

目次

卷頭言

AI 時代の経営と学びの未来

学長 蟹瀬 誠一 3

〈テーマ論文〉

AI 時代のナレッジマネジメント — AI と人間の知的役割 —

経営管理研究科 研究科長・教授 小林 英幸 5

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育 —米国トップビジネススクールの試み—

経営管理研究科 研究科長・教授 宮迫 純 19

日本の未来を変える AI 活用 —少子高齢化・労働力不足への社会変革とマネジメント戦略—

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 31

AI 時代の共創型エコシステム構築戦略

—ハイアールの「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデルの進化と課題—

経営管理研究科 教授 細沼 謙芳 42

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

経営管理研究科 客員教授 十名 直喜 56

〈一般論文〉

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上 —企業文化と倫理の重要性—

経営管理研究科 教授 上田 亮子 74

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応 —現状と課題—

経営管理研究科 教授 宮内 悅至 87

税金の本質 —そもそも税金は必要か?—

経営管理研究科 教授 太齋 利幸 99

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理 —実質的支配者規制の限界に関する覚書—

経営管理研究科 教授 盧 晓斐 111

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

—歴史保存と地域振興の実践記録—

経営管理研究科 講師 福田 晃市 131

トヨタの組織能力に関する一考察 一日々の原価企画活動に埋め込まれたルーティン－ 経営管理研究科 講師 梅田 浩二 …… 150	
Slack 最高裁判決後の下級審裁判例 一証券法訴訟におけるトレーシングの立証を巡って－ 本学経営管理研究科 研究員／筑波大学ビジネスサイエンス系 研究員 戸本 幸亮 …… 160	
<hr/>	
〈修了生論文〉	
AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望 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) …… 174	
AI を司る者に必要な道徳的規範意識 一人間力がない人が AI を扱うことの功罪－ 経営管理研究科 25 期修了生 山口 和宣 (国立大学法人 宮崎大学 学び・学生支援機構 総合知教育企画部門 副部門長 / 特別准教授) …… 186	
中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス －中小企業版ガバナンスコードの遵守による不正・不祥事の抑制－ 経営管理研究科 27 期修了生 桑原 博一 …… 199	
経営理念が従業員のエンゲージメント向上に影響する組織内要素との関係性 －リーダーの役割が経営理念浸透と従業員のエンゲージメントに与える影響－ 経営管理研究科 31 期修了生 真栄城 健 (北中城若松病院 キャリア推進室 主任) …… 214	
<hr/>	
編集後記 紀要編集委員会 …… 231	

卷頭言

AI 時代の経営と学びの未来

学長 蟹瀬 誠一

経営は、常に時代の要請に応じて進化してきた人類の営みである。産業革命がもたらした大量生産時代、経営の中心は「効率化」だった。米経営学者フレデリック・ティラーの科学的管理法や自動車王ヘンリー・フォードのライン生産方式が注目された。

20世紀後半になると、目を見張る情報技術の発展によって経営は「情報の活用」へと軸足を移し、グローバリゼーションとともにマイケル・ポーターの競争戦略論が隆盛を極めた。そして今、AIによる変革は、単なる技術革新に留まらず、経営の本質そのものを問い直している。

AI 時代の特徴は、意思決定のスピードと精度の飛躍的向上にある。過去の経営は「人間が情報を集め、分析し、判断する」プロセスを前提としていた。しかし進歩した AI は、膨大なデータを瞬時に解析し、予測や最適化を自律的に行う。

ここで問われるのは経営者の役割である。AI が合理性を極める一方で、企業は社会的存在として新たな「価値」を創造し続けなければならない。経営者は、数値では測れない倫理、文化、価値観、ビジョンなどを示す存在として、より高度な判断力と哲学を求められる。

歴史を振り返れば、技術革新のたびに経営は「人間の役割」を再定義してきた。蒸気機関は肉体労働を機械に置き換えた。しかし新たな多くの知的労働者を生み出した。IT は知的労働を効率化した。AI はさらに意思決定の領域にまで踏み込み、これまでにないスケールとスピードで知的労働者から仕事を奪うのか、はたまた新たな職業を生み出すのかは議論の分かれるところだ。

ここで大切なのは「人間中心の経営」を忘れないことである。AI は手段であり、目的ではない。私たちの運命は私たちが決めるのであり、どんな技術革新が起きてもそれは変わらない。

企業の存在意義は、社会に価値を提供し、人々の幸福に寄与することにある。この原点を見失えば、AI 活用は単なる効率化競争に陥り、企業の存在意義も失われるだろう。

では、AI 時代の経営に必要な視座とは何か。まず「データ倫理」がある。AI の判断はデータに依存するが、そのデータが偏っていれば結果も歪なものになる。時代がすでに情報時代からフェイクニュースが溢れるニセ情報時代に移行していることをみれば明らかだ。経営者は常に透明性と公平性を担保し、社会的信頼を築く責任がある。

次に「創造性の再定義」だ。AI が膨大な既存の情報を学習する一方で、人間は新たな道を切り拓く「ひらめき」や「発見」という能力を持っている。AI 時代の経営は技術と人間性のバランスを問う挑戦である。

さらに「レジリエンス」も必要だ。予測不能が環境変化に対し、AI のモデルは過去データにしか基づけないが、人間は直感と価値観で未来を描くことができる。この柔軟性こそが、AI 時代においても人類の競争優位を決定づける。

こうした変化の中で、大学院の教育の使命はかつてないほど重要だ。AI が知識の獲得や分析を代替する時代に、人間が磨くべきは「探求心」と「価値を創造する力」である。経営者やリーダーを志す者は、AI を使いこなすスキルだけでなく、AI では代替できない判断力、共感力、そして未来を構

巻頭言

想する創造力を育むことが求められる。

大学院は、その点で「学び続ける力」を涵養する場である。AI時代の経営は、単なる効率化ではなく、人間の創造性と倫理を基盤とした持続可能な価値創造を目指す。その為に、大学院は理論と実践を架橋し、異分野の知を結集し、未来社会に貢献するリーダーを育成する使命を担っている。AIがもたらす変革を恐れるのではなく共に進化するための知的基盤を築くこと、それがAI時代の大学院大学に課せられた最大の責務である。

AI 時代のナレッジマネジメント

— AI と人間の知的役割 —

経営管理研究科 研究科長・教授

小林 英幸

【要約】

本稿では、生成 AI を含む AI 技術の進展がナレッジマネジメントに与える影響について考察する。生成 AI は、知識の整理・再構成・表現に優れ、文章作成や要約、図表の作成など、知的作業の支援において高い有用性を示している。画像認識・音声認識・ロボティクスなどの AI 技術は、現場における知識の収集・分析・実践に貢献し、ナレッジの可視化や活用を可能にする。

これらの技術は、ナレッジマネジメントの SECI モデルにおける形式知化や連結化のプロセスを支援するが、意味づけや価値判断、暗黙知の共有といった人間的営みには限界がある。

筆者が担当する授業における小論文課題を通じて、学生の AI に対する理解は年々深まっているが、AI の活用に対する姿勢は個人の価値観や倫理観、キャリア経験などに左右され、賛否の傾向には明確な一貫性が見られない。

AI との協働が進む現代においても、人間が問い合わせを立て、知に意味を与え、価値を創造する役割を担い続けることが、ナレッジマネジメントの本質であり、教育や実務の現場においてもその重要性は今後さらに高まると考えられる。

【キーワード】

生成 AI、ナレッジマネジメント、SECI モデル、人間と AI の協働

【目次】

1. AI を取り巻く現状
 - 1) 生成 AI を取り巻く現状
 - 2) その他の AI を取り巻く現状
 - 3) ナレッジマネジメントとの接点
2. 本学のガイドライン
3. ナレッジマネジメントの小論文の出題とその意図
 - 1) ナレッジマネジメントにおける AI の扱い
 - 2) 小論文の出題
4. 学生の回答結果の分析
 - 1) 「歓迎する」「歓迎しない」の割合
 - 2) 平均点の推移
 - 3) 満点獲得者の割合の推移

4) 回答結果に関する考察

5. AI との向き合い方への提言

1. AI を取り巻く現状

AI（人工知能）は、機械が人間の知的活動を模倣・代替する技術の総称である。身近になった生成AIのほかにも、画像認識、音声認識、ロボティクスなど多様な分野でAIが使われている。まず生成AIとその他のAIに分けて、それらを取り巻く現状を概観する。

1) 生成AIを取り巻く現状

生成AIはテキスト・画像・音声・動画などの新しいコンテンツを生成するAIであり、主なものにChatGPT、Claude、Gemini、Midjourneyなどがある。また本学で使用するCopilotは、生成AI技術をベースとする、業務支援・生産性向上に特化した統合型AIアシスタントである。これらのモデルは2022年以降、急速に一般利用が進み、社会に浸透してきた。

どの生成AIモデルにも共通して次の特徴がある。①自然言語処理能力が飛躍的に向上し、長文の理解や要約、あるいは論理構成も可能である。②アイデアの提案から文章や図表の作成、設計支援など、創造性のサポートができる。③それらの機能は教育、経営、医療など、様々な領域で応用可能な汎用性の高さを持っている。

非常に有用なツールだが、それだけに負の側面にも注意を向ける必要がある。例えば生成AIが既存の著作物を学習し類似したコンテンツを生成することで、意図せず著作権を侵害する恐れがある¹。また、個人情報を含むプロンプトがAIの学習データに再利用されることで、情報漏洩のリスクがある。更には、AIが生成したコンテンツに倫理上の問題があった場合、責任を負うのは開発者なのか利用者なのかという議論もある²。

教育現場では個別最適化学習や創造的学習支援などへの活用の点で有用だが、生成AIに依存することによって生徒自身が考える機会が減り、学習意欲や主体性が損なわれる可能性が指摘されている。また生成AIが「最適解」を示すことによってそれ以外の考えを排除する傾向が強まり、議論や多様な視点の育成が妨げられることも懸念されている³。

ハルシネーションも避けられない問題として議論に上る。ハルシネーションとは本来「幻覚」のことだが、生成AIの厄介な点は「もっともらしさ」である。でたらめを語る場合も文章には一見破綻がなく、リクエストすれば参考文献まで並べてくれる。相手が人間であれば胡散臭を感じることもできるが、生成AIは真実を語る場合と口調や態度がまったく変わらない。

2) その他のAIを取り巻く現状

生成AI以外のAI技術のうち中核技術である機械学習は、データからパターンを学習し、予測・分類・最適化などを行う手法である。特に深層学習（ディープラーニング）は、ニューラルネットワー

¹ 文化庁（2024）

² 田中（2024）

³ 小野沢（2024）

クを多層化する⁴ことで、画像・音声・自然言語などの複雑なデータを高精度で処理できるようになった。主な応用分野として、X線画像やMRIの解析による疾患の検出などの医療、信用スコアリングや不正取引の検出などの金融、需要予測や在庫管理などの流通、異常検知や品質管理などの製造、などの各分野が挙げられる⁵。

人間の話す言葉をテキストに変換する技術である音声認識や、写真や映像から物体や人物などの状況を識別する技術である画像認識は、センサー技術やIoTと組み合わせて意思決定に活用されている。主な分野は、Siri・Alexaなどの音声アシスタント、顔認証や生体認証、CT・MRIの画像解析、防犯カメラや監視カメラの映像解析などである⁶。

AIを搭載した機械が自律的に作業を行う技術であるロボティクスは、介護・医療用ロボットや製造ラインでのロボットアームなどに活用されている。また、環境を認識し、判断し、行動する能力を持つ自律システムは、自動運転車両などに使われている。

そのほか、ユーザーの行動履歴や属性に基づいて最適な商品・情報・サービスを提示する技術である推薦システム、複雑な選択肢の中から最適解を導くための情報整理・分析を行う意思決定支援システムも幅広く利用されている。

3) ナレッジマネジメントとの接点

これらのAI技術が、本稿のテーマであるナレッジマネジメントとどのように関わるか、その代表的な理論であるSECIモデルをモチーフに考えてみたい。SECIモデルとは、暗黙知と形式知を「共同化、表出化、連結化、内面化」の4つのプロセスで循環させ、組織内で新たな知識を創造する理論モデルである（詳細は後述する）。

生成AIは、知識の整理・構造化・再表現を支援するツールとして、ナレッジマネジメントの形式知化・連結化フェーズに大きく貢献する。一方で、意味づけ・価値判断・暗黙知の共有には限界があり、人間との協働設計が不可欠である。

機械学習は、過去の業務データや行動履歴から知識パターンを抽出することによって、暗黙知の形式知化に向けたヒントの発見に貢献する。音声・画像認識は、非構造化データの構造化を可能にし、会議録や現場映像などから知識を抽出・共有する基盤を提供することで、現場の暗黙知を可視化する手段として有効である。ロボティクスは、現場の知識を実践的に活用する手段として、ナレッジの内面化に貢献する。推薦・意思決定支援は、蓄積されたナレッジを活用して状況に応じた最適な提案を行う技術であり、意思決定の質とスピードを高める役割を果たす。これらのAIは、知識の収集・蓄積・検索・分析を支える基盤技術である。特に、大量データの処理とパターン抽出に優れており、ナレッジの連結化・内面化の支援に活用可能だが、意味や価値の創造には人間の介在が不可欠である。

AI技術の進展により、ナレッジマネジメントは「人間中心」から「人間+AI協働」へと進化していると言える。生成AIは知識の再構成と表現を、他のAIは知識の収集と分析を担い、両者が連携することで、知の創造と活用の新しい地平が開かれつつある。しかし、ナレッジとは単なる情報ではなく、意味・価値・共感を伴う人間的営みであり、AIの力を借りつつも、人間が問い合わせを立て、意

⁴ ニューラルネットワークは脳のニューロン（神経細胞）の働きを模倣した数学的モデルで、入力層・中間層・出力層の3層からなる。多層化するとは中間層の数を増やすことを意味し、深層学習では10層以上であることが一般的だと言われる。

⁵ Goodfellow, et al. (2016)

⁶ Simonyan & Zisserman (2015)

AI 時代のナレッジマネジメント

味を見出し、知をつなぐ役割を担い続けることが、今後のナレッジマネジメントの核心となるはずである。

2. 本学のガイドライン

本学は 2025 年 10 月に「研究・教育活動における生成 AI の利用に関するガイドライン」を改定した。一部を転記する。

1) 趣旨

本学では、学生・教職員が生成 AI を適切かつ効果的に活用できるよう、研究倫理と学術的誠実性を基盤とした利用指針として本ガイドラインを策定し、生成 AI の特性を理解し、研究・教育活動の質向上に資する活用方法を示すとともに、責任ある利用文化の醸成を目指しています。

2) 生成 AI の利用について

① 研究倫理の尊重

本学においては、研究・教育活動における生成 AI の利用を禁止するものではなく、生成 AI の活用により学修効果が高まる場合には、むしろ積極的な活用を推奨します。適切に活用される新しい技術は、その活用自体が学びであるとともに、研究・教育活動を支援する有用なツールとなる可能性があるからです。他方で、現時点では生成 AI を取り巻く環境や制度が発展している途上であることから、生成 AI については、本ガイドラインの趣旨を理解した適切な利用が求められます。

本ガイドラインでは、生成 AI は研究・教育活動を支援するツールであると認識しています。その前提を踏まえると、研究・教育活動における成果物（講義・演習でのレポート、テスト、論文等を含むすべての成果物。以下同様。）は、学生・教職員自身が作成しなければなりません。

したがって、生成 AI を研究・教育活動で利用する場合には、研究倫理の尊重が何よりも重要となります。本学の学生・教職員は、以下の点に留意して、研究倫理に基づいた適切な利用が求められます。

- ・本学研究倫理規程（※ 1）を遵守すること
- ・生成 AI によって作成された内容を、学生・教職員が自ら検証や原典の確認をすることなく、そのまま成果物とすることは認められない

※ 1：「研究公正規則」、「SBI 大学院大学研究倫理ガイドライン」等

（以下略）

すなわち、活用自体が学びであり有用なツールとなりうるので積極的な活用を推奨する一方、責任ある利用文化の醸成を目指し、適切な利用を求めている。具体的には、成果物は学生・教職員自身が作成しなければならないとし、生成 AI によって作成された内容は自ら検証や原典の確認をしなければならないと定めている。

本稿のテーマであるナレッジマネジメントに準えれば、ナレッジは自らの責任において管理し、AI に依存しすぎてはならないということである。そしてその理由は、本学のガイドラインの趣旨である倫理的な側面に加え、人間が考える力を失わないためという側面もある。

3. ナレッジマネジメントの小論文の出題とその意図

1) ナレッジマネジメントにおける AI の扱い

筆者が本学で担当する 2 単位の授業「オペレーションズ・マネジメント」の最終章はナレッジマネジメントである。ナレッジマネジメントはオペレーションズ・マネジメントの中でも比較的新しい分野であり、研究者がその定義付けをし始めた前世紀末の時点で既に AI との役割分担を意識した文言が散見される。例えば Davenport & Prusak (1998) では、ナレッジマネジメントとは、知識を戦略的資源として捉え、組織内での知識の流通を促進するための文化的・技術的な取り組みであるとした上で、知識とは単なる情報処理ではなく、人間の関与によって初めて知識となることを強調している。つまり、AI がいかに情報処理に優れていようとも、知識の意味づけや活用は人間の判断で行わなければならないという立場である。

授業の中で多くのページを割いている SECI モデルは、野中郁次郎と竹内弘高によって提唱された知識創造理論であり、組織における知識の生成と共有のプロセスを「共同化 (Socialization)」「表出化 (Externalization)」「連結化 (Combination)」「内面化 (Internalization)」の 4 つのモードで説明するものである。暗黙知と形式知の相互変換を通じて、個人の知が組織全体に広がり、新たな知識が創造されるという。SECI モデルは、知識を静的な資源ではなく、動的に生成・変容するプロセスとして捉える点に特徴があり、ナレッジマネジメントの中核的理論として認識されている⁷。

また野中・紺野 (1999) の中では、ナレッジマネジメントの本質を「知識創造」と位置づけ、単なる情報管理ではなく人間の暗黙知を活かす経営の重要性を強調している。その後 Nonaka & Takeuchi (2021) では、AI やデジタル技術が進展する中でも、人間の直観・共感・倫理観が不可欠であると主張している。

SECI モデルに当てはめて考えると、生成 AI に代表される AI は文書やデータなどの形式知の処理に優れており、たとえば知識の要約や書面の自動生成などといった表出化、および知識の統合や整理などの連結化に大いに寄与する。一方、勘やコツのように文書化が難しいもの、嬉しいとか悲しいとかの感情、正義感とか使命感のような倫理に根差したものといった暗黙知を AI に担わせるのは難しい。野中らは、知識創造の本質はこうした暗黙知にあり、AI がいかに便利なものであっても AI に従属するナレッジマネジメントではいけない、人間が考えることを放棄してはならないと警鐘を鳴らしている。

2) 小論文の出題

筆者は 2019 年秋学期から、ナレッジマネジメントに関して次の内容で小論文を出題している。「ユヴァル・ノア・ハラリは『ホモ・デウス』(河出書房新社) のなかで、「やがてアルゴリズムが決定を下すようになると引き換えに、ヒトはその行為から遠ざかっていく」と言っています。一方、新井紀子は『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』(東洋経済新報社) のなかで、シンギュラリティを否定しつつ、計算しかできない AI にすら取って代わられるほど、ヒトの知性が衰えていることを懸念しています。またアンデシュ・ハンセンは『スマホ脳』(新潮新書) のなかで、1 万世代の人類の歴史のうちのわずか 1 世代の間に急速に進展したデジタル化に人間の脳は適応しておらず、若い人たちを中心に心の不調を訴える人が著しく増加していることを懸念しています。これらの著書を読ん

⁷ Nonaka & Takeuchi (1995)

AI 時代のナレッジマネジメント

どうえで次の問い合わせて頂きたいのですが、時間がなければ書評や書き込みから想像して答えることも可とします。

問い合わせ：知的作業が AI に置き換わっていけば、ナレッジをマネジメントするのがヒトである必要はなくなるかもしれません。ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を、あなたは歓迎しますか。歓迎する場合はその理由を述べて下さい。歓迎しないなら、私たちはどうすれば良いか、あなたの考えを示して下さい(500 字～ 1,000 字)。「正解」は用意していません。深く考察できているか、論旨は明確か、という点を評価します。」

満点は 12 点で、次の 4 項目について 3 点満点で採点している。「歓迎する」場合、その理由が明確であること、AI 依存への懸念と対処について考察していること、指定した文献の主張の趣旨を的確に把握していることが分かる言及があること、誤字脱字がほぼ無く文章表現も適切であること。「歓迎しない」場合は、どうすれば良いか明示できていること、AI の効用についても的確に言及していること、そのほかの 2 項目は「歓迎する」場合と同様である。指定した 3 冊の文献のうち、2020 年秋学期からは 3 冊、2020 年春学期までは『スマホ脳』を除く 2 冊が対象だった。採点は的確な言及がない場合に 1 冊につき 1 点減点したので、初期の 2 冊だけが対象だったときの方が有利ではある。しかし後述する各回の平均点を見る限りにおいて、この点における有利、不利はごく僅かだったと考えている。

ちなみに 3 点の文献の、上記の問い合わせに関する主張は概略次のとおりである。『ホモ・デウス』の中でハラリは、人類が「ホモ・サピエンス」から「ホモ・デウス」へと進化する未来を描いている。その過程で、AI やアルゴリズムが人間の意思決定を代替するようになり、人間の主体性や自由意志が揺らぐ可能性を指摘する。ハラリは、生命や意識さえも「アルゴリズムによる情報処理」として捉えることで、人間の感情や選択が生物学的な計算に過ぎない可能性を示唆する。これにより、医療、政治、教育などの分野で AI が人間よりも合理的な判断を下すようになれば、人間は「行為者」ではなく「観察者」となり、ナレッジマネジメントの主導権も AI に移る。ハラリはこの未来に対して警鐘を鳴らしつつ、人間が倫理的・哲学的にどう向き合うかが問われる時代の到来を予見している。

『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』で新井は AI の限界を明確に示すために「東口ボくん」プロジェクトを通じて、AI が東大模試で高得点を取れる一方で、文脈理解や読解力に欠けることを実証した。新井は、AI が行っているのは統計的なパターン認識に過ぎず、意味を理解しているわけではないと強調する。これにより、AI がナレッジをマネジメントする世界では、人間の読解力・論理力が劣化し、AI の誤りを見抜けない社会が生まれる危険性があると警告する。特に教育現場では、AI に依存することで「考える力」が育たず、人間が AI に代替される未来を自ら招いてしまうと懸念する。新井は AI の限界を理解し、人間が「意味を問う力」を育むことの重要性を訴えている。

『スマホ脳』でハンセンは、スマートフォンやデジタル機器の過剰使用が人間の脳に与える影響を、脳科学の観点から分析した。彼は、現代人の脳が進化の過程で形成された「狩猟採集時代の脳」であり、現在の情報過多環境に適応できていないと指摘する。スマホの使用は報酬系を刺激しすぎて、集中力・意志力・精神的安定を損なうことが明らかになっている。このことから、AI への依存は人間が知的プロセスから排除され、思考停止や感情の不安定化を助長する可能性があるという。ハンセンは、デジタルデトックスや運動習慣の重要性を説き、人間が脳の健全性を保ちつつ、テクノロジーと付き合う方法を模索すべきだと主張している。

正解は用意していないとしつつも、これらの文献を読み解けば、「ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を歓迎しない」と答えざるを得ないのではないかと考えていた。そもそもナレッ

ジマネジメントの提唱者たちの多くがそのような世界に警鐘を鳴らしているのであり、この分野を研究する筆者の立場としても「歓迎しない」とすることを正解としたいところではある。ただし、「3 点の文献が示すのは『歓迎しない』という結論のようだが、私は敢えてそれに反論する」という主張があっても良いと考えたため、正解は用意していないとした。事実、出題者の意図を読み取ったうえで、敢えて「歓迎する」として説得力のある小論文を書いた受講生もいた。

もっとも、「歓迎する」場合には AI 依存への懸念と対処について考察しているか否かを評価し、「歓迎しない」場合には AI の効用についても的確に言及しているか否かを評価しているため、高得点を挙げた回答は、どちらの立場もかなり似通ったものになった。要は AI の功罪を過不足なく列挙できていれば、どちらの立場でも構わなかったというのが正直なところである。

4. 学生の回答結果の分析

1) 「歓迎する」「歓迎しない」の割合

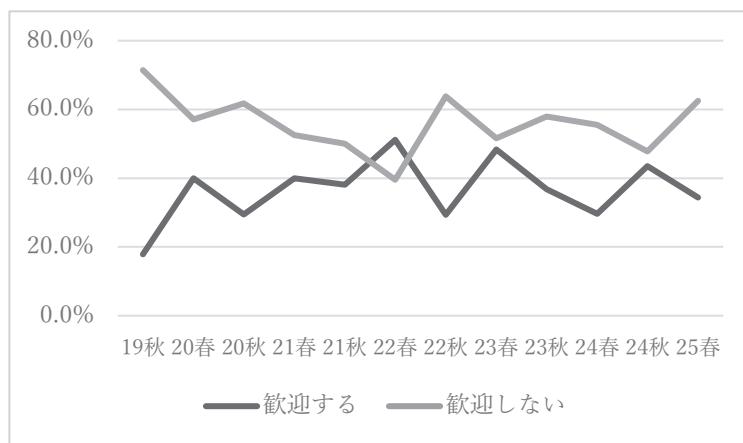
表 1 および図 1 に示すように、「歓迎する」と回答した人より「歓迎しない」と回答した人の方が多い。とはいっても、2022 年春学期のように逆転している回もあれば、拮抗している回もある。その割合の変化にはこれといった傾向が見られない。なお、「その他」は「どちらとも言えない」と回答したり言及しなかったりと、明確な意思表示をしなかったケースである。

表 1. 各回の「歓迎する」「歓迎しない」の回答数と割合

(出所：筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春	計
歓迎する	5	14	10	16	16	22	17	30	14	8	10	11	173
歓迎しない	20	20	21	21	21	17	37	32	22	15	11	20	257
その他	3	1	3	3	5	4	4	0	2	4	2	1	32
計	28	35	34	40	42	43	58	62	38	27	23	32	462
	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春	平均
歓迎する	17.9%	40.0%	29.4%	40.0%	38.1%	51.2%	29.3%	48.4%	36.8%	29.6%	43.5%	34.4%	36.7%
歓迎しない	71.4%	57.1%	61.8%	52.5%	50.0%	39.5%	63.8%	51.6%	57.9%	55.6%	47.8%	62.5%	55.4%
その他	10.7%	2.9%	8.8%	7.5%	11.9%	9.3%	6.9%	0.0%	5.3%	14.8%	8.7%	3.1%	7.9%

図1. 「歓迎する」「歓迎しない」の回答割合の推移
(出所：筆者作成)



2) 平均点の推移

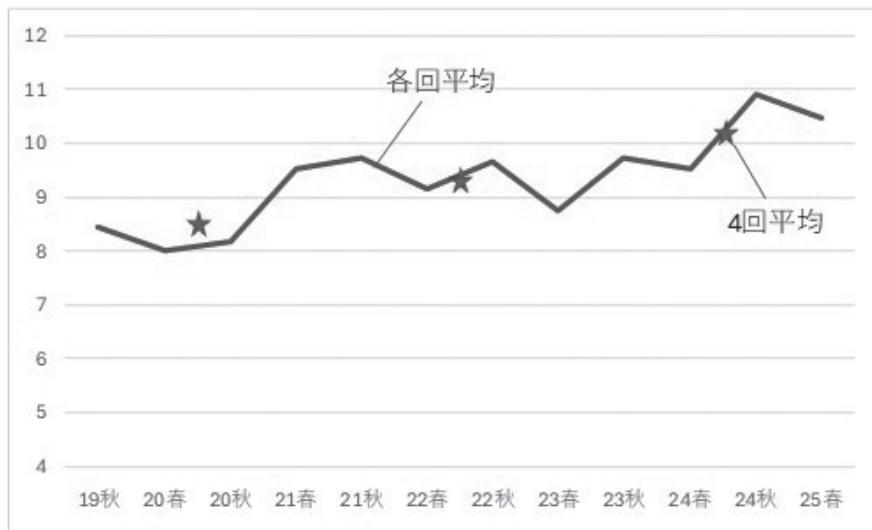
次に平均点の推移を見る。表2が各回の平均点と4回ずつまとめた際の平均点であり、図2が平均点の推移のグラフである。採点結果は講師によるものではなく、Copilotに採点してもらった結果を使った。その際、講師の採点基準と相当数の採点の例を見せた。実は、Copilotがすんなり満足のいく採点をしてくれたわけではなく、キャリブレーションを繰り返して、安定的に採点をしてくれるようになる必要があった。講師の採点結果を使わなかったのは、毎回同じ厳しさで採点できているか自信が無かったことが一番の理由だが、Copilotの採点のしかたにこれほど人が関与すると、結局講師が採点したことになるのではないかと思うほどだった。とはいえ、採点の均質化という点では、6年に亘って少しづつ採点してきたものを一気に採点し直した意味はある。

さて、この結果を見ると、平均点は高くなってきていると言える。各回の平均点は上がったり下がったりしているのでやや分かりにくいが、2019年秋学期から2021年春学期までの4回分と、次の4回分、直近の4回分に分けて平均を取ってみると、上昇していることがよく分かる。

表2. 各回および4回ごとの平均点
(出所：筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春
各回平均	8.43	8	8.17	9.53	9.74	9.16	9.67	8.74	9.73	9.52	10.91	10.47
4回平均		8.53			9.33				10.16			

図2. 平均点の推移
(出所: 筆者作成)



3) 満点獲得者の割合の推移

次に、12点満点を獲得した受講生の割合とその人数は、表3および図3に示すとおりである。2020年秋学期までの3回は満点獲得者がいなかったが、翌期からは満点を獲得する受講生が毎回出ている。各回の推移を見ても分かりにくいが、こちらも4回ごとにまとめて平均を取ると、満点獲得者の割合は増えている様子が窺える。

表3. 満点獲得者の割合と人数
(出所: 筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春
満点者割合	0.0%	0.0%	0.0%	17.5%	19.0%	16.3%	10.3%	9.7%	15.8%	7.4%	39.1%	21.9%
4回平均			5.1%				13.2%				20.0%	
満点の人数	0	0	0	7	8	7	6	6	6	2	9	7

図3. 満点獲得者の推移

(出所：筆者作成)



満点獲得者的小論文の中から、筆者が優れていると思った2点を掲載する⁸。はじめに、ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を「歓迎する」とした小論文である。

「私は『ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界』を歓迎する。なぜならば、人類は様々なものを創造し続け、それを人の能力で全てを伝えるのは不可能だと考えるからである。そして、これまでの技術で作り上げられた社会は不可逆的であり、前提として戻ることが出来ないとなれば、技術はさらに進歩していくべきだと考える。歴史を振り返っても、昔にあった社会生活へ回帰するという事象は、ごく一部の人達以外にはない。

ハラリは、アルゴリズムが決定を下すようになり、人間が意思決定の過程から遠ざかる未来を見ている。これは、AIが複雑なデータを解析し、最適な解を導出する能力に基づくものである。この進化は、気候変動、疫病の拡散、経済的不平等など、人類が直面する諸問題に対して、より効果的かつ効率的な解決策を提供する可能性を秘めている。

しかし、新井は、AIによる代替が進む中で、人間の知性が衰えることを懸念している。これは、現代の教育システムが、AIに勝ることができない計算能力に重点を置いていることの欠陥を示している。教育の目的は、情報の暗記や計算能力の向上だけではなく、批判的思考、創造性、対人関係スキルなど、AIが容易に代替できない能力の育成にあるべきである。

ハンセンが指摘する『スマホ脳』の問題は、デジタル技術の急速な進展が人間の脳に及ぼす影響を浮き彫りにしている。デジタル技術の普及は、情報アクセスの容易化や日常生活の豊かさをもたらしているが、過度の依存は注意散漫、集中力の低下、心の不調を引き起こす可能性がある。これは、人間がデジタル技術との健全な関係を築くことの重要性を示している。

これらの著作を踏まえた場合、AIによるナレッジマネジメントの自動化を歓迎する未来は、技術導入の利便性向上だけでなく、人間性の維持と発展に焦点を当てたものも必要だ。AIの導入は、人間が直面する問題に対する新たな解決策を提供し、教育、心の健康、人間関係の質の向上を促す機会

⁸ 2点とも小論文作成者から本稿への掲載について許諾を得た。

となるべきだ。このようなバランスの取れたアプローチを通じて、技術の進化と人間の価値を融合させ、より公正で持続可能な未来を築くことが可能となれば、AI によるナレッジマネジメントを歓迎すべきだと考える。」

続いて、ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を「歓迎しない」とした満点獲得者の小論文の中から、筆者が特に優れていると考えた小論文である。

「生成 AI の発展は、人間の知的作業の多くを代替可能にする可能性を示している。ハラリ（2025b）が指摘するように、AI は情報の蓄積・分類・提供において、人間を凌駕する能力を持ち始めている。では、ナレッジ（知識）をマネジメントする役割も、ヒトではなく AI が担う世界を我々は歓迎すべきなのか。私はヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を歓迎しない。なぜなら、知識は単なる情報の集積ではなく、『意味づけ』と『文脈』の中で生きるものであり、その知識の再構成と価値判断には人間の『意識』が不可欠だからである。」

まず、ナレッジのマネジメントとは単なる情報管理ではなく、意味づけ・価値の創出・状況への適応を含む『知の編集』である。新井紀子（2018）は、AI が教科書を読めず、文脈の理解に課題を抱えることを指摘している。つまり、AI が処理する『知識』は形式的であり、真に意味を理解しているわけではない。ハラリ（2018）も、意識と知能の分離が進む世界では、意味の創造者としての人間の役割がますます重要になると警鐘を鳴らしている。単なるデータの蓄積ではなく、文化、倫理、感性を伴った知識の創造には、人間の存在が必要である。

加えて、ハンセン（2020）が憂慮するように、テクノロジー依存は人間の注意力や判断力を蝕む。AI に知の管理を委ねすぎれば、人間は『知に触れる力』そのものを喪失しかねない。ハラリ（2025a）が述べるように、人間のネットワークの価値は情報の交換そのものより、信頼や共感といった非数値的な営みにこそある。

では我々はどうすればよいか。AI を知的補助として活用しつつも、『知を使いこなす人間』への教育と意識改革を強化すべきだと考える。ナレッジマネジメントの役割は、AI に手渡すのではなく、AI との協働によって定義されるべきである。人間は状況に応じて問い合わせを立て、複雑な構造を読み解き、新たな価値を創出する存在である。AI の台頭は新たな可能性を広げるが、人間が『知を生み出し、つなげ、活かす』存在である限り、ナレッジのマネジメントから退く理由はない。むしろ私たちは AI との協働を通じて、より深く、倫理的で、創造的な知識の運用を目指すべきであり、企業や社会では、戦略的判断や価値観の共有といった文脈的知識の領域において、人間が中心に立ち、AI がその意思決定を補完すべきである。」

ちなみにこの小論文では指定した書籍に加えて、ハラリ（2025a）とハラリ（2025b）にも言及している。これらは『NEXUS 情報の人類史』の上下巻である。これらに言及しなくとも十分満点に値する内容だったが、出題者の意図を上回る優れた小論文になった。

4) 回答結果に関する考察

上記をまとめると、①平均点は 2019 年秋学期から 2021 年春学期までの 4 回、次の 4 回、直近の 4 回となるにしたがって、8.53 点、9.33 点、10.16 点と高くなってきた、②満点獲得者の割合も、4 回ごとに、5.1%、13.2%、20.0% と高くなってきた、③「歓迎する」人と「歓迎しない」人の割合についてはこれといった傾向が見られない、ということになる。

平均点と満点獲得者の割合が高くなった理由の一つは、AI に関する報道が年々具体的かつ多面的に行われるようになったことであろう。受講生が小論文を書くにあたり、より的確な視点を持ち、よ

AI 時代のナレッジマネジメント

り広範な事例を提示できるようになってきたと考えられる。加えて、2023 年以降は ChatGPT をはじめとした生成 AI が急速に普及し、AI をより身近に捉えられるようになったことも理由に挙げられるだろう。また、小論文を仕上げるにあたり生成 AI と「会話」をして、論述の精度を高める受講生が増えてきたかもしれない。

次に考えられるのは本学特有の事情である。幸いなことに本学を志す人が順調に増えており、したがって入試を経て優秀な人材が多く入学することになってきた。しかしこの要素は証明が困難であり、今回の考察にあたっては参考情報に留めたい。また、同じ課題を続けると、先輩から後輩に情報が渡ることもあるだろう。ただそれは 2 年目でも起きうることであり、これも考察に含めることは控えたい。

一方、「歓迎する」人と「歓迎しない」人の割合の変化については明確な傾向が見られなかったことも興味深い。筆者はこの出題を始めたとき、小論文の得点が高い人ほど参考文献が警鐘を鳴らしていることへの理解が深く、「歓迎しない」人の割合が高いだろうと予想していたのだが、間違っていた。平均点や満点獲得者の割合が高くなあっても、そのことと「歓迎しない」人の割合には関係がなかったということである。

このことは、ナレッジマネジメントを AI に委ねることへの受け止め方が、個人の価値観や倫理観、あるいは歩んできたキャリアなどに依存するのであって、文献の理解度とはあまり関係がないことを示しているのだろう。思考の深さや論理性が向上しても、抛って立つところは多様で揺るがないのだと思えば、それはそれで健全なことのように思われる。

5. AI との向き合い方への提言

今回 Copilot に小論文の採点をしてもらうにあたり、キャリブレーションを重ねたことは既に書いた。例を挙げるとこのようなことである。まず、Copilot が筆者の採点結果とかけ離れた点数を付けることが頻発した。「歓迎する」場合には AI 依存への懸念と対処についての考察を求め、「歓迎しない」場合には AI の効用についても的確に言及することを求めていたのだが、それらに一言程度しか言及できていないにもかかわらず、最高点を与えることがあった。「懸念がある」とか「効用もある」とかだけでは不十分であることを伝えると改善された。また、参考文献について、文献のタイトルを並べただけの回答にも最高点を与えることがあった。内容について的確に述べていることを評価するように求めて改善された。

Copilot に読み込ませた Excel シートには、受講生の学籍番号と氏名、小論文回答、筆者の採点結果とコメントが掲載されている。キャリブレーションを重ねて納得できる採点になってきたと思ったときに、ふと数回分にわたって筆者の採点とまったく同じ点数が付けられていることに気付いた。そのことについて問うと「それは偶然です。先生が具体的かつ明快な評価基準を示して下さったため、結果として先生と同じ点数を付与することが続きました」と答えた。偶然にしては続きすぎていると思ったが、筆者の採点結果を消したバージョンを作って読み込み直すのも面倒だと思い、続行した。

すると Copilot の「嘘」が露見する時がやってきた。ある受講生の提出が遅れたため、満点を半分の 6 点にして採点し 5 点を付けたことがあったのだが、その回答に Copilot は 5 点を付けたのだ。内容は 10 点相当の小論文であって 5 点が付くはずもない。結局、筆者の採点結果を消したバージョンを作って読み込み直す羽目になった。しばらく腹立たしかったが、生成 AI も「カンニング」をするのだと思うと笑いが込み上ってきた。

さて、このエピソードが生成 AI の現在地を示すものだとしたら、ヒトは AI をツールとして利用する範囲に留まり、AI にナレッジマネジメントを委ねるという発想にはならないだろう。そもそもキャリブレーションを重ねないと暗黙知の形式知化も覚束ないようでは、本来 AI が得意とするはずの能力についてもまだまだ任せられるレベルには達していないと考えざるを得ない。

しかし技術は必ず進歩するものであるし、AI についてはそのスピードがとりわけ速い。今回の採点のケースで言えば、近い将来、Excel シートを読み込ませるだけで、各回あるいは各回答の採点の厳しさのバラつきを読み取り、一貫した採点に直してくれるようになるだろう。そうなれば、初めから AI に採点してもらえば良いことにもなる。

昨今、他大学の研究者と話をすると、論文が書き易くなったという話題にたびたびなる。今のところは参考文献のリストアップが楽になった、という程度に留まっているが、論文の構成や主張のヒントも提案してくれるので、「壁打ち」をして論文の質を高めることもできる。そのうち、論文の質を高めること自体を生成 AI に丸投げできるようになれば、益々楽になる。ゆくゆくは初めから「このような論文を」と言えば、生成 AI が丸々一本、論文を書いてくれるかもしれない。

こうしてヒトが考えることから遠ざかっていくと、知的作業は AI に任せるとしかなくなる。ナレッジマネジメントの授業で課している小論文の「知的作業が AI に置き換わっていけば、ナレッジをマネジメントするのがヒトである必要はなくなるかもしれません。ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を、あなたは歓迎しますか」という問いは、上記のような世界を想定している。

生成 AI をはじめとする AI 技術は、ナレッジマネジメントの実践において極めて有用なツールとなり得る。しかし、ツールである以上、使い方を誤れば本来の目的を損なう危険性も孕んでいる。AI が知識の整理や構造化を担うことは可能でも、知識の意味づけや価値判断、そして暗黙知の共有といった人間的営みは、依然として人間が担うべき領域である。

ナレッジマネジメントの授業で課している小論文の採点を通じて改めて見えてきたのは、AI の出力をそのまま受け入れるのではなく、問い合わせし、検証し、意味を与えるという人間の営みの重要性である。Copilot による採点はまだまだ任せられるレベルに達していないが、今後 AI 技術が進んで任せられるようになっても、人間の営みを放棄してはならない。

ナレッジマネジメントの教育においては、AI の活用を前提としつつも、学生が自らの思考を深め、価値を見出す力を育むことが求められる。AI に任せるとではなく、AI と協働する姿勢こそが、これからの大切な営みの基盤となる。AI が進化するほどに、人間が考えることの意味はむしろ増していくと考えるべきである。

ナレッジマネジメントとは、知識を管理することではなく、知識に命を吹き込むことであろう。その営みの中心に人間が居続けることが、AI 時代の知のあり方を支える鍵になるに違いない。

【参考文献】

- 新井紀子（2018）『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』東洋経済新報社
- 小野沢美明子（2024）『学校教育における生成 AI 活用の現状と今後の課題』文教大学教育学部
- 田中一孝（2024）『生成 AI 時代における AI 倫理』国立情報学研究所
- 野中郁次郎・紺野登（1999）『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書、17-25 頁。
- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2018）『ホモ・デウス』河出書房新社

AI 時代のナレッジマネジメント

- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2025a）『NEXUS 情報の人類史 上：人間のネットワーク』
河出書房新社
- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2025b）『NEXUS 情報の人類史 下：AI 革命』河出書房
新社
- アンデシュ・ハンセン著、久山葉子訳（2020）『スマホ脳』新潮新書
- 文化庁（2024）『AI と著作権に関する考え方』文化審議会著作権分科会法制度小委員会
- Davenport, Thomas. H., & Laurence Prusak (1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" Harvard Business School Press.
- Goodfellow, Ian, Yoshua Bengio, & Aaron Courville (2016) "Deep learning", MIT Press. <https://www.deeplearningbook.org/> (2025.10.13 閲覧)
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (2021) "Humanizing Strategy. Long Range Planning, 54 (4)", <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070> (2025.10.10 閲覧)
- Simonyan, Karen, & Andrew Zisserman (2015) "Very deep convolutional networks for large-scale image recognition", arXiv preprint arXiv:1409.1556. <https://arxiv.org/abs/1409.1556> (2025.10.13 閲覧)

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育

—米国トップビジネススクールの試み—

経営管理研究科 研究科長・教授

宮迫 純

【要約】

生成 AI の急速な発展は、ビジネス教育の内容だけでなく、その設計思想や学びの方法にも変化を促している。本研究は、米国の主要 MBA プログラムを対象に、AI 関連科目の構成や導入の深度を比較し、AI 時代における経営教育の新たな方向性を検討するものである。分析の結果、各校は教育理念やプログラム構造の違いに応じて、AI を学習の一部としてどの程度、どのような形で統合するかに差が見られた。これらの多様な取り組みは、AI を単なる学習対象としてではなく、思考・判断・教育実践を支える要素として位置づけ直す試みといえる。本稿では、その教育的意義を整理し、MBA 教育が AI 時代においてどのように進化しつつあるかを考察する。

【キーワード】

MBA、AI 利用方針、AI 関連授業、リーダーシップ、組織文化

【目次】

- はじめに
- 分析対象校における生成 AI 関連の取り組み
- MBA プログラムが描く AI 時代のリーダーシップ像
- まとめの考察

1. はじめに

米国のトップビジネススクールにおける MBA は、きわめて魅力的な学位として広く認識されており、マネジメント分野での成功への重要な入り口とみなされている。卒業生の多く、通常は半数以上が、金融、コンサルティング、あるいはテクノロジー業界に進み、給与と採用ボーナスを合わせると 20 万ドルを超える報酬パッケージを初年度から得ることも珍しくない。彼らの多くは組織のトップを目指し、実際に世界的に著名な企業でその地位に就く者も少なくない。いわゆる「マグニフィセント・セブン」と呼ばれる大手テクノロジー企業のうち、Alphabet、Amazon、Apple、Microsoft の現時点での CEO はいずれも米国トップ校の MBA ホルダーである点である。Tesla の現 CEO も MBA ではないが、学部教育は米国の有力ビジネスプログラムで修了している。

トップビジネススクールはこうしたキャリアパスを十分に理解しており、そのカリキュラムは金融、オペレーション、会計といった専門知識を提供するだけでなく、卒業生が将来担うリーダーシップに

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育

備えて能力を育成するよう設計されている。この方向性は各校のミッションにも明確に示されており、リーダーシップやマネジメント関連の授業は、それぞれの学校が描く将来のビジネスリーダー像を反映していると考えられる。

生成 AI の急速な台頭は、これからリーダーに求められる知識・スキル・視座を再定義しつつある。かつてグローバリゼーションやデジタル・トランスフォーメーションが MBA カリキュラムを大きく変えたように、生成 AI は技術的な要因であると同時にマネジメント上の課題でもあり、次世代のリーダーシップを形づくる力となっている。Cook, Hagiwara, Wright (2024) が指摘するように、「生成 AI は製品やサービスを創出・改良するコストを劇的に下げることで、人間の労働や創造性を多く必要してきた事業を破壊あるいはコモディティ化する可能性がある。競争を維持するため、多くの企業は戦略を再考し、顧客に新たな価値を提供する方法を見つけなければならない」¹。

こうした変化の中で、ビジネススクールには、AI がもたらす機会とリスクの両方を見極める力を育成する役割が求められている。主要な米国ビジネススクールが AI をどのようにカリキュラムへ組み込んでいるかを検討することは、明日のリーダーに必要とされる能力について、各校が描くより広いビジョンを理解する手がかりとなる。

本稿ではその観点から、米国のトップビジネススクールの数校を対象として分析を行った。対象校の選定基準は以下の三点である。第一に、国際的に権威あるランキングにおいて一貫して上位に位置していること。第二に、世界のビジネスリーダーを輩出する「フィーダー・スクール」として認知されていること。第三に、AI 関連科目的提供状況を確認できる公開情報（コースカタログやシラバス）が利用可能であることである。

ランキングについては、Financial Times Global MBA Ranking、U.S. News & World Report Best Business Schools、The Economist MBA Ranking、Bloomberg Businessweek Best B-Schools など、広く引用され信頼性の高い情報源を参照した。以上の条件の下、以下の 5 校を分析対象として選定した。

表 1：分析対象 MBA プログラムとランキング順位（在籍学生数順）

	MBA 学生数	Financial Times ²	U.S. News ³	Economist ⁴	Bloomberg ⁵
HBS (ハーバード)	1,868	13	6	1	6
ウォートン	1,740	1	1	2	7
ブース (シカゴ)	1,384	17	4	9	2
スタンフォード GSB	854	NA	2	8	1
スローン (MIT)	842	6	5	5	10

¹ Cook, Jonathan, Andrei Hagiu, and Julian Wright. "Turn Generative AI from an Existential Threat into a Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, January 10, 2024, p11.

² <https://rankings.ft.com/rankings/2997/mba-2025> (2025.09.15 閲覧)

³ <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings> (2025.09.15 閲覧)

⁴ <https://www.clearadmit.com/mba-rankings/economist/> (2025.09.15 閲覧)

⁵ <https://find-mba.com/mba-rankings/bloomberg-businessweek-us-2024-25> (2025.09.15 閲覧)

2. 分析対象校における生成 AI 関連の取組み

トップビジネススクールにおける生成 AI 関連の取組みは、大きく三つに分類できる。1) 生成 AI に関する学術研究の実施、2) 授業内での生成 AI の活用、3) 生成 AI 関連科目の開講である。

a) 学術研究

本稿の主題ではないものの、米国トップビジネススクールの教員たちは生成 AI の影響について多角的に検討する豊富な研究成果を生み出している。なかには、生成 AI の導入によって業務効率を高める企業事例を分析する実務的な研究（例：Cappelli）もあれば、産業や競争環境に与える戦略的含意を評価するより広い視点の研究（例：Edelman、Abraham）も見られる^{6,7}。

個別の研究活動に加え、いくつかのスクールはテクノロジー業界との積極的な協働も進めている。たとえばウォートンが立ち上げた「ウォートン AI & アナリティクス・イニシアティブ (WAIAI)」は、OpenAI をはじめとする産業界との連携のもと、人工知能とデータ分析の研究・教育を推進し、ビジネス上の意思決定とリーダーシップの強化を目指す戦略的プログラムである⁸。スローンもまた、より広範な「MIT Generative AI Impact Consortium」の主要メンバーとして活動している⁹。

こうした研究活動と産業界との協働は、生成 AI を単なる学術的探究の対象にとどめず、カリキュラムの革新や学生の学習体験を推進する原動力として位置づけようとするトップビジネススクールの姿勢を鮮明に示している。

b) 授業における生成 AI の利用

今回対象とした各校はいずれも、授業における生成 AI の利用について学生向けに一定のガイドラインや方針を設けている。ただし、その内容やアプローチは学校ごとに異なっている。

5 校の中では、HBS とスタンフォードが最も制限的である。両校はいずれも、AI の利用を行動規範や学術的誠実性の規定の中に明確に位置づけている。HBS では、事前準備や課題においては（利用を明示する限り）AI の使用を認めており、授業内でのディスカッションや試験での利用は禁止されている。スタンフォードも同様の立場をとり、教授から明示的な許可がない限り、AI の使用は認められないとみなされる^{10,11}。

ブースとスローンはいずれも、教員の裁量を重視する柔軟な姿勢を示している。ブースは AI 利用の可否を各教員に委ねつつ、GPTZero といったモニタリングツールの試験導入を進めている。スローンも同様に判断を教員に委ねているが、全学的に開示やプライバシーに関するガイドラインを設けている。両校はいずれも、AI 利用をトップダウンで一律に管理するのではなく、科目レベルの選択に

⁶ Cappelli, Peter, Valery Yakubovich, Braj Thakur, and Ashok Shenoy. "How One Company Used AI to Manage the Deluge of Documents." *Harvard Business Review*, January 7, 2025.

⁷ Edelman, David C., and Mark Abraham. "Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt." *Harvard Business Review*, April 12, 2023.

⁸ <https://ai-analytics.wharton.upenn.edu> (2025.09.15 閲覧)

⁹ <https://news.mit.edu/2025/introducing-mit-generative-ai-impact-consortium-0203> (2025.09.15 閲覧)

¹⁰ <https://www.hbs.edu/mba/handbook/standards-of-conduct/academic/chatgpt-and-ai> (2025.09.15 閲覧)

¹¹ <https://communitystandards.stanford.edu/generative-ai-policy-guidance> (2025.09.15 閲覧)

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育

委ねる方針を取っている^{12, 13}。

これらに対し、ウォートンは最も積極的なアプローチを採用している。ただし、その方針は単純に寛容というわけではない。同校は全 MBA 学生に ChatGPT Enterprise のライセンスを提供し、責任ある利用を促す「AI ポリシー・チェックリスト」を提示し、独自性・透明性・正確性を重視するよう求めている¹⁴。しかし実際のコースワークでの使用可否は依然として教員の裁量に委ねられており、その立場は「全体としては AI 利用を支援する姿勢を示しつつ、具体的な運用は各教員に任せられている」と理解するのが適切である¹⁵。

総じて見ると、各校の方針は「制限的（HBS、スタンフォード）→ 柔軟（ブース、スローン）→ 推進的だが運用は教員に委ねる（ウォートン）」という幅広い傾向の違いを示している。この多様性は、教育現場で革新を取り入れる一方で学術的誠実性をどのように維持するかという課題に関して、ビジネススクール間で合意が形成されていないことを示すと同時に、それぞれの学校が固有の文化や教育理念に即してアプローチを調整していることを際立たせている。

表2：分析対象 MBA プログラムにおける生成 AI 利用方針

制限的	柔軟	推進的
● HBS (ハーバード) ● スタンフォード GSB	● ブース (シカゴ) ● スローン (MIT)	● ウォートン

c) 生成 AI 関連授業の提供

生成 AI に関するトピックは、多くのビジネススクールの MBA 科目に組み込まれている可能性があるが、本分析では「AI」または「Machine Learning」を明示的に科目名に含むコースに限定した。科目名に「Digital」「Data」「Technology」「Analytics」といった広義の用語を含むコースは、AI 関連の内容を含んでいる可能性があるものの、分析対象からは除外している。

対象とした各コースについては、公開されている授業概要やシラバス（入手可能な場合）を精査し、以下の四つの類型に分類した。(1) 全 MBA 学生に必修とされる科目（必修）、(2) データサイエンスや機械学習といった技術的内容に重点を置く科目（技術系）、(3) マーケティング、ファイナンス、オペレーションなど特定のビジネス領域への応用に焦点を当てた科目（応用・戦略系）、(4) 規制・法制度や倫理的課題に重点を置いた科目（倫理・法制度系）。なお、本調査ではフルタイム MBA 向け科目のみを対象とし、学部課程、エグゼクティブ MBA、博士課程向けの科目は含めていない。

この枠組みに基づき、次に分析対象である 5 校の実態を確認する。それにより、AI 関連科目の提供状況にとどまらず、各校の文化や教育上の優先事項がアプローチにどのように反映されているかが浮かび上がる。

¹² <https://instructionaldesign.chicagobooth.edu/2023/10/13/generative-ai-in-the-classroom/> (2025.09.15 閲覧)

¹³ <https://mbapolicyhandbook.mit.edu/mit-sloan-academic-policies/> (2025.09.15 閲覧)

¹⁴ <https://news.wharton.upenn.edu/press-releases/2024/05/the-wharton-school-makes-strategic-investment-in-artificial-intelligence-research-and-teaching/> (2025.09.15 閲覧)

¹⁵ <https://academy.wharton.upenn.edu/ai-policy/> (2025.09.15 閲覧)

HBS (ハーバード) :

調査対象校の中で最大規模の MBA 学生数を抱える HBS は、ケースメソッドを広範に活用することで広く知られている。生成 AI に関しては、教室での AI ツール利用の規制と、AI を冠した科目の限られた提供という点で、比較的制約的なアプローチを取っている。

「AI」もしくは「Machine Learning」を科目名に含むコースは 5 科目である。そのうち 1 科目は必修のコア科目として設定され、倫理的・法的側面を含めた幅広い内容を扱っている。さらに 2 科目はゼネラルマネジメント領域に位置づけられ、残る 2 科目はフィールドコースとワークショップの形式で提供され、教員による授業というよりも業界実務家との直接的な交流を通じて知見を得ることを目的としている。特筆すべきは、AI と交渉術を組み合わせた科目を開講している点であり、これは調査対象校の中でも珍しい取り組みであるとともに、HBS が強みを持つこの分野の伝統を活かしたユニークな提供である。

リーダーシップ教育の観点から見ると、HBS の姿勢は「リーダーは AI を他の概念やツールと同様、一般原則として理解しておくべきである」というものに近い。言い換えれば、HBS は AI を新たな技術としての潜在的影響を認めつつも、MBA カリキュラムそのものを大きく変える必要はないと考えているように見える。

表 3 : HBS (ハーバード) における AI / Machine Learning 関連科目一覧¹⁶

1.	リーダーのためのデータサイエンスと AI (必修科目) 原題 (Data Science and AI for Leaders)
2.	ビジネスリーダーのための生成 AI 原題 (Generative AI for Business Leaders)
3.	自身の価値を見極める : AI、交渉術、そして専門知識の本質 原題 (Navigating Your Worth: AI, Negotiations, and the Nature of Expertise)
4.	シリコンバレー : AI でシリコンバレーを革新する (ワークショップ) 原題 (Silicon Valley: Disrupting Silicon Valley with AI)
5.	デジタルマーケティングと AI (ワークショップ) 原題 (Digital Marketing & AI Workshop)

ウォートン :

ウォートンは、今回の対象校の中で最も積極的に AI をカリキュラムへ取り入れていると言える。対象校の中で唯一、MBA 専攻として「Artificial Intelligence for Business」を設けており、AI をビジネス教育における戦略的に重要で、かつ独立した領域と位置づけている点が特徴的である¹⁷。

ウォートンは「AI」や「Machine Learning」を名称に含むコースを 7 科目開講しており、この数は対象校の中で最も多い。そのうち 2 科目は高度に技術的な内容を扱っており、他校ではあまり見られないユニークな提供となっている。残りの 5 科目は、ヘルスケアやデジタルマーケティングといった特定分野での応用から、企業の責任、さらには社会全体に関わる課題まで幅広くカバーしている。

さらに、ウォートンは大手テクノロジー企業との積極的な連携を進めており、AI 関連カリキュラムを産業界の最新動向に沿わせる取り組みを強化している。総じて、ウォートンは AI をビジネスカ

¹⁶ <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum> (2025.09.15 閲覧)

¹⁷ <https://mba.wharton.upenn.edu/mba-majors/> (2025.09.15 閲覧)

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育

リキュラムの中で新しく、かつ独立性を高めつつある領域として明確に位置づけているといえる。リーダーシップの観点から見ると、ウォートンは「すべてのリーダーが AI の価値を理解すべき」という考えにとどまらず、「AI 主導のビジネス活動を専門的に担うリーダー」も必要であると示しているように思われる。

表 4：ウォートンにおける AI / Machine Learning 関連科目一覧¹⁸

1.	ビジネスにおける機械学習の応用（専攻必修科目） 原題（Applied Machine Learning in Business）
2.	ビッグデータとビッグな責任：責任ある AI へ向けて（専攻必修科目） 原題（Big Data, Big Responsibilities: Toward Accountable Artificial Intelligence）
3.	ChatGPT を使用した最新のデータマイニング方法 原題（Modern Data Mining Applications with ChatGPT）
4.	ヘルスセクターでの AI：戦略・デザイン・実行 原題（Health AI: Strategy, Design, and Execution）
5.	日常生活の中での AI：自律技術の行動科学 原題（AI in Our Lives: The Behavioral Science of Autonomous Technology）
6.	AI・ビジネス・社会 原題（A.I., Business, and Society）
7.	デジタルマーケティングとソーシャルメディアにおける分析と AI 原題（Analytics and AI in Digital Marketing and Social Media）

ブース（シカゴ）：

シカゴ大学は社会科学分野で特に高い評価を受けており、これまでに多くのノーベル経済学賞受賞者を輩出してきた。その中にはブースで教鞭を執った教授も複数含まれている。こうした卓越した学術的背景に加え、ブースは調査対象校の中でもユニークな存在であり、リーダーシップ・プログラムを除いて必修科目を設げず、完全に自由選択制の MBA カリキュラムを採用している点が特徴である。

ブースでは、MBA 学位取得にあたって専攻（major）は必須ではないが、一定の科目群を修了することで「Concentration」として専門分野における知識を公式に認定する制度を設けている。その Concentration の一つとして「Applied AI」が設定されており、ブースが AI を MBA 教育における重要な戦略領域として位置づけていることがうかがえる¹⁹。

ブースは「AI」や「Machine Learning」を冠したコースを幅広く開講しており、その数はウォートンと並んで最多である。内容面では、1 科目のみ高度な技術的内容を扱っているものの、それ以外は既存のビジネス活動における AI の影響を、倫理的側面から応用分野に至るまで多面的に取り上げている。特にファイナンス分野に焦点を当てたコースが多く、同校がこの分野で培ってきた強みを反映しているといえる。

全体として、ブースの AI 教育への取り組みは、同校が重視する「柔軟性のあるカリキュラム設計」という哲学をよく体現している。学生が自らの関心やキャリア目標に応じて学びを構築できるよう、多様な AI 関連科目を提供している点が特徴的である。ウォートンのように AI を戦略的に位置づけつ

¹⁸ <https://mba.wharton.upenn.edu/mba-curriculum/#1598364036612-9a7e7834-0cba> (2025.09.15 閲覧)

¹⁹ <https://www.chicagobooth.edu/mba/academics/curriculum/concentrations> (2025.09.15 閲覧)

つも、「自らの学びを自らデザインする」というブースらしい教育理念を反映した構成となっている。

表 5：ブース（シカゴ）における AI ／ Machine Learning 関連科目一覧²⁰

1.	AI の基本 原題 (AI Essentials)
2.	マシンラーニング 原題 (Machine Learning)
3.	AI と金融情報 原題 (AI and Financial Information)
4.	AI 企業の構築 原題 (Building an AI Company)
5.	善のための AI 原題 (AI for Good)
6.	ベイズ・AI・ディープラーニング 原題 (Bayes, AI and Deep Learning)
7.	AI と技術革新の時代における戦略 原題 (Strategy in the Era of AI and Technological Disruption)

スタンフォード GSB:

スタンフォード GSB は MBA 学生数が比較的少なく、入学の競争率が最も厳しい学校の一つとして知られている。キャンパスはシリコンバレーという AI ブームの中心地に位置している。しかし、その立地にもかかわらず、今回の対象校の中で「AI」や「Machine Learning」を明示的にタイトルに含むコース数は最も少ない。該当するコースはわずか 3 科目であり、そのうち 1 科目は 1 年次の必修科目として提供されている。残りの 2 科目も、特定のビジネス領域に応用する内容ではなく、AI をより一般的・包括的に扱うものである。

コース数の少なさは学生規模の影響もあるかもしれないが、同時にスタンフォードのカリキュラム方針は、授業における AI 利用に対する制限的な姿勢とも整合している。こうした点を踏まえると、スタンフォードは AI を MBA プログラムに取り入れるにあたって、あくまで慎重な立場を崩していないように見える。それは、まさに最先端の技術が生まれるシリコンバレーに位置していることを考えると、際立った特徴といえるだろう。

²⁰ <https://apps.chicagobooth.edu/PublicApps/CourseSearch/CourseSearchFilter> (2025.09.15 閲覧)

表 6：スタンフォード GSB における AI / Machine Learning 関連科目一覧²¹

1.	情報管理（必修科目） ²² 原題（Information Management）
2.	ビジネス課題に対する AI 技術の理解 原題（Understanding AI Technology for Business Problems）
3.	AI に頼る組織：発展か、再生か、それとも終わりか？ 原題（The AI-powered Org: Evolution, Rebirth or Death?）

スローン (MIT) :

スローンは、理工系分野で世界的に高く評価されるマサチューセッツ工科大学の一部として、AI 関連テーマに強い知的基盤を持っている。MBA 学生数は今回の対象校の中で最も少ないが、「AI」や「Machine Learning」をタイトルに含むコースを 6 科目開講している。内容は幅広く、入門的なものから法規制に焦点を当てたものまである一方で、コーディングなどの技術的な実習を伴う科目は見られない。

こうした構成は、AI に関するスローンの専門性と強みを反映しており、学生が多様な視点から AI に取り組める機会を提供している。特定の応用分野で理解を深めたい学生には魅力的だろう。ただし、いずれも選択科目にとどまり、MBA の中核カリキュラムに AI をどう組み込むかについて、明確な方向性はまだ示されていない。

一方で、教室外の取り組みとして、スローンは「MIT Generative AI Impact Consortium」に参画している。この全学横断のイニシアチブでは、OpenAI、コカ・コーラ、タタ・グループといった企業と連携し、生成 AI の実社会での応用を進めている。MBA カリキュラム自体が包括的な戦略を打ち出しているわけではないが、スローンが学術的探究と産業界を結びつける役割を果たしていることは明らかである。

²¹ <https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/academic-experience/curriculum> (2025.09.15 閲覧)

²² この科目はタイトルに “AI” もしくは “Machine Learning” が表記されていないが、コース概要に特に AI に特化した内容と表記されていたので例外的にリストに含むことにした。

表 7：スローン（MIT）における AI ／ Machine Learning 関連科目一覧²³

1.	ビジネスのための AI 原題 (Artificial Intelligence for Business)
2.	AI とロボティックスのグローバルビジネス 原題 (Global Business of Artificial Intelligence and Robotics)
3.	テクノロジーの未来を形成する：初期の農業から AI まで 原題 (Shaping the Future of Technology: From Early Agriculture to Artificial Intelligence)
4.	AI で社会を変革する：社会的規模の問題の解決 原題 (AI for Impact: Solving Societal-Scale Problems)
5.	セミナー：アナリティクス・マシンラーニング・デジタルエコノミー 原題 (Action Learning Seminar on Analytics, Machine Learning, and the Digital Economy)
6.	AI とビッグデータの法則 原題 (The Law of Artificial Intelligence and Big Data)

総括：

分析対象となった 5 つのトップビジネススクールを比較すると、生成 AI を MBA カリキュラムにどう取り入れるかについて、それぞれ異なる姿勢が見えてくる。HBS とスタンフォードは比較的慎重で、授業での AI 利用を制限し、AI を冠する科目数も少ない。ただし両校とも、必修科目として倫理や学際的な視点を重視したコースを用意している点は共通している。スローンは学生数こそ最も少ないが、テクノロジ一分野の強みを背景に 6 つの AI 関連選択科目を提供している。テーマは幅広いが、いずれも選択科目にとどまり、MBA プログラム全体の方向性としてはまだ明確ではない。

一方で、ウォートンとブースは、より積極的なアプローチを取っている。ウォートンは対象校の中で唯一 AI を専攻として設けており、技術的な内容から応用重視の科目まで幅広く提供しているほか、産業界との連携も進めている。ブースはカリキュラムの柔軟性を重視する伝統を維持しながらも、AI に特化したカリキュラムを開拓しており、AI 関連科目の数でもウォートンに匹敵する水準にある。入門から専門まで多様な内容をカバーし、さらにファイナンスに特化した科目を唯一提供している点も特徴的だ。

全体を通じて、各校のアプローチはスペクトラムを形成している。慎重で倫理重視の HBS とスタンフォード、幅広い選択科目を提供するが方向性は模索中のスローン、そして包括的に AI を取り込み自校の強みと結びつけるウォートンとブース。こうした多様性は、生成 AI がカリキュラムを変えるだけでなく、それぞれの学校の教育哲学を映し出していることを示している。

²³ <https://catalog.mit.edu/subjects/15/> (2025.09.15 閲覧)

表8：分析対象校における「AI」または「Machine Learning」を冠する科目数

	HBS	ウォートン	ブース	スタンフォード	スローン
MBA 学生数	1,868	1,740	1,384	854	842
対象科目総数	5	7	7	3	6
- 必修	1	0	0	1	0
- 技術系	0	2	1	0	0
- 応用・戦略系	4	3	5	2	5
- 倫理・法制度系	0	2	1	0	1

3. MBA プログラムが描く AI 社会のリーダーシップ像

今回の分析において最大の制約は、「AI」や「Machine Learning」といった語をタイトルに含まないAI関連科目を対象外とした点である。また、一部の科目については公開情報が簡単な概要にとどまり、シラバスの詳細を確認できなかった。そのため、各プログラムにおけるAI関連内容の全体像を完全に把握できたわけではない。しかし、それでもこの比較分析を通じて、いくつかの重要な示唆が浮かび上がってくる。

a) 責任あるリーダーの育成

AI社会におけるリーダー像について、主要ビジネススクールの間で共有されたビジョンがあるとは言いがたい。AIの重要性を認めている点では一致しているが、その取り入れ方には大きな幅がある。利用を厳しく制限する方針を探る学校もあれば、幅広い選択科目を通じて積極的に探求する学校もある。この多様さ自体が、AIが社会やビジネスの未来像を揺さぶり、方向性を模索させていることを物語っている。

一方で共通しているのは、いずれの学校もAIの社会的責任や影響に関する科目を、必修もしくは深く掘り下げた選択科目として提供している点である。その背景には、教育機関としての責任感と、未来のリーダーを育成する使命感がうかがえるのではないだろうか。

b) 技術習得より能力開発

MBAプログラムはいずれもAIを「技術として習得する対象」ではなく、「マネジメント能力として活用する対象」と位置づけている。コーディングやデータサイエンス、機械学習の仕組みといった技術的な内容はごく限定的であり、その一方でマーケティング、オペレーション、ファイナンスといったビジネス領域での応用が中心となっている。ここには明確なスタンスが見える。すなわち、AIは単なるスキルではなく、リーダーが直面するビジネス環境そのものを変革する力である、という認識である。さらに、多くの学校は生成AIの基本的な使い方をわざわざ教える必要はないと考えており、学生が入学前に一定の理解を備えていることを前提としている。

c) 組織（学校）文化がアプローチを形づくる

AI の取り込み方は、それぞれの学校の文化や理念を鮮明に映し出している。ウォートンが AI 専攻を設けて産業界との連携を積極的に進めているのは、革新性と実務との結びつきを重視する姿勢の表れである。ブースが幅広い選択科目を用意しているのは、学生の自主性と学問的探究を尊重する伝統を反映している。HBS は経営全般を扱うカリキュラムの中で AI を位置づけ、幅広いリーダー教育を志向する方針と整合している。スローンは幅広い分野の選択科目を展開し、テクノロジーに強い学術基盤を活かして多角的な視点を提供している。スタンフォードの取り組みは、シリコンバレーという立地や起業家精神を重視する文化を踏まえると意外性があり、むしろ同校の規模によるところが大きいかもしれない。

つまり、AI 導入のあり方は単なる科目設計の違いではなく、各校の組織文化や教育哲学を如実に物語っているのである。この多様性こそが、AI 時代のビジネススクール教育がまだ模索段階にあることを雄弁に示している。

総じて言えるのは、主要ビジネススクールはすでに AI を MBA に取り込み始めているものの、その取り組みのアプローチは様々である。共通しているのは「AI はこれからのリーダーにとって避けられない環境要因である」という認識だ。重要なのは、こうした初期的な取り組みが今後、MBA プログラムと学生を AI 時代の課題と機会にどう備えさせるかである。

AI のような既存の枠組みを揺さぶる存在をカリキュラムにどう組み込むかは、魅力的であるとともに難しい問い合わせである。今回の分析では、すべての学校が AI を単なる便利なツール以上のものと捉え、より大きな変革の一部として認識していることが確認できた。ただし、その認識をカリキュラムにどの程度反映するかについては大きな差がある。この多様性は、社会が AI の未来について抱く議論とも重なっている。一方で明らかなのは、AI を「無関係」とみなす学校は存在せず、どの学校も授業での利用方針や教育内容を通じて、少なくとも何らかの対応を行っている点である。

もちろん、世界のビジネススクールが米国トップ校の道をそのままなぞるべきだとは思わない。規模や資源、影響力の面でこれらの学校は米国内でも特異な存在であり、単純な模倣は現実的ではない。しかし一方で、こうした学校が世界のビジネス教育に方向性を示してきたのも事実である。応用とマネジメントの両立、教育機関としての AI に対するスタンスを明確に示すことなどは、どのビジネススクールにとっても避けられない課題であろう。

4. まとめの考察

私が米国のビジネススクールに在籍していた 2000 年代初頭は、ちょうどエンロン事件の直後だった。当時、トップ MBA プログラムが「倫理観を欠いた企業リーダーを輩出した」との批判を受け、倫理必修科目を慌ただしく導入したことをよく覚えている。あれから 20 年が経った今でも、倫理的な MBA 卒業生が確実に増えたかどうかは正直わからない（2008 年の金融危機は起きたし、社会全体が清廉になったわけでもない）。それでも、CSR や「社会的責任を持つリーダー」という概念が今日これほど広く浸透している背景には、当時のカリキュラム改革が少なからず寄与していたのだと思う。

AI はもちろんまったく性質の異なる現象だが、ビジネスや社会への影響はそれ以上に大きく、しかも長期にわたるだろう。ビジネス教育に携わる一人として、トップビジネススクールがこの新しい

AI時代のリーダーシップ像とビジネス教育

力にどう対応しようとしているのか、そしてそこから私たちが学べる点があるのかに関心を持ったことが、今回の執筆の動機となった。

将来へのビジョンという点では、正直なところ、特に新しい発見があったわけではない。しかし、各校の組織文化の違いがAI社会への対応に明確に表れていた点は、非常に興味深かった。5校すべての文化に精通しているわけではないが、公開情報、これまでの業務を通じた交流、在校生や卒業生から聞いた話などをもとに抱いていた印象と、実際のアプローチが驚くほど一致していた。AI社会への対応のあり方が、組織文化や変化への姿勢と密接に結びついていることは、その利点とリスクの両面から、他のビジネススクールにとっても示唆に富む点だろう。さらに、単なるビジネスへの応用を超え、社会的責任に向き合うカリキュラムを提供している点には、トップスクールとしての矜持、あるいはリスクを見据えた冷静な判断が表れていると言えるのではないだろうか。

【参考文献・資料】

Cook, Jonathan, Andrei Hagiu, and Julian Wright. "Turn Generative AI from an Existential Threat into a Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, January 10, 2024.

Cappelli, Peter, Valery Yakubovich, Braj Thakur, and Ashok Shenoy. "How One Company Used AI to Manage the Deluge of Documents." *Harvard Business Review*, January 7, 2025.

Edelman, David C., and Mark Abraham. "Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt." *Harvard Business Review*, April 12, 2023.

Harvard Business School, "Academic Standards of Conduct, 1.3.3 Using ChatGPT & Artificial Intelligence (AI) Tools ", <https://www.hbs.edu/mba/handbook/standards-of-conduct/academic/chatgpt-and-ai> (2025.09.15 閲覧)

Stanford University (2023) , "Generative AI Policy Guideline", <https://communitystandards.stanford.edu/generative-ai-policy-guidance> (2025.09.15 閲覧)

The University of Chicago Booth School of Business (2023) , "Generative AI in the Classroom", <https://instructionaldesign.chicagobooth.edu/2023/10/13/generative-ai-in-the-classroom/> (2025.09.15 閲覧)

MIT Sloan School of Management (2025) , "MIT Sloan Classroom Policies and Norms", <https://mbapolicyhandbook.mit.edu/mit-sloan-academic-policies/> (2025.09.15 閲覧)

Wharton School of the University of Pennsylvania, "Wharton Academy Statement of AI Use", <https://academy.wharton.upenn.edu/ai-policy/> (2025.09.15 閲覧)

日本の未来を変える AI 活用

—少子高齢化・労働力不足への社会変革とマネジメント戦略—

経営管理研究科 教授
重田 孝夫

【要約】

日本経済研究センターの 2025 年報告書によれば、AGI（汎用人工知能）を活用した人的資本拡大と産業変革により、日本は 2075 年に GDP 世界 4 位を維持し、一人当たり GDP は現在の 29 位から 25 位に上昇する可能性がある一方、改革が進まない場合は GDP 世界 11 位、一人当たりの GDP は 45 位まで後退すると予測されている。本論文では、生成 AI を中心とした次世代 AI 技術の経営活用について、二つの視点から考察する。第一に、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの『技術革新と不平等の 1000 年史』の知見を援用し、AI を単なる業務効率化の道具ではなく、人間の能力を拡張し新たな価値を創出する「補完型イノベーション」として位置づける重要性を論じる。第二に、ジョン・コッターの組織変革理論を踏まえ、AI 導入を技術導入ではなく組織変革として捉え、真の緊急性の確立、変革推進チームの形成、明確なビジョンの提示など、中長期的な視点からの組織開発の必要性を示す。最後に、日本の低い起業率・廃業率という構造的課題に対し、AI を活用した急成長型中小企業（ガゼル企業）の創出を通じた産業変革の方策として、データ駆動経営への転換、付加価値創造型ビジネスモデルの構築、人的資本投資とリスクリミング、オープンイノベーションの推進、AI ガバナンスと倫理の確立という 5 つの経営戦略を提案する。

【キーワード】

生成 AI、補完型イノベーション、組織変革、ガゼル企業、人的資本投資

【目次】

- はじめに
- 新しい価値の創出
- AI カウンセラー導入 — 見本となるケース
- 組織変革、組織開発の視点を持つ
- AI 時代におけるガゼル企業創出と産業変革の方策

1. はじめに

日本経済研究センターは 2025 年 6 月、「2075 年 次世代 AI が変える日本経済」と題する報告書を公表した。同報告書では、人間と同等の能力を備えた AGI（汎用人工知能）が社会に浸透し、幅広い業務を担うと推定している。わが国が AGI を活かす人的資本拡大と産業変革を行えば、日本は 50

日本の未来を変える AI 活用

年後に GDP 世界 4 位を維持し、一人当たり GDP は現在の 29 位から 25 位に上昇する。名目 GDP は 2040 年には 1,000 兆円を超えるとともに、一人当たり名目賃金は 2024 年比で約 6 割増となると予測している。他方、改革が進まない場合は、2075 年の GDP ランキングはカナダやフランスの後塵を拝して 11 位、一人当たりの GDP は 45 位に低下する見込みである。

生成 AI (Artificial Intelligence) のパーソナルアシスタントを導入することで、起業家が自身の不得手とする分野でも効率的に対応でき、ビジネスアイデアをより円滑に実現することが可能になり、AI の支援により時間とリソースを節約し、より戦略的な意思決定に集中することができることについては、SBI 大学院大学紀要第 12 号の小論¹で解説した通りである。分野やテーマごとに人間の専門家に依頼すると、多大なコストが発生する。これは、受験生が国語や数学などの教科ごとに家庭教師を雇うのと同様である。しかし、生成 AI ならば僅かな費用で、分野ごとのパーソナライズされた支援を受けられる。

組織の様々な分野で AI が導入され、活用される時代となった。生成 AI だけでなく、タスクを自律的に遂行する AI エージェントも 2025 年から普及が加速している。米国の大手 IT 企業では、AI の活用を図ることで、人員削減に乗り出している²。プログラミングでは生成 AI により、生産性が飛躍的に向上した。初級プログラマーの雇用を停止する動きが広がり、学位を得ても、就職先が見つからない若者が増加傾向にあるとの報道がみられる³。

生成 AI をはじめとした AI とロボットの進化により、それに任せられる業務は人間の手から離れるを得ない。例えば、会社の経費の精算にかかわる申請や承認の業務には、ほぼ全ての会社で毎月、多くの時間が費やされている。しかし、AI を有効活用できる仕組みに変更することで、経理部門の業務時間を削減できるだけでなく、社員全般の時間を節約できる。かつて、電話の自動交換機の導入で、交換手の仕事が人から機械に移ったように、人がやっていた仕事が AI エージェントに置き換わるケースが今後、増大するに違いない。

大転職時代が到来すると見ている専門家が増えているのも当然である。過去を振り返ると、18 世紀前半まで、インドは高品質な綿布をイギリスに輸出していた。しかし、産業革命により、自動織機が発明され、機械製の綿織物が大量に生産されるようになり、イギリスの安価な機械製綿織物が大量にインドに流入した。その結果、インドの伝統的な綿織物産業は大きな打撃を受け、多くの職人が仕事を失った。AI は電気と同じく汎用技術なので、幅広い産業、業種、分野で利用されるようになり、転職、職種転換が求められるようになるであろう。

転職や職種転換とまで行かなくても、職務内容が大きく変わることも増えるはずである。一例として、教師の仕事を見てみよう。伝統的なマス教育では、生徒は一人ひとり能力や得手、不得手、興味や関心が異なるにもかかわらず、平均的な生徒に合わせて、同じ内容の教材で、一律の講義を行い、テストを出題、採点、評価するのに教師の多くの時間が費やされていた。今後は、教科書はこれまで通りに市販されているものを活用するにしても、九九を覚えたり、ピタゴラスの定理を理解したり、歴史上の出来事を学ぶための補助教材の準備は、オープンソースで優れたものを利用し、AI を活用して、テストを出題、解答状況に応じて個人別に復習課題を作成するとともに採点することが可能になる。それによって、教師は、アクティブラーニングの支援や個別の学習指導、生徒や学生との対話により多くの時間を割くことができる。個別指導できめ細やかなフォローアップが可能になるので、

¹ 重田孝夫「生成 AI パーソナルアシスタントが拓く起業の新時代」SBI 大学院大学紀要 第 12 号、2025 年

² 日本経済新聞 2025 年 11 月 4 日付「米企業 95 万人削減、迫る「AI リストラ」の現実 雇用なき成長探る」

³ 日本経済新聞 2025 年 10 月 5 日付「インド、AI で人員削減の波」

知識の伝達ではなく、批判的思考や共感、創造性、志、チームワークといった人間としての成長を図るための時間を持てるようになる。当然、AI を的確に活用する環境や使い方を教え、身につけてもらうことも欠かせない。

本論では、まず次の 2 つの視点から AI を経営に活かすための課題と方策を探る。

第一に、単に人間の業務を AI に置き換える業務効率化、合理化でなく、これまでにない価値を生み出し、その分野では新たな雇用を創出するイノベーションを図ることの大切さ。この点を明らかにするために、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの共著『技術革新と不平等の 1000 年史（原題:Power and Progress）』が取り上げている過去のイノベーションの事例を振り返るとともに、同書の生成 AI 活用に際しての留意点を紹介する⁴。

第二に、組織変革、組織開発の知見を活かし、中長期的なビジョンを掲げ、具体的な成果を明確にした目標を設定する必要をはじめ、よりよい社会を築くことに貢献するための生成 AI の導入、展開のあり方。

そして最後に、日本では既存の企業と雇用を存続させる政策が優先されることが多く、起業率、廃業率ともに低いので、AI を有効に活用して、ガゼル企業が増え、産業変革に貢献できるようにしていくための経営者への提案をまとめる。

2. 新しい価値の創出

近年、生成 AI (Generative AI) の急速な進化は、私たちの働き方やビジネスに大きな変化をもたらしている。ChatGPT をはじめとする生成 AI は、文章の作成、データ分析、画像やプログラムコードの生成など、かつては人間にしかできないと考えられていた知的作業の多くを遂行できるようになった。その結果、企業や行政の現場では、業務の効率化や合理化のために AI を導入する動きが急速に広がっている。しかし、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの共著『技術革新と不平等の 1000 年史（原題:Power and Progress）』が鋭く指摘するように、技術革新の成果は自動的に社会全体に還元されるわけではない。技術を「どのように使うか」、そして「誰の利益のために使うか」が問われる所以である。

2.1 技術進歩と社会的便益の非自動性

アセモグルとジョンソンは、過去の産業革命の歴史を紐解きながら、技術の進歩が必ずしも人々の生活水準向上に直結しなかった時期があったことを指摘している。例えば、18～19 世紀のイギリスにおける産業革命では、生産性は大きく向上したものの、労働者の実質賃金が長期間にわたり上昇しなかった。生産の機械化が進む一方で、労働者の交渉力は低下し、劣悪な労働条件が広がったためである。すなわち、技術の方向づけと制度の設計を誤ると、社会全体の豊かさは実現せず、一部の資本所有者に富が集中する結果を招く。

生成 AI の導入も、同じ構図に陥る危険をはらんでいる。単に人間の業務を AI に置き換えるだけでは、セルフレジ等の「そこそこ自動化 (so-so automation)」と呼ばれる効率化にとどまり、全体の生産性や新しい価値創造には結びつかない可能性がある。むしろ、雇用機会の減少や賃金の低下といった負の側面が顕在化しかねない。だからこそ、AI を「置換の道具」ではなく、「補完のパートナー」と

⁴ “Power and Progress” からの要点の抽出には Open AI の ChatGPT 5.0 を活用した。

日本の未来を変える AI 活用

して設計・運用する発想が不可欠なのである。

2.2 人間補完型イノベーションの意義

生成 AI は、人間の創造力や判断力を拡張し、新たな価値を生み出す潜在力を持っている。例えば、医療分野では AI が膨大な画像データから疾患の兆候を検出することで、医師の診断を補完し、早期発見・治療を可能にする。教育分野では、生成 AI が学習者のレベルに合わせた教材を自動生成し、教師がより創造的な指導に集中できる環境をつくる。こうした補完的な利用は、単なるコスト削減ではなく、サービスの質を高め、社会全体の価値を向上させる方向に作用する。

重要なのは、AI 導入の目的を「人を減らす」ことではなく、「人の能力を拡張する」ことに置くことである。AI がルーティン業務を担うことで、人間はより高度で創造的な仕事に時間を割くことができるようになる。このように労働の質を転換することが、AI 活用でのイノベーションであり、同時に新たな雇用を生み出す契機ともなるのである。

2.3 制度と教育の役割

『Power and Progress』が示す歴史的教訓は、技術革新の成果を社会全体に行き渡らせるには、制度と教育の整備が不可欠であるという点にある。20世紀初頭のアメリカでは、電化による工場再編といった技術革新が大きな生産性向上をもたらしたが、その背景には労働組合の成立や社会保障制度の発展、そして教育への大規模投資があった。これらの社会的基盤があったからこそ、技術の恩恵が広く共有され、中間層が拡大したのである。

現代の生成 AI 時代にも、同様の構図が求められる。AI を活用できる人材を育成し、企業内外でリスクリミングやアップスкиリング（高度化教育）を推進することが、雇用の創出と経済の活性化につながる。また、AI による意思決定が不透明にならないように、ガバナンスや倫理的基準を整えることも欠かせない。特に、データの独占やアルゴリズムの偏りが権力の集中や差別を助長しないよう、透明性と説明責任を制度的に担保する必要がある。

2.4 新しい価値創出の方向性

生成 AI を活用した新しい価値創出には、いくつかの方向性がある。第一に、「人と AI の協働」による新サービスの創出である。例えば、デザインや広告制作の分野では、AI がアイデアを提示し、人間がそれを取捨選択・発展させることで、これまでにない表現やマーケティング手法が生まれている。⁵ 第二に、「個別最適化」の実現である。AI が個人の嗜好や行動データを解析し、きめ細かな製品・サービスを提供することで、顧客体験の質が大きく向上する。第三に、「社会課題の解決」である。気候変動対策やエネルギー効率化、少子高齢化などの複雑な問題に対し、AI がデータ解析とシミュレーションを行い、より持続可能な解決策を提示することができる。

これらの方向性はいずれも、人間の創造性や判断力を AI が支援する「補完型イノベーション」である。新たな価値が生まれれば、それに伴い新しい産業や職種も生まれる。実際、インターネットやスマートフォンの普及が Web デザイナーやアプリ開発者といった職業を創出したように、生成 AI も「AI プロンプトデザイナー」「AI 倫理監査人」「AI 教育コンサルタント」など、新しい雇用を生み出す可能性を秘めている。

⁵ 博報堂では単なる属性や状況による AI ベルソナでなく、価値観や動機を反映できるヴァーチャル生活者を使って心理や思考をシミュレーションし、新たなニーズ開発に役立てる AI の活用を図っている。

2.5 AI 時代の経営と社会への視座

生成 AI を活用する際、経営者や政策担当者が留意すべきは、「短期の効率性」と「長期の持続的成長」をどう両立させるかという視点である。AI による業務の合理化は確かに即効性があるが、同時に人間の能力開発や組織文化の再設計に投資しなければ、真の競争力にはつながらない。企業が AI 導入を通じて従業員の創造性を解放し、新しい価値を共創する仕組みを整えれば、社会全体の生産性も高まる。逆に、AI を単なるコスト削減の道具とみなせば、労働意欲の低下や格差の拡大を招く恐れがある。

また、AI が社会の情報空間に及ぼす影響にも注意が必要である。生成 AI が生成する情報は便利である一方、誤情報や偏りのリスクも伴う。したがって、透明性の高い情報管理と倫理的ガイドラインの策定が不可欠である。AI の信頼性を確保することが、社会的受容の前提条件となる。

2.6 共生的技術観への転換を

生成 AI は、人間の知的活動を代替する脅威ではなく、人間の能力を拡張する協働者として位置づけるべきである。技術の進歩が社会全体の幸福につながるかどうかは、私たちがそれをどのように方向づけるかにかかっている。業務効率化や合理化の先にあるのは、人間と AI が相互に補完し合い、これまでにない価値を生み出す新たな社会像である。そのためには、教育・制度・倫理の三位一体による支えが欠かせない。

アセモグルとジョンソンが説くように、「進歩 (Progress)」とは単なる技術的発展ではなく、人間の尊厳と社会的包摶を実現する力のことである。生成 AI の時代に求められるのは、効率のための自動化ではなく、人間の可能性を最大限に引き出す「共生的イノベーション」の思想なのである。

生成 AI 導入・運用に関する以上のポイントを次にチェックリストとして整理した。

【実務チェックリスト（生成 AI 導入・運用）】

1) 目的設定

置換ではなく、補完（augmentation）を主目的に明記（例：顧客接点の品質向上、現場の意思決定支援、エラー低減）。KPI は労働需要・賃金・スキル向上の指標も併設。

2) 仕事の再設計

“細切れ自動化”は生産性が伸びにくい「そこそこ自動化（so-so automation）」に陥りやすい。プロセス全体のボトルネックと補完関係を設計。

3) 現場参加と労使の声

導入過程に現場の参加（co-design）を組み込み、品質・安全・公平性に関する報告ループを常設。歴史的にも労働者の交渉力・制度が便益配分を左右。

4) 競争・データ・ガバナンス

ベンダーロックイン回避、相互運用性 / データ可搬性を確保。監視バイアスの最小化、広告最適化偏重からの脱却を方針化。必要に応じ独禁・競争政策を視野。

5) 人材投資

リスキリング / アップスкиリングを同時実行。職務拡張（AI を使って付加価値タスクへ移る）を評価制度に接続。

6) 影響評価の現実主義

「短期で大幅な生産性上振れ」前提の投資は避け、段階導入 + 実測 KPI で更新。期待値管理と PoC → 限定本番 → 横展開のゲーティングを徹底。

7) 公平性と社会的影響

部門・属性別に雇用影響 / 所得配分をモニター。AI が不平等を拡大しない設計（例：タスク再配分・賃金設計・社内移動の支援）を義務付け。

8) リスク管理（情報空間）

生成物の誤情報・幻覚、出所表示、水印・監査ログを標準化。高リスク領域では人間の最終確認が必須。

3. AI カウンセラー導入 — 見本となるケース

ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンは『Power and Progress』の中で、技術の進歩が自動的に人々の幸福をもたらすわけではないと指摘している。この視点は、現代の生成 AI 導入にも当てはまる。AI を、人間の能力や可能性を拡張する方向に活かすことが、今まさに求められている。

一例として、AI カウンセラーの導入を考えてみよう。中小企業の人材育成やキャリア支援の現場では、この「人間中心の AI 活用」の意義が特に大きいと考えられる。多くの中小企業は、専門のキャリアカウンセラーを配置できず、管理職が十分な面談スキルを持たないために、従業員一人ひとりの成長や将来像を把握しきれないという課題を抱えている。結果として、従業員の意欲低下や離職、スキルのミスマッチが発生し、企業全体の活力を損なうことにつながっている。

AI カウンセラーは、こうした課題の解決に有効な手段である。生成 AI は、多様なキャリアデータや心理学的理論、さらには過去の面談記録などをもとに、客観的で一貫性のあるキャリア相談を提供できる。例えば、従業員が AI との対話を通じて、自らの強み・弱み・価値観・キャリア志向を言語化しやすくなる。また、AI が過去の回答傾向や職務内容を分析し、成長課題を提示することで、自己理解が深まり、主体的なキャリア設計を後押しする。

さらに、AI カウンセラーの導入は、管理職の支援にもつながる。AI が従業員との面談記録を整理・要約し、各人の課題や希望を明確化してくれることで、管理職はより深い理解に基づいた面談が可能になる。こうしたデータに基づく支援は、従来の経験頼みのマネジメントを脱し、「エビデンスに基づく人材育成」へと発展させる。

ただし、AI カウンセラーは人間の感情や倫理的判断を完全に代替できるものではない。重要なのは、AI を「置き換え」ではなく「補完」として活用する姿勢である。AI が情報整理や客観的分析を担い、人間の上司や人事部門の専門スタッフが共感的な対話と最終判断を行う——この「協働モデル」が理想的である。

こうした AI と人間の協働は、単なる人事効率化にとどまらず、企業文化の質を変える可能性を秘めている。従業員一人ひとりが自らのキャリアに責任を持ち、AI を通じて自分の可能性を再発見できる環境が整えば、組織全体のエンゲージメントと創造性が高まる。

産業革命の歴史が示したように、技術進歩を真の社会的進歩に変えるのは「人間の意思」である。AI カウンセラーの導入は、中小企業における人間中心の経営を支える新たな技術活用の形であり、「人を活かす技術」という未来志向の価値を体現するものとなる。

4. 組織変革、組織開発の視点を持つ

生成 AI は、単なるツールや新しい IT システムではなく、業務のやり方や意思決定の構造そのものを変える可能性を持っている。AI が文章生成、分析、意思決定補助を行うようになると、既存の職務設計や評価基準、さらにはマネジメント層の役割までも再定義が必要になる。したがって、AI 導入は「技術導入」ではなく「組織変革」として捉えることが自然である。

しかし、多くの企業では、現場の文化やプロセスの変革を軽視しがちである。企業変革に関する論文や書籍を多く出版しているジョン・コッターによると、変革の約 70% は失敗すると言われる⁶。その原因是、技術や戦略の欠如ではなく、「人と組織の行動が変わらない」ことにある。したがって、生成 AI の活用においても、変革マネジメントの体系的なアプローチが不可欠である。

4.1 「真の緊急性」をつくる

コッターの変革プロセスの第一段階は「緊急性の確立」である。多くの組織では、「AI 対応は重要

⁶ John Kotter, Accelerating Change, Harvard Business Review, 2012

日本の未来を変える AI 活用

だが、まだ時間がある」という「偽の緊急性」や「形式的な議論」に陥りがちである。重要なのは、外部環境の変化——競合の動きや市場構造の変化、生成 AI による業界再編のスピード——を現場に実感させ、「今行動しなければ後れを取る」という危機感を共有することである。

真の緊急性とは、単に不安を煽ることではなく、「外に目を向け、重要な課題に集中する行動」そのものを指す。トップが自ら生成 AI を使いこなし、業務効率化や新しい価値創出の具体例を示すことで、組織全体に行動のスイッチが入る。

4.2 「変革推進チーム」を形成し、情熱を共有する

次に重要なのが「変革推進チーム」の形成である。AI 導入を成功させるには、経営層、現場リーダー、デジタル人材が横断的に連携する必要がある。ここで大切なのは、役職や部署を超えた「信頼」と「共有目的」である。権限や立場ではなく、「変革を実現したい」という情熱を持った人材を集めることができが成果につながる。

また、AI の専門家だけでなく、現場の業務を熟知したメンバーを巻き込むことで、導入が単なる「IT プロジェクト」ではなく、「業務変革」として進む。チームは小さくても構わない。重要なのは、組織内の信頼と熱意を伴った“変革の核”をつくることである。

4.3 明確で心に響く「変革ビジョン」を描く

AI 活用の目的を「効率化」だけに限定すると、現場には抵抗感が生まれる。人は「置き換えられる」ことを恐れるからである。したがって、AI 導入のビジョンは、単なるコスト削減ではなく、「人がより創造的で価値ある仕事に集中できる未来」を描く必要がある。

コッターが述べるように、良いビジョンは「大胆で実現可能」「感情に訴え」「60 秒で説明できる」ものである。AI を使うことで、社員がより人間らしい判断・洞察・共感を発揮できる——そんな未来像を共有することが重要である。

4.4 繙続的コミュニケーション

変革のビジョンは一度説明しただけでは浸透しない。コッターは「壊れたレコードのように繰り返せ」と説く。経営会議、社内報、全体会議、インターネットなど、あらゆる場で一貫したメッセージを発信し続けることが求められる。

また、言葉だけでなく「行動」が伴わなければ信頼は得られない。経営層自ら AI ツールを使い、成果を共有することで、社員は「本気なのだ」と感じる。反対意見や懐疑的な声にも耳を傾け、誠実に対話する姿勢が重要である。

4.5 「小さな成功」を積み重ねる

AI 導入が進まない要因の多くは、技術ではなく「制度」や「上司の意識」にある。評価制度が従来の成果基準のままでは、新しい AI 活用の試みは報われない。権限や承認プロセスを見直し、現場が試行錯誤できる環境を整えることが大切である。

また、「短期的な小さな成功」を意図的に設計することも有効である。例えば、「AI を活用して週報作成時間を半減できた」「顧客対応のレスポンスを向上させた」といった具体的な成果を全社的に共有し、称賛する。これが次の挑戦への原動力になる。

4.6 変革を定着させ、文化として根づかせる

AI 導入が一巡した後にこそ、眞の勝負がある。コッターが言うように、変革を文化に埋め込むには「成功体験の共有」と「人事制度への反映」が不可欠である。AI を使いこなす人を評価・登用し、成功事例を教育プログラムに組み込むことで、「AI を活用するのが当たり前」という文化が形成される。

変革の旅は一度で終わるものではない。常に学び続け、改善を積み重ねる姿勢こそが、AI 時代に生き残る組織の条件である。

5. AI 時代におけるガゼル企業創出と産業変革の方策

日本経済は長期にわたり、既存企業と雇用を守ることを優先してきた。結果として、企業の新陳代謝が停滞し、起業率・廃業率ともに先進諸国に比べて著しく低い水準にある。この構造的な停滞は、イノベーションや成長分野への転換を阻害し、国の成長率を押し下げている。

こうした課題に対して、AI を中核とした新しい経営モデルの導入は、停滞した産業構造を再編する有力な手段となる。特に、AI を活用して急速な成長を遂げる「ガゼル企業 (Gazelle Company)」の出現は、地域経済の再生や雇用の質的転換に寄与する可能性がある。

以下では、AI の有効活用を通じて、急成長型中小企業である「ガゼル企業」を増やし、産業変革を実現するための経営戦略を考察する。AI は単なる業務効率化の手段ではなく、価値創造と構造変革の触媒として位置づけ、データ駆動経営、人材リスクリキング、オープンイノベーション、ガバナンス体制の整備など、経営者が実践すべき 5 つの提案をまとめた。

5.1 日本企業の構造的課題

日本企業の多くは、終身雇用・年功序列・系列取引といった安定的構造のもとで成長してきた。しかし、この「安定志向」が新規事業創出やリスクテイクを抑制し、結果として革新の遅れを招いている。

AI 導入に関しても、多くの企業が「コスト削減」「省力化」に留まり、AI を用いた新たな価値創造にはまだ至っていない。ガゼル企業の特徴である「スピード」「柔軟性」「データ駆動型経営」を取り入れるためにには、経営者自身が AI を戦略的資源として再定義する必要がある。

5.2 経営者への 5 つの提案

1) データ駆動経営への転換

AI の真価は、経営判断をデータに基づいて行う体制整備にある。営業、顧客、製造、財務などの情報を統合し、AI が学習可能な環境を整えることで、迅速かつ的確な意思決定が可能になる。経営者には「経験と勘」ではなく「データと仮説」に基づくマネジメントを組織文化として定着させることが求められる。

2) 付加価値創造型ビジネスモデルの構築

AI による効率化は出発点に過ぎない。重要なのは、AI を活用して新しい価値を創出することである。製造業では AI による熟練者の暗黙知を生かした技術支援、サービス業ではパーソナライズされた新しい顧客体験の提供などが有効である。経営者は「AI で何を省力化するか」ではなく、「AI でどのように顧客価値を拡張できるか」を問う視点が求められる。

日本の未来を変える AI 活用

3) 人的資本投資とリスクリソース

AI 導入の目的は人員削減ではなく、人材の能力拡張である。AI を使いこなす現場力を高めるために、デジタルリテラシー教育や社内研修を再編することが欠かせない。経営者自身が学び続ける姿勢を示すことで、組織の学習文化が形成され、持続的な競争優位につながる。

4) オープンイノベーションの推進

ガゼル企業の多くは、大学やスタートアップ、行政との連携を積極的に進めている。AI 技術の発展スピードを踏まえれば、自前主義では限界がある。外部との共創を通じて、スピーディーな事業開発と社会実装を進めることが重要である。

5) AI ガバナンスと倫理の確立

AI の利用拡大に伴い、データプライバシー、説明責任、公平性など倫理的な課題が浮上している。企業は「信頼できる AI (Trustworthy AI)」の原則を策定し、社会的信頼の確保に努めることが必要である。倫理的経営は長期的なブランド価値向上にも寄与する。

5.3 政策環境と経営者の役割

政府は「スタートアップ育成 5 か年計画」や「デジタル田園都市構想」など、起業支援・DX 推進策を強化している。しかし、真の変革を生むのは政策ではなく、民間経営者の主体的な行動である。AI を単なる業務効率化の道具とみなすのではなく、「新しい産業を創る戦略的資源」として活用する姿勢が求められる。

また、地方企業が AI を取り入れ、地域課題の解決と新産業創出を両立することで、地方発のガゼル企業誕生も期待される。

5.4 結語

経営者が変革を実現するためには、次の 5 つがポイントとなる。

- ・ AI 戦略を経営課題として明確化する
- ・ データ基盤と人材育成への投資を優先する
- ・ AI を活用した新市場・新事業を探索する
- ・ 外部連携によるスピード経営を推進する
- ・ AI 倫理・ガバナンスを整備し信頼を構築する

これらを並行的に進めることで、AI 導入が単なる効率化ではなく、組織変革の原動力となる。

日本が真に持続的成長を実現するためには、「既存を守る政策」から「新しい価値を創る経営」への転換が不可欠である。AI はこの転換の中心に位置づけられる。AI を活用したガゼル企業の増加は、産業再生のみならず、地域経済の再構築、人材流動性の向上、社会構造の柔軟化をもたらす可能性を秘めている。

経営者が AI を恐れず、使いこなす主体となることこそ、日本の次なる成長経済への第一歩なのである。

【参考文献】

- Acemoglu, D. & Johnson, S. (2023) . *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. PublicAffairs.
- Kotter, J. P. (2012) . *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 岩田一政、日本経済研究センター (2025). 『2075 次世代 AI で甦る日本経済』 日経 BP 日本経済新聞出版 .
- 経済産業省 (2022) . 『スタートアップ育成 5 か年計画』 .
- OECD (2023) . *Entrepreneurship at a Glance*.

AI 時代の共創型エコシステム構築戦略

—ハイアールの「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデルの進化と課題—

経営管理研究科 教授

細沼 謙芳

【要約】

近年、AI・IoT・ビッグデータの急速な発展により、企業競争の基盤は大きく変容している。従来の製品中心・コスト中心の競争優位は、プラットフォームとエコシステムを基盤とした価値共創型へと移行しつつある。こうした潮流を先導する企業の一つが中国のハイアールである。同社は2005年に「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルを提起し、従業員をユーザー価値創造の主体とする革新的な経営モデルを展開してきた。さらに2012年以降、AI・IoTを基盤とする「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデルへ進化させ、COSMOPlatを中心とするプラットフォーム戦略やエコシステムブランド戦略を推進している。

本論文の目的は、第一にAI時代における競争および価値創造の変容を整理し、第二に共創型エコシステムの特徴を先行研究の枠組みから明らかにすることである。その上で、第三にハイアールのエコシステム戦略と「人単合一（RenDanHeYi）」モデルの進化過程（1.0から2.0への移行）を検討し、し、第四にその成功要因と今後の課題を考察する。最終的には、人単合一（RenDanHeYi）2.0モデルが日本企業を含む国際的企業経営に与える示唆を提示することを目指す。

なお、本論文は、実践経営学会第68回全国大会における発表論文の一部内容を参考にし、ブラッシュアップしたものである。

【キーワード】

AI 時代の競争 共創型エコシステム ハイアール 「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデル 「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデル COSMOPlat

【目次】

1. AI 時代における競争の変容
2. 共創型エコシステムの登場
 - 2-1 エコシステムとは
 - 2-2 共創型エコシステムの特徴
3. ハイアールのエコシステム戦略
 - 3-1 ハイアール社の概況と戦略の変遷
 - 3-2 エコシステム戦略の確立
4. エコシステム戦略を支えている「人単合一（RenDanHeYi）」モデルの提起と進化（1.0から2.0への移行）

- 4-1 「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルの提起と背景
- 4-2 モデルの構造的特徴
- 4-3 モデルの進化：「人単合一（RenDanHeYi）2.0」の提起
- 5. 2.0 モデルの運用と展開
 - 5-1 運用の仕組み：2.0 モデルとの融和
 - 5-2 COSMOPlat プラットフォームの運用と特徴
- 6. 1.0 モデルと 2.0 モデルの違い& モデルの進化
 - 6-1 基本構造の進化：個人からネットワークへ
 - 6-2 価値創造の進化：個別対応から共創型へ
 - 6-3 プラットフォーム：閉鎖型から開放型へ
 - 6-4 意思決定：人間主導の意思決定から AI 支援型意思決定へ
 - 6-5 組織構造：ME の自律構造からエコシステムの提携へ
- 7. 考察と今後の課題

1. AI 時代における競争の変容

21世紀に入り、AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、ビッグデータなどの技術革新が急速に進展し、企業の競争環境は従来とは質的に異なる段階へと移行している。

M. E. ポーター（1985）が体系化した従来の競争戦略は、規模の経済や効率性を基盤とする「モノ中心型（goods-based）」の競争であり、いかにコストを抑え市場シェアを拡大するかに焦点を当てていた¹。しかし、デジタル化の進展により、企業の競争優位の源泉は物理的資産から知識・データ・顧客接点といった無形資源へと移行している。

とりわけAIは、企業競争の構造を根本的に変化させた。Porter と Heppelmann(2014)²は、スマート・コネクテッド・プロダクト（Smart Connected Products）の概念を提起し、製品がセンサー・ソフトウェア・通信機能を備える「スマート・コネクテッド・プロダクト（Smart Connected Products）」の登場によって、企業の競争構造・産業境界・戦略を変化させ、競争の境界を再定義すると指摘した。Porter らは、情報技術の発展による産業変革を3つの波に整理し、スマート・コネクテッド・プロダクトを第3の波（The Third Wave of IT-Driven Competition）として位置づけて、以下のように述べた³。

The first two waves gave rise to huge productivity gains and growth across the economy. While the value chain was transformed, however, products themselves were largely unaffected. Now, in the third wave, IT is becoming an integral part of the product itself. Embedded sensors, processors, software, and connectivity in products (in effect, computers are being put inside products), coupled with a product cloud in which product data is stored and analyzed and some applications are run, are driving dramatic improvements in product functionality and performance. Massive amounts of new product usage data enable many of those improvements.

¹ M. E. ポーター『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』pp.3-6、タイヤモンド社、1985年。

² Porter & Heppelmann (2014) "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review, November 2014, pp.1-24.

³ Porter & Heppelmann (2014), p.5.

AI 時代の共創型エコシステム構築戦略

Porter らによれば、情報技術（IT）の発展はこれまでに三つの大きな波をもたらしてきた。最初の2つの波は、経済全体において著しい生産性向上と成長を実現し、企業のバリューチェーンを大きく変革したものの、製品そのものの本質には限定的な影響しか及ぼさなかったと指摘されている。

また、第3の波においては、ITが製品そのものの構成要素として不可欠な存在となりつつある。製品内部にセンサー、プロセッサ、ソフトウェア、通信機能（connectivity）などが組み込まれ、いわば「コンピュータが製品の中に埋め込まれる」形で高度な知能化が進んでいる。さらに、製品データを保存・分析し、一部のアプリケーションを実行するプロダクト・クラウド（product cloud）の発展により、製品の機能性および性能は飛躍的に向上している。

これらのスマート・コネクテッド・プロダクト（smart connected products）は、大量の使用データ（usage data）を継続的に収集し、製品設計・保守・サービス提供のすべての段階でデータ分析に基づく最適化を可能にしている。

このようなデータ駆動型の進化は、単なるモノのインターネット（IoT）としての拡張にとどまらず、「モノの本質そのものが変容する」ことによって、産業構造および競争原理が根本的に再構築される現象であると著者らは強調している。

要するに、企業の競争優位がハードウェアの性能ではなく、データ収集・解析能力とプラットフォーム連携力に依存することを明らかにした。AIの導入により、企業は顧客データをリアルタイムに分析し、個別化されたサービスを即時に提供できるようになった。したがって、競争の焦点は「生産コストの削減」から「顧客価値の最大化」へと移行していると考えられる。

2. 共創型エコシステムの登場

従来の系列企業やサプライチェーンを超え、複数の主体が参加し、相互依存的に価値を共創するエコシステムが台頭している。本章では、James Frederick Moore（1993）（以下：ジェームス・ムーア）の先行研究を踏まえ、エコシステムの基本原則と共創型の特徴を明示する。

2-1 エコシステムとは

(1) エコシステムの原意

オックスフォード『現代英英辞典』〔第9版〕を検索すると、ecosystemを以下のように説明している。「all the plants and living creatures in a particular area considered in relation to their physical environment」。要するに、エコシステムは、「特定の地域におけるすべての植物や生物を、それらの物理的環境との関係において考察したもの」と定義されている。

この表現では、エコシステム(ecosystem)は以下の3つの要素が含まれていると考えられる。1つ目は、範囲が限定されていること。「特定の地域」と明示されており、森林、海洋、都市など地理的に区切られた特定な空間を指す。2つ目は、生命と環境の相互作用のこと。植物・動物・微生物などの生物(生物的要因)と、気候・地形・水・土壤などの物理的条件(非生物的要因)が相互に影響し合う関係性に焦点を当てていることである。3つ目は、システムとしての視点を持つことである。個々の生物ではなく、「ネットワーク」や「バランス」として捉える考え方である。

(2) ビジネス・エコシステム

ビジネス・エコシステムは、自然環境における生物学のエコシステムの概念を比喩的に転用した

ものである。この概念が経営学の分野に持ち込まれたのはジェームス・ムーア (James Frederick Moore) の論文と言わされている。1993 年、ジェームス・ムーアは「Predators and Prey: A New Ecology of Competition」(捕食者と被食者: 新しい競争の生態学) という論文で、ビジネス・エコシステムについて以下のように述べた⁴。

I suggest that a company be viewed not as a member of a single industry but as part of a business ecosystem that crosses a variety of industries. In a business ecosystem, companies coevolve capabilities around a new innovation: they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations.

ジェームス・ムーアは、企業を単一の業界の一員としてではなく、さまざまな業界にまたがるビジネス・エコシステムの一部として捉えることを提案した。ビジネス・エコシステムでは、企業は新しいイノベーションを中心に能力を共進化させる。企業たちは協力しながらも競争し、新製品を創出し、顧客のニーズを満たし、最終的には次のイノベーションのサイクルを取り入れると指摘した。

また、ジェームス・ムーアは、成功したビジネスは、迅速かつ効果的に進化するものであり、このような革新的なビジネスは孤立して進化することはできない。資本、パートナー、サプライヤー、顧客など、あらゆる種類のリソースを引き寄せて、協力的なネットワークを構築する必要があり、その協力的なネットワークがビジネス・エコシステムだと強調した。

ビジネス・エコシステムの概念について、ジェームス・ムーアは以下のように述べた。

Business ecosystems condense out of the original swirl of capital, customer interest, and talent generated by a new innovation, just as successful species spring from the natural resources of sunlight, water, and soil nutrients.

Every business ecosystem develops in four distinct stages: birth, expansion, leadership, and self-renewal—or, if not self-renewal, death.

ビジネス・エコシステムは、新しい革新によって生み出された資本、顧客の関心、才能の元々の渦から凝縮される。生態系において成功した種が太陽光、水、土壌の栄養素という自然資源から生まれることと同じだとする。

また、ジェームス・ムーアは、すべてのビジネス・エコシステムは、誕生、拡大、リーダーシップ、そして自己再生の 4 つの明確な段階で発展され、自己再生ができない場合は、死を迎えることになると指摘した。

ジェームス・ムーアのこの論文は、ビジネス・エコシステムという概念を最初に提唱した重要な論文である。ムーアは、企業は孤立して存在するのではなく、他の企業、顧客、サプライヤー、競合などと相互依存的な関係にあると述べた。この関係はまるで自然界の生態系のように、進化し、変化し、時には淘汰が起きる。また、従来の「業界構造」や「競争戦略」だけでは不十分であり、複数のプレイヤーが協調・競争しながら進化していくダイナミズムを重視すべきだと主張した。さらに、彼は、経営戦略の視点から、従来の「競合を打ち負かす」戦略ではなく、「エコシステム全体の健康と発展を設計するリーダーシップ」が求められると主張した。

2-2 共創型エコシステムの特徴

現代のビジネス環境において、価値創造の単位は従来の「企業」から「ネットワーク」へと移行し

⁴ James Frederick Moore: Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, MAY-JUNE 1993, pp.75-86.

AI 時代の共創型エコシステム構築戦略

ている。単一企業が自社資源を中心に価値を生み出す時代から、複数の企業・組織・個人が互いに補完し合いながら、共通の価値提案を実現する「共創型エコシステム（co-creative ecosystem）」の時代へとパラダイムが転換している。

Adner (2017)⁵は、エコシステムを「共通の価値提案を実現するために相互依存するアクターの集合」と定義し、企業の競争優位がもはや自社の能力だけで決まるものではなく、関係する全体ネットワークの構造的配置と連携の質によって左右されることを示した。

また、Iansiti & Levien (2004)⁶は、「戦略は、ますます自分が所有していない資産を管理する技術になりつつある」と指摘し、企業はより広範なビジネスの「エコシステム」に埋め込まれており、その健全性は成功と存続に影響を与えると主張した。彼らは、「Keystone Firm」の概念を提起した。Keystone Firm は、彼らのエコシステムの健康を主要なビジネス優先事項として管理しなければならない⁷と指摘した。要するに、こうしたエコシステムにおける中心的な存在は Keystone Firm であり、彼らが果たす役割がエコシステム全体の健康（health）を維持し、他の参加者の価値創出を促すことにある。また、Keystone Firm は、自社利益の最大化ではなく、エコシステムの健全性と持続可能性の維持を主要な経営課題として位置づける必要がある。

このような共創型エコシステムには、単なる協働や提携を超え、「価値共創（co-creation）」を通じて新たな市場や体験を創り出す特徴がある。そして、Keystone Firm は自社製品の販売を目的とするのではなく、メンバーたちが成功できる環境を設計し、ネットワーク全体の価値を高める役割を担う。

したがって、共創型エコシステムは、競争と協調が併存する新たな経営の姿であり、その成功は「自社中心の最適化」ではなく、「全体の価値循環をいかにデザインできるか」にかかっているといえる。

3. ハイアールのエコシステム戦略

ハイアールは 2012 年に「ネットワーク戦略」を打ち出し、2019 年には「エコシステムブランド戦略」へと進化した。本章では、同社の戦略的転換を概観し、AI・IoT 時代に対応するエコシステム構築の実態を明らかにする。

3-1 ハイアール社の概況と戦略の変遷

ハイアールは中国の山東省青島市を本拠地とする中国を代表する企業の一つである。1984 年創業当時のハイアールは、扇風機、冷蔵庫などを生産する民営の工場で、経営不振のため、倒産寸前まで陥った。1984 年以後のハイアールはイノベーションと組織変革などを行い続け、「プラント確立戦略（1984 年～1991 年）」、「多角化戦略（1992 年～1998 年）」、「国際化戦略（1999 年～2005 年）」、「グローバル・ブランド戦略（2006 年～2012 年）」、「ネットワーク戦略（2012 年～2019 年）」と「エコシステムブランド戦略（2019 年 12 月～現在）」などの発展段階を経て成長してきた。また、これら 6 つの戦略がさらに「商品ビジネス」、「サービスビジネス」と「体験ビジネス」の 3 段階に区

⁵ Adner, R. (2017). "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy." *Journal of Management*. pp.39-58.

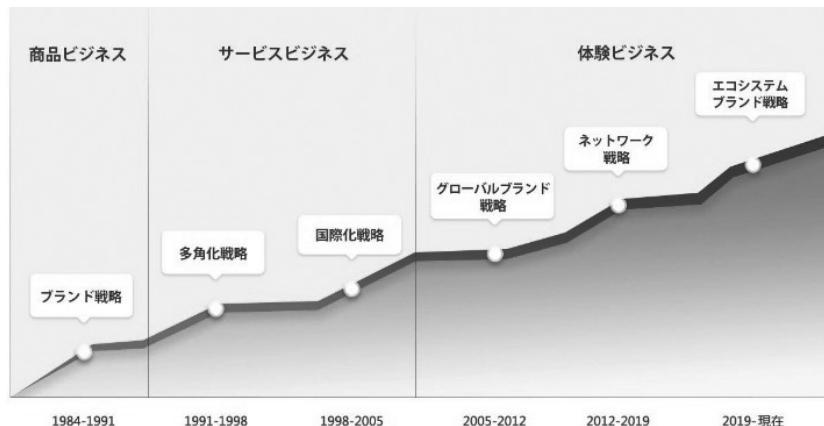
⁶ Iansiti, M., & Levien, R. (2004). "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability." Harvard Business Press, 2004. p.1/301. (Kindle)

⁷ Iansiti, M., & Levien, R. (2004). P.252/301. (Kindle).

分されている。2005 年以後の戦略の中心が体験ビジネスへとシフトしていると考えられる（図 1）。

今日のハイアールは、IoT 時代をリードするエコシステムへと発展し、「世界で最も価値のある 100 ブランド」にも、初めてかつ唯一の IoT エコシステムブランドとして選ばれた。ハイアールグループの事業展開は現在 160 の国と地域に及んでおり、10 億人以上のユーザーにサービスを提供している⁸。

図 1 ハイアール社の戦略変遷



出典：ハイアール社公式サイト https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.home_pad.footer_141106_20190530.1 （閲覧日：2025.06.26）

3-2 エコシステム戦略の確立

(1) 第 1 段階：プラットフォームの構築（2012 年～）

2012 年に打ち出された「ネットワーク戦略」は、ハイアールの従来の製造業モデルから、プラットフォーム型・ユーザー主導へと変革する転機となった。ハイアールはピラミッド型組織を廃止し、プラットフォーム運営者、Micro-Enterprise =マイクロエンタープライズ（原語：小微、以下は ME）、マイカー（makers）というネットワーク型組織を構築した。社員や外部パートナーが ME として参画し、連携型ネットワーク「チェイングループ（Chain 群）」を形成した。このようなビジネス＝オーダー駆動の組織構造により、迅速にユーザー要求に応答する体制が構築された。この変革の狙いは二つであり、1 つ目は、企業はオープン・プラットフォームを活用し、世界各地からの資源を統合すること。2 つ目は、プラットフォームを通じて、企業は全てのユーザーとコンタクトでき、ユーザーと「ゼロ距離」を実現することである⁹。

この段階のハイアールは、デジタルトランスフォーメーションの道を探求し始めた。このフェーズでは、伝統的な生産モデルから大規模カスタマイズに移行し、プラットフォーム志向の企業を実現するために相互接続された工場を設立した。2014 年から 2017 年の 4 年間、瀋陽冷蔵庫相互接続工場の探求経験を基に、「相互接続工場モデル」が確立された。その後、鄭州エアコン工場、仏山ドラ

⁸ ハイアール社 HP : https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.ContactHaierJP_pad. (閲覧日 : 2025.06.26)

⁹ 細沼謙芳「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」『SBI 大学院大学紀要』第 10 号、2023 年、p.44。

AI 時代の共創型エコシステム構築戦略

ム洗濯機工場、青島給湯器工場、FPA モーター工場、膠州エアコン工場、中央エアコン工場を含む 7 つの相互接続工場が次々と設立された。これらの工場は、多数のインテリジェントセンサーを利用してデバイス間の接続を確立し、生産ラインを柔軟にし、スマートな生産モデルを構築し始めた¹⁰。

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

創業者の張瑞敏氏はオープン・プラットフォームの位置付けについて、以下のように語った¹¹：

「プラットフォームとは、リソースを迅速に配置できるフレームワークである…いわゆるプラットフォームとは、さまざまなリソースがすぐに集まつてくる仕組みであり、本質的には自己循環可能なエコシステムを形成する。そしてこのエコシステムはオープンなものである」。

(2) 第 2 段階：エコシステムブランド定義の提出（2018 年～）

2018 年、張瑞敏氏がエコシステムブランドの概念を提起し、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。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「ユーザーライフサイクル」を創出する企業に転換することである¹²。エコシステムブランドの定義について、張瑞敏氏は以下のように語った¹³。

「エコシステムブランドとは、ユーザーとパートナーと協働・共創し、境界のない持続的に進化する統合的な価値体験を継続的に提供することで、最終的に生涯にわたるユーザー関係とエコシステム全体の共生・共栄を実現し、社会に価値の循環をもたらす新しいブランドのパラダイムである」。

これは、最初の「プラント確立戦略（1984 年～1991 年）」段階によって確立されたプロダクトブランドから、「ネットワーク戦略（2012 年～2019 年）」によって作り上げたプラットフォームブランドへ、さらに、エコシステムブランドへ、という進化段階の第三のステージとして提示されたものである。優れたユーザーライフサイクルを絶えず提供し、ユーザーとの双方向コミュニケーションによって価値を創造することがエコシステムブランドの本質だと考えられる。

4. エコシステム戦略を支えている「人単合一（RenDanHeYi）」モデルの提起と進化（1.0 から 2.0 への移行）

2005 年に提起された「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルは、従業員を顧客価値創造の主体とし、起業家の役割を担わせる組織革新であり、同社のエコシステム戦略の根幹をなす概念である。本章では、その理念的背景と、AI・IoT を取り入れた 2.0 モデルへの進化を検討する。

¹⁰ Chaoan Lai, Shiban Luo. "Employee-centered Industry 5.0 - Case analysis of Haier", Lai et al. Green Manuf Open 2024;2:9. DOI: 10.20517/gmo.2023.122601, p.13/23.

¹¹ 張瑞敏「張瑞敏がウォーテン・スクールのグローバル・フォーラムで行った講演」(2014.06.14) https://www.haier.com/about-haier/founder/speech/20140710_130469.shtml?spm=net.newsDetail2020_pc.nextprev_20200630.1 (閲覧日 : 2025.06.26)

¹² 細沼謹芳 (2023) p.44。

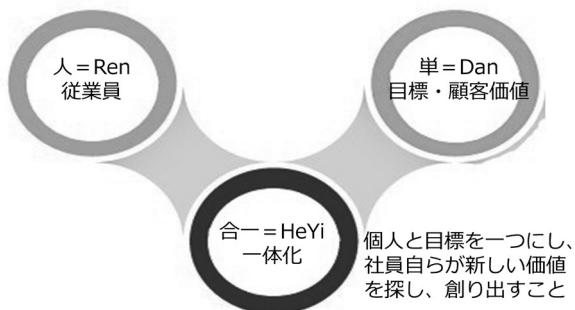
¹³ 張瑞敏「IoT 時代におけるエコブランド戦略の革新」(原語:対話張瑞敏:物連網時代の生態品牌戦略創新)、https://www.haier.com/press-events/news/20211008_171700.shtml (閲覧日 : 2025.06.26)

4-1 「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルの提起と背景

「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルが提起されたのは 2006 年のことである。2005 年 9 月 20 ～ 21 日の間、世界各国のマーケットを担当している 100 人ほどのマネジメントが青島に集まり、戦略会議が行われた。張瑞敏氏は会議の際に、ハイアール社の基本的なビジネスモデルとして「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデル（1.0 モデルと略称）を発表した¹⁴。

人（Ren）は、従業員個人を指す。個人は独立した価値創造主体であり、起業家精神を持つ存在とみなされる。単（Dan）は顧客価値ユニット（value unit）を意味する。すなわち「顧客価値（顧客課題）」そのもの。合一（HeYi）は、一体化の意味であり、個人の能力と顧客価値を結合させ、企業内のすべての活動を顧客価値創造に直結させる構造のことである（図 2）。これは顧客が抱えている問題、悩みを解決するため、「顧客中心主義」というコンセプトを実現するためのビジネスモデルである¹⁵。

図 2 「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデルのイメージ図



出典：ハイアール社公式サイト <https://haier.co.jp/story/unraveling-therendanheyi-model/> より著者作成。

4-2 モデルの構造的特徴

従来の 1.0 モデルの一番大きな特徴は、階層的なピラミッド構造を解体し、自律分散的な ME を結成されたことである。ME は、ハイアールの社内ベンチャーであり、張瑞敏氏はこのモデルの本質について以下のように語った：「全従業員がユーザーへの価値創造に直接責任を負い、従業員一人一人が CEO になる」¹⁶。従業員全員が社内起業家になり、彼らは自分のプロジェクトやチームをリードする責任感を持ち、また自由度や決裁権があることに 1 つのモチベーションになるだろう。さらに、社内起業家が新しいビジネスモデルや製品、サービスを創出し、成功させることも重要なモチベーションになる。従業員の潜在能力を掘り起こし、組織を活性化できたことがハイアールの一つの成功要因であると考えられる。

2023 年時点では、ハイアールが 4000 以上の ME に分割され、1 つの ME の人数は 10 ～ 15 人程

¹⁴ ハイアール公式サイド「発展歴程」(2005.09.20) (閲覧日: 2022.07.01) https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31741_pc.footer_128854_20200630.1。

¹⁵ 細沼謹芳 (2023)、p.45。

¹⁶ 焦玲玲「“希望交出去的不是一個帝国、而是一個生態系統” 海爾張瑞敏“交棒”」中国房地產報、2021.11.15, 第 009 版、p.2。

度だと言われている¹⁷。各 ME のリーダーは「mini CEO」として扱われ、従業員が「会社に雇われて働く」ではなく、「自ら市場を創る」という起業家意識を育てることが重視された。

4-3 モデルの進化：「人単合一（RenDanHeYi）2.0」の提起

2012 年からハイアールはネットワーク戦略段階に突入した。また、2015 年 9 月に北京で行われた「人単合一（RenDanHeYi）1.0」モデル実践 10 周年記念フォーラムの場で、張瑞敏氏は「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデル（2.0 モデルと略称）を打ち出した。2.0 モデルでは、企業、従業員、ユーザーとの更なる「ゼロ距離」の実現、win-win 関係の構築、新たな価値を創出することが成長目標に設定された¹⁸。この目標を実現するため、プラットフォームの構築×エコシステムブランドの構築×「産業 IoT 駆動」（IoT: Industrial Internet of Things）といった協業ネットワークの構築が必要であると指摘された¹⁹。

さらに、2019 年に「エコシステムブランド戦略」が発表され、モデルは着実に 2.0 モデルへと進化した。

5. 2.0 モデルの運用と展開

2.0 モデルの運用として、ME を中核とする運営方式や、COSMOPlat プラットフォームによる顧客参加型価値創造が取り上げられる。2019 年以降のエコシステムブランド戦略において、2.0 モデルが果たす役割を具体的に分析する。

5-1 運用の仕組み：2.0 モデルとの融和

前述のオープン・プラットフォーム上で誕生した ME は、AI 時代の到来とともにさらに進化した。各 ME は社内の他チャネルや外部パートナーと柔軟に連携し、必要に応じて Ecosystem Micro-Community（以下は、EMC）を即時に編成することができる。EMC とは、複数の ME が契約によって結ばれ、ユーザー課題の解決に迅速に対応するための一時的な同盟体である。

Bram van der Lecq（2020）²⁰ は、EMC の仕組みを次のように説明している。

「EMC には、ソリューション型 EMC とユーザー体験型 EMC の 2 種類がある。ユーザー体験型 EMC はユーザーとの接点として機能し、ユーザーが誰で、どこにいて、何を求め、どのように関わるべきかを理解している。彼らの責務は、ユーザーの“ペインポイント”や“ニーズ”を把握し、それを更新していくことである。一方、ソリューション型 EMC は、その名の通りソリューションの創出を担当する。ユーザーの課題を解決する製品やサービスを設計・生産・提供し、必要に応じてハイアールのエコシステム外からもリソースを獲得できる。ハイアールと外部との境界線は、より開放的

¹⁷ Gary Hamel & Michele Zanini 『ヒューマノクラシー「人」が中心の組織をつくる』 英治出版、2023。Kindle 版、p.181（全 548 ページ）。

¹⁸ 「海爾 “人単合一” 模式進入 2.0 時代」『経済参考報』（2015.09.21）（閲覧日：2022.07.01）http://www.jjckb.cn/2015-09/21/c_134642864.htm

¹⁹ 張瑞敏「インターネット時代におけるハイアールのビジネスモデルイノベーション（原語：「互連網時代的海尔管理模式創新」）https://www.haier.com/about-haier/founder/speech/20120412_130485.shtml?spm=net.newsDetail2020_pc.nextprev_20200630.2（閲覧日：2025.06.26）

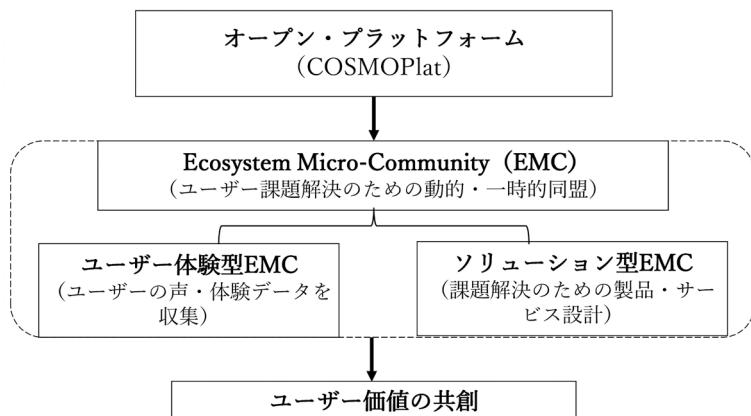
²⁰ Bram van der Lecq. "Why Haier Introduced Ecosystems And How They Work", April 04, 2020(閲覧日：2022.07.01)

になっている。EMC はその目標を達成するために、内部外部を問わず知識・部品・資金など多様なリソースを引き寄せることができる。」

要するに、ユーザー体験型 EMC はエンドユーザーとの対話を通じて新しいニーズを把握・更新する役割を担い、ソリューション型 EMC はそのニーズに基づき課題を解決し、具体的な成果（注文や製品）を創出するための組織である。両者は常にオープンに連動し、ユーザーの複雑化する要求に迅速かつ柔軟に対応しながら、より高次のユーザー価値の創造を目指している。

2.0 モデルにおいて、EMC は、ME が社内外のリソースを統合してユーザー課題を解決するための柔軟な組織形態である（図3）。EMC はオープン・プラットフォーム「COSMOPlat」上で即時に形成され、目的達成後には解消される一時的同盟として機能する。また、ユーザー体験型 EMC は、ユーザーとの直接的な接点として、ユーザーの行動・嗜好・「ペインポイント」を把握し、データとしてプラットフォームに還元する。さらに、ソリューション型 EMC は、その情報を基に、製品やサービスを設計・生産し、解決策を提供する役割を担う。両者は双方向に連動し、ユーザー体験データとソリューション設計をリアルタイムに循環させることで、より高次のユーザー価値を共創する生態系的仕組みを形成している。

図3 「人単合一（RenDanHeYi）2.0」モデルにおける EMC 構造図



出典：著者作成

5-2 COSMOPlat プラットフォームの運用と特徴

前述したように、2012年ごろからハイアールは、スマート製造の変革を探求しており、大量生産からスケールによるカスタマイズへの移行を行っている。瀋陽の工場でユーザー参加型カスタマイズ生産の実証実験を開始し、それは COSMOPlat の前身である。2017年3月、「COSMOPlat」という名前で正式にグローバル発表された。JinChen (2022)によれば、「COSMOPlat は、インターネットプラットフォームであり、このプラットフォームのベースは、人単合一（RenDanHeYi）モデルとマスカスタマイゼーションモデル（Mass Customisation models）である²¹」。

ハイアールの COSMOPlat 公式サイトに、COSMOPlat のイメージ図（図4）が公開され、COSMOPlat の核心内容として以下 3 点が注目されている。

²¹ JinChen. "COSMOPlat: A leading industry internet with advanced management model", EFMD Global Focus. 14 Setember 2022, p63.

(1) 頂点 : Users (ユーザー)

「ユーザー」が図の頂点に位置付けられ、プラットフォーム全体の起点かつ中心であることを示されている。ここで言う「ユーザー」は従来の「消費者」ではなく、設計・生産・改善プロセスに参加する「共創者」(Prosumer)のことであり、企業(Corporate)や個人ユーザーが含まれる。ユーザーは製品のカスタマイズ要求を直接入力できる。また、製造プロセスの進捗をリアルタイムで追跡可能であり、使用後のフィードバックはイノベーションへの促進効果が期待されている。要するに、ユーザーが設計、生産、販売の全プロセスに参加できるようになっている。

(2) 4つの中核要素 : Corporate (企業)、Resources (リソース)、Zero-distance (ゼロ距離)、New Industrial Ecosystem (新産業エコシステム = 「COSMOPlat」)

図4の左側に表示されているCorporate (企業)は、ハイアール自身を含む、プラットフォームに参加する企業のことを指す。

右側に表示されResources (リソース)はプラットフォーム上で最適配置される工場・設備、サプライヤー部品、物流網、技術ノウハウ、開発者人材、資金調達手段など経営資源のことである。

中央の「Zero-distance」(ゼロ距離)はユーザーと企業の隔たりを排除する仕組みのことで、「デマンド駆動型」生産の基盤になる。

また、「Zero-distance」(ゼロ距離)は張瑞敏氏の有名な経営哲学であり、人単合一(RenDanHeYi)モデルが目指す目標の一つである。要するに、プラットフォームを通じて、企業は全てのユーザーとコンタクトでき、ユーザーと「ゼロ距離」を実現することである²²。

体土台に位置付けられているのは、新産業エコシステム = 「COSMOPlat」である。これは業界を超えた協業ネットワークのことを指す。

この4つの中核要素が「ユーザー」を支え、相互に連携して価値を生み出す。

(3) 価値創造プロセス : 3つの作用

図4の一番下に表示されているのはResource Allocation (リソース最適配分)、Model Transformation (モデル転換)とQuality & Efficiency (品質・効率向上)の3つの作用である。

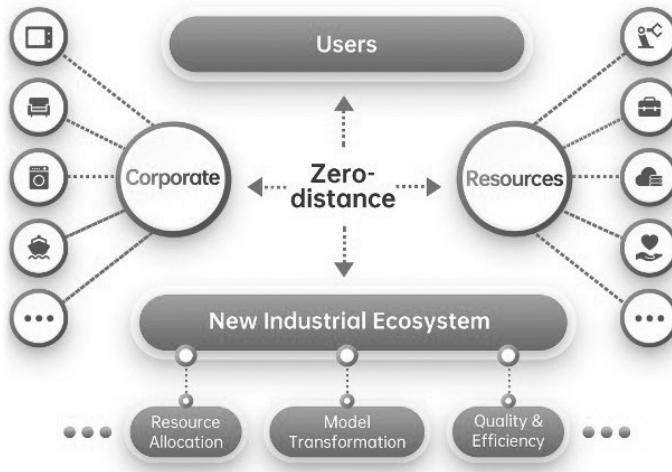
Resource Allocation (リソース最適配分)とは、ユーザー注文データから工場の空き能力・部品在庫を自動マッチングするような需要に応じた動的な資源配置のことを指す。

Model Transformation (モデル転換)とは、従来産業のビジネスモデルを再定義し、ユーザー主導型へ転換させ、業界の壁を超えた共創型モデルのことである。

Quality & Efficiency (品質・効率向上)とは、不良率削減(リアルタイム品質監視)、リードタイム短縮(サプライチェーン可視化)など全プロセスの最適化による価値向上のことである。

²² 細沼謙芳 (2023)、p.44。

図 4 COSMOPlat のイメージ図



出典：ハイアール社公式サイト https://www.haier.com/haier-ecosystem/cosmoplatt/?spm=net.cosmoplatt_pc.header_language_20200720.1（閲覧日：2025.06.26）

COSMOPlat の全体像から言うと、ユーザー要求がビジネスのきっかけになり、4 つの中核要素（企業・ゼロ距離・リソース・エコシステム）が連動し、3 つの作用（配分・転換・向上）を通じて、カスタム製品・新サービス・産業革新が生まれる循環的な構造である。

また、COSMOPlat の構造はハイアール創業者張瑞敏氏が提唱してきた経営哲学の具現化であり、IoT/ クラウド /AI などは、この「ユーザー中心の資源最適化モデル」を実現する手段になると考えられる。

6. 1.0 モデルと 2.0 モデルの違い&モデルの進化（図 5）

6-1 基本構造の進化：「個」からネットワークへ

初期の 1.0 モデルでは、各従業員を独立した起業家（Entrepreneur）として位置づけ、ME 単位での価値創造を基本としていた。各 ME は自律的に意思決定・採算管理を行い、成果に基づく報酬を受け取る構造を持っていた。これに対し、2.0 モデルでは、AI・IoT 時代に対応するため、複数の ME や外部パートナーがデータを共有し、共通の目的のもとで連携するネットワーク型組織へと進化した。価値創造の単位が「個」から「エコシステム（Ecosystem）」へ拡張された点が最大の特徴である。

6-2 価値創造の進化：個別対応から共創型へ

1.0 モデルでは、各 ME が市場に直接接続し、顧客のニーズに即応することで価値を生み出していた。これは迅速な意思決定を可能にしたが、ME 間の情報共有や協働は限定的で、個別最適に陥る傾向があると考えられる。これに対し、2.0 モデルでは、複数の ME が連携して EMC が形成され、ユーザー課題を共創的に解決する体制が整えられている。これにより、顧客との関係は一方向的な取引から、双方向的な価値共創とフィードバック循環へと進化するようになっている。

6-3 プラットフォーム：閉鎖型から開放型へ

1.0 モデル期のハイアールでは、社内システムを活用した限定的な情報共有が中心であり、外部パートナーとの連携はそれほど目立たなかった。これに対し、2.0 モデルでは COSMOPlat というオープン型 IoT プラットフォームが中核となり、社内外のすべての関係者がリアルタイムでデータを共有できる環境が整えられている。プラットフォームは単なる管理基盤ではなく、ユーザーと企業、さらには他業種間をつなぐ「共創の場」として機能している。

6-4 意思決定：人間主導の意思決定から AI 支援型意思決定へ

1.0 モデルでは、ME リーダーの経験と直感に基づく人的判断が中心であった。個人の起業家精神を尊重する一方で、データ分析や予測の精度には限界があるかもしれない。一方、2.0 モデルでは、AI がユーザー行動や市場データを解析し、ME の意思決定を支援する仕組みが導入された。これにより、判断はより科学的・予測的なものへと進化し、人的経験と AI 分析が融合するインテリジェント経営 (Intelligent Management) が実現可能になる。

6-5 組織構造：ME の自律構造からエコシステムの提携へ

1.0 モデルは、数多くの ME が独立的に活動する自律的な組織であった。これにより創造性が高まる一方で、ME 間の連携不足が課題とされた。一方、2.0 モデルでは、ME 同士や外部主体がデジタル空間で連携し、ユーザー体験型 EMC とソリューション型 EMC のような役割分担を通じて有機的に結合されている。これにより、組織全体がネットワークとして自己進化するエコシステムへと進化している。

図5 1.0 モデル /2.0 モデルの違いと進化

	1.0モデル (2005~)	2.0モデル (2015~)	進化ポイント
基本構造	・従業員=起業家、顧客価値 (Dan) と一体化 ・MEで運営する	ユーザー+データ+AI+プラットフォーム	個人→ネットワーク
価値創造	個々のMEが市場と直接つながり、顧客価値を創造する	複数のME、顧客、外部パートナーが COSMOPlat 上で共創	個別対応から共創型へ
プラットフォーム	主に社内システム中心	COSMOPlatによるオープン型 IoT プラットフォーム	閉鎖型 → 開放型
意思決定	MEリーダーの意思決定	MEの意思決定を支援するAI仕組みが導入される	人間主導の意思決定→AI支援型意思決定
組織構造	自律的MEの集合体	エコシステム単位の協働ネットワーク	MEの自律構造→エコシステムの提携

出典：著者作成

7. 考察と今後の課題

本研究では、ハイアールの「人単合一 (RenDanHeYi) 2.0」モデルを中心に、AI 時代における共創型エコシステム経営の展開と課題を考察してきた。2.0 モデルは、従業員を単なる組織構成員ではなく、個々の ME としての価値創造機能を発揮する存在として位置づけられており、組織の運営も ME が中心となる自律構造へと変化している。

なく、ユーザー価値の創出主体として再定義するものであり、企業内外の境界を越えて顧客・パートナー・社会が価値を共創する仕組みを構築している。この仕組みは、AI と IoT を活用することにより、企業の意思決定・価値創造・組織文化のすべてを再編成する新たな経営モデルとして注目されている。

特に 2.0 モデルでは、COSMOPlat を中核とするオープン・プラットフォーム上で、ユーザー、開発者、サプライヤーなど多様な主体がリアルタイムにデータを共有し、AI を介して需要予測や製品改善を行う体制が確立されている。これにより、組織は単一企業の内部構造を超えて、自律的かつ協働的に進化するエコシステムとして機能している点が注目されている。ハイアールはこの仕組みによって、従業員一人ひとりを「起業家的主体 (entrepreneurial individual)」へと転換し、企業全体を「自己進化型組織 (self-evolving organization)」へ導いたと評価できる。

一方で、今後の課題も少なくない。

第一に、従業員の意識変革と適応力の問題である。全員が自律的に行動し責任を負う仕組みは理論的には理想的であるが、実際には従来型の安定志向や受動的な労働觀とのギャップが存在し、全員が起業家的マインドを發揮することは容易ではない。

第二に、人材育成の課題が挙げられる。AI やデータ分析を活用しつつ、ユーザー視点から意思決定できる人材を体系的に育成する教育・訓練制度の確立が求められる。

第三に、データガバナンスおよび AI 倫理の確立である。オープンエコシステム化が進む中で、プライバシー、知的財産、データ利用の透明性をどのように担保するかが、持続的共創の基盤となる。

これらの課題を踏まえると、2.0 モデルの本質的価値は、単なる組織改革やデジタル技術の導入にとどまらず、人材・文化・倫理の三位一体的変革を通じて「人間中心の共創型経営」を実現する点にある。

日本企業にとっても、ハイアールの事例は、閉鎖的な組織構造から脱却し、社会全体で価値を共創する開放型モデルへの転換を促す重要な示唆を与えている。今後は、こうした共創型エコシステムを支える制度的枠組みや教育システムの設計を通じて、AI 時代における持続可能な経営モデルの確立が期待される。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

経営管理研究科 客員教授
十名 直喜

【要約】

「日本の経営」はかつて一世を風靡し、内外からもてはやされた。今やその優位性を失い、凋落が続いている。かつての「強み」は「弱み」へ、「成功」要因は「衰退」要因へと転じている。なぜそうなったのか。「凋落」のメカニズムは何か。それを反転させる知恵、処方箋は何か。小論は、その課題に取り組む。

【キーワード】

「日本の経営」と「日本の経営」、衰退と凋落、エンゲージメント、働く意識、能力主義管理と人事考課、日本の勤勉と楽しむ精神、個人を活かす

【目次】

- 1 はじめに
- 2 日本の経営を取り巻く内外環境とその変容
- 3 日本的な働き方とシステムの変遷：能力主義管理と品質管理を軸にして
- 4 日本的な勤勉の風土と経営システム
- 5 働く意識の変化：仕事の価値・満足度・ストレス
- 6 組織と個人の拓かれた関係づくり：負の循環を超えて
- 7 個人を活かすシステムと働き方
- 8 おわりに：働く意味や幸福感を高めるシステムづくりに向けて

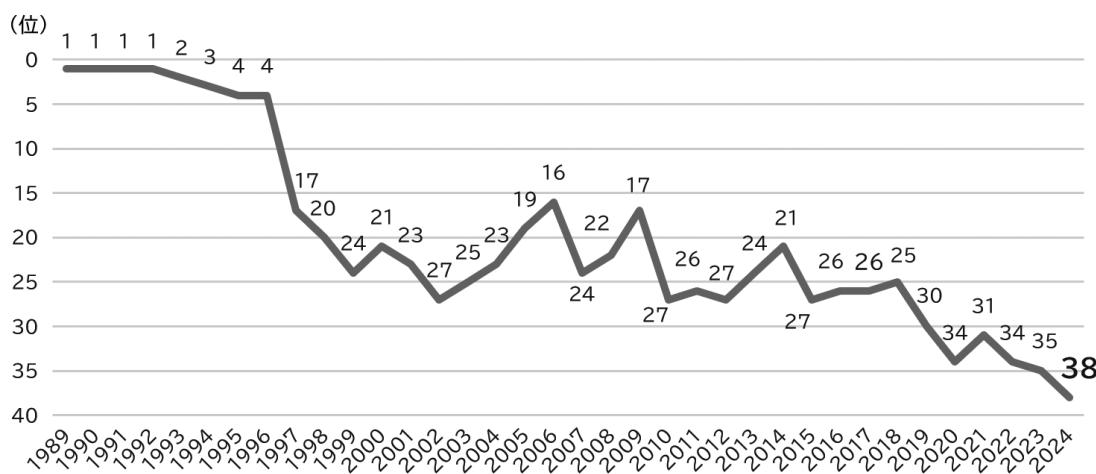
参考文献一覧

1 はじめに

「日本の経営」はかつて一世を風靡し、内外からもてはやされた。今やその面影もなく、凋落の道を転がり落ちている。

日本の国際競争力は、1990 年代に低下へと転じ、低落の傾向は 30 年にわたり続いている（「図表 1 日本の国際競争力ランキング推移（1989～2024 年）」）。衰退・凋落の傾向は、各種調査にもみられる。企業にとどまらず、行政、教育、研究など非営利組織にも広がっている。それらに共通する特徴や傾向を、広義の経営視点すなわち「日本の経営」として捉え直す。

図表 1 日本の国際競争力ランキング推移（1989～2024 年）



出所：酒井博司「2024」「世界競争力年鑑 2024 からみる日本の競争力：第 1 回データ解説編」。IMD「世界競争力年鑑」各年盤より三菱総合研究所作成。

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20241211.html> (2025 年 10 月 12 日閲覧)

かつての「強み」は「弱み」へ、「成功」要因は「凋落」要因へと転じている。そもそも日本の経営の「成功」要因とは、何だったのか。それらが「凋落」要因へ転じたのはなぜかが問われねばなるまい。そのメカニズムは、「成功」要因以上に複雑で多岐にまたがるとみられる。それを反転させる知恵、処方箋は何か。小論は、その課題に取り組む。

なお小論は、過去数十年の変遷を俯瞰的に考察しての警鐘と提言である。その点では、50 年後を展望した森嶋 [1999]¹ の「没落」論とは一線を画す。表題に「凋落」を入れたのは、森嶋の心意気、慧眼に背中を押されてのことである。

「日本の経営」の「成功」「衰退」要因を体系的に比較する俯瞰図表に基づく考察は、小論の起点となり土台をなすが、紙数の制約により割愛する。別稿に委ねたい。

¹ 森嶋道夫 [1999]『なぜ日本は没落するか』岩波現代文庫、2010 年。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

2 日本の経営を取り巻く内外環境とその変容

2.1 第2次大戦後の改革と経済成長：国際的な「追い風」を活かす

第2次大戦後の日本は、連合軍による占領支配下にあって、侵略戦争への反省をふまえ日本国憲法の制定、経済改革（財閥解体）、教育改革（軍国主義から平和・民主主義）など、平和への体制改革を図り、政治・経済支配層の交代が進んだ。

米ソ冷戦体制の進行に伴い、米国の対日政策が転換する。日本の社会・経済を「アジアの反共の砦」として育成・支援する方向に舵を切り、朝鮮戦争を機に加速する。

米ソが軍事・宇宙技術競争に傾注するなか、日本は民生技術に特化する。欧米からの技術導入を推進し改良・応用を図り、米ソ対立の構造を背景に国際市場への展開を進める。欧米が国内資源利用下にあって、いち早く海外資源の輸入体制を整備し、大口購買者として長期契約など優位な地位を確保し、臨海立地製鉄所などを推進する。

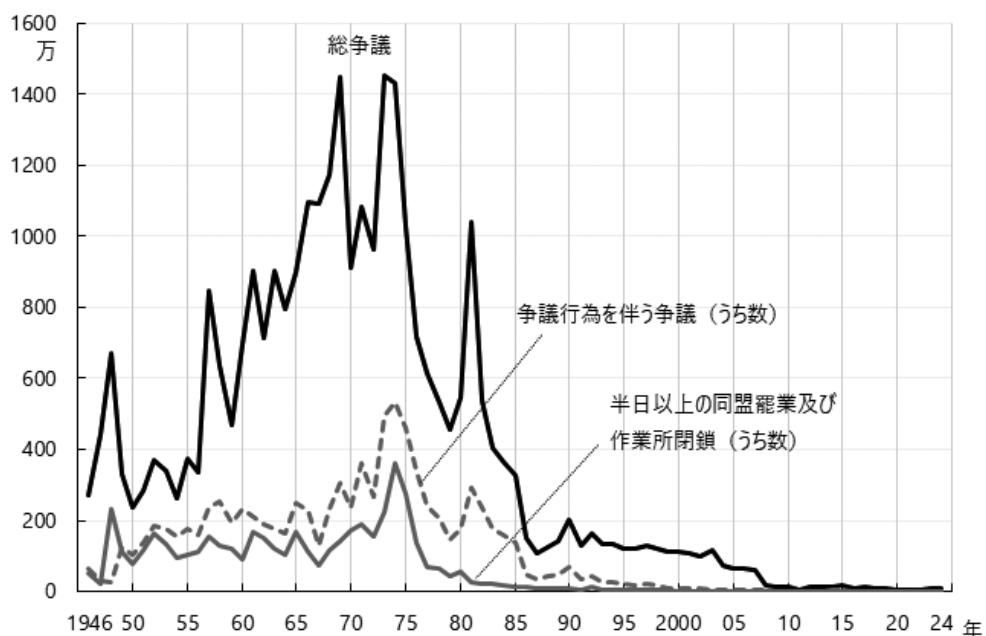
こうした国際的な追い風は、1950年代から80年代にかけて吹き、日本の発展を支えた。

2.2 労働法制の遅れと経営主導の労使関係構築

復興期は労働組合運動が高揚するも、GHQや大企業の干渉を機に、経営側の影響力が浸透していく。国際労働基準を定めるILO条約の批准は遅々として進まず、労働法制の整備は後進国並みにとどまる。

1960年代には経営側が、ストライキ・団体交渉の抑制・一掃に力を入れる。いわゆる「ストなし一発回答」が大手高炉メーカーにおいて1960年代前半に定着し、60年代後半から70年代に他産業へ浸透していく。「図2 労働争議参加者数の推移（1946～2024年）」にみると、労働争議は1970年代後半から80年代にかけて急減し、現在はほとんど見られない。

図表2 労働争議参加者数の推移（1946～2024年）



独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2025.9.11]

https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0702_01.html (2025年10月13日閲覧)

生産現場では、QC（品質管理）活動が広がり、品質向上に力を発揮する。QC サークル活動は、米国から導入した品質管理技法（デミング・システム）を日本的にアレンジしたもので、経営主導の労使関係（いわゆる「労使協調」）の呼び水となる。その土壤で、大企業において「能力主義管理」が浸透し、その理論化・定式化が図られる。

ストライキがほとんどなく「自主的」な QC 活動にも「全員参加」を求めるという「良好な労使関係」のもとで、高品質・低成本の日本製品が世界市場を席巻し、1970 年代にはメイド・イン・ジャパンとして高い評価を受ける。

2.3 日本の進路をめぐる 2 つの道（環境・福祉社会と企業中心社会）の葛藤と選択

高度成長期には日本各地で公害問題が深刻化し、公害反対運動が高まる中、1967 年に公害対策基本法が成立する。1970 年は公害国会の年となる。公害対策基本法の改正をはじめ多くの関係法律が可決され、日本企業も公害防止技術の開発へと舵を切る。それが省エネ・省資源技術の開発を促し、1970 年代の石油危機をいち早く克服する力となり、「日本の世紀」到来への道を切り拓く。まさに、民主的な内圧が作用したのである。

1970 年は、「福祉国家元年」とも呼ばれた。日本の経済力が高まるなか、福祉国家が構想される。社会保障を拡充して、国内需要の拡大を図り、安定成長へとシフトする、歴史的な好機が到来したのである。しかし、企業福祉と家族共同体に依拠すべし論（すなわち企業中心社会論）に押されて、「福祉国家」構想は頓挫を余儀なくされる。

その後、企業中心社会が浸透するなか、生産力の拡大に内需が追いつかず、強すぎる国際競争力をもとに海外市場への輸出が急拡大し、国際貿易摩擦（日米摩擦）が激化する。日米プラザ合意（1985 年）を機に、超円高へとシフトし、バブル経済を引き起こす。

1970 年は、日本社会の転換点であったとみられる。福祉社会・環境国家への道と企業中心社会への道が真っ向からぶつかる。

もし、前者の道に進み人々の知恵をそこに傾注していたら、内圧を基に安定成長へと転じ、21 世紀を「日本の世紀」として迎えられたかもしれない。経済余力が福祉に一部充当されて、国内需要を高めることにより、輸出への特化および強すぎる国際競争力をセーブし、安定成長へと転じる。そのような民主主義的な内圧を活かす社会改革の道である。

それが頓挫し、企業中心社会が一層強まる。内需拡大が進まないなか、日米プラザ合意による超円高という外圧による事実上の「解決」が図られたのである。

2.4 米ソ冷戦体制・バブル経済の崩壊、低迷・凋落

1990 年代早々に、ソ連邦の解体による米ソ冷戦体制が崩壊し、バブル経済の崩壊へと連動する。日本経済への「追い風」は止み、グローバル競争が激化して中国・インドなどアジア諸国が台頭し、日本の優位性、有利な立場は消失し、逆風へと転じるに至る。

1990 年代以降、長期低迷が続き、21 世紀に入って衰退が顕在化し、国際的地位の凋落が止まらず、「失われた 30 年」をもたらしている。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

3 日本的な働き方とシステムの変遷：能力主義管理と品質管理を軸にして

3.1 日本的な品質管理の歴史的変遷：QC、高品質、品質不祥事へ

戦前～戦後復興期において、日本製品（メイド・イン・ジャパン）は低品質・安物の代名詞とされた。1970～80年代になると、メイド・イン・ジャパンは高品質・高信頼の代名詞とされ、日本の経営のシンボルと見なされるに至る。その20数年間に何が起きたのか。

転機となったのが、1950年代初頭におけるデミング・システムの導入である。1950年代から60年代にかけて、品質管理（TQC：Total Quality Control）の技法と小集団単位（QCサークル）の改善活動が生産管理の要として各産業に広がっていく。

米国生まれのTQCは、日本ではかなり違った意味合いを持つに至る。「総合的に調整」する主体は、米国ではシステムであるが、日本では「人」（すなわち「全社員」）である。「全社員の参加と協力によって実施される品質管理」がTQCの目的となる。それを可能とするのが、経営主導の労使関係（「労使協調」）である。QCは、経営主導の労使関係が浸透する水先案内の役割を担った²。

日本のTQCは、1970年代後半から80年代前半に最盛期を迎える。メイド・イン・ジャパンは高いブランドを確立し、世界市場を席巻する。強すぎる国際競争力は、集中豪雨的な輸出をもたらし、国際摩擦を激化させる。日米プラザ合意（1985年）を機に超円高へと転じ、東アジア諸国の台頭、国際競争の激化をもたらし、減量経営を余儀なくされる。

過労死が広がり、非正規雇用・格差が深刻化し、ゆとりの喪失と慢心は、品質・現場軽視を加速させる。21世紀に入ると、品質不祥事は自動車、鉄鋼など主要産業に広がり深刻化の一途をたどる。

3.2 日本的な働き方と人事評価：基軸をなす能力主義管理

日本のTQCの土台に位置するQCサークルの理念と目標は、能力主義管理の理念と深く共鳴する。いずれも、人間性の尊重、能力の最大限開発・發揮、働きがいに力点を置く。理念はすばらしいが、現実との乖離も少なくない。「自主的」な活動としながら、「全員参加」が求められ、「自主的な活動」ゆえに残業代も長らく支払われなかった。

能力主義管理は、日本の働き方と人事評価において、そのコアに位置し、深い影響を与えてきた³。能力主義管理とは何か、「能力」とは何か、誰がどのような基準で評価するのか。それを問うことは、日本の働き方を本質的に問い合わせることにつながる。「能力」とは、「職務遂行能力」のことであり、仕事一般をこなす潜在能力の意味合いで捉えられている。「潜在能力」とは何か、誰がどう評価するのか。

それらの問いは、半世紀にわたり日本の人事評価に突き付けられてきたテーマでもあるが、納得性のある解は未だにみられない。

職務は包括的で、職務遂行能力には顕在能力だけでなく潜在能力も含まれる。個人の分担・責任範囲は不明確で、仕事の自律性も低い。業績・能力・情意という3つの考課基準がある。情意考課には意欲、態度、忠誠心など人格的要素も含まれ、客觀性・公平性の点で問題が多い。その特異性は国際的にも際立つ。人事部や上司に文句の言えない経営主導の労使関係を土台にして機能するシステムといえる⁴。

² 十名直喜[2019]『企業不祥事と日本の経営：品質と働き方のダイナミズム』晃洋書房、第3章。

³ 日本経営者団体連盟（日経連）編[1969]『能力主義管理』日経連広報部。

⁴ 十名直喜[2019]、前掲書、第5章。

能力主義管理は、「自発的に忠誠を尽くす」システムといえる。態度評価でもって「やる気」を促し、分担が曖昧ゆえ集団単位で無限定労働へ誘う。長時間労働・サービス残業、過重なノルマやパワハラを伴いやすい。

近年、能力主義管理から成果主義への転換が進んだとされるが、従来の価値観や慣行が大きな影響力をもつなど、深層は変わっていないとみられる。

国際調査から浮かび上がる日本企業の管理職に見る質の低さ、管理職に対する従業員の厳しい視線は、経営主導の労使関係と能力主義管理がもたらした産物といえる。

人事考課は非公開を旨とし、部下への開示と説得、異議申し立てへの対応などはほとんどなく、それを通して鍛えられるという機会を封じてきた。部下を説得し署名を得るために全力を傾け、それが管理職を鍛えるという仕組みもない。

「日本企業では、企業経営のしくみとして、管理職が部下の意欲を引き出すことを目的とした効果的なシステムや習慣を持っているない」⁵という指摘は、的を射ている。管理職側にも、「部下の意欲を高めるために積極的に働きかけなければならない」という認識がなく、「働きかけ」を通して日々鍛えられる機会も少ない。それゆえ、国際的にみて管理職として最も低い水準になっている。

3.3 仕事のストレスと日本人

「仕事と生活（職業意識）」調査は、「国際比較調査グループ」(ISSP : International Social Survey Program) が 2015 年に 31 の国・地域を比較実施したものである。ISSP は、世界約 50 の国・地域の調査機関が参加し、毎年特定の調査テーマを設定して共通の質問で世論調査を行っている。

「仕事と生活（職業意識）」調査は、理想的な仕事のあり方など、人々の仕事に対する意識を把握する目的で、これまでに 4 回（1989 年、97 年、2005 年、15 年）実施されている。村田ひろ子 [2018] は、2015 年調査結果のポイントをわかりやすく紹介しており⁶、本節はそれに基づき考察する。

厚生労働省の「労働安全衛生調査」によれば、「現在の仕事や職業生活に関することで、強いストレスとなっている事柄がある」割合は 6 割近くに上る。

「仕事にストレスを感じたことがあるか」では、男性の場合、「いつも」「よく」を合わせた「ある」という人が日本では 5 割（50%）を占め、先進各国（独 40%, 英 38%, 米 31% など）と比べて多い。働き盛りの 30・40 代の男性にしぼってみると、日本では仕事にストレスを感じることが「ある」人が 6 割を占め、各国の中で最も多くなっている。女性についてみても、よく似た傾向がみられる。

この傾向は、2005 年調査から大きく変わっていない。日本の労働生産性は各国と比べて低い水準にあり、G 7 で最下位の状況が続いている。労働生産性の低さとストレスの高さが複雑に交錯する。

3.4 仕事の自律性（内容・権限・責任）、ストレス、労働生産性の関係

「仕事を自分ひとりでできると思うかどうか」では、「どちらかといえば」を合わせて「そう思う」は、ほとんどの西・北欧諸国で 8 割以上を占める。一方、日本では男女とも 2 割台にとどまる。一人で仕事ができると思う人が突出して少ない傾向は、2005 年調査と変わらない。

「自分ひとりでできる」と思う日本人が少ないのでなぜか。仕事の進め方が諸外国とは異なり「自分ひとりでできる」割合が低いことがより大きいとみられる。個人の権限や責任、仕事内容などが明

⁵ 磯川全次 [2014] 『日本人はいつから働き過ぎになったのか：「勤勉」の誕生』平凡社、35 ページ。

⁶ 村田ひろ子 [2018] 「何が仕事のストレスをもたらすのか—ISSP 国際比較調査「仕事と生活（職業意識）」から」https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301_7.pdf (2025 年 7 月 28 日閲覧)

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

確に決められないために、ひとりで自律的に仕事ができない。

仕事の自律性が低い男性ほど、労働時間が長いことに言及する先行研究がある。今回の調査でも、仕事を自分でできると思う人が少ない国ほど、長時間労働者が多く、日本は特にその傾向が顕著である。

2015年の調査で「自分ひとりでできる」と回答した人の割合と、日本生産性本部が算出した各国の2015年の時間当たりの労働生産性の関係をみると、相関係数は0.67でかなり高い相関がある。仕事の自律性が高いほど労働生産性も高いが、日本はどちらも低い水準にある。

「仕事がおもしろい」と感じる人の割合も、日本は際立って低い。「どちらかといえば」を合わせて「そう思う」は、男女ともに国によってバラツキがあるものの、多くの国で7割以上の人方が仕事をおもしろいと感じている。他方、日本は男性が43%、女性が50%で、31カ国中、男性30位、女性29位にとどまる。

4 日本的な勤勉の風土と経営システム

4.1 日本的な勤勉の形成

「勤勉」は一般的に、「仕事や勉強に一心に励むこと」(『広辞苑』)とされる。まじめに努力を惜しまず、コツコツと物事に取り組む姿勢は、戦後の経済成長を支えた原動力とされ、国際的にも「日本人の美德」とみなされてきた。労働時間の長さとともに、質の高い仕事への献身や継続的な改善を追求する姿勢にも表れている。

この勤勉さの背景には、「一所懸命」(1つの場所に命を懸ける)という言葉に象徴される、自分の職分に忠誠を尽くすという武士道の価値観や、稲作に代表される農耕文化に根ざした「勤労の精神」がある。江戸時代に広がった石田梅岩の「石門心学」では、商人の仕事も含めあらゆる職業において真摯に取り組むことが道徳的に価値あるものとされ、「職業即道」の考え方方が庶民レベルにまで浸透した。仏教的な「修行」の概念や、茶道や武道など道を究める芸道の精神も、日本人の勤勉さの文化的基盤となり、「職人気質」や「匠の精神」などに受け継がれてきた⁷。

それらは「日本人固有の勤勉」とみなされ、「日本人の美德」と評してきたものである。そうした勤勉性は、一朝一夕に形成されたものではない。

江戸時代中期、農民のあいだに、「勤勉革命」(Industrious Revolution)（速水融）が起きたといわれる。その後の開国、維新、富国強兵といった近代化とともに、あるいは学校における「修身」教育を通して、多くの日本人が共有するものとなる。戦時下では戦時体制に動員され、戦後は復興、高度成長を支える精神的基盤となった。近年、勤勉性をめぐる負の側面が顕在化し、深刻な社会問題を引き起こすに至っている⁸。

日本人の勤勉にみる光と負の側面を含め「日本的な勤勉」として捉えることができる。「日本的な勤勉」とは何かが、あらためて問われている。

4.2 「無自覚の思考停止」と日本の低迷・凋落

かつて、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」(E. ヴォーゲル [1979])と評された日本も、今やその

⁷ 「日本人の美德：勤勉さ」 <https://iwabucks.com/archives/2678> (2025年8月5日閲覧)

⁸ 磯川全次 [2014]、9-10ページ。

面影はない。柴田昌治 [2022] は、急激な衰退の道を転げ落ちようとしていると警鐘を鳴らす⁹。

「置かれている前提を疑わない」という思考姿勢は、日本の歴史に由来するという。今や社会規範として定着し、思考停止が当たり前に起こっている。「無自覚の思考停止」が日本を覆い尽くし、「前提」そのものを問い合わせ直す姿勢が欠如している。そこに日本の低迷・凋落の原因があるという(柴田、66 ページ)。

先進国の中で賃金の低さが際立つ。OECD の調査によると、主要先進国の平均年収ランキング(2020 年)で、日本は 22 位で先進国の水準からみるとかなり低い。

努力は必死に続けているにもかかわらず、給料は伸びていない。この厳しい現実は、努力の方向性が果たして正しいのかを問いかける。問われるのは、高度経済成長期以来、日本の得意だった経済モデルにあり、今なお多くのを依拠するところに問題がある、とみられる。

一方、世界では、米国を中心にデジタル化が急速に進んでいく。日本も創造の努力はしているがイノベーションは起こらず、新しい価値を生み出せていない。

4.3 「日本的な勤勉」と求道精神の歴史的・社会的構図

柴田昌治 [2022] は、「日本経済の高度成長を支えてきた、日本人が持つ職務に忠実な勤勉さこそが、今の停滞の主因になっている」という(柴田、13-14 ページ)。

組織人としての勤勉なふるまいは、武士の心情である「主君に対する忠義を尽くす」ことに始まっている。忠義を尽くすことで、自らの拠り所(居場所)をつくっていた。

ストイックな姿勢を伴う求道精神を持つ勤勉さは、単にひたむきであるだけでなく、道を外さないという意味で義を重んじ、徳を貴ぶという武士の精神のあり方といえる。自らの内発的な動機でひたむきな求道精神を持つ場合は、本来の望ましい姿になるが、何らかの圧力でそれを強いられる状況では逆機能に転化する。指導者によるパワハラ的な求道精神の押しつけは、「思考停止」が生まれやすい(柴田、48-51 ページ)。

思考停止は、日本の多くの企業で行われている。無自覚に「前提なるもの(枠)」を置いて、その前提のもとに「どうやるか」を考え、枠の範囲でものごとを処理しようというやり方である。問題なのは、「枠」を置くことが当たり前になっていて、「枠」の意味を問い合わせ直す姿勢を持っていないことである(同、60-64 ページ)。

5 働く意識の変化：仕事の価値・満足度・ストレス

5.1 「エンゲージメント」調査から浮かび上がる日本人の働き方と意識

仕事熱心で高い技術力による日本の優位性は、数十年にわたり、日本人の共通認識とされてきた。

日本人は「世界でいちばん仕事熱心な国民」。アジア諸国が多少追い上げてきたところで、技術力の高い日本製品の優位はそう簡単には動かない。世界での優位性を確保できる源泉こそが日本人の仕事熱心さにある。

そんなイメージを根底から覆す、ショッキングな調査結果が 2006 年、アメリカの大手人事コンサルティング会社・タワーズペリン社から発表された。

仕事に対して「非常に意欲的」(「エンゲージメントが高い」) は 2% で 16 カ国中最も低い。他方、

⁹ 柴田昌治 [2022] 『日本の「勤勉」のワナ：まじめに働いてもなぜ救われないのか』朝日新聞出版、3 ページ。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

「意欲的でない」41%もインドに次いで高い（「図表3 各国における従業員のエンゲージメント」）。

図表3 各国における従業員のエンゲージメント

	エンゲージメントが高い	中間層	エンゲージメントが低い
日本	2	57	41
国際平均	14	62	24
インド	7	37	56
イタリア	7	64	29
中国	8	68	23
オランダ	8	73	19
フランス	9	68	23
韓国	9	71	20
スペイン	11	64	25
英国	12	65	23
アイルランド	15	70	15
ドイツ	15	70	15
カナダ	17	66	17
ベルギー	18	67	15
アメリカ	21	63	16
ブラジル	31	62	7
メキシコ	40	51	9

注：エンゲージメントは、仕事への自発的・主体的関与を示す。国際平均は、回答者総数の調査に基づく加重平均。『グローバル競争時代の人材マネジメント』タワーズペリン社、2005年。可兒鈴一郎 [2008] 『世界でいちばんやる気がないのは日本人』講談社（17ページ）。

それが本当なら、日本人は「世界でいちばんやる気がない」グループに属することになる。衝撃的な結果である。

しかし、「とんでもなく外れな調査結果」とは言えず、日本のビジネスパーソンがふだん企業内において、漠然と感じている「時代の空気」を、調査結果が見事に裏付けている部分がかなりあるとみられる。

「従業員が仕事に対して自発的、主体的に努力する意志と能力」を「エンゲージメント」と定義し、その測定基準として9項目をあげる。「組織の将来について真剣に考えている」「現在の組織に努めていることを他人に自慢できる」などの感情的要素と、「所属部署が組織の業績にどう貢献しているのか理解している」「組織の成功のために努力を惜しまない意思がある」などの理性的要素、の2つから成り立つ（可兒、26ページ）。

それぞれの設問について、「その通りだ」「どちらとも言えない」「そうではない」の3つの選択肢から選ぶ。その結果、9項目の平均点がどうなっているかで判定される。

16カ国中、日本は最もやる気のある社員が少なく、やる気のない社員が2番目に多い。

日本企業の優秀さは、製品の品質において完璧さを求めるところにあったわけで、ビジネスパーソン個人のレベルでも点数が辛い。それもあって、「エンゲージメントが高い」と判定された人が極端

に少なくなっている。「スタッフの意欲を引き出す管理職の能力面では、日本企業は、おしなべて欧米企業に比べて劣っているのも確か」などの指摘もみられる。

日本人がやる気を出して仕事に取り組めたのは、「1 億総中流」といわれた横並び社会においてである。勝ち組・負け組がはっきりする競争社会で、個人の意欲を引き出すシステムを導入すればするほど、逆に、大多数の個人は意欲を失ってしまう傾向がみられる（可兒、23-24 ページ）。

近年、「日本人の勤勉性」に疑問符がつくような調査結果や状況も見られる。それをどう評価するかが問われている。

5.2 仕事意識の変化

外的価値から内的価値へのシフトと仕事中心志向の低下

米田幸弘 [2025.7] 「「働く」意識の変化」は、日本経済新聞で 8 回にわたり連載された¹⁰。日本社会における働く意識の変化がグローバルな視点から興味深く分析されている。本章は、それに沿って考察する。

働くことの意味が、この数十年、外的価値（物質的条件）から内的価値（やりがい・楽しい）へと大きく変化してきた。

1960-70 年代に豊かな先進諸国で幼少期を過ごした若い世代で、新たな価値意識が台頭し始める。社会学者のロナルド・英格ルハートは、それを「物質主義から脱物質主義へ」「生存重視から自己表現重視へ」という概念で捉えた。仕事の意識では、「良い給料」「失業の心配がない」といった物質的条件（外的価値）より、「仕事のやりがい」「気の合った仲間と働く」といった脱物質的な条件（内的価値）がより重要になると主張する。

豊かな時代に生まれ育った新しい世代ほど、仕事の内的価値を重視するようになる傾向は、日本社会でもみられる。NHK 放送文化研究所「日本人の意識」調査では、理想の仕事の条件として「仲間と楽しく働ける仕事」を挙げる人が 88 年以降トップになり、「世の中のためになる仕事」も 90 年代以降増えている。

NHK 放送文化研究所の「日本人の意識」調査では、初回の 1973 年から 93 年にかけて、仕事中心のライフスタイルを志向する人の割合が低下している。

仕事中心志向の低下は、いわゆるワーク・ライフ・バランス志向の高まりとともに進む。仕事中心志向は、73 年 44% から 93 年 26% へと減り、代わって高まったのが、仕事と余暇のバランスを重視する志向（21%→35%）と、余暇中心志向（32%→36%）である。90 年代以降、この割合はほぼ安定しており、仕事中心性が低くなる傾向がみられる。

多くの国・地域が参加する世界価値観調査では、日本経済が低迷する 90 年代後半以降も、日本人の仕事中心性は低下し、余暇時間の重要性が高まり続けている。

この 20 年間で仕事中心性が低下している先進国は、米国、カナダ、ドイツ、オーストラリア、韓国など少なくないが、低下した要因は国によって異なるとみられる。

日本社会にみる物質主義への振り戻し、内的価値の希薄化：相対的貧困化がもたらす他の先進国との対照性

1980～90 年代の日本では、非金銭的な就業意欲が ISSP など複数の国際比較調査でいずれも 1 位か 2 位を争うほど高い。ところが 2010 年代になると、金銭的な就業意欲は高い一方で、非金銭的

¹⁰ 米田幸弘 「「働く」意識の変化」日本経済新聞 2025.7.2～7.12。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

な就業意欲は、比較対象国の中でも下から数えた方が早いほどまで大きく低下する。

この20年間、非金銭的な就業意欲の高まりがみられる他の先進国とは対照的である。他の先進国では、「脱物質主義化」が進んでいるのに対し、日本では「物質主義への振り戻し」というべき事態が進行するという対照的な構図となっている。

「日本経済の失われた30年」ともいわれた時期を通して、人々は仕事に積極的な意味を見出しつくくなり、「仕事はお金を稼ぐ手段に過ぎない」と割り切る傾向が強まっている。米田幸弘[2025.7.4]は、「仕事の内的価値の希薄化」とみなす。

このような変化をもたらした背景には、日本経済の長期低迷が影響している可能性が高いと考えられる。物価変動の影響を除いた実質賃金は30年以上にわたってマイナス基調となっており、上昇基調のOECD諸国とは対照をなしている。物質主義への振り戻し、内的価値の希薄化など他の先進諸国と異なる趨勢には、勤労者の相対的貧困化が大きな影を落としているとみられる。

仕事への満足度と帰属意識の低さ、その要因

1970年代以降のさまざまな調査で、日本の労働者は仕事への満足度と勤め先の組織へのコミットメント（帰属意識）が、ともに低いことが明らかになっている。

他方、日本の労働者は、欠勤率の低さ、企業定着率の高さ（＝離職率の低さ）、労働時間の長さなど、行動レベルでは高いコミットメントを示す。にもかかわらず、意識レベルでは組織コミットメントも仕事満足度も低い。それはなぜかが問われる。

いくつかの説も提示されている。①控えめに回答する国民性、②仕事に求める期待が大きく容易に満足しない、③転職にくくかつ転職が不利益になりがちで、不満があっても組織にとどまる傾向が強い、等。

意識レベルでは組織コミットメントも仕事満足度も低いが、容易に転職できないため、職場での立場が悪くならないよう、行動レベルでは高いコミットメントを示さざるを得ない、という構図が浮かび上がる。

国際比較調査ISSPでは、1997～2015年までの約20年間において、もともと低かった日本の仕事満足度は、他の先進国に例を見ないほど大きく落ち込み、組織コミットメントも低下している。

仕事満足度と組織コミットメントが低下した要因として、「仕事の面白さ」「経営者と従業員の関係の良好度」「職場の同僚間の関係の良好度」「収入の多さ」など、職場環境の指標がことごとく悪化していることがあげられる。

1990～2010年代の間に、生活に占める仕事の重要性は低下し、人々は余暇により大きな意味を見出すようになった。働くこと自体に積極的な意味を見出しつくくなり、「仕事は金を稼ぐ手段」と割り切る傾向が進むなか、もともと低かった職業生活の満足度はさらに低下した。

こうした意識変化が生じた要因として米田幸弘(25.7.7)は、日本経済の長期低迷に加えて、「時代が求める働き方に日本社会が追いついていない可能性」を指摘する。

「経済が成長しない、賃金が上がらないといった理由から、努力が報われにくい時代になった」といわれており、人々の意識にも反映されている。

統計数理研究所の「日本人の国民性調査」で1988年と2013年を比べると、「まじめに努力していれば、いつかは必ず報われる」と考える人が減り、「努力しても報われない」と考える人が17%から26%に増えている。「この10年で生活水準が悪くなった」と感じる人ほど、「努力しても報われない」と回答する傾向がみられる。

世界価値観調査によると日本では、2000年代に入り「(成功するには) 勤勉に働くよりも、運

やコネによる部分が大きい」と考える人が増えている。運やコネの方が重要だと思う人の割合は、1990 年代と比較して 2000 年代と 10 年代で 10 ポイントほど高くなっている。米田幸弘 [25.7.8] は、「競争社会のフェアネス（公平性）に対する疑念が高まった」と評する。

5.3 若者の意識変化

若者に広がる「野心の低下」

「日本生産性本部による「新入社員の意識調査」からは、若者の「野心の低下」ともいえる意識変化がみられる。

働く目的として「自分の能力を試す生き方がしたい」を挙げる人の割合は、1990 年代は 25 ~ 30% で推移するも、2000 年頃から低下し始め、10 年代後半には 10% 程度に下がる。

代わって上昇したのが「楽しく生活したい」。1990 年代の 20% 台後半から、2010 年代後半には 40% 前後に高まっている。「社会のために役立ちたい」も上昇傾向にある。

一方、「人並み以上に働きたいか」という質問では、10 年あたりから「人並みで十分」が上昇している。米田幸弘 [25.7.8] は、努力が報われにくくなったと感じる若者の間で、「未来を見据えたチャレンジより、「今」のやりがいや楽しさを求める現在志向が広がっている」とみる。

社会での自己確立の不安と終身雇用願望

「働くことが自分探しとなったといわれるが、自分の適性に合った「やりたいこと」を見つけるのは至難である。社会に出る前に身につける能力と、社会に出てから求められる能力の間にはギャップも少なくない。そこからさまざまな問題が生じる。

「ひきこもり」もその 1 つである。何らかの事情で、社会人として要求されるハードルを飛び越えられなくなり、アイデンティティを確立できずに苦しんでいる人たちが多い。

2020 年前後に登場した「ゆるブラック企業」は、職場環境に問題はないものの、やりがいや成長を感じにくい企業を指し、若者の転職が増える要因ともいわれる。従来の不満型転職とは異なり、「仕事で成長できない」「転職できなくなる（他社で通用しなくなる）」という不安から生じる「不安型転職」（古谷星斗）という。

いずれも、社会人としての安定した自己を確立することの困難さから生じる「不安」がベースにある。

他方で、その不安への反動なのか、「終身雇用」を望ましいと考える割合も高まっている。1990 年代後半には、若い人ほど終身雇用を支持しない傾向がみられたが、その後、若い人ほど支持率が上昇し、2010 年代にはどの年齢層でも 9 割近い支持率になっている。

6 組織と個人の拓かれた関係づくり：負の循環を超えて

6.1 契約・ルールと人間観（性悪説と性善説）からみる日本の組織風土

組織と個人の関係、契約・ルールにみる日本的な特徴と課題は、太田肇 [2022] が示唆に富む¹¹。

組織や社会の制度は、一般に個と全体とが対立する、少なくとも一致していないことが暗黙の前提になっている。ところが、日本では、全体の利益と個の利益が調和することを暗黙の前提にして制度がつくられ、運用されている。契約・ルールは大まか・曖昧で、社会契約の意識、つまり自分の利益や権利から出発して組織や制度をつくっているという実感が薄い。そのため国や組織に対する本当の

¹¹ 太田肇 [2022] 『何もしないほうが得な日本—社会に広がる「消極的利己主義」の構造』 PHP 新書。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

忠誠心は湧かないし、主体性も責任感も生まれにくい。

契約の概念と意識の有無は、性悪説と性善説の違いとして捉えることもできる。契約・ルールとして明確に決めておかないと、利己的に振る舞うものが現れるかもしれないというのが欧米式の考え方である。一方、契約やルールで定めなくても利己的な行為をする者はいないとみなすのが日本式の考え方である。他方、性善説を前提にすると、「性悪」行為への対処が難しくなる。野放しにされがちとなり、まねる、見て見ぬ振りをする、「何もない」などの利己的な態度も広がりやすい（太田、176-7 ページ）。

いま求められているのは、個人個人の利害は異なり、全体の利害と必ずしも一致しないという当たり前の現実を直視することである。そして、忖度するあまり「黙して語らず」ではなく、自由に本音が語れることである。

学びや仕事などにおいて、新しいことに挑戦しなければ成長しないし、個性も發揮できない。達成感や自己効力感を味わったり、自己実現欲求や承認欲求を満たしたりする上で、「何もない」という選択肢はない。「するほうが得」で面白い組織・社会へ変えていくことが、再生へのカギを握るといえよう（太田、182-3 ページ）。

6.2 意欲を高めるマネジメント：日本の管理職への厳しい視線

日本人が極端にやる気をなくしたひとつの原因として「管理職の質の問題」があげられる。日本企業の管理職は、世界の先進的な企業で働くマネージャーと比べて、著しくマネジメント能力が劣っているという調査結果が出ている。

マネージャーとは、「偉い人」ではなく「部下にやる気を出させる人」である。そのことを理解している日本人管理職は、一般的な欧米企業に比べて圧倒的に少ない。

日本は調査対象 16 カ国中、一番「管理職の質が低い」という結果が出ている。

「各国の従業員は直属上司をどう見ているか」の調査では、「チームワークを支援してくれる」「人材を尊重してくれる」「目標達成のための責任を委ねてくれる」「高めだが実現可能な目標を設定してくれる」など 14 の質問項目に対して、「よい」と答えた人の率を集計している。

その結果をみると、14 ある質問項目のうち 9 項目で、日本は「よい」と答えた人の率が 16 カ国中最下位。とりわけ低いのは「業績について頻繁にフィードバックしてくれる」「仕事への情熱をかけ立てる」「何が自分をモチベートするのか理解してくれる」などの項目である。

日本人の従業員は、直属の上司のリーダーシップに対して非常に厳しい評価を下している。「日本人は仕事に対する意欲が低い」とことと大いに関係しているとみられる。

部下による管理職に対する評価が低いのは、個々の管理職の資質の問題ではない。会社経営の問題として捉える必要がある。どこの企業でも、管理職に対して求めているものがあり、そのマネジメントスタイルを実践するための人事制度や教育研修が整備されているからである。

世界中の先進的な企業において、管理職に求められている当たり前のことだが、日本の企業では求められない。「部下の意欲を高めるために、管理職側からつねに部下に対して積極的に働きかけなければならない」という認識が、日本の企業社会ではきわめて希薄である。企業経営のしくみとして、管理職が部下の意欲を引き出すことを目的とした効果的なシステムや慣習を持っていない。

ビジネスの現場においてやる気を復活させるためには、日本人の管理職に対する概念を根本から変える必要がある（可兒、32-35 ページ）。

6.3 個人の自制と組織への埋没：イノベーションを妨げる負の関係

ISSP 国際比較調査「仕事と生活(職業意識)」(2015 年)によると、経営者と従業員の関係が「良い(「非常に」+「まあ」)」と回答した人の割合は、男性の場合、「良い」が多くの国で 7 割以上を占めているが、日本では半数強(54%)にとどまる。女性についても、日本で「良い」は 6 割(60%)で、男性同様、各国と比べると少ない。

「良好な労使関係」は、日本の経営の 2 本柱の 1 つとされてきたが、それとは真逆の調査結果とみられる。経営者と従業員の関係がよいと考える人が各国と比べて少ないのでなぜか。

最大の問題は、日本の経営者と組織運営にあるとみられる。経営のビジョンを描き、戦略を立て、組織を導くために、自ら手本を示し先頭に立って引っ張っていくのが、経営者の本来の役割といえる。これまで日本企業に多く見られるのは、それとは真逆のお神輿経営である。トップとして決断せずに、会議を重ね、各部門の合意による経営方針に委ねる。玉虫色となり時間もかかり過ぎて、好機を逸しがち。自ら範を示すことは少なく、顔も見えにくい。そうした経営者や管理者に対し、信頼や敬愛は湧きにくい。

日本では一般的に上司と部下の関係が、契約やルールに則って築かれるというよりは、主觀や忠誠心といった心理的な側面に左右されやすい。ひとりがミスをすると職場全体が後始末をしたり、罰を受けたりする傾向もみられる。

組織と個人の利害が一致しないことを前提にしている欧米では、イノベーションと信頼を引き出す仕組みが必要となる。個人に与えられるストックオプションなどのインセンティブや、大胆な人材抜擢、部下との対話や合意の重視などがその例である。企業は長期的な発展に必要な制度を設け、政府も教育や企業支援に膨大な投資を行う。

一方、日本では、組織と個人の利害が対立関係にあるという割り切った見方をしないため、思い切ったインセンティブや対話が必要だという認識も薄い。仕事は組織でするものとされ、個人プレーの自制や忖度が求められる。個人の顔が見えないなど、組織への個人の埋没傾向もみられる。

6.4 「強み」を生かす日本流イノベーションの仕組みと文化

仕事は、個人が主体となって行い、組織が支援するシステムへと変えていくことが、日本人のやる気と働きがい、創造性を引き出すカギとなる。個人の主体性と自律、自由な発想を促す開かれた民主的な組織に変えていくことが求められている。

QC 活動の基盤となっている「現場・現物・現実」重視の「3 現主義」は、日本の強みであったが、今や呪縛にもなっている。それに囚われ、自由な発想や挑戦を妨げるなど、そこからの脱却が求められている。

「QC から創造は生まれない」といわれる。QC 活動は改善・改良の連鎖であり、それだけでは世界をリードする発見・発明にはつながらない。「3 現主義」を大切にしつつ翼を与えて、自由な発想と交流を促し、さらにデジタル技術・文化とも大胆につなげていく。日本の強みを生かした「三方よし」の新たな仕組みと文化（「3 現主義」、「自由な発想と交流」、「デジタル技術・文化」）が日本流イノベーションの道を切り拓く。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

7 個人を活かすシステムと働き方

7.1 個人を活かすシステムの創造

個人と家族、社会の幸せのために働くシステム

「人はなぜ働くのか」という本質論に立脚しながら、従来の固定観念に囚われない柔軟な視点から、働くシステムを軸に経営システムを構築していく必要がある。

人は、自分や家族の幸せのために働く。それが社会のために他者の幸せにつながることがわかれれば、働く意欲と満足感はさらに高まる。個人がそれぞれの幸せを追求し、その手助けを心がけるようなシステムが求められる。それを阻む、あるいは促す日本的な特徴は何か、再生に向けての課題は何か。

労使関係の改善に向けて労使協議制の法制化

労使協議制は、ストライキや団体交渉に代わる仕組みとして、1960年代に大企業中心に導入され広がるも、法的に整備されることなく経営の恣意に委ねられたままである。経営主導の労使関係の下で、女性の活躍度や労働法制の整備などに半世紀以上の遅れがみられ、企業別組合は正社員のエリート組織にとどまる。労働者間の分断・格差は深刻化し、組織的なしがらみや働きにくさなどが足を引っ張り、「凋落」の深部の要因となっている。

一方、ドイツでは戦後いち早く法制化され、労使が対等に経営や働き方を論じ決めていくシステムを確立している。ドイツにみる労働生産性の高さは、こうした基盤に支えられている。

労使協議制の法制化は、労働者全体を包括した労働組合への脱皮、社会的自立性を促し、日本社会の雰囲気を一変させる妙手となる可能性を秘めている¹²。

契約・ルールの明示化と機敏な対応：日本的な曖昧・硬直性を超えて

契約・ルールの軽視、標準化・文書化の遅れ、曖昧化が、個人の裁量性への過度な依存につながり、組織と社会の不透明性や不公平感をもたらしている。

他方において、各種ルールや規制が改革や国際競争力のネックになっているとの指摘も少なくない。ルールや規制は、いったん決められると、時代や環境の変化に対応しないまま残存し、システムの硬直化と不全をもたらしやすい。

柴田昌治[2022]は、解決のための確かな「手がかり」をはっきりと言語化することが大事である。それを日本人の共通言語にできれば、もともと持っていた日本の底力をもう一度結集することは可能だという（柴田、4ページ）。

契約・ルールを明示化し、文書化・標準化、システム化するとともに、社会や環境の変化や要請に柔軟かつ機敏に対応し見直していく。そのような組織風土をつくり習慣にしていくことが求められている。

「するほうが得で面白い」システムへの転換

日本の組織や社会には、「何もしないほうが得」という利己的な態度がまん延しているといわれる。誰も挑戦しない組織からはイノベーションが生まれない。じり貧になりグローバル化の波に飲み込まれ、凋落の道をたどる。「失われた30年」は「しないほうが得」がまん延した結果との指摘も見られる。

いま求められているのは、個人個人の利害は異なり、それは全体の利害と必ずしも一致しないという当たり前の現実を直視することである。そして自由に本音が語れることである。

学びや仕事などにおいて、新しいことに挑戦しなければ成長しないし、個性も發揮できない。達成

¹² 十名直喜[2024]『学びと生き方のリフォーム：AI時代の人間・労働・経営』社会評論社、120ページ。

感や自己効力感を味わったり、自己実現欲求や承認欲求を満たしたりする上で、「何もしない」という選択肢はないとみられる。「しないほうが得」な組織・社会から、「するほうが得」、面白い組織・社会へ変えていくことが、再生へのカギを握るといえよう（太田、182-3 ページ）。

7.2 働く意識と価値観の転換

「無自覚な思考停止」と自覚を促す「役割」意識

置かれている前提を問い合わせず、どうやるかしか考えない姿勢は、歴史由来で、ある種の社会規範として深く根付いている。そのために、誰もがそのことに無自覚となり、無自覚な「思考停止」に陥っている。

日本人は、勤勉で粘り強く、結束力は世界一でありながらも、こうした「思考停止」に陥りやすいという「特異性」を持っている。

それは、「運命として与えられた規範を耐え忍ぶ姿勢」にも通じ、それを率先垂範することを美德とする、という一種の「勤勉美学」が組織の中に息づいている。それゆえ、組織人としての規範から外れる行動を選ぶことは、日本人にとってハードルの高い課題になってしまう。大切なのは、思考停止に陥りがちである、という自覚をまず持つことである（柴田、16-18 ページ）。

「創造性」が当たり前にならない働き方と組織のあり方こそ、問題がある。前提や枠を問い合わせし必要に応じて変えていくという挑戦の心がけと日々の営みが、「無自覚な思考停止」に歯止めをかけ、創造性を当たり前にしていく。

「役職」「担当」というのは、与えられた任務の守備範囲がそれなりに示されているため、意識の面では無自覚な「枠」として機能しやすい。

環境の変化が激しい時代においては、誰の守備範囲かがわかりにくい仕事が頻繁に発生し、枠や範囲を超えた対応が求められる。ところが、「役職」意識に囚われると、わかりにくい仕事には見て見ぬ振りや指示待ちになりがちで、柔軟かつ機敏で適切な対応ができなくなる。

一方、「役割」意識は、必ずしも決まった守備範囲（「枠」）にこだわらない。深く考えれば考えるほど変わっていく。仕事の意味や目的、自分が果たす役割がもたらす価値などを深く思考すればするほど、自分が意識する自分の役割に広がりと深みが出てくる。

楽しむ動機と求道精神の融合：日本人の特性である勤勉さを、時代の要請に合った形に変えていく

「勤勉」というのは、日本人が持っている最大の特性である。その勤勉さが、必ずしも日本人の幸せに結びついていない。

勤勉さは、本来強みであるはず。意味のないものとして無視するのではなく、勤勉が發揮される際の考え方や姿勢を時代の要請に合った形に変えていくことが求められている（柴田、30-31 ページ）。

柴田は、日本人を「追い込む」ための鞭としても作用するひたむきな求道精神を、「楽しむ」という自らの内発的な動機と融合させる道を提示する。「楽しむ」ための前提条件として、まず主体的な自分の意思が不可欠である。

スポーツ選手がコーチからのアドバイスを受けて大きく伸びるには、選手自身が自分との闘いを自分の頭で考え抜くことでやり遂げるという土台（主体的な意思）が必要である。それは、選手だけに求められているものではない。創造性や挑戦が求められる社会人にも通じる基本的な命題といえる。その土台づくりが、求められている。

ひたむきな求道精神を「スポーツや仕事を楽しむ」と掛け合わせ、自由に自分の頭で考えながら自己実現していく。それはやればできるし、そのほうが本来の姿だという（柴田、53-55 ページ）。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

8 おわりに：働く意味や幸福感を高めるシステムづくりに向けて

日本における「働く意識」調査などから浮かび上るのは、元気が出ない内向きがちな日本人像である。仕事が面白くない、自分のリズムで働けない。自由に語れない、仕事の満足度や組織への帰属意識も低い、自主的な学びが少ない等々。

能力の最大限発揮や働きがいは、能力主義管理やQCサークル活動が眼目としたもので、高度成長を引っ張った理念や目標でもあった。今や、ほど遠い勤労者像が日本社会に広がる。それがまた、凋落の深部の要因と化している。小論は、その本質とメカニズムにメスを入れたものである。

能力主義管理は、ストライキや団体交渉などが半ば封じられた「労使協調」、すなわち経営者主導の労使関係のもとで創出・展開されたものである。それは、労働者の自主的な学びや働き、交流などを半ば封じる仕組みや文化としても機能し、その文化や慣行は今も根強く残り、日本社会に深い影を投げかけている。

そのような理解と認識は、日本の経済界や学術界などでは薄いとみられる。深い反省と理解の共有が改革への出発点となる。ストライキすらままならない国際的にも特異な経営主導型労使関係を対等な労使関係に変え、職務の分担と連携を明確にし、人事評価の仕組みと結果を開示するシステムへの改革が求められる。

「日本の経営」の凋落が止まらず、研究力の落ち込みも目立つ。研究現場の活気を反映する論文の発表数が低迷し、日本の学術の国際評価が政治を下回る結果も出ている。そうしたなか、2025年ノーベル賞を2氏（坂口志文：生理学・医学、北川進：化学）が相次いで受賞する。この快挙は、日本の良さと可能性を引き出すシステムづくり、ひたむきさと楽しむという姿勢の融合、「強み」を生かした日本流イノベーションに向けた変革の必要性と可能性を示唆している。

日本社会はかつて経験したことのない「低成長の時代」を迎えており、そのような時代の到来に合わせた制度や人生観・キャリア観のアップデートが進んでいない。どうすればいいのかわからず、過去の規範や常識にしがみつく組織や個人も少なくない。

世界各国のエンゲージメントや労働生産性から浮かび上るのは、「最も生産性の高い労働者は最も幸福な労働者」という構図である。働く意味や幸福感を高める生き方や制度・組織づくりこそ、方向を見失い低迷する日本社会への最良の処方箋とみられる。その課題については、別稿で考えてみたい。

【参考文献一覧】

- E. ヴォーゲル [1979] 『ジャパン アズ ナンバーワン：アメリカへの教訓』 (Japan as Number: Lesson for America, Ezra F. Vogel, 1979) 広中和歌子・木本彰子訳、TBSブリタニカ
- 大内伸哉 [2016] 『勤勉は美德か：幸福に働き、生きるヒント』 光文社新書
- 太田肇 [2022] 『何もしないほうが得な日本一社会に広がる「消極的利己主義」の構造』 PHP新書
- 可兒鈴一郎 [2008] 『世界でいちばんやる気がないのは日本人：成果主義が破壊したジャパン・アズ・No.1』 講談社
- 礒川全次 [2014] 『日本人はいつから働き過ぎになったのか：「勤勉」の誕生』 平凡社
- 柴田昌治 [2022] 『日本の「勤勉」のワナ：まじめに働いてもなぜ救われないのか』 朝日新聞出版。
- 十名直喜 [2019] 『企業不祥事と日本の経営：品質と働き方のダイナミズム』 晃洋書房。

十名直喜 [2022] 『サステナビリティの経営哲学：渋沢栄一に学ぶ』社会評論社。

十名直喜 [2024] 『学びと生き方のリフォーム：AI 時代の人間・労働・経営』社会評論社。

日本経営者団体連盟編 [1969] 『能力主義管理』日本経営者団体連盟広報部

村田ひろ子 [2018] 「何が仕事のストレスをもたらすのか—ISSP 国際比較調査「仕事と生活（職業意識）」から」

https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301_7.pdf (2025 年 7 月 28 日閲覧)

森嶋道夫 [1999] 『なぜ日本は没落するか』岩波現代文庫、2010 年

依田高徳「「敗戦」を生かす発想へ」日本経済新聞、2025.2.14

若林秀樹「「伴走型」モデルの確立を」日本経済新聞、2025.2.13

米田幸弘「「働く」意識の変化」日本経済新聞 2025.7.2 ~ 7.12

①「豊かな世代が重視する内的価値」2025.7.2、②「仕事中心が低下する要因」7.3、③「物質主義への振り戻し」7.4、④「大きく落ち込んだ仕事満足度」7.7、⑤「努力が報われない日本社会」7.8、
⑥「選択的な人間関係を志向」7.9、⑦「周囲からの承認が重要に」7.10、⑧「社会での自己確立の難しさ」7.11、「個人を活かす働き方を模索」7.12

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上 —企業文化と倫理の重要性—

経営管理研究科 教授
上田 亮子

【要約】

コーポレートガバナンス・コードの策定から10年を経て、形式的なコーポレート・ガバナンスは定着している。しかしながら、企業不祥事は続発していることから、企业文化、企業倫理といった企業経営の質の向上が求められている。このような背景から、政府会議等においても、企业文化の重要性が指摘されるようになった。

本稿では、中長期のサステナブルな企業価値の観点から、コーポレート・ガバナンスと企业文化、企業倫理について、考察を加える。

【キーワード】

コーポレート・ガバナンス、取締役会、社外取締役、企业文化、企業倫理

【目次】

1. はじめに
2. 背景
3. コーポレート・ガバナンス改革がもたらす組織の変化
 - (1) 社外取締役の採用
 - (2) 取締役会の構成
 - (3) 取締役会の構成変化と組織文化への影響
4. コーポレート・ガバナンスの目的
 - (1) 株主とステークホルダー
 - (2) 「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」
5. コーポレート・ガバナンス改革が目指す望ましい企業像と経営判断のあり方
 - (1) 望ましい企業像
 - (2) 望ましい経営判断
6. 企業活動の基礎としての企業倫理
7. おわりに

1. はじめに

2015 年にコーポレートガバナンス・コードが策定され、わが国の企業経営においてはコーポレート・ガバナンス改革の成果が表れている。他方、コーポレート・ガバナンスの定着にもかかわらず、企業不祥事の発生は止まらず、社会問題化することも少なくない。

例えば、旧ビッグモーター（現在は社名変更）による保険金不正受給事件は、大手損害保険会社の経営問題にまで発展し、金融庁をはじめとする当局が介入する事案となった。旧ビッグモーターによる自動車保険金の水増し請求が発覚したのは 2023 年¹であるが、その後同社は救済目的で経営権が譲渡された。2025 年の現在においても事件の影響は残っており、ビッグモーターの取引先であった損害保険会社各社に対しては、金融庁からの指導に基づいて不公正取引の背景と認識された政策保有株式の縮減が求められ、本稿執筆時点においてもそのプロセスが進行している。また、2024 年 12 月に発覚したフジテレビジョンにおけるタレントによる社員に対するハラスメント事案²は、大きな社会問題に発展し、同社および親会社であるフジメディアホールディングスの経営体制も刷新された。その過程では、複数のアクティビストによる株式の買い増しも行われ、株主総会での株主提案の提出、対話の継続など、経営の立て直しに注力したいタイミングで同時期に株主対応へ多くの経営リソースを割かなければならぬ状況であったと推測される。さらには、テレビ業界を巡る人権問題およびガバナンス問題は放送事業者全体で考慮するべき課題であるとして、2025 年 6 月には総務省においては「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」³が設置され、民間放送連盟（民放連）をオブザーバーとして招聘しながら、放送事業者のガバナンスに関する指針づくりが進められている。

これらの問題の共通点は、経営における組織的あるいは経営者の個人的な倫理（エシックス）の欠如であると考えられ、コーポレート・ガバナンスの脆弱性が問題を大きくしていたという背景が考えられる。

他方では、2015 年に策定されたコーポレートガバナンス・コード⁴は、2025 年 10 月から改訂作業が開始され⁵、コーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高めるための制度の見直しも進められている。このように、コーポレート・ガバナンスの制度および実務の環境は新しいフェーズに入っているといえる。

本稿では、このようなコーポレート・ガバナンスを巡る環境変化を踏まえ、企业文化や倫理の重要性を改めて考察するとともに、国内外における企业文化を巡る制度的アプローチについて検討を行う。そして、コーポレート・ガバナンスにおける企业文化の意味、その重要性について考察したい。

2. 背景

コーポレート・ガバナンスは、1990 年代初頭に英国で議論が始まった。世界で最初のコーポレー

¹ 日本経済新聞「中古車ビッグモーター、修理の 4 割で保険金過大請求疑い」（2023 年 7 月 7 日電子版）等

² 日本経済新聞「フジテレビ、中居さん問題で外部弁護士による調査実施」（2025 年 1 月 15 日電子版）等

³ 総務省「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」は、2025 年 6 月 27 日に第 1 回会合が開催された。

⁴ 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）

⁵ 金融庁「コーポレートガバナンス・コードの改訂に関する有識者会議（令和 7 年度）」は、2025 年 10 月 21 日に第 1 回会合が開催された。

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

トガバナンス・コードは、1992年に公表された「キャドバリー報告書」⁶に基づき、やがてコーポレートガバナンス・コードへと編纂され、発展してきた。この英国のコーポレート・ガバナンス改革が世界に拡大し、わが国のコーポレートガバナンス・コードは2015年に策定された。わが国の導入時期は、世界のほとんどの国・地域で導入されたのちに、もっとも遅いタイミングである。このように、英国はコーポレート・ガバナンス改革を世界に先駆けて実践した国であり、コーポレート・ガバナンスの起源であると認識され、各国のコーポレート・ガバナンスの制度設計においても参考とされている。

英国においてコーポレート・ガバナンス改革を主導している組織は、英國財務報告評議会（FRC：Financial Reporting Council）である。FRCは、英国において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、会社報告（ディスクロージャー）を担当する独立行政機関であり、コーポレート・ガバナンス改革の中核組織として位置づけられる。筆者は、2016年にFRCと面談する機会があり、「企業文化は存在するか？」という質問を問い合わせたことがある。答えは、「No」であった。英国のコーポレート・ガバナンス当局者は、「英国において、企業文化は存在しない」というのである。

FRCは、コーポレートガバナンス・コード等を所管する機関であり、世界的にも先進的な取組みを各国に先行して実施してきた組織である。その英国においては、当時、政府主導で企業文化とコーポレート・ガバナンスに関する「企业文化と取締役会の役割」と題する報告書⁷を作成し、政策的に企业文化を推進していた。そのため、コーポレート・ガバナンスの先進国と呼ばれる英国において「いまさらなぜ企业文化なのか？」という疑問を抱き、政策の背景や理由を知りたいという思いからの質問であった。これに対する、FRCの「英国企業に企业文化は存在しない」と断言するような答えは、筆者にとっては大きな衝撃であった。なぜならば、英国企業にもそれぞれの企業風土や雰囲気があり、それは日本企業のそれと全く同じだと考えていたからである。どの国の企業であっても、それぞれの企業には独自の歴史や組織があり、事業活動が行われ、それらが総体として企業の個性となって、それぞれの企業の企業風土や文化、雰囲気を形成しているとの認識が根底に流れていた。世界でもっとも先駆的なコーポレート・ガバナンスの実施機関であったFRCが、これを知らないあるいは誤解しているとは思えず、筆者はそこで大きな悩みを抱えることとなった。その答えはまだ見つかっていないが、おそらくは「企业文化」というものをどのように定義するのか、が結論に至る論理的なプロセスであろうと考えるに至った。

他方、日本においては、2015年のコーポレートガバナンス・コード策定以降、多くの上場会社においてコーポレート・ガバナンスの形式は整ったといえる。そこでは、客觀性と独立性を備えた社外取締役が定着し、モニタリング（監督）とマネジメント（執行）の機能的分離が進展した。社外取締役を中心とするモニタリング機能と社内取締役・役員を中心とするマネジメント機能のそれぞれが力を備え、会社を適切かつ実効的に運営することが期待されている。

このようなコーポレート・ガバナンスの改善は、独立性とスキルを備えた取締役会メンバーの採用、取締役会等の権限と責任の明確化等の形式面でのシステム構築がスタート地点となる。コーポレートガバナンス・コードの導入から10年を経て、システムとしてのコーポレート・ガバナンスは大きく

⁶ The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, “Financial Aspects of Corporate Governance” (1992). 同委員会の委員長を務めたSir Adrian Cadburyの名称をとって、キャドバリー委員会、キャドバリー報告書と呼ばれる。上田亮子「英国スチュワードシップ・コードについて」(金融庁「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」資料1) (2013年9月13日)) 参照。

⁷ Financial Reporting Council, “Corporate culture and the role of boards” (2016)

改善したが、その結果としてシステムを支える土台である企業文化、倫理、インテグリティが問われている。

近年明らかになったケースからこの問題を検討すると、例えば、オルツ（2025 年 8 月にグロース市場上場廃止）の循環取引等による不正会計問題⁸などの事案においては、コーポレート・ガバナンスの形式と実質の乖離が不適切な経営判断の一因として考えられる。これらの会社は、東京証券取引所に上場する会社⁹であり、形式的にはコーポレートガバナンス・コードを踏まえた経営体制が構築されていたと考えられる一方で、実質的なガバナンスに課題や欠陥がある可能性が否定できない。不祥事等が生じた場合には顕著であるが、コーポレートガバナンス・コードに基づいてコーポレート・ガバナンスのシステムは形式的には整っていたものと考えられる。しかしながら、報道されているような不適切な経営判断が現に行われたと仮定するならば、形式が整っていても、そのような経営判断を止められなかつた、あるいは回避するための仕組みが機能しなかつたといえる。形式的なコーポレート・ガバナンスの枠組みを超えた、コーポレート・ガバナンスの実質あるいは企业文化という部分に問題があったと疑わざるをえない場合も少なくないと考えられる。

3. コーポレート・ガバナンス改革がもたらす組織の変化

（1）社外取締役の採用

コーポレートガバナンス・コードの策定前後で、もっとも顕著な変化が見られたのは社外取締役の採用増加に伴う、取締役会の体制の変化である。

2015 年策定のコーポレートガバナンス・コードでは、2 名以上の独立性を有する社外取締役の採用を標準として求め、より高度な水準として取締役会の 3 分の 1 を社外取締役とすることを期待した。その後、企業サイドにおいて社外取締役の活用が広がったこと、社外取締役のさらなる活用に向けたグローバル投資家からの要望が継続的に強かったことなどを背景として、2021 年コーポレートガバナンス・コード改訂においては、プライム市場上場会社に対して、取締役会の 3 分の 1 以上を社外取締役とすることを標準とし、より高度な水準として過半数を社外取締役とすることを求めた。企業サイドは、このコーポレートガバナンス・コードの規定に従って、社外取締役の採用を増加させていくという実態がある。

⁸ 株式会社オルツ「第三者委員会設置及び 2025 年 12 月期第 1 四半期決算短信の開示が四半期末後 45 日を超えることに関するお知らせ」（2025 年 4 月 25 日適時開示）

⁹ ただし、オルツはグロース市場上場（2025 年 8 月に上場廃止）であり、市場区分により、コーポレートガバナンス・コードの適用範囲は異なる。

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

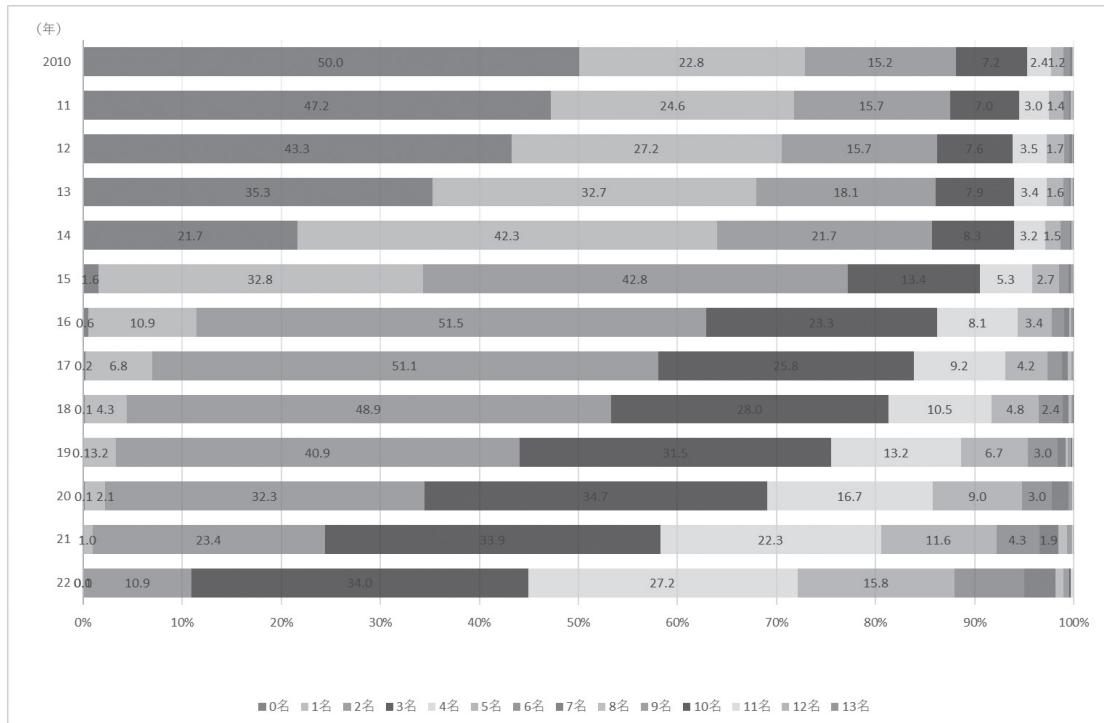
図表 1 コーポレートガバナンス・コードが求める社外取締役の採用

	2015年コード	2021年改訂コード	
対象市場	東証一部・二部市場	スタンダード市場	プライム市場
標準	<u>2名以上</u> の独立社外取締役	<u>2名以上</u> の独立社外取締役	<u>3分の1以上</u> の独立社外取締役
より高い水準	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>3分の1</u> の独立社外取締役	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>3分の1</u> の独立社外取締役	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>過半数</u> の独立社外取締役
備考		2018年コードの内容が標準として全面適用される	世界標準のコーポレート・ガバナンス体制を目指す

出所：コーポレートガバナンス・コードより筆者作成

図表 1 によれば、2010 年には、社外取締役を 1 名以上採用している会社と採用していない会社（社外取締役が 0 名の会社）との比率は半々であった。しかしながら、金融庁においてコーポレートガバナンス・コードの議論が開始され、新たなコードの内容が知られるようになるにつれて、社外取締役を採用しようとする会社が増加した。2015 年公表の初版のコーポレートガバナンス・コードにおいては、最低 2 名以上の社外取締役の採用を求めていたため、2015 年には社外取締役を 2 名以上採用する会社が 42.3% ともっと多くなっている。その後、2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂により取締役会の 3 分の 1 を社外取締役が占めることが求められるようになったが、取締役会の全体人数が 10 名程度の会社が多かったことから、3 名以上の社外取締役を採用する会社の比率が高くなっている。

図表 2 社外取締役の採用人数



出所：日本投資環境研究所（現みずほインベスター・リレーションズ）

(2) 取締役会の構成

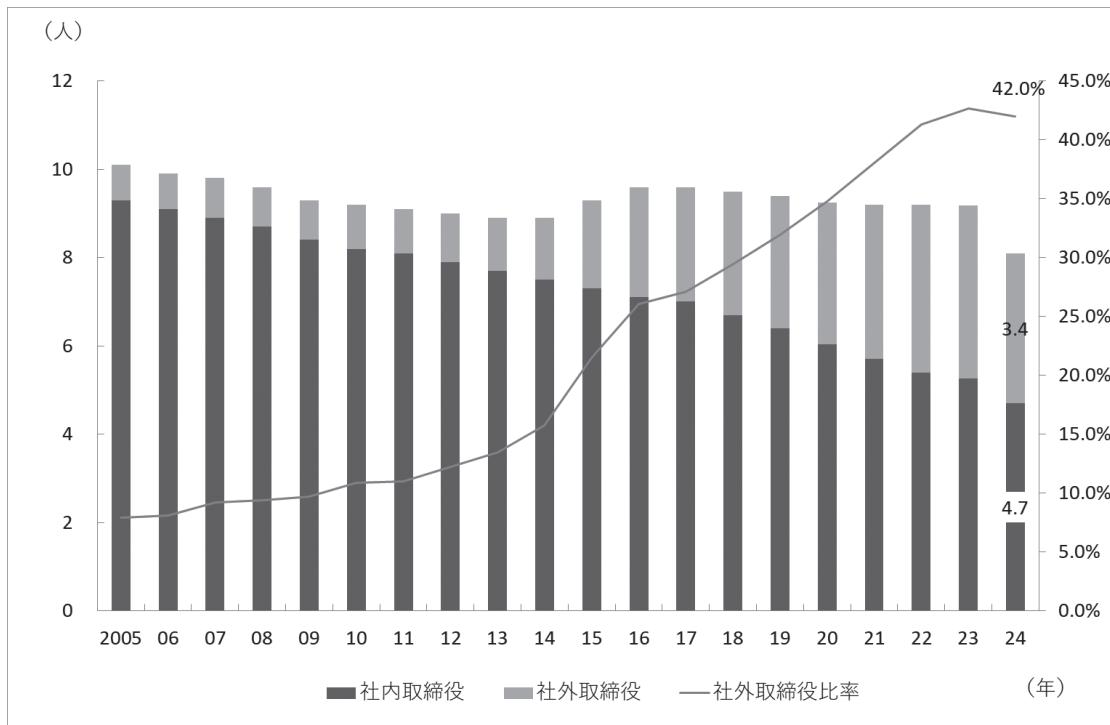
前述のように、コーポレートガバナンス・コードの定着を通じた社外取締役数の増加に伴い、取締役会の全体構成に占める社内取締役と社外取締役との比率にも変化が見られる。

図表 3 によれば、取締役会の規模は過去 20 年にわたって約 10 名程度であり、大幅な増加や減少は見られない。しかしながら、コーポレートガバナンス・コードの導入前後で、取締役会における社内取締役と社外取締役の構成比率は大きく変化している。取締役会全体の規模は同程度であるにもかかわらず、全体の構成に占める社内取締役の比率が下がり、社外取締役の比率が増加している。とくに、2015 年のコーポレートガバナンス・コードの導入を契機として、社内取締役の減少と社外取締役の増加による構成比率の変化が顕著となっている。

企業がコーポレートガバナンス・コードへの対応を進めた結果、2005 年には取締役会に占める社外取締役の比率は約 10% にしか過ぎなかったにもかかわらず、2024 年には 42.0% にまで上昇しており、取締役会の半数に近づいている状況であると観察できる。このように取締役会に占める社内取締役の比率が低下し、社外取締役の比率が高まると、取締役会は執行機能を中心とするマネジメント・ボードから監督機能を中心とするモニタリング・ボードへとその性質が変化する。

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

図表3 取締役会の構成



出所：日本投資環境研究所（現みずほインベスター・リレーションズ）

(3) 取締役会の構成変化と組織文化への影響

このように取締役会の構成員に占める社外取締役の比率が増加したことにより、取締役会の議論 자체も自然と変化が見られる。以前は取締役会の審議は主として業務執行（経営）に関する内容が多かった。社外取締役を採用してモニタリング・ボードの性格が強まるにつれて、取締役会のアジェンダも見直しが行われ、審議や議決などの手続きの進め方も変化が見られ、従来の社内取締役中心の取締役会とは取締役会の会議の雰囲気も異なるようになった。社外取締役が在籍する取締役会においては、会社全体の経営戦略に関する議論や決定、会社法上の必要な決議を行う場となり、日常的な業務執行については社内取締役以下の社内の執行サイドに委ねられる部分が拡大することが多いと考えられる。

結果的に、取締役会は社内の閉ざされた空間ではなく、社外取締役を含む多様な人材に解放された組織となり、外部の者にも理解できる説明の実施と制度の整備が求められる。そしてこれらを支えるのが、多様な考え方を受け入れ、さまざまなバックグラウンドを有するメンバーと共有できるコンセンスに基づく組織文化である。この取締役会という組織の文化は、経営上の重要な意思決定と審議を通じて会社全体に拡大し、企業文化そのものへも影響を与えると考えられる。そこで重要なのは、経営トップの姿勢（tone of the top）である。経営トップの経営姿勢は会社全体の雰囲気に影響を与えるため、企业文化に対する経営トップの責任は大変重い。

海外においては、取締役会のあり方とともに会社のリーダーシップ（CEO、社長等のトップマネジメント）の資質はコーポレート・ガバナンスにおける重要な要素であり、会社のリーダーシップに対するモニタリングの実効性を確保し、企業価値を高めることができがコーポレート・ガバナンスの議論の中

心的課題である。会社の戦略遂行のみならず、その前提となる企業文化の定着についても、マネジメントとモニタリングの両方の機能の明確化と強化が必要であり、取締役会とトップマネジメントの双方がその機能を十分発揮することが求められる。

4. コーポレート・ガバナンスの目的

(1) 株主とステークホルダー

株主とステークホルダーとの関係については、株主の利益をステークホルダーよりも優先するべきとする考え方、あるいは株主もステークホルダーの一つに含まれるとする考え方など、さまざまな考え方がある。前者はグローバル機関投資家が多く、後者は伝統的な日本企業の経営者に多い考え方である。その背景には、両者を対立軸として考える視点が存在しているように思われる。しかしながら、会社の成長ステージにおいて、もっとも必要とされる局面が異なるだけで、ゴーイングコンサーンを前提とすれば、平時においては両者ともが会社にとって重要な存在である。会社法上、株式会社を設立するためには、出資者である株主と経営を担当する取締役が必要であり、資本提供者である株主なくして会社を設立することはできない。その後、営利法人として会社の事業運営を行うためには、まずなによりも収益の基盤である売上を確保する必要があり、そこでは顧客の存在が欠かせない。また、さらには原材料の提供者であるサプライヤー、また事業が拡大してくれれば従業員の採用も必要となる。さらには、事業を遂行するコミュニティとの関係性も重要である。

もちろん、企業業績が悪化している場合などのリストラクチャリングを検討する場面においては、雇用の保護か会社の利益の確保（あるいは損失の回避）かという観点から、対立構造で議論されるおそれがあることは否定できない。しかしながら、平時において事業を運営するためには、ステークホルダーとの良好な関係は経営上のエッセンシャルな要素である。このように、株主とステークホルダーとの良好な関係を維持する前提としては、企業業績が良好であることが不可欠である。

日本のコーポレートガバナンス・コードによれば、コーポレート・ガバナンスとは「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている（図表4）。この定義は、日本企業の実態や企業文化を踏まえたものであると考えられる。

この定義における前段の「株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえ」の部分は、コーポレート・ガバナンスがフォーカスする対象が株主の利益に限らず、顧客・従業員・地域社会等のステークホルダーを利益へも配慮することを求める。1990年代初頭に英国での改革に端を発したグローバルなコーポレート・ガバナンス改革は、経営者主権が進み、パワフルな経営者による専横ともいえる権力行使に対して、株主主権を取り戻し、株主によるモニタリング強化を目指すことを主眼とされていた（図表5）。

わが国のコーポレートガバナンス・コードの規定は、この取り組みをより発展させたものである。世界では、2010年代に入りサステナビリティが経営課題として重要性が増すなかで、株主主権からより広くステークホルダーの利益を配慮するムーブメントが拡大し、経営者、取締役会に欠かせないものとなった。日本は世界でコーポレートガバナンス・コードをもっとも遅く導入した国という事情もあり、だからこそ最新の議論を取り組むことができた。また、日本企業は伝統的に従業員等のステークホルダーへの配慮が強かったため、このようなコーポレート・ガバナンスの定義が受け入れやすい環境が整えられていた。

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

図表4 日本のコーポレートガバナンス・コードにおけるコーポレート・ガバナンスの定義

会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を行うための仕組み

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～」(2021年)

図表5 英国キャドバリー報告書におけるコーポレート・ガバナンスの定義

コーポレート・ガバナンスとは、会社を方向づけ（direct）、制御（control）するためのシステム

取締役会の責任には、（中略）株主への報告が含まれる。（中略）取締役会の活動は、法令および株主総会における株主に従うものとする。

出所：The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, "Financial Aspects of Corporate Governance" (1992)

(2) 「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」

コーポレート・ガバナンスの議論は、英国において経営者による不正が頻出し、社会問題化したこと为契机として発展したため、前述のように経営者主権から株主主権に重心を移すものであった。したがって、コーポレート・ガバナンスに対するアプローチは、強い権力を有する経営者をどのように監視・監督するかというモニタリングの仕組みづくりに力点が置かれていた。この英国の取組みは、経営規律を高める優れた施策であるとの認識が広がり、旧英國領の国々、欧州、アジアを経て世界に拡大した。このように、世界におけるコーポレート・ガバナンスの議論と制度設計は、「守りのガバナンス」を中心に発展した。

このような世界の潮流は、コーポレートガバナンス・コードが未策定であった日本にも影響を及ぼした。日本には伝統的なモニタリング体制として、会社法上、独任制が認められている監査役制度が設けられている。監査役会は半数が社外監査役であることから、取締役会内部に社外取締役を採用することは、モニタリング体制の法的構造が複雑になるものと懸念するとともに、日本の経営システムを守るという保守的な思考もあり、世界のコーポレート・ガバナンス改革における取締役会の構造、とりわけ独立性のある社外取締役に対しては否定的な見解を有する企業関係者が多かった。しかしながら、資本市場がグローバル化し、外国人株主の比率が高まるなかで、日本企業に対しては海外投資家からグローバル・スタンダードでのコーポレート・ガバナンス体制の整備を求める意見が強い圧力として加えられるようになった。そのため、2000年代以降の日本企業においては、会社法と慣習に基づいた日本の経営システムの維持と、グローバル・スタンダードでのコーポレート・ガバナンス体制の構築との間で、頭を悩ませることとなった。そのような時期を経て、2015年に日本においてもコーポレートガバナンス・コードが策定につながっている。

このような背景を踏まえて考察すると、日本のコーポレートガバナンス・コードにおける定義の後段の「透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定」は、さらに「透明・公正」と「迅速・果斷」に分解できる。

「透明・公正」は、コーポレート・ガバナンスのシステム整備の大前提であり、組織およびメンバーの心構えを求めるもので、企業文化や理念に関連する要素である。また、これは、モニタリングすな

わち「守りのガバナンス」においても重要な基礎である。

他方、「迅速・果斷」は、マネジメント力の強化、すなわち「攻めのガバナンス」に関連する。かつての日本企業の意思決定の特徴は、前例主義であるといわれていた。変化の激しいビジネス環境において、レジリエントに事業を運営し、サステナブルな価値創出を継続するためには、柔軟な意思決定と行動が求められる。しかしながら、「迅速・果斷」とは過度なリスクをとることを求めるのではなく、リスクマネジメントの重要性とそのようなプロセスを経て識別されたリスクを適切にとることを通じて、健全な成長につながることを期待するものである。

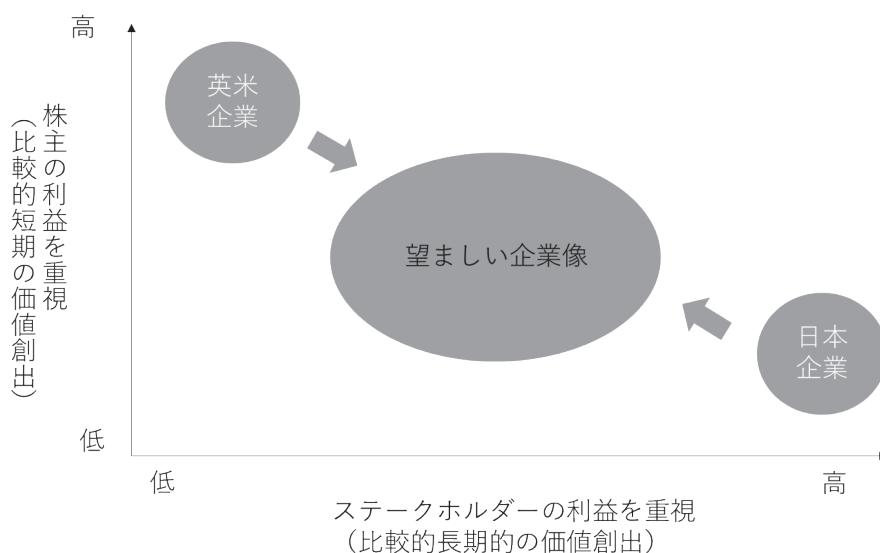
このように、日本のコーポレートガバナンス・コードにおいては、グローバルなコーポレート・ガバナンスの潮流と日本企業の実態や性質のそれぞれの特徴を踏まえて、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」の両方をバランスよく機能させることの必要性が述べられている。

5. コーポレート・ガバナンス改革が目指す望ましい企業像と経営判断のあり方

(1) 望ましい企業像

前述のように、コーポレートガバナンス・コードのアプローチは、各国・地域における企業特性とその課題に基づき設計されている。コーポレート・ガバナンス改革において先行した英米企業においては株主を重視し、終身雇用で従業員出身の経営者が多い日本企業ではステークホルダーを重視する経営が行われてきた。株主とステークホルダーとの時間軸の違いを踏まえて、相対的に、日本企業においては中長期の企業価値、英米企業においては短期の企業価値を意識した経営を行う傾向が強かつた。しかしながら、前述のように、望ましい企業としては、株主とステークホルダーとの対立構造ではなく、株主ともステークホルダーとも協調しながら、両者の利益をバランスよく考慮して会社を経営することが期待されている。

図表 6 望ましい企業像



出所：筆者作成

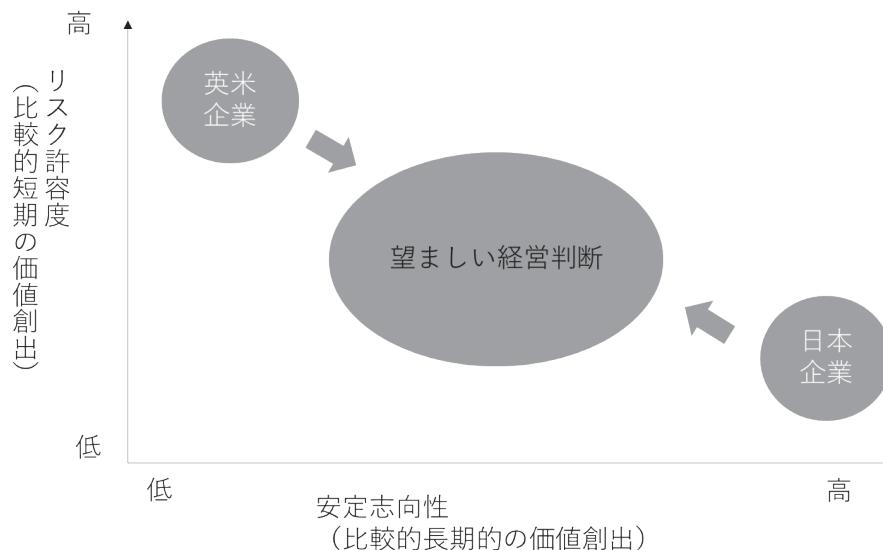
コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

(2) 望ましい経営判断

日本のコーポレート・ガバナンス改革は、「稼ぐ力」を取り戻す改革であり、そこでは「攻めのガバナンス」に力点が置かれている。典型的な日本企業の経営者の姿として前例主義や、リスクを取らない経営判断が行われてきたとの問題認識に基づいて、日本企業のコーポレート・ガバナンス上の課題が適切なリスクテイクであってもこれを行わないことであり、意思決定における安定志向性が高かったことに起因すると考えられてきた。これに対して、海外とりわけ英米企業においてはCEOの在任期間中に過度なリスクをとることがコーポレート・ガバナンス上の課題でもあった。これは結果的に経営者の高額報酬問題やレバレッジの利きすぎた事業運営にもつながることから、株主の利益にも強く結びつき、機関投資家をはじめとして関心が高い問題である。これらのいずれの経営判断ともそれに課題があり、リスクを取りすぎる経営も、安定志向性が強すぎる経営も、健全な経営ということはできない。

各国の企業がおかれた状況やコーポレート・ガバナンス上の課題は、企業や事業活動を巡る企業風土や社会特性を反映して、さまざまに異なる。しかしながら、いずれの国・地域においても、目指すべきは健全でバランスの取れた企業像であり、それを支える経営判断である。コーポレートガバナンス・コードは、各国・地域の実情を踏まえて規定の表現やアプローチは異なる場合もあるが、目指すべき企業のあり方は、短期・中期・長期の時間軸を踏まえて、株主の利益とステークホルダーの利益とに配慮した健全な経営である。そのうえで経営者には、適切なリスク許容度と適切な安定志向性をバランスよく保ち、健全な経営判断を行うことが求められる。

図表7 望ましい経営判断



出所：筆者作成

6. 企業活動の基礎としての企業倫理

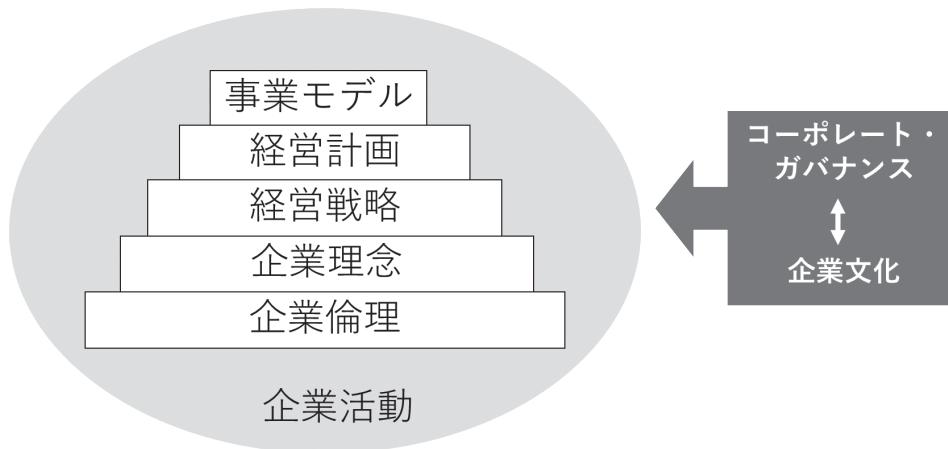
優れたコーポレート・ガバナンスのためには、形式面のみならず実質面でのコーポレート・ガバナンス・システムの整備と定着が求められる。しかしながら、近年の社会的なインパクトが高かった不

祥事事案を見ると、コーポレートガバナンス・コードに基づいたコーポレート・ガバナンスの仕組みが整備されている企業も少なくない。しかしながら不祥事に至る背景について分析していくと、一見形式的には優れたコーポレート・ガバナンスの仕組みを構築していたとしても、コーポレート・ガバナンスの品質は確保されておらず、例えばマネジメントの権力が強く、モニタリングが機能していたとはいがたい会社の実態も少なくない。そこには、コーポレート・ガバナンスの「仏を作つて魂を入れていない」実態があつたのではないかと疑われる状況が見られる。

図表 8 は、企業活動とその意思決定の階層とそれを支える機能を図示したものである。企業活動は、中長期の企業のあるべき姿である「企業理念」に基づいて実践される。そして、「企業理念」を踏まえて「経営戦略」が設定され、この戦略を実現するために「経営計画」が策定される。「経営計画」を実行するために、事業ポートフォリオが検討され事業モデルが構築される。このようにそれぞれの階層において企業活動が適正・適切に行われ、実効性が確保されるためには、コーポレート・ガバナンスと企業文化がしっかりと定着し、組織に組み込まれていることが求められる。そして、このようにコーポレート・ガバナンスと企業倫理によって補強され、「企業理念」、「経営戦略」、「経営計画」、「事業モデル」と具体化される企業活動の基盤が、「企業倫理」である。この倫理には、組織としての倫理（企業倫理、ビジネスエシックス）だけでは不十分で、経営者をはじめとする企業にかかわるすべての個人が倫理観をもって行動することが求められる。

たとえ企業が、収益性が高く付加価値を生み出す事業を行っていても、組織や経営者の意識といった企業活動の基盤となる部分に倫理が存在しなければ、何か問題が生じた場合には土台から崩れてしまうことにつながる。倫理が欠如している場合には、中長期のサステナブルな企業価値を生み出すにはリスクが高いと言わざるをえない。コーポレート・ガバナンスの実質を確保するためには、優れた企業文化の共有とともに、すべての企業行動の基盤としての倫理の存在と関係者全員による共有が必要である。

図表 8 企業倫理とコーポレート・ガバナンス



出所：筆者作成

7. おわりに

前述してきたように、企業倫理あるいはビジネスエシックスは、企業活動の基礎である。立派な経

コーポレート・ガバナンス改革が目指す経営の質向上

営戦略や計画を策定したとしても、短期的には利益につながるかもしれない。しかしながら、企業倫理に欠陥がある会社においては、中長期では経営基盤にかかわるような問題が顕在化する場合もあり、サステナブルな企業価値の向上にはつながらない可能性もある。実際に、不祥事が発覚した企業においては、短期的には高い収益性を獲得しながらも、経営基盤そのものが傷つき、経営体制の変化がもたらされた事案も少なくない。この企業倫理に基づく企業活動を支える仕組みが、コーポレート・ガバナンスであり、これらのシステムが良好な形で運用されるために必要なものが企業文化である。

そのため、コーポレート・ガバナンスの理解と実践と並んで、企业文化の醸成も経営者の重要な役割である。そして、コーポレート・ガバナンスや企业文化によって支えられる企業価値向上のサイクルにおいて、企業倫理は企業経営者にとって必ず必要な素養であり、知識に基づいた経営者としての意識付け、それらを踏まえた実際の行動が求められる。

このように、コーポレート・ガバナンスと企業倫理、企业文化が相互に作用し合い、健全な企業を構築する土台となっている。とりわけ、近年サステナビリティが重要な経営課題となり、気候変動等の環境問題に加えてグローバルにも人的資本や人権問題への関心が高まるなか、中長期的の企業価値の向上の観点からは、企業倫理および企业文化の重要性がさらに高まる。これらの相互作用の実効性を高める観点からは、経営における意識づけと実践とともに、株主・投資家およびステークホルダー等との多様な関係者との対話が重要であり、関係者において相互理解と価値の共有を図ることが必要である。コーポレート・ガバナンスと企业文化は健全な企業活動と経営判断を補強するものであるが、その基盤として組織および個人が倫理観をもって行動することが何よりも求められる。

【参考文献】

1. 上田亮子「英国スチュワードシップ・コードについて」（金融庁「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」資料1）（2013年9月13日）
2. 上田亮子「2024年株主総会の総括」月刊資本市場2024年9月号
3. 上田亮子「中長期の健全な企業活動を支える基盤としてのコーポレート・ガバナンス、企业文化および企業倫理～日本と英国の比較をもとに～」金融・資本市場リサーチ19号（2025年）
4. 株式会社オルツ「第三者委員会設置及び2025年12月期第1四半期決算短信の開示が四半期末後45日を超えることに関するお知らせ」（2025年4月25日適時開示）
5. 日本経済新聞「中古車ビッグモーター、修理の4割で保険金過大請求疑い」（2023年7月7日電子版）
6. 日本経済新聞「フジテレビ、中居さん問題で外部弁護士による調査実施」（2025年1月15日電子版等）
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）
8. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, "Financial Aspects of Corporate Governance" (1992)
9. Financial Reporting Council, "Corporate culture and the role of boards" (2016)

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

—現状と課題—

経営管理研究科 教授

宮内 悠至

【要約】

金利の上昇に伴い「銀行勘定の金利リスク」(IRRBB) の評価方法と政策対応に関する議論が活発になっている。本稿では、まず、「その他有価証券」の含み損益に関する自己資本規制上の取り扱いをめぐる議論を検討する。次に、これを踏まえて、リスク管理や健全性評価の観点から、IRRBB や負債のデュレーションを多角的に評価する必要性について議論する。さらに、わが国における IRRBB 管理について検討する。とくに、コア預金モデルの評価が歪められている現状と課題を整理し、モデルリスクが大きいこと、IRRBB が十分に管理されていないこと、などを指摘する。最後に、以上の分析をふまえて、IRRBB の評価や政策対応の方向性について整理する。

【キーワード】

コア預金、銀行勘定の金利リスク、IRRBB 規制、アウトライヤー基準、含み損益の資本算入、デュレーション、流動性預金の粘着性・金利追随率

【目次】

1. はじめに
2. 「銀行勘定の金利リスク」の自己資本規制をめぐる内外の議論
3. わが国における「銀行勘定の金利リスク」の現状と問題点
4. コア預金計測手法の課題
5. おわりに

1. はじめに

物価の上昇と金融政策の正常化が進むなかで、長期金利の上昇が加速している。金融機関にとっては、「銀行勘定の金利リスク」(IRRBB : Interest Rate Risk on Banking Account) の管理が重要になっている。多くの地域金融機関で有価証券の含み損が拡大しており、巨額な損失の計上に追い込まれる先も見られている。

また、米国では 2023 年春に、金利が上昇する中で、シリコンバレー銀行 (SVB : Silicon Valley Bank) 等の中堅銀行 3 行が保有国債の価格下落から相次いで破綻し、金融システムが大きく動搖した。破綻した銀行については、金利リスクや流動性リスクの管理体制の問題が指摘されており、規制や監督体制を見直す議論に発展している。

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

金融機関は金利の上昇局面では利ザヤが拡大するため、期間収益は好転するが、一方で、資産の価値が低下し、これに見合う負債の価値の低下がなければバランスシートの健全性が劣化する。このように利ザヤが広がっても、過剰な金利リスクテイクが災いしてバランスシートの経済価値が大きく毀損すれば、市場からの金融機関に対する信認を維持することが難しくなる可能性がある¹。こうしたことから、近年、IRRBBの管理は、国際的に大きな関心を集めている。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、第2章ではAFS(Available for Sales、日本では「その他有価証券」)の含み損益に関する自己資本規制上の取り扱いをめぐる議論を展望し、その背後にある、IRRBBの捉え方に関する議論を整理する。次に、第3章では、わが国金融機関のIRRBB計測の現状について展望し、地方銀行が負債のデュレーションを過大評価しているため、大きな金利リスクを抱えている可能性を指摘する。さらに、第4章では、わが国におけるIRRBB計測上の限界について整理するとともに、いわゆる「コア預金モデル」の課題を整理する。最後に、第5章では政策的なインプリケーションなどを検討する。

2. 「銀行勘定の金利リスク」の自己資本規制をめぐる内外の議論

本章では、「銀行勘定の金利リスク」(IRRBB)をめぐる資本規制のあり方に関する議論を検討したい。国際基準では、IRRBBは、規制資本賦課（「第一の柱」）の対象ではなく、「第二の柱」で対応するものと位置付けられている。「第二の柱」では、銀行が自らリスクを把握・評価し、適切な自己資本を確保することが求められており、監督当局がこれを検証する枠組みとされている。とくに、IRRBBについては、監督当局が対応に動くための「アウトライヤー基準」が設定されている。

アウトライヤー基準では、国際的に定められた6種類の金利ショックシナリオ（イールドカーブの変動）の下で、銀行の経済価値変動がTier 1資本の15%を超えるとアウトライヤーに該当する。アウトライヤーとみなされた銀行は監督当局との「深度のある対話」を開始しなければならない。そこで必要と判断されれば、リスク管理体制の見直し、金利リスクテイクの修正、資本の充実などが求められる。なお、このアウトライヤー基準に基づく第二の柱の枠組みは、俗に「IRRBB規制」と呼ばれている。

国際基準が、IRRBBを「第一の柱」ではなく、「第二の柱」の対象としたのは、①IRRBBを正確に計測するのが困難なこと、②そうしたなかで資本規制の対象とすれば銀行の本源的な機能である期間変換機能を阻害するおそれがあること、などが背景である。

同時に国際基準は、AFSに分類された有価証券の含み損益について、自己資本比率の分子（資本）の増減に反映することを定めている。このルールの適用対象について、米国では、大手行に限っており、中堅・中小金融機関については、資本規制上、含み損益を反映していない。日本でも、国際基準行にのみ適用しており、国内基準行については含み損益の算入は行われない。つまり、米国と日本とでは、おおむね同様の運用がなされていることになる。なお、国際基準はinternationally active banksが適用対象とされており、それ以外の金融機関については各国当局の裁量に委ねられている。

¹ 今回の金利の上昇局面では、とくに、市場金利連動型のいわゆるスプレッド貸を中心のメガバンクでの利ザヤ拡大が目立つ。一方の地域金融機関は、プライムレートでの貸出が主力だが、プライムレートは、政策金利がマイナスになった際には据え置かれていた。このため、マイナス金利解除が貸出金利の上昇につながらず、貸出金利の上昇はメガバンクに比べて小幅かつ遅れ気味で、利ザヤの拡大も目下のところ小幅にとどまっている。

金利上昇のもとで、2023年春に SVB 等の破綻が相次いだ後、米国では、アウトライヤー基準の運用を含め、金利リスクの監督体制の甘さが指摘されるとともに、中堅行も AFS の含み損益を資本算入すべきとの論調が強まった。これを受け 2023 年に米国当局が市中協議に付したバーゼルⅢ最終化の案に、中堅行の AFS 含み損益資本算入が盛り込まれた。その後、バーゼルⅢ最終化の協議案は、全体として厳格すぎるとの批判が強かったため、米当局は 2024 年にこれを撤回し、当初案を緩和した修正案を検討する方針に転換したが、トランプ政権の誕生に伴い、作業は大幅に遅れている。

米新政権の下で、金融規制監督の司令塔役を担う FRB（米国連邦準備制度理事会）の Bowman 監督担当副議長は、テーラーリング（銀行規制の厳格さに、対象銀行の規模やリスクに応じて差をつけること）の必要性を強調しており、AFS 含み損益がどのように位置づけられるかが注目されている (Bowman (2025))。米国の帰趨は、日本での規制の運用や国際基準の見直しをめぐる議論にも大きな影響を及ぼすものと考えられる。そこで、以下では、米国における AFS 含み損益の扱いをめぐる議論を詳しくみてみたい。

米国では、共和党政権下でも含み損益の算入対象を中堅・中小銀行に拡大すべきとの声が強い。SVB 等の破綻銀行は、投資家からの短期預金を原資に巨額の国債投資を行っていたため、自己資本に比べて過大な金利リスクを背負うこととなった。当局がこうした状況を適切に監督できなかった点が大きな問題とされているが、規制の面では、AFS の含み損が自己資本比率の分子に算入されていなかつた点が問題視されている。国際基準どおり、SVB 等の破綻銀行が AFS の含み損を自己資本から差し引いていれば、過剰な国債投資をある程度抑止できたはず、という議論である。

こうした議論を補強する立場からは、「含み損は、長期金利の上昇により、既に生じた損失であり、第二の柱で算定されているリスクとは次元が違う自己資本評価の出発点だ」との議論もある。また、共和党政権のもとで 2025 年 11 月に決まったレバレッジ規制の緩和により、金融機関の国債投資が一段と進むだけに、中堅・中小銀行についても含み損の算入をすることで金融システムの安定に向けたバランスを取るべきだ、といった意見も聞かれる。

もっとも、SVB では、国債投資の多くは満期保有 (HTM : Hold to Maturity) に分類されていた。含み損が開示の対象となる AFS ではなく、非開示の HTM とすることで市場から含み損が見えないようにするためにある。第一期トランプ政権下での当局者は、かつて中堅以下の銀行に AFS 含み損益の資本算入をしなかった理由について、次のように述べている。

「AFS 含み損の資本算入問題は簡単ではない。算入すれば HTM への分類をインセンティブ付けてしまうからだ。そうなれば、ますます不透明になるうえ、有事の際に流動性への転換が難しくなる。かえって金融システムを不安定にするのだ。次に、『それでは HTM についても含み損益を算入すればよいではないか』という議論もあったが、この案は規制が会計基準と離れすぎる。開示されている AFS 含み損益の算入であれば、会計との乖離は限定的であるが、さらに HTM まで対象とすることは、規制が会計をベースとしている以上、好ましくないと判断した。」²

こうした議論に対して、「HTM への分類に上限を設けるべき」とか、「HTM への分類が、目的に合っているのか、流動性の観点から健全なのか（固定的な負債とバランスしているのか）、といった精査を厳格に行うべき」といった反論がなされている。

² Quarles 前 FRB 監督担当副議長による FRB の資本規制見直しに関するコンファレンスでの発言 (FRB (2025))。

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

このほか、JP モルガンのリスク管理者は別の視点から AFS 含み損益の資本算入に次のように疑問を呈している。「銀行はフランチャイズを有しているので（ロイヤリティの高い顧客の流動性預金の実質的なデュレーションは長いので）、『資産負債を単純に時価評価すればソルベンシーを判断できる』というものではない」と主張している (FRB (2025))。これは、高度なリスク管理と ALM を売り物にしている大手の金融機関らしい主張といえる。

たしかに、IRRBB が適切に計測され、管理されているのであれば、そのリスク量に応じて自己資本が賦課され、金利変動から生じたバランスシート全体の価値の低下を自己資本から控除するのが最も理に適っている。特に金融機関は、期限の定めがない預金のうち、コア預金と呼ばれる決済目的などで粘着性が高い部分を、実質的に「長期の負債」として ALM 戦略、IRRBB 管理態勢を構築している。コア預金は、銀行にとってのフランチャイズバリューの一つといえる。それを無視して、AFS の有価証券だけに時価評価に基づく資本控除をすれば、金融機関に非合理的なポート戦略の見直しや規制対策のヘッジ等を強いることになる。資本サイドの AFS だけを取り出して、その含み損益だけを資本に反映することは、優れたリスク管理をしている金融機関にとっては歪みでしかない。

そうした意味では、JP モルガンの主張にも一理ある。しかし、こうした議論は、ソルベンシーに問題がなく、リスク管理が万全な金融機関にのみ当てはまることがある。ひとたびソルベンシーに不安が生じれば、市場は容赦なく流動性を回収し、資産の時価評価で、その銀行の健全性を見定めようとする。また、流動性不足に陥った金融機関は時価で債券を売却することを強いられる。このため、ソルベンシーの基準である自己資本規制が時価的な見方を導入するのにも一定の合理性がある。さらに、コア預金の計測は簡単ではなく、計測の誤りに対する安全弁として、AFS の時価評価（含み損益の資本算入）は正当化できる面がある³。

このように IRRBB は going-concern のフランチャイズバリューを前提とした見方と、存続の信認を失った場合の見方とが異なる。この点について、NY 連銀のスタッフは、SVB 等の破綻を踏まえて、新しい健全性の指標を提唱している (Hirtle & Plosser (2025))。

具体的には、金融機関の資産の割引現在価値（割引率にリスクを勘案する）から負債の割引現在価値（割引率にリスクを勘案しない）を差し引いて、企業価値ないし負債を支払える能力を評価するというものが、EC (Economic Capital、経済資本) と呼んでいます。EC は、流動性預金の粘着性に起因するデュレーションを勘案している。同時に、市場が金融機関の健全性に不安を持ち、粘着的と想定していた預金が流出するケースについて、流出した部分は市場から短期調達すると仮定した R-EC(Run EC) も算出している。R-EC は EC のコア預金相当部分のデュレーションがゼロになったケースと考えることができる。EC でフランチャイズを勘案した going-concern での企業価値を評価するのと同時に、資産負債を時価的に見た R-EC で清算価値のイメージを持つことが、健全性評価の観点からは意味があるとしている。目的に応じて EC と R-EC とをバランスよく見ていくことが必要という主張である。

以上を総合すれば、コア預金の計測が困難で、ALM に弱点を抱えている金融機関であれば、危機時のソルベンシーや健全性を評価する目的の自己資本規制が AFS を時価的に評価して資本に含み損

³ AFS は、いざという時に売却の対象となる可能性が HTM より大きい。このため、粘着的ではない預金や比較的短期の負債が ALM 上の主な見合いと考えることもできる。その AFS 部分を規制が時価的に評価することは、理にかなっているとの見方もある。

益を算入することには合理性があるように考えられる。また、HTM については、それがコア預金や長期の負債に見合ったものであれば、含み損益の資本非算入に合理性があるといえよう。それだけに、リスク管理、内部監査、監督、財務監査などの観点から HTM への分類の適格性を検証することが重要である。

とくに、日本では、後述するように、コア預金の計測が極めて困難な状況にある。こうした中で、AFS の資本算入の対象を幅広く設ける必要性は高いように思われる。なお、地域金融機関について AFS の含み損を資本算入しない点に関して、日本の当局は、プロシクリカリティの観点に基づく措置としている。長期金利上昇時に、含み損の拡大を資本から控除すれば、地域金融機関の融資金力を奪ってしまうのでプロシクリカルのことである。しかし、この考え方は、プロシクリカリティの解釈を誤っている。日本の地方銀行は、後述するようにコア預金を過大に見積もって、大きな金利リスクを抱えている可能性が高い。含み損益を資本算入しないことで、金融機関の金利リスクテイクに拍車がかかり、金利上昇時に企業価値や自己資本を毀損する方がよほど金融機関の健全性を脅かして危機時に融資金力を奪う。実質的な資本が減少している事実から目を背けさせる政策は、かえって問題を増幅させてプロシクリカルになる。プロシクリカリティの抑制には、損失を顕現化させて、金融機関の過大なリスクテイクを抑え、市場からの規律付けが機能しやすくなることが重要だろう。

3. わが国における「銀行勘定の金利リスク」の現状と問題点

次に、コア預金の取り扱いも含め、わが国における IRRBB の現状と課題について検討する。

IRRBB は、多くの金融機関にとって、信用リスクに次いで大きなリスクといえる。だが、精度の高いモデルの構築は困難で、日本のように過去の金利変動が限定的だと、モデルの検証も難しい。日本の金融機関は銀行勘定の金利リスクを的確に捉えているのだろうか。

一般に、IRRBB は市場金利の変化に対するバランスシート全体の経済価値の変動で捉えられている。計測方法は様々だが、基本的には資産・負債のデュレーションの差がリスクの原因である。デュレーションは金利改定までの平均期間であり、資産・負債の経済価値の金利に対する感応度を示している。

計測における最難関は、普通預金などの期限の定めのない流動性預金の取り扱いである。流動性預金はいつでも引き出せるが、金利リスクの計測においてデュレーションをゼロと考えるのは適当ではない。なぜなら、決済用途などで長期にわたって滞留する粘着性があるからである。流動性預金のうち、このように滞留する部分がコア預金である。IRRBB の計測におけるもう一つの難関は流動性預金の預本金利である。流動性預金の預本金利が市場金利に追随する度合いは限定的である。市場金利に追随しない部分は、金利リスクの算定において、デュレーションを中長期として扱うことが適当になる。こうした流動性預金の粘着性と金利追随率が、銀行の短期調達・長期運用という満期変換機能を可能にしているわけだが、同時に金利リスクの計測を難しくしている。

日本では、近年、本格的な金利上昇局面がほとんどなかった。このため、海外のように金利上昇局面における粘着性や金利追随率の実績からリスク量を計測することが難しい。邦銀の金利リスクモデルでは、強い仮定を置いて粘着性や金利追随率を推計せざるを得ない。例えば、「金利上昇局面における流動性預金残高の変化率は、金利下降局面と対称的である」といった、根拠に乏しい強引な仮定を置いている。

邦銀のコア預金のデュレーション推計モデルには確立された方法がなく、銀行ごとにまちまちである。客観的な手法がないから、仮定も恣意的になりがちである。このため、IRRBB のモデルリスクは

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

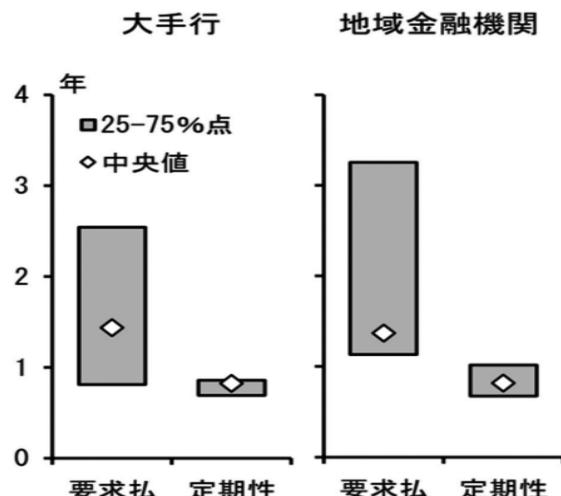
非常に大きくなっている。計測の限界を踏まえて保守的に運用・解釈する必要がある。

金融緩和が進むなかで、邦銀の負債に占める流動性預金の比重はかつてないほど高まっている。これは低金利の下では、預金を流動性預金に置いておく機会費用（金利収益の逸失）が小さいためである。全資産に対する流動性預金の比率は、2000年度末には23%だったが、12年度末39%、22年度末52%と、大きく高まった。金利リスクの計測におけるコア預金の比重が高まることは、それだけモデルリスクが大きくなることを意味している。

金融機関に開示が義務付けられている「流動性預金の金利改定の平均満期」（金利リスク計測上のデュレーション）をみると、メガバンクは1年弱から1年半程度だが、地銀は2年から5年程度を中心にはらついている。こうした格差は、銀行ごとの預金者行動や金利設定の違いだけでは説明できない。コア預金モデルのデュレーション推計には、銀行ごとに大きな差異があることが示唆される。

日本銀行の金融システムレポートは「流動性預金の金利改定の平均満期」について、地方銀行と信用金庫を「地域金融機関」と定義してひとくくりにしたうえで、25%タイルと75%タイルを示したグラフを載せている（図表1）。これは非常にミスリーディングな表示である。

図表1 金融機関の負債側のデュレーション



(注) 2024年9月末時点

(出所) 日本銀行(2025a)

信用金庫の9割近くは、金融庁が示す標準的な手法でコア預金のデュレーションを推計している。標準的手法では、流動性預金の平均デュレーションが1.25年程度となる。信用金庫の数は地銀の数の約2.5倍なので、地域金融機関全体の要求払預金（流動性預金）のデュレーションの「中央値」はグラフのように標準的手法の1.25年付近になる。しかし、これは地方銀行の実態を反映していない。あらかたの地方銀行は内部モデル手法でデュレーションを計測している。上位25%の多くは地方銀行と考えられるが、そのデュレーションは多くが3年以上ということになろう。図表1では、このような地方銀行のコア預金推計の状況が明らかにされていない。

そこで先行研究に基づいて、第一地銀、第二地銀、信用金庫ごとに「流動性預金の金利改定の平均満期」の分布を細かくみると、図表2のとおりである。ここで2年以下の金融機関はほとんどが標

準的手法を用いていると考えられ、信用金庫では 87% にのぼっている⁴。一方、地方銀行に関しては、内部モデルでコア預金を算定しているケースがほとんどで、計測結果は、前述のとおり、2 年から 5 年程度のデュレーションに広く分布している。分布のバラツキからは、コア預金モデルの恣意性やモデルリスクの大きさがうかがわれる。したがって、モデルの結果を金利リスクの分析に用いる際には留意が必要である。

図表 2 流動性預金の金利改定の平均満期（デュレーション）の分布

データ区間	地方銀行		第 2 地方銀行		信用金庫	
	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率
1 年以下	0	0%	0	0%	0	0%
2 年以下	8	13%	13	33%	225	87%
3 年以下	18	28%	7	18%	8	3%
4 年以下	17	27%	8	21%	11	4%
5 年以下	16	25%	6	15%	4	2%
6 年以下	3	5%	4	10%	5	2%
7 年以下	0	0%	0	0%	0	0%
8 年以下	0	0%	0	0%	0	0%
9 年以下	1	2%	0	0%	0	0%
記載なし	1	2%	1	3%	6	2%
計	64	100%	39	100%	259	100%

※「2 年以下」の表記は 1 年超 2 年以下。以下同様の表記とする。

(出所) 丹波 (2020)

今回の金利上昇局面においては、地域金融機関からメガバンクやネット銀行への預金のシフトが見られている。また、地方から都会のメガバンクへの預金シフトの傾向も長期的に続いている。これらの動きからみて、地域金融機関の流動性預金の方がメガバンクより実質的なデュレーションが長いということは考えにくい。また、金融機関では金利上昇に伴って流動性預金から定期性預金へのシフトバックが始まっている。コア預金のデュレーションを長く見積もっている金融機関では流動性預金から定期預金へのシフトは、むしろデュレーションの短期化を意味する。こうした動きが進めば負債の平均的なデュレーションは低下するので、IRRBB がこれまで以上に大きく算定されることが予想される。地方銀行におけるコア預金のデュレーションの推計では既にモデルリスクが顕れ始めているといえよう。

メガバンクに比べて地域金融機関は国債などの円建て債券投資で長期のポジションを有している。この結果、金利上昇に伴い含み損が急拡大している。地銀では、開示されている「その他有価証券」の含み損だけでも 25 年 3 月末には 3 兆円に近づいている。2 年前が 5 千億円程度だったことを考えれば、わずかな金利の上昇でも大きな含み損が生じることになる。3 月以降の長期金利の上昇や満期保有債券も勘案すれば含み損は一段と大きくなる⁵。

⁴ 信用金庫で内部モデルを導入する先が少ない点は、日本銀行の調査結果とも一致する（吉羽・磯貝（2013））。

⁵ 信用金庫の「その他有価証券」の含み損は 2025 年 3 月末で 2 兆 5 千億円程度である。

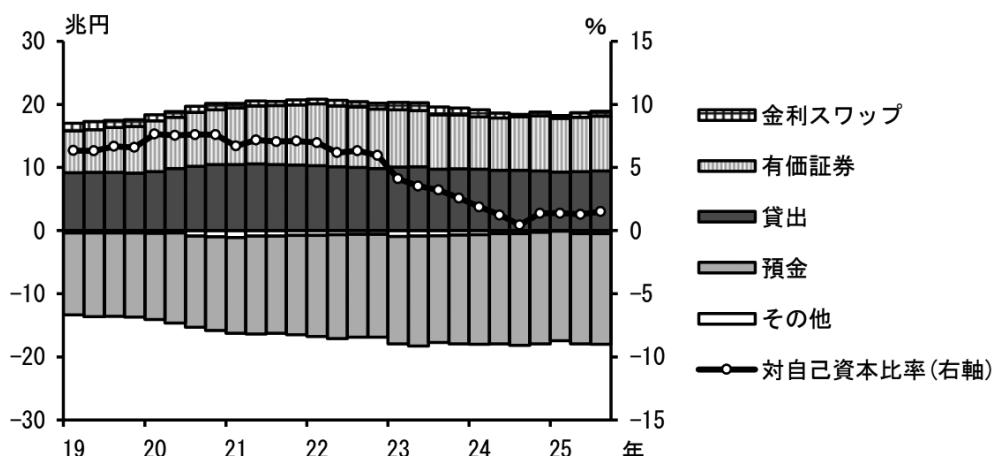
銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

一部の地域金融機関では、負債のデュレーションを長く見積もることで、債券の含み損は、負債面の経済価値の低下と打ち消しあって、金利リスクが小さくなるとみている。あるいは、資産面の金利リスクエクスポージャーを打ち消すために、コア預金の満期を長く見積もっている可能性もある。実際、流動性預金のデュレーションが長い銀行ほど預証率が高いという研究もある（丹波（2019））。これは、アウトライヤー基準に抵触して当局の監督的介入を招く事態を回避するために、資産面の金利リスクエクスポージャーが大きい金融機関ほど、コア預金を長めに評価するインセンティブが強いためである。

金利上昇の下で資産面の含み損は実際に生じているが、負債面のコア預金価値の低下はモデルに基づく推計である。上述のように、コア預金の算定にはモデルリスクが大きく、実はデュレーションの過大評価があるとすれば、一部の地域金融機関では、大きな金利リスクを抱えていることになる。この場合、顕現化している含み損は、コア預金で相殺されず、地銀の企業価値をそのまま毀損している。

金融当局や金融機関は金利リスクの現状をどう見ているのだろうか。日本銀行の金融システムレポートでは、邦銀のIRRBB合計の対自己資本比率はおおむねゼロ近傍であることを根拠に（図表3）、「金融機関全体の円貨金利リスク量は、資産サイドと負債サイドで概ねバランスした姿となっており、自己資本対比でみて引き続き低位に抑制されている」と結論付けている（日本銀行（2025b））。

図表3 銀行勘定の金利リスク



（注）各四半期末時点の円貨金利リスク量（100bp）。直近2025/3Qは8月末の値（2025/3Qは、有価証券は金利リスク量、貸出・預金は残高の月次データを用いて試算）。

（出所）日本銀行（2025b）

このグラフで印象的なのは、預金の金利リスク量（100bpの金利上昇に対する価値の低下）が超金融緩和の下で拡大している点である。この期間は流動性預金が急増している時期に合致し、そのコア預金部分のデュレーションを長く評価していることが、資産面のリスクを相殺する方向に負債の逆向きのポジションを高めている。

図表3に示された日本銀行の試算は、各銀行がそれぞれ独自に計測したリスク量を足しあげたものである。コア預金モデルのモデルリスクの検証はなされていない。各銀行のコア預金とデュレーションの計測に過大評価があれば、銀行勘定の金利リスクが「低位に抑制されている」という日本銀行の楽観的な見方は成り立なくなる。つまり日本の銀行システムは大きな金利リスクを抱えていること

になる。

日本銀行では、銀行勘定の金利リスクがほとんどないと主張しているが、コア預金モデルの正確性を検証しない評価は判断の誤りにつながる可能性が高い。また、「銀行システムが金利リスクを抱えていない」というメッセージを金融機関に発することは、リスクの過小評価を是認し、市場の金利リスクに対する警戒感を弛緩させ、さらなるリスクテイクを奨励することになる点にも留意が必要である。

4. コア預金計測手法の課題

次に、コア預金の算定に用いられているモデルについて検討したい。まず、米国では、日本のように流動性預金をコア預金とそれ以外に分類して IRRBB を計測するアプローチは一般的ではない。過去の金利上昇局面における「預金 β 」（預金金利全体の市場金利への感応度）をもとに金利リスクを計測している。預金 β は流動性預金の粘着性や各種預金金利の追随率を反映している。金利リスク計測のベースとなるデュレーションを計測するうえで、十分な過去データがあれば粘着性と追随率を分解する必要性は乏しい。シンプルに預金 β を求めれば十分である。負債のデュレーションは、預金 β が小さいと長く、大きいと短くなる。

一方、日本では、近年の本格的な金利上昇局面は限られている。また、90 年代の金利上昇局面とは、様々な金融環境が異なっており、当時のデータを用いた計測の説明力には限界がある。このため、米国流の比較的シンプルな金利リスクの計測は難しい。そこで、定期預金は満期をデュレーションとすることとし、流動性預金については、定量的にコア預金を括りだして、そのデュレーションを計測するモデルが導入されている。なお、コア預金以外の流動性預金のデュレーションはゼロとされている。さらに、コア預金の「量」とは別に、金利追随率も、過去データから直接計測するのではなく、一定の仮定に基くモデルを用いて算定している。

前述のとおり、金融庁が提示した保守的な標準的手法を 9 割弱の信金と一部の地銀・大手行が利用しているが、ほとんどの大手行と地銀は、内部モデルでコア預金を算出している。ここで用いられているコア預金モデルに確立した算定方法はなく、様々なベンダーがモデルを提供しているほか、銀行ごとに独自のモデルを開発しているケースもある。

いずれのモデルも、長年にわたる金融緩和の下で十分なデータがないなかで、強い仮定をやや恣意的に置いている。信用リスクやトレーディング勘定の市場リスクのように、年次ないし日次のデータを用いて計測する金融工学的な統計モデルとは異なり、コア預金モデルは少ない時系列データを用いた計量経済学的手法に基づいているうえに、モデルの構築にあたって多くの強い仮定が導入されている。このため、他のリスクモデルに比べて計測精度が格段に低く、モデルリスクが大きい。この結果、コア預金の計測結果には、モデルによって大きな幅がある。実際、上記のとおり、流動性預金のデュレーションは、1 年弱から 5 年超までばらついている（図表 2）。

ちなみに、日本銀行金融機構局（2014）は、日本のコア預金モデルを次のように分類し、それぞれの主な特徴を示している。

①間接推計型⁶

金利上昇局面での流動性預金残高の変化率の趨勢を、「金利安定局面（残高安定局面）」を中心

⁶ 多くの金融機関が採用している「木島モデル」はこの類型のひとつといえる（伊藤・木島（2007））。

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

心として「金利低下局面（残高上昇局面）」と対称的になるように推計。

②ヒストリカル推計型

金利低下局面における流動性預金の残高変化率やそれを説明する景気等のヒストリカル・データを用いて、金利上昇局面に対応する流動性預金残高の減少率を推計。

③イールドカーブ参照型

流動性預金の残高変化率について金利等を説明変数に用いた回帰式でモデル化したうえで、金利の先行きについては、現在のイールドカーブの形状から確率的に予想。

いずれの方法も、金利上昇局面における流動性預金残高ないしコア預金残高の動きを、金利下降局面や金利安定局面の動きから強い仮定をもとに推計するなどの方法を用いてデータ不足に対応している。しかし、こうした推計方法の妥当性の検証は困難である。

多くのコア預金モデルはIRRBB規制が導入された2010年ごろに構築されている。導入時点では保守的と評価されたコア預金モデルもあったが、モデルが現時点でも引き続き十分に保守的かは検討する必要がある。

とくに、近年では、過去の局面のデータに基づく推計の妥当性が低下しているとの指摘が多い。こうした背景として、①長期化した異例の金融緩和の下で機会費用が低下したため、流動性預金が異常に増加しており、過去のパターンと同様に粘着性の高い預金が積みあがっているとは考えにくいこと、②デジタル化に伴い預金者のロイヤリティが薄れしており、ワンクリックで付け替え可能なことから、以前に比べて粘着性が低下している蓋然性が高いこと、③低コストを背景に高めの預本金利設定が可能なネットバンクの興隆に伴い、預本金利の市場追随率が上昇していること、等の要因が指摘されている。

また、日米とも金利追随率が金利水準にかかわらず一定とするモデルが主流だが、この仮定の妥当性にも疑義が示されている。たとえば、FRB副議長（当時）のBarr（2023）は、「金利水準が高くなるほど、預金の流出を抑止しようとして市場金利の変化に対する預本金利の追随率が高まる」と論じた研究（Greenwaldほか（2023））を紹介したうえで、多くのモデルが「高金利で追随率が高まる傾向を捕捉できなかったため、事後的にみて米銀は金利上昇によるバランスシート価値の低下を4割ほど過小評価していた」と指摘している。

以上のように、コア預金モデルの計測には、非常に大きな不確実性がある。とくに、データ不足が深刻な邦銀では、コア預金の残高、粘着性、金利追随率などについて、技巧を凝らして推計しなければならず、一段とモデルリスクが大きくなっている。計測結果の利用にあたってはこうした点に留意する必要があり、過剰な依存は禁物であろう。

今回の世界的な金利上昇局面では、預金βやコア預金の推計をめぐる新たな動きとして、①預金主体別の行動特性に基づく推計をきめ細かく行う、②ビッグデータを用いた預金者の動向をAIで解析して粘着性を推計する、などの取り組みが各国の金融機関で進められている。粘着性のような預金者の行動パターンを高い精度でモデル化するためには、こうした取り組みが不可欠であるようと思われる。金融システムの構造変化が急速に進むなか、預金者行動の変化をいち早く反映できるコア預金モデルの構築が求められている。

5. おわりに

本稿では、IRRBB についての規制監督上の論点とわが国の現状およびリスク計測上の問題点について展望してきた。最後にわが国の金融当局と金融機関の対応のあり方について、私見を交えつつ整理する。

日本銀行は日本の銀行全体の金利リスクは抑制されている、との見解だが、これは、各銀行のコア預金モデルに問題がないという前提に基づいた分析である。しかし、デュレーションの計測結果が説明不能なほどばらついている点を見ても、この前提が妥当性を欠いているのは明らかだろう。

当局は金融機関のコア預金モデルの検証を進めて、IRRBB を把握したうえで、全体像を公表とともに、監督的な対話を通じて、金融機関にコア預金モデルの修正と IRRBB 管理の適正化を促すべきである。当局が楽観的な誤情報を公表することは、リスク管理の弛緩を招くほか、不透明感が市場の不安要因を増幅するおそれがあるだけに、速やかな対応が求められる。また、IRRBB の計測が困難な環境やコア預金モデルの運用にばらつきがある点などに鑑みれば、AFS の含み損益を自己資本比率の分子に算入する必要性は地方銀行では高いものと考えられる。

各金融機関はコア預金モデルの妥当性を検証し、根拠に乏しい楽観的な仮定を見直して、正確なIRRBB や金利変動による企業価値の毀損状況を把握し、リスク管理の改善に努めるべきである。また、これに基づいて、債券ポートの見直しや社債発行などの負債長期化策を進めることが望まれる。特に、経営体力が弱っている金融機関では、R-EC のように、コア預金が流出するシナリオの下での時価的な経営体力の再確認を行い、信認が低下した状況における取付け的な動きの可能性を把握して事前に対応することが望ましい。

また、会計監査人と当局は満期保有有価証券への分類の妥当性について、厳格な運用を求めることが重要である。

市場は既に一部の金融機関の IRRBB 管理に疑念の目を向けている。実際、債券売却による損切りを行った金融機関が株式市場で高く評価される事例も見られている。市場は、含み損と IRRBB が企業価値を毀損していることを既に見抜いているといえよう。それだけに、正確に IRRBB を把握し、開示したうえで、適切に対応していくことが、市場の不信を払拭するうえで重要であろう。市場のコア預金モデルに対する疑念が嵩じて、金融システムの不安定化が現実のものとなる前に、速やかにバランスシートの見直しを進め、開示を充実させて、市場の不信感を払拭することが、地域金融機関にとって喫緊の課題と言えよう。

【参考文献】

- 青野和彦（2006）、「銀行における流動性預金の現在価値と金利リスクの計測：先行研究のサーベイと実際のデータを用いた分析」、『金融研究』、第 25 卷別冊第 2 号
- 伊藤優・木島正明（2007）、「銀行勘定金利リスク管理のための内部モデル（AA-Kijima Model）について」、『証券アナリストジャーナル』、第 45 卷第 4 号
- 大久保豊・森本祐司・栗谷修輔・野口雅之・松本崇（2010）、「全体最適の銀行 ALM」、金融財政事情研究会
- 上武治紀・枇々木規雄（2011）、「銀行の流動性預金残高と満期の推定モデル」、ジャティー・ジャーナル『金融工学と市場 計量分析』（日本金融・証券 計量・工学学会編）、朝倉書店、4 月

銀行勘定の金利リスクに関する評価方法と政策対応

- 丹波靖博（2019）、「銀行勘定の金利リスク管理におけるコア預金平均満期と銀行経営」、西南学院大学経済学論集、54巻1・2号
- 丹波靖博（2020）、「銀行勘定の金利リスク水準からみた銀行・信用金庫経営と投資行動」、西南学院大学経済学論集、54巻3・4号
- 日本銀行（2025a）、「金融システムレポート」、4月
- 日本銀行（2025b）、「金融システムレポート」、10月
- 日本銀行金融機構局（2014）、「コア預金モデルの特徴と留意点——金利リスク管理そしてALMの高度化に向けて——」、BOJ Reports & Research Papers、3月
- 野口雅之（2013）、「弊社の提供するコア預金内部モデルについて」、日本銀行金融高度化センター主催ワークショップ『銀行勘定における金利リスク管理：預貸金のデュレーションの把握』、10月
- 氷見野良三（2022）、「米国の金融政策と銀行預金」、ニッセイ基礎研究所、『研究員の眼』03-08
- 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
- 宮内惇至（2024）、「金融政策変更への備えで必要な銀行勘定の金利リスク管理の点検」、『金融財政事情』3月19日号
- 吉羽要直・磯貝孝（2013）、「論点整理」、日本銀行金融高度化センター主催ワークショップ『銀行勘定における金利リスク管理：預貸金のデュレーションの把握』、10月
- 吉藤茂（2013）、「コア預金内部モデルについて」、日本銀行金融高度化センター主催ワークショップ『銀行勘定における金利リスク管理：預貸金のデュレーションの把握』、10月
- Barr, M., (2023) , *Speech at the U.S. Treasury Market Conference, FRB New York*, Nov.
- Bowman, M. W., (2025) , "Taking a Fresh Look at Supervision and Regulation," *Speech at the Georgetown University McDonough School of Business Psaros Center for Financial Markets and Policy*. Washington, D.C., June
- FRB (Federal Reserve Board) , (2025) , "Integrated Review of the Capital Framework for Large Banks Conference," July, <https://www.federalreserve.gov/conferences/integrated-review-of-the-capital-framework-for-large-banks.htm>
- Greenwald, W., S. Schulhofer-Wohl and J. Younger (2023) , "Deposit Convexity, Monetary Policy, and Financial Stability," *FRB Dallas Working Paper 2315*, Oct.
- Hirtle, B., and M. C. Plosser, (2025) , "Bank Economic Capital," *FRB NY Staff Report*, No. 1144, Oct.
- Narayanan, R. P. and D. Ratnadiwakara (2024) , "Depositor Characteristics and Deposit Stability," FDIC, <https://www.fdic.gov/system/files/2024-09/narayanan-paper-9324.pdf>
- Nelson, B., (2022) , "Informal Symposium on Monetary Policy, Bank Regulations, and Money Markets," Bank Policy Institute, Feb.
- Sharma, P., (2024) , "Aggregate bank deposit flows in the U.S.," *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, Article number 1733, Dec.

税金の本質

—そもそも税金は必要か?—

経営管理研究科 教授

太齋 利幸

【要約】

税金にはどのようなものがあるのか。そもそも税金とは何なのか。そして、その必要性、役割は何なのかを明らかにし、税金と国債の関係について掘り下げていく。その際アメリカから伝わった MMT という現代貨幣理論について触れる。最後に、今話題となっている消費税について深く掘り下げ、その可否について考察する。

【キーワード】

ビルトイン・スタビライザー、国債、スペンディング・ファースト、MMT、消費税、プライマリー・バランス

【目次】

- 1 はじめに
- 2 税金の税目と内訳
- 3 税金の役割
- 4 税金と国債
- 5 消費税の本質
- 6 おわりに

1 はじめに

昨今、「失われた 30 年」という声をたびたび聞くようになった。GDP が伸びず、サラリーマンの年収が微減しているなど、日本経済が疲弊し、多くの日本国民が苦境にあえいでいる。特に最近は物価が上がりさらに厳しい状況が続いているため、減税論が大きく浮上している。しかし、自公政権は断固としてこれを受け入れないどころか、さらなる増税を目論んでいた。話題の中心は、「消費税」といわゆる「ガソリン暫定税」だが、それ以外にも不必要と思われる税金は複数存在する。そこで、税金にはどのようなものがあるのか？どのような役割を果たしているのか？なぜ必要なのか？といった税金の本質について考察していきたい。最後に特に重要と思われる「消費税」について深く検討していく。

税金の本質

2 税金の税目と内訳

(1) 国税と地方税の税目

この国にはたくさんの税金が存在するが、その税目を整理すると以下の通りである。

図表1 国税・地方税の税目

	国税	地方税
所得課税	所得税、法人税、地方法人税、特別法人事業税、復興特別所得税、森林環境税	住民税、事業税
資産課税等	相続税・贈与税、登録免許税、印紙税	不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、法定外普通税、事業所税、都市計画税、水利地益税、共同施設税、宅地開発税、国民健康保険税、法定外目的税
消費課税	消費税、酒税、たばこ税、たばこ特別税、揮発油税、地方揮発油税、石油ガス税、航空機燃料税、石油石炭税、電源開発促進税、自動車重量税、国際観光旅客税、関税、とん税、特別とん税	地方消費税、地方たばこ税、ゴルフ場利用税、軽油引取税、自動車税（環境性能割・種別割）、軽自動車税（環境性能割・種別割）、鉱区税、狩猟税、鉱産税、入湯税

出所 財務省資料をもとに筆者作成

上記のように47もの税金がある。ただし、特別土地保有税について現在課税は停止されている。これらを一つ一つ解説していくと膨大な量になるのでここでは控えるが、筆者が初めて知った「とん税と特別とん税」について簡単に解説する。とん税・特別とん税とは、外国貿易船の開港への入港に対し、純トン数に応じて課される国税である。このうち、特別とん税については、国が徴収した全額が、地方譲与税として開港所在市町村（東京都の特別区の場合は東京都）に譲与される仕組みとなっている。税率は2種類あり、開港への入港毎に納付する「都度納付」（とん税16円、特別とん税20円）と、開港ごとに1年分をまとめて納付する「一時納付」（とん税48円、特別とん税60円）がある。ただし、2020年以降の特別措置として、一時納付の場合は税率が半額（とん税24円、特別とん税30円）となっている（日本港湾協会、2020）。

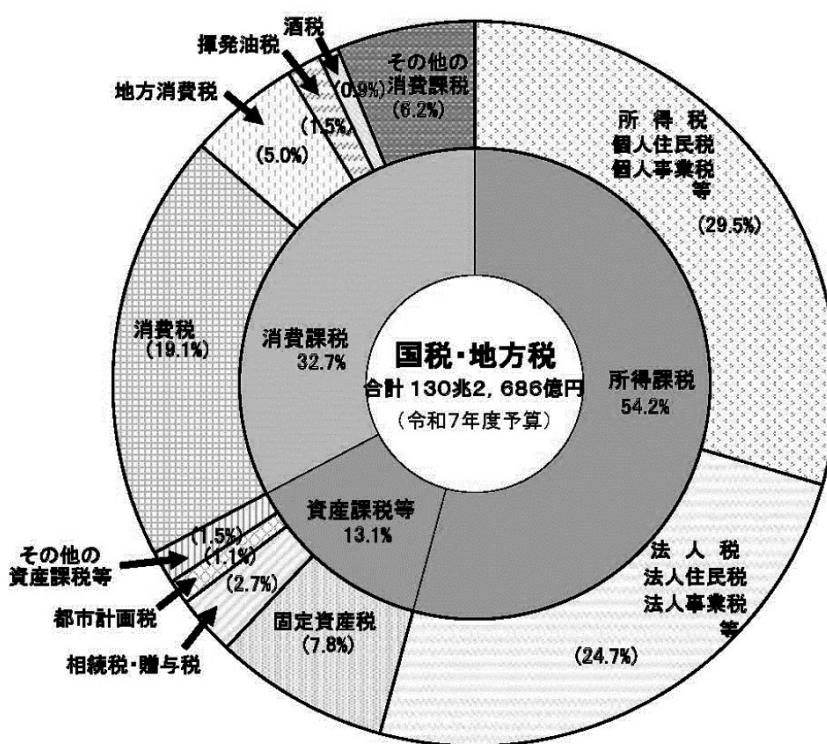
また、ちょっと意外だった「国民健康保険税」についても触れてみる。国民健康保険税？国民健康保険料ではないのか？と思っていた。実は、国民健康保険税は、国民健康保険の徴収方法の一つであり、国民健康保険税か国民健康保険料のいずれかの支払い方法を自治体が選択することになっている。そのため、加入者は自治体の決定に従ってどちらかを収めることになる。基になる法令が国民健康保険税は地方税法で、国民健康保険料は国民健康保険法であり、ポイントは、消滅時効の差である。国民健康保険税の消滅時効は5年で、国民健康保険料は2年となっている。そのため、多くの市区町村は、時効期間の長い国民健康保険税を採用している。国民健康保険の大きな特徴は、保険税の請求方法である。国民健康保険税は、加入者の所得に応じて一人ずつ計算し、世帯分の合計額を世帯主に請求する。ちなみに、世帯主が社会保険、家族が国民健康保険の場合、世帯主が国民健康保険に入っている

くとも、家族分の国民健康保険税の請求が世帯主に届くことになる（ライフスタイル、2022）。筆者は、今年の 7 月から社会保険から国民健康保険に変わったが、保険料の高さに驚いている。ちなみに足立区は国民健康保険料となっている。

もう 1 点、金融機関にいた時分から疑問に思っていた印紙税について触れておく。印紙税の課税根拠として、「文書作成行為の背後にある経済的利益に担税力を見出して課税する」とあるが、例えば、お客様から普通預金の入金として 1,000 円預かった時でも預り証（領収書）を出さなければならぬ。そしてこれには 200 円の印紙が必要となる。全く納得がいかなかった。1,000 円預かっただけで 200 円の利益が出るものかと。ただし、逃げ道？として、入金帳というものがあり、確かに 20 回分の預り証が発行でき、一冊につき 400 円の印紙で済んだのだ。いずれにしても印紙税に納得はしておらず、国はどんなところからでも税金を取ろうという姿勢が垣間見られた。

(2) 国税と地方税の内訳

図表2 国税・地方税の内訳



出所 財務省税の種類に関する資料

上図から内訳を見てみると、所得課税が 54.2% と最も多く、次が消費課税 32.7% と続き、資産課税等が 13.1% と最も少ない。所得課税の中でも個人の課税が法人の課税を上回っている。消費税も考慮すると、いかに個人消費が大きいかを物語っている。したがって、税収を増やすには個人の所得を増やす必要がある。にも拘らず、この 30 年以上個人の所得が増えていないのは日本の大問題といえる。原因として言われているのは、緊縮財政である。至急、積極財政に転換してほしいものである。

ところで、資産課税等の等とは、相続税・贈与税、固定資産税、都市計画税、不動産取得税、登録免許税、印紙税といった本来の資産課税に加えて、自動車税、軽自動車税、事業所税、宅地開発税な

税金の本質

どが含まれ、これらが等に当たる。厳密にいうと、自動車税、軽自動車税の種別割が資産課税で、環境性能割は消費課税となっている。図表1についてはそのように読み直してほしい。

3 税金の役割

(1) 税金とは

そもそも税金とは何か？国税庁のホームページには次のように書いてある。

「私たちが納めた税金は、国民の『健康で豊かな生活』を実現するために、国や地方公共団体が行う活動の財源となるのです。私たちは一人では生きていけません。税は、私たちが社会で生活していくための、いわば『会費』といえるでしょう」（国税庁、2025）。

つまり、同好会とか自治会とか、人が集まって何か団体をつくると、連絡や会議などで必ず費用が掛かる。そこで、同好会や自治会ではその費用を貯うために会費を徴収するわけだが、税金もそれと同じだという説明である。確かに、警察、消防、道路、水道、あるいは福祉、教育など、国や地方公共団体が行っている公共サービスには多額の費用が掛かっている。私たちは、それらのサービスを利用する都度費用を払うわけではないので、まとめて会費のようなものとして税金を納めていると考えられる。

また、憲法第30条には「国民は、法律の定めるところにより、納税の義務を負ふ」と定められており、国や地方公共団体が「会費」のようなものを「強制的に徴収」できる。従って、たとえ不公平感や疑問を感じたとしても、税金を納めなくてはならないのである（梅田、2021）。

(2) 税金の役割

① 公共サービスの資金調達

税金は、国や地方公共団体が提供する警察、消防、教育、医療、道路や上下水道などのインフラを維持・運営するための主要な財源と言われている。ただし、この財源論については後半に国債との絡みで考察する。

② 所得の再分配

税金は、所得再分配の手段として機能する。所得税や相続税などの累進課税制度によって、所得や資産に応じた負担を求め、低所得者層へ社会保障や福祉サービスとして再分配される。これにより、社会全体の貧富の格差を縮め、貧困による治安悪化や医療アクセスの問題などを防ぐ役割を果たす。

③ 景気の調整

税金は、経済の過熱や冷え込みを調整する役割を持っている。好況期には税収増により消費を抑制してインフレを防ぎ、不況期には税負担を緩和して消費や投資を促すことで経済を安定化させる。いわば、景気の自動調整装置のような役割で、このメカニズムを「ビルトイン・スタビライザー」と呼ぶ。

④ 政策の手段

税金は、国や自治体が社会政策を実行する手段としても使われる。例えば、少子化対策としての税制優遇、健康促進のためのたばこ税や、環境保護を促す森林環境税など、税を通じて国民の行動を誘導することが可能となる（梅田、2021）。ただし、森林を伐採し、ソーラーパネルを敷き詰めている現状での森林環境税については廃止を求める。もちろん、再エネ賦課金も

廃止一括である。

4 税金と国債

(1) 国債とは

国債とは国の発行する債券であり、国債の発行は、法律で定められた発行根拠に基づいて行われており、大別すると普通国債と財政投融資特別会計国債（財投債）に区分される。

① 普通国債

普通国債には建設国債、特例国債、復興債、脱炭素成長型経済構造移行債（GX 経済移行債）、子ども・子育て支援特例公債（子ども特例債）、及び借換債があり、普通国債の償還・償還財源は主として税財源等により賄われている。

建設国債及び特例国債は一般会計において発行され、その発行収入金は一般会計の歳入の一部となる。他方、復興債は東日本大震災復興特別会計において、GX 経済移行債はエネルギー対策特別会計において、子ども特例債は子ども・子育て支援特別会計（令和 6 年度は年金特別会計）において、借換債は国債整理基金特別会計において発行され、その発行収入金はそれぞれの特別会計の歳入の一部となる。

- ・建設国債…財政法第 4 条第 1 項ただし書きに基づき、公共事業費、出資金及び貸付金の財源を調達するために発行される。
- ・特例国債（赤字国債）…建設国債を発行してもなお歳入が不足すると見込まれる場合に、公共事業費等以外の歳出に充てる財源を調達することを目的として、特別の法律に基づき発行される。
- ・復興債…東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法に基づき、復興のための施策に必要な財源となる税収入が入るまでのつなぎとして、平成 23 年度から令和 7 年度まで発行される。
- ・脱炭素成長型経済構造移行債（GX 経済移行債）…脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律に基づき、「脱炭素成長型経済構造移行推進戦略」の実現に向けた先行投資を支援するため、カーボンプライシング導入の結果として得られる将来の財源の裏付けとして、令和 5 年度から令和 14 年度まで発行される。
- ・子ども・子育て支援特例国債（子ども特例債）…「子ども・子育て支援法」に基づき、子ども・子育て政策の抜本的な強化に当たり、安定財源を確保するまでのつなぎとして、令和 6 年度から令和 10 年度まで発行される。
- ・借換債…特別会計に関する法律に基づき、普通国債の償還額の一部を借り換える資金を調達するために発行される。

② 財政投融資特別会計国債（財投債）

財投債は、財政融資資金において運用の財源に充てるために発行され、その発行収入金は財政投融資特別会計の歳入の一部となる。ただし、財投債は、その償還や利払いが財政融資資金の貸付回収金により行われているという点で、主として税財源等を償還財源とする普通国債とは異なる（財務省、2025）。

税金の本質

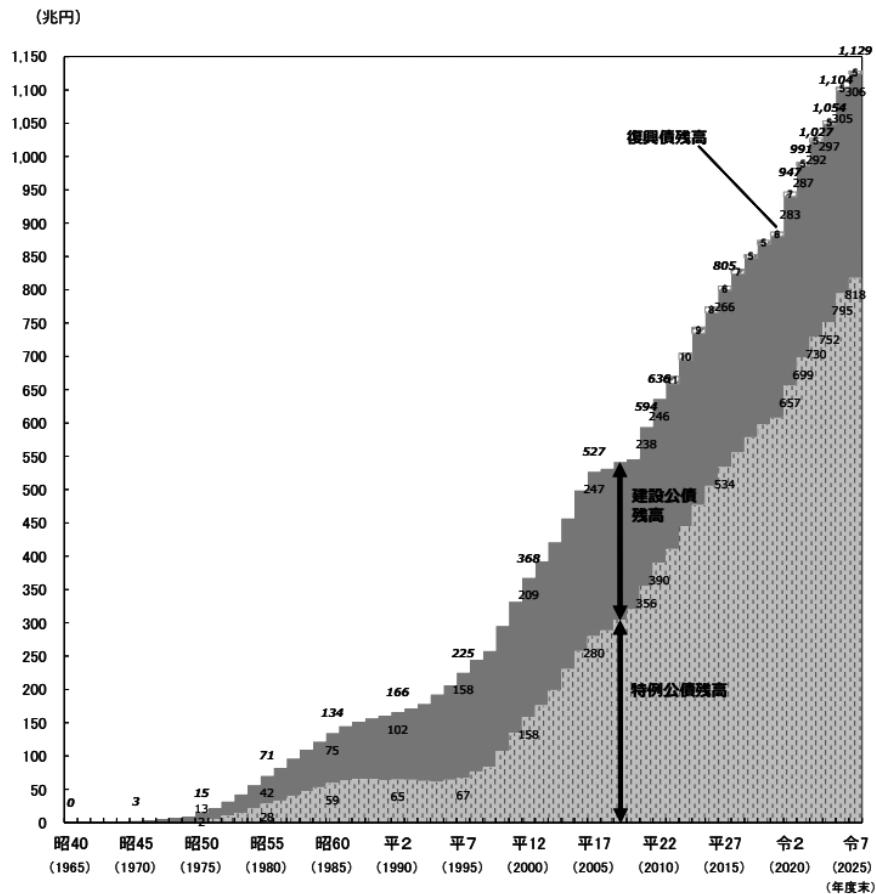
(2) 税金と国債の関係

まず、期首にはまだ日本政府に税金は入ってこないため、国債を発行して事業で使われる資金を生み出す。その後、税金を徴収した後国債を償還するというのが一般的な流れとなる。つまり、まずは国債の発行が先にあり、のちに税金で返済するのである。これをスペンディング・ファーストという。予算執行のプロセスは、まず政府の支出ありきなのである。この具体例を挙げると、日本政府が期首に 1,000 億円のインフラ整備事業を行う際、まず日本政府は国債を 1,000 億円分発行し、市中銀行から 1,000 億円分の日銀当座預金を借りる。この日銀当座預金とは、銀行や政府などが持つ「日本銀行の口座」の当座預金のことであり、一般の企業や我々普通の国民は持つことはできない。さて、日本政府は、インフラ整備を受注した会社に借り入れた日銀当座預金を担保に政府小切手を発行し代金を支払う。ここで、1,000 億円のおカネが実質発行されることになる。そこで、仕事を引き受けた会社は、そのままで使える 1,000 億円分の政府小切手を民間の取引銀行に持ち込む。すると銀行は、政府小切手という借用証書と引き換えに、会社の通帳へ 1,000 億円の記帳（当座預金ないし普通預金への入金）をすることになる。そして、会社はそのおカネを使い、従業員に給料を支払ったり、下請け会社に代金を支払うことができる。つまり、この時点で、家計や企業の銀行預金が増えるのである。このようにして、日本政府が国債を発行して事業を行うことによって、民間（家計や企業）の所得（預金）が増えるのである。つまり、政府の負債は民間の資産となる。さて、先の取引銀行が、会社から持ち込まれた 1,000 億円の政府小切手を日銀に持ち込むとどうなるか。これは、その銀行が持っている日銀当座預金に入金となる（三橋, 2025）。つまり、日銀としては±0 となるのである。こうなると残るのは国債であり、この国債を償還するために税金が必要というのが一般的な考え方である。

(3) 国債の残高

さて、その国債を償還する必要があるのか？という疑問が筆者にはある。現実として、われわれ国民から税金を徴収して国債を償還しているのは事実である。しかし、下図の通り、国債の残高は年々増加している。

図表 3 普通国債残高の推移



出所 財務省「普通国債残高の累増」をもとに筆者作成

このように年々国債の残高が増加しているため、「日本は国の借金で破綻する」という財政破綻論がまことしやかに伝えられてきた。しかし、最近ではそれが間違いだということが徐々に国民に知られるようになってきた。それが明らかになったのは、令和2年のコロナ騒動による特別定額給付金一人当たり10万円が配られたときである。その際、国債を当初予算より99.8兆円も多く発行したのだが、何の問題も起きなかった。むしろ、国債を発行することによって国民一人当たり10万円の預金が増えた。つまり、政府の負債（赤字）は国民の資産（黒字）となることがわかつってしまったのである。また、「国債の残高が増えると国際的に信用を失い、金利が上がり債券価格が暴落する」とも言われてきた。しかし、日本の長期金利はこの10年以上ゼロ付近で推移している（ただし、最近は若干金利が上昇傾向にある）。具体的には、図表3の通り、日本政府は1975年と比較し、国債の残高を75倍以上に増やしたにもかかわらず、長期金利は急騰するどころか、逆に急落している。デフレ継続で民間企業などの資金需要が乏しく、かつインフレ予想ならぬデフレ予想が蔓延している状況で、金利が上がるはずはない。ということは、国債の残高が金利に与える影響は少ないといえる。

それでは、日本に税金は必要がないのか？もちろん否である。前にも記したように、税金には4つの役割がある。特に以下の3つが重要である。1つ目は、埋め込まれた景気の安定化装置（ビルトイン・スタビライザー）としての機能。好景気の時期には徴税を増やし、可処分所得を減らすことで

税金の本質

景気を鎮静化させる。逆に、不景気の時期には徴税を減らし、可処分所得を増やすことで景気を回復させる。2つ目は、格差縮小を目的とした所得再分配。高所得者層から税金を徴収し、低所得者層あるいは「国民」向けの公共サービスに支出することで、格差を是正し、社会を安定化させるのである。国内の所得格差が縮小し、国民生活が安定化すると、高所得者層も「安心して暮らせる」という形でメリットを享受できる。3つ目が「財源」である。厳密には、「政府が財源というお題目で『日本円』での税金の支払いを求め、さらに公共サービスや公共投資の支出を『日本円』で行い、日本国内では日本円以外の通貨の流通を制限する」となる。政府が支出の財源を建前に徴税する際に、通貨を「日本円」に限定するのである。結果的に、日本国内では日本円のみが通貨として流通する。国民は、国内で複数の通貨を使用する不便さから解放されることになる。このように税金は必要であり、無税国家になるべきではないのである（三橋、2025）。だからといって増税増税で国債の償還を促進することがいいのかというとこれまた否である。

(4) MMT

今まで述べてきたことの下地になっていると思われるのが MMT（現代貨幣理論）である。ここで、MMT の基本的なことを紹介する。まずは基本理論だが、

- ① 自国通貨を持つ政府は、財政的な予算制約に直面することはない。

日本円建ての国債しか発行しておらず、自国通貨を持つ日本政府が財政破綻することはない。ただし、「財政的な予算制約がない」と言っているに過ぎず、政府は「無限に国債を発行できる」とは主張していない。政府の国債発行には上限がある。それが②である。

- ② すべての経済は、生産と需要について実物的あるいは環境的な限界がある。

これは、「政府におカネ的な制約がなかったとしても、供給能力の不足によるインフレ率が限界になる」と言い換えられる。2024年の日本の名目GDPは、約609兆円である。つまりは、609兆円の需要があり、生産がなされていることになる。モノやサービスの生産ができなければ、需要（消費、投資）として支出することは不可能である。一方、日本の労働力や設備が100%稼働し、フル生産された場合の仮定的なモノやサービスの総額を潜在GDPと呼ぶ。これが「本来の供給能力」である。政府の国債発行、財政出動が過大で、供給能力の不足に拍車がかかると、インフレ率が健全な水準を上回っているにもかかわらず、政府が財政的な予算制約がないとばかりに国債発行や財政支出を拡大すれば、インフレ率はさらに高騰する。つまりは、国債発行や財政支出の限界は「インフレ率」であり、政府の負債の絶対額ではないのである。

- ③ 政府の赤字は、その他の経済主体の黒字

誰かの資産は、誰かの負債。前に記したように、政府が国債を発行すると、我々民間の企業や個人の預金が増えるのである。このおカネの発行の仕組みを正しく踏まえているところが MMT の貨幣観の肝である。現代社会の主たるおカネである預金は、誰かの借入により発行される。通俗観念としては「銀行が預金を集めて、貸し出す」と考えられているが、逆である（三橋、2025）。

以上から、MMTの考え方を信じるならば、政府は国債の残高をそれほど気にすることなく、インフレ率を考慮しながら国債の発行をし、いわゆる積極財政を行い日本の景気を良くしてほしい。一方で、庶民を苦しめている税負担を軽減すべく、減税を行ってほしいものである。特に消費税については個人的には問題ありと思っているので次に詳しく説明したい。

5 消費税の本質

(1) 消費税導入の経緯

消費税導入の発端は、1979年に発足した大平正芳内閣である。彼は、「政府の機能、役割、規制、経済への介入は可能な限り小さくすべき」という「小さな政府論者」であった。緊縮財政、規制緩和、自由貿易という3つのパッケージからなるグローバリズム的な考えである。また、その少し前、1978年12月、税率5%、年商1,000万円未満は除外するという一般消費税構想が土光敏夫会長の経団連税制特別部会により打ち出されていたのである。その後、鈴木善幸内閣、中曾根康弘内閣、竹下登内閣と続き、1989年4月に消費税3%が導入された。その前の中曾根内閣の時、税制改革として「大型間接税導入」と「マル優廢止」の問題が1986年の衆参同時選挙で採り上げられた。選挙期間中の総理の演説では否定していたものの、300人を超える当選があると手のひらを返したように売上税を推進したため、国民からの大反対にあい売上税の提案を引っ込めることになった。国民の反撃にあって大平内閣が一般消費税、中曾根内閣が売上税と、大型間接税の導入に再三にわたって失敗したにもかかわらず、竹下内閣はまた、大型間接税の創設を中心とする「抜本的税制改革」の実施に執念を燃やした。その根拠としては、「高齢化社会の財源」「不公平の是正」「減税財源論」の3つが挙げられた。しかし、いずれも根拠薄弱である（加藤睦夫, 1989）。おそらくそれらの根底にあるのは「プール理論」であろう。人類の多くは世界に「おカネのプールがある」という理解になっている。おカネがモノであると仮定すると、「モノとしてのおカネ」をかき集め、仮想的なプールを構築することができる。プールのおカネの量が一定であるという前提に立つと、「銀行は、どこからおカネを調達し、我々に貸している」「政府が国債発行でおカネを借りると金利が急騰する」「国の借金（政府の負債）は、将来的な税金で返すしかない」「おカネの量を増やすとハイパーインフレーションになる」「日本人のおカネ持ちが資産を海外に移すと、国債を買うおカネが無くなり破綻する」といった認識を持つに至ってしまう。おカネは実態があるものではない。ただの債務と債権の記録であり、単なるデータである（三橋, 2025）。実は筆者も当初はプール理論を信じていた。

しかし、竹下内閣の執念で消費税が導入されるに至り、これが日本国民にとっては、諸悪の根源であった。その後、3%→5%、5%→8%、8%→10%と3度も増税されたが、何故増税がなされたかというと、多くのエコノミストが賛成したからである。一つの例を挙げると、政府が消費増税の判断に先立ち、2013年に60名の経済学者、エコノミスト等の有識者を招聘し、2014年の消費税8%への増税についての意見を聴取したところ、実に9割近くが賛成を表明した。理由としては2点、「増税によるプライマリー・バランス(PB)の改善が、財政再建のため必要だから」「増税の影響は軽微だから」である。1点目は仮にPBの改善をするにしても、増税ではなく、GDPの増加でやるべきであり、2点目は、消費増税のインパクトは大きく、「3年殺し」などといわれるほどである（藤井, 2017）。

(2) 消費税とは

それでは消費税とはどういうものなのかを説明する。国税庁のホームページによると、消費税とは、特定の物品やサービスに課税する個別消費税（酒税・たばこ税等）とは異なり、消費一般に広く公平に課税する間接税である。消費税が課税される取引には、併せて地方消費税も課税される。ほぼ全ての国内における商品の販売、サービスの提供等および保稅地域から引き取られる外国貨物を課税の対象とし、取引の各段階ごとに標準税率10パーセント（うち2.2パーセントは地方消費税）、軽減税

税金の本質

率8パーセント（うち1.76パーセントは地方消費税）の税率で課税される。なお、消費税の消費一般に広く公平に負担を求める税の性格からみて、課税の対象になじまないものや社会政策的な配慮から課税することが適当でない一定の取引については、消費税を課税しない非課税取引とされている。また、生産、流通の各段階で二重、三重に税が課されることのないよう、課税売上げに係る消費税額から課税仕入れ等に係る消費税額を控除し、税が累積しないしくみとなっており、この課税仕入れ等に係る消費税額を控除することを「仕入税額控除」という（国税庁、2025）。

消費税の計算方式を簡単に図式化すると以下のようになる。

図表4 消費税計算方式

課税売上		
利益	非課税仕入	課税仕入

※消費税率10%の場合、消費税率は「課税売上 ÷ 110 × 10 - 課税仕入 ÷ 110 × 10」

つまり、「(利益+非課税仕入) ÷ 110 × 10」となる。

出所 筆者作成

内容からすると、付加価値税とした方が正しいと思われる。

(3) 消費税は直接税

ここで多くの日本国民が勘違いさせられている消費税の本質について触れてみる。消費税は直間比率の是正という名目で導入された。しかし、消費税は間接税ではなく、直接税なのである。ここで改めて直接税と間接税の定義をしておく。直接税とは、税金を納める義務のある人（納税者あるいは徴収義務者）と、税金を負担する人（担税者あるいは納税義務者）が同一である税金であり、間接税とは、税金を納める義務のある人（納税者あるいは徴収義務者）と、税金を負担する人（担税者あるいは納税義務者）が異なる税金である。統いて『消費税法第5条、事業者は、国内において行った課税資産の譲渡等（略）につき、この法律により、消費税を納める義務がある。』実は、消費税法には「消費者」という言葉は登場しない。つまり、消費税の納税義務者は消費者ではなく、「事業者」なのである。ゆえに、消費税は直接税なのである。ちなみに入湯税は、我々が納税義務者として支払った入湯税を温泉事業者が預かり、徴収義務者として税務署に納税する。間違いなく間接税である（三橋、2025）。

結局、消費税が導入されたことにより、事業者が支払わされる消費税率分を価格に上乗せし、我々が購入していることになっている。もちろん、事業者は消費税分を価格に上乗せしないで販売することも可能なのではあるが、ほとんどしていないであろう。ここで気になるのは、いくつかの政党が、「食品の消費税を1年間とか2年間廃止する」という提案が見られるが、果たして減税効果が見られるのだろうか？本当に食品の価格が下がるのだろうか？疑問の声ちらほら聞こえてくる。何故かというと、野菜や魚、肉などの生鮮食料品の価格は日々変動しており、本当に消費税分10%を引き下げたかどうかがわからないからである（レシートに消費税の表示をしないで済むだけ）。また、それ

らを仕入れて営業する飲食店では価格を下げないと顧客からクレームが出たり来客数が減る可能性もあり、死活問題となるので、個人的には反対の立場を支持する。

(4) 消費税は必要か

消費税についてはこのようなあまり好ましくない現状が浮き彫りになってきた。また、消費税はGDPに対する罰金とか、家計支出に対する罰金とも言われている。この消費税に関しては、経済成長率（実質 GDP 成長率）が 1997 年度、2014 年度、2019 年度にマイナスとなっており、これは消費増税によるものであるといえる。さらには、家計最終消費支出も同じようにマイナスとなっている。ここから判断すると、消費税がいかに日本経済に悪影響を及ぼしているかが読み取れる（三橋, 2025）。

財務省は安定財源である消費税を減税する気は全くなく、それどころか増税を目論んでいる。前にも記した通り、財源は国債発行であり、インフレ率を考慮すればある程度の国債発行は問題はないわけで、筆者としては、消費税の廃止を願いたい。逆に、消費税廃止による景気の回復で税収が増えるとの予測も立つでの是非とも消費税の廃止を実現してほしいものである。

6 おわりに

多くの日本国民の頭痛の種、税金とはどのようなものなのか、その本質について詳しく述べてきた。特に国債との関係について詳しく記したつもりである。なぜなら、政治家や官僚、経済学者をはじめ多くの国民が正しい理解をしていないからである。実際、この 30 年ほどデフレ状態が続いたのはこのためで、政府はプライマリー・バランスの黒字化を目標に緊縮財政と消費税増税を行ってきた。緊縮財政=国債発行減なので、民間におカネが回らないことになり、その上増税となっては国民が貧困化するのは当然である。残念ながら、それが現状である。本文にも記したが、政府の負債（国債発行）は国民の資産（預金）となる。したがって、政府はもっと積極財政を行い、さらには、消費税をはじめとする減税を行い、国民の単なる所得だけでなく、可処分所得を増やす政策をとっていただきたい。幸い、国民も現状がおかしいと気づき始め、政権も変わったので、新政権には積極財政と減税を実施していただき、日本国民を豊かにして、世界に誇れる立派な国に導いてほしい。

【参考文献】

- ・梅田泰宏（2021）『これだけは知っておきたい「税金」のしくみとルール』フォレスト出版 .36.38.40 – 43 頁。
- ・加藤睦夫（1989）『日本の税制 歴史・理論・改革』大月書店 .255 – 268 頁。
- ・国税庁ホームページ「消費税」
https://www.nta.go.jp/publication/pamph/koho/kurashi/html/01_3.htm (2025.10.20 閲覧)
- ・国税庁ホームページ「税の学習コーナー 税のしくみ 税の意義と役割」
<https://www.nta.go.jp/taxes/kids/hatten/page01.htm> (2025.10.6 閲覧)
- ・財務省ホームページ「国債とは」
<https://www.mof.go.jp/jgbs/summry/Kokusai.html> (2025.10.6 閲覧)
- ・財務省ホームページ「税の種類に関する資料」

税金の本質

<https://www.mof.go.jp/tax-policy/summary/condition/a01.htm> (2025.10.4 閲覧)

- ・日本港湾協会 (2020.11) 「港湾用語の基礎知識 とん税・特別とん税」

https://www.phaj.or.jp/distribution/lib/basic_knowledge/kiso202011.pdf (2025.10.4 閲覧)

- ・藤井聰 (2017) 『プライマリー・バランス亡國論』 育鵬社 .62 – 63.66 – 67.72 – 75 頁。

- ・三橋貴明 (2023) 『経済大国ニッポンの不自然な没落』 経営科学出版 38 – 44 頁。

- ・三橋貴明 (2025) 『消費税の大ウソ』 経営科学出版 .51.19 – 22 頁。

- ・三橋貴明 (2025) 『知識ゼロからわかる MMT 入門』 経営科学出版 .98 – 102.134 – 136.113 – 131.110 – 112 頁。

- ・ライフスタイル (2022.06.30) 「国民健康保険税って何?覚えておきたい社会保険との違いと税額の算出方法」 <https://dime.jp/genre/1411779/> (2025.10.4 閲覧)

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

—実質的支配者規制の限界に関する覚書—

経営管理研究科 教授

盧 暁斐

【要約】

本稿は、イギリス会社法の影の取締役制度を立法史と判例法の両面から俯瞰し、①誰にどこまで及ぶかという認定基準と適用範囲と、②信認義務の適用の有無を分けて基礎的な整理する。影の取締役制度は「実質重視」を掲げつつも、判例法上は形式的要素への依存、義務範囲の限定、立証負担の重さが顕著で制度設計において予測可能性とのバランスが課題となっている。他法域にとっては、普遍的課題に対し自国の法文化・統治実態・司法の特性に即した次善の枠組みを模索する必要性を示す材料となる。

【キーワード】

影の取締役、支配株主、イギリス法、実質的支配者、信認義務、親子会社

【目次】

1. はじめに
2. 影の取締役制度の基本的枠組みと歴史的変遷
3. 判例法における支配者への適用
4. 若干の検討
5. おわりに

1 はじめに

現代の企業統治において、株式保有構造と実際の経営支配力との間に生じる乖離が深刻化している。この現象は、資本調達手段の高度化と所有権設計の柔軟化によってもたらされたものであり、一株一議決権原則からの逸脱が常態化しつつある¹。種類株式の発行、持株会社による階層的所有、さらには株主間契約による議決権の集約など、複数の手法を組み合わせることで、わずかな資本拠出で企業全体を左右する地位を築くことが可能となった。特筆すべきは、こうした支配構造が必ずしも違法ではなく、むしろ制度的に許容されてきた点である。問題の本質は、現行法が想定する「支配株主」像と、実際の企業統治における権力配置とのズレにある。裁判所と立法機関は、この認識のギャップを埋

¹ Bebchuk, Lucian A. & Kastiel, Kobi, *How to Control Controller Conflicts*, Harvard Law School Program on Corporate Governance (May 6, 2025; last revised June 27, 2025), p. 1 ff.

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

めるべく、新たな責任主体の範疇を模索してきた。アメリカ判例法における支配概念の機能的拡張²、イギリス法における影の統治者への規制強化³、そして各法域における実質的支配力の認定という課題は、形式と実質の乖離に対する共通の法的対応として位置づけられる⁴。

しかし、各国の法制度には共通する課題が認められる。第一に、いかなる程度の影響力があれば法的責任が生じるのかという基準が曖昧であり、第二に、その影響力の存在をどのような証拠で立証するかという手続も不明確である⁵。比較法的な検討から浮かび上るのは、単に各国で統一基準が存在しないという事実にとどまらず、影響力を法的に捉える際の概念的困難そのものが、法域を超えた普遍的な問題であるという点である⁶。グローバルな資本市場の統合が進む現在、こうした法的不確実性は、投資家の意思決定と企業の行動選択の双方を歪める要因となっており、理論的な枠組みの整理と実務上の明確な指針の策定が、国際的な政策課題として認識されている⁷。

こうした国際的動向の中で、イギリスの影の取締役（shadow director）制度は特に注目に値する展開を遂げている。同制度は、1917年以降の制定法による明文規定を通じて発展し、特に1980年会社法改正以降は直接規制型の立法アプローチを採用し、取締役を背後から指揮・指図し、実質的な支配力を行使する者に対して法的責任を課してきた。2006年会社法251条1項は、影の取締役を明確に定義し、形式的な地位の有無にかかわらず実質的支配に着目して責任を課すという、実質重視の法理念を体現している。

しかしながら、影の取締役が負うべき義務の範囲・内容については依然として不明確な部分が残されており、学説上の批判や実務上の懸念が提起されている。2001年のDeverell判決は、認定要件を「裁量の放棄」から「実質的影響力」へと緩和し⁸、2013年のVivendi判決は影の取締役が信認義務（fiduciary duties）を負うことと明確にし⁹、2015年の中小企業・企業・雇用法改革（Small Business, Enterprise and Employment Act 2015, s 89）（以下、SBEEA法と称す）は取締役の一般的義務を影の取締役に「適用可能な範囲において」適用すると規定した（Companies Act 2006, s 170(5)）。こうした一連の展開により、当初の「取締役責任の回避防止」という限定的な目的から逸脱し、過度に広範な制度へと変質しつつあるのではないかという懸念が学界において広く共有されている¹⁰。

本稿は、このようなイギリス影の取締役制度の展開を詳細に分析し、とりわけ支配株主および親会社といった実質的支配者への適用をめぐる法的態度を明らかにすることを目的とする。近年、影の取

² Lipton, Ann, "The Three Faces of Control," *The Business Lawyer*, 77 (2022), pp. 801–856.

³ Cassim, Rehana, "A Comparative Analysis of the Identification of De Facto and Shadow Directors," *International and Comparative Corporate Law Journal*, 15(1) (2021), pp. 1–27.

⁴ Fleckner, Andreas M. & Hopt, Klaus J. (eds.), *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation* (Cambridge University Press, 2017), pp. 15–45. Enriques, Luca & Tröger, Tobias H. (eds.), *The Law and Finance of Related Party Transactions* (Cambridge University Press, 2019).

⁵ Ofir, Moran, "Controlling non-controlling shareholders: The case of effective control," *Theoretical Inquiries in Law*, 25(1) (2024), pp. 189–195.

⁶ Hopt, *supra* note 4, pp.15–22

⁷ Cheffins, Brian R., "Corporate Governance Regulation: A Primer," ECGI Law Working Paper No. 750/2024, pp. 18–20.

⁸ Secretary of State for Trade and Industry v Deverell [2001] Ch 340.

⁹ Vivendi SA v Richards [2013] EWHC 3006 (Ch).

¹⁰ Witney, Simon, "Shadow Directors, De Facto Directors and the Duties Owed by Them," *Journal of Business Law* (2016), pp. 367–392.; Moore, Colin R., "Obligations in the Shade: The Application of Fiduciary Directors' Duties to Shadow Directors," *Legal Studies*, 36(2) (2016), pp. 326–353.

締役制度の適用範囲が拡大しているとの指摘がなされているが、イギリス法は実質的支配者に対していかなる規制的態度をとっているのか、その実態を判例法の展開を通じて確認することが本稿の主眼である。

このため、本稿の構成は以下のとおりである。2では影の取締役制度の基本的枠組みと立法史的展開を概観し、制度の全体像と政策的背景を確認する。3では判例法における支配者への適用の展開について、二つの論点を区別して整理する。まず、支配株主および実質的支配者に対して影の取締役制度が実際にいかに適用されているかという適用範囲（量的側面）を検討し、次いで、影の取締役が信認義務を負うか否かという義務内容（質的側面）をめぐる論争を整理する。これら二つの論点は密接に関連するものの、前者は制度の適用対象の広狭に、後者は負担すべき義務の性質にそれぞれ焦点を置くためである。最後に、以上の分析を総括し、4は以上の分析を総括し、イギリス法における実質的支配者規制の基本的態度を可能な限り把握するとともに、日本の関連規制の在り方への若干の示唆を得ることができれば幸いである。

2 影の取締役制度の基本的枠組みと歴史的変遷

2.1 制度の概要

イギリス会社法における影の取締役制度は、正式な取締役として選任されていないものの、会社の取締役を背後から実質的に支配・指揮する者に対して法的責任を課すための枠組みである。現行の2006年会社法251条1項は、影の取締役を「会社との関係において、取締役がその者の指示または指導に従って行動することが常態化している者」と定義している。判例法の展開により、影の取締役となりうる主体の範囲は形式よりも実質を重視する方向で拡大し、多様な主体が該当し得るようになっている。大株主だけではなく、債権者、コンサルタントなどの助言者、元取締役、法人（特に親会社）、実質支配者も対象になりうる。また、「指示または命令（directions or instructions）」には非公式な影響力も含まれ、「行動することが常態化している（accustomed to act）」とは単発ではなく、継続的・反復的な服従を要する¹¹と解される。

この制度の政策的根拠は、実質重視の原則に基づき、非公式な支配を通じて取締役責任を回避することを防止し、その結果として債権者保護および企業統治システムへの信頼を維持することにある。すなわち、権力と責任の相関を確保し、取締役責任制度の抜け穴を塞ぐことが、影の取締役制度の中核的目的であると解されている¹²。

2.2 立法史的展開

影の取締役制度の歴史的展開は、規制の間接化から直接化への変容として理解することができる。また、各改正には特有の社会的・経済的課題への対応という特徴を見出すことができる¹³。

2.2.1 第一段階（1917年～1980年）：概念的起源と間接規制型

イギリス会社法が取締役の背後にある経営指揮者を法的に規制し始めたのは、1917年会社（取締役関連事項）法からである。1917年会社法は、「他の取締役が慣習的に行動する者の指示」という

¹¹ Hannigan, Brenda, *Company Law* (Paperback ed., Oxford University Press, 2015), p. 795.

¹² Moore, *supra* note 10, pp. 326–353

¹³ 影の取締役制度の歴史的変遷については、中村信男「イギリス 2006 年会社法における影の取締役規制の進展と日本法への示唆」比較法学 42 卷 1 号（2008）212 頁以降を参照されたい。

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

概念的起源を含んでいたが、「影の取締役」という用語は使用されていなかった¹⁴。

もっとも、この段階における規制の主眼は、「当該会社における経営機構の現実の仕組みを開示させることで、株主を始めとする利害関係者に対し、会社の業務を担う取締役が特定の者の指揮を通例的に受けて行動しているため、忠実義務に違反するおそれがあるという警告を発し、もって取締役の行動の適正化を図ろうとすること」にあったと考えられ、間接規制型の性格を有していた¹⁵。

2.2.2 第二段階（1980年～2006年）直接規制型への転換と債権者保護の強化

1980年会社法により、イギリス会社法は経営指揮者に「影の取締役」という呼称をはじめて与え、それ自体を直接的な規制客体として捉えた上でこれに諸種の行為規制を直接課す立法主義を採用するに至った¹⁶。これが規制スタイルの「間接規制型から直接規制型への変容」である。この転換の背景には1982年のコード委員会報告書において非公式支配者への責任拡大が推奨されたことがある¹⁷。この法改正は「不死鳥会社」問題、すなわち影の取締役が非公式な支配を通じて債権者の請求を回避する問題に対処し、「債権者保護」が明確なテーマとなった。続いて、1986年支払不能法214条は不当取引規定を定め影の取締役を含むことを明記し[IA 1986, s 214(7)]、1986年会社取締役資格剥奪法は影の取締役への資格剥奪適用を明確化した[CDDA 1986, s 22(5)]。

2.2.3 第三段階（2006年～2014年）義務の制定法化と適用範囲の不確実性

2006年会社法が新しく制定され、長年にわたり判例法理に委ねられてきた取締役の信認義務を制定法において明確化するとともに、これを影の取締役にも及ぼすことで、会社に対する取締役の一般的義務についても影の取締役を法律上の取締役に準じて扱う旨を明らかにした同法170条以下は取締役の一般的義務を定めており、170条5項は当初、「一般的義務は、対応するコモン・ロー上の規則または衡平法上の原則が影の取締役に適用される場合に限り、その影の取締役にも適用される」と規定していた。すなわち、影の取締役に対する一般的義務の適用範囲は、対応するコモン・ローおよび衡平法上の原則の適用範囲に限定されていたのである¹⁸。

この改正の背景には、法律委員会およびスコットランド法律委員会(Law Commission and Scottish Law Commission)、ならびにthe Company Law Review Steering Group(CLRSG)による勧告があった。これらの機関は、影の取締役が指揮・指図の対象となる取締役を介して実質的に取締役として行為していることを理由に、判例法における法律上の取締役の義務・責任を負うとすることが法律解釈として妥当であるとの立場を明示し、その方向での立法化を提唱していた¹⁹。学説上も、法律上の取締役が会社に対して負う判例法上の信認義務・責任が影の取締役にも及ぶとする見解が有力化していく

¹⁴ Witney, *supra* note10,p.312. また、この時期の立法趣旨は、1916年商号登記法が登記・開示制度を設けたことを受けて、同法の規制を回避しようとする者を念頭に置いたものであった。すなわち、自らは取締役にならずに、自らの指揮または指図に従う者を取締役として選任し、実際には自ら会社を支配することにより、会社法の規制から逃れる者が現れることを想定し、その者を規制から逃さないことを目的として導入されたのであると考えられている。

¹⁵ Moore, *supra* note10, p.330.

¹⁶ Hare, C.; Davies, P.; & Worthington, S., *Gower: Principles of Modern Company Law* (11th ed., Sweet & Maxwell, 2021), [10-009].

¹⁷ Cork Committee, *Insolvency Law and Practice* (Cmnd 8558, 1982).

¹⁸ CA 2006, s 170(5) (制定時)

¹⁹ Law Commission, *Company Directors: Regulating Conflicts of Interest and Formulating a Statement of Duties* (Law Com No 261, 1999), p. 11.。

た²⁰。もっとも、2006 年会社法は「影の取締役に対する取締役の一般的義務の適用範囲を判例の進展に委ねる旨の定め」を置いており、同法における影の取締役の法的位置づけおよび取締役の一般的義務の射程や効果、実効性につき、「依然、議論の余地を残している」状況にあった²¹。

2.2.4 第四段階（2015 年以降）義務の全面適用と学術的評価

2015 年 SBEEA は、企業統治の透明性向上と責任体制の明確化を目的として制定された。同法は、名義上の取締役のみならず、実質的に会社経営に影響力を及ぼす影の取締役をも法的規律の枠内に位置づけること（89 条）を重視していた。SBEEA が制定された大きな目的のひとつは、イギリスにおける会社運営・企業統治の「可視化」を進め、信頼性・説明責任を強化することである。同法は、匿名性の高いペアラー株(bearer shares)の廃止、会社の最終支配者である「重大な支配を持つ者(Persons with Significant Control, PSC)」の登録制度創設など、包括的な透明性強化措置を導入した²²。この流れの中で、形式上は取締役でないが実質的に経営を支配する影の取締役が法の網を潜り責任を免れるというガバナンス上の盲点が指摘されており、その対応も重要な課題となった。

SBEEA の 89 条による改正は、影の取締役制度を根本的に改革した。改正により会社法 170 条 5 項は、従前の「対応するコモンロー・ルールおよび衡平法原則が適用される場合」という文言から、「適用可能である (capable of so applying)」場合²³へと変更された。この改正の背景には、SBEEA のほか、判例の影響も大きかった。後述する 2013 年の Vivendi 判決において Ultraframe 判決のアプローチが決定的に否定され、影の取締役は与える指示に関して「少なくとも」義務を負うとの判断が示された²⁴。2015 年改正は、このような判例法の発展を踏まえ、影の取締役への一般的義務の適用を立法上明確化することで、実務上の不確実性を解消しようとしたものといえる。

なお、2015 年 SBEEA 89 条 2 項では、影の取締役に取締役一般義務を「適用可能な限度で」及ぼすための規則を国務大臣が定め得る枠組みを置いたもの。もっとも、制定済みとする公式確認は見当たらず、具体的範囲は判例・実務運用に委ねられている。

2.3 制度の例外規定

2006 年会社法 251 条 2 項（2015 年 SBEEA より改正）は、三つの重要な例外を定めている。

第一に、専門家としての助言の例外である。改正後の 251 条 2 項 (a) は、「取締役が専門的立場でその者により与えられた助言に基づいて行動する場合」、その者は影の取締役とみなされないと規定している。この例外は、弁護士、会計士等の専門家が正当な職業的助言を提供することを萎縮させないための配慮に基づくものである²⁵。第二に、制定法上の機能の行使の例外である。251 条 2 項 (b) は、「取締役が、制定法により付与された機能の行使においてその者により与えられた命令、指示、ガイダンスまたは助言に従って行動する場合」も、影の取締役性は生じないと規定している。第三に、王

²⁰ *Ibid*, Company Law Review Steering Group (CLRG), *Modern Company Law for a Competitive Economy: Final Report* (2001), para 4.7.

²¹ 中村・前掲（注 13）212 頁。

²² United Kingdom, *Small Business, Enterprise and Employment Act 2015* (Parts 7 & Sch. 3: company transparency measures).

²³ Companies Act 2006, s. 170(5) (as amended by SBEEA 2015, s. 89) : “The general duties apply to a shadow director of a company where and to the extent that they are capable of so applying.”

²⁴ Vivendi [2013] EWHC. Ultraframe (UK) Ltd v Fielding [2005] EWHC 1638 (Ch)

²⁵ Davies et al., *supra* note 16, [10-009].

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

室大臣（Crown Minister）としての助言の例外である。251条2項(c)は、「取締役が、大臣としての立場でその者により与えられたガイダンスまたは助言に従って行動する場合」については、影の取締役制度の適用が排除されることを定めている。

さらに重要な例外として、251条3項は親子会社関係に関する追加的例外を定めている。すなわち、「法人は、子会社の取締役がその指示または命令に従って行動することを慣習とするという理由のみによって、以下の目的において、その子会社のいずれかの影の取締役とみなされない:(a) 171条（権限内で行動する義務）、(b) 172条（会社の成功を促進する義務）、(c) 第173条（独立した判断行使する義務）、(d) 第174条（合理的な注意、技能、勤勉行使する義務）」と規定されている。この例外は、親会社による正当な企業グループ統治を不当に萎縮させないための配慮に基づくものであるが、171～174条のみに適用され、175条（利益相反回避義務）、176条（第三者からの利益を受け取らない義務）、177条（利益申告義務）には適用されない。したがって、親会社は依然としてこれらの義務について影の取締役とみなされる可能性があることに留意が必要である²⁶。

2.4 小括——影の取締役規制の性質をめぐる議論も兼ねて

以上の立法史的展開を概観すると、影の取締役制度の改正には一貫したテーマとして債権者保護の要請が流れていることが看取される。1917年改正は制度の創設期として形式的規制回避の防止に主眼があったが、1980年代以降の改正は、「不死鳥会社」問題に象徴される債権者保護の実質化を目指したものであり、2006年および2015年改正は、実質的支配者に対する義務・責任の体系的整備を通じて、債権者保護を含む広範なステークホルダー保護の強化を図るものといえる。

他方、当該制度の性質をめぐる学術的議論に学説上の対立が見られる。

Noonan and Watson(2006)は、影の取締役制度が「首尾一貫した原則を表しているのか、単なるアドホックな立法介入なのか」という根本的問題を提起した²⁷。この問題提起は、制度の理論的基礎と制度的整合性をめぐる学術的議論の出発点となっている。たとえば、中核原則説の立場からは、Moore(2016)が明確な主張を展開している。Mooreは影の取締役制度を会社法の根本原則である「実質重視」「責任回避防止」を体現する体系的法理論として位置づけ、Paul Millerの権力に基づく信認理論(fiduciary powers theory)に依拠しつつ、影の取締役は会社法171条から177条の全範囲の一般義務を負うべきと主張する²⁸。

これに対してWitney(2016)は、2015年改正の「適用可能性」文言が硬直的でありコモン・ローの柔軟な発展を制約する可能性を批判し、当該改革は法律上の取締役と比較した影の取締役の異なる役割を考慮していないとの懸念を表明している。特に利益相反取引について、影の取締役は正式な取締役よりも悪い立場にある可能性があると指摘した²⁹。制度自体の必要性は認めている。Witneyは、義務が「合理的、公正かつ衡平である場合」に適用されるという文言を採用すべきであったと提案し、より柔軟なアプローチを支持する³⁰(22)。

このように、影の取締役制度が「首尾一貫した原則を表しているのか、単なるアドホックな立法介

²⁶ Davies et al., *supra* note 16, [10-009].

²⁷ Noonan, Chris & Watson, Susan, "The Nature of Shadow Directorship: Ad Hoc Statutory Intervention or Core Company Law Principle?", *Journal of Business Law*, December 2006, pp. 763-798.

²⁸ Moore, *supra* note 10,

²⁹ Wintey, *supra* note 10, p.369. 影の取締役は正式取締役に比べて、独立取締役の承認によるセーフハーバー規制が適用されないこと、自分を影の取締役として認識していないことなどが理由として挙げられる。

³⁰ Wintey, *supra* note 10, p.377.

入なのか」という問題は依然として議論の余地があるものの、少なくとも債権者保護という政策目的においては、1917 年から 2015 年まで一貫した要請が流れており、一定の一貫性を見出すことができるであろう³¹。

3 判例法における支配者への適用

3.1 支配株主および実質的支配者への影の取締役制度の適用—影の取締役の認定基準も兼ねて

支配株主および実質的支配者への影の取締役制度の適用は、イギリス法における最も根本的な緊張関係を体現している。それは、法人格の独立性の尊重という基本原則と、実質的支配者による責任回避の防止という規制の必要性との衝突である。

Salomon v A Salomon & Co Ltd [1897] 確立の「法人格独立の原則」は、イギリス企業法の基礎である³²。この原則により、株主と会社は分離され、親会社と子会社は別個の法人として扱われ、親会社は子会社の債務について責任を負わないことになっている。しかし同時に、この原則が支配株主による責任回避の手段となるリスクも存在する。

支配株主と実質的支配者に対する影の取締役制度の適用は、この基本的ジレンマに対する、イギリス法の段階的な対応を示している。初期段階では法人格の尊重が強調され、後期段階では実質優先主義が浸透していった³³。このプロセスを理解することは、支配株主規制の根本的な論理を明らかにするために不可欠である³⁵。

3.1.1 初期判例の慎重な態度

1917 年の影の取締役概念の導入から 2000 年ごろまでの時期、裁判所は影の取締役規制に対して慎重なアプローチを採取した。この慎重性は、単なる保守主義ではなく、法人格の尊重、株主権の正当性、企業グループ経営の柔軟性という三つの原則への配慮を反映していた³⁴。

初期の立法者および裁判所は、影の取締役概念を「一部の制定法規定のみに適用される例外的な規制」として位置付けた。受託者義務という衡平法上の義務については、何十年にもわたって影の取締役に適用されるべきかについて理論的曖昧性が残されていたのである³⁵。

この慎重性の背後には以下の三つの考慮に基づいていた³⁶。第一に、法人格独立の原則への配慮。たとえば、子会社と親会社（支配株主）が別個の法人であるという原則を軽率に侵害することは、企業グループの法的構造そのものを否定することになりかねない。第二に、株主権の正当性の保護。支配株主が正当な株主権行使することと、違法な影の取締役性を区別する必要がある。両者の混淆は、企業統治の混乱を招く。株主は持株比率に応じて会社の意思決定に影響を与える正当な権利を有し、取締役の選任・解任権や議決権行使は固有の権利である。これらをもって影の取締役性を構成すれば、

³¹ Noonan & Watson, *supra* note 27, pp. 763-798.

³² *Salomon v A Salomon & Co Ltd [1897] AC 22*; Hobson, M. D., "The Law of Shadow Directorships," *Bond Law Review*, 10(2) (1998), pp. 184-204.

³³ Moore, *supra* note 10, pp. 271-303.

³⁴ Hobson, *supra* note 32, p. 185.

³⁵ Moore, *supra* note 10, p.176.

³⁶ Hobson, *supra* note 32, p. 185.

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

株主権の本質を損なうことになる³⁷。また、支配株主が自己の利益を追求することは一定の範囲内において許容されるべきであり、株主は会社に対する受託者ではないという伝統的理解が存在した³⁸。第三に、企業グループ経営の柔軟性。企業グループが統一的な経営方針の下で機能するために、過度に厳格な影の取締役規制は望ましくないという実務的配慮がある。

3.1.2 支配株主への適用をめぐる基本枠組み

3.1.2.1 Kuwait 判決による基本原則の確立

Kuwait Asia Bank v National Mutual Life Nominees Ltd [1991] 1 AC 187 判決は、支配株主と影の取締役性の関係を規律する基本的枠組みを確立した³⁹。その核心は、法人格の尊重と株主権の正当性の保護という、会社法の根本原理の調和にある。

枢密院は、支配株主の地位それ自体は法的義務を生じさせないとの原則を明確に示した⁴⁰。すなわち、支配株主が取締役会に対して支配的影響力を有していたとしても、その行為が株主権の正当な行使の範囲内である限り、取締役としての法的義務は負わないとされた。この原則は、Automatic Self-Cleansing Filter Syndicate Co Ltd v Cuninghame [1906] 2 Ch 34 判決が確立した、取締役会の業務執行権限の独立性という基本原理と整合するものである⁴¹。

3.1.2.2 株主権の正当な行使と影の取締役性の峻別

支配株主への影の取締役制度の適用における最も困難かつ重要な課題は、株主権の正当な行使と影の取締役性を構成する不当な支配を峻別することである。

① 正当な株主権の行使として認められる行為

Kuwait 判決は株主権行使の正当性という原則を確立したが、その後の判例法および学説は、この原則を具体化し、以下の行為を株主権の正当な行使として、影の取締役性を構成しないものと位置づけている⁴²。

第一に、株主総会における議決権の行使。これには、取締役の選任および解任、定款変更の承認、会社法上株主総会の承認を要する重要事項の承認が含まれる。支配株主がこれらの権限を行使することは、たとえ自己の利益を図る目的であっても、原則として正当な権利行使である⁴³。⁶ 第二に、一般的な事業方針または戦略の決定への関与。Re Hydrodam (Corby) Ltd [1994] 2 BCLC 180 判決が示唆するように、親会社（支配株主）が子会社の「事業方針」を決定することは、影の取締役性を構成しない⁴⁴。ここで「事業方針」とは、会社の基本的な事業方向性や経営戦略を意味し、個別具体的な業務執行上の意思決定とは明確に区別される。第三に、株主の利益を代表する取締役の指名。支配株主が自己の代表者を取締役として選任することは、正当な権利行使であり、当該取締役を通じて間

³⁷ Sealy, L. S. & Worthington, S., *Cases and Materials in Company Law* (9th ed., OUP or Sweet & Maxwell, 2013), pp. 285–288, 289–290. ; 坂本達也「イギリスにおける影の取締役」私法 72 号 (2010) 212-213 頁。

³⁸ Sealy, *supra* note 37, pp. 287-288.

³⁹ Kuwait Asia Bank v National Mutual Life Nominees Ltd [1991] 1 AC 187 (PC); Moore, *supra* note 10, pp. 347-348

⁴⁰ Kuwait Asia Bank [1991] 1 AC 187 at 193, per Lord Lowry (PC).

⁴¹ すなわち、株主総会は取締役会に付与された権限の行使について原則として介入できないが、株主は定款および会社法が定める範囲において会社の意思決定に参加する権利を有する。Automatic Self-Cleansing Filter Syndicate Co Ltd v Cuninghame [1906] 2 Ch 34, at 44–45 (Cozens-Hardy LJ); Davies et al., *supra* note 16, [10-009].

⁴² Moore, *supra* note 10, pp. 348-350; Witney, *supra* note 10, pp. 316-317.

⁴³ Sealy, *supra* note 34, pp. 289-290

⁴⁴ Re Hydrodam (Corby) Ltd [1994] 2 BCLC 180 at 183, per Millett J.

接的に会社経営に影響を与えることも許容される。重要なのは、選任された取締役が会社に対する受託者義務を負い、独立した判断を行使するか否かである⁸。

② 影の取締役性を構成する不当な支配

他方、Kuwait 判決は、正式取締役が当該支配株主の指示または命令に従って「行動することが常態化している」場合、当該支配株主は影の取締役として認定される可能性があることを示唆している⁴⁵。判例法は、以下の行為が株主権の正当な範囲を超えて、影の取締役性を構成しうると判示している⁴⁶：一つ目は、取締役会の専権事項に属する個別具体的な業務執行上の意思決定に対する直接的介入。支配株主が取締役会を迂回して直接的な指示・命令を与え、取締役会がこれに習慣的に従っている場合、当該支配株主は事実上、取締役会の機能を代替していると評価される⁴⁷。二つ目は、取締役会の独立した判断の実質的無効化。取締役が形式的には独自の判断を行使しているように見えても、実質的には支配株主の意思を追認しているに過ぎず、取締役会が「操り人形」または「単なる導管(mere conduit)」と化している場合がこれに該当する⁴⁸。三つ目は、会社の日常的な業務運営の直接的支配。取締役の裁量内にある事項について継続的に指示を与えていた場合である。また、この支配は会社業務の全範囲に及ぶ必要はないが、「実質的影響力」を有する程度でなければならない⁴⁹。

③ 企業グループにおける法人格尊重と支配株主規制のバランス

イギリス法において、親会社は子会社の株主として会社法上認められた権利を行使できる。しかし、その行為が取締役会の独立した判断を実質的に無効化し、個別具体的な業務執行に対する継続的支配に及ぶ場合、親会社は影の取締役として法的義務を負う可能性がある⁵⁰。

親会社が子会社の影の取締役として責任を負うか否かという問題は、法人格独立の原則に対する重要な例外を構成する。この論点について最も重要な司法判断を示したのが、Re Hydrodam (Corby) Ltd [1994] 2 BCLC 180 判決である⁵¹。Millett 判事は、影の取締役として認定されるためには取締役が「裁量を放棄」し影の取締役の「手先 (cat's paw)」となることが必要であると示唆し、高い認定基準を示した。また、親会社が単に子会社の「事業方針」を決定するだけであれば影の取締役性を生じないが、支配が個別具体的な「業務事項」に及ぶ場合には影の取締役性が生じると判示した。同判決は、親会社取締役会が集団として行動する場合は親会社自体が責任を負い、個人取締役が個人的裁量行使する場合は当該個人が責任を負うという実務的指針も提供した⁵²。

もっとも、後述する Deverell 判決(2001)は、Hydrodam 判決が示した「裁量の放棄」要件を不要とし、取締役が指示に「習慣的に従っていた (accustomed to act)」ことで足りると判示して、影の取締役認定の基準を緩和した⁵³。Deverell 判決は親子会社関係に関連するものではないが、この緩和により、親会社が子会社の影の取締役として認定される可能性も相対的に高まったと評価できる⁵⁴。

⁴⁵ Kuwait Asia Bank [1991] 1 AC 187 at 193-194, per Lord Lowry (PC)

⁴⁶ 以下、Witney, *supra* note 10, pp. 317-319 を参照。

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Re Hydrodam (Corby) Ltd [1994] 2 BCLC 180 at 183; Deverell [2001] Ch 340 at [35H36].

⁴⁹ Deverell [2001] Ch 340 at 354, per Morritt LJ.

⁵⁰ 影の取締役の企業グループへの適用については、久保田安彦「主要先進国における子会社株主保護の法制度に関する調査研究業務報告書」(商事法務、2021) (イギリス部分) 23-66 頁、及び加藤貴仁「企業結合法制に関する調査研究」(商事法務、2010) 62-71 頁を参照。

⁵¹ Hydrodam [1994] 2 BCLC 180 at 183, per Millett J.

⁵² Hydrodam [1994] 2 BCLC 180 at 183; Witney, *supra* note 10, pp. 319-321.

⁵³ Deverell [2001] Ch 340 at [35H36].

⁵⁴ 久保田・前掲(注50) 29 頁。

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

さらに、前述のとおり、2006年会社法251条3項は、子会社取締役が親会社の指揮・指図に従つて行為することを通例とするのみでは、親会社を影の取締役とみなさないと明文で規定した。この規定は、企業グループ共通の基本方針への服従を容易にし、望ましい親子会社間取引の抑制を防止する目的を有する⁵⁵。もっとも、親会社による子会社支配の程度が強固である場合、例外的に親会社が影の取締役とみなされる可能性は残されている⁵⁶。この論点には、セーフハーバーの具体的な内容など多くの重要な側面が含まれるが、紙幅の都合上、本稿では詳細な展開を割愛せざるを得ない。

3.1.3 影の取締役の判断基準の明確化——形式から実質へ

影の取締役制度の適用をめぐる判断基準、すなわち誰が影の取締役に該当するかという認定基準は、Secretary of State for Trade and Industry v Deverell [2001] Ch 340判決以降の判例法の発展により明確化された⁵⁷。Deverell判決が確立した「実質的影響力テスト (real influence test)」は、支配株主や実質的支配者への適用において中核的な意義を持つ。

3.1.3.1 実質的影響力テストの確立と含意

Deverell判決は、会社資産を実質的に支配していた夫婦が正式取締役に対して継続的に指示を与えていた事案において、当該夫婦を影の取締役として認定した。同判決は、影の取締役の認定において形式的な指揮命令関係ではなく、実質的な影響力の存在を重視する立場を明確にした。同判決において、影の取締役とは、取締役会が「習慣的に従つて行動する (accustomed to act in accordance with)」指示または助言を与える者と定義される⁵⁸。この「実質的影響力テスト」の採用は、影の取締役制度の適用範囲を形式から実質へと転換させる重要な契機となった。

重要なのは、Deverell判決が影響力の範囲について柔軟な解釈を示した点である。判決は、影の取締役と認定されるためには会社業務の全範囲に影響力を及ぼす必要はなく、会社業務の「実質的部分」に影響力があれば足りると判示した⁵⁹。この判断枠組みは、支配株主や親会社、その他の実質的支配者が特定の重要事項にのみ介入する場合でも、影の取締役制度の適用を可能にする理論的基盤を提供了。実質的影響力テストの採用により、判例法は形式ではなく実態に着目し、取締役会の意思決定を実質的に支配する者を、地位や肩書きにかかわらず影の取締役として捉える姿勢を明確にした。一方で、Deverell判決が影の取締役の認定基準を過度に拡張し、前述した企業グループ内の正当な経営指導や株主による助言までもが影の取締役性の認定対象となりうることへの懸念が示されている。特に、同判決が正式取締役の裁量の放棄という従来の厳格な要件を緩和したことにより、親会社や支配株主による正当な影響力の行使と不当な支配との境界が不明確になったとも学術界からも実務からも批判された⁶⁰。

3.1.3.2 影の取締役の具体的認定要素の展開

判例法は、ある者が影の取締役に該当するか否かを判断する際に、以下の具体的要素を考慮している。

⁵⁵ 久保田・前掲（注50）42-43頁。

⁵⁶ 久保田・前掲（注50）43頁。

⁵⁷ Deverell [2001] Ch 340.

⁵⁸ Deverell [2001] Ch 340 at [35]-[36].

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Barber, M. (2011). *Boxing Shadows: Secretary of State for Trade and Industry v Deverell and Limits on the Definition of Shadow Directors* (12 pp.). Auckland University of Technology, Faculty of Business & Law.; Vistra. "The Deverell case: a shadow of doubt" (1 August 2016), available at: <https://www.vistra.com/insights/deverell-case-shadow-doubt> (last accessed 29 October 2025).

a) 影響力の継続性と組織性

単発的な助言や提案ではなく、継続的かつ組織的な指示・命令が存在するか否かが重要な判断要素となる。Deverell 判決で示されたように、取締役会が当該者の指示に「習慣的に」従っていたことの立証が必要である⁶¹。この要件は、偶発的または例外的な影響力の行使を影の取締役性の認定から除外し、制度の予測可能性を確保する機能を果たしている。

b) 取締役会の独立性の程度

取締役会が当該者の指示を受けつつも、独自の判断を行使していたか、それとも形式的な承認機関に過ぎなかったかが検討される。取締役会が指示内容を検討し、独立した判断を加えていた場合には、影の取締役性は否定される傾向にある⁶²。この要素は、正当な株主権の行使、親子会社間の正常な協議、専門家による助言など、正当な影響力の行使と、影の取締役として責任を負うべき不当な支配との境界を画定する上で重要な意義を持つ。

c) 指示の範囲と内容

当該者の指示が会社業務のどの範囲に及んでいたかが考慮される。Deverell 判決によれば、会社業務の全範囲に影響力が及ぶ必要はなく、実質的影響力で足りるが、逆に、影響力が重要でない事項や限定的な範囲にとどまる場合には、影の取締役性は否定される⁶³。この判断枠組みは、実質重視の原則を具体化するものであり、支配の形式ではなく実態に着目する姿勢を示している。

d) 支配の意図と認識

当該者自身が取締役会を支配する意図を有していたか、また取締役会が当該者の指示に従うこと認識していたかも考慮要素となりうる。ただし、判例法は主観的意図の有無よりも、実際の指示・従属関係に即して判断する傾向にある。にある⁶⁴。これにより、影の取締役としての責任を免れるために主観的意図の不存在を主張することを困難にし、制度の実効性を確保している。

3.1.3.3 Vivendi 判決における認定基準の適用（2013）

Vivendi SA v Richards [2013] EWHC 3006 (Ch) 判決は、実質的支配者への影の取締役制度の適用を実際に認めた重要な事例として、認定基準の適用という観点からも重要な意義を持つ⁶⁵。

本件は、原告 Vivendi 社が、被告 Richards に対し、影の取締役としての信認義務違反を理由に損害賠償を請求した事案である。被告は破産した Centenary Holdings III Limited（以下「会社」）の実質的支配者であり、唯一の正式取締役 Bloch が被告の「手先 (cat's paw)」として行動していた。会社は債務超過の状態でありながら、被告の指示により被告および関連会社に対して 1,000 万ポンドを支払った。原告は、これらの行為が会社および債権者に損害を与えたとして、被告が影の取締役としての信認義務に違反したと主張した⁶⁶。

Newey 判事は、本件における影の取締役の認定にあたり、Deverell 判決の実質的影響力テストを適用した。重視したのは、正式取締役が被告の指示に「習慣的に従って行動していた」という客観的事実である。被告は、会社が債務超過である間に自己に利益をもたらす支払いを行うよう指示を与え、取締役はこれに従って行動したことにつき、Newey 判事は、このような継続的かつ実質的な影響力

⁶¹ Deverell [2001] Ch 340 at [35]-[36].

⁶² Moore, *supra* note 10, pp. 346-347.

⁶³ Deverell [2001] Ch 340 at [35]; Moore, *supra* note 10, pp. 330-332.

⁶⁴ Witney, *supra* note 10, pp. 316-317.

⁶⁵ 以下の整理は、Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch)に基づく。

⁶⁶ Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch).

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

の行使が認められる場合、当該支配者を影の取締役として認定すべきとした。

また、同判決は 3.2 で述べる Ultraframe 判決の「自発的な責任引受」要件を明確に退け、責任の引受は主観的意図ではなく客觀的事実によって判断されるべきであるとした。すなわち、当該者がどのように考えていたかではなく、行為の態様から客觀的に責任を受けたとみなせるかが基準とされる。この枠組みにより、影の取締役が自らの地位を自覚していない場合でも、実質的に支配を行つていれば責任を免れないことが明確になった。

そして、同判決は、影の取締役として認定される者の影響力が、その法的地位（株主、親会社、債権者など）に基づく正当な権限の範囲を超えて、取締役会の業務執行上の判断に直接的に介入するものであったことを重視した⁶⁷。この判断は、正当な権利または地位に基づく影響力の行使と影の取締役性との境界を画定する上で示唆的である。

これにより、Vivendi 判決は実質的影響力テストを実質的支配者に適用する際の重要な判断基準を明確化した。すなわち、影の取締役性の認定は、当該者の法的地位や肩書きではなく、その者が実際に行使した影響力の性質、程度、継続性によって判断されるべきこと、そして実質的支配者が影の取締役として認定されるのは、その法的地位に基づく正当な権利や機能の範囲を逸脱して、取締役会の独立性を実質的に侵害した場合に限定されるべきことが確認された。この判断枠組みは、影の取締役制度が実質的支配の弊害を規制しつつも、正当なガバナンスの実践やグループ経営を過度に萎縮させないという、微妙なバランスを追求するものといえる。

3.1.4 小括

上影の取締役制度の支配株主および実質的支配者への適用は、法人格独立の原則の尊重と実質的支配者による責任回避の防止という、イギリス会社法における根本的な

判例法の発展に関して、初期段階では、法人格の尊重、株主権の正当性、企業グループ経営の柔軟性への配慮から、極めて慎重なアプローチが採られていた。2001 年の Deverell 判決による「実質的影響力テスト」の確立により、形式から実質への転換が図られた。そして、2013 年の Vivendi 判決が実質的支配者を影の取締役として認定し、認定基準の実務的適用を示したことでも重要な意義を有する。また、親会社への適用については、Hydrodam 判決（1994 年）が「事業方針」レベルの関与と「業務事項」への介入を区別する実務的指針を提供し、2006 年会社法 251 条 3 項が親会社の影の取締役性認定を一定程度制限する規定を設けた。

このように、影の取締役制度は、形式的には支配株主や実質的支配者を規制対象に含みうる柔軟な制度として設計されているが、判例法の適用からみれば、実際に支配者が影の取締役として認定され責任を負った事例は限定的である。理論と実務との乖離は、現行制度の下で依然として解消されず、多くの課題を露呈している。たとえば、株主権の正当な行使と影の取締役性を構成する不当な支配の峻別は本質的に解決困難な性質を有する。また立証責任について、原告は被告の指示・命令と取締役会の従属性を立証する必要があるが、支配者と取締役会の間のコミュニケーションは非公式な場合が多く、影の取締役性の立証は困難である。適用可能な場合は、Vivendi 判決のような、正式取締役が実質的支配者の「手先」として機能し、支配関係が極めて明白な場合に限られる。さらに、企業グループ経営の実態とも齟齬がある。2006 年会社法 251 条 3 項は親会社に一定の保護を与えるが、「事業方針」と「業務執行」の境界は不明確であり、親会社は常に影の取締役性認定のリスクに晒される。この不確実性は、親会社による適切な監督を萎縮させるおそれがあると指摘されている。

⁶⁷ Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch) at [100]-[102]; Witney, *supra* note 10, pp. 318-319.

3.2 信認義務をめぐる論争

3.2.1 問題の所在：義務の質的側面

影の取締役制度の適用において、最も根本的かつ困難な論点の一つは、影の取締役が信認義務を負うか否か、負うとすればその範囲はどの程度かという問題である。この問題は、影の取締役制度の実効性を左右する核心的な争点であり、学説および判例において激しい論争が展開してきた⁶⁸。

2.2 で述べた通り、制定法上、影の取締役は 251 条 1 項において定義され、多くの法規定において正式取締役（*de jure director*）と同様の規制対象とされているが、信認義務という衡平法上の義務の適用については、2006 年会社法 170 条 5 項が当初は「対応するコモンロー・ルールおよび衡平法原則が適用される場合」に限定され、具体的な適用範囲を判例法の発展に委ねていた。この規定は、立法者が影の取締役の多様な態様を認識し、画一的な義務賦課を避けようとしたことを示唆するものであると考えられる。

この問題の根底には、影の取締役が正式取締役や事実上の取締役（*de facto director*）とは本質的に異なる地位にあるという認識がある。正式取締役および事実上の取締役は、会社との関係において職務を引き受け（undertaking）、会社に対する責任を自発的に負担する。これに対し、影の取締役は、形式的には取締役としての地位を引き受けでおらず、会社との直接的な法律関係を有しない。この構造的差異が、受託者義務の適用をめぐる理論的困難を生じさせていると指摘されている⁶⁹。

3.2.2 Ultraframe 判決の制限的アプローチ（2005）

Ultraframe (UK) Ltd v Fielding [2005] EWHC 1638 (Ch) 判決は、影の取締役の信認義務に関する最初の包括的な司法判断を示したものであり、極めて制限的なアプローチを採用したことで知られる。

本件において、Lewison 判事は、影の取締役が正式取締役や事実上の取締役と同一の信認義務を負うことを明確に否定した。すなわち、影の取締役が制定法上、「取締役」よりも狭い概念であることを指摘し、両者の差異的取扱いを正当化すべき *Ultraframe (UK) Ltd v Fielding [2005] EWHC 1638 (Ch)*⁷⁰。そして、影の取締役が信認義務を負うためには、会社との間に「信頼と信認の直接的関係(direct relationship of trust and confidence)」が必要であり、かつ影の取締役が自発的に会社に対する忠実義務を引き受けたことが立証されなければならないと判示した⁷¹。典型的な影の取締役は会社の資産を直接取り扱わず、また直接取り扱う権利も主張しないため、その間接的な影響力は通常信認義務を課すに足りず、財産法的な受託者の基準を満たさないと判じられた⁷²。

この制限的アプローチの理論的な根拠は、1998 年 Bristol 判決における「責任引受（undertaking）」理論に依拠しているという⁷³。判事は、影の取締役は会社との間で職務を引き受けでおらず、また影の取締役を取締役の定義に含めない立法構造が、正式取締役との完全な同視を立法者が意図していなかつたことを示すと解釈した⁷⁴。

実際、2005 年の Ultraframe 判決において、影の取締役は会社との「信頼および信認」の直接的関係を通じて自発的に責任を引き受けない限り、自動的に信認義務を負わないとする高度に制限的

68 Noonan & Watson, *supra* note 27, pp. 770-780

69 Moore, *supra* note 10, pp. 327-328.

70 *Ultraframe [2005] EWHC 1638 (Ch)* at [1279].

71 *Ultraframe [2005] EWHC 1638 (Ch)* at [1286]

72 *Ultraframe [2005] EWHC 1638 (Ch)* at [1289]

73 *Bristol & West Building Society v Mothew [1998] Ch 1*; Moore, *supra* note 10, pp. 334-335.

74 *Ultraframe [2005] EWHC 1638 (Ch)* at [1286]

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

なアプローチが示された⁷⁵。しかし、これが学説から広範な批判を受けていた⁷⁶。まず、この判断は「根本的に欠陥がある」との指摘があり、会社法の基本原則である「実質優先主義（substance over form）」に反するとの批判がある⁷⁷。また、同判決は「影の取締役の負うべき義務の範囲を過小評価しており」、「(これによれば)、会社の戦略の真の主導者が、従順な取締役会を任命し、重要な局面で指示を与えることで、下された決定に対する責任から距離を置く比較的容易な道を提供した」と見解も示されている⁷⁸。さらに、会社の「真の動因（true movers）」が責任を免れることを可能にし、影の取締役制度の政策目的を損なうとの批判もみられる⁷⁹。このように、Ultraframe 判決の立場は、実質的支配者への規律を弱体化させ、会社法上の統制原理に反するものとして、多方面から問題視されている。

3.2.3 Vivendi 判決による転換（2013）

Vivendi 判決は 3.1.3.3 で前述した実質的支配者への適用基準を示した重要な判決でありながら、影の取締役が信認義務を負うか否かという義務の質的側面について画期的な判断を示した。同判決はまた Ultraframe 判決の制限的アプローチを明確に否定し、影の取締役の信認義務に関する法理を大きく転換させた画期的判決である⁸⁰。

同判決は「役割または地位の引受け」が「責任の引受け」を当然に含意すると解した。すなわち、ある地位を引き受けた者は、その地位に付随する義務も当然に負うとされる。この見解によれば、影の取締役として事実上の地位を得た者が、形式的取締役と同様の信認義務を負うことが明確となり、形式と実質の乖離が是正されることが期できる。

さらに、信認義務の範囲については、影の取締役は「少なくとも（at least）与えた指示または命令に関連する事項」に関して義務を負い、その中には通常（normally）、忠実義務および誠実義務が含まれるとされた。「少なくとも」という表現は、影の取締役の義務は最低限その与えた指示・命令に関連する事項に及ぶことを明確にし、事案によってはより広範な義務が認められる可能性を示唆している。このように、Ultraframe 判決の限定的理解を過小評価と断じ、より拡張的な解釈を採った点に本判決の意義がある⁸¹。

Newey 判事は、影の取締役に信認義務を課す理論的根拠として、三つの論拠を提示した。第一に、判例法の継続性である。判事は、Yukong Line of Korea Ltd v Rendsburg Corp Investments of Liberia Inc [1998] 1 WLR 294 判決の先例性を重視した⁸²。同判決で Toulson 判事は、影の取締役が「会社に対して信認義務を負うことは疑いない」と明言していた⁸³。Newey 判事はこの拡張的アプローチを承認したのである。第二に、立法意図として、Law Commission の報告書が Yukong Line 判決のアプローチを支持していることを指摘した。第三に、公共政策上の要請として、会社の実質的支配者を責任から免除することは公共政策に反すると論じた⁸⁴。形式的に取締役の地位を引き受けていないという理

⁷⁵ Ultraframe [2005] EWHC 1638 (Ch) at [1289].

⁷⁶ Prentice, Dan & Payne, Jennifer, "Directors' Fiduciary Duties," *Law Quarterly Review*, 122 (2006), pp. 558-584. ; Wintey, *supra* note 10, p.378.

⁷⁷ Prentice & Payne, *supra* note 76, pp. 558-584

⁷⁸ Davies et al., *supra* note 16, [10-009].

⁷⁹ Moore, *supra* note 10, p. 341

⁸⁰ 以下の整理は、Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch) at [133]-[145]に基づくものである。

⁸¹ Witney, *supra* note 10, p. 315.

⁸² Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch) at [134].

⁸³ Yukong Line of Korea Ltd v Rendsburg Corp Investments of Liberia Inc [1998] 1 WLR 294

⁸⁴ Vivendi [2013] EWHC 3006 (Ch) at [134].

由だけで義務を免れることを許せば、会社法の規制が容易に潜脱されるからである。

こうして Vivendi 判決は、Ultraframe 判決の形式主義を排し、実質的支配者に信認義務を及ぼす方向へ法理を転換させた⁸⁵。「影の取締役は少なくともその与えた指示・命令に関連する義務を負う」との定式を確立し、影の取締役制度の実効性を大きく改善したと評価される点で、イギリス会社法上の転換点を画したといえる。

3.2.4 小括

影の取締役が信認義務を負うか否かという義務の質的側面について、判例法は顕著な発展を遂げた。Ultraframe 判決（2005 年）は、影の取締役が信認義務を負うためには会社との間に「信頼と信認の直接的関係」が必要であり、かつ自発的に忠実義務を引き受けたことが立証されなければならないとする、極めて制限的なアプローチを採用した。この立場は、「実質優先主義」に反し、会社の真の支配者が責任を免れることを可能にするものとして、学説から広範な批判を受けた。

そして、Vivendi 判決（2013 年）は、Ultraframe 判決を明確に否定し、法理を大きく転換させた。同判決は、「役割または地位の引受け」が「責任の引受け」を当然に含意すると解し、影の取締役は「少なくとも与えた指示または命令に関連する事項」に関して信認義務を負うとした。この転換の理論的根拠として、判例法の継続性、立法意図、および公共政策上の要請が挙げられたが、「少なくとも指示・命令に関連する事項」に義務が限定されるというアプローチは根本的非対称性をもたらす。つまり、正式取締役は会社業務全般に対して包括的な信認義務を負うのに対し、影の取締役は自己が指示・命令を与えた事項についてのみ信認義務を負う。この非対称性は、実質的支配者が戦略的に限定的な指示のみを与えることにより、責任範囲を制限できる可能性を生じさせる。実質的支配者が会社の重要な意思決定について選択的に指示を与え、その他の事項については正式取締役に裁量を委ねる形式を探る

3.3 2015 年改正後の判例法の展開

前述のとおり、2015 年 SEBBA の 89 条により、2006 年会社法 170 条 5 項が改正され、影の取締役への義務適用基準が「適用可能である (capable)」場合とする、いわゆる「適用可能性テスト (capability test)」に変更された。2015 年改正後、裁判所は新たな適用可能性テストの下で、影の取締役の義務の具体的適用について判断を示している。以下の判決は、当該テストの実務的含意を明らかにする上で重要である。

3.3.1 Instant Access Properties 判決

Instant Access Properties Ltd (in liquidation) v Rosser & Ors [2018] EWHC 756 (Ch) 判決は、2015 年改正後の最初の主要判例として重要な原則を確立した⁸⁶。本判決では、不動産クラブ運営会社の清算人が、Rosser と Moore を影の取締役として、オフショア企業への手数料流出について受認義務違反を主張した。

Morgan 判事は以下のように判じた。まず、影の取締役は会社活動の一部に限定して認定され得ること。つまり、ある者が会社の全ての業務について影の取締役である必要はなく、特定の業務領域についてのみ影の取締役と認定され得ることを意味する。これは Deverell 判決が既に示唆していた原則—影響力は会社活動の全領域に及ぶ必要はない—を実務上明確化したものである。

そして、影の取締役が負うべき信認義務について、一般的な原則を定めることには「大きな困難

⁸⁵ Witney, *supra* note 10, p. 315.

⁸⁶ Instant Access Properties [2018] EWHC 756 (Ch).

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

(considerable difficulty)」があると指摘し、影の取締役であるか否か、どの程度の信認義務を負うか、義務違反が承認されたかという各問題は、「個別の事案の事実関係と当該人物が行った活動」に基づいて検討されなければならないと判示した⁸⁷。この判示は、「適用可能性テスト」の下でも、義務の適用が機械的・画一的に行われるのではなく、事案ごとの柔軟な判断が維持されることを明確にした⁸⁸。また、責任の引受けの概念を強調し、影の取締役が受認義務を負うには、「責任を受けたと示される範囲」に「鋭い焦点」を当てる必要があるとした⁸⁹。

判決の結果としては、Rosser と Moore は影の取締役と認定されたが、誠実に行動しており、法定取締役が彼らの利益を知っていたため、信認義務違反はないとして判断された。この判決は、2015 年改正が義務の自動的適用を意味するものではなく、裁判所が状況に応じて義務の範囲を調整する裁量を保持していることを明確にした点で重要な意味を有する。

3.3.2 Standish v RBS 判決

Standish & Ors v The Royal Bank of Scotland plc & Anor [2019] EWHC 3116 (Ch) 判決は、「適用可能性テスト」の下での影の取締役の義務の範囲について、最も明確な指針を提供した判決として重要である⁹⁰。原告らは Bowlplex Ltd (ボウリング場運営会社) の株主であった。原告株主らは、会社に銀行融資を提供していた Royal Bank of Scotland plc (「RBS」)、「その子会社 West Register 社とそのオブザーバー Sondhi 氏が、会社の財務悪化を受けた再建過程で取締役会に関与し、会社の財政状態を弱体化させ、会社の株式 80% を原告らの犠牲において取得するために共謀し、影の取締役として信認義務に違反した」と主張した。

Trower 判事は、金融機関が再建手続において管理権や支配権行使する際の影の取締役性リスクについて、重要な判断を示した。

① 義務の限定的範囲の明確化

Trower 判事は、影の取締役の信認義務が「指示・助言が及んだ事項の範囲に限られる」ことを明確にした。170 条 5 項の趣旨に照らし、影の取締役の義務は「範囲において限定的 (limited in scope)」であると判示した。この判断は、Vivendi 判決の「少なくとも指示・命令に関する義務」という枠組みを、「適用可能性テスト」の文脈で再確認したものであり、2015 年改正が義務の全面的・自動的適用を意味しないことを示すものである⁹¹。

② 信認義務違反の立証要件

信認義務違反が成立するには、違反が「当該指示または命令とリンクしている」必要があるとされた⁹²。原告が立証すべきは、①被告が影の取締役として指示・命令を与えたこと、②その内容が信認義務に違反していたこと、③正式取締役がそれに従って行動したこと、④会社に損害が生じたこと、⑤指示・行為・損害の間に因果関係があることである。この「指示=行為=損害のリンク (direction-

⁸⁷ Instant Access Properties Ltd (in liq) v Rosser & Ors [2018] EWHC 756 (Ch)

⁸⁸ Singh, C.; Lin, W.; & Ye, Z., "Reimagining the Role, Duties and Liabilities of Non-Executive Directors in 2020…," *International Company and Commercial Law Review*, 32(2) (2021), p. 92

⁸⁹ Instant Access Properties [2018] EWHC 756 (Ch).

⁹⁰ Standish & Ors v The Royal Bank of Scotland plc & Anor [2019] EWHC 3116 (Ch); Singh *et al.*, *supra* note 88, p.92.

⁹¹ Singh *et al.*, *supra* note 88, p.92.

⁹² Standish [2019] EWHC 3116 (Ch); Singh *et al.*, *supra* note 88, p.92. 本判例では、原告らが主張する義務違反（不利な再建条件の設定）は、被告らを影の取締役たらしめた指示または命令（取締役会への介入、議題への項目追加等）との間に十分な連結性があるか否かが争点となった。

action-damage link)」の要件は、影の取締役の責任範囲を画定する上で極めて重要である。しかし、責任追及の実務上大きな制約となる。特に金融機関が影の取締役と主張される場合、因果関係の立証は困難を伴う⁹³。

③ 金融機関に対する実務的含意

Standish 判決は、金融機関が企業再生や再建手続で管理・支配に関与する際に「特に重要な意義」を有する。判決は、金融機関が指示・助言の範囲を明確に限定し、取締役会の独立性を確保し、助言の形式を維持することで、影の取締役性のリスクを回避できることを示した。つまり、「適用可能性テスト」は金融機関への規制強化ではなく、義務の範囲を適切に画定することで、正当な金融支援活動を保護する方向に機能していると評価された⁹⁴。

この判決は、金融機関、支配株主、親会社にとって極めて重要な保護を提供している。限定的な関与は限定的な義務のみを生じさせ、無関係な事項について責任を負わせることはできないという明確な基準を確立した。

3.3.3 小括

以上みたように、Deverell 判決の基本原則は 2015 年改正後も変更されていない。Deverell 判決が確立した以下の基準は、現在も影の取締役認定の基礎である⁹⁵。つまり、①実質的影響力テストとして、「会社活動において実質的影響力を有する者」を特定することが目的である；②部分的範囲の許容として、影響力は会社活動の全領域に及ぶ必要はない；③「習慣的に従って行動する」として、一度限りではなく、時間的パターンが必要である。④指示・命令の広義解釈として、形式的な「指示」ではなくとも、実質的に従われる助言は該当し得る⁹⁶。第五に、支配的多数の要件として、取締役会の支配的多数を統制する必要がある。

post-2015 判例は、Deverell 原則を放棄するのではなく、以下のように精緻化した。たとえば、限定的範囲の明確化として、Instant Access Properties 判決は、Deverell が示唆した「部分的影響力」の概念を明確に適用し、「会社活動の一部についての影の取締役」を認定した。これは認定基準の変更ではなく、Deverell 原則の実務的適用である。また、「習慣的に従って行動する」基準の因果関係的精緻化として、Standish 判決は、取締役らが一般的に指示に従う習慣があることに加えて、特定の決定について実際に特定の指示に従ったことを立証する必要があるという因果関係要件を追加した。さらに、post-2015 の判例においても「実質的影響力テスト」が引き続き認定の中心的基準であることを確認された。このように、Instant Access Properties 判決と Standish 判決は両方とも、会社法 251 条の定義を用いて影の取締役資格を判断している。両判決の革新は、義務の範囲と適用に関するものであり、認定基準そのものではない。Deverell 基準の継続的適用を確認している。

2015 年改正は、影の取締役の認定基準自体を変更したものではない。しかし司法実務では、「適用可能 (capable of so applying)」の文言に照らし、逐次的適用が要請されてきた。第一段階で当該者が影の取締役に該当するか（251 条：「取締役らがその指示・命令に従って行動することに慣れている者」）を判断し、肯定される場合、第二段階でどの義務が適用されるか（170 条 5 項テスト：「適用可能」な義務）を検討する。この区別が重要なのは、「誰が (WHO)」が規制対象者を画定し（意

⁹³ Singh et al. Ibid.

⁹⁴ Singh et al. Ibid.

⁹⁵ Moore, *supra* note 10, pp.329-330.

⁹⁶ Ultraframe 判決は、支配要件として、取締役会の支配的多数を統制する必要があるという補足的要件を示した。ただし、この要件が影の取締役認定の必須要件であるか否かについては、学説上の議論がある。

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

図的に狭く保持)、「何を（WHAT）」がその者の負う義務を画定する（2015年改正により拡張された）からである。実務上は、影の取締役の認定ハードルは高く維持されている一方、いったん認定されれば、より広範な義務（ただし事案に応じて調整される）を負う可能性がある。その後、「適用可能性テスト」に対しては、義務の自動的適用による過剰な負担や法的不確実性の増大が指摘されたが⁹⁷、改正後の判例法はむしろ柔軟な運用を示している。Instant Access Properties 判決は「個別の事案の事実関係」に基づく判断の必要性を強調し、Standish 判決は義務範囲を「指示・助言が及んだ事項」に限定し、「指示=行為=損害」のリンク立証を要すると明示した。これらの判断は、「適用可能性テスト」が機械的な適用ではなく、事案ごとの衡量を可能にする枠組みであることを示すものである。この柔軟性は、金融機関等の正当な活動を保護しつつ、実質的支配者への規律を維持するという、難しい政策的バランスの実現に寄与していると評価できる。

4 若干の検討

4.1 法規定と判例法の相互作用

イギリス影の取締役制度の100年以上にわたる展開を検討してきた内容から、立法による制度整備と判例法による運用の間に顕著な乖離があることが明らかとなった。

立法史的には、1917年の概念的起源から2015年改正まで、制度は着実に発展した。2006年会社法は取締役の一般的義務を制定法化し、2015年改正は「適用可能である」との文言により、影の取締役への義務適用を明確化した。この展開は、実質的支配者への規律強化と形式的地位を超えた責任追及という政策意図を反映する。他方、判例法は一貫して慎重である。2001年Deverell 判決は、「実質的影響力テスト」を導入し、これにより影の取締役の認定の柔軟性は拡大した。しかし、その後、2005年Ultraframe 判決は影の取締役の信認義務の適用をきわめて限的に解した。続いて2013年のVivendi 判決は軌道修正し、義務範囲を「与えた指示・命令に関連する事項」とした。さらに、2019年のStandish 判決は指示と行為の因果関係を要すると明示し、責任追及を一層困難にした。

より重要なのは、親会社等の支配株主への適用事例が極めて少ないという事実である。既に述べた251条3項の例外規定は、正当な企業グループガバナンスを保護する趣旨に基づくが、実質的には親会社が影の取締役と認定される可能性を大きく限定している。イギリス法は「影の取締役という、取締役に関する判例法や制定法の規律を親子会社関係に流用する枠組みを持ちながら、その活用に消極的」である⁹⁸。この背景には、多面的な考慮がある。制度面では、親会社に子会社取締役と同一の規制を課することは、望ましい親子会社取引を抑制し、グループ方針の統一を妨げるという規制コストの問題を生じる。政策面では、立法者が親会社・子会社少数株主間の利益相反が（上場子会社を除き）深刻でないと判断している点が挙げられる。法理面では、法人格の独立性を尊重するという伝統的原則が、親会社への制度適用を抑制する基盤となっている。

4.2 柔軟性重視アプローチの代償——予測可能性・確実性の欠如

イギリス判例法は、実質的支配者に対する規律と正当な活動の保護のバランスを、理論的整合性よりも実務的柔軟性を重視することで追求してきた。影の取締役の認定および義務適用において、個別事案の具体的事實に応じた判断を可能にすることで、画一的基準による過度の規制やその間隙を回避

⁹⁷ Wintey, *supra* note10, pp. 323-330, 333-336.

⁹⁸ 久保田・前掲（注50）52頁。

している。しかし、この柔軟性重視のアプローチは、不確実性を伴い、異なる次元で異なる問題を生じさせている。第一に、認定基準の厳格性による実効性の限界である。Deverell 判決が示した「実質的影響力」「慣習的行動」という認定基準は、いずれも抽象的であり、個別事案への適用において高度な事実認定を要する。これにより実質的支配者に対する抑止効果は大幅に減殺されると考えられる。他方、義務範囲の不明確性による萎縮効果もたらしうる。いかなる義務を負うか、いかなる行為が義務違反を構成するかが事後的な司法判断を待たなければ確定しないという不確実性は、支配株主、実質的支配者による正当な経済活動をも萎縮させる危険性がある。

より根本的には「実質主義の限界」が観察される。影の取締役制度は「実質優先主義」を体現するとされてきたが、判例法の展開を見るとむしろ「形式の復権」という逆説的傾向がみられる。Deverell 判決は「実質的影響力」を重視したが、結局は「指示・命令」という形式的要素を要件とした。暗黙の了解による支配だけでは認定が難しく、Vivendi 判決以降も義務は「指示・命令を与えた事項」に限定されている。この限定は、実質的支配の範囲ではなく形式的指示の範囲で義務を画定するものである。形式への回帰は法的安定性と予測可能性への配慮から生じたが、その結果、制度の規制効果は大幅に縮減されている。

4.3 制度設計の根本的ジレンマと立法政策的評価

以上で指摘した法的不確実性は、企業再生市場、企業グループガバナンス、株式投資市場に具体的な悪影響を及ぼしている。金融機関は企業再生への関与を躊躇し、親会社は子会社の監督を控え、機関投資家は経営への関与より株式売却を選好する傾向がある。こうした萎縮効果は、影の取締役制度が意図せざる形で企業統治の質を低下させている可能性を示す。

政策の観点から、イギリス法の影の取締役制度はいくつかの欠陥が見受けられる。まず、251 条の定義が抽象的で認定基準を判例法に委ねている点。そして、2015 年改正が「適用可能である」という曖昧な文言を採用し、89 条 2 項の規則制定権限が未行使のまま放置されている点。これにより義務の適用範囲は依然不明確である。さらに、影の取締役が現行法 275 条で取締役に適用される利益相反回避手続にアクセスできないという構造的問題も挙げられる。

他方、他国の状況と同様であるが、より根本的には、実質的支配者に対する法的規制という課題自体が不確実性を内包せざるを得ないと認識も必要である。実質的支配の態様は多様で、正当な影響力と不当な支配の境界は本質的に曖昧である。明確な基準を設ければ、過度の規制で正当な活動を萎縮させるか、狭すぎる規制で抜け道を生むかのいずれかに陥る。この意味で、イギリス法の柔軟なアプローチは不完全ながらも次善の解決策として評価できる。

5 おわりに

イギリスの影の取締役制度は「実質重視」と理解してきたが、実務は形式的要素への依存、義務範囲の限定、立証負担の重さにより実質主義が後退している。これは法的安定性・予測可能性への配慮の帰結であり、純粋な実質主義が制度として機能しにくいことを示す。イギリス法の経験は、実質的支配者規制は法技術的限界を有するということをほのめかしている。支配形態の多様性、正当な影響と不当な支配の連続性、立証困難ゆえに、完全解は望みにくい。各法域は、法文化・統治実態・司法の特性に応じた「次善」を設計せざるを得ない。100 年超の英国経験は、成功例というより、限界とトレードオフを示す好例である。包括性と柔軟性を志向しつつ、直面した

イギリス会社法における影の取締役制度の基礎的整理

限界を踏まえ、各法域は自らの文脈に適合する、より実効的な枠組みを模索すべきである。

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

—歴史保存と地域振興の実践記録—

経営管理研究科 講師

福田 晃市

【要約】

SBI 大学院大学で実学を重んじる筆者は、ライフワークとしている経世済民の取り組みの一環として、2014 年より熊本県人吉球磨地方で人吉海軍航空基地跡の保存・活用を通じた地域振興ボランティア活動（「有志会」を結成）を開始した。

人吉海軍航空隊や人吉海軍航空基地の歴史が忘れ去られゆく中、歴史愛好家としての思いと元予科練生からの「人吉海軍航空隊のことを後世に残してほしい」との想いを受けて活動を始め、地元自治体を巻き込むため、マンガ形式の冊子『終戦 70 周年記念企画 人吉球磨は秘密基地』を作成・配布した。これが契機となり錦町役場にプロジェクトが発足し、後に錦町立人吉海軍航空基地資料館（「ひみつ基地ミュージアム」）の開館に繋がる。

活動には、私費による遺構の「見える化」や、広報物作成時の役場連絡先の利用による信頼性向上、公的資金援助を避けた「肥後の引き倒し」（他者の成功を阻害する集団的風潮）への対策、商業出版や SNS・YouTube、ゼロ戦の飛行の利用といった多様な広報戦術を用いた。

また、有志会の活動が呼び水となり、地域住民や地域経済団体による人吉海軍航空基地跡の保存や活用のための自主的な取り組みにもつながっていった。

しかし、錦町立人吉海軍航空基地資料館の開館後、費用対効果を高めるための「3館連携戦略」（錦町立人吉海軍航空基地資料館、軽巡洋艦球磨記念館、高木惣吉記念館が相互に連携して、人吉球磨地域における「海軍」観光を振興する戦略）は、官民の連携不全により頓挫。筆者らは人吉海軍航空基地跡の取り組みからは手を引き、民間の 2 館を中心とした活動を継続する。

今回の取り組みは、地域に「海軍」という新たな観光カテゴリーを確立させた一方で、人吉海軍航空基地跡における取り組みの成果を、その後のさらなる成果につなげられなかつたという苦い教訓も残した。筆者はこれらの成功と失敗の経験を後進の参考に供するために実践記録として記述した。

【キーワード】

地域振興、地方創生、地域振興ボランティア活動、戦跡の保存と活用、歴史の継承、「肥後の引き倒し」、「狡兎死して走狗烹られ、飛鳥尽きて良弓藏わる」

【目次】

はじめに

- 1 人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組み
- 2 広報面での工夫

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

- 3 有志会の活動に連動した民間の取り組み
 - 4 人吉球磨地域における阻害要因としての「肥後の引き倒し」の考察
 - 5 3館連携戦略の誕生と挫折
- おわりに

はじめに

あくまでも筆者の認識であるため誤解があるかもしれないが、SBI 大学院大学では、人間学に基づく実学、すなわち世のため人のためになる実践的な学問を重んじている。筆者は開学当初から教員の末席に加えていただき、中国古典を紹介する機会をいただいてきた。その中で、私が経世済民の実現をライフワークと見なしてきたこともあり、学問を言葉で語るだけでなく、行動で示すことの重要性を痛感し、世のため人のために活動する機会を模索してきた。

幸いにも約 10 年前、2014 年 11 月から、居住地である熊本県の人吉球磨地方において、人吉海軍航空基地跡の保存と活用を通じた地域振興ボランティア活動に取り組む機会を得た。この取り組みは、軽巡洋艦球磨記念館の開設や、高木惣吉記念館のリニューアル事業にも発展し、地域の歴史的資源の保存と活用に貢献してきた。

本稿は、これらの活動における成功と失敗の経験を、後進の参考となるよう実践記録として記述するものである。具体的には、人吉海軍航空基地跡の保存と活用に焦点を当て、その取り組みから得られた教訓を詳述する。

1. 人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組み

1.1 人吉海軍航空基地跡とは何か

第二次世界大戦中に人吉球磨地方に建設された海軍の航空基地が人吉海軍航空基地であり、基地には人吉海軍航空隊が置かれ、予科練の訓練のために使用された。

筆者が人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みを始めた 2014 年当時、人吉海軍航空基地跡を取り巻く状況は、地下に人吉海軍航空基地の遺構が残っていることは「地元でもあまり知られていない」¹ 状況であり、「時間の経過とともに存在そのものが忘れ去られて」² いっているという状況であった。何もしなければ、人吉海軍航空基地や人吉海軍航空隊の歴史は忘れ去られてしまう状況にあったと言える。

1.2 取り組みの動機及び人員

人吉海軍航空基地や人吉海軍航空隊の歴史が忘れ去られゆく状況のなかで、筆者は次の 3 つの理由から、その歴史を後世に残したいと考えた。

第一に、歴史愛好家としての思いがある。歴史愛好家として、目の前に失われそうな歴史があるなら、それを残したいと思ったのである。

第二に、元予科練生との出会いがある。かつて人吉海軍航空隊に所属し、基地で訓練した予科練生の方々が、人生の終わりを迎える前に最後に一度だけ思い出の基地跡を見ておきたいとして訪れるこ

¹ 「地下の戦争遺跡に光を」『朝日新聞』2015 年 2 月 26 日、朝刊

² 「「人吉海軍航空基地資料館」オープン」『西日本新聞』2018 年 8 月 2 日、朝刊

とがあった。その方々と出会い、人吉海軍航空隊の歴史を後世に伝えてほしいと託されたからである。

第三に、上記の取り組みの結果として、人吉海軍航空基地や人吉海軍航空隊の保存と活用が、地域の観光に「海軍」という新たなカテゴリーを加えることになり、地域の観光振興にも役立つと考えたからである。

以上の3つが、筆者が人吉海軍航空基地や人吉海軍航空隊の歴史を後世に伝えるために活動しようとを考えた動機である。

この活動のために筆者は「人吉海軍航空隊を顕彰する有志の会」（略称「有志会」）を結成、故・新堀徳人志（当時80代）及び金山充（当時60代）をメンバーに加えて活動した。なお、筆者は当時40代であった。

新堀は戦時中、基地に入りしていたことから、基地の情報に詳しく、その知識は基地跡の調査に役立った。また、郷土史家の団体にも所属し、積極的に郷土史の保存と活用に取り組んでいた。

金山は自衛隊での訓練経験があり、その経験は人吉海軍航空基地跡の遺構発見に役立った。なお、金山の友人の親戚が、人吉海軍航空基地の戦後処理責任者であった遊橋辰雄少佐の三男と縁戚関係にあったことから、そのつながりで終戦時の人吉海軍航空基地に関する情報を得ることもできた。

1.3 取り組みの費用

ことわざにも「先立つ者は金」と言われるように、活動には資金が必要となる。筆者ら有志会の活動では、すべて私費で賄った。公的資金援助や、クラウドファンディング等を活用した民間からの資金調達は皆無であった。

その理由は、外部からの資金を得れば、外部からの控制を受け、自由に動けなくなる可能性があるからである。また、後述する「肥後の引き倒し」にもあるが、公的資金援助を得ることで妬みの対象となり、足を引っ張られる可能性もありえるからであった。

ただし有志会メンバーはいずれも潤沢な資金を有しているわけではなかった。そのため資金不足を補うために知恵と工夫が重要となった。個人的には、大学院で講義している中国兵法の知恵が大いに役立ったと考えている。

1.4 地元自治体を巻き込む

筆者は、人吉海軍航空隊と人吉海軍航空基地の歴史を後世に伝えるためには、地元自治体に人吉海軍航空基地跡を教材や観光資源として活用してもらうのが早道ではないかと考えた。

当時、筆者は次のような話を聞いたことがあった、筆者らが取り組みを開始した2014年当時、国策として「まち・ひと・しごと創生法」が施行されたわけだが、その施行とともに各自治体は国から地域振興の資金を得るために、自分たちで地域振興のプランを考える必要があるものの、地域振興策を思いつかずに困っている自治体も多い。そんな話だ。

これに関連して、『過疎ビジネス』に次のような記述があるので、当時の筆者が聞いた話もあながち間違いではなかったと思われる。

「二〇一四年に『まち・ひと・しごと創生法』が成立し、国は人口減少や東京一極集中に歯止めをかけようと、全ての自治体に地方版総合戦略の早期策定を求めた。戦略を策定して国の認可を得なければ交付金がもらえない。（中略）多くの自治体は、戦略の策定作業を行う人手もノウハウも不足し

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

ていたのだ。」³

筆者は、次のように仮定した。もし地元自治体が地域振興策で困っているのなら、人吉海軍航空基地跡が教材や観光資源として地域振興に役立つと地元自治体に考えてもらうことによって、地元自治体も人吉海軍航空基地跡の保存・活用のために動くはずだ。

そこで、そのための広報を始めることにした。

1.5 広報資料の作成

筆者らは、まず人吉海軍航空基地跡の遺構がどれだけ残っているのかをフィールドワークをとおして把握した。

続いて、その調査結果を整理して掲載した冊子『終戦 70 周年記念企画 人吉球磨は秘密基地』を作成した。特徴はマンガ形式を採用したことである。一般的に遺構の調査結果は、マンガ形式ではない。そこで、マンガ形式にすれば、珍しいので、目立ちやすく、印象に残りやすいのではないかと考えたのである。『孫子』の兵法で言うなら「奇」にあたるであろう。

最後に上記冊子に別添 1 のような送付状を添付し、人吉海軍航空基地跡の保存・活用が地方創生に役立つであろうことを明示したうえで、人吉球磨地域の各自治体等に送付した。

結果は思惑どおりとなり、地元自治体である錦町役場に「人吉海軍基地跡活用研究プロジェクト」が発足し、地元自治体が人吉海軍航空基地跡の保存・活用に取り組む姿勢を示した。本件については、いくつか報道がなされているので、参考までに引用して紹介する。

「漫画自作し紹介 地域活性へ期待（中略）時空を超えた 2 人がやりとりする漫画『人吉球磨は秘密基地』の一コマ。人吉海軍航空隊の地下施設を調査した福田晃市さんが、『施設の存在を知つてもらい、活用を』とアピールするために作った。（中略）作品はネットで読めるようにし、50 部を印刷して地元の自治体などに配った。」⁴

「錦町も人吉海軍航空隊基地跡に関心を示している。福田さんの漫画冊子を読んだ町企画観光課の藤芳純課長は、『地域活性化の素材になりそう。地元の人が地域を誇りに思える材料になるのでは』と期待する。府内には『同基地跡活用研究プロジェクト』も発足。座長を務める町教育委員会の手柴智晴さんは『保存策と教育や観光などへの活用策を模索したい』と話している。」⁵

「そんな『秘密基地』に再び光を当てたのは 1 人の地域住民だった。職場が基地跡にある福田晃市さん（46）は、周辺の桜が旧海軍の植えたものだと聞き興味を持った。『海軍がなぜ山の中に植樹したのか』。疑問を抱きつつ戦中の地図を調べ、錦町に基地があったことを確かめた。2014 年秋には友人と現地に赴き、地下遺構をその目で見た。『平和教育や観光に活用できないか』そう考えた福田さんは、有志の会を結成。遺構を紹介するパンフレットを作製するなど、PR 活動を始めた。当初、住民の反応は鈍かったという。その後、森本完一町長の目に留まり、遺跡巡りツアーの開催や、今回の資料館建設へつながった。『若い人へのアピールを意識している』という福田さん。できるだけ多

³ 横山薫／『過疎ビジネス』／集英社新書／2025 年／p142

⁴ 「地下の戦争遺跡に光を」『朝日新聞』2015 年 2 月 26 日、朝刊

⁵ 「地下の戦争遺跡に光を」『朝日新聞』2015 年 2 月 26 日、朝刊

くの人の関わってもらい、戦争や平和について考える場が広がることを願っている。」⁶

「錦町の人吉海軍航空隊基地跡を調査し、地下施設の全容を解明した郷土史家の福田晃市さん（43）＝錦町＝と、金山充さん（64）＝湯前町＝の2人の活動の成果は、戦後70年の節目に、地元住民や行政を巻き込んだ基地跡の保存、活用運動へと発展しつつある。」⁷

以上に紹介した記事のとおり、筆者らの活動は、個人の自己満足に終わるものではなく、社会的に成果として認識されるものであった。

1.6 錦町立人吉海軍航空基地資料館の開館

上記のとおり、筆者ら有志会メンバーは、人吉海軍航空基地跡の保存・活用に関して、地元自治体を巻き込むことに成功した。そして、錦町立人吉海軍航空基地資料館の設置によって、人吉海軍航空基地や人吉海軍航空隊の歴史も後世に伝わりやすくなつたと言えるだろう。

なお、本件については、先行研究に概略が記されているので、該当箇所を引用する。

「ひみつ基地ミュージアム建設のきっかけは、福田らが錦町役場に研究成果として2015年2月に『終戦70周年記念企画 人吉球磨は秘密基地』を提出したことである。錦町の動きは素早く、同年同月に保存活用のためのプロジェクトチームを立ち上げ、有志会と官民一体の取り組みとして2016年に町内研究会をスタートしながら、町民向けにもオウンドメディアである『広報 錦』を通じて、基地の観光活用に一定の意義があることを啓蒙し始めている。さらに同年、内閣府の地方創生交付金に応募し、拠点整備交付金の予算を2017年度と2018年度に獲得した。これにより、2018年にミュージアムを開館するための原資を得たわけである。」⁸

この内田氏の指摘からもわかるように、筆者らの活動は、地方創生交付金の給付という公的な成果に結びつくプロセスを生み出した点で、個人の取り組みでもやり方によっては公的な成果に結びつくということを立証できているのではないかと考えている。

1.7 独自の遺構整備

当初、人吉海軍航空基地跡の遺構は、ほとんどが草木や土砂に埋もれていた。そのままでは観光資源としては役立たない。そこで、遺構を「見える化」して、遺構の見学者が見学しやすいように私費で整備した。

具体的には、人吉海軍航空基地跡の遺構の1つである「隊門下格納庫」跡周辺の倒木の片付けや、除草を行った。また、「松根油乾溜作業所」跡の倒木や土砂の撤去、除草を行った。必要に応じて重機類もレンタルし、作業した。「隊門」まわりの除草は頻繁に行い、美観の維持に努めた。これらは有志会メンバー3人の私費と労力で行った。

⁶ 「「人吉海軍航空基地資料館」オープン」『西日本新聞』2018年8月2日、朝刊

⁷ 「語る伝えるくまもと戦後70年 戦跡の記憶 人吉海軍航空隊 下」『熊本日日新聞』2015年

⁸ 内田純一／「第6章 旧軍のバトルフィールド・ツーリズム－人吉球磨の海軍遺産による観光振興の取り組みを中心に」／『いま私たちをつなぐもの - 拡張現実時代の観光とメディア』／弘文堂／2021年／p110～p111

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

このうち「松根油乾溜作業所」跡は、報道に「福田さんらの調査で判明した基地跡の松根油乾留工場跡」⁹とあるように、その発見は有志会の成果の1つでもあった。この遺構は、2025年10月現在、錦町立人吉海軍航空基地資料館の「プレミアムプラン」に組みこまれて公的に活用されている。

2 広報面での工夫

2.1 独自のマルチメディア広報の実施

人吉海軍航空基地跡を保存・活用するために取り組んだ筆者ら有志会メンバー3人は、潤沢な資金を有しているわけではないため、資金の不足を知恵と工夫で補う必要があった。それは広報面でも同じで、多額の宣伝広告費を使って宣伝することもできない。そこで、以下に紹介するような方法を使って、独自の安上がりなマルチメディア広報を行った。以下は、その主なものを紹介する。

2.2 私費で広報物を作成し、その問い合わせ先を役場とする

筆者は、人吉海軍航空基地跡の広報のため、私費でポスターやリーフレットなどの広報物を作成した。その問い合わせ先には、役場の許可を得て、役場の連絡先を記載した。(別添2)(別添3)

役場を問い合わせ先とした理由は、次のような2つの効果が期待されたからである。ただし、そこから2つの課題も見つかった。

【期待された効果】

- ①信頼性の向上：問い合わせを検討している人々が、公共機関が関わっていると認識することで、安心して連絡しやすくなる。
- ②配布ルートの拡大：観光案内所などでは、私が作成した広報物よりも、公共機関のものがスムーズに取り扱われる。

【生じた課題】

- ①製作主体の誤解：民間有志による100%の出資で製作し、デザインも民間有志が独自に行ったが、役場が製作したと誤解されるケースが見られた。
- ②民間有志の活動の認識不足：活動の主体が役場だと認識されたため、民間有志の活動が十分に認知されない状況が発生し、マスコミ取材の対象から外れるなどの影響があった。

なおポスターについては次のような新聞報道もなされている。

「有志の1人で郷土史研究家の福田晃市さん（44）＝（同町）＝が中心となり、基地跡の知名度を上げようとポスター作りを発案。（中略）2次元コードを携帯電話などで読み込むと、町が製作した基地跡を紹介するサイト「人吉球磨は秘密基地」が開く。」¹⁰

このとき、先に紹介した人吉海軍航空基地跡を紹介するマンガを錦町役場に無償提供しており、錦町役場の公式サイト上で閲覧できるようにすることによって、人吉海軍航空基地跡について知りたい方が情報を得られるようにもしていたのである。

なお、広報物を作成するにあたり、公的な資金援助を求めなかった理由は、のちに述べる「肥後の引き倒し」対策のためでもあった。すなわち、人吉球磨地域での取り組みで痛感したのは、公的な資金援助を求める私人や団体等が多く、もし公的な資金援助を得たなら、公的な資金援助を得られなかつた私人や団体等から妬まれ、足を引っ張られる懸念があるということであった。そこで、足を引っ張

⁹ 「人吉海軍航空基地跡 観光活用を調査 小樽商科大の内田教授訪れ」『人吉新聞』2018年3月10日

¹⁰ 「航空隊基地跡 ポスター 英文でもPR」『熊本日日新聞』2016年11月

られないようにするため、公的な資金援助を求めず、すべて私費で賄うこととしたのである。

2.3 商業出版の利用

広報活動の一環として、筆者の著作『マンガでわかる孫子の兵法』(2016年、新星出版社)を活用した。本書は、高校生たちが戦争遺跡を地域振興に役立てるストーリー仕立ての漫画と、ビジネスへの応用を解説する本文を連動させ、『孫子』13篇を順番に解説したビジネス書である。本書の中で、筆者は、戦争遺跡が単なる歴史教材としてではなく、観光資源としての潜在的価値も持っていることを明示した。それは人吉海軍航空基地跡が観光資源としての価値を持つことを暗に示すことを目的としたものであった。

筆者は、たとえば、本書の「おわりに」に次のような記述を組み込み、人吉海軍航空基地跡の広報につながるように工夫した。

「マンガ原作を作成させていただくにあたり、筆者が関わっている、熊本県・球磨郡にある戦跡を活用した地域振興の取り組みをベースに、物語を構想しました。物語の舞台であるK郡は、この球磨郡をイメージしています。球磨郡は、自然の豊かな風光明媚なところで、温泉町としても知られています。夏が来る前には川にホタルが舞い、神秘的な森や古墳、そして戦跡もあります。マンガはフィクションですが、マンガに登場したような『3つの魅力』は実在しているわけです。球磨郡の戦跡は人吉海軍航空隊の基地跡で、今でも多くの遺構が残っています」¹¹(この文章に続けて、人吉海軍航空基地跡を観光資源として活用する取り組みを記述した。)

このアプローチは、自費出版ではなく商業出版という形態をとることで、副次的に以下の効果をもたらした。

【権威性と信頼性の獲得】

商業出版物は、市場での評価や編集者の選定を経ているため、主張内容に権威性と信頼性が付与され、人々に受け入れられやすくなる。

【広範な宣伝効果】

市場に流通することで、より幅広い読者層にアピールでき、宣伝効果が期待できる。

2.4 PR のぼりの設置

2017年5月頃、人吉海軍航空基地跡数か所に「人吉海軍航空基地跡」と明記したのぼりを設置した(別添4)。期待した効果は、地域住民や来訪者に対し、人吉海軍航空基地跡の保存・活用が進んでいることを目に見える形で示すことにあった。

人吉市内の宿泊業者の希望に応じて、当該業者に無償で提供したこともある。

2.5 テレビ放送

熊本放送(RKK)の情報番組『週刊山崎くん』(2015年11月18日放送)の企画「明日話したくなる!熊本超雑学」において、「錦町に眠る海軍航空隊地下基地」として人吉海軍航空基地跡が取り上げられた。この放送は、広報活動の初期段階における重要な成果であった。また、NHK 熊本の取材として、2015年、「九州沖縄 戦後70年 錦町 明らかになる旧海軍地下施設」として放映された。

¹¹ 福田晃市／『マンガでわかる孫子の兵法』／新星出版社／2016年／p230

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

2.6 SNS 活用

Facebook ページ『人吉球磨の海軍遺産』(現『人吉球磨の軍事遺産』)¹²において、民間有志の活動を不定期で発信した。民間有志が自己資金と労力を投じて取り組む姿は、その真摯な姿勢が人々に伝わり、活動への支持と共に感を広げることにつながった。

2.7 YouTube 動画配信

人吉海軍航空隊や人吉海軍航空基地跡を紹介する動画を作成し、動画配信サイト YouTube で配信した。¹³ このチャンネル内の動画のうち「30 分以内で分かる！人吉海軍航空基地」¹⁴は、2016 年 2 月の人吉ロータリークラブの例会で上映された。この動画は、人吉海軍航空基地跡の歴史を物語風に構成し、映像と音楽を効果的に用いることによって、視聴者の感情に訴えかけることを意図した。その目的は、視聴者の同基地跡に対する好感度を高めることにあった。

2.8 ゼロ戦

海軍機として有名な「ゼロ戦」が人吉海軍航空基地跡上空を飛行した。このニュースは、同基地跡を観光資源として役立てるにあたり、有望顧客となる旧日本海軍に興味のある層に同基地跡の存在を知らせるために有効な手段になることが期待された。

本件については、次のように報道されている。

「戦時中の日本海軍主力戦闘機・ゼロ戦（零式艦上戦闘機）が、錦町木上の人吉海軍航空基地跡に飛来し、日本人の操縦者が旋回などで同基地跡の保存、活用にエールを送った。民間有志が私財で保存、活用を進める同基地跡の支援に向け、ゼロ戦の『里帰りプロジェクト』に取り組む㈱ゼロエンタープライズ・ジャパンが、熊本、鹿児島でのイベントに合わせて、今回特別に行ったもの。」¹⁵

なお本件は、株式会社ゼロエンタープライズ・ジャパンのスポンサーの 1 人であった株式会社サンセルモ代表取締役社長の安田幸史氏の好意によるものであった。「安田さんは、日本で唯一現存するゼロ戦のスポンサー。一昨年秋に錦町木上の人吉海軍航空隊跡の上空にゼロ戦を飛行させた関係者の一人」¹⁶と報道されている。安田氏は、軽巡洋艦球磨記念館や、旧戦友会の予科練人吉会の記念公園「望岳苑」の管理などに対しても、支援をしている。

2.9 PR キャラクターの設定

熊本県の「くまモン」や、彦根城の「ひこにゃん」など、PR（広報）にキャラクターが使われることがある。人吉海軍航空基地跡でも、筆者がイラストレーターに広報用のキャラクター作成を依頼した。費用は筆者が負担した。筆者は、このキャラクターを錦町役場に広報用として無償提供した。錦町役場はキャラクター名の公募を行い、選考の結果「クマリン」と命名された。この結果は、平成 28 年 9 月 27 日付の熊本県錦町役場のプレスリリースにおいて報道関係者各位に通知された。

当該キャラクターは上記「2.2 私費で広報物を作成し、その問い合わせ先を役場とする」の広報

¹² 人吉球磨の軍事遺産（旧「人吉球磨の海軍遺産」）<https://www.facebook.com/yamanakakumarin>

¹³ 人吉球磨の海軍遺産チャンネル <https://www.youtube.com/channel/UCCC933SQFSP4WuM2ibJoDhg>

¹⁴ 「30 分以内で分かる！人吉海軍航空基地」<https://youtu.be/pkN8nWox67s?si=mibFvCH6wgIddUyF>

¹⁵ 「活用応援へ「ゼロ戦」飛来！人吉海軍航空基地跡 上空旋回に「懐かしい」」『人吉新聞』2017 年 11 月 14 日

¹⁶ 「よけまん駄語 記念館の支援を惜しまず」『人吉新聞』2019 年 1 月 12 日

物や、上記「2.4 PR のぼりの設置」の PR のぼりなどに使われ、PR キャラクターとしての役割を果たした。熊本中央信用金庫錦支店の窓にも当該キャラクターが描かれた。また、当該キャラクターについては 2018 年 8 月 8 日放送の NHK 『ニュースウォッチ 9』でも取り上げられた。

(別添 1)

**自治体関係者各位
ニュースリリース**

人吉海軍航空隊を顕彰する有志の会
広報担当 福田晃市
連絡先 abab@mx7.tiki.ne.jp

**地方創生!! 実は地元でも知られていない規模をもつ
人吉海軍航空隊基地跡をご紹介**

人吉海軍航空隊基地跡をご紹介するパンフレットができあがりました！

1. 戦後70年の節目だから注目される戦跡

今年は終戦70年の節目ですが、人吉球磨には人吉海軍航空隊基地があります。この機会に人吉海軍航空隊のことを知ってもらうため、その戦跡やエピソードなどを紹介したパンフレットを作成いたしました。現在、新聞、ラジオ、テレビ、インターネットなどを通じて、人吉海軍航空隊基地跡を地道に広報しているのですが、その一環となります。

2. 歴史教材や観光資源としての活用で地方創生に貢献

人吉海軍航空隊基地跡には、意外と多くの戦跡が残されています。それは、戦跡調査の専門家から「これだけの地下施設が現存しているのは県内でもここだけ」(2014/11/28付・人吉新聞)、「この地域には地下施設が密集しており、価値は高い」(2014/11/28付・熊本日日新聞)と評価されるほどです。とりわけ地下発電所跡は「海軍の地下発電施設を研究する上でも非常に大きな発見」(2014/10/21付・熊本日日新聞)と言われています。ですから、歴史教材としても、観光資源としても、役立つと思われます。

※参考①鹿児島県では、戦跡の活用として知覧が有名ですが、鹿屋市でもパンフレット「鹿屋市の戦争遺跡」を作成するなど、積極的にPRしています。

※参考②宇佐市では「宇佐航空隊平和ウォーク」として、戦跡を活用して地域振興を図っており、すでに10年を経過しました。同イベントには、毎回、多数の来客があるようで、地域の活性化に貢献しています。

3. 人吉海軍航空隊基地跡をご紹介するパンフレット

人吉海軍航空隊基地跡の戦跡ですが、残念ながら、地元の人ですら、その規模の大きさを知りません。そのせいでしょうか、人吉海軍航空隊基地跡は歴史教材や観光資源として十分に活用されていません。地方創生が求められる今日、これはまさに「宝のもちぐされ」ではないでしょうか。

そこで、人吉球磨の振興に少しでも役立てばと思い、今回、このようなパンフレットを作成させていただいた次第です。

今後の課題

観光地としての整備や、遺構の本格的な調査などが不十分ですので、今後の人吉球磨の観光関係者、教育委員会等の関わりが重要です。

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

(別添2) ポスター



(別添4) PRのぼり



(別添3) リーフレット

表面

山のなかの海軍のまち ひとよし球磨へようこそ！

人吉海軍航空基地跡

戦況が悪化していくと想定して、特攻隊の訓練を行われています。
海軍の航空基地があって、整備員や搭乗員を養成していました。

かつて人吉球磨には、海軍の航空基地があって、整備員や搭乗員を養成していました。

最終的に本土決戦の兵站基地となりました。

基地跡地は現在では錦町の農地が残っています。

見てみてね

QRコード

人吉市の近辺に残る海軍のおもかげ

人吉駅…予科練生が軍用列車ひた着しました。
海軍道路…予科練生が人吉駅から航空隊まで歩いた道です。
柳瀬橋…予科練生にとって、まちと軍隊との境界となりました。
柳の木…航空隊の教官が予科練生の凍傷治療にこの木を使いました。
留護碑…元予科練生が建てた記念碑です。
鍋屋本館…敷前は海軍の将校倶楽部で、戦後は進駐軍が使用いました。
高木繁吉記念館…終戦工作で日本を救った高木少将の記念館です。
高木少将は航空隊基地も訪問しています。
高射砲陣地跡…鉄橋を守るために海軍第4機関砲隊がここに陣地をつくりました。
25ミリ機関砲6門が設置されました。
『人吉海軍航空基地跡』
お問い合わせ
錦町役場、企画観光課
0966-38-4419

3 有志会の活動に連動した民間の取り組み

3.1 有志会メンバーによる独自の取り組み

人吉海軍航空基地跡の保存・活用のため、有志会の活動に連動する形で、地域住民および地域経済団体による自発的な取り組みも見られた。筆者は、これらの取り組みは人吉海軍航空基地跡の広報にとっても有益であった、と考える。

3.2 故・新堀徳人志氏によるボランティアガイド活動

有志会メンバーである故・新堀徳人志は、ボランティアで人吉海軍航空基地跡のガイドを務めるなど、同基地跡の広報に貢献した。その活動の一例については、次のとおり報道された。

「あさぎり町岡原支部の畜産会（平田作實会長）は 27 日、錦町木上にある人吉海軍航空隊基地跡を視察し、現存する貴重な地下施設に理解を深めた。昨年の戦後 70 年から同基地跡がスポットを浴びる中、畜産仲間で同基地跡の調査研究を進める新堀徳人志さん（84）＝同木上由留木＝に案内を依頼した。」¹⁷

3.3 前田光義氏による隊門の私費修復

地域住民の前田光義氏は、人吉海軍航空基地跡の隊門 4 基を私費で修復した。この取り組みについては次のように報道されている。

「昨年、前田さんは風雨で傷み始めた隊門の一部を修復し、看板を掛け直した。『父が精魂込めた隊門だから、できるなら今後もここにあってほしい。戦争を知らない若い人たちが当時を知るきっかけになる』」¹⁸

「戦後 70 年の今夏、左官職人だった父・実さんが 73 年前に造り、小学 4 年生だった自分も手伝った人吉海軍航空隊（錦町木上）の隊門 4 基を修復し、『父も喜ぶ』と語る。」¹⁹

この取り組みには有志会メンバーである金山充も協力した。

3.4 地域経済団体による取り組み

有志会メンバーの金山充の知人である伊藤昌一氏は、2017 年頃、当時、人吉球磨地区商工連絡協議会会長であったが、金山充を通じて知った筆者らの人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みに関心を示し、筆者に対して協議会メンバーへのレクチャーを非公式に依頼した。

その後、人吉球磨地区商工連絡協議会は 2017 年 7 月の通常総会において「人吉海軍航空基地跡を活用し、市町村の垣根を超えた広域観光を図る新規事業に取り組むことを決めた。」²⁰

また、同協議会は、人吉海軍航空基地跡の活用の一環として、「海軍カレー」「海軍スイーツ」の提供を実施した。この取り組みについては、次のように報道されている。

「人吉球磨地区商工連絡協議会（会長・伊藤昌一湯前町商工会長）はこのほど、人吉球磨の海軍カレー や海軍スイーツを紹介する『海軍グルメ』ガイドマップ（中略）を発行した。平成 27 年に錦町木上、

¹⁷ 「手掘りの跡に驚嘆 人吉海軍航空隊基地地下施設 岡原の畜産会員が視察」『人吉新聞』2016 年 1 月

¹⁸ 「無言の語り部 戦後 72 年 人吉海軍航空基地跡」『毎日新聞』2017 年

¹⁹ 『人吉新聞』2016 年 7 月 29 日

²⁰ 「垣根を超える事業展開へ 人吉球磨地区商工連絡協議会 海軍航空基地跡に『照準』」『人吉新聞』2017 年 8 月 2 日

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

相良村にまたがる人吉海軍航空基地跡の全貌が明らかになり、海軍と言えば『海軍カレー』ということで、人吉球磨ならではの『海軍カレー』『海軍スイーツ』を楽しんでもらおうと、数年前から準備を進めていたもの。」²¹

以上のことおり、人吉海軍航空基地跡を保存・活用する取り組みは、地域住民や地域経済団体の協力を得て、比較的スムーズに進んでいった。

4 人吉球磨地域における阻害要因としての「肥後の引き倒し」の考察

4.1 肥後の引き倒し

筆者は、人吉球磨地域における地域振興ボランティア活動を通じて、不当な批判によって活動が阻害される場合があることを経験した。その経験の一例として、ここでは、2018年に発生した人吉海軍航空基地資料館（「ひみつ基地ミュージアム」）に関する事例を紹介する。

この事例は、活動を妨げる不当な批判が存在した可能性を示唆しており、筆者はこの現象を、地域文化に根ざした慣用句である「肥後の引き倒し」と暫定的に定義する。ここでは、他者の成功を阻害しようとする集団的な風潮を説明する概念として、この言葉を使用する。

4.2 事例の概要

事例の概要だが、2018年9月、熊本県内の市民団体が、新たに開館した錦町立人吉海軍航空基地資料館の運営に関して、町長に改善を要望する出来事があった。この要望活動は、当時の新聞記事にも掲載されている。例として2紙を紹介する。

【例1：『熊本日日新聞』の報道】

二つの市民団体が「平和希求」を設置条例に明記するよう要望したこと、また「館の愛称やキャラクターを用いたPR方法が、戦争の悲惨さが感じられず不適切」と指摘したこと等を報じた。²²

【例2：『人吉新聞』の報道】

上記と同様の要望活動について報じる中で、要望の根拠とされた「来館された多くの方の感想として（中略）不備があげられる」ということに関して、ある代表者が「実際は来館者に聞いていない」と発言したことを伝えている。²³

4.3 事例の分析

ここで問題となるのは、「実際は来館者に聞いていない」にも関わらず、「来館された多くの方の感想として（中略）不備があげられる」ことを根拠として批判を展開している点である。批判の根拠が不当なら、その批判は不当な批判となる。

不当な批判は、批判された活動を阻害する大きな要因となりうる。筆者は、この事例に見られるような、事実に基づかない批判が展開された状況を、「肥後の引き倒し」という概念で捉えることが可能ではないかと考える

²¹ 「人吉球磨地区商工連絡協 海軍グルメガイドブック発行」『人吉新聞』2018年7月12日

²² 「「平和希求」条例に明記を 市民団体 海軍資料館で錦町に要望」『熊本日日新聞』2018年9月8日、朝刊

²³ 「史料館の拡充など要望 人吉海軍航空基地 市民団体が錦町に」『人吉新聞』2018年9月8日

以上のように人吉海軍航空基地跡を保存・活用する取り組みに対しては、全面的な賛同や協力があつたわけではなく、「肥後の引き倒し」のような阻害もあったのであった。

5 3館連携戦略の誕生と挫折

5.1 3館連携戦略のはじまり

錦町立人吉海軍航空基地資料館（「ひみつ基地ミュージアム」）の開館により、筆者らの進めてきた人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みも安定した基盤を確立できたと言える。

しかし、錦町立人吉海軍航空基地資料館の来訪者が少なく、費用対効果が低いとなれば、いずれ有権者や納税者等、地元住民からの批判も高まり、その存続も危うくなりかねない。そうなると、人吉海軍航空基地跡の保存・活用にとってマイナスとなってしまう。

そこで考えたのが、3館連携戦略である。人吉球磨地域には、錦町立人吉海軍航空基地資料館の他に旧日本海軍関連の記念館として、高木惣吉記念館と軽巡洋艦球磨記念館がある。

高木惣吉記念館は、熊本県人吉市に所在する民間施設である。ここには人吉市出身の海軍少将である高木惣吉の遺品や資料が展示されている。高木惣吉は終戦工作で有名な人物である。

軽巡洋艦球磨記念館は、熊本県球磨郡湯前町に所在する民間施設である。この施設は、市房山神宮（熊本県球磨郡水上村）の神様が旧日本海軍の軽巡洋艦「球磨」の守護神となったことにちなんで、市房山神宮の里宮内に設置された。軽巡洋艦「球磨」や旧日本海軍に関する資料が展示されている。

それらが錦町立人吉海軍航空基地資料館と連携すれば、「海軍」を目当てとした来訪者の人吉球磨地域における滞在時間を長くすることができる。来訪者の滞在時間が長くなればなるほど、人吉球磨地域での支出も多くなることから、地域経済に対する少なからぬ貢献が期待される。そうなれば、錦町立人吉海軍航空基地資料館の存在も地域から好意的に受け入れられ、批判も抑制されるであろう。筆者はそのように考えたのである。

本件に関しては、先行研究において、次のように評価されている。

「3館連携の取り組みによって、人吉球磨が『旧海軍のバトルフィールド・ツーリズム・デスティネーション』というカテゴリーで認識されるようになれば、これまで日帰り客が多く、通過型の観光地だった人吉球磨エリアの観光形態が大きく変わるかもしれない。そして、当地を訪れるツーリストの属性が単一でなく多層的であることも、3館連携によって観光地としての発展がますます期待できる理由である。」²⁴

この3館連携を推進するため、筆者は別添5、別添6のような3館連携を広報するためのリーフレットを作成し、配布した。また、本件に関しては、SNSでの紹介も行った。

²⁴ 内田純一／「第6章 旧軍のバトルフィールド・ツーリズム－人吉球磨の海軍遺産による観光振興の取り組みを中心に」／『いま私たちをつなぐもの - 拡張現実時代の観光とメディア』／弘文堂／2021年／p 119

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

(別添5)

表紙

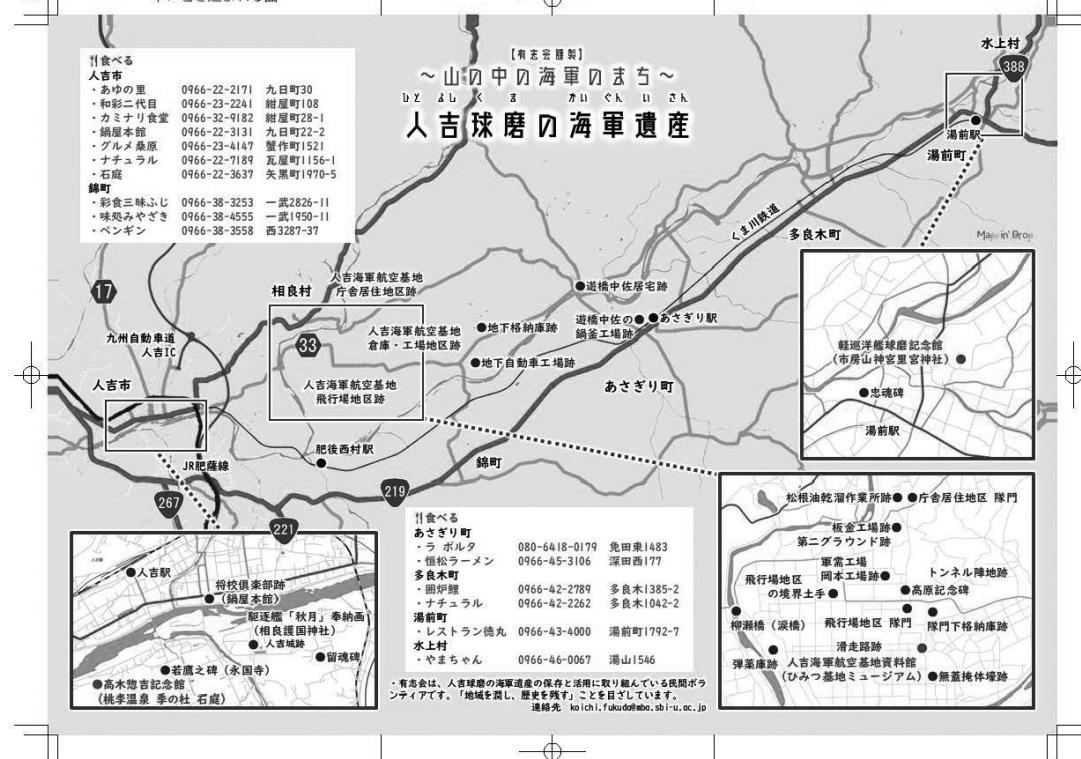
裏表紙

中に巻き込まれる面

(別添6)

中面

中に巻き込まれる面



なお、本件に関しては、次のように報道された。参考までに引用して紹介したい。

「人吉球磨の海軍遺産の保存と活用に取り組む民間ボランティアの有志会はこのほど、郡市の海軍に関連する資料館や記念館（中略）を紹介するガイドマップ（写真）を作製した。有志会は『地域を潤し、歴史を残すこと』を目指してボランティアで活動中。今回も無償で取り組んだ。同マップは A4 サイズの 3 つ折。軽巡洋艦『球磨』の記念館がある艦内神社の里宮神社＝湯前町＝、本土決戦から日本を救った海軍少将・高木惣吉の資料館＝人吉市＝、人吉海軍航空隊の戦跡から学ぶ人吉海軍航空基地資料館＝錦町＝の 3 館を紹介。」²⁵

この 3 館連携によって、人吉球磨地域における観光振興に貢献できれば、錦町立人吉海軍航空基地資料館の費用対効果も高まっていき、その存続に役立つであろう。当時の筆者はそのように考え、3 館連携戦略に取り組んだのであった。

5.2 3 館連携戦略の広報面での成果

上記「2 広報面での工夫」の成果でもあるのだが、3 館連携戦略を含む筆者の取り組みは、小樽商科大学の内田純一教授の興味関心をひき、その研究対象となった。その結果として、学術書に錦町立人吉海軍航空基地資料館、軽巡洋艦球磨記念館、高木惣吉記念館の 3 館が掲載された²⁶ことは、広報面で有意義なものであった。本件に関する報道について、参考までに引用して紹介したい。

「北海道の小樽商科大学の内田純一教授（46）がこのほど、初めて都市入り。専門である観光経営学の視点から、錦町の人吉海軍航空基地跡を活用した観光への取り組みを調査した。（中略）内田教授は、同基地跡の調査、情報発信に尽力する民間有志の福田晃市氏を通し、一連の取り組みが研究を進める『地域發で行う観光振興』の成功事例にないユニークさに関心を持った。」²⁷

「新刊『いま私たちをつなぐもの－拡張現実時代の観光とメディア』が、2 月に弘文堂から発行された。（中略）第 6 章では、北海道の小樽商科大学の内田純一教授が『旧海軍のバトルフィールド・ツーリズム～人吉球磨の海軍遺産の取り組みを中心に～』を執筆。（中略）内田教授が以前から高木惣吉記念館、人吉海軍航空基地資料館、軽巡洋艦『球磨』記念館での調査を続けてきた成果をまとめている。」²⁸

5.3 3 館連携戦略の終焉

人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みから始まり、3 館連携戦略の推進に至るまでの一連の取り組みは、次のように評価され、将来性の見込めるものであった。

「それまでほとんど注目されることのなかった人吉球磨の海軍遺構は、福田らの手によって 2014

²⁵ 「郡市の「海軍」関連ガイドマップ作製」『人吉新聞』2019 年 3 月 1 日

²⁶ 内田純一／「第 6 章 旧軍のバトルフィールド・ツーリズム－人吉球磨の海軍遺産による観光振興の取り組みを中心に」／『いま私たちをつなぐもの－拡張現実時代の観光とメディア』／弘文堂／2021 年

²⁷ 人吉海軍航空基地跡 観光活用を調査 小樽商科大の内田教授訪れ」『人吉新聞』2018 年 3 月 10 日

²⁸ 人吉球磨の海軍遺産も詳しく 拡張現実主題に弘文堂が新刊発行」『人吉新聞』2021 年 3 月 4 日

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

年に再発見されてから潮目が変わった。一連の活動により、わずか数年でこの隠れ里は、旧海軍をテーマとするバトルフィールド・ツーリズム・サイトへと進化したのである。」²⁹

しかしながら、この取り組みは、失敗に終わる。官民一体の取り組みを標榜してきたが、官サイドの錦町立人吉海軍航空基地資料館と、民サイドの軽巡洋艦球磨記念館及び高木惣吉記念館との連携が十分に機能しなかったのである。

5.4 「狡兎死して走狗烹られ、飛鳥尽きて良弓藏わる」

官民の連携が十分に機能しなかった理由については、分析が未了であるので詳述は控えるが、あくまでも筆者ら民サイドの立場から記述するなら、筆者ら民サイドは、コミュニケーション面、コンプライアンス面、ガバナンス面において、資料館運営スタッフとの関係の維持は困難と判断し、資料館運営スタッフとの関係終了を決断した、ということになる。

いずれにせよ、その後、筆者ら民サイドは人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みから離れ、軽巡洋艦球磨記念館及び高木惣吉記念館の運営・広報に注力することになった。それは後に「3艦館連携」（軍艦「矢矧」にゆかりのある矢作神社、軍艦「大和」にゆかりのある東海地区戦艦大和会、軍艦「球磨」にゆかりのある市房山神宮里宮の連携）や「武士でつながる日台友好」という形で発展していくことになるが、それは別の機会に検証したい。

おわりに

先行研究に「福田はこれまで、人吉球磨地域における海軍遺産の観光資源としての可能性に最初に着目し、錦町がひみつ基地ミュージアムを建てるきっかけを作り、軽巡洋艦球磨記念館を整備し、さらに高木惣吉記念館のリニューアルにも関わってきた。」³⁰とあるように、筆者らの活動は、人吉球磨地方にこれまでなかった新たな観光カテゴリー「海軍」を確立することに成功したと言える。

しかし、錦町立人吉海軍航空基地資料館がオープンして以降、筆者らは人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みの成果を放棄し、軽巡洋艦球磨記念館と高木惣吉記念館のみとなった状態からの再出発を余儀なくされた。それはまるで、漢の劉邦が咸陽一番乗りを果たしたにも関わらず、項羽に武力面でかなわず、咸陽一番乗りの功績を項羽に譲り、みずからは辺境の地に追いやられてしまったようなものであった。

無名だった人吉海軍航空基地跡の知名度が高まっていったのは、既述のとおり、様々な取り組み主体の活動あってこのものであったが、それらがすべてなかったかのようになってしまったことは、痛恨事であった。筆者は今でも3館連携戦略は人吉球磨地方の振興にとって有益なものになるものだった信じているが、今となっては夢のまた夢である。

その後、筆者に中国兵法の知識に加え、人吉海軍航空基地跡を保存・活用するための取り組みによ

²⁹ 内田純一／「第6章 旧軍のバトルフィールド・ツーリズム－人吉球磨の海軍遺産による観光振興の取り組みを中心に」／『いま私たちをつなぐもの - 拡張現実時代の観光とメディア』／弘文堂／2021年／p 119

³⁰ 内田純一／「第6章 旧軍のバトルフィールド・ツーリズム－人吉球磨の海軍遺産による観光振興の取り組みを中心に」／『いま私たちをつなぐもの - 拡張現実時代の観光とメディア』／弘文堂／2021年／p 121

るノウハウの蓄積があったことから、軽巡洋艦球磨記念館と高木惣吉記念館を主体とした取り組みは、公的支援もなく、私費によるものであっても、成果につながっていった。それは、たとえば、次のような評価につながっている。

「なかでもこの熊本の事例で特筆すべきなのは、やはり郷土史家たちの活躍だった。近年、高校教諭が多忙になり、郷土史の担い手が減っているとされるが、かれらの活動はまさに干天の慈雨ではないか。しかも展示解説が中立的なのがよかった。高木記念館や球磨記念館の展示はカオスなようでいて、現代日本の一側面を確実に描写していた。民間運営のミュージアムなどをめぐる意義は、まさにこうした複雑な社会の層を掘り起こし、記録する営みにこそある。」³¹

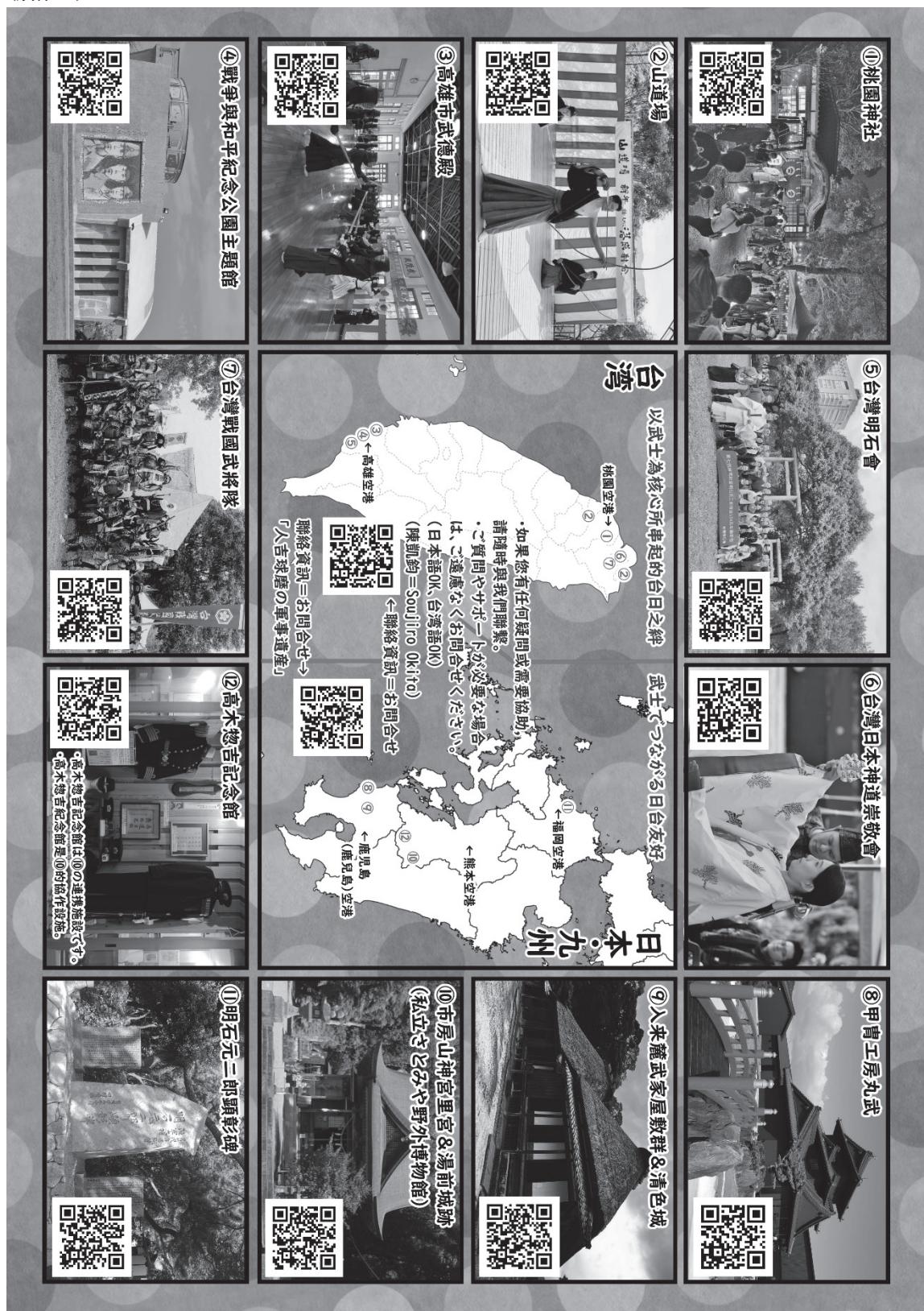
最新の取り組みとしては、「武士でつながる日台友好」の取り組みの中に、軽巡洋艦球磨記念館の運営主体である市房山神宮里宮と、高木惣吉記念館を組み込み、民間の活動ながら、地域をこえ、国境をこえた取り組みへと拡大していっている。(別添7) (別添8)

今後、人口減少によって地方は存亡の危機に立たされることは確実となっている。筆者は今後とも、今のうちに地域振興のために個人レベルで可能なことに取り組み、少しでも経世済民の実現に貢献したいと考えている。以上をもって本稿を終えたい。

³¹ 辻田真佐憲／「『ルポ 国威発揚 - 「再プロパガンダ化」する世界を歩く』／中央公論新社／2024年／p 371

人吉海軍航空基地跡の保存・活用の取り組みの成功と失敗の記録

(別添7)



(別添 8)

以武士為核心所串起的日台之絆 武士でつながる日台友好

在過去，武士會到神社前祈求勝利。有時也會在城堡內建造神社，以獲得神靈的庇佑。例如，武將東直政在「湯前城」（熊本縣球磨郡湯前町）內重建了若宮神社。

甲冑（盔甲）是武士的裝備與象徵。「甲冑工房丸武」（日本鹿兒島縣薩摩川內市）以製作並展示精緻的盔甲聞名。經常可以從電影與電視劇中，看到該公司所生產甲冑產品，同時也可以其盔甲的精細與講究。在台灣，有一群日本武士甲冑愛好的團體，「台灣戰國武將隊」將日本甲冑文化，推廣並讓更多人可以參與。

「甲冑工房丸武」附近，有個武士居住的村莊「入來龍武家屋敷群」。這裡還有座「清色城」。在武士的時代中，這座城堡和村莊扮演者著戰時的防禦設施的角色。

武士文化中常見的劍道、弓道等武道。台灣也有教授。於「高雄市武德殿」進行教學的武道，便是由台灣劍道聯盟會長，同時也是宮本武藏「奧義免許皆傳兵法二天一流第十一代宗家」的陳信寰老師，教授劍道、居合道及古武道。在汐止、新竹擁有練習場地的「山道場」，也有進行日本弓道的教學。此兩個道場，也是目前台灣唯二安有神棚，且有日本神道儀式的武道館。日本戰前在海外神社保留最完整的神社—桃園神社，在重新規劃後，也有許多神社相關的活動。

此外，台灣亦在日本文化交流上努力的團體，如「台灣明石會」是一個以台灣第七任總督明石元二郎為主體的研究及彰顯的團體，明石出身於武士世家，任台灣總督期間，替台灣做出許多貢獻，而且遺言是葬在台灣，持續守護台灣，目前他的墓地在台北，在明石的故鄉日本福岡市的筥崎宮，建有「明石元二郎紀念碑」。其理事長亦是老兵協會的理事長，其場館「戰爭與和平紀念公園」，亦對二戰中為國犧牲的士兵，有詳加的紀錄。

近期，台灣也成立了「台灣日本神道崇敬會」是台灣第一個以日本神道及神社為核心的團體，希望未來可以成為與日本文化交流的橋樑。

（寫作合作：台灣日本神道崇敬會 & 台灣明石會 事務局長 陳凱鈞）

（寫作合作：高木惣吉記念館 & 輕巡洋艦球磨記念館 福田晃市）

かつて日本の武士は、神社で必勝を祈願し、また、神様の加護を得るために城内に神社を建立することもありました。たとえば、武将の東直政は、「湯前城」（熊本県球磨郡湯前町）内に若宮神社を再興しています。

武士にとって重要な装備品として甲冑があります。その甲冑の精巧なレプリカを製造し、展示しているのが「甲冑工房丸武」（鹿児島県薩摩川内市）です。映画やドラマで使う甲冑の製造販売を行う会社で、甲冑の製造過程を見学することができます。「台湾戦国武将隊」は、台湾の甲冑愛好団体です。甲冑を身に着け台湾で活動しています。

「甲冑工房丸武」の近くには、武士たちの暮らした集落である「入来龍武家屋敷群」があります。ここには「清色城」もあります。武士の時代、有事には城とあわせて集落全体が防衛施設として機能しました。

武士の文化には剣道や弓道などの武道があり、それらは台湾でも教えられています。「高雄市武徳殿」では、陳信寰先生が剣道、居合道、古武道などの武道を教えています。陳信寰先生は、台湾剣道連盟の会長で、宮本武蔵の「奥義免許皆傳兵法二天一流第十一代宗家」です。台湾の汐止と新竹に道場をもつ「山道場」では、日本の弓道を教えています。台湾では、この「高雄市武徳殿」と「山道場」だけが神棚を備えており、日本の神道の儀式を行っています。戦前の台湾にあった日本の神社の形式を完全に保っているのが「桃園神社」です。戦後に（廢社されました）再建されてからは、さまざまな神社関係の活動が行われています。

また、台湾には日本文化をつうじての交流に尽力している団体もあります。たとえば「台湾明石会」は、第7代台湾総督の明石元二郎（陸軍大将）のことを研究・顕彰している団体です。明石元二郎は、武士の家系の出身で、台湾総督だったとき、台湾のために多くの貢献をしました。その遺言は「私を台湾に埋葬してほしい。守護靈となって台湾を守り続けたい」というもので、現在その墓は台北にあります。明石元二郎の故郷である福岡市の筥崎宮には「明石元二郎顕彰碑」が建立されています。「台湾明石会」の理事長は、老兵協会（台湾人日本兵に関する団体）の理事長でもあり、公立資料館「戦争と平和記念公園主題館」も運営しています。そこでは第二次世界大戦で國のために命をささげた兵士たちの詳細な記録を残しています。

このごろ台湾で設立された「台湾日本神道崇敬会」は、台湾ではじめて日本の神道と神社に焦点をあてた団体です。将来的に日本との文化交流のかけ橋になりたいと願っています。（執筆協力：陳凱鈞 & 福田晃市）



位於薩摩川内市的新田神社（背面地圖⑧）是薩摩武士們崇敬的神社，也是日本海軍輕巡洋艦「川内號」的守護神。

薩摩川内市内（裏面地圖⑧）にある新田神社は、薩摩武士たちに崇敬された神社です。その神様は日本海軍の軽巡洋艦「川内」の守護神になりました。



トヨタの組織能力に関する一考察

—日々の原価企画活動に埋め込まれたルーティン—

経営管理研究科 講師

梅田 浩二

【要約】

本研究の目的は、元トヨタ自動車のチーフエンジニア及び車両担当へ半構造化インタビューを行い、トヨタの競争優位の源泉となっている組織能力について主に原価企画活動に焦点をあてて考察することにある。分析の結果、競合他社が模倣困難な組織特殊的なトヨタのルーティンとして「日常業務における顧客提供価値とコストの最適バランス追及」と「原価低減目標値に対する CE と技術部の共同責任体制」「目標値に対する柔軟な統制メカニズム」が抽出された。また、この三つのルーティンが有機結合して機能することで、他社が模倣困難な組織能力を醸成していることが示唆された。

【キーワード】

持続的競争優位の源泉、ポジショニング、組織能力、ルーティン

【目次】

- 1 はじめに
- 2 先行研究とリサーチ・クエスチョン
- 3 調査概要と調査結果
- 4 考察
- 5 まとめ

1 はじめに

本研究の目的は、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタという）における新車両の開発責任者であるチーフエンジニア（以下、CE という）と原価企画活動の推進役である車両担当を経験した 2 名の元トヨタマンに半構造化インタビューを行い、トヨタの組織能力を醸成するルーティン¹について考察することにある。

楠木（2010）は、トヨタの競争優位はポジショニングによる競合他社との差別化ではなく卓越したルーティンからなる組織能力によって生み出されていると指摘する。トヨタの組織能力に注目した先行研究としては、第一に門田（1985; 1991）のトヨタ生産システムに関する研究があげられる。門田は、ジャスト・イン・タイム生産方式とにんべんのついた自働化がトヨタ生産システムの二本柱であるとし、平準化生産、工程間の同期化、徹底したムダの排除を目的とする改善活動など数多くの現場の知恵によって当該システムが成立していることを詳細に記述している。第二に Clark and

Fujimoto(1991) は、日本の自動車メーカーの製品開発プロセスに焦点をあて、その優れた特徴として、プロダクト・マネジャーの責任権限の重さ、工程エンジニアリングと設計エンジニアリングによるラグビー方式のオーバーラップ型開発プロセスを指摘している。また、藤本（2003）は、自動車業界における深層の競争力は品質、コスト、納期、柔軟性を意味する QCDF で測定されるとし、インテグラル型の製品アーキテクチャが日本企業の組織特性とよく適合し、卓越した QCDF 上の成果を生み出してと指摘している²。第三に小林（2017）は、トヨタの全設計者に対する詳細なアンケート調査をもとに当社の原価企画活動の実態をマネジメント・コントロール・システムの視点から分析した。すなわち先行研究は、トヨタの持続的競争優位の源泉をトヨタの組織能力にあるとし、その根拠を製品開発プロセスにおける組織運営と原価企画活動、そして量産開始後の優れたものづくりのあり方に見出している。

しかし、現在では日本の自動車メーカーはトヨタの特徴とされる製品開発プロセスや原価企画活動、そして生産システムと類似の仕組みを日常業務に取り入れているが、トヨタとの業績格差は縮まっていない。そこで、本研究は、製品開発プロセスにおける原価低減活動である原価企画活動に焦点をあて、トヨタの日常業務の中で組織特殊性を持つルーティンを分析することにより、なぜトヨタだけが長期にわたり競争優位を維持できるのかについて考察する。

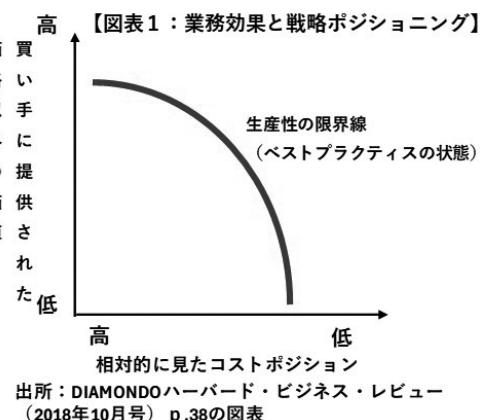
本稿の構成は、以下のとおりである。第 2 節では、競争戦略に関する先行研究を行ったうえで、小林をもとにトヨタの原価企画活動の特徴をレビューするとともに本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。第 3 節ではインタビュー調査の概要及びインタビュー結果を提示し、第 4 節でインタビュー結果にもとづく考察を行う。第 5 節では、まとめとして本研究のインプリケーションと今後の課題について述べる。

2 先行研究とリサーチ・クエスチョン

2.1 ポジショニングと組織能力

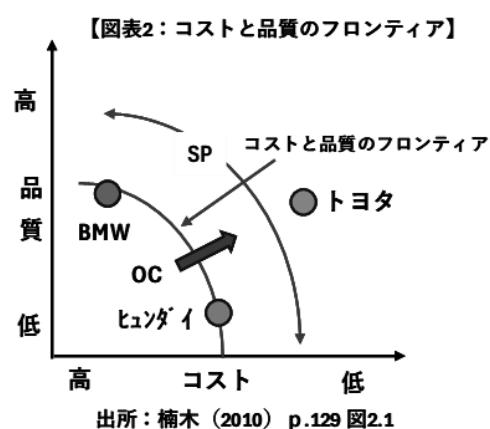
Poter (1996) は、競争戦略とは「生産性の限界線」上でトレードオフ関係にある「異なる活動」を行うことであるとし、「業務効率・業務効果」の向上とは性格を異にするものだと主張する（図表 1）。また、業務効率を向上させると「生産性の限界線」は外側に移動し業績は向上する。その代わり、どこの企業も似たり寄ったりになり、やがて消耗戦になると指摘している。すなわち、持続的競争優位を構築するには生産性の限界線上で他社が選択しない、あるいは選択することが困難な「活動」を選択する必要があるとし、戦略の本質はポジショニングの取り方にあると指摘している。

楠木（2010）は、競争優位の構築の仕方にはポジショニングと組織能力という異なる二つのアプローチがあるとする。そして、ポジショニングの本質はトレードオフにある活動を選択することによる競争回避の戦略であり、組織能力に基づく戦略とは他社にとって模倣困難な経営資源を武器にして競合に対抗して勝つというより競争的な戦略であると指摘している。また、楠木は、トヨタは自らの競争優位性をポジショニン



トヨタの組織能力に関する一考察

グによってではなく、卓越した製品開発能力とトヨタ生産システムに基づく生産能力を武器にして、品質とコストのトレードオフ・フロンティアを右斜め上方へシフトすることで構築していると主張する（図表2）。さらに、トヨタの組織能力が競合他社にとって模倣困難なのは、製品開発能力や生産能力を構成する要素が日常的な「仕事の進め方」、すなわち日常的なルーティンに埋め込まれているため単にシステムを導入するだけでは本質的なレベルではまねできないからであると述べている。



2.2 組織能力

組織能力に関する先行研究としては、Hamel and Prahalad(1994)が、他社に真似できない独自の技術・知識・スキルの集合体としてコア・コンピタンスという概念を提示し、Barney and William (2002)は資源ベースの競争戦略としてVRIOという4つの基準を提示した。Barney and Williamによれば、他社の模倣が困難な競争優位を構築するためには、経営資源としてのValue（価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織）のすべてを有することが必要であり、その中でも競争優位の源泉がOrganization（組織）に内在するときに、その持続可能性は最大化する。

また、Teece (2012)は、企業の組織能力すなわちケイパビリティには、オーディナリィ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティという2種類のケイパビリティが存在すると主張している。ダイナミック・ケイパビリティは、新しい技術、顧客ニーズ、競争環境を見極める力、市場の変化に気づく能力を意味するSensing（感知）と感知したチャンスを製品やサービスに具体化する力を意味するSeizing（捕捉）という二つの要素に加え、既存の資源・能力・プロセスを再構築し、適応する力を意味するReconfiguration（再構成）という要素から構成されている。すなわち、企業が持続的に成長をとげるためには環境変化にあわせて既存の中核能力を再構成する能力、ダイナミック・ケイパビリティが必要であると説く。一方で、Barton (1995)は、環境変化に適応できない企業は既存の中核能力であるコア・ケイパビリティが硬直化し、コア・リジリティ化するリスクがあると指摘している。

2.3 トヨタの原価企画研究

小林（2017）は、トヨタの技術部門に属する設計者を調査対象としたアンケートおよびヒアリング調査を行い、トヨタの原価企画活動の特徴を分析した研究である。原価企画は日本の自動車産業発の製品開発段階からの原価管理システムであると位置づけられ、主に管理会計技法の一つとして研究が進められてきた。しかし、小林の研究は原価企画を単に管理会計技法の一つとして捉えるのではなく、マネジメント・コントロール・システムの視点から詳細に分析している点で既存の原価企画研究とは一線を画している。小林は、優れた業績を生み出すトヨタの原価企画活動の特徴をとして以下の4つを指摘している。第一に「良品廉価を目指したい」という製品主査と各設計者の価値観の共有、第二にCCグラフを活用した納得性の高い目標原価の設定、第三にクランの一種と考えられる主査制度³、第四に委員会組織による調整機能である。

2.4 リサーチ・クエスチョン

上述のとおり、トヨタにおける持続的競争優位の源泉はポジショニングの卓越性ではなく、量産段階における生産能力、原価企画というコスト・マネジメントを含む製品開発能力にあることが先行研究により明らかにされている。また、自動車メーカーの多くはパフォーマンス向上のためトヨタと類似のシステムを導入しているものの、業績面においてトヨタに追いつき追い越すことはできていない。そこで、トヨタだけが競争優位を長期に持続できるのは、まだ明らかにされていない組織特殊的なルーティンがトヨタの業務プロセスの中に存在するからではないかという研究関心が浮上する。本研究は、トヨタにおいて新車両の開発と原価企画活動の推進において豊富な実務経験を有する 2 名の元トヨタマンにインタビュー調査を行う。そして、トヨタの原価企画活動における組織能力を醸成するルーティンを明らかにすることを目指し、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ：原価企画活動においてトヨタの組織能力を醸成するルーティンは何か

3 調査概要と調査結果

3.1 調査概要

本研究は、上記リサーチ・クエスチョンの解答を得るために、トヨタにおいて新車両の開発及び原価企画活動の実務経験を持つ 2 名の元トヨタマンに対し半構造化インタビューを行った。1 名は、技術部で新車両の設計業務と製品企画部で CE の経験を有する勝又氏で、他の 1 名は技術部で新車両の設計業務と原価企画部で新車両原価企画の統制責任を担う車両担当の経験を有する小林氏である。勝又氏は、トヨタ退職後、中国の広州汽車集団常勤顧問として主に自動車事業全般の指導にあたっている。また、小林氏はトヨタ退職後、MBA 課程のビジネススクールで教鞭をとる傍ら、経営コンサルタントとして日本の自動車メーカーに対して原価企画活動に関する指導経験を有している。すなわち、トヨタとトヨタ以外の自動車メーカーにおける日常業務の状況を比較可能な立場にあり、競合他社にとって模倣困難性の高いトヨタのルーティンを明らかにするためのインタビュー対象として適切であると考える。

インタビューは 2025 年 4 月 15 日、23 日、29 日の 3 回実施された。両氏のトヨタにおける管理職時代の実務経験、及び各回のテーマを示す（図表 3 及び図表 4）。

【図表3-1：勝又氏略歴】

担当年度	所属部署/職位
2000年～2003年	トヨタ自動車 商品企画部グループ長
2003年～2005年	同社 車両企画部主担当員
2005年～2009年	同社 ZDチーフエンジニア（以下CE）
2009年～2013年	トヨタモーターヨーロッパ R&D統括上級副社長
2013年～2014年	トヨタ自動車 ZV・CE、MSカンパニー総括部長兼務
2014年～2021年	同社 ZV・CE、トヨタテクニカルセンターUSA ECE兼務
2021年～現在	広州汽車集団 常勤顧問

【図表3-2：小林氏略歴】

担当年度	所属部署/職位
1999年～2001年	トヨタ自動車 第1開発センターZV主担当員
2001年～2002年	同社 第1企画部原価企画室グループ長
2003年～2006年	トヨタテクニカルセンターUSA 原価企画部長
2007年～2011年	トヨタ自動車 EQ推進部グループ長、海外プロジェクト原価企画車両担当
2011年～2016年	同社 製品原価企画部総括グループ長
2017年～現在	SBI大学院大学 経営管理研究科教授

【図表4：インタビューリスト】

実施日時	インタビュイー	インタビュワー	内 容
2025年4月15日	勝又氏	梅田	製品開発プロセス全般、CCグラフ活用の留意点
2025年4月23日	勝又氏	梅田	委員会活動、B資料の活用
2025年4月29日	小林氏、勝又氏	梅田	原価企画プロセス全般、成立性検証、原価低減目標の設定と割付け、達成情況フォロー

トヨタの組織能力に関する一考察

3.2 調査結果

上述のとおり、トヨタの原価企画活動における組織特殊的なルーティンを明らかにするため、インタビューは3回実施された。トヨタに限らず自動車メーカーの開発業務プロセスの特徴は、各技術部が日常業務として担当部品の改良活動を行うと同時に、新たに製造販売が決定した新車両の開発プロジェクトが同時並行して進む点である。トヨタでは、新車両開発プロジェクトの開始が決定されると各技術部から設計担当者がプロジェクトメンバーとして選定され、CEの統制のもと開発活動が行われる。また、そのプロジェクトでは同時に原価企画部車両担当の統制のもと原価企画活動が行われる。そのため、インタビューは技術部の日常業務についてと新車両開発プロジェクトにおける原価企画活動について別々に実施した。半構造化インタビューであるため、それぞれ別個に設定したテーマのもとで、各インタビュイーには自身の考えを自由に回答していただいた。留意点は、いずれもトヨタ以外の自動車メーカーには存在せず、トヨタに組織特殊的で競合他社が模倣困難と思われるルーティンについて指摘いただくという点である。

3.2.1 技術部の日常業務における組織特殊的ルーティン

第1回、第2回インタビューでは、技術部の日常業務におけるルーティンについて勝又氏に意見を伺った。その結果、以下のルーティンが組織特殊的であるとの示唆を得た。

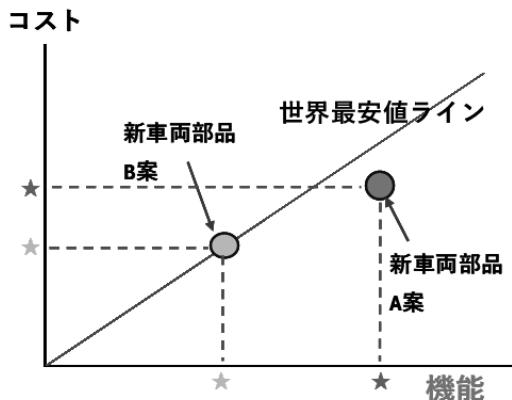
① CC グラフを通じた部品の顧客提供価値とコストの最適バランス追求

小林（2017）が指摘するように、トヨタの原価企画の特徴の一つは、CC グラフを活用した「世界最安値」の部品づくりの取り組みにある。CC グラフとは、各技術部が管理する一種の部品別コストテーブルである。トヨタでは世界の他社部品をベンチマークし、トヨタの技術をもってすれば当該部品はいくらでつくれなければいけないかを統計手法を活用してグラフ化している。この CC グラフが描く世界最安値ラインを参考に新車両の原価企画目標値が決定されるのである。また、CC グラフの特徴は、横軸に顧客提供価値を意味する Customer Value Index (CVI) をパラメーターとしている点である。すなわち、単に部品の機能とコストの相関を描いた図表ではなく、顧客提供価値とコストの相関をとらえようとしているのである。

横軸に CVI をとることは小林（2017）にも記述されているが、勝又氏が強調するのはその目的が単なる他社のベンチマークではなく徹底した過剰品質の抑止にあるという点である。例えば、図表 5-1 の設例にあるように機能とコストの相関関係を表す一般的なコストテーブルであれば、世界最安値ライン上にある部品 B 案よりも世界最安値ラインの下方に位置する部品 A 案のほうがコストパフォーマンス的に優れた部品であるとの評価になるため、A 案が新車両の部品スペックとして採用されやすい。しかし、図表 5-2 の設例にあるように顧客提供価値とコストの相関関係を表すトヨタの CC グラフにおいては、部品 A 案は世界最安値ラインを上回っており、この場合は世界最安値ライン上にある部品 B 案のほうがコストパフォーマンス的に優れた部品であると評価される。すなわち、安い機能追加によって、顧客にとっては意味のないコストアップがなされないよう CC グラフによって抑制されることが意図されている。

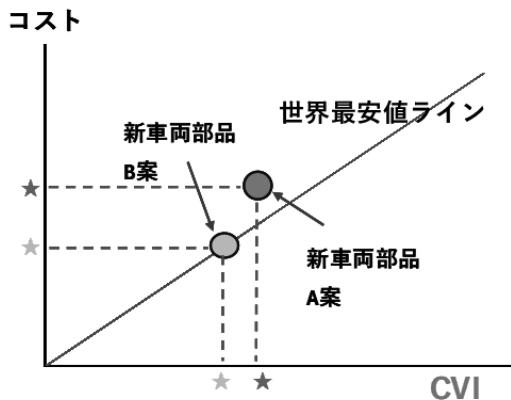
また、勝又氏によれば、製品企画部の CE が CC グラフの精度について吟味しており、パラメーターである CVI にはどのような要素を用いるのが妥当であるのかについて各技術部と意見交換しているとのことである。また、このような意見交換が CE と各技術部との間で個別になされるだけでなく、RCI 委員会⁴などの、個々の車両開発プロジェクトの成果に影響を与える全社的原価低減活動の場でも展開されているとのことである。

【図表5-1：機能とコストによる相関グラフ】



出所：小林（2017）を参考に筆者作成

【図表5-2：トヨタのCCグラフ】



出所：小林（2017）を参考に筆者作成

② 「B 資料」を通じた顧客提供価値に関する営業部門と技術部の相互学習

トヨタでは開発プロジェクト終了後、「B 資料」と呼ばれる報告書が作成され CE に提出することが義務づけられている。B 資料は、基本的にはプロジェクトにかかわった技術部内の最小単位組織である「グループ」が作成し、その上位組織である「室」単位でまとめられる。B 資料は、プロジェクトメンバーである各設計者が、自身が設計した部品にはどのような顧客提供価値があるのかについて定義することを目的としている。内装部品や外装部品など顧客の目に触れやすい部品、実際に手で触ることのある部品、あるいはクルマの基本機能である走る・曲がる・止まるに関係する重要機能部品であれば、当該部品の設計者は顧客が真に欲している価値は何であるのかについて定義しやすいであろう。しかし、トヨタではそれ以外の部品も含めて全ての部品が「B 資料」を通じて当該部品の顧客提供価値について定義されることが求められている。

また、営業部門はこのB資料を通じて技術部が考える部品の顧客提供価値を学習することができる。そして、車両としての製品差別化ポイントを検討するうえでの基礎情報として活用している。一方で、各技術部も自部署が考える顧客提供価値について営業部門からフィードバックを受けることで、コストとの最適バランスについて新たな認識を得る機会となっている。すなわち、このB資料を通じて営業部門と技術部が顧客提供価値に関する相互学習を日常的に行っているのである。

3.2.2 原価企画活動における計画と統制プロセスにおける組織特殊的ルーティン

第3回インテビューでは、製品開発プロセスの中で実施される原価企画活動について Fayol(1917) の管理過程論である「計画・組織・命令・調整・統制」の視点から勝又氏、小林氏の両氏に意見を伺った。その結果、以下のルーティンが組織特殊的であるとの示唆を得た。

① 原価低減目標に対する CE と技術部の共同責任体制

トヨタでは新車両開発プロジェクト開始前に「成立性検証」が行われる。成立性検証では見積原価と目標原価の比較が行われる。ここで、原価低減目標値が決定されるが「目途なし原価低減目標」が目標原価に対して2%までというルールがあり、2%超の場合は企画の見直しとなる（小林、2017）。

インタビューによれば、成立性が検証されると車両全体の原価低減目標値が決定されるが、その達成責任は一義的にはCEが負うことになる。しかし、当該目標値は分解されて各部品を担当する技術

トヨタの組織能力に関する一考察

部へ割付けられ、各技術部長は合意した割付け目標値に対する絶対的な達成責任を負う。また、その割付け目標値は下部組織である室へ、さらにはグループへと割付けられる。そのため、車両全体としての原価低減目標の経営陣に対する達成状況報告はCEが行うが、車両を構成する個々の部品については、それぞれの技術部長がCEに達成状況報告を行うというルールになっている。

両氏が、この原価低減目標値の決定及び割付けプロセスにおいて組織特殊的であると指摘するのは、CEと技術部による目標達成についての共同責任体制である。小林氏によれば、自身が原価企画の車両担当である期間中、原価企画目標値の達成状況はほぼ100%であったとのことである。トヨタが自らの原価企画活動において常に高いパフォーマンスを示すことができるのは、小林(2017)が記述するようにCCグラフの活用などで目標値がプロジェクトメンバーである設計者にとって納得性の高いものであるという点が考えられる。しかし、今回のインタビューを通じて新たに得られた示唆は、目標値の割付けについてCEと各技術部とが徹底的な議論を行うことで合意形成がなされ、その結果として目標値に対して厳格な共同責任体制が組まれるという点である。

② 柔軟な統制メカニズム

上述のとおり、原価企画活動に関する全社的会議体である車両企画会議⁵に先立ち、各技術部の部門長は自部門の原価低減目標達成情況をCEへ報告する。そして、車両全体としての達成状況はほぼ100%である。しかし、両氏によれば、CEは車両全体で目標達成していれば部単位での未達はある程度許容し、各部長は部全体で目標達成していれば室単位での未達はある程度許容するのが通例とのことである。

4 考察

以上のインタビュー結果からトヨタの組織特殊的なルーティンを以下のとおり抽出した。

4.1 世界最強部品を産み出す顧客提供価値とコストの最適バランス追求

本研究のインタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの組織能力を醸成する第一のルーティンは、技術部の日常業務において世界最強部品を産み出す顧客提供価値とコストの最適バランス追及の取組みである。トヨタでは、各部品の機能とコストとのバランスではなく、CCグラフを活用した顧客提供価値とコストとの最適バランスを追求することで技術者目線の安易な機能向上を強く戒しめている。また、トヨタには技術部の管理下にあるCCグラフの世界最安値ラインの精度が向上するようCEが各技術部に対して忌憚のない意見を述べることのできる風通しの良い文化がある。さらには、製品開発プロジェクト終了後に各技術部が室単位で作成する「B資料」を通じて、技術部と営業部門がクルマのすべての構成部品について、当該部品の顧客提供価値をどう定義すべきかについて相互学習している。これら顧客提供価値とコストとの最適バランスを追及する全社的な取り組みは、個々の製品開発プロジェクトに先立ってトヨタの日常業務の中で行われているトヨタ固有のルーティンである。また、かようなルーティンがコストパフォーマンスの高い世界最強の部品を産み出しているのであり、その結果として個々の製品開発プロジェクトにおける原価低減目標の達成状況に強く影響しているものと推察される。

4.2 開発マトリクス組織における原価低減目標値に対する共同責任体制

本研究のインタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの組織能力を醸成する第二のルーティンは、

原価低減目標値に対する CE と技術部の共同責任体制である。トヨタにとって CE と各技術部は新車両の開発を行うためのマトリクス組織の関係にある。Clark and Fujimoto (1991) は、日本の自動車メーカーが欧米自動車メーカーと比べて高いパフォーマンスを示す一因として重量級プロダクト・マネジャーすなわち CE の強大な責任権限を指摘している。しかし、本研究のインタビューを通じて得られた発見事実は、原価低減目標値について CE と各技術部が共同責任を負うという点である。一般にマトリクス組織の欠点は、一人の担当者に対して二人の上司からの指示がなされることで命令が一元化せず組織が混乱するという点である。逆にトヨタでは、CE と各技術部が目標達成に向けて協力関係を築き高いパフォーマンスを示している。これは、原価低減目標値割付け額に関する推進側組織である CE 及び車両担当と実行部隊である各技術部との間で目標値に対する徹底的な議論と調整が行われ、その結果として十分な合意形成が行われるからであると推察する。

4.3 目標標に対する柔軟な統制メカニズムと貢献意欲の高い設計者の存在

インタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの第三のルーティンは、原価低減目標値に対する柔軟な統制メカニズムである。どんなに割付額を厳密に設定したとしてもプロジェクトメンバーに選定された設計者の原価低減能力にはバラツキがある。また、部品に要求される技術水準にもそれぞれの新車両によってバラツキがある。そのため、全てのプロジェクトメンバーがいつも自身の目標値を達成するとは限らないのは、ある意味自然なことである。トヨタのように過達部門が未達部門をカバーすればよいというルールのメリットは、未達部門の設計者の疲弊を防止することだろう。過度の要求がもたらす疲弊を回避することで、新たな貢献意欲の醸成につながっていると推察する。

また、未達部門を補う過達部門が必ず存在するという事実からは、トヨタには全社目標達成に向けて期待以上のパフォーマンスを示す貢献意欲の高い設計者が常に存在することが示唆される。この点も競合他社が追随できないトヨタの経営資源の一つになっているといえよう。

4.4 ルーティンの有機結合

トヨタが常に高い業績を達成できるのは、全ての新車両開発プロジェクトにおいて原価企画目標値を達成していることが大きな要因の一つであることは間違いない。また、この高い目標達成率に対しでは、第一に原価低減目標についての CE と各技術部との共同責任体制、第二に目標値に対する柔軟な統制メカニズムが強く影響していることが示唆される。

しかし、パフォーマンスの高さに長期的な影響を与えていたのは、CE と技術部、営業部門が一体となって日々行っている「顧客提供価値とコストの最適バランス追求」の取組みであると考えられる。このルーティンを通じて世界最強の部品をいつでも個々の開発プロジェクトに提供できる環境があるからこそ、原価低減目標の 100% 達成が実現しているのは想像に難くない。さらにいえば、当該取り組みを通じて期待以上のパフォーマンスを示す貢献意欲の高い設計者が育成され、それが原価企画活動における「柔軟な統制メカニズム」を可能にしているものと考えられる。

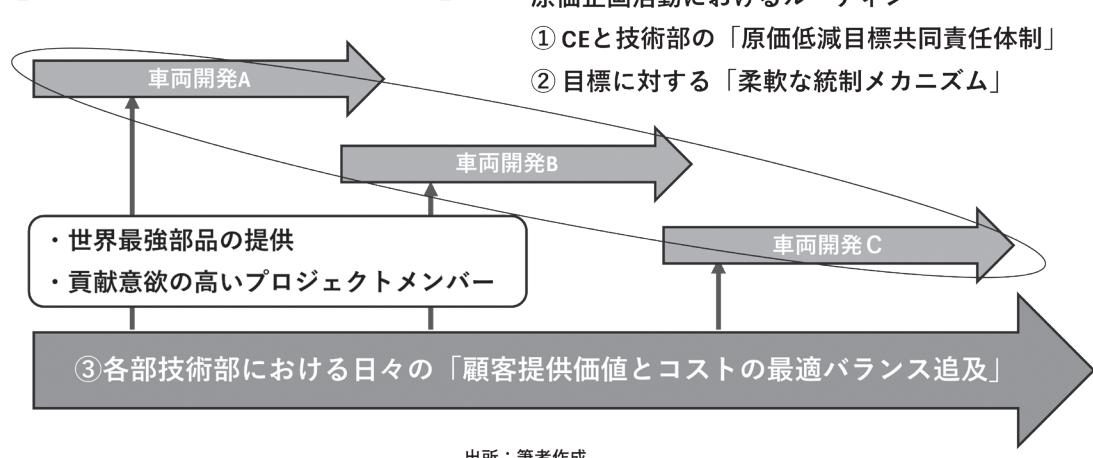
すなわち、個々の原価企画活動における組織特殊的なルーティンと開発プロジェクトのメンバーが所属する各技術部の日常業務に埋め込まれた組織特殊的ルーティンが有機結合することで競合他社が模倣できない競争優位の源泉を醸成しているものと考えられる（図表 6）。

さらにいえば、Clark and Fujimoto (1991) が指摘するラグビー方式のオーバーラップ型製品開発プロセスや小林 (2017) が指摘する RRCI など全社的委員会活動がトヨタの日常における仕事の進め方を形成しているはずである。これらの個々のルーティンが複合的に有機結合することで、競合他

トヨタの組織能力に関する一考察

社が模倣困難な組織能力を醸成しているものと考えられる。

【図表6：ルーティンの有機結合】



5　まとめ

本研究のインプリケーションは、第一に元トヨタのCEと原価企画推進役である車両担当への半構造化インタビューを行い、その考察を通じてトヨタの組織能力を醸成する三つのルーティンを明らかにした点にある。第二にトヨタの持続的競争優位の源泉は、この三つのルーティンやそれと関連した経営資源が有機結合することで競合他社が模倣困難な組織能力を醸成していることを示唆した点にある。それらはトヨタに深く根付いた既存事業の中核能力として機能しており、Teece（2012）のダイナミック・ケイパビリティ理論におけるオーディナリィ・ケイパビリティであるといえよう。

今後の研究課題は、Barton（1995）が指摘するようにこの中核能力がEV化などの技術環境の変化の中で逆機能化する可能性はないか。もし、あるとすれば、トヨタには現在の組織能力を環境変化にあわせて再構成する能力、すなわち Teece（2012）が唱えるダイナミック・ケイパビリティがあるかを探ることにある。

【注】

- 1 ルーティンとは、日常業務に埋め込まれた「仕事の進め方」を意味する。
- 2 Clark and Fujimoto（1991）および藤本（2003）は、いずれもトヨタに限定せず日本の自動車メーカー全体を調査対象とした研究である。しかし、そこで指摘されている特徴はトヨタの特徴を強く反映していると推察される。
- 3 主査制度とは新車両開発プロジェクトのプロジェクト・マネジャーであるCEが、品質・コスト・開発納期の側面で全面的に責任と権限を担ってプロジェクトを進める制度であり、Clark and Fujimoto et al. の重量級プロダクト・マネジャーに相当する。トヨタ内では当該マネジャーの職位を1999年まで「製品主査」と呼び、2000年以降は「チーフエンジニア；CE」と称している。
- 4 RRCI委員会のRRCIとは「良品廉価コストノベーション」を意味する。小林（2017）によれば、トヨタでは個々の新車両開発プロジェクトとは別に各技術部門を主要構成メンバーとする委員会

活動が行われており、世界最安値の部品づくりが追求されている。

- 5 車両企画会議とは新車両開発プロジェクト開始の承認、原価企画における原価低減目標値の設定、達成状況の報告と統制、プロジェクトの完了などを意思決定する全社的会議体である。

【参考文献】

- Barney J. B. and H. S. William. (2002). *Strategic Management and Competitive Advantage*. London. England: Pearson Education (岡田正大訳 (2021)『企業戦略論：戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社)
- Barton L. D. (1995) . *Wellsprings of Knowledge*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (安部孝太郎・田畠暁生訳 (2001)『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Clark K. B. and T. Fujimoto. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (田村明比古訳 (1993, 2009)『製品開発力』ダイヤモンド社)
- H Fayol (1917). *Administration industrielle et Générale*. Paris: France. Dunod et Pinat(現 Dunod)(佐々木恒男訳 (1972)『産業ならびに一般の管理』未来社)
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争』中央新書
- Hamel, G and C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- 楠木建 (2010)『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済
- 小林英幸 (2017)『原価企画とトヨタのエンジニアたち』中央経済社
- 門田安広 (1985)『トヨタシステム』講談社
- 門田安広 (2006)『トヨタプロダクションシステム』ダイヤモンド社
- Porter M. E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. 74(6): 61-80 (ダイヤモンド社編集部訳 (2018)『「何をすべきか」、そして「何をすべきでないか」戦略の本質』. DIAMOND ハーバードビジネスレビュー : 34-51. ダイヤモンド社)
- Teece D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*. 49(8): 1395-1401 (D. J. ティース著・菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳 (2019)『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社. 第 4 章に所収)

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

—証券法訴訟におけるトレーシングの立証を巡って—

本学経営管理研究科 研究員
筑波大学ビジネスサイエンス系 研究員
戸本 幸亮

【要約】

ダイレクトリストティングによって上場した発行体に対する証券法 11 条訴訟であってもトレーシングの立証が必要と判示した Slack 最高裁判決後、Coinbase 地裁判決が原告による統計的トレーシングの主張を認めたが、Slack 差戻控訴審判決を含むその他の下級審判決は厳格な立証基準を適用して原告の訴えを退けた。2025 年 10 月には、Slack 差戻控訴審判決に対する最高裁への上訴申立ても不受理とされた。

2025 年に入ってダイレクトリストティングによる上場が増加し、IPO であっても未登録株式へのロックアップの免除や期間短縮によってトレーシングの立証が困難な場合が増える中で、証券法による投資者保護を維持するためには、議会による法改正か SEC による対応が必要との指摘もなされている。しかし、これまで SEC はこの問題への対応に消極的な姿勢をとっており、加えて 2024 年 6 月に Loper Bright 最高裁判決が Chevron 法理を否定したことにより、問題が一層深刻化するまで消極的姿勢が維持される可能性がある。

【キーワード】

ダイレクトリストティング、証券訴訟、当事者適格、トレーシングの立証、証券法 11 条、証券法 12 条 (a) 項 (2) 号

【目次】

はじめに

1. Slack 最高裁判決
2. Coinbase 地裁判決
3. Slack 差戻控訴審判決
4. Palantir 地裁判決
5. Allbirds 地裁判決

おわりに

はじめに

ダイレクトリストティングによって上場した株式を市場で取得した投資者が、上場時に提出された登録届出書に虚偽記載等があった場合に 1933 証券法の民事責任規定に基づいて救済を受けることができるか否かは、従来から学説で議論されてきた。即ち、Barnes 判決 (Barnes v. Osofsky, 373 F.2d 269 (2d Cir. 1967)) 以降、証券法 11 条及び 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく救済の要件とされてきた、原告の取得した証券が虚偽記載等のある登録届出書に登録された証券であるとの立証（トレーシングの立証）は、一般的な IPO であれば、登録届出書に登録された株式を引受け人から取得した投資者や、未登録株式へのロックアップにより登録株式しか流通しない期間に市場で取得した投資者には可能である。しかし、引受け人が存在せず、上場初日から登録株式と未登録株式が同時に市場で取引されるダイレクトリストティングでは、IPO と同様の方法でのトレーシングの立証は不可能であるから、登録届出書に虚偽記載等があった場合に投資者が証券法による救済が得られない可能性が指摘されてきた¹。これに対して、Slack 事件では、カリフォルニア北部地区連邦地方裁判所と、第 9 巡回区連邦控訴裁判所が、ともに証券法が無効化されるとの政策的理由から、ダイレクトリストティングで上場した発行体らへの請求においてはトレーシングの立証を不要と判示した。

しかしながら 2023 年 6 月の連邦最高裁判決 (Slack Techs., LLC v. Pirani, 598 U.S. 759 (2023)) は、ダイレクトリストティングによって上場した発行体に対する証券法 11 条に基づく請求であってもトレーシングの立証は必要と判示し、トレーシングの成否を判断させるために控訴審へ差し戻した。Slack 最高裁判決後、2024 年 9 月の Coinbase 地裁判決 (*In re Coinbase Glob., Inc. Sec. Litig.*, 2024 U.S. Dist. LEXIS 160023 (D.N.J. 2024)) は、確率的に登録株式を取得していた可能性が高いとする原告による統計的トレーシングの主張を肯定し、証券法 12 条 (a) 項 (2) 項に基づく請求も肯定した。

しかし、2025 年 2 月の Slack 差戻控訴審判決 (Pirani v. Slack Techs., Inc., 127 F.4th 1183 (9th Cir. 2025))、Palantir 地裁判決 (Cupat v. Palantir Techs., Inc., 2025 U.S. Dist. LEXIS 75800 (D.Colo. 2025)) はともに、証券法 11 条に基づく請求では Barnes 判決によって確立された厳格なトレーシングの立証が必要であるとし、12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求におけるトレーシングの要否についても、Gustafson 判決 (Gustafson v. Alloyd Co., 513 U.S. 561 (1995)) を引用してトレーシングの立証が必要との判断を示して原告の請求を退けた。一般的な IPO で上場した発行体を被告とした証券訴訟である 2025 年 6 月の Allbirds 地裁判決 (Shnayder v. Allbirds, Inc., 2025 U.S. Dist. LEXIS 118998 (N.D.Cal. 2025)) においても、上場初日から未登録株式が市場で取引されていた可能性があるとし、Slack 最高裁判決を引用して、被告の訴え却下の申立てを認めた。

Slack 事件の原告は、証券法 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求におけるトレーシングの立証の要否、立証責任の被告への転換の適否についての最高裁の判断を求める上訴申立書を提出したが、2025 年 10 月に不受理とされた。

本稿では、まず Slack 最高裁判決を振り返り、次にその後の下級審判決を概観し、最後に若干の私

¹ この問題を論じるものとして、Benjamin Nickerson, *The Underlying Underwriter; An Analysis of the Spotify Direct Listing*, 86 U. Chi. L. Rev. 985 (2019); Brent J. Horton, *Spotify's Direct Listing: Is It a Recipe for Gatekeeper Failure?*, 72 SMU L. Rev. 177 (2019); Cody L. Lipke, *Direct Listing: How Spotify Is Streaming on the NYSE and Why the SEC Should Press Play*, 12 J. Bus. Entrepreneurship & L. 149 (2019); Andrew F. Tuch & Joel Seligman, *The Further Erosion of Investor Protection: Expanded Exemptions, SPAC Mergers, and Direct Listings*, 108 Iowa L. Rev. 303 (2022); Brent J. Horton, *Direct Listings and the Weakening of investor protections*, 50 Fla. St. U. L. Rev. 279 (2023) などがある。

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

見を加える²。

1. Slack 最高裁判決

1-1. 事案の概要

ダイレクトリストティングにより 2019 年 6 月にニューヨーク証券取引所 (NYSE) へ上場した Slack の取引開始価格は 38.50 USD であったが、その後に複数のサービス障害が起こって 25 USD を下回った。Slack 株式を市場で取得した投資家である原告は、登録届出書及び目論見書において、顧客に損害が生じていなくともサービスが中断する度にサービスクレジットを顧客に付与することを規約で定めている事実を開示していなかったことや、Microsoft の Teams との競争を軽視したような記載が、重要な虚偽記載等に当たると主張して、同年 9 月に Slack とその役員らに対して 1933 年証券法 11 条及び 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく損害賠償を求めて集団訴訟を提起した。

2020 年 4 月のカリフォルニア北部地区連邦地方裁判所による第一審判決は、証券法 11 条に基づく請求について、「当該証券」(such security) を Barnes 判決に従って狭義に解釈すると、上場初日から登録株式と未登録株式が同時に市場で取引されるダイレクトリストティングではトレーシングの立証は不可能となり、11 条の責任が免除される法の目的と異なる無益な結果となるから、「当該証券」は広義に、登録届出書に登録された証券と同じ性質の証券と解釈されるべきであるとした³。12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求については、勧誘への該当性は陪審に委ねられるべき事実問題であるとして、被告による訴え却下の申立てを退けた⁴。

2021 年 9 月の第 9 巡回区連邦控訴裁判所による控訴審判決は、証券法 11 条に基づく請求について、「当該証券」とは登録されたか否かにかかわらず登録届出書が有効になった時点で一般に分配された証券を指すとし、本件では登録届出書は一つしか提出されていないためにトレーシングを妨げる問題はないとした⁵。12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求については、被告らが勧誘又は販売したといえるかは事実問題であるとした⁶。

1-2. 判決の概要

2024 年 6 月の連邦最高裁判決は、証券法 11 条に基づく請求にはトレーシングの立証が必要であるとして原判決を破棄し、トレーシングの成否と 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求におけるトレーシングの要否を検討させるために控訴審へ差し戻した。

全員一致による判決は、「当該証券」の意義について、証券法 11 条は定冠詞を用いて虚偽記載等のある特定の登録届出書を参照しており、さらに登録届出書の「当該部分」(such part) といった形

² 最高裁判決までの Slack 事件の一連の判決を含む、ダイレクトリストティングにおける投資者保護上の問題については、拙稿「ダイレクトリストティングによる株式上場と 1933 年証券法による投資者保護」筑波法政 93 号 (2024) 83 頁参照。

³ Pirani v. Slack Techs. Inc., 445 F. Supp. 3d 367, 376-81 (N.D. Cal. 2020).

⁴ *Id.* at 383-85.

⁵ Pirani v. Slack Techs., Inc., 13 F.4th 940, 946-49 (9th Cir. 2021). また、判決は Gustafson 判決に従って「当該証券」を登録届出書で登録された証券に限定すると証券法の保護を弱体化させ、証券法上の責任を回避する目的でダイレクトリストティングが選択されるようになる可能性があり、また法の抜け道となって過度に楽観的な登録届出書を提出する動機となることも判決の理由であるとした。*Id.* 948-49.

⁶ *Id.* at 949-50.

で "such" を繰り返して法の適用範囲を限定していること、証券法の他の条項でも、証券法 5 条 (a) 項が登録届出書が証券について効力を発生するまで「当該証券」の販売を禁止するとして、明らかに登録対象となる証券を指す形で規定し、証券法 6 条 (a) 項が「登録届出書は、そのなかに募集を行う旨を明記した証券に関してのみ効力を有する」と規定していること、証券法 11 条 (e) 項に定める引受人の損害賠償の上限を、引受人が引受け販売した証券の総額として、証券の価値のみに関連付けて規定していることから、「当該証券」は登録届出書の登録証券のみを指すと解するのが自然であること、Barnes 判決以降のすべての連邦控訴裁判所が同じ結論をとったことを指摘して、証券法 11 条に基づく請求を行うためにはトレーシングの立証が必要であるとした⁷。

原告の主張のうち、証券法 11 条に基づく責任を特定の登録届出書に従って発行された証券のみに負わせることを議会が意図していたならば、証券法 5 条の「登録届出書が提出されている証券」(any security with respect to which a registration statement has been filed) と同じ文言を 11 条にも用いたはずだから、「当該証券」(such security) には追跡可能な証券だけでなく、登録届出書がなければ公衆に販売されなかった証券も含まれると解すべきとの主張に対しては、そうした論理を用いれば議会は「あらゆる証券」(any security) に責任が及ぶことを明確にすることもできたがそうしなかったとも言えるのだから、原告の主張は議会の意図を証明するものではないと退けた⁸。

また、「当該証券」を広義に解せば不作為への責任が拡大して証券法の目的をより良く達成できるとの原告の主張に対しては、証券法は限定的な領域を対象として登録届出書の重大な虚偽記載等について発行者に厳格な責任を課しているところ (Herman & Maclean v. Huddleston, 459 U.S. 375, 382 (1983))、1934 年取引所法はこれと対照的に、証券のあらゆる販売に関する訴訟を認める代わりに欺罔の意図が証明された場合にのみ請求を認めていることに鑑みると、請求できる局面が限定されれば立証負担が小さく、請求できる局面が広い場合には重い立証負担を要求するバランスのとれた責任制度を議会が意図したと考えることもできるとした⁹。

市場売却されたすべての証券に登録義務があった訳ではないことを前提に控訴審まで争ってきたところ、原告が最高裁で初めてこれに異議を唱えてすべての証券を登録する義務があったと主張したことについては、争点として適切に提示されていないため判断しないとした¹⁰。

原告の証券法 11 条、12 条訴訟の当事者適格の要件についての判断は差戻審に委ねるが、判決文の脚注で裁判所は、「証券法 12 条の解釈や本件への適用について意見は述べないが、11 条と 12 条が常に道連れとなる (travel together) との第 9 巡回区連邦控訴裁判所の意見を支持するものではなく、代わりにこの 2 つの条項には慎重な検討を必要とする異なる文言が含まれていることを警告する」とした¹¹。

最高裁はトレーシングの立証が必要と判断したものと立証に足りる主張の内容を示さなかったため、次にみる下級審判決ではこれが争点となって判断が分かれた。

⁷ Slack Techs., LLC v. Pirani, 598 U.S. 759, 766-68 (2023).

⁸ *Id.* at 768-69.

⁹ *Id.* at 769-70.

¹⁰ *Id.* at 765-66 n.1.

¹¹ *Id.* at 770 n.3.

2. Coinbase 地裁判決

2021年4月にダイレクトリストティングによって上場したCoinbaseもSlackと同じく上場日時点から未登録株式が取引所で取引可能な状態であったが、ニュージャージー地区連邦地方裁判所は、確率的に登録株式を取得していた可能性が高いとする統計的トレーシング(statistical tracing)の主張を肯定し、証券法12条訴訟については登録届出書へのトレーシングは要件ではなく目論見書に追跡できればよく、被告は証券法12条(a)項(2)に基づいて責任を負う売主に当たるとの被告の主張を肯定した。

2-1. トレーシングの立証基準

まず、裁判所は登録届出書に虚偽記載等が含まれていたかを検討し、Coinbaseが破産した場合に同社の顧客が資産を失うリスクを開示しなかったことは、投資家にとって重要であったとする¹²。

証券法11条に基づく請求の要件については、「証券法11条の訴訟要件は、原告が虚偽記載等のある登録届出書に従って発行された証券又はそれに追跡可能な購入を行ったという一般的な主張(general allegations)によって充たされる」(Alta Partners, LLC v. Forge Glob. Holdings, Inc., 2024 U.S. Dist. LEXIS 44577, 22(S.D.N.Y. 2024))と説示した¹³。

その上で、原告らが、原告らが2021年4月14日の上場初日に初値に近い価格で取得した時点での発行済株式の88%が募集書類に基づき登録されており、同年11月30日に取得した時点では発行済株式の74%が募集書類に登録されていたと主張をしたことを取り上げた上で、単に原告が追跡可能と主張するだけで十分と判断した裁判例(Alta Partners, LLC v. Forge Glob. Holdings, Inc., 2024 U.S. Dist. LEXIS 44577 (S.D.N.Y. 2024))、被告の既存の流通株式が2,023,000株あった中でセカンダリーオファーリングによって1,750,000株が市場に供給された日にこれと近い価格で株式を購入したと主張した原告の当事者適格を認めた裁判例(In re Salomon Analyst Level 3 Litig., 350 F. Supp. 2d 477 (S.D.N.Y. 2024))を挙げて、原告の主張を認めた¹⁴。

2-2. 証券法12条(a)項(2)号訴訟の当事者適格

証券法12条(a)項(2)号に基づく請求要件のうち、当事者適格については、「裁判所は、証券法12条は登録株式のみに適用されるとの被告の主張を認めない」とした上で、11条の当事者適格で論じた理由付けをもって、裁判所は、原告らが目論見書に基づいて、又は目論見書に追跡可能な形でCoinbase株式を購入したと主張することにより、12条(a)項(2)号に基づく当事者適格を原告が十分に主張していると認めた¹⁵。

次に、被告らが証券法12条(a)項(2)号により民事責任を負う「販売者」(seller)であることを、原告が十分に立証できているかについては、「第3巡回区連邦控訴裁判所は、証券法12条(a)項(2)号における売主とは、『対価を得て買主へ権利を移転する者(直接売主; direct seller)、または少なくとも部分的に自らの経済的利益、若しくは証券の所有者の利益を図る動機により、成功裏に購入を勧誘した者(勧誘売主; solicitor seller)がなり得る』(Pinter v. Dahl, 486 U.S. 622, 643 (1988))と判

¹² *In re Coinbase Glob., Inc. Sec. Litig.*, 2024 U.S. Dist. LEXIS 160023, 30-35 (D.N.J. 2024)

¹³ *Id.* at 55-56.

¹⁴ *Id.* at 56-57.

¹⁵ *Id.* 64-65.

示したことに触れた上で」¹⁶、原告の主張、即ち、被告らが募集書類の記載内容の検討、承認、作成に関与し、相当の量の株式を売却し、金銭的な動機をもっていたことを挙げて、「被告らはダイレクトリスティングで提供された株式の売主、提供者、または購入者の勧誘者であった。募集書類は原告のような投資家を誘引し、ダイレクトリスティングにおいて Coinbase の株式を購入させるために用いられた」、「証券法上の被告の勧誘 (solicitation) には、虚偽かつ誤解を招く募集書類の作成への関与が含まれる。従って、被告は Coinbase 株式の購入を勧誘した」との主張を取り上げて、「(証券法に基づく請求は詐欺ではなく過失責任が主張されているから) 連邦民事訴訟規則 8 条に基づくりべラルな訴答基準を適用し、被告らが証券法 12 条 (a) 項 (2) 号で責任を負う売主に当たることを原告が十分に主張していると判断する」として、被告による訴え却下の申立てを棄却した¹⁷。

3. Slack 差戻控訴審判決

2025 年 2 月の差戻控訴審で第 9 巡回区連邦控訴裁判所は、トレーシングの立証は不可能との控訴審での原告の主張の撤回は認められず、また証券法 12 条 (a) 項 (2) 号も証券法 11 条と同様にトレーシングの立証が必要だとして、原告の主張を退けた¹⁸。控訴審で反対意見を述べた Miller 判事が述べた法廷意見は次のとおりである。

3-1. トレーシングの立証基準

裁判所は、証券法 11 条に基づく請求のためには、虚偽記載等があるとする特定の登録届出書へ原告の証券が追跡できることが必要と Slack 最高裁判決が判示したことによると、重要な論点は原告の購入した株式が Slack の登録届出書へ追跡できることを十分に主張したかどうかであるとした上で、原告が第一審、控訴審で「登録株式と未登録株式が同時に市場に流通するため、購入者が株式を追跡できない」と主張したこと、トレーシングの立証を否定する判断の根拠であるとする¹⁹。

続けて、これまでの審理ではトレーシングの立証は不可能と主張していたにもかかわらず、差戻控訴審ではトレーシングの立証が可能と主張を変更する理由、即ち、①原告がトレーシングを立証できないと主張していたことを知りながらも、最高裁が証券法 11 条の当事者適格を審理するためとして審理を差し戻したことは、原告は主張を放棄したはずとする被告の主張を最高裁は暗に退けており、②原告の購入した株数と登録株式の割合（約 42%）から統計的に追跡可能性を立証できるし、また、トレーシングできないことの立証責任は被告に転換されるべきで、③これまでの審理でのトレーシングの立証は不可能との原告の主張の放棄は認められるべきとのいずれの主張に対しても、次のとおり説得力はないとして退けた。

3-1-1. 事実認定の権限と主張の放棄

まず、主張①に対しては、最高裁が繰り返し自らを事実審の裁判所ではなく審理の裁判所である (a court of review, not of first view) と述べており、通常は下級審裁判所が解決していない立証の放棄 (waiver) や不作為による喪失 (forfeiture) といった問題には対処しないことを指摘した上で、第 1

¹⁶ *Id.* 65.

¹⁷ *Id.* 65-67.

¹⁸ Slack, 127 F.4th 1183 at 1186.

¹⁹ *Id.* at 1188-89.

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

次控訴審では証券法 11 条の適正な解釈も、原告がトレーシングの立証可能性を放棄したかどうかを検討しなかったから、これらは未解決のまま残されており、当裁判所はトレーシングが不可能との原告の主張を放棄を認めるかどうかを検討する自由を有するとした²⁰。

3-1-2. 統計的トレーシングと立証責任の転換

主張②に対しては、統計的トレーシングの理論は当裁判所の先例に反し、Century Aluminum 判決 (In re Century Aluminum Co. Securities Litigation, 729 F.3d 1104 (9th Cir. 2013))、第 5 巡回区連邦控訴裁判所も pcOrder 判決 (Krim v. pcOrder.com, Inc., 402 F.3d 489 (5th Cir. 2005)) において統計的トレーシングを否定したことと当裁判所も同意するとした。

また立証責任を転換すべきとの主張には、最高裁の「議会が意図した理由がない限り…立証の負担は通常、救済を求める当事者に課される」(Schaffer v. Weast, 546 U.S. 49, 57-58 (2005)) との判示に触れた上で、法の条文や最高裁の判断には、トレーシングがこの原則の例外となるべきことを示唆するものはないとした²¹。

3-1-3. 主張の放棄

主張③については、トレーシングの立証は不可能との原告の主張に基づいて連邦最高裁まで数年もの間訴訟を継続してきており、原告の新たな理論で再度争うことは当事者と司法の支出が無駄になるため、当裁判所に主張の放棄を認める裁量権があるとしても、これを認める理由はないとした²²。

3-2. 証券法 12 条 (a) 項 (2) 号訴訟におけるトレーシングの要否

証券法 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求については、連邦最高裁が 11 条と 12 条 (a) 項 (2) 号は「慎重な検討を要する異なる文言を含む」と指摘し、これらが「必ずしも一体として解釈されるわけではない」としたことを認めたものの、当裁判所は 12 条 (a) 項 (2) 号においてもトレーシングの立証が必要と判断しており、原告はトレーシングの立証を放棄しているため、12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求も認められないとした。

まず法の文言について、証券法 12 条 (a) 項 (2) 号も 11 条と同様に「当該証券」(such security)との文言を用いている一方、11 条の「当該証券」が何を指すかは曖昧であるが、12 条 (a) 項 (2) 号では、「目論見書または口頭による通信により」提供または販売された「証券」を指すことが明らかであるから、原告は、購入した株式がそのような手段により提示または販売されたことを立証することでのみ、12 条 (a) 項 (2) 号の主張を成立させることができるとした²³。

また、続けて、連邦最高裁の Gustafson 判決 (Gustafson v. Alloy Co., 513 U.S. 561 (1995)) が、目論見書の交付義務がない場合は証券法 12 条 (a) 項 (2) 号の責任は生じないとしたことから (*Id.* at 571)、同条の責任は 11 条と同様のトレーシング立証が必要となることが導かれたとした。12 条 (a) 項 (2) 号が「口頭での通信」と規定していることから、その適用範囲は登録の有無を超えるとの原告の主張に対しては、Gustafson 判決が「『口頭の通信』との文言は、目論見書に関連するものに限ら

²⁰ *Id.* at 1189.

²¹ *Id.* at 1189-91.

²² *Id.* at 1191.

²³ *Id.*

れる」(*Id.* at 567-68) としたことが答えになるとした²⁴。

さらに、証券法 12 条 (a) 項 (2) 号が登録免除規定である 3 条に規定される証券を明示的に対象としているから議会には 4 条に基づく登録免除証券も同条の対象とする意図があったはずとの原告の主張に対しては、法の文言が 3 条を参照しながら 4 条を参照しなかったことは、4 条に基づく登録免除株式を 12 条 (a) 項 (2) 号の対象としないとの議会の意図だったと既に Gustafson 判決が判断しているとした (*Id.* at 573)²⁵。

株式を取得しようとした者は、それが登録株式か未登録株式であるかに拘わらず、目論見書を参照したはずとの原告の主張に対しては、*Yung v. Lee*, 432 F.3d 142 (2d Cir. 2005) が目論見書を交付する義務がない場合は取引が目論見書により行われたと合理的に看做することはできないと判断したことを見せて (*Id.* at 149)、当裁判所も同じ判断だとして退けた²⁶。

3-3. 上訴不受理

差戻控訴審判決を受けて原告は、2025 年 7 月に連邦最高裁へ上訴申立書を提出し、① 証券法 12 条 (a) 項 (2) 号に基づく請求における、被告が虚偽の目論見書を提出した募集において登録された株式を購入したことの立証の要否、②ダイレクトリストティングにおけるトレーシングの立証責任の被告への転換（原告が取得した証券が未登録証券であることの立証を被告に求める）の適否についての判断を求めたが²⁷、連邦最高裁は同年 10 月に上訴不受理を決定した²⁸。

4. Palantir 地裁判決

2020 年 9 月にダイレクトリストティングにより上場した Palantir は、上場時に取引可能な株式の 47% が未登録株式であった。

原告は同社に対して提起した証券訴訟において、①訴答段階 (pleading stage) ではトレーシングが可能であることの一般的な主張で十分であること、②流通していた登録株式と未登録株式の比率から原告が登録株式を取得した可能性が高いこと（統計的トレーシング）、③法的に保管が義務付けられたタイムスタンプ付の取引記録を証拠開示によって取得できれば、先入先出法 (FIFO) や後入先出法 (LIFO) といった会計手法を適用することなどによってトレーシングが可能のこと、④ Palantir の 2020 年 9 月 30 日から 12 月 28 日までのすべての株式の売却は (i) 単一の資金調達計画の一部であり、(ii) 同一のクラスの証券について、(iii) ほぼ同時期に行われ、(iv) ほぼ同じ対価を受け取り、(v) 同じ目的のために行われたこと（統合的募集；integrated offering）を主張した。

2025 年 4 月、コロラド連邦地方裁判所は証券法 11 条に基づく請求について、次のように判示して原告の請求を退けた。

²⁴ *Id.* at 1191-92.

²⁵ *Id.* at 1192.

²⁶ *Id.*

²⁷ *Pirani v. Slack Tech., No. 25-44, at i (U.S. 2025) (petition for cert.).*

²⁸ Order List: 607 U.S. (Oct. 6, 2025) <https://www.supremecourt.gov/orders/courtorders/100625zor_5368.pdf>.

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

4-1. トレーシングの立証基準

裁判所は、Slack 最高裁判決がトレーシングの立証が必要であるとしたものの立証できたと認める判断基準を示さなかったことに触れた上で、訴答段階で一般的な主張で当事者適格を容易に認めた連邦地方裁判所の裁判例はあるものの²⁹、第 1 巡回区及び第 9 巡回区連邦控訴裁判所は一般的な主張では不十分との立場であるとした (*In re Ariad Pharms, Inc. Sec. Litig.*, 842 F.3d 744, 755-56 (1st Cir. 2016); *In re Century Aluminum*, 729 F.3d 1104 at 1106-09)。そして、第 1 巡回区連邦控訴裁判所の *In re Ariad Pharms* 判決の論理、即ち、「Twombly 判決 (Bell Atlantic Corp. v. Twombly, 550 U.S. 544 (2007)) は、訴えの却下申立てを退けるためには、訴状が救済請求を主張するのに十分な事実を含み、その主張が表面上もっともらしいものでなければならぬと判示した。この基準は、単なる訴因の要素の形式的な列挙以上のものを要求する。したがって、関連する法規範を繰り返すだけの主張は認められない。さらに、訴状が単に被告の責任と整合する事実を主張する場合、救済を受ける権利の可能性と妥当性の境界線には達しない。この拘束力のある判例を、トレーシングに関する一般的な主張だけで訴答段階では十分とする原告の主張と整合させることは困難である。実際、トレーシングの立証は証券法 11 条に基づく請求の構成要素である。そして原告の株式が問題の募集に追跡可能とする一般的な主張は、その要素を形式的に列挙したに過ぎない。したがって、当裁判所は本問題を明確に扱った他の巡回区控訴裁判所の見解に同意し、そのような一般的な主張のみでは却下を回避するには不十分と判断する (*In re Ariad Pharms*, 842 F.3d 744 at 756)」を引用し、これに賛成するとして一般的な主張では不十分と判示した³⁰。

4-2. 統計的トレーシング

裁判所は、統計的トレーシングを否定した連邦地方裁判所の裁判例を挙げた上で³¹、「証券法 11 条の立証要件に関する巡回区裁判所の判例は、原告が、その保有株式が実際に追跡可能であるという妥当な推論を裏付ける事実を主張しなければならないことを強く示唆している。保有株式が争いのある登録届出書におそらく追跡可能であるという推論を裏付ける事実を単に主張するだけでは不十分である。Century Aluminum 事件において、原告らは、引受け人が大量の登録株式を市場に投入した日に株式を購入したため、当事者適格を合理的に主張したと述べたが、第 9 巡回区連邦控訴裁判所はこの主張を退け、次のように判示した。『これらの主張は、原告らの株式が募集へ追跡可能であるという合理的な推論を生じさせない。原告らの株式が募集に由来する可能性はあるが、これと異なる説明として、それらは既に発行済みの株式プールに由来する可能性もある (Twombly, 550 U.S. 544 at

²⁹ Northumberland Cnty. Ret. Sys. v. Kenworthy, 2013 U.S. Dist. LEXIS 131655 (W.D.Okla. 2013) (原告が單に「関連する登録届出書に基づき、またはこれに遡及可能な」証券を購入したと主張するだけで、遡及可能性を十分に主張したと結論づけた判決)、Perry v. Duoyuan Printing, Inc., 2013 U.S. Dist. LEXIS 121034 (S.D.N.Y. 2013) (『訴状要件は複雑ではない。原告は自社株の追跡方法を説明する必要はなく、虚偽の登録届出書に『基づく』または『起因する』購入を一般に主張するだけで、請求を述べるのに十分』とした判決)、*In re Wachovia Equity Sec. Litig.*, 753 F.Supp.2d 326, 373 (S.D.N.Y. 2011) (『証券法 11 条の立証要件は、原告が虚偽の登録届出書に基づき購入した、または同届出書に遡及可能であるという一般的な主張によって満たされる』とした判決) を挙げる。

³⁰ Cupat v. Palantir Techs., Inc., 2025 U.S. Dist. LEXIS 75800, 38-41 (D.Colo. 2025).

³¹ Doherty v. Pivotal Software, Inc., LEXIS 195360, 10 (N.D.Cal. 2019) (『単に有利な割合を根拠に株式の追跡可能性を主張しても、原告の株式が追跡可能であるという合理的な推論は生じない。原告の株式は公募から来た可能性もあれば、そうでない可能性もある』; Johnson v. CBD Energy, Ltd., LEXIS 87174, 6 (S.D.Tex. 2016) (『統計的追跡』による立証資格理論は成立しないと結論づける)。

567)』。『二つの異なる説明が成り立ち、そのうち一つだけが真実であり、かつ責任を生じさせる場合、原告らは、自らが支持する説明と単に整合するだけでなく、異なる説明を否定する主張を提示しなければならない (Iqbal, 556 U.S. 662 at 678)。Iqbal 判決及び Twombly 判決の趣旨において原告らの主張を妥当なものとするには、異なる説明が真実である可能性を排除する方向の事実など、さらなる要素が必要である (Twombly, 550 U.S. 544 at 554)。本件において、原告らの主張は『中立領域』に留まったままである (*Id.* at 557)。なぜなら、彼らの株式が既に発行済みの株式プールから来た可能性を排除する理由がないからである』 (Century Aluminum, 729 F.3d 1104 at 1108)』として Ariad Pharms 判決も同様の判断をしたことに触れた上で、「原告らが『一部の株式はおそらく登録済みであり、証拠開示により実際に登録済みであることが判明する可能性がある』と主張しても、当事者適格を主張するには不十分である。原告が取得した 1,280,700 株は、257,135,415 株の登録株式プールから取得された可能性がある。しかし、それとは別に、231,992,817 株の登録免除株式プールから取得された可能性も排除できない。原告らの主張はこの可能性を否定していない」として、統計的トレーシングの主張を退けた³²。

4-3. 証拠開示後の取引記録に基づいたトレーシングの立証

「原告らの『可能性』及び『証拠開示』に関する主張は、Slack 最高裁判決の『証券法 11 条の原告は追跡可能性を主張しなければならない』との判示とやや整合しない。Slack 最高裁判決は、11 条の原告は『追跡可能な株式を購入したことを主張しなければならない』としており、『その登録届出書に起因する追跡可能な株式を購入した可能性がある』とか『その説明書に起因する追跡可能な株式を購入した可能性があり、実際に購入したかどうかを判断できるかもしれない』とはしていない。『主張される欠陥のある登録届出書に遡及可能な株式を購入したことを立証しなければならない』と述べており、当該届出書に遡及可能な株式を購入した可能性があること、あるいは証拠開示を得れば実際に遡及可能な株式を購入したことを確認できるかもしれないことを立証せよとは述べていない (Slack, 598 U.S. 759 at 770)』として、証拠開示によって取引記録が開示されればトレーシングが立証できるとの主張も退けた³³。

4-4. 統合的募集

「原告らの統合的募集 (integrated offering) の主張も同様に、当事者適格を主張するには不十分である。第 1 に、この理論も Slack 最高裁判決と整合させるのは困難である」。「Slack 事件の原告は（本件原告と同様に）、自身の株式が登録されていたことを主張・立証するためにトレーシングの立証は要求されるべきではないと主張した。その根拠として『登録株式の登録届出書が存在しなければ、未登録株式は公衆への販売資格を得られなかった』とした (*Id.* at 768-69)。しかし最高裁は、原告が『この法理の限界がどこにあるのか、それを証券法 11 条からどのように導き出すのか、あるいは責任が登録株式のみに帰属することを示唆する様々な文脈上の手がかりとこれをどのように整合させるのか』を説明していないとして、原告が提案した法理の採用を拒否した (*Id.* at 769)。原告が統合的募集の法理に依拠することを認めるることは、最高裁が示唆した厳格なトレーシングの要件を迂回することを許容することになる」。

「さらに、原告自身が認める通り、統合的募集の法理は、発行者が実質的に単一の募集を複数の募

³² Palantir, 2025 U.S. Dist. LEXIS 75800 at 44-47.

³³ *Id.* at 47.

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

集に分割することで登録規制を回避しようとする場合に適用される。しかし本件において、被告はそうした行為を行っておらず单一の募集のみが存在した（したがって統合すべき複数の募集は存在しない）。また被告が登録要件のいずれかに違反したとの主張も存在しない。つまり、統合的募集の法理を適用する正当な事情は存在しない。最後に、原告らは、単一のダイレクトリストティング又は証券法 11 条の当事者的適格の立証を伴う事案において統合的募集の法理を適用した判例を裁判所に対して提示していない（裁判所もそのような判例を発見していない）。これらの理由から、裁判所は原告らの統合的募集に関する主張および論拠を説得力のないものと判断する」として、この主張も退けた³⁴。

4-5. トレーシングの立証に厳しい基準を適用する影響

「当裁判所は、証券法 11 条の解釈（および証券法 11 条に基づく請求の要件に関する解釈）が厳しい結果をもたらすことを認める。証券法 11 条の原告が、本案の原告が行った以上の追跡可能性を主張する必要がある場合（例えば、所有権の連鎖に関する主張を必要とする場合）、それはダイレクトリストティングという状況において証券法 11 条による救済の可能性を閉ざすことになる。なぜなら、将来の証券法 11 条の被告は、トレーシングを妨げるよう募集条件を設計できるからである。第 9 巡回区連邦控訴裁判所は、破棄された Slack 控訴審判決において同様の指摘を行い、その論理がダイレクトリストティングにおける証券法 11 条の解釈としてトレーシングを要求しない判断を部分的に正当化した。『ダイレクトリストティングでは、登録株式と未登録株式が同時に公衆へ放出され、購入者が登録株式か未登録株式かを認識できるロックアップ期間は存在しない。したがって、ダイレクトリストティングにおいて証券法 11 条を登録株式のみに適用すると解釈すれば、登録の有無を問わず、ダイレクトリストティングにおける登録届出書上の虚偽、誤解を招く記載に対する証券法 11 条における責任が実質的に排除されることになる。企業が伝統的な IPO による上場を選択するビジネス上の理由は存在するかもしれないが、法的責任の観点からは、ダイレクトリストティングを選択することで証券法 11 条の責任リスクを回避できるにもかかわらず、善意の企業であっても伝統的な IPO による上場を選択する理由は分からない。さらに、企業は、証券法 11 条に基づく株主に対する責任を一切負わないことを承知の上で、株価を押し上げるために、登録届出書を過度に楽観的に作成するインセンティブを持つことになる。証券法 11 条のこの解釈は、その制定以来理解されてきた証券法 11 条の目的を損なうほど大きな抜け穴を生み出すだろう（Slack, 13 F.4th 940 at 948）』」。

「しかし、最高裁は第 9 巡回区連邦控訴裁判所の判決が表明した政策上の懸念にもかかわらず、証券法 11 条が原告にトレーシングの立証義務を課すと判示した（Slack, 598 U.S. 759 at 769）。つまり最高裁判所は、Slack 判決が課した要件がダイレクトリストティングに抜け穴を生じさせる可能性があるとしても、証券法 11 条の原告に厳格なトレーシングの立証を課すと判断している。この抜け穴に対する司法的解決策は存在するかもしれない—例えば、〔中略〕トレーシングを立証するための限定的な証拠開示を認めることなどである。しかし、この問題は法改正や規制変更によって解決することが最善であろう」³⁵。

³⁴ *Id.* at 47-49.

³⁵ *Id.* at 49-51.

5. Allbirds 地裁判決

ダイレクトリストティングのみならず伝統的な IPO でも、Slack 最高裁判決を引用してトレーシングの立証を否定した判決も現れた。

2021 年 11 月に 1 株 15.00 USD の公募価格で上場した Allbirds はその後 1.06 USD まで下落し、原告らは 2023 年 4 月に最初の集団訴訟を提起する訴状を提出した。被告 Allbirds はこれに対し、原告の取得した株式が登録届出書へ追跡可能であることを原告は十分立証していないなどと主張して、訴え却下を申立てた。

2025 年 9 月、カリフォルニア北部地区連邦地方裁判所は次のように判示して、上場初日から未登録株式が市場で流通していた可能性があるから、原告は登録届出書への追跡を立証できていないとして、被告による訴え却下の申立てを肯定した。

「原告が証券法 11 条に基づく請求で勝訴するためには、まず法定の当事者適格の要件を満たさなければならない (Century Aluminum, 729 F.3d 1104 at 1109)。従って原告は、『欠陥があるとされる登録届出書に追跡可能な株式を取得した』ことを合理的に立証するのに十分な事実を主張しなければならない (Slack, 598 U.S. 759 at 770)。訴状において原告らは、『Allbirds の IPO に関連して発行された登録届出書に基づいて Allbirds 株式を購入またはその他の方法で取得した』と主張する。原告らは、『Allbirds は単一の登録届出書に基づき、単一の募集で株式を発行した』ため、『当事者適格は …十分に主張されている』と主張する」³⁶。

「登録届出書には次のように記載されている。『当社株式の Nasdaq 上場日から 7 営業日の間、当社の現在の従業員（現在の上級執行役員と取締役を除く）は、2021 年 9 月 8 日時点で保有する当社の普通株式の最大 25% を公開市場で売却することができる』。これは、『会社が株式上場する場合は登録届出書に従って新株を発行する』ものの、『発行体の初期からの投資家と従業員は登録義務のない既発行株式を保有している可能性がある』ため重要である (*Id.* at 763)。『原告の株式が問題となる募集に直接追跡できると主張することは、会社のすべての株式が単一の登録届出書に基づく単一の募集で発行された場合には十分であるかもしれない』が、他方で本件においては、『登録届出書の記載によれば、会社の全ての株式が問題の募集に直接追跡できるわけではないため、更なる事実の補強 (further factual enhancement) が必要である』(Century Aluminum, 729 F.3d at 1107)。したがって、原告は、その株式が『会社の IPO に関連して発行された登録届出書に起因している』というぞんざいな (cursory) 主張に依拠することはできない (*Id.* at 1108)。これらの理由により、裁判所は当事者のそのほかの主張に触れず、証券法 11 条に基づく請求を当事者適格の欠如を理由として、被告による訴え却下の申立てを認める」³⁷。

おわりに

Coinbase 地裁判決は立証基準を緩やかに解して原告によるトレーシングの主張を否定せず、被告による再考請求 (defendants' motion for reconsideration) も 2025 年 4 月に退けた³⁸。

しかし、Slack 差戻控訴審判決、Palantir 地裁判決はダイレクトリストティングによるトレーシング

³⁶ Shnayder v. Allbirds, Inc., 2025 U.S. Dist. LEXIS 118998, 24 (N.D.Cal. 2025).

³⁷ *Id.* at 24-26.

³⁸ In re Coinbase Glob., Inc. Sec. Litig., 2025 U.S. Dist. LEXIS 67192 (D.N.J. 2025).

Slack 最高裁判決後の下級審裁判例

の立証を厳格に解して統計的トレーシングを否定し、Slack 事件の上訴は受理されなかった。さらに IPO で上場した Allbirds を被告とした地裁判決も、Slack 最高裁判決を引用してトレーシングの主張を退けた。

以上のようにダイレクトリストティングにおける証券法による投資者救済が司法により確保されるかは不透明となっている一方で、米国でのダイレクトリストティングの件数は 2025 年に入ってから増加しており³⁹、IPO においても早期にロックアップが解除されるケースも増えるなど⁴⁰、証券法による投資者保護が無効化され得る場合が増えているから、議会による立法や SEC の規則改訂による解決が必要と指摘されている。Slack 事件の最高裁での審理に当たって提出されたアミカス・ブリーフや SEC への規則改正の提案では、①登録株式と未登録株式に別々のティッカーコードを割り当てる、②上場初日は登録株式だけ取引させ、その翌日まで未登録株式を取引させない、③SEC が清算・決済システム全体を分散型台帳システム等に移行することで、混戻保管された証券の持分としてではなく、個々の株式として追跡可能とする⁴¹、④後入先出法 (LIFO) によるか先入先出法 (FIFO) によるかのマッチング・ルールを決めて統合取引監視システム (CAT) へ集約された取引情報をを利用して追跡する⁴²、⑤全株式を登録届出書に登録することの明示的な義務化⁴³、⑥トレーシングの立証責任の原告から被告への転換が提案されたほか⁴⁴、⑦未登録株式に (a) 上場後 90 日、又は (b) 10-Q 又は 10-K 報告書提出までの継続保有義務を課す証券法規則 144 の改正の提案もなされている⁴⁵。

2024 年 2 月に機関投資家評議会が深刻なトレーシングの問題に対応するよう SEC へ求めたことに

³⁹ ダイレクトリストティングによる上場件数は、2018 年の Spotify 上場から 2025 年 11 月 19 日までに 28 件にとどまるが、このうち 9 件が 2025 年の上場。Jay R. Ritter, Initial Public Offerings: Direct Listings Through Nov. 19, 2025 <<https://site.warrington.ufl.edu/ritter/ipo-data/>>.

⁴⁰ Sophia Kunthara, *The Market Minute: Goodbye Six-Month Lockups ?*, CRUNCHBASE NEWS (Oct. 20, 2021) <<https://news.crunchbase.com/public/the-market-minute-early-lockup-releases/>>; Edwin Hu et al., Working Group on Investor Protection in Public Offerings, Rulemaking Petition for the Modernization of Rule 144, 3-4 (Mar. 9, 2023) <<https://www.sec.gov/files/rules/petitions/2023/petn4-801.pdf>>.

⁴¹ ① - ③について、Brief amici curiae of Hon. Jay Clayton and Hon. Joseph A. Grundfest in Support of petitioners, 2023 U.S. S. CT. BRIEFS LEXIS 423, 43-47 (Feb. 3, 2023).

⁴² Brief for Amici Curiae Law and Business Professors in Support of Respondent, 2023 U.S. S. CT. BRIEFS LEXIS 781, 11-24 (Mar. 6, 2023); John C. Coffee, Jr. & Joshua Mitts, *Can Section 11 Be Saved ?: Tracing Path to its Survival*, 15 Harv. Bus. L. Rev. 1 (2025). ③分散型台帳システムへの移行、④CAT へ集約された取引情報の利用を採用した場合はロックアップ解除の影響を受けることなくトレーシングの立証が可能となるから、時効が到来するまで流通市場で登録株式を取得した投資者は証券法 11 条・12 条に基づいて請求できることとなる。これは配番された株券が実際に移動していた 1970 年代以前と同じといえるが（拙稿・前掲注 2）88-89 頁参照）、証券訴訟が盛んな現在に潜在的な原告と訴訟機会が大きく拡大することは発行体にとって過酷で、Slack 連邦最高裁判決が述べた責任制度のバランスを損ねると考える余地もあるのではないか。

⁴³ Brief for Nokota Capital Management, LP as Amicus Curiae Supporting Respondent, 2023 U.S. S. CT. BRIEFS LEXIS 819, 26-30 (Mar. 6, 2023).

⁴⁴ Brief of Evidence and Civil Procedure Scholars as Amici Curiae in Support of the Respondent, 2023 U.S. S. CT. BRIEFS LEXIS 785, 14-21 (Mar. 6, 2023); Brief of Former SEC Officials as Amici Curiae in Support of Respondent, 2023 U.S. S. CT. BRIEFS LEXIS 787, 26 (Mar. 6, 2023).

⁴⁵ Hu et al., *supra* note 40, at 7.

続き⁴⁶、2025 年 3 月には SEC の投資家諮問委員会も、Slack 最高裁判決を受けて証券法 11 条の実効性を保護する行政上の救済策を検討すべきとして、トレーシングの立証を可能とするために IPO 後に未登録株式に対するロックアップ期間の設定を義務付けることを提案した⁴⁷。

もっとも、以上に示された提案の多くが、議会による法改正ではなく、SEC による規則改正の提案であるところ、SEC は、少なくともこれまで SEC の権限で対処することに消極的な姿勢をとつており⁴⁸、Slack 事件でも最高裁へアミカス・ブリーフを提出することなく静観していた。加えて、2024 年 6 月の Loper Bright 最高裁判決(Loper Bright Enterprises v. Raimondo, 603 U.S. 369 (2024))によって、裁判所は行政機関による制定法の解釈を尊重（deference）すべきとする Chevron 法理が否定されたことで、問題が一層深刻化するまで SEC の消極的な姿勢が維持される可能性がある⁴⁹。

⁴⁶ Letter from Jeffrey P. Mahoney, General Counsel, Council of Institutional Investors, to Vanessa A. Countryman, Sec'y, SEC, at 2 (Feb. 29, 2024) <<https://www.sec.gov/files/rules/petitions/2024/petn4-824.pdf>>.

⁴⁷ Investor Advisory Committee, Recommendation of the Investor as Owner and Investor as Purchaser Subcommittees of the SEC Investor Advisory Committee regarding Preserving Investors' Ability to Bring Claims Under Section 11 of the Securities Act of 1933 (Mar. 6, 2025) <<https://www.sec.gov/files/iac-approved-slack-reccommedation-030625.pdf>>.

⁴⁸ SEC は、プライマリー・ダイレクトリストティングの導入のための NYSE 規則改訂を承認する際、トレーシングが証券法 11 条訴訟の障壁となるとの問題はダイレクトリストティングに限ったものではないとしたし (Securities Exchange Release No. 34-89684 (Aug. 26, 2020) 85 FR 54454, 54461 (Sep. 1, 2020))、プライマリー・ダイレクトリストティングの価格制限規制を緩和するための NYSE 規則改訂承認の際にも、当該規則改正で引受け人としての法的責任を負う投資銀行がロックアップを求める可能性があるとして、トレーシングの論点は規則改訂を妨げるほどの問題ではないと消極的な姿勢をとった (Securities Exchange Act Release No.34-96514 (Dec. 15, 2022) 87 FR 78141, 78149 (Dec. 21, 2022))。2021 年当時、民主党系委員の 2 名は、トレーシングの問題に対応すべきとしてプライマリー・ダイレクトリストティングを認める規則改訂に反対していた。Allison Herren Lee & Caroline Crenshaw, *Statement by Commissioners Lee and Crenshaw on Primary Direct Listings*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (Jan. 5, 2021).

⁴⁹ Loper Bright 判決以降、SEC の法執行や規制に対して意義を唱える訴訟の提起や、SEC の規則を無効とした連邦地裁判決への控訴を取り下げるなどの動きがあったことを指摘する文献として、Kevin Campion & Jake Griggs, *Beyond Loper Bright: Securities Enforcement and Regulation in a Post-Chevron World*, 55 Seton Hall L. Rev. 1659 (2025) がある。

AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望

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】

地方の観光ビジネスは、人手不足や人材の高齢化、観光需要の季節的偏在などの構造的課題を抱えており、従来の画一的・労働集約型モデルでは持続的な成長や収益性の確保が難しいと考えられる。

本研究は、観光が労働集約・画一型からデータ駆動・個別最適・持続可能性志向へ移行しつつある実態を示すものである。観光においては、都市集中、人材不足、オーバーツーリズム等の課題に対し、AI とオープンデータによる需要予測・動的価格設定・体験のパーソナライズ化が有効と考えられ、効率化とホスピタリティの深化を両立するビジネスモデルが求められる。さらには、混雑予測などを備えたガバナンス設計の下で地域らしさを増幅し、収益と環境を両立する方向への転換が必要である。

これらを踏まえ、今後の観光における AI 活用のあり方を考察する。

【キーワード】

AI 時代、観光ビジネスモデル、オープンデータ、持続可能性

【目次】

はじめに

1. 本研究における定義
2. 観光の現状からみた構造的課題
3. デジタル変革（DX）と観光業の転換点
4. AI の導入によって変化する観光の価値創造プロセス
5. AI 時代の観光ビジネスモデルを考察する

おわりに

はじめに

観光産業は我が国の経済において大きな存在感を示しており、地域社会の雇用や文化発信に大きな役割を担ってきた。しかし近年、観光産業を取り巻く環境は大きく変化している。我が国では、訪日外国人観光客数が 2018 年に 3,000 万人を突破し、2024 年には 3,687 万人¹、消費額 8 兆 1,257 億

¹ JNTO, 「訪日外国客数（2025 年 3 月推計値）」. 2025.4.16. pp2.

https://www.jnto.go.jp/statistics/data/_files/20250416_1615-1.pdf 閲覧日：2025.09.02

円²となり過去最高を記録した。一方、2024 年の都道府県別訪日外国人延べ宿泊者数³をみると、東京都（5,680 万人）が最も高く、次いで大阪府（2,539 万人）・京都府（1,694 万人）などの都市部や北海道（1,031 万人）等のメジャー観光地に集中し、訪日外国人の規模に対し、地方への誘客は十分に進んでいないといえる。さらに、季節による需要変動、宿泊業や運輸業をはじめ観光関連産業における人材不足、観光資源の過剰利用による環境負荷などの複合的課題も顕在化している。

これらの状況に対して、AI 技術は観光産業に新たな変革をもたらす可能性を秘めている。AI は、観光需要の予測、顧客体験の個別最適化、業務プロセスの自動化に加え、地域資源の再編集を通じて、従来の労働集約型・画一的モデルを超えた新しい観光ビジネスモデルを構築する力を持つと考えられる。本研究は、このような AI 時代の観光の可能性を、先行研究や統計データ、国内外の事例をもとに明らかにし、国内観光の応用可能性を考察するものである。

1. 本研究における定義

1.1. AI 時代の定義

本研究における AI 時代とは、技術、社会経済的役割、政策・倫理における変化と考えられる。

新井、柳川、大内（2016）⁴は、人工知能の限界を示した上で、AI は入出力と正解が明確に定義できる知的タスクで人の代替が可能である。一方、正解が不明確なものや個別性の高い事象については、人間の方が優位性を持つと示唆された。このことから、AI 時代とは、AI と人間が補完的に役割を担い、生産性を向上させる時代と推察される。

鈴木（2018）⁵は、AI や IoT があらゆる機器に内蔵され、相互連結・連携する AI によるネットワーク化が進展し、生活や産業構造が大きく変わる急速な技術的变化を AI 時代と定義した。その上で、サイバー空間とフィジカル空間が融合し、サイバーフィジカルシステムを基盤にした超スマート社会（Society 5.0）への移行が AI 時代の核心とした。一方、「人間中心の AI」の理念を前提に、国際原則に基づき、AI は人間の尊厳や自律性を支えながら社会実装されるべきと示唆した。

UNESCO（2021）⁶は、AI の社会的実装について、人権の尊重、民主主義的統治、環境保全、文化的多様性の確保などを基本原則と掲げ、データの透明性や説明責任の確立が不可欠と指摘した。AI は経済・政治・社会をはじめ広範な領域に影響を及ぼす可能性があると示唆し、倫理・政策両面から制御・設計する必要があることを強調したといえる。

柏村（2025）⁷は、現代を生成 AI の普及が経済構造を根底から変革し、労働構造が量から質へ転換したと指摘した。また、AI 習熟度が生産性を高め、収益性を向上させる要因になっているとし、歴

2 観光庁、「訪日外国人の消費動向」。2025.3. pp3.<https://www.mlit.go.jp/kankochō/content/001884192.pdf> 閲覧日：2025.09.02

3 観光庁、「宿泊旅行統計調査報告」。2025.7. pp32.

<https://www.mlit.go.jp/kankochō/content/001905509.pdf> 閲覧日：2025.09.14

4 新井、柳川、大内、「AI 時代の人間の強み・経営のあり方」。NIRA オピニオンペーパー。2016.11.25. pp4-7. <https://www.nira.or.jp/paper/opinion25.pdf> 閲覧日：2025.09.14

5 鈴木晶子、「AI 時代の技術文明と人間社会」。総務省学術雑誌『情報通信政策研究』第 2 卷第 1 号。2018.12. pp2-9. https://www.soumu.go.jp/main_content/000592823.pdf 閲覧日：2025.09.14

6 UNESCO, "Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence". 2023.5.16. pp2. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455> 閲覧日：2025.09.15

7 柏村祐、「AI による生産性革命の本質と、日本企業がとるべき戦略」。第一生命経済研究所。2025.7. pp1-5. <https://www.dlri.co.jp/files/ld/477191.pdf> 閲覧日：2025.09.14

史的転換点と位置付けた。

これらを踏まえ、本研究における AI 時代は、人工知能が産業や社会の基盤技術として普及・実装され、従来の情報処理や自動化を超えて「予測」「学習」「生成」など、高度な意思決定支援や創造的活動に広く応用される時代を指し、特に、近年の生成 AI や機械学習の進展により、人間中心の判断・創造が AI と協働して行われる状況を含むものと定義した。

1.2. 観光ビジネスモデル

高橋（2017）⁸は、宿泊業、鉄道業、航空運輸業、旅行業などの観光関連産業のビジネスモデルの変化を示す中で、観光産業とは観光資源（自然景観、地域の歴史・文化、温泉、スポーツ等）を目的に訪れる観光客に対し、サービスや各種の財を提供し、その対価を得る事業者の集合と定義した。このことから、観光ビジネスモデルとは、観光資源を基盤として、観光客にサービスや商品を提供し、その対価として収益を得る仕組み全体を示すといえる。同氏は、データ化による観光ビジネスモデルの変化を指摘し、データ時代において変化を先取りする重要性を説いた。

一般社団法人ブランド戦略研究所（2019）⁹は、従来型ビジネスモデルを「パック旅行」「店頭販売」「レクレーション・親睦などの団体旅行販売」中心の供給者主導の画一的モデルとし、顧客体験よりも、販売・流通の効率性に基盤を置いた形態とした。その上で、顧客がリアルエージェント（対面販売の旅行代理店）を介さずに OTA（オンライン旅行代理店、Online Travel Agent）を介した予約が拡大するとともに、個人旅行化が進み、画一的パッケージからカスタマイズ需要が高まり、MICE（会議、展示会等）、BTM（業務渡航管理）、インバウンド需要といった新市場が拡大するなど、大きな変化が生じていると指摘した。IT 化、AI・IoT 進展・パーソナライズ志向が旅行消費の基本トレンドになり、観光業界もこの変化への対応に迫られたと示した。

これらのことから、本研究においては、観光ビジネスモデルを、旅行・観光資源を基盤に、顧客ニーズの多様化やデジタル化の進展に応じて、サービス・体験を組み合わせ、安心・安全を含む付加価値を提供しながら収益を得る仕組みとし、個別化・パーソナライズ・地域連携・異業種コラボレーションを特徴とする新しい収益構造へと転換を図る途上にあるものと定義する。

1.3. オープンデータの定義

Open Knowledge Foundation¹⁰は、オープンデータを誰もが自由利用・再利用・再配布を原則とするデータ形式と定義した。渡辺（2014）¹¹は、国や自治体等の公的機関が保有する公共データを誰もが編集・加工できる形式で公開し、活用するものと定義した。KDDI BUSINESS¹²は、オープンデータを、政府や公共機関、企業などが保有するデータを透明性や市民参加を促進するために公開する取り組み

⁸ 高橋一夫、「観光産業のビジネスモデルの変化について」. AD STUDIES Vol.57.2017. pp14-19. https://www.yhmf.jp/as/.assets/vol_59_p14-19.pdf 閲覧日：2025.9.28

⁹ 一般社団法人ブランド戦略経営研究所、「ブランド対談 旅行業界 / ビジネスマodelの大転換期」. 2019.5. <https://www.brand-si.com/theme326.html> 閲覧日：2025.9.28

¹⁰ Open Knowledge Foundation, 「オープンデータハンドブック」. <https://opendatahandbook.org/guide/ja/what-is-open-data/> 閲覧日：2025.09.30

¹¹ 渡辺信一, 「国のオープンデータ制作と自治体のオープンガバメントに向けた取り組み」. 2014.3. pp1. <https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info%3Andljp%2Fpid%2F10268176&contentNo=1> 閲覧日：2025.09.30

¹² KDDI BUSINESS, 「ビジネス IT 用語 オープンデータ」 <https://biz.kddi.com/content/glossary/o/open-data/> 閲覧日：2025.9.16

とした。本研究におけるオープンデータは、気象庁の気象データ、国土交通省の交通量データ、SNS プラットフォームの公開情報、観光庁や地方自治体が公開する統計のほか、民間企業や団体が公表するデータ、インターネット上の公開コメントなど、誰もが利用可能なデータを指す。これらを AI と組み合わせると、従来不可能であった精緻な観光需要予測や顧客分析が可能になると考えられる。

1.4. AI 時代の観光の考え方

ウィンドウズ 95 が登場した 1995 年以降に広がったインターネットは、情報へのアクセスと共有の変化をもたらしたが、AI は情報をもとにした自動的な判断と意思決定の変化をもたらしたと考えられる。観光分野では、旅行者が旅行先の行動予定や立ち寄り先を自ら調べるのではなく、AI がデータ統合し、これをもとにした予測から最適な提案を行うものと解釈できる。LINE ヤフー（2025）¹³ は 2025 年 9 月 11 日に自分好みにカスタマイズした観光モデルコースを生成 AI が提案する「おでかけ AI アシスタント」機能を検索エンジンで提供開始した。この例は、今後は旅行者の意思決定の自動化とパーソナライズ化が並行して進むことを示したといえる。

観光産業側においては、宿泊・飲食サービス業をはじめ様々な分野で空前の人材不足¹⁴となり、旅行者の需要変化に伴い、労働集約型モデルからデータ駆動型・知識集約型モデルへと構造転換が必要とされている。これは、従来型の大量の人手で支える接客・運営方法から、AI による効率化と人間による付加価値提供へとビジネスモデルが移行することを意味する。

これらをもとに、本研究における AI 時代の観光ビジネスモデルとは、人工知能を中心としたデジタル技術を基盤に、観光需要の予測、顧客体験の設計、業務効率化、そして持続可能性を組み込んだ観光産業の新しい仕組みを指すものと定義する。従来型観光モデルが労働力集約的・標準化されたサービス提供であったのに対し、AI 時代のモデルはデータ駆動型・個別最適化・持続可能性志向が進むと推察される。観光分野においては、需要予測・顧客体験の個別化・持続可能性の実現を支える中心的技術が AI であり、それを活用した新しいビジネスモデルの構築が AI 時代の観光の中核となると考えられる。

2. 観光の現状からみた構造的課題

2.1. 観光業の構造的課題

2020 年度 -2022 年度の新型コロナウイルス感染拡大時の観光ショックから立ち直り、2023 年度、2024 年度は国内観光客の増加傾向が顕著であった。加えて、インバウンドも好調であり、観光復活のイメージが強いといえる。一方、我が国の観光産業は、様々な構造的課題を抱えている。

北村（2023）¹⁵ は、日本の観光産業は地域経済の成長戦略の柱とされつつも、多くの構造的課題を抱えており、宿泊業では老朽施設の残存や団体客向け設備が需要変化に対応できず、加えて待遇の厳しさから人手不足が常態化していると指摘した。その結果、施設稼働率が制限され、経営者の高齢化

¹³ LINE ヤフー、「Yahoo! 検索、生成 AI と対話しながら観光モデルコースを作成できる『おでかけ AI アシスタント』機能を提供開始」. 2025.9.11. <https://www.lycorp.co.jp/ja/news/release/019565/> 閲覧日：2025.09.16

¹⁴ 一般社団法人日本経済団体連合会、「観光業の雇用改革に向けた課題」. 週刊経団連タイムス. 2024.9. https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0905_07.html 閲覧日：2025.09.30

¹⁵ 北村佳之、「観光産業の現状と課題 2023」. 日本銀行金融機構局. pp7-54. https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230928a1.pdf 閲覧日：2025.10.06

も進行した。これにより、収益性が低下し、いわゆる“負のスパイラル”に陥る事例が増加している。小規模事業者が多く調達コスト削減が難しいなど、予約管理や顧客データ活用などDX対応が遅れ、生産性向上も阻害されていると示唆した。その上で、今後の持続可能な観光地域づくりには施設改修、観光DX、MaaS整備など、面的な活性化が不可欠であるとした。観光産業は経済成長や成長産業としての期待は高いが、典型的なサービス産業であり、従来、人手に依存した労働集約型構造であった。地域資源を活かした観光コンテンツの開発や、ホスピタリティに富んだ接客・案内などを通じて、高付加価値なサービス提供を目指してきたが、国内の人材不足の影響により、現場での労働力確保が難しくなったといえる。

観光庁（2025）¹⁶は、日本の観光産業は需要回復の裏側で①観光客の都市集中、②人材不足、③オーバーツーリズム、④人口減少による市場の縮小といった4つの構造的課題を抱えていると指摘した。また、観光客の都市集中においては、外国人宿泊の約7割が東京・大阪・京都を中心とした三大都市圏に偏在し、地方への誘客が進んでおらず、地方と都市部の格差が顕著であるとした。人材不足については、観光産業の中心に位置づけられる宿泊・飲食業の需要回復の一方、労働力の逼迫が顕著な状況にあるとした。オーバーツーリズムにおいては、京都市や、北海道などで住民生活や自然環境への負荷が生じるとともに、旅行者の満足度低下も懸念される状況にあることを指摘した。加えて、雇用不足に伴う国民の有給休暇取得率の低さが旅行時期の集中を招き、少子高齢化により国内市場の縮小が予測される事態にあることを示した。

これらをもとに我が国の観光は、①都市集中、②人材不足、③過剰集中、④市場縮小の4つの課題が顕著といえる。持続可能性の確保に向けては、地方誘客の強化、人材の安定的確保、旅行需要の分散、新たな市場開拓が不可欠と考えられる。宿泊業では人手不足や老朽施設、DX遅れによる生産性低下が続き、地方との格差も拡大している。持続可能な観光の実現には、地方誘客の強化、人材の安定確保、旅行需要の分散、新市場の開拓、観光DXや施設改修を通じた地域全体の活性化が不可欠といえる。

2.2. 雇用確保と業務効率の変化

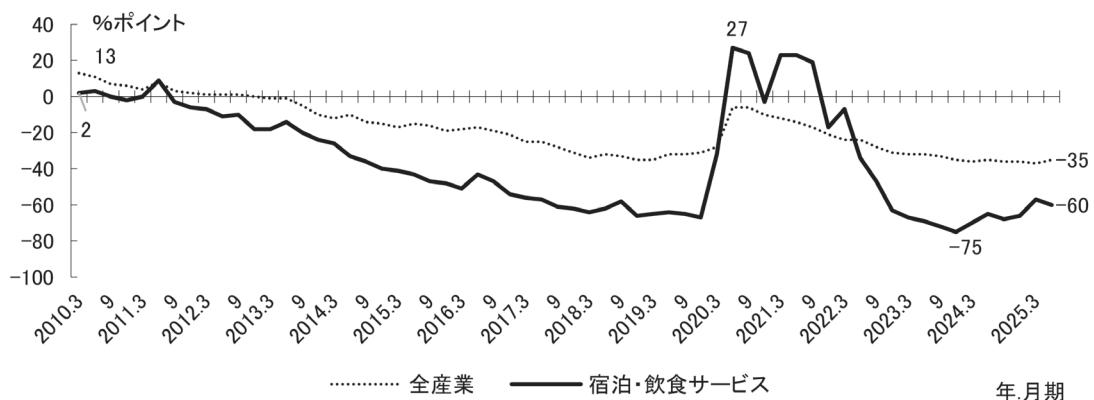
日本銀行¹⁷「短観」の全産業と宿泊・飲食サービス業の雇用判断DI（「過剰」回答割合から「不足」回答割合を除したもの、Diffusion Index）をみると、2011年6月期と新型コロナ感染拡大時期（2020年6月期-2022年3月期）を除き、全産業を下回った（次頁図表1）。2011年9月期-2019年12月期は全産業と比較し、マイナス幅の拡大が進んだといえる。2022年6月期-2024年3月期も同様にマイナス幅が拡大したが、2024年6月期以降は改善がみられる。しかしながら、大幅な雇用不足が続いているといえる。

¹⁶ 観光庁、「顕在化している主な課題について」、2025.04. pp1-3
https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001886714.pdf?utm_source=chatgpt.com 閲覧日：2025.10.06

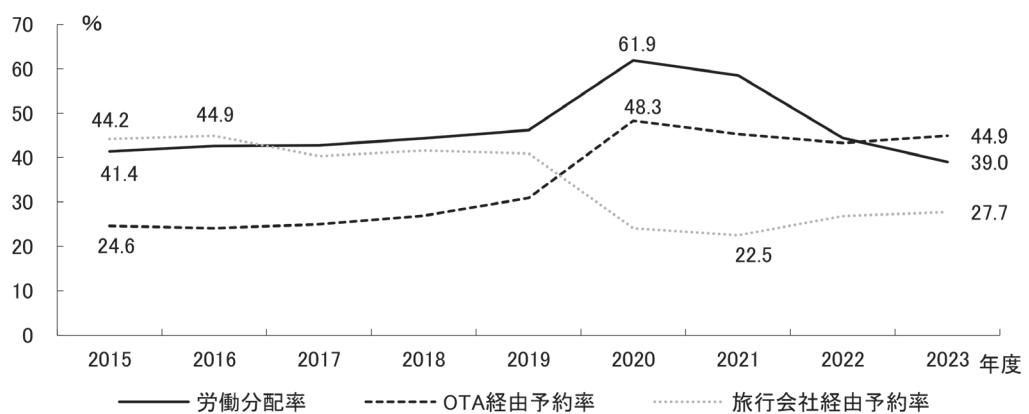
¹⁷ 日本銀行、「全国企業短期経済観測調査（短観）」。
<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/index.htm> 閲覧日：2025.10.06

一般社団法人日本旅館協会¹⁸は、全国の旅館向け調査で経営状況と予約方法別の変化を示しているが、2015 年度 -2019 年度に労働分配率が上昇し 2022 年度以降は低下が顕著となった（図表 2）。労働分配率の低下は、企業が労働コストの面で身軽になったことを意味し、同調査からは生産性が向上（2021 年度 4,719 千円、2022 年度 7,077 千円、2023 年度 8,285 千円）したことが明らかとなった。予約対応手段をみると、2020 年度を境に、旅行会社経由とインターネット予約サイト経由の予約形態（OTA 経由）が逆転し、予約に関する効率化が進んだことが明らかとなった。これら以外にも新型コロナ時期における旅行需要の変化を機に、デジタル化が進んだと考えられる。

図表 1 観光関連産業の雇用判断 DI の推移



図表 2. 旅館における労働分配率と予約対応手段の変化



資料) 一般社団法人日本旅館協会「営業状況等統計調査」をもとに作成

2.3. 観光客の季節変動からみた旅行需要分散の必要性

観光産業は季節的変動が大きく、繁閑差の調整が困難であり、収益性の安定化に課題を抱えている。

¹⁸ 一般社団法人日本旅館協会、「営業状況等統計調査」

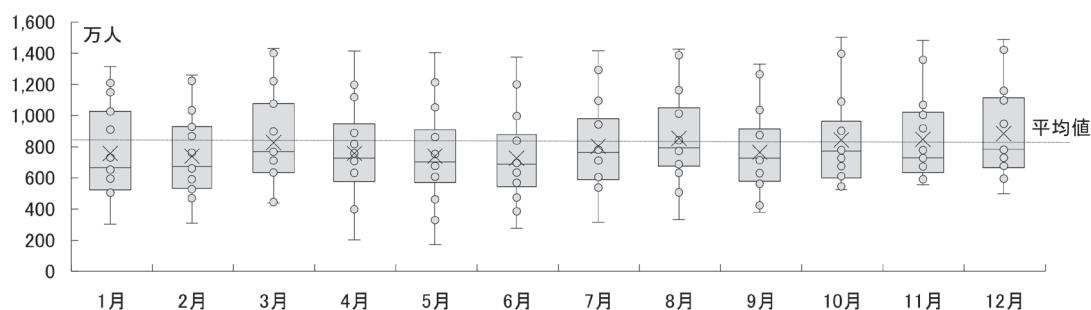
https://www.ryokan.or.jp/top/news/?category_cd=3 閲覧日：2025.10.06

AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望

観光庁¹⁹が公表する都道府県別延べ宿泊者数（日本人・外国人合計）の2011年1月-2025年6月の月次推移をもとに、月別の同宿泊客数の変化をみると、大都市部（東京都・大阪府）は変化の幅は広いが、通年で安定して推移したことが明らかである（図表3）。全ての月の平均値が各月の箱ひげ図の中央値以上・第3四分位の間に位置する一方、地方（政令市が無い県の延べ宿泊者数合計）は変化の幅は狭く、平均値を下回る月や8月など極端に平均値を上回る月が目立ち、季節変動の幅が大きい（図表4）。地方においては季節的変動を克服するビジネスモデルが求められるといえる。

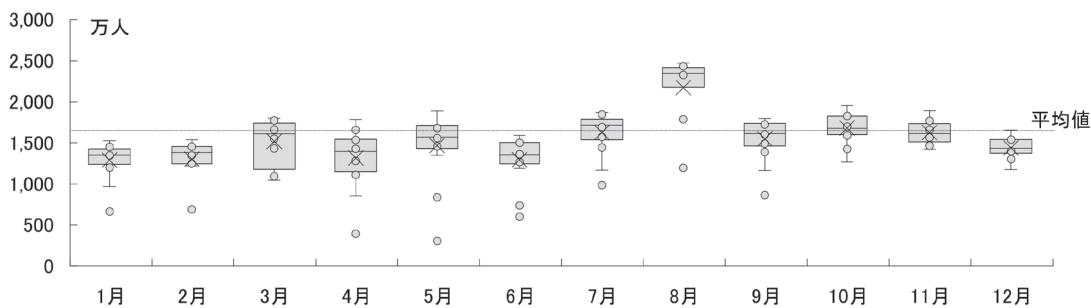
オフシーズンは観光地の価値の劣化ではなく、日本人が重視する食材や景観の旬と時期が異なることに起因する。地方の観光業の経営安定には観光客の平準化につながる需要創出が求められる。季節変動の克服が観光ビジネスの安定化につながるといえるが、そのためには、多様なオープンデータを解析した需要予測と、対応力が必要である。前述の柏村（2025、再掲）が示すように、これらのデータを「予測」「学習」「生成」などの高度な意思決定支援や観光の創造に活かすことが求められるといえる。そのためには、AIを用いた観光客誘致を進めることも有効と考えられる。

図表3. 宿泊旅行統計からみた延べ宿泊者数の大都市部の季節変動（東京都・大阪府合計）



資料) 観光庁「宿泊旅行統計」をもとに作成

図表4. 宿泊旅行統計からみた延べ宿泊者数の地方の季節変動（政令市の無い県合計）



資料) 観光庁「宿泊旅行統計」をもとに作成

従来の観光モデルは、旅行代理店が組成したツアーパッケージに依存しやすく、観光客のニーズに柔軟に対応する構造とは言い難かった。近年は、非接触志向やデジタル予約システムのニーズが高ま

¹⁹ 観光庁、「宿泊旅行統計調査推移表」

https://www.mlit.go.jp/kankochou/tokei_hakusyo/shukuhakutokei.html 閲覧日：2025.10.06

り、前述のように OTA の利用と個人旅行が一般化しており、既存の対面・紙媒体中心の運営スタイルが限界に直面していると考えられる。このような課題に対して、従来型の量的拡大を志向する観光モデルでは対応が困難である。新しい観光モデルは質的向上と需要の平準化を志向し、持続可能性を前提にした仕組みでなければならない。そのカギが AI とオープンデータの活用と考えられる。

3. デジタル変革（DX）と観光業の転換点

3.1. 観光デジタル化の流れ

近年、スマートフォンや IoT の普及により、観光客一人ひとりが大量のデータを生成するようになり、観光業者はビッグデータを活用して顧客理解を深めることができた。この変化は、従来の経験と勘に基づく観光事業運営から、データ駆動型の経営への転換を迫るものと考えられる。

政府もこの流れを支援しており、観光庁（2025）²⁰は観光 DX の推進を明言している。具体的には、観光客の移動データや SNS 投稿などを分析し、地域ごとの観光需要を可視化・予測する施策が進められている。これは、供給側（地域や事業者）が観光客の行動特性をもとにマーケティングやサービス提供を最適化する試みであり、観光がデータ連携と DX を前提とする段階に入ったことを示唆したものといえる。これらのことから、今後は、今まで以上に観光デジタル化が進むと考えられる。

3.2. 観光テックの潮流

近年、「観光×テクノロジー（観光テック）」潮流が世界的に拡大しており、我が国でも実験的な取り組みが各地で進められてきた。香川県土庄町と PS ソリューションズ株式会社（2017）²¹は、地方創生プロジェクトの中で人型ロボット Pepper を観光案内係として設置し、同ロボットによる来訪者データの収集を行った。これは観光テックの初期段階と考えられる。AOS データ株式会社（2023）²²は、自社のフォーラムにて人流ビッグデータ分析、ソーシャルリスニング、Google マップ活用、インバウンド向け多言語アプリ、ガイドマッチング、宿泊業のスマートトラベル、中国市場での次世代アプリなど最新事例を紹介し、観光テック市場規模拡大の可能性を示した一方、データ統合や品質管理、プライバシー確保が課題と指摘した。加えて、同社は観光データプラットフォームを開発し、地域創生や知的財産保護、特産品の価値向上に取り組む現状を示した。同社の考えからは、観光はテクノロジーの発展だけで成功するものではないとのメッセージがうかがえる。観光 DX の成功には、多様なデータの連携と AI 活用によるサービス最適化は当然である一方で、同様に自治体・企業・住民の協働が重要であることも示したといえる。

鶴本（2025）²³は観光業が DX による大きな転換点に直面しているとし、生成 AI は旅行者の嗜好や行動を精緻に把握し、個別化された体験を提案することで、従来の画一的な旅行モデルを刷新すると

²⁰ 観光庁、「観光 DX の推進」

https://www.mlit.go.jp/kankochō/seisaku_seido/kihonkeikaku/jizoku_kankochi/kanko-dx.html 閲覧日：2025.10.06

²¹ 香川県土庄町、PS ソリューションズ株式会社、「『Tourism × Tech』地方創生プロジェクトを開始」, 2017.2.6. <https://prttimes.jp/a/?c=16392&r=14&f=d16392-14-pdf-0.pdf> 閲覧日：2025.09.30

²² AOS データ株式会社、「最新の AI やアプリ活用など、DX 化が進む観光テックビジネス事例」<https://idx.dxstore.jp/event/tour-forum/> 閲覧日：2025.09.30

²³ 鶴本浩司、「デジタルテクノロジーが観光を変える未来 2025」。株式会社 JTB 総合研究所, 2025.1.16. <https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2025/01/digital-technology/> 閲覧日：2025.09.30

AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望

指摘した。加えて、自動運転技術は移動の快適性と安全性を高め、交通脆弱な地方観光地のアクセス改善を可能にし、ブロックチェーン技術は予約や決済の透明性を高め、不正防止や信頼性強化を実現すると示唆した。ロボットはホテルや観光案内で人手不足を補うだけでなく、感情認識機能を搭載すれば、より旅行者の体験を最適化するといえる。そのほか、混雑予測やエネルギー効率化などのテクノロジーは持続可能な観光モデルの構築を後押しする。同氏はこれらの DX は観光業を単なるサービス産業からデータとテクノロジーを基盤とする体験産業へと進化させるとした。生成 AI の登場により AI の応用範囲が広がるなか、観光の未来は DX を軸に再定義されつつあるといえる。

これらのことから、観光テックは効率化の段階を超えて、AI やデータ連携によって体験そのものを設計する段階へ移行していると考えられる。生成 AI による個別化プランやブロックチェーンによる信頼性強化、混雑予測やサステナブル観光はその象徴といえる。しかし、技術だけに依存すれば観光は均質化し、地域文化や偶発的な出会い発見など、観光の本質や醍醐味を損なう危険性もある。このことから、観光 DX の成功には、テクノロジーによる最適化と住民・自治体・企業の共創が不可欠といえる。今後はデータ主導の効率性と人間中心の質も高いホスピタリティの両立が重要性を増すと考えられる。

4. AI の導入によって変化する観光の価値創造プロセス

4.1. AI 時代の観光ビジネスの変化

AI はビジネスモデルを刷新するカギとなる技術である。AI の導入により、観光客の行動パターンを事前に予測し、滞在時間や関心領域に応じた体験をパーソナライズ化することが可能となるはずである。加えて、接客や案内業務の一部を AI が代替し、人的負担の軽減や運営コストの削減にも寄与する。実際に、ホテルのフロント業務や飲食店の注文システムなどセルフ化の変化スピードは速く、今では当たり前の光景となっている。ただし、これらがホスピタリティの質を問う場面においてはマイナスとなる可能性もある。このことから、定型作業を極力効率化し、レジャー、エンターテイメント、ホスピタリティに直結する業務に人的資源を重点配分することが一つの解と考えられる。なお、AI は観光需要の予測や動的価格設定、レビュー分析によるサービス改善など、戦略的意思決定を支援するための高度な情報処理を可能とし、サービスの質向上に対する補助的な役割も期待される。日経新聞（2025）²⁴ には、企業経営者を AI が務める中国企業の成功が示され、進捗や成果を正確に把握し、人事評価を私情なく行う AI が経営において人の代替になりつつある現状が紹介された。観光においても勘と経験に頼らざるを得ない部分は一定程度残ると考えられるが、情報が飽和する現代においては、戦略立案や経営に AI を活用することが必要不可欠といえる。

観光における持続可能性も重要である。オーバーツーリズムによる地域資源の劣化や環境負荷の問題が指摘される中、AI による混雑予測やリアルタイム誘導によって観光客の分散化を図ることが、サステナブルツーリズムの実現にも寄与するとも考えられる。これらのことから、AI は単なる効率化の手段ではなく、質的転換の実現手段として期待される存在といえる。

4.2. 観光ビジネスにおける AI の可能性

AI の導入は、観光の価値創造プロセスを根本的に変化させつつある。従来、観光価値は観光資源

²⁴ 日本経済新聞、「AI 経営者、社員 4000 人の評判『評価公正』不服ほほなし」

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC1628D0W5A710C2000000/> 閲覧日：2025.10.03

そのものの魅力や接客の質に依存していたが、現在は顧客一人ひとりにカスタマイズした体験を設計・提供する力量が重要視されると考えられる。この点において、AI は顧客の過去の旅行履歴、嗜好、リアルタイムの行動データをもとに、最適解を見つけ出し、的確な情報や体験を提案する機能を持つといえる。特定の観光客が過去に訪れたスポット、食べた料理、宿泊したホテルの傾向を AI が学習し、次の旅行先やアクティビティを自動的に提案することも可能と考えられる。さらに、旅行中もスマートフォンアプリを通じて、周辺のおすすめ情報やクーポンが即時に提供され観光消費の動機付けになるなど、旅行者にとって旅の最中も AI が同行者やパートナーとして機能する。これにより、観光体験は受動的な消費から能動的かつ個別最適な体験へと進化するはずである。

Adyen (2025)²⁵ は、世界 27 カ国・地域で消費者 4 万人、企業 8,102 社（日本：消費者 2,000 人、企業 300 社）を対象にオンライン調査を実施した結果、日本では旅行予約や検索に AI を活用する人が 11.0%（グローバル平均は 34.0%）で、AI の主な用途は「旅行中のトラブル対応（65.0%）」「個別化された提案（63.0%）」「ネット情報のノイズ軽減（62.0%）」と示した。加えて、回答企業の 46.0% が「AI 検索ツールが業界を再構築する」と予測し、「既に AI 導入済み（35.0%）」であることを見た。

Amadeus (2024)²⁶ は、北米、欧州、アジア太平洋の 10 市場の旅行テック分野上級リーダー 306 人向けに調査した結果をみると、AI 活用分野はパーソナライズ旅行の推薦、チャットボットによる顧客対応、ターゲット広告などであり、特に顧客接点が中心であることが明らかとなった。回答者の 41.0% が既に導入予算を確保しており、51.0% が企业文化として導入準備ができているとした。また、51.0% が「旅行業界において生成 AI はすでに重要な存在」と回答し、36.0% が「1 年以内に普及すると予想する」など、パーソナライズ化を重視し、急速に AI 活用が進みつつある様子がうかがえる。

UN Tourism (2024)²⁷ は、観光における AI の変革インパクトと導入上の留意点を整理した上で、膨大なデータから学習し、機械学習とディープラーニングから観光のパフォーマンスを向上させることができると示唆した。需要予測や仮想アシスタント、コンテンツ制作、スマート化等においては推奨するものとしている。一方、観光インフラや交通システムメンテナンス時期の予測等にも応用可能と示した。これらのことから、AI はパーソナライズ対応から受入側の運営合理化まで、観光業界の様々な侧面に影響する可能性があり、観光ビジネスにおける顧客接点、流通、サービス、分析、経営判断の全フェーズに影響を与えるなど、ビジネスモデル変革力は極めて大きいといえる。

²⁵ Adyen, "Hospitality and travel report 2025".

<https://www.adyen.com/index-reports/hospitality> 閲覧日：2025.10.03

²⁶ Amadeus, "Navigating the Future"

<https://amadeus.com/documents/resources/research-report/generative-ai-travel-industry/navigating-the-future-gai.pdf> 閲覧日：2025.10.03

²⁷ UN Tourism, "Artificial Intelligence Adoption in Tourism". 2024.12. pp2.

<https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-12/artificial-intelligence-adoption-in-tourism.pdf> 閲覧日：2025.10.03

4.3. AI 導入の課題—パラドックスの克服が求められる

Booking.com (2025)²⁸ は、旅行者の 91.0%が AI に期待する一方、実際の利用率は 33.0%にとどまると示した。同社は我が国が世界平均を大きく下回り、人手不足や多言語対応の遅れと相まって、利用率の低さが持続的成長のボトルネックであると示唆した。生成 AI による旅程生成、多言語チャットボット、レビューマネジメント、口コミ分析、混雑管理等の技術は観光ビジネスモデルを変革し、需要分散や収益性向上、オーバーツーリズム対策を可能にすると考えられる。しかし、この利用実態からは、観光業において依然として従来型観光ビジネスモデルからの転換が進んでいない様子がうかがえる。同社は、現在の AI の部分的導入から統合・自律化への移行が必要であり、中小事業者は即効性あるツールの導入を、大手事業者はデータ統合、自治体は地域連携強化をそれぞれ進めるべきと示唆した。AI 活用のハードルが高い背景には、信頼性に不安があるためと考えられるが、AI の学習が進めば利用率は上昇し、導入は一般化すると予想される。これらのことから、観光ビジネスにおいては、AI 導入及び活用戦略の巧拙が今後の競争力を左右すると考えられる。

5. AI 時代の観光ビジネスモデルを考察する

本研究は AI 進展が観光ビジネスの構造と価値創造のあり方を根本から変化させつつあることを示した。従来の観光産業は、人手に依存した労働集約的な業務と標準化されたサービス提供を中心に成立してきたが、現在、AI とオープンデータの融合によって、観光はデータ駆動型・知識集約型の新たなビジネスモデルへと転換している。AI が膨大なデータを統合的に分析することで、観光需要の動向や旅行者の行動を高精度に予測できるようになり、季節変動や繁閑差、地域格差の緩和が現実味を帯びてきた。これにより、観光の焦点は量的拡大から質的安定へと移りつつあり、地域ごとの適正な量的・質的キャパシティと収益構造の再設計が求められる段階にある。

同時に、AI の進化は観光体験そのものの設計にも新たな可能性をもたらす。生成 AI が旅行者の嗜好や行動履歴を学習し、目的地や体験の提案を行うなど、画一的なパッケージモデルからパーソナライズ化への変化が生じつつある。これは、旅行者が自ら情報を探す段階から、AI が最適な選択肢を提示する段階への移行と考えられ、観光の価値をより体験重視へと変化させる可能性がある。AI が地方資源の魅力を発見・可視化することが、都市集中のはずや新たな観光需要の創出につながり、地域間のバランスを変えると考えられる。

AI の導入は人手不足が深刻化する観光現場においても重要な役割を果たすと考えられる。接客補助、案内、レビュー分析などの定型業務を AI が担うことにより、人的資源を創造性や感情的価値の高い領域に集中することが可能になる。これにより、業務の効率化とホスピタリティ向上が両立するなど、AI は単なる省力化技術ではなく、付加価値を高めるものとなるはずである。加えて、観光の持続可能性においても、AI は混雑予測やリアルタイム誘導、エネルギー管理などを通じて、環境負荷の軽減と地域資源の保全に貢献すると予想される。AI がもたらす可視化と予測は、観光を制御・

²⁸ Booking.com, 『AI に関するグローバル意識調査レポート』

<https://news.booking.com/ja/%E3%83%96%E3%83%83%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%B0-%E3%83%BB%E3%83%89%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%B3%E3%83%A0-%E3%80%81-AI%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%92%E7%99%BA%E8%A1%A8/> 閲覧日：2025.10.06

調整する基盤技術となり、持続的な地域観光経営を支える要となる可能性が高いと考察できる。

AI 時代の観光ビジネスモデルは、データを用いた効率化と新たな価値の創造を実現させ、構造的变化をもたらすものと考えられる。AI は観光の現場を自動化するだけでなく、地域と来訪者の関係を再構築する媒介となり、観光の持続性・多様性・包摂性を支える中核技術となると予想される。今後の観光産業は、テクノロジーの導入そのものではなく、AI と人の協働を通じて本来あるべき地域らしさを再編集し、観光の本質を再構築することにこそ優位性があるといえる。

おわりに

本研究では、AI 活用が観光ビジネスモデルを刷新するとの予測を示した。従来の労働集約型・画一的モデルは、人手不足や需要偏在といった課題に対応できず、持続的成長には限界がある。AI による需要予測や旅程提案、多言語対応、口コミ分析、動的価格設定などは、効率化と個別最適化を両立させ、観光の質と収益性を高める可能性を持つ。混雑予測をはじめ、現在開発されつつある AI 技術の活用は、持続可能な観光の基盤になるといえる。

観光ビジネスの変革には、人口減少や需要の多様化が進む中、AI とオープンデータを中心とするデータ駆動型のビジネスモデルを土台に、ホスピタリティや地域らしい交流、発見など本来あるべき観光の姿を取り戻すことが重要である。観光業界においては、AI 時代におけるビジネス展開をどのように考えるか迫られるといえよう。

最後に、執筆の推薦、ご指導をいただいた盧曉斐先生及び SBI 大学院紀要編集委員会に厚く御礼申し上げます。

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

－人間力がない人が AI を扱うことの功罪－

経営管理研究科 25 期修了生

山口 和宣

(国立大学法人 宮崎大学 学び・学生支援機構 総合知教育企画部門 副部門長 / 特別准教授)

【要約】

昨今、生成 AI の飛躍的進歩により、効率的に仕事ができる時代が到来した。しかしながら、その利用は利用者に委ねられており、どの目的で使用するかを間違えると、社会にとって害悪ともなる。利己的に自己の利益のためだけに利用されることが横行すると、詐欺の助長などにも繋がる恐れがある。特に、AI リテラシーが低い人は、高い人に搾取されることにも繋がりかねない。

そのような事態を避けるためには AI 時代であるからこそ人間学が求められており、利他的な利用を目指すべきである。現在 AI を使用する者の目的や背景を深掘りする。その上で人間力（德育）と、AI を扱う者に求められる規範意識の重要性について論じる。

【キーワード】

生成 AI、AI リテラシー、情報モラル、道徳、人間学、德育

【目次】

- 1 はじめに
- 2 本研究について
 - (1) 研究目的
 - (2) 研究方法
- 3 生成 AI の負の側面
 - (1) 生成 AI 悪用の事例と社会的悪影響
 - (2) AI リテラシー格差と搾取のリスク
- 4 生成 AI の正の側面
- 5 AI を使う者に求められる道徳、倫理観、規範意識とそれを支える教育
- 6 「論語と算盤」「本学と末学」の教えと AI 利用
- 7 おわりに

1 はじめに

新渡戸稻造が『武士道』を米国フィラデルフィアで刊行してから、126 年が経過した⁽¹⁾。『武士道』の執筆に至った理由は、新渡戸稻造の妻のメアリー（日本名：万里子）から「なぜこのような（日本

人の）思想や道徳的習慣が日本で行き渡っているのか」と繰り返し質問されたことによる⁽¹⁾。その頃の日本は、道徳的習慣が日本で行き渡っていた時代である。近年、その道徳的規範から外れた事案が次々とニュースで報じられている。海外からすると、まだ「道徳的規範を持つ国民の日本人」とされる⁽²⁾。しかし、急速なグローバル化、個人主義への転換、道徳教育が十分ではないなどの影響から、明治の時代に海外から驚かれた道徳的規範意識が薄まっている可能性がある⁽³⁻⁶⁾。

その急速に発達する技術革新により現在では生成 AI が登場し、全世界的に使用が拡大し続けている。OECD の報告では、2024 年に OECD 加盟国全体として 13.9% の企業が AI を導入しており、2023 年から利用が倍増した国もある⁽⁷⁾。今まで人が時間をかけて行なってきた業務の自動化・効率化により、飛躍的に生産性が高まっている。前向きの介入研究により、ビジネス文書のライティングのタスクにおいて、作成所要時間が 40% 短縮し、品質が向上した⁽⁸⁾。その他、コンサルティング、顧客サポート、ソフトウェア開発などにおいて、業務効率化が報告されている⁽⁹⁻¹¹⁾。

生成 AI により、業務の効率化が図られ、経営者としては人件費や委託費の削減の面で生成 AI は有用とされている。一方で、生成 AI が人の仕事を奪うことが懸念されており、そのことを示唆するエビデンスも出てきている^(9, 12, 13)。米国大統領令 14110 において「労働、雇用への影響を含む AI のリスク管理」が指示されている⁽¹⁴⁾。AI による雇用への影響は限定的という報告も出ており、現時点では、影響の大きさについては議論が続いている⁽¹⁴⁾。

日本でも、生成 AI により業務効率の改善が期待できるとされる一方で、雇用への影響の可能性にも言及されている⁽¹⁵⁻¹⁷⁾。経営者としては、生成 AI による業務効率化を考えつつ、人間学に基づきあるべきリーダーを目指し続ける必要がある。

現在は、AI の誤用・悪用によるリスクも顕在化しており、具体的な事案が報じられている。政治の世界では、政治スピーチにおける悪用された AI 音声は、フェイクであると見抜くことが難しいことが指摘されている⁽¹⁸⁻²⁰⁾。経済においては、ディープフェイク音声や映像が詐欺に使われることがあり、騙される人が後を絶たない^(18, 21, 22)。加えてサイバー犯罪への利用など、AI の悪用が現実の脅威となっている⁽²²⁾。AI は強力な道具であるがゆえに、使い方を誤れば社会に害悪をもたらす可能性がある。AI の活用は利用者に委ねられており、利用者の目的や倫理観が問われる時代になっている。特に経営者としては、その活用において、人間学が必要となる。

本論文では、AI 活用の「功罪」に焦点を当てる。まず、近年発生した AI 悪用の具体的な事例とそれが社会にもたらした悪影響を振り返り、搾取にも繋がりかねない AI リテラシーや倫理観の欠如がもたらす問題点を述べる。次に AI のポジティブな活用事例についても紹介し、適切な倫理意識の下で AI を利他的に活用する意義を検討する。さらに、AI 時代において求められる「人間力（德育）」すなわち道徳的規範意識の重要性について論じる。技術が高度化するほど、それを扱う人間の倫理観・規範意識が社会の善悪を左右する。AI を司る者こそ高い道徳心と規範意識が必要であり、AI 時代における倫理経営の方向性と課題を提示する。

2 本研究について

(1) 研究目的

本研究の目的は、生成 AI の急速な普及がもたらす恩恵と課題について明らかにし、生成 AI の道徳的・倫理的観点からの利他的利用について検討する。また現代日本において論じられる機会が少ない四書五経の思想から、本学である人間学（道徳・倫理）を欠いた上での末学の時務学（知識・技能）を追

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

求することのリスクについて論じる。

(2) 研究方法

- (a) 研究デザイン：生成 AI の利用状況と、利他的利用の元となる道徳的規範意識を明らかにすることを目的とした質的探索的研究。国内外の事例・報告・学術知見を対象にナラティブ・レビューとドキュメント分析を組み合わせた。
- (b) 資料の収集：生成 AI の悪用事例、有効活用事例、生成 AI 活用の現状、関連する情報モラル及び道徳教育についての文献・二次資料は、Google Scholar にて検索キーワード「生成 AI」「ディープフェイク」「情報モラル」「道徳教育」「德育」とし、期間指定なし、検索言語を日本語と英語、文献種別は問わず検索した。関連する政府報告、インターネットサイト情報、報道資料を Google 検索で収集し分析対象とした。出典の信頼性として、査読つき論文、公的資料を優先し、採用した。

3 生成 AI の負の側面

(1) 生成 AI 悪用の事例と社会的悪影響

生成 AI の急速な普及に伴い、それを悪用した犯罪や不正が各国で報告され始めている。以下に、近年の代表的な AI 悪用事件を列挙する。

2021 年 2 月（日本）：東北地方での地震発生時、当時の官房長官記者会見の写真が AI で改ざんされ、「深刻な災害下で官房長官が笑みを浮かべている」ように偽造された画像が SNS において拡散された⁽²³⁾。

2022 年 3 月（ウクライナ）：ディープフェイク技術で作成されたゼレンスキ大統領の偽動画が SNS やハッキングされたウクライナの TV サイトで拡散された。ウクライナ兵に向け「降伏せよ」と呼びかける内容であり、紛争下の情報戦で士気を挫く狙いがあった⁽²⁴⁾。

2022 年 9 月（日本）：台風 15 号豪雨の静岡水害で、画像生成 AI で作られた「水没」の偽画像が SNS で拡散された⁽²⁵⁾。

2023 年 5 月（米国）：米国防総省付近で大規模爆発が起きたように見える偽画像が SNS に出回り、ニューヨーク株式市場が一時急落する事態となった⁽²⁶⁾。

2023 年 9 月（スロバキア）：スロバキア総選挙において、ディープフェイクによる音声による印象操作が起こり、選挙への影響が論じられた⁽²⁷⁾。

2023 年 11 月（日本）：岸田首相が卑猥な発言をしているかのように加工された偽動画がインターネット上で拡散された⁽²⁸⁾。

2024 年 1 月（米国）：米国バイデン大統領の声で生成された音声にて、予備選挙への参加を控えることを促す電話が拡散された⁽²⁹⁾。

2024 年 5 月（日本）：対話型生成 AI を使ってランサムウェアを作成したとして、神奈川県の男性が不正指令電磁的記録作成容疑で逮捕された。IT 専門知識のない者でも AI を使えば悪質なプログラムを作成できてしまうことが明らかになった⁽³⁰⁾。

2025 年 1 月（日本）：生成 AI で性的に強調されたアニメ映画の女性キャラクターのポスターを販売し、男 2 人が著作権法違反容疑で書類送検された⁽³¹⁾。

2025 年 2 月（日本）：生成 AI を使って自作したプログラムで携帯大手システムへ不正ログインし、中高生 3 人が回線契約を不正取得した疑いで逮捕された⁽³²⁾。

2025 年 4 月（日本）：生成 AI で作成したわいせつ画像のポスターをネットで販売し、男女 4 人がわいせつ図画頒布容疑で逮捕された⁽³³⁾。

2025 年 6 月（日本）：生成 AI で作成したわいせつ画像が印刷された抱き枕カバーを転売し、40 代の男がわいせつ物頒布容疑で書類送検された⁽³⁴⁾。

2025 年 6 月（日本）：生成 AI で作成したわいせつ画像を SNS のグループで共有し、50 代の男がわいせつ電磁的記録陳列の疑いで逮捕された⁽³⁵⁾。

2025 年 6 月（日本）：モノクロ映画「ゴジラ」を生成 AI でカラー化した海賊版 D V D を販売し、60 代の男が著作権法違反容疑で逮捕された⁽³⁶⁾。

2025 年 6 月（日本）：大手電子商取引（EC）サイトになりましたフィッシングサイトを生成 AI で作成、インターネットに公開し、男 2 人が不正アクセス禁止法違反の疑いで逮捕された⁽³⁷⁾。

2025 年 9 月（日本）：生成 AI で作成したわいせつ画像のポスターをネットで販売し、大学 1 年の男子学生がわいせつ図画頒布の疑いで書類送検された⁽³⁸⁾。

海外の事例は日本より多く、選挙目的、営利目的を中心に報告されている^(39, 40)。以上の事例のうち、日本の事例についてのみ表 1 に時期、事案と動機について記載する。

表 1 日本における生成 AI の悪用事例

時期	事案	動機
2021年2月	地震発生時、当時の官房長官の記者会見の写真がAIで改ざん	印象操作・中傷目的(不適切な笑顔に見せかけ拡散)
2022年9月	台風15号豪雨の静岡水害で、「水没」の偽画像がSNSで拡散	技術試行・話題化目的(投稿者が「AI技術を試したかった」と説明)
2023年11月	岸田首相の偽動画がインターネット上で拡散	自己顯示・話題化目的(『面白くて作った』『笑ってほしい』と説明)
2024年5月	対話型生成AIを使ってコンピューターウイルスを作成	金銭目的(身代金目的のマルウェア作成と供述)
2025年1月	生成AIで性的に強調されたアニメ映画キャラクターのポスターを販売	金銭目的(無許諾二次利用の販売)
2025年2月	生成AIを使って携帯大手の回線契約を不正取得	金銭目的(回線の転売益)。一部は注目狙いを供述
2025年4月	生成AIで作成したわいせつ画像のポスターをネットで販売	金銭目的
2025年6月	生成AIで作成したわいせつ画像を印刷した抱き枕カバーを販売	金銭目的(転売収益)
2025年6月	生成AIで作成した女児わいせつ画像をSNSグループで共有	性的目的(共有・閲覧)
2025年6月	白黒映画『ゴジラ』を生成AI等でカラー化した海賊版DVDを販売	金銭目的(著作権侵害物の販売)
2025年6月	大手ECになりましたフィッシングサイトを生成AIで作成し公開	金銭目的(フィッシング詐欺)
2025年9月	生成AIで作成したわいせつ画像のポスターを販売	金銭目的(販売益・賭博目的の資金化)

引用文献 23-38 を基に筆者作成

年々事案が増えており特に 2025 年に入ってからの摘発事例が増え、金銭目的事案が増えていることが確認できる。日本社会における生成 AI の悪用の多発と加速の背景として、技術の進歩、金銭目的としての手軽さと需要、その根底には現在の日本の雇用状況と所得があがらないことによる将来不安がある。また過去に逮捕、検挙事例が少なかったこととそれによる違法認識の欠如、更に根底には道徳教育の不全があると考えられる。

（2）AI リテラシー格差と搾取のリスク

生成 AI の登場により、これまで高度専門技能を要した仕事が一般人でも実行可能となった⁽¹⁵⁻¹⁷⁾。同時に、AI に関する知識・理解度といった AI リテラシーの格差も新たな社会問題となりうる。AI に精通した一部の人々と、リテラシーの低い多数の人々との間に知識ギャップが開きつつあり、この格差が悪用や搾取を助長する恐れがある。AI リテラシーが低い人ほど、AI を安易に受け入れてしまう傾向が指摘されている⁽⁴¹⁻⁴⁴⁾。その結果、AI リテラシーが低い人は悪意のある生成 AI に騙されるリスクが増す。

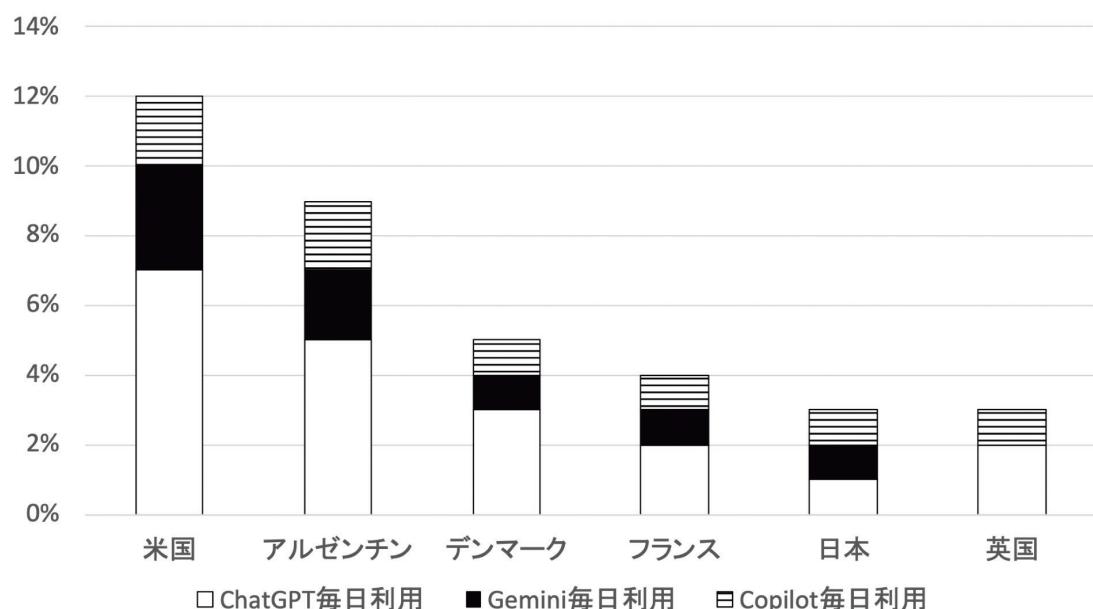
日本社会でも AI リテラシーの底上げは道半ばである。生成 AI の利用についてアルゼンチン、英国、デンマーク、フランス、米国、日本の調査により、利用している人の割合は、図 1 に示す通りである⁽⁴⁵⁾。

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

日本では AI の利用が低いことにより実践的な学びが得られず、リテラシーが低いままとなる可能性がある。AI リテラシー不足のままであれば、利用者が気付かぬうちに個人情報を漏洩したり、AI の出力を鵜呑みにして誤った判断を下したりする危険が高まる^(43, 46, 47)。実際に、生成 AI に社内機密データを無防備に入力してしまい情報漏洩が発生する事例も報告されている^(22, 48)。

以上のように、AI リテラシー格差は「持つ者」と「持たざる者」の力関係を変化させ、弱者の擡取構造を生みかねない。AI に通じた者は不正にその力を行使でき、知らない者は騙されたり職を奪われたりする可能性がある。デジタル時代の倫理課題として、この格差是正とリテラシー教育の充実が強く求められる。

図 1 各国の生成 AI の利用状況



オックスフォード大学・Reuters Institute 6か国調査（引用文献 45）より筆者作図

4 生成 AI の正の側面

AI は悪用されると負の側面に繋がるが、正しい活用によって社会貢献が可能である。道徳的規範意識を持った利他的な目的で AI を用いれば、人間社会の課題解決に寄与する強力なツールとなり得る。AI のポジティブな活用事例を列記する。

医療・公衆衛生分野：大腸がん検診（内視鏡）において、AI によるポリープ自動検出は腺腫検出効率など有意な改善を示した⁽⁴⁹⁾。循環器疾患における心エコー図検査において、AI により心エコー測定時間が大幅な低減が示された⁽⁵⁰⁾。

防災・減災分野：地震・洪水の被害マッピングにおいて ALOS-2/PALSAR-2 と機械学習 AI を組み合わせ、建物被害マッピングを効率化し、2016 年熊本地震で建物被害を迅速かつ高精度に推定した⁽⁵¹⁾。世界規模の中期気象予報において、機械学習の AI により、最大 10 日先まで高解像度かつ 1 分未満で生成し、災害早期警戒・高精度化が期待される⁽⁵²⁾。

教育・仕事の生産性分野：文章作成タスクにおいて、生成 AI の利用により作業効率の改善と質の

向上が得られた⁽⁸⁾。顧客サポート業務において生成 AI アシスタントが顧客サポートの生産性と品質を向上させた⁽⁹⁾。

食料分野：農作物の生産推定・品質管理として無人航空機を用いた画像と深層学習 AI で農作物収量推定の高精度化が期待される⁽⁵³⁾。

以上の事例は、AI を社会課題の改善、利他的に使用する事例である。AI の持つ力を人間と社会の幸福のために活かそうとする利他的な視点があれば、AI は環境・医療・教育・農業など様々な分野で社会課題の解決に繋がる。国際的にも AI を利他的に社会の利益のために役立てる「AI for Social Good (AI4SG)」の動きが広がっている^(54, 55)。

5 AI を使う者に求められる道徳、倫理観、規範意識とそれを支える教育

AI の価値は使う人間の倫理観に依存し、優れたテクノロジーほど、それを正しく導くための道徳、倫理観、規範意識と組織ガバナンスが不可欠と考えられる。AI が善にも悪にも使われる可能性があるため、AI 時代だからこそ人間の徳性が問われる。道徳、倫理観、規範意識などの人間力は極めて必要である⁽⁵⁶⁻⁵⁸⁾。その人間力を養う德育は、古典的要素を持つが、現代において特にリーダーにおいて必要とされる⁽⁵⁹⁻⁶¹⁾。

学習指導要領の改訂や教育基本法の改正による道徳の変遷、Information and Communication Technology（情報通信技術：以下 ICT）と情報モラルに関する教育における変遷について表 2 に示す。

表 2 日本における学習指導要領と ICT、情報モラル教育の変遷と学習者の年齢目安

制度	施行、運用開始時期	現在年齢の目安(2026)	道徳／ICT／情報モラル関連事項
学習指導要領改訂	1958年(小・中)	62-83歳	「道徳の時間」の新設
学習指導要領改訂	1971年(小)・1972年(中)	53-69歳	「道徳」の補充・深化・統合を条文化
学習指導要領改訂	1980年(小)・1981年(中)	41-60歳	「道徳的実践力」の育成を目標化
学習指導要領改訂	1992年(小)・1993年(中)	31-48歳	基本方針に「生命に対する畏敬の念」を追加
学習指導要領改訂	2002年(小・中)	22-39歳	体験・地域連携・総合学習の道徳、ICT 資料の活用(情報モラル含まず)
教育基本法改正	2006年	6-38歳	第2条1号に「豊かな情操と道徳心」を明記
情報モラル指導モデルカリキュラム公表	2007年(小・中・高)	6-37歳	情報モラルの指導目標を設定(情報モラル教育登場)
学習指導要領改訂	2011年(小)・2012年(中)	15-29歳	「生きる力の理念」「知・徳・体のバランス」「情報モラル」を明記
学校教育法施行規則の一部を改正、学習指導要領改訂(現行)	2018年(小)・2019年(中)	6-22歳	「道徳」を「特別の教科である道徳」と改正
教育の情報化に関する手引公表	2019年	6-25歳	ICT 活用と情報モラル教育
GIGAスクール構想開始	2020年から随時	6-24歳	1人1台端末・校内ネットワーク整備
高校「情報」の施行、必修化	2022年	15-20歳	「効果的に活用」と明記。全員必修
初等中等教育段階における生成 AI の利活用に関するガイドライン公表	2023年	6-21歳	情報モラルを含めた「情報活用能力」の育成強化
大学入試共通テスト「情報」開始	2025年	19-20歳	大学入試共通テストに「情報」が追加

引用文献 62-71 を基に筆者作成

日本の教育における「道徳」の科目は、1945 年にそれまで道徳教育の中心であった「修身」が GHQ により停止指令が出て後、1951 年の道徳教育の手引書要項が作成され、議論と試行を経て

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

1958年に「道徳の時間」が開設された^(62, 63)。その後、学習指導要領の改訂、2006年には教育基本法の改正により教育基本法に「道徳心を培う」ことが明記された^(63, 64)。更に2015年に「特別の教科 道徳」として週一回の授業が実施されることとなった⁽⁶⁴⁾。現在学校において教えている道徳は、幾度もの学習指導要領改訂、教育基本法の改正などにより、教育における位置付けが変わっている。そのため、昔道徳を習った世代、現在経営者の世代の中では、道徳の認識や実践が弱まっている可能性がある。また文部科学省では「教育の情報化に関する手引」や「初等中等教育段階における生成AIの利活用に関するガイドライン（Ver.2.0）」が出され、教育現場では正しい活用についての教育が行われている^(65, 66)。しかし、この手引きやガイドラインは、学習指導要領と密接に関連して作成されているが、現在の社会人には、徳と関連する人間性や道徳と紐づくAI利用の教育は行われていない。その結果、生成AIの誤った利用に繋がることが懸念される。

2026年時点における改訂、法の改正、ICTと情報モラル教育を受けた時期と、現在年齢との目安によると（表2）、学校で情報モラル教育を受けている年齢は、現在6歳から37歳であり、それ以上の年齢においては、学校で情報モラル教育が提供されてこなかった⁽⁶²⁻⁷¹⁾。また、家庭においては良き親として家族、子世代への影響がある。情報モラル教育の指導モデルが無かった38歳以上においては、特にICTのリテラシー教育と共に、情報モラル教育が必要である。また、情報モラル教育を受けたはずの世代においても実践が伴っていない場合には、リカレント教育（社会人の学び直し）や事上磨鍊（仕事を通じての学び）、職場における指導も必要である。特に経営者やリーダーにおいては、経営者本人並びに従業員に対して十分なリテラシー教育と、情報モラル教育を通じて適切にICTを活用し、企業・組織全体として社会発展に貢献することが強く求められる。

6 「論語と算盤」「本学と末学」の教えとAI利用

AI利用は利他的にかつ適切にされるべきであり、使う側には利他的に使用するための道徳的な学びと実践が必要であることは前章まで述べた。しかし、その元となる考え方は新しいものではなく、歴史を通じて新しい技術を取り入れると共に受け継がれてきた。

明治維新後の日本の経済、教育の発展に貢献した渋沢栄一は、「論語」などの中国古典の教えを大切にして明治時代以降の国の発展に貢献した^(72, 73)。渋沢栄一が語った「道徳経済合一説」は、渋沢栄一が実業界を引退したのちに講話で話され、その元となった「論語と算盤」は、1916年に初版が発行された⁽⁷³⁾。「論語と算盤」の前には渋沢栄一の訓話が掲載されている「竜門雑誌」や「青淵百話」において、その考え方方が掲載されている^(73, 74)。算盤（経済活動）や論語（道徳）は相容れないものと思われるものであっても一致するという考えに基づき、正当な利潤追求を推奨した⁽⁷²⁾。明治時代の技術革新や産業発展と共に、利己的な金儲けに走る人が増えている時代において、経済発展と共に公益の追求の重要性を説いた⁽⁷²⁾。

しかしその考えに影響した思想は古く、「論語と算盤」の「論語」は、2500年前、古代中国の春秋時代に生きた孔子の言行録として弟子たちにより書かれた⁽⁷⁵⁾。「論語」の憲問篇の中で「利を見ては義を思う」とあり、利益を追求する際にも義を念頭におき義を踏みはずさないように行動るべきとされている⁽⁷⁶⁾。多くの事業を成功させ、公益の重要性を実践と共に示した渋沢栄一に影響を与えたのは「論語」をはじめ四書五経などの中国古典にある。

渋沢栄一の前にも、複数の事例があり、江戸時代では石田梅岩が中国古典に基づき商人として道徳を重視すべきであると説いた^(77, 78)。また二宮尊徳は、幼少期から四書五経の教えに触れ、その教え

を実践し、報徳思想として経済（利潤）と徳（公益）の両方の大切さを説いた^(79, 80)。

新しい技術、知識を養う「時務学」と徳性を養う「人間学」があり、「時務学」は「末学」とされ、「人間学」は「本学」とされている⁽⁸¹⁾。四書五経の「大学」においては「その本乱れて末治まるものはあらず」とあり、本学とされる人間学が修められていない場合、末学である時務学を修めたとしても家・国・天下の秩序が整うことはないとされる⁽⁵⁸⁾。AI の使い方を学ぶことが「時務学」「末学」であり、利他的な活用やそのための情報モラルや道徳教育は「人間学」「本学」に位置付けられる。

道徳的な思想は 2500 年以上経過した現代においても失われてはならない。日本では SBI 大学院大学をはじめ、中国古典を元にした思想の大切さを教える大学が複数あり、価値が見直されている^(81, 82)。米国のハーバード大学、イェール大学などにおいて中国古典による道徳・倫理とリーダーシップの授業が提供されている^(83, 84)。

AI の利用について、道徳的、利他的な目的での利用が進むことにより、世の中がより良い方向に進み、逆に非道徳的、利己的な目的での利用になると、世の中が退廃することが考えられる。時代の変遷と共に技術革新が起きており、現在ではその技術革新のスピードが加速度的に進んでいる^(85, 86)。しかし、その技術革新のスピードに関わらず経営者並びにリーダーとして失ってはならないのは、道徳的な学びと実践、利他的な利用を続けることである。

7 おわりに

本稿では、AI による業務効率化や技術革新などの正の側面と、誤用や悪用による負の側面、リテラシー格差による搾取リスク、負の利用を減らし正しい利用のための道徳、情報モラル教育の重要性について検討した。結論として、AI などの技術の価値は、金銭的な尺度でのみ測られるべきではなく、利他的などの徳性、人間学などの尺度も合わせて測られる必要がある。情報モラル教育、道徳教育を充分に受けていない世代においても、AI リテラシー教育と共に道徳的な学びが必要である。

四書五経の「大学」における「その本乱れて末治まるものはあらず」の通り、末学（時務学）である AI を活用するためには、活用する者が本学（人間学）を身につけなければならない。論語における「利を見ては義を思う」の通り、利益を追求する時に義を念頭におき正しい行動を心がける必要がある。現代を生き抜くリーダーに必要とされるのは渋沢栄一の「論語と算盤」のように、道徳的、規範的意識を大切にした倫理経営であり、日々学び、日々実践し、日々成長することである。

参考文献

1. Inazō N "Bushido: The Soul of Japan" Philadelphia: The Leeds & Biddle Co. 1900.
2. Takamatsu R, Min MC, Wang L, Xu W, Taniguchi N, Takai J "Moralization of Japanese cultural norms among student sojourners in Japan" *International Journal of Intercultural Relations* 2021; 80:242-9.
3. Hamamura T "Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism-collectivism in the United States and Japan" *Pers Soc Psychol Rev* 2012;16(1):3-24.
4. Ogiara Y "Temporal changes in individualism and their ramification in Japan: Rising individualism and conflicts with persisting collectivism" *Frontiers in Psychology* 2017;8:695.
5. Nishino M "Globalization and conflicts in moral education in Japan: Historical perspectives" *Jour-*

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

- nal of Moral Education* 2025;1-16.
6. BAMKIN S "Moral Education in Japan: The Disjoint Between Research on Policy and Research on Practice" *Social Science Japan Journal* 2019;22(2):247-607.
 7. Kergroach S, Héritier J. OECD Publishing; 2025; https://www.oecd.org/content/dam/oecd-en/publications/reports/2025/06/emerging-divides-in-the-transition-to-artificial-intelligence_eeb5e120/7376c776-en.pdf. 2025 年 9 月 5 日閲覧 .
 8. Noy S, Zhang W "Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence" *Science* 2023;381(6654):187-92.
 9. Brynjolfsson E, Li D, Raymond L "Generative AI at work" *The Quarterly Journal of Economics* 2025;140(2):889-942.
 10. Dell'Acqua F, McFowland III E, Mollick ER, Lifshitz-Assaf H, Kellogg K, Rajendran S, et al "Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality" *Harvard Business School Technology & Operations Mgt Unit Working Paper* 2023;24-013.
 11. Peng S, Kalliamvakou E, Cihon P, Demirer M "The impact of ai on developer productivity: Evidence from github copilot" *arXiv preprint arXiv* 2023; 2302.06590.
 12. Brynjolfsson E, Chandar B, Chen R "Canaries in the coal mine? six facts about the recent employment effects of artificial intelligence" *Stanford Digital Economy Lab*. August 2025.
 13. Frank MR, Ahn Y-Y, Moro E "AI exposure predicts unemployment risk: A new approach to technology-driven job loss" *PNAS nexus* 2025;4(4):pgaf107.
 14. Biden JR "Executive order on the safe, secure, and trustworthy development and use of artificial intelligence" 2023.
 15. 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 2025; https://www.jil.go.jp/institute/research/2025/documents/0256_01.pdf. 閲覧日 :2025 年 9 月 5 日 .
 16. 福田徹「生成 AI が経営に与える影響 - 現時点での状況」『ビジネス・マネジメント研究』 2024;20:81-98.
 17. 森川正之, 内田了司「日本企業・労働者の AI 利用と生産性」『RIETI Discussion Paper Series』 2024;24-J-011:1-24.
 18. Barrington S, Cooper EA, Farid H "People are poorly equipped to detect AI-powered voice clones" *Scientific Reports* 2025;15(1):11004.
 19. Groh M, Sankaranarayanan A, Singh N, Kim DY, Lippman A, Picard R "Human detection of political speech deepfakes across transcripts, audio, and video" *Nature Communications* 2024;15(1):7629.
 20. Walker CP, Schiff DS, Schiff KJ, "Merging AI incidents research with political misinformation research: introducing the political Deepfakes incidents database" *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*; 2024.
 21. 川名のん, 長沼健, 吉野雅之, 太田原千秋, 富樫由美子, 笹晋也ほか「Deepfake を用いた e-KYC に対するなりすまし攻撃と対策の検討」『人工知能学会全国大会論文集 第 35 回』 2021.
 22. 染谷実奈美, 菅和聖, 大塚玲「生成 AI の実社会への導入と乗り越えるべき壁（デジタルプラクティスコーナー）：生成 AI のセキュリティリスクと研究動向」『情報処理』 2025;66(2):d36-d49.

23. 読売新聞オンライン 2021; <https://www.yomiuri.co.jp/national/20210412-OYT1T50147/>.
24. Reuters; 2022; <https://www.reuters.com/world/europe/deepfake-footage-purports-show-ukrainian-president-capitulating-2022-03-16/>. 2025 年 9 月 5 日閲覧 .
25. 静岡新聞オンライン ; 2022; <https://news.at-s.com/article/1142681>. 2025 年 9 月 5 日閲覧 .
26. Reuters; 2023; <https://www.reuters.com/article/fact-check/online-posts-reporting-explosion-near-pentagon-on-may-22-2023-are-false-idUSL1N37J2QJ/>. 2025 年 9 月 5 日閲覧 .
27. de Nadal L, Jančárik P “Beyond the deepfake hype: AI, democracy, and “the Slovak case” *HKS Misinformation Review* 2024;5(4).
28. 読売新聞オンライン 2023; <https://www.yomiuri.co.jp/national/20231103-OYT1T50260/>. 2025 年 9 月 5 日閲覧 .
29. Yan HY, Morrow G, Yang K-C, Wihbey J “The origin of public concerns over AI supercharging misinformation in the 2024 US presidential election” *Harvard Kennedy School Misinformation Review* 2025.
30. 日本経済新聞 2024; <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO81002710Y4A520C2CM0000/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
31. 静岡新聞 DIGITAL 2025; <https://news.at-s.com/article/1640512>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
32. 北海道新聞デジタル 2025; <https://www.hokkaido-np.co.jp/article/1128277/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
33. 毎日新聞 2025; <https://mainichi.jp/articles/20250415/k00/00m/040/232000c>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
34. 日本経済新聞 2025; <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD0121U0R00C25A6000000/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
35. 産経新聞 2025; <https://www.sankei.com/article/20250610-BI7MJS6QAB073GPXQJW7V7M33A/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
36. 読売新聞 2025; <https://www.yomiuri.co.jp/national/20250617-OYT1T50062/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
37. 産経新聞 2025; <https://www.sankei.com/article/20250623-F63FL3CG3ZIRBJQG3BCPCU2DJU/>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
38. 朝日新聞 2025; <https://www.asahi.com/articles/AST9V25CNT9VUTIL02ZM.html>. 2025 年 9 月 6 日閲覧 .
39. Li M, Bickersteth W, Tang N, Hong J, Cranor L, Shen H, et al “A Closer Look at the Existing Risks of Generative AI: Mapping the Who, What, and How of Real-World Incidents” *arXiv preprint arXiv* 2025; 2505.22073.
40. Marchal N, Xu R, Elasmar R, Gabriel I, Goldberg B, Isaac W “Generative AI misuse: A taxonomy of tactics and insights from real-world data” *arXiv preprint arXiv* 2024; 2406.13843.
41. 符儒徳「文系大学生の AI リテラシーに関するアンケート調査」『開智国際大学紀要』 2024;23:145-64.
42. 符儒徳「アンケート調査結果から見る AI リテラシーとコンピュータリテラシーの関連性」『開智国際大学紀要』 2025;24:112-29.
43. Horowitz MC, Kahn L “Bending the Automation Bias Curve: A Study of Human and AI-Based Deci-

AIを司る者に必要な道徳的規範意識

- sion Making in National Security Contexts" *International Studies Quarterly* 2024;68(2).
44. Tully SM, Longoni C, Appel G "Lower artificial intelligence literacy predicts greater AI receptivity" *Journal of Marketing* 2025;00222429251314491.
45. Fletcher R, Nielsen R "What does the public in six countries think of generative AI in news?" 2024.
46. Kajiwara Y, Kawabata K "AI literacy for ethical use of chatbot: Will students accept AI ethics?" *Computers and Education: Artificial Intelligence* 2024;6:100251.
47. Kücking F, Hübner U, Przysucha M, Hannemann N, Kutza JO, Moelleken M, et al "Automation Bias in AI-Decision Support: Results from an Empirical Study" *Stud Health Technol Inform* 2024;317:298-304.
48. Williams A, Fox G, Amon MJ, Tanni TI, Solihin Y, "The GenAI networked privacy problem at work - How privacy knowledge and perceptions predict Generative AI disclosure in professional contexts" *Proceedings of the Extended Abstracts of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* 2025;1-9.
49. Shaukat A, Lichtenstein DR, Somers SC, Chung DC, Perdue DG, Gopal M, et al "Computer-Aided Detection Improves Adenomas per Colonoscopy for Screening and Surveillance Colonoscopy: A Randomized Trial" *Gastroenterology* 2022;163(3):732-41.
50. Hirata Y, Nomura Y, Saito Y, Sata M, Kusunose K "Reducing echocardiographic examination time through routine use of fully automated software: a comparative study of measurement and report creation time" *Journal of Echocardiography* 2024;22(3):162-70.
51. Bai Y, Adriano B, Mas E, Koshimura S "Machine learning based building damage mapping from the ALOS-2/PALSAR-2 SAR imagery: Case study of 2016 Kumamoto earthquake" *Journal of Disaster Research* 2017;12(sp):646-55.
52. Lam R, Sanchez-Gonzalez A, Willson M, Wirnsberger P, Fortunato M, Alet F, et al "Learning skillful medium-range global weather forecasting" *Science* 2023;382(6677):1416-21.
53. Mia MS, Tanabe R, Habibi LN, Hashimoto N, Homma K, Maki M, et al "Multimodal deep learning for rice yield prediction using UAV-based multispectral imagery and weather data" *Remote Sensing* 2023;15(10):2511
54. Floridi L, Cowls J, King TC, Taddeo M "How to Design AI for Social Good: Seven Essential Factors" *Sci Eng Ethics* 2020;26(3):1771-96.
55. Tomašev N, Cornebise J, Hutter F, Mohamed S, Picciariello A, Connelly B, et al "AI for social good: unlocking the opportunity for positive impact" *Nature Communications* 2020;11(1):2468.
56. Ge X, Li X, Hou Y "Confucian ideal personality traits (Junzi personality) and leadership effectiveness: Why leaders with traditional traits can achieve career success in modern China" *Journal of Organizational Behavior* 2024;45(5):741-63.
57. Snell RS, Wu CX, Lei HW "Junzi virtues: a Confucian foundation for harmony within organizations" *Asian Journal of Business Ethics* 2022;11(1):183-226.
58. Eno R "The Great Learning and The Doctrine of the Mean: Translation, Commentary, and Notes" 2016; 1-60.
59. 淵上克義「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』 2009;43(2):4-15.

60. 本橋潤子「上司の倫理的リーダーシップと仕事の意味深さ 個人の視点からの実証と考察」『日本経営倫理学会誌』2021;28:65-77.
61. Bedi A, Alpaslan CM, Green S "A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators" *Journal of Business Ethics* 2016;139(3):517-36.
62. 文部科学省 2025; https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1318318.htm. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
63. 谷合しのぶ「道徳における学習指導要領の変遷と教科化」『拓殖大学教職課程年報』2018;1:116-29.
64. 中田浩司, 中田正浩「修身教育」と「道徳教育」の諸問題 - 変遷・課題・展望』『奈良学園大学紀要』2024;17:109-18.
65. 文部科学省 2020; https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyouhou/detail/mext_00117.html. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
66. 文部科学省 2024; https://www.mext.go.jp/a_menu/other/mext_02412.html. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
67. 文部科学省 2007; https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyouhou/1296900.htm. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
68. 文部科学省 2018; https://www.mext.go.jp/content/1407073_11_1_2.pdf. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
69. 文部科学省 2019; https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/idea/1304360_002.pdf. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
70. 文部科学省 2025; https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyouhou/index.htm. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
71. 国立教育政策研究所 2005; <https://www.nier.go.jp/kiso/sisitu/siryou1/3-11.pdf>. 2025 年 9 月 7 日閲覧 .
72. 田中一弘「渋沢栄一の道徳経済合一説」『企業家研究』2016; 35-42.
73. 水野博太「渋沢栄一における「道徳経済合一説」の形成過程 : 壮年期の「学問」と「事業」の関係に対する考察を中心に」『思想史研究』2014;20:40-55.
74. 茂原暢 2024; <https://www.shibusawa.or.jp/center/newsletter/854.html>. 2025 年 9 月 14 日閲覧 .
75. 守屋洋「十八史略の人物列伝 : 英傑・賢人たちに学ぶ」電子書籍版 . プレジデント社 2020.
76. 守屋洋「帝王学」講義 : 中国古典に学ぶリーダーの条件」電子書籍版 . プレジデント社 2020.
77. 吉田健一「石田梅岩と稻盛和夫の思想 - 石門心学思想の今日的意義と稻盛哲学との比較」『鹿児島大学稻盛アカデミー研究紀要』2010;2:105-50.
78. 逆井孝仁「石田梅岩の思想とその背景（下）：石門心学成立の歴史的意義について」『立教經濟學研究』1960;14(3):151-93.
79. 八幡正則「二宮尊徳の報徳思想に学ぶ」 - 人口減少・財政破綻・低成長時代をどう生きる」『鹿児島大学稻盛アカデミー研究紀要』2010;2:231-57.
80. 長谷川直哉「報徳思想と企業倫理 : 農業規範から企業規範への変容（自由論題）」『日本経営倫理学会誌』2008;15:167-78.
81. 致知出版社 2025; https://www.chichi.co.jp/info/anthropology/about_anthropology/. 2025 年 10 月 11 日閲覧 .
82. 東日本国際大学 2025; https://www.shk-ac.jp/university_information04_02.html. 2025 年 10 月

AI を司る者に必要な道徳的規範意識

11 日閲覧 .

83. Yale University 2025; <https://catalog.yale.edu/ycps/courses/east/>. 2025 年 10 月 11 日閲覧 .
84. Harvard University 2025. <https://gened.college.harvard.edu/directory/classical-chinese-ethical-and-political-theory/>. 2025 年 10 月 11 日閲覧 .
85. 清水克彦「未来予測から見たイノベーションの新展開」『研究 技術 計画』2020;35(2):137-58.
86. Comin DA, Hobijn B, Rovito E "Five facts you need to know about technology diffusion" *National Bureau of Economic Research Cambridge* 2006;1-54.

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

—中小企業版ガバナンスコードの遵守による不正・不祥事の抑制—

経営管理研究科 27 期修了生

桑原 博一

【要約】

日本企業の大半を占める非公開中小企業は、「経営と所有の一致」という特性から経営者に対する企業の内部および外部からの牽制・監督機能が弱く、上場企業のような具体的な行動規範（コーポレートガバナンス・コード等）も存在しない。従って、非公開中小企業のガバナンスを如何にして強化していくかということが、日本の企業統治における未解決の課題である。

そこで、「マネジメント・コントロールシステム」を活用した経営者のマネジメント力向上、と「中小企業版ガバナンスコード」の遵守に基づくガバナンス体制の強化、による非公開中小企業の不正・不祥事の抑制に向けた施策を提言する。

【キーワード】

コーポレート・ガバナンス、非公開中小企業、不正・不祥事、経営者のマネジメント力、メインバンク、ステークホルダー、経営者のインセンティブ

【目次】

- 1 はじめに
- 2 経営者のマネジメント力
- 3 経営者にマネジメント力の向上を促すインセンティブ
- 4 非公開中小企業のコーポレート・ガバナンス向上策
- 5 おわりに

【図表目次】

- 图表 1：売上高と付加価値の変化率（中央値）（経営計画の策定状況）
图表 2：売上高と付加価値の変化率（中央値）（経営理念・ビジョンの共有）
图表 3：マネジメント・コントロール・システム（MCS）
图表 4：提言内容の導入の範囲と方向性

【提言目次】

- 提言 1：「中小企業版コーポレートガバナンス・コード」

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

提言 2：「中小企業版不祥事予防のプリンシブル」

1 はじめに

かつて金融機関や公的支援機関（中小企業活性化協議会¹⁾）に勤務した経験から、企業（特に業績不振先）で発生する不正・不祥事の主な原因是、経営者自身のマネジメントやコーポレート・ガバナンスへの意識の欠如であると考えている。そこで、本論文では、経営者のマネジメント力の向上をメインテーマとしたコーポレート・ガバナンスの強化策について検討し、非公開中小企業を対象とした不正・不祥事の抑制に向けた提言を行いたい。

2 経営者のマネジメント力

坂下（2014）は「「経営」とは「マネジメント」であり、「マネジメント」とは「運営」なのである²⁾」と指摘しており、企業経営の仕組みを「戦略を立てる」「組織をつくる」「人を動かす」という3つのマネジメント活動からなる全体であると述べている³⁾。また、2025年版中小企業白書では、経営者の「経営力」を「中小企業の成長や持続可能性の向上に寄与し得る、経営戦略の策定力及び経営資源のマネジメント力、経営者の成長的志向、従業員にとって健全な環境や待遇を整備する能力等⁴⁾」と定義している。しかし、これまでの業務経験等を踏まえると、業績が低迷し不正・不祥事を起こした企業に散見される特徴は、経営者の経営方針が明確でなく経営計画を策定していない⁵⁾、経営者と従業員の双方向のコミュニケーションが不十分で経営計画や経営理念・ビジョンが社内で共有されていないなど、経営者のマネジメント力や従業員とのコミュニケーション不足などから経営を管理・運営する体制が確立されていないケースが多い（図表1・2⁶⁾）。

¹⁾ 中小企業活性化協議会は、産業競争力強化法の規定に基づき、中小企業の経営再建に向けた取組みを支援するために、国が全ての都道府県に設置する公正中立な機関。独立行政法人 中小企業基盤整備機構 HP「中小企業活性化協議会事業のご案内」

²⁾ 坂下昭宣（2014-03-26 第10刷）「経営学への招待〔第3版〕」白桃書房、p.4

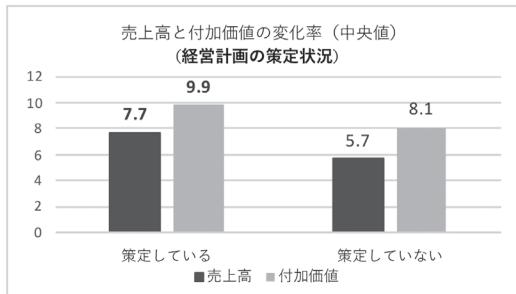
³⁾ 再掲「経営学への招待〔第3版〕」白桃書房、p.5

⁴⁾ 中小企業庁「2025年版中小企業白書」、p. II -10

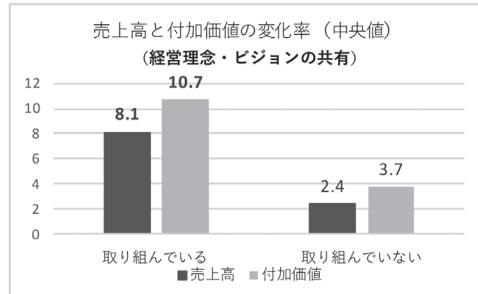
⁵⁾ 2025年版中小企業白書では、経営計画を策定している中小企業は51.1%に過ぎない。再掲「2025年版中小企業白書」、p. II -10

⁶⁾ 図表1は「2025年版中小企業白書」第2-1-15図、p. II -17、図表2は同白書第2-1-21及び22図、p. II -27-28、を参考に作成

図表 1



図表 2



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

図表1(注) 1.経営計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず策定する予定もない」と回答した事業者の合計（策定している事業者は、売上高・付加価値ともに変化率が高い）

2.売上高、付加価値額の変化率は2023年と2018年を比較して算出したもの、3.付加価値額=営業利益+人件費+賃借料+租税公課

※売上高：策定している(n=9,804)、策定していない(n=7,769) / 付加価値：策定している(n=8,787)、策定していない(n=7,175)

図表2(注) 1.「従業員への経営理念・ビジョンの共有」について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計（取り組んでいる事業者は、売上高・付加価値ともに変化率が高い）

2.売上高、付加価値額の変化率は2023年と2018年を比較して算出したもの、3.付加価値額=営業利益+人件費+賃借料+租税公課

※売上高：取り組んでいる(n=13,358)、取り組んでいない(n=4,215) / 付加価値：取り組んでいる(n=12,117)、取り組んでいない(n=3,845)

(注) 上記資料の他、図表1は「2025年版中小企業白書」第2-1-15図、p.II-17、図表2は同白書第2-1-21及び22図、p.II-27-28、を参考に

筆者作成

このように、経営者のマネジメント力や組織運営が脆弱な企業においては、伊丹（1987）が指摘するように、組織の階層化と役割・権限の委譲を進めたうえで、下位者（管理者等）に任せた意思決定を適切にコントロールする仕組みが必要である⁷。また、樋口ら（2021）は、管理者がハブとなり経営者と従業員の双方向のコミュニケーションを充実させることは不正・不祥事の予防にも有効であると述べている⁸。そこで、本論文では、企業を運営するための「組織」と「人」に着目し、経営者のマネジメント力向上を促す手法としてマネジメント・コントロールシステムの活用を提言する。

2.1 マネジメント・コントロールシステム

マネジメント・コントロールシステムとは、Robert N. Anthony が確立したマネジメント・コントロールという概念に基づく経営管理手法である。新江（2020）は、「現代的な拡張したマネジメント・コントロール概念の捉え方は、(1) ほぼすべての仕組みをマネジメント・コントロールに含める立場と(2) 部下への働きかける仕組みのみをマネジメント・コントロールとする立場とに大別できる⁹」と述べている。また、伊丹（1987）は、「マネジメント・コントロールの本質は、階層的な意思決定システムにおいて下位者に対して上位者から権限移譲された意思決定を上位者がコントロールしてい

⁷ 伊丹敬之（1987-02-20 第2刷）「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店、p.3-34

⁸ 樋口達・山内宏光・岡村憲一郎（2021-04-26 第1刷）「会計不正のリスク管理実務マニュアル」民事法研究会、p.11

⁹ 新江 孝（2020-03）「マネジメント・コントロール概念の変容 -範囲の拡大とその整理のための新たな視点-」、商学研究 36号、日本大学 商学部、p.63-64.

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

くというところにある。つまり、他人に任せた意思決定のコントロールなのである¹⁰」と指摘している。そこで、本論文では、自身のこれまでの業務経験や新江（2020）、伊丹（1987）の見解を踏まえ、マネジメント・コントロールシステムを、経営者が組織の構成員である従業員に働きかけ、構成員の意思決定をコントロールする仕組みとして捉え、その有効性について検討する（図表3）。

所有と経営が一致している非公開中小企業は、経営者にあらゆる権限が集中しているため経営の自由度が高く迅速な意思決定が可能である。一方で、伊丹（1987）が指摘するように組織の規模がある程度大きくなると、経営者が全ての意思決定を一人で行うことは極めて困難になる。そこで、組織を階層化し、経営者が行う意思決定の多くを管理者に任せることになるが、経営者は任せた意思決定を良い方向へ導いていく必要がある¹¹。また、伊丹（1987）によれば、このシステムは「マネジメント・コントロール活動を上位者が遂行するのを助け、これらの目的のために情報収集を行い、かつまた下位者どうしの間の情報の流れをよくするためのシステムのことである¹²」とも述べている。従って、このシステムを活用し、経営者と従業員の双方向のコミュニケーションを円滑にすることで、経営戦略や経営理念・ビジョンを共有することが容易になり、経営者のマネジメント力を向上させる有効な手段になり得るものと考える。

しかし、多くの非公開中小企業では、経営者に対してマネジメント力向上などの自己改革を求める内部からの牽制・監督機能は事実上働かないことが多い。また、経営状態が大幅に悪化したりガバナンス上の重大な懸念が発生したりしない限り、外部のステークホルダーが経営者に対して自己改革を強く求めることは殆どない。従って、マネジメント力の向上が必要な経営者には、本システムの活用に加え、経営者自身が、マネジメント力向上の必要性を自発的に意識することが必要である。そこで、次章では、経営者にそのような行動を促すにはどのようなインセンティブが有効なのかについて考察する。

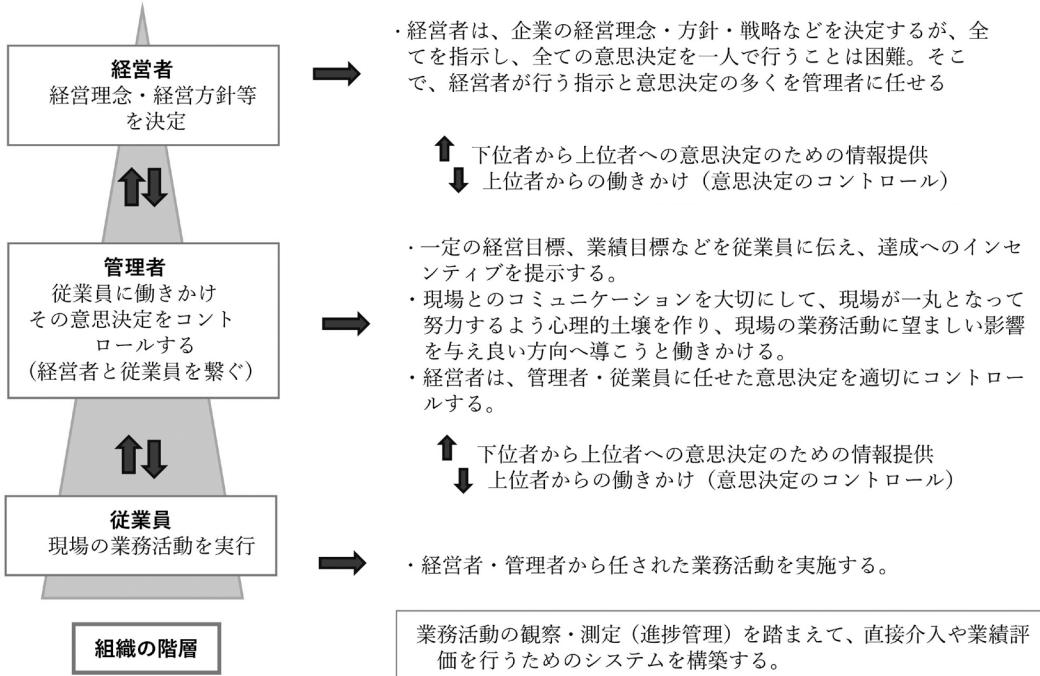
¹⁰ 再掲「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店, p.23

¹¹ 再掲「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店, p.3-22

¹² 再掲「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店, p.50

図表 3

マネジメント・コントロール・システム (MCS)



資料：伊丹敬之（1987）「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店,p6-8,p23,p50、伊丹敬之・青木康晴（2016）「現場が動き出す会計」日本経済新聞出版社,p18-23 （注）上記資料を参考に筆者作成

3 経営者にマネジメント力の向上を促すインセンティブ

本章では、経営者にマネジメント力向上のための自発的な自己改革を促すためには、どのようなインセンティブが有効なのかについて検討する。

3.1 経営者に自己改革を促すインセンティブ

経営者に経営の効率化や事業の成長を促すインセンティブとして挙げられるのが、業績連動型報酬制度やストックオプション制度などである。しかし、支配株主を兼ねた非公開中小企業の経営者にとってこれらの制度は、自発的なガバナンス意識の向上や自己改革を促すインセンティブにはなりにくい。では、非公開中小企業の経営者にとってどのようなインセンティブが有効なのであろうか。これまでの業務経験において、非公開中小企業に対し企業外部から強い影響力を行使できるステークホルダーは、「債権者」でもある金融機関とサプライヤーである。金融機関は、主な資金調達を間接金融に頼る非公開中小企業にとって上場企業に対する投資家と同様に重要な資金の提供者である。また、仕入先を中心としたサプライヤーは、企業に必要な商材や原材料などの供給者として不可欠な存在である。従って、経営者には、これらのステークホルダーとの取引を継続するために、マネジメント力の向上による安定した企業経営の実現と業績の維持が求められる。

また、金融機関やサプライヤーなどのステークホルダー（債権者）が、取引の可否や条件を決める

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

際に重視するのが計算書類などの財務情報である。債権者は、提出された計算書類等に基づき、取引先の財務内容やガバナンス体制などを踏まえて企業の信用度に応じたリスクの補完を図るが、計算書類は決算期毎に定期的かつ継続的に提出すること、加えて、内容に誤りが無いことが求められる。従って、計算書類の信頼性を担保¹³し、対話や情報共有を通じてステークホルダーと相互理解を深めることが取引を継続するうえで重要である。その一方で、上場企業に比べ事業規模や信用力に劣る非公開中小企業は、ステークホルダーから経営者の個人保証や担保提供を求められるケースも多い。そして、経営者が過度な経営責任を負っていることが、後継者への事業承継を断念する要因の一つにもなっている¹⁴。

以上の考察から、経営者にマネジメント力向上の自発的な取り組みを促すために有効なインセンティブは、①ステークホルダーとの安定的な取引の継続、②過度な経営責任の負担軽減及び後継者への円滑な事業承継、であると考えられる。これらのインセンティブの内容は、中小企業収益力改善支援研究会¹⁵の「収益力改善支援に関する実務指針」¹⁶においても、ガバナンス体制を整備するうえで同様の趣旨の提案がなされている¹⁷。つまり、マネジメント力の向上とガバナンス体制の整備に取り組むことは、企業の持続的な成長と規律ある経営体制の実現¹⁸などによる健全な企業経営を目指すことであり、不正・不祥事の抑制にもつながるものと考える。

また、政府は、この2つのインセンティブを踏まえて、非公開中小企業のマネジメント力とガバナンス体制の強化に向けた取り組みを後押しするために、更なる施策や政策¹⁹の検討を進めていくべきであると考えている。しかし、経営者保証や担保提供の免除・解除などの経営者責任の負担軽減²⁰

¹³ 計算書類の信頼性担保のため、税理士や公認会計士を会計参与に選任することも有効である（会計参与制度）。この制度は、「主に中小の株式会社の計算関係書類の記載の正確さに対する信頼を高める」ことを目的にしている。日本税理士連合会 HP「会計参与制度」

また、会社法429条1項は、「会計参与」も含む役員等がその職務を行うについて「悪意」又は「重大な過失」があったときは、第三者に生じた損害を賠償する責任を負うと定めている。

¹⁴ 廃業を考えている中規模法人は、事業引継時において必要な支援や解決策として後継者の確保を第一に挙げている。

中小企業庁「2017年版 中小企業白書」、第2-2-119 図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や検討策、p.327

¹⁵ 2022年8月31日に中小企業庁が、中小企業の「収益力改善支援、ガバナンス強化支援の促進、質の底上げを図る観点から、現状と課題を整理した上で、実務・着眼点を踏まえた対応策を具体化」するために開催した研究会。中小企業庁（2022-08-31）「第1回中小企業収益力改善支援研究会事務局資料」、p.2

¹⁶ 前掲の研究会が2022年12月に作成した指針、「収益力改善やガバナンス体制の整備に向けた取組を行う際に、経営者と支援者がこの実務指針を踏まえ、対話を通して、目線合わせや信頼関係の構築等につながることを目的としている。」中小企業収益力改善支援研究会（2022-12）「収益力改善支援に関する実務指針」、p.1

¹⁷ ガバナンス体制の整備という課題を解決していくためには、「事業者が金融機関を含めた取引先等との良好な信頼関係を構築し、取引先との関係強化や経営者保証解除等の各種条件の改善、円滑な事業承継、思い切った事業展開等に舵を切れるよう、規律ある経営体制を整備する必要」がある。再掲「収益力改善支援に関する実務指針」、p.1

¹⁸ 再掲「収益力改善支援に関する実務指針」、p.1-19

¹⁹ マネジメント力とガバナンス体制向上の重要性を理解したうえで、計算書類の信頼性を担保し、対話や情報共有を通じてステークホルダーとの相互理解を深める取り組みを明確に表明する企業に対し、過度な経営責任の負担軽減や税制の見直し等を含む円滑な事業承継を支援する施策や政策を想定している。

²⁰ 金融庁は、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず企業の事業性に着目した新たな事業成長担保権（仮称）の創設も進めている。

金融審議会（2023-02-10）「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ報告」、p.2-15。

は、経営者のモラルハザードを招く可能性もある。上場企業に対しては、投資家（株主）が資金供給とモニタリング機能の両方を発揮して企業のコーポレート・ガバナンスに対する取り組みを適切に監視できるが、非公開中小企業の株主に代わりこの役割を担うことができるのは主にメインバンクである。株式持ち合いの解消や直接金融の増加等でメインバンクとの関係が希薄化している大企業とは異なり、内部留保や資金力が十分でない非公開中小企業に対しては、メインバンクの金融取引（間接金融）を介したモニタリング機能は有効である。そして、この機能には、経営者の不適切な経営判断を防ぎ、不正・不祥事を抑制する効果が期待できるものと考えている。

4 非公開中小企業のコーポレート・ガバナンス向上策

次に、非公開中小企業のガバナンス体制の強化に向けて、現在、対象が上場企業に限定されている「コーポレートガバナンス・コード」と「上場会社における不祥事予防のプリンシップ」について、拙稿桑原（2025）で述べた改定案²¹に基づき以下の運用を行うことを提言したい。

4.1 中小企業版ガバナンスコード

先ず、「コーポレートガバナンス・コード」については、現行の「基本 5 原則」を改定し、①「様々なステークホルダーとの適切な協働」、②「適切な情報開示と透明性の確保」、③「経営者・経営陣等の責務」、④「様々なステークホルダーとの対話」の 4 つを遵守すべき基本原則とする。そして、この 4 原則を便宜的に「中小企業版コーポレートガバナンス・コード」とする（提言 1）。

一方、「上場会社における不祥事予防のプリンシップ」については、現行の 6 原則を改定し、①「実を伴った実態把握」、②「使命感に裏付けられた職責の全う」、③「双方向のコミュニケーション」、④「不正の芽の察知と機敏な対処」、⑤「サプライチェーンを展望した責任感」の 5 つを非公開中小企業が基本的に取り組むべき原則とする²²。そして、この 5 原則は、便宜的に「中小企業版不祥事予防のプリンシップ」とする（提言 2）。そして、「中小企業版コーポレートガバナンス・コード」と「中小企業版不祥事予防のプリンシップ」を併せて「中小企業版ガバナンスコード」と仮称し、新たな行動規範として対象を非公開中小企業に拡大することを提言する。そして、「中小企業版ガバナンスコード」の周知・普及を進めることで、経営者に同コードに基づく事業活動倫理の尊重と法令等遵守の精神²³を醸成し、ガバナンス体制向上への取り組み強化につながることを期待したい。

4.2 マネジメント力向上とガバナンス体制強化策の課題

最後に、これまで述べてきた提言の課題について検討する。非公開中小企業は、企業数が非常に多く業種や事業規模、経営状態も多種多様である。従って、本論文で述べた提言は、経営者のマネジメント力や経営ビジョンなどを踏まえて、各社の状況に応じた選択的かつ段階的な導入を検討することが望ましいと考えている（図表 4）。

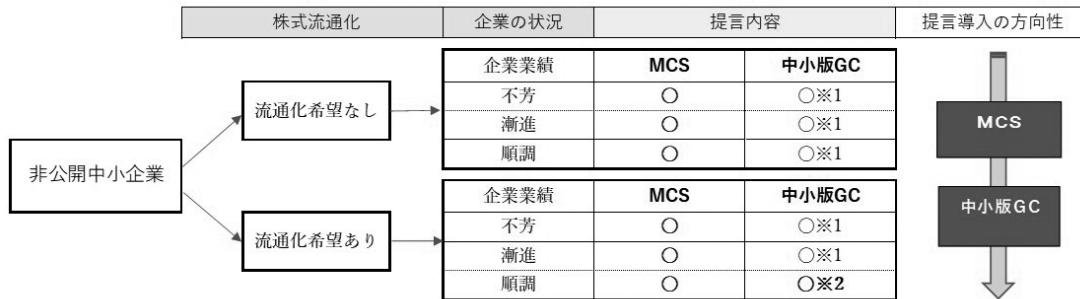
²¹ 拙稿（2025-01-31）「中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス - 企業内部と企業外部からのガバナンス強化による不正・不祥事の抑制 -」、SBI 大学院大学紀要第 12 号、p.171-189

²² 現行の「グループ全体を貫く経営管理」の原則は、傘下にグループ会社を持つ企業が取り組むべき原則とする。

²³ このような考え方や精神は、「コーポレートガバナンス・コード」や「上場会社における不祥事予防のプリンシップ」においても示されている。

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

図表4
提言内容の導入の範囲と方向性



(注) 提言導入の方向性は、企業業績・規模・株式流通化・経営者のマネジメント力などによって段階的に変わる。

(企業の現況・経営者の目指す経営の方向性により提言導入のレベルは変わる)

※1: 株式流通化を目指さない若しくは株式流通化を目指すが現状では流通化できる状況ではない企業には、プリンシブルベース・アプローチを求める（業績不芳・漸進な企業等）。

※2: 株式流通化を具体的に目指す企業には、上場企業と同様にプリンシブルベース・アプローチとコンプライ・オア・エクスプレインを求める（株式流通化を目指す若しくは流通化の可能性が高い業績順調な企業等）。

(注) 筆者作成

そこで、「マネジメント・コントロールシステムの活用」と「中小企業版ガバナンスコードの遵守」の2つの提言について、導入する際の課題と具体的な対応策や支援策について述べる。

先ず、「マネジメント・コントロールシステムの活用」に関する課題は、経営者とミドルマネジメントである管理者のマネジメントスキルの向上である。経営者にこのシステムを活用する知識や能力が身についておらず、管理者層のスキルも十分でない場合、外部から然るべき経営人材を招聘することも考えられるが、中小企業でこのような人材を採用することはコスト面などから容易ではない。従って、メインバンクや公的支援機関（中小企業活性化協議会等）による外部からの伴走支援及び継続的な経営指導などは、経営者並びに管理者のマネジメントスキル向上に有効である。更に、坂下（2014）が述べた3つのマネジメント活動のうちで、最も専門的な知識が必要とされる「戦略をたてる」²⁴（経営計画や経営戦略の策定）という活動に対してもこの支援は効果的である。特に、公的支援機関と金融機関が連携して企業のガバナンス体制強化や経営計画策定などの取り組みを支援する場合は、外部専門家（中小企業診断士や公認会計士等）と協働する費用の一部について補助が受けられるというメリットもある²⁵。

また、本論文では、主として金融機関など外部からの支援・指導の有効性について述べているが、その一方で、支援を実施する人員（相談員）が不足しているという指摘がある²⁶。従って、今後は経営者や管理者の経営リテラシーやスキルの向上、資格取得などを奨励し、企業内部で経営人材の育成を図る取り組みへの支援も必要ではないかと考えている。

なお、経営戦略や経営計画を策定するうえで重要なのが、経営者や財務担当者の会計や財務に関する知識の向上である。藤野（2017）は、2003年版中小企業白書を踏まえて、中小企業の融資審

²⁴ 再掲「経営学への招待〔第3版〕」白桃書房, p.5

²⁵ 中小企業庁 HP「中小企業活性化協議会（収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援）」中小企業活性化協議会パンフレット

²⁶ 中小企業庁 調査室（2025-07）「2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要」, p.41

査で金融機関が指摘する問題点として「開示される情報の量が少ない」こと「決算書に信頼がおけない」ことの 2 点を挙げている。さらに、藤野（2017）は、中小企業の会計情報の開示が進まない理由の一つとして「自社の業績あるいは会計の質に自信がなく、債権者との取引に悪影響が及ぶことへの懸念」等を指摘している²⁷。従って、融資審査の精度と中小企業会計の質の向上という点においても、企業財務に深く関わる機会が多いメインバンクの継続的な指導や関与は有効であると考える。また、取締役と共同して計算書類を作成する会計参与制度は「株式会社とりわけ中小規模の会社の計算の適正化を促進する²⁸」ためにも効果的である。

次に、「中小企業版ガバナンスコードの遵守」についての課題は、対象企業の範囲と今後の周知・啓発である。非公開中小企業のライフサイクルは、スタートアップなどの創業期から衰退期まで多様であり、「中小企業版ガバナンスコードの遵守」を全ての非公開中小企業に対して一律に求めることは現実的ではない。従って、個々の企業の業況や事業の継続性、将来の株式流通化の有無などを踏まえて、本コードを遵守するか否かについては、各企業が個別に判断することが望ましい。また、「中小企業版ガバナンスコード」の運用に際しては、同コードの内容や趣旨について周知・啓発が必要であり、非公開株式の流通市場の創設・整備を進めている金融庁や中小企業庁、日本証券業協会などが組織横断的に連携し普及を図ることが重要であると考えている。

5 おわりに

本論文では、非公開中小企業に特化して、経営者のマネジメント力の向上とガバナンス体制の構築による不正・不祥事の抑制について研究を行った。先ず、経営者のマネジメント力向上策として「マネジメント・コントロールシステムの活用」を、経営者のガバナンス意識向上策として、「中小企業版ガバナンスコードの遵守」を、提言した。また、非公開中小企業の経営者に有効なインセンティブについて検討し、「中小企業版ガバナンスコードの遵守」に基づく、経営者のマネジメント力とガバナンス体制強化への取り組みを支援する更なる政策の推進について述べた。

小島（2019）によれば、企業は、資本主義経済のもと自由な経済活動が保証されているが、同時に法令遵守や社会貢献、利益の還元など、社会的責任（義務）を果たすことが求められる²⁹。しかし、企業が不正・不祥事を引き起こす原因は、コンプライアンスを軽視し、自身のマネジメント力や自社のガバナンス体制の強化を怠り、義務よりも自由な経済活動による権利の追求を優先せることにある。特に、非公開中小企業の場合は、株主の利益が経営者自身の利益に直接繋がっているケースが多い。経営者が健全な自己規律や倫理規範意識を持ち、この権利と義務のバランスに配慮したマネジメントを行っていくこと、併せて、企業内部及び企業外部からのガバナンスを適切に組み合わせて機能させることが、非公開中小企業における真のコーポレート・ガバナンスの向上に繋がるものと考える。また、今回既往論文をまとめるにあたり、中小企業収益力改善支援研究会の「収益力改善支援に関する

²⁷ 藤野洋（2017-12）「コーポレートガバナンスと中小企業 - 中小企業の生産性向上を促す「攻めのガバナンス」-」、商工金融 67 卷 12 号、No793、商工総合研究所、p.52-59、中小企業庁「2003 年（平成 15 年）版中小企業白書（HTML 版）」、第 2 部 第 3 章 第 1 節 2 (4) 中小企業金融において存在する「情報の非対称性」、第 2-3-8 図 中小企業の信用リスク把握の際の問題点（銀行業態別）～中小企業金融において存在する情報の非対称性～

²⁸ 伊藤靖史・大杉謙一・田中亘・松井秀征（2022-01-20 第 5 版第 3 刷）「会社法 第 5 版」有斐閣、p.207-208

²⁹ 小島大徳（2019-12）「コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任」、神奈川大学国際経営論集 58 号、p.49-50

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

「実務指針」を改めて読み直したところ、自分の考えに近い指針が示されていたことは大変心強く思つたところである。

現在、金融庁等は、スタートアップなどの新興企業を中心とした非上場株式の流通促進のため、プライマリー（資金調達）市場だけでなく、セカンダリー（流通市場）市場の活性化に向けた環境整備を進めている³⁰。従って、非公開中小企業に対しより高い水準のガバナンス体制の構築を求めてくることも予想される。しかし、粉飾や資金使途不正、業法違反などの不正・不祥事の発生は後を絶たず、ガイドラインや指針の制定などのソフトローによる対応だけでは限界があることも事実である。コーポレート・ガバナンスの強化がもたらす企業価値や信用力の向上など、経営者にとって有益な効果の啓発と共に、外部からの強制力やペナルティを伴う不正・不祥事抑制のための制度や仕組みづくりを検討していくことも、非公開中小企業のガバナンス強化に向けた今後の課題ではないかと考えている。

最後に、本論文を執筆するにあたり、投稿をご推薦いただき、長期間に亘り多大なるご指導、ご助言を賜りましたSBI大学院大学の上田亮子先生並びにSBI大学院大学紀要編集委員会に改めて感謝の意を表し、心より御礼申し上げます。

【提言】

提言1 「中小企業版コーポレートガバナンス・コード」（仮称）

（コーポレートガバナンス・コードの改定に関する提言） 改定箇所：太字記載

1. コーポレートガバナンス・コードについて

本コードにおいて、「コーポレート・ガバナンス」とは、会社が、顧客・取引先・従業員・株主・金融機関・地域社会・行政機関・公的機関などの様々なステークホルダーと協働し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。

本コードは、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、顧客・取引先・従業員・株主・金融機関・地域社会・行政機関・公的機関、さらには広く地域・社会全体の発展にも寄与するものと考えられる。

2. 基本原則

基本原則1 様々なステークホルダーとの適切な協働

非公開中小企業は、広く地域・社会の一員として、顧客・取引先・従業員・株主・金融機関・地域社会・行政機関・公的機関などをはじめとする様々なステークホルダーと適切に協働し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出や向上に努めるべきである。

非公開中小企業は、地域・社会の経済的構造に組み込まれていることを十分に意識したうえで法令や規範を遵守し、事業活動倫理を尊重する企业文化・風土の醸成に努めるべきである。

非公開中小企業は、地域・社会を構成する存在として、適切な事業活動に努めるとともに、利潤の

³⁰ 株式会社帝国データバンク（2025-06-30）TDB REPORT「【日証協に聞く】非上場株式の株式流通の活性化やセカンダリー市場の拡充がなぜ必要なのか」

注：本論文は2024年3月に執筆した修士論文を一部抜粋・改変したものである。

還元などを通じてこれらのステークホルダーとの共栄を図るべきである。

[考え方]

本提言では、

- ・多くの非公開中小企業では、万能の権限を持つ経営者が、支配株主として株主総会と会社の経営権を掌握していること（所有と経営の一貫）。
- ・非公開中小企業の外部ガバナンスにおいては、株主以外のステークホルダー（金融機関・地域社会・行政機関・公的支援機関など）の役割が重要であること。
- ・非公開中小企業は、サプライチェーンや雇用面などにおいて、地域・社会を構成する存在として株主も含む様々なステークホルダーとの共栄を目指すべきであること。

という視点から、現行の基本原則 1 と 2 を統合し、新たな基本原則 1 とした。

基本原則 2 適切な情報開示と透明性の確保

非公開中小企業は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営方針、経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令や規範に基づく開示を適切に行うとともに、開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、経営者・経営陣等は、開示・提供される情報が様々なステークホルダーとの間で建設的な対話をを行う上での基盤となることも踏まえ、こうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるように努めるべきである。

基本原則 3 経営者・経営陣等の責務

非公開中小企業の経営者や経営陣等は、自社が地域・社会を構成する一員としての自覚を持ち、様々なステークホルダーとの協働を通じて会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、収益力等の改善を図るべく、

- (1) 自社の経営方針を定め、事業の方向性を明確に示すこと
- (2) 経営者・経営陣等は、健全な自己規律や倫理意識を持ち、利潤と法令等遵守のバランスに配慮したガバナンス体制の整備を行うこと
- (3) 経営者・経営陣等は、自社の経営及び期待される役割・責任を担うために、取締役として必要な知識やスキル、マネジメント力、などの修得・向上に努めるべきである。

[考え方]

本提言では、非公開会社（譲渡制限会社）は原則として取締役会の設置が任意（会社法 326 条 2 項・327 条 1 項）であることを踏まえ、取締役会等の責務を定めていた現行の基本原則 4 を経営者・経営陣等の責務として新たな基本原則 3 とした。

基本原則 4 様々なステークホルダーとの対話

非公開中小企業は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上及び様々なステークホルダーとの共栄を図るため、株主総会の場以外においても、株主やこれらのステークホルダーとの間で建設的な対話をを行うべきである。

経営者・経営陣・取締役（社外取締役を含む）等は、こうした対話を通じて様々なステークホルダー

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針をこれらのステークホルダーに分かりやすい形で明確に説明し、その理解を得る努力を行うべきである。

経営者・経営陣・取締役（社外取締役を含む）等は、様々なステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

[考え方]

本提言では、基本原則1の「考え方」で述べた非公開中小企業の統治上の特徴（所有と経営の一致）や外部ガバナンスにおける株主以外の様々なステークホルダーの重要性を鑑み、現行の基本原則5で株主をメインとしていた対話対象を広く様々なステークホルダーとして、新たな基本原則4とした。

提言2 「中小企業版不祥事予防のプリンシップ」（仮称）

（上場会社における不祥事予防のプリンシップの改定に関する提言） 改定箇所：太字記載

非公開中小企業は、不正・不祥事（重大な不正・不適切な行為等）を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシップを活用することが期待される。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップである経営者によるリーダーシップの発揮が重要である。

[原則1] 実を伴った実態把握

自社の法令等遵守（以降コンプライアンス）の状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員など様々なステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を自らの行為を顧みず与えられたものとしてそのまま受け入れるのではなく、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。そして、これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う

経営者・経営陣等は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に社内に向けて発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行及び適切な経営管理を行う。

取締役や監査役、取締役会など、各社の機関設計に応じて設置した監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な機関設計と経営資源の配分に配意する。

[原則3] 双方向のコミュニケーション

現場の従業員と経営者・経営陣等の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営者・経営陣等がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営者・経営陣等に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。

こうした双方向のコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の発生予防と早期発見に資する。

〔原則 4〕不正の芽の察知と機敏な対処

経営者・経営陣等は、コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不正・不祥事に発展することを未然に防止する。

早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

〔原則 5〕サプライチェーンを展望した責任感（修正なし）

〔※原則 6〕グループ全体を貫く経営管理（※グループ会社を持つ企業の取り組み）

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえ、グループ全体を一体として管理することが重要である。

特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

【参考文献】

- 新江 孝（2020-03）「マネジメント・コントロール概念の変容 - 範囲の拡大とその整理のための新たな視点 -」，商学研究 36 号，日本大学商学部，p.59-80，
https://www.bus.nihon-u.ac.jp/wp-content/uploads/2020/07/36_AraeTakashi.pdf, (最終参照：2025-10-22)
- 伊丹敬之（1987-02-20 第 2 刷）「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店，p.3-68，
 伊丹敬之・青木康晴（2016-03-18,1 版 1 刷）「現場が動き出す会計」日本経済新聞出版社，p.1-23
 伊藤靖史・大杉謙一・田中亘・松井秀征（2022-01-20, 第 5 版第 3 刷）「会社法 第 5 版」有斐閣，p.10-92, p.132-209, p.489-502
 上田亮子（2023-11-17）「大規模非公開会社のコーポレート・ガバナンス - 英国における取組みとわが国への示唆 -」，金融・資本市場リサーチ第 12 号 [Kindle 版]，イノベーション・インテリジェンス研究所，p.146-178，
 上田亮子（2025-05-10）「コーポレート・ガバナンスと価値向上」，SBI 大学院大学オープンキャンパス関連資料，p.1-28
 大崎 貞和（2005）「「非公開化」の意義と問題点」，資本市場クオータリー 2005 年秋号，野村資本市場研究所，p.91-95，<https://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2005/2005aut14.pdf>, (最終参照：2025-10-17)
 岡部光明（2008-10）「日本におけるコーポレート・ガバナンス - その特徴、変遷、今後の課題 -」，国際学研究 34 号，明治学院大学国際学研究会，p.21-58, file:///C:/Users/Owner/Downloads/kokusai_34_21-58%20(37).pdf, (最終参照：2025-10-17)
 株式会社帝国データバンク（2025-06-30）TDB REPORT 「【日証協に聞く】非上場株式の株式流通の活性化やセカンダリー市場の拡充がなぜ必要なのか」，<https://www.tdb-publish.com/2025/06/20250630-secondary-market.php>, (最終参照：2025-10-17)
 株式会社帝国データバンク（2019-11）「金融庁 御中 資金ニーズに関するアンケート調査【調査結果報告書】」，<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20200319-1/01.pdf>,

中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス

p.1-14, (最終参照：2025-10-19)

株式会社日本M&Aセンター（更新日：2025-09-01）「ステークホルダーとは？意味や使い方、種類をわかりやすく解説」<https://www.nihon-ma.co.jp/columns/2021/x20211122/>, (最終参照：2025-11-06)

関西経済連合会・北海道経済連合会・北陸経済連合会・中部経済連合会・中国経済連合会・四国経済連合会・九州経済連合会（2023-09-11）「コーポレートガバナンスに関する提言～マルチステークホルダー経営に支えられた新しい資本主義の実現に向けて～」, p.1-12, <https://www.kankeiren.or.jp/material/230911ikensho1.pdf>, (最終参照：2025-10-19)

同連合会（2023-09-11）「マルチステークホルダー資本主義に基づくコーポレートガバナンス・コードの提案」, p.1-42, <https://www.kankeiren.or.jp/material/230911ikensho2.pdf>, (最終参照：2025-10-19)

金融審議会（2023-02-10）「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ報告」, p.1-39, https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20230210/01.pdf, (最終参照：2025-10-19)

桑原博一（2025-01-31）「中小企業の不正・不祥事とコーポレート・ガバナンス - 企業内部と企業外部からのガバナンス強化による不正・不祥事の抑制 -」, SBI 大学院大学紀要第 12 号, SBI 大学院大学, p.171-189

経営者保証に関するガイドライン研究会（2013-12）「経営者保証に関するガイドライン」, <https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline.pdf>, p.1-14, (最終参照：2025-10-19)

小島大徳（2019-12）「コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任」, 神奈川大学国際経営論集 58 号, 国際経営論集編集委員会, p.47-52, file:///C:/Users/Owner/Downloads/07%20%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%9D%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%BB%E3%82%AC%E3%83%90%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%81%A8%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%9A%84%E8%B2%AC%E4%BB%BB%20(27).pdf, (最終参照：2025-10-19)

近藤光男・柴田和史・野田博（2015-04-10 第 2 版第 1 刷）「ポイントレクチャー会社法」〔第 2 版〕有斐閣, p.1-8, p.162-172, p.278-291, p.418-429

坂下昭宣（2014-03-26 第 10 刷）「経営学への招待〔第 3 版〕」白桃書房, p.3-14, p.189-224

内閣府 HP 閣議決定（2014-06-24）「「日本再興戦略」改訂 2014－未来への挑戦－」, p.1-34

https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2014/0624/shiryo_02_1.pdf, (最終参照：2025-10-19)

中小企業収益力改善支援研究会（2022-12）「収益力改善支援に関する実務指針」, <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shuuekiryoukaizen/shishin.pdf>, p.1-19, 【別添 3】「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」, (最終参照：2025-10-19)

中小企業庁「2025 年版中小企業白書（PDF 版）」, p. II -2- II -107, <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho.html>, (最終参照：2025-10-19)

中小企業庁 調査室（2025-07）「2025 年版中小企業白書・小規模企業白書の概要」, p.1-43, <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/2025gaiyou.pdf>, (最終参照：2025-10-19)

中小企業庁 HP「認定経営革新等支援機関」, <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/>, (最

終参照：2025-10-19)

中小企業庁 HP「経営者保証 2. 経営者保証に関する支援策等 (4) ガバナンス体制の整備支援」,
<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/>, (最終参照：2025-10-19)

中小企業庁「2017 年版 中小企業白書 (PDF 版)」第 2 部 第 2 章 第 2 節 2 廃業に関する検討状況及び課題, 第 2-2-119 図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策, p.327, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf, (最終参照：2025-10-21)

中小企業庁「2003 年（平成 15 年）版中小企業白書 (HTML 版)」, 第 2 部 第 3 章 第 1 節 2 (4) 中小企業金融において存在する「情報の非対称性」, 第 2-3-8 図 中小企業の信用リスク把握の際の問題点（銀行業態別）～中小企業金融において存在する情報の非対称性～, <https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H15/index.html>, (最終参照：2025-10-21)

中小企業庁 HP「中小企業活性化協議会（収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援）」中小企業活性化協議会パンフレット, <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>, (最終参照：2025-10-21)

中小企業庁（2022-08-31）「第 1 回中小企業収益力改善支援研究会事務局資料」, p.2-34,
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenyukai/shuuekiryokukaizen/001.html>, (最終参照：2025-10-20)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 HP「中小企業活性化協議会による支援」, <https://www.smrj.go.jp/sme/succession/revitalization/>, (最終参照：2025-10-20)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 HP「中小企業活性化協議会事業のご案内」,
<https://www.smrj.go.jp/sme/succession/revitalization/a19vbo0000007y7r-att/jver9n000000g-kqm.pdf>, (最終参照：2025-10-20)

日本経済新聞（2023-12-12 朝刊）「非上場株で調達しやすく 金融庁 新興向け売買仲介 新制度（1）」,「非上場株（3）」, (最終参照：2025-10-20)

日本税理士会連合会 HP「会計参与制度」,
https://www.nichizeiren.or.jp/taxaccount/sme_support/accounts/, (最終参照：2025-10-21)

野村證券株式会社 証券用語解説集「ステークホルダー」, <https://www.nomura.co.jp/terms/japan/su/stakeholder.html>, (最終参照：2025-10-21)

樋口達・山内宏光・岡村憲一郎（2021-04-26 第 1 刷）「会計不正のリスク管理実務マニュアル」, 民事法研究会, p.2-60

藤野洋（2017-12）「コーポレートガバナンスと中小企業－中小企業の生産性向上を促す「攻めのガバナンス」－」, 商工金融 67 卷 12 号, No793, 商工総合研究所, p.23-61
https://www.shokosoken.or.jp/shokokinyuu/2017/12/201712_4.pdf, (最終参照：2025-10-21)

JPX 日本取引所グループ HP（2019-11-07 更新）, 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシップ～企業価値の毀損を防ぐために～」, <https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>, (最終参照：2025-10-21)

JPX 日本取引所グループ HP（2022-08-03 更新）「コーポレート・ガバナンス」コーポレートガバナンス・コード, <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>, (最終参照：2025-10-22)

組織内要素との関係性

経営理念が従業員のエンゲージメント向上に影響する

組織内要素との関係性¹

—リーダーの役割が経営理念浸透と従業員のエンゲージメントに与える影響—

経営管理研究科 31期修了生

真栄城 健

(北中城若松病院 キャリア推進室 主任)

【要約】

本研究は、経営理念の浸透が従業員のエンゲージメントに与える影響とそのメカニズムを明らかにすることを目的とし、質問紙調査を通じて実証的に検討した。その結果、経営理念への共感は理念の浸透度と有意に関連し、リーダーの理念に沿った行動やエンゲージメントに関連する行動は、従業員のエンゲージメントを高める要因であることが示唆された。さらに、心理的安全性や理念に共感しやすい組織文化といった環境要因が、理念の内面化とエンゲージメントの促進に寄与している可能性が示唆された。理念の浸透とエンゲージメントの関係は相互的であり、リーダーはその結節点として重要な役割を果たすと考えられる。今後は、理念を共有するだけでなく、現場に根ざしたリーダーの行動や組織文化の醸成が、理念の実践と組織の活性化につながると考えられる。

【リサーチ・クエスチョン】

1. メインリサーチ・クエスチョン

「経営理念が従業員のエンゲージメント向上に寄与するプロセスとそれに影響する組織内要素とは何か」

2. サブリサーチ・クエスチョン

(1) 「経営理念の浸透が従業員のエンゲージメント向上にどのような影響があるのか。」

仮説 1) 経営理念が従業員に浸透している組織では、従業員のエンゲージメントが高い。

(2) 「リーダーの役割が経営理念の浸透と従業員のエンゲージメント向上にどのような影響があるのか」

仮説 2) 効果的なリーダーシップが存在する組織では、経営理念の浸透が促進され、従業員のエンゲージメントが向上する。

(3) 「従業員のエンゲージメントの向上が、従業員個人（ワーク・エンゲージメント）へどう影響するのか」

仮説 3) 従業員のエンゲージメントが向上することで、仕事に関するポジティブで充実した心理状態になる。

(4) 「経営理念の浸透と従業員のエンゲージメントが、エンゲージメントの組織文化にどのような

¹ 本論文は、筆者が令和7年 SBI 大学院大学経営管理研究科へ提出した修士論文を一部修正したものである。

関係があるのか」

仮説 4) 経営理念の浸透レベル、従業員のエンゲージメントが高い組織は、エンゲージメントの組織文化が形成されやすい。

【キーワード】

理念の浸透、共感、リーダー、従業員のエンゲージメント、ワーク・エンゲージメント、組織文化

【目次】

はじめに

1. 先行研究による定義と概要

 1.1 経営理念の定義

 1.2. 経営理念浸透の定義と浸透策

 1.3 エンゲージメントの定義と概要

 1.4 組織文化の定義と概要

2. アンケート調査からの実証研究

 2.1 調査概要

 2.2 結果

3. 考察

 3.1 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

 3.2 属性と経営理念の浸透レベルについて

 3.3 仮説について

4. 今後の課題

5. 総括

【はじめに】

昨今、変化が激しく複雑・不確実な経営環境の中で、企業の社会的責任や存在意義、目的を示すバリューやパーカスの重要性が高まっている。人的資本経営において理念を掲げる企業も増え、経営理念の機能が注目されている。経済産業省は 2022 年に「伊藤レポート 2.0」²を公表し、人材戦略に求められる 3 つの視点、5 つの共通要素を提示。社員エンゲージメントの向上が求められ、組織へのエンゲージメントを測定する企業が増加している。

本研究では、経営理念が従業員のエンゲージメントにどう影響するか、そのプロセスや要因を検討する。特に、リーダーの理念浸透への役割や、エンゲージメントが従業員の意識・行動に与える影響、両者の相互作用に焦点を当てる。

² 経済産業省は 2019 年に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を組成し、2020 年に研究会の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。3 つの視点、①経営戦略と人材戦略の連動、②目標すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか、③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企业文化として定着しているか。5 つの共通要素、①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン、③リスク・学び直し、④社員エンゲージメント、⑤時間・場所にとらわれない働き方。

1. 先行研究による定義と概要

1.1 経営理念の定義

昨今、不安定な環境下において組織が方向性を見失わぬいためには、経営理念が単なる標語ではなく、組織の意思決定や行動を導く「共有された指針」として実質的に機能することが求められる。経営理念の定義は、重要性が広く認識されつつも、研究者ごとに視点や解釈が異なり多様である。

Collins & Porras (1996) は、基本理念は「核となる価値観」と「存在意義」から構成されるとし、組織の一体感を保ち、「価値観」は行動の指針となり、「存在意義」は組織の永続性と適応力を高める点で有用であるとしている。また、梅澤 (1994) は経営理念を「経営活動に関し、企業が抱いていいる価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針」とし、理念が実際の行動に結びつく重要性を示している。

伊丹・加護野 (2009) は、経営理念は「組織の理念的・目的」と「経営行動の規範」という二層で構成されているとし、経営理念の抽象的側面と実践的側面をバランスよく捉えた視点であると考える。

北居・松田 (2004) や横川 (2010a)、瀬戸 (2017)、杉本 (2023) も共通して、経営理念を経営者や組織体の信念・価値観・指針としており、それらを社内外に公表することによってステークホルダーとの信頼関係を築く役割を果たす点を重視している。

松葉 (2008) は、経営理念を「企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの」と定義し、理念が組織内外への価値観の共有と行動指針としての役割を強調している。廣川・芳賀 (2015) は、「組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるもの」と定義し、経営理念が組織内部に根付く価値観であると同時に、社会への発信を通じて外部にも影響を与えるとしている。また、田中 (2021) は、「社内外で公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」と定義し、理念の公表や浸透を通じた実践性に着目している。

樽崎 (2011) は、先行研究者の定義をもとに、経営理念を構成する要素として①「価値観」、②「目的・存在意義」、③「事業範囲・方向性」の三つの要素を挙げている。「価値観」は従業員のモチベーションを高める方向性、「事業範囲・方向性」は戦略策定に資するベースとなる機能、「目的・存在意義」は両者をつなぐ中間的役割を担っており、これらの集合体としての経営理念は、組織のモラールや文化、戦略にまで影響を与える枠組みであると述べている。

以上のように、経営理念は、企業の存在意義、経営者の信念、組織の価値観や行動規範を明文化したものであり、組織のアイデンティティを示す根幹的な要素である。研究者により表現の違いはあるものの、「価値観」「信念」「行動規範」といったキーワードは共通しており、それらは企業の方向性を示す羅針盤として機能している。

本論文では、これら先行研究を踏まえた上で、経営理念を「組織の追求するるべき姿や価値観、行動規範、信念を明文化し、従業員の意思決定や行動に方向性を示すための羅針盤」と定義する。

1.2 経営理念浸透の定義と浸透策

経営理念の定義でも述べた通り、理念は企業の存在意義や価値観を示す羅針盤として機能し、組織の意思決定や行動を方向づける役割を担っている。しかし、単に明文化された理念が存在するだけでは十分ではない。それが表面的なスローガンで留まるのではなく、組織内で共有され、日々の業務の中で実践することで、経営に貢献することが理念の浸透としている（小森谷、2011）。この背景から、

経営理念の機能やその浸透が改めて注目されている。

経営理念の浸透に関する先行研究は、理念が知識や指針に留まらず、組織員の価値観や行動に深く根付くことの重要性を示している。松岡（1997）は、理念の浸透について「理念の言葉を知っている浅い段階」から「自己体験」、理念の現実のギャップと矛盾に対して内省を通じた「理念の解釈と言語化」を経て「行動に結びつける深いレベル」に至るプロセスとしている。

廣川・芳賀（2015）もまた、理念の浸透を「知識」「共感」「理解」「行動」の4段階で捉え、最終的に行動として表出することが理念浸透と述べている。

この段階的モデルは、理念の言語的な理解だけでなく、「どのレベルまで浸透しているか」を内面的な共感や価値観の共有、そして日々の行動との整合性を含めて総合的な評価指標として実用的である。

横川（2010b）は、「理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動」を理念浸透の定義とし、理念が組織全体の一貫性を確保する役割を担うと述べている。

このことは、経営理念の浸透が組織の方向性を明確化すると同時に、経営目標や戦略、従業員の主体的行動を支える基盤として機能することが示唆される。

北居（1999）は、理念が組織員に内面化されることで「自律的な行動制御」が可能になるとし、経営理念が成員の行動の自動的な規範となる状態を理念浸透としている。一方、高尾・王（2012）は、個人アイデンティティと組織アイデンティティの重なりが感じられ、組織理念と個人の価値観が共鳴することで一体感が生じる状態を浸透の結果としてとらえている。

このことから、従業員が組織の方向性と価値観に共感し、経営理念と個人が一体感を持つような状態を経営理念が浸透している状態と言える。

さらに、金井（1997）は「腹落ち」という表現で、理念が個人の価値観として深く納得されるとの重要性を示し、理念が内面化されるプロセスにおける心理的転換点といえる。小玉（2012）もまた、理念が行動レベルに反映される状態を定着化とし、理念が文化として組織に根付くことが重要としている。

廣川・芳賀（2015）は、理念の浸透が単に組織への適応を促すだけでなく、従業員の内発的モチベーションや職業的アイデンティティを高め、業務成果にも好影響をもたらすと述べている。

このように、先行研究に共通する視点として、「理念浸透とは、組織員が理念を理解・共感・内在化し、それを自律的に行動へと結びつける一連のプロセスである」という点が挙げられ、理念が単なる指針ではなく、組織の一貫性を確保し、社員の価値観や行動に深く根付く重要性を示し、組織文化や組織マネジメントのあり方とも深く関係している。

上述した定義を踏まえ、本論文での経営理念の浸透を「組織内の従業員が経営理念を理解し、共有し、それに基づいて意思決定や行動し、組織文化として自然に体現されている状態を指す。」と定義する。

理念を浸透させるには、共鳴と実務への仕組みづくりが重要である。経営理念の浸透策として、梅澤（1994）は、①理念を反映した社風づくり、②知識と情緒の両面を重視した理念教育、③制度や人事施策への具体化、④企業のシンボル化、⑤企业文化との関連付け、⑥職務や職場の役割への具体化を挙げている。また、従業員による「理念の自分化（内面化）」を促進するため、部門ごとの規範作成やインナーコミュニケーション、インナーイベントの活用が重要と述べており、理念が企业文化として定着するためには、組織全体の関与が必要であるとしている。

組織内要素との関係性

田中（2006）は、経営理念を実践、体現化する「理念主導型経営」をミッションマネジメントと位置づけ、理念浸透のプロセスを、「質の高い経営者の存在と理念浸透への努力」、「理念と仕事の整合性」、「制度に理念を反映」の3段階としている。特に経営者が経営理念の模範的行動を示し、従業員と対話を重ねることが重要としている。また、管理職を「理念の関節」として教育・評価制度に組み込むことや、「経営理念遂行度」を評価基準に加える仕組みが有効と述べている。

E.Schein（1999, 2010）は、経営理念浸透メカニズムを「一次浸透メカニズム（リーダーの言動・意思決定・教育）」と「二次浸透メカニズム（報酬制度・人事評価・昇進基準）」に分類して、両者の整合性が理念浸透の効果を高めていると述べている。特にリーダーの模範的行動と現場との連携は、理念を形式的な宣言に終わらせらず、組織文化として根付かせる鍵となる。

以上の先行研究から経営理念の浸透には、リーダーが模範を示し、対話を通じて理念を業務や制度に反映させること、従業員が理念を内面化できる仕組みを整えることが不可欠である。理念は単なる掲示ではなく、行動や制度に具体的に落とし込まれることで、組織文化として定着し、従業員の主体性・動機づけを高め、組織全体の発展に寄与することが示唆される。

1.3 エンゲージメントの定義と概要

エンゲージメントとは、従業員が組織や仕事に対して主体的に関わる姿勢や意欲、組織への愛着を示す組織コミットメントを表す概念であり、多くの研究や報告書において様々な視点から定義されている。

経済産業省（2022）は、伊藤レポート2.0において、持続的な企業価値の向上のために人材戦略と経営戦略の連動が重要であるとし、「多様な個人が主体的・意欲的に仕事に取り組む環境」の整備が、従業員エンゲージメント向上に不可欠であることを示している

経営労務政策特別委員会報告では、「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事のやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念」としている。

ウィリス・タワーズ・ワトソン社は、従業員が企業の目指す方向性に「理解・共感」し、「自発的に貢献しようとする意識」を持つ状態としている。さらに、「理解度（会社の方向性の理解と支持）」「共感度（帰属意識や誇り、愛着）」「行動意欲（積極的に貢献する姿勢）」の3要素が、エンゲージメントを構成しているとされ、従業員満足とは異なる概念としている（岡田・吉田、2019）。

すなわち、エンゲージメントは、従業員が企業の成功への貢献意欲を持ち、企業と従業員の双方向の関係性に基づいた概念である。

Kahn（1990）は、エンゲージメントを身体的・認知的・感情的な力を最大限に活かして仕事に従事する状態としており、仕事を通じて自分らしさを表現できる状態としている。

Shaufeli & Bakker（2002,2004）、島津（2014）は、ワーク・エンゲージメントを「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態でなく、仕事に向けられた持続可能かつ全般的な感情と認知である。」と定義し、「活力」「熱意」「没頭」の3要素により構成されると述べている。岩澤（2016）は、これら3要素は一時的ではなく、「持続的かつ全般的な感情と認知」としている。

本論文では、これらの先行研究を踏まえ、「組織へのコミットメント（愛着を含む）、自発的な貢献意欲、仕事に関するポジティブで充実した心理状態」を含む状態を「従業員のエンゲージメント」と

定義する。

これらの定義により、エンゲージメントは単なる従業員満足度に留まらず、組織の価値や目標と共に感し、持続的かつ主体的に貢献する従業員の姿勢と認識される。また、組織と従業員の双方向の関係性が強化されることにより、エンゲージメントは組織の文化や人材戦略の重要な基盤となり得る。

1.4 組織文化の定義と概要

組織文化の定義に関する議論では、組織文化が組織の価値観や行動を支える重要な基盤とされ、様々な視点から示されている。

伊丹・加護野（2009）は、「組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方」であるとし、「組織しての価値観」と「共有されたパラダイム」の2つの部分からなるとしている。組織文化の意義と機能については、価値観・パラダイム・行動規範の三層構造が一貫して共有されることの重要性を示している。これらの共有が組織内的一体感や連帯感を生み出し、意思決定や行動に直結し、内外で整合性を保つことの重要性が示唆される。

それを踏まえ、組織文化の定義を「価値観、パラダイム、行動規範、として組織の中の人々に共有されたもの」と述べている（伊丹・加護野、2009）。

O'Reilly & Chatman (1986) や E.Schein (1999) も、組織文化が「何を重要とするか」を明確にし、それに基づく行動を規定する枠組みであると述べている。E.Schein (1999) は、文化を人工物・信奉された価値・暗黙の仮定という多層的な構造として示し、組織文化が表面的な要素から深層的な信念にまで及ぶことを示している。

これらを踏まえ、本論文では組織文化を「組織内で共有される価値観、信念、習慣、儀式、行動規範、コミュニケーション様式の集合であり、組織の一体感を形成し、従業員の行動や意思決定に影響を与える基本的な基盤である」と定義する。

組織文化は単なる理念の集まりではなく、組織の方向性や一体感を醸成し、外部環境の変化にも柔軟に対応することが可能となる。強固な組織文化は、従業員の自律的な行動を促し、日々の業務や意思決定やパフォーマンス向上につながる。一方で、文化が曖昧で共有されていない場合には、内部の連携が困難になり、変化への対応力も低下する恐れがある。ゆえに、組織文化は企業の成長と変革を支える重要な要素といえる。

2. アンケート調査からの実証研究

2.1 調査概要

2.1.1 対象者

個人事業主を除く企業、学校、病院、介護施設、福祉施設など、組織に属する様々な業種、職種の就業者 187 名の個人を対象に実施した。

2.1.2 方法

アンケート実施期間：2024 年 11 月 6 日～15 日

方法：趣旨説明を掲載したアンケート依頼文に質問票の URL、QR コードを添付し、筆者の知人および SBI 大学院大学の在学生・修了生に web 上で配布した。また、知人で所属長の場合には、所属先の職員にも協力を依頼した。個人が特定されないように名前、勤め先、職種は無記名で実施した。

組織内要素との関係性

2.1.3 調査質問構成（付録）

質問構成は、①個人と組織の属性、②経営理念、③リーダーの経営理念への姿勢、④リーダーのエンゲージメントへの姿勢、⑤従業員のエンゲージメント、⑥エンゲージメントの組織文化、⑦ワーク・エンゲージメント（仕事に対する状態）、7つのカテゴリー、40質問を設定した。

「組織の経営理念への共感」の質問と質問③～⑥的回答は、「とてもそう思う」、「そう思う」、「どちらとも言えない」、「そう思わない」、「全くそう思わない」のリッカースケール法の5段階にした。

経営理念の浸透状況については、松岡（1997）の「経営理念の浸透レベル（図表1）」に、筆者が「レベル0：言葉の存在を知っている。覚えていない。」を追加し5段階とした。

図表1 経営理念の浸透レベル 出所：松岡（1997）を筆者が一部追記して作成した

	レベル	内容
浅い ↑ ↓ 深い	0	言葉の存在を知っている。 覚えていない。
	1	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。
	2	理念を象徴するような具体例を知っている。 実験に自分で経験したことがある。
	3	理念の意味を解釈できる。自分の言葉でいえる。 自分の言葉でいえる。
	4	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる。こだわる。

ワーク・エンゲージメント（仕事に対する状態）の項目は、先行研究でも広く使用されている Schaufel (2002) が開発した UWES 短縮版（下位尺度3項目ずつの9項目）を使用した（図表2）。「全くない（0点）」～「いつも感じる（6点）」の7段階とした。

図表2 UWES 短縮版（日本語版9項目）出所：島津（2014）

	ほとんど 感じない	めったに 感じない	時々感じる	よく感じる	とてもよく 感じる	いつも 感じる
0 (全くない)	1 (1年に 数回以下)	2 (1ヶ月に 1回以下)	3 (1ヶ月に 数回)	4 (1週間に 1回)	5 (1週間に 数回)	6 (毎日)

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。（活力1）
2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。（活力2）
3. 仕事に熱心である。（熱意1）
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。（熱意2）
5. 朝、目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。（活力3）
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。（没頭1）
7. 自分の仕事に誇りを感じる。（熱意3）
8. 私は仕事にのめり込んでいる。（没頭2）
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまふ。（没頭3）

経営理念を共有または浸透するための取り組みについては、①明示、②朝礼等で唱和、③研修の実施、④入職時のオリエンテーション等で説明、⑤経営幹部層からの定期的な発信、⑥取り組みなし、⑦わからない、の複数選択式で質問した。さらに「その他」に自由記述欄を設けた。

2.1.4 分析方法

「経営理念の有無」、「経営理念の共感」、各属性と経営理念の浸透レベルは、割合（%）を算出した。仮説検証として、「経営理念の浸透レベル」および「組織の経営理念の共感」以外は、各項目の合計点の平均値を用いて集計し、スペアマンの順位相関係数を用いて相関分析をした。

相関分析

- 仮説 1、①「経営理念の浸透レベル」と「組織の経営理念の共感」の相関
 - ②「従業員のエンゲージメント」と「経営理念の浸透レベル」の相関
- 仮説 2、①「組織の経営理念の共感」と「リーダーの経営理念への姿勢」の相関
 - ②「経営理念の浸透レベル」と「リーダーの経営理念への姿勢」の相関
 - ③「従業員のエンゲージメント」と「リーダーのエンゲージメントへの姿勢」の相関
- 仮説 3、①「ワーク・エンゲージメント」と「従業員のエンゲージメント」の相関
- 仮説 4、①「エンゲージメントの組織文化」と「経営理念の浸透レベル」の相関
 - ②「エンゲージメントの組織文化」と「従業員のエンゲージメント」の相関
 - ③「エンゲージメントの組織文化」と「ワーク・エンゲージメント」の相関

2.2 結果

(1) 属性と経営理念

- ①雇用形態においては、正社員 184 名、契約社員 1 名、非正規社員は 2 名だった。
- ②経営理念に関する項目「組織の経営理念の有無」については、95% (177 名) の人が「ある」と回答、その中で「とてもそう思う 27% (27 名)」「そう思う 63% (112 名)」と 90% の人が、自分の組織の経営理念への共感を示していた。
- ③全体での経営理念の浸透レベルの割合は、浸透レベル 4 は 11%、浸透レベル 3 は 18%、浸透レベル 2 は 19%、浸透レベル 1 は 46%、浸透レベル 0 は 6% という結果となった。
- ④各属性の経営理念の浸透レベルでは「現在勤めている職場での勤続年数」(図表 3)、「組織での役割」(図表 4)、「所属部署のメンバー（スタッフ）の人数」(図表 5)、「所属部署の上司の人数」(図表 6) の結果となった。

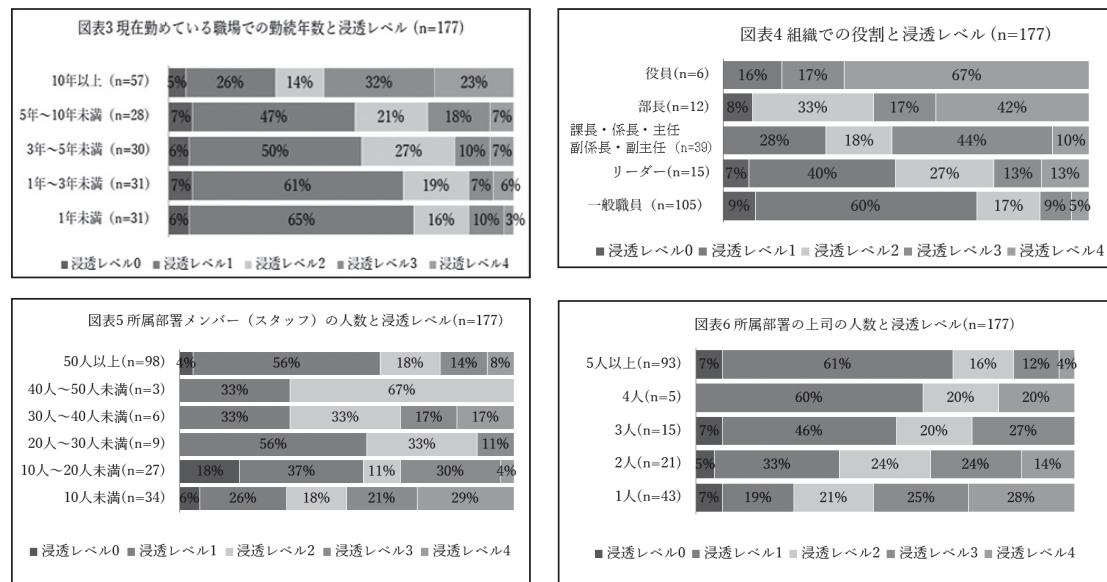
(2) 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

98% の人が取り組んでいるとの回答があり、2 項目と 3 項目、複数での取り組みが多かった。

(3) 相関分析 (図表 7)

有意水準 5% で相関係数 0.2 以上を相関係数があるとした。

組織内要素との関係性



図表7 相関分析結果 「*」は5%水準で有意を示す

仮説	変数項目		相関係数	P 値
仮説 1	(1) 経営理念の浸透レベル (n=177)	組織の経営理念の共感 (n=177)	0.227*	0.00237
	(2) 従業員のエンゲージメント (n=177)	経営理念の浸透レベル (n=177)	0.285*	0.000122
仮説 2	(1) 組織の経営理念の共感 (n=177)	リーダーの経営理念への姿勢 (n=177)	0.394*	0.0000000557
	(2) 経営理念の浸透レベル (n=177)	リーダーの経営理念への姿勢 (n=177)	0.172	0.022
仮説 3	(1) ワーク・エンゲージメント (n=187)	従業員のエンゲージメント (n=187)	0.688*	1.52e-27
	(1) エンゲージメントの組織文化 (n=177)	経営理念の浸透レベル (n=177)	0.044	0.559
仮説 4	(2) エンゲージメントの組織文化 (n=187)	従業員のエンゲージメント (n=187)	0.608*	2.63e-20
	(3) ワーク・エンゲージメント (n=187)		0.36*	0.000000415

3. 考察

3.1 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

理念の共有の取り組み施策として「明示」と複数の取り組みがされおり、E.Schein（1999、2010）が挙げている二次浸透メカニズムや梅澤（1994）が述べているインナーコミュニケーション、インナーアイベントの浸透施策と考えられる。

3.2 属性と経営理念の浸透レベルについて

勤続 10 年以上で浸透レベル 3・4 が多く、同じ組織に長く所属することで、経営理念を理解・共感し、行動に反映させる機会が多くなると示唆される。廣川・芳賀（2015）は、理念の理解や共感、行動への反映には時間と実践の積み重ねが必要と述べている。一方、新入社員には、理念の基本理解や共感を育む教育と、業務での実践機会の活用が有効と考えられる。さらに、E.Schein（1999、2010）や田中（2006）は、リーダーの言動が理念浸透の一次的メカニズムであり、「結節点」として体现し、対話で支援する重要性を述べている。上位役職者ほど浸透が高かったのは、理念に基づく意思決定の機会が多いためと考えられる。

「20～50 人未満」の組織では浸透レベル 0 がなく、中規模組織はばらつきが少なく、コミュニケーションの取りやすさが影響している可能性がある。小規模組織では、上位役職者が従業員と密に関わり、迅速なフィードバックを通じ、個人レベルで深く浸透しやすいと考えられる。上司の数では、1 人の組織で浸透レベル 4 が多く、5 人以上ではレベル 0・1 が多かった。上司が少ない方が理念のメッセージが一貫し、対話や観察がしやすいためと考えられる（E.Schein, 1999, 2010）。逆に、上司が多い場合はメッセージが分散し、解釈にばらつきが生じやすいため、リーダー間の擦り合わせやガイドラインの活用によって一貫性を保つことが重要である。

3.3 假説について

仮説 1) 経営理念が従業員に浸透している組織では、従業員のエンゲージメントが高い。

従業員が経営理念に対して共感を抱くことと、経営理念の浸透レベルに有意な正の相関が認められた。

梅澤（1994）は、経営理念が浸透するためには、従業員が理念を認識し、共感と納得することで、理念が日々の行動規範や意思決定基準として組織内に定着していくと述べ、理念が組織内で信念として受け入れられる価値観として共有されることが、理念の浸透に関する要素の一つであることが示唆される。理念に共感を抱く従業員は、組織の目標や価値観を自らの価値観と一致させやすい傾向があり、個々の意思決定や行動に影響を与え、理念を日常業務に反映させる基盤となる可能性がある。

高（2010）の研究での共分散構造分析では、「共感」から「認識」に対しての有意な関係がみられ、内容の理解や認識が行動への反映を促進することを明らかにしている。また、情緒的コミットメントが高いほど理念への共感が強くなるということも示している。

本研究の結果は、経営理念の浸透が従業員の行動に影響を与えるプロセスの中で、理念の共感が浸透度と関連する重要な要素の一つであることを示唆している。

「従業員のエンゲージメント」と「経営理念の浸透レベル」の間に有意な正の相関が認められ、経営理念の浸透レベルが高い組織では、従業員のエンゲージメントも高い傾向があることが示唆される。

高尾・王（2011）は、理念への理解や共感が高いほど従業員が仕事に誠実に取り組むことを示し、

組織内要素との関係性

経営理念が従業員の心理面や行動面に対して実質的な影響力を持つことを示唆している。このことは、理念の実践が従業員の「自己効力感」を高め、職務への充実感や組織への帰属意識が向上されることが示唆され、理念が浸透することで従業員のエンゲージメントの向上と関連があると考えられる。さらに、廣川・芳賀（2015）は、経営理念が深く浸透することで、従業員の内発的動機づけやアイデンティティの形成に寄与し、それが組織行動や個人の成果に結びつくと述べており、理念が、従業員の価値観や行動に深く浸透することでエンゲージメント向上に寄与することが示唆される。

経営理念が浸透している組織では、従業員が理念を行動基準として受け入れ、自律性や充実感が高まり、エンゲージメントとの高さと関連していると考えられる。また、理念は行動規範を明確にし、コミュニケーションやチームワークを促進して、組織目標との繋がりを理解しやすくすることで、仕事への誇りや熱意を高め、エンゲージメントが向上する可能性がある。また、理念を従業員個人の価値観と結びつけるには、従業員が理念を「自分ごと」として捉え、行動に落とし込むための教育やサポート体制の整備が必要である。

以上の結果から、組織の経営理念への共感と理念の浸透には関連があり、経営理念の浸透プロセスは、組織と従業員の間の信頼や共感と関係している可能性が示唆される。さらに、経営理念の浸透が進むことで、従業員のエンゲージメントが高い傾向があることも示唆される。

仮説 2) 効果的なリーダーシップが存在する組織では、経営理念の浸透が促進され、従業員のエンゲージメントが向上する。

「組織の経営理念の共感」と「リーダーの経営理念への姿勢」の間に有意な正の相関が認められ、リーダーが経営理念に基づく意思決定や行動を示すことが、従業員にとっては理念の実践可能性を具体的に理解する一助となる可能性がある。

リーダーの言動や行動は、経営理念への共感を高める「一次的浸透メカニズム」として機能し、リーダーが理念を体現し、その意義を日常的に伝え続けることで、従業員の共感的理解が促進される（Schein, 1999, 2010, 田中, 2006）。また、高尾・王（2011）は、上司が経営理念に積極的に取り組むほど、部下の共感度や理念に基づいた行動が高まると述べている。これらの知見は、理念が「トップダウン型の指針」ではなく、現場での相互理解や実践を通じて育まれる「双方向的な価値観」として機能すべきであることを示している。そのためには、理念に基づいた具体的な事例や成功体験を共有し、従業員が自身の業務の中で理念を実感できるような機会や仕組みを整えることが重要であり、これが理念のさらなる浸透を促進する可能性を示している。

「経営理念の浸透レベル」と「リーダーの経営理念への姿勢」の間に有意な相関が見られなかった。金井（1991）は、経営理念の解釈が現場での試行錯誤や議論を通じてボトムアップで構築されることが重要と述べており、理念浸透にはリーダーの行動以外の組織文化やコミュニケーションの質、現場の自律的な取り組みなどが影響する可能性がある。例えば、組織全体で理念を共有するためには、リーダー以外の従業員間での理念に基づく対話や、具体的な教育プログラムの実施が不可欠である。また、梅澤（1994）は、インナーコミュニケーションやインナーイベントなどの理念が日常業務に浸透する仕組みの重要性を述べている。

このことは、理念の浸透を促進するためには、リーダーシップだけでなく、組織全体での包括的な施策を検討することが重要であることが考えられる。さらに、理念の浸透レベルがリーダーの行動と関係しない要因には、従業員の理念に対する受容度や、組織の規模による違いが影響している可能性がある。このことから、理念浸透のプロセスは単一の要因では説明できず、多面的な要因を考慮した

取り組みが求められることが示唆される。

「従業員のエンゲージメント」と「リーダーのエンゲージメントへの姿勢」との間に有意な正の相関が認められ、リーダーの行動と従業員のエンゲージメントの関連性が示唆され、リーダーが積極的にフィードバックを行い、努力を認識・評価することは、エンゲージメント向上に関係している可能性がある。MacLeod & Clarke (2009) は、エンゲージメント向上の要因として「リーダーシップ」「エンゲージしているマネージャー」「発言」「誠実さ」の 4 点を挙げ、「リーダーシップ」は目的と自身の貢献を結びつける物語 (narrative) を通じて、理念浸透とエンゲージメントを促進する。「エンゲージしているマネージャー」は努力を評価し、支援やフィードバックを通じて成長を促す。「発言」が保障された環境では、従業員は意見が組織に影響すると感じ、主体的な関与が高まる。「誠実さ」は組織が価値観に沿って行動することで信頼とエンゲージメントを強める。これらの要素が重なり合うことで、リーダーの行動は従業員が価値観を行動に反映させる心理的契機となり、理念の内面化を促し、その過程で心理的充実感や組織への愛着が高まり、理念の浸透とエンゲージメントが相互に関係していることが示唆される。また、理念浸透を媒介としたプロセスを通じて、リーダーの行動が間接的にエンゲージメントを高める可能性もある。

以上のことから、リーダーシップは、経営理念への共感や従業員のエンゲージメントと関連し、その浸透にはリーダーの行動だけでなく、現場の自律的な取り組みや組織全体の施策が影響を与える。特に Edmondson (2018) が示す「心理的安全性」は、理念への共感を促す重要な要素であり、自由に意見を交換できる環境が、従業員間の信頼や協力、理念の共有に関連していることが示唆される。リーダーは理念と現場をつなぐ「結節点」として機能し、トップダウンとボトムアップの両面から理念の浸透とエンゲージメント向上を促進すると考えられる。

仮説 3) 従業員のエンゲージメントが向上することで、仕事に関するポジティブで充実した心理状態になる。

「ワーク・エンゲージメント」と「従業員のエンゲージメント」の間に有意な正の相関が認められた。Bakker (2011) は、エンゲージメントの高い従業員は、身体、認知、感情のすべてを自分の役割に集中、仕事に対して没頭し、目標達成に向けて専念して意欲的に取り組んでいると述べている。また、島津は (2015) は、ワーク・エンゲージメントが高い従業員は、仕事に誇りを感じ、熱心に取り組み、仕事に対して活動的に生き生きとしている状態にあると述べている。

このことから、エンゲージメントは単なる満足感とは異なり、仕事に対する熱意や没頭、活力といったポジティブな心理状態であり、エンゲージメントの高い職場環境が従業員個人のポジティブな心理状態を支える土台となることが示唆される。

向江 (2018) は、ワーク・エンゲージメント向上の取り組みが、従業員の健康や業務態度、パフォーマンスを向上させるだけでなく、組織へのコミットメントを高めるポジティブな効果をもたらすと述べている。

以上のことから、従業員のエンゲージメントが個人の心理的な充実感を高めるだけでなく、実際の業務行動や組織のパフォーマンスと成果にも影響を及ぼすことが示唆される。そして、従業員のエンゲージメントと関連する要素として、組織内での目標共有や価値観の一致が重要である可能性が示唆される。また、この共有は、個人の職務に対する心理的充実感と関連しており、業務への熱意や集中力と関連する要素の一つである可能性が示唆される。さらに、エンゲージメントの高い環境では、従業員が自らの努力が組織の成果に結びついていると認識しやすくなる傾向があり、これが仕事への没

組織内要素との関係性

頭と関連していることが示唆される。

仮説 4) 経営理念の浸透レベル、従業員のエンゲージメントが高い組織は、エンゲージメントの組織文化が形成されやすい。

本研究において、「エンゲージメントの組織文化」と「経営理念の浸透レベル」との間に相関の関係は認められなかった。理由として、梅澤（1994）は、理念に基づいた企業文化・社風づくりには、従業員が経営的な制度や施策に関わることが必要としている。また、理念が組織文化として定着するには、組織全体で理念を「体現化」し、企業の存在と活動の全様式（製品、制度、施策、社員の行動様式）に組み込むことが必要と述べている。したがって、経営理念が組織全体に影響を与えるには多面的かつ時間を要するアプローチが必要であり、理念の浸透が直ちに組織文化に結びつくとは限らないことが示唆される。さらに、理念は個人の価値観や行動に影響を及ぼしながら、徐々に組織全体へ波及する。その過程において、理念浸透がエンゲージメントの組織文化形成と関連するには中間要因が影響している可能性があると考えられる。

以上から、経営理念が組織文化と関連するには、理念の浸透だけでは不十分であり、他の要因の影響も考慮する必要があると示唆される。

「エンゲージメントの組織文化」と「従業員のエンゲージメント」、「エンゲージメントの組織文化」と「ワーク・エンゲージメント」、それぞれに有意な正の相関関係が認められ、ポジティブな態度や行動が組織全体に広がることで、エンゲージメントを中心とした組織文化が形成される傾向を示している。

Bakker (2011) は、エンゲージメントの高い従業員は裁量的な努力を通じて組織に貢献し、ポジティブな状態で働く傾向があると述べている。また、その熱意や没頭は他の従業員にも波及し、組織全体に良い影響を与え、パフォーマンス向上に寄与する可能性があると述べている。向江（2018）は、ワーク・エンゲージメントが組織へのコミットメントやパフォーマンス向上を促進すると述べ、エンゲージメントを軸にした行動が組織文化の基盤になり得ると述べている。エンゲージメントの高い従業員は他者に良い影響を与える（ロールモデル効果）ことがあり、その価値観や行動がチームや組織全体に反映される傾向があることが示唆される。こうしたポジティブな働きかけが共有されることで、エンゲージメントの高い従業員が組織の価値観を実践する機会が増え、その土台となる可能性がある。さらに、従業員の熱意や活力は、組織内の相互作用を通じてエンゲージメント文化の醸成にもつながると考えられる。

本研究では、経営理念の浸透、リーダーシップの役割、エンゲージメント、それを基盤とする組織文化形成の要素を検討した。理念が従業員に共感をもって受容・内面化されることで主体的行動とエンゲージメントが促進されることが示唆された。さらに、リーダーの理念体現や日常の対話が媒介となり、熱意や活力が波及して文化が醸成される。文化の定着には理念、リーダーシップ、自律的行動、施策、対話など多面的要因が継続的かつ相互に作用するプロセスが必要である。

4. 今後の課題

本研究では、経営理念の浸透、リーダーシップ、エンゲージメントとの関連性、及びそれが基盤となる組織文化との関係性を検討した。今後の課題として、①業種や組織規模の違いによる影響も考慮

し、多様な組織を対象とした比較研究が必要である。②リーダーシップは理念への共感やエンゲージメント向上と関連するが、スタイルの違いは十分に検討されておらず、今後の研究が求められる。③本研究ではリーダーの役割に焦点を当てたが、従業員主導の理念浸透の検討は不十分であり、自主的対話や協働が果たす役割の解明が必要である。④理念浸透から文化形成への過程には、心理的安全性や自己効力感といった媒介要因が存在する可能性があり、今後はその解明も求められる。⑤理念浸透や文化形成には時間を要するため、今後は総合的研究の必要性もある。⑥本研究では具体的な実践方法や施策提案には踏み込んでおらず、今後は教育・評価制度を含む実装面での検討と効果検証が必要である。

5. 総括

本研究の結果から、経営理念の浸透、リーダーシップ、エンゲージメント向上、そして、エンゲージメントを基盤とした組織文化の形成は、それぞれが独立して存在するのではなく、相互に連関し合いながら組織の持続的成長と関係している可能性が示唆された。特に、リーダーの役割は、共感を通じた経営理念の浸透とエンゲージメントとの関連性が示され、「結節点」として機能し、組織全体にポジティブな影響を与える要因の一つとなる可能性がある。また、組織文化の形成には、トップダウンだけでなくボトムアップのアプローチも重要であり、組織全体での包括的な取り組みが求められる。さらに近年、組織における多様性の尊重が注目されており、価値観や背景の異なる構成員が共存する中で、経営理念は共通の指針として機能しうる。理念の共有は、相互理解と一体感を醸成し、多様性を包含する組織文化やエンゲージメントの向上にも寄与すると考えられる。

謝辞

本論文の作成にあたり、アンケートにご協力くださった皆様に心よりを御礼申し上げます。また、本研究のご指導を賜りました SBI 大学院大学経営管理研究科の上田亮子教授に、心より御礼申し上げます。

組織内要素との関係性

付録 経営理念とエンゲージメントに関するアンケート

質問番号	質問項目と質問内容	カテゴリー項目
1	勤続年数 6ヶ月未満、1年未満、1年～3年未満、3年～5年未満、5年～10年未満、10年以上	
2	雇用形態 正社員、契約社員、非正規社員、その他（ ）	
3	組織での役割 ・役員（戦略的意思決定に関与）・部長（部門や部署の責任者） ・課長／係長／主任／副係長／副主任（部署やチームの管理者） ・リーダー（正式な役職はないが、メンバーを指導、まとめている） ・一般職・その他	個人と組織の属性項目
4	所属部署のメンバー（スタッフ）の人数 ・10人未満　・10人～20人未満　・20人～30人未満　・30人～40人未満　・40人～50人未満 ・50以上	
5	所属部署の上司の人数 1人、2人、3人、4人、5人以上	
6	あなたの組織には、経営理念がありますか（企業理念、基本理念を含む） ①ある ②ない ③わからない ④その他（ ）	
7	質問6で「ある」と回答した方へ 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて教えてください。（複数回答可） ①明示している（社内掲示、ホームページで掲載など） ②ミーティング（朝礼等）で唱和をしている ③定期的に研修を実施している ④入職時のオリエンテーション等で説明がある ⑤定期的に経営幹部層からメッセージがある ⑥取り組んでいない ⑦わからない ⑧その他（ ）	
8	質問6で「ある」と回答した方へ 組織の経営理念に「共感」していますか。（※） ①とてもそう思う ②そう思う ③どちらとも言えない ④そう思わない ⑤全くそう思わない	経営理念の項目
9	質問6で「ある」と回答した方へ あなたの経営理念に関する状況について教えてください。 ①言葉の存在を知っている。覚えていない。 ②言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。 ③理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。 ④理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。 ⑤理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる。	
10	下記の質問10～質問31までは5段階評価で回答（※） ①とてもそう思う ②そう思う ③どちらとも言えない ④そう思わない ⑤全くそう思わない	
11	あなたの上司は、日常の業務において、経営理念を基にした行動や意思決定を行っていますか。	
12	あなたの上司は、部下に経営理念に沿った判断や行動に対してサポートしていますか。	
13	あなたが経営理念に沿った行動を示した際、上司から評価やフィードバックを受けることがありますか	
14	あなたの上司は、あなたの役割やミッションを明確にし、わかりやすく伝えていますか。	
15	あなたの上司は、あなたの意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れる姿勢はみられますか。	
16	あなたの上司は、あなたの能力開発や成長を促すためのコミュニケーション（フィードバック含）をとっていますか。	
17	仕事の成果に対して上司から賞賛がありますか。	
18	失敗や問題が生じた時に上司からの支援がありますか。	
19	上司は、メンバー（スタッフ）の多様な価値観を尊重していますか。	
20	仕事を通じて成長していると感じますか。	
21	組織（会社や所属部門、部署）に対して貢献している実感はありますか。	
22	自分が組織から何を期待されているかを理解していますか。	
23	自分の役割や職務にやりがいを感じていますか。	
24	自分の組織（会社や所属部門・部署）を、「働く」職場として、知人にも勧めたいですか。	
25	自分の組織（会社や所属部門・部署）に愛着を感じますか。	
26	この組織（会社や所属部門・部署）の一員であることを嬉しく思いますか。	
27	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、キャリアアップができる制度やシステムが充実していますか。	
28	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、多様な価値観やお互いの意見が尊重される雰囲気がありますか。	
29	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、お互いに賞賛し合い、困っているときに支え合う雰囲気ですか。	
30	自分の仕事は適正に評価されていると思いますか。	
31	自分が行っている仕事について、公正に待遇（給与、昇進、昇格）を得ていると思いますか。	
32	質問32～質問40は7段階で回答 ①全くない ②ほとんど感じない（1年に数回以下） ③めったに感じない（1ヶ月に1回以下） ④時々感じる（1ヶ月に数回） ⑤よく感じる（1週間に1回） ⑥とてもよく感じる（1週間に数回） ⑦いつも感じる（毎日）	
33	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	
34	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	
35	自分の仕事に熱心である。	
36	仕事は、私に活力を与えてくれる。	
37	朝、目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	
38	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	
39	自分の仕事に誇りを感じる。	
40	私は仕事にのめり込んでいる。	
	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	ワーク・ エンゲージメント (仕事に対する状態)

(注) ※を付けている項目は、分析にあたっては回答項目の逆転処理を施している。

【参考文献】

1. 伊丹敬之・加護野忠男. ゼミナール経営学入門. 日本経済新聞出版社. 2009
2. 岩澤誠一郎. 「日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」. 経済社会学会年報, 38, 2016, p.72-90.
3. 梅澤正. 顔の見える企業. 有斐閣. 1994
4. 岡田恵子・吉田由起子. 「特集, 従業員エンゲージメント:人材争奮戦を勝ち抜くために日本企業がエンゲージメント経営を実践する 5 つの要緒」. Harvard Business Review, 2019, p.77-90.
5. 金井壽宏. 変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動. 白桃書房. 1991
6. 金井壽宏・松岡久美・藤本哲. 「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透:組織の基本価値が末端まで浸透するメカニズムの探求」. 組織科学, 31(2), 1997, p.29-39.
7. 北居明. 「経営理念研究のための新たな傾向」. 大阪学院大学流通・経営科学論集, 24 (4), 1999, p.27-52.
8. 北居明・松田良子. 日本企業における理念浸透活動とその効果. 加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編著)「日本企業の戦略インフラの変貌」, 第四章, 白桃書房, 2004. p.93-121.
9. 経済産業省. (2022.5月 13日). 人的資本経営の実現に向けた委員会報告書: 伊藤レポート 2.0. https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf, (2024.5.20 閲覧)
10. 小玉一樹. 「経営理念と従業員のパフォーマンスの関連性」. 日本経営診断学会論集, 12, 2012, p.99-104.
11. 小森谷浩志. 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察:「再意味化」を鍵として」. 日本経営診断学会 11, 2011, p.69-75.
12. 島津明人. ワーク・エンゲージメント:ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会. 2014.
13. 島津明人. 「ワーク・エンゲージメントに注目した個人と組織の活性化」. 日本職業・災害医学学会誌, 63(4), 2015, p.205-209.
14. 杉本俊介. 「経営理念に表れる日本企業の徳:テキストマイニングを用いて」. 日本経営倫理学会誌, 30, 2023, p.49-59.
- 15.瀬戸正則. 戰略的経営理念:人と組織を活かす理念の浸透プロセス. 中央経済社. 2017
16. 高巣. 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか:経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」. 麗澤経済研究, 18(1), 2010, p.57-66.
17. 高尾義明・王英燕. 「経営理念の浸透次元と影響要因:組織ルーティン論からのアプローチ」. 組織行動学, 44 (4), 2011, p.52-66.
18. 高尾義明・王英燕. 経営理念の浸透:アイデンティティ・プロセスからの実証分析. 有斐閣ビジネス. 2012.
19. 田中雅子. ミッションマネジメントと理論と実践. 中央経済社. 2006
20. 田中雅子. 経営理念浸透のメカニズム. 中央経済社. 2021.
21. 樽崎賢吾. 「経営理念の内容と業績との関係についての考察:中小企業の事例による検証から」. 大阪府立大学経済研究, 56(4), 2011, p.89-108.
22. 廣川佳子・芳賀繁. 「国内における経営理念研究の動向」. 立教大学心理学研究, 57, 2015, p.73-86.
23. 間宏. 「日本の経営理念と経営組織」. 組織科学, 18(2), 1984, p.17-27.
24. 松岡久美. 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム:コープこうべにおける「愛と協同」」. 六

組織内要素との関係性

- 甲台論集. 経営学編、44（1），1997，p.183-203.
25. 松葉博雄. 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果：事例企業調査研究から」. 経営行動学第 21（2），2008，p.89-103.
26. 向江亮. 「ワーク・エンゲージメント向上の取り組みに向けた知見の整理と今後の展望」. 産業・組織心理学研究, 32(1), 2018, p.55-78.
27. 横川雅人. 「<研究>現代日本企業の経営理念：「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」. 産研論集, (37), 2 010a, p.125-137.
28. 横川雅人. 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」. ビジネス & アカウンティングレビュー, (5), 2010b, p.219-236.
29. Amy C. Edmondson.(2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley.(=野津智子訳『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』, 英治出版, 2021, 320p.)
30. Bakker, A. B. "An evidence-based model of work engagement. Current directions in psychological science", 20(4), 2011, p.265-269.
31. Collins, J. C., & Porras, J. I. "Building your company's vision". Harvard business review, 1996, p.65-78.
32. Edgar H. Schein. (1999). *The Corporate Culture Survival guide*, Jossey-Bass Inc. (= 金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳「企业文化—生き残りの指針」, 白桃書房, 2004, 256p.)
33. Edgar H. Schein.(2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th John Wiley & Sons Inc. (=梅津祐良・横山哲夫訳「組織文化とリーダーシップ」, 白桃書房, 2012, 520p.)
34. KahnW.A. "Psychological conditions of personal engagement & disengagement at work". Academy of management journal, 33(4), 1990, p. 692-724.
35. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. "Organizational commitment & psychological attachment: the effects of compliance, identification, & internalization on prosocial behavior". Journal of Applied Psychology, 71(3), 1986, p.492-499.
36. MacLeod, D.,&Clarke,N.(2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. A Report to Government, Department for Business, Innovation and Skills.
37. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., &Bakker, A.B. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". Journal of Happiness studies, 3, 2002, p.71-92.
38. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. Journal of Organizational Behavior". The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 2004, p.293-315.

編集後記

SBI 大学院大学
紀要編集委員会 太齋 利幸

この度、SBI 大学院大学「紀要」第 13 号（2025 年度版）を刊行することができました。本紀要是 2013 年度の創刊以来、今年度で 13 回目となりました。投稿された皆様ありがとうございました。今回も、紙媒体と電子媒体での刊行といたします。

本学の紀要では、2016 年から統一テーマを設けており、「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」「不確実性下の経営」「アントレプレナーシップ～軌跡・課題・展望～」という本学らしさを打ち出した特集を組んできました。もちろん、特集テーマ以外の論文も掲載されております。そして、今年度のテーマを「AI 時代の経営」としました。昨今の AI 進展のスピードにはすさまじいものがあり、本校でも事業計画演習においては生成 AI を使ってもよいようになりました。また、来年度からは AI に関する新しい授業も開始されます。

さて、ロシア、ウクライナ戦争の終結はなりそうでならず、相変わらず世の中は混沌としておりますが、日本においても同様で、低レベルの政治家と官僚、信用できないマスコミ、日本国民の貧困化（税金や社会保険料などによる国民負担率の高さ）、少子高齢化、外国人問題、関税問題、エネルギー問題、クマ被害など問題は山積しています。ただし、救いなのは石破政権から高市政権に代わり、ガソリンの暫定税率廃止や補助金などの見直し、積極財政への転換などいくつか明るい材料が見えてきたところは今後に幾分期待できる点かと思われます。さらには、AI 技術の進展により日本が上昇傾向に転換することを願ってやみません。その点で今回の紀要も楽しみになります。

これまで同様、今回の紀要も、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。また、専任教員以外に、非常勤教員、研究員、修了生から総勢 16 名と昨年より 5 名多くの方からの投稿をいただきました。本当にありがとうございました。

最後になりますが、論文校正、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んに感謝申し上げます。次年度以降もよろしくお願ひいたします。