

拓殖大学 経営経理研究

第 90 号

2010 年 12 月

論 文

- 消費者間相互作用の PR 効果が消費者の
ブランド購買考慮に及ぼす影響について ……………北 中 英 明 (1)
- 事業再構築のマネジメント
—— NEC の半導体事業のルネサス
エレクトロニクスへの経営統合を事例として —— ……………角 田 光 弘 (31)
- 国際商取引の背景としての異文化理解 (2)
—— イスラム世界は、
なぜ開発途上の段階に止まっているのか —— ……………絹 卷 康 史 (59)
- 日本のエネルギー資源貿易政策 (3)
—— アジア石油市場と
国際独占資本ロイヤル・ダッチ＝シェル —— ……………武 上 幸之助 (83)

調査報告

- 日本企業の海外活動における負の遺産
—— タイにおける日本人遺児の実態調査報告 —— ……………眞 鍋 貞 樹 (119)

研究ノート

- 経済のグローバル化と日本企業の再生 (1) ……………吉 武 博 道 (143)

公開講座

- 経営経理研究所公開講座
慶應義塾大学中条潮教授の講演会
「2010 年秋 “羽田空港” が変わる」……………芦 田 誠 (179)
- 経営経理研究所後援オープンカレッジ「知的好奇心講座」
「いまに活かせる！ 江戸時代のダイバーシティ戦略
—— CSR の源流と優れた能力活用法 ——」……………潜 道 文 子 (184)

- 拓殖大学経営経理研究・執筆要領 …………… (189)
-

前 号 目 次

論 文

登録免許税及び自動車重量税の
過誤納金の還付手続きの研究……………小 林 幹 雄（ 1 ）

海軍工廠における原価計算規程の進展
—— 横須賀海軍工廠製造品価額計算法
から海軍工作庁工事費整理規則まで ——……………建 部 宏 明（ 51 ）

日本のエネルギー資源貿易政策(2)
—— 戦後の石油産業再生期から見る貿易特性 ——
……………武 上 幸之助（ 87 ）

ドイツ信用銀行による抵当銀行の吸収
—— ユニバーサルバンク・コンツェルン形成序説 ——
……………山 村 延 郎（ 117 ）

生協の無店舗事業における需給調整システム
—— パルシステムの青果物流通の事例 ——……………池 田 真 志（ 145 ）

資 料

拓殖大学揺籃期簿記学講師の履歴書……………三代川 正 秀（ 165 ）

講 演 会

拓殖大学経営経理研究所創立 50 周年記念式典
桑原雅夫東京大学先端技術研究所先進モビリティ
研究センター長の 50 周年記念講演会要旨
「共同研究の長所と難しさ」……………芦 田 誠（ 193 ）

2009 年度 月例研究会報告 ……………（ 199 ）

拓殖大学経営経理研究・執筆要領 ……………（ 205 ）

拓殖大学
經營經理研究

第 90 号

拓殖大学經營經理研究所

〈論 文〉

消費者間相互作用の PR 効果が消費者の ブランド購買考慮に及ぼす影響について

北 中 英 明

要 約

消費者間相互作用はいわゆるクチコミと呼ばれるコミュニケーション活動を生み出している。このクチコミに関しては、かねてより学界および実業界において幅広く注目されてきた。その理由は、クチコミが持つユニークな特性が、企業が展開するマーケティング活動に潜在的な影響を及ぼしていると考えられているからである。本稿では、クチコミが、企業の宣伝広告活動と協働して消費者の行動に影響するメカニズムについて、エージェント・アプローチを用いて明らかにしようとするものである。われわれは自動車のブランドに関して、コンピュータ・シミュレーションモデルを構築した。その際に、理論的な確率分布モデルと実証データを用いて消費者エージェントを生成した。そのうえで、クチコミによるコミュニケーションを分類し、二種類の消費者の態度変化についてのシミュレーション試行をおこないクチコミ効果の測定を試みた。

キーワード：消費者相互作用、クチコミ、宣伝広告、エージェント・ベースト・アプローチ

1. はじめに

社会的活動としての消費者間相互作用は、クチコミと呼ばれるコミュニケーション活動を生み出す。古くからある対人コミュニケーションによる

クチコミに加えて、近年では電子メール、ブログ、ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）といった新しいコミュニケーション・ツールによるオンライン上のクチコミも盛んである。このような状況を受けて、クチコミは研究者並びに実務家双方から広範な注目を集めている。それはクチコミが消費者の行動に対して持つ潜在的な影響力のためであり、クチコミによって影響された消費者の行動は、最終的には企業の業績にも影響を及ぼすと考えられているからである。

クチコミに関しては多くの先行研究があるが、それらのほとんどは、企業の宣伝広告活動の一環としてクチコミを捉えようとする立場に立っている。しかしながら、その本質から考えれば、クチコミは広報活動の一環として捉えられる方が相応しいものである。従って、われわれは、より正確な知見を得るために、広報的な視点からアプローチすることにした。こうした知見は、企業活動にとっても有益なものとなるであろう。

本稿では、まずマーケティングの変化と統合マーケティングコミュニケーションについて論じる。次に広報活動とクチコミについて論じた後で、関連領域の先行研究を検討し、いくつかの命題を抽出した。それらをもとに、受信したメッセージによる消費者の態度変容の概念的枠組みを示し、さらにクチコミによる効果を測定するための算出式を提示する。この概念的枠組みを基盤として構築した、エージェント・ベースト・アプローチによるコンピュータ・シミュレーションモデルについての説明とシミュレーション結果を論じた後、今後の研究活動の課題をあげ、結論を論じる。

2. 背景 マーケティングの変化と統合マーケティング コミュニケーション（IMC）

マーケティングは、時代の経過とともにその戦略的な方向付けを変化させてきた。今日では顧客志向が支配的な視点となっている。顧客志向の

もとでは、従来のマーケティングの4Pという概念は、今日のビジネス環境には十分に合致していないという指摘がなされている（Kalder and Malthouse 2005）。プロモーション活動についての考え方も、同様に変化してきた。今日、多くの企業では、プロモーション活動を自社製品の販売促進のためだけにおこなうのではなく、消費者とのコミュニケーション活動でもあるとみなすようになってきた（Kotler, 2000）。ちなみにプロモーション活動とは、いくつかの領域から成り立っており、その領域にふくまれるものとしては、宣伝広告、販売促進、広報、面接販売、直接販売等がある。プロモーション活動の変化に伴い、従来のプロモーション活動に対する見方も変わる必要がある。たとえば、宣伝広告に関して Kalder and Malthouse (2005) は、「宣伝広告の役割は説得するためのメッセージを流すことではなく、（消費者との）体験的な接触となるべきだ」と主張している。現実問題として、新しいコミュニケーション・ツールの増加の影響を受け、消費者とより効果的に接触するためには、企業がより視野が広くかつ洗練された手段を取らざるを得なくなっている。

効果的なコミュニケーションを実現するためには、プロモーション活動間で適切に経営資源を割り振る必要がある。こうした資源配分問題は以前から注目されてきた。例えば、Turk and Katz (1992) は、1980年代頃から、資源配分の重点がメディアによる宣伝広告から販売促進活動に移ってきていたと指摘している。しかしながら、当時の企業は、資源配分問題に対して適正な指針を持っていたわけではなかった。そこで、統合マーケティングコミュニケーション（Integrated Marketing Communications: IMC）という概念が導入されるようになった。統合マーケティングコミュニケーションの概念について、アメリカ広告業協会（American Association of Advertising Agencies: AAAA）は下記のように定義している。

“A concept of marketing communications planning that recognizes

the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines—for example, general advertising, direct response, sales promotion, and public relations—and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communications’ impact through the seamless integration of discrete messages.”

2.1 統合マーケティングコミュニケーションのもとでの広報活動と 宣伝広告活動

統合マーケティングコミュニケーションという概念は、提唱されるとすぐにマーケティング分野において広範に広まり、教科書等にも掲載されるようになった (Naik and Raman 2003; Swain 2004; Kitchen, Kim, and Schultz 2008)。統合マーケティングコミュニケーション概念のもとでは、消費者行動に影響を及ぼしうるものはすべて潜在的なマーケティング手段であると見なされたが (Kalder and Malthouse 2005)、複数のプロモーション活動を組み合わせることによって相乗効果が生み出されているかどうかについての先行研究は、これまであまりなされてこなかった (Stammerjohan, Wood, Chang, and Thorson 2005)。

広報活動は、一般的には効率的で信頼性の高いコミュニケーション手段だと見なされている。広報活動（とりわけパブリシティ）と宣伝広告活動に関しては、ともに複数のメディアを用いて、消費者に対して情報発信をするという点で、非常に似通っている。この類似性によって、統合マーケティングコミュニケーション概念の枠組みの中においてさえも、広報活動と広告活動の間には混乱がみられる。

混乱をさらにややこしくしているのは、広報活動と広告活動が併用されることが多いという状況である。宣伝広告の効果を大幅に改善するためには、特定の広告キャンペーンを取り囲むように広報活動を展開することが

しばしば要請される (Jin 2004)。それは広報活動が、宣伝広告活動がもたらした混乱した状況を打破するとされているからであり、こうしたことから、広報活動の取り組みが広告活動と等価であると見なされる場合があることにつながっている (Rosengen 2008)。その結果として、広報活動はしばしば宣伝広告活動の一環であるかのように論じられる場合もある (Watson and Noble, 2005)。

統合マーケティングコミュニケーションを効果的に展開するためには、広報活動と宣伝活動のこうした混乱について整理しておく必要がある。そもそも広報活動は、広告活動と際だって異なるユニークな特徴を持っている。もっとも大きな相違点は、状況をコントロールできるかできないかという点であろう。宣伝広告の場合には、予算にもとづいた経費を用いて、企業は出稿時期、出稿量、メッセージの内容といった宣伝広告の様々な側面をコントロールしている。具体的には、TVや雑誌といった媒体毎に出稿計画を作成することによって、企業は発信する宣伝広告の量や時期をコントロールできる。また、多額の出費が伴うものの、より多くの消費者を引きつけるために、広告代理店を使って高品質で洗練された広告を作成することもある。

一方、広報の場合には、消費者が受け取るメッセージの内容については、企業側ではコントロールすることができない (Stammerjohan, Wood, Chang, and Thorson 2005)。さらに、メディアに流されるメッセージの量や時期についても定かではない。こうしたことについてはメディア側が主導権を握っているため、場合によっては広報メッセージが全く取り上げられない場合もある。

広報がコントロール不能であるという第一の特徴は、第二の特徴の裏返しとなっている。それは、広報活動によるメッセージの方が宣伝広告によるメッセージよりも信頼性が高いという点である。宣伝広告を見た場合、消費者はその背景には企業側の自社製品をできるだけ多く売り込みたいと

いう意図が存在することを関知する。従って、消費者は用心深くなり、自分が知覚した宣伝広告からのメッセージ内容を精査するようになる。こうした態度が長く続くと、長期的には消費者が宣伝広告を「とばし読み」するスキルを身につけることになる。それに対して、広報の場合には、メッセージ内容は基本的にはメディアが自発的に選択して流しているもので、企業があまりコントロールできない事情を消費者は知悉している。その結果、広報メッセージに接した場合に消費者は、宣伝広告の場合よりも好意的な反応を示す場合が多い。それが広報の方が宣伝広告よりも高い信頼性を獲得することにつながっているといえる。

ところで、企業にとってみれば、広報活動があまりコントロールできないのであれば、場合によっては否定的な内容のメッセージが流され、その結果消費者の態度形成において否定的な影響を及ぼす危険性を懸念する向きもあるであろう。しかしながら、メッセージの中身そのものとそれが及ぼす影響力に関してはあまり関係が無いというのが、広報活動の第三の特徴である。いくつかの先行研究においてもこのことは示されている (Stammerjohan, Wood, Chang, and Thorson 2005; Wang 2006)。これらの先行研究によれば、広報メッセージの内容が肯定的であれ否定的であれ、広報活動の効果には影響がないということが示されている。これについて Stammerjohan 等は、肯定的な広報メッセージは宣伝広告を補完する一方、否定的な広報メッセージは宣伝広告によって醸成されるブランドに対する親しみにより緩和されるからであろうと論じている (Stammerjohan et al., 2005)。この第三の特徴は、広報活動が広告活動に比してもっとも有利な点であろう。

3. 理論的背景と命題

われわれの研究の目標は、クチコミによる情報伝達が宣伝広告と並行し

て起こった際に、消費者の行動変化に対してどのような影響を及ぼすかを明らかにすることである。今回の研究は探索的な位置づけとし、関連する領域における先行研究について検討することにより、いくつかの命題を提示したい。こうした命題は、シミュレーション・モデルを構築する際の前提を提供するものとなる。

3.1 クチコミ

クチコミ（Word-of-Mouth: WOM）は、消費者の相互作用によって生み出される。クチコミ現象は、最近になって論じられるようになった新しい現象ではない。クチコミの持つ潜在的な影響力は、複数の学問領域——例えば政治学、社会学、心理学等——で、かねてからよく認識されてきた。Buttle は、マーケティング領域では 1940 年代に始まったクチコミの研究は、その起源を 2,400 年以前のアリストテレスの時代までさかのぼることができると主張した（Buttle, 1998）。それ以外の多くのマーケティング研究者も、対人コミュニケーションがマーケティング活動に及ぼす影響について関知していた（Feick and Price 1987）ものの、こうした影響力は、伝統的なマーケティング活動に対しては、ある程度まで間接的であり補完的であると見なされていた（Baryu 1985）。Arndt（1967）はクチコミについて次のように定義した。

“Oral, person-to person communication between a receiver and a communicator whom the receiver perceives as non-commercial, regarding a brand, product, or service”

Arndt の定義によれば、クチコミは社会における対面コミュニケーションの場においておこなわれるものとされている。しかしながら近年の情報技術の発展やインターネットの普及によって、様々なオンラインコミュニ

ケーションツールがもたらされるようになった結果、オンライン版のクチコミとでも呼ぶべきものが顕著になってきた。さらに近年の消費者発信型メディア（Consumer Generated Media: CGM）の隆盛とブログやソーシャルネットワークサービス（SNS）によって、消費者間のコミュニケーションの機会は飛躍的に増大している。従って、今日、クチコミという場合には、従来の対人コミュニケーションによるクチコミに加えて、ネットワーク上でのクチコミについても検討する必要がある。

3.2 クチコミの信頼性

コミュニケーション手段として見た場合、クチコミは信頼できる情報源であり説得力があると考えられている。特に従来の宣伝広告と比較した場合、この性質は顕著であると認識されており、それを実証する先行研究もいくつかおこなわれている（Brown and Reingen 1987; Herr, Kardes and Kim 1991; Villanueva, Yoo and Hanssens 2008）。宣伝広告は、企業のコントロール下で綿密に計画され実施されるものである。すなわち、企業としては多額の経費を用いて、好ましい結果をもたらされるよう周到に計画する。クチコミの場合には、ほとんどすべての要素がコントロール不能である。クチコミは消費者間で自発的に発生するものであるから、伝達されるメッセージの内容、メッセージの量や頻度やタイミングといった様々な要素の多くは、企業のコントロール下に入っているわけではない。従って、消費者はクチコミ情報に接すると、それが本質的には宣伝広告ではないことを認識し、伝達されたメッセージに対する信頼性を持つようになるのである。こうした特性から、クチコミは本質的には広報活動に似通っているといえるだろう。

命題 #1：消費者はクチコミ情報を信頼できる情報源であると認識している。

命題 #1-2: クチコミ情報を受信した消費者は、態度変容の影響を受けやすい。

3.3 説得プロセス

消費者間相互作用とクチコミの効果を明らかにするためには、そもそも消費者が他人とのコミュニケーションによってどのように影響され、説得され、最終的には態度を変容させるようになるのかというプロセスについて理解を深めておくことは有効であろう。Petty, Cacioppo and Schumann (1983) が提唱した精緻化見込みモデル (Elaboration Likelihood Model: ELM) は、消費者の態度形成と変容についての視点を提供してくれるモデルであり、その後の二重過程理論の嚆矢となった。そのため、精緻化見込モデルは、個人の説得プロセスに関する包括的なモデルのひとつであるとして高く評価され、宣伝広告に消費者が示す反応を研究する際にもっともよく用いられるモデルとなっている (Vakratsas and Ambler 1993)。

精緻化見込モデルは、個人の情報処理プロセスには、中央経路と辺縁経路という二種類の経路があると仮定している。これら二つの経路はそれぞれ異なった方法で情報処理をおこなっており、受信した情報を処理する際に、製品の属性を評価するような精査が必要な場合には中央経路が用いられ、そうでない場合には辺縁経路が用いられる、というのがこのモデルが提唱するメカニズムである。消費者が宣伝広告のように他人を説得することを意図して流されたメッセージに接した場合には、受信したメッセージを吟味するために中央経路が用いられる。その場合には、消費者自身に対しては、高い関与と強い動機が求められる。辺縁経路は、これと比較すると若干単純であり、それほど厳密な吟味を必要としない。辺縁経路が選択されるような状況とは、メッセージの雰囲気や宣伝している有名人を判別するといった内容の処理をおこなう場合である。

精緻化見込モデルの枠組みを援用して、消費者が複数の情報源に接触

した際に示す態度変容についての研究はいくつかある。(Chang and Thorson 2004：TV とウェブ広告；Edell and Keller 1989：テレビ広告とラジオによる再現メッセージ；SanJose-Cabezudo et al. 2009：ウェブサイト視聴)。また、Jin (2004) は、動機のプロセスと反復のプロセスという二種類のプロセスからなるモデルを提唱し、パブリシティと宣伝広告との間の関係を論じている。

われわれも、精緻化見込モデルと同様の二重過程理論の枠組みに則り、消費者は受信した情報を処理する際には異なった二種類の経路を用いているものと想定する。それは、われわれが本稿で論じているのが、クチコミと宣伝広告という二種類の異なった情報源についてであり、二重課程モデルを導入すると、論議がより明確になると思われるからである。宣伝広告に関してはより慎重な処理がおこなわれる一方、クチコミ情報に関してはその信頼性の高さから、あまり詳細な検討を必要としないためと考えられる。こうした認識は、後述のシミュレーション・モデル構築の際の行動ルールとして反映される。具体的には、クチコミ情報に接した消費者がすぐに態度を変容するのに対して、宣伝広告の場合はそうならないように設計する。なお、クチコミ情報に関しては、Petty 等 (1983) が指摘したように、あまり長期にわたって記憶されないという点に留意する必要がある。クチコミによる消費者の態度変容はそれほど強固ではないために、移ろいやすいのである。

命題 #2：消費者は受け取った情報を処理するために、二種類の異なった経路を用いている。

3.4 ネットワーク構造とクチコミ

クチコミ研究に関する異なったアプローチとしては、社会ネットワークの視点からのアプローチがよくおこなわれているグラフ理論やグラノベッ

ターの弱い紐帯の力といった概念が、こうした研究アプローチの共通基盤となっている (Brown and Reingen 1987; Frenzen and Nakamoto 1993; Wojnicki and Jia 2008)。Frenzen and Nakamoto (1993) は、シミュレーションの手法を用いて、マクロ現象とミクロ現象を示し、ネットワーク構造と個人の性質がクチコミ情報の流れに影響を及ぼすメカニズムについて論証した。

Barabasi (2002) は、ミルグラムの「スモールワールド実験」と「6 次の隔たり」の概念を引き合いに出しながら、社会におけるさまざまなネットワーク——例えば電力供給ネットワークやs 映画俳優の共演関係のネットワーク、WWW のつながり具合等——がスケールフリーであると論証した。バラバシによるとスケールフリー・ネットワークでは、頂点のリンクの次数がべき乗則に従うという性質を持っている。別の表現をすれば、あるノードが k 次のリンクを持つ確率が $p(k) = k^{-\text{Gamma}}$ であるといえる。ここで使われている Gamma (γ) はネットワークの種類毎に定まる固有の値である。スケールフリー・ネットワークの概念は、われわれの論議にとって十分説得力がある。そこでわれわれは、クチコミのおこなわれるネットワークは、それが対人であれオンライン上であれ、スケールフリー・ネットワークであると見なすことにする。

命題 #3: 消費者は互いにスケールフリー・ネットワークによって結ばれており、そのスケールフリー・ネットワークを通じてクチコミ情報が伝達される。

クチコミネットワーク構造内での情報の流れについて論議する場合に、一般的に受け入れられている論議は、ネットワークの中には特別な性質を持ったノード (ハブ) が存在し、コミュニケーションの状態、例えば伝達速度や伝達範囲、もしくは伝達次数に対して重要な影響を及ぼすというこ

とである。しかしながら、こうした通説に異を唱える研究も多く存在する (Allsop, Bassett, and Hoskins 2007; Watts and Dodds 2007; Smith, Coyle, Lightfoot, and Scott 2007)。Smith 等 (2007) は、平均的な人も、そうした少数の情報エリートのような人と同様に、メッセージを他人と共有したがっているとして、クチコミの影響が非常に多くのリンクを持つごく少数の人から来るとする広く受け入れられている見方に反駁した。Watts 等 (2007) は、情報の伝播に関しては、簡単に作用されうる個人が、一定数量以上存在することに負っている点を強調している。これらの論議を考えると、情報の伝播には特殊な少数よりも多くの平均的な個人の存在が必要であるように思われる。従って、クチコミの情報の流れを考える際には、特殊なノード（個人）を想定するよりも、ネットワーク内の誰もが情報発信源となり得るとした方がもっともらしいであろう。そうであるためには、ネットワーク内の個人同士を結ぶリンクの上では、情報が双方向に流れる必要があるだろう。

命題 #4-1: クチコミネットワークの中ではすべてのノードが情報を発信しうる。

命題 #4-2: クチコミネットワークのリンクでは、情報は双方向に流れる。

4. 研究アプローチについて

4.1 エージェントベースアプローチ (Agent Based Approach: ABA)

Wojnicki and Jia (2008) は、初期のクチコミ研究は、現象をマクロ的な視点、あるいは市場レベルでの視点のみに着目している点を指摘し、消費者のミクロレベルの認知プロセスについても留意するべきであると言うことを強調した。それは、こうしたミクロレベルでの現象が最終的には

市場レベルのマクロな現象を生み出しているからである。クチコミによる効果を全体的な市場という観点から捉えることは、包括的かつ実践的な知見を獲得できるため、学者や実務家にとっては重要である。それと同時に、ミクロレベルでの現象からマクロレベルでの現象がどのように生成されているのかを調べることも、必要であるとした。

クチコミそれ自身は、ミクロレベル（個人）で発生する、どちらかといえば単純な相互作用であるといえる。しかしながら、それらの個人間の相互作用一つ一つを寄せ集めると、マクロレベルではいくつかのパターンが生み出されてくる。そうすると、全体の現象は非常に入り組んで複雑なものになってしまう。こうした複雑な対象を取り扱うためには、従来の研究手法では難しい場合が多く、より洗練された研究方法が必要となってくる。すなわち、マクロ現象とミクロ現象を統合して取り扱うための研究方法が求められるのである。

ABA は、上記の要件に適した研究手法である。ABA という手法がもたらすとりわけ大きな貢献は、独特な相互作用のパターンが発生する源泉とその結果について、われわれが見ることができるようにした点であるとされる (Axelrod and Cohen 2000)。さらに、エージェントベースモデルが持つきわめて重大な特性は、エージェントが相互に情報を伝達し、もしくは受け取った情報によって学んだ事柄に基づいて行動する点であるといわれている (Gilbert 2008)。

ABA ではコンピュータによるシミュレーション・モデルを構築するが、そのシミュレーション・モデルの中で多数のエージェントが擬似的な環境のもとで相互作用を起こす。それらを調べることによって、マクロレベルでの現象を探索することができる。また、こうしたミクロレベルの現象を積み上げていった結果として、マクロレベルの全体的な現象を捉えることもできる。観察者は ABA を用いることによって、ミクロレベルの個人の相互作用から、ミクロ（社会）レベルで構造が創発してくる様子を描写す

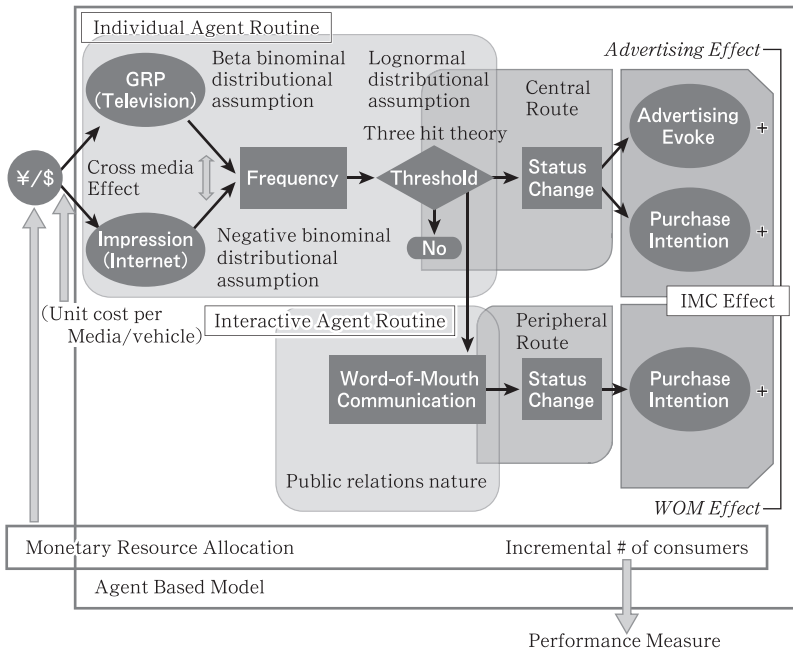


図1 モデルの概念的枠組み

ることができるわけである。

前節で論じた前提に則って、われわれは広告情報とクチコミ情報がどのように消費者の態度変容を起こすかという点についての全体的な枠組みを構築した（図1 参照）。ここに示される枠組みを用いて、われわれはABAシミュレーション・モデルを構築した。

4.2 シミュレーション・モデルの概要

われわれが構築したシミュレーションの中では、1万人の消費者エージェントが生成され、それらのエージェントは二つのスケールフリー・ネットワークによって相互に接続されている。一つ目のネットワークは、対面によるクチコミネットワークを意味し、残りのネットワークはオンライン上

(インターネット上)のクチコミネットワークを想定している。モデルの中で、それぞれの消費者エージェントが宣伝広告に接触した回数を計測し、消費者間のクチコミ状況を再現して、クチコミによる効果によって消費者エージェントの態度が変容するかどうかを判定し、最終的には個々の消費者エージェントの態度をアウトプットとして生み出すという、一連の操作をおこなっている。

われわれは、テレビ広告とウェブ広告の実証データをモデルに投入した。「テレビ広告による印象は以前と同様かあるいはそれ以上に効果的である」と Robinson (2009) が主張したように、テレビ広告は依然としてその影響力には高いものがあると考えられている。Web 広告に関しても、近年その存在感を増しているため重要である。例えば 2008 年度の日本国内での総広告市場において、Web 広告は、対前年比 16.3% 増で構成割合の 10 % を計上するまでに至った（「日本の広告費」2008 年（平成 21 年）、株式会社電通）。入力データとしては、実際に出費された広告費、テレビ視聴の GRP (Gross Rating Point) データ並びに Web 広告のインプレッション数を用いた。シミュレーション・モデルの開発に当たっては、ノースウェスタン大学の Wilensky (1999) によって開発と保守がすすめられている、Java ベースのオープンソース・ソフトウェアである NetLogo を使用した。

4.3 宣伝広告への露出

本シミュレーション・モデルの中では、われわれはテレビ広告への露出に関しては、ベータ二項分布 (beta binominal distribution: BBD) によって近似した。ベータ二項分布による数式モデルは、テレビや雑誌広告への接触頻度を推定する際の世界標準となっている (Metheringham 1964; Kido 2004)。個々の消費者エージェントは、ベータ分布に従う確率をおのおの割り振られて持っており、GRP の入力値に従って、テレビ広告へ

の接触頻度が算出される。その際に、各自で持つ一定の確率に応じて、テレビ広告に対する成功接触頻度が計算される。Web 広告に関しては、負の二項分布に従うものと想定した。この点については、Huang and Lin (2006) や Danaher (2007) も、負の二項分布モデル (negative binominal distribution: NBD) による Web 広告の接触頻度の推定をおこなっている。テレビ広告の場合と同様のロジックに従って、Web 広告への成功接触頻度が算出される。

ここで述べている成功接触頻度という概念であるが、その背景には Krugman (1972) の「スリーヒット・セオリー」や、Murray and Jenkins's (1992) の「効果的リーチ」という概念がある。消費者がテレビ広告に接触した（見た）としても、ただそれだけで消費者が製品を購入することはあまり期待できない。むしろ、何回か広告を見ることによって、受信し知覚した広告からの刺激が蓄積された結果、態度を変容（購買する）と見なす方がもっともらしいであろう。こうしたことから、消費者が態度を変えて企業にとって好ましい態度を取るためには、広告が超えなければならない何らかの閾値のようなものが存在していることが考えられる。

上記の論議を踏まえて、本モデルでは、消費者エージェントが広告に接触して態度を変えるか否かの判定をおこなうために、閾値ルールを採用した。シミュレーション・モデルの中で、消費者エージェントは生成されるが、その時にランダムに割り当てられた閾値を持たされている。それぞれの閾値は対数正規分布に従っているものとしている。各消費者エージェントに対して、各期間ごとにテレビ広告と Web 広告への成功接触頻度の合計を算出し、その合計回数と各エージェントが持つ閾値とを比較し、成功接触回数が閾値を超えている場合には、その消費者は広告に影響されて態度を変容させるものとする（図 2 参照）。

消費者エージェントのうち、テレビ広告、もしくは Web 広告に対して成功接触したものは、状態を広告想起状態 (Advertisement Evoke: AE)

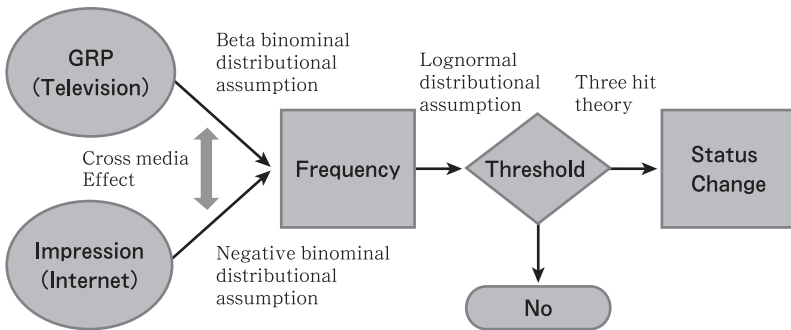


図2 接触から態度変容

であるものとする。広告想起状態にある消費者エージェントのうち、何人かの消費者エージェントは一定の割合で、購買考慮状態（Purchase Intention: PI）に推移する。この含意は、消費者の中には商品に対する関与度合いが高く、テレビ広告やWebのバナー広告を見るだけで購買考慮状態に入することを想定している。一回のシミュレーションは、4週間を1期間として8期間行った。それぞれの期間の中で消費者エージェントは、忘却処理プロセスに回り、一定の割合で記憶を忘却し、AEもしくはPIの状態から離脱するものとした。

4.4 ネットワーク構造とクチコミ

ネットワーク構造

本モデルでは、先述の通り消費者が互いに2つのスケールフリー・ネットワークによって結ばれていると想定した。一つは対面クチコミがおこなわれるネットワークであり、もう一つはオンライン上でのクチコミがおこなわれるネットワークである。以下の節では、対面クチコミネットワークについては $rWOM$ (real WOM) と、オンライン上でのクチコミは $nWOM$ (network WOM) とそれぞれ呼ぶことにする。Barabasi and Reka (1999) を参照し、 $rWOM$ に対する r 値は 2.1, $nWOM$ に対しては 2.3 と設定し

た。ネットワーク内でのリンクは無方向性であり、いずれの方向にも情報を伝達できるものとした。

ビデオリサーチ社が発行する ACR (Audience & Consumer Report) の調査結果では、消費者のうち半数の消費者のみが、日常的に情報検索に Web を用いていることが明らかにされている。従って、われわれは全消費者が *rWOM* ネットワークにつながっている一方で、全消費者エージェントのうちの半数のエージェントが *nWOM* ネットワークにつながっていると想定した。*nWOM* とは Web 上のさまざまなタイプのコミュニケーション方式、電子メール、SNS、ブログの書き込み参照等の総称である。

クチコミ情報の送受信と態度変容

購買考慮状態 (PI) にある消費者エージェントは、*rWOM* ネットワークもしくは *nWOM* ネットワークのリンクでつながっている別の消費者エージェントに対してメッセージを送信する。しかしながら現実的には、相手が話題に関する知識を全く有していない場合、コミュニケーションは成立

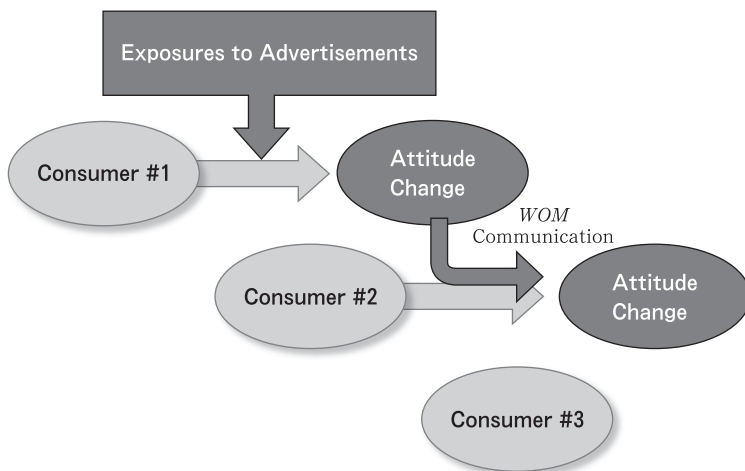


図 3 消費者の態度の変化

しない。従って、クチコミが成立して情報が成功裡に伝達されるためには、何らかの制約条件をシミュレーション・モデルに入れておくことが、現実的なモデルを構築するためには必要であると考えられる。この制約条件として、情報を受信する消費者エージェントが、今期において広告想起状態にあるか、もしくは前期において購買考慮状態にあること、とした。また、テレビ広告は $rWOM$ コミュニケーションと $nWOM$ コミュニケーションに影響を及ぼし、Web 広告は $nWOM$ コミュニケーションのみに影響すると想定した。

われわれは、伝達されるメッセージの内容や量といった要因は、シミュレーション・モデルの中では特に考慮しなかった。すなわち本シミュレーション・モデルにおいては、メッセージそのものはトリガーとしてのみ取り扱われるということである。消費者エージェントがクチコミ情報を受信すると、その時点で説得され態度を変えるものとする。これは、先述のクチコミ情報に対する信頼性の高さを反映している。具体的には、シミュレーション・モデルの中でわれわれは、消費者エージェントはクチコミによるメッセージを受信した段階で、態度を購買考慮状態に変容するように設定している。最後にもう一点触れておく必要があるのは、クチコミ情報の連鎖は想定していない点である。言い換えれば、情報を受信したエージェントは、その情報を同じ期間内に他のエージェントに送信しないという点である。メッセージの効果は当該期間内のみで有効となる。

4.5 クチコミ効果の測定指標

クチコミが消費者の態度変容に潜在的な影響力の大きさについてはよく認知されているが、そうした場合のクチコミ効果を測定することは容易ではない。それでもいくつかの先行研究がおこなわれている。Hogan, Lemon and Libai (2004) は、クチコミを見逃された宣伝広告の波及効果であるとした上で、クチコミの現在価値——これを彼らはクチコミ乗数

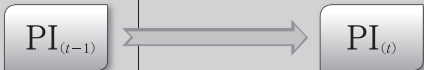
と呼んだ——を算出するための計算方法を提唱した。その上で、クチコミの乗数効果と Web 上のコンバージョン率との相関関係を示した。Trusov, Bucklin and Pauwels (2009) 達も、クチコミの価値を算出しようと試みた。彼らはベクトル自己回帰モデルを用いて、ネットワーク上のクチコミによる一回の言及効果を、年間当たりおよそ 75¢ と推定した。

クチコミ効果の測定指標について、われわれは次のように考えた。まず、企業にとっての宣伝広告活動を行う第一義的な目標は、PI の消費者を獲得することにあるとした。それは購買考慮状態にある消費者が企業にとっての見込客であるからである。そこで、クチコミ効果を測定するためには、購買考慮状態の消費者数を測定することが適切であろうと考え、下記の数式によってクチコミ効果を求めることとした。

$$WOM_Effect = \frac{Total_PI}{Total_PI - WOM_increment}$$

ここで、*Total_PI* とは購買考慮状態にあるすべての消費者エージェント数、*WOM_increment* とはクチコミによって購買考慮状態になった消費者エージェントの数をそれぞれ意味する。本稿ではクチコミに関して、*rWOM* と *nWOM* の二つの経路を想定した。従って、*WOM_increment* に関しては、コミュニケーション経路の違いに応じて *rWOM_increment* と *nWOM_increment* の 2 種類に分割することができる。

購買考慮状態にある消費者数の増加分に関しても、消費者の状態に応じて二つのケースに分割できる。一つ目のケースでは、今期、広告想起状態にある消費者がクチコミ情報を受信した結果、購買考慮状態に移行する場合である。この現象については、*WOM_Acquire* と呼ぶことにする。もう一つの場合はメッセージを受信する消費者エージェントが、前期の自分達の購買考慮状態を忘却の結果喪失してしまった状態で、改めてメッセージに接して、購買考慮状態に入る場合である。われわれはこの状況につい

Communication Method	$t-1$	t	PI Category
Advertising			Acquire
WOM			Acquire
			ReAcquire

*1: Left over consumers not became PI by AD

図 4 コミュニケーション経路による購買考慮状態の分類

表 1 クチコミ効果の分類

	$rWOM$	$nWOM$
Acquire	$rWOM_Acquire$	$nWOM_Acquire$
ReAcquire	$rWOM_ReAcquire$	$nWOM_ReAcquire$

では $WOM_ReAcquire$ と呼ぶことにする（図 4 参照）。 $WOM_Acquire$ は消費者に対して影響を及ぼすという意味合いからは、通常の宣伝広告活動と似通っている。一方の $WOM_ReAcquire$ はクチコミによって可能となる、宣伝広告活動の補完的作用であると言える。

上記で観てきたように、経路（ $rWOM$ and $nWOM$ ）と消費者の状態（Acquire and ReAcquire）の組み合わせを考えて、クチコミ効果を表 1 のように四つのサブカテゴリー（ $rWOM_Acquire$, $nWOM_Acquire$, $rWOM_ReAcquire$, $nWOM_ReAcquire$ ）に分類することができる。

5. シミュレーションと結果の検討

5.1 データについて

本シミュレーションでは、自動車のブランドを一つ選択し、当該ブランドに関して次のような実証データを用いてシミュレーションを行った。まず消費者の態度に関するデータについては、「マインドトップ」のデータを用いた。「マインドトップ」とは、株式会社ビデオリサーチが提供する、シンジケート・データベースサービスであり、関東1都6県で18～59歳、男女個人、毎回約2,000人に対して毎週おこなっているインターネット・パネル調査である。その調査対象カテゴリは、自動車・飲料・家電・日用品・医薬品など約50カテゴリにわたる。このデータベースの中から、2008年1月から2008年8月までの8ヶ月間の消費者の態度、購買考慮状態および広告想起状態についてのデータを抽出して用いた。当該期間中に投下された宣伝広告経費とGRP（Gross Rating Point）データに関しては株式会社ビデオリサーチから、Web広告のインプレッションデータに関しては株式会社ビデオリサーチ・インタラクティブ社より、それぞれ提供を受けた。

5.2 シミュレーション結果

上記のブランドに対して100回のシミュレーション試行をおこない、クチコミ効果を算定した。図5は、当該ブランドについて8期間にわたって実際に投下された、広告資源（テレビ広告の投下GRPとWeb広告のインプレッション数）を示したものである。クチコミ効果の各セグメントについての詳細は、表2に示されている。

シミュレーション結果を分析すると、クチコミ効果によって通常の宣伝広告効果が全体で2.2%増加したになっている。個別にみると、

WOM_Acquire では 0.9% の増加、WOM_ReAcquire では 1.2% という結果になった。また、ネットワーク上のクチコミ効果 (*nWOM*) は、WOM_Acquire と WOM_ReAcquire であまり差が出なかったのに対して、対人コミュニケーションによるクチコミ効果 (*rWOM*) の方は、WOM_ReAcquire に対する増加効果の方が多いという結果となった。

こうしたことから考えると、消費者の製品やサービスの購買行動についての興味深い解釈ができそうである。まず、今日のような情報技術の時代においても、ネットワーク上のクチコミの影響力よりも対人クチコミの影響力の方が依然として大きいことがわかる。これは、情報の信頼性という観点から考えれば納得できるであろう。また、対人クチコミに関して言え

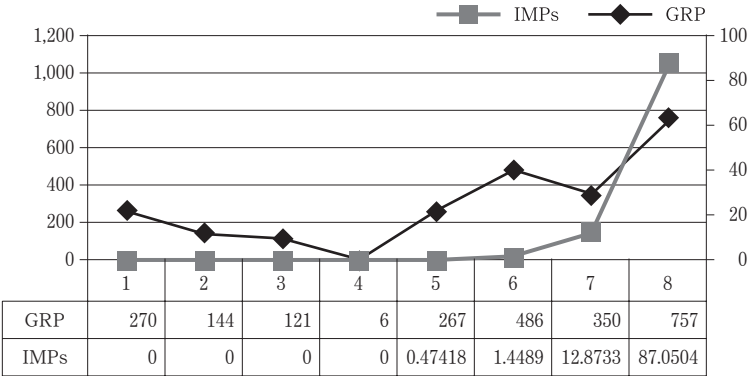


図 5 投下された広告資源

表 2 カテゴリー別クチコミ効果

	<i>rWOM</i>	<i>nWOM</i>	Total
<i>WOM_Effect</i>			1.022
<i>WOM_Acquire</i>	1.004	1.005	1.009
<i>WOM_ReAcquire</i>	1.009	1.003	1.012
Total	1.014	1.008	

