

拓殖大学 経営経理研究

第 91 号

2011 年 3 月

折橋靖介教授 嶋 和重教授 退職記念号

折橋靖介教授定年退職号に寄せて	秋 山 義 継 (1)
定年退職のご挨拶	折 橋 靖 介 (3)
嶋 和重先生に感謝	岡 本 治 雄 (7)
感謝	嶋 和 重 (11)

論 文

ソーシャル・エンタープライズの

意義と特徴にみる CSR 経営の課題

潜 道 文 子 (21)

「日本の会社は外国の会社に

M & A されやすい」は本当か?

中 村 竜 哉 (53)

法人税法上の資本概念

稲 葉 知恵子 (79)

日本のエネルギー資源貿易政策 (4)

— レアアース供給危機と中国貿易政策 —

武 上 幸之助 (95)

アメリカの物流改革

芦 田 華 誠 (119)

農業法人における

インターネット通信販売の現状と成功要因

池 田 真 志 (153)

研究ノート

経済のグローバル化と日本企業の再生 (2)

吉 武 博 道 (169)

資 料

原価計算文献年表

— 明治, 大正, 昭和 (20 年まで) —

建 部 宏 明 (209)

拓殖大学経営経理研究・執筆要領

(237)

拓殖大学経営経理研究所

前 号 目 次

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)

拓殖大学
経営經理研究

第 91 号

拓殖大学経営經理研究所

折橋靖介教授定年退職号に寄せて

大学院地方政治行政研究科教授 秋山 義継

折橋靖介先生は、2011年3月末をもって拓殖大学商学部教授兼大学院商学研究科教授を定年退職されました。先生は、1963年3月に東京大学経済学部を卒業されました。他大学で教鞭を執られた後、1993年4月に本学商学部教授に就任され、経営学総論、国際経営論、NPO論などをご担当されました。また、1998年4月から99年3月まで経営学科長を歴任され、私たち後輩教員のリーダーとして貢献していただきました。私たち経営学を研究する者にとりましては、長きにわたり研究・教育活動を通じてご指導をいただきました。特に大学院商学研究科においては経営学を研究する留学生の進学が多く、修士、博士論文の指導のあり方について深くご教示いただき厚く感謝を申し上げます。

先生の研究分野・領域は、「21世紀における企業環境変化と企業理論」「多国籍過程における経営現象に関する実証研究」「企業家と新産業創造のダイナミズム——日米のベンチャー企業——」「NPOの発展方向と経営・マーケティング改革」などであり、それらの研究成果は、「日系多国籍企業における国際人的資源管理」経営経理研究（57号）1996年、「ホンダHAMにみる国際経営モデル」経営経理研究（61号）1998年、「中国企業経営における新展開」拓殖大学経営経理研究所アジアプロジェクト研究報告書2001年に纏められ、先生の長年のご功績を窺い知ることができます。また、著書におかれては『経営戦略とマーケティング』白桃書房1992年、『グローバル経営論』白桃書房1997年、『多国籍企業の意味決定と行動』

白桃書房 2002 年、『経営学要論』白桃書房 2003 年、『経営学の再生——社会・環境問題への挑戦』白桃書房 2007 年、その他多くの著書に纏められています。先生の数多くの著書・論文は実務界や学会での高い評価から窺い知ることもできます。

大学院では、経営学特論・特研を担当されてきました。先述しましたが、本学大学院は多くの留学生が学んでおり、先生のご指導により優秀な留学生を世に送り出してきました。そして、先生のいつでも温厚なお人柄と熱心な指導から多くの留学生に慕われていました。特に、大学院生を連れ立ての中国海外進出企業の研究など、現地での弛まぬフィールドワーク研究は、先生の素晴らしい研究成果として結実されてきました。

私は、学生指導にあたり先生の研究室でお会いすることが度々ありました。先生はいつも明るく接してくださり、よく話しかけていただきました。どの方にもそのように接していらっしゃったように思われます。印象に残ることは、修士論文の口頭試問のときです。先生は要点を的確に質問し、次の研究に通じる論文指導を熱心に語られていたことが鮮明に記憶にあります。また私にも情熱を持って教育、そして研究について語られ、私たちの教員、研究者としての模範のような方でありました。

そこで、経営経理研究所は、商学部、大学院における先生のご功績に報いるにはあまりにもささやかではございますが、心からの感謝の意を込めまして本号を先生に捧げるものです。

最後に、先生のご健康とご多幸を心よりお祈り申し上げます。

2010 年 12 月

〈退職のご挨拶〉



定年退職のご挨拶

折 橋 靖 介
(教 授)

平成4年（1992年）4月に都内にある前任校の大学から、経営学担当の教授として移籍して参ってから約18年間教鞭を執らせて頂いたことになる。ここ一両年は膝関節痛をはじめ数々のフィジカルなトラブルに悩まされて、行動面で思うに任せぬ体調ではあったが兎にも角にも任務を果たせて一先ず安堵の念で一杯である。

当学での思い起こす出来事の中で触れておきたいのは、矢張り大学院における院生たちとの、密度の濃い人間的な触れ合いの中で楽しみだけでなく、共に悩み共に苦しみながら辿った軌跡である。それは3人の日本人院生を含む34名のアジア諸国から集った留学生達との交流である。彼らはそれぞれ大望を抱いて日本の地に人生の活路を賭けた、誠に魅力のある個性に溢れる人々であった。中国、韓国、台湾、マレーシア、バングラデシュ等の国々地域からの青年達で、大学院での勉学期間は個々に異なるが2年から5年そして10年の間、皆で励まし合い切磋琢磨し合うゼミナール仲間同士として過ごした日々であった。学部からのゼミナール生（3名）になると10年を超えるお付き合いとなった諸君もいた。特に博士学位に挑戦する人などは期間が長くなったが、彼らの多くは学業だけでなくアルバ

イトで生活費を稼ぐ必要に迫られる人もいて、調査研究と論文作成に神経を磨き減らし、ストレスに苛まれて不眠と胃痙攣との闘いを克服しなければならなかったのである。多くの人に襲い掛かる強いストレスは神経や体のあちこちに障害をもたらすため、こうした院生からの悩みを聞くと、どのようにアドバイスしてよいのか常に悩んだものだ。ついには支援し指導する側の私自身が胃潰瘍で倒れ、約1か月間手術入院し治療する破目に陥ったこともあった。このように論文完成までには多大な艱難と苦労があったが、こうした幾多の困難を乗り越えて計8人（韓国人2人、台湾人3人、中国人3人）の人々が博士学位を見事に獲得したのである。彼らは母国に帰り、多くは大学教授や研究者となって現在活躍している。またゼミナール活動の範囲を学外に拡大し、ゼミ旅行を兼ねて海外に調査研究に出掛けたことも今思い返すと忘れ難い思い出となっている。調査研究とは、海外現地で活躍している日系多国籍企業の経営現場を訪問して工場や店舗そして研究所を見学し現地幹部にインタビューする過程で、同行している院生たちにも積極的に挑戦してもらったことだ。出向いたのは、中国（北京、上海）と台湾（台北、台中、高雄）、シンガポール、タイ（バンコク、アユタヤ）、マレーシア等であった。アメリカとイギリスへは予算の都合で強行軍の貧乏旅行となるため私一人の単独の旅となったのは、現地では安宿に泊まりレンタカーを借りて走り回る過密なスケジュールとなることが予測されたため、学生を同伴することは気の毒で巻き込むことが憚られたからであった。

さていよいよ退職する今日から振り返り追想してみると、拓殖大学、大学院、研究所を通じて、本当に自由に行動させていただき、数多くの諸先生や職員の方々に多大なご迷惑をかけてしまったが、極めてお世話になったことに感謝の気持ちで一杯である。この場を借りて御礼を申し上げたいと思います。中でも国際経営論の藤森英夫先生、経営管理論の秋山義継先生、そして原価計算論の伊藤善朗先生には日頃からご相談に乗って頂くこ

とも多くお心を煩わしたことも度々でお詫びとともに感謝の気持ちを申し上げたいと思っている。最後になりましたが、本学及び研究所の今後益々のご発展をお祈り申し上げたいと思います。

学 歴

昭和38年 3 月 東京大学経済学部経済学科卒業

職 歴

昭和38年 4 月 三菱重工業株式会社に入社，船舶輸出業務担当

昭和45年 4 月 三菱商事株式会社に転籍，自動車輸出業務担当

昭和53年 広島経済大学助教授 経営学総論担当

昭和57年 湘北短期大学商経学科学科長 教授 経営学総論担当

昭和61年 4 月 国士舘大学政経学部経営学科教授 経営学総論担当

平成 4 年 4 月 拓殖大学商学部教授 経営学総論担当

著書・学術論文等

〔著 書〕

戦略的事業経営の展開（単著）昭和 49 年 経営情報出版社

システムで売れ生活産業（単著）昭和 50 年 経営情報出版社

企業システムと人間（単著）平成元年 白桃書房

現代経営学の基本（単著）平成 2 年 白桃書房

戦略経営アイデア（単著）平成 4 年 黎明出版

経営戦略とマーケティング（単著）平成 4 年 白桃書房

現代経営学（単著）平成 7 年 白桃書房

グローバル経営論（単著）平成 9 年 白桃書房

多国籍企業の意思決定と行動原理（単著）平成 14 年 白桃書房

経営学要論（単著）平成 15 年 白桃書房

経営学の再生 ― 社会・環境問題への挑戦 ― (単著) 平成 19 年 白桃
書房

[学術論文]

日系多国籍企業における国際人的資源管理 平成 8 年 拓殖大学「経営経
理研究」57 号

ホンダ HAM にみる国際経営モデル 平成 10 年 単著 拓殖大学「経営
経理研究」61 号

中国企業経営における新展開 平成 13 年 単著 拓大経営経理研アジア
プロジェクト研究報告書

[翻 訳]

公共・非営利組織のマーケティング 平成 3 年 共訳 白桃書房

嶋 和重先生に感謝

拓殖大学教授，商学研究科委員長 岡本 治雄

1941年1月，八ヶ岳の麓，山梨県高根で生を受けられた嶋先生は1959年春に上京され，学生時代を含めると半世紀以上の歳月を拓殖大学で過ごされています。会計学研究（主として理論会計）の世界で活躍され，わが国制度会計研究の発展に多大な貢献をされてきました。教育や学内行政にも大きな足跡を残された偉大な先達について，私のような若輩者が退職記念を語ることはおこがましいことですが，多くを教示賜った者の一人として感謝を申し上げるつもりで筆をとりました。

先生には，私が大学院博士課程に在籍の中，副手として当時の佐藤勘助先生（会計学）の大学院講義に参加した折にお目にかかりました。やがて専任講師として外書講読や簿記の講義を担当し，共通の簿記テキスト作りに参加させて戴いたり，夏期ゼミ合宿で一緒に過ごしたからの記憶が鮮明に思い出されます。今から32年前（1979年）のことです。それから長い拓殖大学を礎とした世界を共に歩ませて戴くこととなりました。

これまでに培われた嶋先生の印象といえば，大学院D館の研究室で一日中研究にふける会計学者，八王子と文京の両キャンパスで熱心に講義され，心のこもった指導がゆえに，学生のだれからも好かれる教育者，同僚や職員の方々などに対しても公平にして優しく接する温厚なお人柄の紳士，そして，経営経理研究所長，学部長，図書館長などの要職を歴任されて，獅子奮迅の活躍をされた像が折り重なって見えます。要するに，「大学人」としてあるべき姿を实践された敬愛する信念の人というイメージが

浮かびます。私は、先生から数々の示唆に富んだ教えを賜り、かつて先生が苦勞されて切り開かれた道を迷わずに歩くことができていたことを幸せに思っています。研究や大学の仕事に関して行き詰まっては、いつも相談相手になって戴きました。「困ったときには嶋先生」と頼ったのは私だけでないと思います。先生は、会計学のメッカといわれる米国イリノイ大学に単身で留学をされましたが、その豊富な経験を話していただき、研究会や学会発表に向けてはしばしば貴重なアドバイスを賜りました。会計研究を語りあい、問題意識を共有させて戴き、いつも心地よい研究環境にすることができました。

さて、拓殖大学の会計教育には深い伝統があると自負していますが、その伝統を承継し、推進するために、先生は学生に対して惜しめない愛情を注がれ、多くの有為な学生を輩出されました。財務会計論、国際会計論、簿記原理等の会計学のコアとなる科目を担当され、テキストを出版して会計教育のレベルアップを図ってられました。そのご努力は本学のみならず、武蔵大学経済学部、自治大学校、明治大学経営学部でも実践されました。大学院教育においても、徹底的に会計理論の基礎を教育する姿勢をつらぬかれ、企業で活躍する者、税理士や会計士の職業会計人を多く輩出してられました。加えて、先生は法律（商法）にも造詣が深く、その影響を受けた院生の中には法曹界で活躍する者もいます。そして、大学院では次代を担う新進気鋭の会計研究者を送り出してきました。

こうした教育活動に余すことなく能力を発揮されたのみばかりか、先生は数々の研究論文を発表されてきましたが、その集大成が博士論文『戦後日本の会計制度形成と展開』（*Generation and Development of the Accounting Institutions in Japan after the World war II*, 2006年9月）であると思います。僭越ではありますが、簡単に触れて先生の研究世界の一端を紹介させて戴きます。論文はタイトルのごとく、戦後日本の各時代における経済的基盤と会計の関係を分析して、わが国会計制度の本質を究明

したものです。会計制度という概念を明確にし、企業の経済活動を単に計数的に管理する手段のみでなく、会計は国家レベルの政治、経済、あるいは社会政策とも切り離すことができない社会制度であると認識されて、とりわけ経済や法等との関連において変転してきた因果関係を歴史的に分析した内容です。その骨子は、上部構造としての会計制度が下部構造の社会・経済環境に規定される一方、会計制度が時代の流れに変化しつつ社会・経済的環境に影響する、相互作用の関係を明らかにされました。さらに、日本の会計制度の動態的变化が、戦前から継続してきたとする見地と断絶という見地の対立について、嶋先生は、日本の社会制度や経済の基盤がドラスティックに変革してきた戦後を起点とする断絶論の解釈を展開されるのです。わが国の会計制度が、米国の会計制度に倣って産声をあげ、次第に独自の形成と発展プロセスを歩んできたという視点に立ち、会計制度が法規制とは時に対立し、時には妥協しながら戦後約60年間にわたり形成されてきたと論じます。制度会計論アプローチに基づき、わが国の会計制度の本質は経済的基盤に規定されるだけでなく、社会経済的環境に奉仕するという相互作用の仕組みがあることを分析された論文は高く評価されています。

大学人の基本的職能は、教育と研究活動に専念することにあります。嶋先生は、1987年4月から1991年3月まで経理研究所所長として、会計研究と教育の充実に貢献されました。所長に就任されてから、研究所の研究会はこれまで以上に盛り上がり、活発な議論が一層華やかになったことが思い出されます。こうした環境は嶋先生のリーダーシップから生まれたものです。続いて、1991年4月から1995年3月まで商学部長を4年間歴任されたのです。これはまさに激職ですから、研究活動を停止するという犠牲を払っての活動であり、学部の新しいカリキュラム改革を推進し、自由かつ闊達な意見が飛びかう教授会を運営し、今に続く商学部の民主的な教授会の基を作り上げられました。風通しがよりよくなり、多くの意見が

教育に反映されたと考えます。この改革の道を閉ざすことなく継続する努力を払うことは私たちの責務といえます。さらに、1995年4月から1997年3月まで大学図書館長に選出されました。

先生のご努力は、拓殖大学の会計教育と研究レベルを高めるだけではなく、大学全体の発展に多大に寄与してこられたと確信します。自らを厳しく律する精神力と行動力は、先生がまさに信念の人であるからと思います。そのエネルギーの源はどこにあるのでしょうか。温かなご家族の支えと、山紫水明な悠久の自然に育まれたからでしょうか。研究と教育に粉骨砕身された先生、長い間、お疲れさまでした。退職されることはまことに寂しい限りですが、時には、先生のお好きな「おゆき」、「武田節」の美声を是非お聴かせください。大変お世話になりました。ありがとうございました。

平成 23 年 1 月 15 日

〈退職のご挨拶〉



感 謝

嶋 和 重
(教 授)

初めて拓殖大学の教壇に立ったのは、1965年（昭和40年）10月経理研究所の公開講座の講師としてでしたが、拓殖大学に専任として採用されて教壇に立ったのは翌年1966年4月でした。身分は、助手兼講師でした。以来今日まで、45年を数えることになります。この間、大学並びに同僚の教職員の皆様方大変お世話になり、心から感謝申し上げる次第です。40数年と言えば長いようですが、夢中で走り抜けたように感じています。

私のような者が母校の専任教員に採用されたのは、ほとんど僥倖と言うべきだろうと思っています。昭和40年代初頭はベビーブーム期の子供たちが大学受験期を迎える時期に当たり、日本の大学はどこでも受験生が急増し始めていました。本学も例外ではなく、学生の受け入れ増に備えて教員スタッフの充実が必要であったわけで、そんな時期に助手兼講師として採用されたわけです。簿記教育を重視し少人数のクラス分けをしていたので、朝から夕方まで幾つものクラスで簿記の講義をし、夜間は経理研究所の公開講座の講義をするというような状態で過ごしていましたが、若かったから出来たのだらうと思います。

当時、日本の会計学（財務会計）は、近代会計理論華やかなりし頃で会

計原則論を中心に展開されていました。大学での会計学の講義も、「企業会計原則」の内容に沿って展開されていたように思います。したがって、私の研究内容もその頃はアメリカの AAA や AICPA の会計原則書並びにその理論的基礎であった「費用動態論」を対象としていました。その後すぐに「会計情報論」が俄に議論されるようになりました。それは、AAA から 1966 年に公表され、大きなパラダイムの転換ともいえるべき理論となった ASOBAT の理論の影響が大であったと思います。それに刺激されて、私の興味も会計コミュニケーション論・ディスクロージャーへと移っていきしました。「会計は情報システムである」という捉え方にはとまどいもありましたし、かなりの違和感もありましたが主流の会計理論をひとまず追いかけていこうとしていたように思います。

ASOBAT の理論は、費用動態論を中心とする近代会計理論から意思決定論を中心とする現代会計理論へと進展する切っ掛けであったのです。しかし、会計実務はそう簡単にドラスティックな転換をすることは出来ず、現実の会計の実態は依然として損益計算を中心としていて、評価についても取得原価主義評価のまま続けられていました。そういった理論と実務との乖離を感じながら私の興味は、会計とは一体何かという問題で、いわば会計の本質論に向き合うようになっていきました。その疑問に対する一つの解として、「現実に行われている会計」そのものを究明しなければ、その本質には辿り着かないのではないかということでした。「在るべき会計」から「在る会計」を対象としてその本質に迫ろうとすることが、辿り着いた私の研究姿勢であったといえるでしょう。

会計研究においては、会計の（利益）計算構造の諸概念を分析しそれらの整合性やその学説史的背景を理論分析的に追究する研究方法が伝統的に採用されてきていて、それが主流であったように思います。そこでは「在るべき会計」を理論的に構築することを主な目標とするものとなるのです。それに対して制度派理論とりわけ比較制度分析を会計に援用する研究方法

や、現実の会計制度の実態分析を通して会計の制度性を立証し、それが土台としての経済基盤とどのように相互関連するかを解明しようとする研究方法などの制度論的なアプローチ（会計制度論）が一方では採用されてきていました。そこでは先ず「在る会計」（現実の会計）が社会的制度の中でどのように機能しているかを究明し、それが制度維持・制度発展のための役割を担っていくという宿命を負うという現実を解明しようとするものですが、それは少数派であったと思います。しかし、私の辿り着いた方法は、後者の方法こそが会計とは何かの本質に迫る方法として妥当ではないかということでした。

現実の具体的存在としての会計は、いうまでもなく社会的存在であり、したがって政治、経済、法律などの社会の諸々の仕組みとの関連において成り立っているわけで、その意味で会計は社会的制度であります。そのような社会的制度は、社会経済構造としての下部構造である経済的基盤（土台）の上に形成される上部構造をなすものです。そこで、会計制度の形成とその発展を、時代の流れを築く経済的基盤との関連に基づいて分析し、上部構造としての会計制度の制度的本質を解明しようと探究し続けて参りました。しかし、道半ばにして余す時間がなくなりました。“日ぐれて道遠し”の心境です。

これまでの本学での45年間を振り返りますと、いろいろな出来事があると思いますが、嘗てのことは茫々たる往時で、正確な記憶は薄れているように思います。しかし、最も強く印象に残っているのは、1970年（昭和45年）5月に発生した空手愛好会のしごきによる死亡事件、いわゆる「安生事件」でした。そしてそれをきっかけに起こった学園紛争です。学生たちはこの事件の原因を究明し、大学の暴力体質の改革のために大学側に対し全学対話集会の開催を求め校庭でデモを繰り返しました。それに対し大学側はロックアウトして学園を封鎖しました。混乱は約1ヶ月半程続きそのまま夏休みに入り、秋口になって多少の混乱は続きますがようやく

くなんとか授業の再開ができたという出来事でした。この事件の発生を知った時は大きな衝撃を受け、学園から暴力を根絶しない限り本学の発展はないと純粹に思い、若さもあって暴力排除・学園改革のための意見を積極的に発言し、恩師から諫められたりもしました。しかし残念ながら徹底した改革が実行されなかったからかその後8年毎に、応援団、空手部と同様の死亡事件が2回も繰り返されました。「安生事件」を直接経験した人は今では数少ないと思いますが、この事は今でも決して忘れてはならないし、風化させてはならないことだと思っています。

さて、最後になりましたが、45年の長きに亘って勤めることが出来たのは、温かい事務の方々と接し、さらによき同僚に恵まれて楽しく仕事が出来たからであると思います。特に、商学部の雰囲気はとても良い雰囲気で、こういった雰囲気は長く続いてほしいと願っています。長い間お世話になった事務職員の方々、同僚の先生方に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。皆様のご健勝と大学の限りない発展を祈念して止みません。

略 歴

- 1965年3月 拓殖大学大学院商学研究科修了 商学修士
- 1966年4月 拓殖大学商学部専任講師
- 1970年4月 同 助教授
- 1978年1月 アメリカ、イリノイ大学にて在外研究（～1979年3月）
- 1981年4月 拓殖大学商学部教授
- 1983年4月 武蔵大学経済学部非常勤講師（～1991年3月）
- 1983年7月 自治大学校非常勤講師（～2009年3月）
- 1987年4月 拓殖大学経理研究所長（～1991年3月）
- 1991年4月 拓殖大学商学部長（～1995年3月）
- 1991年6月 拓殖大学評議員（～1995年5月）

1993年 4 月 明治大学経営学部非常勤講師（～2004 年 3 月）

1995年 4 月 拓殖大学図書館長（～1997 年 3 月）

2007年 2 月 博士（商学，拓殖大学）の学位授与

研究業績

〔博士学位論文〕

「戦後日本の会計制度形成と展開」

〔著 書〕

『新財務諸表論演習』（共著）1975 年 全経出版会

『（公認会計士試験必携）財務諸表論』（単著）1978 年 法学書院

『最新財務諸表論計算演習』（単著）1978 年 全経出版会

『例解 簿記論』（単著）1983 年 税務経理協会

『新会計法規の解説と演習』（共著）1983 年 中央経済社

『商品売買取引の基礎と応用』（共著）1984 年 税務経理協会

『会計学講義』（単著）1985 年 同文館出版

『公認会計士二次試験標準問題』（共著）1986 年 税務経理協会

『財務諸表論の基礎と応用』（共著）1986 年 税務経理協会

『グローバル化時代の企業経営』（編著）1991 年 同文館出版

『会計学講義（改訂版）』（単著）1997 年 同文館出版

『企業と環境』（編著）1999 年 税務経理協会

『企業会計の構造と変貌』（共著）2005 年 ミネルヴァ書房

『戦後日本の会計制度形成と展開』（単著）2007 年 同文館出版

『基本財務会計論』（共著）2007 年 同文館出版

〔学術論文〕

「会計における実現概念」 1966 年 6 月 『拓殖大学論集』第 51 号

「『増価所得概念』の検討」 1968 年 2 月 『拓殖大学論集』第 59 号

「利益概念と資産評価基準」 1968 年 11 月 『経営経理研究』創刊号

- 「コンピュータと会計学」 1969 年 2 月 『海外事情』昭和 44 年 2 月号
- 「会計目的観の変遷と利益概念」 1969 年 6 月 『経営経理研究』第 2 号
- 「価値増加又は所得の予測概念としての利益」 1971 年 2 月 『拓殖大学論集』第 76 号
- 「新しい利益概念の発展方向」 1971 年 10 月 『経営経理研究』第 6 号
- 「企業利益の測定について」 1972 年 2 月 『海外事情』昭和 47 年 2 月号
- 「会計情報理論についての若干の検討（一，二）」 1973 年 2 月，10 月
『経営経理研究』第 9 号，11 号
- 「会計上の資本概念について」 1973 年 6 月 『海外事情』昭和 48 年 6 月号
- 『「会計的認識」の意味について』 1974 年 5 月 『会計人界』第 5 号
- 『「企業の社会的責任」とディスクロージャー』 1976 年 2 月 『経営経理研究』第 16 号
- 「ディスクロージャー拡大理論の検討 — N. M. Bedford 理論を中心に」
1977 年 10 月 『経営経理研究』第 16 号
- 「会計的ディスクロージャーの本質（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）」 1979 年 12 月，1980 年 3 月，10 月 『経営経理研究』第 22, 23, 24 号
- 「国際会計へのアプローチ」 1981 年 12 月 『経営経理研究』第 28 号
- 「会計情報とディスクロージャー — コミュニケーションの観点から」
1983 年 11 月 『経営経理研究』第 31 号
- 「改正商法省令にみるディスクロージャー」 1983 年 11 月 『会計人界』第 11 号
- 「会計ディスクロージャーの何が問題か」 1987 年 5 月 『旬刊・速報税理』5 月 11 日号
- 「証取法ディスクロージャー改正の意味（その 1，その 2）」 1987 年 11 月，
1988 年 9 月 『経営経理研究』第 39 号，第 41 号
- 「連結の範囲について — 国際的動向に関連して」 1989 年 9 月 『経営経

理研究』第 45 号

「連結の範囲基準見直しの必要性」 1991 年 3 月 『旬刊・速報税理』3 月 1 日号

「公表会計上の利益概念」 1991 年 3 月 『経営経理研究』第 47 号

「日本型企业社会と会計 ― 会計の国際化との関連で」 1995 年 『会計理論学会年報』第 8 号

「戦後復興経済と会計 ― 戦後日本の会計制度形成過程（その 1）」 1998 年 12 月 『経営経理研究』第 61 号

「戦後経済の安定化と会計の制度化 ― 戦後日本の会計制度形成過程（その 2）」 2000 年 3 月 『経営経理研究』第 64 号

「自由経済への復帰と企業会計制度整備 ― 戦後日本の会計制度形成過程（その 3）」 2001 年 3 月 『経営経理研究』第 67 号

「金融危機と会計政策 ― 98 年金融機関救済措置を巡って」 2002 年 6 月 『危機管理学会年報』第 10 号

「市場原理主義と我が国制度会計 ― 改正商法の資本制度に関連して」 2003 年 2 月 『経営経理研究』第 70 号

「合理化投資促進の制度・政策と企業会計制度 ― 戦後日本の会計制度形成過程（その 4）」 2004 年 3 月 『経営経理研究』第 72 号

「高度成長過程での日本的会計制度の形成 ― 戦後日本の会計制度形成過程（その 5）」 2005 年 3 月 『拓殖大学論集（259）政治・経済・法律研究』第 7 巻第 1・2 合併号

「連結計算書類導入に見る商法会計規制」 2005 年 3 月 『経営経理研究』第 74 号

「わが国制度会計における会計責任観」 2006 年 8 月 『会計理論学会年報』第 20 号

〔辞 典〕

『体系会計学習辞典』（畠村剛雄編，51 項目執筆） 1978 年 税務経理協会

『世界大百科辞典』（会計学関係項目 12 項目執筆） 1984 年 平凡社

『現代英和会計用語辞典』（小川洵・鎌田信夫編， I 及び G 項目執筆）
1991 年 同文館出版

『新・経営行動科学辞典』（高宮晋監修，小林末男責任編集，会計関連 35
項目執筆） 1997 年 創成社

『現代商業・流通辞典』（宇野政雄・金子泰雄・西村林編，会計関連項目執
筆） 1992 年 中央経済社

『会計学中辞典』（6 項目執筆） 2005 年 青木書店

〔その他〕

税務実務演習「簿記論」 1981 年 8 月 『税経通信』 8 月号～1984 年 7 月
号まで隔月連載

「利益処分処理」（『最新 簿記会計の基礎』） 1982 年 11 月 『税経セミ
ナー』 11 月臨時増刊号

「簿記論合格問題の解き方」 1983 年 3 月 『別冊税経セミナー』 通巻 16
号

「商法計算書類規則逐条解説」 1983 年 12 月 『税経セミナー』 12 月臨時
号

「簿記論 基礎と演習」 1984 年 3 月 『別冊税経セミナー』 通巻 22 号

税務実務演習「財務諸表論」 1984 年 9 月 『税経通信』 9 月号～1987 年 6
月号まで隔月連載

「完全マスター簿記」 1984 年 12 月 『税経セミナー』 12 月臨時増刊号

「簿記論合格問題攻略法」 1985 年 5 月 『別冊税経セミナー』 通巻第 33
号

「税理士試験の疑問点・難解点の学習手引き」 1985 年 5 月 『税経セミナー』
5 月臨時増刊号

「損益計算書に関する処理・表示・作表のすべて」 1986 年 12 月 『税経
セミナー』 12 月号

「財務諸表論のすべて ― 基礎から完成まで」 1990 年 1 月 『税経セミナー』

1 月臨時増刊号

「当期業績主義と包括主義（財務諸表論理論演習）」 1991 年 11 月 『税経

セミナー』11 月臨時増刊号

学会発表・講演

「日本型企業社会と会計 ― 会計の国際化との関連で ―」 1993 年 7 月

会計理論学会，第 8 回大会（於，北海道大学），統一論題報告

「金融危機と会計政策 ― 98 年金融機関救済措置を巡って ―」 2001 年 6

月 危機管理学会，第 10 回大会（於，国土館大学），統一論題報告

「会計の立場から見た商法改正」 2002 年 12 月 地域振興整備公団，セミ

ナー講演

「わが国制度会計における会計責任観」 2006 年 8 月 会計理論学会，第

20 回大会（於，明治大学），統一論題報告

学会活動

1967年 日本会計研究学会会員

1978年 American Accounting Association (AAA) 会員

1984年 国際会計研究学会会員

1986年 会計理論学会会員

1987年 日本簿記学会会員

1988年 日本監査研究学会会員

1994年 アジア経営学会会員

1994年 アジア経営学会監事（～1999 年）

2006年 会計理論学会理事（～2010 年）

〈論 文〉

ソーシャル・エンタープライズの意義と 特徴にみる CSR 経営の課題

潜 道 文 子

I 問題意識と研究の目的

1. 問題意識

2009 年 5 月～7 月に、(社)日本経済団体連合会が企業会員 1,297 社に対して行った CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果¹⁾は、CSR の方針や戦略を推進する上で、企業が様々な課題を抱えていることを示している。それらの課題は、「方針・戦略の明確化」、「CSR 推進体制の整備」、「サプライチェーン・マネジメント」、「従業員の教育・研修、CSR に関する情報開示」、「ステークホルダーとの対話や協働」、「マーケティングとの連動（関連する製品・サービスの開発等）」等の分野にまとめられているが、そのなかで、「方針・戦略の明確化」では、次のような具体的課題が示されている。

- ・事業特性に応じ、関連各社が CSR をどのように事業に採り入れ、具体化していくか
- ・本業とのかかわりで正しく順位付けすること。さらに業績向上につながる明確な方針や戦略を策定すること²⁾

これらの課題からは、企業が CSR を事業の中に位置づけ、そのことに

よって業績の向上を目指そうとする姿勢がみられるが、同時に、そのための方針や戦略を策定することの難しさが示されている。

CSR は、企業にとってコストでも制約でもなく、また、慈善行為でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位の構築、ひいては持続的成長へつながる有意義な事業活動であり、また、「企業の成功」と「公共の福祉」をゼロサムで考えないという視点をもつてのぞめば、CSR は社会を大きく進歩させることが可能であるという考え方がある³⁾。企業はこのような考え方にに基づき、CSR 経営に取り組んできている。実際、上記の調査においては、2005 年度の調査との比較を行っているが、「方針・戦略の明確化」については、「CSR 推進体制の整備」、「従業員の教育・研修」ならびに「CSR に関する情報開示」と共に、「かなり進んだ」、「ある程度進んだ」と回答した企業の比率の合計が7割を超えており、これらの分野においては、2005 年以降、企業が特に力を入れて取り組んでいることが示されている⁴⁾。しかし、戦略的に CSR をとらえ、事業と CSR を一体化することには、依然として課題が存在していると考えられる。

2. 本研究の目的

社会的課題の解決をミッションとしてユニークなビジネスモデルを構築・展開する事業体であるソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）が注目されている。障害者雇用、地域の環境問題、ホームレス支援、途上国支援などさまざまな社会的課題にビジネス手法を用いて取り組む企業や NPO である⁵⁾。このソーシャル・エンタープライズの特徴の第1は、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとするという面での「社会性」である。第2は、「事業性」である。これは、社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくことを意味している。第3は、ソーシャル・エンタープライズは、基本的に収益事業のスタ

イルにのらない領域への対応を行うことから、社会性と事業性を結びつけることが必要であるが、そのために、新たなビジネスモデルを創出し、新たなものを生産したり、既存のものを新しい方法で生産したりする「革新性（イノベーション）」が必要とされている⁶⁾。

以上のようなソーシャル・エンタープライズの、社会性と事業性を包含し、社会的成果の追求と経済的成果の追求が一体化しているという特徴に注目し、成功しているソーシャル・エンタープライズの成功要因を考察することによって、CSR 経営における、事業とCSRを一体化するという課題の解決へのヒントを導き出したい。

本稿では、公共の利益の増大を目的としているソーシャル・エンタープライズの「社会性」を倫理的視点から分析することによって、ソーシャル・エンタープライズの社会性の本質について考察する。また、英国のシンクタンクのデモス（DEMOS）のフェロー、チャールズ・リードビーター（Leadbeater, Charles）はソーシャル・エンタープライズを率いるリーダーとしての社会起業家に着目し調査を行っているが、その報告書には、社会起業家の特徴が抽出されている。そのなかに、「物語（storytelling）」の語り手としての能力があげられている⁷⁾。物語には出来事に意味を与える力があり、社会的な団結のための手段としての意義がある。さらに、物語が組織における社会関係資本（ソーシャル・キャピタル：social capital）構築にとって重要な意味を持つという主張がある⁸⁾。ソーシャル・エンタープライズの成功のためには、ステイクホルダーも含めた関係者全体の理念の共有化が大きな影響を与える。その意味でも、前述の倫理に支えられた物語の存在はソーシャル・エンタープライズの事業の成功にとって大きな役割を果たしていると考ええる。そこで、組織における物語をとりあげ、その種類や有する力について論じる。さらに、上述のソーシャル・エンタープライズの特徴のうちイノベーションをとりあげ、ソーシャル・エンタープライズが創造しているイノベーションの特徴について考察する。

また、本稿では、成功しているソーシャル・エンタープライズの事例として、世界初のネット版マイクロファイナンス（貧困者向けの「小口（マイクロ）金融サービス」）機関として有名な米国サンフランシスコの Kiva（キヴァ／キーヴァ）⁹⁾ をとりあげ、上述の 3 点からの考察を行う。

Ⅱ ソーシャル・エンタープライズの事例 — Kiva

Kiva は、207 ヶ国（2011 年 2 月現在）もの発展途上国の国々において、貧困状態から抜け出すために自分で事業を始めたいと考え事業計画をもつ起業家に対し、各起業家の状況や計画に共感する個人による融資をインターネットを通じて仲介する事業を行っている¹⁰⁾。

設立は、2005 年 10 月。創設者は、マット・フラネリー（Flannery, Matt）、ジェシカ・ジャックリー（Jackley, Jessica）夫妻である。彼らは、当初、ウガンダの 7 人の貧困状態にある人々を助ける活動を行っていた。その後、そのことがきっかけとなり、現在の事業を NPO として行っている。ミッションは、「貧困緩和を目的に、融資を通して人々をつなぐこと」である。

Kiva を通じての融資に興味のある人は、インターネットを用い、一口 25 ドルからの融資に手軽に参加することができる。この手軽さが功を奏し、貸し手の数を急速に増加させることができた。インターネット上で、融資を希望している起業家の写真および人物や資金が必要な理由についての説明を確認することができる。融資目標額と目標額までの残額も示されている。一回きりで相手の顔も見えない「寄付」ではなく、顔の見える「投資」により持続的に小規模事業主たちを支え、自分の出した資金がどのように使われ、その起業家の事業がどのように発展あるいは衰退しているか、そして、起業家やその家族の生活をどのように支援しているかを把握できることが大きな特徴となっている。

2010年10月4日現在までに、485,018人の貸し手が425,656人に総額163,824,200ドルを貸付けている。返済率は約98.91%である。貸し手一人当たりの融資総額平均（再融資含む）は214.32ドルであり、貸し手一人当たりの融資件数は6.32件となっている。貸し手が行う融資が1度で終わらず、継続的なものなるケースが少なくないことがわかる。

Kivaの主な収益源は、貸し手からの寄付である。Kivaは融資総額の10%の金額を寄付してくれることを貸し手にお願いしている。平均して8割の人々が応じてくれるという。さらに、貸し手の貸付金を管理することで、運用益や5%ほどの利子を得ている¹¹⁾。これらに助成金を加えた収益がKivaの三大収益源となっている¹²⁾。これらの収入源から収入を得、かつ協力企業から貢献等によって事業コストを低減することに成功し、Kivaは、2007年の終わりまでに歴史上最も早い成長を遂げた非営利団体の1つとなった¹³⁾。

Kivaのビジネスの仕組みは、次の通りである¹⁴⁾。

① 事業計画の評価

途上国でマイクロファイナンスを行っている世界中のフィールド・パートナー（マイクロファイナンス機関：MFI）が融資を希望する人々が作った事業計画を厳選し、Kivaのウェブに掲載する。事業主がKivaのサイトで融資を募ることができるのは1ヶ月間である。融資をしようと考えている人々がウェブに掲載されている様々な計画をみて、融資したいと思った計画に貸付金を振り込む。

② 貸 付

Kivaは世界中のMFIへ資金を提供し、ここからそれぞれの借り手に貸し出す。貸し手には利息は支払われない。

③ 事業記録と返済

MFIは返済金を集め、ビジネス記録をつけてKivaへ返済する。借り手は利子も支払うが、Kivaは利息を受け取らず、MFIの運営に

使われる。

④ 回収と再貸付

資金は Kiva より貸し手に返金され、貸し手は、別の起業家に融資、Kiva へ寄付、回収という選択肢の中から返済された資金のその後の流れを決める。

借り手は商店、農業、食品製造等のビジネスを行おうという人々であり、必要な資金額は 100 ドルから 1000 ドルぐらいが多い。

『社会起業家』(2000 年)の著者の町田洋次は、Kiva の仕組みおよび成功要因について以下のように説明している¹⁵⁾。

① 貸し手と借り手をインターネット上で結びつけるインターネットソフト開発

② 貸し手を増やすマーケティング

③ 世界中に散らばっている確かな借り手探し

①および②については、米国シリコンバレーの IT 企業が協力し、③は、発展途上国の MFI がパートナーとなって活動を行っている。

このように、発展途上国の起業家、発展途上国の MFI、米国シリコンバレー等における IT 企業、ボランティア従業員（技術者）、世界中の貸し手が Kiva を介して結びつき、コミュニティを形成している。

また、現在、49 の企業が Kiva への協力企業となっている¹⁶⁾。例えば、以下のような企業がそれぞれ企業の強みを生かした貢献を行っている。

- Paypal：インターネットを利用した決済サービスを提供する企業。
世界最大のオンライン個人売買コミュニティー・ビジネスを行っている eBay の子会社。オフィシャルパートナーとして、IT 技術（借り手への送金システムと資金決済のセキュリティシステムを無料提供）と人材を提供
- YouTube：1 億 2,000 万回のバナー広告スペースを無料で提供し、貸し手の増加に貢献

- Google：寄付，および看板商品であるアドワーズ広告の無料スペースの提供によって貸し手の増加に貢献
- Yahoo：キーワード広告の無料提供によって貸し手の増加への貢献，ボランティア従業員の提供
- Microsoft：マイクロソフトの研究機関が途上国のフィールド・パートナーのコンピュータシステムを開発
- Myspace：2006 年，Kiva はマイスペースのインパクト賞にノミネートされ，貸し手増加活動を共に実践
- Starbucks：Kiva はスターバックスのコミュニティ・パートナーとして，サンフランシスコ地区の店舗でイベントを行い，貸し手の増加を実現

町田は，これらの企業が Kiva へ協力する理由として，企業にとって，この協力活動がそれほど大きな負担とならず，無理なく行うことができること，また，IT 企業で働く人々の感性と Kiva の事業との相性のよさが事業への協力を実現させていると指摘している。

また，共同創業者兼 CEO（最高経営責任者）であるマット・フラネリーは，それらの企業が，もともと事業を通じて世の中に好影響を及ぼしたいと考えており，Kiva の活動が彼らのニーズと一致したことを指摘している。さらに，Kiva は，それら企業と同じインターネットというツールを活用してビジネスを展開していること，そして，ビジョンや手段がそれらの企業と似ていることもあげている。

Ⅲ ソーシャル・エンタープライズの意義と特徴

1. ソーシャル・エンタープライズと経営倫理

(1) ケアの倫理と関係構築

カント（Kant, Immanuel）をはじめとする伝統的な倫理学に対し，現

代倫理学といわれる倫理学の理論があるが、そのひとつに、「フェミニスト倫理」(feminist ethics)¹⁷⁾がある。

一般的に、倫理学では、「善」とは何か、「悪」とは何かという抽象的な概念がテーマとなるが、フェミニスト倫理では、ケア（優しさ、世話、思いやり）(caring) の概念を通じ道徳性と関わり、他者への感情や責任感に注目する。フェミニスト倫理の柱となっている概念がケアの精神（倫理）である。

キャロル・ギリガン (Gilligan, Carol) は、著書『もうひとつの声』において女性の道徳判断が従来の男性中心主義の発達理論の枠組みでははかれない異なるファクターが基本となっており、従来の道徳性発達モデルとは異なる「もうひとつのモデル」が存在することを主張している。

ケアの倫理の中心的な関心は、人と人との間の愛情を強め、つながりを大切にして互いの責任を認識することである。したがって、他者の苦しみや悩みに対しても感情や共感をもって対応する。ケアの倫理に対して伝統的な倫理学は「正義の倫理」とされ、「ケア対正義」の論争が始まった。

伝統的な倫理学では、公平性を重視し、個人を、同じ権利を与えられた独立した理性的存在と考えるが、この見方では、個人は抽象的に捉えられている。ケアの倫理は、このような伝統的倫理学の見方を、他者の独自の人生、特定の愛情、愛着、抱負などが見えなくなり、他者の心配やニーズが理解できなくなると批判している。つまり、このような批判的な見解は、伝統的倫理学を支える「権利に基づく道徳モデル」への批判につながっている。さらに、互いの権利の尊重、個人の自立を重んじることが他者と距離を置く態度につながり、そのことが他者への無関心、孤立の結果をもたらすことになる。ケアの倫理における相互依存関係や他者との積極的な関わりを重視する人間関係とは対照的である、としている¹⁸⁾。

このようなことから、フェミニスト倫理やケアの倫理の視点からビジネスを考察すると、組織や事業のステイクホルダー（利害関係者）への配慮

が充分なされているかどうかという点にその重点が置かれることになる。社会的課題を扱うソーシャル・エンタープライズは、その課題の解決のためにコミュニティや社会におけるステイクホルダーたちとの対話を実践し、その対話を通じてステイクホルダーとの関係構築を行っている¹⁹⁾。

C. リードビーターは、「成功している社会起業家は関係構築が得意である」と指摘している。それは、「通常、ソーシャル・エンタープライズが経営資源面での脆弱さを補うために、広いネットワークや外部からの支援を必要としており、その支援を得られるかどうかが起業家の成否に大きな影響を与えているからである」と述べている²⁰⁾。

また、ソーシャル・エンタープライズの活動の根底には、社会的弱者や自然環境等の現状のなかに社会課題を見出し、自らの力でその問題を解決しようとする責任感が存在する。社会的起業家が率いるソーシャル・エンタープライズは、その問題の解決のために、コミュニティの様々な組織や人々（ステイクホルダー）へ彼らの想いを伝え、ステイクホルダーたちのケアの倫理を醸造し、その結果、知識・知恵、資金、施設・設備、労働力等の資源を獲得することができる。つまり、ソーシャル・エンタープライズのもつ特徴は、ケアの倫理やフェミニスト倫理の視点からみると倫理的な意義を包含しているといえる。

では、以下で、この倫理の側面から Kiva の活動を検討する。

Kiva の信念は、「人々は生まれつき寛大であり、明白かつ理にかなう方法があればいつでも人を助けたいと思っている」というものであるが、このことは、まさに、前述のような、創設者のフラネリー、ジャクリー夫妻がウガンダの人々のために行った活動を支えるケアの精神を示している。この他者への配慮、思いやりというケアの倫理の実践が、協力企業と共に働く人々、そしてローンの貸し手の「共感の連鎖」を生み出し、Kiva を介して様々なステイクホルダーを結びつける関係を構築していった。この倫理的態度が、倫理的組織文化を創造し、それに共感する優秀で情熱のあ

る人材と多くのローンの貸し手、そして途上国の現地 MFI を集め、それらステイクホルダーの存在が Kiva の成功の源となっている。

さらに、Kiva には、「人々の架け橋になることで、お金のやりとりを超えた関係を創造することができ、お互いを支援したり励ましたりしてグローバル・コミュニティを構築できる」という信念もあるが、共同創業者のジェシカ・ジャクリーは、ローンを通じて人間同士がつながる仕組みを提供することの重要性を強調している。したがって、例えば、同じ金額が集まるなら少数の大口の貸し手よりも多数の小口の貸し手を集めることを選択するという。その理由は、より多くの人々がお互いに関わりあうことが Kiva の理念に適合していると考えるからだという²¹⁾。また、Kiva では、貸し手同士がサイト内で交流することができる仕組みが作られている。このように、Kiva は、人々の対話を促進しながら人々の関係構築を目指している。

加えて、Kiva 成功の大きな要因として、サンフランシスコに本拠地を置く Kiva にとっては、隣接する地域に多くの IT ベンチャー企業が活動するシリコンバレーが存在するため、多くの人的ネットワークを共有できたことがある。たとえば、Kiva の職員の中には過去に Google や eBay、Facebook など働いていた人々がおり、Kiva で仕事をするようになった知り合いを訪問するかたちで、それらの企業から Kiva に遊びに来くる人々がいる。つまり、協力関係を築く前に、従業員間でネットワークがあったことが、現在の企業間提携に繋がっている²²⁾。ソーシャル・エンタープライズの成功にとって、ステイクホルダーとの関係構築が非常に重要な役割を果たすことを考えると、組織文化やビジネスモデル、オフィスのロケーションなどの要因も重要な意思決定となることがわかる。

(2) 徳倫理が支えるソーシャル・キャピタル

倫理体系のうち、「最大多数の最大幸福」をスローガンとし、ある行為

が道徳的であるか否かは、いかなる結果を生じせしむるかに依存しているとする「功利主義」、そして、行為や判断の背後にある善意志（善意）のみがすべての倫理的行為の正当化の根拠であるとするカントの「義務論」などは、行為や制度に焦点をあてている。それに対し、行為者自身が善い人であるとか悪い人であるとか、彼らの性格的特性がどのようなものであるかということに注目し、善き性格をもつ人、つまり、徳を備えた人による意思決定を重視する「徳倫理学」（virtue ethics）がある。

この徳倫理学では、人間の様々な実践上の機能や能力や性格の優秀さを評価し、「卓越」の観念を徳を評価する基準とする²³⁾。また、この倫理学を特徴づける重要な論点は、知性の役割である。徳の概念は、プラトンとアリストテレスに代表されるが、アリストテレスにおいては、徳（*αρετη*, arete, アレテー）は倫理的徳（卓越）と知性的徳（卓越）の両方を含む²⁴⁾。これは、ソーシャル・エンタープライズの経営やCSR経営において、顧客との強い信頼関係を構築すること、最高の技術力を目指すこと、品質の高い製品やサービスの提供を目標とすること、従業員（職員）の福祉を重視すること、寄付者、ボランティアや協力企業などのステイクホルダーを大切にすること、といった「質の高い経営」につながる考え方である。

さらに、アリストテレスは、徳は、感情でも生得的能力でもなく、むしろ適切に訓練され、内省を繰り返しながら評価し、構築し、身に着けていくものであり、その結果が個人の一部となるとしている²⁵⁾。いわば、徳は、「行為の習慣づけ（エトス）」²⁶⁾によって生じるのであり、「倫理的習慣形成」といえるものである。この徳を持った人は、何らかの行為を実践するとき、道徳的に相応しい欲求をもつ。これは、単なる義務の規則に従うというようなものとは異なる。したがって、道徳的に相応しい欲求をもち何らかの行為を実践する場合と、義務に従う場合は、結果的には、同様に道徳的に正しい行為を行うかもしれないが、義務に従う場合は、行為者が内

省しつつ自らの卓越さを評価し、構築していくという過程を経てはいないことから、徳倫理学の立場からは不十分なものとなる。つまり、欲求が正しくなければ、徳の必要条件が欠けていることになる²⁷⁾。

このように、徳とは、義務論的規則や常識道徳、社会通念として横行している価値基準や権謀についての処世術のような、容易に得られるものに自分を合わせることなく、事柄の本質を探究し、絶えず自らに問いかける魂の知的活動であるといえる。そして「美德」とは、この徳のもつ「卓越性」に合致する場合に使用される用語であり、それに反するならば、「悪徳」となる²⁸⁾。

さらに、徳の有する卓越した能力や性格の優秀さは、共同体全体の利益への貢献欲求を創造する。しかも、徳倫理が問題にするのは行為の評価ではなく、行為者の倫理的「心の習慣」がその基盤にあるかどうかということである。そして、その倫理的習慣のある人が行為をしたとき、それは、行為者個人の利益や善となるだけではなく、共同体全体への利益や善となることが可能となる。この善は、共同体主義を徳の倫理学として展開しようとする、A. マッキンタイア (MacIntyre, Alasdair) がいうところの、実践に参加する共同体の全体にとっての善である「内的善」²⁹⁾である³⁰⁾。

貧困や地球環境の破壊問題ということが地球規模の深刻な社会問題となっている今日、組織が利益や影響力のような外的善³¹⁾を獲得し成長を続けるためには、まずは社会の共通善を創り出し、外的善とは異なり、排除性も競合性も持たないという内的善の特徴³²⁾を活用し、顧客や地域社会や協力組織といったステイクホルダーからの支援や協力も獲得しながら信頼関係を構築し、その後、外的善の創出を行っていくという姿勢が CSR 経営には求められよう。

そのためにも、経営者の美德、ひいては、従業員全体の美德を創り出すための方策が必要である。制度や義務を整備してそれを守らせようとしても徳は作られないのであり、組織には、美德のもつ自発的倫理性が必要で

ある。

また、そのような倫理性を有するソーシャル・エンタープライズの活動により、社会の効率性を高めることが可能となり、社会の信頼関係、規範、ネットワークのような蓄積された社会的仕組みが構築される。これが組織にとってのソーシャル・キャピタルとなり、このソーシャル・キャピタルの構築、活用がソーシャル・エンタープライズの持続可能な発展に貢献するといえよう。

R. D. パットナム (Putnam, R. D.) によれば、ソーシャル・キャピタル理論において中核となるアイディアは、「社会的ネットワークが価値を持つ」ということである。つまり、「社会的接触が個人と集団の生産性に影響する」ということである³³⁾。Kiva の例でいえば、現地の MFI に悪徳業者がおり、大きな損害を受けたときに、ユーザーに対してその事実を公表し、ユーザーが受け入れてくれたというエピソードがあるが、ソーシャル・キャピタルが存在し、そこに信頼が生まれることによって、そのような経営上の危機を乗り越えたり、時間や作業を縮減したりすることが可能となる。

さらに、パットナムは、ソーシャル・キャピタルの特性を次のように指摘している。第1に、市民が集団問題をより容易にすることを可能にする。第2に、コミュニティがスムーズに進むための潤滑油となる。第3に、自らの運命がたくさんのつながりを持っている、ということへの気づきを広げることによって人々の取り分を増やすことができる。第4に、ソーシャル・キャピタルを構成するネットワークは、目標達成を促進するのに役立つ情報の流れるパイプとしても働く。第5に、心理学的、生物学的プロセスを通じて、個人の生活を改善する。

このように、パットナムは、ソーシャル・キャピタルは個人とコミュニティに多大な恩恵をもたらすとしている³⁴⁾。

さらに、マット・リドレー (Ridley, Matt) は、『徳の起源』において、

人間は利他主義者を褒め称え善と考え、利己主義者は悪と考えるという意見が一般的だが、実際の行動でみると、利他主義的行動をとらない人のほうが多い。これは、他人が利他主義であればあるほど、自分たちは得をするが、自分や近親者の場合にはその逆に自己利益を追求すればするほど、自分たちの得になるからである。しかし、お返しをし合う互恵的な行動をとるグループが存在する場合、そのグループの中では美徳を備えた人々が力をあわせて互いの利益を引き出すことができる。つまり、信頼できる正しいパートナーをひきつけることが重要である。また、人間は、公益を高めようとする本能と、自己利益を高め、反社会的行動に走ろうとする本能を合わせもつが、互恵的な関係を有する相互依存型の集団に属することによって、人間は自己利益を高めつつ公益を高めることができる³⁵⁾。その意味で、Kiva が人々のつながりの構築を促進することを最重要の目的とし、コミュニティの創造を実践していることは、組織を成長させ、かつ、社会を進化させることにつながるといえる。

また、Kiva における資金の貸し手の人たちは、融資をすることによって利息を獲得できないため、互恵関係を確立することは難しいということも考えられるが、貸し手は、「他者のために役立っている」という満足感や「社会において責任を果たしている」という誇りという利益を得ているという意味で、彼らは有形の利益を無形の利益に交換する「間接的互恵」³⁶⁾ 関係を Kiva と構築しているといえよう。

2. 物語の力

(1) 物語の特徴

「物語る」ということは、知識や経験をもとにし、新しい表現を作り出す営みである³⁷⁾。言葉の上で想像世界を作り出すことである。また、物語を豊かなものにするには、主人公の気持ちを思いやり、それに「共感する能力」³⁸⁾ が必要である³⁹⁾。この想像の世界での遊戯、そして、共感するこ

とによって得られるコミュニティに属する心地よさ等が物語の力をより強化することとなる。

また、前述のソーシャル・キャピタルに関連するが、D. コーエン、R. プルサック（Cohen, D., Prusak, L.）は、物語には、ソーシャル・キャピタルを蓄積し、それを支援する特別な力があると述べている。つまり、物語で語られる出来事についての知識を共有することによって人々が一体感を抱くようになる。また、物語を語り、それを聞くという行為は、それ自体が社会的な出来事である。物語を共有することで人々は結びつき、社会集団の仲間として規定することに役立つのである⁴⁰⁾。物語には説得力があり、知識や文脈、感情を示す力がある。その力はソーシャル・キャピタル形成に大きな影響を与え、信頼の構築につながる。

近年、企業活動における物語の役割についても議論されるようになったが、一般の物語と広告などの企業活動における物語には共通点と相違点がある⁴¹⁾。共通点は、「生⇔悪」のような「対立関係」、および「何か足りない」、「何か不満がある」といった不均衡から均衡への上昇型、それに対する下降型、さらには、循環型、複合型等の「螺旋」が存在することである。

相違点については、広告などの場合、第1に、商品を購入してもらうための「説得」が常に存在する。この点については、一般的な企業活動の物語と異なり、ソーシャル・エンタープライズの場合、寄付などで貢献する人々、事業活動に対して参加者として参加する人々、ボランティア、協力企業としての貢献等に共通していえることは、社会問題解決のために貢献できるという満足が貢献者にとってのインセンティブになっていることであり、人々の共感を創造する形でその社会問題を伝えることが説得になっていると考えられる。

第2は、「経済的価値と芸術的価値」のような無関係なものを媒介する役割が必要とされていることである。Kiva の例でいえば、融資の提供という経済的価値と貧困問題の緩和という社会的価値を媒介する役割を果た

しているのは、寄付ではなく融資であり提供したお金は戻るというルールが存在すること、貸付金の使われ方が明確であること、さらには、融資した相手の状況の変化をみることができたり、感謝の気持ちを受け取ることができたりすること、貸し手としてプロジェクトに参加した人々にとってのコミュニティが形成されており、同じ価値観を有する人々のグループに入り交流することができるというメリットがあることなどがあげられる。

第3は、一般の物語に比べて、広告等では、凝縮したストーリーを展開するテクニックが必要であるということである。しかし、ソーシャル・エンタープライズの物語は、活動の結果、対象の社会問題がどのように変化していくかという物語の展開をライブでみることができるため、必ずしも短く凝縮したストーリー構築テクニックが必要であるとはいえない。また、ローンの貸し手がその物語の展開に自分自身もキャストとして関わっているという緊張感をもつことができ、この点も広告などで活用される物語とは異なる点である。

(2) 事業活動における物語の類型

物語の力は、キリスト教のような宗教の世界でもみられ、また、企業やNPOなどでもその事業展開の中で活用されている。例えば、企業活動に関わる物語には、以下のような類型があると考えられる。

① 経営者の物語

経営者のカリスマ性を示す物語によって社員の士気を高めたり、社長を一般公募するような通常とは異なる方式をとったりすることで、社会における驚きや注目を集めることが物語となるケース等。

② 広告における物語

テレビCMで物語を用いる場合。しかし、広告する商品やサービスは物語の主役とはならず、援助者としての役割を果たすことが多い。また、映画という物語の中で商品を登場させ、消費者へ特定のイメー

ジを与えるケース等

③ 商品企画における物語

アニメ等、既存の物語を活用する場合と、消費者がオリジナルの物語を創造する仕組みを創る場合がある。また、複数の商品に統一ブランドを使用し、全ての商品を集めることによって消費者が一つの世界を構築できるという気持ちにさせる効果を狙うもの等。さらに、あるキャラクター商品が新たなキャラクター商品を生み出し、物語をさらに豊かなものにしていくという戦略もある。

④ 経営理念や「想い」における物語

社会的課題の解決に積極的に貢献する姿勢や倫理性への配慮に物語性を持たせる戦略。この物語に共感した消費者は、商品を購入することによってこの物語の登場人物の一員となる満足感を得ることができる。

⑤ 企業文化と歴史における物語

独特な個性をもつ強い企業文化や老舗といわれる企業における歴史は、ひとつの物語となりその組織の事業活動を支える要素となる。

(3) Kiva における物語の力の活用

ソーシャル・エンタープライズや企業の CSR 活動では、特に、前述の④のタイプの物語が重要な役割を果たすと考えられる。Kiva の場合は、「貧困の緩和」という社会的課題への挑戦テーマが、ひとつの大きな物語を人々に連想させ、また、融資を希望する起業家たちの現実の物語が人々の共感を生み出している。他方、貸し手については、起業家へ融資することによって物語のキャストとなることができ、さらに、数ある選択肢から同じ起業家への融資に参加する人々とは想いを同じくする仲間意識が生まれ、ネット上でのコミュニティが形成される。

加えて、Kiva の場合、様々なメディアで、創設者へのインタビューや

Kiva を設立するに至る経緯などが取り上げられ、そのことによって、Kiva とその活動が人々の心の中に物語として強く記憶されるようになっている。また、Kiva の活動や組織文化の物語性がシリコンバレーで働く優秀な人材をひきつけている。これらは、①および⑤のタイプの物語といえよう。

さらに、Kiva のサイトでは、借り手である起業家たちのその後の状況や中間報告がされている。その結果、貸し手たちにとって物語の続きを確認するために、しばしばサイトを訪問することになるが、その結果、自分が支援しているローンの借り手が時間とともにどのような成長や変化を生み出しているのかをみてとることができ、借り手に対して身近な隣人のような親しみと現実性を感じることができるようになる。このような特徴は、自分の提供した資金がどのように活用されるのか不明な組織への寄付活動などとは根本的に異なる点である。

また、自分自身のことではなく、公共性に関わる課題への貢献というより大きな物語への参画は、参加者たちにとって、「良いこと、正しいことをしたい」、「他人のために何かを行いたい」、「社会を変えることに関わりたい」、「ありがとう！」といわれることをしたい」というような欲求を満足させるという利益を得ることにつながる。

Kiva の共同創業者であるジャクリーは、Kiva を創業する前に、グラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌス (Yunus, Muhammad) 氏がマイクロファイナンスについて話す講演会に参加した。そのとき、ジャクリーは、「私の頭と心、両方が反応した」という。彼女は、マイクロファイナンスが貧困緩和活動に対して効果的でパワフルであるということを理解し、かつ、ユヌス氏が貧しさについて話している様子が美しく、礼儀正しく、荘厳だったため、「人々のストーリーを聞き、クライアントと一対一で話したいと思った」という⁴²⁾。このユヌス氏の講演の中にあった物語が、ジャクリーに「刺激のかつ創造的ひらめき (インスピレーション: in-

spiration)」を与え、彼女を Kiva の創設へと駆り立てた。そして、そのひらめきそのものが、現在の Kiva の活動に現れている。例えば、寄付ではなく、融資という支援を行っていること、Kiva のサイトでは、融資を希望する借り手の写真が掲載され、その人自身が自らの物語を語るように、自分自身のこと、何をするために資金が必要なのかということが示されている。つまり、Kiva の活動に共感し貸し手となったり、労働力を提供したりしている人々は、このジャクリーの感じたインスピレーションをその活動に感じとっているといえよう。

さらに、Kiva の場合、新しい貸し手の増加数、返済状況、融資金額等が毎週の実績としてウェブサイトで報告され、また、借り手の事業の状況も報告があるため、貸し手や協力企業、Kiva で働く人々は、自分たちが社会の状況をどれだけのよう変えているかを実感することができる。

ソーシャル・エンタープライズは、社会問題の解決に貢献することを目指している。その意味で、この物語の力は、活動にとってきわめて重要である。さらに、その物語の中に、人々の創造的思考を刺激し、行動に駆り立てるインスピレーションの要素を含んでいることがその組織の成功へ影響を与えていることが推測される。

3. イノベーションとしてのソーシャル・エンタープライズの活動

(1) イノベーションとは何か

イノベーションという言葉は、経済学者の J. A. シュンペーター (Schumpeter, Joseph Alois) がその著書『経済発展の理論』のなかで初めて概念化した。シュンペーターは、本書のなかで、発展は生産要素の新結合＝革新から生起するもので、その形態と内容は、新結合の遂行と定義され、この概念は次の 5 つの場合を含んでいるとしている⁴³⁾。①新しい財貨、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現。

シュンペーターは、この「新結合」という用語によって技術革新を軸とする経済転換の諸相に動態的に道筋をつけているとされる。そして、シュンペーターが想定していた革新＝イノベーションは、イギリスの産業革命期における「鉄道」を機軸とする革新である。彼はそれを「馬車を何台つなげても汽車にはならない」という比喻で表現した。つまり、多数の貨車・客車を連結し、イノベーションといえるほどのものにするには、馬力を機関車のエンジンに代える「新結合」が必要だということである⁴⁴⁾。ただし、シュンペーターの主張する技術革新は、資源の完全利用が前提とされ、その前提のもとで行われる技術革新とは現存する生産資源の組み替えを意味する。したがって、彼のいう新結合は技術開発や発明ではなく、企業家による既存技術の新しい組み合わせと解釈される⁴⁵⁾。また、この新結合では単に技術の結合ではなく、新市場や新産業組織との結合が重視される⁴⁶⁾。

(2) ソーシャル・エンタープライズにおけるイノベーション

そのような意味においては、ソーシャル・エンタープライズにおける企業家たちの行っているサービスの提供も、シュンペーターのいう新結合によるイノベーションといえるであろう。例えば、Kivaにおいては、マイクロファイナンスという小口金融サービスのローン資金を、金融機関のような機関から提供するのではなく、個人の貸し手から事業資金を必要とする起業家へオンライン P2P（ピアツーピア）マイクロファイナンスによって提供するという新しいサービス（新しい財貨）とその市場を革新的に創造した。それまで、マイクロファイナンス事業はすでに存在しており、また、発展途上国への個人の寄付や様々な支援も NPO・NGOなどを介して行われてきている。そのマイクロファイナンスの仕組みと個人からの融資（原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得）を結合し、さらに、インターネット技術や現地の MFI のサービスをも結合させている。また、Kiva の信念としてあげられている、「人々は生まれつき寛大であり、明白かつ

理にかなう方法があればいつでも人を助けたいと思っている」,「 貧しい人々はモチベーションが高く, チャンスを与えられれば成果を上げられる」という貸し手と借り手の心理をも結合させたところにイノベーションの成功の要因があるといえよう。

販路についても, インターネットという技術を活用することによって, 世界中に低コストで販売できる方法を生み出している。また, 販売については, Kiva のパートナーとしての現地の MFI のサービスを活用しているが, この MFI がローン希望者の事業計画を審査し, 融資後は, 計画通り返済できるよう支援し, さらに, 事業が失敗した場合は, 起業家のその後の仕事の世話をする, というケアを行っている。

加えて, NPO という組織形態, およびその魅力的な組織文化によって, 卓越した技術や資金を有する多くの協力企業の支援やボランティア, 寄付等を獲得することが可能となり, そのことがイノベーションの実現に影響を及ぼしているといえよう。

(3) ソーシャル・イノベーションによる社会的課題の解決と社会的価値の創造

大室は, 「ソーシャル・イノベーション」をソーシャル・エンタープライズによる社会的課題の解決を意図したシステムや製品・サービスを提供もしくは提案することであるとしている。そして, シュンペーターのいうイノベーションとの相違点を, 社会的課題の解決と社会的価値の創造であるとしている⁴⁷⁾。

Kiva の場合は, 「貧困緩和を目的に, 融資を通して人々をつなぐこと」をミッションとし, 発展途上国で小規模事業を始めようとする企業家に対しマイクロファイナンスのサービスを提供していることから, 社会的課題の解決を目指す活動を行っているといえる。

Kiva の創造する社会的価値については, 次の通りである。

- ① 貧困緩和
- ② 発展途上国の MFI への継続的資金供給と利子による経費の支払い⁴⁸⁾
- ③ 融資を受けている起業家と貸し手、貸し手同士等の人と人とのつながりの形成およびコミュニティの構築
- ④ 「他人の役に立ちたい」という気持ちをもっている人たちのニーズを満たす
- ⑤ Kiva の貸し手として活動に参加している人々同士のコミュニティの構築
- ⑥ 技術や資金面で Kiva の事業を支援している企業にとっては、事業を通じて世の中に好影響を及ぼしたいというニーズへの対応

このように、事業に様々なステイクホルダーを巻き込み、各ステイクホルダーに社会的価値を創造している。

ソーシャル・エンタープライズの場合、経営資源不足という課題を解決するため、組織外部の人材や組織の協力を得ることが事業の達成のために不可欠となるため、様々なステイクホルダーにとっての価値の創造がなされているということも考えられるが、社会的価値の創造の仕組みを成功裏に構築することが多くのステイクホルダーを事業に巻き込むことにつながっているということもいえよう。一般の企業の場合、ボランティアを得たり他社の協力を無料で得られるような提携関係を結んだりすることは難しいかもしれないが、双方の利益のためにサービスを提供し合うような関係は存在しえる。本業の事業と社会における課題解決との接点を見つけ、社会的課題の解決と同時に自社の経済的利益の獲得を目指すことも可能であろう。

(4) ドラッカーのイノベーションの定義

P. F. ドラッカー (Drucker, Peter F.) は、イノベーションを「消費者

が資源から得られる価値や満足を変えること」と定義している⁴⁹⁾。従来の寄付のような形での貧困問題解決への貢献から得られる満足は、「社会に対する責任を果たすことができた」とか「他人のために何かしたいというニーズを満たすことができた」という種類のものであったであろう。しかし、Kiva を通じて融資を行う人々は、「最低 25 ドルという小額を融資することによって、目に見える起業家の成長を見守ることができる」とか「起業家や他の貸し手の人々との継続的なつながりを持つことができる」といった種類の精神的満足の価値をも得ることができる。

Kiva は、事業にイノベーションを導入し、消費者（精神的な満足という価値を得るために資金を提供する（融資する）人々）の得る価値や満足を変えることに成功したのである。また、融資される側（利子分の料金を払ってローンという金融商品を購入する消費者）の満足も寄付を得るのではなく、やりたい事業を展開するための支援を受けることができ、かつ、資金が集まって融資が決まるということは多くの個人の貸し手からの応援を得るということであり、その意味で大きな喜びと連帯の心強さを感じることができる。

さらに、ドロッカーは、「人間が利用の方法を見つけ、経済的な価値を与えない限り、何者も資源とはなりえない」と述べている⁵⁰⁾。Kiva では、個人の貸し手が提供する 25 ドルが他の貸し手の提供する資金と結合し、起業家の必要とする金額になり、起業家が事業を始めるのに必要な資金となる。さらに、事業が成功すれば、融資された金額がより大きな価値を生み出すことになる。その資金の集め方や起業家の手元への届け方、返済方法などにおけるイノベーションがその貸し手の 25 ドルに経済的価値を増加させ、資源を創造している。

IV 結論 ― CSR 経営へのインプリケーション

ソーシャル・エンタープライズが活動の対象とする社会的課題における便益の受け手は、社会的弱者や自然環境など、サービスの対価を支払うことが困難なケースが多い。そのようなケースで、組織が利益を生み出すことは至難の業である。したがって、従来の価値観や手法を破壊し、柔軟な姿勢でビジネスモデルを構築し、これまでビジネスにおいて活用されていなかった人材や施設、資金などに経済的価値を付与し、経営資源として活用していくことが必要である。つまり、イノベーションを行っていかねなければならない。

また、その際、地域や社会の伝統的知恵や知識を再評価することが重要である。つまり、組織内ばかりでなく、組織外の資源にも注目し、ステイクホルダーの協力を得られるよう、信頼関係を構築することが不可欠となる。この信頼関係を構築するためには、ケアの倫理や徳倫理という倫理的態度が企業の CSR 経営にも重要であり、短期的利益を求めるための表面的倫理性では持続的な組織の成長は望むことができないであろう。

さらに、徳倫理に支えられたソーシャル・キャピタルの構築は社会の進化を促進し、企業にとっても、信頼関係に支えられた、効率的で複雑性が縮減されたビジネスのしやすい場の創造につながる。

前述のように、物語の力は、このソーシャル・キャピタルの構築にも重要な役割を果たす。公共の利益に資する物語はソーシャル・エンタープライズのみのものではない。近年、注目されている、企業の利益を追求しつつ、低所得者層の生活水準の向上に貢献できる Win-Win のビジネスモデルが求められる BOP (Base of the Pyramid) ビジネスをはじめとして、企業が物語の力を活用できる分野は多いといえよう。

CSR は企業が社会への責任を果たすことを意味するが、企業が社会と

の間のボーダーを意識している限り、企業の CSR 経営への発想は、「責任を果たす」こと以上の価値を生まないであろう。Kiva のケースのような成功しているソーシャル・エンタープライズと社会との関係を見ると、自らが社会の中に存在し、ステイクホルダーとオープンで近い関係にあると感じている様子が伺える。企業が学ぶべきは、そのようなソーシャル・エンタープライズの社会（ステイクホルダー）への姿勢であり、CSR を超えたところに、CSR 経営の目指す成功があるといえる。

【付記】 本研究は、平成 21～23 年度 科学研究費補助金（課題番号：21530393）による研究成果の一部である。

《注》

- 1) CSR が現在の企業経営の中で、どのように位置づけられ、実践されているかを明らかにするとともに、推進上の課題を整理・分析し、また、2008 年秋以降の経営環境の急激な変化の中で、各社の取り組みにどのような変化が見られるかについても調査することを目的としている。
- 2) (株)日本経済団体連合会企業行動委員会（2009）「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」p.14。
- 3) Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Dec. 01, 2006, Harvard Business School Publishing (村井 裕訳（2008）「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008 年 1 月号、ダイヤモンド社), p.38.
- 4) (株)日本経済団体連合会企業行動委員会（2009）「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」p.10 参照。なお、回答の選択肢は、①ほとんど取り組んでいない、②あまり進んでいない、③2005 年度と同様に十分取り組んでいる、④ある程度進んだ、⑤かなり進んだ、の 5 つである。
- 5) 谷本寛治（2009）「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM, 東洋経済新報社, p.27。

また、渡辺 孝は、米国では、日本でいう「社会的企業」の「企業」を

enterprise といっており、営利・非営利を問わず「事業体」を指しているのに対し、欧州 11 カ国を対象に WISEs（雇用復帰支援社会的企業）162 組織のサーベイを行った PERSE（失業対策社会社会的企業の社会経済活動研究）の研究プロジェクト（2001 年 9 月～04 年 3 月）においては、社会的企業の定義に営利企業は含まれていないと述べている（渡辺 孝（2009）「ソーシャル・イノベーションとは何か」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM, p.17）。

- 6) 谷本寛治（2009）「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM, p.27 参照。
- 7) Leadbeater, C. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*, DEMOS, pp. 54-55.
- 8) Cohen, D. and Prusak, L. (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press（沢崎冬日訳（2003）『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社），p.188.
- 9) Kiva のサイトの URL は次の通りである。<http://www.kiva.org/>
また、Kiva の創設後、Kiva の理念と活動を日本で普及させる活動を行うグループがいくつか存在したが、2008 年 11 月に Kiva の創設者 Matt Flannery が来日したのを機に、それぞれの活動を集結させる形で Kiva Japan (<http://kivajapan.jp/>) が結成された。
- 10) Kiva は、小規模事業向けのローンの他に、住宅ローンおよび学生ローンを扱っている。住宅ローンと小規模事業向けのローンには、貧困状態を緩和し、家族がより安定した生活を送れるようにするという意味で、共通の目的があると考えている。また、2010 年 9 月から学生ローンを開始した。これは、高等教育や職業訓練を受けることで新しい知識や技術を習得できれば良い仕事に就きやすくなり、家族をサポートすることやコミュニティの成長にもつながり、ひいては貧困緩和につながるという信念によるものである（Kiva Japan「よくある質問・Kiva の活動について」（<http://kivajapan.jp/?page=Bureau&action=faq&category=operation#q60>, 2011 年 2 月 2 日））。
- 11) sol.net「マット・フラネリー氏へのインタビュー」（social creator's no.31）(<http://socialcreator.net/interview/kiva.html>, 2011 年 2 月 2 日）。
- 12) 2008 年は、スコール財団, W. K. ケロッグ財団, ドラパー・リチャーズ（Draper Richards）財団から大きな助成金を受け、それらの助成金は合計 179 万 6,000 ドルとなった。
- 13) Coates, B. and Saloner, G. (2009) “The Profit in Nonprofit,” *Stanford*

Social Innovation Review, Summer 2009, p. 68.

- 14) 「町田洋次の社会起業家・エッセンス」 (<http://ameblo.jp/yymachida/entry-10046881461.html>, 2011 年 2 月 2 日), および Kiva Japan 「融資の流れ」 (<http://kivajapan.jp/docs/?page=QuickGuide&action=flow>, 2011 年 2 月 2 日), 「Kiva の特徴」 (<http://kivajapan.jp/docs/?page=QuickGuide&action=feature>, 2011 年 2 月 2 日) 参照。
- 15) 「町田洋次の社会起業家・エッセンス」 (<http://ameblo.jp/yymachida/entry-10046881461.html>, 2011 年 2 月 2 日) 参照。
- 16) Kiva のウェブの Supporters のページ参照 (<http://www.kiva.org/about/supporters>, 2011 年 2 月 2 日)。協力企業の紹介と貢献内容について説明している。
- 17) フェミニスト倫理では、伝統的倫理学が独立や自立などの男性的特徴を重視し、相互依存やコミュニティのような女性的特徴を軽視する傾向がある等の批判がされている。しかしながら、伝統的倫理学との対峙や女性特有の道德の対抗的構想を目標としているわけではない。また、性差を脱却し、統一的「人間」という概念から倫理を考えるのではなく、ジェンダーの視点からそれぞれの特殊性をもった存在としての個人を研究の対象としており、性差が主張の出発点となり、考察の中心ともなっている（潜道文子（2008）「フェミニスト倫理」日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』白桃書房, p. 225）。
- 18) 竹内啓二「「ケアの倫理」とはどのようなものか」 (http://rc.morality.jp/qa/2004_61.html, 2011 年 2 月 11 日)。
- 19) Doherty, B., Goster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan K., Rotheroe, N. and Royce, M. (2009) *Management for Social Enterprise*, Sage Publications, pp. 206-207.
- 20) Leadbeater, C. (1997) *The rise of the Social Entrepreneur*, DEMOS, pp. 55-56.
- 21) Coates, B. and Saloner G. (2009) "The Profit in Nonprofit," *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009, p. 71.
- 22) sol.net 「マット・フラネリー氏へのインタビュー」 (social creator's no. 31) (<http://socialcreator.net/interview/kiva.html>, 2011 年 2 月 2 日)。
- 23) 塩野谷祐一（2002）『経済と倫理——福祉国家の哲学——』東京大学出版会, pp. 124-125。
- 24) 塩野谷祐一（2002）『経済と倫理——福祉国家の哲学——』東京大学出版会, p. 125。
- 25) Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. [eds.] (1997) *Ethical Theory and*

- Business*, 5th ed., Simon & Schuster/A Viacom Company (加藤尚武監訳 (2005)『企業倫理学 1 — 倫理的原理と企業の社会的責任』晃洋書房), p. 55.
- 26) 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善, p. 74.
- 27) Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. [eds.] (1997) *Ethical Theory and Business*, 5th ed., Simon & Schuster/A Viacom Company (加藤尚武監訳 (2005)『企業倫理学 1 — 倫理的原理と企業の社会的責任』晃洋書房), p. 56.
- 28) 日本経営倫理学会編 (2008)『経営倫理用語辞典』(白桃書房)における, 桑原光一郎「美德」の項, 参照。
- 29) マッキンタイアは, 「徳」を次のように定義している。「徳とは, 獲得された人間の性質であり, その所有と行使によって, 私たちは実践に内的な諸善を達成することができるようになる。またその欠如によって, 私たちはそうした諸善の達成から効果的に妨げられるのである」(MacIntyre, p. 234 (訳本))。
- 30) MacIntyre, A. (1984) *After Virtue: A Study in Moral Theory*, Second Edition, University of Notre Dame Press (篠崎 榮訳 (1993)『美德なき時代』みすず書房), p. 234.
- 31) 外的善は, 富, 権力, 名声, 社会的地位, 影響力などを指す。これらは, ある人が所有すると, 他の人が得ることができなくなったり, 得られる部分が少なくなったりするものである。そのため, 獲得するために競争が生じる。
- 32) MacIntyre, A. (1984) *After Virtue: A Study in Moral Theory*, Second Edition, University of Notre Dame Press (篠崎 榮訳 (1993)『美德なき時代』みすず書房), p. 234.
- 33) Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング — 米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房), p. 14.
- 34) Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング — 米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房), pp. 352-354.
- 35) Ridley, M. (1996) *The Origins of Virtue*, Felicity Bryan (古川奈々子訳, 岸 由一監修 (2000)『徳の起源: 他人を思いやる遺伝子』翔泳社), pp. 207, 350.
- 36) Ridley, M. (1996) *The Origins of Virtue*, Felicity Bryan (岸 由一訳 (2000)『徳の起源: 他人を思いやる遺伝子』翔泳社), p. 162.
- 37) 物語と経営戦略の関係については, 潜道文子 (2001)「物語消費時代における経営戦略」『平成 13 年 経営戦略学会第 2 回研究発表大会要旨集』参照。
- 38) ウェストリー, ツインマーマン, パットンは, 「他者の中に自分を認めると

いう能力（共感の根）を失うことによって、私たち自身の行為は、しだいに硬直したものになってしまう」（p.137）と述べている。例えば、他者の弱さに同情したり、共感したりできない人は、自分自身のそのような面を認めることができないため、他者をいじめる側になったり、怒りを感じたりする。弱い者の世話をする等の機会を得ることによって、弱い者を尊重することができるようになると、人は、攻撃性が低下し、力に飢えることが減り、社交性に富み、社会的感受性が高くなる（pp.134-137）。

- 39) 内田伸子（1992）『ごっこからファンタジーへ』新曜社，pp.171, 122。
- 40) Cohen, D. & Prusak, L. (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press（沢崎冬日訳（2003）『人と人のつながりに投資する企業』ダイヤモンド社），pp.179-183.
- 41) 一般の物語と企業戦略に関わる物語の共通点と相違点については、福田敏彦（1992）「“物語広告”の表現開発」『AD CON REPORT』NO.701, AD 懇談会，参照。
- 42) Coates, B. and Saloner, G. (2009) “The Profit in Nonprofit,” *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009, p.68.
- 43) Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, zins und den Konjunkturzyklus, vierte auflage*, Duncker & Humblot（塩野谷祐一，東畑精一，中山伊知郎訳（1977）『経済発展の理論——企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究——』（上巻）岩波書店），pp.180-185.
- 44) 今井賢一（2007）「シュンペーター 経済発展の理論」（やさしい経済学）『日本経済新聞』2007年1月4日（朝刊）。
- 45) 坂本英樹（2001）『日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント』白桃書房，p.127。
- 46) 今井賢一（2007）「シュンペーター 経済発展の理論」（やさしい経済学）『日本経済新聞』2007年1月5日（朝刊）。
- 47) 大室悦賀（2006）「ソーシャル・イノベーションが変える社会」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ——社会的企業の台頭——』中央経済社，pp.47-48。
- 48) MFIは小口の融資の受け手が遠い村に住んでいる場合，週に一度くらいの割合で行う状況についての質問をするために交通費がかかり，また，融資の受け手のいる発展途上国ではインフレ率が高い場合が多く，融資にかかるコストが融資額の10%くらいになる。さらに，MFIの従業員への給料の支払いもあるため，約20%の利子によってそれらをまかなっている（「マイクロファイナ

ンスで世界を変える」(Kiva 共同創設者兼 CEO マット・フラネリー氏インタビュー (2009) オルタナ (<http://www.alterna.co.jp/feature/014.html>, 2011 年 2 月 10 日))。

- 49) Drucker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness (上田惇生訳 (1997) 『[新訳] イノベーションと起業家精神 上』ダイヤモンド社) p. 49.
- 50) Drucker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness (上田惇生訳 (1997) 『[新訳] イノベーションと起業家精神 上』ダイヤモンド社) p. 44.

参考文献

- 今井賢一 (2007) 「シュンペーター 経済発展の理論」(やさしい経済学)『日本経済新聞』2007 年 1 月 4 日, 1 月 5 日 (朝刊)
- 内田伸子 (1992) 『ごっこからファンタジーへ』新曜社
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』丸善
- 大室悦賀 (2006) 「ソーシャル・イノベーションが変える社会」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ ― 社会的企業の台頭 ―』中央経済社
- 神原 理 (2010) 「ソーシャル・ビジネスによる社会関係資本の再構築」『社会関係資本研究論集』第 1 号, 専修大学社会関係資本研究センター
- 川北秀人 (2009) 「真の社会起業家を日本で本気で育てるために」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM.
- 京都商工会議所 (2009) 「京都産業・知恵の発信 ― 知恵産業研究会報告書」
- 工藤 順 (2010) 「ソーシャル・エンタープライズとは何か ― その基礎的諸概念についての考察 ―」『青森公立大学経営経済学研究』第 16 巻第 1 号
- 合力知工 (2008) 「CSR 戦略の新しい潮流 ― ソーシャル・エンタープライズの可能性」『福岡大学商学論叢』第 52 巻第 3・4 号
- 坂本英樹 (2001) 『日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント』白桃書房
- 塩野谷祐一 (2002) 『経済と倫理 ― 福祉国家の哲学 ―』東京大学出版会
- 潜道文子 (2001) 「物語消費時代における経営戦略」『平成 13 年 経営戦略学会第 2 回研究発表大会要旨集』
- 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM., 東洋経済新報社
- 日本経営倫理学会編 (2008) 『経営倫理用語辞典』白桃書房
- (株)日本経済団体連合会企業行動委員会 (2009) 「CSR (企業の社会的責任) に関

するアンケート調査結果」

福田敏彦 (1992) 「物語広告」の表現開発」『AD CON REPORT』NO. 701, AD 懇談会

町田洋次 (2000) 『社会起業家——「よい社会」をつくる人たち』PHP 研究所

渡辺 孝 (2009) 「ソーシャル・イノベーションとは何か」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』2009 年 SUM., 東洋経済新報社

Baker, W. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass (中嶋 登記 (2001) 『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社)

Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. [eds.] (1997) *Ethical Theory and Business*, 5th ed., Simon & Schuster/A Viacom Company (加藤尚武監訳 (2005) 『企業倫理学 1——倫理的原理と企業の社会的責任』晃洋書房)

Coates, B. and Saloner G. (2009) “The Profit in Nonprofit,” *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009

Cohen, D. & Prusak, L. (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2003) 『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社)

Doherty, B., Foster G., Mason, C., Meehan, J., Meehan K., Rotheroe, N. and Royce, M. (2009) *Management for Social Enterprise*, Sage Publications

Drucker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness (上田 惇生訳 (1997) 『「新訳」イノベーションと起業家精神 上』ダイヤモンド社)

Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press (岩男寿美子訳 (1986) 『もうひとつの声——男女の道德観のちがいと女性のアイデンティティ』川島書店)

Leadbeater, C. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*, DEMOS

MacIntyre, A. (1984) *After Virture: A Study in Moral Theory*, Second Edition, University of Notre Dame Press (篠崎 榮訳 (1993) 『美德なき時代』みすず書房)

Noddings, N. (1984) *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press (立山善康, 清水重樹, 新 茂之, 林 泰成, 宮崎宏志訳 (1997) 『ケアリング——倫理と道德の教育 女性の観点から』晃洋書房)

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Dec. 01, 2006, Harvard Business School Publishing (村井 裕訳 (2008) 「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・

レビュー』2008年1月号, ダイヤモンド社)

Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006) 『孤独なボウリング — 米国コミュニティの崩壊と再生』 柏書房)

Ridley, M. (1996) *The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Cooperation*, Felicity Bryan (古川奈々子訳, 岸 由一監修 (2000) 『徳の起源: 他人を思いやる遺伝子』 翔泳社)

Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, zins und den Konjunkturzyklus, vierte auflage*, Duncker & Humblot (塩野谷祐一, 東畑精一, 中山伊知郎訳 (1977) 『経済発展の理論 — 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 —』 (上巻) 岩波書店), pp. 180-185.

Westley, F., Zimmerman, B., and Patton, M. Q. with a foreword by Young, E. (2006) *Getting To Maybe: How the World Is Changed*, Random House Canada (東出顕子訳 (2008) 『誰が世界を変えるのか』 英治出版)

(原稿受付 2011年2月19日)

〈論 文〉

「日本の会社は外国の会社に M & A されやすい」は本当か？¹⁾

中 村 竜 哉

要 約

- (1) 世界の M & A (Merger & Acquisition) 上位の案件を見ると、米国や欧州における件数が多い。大型の M & A は、シナジー効果が出やすい通信、薬品、エネルギー関連（石油・天然ガス、鉱物）といった業界で実施されている。
- (2) 日本における業界トップの会社は、世界のトップの会社と比べると半分以下の株式時価総額しかない。
- (3) 会社法が制定されて M & A 促進策がとられている。この結果、「日本の会社は外国の会社に M & A されやすい」と言われている。
- (4) 会社法が制定されて 5 年近く経過したが、現実には業界トップクラスの日本の会社が外国の会社から M & A された案件はない。小規模の M & A が友好的に数件実施されただけである。
- (5) 他社から M & A されないように会社が実施できる方策には、時価総額を大きくすること、買収防衛策を導入すること、上場をやめることがあげられる。外国の会社からの M & A を防ぐ方策には、外為法に基づく対内投資規制の利用がある。日本の会社はこれらの方策をうまく利用している。
- (6) 円高、ドル安、ユーロ安、香港ドル安の現状では、日本の会社は割高になっている。これも日本の業界トップの会社が外国の会社によって M & A されていない理由の 1 つになっている。反対に、円安・米ドル高、ユーロ高、香港ドル高、人民元高になれば、日本のトップの会社が外国の会社に M & A される可能性は依然として残っている

キーワード：株式時価総額，M&A，会社法制定，外為法に基づく対内直接投資規制

1. はじめに ― 本稿の目的 ―

経済力の国際比較で用いられる名目 GDP を見ると、2009 年には日本の名目 GDP は 50,689 億米ドルであり、アメリカ合衆国の 141,190 億米ドルについて世界第 2 位である²⁾。

経済の発展・成長の原動力の 1 つは株式会社制度の利用である。世界第 2 位の経済大国である日本の会社は、世界的に見て大規模であると思われるかもしれない。しかし、株式時価総額で測ると、日本の会社は国内業界トップであっても世界トップの会社の半分以下の規模しかないのである（例外はトヨタ自動車である）。

経済に関する法律の規制緩和は、1997 年の持株会社の解禁に始まった。これ以降 2006 年に会社法が制定されるまでの改革は、「カネをかけないで景気回復させるには、規制緩和によって競争を促進すればよい」という発想に基づいている。

会社法では M & A を促進させるための規制緩和が実施されている。この根底には、会社を売買しやすくすることで、会社という資産（あるいは諸資産の集まり）が有能な新経営者によって効率的に利用されるようになれば、経済が活性化するという考えがある。

国内業界トップの会社の株式時価総額が世界トップの会社の半分以下の規模しかない状況で、M & A の促進を 1 つの柱とした会社法が制定された当時、「日本の会社は外国の会社に M & A されやすい」という外資脅威論が存在した。しかし、会社法が制定されて 5 年近く経過したが、業界トップの日本の会社が外国の会社から M & A された案件はない。小規模の M & A が友好的に数件実施されただけである。

日本の会社は本当に外国の会社に M & A されやすいのであろうか。本稿の目的はこの疑問に答えることにある。第 1 に、会社法における M &

A 促進策についてまとめる。第 2 に、株式時価総額と企業価値、事業価値の関係を整理した後で、株式時価総額を計算して世界のトップ 20 の会社を決定する。第 3 に、M & A の現状をデータによって明らかにする。ここでは、世界の M & A 上位 25 案件を明示し、世界トップの会社と日本トップの会社の株式時価総額を比較する。第 4 に、外為法に基づく対内投資規制の強化をまとめる。最後に、日本の会社は外国の会社に M & A されていない現実の理由を明らかにし、結論とする。

2. 会社法制定と M & A の促進の関係

2006 年 5 月 1 日に施行された会社法は、会社の設立や運営の基本を規定している。会社法は、「商法第 2 編 会社」「有限会社法」「商法特例法」など、会社経営にかかわる複数の法律が抜本的に再編されて新設されたものである。

従来の商法等の概念は原則禁止であった。これは、商法が株主や債権者など会社関係者にとっての権利調整のルールであったことによる。会社から見れば商法は所与の制約条件となっていた。日本経団連等の経済団体は日本政府に対して、日本の会社が厳しい国際競争に勝ち抜くためには経営に関する規制を大幅に緩和するよう必要があると主張してきた。

この結果、会社法の概念は原則自由へと転換され、画一的な規制は最低限なものだけになっている。これは、会社が公正さと健全性を満たしながら積極的に経営を展開できるという枠組みへの転換を意味している。原則自由という概念は、会社が積極的に経営を展開できるための、事前の選択肢の拡大という形で具体化されている。これは、経営者が株主の了解のもとで株価が上昇するような政策を比較的自由に選択できるようになったことを意味している。この意味において会社法では利益性あるいは効率性が重視されている。

表 1 原則禁止から原則自由への制度改革

西暦	M & A の促進	株式制度の柔軟化	ガバナンス制度の多様化
1997年	・持株会社解禁 ・合併法制の整備	・ストックオプション制度の導入	
1999年	・株式交換と株式移転の導入		
2001年	・会社分割解禁	・金庫株の解禁 ・種類株式の導入 ・新株予約権制度の導入	
2002年			・監査役機能の強化 ・取締役責任の制限
2003年			・委員会等設置会社制度の導入
2006年	・合併対価の柔軟化 ・簡易組織再編行為と略式組織再編行為の明文化	・種類株式の整理 ・単元株制度への一本化 ・株券不発行制度の導入	・取締役解任決議の普通決議への移行 ・取締役会における書面決議の導入 ・株主代表訴訟制度の充実
2007年	・三角合併解禁		

会社法は、「M & A の促進」「株式制度の柔軟化」「コーポレート・ガバナンス制度の多様化」を3つの柱として制定されている。原則禁止から原則自由へという流れは、実は1997年の持株会社の解禁から始まっている。表1はこの流れに沿った規制緩和を一覧にしたものである。これらに共通している発想は、「カネをかけないで景気回復するには、規制緩和によって競争を促進すればよい」というものである。

本稿の目的と紙幅の理由から、M & A を促進するために行われた改革のみに集中し、特に合併対価の柔軟化、簡易組織再編行為、略式組織再編行為、三角合併についてのみ以下で説明する。

2.1 合併対価の柔軟化と三角合併

商法では、合併、分割、株式交換、株式移転をする際に、消滅する会社の株主に対して支払う対価は存続する会社の株式に限定されていた。会社法ではこの対価が存続する会社の株式にとどまらず、金銭その他の財産まで拡大されている。これを合併対価の柔軟化という。会社法では定款で定められていれば、合併の対価は現金、親会社の株式、社債、これらの組み合わせ等、何でも可能となっている。

合併対価の柔軟化により、外国企業の株式等を対価とする三角合併が可能となった。三角合併とは、親会社 A（外国の会社を含む）によって出資された国内子会社 a が国内の会社 B を吸収合併する際に、国内の会社 B の株主に対して親会社 A の株式を対価として完全子会社化する手法のことをいう。合併には、消滅する国内の会社 B の株主総会において議決権の 2/3 以上の賛成が必要とされる。2/3 以上の賛成が得られた場合には、会社は合併に賛成しない少数株主を強制的に会社 B の株主の地位から排除することができる。これをスクイーズ・アウトという。

2007 年 10 月 2 日に、米国のシティグループが日本の日興コーディアル・グループを三角合併の手法を使って完全子会社化することを発表した。外国の会社が自社株を使って日本の会社を買収する三角合併は、2007 年 5 月から可能になっていた。

図 1 はこの案件における仕組みを示している。日興コーディアルの株主によって保有されている日興コーディアル株式が米ドル建てのシティグループ株式と交換され、シティグループの日本現地法人シティグループ・ジャパン・ホールディングスが日興コーディアルを吸収合併するという仕組みになっている。

株式交換比率は、シティグループの株価と円ドル為替レートが変動するという理由から、一定期間（2008 年 1 月 15 日から 17 日）のニューヨーク

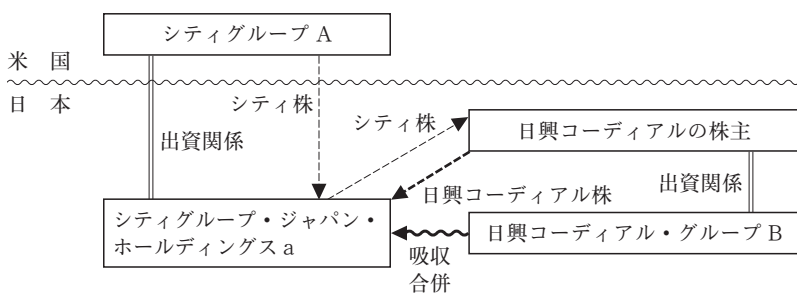


図1 シティグループによる日興コーディアルに対する三角合併

証券取引所における VWAP（取引高加重平均株価）を基にして決定された。実際には、日興コーディアルの株式 1 株はシティグループの株式 0.602 株と交換された。合併に賛成しなかった株主がわずかに存在したので、シティグループは 1 株あたり 1,650 円の現金をそのような株主に支払って日興コーディアルの株式をすべて買い取るスクイーズ・アウトを行った。

2.2 簡易組織再編行為と略式組織再編行為

会社法では、被合併会社の規模が小さい場合には、合併する会社が株主総会において 2/3 以上の賛成を得なくても、取締役会の決議があればよいということになっている。これを簡易組織再編行為という。ここで、会社の規模が小さい場合とは、存続会社の純資産額の 20% 以下である場合を意味している。イオンや日本電産はこれまでに比較的規模の小さな会社を M & A することが多かった。会社法の制定によって、イオンや日本電産のような M & A を実施する会社が新たに登場する可能性が高くなっている。

会社法によって、親会社の子会社の議決権の 90% 以上を保有している場合には、子会社の株主総会で特別決議を経る必要がなくなった。この結果、親会社は子会社を 100% 子会社にするために容易に M & A できるようになった。これを略式組織再編行為という。会社法では、議決権の基準

日以降に株主になった場合であっても、会社の定款によってそのような株主に議決権を付与できるようになっている。村上ファンドから阪神電鉄株式を購入した阪急電鉄グループは、阪神電鉄を子会社化する際に特別決議を経ている。これは、会社法における略式組織再編行為の規定を利用した事案である。

3. 株式時価総額と企業価値

3.1 株式時価総額、企業価値、事業価値の関係

図2左側の貸借対照表は取得原価主義に基づいて作成されている。資産の部を現金・預金とそれ以外の資産である営業資産とに分け、負債の部を営業負債と借入金（＝有利子負債）とに分類している。営業資産と営業負債は営業活動に使われている資産や営業活動に伴って発生した負債を意味している。現金・預金は営業活動に使用されていないという意味で余剰資産であり、借入金がある場合にはこれを返済する財源とみなす。借入金から現金・預金を差し引いた残額をネットデットという。資本は簿価で表した純資産である。

図2右側の貸借対照表は資産と負債を時価評価したものである。ここでは、時価評価した営業資産の金額が営業負債、ネットデット、簿価純資産の合計額よりも大きくなり、含み益が生じたと仮定している。時価評価された総資産の金額から営業負債とネットデットを差し引いた部分を時価純資産という。これは、簿価純資産に時価評価による含み損益を加えた金額に等しくなる。

株式市場で決定された1株当たりの株価に発行済み株式総数を掛けた金額を株式時価総額または株式価値、企業価値という。株式時価総額と時価純資産との差額を会社のブランド価値という。これは、株式市場が知（あるいは知識）という形のない、目に見えない資産を主観的に評価した金額

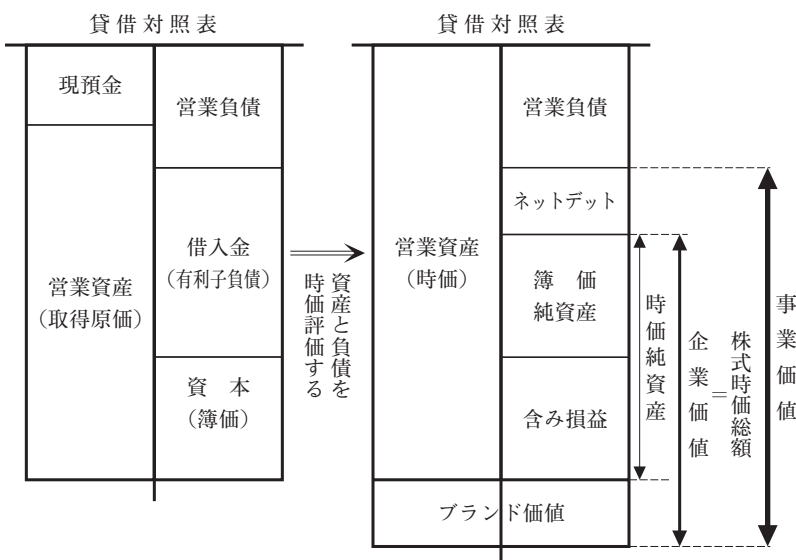


図2 事業価値，株式時価総額，企業価値の関係

である。ブランド価値は投資家の主観によるので、比較的短期間に大きく変動するという特徴をもつ。

株式価値にネットデットの金額を足したものを事業価値という。ネットデットの金額は負債価値（純額）であるので、事業価値は株式価値と負債価値（純額）の合計額であると言える。

株式時価総額は増加させるためには、時価評価した場合の資産額を増加させる、事業価値はそのままでネットデットを減らす、ブランド価値を高めるうちのどれかあるいはすべてを行う必要がある。

ブランド価値は、投資家が会社経営における目に見えない資産、知を主観的に評価した数字である。経営には多くの知が使われている。購買、生産、販売、狭義の財務機能における、ノウハウ、生産技術、スキル、ブランド、顧客関係等である。これらの知は同業他社との競争上、優位性をもたらしてくれるものでもある。

3.2 株式時価総額で見た世界の会社

表 2 は株式時価総額で見た世界の会社トップ 20 を表している。株式時価総額は、各国証券市場の HP から 2011 年 1 月 28 日の株価と発行済み株式数を調べ、これらを掛けて計算している。比較可能になるように、当日

表 2 時価総額で見た世界の会社トップ 20 (単位は億ドル)

順位	企 業 名 (国名)	業 種	株式時価総額
1	エクソンモービル (米国)	石油・天然ガス	3983
2	アップル (米国)	コンピュータ	3083
3	中国工商銀行 (中国)	銀 行	2555
4	中国石油天然気 (中国)	石油・天然ガス	2498
5	マイクロソフト (米国)	ソフトウェア	2374
6	ペトロbras (ブラジル)	石油・天然ガス	2276
7	ロイヤルダッチ・シェル (オランダ)	石油・天然ガス	2199
8	GE (米国)	コングロマリット	2150
9	中国建設銀行 (中国)	銀 行	2115
10	バークシャ・ハサウェイ (米国)	保 険	2025
11	ウォルマート・ストアーズ (米国)	流 通	2019
12	IBM (米国)	コンピュータ	1978
13	中国移动通信 (中国)	通 信	1966
14	グーグル (米国)	インターネット	1921
15	HSBC ホールディングス (英国)	銀 行	1915
16	シェブロン (米国)	石油・天然ガス	1879
17	P & G (米国)	小売 (消費財)	1797
18	JP モルガン・チェース (米国)	銀 行	1741
19	ジョンソン & ジョンソン (米国)	医薬品	1648
20	AT & T (米国)	通 信	1624

注) 各国証券市場の HP から 2011 年 1 月 28 日の株価を基にして筆者が計算。
当日の為替レートは 1 米ドル当たり 0.73 ユーロ, 82.1 円, 7.79 香港ドル。

の為替レートから1米ドル当たり0.73ユーロ、82.1円、7.79香港ドルとし、米ドル表示している。

表2から次のことがわかる。第1に、世界トップの会社はエクソンモービルであり、時価総額は3,983億ドル（約32兆7千億円）である。日本トップの会社はトヨタ自動車であるが、時価総額は1,423億ドル（約11兆6千億円）であり、約2.8倍の規模である。2位がアップルであり、2社のみが3千億ドルを超えている。

第2に、国別に見ると、米国の会社が13社、中国工商銀行（3位）、中国石油天然気（4位）、中国建設銀行（9位）、中国移动通信（13位）というように中国の会社が4社、英国、ブラジル、オランダの会社がそれぞれ1社である。日本の会社はランクインしていない。

第3に、業種を見ると、石油・天然ガスが5社、銀行が5社、コンピュータが2社、通信が2社、ソフトウェア、保険、流通、小売（消費財）、医薬品、コングロマリットがそれぞれ1社ずつである。特に、石油・天然ガスが上位にランクインしていることが顕著な特徴である。後述する表8からわかるように、石油・天然ガスに代表される資源エネルギー業界において大型のM&Aが繰り返された結果である。

4. M & A の現状

4.1 M & A の分類

M & A とは合併（merger）と取得（acquisition）の略である。合併とは複数の会社が1つになる行為のことであり、これには新設合併と吸収合併がある。新設合併は複数の会社が新しい1つの会社に組織されることであり、吸収合併は1つの会社が他の会社を吸収して存続することである。取得とは合併以外の買収を意味する。具体的には株式取得による子会社化（狭義の買収）、資産取得としての事業譲渡、資本参加、出資拡大から成る。

子会社化は、50%を超える株式の取得によって経営を支配することを意味する。50%以下でも経営を実質的に支配するときにはここに含まれる。事業譲渡は、資産、従業員などから成る事業を譲渡することを意味する。2社の事業を統合した場合や会社分割はここに含まれる。ただし、会社分割の結果、分割会社が承継会社の親会社になるとときには子会社化に含まれる。資本参加は、原則的に50%以下の株式取得を意味する。ただし、子会社になる場合は除かれる。出資拡大は、すでに出資している当事者による50%以下の株式の追加取得を意味する。

表3は1996年以降、形態別にM & Aの件数の推移を示している。ここから次のような傾向があることがわかる。

件数の合計を見ると、1996年以降増加しており、特に2000年、2004年、2005年に急増している。2007年以降は減少している。このような傾向は次の理由から生じているものと考えられる。第1に、2006年に会社法が制定され、敵対的なM & Aが実施される可能性が高くなる前に、会社同士が友好的なM & Aによって規模を拡大した結果である。第2に、株価水準に影響を受けた結果である。2005年以降の日経平均株価を見ると、2005年末が16,111.43円、2006年末が17,225.83円、2007年末が15,307.78円、2008年末が8,859.563円、2009年末が10,546.44円、2010年末が10,228.92円であった。2008年9月15日に起こったいわゆるリーマン・ショック以降、特に日経平均株価は低水準にある。M & Aを実施する際には株式交換か新たに増資をして調達した資金を利用することが多い。株価の低迷期には資金調達しにくく、M & Aの件数が減少する傾向にある。

構成比を見ると、株式取得による子会社化と資本参加が多く、30～40%台で推移している。ここ数年は子会社化の比率が高くなっている。これに対して、合併は10%未満であり、ここ数年は2%台に過ぎない。出資拡大も10%以下であることが多い。このような傾向は次の理由から生じているものと考えられる。合併された会社の従業員がモチベーションをなくし

表 3 形態別 M & A 件数と構成比率の推移

	合 併		子会社化		事業譲渡		資本参加		出資拡大		合計
	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数
1996年	56	9.0%	230	37.0%	102	16.4%	213	34.3%	20	3.2%	621
1997年	74	9.8%	235	31.2%	137	18.2%	277	36.8%	30	4.0%	753
1998年	68	8.2%	278	33.3%	213	25.5%	247	29.6%	28	3.4%	834
1999年	107	9.2%	379	32.4%	269	23.0%	361	30.9%	53	4.5%	1,169
2000年	96	5.9%	447	27.3%	335	20.5%	715	43.7%	42	2.6%	1,635
2001年	80	4.8%	498	30.1%	381	23.0%	628	38.0%	66	4.0%	1,653
2002年	85	4.9%	597	34.1%	432	24.7%	554	31.6%	84	4.8%	1,752
2003年	70	4.1%	638	36.9%	423	24.5%	473	27.4%	124	7.2%	1,728
2004年	70	3.2%	829	37.5%	477	21.6%	664	30.0%	171	7.7%	2,211
2005年	88	3.2%	1,108	40.7%	408	15.0%	901	33.1%	220	8.1%	2,725
2006年	87	3.1%	1,148	41.4%	462	16.6%	880	31.7%	198	7.1%	2,775
2007年	79	2.9%	1,127	41.8%	410	15.2%	785	29.1%	295	10.9%	2,696
2008年	69	2.9%	1,050	43.8%	425	17.7%	648	27.0%	207	8.6%	2,399
2009年	57	2.9%	864	44.1%	359	18.3%	522	26.7%	155	7.9%	1,957
2010年	46	2.7%	733	42.9%	311	18.2%	509	29.8%	108	6.3%	1,707

資料：MARR 2011 年 2 月号

てしまったり、醸成された会社や職場の雰囲気を壊すことを恐れて、日本ではできる限り会社を独立させた形で残す傾向にある。この理由から、合併ではなくて子会社化や資本参加が選択されている。出資拡大と子会社化の違いは株式の追加取得の度合いの違いである。利益を上げている会社に出資した場合、少数株主に対する利益分配を少なくすることが得策である。この結果、子会社化（特に完全子会社化）が選択されることが多い。

表 4 と表 5 は、それぞれマーケット別に M & A の件数と金額の推移を表している。表中の IN-IN は日本の会社同士の M & A を意味している。

IN-OUT は日本の会社による外国の会社への M & A を、OUT-IN は外国の会社による日本の会社への M & A を意味する。IN-OUT と OUT-IN は国境を越えた M & A ということでクロスボーダー M & A と呼ばれる。

表 4 から次の傾向が読める。IN-IN の件数が半分以上を占めている。特に 2001 年から 2009 年までは 70% 台で推移している。2007 年の三角合併解禁を控えて、規模の拡大のために日本の会社同士が自衛策として M & A した結果である。IN-OUT は 2001 年から 2009 年まで 10% 台で推移し、OUT-IN は 2002 年以降（2007 年を除いて）10% 未満で推移している。円

表 4 マーケット別 M & A 件数の推移

	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		合計
	件 数	構成比	件 数	構成比	件 数	構成比	
1996 年	320	51.5%	239	38.5%	62	10.0%	621
1997 年	453	60.2%	224	29.7%	76	10.1%	753
1998 年	488	58.5%	236	28.3%	110	13.2%	834
1999 年	721	61.7%	266	22.8%	182	15.6%	1,169
2000 年	1,066	65.2%	368	22.5%	201	12.3%	1,635
2001 年	1,190	72.0%	289	17.5%	174	10.5%	1,653
2002 年	1,352	77.2%	264	15.1%	136	7.8%	1,752
2003 年	1,352	78.2%	213	12.3%	163	9.4%	1,728
2004 年	1,680	76.0%	320	14.5%	211	9.5%	2,211
2005 年	2,129	78.1%	411	15.1%	185	6.8%	2,725
2006 年	2,174	78.3%	421	15.2%	180	6.5%	2,775
2007 年	2,020	74.9%	367	13.6%	309	11.5%	2,696
2008 年	1,824	76.0%	377	15.7%	198	8.3%	2,399
2009 年	1,520	77.7%	299	15.3%	138	7.1%	1,957
2010 年	1,193	69.9%	371	21.7%	143	8.4%	1,707

資料：MARR 2011 年 2 月号

高が進んだ時期に一致しており、合併・買収金額が円建てで割安になるために日本の会社は外国の会社を M & A しやすくなっている。反対に、外国の会社は割高になるために、日本の会社を M & A しにくくなっている。

表 5 からいくつかの特徴がわかる。第 1 に、1999 年の IN-IN の金額が 12 兆 393 億円と巨額になっている。これは、富士銀行と第一勧業銀行、日本興業銀行の合併、DDI と KDD、IDO の合併、J フォンコミュニケーションズと J フォン関西、東海、東京の合併、JT による RJR インターナショナルの買収などの大型 M & A が実施された結果である。

表 5 マーケット別 M & A 金額の推移 (金額の単位は億円)

	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		合 計
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	
1996 年	8096	45.4%	5502	30.9%	4222	23.7%	17821
1997 年	10253	45.7%	8465	37.8%	3698	16.5%	22417
1998 年	9915	28.5%	11511	33.1%	13351	38.4%	34778
1999 年	120393	66.5%	25874	14.3%	34670	19.2%	180938
2000 年	62797	54.1%	34323	29.6%	19013	16.4%	116134
2001 年	22920	27.7%	14949	18.1%	44953	54.3%	82823
2002 年	25630	51.9%	9252	18.7%	14547	29.4%	49430
2003 年	42627	73.5%	5286	9.1%	10093	17.4%	58007
2004 年	95269	78.4%	18827	15.5%	7434	6.1%	121531
2005 年	95580	81.3%	16523	14.0%	5532	4.7%	117636
2006 年	58735	38.8%	86089	56.9%	6436	4.3%	151262
2007 年	65992	53.1%	28192	22.7%	30187	24.3%	124371
2008 年	46193	36.9%	74311	59.4%	4692	3.7%	125197
2009 年	43394	54.8%	28903	36.5%	6823	8.6%	79121
2010 年	23844	36.8%	36652	56.5%	4345	6.7%	64842

資料：MARR 2011 年 2 月号

第2に、2004年と2005年のIN-INの金額が9兆5,000億円を超えている。三菱東京フィナンシャルグループ（MUFG）によるUFJホールディングスの買収、イトーヨーカ堂によるセブンイレブン・ジャパンの買収、山之内製薬と藤沢薬品の合併によるアステラス製薬の誕生、三共と第一製薬の経営統合（持株会社を新設しその傘下に両者が入ること）が進行していた年、実施された年にあたる。

第3に、2006年のIN-OUTが8兆6,000億円を超えている。ソフトバンクがボーダーフォン日本法人を買収し、BBモバイルがボーダーフォンKKを買収したのが同年のことである。2008年のIN-OUTも7兆4,000億円を超えている。この年に、三菱UFJフィナンシャルグループがモルガン・スタンレーに資本参加し、武田薬品工業がミレニアム・ファーマシューティカルを買収し、新生銀行とアプラスがGEコンシューマ・ファイナンスを買収している。

第4に、1999年のOUT-INが3兆4,000億円を超えている。この年にGEキャピタルによる日本リースの買収、ルノーによる日産自動車の買収が行われている。2001年のOUT-INは4兆4,000億円を超えている。ボーダーフォングループが日本テレコムを買収した年である。2007年のOUT-INは3兆円を超えている。シティグループが日興コーディアル・グループを買収したのはこの年である。

4.2 世界のM & A上位25案件（買収金額ベース）

表6は世界のM & A上位25案件（買収金額ベース）を一覧にしたものである。ここからいくつかの特徴が読みとれる。

第1に、大型のM & Aが実施された業種を見ると、通信関連（通信、情報通信、ケーブルテレビ）9社、医薬品5社、金融（銀行、投資、カード）4社、エネルギー関連（石油・天然ガス、鉱物）3社、ビール、小売（消費財）、電気通信装置、自動車が各1社である。通信関連、医薬品、エ

表6 世界の M & A 上位 25 案件（買収金額ベース）買収金額は億ドル単位

順位	合併・買収側会社名 (国名)	業 種	被合併・買収側企業 (国名)	業 種	買収金額	実施日
1	ボーダーフォン（英国）	通 信	マンネスマン（ドイツ）	通 信	2028	2000. 6
2	AOL（米国）	情報通信	タイムワーナー（米国）	情報通信	1820	2001. 1
3	RFS ホールディングス (英国)	投 資	ABN アムロ（オランダ）	銀 行	982	2007. 11
4	ファイザー（米国）	医薬品	ワーナーランパート（米国）	医薬品	891	2000. 6
5	AT&T（米国）	通 信	ベルサウス（米国）	通 信	860	2006. 3
6	ロイヤルダッチ・ペトロ リアム（オランダ）	石油等	シェル（英国）	石油等	803	2005. 8
7	エクソン（米国）	石油等	モービル（米国）	石油等	789	1999. 11
8	グラクソウエルカム（英国）	医薬品	スミスクラインビーチャ ム（英国）	医薬品	759	2000. 12
9	トラベラーズグループ (米国)	カード 等	シティコープ（米国）	銀 行	725	1998. 10
10	コムキャスト（米国）	ケーブル テレビ	AT & T ブロードバンド & インターネット（米国）	ケーブル テレビ	720	2002. 11
11	サノフィ・サンテラボ (フランス)	医薬品	アベンティス（フランス）	医薬品	685	2004. 8
12	ファイザー（米国）	医薬品	ワイス（米国）	医薬品	680	2009. 1
13	SBC コミュニケーショ ンズ（米国）	長距離 通信	アメリティック（米国）	長距離 通信	625	1999. 10
14	ネーションズ（米国）	銀 行	バンクオブアメリカ（米国）	銀 行	616	1998. 9
15	インベプ（ベルギー）	ビール	アンバイザーブッシュ (米国)	ビール	604	2008. 11
16	ボーダーフォン（英）	通 信	エアタッチコミュニケー ションズ（米国）	通 信	602	1999. 6
17	ファイザー（米国）	医薬品	フェルマシア（米国）	医薬品	600	2003. 4
18	株主（カナダ）		ノーテルネットワークス (カナダ)	電気通 信装置	599	2000. 5
19	JP モルガンチェース（米国）	投 資	バンクワン（米国）	銀 行	587	2004. 7
20	BHP ビリトン（オース トラリア・英国）	鉱 物	リオ・ティント（オース トラリア・英国）	鉱 物	580	撤回？
21	P & G（米国）	小 売	ジレット（米国）	小 売	570	2005. 10
22	クウェスト（米国）	長距離 通信	US ウェスト（米国）	地域通信	563	2000. 6
23	GM（米国）	自動車	旧 GM 資産の一部（米国）		553	2009. 7
24	AT & T（米国）	通 信	テレコミュニケーション ズ（米国）	通 信	535	1999. 3
25	ベルアトランティック（米国）	通 信	GTE（米国）	通 信	534	2000. 6

資料：Merger & Acquisitions Review 各号から抜粋

エネルギー関連、金融に集中している。通信関連と医薬品、金融は規模の経済性が出やすく、エネルギー関連は扱う製品が同質であるという業種である。規模の経済性と製品の同質性から、これらの業種における M & A はシナジー効果が出やすい。医薬品は特許が切れると他社がジェネリック（後発）医薬品として販売が可能になる。主力医薬品の特許が切れた会社の売り上げは大きく下落してしまう。新たに特許を取るような医薬品を研究し開発するためには、莫大な資金と時間を要する。このために、医薬品業界では、有望な医薬品を研究・開発している他社を合併・買収しようという動きが強い。

第 2 に、米国の会社同士が 16 件、欧州の会社同士が 5 件、欧州と米国の会社間が 2 社、オーストラリアと英国の合併会社同士が 1 件、カナダの会社に関する案件が 1 件である。米国の件数が多い理由は、世界規模で見た業界上位の会社が多く、制度上 M & A 促進策が従来からとられていることがあげられる。欧州の多くの国々では、敵対的買収をする際にすべての株主から買い付けをしなければならないとされている。これが欧州の会社を M & A しようとした場合に金額が大きくなる理由の 1 つでもある。例えば、第 1 位のボーダーフォンによるマンネスマンの敵対的買収が良い事例である。

4.3 日本の M & A 上位 20 案件（買収金額ベース）

表 7 は日本の M & A 上位 20 案件（買収金額ベース）を一覧にしたものである。ここからいくつかの特徴が読みとれる。

第 1 に、銀行関連の M & A が 12 件あり、三菱 UFJ フィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループといったメガバンクが誕生したきっかけとなっている。前述したように、金融は規模の経済性が出やすく、シナジー効果が見込めるために M & A が実施されやすい結果である。

表 7 日本の M & A 上位 20 案件（買収金額ベース）

順位	合併・買収側会社名	被合併・買収側会社名	買収金額	実 施 日
1	住友銀行	さくら銀行	454.9	2001. 4. 1
2	三菱東京 FG	UFJ ホールディングス	414.3	2005.10. 1
3	富士銀行	第一勧業銀行	400.9	2000. 9. 29
4	三菱銀行	東京銀行	337.8	1996. 4. 1
5	富士銀行	日本興業銀行	307.6	2000. 9. 29
6	三井銀行	太陽神戸銀行	230.1	1990. 4. 2
7	JT	ガラハー	189.1	2006.12.15
8	預金保険機構	りそな銀行	166.5	2003. 7. 1
9	ソフトバンク	ボーダーフォン日本法人	162.8	2006. 3. 18
10	DDI	KDD	158.2	2000.10. 1
11	三和銀行	東海銀行	149.8	2001. 4. 1
12	BB モバイル	ボーダーフォン KK	143.3	2006. 4. 24
13	イトーヨーカ堂	セブンイレブン・ジャパン	124.8	2005. 9. 1
14	DDI	IDO	106.5	2000.10. 1
15	東京三菱銀行	三菱信託銀行	103.7	2001. 4. 1
16	NTT ドコモ	AT & T ワイヤレス	98.1	2001. 1. 22
17	三菱東京 FG	モルガン・スタンレー	87.7	2008. 9. 23
18	武田薬品工業	ミレニアム・ファーマシュー カルズ	87.4	2008. 4. 11
19	住友信託銀行	中央三井トラスト・ホール ディングス	83.8	2009.11. 6
20	協和銀行	埼玉銀行	80.9	1991. 4. 1

注）買収金額は実施日の円ドルレートで換算した億ドル単位である。

資料：MARR 各号から抜粋

第 2 に、ソフトバンク、DDI、NTT ドコモといった通信関連が 4 件ランクインしている。ソフトバンクの携帯電話事業はボーダーフォン・ジャパンの買収によるものである。前述したように、通信も規模の経済性が出やすく、シナジー効果が見込めるために M & A が実施されやすい。

第3に、世界的なタバコ業界の再編に伴い、JT がガラハー（英国）を M & A した案件が7位にランクインしている。JT は、フィリップモリス・インターナショナル（米国）、プリティッシュ・アメリカン・タバコ（英国）についてタバコ産業で世界第3位の会社である。タバコは売れるブランドが限られているという理由から、売れるブランドをもつ会社を M & A するという潮流になっている。

第4に、親会社であるイトーヨーカ堂が子会社であるセブンイレブン・ジャパンを M & A した案件が13位にランクインしている。この案件は、子会社の株式時価総額が親会社の株式時価総額を上回っているという案件であった。経営が好調なセブンイレブン・ジャパンを敵対的に M & A しようとした場合、イトーヨーカ堂を買収した方が安価になるという逆転が生じていた。これを解消するために実施された案件である。

第5に、武田薬品工業がミレニウム・ファーマシューカルズ（米国）を M & A した案件が18位にランクインしている。医薬品業界では、世界規模で M & A が実施されている。前述したように、医薬品はシナジー効果と時間の節約という理由から M & A が実施されやすい業界である。この案件もこれらの理由から M & A が実施されたものである。

4.4 世界トップの会社と日本トップの会社の株式時価総額の比較

表8は、業界別に株式時価総額世界第1位の会社と日本第1位の会社の株式時価総額とを比較したものである。株式時価総額は、各国証券市場のHPから2011年1月28日の株価を基にして筆者が計算したものである。比較のために、当日の為替レート（1米ドル当たり0.73ユーロ、82.1円、7.79香港ドル）でドル表示している。

表8から次のような特徴があることがわかる。第1に、自動車業界だけが日本の会社が世界規模で見て株式時価総額第1位であるということである。トヨタ自動車の株式時価総額は世界第2位のフォルクスワーゲン・グ

表 8 時価総額世界第 1 位の会社と日本第 1 位の会社の時価総額の比較

業 種	時価総額世界 1 位の 会社名 (国名)	時価総額 (①)	時価総額日本 1 位の 会社名	時価総額 (②)	規模比較 (②/①)
ドラッグ ス ト ア	CVS ケアマーク (米国)	472	マツモトキヨシホールディ ングス	11	0.023
紙・パルプ	P & G (米国)	1797	王子製紙	50	0.028
石 油 等	エクソンモービル (米国)	3983	JX ホールディングス	167.4	0.042
食 品	ネスレ (スイス)	1887	キリンホールディングス	128	0.068
映 画	タイムワーナー (米国)	351	東 宝	31	0.088
流 通	ウォルマート・ストアーズ (米国)	2019	セブン&アイ・ホールディ ングス	233	0.115
ビ ー ル	アンハイザー・ブッシュ・ インベプ (ベルギー)	883	キリンホールディングス	128	0.145
建 設	中国鉄道建設 (中国)	153	鹿島建設	28	0.183
エレクト ロニクス	サムスン電子 (韓国)	1222	日立製作所	253	0.207
保 険	中国人寿保険 (中国)	1121	東京海上ホールディングス	243	0.217
医 薬 品	ジョンソン&ジョンソン (米国)	1648	武田薬品工業	381	0.231
パソコン	ヒューレット・パッカー ド (米国)	996	東 芝	258	0.259
銀 行	中国工商銀行 (中国)	2555	MUFG	748	0.293
百 貨 店	コールズ (米国)	149	三越伊勢丹ホールディ ングス	45	0.302
海 運	A. P. モラー・マースク・ グループ (デンマーク)	211	商船三井	77	0.365
タ バ コ	フリップモリス・インター ナショナル (米国)	1026	JT	382	0.372
通 信 (携帯電話)	中国移动通信 (中国)	1966	NTT ドコモ	781	0.397
鉄 鋼	アルセロール・ミタル (ルクセンブルグ)	544	新日本製鐵 →新日本製鉄+住友金属	236 →349	0.434 →0.641
家電量販店	ベスト・バイ (米国)	134	ヤマダ電機	66	0.493
広 告	WPP (英国)	154	電 通	86	0.558
化 学	ダウ・ケミカル (米国)	406	信越化学工業	246	0.606
アパレル	TJX カンパニーズ (米国)	188	ファーストリテイリング	155	0.824
自 動 車	フォルクスワーゲン・グルー プ (ドイツ) (世界第 2 位)	709	トヨタ自動車 (世界第 1 位)	1423	2.007

注) 各国証券市場の HP から 2011 年 1 月 28 日の株価を基にして筆者が計算した。当日の為替レートは 1 米ドル当たり 0.73 ユーロ, 82.1 円, 7.79 香港ドルである。時価総額の単位は億ドルである。

ループの 2.0007 倍である。

第 2 に、ドラッグストア 0.023 倍、紙・パルプ 0.028、石油等 0.042、食品 0.068、映画 0.088 というように、これらの業界では日本第 1 位の会社の株式時価総額は世界第 1 位の会社の 1/10 未満の株式時価総額しかないということである。会社法によって三角合併が解禁され、合併対価の柔軟化により合併の対価の選択肢が広がった現在、外国の会社が日本のトップ会社を M & A しやすくなっていると言える。例えば、P & G が王子製紙を株式交換によって完全に M & A しようとした場合、王子製紙は時価総額で測って P & G の 2.8% しかないのであるから、P & G 株 1 株と王子製紙株約 35.7 ($=1/0.028$) 株を交換できることになる。

第 3 に、流通、ビール、建設においても日本の株式時価総額第 1 位の会社であっても世界規模で見たときには 20% 未満の規模でしかないということである。日立製作所、東京海上ホールディングス、武田薬品工業、東芝といった日本を代表するような大会社であっても 1/4 程度しかない。三菱東京 UFJ ホールディングス (MUFG)、三越伊勢丹ホールディングス、商船三井、JT、NTT ドコモであっても半分に満たない。

第 4 に、複数の業界において中国の会社が世界第 1 位になっているということである。建設では中国鉄道建設、保険では中国人寿保険、銀行では中国工商銀行、通信（携帯電話）では中国移动通信がそれぞれの業界において株式時価総額世界第 1 位の会社となっている。中国の会社が日本のトップの会社を M & A することは可能な状況になっている。

5. 敵対的な M & A 防止策

日本の会社は他社から敵対的な M & A されないためにいくつかの対策をとっている。

第 1 に、買収防衛策の導入である。買収防衛策には事前警告型とライツ

プラン型の２種類あるが、どちらも大量の新株が発行されて敵対的な買収から自衛するという共通点がある。確かに買収防衛策が敵対的な M & A を阻止した効果はあると思われる³⁾。しかし、最近は導入した買収防衛策を撤回する会社が出始めている。それは、投資ファンドや機関投資家の理解が得られないこと、大量の新株が発行されることを恐れて当該会社の株式が購入されずに株価が上昇しないこと、その結果株式時価総額が増加しないことが理由とされている。

第２に、友好的な M & A による株式時価総額の増加がある。2011 年 2 月 4 日に、新日本製鐵と住友金属が経営統合することを発表した。これは、両者の事業を補完することを目的としたものであるが、株式時価総額を増加させる効果をもっている。表 8 に示したように、両者が経営統合した場合、時価総額は 236 億ドルから 349 億ドルへと約 47.8%増加する。鉄鋼業界で世界第 1 位の株式時価総額をもつ会社はアルセロール・ミタルである。同社に対して新日本製鐵は 43.4%の株式時価総額しかなかったが、経営統合によって 64.1%にまで上昇することになる。

第３に、外為法（外国為替及び外国貿易法）に基づく対内直接投資規制（2007 年 9 月改正）の利用である。この規制は、特定の外国投資家が対内直接投資（株式の購入）を契機として、大量破壊兵器等に転用しうる重要技術が海外に不法に流出することを適切に防止するため、あるいは防衛生産・技術基盤の毀損を適切に防止するために、特定業種に属する日本の会社の株式取得を進めるには、日本政府に事前届出しなければならないことを定めたものである。

特定業種は国際ルールに基づき規制を行っている業種と、我が国固有の事情により自由化を留保している業種とから成る。前者は 3 つに分類されている。それらは、国の安全に係る業種（例えば武器・航空機・原子力・宇宙開発、これらの電子部品や電子計算機製造業）、公の秩序に係る業種（例えば電力・ガス・水道、通信、放送、旅客運送）、公衆の安全に係る業

種（例えば生物学的製剤製造業，警備業）である。後者には，農林水産業，石油業，皮革・皮革製品製造業，航空運輸業，海運業がある⁴⁾。

外国の投資家はこれらの特定業種に属する日本の上場会社の株式を 10 %以上（あるいは非上場会社の株式を）取得する際には，届出をして財務大臣及び事業所管大臣の審査を受けなければならない。さらに，届出をした外国の投資家は原則として 30 日間は投資を行ってはならない。審査の結果，問題がなければ投資が認められるが，問題がある場合には変更・中止勧告がなされる。外国の投資家が勧告を応諾しない場合には，さらに変更・中止命令が出される。

外国の投資家から提出された対内直接投資に関する届出は，2007 年度には 462 件あった。他の年度にも 150 件程度ある。実際に対内直接投資の中止勧告がなされた事案は，ザ・チルドレンズ・インベストメント・マスターファンド（TCI）による電源開発株式会社の株式取得に関する届出に対するものだけである。日本政府は 2007 年 4 月 16 日に公の秩序の維持を妨げるおそれがあると判断し，中止勧告を行った。

特定業種に属する日本の会社であれば，外国の会社からの敵対的な M & A を阻止する対策として，上のような対内直接投資規制を利用することができる。実際に，日本政府が中止勧告した事案は少ないが，30 日間は投資が実行されないという決まりがあるので，その間に様々な対策ができるというメリットがある。他社との友好的な M & A，新株の発行，マネジメント・バイアウトなどの対策が可能となる。さらに，この規制は子会社にも適用される。特定業種に属していない会社であっても，子会社に特定業種に属した会社を保有していれば，届出が必要とされるのである。

6. ま と め

日本の会社は本当に外国の会社に M & A されやすくなったのであろう

か。制度的には、会社法においていくつかの M & A 促進策が導入されている。自動車を除く業界において日本第 1 位の会社であっても世界規模で見れば半分以下の株式時価総額しかない。これらの観点から、日本の会社は外国の会社に M & A されやすくなっているとは言える。

しかし、会社法が制定されて 5 年近く経過した現在までに、業界トップクラスの日本の会社が外国の会社から M & A された案件はない。小規模の M & A が友好的に数件実施されただけである。なぜであろうか。次のような理由が指摘されうる。

第 1 に、買収防衛策が導入されたことである。確かにブルドックソースの事例を見れば、買収防衛策が敵対的な M & A を阻止した効果はあったと思われる。第 2 に、日本の会社は同業他社と友好的な M & A を実施して株式時価総額を増加させていることである。第 3 に、外為法の対内直接投資規制によって特定業種に属する会社に与えられる 30 日の猶予期間をうまく利用していることである。特定業種に属する会社を子会社にもつことでも同様の効果を楽しむことができる。この間に様々なコーポレート・ファイナンス上の対策（例えば他社との友好的な M & A、新株の発行、マネジメント・バイアウトなど）を取ることが可能となる。最後に、（日本の会社が能動的に実行してきた対策ではないが）円高によって日本の会社の株式時価総額が米ドル建てで割高になっていることである。反対に、円安・米ドル高、ユーロ高、香港ドル高、人民元高になれば、日本の会社の株式時価総額は米ドル建てで割安になる。この結果、日本のトップの会社が外国の会社に M & A される可能性は依然として残っている。

《注》

- 1) 本研究は、拓殖大学経営経理研究所による 2010 年度個人研究助成をいただいた成果である。厚くお礼申し上げます。
- 2) 2011 年 1 月 20 日に中国国家统计局が 2010 年の名目 GDP を発表した。発

表によると 2010 年の名目 GDP は約 5.9 兆ドルであった。日本の 2010 年の GDP は 2 月中旬に発表の予定であるが、中国が世界第 2 位の経済大国になることが予想されている。

- 3) 2007 年 7 月 11 日に、スティールパートナーズに敵対的な M & A を仕掛けられたブルドックソースは買収防衛策を実行した。スティールパートナーズ以外の株主に新株を発行した結果、スティールパートナーズの持株比率は 10 %から 3%まで低下した。
- 4) 外為法は事前届出が必要な業種を限定列挙している。フランスとドイツも同様である。米国と英国はすべての業種を対象としている。

参考文献

- T. Copeland, T. Koller and J. Murrin (1996) *Valuation*, MaKinsey & Company, Inc.
- A. Damodaran (1996) *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, Inc.
- A. Damodaran (1999) *Applied Corporate Finance*, John Wiley & Sons, Inc.
- L. J. Gitman (1998) *Principles of Managerial Finance*, Addison-Wesley
- C. S. Patterson (1995) *The Cost of Capital*, Quorum Books
- S. P. Pratt (1998) *Cost of Capital*, John Wiley & Sons, Inc.
- S. A. Ross and R. W. Westerfield, J. Jaffe (1996) *Corporate Finance Fourth Edition*, Irwin
- 井手正介・高橋文郎『経営財務入門』日本経済新聞社, 2000 年, 2003 年, 2006 年。
- スターンスチュワート社『EVA による価値創造経営』ダイヤモンド社, 2001 年。
- 中村竜哉『コーポレート・ファイナンス——理論と現実——』白桃書房, 2008 年。
- 藤田勉「新会社法時代の M & A とコーポレートガバナンス」, 証券アナリスト協会 2006 年 6 月 12 日配付資料
- 経済産業省貿易経済協力局「外為法に基づく対内投資規制の見直しについて」, 平成 19 年 9 月
- 財務省・経済産業省「電源開発株に対する TCI の投資に係る外為法に基づく中止勧告について」, 平成 20 年 4 月 16 日

(原稿受付 2011 年 2 月 7 日)

〈論 文〉

法人税法上の資本概念

稲 葉 知恵子

1. 問題の所在

課税所得の算定には、「資本等取引」による項目を関係させないこととしている（法人税法第 22 条第 2 項，第 3 項）。「資本等取引」とは，資本金等の額の増加または減少を生ずる取引および利益または剰余金の分配をいう（法人税法第 22 条第 5 項）。

法人税法では商法（会社法）上の資本概念を借用しているが，商法（会社法）上の資本概念は 2001 年（平成 13 年）改正以降，維持拘束すべき資本と分配可能な利益の区分が曖昧になっている。一方，法人税法においては 2006 年（平成 18 年）改正税制により資本金等の額は「法人が株主等から出資を受けた額」（法人税法第 2 条第 16 号）と定義され，課税対象とならないものが従前よりも明らかになった¹⁾。すなわち，商法（会社法）上の資本概念と法人税法上の資本概念が乖離した。

そこで，本論文では商法（会社法）と企業会計における分配規制をめぐる理論と制度の変遷を概観した上で，法人税法上の資本概念を分析する。

2. 財務会計における資本

(1) 資本と利益の区分

わが国の企業会計原則は、貸借対照表の貸方を負債の部と資本の部に区分することを要請し（企業会計原則・貸借対照表原則 2）、その資本の部の中身について「資本取引と損益取引とを明瞭に区分し、特に資本剰余金と利益剰余金とを混同してはならない」と規定している（企業会計原則・一般原則 3）。このように、会計制度において資本という場合には、負債から区分される「資本」と、利益から区分される「資本」という二つの観点から規定される²⁾。ここでは、法人税法上の資本概念を検討するため、資本と利益の区分という観点から資本概念を考察する。

資本と利益の区分は、企業活動の成果である利益を元手である資本から分けることを意味する。貸借対照表では、純資産の部（株主持分）の累計額を、株主が払い込んだ拠出資本（払込資本）の部分と、企業の成果が分配されずに再投資されている留保利益の部分に分ける。拠出資本の増減取引すなわち資本取引については、①株主の払込資本を増減する取引と捉える見解と、②株主の払込資本を増減する取引に加えて、貨幣価値の変動による資産の評価替えや保険差益の発生による自己資本増加の取引および国庫補助金や工事負担金などの受け入れによる自己資本の増加の取引も含めて資本取引と捉える見解がある。商法および法人税法においては、資本取引とは、株主の払込資本の増加をもたらす取引とされる。一方、初期の企業会計原則においては②の広義説を採用していた³⁾。

こうした資本と利益の区分が果たす役割は、企業会計の基本的機能と捉える見方が主流である。例えば森川（2002）は「利益剰余金は資本の運用取引から生じたものであるから、本質的に分配可能性をその特質とするのに対して、資本剰余金は、資本金とともに、企業活動の元手を表し、維持

拘束性を特質とするものである。したがって、この両者を区分することによって、後者の資本剰余金が企業内に維持拘束され、資本の維持が達成されることになる」（森川，2002，p. 19）と述べている。すなわち，「払込資本と留保利益の区分」による機能を資本維持機能，「資本取引と損益取引の区分」による機能を情報開示機能と捉えた上で，「資本と利益の区分」は，「情報開示機能と資本維持機能という 2 つの主要な機能を担う原則であり，これらの機能を通して資本と利益を峻別するという役割を達成する」（森川，2002，p. 19）としている。

（2）商法規定と企業会計

ここでは資本と利益の区分に関して，資本の部の分類がどのように変容したかを概観し，企業会計原則と 1950 年（昭和 25 年）改正商法から 2001 年（平成 13 年）改正前商法の関係を明らかにしたい。以下では，図表 1 に示した企業会計原則の改正と商法改正の経緯にしたがって，資本剰余金・資本準備金に組み入れられる項目を概観する。

1949 年（昭和 24 年）に制定された企業会計原則は，貸借対照表原則 4(3)B において「剰余金は，資本剰余金と利益剰余金とに区分する。資本

図表 1 資本に関する企業会計原則の改正と商法改正の経緯

1949 年（昭和 24 年）企業会計原則制定	資本準備金を例示列举
1950 年（昭和 25 年）商法改正	企業会計原則に倣う
1954 年（昭和 29 年）企業会計原則修正	資本準備金の例示列举が拡充
1962 年（昭和 37 年）商法改正	財産評価差益の削除
1963 年（昭和 38 年）企業会計原則修正	その他の資本剰余金の削除
1974 年（昭和 49 年）企業会計原則修正	表示区分を商法に倣う
1981 年（昭和 56 年）商法改正	額面株式・無額面株式の接近
1982 年（昭和 57 年）企業会計原則修正	株式払込剰余金という用語使用
1999 年（平成 11 年）商法改正	株式交換・株式移転制度の導入
2000 年（平成 12 年）商法改正	会社分割制度の導入

（出典） 安藤（2006），弥永（2003）および鳥村（1985）等を参考に作成。

剰余金は、株式発行割増金、無額面株式払込剰余金その他の資本剰余金に区分して表示する。……利益剰余金は、法定準備金、別途積立金、当期末処分利益剰余金に区分して表示する」と規定している。

これに対して、1950 年（昭和 25 年）改正商法における資本準備金は、株式発行差金（額面超過金）、無額面株式払込剰余金、財産評価差益（一営業年度ニ於ケル財産ノ評価益ヨリ其ノ評価損を控除シタル額）、減資差益、合併差益とされた（1950 年（昭和 25 年）改正商法第 288 条の 2）。これらは、企業会計原則において資本剰余金として列挙されている項目と概ね一致する。1950 年（昭和 25 年）改正商法において、法定準備金を資本準備金と利益準備金とに区分し、企業会計原則に依拠して資本準備金の積立源泉を拡充したのである。

1950 年（昭和 25 年）改正商法において、企業会計原則の資本剰余金が資本準備金として商法に採用されたことを契機に企業会計原則は資本剰余金の拡充を図った。1954 年（昭和 29 年）の改正では、貸借対照表原則 4(3)B に「剰余金は、一定の基準に従って、資本剰余金と利益剰余金とに区分しなければならない。資本剰余金は、株式発行差金（額面超過金）、無額面株式の払込剰余金、固定資産評価差益、減資差益、再評価積立金、国庫補助金（建設助成金）、工事負担金、保険差益に区分して表示しなければならない。利益剰余金は、利益準備金、任意積立金、当期末処分利益剰余金に区分して表示する」と規定した。1954 年（昭和 29 年）の改正時に、「企業会計原則注解」が新設されて、「注 6 剰余金とその区分について」に資本剰余金ではあるが、商法上の資本準備金ではない「資本的支出に充てられた国庫補助金（建設助成金）及び工事負担金」、「資本補填を目的とする贈与剰余金又は債務免除益」、「貨幣価値の変動に基き生じた保険差益」が「その他の資本剰余金」と規定された⁴⁾。

1962 年（昭和 37 年）改正商法は資本準備金の源泉から財産評価差益（1962 年（昭和 37 年）改正前商法第 288 条の 2 第 1 項第 3 号）を削除し

た。「一營業年度ニ於ケル財産ノ評価益ヨリ其ノ評価損を控除シタル額」の解釈について見解が分かれていたことに加えて、1962年（昭和37年）改正商法は資産評価に取得原価主義を採用したことから、原則として財産評価差益は資本準備金の規定から削除された⁵⁾。その結果、商法における資本金および資本準備金の合計額は払込資本と同額になった⁶⁾。

企業会計原則および企業会計原則注解は、その後、1963年（昭和38年）、1974年（昭和49年）、1982年（昭和57年）に改正が行われた。

1963年（昭和38年）の改正においては「剰余金は、一定の基準に従って、資本剰余金と利益剰余金とに区分しなければならない。資本剰余金は、株式発行差金（額面超過金）、無額面株式の払込剰余金、減資差益、合併差益、再評価積立金等に区分して表示しなければならない。利益準備金は、利益準備金、任意積立金及び当期末処分利益剰余金に区分して表示する」（企業会計原則・貸借対照表原則4(3)B）と規定され、資本剰余金の例示項目から「固定資産評価差益」、「国庫補助金（建設助成金）」、「工事負担金」、「保険差益」が削除された⁷⁾。

1974年（昭和49年）の改正においては「剰余金は、資本準備金、利益準備金及びその他の剰余金に区分して記載しなければならない。株式発行差金（額面超過金）、無額面株式の払込剰余金、減資差益及び合併差益は、資本準備金として表示する。その他の剰余金の区分には、任意積立金及び当期末処分利益を記載する」（企業会計原則・貸借対照表原則4(3)B）と規定され、商法との調整に基づく改正がなされた。具体的には、区分のしかたが、「資本剰余金と利益剰余金の区分」から「資本準備金、利益準備金およびその他の剰余金の区分」へと変わった。資本剰余金という用語は「企業会計原則注解19」において言及されるだけとなった⁸⁾。また、1974年（昭和49年）の改正においては例示項目について「再評価積立金」が削除された。

1981年（昭和56年）改正商法は額面株式と無額面株式との接近を図り、

1981 年（昭和 56 年）改正前商法第 288 条の 2 第 1 項第 2 号は削除され、第 288 条の 2 第 1 項第 1 号に含められた（株式ノ発行価額中資本ニ組入レザル額）。ただし、この改正によって資本準備金に組み入れられるものに本質的な変更があったわけではない。

1982 年（昭和 57 年）の改正においては「剰余金は、資本準備金、利益準備金及びその他の剰余金に区分して記載しなければならない。株式払込剰余金、減資差益及び合併差益は、資本準備金として表示する。その他の剰余金の区分には、任意積立金及び当期末処分利益を記載する」（企業会計原則・貸借対照表原則 4(3)B）と規定された。1982 年（昭和 57 年）の改正においては 1981 年（昭和 56 年）改正商法を受けて、「株式発行差金（額面超過金）、無額面株式の払込剰余金」を「株式払込剰余金」とした⁹⁾。

1999 年（平成 11 年）改正商法では株式交換・株式移転制度が導入されたため、株式交換差益および株式移転差益を資本準備金として積立てることが要求されるようになる。そして 2000 年（平成 12 年）改正商法では会社分割制度が導入されたため、分割差益を資本準備金として積立てることが要求されるようになった。

以上の企業会計原則における資本剰余金と商法における資本準備金の変遷を時系列にまとめると、図表 2 と図表 3 の通りである。

ここで問題となるのが、両制度が維持すべき資本をどのように捉えたかである。維持すべき資本については大別して 2 つの考え方がある。1 つの考え方は資本を「株主からの払込資本」と捉えるものである。もう一方の考え方は資本を「株主を含む各種の利害関係者からの拠出額」と捉えるものである。

わが国の企業会計は、1949 年（昭和 24 年）に企業会計原則が制定され、1974 年（昭和 49 年）に改正されるまで、「維持すべき資本」（資本金＋資本剰余金）を「株主を含む各種の利害関係者からの拠出額」として捉えてきた¹⁰⁾。資本を「株主を含む各種の利害関係者からの拠出額」と捉える場

図表 2 企業会計原則における資本剰余金の例示科目

昭和 24 年	昭和 29 年	昭和 38 年	昭和 49 年	昭和 57 年
株式発行割増金	株式発行差金	株式発行差金	株式発行差金	株式払込剰余金
無額面株式払込剰余金	無額面株式払込剰余金	無額面株式払込剰余金	無額面株式払込剰余金	—
その他の資本剰余金	固定資産評価差益	—	—	—
—	減 資 差 益	減 資 差 益	減 資 差 益	減 資 差 益
—	合 併 差 益	合 併 差 益	合 併 差 益	合 併 差 益
—	再評価積立金	再評価積立金	—	—
—	国庫補助金	—	—	—
—	工事負担金	—	—	—
—	保 険 差 益	—	—	—

（出典） 鳥村（1985, p. 156）。

図表 3 商法における資本準備金の例示科目

昭和 25 年	昭和 37 年	昭和 56 年	平成 11 年	平成 12 年
株式発行差金	株式発行差金	株式払込剰余金	株式払込剰余金	株式払込剰余金
無額面株式払込剰余金	無額面株式払込剰余金	—	—	—
財産評価差益	—	—	—	—
減 資 差 益	減 資 差 益	減 資 差 益	減 資 差 益	減 資 差 益
合 併 差 益	合 併 差 益	合 併 差 益	合 併 差 益	合 併 差 益
—	—	—	株式交換差益	株式交換差益
—	—	—	株式移転差益	株式移転差益
—	—	—	—	分 割 差 益

（出典） 鳥村（1985, p. 156）を参考に作成。

合は、国庫補助金等利害関係者からの拠出額も資本剰余金に含められる。しかし、1974 年（昭和 49 年）に改正された企業会計原則では、資本を「株主からの払込資本」と捉えた。これは、株主以外の利害関係者から拠出された金額がなぜ「資本」の属性を有するかを明らかにできなかったためである¹¹⁾。

一方、2001 年（平成 13 年）に改正されるまでの商法は、原則として株主から拠出されたものだけを「維持すべき資本」と考えた。この観点を採用する場合、例えば国庫補助金は株主から拠出されたものではないから資

図表 4 商法および企業会計における資本

	維持すべき資本	区別の理由
2001 年（平成 13 年）改正前 商法の立場	資本金・資本準備金	債権者保護
企業会計原則の立場	資本金・資本剰余金	資本維持機能 情報開示機能

本準備金とはみなされない。さらに、利益準備金が追加されることによって、株主の有限責任に対応した債権者保護が達成された。

こうして、1974 年（昭和 49 年）以降、2001 年（平成 13 年）に商法が改正されるまで、企業会計においても商法においても、維持すべき資本は「株主からの払込資本」として一致していた。2001 年（平成 13 年）改正前商法と企業会計における資本を示せば図表 4 のようになる。

(3) 会社法規定と企業会計

企業会計原則と 2001 年（平成 13 年）改正前商法においては維持すべき資本を「株主からの払込資本」と捉えて乖離がなかった。しかし、2001 年（平成 13 年）改正商法以降は、商法上の維持すべき資本の額と企業会計上の資本とが乖離した。

商法上の維持すべき資本の額と企業会計上の資本の額とが乖離したのは、2001 年（平成 13 年）以降、資本と利益の区分が曖昧になったためである。2001 年（平成 13 年）改正商法では、払込資本の性格を有する①資本金および資本準備金減少差益および②自己株式処分差益が、商法上配当可能利益として取扱われるようになった¹²⁾。この改正により、配当可能限度額を留保利益の範囲内に制限してきた配当規制が変化した。このため配当規制の観点からは、株主からの払込資本と留保利益とを区分する必要がなくなった。

①の資本金および資本準備金減少差益に関する改正は、減資差益を資本

準備金の組入項目とする従来の規定（2001 年（平成 13 年）改正前商法第 288 条の 2）の削除である。減資差益は、2001 年（平成 13 年）改正商法の前までは、資本準備金となるものとされていた（2001 年（平成 13 年）改正前商法第 288 条の 2 第 1 項第 4 号）。減資差益を資本準備金とすれば、それを株主に払い戻す際に、再度債権者保護手続をとらなければならない。しかし、その必要性は乏しいとして、2001 年（平成 13 年）改正商法により、減資差益は資本準備金ではなく、その他資本剰余金となるものとされた（2006 年（平成 18 年）改正前商法施行規則第 70 条）¹³⁾。

2001 年（平成 13 年）改正商法により減資差益からの配当が許容されたのは、減資差益が資本に組み入れられるとしても、法定準備金自体の取崩し（法定準備金の減少）が許容され、その取崩手続は減資とほぼ同様であるから、減資決議時にその取崩手続をもなされたとみることができるからである。

②の自己株式処分差益に関する改正は、従来は例外的にしか認められていなかった自己株式の取得・保有につき、取得事由および保有に関する制限を撤廃し、利益処分後の配当可能限度額の範囲であれば原則として自由に取得し、また保有し続けることを認めたものである。こうした自己株式の取得は、実質的には資本の払戻しに当たる。そのため、自己株式処分差益もその他資本剰余金として配当可能利益として扱われた。

これらの改正は資本準備金の性質を「株主からの払込資本」という定義から乖離させた。

配当規制の観点からは、株主からの払込資本と留保利益とを区分する必要がなくなった一方で、「資本の部」の表示形式においては払込資本という概念が維持されている。つまり、商法は払込資本の維持について、従来の配当規制による強制から新たな表示面のみの形式的なものへと方針を変えたのである¹⁴⁾。

3. 法人税法における資本

まず会社法制と企業会計が乖離する前の法人税法上の資本から概観する。法人税法上の「資本等取引」（法人税法第 22 条第 5 項）については、資本主たる株主との取引のみに限定され、法人税法上の「資本等の金額」（2006 年（平成 18 年）改正前法人税法第 2 条第 16 号）は、原則として対資本主の関係から拋出された「資本の金額又は出資金額」と「資本積立金額」（2006 年（平成 18 年）改正前法人税法第 2 条第 17 号）から構成されていた。

つまり、国庫補助金等その他の資本剰余金は、法人税法では課税対象であるので、法人税法における資本積立金額は、企業会計原則における資本剰余金と範囲を異にしていた。法人税法における資本積立金は 2001 年（平成 13 年）改正前商法の資本準備金とほぼ一致していたといえる。

ただし、「資本積立金額」とされる項目のうち合併差益については、企業会計原則とも商法とも、範囲を異にしていた。法人税法における合併差益のうち承継した資産の評価益から成る部分の金額は益金の額となる。また被合併法人の利益積立金額から成る部分の金額は合併法人の「利益積立金額」となるため、合併差益のうち資本積立金額となるのは消滅会社の残余純資産額からなる部分の金額に限定された（2006 年（平成 18 年）改正前法人税法第 2 条第 17 号）。

法人税法、商法、企業会計における資本積立金額、資本準備金、資本剰余金を表にまとめると次の図表 5 の通りである。

図表 5 に示したように、2001 年（平成 13 年）の改正前は法人税法における資本積立金と商法における資本準備金とが概ね一致していた。法人税法および商法では、資本を株主から拋出されたものであると定義づけしていた。したがって、企業会計上「その他の剰余金」とされる国庫補助金および工事負担金等が、法人税法および商法においては利益となる。

図表 5 2001 年（平成 13 年）改正前会計制度の比較表

項 目	法 人 税 法	商 法	企 業 会 計
株 式 払 込 剰 余 金	資本積立金額	資本準備金	資本剰余金
減 資 差 益	資本積立金額	資本準備金	資本剰余金
自己株式の譲渡益	益金算入	利 益	利 益
合 併 差 益	資本積立金額 合併差益のうち、 被合併法人の資 本積立金額およ び合併減資差益 からなる部分の 金額に限る。	資本準備金 合併差益のうち、 被合併法人の利 益準備金相当額 は利益準備金と することも可。	資本剰余金 商法第 288 条の 2 第 2 項の規定 により利益剰余 金等に組み入れ たものを除く。
国庫補助金および 工事負担金等	益金算入 ¹⁵⁾	利 益	その他の剰余金

（出典） 武田（1994, p. 221），渡辺（2006, pp. 118-119）を参考に一部修正。

商法上の資本概念を借用しているにも関わらず，法人税法独自の規定として資本積立金を定義している点に着目して議論を進めたい。資本積立金を独自に定義している理由は，課税所得計算から除かれる資本等取引の範囲を明らかにするためである。法人税法では，法人を株主の集合体とみるため，資本取引は対資本主との取引に限定されており，資本積立金額は全て資本主との間に発生したものおよび株主の拠出資本の修正により生じたものに限られる。そのため，法人税の所得計算には，資本等取引にかかる収益・費用は一切関係させないこととして資本積立金を詳細に規定している。資本積立金額は株主からの拠出資本とその修正取引により生じたものに限定する。

さらに利益積立金額を規定している理由は，法人の所得のうち現時点で株主に還元していない金額¹⁶⁾を明らかにするためである。利益積立金額は，法人税の課税関係が終了した所得の内部留保の累計であり，将来株主に分配されるべき性格をもっている。つまり，利益積立金の税務上の特質は，法人税の課税済所得の留保といえる。したがって，利益積立金額の範

囲を明確にし、その金額を毎期計算させる理由は、所得を不当に内部留保することによって、課税の軽減を図ろうとする意図を防止しようというものであると考えられる。法人税法上の利益積立金額は、企業会計上の利益剰余金と異なった税負担の軽減を防止するという理由から、設けられていると言えよう。

法人税法における資本等取引は、法人税法第 22 条第 5 項において①法人の資本金等の額の増加又は減少を生ずる取引および②法人の行う利益又は剰余金の分配と定義されている。法人税法上の資本等取引は、企業会計上の資本取引と 2 つの点で相違する¹⁷⁾。第一に、資本積立金と資本剰余金とがその意義と範囲において一致しない点である。企業会計上の「その他の資本剰余金」は、法人税法上益金として取扱われ、原則として課税対象となる。第二に、法人税法では「利益または剰余金の分配」を資本等取引に含めている点である。法人税法では資本取引に資本自体の変動や資本積立金の増減取引以外に「利益または剰余金の分配」が含まれるため、資本取引に「等」の文字が付いている¹⁸⁾。「利益の配当または剰余金の分配」ではなく、「利益または剰余金の分配」というように利益についても配当ではなく、分配という用語を用いる理由は、必ずしも利益処分という形式を重要視するのではなく、実質的な分配であるか否かで資本等取引の判断を行うためである¹⁹⁾。

2006 年（平成 18 年）税制改正まで、法人税法上、資本の金額または出資金額について定義されていなかった。そこで、上記の考え方を踏襲して、2006 年度（平成 18 年度）税制改正において、「資本金等の額」は「法人が株主等から出資を受けた額」（法人税法第 2 条第 16 号）であると規定され、その本質が法人税法の本法に明示された。

2006 年（平成 18 年）改正前税制における「資本等の金額」は、資本の金額と資本積立金額の合計額であった。しかし、これらは、いずれも株主の拠出額であり、両者を区分する必然性がないことから、払い込まれた額

を全体として「資本金等の額」とする整理がなされた。この改正を受けて、法人税法，商法，企業会計における資本金等の額，資本準備金，その他資本剰余金を表にまとめると次の通りである。

図表 6 2006 年（平成 18 年）改正後会計制度の比較表

項 目	法 人 税 法	会 社 法	企 業 会 計
株 式 払 込 剰 余 金	資本金等の額	資本準備金	資本剰余金
減 資 差 益	資本金等の額	その他資本剰余金	その他資本剰余金
自己株式の譲渡益	資本金等の額	その他資本剰余金	その他資本剰余金
合 併 差 益	適格合併の引継利益積立金を除き、 資本金等の額	資本準備金または その他資本剰余金	資本剰余金
国庫補助金および 工事負担金等	益金算入 ²⁰⁾	利 益	明文規定なし ²¹⁾

（出典） 武田（1994, p. 221），渡辺（2006, pp. 118-119）を参考に一部修正。

図表 6 に示したように，2001 年（平成 13 年）改正商法により，法人税法上の資本金等の額は会社法における資本剰余金の概念よりも企業会計における資本剰余金の概念に接近した。これは，2001 年（平成 13 年）改正商法により，商法上の配当規制が大きく変わったためである。減資差益および自己株式処分差益がその他資本剰余金として区分され，処分可能となった。表示形式においては，会社法と企業会計は概ね一致しているが，配当規制については減資差益，自己株式処分差益等の扱いについて乖離している²²⁾。法人税法上の資本概念は 2001 年（平成 13 年）改正商法以降，会社法制よりも企業会計に接近したといえる。

4. む す び

会計上は配当規制と債権者保護の観点から「資本と利益の区分」が尊重

されてきた。しかし、2001 年（平成 13 年）改正商法により、商法上、資本金および資本準備金減少差益と自己株式処分差益を配当することが可能になり、配当可能限度額を留保利益の範囲内に制限してきた配当規制が変化した。2001 年（平成 13 年）改正商法以前は企業会計と商法の資本概念は「株主による払込資本」として一致していたが、2001 年（平成 13 年）改正商法より商法上の資本準備金の性質は「株主からの払込資本」になるわけではなくなった。

一方、法人税法においては資本に対する課税を防ぐという観点から「資本と利益の区分」が重要な意味を持つ。そのため、法人税法上は資本等取引が明確に定義され、課税所得の計算から資本等取引は除かれている。法人税法上の資本概念は「法人が株主等から出資を受けた額」である。制度の変遷をみると、法人税法上の資本概念は、2001 年（平成 13 年）改正前は商法おける資本概念と一致しなくなった。

《注》

- 1) グループ経営と税制のあり方が議論の対象となり、2009 年（平成 21 年）には「資本に係る取引等に係る税制についての勉強会 論点とりまとめ」が公表された。
- 2) 例えば、古市（2006）を参照されたい。
- 3) 詳しくは新井（2003, p. 42）を参照されたい。
- 4) 詳しくは安藤（2006, pp. 20-21）を参照されたい。
- 5) 詳しくは上田（1964, p. 110）を参照されたい。
- 6) 表示に関しても資本金および資本準備金の合計額が払込資本の額に等しいことが反映され、資本金、法定準備金、および剰余金の各部に区分されることとなった。この表示形式は 2002 年（平成 14 年）に公布される法務省令まで続いた。
- 7) 法制審議会商法部会においては、これらの削除された項目が商法上の資本準備金として列挙されることも検討されたが、資本取引の概念が法的に明確ではないこと、資本的支出にあてられた国庫補助金、工事負担金や財産の再取得にあてられた保険差益について、概念が不明確であり、経常的に生ずる

- 事項ではないことから見送られた。詳しくは味村（1958, p. 3）を参照されたい。
- 8) ただし、当時の関係者による解説でも資本剰余金の実質的な内容に変わりはないとされている。詳しくは飯野（1964, p. 199）を参照されたい。
 - 9) 1982 年（昭和 57 年）に改正された注解 19 は資本剰余金について「株式払込剰余金，減資差益，合併差益等」と規定している。「等」の字が入っているため，企業会計原則は「その他資本剰余金」を削除したわけではないという解釈もある。詳しくは番場（1986, p. 281）を参照されたい。
 - 10) 森川（2002, p. 22）を参照されたい。
 - 11) 森川（2002, p. 21）を参照されたい。
 - 12) 詳しくは小賀坂（2002, pp. 19-20）を参照されたい。
 - 13) 詳しくは江頭（2004, p. 623）を参照されたい。
 - 14) 詳しくは安藤（2002, p. 13）を参照されたい。
 - 15) ただし，圧縮記帳による課税繰延ができる。
 - 16) 株主の観点から述べると，これは，所得税の清算が終わっていない金額である。
 - 17) 詳しくは碓氷（1985, p. 166）を参照されたい。
 - 18) 富岡（2008, pp. 65-66），末永（1998, p. 94）等を参照されたい。
 - 19) 詳しくは末永（1998, p. 94）を参照されたい。
 - 20) ただし，圧縮記帳による課税繰延ができる。
 - 21) 企業会計基準第 5 号「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」37 項において言及されているが，検討の対象から外されている。
 - 22) 菊谷・石山（2006），末永（2003）を参照されたい。

参考文献

- 新井清光（2003）『新版 財務会計論〈第 7 版〉』中央経済社。
- 安藤英義（2002）「商法と会計基準」『企業会計』第 54 巻第 1 号，pp. 30-36。
- 安藤英義（2006）「資本概念の変化 ― 資本概念をめぐる商法と会計の融合の歴史」『企業会計』第 58 巻第 9 号，pp. 18-25。
- 飯野利夫（1964）「剰余金に関する注解とその問題点」黒澤清『解説企業会計原則』中央経済社。
- 上田明信（1964）『改正会社法と計算規則』商事法務研究会。
- 碓氷悟史（1985）『税務会計入門』同文館出版株式会社。
- 江頭憲治郎（2004）『株式会社・有限会社法（第 3 版）』有斐閣。
- 菊谷正人・石山宏（2006）「法人税法における資本概念の新展開 ― 会社法制定

- による影響——』『税経通信』第 61 巻第 9 号, pp. 209-216。
- 小賀坂敦 (2002) 『『自己株式及び法定準備金の取崩等に関する会計基準』等の解説』『商事法務』第 1625 号, pp. 19-26。
- 畠村剛雄 (1985) 『会計制度史料訳解』白桃書房。
- 末永英男 (1998) 『法人税法会計論』中央経済社。
- 末永英男 (2003) 「改正商法における資本取引と税法」『経済学研究』第 69 巻第 3・4 合併号, pp. 97-110。
- 武田昌輔 (1994) 『会計・商法と課税所得』森山書店。
- 富岡幸雄 (2008) 「資本制度を変質した会社法と税制上の対応——会社法制の立法形成分析と構造的欠陥の検証——」『商学論纂』第 49 巻第 1・2 号, pp. 71-216。
- 番場嘉一郎 (1986) 『詳説企業会計原則 (全訂版)』森山書店。
- 古市峰子 (2006) 「会社法制上の資本制度の変容と企業会計上の資本概念について」『金融研究』第 25 巻第 2 号, pp. 187-222。
- 味村治 (1958) 「資本維持の原則と収益力の表示」『商事法務研究』第 120 号。
- 森川八洲男 (2002) 「新会計基準における『資本の部』の分類の特質」『企業会計』第 54 巻第 7 号, pp. 18-26。
- 弥永真生 (2003) 『「資本」の会計——商法と会計基準の概念の相違』中央経済社。
- 渡辺淑夫 (2006) 『法人税法—その理論と実務 (平成 18 年度版)』中央経済社。

(原稿受付 2011 年 2 月 7 日)

〈論文〉

日本のエネルギー資源貿易政策(4)

——レアアース供給危機と中国貿易政策——

武 上 幸之助

要 約

2010年4月、10月の中国の2度に渡る実質上のレアアース輸出停止は、我国の主要輸出産業である半導体産業に対し、その供給、調達はボトルネックである故、深刻な影響を与えた。その全量を輸入に依存する日本では、今後、貿易交易条件が急激に悪化し、安定供給が危ぶまれる。中国のレアアース生産は世界市場占拠率凡そ90%を占め、寡占市場支配を達成している。中国のレアアース市場支配は、開放経済の以前より継続、計画的に進められた貿易政策によるものであり、過去においては、アメリカ、カナダ他の競合するレアアース輸出産業を、その市場価格支配力（価格ベネトレーション戦略）により席捲、淘汰してきた経緯がある。中国貿易政策ではその産業政策と連動し、長期継続、計画的な政策実施がなされ、レアアース輸出停止もその一環であることが重要な理解の前提である。この供給危機に対し、WTOへの提訴、また国際連携から対外圧力を掛ける等、政治的な対応が図られているが、石油資源などの市場動向で見ると、資源ナショナリズムにより産出国の資源主権は保護されることから、需要国側には極めて厳しい供給状況が継続すると考えられる。中国ではレアアース輸出カルテルを形成する運びであり、日本の貿易政策上、短期対応では輸入カルテル形成がある。しかし、本来、貿易政策は長期継続的視点から、産業育成、強化政策と連動する必要がある、この危機は、日本での新しいレアアース貿易政策立案の契機でもある。

キーワード：輸出・輸入カルテル、資源メジャー、レアメタル、レアアース、貿易交易条件、環境技術

はじめに

中国は2010年4月に一回目のレアアース（希土類）輸出停止、その後、しばらくの内に輸出が再開され7月には、以前と同輸出水準に回復、また今回10月に2回目の温家宝首相の輸出停止処置（公式には依然、輸出停止を否定）となった。中国国務院が、公式にはレアアースの輸出停止を発表していないにも拘らず、実際には輸出停止の状況が続いており、経済産業省では、レアアース供給危機に対し緊急対策として特別予算390億円が組まれた。また韓国を始め、米国などの中国に依存度の高い企業はさらに厳しい状況となっているが、レアアース備蓄は、日本が最も遅れている状況である（備蓄政策も重要な貿易政策の方針であるが、日本政府側、またJOGMEG等の対応は非常に遅れた）。7月8日に中国商務部から発表された2010年下半期のレアアース輸出枠は前年同期比40%減7,976トンという急激な枠制限が成された。日本の自動車、家電、環境産業に中国のレアアースは深く関わっており、影響は大きい。今年11月に来年のEL（輸出許可）枠が発表されるが見通しは厳しい⁽¹⁾。

2009年8月12日、中国内モンゴル包頭市で行われたレアアースカンファレンス（中国包頭希土産業発展フォーラム）で、中国工業情報化部（Ministry of Industry and Information Technology）は、テルビウム、ジスプロシウム、イットリウム、ツリウム、ルテチウムの輸出の全面禁止を検討。また、ネオジム、ユーロビウム、セリウム、ランタンといった金属の輸出量も、世界需要量よりはるかに少ない年間3万5,000トン以下に制限する。加えて①レアアースは原料としての輸出を制限、②レアアースの応用分野の発展を奨励し、2015年までにレアアース応用材料の生産量を13.8万トンまで増加させる、③その目標を実現し、さらに応用技術水準を向上させるため、レアアース加工企業に対して毎年、売上高の最低1%を

技術開発に支出させる、④レアアース加工応用分野の特許取得件数を 50%増加させ、発光材料、水素貯蔵合金材及び永久磁石材の生産量を全世界の 70%を占めることを目標とする、と具体的な方策が発表された。一回目の中国の輸出停止では、直後に米国の WTO 提訴があり、この WTO 裁定では明確な判断は示されなかったが、国際非難を受けて、再輸出に応じたと見なされている。特に日本向けのレアアースについて、今回 10 月の経済産業省の調査では、レアアースを供給する中国企業から、輸出免許の申請の厳格化や税関検査の長期化などで、一方的に契約破棄を通告される日本企業が出ているという。11 月ごろになっても輸入ができなければ、在庫切れとなる企業も出てくる可能性があり、経済産業省は引き続き、中国政府に事態の改善を求めて行く考えであるという。

かつて鄧小平は「中東には石油あり、中国にはレアアースあり（中東有石油、中国有稀土）」と述べた。中国のレアアース・メタル産業は、鄧小平の「西部大開発」政策の一環として、内モンゴル等、中国西部へ漢民族 8,000 万人を移動させ、計画的に産業開発された。特にレアアースは、酸化鉍物として産出され、多くは荒廃した不毛な地域で産する。これまでの大量の人海戦術、また低価格での輸出ドライブで、世界の主な産地、特に米国マウンテン・パス鉍床鉍山（モリコープ社所有カリフォルニア州 1980 年代世界 50%以上のレアアース産出）等主要鉍山は、2002 年その安値攻勢に追われ、廃坑に至っている。その特に深刻な環境問題を引き起こす可能性が高いことから、米国でも社会問題視され、再採鉍には至らなかった。この中国のレアアース産業であるが、国有企業、郷鎮企業から多くは私有企業化した主には 90 余りの中小企業の集合体であり、中国の輸出は自由化されず国家規制に支配される。その為、密輸や、製品品質のバラつき等、問題点も多く存在した。今回の中国側のレアアース産業についてのコメントを拾うと、「中国レアアース産業の集約（90 社から 30~60 社へ新産業体制への移行）、環境配慮のため、中国企業の製造過程の改善を実

施するなど」，公式には輸出停止を否定し，新生産体制で，環境改善された製品輸出を実施する方針が示されている。

日本，米国，韓国など，ハイテク製品分野に比較優位を持つ側は，レアアースが生産上ボトルネックになりかねない為，WTO 再提訴を含め，連携対応を模索しているが，これまで日本のレアアース輸入の年間総額でも約 150 億円程度と言われ，余り問題とされていなかった。4 月中国の輸出停止以来，4～9 倍にも価格上昇している状況から，この中国側の対応により，更に実質的な値上げが実現できることになる。

1. 中国のレアアース供給停止と市場対応

1-1 レアアース市場の特性

レアアースの商品特徴として以下の市場特性が挙げられる。

① 希少・偏在性

17 の鉱物性元素群でレアメタルの一種とされる。主に花崗岩層から産出し，中国内モンゴル地区（鉱業都市包頭市中心）に集中して産出する。単独で存在せず，分離精製，抽出が必要な為，取り出し難い。また放射性物質を含むことが多く，環境問題にも影響がある。中国が世界市場 90% の占拠率を持つと言われるが，これは国家政策として産業育成され，競合する米国，カナダ，豪州企業に市場浸透策で優位に立ち，独占的立場を築いてきたことによる。

② ハイテク産業のボトルネック

製品性能の向上に不可欠な物質であり，工業的に蓄電池や発光ダイオード，磁石等エレクトロニクス製品の性能向上に必要な不可欠な材料であり，その使用は微量であれ，資源枯渇ピークアウトも早期に來ることが予測され，世界的にも調達が困難化している。

③ レアアース危機への対応

レアアース価格上昇により世界で採掘再開する兆しがある。新鉱山採掘の探鉱、旧鉱山の再鉱、都市鉱山からのスクラップ回収とリサイクル、新技術による合成または代替物質開発、以上による中国依存度の引下げで輸入リスクの低減化を図る事が、日本政府の主な対応となっている。しかし都市鉱山でも回収困難で、中国でしか産出しないネオジ鉄ボロン磁石、中重希土の調達が重要であり、これらについての調達戦略は全く未知数である。

④ 抽出方法「溶媒抽出法による希土分離」

イオン交換分離システムは多くの国・企業で採用されたが、0.015 mal/l 前後のトレーサー濃度のため希土類を必要とする産業に量的対応は不充分であった。1970～1980 年代から蛍光体の他にセラミックス・光学レンズ・磁石・触媒等々で希土類が本格的に消費され始めた。更には、UV カット材や PSZ（部分安定化ジルコニア）・電子部品（セラミックスコンデンサーやハードディスクなど）にも需要は広がる。溶媒抽出法はイオン交換法に比べて、希土濃度が 10 倍～100 倍位の領域で分離する事が可能となる。

日本の N 社は T 社のバッチ方式製造法に技術改良を加え、連続原料フィードをしながら、同時に 99.999% Y 液を連続製品液としてレアアース抽出に成功（15 トン～20 トン/月の製造）。同時に特許を取得した。日本では主に 2 種類の溶媒の組み合わせで相対分離係数を上げていた。一方で、工場が豊富な中国では、北京大学が主体となり、単一の溶媒で全ての希土の分離に対応出来る標準化されたシステムを普及させることにより、中国全域に技術を広めることに成功。日本では公害に対する環境基準が厳しく規制され、窒素（N）の基準値をクリア出来ずに撤退した企業が少なくない。硝酸一アンモニア水システムから塩酸一苛性ソーダシステムへの切り替え、N 基準値の改善見直し等も早急な着手が必要である。

輸入資源価格変動の企業収益性への影響度

寡占供給される資源の価格変動が企業収益へ与える影響を指数化する際「非競争輸入型均衡価格決定モデル」が定量的分析の基礎となる。

$$P^d = A_d P^d + A_m P_m + V \dots\dots\dots ①$$

A_d : 国内製品投入係数転置行列

A_m : 輸入製品投入係数転置行列

P^d : 国内製品生産者価格の列ベクトル

P_m : 輸入製品生産者価格の列ベクトル

V : 粗付加価値率の列ベクトル

①より極限值 ΔP を求め

$$\Delta P^d = (1 - A_d) A_m \Delta P^m \dots\dots\dots ②$$

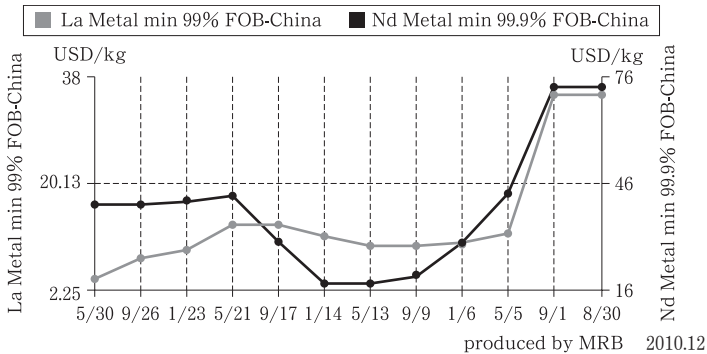
輸入コスト増加を 100%国内製品価格へ転嫁すれば、このコスト増加により $\Delta P^d \times$ 国内生産額分、投入コストが増加し、国内製品価格は ΔP^d (%) 変化する。

1-2 中国レアアース産業の市場寡占的立場の確立プロセス

レアアースの世界生産の 9 割超を握る中国に対し、輸入に頼る日本の立場は弱く、打開策はすぐには見つかりそうもない。液晶テレビのガラス基板の研磨剤などに使われるセリウムの価格は 1 キロあたり 40～50 ドルと、1 年前の 5～6 ドルから急騰し、家電 1 台あたりの生産に必要な量は微量のため、商品価格がすぐに上がることは考えにくい、製造過程に支障が出るおそれもある。レアアース輸入商社、双日株は「今回はレアアースユーザーに大きな衝撃を与えており、20 年に一回の大津波とっていいだろう」という。しかし実は数年前から中国がレアアースの輸出を絞り込み、最終的には輸出そのものを止める方向を考えている、というのは 2006 年過ぎから流布されていた。2006 年頃から中国はレアアース輸出還付税の撤廃にはじまり、輸出関税を上乗せしてきた。

中国レアアースの原産地は、内モンゴル自治区包頭市白雲鉦区バヤン鉦区であり、包頭鋼鉄グループと中小業者が中心となって企業展開している。

図表 1-2-1 中国のレアアース輸出状況



レアアース採掘企業の最大手の包頭鋼鉄は、日本に日本包頭商事株式会社（日本バオガン商事株式会社：包頭鋼鉄（集団）有限責任公司出資 100%）を設立し、

- ① 世界最大の希土類産出量を誇る「バヤンオボー」（白雲鄂博）鉍山を自社保有。
- ② 同鉍山は希土類世界需要の 50%以上、日本の輸入量の 90%以上を供給。
- ③ 「中国包頭鋼鉄グループ」100%出資企業。鉍山直系の商社として安定供給するという。

崔晨教授によると、「包頭市は西部大開発により砂漠に作られた、四川省成都市に次ぐ西部第二の工業都市であり、中国が世界レアアースの 60%を産出する中の 90%は同市で産出。包頭鋼鉄グループの本拠地で、国立包頭稀土研究所、包頭稀土（上場企業）を傘下に、ネオジウム他主要なレアアースを生産する」「また包頭国家稀土高技術産業開発区が設置され、1,588 社の中国国内企業が操業している」という⁽²⁾。

また中国政府のレアアース政策として「就地転化」即ち、そのまま一次原料として輸出するのではなく、国内で二次原料化し付加価値をつける方

針がある。白雲鉍区（バイユン／バイヤン／バヤン鉍区）は中華人民共和国国内モンゴル自治区包頭市の北部に位置する市轄区であり、早期に開発が進み西部地域では成都に続く産業都市である。「ランタンやセリウムなどの軽希土類元素に富む世界最大級の希土類元素鉍床である白雲鄂博（バヤンオボー／バイユンオボ）鉍床があり、中国包頭鋼鉄グループにより露天掘り採掘が行われている」。

中国政府 温家宝首相⁽³⁾は7月、今年下半期向けのレアアースの輸出枠を約8千トンと発表。年初からの合計では約3万トンと、今年の輸出枠は、約5万トンだった昨年と比べ約4割の大幅減になる。

図表 1-2-2 レアメタルの日本輸入相手国とシェア

	総輸入量	単 位	第1位輸入国	シェア（％）
ニ ッ ケ ル	286,016	MT	インドネシア	42.9
ク ロ ム	658,121	MT	南 ア フ リ カ	49.8
マ ン ガ ン	888,518	MT	南 ア フ リ カ	42.3
コ バ ル ト	14,593	MT	フィンランド	36
タングステン	4,290	MT	中 国	86.5
モ リ ブ デ ン	28,420	MT	チ リ	44.5
バ ナ ジ ウ ム	6,004	MT	南 ア フ リ カ	66.1
ニ オ ブ	7,215	MT	ブ ラ ジ ル	92.9
タ ン タ ル	762	MT	ア メ リ カ	44.3
ゲルマニウム	51	MT	中 国	54.1
ストロンチウム	17,958	MT	中 国	54.7
ア ン チ モ ン	8,092	MT	中 国	91
プ ラ チ ナ	62	MT	南 ア フ リ カ	73.4
パ ラ ジ ウ ム	81	MT	南 ア フ リ カ	46.3
チ タ ン	417,000	MT（鉍石）	豪 州	39
ベ リ リ ウ ム	7,291	MT	米 国	57.8
ジルコニウム	33,960	MT	豪 州	63.8
リ チ ウ ム	3,040	MT	チ リ	78.6

ホ ウ 素	39,393	MT	ロ シ ア	45.1
ガ リ ウ ム	44	MT	中 国	29.1
バ リ ウ ム	51,000	MT	中 国	93
セ レ ン	6	MT	ベ ル ギ ー	99.6
イ ン ジ ウ ム	421	MT	中 国	71.1
レ ア ア ー ス (希土類)	37,652	MT	中 国	91.1

図表 1-2-3 日本のレアアース種類別輸入量

(トン, 輸入単価は円/kg)

	2005 年		2006 年		2007 年		2008 年	
	輸入量	単 価	輸入量	単 価	輸入量	単 価	輸入量	単 価
酸化イットリウム	1,226	1,272	1,603	1,430	1,805	2,088	1,673	2,836
酸 化 セ リ ウ ム	6,147	274	11,489	265	11,013	406	8,883	641
セリウム化合物	7,216	319	9,069	341	8,015	375	7,924	447
酸 化 ラ ン タ ン	1,801	512	2,141	640	3,310	804	3,617	1,116
希 土 類 金 属	8,387	1,106	9,460	1,828	9,320	3,036	6,306	2,725
希 土 類 化 合 物	5,788	1,475	7,645	2,066	6,261	4,383	5,927	3,876
フェロセリウム	592	372	548	370	840	341	997	330
合 計	31,106	785	41,955	1,027	40,564	1,724	35,327	1,656

図表 1-2-4 レアアース E/L 枠

(単位：トン)

地 域・企 業	1 回目	2 回目	合 計
江陰加華新材料資源有限公司	760	1,150	1,910
溧陽罗地亜稀土新材料有限公司	400	610	1,010
宣興新威利成稀土有限公司	770	1,170	1,940
平遠三協稀土冶煉有限公司	85	130	215
普楽(合肥)光技術有限公司	0	0	0
包頭天驕清美稀土拋光粉有限公司	550	840	1,390
包 頭 罗 地 亜 稀 土 有 限 公 司	1,430	2,180	3,610
呼和浩特融信稀土金属有限公司	590	900	1,490

包 頭 華 信 冶 錬 有 限 公 司	160	240	400
包 頭 三 德 電 池 材 料 有 限 公 司	200	300	500
淄 博 加 華 新 材 料 資 源 有 限 公 司	1,740	2,640	4,380
合 計	6,685	10,160	16,845

出典：MRB データベース 2010 より作成。

輸出削減の理由について中国政府は、レアアースの採掘には環境汚染を伴うとして「環境保護の観点から実施した」（商務省の崇泉・国際貿易交渉副代表）と説明する。ただ、中国メディアによると、温家宝首相は7月のドイツの企業関係者らとの会合で「輸出を止めることはないが、適切な価格で適切な量が輸出されるべきだ」と発言。レアアースがこれまで安価で過剰に国外に流出してきた、との認識を示唆している。レアアースの主要産地である広東省河源市など中国南部の15都市が、採掘量の厳格管理や統一市場の構築検討を盛り込んだ行動計画に調印。安価での国外流出を防ぐ狙いとみられ、中国国土資源省の汪民次官は「レアアースはハイテク、軍事産業などの発展で重要な戦略性資源」と強調した。訪中した近藤洋介経産政務官が中国商務省に改善を要請。中国側は、昨年輸出枠約5万トンが完全に消化されなかったことなどを指摘し、輸出を減らしても問題はないと主張した。これに対し日本は、不況、減産による「特殊要因」とし、昨年並みの水準の確保を求める構えである。

中国のレアアース産業は、20年以上、大量安価に世界市場供給へ供給してきたが、この安価供給は、市場浸透政策に基づく戦略であり、対抗する競合企業は次々と採算割れし、廃坑に陥った（92年米国ハイマウント廃鉱が最後）。その後、中国企業のサプライチェーンの寡占化が進み、世界供給シェア90%に至った。資源メジャーとして価格、流通を支配するが、自国でもその40%近くを消費することから、値上げについては慎重と考えられる。輸入国の日米では交易条件（値上げなくとも供給減から）が悪化し、多少の備蓄があっても、今後、値上りは避けられないだろう⁽⁴⁾。

今回の平成 22 年 7 月に続く 2 回目の中国レアアース輸出停止（レアアース危機）であるが、第 5 全人代、APEC、尖閣諸島問題、人民元金利上げの時期に相当し、また米国の WTO 提訴の中、中国の真の狙いは何かについて追求する必要がある⁽⁵⁾。

現在、直面する中国の抱える最大の国際問題は、米国による人民元の切上げ・変動相場制への移行圧力であり、もし移行すれば、経済成長に大きな影を落とす事になる。レアアースの禁輸、値上げは、この圧力をかわす交渉カードとも考えられる。いずれにせよレアアース輸出停止は中国貿易政策の一環であり、その背景の行動原理となる産業政策について考察を与え、長期的な視野で今後の対応を講じる必要がある。

2. 中国の貿易政策の経緯

2-1 中国の貿易政策の進展

中国貿易が、閉関自守を謳う「引進來」政策から大きく転換し、経済改革、対外開放政策を採ったのは 70 年代からである。「三来一補」外資からの直接投資を奨励し、通常貿易、再輸出のための「進料加工」（輸出商品の原料を外国から輸入して加工）形態も利用、「中外合作企業」：企業型とプロジェクト型、「中外合営企業」：中外合弁企業の三つの貿易政策から、沿海地区の経済発展戦略「大進大出」がスローガンとなった。その後、90 年代に入り、鄧小平による利用外資「走出去」政策に転じ、外資側による完全子会社（「外商独資企業」。外資側が 100% 出資する企業）形態の投資が増加、2001 年 WTO 加盟、東西融合とグローバル化により、急激な経済成長を達成した。

しかし、90 年代後半期より江沢民の米国協調路線から、90 年代後半に胡錦濤多角貿易政策路線へ転換、①「境外加工」：中国の企業が海外に進出して、海外で加工・販売を行う、②「帯料加工」：中国側が原料を中国の海

図表 2-1 中国の貿易政策の推移

年代	主な政治政策	主な対外政策	主な対外ビジネス形態	備 考	主要な対外資政策
50 60 年代	独立自主 自力更生	ソ連政策 のみ	友好貿易 1. 易貨貿易 (バーター) 2. 協定貿易	バーター貿易：対ロシア、 朝鮮民主主義人民共和 国、タイなどの国境 貿易において現在でも 実施。 協定貿易：石油など、一 部の特定の商品の取引 において現在でも実施。	友好貿易
60 70 年代	文化大革命	閉関自守 「引進來」	同 上	バーター・協定貿易	友好貿易
70 80 年代	経済改革 対外開放	沿海地区 経済発展戦略 大進大出 利用外資 以我為主 以外為補	三来一補 来料加工(委託加工) 来件装配(SKD, KD) 来様生産(製造委託) 補償貿易(見返り貿易) 中外合作企業 中外合資企業	通常貿易，再輸出のため の「進料加工」（輸出商 品の原料を外国から輸入 して加工）形態も利用。 「中外合作企業」：企業型 とプロジェクト型。 「中外合資企業」：中外合 資企業。	「三来一補」 外資からの直 接投資を奨励
90 年代 90 年後半	経済改革 対外開放	利用外資 「走出去」	同 上	外資側による完全子会社 （「外商独資企業」。外資 側が100%出資する企業） 形態の投資が増加。	奨励策を縮小 増値税や輸入 加工保証金制 度導入
90 年代後半 現在	経済改革 対外開放 西部開発	国際化 全球化	同上 境外加工 帶料加工 跨国経営	「境外加工」：中国の企業 が海外に進出して、海 外で加工・販売を行う こと。 「帶料加工」：中国側が原 料を中国の海外現地法 人に持ち込み，加工・ 生産を行うこと。 「跨国経営」：中国の企業 が海外に現地法人を設 立し，グローバル的な 経営実施。	中国企業の対 外進出奨励

出典：杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社，2002年，98頁を修正。

外現地法人に持ち込み、加工・生産を行う、③「跨国経営」：中国の企業が海外に現地法人を設立し、グローバル的な経営実施、など対外進出政策を実施している。

2-2 走出去政策

中国は、海外投資戦略として外資導入、外資企業提携と海外投資拡大を推進する「走出去」政策へ転換した。従来の「引進來」政策は中国海外投資の政策であり、国内産業保護と育成策を専らとしていた。従来の経済発展理論では、幼稚産業保護政策から輸入代替産業を興し、輸入代替から、輸出へと転じる産業発展モデルが一般的である。しかし、ハイテク産業などでも技術・資本の民間育成を、国家が代わり支援することで当初から外資と提携し、早期に輸出へ転じる走出去政策は、世界市場のグローバル化と相まって一定の成果が得られた。

走出去政策内容として以下の貿易政策が掲げられる。

- ① 外貨準備高の問題として人民元 RMB の切上げ、変動相場制への圧力回避
- ② 世界貿易機関 WTO に加盟し（2001）改革開放策を導入外資企業に学び資本技術を育成する。

また中国国際貿易促進委員会（CCPIT）では、中国企業の国際的戦略を支持する政策（1999）として、以下の政策を掲げる。

- ① 中国の直接対外投資の増加
- ② 製品の多様化
- ③ プロジェクトの質の改善
- ④ 中国市場における融資チャネルの改善
- ⑤ EU 及び米国市場における、中国企業のブランドの向上

走出去戦略実施後、中国企業、国有企業の海外投資は増加し 1991 年に 30 億元に過ぎなかった対外投資は、2003 年に 350 億元、2007 年には 920

億元に達した。中国政府の指示のもと、対外投資は増加し、主に資源系企業、金融、重機械、自動車企業など基幹産業への買収投資に特徴がある。

2-3 「走出去」政策による海外資源企業投資の事例

年 月	投資主体	投資対象国	投資対象企業	結 果
2005 年 5 月	CNOOC	ア メ リ カ	ユノカル	185 億ドルの買収提案、 失敗
2005 年 10 月	CNOOC	カザフスタン	ベトロカザフスタン (en)	41 億 8000 万ドルで買収、 日量 15 万バレル
2007 年 5 月	中国投資有限責任公司 (CIC)	ア メ リ カ	ブラックストーン・グループ	30 億ドルの出資
2008 年 9 月	中聯重科	イ タ リ ア	Cifa	買収し、世界最大のコン クリート機械メーカーと なる
2009 年 2 月	中国鋁業	オーストラリア	リオ・ティント	195 億ドルの出資の計画 も 6 月に契約破棄され、 失敗
2009 年 2 月	湖南華菱鋼鐵集団	オーストラリア	フォーテスキュー・ メタルズ・グループ	鉄鉱石が目的 出資比率 16.5% 投資額 5 億 5,800 万 AUD
2009 年 4 月	中国五鉱集団	オーストラリア	Oz ミネラルズ (en)	亜鉛など金属が目的 出資比率 NA 投資額 13 億 8,600 万 AUD
2009 年 5 月	中国有色鋁業集団	オーストラリア	ライナス	レアアースが目的 出資比率 51.6% 投資額 2 億 5,200 万 AUD
2009 年 6 月	有色金属華東地 質勘査局	オーストラリア	アラフラ・ リソーシズ	レアアースが目的 出資比率 25% 投資額 2,294 万 AUD
2009 年 7 月	西北有色地質勘 査局	オーストラリア	メリディアン・ リソーシズ	亜鉛が目的 出資比率 15% 投資額 1,050 万 AUD
2009 年 8 月	兗州煤業	オーストラリア	フェリックス・ リソーシズ	石炭が目的 出資比率 100% 投資額 35 億 AUD
2009 年 9 月	広東核電集団	オーストラリア	エナジー・メタルズ	ウランが目的 出資比率 70% 投資額 8,360 万 AUD

出典：「中国の資源メジャー動向」日経新聞社編 2010.9 より作成。

現在、走出去政策は、一定の経済成果が得られたとされ、国内に進出した外資企業に対し国内企業への技術移転、資本支援を求め、法人税率を引き上げ、囲い込みがなされ、さらに対外に進出する積極的な政策が採られる⁽⁶⁾。

3. 資源輸出カルテル形成に対する輸入戦略

中国側のレアアース輸出停止策には、原料段階での輸出を禁じるものがあり、中国内での生産による製品段階では輸出停止されず問題視されないことから以下の外資政策の転換が考えられる。

中国の外資政策は、開放改革以前の「引進來」、外資との国内企業との合併提携を規制から、鄧小平以降の「走出去」政策となり、外資の積極的な導入が図られ、WTO加盟とも時期が重なり、中国の世界経済への進出、高い経済成長を実現した。これまでは沿岸地域経済特区を中心に税金面、操業面での特典奨励策が、多くの外資を呼び込み、資本と技術が蓄積され、国内外の株式市場整備、民間資本も充実、中国工商銀行など投資銀行の資本充実が比較的短期間で実施され、成果をあげた。この段階で、受入れ外資の選別、また投資についての規制などで、受入れ外資企業の囲い込みを計画的に図ってきており、今回のレアアースショックも、レアアース産業で、中国国内へ外資企業の囲い込みを図る目的もある^{(7), (8)}。

輸出国側の中国で、この輸出カルテルに相当する機関が計画、実施される。中国工業情報化省の発表によるとこれは、中国レアアース団体「中国レアアース業協会」が発足する。すでにメタル輸出機関である中国鉄鋼工業協会（CISA）をモデルに、2011年5月にレアアースの業界団体を設置し、貿易の担当窓口を担当させる。今回のレアアース団体設置も、ほぼ資源確保のための輸出管理と輸入備蓄、及び環境対策のための価格管理の管理主体設置が主な目的と見られる。圧倒的な価格有利の生産体制で世界市

場占有率 90%を達成したが、価格浸透戦略により、価格独占政策を推し進めることが予想される。尚、CISA は日本の鉄鋼業の海外輸出についてダンピング提訴した経緯があり、決して日本に理解ある組織ではない。また石油、金と異なりレアアースの国際市場はなく、相対相場（売買当事者間の契約事項として公開されない）である。即ち実質的な「輸出カルテル」の形成であり、窓口の一本化により価格交渉を売り手に有利に進める方策である」。

結 語

市場合理主義に立てば、自由競争により全て商品は需給の相互関係で実現される市場価格で交易される。しかし供給側、需要側の対等条件を前提にする制約下に限り市場合理性は実効性があるものの、資源貿易では著しく資源国、供給側が有利な独占、寡占、不完全競争状態である。また資源ナショナリズムの動向は、資源産出国の利権を保護し、資源メジャーを国際市場から排除してきた。無資源国にとっては当初から不完全競争貿易となる。一方、技術万能主義では、供給側が乏しい資源を技術革新により創出しようと企てるものであり、戦前より人造石油などの試みがなされてきたが、未だに第二の石油資源を生み出すまでには至らない^{(9), (10)}。レアアースにおいても、輸入価格は交易条件悪化から価格上昇は避けられず、また米国、カナダの休眠鉱山の再採掘から原料採掘が出来るのも、環境問題から閉山している故に、市場に提供されるまで、かなりの時間を要するであろう⁽¹¹⁾。日本の資源輸入政策は、市場合理主義、技術万能主義に立ち、至って短期的視点に立つものと言われる。備蓄は海外油田、鉱山の実質的な資源輸入であり、また FTA 等貿易取引関係強化により、技術供与の見返りに資源供給を受けるという政策は前者の立場に立つものであり、また依存度を減らし都市鉱山、リサイクル回収、新原料合成等は後者の発想による

ものである。このレアアース輸入危機は、石油危機の前例を貿易政策に活かす機会であり、政策点検の契機である。欧米の資源メジャーは、創始期に自国資源を採掘開始し、配送と販売ルートを確立、さらには取引市場を確立し世界にそのサプライチェーンを展開してきた。特に資源貿易では、当初、輸出から開始した資源産業は、その探鉱、採掘技術を海外へ拡張し、自国の資源が枯渇すると、今度は自社開発した海外鉱山から輸入を開始する。またノルウェーなど無資源国でも、自律的な資源メジャーを育成し、技術貿易による産業育成政策を実施してきた。この時期にレアアースにおいて中国資源メジャーが育成される。中国国務院では90社あるレアアース採掘の私企業を包頭鉄鋼グループ以下20社のグループへ統合し輸出価格協定を結び、国家管理下に置き、これまで密輸（相手は日本企業とも言われる）もあったとされる業界を整備する。その目的は環境対応、環境改善とする。これまで日本の貿易の主要相手国はアメリカであり、アングロサクソンの極めて明快な行動論理に合理的な判断、交渉が図られてきたが、中国との今後の貿易を考察すると、より慎重で長期間におよぶスタンスで対応を図る必要がある。以下、3点の観点を論末に掲げる。

- ① 中国の貿易政策の理解：走出去政策の転換点、外資導入から内生性、産業自立への地ならし。
- ② レアアース市場の特性：価格上昇すると世界で採掘再開、下落すると閉山するという市場の自動調整機能があるため市場特性を考慮した輸入政策決定が必要。
- ③ 輸入カルテル編成：石油危機オイルショック時、中東諸国の原油価格4倍値上げに対し、各社が個別に輸出窓口と交渉したのは、不利なパフォーマンスであった。値上げには購入窓口の一本化が重要な選択肢であり、豊田商事、双日、日立金属など日本の輸入企業がそれぞれ中国輸出貿易に対応するのではなく、輸入カルテルにより購入窓口の一本化を図ることが必要である^{(12), (13), (14)}。

《注》

- (1) 中国貿易政策情報について中国社会科学院 CASS: 財政与貿易経済研究所 IFTE。中国社会科学院 (CASS: アジア最大規模の中国シンクタンク <http://www.cass.net.cn/>) は、特に米国において、対中国経済への米国世論形成として様々な研究と広報活動をおこなっている。貿易関係情報では「中国社会科学院財政与貿易経済研究所 IFTE」が主要な提供先である。またその系列の CASS リサーチセンターでは、中国貿易動向についてデータ公開している。CRC-CASS リサーチセンター 北京世研信息諮詢有限公司 前身、中国社会科学院調査センター。中国市場情報の専門企業として、マーケティングリサーチ・コンサルティング・データベースサービスなどを提供する。尚、「The leading Public policy research Organization」世界主要シンクタンクリストで、アジア地域では、中国社会科学院 (マルクス主義研究所) を第一位の内容と規模、次いで国際問題研究所 (日本) を掲げている。
- (2) 崔晨「中国西部の経済開発」拓殖大学海外事情研究所『海外事情』57号, 2009年11月, pp.65-88.
- (3) 温家宝首相: 北京地質学院 (現・中国地質大学) 研究生課程 1968年卒業, 地質関係技術者。1968年から1978年までの間, 甘肅省地質局に配属され, 地質鉍産部門の技術員・行政指導員として業務に従事。1979年には甘肅省地質局副局長に就任。甘肅省委員会書記だった宋平により抜擢 1982年国務院地質鉍産部政策法規研究室主任。
- (4) レアアース調達対策: 電気自動車モータ使用の重希土類のディスプロシウム (Dy) などは, 米国加州マウンテン・パスでは産出が難しいこともあり (中国では産出), インドでの採掘期待は高まっている。また昭和電工, ベトナムで「昭和電工レアアースベトナム」を稼動 (2008年10月) 豊田通商, インドでレアアースの輸出権利獲得, 精錬工場の建設 (2010年8月27日), カザフスタンやオーストラリアなどのウラン鉍床での希土類の回収プロジェクトも行われている。住友商事はカザフスタンでレアアース回収プロジェクトを展開する (2009年8月)。
- (5) レアアース密輸状況: 南寧税関は希土類の密輸ルートを検挙。これは上海, 四川省成都, 広西省南寧, 防城港, 梧州のルートの密輸で中間に3つの通関申告会社が介入していた。日本と韓国はどちらも希土類資源欠乏国であり, 日本は来年の需要が3.2万トンとされるが中国とその他の国家を合わせても2.5万トンに到達しない。希土類合金輸出という手段もあり, 輸出規制は原料にのみ課され, 希土類を利用した製品の輸出には一応規制がないため, 鉄

との合金という形式で輸出するという方法である。日本は希土類の分離技術の先進国であり、再び分離することによって実質的な原料が手に入る。この合金輸出というグレーゾーンに対して、中国政府は新たな規制を設けようとの検討もあるようだが、希土類合金輸出の検査は更に困難を極めるといふ。2009 年の希土類の海外流出量は 2 万トンと言われ、密輸においては日本、韓国で全体の 80%を占めていると言われる。2010 年の中国希土類輸出枠が前年比 40%減であったが、上半期の総販売収入は 23.3 億円で前年比 157.3%であった。それだけ中国国内の需要も拡大していることが分かる（出典：RMB データベース 2009）。

- (6) レアアース希土産地経営状況：1970 年代から上海・躍龍工場を始め、中央で統一された分離法・設備・工場レイアウト・人材配置等の標準化（品質保証上の）システムにより、中国全土で希土工場が稼働を開始。1980 年代後半からは、それまでの濃縮製品の製造から 99.99%の希土酸化物を生産。希土工場は徹底した自動化・小人数化により生産コストを押さえる。中国に次いで希土埋蔵量が多いと言われた旧ソ連時代のロシアは鉍石採掘・鉍石分解・単一希土への分離精製・精製液を固型化・焼成し酸化物を生成し、その酸化物を消費し最終製品を作る各工程を、1 国内で処理することを許さず、遠く離れた独立国に送り処理をさせていた。その様な非効率的な操業をあえて行っていたのは、最終的な利益が本国ロシアに流れ込むようなシステムを意図していた。旧ソ連では、希土の分離・精製の技術を熟知している人間が長年のブランクにより不足しており、日本・欧米側に技術・人財を要求し、最終製品を安く提供しようと試みている。中央アジア諸国の希土鉍石は軽希土を多く含むバステナサイト鉍・モナザイト鉍が主となる。その他に、Mn 鉍石・Ni 鉍・Pb 鉍・亜鉛鉍のバイブロとして産出物の中に希土類が軽や中・重希土それぞれを含む、バイブロとして産出された鉍石が最近発見された（出典：RMB データベース 2009）。

- (7) 2011 年、レアアース価格 2 倍高騰予想：TOKYO (MRB.ne.jp) 2010-10-19、ヨーロッパ最大のレアアースメーカー OBrock は来年にはレアアース価格は現状の 2 倍にまで高騰する、と述べた。来年のレアアース輸出枠はかなり厳しいものになる見込み。1999 年当時、ランタンはキロ当たり 0.85 ドルだった。ニッケル水素電池用のミッシュメタルに不可欠なランタンは世界的に消費が増加した。今日ではそのランタンは 35~40 ドルまで上昇している。ヨーロッパ SILMET 社はエストニアの工場です 1970 年代初期のレアアースと濃縮ウランの処理を始めている。

- (8) 世界レアアース資源開発状況統計では、2013 年ごろには、比較的規模の

大きな鉱山である Mountain Pass や Mt Weld など集中して生産を開始し、他の比較的規模の小さな鉱山も合わせると中国のレアアース精鉱産量の比重が全世界の 80%以下にまで低下する。ここ何年かの中国レアアース輸出量が5～6 万トンを維持していることを考えると、もし 2013 年に計画通りに進行していくと中国以外の国でレアアース自給率は 50%を超える可能性も高くなる。また Mountain Pass と Mt Weld は、生産コストと品位において中国国内のものと大きな差異がある。Mountain Pass のレアアース酸化物のコストは包鋼稀土のものよりコストがかなり抑えられる。また Mountain Pass は中国の Baiyunebo 鉱床よりも品位が良い。このほか、日本のベトナム Dong pao 鉱に対する評価データでは、鉱山は中重希土類が採掘でき平均品位は 20%超。2013 年ごろを中心として集中的に生産が開始されるならば、世界の希土類業界の構造に比較的大きな変化が見られる。豊田通商はインド東部オリッサ州にインディアン・レアアースと合資で豊通レアアース・オリッサを設立。年産 1 万トンの計画でランタン、セリウム、サマリウム、プラセオジウム、ネオジウムなどを産出する。精錬工場は 2011 年 5 月に稼働する計画。レアアースの主要用途として消費が比較的多く見込まれるのは、テルビウム、ジスプロシウム、ネオジウム、テルビウム、ユウロピウム、イットリウムなどである。日本や米国は大量の資金を投入して新型高性能磁性体を開発したり、重希土類の課題に対する研究を進めているが比較的長い時間を必要とする見方も強く、Atlantic Council of Canada は、2015 年にはネオジウム、テルビウム、ジスプロシウムなどが特に不足し重希土類は逼迫するという予測をしている。

注表 世界レアアース資源開発主要状況

鉱山・プロジェクト	主 要 企 業	産量 (REO, トン)	生産開始予定
Mountain Pass	MolyCorp	10000-20000	2011-2013
Mt Weld	Lynas Corporation	10000-20000	2011-2013
Nolans	Arafura Resources Limited	10000	2011-2013
Nechalacho	Avalon Rare Metals	5000	2013-2014
Dong Pao	豊田通商、双日／ベトナム政府	5000	2012
Hoidas Lake	Great Western Minerals Group	3000-5000	不 明
Bear Lodge	Rare Element Resources Ltd.	不 明	不 明
Kvanefjeld	Greenland Minerals and Energy Ltd.	不 明	不 明
ウラン鉱残渣希土類回収	住友商事／ カザフスタン Kazatomprom	3000	2010-2011

ブラジル Pitinga Neo	三菱商事／ Neo Material Technologies	不 明	不 明
---------------------	------------------------------------	-----	-----

出典：MRB データベースより作成。

- (9) RARE EARTH [Data in metric tons of rare-earth oxide (REO) content unless otherwise noted]

World Mine Production and Reserves: Reserves data for Australia, China, and India were updated based on data from the respective countries.

(Mine productione Reserves)

	2007	2008	2009
United States	—	—	13,000,000
Australia	—	—	5,400,000
Brazil	650	650	48,000
China	120,000	120,000	36,000,000
Commonwealth of Independent States	NA	NA	19,000,000
India	2,700	2,700	3,100,000
Malaysia	380	380	30,000
Other countries	NA	NA	22,000,000
World total (rounded)	124,000	124,000	99,000,000(Mt)

World Resources: Rare earths are relatively abundant in the Earth's crust, but discovered minable concentrations are less common than for most other ores. U.S. and world resources are contained primarily in bastnasite and monazite. Bastnasite deposits in China and the United States constitute the largest percentage of the world's rare-earth economic resources. Apatite, cheralite, eudialyte, loparite, phosphorites, rare-earth-bearing (ion adsorption) clays, secondary monazite, spent uranium solutions, and xenotime make up most of the remaining resources. Undiscovered resources are thought to be very large relative to expected demand.

Source: U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2010.

- (10) CSIS 戦略国際問題研究所で採り上げる中国レアアースクライシス
 DIIG Current Issues No.22: Rare Earth Elements A Wrench in the Supply Chain? By Reed Livergood Oct 5, 2010.

On 23rd September 2010, exports of rare earth elements (REEs) from China to Japan apparently stopped due to a dispute over maritime boundaries. This use of economic leverage to influence policy raised concerns about the impact of China's strategic hold on these precious metals. REEs have long been considered the "enhancers" of global products and are used to manufacture defense and commercial high-technology items. Their availability today, however, could be jeopardized since China controls over 97 percent of their production and refinement. The U.S. Magnetic Materials Association (USMMA) cites this problem as a silent crisis to the industry's on-time acquisition of critical supplies. This Current Issue will examine supply and production, defense-related issues, and policy options related to REEs.

- (11) レアアースの放射線抽出危険度に関する問題：「鉱産物の知識と取引」財団法人通産産業調査会 各年版資源開発大学校理事長 加賀山一 監修昭和53年版 pp.619-621.

「希土類酸化物 (REO) を回収するためには、放射性のトリウムの管理をしなければならぬ。希土類の代表である) モナザイトの処理工場はブラジル、フランス、インド、西独などにあり、インドやブラジルでは抽出したトリウムは政府が管理し、希土類は粗塩化希土類として世界に供給している。塩化希土類はレアアース酸化物やメッシュメタル生産の原料となる」

「わが国では最近まで輸入モナザイトを精製して希土類を分離、抽出していた。しかしトリウムが原子力規制法の規制を受け、また公害防止策上、鉱石の処理が困難になってきたため、現在はインドやブラジルなどからモナザイトを塩酸浸出して還元溶解したウラン、トリウムを原子燃料として、残った塩化物から分別沈澱した粗塩化粗塩化希土が輸入されている」

レアアースの定義：希土類元素とは「周期表第Ⅲ族原子番号 57 番ランタンから 71 番ルテチウムまでの元素と 21 番スカンジウム、39 番イットリウムの 2 元素を加えた 17 元素」また自然の中には、希土類は酸化物 (酸化希土) として存在する。「鉱産物の知識と取引」吉田國夫 財団法人通産産業調査会 各年版資源開発大学校理事長 加賀山一 監修、昭和 53 年版, p. 618.

アメリカ地質調査所 USGS のレア・アース定義 (HP で公表。USGS Mineral Commodity Specialist, Daniel J. Cordier 氏による説明)

「The principal economic sources of rare earths are the minerals

bastnasite, monazite, and loparite and the lateritic ion-adsorption clays. The rare earths are a relatively abundant group of 17 elements composed of scandium, yttrium, and the lanthanides. The elements range in crustal abundance from cerium, the 25th most abundant element of the 78 common elements in the Earth's crust at 60 parts per million, to thulium and lutetium, the least abundant rare-earth elements at about 0.5 part per million. The elemental forms of rare earths are iron gray to silvery lustrous metals that are typically soft, malleable, and ductile and usually reactive, especially at elevated temperatures or when finely divided. The rare earths' unique properties are used in a wide variety of applications.]

- (12) 21 世紀のゴールドラッシュ：北米，日系企業の投資でレアアースに沸く
2011 年 1 月にレアアースの新たな輸入先としてモリコープ（ユノカルの関連会社）へ，日本からの投資がおこなわれた。ロサンゼルス郊外モハベ砂漠の「マウンテン・パス」は日本からの投資により，廃坑が甦る活況となる。プロジェクト・フェニックスなる再開計画では，工場を新たに建設する。元鉱床は千フィートまで掘り下げる。90 年代に廃水が漏れる汚染事故により廃坑が決定付けられたが，中国のレアアース輸出停止により同鉱山モリコープへ 20 社以上の日本企業が問合せしてきたと言う。また米国エネルギー省エイムズ研究所もレアアースのリサイクルの困難な事を指摘し，日本企業を資金の標的とした，この廃坑再開には前向きな提言をおこなった。一方，ユノカルと中国は，かつて買収問題で関係があり，日本は，両者間の圧力から資金提供したが，産出開始の 2015 年前後にレアアース市況暴落を懸念する向きもある。

- (13) 「中国がレアアース団体 来年発足，価格交渉で主導権狙う」
29 日付の中国紙，第一財經日報は，中国政府高官の話としてレアアース（希土類）採掘や生産，流通，輸出にかかわる業者を集めた初めての業界団体「中国レアアース業協会」が来年 5 月にも発足すると報じた。業者ごとの不統一の販売契約がレアアース輸出価格の乱高下につながったとの反省から，業界団体に輸出などの対外交渉を一本化する。輸出枠の削減とあわせ，中国にはレアアースの国際市場で主導権を握る狙いがある。同紙によると，この業界団体は中国工業情報化省が主導し，外資との合併も含むレアアース関連の業者 93 社で発足する方向で準備が進んでいる。海外からの鉄鉱石調達で価格交渉窓口となっている中国鉄鋼工業協会（CISA）がモデルという。政府主導でレアアース業界全体に足並みを揃えさせる。同紙によると，レアアース

スの輸出平均価格は 2002 年から 09 年までに 1 トン当たり最低 5,500 ドル（約 45 万円）前後から最高 1 万 7,000 ドル近くまで約 3 倍もの開きがあった。価格決定権が日米欧など買い手側にあった他、業者間の過当競争が影響したとみられる。

(14) 貿易関係カルテルの適用除外について

独占禁止法適用除外制度により独占禁止法の禁止規定等の適用が除外されている行為としては、カルテルが大部分を占めており、現在、36 の法律において、55 のカルテル制度が独占禁止法の適用除外とされている。貿易関係の分野では貿易摩擦の回避、過度の輸出競争及び輸入競争の防止等、公正な貿易秩序を維持するため、一定の範囲内でカルテルを認めるもの（輸出入取引法に基づく輸出・輸入カルテル等）がある。

参考・引用文献

- (1) 杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社、2002 年
- (2) 崔晨「中国西部の経済開発」拓殖大学海外事情研究所『海外事情』57 号、2009 年 11 月、pp. 65-88.
- (3) MRB: Metal Research Bureau データベース <http://mrb.ne.jp/>
- (4) アメリカ地質調査所 United States Geological Survey (USGS)
<http://www.usgs.gov/>
- (5) Reed Livergood 「A Wrench in the Supply Chain?」戦略国際問題研究所 CSIS Oct 5, 2010
<http://csis.org/publication/diig-current-issues-no-22-rare-earth-elements>
Reed Livergood 「中国レアアースクライシス」CSIS 戦略国際問題研究所, Oct 5, 2010
- (6) 吉田國夫「鉱産物の知識と取引」財団法人通産産業調査会、1978
- (7) 上木隆司「M & A による寡占化の進展と探鉱投資の傾向」石油天然ガス・金属鉱物資源機構、2009. 12
- (8) 西山孝「地球エネルギー論」オーム社、2003. 3
- (9) JOGMEC 「石油・天然ガスレビュー」JOGMEC Vol. 44, 2010. 5
- (10) JOGMEC 「金属資源レポート」JOGMEC Vol. 40, 2010. 5
- (11) 小宮隆太郎「日本の産業・貿易の経済分析」東洋経済、1999. 3
- (12) アジアカラブ「アジアの経済統合」文真堂、2003. 9

（原稿受付 2010 年 11 月 26 日）

〈論 文〉

アメリカの物流改革

芦 田 誠
宋 華 純

要 約

日米の物流大賞を切り口として両国の物流改革を比較すると、日本ではお馴染みの直接的なグリーン物流施策がアメリカにおいてはほとんどなく、メーカー自身の企業オリエンティドの物流改革、すなわち物流効率化の施策が中心となっている。

2009 年アメリカの物流大賞を分析すると、莫大な投資を行った物流改革ではなく、比較的手頃な投資で費用対効果が大きい物流改革が選ばれている。すなわち誰でも取り組むことができる改革というところが重要なのであろう。いま一つは物流改革の切り口ないし着眼点、発想（創造性）が重視されている。Kimberly-clark 社は RFID, GPS, Wi-Fi（無線 LAN）を活用したトレーラー追跡, Papa John's International Inc はベンダーと輸送業者の整理統合と輸送過程の可視化, NewEgg.com は totes と pick to light system を利用した注文処理の効率化に新しい知見がある。

キーワード：物流大賞、日米の物流改革の相違点、物流効率化、最新の情報機器を活用したトレーラー追跡の効率化、輸送過程の見える化、totes と pick to light system を利用した迅速な注文処理の導入。

1. はじめに

物流が生産、販売に続く第 3 の利潤源として注目を集めている。今まであまり注目されてこなかった裏方の物流にスポットあて、リードタイムの

短縮や欠品率の向上などカスタマーサービスの改善，ロジスティクス活動を通じたトータルコストの削減，在庫回転率の向上，在庫削減など棚卸資産の圧縮，倉庫・物流拠点の統廃合など固定資産の縮減を行うことによって顧客満足を充足し売上高を増大させる一方，トータルの物流コストを削減し，経営原価を低減することができるのである。

かく「物流研究」は大別して理論，政策，物流改革3分野に分けられると考える。そしてこれら3者の関係は，「最新の物流理論」と「当該政府の物流政策」によって企業の物流改革が影響を受け，両者のインタラクションの結果，現われてくると考える。すなわち物流理論は，代表的には製販を統合し情報を共有することによって在庫縮小とリードタイムの短縮，物流サービスの向上をめざすサプライチェーン・マネジメントや川下から川上に販売情報をリアルタイムで伝え，配送，製品開発にリンクさせていくダイヤモンドチェーン・マネジメントなどの理論¹⁾，日本政府の物流政策（09～13年総合物流施策大綱）は①グローバル・サプライチェーンを支える効率的物流の実現，②環境負荷の少ない物流の実現，③安全・確実な物流の確保を目標とした施策，そして第一線の企業の物流改革はこれら両者の影響を受け現れると捉えるのである²⁾。このうち，最も困難を極めるのが後者の物流改革の解明である。物流改革が実践的で時代と共に変化し，統一的就かつ客観的にとらえるのが難しいからである。

本稿の目的は二つある。一つは予備的知識として日米の物流大賞を手掛かりに両国の物流改革の特徴，すなわち相違点を明らかにすること。二つ目が直近の2009年アメリカ物流大賞を考察し，なぜ3社が賞に選ばれたかその理由を考えることである。今後物流改革に取り組む上で，アメリカの物流改革の研究が参考になれば幸いである。

2. アメリカ物流改革の基礎知識

(1) 日米の物流改革の比較

物流大賞とつくものには、アメリカトヨタ自動車販売が授与する Kai-zen Challenge Award や 3 PL に限定した Best North American 3 PL Awards, 個人を対象とした SOLE-Awards など幾つかあるが、本論ではこのうちアメリカロジスティクス・マネジメント社と日本ロジスティクスシステム協会の物流大賞二つを取り上げる。表 1 は毎年 6 月に発表される

表 1 アメリカの物流大賞一覧

年度	社 名	受 賞 内 容
2006年	金賞：American Identity 銀賞：Diageo 銅賞：Vulcan Threaded Products	●貨物運送費見積モジュールの構築 ●品目別物流システムの一元化 ●荷主とトラック会社，ドライバーとの信頼関係の回復
2007年	金賞：CDW Corp. 銀賞：Alcoa. 銅賞：Bakers. 佳作：Interface.	●DCの新設 ●荷主の貨物と運送会社のトラックをリンクした Connected Capacity Portal の開発（ITを活用した求貨求車システム） ●輸入物流の分散型から統合型モデルへの転換 ○GHGを削減するため鉄道へのモーダルシフトを推進
2008年	金賞：Ashland 銀賞：Harper Brush Works 銅賞：Sun Microsystems Inc.	●会社の4部門の物流一元化 ●新工場建設を機に，製造，保管，配送の徹底したリーン・フレイム体制を構築 ●物流の動的入札イベント（DBE）の導入
2009年	金賞：Kimberly-clark 銀賞：Papa John's international Inc. 銅賞：NewEgg.com	●RFIDとウェブベースによるトレーラー管理への転換 ●輸送過程の自動化と積み荷の見える化 ●注文商品ピックアップの合理化

出所：受賞事例については Logistics Management Com., Best Practices “AND THE WINNERS ARE...”, Logistics Management, Jun, 2006, 2007, 2008, 2009 を参照。

注1：○はグリーン物流の改革，●はグリーン物流以外の改革を示している。

アメリカ Logistics Management 社の物流大賞であり、表 2 は毎年 1 月に発表される日本ロジスティクスシステム協会の物流大賞である³⁾。二つを取り上げた理由は、両者の物流大賞が比較的広く知られていること、選考対象、選考方法、審査基準がほぼ同一であるからである。

本来、日本の物流大賞に日本ロジスティクスシステム協会（JLS）を取り上げる場合、アメリカも同様の組織の大賞を取り上げなければならないが、アメリカの組織 Council of Supply Chain Management Professionals は JLS と異なり個人会員制度をとっており、発行雑誌で Best Practices は

表 2 日本の物流大賞一覧

年度	社 名	受 賞 内 容
2005年	大 賞：日本ヒューレット・パッカード 奨励賞：日本通運 技術賞：菱 食	● 出荷貨物を輸送途中の配達店で統合する Merge in Transit プログラムの導入 ○ 12 フィートコンテナの導入と高速船、鉄道による北東アジア物流の推進 ● 増大する個人宅配に対応した物流システムの整備
2006年	大 賞：国 分 奨励賞：日本板硝子 技術賞：新英産業	○ IT トラックを活用した CO₂ 削減の数値的把握 ● 配送状況の可視化による CS 向上のためのシステム導入 ○ 段ボール箱の国際リターナブル
2007年	大 賞：ファミリーマート 技術賞：富士ゼロックス 環境賞：トランザップジャパン 努力賞：ノーリツ	● Demand Chain Management とマトリックス物流をベースとした共販による店舗商品供給の最適化 ○ リターナブル包装箱の開発と循環型デリバリーシステムの構築 ○ 海運へのモーダルシフトの推進 ● 仕入れから販売に至る部門間のタイミング調整による業務の効率化とコストダウン
2008年	努力賞：デンソー 努力賞：花 王 環境賞：リコーロジスティクス	○ 国際リターナブル箱の標準化と統一的管理 ● 配送業務改善のシステム化と見える化 ○ リサイクル事業の高度化

出所：社団法人日本ロジスティクスシステム協会，「LOGISTICS SYSTEMS」，Vol. 15, 16, 17, 18 の各新年号におけるロジスティクス大賞の内容を踏まえタイトルをネーミング。

注 1：○はグリーン物流の改革，●グリーン物流以外の改革

取り上げているものの、企業の物流改革に関する表彰制度は設けていないため、Logistics Management 社の賞を取り上げた。なお同社は 1962 年に創設され、物流に係る荷主や物流会社、大学、個人が購入する月刊誌 7 万 7 千部「Logistics Management」を世界で発行する会社である。

物流大賞に日米間でどのような違いがあるのだろうか。まず第一の相違は、08 年銅賞をとった Sun Microsystems Inc の「物流の動態的入札イベントの導入」である。これは、入札は通常 1 回が一般的であるが、物流の契約金額を適切な水準に引き下げるため、自社の入札順位がわかるように複数回入札を繰り返す契約手法で、これは例外的で日米両国の商慣習の違いからくる相違点といえよう⁴⁾。

二つ目の相違点は、グリーン物流の大小において顕著な差がある。表の○はグリーン物流の改革、●はグリーン物流以外の改革である。日本が全体の半数強グリーン物流に対して、アメリカはわずか 1 つである。アメリカの唯一の事例は Interface 社であり、本社はジョージア州アトランタ、モジュールカーペットや広幅じゅうたんなどを製造販売する会社で、2006 年の営業収入は 11 億ドルである。受賞理由は GHG を削減するため、製品輸送を 25%鉄道で行うモーダルシフトを推進したところにあった。その具体的な背景と経緯は、次の通りである⁵⁾。

○アメリカ：「GHG を削減するため鉄道へのモーダルシフトの推進（07 年佳作）」

2007 年〈Honorable Mention（佳作）〉：社名 Interface.

本社：ジョージア州 Atlanta。製品：モジュールカーペット，広幅じゅうたん，布張織物の製造販売。営業収入：11 億ドル（06 年）。

〈受賞理由〉：GHG を削減するため，製品輸送を 25%鉄道で行うモーダルシフトの推進。

1994 年 Interface 社の CEO レイアンダーソン氏は、著者パウエル・ホウケンの「商業の生態学」に感銘を受け、2020 年までに環境に優しい組織を作り出す使命感を抱いた。以来、Interface 社は製造工程において 3 億 6,600 万ドルを拠出し、GHG（温室効果ガス）の排出を 60%削減する経営努力を行ってきた。彼の目標はその後物流に向けられ、SCM における原材料輸送、工場内移動、製品輸送において、次の 13 年間 GHG を 50 %削減する施策を決定した。同社の製品輸送を 25%鉄道で行った場合、ミッションゼロ（CO₂ 排出量を削減する使命）の目標が実現する。価格だけを基準とした輸送手段の選択はもはや受け入れられない時代になっているのである。

このアメリカの事例は、環境問題の重要性を認識した特定企業、すなわち Interface 社の経営者個人 Ray Anderson の考え方に依存する部分が多い。これに対して日本は「12 フィートコンテナの導入と高速船、鉄道による北東アジア物流の推進（05 年奨励賞）」、「IT トラックを活用した CO₂ 削減の数値的把握（06 年大賞）」、「段ボール箱のリターナブル（06 年技術賞）」、「リターナブル包装箱の開発と循環型デリバリーシステムの構築（07 年技術賞）」、「海運へのモーダルシフトの推進（07 年環境賞）」、「国際リターナブル箱の標準化と統一的管理（08 年努力賞）」、「リサイクル事業の高度化（08 年環境賞）」と 4 年間で 13 分の 7 がグリーン物流の施策が賞を受賞している。なぜこのような違いが出てくるのだろうか。

日本は、2008~12 年に 1990 年比 6%の CO₂ 削減を公約した京都議定書を受け、2006 年と 08 年の改正省エネ法、具体的には原油換算で年 1,500 kl 以上のエネルギーを使用する荷主、物流業者は CO₂ 年 1%削減の計画と実行、報告が義務化されるとともに、顕著なグリーン物流の改善に対して政府の補助金を出すグリーン物流パートナー会議の活用が日本の物流大賞の内容に大きな影響を及ぼしていると考え⁶⁾。環境の専門家が不在の企業にとって年 1%の CO₂ を削減するプランの作成と実行、報告書の提出は大

変困難な作業であり、この一環として先の補助金を獲得し前向きにグリーン物流推進事業に取り組む企業が増加しているのである。ちなみに 2006 年改正省エネ法以前のグリーン物流のロジスティクス大賞は、2000 年以降では 03 年 1 件、05 年に 1 件あるに過ぎず、この視点を裏付けている。ここで、少し古いが日本の 06 年物流大賞をみておこう。

○大賞：国分株式会社⁷⁾

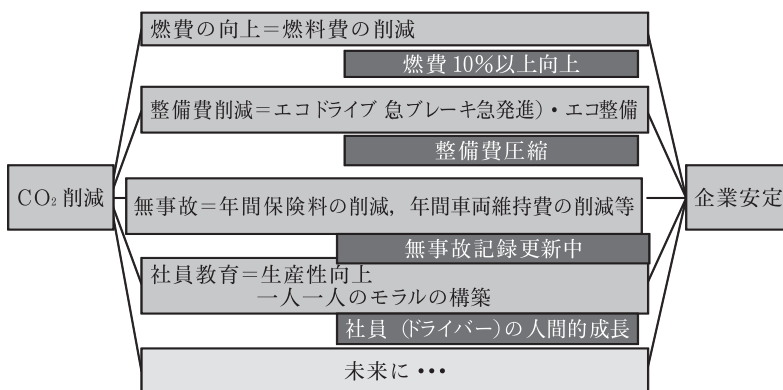
正徳 2 年（1712 年）に創設され、07 年で 295 年の歴史を有する国分株式会社は、従業員 1,527 名、06 年 12 月期で 13,889 億円（単体 12,952 億円）の売上高を誇る国内有数の食品酒類卸売業者である。170 の物流センター、約 350 の営業倉庫、配送車両約 3,000 両を有している。

従来、国分は本業の環境負荷低減に取り組んできたが、06 年 4 月に施行された改正省エネ法への対応の一環として、配送車両の環境負荷数値の把握とその低減に取り組むことになった。ドライバーが携帯電話から走行距離や給油量などを入力することにより、車両（エコトラック）毎、事業所（エコステーション）毎の排出量計算を行うことが出来る機能の開発にトライし、走行距離や車両台数を削減する仕組みを構築している。

図 1 は、物流改革の効果を示したものである。IT トラックを活用した省エネと CO₂ 削減の数値的把握によって、燃料費の削減による CO₂ 削減にとどまらず、整備費削減や無事故、ドライバー一人一人のやる気の向上による生産性の増加、荷主企業、運送業者、協力企業とのコミュニケーションが深まったことによる一体感の向上などの効果が現われている。

次に、2008 年日本ロジスティクスシステム協会の「環境賞」を受賞したリコーロジスティクスを取り上げ、一企業が環境問題に取り組む全体像をつかんでおきたい⁸⁾。リコーロジスティクスは、2010 年 3 月期連結売上高が 544 億円、従業員数 1,950 名で、親会社のリコーは連結売上高 2 兆 163 億円、売上の 56%を海外で稼ぐグローバル企業である。リコーにおけ

「IT-Truck」による「情報の見える化」は乗務員、管理者の更なる意識向上に役立っている



出所：国分株式会社 人事総務部・物流統括部課長 山田英雄氏 07年9月4日 第2回 拓殖大学物流セミナーにおける講演配付資料より。

図1 国分株式会社の物流改革の効果

る地球温暖化対策の中期目標では、リコーグループから排出される CO₂ を 2000 年と比較して 2020 年までに 30%、2050 年までに 87.5%削減するものである。

国内 80 拠点、海外 8 拠点を有するリコーロジスティクスは主要製品の複写機やプリンター配送の動脈物流と使用済みコピー機とカートリッジ回収の静脈物流を組み合わせた循環型ロジスティクス体制を構築し、計画的な物流活動を行っている。グリーン物流の具体的な施策としては「デジタルタコグラフを利用したエコドライブ」、「CNG・ハイブリッドの低公害車導入」、「配車支援システムによる配送効率の向上」、「モーダルシフト」、「コンテナのラウンドユース」、「循環型エコ包装」などである。

配車支援システム（T-TRIS）は、走行距離把握、配達予定時間報告、納入完了・時間報告の機能を担う PDA（携帯端末）とセットで利用し、走行距離・燃費を正確に把握するツールとなっている。荷主企業のリコーに対しては、重量・距離・車種・燃料使用量・積載率のデータを一輸送毎

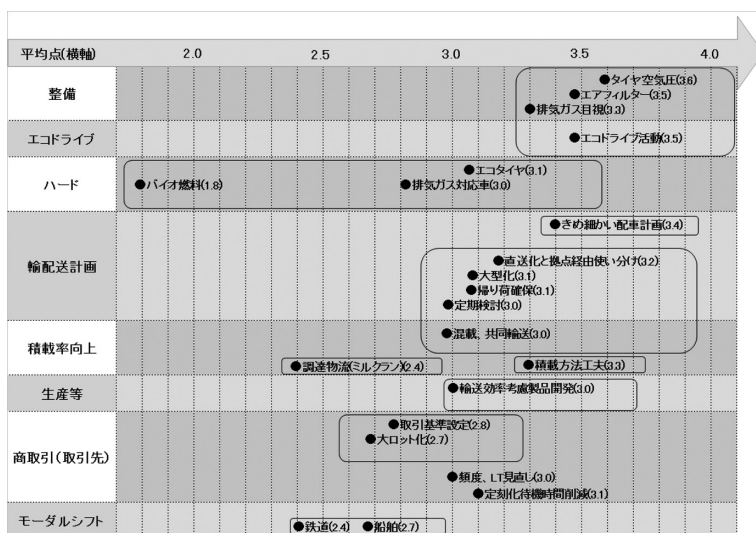
に提供することが求められ、そのデータ取得に際しては配車システムと現場でデータを入力する PDA が役立っているという⁹⁾。

複写機やプリンターなどを保護する循環型エコ包装は繰り返し使用可能な包装材料であり、段ボールの廃棄量を減らすことに寄与している。また包装容器毎にシリアルコードと IC タグを付けて循環容器管理を行い、中国など国際物流に使用できるようにテスト運用を始めている。注目されるのは、板橋の新規物流センターで照明（2,100 個）をすべて LED 化した点であり、通常の電球に比べ初期投資は高くなるものの、3～5 倍の長期利用が可能なこと、消費電力が小さいため、それなりの効果があるとみられている。コピー大手の物流会社リコーロジスティクスが取り組んでいるグリーン物流の全体像はほぼ以上のようなものである。

なおグリーン物流の施策のうち、日本企業が実際に利用している割合を示したのが図 2 である。これは、2008 年、09 年に日本ロジスティクスシステム協会がグリーン物流に関する 86 項目を企業に調査しまとめたものである¹⁰⁾。右にあるほど平均点が高い、つまり実施しやすいことを示している。最も多い実行が整備の「タイヤ空気圧（3.6）」と「エアフィルター（3.5）」、エコドライブの「エコドライブ活動（3.5）」、輸配送計画の「きめ細かい配車計画（3.4）」などであり、最も低い実行の施策が投資を必要とするハードの「バイオ燃料（1.8）」、「鉄道のモーダルシフト（2.4）」、積載率向上の「調達物流ミルクラン（2.4）」などである。

中央にある「車両の大型化（3.1）」や「直送化と拠点経由の使い分け（3.2）」などのグループは実施可能であるが、実行するためには他部門や他社連携が必要であり、整備やエコドライブよりも点数が低くなっている。さらに「取引基準設定（2.8）」や「大ロット化（2.7）」、「ピークの平準化（2.6）」などは発荷主と着荷主、運送業者、倉庫業者等他社との連携が必要であり、さらに点数が低くなっている。

2008 年秋のリーマンショック以降の景気後退を受け、日本の物流改革



出所：矢野祐児「グリーンロジスティクスチェックリスト調査 WG」，日本ロジスティクスシステム協会ロジスティクス環境会議，2010 年，p. 17 の数値を基に論者作成。

図 2 輸配送関連の施策の平均点の分布

は主流を占めてきたグリーン物流に対して，コスト引き下げや雇用の維持など景気対策と直結した物流改革が重視され始めた。平成 22 年 12 月 28 日，日本政府は 2020 年までに温室効果ガスを 1990 年比 25%削減する政府目標に向けた主要施策のうち，排出量取引制度を企業経営への行き過ぎた介入，マネーゲームの助長といった懸念があると指摘，国内の産業への負担や雇用への影響などを見極めながら慎重に検討するとして実質導入を先送りした¹¹⁾。日本ロジスティクスシステム協会のグリーン物流研究会も特に 2010 年に入って参加企業がやや減少し，「数億円かけてカーボンフットプリントを試行する価値があるのか疑問を呈する」企業も現れている¹²⁾。この点では，今後日本のグリーン物流は実行しやすい施策，言い換えれば図 1 において点数が比較的高い施策が一段と活用されていくものと推測する。

一連の物流改革のうちグリーン物流が多い日本に対して、アメリカはボストンに対しては比較的前向きであるが、08年現在世界のCO₂排出量の5分の一を占有しているにもかかわらず京都議定書非加盟である¹³⁾。かつてのアメリカ連邦政府はCO₂対策に対して懐疑的であり、積極的に取り組んできたとはいえない。物流の環境対策についても同様であり、①トラックの効率性の改善と②物流の効率化、二つを中心に取り組んでいる。

アメリカにおける物流部門の主要な環境対策

- | |
|--|
| ① トラックの効率性の改善（車両の排出規制基準の強化）
② 物流の効率化（トラックの大型化、SCMの推進、本論でみた物流改革など） |
|--|

まずトラックの効率性の改善においては、車両の排出規制基準の強化や車両の大型化などを推進している。連邦レベルで最大のトラックは5軸8.53メートルの2両のツイン（ダブル）セミトレーラーであり、その他州によっては最大9軸14.63メートル2両ターンパイク・ダブル・セミトレーラーがある。トラックの大型化によって輸送効率を高める手法はいわば米国のシンボルであり、トラックの排出規制基準も日本と比べ、CO₁を除きNO_x、NMHC（非メタン炭化水素）ともアメリカの排出基準の方が厳しくなっている。トラックのCNG車の普及は日本が08年3月現在15,387台に対して、アメリカも約1万5千台と決して劣っていない¹⁴⁾。

いま一つ忘れてならないのがSCMである。1990年代から2000年代にかけてアメリカ産業界はSCMを推進することで競争力を強化した。この旗振り役が3PLであり、たとえば従来協力トラック会社のドライバーに任せていたルート設定を過去のデータとトラックに搭載したGPSを使ってリアルタイムに伝え、リードタイムを大幅に短縮するなど生産効率を高めている。運転手は安全性、集配時間の遵守度、通信衛星追跡能力、EDI能力、クレーム処理が評価され、このITソリューションが物流の大幅な生産性向上の原動力となり、環境面にも貢献しているのである。いわゆる

グリーン IT である。

アメリカの場合直接的なグリーン物流施策はほとんど行っていないが、「IT を活用した求貨求車システム」や「輸入物流の統合型モデルへの転換による輸送回数の削減」、「会社 4 部門の物流一元化によるトラック台数の削減」、「DC を西海岸に新設することによる輸送距離の大幅な減少」など物流効率化を中心とした施策を推進し、結果として環境の改善が図られる対策をとっている。日本企業が行っているように、これらの改善効果が CO₂ 削減量—455.7 t—CO₂、原油換算量—176.4 kl、あるいは原油換算原単位—0.012 kl/トンといったように数値で表されればその効果が明確となってくるが、残念ながらその義務化はアメリカでは課されていない。日米の物流改革の最大の相違点はこの点に見出される。すなわち日本は“社会オリエンティド”，アメリカは“企業オリエンティド”を色濃く反映した物流改革を志向していると総括することができるのである¹⁵⁾。

一方、日米の物流改革の共通点も存在する。最新の SCM 改革が両国で行われている点である。注(1)で示したように SCM については多様な定義があるため、SCM の改革を明確に示すことは困難であるが、そのコンセプトのコアを「IT を通じた財と情報のフロー」と「調達から回収に至る供給連鎖と関係企業の統合」に限定した場合でも、アメリカで「貨物運送モジュールの構築（06 年金賞）」や「IT を活用した求貨求車システム（07 年銀賞）」、「輸入物流の分散型から統合型モデルへの転換（07 年銅賞）」、「リーンプレーム体制の構築（08 年銀賞）」、「輸送過程の自動化と積み荷の見える化（09 年銀賞）」、日本では「Merge in Transit プログラムの導入（05 年大賞）」、「ダイヤモンドチェーン・マネジメント（07 年大賞）」、「仕入れから販売に至る部門間のタイミング調整（07 年努力賞）」、「配送業務改善のシステム化と見える化（08 年努力賞）」などが行われている。

ここで、物流効率化を中心とした 2006 年から 08 年までのアメリカの物流大賞とは一体どのような内容なのか要点だけをみておこう。金賞だけを

表 3 2006～08 年アメリカ物流大賞受賞会社概要

年 度	2006 年	2007 年	2008 年
社 名	American Identity	CDW Corp.	Ashland
本 社 の 場 所	カンサス州 Overland Park	イリノイ州 Vernon Hill	ケンタッキー州 Covington
代表的な製品	帽子やジャケット， 作業服などアパレル 商品の販売	マルチブランドの情 報技術商品の販売	多種多様な製品を製 造する世界的化学会 社
営 業 収 入	1 億 8,500 万ドル	680 億ドル	78 億ドル
従 業 員 数	約 1,000 人	約 5,000 人	N. A.
受 賞 理 由	7 万品目の貨物運送 費見積モジュールを 構築することによっ て，輸送に関連する 不満を約 92%解消， 顧客と同社の付带的 な輸送料金を削減し た。	シカゴに加え，荷主 の 2 割が集中する西 海岸に DC を新設す ることによって，輸 送費を削減しリード タイムを短縮した。	4 部門の輸送体制を 会社全体の輸送業務 に統合することによ って，輸送コストを 5 %カット，運送業者 数を 44%削減，オン タイム・サービスを 98.5%に増加させ た。

出所：ロジスティクス・マネジメント社の 2006-09 年物流大賞の内容に基づいて論者作成。

取り上げる¹⁶⁾。

2006 年 〈Gold Award (金賞)〉：社名 American Identity

アパレル商品が売り手から顧客へ直接輸送されているが，そうした輸送費を販売会社である American Identity はほとんど把握しておらず，貨物費用に関して過大負担の感情を抱くクライアントの疑問が従来から一貫して存在していた。そこで AI 社は，取扱商品約 70,000 品目の重量と容積をすべて個別に計量し，包装の有無別，小包輸送からトラックの貸切輸送別に，顧客が予め最適な輸送方法を選択することができる独自の貨物運送費見積モジュール (proprietary freight-quoting module) を構築した。これによって顧客のエクスプレス輸送費を 5 割カット，輸送に関連する不

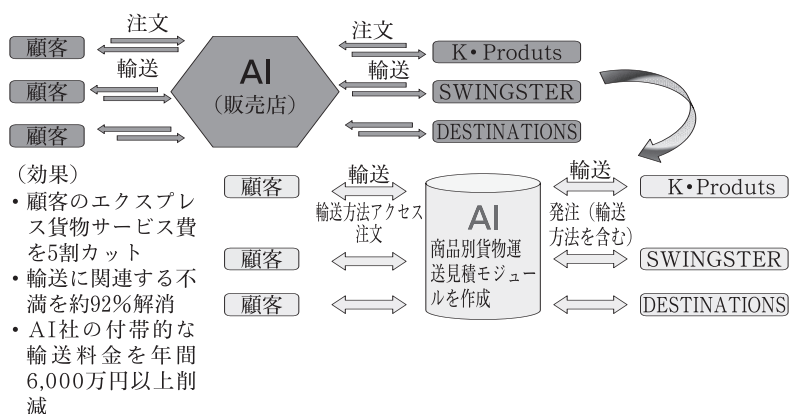


図2 AI社の物流改革

満を約92%解消するとともに、同社の付帯的な輸送料金を年間6,000万円以上削減することを可能にした。

2007年〈Gold Award（金賞）〉：社名 CDW Corp.

イリノイ州 Vernon Hill の物流センター（450,000 ㎡）が混雑し、身動きが取れずケガが発生する事態に及び、顧客の20%がトラック輸送で丸2日を要するカリフォルニア州であることに注目し、西海岸の原野ネバダ州北ラスベガスに96,000個の貨物をさばく高規格のDC（513,000 ㎡）を計



図4 CDW Corp. 社の物流改革

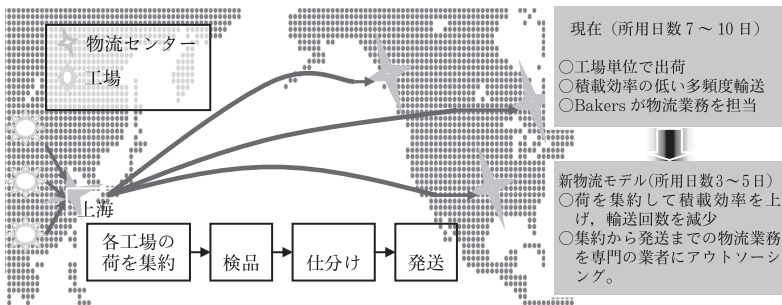


図5 バイカーズの新物流モデル

画，建設した。これによって高速の発注処理，リードタイムの短縮，エクスプレス輸送費の40%カット等，大幅な顧客サービスの改善と大きな利益を実現した。Space Crunch（空間の危機）から学び，Go Greenfield（原野へ行く）を実践することによってベネフィットを実現したのである。成功の秘訣はDCの場所選定に関する着眼点と，ベストサービスを提供していたUPS, FedEx, DHLのコア運送業者に加え，メーカー，購買者と迅速に協議した進め方にあった。

2007年については銅賞「Bakers」の物流改革も，グローバルロジスティクスの国際物流に関係しており興味深い。Bakersは，中国の20～40の供給者から7～10日かけアメリカの200店舗のストアへ商品を提供しているが，売れ筋が激しく入れ替わる業界にあってさらに物流コストを削減し短納期を実現することが求められていた。当時の輸送状況は，アメリカの買手がセットした店着日に合わせてBakersが航空便を手配していたが，中国の工場単位でバラバラに輸送していたため，コンテナの半分にも満たない利用率に加え，週数回輸送するケースが多くなっていた。そこで，買手が必要とする週に合わせて店着日を決め輸送日をまとめるとともに，商品を中国の物流センター1箇所に集約し，荷札付け，バーコード検品，発送作業を貨物フォワダー“Transmodal Associates”に委託した。年間200

万点を中国から輸入していた Bakers にとって、検品の生産性は1時間当たり 65～70 から 100 箱へ向上し、25%の労働コストの削減を導くとともに、所要日数は7～10 日から3～5 日へ40%の短納期を達成、15%の輸送費と30%の保管コストをカット、貨物追跡調査の可視性の向上をもたらしたのである。

2008 年〈Gold Award（金賞）〉：社名 Ashland⁶

Fortune 500 社には、Ashland 社の中軸 4 部門（Ashland Performance Materials, Ashland Distribution, Ashland Water Technologies, Valvoline）が含まれている。各々の部門は、輸送需要に応じて開発された独自の物流プログラムで運営され、その全体の積込（Truckload）コストは年間 4,500 万ドルに達していた。

2006 年秋に会社の全部門の仕入れ、オペレーション、ロジスティクスのメンバーを含む戦略的チームを編成し、同チームによって策定された輸送

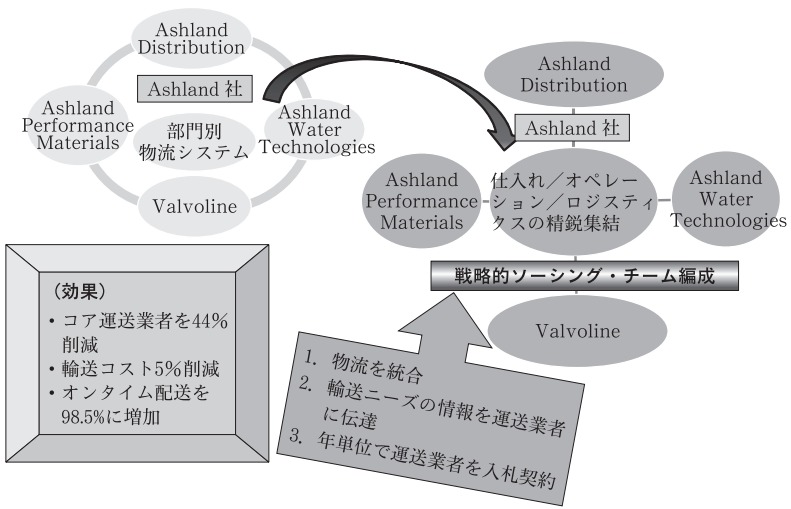


図 6 Ashland 社の物流改革

プログラムの統一化は、会社全体にとってベストな意志決定を行うのに役だった。必要な輸送ニーズが発生すれば、drop trailers, 危険度, 積込時間, 配達時間, 他の要求の情報を運送業者に正確に伝え、入札で運行業者を選考、優れた成果を生み出したキャリアには報酬を与えた。統一プログラムはコア運送業者を 44%削減するのに貢献するとともに、Ashland 社の TL コストを 5%削減、オンタイムサービスを 98.5%に向上させた。同社の改革は、追加的な IT を購入することなく、既存の資源によってすべて成し遂げたものであった。

2008 年については銅賞「Sun Microsystems Inc.」で、日米の物流改革の相違点が現れている。どういう違いか理解するため、物流改革の流れを紹介しておきたい。

2008 年〈Bronz Award (銅賞)〉：社名 Sun Microsystems Inc.

本社：カリフォルニア州 Santa Clara。製品：Open Solaris, Java, Sun Fire, MySQL, UltraSPARC 従業員数：33,350 人。

売上高：139 億ドル。

〈受賞理由〉：原材料や部品の調達について利用している伝統的なベスト・イン・クラス e ソーシングプログラムを物流に適用し、輸送に関する資格要件を明示した上で、ビジネスに勝つために料金を適宜調整する機会を与え、物流の動態の入札イベント (DBE) を導入した。この DBE によって競争的な料金、ある場合には料金の引き下げを示すとともに、すべての情報交換がオンラインできる情報の透明性を高めた。

我々は二つの重要なロジスティックス問題に直面していたとカリフォルニア州フリーモント支社サブライマネジャー Kuljit Rai は語っている。第一は、正確な需要予測の不足であり、二つ目はロジスティックス活動を別

の方法で検証し評価する見方である。Sun 社のロジスティクスは長い間 3 PL にアウトソーシングし、全体的なロジスティクスの業務責任を通常の RFQ（見積もり）方式でさらに下請に任せてきた構造となっていた。換言すれば、見積もりを取っていたとはいえ、複雑な他の下請は決まった会社になっていたのである。

しかし 2 年前、会社はロジスティクスの過程をさらにストリームにするため点検を開始した。我々は原材料や部品の調達について、歴史的に使ってきたベスト・イン・クラス・プログラムを利用していた。何故これらの DBE を使用しないのだろうか。注意深い評価と計画の後、Sun 社は 2007 年秋に孫請け運送業者にアメリカとヨーロッパの 2 つの動態の入札イベント（DBE）を導入した。入札者は当初 DBE のプロセスに関して懸念を表明していたが、一連の電話会議や会合を通じて最終的には我々を信頼することになった。

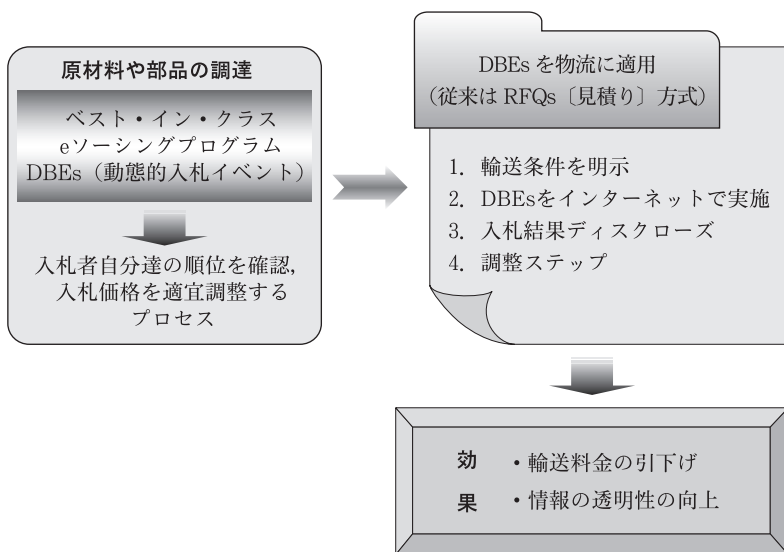


図 7 Sun Microsystems Inc. の物流改革

物流の DBE の過程は、まず輸送に関する資格要件を明示し、それをクリアした入札者が入札される路線について自分たちのランク（順位）をみることができると同時に、ビジネスを勝ち取るために適宜、彼らの料金を調整できる機会をもつように組み立てられていた。この DBE によって競争的な料金、ある場合には料金の引き下げを示す確証を伴うとともに、すべての情報交換がオンラインのできる情報の透明性を高めることになった。ただし、これを成功裡に導く唯一の方法は常にパフォーマンスと価格の傾向をベンチマークし続けることであると、Rai は述べている。DBE の構造はまもなく会社の文化の一部となり、そして Sun 社は新しい賞賛者の地位を勝ち取るようになった。

3. 2009 年アメリカ・ロジスティクス大賞にみる改革

さていよいよ最新のアメリカ・ロジスティクス大賞の中身を掘り下げるときが来た。Logistics Management 社の物流大賞（Best Practices）は、日本の JILS の物流大賞と同様に企業を対象とし、年 1 回の審査、応募の中から選考（年平均約 80 社が応募）、審査基準は日本の JILS が創造性、技術革新、経営革新、努力、社会性、成果に対して、ロジスティクス・マネジメント社の物流大賞は、「the fine art on innovation（革新に対する優れた技能）、fresh ideas（創造性）、thinking to help you reevaluate current logistics practices and reengineer for the future（既存の物流プロセスを再評価し将来のリエンジニアリングに役立つ思考）」などの審査基準によって選考が行われている。直近の 2010 年は大賞発表がなかったため、最も新しい 2009 年物流大賞の内容は次の通りである¹⁷⁾。

(1) 金賞「K-C 勝利を収めたトレーラーのトラッカー」

2009 年〈Gold Award（金賞）〉：社名 Kimberly-clark

本社：ダラス（テキサス州）。製品：クリネックス, Huggies, リトル Swimmers, Depends, Viva ペーパータオルを含むパーソナルケア製品。2008 年の売上高：194 億ドル。従業員：53,000 人。

Logistics Best Practice：K-C は、1,200 エーカーの駐車場で紙の運行日誌と目による旧来型のトレーラー管理から、RFID を中心としたリアルタイムの電子ヤードチェックとウェブスペースの管理に転換したことによって、トレーラーの見える化と大幅なコスト削減を実現した。

北アメリカにおける K-C 最大の製造工場である南カロライナ州 Beech 島の 1,200 エーカーの敷地で直面する問題が、物流における古くて新しい問題であった。その敷地は年 365 日、1 日 24 時間開いており、ほぼ 900 台/日のトレーラーを保管していた。入口から出口まで 1.3 マイル（約 2.1 キロ）。トレーラーを見失うほどの広い空間であり、従業員が 1 台のトレーラーの正確な位置を発見することはまさしくクラップス賭博そのものであった。

リアルタイムでトレーラーを追跡する自動的な方法が設計されれば、1 日 4 時間に及ぶトレーラーを紙（運航日誌）と目で追跡する数十年前の古いやり方は最終的に廃棄される。そこで導入されたのが、PINC 製のウェブベースによる駐車場管理システムであった。トレーラーには受動タグが添付され、RFID リーディング、GPS 追跡、そして Wi-Fi コミュニケーション能力を装備した駐車場管理トラック（ヤードのジョッキートラック）が駐車場を動く度にセミトレーラーからの読み取り情報を集めて、バーチャ

ルのサイトマップ上のダッシュボードに表示，そしてオンラインデータが利用される。これによって，トレーラーがヤードのどこに位置しているか，リアルタイムで正確に把握することができる見える化を可能にした。

PINC ソフトウェアの利点は，バズーカー砲でバードハンティングと言われることを避けるために機能上さほど精巧なものではなく，導入コストはそう大きなものではなかった。それらのコストは設置された場所で発生する節約から，まさに1年以内にペイされている。もちろん克服する問題がなかったわけではない。電子機器はでこぼこのヤードに耐えられるように固定しなければならなかったし，添付するタグは多種多様なトレーラーに装着するため，デザインの改良と添付方法の変更が必要であった。

こうしたビジネスプロセスにおける改善の結果，ここ1年でトレーラー保管における19%のコスト削減，ヤードチェックの6%，駐車場管理車サービス31%，そしてトレーラーのレンタルにおける23%削減を達成することになった。駐車場における安全性の改善もある。同様のアプローチを採用している会社は他にもあるが，アメリカで最も早くそれを採用した一つ

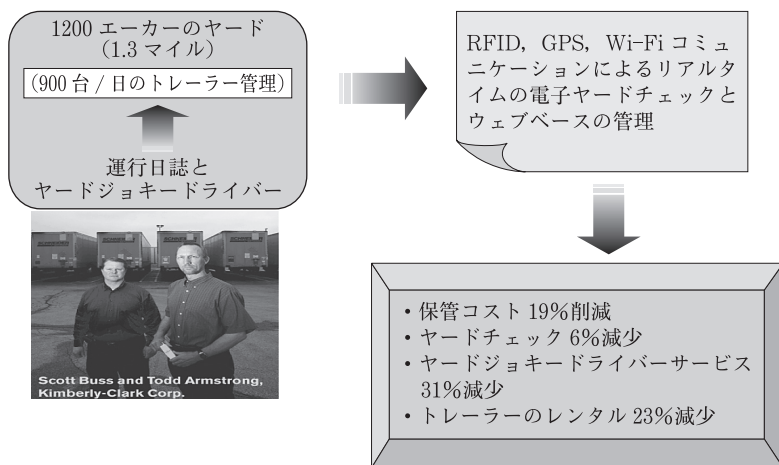


図8 Kimberly-clark の物流改革

が K-C であると、会社関係者は強調している。

(2) 銀賞「Papa John's の QC 探索」

2009 年〈Silver Award（銀賞）〉：社名 Papa John's International Inc.
本社：ルイスビル（ケンタッキー州）。製品：ピザ・レストランのメ
ニュー品目。2008 年の売上高：11 億 1,300 万ドル。配送セン
ター：10 ヲ所。位置：世界の 3,000 以上のレストラン。
Logistics Best Practice：スピードと温度管理を生命線とするピザの
御用商人は、輸送過程を自動化し積み荷の見える化を達成する
ことによって、利用運送料を 15%引き下げ、食の安全性を確
保する体制を構築した。

ピザは非常に腐りやすい食品であり、市場へのスピードが生命線である。ピザの御用商人 Papa John's のサプライチェーンは複雑で、DC を通じて多くのベンダーに電話による注文を行い、そのベンダーが運送業者を選択し運送料金を前払い、特定の運送業者が DC に運んでいた。Papa John's が積み荷、製品の質あるいは輸送中の温度に関心を持つならば、それらの情報を得るためにベンダーに戻り、そしてさらにベンダーを通じて運送業者に戻らねばならなかった。すなわち、現状は必要な運送業者との直接的な関係を欠いており、高い品質管理を確保するためには運送業者と車両管理とともに、より大きな計画と調達の新しいソリューションを求める必要性があったのである。

スピードと温度を軸とした QC の改善に加え、いま一つの重要な挑戦であった在庫品の追跡と正確性に注目した会社は、補充、倉庫管理、運送、そして業績管理など SCM の合理化、ベンダーの統合を追求することになった。これは Papa John's のニーズだけでなく、その親会社である PJ フードサービスのニーズも巻き込んだ壮大な計画となり、プロバイダー

Manhattan Associates もかかわることになった。PJ フードサービスは、10 の QC センターを通じて Papa John's のレストランで使用するすべての食材や供給品のワンストップショッピングを行っていた。

パートナーを選択する過程はかなりの努力を要したが、調達過程からの評価表に基づいて運送業者を選ぶ解決はより良い荷主／運送業者関係とネットワークの一元化を促進することになり、12 の運送業者の選考と契約の準備過程はかなり合理的なものとなった。すなわち、Papa John's の運送業者指名を可能にし、そして運送業者と Papa John's の新しい直接的な関係は、積み荷に関する基本的なデータ、たとえば輸送中の温度などをしばしばリアルタイムで把握できる“可視化”を実現したのである。ただし難問のうち戦術的なもの、たとえば EDI 化はなお積み残したままであり、これが整備されれば、流通、監査、支払などの機能もスムーズにいくはずである。

Papa John's の改革の主要な目標は「見える化」に加え、マニュアルの削減、効率性の向上、コスト削減、そして株主価値の引き上げにあったが、実際の実行期間である 6 ヶ月後には 10% から 15% のコスト削減目標を実現し、支払運送料金を削減した。また新しい補充と輸送体制の実行後は在庫を大幅に縮小するとともに、Papa John's の施設に製品が到着する前に、急遽外部の注文に転用することも可能となった。

しかし、最大の利益はトータルなメンタリティである。我々のレストランは、フレッシュな材料を持つ食事を提供することで知られている。だからこそ、我々の製品と運送業者に対する可視化が食に対する安心、安全を与えてくれるのである。

(3) 銅賞「NewEgg.com は新しいモデルを作り上げた」

2009 年〈Bronze Award（銅賞）〉：社名 NewEgg.com

本社：City of Industry（カリフォルニア州）。製品：コンピュータ・ハードウェア、ソフトウェア、家電、及び通信機器のオンライン小売業者。2008 年の売上高：21 億ドル。従業員：世界で 2,000 人

Logistics Best Practice：急速な成長が電子注文の小売業者に倉庫運営の自動化と合理化アプローチをとらせ、1つのオーダーの平均処理時間約 15～20%改善，注文当たりコスト削減は 20%に達した。

カリフォルニア州を拠点とするインターネットの小売業者 Newegg.com は、東海岸ニュージャージー州の二つの地域、Cranberry と Edison に大量注文受取倉庫を設立した。しかし、その後の急速な成長が 4 万点以上のコンピュータ・ハードウェア、ソフトウェア、家庭用電化製品および通信機器を販売する e-リテイラーに倉庫運営の自動化と合理化アプローチをとらせることになった。なぜならば、東海岸の注文が 2008 年の Newegg.



com の総注文 1,060 万件の約 3 分の 1、総売上高のおよそ 40 パーセントを担うようになってきたからである。

従来のオーダー品のピックアップは、1 枚の紙を従業員に与え、特定のオーダーを見つけるために倉庫中を歩かせるやりかたであったが、Newegg はシステムインテグレーター “Dematic” から pick to light system とコンベア・プラットホームを導入した。注文が DC に割り当てられた時、トーチのルートを決め、適切なピックゾーンで職員が独特のバーコード ID を持つトーチをスキャンすると、在庫品が保管されている場所にライトがともり、商品がピックアップされる。そのシステムは、特定の場所から如何に多くのアイテムがピックアップされる必要があるか確認することもできる。注文、すなわちトーチが完全にピックアップされた時、30 のパッキング基地の 1 つに運ばれ、注文品の内容がスクリーンに現れ、ピックアップされたものがされる必要があるものと完全に一致しているか保証するため、各注文のアイテムをスキャンする。そしてオーダーが終了すると、注文品が詰められ、輸送ラベルが印刷され、箱の中に挿入されて出荷場所へ向かうコンベアに置かれる。

こうした受注の高速処理によって、ローカルタイムで PM 3 時までに受け取った注文の約 98% が同じ日に輸送される。顧客から受け取った注文の正確性は、99.99% に達している。1 つのオーダーの平均処理時間はかつてのマニュアルによるセットアップに対して約 15~20% の改善を示し、現在 20 分に短縮されている。その結果、Newegg は労働の生産性から直接発生するコスト削減は 20% に達している。このことは、2008 年の Newegg の東海岸における年平均注文が 2005 年の需要の 3 倍に当たる 330 万件に達したことを考えると、特に重要である。同じ労働力（約 100 人）で、より多くの注文を処理することが可能となり、労働生産性が著しく向上したのである。

4. 総括と問題

①Kimberly-clark 社, ②Papa John's International Inc, ③NewEgg.com がなぜ物流大賞に選ばれたか, その理由が重要である。一つは物流改革の切り口ないし着眼点, 発想(創造性)といってよいかもしれない。Kimberly-clark 社は RFID, GPS, Wi-Fi(無線 LAN)を活用した 900 台に及ぶトレーラーのロケーション追跡, Papa John's International Inc. は安心安全を監視する輸送過程の見える化を実現しただけでなくベンダーと輸送業者の整理統合を図ったこと, NewEgg.com はトーチと pick to light system を利用した注文処理の効率化に新しい知見がみられる。

本論でみた 2006 年金賞の American Identity は, 顧客の輸送費と輸送サービスに対する不満を解消するため, 実に 7 万品目に及ぶアパレル商品の「貨物運送費見積モジュール」を構築することによって 92% の不満を解消するとともに, 顧客と同社の付帯的な輸送料金を削減した。2007 年金賞の CDW Corp. は, 第 2 の DC を新設するに当たって荷主の 2 割が集中するアメリカ西海岸を選んだ「立地」の着眼点が評価につながった。国際物流ということで例外的に取り挙げた 2007 年銅賞の「Bakers」は, 中国の供給者別航空輸送方式から一括輸送方式に変えたことが 40% の短納期と 15~30% の輸送保管コストの削減につながった。08 年金賞の Ashland 社は, 4 部門の関係者が協議し部門別物流からそれぞれの輸送ニーズを満たすかたちで「物流一元化」を果たしたところに共感が得られたと考える。2008 年銅賞の「Sun Microsystems Inc.」は, 原材料や部品の調達において伝統的に使ってきたベスト・イン・クラス・プログラム(複数回入札制度)を物流, すなわち運送会社の選考に応用したところに新しい試みがあった。

いま一つは莫大な投資を行った物流改革ではなく, 手頃な投資で費用対

効果が大きい物流改革が選ばれている印象を受ける。誰でも取り組むことができる改革というところが重要なのであろう。たとえば、Kimberly-clark 社は航空機のブラックボックスのように現在地を信号で発信し続ける高価な電子装置ではなく、手頃な IC タグとリーダーを採用したものであり、また NewEgg.com は最新鋭の立体自動倉庫で導入される自動ピッキングシステムではなく、注文書にトーチをかざせば注文品が保管されている場所を知らせる pick to light system を採用し、注文処理時間を 15～20%短縮した。これは大きな投資コストを伴う自動化というよりは省力化や合理化に近い改革である。

取り上げた事例の中でとりわけ費用対効果が大きいのは、すべて既存の資源だけで物流一元化を成し遂げた Ashland 社の改革であり、投資コストはまったく必要なかった。莫大な投資を行って物流を改善する試みは世界至るところで日夜行われている。その方向の改革よりは、現場に則し費用対効果が大きい改革が評価されているのである。ただし費用対効果といっても、それが数値で立証されているわけではない。この点が今後物流改革を比較する場合の主要な課題になってこよう。

表 4 物流改革の 3 要素

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○切り口ないし着眼点、発想（創造性）○手頃な投資で費用対効果が大きい物流改革○関係企業間のコラボレーション |
|---|

物流改革の重要な要素は二つであるが、あと強いて挙げれば注目される物流改革には関係者の“協力”が不可欠であることもあけてよい。トレーラーのリアルタイムの位置確認システムの改革においては、Kimberly-clark 社のビジネスパートナーであるシステムエンジニアリング会社 PINC が重大な責任を担い、Papa John's に適切な解決策を提供した事例ではコンサルタント会社 Manhattan Associates が大きな役割を果たし

た。アメリカは会社においても個人主義や契約が中心となっているが、物流の何をどのように変えるか着眼点、切り口の発見は多くの場合関係者のコラボレーションのもとに行われている。

貨物運送費見積モジュールを構築した 2006 年金賞の American Identity は、商品輸送の不満をクライアントから聞き出したことが改善へのきっかけとなった。2007 年金賞の CDW Corp. は、第 2 の DC を新設するに当たってベストサービスを提供していた UPS, FedEx, DHL のコア運送業者に加え、メーカー、購買者と迅速に協議したことが成功の要因と言われている。2007 年銅賞の「Bakers」は、中国の発荷主 20~40 のベンダーはもとより、アメリカの着荷主 200 店舗、そして荷札付け、バーコード検品、発送作業など総合物流を担うように委託を受けた貨物フォワダー“Transmodal Associates”の協力なくして改革は実現しなかった。2008 年金賞の Ashland 社においては、会社の全部門の仕入れ、オペレーション、ロジスティクスのメンバーが戦略的チームを編成し、同チームによって策定された輸送プログラムの統一化が Ashland 社の物流一元化につながった。物流改革においては改革の着眼点（切り口・創造性）、費用対効果、協力体制、3 つがポイントであることをアメリカの物流大賞は示唆していると考えているのである。

もちろん物流改革の要素は 3 つだけに限定されるわけではない。改革にかかわる人数、投資等のコスト、期間、国内かグローバルか、物流部門主導で可能、調達や生産、販売、回収など他部門連携の必要性、発荷主や着荷主、運送・倉庫業者など他社連携の必要性、鉄道や港湾など物流インフラの整備との関連等も改革に影響を及ぼす要素であり、その範囲は広範囲にわたっている。論者は、日本ロジスティクスシステム協会のグリーン物流研究会に参加させて頂いている。その研究会で、スペアタイヤの 9 割が使用されずに廃棄されていることに着目し、スペアレス化による省資源化を促進している改善や、20 年後のスパーエコシップをどのような船にす

るかの話を聞いていると、改めて物流改革にとっては人の発想（創造性）や着想が重要だなと感じる。そしてその発想を実際に改革に結びつけていくのは、なによりも携わっている人の熱意なのであろう。

2006年時点で対GDP物流コストの比率は日本8.7%に対してアメリカ9.9%、中国18.3%（2007年）である。物流先進国として位置づけられる日米両国の物流は、実際にどのような改革を行っているかからスタートした研究が、相違点を明確にする過程でグリーン物流の問題に直面し、両国のグリーン物流の施策を調べるようになった。この結果、日本は全体の半数強をグリーン物流が占めているのに対して、アメリカは物流効率化を中心とした施策を展開し、結果として環境の改善を図る対策をとっていることがわかった。この点で、日本は“社会オリエンティド”，アメリカは“企業オリエンティド”を志向した物流改革を行っていると言点整理したのである。

さらに本研究で物流改革に取り組む場合の重要な要素として、物流改革の切り口ないし着眼点、発想（創造性）、手頃な投資で費用対効果が大きい物流改革、そして関係会社のコラボレーション3つが重要であることを指摘した。物流改革の研究をもう少し積み重ね、アメリカの物流改革のトレンドを見過ごすことなく、かつ物流改革にとって重要な要素をさらに深く掘り下げ研究していきたいと考えている。

《注》

- 1) SCMについては多様な定義の仕方があるが、コアは「ITを通じた財と情報のフロー」と「調達から回収に至る供給連鎖と関係企業の統合」二つである。James Wang, Daniel Olivier, Theo Notteboom, Brian Slack (2007), *Ports, Cities, and Global Supply Chains*, Ashgate Publishing Limited, pp. 11-17。

Demand Chain Management（需要連鎖管理）は、エンドユーザーの需要情報、クレイムを川下から川上の配送・製造・開発部門に伝え活用してい

く管理手法。顧客を起点に関係するプレイヤーで情報を共有し、製品の効率的な生産と配送、在庫補充を行うとともに、さらに新製品の開発に結びつけていく考え方が DCM である。

Peter R. Chase, “Beyond CRM: The Critical Path to Successful Demand Chain Management,” DCM Solutions Ins., 2000, p. 3.

- 2) 日本政府の物流政策，すなわち総合物流施策大綱は下記の文献を参照。

日本物流団体連合会「数字でみる物流 2010」，日本物流団体連合会，2010 年，pp.183-207. アメリカ政府の物流政策については，貨物輸送に限定した領域であるが次の文献を参照。

The National Academy of Sciences (2003), *Freight Capacity for the 21st Century*, Transportation Research Board, Special Report 271, pp.5-6.

- 3) 日本の物流大賞（ロジスティクス大賞）は，社団法人日本ロジスティクスシステム協会が物流の分野で毎年優れた改革の実績をあげた企業を表彰するものであり，1984 年より導入され，09 年で 27 回目を迎えている。<http://www.logistics.or.jp/fukyu/prize/g-prize>

- 4) 複数回入札を繰り返す契約手法はアメリカでも多いわけではないが，こうした商慣習がそれぞれの国の物流改革における特徴に影響を与えることになる。

2003 年 11 月，経済産業省の「SCM 推進のための商慣行改善調査」では，日本の商慣行として「物流センター・フィー支払制度」や「リベート・協賛金制度」，「返品制度」，「多頻度小口配送」を挙げている。

- 5) Logistics Management Com., Best Practices 2007 “AND THE WINNERS ARE...,” Logistics Management, Jun 2007, pp. 2-30 参照。
6) 経済産業省資源エネルギー庁「改正省エネ法説明資料」，2009 年 5 月，p. 11.
7) 国分株式会社 人事総務部・物流統括部課長 山田英雄氏 07 年 9 月 4 日に開催された第 2 回拓殖大学物流セミナーにおける講演配付資料を要約。
8) リコーロジスティクスの取り組みについては，下記の文献を参照。

日本ロジスティクスシステム協会「ロジスティクス環境フォーラム・グリーンロジスティクス事例研究会第 3 回会合」，2010 年 10 月 13 日，pp.1-43 参照。

- 9) 日本ロジスティクスシステム協会「ロジスティクス環境フォーラム・グリーンロジスティクス事例研究会第 3 回会合」，p. 27.
10) 矢野祐児「グリーンロジスティクスチェックリスト調査 WG」，日本ロジスティクスシステム協会ロジスティクス環境会議，2010 年，p. 17 を参照。
11) 日本経済新聞「排出量取引導入先送り」，2010 年 12 月 29 日。アメリカの排出量取引の動きについては下記の文献を参照。

三橋規宏「環境経済入門」，日経文庫，日本経済新聞社，2007 年，pp.61-64。

- 12) 炭素の足跡として知られているカーボンフットプリントの取り組みではサポビールが有名であるが、その関係者の間でも「景気後退の折、数億円かけて CFP に取り組むことがよいのかどうか検討する時期に来ている」という研究会でのコメントがあった。不況下雇用か環境か綱引きが始まっている感じを受けた。

日本ロジスティクスシステム協会「ロジスティクス環境フォーラム・グリーンロジスティクス事例研究会第 1 回会合」, 2010 年 7 月 14 日

- 13) 2006 年現在アメリカは 56 億 8,400 万トンの CO₂ を排出し世界の 20.3% を占めている。アメリカの部門別 CO₂ 排出量は、産業、交通、商業、家庭、農業の順で多く、交通部門の割合は日本の 19.1% に対してアメリカ 28%。内訳は乗用車・バス 34%, 軽トラック (SUV, ミニバンを含む) 28%, 大型トラック 19%, 航空機 9% となっている。部門別では 1990~2004 年で最も増加したのが交通部門であり、増加率は大型トラック 62%, 乗用車・軽トラック 23%, 航空機 10% の順で高くなっている。地球温暖化に対する物流部門の責任は決して小さくない (出所: John Davies, Michael Grant, John Venezia, and Joseph Aamidor (2007), "Greenhouse Gas Emissions of the U. S. Transportation Sector," *Transportation Research Record*, No. 2017, pp. 42)。
- 14) 2009 年 3 月現在, CNG 車全体ではアメリカ 146,876 台に対して, 日本は 35,720 台の普及である。ENGVA の統計資料 (Gas Vehicle Report) 2009/3 の数値を参考。
- 15) アメリカ・オバマ政権のグリーン・ニューディール政策は、景気対策 2 年間で総額 7,870 億ドル (75 兆円) を投資, うち環境関連の「グリーン・ニューディール」部分 1,160 億ドル (11 兆円)。内訳は、断熱材や二重窓を設置した省エネビル化, 電力使用量の削減につながる次世代送電網 (スマートグリッド) の推進, 風力や太陽光発電などのクリーンエネルギーの利用, 自動車の温暖化ガス排出規制の強化, 高速鉄道の整備推進などであり, 物流に関する新機軸はいまのところ現われていない。
- 16) 受賞事例については, Logistics Management Com., Best Practices "AND THE WINNERS ARE...", Logistics Management, Jun, 2006, 2007, 2008 を要約。
- 17) 受賞事例については, Logistics Management Com., Best Practices "AND THE WINNERS ARE...", Logistics Management, Jun, 2009 を要約。

参考文献

1. 日本ロジスティクスシステム協会, 「2009 年度グリーン物流研究会活動報告書」, JILS, 2010 年参照。
2. Marc J. Schniederrjans, Topics in Lean Supply Chain Management, World Scientific Publishing Co., 2010
3. U.S. Department of Commerce (2009), Statistical Abstract of the United States 2009, National Technical Information Service.
4. John Davies, Michael Grant, John Venezia, and Joseph Aamidor (2007), Greenhouse Gas Emissions of the U. S. Transportation Sector, Transportation Research Record, No. 2017
5. Cristiano Facanha and Jeffrey Ang-Olson (2008), Comparison of Technological and Operational Strategies to Reduce Trucking Emissions in Southern California, Transportation Research Record, No. 2058
6. Iris I. Lin 他 (2002), “Electronic Marketplaces for Transportation Services-Shipper Considerations”, Transportation Research Record, 1790,
7. Lee Schipper (2009), Moving Forward With Fuel Economy Standards, ACCESS, No.34 Spring, Transportation Research at the University of California
8. Logistics Management Com. (2006~09), Best Practices “AND THE WINNERS ARE ...”, Logistics Management, Jun
9. 三橋規宏 (2007), 「環境経済入門」, 日経文庫, 日本経済新聞社
10. The National Academy of Sciences (2003), Freight Capacity for the 21st Century, Transportation Research Board, Special Report 271
11. 日本ロジスティクスシステム協会 (2005~09), 「LOGISTICS SYSTEMS」, Vol. 15-18 の新年号, 日本ロジスティクスシステム協会 (2006, 08), 「ロジスティクス環境会議」第 1, 第 2 期活動報告書
12. UC Berkeley > Energy@Berkeley (2008) “Securing our Energy Future” <http://energy.berkeley.edu/>
13. James Wang, Daniel Olivier, Theo Notteboom, Brian Slack (2007), Ports, Cities, and Global Supply Chains, Ashgate Publishing Limited
14. 芦田誠・ホンジンウォン (2001), 「トラック運送会社の環境問題への取り組みと評価 — 日米韓を中心として —」, 『交通学研究 2000 年研究年報』, 日本交通学会
15. Peter R. Chase (2000), “Beyond CRM: The Critical Path to Successful

Demand Chain Management”, DCM Solutions Ins.

16. 経済産業省資源エネルギー庁「改正省エネ法説明資料」, 2009 年 5 月
17. 日本ロジスティクスシステム協会「ロジスティクス環境フォーラム・グリーンロジスティクス事例研究会第 3 回会合」, 2010 年 10 月 13 日, pp. 1-43.
18. 矢野祐児「グリーンロジスティクスチェックリスト調査 WG」, 日本ロジスティクスシステム協会ロジスティクス環境会議, 2010 年
19. Logistics Management Com., Best Practices “AND THE WINNERS ARE ...,” Logistics Management, Jun, 2006, 2007, 2008, 2009 参照。
20. 日本物流団体連合会「数字でみる物流 2010」, 日本物流団体連合会, 2010 年

(原稿受付 2011 年 2 月 8 日)

〈論文〉

農業法人における インターネット通信販売の 現状と成功要因

池 田 真 志

要 約

インターネットの普及により、インターネット通信販売（ネット通販）の市場規模は年々拡大しており、ネット通販を導入する農産物産地も増えている。本研究では、農産物産地の中でも法人形態で農業を営む農業法人におけるネット通販の現状を明らかにし、ネット通販の成功要因を検討する。全国の農業法人に対するアンケート調査を行った結果、次のことが明らかとなった。2000年以降、ネット通販を導入する農業法人は増加し続けている。多くの農業法人にとってのネット通販は追加的な受注手段であり、補助的な販売形態と位置づけられる。農業法人におけるネット通販の導入は、顧客の増加や年齢層の拡大、顧客の地理的範囲の拡大などにはつながりやすいが、売上や利益の増加に結びつきにくい。しかしながら、売上や利益を上げている農業法人も存在しており、1戸からなる農業法人の方が複数戸からなる農業法人よりネット通販で売上や利益を上げる確率が高い。今後もネット通販を導入する産地が増えることが予想されるが、技術的な問題や収益性の問題が農業法人におけるネット通販拡大の阻害要因となっている。

キーワード：インターネット通信販売，農業法人，農産物産地，流通

1. はじめに

流通のあり方は時代とともに変化している。農産物流通も例外ではなく、卸売市場流通以外にも、小売・外食チェーンや食品加工業者等による契約栽培や農業参入、有機農産物宅配業者による宅配などによって様々な流通チャネルが形成されている。このように流通システムが多様化する中で、農産物産地は、産地ごとの様々な条件に適した販路の選択や開拓が必要とされている。

他方で、2000年以降のインターネットの普及は流通システムに大きな影響を及ぼしている。インターネット利用者数は、2001年末に5,593万人であったのに対し、2009年末では9,408万人⁽¹⁾と推計されている（総務省、2010）。さらに、経済産業省（2010）の推計によると、B to C電子商取引⁽²⁾市場は年々拡大しており、2005年の市場規模は約3.5兆円であったのに対し、2009年は6.7兆円と2倍近く伸びている。

こうしたインターネットの普及は、生産者やメーカーが消費者に直接販売する通信販売への参入障壁を下げた。農産物流通においては、インターネットを利用して消費者に商品を直接販売するインターネット通信販売（以下、ネット通販）を導入する農産物産地が増加している。しかしながら、必ずしもネット通販を導入した農産物産地が成長するとは限らない。どのような条件をもつ産地がネット通販で成功しうるのだろうか。以上の問題意識に基づいて、本研究では、日本における農産物産地におけるネット通販の現状を明らかにし、ネット通販の影響や成功要因を検討する。

農産物産地には農協や任意組合などの様々な形態があるが、本稿では、法人形態で農業を営んでいる農業法人を研究対象とする。また、農産物のネット通販の形態も様々であり、たとえば、農産物宅配企業や流通企業などが産地から農産物を仕入れて消費者に販売する「宅配企業型」と、産地

が直接消費者と取引を行う「産地―消費者直結型」の形態がある。農産物産地におけるネット通販の影響を総合的に分析するためには両者の研究が必要であるが、本稿では、産地への直接的な影響が表れやすいと考えられる「産地―消費者直結型」のネット通販を研究対象とする。

本研究では、全体的な傾向を明らかにするために、全国規模のアンケート調査を実施した。具体的には、(社)日本農業法人協会に加盟している全国1,710社の農業法人に対して、2008年6月に郵送によるアンケート調査を実施し、435の農業法人から有効回答⁽³⁾を得た（有効回答率 25.4%）。

2. フェイスシートの概要

まず、分析対象とする農業法人（以下、法人）の概要を整理しよう。ここで分析対象となるサンプル数は有効回答の435法人である。1法人当たりの農家戸数（表1）は、1戸が240法人（55.2%）と最も多く、10戸以内の法人を合わせるとその数は375戸（86.2%）である。このように少数の農家で構成される法人が多い一方で、100戸を超える法人も存在している。また、年間売上高は、1,000万円以下の法人から数億円以上の法人まで幅広い（表2）。各法人の販売品目に関しては、多くの法人が、米と生鮮野菜、生鮮果物と農産物加工品など複数の品目を組み合わせており、そ

表1 1法人当たりの農家戸数

		<i>n</i> = 435	
戸 数	社	%	
1	240	55.2	
2～ 10	135	31.0	
11～ 30	26	6.0	
31～ 50	11	2.5	
51～100	11	2.5	
101～	12	2.8	
合 計	435	100.0	

資料：アンケート調査より作成。

表 2 年間売上高 $n=435$

売 上 高	社	%
1,000 万円以下	9	2.1
1,000～3,000 万円	56	12.9
3,000～5,000 万円	65	14.9
5,000～7,000 万円	48	11.0
7,000 万円～1 億円	52	12.0
1 ～ 3 億円	123	28.3
3 ～ 5 億円	38	8.7
5 ～10億円	23	5.3
10 億円～	21	4.8
合 計	435	100.0

資料：アンケート調査より作成。

表 3 主要取扱品目 $n=435$

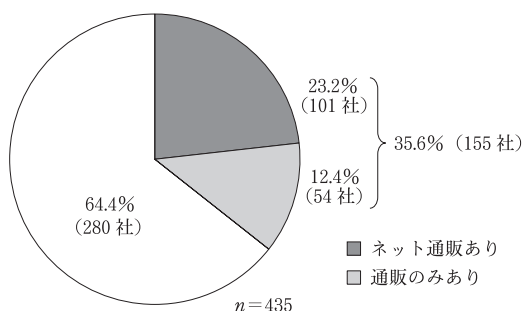
品 目	社	%
米	97	22.3
生鮮野菜	59	13.6
食 肉	40	9.2
花 卉	37	8.5
生鮮果物	35	8.0
鶏 卵	21	4.8
農産加工	16	3.7
そ の 他	51	11.7
無 回 答	79	18.2
合 計	435	100.0

資料：アンケート調査より作成。

の組み合わせが多岐にわたるため販売品目で分類することは難しいが、最も販売金額が大きい品目（以下、主要取扱品目）で法人を分類すると、米を主要取扱品目とする法人が最も多く、その次に生鮮野菜、食肉、花卉と続いている。

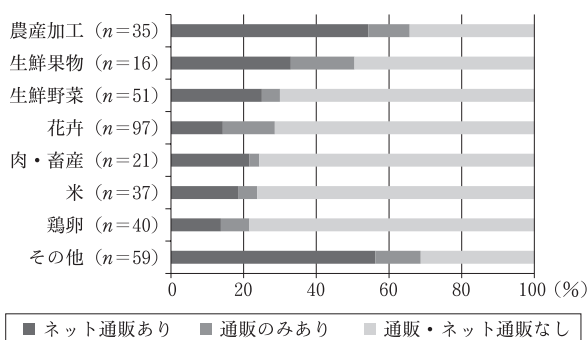
3. 通販・ネット通販の現状

通信販売の手段には、インターネット、電話、ファックス、はがきなどがある。本稿では、インターネットを用いた通信販売を「ネット通販」、インターネットを使用せずに電話やファックス、はがきなどを使用する通信販売を「通販」と表現する。通販かネット通販を実施している法人は、155 社（35.6%）であり、ネット通販を実施している法人は 101 社（23.2%）、ネット通販を実施していないが通販を実施している法人は 54 社（12.4%）である（図 1）。残りの 280 社（64.4%）は、通販もネット通販も実施していない。以下では、「通販のみあり」54 サンプル、「ネット通販あり」101 サンプル、両方を合わせた「通販・ネット通販あり」155 サンプルをベースに分析を進める。



資料：アンケート調査により作成。

図1 通販・ネット通販の導入状況



資料：アンケート調査により作成。

図2 主要取扱品目別通販・ネット通販導入割合

まず、主要取扱品目による分類⁽⁴⁾で通販・ネット通販の導入状況を見ると(図2)、「農産物加工品」が通販・ネット通販を導入している法人の割合が最も高く、次に「生鮮果物」が続く。一方で、他の品目を主要取扱品目としている法人では、通販・ネット通販を導入している法人の割合が50%を下回る。単価が高い生鮮果物や農産物加工品は通販・ネット通販で販売しやすく、単価が低い生鮮野菜等は産地―消費者直結型のネット通販に乗りにくいと考えられる⁽⁵⁾。このことは、平均客単価に表れており、通

表 4 通販の平均客単価

平均客単価	社	<i>n</i> =155
		%
1,000 円以下	1	0.6
1,000～ 2,000 円	8	5.2
2,000～ 3,000 円	22	14.2
3,000～ 4,000 円	18	11.6
4,000～ 5,000 円	26	16.8
5,000～ 6,000 円	9	5.8
6,000～ 7,000 円	6	3.9
7,000～ 8,000 円	14	9.0
8,000～ 9,000 円	1	0.6
9,000～10,000 円	13	8.4
10,000 円～	6	3.9
無 回 答	32	20.6
合 計	435	100.0

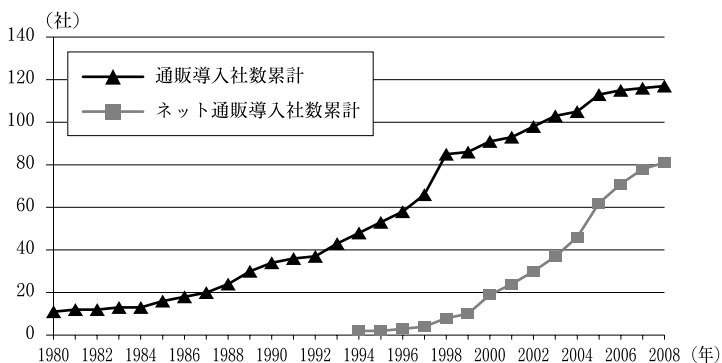
資料：アンケート調査より作成。

販・ネット通販の平均客単価をみると（表 4），3,000 円より多い法人が 93 社（60.0％）であり，3,000 円以下の法人は 31 社（20％），2000 円以下の法人は 9 社（5.8％）にすぎない。農業法人のネット通販では，商品の配送に宅配便が利用されているため，商品金額に対する送料の割合を考慮に入れると，通販・ネット通販を導入するための条件として，単価の高い商品を取り扱う必要があるといえる。

4. 通販・ネット通販の進展

農業法人における通販導入法人数は，1980 年代以降，年々増加している（図 3⁽⁶⁾）。一方，有効回答の中で，ネット通販を導入している法人は，1999 年時点でわずか 10 社であったが，2000 年には 19 社となり，その後も増加し続けている。

農業法人はどのような理由で通販やネット通販を導入し始めたのであろうか。表 5 は，通販やネット通販を導入した理由の自由回答を分類し，回



注：「ネット通販導入社数」には、通販を導入していた企業がネット通販を導入した場合も含まれる。

資料：アンケート調査より作成。

図3 通販・ネット通販導入社数の推移

表5 通販・ネット通販の導入理由

通販導入理由	社	ネット通販導入理由	社
消費者からの要望	32	販路拡大	7
自ら価格設定	7	ホームページの開設	7
利益確保	7	時代の流れ	6
消費者とのつながり	3	人材の確保	3

注：自由回答より執筆者分類

資料：アンケート調査より作成。

答が多かった上位4つの理由を示したものである。通販の導入理由に関しては、「消費者からの要望」によって導入した法人が32社と最も多い。これは、直売所や観光農園などで商品を購入した消費者等からの要望をきっかけに導入したパターンである。また、親戚に農産物を送っていたことが口コミで広がり、他の消費者から「送ってほしい」という要望があり、通販を始めた法人もある。次に多い理由は、「自ら価格決定」と「利益確保」である。この理由の背景として、JA（農協）や卸売市場への出荷では、販売価格を自ら決めることができないため、安定した利益確保が難しいこ

とがある。つまり、産地は、販売する農産物の価格を自ら決めることによって利益を確保するために、消費者に直接販売する通販を導入している。次に多い「消費者とのつながり」については、卸売市場を経由して販売する場合、生産者は自ら生産した農産物がどこで消費されているのか分からないことや、生産したものを直接消費者にアピールしたり、消費者の反応を知ることができないことが背景にある。

一方、ネット通販を導入した理由に関しては、「販路拡大」を目的としたものや、「ホームページの開設」をきっかけに導入するという理由が最も多い。次に、「時代の流れ」が多く、インターネットやネット通販の普及の流れに乗り遅れないようにネット通販が導入されている。また、息子が経営に加わるなど、インターネットを活用できる「人材を確保」したことをきっかけにネット通販を導入する法人も存在する。

5. ネット通販の位置づけ

次に、農業法人におけるネット通販の位置づけについて検討しよう。ネット通販を「主要な販売形態」と位置づけている法人は6社（5.9%）と少なく、「補助的な販売形態」と位置づけている法人が73社（72.3%）である（表6）。元々、農法業人における通販による販売額の比率は低く、自社の販売額に占める通販の販売額の割合は、10%以下の法人が81社（52.3社）、10～30%の法人が30社（19.4%）、30～50%の法人が16社（10.3%）となっており、50%を超える法人は13社（8.4%）のみである（表7）。

一方、ネット通販を導入している法人の中で、69社（68.3%）がネット通販を実施する前から通販を実施している法人であり、通販を実施していなかった法人がネット通販を導入したのは19社（18.8%）であった（表8）。すなわち、ネット通販を導入している法人の約7割は、ネット通販導入前

表6 ネット通販の位置づけ
n=101

	社	%
主要な販売形態	6	5.9
補助的な販売形態	73	72.3
無回答	22	21.8

資料：アンケート調査より作成。

表7 全売上高に占める通販の売上高割合
n=155

通 販 比 率	社	%
10%以下	81	52.3
10～30%	30	19.4
30～50%	16	10.3
50～70%	7	4.5
70～100%	6	3.9
無回答	15	9.7
合 計	155	100.0

資料：アンケート調査より作成。

表8 ネット通販導入前の通販導入状況
n=101

	社	%
ネット通販導入前から通販実施	69	68.3
ネット通販導入と同時に通販開始	19	18.8
無回答	13	12.9
合 計	101	100.0

資料：アンケート調査より作成。

から通販を実施しており、これらの法人にとってのネット通販は、通販の追加的な受注手段と位置づけられる。

6. ネット通販導入後の変化

次に、ネット通販を導入することによって農業法人に生じた変化をみていこう。表9は、農業法人のネット通販導入後の変化（複数回答可）を示したものである。最も多くの法人が回答した項目は「顧客が増加した」（42社、41.6%）であり、次いで「顧客の地理的範囲が広がった」（37社、36.6%）である。ネット通販の影響は、このような顧客の数や地理的範囲拡大のみならず、顧客年齢層の拡大にも表れている。図4は、通販とネット通販における最も多い顧客の年齢層を尋ねた結果である。通販の場合、

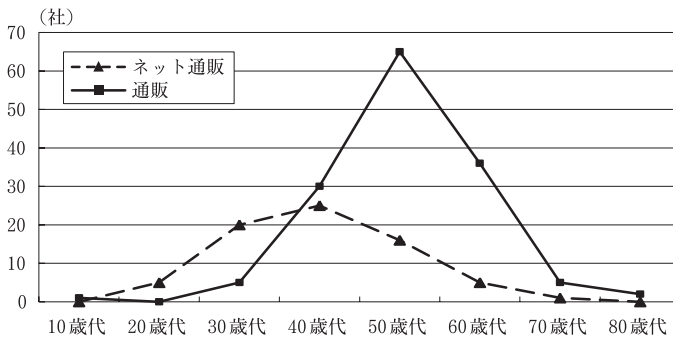
表9 ネット通販導入後の変化

n=101

	社	%
顧客が増加した	42	41.6
顧客の地理的範囲が広がった	37	36.6
売上が増加した	25	24.8
出荷作業が増えた	22	21.8
利益率が上がった	15	14.9
利益が増加した	11	10.9
販売品目が変わ化した	11	10.9
生産品目が変わ化した	8	7.9
加工品を導入した	6	5.9
経費が削減された	3	3.0
職員を増やした	3	3.0
その他	4	4.0
無回答	37	36.6

注：複数回答可

資料：アンケート調査より作成。



資料：アンケート調査より作成。

図4 最も多い顧客の年齢層

最も多い顧客の年齢層を「50歳代」と答えた法人が最も多く、「60歳代」がそれに次ぐ。他方、ネット通販の顧客層については、「40歳代」と回答した法人が最も多く、次に「30歳代」が続く。つまり、農業法人による

ネット通販の導入は、通販の顧客より若年の顧客を取り込むことにつながるといえよう。

しかしながら、ネット通販の導入によって「売上が増加した」法人は25社（24.8%）であり、半数に満たない。さらに、「利益率が上がった」法人は15社（14.9%）、「利益が増加した」法人は11社（10.9%）のみであった⁽⁷⁾。

7. ネット通販の成功要因

農業法人によるネット通販の導入は、半数以上の法人で顧客の増加や地理的範囲の拡大等につながっているが、売上や利益（率）増加につながるまでにいたっていない法人が多い。しかしながら、ネット通販の導入によって売上や利益を上げている法人も存在する。どのような法人がネット通販の導入によって売上や利益を上げているのだろうか。

農業法人におけるネット通販の成功要因を分析するために、ロジスティック回帰分析を実施した。まず、ネット通販導入後の変化に関する設問（表9）において、売上が利益か利益率が増加した法人をネット通販で成功した法人とした。ネット通販によって成功しているかどうかを被説明変数（成功：1，失敗：0）として、説明変数を、農家戸数（1戸からなる農業法人：1，複数戸からなる農業法人：0）、年間売上高、通信販売比率、通販の経験年数、ネット通販の経験年数、ネット通販導入前の通販経験（あり：1，なし：0）、取扱品目（表3の各品目について、取り扱いがある：1，取り扱いがない：0）、ウェブサイトの作成者（自社：1，その他：0）、ウェブサイトの更新者（自社：1，その他0）、として、変数増加法（尤度比）による変数選択を行った。その結果、ネット通販の成功に対して、「農家戸数」（回帰係数2.17，有意確率：0.002，オッズ比：8.76）のみが有意な変数として選択された。すなわち，1戸からなる農業法人の方が複数戸か

らなる農業法人よりもネット通販で成功する確率が高いことがいえる。一方、売上高の規模や通販経験の有無、通販・ネット通販の経験年数、取扱品目の違いなどは、ネット通販の成功に対して有意な関連がみられなかった。

8. ネット通販の今後

次に、農業法人におけるネット通販の今後について検討しよう。今後のネット通販導入の意向について尋ねた結果を、通販を導入している法人と導入していない法人に分けてまとめた結果が表 10 である。ネット通販に「今後取り組む具体的な計画がある」と回答した法人は、通販を導入している法人では 5 社（9.3%）あり、通販を導入していない法人では 20 社（7.1%）であった。さらに、「具体的な計画はないが将来的には取り組みたい」と回答した法人は、通販を導入している法人では 29 社（53.7%）であり、通販を導入していない法人では 119 社（42.5%）であった。これらのことから、今後もネット通販を導入する法人が増えることが予想される。

しかしながら、農業法人によるネット通販導入には阻害要因も存在する。それは、パソコンやインターネットなどの技術的な問題である。通販のみを導入している法人の 5 社（9.3%）、通販を導入していない法人の 16 社（5.7%）は、「パソコンやインターネットの技術が身につけば取り組みたい」と回答しており（表 10）、ネット通販を導入していない法人の 75 社（22.5%）が、ネット通販を導入しない理由を「パソコンなどの技術不足」と回答している（表 11）。一方、既にネット通販を導入している法人において、自社でウェブサイトを作成した法人は 37 社（36.6%）であり、47 社（46.5%）の法人は専門業者や知人にウェブサイトの作成を委託している（表 12）。また、自社でウェブサイトの更新している法人は 56 社

表 10 ネット通販導入の意向

n=334

	通販あり		通販なし	
	社	%	社	%
今後取り組む具体的な計画がある	5	9.3	20	7.1
具体的な計画はないが、将来的には取り組みたい	29	53.7	119	42.5
パソコンやインターネットの技術が身につけば取り組みたい	5	9.3	16	5.7
今後もしない	7	13.0	66	23.6
その他	2	3.7	13	4.6
無回答	6	11.1	46	16.4
合 計	54	100.0	280	100.0

資料：アンケート調査より作成。

表 11 ネット通販を導入しない理由

n=334

	社	%
現状で十分	113	33.8
パソコンなどの技術不足	75	22.5
関心がない	18	5.4
インターネット環境がない	13	3.9
その他	118	35.3
無回答	52	15.6

資料：アンケート調査より作成。

表 12 ネット通販導入企業における
ウェブサイト作成者と更新者

n=101

	作成者		更新者	
	社	%	社	%
自社	37	36.6	56	55.4
専門業者	39	38.6	20	19.8
知人	8	7.9	8	7.9
無回答	17	16.8	17	16.8
合 計	101	100.0	101	100.0

資料：アンケート調査より作成。

(55.4%)であり、28社(27.7%)はウェブサイトの更新を専門業者や知人に委託している。すなわち、農業法人においては、ネット通販を導入している法人でも、法人内部にインターネットの技術を持つ人材がいないケー

スも多い。他方、前述のように、パソコンやインターネットを使うことができる息子が経営に加わったことをきっかけにネット通販を導入する法人も存在する（表5）。これらのことから、インターネットやパソコンの技術が農業法人のネット通販導入の阻害要因の一つになっていることが分かる。

9. おわりに

本研究では、農業法人におけるネット通販の現状を概観し、ネット通販の成功要因を検討した。最後に、本研究で得られた知見を整理して、今後の課題を述べたい。

農業法人におけるネット通販は、2000年以降に、「ホームページの開設」「販路拡大」、「時代の流れ」等の理由によって導入され始め、ネット通販を導入する農業法人は年々増えている。多くの農業法人にとってのネット通販は追加的な受発注手段であり、補助的な販売形態と位置づけられる。農業法人におけるネット通販の導入は、顧客の増加や年齢層の拡大、顧客の地理的範囲の拡大などにはつながりやすいが、売上や利益（率）の増加に結びつきにくい法人が多い。今後もネット通販を導入する法人が増えることが予想されるが、技術的な問題や収益性の問題が農業法人におけるネット通販拡大の阻害要因となっている。

ネット通販によって成功（売上や利益の増加）要因に関しては、1戸の農家からなる農業法人の方が複数戸の農家から構成される農業法人よりも成功する確率が高いことが明らかとなった。1戸からなる農業法人と複数戸からなる農業法人では、法人全体としての経営方法や意思決定の方法、ネット通販への取り組み姿勢などが異なると考えられるが、具体的に何が異なるのかはアンケート調査では明らかにならなかった。これを解明するためには、両者の経営方法や販売戦略の違い、ネット通販への取り組み方

の違いなどに関する実態調査を進め、ネット通販の成功要因を検討する必要がある。これによって、農産物産地がネット通販を導入する際に、いかなる仕組みを構築すべきかを解明することができるだろう。この点については今後の課題としたい。

付 記

アンケート調査にあたり、社団法人日本農業法人協会と会員法人の皆様にご協力を頂きました。ここに記して厚くお礼申し上げます。

本研究には、国土地理協会平成 19 年度学術研究助成「情報化社会における新たな農産物流通システムと農村振興に関する地理学的研究」（研究代表者：梶田真，研究分担者：池田真志）と 2010 年度科学研究費補助金（若手研究(B)）「農産物流通における電子商取引の可能性に関する研究」（研究代表者：池田真志，研究課題番号：22720316）を使用し、内容の骨子は、日本地理学会 2008 年度秋季学術大会（於岩手大学）において発表した。

《注》

- (1) パソコンのみならずモバイル端末等からの利用者も含む。
- (2) B to C 電子商取引とは、企業対消費者の電子商取引を意味する。いわゆるネット通販のことである。
- (3) 回収したアンケートの中から、「事業内容」、「取扱品目」、「年間売上高」、「農家戸数」の全てに回答があったものを有効回答とした。
- (4) ネット通販の導入状況は、年間売上高等で分類しても明確な傾向は確認できなかった。
- (5) 「宅配企業型」では、複数の産地の農産物を合わせて販売するため、生鮮野菜であっても購入合計金額が高くなり、通信販売に利用することができる。
- (6) 2008 年は 7 月までの値である。
- (7) ネット通販導入のメリットとデメリットについて自由回答で尋ねて分類した結果、メリットは、「顧客の増加」6 社、「売上増加」4 社、「利益率向上」と「メリットなし」が 2 社、デメリットは、「手間やコストがかかる」10 社、「注文や売上が増えない」が 6 社であった。

参考文献

総務省（2010）『平成 21 年「通信利用動向調査」の結果』総務省.

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/100427_1.pdf

（2010 年 11 月 9 日確認）

経済産業省（2010）『平成 21 年度我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』経済産業省.

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/h21houoku.pdf

（2010 年 11 月 9 日確認）

（原稿受付 2010 年 11 月 9 日）

〈研究ノート〉

経済のグローバル化と日本企業の再生(2)

吉 武 博 道

要 約

本稿は、「経営経理研究第 90 号（2010 年 12 月発行）」の続編である。戦後日本経済の高度経済成長過程で形成されてきた日本企業の「他社並み経営」志向が失われた 20 年間で強い日本企業再生の意欲を削ぐとともに、新たに日本の生産年齢人口の減少と経済のグローバル化、新興工業国の台頭が現れてきた。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」に脱皮するとともに、失敗を恐れさせる社会ではなく「再起が可能な社会」の構築が日本企業再生の道と考える。

キーワード：生産年齢人口の減少，経済のグローバル化，企業風土（ガバナンスの欠如）の改革，事業・製品の選択と集中，真のグローバル企業，再起が可能となる社会

2. 企業業績の推移

〔1〕 収益の推移

2000 年にいわゆる IT バブルが崩壊し、それ以降の名目 GDP は実質 GDP を下回って推移しており、デフレ状態が既に 10 年間続いている。財務省の法人企業統計における全産業（金融・保険は含まず）ベースでの企業収益の推移は、図表 22 の通りとなっている。

図表 22 企業収益の推移（全産業ベース）

（単位：兆円）

年次	売上高	営業利益	特別損益	当期純利益	配当金	内部留保	売上高営業利益率（％）
1990	1,428.2	49.7	△ 0.0	17.6	4.2	12.4	3.5
1991	1,474.8	49.0	△ 0.9	14.1	4.5	8.6	3.3
1992	1,465.1	41.0	△ 2.0	7.8	4.0	3.0	2.8
1993	1,439.1	32.0	△ 2.3	3.7	3.8	△ 0.8	2.2
1994	1,439.0	32.9	△ 3.0	4.5	3.8	△ 0.2	2.3
1995	1,484.7	35.5	△ 3.2	7.7	4.1	2.7	2.4
1996	1,448.4	34.4	△ 3.7	8.9	5.5	2.6	2.4
1997	1,467.4	33.1	△ 5.4	8.3	4.2	3.3	2.3
1998	1,381.3	25.3	△ 9.3	△ 0.5	4.4	△ 5.7	1.8
1999	1,383.5	29.3	△14.3	2.2	4.2	△ 2.7	2.1
2000	1,435.0	37.7	△15.2	8.4	4.8	2.8	2.6
2001	1,338.2	29.6	△21.1	△ 0.5	4.5	△ 5.5	2.2
2002	1,326.8	32.0	△11.8	6.2	6.5	△ 1.2	2.4
2003	1,334.7	36.7	△ 8.7	13.2	7.2	5.0	2.7
2004	1,420.4	43.6	△11.7	16.8	8.6	7.0	3.1
2005	1,508.1	47.7	△ 8.3	23.2	12.5	9.1	3.2
2006	1,566.4	49.3	△ 5.4	28.2	16.2	11.9	3.1
2007	1,580.2	49.5	△ 6.6	25.4	14.0	11.3	3.1
2008	1,508.2	29.4	△13.3	7.4	12.2	△ 4.8	1.9

出典：財務省法人企業統計。

(1) 営業利益の伸び悩み

1990～2008 年度間の企業の損益をみると、営業利益では 1990 年が 49.7 兆円で、その後 1998 年に 25.3 兆円を記録するまで一貫して減少した。その後、増益に転じ 2007 年には 49.3 兆円まで回復した。しかしながら、2007 年に発生したアメリカのサブプライム問題、2008 年に発生したリーマンショックの影響等で、いまだに 1990 年の営業利益を更新できず、

2008年度は29.4兆円にまで減少している。

又、日本企業の売上高営業利益率をみると、1990年の3.5%から1998年の1.8%まで一貫して低下し、その後は上昇に転じ2005年の3.2%まで回復したが、リーマンショック等もあり2008年は再び1.9%まで低下し、未だ1990年の水準に達していない。1960年以降の長期トレンドをみると、一貫して売上高営業利益率が低下しており、欧米企業と比較して日本企業の低収益性が著しい¹⁾。

(2) 当期純利益の伸び悩み

当期純利益面では、1990年が17.6兆円で、その後1993年に3.7兆円まで減少した。その後1996年までは増益に転じ、1997年も堅調であった。

しかしながら、1998年は銀行のバランスシートの圧縮・改善に伴う貸し渋り問題が発生し、企業も不良債権、不良資産の整理が始まり当期利益は0.5兆円の赤字となった。その後も企業は土地・証券バブルの清算のためバランスシートの改善を余儀なくされ、巨額な特別損失の計上が行われ当期純利益の本格的な回復は2003年まで待たねばならなかった。2005年に23.2兆円を記録しピーク利益を更新、2006年も好調であった。しかしながら前述したように、アメリカのサブプライム問題、リーマンショックの影響で2008年は7.4兆円まで減少している。

(3) 企業の内部留保の伸び悩み

企業の体力をみるうえで、自己資本の厚みは非常に重要である。プラザ合意が行われた1985年以降の企業の会計上の内部留保額は1989年度の13.0兆円がピークで、現在に至るまでこの金額を上回る年度はない。

財務省の法人企業統計に基づく内部留保額の1980～1989年累計額は、製造業35.3兆円、非製造業32.5兆円、全産業ベースでは67.8兆円であったが、1990～2008年累計額では製造業37.3兆円、非製造業21.6兆円、全

産業ベースでは 58.9 兆円となっている（非製造業には金融は含まれていない）。この 19 年間の全産業ベースでの内部留保額は、この期間に先立つ 10 年間の内部留保額と比べ 8.9 兆円減少している。この最大の要因は、不良債権処理に追われたことによる当期純利益の停滞が大きく、加えて近年の配当流出額の増加が挙げられる。

〔2〕 生産性の推移

（1）資本生産性の伸び悩み

1981 年、1985 年、及び 1990 年以降の付加価値、有形固定資産残高（全産業ベース）、資本生産性（付加価値／有形固定資産）を法人企業統計でみると、図表 23 の通りとなっている。

1997 年の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、金融庁の発足があり、銀行による貸し渋り問題が発生すると企業も不良債権や過剰設備の整理を本格化してきた。その影響は 1999 年以降の有形固定資産残高の減少として現れている。

しかしながら、資本生産性をみると 1981 年はおろか 1990 年と比較しても製造業、及び非製造業ともに資産生産性が大きく低下している。2007 年の米国のサブプライム問題や 2008 年のリーマンショックによる世界的な景気後退が資本生産性に悪影響を及ぼしているものの、2005～2007 年の推移をみると上昇傾向にあることより資本生産性の低下にも歯止めがかかり始めているものと思われる。

資本生産性を ROE に置き換えてみると、日本企業は欧米企業の 50 %前後にとどまっており、資本生産性においても欧米企業と日本企業との間では大きな格差が存在している。

（2）労働生産性の伸び悩み

中小企業庁が作成した資料によると、2006 年の主要国の労働時間当り

図表 23 全産業ベース資本生産性の推移

(単位：億円)

年次	製 造 業			非 製 造 業			全 産 業		
	付加価値	有形 固定資産	資本 生産性 (%)	付加価値	有形 固定資産	資本 生産性 (%)	付加価値	有形 固定資産	資本 生産性 (%)
1981	592,597	534,335	110.9	844,685	977,727	86.4	1,437,282	1,512,062	95.1
1985	704,040	686,960	102.5	1,044,004	1,457,791	71.6	1,748,044	2,144,751	81.5
1990	897,481	978,993	91.7	1,572,231	2,440,063	64.4	2,469,712	3,419,056	72.2
1991	947,340	1,097,876	86.3	1,708,537	2,716,884	62.9	2,655,877	3,814,760	69.6
1992	914,033	1,169,698	78.1	1,766,297	3,103,992	56.9	2,680,330	4,273,690	62.7
1993	885,842	1,193,730	74.2	1,780,204	3,265,105	54.5	2,666,046	4,458,835	59.8
1994	918,653	1,211,280	75.8	1,806,119	3,487,316	51.8	2,724,772	4,698,596	58.0
1995	924,351	1,214,546	76.1	1,848,381	3,606,454	51.3	2,772,732	4,821,000	57.5
1996	911,816	1,184,956	76.9	1,785,390	3,607,117	49.5	2,697,206	4,792,073	56.3
1997	936,781	1,228,715	76.2	1,819,826	3,635,120	50.1	2,756,607	4,863,835	56.7
1998	876,912	1,215,298	72.2	1,827,215	3,769,844	48.5	2,704,127	4,985,142	54.2
1999	888,557	1,219,899	72.8	1,788,761	3,739,528	47.8	2,677,318	4,959,427	54.0
2000	920,907	1,243,312	74.1	1,845,387	3,572,843	51.7	2,766,294	4,816,155	57.4
2001	818,706	1,220,846	67.1	1,750,212	3,505,339	49.9	2,568,918	4,726,185	54.4
2002	813,218	1,168,165	69.6	1,765,473	3,496,990	50.5	2,578,691	4,665,155	55.3
2003	816,088	1,136,769	71.8	1,758,522	3,427,917	51.3	2,574,610	4,564,686	56.4
2004	847,257	1,134,236	74.7	1,894,739	3,521,434	53.8	2,741,996	4,655,670	58.9
2005	841,061	1,135,311	74.1	1,971,204	3,516,430	56.1	2,812,265	4,651,741	60.5
2006	890,468	1,164,878	76.4	2,017,287	3,483,517	57.9	2,907,755	4,648,395	62.6
2007	887,679	1,213,957	73.1	1,966,894	3,325,287	59.1	2,854,573	4,539,244	62.9
2008	737,560	1,191,795	61.9	1,905,718	3,383,924	56.3	2,643,278	4,575,719	57.8

出典：財務省法人企業統計。

の生産性は、米国を 100 とした場合、日本はイタリアの 76%を下回り米国の 70%程度で、欧米諸国と比較しても低くなっている。

又、日本と米国の 1985 年以降の労働生産性の推移を比較してみると、日本は 1980 年代後半は 4%台と大幅な伸びを示していたが、米国は 1%台にとどまっていた。しかし、1990 年代に入ると日本は 2%台に低下する一方、米国は規制緩和の効果、IT 情報産業が立ち上がったこと、金融分野

の発展等により労働生産性が大幅に上昇し、米国の労働生産性の伸びは日本と同程度まで上昇している。その結果、日本と米国の労働生産性の格差は縮小していない。労働生産性を欧米諸国と比較する限りにおいては、日本が最先端の経済大国ではないと言わざるをえないのである。

(3) 付加価値の配分状況

財務省の法人企業統計より、付加価値がどのように配分されているか、その推移をみてみよう。付加価値の額、及びその構成要素は図表 24 の通りとなっている。尚、ここで言う付加価値とは法人企業統計では次のように定義している。

$$\begin{aligned} \text{純付加価値} = & \text{人件費} + \text{純金利費用（支払利息・割引料等－受取利息等）} \\ & + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{特許権使用料} + \text{営業純益} \end{aligned}$$

$$\text{営業純益} = \text{営業利益} - \text{純金利費用}$$

人件費の総額は 1998 年までは増加し、その後は人員削減、労働時間の短縮化傾向が強まったこともあり減少している。1 人当たり平均給与額も 1998 年以降減少していることは先に述べた通りであるが、人件費は 1990 年より一貫して付加価値の伸びを上回っている。このことは、国内需要を下支えし景気の落ち込みを軽減することに貢献した反面、人件費が下方硬直であることを示している。それ故、企業はできる限り人件費の変動費化を図っている。この流れが派遣社員の増加であり、コスト削減が必要な際には派遣社員を解雇することは企業サイドからみれば合理的行動である。派遣社員へのセーフティネットワーク作りは政治の課題として取り上げられるべきものと思われる。

純金利費用は、金利の低下、及び 1995 年には短期及び長期借入金残高が 584.3 兆円あったものが 2008 年には 468.0 兆円まで減少している等の影響により大幅に減少している。又、付加価値に対する割合でみてもほぼ一貫して低下している。このことは企業の不良債権処理が進みバランスシー

図表 24 全産業ベース付加価値配分の推移

年次	付加価値 (億円)	付加価値構成要素 (億円)					伸び率 (1990年を100とした%)			
		人件費	支 払 利息・ 割引料	動産・ 不動産 賃借料	租税 公課	営業 純益	付加 価値	人件費	支 払 利息・ 割引料	営業 純益
1990	2,469,711	1,662,339	346,012	189,208	121,540	150,612	100.0	100.0	100.0	100.0
1991	2,655,877	1,823,474	379,248	211,959	130,359	110,837	107.5	109.7	109.6	73.6
1992	2,680,331	1,903,654	349,367	235,710	130,904	60,696	108.5	114.5	101.0	40.3
1993	2,666,047	1,966,407	295,729	250,216	129,131	24,564	107.9	118.3	85.5	16.3
1994	2,724,772	2,007,464	277,759	253,204	135,355	50,990	110.3	120.8	80.3	33.9
1995	2,772,731	2,022,503	232,888	259,665	135,753	121,922	112.3	121.7	67.3	81.0
1996	2,697,207	1,965,808	192,084	254,077	133,216	152,022	109.2	118.3	55.5	100.9
1997	2,756,607	2,031,204	170,151	255,199	139,462	160,591	111.6	122.2	49.2	106.6
1998	2,704,127	2,033,555	182,101	273,979	143,363	71,129	109.5	122.3	52.6	47.2
1999	2,675,469	2,019,617	144,427	249,560	113,593	148,272	108.3	121.5	41.7	98.4
2000	2,766,294	2,025,373	135,564	256,993	107,279	241,085	112.0	121.8	39.2	160.1
2001	2,568,917	1,928,607	116,524	247,182	97,515	179,089	104.0	116.0	33.7	118.9
2002	2,578,691	1,899,189	109,119	258,664	100,415	211,304	104.4	114.2	31.5	140.3
2003	2,574,610	1,843,032	101,961	268,181	96,195	265,241	104.2	110.9	29.5	176.1
2004	2,741,995	1,915,174	96,372	281,664	109,407	339,378	111.0	115.2	27.9	225.3
2005	2,812,265	1,968,475	110,198	272,862	93,894	366,836	113.9	118.4	31.8	243.6
2006	2,907,754	2,013,560	96,475	275,342	125,998	396,379	117.7	121.1	27.9	263.2
2007	2,854,573	1,981,473	94,969	268,020	110,557	399,554	115.6	119.2	27.4	265.3
2008	2,643,278	1,975,017	103,915	272,848	101,867	189,631	107.0	118.8	30.0	125.9

出典：財務省法人企業統計。

トが改善していることを示している。営業純益は2004年より営業利益が改善したこと、更には純金利費用が軽減したこともあり2007年までは大幅に改善したが、2008年度はリーマンブラザーズの破綻の影響、前年に発生した米国サブプライム問題が引き続き重荷となり世界的規模で景気が落ち込んだ結果、及び内需型産業の収益悪化を受けて大幅に減少している。

3. 日本企業が直面している課題

〔1〕 産業、及び企業の再編

人口減少社会を迎え、国内需要が伸び悩むという時代の転換期という認識が是非必要である。欧米諸国の技術力にキャッチアップが完了した日本企業にとっては経済活動の中核は民間企業であり、民間企業は政府に頼ることなく自己責任で完結させるべき存在であるという基本的な認識を確認する必要がある。何よりも過去の成功体験にとらわれることなく物事を客観的・合理的に判断し、非効率的な組織・制度をより効率的にする意志が必要となる。生産年齢人口の減少が意味するところは、国内需要に重きを置く企業は国内需要に見合った規模まで企業活動を縮小すること、輸出が可能な企業は国内需要に加えて輸出可能な規模の企業活動に注力することが必要となる。

過去 20 年間、短期的な景気対策が繰り返された結果、本来、淘汰されるべき非効率的な産業、企業の再編・淘汰、企業の新陳代謝が停滞したが、まったく進んでいなかったわけではない。2007 年度の 1997 年度に対する伸び率は、図表 25 の通りとなっている。

日本企業は概して欧米企業と比較すると、規模、生産性、利益水準で劣っているとともに、日本企業は日本国内の競争に経営資源を使っている産業が多く見受けられる。日本国内における独占禁止政策は原則としては適切であるが、経済のグローバル化が進展する現実の中では、独占の判定に用いる経済指標の見直しが必要となっていると思われる。又、企業経営においても経済のグローバル化を視野に大胆な企業再編を行わなければ欧米大企業に太刀打ちできなくなっている。日本の生産年齢人口の減少を前提に考えるならば名目 GDP の停滞は避けられない恐れが強いが、1 人当り GDP の減少は避けなければならない。そのためにも、生産性の低い産業、

図表 25 2007 年度の 1997 年度に対する割合

(%)

業 種	名目生産額	名目 GDP	雇用者数
鉄 鋼	150.1	105.0	86.5
電気機械（除く、情報通信機器）	109.2	94.6	82.8
輸送機械	137.4	144.6	115.4
建 設（除く、情報通信建設）	72.8	75.9	77.9
卸 売	98.4	95.3	91.0
小 売	80.6	76.3	106.3
運 輸	103.6	95.8	92.8
情報通信産業	105.8	111.4	100.0
全 産 業	103.7	100.1	102.5

出典：平成 21 年度版情報通信白書。

事業より生産性が高い得意な事業や産業に経営の中心を移行し、常に変更と集中に注意を払うことが必要となる。

〔2〕 グローバリゼーション

(1) グローバリゼーションの現実

1975 年に、日本、米国、英国、西ドイツ、フランス、イタリア 6 カ国による G 6 として発足した首脳会議は、1976 年にカナダが加わり G 7 となった。その後 1998 年にロシアが加わり、現在の G 8 首脳会議へと続いている。この 1998 年には新興国も加わり G 20 拡大会議が行われ、現在の G 20 会議に引き継がれている。この首脳会議の歴史が示す通り、1998 年までは曲がりなりにもこの 8 ヶ国で世界経済を仕切ることが出来た幸福な時代であった。しかし、BRICs（ゴールドマン・サックス証券が命名）を始め新興国は、自国産業の保護・育成を図り高い成長を実現してきている。新興国の GDP、貿易取引、資本取引、資源争奪、環境悪化等は全世界的規模で急速に拡大しており、先進国と新興国間の利害対立が各方面で顕在化してきている。

日本は戦後の供給不足経済から出発して、旺盛な国内需要に支えられ活発な設備投資が行われたこと、更には繊維製品等の軽工業品、及び民生用電気製品を安く生産し欧米市場に大量に輸出することにより、高い経済成長率を達成した。日本は賃金の安さ、及び製品の品質の高さ、小型化を武器に欧米諸国を追う者の強みで利益を享受することができたのである。しかしながら、現在の日本経済は、欧米にキャッチアップする時期は過ぎ、自らが新製品の開発、グローバルスタンダード、或いはローカルスタンダード製品の開発が求められているが十分に成功していない。このような時代に日本に追いつき、追い越す勢いで中国経済が台頭してきている。中国は雑貨品、繊維製品、及び家電製品等の低価格品の輸出にとどまっていない。例えば、日本の金型技術者を雇用し、更には日本の一流の金型会社を買収することにより、自動車産業における新車開発、新幹線の車両製造、IT関連の新製品開発でも日本と競争できる水準になってきている。韓国、インド、マレーシア、タイ、インドネシア、ブラジル、メキシコ、南アフリカ等の国々も既に初期の工業化を終え高い経済成長を遂げている。更に、これら新興国はFTA協定を積極的に推進し、国を挙げてグローバル化を推進している。

翻って、日本をみると、農業団体や一部の産業団体は自己の既存権益に固執し、政治家は票目当てのばら撒きに終始し、日本が置かれている国際環境から殊更目を塞いでいる状態が続いている。必要なときに適時に構造改革が行われなかったつけは、失われた20年間で十分ではなかろうか。

残念ながら、今なお利益誘導政治が行われ、時代に適合した国民全体の意識改革は十分ではない。FTA協定の先送りは一種の鎖国政策であり更なる失われた年月を加えることになる恐れが大きい。グローバリゼーション化とは、日本企業が中国企業、韓国企業、インド企業、更には近年国際競争力を高めているマレーシア、タイ等企業との競争において如何にした

ら優位に戦えるか問われていることを意味している。日本企業がこれら新興国を労働コストが安い単なる生産基地との意識を払拭し、新しい市場と認識し競争力のある商品をこれら新市場に投入できる企業になりうるのか否かが問われているのである。逆に言うならば日本市場（日本国内の需要）はいずれ開放され、このような新興国企業にとっては魅力的な市場となり、これら新興国からの廉価な輸入品が日本市場にあふれることも十分考えられる。そのような時代は、衣料品、食料品にとどまらず、電化製品、車、IT 機器など生活関連品の大半が輸入品や日系企業の逆輸入品になることも予想される。

現在日本の貿易収支は黒字であるが、将来は恒常的に赤字になる恐れもある。欧米諸国にとっては日本による追いつき、追い越せを経験していること、EU という共通の市場認識を共有していること等、グローバリゼーションに対応できる素地があるが、日本にとっては追われることは初めての経験である。今までに経験したことがない本格的な国際競争時代への突入であるので、外需型企業のみならず内需型企業においても積極的なグローバリゼーション化への対応が必要となってくる。内需型企業にあってコンビニエンスストア企業、外食企業、乳児向け用品や高齢者用の商品を製造している企業等の中には中国、東南アジアでの営業戦略を強めている企業も出始めている。予想されないリスクもあるが、国内市場が飽和した成熟産業が国内市場の深耕に加えて海外に市場を求めて行くことは新しい試みであると思われる。

経済のグローバル化といわれて久しいが、その間の日本の経済活動は主な国の中でも最もパフォーマンスが悪かった。この理由は、日本の産業構造が内需型産業構造で新興国等の成長の成果を取り込めなかったこと、1990 年にバブル経済の崩壊が発生した後の産業構造の転換、企業のリストラクチャリング、資本ストックの調整に時間をとられた結果と言える。産業構造の転換や企業のリストラクチャリングが遅れた理由は先にも述べ

た通り、生産年齢人口の減少と本格的なグローバル化時代の到来という時代の転換期が重なり合った構造的な国内有効需要の減少が十分に認識されなかったことが大きい。それ故、時代の転換期という状況変化は企業の経営戦略に十分反映されなかった。過去に成功体験に固執して、景気悪化を一過性のものと考え、政府の景気対策を頼り、不良債権や過剰資産の整理を先送りしたのである。企業は国内需要に限界があることを認識して、海外市場へ積極的に販路を開拓していくか、あるいは縮小していく国内需要に自らの企業をダウンサイズしていくかの選択を迫られているのが現状である。

このような時代性は明治維新にも匹敵する時代変化ではないかと思われる。日本企業が世界市場で競争していくには意思決定のプロセスの透明化と短縮化、現場への権限の委譲、海外事業会社における現地スタッフの育成と経営への参加、開発部門における日本人主義をやめ日本人以外の頭脳スタッフの導入、英語力の強化が避けて通れない課題となっている。このような中であって、日本企業においても新しい時代への対応が進み始めている。

(2) 日本の輸出依存度、及び輸出相手国

わが国は貿易立国と言われ、輸出依存度が高いと思われ勝ちだが、実態は異なっている。総務省統計局貿易統計データによると、2008年度のGDPの輸出依存度（輸出額／GDP）は16.1%で、主要国で日本より輸出依存度が低いのは米国の9.1%、ブラジル12.6%、インドの14.4%のみである。

一方、輸出依存度が高い国は韓国45.4%、ドイツ39.9%、中国33.0%となっている。この理由は、日本の経済構造が日本国内の需要に依存する内需型産業構造を基礎としていることにあると思われる。日本企業で国際競争力がある産業は自動車、電器・電子工業、工作機械等一部の産業のみで

あり、これら特定産業が米国や中国、更には東南アジア向け輸出を行っている。日本の主な輸出相手国は、2009年度はそれまで最大の貿易相手国であった米国が中国に取って替わられ2位に転落するとともに、3位韓国、4位台湾、5位香港の順となっている。

日本企業が国内の生産年齢人口の減少（少子高齢化時代）にもかかわらず成長を続けていくには、グローバル化の中で海外に市場を開拓できるか否かにかかっており、そのためには成熟した欧米諸国で獲得したシェアを維持しながらも、成長著しいアジア、中南米でいかに競争力がある製品を販売できるかにかかっている。

(3) 1980年代半ばの国際化戦略とグローバル化

日本企業が直面している課題として「生産年齢人口の減少」、及び「グローバル化」という二つの大きな命題があることは先に述べた通りである。企業にとって「生産年齢人口の減少」は与件として受け入れざるを得ない。これへの対応は、需要減少に対応して企業の身の丈を需要減少に合わせる縮小均衡か、若しくは企業自らを「グローバル化」し、新規商品の開発力を強化して競争力を向上し輸出品と戦うか、或いはそれら商品を海外に輸出するか、更には海外新規市場の開拓に注力するかいずれかである。

農業、土木建設業、運輸業、サービス業等にみられるような輸入品への高率関税、補助金、政府予算の配分方法、不透明な入札制度や免許制度等の参入障壁を作り日本国内市場で「シーラカン化」して生き残りを図ることは、世界が自由貿易体制の構築を目指している以上不可能である。日本企業復活の条件を考えるには積極的に「グローバル化」を受け入れ、民間企業としての経営責任を明確に認識し、合目的な経営戦略を策定し、策定された経営戦略を実行できる人材の育成、マネジメント能力の向上、現地に骨を埋める覚悟のある人材の養成、世界スタンダード・ロー

カルスタンダードとなりうる商品の開発、競争力があるニッチ商品の開発を図ることが重要である。このような観点より、かつて「国際化」という言葉が脚光を浴びた時期があったことを思い起こすことも有益と思われる。この「国際化」は、まさにバブル経済真っ只中で円高が進行し、海外企業がバーゲン価格で買収できるという発想に浮かれていた 1980 年代半ば頃に流行した言葉であった。

① 邦銀の国際化

日本の銀行は取引先企業の海外進出に伴い、現地日系企業向け融資・貿易金融・外国為替等の業務を通じて国際化を進めていった。この国際化の主な目的は非日系企業である現地資本の企業を顧客として開拓することではなく、あくまでも既存取引先の海外進出に伴い、その関連取引を取り込む目的で国際化を図り海外進出を行うことにあった。このような海外進出は、既存の日系企業が顧客であったのでリスクは小さかったものの、収益的には大きなものではなかったと思われる。当時の日本の銀行はバブル経済で規模を拡大し、豊富な資金量を武器に格付けが最高位のトリプル A 格を取得する都市銀行（当時）も現れ、世界の金融市場で存在感が一段と増す一方、外国為替市場は円高が急速に進んでいた。このような経済環境の中で、日系企業との取引のみならず現地企業との取引を積極的に行う必要性を感じていた都市銀行（当時）の中には、収益の拡大を求め豊富な資金力で米国金融会社を買収する銀行も現れた²⁾。

これら買収は米国の金融ノウハウの修得を目指すもので、買収後は困難な事業環境を乗り越え、業績向上を図り企業価値が増加しニューヨーク証券取引所に上場する企業も現れた。しかしながら、バブルが崩壊し不良債権処理に追われ、資金確保のため或いは BIS 規制をクリアするため、富士銀行、第一勧業銀行、三和銀行、東海銀行は買収した企業を売却、住友銀行も持ち株比率を大幅に減少させた。その結果、現在も日本の銀行の米国内子会社として存在しているのは、親銀行の合併に伴い東京銀行のユニオ

ンバンクと三菱銀行のバンク・オブ・カリフォルニアが1996年に合併して発足した現在のユニオン・バンクのみである。このユニオン・バンクはカリフォルニア州以外でも銀行業務を行って発展している。

現在の銀行の海外現地法人、海外支店、海外駐在員事務所等の海外拠点はピーク時と比べると半減している。最近では、銀行も不良債権処理に目処がついてきたこともあり、再び日系企業の進出が著しい中国や東南アジアへ出店している。この海外進出も、1980年代の国際化と同様に日系企業の進出に合わせた後追いつ的な側面が強く、現地で新市場を開拓するという真の意味でのグローバル化とは異なっているように思われる。

金融技術、M & A等のファイナンシャル・アドバイザー業務等、欧米銀行と比べると差があるのは事実である。しかし、現地の邦銀事業会社は、いずれは現地に根付いた現地企業として発展していかなければ銀行全体の更なる発展はおぼつかない。それ故、業務の統一化と標準化を推進し組織横断型のグローバルな経営管理体制の構築と、実際に企業活動を全世界的なレベルで運営するグローバル・オペレーションの実行が必要となる。日本人が世界でビジネスできる英語のスキルを身につけることは当然として、海外でオペレーションする上で必要な現地の金融ビジネスに精通した優秀な現地人の確保、欧米一流銀行の持っている金融技術の習得、有用な現地情報の収集体制の確立を早急に実現するためには現地金融会社の買収も選択肢になってくる。

② 事業会社の国際化

事業会社にあっても好業績を上げていた企業の中にはジャパン・マネーと言われた豊富な資金と1985年のプラザ合意後の急速な円高を利用して米国企業の買収を行う会社も現れた³⁾。しかしながら、現在でも日本企業の経営になる案件は、ソニーの買収案件2件とブリヂストンの合計3件のみである。失敗した案件の主な要因は、買収する日本企業に被買収企業評価の技術がなく、仲介会社の言い値で買収したため暖簾代が大きく発生し、

その償却に追われたこと。更に、被買収企業の米国経営陣に対して日本企業が経営のリーダーシップを発揮でなかったこと、優秀な人材の確保ができなかったこと等が挙げられる。又、三菱地所の場合は米国の不動産市場の急激な悪化が最大の失敗の原因と言われているが、米国の不動産市場を熟知していなかったことがその根底にある。青木建設、及び西友によるホテルチェーンの買収は本体の業績不振に加え、経営ノウハウを持たない企業の異業種の買収であり、経営マネジメント能力の不足に買収失敗の要因があった。いずれにしても資金力に物を言わせて企業買収を行っても、買収企業側に明確な経営戦略、それを実行するマネジメント能力、優れた技術力等が欠如していると買収は成功しない。

一方、ブリヂストンの場合には買収したブリヂストン側にファイヤーストーンよりも優れた技術力があったこと、又ソニーの場合にはハードとソフトの組み合わせの重要性を明確に経営戦略の中に取り入れていたため、被買収企業に対してリーダーシップを発揮できる環境が少なからずあったことが成功の要因と思われる。

③ 電子工業産業と自動車産業のグローバル化

〈電子工業産業のグローバル化〉

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%まで低下していること、更に日系企業の生産シェアのうち日本国内での生産は既に43%と半分以上となっており、世界生産額に対するシェアも10.8%に過ぎないことは、本稿(1)で既に述べた通りである。

斯く電子工業産業が存続していくためには、既存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、コストの削減、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である。そのためには、積極的に全世界的視野で海外生産を行い、現地の需要を取り込むことである。生産技術、商品開発力では中国や韓国企業と十分競争する実力があるため、新興国で

の市場ニーズの掘り起こし、及び市場ニーズに合致した商品の開発力を高めることが重要な経営上の課題となっている。

〈自動車産業のグローバル化〉

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ことは既に述べた。今後は中国、韓国、インドの自動車会社との競争が激化することが予想されるが、各々の市場に適した製品を開発できる技術開発力、及び生産技術力、グローバルなオペレーションを可能とする経営管理能力、現地スタッフの人材育成、及び優秀な現地スタッフの経営参画等がこれまで以上に求められる。

④ その他のグローバル企業、産業

日本の食文化の象徴である「醤油」を主に米国向けに輸出する目的でキッコマン⁴⁾は、1957年に米国に現地販売会社を設立し販売活動を行った。その地道な販売努力により米国でも「醤油」の良さが認められて販売が着実に伸び、1973年に米国で現地生産に入った。その後シンガポール、オランダ、中国にも工場を建設し現地生産を行っている。キッコマンは「醤油」を「All-Purpose Seasoning（万能調味料）」のキャッチフレーズのもと100カ国以上で「醤油」を販売している。キッコマンの成功は、「醤油」は日本食のための調味料という伝統的な発想から脱皮して、西洋料理、中華料理等のような料理にも合う「万能調味料」として「醤油」を捉え、新市場を創造したことが成功につながっている。

又、日本で発明されたインスタントラーメンは、(株)日本即席食品工業協会の2009年の資料によると、現在全世界では915億食が生産されている。生産第一位は中国で408.6億食、第二位はインドネシアで139.3億食、第三位が日本の53.4億食、第四位はベトナムで43.0億食、第五位は米国の40.8億食となっている。日本からの輸出は6,190万食に過ぎないが、インスタントラーメンはほぼ全世界で生産されている。日本メーカーが現地生産している比率は低いが、現地メーカーの多くは日本製の生産ラインを使

用して製造している。インスタントラーメンは、既存の食べ物である麺の調理法を変える事により、手軽で、いつでも、お湯があれば食することができる画期的な新商品として世界市場に受け入れられている。

(4) グローバル化企業として成功するための条件

1990年に土地神話は崩壊しバブル経済は破綻したが、その影響は大きく、日本企業は企業存続を最優先課題として不動産投資等で水ぶくれした企業財務の建て直し、バランスシートの改善、コスト削減に経営努力を傾注せざるを得なかった。更に1995年以降は生産年齢人口の減少に伴う国内需要の減少にも直面し、企業経営の建て直しとリストラクチャリングは遅れたが会計上の時価評価の導入もあり、2010年3月期決算においてほぼ有形固定資産の含み損の処理は完了したと推測される。又、一部輸出企業においては豊富な預金残高を保有している企業も出始めている。

一方、中国、韓国等の新興国の経済状況はまさに日本の高度成長期に相当している。製品を作れば売れる国内需要の顕在化、売れるから更に設備投資を行う企業、加えて貿易収支の黒字を維持できる程に成長した輸出産業の出現等、高度成長路線を当面は維持できる要素を有している。日本企業は新規市場の創造を可能とする技術革新投資等、企業の活力を向上させるための投資が低迷するとともに、新興国を市場として取り込む体制づくりが遅れた。この結果、日本企業は大企業ランキングにおいても、韓国、中国、インドなど新興国企業の躍進と比較して地位を低下させ、かつての輝きを失ってきている。

日本の過去20年間の経済状況は芳しい結果ではなかったが、企業業績の低下を国内経済環境の悪化を理由にすることは避けなければならない。経済活動の中核を担っているのは民間企業である。民間企業は政府に対して規制緩和、法人税の実効税率の軽減等の競争環境の整備を求めることは大切ではあるが、企業自らが何故現在のような閉塞状況に陥ったのかを総

点検し、創意工夫と競争力強化のために、労働及び資本生産性の向上を目指し、優位な事業への特化、新規需要の創造が可能となるような研究開発、商品開発体制の構築及び新市場の開拓、人材育成を経営戦略として選択することが何よりも必要である。過去の成功は、需要が拡大する日本という大きな市場が存在した幸運に恵まれていたことを自覚する必要がある。地価が右肩上がりの経済では、多くの企業がそれほどの努力をしなくても存続が可能であった。

しかしながら、現在はそのような時代ではない。現代の企業に求められているのは自己責任、自助努力であり、このことは企業のガバナンスが問われていると言い換えることも可能である。このような日本企業の実情を踏まえ、世界市場で日本企業が競争していく上で、何が企業に求められているか、どのような対応が必要かを考えていく。そのためのヒントとして先に述べた 1980 年代半ばの国際化戦略とグローバル化を考えてみる。

① グローバル化成功のヒント

ブリヂストン、電子工業メーカー、自動車メーカー、さらには最近の信越化学の塩化ビニール事業での米国会社の成功に共通しているキーワードは、「世界標準の中核商品」もしくは「国或いは地域標準の中核商品」を持ち、「既存の中核商品を改良していく技術力」があるということであり、研究開発機能を日本だけでなく海外にも拠点を設け、現地の研究成果を本社に取り込める体制を作り上げている。このため、これら中核商品に関連した研究開発に重点的に投資を行うことが可能となり、技術力の深化につながっている。電子気工業メーカー、及び自動車メーカーは輸入国により産業保護目的で輸入規制が導入されたこと、或いは組み立てコスト（人件費）の削減効果を求めて現地で生産することは競争力維持の上で避けて通れない要請でもあった。ブリヂストンや信越化学の場合は、世界最大の市場である「米国市場の開拓」への取り組みであった。

これら業種にあって、電子工業メーカーは AV 機器、白物家電、エレ

クトロニクス等幅広い商品を生産しているので、ブリヂストンや自動車メーカーと比べて、中核商品への絞込み効果は小さいと思われる⁵⁾。このことは経営が総花的になる恐れを秘めていることを意味しており、組織の効率化を図って経営の最終判断が迅速に行われる中国、韓国企業の追い上げには弱い面がある。

一方、総合電気会社といわれる「日立」「東芝」「三菱電機」は発電機から家電製品、パソコン、半導体、カーエレクトロニクス、原子力関連、車両関連等多様な製品を生産しているが、中核商品といえる商品が見えにくい。「三菱重工業」「川崎重工業」「石川島」等も船舶、車両、航空宇宙、原動機、鉄鋼を生産しているが、やはり同様である。これら重厚長大企業は社内シナジーのみでは発展は難しいと思われる⁶⁾。生産拠点は日本に置きながらも研究開発部門は日本と海外との複数拠点を確保するとともに、日本人のみの研究開発にとどまらず優秀な外国人研究者の招聘は必須となってくる。重厚長大産業にあって、世界第一位の鍛造技術を日本国内で深化させ世界的な競争力を保っているのが日本製鋼所であるが、いまやレアケースとなりつつある。

② 国際化失敗の教訓

国際化に失敗した事例をみると、被買収企業の企業価値を適切に評価する術を持ち合わせていなかったために仲介者の言い値で買ってしまい結果として暖簾代の償却が高くついている事例、被買収企業の現地経営陣と本社の意思疎通がうまくいかなかった事例、本業と全く関連のない事業の買収、市場動向に精通していないにも拘らず買収を強行した事例など、冷静に考えてみると当然失敗することが想定できるケースが多い⁷⁾。

又、デパート産業においても高島屋、三越、大丸、西武等が海外の大都市に出店した。その目的は現地の有名ブランドとの提携、現地日系人向けの日本品販売であったがしかし、日本のデパートで買い物をする魅力を消費者に伝えることが出来ず多くの店は閉店に追い込まれた。他社との差別

化を図る価値をどこに置くか明確なビジョンがなく海外に出店したケースである。

4. 経済のグローバル化の意味と企業、及び企業を取り巻く社会の課題

〔1〕 経済のグローバル化の意味

経済のグローバル化とは国内需要に関しては輸入品と競争していくこと、世界市場に関しては世界の優良企業と競争していくことを意味している。生産年齢人口の減少は企業にとっては所与の条件と言わざるを得ないが、経済のグローバル化は企業の主体的な意思により、可能性の中から何をどのような組み合わせで選択するかにより企業価値が大きく変動する。経済のグローバル化とは世界が一つの統一化された市場になることではなく、歴史、文化、制度、国民性、嗜好等が異なる国がそれぞれの国の基本の形を維持しながら経済取引の自由化を進めていくことである⁸⁾。

一般的に言えば、新興国の政府は自国の産業保護、産業育成策を重視するので需要地で生産を行う場合がさらに増加していく。しかし、労働者の質、資本の蓄積、インフラの整備状況、言葉、習慣、嗜好等はそれぞれの国において異なる。それ故、国際戦略といえども、一つの固定した戦略が存在するわけではなく、それぞれの個別の国に適応したものにすぎない。A国での成功事例がB国での成功を保証するものではなく、あくまでもA国という歴史、文化、制度、国民性に適合していたからこそ成功したと考えなければならない。日本の歴史においても外資が日本に進出して来る際には「黒船来たる」と言われたが、その多くは成功していない。例えば燃費効率が劣る米国車、陳列コンセプトが異なるカルフルの流通業等をみれば国民の嗜好の相違がみてとれる。母国の歴史、文化、制度、国民性、嗜好などがそのままの形では日本では受け入れられなかったというこ

とになる。

逆に成功事例としては、日本独自の製品開発商品が商品の中核を占めている日本コカコーラ⁹⁾、日本独自に研究開発を行った日本 IBM や富士ゼロックス等があるが、共通しているのは日本発の商品研究開発を行った企業であるということである。日本市場における当該外資企業の経験から見出せる教訓は、本社に権限が過度に集中し、世界中のことを本社がグローバルスタンダードとして一律に決裁することは大きな誤りを犯すことになるという点である。現地のオペレーションは現地が責任を持って行う体制を築くことがグローバル競争では必要となってくる。

本社の役割は、各国に存在する子会社等に本社の経営方針、及び経営戦略の周知徹底を図ることにより統一した企業理念を明確化することであり、その実現を目指して現地が責任を持ってオペレーションできる人事、資金調達、商品の供給調達、販売・輸送網の構築を整備することにある。それ故、各国の単位当たり労働コストと生産性の水準、資本市場の規模や調達の可能性とコスト、技術の蓄積と質、国民の嗜好、商品コンセプト、慣習、現地の法律、輸入関税、その他制度等を十分に検討し、自社の経営資源との最適な組み合わせを選択できる人材と組織の構築が必要となってくる。

企業を取り巻く環境は非常に厳しいが、民間企業が経済活動の中核を担っていることは明白であり、今後とも変わらないと思われる。それ故、民間企業が企業としての経営責任を明確にし、スピーディに合目的でグローバルな経営戦略を策定しなければならない。その策定されたグローバルな経営戦略をスピーディに実行するための組織づくり、人材の育成、マネジメント能力の向上、競争力がある製品開発等を行っていかなければならない。企業が安易に政府の経済対策だけに頼ることがあってはならない。米国の J・F・ケネディーが 1961 年 1 月の米国大統領就任演説で述べた「祖国があなたのために何が出来るかを問うのではなく、あなたが祖国のために何を行うことが出来るかを問うてほしい」という言葉は、ほぼ 50 年経過し

た現在の日本人全体に対する問いかけとしても新鮮に聞こえる。

〔２〕 企業の課題

(1) 企業風土（ガバナンス）の改革

グローバル経済化に日本企業が対応していく上で、日本企業に求められていることは、「決定に至るスピードと決定過程の透明性」「経営組織の改革を伴う業務の見直し」「自助努力と結果責任」「世界に視野を広げる」ということではなかろうか。欧米企業に対する技術的なキャッチアップに成功した日本の大企業においても、世界に販路を開く独創的な新規商品開発が成功していないこともあり、過去 20 年間の日本の全産業ベースの労働生産性は向上しておらず、又、資本生産性（有形固定資産の効率）も低下傾向にある。1 人当たり GDP も 1990 年の世界第 4 位から 2008 年は 19 位まで低下している。更に、スイス経営開発国際研究所（IMD）が毎年公表する「世界競争力年鑑」によると、日本の国際競争力は 1993 年の 1 位から 2010 年は 27 位にまで低下している。新興国市場の開拓では中国や韓国企業に遅れをとっている分野も出ており、もはや日本が一流の経済大国とはいえない状況となっている。

このことは必ずしも企業の怠慢とばかりは言えず、政治が日本の国際競争力強化のための環境整備を怠ってきた結果でもある。欧米企業にキャッチアップするまでの日本企業の成功は、勤勉に働く日本人の資質に加え、需要超過社会が戦後長く続いていた事実が大きい。一億総「中流意識」が形成される過程においては中流に属していることを象徴する商品、それは特徴がある個性的な商品よりはむしろ平均的な商品が最も売れるマス販売社会であった。マス販売社会においては独創性や自己責任原則よりはむしろ同質的で集団的な組織、大量生産方式、護送船団方式のほうが適していた。このような認識のもとで日本企業は国内での自己完結を目指すシステムを作り上げ、日本人による企業経営、日本人による研究開発が主流となっ

ていった。企業は社員の活力を会社に向けさせる必要性から終身雇用制度を作り出し、社員は大過なく定年まで働くことが美徳とされた。そのような将来が安定した雇用環境により中流意識を涵養したのであった。

又、企業は各々の企業に相応しいと思われる社員象を模索すると共に、外部教育よりはOJT、社員育成を重視し、メーカーによっては社内学校を設立、技能工の育成に注力した。企業が同質的で定型的な中流を志向する社員を多数確保する中で、社員は会社を内（うち）と呼び、同じ釜の飯を食べたという強い連帯意識で社員間が結ばれるようになっていった。仕事で最も重要なことは起案した稟議書を可決させることである。それ故、社内根回しと呼ばれる社員間のコミュニケーション、なканずく稟議を審議する担当部署の社員との人的繋がりを図れる社員が重宝された。この結果、より一層帰属意識が高いが内向き志向が強い中堅管理職社員を核とした日本の企業が作り上げられたのである。このように社員のモチベーションの向上を図る側面では、日本企業は成功したと言えるであろう¹⁰⁾。

更に、日本においては企業の評価が利益よりはむしろ売上高で行われる売上至上主義の風潮と超過需要が常態であった時代においては、定型的社員の大量育成、平均的商品の大量生産、大量販売が企業のビジネスモデルとなった。しかしながら、成功したモデルが時代の変革期にも耐えうるという保証はない。逆に過去の成功体験を基に決定される経営方針は、経営環境の変化に適切にスピーディに対応できない場合が多く見受けられるようになった。時間の経過とともに定型主義、平均主義、自前主義、総合主義の自己完結型システムは、生産年齢人口の減少、少子高齢化社会、グローバル化社会を迎えるとともに、組織の硬直化が目立ってきた。

組織の非弾力性、組織の暴走傾向の高まりは、経営における外部環境の変化を過小評価させ、経営環境に適合させるためのリストラクチャリングに抵抗し組織防衛を優先させる方向に傾いていった¹¹⁾。企業はチャレンジし、企業革新を目指してNo.1企業を目指すよりはむしろ自社の業界での

位置をキープするという相対的な位置付けを重視する傾向を強くしていった。このような企業の行動様式は「他社並み」、「皆で渡れば怖くない」という言葉に象徴的に表れている¹²⁾。

この「他社並み」経営では自社の強み、弱みを分析して比較優位な事業に経営資源を投入する事業再編等は進みにくかった。「他社並み」経営は企業のチャレンジ精神を喪失させ、経営における選択と集中の原則を機能不全にした結果、企業間の優劣と順位を固定化させる傾向を強め、大資本優位の経済序列を生み出した¹³⁾。企業のこのような行動様式による最悪の企業行動がバブル期における不良債権の累積と不良債権処理の先送りであった。企業活動には常にリスクが存在する。それ故、企業はリスクを把握したならば、リスクが暴走することを防止する手立てを事前に講じ、質・量の適切なリスク管理が必要となる。

しかし、バブル経済当時は、「他社もこうやっています」と言えば正論が引込まれる風潮があり、企業活動に対する冷静な議論は少なく、現状追認、他社に遅れをとるなどといった意識が企業活動を歪めることになった。不思議なことに財テクに付随するリスクは霧散し、さほどの根拠もなく財テクは儲かることと同義になった。最終的に財テク運用が失敗したことが明らかになった際には、景気が回復したならば含み損は取り戻せるという根拠のない妄想を抱き、又、他社は不良債権処理をしていないのに当社が先頭を切って処理するのは如何がなものかという「他社並み」の発想により、不良債権処理は先送りされていった。

このような風潮が受け入れられた背景には、日本の場合大学を卒業し生え抜きとして企業に入社したサラリーマンが、一段一段階段を上っていき、たどりつく最終ゴールが社長であるという理解があることが大きい。次期社長は通常現社長が選ぶ。現社長は多くの場合会長等の肩書きで、社長を退任した後も社内で相応の権力を有している。それ故、後任として選ばれた社長が自社の強み、弱みを分析して、前任の社長と異なった経営戦略に

基づき、比較優位な事業に経営資源を投入するという思い切った事業再編等を行うことは難しかった¹⁴⁾。その上、取締役や監査役は社長に選ばれる立場上、取締役会は経営方針を決定する場ではあるものの、担当業務の報告の場としての機能に矮小化されている場合が多いと言われている。取締役会も監査役会も、本来期待されているガバナンス機能は形骸化している。

上場企業においては取引先との株式持合いによる安定株主工作が重視された。株式を持ってもらう相手先企業も、当然のことながらサラリーマンが社長となっている企業が大半である。それ故、株式持合いの目的は企業と株主が経営を議論するというよりは、何かあった場合に企業の味方として株主権を行使してもらうことであり、そのことを相互に理解しているのが株式の持合ということである。このような株式持合いが機能している限り、株主の目を気にする必要はなく株主による外部監視機能は弱体化していた。このように「他社並み」という発想は経営の適切な指針とはならないが、業界の多くの企業が「他社並み」経営を志向するならば結果的に業界における相対的な地位の変動が少なくなり、居心地が良い安楽な発想になったことは事実である。

組織の自己防衛、自己目的化の傾向は、合併企業や新規取引においても影響を与えた。企業の合併は、本来二つの企業が一つになり単位当たり経営コストを引き下げ、スピーディな経営で企業の存続を図るのが趣旨である。しかし、企業名は旧社名をつなぎ合わせることが多く、人事も和を優先するという理由でたすきがけ人事が平然と行われている。合併会社においてはあの人はA社出身、この人はB社出身ということが長期にわたり意識され、社員間の融和が進まず合併効果が十分に生かされていないケースが多々見受けられる。又、新たに取引する場合においても業歴が重要であり、新興企業や今まで取引がなかった企業と取引をするに当っては前例がない、「何かあったらどうするのだ」という責任逃れ、事勿れ主義の意識と戦い、社内のコンセンサスを得るのに時間がかかるケースが多い。

このような閉鎖性は、東京証券取引所に上場している外国企業の上場数の推移をみてもわかる。東京証券取引所は1973年に外国部を設け外国企業の上場を推進し、1991年には上場外国企業数は127社まで増加した。しかし、その後は日本経済の低迷、東証が積極的上場振興支援策を打ち出さなかった事などの理由により、現在上場している外国企業数は僅か12社にまで激減している。今では香港市場やシンガポール市場にも負けている状態で、アジアの盟主という地位からも転落してしまっている。このことは環境の変化に対応して柔軟な発想や組織を作り上げていくというよりは、自己完結型の世界観に閉じこもりがちな日本社会の閉鎖性の結果であるともいえる。

日本社会は、器は作るがその後のフォローがない、何かを行うが計画、実行、結果の因果関係を分析し次の指針となる検証作業を行わない、やりっぱなしといわれる欠点を持っている。その根底には同質性を優先させ、まああの事なかれ主義、流れに任せる、責任逃れに陥りやすい日本社会の閉鎖性があると思われる。米国のジャーナリズムで最近使用されている表現に「like Japan」という表現がある。この趣旨は「日本のようになってしまうぞ（なってはいけない）」ということらしい。「Japan as No.1」と言われた頃からほぼ30年が経過した結果の表現である。

一方、米国社会は米国建国の経緯もあり、自己責任、自助努力の精神が重要視されてきた。米国企業は自己責任原則と開かれた社会をベースに、長年にわたり世界市場で競争を行う世界第一位、第二位等の巨大な企業が多く、「他社並み」の発想で企業経営を行うことは不可能なことであった。自己責任社会においては企業は日々チャレンジを行い、自ら変革して進歩していくのでなければ競争に負け淘汰されてしまうことを意味している。社長は必ずしも生え抜きとは限らず、スカウトされることが多く、社長の評価、報酬は社長在籍の営業成績によってのみ判断され決定される。それ故、前任社長とのしがらみに縛られることは少ないが、反面短期的な利益

計上に走り勝ちとの批判もある。しかし、自己の判断において、思い切った事業のリストラクチャリングが可能となりやすい環境であることは間違いない。厳しい企業間競争，もの言う株主が米国企業に日々の進歩を強制し続け，技術革新，経営管理，人事管理，金融技術等の世界的な理論を米国企業に生み出させる契機になっているように思われる。

確かに米国経済は近年，金融技術に偏った金融立国経済になっている。日本経済新聞の記事によると，1980年代には金融業の利益は米国の全産業の利益の10%程度を占めるに過ぎなかったが，2000年頃には45%を占めるまでになっていた。リーマンショック後は一時的に金融業の利益割合は低下したが，2009年には再び35%まで上昇している。金融に過度に依存する経済は問題であるが，先進の技術に対してリスクマネーを提供する金融システムが確立し，企業の淘汰，学生・若年者による企業の設立が日常的に行われている企業社会は評価するに値する。このような企業風土の中から，マイクロソフト，アップル，インテル，グーグルなどに代表される情報産業が立ちあがった。

米国では規制緩和を推進することにより，多様な市場に多様な企業が参入した。例えば，投資銀行を核とした金融技術の発展と新規金融商品開発，新しいコンセプトに基づく企業として格安航空会社の誕生，通信分野ではAT & Tの分割と独立キャリア会社の設立，電力分野においても自由化が行われ新たな独立系の売電会社や配電会社が設立された。1990年に米ソの冷戦が終結し，産軍複合体といわれていた米国経済の先行きに悲観的な意見が強かった1990年前半の時代に，規制緩和は米国の経済活動のダイナミズムを復活させたことも事実である。

昨今では，自動車メーカーGMが倒産する一方，ベンチャー企業であるテスラモーターズが電気自動車を開発している。このように米国は利益を正当なものと認知し，民間企業が適切に活動できるための市場制度の整備，失敗した場合の迅速な対応，人種の枠にこだわらず中国人，韓国人，

インド人等世界より優秀な頭脳を引き寄せて世界標準となる新しいアイデアを生み出し、そのアイデアを現実使用可能とする技術開発、製品化を図るネットワークが育まれている。米国の企業風土を真似る必要も、羨む必要もない。

しかし、日本企業には環境の変化に敏感に対応する感受性が十分に浸透しているようには見受けられない。敏感であるとは、環境の変化を認識し、その変化に適切にスピーディに対応すること、対応した結果を検証、評価して現実の行動を調整し期待される成果を挙げることであり、これらのことが現実の有効なものとなる支えが企業風土（ガバナンス）である。それ故、「他社並み」経営の発想を乗り越える上で、企業風土の改革、外部モニタリング機能の一層の強化が不可欠となってくる。

(2) 事業、製品の選択と集中による効率化

日本経済が需要過多の時代には、日本企業は多様な事業部門を持つ総花的経営で企業内に存在する経営資源の活用を図ることができ¹⁵⁾、シナジー効果による企業競争力の向上が企業経営上の合言葉となった時期があった。しかしながら、グローバル化の中では全く事情が異なってくる。資本生産性は過去 20 年間で 10%低下、労働生産性は米国の 70%程度にとどまっているのみならず、日本と米国の労働生産性の格差は縮小していない。売上高利益率の日米格差は大きく、日本企業の収益性は米国企業の 50～70%程度である。

この理由は業種による違いがあり一概には言えないが、日本企業は減少する国内需要の取り込を図る目的で、商品のわずかな変更を行いライフサイクルが短い目先の需要の拡大を図りがちであることがあげられる。米国企業は商品の絞込みを行い骨太の大型商品を中核にしているのに対して、日本は商品の数、商品の多様性で競争している。このため常に新規投資が必要となり投資コストが高止まりし、競争相手に追従され易く結果として

売上に見合う営業利益が得られていないのである。企業の存続は企業規模ではなく、いかに利益を上げるかによる。それ故、重要なことはその特定事業や特定商品の競争力であり、自社の特定事業部門が事業を行っている市場の大きさと成長性であり、市場シェアである。このような観点から事業や商品を見直し、自社が得意とする事業部門や比較優位な事業部門、商品に経営資源を集中していくことが強く求められている。

現在の日本企業に求められている事業の選択と集中とは、日本における生産年齢人口の減少、日本市場の少子高齢化、及びグローバル化の視点に立つことである。その上で、国内需要に関しては安い海外製品との差別化対応を考えることであり、競争優位が見出せない場合には事業閉鎖も視野に経営が行われなければならない。欧米市場の重要性に加えて、中国、東南アジア、その他の新興国市場の変化を取り込んでいく必要がある。中国に関しては、もはや単なる生産基地に留まらず中間層の拡大に伴い大消費市場へと変貌し始めている。このような中国市場の成長が高品質な日本商品への需要を急速に増加させており、魅力ある市場に適した競争力のある商品の開発、及び販売網の整備が問われている。その他開発途上の市場に関しては現地生産、現地販売できる商品開発が第一ということになる。日本市場や日本標準仕様品に拘泥する企業は規模を縮小して生き残るか、或いは廉価な輸入品によって淘汰されるかいずれかである。いずれにしても日本企業の行く末は、輸出の増加、海外生産の増加、海外販売網の構築等、海外志向の経営とならざるをえない。

(3) 現地雇用社員の登用、及び門戸開放

日本企業は日本人が主として経営しており、経営トップが日本人でない大企業は例外である。僅かに日産自動車、ソニー、日本板硝子等のみである。海外現地法人においても日本から派遣された日本人が期限を限定された駐在期間に、本社の意向を汲み取って経営を行っている。トヨタアメリカ

力と謂えども、米国人経営者には販売に関する権限しか委譲されていなかったことがリコール問題発生で公になった。グローバル化とは、内需型ビジネスにとっては輸入品との競争であり、外需型ビジネスにとっては世界にある生産・販売・研究開発拠点を結合して競合相手と競争することである。過去の成功体験に追従するだけの経営では競争に敗れ淘汰されることは明白である。現在の日本企業、日本社会は日本人のみにこだわっているが、日本人の日本人によるという旧来の陋習に囚われる必要はないと思われる。優秀な現地社員の管理職登用や経営への参画、優秀な頭脳を研究開発分野で招聘することは、日本人の経営者予備軍や研究開発者にも刺激になる。更に、研究開発体制は日本のみならず、欧米・アジアにも拠点を設けることが必要である。知見を世界に求めなければ日本国内のみでは、世界水準から遅れてしまう恐れが強い。

しかし、単なる肉体労働者を移民として受け入れることは知見の蓄積につながらない。安価な労働力との認識で安易に肉体労働者を受け入れることは、効果的な人材の門戸開放とはいえないことには十分注意しなければならない。

今まで行われてきた海外現地法人の経営において、現地スタッフをローカルスタッフと位置づけ人件費を駐在員人件費の半分程度に押さえ込む人事政策がよいとはいえない。経営幹部候補の採用、現地スタッフの教育を行う人事政策に変えていくことこそが企業の戦力向上につながる施策である。重要なことはコスト・パフォーマンスの改善である。先ごろコマツは、中国子会社 16 社の社長すべてを中国人にする方針を決定し、またトヨタ自動車は海外生産拠点 48 社のトップの 3 割を外国人とする方針を発表した。更に伊藤忠商事は、海外拠点の役職者に占める現地人材の比率を 3 割から 5 割に引き上げる方針を決定した。資生堂や花王も現地人スタッフの育成・人事考課基準を世界的に統一する方針を公表した。このような方針は、大手企業がグローバル経済の中で競争力を強化できうる適切な方針と

思われるが、日本本社の実行力、リーダーシップやコミュニケーション能力の向上がなければ、組織の分裂や失望感にもつながりかねないリスクもかかえている。PDCA サイクルの実践が必要となる。

〔3〕 失敗を恐れさせる社会ではなく再起が可能となる社会の構築

日本社会は大学を卒業後、新卒として企業へ入社し定年まで勤めるのが最も安全で望ましいことと認識されている。またそれは、日本社会においては一度どこかの段階で躓くと、一生涯浮かび上がれない恐れが強い過酷な社会となっていたからである。そのような再起の可能性が少ない社会は活力を奪い、成功を目指すよりはむしろ失敗しないことを第一とする消極的で活力が少ない社会となっていく。企業においても減点主義が加点主義より圧倒的に多いのが実態で、型にはまった失敗が少ない社員、責任回避が上手な社員が評価されることになる。このように失敗しないことを第一とする日本社会のあり方が、社員の採用に当たっては保守的にさせ、起業を志す人に対してはリスクマネーの提供ができず起業化を阻み、中小零細企業の代表者に対しては個人的な負担を過重にさせている。

日本社会は単に外国人に対して閉鎖的ということだけではなく、日本人に対しても自己が属す集団とそれ以外の集団との交流が少なく、関係は単線的で閉鎖的な社会となっている。企業間、学校間、及び企業と学校間の交流が活発に行われ、双方間で人・金・物が活発に流れているとの認識は少ない。日本ではかつて勝ち組、負け組みという言葉がはやった。新入社員に対しては毎年のように「今年の新入社員は……型」、今の男性は草食型等というようにレッテルを貼りたがる。

しかし、これらの言葉で人を二分化することがどのような意味や価値を有しているのか甚だ疑問である。一人一人に義があるのが人間の社会である。その義を大切にしながらも社会全体の大義と齟齬をきたさないようにしていくのが社会の知恵であろう。個人が本当に大切にされる社会とはど

のような社会であろうか。自己責任をベースに置きながらも失敗を恐れさせる社会ではなく再起が可能となる社会の構築、必要に応じて減点主義ではなく加点主義のメリットを受け入れる社会、前向きにチャレンジする心を持った若者の再起を図れる社会の構築が必要である。

(1) 社員採用面での見直し

日本企業が復活するためには再起可能、努力する者に対しては複数回チャンスが与えられる、複線化社会に転換していくことが是非とも必要である。しかしながら、現行のように大学を卒業する4年次に1回のみ採用し自社仕様の型に社員をはめ込んでいくやり方は、企業及び学生双方にとって決して好ましいこととは思われない。入社後3年以内に三分の一に近い社員が新しい職場を求めて転職していく、もしくは転職予備軍と言われているほど企業、学生双方に就社の齟齬が発生している。中堅企業以上の企業が大学4年次の採用に加えて、大学卒業後3～5年次の定期採用を行うシステムは、他社等での社会経験を自社で活用してもらうことにより自社をより複眼的にさせる効果があると共に、企業、学生双方の齟齬を解消できる機会を設定していくメリットがある。

更に、企業の戦力向上の一環としてキャリア社員の中途採用、社会科学系大学院卒業生の積極的な採用、人事評価が極端に低い一定割合の社員の離職等もある程度推進される必要がある。企業が固定した企業風土にこだわることなく、異文化の社員を一定数抱えることにより社員相互間で切磋琢磨が行われ、同質の中に異質が存在することにより開かれた企業風土へと転換を図りうる。そうした結果が企業を不断に変革させていくことになるのである。

米国の経営者や管理職掌に就くレベルの人材は大学を卒業した後、一旦就職しその後、向学心がある者は専門大学院等へ進学した後に専門家の道を選ぶ者が多い、又、勤めた企業で専門知識を修得した後に転職する者も

少なくない。いずれにしても専門的な知識の修得が必要条件ではあるが、日本の現状と比べると米国の管理職クラスの労働市場の流動性や柔軟性は高い。この差異発生の原因が日本の企業風土（ガバナンス）と大きく関わっていることは明白である。

（2） リスクマネーの問題

米国の投資銀行、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー等は外国政府の財務アドバイザーを引き受けている場合が多く、その国の財政金融情報を独占しているとともに、高いリターンが期待できる新規ビジネスに投資を希望する世界の富裕層を顧客に持っている。これら富裕層の資産運用に應える一環として、世界各国での新規ビジネスに対する情報収集やそれを評価出来る優れた人材を多数抱えている。それ故、投資リスクに敏感な富裕層に対してもベンチャー企業の成功可能性を説明し、出資の形で起業家に富裕層のリスクマネーを仲介している。

一方、日本においては、米国のような投資銀行は存在しておらず、外国政府の財務アドバイザーとなっている銀行・証券会社はほとんどないと思われる。又、日本では個人的にリスクマネーを提供できる富裕層は極めて少ない。その理由としては日本の富裕層の財産の多くが自社株であり、その時価総額は米国のオーナー企業の企業価値と比べて非常に小さいこと、及び自社株の換金性の難しさがあげられる。日本におけるリスクマネーの出し手としては、株式上場を目指している会社に対して上場前に当該企業の株式を取得しているベンチャーキャピタルが僅かに存在するのみである。

しかし、ベンチャーキャピタルの多くは金融機関の子会社で、出資後5年以内の株式上場を要求するのが通常である。このため株式上場の目処が立たない場合には、企業オーナーに対して出資分の買取を要求するケースが見受けられる。企業の揺籃期より起業家を支援するという本来の意味でのリスクマネーの性格とは微妙に異なっているのである。

日本において、ベンチャー企業、先端分野の研究等へ資金が回りづらいのはこのような理由に加え、新研究等に関する評価が難しいことによるが、これらの活動をサポートするための制度の整備は政策的に行われる必要がある。最近の動きとして日本銀行が成長資金を供給するとの報道があるが、成長資金は個別の商業銀行が対応するもので中央銀行の政策目標としては適切とは思われない。

(3) 金融機関における連帯保証制度の禁止

日本国内でベンチャー企業や中小零細企業を経営するに当たっては、会社が運転資金等を銀行やノンバンク等より借入するのが一般的である。金融機関より会社が借入をする場合には、通常、会社の代表者が連帯保証債務を負わされる。この連帯保証債務は債務者と同等の地位にあり、会社経営が失敗した場合には個人的に金融機関に差し出した担保を失うことは当然ながら、担保処分では返済できずに残った会社の債務を全額負担しなければならない義務を負っている。それ故、万が一会社経営に失敗すると、差し入れていた担保のみならず未返済となった負債が連帯保証人に残り、この負債の返済が重く、借金に追われることになる。その上、失敗者としての記録や評判が残る、金融機関取引も閉ざされ再起することはほとんど不可能となっていく。

銀行等の金融機関の貸付は、ノンリコース・ローンに軸を移していく必要がある。ノンリコース・ローンの場合では、差し入れた担保を失うことがあっても、それ以上経営者個人に債務負担が及ぶことはない。このため、金融機関に差し入れた担保を失うだけでそれ以上の負担を迫られることはない。金融機関は担保評価や貸付限度額等のリスク管理の徹底、貸付スキルの向上を図り、早晩、過酷な連帯保証制度を禁止すべきである。日本企業の99%が中小零細企業といわれており、連帯保証制度の禁止は一度失敗しても再起可能な社会を築いていく上で不可欠な制度、条項と考え

られる。

〔４〕 安定した社会の構築

企業が社会的存在として健全に発展し雇用を創出していくためには、将来に希望が持てる健全な社会を構築する基盤となる教育が重要であり、加えて社会が概ね公正であるという人々の共通認識が社会や企業を一層健全に発展させる上で大切になってくると思われる。

（１）教育の重要性

日本が世界から孤立して日本国のみで存在することは不可能な今日において、競争は悪だとして否定し、皆仲良くと言ったところでなんらの解決策にもならない。家庭や学校でいじめが行われ、周りは見て見ぬふりをする事件が多発している。現実社会とバーチャル社会の境界が分からない世代が生まれてきている。飲酒をして交通事故を起こした場合は、アルコール濃度が下がるまで逃げたほうが得と言われている程に社会が劣化している。かつては幼少時から“お天とうさんが見ている”と言われて育ったが、この言葉も死語となってしまった。世代が変わる都度、古い世代が新しい世代をみて“今の若い者は”と嘆いたと言われるが、現在はそのような嘆きすら聞こえてこなくなっている。公私のけじめ、善悪のけじめ、自己責任、結果責任、他人とのコミュニケーションの重要性と必要性が身につく社会とはどのような社会なのか、そのありようが問われている。

若者のミイイズム化や大人になりきれない大人の増加等に対応できる教育が必要である。社会全体を構成する家庭、教育現場、企業が一丸となってそれぞれの立場で苦悩して立て直していかなければ、日本の今後は今まで以上の速さで豊かさと安全を喪失していくと思われる。

(2) 経済犯罪に対する重罰化

米国における最大の粉飾決算といわれた通信会社ワールドコム（元 CEO は 25 年の禁固刑であるが、日本では証券取引法違反の罰則は過料と最高 5 年の懲役刑に過ぎない。そごうや SFCG（旧商工ファンド）の社長の背任・横領事件、脱税事件、食品の産地偽造、賞味期限の改ざん、事故米の勝手な流用等に対しても法的制裁が不明朗であり、寛容である。その結果、同様な犯罪が繰り返し行われている。経済事犯のやり得を容認することは社会全体に対する信頼を喪失させることになり、経済システムの根幹にかかわる重大問題である。社会を考える上で「公正」は、社会を支える根本的なキーワードと思われる。

しかし、日本社会において経済事犯は軽微な事犯と思い込まれており対応に厳しさが欠け、善悪についての判断停止状態が続いている。このことは日本企業のガバナンスとも共通するが、公私のけじめに欠け、利己的な行動がまかり通ってしまっている場合が少なくない。日本社会はある意味では性善説を基本に出来上がっている傾向が強い。この傾向は決して間違っているわけではないが、社会が社会として機能するにはルールが破られた場合の取扱が明確で、公正、且つ公平でなければならない。

物事を論理的ではなく情緒的に捉えること、子供がルールやエチケットに違反しても子供だからと言って終わりにしてしまい何をどうしなければならないのかを教えない大人、和を持って尊しとなすと言いながら実際は不条理の押し付けを行っている社会、敗戦を転進と発表するその場のぎの言い換え、何ごととも大目に見てという甘え、これらは日本社会が成熟化していく上で克服すべき最大の課題の一つと思われる。やり得を許さない、ルールはルールとして守り、多くの者が不合理と考える法規制や制度は積極的に改善していく行動力が大事である。各種の問題対応の際によく見受けられる総論賛成、各論反対では何事も前へ進んでいかない。不適切な行動を行っているものはその行動に対しては責任を負わねばならないという

強い決意を持って、経済犯罪に対する法制度の改革を行う必要があると思われる。

《注》

- 1) 三品和広著「戦略不全の論理」東洋経済新報社、2004年、29-47頁参照。
- 2) 1984年には富士銀行（当時）が米国有数のノンバンクであるウォルター・イー・ヘラーを買収、三菱銀行（当時）が米国カリフォルニア州の大手銀行バンク・オブ・カリフォルニアを買収、1986年には住友銀行（当時）が米国第3位の証券会社ゴールドマン・サックスへ出資、1988年には東京銀行（当時）が米国カリフォルニア州の大手銀行ユニオンバンクを買収、1989年には第一勧業銀行（当時）が米国有数のノンバンクであるCITグループ・ホールディングスを買収。その他三和銀行（当時）、東海銀行（当時）が米国の中小銀行を買収した。
- 3) 1988年ソニーが米国の有力なレコード会社であるCBSレコードを買収、ブリヂストンが米国の有力タイヤメーカーであるファイヤーストーンを買収、青木建設（当時）が米国の高級ホテルチェーンであるウエスティンホテルを買収、西友（実態は親会社のセゾンコーポレーション）が米国の高級ホテルチェーンであるインターコンチネンタルホテルを買収。
1989年三菱地所がニューヨーク市にあるロックフェラーセンターの所有会社ロックフェラー・グループ・コーポレーションを買収、ソニーが米国の大手映画会社コロビア・ピクチャーズを買収。1991年松下電器（当時）が米国の大手映画・娯楽会社MCAを買収。
- 4) キックマンに関する事項に関しては該社のホームページより引用。
- 5) 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」文芸春秋社、2009年、132-134頁、及び171-181頁で大手家電業界に関する商品の品数の絞込みの難しさを指摘している。
- 6) 沼上幹著「経営戦略の思考法」日本経済新聞出版社、2009年、268-275頁参照。
- 7) パンカジ・ゲマワット「前掲書」、106-110頁でグローバル化を前提にグローバル化をどうやって行うべきかは議論されているが、何故グローバル化すべきかが問われていないことを指摘している。
- 8) パンカジ・ゲマワット「前掲書」において、「世界のフラット化」論を批判し、「セミ・グローバリゼーション」論を提唱している。

- 9) パンカジ・ゲマワット「前掲書」, 48-49 頁参照。
- 10) 三品「前掲書」, 24-28 頁参照。
- 11) 沼上「前掲書」, 297-327 頁参照。
- 12) 「他社並み」経営は三品「前掲書」, 48-49 頁で述べられている「戦略不全の 2 形態」とも共通する要因がある様に思われる。
- 13) 沼上「前掲書」, 291-296 頁では全企業の「総合企業」化を通じて、業界トップのリーダーが勝ち続ける固定的な業界秩序が出来上がると指摘している。
- 14) 三品「前掲書」, 254-258 頁において事業部長職の分析を行っているが、社長職にも当てはまる要素があると思われる。
- 15) 沼上「前掲書」, 288-291 頁参照。

参考文献（注に提示したものは除く）

- 吉富勝著「日本経済の真実」東洋経済新報社, 1998 年
伊東光晴著「日本経済を問う」岩波書店, 2006 年
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
大西勝明「電機産業・危ういその存立基盤」「世界経済危機下の日本経済」シンポジウム, 2010 年 3 月 27 日
経済企画庁「第 2 回経済審議会総括部会議事概要」経済企画庁, 2000 年 10 月 10 日
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「日本経済を襲う二つの波」徳間書店, 2008 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

（原稿受付 2011 年 1 月 11 日）

〈資 料〉

原価計算文献年表

—— 明治, 大正, 昭和 (20 年まで) ——

建 部 宏 明

要 約

私は『日本原価計算理論形成史研究』において、研究期間を明治中期から昭和 20 年 (1945 年) までに限定し、この期間内に出版された文献を理論の形成主体と考え、これらの文献の分析によってわが国における原価計算理論の形成を史的に考察した。このとき、拙著の巻末に添付した原価計算文献年表は、研究の素材として大きな役割を果たした。この分野の今後の研究に資するために、原価計算文献年表の改訂版を提示したい。

キーワード：会計史，原価計算，原価計算史，原価計算文献史，理論形成史，文献年表

I はじめに

かつて私は拙著『日本原価計算理論形成史研究』（同文館出版，平成 15 年）の巻末に、原価計算文献年表を添付した¹⁾。当該年表はおもに昭和 53 年に出版された日本会計研究学会編『近代会計百年 —— その歩みと文献目録』²⁾（以下、『百年目録』と略称する）所収の年代別，サブジェクト別の文献目録を基礎として、佐藤孝一『会計年表』（中央経済社，昭和 44 年），中央経済社編『会計学文献目録大集』（中央経済社，昭和 44 年），黒沢

清『日本会計学発展史序説』（雄松堂書店、昭和 57 年）、その他多くの会計文献目録を参照して、作成したものである。くわえて、その当時までに自らが収集した文献で『百年目録』やその他の文献目録に記載のない文献も当該年表に加えた。

当該年表は、次の要領で作成した³⁾。

1. 『百年目録』所収の文献目録(I)〈年代順〉より、原価計算関連文献（銀行原価計算は除く）を抜き出し、一覧表を作成した。
2. さらに、その一覧表から初版本のみを抜き出した（同書名で増補版、改訂版を目録より除外した）。
3. この一連の手順により作成した文献目録と私が作成した文献目録とを照合し、未掲載文献を加えた（私の作成した文献目録は、おもに関東の国公立図書館、国公立・私立大学図書館のインデックスや自らが収集した文献などがもとになっている）。

また、当該年表の冒頭には次の一文を付した⁴⁾。

「星印を付した文献については、私が実物（★）ないし複写（☆）で所蔵しているものである。これについては、初版発行年月日、著者、書名、発行所などの目録記載事項を確認することが可能であったが、それ以外（×）については閲覧できなかった文献であり、なお未確認のままで、諸他の文献目録記載のとおりとした。したがって、文献の脱落、誤りが存する可能性もある。今後さらに、精緻化に努めなくてはならない。」

それから、約 8 年間が経過し、この間に文献史研究を取り巻く環境が激変した。すなわち、それはインターネットを基盤とした各図書館における蔵書目録の電子化および検索システムの整備によってもたらされた。

Ⅱ 旧年表の改訂作業

今回提示する原価計算文献年表（以後、新年表と略称する）は、『日本原価計算理論形成史研究』における原価計算文献年表（以後、旧年表と略称する）とは、正確性および網羅性がまったく異なる。旧年表の基本は前掲の『百年目録』であり、これはおもに一橋大学と神戸大学の蔵書目録から作成されていた⁵⁾。また、旧年表の作成に当たっては各図書館に直接赴き、蔵書目録を参照することによって『百年目録』の確認および追加・訂正を行った。文献の収集にあたっても、古書店を直接巡ったり、古書店が定期的に発行する目録を参照したりしたが、当然のことながら、こうした方法では地域的な限界があった。

ところが、国立国会図書館、公立図書館、国公立大学図書館、私立大学図書館、NACSIS Webcat における電子検索システムの整備により直接図書館に行かなくても蔵書目録を参照でき、しかもキーワード検索により必要な文献を年代順にリストとして参照できるようになった。また、「日本の古本屋」なる古書店の統合サイトの登場により、それまで神田を中心とした文献収集から、直接古書店を巡らなくとも全国的な範囲で収集できるようになった。くわえて、国立国会図書館の Website では、同館が所蔵する明治・大正・昭和前期刊行図書が近代デジタルライブラリーでデジタル画像として取得できるようになった。こうした文献収集を取り巻く環境の激変は、年表の精緻化を飛躍的に推進した。

今回の新年表は、次の手順で作成した。

1. 旧年表の誤謬を訂正した（誤字、著者と文献の不一致、重複など）。
2. 新たに収集した文献をリストに加えた（初版本でない場合もあるが、版数を明示し、リストに加えた）。
3. この一連の手順により作成した文献目録とインターネットによる

蔵書検索によって作成した国公立図書館、国公立・私立大学図書館の文献目録とを照合し、未掲載文献を加えた。

4. 新年表の所蔵欄は「★」、「☆」、「未」、「×」の4区分とした。「★」は実物の所有、「☆」はコピーで所有、「未」は未入手（所在を明記）、「×」は未入手かつ所在不明をそれぞれ示す。
5. 陸軍や海軍などが刊行した小冊子は「冊子」⁶⁾というくくりで、附録として原価計算関連冊子年表を作成した。
6. 西暦を付した。

このような手順で、旧年表を新年表へと改訂した。新年表は現時点で、旧年表と比して明治期、大正期、昭和期（昭和20年まで）に出版された原価計算文献をより精緻に網羅しているように思える。図表1はこれを数値的に裏付けている。

図表1 新旧年表における蔵書形態・所蔵数比較表

所蔵形態	×	☆	★	未	計
旧年表	31	37	133	—	201
新年表	6	22	185	37	250
差	−25	−15	+52	+37	+49

旧年表と新年表では、総掲載文献が49冊増えた（図表1）。まず、所在不明文献（×）が減り、それは所在の判明により未入手文献（未）、複写によりコピー所蔵文献（☆）、購入により実物所有文献（★）となった。また、新しく発見した文献は☆、★、未のいずれかの形態である。

ただし、附録の原価計算関連冊子年表は、ほぼすべて私蔵冊子をもとに作成したものである。それゆえ、まだ未完成であり、今後の整備を急がなくてはならない。今後こちらも、研究素材としての必要価値を有するようになるであろう。

Ⅲ 原価計算文献年表がもたらす知見

新旧年表では、明治中期から昭和 20 年までの約 60 年間にわが国で出版された原価計算文献を出版年順に列挙してあるが、年表に提示された文献は、概ね下記の 7 種類に集約できる⁷⁾。

1. 工業簿記文献
2. 英米翻訳原価計算文献
3. 英米系統原価計算文献
4. 原価管理志向原価計算文献
 - ① 産業合理化原価計算文献
 - ② 管理型原価計算文献⁸⁾
5. ドイツ翻訳原価計算文献
6. ドイツ系統原価計算文献
7. 原価計算規程解説原価計算文献
 - ① 戦時体制下原価計算文献
 - ② 軍需工場向け原価計算文献
 - ③ 業種別原価計算文献

「工業簿記文献」(文献の大分類にはカギカッコ、その枝分類には下線を付した)はおもに簿記的観点から工場の会計を展開しており、工業経営の財産・損益計算を論じている文献である。

「英米翻訳原価計算文献」は著者が英米の原価計算文献を全訳、抄訳ないしは一部抜粋したものであり、翻訳のみから構成されている文献である。

「英米系統原価計算文献」は著者が英米の原価計算文献を涉猟し、これをベースに原価計算論として取りまとめており、引用や参考文献に英米の原価計算書が列挙されている文献である。

「原価管理志向原価計算文献」は原価管理を論じた文献であり、産業合

理化原価計算文献と管理型原価計算文献に区分できる。産業合理化原価計算文献は産業合理化運動に影響を受けて出版された文献であり、管理型原価計算文献は管理のための原価計算（おもに標準原価計算）が論じられている文献である。

「ドイツ翻訳原価計算文献」は著者がドイツの原価計算文献を全訳、抄訳ないしは一部抜粋したものであり、基本的に翻訳以外に手が加えられていない文献である。

「ドイツ系統原価計算文献」は著者がドイツの原価計算文献を渉猟し、これをベースに原価計算論として取りまとめており、引用や参考文献にドイツの原価計算文献が列挙されている文献である。

「原価計算規程解説原価計算文献」はいかに原価計算が実施されるべきかを平易に解説した文献であり、戦時体制下原価計算文献、軍需工場向け原価計算文献、業種別原価計算文献に区分できる。戦時体制下原価計算文献は、戦時体制下（統制経済下）における原価計算のあり方を理論的に考察した文献である。軍需工場向け原価計算文献は軍需工場向けに、業種別原価計算文献は特定の業種向けに、実施が強制された原価計算規程にいか

に準拠して実施するべきかを解説したマニュアル的文献である。

こうした原価計算文献の内容から、下記の発展段階が提示できる⁹⁾。

1. 工業簿記文献発展期：明治 20 年から明治末期頃まで
2. 英米翻訳原価計算文献発展期：大正 4 年頃から昭和 2 年頃まで
3. 英米系統原価計算文献発展期：大正 6 年頃から昭和 8 年頃まで
4. 原価管理志向原価計算文献発展期：大正 15 年頃から昭和 16 年頃まで
5. ドイツ翻訳および系統原価計算文献発展期：昭和 5 年頃から昭和 15 頃まで
6. 原価計算規程原価計算文献発展期：昭和 14 年頃から昭和 20 年まで

上記の時代区分は、その期間内において当該文献が顕著な展開を見せた
と解してほしいのであり、その後まったく出版されなくなったわけではない。

新旧年表から得られた知見は、以下のとおりである¹⁰⁾。

明治 20 年から明治末期頃まで、おもに簿記学校の教科書として多くの
工業簿記文献が出版された。工業簿記文献において、当初は商品勘定を応
用したごく単純な初期の工業簿記論、その後は製造勘定を有した工業簿記
論が論じられた。最終的には明治期に出版された工業簿記文献によって、
製造勘定による期間費用集計としての内部価値移転記録が形成された。

大正 4 年頃から昭和 2 年頃までには、英米翻訳原価計算文献が研究書と
して顕著な展開を遂げた。これらの文献では共通的に原価計算目的として
製品原価の算定（原価管理を含む）、原価構成として材料費、工賃、工場
間接費（くわえて、販売費）、間接費に対しては簡単な間接費配賦法が説
明されていた。また、単位原価の計算が行われており、期間費用の集計で
はなく、単位原価の集計が論じられている。したがって、英米翻訳原価計
算文献によって、わが国の原価計算の理論的研究が始まり、間接費処理法
の工夫により製品原価の範囲が提示され、製品原価概念が生成した。

大正 6 年頃から昭和 8 年頃までは、英米で出版された原価計算文献に依
拠して著わされた英米系統原価計算文献が研究書として数多く出版された。
これらの文献においては、それまでにも増して原価費目としての間接費と
その処理に目が向けられている。英米系統原価計算文献ではチャーチ
（Alexander Hamilton Church）やその他の論者に依拠したさまざまな
間接費配賦法が説明されている。したがって、英米系統原価計算文献によ
って、原価計算の理論的枠組みが定着し、間接費計算の精緻化を通じて製品
原価概念が確立された。

大正 15 年頃から昭和 16 年頃まで、産業合理化に大きな影響を受けた原
価管理志向原価計算文献が出版された。これは産業合理化原価計算文献と

管理型原価計算文献に分類できる。まず、産業合理化意識の高まりとともに産業合理化原価計算文献（大正 15 年頃－昭和 12 年）が登場した。これらには能率の向上のための原価計算の重要性が論じられており、ほぼ同時期に東京商工会議所が刊行した産業合理化資料の原価計算関連資料とともに実務書として啓蒙的役割を果たした。他方、管理型原価計算文献（昭和 6 年頃－昭和 16 年頃）はおもに研究書としての役割を果たし、アメリカにおいて原価管理の手法として注目を集めていた標準原価計算をわが国に紹介した。

原価管理志向原価計算文献は、英米翻訳原価計算文献、英米系統原価計算文献が築いた原価計算論構造の下地（製品原価算定計算構造）に原価管理という新しい要素を加えた。すなわち、産業合理化原価計算文献は部門費計算や生産中心点の概念を明確化し、管理型原価計算文献は標準原価計算論（標準の概念、標準原価計算機構、差異分析）をもたらし、これらの文献は、わが国の初期的原価管理思考を確立へと導いた¹¹⁾。

昭和 5 年から 15 年までの間には、ドイツ翻訳原価計算文献、ドイツ系統原価計算文献が展開した。産業合理化の所産として、ドイツ原価計算文献がわが国に紹介されるようになった。それ以前は英米原価計算文献が原価計算の理論構造を構築したが、ドイツ原価計算文献の流入によって英米原価計算論とは違った理論構造が形成され始めた。

とくに、ドイツ翻訳原価計算文献およびドイツ系統原価計算文献には、英米翻訳原価計算文献および英米系統原価計算文献では看取することができなかった理論的厳密性が認められる。それは経営経済学的な側面に立脚して原価計算が論じられているからであり、操業度の変動からの原価の定義、原価と費用の異同に関する論述がなされている。ドイツ翻訳原価計算文献およびドイツ系統原価計算文献は、その内容がきわめて理論的であることや翻訳者、著者が研究者であることから察して研究書としての性格を有し、これらの文献の登場により原価計算論のバックボーンは（実践的な）

英米原価計算論にくわえて（理念的な）ドイツ原価計算論との2本立てとなった。

昭和14年頃から昭和20年までに出版された文献は、以前の文献とは論述形式も枠組みもまったく異なる。これらの文献は昭和14年頃から昭和20年までに、相次いで制定された原価計算規程（要綱，準則，規則）の解説書である。昭和14年頃から昭和20年までの間に、わが国の原価計算理論は原価計算規程の形で条文化され、実施手続きとして制度的な確立を見たと考えられる¹²⁾。したがって、この時期の原価計算文献は規程の解釈や手続論が中心であり、原価計算制度をいかに導入し、これをいかに運用していくかに論点が集中している。

大正期より昭和15年までに、英米翻訳原価計算文献および英米系統原価計算文献、ドイツ翻訳原価計算文献およびドイツ系統原価計算文献によって構築されてきたわが国の原価計算論の流れは、ここで大きな転換を遂げることになる。つまり、軍需工場はもちろん一般工場も原価計算の実施が法的に強制されたために、制定された原価計算規程が各工場で実践されることになる。そこで、原価計算文献の論点は、理論的や啓蒙的ではなく、実施すべき原価計算手続きを規定する原価計算規程の解説に向けられたのである。

こうして、明治20年頃から昭和20年までに出版された文献により、わが国の伝統的原価計算論が完成することになる。したがって、今日の原価計算の基本書に書かれている大半の内容は、昭和20年までに形成された原価計算理論の産物である。

IV む す び

旧年表の作成にはかなりの手間と年月を要したが、新年表の作成はそれに比べれば、実物文献の入手を除いて、格段に少ない手間と年月で作成で

きた（近年、実物文献の入手は困難を極め、年々入手できる数が減少している）。インターネットの進化は、文献史研究における史料とのその研究とのかわりあいをも根本から変えた。旧年表では多くの所在不明文献が存在したが、新年表ではこれがかなり改善された。かつて、未発見の文献を探し出してそれを紹介するだけでも、ある一定の研究価値を有したが、今やそれに価値を認めることはできない。また、検索の手軽さは来訪した図書館で思わぬ史料に出会う機会を喪失させた。同時に、ある史料は何らかのコンテキストがその史料の価値が決まるのであるが、突然キーワードでヒットした史料にはそのコンテキストがない場合が多く、その史料の価値判断を難しくしている。ゆえに、インターネット検索の手軽さは、アームチェアー・スタディーに陥る危険性を多分に孕んでいる。

本稿で示唆してきたように、理論体系は文献によって形成される。ある一定のテーマが問題になっているときは、それにかかわる文献が多く出版され、それによってある一つの理論体系が形成される。原価計算に求められる目的に対して理論が充足されると、ないしは原価計算に求められる目的が変化すると、別のテーマの文献が多く出版され、別の理論体系が形成される。こうしたある理論体系から他の理論体系へと移行する転換点には、変化をもたらす要因が存在する。それは原価計算に求められる目的が大きな要因である。当初は教育者や研究者自身の目的、いわば内的要因から外国で話題になっている論点がそのままそれをトレースする形でもたらされた。やがて、産業が成熟するにつれて、目的は社会的経済的要請、いわば外的要因からもたらされるようになった。

明治中期から昭和 20 年までの約 60 年間の原価計算文献の進展は驚異的であり、瞬く間に、白紙の状態から今日の原価計算理論構造の基礎に相当する部分が構築された。これは年表を概観することでも看取できる。現在、第 2 次世界大戦中の原価計算の展開について、興味を示す研究者は必ずしも多くはないが、戦時中に培った管理のための思考は、戦後の管理会計の

大きな展開を支えたものであり、昭和 20 年までに構築された原価計算の基本構造に管理的視点が付与された結果である。向後、昭和 20 年までに展開した原価計算文献を基礎として、戦後の原価計算文献の研究もなされなければならない。

《注》

- 1) 拙著『日本原価計算理論形成史研究』同文館出版、平成 15 年、343-351 頁。
ここで、「文献」とは出版された書物（冊子を除く）をいう（注 6）を参照。
- 2) 日本会計研究学会編『近代会計百年 ― その歩みと文献目録』日本会計研究学会、昭和 53 年。
- 3) 拙著『前掲書』343 頁。
- 4) 『上掲書』343-344 頁。
- 5) 日本会計研究学会編『前掲書』164 頁。
- 6) 多くの図書館ではこれを図書として分類しているので、いずれは原価計算文献年表と原価計算関連冊子年表（冊子年表と略称する）を統合するべきであると考えるが、現時点で冊子年表は調査が充分ではなく、未完成である。そこで、2 つを分割して示した。冊子は陸海軍が内部で使用したもの、企業や業界が限定的に使用したもの、特定の組織や団体が限定的に無償・有償で頒布したものであり、これを一般出版物とは区別した（注 1）を参照）。また、冊子年表には、鉄道会計関連冊子や産業合理化関連冊子も含む。
- 7) 拙著『前掲書』26 頁。
- 8) これまで、この文献群の分類項目名に「管理会計文献」を使用していたが、「管理会計文献と言い切るには問題があるのではないか」、「誤解を招く」などのご指摘をいただき、これを「管理型原価計算文献」と分類項目名を変更した。
- 9) 拙著『前掲書』334 頁。
- 10) 『上掲書』321-325 頁。
- 11) これについては、下記の拙稿を参照されたい。
「わが国における原価管理思考の形成（その 1）」『経理知識』第 79 号、平成 12 年 9 月、117-132 頁。
「わが国における原価管理思考の形成（その 2）」『川口短大紀要』第 14 号、平成 12 年 12 月、117-132 頁。
「わが国における原価管理思考の形成（その 3）」『経理知識』第 80 号、平成 13 年 9 月、35-51 頁。

「わが国における原価管理思考の形成（その4）」『川口短大紀要』第15号、平成13年12月、19-46頁。

「わが国における原価管理思考の形成（その5-完）」『川口短大紀要』第17号、平成15年12月、15-38頁。

「わが国における原価管理思考の初期的展開」『会計史年報』第22号、平成16年3月、52-63頁。

- 12) 下記の拙稿では、原価計算規程がいかに原価計算実務として実施されていたかを明らかにした。

「統一原価計算制度による原価計算実務の普及——日本原価計算協會編『原価計算圖鑑』に見る戦中の原価計算実務の一例」『会計の諸相』所収、白桃書房、平成20年、225-249頁。

参考文献

東北学院大学経理研究所編『会計学文献目録』東北学院大学経理研究所、昭和29年。

山榊忠恕編『文献研究現代の会計学』国元書房、昭和41年。

佐藤孝一『会計年表』中央経済社、昭和44年。

中央経済社編『会計学文献目録大集』中央経済社、昭和44年。

染谷恭次郎編『会計学文献目録：明治・大正・昭和前期』中央経済社、昭和56年。

黒沢 清『日本会計学発展史序説』雄松堂書店、昭和57年。

山榊忠恕編著『文献学説による会計学原理の研究』（文献学説研究シリーズ）中央経済社、昭和59年。

中田信正『財務会計・法人税法論文の書き方・考え方：論文作法と文献調査』同文館出版、平成16年。

小林哲夫〔ほか〕共著『文献研究：わが国1980年以降の会計学』（研究叢書；24）桃山学院大学総合研究所、平成19年。

山本浩二編著『原価計算の導入と発展』森山書店、平成22年。

参照 Website

<http://opac.ndl.go.jp/>（国立国会図書館）

<http://webcat.nii.ac.jp/>（国立情報学研究所（NII））

<http://www.lib.u-tokyo.ac.jp/>（東京大学附属図書館）

<https://op.kulib.kyoto-u.ac.jp/>（京都大学図書館機構）

<http://www.hit-u.ac.jp/>（一橋大学附属図書館）

<http://op.lib.kobe-u.ac.jp/> (神戸大学附属図書館)
<http://opac.lib.kyushu-u.ac.jp/> (九州大学附属図書館)
<http://www.library.tohoku.ac.jp/> (東北大学附属図書館)
<http://www.otaru-uc.ac.jp/> (小樽商科大学附属図書館)
<http://www.mita.lib.keio.ac.jp/> (慶應義塾大学図書館)
<http://www.wul.waseda.ac.jp/> (早稲田大学図書館)
<http://www.lib.takushoku-u.ac.jp/> (拓殖大学図書館)
<http://www.lib.meiji.ac.jp/> (明治大学図書館)
<http://doors.doshisha.ac.jp/> (同志社大学図書館)

(改訂版) 原価計算文献年表

凡 例

1. 「★」は実物の所有, 「☆」はコピーで所有, 「未」は未入手 (所在を明記), 「×」は未入手かつ所在不明をそれぞれ示す。
2. 出版社 (者) 欄に付した「国電ウ」は国会図書館近代デジタルライブラリー, 「国会」は国立国会図書館, 「一橋」は一橋大学, 「神戸」は神戸大学, 「早稲田」は早稲田大学, 「京都」は京都大学, 「明治」は明治大学, 「広島修道」は広島修道大学をそれぞれ示し, 文献の所在を明記した。

西暦	元 号	所蔵	著者名	書 名	出版社 (者)
1886	明治19年	×	青柳源十郎 著	『商用・日用・銀行・官 用・工業・農業, 簿記 学独習』	大日本英文学 会関西分会
1887	明治20年	★	有沢菊太郎 編集	『製造所簿記教科書 全』	加藤鎮吉・岩 藤錠太郎
1890	明治23年	未	片山直治 著	『(原理応用・普通商業・ 合名会社・株式会社・ 工業会社・家計簿記) 簿記大全 全 』	窪田恵錠 国電ウ
		★	亀井亮之 著	『実業応用醸造簿記学精 理上中』	京都簿記学校
		未	御宿正定 著	『単式製造簿記学例題』	愛知簿記学校 国電ウ
1892	明治25年	未	御宿正定 著	『製造簿記学例題』	愛知簿記学校 国電ウ
		未	御宿正定 著	『単式工業簿記学例題』	愛知簿記学校 国電ウ
		未	御宿正定 著	『単式製造簿記学例題 第 1-3 号』	愛知簿記学校 国電ウ
1897	明治30年	×	御宿正定 著	『製造営業簿記学例題』	愛知簿記学校
		×	御宿正定 著	『単式製造簿記学例題』	愛知簿記学校
		×	御宿正定 著	『紡績会社簿記学例題』	愛知簿記学校
		未	矢野元次郎 著	『商工簿記学 全 理論 及例題』	矢野元次郎 国電ウ
		☆	和田昌良 著	『(教科書適用) 工業簿 記学』	植田書店
1899	明治32年	★	大原信久 著	『日本新式 簿記六法講 義』	大原簿記学校

		★	馬詰次男	著	『通俗官庁工業簿記』	博文館
		★	守田整義	著	『(工業) 簿記学教科書』	日本簿記専修学校
1900	明治33年	未	勝村栄之助	著	『工業簿記学教科書』	積善館 国電ラ
1901	明治34年	☆	御宿正定	著	『複式製造簿記学例題』	愛知簿記学校
1903	明治36年	未	御宿正定	著	『紡績会社簿記学例題 2 版』	愛知簿記学校 国電ラ
1905	明治38年	★	山田四朗	著	『工業簿記』	建築書院
1908	明治41年	☆	山田四朗	著	『カード式工業記帳法』	建築書院
1909	明治42年	☆	土屋長吉	講述	『工業簿記』	早大出版部
		未	森田熊太郎	著	『(商工) 実践会計法 全』	前川書店 国電ラ
1910	明治43年	☆	森田熊太郎	著	『(製造工業) 応用簿記 設題 全』	啓成社
1912	大正 1 年	未	田代仙次郎	著	『工業簿記』	田代仙次郎 国会
1915	大正 4 年	★	旦 睦良	訳	『工場原価計算論』	帝国会計協会
1917	大正 6 年	★	岡戸一栄	著	『製糸工業簿記』	丸山舎書籍部
		★	吉田良三	著	『工場会計』	同文館
1918	大正 7 年	★	高塚 栄	訳	『製造業と原価計算法』	紡績雑誌社
		★	吉田良三	著	『工業簿記』	同文館
		未	吉田良三	著	『工業簿記教科書』	同文館 一橋
1919	大正 8 年	★	古館市太郎 佐橋賢次	著	『造船造機鐵工・工場須知』	松邑三松堂
1921	大正10年	未	高塚 栄	訳	『紡績工場原価計算法』	紡績雑誌社 国会
		未	中西新兵衛	著	『工業会計精義』	宝文館 一橋
		★	原口亮平	解説	『ほーきんす氏 工場会計』	宝文館
1922	大正11年	未	中西新兵衛	著	『小工業の会計』	白羊社 早稲田
		☆	橋本良平	著	『近世工業簿記』	文雅堂
1923	大正12年	★	茂木英雄	著	『工業簿記』	松邑三松堂
1924	大正13年	★	柳楽健治	著	『工業簿記講義』	共立社
1925	大正14年	★	小野文英	著	『原価採算と相場関係』	東洋経済新報社
		☆	陸軍造兵廠	編	『原価計算』	陸軍造兵廠
1926	大正15年	★	渡部義雄	著	『能率本位原価計算法』	中外産業調査会
1927	昭和 2 年	★	伊藤正一	訳	『ニコルソン及ロールパッハ 原価計算論』	巖松堂
		★	魚谷伝太郎	著	『例解原価計算』	巖松堂

	★	小野文英	著	『原価採算の見方 上巻 改題改定増補版』	東洋経済新報社
	★	小野文英	著	『原価採算の見方 下巻 改題改定増補版』	東洋経済新報社
	★	野田信夫	著	『最新原価計算法』	マネジメント社
	☆	松本喜道	訳	『ダビス・印刷原価算出 法』	松本印刷所
1928 昭和3年	☆	宇野信三	著	『実践原価計算法』	日本能率協会
	未	片倉正三	著	『実践工業簿記』	文武堂 一橋
	未	陶山誠太郎	著	『工業簿記』	大石堂出版部 一橋
	未	陶山誠太郎	著	『工業簿記』	大阪屋号書店 早稲田
1929 昭和4年	★	吉田良三	著	『工業簿記と原価計算』	同文館
	★	神馬新七郎	著	『工場経営と会計』（第 1巻材料編）	共立社
	★	神馬新七郎	著	『工場経営と会計』（第 2巻職工編）	共立社
	★	神馬新七郎	著	『工場経営と会計』（第 3巻原価計算編）	共立社
	★	吉田良三	著	『工業簿記提要』	同文館
	×	吉田良三	著	『会計監査・原価計算・ 工業簿記』	改造社
	未	渡部 明	著	『工業簿記』	宝文館 国会
1930 昭和5年	未	宇野信三	著	『実践原価計算法』	田口書店 一橋
	★	東京商工会 議所	訳	『米国における間接費の 研究』産業合理化資料 第4号	同会議所
	未	橋本良平	著	『工場会計要義』	文雅堂 一橋
	★	長谷川安兵衛	著	『原価会计学（上巻）』	東京泰文社
	★	長谷川安兵衛	著	『予算統制の研究』	大東書館
	★	吉田良三	著	『工業会計研究』	森山書店
	★	渡部義雄 渡部寅二	著	『原価計算法綱要』	同文館
	×	渡部義雄 渡部寅二	著	『新択工業簿記教科書記 帳練習用帳簿』	村邑三松堂
1931 昭和6年	★	青木倫太郎	著	『工場原価計算法』	大同書院
	★	宇野清隆	著	『工業簿記』	大同書院
	未	鹿野清次郎	著	『工業簿記提要』	大倉書店 一橋

1932	昭和 7 年	★	東京商工会 議所	訳	『勘定体系図表（コンテ ンラーメン）』産業合理 化資料第 5 号	同会議所
		★	東京商工会 議所	訳	『予算による企業の統制』 産業合理化資料第 9 号	同会議所
		★	東京商工会 議所	訳	『製造業における出費の 統制』産業合理化資料 第 27 号	同会議所
		★	東京商工会 議所	訳	『販売配給費の計算方法』 産業合理化資料第 30 号	同会議所
		☆	東京商工会 議所	訳	『生産予算及び手許在高 予算』産業合理化資料 第 31 号	同会議所
		★	土岐政蔵	訳	『標準工業会計図解』	同文館
		★	長谷川安兵衛	著	『標準原価の研究』	森山書店
		★	村瀬 玄	著	『工業会計の常識』	千倉書房
		未	渡部義雄 渡部寅二	著	『新択工業簿記教科書記 帳練習用帳簿』	村邑三松堂 広島修道
		★	喜多卯吉郎	著	『織布工場の合理化と原 価計算』	紡績織布研究社
		★	陶山誠太郎	著	『原価計算例題集』	大同書院
		★	東京商工会 議所	訳	『図表計算』産業合理化 資料第 40 号	同会議所
		未	東京商工会 議所	訳	『営業費の予算作成に就 いて』産業合理化資料 第 42 号	同会議所 一橋
		★	長谷川安兵衛	解説	『予算統制の実証的研究』	森山書店
		★	池田英次郎	著	『原価と操業率』	日本評論社
1933	昭和 8 年	★	大倉義雄	著	『紡績業の会計と其の経 営』	森山書店
		★	田中要人	著	『（原価低減及収益増進 の制度及技術）経費節 約及緊縮』	文雅堂
		★	東京商工会 議所	訳	『原価計算の基礎案』産 業合理化資料第 44 号	同会議所
		★	長谷川安兵衛	著	『原価会計学（下巻）』	東京泰文社
		★	古川栄一	著	『予算統制論』	森山書店
		★	渡部寅二	著	『学生の工業簿記』	同文館
		★	有本邦造	著	『国際銀塊取引の其原価 計算』	森山書店

1935 昭和10年	★	神馬新七郎	著	『鋳物工場の原価計算』	共立社
	☆	東京商工会 議所	訳	『統一簿記——機械製造 工場用』産業合理化資 料第46号	同会議所
	☆	東京商工会 議所	訳	『経済性の計算方法』産 業合理化資料第47号	同会議所
	★	長谷川安兵衛	著	『原価会計学』（合本）	東京泰文社
	★	三輪 寛	著	『工業会計実務誌』	同文館
		池田寿太郎			
	★	山邊六郎	訳	『レーマン原価計算』	高陽書院
	★	吉田良三	著	『原価計算』	東洋出版社
	★	芳野武男	著	『原価計算の要領』	同文館
	☆	宇原義豊	著	『（科学的管理法応用） 営業予算統制の実際』	宝文社
	★	土岐政蔵	訳	『原価計算と価格政策の 原理』	東洋出版社
	未	中島直吉	著	『工業簿記教科書——修 正』	中島直吉 国会
	★	日本会計学会	編	『原価計算』	森山書店
	★	橋本良平	著	『（改訂増補）工場会計 要議』	文雅堂
	★	古川栄一	著	『経営比較論』	同文館
	★	三輪 寛	著	『原価計算と標準原価計 算制度』工業簿記会計 の一般』	非凡閣
		池田寿太郎			
	★	吉田良三	著	『工業会計』	千倉書房
	☆	青木倫太郎	著	『管理会計』	東洋出版社
	★	土岐政蔵	著	『工業会計概論』	同文館
1936 昭和11年	★	中西寅雄	著	『経営費用論』	千倉書房
	★	長谷川安兵衛	著	『我企業予算制度の実証 的研究』	同文館
	★	長谷川安兵衛	著	『原価会計概論』	東京泰文社
	未	村瀬 玄	著	『新工業簿記』	浩文堂 一橋
	★	山城 章	著	『経営費用論』	同文館
	★	吉田良三	著	『間接費の研究』	森山書店
	★	渡部義雄	著	『改訂増補 原価計算法 綱要』	同文館
		渡部寅二			
	★	池田寿太郎	著	『（実用）工業簿記の知 識』	同文館
	★	伊藤正一	著	『工業原価計算及会計』	巖松堂

1938 昭和13年	★	太田哲三	著	『工業会計及原価計算』	千倉書房
	★	太田哲三	著	『新訂 工業会計及原価計算』	千倉書房
	★	久保田音二郎	訳	『ヘラウア経営計算論』	同文館
	★	黒沢 清	著	『工業経営比較』	千倉書房
	☆	神馬新七郎	著	『工業の管理組織・工業の経理組織』	非凡閣
	★	陶山誠太郎	著	『工業簿記 修正版』	大石堂
	★	長谷川安兵衛	著	『統制的会計』	東洋出版社
	未	長谷川安兵衛 芳野国雄	著	『原価計算・工業簿記』	非凡閣 明治
	★	古川栄一	著	『経営計理論（前篇）』	東洋出版社
	★	古川栄一	著	『経営計理論（後篇）』	東洋出版社
	★	松浦登一	著	『絹糸紡績業の原価計算と会計』	森山書店
	未	村瀬 玄	著	『実践工業簿記要説』	浩文館 早稲田
	★	山邊六郎	著	『工業簿記の研究』	三省堂
	★	吉田良三	著	『三訂工業簿記教科書』	同文館
	★	相沢次郎	著	『経費最小限の工場経営』	修教社書院
	★	石橋謙祐	著	『醸造簿記』	今野商店出版部
	★	魚谷伝太郎	著	『原価計算』	科学主義工業社
	★	久保田音二郎	著	『原価構成論』	関西学院経営研究会
	★	黒沢 清	著	『工業会計』	千倉書房
	★	商工省財務 管理委員会	編	『製造原価計算準則』	日本工業協会
1939 昭和14年	★	杉田瀬平	著	『工業会計実務捷成』	杉田会計事務所出版部
	★	土岐政蔵	訳	『改定標準工業会計図解』	同文館
	★	橋本良平	著	『工場会計要義〔再訂九版〕』	文雅堂
	★	山邊六郎	解説	『（シュマーレンバッハ）価格政策論』	森山書店
	★	吉田良三	著	『改訂 工業簿記提要』	同文館
	★	海軍省軍需局	著	『海軍服地の原価計算に就て』	海軍省軍需局
	★	可児隆五郎	著	『（最近）工業簿記入門』	大洋社
	★	陶山誠太郎	著	『企業予算統制と標準原価計算』	大同書院
	★	陶山誠太郎	著	『工業会計 上巻』	東洋出版社

1940 昭和15年	★	陶山誠太郎	著	『新工業簿記』	大石堂
	★	土岐政蔵	著	『原価計算研究（第1巻）』	森山書店
	★	日本会計学会	編集	『戦時体制下の会計問題』	森山書店
	★	橋本良平	著	『三訂増補 工場会計要義』	文雅堂
	未	松岡元三郎	著	『実用中小工業簿記』	同文館 国会
	★	松本雅男	著	『統制価格論』	森山書店
	★	村瀬 玄	著	『新訂工業会計の常識』	千倉書房
	★	渡部寅二	著	『工業簿記問題解説』	同文館
	★	青木倫太郎	著	『輓近原価計算』	関西学院経営研究会
	★	青木倫太郎	著	『原価計算の方法』	森山書店
	★	青山金一郎	著	『工業組合簿記と其の原価計算』	青山書店
	★	小高泰雄	著	『経営計算論』	巖松堂
	★	岸谷梧郎	著	『（軍需品工場）原価計算要綱の解説』	工業書房
	★	木村重義	著	『工業会計』	叢文閣
	★	銀行信託協会	編	『（軍需工場）適正利潤率算定と原価計算手続』	銀行信託協会
	★	商工経営研究会	編	『（問答式）陸軍利潤統制の解説』	大同書院
	★	白崎 豊	著	『支配人会計学』	ダイヤモンド社
	★	陶山誠太郎	著	『軍需品工場の原価計算』	大同書院
	★	鉄鋼連盟	訳	『アドルスミュラー鉄鋼原価の分析』	改造社
	★	日本会計研究学会	編集	『経済統制下の会計問題』	森山書店
	★	日本会計研究学会	編集	『原価及原価計算』	大東書館
	★	日本会計研究学会	編集	『工業会計』	大東書館
	★	日本経営学会	編纂	『価格統制』	同文館
	★	日本経済研究社	編集	『利益統制はどう行はれるか』	伊藤書店
	★	沼田・井上・番場	著	『利潤統制と原価計算』	ダイヤモンド社
	★	宮崎力蔵	著	『企業の原価計算』	平野書店
	★	村瀬 玄 小野澤義勝	著	『新訂工業簿記』	浩文堂

1941	昭和16年	☆	山下勝治	著	『工業簿記大綱』	晃文社
		★	山城 章	著	『価格統制の研究』	日本評論社
		★	渡辺 進	著	『結合原価の研究』	森山書店
		未	榎本定雄	著	『工業簿記入門』	同文館 国会
		★	大樹光雄	著	『化学工業の原価計算』	ダイヤモンド社
		未	大阪商工会 議所	編	『標準工場簿記』	大同書院 神戸
		★	岸谷梧郎	著	『検査令に依る経理及原 価計算の実務』	ダイヤモンド社
		未	黒沢 清	著	『価格形成と原価計算』	大東書館 神戸
		未	計算課	編	『紡績原価計算並に等価 比率計算法解説』	大日本紡績連 合会 早稲田
		☆	社会事情調 査所	編	『陸軍の軍需工業新指導 方針』	社会事情調査所
		★	商工経営研 究会	編	『(問答式) 軍需品工場 新経理要綱概説』	大同書院
		★	東海林健吾	著	『標準原価の理論と応用』	ダイヤモンド社
		★	杉本秋男	著	『原価計算総論』	同文館
		☆	陶山誠太郎	著	『製造工業原価計算要綱 草案の解説』	大同書院
		★	土岐政蔵	訳	『原価計算と価格政策 (上巻)』	創元社
		★	永井雅也	著	『紡績標準原価計算』	東洋経済新報社
		★	日本経営学会	編纂	『利潤統制』	同文館
		★	長谷川安兵衛	著	『原価計算』	ダイヤモンド社
		★	古川栄一	著	『経営比較論 増補版』	同文館
1942	昭和17年	★	青木倫太郎	著	『原価計算簿記』	大同書院
		★	大山侃爾	著	『原価計算規則論』	高山書院
		★	小高泰雄	著	『原価計算論』	慶応出版社
		★	岸谷梧郎	著	『入門原価計算』	大同書院
		★	久保田音次郎	著	『間接費計算論』	巖松堂
		★	黒沢 清	著	『価格形成と原価計算 (増補版)』	大東書館
		☆	厚生省衛生局	編	『医薬品製造工業原価計 算準則草案』	東京製薬同業 組合
		★	佐藤晃文	著	『新制 原価計算指導』	開成館
		★	陶山誠太郎	編集	『原価計算の手引』	日本原価計算 協会
		★	陶山誠太郎	著	『鋁山業の原価計算』	大同書院

	★	大同書院編 編集部	編	『原価計算関係諸法令集』	大同書院
	★	東京製薬同業組合	編	『医薬工業の原価計算』	東京製薬同業組合
	★	土岐政蔵	訳	『原価計算と価格政策（下巻）』	創元社
	★	日本会計研究学会	編	『会計検査制度及計算統制』	大東書館
	未	日本原価計算協会	編	『原価計算入門の栞』	日本原価計算協会 早稲田
	★	長谷川安兵衛	著	『増補 予算統制の研究』	大東書館
	★	藤井久平	著	『原価計算便覧』	春陽堂
	未	二村英一	著	『鍊製品ノ原価計算』	北海道水産研究会 国会
	★	満岡 熙	著	『図解工業会計』	厚生閣
	★	宮崎力蔵	著	『工業原価計算』	科学主義工業社
	★	山下勝治	著	『原価価格計算』	千倉書房
	★	山城 章	著	『生産拡充と利潤統制』	同文館
	★	芳野武男	著	『原価計算の要領（改訂版）』	同文館
1943 昭和18年	★	青木大吉	著	『原価計算』	千倉書房
	★	石井健一郎	著	『特殊鋼の原価計算』	金属社
	★	今井 忍	著	『原価計算の話』	伊藤書店
	★	木村和三郎	著	『原価計算研究』	日本評論社
	★	銀行問題研究会	編	『原価計算準則集』	銀行問題研究会
	☆	銀行問題研究会	編	『第二原価計算準則集』	銀行問題研究会
	★	黒沢 清	著	『価格形成と原価計算 増補版』	大東書館
	★	高光兼重	著	『工業会計概説』	叢文閣
	★	田中要人	著	『会計実務篇』	教材社
	★	玉野次雄	著	『染色工業の原価計算（非売品）』	日本織物染色工業組合連合会
	★	日本原価計算協会	編	『原価計算講座 第一部 原理編』	国民科学社
	★	日本原価計算協会	編	『原価計算講座 第二部 実務編』	国民科学社
	★	日本原価計算協会	編	『原価計算実施手続作成要領』	日本原価計算協会

1944 昭和19年	★	日本原価計算協会	編	『原価計算要綱解説』	伊藤書店
	★	日本原価計算協会	編	『統一原価計算全集 第二卷』	千倉書房
	★	平岡市三	著	『新制工業原価計算及簿記』	邦光堂
	☆	物価局	編	『統一原価計算の話』	物価局
	★	村瀬 玄	著	『工業会計入門』	千倉書房
	★	山城 章	著	『配給原価計算』	千倉書房
	★	荒武太刀夫	著	『改正原価計算要綱解説』	山海堂
	★	今井 忍	著	『原価計算の運用』	伊藤書店
	★	小高泰雄	著	『原価計算と原単位計算』	霞ヶ関書房
	★	久保田音二郎	著	『工業原価計算論』	巖松堂
	★	久保田音二郎	著	『統一原価計算制度論』	産業図書株式会社
	未	工場管理研究所	編	『製造工業原価計算要綱解説』	三和書房 早稲田
	★	神馬新七郎	著	『経営組織の能率と内部監査制度』	山海堂
	★	日本原価計算協会	編	『原価計算図鑑』	伊藤書店
不明	☆	畑中健三	著	『建造工業の原価見積』	土木技術社
	★	古川栄一	著	『軍需工場の会計監督制度』	山海堂
	★	山下勝治	著	『工業簿記』	千倉書房
	★	吉田良三	著	『原価計算提要』	同文館
	未	吉田良三	著	『原価計算提要』	三省堂
					京都、神戸
	未	日本原価計算協会	編	『原価計算実例図説』	日本原価計算協会 神戸

(附録) 原価計算関連冊子年表

凡 例

1. 冊子には奥付がない場合もあり，発行年月日，編著者，発行機関のデータがない。この場合には，不明項目について「発行年月不明」，「[編著者不明]」，「不明」を用いた。
2. 「★」は実物の所有，「☆」はコピーで所有。

発行年月日	所蔵	編 著 者	冊 子 名	発行機関
明治34年 6 月	★	岡田甲子之助 (訳)	独国鉄道事務官エズツアルド， ボービッシュ氏著 鉄道經理 論 全	不明
明治36年 3 月	★	平塚講師演	会計学講義	陸軍經理学校
明治40年 6 月	★	[編著者不明]	鉄道法規類抄 計理の部 上 巻前篇	帝国鉄道庁経 理部
明治43年	★	[編著者不明]	工場經理規程	鉄道院
大正12年 3 月	★	海軍軍令部編	歐洲戦争海軍軍事調査資料； 第 195 號 工場管理及原價計 算 第 5 編 原價計算 其一	海軍軍令部
大正14年 8 月	★	[編著者不明]	鉄道勘定の概要	鉄道省運輸局
11月	★	[編著者不明]	鉄道局工場經理規程	鉄道省
大正15年 9 月	★	[編著者不明]	電気製作業ノ標準会計及ビ原 価制度 (第 5 版)	米国電機製作 者協会
昭和 2 年 1 月	★	[編著者不明]	工場經理概要	東京鉄道局
10月	★	[編著者不明]	鑄物ノ原価計算法並ニ鑄物工 場ニ於ケル賃金支払法調査報 告 (研究報告第 8 号)	大阪府立産業 能率研究所
昭和 3 年 8 月	★	中山二郎述	陸軍經理の概要	陸軍軍医団
昭和 4 年 6 月	★	白神主計少佐	海軍燃料廠作業会計の梗概 (孔版)	不明
昭和 5 年 5 月	★	河上 肇	産業合理化とは何か	社会問題研究 編集所
11月		[編著者不明]	独逸に於ける合理化運動と独 逸産業合理化協会	東京商工会議所
12月	★	[編著者不明]	臨時産業合理局の事業	臨時産業合理局
昭和 6 年 7 月	★	電気協会編	米国に於ける動力原価と其趨 勢 (電気事業資料第 16 号)	電気協会

昭和10年 5 月	★	黒澤 清	原価計算講義案	中央大学教務課
9 月	★	武井大助	見積り原価計算ト民間工場ニ 対スル希望	日本能率連合会
12月	★	[編著者不明]	蚕種原価調査成績（昭和 9 年 度）	全国蚕種業組 合連合会
12月	★	日本工業協会	兵庫県工業会原価計算研究委 員会議事録	日本工業協会
昭和11年 3 月	★	鉄道省経理局	木材防腐工場概況	鉄道省経理局
6 月	★	鉄道省経理局	会計法規集	鉄道省経理局
昭和12年 7 月	★	[編著者不明]	鉄道局工場経理規程 物品事 務規程	鉄道省
昭和13年 5 月	★	桒澤久之（訳）	卸売業特に薬品卸売業の原価 分析	東京府臨時物 価対策実行部
昭和14年 3 月	★	[編著者不明]	蚕種原価調査成績（昭和12年 度）	全国蚕種業組 合連合会
10月	★	陸軍省経理局	軍需品工場事業場検査令、同 施行規則	川流堂
11月	★	陸軍省編纂	陸軍軍需品工場事業場原価計 算要綱	内閣印刷局
12月	☆	彦根高等商業 学校調査課	独逸に於ける官庁調弁品（主と して軍需品）の価格計算について	不明
昭和15年 1 月	★	陸軍経理学校 校閲	陸軍簿記ノ参考	川流堂
3 月	★	坪山 一	満鉄の経理研究	満鉄社員会
3 月	★	川越八郎（訳）	オットー・カイザー著 市街 電車原価計算	鉄道監察官
5 月	★	[編著者不明]	陸軍軍需品工場事業場原価監 査要綱（部外秘）	陸軍省
6 月	★	日本経済連盟会	軍需工業利潤統制問題解説 （調査彙報第 29 号）	日本経済連盟会
昭和16年 2 月	★	西垣富治編	企画院 編纂，中西 寅雄 講 述，製造工業原価計算要綱草 案解説（資料第 1 号）	日本原価計算 協会
4 月	★	陸軍省監査課	陸軍軍需工業財務比較要綱草 案	陸軍省
5 月	★	[編著者不明]	紡績業原価計算準則	大日本紡績連 合会
6 月	★	陸軍省編纂	陸軍軍需品工場標準原価計算 要綱	陸軍主計団記 事発行部
6 月	★	陸軍省編纂	陸軍軍需品工場予算統制要綱	陸軍主計団記 事発行部

昭和17年	6月	★	陸軍省編纂	陸軍軍需工業財務比較要綱	陸軍主計団記事発行部
	7月	★	企画院編纂	製造工業原価計算要綱草案	高陽書院
	9月	★	陸軍省編纂	陸軍軍需工業経営比較要綱	陸軍主計団記事発行部
	10月	★	京都市産業部	原価計算 工場経営講座 第1輯	京都市産業部
	12月	★	杉本秋男講述	陸軍軍需工業財務比較要綱に就て（講演録 第7冊）	計理士会
	12月	★	和歌山高等商業学校学会編	軍需品工場原価計算関係資料 第2輯	和歌山高等商業学校学会
	12月	★	企画員編纂	中西寅雄講述 製造原価計算要綱草案解説（資料第1号）	日本原価計算協会
	昭和17年 1月	★	阿部英明講述	製造工業原価計算要綱草案解説	計理士会
	2月	★	製鉄鋼統制会編	厳秘 製鉄原価計算準則試案附表	製鉄鋼統制会
	4月	★	物価局編	原価計算規則	物価局
昭和18年	4月	★	[編著者不明]	光学工業原価計算準則（案）	不明
	5月	★	西垣富治編	原価計算規則，製造工業原価計算要綱	日本原価計算協会
	6月	★	陸軍省編纂	経理及原価ニ関スル報告書類徴取要領	陸軍主計団記事発行部
	6月	★	中支那軍票交換用物資配給組合編	中支主要商品原価計算（軍配資料第1集）	中支那軍票交換用物資配給組合
	6月	★	[編著者不明]	工作機械原価計算準則案	不明
	10月	☆	居倉直記講述	製造工業原価計算要綱と旧陸海軍原価計算との相違	計理士会
	12月	★	日本加工織布小田原工場編	日本加工織布株式会社原価計算実施手続	日本加工織布株式会社
	昭和18年 3月	★	西垣富治編	火砲製造工業原価計算準則，装軌車両製造工業原価計算準則（資料第3号）	日本原価計算協会
	3月	★	西垣富治編	ピストンリング製造工業原価計算準則（資料第4号）	日本原価計算協会
	3月	★	西垣富治編	造船工業原価計算準則（資料第7号）	日本原価計算協会
	3月	★	西垣富治編	信管製造工業原価計算準則（資料第9号）	日本原価計算協会

5月	★	西垣富治編	電気機器製造工業原価計算準則（資料第6号）	日本原価計算協会
6月	★	西垣富治編	工作機械製造工業原価計算準則	日本原価計算協会
7月	★	西垣富治編	麻紡織工業原価計算準則（資料第12号）	日本原価計算協会
8月	★	西垣富治編	護謨布製品製造工業原価計算準則（資料第17号）	日本原価計算協会
8月	★	西垣富治編	護謨タイヤ製造工業原価計算準則（資料第18号）	日本原価計算協会
9月	★	今井 忍編	機械染色工業原価計算準則（資料第20号）	日本原価計算協会
9月	★	西垣富治編	製菓工業原価計算準則（資料第21号）	日本原価計算協会
10月	★	日本原価計算協会東海支部編纂	小規模機械工場原価計算要綱	日本原価計算協会
10月	★	西垣富治編	綿ス・フ紡織工業原価計算準則（資料第27号）	日本原価計算協会
12月	★	陸軍省	陸軍軍需品原価能率調査表作成要領	陸軍省
昭和19年1月	★	兵庫県商工経済会	軍需会社法並統制会社令解説	兵庫県商工経済会
2月	★	今井 忍述	化学工業原価計算ニ関スル諸問題	計理士会
6月	★	[編著者不明]	航空関係民間工場財務諸表準則	軍需省航空兵器総局
10月	★	[編著者不明]	小規模加工工場原価計算要領	福島県商工経済会
昭和22年4月	★	[編著者不明]	工場経理規程	鉄道総局工作局
発行年月不明	★	電気機械統制会編	計器製造工業原価計算準則	電気機械統制会
発行年月不明	★	[編著者不明]	アセチレン系合成品製造工業原価計算準則（案）	不明
発行年月不明	★	[編著者不明]	石炭鉱業原価計算準則解説	不明
発行年月不明	★	[編著者不明]	工業用護謨製品工業原価計算準則案	不明
発行年月不明	★	[編著者不明]	電解法ソーダ製造工業原価計算準則（案）	不明
発行年月不明	★	[編著者不明]	醗酵法ブタノールアセトン製造工業原価計算準則（案）	不明

発行年月不明	★	[編著者不明]	無機工業薬品工業原価計算準則（案）	不明
発行年月不明	★	[編著者不明]	硫酸製造工業原価計算準則（案）	不明
発行年月不明	☆	[編著者不明]	軽合金銅合金製造工業原価計算実施要領案	不明

（原稿受付 2011 年 2 月 14 日）

『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）

潜 道 文 子	商学部教授（経営戦略論）
中 村 竜 哉	商学部教授（コーポレートファイナンス）
稲 葉 知恵子	商学部助教（税務会計，財務会計）
武 上 幸之助	商学部教授（国際取引論）
芦 田 誠	商学部教授（物流，交通）
宋 華 純	大学院商学研究科博士後期課程3年（観光，物流）
吉 武 博 道	客員教授（産業と人間）
池 田 真 志	商学部助教（流通論，経済地理学）
建 部 宏 明	商学部教授（原価計算論）

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91号 ISSN 1349-0281

2011（平成23）年3月25日 印刷

2011（平成23）年3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. 91

March 2011

CONTENTS

AKIYAMA Yoshitsugu	(1)
ORIHASHI Seisuke	(3)
OKAMOTO Haruo	(7)
SHIMA Kazushige	(11)

Articles

The Discussion about the Challenges of CSR Management Learning from the Significance and Practice of Social Enterprises	SENDO Ayako (21)
Are Japanese Corporations Really exposed to Merger and Acquisition by Foreign Corporations?	NAKAMURA Tatsuya (53)
Concept of Capital under the Corporate Income Tax Law	INABA Chieko (79)
Japanese Foreign Trade Policy concerning Energy Resources (4): Rare-earth Supply Crisis and Chinese Trade Policy	TAKEGAMI Konosuke (95)
Logistics Reform of the United States	ASHIDA Makoto SONG Huachun (119)
A Study of E-commerce of Agricultural Corporations	IKEDA Masashi (153)

Study Note

Struggle for Existence of Japanese Company against the Competition on the World Market (2)	YOSHITAKE Hiromichi (169)
--	---------------------------

Material

Chronological Bibliography of Cost Accounting Literature published in Japan: From 1887 to 1945	TATEBE Hiroaki (209)
--	----------------------

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan