挙げる際には、「広義の不確実性」としていることを予め了承いただきたい<sup>iv</sup>。\* 図3

図 3：意思決定者が得られる「情報の正確さ」度合い

\* ウェブサイトの内容をもとに作図



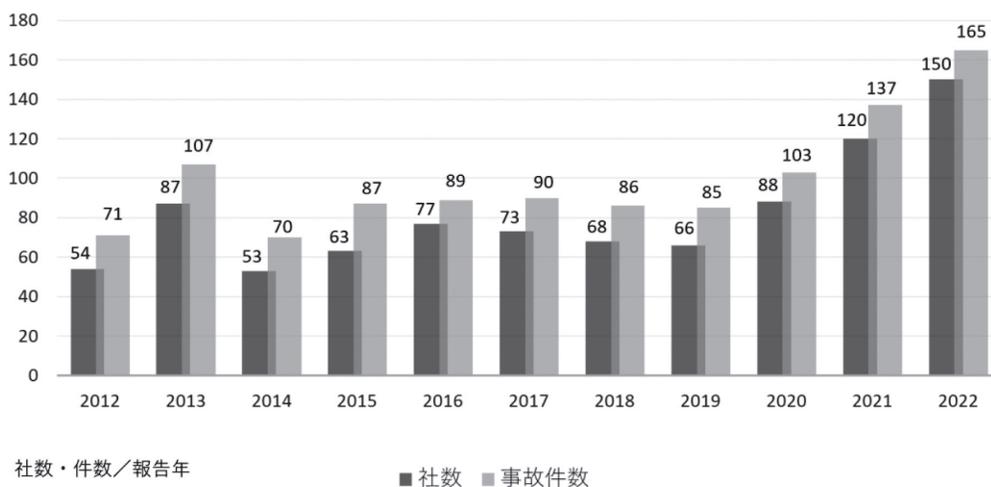
### 3. 事例：「上場企業の個人情報・紛失事故」調査から伺えること

次に「守りのフォーメーション」を考察するにあたり、レピテーションリスクとなりうる個人情報漏えいという事象からアプローチをする。本稿では東京商工リサーチが実施した調査結果<sup>v</sup>をもとに漏えい事故等の実態把握を進める。本調査は 2012 年以降に上場企業や、その子会社から自主的に公表された情報や紛失事故に関するデータを集計したものである。

グラフが示す通り、22 年の事故発生件数は 165 件（前年比 1.2 倍増）となり、社数・事故件数ともに 2 年連続で最多を更新している。\*グラフ 1

グラフ：1 情報漏えい・紛失事故 年次推移

\* 東京商工リサーチのデータをもとに作図



## 企業のインテグリティと順法意識醸成について

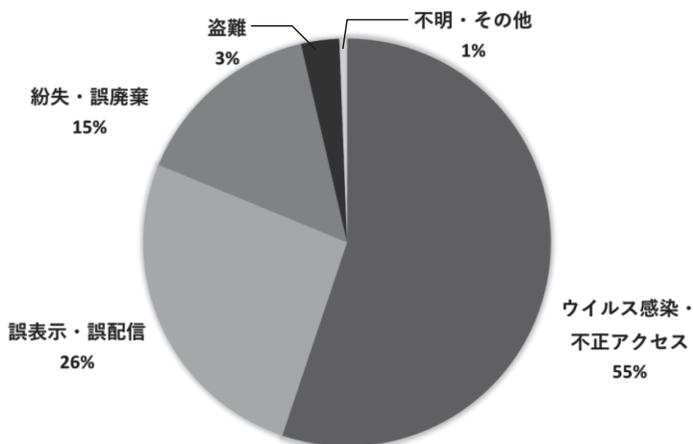
原因別においては「ウイルス感染・不正アクセス」55.1%と半数以上を占め、「誤表示・誤送信」、「紛失・誤廃棄」と続き、全体の96%強になっている。「ウイルス感染・不正アクセス」に関しては、マルウェアを代表とするもの（2022年はマルウェア「Emotet」が蔓延）で、企業側からは不正アクセス検知システムの導入等の措置をとるものの、日常的に新手の手法で社内サーバーへの不正アクセスを繰り返されている。今後も大手企業を標的としたサイバー犯罪の拡大が懸念される。

次点以降はメールの送信間違いや社内システムの設定ミスや、メールの送信間違い。保管されるべき各種書類・記録等の廃棄・紛失などであり、これらは発生のトリガーになっているのが、従業員の人的なミスに起因することである。外部からみるとおおそ企業内部での事前の対応・対抗措置がコントロール可能なものと思えるが、調査結果を見る限り、現実異なる。（事前の措置が十分に可能なことを勘案するならば、広義の不確実性においては「リスク」領域と判断できる）

また個人情報漏えい事故の全体からすると少数だが「盗難」に関しては、見逃すことはできない。要は従業員（正規・非正規問わず）が自社のルールを逸脱して金銭目的で窃取するわけであるからして、許されない行為である。このような行為によって企業の事業存続が左右されることなどあってはならない。\*グラフ2

グラフ：2 情報漏えい・紛失事故 原因別

\*東京商工リサーチのデータをもとに作図



産業別においては、最多は製造業である。次にサービス業、情報・通信業、金融・保険業、小売業、運輸業、卸売業と続き、幅広く各産業・業種に於いて発生していることがわかる。\*グラフ3

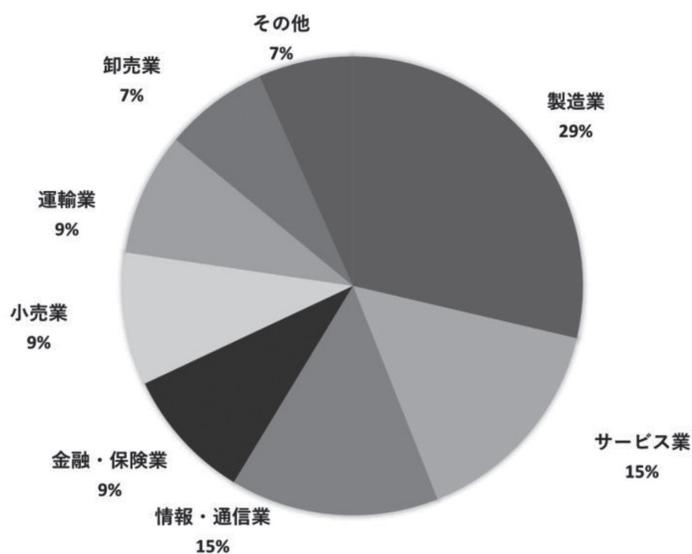
上場市場別では、東証プライムが最多で全体の7割強を占めることとなった。（111社：構成比74.0%）これは原因別にもある通り、事業規模・従業員数や顧客の数からしても、社会的な影響力が多きいため、常に世界のサイバー犯罪集団から狙われる危険性を有している。しかしな

がら、人的なミス要因による漏えいも少なからず発生していることから、現場における運用体制が形骸化しているのではないかとみられても仕方がない。株式上場企業であれば、自社のコンプライアンス順守の観点から幾重にもシステム防御対策や社内での啓蒙教育を行われているが、このような結果に至っていることは皮肉なことである。\*グラフ 4

一方で、今回の調査は上場企業を対象としていることから「大手になればなるほどガバナンス体制が充実し、情報開示のフローなどが徹底していることも公表数が多い要因」<sup>4)</sup>とみられる点も考慮すべき点である。

グラフ：3 情報漏えい・紛失事故 産業別社数

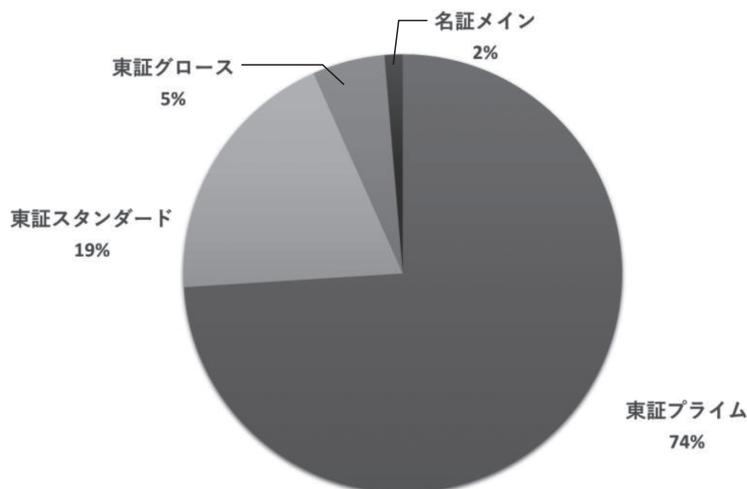
\*東京商工リサーチのデータをもとに作図



企業のインテグリティと順法意識醸成について

#### グラフ：4 情報漏えい・紛失事故 市場別社数

\*東京商工リサーチのデータをもとに作図



#### 4. 事例：「NTT マーケティングアクト ProCX」

最近の事例をもとに更に考察を進めたい。NTT 西日本の子会社である「株式会社 NTT マーケティングアクト ProCX」および「NTT ビジネスソリューションズ株式会社」の事例が顕著である。

本件は、2013年7月から2023年1月までの10年間にわたって約900万件の個人情報が外部に不正流出したことをNTT マーケティングアクト ProCX が発表。<sup>vi</sup> (2023年10月17日付)

不正の内容は、NTT マーケティングアクト ProCX のコールセンターシステムの保守管理をするグループ会社 (NTT ビジネスソリューションズ) の元派遣社員がアクセス権限を悪用し、USB メモリーに情報をダウンロードして不正に個人情報を入手。一部の情報は名簿業者に売却されたとみられている。エンドユーザーに対し、全く関係のない第三者より商品やサービスの勧誘電話 (顧客の承諾を得ない目的外利用) に悪用されたことが確認されているとのこと。また、NTT マーケティングアクト ProCX の発表によれば、2022年4月に委託元から流出の可能性が指摘され、社内調査が行われたが、漏えいの実態を把握・究明できなかったとの見解であった。

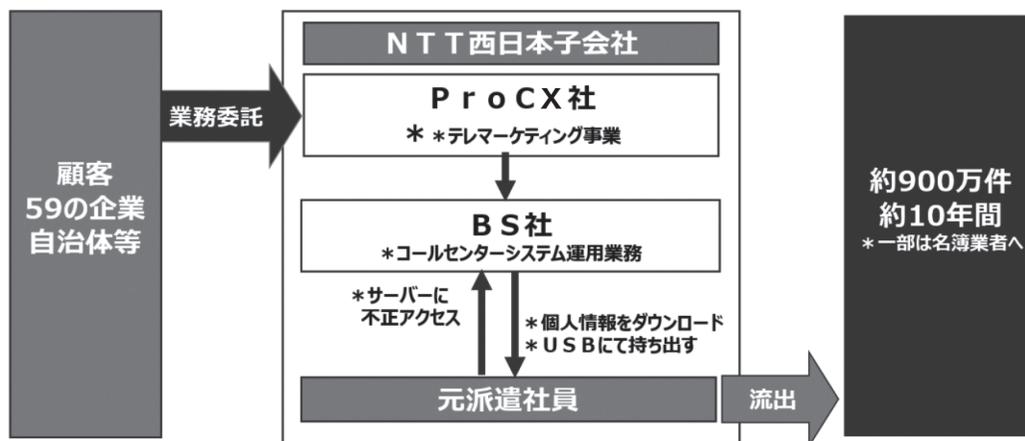
その後、2023年7月に委託元から相談を受けた警察が捜査を行い、不正競争防止法違反容疑で流出が発覚したものである。<sup>vii</sup>

本事例は、日本における情報流出事故 (2000年からの集計) では「不正アクセス等の外部的な要因」を除き、意図的な「内部犯罪」や「不正な情報持ち出し」を要因とする事故で、2017年の株式会社ベネッセコーポレーションの個人情報流出 (3504万件) に次ぐものとなり、流出件数だけではなく長期間にわたる流出が発覚しなかったことも合わせると深刻な問題であり、事

業者の責任は重大である。<sup>ix\*</sup> 図 4

図 4：情報流出事故の概要

\* 報道資料をもとに作図



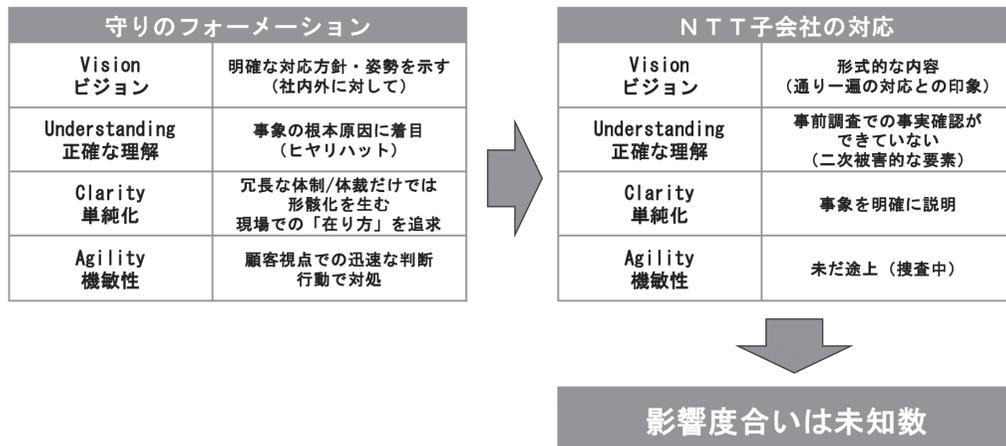
今回の NTT 西日本の子会社の例を、「不確実性の観点」からみると、どのようなことがいえるだろうか。フレームワークをもとに考えるなら、次のように事象の整理ができるのではないかと

当該企業のリリース内容をみる限り、とても形式的な内容印象を受ける（Vision：ビジョン）が、事態のすべてが究明されていない状況ではここまでの内容しか言及できないことは理解できる。次に事態の正確な理解においては欠落している点は否めない。NTT マーケティングアクト ProCX の室林明子社長が記者会見で言及したように、「社内調査で被害を把握できなかった。調査が適切だったかも含め総点検し、信頼を回復したい」とあるように、事前調査での事実確認ができなかったことは、初動を含めた本事案の対応・対策にとっても不安を感じる（Understanding：正確な理解）。しかしながら、事象を明確に説明・整理をされている点は大いに評価したいと考える（Clarity：単純化）。そして、未だ究明途上（捜査中）のため関係者への具体的な処分や、顧客が被った被害への賠償などについては、時間を要するため、判断はできないとする（Agility：機敏性）。\* 図 5

企業のインテグリティと順法意識醸成について

図5：VUCA 事象整理：守りのフォーメーション（NTT 西日本の子会社の例）

\* フレームワークをもとに作図



以上のことから、NTT 西日本の子会社の対応についての懸念点を挙げる。

#### ① 「不確実性の観点」における「確実性」の領域

業務を委託していた子会社 NTT ビジネスソリューションズの元派遣社員が起因となって個人情報不正に窃取されたのだから、NTT マーケティングアクト ProCX 側からすると被害者（自社の社員ではないので予測ができない「不確実性」）のように見えるが、事前の子会社への監査や業務委託契約の範疇で（安易に個人情報へのアクセスができないようにすること）十分に防御できたことはないだろうか。

#### ② 「不確実性の観点」における「リスク」の領域

コールセンターの事業特性（「顧客情報」を扱う業務）として、システムを子会社に任せっきりにしていたこと（もしくは思われるような振る舞い）は、「顧客管理」の在り方からも意識が極めて希薄でチェック機能が形骸化しているだけでは済まされないのではないかと懸念される。

#### ③ 「不確実性の観点」における「確実性」の領域

事前指摘（2022年4月の委託元から流出疑義）の際に、十分な調査結果が出されなかった。指摘の際に事実が究明されれば被害拡大は、少なからず防げたのではないかと懸念される。漏えい事故の規模が長期かつ件数が拡大したことを考えると二次被害的である。（未だ究明中なので、隠蔽や意図的な社内での情報操作がされたかは不明）

委託先子会社の元派遣社員が個人情報の不正入手をすることを、「不確実性」領域として事前

に予測ができなかったと当該企業側は主張するかもしれないが、事前に「守りのフォーメーション」をとり対応してさえすれば、「リスク」もしくは「確実性」の領域での許容が可能であったのではないだろうか。つまり元派遣社員へのコンプライアンス教育や研修が充分でなくとも、技術的にダウンロード・外部記録媒体への接続を不可化することや、セキュリティリスクを検知しアラーム通知すること、定期的なアクセスログ確認などは可能であったはずだ。(技術的、運用面での危機回避が充分可能)

個人情報の漏えい事故については、ターゲットにされた企業(情報流出の起因になった企業)は不正に情報が盗られたという被害者的な側面だけではなく、顧客の情報を漏らした加害者でもあることが重大な焦点である。原因の究明・対応に係る膨大なコストや、刑事罰・民事上の損害賠償責任を追及され、顧客へ慰謝料等を請求される可能性だけでは済まされず、社会的な信用の失墜による企業・ブランドのイメージダウン、株価の下落、ひいては当該企業の不買運動に至る。経済的な損失だけではなく、企業の存在意義すら問われかねない。企業側が怠った代償は想像を上回る。

実際に現段階で子会社の NTT ビジネスソリューションズへの「プライバシーマーク(日本情報経済社会推進協会)」の取り消しなどの検討に入った。<sup>\*</sup>これは官公庁での入札資格に「プライバシーマーク」の取得を入札資格としていうので、事実上の取引が大幅に制限されることを意味している。

本事実の影響度合いは未知数ではあるが、対応を欠いている部分(正確な情報、機敏性)を熟考し行動することで、当該企業が事態の早期収束かつ重篤化の回避がされることを願う。

企業不祥事の会見で、企業側から「想定外」との単語を用いられることが多い。「不確実の観点」からすると「無知」もしくは「不確定」の領域であるが、果たして「想定外」という言葉・表現は正しいのであろうか。事前に予見が可能であったか、もしくは社内において周知の事実であったが、対外的には「想定外」として企業の責任を回避するような企業姿勢は許されるべきではないと著者は考える。不確実性下の経営において企業は様々な事業的な脅威(特に不祥事等のレピュテーションリスク)の事前対策(守りのフォーメーション)がなされるべきではないだろうか。「不確実性の観点」からも「広義の不確実性の領域」は万全にすることと、そして「無知」の領域にもフレームワークで整理したような対応姿勢をとることで柔軟な対処を可能にすると信じている。

では次に不祥事発生抑止にかかる企業コンプライアンスの視点から考察する。

## 5. 企業内におけるコンプライアンスの現状

特に株式上場会社では「企業のコーポレート・ガバナンス及び内部管理体制の有効性」<sup>xi</sup>を担保せねばならず、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」<sup>xii</sup>にもあるように株主をはじめとしたステークホルダーへ体制構築・運営を厳密かつ適正に行うことをコミットしている。しか

企業のインテグリティと順法意識醸成について

しながら、上述の調査結果や事例を振り返ると「現実との乖離」が甚だしいと思わざるをえない。ではなぜこのようなことに陥るのか。

企業側の責任範疇となるコンプライアンス順守の体制構築については、過去においても数多くの議論がされているが、本稿では法令順守することを強えられる従業員の目線からコンプライアンスを捉えるようにした。

おそらく企業内でのコンプライアンス研修が従業員にとって最初に「コンプライアンス」に接する機会ではないかと考える。つまり就業の初期段階でのコンプライアンスを知る入口ということだ。総務部門からの指示で定期的にコンプライアンス関連の研修をオンラインや、オフラインで受講を促されること、またはオンラインのテスト参加の要請や、研修事後アンケートに回答した経験がある方も多いのではないだろうか。自分自身の経験から照らすと、それらの研修は日々の業務の中で負担となっていることも否定はできないと考える。従業員としては、確かに漏えいなどの事故による損失は企業として回避せねばならないことや、法令の重要性を感じているが、どこか当事者意識が希薄なことに気づくことはないだろうか。

コンプライアンス研修が有効性を見出さない理由として、<sup>xiii</sup>水村（2020）は受講者の当事者意識低下を招く要因を挙げている。著者が顕著なものを抜粋すると以下の通りである。

① 当人が研修を受講する必要性を感じていない。

明確な理由もなく研修受講を義務化すると、現場で働く社員に「やらされ感」を生み、研修効果が上がらない。

② 「何のために研修を受けるか」を当人が意識化できない。

「上からの押し付け」「会社からやらされている」という感覚に陥り、社員の参加意識や当事者意識を高めることができない。

ここで、著者自身が講師として販売代理店スタッフに研修<sup>xiv</sup>をした際に、感じたことをお伝えしたい。日々、行政を含めた顧客の苦情に接していると、中には「法令順守」以前の領域起因である苦情発生を目にする。顧客への接し方や対処の仕方におよぶ極めて初歩的な対応ミスといえるものだ。研修を重ね、その部分を深掘すると意外な面がみえてきた。

たとえば、著者が「法令として順守せねばならないこと」や「当社規定として慎む行為」を熱く講義しても、「規定にないことはしても構わない」（規定にないから対応してしまった）とする考えや、「マニュアルに書いていないので行わない」（やってはいけないとマニュアルには書いていない）との姿勢を垣間見た。定量的に検証したことはないが、若年層（20代の入社まもない従業員）に比較的多いと記憶している。

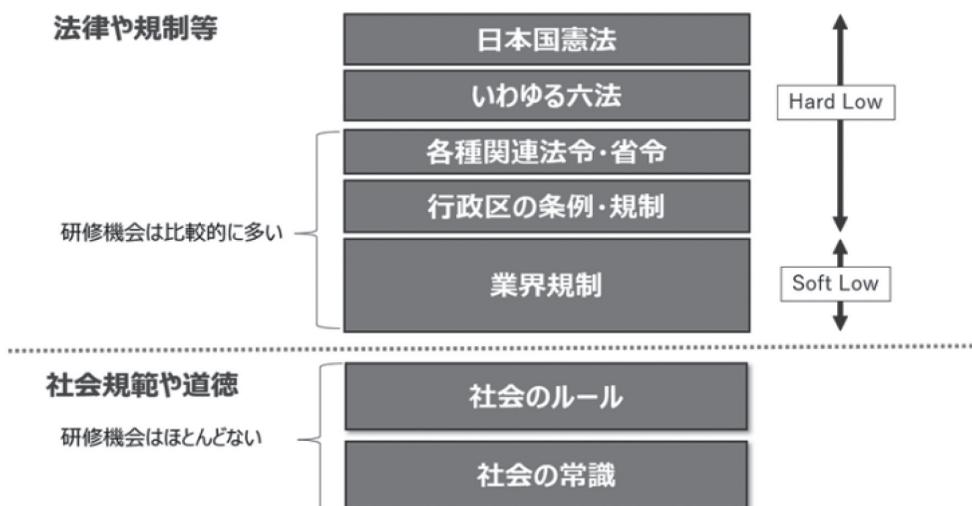
つまり、ハード・ロー、ソフト・ローではない社会規範や道徳のような根本的な部分への意識欠落である。コンプライアンス研修が有効性を見出さない理由とは、多少異なる事象ではあるが、

企業（従業員）として顧客への対応のそもそもの「あり方」に係る点にも着目する必要性を感じたのと、この実務的側面から、研修内容（コンテンツ）だけで解決できない問題点が露呈された。

しかし、全ての従業員にマニュアル一辺倒的なやり方ではなく、「なぜその行動をする必要があるのか」を問うような、考え方に立ち返った「あり方」を伝えることは容易ではない。確かに限られた研修時間の中で、「法令順守」以前の領域を伝えることが難しい。またそもそもこの範疇のことを教育・研修を会社側（著者の経験は販売代理店ではあるが）の行う必要があるのであろうかとの議論もある。\* 図 6

図 6：コンプライアンスの領域

\* 概念整理をもとに作図



この「法令順守」以前の領域について、<sup>39)</sup>青木（2010）は「コンプライアンスには法令のみを遵守する狭義のリーガル・コンプライアンスと、法令だけではなく、社会良識、社会ルール、社内規則・規定等も遵守する広義のコンプライアンスがある」としている。本稿では販売代理店スタッフの話为例に挙げたが、研修教育の本質的なところであり、すべからく研修内容（コンテンツ）の盲点として留意すべき点であろう。<sup>40)</sup>水村（2020）は、「コンプライアンスの知識・技能やコンプライアンスの意識（法令順守意識・高度な倫理観）の学習の段階を超えて、業務上の意識決定において「正しい選択肢」または「最良の選択肢」を選び取る行為が社員の間で習慣化する段階だといえる。」としている。つまり、「法令順守」以前の領域のもとにもいえる「倫理」の領域に踏み込まなければならないということである。

企業のインテグリティと順法意識醸成について

## 6. インテグリティという考え方

<sup>xvii</sup>岡部（2017）はコーポレート・ガバナンス（企業統治）の手法から、「今までの経済学アプローチ、法学アプローチに次ぎ補完する要素として「個人ならびに企業の行動においてインテグリティを重視する一つの生き方」である倫理アプローチ（インテグリティ）の大切さ」を説いている。

これは、ファイナンス論的な手段を用いて企業統治をおこなう経済学アプローチと、会社法等を主とした法的要請にもとづく企業統治を促す法学アプローチ以外（岡部は倫理アプローチ単体では成り立たず、補完すべき手法としている）の方法も示唆している。

また<sup>xviii</sup>岡部（2017）は「企業をはじめどんな組織においても、それが本来の目的を達成するための出発点は、個人の行動にある。人間は、物的（金銭的）幸せを求めて利己的に行動するだけでなく、その行動には利他的動機も秘めていることが多くの学問分野の研究によって近年明らかにされており、それに密接に関連する概念としてインテグリティ（integrity：誠実さ）がある」としている。

人間の利己的、利他的な二面性については周知のことと考えるが、個人（従業員）が「正しい選択肢」「最良の選択肢」を促すための利他的な動機の原因力が、個人の根底にある「インテグリティ」とするところは、概念の奥深さを感じる。

では、「インテグリティ」とはどのように理解すればよいのだろうか。

「インテグリティ (integrity)」を Oxford Dictionary <sup>xix</sup>でひいてみると、次の表記がされている。

1. the quality of being honest and having strong moral principles.
2. the state of being whole and undivided.
3. the condition of being unified or sound in construction.

直訳をすると 1. 「正直であり、強い道徳的原則を持っている性質」、2. 「分断されておらず、全体的である状態」、3. 「統一され、構造的に健全である状態」となるであろうか。

ピーター・ドラッカーも『現代の経済』<sup>xx</sup>の中で、「インテグリティ」の定義は極めて難解であると言及しているが、ドラッカーの翻訳で著名な上田惇生は、「インテグリティ」に「真摯」という訳をあてている。上田惇生自身がかかなりの熟考を重ねて紡いだ言葉ではないかと思わずにはいられない。書籍を読む際にはこの「真摯という言葉」が極めてしっくりとくる素晴らしい訳である。

本稿では「インテグリティ」事態の言葉の奥行を感じてもらいたいがために、「真摯さ」に加えて<sup>xxi</sup>大塚（2019）にならい「広義のインテグリティ」を「インテグリティ」の定義としたい。次の通りである。

「広義のインテグリティ」妥協のない一貫

\* 自らの価値観や信条、信念に忠実であり、ぶれのない状態

\* 社会的 / 理性的存在としての自らの生が、その価値観に忠実であることを望み、  
そうあろうとする努力を具体的な行動で示すこと

\* また、その過程でもたらされた結果を受け入れ、結果に対する責任を果たすこと

## 7. インテグリティを具現化する方法

日本において「インテグリティ」を活用した例を探したところ、1冊の本に出合った。『京セラフィロソフィ』<sup>xxii</sup>である。「フィロソフィ」とは京セラ創業者の故稲盛和夫が、自らを含めた社員の行動規範・指針として作成したものである。その後、『KDDIフィロソフィ』や『JALフィロソフィ』と稲盛が経営に携わった企業において、社員のベクトル合わせ（互いが合意し、どの方向にまい進するかを問う）をするため作られたもので、もともとは社外秘の研修資料である。

では、なぜ『京セラフィロソフィ』がインテグリティを具現化しているといえるのか。

<sup>xxiii</sup>大田（2015）は、稲盛経営哲学について次のように語っている。「この「人間として正しいこと」とは、簡単にいえば公平、校正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛という言葉で表せるものだ」と稲盛は話しています。京セラでは、そのような稲盛の考え方を京セラフィロソフィとしてまとめ、全社員がそれに基づき毎日の仕事を進めております。稲盛はこのような人間としてあるべき姿を、単にお題目として掲げるのではなく、自ら実践してまいりました。また社員にも、日々の仕事の中でそれを求めてきました。このように稲盛経営哲学とは学問としての哲学ではなく、実践に重きを置いた実践哲学なのであります。」

企業における一般的な行動規範・指針の例は、規範については企業としての基本方針を対外的に表明したもので、『法令を順守します』などの言葉で宣言的な側面を感じる。指針は規範を具体的な行動としてブレイクダウンさせたもの、たとえば、『法令順守を意識し、日々の行動を行います』などである。

もちろん、多くの企業が掲げている行動規範・指針を否定するものではないが、『京セラフィロソフィ』は従業員の内観（人間として何が正しいか）を経て、従業員が互いの心のあり方や考えに共鳴し、自らの意思で行動する自燃型<sup>xxiv</sup>の組織作りに役立っているものと考えられる。その点が他の行動規範・行動指針と一線を画している。個々の利他的な心へのアプローチから、十分に「インテグリティ」を具現化した例として挙げられるのではないだろうか。

ここで『京セラフィロソフィ』<sup>xxv</sup>の一部を紹介したい。

### 心を高める

人生の目的とは心の純化、浄化に努め、心を立派にしていくこと

## 企業のインテグリティと順法意識醸成について

私は企業経営をしていくにあたり、「心」というものが一番大事だと考えてきました。「心」とは、「考え方×熱意×能力」という人生の方程式にある「考え方」と同じだと考えています。「熱意」も心の所産ですから、人生の結果、仕事の結果を表すこの方程式から見ても、いかに「心」というものが大事なのかということがわかつています。

## 8. むすびにかえて

「インテグリティ」は万能な訳ではなく、本稿にもあるように経済学アプローチや法学アプローチがあって効果を発揮する。この点は京セラの「アメーバ経営」と「フィロソフィ」がセットになって、最大のパフォーマンスを上げていることと同様と考えてもよいであろう<sup>xxvi</sup>。

ましてや「インテグリティ」は魔法のようなものではない。インテグリティを具現化した「フィロソフィ」（行動指針）でも、従業員の自発的行動促進（意識を変え行動を変えること）は現場だけに任せるのではなく、経営トップや中間層が率先して実践せねば、全社的なムーブメントは起きないし、一過性で何も変わらない<sup>xxvii</sup>。

しかしながら、「インテグリティ」の考えを取り入れた行動規範・指針や、運用方法・システムの導入によって、従業員（法令順守することを強られる側）が「正しい選択肢」または「最良の選択肢」を選び取ることを促すことは十分に可能ではないかと考える。企業内の順法意識醸成方法のひとつとしては有効な手段であることは上述の通りである。

今後さらに混迷が予想される（「すでに起きた未来」から「確実性」をもとに予想）ビジネス環境で、いかなる不測の事態（「無知」の領域）が発生しようとも「守りのフォーメーション」のもと「インテグリティ」の考えを企業内に浸透させることが、人的要因によるレピテーションリスクを低減して、重篤化の回避、二次被害の撲滅に近づくものと期待したい。

また実行面に関しては、企業毎の特性により導入方法や、アプローチの仕方が変わってくるものだと考え、今後の課題として引き続き探究して行きたい。

以上

- 
- i ピーター・ドラッカー（上田惇生 訳）『すでに起こった未来』ダイヤモンド社（1994）
  - ii 「VUCA」という言葉自体は、米・ロ冷戦終結後の国際情勢を言い表す軍事用語として使われるようになり、2010年頃からビジネス現場でも頻繁に使われはじめたものである。
  - iii 独立系非営利シンクタンクの未来研究所（Institute for the Future）ボブ・ヨハンセン博士が不確実性の時代でのリーダーシップモデルとして提唱したもの。ボブ・ヨハンセン（伊藤裕一／田中良知 訳、鹿野和彦 監訳）『未来を創るリーダー 10 のスキル』日本能率協会マネジメントセンター（2013年）
  - iv 『日本大百科全書（ニッポニカ）』/小学館 コトバンク

- <https://kotobank.jp/word/不確実性-802618> 閲覧日：2023/10/25
- v 「2022 年「上場企業の個人情報漏えい・紛失事故」調査」東京商工リサーチ  
[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197322\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197322_1527.html) 閲覧日：2023/10/25
- vi 同上
- vii 「NTT ビジネスソリューションズに派遣された元派遣社員によるお客さま情報の不正流出について（お詫び）」株式会社 NTT マーケティングアクト ProCX  
<https://www.nttactprocx.com/info/detail/231017.html> 閲覧日：2023/10/25
- viii 「【別添】NTT ビジネスソリューションズに派遣された元派遣社員によるお客さま情報の不正流出について（お詫び）」NTT ビジネスソリューションズ株式会社  
[https://www.nttbizsol.jp/uploads/nttbizsol\\_20231017.pdf](https://www.nttbizsol.jp/uploads/nttbizsol_20231017.pdf) 閲覧日：2023/10/25
- ix 「個人情報漏洩事件・被害事例一覧（過去の個人情報漏洩事件まとめ）」株式会社セキュアオンライン  
<https://cybersecurity-jp.com/leakage-of-personal-information#2023>  
閲覧日：2023/10/25
- x 「900 万件流出の NTT 西日本子会社、情報管理認証団体が「P マーク」の取り直し検討」読売新聞オンライン  
<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20231020-OYT1T50125/>  
閲覧日：2023/10/25
- xi 「上場審査の内容（有価証券上場規程第 219 条関係）」日本取引所グループ  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing-on-tse/new/guide-new/nlsgeu000005p64a-att/nlsgeu000005p6ap.pdf> 閲覧日：2023/10/25
- xii 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」日本取引所グループ  
<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>  
閲覧日 2023/10/25
- xiii 水村典弘「コンプライアンス研修の設計と実際」日本経営倫理学会誌第 27 号（2020）228 頁
- xiv 著者は通信会社で営業企画業務に従事しているが、行政あっせん等の顧客苦情事例をもとに販売店スタッフへ定期的に研修を行っている。
- xv 青木崇「企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定」高松大学・高松短期大学研究紀要 54・55（2011）22 頁
- xvi 水村典弘「コンプライアンス研修の設計と実際」日本経営倫理学会誌第 27 号（2020）229 頁
- xvii 岡部光明「効果的なコーポレート・ガバナンスにとっての一要素」日本金融学会（2017）2～7 頁
- xviii 同上

企業のインテグリティと順法意識醸成について

- xix Oxford Dictionary of English(c) Oxford University Press 2010,2017,2019
- xx ピーター・ドラッカー（上田惇生 訳）『現代の経営』ダイヤモンド社（2006）218～220頁『真摯さは定義が難しい。しかし、マネジメントの仕事につくことを不適合にするような真摯さの欠如は、定義が難しいということはない。』として真摯さのない経営管理者の例を挙げている。（逆の行為を行えば、インテグリティを有したマネジメントといえる）
- xxi 大塚祐一「インテグリティとは何か」日本経営倫理学会誌第26号（2019）111頁
- xxii 稲盛和夫『京セラフィロソフィ』サンマーク出版（2014）44頁
- xxiii 大田嘉仁「稲盛アカデミー公開シンポジウム「経営哲学の浸透—JAL再生を題材として—」について」鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要第6号（2015）150頁  
なおシンポジウムでの講演者は太田であるが、当該論文の執筆は吉田 健一となる。
- xxiv 稲盛は「自ら燃える情熱をもって行動できる人間」を自燃性と定義している。  
※稲盛和夫オフィシャルサイト  
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/about/thinker/philosophy/words13.html/>  
閲覧日：2023/10/25
- xxv 本書は、もともとは社員向けの資料を出版用に改訂しているため、実際に利用されているものとは、若干ことなる点をご容赦いただきたい。
- xxvi 「アメーバ経営」と「フィロソフィ」は、京セラ、KDDI、JALや盛和塾参加企業で導入されており、成果を上げている  
\*盛和塾のウェブサイト  
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/about/contribution/seiwajyuku/>  
閲覧日：2023/10/25
- xxvii 吉田 健一「経営哲学の浸透に何が必要か：シンポジウム「JAL再生を題材として」からの考察」鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要第7号（2016）8頁  
『稲盛経営哲学が本来の力を発揮するにはリーダーが学んだあとに、自ら率先垂範して、フィロソフィそのものを体現しなくては、下には浸透して行かないのである。（中略）で大事なことは、フィロソフィは学ぶだけでは不十分で、理解した上で実践しなければならぬということ、組織に浸透させるにはより上の職階のものから実践して行かなくてはならないということである。』

## 編集後記

SBI 大学院大学  
紀要編集委員 太齋 利幸

この度、SBI 大学院大学「紀要」第 11 号（2023 年度版）を刊行することができました。本紀要は、2013 年度の創刊以来、今年度で 11 回目となりました。今回も昨年同様、紙媒体と電子媒体での刊行といたします。

本校の論文集では、2016 年から「フィンテック」「アントレプレナーシップ」「IoT」「リーダーシップと人間学」「イノベーション—ポストコロナ社会に向けて—」「サステナビリティ—DX 時代の経営—」「グローバル時代のダイバーシティ経営」といった統一テーマでの特集を組みました。今年度は、「不確実性下の経営」というテーマを取り上げて、本大学院の研究や教育の特色を発信しています。

新型コロナウイルス感染症の感染法上の分類が 2023 年 5 月 8 日からインフルエンザ同様 5 類に引き下げられ、国は国民に対して行動制限ができなくなったため、コロナ以前のような活気が戻りつつあります。大学院としても現地での対面授業が再開されました。e ラーニング型の大学院ではありますが、直接会って交流ができる対面授業は人気があります。それに伴い教授陣も研究に精を出す必要性も高まり、さらなる研究成果が期待できるものと推察いたします。

昨年同様今年の紀要も、特集テーマ論文、一般論文、修了生論文の 3 部構成になっています。今年度も専任教員以外に、非常勤教員、研究員、修了生から総勢 13 名の投稿をいただきました。

最後になりますが、紀要第 11 号にご執筆いただいた方々に厚く御礼申し上げます。また、論文校正、編集作業、印刷・製本などをご担当いただいた多くのスタッフの皆さまにも感謝申し上げます。次年度以降も引き続きよろしく願いいたします。