ば、自分が知らない製品やサービスを購入しようとするよりは、他人からの影響を受けて、購入しようとする場合が多いという点である。これは、他人の情報によって、一旦は失った購買考慮状態を改めて形成しているものと考えられる。

5.3 今後の発展

本稿のようなコンピュータによるシミュレーション・モデルを用いたアプローチは、正確な予測が得意ではない。その代わり、①将来の研究の方向性を示す、②従来とは異なった解釈をもたらしたりわれわれの直感的な理解に疑問を投げかけたりする、③社会現象の思いがけないメカニズムを観察する手がかりを提供する、といった側面での貢献が大いに期待できる。本稿で提示したシミュレーション・モデルの本質は探索的なものであるが、今後の課題としては、それをさらに洗練させることは可能であり、次のような点への対応が考えられる。

まず、そもそもわれわれのシミュレーション・モデルでは、テレビ広告と Web 広告しか取り扱っていない。それ以外の主要な広告媒体、雑誌・新聞・屋外広告等、についてモデルの中に取り入れることが考えられる。さらに、消費者は記憶の中に、長い時間を掛けて醸成されてきたブランドイメージや企業イメージを持っている場合がある。こうした要素は、シミュレーションの結果に対して、われわれが事前に想定している以上の何らかの影響を及ぼしていることが考えられる。また、企業の宣伝広告活動が、露出過剰を起こしてしまい、それによって消費者がその製品に対して疎ましく感じたり飽きを感じたりすることも考えられる。今回のシミュレーション・モデルではそうした要素については考慮していないので、今後の検討が必要であろう。

また、シミュレーション・モデルの中でエージェントが動作する際の行動ルールに関して、バリエーションを増やすことも考えられる。本モデル

では消費者エージェントの消費者行動のルールに関して単一モードとして取り扱った。言い換えれば、消費者エージェントの持つ属性値については、さまざまな値を持たせているが、基本的な行動ルールはすべてのエージェントで同一のものである。例えば、メッセージの処理方法やクチコミ・メッセージを他の消費者エージェントに送信する場合のルールの記述は、すべて同一のコードを用いている。しかしながら、異なった属性を持つ個人であれば、異なった行動様式を持っていることが考えられるから、シミュレーション・モデルの中でもそのように行動ルールを記述する必要があるだろう。従って、今後の発展としては、より多様な行動ルールを取り入れることも検討できるだろう。

個々の消費者エージェントの属性を、充実させるというのが、もう一つの今後進むべき方向性である。それは、上記で述べた複数の行動規則を導入することとともに、再現されたシミュレーション環境をより現実を反映したものにしてくれるからである。もし、われわれがさらなる実証研究にもとづいた、より多くの個人行動ルールや属性や性質をシミュレーション・モデルに導入することができれば、こうした研究方法の将来は異なった様相を示すだろう。そこでは、シミュレーション・モデルの中のエージェントは、コンピュータ環境の中でのシミュレーションに参加する現実の人間の文字通り代理人（エージェント）として機能する。そうなるとわれわれは、シミュレーション・モデルを、より現実的な結果を生み出す、現実社会の縮図のようなものに近づけることができるかも知れない。

結 論

本研究で、効果的な統合マーケティングコミュニケーションという観点から、クチコミを広報活動の一環として捉え、エージェント・ベースト・アプローチ（ABA）によるシミュレーション・モデルを構築することに

よって、クチコミ効果の測定を試みた。

クチコミは、宣伝広告活動と比較すると、金銭的な出費を伴わないもしくは少なくてすむ。そのため企業にとっては、クチコミ効果を適正に活用できれば、メリットを享受できる可能性がある。しかし、クチコミはコントロールできないにも関わらず、企業の中にはどうにかしてクチコミを操作しようとしているところもある。もし企業がクチコミを操作しようと試みるならば、それは「肥料まみれにされた (fertilized)」クチコミであって、“天然の”クチコミではないため (Trusov et al. 2009), 早晚消費者の信頼を喪失し、クチコミによるメッセージに対する信頼性という有利な特性を失ってしまうだろう。もしそのような事態が出来るようになれば、本稿で論じてきたクチコミ効果も失われてしまうだろう。実際、1990 年代にすでに、Sandler (1993) は、過剰な広報活動は、消費者が広報活動も宣伝広告と同類だと判断するようになると主張した。このことはクチコミに関して同様であろう。クチコミ効果についての、現時点での適切な対処方法としては、クチコミ効果を幸運な余得のようなものと見なし、あまりあてにしないことで賢明であるということになるのかも知れない。

謝 辞

本研究は、日本学術振興会による科学研究費・基盤研究(C)(21510161, 2009-2011) の助成並びに、拓殖大学経営管理研究所・平成 20 年度個人研究助成によっておこなわれた。ここに記して謝す。

記

本稿は、Hideaki Kitanaka, Kido Shigeru, Suzuki Akira and Jinya Nakamura, “The PR Effect of Consumers’ Interaction and its Impact on Consumers’ Brand Consideration,” COMPLEX 2009, 2009/11 を加筆修正の上、訳出したものである。

参考文献

Allsop, Dee T., Bryce R. Bassett, and James A. Hoskins, “Word-of-Mouth

- Research: Principles and Application," *Journal of Advertising Research*, December 2007, pp. 398-411
- Arndt, Johan, "Role of product-related conversations in the diffusion of a new product," *Journal of Marketing Research*, 1967, 4, 149-157
- Axelrod, Robert and Michael D. Cohen, *Harnessing Complexity*, The Free Press, 1999.
- Barabasi, Albert-Laszlo and Reka Albert, "Emergence of Scaling in Random Networks," *Science*, 1999, Vol. 286, Issue 5439, pp. 509-512
- Barabasi, Albert-Laszlo, *Linked*, Perseus Publishing, 2002
- Bayus, Barry L., "Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts," *Journal of Advertising Research*, Vol. 25, No. 3, 1985, pp. 31-39
- Brown, Jacqueline Johnson, Peter H. Reingen, "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 14, 1987, pp. 350-362
- Buttle, Francis A., "Word of Mouth: Understanding and Managing Referral Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, 6, 1998, pp. 241-254
- Chang, Yuhmiin and Esther Thorson, "Television and Web Advertising Synergies," *Journal of Advertising*, Vol. 33, Summer 2004, pp. 75-84
- Danaher, Porter J., "Modeling Page Views Across Multiple Websites with and Application to Internet Reach and Frequency Prediction," *Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, May-June 2007, pp. 422-437
- Edell, Julie E. and Kevin Lane Keller, "The Information Processing of Coordinated Media Campaigns," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, May 1989, pp. 149-163
- Feick, Lawrence F. and Linda L. Price, "The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information," *Journal of Marketing*, Vol. 51, January 1987, pp. 83-97
- Frenzen, Jonathan and Kent Nakamoto, "Structure, Cooperation, and the Flow of Market Information," *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, December 1993, pp. 360-375
- Gilbert, Nigel, *Agent-based Models*, Sage Publications, 2008
- Herr, Paul M., Frank R. Kardes, and John Kim, "Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research*, 17, March 1991, pp. 454-462

- Hogan, John E., Katherine N. Lemon and Barak Libai, "Quantifying the Ripple: Word-of-Mouth and Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising Research*, September, 2004, pp. 271-280
- Huang, Chun-Yao and Chen-Shun Lin, "Modeling the Audiences' Banner AD Exposure for Internet Advertising Planning," *Journal of Advertising*, Vol. 35, No. 2, Summer 2006, pp. 123-136
- Jin, Hyun Seung, "Compounding Consumer Interest — Effects of Advertising Campaign Publicity on the Ability to Recall Subsequent Advertisements," *Journal of Advertising*, Vol. 32, No. 4, Winter 2003-4, pp. 29-41
- Kalder, Bobby J., Edward C. Malthouse, "Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing," *Journal of Advertising Research*, December 2005, pp. 357-361
- Kitchen, Philip J., Ilchul Kim, and Don E. Schultz, "Integrated marketing Communications: Practice Leads Theory," *Journal of Advertising Research*, December 2008, pp. 531-546
- Kido, Shigeru, *Advertisement Management*, Asakura-Shoten, 2004 (in Japanese)
- Kotler, Philip, "Marketing Management (Millennium ed.)," Prentice Hall, 1999
- Krugman, Herbert E., "Why Three Exposures May Be Enough," *Journal of Advertising Research*, Vol. 12, 1972, pp. 11-14
- Murray, George B. and John R. G. Jenkins, "The concept of "Effective Reach," *Journal of Advertising Research*, May/June, 1992, pp. 34-42
- Naik, Prasad A. and Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications," *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, November 2003, pp. 375-388
- Petty, R. E., John T. Cacioppo, and David Schumann, Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement, *Journal of consumer research*, 10, 1983, pp. 135-146.
- Rosengen, Sara, "Publicity vs. Advertising in a Cluttered Environment: Effects on Attention and Brand Identification," *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 30, No. 2, Fall 2008, pp. 27-35
- Rubinson, Joel, "Empirical Evidence of TV Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising Research*, June 2009, pp. 220-226
- Sandler, Dennis M. and Eugen Secunda, "Point of View: Blurred Bounda-

- ries — Where Does Editorial End and Advertising Begin,” *Journal of Advertising Research*, May–June 1993, pp. 73–80
- SanJose-Cabezudo, Rebecca, Ana M. Gutierrez-Arranz, and Jesus Gutierrez-Cillan, “The Combined Influence of Central and Peripheral Routes in the Online Persuasion Process,” *CyberPsychology & Behavior*, Vol. 12, No. 3, 2009, pp. 299–308
- Smith, TED, James R. Coyle, Elizabeth Lightfoot, and Amy Scott, “Reconsidering Models of Influence: The Relationship between Consumer Social Networks and Word-of-Mouth Effectiveness,” *Journal of Advertising Research*, December 2007, pp. 387–39
- Stammerjohan, Claire, Charles M. Wood, Yuhmiin Chang, and Esther Thorson, “An Empirical Investigation of the Interactions Between Publicity, Advertising, and Previous Brand Attitudes and Knowledge,” *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 4, Winter 2005, pp. 55–67
- Swain, William N., “Perceptions of IMC after Decade of Development: Who’s at the Wheel, and How Can We Measure Success?,” *Journal of Advertising*, March 2004, pp. 46–65
- Turk, Peter B. and Helen Katz, “Making Headlines: An Overview of Key Happenings in Media Planning, Buying, and Research from 1985–1991,” *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 14, No. 2, Fall 1992, pp. 19–34
- Trusov, Micheal, Randolph E. Bucklin, and Koen Pauwels, “Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site,” *Journal of Marketing*, Vol. 73, September 2009, pp. 90–102
- Villanueva, Julian, Shinjo Yoo and Dominique M. Hanssens, “The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth,” *Journal of Marketing Research*, Vol. XLV, February 2008, pp. 48–59
- Vakratsas, Demetrios, and Tim Ambler, “How advertising Works: What Do We Really Know?” *Journal of Marketing*, Vol. 63, January 1993, pp. 26–43
- Wang, Alex, “When Synergy in Marketing Communication Online Enhances Audience Response: The Effects of Varying Advertising and Product Publicity Messages,” *Journal of Advertising Research*, June 2006, pp. 160–170

- Watson, Tom and Paul Noble, "Evaluating Public Relations," Kogan Page Ltd, 2005 (in Japanese Translation)
- Watts, Duncan J. and Peter Sheridan Dodds, "Influentials, Networks, and Public Opinion Formation," *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, December 2007, pp. 441-458
- Wilensky, Uri, Center for Connected Learning and Computer-Based Modeling, Northwestern University, Evanston, IL, 1999 NetLogo <<http://ccl.northwestern.edu/netlogo/>>
- Wojnicki, Andrea and Nan Jia, "Balance and Word-of-Mouth Communication: A Signed Digraph Analysis of Consumers' Cognitive Network

(原稿受付 2010 年 9 月 22 日)

〈論文〉

事業再構築のマネジメント

— NECの半導体事業のルネサスエレクトロニクスへの経営統合を事例として —

角 田 光 弘

要 約

日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業は、1990年代後半（概ね1998年度）と2000年代前半（概ね2001年度）、2000年代後半（概ね2008年度）の3度の業績低迷の過程で、他業種の企業に先駆けて事業の再構築を推進している。

その中でも考えられる様々な手法を用いて事業の再構築を推進しているNECの半導体事業におけるルネサスエレクトロニクスへの経営統合事例を取り上げ、関係者の方々へのインタビュー調査に基づき、「MCU事業を柱とする経営統合」にフォーカスし、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題、半導体事業全般に求められるマネジメント要因の視点から考察を行った。

その結果、半導体事業におけるシェア獲得の意義、事業再構築過程でのプロジェクト形態で行われる組織学習の有効性、トップ・マネジメントのタイムリーで揺るぎない意思決定能力の必要性についての示唆が得られた。

キーワード：持続的競争優位、事業再構築、事業の選択と集中、半導体事業、MCU（Microcontroller Unit）事業、組織学習、組織間学習、トップ・マネジメントの意思決定能力

1. はじめに

バブル経済崩壊以降、企業を取り巻く環境の変化は益々激化、複雑化し、緩やかな環境の変化の時代とは異なるマネジメントが企業には求められている。業績低迷やマイナス成長により、企業規模の拡大やポストの増加が期待できなくなると、赤字の多角化事業やポスト不足などへの対応が喫緊の課題として指摘され、事業の選択と集中、本業への回帰、コストの削減などが叫ばれるようになって久しい。このような状況下で、日本企業は事業面、業務面、財務面での事業再構築、例えば事業の選択と集中、組織構造改革、コーポレート・ガバナンス改革、成果主義の導入などの処遇制度の改革、過剰な有利子負債の圧縮など様々な事業再構築を推進していると考えられる。

とりわけ日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業は、1990年代後半（概ね1998年度）、2000年代前半（概ね2001年度）、2000年代後半（概ね2008年度）の3度の業績低迷を経験し、持続的競争優位の構築に向けて、他業種の企業に先駆けて事業再構築を推進しており、日本企業の事業再構築の縮図とも考えられる。そのようなエレクトロニクス企業の中でも NEC（NEC エレクトロニクス）¹⁾ の半導体事業は、考えられる様々な手法を用いて一連の事業再構築を推進しており、2010年4月1日にはルネサステクノロジ²⁾と経営統合され、ルネサスエレクトロニクス³⁾として新たなスタートが切られている。

このような半導体事業のプレーヤーが少なくなり、業界の勢力図が変わる可能性があるような事業再構築を考察することにより、日本企業の持続的競争優位の構築に向けて求められるマネジメントのあり方に関し、何らかの示唆が得られるのではないかと。

以上のような問題意識に基づき、本稿では、まず本稿における事業再構

築の捉え方を考察する。次に日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業が事業再構築を推進するに至った背景である半導体事業を取り巻く環境の変化と持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題について考察する。それらを踏まえ、持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントの視点から、半導体事業全般に求められるマネジメント要因について考察する。さらに、それらの視点から、2010年4月1日に実施された「MCU（Microcontroller Unit）事業を柱とする NEC エレクトロニクスとルネサステクノロジとのルネサスエレクトロニクスへの経営統合」の内容を考察することにより、半導体事業におけるシェア獲得の意義、事業再構築過程でのプロジェクト形態で行われる組織学習の有効性、トップ・マネジメントのタイムリーで揺るぎない意思決定能力の必要性についての示唆を得ようとするものである。

なお、研究方法としては、NEC（当時）、NEC エレクトロニクス（当時）、ルネサスエレクトロニクス、半導体産業研究所の関係者の方々へのインタビュー調査、NEC エレクトロニクス（当時）幹部社員の講演会への参加、NEC エレクトロニクス（当時）、ルネサスエレクトロニクスの公開資料（ニュースリリース、有価証券報告書、アニュアル・レポートなど）、また環境の変化の激しい事業であることを踏まえ、各種メディア情報などを参考として、NEC（当時）、NEC エレクトロニクス（当時）、ルネサスエレクトロニクスの半導体事業における概ね 1990 年代後半から現在に至るまでの個別事象の把握とその考察を積み上げていくことにする。

2. 本稿における事業再構築の捉え方

本節では、本稿における事業再構築の捉え方を考察する。

事業再構築を字義通りに捉えると、自社の事業ポートフォリオの再構築と考えられる。また、より直接的には、多角化によって肥大化した事業構

造を見直し、強みとする事業に経営資源を集中化させるための「選択と集中」戦略を指す（今口忠政，李新建，申美花，野坂美穂，2005 年(a)）と考えられ，具体的には 3 種類の活動に分類することができる（中野誠，蜂谷豊彦，2003 年）。

第 1 の事業再構築は，事業ポートフォリオの再構築である。合併・買収（M & A），戦略的提携，ジョイント・ベンチャー（合弁会社）の設立などは事業を追加するための手法であり，トラッキング・ストック，物的分割（分社），子会社の株式公開（IPO, Initial Public Offering），株式譲渡による売却，現物出資，営業譲渡，人的分割（スピンオフ）などは事業を切り離すための手法である。

第 2 の事業再構築は，業務の再構築である。これは，既存事業について，ビジネス・プロセス，業務フローや資源配分を見直し，IT の活用やアウトソーシング，組織構造の変更などにより，経営効率の改善を図ることを指している。

第 3 の事業再構築は，バランスシートの再構築を意味する財務の再構築である。これは，不動産や有価証券の売却，売上債権やリース債権の証券化・流動化などによるキャッシュフローの改善，有利子負債の圧縮や自社株取得による資本構成の変更などを指している。

本稿における事業再構築は，上記のような事業再構築に加え，その実態をより深く考察するため，事業再構築に伴って生じる意思決定システム，統治構造，組織体制の見直し⁴⁾や処遇制度の見直しなどを含むより広い概念として捉えることにする。

3. 半導体事業を取り巻く環境の変化と持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題

本節では，日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業が事業再構築

を推進するに至った背景である半導体事業を取り巻く環境の変化と持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題について考察する。

(1) 半導体事業を取り巻く環境の変化

半導体事業を取り巻く環境の変化が過去（概ね 1980 年代から 1990 年代後半まで）よりも現在（概ね 1990 年代後半以降）はるかに激化，複雑化している事象として，以下の 3 つが考えられる。

第一の事象は，顧客ニーズ，要求スペックの多様化，高度化である。DRAM，MCU，個別半導体（Discrete）などの従来からの顧客であるエレクトロニクス企業に加えて，現在ではエンジン制御ユニット向け MCU の顧客である自動車メーカーや医療機器向け半導体の顧客である医療機器メーカーなどに代表されるように，顧客がより一層拡大し，そのニーズが微細化，大容量化，高速化，低消費電力化，Zero Defect などと多様化，高度化している。また，システム LSI 事業に関して，最終製品を開発しているエレクトロニクス企業や自動車メーカーもシステム LSI を自社開発⁵⁾している中で，自社開発が技術的に難しく，要求スペックが高度で，複雑な案件をベンダー（半導体製品を開発しているエレクトロニクス企業）に発注しようとする傾向がある。さらには，そのようなリスクのある案件をベンダー各社が価格のたたきあいをしながらか受注せざるを得ない状況が生まれている⁶⁾。その理由としては，顧客もベンダーもシステム LSI におけるキラー・アプリケーションや将来的な売れ筋動向がなかなか分からない状況下で，たとえ開発リスクがあっても，個別案件での開発実績を着実に積み上げることでノウハウを蓄積したいとのベンダーの意図が考えられる。

第二の事象は，半導体製品の種類の増加，小ロット化，ライフサイクルの短期化である。コンピュータ向けなどの従来からの半導体製品（MPU（Micro Processing Unit），DRAM，システム LSI）に加えて，現在では

ブロードバンド・ネットワーク機器向け半導体製品（システム LSI）、デジタルカメラ、携帯音楽プレーヤー、地上波デジタル放送機器、ハイビジョン DVD レコーダー、多機能携帯電話などのデジタル家電向け半導体製品（MCU、フラッシュメモリ、システム LSI）などと半導体製品の種類が増加する一方で、要求ロットは過去の DRAM 事業が主力の頃と比べると少なく、そのライフサイクルも短期化している。

第三の事象は、エレクトロニクス企業の資金調達力の低下である。DRAM に代表されるように、半導体製品はシリコンサイクル（半導体製品の需要と供給が周期的にアンバランスになる状況）による価格変動が激しくなる傾向がある一方で、エレクトロニクス企業は最先端プロセス技術を蓄積するために継続的に生産設備投資を行い、減価償却負担に耐えながら、先行者利益の獲得と生産設備投資の回収を図らなければならない。しかしながら、日本の主要エレクトロニクス企業は、1990 年代後半（概ね 1998 年度）、2000 年代前半（概ね 2001 年度）、2000 年代後半（概ね 2008 年度）の 3 度の業績低迷の半導体事業を含めた全社的な業績不振や過剰な有利子負債を抱えてしまったことにより、コングロマリット・ディスカウントの状態が続いており、コングロマリット・プレミアムの過去と比較すると資金調達が困難もしくはその条件が悪化しているのではないかと考えられる。

(2) 半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題

半導体事業を取り巻く環境の変化が過去（概ね 1980 年代から 1990 年代後半まで）よりも現在（概ね 1990 年代後半以降）はるかに激化、複雑化していることに伴い、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題は、以下の 4 点と考えられる。

第一に、個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極めである。これは、前項で考察の半導体事業

を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している第一の事象である顧客ニーズ、要求スペックの多様化、高度化に対応するものである。

顧客ニーズ、要求スペックが多様化、高度化していくにつれて、例えばシステムLSIでは搭載ソフトウェアの比率が益々高まり、その需要は無限にあると考えられる。そのような状況下で、機会損失を極小化し、生産設備などへの投資や戦略的提携などに対してタイムリーな意思決定を行うためには、何よりもまず個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向を的確に見極めることが不可欠と考えられる。従って、個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極めは、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題と考えられる。

第二に、微細化、大容量化、高速化、低消費電力化、Zero Defectなどの顧客の個別ニーズに対する提案力、品質対応力、短納期対応力などのデザイン・インのより一層の推進である。これも同様に半導体事業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している第一の事象に対応するものである。

顧客ニーズ、要求スペックが多様化、高度化している状況下では、デザイン・インを推進し、個々の開発案件を着実に実績として積み上げ、キラー・アプリケーション開発に向けたノウハウを蓄積していくことが、顧客からビジネスパートナーとして選択され、継続的に受注していく上で何よりも重要と考える。従って、微細化、大容量化、高速化、低消費電力化、Zero Defectなどの顧客の個別ニーズに対する提案力、品質対応力、短納期対応力などのデザイン・インのより一層の推進は、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題と考えられる。

第三に、微細加工技術を最大限早期に高度化、安定化させ、かつ小ロット化、ライフサイクルが短期化している個別案件をできる限り多数、継続的に受注することによる稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進である。これは、半導体事業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化してい

る第二の事象である半導体製品の種類の増加、小ロット化、ライフサイクルの短期化に直接的に対応するものである。

微細加工技術を最大限早期に高度化、安定化させることによる稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進⁷⁾は、半導体事業存続のベースとなる長期に渡る収益性の確保に直結している。同様に、小ロット化、ライフサイクルが短期化している個別案件をできる限り多数、継続的に受注することによる稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進⁸⁾も半導体事業存続のベースとなる長期に渡る収益性の確保に直結している。従って、微細加工技術を最大限早期に高度化、安定化させ、かつ小ロット化、ライフサイクルが短期化している個別案件をできる限り多数、継続的に受注することによる稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進は、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題と考えられる。

第四に、資金調達力の回復である。これは、半導体事業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している第三の事象であるエレクトロニクス企業の資金調達力の低下に対応するものである。

半導体事業において顧客に支持され、かつ競合他社に模倣されないような新製品を継続的に市場に提供していくためには、タイムリーに生産設備、研究開発、人的資源開発に投資していくことが求められており、そのベースとなるのが資金調達力と考える。従って、資金調達力の回復は、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題と考えられる。

4. 持続的競争優位の構築に向けて半導体事業全般に求められるマネジメント要因

本節では、3節を踏まえ、持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントの視点から、半導体事業全般に求められるマネジメント要因⁹⁾について考察する。

(1) 持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントのあり方

伝統的な経営戦略論¹⁰⁾が提唱する企業マネジメントは、トップ・マネジメントが戦略や計画を策定し、その実行は組織が行い、実行の成果を部門別に厳しく管理するというものであった。このようなマネジメントの下では画一的な従業員の行動が要求されているために、従業員は過去に取り組んできた職務を当然のこととして受け止め、企業を取り巻く環境が変化していたとしても同じやり方で職務を行おうとする。そのために従業員の自己変革能力はそがれ、企業の組織全体の自己認識能力を欠くことになり、ひいては企業は競争優位を失うことになってしまう¹¹⁾と考えられる。

これに対し、企業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している今日、持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントのあり方は、過去の成功体験にとらわれることなく、企業を取り巻く環境の変化に企業が適切に対処していこうとする戦略経営（十川廣國，2002年）の視点である。これは、顧客に支持されかつ競合他社が模倣できないような新製品や新事業を継続的に市場に提供できるような組織能力を構築するべく、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で、トップ・マネジメントのアイディアはもとより、従業員からの創造的なアイディアや活動をいかに引き出し、組織学習や組織間学習を推進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要であるとの考え方である。なお、顧客に支持される新製品や新事業は、単に特定の部門に存在している技術やノウハウ、知識などを移転させて創り出すような製品や事業ではなく、様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて生み出される製品や事業¹²⁾を意味していると考えられる。

3節で考察の通り、半導体事業を取り巻く環境の変化は実際に激化、複雑化していると考えられる。従って、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントのあり方は、戦略経営の視点

に基づくものと考えられる。

(2) 持続的競争優位の構築に向けて半導体事業全般に求められる マネジメント要因

3節と前項を踏まえると、持続的競争優位の構築に向けて半導体事業全般に求められるマネジメント要因は以下の5点と考えられる。

第一に、個々の半導体事業の将来性に対するトップ・マネジメントの自己認識能力である。これは、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第一の戦略的課題である個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極めに対応するものである。

この戦略的課題に対応するためには、個々の半導体事業に対するトップ・マネジメントの自己認識能力やアイデアを何よりもまず研ぎ澄ませることが重要と考えられる。そうでなければ、トップ・マネジメントは半導体事業に対するビジョンや戦略的意図を的確に示すことができず、戦略形成は覚束なくなり、ひいては経営上の重大な意思決定を誤り、競争劣位に陥りかねないと考えられる。従って、個々の半導体事業の将来性に対するトップ・マネジメントの自己認識能力は、半導体事業全般に求められるマネジメント要因と考えられる。

第二に、顧客に支持されかつ競合他社に模倣されないような新製品や新事業を継続的に市場に提供するための組織学習や組織間学習の推進に向けた処遇制度が機能している組織である。これも、同様に半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第一の戦略的課題に対応するものである。

顧客もベンダーもキラー・アプリケーションや将来的な売れ筋動向がなかなか分からない状況下で、このような戦略的課題に対応するためには、個々の半導体事業に対し、トップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませると共に、従業員からの創造的なアイデアや活動を十分に引き出し、組織学習や組織間学習を推進しなければならず、それに向け

た処遇制度が機能していなければならないと考える。従って、顧客に支持されかつ競合他社に模倣されないような新製品や新事業を継続的に市場に提供するための組織学習や組織間学習の推進に向けた処遇制度が機能している組織は、半導体事業全般に求められるマネジメント要因と考えられる。

第三に、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上での生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資に対するトップ・マネジメントの意思決定能力である。これは、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第二の戦略的課題である微細化、大容量化、高速化、低消費電力化、Zero Defectなどの顧客の個別ニーズに対する提案力、品質対応力、短納期対応力などのデザイン・インのより一層の推進に対応するものである。また同様に第三の戦略的課題である微細加工技術を最大限早期に高度化、安定化させ、かつ小ロット化、ライフサイクルが短期化している個別案件をできる限り多数、継続的に受注することによる稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進に対応するものである。

たとえ個々の半導体事業に対してトップ・マネジメントが自己認識能力やアイディアを研ぎ澄ませ、かつ従業員が創造的なアイディアや活動を行い、組織学習や組織間学習を推進し、第二、第三の戦略的課題へ対応するために必要な投資を実行しようとしても、トップ・マネジメントがそのような意思決定ができなければ、戦略形成は覚束なくなってしまうと考える。従って、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上での生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資に対するトップ・マネジメントの意思決定能力は、半導体事業全般に求められるマネジメント要因と考えられる。

第四に、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上での生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資に対するトップ・マネジメントの意思決定を可能にする資金調達力である。これも、同様に第二、第三の戦略的課題に対応するものである。また、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第四の戦略的課題である資金調達力の回復に対応するもの

である。

たとえ個々の半導体事業に対してトップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませ、かつ従業員が創造的なアイデアや活動を行い、組織学習や組織間学習を推進し、第二、第三の戦略的課題へ対応するために必要な投資を実行しようとしても、それらの意思決定のベースとなる資金調達力がなければ、戦略形成は覚束なくなってしまうと考える。従って、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上での生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資に対するトップ・マネジメントの意思決定を可能にする資金調達力は、半導体事業全般に求められるマネジメント要因と考えられる。

第五に、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上で、生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資が自社で十分に行えない場合、他社との戦略的提携に対するトップ・マネジメントの意思決定能力である。これも、同様に第二、第三の戦略的課題に対応するものである。

たとえ個々の半導体事業に対してトップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませ、かつ従業員が創造的なアイデアや活動を行い、組織学習や組織間学習を推進し、第二、第三の戦略的課題へ対応するために必要な投資を実行しようとしても、そのような投資が自社で十分に行えない場合、トップ・マネジメントが他社との戦略的提携に対する意思決定ができなければ、戦略形成は覚束なくなってしまうと考える。従って、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上で、生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発投資が自社で十分に行えない場合、他社との戦略的提携に対するトップ・マネジメントの意思決定能力は、半導体事業全般に求められるマネジメント要因と考えられる。

5. 1990 年代後半からルネサスエレクトロニクスへの経営統合以前の NEC の半導体事業における事業再構築の概要

本節では、4 節を踏まえ、1990 年代後半からルネサスエレクトロニクスへの経営統合以前の NEC（NEC エレクトロニクス）の半導体事業における事業再構築を組織構造の変遷と事業の選択と集中の視点から概観する。

(1) 半導体事業を担当する組織構造の変遷

NEC では、顧客特性や事業特性に合わせた経営を行うことで、グローバル・コンペチタである専業者との競争に勝てる仕組みを構築するべく¹³⁾、2000 年 4 月 1 日に社内カンパニー制が採られ、半導体事業は社内カンパニーとして設立された NEC エレクトロニクスデバイスが担当することになった。

2002 年 11 月 1 日には、NEC エレクトロニクスデバイスを母体として、システム LSI を中心とする顧客のシステム・ニーズを差別化テクノロジーにより実現する「半導体ソリューション・プロバイダ」を目指すと共に、変動性の高い半導体事業特性に適した資金調達の実施とバランスシートを構築するべく¹⁴⁾、NEC エレクトロニクス株式会社が分社型分割により設立された。

2003 年 7 月 23 日には、経営改革を更に促進し、競争力ある財務体質を実現することなどを目的として、NEC エレクトロニクスは東京証券取引所市場第一部に上場されるに至った¹⁵⁾。

(2) 事業の選択と集中

組織構造が変遷を遂げていく過程で継続された事業は、MCU 事業、システム LSI 事業、個別半導体事業であり、DRAM 事業は現・エルピーダ

メモリ株式会社に分離・移管されている¹⁶⁾。

生産拠点に関しては、国内拠点は前工程、高付加価値生産へシフトし、海外拠点は清算もしくは後工程へシフトするに至っている¹⁷⁾。

6. MCU 事業を柱とするルネサスエレクトロニクスへの 経営統合

本節では、2010年4月1日にルネサステクノロジと NEC エレクトロニクスが経営統合し、ルネサスエレクトロニクスが設立されて以降の事業再構築に関し、その中核を占めると考えられる内容についてまず検討する。さらにそれらを踏まえ、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題、持続的競争優位の構築に向けて求められる企業マネジメントのあり方、半導体事業全般に求められるマネジメント要因の視点から、今回の経営統合、事業再構築に対する考察を行う。

(1) 経営統合の目的¹⁸⁾

経営統合の目的は、世界的な半導体市場の競争が激化する中、より一層の経営基盤と技術力の強化を図り、顧客満足の更なる向上を通じて企業価値の増大に努めることとされている。

具体的には、マイコン、システム LSI、個別半導体という 3つの製品群それぞれの分野で、ルネサステクノロジと NEC エレクトロニクスが培ってきた強みを一層強化するような開発リソースの選択と集中を進め、グローバルに高い競争力を持つ強い製品群の育成に力を注ぎ、さらに、個々の製品の競争力強化だけでなく、応用製品毎にマイコンやシステム LSI、個別半導体をまとめて提供するソリューション提案によるビジネスの拡大に力を注ぐとされている。

さらには、経営統合による相乗効果を引き出し、収益力を高めて半導体

市況の変動に耐えうる「強い半導体専門企業」を目指すとされている。

(2) 経営統合相手選択の意思決定理由¹⁹⁾

経営統合相手として NEC エレクトロニクスとルネサステクノロジがお互いを選択した大きな理由は、MCU 分野での世界シェア 1 位（旧ルネサステクノロジ 18%）、2 位（NEC エレクトロニクス 12%）を合わせて No. 1 の事業（シェア 30%）を作ることによるスケール・メリットの追求とのことであった。

また、両社が経営統合することで、今後の拡大が期待できるアジア市場に対するサポートの強化が期待できるとのことであった。

NEC エレクトロニクス、ルネサステクノロジ両社とも他企業を選択肢とする経営統合もあるように考えられる中で、MCU 分野で No. 1 の事業を作るとの理由は社内外にとって分かりやすかったと考えられる。

(3) 企業理念、企業ビジョン²⁰⁾

制定された企業理念は、「ルネサスエレクトロニクスは、夢のある未来をつくる企業を目指し、叡智を結集した新技術により、地球と共生して人々が豊かに暮らせる社会の実現に貢献します」であった。

また同様に企業ビジョンは、「私たちは、創造力を発揮し、絶え間ない技術革新により、世界中のお客様のニーズに誰よりも早く応えます。そして、信頼されるパートナーとして、持続的に成長する強いグローバル半導体企業を目指します」であった。

これらの企業理念や企業ビジョンの下で、従業員からの創造的なアイデアや活動をいかに引き出せるかが今後の事業再構築の進捗状況に大きな影響を与えることになると考えられる。

(4) 幹部人事²¹⁾

トップ・マネジメントについては、会長に山口純史・旧 NEC エレクトロニクス社長，社長に赤尾泰・旧ルネサステクノロジ社長が就任している。

幹部人事（マネジャークラス以上）は，現状では各部門とも旧ルネサステクノロジ出身者と旧 NEC エレクトロニクス出身者のたすきがけとなっている。

(5) 経営統合メリットの早期実現に向けた「100 日プロジェクト」により検討，提示された経営戦略²²⁾

2010 年 4 月 1 日の経営統合以来，最初の 100 日間で事業ポートフォリオの再構築，技術，製品，設計・開発環境，生産，販売，資材購買，業務プロセスなどあらゆる経営資源を対象に事業活動の見直しがプロジェクト形態で行われ，2010 年 7 月 29 日に経営戦略として提示されるに至った。

今回の経営戦略の中の成長戦略として掲げられた内容で特筆すべきと考えられるのは以下の 3 点の通りである。

第一に，事業ポートフォリオの最適化を行う。具体的には，全事業，製品を対象に市場性，自社の優位性を基準に拡大・成長事業，現行・中核事業，縮小事業と仕分けを実施し，それにより捻出した経営資源を拡大・成長事業である SoC（System on Chip）事業，マイコン事業，A & P（Analog & Power）半導体事業に集中させる。

第二に，社会のインフラを支える事業を強化する。具体的には，今後成長が見込まれるクラウドコンピューティングを中心とした高度情報コミュニケーション分野やスマートグリッド，自動車など社会・生活環境分野，マルチメディア，デジタルコンシューマなどのエンターテインメント分野を注力する事業領域と位置づけ，事業間の連携により強化した製品をこれらの市場に積極的に投入し，事業の拡大・成長を目指す。特に 2010 年 7 月

6日に発表したノキア・コーポレーションのワイヤレスモデム事業の買収（約2億ドル（約180億円））による次世代高速通信インフラ事業は今後のクラウドコンピューティング市場の拡大を牽引するべく注力・強化する。

第三に、海外事業を強化する一環として、世界の電子機器の生産拠点及び消費地として拡大が続く中国市場に対し、市場ニーズに合致した製品を投入するべく中国での事業体制を強化する。2010年10月1日から現地社員をトップとし、中国でマーケティングから設計、販売、生産（後工程）まで、タイムリーに意思決定ができる体制を中国の現地販売法人内に発足させる。これにより、中国国内シェア8割のスマートグリッド用電力メーターマイコンに続く中国向け開発製品を2012年度までに1,000製品に拡大し、2010年度に約10%と見込まれる中国市場向け売上比率を、2012年度に約20%へ伸長させる。それらにより、2010年度に約50%と見込まれる海外向け売上比率を2012年度には約60%に拡大することを目指す。

また、今回の経営戦略の中の事業再構築として掲げられた内容で特筆すべき点と考えられるのは以下の3点の通りである。

第一に、国内特約店半減を含む販売チャネルの最適化を図る。具体的には、力のある特約店、代理店を中心に販売チャネルの再編（国内特約店30社を16社に半減）し、1チャネル規模の増大・集中化による販売力の強化を目指す。従来の経営組織構造の改革では、生産拠点の統廃合が主体であり、今回のように販売チャネルの再編に大掛かりに着手するのは従来にはなかったと考えられる。

第二に、28 nm以降の先端プロセスの生産をファウンドリに全面委託し、TSMC（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, 台湾積體電路製造股份有限公司）、他のグローバルファウンドリーズと提携する。これは、IDM（Integrated Device Manufacturer, 垂直統合型半導体企業）からの歴史的転換を意味している。

第三に、人的効率化の推進を図る。具体的には、2010～2012年度にネッ

トで 3,000 人を削減（48,000 人体制から 45,000 人体制へ）し、グループ外への発注（外注）を含めたトータル人的リソースを 10%削減（1,000 人相当）する。

(6) 経営統合、事業再構築に対する考察

前項までに検討した経営統合、事業再構築に対する考察は以下の 3 点の通りである。

第一に、半導体事業におけるシェア獲得の戦略的な意義は、改めて極めて大きなものがあると考えられる。これは、今回の経営統合の意思決定における大きな理由が MCU 分野での No.1 シェアの獲得であったことを踏まえたものである。

確かにシェアを獲得することができれば、半導体事業における第一の戦略的課題である個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーションの将来的な売れ筋動向の見極めや第三の戦略的課題である稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進に前向きに取り組むことができるようになる。従って、半導体事業におけるシェア獲得の戦略的な意義は、改めて極めて大きなものがあると考えられる。

第二に、経営統合された企業において、今後の具体的な経営戦略をプロジェクト形態で検討、提示すること自体が組織学習推進の表れであり、そのような組織学習は経営統合目的の実現や具体的な経営戦略を実行していく上で有効と考えられる。これらは、「信頼されるパートナーとして、持続的に成長する強いグローバル半導体企業を目指す」とのビジョンが提示された上で、経営統合メリットを早期に実現するべく「100 日プロジェクト」により、現場が主体的に議論を重ねていった上で今後の具体的な経営戦略が検討、提示されたことを踏まえたものである。

現場主体のプロジェクト形態で検討、提示される場合、経営戦略には多くの従業員がその形成にかかわることから、そのような経営戦略には従業

員の共感性や納得性が得られやすく、またその実現に向けて従業員の前向きかつ積極的な参加が期待できるのではないかと考えられる。従って、経営統合された企業において、今後の具体的な経営戦略をプロジェクト形態で検討、提示することは組織学習推進の表れであり、そのような組織学習は経営統合目的の実現や経営戦略を実行していく上で有効と考えられる。

第三に、トップ・マネジメント層や幹部人事がたすきがけであることに關しては、経営統合された組織が発足する時点でよく見られる事象と考えられる一方、トップ・マネジメント層の出自が問題なのではなく、何よりも重要なのは新組織のトップ・マネジメントがタイムリーで揺るぎない意思決定をしているかどうかではないかと考える。その意味において、ルネサスエレクトロニクスのトップ・マネジメントは「100 日プロジェクト」の社内検討を踏まえて、28 nm 以降の先端プロセスの生産をファウンドリに全面委託するという IDM からの歴史的転換を決断するなど、タイムリーで揺るぎない意思決定能力を現時点で如何なく発揮していると考えられる。

また、経営統合母体が同様の事例であるエルピーダメモリ²³⁾の1999年12月20日の会社設立当初から2002年11月1日の坂本幸雄社長就任まで状況が参考むしろ反面教師になっているのではないかと考えられる。当時のエルピーダメモリ（設立当初は NEC 日立メモリ）では、意思決定に際して両親会社の下承を必要とするなど、タイムリーな設備投資などの経営判断ができなかった²⁴⁾とのことである。また、人事・組織体系においては、社長を NEC と日立製作所で交互に出すことで合意したり²⁵⁾、部門のポストを NEC と日立製作所からの出向者で分け合うなどしたりと硬直していた²⁶⁾とされている。

7. 今後の研究課題

今後の研究課題は、第一に、ルネサスエレクトロニクスへの経営統合が今将に進行中の事例であり、経営統合の過程で今後展開される組織学習や組織間学習の内容やそれらの推進に向けた処遇制度を真に確立していくことができるかどうかなど、半導体事業全般に求められるマネジメント要因の視点からのフォローアップである。

第二に、個々の半導体事業（システム LSI 事業、MCU 事業）に求められるマネジメント要因を考察した上で、それらの視点から同社の今後の状況を考察することである。

第三に、考察対象を半導体事業における日本の主要エレクトロニクス企業である東芝、富士通へと広げ、半導体事業の持続的競争優位の構築に向けたマネジメント要因に対する知見を得ることである。

そのために、今後も理論研究をより一層深めると共に、関係者の方々へのインタビュー調査を積み重ねていきたい。

付 記

本研究のために貴重なお時間を割いてインタビュー調査にご協力下さいました日本電気株式会社、NEC エレクトロニクス株式会社（当時）、ルネサスエレクトロニクス株式会社、一般社団法人半導体産業研究所、財団法人機械振興協会の関係者の皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

また、本研究に対して拓殖大学経営経理研究所から 2009 年度個人研究助成を受けましたことに、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 本稿において、NECとは、連結企業体としての日本電気株式会社を指し、NEC エレクトロニクスとは、連結企業体としての NEC エレクトロニクス株式会社を指すものとする。

- 2) 本稿において、ルネサステクノロジとは、2003年4月1日に株式会社日立製作所の半導体事業と三菱電機株式会社の半導体事業の統合により設立された株式会社ルネサステクノロジを指すものとする。
- 3) 本稿において、ルネサスエレクトロニクスとは、2010年4月1日に株式会社ルネサステクノロジとNECエレクトロニクス株式会社の経営統合により設立されたルネサスエレクトロニクス株式会社を指すものとする。
- 4) 今口忠政, 李新建, 申美花, 野坂美穂 [2005a], p. 72。
- 5) この場合の自社開発とは、例えば最終製品を開発しているエレクトロニクス企業が、最終製品に搭載する半導体製品の設計から生産を自社で全て行う形態と共に、設計は自社で行い、その生産をファウンドリ企業に委託するような形態も含むものとする。
- 6) 本内容は、半導体産業研究所, NEC, NECエレクトロニクスの関係者の方々へのインタビュー調査(2008年5月23日)に基づく。
- 7) これらは、DRAM事業が主力の過去からDRAM事業以外の事業(フラッシュメモリ事業, システムLSI事業, MCU事業など)が主力の現在に至るまで半導体事業において一貫して求められていると考えられる。
- 8) これらは、DRAM事業からDRAM事業以外の事業へと主力事業がシフトしたことに伴い求められるようになったと考えられる。
- 9) 半導体事業全般に求められるマネジメント要因とは、個々の半導体(DRAM, フラッシュメモリ, システムLSI, MCUなど)の事業特性にかかわらず、それらの事業に共通して求められるマネジメント要因を指している。
- 10) 伝統的な経営戦略論とは、トップ・マネジメントの視点を中心として戦略形成プロセスを論じる学派を指している(十川廣國 [2002], p. 26)。
- 11) 十川廣國 [2002], pp. 19-21。
- 12) 十川廣國 [1995], p. 7, 青木幹喜 [2006], p. 11。
- 13) NEC・プレスリリース「2000年4月実施の組織改正について」(2000年2月24日)。<http://www.nec.co.jp/press/ja/0002/2402.html>。
- 14) NEC「有価証券報告書(2001年度)」, pp. 19-20; NECエレクトロニクス「半期報告書(2003年度)」, pp. 10-11; NEC・ニュースリリース「NECグループの事業再編について——経営改革 第2フェーズへ——」(2002年5月16日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0205/1601.html>; 同「半導体新会社の設立について」(2002年7月25日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0207/2502.html>; 同「執行役員の異動について」(2002年3月20日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0203/2001.html>; 同「半導体新会社の設立について」(2002年7月25日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0207/2502.html>; 同「役員の異

- 動について」(2002年9月27日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0209/2701.html>; NECエレクトロニクス・ニュースリリース「NECエレクトロニクス株式会社の設立について」(2002年11月1日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0211/0101.html>; 同「総額1,100億円のシンジケートローン契約の締結について」(2003年1月29日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0301/2901.html>; 同「半導体後工程の再編について」(2004年2月3日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0402/0302.html>。
- 15) NECエレクトロニクス・ニュースリリース「新株式発行および株式売出しに関する取締役会決議のお知らせ」(2003年6月16日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0306/1601.html>; 同「公募増資などの価格および国内外の募集株式数決定」(2003年7月14日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0307/1401.html>; 同「NECエレクトロニクス株式会社の上場について」(2003年7月24日), <http://www.necel.com/news/ja/archive/0307/2401.html>。
- 16) NECと日立製作所のDRAM事業の合弁企業は、1999年12月20日に両社の折半出資により、NEC日立メモリ株式会社として設立され、2000年9月28日に社名はエルピーダメモリ株式会社に変更されている。また、同社は2004年11月15日に東京証券取引所市場第一部に株式上場している。なお、2010年9月30日現在でNECのエルピーダメモリ株式保有比率は3.76%であり、日立製作所はエルピーダメモリの大株主リストには記載されておらず、同社はエルピーダメモリ株式を売却したと推定される(出所:エルピーダメモリ・ニュースリリース「NEC日立メモリが社名をエルピーダメモリに変更」(2000年9月28日), <http://www.elpida.com/ja/news/2000/09-28.html>; 同「エルピーダメモリ株式会社の上場について」(2004年11月15日), <http://www.elpida.com/ja/news/2004/11-15.html>; エルピーダメモリ「有価証券報告書(2007年度版)」; 日本経済新聞・朝刊「エルピーダ株、日立、全株売却へ、DRAMから完全撤退」(2008年3月27日・11面))。
- 17) NEC・ニュースリリース「デバイス事業におけるソリューションサービス体制の強化について」(2001年4月2日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0104/0204.html>; 同「米国半導体工場の構造改革について」(2001年4月9日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0104/0902.html>; 同「緊急構造改革施策について — 2001年3月期決算を踏まえた緊急施策と今後の構造改革推進 —」(2001年4月26日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0104/2604.html>; 同「2001年度中期経営戦略について — ITスランプの克服と次の成長への飛躍 —」(2001年7月31日), <http://www.nec.co.jp/press/ja/0107/3102.html>

ml；同「半導体事業の構造改革追加施策について」（2001年9月28日），
<http://www.nec.co.jp/press/ja/0109/2804.html>；同「英国半導体生産子会
社の休止について」（2001年12月18日），<http://www.nec.co.jp/press/ja/0112/1802.html>。

NEC「有価証券報告書（2000年度版，2001年度版）」。

NEC エレクトロニクス・ニュースリリース「自動車およびデジタル民生分
野のリーディング企業を目指した経営方針を策定」（2007年2月22日），<http://www.necel.com/news/ja/archive/0702/2202.html>；同「当社の事業戦略
について——将来の成長に向けて開発・生産拠点を再編」（2007年11月28日），
<http://www.necel.com/news/ja/archive/0711/2801.html>。

- 18) NEC エレクトロニクス，ルネサステクノロジ，NEC，日立製作所，三菱電
機・ニュースリリース「NECエレクトロニクスとルネサステクノロジの事業
統合について——世界3位の半導体会社が誕生——」（2009年4月27日），
<http://www2.renesas.com/news/ja/archive/0904/2701.html>，NEC エレク
トロニクス，ルネサステクノロジ，NEC，日立製作所，三菱電機・ニュース
リリース「NECエレクトロニクス株式会社と株式会社ルネサステクノロジの
統合基本契約締結について」（2009年9月16日），<http://www2.renesas.com/news/ja/archive/0909/1601.html>。

- 19) 本内容は，ルネサスエレクトロニクスの関係者の方へのインタビュー調査
（2010年6月14日）に基づく。

- 20) ルネサスエレクトロニクス・ニュースリリース「ルネサスエレクトロニクス
株式会社の発足について」（2010年4月1日），<http://japan.renesas.com/press/news/news20100401a.html>。

- 21) 本内容は，ルネサスエレクトロニクスの関係者の方へのインタビュー調査
（2010年6月14日）に基づく。

NEC エレクトロニクス・ルネサステクノロジ・ニュース・リリース「ルネ
サスエレクトロニクス株式会社の組織体制・人事について」（2010年3月16
日），<http://www2.renesas.com/news/ja/archive/1003/1601.html>。

- 22) ルネサスエレクトロニクス「2010年3月期（2009年度）決算概要」（2010
年5月11日），<http://japan.renesas.com/ir/event/pdf/20100511presentation.pdf>，同「アニュアル・レポート2010（2010年3月期）」，<http://japan.renesas.com/ir/library/pdf/AnnualReport10.pdf>，同・ニュースリリース
「市場変化に耐性のある事業基盤構築を目指す「成長戦略および構造対策」を
策定」（2010年7月29日），http://japan.renesas.com/press/news/news20100729_c.html，同・ニュースリリース「開発・生産体制の統合によりマイコ

ン事業を強化」(2010年9月14日), http://japan.renesas.com/_print_this_page_/press/news/news20100914.html。

- 23) エルピーダメモリ株式会社は, 1999年12月20日に NEC, 日立製作所それぞれの DRAM 事業の統合により設立(設立当初の社名は NEC 日立メモリ株式会社, 2000年9月28日に現社名に変更)され, 2003年3月31日に三菱電機より DRAM 事業を譲渡されている。
- 24) 日経産業新聞「検証 NEC・日立 DRAM 統合・下」, 2000年12月20日, 28面。
- 25) 日経産業新聞「News Edge」, 2002年10月8日, 24面。
- 26) 日経産業新聞「エルピーダ本部・部・課制を廃止」, 2003年1月17日, 27面。

参考文献

- Amabile, Teresa M., “How to kill Creativity,” *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 76-87
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing. Company, 1996
- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, 2002
- Borrus, Michael, Millstein, James E., Zysman, John, “Trade and Development in the Semiconductor Industry: Japanese Challenge and American Response,” Zysman, John, Tyson, Laura D'Andrea ed., *American Industry in International Competition*, Cornell University Press, 1983
- Doz, Yves L., Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, 1997
- Grant, Robert, M., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review*, Spring 1991, pp. 114-135
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K., “Strategic Intent,” *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63-76
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renee, “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy,” *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, Issue 4, pp. 323-33

- Kohn, Alfie, *Punished by Rewards*, Peplica Books, 1993
- Langlois, Richard N., Steinmüller, W. Edward, "Strategy and Circumstance: The Response of American Firms to Japanese Competition in Semiconductors, 1980-1995," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 1163-1173
- Langlois, Richard N., Steinmüller, W. Edward "The Evolution of Competitive Advantage in the Worldwide Semiconductor Industry, 1947-1996," Mowery, David C., Nelson, Richard R. ed., *Sources of industrial leadership*, Cambridge University Press, 1999, pp. 19-78
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, *Strategy Safari*, Free Press, 1998
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
- Porter, Michael E., *Competitive advantage*, Free Press, 1985
- Prahalad, C. K., Hamel, Gary, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997
- Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence, E., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57-69
- Tyson, Laura D'Andrea, *Who's bashing whom?*, Institute for International Economics, 1993
- Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006 年
- 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の半導体産業 なぜ三つの逆転は起こったか』NTT 出版, 1995 年
- 井上弘基「超 LSI 技術研究組合と半導体産業の躍進」財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』No. 23 (1992 年 8 月), pp. 61-72
- 井上弘基「米国の半導体製造技術 R & D コンソーシアム＝セマテックについて」財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』No. 24 (1994 年 5 月), pp. 47-70
- 井上弘基「米国半導体産業における産業政策の登場＝セマテック」財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』No. 30 (1999 年 5 月), pp. 1-30
- 今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房, 1993 年

- 今口忠政「事業の再構築と撤退」『三田商学研究』第48巻第1号（2005年4月），pp.95-101
- 今口忠政，上野哲郎，申美花，李新建「持続的な組織能力の構築プロセスに関する研究——日本，中国，韓国企業のケースを中心として——」『三田商学研究』第53巻第2号（2010年6月），pp.37-59
- 今口忠政，李新建，申美花「事業再構築のための撤退戦略とマネジメント調査」『三田商学研究』第46巻第2号（2003年6月），pp.133-147
- 今口忠政，李新建，申美花，野坂美穂「事業再構築と組織・人事・購買の再編（Ⅰ）——ブラザー工業株式会社とオムロン株式会社の場合を中心として——」『三田商学研究』第48巻第3号（2005年8月(a)），pp.71-88
- 今口忠政，李新建，申美花，野坂美穂「事業再構築と組織・人事・購買の再編（Ⅱ）——ブラザー工業株式会社とオムロン株式会社の場合を中心として——」『三田商学研究』第48巻第4号（2005年10月(b)），pp.47-69
- 今口忠政，李新建，申美花，野坂美穂「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻第3号（2006年8月），pp.115-136
- 大見忠弘『復活！ 日本の半導体産業』財界研究所，2004年
- 小野善生「企業再建に導くリーダーシップの研究——フェニックス電機株式会社再建プロセスの事例分析」『組織科学』第40巻第4号（2007年6月），pp.65-75
- 角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」『アジア経営研究』第11号（2005年5月），pp.99-108
- 角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位——能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク——」『三田商学研究』第48巻第6号（2006年2月），pp.129-145
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」『三田商学研究』第50巻第3号（2007年8月），pp.437-455
- 慶應戦略経営研究グループ（編）『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002年
- 小沼靖『日本企業型グループ・リストラクチャリング—企業価値創造のための投資と撤退のマネジメント』ダイヤモンド社，2002年
- 今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第1号（2006年9月），pp.25-46
- 今野喜文「組織能力と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第2号（2007年3月），pp.19-37
- 佐久間昭光『イノベーションと市場構造』有斐閣，1998年

城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社，2004年

城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社，2005年

十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第38巻第1号（1995年4月），pp. 1-12

十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社，2000年

十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号（2001年12月），pp. 19-31

十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002年

谷光太郎『半導体産業の軌跡——日米攻防の半世紀——』日刊工業新聞社，1994年

谷光太郎『半導体産業の系譜——巨大産業を築いた開拓者たち——』日刊工業新聞社，1999年

中野誠，蜂谷豊彦「事業の再構築と企業価値」『一橋ビジネスレビュー』51巻2号（2003年秋号），pp. 124-139

馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005年

日本電気社史編纂室（編）『日本電気株式会社百年史』日本電気株式会社，2001年

日本電気社史編纂室（編）『日本電気株式会社百年史資料編』日本電気株式会社，2001年

『半導体産業計画総覧 2010-2011年度版』産業タイムズ社，2010年

『半導体産業会社録 2009年度版』産業タイムズ社，2009年

『半導体工場ハンドブック 2010』産業タイムズ社，2009年

『VLSI Report SPECIAL SURVEY 46 2009 半導体マーケット・企業』プレスジャーナル社，2009年

藤村修三『半導体立国ふたたび』日刊工業新聞社，2000年

藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社，2003年

藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社，2004年

横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」『三田商学研究』第47巻第4号（2004年10月），pp. 29-42

（原稿受付 2010年9月29日）

〈論文〉

国際商取引の背景としての 異文化理解 (2)

—— イスラム世界は、なぜ開発途上の
段階に止まっているのか ——

絹 卷 康 史

1. はじめに

国際商取引を行うに際し、取引相手方の背景にある文化を理解することは、筆者の企業人時代の経験に照らして、商取引を成功裡に進め完遂するための必須条件であることを学んだ。さらに、その後研究者の世界に入って研鑽と思考を重ねるうちに、そのことの重要性が一層痛感されるに至った。そのような思いから、先に拙稿「国際商取引の背景としての異文化理解——イスラムのケースを中心として——」¹⁾（以下では「前稿」と称す）を発表した。前稿の目的は、日本企業が国際経営（特にイスラム圏でのビジネス）を展開する際に、単独であれ欧米企業と共同して行う場合であれ、正確なイスラム社会や文化への知見を有していないと、思わぬ陥穽に足をとられ難渋することを避けたいとする意図からであった。加えて国際畑（国際取引法や国際経営論）の研究者への警鐘も含ませたつもりである。

ところで前稿を発表した時に、それに対するコメントの中に、「イスラム文明が世界的なレベルで人類の文明と発展の最先端にあったことは判っ

た。それでは何故、その後そして現在において、イスラム世界は開発途上の段階に止まり（没落あるいは後進国と云う厳しい表現もあった）、ヨーロッパの後塵を拝しているのか？」と云う類の質問や疑問が多く寄せられた。イスラムの開発途上論については、筆者も同じく持ち合わせている疑問でもある。本稿はそのような質問に答えようとする、筆者のささやかな試みである。

I イスラム文明の優越性と西欧軽視の偏見

前稿において、中世期イスラム文明の先進性について詳述した。ギリシャ哲学を始めとするヘレニズム文明を継承したイスラムは、インドやペルシャ（イラン）、中国の文化遺産も取込み、これに自己のオリジナルな文明的知見を加えることで、人類の文化遺産を発展させ西欧社会に文明移転を行った。その結果、12世紀ルネッサンスと云う歴史的・文化的認識とそれへのイスラムの貢献に対する正しい評価を生み出し、そのことを西欧社会にも知らしめた。

アッバース朝前期（750-946）は、ギリシャ学術やインド数学の移入に注力し、第五代カリフのハルーン・アル・ラシッド（786-809）の治世では、ギリシャ語文献（例えば、ユークリッド幾何学やプトレマイオス天文学）のアラビア語への翻訳が活発になった。第七代カリフのアル・マムーンの治世では、バグダッドに「知恵の館」（バイト・アル・ヒクマ）と云う施設が設けられ、組織的な翻訳作業が行われた。業績としては、プラトンの『国家』『法』『ティオマイオス』やアリストテレスの論理学論考、ヒポクラテスやガレノスの医学書、アリキメデスの数学書、ディオコリデスの本草書などのギリシャ語からのアラビア語への翻訳がある。

それらを受けて、例えばディオコリデスの本草書について云えば、951年にイスラム治下のコルドバにて、アラブ人の医学者、スペイン人のキリ

スト教修道僧，ユダヤ教徒が共同して改訂・追加を行い，ヨーロッパでの基本書を完成させた。このようにしてアラビア語での学術語（哲学，医学，論理学，形而上学）の完成をみる。今度はそれらをラテン語に翻訳して，ヨーロッパへの文明移転を図った。

要約すれば，アラビア文明圏に移転されたギリシャ文明圏の遺産を，さらにバビロニア，オリエント（エジプト以降），ペルシャ（イラン），インド，中国の文明の一部と融合させつつ発展させたアラビアの学術文明は，11 世紀において世界の頂点に立った。それらを今度はヨーロッパ世界が採り入れ，自己の文化の土壌にすべく，ヨーロッパの大翻訳時代（12 世紀ルネッサンス）として，アラビア語からラテン語へ翻訳して行くのである。これらを受けてヨーロッパ世界が本格的に覚醒するのには，14 世紀以降に始まるルネッサンスや宗教革命を待たねばならなかった。

ここでムスリム（イスラムを信じる人々）は，イスラムが文明の発展そのものであって，イスラム世界の外側には文明的には野蛮人と無信仰者しかいないと錯覚をした（同じような錯覚は，ギリシャでも，ローマでも，中国でも，夫々の文明の絶頂期にはあり，イスラムに特有のものではない）。中世期の頃，イスラムから見たヨーロッパとは，ビザンティン帝国であり，凋落の色合いが濃く，辺境はイスラム勢力やトルコ族に浸食されていた。加えて，イタリアやフランスの一般民（主として農民・庶民の出身）を中心に構成された暴徒の集団に等しい十字軍（1096 年～13 世紀後半まで七回）の振舞が，イスラムの人々にとってヨーロッパの野蛮性を決定的にした。このようにして，イスラムの優越感がその後のヨーロッパ軽視に繋がって行くのである。

Ⅱ イスラム隣邦（トルコ、ペルシャ、エジプト）間での 自己優越感・安堵感

イスラムの近世を語るには、アラブ、トルコ、ペルシャに夫々触れなければならぬ。1453 年のオスマン・トルコによるコンスタンティノープルの陥落（ビザンティン帝国の消滅）、そしてキリスト教国であるハプスブルグ帝国領への進軍とウィーン包囲（第一次 1529 年，第二次 1683 年）に繋がるバルカン諸国への征服により、イスラム（トルコ）はヨーロッパに対し戦略的な優越感を持つに至った。

その一方でイベリアでは、イスラム勢力のスペインからの撤退（1492 年に最後のスペインにおけるイスラム王朝であるナッスル朝のグラナダ撤退）、そして 1554 年のイスラム化したタタールからのロシアの開放や、ロシアによるアストラハンの征服（カスピ海への到達）があった。これらはイスラム勢力のヨーロッパの辺境（イベリア，ロシア）からの撤退であるが、イスラムの中心勢力であるトルコ・エジプト（アラブ）・ペルシャ（イラン）では、いずれも遠く離れた辺境のことでそれほど重要な出来事であるとの認識はなかった。

エジプトは、マムルーク朝（1250-1517 年）が属領のシリア・パレスティナ・ヘジャーズ（イスラムの 2 聖都を含む西アラビア）を含め支配していた。出自が白人奴隷ないし奴隷軍人とも云われているムタワッキルがオスマン朝のセリム一世に敗れて、属領とともにオスマン朝に編入・統治された（1517 年）。そして、マムルーク朝の保護の下に存在した「カリフ」の尊称を、名目的になっていたとは言え、セリム一世が獲得することで、オスマン・トルコはイスラム世界の宗教的世俗的権威を一身に集めた。

ペルシャについては、サファビー朝（1501-1736 年）がイラン全土を支配し、その出自がアゼルバイジャン出身のトルコ語を母語とするシーア派

教徒であり、シーア派を国教として、スンナ派のオスマン帝国に対抗していたが、セリム一世に敗れた（1514）。しかし、トルコには統合されずに、敵性国家として存続した（そして、トルコとペルシャは19世紀まで闘い続けることになる）。

このようにヨーロッパに接するオスマン・トルコからみれば、隣邦の二大国であるエジプトとペルシャに戦勝し、中東イスラム圏内での対比で相手を後進性と認識して優越感・安堵感を有し、ヨーロッパでの変化に疎くなっていた。

ところでオスマン・トルコは領土の拡大にともない、多くの人種や民族を抱えるようになり、その中にはバルカン半島の諸地域を始め旧ビザンティン帝国領も含まれていた。さらに第一次ウィーン包囲（1529年）を実行したことにより、ヨーロッパに対しオスマン・トルコはイスラムの盟主として優勢を確信していた。しかし、17世紀に入るとこの関係に変化が表れた。一つは内的な要因としての第二次ウィーン攻略（1683年）に失敗したこと、二つには外的な要因としてのヨーロッパによる新大陸の発見、科学の発達、ルネサンスや宗教改革による市民意識の高揚や国民国家の成立などがあげられる。

しかしながら、イスラム全般の認識度と態度²⁾としては、イスラム圏中心部でオスマン朝が対エジプトやペルシャに戦勝する限り、ヨーロッパを軍事品と戦争関連の専門知識を金で買える商業取引の相手程度とみなしていた。そして、イベリア半島からのイスラム勢の撤退（1492年）は、遠隔地の出来ごととして関心は薄かった。

Ⅲ ヨーロッパの急速な発展と関係の変化

中世期末期のヨーロッパでは、ルネサンス期に入って現世への関心と享楽が広まり、世俗主義が蔓延した。しかしながら、人々が全く宗教と教会

に背を向けたわけではなかった。黒死病などの疫病の流行や絶え間ない戦火のために、ヨーロッパの人々は生の不安に駆られ、神の救いを強く求めたこと（宗教改革への動機）も事実であった。このようにヨーロッパのルネサンス人には、世俗主義と宗教心とが共存していたことになる。

ところで、時代が多少後先になるが、イスラム文明がヨーロッパに移転することにより、12世紀ルネサンス（ヨーロッパ）が実現した（これについては前稿で詳しくふれたので、ここでは割愛する）。そのことが培養基になって、14・15世紀以降のヨーロッパ・ルネサンスが燦然と開花したのは、歴史の皮肉でもある。そして、ほぼ時代を同じくしてルネサンスと宗教改革が起こったことになる。

その中でも宗教改革によりヨーロッパ社会に湧出した経済倫理、つまりマックス・ウェーバーがその著『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で明らかにしたエートス（市民社会の一般的な雰囲気）が近代資本主義の生誕と促進をもたらし、イスラム社会を含む全世界的な規模でもヨーロッパの経済的な近代化を押し上げるようになった。本稿では、中世期末から近世に至るヨーロッパ社会とイスラム社会を対比させ、なかでもヨーロッパの資本主義の生誕に関わる市民社会の機運や一般的な雰囲気（エートス）を採り上げる。そして、そのようなエートスがヨーロッパを資本主義国に仕立て上げる一方で、イスラム社会では伝統主義が蔓延り経済合理主義（資本主義と云ってよい）へのステップ・アップが採られなかったことが、今日に至っても経済的な開発途上の段階に止まっていることを明らかにしたい。

IV 香辛料貿易からの撤退

イスラム商人（主としてアラブ人）は、長年アラビア海やインド洋、南シナ海、地中海、紅海での貿易（中東と東南アジア・アフリカ、中東と地

中海地域)に従事し、アジアの産物である香料や絹、その他の商品の中継する貿易に従事していた。例えば、世界的な商品である胡椒などの香辛料の主要な交易ルートは、インド西海岸→アデン(アラビア半島)→ジェッダ(紅海)→カイロ→アレクサンドリア→ヴェネツィア→ヨーロッパ各地であった。そしてインド洋・紅海交易保護と聖地保護を理由に、地中海貿易の支配者的な地位にあったヴェネチア人やジェノア人などのイタリア商人に対して、紅海への進出を許さなかった。

しかしながら、ヴァスコ・ダ・ガマが1498年にインド洋航路を発見するに及んで、事態は新しい展開をみせた。つまり、ポルトガル、オランダ、そしてそれに続く英・仏などのヨーロッパ勢は、貿易の独自のルート作りをはじめた。これはイスラムに経済的な大きな打撃を与えた。またヨーロッパ勢は、産品を扱う貿易商人としてだけでなく、まもなく彼らの植民地となるであろう基地を、アジアの海港そして内陸部に設け始めたのである。

やがてヨーロッパ勢は、それらのアジア拠点に軍事力を投入し、そこを植民地として重商主義的政策を展開するに至った。植民地化されたアジア拠点は、ヨーロッパ産業の市場(販売と原料調達の双方)として機能し始め、産業革命を成功に導いたのである。東インド会社の経営で成功したイギリスでは、18世紀後半から19世紀始めにかけて衣類生産の工場制手工業から始まった産業革命が、資本主義の確立に多大の貢献をなしたのである。その後、燎原の火のように産業革命の狼煙はヨーロッパ全土を覆っていくのである。

ここに至ってアジア貿易の独占的地位を失い、重商主義的な政策による国家の支援を期待出来ないイスラム勢は、ヨーロッパとの経済的格差を前に術を知らず、産業革命の嵐をまともに甘受する結果となった。

V ヨーロッパにおける資本主義の生誕

イスラム社会とヨーロッパ社会を対比する場合、ヨーロッパ側がイスラム社会を後進性つまり近代化の遅れたところとみなす場合、それは云いかえればイスラムの近代化＝ヨーロッパ化への拒否とみなすことでもある。では近代化（ヨーロッパ化）とは何かが、問われる。ここでは近代産業社会（資本主義経済体制）の生誕に向けての精神形成の問題を中心に考えてみたい。云いかえれば、なぜ最初にヨーロッパ（全てではないが）に近代資本主義の精神が芽生え、産業革命を通して企業などの経営の仕組みが形成されたのに、本論の主題であるイスラム（及びその他の世界）は、後になってヨーロッパの経済システムを受入れる（輸入する）ことになったのかの問題提起である。

今（イスラム及び）その他の世界と云ったが、それはヨーロッパより先にかつて文明先進国と云われた中国やインド、さらに日本、そしてイスラム諸地域（アラブ諸地域、トルコ、ペルシャ）を意味する。本論では、イスラム諸国に焦点を合わせて、ヨーロッパとの対比を論じている。

ここでは、マックス・ウエーバーの『**プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神**』に主として依りながら、問題の所在を掘り起こしてみたい³⁾。つまりヨーロッパでは中世期にプロテスタントの中に経済倫理が生み出され、それをベースに近代資本主義の精神の萌芽が見られ、近代資本主義社会が形成された。しかるに、何故中世期にヨーロッパよりも進んだ世界レベルでの文明社会を謳歌したイスラム社会では、同じような言い換えれば、経済合理主義を追求する資本主義のような経済の仕組みの構築が起こらなかったと云う設問である。

結論を先取りすれば、「労働に対する倫理観の違い」について、ヨーロッパの人々（主としてプロテスタント）とイスラム世界の人々（モスLEM）

とを比較すること、そしてその倫理観により醸成されたプロテスタントの「資本主義の精神」とイスラムの伝統主義とに差異があることを明らかにしてみたい。それらの結果が、今日に至っても見られるイスラム世界を開発途上段階に止まらせている遠因ではないかと云うことである。

Ⅵ 労働に対する倫理観（ピューリタニズムの世俗内禁欲倫理）について

通常の方法では、「先ず商業が発達し、その商業の担い手である商人を内面から動かしている営利精神や営利原理と云ったものが社会のいたる所に浸透し、その結果として近代の資本主義が生まれてくる」と云われ思われているが、歴史上の事実はそのようなものではないとウエーバー⁴⁾は云う。そして、オリエント（中東のみならず、インドや中国も含む）や古典古代（ギリシャ、ローマ）では、本質的には商業に対する倫理的規制ではなく、むしろ自由であった。しかし、そのような地域からは歴史的にみて、近代の資本主義は生まれて来たわけではなかった。

そうした点で、世界史の上で例外をなしているのは中世以降のキリスト教的ヨーロッパであった。中世のキリスト教会は、暴利の取締とか利子禁止とかの商業上の倫理的規制をしき、さらに宗教改革後（1517-）のイギリス、オランダ、フランスそして新天地アメリカなどでの禁欲的プロテスタンティズムでは、商人の暴利は倫理的に最大の悪事として、厳しく取締っている。ところが、そのようなところで近代の資本主義が生まれてきた。ヨーロッパでは営利を敵視する禁欲的プロテスタント（ピューリタン）の経済倫理が、逆に近代の資本主義と云う新しい社会事象を生み出す際に、なにか大きな貢献をしているのではないか。これがウエーバーの問題提起であった。

ウエーバー⁵⁾は、近代の資本主義の生誕を人間の内側から推し進めるよ

うな経済的エートス、あるいは経済的な心情を見出そうとした。結論的に云えば、労働が絶対的な自己目的であるかのように励むと云う心情だと云う。ウエーバーはその心情に Beruf（ドイツ語）と云う言葉を当てているが、Beruf の通常の和訳は職業のことであり、掲題の書『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の訳者大塚久雄氏は、Beruf を「天職」と訳出されている。それは人間が生まれつき持っているものではなく、長年月の宗教教育の結果として生まれてくるもの（プロテスタントでの世俗内的禁欲、あるいはピューリタニズムの宗教意識と云ってもよい）であったとされる。したがって Beruf とは、あたかも労働が絶対的な自己目的であるかのように励むと云う心情ゆえに天職と云う言葉を当てておられる。そして、我々が一般的な社会機運ないし雰囲気の意味で使うエートス（Ethos）を天職義務の意味で使っている。この点は後述する。

もっとも資本主義経済体制を維持している国々の現代社会では、そのようなエートスないし心情を有している者として経営者のみならず労働者も、当然の存在として扱われていることは云うまでもない。

では、なぜヨーロッパにこのような Beruf（天職）やエートスないし心情が生まれたのか。ウエーバーによれば、ピューリタンにとっては、Besitz（所有）はかつての修道士の場合と同様に誘惑であった。彼らが儲けた貨幣は、修道士の場合と同様に、禁欲を成し遂げたことの副次的な結果かその表れに過ぎなかった、とする。ピューリタンの持っている反営利的な倫理的諸信念（ピューリタニズムの宗教意識）の中から、近代資本主義の成長を内面から力強く押しすすめる「資本主義の精神」（「プロテスタントの世俗内的禁欲」のエートス）が生まれ育ったとする。

ではこのようなピューリタニズムの宗教意識はいったい何処から由来したのかが問われる。ウエーバーは、キリスト教的禁欲を形作った歴史的萌芽の要素として、古代ギリシャ文化、古代イスラエル＝ユダヤの宗教意識まで遡る。それが中世修道院の世俗外的禁欲の倫理を生み、宗教改革後に

ピューリタニズムの世俗内禁欲倫理となって、広く平信徒の間に広まった。これが「資本主義の精神」形成の中心的要因の一つとする。

Ⅶ 「資本主義の精神」について

ところで、当時（16世紀末～17世紀）の経済生活において興隆しつつあった中産的生産者（市民）が、反営利的な倫理的諸信念（ピューリタニズムの宗教意識）を受け入れたのは一体なぜだったのかが問われる⁶⁾。翻って、ヨーロッパでの宗教改革は、人間生活に対する教会の支配を排除したのではなく、緩やかな従来の支配（カトリック教会）に代わって、逆に厳しい規律を求めるプロテスタンティズムの支配を家庭生活と公的生活に要求するものであったにも関わらず、受け入れた理由は何なのか。そして、「プロテスタントの世俗内的禁欲」のエートスと云われるものの中身は何なのか。さらに、そのようなエートスと中産的生産者を結びつけたものは何かであるか。つき詰めて云えば、そのような中産的生産者層の成長を内面から推し進めた精神、これがウエーバーによる「資本主義の精神」であるが、それはどんな歴史的性質のものであったのかが関心の対象となる。

通常人々が考える勤労・節約・周到さ等の徳性は、なにもプロテスタンティズムに特有なものでなく、日本でも二宮金次郎（尊徳）の思想として、またイスラムの世界でも同じものは存在する。勤労・節約・周到さ等の徳性の個々が、ただちにウエーバーの云う「資本主義の精神」ではなく（多くの日本人はここを誤って理解している⁷⁾）、そうした個々の様々な徳性を一つの統一した行動システムにまでまとめ上げたエートス（社会の倫理的雰囲気、ないし思想的雰囲気）こそが、「資本主義の精神」⁸⁾であると云う。

さらに敷衍すると、エートス⁹⁾は、宗教的倫理や世俗的な倫理とかの単なる規範としての倫理ではなく、そう云うものが歴史の流れの中でいつしか人間の血となり肉となってしまう社会の倫理的雰囲気とでも云うべき

ものである。そうした場合、その担い手である個々人は、なにかのことがらに会うと条件反射的にその命じる方向に向かって行動する。そのようになってしまった社会心理でもある。このようなエートスをウエーバーは、Berufspflicht（天職義務）とも呼んでいる¹⁰⁾。

では、次に上述したエートスが内面から推し進めることで成長した（近代）資本主義とは、そして資本主義の精神とは、何かが問われる。ウエーバーが描いた（近代）資本主義とは、産業経営的資本主義と云うものであり、資本の介在と簿記を不可欠として営まれる合理的な産業経営であって利潤追求の営みを特徴とした¹¹⁾。そして、資本主義の精神と呼んでいるものは、産業経営的資本主義の歴史的形成——先進国からの輸入ではなく——を人々の内面から助長して推し進めていった精神、合理的な経営体に適合的な人間関係ないし社会関係を生み出していったエートスであると、云うわけである¹²⁾。

ところで忘れてはならないのは、産業経営的資本主義の担い手の中に資本家だけでなく、労働者も含まれていたことである。つまり中産の生産者の内面に資本主義の精神が宿った場合、ある人々は経営を拡大し近代的産業経営者となり、取り残された他の人々は経営内の規律に自ら進んで服して近代的労働者になり、このような二つの方向へと人々を内面から推し進めると云うことである¹³⁾。

資本主義の精神を形成する不可欠な核となるエートスを資本家や労働者が身に付けている場合にのみ、産業経営的な資本主義が成り立ちうるとすれば、イスラム社会では、ウエーバーが云うエートスは、生まれてこなかった。それはイスラム社会だけではなく日本、中国、そして同じく一神教を信じるユダヤの社会でも生まれてこなかった。それが故に、日本の場合は19世紀後半の明治時代になって資本主義制度を輸入し、中国では第二次大戦後の1970年代に社会主義市場経済と云う名の下に資本主義経済を政治手法により導入した。しかし、イスラム社会では、2～3の例外（トル

コやエジプト、最近の UAE の一部など）を除けば、神へのひたすらな信仰から離れることがなく、利潤追求行動と結び付いたエートスないし資本主義の精神は醸成されなかったし、日本や中国のように輸入することもなかった。

VIII イスラムの伝統主義

多くの日本人、そして国際貿易や国際経営に携わるビジネスマンも、さらにそれらの研究者においてさえも、イスラムに対する正しい認識を持っていないことが多い。イスラムは商取引に対して否定的な倫理観を有するのではないかと云う誤解である。正確な理解の第一歩は、まずイスラムは、商人が開祖となった国際的な唯一の宗教であること。そして、開祖ムハンマドは貿易商人であり、イスラムは砂漠ではなく都市の宗教である。その倫理は、商取引の契約を重んずる商人達の道德観を反映したものである。しかも商業活動による富の獲得と生活の安定は、正しい信仰生活を送るための基礎であるとさえ考えられたのである¹⁴⁾。

よく引合に出される「シャリア（イスラム法）では金利を認めていない」とする説について、確かにコーランの第2章275節¹⁵⁾に「…アッラーは商売はお許しなした、だが利息（Riba）取りは禁じ給もうた」とある。詳しくは別稿¹⁶⁾に譲るが、イスラム金融取引（例えば、Murabaha, Ijarah, Mudaraba などの取引）では、実体経済取引（貿易売買、投資を含むプロジェクト運営など）が伴う中での金融取引のマージン（実質的には金利相当分）の受取は、シャリア適格があるとして認められている。禁止されているのは、実体経済取引が伴わない預金金利の類（不労所得）である。

コーランの第4章29節に“O you who believe ! Do not devour your property among yourselves falsely, except that it be trading by your mutual consent”¹⁷⁾と云う章句がある。これを受けてハディース¹⁸⁾では

“The buyer and the seller have the option to cancel or to confirm the deal, as long as they have not parted or till they part, and they spoke the truth and told each other the defects of the things, then blessings would be in their deal, and if they hid something and told lies, the blessing of the deal would be lost. と伝承している。正に現代の国際取引にも適用出来る態度であり、特に終わりの if 以下の phrase は噛み締めるべき警句である。

ある時代において、その社会で人々の心を動かしていた一般的な雰囲気や、時代の精神と云う。そして、伝統的また伝承的なものごとが、過去に行われてきたと云うだけで、それをそのまま現在においても将来に向かって行動の倫理的な基準にすると云う精神が伝統主義である。

ところで、ムハンマドがイスラムの教えを伝えることになるそれ以前の社会の地域的な範囲に属する各地のうち、シリアやエジプト、イラクではローマ法が馴染まれ、シリアのキリスト教徒との論争を通じてギリシャ哲学の影響を受けたことも否定出来ない。そして真の信仰の本質的な要素に一切の妥協を許さない一神教の考え方、啓典や預言者の存在など、ユダヤ教、キリスト教、イスラムに共通する基本理念が存在することも忘れてはならない事実である。

アラブ部族民の間の紛争は、部族の首長（シャイフ）の執行する部族慣習法によって解決をはかるか、カリフあるいはその代理人が自己判断で処理をした。このいずれの場合でも、ムハンマドの出現した七世紀以降は「コーラン」による法（シャリア）によって決定的な影響を受けた。

イスラム教徒の学者にとって、法とは、ムハンマドが説いた宗教的及び社会的教理の実践的側面と捉えられていた。初期のイスラム教徒にとっては、宗教的なものと、法的なものとの区分は存在せず、コーランにおいても、またハディース（伝承、スンナとも表現される）においても、この両側面は並立して、むしろ一つに織り込まれていた。それが分化されるよう

になるには、時代を経なければならなかった。

IX コーラン及びハディースの無謬性について¹⁹⁾

第一の設問は、**シャリア**の二大源泉のうち、**コーラン**の無謬性ないし絶対性に関するものである。云い方を変えれば、なぜイスラムでは宗教改革が生まれてこなかったかの設問である。**コーラン**とは、ムハンマドが最初に啓示を受けた610年から632年の死に至るまでの22年間、預言者としてまた共同体の政治的指導者として活躍する折々に、神から下されたとされる啓示を人々が記憶し、後に（第3代カリフ・ウスマーンの時代に）集録されたものである。アラビア語で書かれたイスラムの根本聖典である。

したがって、法の源泉として受け入れることは、信念の前提になるものであり、「人間理性の不完全さ、ならびに人間理性の力だけでは、善なるもの、あるいはいかなる実在の真の性質も、認識することは到底不可能である」とする形而上学的なものが答えである。絶対的な善と悪とは、諸預言者²⁰⁾に媒介された神の啓示を通じて、はじめて人間に認識可能となる、としている。コーランは、最終の啓示であり、信仰と行動の提起するすべての問題に対して、最終的にかつ最も完全な解決方法を内容としてしているとする信仰の論理がここに成立する。ここにイスラムでは宗教改革が生まれてこなかった理由の一つがある。

なおここで付け加えておきたいことは、先に触れたウエーバーは、決してヨーロッパでの宗教改革の産物として近代資本主義が生まれたと云っているのではない。また、プロテスタンティズムが近代資本主義の文化を作り上げたのではなく、意図せずして無数の歴史的要因の錯綜する中で、プロテスタンティズムは資本主義文化の発達を「促進する役割」を果たしたのであると云っているのである²¹⁾。

第二の設問は、**ハディース**（スンナ）に関するものであり、その無謬

性については、論理的ではあるが結果論的なものである。コーランは、儀礼や法、政治、社会などについての一般原則は述べているが、それらの個別の問題に直接的に関連しない。そこで、コーランの章句を解釈し、信頼できる判断力を持って、究極の原理を日常生活の詳細なこととか、偶発的な事件に適用する法学的な知識（fiqh フィクフ）を持っている者、つまり預言者が登場する。預言者は、啓示を媒介としてコーランの注釈、補足する役目を果たす。このようにして齎されたものが、ハディース（スンナ）である。

イスラムには、キリスト教のような聖職者（僧侶）は存在しない。また、モスクはキリスト教における教会のようなものではなく、信者が祈りを捧げる建物にすぎない。キリスト教の修道僧が、イスラムからの文明移転で知ったギリシャ的な合理思想を要素として加えながら到達した世俗外的禁欲を追求する修道院のようなものもイスラムにはない。これらのこともヨーロッパにおける宗教改革の経緯を辿り、両者を比較すると、イスラムに宗教改革が生まれてくる機縁がなかった理由にあげることができよう。

ウエーバーが、ピューリタニズムの世俗内禁欲が資本主義の精神の形成にあたり主要な要因の一つにあげたことは先述した。ところでイスラムにも禁欲の考えは存在する。ウエーバーによれば²²⁾、イスラムの宗教意識は宿命論的な予定説であり、感情的な信仰が特徴的であり、合理的な救いの確証と云う思想が欠如している。したがって、生活の組織化は、宗教的「刺激剤」が欠けているために生じえなかったと指摘している。

なお付言すれば、ウエーバーの云う「キリスト教」的禁欲とは行動的禁欲（active Askese）²³⁾であり、我々日本人が想像しがちな非行動的な禁欲（自己の欲望のすべてを抑えて、積極的に何もしない）ではない。つまりあらゆる「他の」ことがらへの欲望は抑えて——だから禁欲——そのエネルギーの全てを目標達成のために注ぎ込む、行動様式を意味している。

X ヨーロッパの産業革命と中東

さて中世ヨーロッパでの世俗内的禁欲のエートスの持ち主は、小商品生産者に多かった。彼らは金儲けをしようと思っていたわけではなく、神の栄光と隣人への愛のために、つまり神から与えられた天職として自分の世俗的な職業活動に専心した²⁴⁾。天職つまり神の召命と世俗の職業であるから、無駄な消費はしないし富の獲得が目的ではないから、結局金が残ることになる。その金をピューリタン達は、隣人愛のため公のために役立たせるべく寄付を行った（現在でも、米国での大学等に対する富豪達の寄付行為にその具体例をみる）。

また、そうした彼らピューリタン達の考えと行動は、意図せずして合理的な産業経営を築くようになり、会社組織のようなものが出来上がる。次に、そのような組織が出来上がると、今度は儲けなければ経営を続けてゆけなくなり、それが逆に彼らに世俗内的禁欲を強制するようになってしまった。こうなると信仰は薄れ、世俗内的禁欲のエートスは、金儲けを倫理的義務として是認するようになる。まさにこれこそが資本主義の精神である²⁵⁾。

やがて資本主義の精神は、資本主義の社会機構の形成に向けて強力な作用を及ぼしはじめ、ついには産業革命を引き起こしたのである²⁶⁾。このように歴史を辿ってくると、イスラム圏では労働が絶対的な自己目的であるかのように励むと云う一般的な社会機運ないし雰囲気、つまりウエーバーが云うエートス（Ethos）が醸成されず、またそれを核とした資本主義の精神も生まれてこなかった、それ故に経済的な意味での開発途上の段階にあることが理解できる。

また、イスラム社会（国家）の特有の制度として、トルコでもイランでも国家財政の赤字を埋め合わせるために、国家権力が任意に経済的な富裕

層と判断した民間人や上級官吏の私有財産を没収する慣習があった。その結果、中産的産業人になる機会を有するはずであった経済的な富裕層の生成が妨げられたこともあげておきたい²⁷⁾。

XI オスマン・トルコ帝国の近代化の採り入れ方と国内事情

伝統主義を維持してきた中東のイスラム諸国が近代化を必要と感じるまでの過程を、ここではオスマン・トルコ帝国を例にして検討してみたい。第二次ウィーン包囲（1683 年）に失敗したオスマン・トルコは、その後ヨーロッパ軍勢との戦いでハンガリーのブダ、セルビアのベオグラードなどの主要拠点を失い、そこから和平路線に転じオーストリアを盟主とする神聖同盟との間に、ヨーロッパの領土を割譲するカルロヴィッツ条約を締結することになった（1699 年）。

カルロヴィッツ条約は、戦勝国であるキリスト教国との間で初めて敗戦国オスマン・トルコが結ぶ講和条約であった。その際に、外交交渉や条約締結に不慣れなことから、イスタンブールにある英・蘭両国の大使館の援助と助言を受けた。また、その前後を通して、武器購入や購入資金調達を含む軍事援助も英・蘭両国から受けていた事実がある。英・蘭両国の狙いは、オーストリア・ハプスブルグ帝国の勢力・影響力の拡大よりも、通商上のメリットの観点から中東地域にまたがるオスマン帝国への影響力により深い関心を示し、重要視したのである²⁸⁾。つまり中東地域のさらに東と南にある地域（インドやアジア、アフリカ）への足掛かりと行動の自由を確保したかったのである。

その後も、オスマン帝国は、1718 年オーストリア・ヴェネツィアとの戦後のバッサロヴィッツ条約で、ヨーロッパの領土をさらに失った。それよりもオスマン帝国にとって大きな衝撃であったのは、ウクライナから黒海に突き出たクリミヤ半島にある 7 世紀以来トルコ系民族が住んでいた保護

地域を、たび重なるロシアとの戦争での敗北の結果失ったことである（1774年、キュチュック・カイナルジャ条約）。このような脅威に対し、オスマン帝国は自国の弱体化に気付き、異教徒の国（ヨーロッパ）と同盟関係を受け入れることに気付いたのである。

1789年にセリム三世が28代目皇帝に即位して、**ニザーム・ジェディー**ド（アラビア語、新体制）と呼ばれる行政や軍事の改革に着手したが、ウラーマ（イスラムの宗教指導者）や彼らに煽動されたイスタンブールの市民によって反対され、退位させられた。しかしながら、彼の改革の意思を継いだ30代目皇帝のマフムト二世は、先ず常に保守派に味方するイエニ・チェリ軍団（ヨーロッパの占領地出身のキリスト教徒からなる外人部隊）を解散させることに成功した。次いで、初等教育制度、郵便制度、警察制度の改革・整備を行った。

1839年、改革の推進者マフムト二世が逝去し、息子のメジドがあとを継ぎ、新憲章**タンジーマート**（アラビア語、秩序）を發布した。スルタンの有する立法権の国会への委譲、イスラム教徒と非イスラム教徒の法の前での平等、徴税請負制度の廃止などを含む改革的なものであった。イスラムの影響力を減じることと、ヨーロッパを見習うことを目論んだ憲章であったが、ウラーマを含む旧知識層は口先だけでの賛成に止まり、動きは鈍かった。と云うのも時のスルタンであるアジズ（1861-1876）の暗愚と浪費が帝国の財政を危機に陥れたからである。

改革が本格化するのは、1876年中にアジズの退位・ムラド五世の即位と退位・ハミド二世の即位が続いた治世下であった。同年に高級行政官ミドハト・パシャが奔走することで**メシュルティエト**（憲法）の發布が実現した。ベルギー憲法（1831年制定）を手本としたものであり、イスラム世界で最初の憲法である。しかし、發布は立憲議会ではなく、スルタン＝カリフ（神の法の擁護者）の名においてなされた。なお、ミドハト・パシャは、憲法發布の数日前に宰相に任命されたが、翌年危険人物として、罷免

され国外に追放された。その後、ハミド二世の 30 年にわたる専制政治が始まり、トルコの本格的な近代化は、世紀を越えてケマル・アタチュルクらによる共和制の導入（1932 年）まで待たなければならなかった。

ケマル・アタチュルクによる改革は、イスラムの legitimacy（宗教的正統性）を根拠としない宗教色を排した世俗的な国民国家を建設することであり、しかも西欧列強（Western Power）の力を借りることなく、トルコ内部からの要請に基づくものであった。彼の意味は今も受け継がれて、改革の途上にある。そのことは NATO（北大西洋条約機構）に加盟したり、今も EU への参加を模索している姿に見ることができる。

おわりに（結語）

本来、世界各地の文化は異質なものであり、国際ビジネスをスムーズに推進し、関連する学問を究めるには、その背景とした文化や社会の制度への適正な理解が不可欠である。ところで、経済の発展の為に必要な資源開発や水・電力、環境整備に関わるインフラ・ビジネスは、今や最も注目を集めていると云えよう。そして、そのビジネスの現場の多くは、開発途上国と云われている中東や中央アジア、アフリカに所在している。本稿では、その内イスラム圏に的をしばり考察したものである。

世界レベルでみて最高の水準に達したイスラムの文化・文明が、ヨーロッパに移転することで 12 世紀ルネッサンスの華を開花させた。それを培養基としてヨーロッパでは、14 世紀以降に人間解放のルネッサンスや宗教改革を成し遂げ、次いで産業革命を経験して資本主義社会を造りあげた。その状況は、マックス・ウエーバーが著書『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で活写している。

一方、イスラム社会は伝統主義に縛られ、現在に至るも経済制度的には開発途上の段階に止まっている。神へのひたすらな信仰から離れることが

なく、利潤追求行動と結び付いたエートスないし資本主義の精神は醸成されなかった。これは社会の生成・変化の問題であり、宗教を含む文明・文化の異質性の問題である。さらに価値観の違いに関わる問題でもある。それゆえに、経済制度に関わる問題を不用意に拡大して、キリスト教とイスラムの優劣を論じるのは有害であり、逆にそのようなアプローチは異文化理解への障碍にこそなれ、無益な誤った方法論である。

資本主義を促進する役割を果たしたエートス（社会一般的な雰囲気）を醸成した宗教改革やフランス革命は、ヨーロッパ特有の歴史現象である。また、ヨーロッパ流の歴史の「発展」段階説（ヨーロッパの発展段階に他国の状況を当てはめる）に与して、イスラム諸国を「発展」途上国と云うつもりはない。日本は百四十年前にヨーロッパの資本主義制度を輸入して、幾多の困難を乗り越えて近代化を達成した。また中国は1970年代になって、政治的手法により社会主義市場経済を導入し目下近代化へ向けての実験段階にある。いずれも経済制度的な意味での「開発」段階の違いである。

イスラム諸国は、没落したのでもなければ、後進国になったのでもない。ある特定の尺度（例えば経済制度）のみで社会や国全般のあり方を計り、その優劣を付けることは間違いである。逆に、非イスラム圏の高度資本主義社会では、グローバル経済なかでも金融資本の野放図な展開の結果、機能不全と格差の問題に直面するに至った。

要するに本来文化は互いに異質なものであり、優劣はない。相手の文化を適正に理解することがビジネスにおいても、学問においても必要である。

《注》

- 1) 拓殖大学公開講座（2008年11月）及び国際商取引学会東部部会（2009年7月、於：山形大学）にて同趣旨の講演・報告を行ったが、論文形式で発表したのは拓殖大学『経営経理研究』第88号（研究所創設50周年記念号）2010年3月である。
- 2) Bernard Lewis, *What Went Wrong? Western Impact and Middle Eastern*

- Response*, Oxford University Press, Inc. 2002 (臼杵陽 監訳 バーナード・ルイス『イスラム世界はなぜ没落したか?』) 日本評論社, 2003, 16 頁。
- 3) Noah Feldman, *The Fall and Rise of the Islamic State*, Princeton University Press, 2008, p. 22 によれば、マックス・ウエーバーは政治・社会形態などの説明の譬え話 (allegory) の中で比較相手としてよくイスラムのケースを持ち出した。本稿では、筆者は逆にキリスト教 (プロテスタント) を持ち出して、イスラムと比較する手法をとった。
 - 4) Max Weber, *DIE PROTESTANTISCHE ETHIK UND DER »GEIST« DES KAPITALISMUS*, 1920 (大塚久雄 訳 マックス・ウエーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』1989, 岩波文庫) 18 頁 (本文), 376-378 頁 (解説, 訳者 大塚久雄による, 以下同様)。
 - 5) 同上 67 頁 (本文), 392 頁 (解説)。
 - 6) 前掲 4) ウエーバー, 18 頁 (本文), 385 頁 (解説)。
 - 7) 西洋経済史家の大塚久雄氏の指摘 [前掲 4) ウエーバー, 387 頁 (解説)]。
 - 8) 前掲 4) ウエーバー, 47 頁 (本文), 386 頁 (解説)。
 - 9) 前掲 4) ウエーバー, 388 頁 (解説)。
 - 10) 前掲 4) ウエーバー, 50 頁 (本文), 392 頁 (解説)。
 - 11) 前掲 4) ウエーバー, 74-78 頁 (本文)。
 - 12) 前掲 4) ウエーバー, 45-48 頁 (本文)。
 - 13) 前掲 4) ウエーバー, 51 頁 (本文)。
 - 14) 佐藤次高『都市の文明 イスラーム』講談社現代新書 1993, 6 頁。
 - 15) 井筒俊彦『コーラン』上 (岩波文庫) 114 頁。
 - 16) 絹巻康史「イスラム金融取引の貿易商務への活用」『国際商取引学会年報』2009 年 第 11 号。
 - 17) William J. Bernstein, *A Splendid Exchange How Trade Shaped the World*, Grove Press, New York 2008, 71 & 72.
 - 18) ハディースは伝承と邦訳される。それと類似した概念にスンナがあるが、厳密な意味では、コーランのなかの未規定な慣行に対してだけ適用され、書かれた「書」(コーラン) と区別して口承形式の宗教共同体全体の慣行を指した。ハディースとスンナは同義語とされているが、スンナは抽象概念であり、ハディースはその中身であり実質的な内容を表すものとして区分され、スンナを伝達する媒体「書」であると理解される。
 - 19) この項は、H. A. R. Gibb, *Mohammedanism An Historical Survey*, Oxford Univ. Press in 1949 (加賀谷寛 訳『イスラム入門』講談社学術文庫, 2002 年) に依っている。

- 20) 諸預言者とは、啓典の民の宗教（ユダヤ教，キリスト教，イスラム）に共通して現れる複数の預言者の存在を意味する。ここではイスラムは，新宗教としてではなく，ユダヤ教，キリスト教の「付着物」を除去して，その両宗教にとって代わるべく，究極的啓示として，純粹のアブラハムの一神教の復活として登場したとする立場である。
- 21) 前掲 4) ウェーバー，408-409 頁（解説）。
- 22) 前掲 4) ウェーバー，177 頁（本文中の注記）。
- 23) 前掲 4) ウェーバー，400 頁（解説）。
- 24) 前掲 4) ウェーバー，50 頁及び 328 頁（本文），404 頁（解説）。
- 25) 前掲 4) ウェーバー，405 頁（解説）。
- 26) 前掲 4) ウェーバー，406 頁（解説）。
- 27) 岩村忍 他『インドと中近東』（河出文庫，1990），267 頁。
- 28) 前掲 2) ルイス 29-30 頁。

（原稿受付 2010 年 10 月 9 日）

〈論 文〉

日本のエネルギー資源貿易政策(3)

— アジア石油市場と国際独占資本

ロイヤル・ダッチ = シェル —

武 上 幸之助

要 約

有限なエネルギー資源供給に対し、急増する需要にどのように応じていくか、貿易政策に於いては需給調整を市場機能化する自由貿易主義を選択するか、数少ない資源産出国に個別 ODA, FTA を締結し市場を介さず取引調達するか等、数々の政策決定が考えられる。特に石油貿易については戦後、日本の石油産業再生の経緯から、英米系石油メジャーの影響、圧力を強く受け、国内の賃加工精製と川下部門流通市場を他律的に担当するに留まった。そのため川下部門から可能な選択肢、備蓄を主とした貿易政策が採られている。

アジアでのエネルギー資源貿易は多く生成時期より国際独占資本によって、探鉱、開発、価格決定され市場支配を受けてきた。戦後、資源ナショナリズムの台頭により、英米系メジャー所有のアジア油田の多くが国営化、或いは現地化されたが、一方でペトロナス等が英米系メジャーを継承し、戦略上の資本、技術で提携、またペトロチャイナは走出去政策の下、英米系メジャーと資本、技術提携し、アジア資源メジャーとなり急成長し、現在、アジア資源貿易の中心にある。本稿ではアジア石油産業に生成期から関係の深いシェルのアジア資源貿易の市場戦略を概観しながら、川上部門資源メジャーを持たない日本のアジア資源貿易の現状と今後を展望する。

キーワード：エネルギー資源貿易、石油メジャー、国際独占資本、貿易政策、貿易付加価値指数、ロイヤル・ダッチ = シェル、スタンダード・オイル

目 次

はじめに：アジアのエネルギー資源貿易市場の展望

1. ロイヤル・ダッチ＝シェルのアジア市場戦略の構図

1-1 ロイヤル・ダッチ＝シェルの生成とアジア、日本の石油市場の原型

1-2 国際独占資本としてのアジア、日本市場での戦略構図

2. アジアのエネルギー市場の需給展望

2-1 アジア市場のエネルギー需給構造

2-2 日本の石油貿易政策の構図

結 語

はじめに：アジアのエネルギー資源貿易市場の展望

日本のエネルギー問題で資源貿易、特に石油貿易は、資源に乏しい我が国にとり、最大額の輸入商品供給の方途でもあり、その長期安定獲得は重要な課題である。アジア市場では、近年、シンガポール市場が石油取引の貿易指標となってきたが、今後のアジア市場の成長を勘案すると、この石油市場の整備と発展について十分な対応が必要となる。さらに中国のエネルギー問題でも、アジア石油市場は政策上重要な意義を持つ。主な国際石油市場の中で従来アジア・プレミアムと呼称される特別なアジア市場価格の持つ貿易政策上の意義、また今後の長期安定輸入の為の貿易施策を考察することは石油産業が経済発展に与える影響の大きい点で重要である。

石油貿易では特定の自国メジャーを持たない我が国は、英米国際石油資本メジャーからの輸入ルートを中心に、ドバイ・オマーン市場価格でのDD取引、産油諸国とのODA、FTAで補完的に石油内需を充当してきた。中国等BRICs諸国の経済伸長等により石油需要は増大の一途である反面、産油国のナショナリズムの高揚、オイル・ピーク論に代表される今後の供給不安要素に対し、市場メカニズムは従来から、問題を抱えながらも機能

してきた。

現在、アジア地域の一次エネルギー（石油・石炭・天然ガス・ウラン他）は、その探鉱開発、生産量を上回るペースで消費需要が増大し、アジア域外の資源依存度を急激に高める状況にある。特に石油については生産のピークを越えた既存スマトラ、大慶、勝利油田や新規探鉱の遅滞によって域内生産量の伸びが停滞している。アジア地域の石油資源のアジア域外依存度は80年の50.4%から92年には55.4%に上昇しており、2010年には69.2%（通商白書2009）と予測されている。アジア通貨危機以後の国際エネルギー市場、特にアジア石油市場においては、中国・中国石油加工集团公司（SINOPEC）、ペトロチャイナ、中国海洋石油総公司（CNOOC）やマレーシア・ペトロナス等のアジア石油メジャーの台頭、また以前より継続する英米系石油メジャーの総合エネルギー産業への政策転換とLNG供給への積極的参入が顕著に現れた。特にロイヤル・ダッチ＝シェル（以下、シェル）は、アジア市場において、この2004年、中国石油メジャー・CNOOC及びSINOPECと共同出資し、積極的投資、技術提携を展開し、中国市場を取り込んだアジア、エネルギー戦略を構築する他、シェルは天然ガスプロジェクト、サハリン1、同2、同3においてロシア・ガスプロムと資本技術提携し、日本市場へアプローチしている¹⁾。また日本市場への、その生成期からの影響、石油製品市場の形成など、依然としてアジア市場におけるエネルギー市場の中心勢力となっている。特に日本国内市場では直接投資による傘下関連企業、昭和シェルが国内企業を経営し、また石油製品の付加価値形成でも昭和シェル・シンガポールの石油精製航空燃料事業の優れたパフォーマンス、サルファフリー技術など、石油製品市場でも大きな市場占拠率を保持している。さらにシェルにより探鉱油田開発、精製事業が開始されたアジア石油企業の多くがプルタミナ、ペトロナスなど国有化を果たしたものの、同社資本技術を継承し、提携しながらアジア域外貿易を拡大している。また新油田、海底油田開発においてもベトナム

ランドン油田開発などでのシンジケート資本技術参加など、アジア資源エネルギー市場では、同社勢力の新動向が顕著である。然るに日本の石油貿易政策を考察するにあたり、現在は、市場合理性を旨に買留主義、備蓄、輸入国分散、資源国との個別 ODA、FTA 等が策定され、一方、海外自主開発権益の比率を 40%へ増大させる策（間接投資による出資が主眼）が目標とされている。しかしアジア各国の石油資源輸入政策を概観すると、自律的に国営石油企業育成、また川上部門へのメジャーとの技術、資本提携など非常に高度化した経営技術と資本投資が払われ、各国の利害対立ゲームの中に各国が産業政策面で将来展望する状況が見て取れる。

尚、先行研究としては脇村義太郎教授、関岡正弘教授の国際石油市場と独占資本研究がある。

1. ロイヤル・ダッチ = シェルのアジア市場戦略の構図

1-1 ロイヤル・ダッチ = シェルの生成とアジア、日本の石油市場の原型

同社はスタンダード・オイルと共に日本の石油産業の発展原型を形成した経緯でも知られる通り、古くからアジア市場へ進出し経営基盤を確立していた。明治期の日本でサミュエル商会として創業、販売を開始したが、同ユダヤ系商会は、極東市場で香港、広東、上海では既に英国エスタブリッシュメントが確立していたため、競争相手の少ない日本で石油貿易を開始したといわれる。1891 年同社ケッスラーがインドネシア・スマトラにコーニクレク石油会社（資本金 30 万ギルダー）設立（後のロイヤル・ダッチ石油会社）、後にボルネオに油田発見、引継いだヘンリー、デターディングは英海軍の燃料調達を担当し、同社は軍需用石油市場拡大と共に石油販売収益を増大させ急成長を果たした。マークス、サミュエルによる 1898 年シェル石油運送貿易会社が、これと合併し 1907 年ロイヤル・ダッチ = シェル（当時資本金 500 万ドル）となる。1893 年よりインドネシアでの

石油開発を本格化させるが、「年間 500 万 t 超の産油額の中で 78.3%はロイヤル・ダッチの占めるところであり、21.3%はスタンダード・バキュームの子会社コロニアル石油産出にかかる」（脇村論文後掲文献 11, p. 86）。

図表 1-1-1 1938 年における英蘭インドネシア地域別石油産出
(7397774 吨) の構成比

地 域	構成比	外 資 企 業
スマトラ	65.6%	コロニアル石油, ロイヤル・ダッチ=シェル, 和蘭石油
ジャワ	10.6%	コロニアル石油, ロイヤル・ダッチ=シェル
セラム	1.2%	和蘭石油
ボルネオ	22.6%	ロイヤル・ダッチ=シェル

出典：宇井丑之助「石油戦線」参考文献 6 より作成。

注：コロニアル石油=スタンダード・オイル系オランダ植民地石油会社。米国大統領ハーディング提唱によりシェルに対抗して 1912 年設立。

極東市場、特に中国市場での輸入販売市場占有率ではロシアコーサカス石油を専ら輸入元とするスタンダード石油（当時資本金 9 億ドル）が優勢であり、価格支配と市場独占状態が続いたが、シェルのアジア近隣インドネシアからの石油輸入による極東市場での安売り攻勢で、急速に占拠率を減らし、経営困難に至る。スタンダード社の申し出により 1911 年シェルと石油休戦協定が締結され、日本、中国、極東市場での石油メジャー 2 社分割が実施されたが、この協定も実質上は公示されぬ暗黙の市場カルテルであった。

1973 年米国 FTC の提訴により、米国独占禁止法が施行され、これに抵触するスタンダード石油の分割分社化が実施された、一方、英蘭政府の抗議と米国独占禁止法を免れたシェルは、これを契機に極東市場で優越した支配力を得る。また「シェルと BP との間には共同販売機関の設立の他、地域協定がおこなわれている（中略）、日本においてシェルが製品販売権を独占、BP が原油販売権をもち、」メジャー相互の連携が背後にあった（脇村論文後掲文献 11, p. 131）。同社は、極東市場でスタンダード系スタ

ンバックが分割化されたエッソ、モービルと競合するが、カスピ海バクー油田より調達したロシア産石油をタンカー配送によりアジア市場、主に中国へ配送し、アジア石油貿易におけるタンカー輸送の優越性を示した。「英国シアウォーター提唱による国際油槽船プールにより国際輸送は英国籍船に圧倒的に有利となった」タンカーによる大量石油貿易輸送が、主にパイプライン輸送に優位性のあるスタンダードとの競争に勝った要因とされる（同掲論文、p.86）。一方、日本独自による石油貿易政策は、国内油田探鉱が明治期に早、困難視されたことから始まる。日本政府は1878年米国地質学者ライマンを招いて日本の油田規模の大調査を実施し、米国油田が中古成層に多く存在するのに対し、日本の油田層が新生代第三紀層にある事から有望視されない結論となった。1900年スタンダード石油系インターナショナル石油が1千萬円投資しての日本での油田探鉱に失敗し、1911年日本石油会社へ施設売却撤退したが、その後も新潟、秋田雄物川流域の八橋油田ほか零細規模油田発見に留まり戦前には国内油田がピークアウトしたため、その後は貿易輸入と外資提携が石油政策の中心となった²⁾。

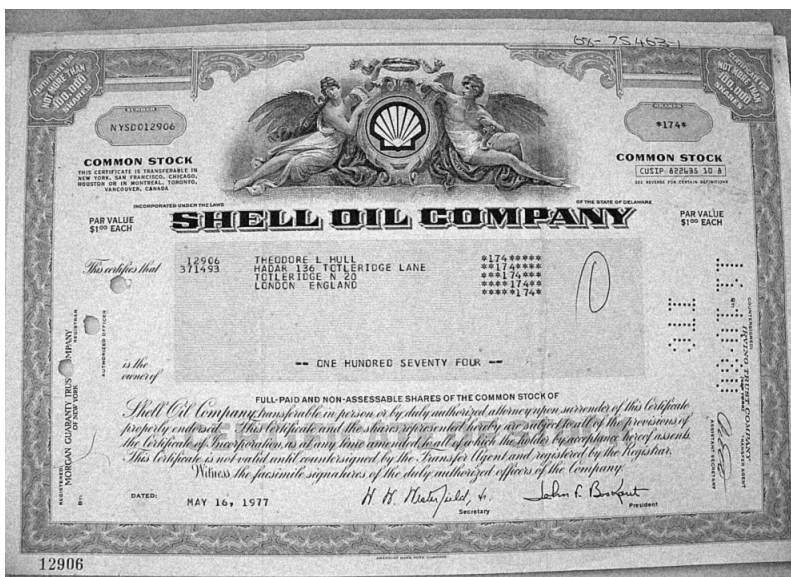
図表 1-1-2 スタンダード・オイルによる日本国内の油田探鉱

年代	スタンダード・オイルの 日本国内油田探鉱活動	国内石油産業動向
1900年	米国スタンダード・オイルが、北海道・新潟県の石油開発を目的としインターナショナル石油株式会社を設立し探鉱開始	日本国内での灯油販売競争でシェルとスタンダードの対立が激化
1901年	直江津製油所が操業開始	日本海側石油開発のピーク時期
1902年	蔵王石油株式会社（1894年7月設立）を買収。	市況変動により統廃合、買収進む
1907年	新潟県内の全資産を日本石油に売却	川上部門メジャーの初撤退
1911年	北海道内の全資産を日本石油に売却	石油産業は川下の販売流通部門に特化

出所：後掲参考文献6、p.18より作成。

この時期にシェルのスマトラ油田開発が本格化し、資金繰り上、同社とオランダ政府から日本に対し大規模な南方油田利権販売のオファーがあった。日本国内では石油産業を自国で起業するリスク（自国探鉱、自主油田開発）と買留主義（自国油田は持たず市場価格で購入する）との意見、世論対立があったものの結局は後者が貿易政策として選択された。また同時に北樺太油田のロシア領有、モスール油田分割への入札参加など海外自主油田獲得の機会があったにも拘らず、1934年7月石油業法（自治統制から国家統制へ転換）実施に至るまで石油貿易政策が具体化しなかった。この2つの海外油田利権獲得の契機に、これらを選択しない理由は、主に零細な国内石油産業の保護があったといわれる。1934年石油業法では明治より昭和初期までの石油貿易政策として、輸入はメジャーとの共同会社、精製部門は石油精製業協議会8社、国内採掘は帝国石油、流通販売は石油配給統制下に置かれ、人造石油は帝国燃料が請負った。1900年外資から国内石油産業を保護するため石油輸入に石油税課税、特別税を課し、日本石油と宝田石油が共同出資して国産油共同販売所を設置して外資輸入に制限をかけたことから国内の零細石油業会の存立と利益のための保護貿易政策が実施されていた事が裏づけできると考えられる。証左として1933年カスピ海バクー・ブニトー銘石油がスタンダード石油により輸入販売されると国内石油市況が急落（1ガロン28銭となり半値程度）し、市場混乱と零細企業の倒産が相続いたため自治統制機構設置、さらに1934年石油業法により石油産業を国の管理下に保護する政策が採られた経緯がある。戦前、シェル社は日本のアジア進出のエネルギー基地となったスマトラパレンバン、バリックパパン油田に代表されるインドネシア、マレーシアのアジア最大級の油田の探鉱、採掘油田開発、またその石油精製から、備蓄、タンカーによる配送システムを確立し、戦後に至るまで市場価格を支配、世界市場へ石油を供給した（画像1）。現在では、特に国際石油メジャーとしての総合技術力ではエクソンに優り、国際独占資本として石油メジャー

の一角を形成する。近年は OPEC に対する相対的地位低下から、天然ガス、また金属資源市場へと新たな総合エネルギー資源企業としての方針転換が著しいものの、急成長するアジア系メジャーと資本と技術において戦略提携し、新たなアジア石油市場構図を形成している。



画像 1 当時のシェル社株式券

1-2 国際独占資本としてのアジア、日本市場での戦略構図

現在のロイヤル・ダッチ＝シェル（Royal Dutch Shell plc/Koninklijke Nederlandse Shell N.V.）は、ハーグに本社を置く公開有限責任株式会社（plc＝company limited by share）である。シェルは1907年、オランダのロイヤル・ダッチ・ペトロリアム（N.V. Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij）と英国シェル・トランスポート＆トレーディング（The Shell Transport & Trading Company PLC）が60：40の資

本比率で事業提携し、ロイヤル・ダッチ＝シェルグループとなった。

同社は世界 125 カ国で事業展開、製油所 42、デポ 1,000 箇所、SS 37,000 箇所を直接、間接に経営している。特徴として、東アジアへの投資が伝統的に拡大、維持されており、また製品ラインにそって事業を縦割りに川上 1 部門 (E, P)、川下 3 部門 (MF, MK, Marine)、化学、その他関連 1 部門の 5 部門にインテグレイティッドし、分割管理し、相互に補完関係を形成していることが掲げられる。

シェルの対日市場戦略 (2008 年度) を以下に示すが、英米系メジャーのアジア市場支配力の後退が明らかになっている一方で、積極的なアジア途上国への投資、またアジア系メジャーとの資本技術提携が注目される。また日本市場への新規投資抑制など長期利益を追求する選別的な戦略を採用している。アジア市場でのメジャーの動向では国際コンソーシアムにより地場企業を参入させ、かつてのオーバープレセンスを抑え、民族ナショナリズムなどリスク分散を図りながら事業を進める戦略が図られている。

図表 1-2-2 ロイヤル・ダッチ＝シェルの近年のアジア市場動向

石 油 メジャー	業界勢力	アジア進出状況 (川上、中川下別)	公表されている 経営計画	日本市場への アプローチ
ロイヤル・ ダッチ＝ シェル	80年代からは中国市場 へ投資拡大	(川上) マレーシア、 ブルネイ、タイ、中国 で探鉱、開発インドネ シア、フィリピン、ベ トナム、インド、パキ スタンで探鉱開発事業 参加 (川下) シンガポール、 日本 (50% 資本投資 昭和シェル) フィリピン、 タイ (Rayong/ 64%) ブルネイにて製 油所投資	インドとの製 油所新設計画 (BPCL) 中国 との製油所、 石油化学コン プレックス (コンビナート) 新設	日本市場は投 資効率悪く、 新規投資は控 える方向。

		SS；日本，タイ，フィリピン，マレーシア，シンガポール 潤滑油，LPG，アスファルト；中国国内販売石油化学部門：シンガポール，日本，韓国で設備投資		
--	--	--	--	--

出典：シェル年次報告書 2009 及び資源エネルギー庁「激変するアジア石油市場」（参考文献 28, p. 16 より作成）。

メジャーのアジア市場戦略

現在，シェルは東アジア市場での強みを活かして，川上部門の LNG，海底油田他の探鉱に特化，またカルテックス（テキサコとシェブロン合併企業，近年まで日本石油の親会社）はアジア市場で下流部門特化，エクソンはアジア市場でモービル（現在親会社と合併），エッソの両社を傘下に新成長市場に特化というメジャー毎の戦略を構築している。下流部門でも国有石油企業が独占している国を除けば各メジャーが進出する。日本市場においてもスタンダード系エッソ，モービル，共同ゼネラル，シェル系昭和シェルなど下流部門でのメジャー系列 SS でもブランド力があり，日石，出光他地場独立民族系に比へ安定した経営をおこなっている。

シェル・ブランドでの石油製品販売では 600 万 b/d で特に急増するアジア市場での重油販売量が安定的に増加している。またシェルの最近の投資傾向では，世界的に能力余剰気味の精製部門の収益悪化から，旧式精油所の閉鎖，譲渡が進んでいる。

2. アジアのエネルギー市場の需給展望

2-1 アジア市場のエネルギー需給構造

2-1-1 東アジア石油貿易

WTI 価格で 98 年後半～99 年初め、原油価格は 1 バレル 10 ドル台の低水準で推移し 2004 年まで原油価格は 1 バレル 30 ドル前後、2008 年 140 ドルから 170 ドルへとエネルギー資源は大きな変動を経ながら高騰している。原油価格高騰は、輸入国には所得移転に伴うデフレ効果をもたらし、GDP に占める石油支払い代金が大きいくほど国内経済に与える影響が大きく、またエネルギーコストの上昇は生産コスト増を招き、生産活動に負担増となり経済活動に大きく影響を及ぼし、市場に先行き不安感を与えている。

図表 2-1-1-1 原油価格が 10 ドル上昇した際の GDP ロスに関する推計値

アジア主要国の原油価格 10 ドル上昇の GDP への影響 (%)									
国名	台湾	韓国	シンガポール	インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ	日本	中国
増減率	▲ 1.1	▲ 1.9	－NA	1.5	1.3	▲ 1.8	▲ 1.9	▲ 0.4	▲ 0.3

出所：「アジア地域における通貨危機後と 2020 年までのエネルギー需給予測」より作成。尚、石油消費データについては短期では米国 EIA（エネルギー情報局）「INTERNATIONAL ENERGY OUT LOOK」、長期では IEA（国際エネルギー機関）「WORLD ENERGY OUT LOOK」を用いた。

アジア石油輸入国の GDP ロスは相対的に大きい。この中で、1999 年のアジアの石油需要は前年比プラス 3.6%、72 万 b/d 増の 1,992 万 b/d となり、世界全体の伸び率 1.6%を大きく上回り、世界の増加量 129.5 万 b/d の約 60%を占めるに至った。アジア経済危機後の需要低迷から、再び世界の石油需要拡大の主要地域となった。アジア最大の石油需要国である日本はプラス 1.5%、10 万 b/d 増の僅かな伸びに留まったが、1998 年マイナス 14.6%、約 35 万 b/d に大幅減少した韓国はプラス 7.7%、15.5 万 b/d

増の急速な回復を示した。経済危機の中にあってもなお成長著しい中国とインドにおいては、中国は+5.1%の 21 万 b/d 増、インド+9.2%の 17.5 万 b/d 増とともに大幅な需要拡大となり、このインド、中国の 2 ヶ国の石油需要拡大がアジアの石油供給逼迫の主要因になると考えられる。

図表 2-1-1-2 東アジアの一次エネルギー需給と予測
「アジアエネルギービジョン」 (単位：億石油換算 t)

	1992 年	2000 年	2010 年
エネルギー需要	15.0	20.6	30.1
エネルギー供給	10.6	14.7	20.2

出所：「アジアエネルギービジョン」経済産業省 2007。

概観するに東アジア地域の経済成長の制約要因は、石油エネルギー資源の供給調達不安、効率利用促進、天然ガス他代替エネルギー開発にあり、さらには増大する環境問題など、課題が多い。

アジア石油市場動向の 4 つの特徴

近年のアジア石油市場の動向を概観すると、各国市場で 1. 石油貿易市場の規制緩和、2. 精製能力の拡大の動き、3. 石油製品市場のインバランス、4. 地域間での原油の調達のアベイラビリティが掲げられる（資源エネルギー庁、同掲書、p. 47）。

① 石油貿易市場の規制緩和

製品価格の自由競争化、精製事業の参入、販売事業の流通規制などで、シンガポール、タイ、マレーシア等、石油産業の資本・技術高度化する地域での規制緩和、また貿易自由化を国内産業育成政策と関連付けし段階的に国内での外資自由化を進める韓国、台湾、フィリピン等、一方で外資を選択して選別するインドネシア、中国、インドなど。また国策的にグローバル化を更に進展させるアジア国営石油企業、ペトロナス、タイ PTT、CNPC の動向は、アジア域外から原油調達を増大させメジャー化しアジ

ア石油貿易の中心的な勢力となってきた。

② 精製能力の拡大の動き

韓国，タイ，台湾では精製製品に輸出余力が生じたが，域外からの輸入の多い高硫黄分の中東原油の脱硫化の必要性から新規設備投資が必要となってきた。インドネシア，インドでは処理量に対応できる技術設備能力，資金力に遅れがあり，外資導入に積極的で一定成果を得た中国などでは，産業発展に地域のバラつきがある。

③ 石油製品市場のアンバランス

地域での石油化学工業の発展からナフサ他中間留分軽油では需要増大が見込めるもののガソリンでは供給過剰が見込まれる。また環境規制から低硫黄化軽油の需要も見込まれる。

④ 地域間での原油の調達のアベイラビリティ

中東原油の地域輸入の増加に対応した低硫黄化設備対応。アジア・メジャーが積極的に輸入する西アフリカ原油への対応などが主な市場の動向と課題となっている。

アジア各国の石油政策

IEA, PEC 報告書によるとアジア各国の石油政策は，主に以下のように項目分けできる。

1. エネルギー源の多様化により石油エネルギー依存の低減化
2. 産油国に於いては自国内資源開発促進による石油自給率の増大
3. エネルギー資源の効率的運用により消費量低減化
4. 川下部門での市場原理の導入化，規制緩和による自由化，一方で川上部門の国営石油会社の独占管理，メジャーの技術，資本を利用した探鉱開発

以下にアジア各国別の石油需要と石油政策を掲げる。

図表 2-1-1-3 アジア各国の石油需給と石油政策

国 名	原油需給状況	石油製品需給状況	精油所・設備投資計画	石油貿易政策
韓 国	・ 全量輸入依存 ・ 中東比率80%	・ 低硫黄分油輸入 ・ 高硫黄分油輸出 ・ ガソリン精製に輸出能力余力	・ 5 社 5 精油所体制 ・ 精油能力の増強	・ 中東輸入比率引下げ ・ 低硫黄原油獲得 ・ PEDCO（韓国石油開発公社）の川上参入 ・ IEA 加盟の石油備蓄要件の検討
台 湾	・ 全量輸入依存 ・ 中東比率70%	・ 白油化を進展 ・ 精油余剰能力の捌け口として輸出	・ CPC 2 精油所体制 ・ 旧式設備の更新	・ 国営 CPC が川上部門に参入 ・ CPC 民営化
中 国	・ 自国低硫黄油生産 ・ 自主，外資提携での川上部門促進	・ 石炭と石油とのエネルギーバランス ・ アジア最大の石油消費量に合弁精油所を自主，外資提携で増設設置	・ メジャー 3 社 60 精油所 ・ 国営シノベック 290 万 b/d.	・ 外資との積極提携，合弁事業促進 ・ イラン，ロシア，アフリカ探鉱と市場開拓 ・ メジャー 3 社の第三国への委託加工と仲介貿易 ・ 沿岸部の安定と西部開発
シンガポール	・ 全量輸入依存 ・ 中東比率84%	・ 重油（発電用）需要増大 ・ ナフサ中心の石油化学工業で 50 万 b/d 重油輸入し 100 万 b/d 輸出	・ 世界 3 位の石油化学能力（米国ガルフ，欧州ロッテルダムに次ぐメジャー系 4 社精油コンプレックスの集積） 116 万 b/d	・ 北アジア市場での厳しい環境基準へ石化技術的対応を図る。

インドネシア	・中質低硫黄油 ・原油生産と輸出の伸び悩み	・天然ガスへのシフト，軽油需要の拡大	・ブルタミナの川上独占，川下部門，精製部門でBP，日本商社の参入	・中東原油に対応した輸出精油所の建設
マレーシア	・ペトロナスの海外探鉱展開 ・外資導入積極策	・白油化進展	・ペトロナスとメジャー2社による5精油所体制 ・合弁精油所マラッカ2の輸出開始	・中東原油の精製に向けて設備更新
タイ	・ほぼ輸入依存83%	・自動車ガソリン需要急増	・PTT，メジャーとの合弁精油所操業開始	・精油業の市況軟化による低マージンに対応した体制づくり ・PTTの民営化，分社化
フィリピン	・ほぼ全量輸入 ・中東比率93% ・輸入先分散化	・市場参入の規制緩和と自由化	・3社3精油所体制	・規制緩和と国内市場の開放自由化。
インド	・輸入比率50% ・外資導入による探鉱政策	・石炭のエネルギー比率高く，石油依存30%程度だったが近年石油需要の急速な増大に市場不安定。	・国営6社民間1社14箇所の精油所体制	・国内市場への参入規制緩和と自由化 ・自由化Rプラン実施
ベトナム	・アジア有数の油田開発 ・外資の積極的導入	・軽油とガソリンの需要増大 ・精油はほぼ輸入	・精油能力 8000 b/d ・ペトロベトナムが自国油田開発を独占	・精油能力の増強
ミャンマー	・外貨不足により需要に見合う原油輸入が困難	・軽油輸入の需要増大	・3精油所 精油能力 56 千 b/d	・輸出に向ける精油能力を目指す。 ・製品の配給，割当実施

出典：資源エネルギー庁「激変するアジア石油市場」（参考文献 28, pp. 22-24 及び各社年次報告書より作成。

現在、全世界同時不況の深化する中、石油製品需要が伸び悩み精製設備能力が余剰傾向となっている。また潤滑油、ガソリン、軽油など最終製品において環境対応の高レベル仕様が今後求められるが、そのための低硫黄分原油の確保が供給逼迫の傾向である。

2-1-2 中国石油メジャーのシェルとの協調投資、戦略提携

中国の石油産業の成立は戦後、1953年自国の資本、技術による大慶油田の開発、その後の勝利油田から始まるとされ、戦後、外資は原則と受け入れなかったが、鄧小平開放路線、WTO加盟の後、積極的な外資導入がなされ中国石油メジャーが出現した。

近年の中国石油産業の収益では、石油（天然ガスを含む）探鉱、開発川上部門では大きな利益を上げる一方、川中、川下部門では全部門で欠損状態となっている。「去出去」政策の下、川上部門での積極的な外資提携が巨大メジャーを生み、市場支配力を持つように育成された。

2010年の中国の予測石油需要量は2億9,000万tが見込まれ（中国交通部予測では2010年の石油輸入量を1.5億t。予測値に従うと、3億2,000万t）、国内生産量1億7,300万t、残りの1億300万tが輸入となる。中国政府は第9次5ヵ年計画において、付加価値の高い石油製品の国産化を最優先し国内石油製品需要増に見合った精製能力の増強を計った政策をとることによって、石油製品輸入を抑制し、原油の輸入割合を増やしている。

中国の石油メジャーであるCNPC（中国石油天然ガス集团公司）及びSinopec（中国石油化工集团公司）は両社が活動に重複領域を有しながら海外企業買収、欧米系メジャーとの戦略提携、直接投資により海外探鉱、資源開発を進めてきた。1992年CNPCはカナダアルバータ州North Twing油田に対する開発投資を開始、2006年末30ヵ国70数件の油田開発プロジェクトを契約し実施している。2006年同社原油海外生産量は、対前年比各々79%増の5,450万t、権益量は40.2%増の2,807万tとなる。

一方、Sinopec は海外油田での探鉱・開発を専らにして海外進出を本格的に開始、中東、アフリカ、アジア、中央アジア・ロシア等へ積極的に進出している。2006 年末時点で海外投資件数が 40 件以上に上り、利権累計確認原油埋蔵量は各々 5.4 億 t となり、海外原油生産量は各々 377 万権益原油は 88 万 t となる。「両社に共通してみられる海外展開の主な特質は、中国政府の戦略（「走出去」と石油安全保障）の国家政策下、活発な資源外交と政府による優遇策・措置により促進されたことである。但し、両社の海外展開の事業活動は、国家自身の行為というよりも、企業自身の経営・生産国際化に向けた戦略によるところが大きい（郭氏参考文献掲載論文、pp. 65-72）」³⁾。

シェルと CNPC は長北天ガス田の共同開発で 2007 年協力枠組み協定を締結し、また西オーストラリア・ゴルゴンプロジェクトでも基本合意した。シェルは探鉱、開発部門での技術提供、CNPC はシェルから技術を継承する。

またシェルの主な対中国投資には以下のプロジェクトがある。

- ① 広東省南海石油化学工場設立
- ② シェル直轄 500 の石油製品小売販売所
- ③ 中国全国での潤滑油とアスファルト事業
- ④ 本国陸上のガス探鉱開発
- ⑤ 海底油田探鉱開発
- ⑥ 西部地域の太陽光発電

以上の中で④～⑥は中国国内事業の川上部門でシェルが唯一の外資企業である（「人民網 2007」）。

2-1-3 シェルとインドネシア石油市場

シェルのインドネシア進出

戦前アジアで初めて大規模油田の開発が行われたのはシェルによるオラ

ンダ政府統治下のボルネオパンカランプランタン製油所であり、同社が発案実施したタンカー輸送、貯蔵港を介した油田と消費地を直結する流通システムが、大きな利益を生み同社の創成期の経営基盤を確立させた。前身のサミュエル商会マークス・サミュエルは、1880年代カスピ海産灯油をスエズ運河経由でバルク輸送しアジア市場で販売を開始する。同商会はアジア主要港に石油バルク貯蔵所を設置。さらに同社は、1898年に蘭領ボルネオに利権を獲得しバリックパパン（現在のプルタミナの主要製油所）に大規模製油所を建設した。次いで A.J. セイクラー（Aeilko Jans Zijkler）は、北スマトラのスルタンより、テラガ・サイドの開発権益を与えられ、石油開発事業を開始。テラガ・トゥンガル油井は1895年開発に成功、1892年パンカランプランタン製油所を操業、1898年パンカランスに貯蔵・積出し施設を建設した。パンカランプランタン製油所とその周辺の油田地区はシェル開発油田の発祥の地となる。シェルは、発祥油田であるスマトラ北部のパンカランプランタン周辺からスマトラ南部のパレンバン地区にも進出し、1904年にはパレンバンにブラジュ製油所を建設した。1907年事業提携により誕生したロイヤル・ダッチ＝シェルグループは、蘭印における油田の開発や製油所など施設の操業・管理、製品の販売を行うバターフセ石油会社（Bataafsche Petroleum Maatschappij BPM）をハーグに設立した。BPMは、1920年にはジャンビ地方開発の権益を得て、蘭印政庁と50：50の比率で蘭印ペトロリアム会社（NV Nederlands Indische Aardolie Maatschappij NIAM）を設立しNIAMの実質的な経営はBPMが行った。

シェルと日本の進出

1942年日本軍の侵攻まで、蘭領東印度の石油事業は、シェル系のBPM、スタンダード系のスタンバック、カルテックスの前身NPPMが競い合った。北スマトラ地区1945年、共和国人民治安軍Laskar Minyakは、PTMNRI（Perusahaan Tambang Minyak Negara Republik Indonesia）

という民族系事業体を設立した。PTMNRI は、プルミナの母体となるプルミナの前身である。BPM とその他外国企業は既得利権を回復したが、北スマトラ、アチェ油田は PTMNRI を引き継いだ民族系石油会社により維持確保された。中部スマトラでは、1949 年のハーグ円卓会議の結果、カルテックスが鉾区に復帰し、PT Caltex Pacific Indonesia となった。1952 年には、ミナス原油の生産を開始した。BPM (Bataafsche Petroleum Maatschappij) は 60% のオランダ資本を引き上げてシェルの単独事業体とした。

シェルの撤退と資源ナショナリズム

1956 年アチェ州自治地区設立法・北スマトラ州設立法改正が施行された。同法の規定に基づいて、アチェを含む北スマトラ地区においては独立戦争の間を通して、プルミナの前身民族系石油会社が確保していた旧 BPM 所有鉾区をシェルに返還しないことが確定された。1957 年この地区を管轄する民族系石油会社 (PT ETMSU) は国営石油会社プルミナ (PT Perusahaan Minyak Nasional) に改組された。プルミナは 1958 年日本の北スマトラ石油開発 (NOSODECO) と協力契約を締結、東京に事務所を開いた。

1949 年のハーグ円卓会議で正常化したインドネシア共和国とオランダの関係は、やがて西イリアンの帰属問題でこじれるところとなり、1958 年共和国はハーグ協定を破棄し、オランダ企業を対象とする国有化法 (Law No. 86 1958) を施行するに至った。この国有化法により、BPM と蘭印政庁が 50 : 50 の比率で 1920 年設立し、シェルが運営していた NIAM (NV Nederlands Indische Aardolie Maatschappij) のオランダ出資分 50% は、1959 年共和国政府により収用され、本社もハーグからジャカルタに移った。名称も PT Perminco に変わったが、シェルによる経営は、シェルの持ち株が共和国政府に買い取られる 1961 年まで続いた。1960 年の石油ガス鉾業法に基づいて、カルテックス、シェル、スタンバツ

クの既存権益を保持する３社と請負契約を結んだ国営石油会社は、NIAMを母体とし南スマトラとジャンビ地区をカバーしていた国営製油会社プルタミン、東ジャワが地盤のプルミガン、北スマトラを発祥の地とするプルミナの３社であった。1966年インドネシア共産党に關与したことでプルミガンが解散させられ、その資産はプルタミンとプルミナに移譲された。1961年8月プルタミンとプルミナは合併してプルタミナとなった。一方、シェルに名称変更したBPMは、BPMを資本構成していた60%のオランダ資本が既に引き上げられていたので、国有化法の対象からはずれていたが、1960年には、解散してPT Shell Indonesiaとなった。1960年の石油ガス鉦業法の施行後、シェルはNIAMの50%相当の持ち株を1961年、チェブ製油所を1962年に共和国政府に売り渡した。1963年に石油公社プルミガンと請負契約を結んだものの、1965年プラジュ、バリックパパン、ウォノクロモの３製油所とブコム島の貯油施設を1億1千万ドルで共和国政府に売却し、インドネシアから完全撤退した。

シェルの復帰と今日のプルタミナ

シェルのインドネシアへの復帰は、東カリマンタン地区の生産分与契約をプルタミナとの間で締結した1969年である。資源ナショナリズム潮流と混乱の中で、シェルの利権油田、設備の多くは最終的に国営企業プルタミナへ引継がれたが、1974年同国営企業は経営破綻し、その後、辛うじて存続しえたものの石油民族資本の発展は遅々としたものであった。

メジャーの介入、プミプトラ民族問題、国有化など資源国の内政問題を鑑みる時、国営石油企業プルタミナの動向は、中東問題にも通じる実に多くの石油ビジネスに関する教訓を引出すことができる。資源問題は一国の存立に関わる根の深い問題であり、文化背景の基礎理解と洞察の重要性が強く求められる。資源ナショナリズムの中で揺れ動いたプルタミナであるが、輸出国から一転、原油輸入国となり、石油生産量の減少に対し、新規油田開発の促進のため、近年は鉦区の外資開放、契約条件の緩和化など規

制緩和に努め、また天然ガス田の開発では、シェル、BP 等によりアルンガス田、バタックガス田など開発が進みバリックパパン油田を中心に経営は回復基調となった。川上開発部門では 157 万 b/d。ほぼ生産分与 PS 契約で探鉱開発はシェル等外資が担当。また精製部門では 9 製油所（内 5 箇所はシェルから引継ぎ）が稼動、生産能力は 845 千 b/d。三井物産、伊藤忠、BP 他参入。川下部門では、卸売りでプルタミナが 98% 独占、小売で外資へ参入規制緩和している。原油貿易では輸出 17 万 b/d、輸入 10 万 b/d である。プルタミナはシェルより経営の基礎を得、国有化により自律的な経営をおこなったが最終的には 2008 年 OPEC 脱退し、石油製品の卸売、小売りに経営の主軸を移すこととなった。

2-1-4 マレーシア・ペトロナスのアジア石油戦略

シェルから引継いだ経営資源とノウハウ

マレーシアには油田 121 箇所、ガス田 202 箇所あり、マレー半島東側沖合テレンガヌと、カリマンタン北岸サバ、サラワク両州沖合に集中する。1911 年シェルが北ボルネオでミリ油田を発見、シェルによってボルネオを中心に石油探鉱開発が進められた。現地では「マレーシアにおけるシェルの歴史は、そのままマレーシアの石油開発の歴史である」と言われる。またマレーシアはインドネシアに次ぐ世界第 2 位の LNG 輸出国であり、ビンツルにある LNG コンビナート（MLNG）は生産能力が約 2,300 万 t/年、単独の LNG 生産設備としては世界最大規模である。1974 年設立ペトロナスのモデルとなったプルタミナの創設は 1968 年である。1974 年「マレーシア石油開発法」によりペトロナスには国内の石油・ガス資源の所有権と開発・管理権が独占的に付与されており、ペトロナスの全株式を政府が所有し非上場である⁴⁾。

マレーシア政府の直轄経営

ペトロナスはマレーシア国内の地下資源（当初は石油が主眼）開発を目

的として設立された NOC である。マレーシア政府自体が、国の歳入の多くをペトロナスの収入に期待する一方で、「国内の石油資源はいずれ底を突く」ことを認識、その為、同社は海外探鉱と油田開発を主力分野としている。マレーシアの石油ガス埋蔵量は 199 億 1,000 万 boe で、内訳は石油（原油＋コンデンセート）が 52.5 億 b，天然ガスが 146.6 億 boe。したがって、天然ガスの埋蔵量はマレーシアの総埋蔵量（石油＋ガス）の 74% を占める。これにより、マレーシアの可採年数（R/P）は、原油・コンデンセートでは 20 年であるが、天然ガスは 34 年である。またペトロナス自体の RRR（reserve replacement ratio）は 2006 年年次報告書で 180% という高い比率になっている（注：RRR とは、石油・ガスの生産量に対し、同じ年に新たな開発によって増えた埋蔵量の割合を示す埋蔵量代替率、置換率である）。

高い海底油田開発力

ペトロナスの高い技術部門に深海石油開発技術がある。「ブラジルペトロプラスとペトロナスは深海（超深海）石油開発技術で有力」（PIW, 2005/9/26 号）と言われる。マレーシアが深海鉱区の探鉱開始したのは 1993 年にサラワク沖合の深海鉱区を開放して以降である。

LNG とアフリカ市場戦略

ペトロナスの生産量と埋蔵量の特徴ペトロナスは現在、石油＋ガス生産量（160 万 BOED）のうちマレーシア国内の生産量が 117 万 BOED，西アフリカを主力とする海外の生産量が 43 万 BOED となっており、その海外比率は 27% に達している。ペトロナス所有の総埋蔵量に占める国外埋蔵量の比率も 2006 年 23% と大きな割合を占めている。「ペトロナスは、シェルよりも多くの国々で石油探鉱活動を行っている」（シェル社戦略企画部門役員エイドリアン・ローダー（Adrian Loader）。アーガス誌，2005/4/18 号）。ペトロナスが展開する川上部門海外事業は、現在 23 カ国 62 事業に達する。ペトロナスの海外事業戦略展開では南アフリカ共和国最大の川

下部門販売会社のエンゲン（Engen）社を買収、実質的に子会社化（株式 80%所有）し「エンゲンを今後 9 年でアフリカ大陸最大の石油販売会社に育成する」。2004 年ペトロナスは人造石油製造会社サソールの石油川下部門とエンゲンを統合してウハンボ・オイル（Uhambo Oil）J/V 設立を計画した。

世界最大の LNG タンカー配送システム

子会社 MISC（Malaysia International Shipping Corp.）は現在、世界最大級 LNG 輸送タンカーを複数保有している。同社「アニュアルリポート 2006 年」では、日本、韓国、台湾における LNG 需要の 23%（前年度は 22%）、21%（前年度と同じ）、42%（前年度 40%）を供給する。収益性で第 3 位を占めている LNG を「ビジネス拡大にとって重点的に取り組む分野（a focus sector in the Group, business expansion）」と位置づける。

アジア・メジャーとしての石油市場戦略

ペトロナスは、川上部門を戦略の中心に置いており、川上・川下を通じ、どの部門からでも補完的に利益を得られる仕組みを構築する努力を行っていることは英米系メジャーと共通する。また LNG の一貫生産企業（天然ガス生産→液化→輸送→再ガス化→顧客販売という一連のビジネスのすべての局面に関与）でも優位性を持つ。「ペトロナスにはプルタミナを反省しシェルに対する反骨精神、あるいはメジャーから学ぼうとする優秀で勤勉な姿勢が、ペトロナスの意識と行動力の源泉の一つであろうと思われる」⁵⁾。「今後の石油開発は、現在のペトロナスとシェルの協力関係が示すように、進出国でホスト国との共存を図ることがペトロナスの方針であり、一方、インドネシアは大きな産油国のため海外進出する」意識がなかったことが挙げられる⁶⁾。産油国であると同時に消費国でもある「マレーシア政府の基本ポリシーは、プルタミナの陥ったエネルギーの純輸入国にならないこと」である。現在、ペトロナスは凋落したプルタミナの生産量には

るかに勝るが、かつてマレーシアの生産量は 66 万 B/D 程度であるのに対し、プラタミナは 167 万 B/D（世界需要の 2.5％）を生産する OPEC 大産油国であった。

ペトロナスの事業展開

川上部門は 100％子会社 Petronas Carigali Sdn, Bhd が独占して探鉱、開発。川下部門ではマレーシア国内ペトロナス 31％、シェル 32％、エッソ 18％で同社販売部門のペトロナスダガンガン社は資本 40％が民間所有で民営化が進んでいる。また精油部門でもエッソ、シェルが担当している。

2-1-5 アジア国営石油企業のアジア域外事業展開

ペトロナス、CNPC 以外にも国営石油会社形態で貿易産業政策を採用する主な企業には、タイ PTT、台湾 CPC、韓国 PEDCO 他がある。アジア地域の石油需給の今後の緊迫化を想定して、アジア域外での貿易市場獲得を主な経営目標としている。

図表 2-1-5 アジア国営石油企業の域外事業展開事例（2008 年時点）

国営会社名	川上事業展開	川下事業展開	特記事項
Petronas （マレーシア） Petroliam Nasional berhad	マレーシア・タイ合 同コンソーシアム、 ベトナム、中国、シ リア、イラン、フィ リピン、パキスタン、 トルクメニスタンで 探鉱開発	南アフリカ有力企業 エンゲン社へ 436 百 万ドル（持株比率 30％）獲得 LPG 事 業：タイ、中国、ベ トナム、フィリピン で合同開発アルゼン チン、オーストラリ アでパイプライン事 業資本参加	アジア・メジャーと してシェルに匹敵す る売上げ規模西アフ リカ油田開発で成功、 域内貿易の中心の役 割。海底、深海油田 開発技術は世界一の 水準。
PTT（タイ） Petroleum Authority of ThaiLand	マレーシア・タイ共 同開発地域での探鉱 開発 ミャンマー沖ガ ス田開発実施	SS 事業でカンボジア 進出、フィリピンで 265 の SS を展開計画。 中国、ベトナムで石 油製品販売を実施	アジア域内の川下部 門に積極進出

CPC (台湾) Chinese Petroleum Corp	インドネシア、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、カザフスタン、エクアドル、コロンビア、米国で石油探鉱、開発、販売事業に参加	ベトナム、ブルネイでの製油所建築計画	石油化学事業部門技術優位を背景に域外進出計画（製油所建設）
PEDCO (韓国) Korea Petroleum Development Corporation	インドネシア、マレーシア、ベトナム、中国、イエメン、エジプト、リビア、アルジェリア、アンゴラ、エクアドル、アルゼンチン、北海で探鉱開発	域外志向強く海外探鉱開発に積極進出。	中国との合弁製油所事業を積極的に展開
CNPC (中国) China National Petroleum Corp	タイ、パプアニューギニア、ロシア、カナダ、ペルー、アンゴラで炭鉱開発。イラクと PS 契約	シェルと合弁での LPG 事業	川上部門探鉱開発に有力。外資との連携、提携、合弁事業で事業の大幅拡大と利益獲得。

出典：資源エネルギー庁「激変するアジア石油市場」（参考文献 28, pp. 22-24 及び各社年次報告書より作成。

メジャーに相当する日本企業、国際石油開発帝石（油田開発を主目的とした政府系企業、経産相が筆頭株主、現在権益保有する石油天然ガスプロジェクト生産量は 41 万バレル b/d, 2009 年度実績）は、イランアザデガン油田開発で利権獲得を目指す（投資 1 億ドル権益の 10%）が、米国イラン制裁対象企業リストに掲載され権益を放棄した（2010. 9）。同社海外展開ではプロジェクト参加型間接投資中心。三菱、三井他商社では間接投資（鉱区権益買取）が事業の中心である。丸紅は北海油田利権（購入 1 億 5,000 万ドル）、ガルフ油田の合計権益で日量 35,000 バレル（日本の一日消費量の 1%弱に相当）を保有するに留まっている⁷⁾。

2-2 日本の石油貿易政策の構図

石油貿易政策に関わる主な政策決定機関である資源エネルギー庁石油部計画課石油審議会石油部会基本政策小委員会においての（第5回）議事要旨議題：(1)『国際石油市場における供給途絶の影響評価と問題点』，(2)『石油の安定供給と緊急時の対応』議事録の要旨により日本の石油政策決定機関の理解を以下，概観し，また IEA の提唱する石油政策を以下に掲げ現在の日本の採択する選択肢について考察する。

(1) 国際石油市場における供給途絶の影響評価と問題点

国際石油市場の発達によって，市場において需給調整機能が働く範囲は拡大したものの供給余力等の問題を考えると，供給途絶への備えを緩めるべきではない。軍事力が使えないなど，外交力が制約されている我が国においては，安定供給のため，欧米に比べ相対的に高い保険料を払うことは妥当であると考えられるが，その保険料の在り方，水準等については，検討していく必要あり。

(2) 石油の安定供給と緊急時の対応

- ① 環境変化を踏まえた緊急時の対応の在り方の見直し
- ② 資源セキュリティをめぐる様々な議論の整理

(3) 海外油田利権，開発

自主開発比率については，現在 15%程度と国際的に見て低い水準にあるが，これが 30%になれば，相当安定した状態になるということを御認識いただきたい。従来は業界においても，比率の上昇は困難とされていたが，最近はメジャーとの提携などもあり，21 世紀初頭に 120 万 B/D という目標は十分実現可能。また欧米とは異なり，域内生産が多くないアジア地域の特性を考えれば，IEA 信奉でいいのか。

(4) 石油備蓄政策

一次エネルギーの半分強の石油（と LPG）にだけ備蓄義務が課されて

おり、石油がエネルギー全体のセキュリティを担っている。エネルギー間競争が現実になっている中で、イコールフットINGの観点が重要ではないか。また市場が機能している状態が続くこと（欧米と異なり足下に原油がない）が日本にとって望ましいが、緊急時においては、価格の急騰等が予想されるのであり、緊急時への備えはすべき。湾岸危機の時は、備蓄がラストリゾートであり簡単に放出できない日本と、早期放出を主張するアメリカとの間の立場の差がまず存在し、我が国としてかかる立場については、IEA の場でも明確に説明していた。また、早期放出はかえって市場に誤ったメッセージとして受けとめられ、市場を冷却しないのではとの懸念もあり。これらを踏まえ、IEA の会合等で各国が話し合い、対応策を検討。最終的に1月の段階で放出することとなったが、後から考えてみると、結局このようなマーケットの活用により対応できるような市場の構造変化が既にあったと言えるのではないか。

(5) 国内産業保護と自由化

大事な産業だからといって政府が保護し、国際競争力を弱めた例は多く存在する。金融に例えると、民間備蓄は、預金保険機構のようなものと考えられるから、（国際競争の阻害にならないように配慮しつつ）保険料を拠出しさえすれば、民間備蓄を行わずともよいということ等も考え得る。非効率性が残ったままの状態で、消費地精製を政策的に誘導すべきではない。競争で淘汰が行われると、勝ち残った業者の間で消費地精製が実現するのではないか。

(6) 資源セキュリティ

米国は5割国内生産。欧州は北海やロシアからのパイプラインもある。タンカー輸送に頼る中東依存度が高いアジア・日本を欧米と同一に考えるのは問題。アジア諸国はIEA に加盟しておらず、備蓄も十分でないため、アジアの特殊性を踏まえたセキュリティ対策が必要。国際的に競争しうる石油供給がセキュリティ上必要であるが、それは竹馬にのってではなく、

自分の足で歩くことによってのみ実現できるのではないか。そのための条件整備が産業政策としての課題である。

次いで国際エネルギー機関（IEA）を巡る石油貿易に関する動きを概観する。

石油市場の整備

IEA 閣僚理事会（2009 パリ開催）同会合では、中長期的には石油市場が再びタイトになるとの予想を念頭に、加盟国の従来のエネルギー政策の基本的方向を維持し、加盟国間の協力を堅持することが確認された。議論の最大の焦点となった石油製品貿易については、石油製品が「市場の力により決定される需給関係を基本としつつ、異なる IEA 加盟国の市場に行くような条件を維持・創出する」ための共通のアプローチをとることが合意された。この合意を受け、我が国では、85 年 12 月に「特定石油製品輸入暫定措置法」が成立し、輸入円滑化のための条件整備が行われた。86 年 1 月以降これまで輸入されていなかったガソリン等の石油製品の輸入が開始された。「エネルギー政策の諸目的は、エネルギー市場条件の長期的安定等を最も良く導き得る実体上のエネルギー需給のより良き均衡を達成することにある」の趣旨が提唱されている。

結 語

貿易政策の論点の一つに、自由貿易主義と保護貿易主義の対立がある。市場原理に沿って自国市場を開放することで、共通市場が実現し、経済合理性、最適化の実現が図られるとする強者の理論の一方、自国の産業を海外に開放することで地場幼稚産業が競争にさらされ、さらに衰退するため保護を必要と主張する言わば弱者の理論の対立である。国毎の資源偏在や産業構造の違いにより、貿易政策による利益に差異が生じるため、その選択には十分な考察が必要となる。

エネルギー資源、石油貿易について、有限な資源をどのように調達するか、市場メカニズムの価格合理性に拠り、自由貿易市場での調達を専らとする立場、資源枯渇傾向に拠る資源ナショナリズムに個別対応して FTA（自由貿易協定）を機軸とする立場、一方、資源国の保護主義強化に通商条約他の地域主義、グローバル化による石油メジャー中心主義、また人造石油製造に重点を置く新技術開発主義など、個別各国の採用する貿易政策は多岐に渡る。

本稿では、エネルギー資源貿易において国際石油市場は OPEC、メジャー国際独占資本他による寡占段階に発展した国際カルテル市場であり、メジャーの世界市場分割著しい状況下、日本のような無資源国にとり、自国にメジャーの育成、またメジャーとの連携、資源国との個別の貿易交渉、技術提供等という選択肢が残された途となる。

シェルは日本で誕生し、インドネシア油田開発、極東アジアで経営基盤を築き、資源国国有化の中で新たな総合エネルギー資源メジャーとして資源市場の川上部門で未だに国際独占資本としての優位性を保持している。プルタミナ、ペトロナスの経営母体でもあり、また「走出去」政策による中国石油メジャーと資本技術提携を策定しアジア市場における間接支配を展開している。この中で日本の石油貿易政策を振り返ると生成期に零細な国内業者を保護するため積極的な外資導入には性急ではなかったこと、戦後の GHQ 管理下で石油産業が再生を果たす段階で消費地生産主義により川下段階に留置かれたこと等も考察されるが、国際供給市場に信頼性を置き、その結果、メジャーを育成せず、石油公団を解体する他、国際寡占市場に接近出来なかった事も一因に掲げられよう。この川下部門からの海外輸出戦略であるが、潤滑油生産販売（韓国、台湾、中国、インドネシア、タイ、インド）、SS 経営（中国、シンガポール）など潤滑油事業中心の小規模の投資に留まる水準である。川下部門特化傾向の強い日本の石油産業では、一方で石油化学部門では高度な精製能力を有し、アジア域内で最も

製品基準（米国 API 規格）を満たす精製技術がある。今後は、既設精製設備の余剰能力を活用して環境対応の付加価値性の高い製品を中心に輸出販売できる機会が創出できる。

謝 意

2009 年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成金の研究支援を頂き、また元中東協力センター参与関岡正弘氏の指導、資料提供を頂きました由、ここで謝意を表します。

注釈／補足説明

ロイヤル・ダッチ＝シェル Royal Dutch Shell の近年の業績：2009 年
近年の同社では石油開発・生産部門が営業純益全体の 46～65%，天然ガスを加えると 55%から 81%である。

(a) 売上高

シェルの 2009 年 1-12 月の売上高は 278,188 百万ドルであり、前年度の売上 458,361 百万ドルに比べ 39%減という大幅な落ち込み。売上高減少の主な理由は Exxon Mobil と同様、石油価格の下落にある。

(b) 利 益

同社の利益は 12,158 百万ドル。これは前年度（26,277 百万ドル）の 1/2 以下であり、売上の落ち込み以上の悪い結果となった。利益の内訳を川上部門（原油生産）と川下部門（石油精製販売）に分けて比較すると、川上部門の利益は 8,354 百万ドル、川下部門 2,972 百万ドル、その他 1,192 百万ドルであり、川上部門が全体の 2/3 を占めている。川上部門の利益が 3/4 を占める Exxon Mobil は川上部門の利益が大きく特化志向、シェルの利益の源泉も川上部門にある。

(c) 設備投資

2009 年度の設備投資総額は 27,594 百万ドルであり、同社は利益額の 2

倍以上の積極的な投資を行っている。投資を川上部門、川下部門、化学部門およびその他に分けると川上部門には全体の 3/4 を占める 21,275 百万ドルが配分されている。川下部門は 4,058 百万ドル（全体の 15%）、化学部門 1,988 百万ドル（同 7%）、その他部門 273 百万ドル（同 1%）。

(d) 石油・天然ガスの生産量

2009 年の生産量は石油が一日当たり平均 168 万バレル（以下、b/d）であり天然ガスは日産 86 億立方フィート（以下、億 cfd）。天然ガスを石油に換算し石油と合計した場合は 315 万 b/d に達する。また LNG を 1,340 万トン（年間）販売している。石油生産量を地域別にみると、最も多いのは中東の 361 千 b/d であり、続いて欧州が 317 千 b/d、米国 273 千 b/d、アフリカ 272 千 b/d、アジア・大洋州 197 千 b/d である。ロシアで 107 千 b/d の原油を生産している。一方、天然ガスについては欧州が 35 億 cfd と最も多く、これに次ぎアジア・大洋州（27 億 cfd）があり、この両地域で全生産量の 72% を占める。

中国メジャーの動向（CNPC）

(a) 中国 2 期報 07/11/5 上海で上場時には公募価格、16.7 元の 3 倍近い 48.6 元を付け、時価総額 1 兆ドル、5,000 億ドルレベルのエクソンモービルを上廻って世界最大の時価総額保有となった、2000 年に香港と NY で上場、売上規模は 10 兆円、利益は 2 兆円規模、資源買収は親会社の役割親会社が、05.8 月にカナダのペトロカザフスタンを 41.8 億ドルで買収、時価総額に 2 割程度割増した、インド企業（インド石油天然ガス公社）との競合の為、産出量は、15 万バレル/day、カザフスタン全体の算出量の、12%、カザフスタン産油地域への参入が出来た、新疆ウイグル自治区へのパイプライン敷設進行中、中国、カザフスタンの 2 国間関係が両国首脳の相互の訪問もあって密接化、産油国取り込み戦略を展開、近年の動向では以下のとおり。

- 現在の株価は最高値の 1/2 レベル，発行株式の 86%は政府が所有，市場に放出されているのは 14%に過ぎず高株価維持。
- 国内での石油価格が公定価格で低く押さえられているために供給抑制現象のおそれあり。
- 主力の油田は大慶油田，老化，原油の含水率は 90%となりアフリカ油田が主力。
- 07 年渤海湾で原油床を発見したと報道，調査進む，現時点では有望視されている。

ペトロチャイナの動向

中国最大の原油，天然ガス採掘業者，精製，輸送，ガソリンスタンドを含む一貫企業，時価総額では中国建設銀行に次ぐ，中国第 2 位企業。05 年 1-6 月の原油，天然ガスの生産量は 4 億 8,100 万バレル（石油換算で合計），新疆ウイグル自治区と長江デルタを結ぶ天然ガスパイプライン「西気東輸」全長，4000 km は 04 年 12 月末から，商業全面稼動。

- 傘下の吉林化学，遼河油田，錦州石化などを株式公開
- 株主構成，国家株，90%，中国石油天然気集团公司，H 株，10%，Warren Buffet 1.3%，クレディスイス 1.6%。売上げセグメントでは，以下のとおりであるが，ほぼ英米系メジャーの市場行動と重複した川上部門重点の経営活動内容である。

注表 1 中国メジャーの部門別利益規模：川上部門で収益性確保（2008 年）

ペトロチャイナ	売上構成比	利益構成比	備 考
原油生産	8.9%	92.1%	原油価格の高騰で，61%増の 847 億円の利益，中間期，05.6 月
原油精製	73.6%	0%	原油の価格高騰で，営業利益で 60 億円の赤字，前年は 90 億円の黒字
石油化学工業	13.8%	6.3%	設備投資に重点

注表 2 中国メジャーと英米系メジャーの利益規模の比較（2008 年）

単 位 億 円 年／月期末	エクソンモービル 07/12	ロイヤル・ダッチ=シェル 07/12	ペトロチャイナ 06/12
売 上	432,061	379,975	102,430
純 利 益	43,371	33,461	21,144
利 益 率	10.0%	8.8%	20.6%
1 株 利 益	777.5 円	532.9 円	11.7 円
原油生産量	261 万 b/day	181 万 b	227 万 b
時 価 総 額	5,000 億ドル		6,000 億ドル

出所：各社年次報告書 2008 より作成。

注表 3 シェル確認埋蔵量（地域別）

	2009 年末（構成比％）	2008 年末（構成比％）
欧 州	3,256 (23.0%)	3,203 (29.3%)
ア ジ ア	5,246 (37.0%)	5,491 (50.2%)
オーストラリア オセアニア	1,278 (9.0%)	1,594 (14.5%)
ア フ リ カ	1,259 (8.9%)	882 (8.0%)
北 米		
合 衆 国	1,111 (7.8%)	1,002 (9.1%)
カ ナ ダ	1,896 (13.4%)	344 (合衆国以外) (3.1%)
南 米	99 (0.6%)	
合 計	14,145	10,922

SEC（米国証券取引委員会）評価基準が 09 年改定され、石油資源の確認埋蔵量 RRR が各メジャーから公表されたが、シェル保有の RRR は大幅に増加、2008 年 109 億 BOE（Barrels of Oil Equivalent）から 2009 年 141 億 BOE となった。主な内訳は以下の通りである。アジアに全半量以上の埋蔵量を保有する。

注表 4 シェルの戦略主要パートナーシップ（アジア地域）

Shell-CNPC（中 国）	オーストラリア CBM 買収
Shell-ONGC（インド）	第三国での上流・下流でのパートナーシップ
Shell-Rosneft（ロシア）	ロシアと第三国での上流・下流でのパートナーシップ

出所：市原路子「欧米スーパーメジャーのパフォーマンスと戦略」PETROTEC Vol. 33, pp. 795-801, OCT 2010 を修正。

《注》

- 1) LNG 事業「サハリン 2」を主導する英蘭ロイヤル・ダッチ＝シェル、総事業費が当初計画の 2 倍、200 億ドルに増加する見通しと発表（同事業参加日系企業：千代建、三井物、三菱商）。
- 2) 現在、最新レベル探層企業はシュルンベルジェ（Schlumberger, NYSE: SLB）社（パリ、ヒューストンに本社）。
- 3) 1899 年インドネシアではオランダ政府により制定された蘭印鉱業法（Indische Mijnwet）に基づく採掘権（コンセッション）を取得する必要がある。蘭印鉱業法は、インドネシアの独立後も継続されていたが、1960 年、石油・天然ガスはインドネシア共和国の富であり、国営石油会社によって管理されるという理念に基づいて制定された「石油ガス鉱業法（Law No. 44 Prp. 1960）」に吸収された。
- 4) BPM が経営した製油所と油田は、パンカランプランタン製油所とランタウやパンカランススなどの周辺油田である。なお、BPM と米系 2 社の親会社は、1935 年、西ニューギニアの石油開発を目的として、NNGPM（Nederlandsche Nieuw Guinea Petroleum Maatschappij）を設立したが、後年、石油ではなく、世界規模の金銅山開発に繋がる結果になった（PT Freeport Indonesia による Ertsberg 銅山開発）。NNGPM は、1964 年、プルミナに引き継がれた。
尚、日本の原油輸入量は日量約 420 万 bbl 前後で推移しており、その中でもインドネシア原油の割合は、約 3%（2006 年：日量約 12 万 bbl）程度である。伊藤忠商事独自推計によれば、当該インドネシア原油のうち約 6 割（日量約 7 万 bbl）が電力会社に火力発電用として納入されており、これは原油による発電需要の約 5 割程度を担っている。
- 5) 現在、一般的な契約形態になっている生産分与契約（Production Sharing Contract）は、外国企業にコンセッションを与えないという 1960 年施行の石油ガス鉱業法の理念に基づいて作られたが、カルテックスやスタンバック、シェ

ルのような旧来のコンセッション・ホルダーには、その既得権益が配慮されて請負契約形式が用いられたが、日本の北スマトラ石油開発（NOSODECO）のような新規参入者との契約には、請負契約形式は適用されず、生産分与契約が結ばれた。1971年9月15日施行の石油天然ガス公社法（Law No.8 1971）は、生産分与契約の原則を規定している。

- 6) マレーシア工業開発庁（MIDA）発表製造業投資統計 2000年7月の認可総額は121億4,172万リングで前年同期比で29.8%増となった。このうち外国直接投資（FDI）は40億7,728万リングで43.4%減となった。地場投資が80億6,444万リング、274.6%増であった。投資を牽引したのは国営石油会社ペトロナス社とロイヤル・ダッチ＝シェルの合弁によるサラワク州ピンツルにおける天然ガス液化プロジェクトである。ペトロナス社が59億2,800万リング、シェルが14億8,200万リングを出資する。可総額に占める同プロジェクトの比率は地場資本の73.5%、FDIの36.4%であった。
- 7) JOGMEG「ペトロナス成功の秘密」Vol. 41, No. 236, 2007. 3, 現在, ペトロナスは純利益額世界第9位, ガス生産量世界第8位, ガス可採埋蔵量世界第10位。

参考・引用文献

1. Royal Dutch Company, “Annual report,” 1914より各年版
2. Group of Companies, Financial and Operational Information,” Royal Dutch/Shell, 1975
3. F. C. Gerretson, “History of the Royal Dutch,” 1953
4. 工業技術院資源技術試験所『本邦原油の性状』資源技術試験所報告 1954
5. 満州事情案内所編『満州工業事情』大阪屋号書店満州卸部 1931
6. 宇井丑之助『石油戦線』鶴書房 1944
7. 南満州鉄道株式会社広報業書『北支の資源と産業』1938
8. 米川伸一『ロイヤル・ダッチ＝シェル』東洋経済新報社 1969
9. 米川伸一『ダッチ＝シェルの成立』一橋大学商学研究 1969
10. 脇村義太郎『石油』岩波書店 1954
11. 脇村芳太郎『著作集 第三巻 石油』日本経営史研究所 1975
12. 広末清信 南方経済研究会『宝庫スマトラ』立命館出版部 1942
13. 南満州鉄道株式会社『北支那経済総観』1938
14. 湊正雄『地層学』岩波書店 1973
15. 駐在大阪満州帝国総領事館編集『満州国貿易要覧』関西堂出版部 1942
16. 藤井茂『大東亜計画貿易論』日本評論社 1944

17. 宮崎義一『寡占』岩波書店 1960
18. 若生芳明『石油・天然ガスレビュー ペトロナス成功の秘密』JOGMEC 2007 年
19. 石油審議会石油部会基本政策小委員会（第 5 回）議事要旨 平成 10 年 3 月
20. 柴田明夫『資源インフレ』日本経済新聞社 2006. 4
21. 河村幹夫『石油価格はどうか決まるか』時事通信社 2007. 12
22. 小宮隆太郎『日本の産業・貿易の経済分析』東洋経済 1999. 3
23. 小野五郎『現代日本の産業政策』日本経済新聞社 1999. 3
24. エネルギー資源問題研究所『アメリカの石油戦略』エネルギー資源研究叢書 1981. 12
25. 伊藤元重『産業政策の経済分析』東京大学出版会 2002. 4
26. 中国グローバル M & A リサーチセンター編『中国産業地図 2007』リプロ 2008. 2
27. 小宮隆太郎『日本の産業政策』東大出版会 1997. 4
28. 資源エネルギー庁石油部編『激変するアジア石油市場』資源エネルギー庁 1998. 6
29. 北村かよ子編「東アジアの工業化と日本産業の国際化戦略」経済協力シリーズ 176 号, アジア経済研究所 1995. 11
30. 若生芳明「ペトロナス成功の秘密」JOGMEG, Vol. 41, No. 2, 36 2007. 3
31. <http://www16.plala.or.jp/bouekitousi/sub21.html> 「戦前・戦中・戦後のインドネシア石油事情」
32. 宮本謙介『概説インドネシア経済史』有斐閣選書 2001
33. Syed Husin Ali (原著), 小野沢純『マレーシア — 多民族社会の構造 (東南アジアブックス — マレーシアの社会)』井村文化事業社 2001
34. 関岡正弘『石油はなぜあがる』毎日新聞社 1994
35. 関岡正弘『中東情勢を見る眼』岩波新書 1992
36. 関岡正弘『石油を支配する者』岩波新書 1990
37. 木村徹『スーパー・メジャーズと中国』エイジাম研究所 2009

(原稿受付 2010 年 9 月 22 日)

〈調査報告〉

日本企業の海外活動における負の遺産

—— タイにおける日本人遺児の実態調査報告 ——

眞 鍋 貞 樹

要 約

歴史的に日本とタイとは友好関係を保っている。そして、多くの日本企業が東南アジアでの経済活動を展開するための拠点としてタイに進出している。さらに、年間のタイへの日本人観光客は130万人程度にものぼっている。活発な日本人ならびに日本企業のタイにおける活動に隠れた問題がある。それが、日本人の父親を持つものの、父親と離別してタイに暮らすことになった児童（便宜上、遺児とする）たちの存在である。いわば、活発な日本人・日本企業の海外活動による「負の遺産」である。そして、海外で事業展開する日本企業の社会的責任（CSR）が問われる問題でもある。日本人遺児という問題は、基本的には個人の私的な関係による民事上の問題、すなわち離婚・離別による養育義務の不履行である。したがって、本来は、私人間で解決すべき問題である。だが、タイの農村部に居住する遺児にとっては、離別して日本の居住さえつかめない父親との関係を自らの力で保つことは、事実上不可能である。また、遺児と離別した父親にとっても、タイの農村部に居住する遺児との連絡を密に保つのは、非常に困難なのである。

日本人遺児の問題は、2009年にタイで大きな社会問題となった。それは、その数の多さと遺児が置かれている深刻な社会環境がある。この問題は、在タイの日本人関係者の中では長年懸念されていた問題であった。しかし、調査はまったく行われておらず、実態はほとんど掴めていない状態であるため、政府や民間での対策も対処療法的なもので抜本的なものではない。

本調査報告は、タイにおけるこうした日本人遺児の実態の一部について、初めて解明を試みたものである。

キーワード：遺児、国際結婚、貧困、コミュニケーション・ギャップ

1. はじめに

多くの日本企業が東南アジアでの経済活動を展開するための拠点として、タイに進出している。タイへの日本製品の輸出額は、1兆1,164億5,947万バーツ（日本円にして3兆円程度）¹⁾であり、タイの輸入額では国別でトップである。さらには、企業関係者だけではなく、様々な理由でタイに長期滞在している日本人は、バンコックだけで常に3万人程度にのぼっている²⁾。短期滞在を繰り返して、タイに滞在している日本人も合わせれば、10万人程度存在するとも推測されている。しかも、タイへの日本人旅行者は年間130万人程度もいる³⁾。これらの数値は、両国の関係の深さを物語っている。

このような活発な日本人、ならびに日本企業のタイにおける活動であるが、その背景に隠れた問題がある。それが、日本人の父親を持つものの、父親と離別してタイに暮らすことになった児童たちの存在である。

2009年4月、タイにおいて、日本人男性とタイ人女性との間で生まれた一人の子どもが、父親と離別してタイのビット県にて親戚に養育され、困窮した生活を余儀なくされている問題が浮上した。それが日本人遺児の「ケイゴ君」である⁴⁾。この「ケイゴ君」の事案を契機に、現在、100件あまりの日本人遺児とその関係者たちが、在タイ日本大使館・領事館に対して父親の消息を求める要請を行っている。

この日本人遺児は、国境を越えた社会問題であり、タイと日本との国際問題ともなった。タイで社会問題化したのは、その数の多さと遺児が置かれている深刻な社会環境がある。

日本人遺児という問題は、基本的には個人の私的な関係による民事上の問題、すなわち離婚・離別による養育義務の不履行である。したがって、本来は、私人間で解決すべき問題であろう。だが、タイの農村部に居住す

る遺児にとっては、離別して日本の居住さえつかめない父親との関係を、自らの力で保つことは事実上不可能である。また、遺児と離別した父親にとっても、タイの農村部に居住する遺児との連絡を密に保つのは、非常に困難なのである。

この事案は、在タイの日本人関係者の中では長年懸念されていた問題であったが、「ケイゴ君」をきっかけに、その一部が表出した問題である。そのため、タイにおける日本人遺児の実態は、ほとんど掴めていない状態であり、政府や民間での対策も対処療法的なもので抜本的なものではない。しかも、政府や民間で対策を検討するにしても、その実態が明らかではないことから、その詳細な調査が求められる問題である。実態の調査と支援の必要性については、下記のような点が挙げられる。

- ・タイ国内に在住する遺児本人あるいは関係者では、自律的対応が困難であること
- ・遺児が置かれている社会的、経済的環境が劣悪であること⁵⁾
- ・タイ国内で日本人遺児が社会問題化、国際問題化したこと

そこで、筆者は、第1回 2009年8月、第2回 2009年12月、そして第3回 2010年8月に、バンコック、プレー、パヤオ、チェンライ、チェンマイ、ランパーンなどを訪れて、聞き取り調査を実施した⁶⁾。本報告は、当該の児童と保護者、タイ政府関係者、日本政府関係者、支援 NGO などへのインタビューなどを通じて実態調査を行った報告である。したがって、実態のごく一部を示すものであり、タイ全土に及ぶ全面的な実態を把握したものではない。

2. 本報告での「日本人遺児」の定義

本報告では、日本人男性とタイ人女性との間で生まれた子どもたちで、なおかつ、父親と離別している子どもたちを「日本人遺児」と称すること

にする。父親との離別原因は様々であるが、長い年月の中で、父親と母親そして児童の連絡が曖昧になっていった結果、離別状態にある子どもたちである。したがって、多くの場合は父親による意図的な「捨て子」というものではない。しかしながら、便宜上適切な用語が見当たらないため、「日本人遺児」とする。

具体的には、下記のような状況にある子どもたちである。

- ・日本人男性とタイ人女性との間で生まれた、嫡出子もしくは非嫡出子
- ・何らかの理由により父親と離別し、タイ人母親もしくはその関係者のもとで、タイで生活している子ども

こうした定義をした理由は、これまでの聞き取り調査によって明らかになった点として、調査対象の児童たちが、父親による一時的な「遊び」で生まれた児童たちではないことがある。ほとんど、事実婚あるいは正式婚を経た上で生まれてきた児童たちである。彼らは、それぞれの理由によって、日本に住む父親との連絡が途絶えているのである。

日本人遺児の問題を父親による「遊び」の結果のようにだけ認識する声もある。もちろん、父親による「遊び」で生まれた児童たちの存在を否定しない。事実、父親による「遊び」によって生まれた児童について、今までの調査でも数件浮かび上がっている⁷⁾。しかし、そうした児童であればなおさら児童が置かれている状況は深刻なのである。

また、この問題の調査にあたっては、日本人男性とタイ人女性との間で生まれた子どものすべてが遺児ではないことに留意しておく必要がある。むしろ、円満な家庭を築いている場合の方が多い。現在のタイでは、日本人とタイ人との多くの国際結婚の事例があり、両親ともにタイにロング・ステイあるいは永住している場合がある。ただし、そうした事例でも、その児童たちが日本語教育を十分に受けられない問題、日本人とタイ人とのアイデンティティの問題、そして部分的ではあるものの差別の問題を抱えていることを留意すべきである。

さらに、遺児とは日本人だけではない問題であることも留意すべきである。タイではかつて、ベトナム戦争中の米国人兵士とタイ人女性による遺児の問題があった。現在では、欧州人男性あるいはアジア諸国の男性による遺児の問題もある。しかし、それらは現在においても隠されたままで表面化していない。

以上のような定義をもとに、本報告ではタイ国内にいる日本人遺児の実態に焦点をあてる。

3. 調査結果の概要

日本人遺児の問題を単純化すれば、日本人の父親と児童たちとの連絡がとれなくなったことと、そのため生活が困窮しているという事象である。しかし、この単純な事象の背景にある問題は複雑であり、なおかつ遺児本人にとっては解決困難な問題である。

3回の筆者らによる聞き取り調査の対象数は、25人（男子11人、女子14人）である。これらは、タイのマスコミで報道された事案も含めて、遺児本人もしくは関係者（親戚、学校関係者、NGOならびに善意の第三者など）との面会による調査を行ったものである。

(1) 調査事例

遺児へのインタビューの詳細は、日本ではプライバシーに関わるため公開に適さないが、詳細な状況を把握できた20件の調査対象遺児の概要だけをここで記しておきたい。

聞き取り調査で浮かび上がった事実は、10代の遺児たちが多いことである。10代の遺児が多い理由は、成年に達していない遺児たちにとっては、父親との再会を切望しているため、関係者が関係当局・民間団体に相談に来たからである。要するに成年に達した場合には、遺児たちも父親と

	性別	年齢	住 所	就学状況	母親の状態	特記事項
1	女	20?	バンコック	不 明	行方不明	三姉妹
	女	17?	バンコック	不 明	行方不明	
	女	10?	バンコック	不 明	行方不明	
2	男	9	ビチット	小学生	死亡	父親が判明
3	女	18	チェンマイ	高 専	同居	父親が判明
4	男	9	チェンマイ	小学校	死亡	
5	男	13	チェンマイ	小学校	同居	
6	男	15	チェンライ	中 学	別居	父親が判明
7	男	15	チェンライ	中 学	死亡（エイズ?）	父親が判明
8	女	16	パヤオ	高 専	死亡（エイズ）	
9	女	16	パヤオ	中 学	行方不明	
10	女	12	チェンライ	小学校	別居	姉妹
	女	10	チェンライ	小学校	別居	
11	男	13	チェンライ	中学校	別居	双子の兄弟
	男	13	チェンライ	中学校		
12	女	17	プレー	高校生	学業のため別居	父親の死亡確認
13	女	13	プレー	中学生	行方不明	父親が判明
14	女	17	パヤオ	高校生	同居	双子の兄弟
15	男	8	パヤオ	小学生	死亡	
	男	8	パヤオ	小学生	死亡	
16	女	17	プレー	高 専	同居	父親の死亡確認
17	男	11	ランパーン	小学生	同居	
18	男	12	ランパーン	小学生	別居	
19	女	14	ランパーン	中学生	再婚で別居	父親が判明
20	女	29	チェンマイ		再婚で別居	

（注） 年齢は調査時点のもの

の面会を期待しないためか、表出しないのである。

そして、全体的に指摘できることは、児童たちの生活環境が劣悪であることである。母親が行方不明や病死などの状態になっていること、あるいは子育てを放棄していることなどによって、児童が十分に養育されていない環境に置かれている場合が多い。

なお、この調査対象者の中で、日本政府が何らかの対応をしているケースは数件にすぎない。日本政府では個別の案件を開示しないため、日本政

府に直接関係者が相談したケースについては、調査不能である。

また、この調査対象者のうち、日本国内で父親の消息や所在が判明したのは、日本政府の調査で2件、そして筆者による独自の調査で6件にすぎない。なお、筆者の独自調査による6件のうち、4件は父親と連絡がとれたもの、2件は父親の所在が確認できたものの連絡がとれないもの、そして2件は父親の死亡が確認されたものである（2010年9月現在）。

(2) 日本人遺児の数の推計

タイにおける日本人遺児の数の実態は、現在の時点ではまだ明らかになっていない。しかしながら、タイ全土で少なくとも数万人にも達する可能性がある。その根拠は、下記のような調査結果に基づくものである。

プレー県人間の社会安全保障省での把握状況 12名（2009年12月現在）
日本大使館領事部での把握状況（領事館への届出ベース（2010年9月現在））

バンコック領事館での把握 50名程度

チェンマイ領事館での把握 50名程度

NGOによる調査

チェンライを拠点とする NGO・SEPOM[®] の調査によれば、現在、165名程度が、タイ北部地域（3郡）で確認されている（2010年8月現在）。さらに、ほぼ同数の子どもたちが、現在、日本に居住しているとのことである。また、北部7郡では、440名程度が同様の環境にある子どもたちとして確認されている（2009年12月現在）。

YMCAによる調査

パヤオ地区の YMCA の独自調査で、18件の児童が確認された（2010年9月現在）。

関係団体が個別に把握している実数は、現在の時点では以上である。し

かしながら、タイの小学校、中学校そして高校を訪問すると、必ず少なくとも一人は対象となる児童（卒業生を含む）が存在している。チェンライ県だけで、2,000 あまりの小学校、中学校そして高校が存在するので、1 学校に数名の日本人遺児が存在すると仮定した場合、チェンライ県だけでも、数千人にのぼると推定される。タイ国内には 75 県あるので、県単位で 1,000 名近く存在すると推定するならば、日本人遺児の数は数万人に及ぶ可能性がある。

また、日本人遺児が居住している地域は、タイ全土に及んでいる可能性がある。これまでの調査は、バンコック、チェンマイ、チェンライ、バヤオ、ピット、プレー、ランパーンといったタイ北部地区に限定したものである。タイ北部に調査を限定した理由は、この地区が特にタイの貧困地区であり、「ジャパゆきさん」を輩出した地区であるからである。調査地域であるタイ北部以外にも、イサーン（タイ東北部）を含めて、遺児はタイ全土に広がって存在している可能性は否定できない。しかしながら、最も重要な基礎データである、遺児がどれだけ、どこに存在するのかという点については、まだ解明されていない。

(3) 日本人遺児の希望

面接時で遺児本人から出される希望は、父親との再会、父親による生活・教育支援である。遺児たちは、幼い頃に父親と別離しているため、父親の記憶も曖昧か、もしくはまったくない場合がある。そのため、思春期を迎えた時期には、父親と面会したいという希望を持つようになる。

さらに、遺児たちの希望としては教育支援が大きい。遺児たちのほとんどは貧しい農村部に居住しており、しかも遺児の養育者である親戚や地縁者も貧困なため、例えば本人が進学の希望を持っていても、適わない状態に置かれている。タイでは日本という高校までは義務教育であり無償である

が、農村部に居住する遺児の場合には、遠隔地にある学校への通学費用と給食やその他の関連費用の負担も大きい。タイの農村部では、児童の中学校の通学に要する費用は、およそ月額 1,000 バーツ (3,000 円程度) である。

タイは典型的な学歴社会であり、義務教育だけの学歴では本人が希望する職種を得ることは困難である。そのため、学力のある児童は大学・短期大学への進学を希望するが、大学の学費や通学費の負担は貧困状態にある保護者の能力をはるかに超えている。大学に進学する場合の家庭の負担は、国立大学の場合には月額 3,000 バーツ (10,000 円程度) である。

以上の状態に遺児が置かれているがゆえに、遺児たちは日本にいる父親との面会と経済的支援を期待するのである。

(4) 日本人遺児の生活状態

日本人遺児の多くは、母親もしくは親戚が養育している。そして、タイの地域社会の傾向として、地域の善意の第三者が養育する場合がある。母親の失踪、病死あるいは再婚による家庭の複雑化などもあり、その場合に親戚や地域の善意の第三者によって養育されるのである。しかしながら、多くの養育者の家計は困窮している。面接調査によれば、多くの家庭が農業収入と日雇い収入（農作業、廃品回収など）のみであるが、最低ラインでは、日収が 150 バーツ (450 円程度) から 300 バーツ (900 円程度) である。

このように、多くの遺児が貧困状態に置かれている背景には、タイ人女性が日本人男性と婚姻する理由として、タイ農村部の貧困があることと切り離せられない。母親の出身地が農村部で、しかも、もともと貧困家庭なのである。そのため、日本人遺児が父親と離別した後は、そうした貧困家庭に預けられるのである。

また、タイはエイズの多発地域であり、母親が感染して死亡している場合がある。そのため、遺児自身も母子感染によってエイズに感染している

場合がある。タイ政府は無償でエイズ治療薬を配布しているが、通院費などは自己負担であり、農村部に居住する患者には大きな負担である。そうした意味での母子への医療支援も必要である。

(5) 遺児の両親の婚姻形態

聞き取り調査の結果、多くは、日本人男性とタイ人女性との間で、日本もしくはタイにおいて事実婚あるいは正式婚をしている。ほとんどの日本人遺児が、日本人男性による一時的な「遊び」の感覚で生まれた子どもたちではない。また、一方で、現地の NGO・TJC (Thai Japan Center)⁹⁾ への取材を通じて、「人身売買」によって日本に連れられた女性たちの遺児が数多く存在するとの報告を受けた¹⁰⁾。

遺児となる過程での、婚姻に関する法的手続きの違いによって、下記のような類型ができる。この類型の組み合わせによって、日本国籍の有無が変わり、そしてタイ政府、日本政府の対応も微妙に異なってくる。また、日本政府の遺児への支援策なども、こうした手続きの実態によって変化をする。

日本で事実婚の後、夫婦が離別して父親が不明

父親が認知した場合……………日本国籍

父親が認知しない場合……………無国籍

日本で正式結婚の後、夫婦が離婚して父親が不明

戸籍に子どもを入れた場合……………日本国籍

戸籍に子どもを入れない場合……………無国籍

タイで事実婚の後、夫婦が離別して父親が不明

認知と出生届けをタイ政府にした場合……………タイ国籍

認知も出生届けもしない場合……………無国籍

タイで正式結婚の後、夫婦が離婚して父親が不明

タイにて戸籍などの手続きした場合……………二重国籍

タイにて戸籍などの手続きをしなかった場合……………無国籍

日本にて戸籍などの手続きをした場合……………二重国籍

日本にて戸籍などの手続きをしなかった場合……………無国籍

上記の類型の結果では、ほとんどの子どもが、タイ国籍になっている。
タイ国籍である理由は、父親が出生届け、認知などを日本でしても、日本の戸籍に入れなかったために国籍取得に至らなかったことが考えられる。
また、タイの国籍法は属地主義のため、タイにて出生した場合にはタイ国籍が付与される。14歳の時に住民登録（IDカードの取得を意味する）される段階でタイ国籍が付与されている。

なお、遺児の国籍の取得状況については、下記のような状況であった。

タイ国籍のみの場合……………ほとんどのケース

日本国籍のみの場合……………事例としては1件¹¹⁾

二重国籍の場合……………事例としては数件

無国籍の場合……………事例としては無かった¹²⁾

無国籍の場合とは、タイ国内の山岳民族出身の女性と日本人男性との間で生まれた子どもの場合である。タイの山岳民族はタイ国籍を持っていない場合が多い。稀にそうした女性と結婚した日本人男性との間で生まれた児童が、無国籍のままになる。ゆえに、タイ国内の少数民族への対処も、別途検討を要する問題になる。タイでは14歳にIDが付与されるので、その手続きを行うことによって、タイ国籍となり無国籍状態はなくなる。しかしながら、それまでは無国籍であって、なんらタイ政府の支援を受けられない権利を持っていないことになる。

このように、児童の日本国籍取得に至る法的手続きが複雑なことから、日本とタイとの法的手続きの相違があることから、その手続きの過程で、遺児の国籍が曖昧なままにおかれている場合が多い。出生届け、認知、戸籍あるいは国籍取得といった手続きを、日本であれタイであれ、両親が怠ってしまうと遺児にとって深刻な状態を招くのである。

しかも、日本とタイとの国籍法などの手続きを両親がともに十分に理解しているとは思えないケースが多い。

(6) 父親と母子との断絶の経過

調査事例の多くの場合、遺児が幼少期の頃は、父親と母親との連絡が保たれていたが、その後何らかの事由によって断絶している。その断絶の経過には、下記のように様々な理由がある。

父親の側の問題

所在が判明した父親との面接によれば、断絶の理由として考えられるのは、国際結婚に伴う法的手続き、タイ人と日本人との文化あるいは価値観の相違について理解が不十分であったことは否めない。タイ人女性と日本人男性との間の、微妙なすれ違いからの離別が考えられる。

離別・離婚後の父親の経済状況の悪化による断絶も考えられる。バブル経済崩壊後の、日本の経済状態の悪化に伴い、父親の経済状況が悪化したことによる養育費の仕送りの中止が、断絶の一つの背景として考えられる。

日本に居住する父親側の問題としては、父親の健康状態の悪化も挙げられる。実際、健康状態の悪化によって、父親の対応が困難になった事例もあった。

また、父親の明白な「心変わり」による離婚・離別もあるが、それは調査の過程では、若干しか浮上していない。しかし、もともと父親に日本の家族があった場合もあり、その家庭問題からタイの親子と離別した例もある。

母親の側による問題

タイ人女性があえて日本人男性と結婚するのは、家計を助けるための「出稼ぎ感覚」が強い。しかも、タイ人女性は、「マイ・ペン・ライ」（何とかなる）という感覚が強い。すなわち「日本人と結婚し、子どもを生めばカネになる」といった安易な考え方があることは否めない。事実、調査の中で、複数の男性と結婚・離婚を繰り返している例も見られた。

タイの伝統的な結婚観の問題がある。タイでは、同棲すなわち事実婚が、正式婚と同様の法的効果や社会的認知をもたらしている。そのため、結婚や出産時の法的手続きが曖昧なままにされがちである。遺児を養育する母親の意思や能力そして環境次第で、遺児という問題が発生すると考えられる。

タイ人女性が「出稼ぎ」のため日本に滞在して日本人男性と結婚して妊娠した際に、出産時にはタイの実家での出産を望んだケースが多い。そのため、児童はタイで出産された。出産直後は父親が日本から頻繁にタイに通って生活費などを持参するものの、しばらくしているうちに、父親からの音信や生活費の仕送が途絶えるというケースが多い。

また、タイ人女性が日本において不法滞在をしていたケースが見られ、タイへの強制送還によって、夫婦が別々に住むようになったことをきっかけに、父親との音信が途絶えたケースも見られた。

さらに、日本からタイに帰国した母親側の問題としては、農村部の実家の経済状態が極度に悪いため、タイの国内に「出稼ぎ」に出たままとなるケースが多く見られた。その結果、母親の居所を知らない父親と遺児との連絡が疎遠になってしまうのである。タイ語を話せない父親は、タイの実家に残る日本語を話せない児童とコミュニケーションがとれないのである。

遺児にとって困難な父親とのコミュニケーション

日本人の父親と遺児との間で実質的に連絡が途絶える背景には、言語の

問題がある。父親と母親との間では日本語が使われる。しかし、その子どもたちは概してタイ語しか理解できない。そのため、母親が「出稼ぎ」あるいは再婚といった何らかの事情によって、子どもと離散した場合、日本語を理解しない子どもにとっては、父親との連絡をとる術が残されないまま放置されることになる。また、日本に居住している父親にとっても、電話もないタイの農村部に住む母子との連絡方法が限定されたままになる¹³⁾。そのため、連絡が疎かになるうちに、相互の住所の移転などによって、連絡がとれないままになるのである。

現在は携帯電話がタイの農村部でも普及しているが、かつては、村の中に電話が一台だけというようなタイの農村部の状態では、密に両親と親子の間でコミュニケーションを保つことは、非常に困難だったのである。

困難な父親の居所の調査

例え両親が離婚・離別したとしても、遺児にとっては父親の安否を確認したいという思いを持つのは当然である。しかし、父親の職業や住所の移転のために、長期にわたって連絡が断絶する事態が発生する。移転していく父親の日本での居所を、タイにいる母親や遺児の自立的な働きで確認するのは、ほとんど不可能である。日本に生活する父親の職業、住所そして電話番号変更もあり得るのであり、その場合には、母親や遺児から父親と連絡を取ろうとしても、余程のことがない限り不可能である。

4. 日本人遺児が発生した社会的背景

(1) 日本のバブル経済と崩壊

1980年代後半から1990年代初頭にかけての、日本におけるバブル経済の時代に、多くのタイ人女性が「ジャパゆきさん」として日本に渡った。その中には、日本人男性と事実婚あるいは正式婚をして、日本で子どもを

設けた事例が多い。

なおかつ、当時はタイへの日系企業の進出が盛んな時代であり、その現地企業の日本人男性従業員とタイ人女性が正式結婚あるいは事実婚をして、子どもを設けていた事例もあった。ところが、日本人男性がタイでの日本企業での赴任を終えて日本に帰国した後、父親からの音信が途絶えるのであった。

その一方、「ジャパゆきさん」は何らかの事由（不法滞在・不法就労による強制送還が多い）によって、タイに帰国した。その際に、多くの子どもたちは母親とともにタイに帰国したのであった。あるいは、母親が妊娠中に強制送還され、タイにて出産したという事例もあった。

タイに帰国後しばらくの間は、日本に在住する父親との連絡をとっていたものの、上記のように、バブル経済崩壊に伴う父親の経済状況の悪化や、もともとタイの農村部と日本との間では、連絡を密にとれるような環境ではないことなどの事由によって、連絡と生活費の仕送が途切れてしまい、今日に至っているのである。

(2) 国際結婚の増加

厚生労働省による統計によれば、日本人の国際結婚はタイ人のみならず年々増加している。その際に顕著な傾向は、日本人男性と外国人女性の結婚が大多数であること、そして中国人女性ならびにフィリピン人女性との結婚が増加していることである。タイ人女性との結婚の数は、ほぼ毎年2,000人程度で一定に推移している¹⁴⁾。ただし、タイ人女性との結婚の場合には、統計に現れない事実婚が多いと推測される。

国際結婚の増加傾向の原因は、国境を越えた個人や企業の活動の増加、日本の農村部における「嫁不足」、そして、「嫁」を送り出す国の貧困である。もちろん、円満な国際結婚も多い。しかし、特に、日本の農村部の男性と外国人女性との国際結婚には、国際結婚を斡旋する企業・個人の活動

を無視できない。タイはもとより、中国やフィリピンの女性と日本人男性との間の国際結婚が増加した背景には、こうした「ブローカー」の存在を抜きには考えられない¹⁵⁾。また、「偽装結婚」による外国人女性の「不法就労」といった問題も発生している。

国際結婚の法的手続には国家間で違いがあり、手続き的にはかなり面倒である。事実婚の場合には、父親による認知の有無、戸籍の有無などが問われる。タイ人女性の場合には、概してそうした手続きを欠いてしまうのである。その結果、タイにおける日本人遺児の例を見ても、法的な身分が曖昧なまま、遺児がタイの農村部で生活をしていくことを余儀なくされていくのである。

(3) タイの社会背景

タイにおいて、日本人遺児が大量に発生したのには、タイの社会的背景を知ることが重要である。

タイでは「ミヤノイ」（日本語で言う妾）という伝統的習慣が、現在でも民間レベルで広がっている。タイ社会では、「妾」という存在に、日本のような後ろめたさや暗さがない。また、性に対しておおらかさがあると同時に、それが社会問題となっている。

女性にとって、現金収入を得やすい風俗産業の存在が背景にある。そのため、貧困にあえぐ農村部の女性が、タイ国内や日本の風俗産業に大量に流れている。そして、それをシステムティックに展開させる人身売買・結婚斡旋などの組織が、日本にもタイ国内にも存在している。

特に、タイ北部のパヤオ地区では、人身売買や結婚斡旋の横行がかねてからの懸案事項である。それは、両親の合意の下での「人身売買」によって、タイ国内の風俗産業への女性の「就職」や、あるいは人身売買にも類似した「結婚」が行われていることである。ただし、聞き取り調査では、そうした経過による遺児については、直接接触できなかった。

また、タイには独特の南国的、刹那的、かつ楽観主義的な社会環境がある。それに加えて、農村部の貧困、多民族社会、山間部の少数民族の存在、タイの門地、学歴、職業などによる階層化した社会環境などが、タイ人女性をして、外国人とりわけ日本人男性との結婚願望の強さを生んでいる根本的原因だと考えられる。

日本人とタイ人との結婚についての法への認識の相違がある。タイの国籍、戸籍、住民登録などの制度は整備されているものの、実態面としては多民族国家を反映するためか曖昧である¹⁶⁾。国民も厳格に法に基づいて手続きを進める必要性を、あまり認識しない社会である。一方、日本の国籍、戸籍、住民登録は厳格な手続きが求められる。この違いの中で、曖昧に結婚や出産時の手続きが対処された結果、遺児となっていると考えられる¹⁷⁾。

(4) 遺児とならないケース

繰り返すように、タイにおいては、日本人とタイ人との国際結婚により、円満な家族関係の維持をしている場合も多い。円満な家庭であれば、遺児という問題は当然のように発生しない。遺児となるケースの多くは、父親と母親が日本とタイに分かれて生活した時に発生しているのである。そして、分かれて生活する理由として、子どもの出産のためにタイの実家に帰った後という例が多いのである。その際でも、円満な夫婦関係を保っていれば、遺児とはならないのは当然である。

また、正式に離婚した場合でも、父親が養育費の負担をしている場合もある。離婚慰謝料は裁判所による調停により、ケースでそれぞれだが、調査事例では日本円で200万円程度であった。こうした場合でも、父親と児童との間で日本語でのコミュニケーションが保たれていれば、遺児という状態には当然のようにならないのである。

5. 日本人遺児への対策の状況

(1) タイの地域社会の対応

現在では、遺児に対する支援を行っている民間団体としては、チェンライにあるタイの愛タイ財団、前述の日本の NGO である TJC, SEPOM, パヤオにある YMCA、そして筆者の関係するチェンマイを拠点とする NGO である日本・タイ児童を支援する会しか確認できなかった。タイの愛タイ財団は、タイ農村部の貧困家庭への対策の一環として、日本人遺児を抱える家族への支援を行っている。YMCA や日本の NGO は、従来から人身売買被害者の女性とその児童への支援を行っていたが、その延長線上にある日本人遺児への支援活動を行っている。ただし、遺児が希望する日本に居る父親の消息の調査については、そうしたタイ国内の NGO にとっても、非常に困難な状態である。

また、タイ農村部では、従来からの伝統的コミュニティが残っており、善意の第三者が両親を失った遺児を養育する例が見られる。ただし、善意の第三者の場合でも、経済力は概して弱いために、遺児にとって十分な就学の機会が与えられることは困難な状態であることに変わりはない。

(2) タイ政府の支援

日本人遺児への支援については、タイ政府機関の一つである「社会開発および人間の安全保障省」が、貧困家庭への一般施策の中で対処している。遺児に特化した特別な措置ではなく、生活困窮者への一般的措置の中に組み込まれている。しかしながら、具体的な政策としては、1,500 バーツ (4,500 円程度) の一時金の支給にとどまっている。

プレー県では、「県知事の子どもプロジェクト」の一環として、日本人遺児に対する支援措置を行っている。それも特別な措置ではなく、一般的

な生活困窮家庭にいる児童への生活支援の範疇で行っている。

タイ政府では、日本における父親の居所の調査までは実施していない。タイ外務省では、在日本タイ領事館が日本における父親の探索を試みているが、現実には困難である模様である。

(3) 日本政府の支援

遺児の父親との再会の希望に対して、日本政府による日本での父親の居所調査には法的な限界がある。まず、日本大使館をはじめとする日本政府の対策と支援は、国籍の問題から限定的である。遺児の日本国籍の有無によって、日本政府の対応に微妙な相違がある。日本政府としては、日本国籍を持たない遺児への保護・支援の義務は発生しないというのが建前である。かつ、日本政府では、邦人保護以外の業務である父親探しは基本的に管轄外であるとの認識がある。しかも、日本国籍を持つ児童でも、個人情報保護法から大使館や領事館に寄せられた情報は開示しない。

日本国内にいる父親の居所調査には、外務省だけでは限界がある。本来ならば、父親の居住地を把握できる日本の地方自治体などの協力が不可欠である。しかし、現状では外務省と総務省との政府内部での情報交換もなく、外務省だけに成果を過度に期待することはできない。

ゆえに、タイ国籍の遺児からの要請については、日本政府の努力のほかには、日本国内の NGO などの協力が不可欠な部分として残るのである。

また、例え日本国籍を持つ遺児であっても、法的にも政策的にも枠組みが存在しないため、日本政府による遺児の生活支援や教育支援といった事業については、一切実施されていない。

6. 問題の解決に向けての政策提言

タイにおける日本人遺児の問題は、親子の離散という単純な問題ではあ

るが、それだけには留まらない問題である。

一つには、人道的な問題として残ることである。日本人男性とタイ人女性との間で生まれた当事者である児童には、なんら責任はない。まして、両親の離別・離散ということによって、タイの貧困社会の片隅に追いやられているのである。

さらに、日本人遺児の問題は、タイと日本との間の国際問題ともなりかねない。対日感情が良好なタイであるが、タイにおける日本のプレゼンスは、中国の圧倒的な経済力の前に崩れかねない状況にある。そのような中で、こうした問題を放置しておくことは、タイにおける日本のプレゼンスを小さくすることはあっても、決して大きくするものではない。今後も発生する可能性がある問題だけに、放置すべき問題ではない。ゆえに、遺児たちへの生活、教育そして医療などの何らかの支援を行うことは、人道的にも政策的にも必要である。

そのため、まず、日本政府レベルにおいては、下記の対策を講じることが必要である。

- ① 遺児の日本における父親の安否確認を関係省庁（特に総務省）と連絡をとって行うこと。その際には、NGO と協力して行うことが必要不可欠である。
- ② 無国籍児童の場合には、すみやかに、タイもしくは日本国籍の取得が可能となるような手続きを進めること。
- ③ 日本政府ならびに関係団体によって、遺児への生活、教育ならびに医療支援体制を整えること。

また、民間レベルでは下記の政策を進めることが必要である。

- ① 日本国内にいる父親の所在の確認を行うこと。
- ② 父親と遺児との間の言葉の問題を支援すること。具体的には電話や手紙などでの通訳や翻訳である。
- ③ タイに進出した日系企業を中心として、遺児への生活支援のための

資金的援助の枠組みや就学のための奨学金制度を創設すること。

- ④ 父親への国際結婚に伴う法手続きなどのアドバイスを行い、法的手続きを的確に進めていくことを求めていること。

日本人遺児の発生は、両親の離婚・離別という個人に帰すべき問題であるとはいえ、当該の児童にとっては何らの落ち度もなく、ましてや責任は問えない問題である。たとえ、現在は日本国籍がなくとも、日本人の子どもであることは明白である。ゆえに、日本政府や関係団体による生活支援や教育支援のスキームを用意すべき問題である。それは、特別な日本人遺児支援に限定せずとも、タイ農村部の貧困家庭に生まれた一般児童への支援の枠の中でも可能な政策であろう。

さらに、日本にいる父親の探索のための NGO のネットワークの構築が必要である。ただし、日本においてはプライバシー保護や個人情報保護制度が過度に適用されているために、NGO はもとより日本政府においても父親探しは困難な状態である。指摘するまでもなく、遺児の父親の居所調査を NGO が行うにしても、政府機関からの支援と協力は必要不可欠なのである。

7. ま と め

これまで眺めたように、日本人遺児が発生した問題の根源は、タイ農村部の貧困にある。こうした遺児の発生は、タイの農村部の貧困が解決しない限り、タイ人と日本人の間のみならず世界各国で今後も発生する問題である。女性の人身売買という深刻な社会問題、そして出稼ぎによる外国人との結婚と離別といった、貧困を背景とする社会問題の撲滅のためにも、タイ農村部の経済的自立性を高める地域開発が求められる¹⁸⁾。

遺児を養育している家庭は、多くが農村部にあり、しかも貧困にあえいでいる。そのため、十分な教育の機会が遺児に用意されないのが現状であ

る。遺児の中には、学校での成績優秀な者も多く、彼らは十分な教育環境さえ与えられれば、自らの力で貧困から脱却していくことが期待できる。

また、日本人遺児は、日本人男性と日本人企業の海外活動の中で生まれてきた社会問題である。その点からも、日本人男性の道徳と倫理観が問われる問題であり、さらに彼らを雇用して海外に赴任させた日本企業の社会的責任が問われる問題でもあろう。

さらに、調査の過程において、遺児とまでは言えないものの、日本人の男性を父親に持つ児童あるいは成人と多く接触した。彼らはタイ国籍であり、日本語を理解できず、また父親の顔や名前すら覚えていない場合が多い。そして、日常生活的にはすでにタイ人として生活している。彼らは、日本人としてのアイデンティティを喪失している。しかしながら、彼らは属人主義に立つ日本の国籍制度からすれば、成人後には日本国籍を取得する道もある。彼らを幼少期において、在外日本人子女に対する日本語教育の枠内に収めることができたならば、日本とタイとの民間レベルでの交流の「架け橋」ともなろう。

つまり、日本人遺児の問題は、日本人や日本企業の海外活動による「負の遺産」と見るだけではなく、彼らへの教育支援を行うことによって、日本と外国との間の「正の遺産」となる存在と見るのが大切である。それがひいては広い意味での日本の国益に適うことにもなろう。

最後に、これまでの調査は、タイ北部地域で行った聞き取り調査にすぎない。実態を正確に把握するためには、タイ全土にわたって本格的な調査をする必要がある。現地の NGO が 2011 年にチェンライ県全土での調査を検討中であるが、そうした調査をさらに強力に進めて、全容の把握をしていくべき事案である。日本人遺児の多くが、タイの農村部の片隅で、劣悪な生活、教育環境に置かれている状態を放置しておくことは、人道的見地からも許されるものではないのである。

本調査研究は、平成 22 年度における拓殖大学経営経理研究所の個人研究助成金を受けて実施したものである。深甚なる感謝の意を付しておきたい。

《注》

- 1) ジェトロ統計 2010 年 6 月現在。http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/stat_01/ (2010 年 9 月 24 日アクセス)
- 2) 外務省『海外在留邦人数統計調査』(2007 年)。
- 3) 国土交通省「観光白書」(2007 年)。
- 4) 「ケイゴ君」という事案の経過は以下のようなものである。ケイゴ君は日本人の父親と離婚したタイ人の母親とともにタイにて生活していたが、母親が病死した。病死する前に、母親が「自分たちが結婚式をしたお寺で待っていれば、きっと父親に会える」と、「ケイゴ君」に残した。その教えをもとに、毎日、「ケイゴ君」がその寺で、父親の写真を持ち日本人観光客に見せている姿が、バンコック・ポスト(2009 年 5 月 12 日)に紹介されて、タイにおいて大きな話題を呼んだ。そして、タイの政治家や行政が日本大使館に働きかけ、日本大使館の努力によって日本に居住している父親との連絡がとれたという事案である。
- 5) タイ人の平均月収は、タイ国統計局によれば、2001 年においては、月収 21,185 バーツ(日本円で 6 万円程度)である。http://web.nso.go.th/eng/stat/socio/socio.htm (2010 年 11 月 11 日アクセス)。調査対象者の家計状況は様々であるが、日雇い労働で生活している最も貧困な家庭では、月収 3,000 バーツ程度(日本円で 9,000 円程度)である。
- 6) 3 回の現地調査は、海老原智治前パヤップ大学講師と共同で実施したものである。
- 7) 聞き取り調査の過程で、遺児の母親から「父親が誰だかわからない」と訴えた例があった。また、現地の日本人ジャーナリストによれば、同様の調査を行った際に、数件そうした事例に遭遇したとのことであった。
- 8) SEPOM (Self Empowerment Program of Migrant Women)。チェンライを拠点に、タイから日本に出稼ぎに行った「ジャバゆきさん」で、特に人身売買によって日本に渡り、その後、タイに帰国した女性たちの生活を支援する NGO。
- 9) TJC (Thai Japan Center)。チェンライを拠点に、タイ人女性と日本人男性との間に生まれた子女へ、日本語教育を行っている NGO。
- 10) タイにおける女性の「人身売買」とは、暴力的に女性を連れ去っていくものではなく、両親とブローカーとの「契約」によって行われるものである。

一定の契約期間が過ぎれば、女性は両親のもとに帰ることになる。その際に、女性が妊娠しているか、あるいは出産を経た上で戻ってくるケースがある。

- 11) 日本国籍のみの事例は1件であったが、現在、タイ国籍取得の手続き中である。
- 12) 調査の過程で風聞として挙がったが、対象者とは接触できなかった。
- 13) 日本に居住する父親との面接調査では「母親の所在がつかめなくなった段階で、子どもとの連絡をとる術がなくなった」と述べた。
- 14) 厚生労働省「人口動態統計」（2008年）。
- 15) 2009年タイ北部において、集団国際結婚を斡旋する韓国人ブローカーと思われるグループが、詐欺ならびに恐喝の疑いで、タイ人女性から告発されるという事件が発生した。
- 16) タイ国内には、歴史的にタイ国籍を持たない無国籍の山岳民族が多数生存している。タイ政府は、彼らに対して厳格な法の適応というよりも、温情的に対処しているのが実態である。彼らがタイ国内で結婚し、出産した場合などの子どもの国籍あるいは住民登録などは、タイ国籍が付加されたIDカードが発行される14歳になるまでは、無国籍人として扱われる。
- 17) ある遺児の父親は筆者の取材に対し、「子どもを日本に引き取るための手続きをしていたが、タイの母親側が手続きを疎そかにしていたため、曖昧になってしまった」と証言した。
- 18) 2010年5月に発生した首都バンコクでの騒乱も、タイ北部あるいは東北部の貧困地域に対するタイ政府の政策への不満があったことは否定できない。タイの政治の安定化のためにも、貧困地域への自立支援政策は極めて重要な課題である。

（原稿受付 2010年9月27日）

〈研究ノート〉

経済のグローバル化と日本企業の再生(1)

吉 武 博 道

要 約

1990 年のバブル崩壊以降、すでに 20 年が経過し「失われた 20 年」といわれている。2009 年度の日本経済の名目 GDP はピーク時の 1997 年を下回り、日経平均株価もピーク時の四分の一程度の水準で推移している。

このように日本経済が低迷している理由は戦後の「需要超過経済」より「需要不足経済」に転換したことにあり、その要因として急速な「生産年齢人口の減少」、及び「経済のグローバル化」が挙げられる。

しかしながら、日本企業の経営は、急速な「生産年齢人口の減少」、及び「経済のグローバル化」という時代の転換期であるという認識を欠き、一過性の景気後退との認識が強かった。

それ故、バブルの発生、及び崩壊に伴う日本企業の不良債権処理等は、景気回復を待つという時間の流れに解決を依存する経営が行われた。このような対応が採られたのは、戦後の日本経済の高度成長過程で形成されてきた日本企業の「他社並み経営」志向があった。この「他社並み経営」志向は自社が業界の No.1 を目指すというよりは、寧ろ業界における自社の位置取りに多くの関心が払われた結果である。それ故、他社に先駆けて企業のリストラクチャリングを行い、強い企業に再生させる経営は遅々として進展しなかった。この間に新興工業国は、国際競争力をつけ日本企業の競争相手として出現してきた。

「他社並み経営」志向が日本企業で許容されたのは、日本企業における「企業風土（ガバナンスの欠如）」にあったといわざるを得ない。外部モニタリング機能の強化、及び異文化を自社に取り入れ「真のグローバル企業」に脱皮すること、失敗を恐れさせる社会ではなく「再起が可能な社会」の構築が日本企業の再生の道と考えられる。

キーワード：バブル崩壊、失われた 20 年、生産年齢人口の減少、経済のグローバル化、企業風土（ガバナンス欠如）、真のグローバル企業、再起が可能となる社会

本稿の目的

1990年に日本のバブル経済が崩壊したとされているが、バブル崩壊後より現在に至るまで既に20年間が経過している。それにもかかわらず、日本経済は回復途上といわれて久しい。この事実に鑑み直近の20年間は「失われた20年」と呼ばれている。

この20年間で何が起こったのかを整理したうえで、いま現在、企業に何が求められているのかを考察するのが本稿の目的である。尚、本論に継続して、次稿の続編により、考察を発展させる目論見である。

1. 戦後日本経済の概要

戦後の日本経済の推移をマクロ数値で簡潔に考察する。尚、GDP統計数値は内閣府経済社会総合研究所の統計資料によっている。

〔1〕 高度成長期（1955～1973年度）

日本経済は、第二次大戦後の復興期を経て、1955年度より1973年度までの19年間の年平均実質経済成長率（当時はGNP概念であったので実質GNP成長率）が9.1%を達成し「高度成長期」と呼ばれている。

この時代は「物を作れば売れる」と言われた時代で、旺盛な需要が雇用の拡大、設備投資の増加につながり、更なる雇用の拡大が消費の拡大、設備投資の増加につながり高い経済成長を実現した。加えて1970年頃より列島改造ブームが到来し、景気上昇に拍車をかけた。

この期には景気上昇期間（景気の谷～景気の山まで）として1954年11月～1957年6月の「神武景気」、1958年6月～1961年12月の「岩戸景気」、1962年10月～1964年10月の「オリンピック景気」、1965年10月～1970

年7月の「いざなぎ景気」、1971年12月～1973年11月「列島改造ブーム」が含まれている。一方では、1970年～1971年にかけてはニクソンショックによる景気後退が起きている。

特筆されるべきことは、1960年に池田内閣の下で「所得倍增計画」が策定されたことである。日本経済の先行きに確かな自信を持っていなかった時代に、この経済計画は当時のGNP 13兆6千億円を10年以内に26兆円に増大させるという野心的な計画であった。しかしながら、日本経済はわずか7年間でこの計画を前倒し達成した。

〔2〕 安定成長期（1974～1989年度）

1971年のニクソンショックによる円高（1ドル360円から308円へ16.88%の切り上げ）が日本経済を直撃したが、企業努力により円高をほぼ克服した。しかしながらその矢先の1973年10月に、石油輸出国機構（OPEC）に加盟しているペルシャ湾岸の産油6カ国が原油公示価格を1バレル3.01ドルから5.12ドルへ引き上げ、更に1974年1月からは11.65ドルへの引き上げを行った。

原油価格の高騰は、1971年から始まっていた列島改造ブームによる地価急騰、失業率が1%程度まで低下した労働市場の逼迫とあいまってインフレを加速させ、1974年の消費者物価指数は23%も上昇し「狂乱物価」といわれた。政府は、インフレ対策として総需要の抑制を図る必要から金融引締めを行い、公定歩合は1973年12月には9.0%に達した。その影響で1974年度の実質経済成長率がマイナス0.5%となり、1955年度以降では初めて実質経済成長率がマイナスとなった。

このオイルショックによる景気後退を受け金融は徐々に緩和されていったが、1978年に発生した第二次オイルショックの影響もあり、景気後退は1973～1979年までと比較的長期にわたった。

その後、1985年のプラザ合意以降の1ドル240円より1ドル150円への

急激な円高対策として、積極的に金融緩和政策と財政出動が行われ経済活動は拡大を続けた。特に金融政策は、金利とマネーサプライの両面で緩和が急激に行われた。金利政策の指標である公定歩合は、1987年2月には2.5%まで低下した。

マネーサプライの代表的な指標であるM2の平均残高の対前年同月比は8～13%と非常に高い伸びを示した。しかしながら、過度の金融緩和政策と財政出動は不動産価格、及び株価の高騰を惹起し、バブル経済を引き起こした。その象徴が1989年12月29日の日経平均株価が史上最高値となる3万8,915.87円をつけたことである。そのような経済環境の下、1989年半ばよりは金融緩和政策は急激に転換されていった。

特に資金供給面では、「建設・土木業」「不動産業」「ノンバンク事業」の三業種への銀行貸出が急速に抑制された。「ノンバンク事業」は実質的には銀行の迂回融資で銀行より借入を行い、その借入資金の多くを「建設・土木業」「不動産業」に対する融資が占めていた。それ故、銀行よりの直接借入、或いはノンバンクよりの借入に頼っていた「建設・土木業」「不動産業」は資金繰りが困難になった上に貸出金利の急騰により、倒産する企業が続出した。又「ノンバンク」に関しても親銀行をはじめ他の銀行からの借入が難しくなったこと、及び貸出債権が不良化したことにより倒産するノンバンクが急増した。このような急速な金融引締めにより、三業種の倒産、貸出債権の不良化を通じて不動産価格、及び株価は急落し、1990年にわが国の不動産・証券バブルがはじけた。

1974年より1990年までの17年間の日本経済の実質GNP成長率は年平均4.2%となり、高度成長期と比べて大幅に鈍化した。この17年間は「安定成長期」と呼ばれているが、バブルの発生、急速なバブルの破裂を招いた金融政策の急激な変更の影響はその後の日本経済へ負の影響を与えた。

この期には1986年11月～1991年2月「バブル景気」が含まれる反面、

1973～1979 年にかけてのオイルショックによる景気後退も発生した。

〔3〕 バブル崩壊より今日まで（1990～2009 年度）

この期間はバブル崩壊後のいわゆる「失われた 20 年」と言われている期間に相当する。バブル崩壊がその後の日本経済にどのような影響を与え、現在に至っているかを検証する。

（1） 金融政策、及び不動産価格と日経平均株価にみる資産価格バブル

① 金融政策の激変

不動産価格の高騰の要因は、将来の値上がりを期待して転売目的で一時的に不動産を保有する投機目的の仮需の発生と、仮需を支える資金供給の二つの要因が重なって引き起こされた¹⁾。

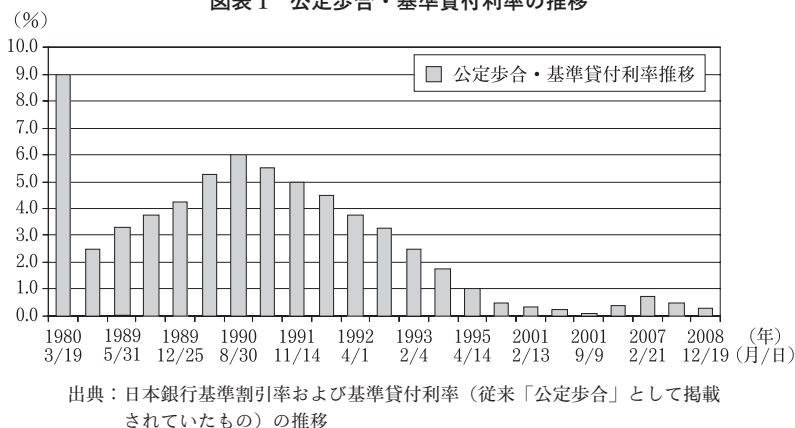
1980 年 3 月に 9.0%まで引き上げられた公定歩合は、その後の景気後退、及び円高等内外の経済環境の悪化を受けて漸次引き下げられ、1987 年 2 月には 2.5%となった。この金利低下の副作用として不動産価格の高騰を招来したため、金融政策は 1989 年半ばより引き締めに転じた。

1990 年になるとバブルを潰すという理由でハードランディング政策が採られ、1990 年 8 月の公定歩合は 6.0%まで引き上げられた。直近の公定歩合の最低は 1987 年 2 月の 2.5%であったが、わずか 2 年間で公定歩合は 2.4 倍になった。公定歩合の推移は図表 1 の通りである。

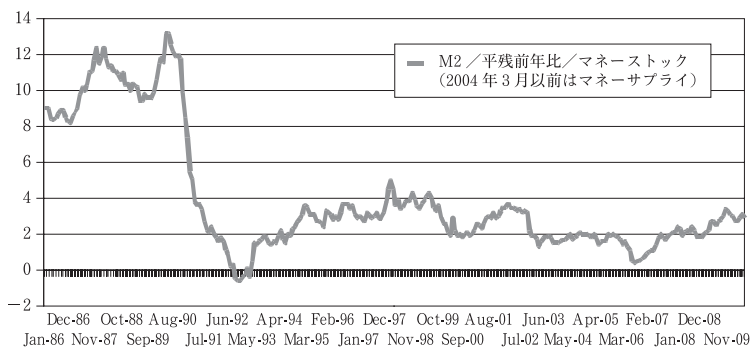
一方、1985 年以降マネーサプライ M2 も対前年同月比は 8～13%と非常に高い伸びを示していたが、1990 年 11 月以降は伸び率が一桁台に抑制され、1992 年 9 月には前年同月比でマイナスとなり資金供給は極端に絞られた。マネーサプライ M2 の平均残高の前年同月比の推移をグラフにすると、図表 2 の通りとなる。

このような金融政策の激変を受けバブルは崩壊した²⁾。

図表 1 公定歩合・基準貸付利率の推移



図表 2 M2 の平均残高対前年比

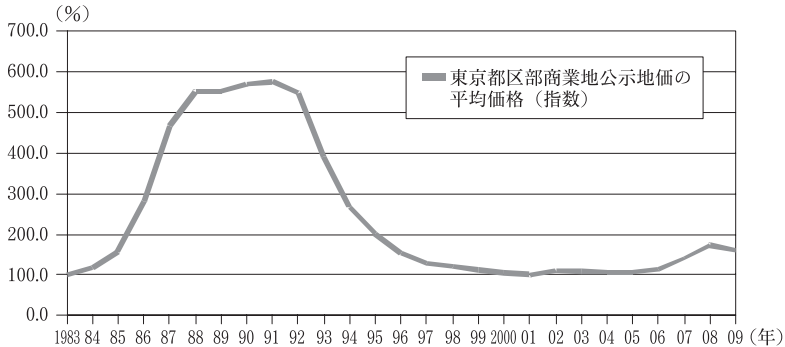


② 東京都区部の商業用不動産価格の推移

バブルの象徴ともいえる東京都区部の商業地の地価動向をみてる。毎年1月1日を基準日として実施される公示地価のうち、東京都区部の商業地公示地価の指数変化をグラフにしたのが図表3である。

このグラフを見ると、バブル時には地価はわずか5年で5.7倍に上昇しておりバブルの凄まじさが分かる。このバブルの凄まじさ故、金融が引締

図表 3 東京都区部商業地公示地価の平均価格（指数）



出典：東京都財務局「地価公示の平均価格の推移（指数）」

められると不動産価格は下落に転じた。銀行の貸出規制が強化され、資金供給が極端に絞られた 1992 年以降不動産価格は急落した。近年の不動産価格は、経済状況の悪化を受け 2000 年前半は需要が低迷しバブル以前の標準的な地価とほぼ同水準まで下落したが、2000 年後半以降は 1.5～1.7 倍程度で推移している。結果的に不動産価格の調整期間として 15 年の歳月が必要であったとも言える。

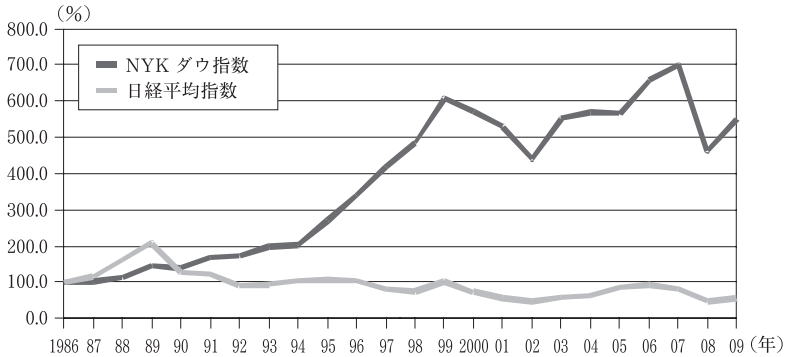
③ 日経平均株価、及び米国ダウ平均株価の推移

企業価値評価の代表である日本の日経平均株価と米国 NYK ダウの株価推移を 1986 年末終値を 100% として示すと、図表 4 の通りとなる。ダウ平均株価が 2007 年ピーク時と比べ、現在、約 78% の株価を維持しているのに対して、日本の株価は 1990 年ピーク時と比べ、現在、約四分の一まで下落している。

株価と PER、及び PBR の関連を東京証券取引所の統計資料からみてみると、東証一部上場企業の単体決算ベースでみた年末の PER、及び PBR は図表 5 の通りとなっている³⁾。

この資料をみる限りでは PER は乱高下するが、PBR はバブルの絶頂期

図表 4 日米株価指数の推移



出典：Dow Jones Industrial Average (DJI), 時事ドットコム日経平均株価の年間推移

の 1989 年の 5.4 倍をピークに低下しており、ほぼ 1 倍強という水準で変動していることがわかる。株式価値が企業の解散価値をベースに保有リスクや成長性等を加味して決定されるとするならば、PBR 1 倍前後という数値が妥当であり、バブル時のような PBR 5.4 倍が異常と言わざるを得ない。1997 年には株価は PBR 1.2 倍まで下落しており、バブルの修正に要した期間は 7 年程度であり、不動産価格の修正に要した期間が 15 年であったのと比較すると、迅速に調整が行われたと言える。迅速に価格修正が行われた理由としては、証券取引所という公開された市場の存在があげられる。

(2) 名目 GDP、及び実質 GDP の推移

内閣府経済社会総合研究所の統計資料によると、GDP の推移は図表 6、及び図表 7 の通りとなっている⁴⁾。

日本経済は米国や中国経済をはじめとした世界経済と、かつてないほどに密接にリンクする時代に入っており、日本国内の要因のみでは適切に経済状況を把握でき難くなっている。

図表 5 東証一部企業（単体ベース）
の PER 及び PBR 推移

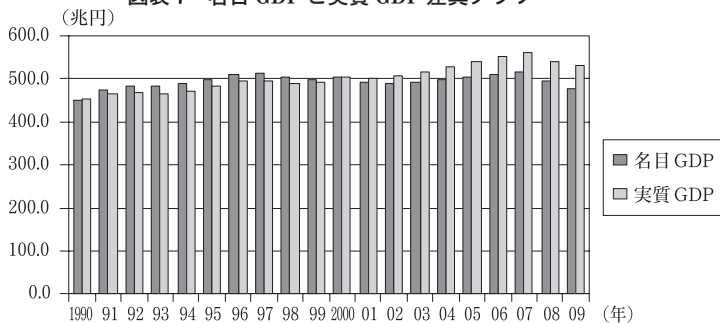
年 次	PER	PBR
1989	70.6	5.4
1990	39.8	2.9
1991	37.8	2.5
1992	36.7	1.8
1993	64.9	1.9
1994	79.5	2.0
1995	86.5	1.9
1996	79.3	1.8
1997	37.6	1.2
1998	103.1	1.2
1999	—	1.6
2000	170.8	1.2
2001	240.9	1.0
2002	—	0.9
2003	614.1	1.2
2004	39.0	1.3
2005	45.8	1.9
2006	36.0	1.3
2007	26.7	1.3
2008	20.0	0.9
2009	N/A	1.0

図表 6 名目 GDP 及び実質 GDP 推移
(単位：兆円)

年 次	名目 GDP	実質 GDP
1990	451.7	453.6
1991	473.6	464.2
1992	483.3	467.5
1993	482.6	465.3
1994	489.4	472.2
1995	497.7	483.0
1996	509.1	496.9
1997	513.6	496.8
1998	503.3	489.4
1999	499.5	493.0
2000	504.1	505.6
2001	493.6	501.6
2002	489.8	507.0
2003	493.7	517.7
2004	498.4	527.9
2005	503.1	540.0
2006	510.9	552.4
2007	515.6	562.3
2008	494.1	541.3
2009	476.3	530.7

出典：東京証券取引所統計資料 PER・PBR。

図表 7 名目 GDP と実質 GDP 差異グラフ



出典：内閣府経済社会総合研究所，2000 年連鎖価格 GDP 需要
項目別時系列表

更に特徴的なことは、2000 年度以降名目 GDP が実質 GDP よりも小さいことである。名目と実質 GDP の過去 20 年間の推移が示している通り、わが国の名目 GDP は 2000 年度までは、1990 年度を除き常に名目 GDP が実質 GDP を上回っていた。しかしながら、2000 年度の IT バブル崩壊の影響を受け、2000 年度の GDP デフレーター以降 2010 年に至るまで一貫して GDP デフレーターはマイナスとなっている。

特に年度を追うごとに、名目と実質 GDP との乖離は大きくなってきている。この要因は、国内消費の減退による物価下落、円高による内外価格差の縮小、IT 革命によるコスト低減等、需要側、供給側双方の要因で下押しが大きくなっていると考えられる。一般的には、物価変動を除去した実質 GDP の推移が重要と考えられるが、現在のような名目 GDP が実質 GDP より小さいデフレ経済状況においては、消費者の経済に対する感応度（実感）は実質値ではなく、むしろ名目値、実際の収入に敏感に反応している。

それ故、本稿では貨幣錯覚が存在するインフレーション経済下において有効な「実質」GDP 概念ではなく、「名目」GDP を基本数値とする³⁾。

(3) 名目 GDP の内訳

名目 GDP の内訳は、図表 8 の通りとなっている。

① 民間消費：頭打ち

民間消費はバブルの余韻もあり、1997 年度までは一貫して増加している。その後は 2004 年度までは 282～284 兆円で推移し、2004～2007 年度にかけては再び増加に転じている。この要因としては、輸出が好調で外需型企業の業績が堅調に推移したこと、配当金が 2005 年度は前年度に比べて 3.9 兆円増加、2006 年度は 3.7 兆円増加していること、及び家計貯蓄率が 0.5%程度減少していることが挙げられる。一方、民間給与総額は 200～201 兆円で推移しており、この水準は 1993 年以降では最低水準であった。

図表 8 名目 GDP の内訳推移

(単位：兆円)

年次	名目 GDP	民間 消費	民間 住宅	民間設備 投資	民間 在庫	政府最終 消費	公的固定 資本形成	輸出	輸入
1990	451.7	238.5	25.1	92.1	1.9	60.2	29.2	46.1	-41.6
1991	473.6	249.9	23.4	92.9	3.4	63.7	31.7	47.0	-38.4
1992	483.3	257.3	22.9	87.3	0.0	67.5	37.3	47.2	-36.4
1993	482.6	263.2	24.0	75.2	-0.5	69.8	40.3	43.5	-32.9
1994	489.4	269.8	25.8	72.6	-0.5	73.1	39.4	44.3	-35.2
1995	497.7	274.5	24.1	73.4	1.5	75.7	42.0	46.2	-40.3
1996	509.1	282.2	27.7	76.2	1.8	77.8	40.7	51.0	-48.9
1997	513.6	283.1	22.7	78.7	3.4	79.3	38.5	56.3	-49.2
1998	503.3	282.9	19.8	71.0	0.6	80.8	38.2	53.4	-43.9
1999	499.5	284.3	20.4	69.0	-2.4	82.7	37.4	52.1	-44.3
2000	504.1	283.1	20.3	72.4	1.7	85.7	34.3	55.6	-49.4
2001	493.6	283.3	18.5	68.8	-0.7	87.6	32.0	52.2	-48.4
2002	489.8	283.2	17.9	65.1	-0.3	87.7	29.9	56.7	-50.4
2003	493.7	282.5	17.9	67.4	0.8	88.6	27.1	60.4	-51.1
2004	498.4	284.1	18.4	71.5	1.4	89.9	24.0	67.0	-58.1
2005	503.1	287.2	18.4	75.9	1.3	90.8	22.9	74.9	-68.4
2006	510.9	290.3	18.7	79.8	2.5	91.0	21.2	83.9	-76.8
2007	515.6	293.5	16.6	81.3	2.7	93.1	20.3	92.2	-84.2
2008	494.1	288.1	16.4	76.8	1.4	93.8	19.6	78.3	-80.2
2009	476.0	283.1	12.8	62.7	-1.0	93.9	20.4	64.2	-60.1

出典：内閣府社会経済総合研究所 2000 年連鎖価格 GDP 需要項目別時系列表

② 民間住宅：ピーク時比ほぼ半減

量の問題は一応解決されており、現在はリフォーム、高齢者用住宅、及び質の問題に移行している。少子高齢化の進展を考えると、もはや従前のような投資ブームは難しいと思われる。

③ 民間設備投資：ピーク時比 80～90%

民間設備投資は 1990 年度以降 2003 年度まではほぼ一貫して減少してきたが、輸出が好調であった 2004 年度以降増加に転じた。しかしながら、2007 年と 2008 年度は米国発のサブプライムローン問題やリーマンショック

クによる世界経済の縮小，及び日系企業の海外生産の増加により設備投資は減少した。

④ 政府最終消費：1990 年度比 1.5 倍に膨張

年々増加の一途をたどっている。特に 2000 年度以降は社会保障関連支出が大きく伸びていることが挙げられる。

⑤ 公的固定資本形成：ピーク時比半減

1995 年度をピークに減少している。この要因としては国債残高の累積が問題とされ，経済波及効果の小さい公共事業費の削減が行われていることが挙げられる。

⑥ 輸出，及び輸入：1990 年比 1.6～2 倍に増加

輸出入共に増加している。近年の輸出増加は設備投資の増加，雇用の増加等を通じ日本経済の立ち直りに大きく貢献している。

GDP 寄与度を示す純輸出（輸出－輸入）が最も大きかったのは 1992 年度の 10.8 兆円であった。近年は円高を梃子に食料品，日用雑貨，繊維製品，家電製品，自動車等の輸入の急増を受け，2008 年には輸入が輸出を上回って 1.9 兆円の赤字となり GDP を下押した。

(4) 名目 GDP が低迷した背景

経済成長は「資本ストックの増加」，「労働者数及び総労働時間の増減と労働生産性の上昇」，「技術進歩」の三つの要因で構成される。

① 資本ストック，及び過剰借入の調整

成長の要因の一つである資本ストックの動向を固定資産残高の推移に置き換えて分析する。1990 年以降の有形固定資産残高（全産業ベース），及び資本生産性（売上/有形固定資産）の推移を財務省の法人企業統計で，名目 GDP のうち，民間設備投資を内閣府経済社会総合研究所の統計資料でみる。

有形固定資産残高は 1990 年度 341.9 兆円で，その後一貫して増加を続

図表 9 全産業の損益及び資本生産性推移

(単位：兆円)

年次	全 産 業					民間設備 投 資	資本生産性 ①/②
	売上高①	営業利益	特別損益	純利益	有形固定資産②		
1990	1,428.2	49.7	△ 0.0	17.6	341.9	92.1	417.7%
1991	1,474.8	49.0	△ 0.9	14.1	381.5	92.9	386.6%
1992	1,465.1	41.0	△ 2.0	7.8	427.4	87.3	342.8%
1993	1,439.1	32.0	△ 2.3	3.7	445.9	75.2	322.7%
1994	1,439.0	32.9	△ 3.0	4.5	469.9	72.6	306.2%
1995	1,484.7	35.5	△ 3.2	7.7	482.1	73.4	308.0%
1996	1,448.4	34.4	△ 3.7	8.9	479.2	76.2	302.3%
1997	1,467.4	33.1	△ 5.1	8.3	486.4	787.7	301.7%
1998	1,381.3	25.3	△ 9.3	△ 0.5	498.5	71.0	277.1%
1999	1,383.5	29.3	△ 14.3	2.2	495.9	69.0	279.0%
2000	1,435.0	37.7	△ 15.2	8.4	481.6	72.4	298.0%
2001	1,338.2	29.6	△ 21.2	△ 0.5	472.6	68.8	283.2%
2002	1,326.8	32.0	△ 11.8	6.2	466.5	65.1	284.4%
2003	1,334.7	36.7	△ 8.7	13.2	456.5	67.4	292.4%
2004	1,420.4	43.6	△ 11.7	16.8	465.9	71.5	304.9%
2005	1,508.1	47.7	△ 8.3	23.2	465.2	75.9	324.2%
2006	1,566.4	49.3	△ 5.4	28.2	464.8	79.8	337.0%
2007	1,580.2	49.5	△ 6.6	25.4	453.9	81.3	348.1%
2008	1,508.2	29.4	△ 13.3	7.4	457.6	76.8	329.6%

出典：財務省法人企業統計。

け、1998 年度には 498.5 兆円まで増加した。有形固定資産が増加した理由は 1990 年にバブルが崩壊したにも拘らず、通常の景気循環と判断して景気の回復を待つ経営が行われたことが挙げられる。しかしながら景気の回復は遅れ、1997 年北海道拓殖銀行や山一證券等が倒産、1998 年には日本長期信用銀行や日本債券信用銀行等の倒産、BIS 規制の強化、及び金融庁の発足もあり、銀行は貸出を抑える行動を採った。そのような銀行行動の変化を受けて、企業は不良債権・過剰設備の処理を 1998 年以降加速せざるを得なかったのである。

企業が過剰設備の整理に着手すると、有形固定資産残高も減少に転じ 2008 年度では 457.5 兆円まで減少した。企業は過剰設備の整理を行う一方、設備投資も抑制した。1998 年度の名目 GDP 統計における民間設備投資は前年の 78.7 兆円より 71.0 兆円と 9.8% も大幅に減少し、それ以降も 2004 年度までは横ばいで推移した。

1998 年度以降は民間設備投資が増減を繰り返しているにも拘らず、有形固定資産残高は 2007 年度までは一貫して減少した。しかしながら、2008 年度には増加に転じており、資本ストックの調整も最終局面にあるものと考えられる。更に、資本生産性も下げ止まり傾向が出てきていることを考えると、資本ストックの減少による名目 GDP の下押しは峠を越えたと判断できるが、需要減少下では名目 GDP を押し上げるほど回復するとは思われない。

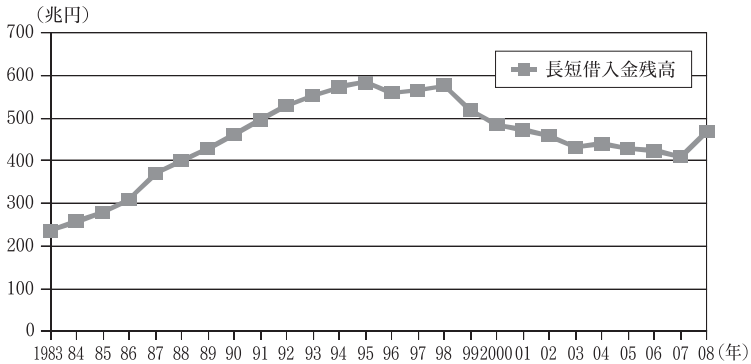
一方、資本ストックの裏返しでもある長期借入金と短期借入金の合計残高（社債は除く）を財務省の法人企業統計でみると、図表 10 の通りとなっている⁶⁾。

② 給与所得者数、及び給与総額の伸び悩み

国税庁の民間給与実態調査によると、年間給与所得者数、給与総額、及び平均給与額は図表 11 の通りとなっている。この資料によると不況の影響で給与総額、及び平均給与額は 1998 年をピークに減少している。2008 年以降も米国のリーマンショック等があり、平均給与額は低迷していると思われる。

高齢者の就業数の増加、女性就業者の増加、労働形態の多様化、残業時間の減少等の理由はあるにせよ、既に 10 年間以上に亘り給与総額や平均給与額の低下が継続しているということは、単に不況であるからと言い切れることは出来ないと思われる。日本経済が構造的な問題を抱えていると考えなければならない。失われた 20 年の後半からは生産年齢人口が減少する時代に入っているという構造的な問題により、長期にわたり国内民間需

図表 10 長短借入金残高の推移



出典：財務省企業法人統計。

図表 11 給与額の推移

年次	年間給与所得者数 (千人)	給与総額 (億円)	平均給与額 (千円)
1990	46,706	1,756,651	3,761
1991	48,335	1,904,762	3,941
1992	49,489	1,992,473	4,026
1993	50,434	2,032,101	4,029
1994	50,823	2,072,738	4,078
1995	51,889	2,131,264	4,107
1996	52,496	2,161,631	4,118
1997	52,746	2,206,164	4,183
1998	53,251	2,228,374	4,185
1999	53,938	2,174,867	4,032
2000	53,024	2,164,557	4,082
2001	53,672	2,147,214	4,001
2002	53,484	2,079,133	3,887
2003	54,276	2,036,826	3,753
2004	53,575	2,017,741	3,766
2005	54,334	2,015,802	3,710
2006	54,506	2,000,346	3,670
2007	54,816	2,012,722	3,672

出典：国税庁民間給与実態調査。

要が低迷し、名目 GDP の停滞を招いているものと推察される⁷⁾。

③ 生産年齢人口数の減少

労働者数の増減に代わって、国勢調査等で統計データが整備されている「生産年齢人口（15 歳以上 65 歳未満）」を用いて人口推移をみると、図表 12 の通りとなる。

15～64 歳までの生産年齢人口は、人口統計の中核を占める人口数である。経済活動上では供給サイドの労働力である反面、需要サイドでは国内消費の最有力消費者でもある。それゆえ生産年齢人口の減少は需要、供給の両面できわめて深刻であるといえる。

生産年齢人口の最近の推移をみると、1995 年の生産年齢人口は約 87.2 百万人、1996 年 87.1 百万人と初めて減少に転じる。その後は 2002 年 85.6 百万人、07 年 83.2 百万人、10 年 81.6 百万人と 1995 年と比較すると 5.6 百万人も減少している。高校・大学への進学率の上昇を考慮すると生産年齢人口は 22～65 歳となり、実質的労働力としての減少数はもっと大きいと思われる。このような急速な生産年齢人口の減少は需要サイド、及び供給サイド両面で、日本経済にとって最大の経済成長率の下押し要因となってくる。

これに対しては、高齢者の就業、及び女性の就業等により埋め合わせができるとの意見もある。しかしながら、これら就業者の生産性は高いとは思われないため埋め合わせができるほどの効果はないと考える。民間給与実態調査において、給与所得者総数は増加しているけれども、給与総額が低迷していることがこのことを示唆している。

日本の 1 人当り名目 GDP は 370 万円前後であるから、5.6 百万人の減少はおよそ 20 兆円の国内需要の減少となる。実際には生産年齢人口から高齢者に移行していくのでこれほどのインパクトにはならないが、高齢者の収入・消費額は生産年齢人口に属する人と比較すると減少することは明白と思われる。この見方に対しては、中国や韓国も少子高齢化が進んでい

図表 12 人口動態の推移

(単位：千人)

年 次	0～14 歳	15～64 歳	65 歳以上	総人口
1990	22,544	86,140	14,928	123,612
1995	20,033	87,260	18,277	125,570
1996	19,686	87,161	19,017	125,864
1997	19,366	87,042	19,758	126,166
1998	19,059	86,920	20,508	126,487
1999	18,742	86,758	21,186	126,686
2000	18,505	86,380	22,041	126,926
2001	18,322	86,033	22,843	127,198
2002	18,165	85,673	23,581	127,419
2003	18,043	85,341	24,219	127,603
2004	17,969	85,071	24,722	127,762
2005	17,913	84,590	25,392	127,895
2006	17,882	83,946	26,172	128,000
2007	17,846	83,272	26,959	128,077
2008	17,828	82,643	27,658	128,129
2009	17,787	81,994	28,370	128,151
2010	17,746	81,665	28,735	128,146
2015	17,571	77,296	32,772	127,639
2020	17,053	74,638	34,559	126,250

出典：総務省統計局人口推計「長期時系列データ」(1990～2000 年)

国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成 14 年 1 月推計）。

るにも拘らず経済が成長しているので、生産年齢人口の減少をそれほど悲観する必要はないとの意見もある。しかしながら、中国や韓国の産業水準や消費者の物の充足度（成熟度）は日本と比較すると未だ劣っている。少なくとも日本と同程度のレベルに達するまでは国内に十分な需要があると思われる。それに加えて国外にも開拓可能な新市場が十分存在する。それ

故、それぞれの国の今後の中間層の拡大、産業水準や消費者の物の充足度合いを考えると、日本水準までキャッチアップするまでは需要効果が生産年齢人口の減少を埋め合わせることが出来る可能性が高い。少子高齢化が進行している中国や韓国が現在高い成長率を挙げているという理由で、現在の産業水準や消費者の物の充足度（成熟度）を無視して、日本の生産年齢人口の減少を過小評価することは適切ではないと思われる。

経済産業省の商業動態統計調査による小売業売上高の前年度比の推移は、図表 13 の通りである。家計の貯蓄率が低下している（消費性向は上昇）にもかかわらず、小売業全体では 1993 年以降は伸びていないことが明白となっている。この理由は平均給与所得の伸び悩み、日本社会における消費がほぼ飽和状態にあること、輸入品などの廉価品の購入拡大、及び少子高齢化により新規の消費需要が弱いからであると思われる。それ故、平均給与所得が増加に転じるか、エコカー、3D テレビ、iPad 等のような目新しい商品、今までとは異なる価値がある商品、廉価な輸入品と差別化できる商品の登場が期待される。

④ 労働時間の減少

年間の総労働時間数は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、1980 年は 1 人当り総労働時間数は 2,108 時間であったが、2004 年度は 1,840 時間まで減少している。総労働時間数が減少しているのは「日本の労働時間は長すぎる」という批判を欧米から受けたことを背景に、1988 年に政府は年間の総労働時間を 1,800 時間に短縮することを目標と定め、1992 年に時短促進法を制定するとともに、更に労働基準法の改正により 1994 年から法定労働時間は週 40 時間に短縮された。こうした労働環境における一連の制度的な変更が、総労働時間の減少に関係している。

更に、パートタイム・アルバイトの増加といった近年の労働者の雇用形態の変化も、総労働時間に影響を及ぼしている。パートタイム労働者比率を厚生労働省『毎月勤労統計調査』でみると、パートタイマー比率（年平

図表 13 小売売上高の内訳別対前年比推移

(単位：％)

年次	小売業計	各種商品	織物・衣服・身の回り品	飲食物品	自動車	機械器具	燃 料	その他
1990	108.4	107.0	106.6	103.7	120.6	109.1	—	—
1991	105.6	105.8	105.8	107.3	95.6	113.8	—	—
1992	100.3	101.5	97.9	102.1	98.2	93.7	—	—
1993	98.1	96.6	96.4	99.8	95.9	90.8	—	—
1994	101.1	101.8	98.1	100.4	104.2	102.6	—	—
1995	100.0	100.5	96.8	98.3	104.3	104.2	—	—
1996	101.0	99.8	97.6	100.9	103.5	108.8	—	—
1997	99.3	98.7	97.8	98.6	94.6	96.8	—	—
1998	94.5	93.2	94.8	98.1	90.4	102.8	—	—
1999	97.3	95.0	93.2	98.7	97.2	104.2	99.4	95.8
2000	98.5	96.3	95.0	96.4	98.8	101.4	105.2	100.9
2001	98.1	97.9	95.3	99.1	97.2	96.3	97.8	99.0
2002	96.7	98.0	94.4	98.5	95.3	93.1	95.5	96.4
2003	100.1	98.7	102.1	100.7	101.0	101.9	99.4	98.9
2004	101.0	99.0	103.7	99.6	103.4	102.1	107.5	99.0
2005	101.0	98.7	99.7	99.2	100.7	96.8	113.4	101.8
2006	100.1	98.7	97.7	99.6	98.5	98.2	107.3	100.8
2007	99.9	99.4	97.8	100.8	97.0	99.5	99.8	101.3
2008	100.3	97.5	98.5	102.5	100.1	100.2	100.5	99.5
2009	97.7	93.0	98.2	99.1	103.9	100.4	90.4	97.6

出典：経済産業省商業動態統計調査「時系列データ」。

均) は 1980 年は 8.9%であったが漸次上昇し、2000 年に初めて 20%を超えた。その後 2004 年以降は 25%台で推移している。このような短時間労働者の比率が上昇していることも、総労働時間の縮小の背景にある。

(5) 経済のグローバル化

先にも触れたが 1992 年度の純輸出（輸出－輸入）は 10.8 兆円であったが、2008 年度は逆に 1.9 兆円の赤字となっている。当然のことながら輸入額の増加は GDP を下押しすることになる。日本経済の構造に大きな変化が起きていると認識する必要がある⁸⁾。

この構造変化に最も影響を与えているのが円高であり、また中国、韓国、インド、ブラジル、南アフリカ等の新興国の経済発展である。円の対米ドルレートを簡潔にトレースすると図表 14 のようになる。

図表 14 為替推移の概要

年 次	対米ドル当り円	備 考
1949 年	360.00	GHQ 設定レート
1971 年	308.00	スミソニアン協定
1985 年	242.00	プラザ合意
1990/12 月末	133.72	ルーブル合意 '87
1995 年 4 月末	79.75	G 8 協定 円急騰
1995 年 12 月末	101.86	円安基調
2000 年 12 月末	112.21	円安基調
2005 年 12 月末	118.60	円安基調
2008 年 12 月末	91.21	サブプライムローン問題
2009 年 12 月末	92.12	円急騰

出典：日本銀行時系列統計データ検索サイト「為替」。

円高、及び高い人件費により、日本企業は雑貨品、繊維製品、家電製品、造船業等の労働集約的な加工産業分野では対外競争力を失ってきている。特に雑貨品、繊維製品、家電製品等においては廉価な輸入品が日本国内に流入したことにより、内外価格差は解消に向かい国内の高物価は是正され、日本の消費者は大きなメリットを享受出来るようになった。反面、輸出企

業や輸入品と競合する内需型企業は採算が厳しくなり競争力が低下している。

日本の製造業は 1960 年以降輸出に注力してきたが、その中でも特に電子工業メーカーと自動車メーカーは国内需要の減退、円高、及び貿易摩擦問題への対応策として海外生産にシフトせざるを得なかった。電子工業メーカーは 2005 年、自動車メーカーは 2007 年頃に海外生産が国内生産を上回った。いわゆる日本の空洞化である。日系メーカーが海外生産を行う形態としては、日本より原料・資材を輸出して現地で加工したうえ日本に逆輸入する委託加工貿易、パーツを日本より輸出して現地で組み立て現地で販売するノックダウン方式による現地生産もあるが、最近は現地調達、或いは世界的規模で原料・資材を調達して海外工場で生産するケースが増加している。その場合は原料・資材の調達先が存在する国、及び工場が存在する当該国の GDP には寄与するが、日本の GDP には直接的には寄与しない。それ故、日本においては設備投資の減少、雇用・消費の低迷等の一因となって GDP を下押しすることになる。

① 電子工業産業の海外生産へのシフト

日本の電子工業メーカーは 1960 年代より電子機器、電子部品・デバイス等を米国やアジア地域に輸出していたが、1970 年代に入ると貿易摩擦が発生し始め、この対策として現地生産を拡大していった。初期には日系企業の誘致に優遇策を実施したマレーシアに進出する電子工業メーカーが多く、部品企業もこれに従った。更に 1980 年代に入ると円高が急速に進行したため、労働集約的な電子工業製品は日本の人件費の十分の一程度と低いフィリピン、タイ、中国等への生産移転が進められた。この結果、2009 年日系メーカーの日本国内での生産額は 42% まで低下している。

(注)電子情報技術産業協会 (JEITA) の資料に基づく電子機器、及び電子部品・デバイスの日系企業の実績、その内訳としての日本国内での生産額、海外生産額は図表 15 の通りとなっている。

図表 15 電子関連機器の国内及び海外生産額

年次	日系メーカー（兆円）	うち国内（兆円）	うち海外（兆円）
2005	37.9	18.8	19.1
2006	40.0	20.1	19.9
2007	44.0	21.0	23.0
2008	43.9	19.3	24.6
2009	33.2	14.0	19.2

出典：(株)電子情報技術産業協会（JEITA）。

2008 年日系企業の世界シェア、及び海外生産と国内生産の割合を示したのが図表 16 である⁹⁾。

図表 16 日系企業の世界シェア（2008 年）

	世界生産額 （兆円）	日系企業シェア（％）		
		世界シェア	内、国内生産	
		海外＋国内	国内生産割合	世界シェア換算
電子機器	117.7			
A V 機器	24.5	40%	29%	11.6%
通信機器	33.6	14%	56%	7.8%
コンピューター・情報端末	46.4	20%	23%	4.6%
そ の 他	13.3	18%	70%	12.6%
電子部品・デバイス	61.5			
半 導 体	27.9	21%	77%	16.2%
電子部品・デバイス	21.2	42%	36%	15.1%
ディスプレイ	12.4	26%	74%	19.2%
電子工業合計	179.2	25%	43%	10.8%

出典：電子情報技術産業協会（JEITA）データに基づき大西勝明氏作成。

日系企業の世界生産額に対するシェアは、韓国や中国企業の躍進を受け 25%まで低下している。日系企業の生産シェアのうち日本国内の生産は既に 43%と半分以下となっており、世界生産額に対するシェアは 10.8%に過ぎない。更に、日本国内で生産された生産額、輸出額、国内販売額、輸入額の 2000 年以降の推移は図表 17 の通りである。

図表 17 生産額及び取引形態別販売額

年 次	生産額	輸 出	国 内	輸 入
2000	26,199	14,259	11,940	7,301
2001	21,877	12,131	9,746	7,166
2002	18,837	12,258	6,579	6,918
2003	19,296	12,700	6,596	7,089
2004	19,845	13,753	6,092	7,839
2005	19,102	13,623	5,479	8,371
2006	20,282	14,661	5,621	8,264
2007	20,421	15,035	5,386	9,233
2008	18,582	13,117	5,465	8,477
2009	13,614	9,088	4,526	6,515

出典：電子情報技術産業協会（JEITA）。

国内販売額をみると、2009年度は2000年度の38%にまで減少している。純輸出額（輸出額－輸入額）も2009年度は2000年度と比べ、37%まで減少している。又、経済産業省の生産動態統計によると、家庭用電器機器（暖房機、厨房機器、空調住宅関連機器、衣料衛生関連機器他）の国内出荷額は1991年には3兆円強あったが、2007年は2兆円強とほぼ70%の規模まで縮小している。平成21年版情報通信白書によると、1997年度の電気機器（除く情報通信機器）の雇用数は145万人であったが、2007年度の雇用者数は120万人と17%減少している。電器産業の活動が世界的な規模で拡大している反面、日本国内における産業の空洞化が危惧されている。

しかしながら、日本の電器産業が存続していくためには、既存の商品の改良以上に市場ニーズにマッチした新規商品の開発力、コスト削減、及びグローバルオペレーションをスムーズに遂行できる経営管理能力、更には生産技術の優位性等を核とした事業戦略が重要となっている。これらの課題に対応するためには、需要が減退している日本国内に引き籠っているわけにはいかない。

② 自動車産業の海外生産へのシフト

日本の産業の中で、電子工業と並びグローバル化が進んでいる産業が自動車産業といえる。(株)自動車情報センター（AMIC）の資料に基づく、自動車メーカーの国内生産台数（普通乗用車，小型乗用車，軽乗用車，トラック，及びバスの生産台数）と海外生産台数の推移をまとめたのが図表 18 である。

図表 18 国内及び海外生産台数の推移

年 次	国内生産（万台）	海外生産（万台）	合 計（万台）
2001	978	568	1,546
2002	1,026	765	1,791
2003	1,029	861	1,890
2004	1,051	980	2,031
2005	1,080	1,061	2,141
2006	1,148	1,097	2,245
2007	1,160	1,174	2,334
2008	1,156	1,165	2,321

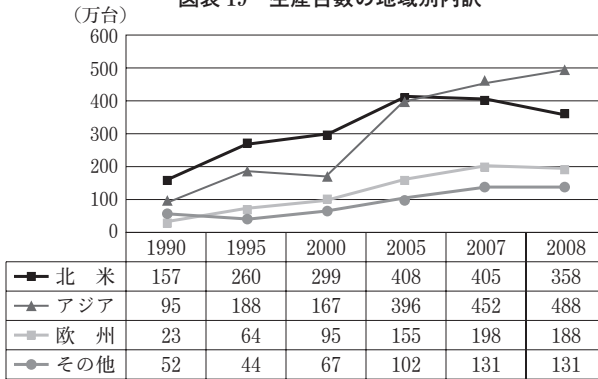
出典：(株)自動車情報センター（AMIC）。

2007 年に海外生産台数がはじめて国内生産台数を上回り，2008 年も海外生産台数が国内生産台数を上回った。電子工業の生産においては日系企業の電子機器の国内生産が既に 43%まで低下していることを述べたが，自動車産業においても 2007 年以降は国内生産台数が海外生産台数を下回っている。

中国，韓国，インドなどの企業との競争激化を想定したならば，海外での生産台数の方が伸びると思われるため日本国内の産業の空洞化は避けられない。海外生産台数の地域別内訳，国内販売及び輸出台数の推移は，図表 19，図表 20 のようになっている。

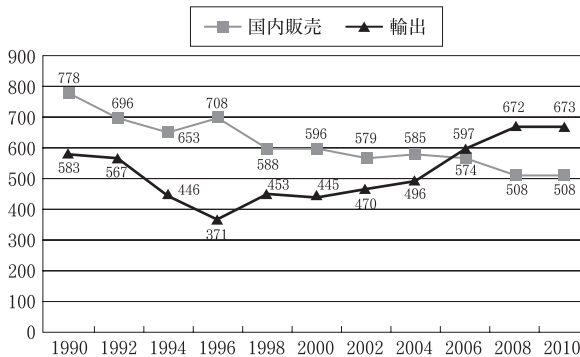
当初は北米での海外生産が先行して増加した。この理由は 1991～1994 年まで貿易摩擦が発生し，対米自動車輸出の自己規制を行うと共に，海外に工場を建設して現地生産することで貿易摩擦に対応した。2000 年以降

図表 19 生産台数の地域別内訳



出典：(株)自動車情報センター（AMIC）より引用。

図表 20 国内販売及び輸出台数の推移



出典：(株)自動車情報センター（AMIC）より引用。

はアジアでの需要が急増したこと、並びに各国が自国の自動車産業の保護育成策を採ったためアジアでの現地生産が急拡大し、2005年にアジアがほぼ北米の生産台数に並び、2008年はアジア488万台に対して北米が358万台とアジア生産が北米生産を逆転した。国内生産に対する需要は国内販売が輸出を上回っていたが、販売台数は減少の一途をたどり長期低迷状態

が続いている。

一方、輸出は1991～1994年まで対米輸出を自主規制した影響が大きく1996年まで減少していたが、その後は世界的な好景気もあり増加し、2006年には輸出台数が国内販売台数を上回り、その差が広がってきている。

(6) 国債残高の累積

政府は円高対策、景気対策として財政による景気刺激策を度々行ってきた。その財政出動の副作用の一つである財政状態の悪化に触れておきたい。日本の財政赤字をみる場合の指標としては、各種の債務残高の合計額が考えられるが、ここではそれら債務残高の中で最も大きな数値となっている普通国債に限定する。図表21は、財務省による各年度末の国債残高の推移を示したものである。

わが国では、第二次世界大戦時の国債発行額が税収を上回り、それが戦後のインフレーションの要因となった経緯を踏まえ、国債の発行は行われていなかった。しかしながら、1964年の東京オリンピックが終わると景気は悪化、1965年にサンウエーブ・山陽特殊製鋼・山一証券の事実上の倒産等が続き株価が暴落、昭和40年証券不況といわれる事態となった。

このような経済状態を受けて景気対策を行うに当たり、戦後初めて国債の発行が検討されたが、戦前の国債発行のイメージが残っていたため反対論も根強かった。それ故、国債発行に当っては戦前に発行した国債とは根本的に異なるという一種の免罪符が必要であった。そこで景気対策として公共事業に充当するという理由で、建設国債と称される国債が戦後初めて1965年に発行された。

しかしながら、1975年よりは国債アレルギーも減少したこともあり、特例国債の名前で赤字国債が発行され現在に至っている。国債発行当初より国債管理の重要性が指摘されていたが、いったん国債が発行されると、財政規律が緩み国債残高は右肩上がりが増えていくのが各国共通の傾向

図表 21 国債残高の推移

(単位：兆円)

年 次	建設国債	赤字国債	国債残高	対 GDP 比率
1990	101.8	64.5	166.3	36.8%
1991	107.5	64.1	171.6	36.2%
1992	115.7	62.6	178.3	36.9%
1993	131.4	61.1	192.5	39.9%
1994	142.3	64.3	206.6	42.2%
1995	157.6	67.5	225.1	45.2%
1996	167.7	76.9	244.6	48.0%
1997	174.9	83.0	257.9	50.2%
1998	187.4	107.8	295.2	58.7%
1999	197.1	134.5	331.6	66.4%
2000	209.1	158.4	367.5	72.9%
2001	216.3	176.1	392.4	86.0%
2002	222.0	199.0	421.0	92.5%
2003	226.3	230.6	456.9	100.1%
2004	241.4	257.6	499.0	104.7%
2005	247.0	279.9	526.9	104.1%
2006	243.2	288.5	531.7	105.0%
2007	236.9	304.5	541.4	110.5%
2008	224.9	321.0	545.9	126.1%
2009(見込み)	241.0	359.3	600.3	N/A

出典：財務省国債関係資料。

である。わが国においても、1990年にはバブルによる税収増によりいったん発行が停止されたが、1994年以降発行が再開された。

その後は、国内需要の不足、円高による経済の下押しを支える必要性等の理由で、国債の発行は毎年増加の一途をたどっている。わが国の場合、国債のほぼ100%近く、近年は96%程度が国内で消化されていることもあり、国債による調達が出来なくなるリスクは意識されにくく、国債残高の

累積に対する危機感は余り強くはなかった。バブル崩壊後の1990年度の普通国債残高は166.3兆円であったが、2009年度のそれは600.3兆円へと増大している。その大きさをGDPに対する比率でみると、36.8%から126.1%へと上昇している。このような国債残高の増加、すなわち財政収支の悪化は、財務省（2009年「日本の財政を考える」）によると、1990年度から2009年度（当初予算ベース。上記推移表は第二次補正予算ベースで作成されているため数値が異なっている）の普通国債残高は約426兆円増加し、その増加額のうち歳出増加による要因が約179兆円、歳入の減少による要因が約154兆円、その他の要因が93兆円と分析されている。以下、この増加の主な要因を歳出面と歳入面に分けて考察する。

① 歳出面

1990年代は景気対策としての公共事業費が大きく伸びたがその後は低下傾向を続け、2010年度予算では歳出予算に対する割合は6.3%の5.7兆円である。

一方、2000年度になると高齢化の進行等に伴い社会保障費の歳出予算に対する割合が急速に上昇している。2010年度予算では27.2兆円で、全歳出に対する割合は29.5%で最も高くなっている。この社会保障費の増加が国債発行増加の主要な要因となっている。今後の高齢化社会の進展に伴い、歳出増圧力が一層増加してくると予想されているため、受益者負担の観点より、高齢者も応分の負担をせざるを得なくなると思われる。

又、国債費は全体の22.4%の20.6兆円、地方交付税交付金が18.9%の17.4兆円となっており、経費支出を政策的に圧縮する必要がある。単なる無駄の削減に止まらず、必要な支出であっても優先順位が低い支出に関しては大胆に削減せざるを得ない状況に追い込まれている。

② 歳入面

経済の停滞に伴う自然減収に加えて、景気対策、及び直間比率の見直しとして行われた所得税の最高税率70%から40%への引下げ等による所得

税減税，設備投資減税等の政策減税による影響が大きい。2010 年度の所得税収入は 12.6 兆円で，ピークだった 1991 年度からほぼ半減している。再び累進性の強化による税收増加及び所得再配分効果の改善が必要となっている。更に，自然増が期待されにくいため，消費税の比重が重くなる税制改正は避けて通れない状況となっている。

2010 年度の消費税収入は 9.6 兆円で，一般会計の歳入総額に対する割合は 10.4%である。消費税が 1997 年に 3%より 5%へ引き上げられると，日本経済は景気後退に陥った。経済産業省商業動態統計調査によると，小売売上高は 1997 年度の 145.3 兆円より毎年下がり続け，2009 年度は 132.3 兆円まで減少している。国内消費は今後とも大きな増加は期待できないと思われるので，消費税率アップの時期と税率は慎重に検討される必要がある。更に，経済のグローバル化に伴う国際競争の激化を視野に日本の長期停滞経済を活性化させる政策の一つとして，欧米諸国と比較して実効税率が高い法人税の軽減が検討されている。経済産業省によると法人関係税や社会保険の事業主負担など企業の総合的な公的負担は，税引前利益に対する日本企業の公的負担率で 50.4%であり，米国 42.8%，英国 41.6%に対してかなり高くなっている。この差の主な理由は法人税の実行税率が日本は 35.5%，米国 27.8%，英国が 22.4%となっていることによる。法人税率の名目税率は日本が 40.69%，米国 40.75%，英国が 28.0%であり，最も競争が激しい中国は 25%，韓国は 24.2%でその差は歴然としている。日本企業の競争力を高める上でも，又，海外資本の日本進出を促進するためにも法人税の引下げは喫緊の課題と思われる。

(7) 経済政策の反省，及び総括の不十分さ

今なお，各政党は相変わらず成長政策，景気対策を声高に主張しているが，今まで行われてきた成長政策，景気対策は何故失敗を続けているのだろうか。幾度となく作成された経済計画と実績はどのようなものであった

のであろうか。

今から 10 年前の 2000 年 10 月に行われた経済審議会総括部会において、「高度成長期の潜在成長率を過小評価していた」こと、「安定成長期においては高度成長期のイメージが残っていたため潜在成長率を過大評価していた」こと、「バブルの発生と崩壊の影響を過小評価していた」こと、「日本経済の構造改革が不十分であった」こと等¹⁰⁾に言及してはいるが、過去 20 年間の経済政策に対する本格的な検証・総括は未だに行われていない。我々が未来を考えるに当っては、直近の過去及び現在をベースとしてそのトレンドの延長線上に未来を考えるのが一般的である。このため、高度成長期にはこんな高成長が続くはずがないと懐疑的に考え、安定成長期にはこんなに成長率が低いはずがないと考えがちであった。バブル時の地価を知っていると、現在の地価が非常に安いように思えてならないのである。

我々の思考は直近の過去の呪縛から完全に自由ではありえない。このため、現在でも供給サイドの潜在成長率に需要を合わせようとする思考、GDP ギャップが一人歩きしている。実際の経済における需要は名目 GDP そのものであり、ボトルネックが存在するために需要が顕在化していないのであれば、ボトルネック解消までの限定された期間に限り呼び水としての需要喚起政策を行うのも有効な方法ではあるが、現在の日本経済の状況は全くそのような状況にはなっていない。

(8) 過去 20 年間の経済活動の総括

① 国内経済

日本の GDP が縮小したのは「供給」サイドではバブル崩壊に伴う企業の過剰設備・不良債権の整理、即ち「資本ストックの調整」が行われたこと、その結果として民間設備投資、雇用が下押しされたこと、及び「需要」サイドでは 1995 年より「生産年齢人口が減少に転じたこと」により国内需要に下押し圧力が発生し民間消費、民間設備投資、及び民間住宅投資等

の民間部門の需要が 1990 年半ばより停滞したことが大きな要因と考えられる。

このような国内問題に加えて、「円高」による廉価な輸入品の流入による内外価格差の解消、「円高」、及び「グローバル経済の進展」により日本の製造業の中核である電子工業メーカーや自動車メーカーが海外生産比率を上昇させざるをえなくなった状況、すなわち製造業の空洞化現象が日本における設備投資を一層低迷させている。

国内民間需要である民間消費・住宅投資・設備投資合計額の名目 GDP に対する比率は、1990 年度は 78.7%であったが 1995 年度には 74.7%まで 4%低下し、その後も 2004 年度までは概ね 74%台で推移している。この 4%は、名目 GDP でみると国内需要が 20 兆円程度減少したことを意味する。

② 輸出・輸入

右下がりの厳しい国内経済下、企業は輸出に活路を見出し 1990 年度の輸出額は名目 GDP 比 10.2%の 46.1 兆円であったが、年々増加し 2007 年度には名目 GDP 比 17.9%の 92.2 兆円まで増加した。しかしながら、輸入額も上昇しており、名目 GDP への寄与を示す純輸出（輸出－輸入）額でみると、純輸出額が最も大きかったのは 1992 年度の 10.8 兆円であった。このことは、国内消費需要額 20 兆円の減少を補ううえでは不十分であったことになる。

③ 財政政策の功罪

上記のような経済状況の中で、政府は短期的な景気対策を繰り返し行った。この結果、政府最終消費、及び公的固定資本形成の合計額の名目 GDP に対する比率は 1990 年度は 19.8%であり、その後は年々増加し 2004 年度には 24.0%まで上昇、その後若干低下したものの 2008 年度より再び上昇に転じ 2009 年度は 24.0%となっている。このように政府は過去 20 年間、国内需要不足の穴埋めを財政出動の形で下支えを行ってきた。この下支え効

果は大きかったと思われるが、その副作用も又大きかった。その最も大きな副作用が国債残高の累積である。

1990 年度の普通国債残高は 166.3 兆円であり、2009 年度には 594.0 兆円へと増加している。その大きさを GDP に対する比率でみると、ほぼ 38% から 125%へと上昇している。財政出動は短期間の経済下支えとしては有効であるが、長期に亘り景気対策として行われると、第二の副作用である望ましい資源配分を歪め、本来淘汰されるべき非効率的な産業や企業が温存されることになり、低効率の産業構造が温存され日本経済全体の効率性を損なう結果となってしまう。財政の最も重要な機能は、限られた資源を適切に配分し国民経済に資する機能である。そのもっとも重要な機能が景気対策に取って代わられることは、財政機能の役割の矮小化といわざるを得ない。本来であれば政府は日本の生産年齢人口の減少や製造業の空洞化に対応するために、日本経済の効率性を高めるインフラ整備、企業の国際競争力を高める一環として FTA 等の締結や法律・制度の見直し、整備等日本経済のスクラップ・アンド・ビルドを通じて比較優位産業の強化につなげるような経済政策に移行すべきであった。

しかしながら痛みを伴う政策は見送られ、選挙目当ての単なるばらまき型の景気対策に終始し、日本経済の効率性の向上には必ずしも積極的ではなかった。財政収支が悪化する中で、1996 年度よりは公的固定資本形成は一貫して減少を続け、2009 年度の金額はピーク時の 48.5%に相当する 20.4 兆円、対名目 GDP に対する比率も 8.4%台より 4.3%台まで低下している。

短期的な景気対策は、インフレ経済時代における一過性の景気後退には呼び水として十分な政策効果が期待できるが、デフレ経済下では慎重な取り扱いが必要となる。政府は日本の経済を取り巻く環境が従前とは異なり、構造変化が生じていることに十分な注意を払うことなく GDP ギャップの存在を一過性と信じたからに他ならない。需要が旺盛で供給力が不足しが

ちな経済においては、供給サイドを政府が支援することは合理的であるが、需要が低迷するデフレ経済下においては需要不足がどのような要因によるものなのか、又、需要不足が一時的要因によるものなのか、あるいは構造的要因によるものなのかを明確に把握する必要がある。

しかしながら現実の経済運営では、過去の高い経済成長率に引きずられて一時的な需要不足と認識され、供給力に合わせるため、即ち GDP ギャップを埋めるための単なる景気対策が繰り返し行われた。その副作用として産業構造の転換や企業のリストラクチャリングは先送りされ、大手銀行の倒産等企業の存続が重大な問題となった 1998 年頃より 2005 年にかけてやっとそれらの改革が進展した。確かにこの期間に財政出動をしなかったならば、一層日本経済が縮小したことは間違いない¹¹⁾。

企業が政府の景気対策に頼らずに不良債権問題、過剰設備問題を先送りすることなく早い時期に本格的な企業再生に取り組んでいたならば、あるいはもっと良好な結果になっていた可能性はある。いずれにせよ、バブル崩壊による経済的ダメージに関して、リチャード・クー氏は不動産価格、及び株価の下落により、失われた富は 1,500 兆円に達し、この 1,500 兆円は GDP の 3 年分に相当すると試算している¹²⁾。

結 語

民間企業においても国内需要縮小を前提とした利益重視の企業活動に適切に移行すべき必要があったにも拘らず、従来型の売上至上主義、自前主義に拘った企業行動を行った。このような企業行動は、1985 年のプラザ合意による円高、1987 年 10 月に米国で発生したブラックマンデーを乗り切り、「Japan as No.1」といわれた極度に高揚した日本人の自信の現れと、成功体験に引きずられた結果とも思われる。成長至上主義的な国民意識と過度な金融緩和が相まって財テク、土地投機の形で象徴されるバブル

経済を発生させた。日本銀行はバブル発生認識が遅れ適切な金融引締めに入らず、バブル発生認識後はそれを急速に崩壊させるようなマッチポンプ的な金融政策を行い、日本経済の停滞を招来した最大の原因を作ったといえる。経済の基本となる民間の需要環境がすでに高度成長期はおろか、安定成長期の経済環境とも異なっていたにも拘らず、成長至上主義の発想に陥ったまま過去を踏襲した漫然とした経済活動を行った結果が「失われた20年」の帰結となったとも言える。生産年齢人口の減少と経済のグローバル化という時代の転換期が重なり合った結果、バブルで水ぶくれした日本経済が己の身の丈に合わせるのに20年が必要であったとも言える。

企業の資本ストックや過剰債務の調整、即ちバランスシートの改善はほぼ終了したと思われる。産業の再編・効率化も進んできている。企業もグローバル化への対応を急ぎ始めている。このように次のステップにつながるとと思われる企業活動も出てきている。高度成長期やバブル経済期が異常な時代なのであって、現在がむしろ正常な経済状態なのである。

「資本ストックの調整」「生産年齢人口の減少」「円高に伴う企業の海外生産へのシフト」「円高による内外価格差の解消による消費者メリットの発生」を通して、供給能力に見合う国内需要が不足したことが失われた20年の姿である。しかしながら、この需要の不足は日本社会の人口動態変化、物質的充足度（成熟度）の向上の結果であり、一過性と考えてはいけないと思われる。このことを認識した上で、今後の日本企業のあり方を考えていく必要がある。

《注》

- 1) 地価バブルのメカニズムに関しては吉富勝著『日本経済の真実』東洋経済新報社、1998年、65-89頁参照。
- 2) 吉富、前掲書では、マネーサプライの増加は資産バブルの結果であるとされ、通説とは因果関係が逆転している。89-96頁参照。

- 3) 株価バブルの発生メカニズムに関しては吉富、前掲書、55-65 頁参照。
- 4) 2007 年度の名目 GDP が過去最高であった 1997 年度の名目 GDP を上回った以外は、1997 年度の名目 GDP を下回って推移している。1997 年には北海道拓殖銀行や山一證券の倒産、1998 年には日本長期信用銀行や日本債券信用銀行の倒産に加え BIS（国際決済銀行）規制の強化、金融庁の発足もあり、1997 年以降銀行は貸出を抑制した。銀行の行動は貸し渋り、貸しはがしと称され、このような急速な信用収縮は、その後の日本経済に大きなダメージを与えた。同様の認識は、伊東光晴著『日本経済を問う』岩波書店、2006 年、100-102 頁にも述べられている。
- 5) 同様の認識は、リチャード・クー著『日本経済を襲う二つの波』徳間書店、2008 年、247-249 頁にも述べられている。
- 6) 1995 年度の借入金残高は過去最高の 584.3 兆円まで増加したが、1997 年より 1998 年にかけて銀行による貸し渋りや貸しはがしが発生、企業の借入金残高は減少に転じ、2007 年度の残高はピークであった 1995 年度残高の約 70%まで減少した。長短借入金残高の推移をみる限りでは、過剰借入問題もほぼ終結に近いと思われる。この 20 年間はバブルで水脹れしていた企業財務が正常な形に着地するための調整期間と捉えるのが妥当かと思われる。使用されているデータは異なるが、同様の認識は、リチャード・クー、前掲書、220-221 頁参照。
- 7) 神津多可思・佐藤嘉子・稲田将一「わが国の人口動態がマクロ経済に及ぼす影響について」日本銀行ワーキングペーパー 2003 年 9 月号、21 ページでは、人口動態による成長率の下押しの力は 0.5 ポイント程度と推計されている。
- 8) 同様の認識はリチャード・クー、前掲書、276-291 頁にも述べられている。
- 9) 大西勝明『電機産業・危ういその存立基盤』2010 年 3 月、4 頁参照。
- 10) 経済企画庁「第 2 回経済審議会総括部会議事概要」2000 年 10 月参照。
- 11) リチャード・クー、前掲書、224 頁を参照。
- 12) リチャード・クー、前掲書、222 頁を参照。

参考文献（注に提示したものは除く）

- 松谷明彦著『人口減少経済の新しい公式』日本経済新聞社 2004 年
朝日新聞変転経済取材班編『失われた 20 年』岩波書店 2009 年
リチャード・クー著『デフレとバランスシート不況の経済学』徳間書店 2003 年
戸部良一・野中郁次郎他著『失敗の本質』ダイヤモンド社 1991 年
沼上幹著『経営戦略の思考法』日本経済新聞社 2009 年

パンカジ・ゲマワット著，望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋社 2009 年

三品和広著『戦略不全の論理 ― 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社 2004 年

(原稿受付 2010 年 10 月 25 日)

〈公開講座〉

経営経理研究所公開講座

慶応義塾大学中条潮教授の講演会

「2010 年秋 “羽田空港” が変わる」

平成 22 年 11 月 6 日（土）13：30 から、経営経理研究所主催のオープンカレッジが文京キャンパス C 301 教室で開催された。講師は慶応義塾大学中条潮教授で、テーマは「2010 年秋 “羽田空港” が変わる」である。2010 年 10 月 21 日に羽田空港の第 4 滑走路が完成し、国際線旅客ターミナルがオープンするとともに、31 日から世界の主要都市へ羽田空港から定期航空便が飛び始めた直後だっただけに良いタイミングとなり、文京区民の方を中心に 85 名の参加があった。

まず中条教授から羽田空港と世界の空港に関して、次のような基本的な事項の説明が行われた。

1. 羽田と成田空港の概要

羽田空港は第 4 滑走路の完成によって、現在 30 万回の発着枠が 2010～13 年に 41 万回に増加する。運用時間は一部制限があるものの 24 時間運用である。これに対して成田空港は、2009 年末の 2,180 m から 2,500 m への滑走路延長によって発着回数が 19 万回から 22 万回に増加した。ただし運用時間は依然として 6～23 時である。



2010 年 10 月に完成した羽田空港第 4 滑走路

2. 空港経営の民営化が世界の潮流

ロンドンのヒースロー空港はスペインの会社が滑走路，ターミナル，管制を運営し，またコペンハーゲンとブリュッセル空港はオーストラリアの会社が経営しており，世界の空港は民営化が大きな流れとなっている。重要なことは空港と空港の競争ではなく，空港の“経営”がしのぎを削って競争していることであり，この点で日本の空港は世界から 20 年遅れている。

3. 羽田再国際化の経緯

羽田空港の容量の限界と騒音問題がきっかけとなって 1970 年成田空港の建設工事が着手され，1978 年 5 月開港した。羽田と成田空港は，当初国内国際分離主義が明確に確立していたが，しかし首都圏の航空需要の増大，成田闘争による空港滑走路延長不可，成田の不便さ（都心から 66 キ



2010 年 11 月 6 日（土）講演会（文京 C 301 教室）

ロ）などの要因によって、羽田の再国際化の声が高まってきた。千葉県、日本航空、関西国際空港、地方空港は軒並み反対であったが、近距離国際チャーター便に限って羽田の国際化が容認されることになった。

その後、さらに新 B、C 滑走路の羽田沖合展開工事による容量拡大、24 時間化、日本航空と日本エアシステムの合併等があり、再び羽田国際化の要望が強くなって 2010 年国際線新ターミナルと D 滑走路が完成、羽田の再国際化となった。

4. 羽田空港の何が変わったのか

2010 年第 4 滑走路がオープンしたことによって、羽田が変わったことは次の 4 点である。

- ① 羽田の国際航空が、従来形式的にはチャーター便扱いで実質的には時間・ルートが決まっていた「プログラムド・チャーター便」から「定期航空便」に変わったこと。

- ② 一番長い国内線（羽田～石垣島）より長い国際線を認めていなかった距離規制基準を概念的に解除したこと。
- ③ 国際便の昼間時間帯の発着枠 3 万回が 6 万回に増加したこと。
- ④ 深夜早朝の長距離国際便の就航可能時間が拡大したこと。

5. 羽田空港の今後の課題

新国際線ターミナルはコンパクトで使いやすいという評判があるものの、6 万回が上限であるため早くも増改築が必要であり、また羽田空港は早朝深夜の長距離国際線の運航がなお一部制限されているため滑走路の延長が不可欠となっている。

羽田空港の発着回数は中長期的には 2030 年に 90 万回を目標としているが、当面現行の 41 万回を 63 万回に増加させるためには少なくとも新たに第 5 滑走路を建設すると同時に、羽田の北側の都心部を飛行するルート問題が避けて通れない課題となっている。空域の問題である。難問の第 5 滑走路と飛行ルートの問題が解決すれば、発着回数を 20 万回程度増加させることができ、首都圏の拠点空港として羽田が機能していくことを強調し、中条教授のスピーチが終了した。

講演会終了後質疑応答が行われ、文京区民の方より「飛行ルート次第で発着回数が増大するのであれば、空港北側地域の高さ制限を現在から行うべきではないか」という質問があり、これに対しては「その通りで ICAO（国際民間航空機関）の基準に基づいて早急に実施すべきであると考えている」という回答があった。また併せて「シンガポールのチャンギ空港は 4,000 m 級滑走路 2 本でハブ空港の機能を果たしているが、羽田も東京湾に 4,000 m 級滑走路を建設してハブ空港化していくべきではないか」という質問があった。

これについては、「漁業保障や船の航路問題があり簡単ではないが、C

滑走路と平行して沖合へ拡張し第5滑走路を造ることは可能である」とのコメントに続いて、「羽田のライバルのハブ空港として韓国仁川空港が注目されているが、羽田は仁川の2倍の利用者があり規模が異なること、また日本の地方空港と仁川を結ぶ路線はいずれも赤字であり、少なくとも現段階ではその心配は無用である」との心強い言質があった。2010年10月、国際旅客ターミナルと第4滑走路が完成した途端、早や「新国際ターミナルの増築と第5滑走路の建設に着手するべきである」という中条教授のインパクトのある話に聞き入っているうちに予定した時間となり、15:00 盛会裏に終了した。

（文責：芦田 誠）

〈公開講座〉

経営経理研究所後援 オープンカレッジ「知的好奇心講座」

「いまに活かせる！

江戸時代のダイバーシティ戦略

— CSR の源流と優れた能力活用法 —」

拓殖大学商学部教授 潜 道 文 子

平成22年11月20日（土）、経営経理研究所後援のオープンカレッジ「知的好奇心講座」が文京キャンパスC201教室で開催された。テーマは「いまに活かせる！ 江戸時代のダイバーシティ戦略—CSRの源流と優れた能力活用法—」である。講演の概要は以下の通りである。

2003年頃から日本でも「企業の社会的責任」を意味する「CSR (Corporate Social Responsibility)」という言葉がしばしば使われるようになった。このCSRを基盤としたCSR経営では、様々なステークホルダー（利害関係者）への配慮が期待されるが、女性従業員の働きやすい環境整備への配慮もそのひとつといえる。女性の能力を積極的に活用し、新たな成果を組織にもたらすべく「ダイバーシティ (diversity) 戦略」を推進しようとする企業もみられるが、その進展の度合いは早いとはいえない。他方、世界的潮流となっているCSRが求める経営の革新は、従来の男性的視点とは異なる発想力や倫理性を必要としているとも考えられる。

そこで本講演では、まず、CSR経営と女性的視点の関係性を考察する。次に、CSRの源流が存在するといわれる江戸時代のビジネスの根底を支えていた社会の価値体系や商人の価値観を概観し、さらに、そこで展開さ



れるビジネスにおいて女性がどのような役割を担っていたのかを明らかにする。最後に、多様な人材の能力や発想、価値観を融合させることにより企業の競争力強化を目指すダイバーシティ・マネジメントの意義について検討する。

1. CSR の本質

現代の CSR は、企業がステイクホルダーからの要求や期待を経営戦略やビジネスプロセスの中に埋め込み、ステイクホルダーへの独創的価値の提供や社会的課題の解決を図ることによって社会の発展に貢献し、企業にとってはその発展した社会において長期的利益獲得が可能となるという、企業と社会の win-win 型経営の構築を意味している。

2. CSR と女性的視点の関係

このような CSR を基盤とした経営においては、ステイクホルダーからの要求や期待を感じ取る共感能力や生活感覚を感じ取る能力、関係性の構築能力、組織の短期的利益獲得を優先する発想を超えた倫理性や公正性、

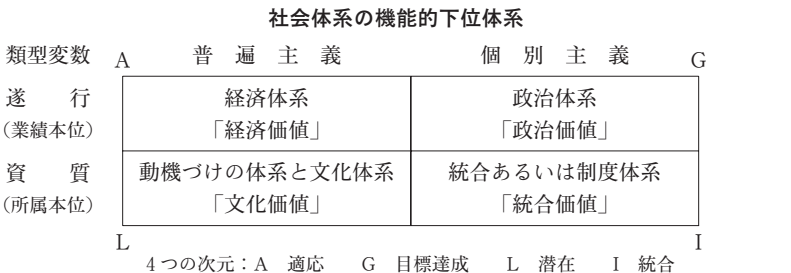
従来の枠組みを脱する革新的志向性，ステイクホルダーへの配慮の姿勢を支える他者への思いやり等が必要とされる。

筆者が 2005 年に実施した女性管理職へのインタビュー調査によると，女性型リーダーシップの特徴には男性型リーダーシップの特徴とは異なる側面が存在することが示された。例えば，女性管理職たちは論理的思考能力や視野の広さの面で男性管理職に劣ると感じている。その一方で，女性管理職は，男性管理職と比較して，人間関係の構築能力や部下への配慮，倫理性など，前述の CSR 経営において必要とされる能力の面で適合する特徴をより多く備えていることが推測される結果を得た。

3. 江戸時代の社会における価値体系

次に，江戸のビジネスの根底に流れていた価値観を知るために，米国の宗教社会学者の R. N. ベラー（Bellah, Robert Neelly）の示す江戸の価値体系に関する分析を取り上げる。ベラーは，江戸の社会の特徴を，下図にみられる「経済価値」，「政治価値」，「文化価値」，「統合価値」という 4 つの価値体系のうち，「政治価値」の優先にあるとした。この政治価値は，「個別主義」，「遂行」，「目標達成」がより大きな特徴である。

個別主義とは，真理や正義のような普遍的なものではなく家長や封建領



(出所) Bellah, R. N. (1957) *Tokugawa Religion: The Values of Pre-Industrial Japan*, Free Press (堀 一郎, 池田 昭訳 (1962)『日本近代化と宗教倫理』未来社, p. 39)

主のような人や家族、藩という個別的な体系や集合体への献身を優先することを意味するが、江戸においては、人物そのものではなく集合体の長という「地位」に対する「忠誠」が重視された。

4. 江戸の商人の価値観

江戸の商人たちは、約 250 年間という長期にわたり戦争のない時代に活発なビジネスを展開しつつ社会的意識も強めたが、同時に、この時代にはビジネスが社会から求められる責任も顕在化してきた。このような経営環境において、現代の経営活動でも通用する経営理念を構築した企業もあった。例えば、近江商人の「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という「三方よし」の精神は、現代の CSR の源流といわれる。この江戸版 CSR は、近江商人の行商を中心とする商売の仕方や、彼らが強く望んだ「家業の永続」は独力だけでは成しえず、買い手や地域社会との信頼関係を確立することが必須であるという信念から生まれた。さらに、このような企業倫理が浄土真宗という宗教倫理と結合し、他者の利益獲得に貢献することによる報酬としての利益の正当化思想につながった。

その他、旗本から曹洞宗の僧侶となった鈴木正三は商業利潤が正当である要件として、①正直と共存共栄、②社会への貢献、③目前の利益にとらわれず長期的視点を重視することをあげているが、このような主張も現代の CSRに通じるものといえよう。さらに、石門心学の始祖である石田梅岩は、儒教や仏教、神道の思想を取り入れ、商人の営利活動を積極的に認め、勤勉と儉約を奨励した。

5. 商家における女性の役割

江戸時代は、儒教思想の影響も強く女性は仕事に出るべきではない

という考えが支配的であったが、商家においては、女性は計画力と組織力をもっていた。母や妻として商売を切り盛りし、子供や奉公人へ企業倫理・道徳教育やステイクホルダーへの配慮の重要性などを教え、この経営理念が三井や住友のような大企業の発展の礎にもなっている。

では、なぜ商家において女性の活躍の場が存在したのであろうか。その理由としては次の要因が考えられる。第1に、商人たちの目標は、祖先への恩に報いることにつながる神聖な実態としての「家」の存続であったが、ビジネス競争は激しく、目標達成のためには性別のような資質（所属）より遂行（業績）を重視せざるをえなかった。したがって、場合によっては女性が家長の役割を果たすこともあった。第2に、女性への教育が広まることにより、商家においても妻や母たちが従業員たちの管理や冠婚葬祭など家同士の交際、帳簿付け・照合の手伝いのような仕事を担う力を有していた。

6. グローバル競争時代のダイバーシティ・マネジメント

江戸時代の商家にみるような目標達成と遂行を重視する価値体系は、現在のグローバル競争時代において、実力重視という意味で再評価すべき価値観だといえよう。また、江戸時代の女性たちの倫理観やステイクホルダーへの配慮の能力は、CSR 経営の潮流の中での日本的強みを考えるヒントを示している可能性もある。

さらに、現代の CSR 経営においては、公正や正義といった普遍主義的な価値観の重要性が増しているが、それに対応するためにも戦略的ダイバーシティ・マネジメントの姿勢が不可欠となっているといえよう。

『拓殖大学 経営経理研究』投稿規則

1. 発行目的

『拓殖大学 経営経理研究』（以下、「本紀要」という）は、研究成果の発表を含む多様な学術情報の場を提供し、研究活動の促進に供することを発行の目的とする。

2. 発行回数

本紀要は、原則として年3回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

第1回 6月末日締切 ―10月発行

第2回 9月末日締切 ―12月発行

第3回 12月末日締切 ―3月発行

紀要冊子としての発行のほか、拓殖大学経営経理研究所（以下、「当研究所」という）のホームページにもその内容を掲載する。

3. 投稿資格

投稿者（共著の場合、執筆者のうち少なくとも1名）は、原則として研究所の研究員でなければならない。ただし、経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）が認める場合には、研究員以外も投稿することができる。

4. 著作権

掲載された記事の著作権は、当研究所に帰属する。

当研究所が必要と認める場合には、執筆者の許可なく、掲載記事の転載や引用を許可する。

5. 投稿様式

(1) 投稿区分の指定

投稿原稿は、①論文、②研究ノート、③資料、④調査報告、⑤書評、⑥文献紹介、⑦学会展望、⑧抄録、⑨その他、のいずれかに区分される。

投稿原稿の区分については、別に定める『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領付記にしたがって、投稿者が指定する。ただし記事掲載にあたっては、編集委員会が投稿者と協議の上、区分の変更を行うことができる。

(2) 研究所助成研究の原稿に関わる投稿区分

当研究所から研究助成を受けた研究に係わる原稿は、原則として論文とする。

(3) 字数の制限

投稿原稿は、A4縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本

語以外の言語による原稿についても、これに準ずる。

I	①論文 ②研究ノート	24,000 字
II	③資料 ④調査報告	20,000 字
III	その他の区分	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(4) 執筆要領

執筆に際しては、執筆要領にしたがうものとする。

(5) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

6. 掲載の可否、区分の変更、再提出

(1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。

(2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。

(3) 編集委員会は、投稿者に訂正や部分的な書き直しを求めることができる。

(4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長名の文書でその旨を執筆者に通達する。

(5) 他の刊行物に既に発表された、もしくは投稿中である記事は、本紀要に投稿することができない。

7. 校 正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

8. 原稿料、別刷

投稿者には、一切の原稿料を支払わない。

投稿者には、掲載記事の別刷を 50 部まで無料で贈呈する。50 部を超えて希望する場合は、超過分について有料とする。

9. 発行後の正誤訂正

印刷上の誤りについては、著者の申し出があった場合、これを掲載する。印刷の誤り以外の訂正や追加は、原則として取り扱わない。

ただし著者の申し出があり、編集委員会がそれを適当と認めた場合には、この限りでない。

10. その他

本投稿規則に規定されていない事柄については、そのつど編集委員会で決定することとする。

11. 改 廃

この規則の改廃は、経営経理研究所編集委員会の議に基づき、所長が決定する。

附 則

本規程は、平成 21 年 7 月 31 日から施行する。

『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。

これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。

2. 様式

(1) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(2) 原稿作成にあたっては、A4用紙を使用し、日本語原稿は横書きで1行33文字×27行、英文原稿はスペースを含め1行に半角66文字、ダブルスペースで作成すること。

(3) 数字はアラビア数字を用いること。

(4) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

3. 表紙

投稿原稿の提出に際しては、『『拓殖大学 経営経理研究』投稿原稿表紙』に必要事項を記入し、ホームページでの公表を認める捺印を行った上で提出すること。

4. 要旨・キーワード

投稿論文には、前項の様式で1ページ程度の要旨を作成し、添付すること。日本語以外の言語による投稿論文には、使用言語による要旨とは別に、要旨の日本語訳が必要である。

記事内容を表す10項目以内の日本語のキーワードを作成し、添付すること。

5. 図・表・数式の表示

(1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。

(2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。

(3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

6. 注・引用・参考文献

(1) 注は、必要箇所に通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。通し番号は、肩アラビア数字、片パーレンの形式による。注記内容は、文末に一括して記載するものとする。また、参考文献の表記についても同様とする。

(2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style*を準用する。

7. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆

などが済み次第，論文等を保存した電子媒体（FD等）と，それをプリントした出力原稿1部を提出すること。その際，ワープロ専用機の場合は使用機種，コンピューターの場合は使用機種と使用ソフト名，バージョンを明記すること。

なお，手元には，必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

8. 改 廃

この要領の改廃は，経営経理研究所編集委員会の議に基づき，経営経理研究所長が決定する。

附 則

本要領は，平成21年7月31日から施行する。

執筆者紹介（目次順）

北 中 英 明	商学部教授（経営情報論）
角 田 光 弘	商学部准教授（経営戦略論）
絹 卷 康 史	商学部元教授（貿易経営論，国際取引法）
武 上 幸之助	商学部教授（国際取引論）
眞 鍋 貞 樹	地方行政研究科教授（議会制度論，NPO 経営論）
吉 武 博 道	客員教授（産業と人間）
芦 田 誠	商学部教授（物流，交通）
潜 道 文 子	商学部教授（経営戦略論）

編集委員 芦田 誠 秋山義継 小林幹雄 鈴木昭一 武上幸之助 松岡公二

拓殖大学 経営経理研究 第 90 号 ISSN 1349-0281

2010（平成22）年 12 月 25 日 印刷

2010（平成22）年 12 月 31 日 発行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会

発行者 拓殖大学経営経理研究所長 芦田 誠

発行所 拓殖大学経営経理研究所

〒 112-8585 東京都文京区小日向 3 丁目 4 番 14 号

Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-2397（研究支援課）

印刷所 株式会社 外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

THE RESEARCHES IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

No. 90

December 2010

CONTENTS

Articles

- The PR Effect of Consumers' Interaction
and its Impact on Consumers' Brand Consideration
.....KITANAKA Hideaki (1)
- The Management for Business Restructuring:
The Case Study of the Management Integration
toward NEC's Semiconductor Business
to Renesas Electronics CorporationKAKUTA Mitsuhiro (31)
- A Cross-culture Understanding as a Background
for International Business Transactions:
In Terms of Islamic Case (2).....KINUMAKI Yasushi (59)
- Japanese Foreign Trade Policy concerning Energy Resources (3):
Oil Market in Asia and International Monopoly Capital
Royal Dutch ShellTAKEGAMI Konosuke (83)

Research Report

- The Negative Legacy of the Overseas Activity of Japanese Firms:
The Research on Japanese Orphans in Thailand.....MANABE Sadaki (119)

Study Notes

- Struggle for Existence of Japanese Company
against the Competition
on the World Market (1)YOSHITAKE Hiromichi (143)

Lecture

- Summary of the Lecture by Prof. Ushio Chujo:
Haneda Airport Changes in the Autumn of 2010.....ASHIDA Makoto (179)
- Implication of the Diversity Management in Edo
for Building Business Strategy in the Present:
The Origin of CSR and Best Use
of Female Talent in JapanSENDO Ayako (184)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan