

前 号 目 次

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 誠 純 (119) 宋 華
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
經營經理研究

第 92 号

拓殖大学經營經理研究所

〈論文〉

経済ソフト化の進展とサービス産業・ 貿易の生産性分析（総論）

武上 幸之助
宮地 朋果

要 約

グローバル化進展の下、日本の産業構造では、従来型の第一次、第二次産業から第三次サービス産業、そして新規の第四次情報産業へと産業比重が大きくシフトしている。

これまでサービス産業は、ハード型製造業に付随して成長するソフト型産業と考えられる側面もあったが、ISO また WTO 等の国際機関により、経済のソフト化が政策課題となるにつれて、サービス産業の生産性や、独自の産業特質について、新たな定義付けが行なわれ研究が進められてきている。

日本の産業構造においてサービス産業の生産性の向上は、今後の重要な課題であり、さらにサービス貿易においては、FTA、TPP、また国内製造業の海外移転と産業空洞化が問題とされる中で、知的財産等、サービス貿易商品の開発が経済成長の為の急務となっている。

サービス産業の生産性の問題で、その中心課題の一つは付加価値生産性であり、この指標化をどのように設定、策定するか、サービス産業の各部門から、日本と米国での付加価値分析要因を、本総論で明らかにする。

サービス産業の成長要因として付加価値分析からサービス生産性を指標化する上掲、米国スタンスがあるが、国際間にこれに沿った標準化の動向により、今後、日本のサービス産業の成長要因分析にも大きな影響が考えられる。日本のサービス産業統計の時系列的分析で今後、付加価値分析が意義を持つことは重要な指摘であり、従来のサービス売上・収益分析との連携や貿易 FTA 連結との関係性も今後、大きな課題となる

キーワード：経済ソフト化、付加価値分析、サービスの定義、サービス企業、サービス貿易・ラウンド交渉、付加価値生産性指標

1. 産業構造の変化とサービス産業・貿易

1-1 サービスの定義

広義の定義

第 637 回統計審議会¹⁾では、「第一次産業，第二次産業に含まれないその他のもの全てを第三次産業として，サービス産業としている」とある。また，一方，同時期の経済産業省産業構造審議会サービス政策部会の中間報告書では，「サービス産業は第三次産業と同義で，エネルギーや通信，運輸や卸・小売等も含む」とある。

狭義の定義

日本標準産業分類では，第三次産業のうち，電気・ガス・熱供給・水道業，情報通信業，運輸業，卸売・小売業，金融・保険業，不動産業，飲食店，宿泊業，医療，福祉，教育，学習支援業，複合サービス事業，公務に分類されないものを指す²⁾。

サービス産業の業態分類

2002 年の日本標準産業分類改訂

2002 年のサービス業の分類変更 で「サービス業」は見直しが行われ，分割や他の産業との統合が行われたが，現在のサービス産業に関連する分類として一般化された。

* 日本標準産業分類の大分類と証券コード協会の業種区分

日本の産業全体の業種分けとしては，日本標準産業分類の大分類を基準として，中分類以下で証券コード協議会における業種区分が用いられている。

中分類に於いては，サービス産業の詳細区分となるが，規模も異なり，多岐で複雑な形態を採る業種として，一般・類型化が複雑である。

尚，上記 2 つの大中分類の他，小売業分類には更に細分化した商品別，

卸売りから分類する立場もある³⁾。

① 小売業業種

扱う商品や仕入れ先の卸売業者による分類

食品：野菜—魚—肉—果物—菓子—パン—米—

衣服：洋品—靴—傘—和服—

生活：家庭用電気機械器具—家具—寝具—食器—金物—工具—

情報：本—音楽—

② 飲食業の業種

顧客に提供する商品分類で、日本料理，西洋料理等。

また近年の情報通信メディアの環境整備から，サービス複合型インターネット・ビジネスも盛んであり，分類化が明確な境界を持たないこともサービス産業の特性である。

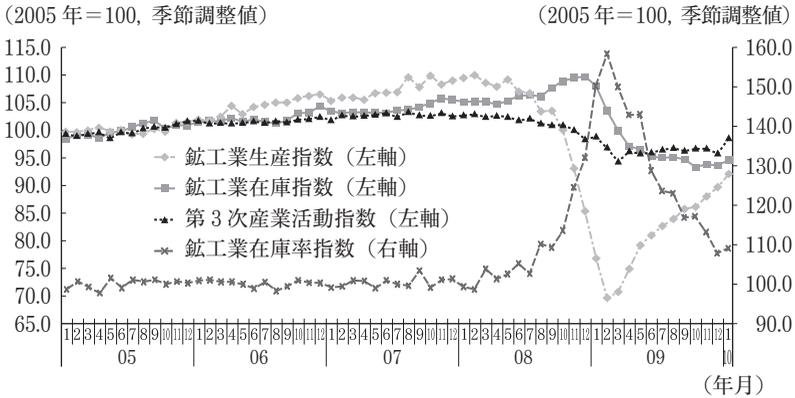
③ ISO サービス規格 9001

サービス品質の向上を通じて，顧客満足度向上を目指すための ISO 9001 認証：サービス提供（実施計画，顧客管理，サービス企画，購買・外注，サービス実施）規格。

1-2 サービス産業への移行と経済ソフト化の進展

日本の産業移行推移を概観すると，以下，経済発展に伴い，一次・二次産業から情報やサービス，知識等ソフト的要素を持つサービス産業の占める部分が拡大する変化が明確化している。第3次産業が，GDP（産業計）に占める割合は7割弱で推移しており，また第3次サービス業の著しい回復が以下に示される。

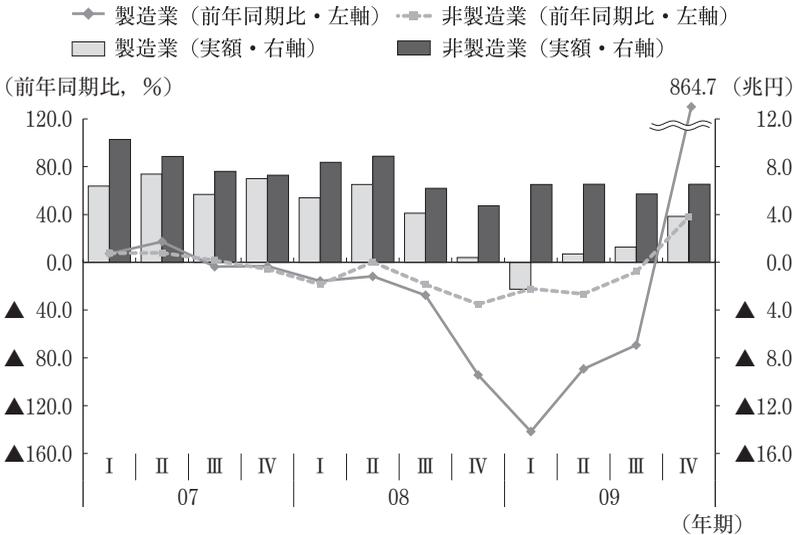
第3次産業における中小企業の位置付けを把握する観点から，総務省「事業所・企業統計調査」に基づき，第二次，第三次産業毎に企業数を見てもみると，中小企業の総数のうち第三次産業に属する中小企業の数が占める割合は年々増加している。中小サービス産業の我が国経済における重要



出典：中小企業庁「中小企業白書」2010, 資料：経産省「鋁工業指数」「第3次産業活動指数」

第1-2-1 図 鋁工業生産・在庫・在庫率指数及び第3次産業活動指数

2009年春以降、鋁工業生産指数は上昇し在庫調整も進展したが、第3次産業活動指数は製造業と比べて緩やかに回復。



出典：中小企業庁「中小企業白書」2010, 資料：財務省「法人企業統計季報」

第1-2-2 図 製造業と非製造業の経常利益の推移

製造業の経常利益は、2008年10-12月期以降、記録的に減少し、いまだリーマン・ショック前の水準には戻っていない。

性は年々増大していることがうかがえる。

またリーマンショック後の各事業別の経常利益を概観すると、非製造業部門のサービス産業の好転が観測される。

1-3 サービス統計の統一化の課題

サービス統計を統一する必要性については、以前から以下の様に指摘されてきている。2004年及び2005年総務省統計の抜本の見直しされ、これを踏まえ、内閣府において発足した「経済社会統計整備推進委員会」（2004年、2005年）や、その後継組織の「統計制度改革検討委員会」（2005年、2006年）において、統計整備に向けた基本的取組やサービス統計の整備の必要性が指摘された⁴⁾。さらに、総務省に設置された「サービス統計研究会」（2006年～2007年）において、サービス産業の動態統計の充実に向けた新しい統計を2008年創設することについて議論された。これらの委員会での議論を踏まえ政府はサービス統計の充実に向けた次のような改善を行っている。

① 動態統計

- a) 特定サービス産業動態統計調査（経済産業省）について、調査対象業種を拡充していく。

特定サービス産業動態統計調査について、正確な調査対象（母集団）の把握を行うため、業界名簿（業界団体が持つ名簿）に基づく調査から、事業所・企業統計調査名簿（政府の調査員が各事業所を直接訪問して調べた名簿）にもとづく調査へ移行させる。

- b) 既存の動態統計で把握できないサービス業種を補完する新たな動態統計（サービス産業動向調査（仮称））を2008年度に創設した。

② 構造統計

- a) 特定サービス産業実態調査の調査対象業種を順次拡充する。2011年度の経済センサスに先立ち、税務情報の行政記録等を活用し、母

集団の充実を 2009 年度に行う。

- b) 2009 年度の経済センサスにおいて、従来の工業統計や商業統計の調査対象業種及び拡充された特定サービス産業実態調査の調査対象 28 業種を含め、農林漁業を除く全ての事業所及び法人企業を対象とする統計を実施する。

2. サービスと経済ソフト化

2-1 サービス商品の一般的特性と指標化

サービス商品には、以下の一般的特性がある。

- ① 同時生産・消費性：売買時に生産と同時に消費。
- ② 不可分性：生産と消費を切り離すことは不可能。
- ③ 不均質性：品質の一定を保つことが困難。
- ④ 非有形性：明確な形がないため、商品を購入前に見たり試したりすることが不可能。
- ⑤ 消滅性：形のないものゆえ、在庫にすることが不可能。サービス商品に有形性が無いため、業種によって、修理、メンテナンス、クリーニングなどでは品質が標準化できる可能性のある一方で、情報産業ではサービスをデータベース形態にして在庫にすることができる。

このようにサービス商品特性から、一般化して指標化することは困難ではあるが、観光・ホテル業ミシュラン格付けに見られる事例など、顧客の満足度（CS：Consumer Satisfaction）の視点から、或る程度の標準化の試みがなされてきている。

2-2 サービスの市場化とビジネスモデル

世界で始めてサービス（用益・服務）を市場化した事例としてフォード

自動車「サービス網」を掲げることが出来る。

1925年フォード自動車は日本進出に際し横浜工場を置き操業を開始。米国フォード社自身が「サービス第一主義」を掲げ、T型フォードについて「サービス・エンジニア」を「プロダクション・エンジニア」以上に職位上位対象とし、「全世界にサービス網を構築し顧客が安心使用できる旨、サービス訴求すること」がマーケティング政策におけるポイントであるとした。1927年には日本GMが大坂工場の操業を開始。それぞれの会社が各府県に一箇所はディーラーを置き活動する。またGMは、英国資本ライジングサン石油（現シェル石油）と共に日本にガソリンスタンドを大量設置したことも欧米型サービスの地方への普及に貢献した。このような自動車関連海外資本の日本進出による諸活動がサービス概念の形成に大きく影響しているといわれる。

その後の、AIU（現アリコ）等の米国保険、ヒルトン、シェラトン、アスター等の米国ホテル業、また観光旅行の複合パック・サービス商品化、シティ、バンカメлика等銀行業の顧客口座管理体制、モルガンスタンレー、ゴールドマンサックス等証券業の顧客管理等、米国の世界市場へ展開したサービス商品は、ビジネスモデルとして多く指標化される基礎を築いた。

その後、現在に於ける米国サービス産業の発展を概観すると、米国の移民政策から、移民従業員への接客、対応教育マニュアル化、サービス基準の明認化、またノルマ設定、指標化等の客観的なサービス取引基準に基づくビジネスモデルの確立が大きな発展要因となっていることが分かる。

事例として、米国の金融、情報産業でのプロトコール（取引慣行）のサービス統一プロセスが、業界標準（デファクトスタンダード）を形成し、サービスの市場化が行なわれると、フェレデルラ・エクスプレス社の分散処理予約システム等では、他社へ大きなビジネス上の競争優位を形成できる。

2-3 経済ソフト化とサービス

2-3-1 サービスの経済ソフト化の背景

サービスの経済ソフト化につれて、商品市場での成熟飽和化により、顧客の訴求ニーズの変化している事について以下の要因が掲げられる。

- a. 成熟社会，所得水準向上に伴う顧客ニーズの高度化・多様化，複雑化
- b. 余暇時間の増大，都市化の進展による生活様式の変化
- c. 研究開発，情報関連部門等における企業サービスニーズの拡大・高度化により金融業，保険業，その他で業務のスタイルが変化したことなどが掲げられる。

2-3-2 サービス・ソフト産業のシェアの高まり

日本のサービス産業の国内総生産におけるシェアを見ると、70年の9.3%から98年には17.5%と上昇している。また、就業人口におけるシェアについても、14.7%から25.9%へと一貫して上昇している。これは、先進諸国において共通してみられる傾向である。サービス産業の伸びの内容を第三次産業活動指数でみると、対個人サービス業は個人消費の低迷により94年をピークに低下傾向にあり、対事業所サービス業についても、企業活動の低迷の影響から97年をピークに2年連続減少しているが、このうち情報サービス業については企業の情報化投資の拡大により近年大きく伸びていることがわかる。

各産業内部でのサービス・ソフト部門が増大し、全産業の中間投入（生産に必要な原材料，燃料等の財貨・サービス）に占めるサービス部門の割合は、近年のアウトソーシングの活発化等による対事業所サービスの投入割合の増加などから上昇傾向にある。

またモノを生産する製造業に限ってみても、就業状態の変化や生産コストの構成比を表す「産業連関表」の投入ウエイトの変化から、情報，サー

ビス、知識といったソフト面の比重が高まっていることが読み取れる。特に最近では、グローバル化による国際競争の激化、IT革命の進展、金融や流通をはじめとする各種の規制改革、などの環境変化により企業内部で経営体質の転換が図られていることからサービス化・ソフト化がさらに進行すると考えられる。

消費支出におけるサービス支出の増大について家計調査による消費支出動向をみると、財への支出のウエイトが低下傾向にある一方、サービス支出のウエイトは一貫して高まっている。これは、所得水準の向上や余暇志向などのライフスタイルの変化によるものであり、今後も消費者ニーズの多様化、高齢化などに伴い、生活や福祉関連のサービスなど家計のサービス需要は引き続き増大すると見込まれる。また、サービス化・ソフト化進展は、海外とのサービス取引を増大させることから、サービス貿易の比重の高まりが注目される。

2-4 サービス貿易動向

① 日本のサービス貿易の特性

世界で最もサービス貿易収支の赤字の大きい日本にとり、サービス貿易についての多角的自由化交渉の意義について、経済産業省では以下の通り評価している。

- a) 各国の国内規制の透明性及び漸進的自由化の確保を通じ、参入コストの低減、及び国内規制の規制緩和をもたらし、世界経済のグローバル化とも相まってサービス貿易の拡大に大きく世界貢献している。
- b) 適切な規制の枠組みの下でのサービス貿易の漸進的自由化とその拡大は、規模の経済に伴う生産性の向上に加え、サービス輸入国においても当該国内産業に対する技術の移転、雇用創出及び競争力強化を通じ各国の経済成長に寄与している。

② サービス貿易の近況分析

- a) 日本の GDP について見た場合、サービス産業が GDP 全体に対して占める割合は 1970 年の 57.4%から、1996 年 66.1%、2007 年 70.0%と着実に伸びてきている。分野別では流通サービス、金融、保険サービスが大きく伸びている一方で、運輸サービスについては構成比を落としており、サービス産業が一概に成長しているとはいえ、その伸びには、ばらつきがある。また雇用についてみた場合も、1996 年にはサービス産業における就業者数は全体の 61.7%であり、1970 年の 46.0%から大幅な増加をみせている⁵⁾。
- b) 日本はサービスの最大の純輸入国として、サービス貿易の拡大及びサービス市場の提供に大きな役割を果たしてきている。例えば 2007 年における日本の商業サービス (Commercial Service) の貿易に関し、WTO 事務局文書 (S/C/W/94, 23) によれば、日本は世界第 6 位の輸出国 (681 億米ドル)、世界第 2 位の輸入国 (1222 億米ドル) となっている。国際通貨基金による BALANCE OF PAYMENT STATISTICS YEARBOOK 1998 (Part 1 p. 406) で指摘されるように、日本のサービス収支は不均衡が恒常的に存在する。
- c) 部門別では観光が大きく赤字である他、輸送、特許権使用料等が大きな赤字となっている。観光、輸送に関する赤字はビジネス目的で海外を往来する国民の数が大きく増えていることを反映しており、物品の輸送や特許権使用料における赤字については、製造業における特許や流通手段の使用が大きく寄与していると推測できる。また最近の新しい傾向としては情報通信や金融サービス取引量が顕著な伸びを示している。地域別に見ると、一般的に欧米・アジア地域との取引がほとんどであり、そのいずれに対しても収支は赤字である。但し、保険・金融や特許権使用料の分野においては対アジアの収支は黒字もしくは均衡であるのに対し、欧米との関係では大き

く赤字となっており、サービス先進国との関係では日本のサービス産業の競争力が必ずしも優位にないことが指摘される。

- d) 外国企業のサービス分野での国内への直接投資についても近年大きな伸びを見せている。日本の届け出制度に基づく統計によれば、95年度の23.7億ドルから96年度には40.8億ドル、97年度には33.5億ドルとやや減少したものの98年度上半期には既に34.6億ドルを記録しており、日本に対して旺盛なサービス産業の直接投資が行われている。全対内直接投資における対非製造業投資（サービス分野の投資にほぼ相当）の割合についても近年総額で対製造業投資を4対6の割合で大きく超えている（1997年度において製造業に対する投資は189件、21.8億円であったのに対して、非製造業に対する投資は1112件、33.5億米ドルであった）。対内直接投資においてもサービス分野の投資は重要な役割を担っており、近年その重要性が益々増えていることが統計から看取できる。

③ 多角的交渉によるサービス分野の漸進的自由化：ウルグアイ・ラウンド

日本はウルグアイ・ラウンド及びその後に行われた金融、海運、電気通信分野の継続交渉に他の交渉参加国と比較しても極めて高い水準の自由化約束の提案を掲げ、サービス分野における多角的貿易体制の一層の強化に大きく貢献した。特に日本は多くのサービスのサブ・セクターに約束を掲げ（事務局文書S/C/W/94, 11頁, Table 1）、その中の多くのサブ・セクターやモードにおいて市場アクセス及び内国民待遇につき完全な約束を行った。多角的貿易体制の根幹をなす原則である最恵国待遇には一切の免除登録を行っていない。

④ サービス貿易の評価

- a) サービス貿易の漸進的自由化がもたらす貿易拡大効果

WTOの加盟国は、GATSによりすべての分野において最恵国待遇（MFN）義務、透明性確保のための義務等を負い、また約束

を行った分野において記載された条件及び制限に従い第 16 条に基づく市場アクセス及び 17 条に基づく内国民待遇義務を負っており、自由化交渉を通じて各国がこれらの義務を負う範囲を拡大していくことによって、国内規制の透明性の確保及び漸進的自由化を促進することを目的としている。

⑤ サービス貿易の漸進的自由化がもたらす経済成長への効果

サービス貿易の漸進的自由化とその拡大は、理論的には、内外のサービス提供者における規模の経済及び他の提供者との競争の促進に伴う生産性の向上に加え、サービス輸入国にとっても当該国内産業に対する外国事業者の技術・ノウハウの移転、外国事業者の参入による雇用創出及び競争力強化を通じ各国の経済成長に寄与するものである。

その事例として日本においても、第 1 種電気通信事業の自由化により、当該事業全体の事業者数は 93 年から 5 年間に倍増し、売上高は 70%以上、設備投資も約 50%、新規第 1 種電気通信事業者（NCC）の雇用者数も 70%増加している。

またサービス貿易の自由化は、サービスの需要者である日本の製造業の事業展開の効率化にも寄与している。例えば日本の製造業の中間投入に占めるサービス産業の比率は 1980 年には 22.2%であったが、95 年には 29.5%と約 3 割を占めるまでになっている。このようにサービス産業の製造業に対するインパクトは高まっていることに加え、日本のサービス産業の生産性波及効果はその他産業を上回っており、知識集約度の高まり、情報化の進展、アウトソーシングの活発化等に伴い、製造業を含めた経済全体の生産性の向上に貢献していると考えられる。したがってサービス貿易の自由化を通じ質の高いサービス産業を育成していくことが、製造業の競争力強化や投資誘致を図る上でもきわめて重要である。

⑤ サービス貿易の課題

a) ウルグアイ・ラウンド継続交渉が中断している海運サービス分野

においては、各国の規制の実態は自由化傾向にあり、今後の交渉においては新たな進展が期待できる。また、MFN 免除登録やマーケットアクセス及び内国民待遇に係る制限の改善、及び自由化約束を行う分野の拡大等もさらなるサービス貿易の拡大に資するものとなる。

- b) サービス産業においては、近年様々な技術革新が進み、新たなサービスも生まれてきている。特に電子商取引はウルグアイ・ラウンド後飛躍的な勢いで拡大しており、世界的なサービス貿易の拡大のための新たな地平を開いた。WTO におけるこれまでの議論では、電子商取引について基本的には既存の規律をいかに適用すべきであるかにつき検討が進められている。同時に電子商取引の健全な発展のため新たな規律を各国合意の下、GATS 策定することもあり得るであろう。

2-5 サービス貿易と WTO サービス GATS 協定

WTO サービス協定（GATS）では 150 国・地域が加盟し、サービス貿易への制度導入が義務付けされた。

1. 4つのサービス貿易モード（第1条）

- (1) 越境取引（モード 1）：ある加盟国の領域から他の加盟国の領域へのサービス提供
- (2) 国外消費（モード 2）：ある加盟国の領域における他の加盟国のサービス消費者へのサービス提供
- (3) 商業拠点（モード 3）：ある加盟国のサービス提供者による、他の加盟国の領域における商業拠点を通じたサービスの提供
- (4) 人の移動（モード 4）：ある加盟国のサービス提供者による、他の加盟国の領域における自然人を通じたサービスの提供

表 2-4-1 サービス貿易の典型カテゴリー 4 態様

態 様	内 容	典 型 例	典型例のイメージ図
第 1 モード 国境を超える取引	いずれかの加盟国の領域から他の加盟国の領域へのサービス提供	外国のコンサルタントを利用する場合 外国カタログ通信販売を利用する場合など	
第 2 モード 海外における消費	いずれかの加盟国の領域内におけるサービスの提供であって、他の加盟国のサービス消費者に対して行われるもの	外国の会議施設を使う場合 外国で船舶・航空機などの修理をする場合など	
第 3 モード 業務上の拠点を通じてのサービス提供	いずれかの加盟国のサービス提供者によるサービスの提供であって他の加盟国の領域内の業務上の拠点を通じて行われるもの	海外支店を通じた金融サービス 海外現地法人が提供する流通・運輸サービスなど	
第 4 モード 自然人の移動によるサービス提供	いずれかの加盟国のサービス提供者によるサービスの提供であって他の加盟国の領域内の加盟国の自然人の存在を通じて行われるもの	招聘外国人による娯楽サービス 外国人技師の短期滞在による保守・修理サービスなど	

出典資料：経済産業省 WTO 文書番号 S/C/W/105

注：イメージ図の記号 ●：サービス提供者，▲：サービス消費者，■：業務上の拠点，◆：自然人，○△□◇：移動前，←：移動，- - -：拠点の設置

2. 主要な GATS 規定

- (1) 全ての分野に関連して守るべき義務
- (2)① 最恵国待遇（第 2 条）全ての国に対して同等の待遇を与える義務
（例外）域内のサービス貿易自由化協定に加わる場合等
- ② 透明性（第 3 条）サービスに関連する法律，規則等の公表を一般義務化。これにより，手続きの不透明性による障壁を除去可能。
- (3) 政府のコミットメントを行った分野について守るべき義務
 - ① 国内規制（第 6 条）加盟国は約束を行った特定の分野でサービス貿易に影響を与える全ての措置が合理的，客観的，公平に運用されるよう確保する。
 - ② 支払い及び送金（第 11 条）国際収支を擁護する場合を除き，加盟国は GATS の下で国際的支払い及び送金に関する制限をしてはならない。

表 2-5-1 日本から見たサービス貿易上の主な GATS 規制事例

サービス貿易障壁例	内 容	モ ー ド
AV 規制（EU）	放映の過半を欧州作品とする指令	《第 1 モード》
外国製映画の上映日数規制（韓国）	年間上映日数の 20% を自国作品とする規制	《第 1 モード》
外国製映画の数量規制（中）	外国製映画の輸入は 20 本／年	《第 1, 2 モード》
金融分野の外資参入規（米）	州法により，いくつかの州において外資の金融機関の支店・代理店の設置が規制（禁止）	《第 3 モード》
卸・小売フランチャイズ規制（中）	WTO 加盟時に約束した外資規制等の撤廃	《第 3 モード》
外資参入規制（ASEAN）	金融，電気通信分野，流通等における外資参入規制	《第 3 モード》

出典：2006 年版経済産業省通商政策局編 不公正貿易報告書

- ③ 市場アクセス（第 16 条）具体的なコミットメントにより初めて義務の内容が定まるもの以下、a)サービスの供給者の数の制限、b)サービスの取引総額・資産総額に関する制限、c)サービスの総産出量に関する制限、d)サービス提供者の雇用者数に関する制限、e)企業形態制限、f)外資制限等加盟国は各サービス分野、モード毎にこれらの措置をとらない規制を行うか、全的／部分的留保を行うかを規制表に明記する。
- ④ 内国民待遇（第 17 条）他の加盟国のサービス及びサービス供給者について内国のサービス及びサービス供給者と比較して不利でない待遇を与えること。内国民待遇の付与も規制表により内容を決定する。
- ⑤ 追加的約束（第 18 条）市場アクセス、内国民待遇の対象とならない措置であっても、加盟国間の個別の交渉により、自由化の対象とすることが可能。

3. 付加価値生産性の課題

3-1 サービス産業の生産性

① 生産性の定義

生産性は、市場における価値創出の際に使用される資源について、その活用の効率を表す指標、したがって、生産性向上のためには、効率向上と付加価値向上・新規ビジネス創出の両面から追求されることが必要である。

OECD によると、「生産性 (Productivity)」は、「産出物を生産諸要素の 1 つによって割った商として定義されている。また一般的には、生産性は、労働を投入量として測った生産性 (労働者 1 人 1 時間あたりの生産性) = 「労働生産性 (Labor Productivity)」を指すことが多い。

② 「付加価値」がサービス価値の中心要素

製造業が取り組んできたような製品価値追求の意義は認めつつ、どのような商品訴求点を追求することがサービス産業の商品価値になるかという視点が重要であるが、サービス産業は実態面で、差別化・独自性を競い、顧客の満足度を判断の基準としている。

3-2 サービス産業と付加価値生産指数：顧客満足度 CSI

① サービス産業に共通の付加価値特性

先に掲げたようにサービス産業は、「無形性」、「同時性」などの共通の特性を持つ。

また、サービス産業は新たなニーズに対応して生まれる産業が多く、中小企業比率も高いという「新規性」・「中小企業の高比率性」という特性もある。

サービス産業の低い生産性は、これらの特性から来る、グローバルな競争に晒されていない産業が多く市場がサービスを提供できる範囲に限られる、消費者等に品質等の情報が行き渡りにくい等の市場環境が背景にあると考えられる。

② サービス産業の特性

商品情報の非対称性があるため、消費者に情報が行き渡らず十分な競争が起こらない。また消費者の満足の視点・信頼性抜きには、サービス市場の発展は望めない。また競争が限定的なため、製造業に比べ、グローバルな競争に晒されていない。

市場が若く、中小企業が多いため、体系的なサービス産業人材育成、またはそのためのカリキュラム、マニュアルなどの整備が遅れている。このため、担い手となる人材の育成が進んでいないなどの問題もある。

③ 諸外国における付加価値生産指数の事例：顧客満足度指数 CSI

米国、韓国などにおいては、民間が主体となり、幅広いサービス事業者を対象とした調査により顧客満足度指数が作成されている。例えば、米国に

においては、業種横断的に顧客満足度調査を実施し、毎年、200社以上に及ぶ幅広い業種の企業に関する顧客満足度指数を調査公表している。これにより、消費者や投資家などの企業をとりまくステイクホルダーに対し、サービス品質の変動傾向や資産価値指標を提供することにより、消費者の視点からの基礎的統計的データの提供、ベンチマークの提供、顧客資産やサービスの品質の可視化、競争を通じたサービスの品質の向上などを行っている。

④ 諸外国の顧客満足度指数

a) 米国顧客満足度指数（ACSI）

ミシガン大学ビジネススクールが1994年に開発。公的サービスも含めた43業種（200社以上）を対象として毎年調査公表。運営予算は年間約200万ドル。政府サービスに対して民間とのベンチマークを求めた大統領令を踏まえ、民間との比較が可能な国レベルの広範な顧客満足調査としてACSIが各種連邦機関による公的サービス業績評価に利用されている。

b) 韓国顧客満足度指数（NCSI）

韓国生産性本部がACSIの統計モデルを活用し1998年より導入。年間20万ドルから30万ドルの政府からの収入。これは全予算の約30%に相当。

c) EU各国の顧客満足度指数

EU：2004年に顧客満足度指数の研究調査を実施（予算規模40万ユーロで実施）。スウェーデン（SCSB：Swedish Customer Satisfaction Barometer）は1989年より導入している。

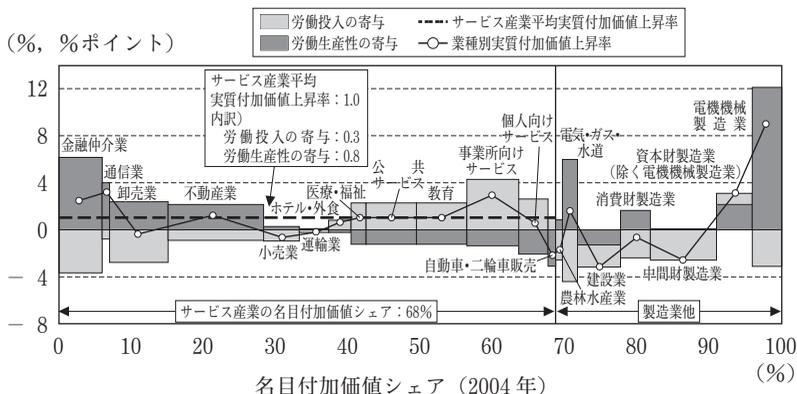
⑤ 顧客満足度指数の整備

日本でも、サービスの品質について、異なる事業者間や異なるサービス分野の間でも比較が可能となるような横断的ベンチマーキング（日本版CSI（Customer Satisfaction Index：顧客満足度指数））を整備していくことが必要であり、各国で実施されている顧客満足度指数を参考に、客観

性・信頼性の高い運営体制と調査統計モデルを構築していく必要がある。また、JCSI（サービス産業生産性協議会）の調査対象企業のみならず、それ以外の企業に対しても同様のCSI測定モデルを開放していくことが重要である。

3-3 日本のサービス産業の実質付加価値伸び率とその要因

日本のサービス産業の実質付加価値の2001年から2004年まで4年間の年平均上昇率を、労働投入量（被雇用者数，総労働時間に加えて労働の質を考慮）増加の寄与と労働生産性上昇の寄与別に分析すると、労働生産性を上昇させることによって、実質付加価値の上昇を実現している業種は、金融仲介業，通信業，不動産業の3業種のみであることがわかる。ホテル・外食，医療・福祉，公共サービス，教育，事業所向けサービス，個人向けサービスの各業種では，労働生産性を低下させる中，労働投入量の増加によって実質付加価値を増加させている。卸売業及び小売業では，労働投入量の減少を上回る労働生産性の上昇が実現できなかったため実質付加価値は減



備考：サービス産業平均は各業種の値を2004年の名目付加価値シェアで加重平均して算出。
資料：EU KLEMS Database, March 2007, <http://www.euklems.net> から作成。

図 3-3-1 日本のサービス産業の実質付加価値上昇率（2001-2004年平均）要因分析

少している。運輸業では、労働生産性及び労働投入量がともに低下したため実質付加価値は減少している。このように、日本のサービス産業では、労働生産性の上昇と労働投入量の増加を同時に実現することによって実質付加価値を増加させている業種は一つもないことが見てとれる（図3-3-1）。

他方、米国サービス産業では、多くの業種で労働生産性の上昇と労働投

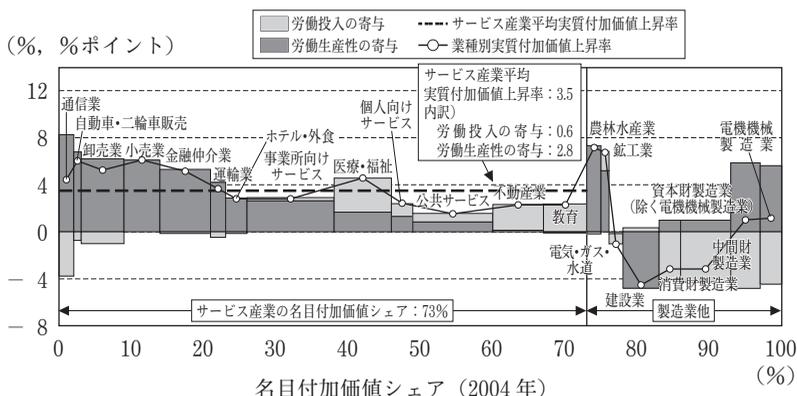
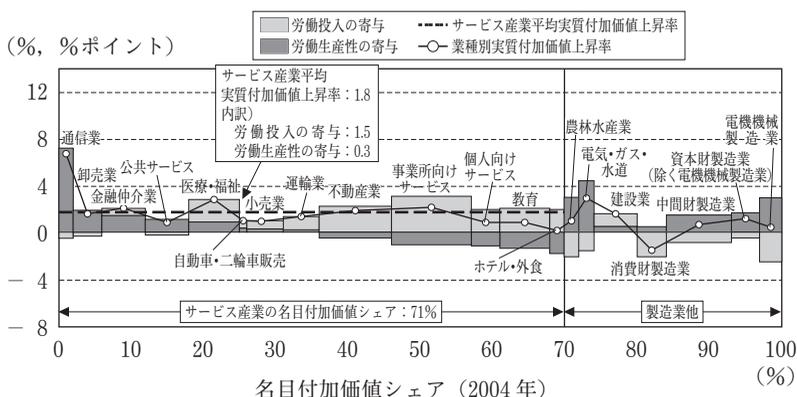


図 3-3-2 米国サービス産業の実質付加価値上昇率（2001-2004年平均）の要因分析



資料：経済産業白書 2007

図 3-3-3 EU サービス産業の実質付加価値上昇率（2001-2004年平均）の要因分析

入量の増加を同時に実現することによって実質付加価値を増加させている（図 3-3-2）。一方、通信業、卸売業、金融仲介業、運輸業など一部の業種では労働投入量が低下しているが、それを上回る労働生産性の上昇を実現することによって実質付加価値を増加させている。

以上から、2001 年から 2004 年までの間のサービス産業の実質付加価値平均上昇率は 1.0%と、米国（3.5%）、EU（3.4%）（図 3-3-3）を大きく下回る結果となっている。

日本のサービス産業の国際比較からは、実質付加価値率の平均値は、欧米に大きく立ち遅れていることが示されているが、以降の各論で、その要因分析を進めてみたい。

結 語

日本のサービスの経済ソフト化につれて、商品市場での成熟飽和化により、顧客の訴求ニーズの変化している事が挙げられる。それは主に成熟市場化（所得水準向上に伴う顧客ニーズの高度化・多様化、複雑化）、また余暇時間の増大、都市化の進展による生活様式の変化、そして研究開発、情報関連部門等における企業サービスニーズの拡大・高度化により金融業、保険業、その他で業務のスタイルが変化したことなどが掲げられる。

サービス・ソフト産業のシェアの高まりにより、現在、新たな産業創出とカテゴリーの市場登場を概観した。サービス産業の国際競争力の課題として、日本のサービス産業の付加価値生産性は必ずしも高くはないことが国際比較からも理解できる。

サービス産業の付加価値は、多様性、複雑性が大きく、付加価値生産性の分析では、特にサービス産業のカテゴリー共通化と統一の問題が、サービス貿易協定や WTO 動向の側面からも要求されてきているため対応も急務となる。

《注》

- 1) 2008年5月12日開会、本会議ではサービス産業の産業政策が論じられた。
- 2) サービス産業の一般的な統計分類ではアメリカにおいて1987年標準産業分類(87 SIC)が大分類1、サービス産業は15の中分類と分類されていた。
- 3) このアメリカ87 SICを受けて、日本では現行産業大分類にサービス産業が分類されたが、アメリカでは97年から更にサービスを9つの大分類とした(97 NAICS)。
- 4) サービス産業の機能別分類では、生活関連、余暇関連、企業関連、公共サービス関連サービスとする研究実務家の立場が、全体経済の中のサービス産業の推移をみる上で有益とされる。
- 5) 統計値は『平成19年版 国民経済計算年報』(経企庁)による。ここでのサービス業はGATSの対象となる建設、電気・ガス・水道、卸売・小売、金融・保険、不動産、運輸・通信、サービスの合計で政府サービス、対家計民間非営利サービスについては含んでいない。また統計値は暦年ベースであり、GDPは実質値、雇用は就業者数。

本稿は2010年度経営経理研究所の共同研究計画に基づく研究奨学金の支援により取り纏めたものである。ここに経営経理研究所に深く謝意を申し上げます。

引用・参考文献

- (1) 浅井慶三郎「サービスのマーケティング管理」同文館出版1988
- (2) 清水滋「現代サービス産業の知識」有斐閣1990
- (3) 田中滋編 野村清「サービス産業の発想と戦略」電通1983
- (4) 近藤隆雄「サービス・マネジメント入門」生産性本部2007
- (5) 内藤耕「サービス工学入門」東京大学出版会2009
- (6) 高橋秀雄「サービス・マーケティング戦略」中央経済社2009
- (7) 野村総合研究所プロジェクトチーム「2015年のサービス産業」東洋経済新報社2010
- (8) 原田保「日本企業のサービス戦略」中央経済社2008
- (9) 井原哲夫「サービス・エコノミー」東洋経済新報社1999
- (10) 今枝昌宏「サービスの経営学」東洋経済新報社2010
- (11) 飯盛信男「サービス産業」新日本出版2004
- (12) Kotler, P., Marketing Essentials, Prentice-Hall, 1984

- (13) Kurtz, D. P., Service Marketing, John Wiley & Sons, 1993
- (14) Lovelock, C. H., Managing Services, Prentice-Hall, 1992
- (15) Meidan A., Cases in Marketing of Services, Addison-Wesley, 1995
- (16) Normann, R., Service Management, John Wiley & Sons, 1991
- (17) Palmer A., Principles of Service Marketing, MacGraw-Hill, 1998
- (18) Sasser, W. W., Management of Service Operation, Allyn and Bacon, 1978

(原稿受付 2011年6月17日)

〈論文〉

日系多国籍企業のインド・タイ現地法人 組織経営における人と 組織のマネジメント — 比較制度分析アプローチ —

中 川 有紀子
北 出 亮

要 約

日系多国籍企業の現地法人組織経営，とりわけ多極化するアジア市場における経営において，多くの困難があることが，数多くの研究から指摘されている。

文化的背景の異なる現地法人組織において，互いを完全に理解することも，互いの行動を完全に監視することもできない。そこに内在する機会主義的行動をいかに防ぐかが，現地法人の発展や成長を左右する。経済制度や企業組織を工夫することによって，より「改善された」制度や組織を発展していくとしたら，各々の現地法人に課せられた文脈前提条件のもとでセカンドベスト解が存在するのであろう。

比較制度分析アプローチをフレームワークに，進出国，進出時期，業種による現地法人組織経営戦略，期待役割，現地法人人材戦略および本社におけるグローバル人材育成方針について，日系大手多国籍企業のインドおよびタイの現地法人12社の経営陣に対して，2011年3月に現地へ赴き，聞き取り調査を実施した。

12社の聞き取り調査結果と，限定合理性観を前提に，機会主義的行動を防ぐための，いかなる現地法人ガバナンスが望ましいのかについて，比較制度分析アプローチから以下のことが示唆された。

同じ日系企業であっても、業種が違えば現地法人組織経営の「制度」は異なってくる。また、同一産業や同一企業内であっても、現地法人組織経営においては、進出地域、進出国における歴史的経路、技術の条件、その現地法人に課せられた文脈からなる「制度」は異なり、組織の遂行の仕方は異なる。時と場所と目的に応じて、各現地法人それぞれに工夫された多様な経済制度が求められ、それは組織外部および内部からの批判的コーポレートガバナンスを受けとめることで、進化を繰り返していくという多元解になっていることが確認できた。

キーワード：多国籍企業，現地法人経営，組織の経済学，限定合理性，コーポレートガバナンス，比較制度分析，多元解，事例調査

1. はじめに

経済産業省「第40回海外事業活動基本調査（2009年実績）」によれば、海外現地法人日系企業数は、前年比3%（総計18,201社）増加している。急速な経済発展で需要の拡大が見込まれる新興国での増加が目立つ。現地法人からの受取利益は3.6兆円を超え¹⁾、現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれる地域への投資意欲が高い。生産拠点としての現地進出から、消費市場としての現地進出に方向転換されてきている。一方、内訳として、新規設立法人数が310社（内アジアでは88社）、撤退・解散が659社（内アジアでは371社）と、撤退・解散が上回っている。つまり、現地法人経営には、事前に予測が難しいコストやリスクマネジメントの難しさをはらんでいる実態がある。

近年、世界経済の変容を受け、新興国市場戦略に着目した研究が増えてきている。多くの国際経営に関する研究が蓄積されており、日系企業のグローバル人材の育成が必至であるという研究結果（トランスナショナル研究会，2010）、詳細な現場報告や事例研究の膨大な蓄積もある（東大21世紀COEものづくり経営研究センター）。しかし、理論的な分析はまだ探索的

である。

本稿では、日系企業のタイ市場²⁾と、昨今その中位下位市場へのアクセスから注目を浴びているインド市場現地法人における人と組織のマネジメントに焦点をあて、今日、経営学や経済学分野でよく知られている「組織の経済学」のひとつである「比較制度分析」アプローチを用いて、いかなるガバナンスが望ましいのかについて考察する。

第2節では、従来の国際化モデルが抱えている課題を先行研究から述べ、未だ探索的課題について言及する。第3節で「組織の経済学アプローチ」の1つである「比較制度分析」理論について簡単に紹介する。第4節では、タイ・インド現地法人12社のマネジメントに対する現地法人組織戦略についての聞き取り調査を、演繹的（ミル・フリードマン、1953）³⁾に、「組織の経済学アプローチ」の1つの特徴である「比較制度分析」理論に基づき分析する。5節では、結論として比較制度分析を用いた意義を述べ、代わりに、当該現地法人における人の戦略・組織マネジメントに関わる若干の考察を行う。

2. 従来の国際化モデルの課題

吉原（2001）によれば、「内なる国際化」と言う言葉と同氏が出会ったのは、1970年、松下電器産業（現パナソニック社）の国際化をテーマにインタビュー調査をしていた時で、海外事業企画部門のチーフが話された、「当社が本当に国際化を進めるためには、ここを、つまり、経理、人事、企画など本社スタッフを国際化しなければダメです。私はこれを内なる国際化と言っています」という言葉に遡るとされる。以降、吉原は、日本の多国籍企業は、親会社の国際化、すなわち内なる国際化に本腰を入れて取り組まなければならないと主張している。

吉原のインタビューの示唆から40年以上が経過した現在、日本の多国

籍企業本社の内なる国際化は、どのように進んで来て、今後どのように展開していくのであろうか。

伊丹（1991, 2004）は、国際化ゆえに企業にかかる固有の内部コストのことを「国際化プレミアム」と呼んだ。企業が国境を越えて事業活動を展開していく中で、企業の内部組織には次々と「内なる国境」が生まれる。このことが国際化企業に固有のコストをもたらすというものである。伊丹は、この「国際化プレミアム」を「複雑さプレミアム」と「引き裂かれたプレミアム」という独自の視点から分析している。「国際化プレミアム」があまりに高くなりすぎると、国際化は企業戦略から消える。しかし国境を越える事業活動が大きくなり、複雑さも引き裂かれも大きくなってくると、企業活動の基地をより一層現地へと移し、経営のあり方も現地中心にしようとする、「現地化」が必要となる。伊丹は、「現地化コスト」で直面する課題の根本的原因を正しく理解し、発生を未然に防ぐ方法をとること、そして支払い面での利害関係者の満足を意識することが肝要である、としている。伊丹（2005）は、その作業の中核にあるのは「場」¹⁾の共有であると説いている。

伊丹の説く「場」は、いかに日本の多国籍企業本社と現地間で設定され、情報の共有を実現化しているのであろうか。

白木（2010）によれば、海外子会社の統制と組織において、多国籍企業の特徴は、組織内部で「統合」(Integration)と「分散」(Differentiation)という相対立する力が働くことである。とりわけ複数のビジネスを展開する多国籍企業には、組織能力を同一方向に効率よく集中すべく内部の統合が必要である反面、具体的に現地でビジネスを展開し、現地のマーケットや顧客に直面する子会社では地域特性に十分に適応できる感応性や柔軟性が不可欠である。子会社は親会社からある程度自律的な権限が付与されないと、現地マーケットへのきめ細やかな対応ができないともいえる。統合と分散のどちら側に重点を置いたオペレーションを行うかは、産業、製品、

地域、文化特性などにより異なると指摘し、ここに課題があるとしている。

進出地域、時期、産業による日系多国籍企業現地法人の「制度」の違いはどのように異なるのか。

以上、なぜ現地法人経営の人の問題は難しいのか、日系企業はどのような戦略をもって現地法人のガバナンスを構築していくのかについて、先行研究ではまだ探索的な課題を、本稿では、理論分析をしていくことにする。次章では、「組織の経済学アプローチ」の1つである「比較制度分析アプローチ」について説明する。

3. 組織の経済学アプローチ

3.1 限定合理性アプローチ

菊澤（2004）によれば、組織の経済学（Economics of Organization）アプローチの最大の特徴は、基本的にどのような人間も完全に合理的ではないが、逆に完全に非合理的でもなく、人間は「限定合理的（bounded rational）」だとみなす点にある。これは、サイモン（Simon, 1961）によって明示的に導入された人間観である。新古典派経済学では、これまで完全合理的な経済人が仮定され、このような人間仮定のもとに理想的な経済モデルが構築され、これにもとづいて現実の非効率性が指摘されてきた。これに対し、あくまで人間を人間らしく見ていこうとするのが、組織の経済学アプローチである。すべての人間は、情報収集、情報処理、そして処理した結果を伝達し表現する能力が限定されており、人間はこの限定された情報能力のもとに意図的に合理的にしか行動できないのである。

3.2 制度論アプローチ

さて、組織の経済学アプローチによると、すべての人間は限定合理的であるので、絶えず人間は相手の不備に付け込んで、自己利害を追及するよ

うに悪徳的に行動する可能性がある。それゆえ、人間はすきがあれば契約どおりに行動するとは限らないし、機会があれば相手をだましても自己利害を追求するような行動に出る可能性がある。このような行動が「機会主義」あるいは「モラル・ハザード（道徳欠如）」と呼ばれる現象である。

このような機会主義的行動は、それが契約を守らないという意味での倫理的に不正な悪しき行動であるといえる。また、不正を通して能力のない人が資源を無駄に利用する可能性があるという意味で、経済学的に非効率な行動である。このような人間の機会主義的行動は、企業内でも家庭内でも起こりうる。しかし、実際には、それほど多くの人が相手をだましたり、不正をしたりしているわけではない。なぜか。組織の経済学では、このような不正で非効率な行動を可能な限り抑制するさまざまな統治制度、ガバナンス・ストラクチャー、ルール、慣習、法律などの「制度」が現実には展開されているからだと考えるのである。このように組織、制度、ルール、慣習などを「制度」として分析する点が、組織の経済学アプローチの特徴の一つである。

3.3 比較制度分析アプローチ

さて、組織経済学のもう1つの特徴は、それが「比較制度分析」（青木、1996）を行うという点である。青木（2010）によれば、安定し、よく機能している制度とは、人々が、互いの考えていること、企図していることについて安定した予想をもって行動を選択しうるための仕組みである。たとえば、経営の安定した日本の大企業の本社のなかでの日本人同士の仕事上のやりとりがなされている状態を論理的に表現すると部分ゲーム完全均衡⁷⁾となる。ところが、磐石に見える関係も、世代が離れていたり、ましては出身国が違っていたりすると、文化の共有が満たされず、相手の行動を予測することが難しくなり、予測の精度は下がり、それによって関係がぎくしゃくしてしまう、すなわち、外生的なショックに対して均衡が脆弱

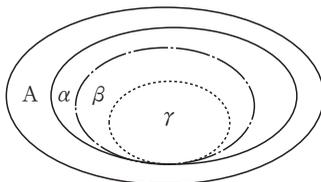
になってしまうことになる。制度変化を考えるとときに重要な点は、制度間の補完性⁶⁾であり、それらの経済制度を深部で支えている文化、要するに人々の認識の枠組みを知る必要がある。ここに現地法人組織における「制度」の展開の複雑さ、難しさがあると考えられる。地理的差異、時期的差異、業種差異に応じて工夫された多様な経済制度を、一貫した視点のもとに厳密に比較し、分析する、それが「比較制度分析」である。

先に述べたように従来の新古典派経済学では、人間の完全合理性が仮定され、理想的なモデルが形成され、この理想モデルと非合理的な現実が比較され、より理想モデルに近づくような政策が展開されてきた。理想的な経済状態 A で得られる利益と、現実の経済状態で得られている利益であるとして、その差が非効率であり、無駄であり、コストを意味する。この現実的な非効率状態をいかにして理想的な状態 A に近づけるか、これが経済政策となる。が、理想的な利益を得るには、すべての人間は完全合理的でなければならないから、人間にとって実行不可能なのである。

これに対して、組織の経済学アプローチでは、唯一絶対的な方法はないとみなされる。図表 1 で表されるように、A が理想的な経済状態で得られる利益であるとしよう。ある状況のもとで、限定合理的ないくつかの実行不可能な制度 α , β , γ が比較され、どれがより効率的な制度なのか分析される。そして、もしある制度が別の制度よりもより効率的であれば、それに移行したほうがよいという方向で政策提言がなされることになる。理想的なファーストベスト解 A の状態ではなく、実行可能な制度を比較し、より良いセカンドベスト解 α へ移行することを政策提言しようというのが、組織の経済学の比較制度分析である。もちろん、別の状況では、例えば国が異なると、別の制度 β , γ がより効率的であることもありうる。この意味で、限定合理性アプローチは唯一絶対的な解を求める一元論ではなく、多元主義的なのである。

以上の「組織の経済学」の特徴を利用して、日系企業のインドとタイ現

図表 1 限定合理性アプローチの比較制度分析



出所：菊澤（2004）『比較コーポレート・ガバナンス論』，p.5.

地法人組織マネジメントを比較制度分析していくものとする。

4. 日系企業タイ、インド現地法人 12 社の経営陣への 聞き取り調査

4.1 調査概要

筆者は、他の研究者 2 名とともに、2011 年 3 月に日系企業タイ現地法人、インド現地法人合計 12 社を企業現地訪問し、経営陣人材に対して聞き取り調査（半構造化インタビュー⁷⁾を実施させてもらった。補足事項および確認事項は、帰国後メールにて補足質問を実施し、ご回答をいただいた。今回の現地での聞き取り調査の特徴を、以下、図表 2 および 3 に示す。

今回は、普遍的法則を想定しない以上、大量観察による数量的な検定は行わない。あらゆる企業の経営スタイルは違うものとして理解しようとするため、むしろ少数の事例を深く吟味することが重要な作業となる（佐藤，2007）という調査方法に従い、本稿では、定量的には表面化されない、設立からの歴史的経路、現状の文脈および期待役割を理解し、今後の戦略について、現場の中に深く入り込むことにより、丹念に収集する方法を用いる。すぐれたケースは、単に実務的に有用であるだけでなく、理論的インプリケーションに富み、研究の上でも重要であることはハーバードをはじめ米国のビジネススクールにて教材として広く使われていることからわか

かる（吉原 et al., 2003）。

- ① インタビュー対象者は、各現地法人の設立からの歴史的経路、現状の文脈および期待役割を理解し、今後の経営戦略を構築する権限のある現地法人経営陣とした。
- ② インタビュー特定地域は、最近急速に消費市場として注目されてきているインドの首都ニューデリー地域の日系現地法人と、すでに現地で20年以上の歴史的経路を持つASEAN市場のタイの首都バンコク地域の日系現地法人に限定し、進出時期による比較制度分析を行う。
 - (ア) 独資か限りなく独資に近い形の進出先が10社、T1社は（53.31% T社、45.46%タイ財閥企業、1.23%タイ従業員）JV会社、K社は海外事業戦略を技術提携・代理店営業戦略に注力しているという他社とは違う戦略を展開している。
 - (イ) 10社が製造業。2社はM総合商社のインドとタイ現地法人と大きく分けて2つの異業種を対象とした。業種による比較制度分析を行う。
- ③ T社のタイ現地法人2社（T1社、T2社、半径30キロ以内に2社とも立地）という同一本社事業部の2つの現地法人組織について、成功事例と、苦勞している事例を対象に比較聞き取り調査をする。

以上、調査現地法人の経営分類についてまとめて、図表2で示す。

調査企業および聞き取り対象者経歴についての詳細は図表3で示す。

図表2 比較聞き取り調査12社経営分類

	進出歴浅いインド現地法人	進出歴20年タイ現地法人
製造業（電気機器、精密機械、建機）	4社（K社、C社、T社、H社）	6社（N社、NS社、P社、HT社、T1社、T2社）
同一総合商社	M社	MT社
資本構成	独資4社（K社、C社、T社、H社、M社）、アライアンス1社（K社）	独資6社（N社、NS社、P社、HT社、T2社、MT社）、JV1社（T1社）
同一会社、同一本社事業部	なし	2社（T1社、T2社）

図表3 2011年3月現地にて聞き取り調査した12社および聞き取り対象者経歴詳細

企業名	連結企業従業員数 (海外売上高比率)	インタビュー対象者(年齢, 駐在員経験全員 新卒採用から現在の親会社に長期勤務)
K 建機メーカー (K社)	34千人(33%)	K 本社技術管理部長(50代, 駐在経験ないが長年, 月に1回海外出張)
C 精密機器メーカー (C社)	197千人(79%)	C インド社社長(50代, 駐在員歴23年。豪州, 米国, 香港, インド5年目)
T 総合電機メーカー (T社)	200千人(55%)	T インド 電力システム社長(50代, インド5年, UK5年, 再度インド1年目)
H 総合電機メーカー (H社)	359千人(41%)	H インド社 人事ゼネラルマネージャ(40代, 米国4年, インド2年目)
M 総合商社 (MI社)	42千人(15%) 〔海外から輸入して日本で売上げる比率85%〕	M インド コンシューマー担当部長(40代, 米国6年半, インド1年目)
N 電子部品メーカー (N社)	25千人(70%)	N ASEAN エリア統括営業取締役(50代, 台湾4年, マレーシア2年, タイ2年目), 営業課長(30代, タイ2年)
N フィルム加工会社 (NS社)	1,600人 (N社100%出資)	NS タイ現地法人社長(50代, タイ15年)
M 総合商社 (MT社)	同上 M 総合商社	M タイ国業務統括担当副社長(米国4年, タイ1年目), 財務担当副社長(仏5年, タイ1年目)。
P 電気メーカー (P社)	384千人(47%)	P タイ 人事部ディレクター(現地人, 勤続20年), 人事部マネージャー(30代, 入社後すぐタイにて海外研修1年半, タイ1年目)
H 自動車関連事業 メーカー (HT社)	29千人(44%) (H社100%出資)	H タイ 自動車関連事業会社 社長(50代, タイ2年目)
T 総合電機メーカー・ タイ市場向け白物家電 製造拠点 T1社	同上 T 総合電機 メーカー	T1 タイ社長(50代, ASEAN 各国に約16年駐在), 副社長(現地 JV パートナー), 人事部長(現地人, 勤続20年以上, 30代で T 社日本で1年間研修受講経験有)
同上 T 社・輸出市 場向け白物製造拠 点 T2社	同上 T 総合電機 メーカー	前 T2 タイ社社長, 現取締役(T1 社長と同一人物)

これより具体的な聞き取り調査結果を紹介していくが、紙幅の都合上、全てのデータを示すことができない。そのため、典型的な語りのみを紹介しながら、なぜ日系企業現地法人組織経営は難しいのか、日系企業はどのような戦略をもって現地法人のガバナンスを構築していくのかについて、比較分析をしていくことにする。

4.2 現地法人進出時期による比較分析結果

日系企業、特にモノづくりのメーカーは、1985年プラザ合意以降の円高為替リスクヘッジを背景に、日本に比較して安価な労働力を求めて、タイに進出展開した。現地での製造原価コスト削減を図り、現地語に訳したマニュアルに則して忠実に指導し、日本式品質管理システムを導入してきた。

その中でもタイ政府による国内産業育成のための輸入関税開始を背景に、従来の日本からの輸出によってタイ市場に冷蔵庫や扇風機を売っていたT社は、コスト高になってしまった。そこでT社は、タイ市場への家電販売を維持するために直接投資に切り替えた。タイで子会社を設立する場合は、タイの現地企業と合弁ではじめることがタイ政府の政策によって決まっていたため、合弁パートナーとして、タイで扇風機などを製造している地場企業と合弁を組み、T1社が1969年に設立された。T1社では、過去40年間に渡り、タイで生産する品質を100%水準とは要求できないまでも、タイ人の国民性に合わせた8~9割でよしとするというマネジメント手法で、確実に生産効率、品質を向上させてきた。日本から来たT社本社の出向社員（駐在員）は現地従業員の技術力を向上させることに努めてきた。現在現地従業員25百名で日本人駐在員は4名（社長、部門長）と定年を超えた再雇用者2名（専門職、部門長）に、とどまっており、現地化を促進してきた。日本人駐在員は、全員技術系出身であり、いかに、T社がT1社に対して、技術の伝承に重点を置いてきたかが聞き取れている。

今回聞き取り調査対象企業のタイの現地法人工場はP社1962年現地バー

トナーとJV進出、T1社1969年現地パートナーとJV進出、遅れてT2社1989年、N社1997年進出、NS社1999年、HT社1995年、M商社は1906年駐在員事務所開設、1954年現地法人化、1974年地場企業とのJV設立、と進出から15年以上、長いところでP社、T1社、M商社のように40周年を超えた長い現地法人の歴史がすでにある。

従業員とのよい労使関係をその中で築いてきた企業がHT社、T1社、P社、N社、NS社であった。NS社社長は、現地で駐在15年目を迎えるようとしているが、「タイ人従業員を理解し、認め、信頼関係を構築しようとする謙虚な気持ち」が最も重要であると話していた。タイ人の文化を理解しようとする柔軟性、タイ人が何を嫌がり、何を好むかをよく理解したうえで、現地従業員とコミュニケーションすることが非常に肝要であるということ、全社の聞き取り調査で確認できた。タイ人は、ヒエラルキーを重んじる一方、人前で叱られることを非常に嫌がる。よって、当初は工場現場で日本人駐在員がその場で叱るということも見られたが、タイ人現場マネージャーの配慮で、それはタイ人が最も嫌がる行為なので、人前で叱ることは控えてほしいというアドバイスがあり、改善されるようになったという例をT1社、NS社、HT社社長から聞いた。

HT社、T1社、N社、NS社とも、「社員食堂」については言及しており、タイの工場では、社員食堂の質と量を従業員の声を吸い上げながら改善していくこと、日本人も現地人も一緒に社員食堂で食事をともにすること、が従業員の最も喜ぶ福利厚生の一つであることを強調していた。また、タイ人は、休日、職場全員で観光バスで社員旅行に出かけたり、記念スポーツ大会を行うといった家族も交えた従業員全員イベントを楽しみにしているという。従業員代表からの声かけで、定期的に従業員主導で、イベントを企画して、社内の一体感を感じられる組織文化を作ることが現地従業員定着率に大きく寄与している。長期雇用で人を育てる日本の良き組織文化を継承していると、P社、HT社、T1社、NS社から聞いた。従業員の

声を良く聞き、小さなことでよいから少しでも改善していくことが労使協調の基本であること、ソフトパワーを上手く使って地道にタイで実行されていた。T1社のように永年勤続35年表彰を受けた現地従業員もいる。流動的なタイ労働市場環境にあるなかで、離職率5%以下を誇っていたP社、T1社、HT社は、日本的長期雇用に基づいた人を育てる組織文化が根付いており、中間管理職にも幹部人材にも現地人が内部昇進していることを強調していた。

一方、新興国市場であるインドはC社が1996年進出、T社は2002年進出、H社は1954年に駐在事務所設立その後2007年に現地法人に移行、K社は2002年以降提携により進出、M商社は114年前から駐在事務所があったものの現地法人化は2003年と、タイに比べて進出の歴史は短い。

T社の電力事業ビジネスも一から立ち上がったばかりで、2010年からインド財閥企業（25%所有、T社75%所有）とJVで、タービン製造工場をチェンナイに大規模に立ち上げ始めた。当該工場から、インド電力会社顧客のみならず、世界の顧客に向けての輸出拠点とする計画である。社長をはじめ現場および管理者クラスは全員現地人、T社は設立当初のため、技術移転と品質管理指導と生産管理指導のエンジニアとマネジメントを数名送り込む程度の介入にとどめる。インドの顧客については、インド人が最も詳しく理解しているので、営業、顧客との打ち合わせに関しては、パートナー社のネームバリューとネットワークを最大限活用する。今後の展開は、いかにインド現地のパートナー社との協調関係を築いていくかにかかっていると大きいとのT社本社JV幹部の話が得られた。

H社人事部長によると、「かつてインド人がトップであった時期があるし、将来はインド人かどうかは分からないが、日本人以外がトップに立つ可能性はある。現時点でも最優秀と考えている人材は現地トップになるよう育成している。が、今は、インドビジネスはグリーンフィールドだと考えられているため、日本人駐在員は8人、全員で45人がビジネス拡大し

ているところである。2011年にはビジネスの拡大に伴い更に駐在員、現地社員ともに増加の予定である」と、グリーンフィールドであるがゆえに、人数比としては少なからぬ日本人駐在員が現地に赴任して、H社流をインド現地法人で立ち上げ、企業理念の浸透、技術移転、H社流従業員教育を更に浸透・加速させている段階であることを強調していた。

MI商社部長は、「まったくのグリーンからインドコンシューマー向けビジネスを開拓中。優秀な現地スタッフを使うことを通じて、自分自身のピープルマネジメントスキルを伸ばしていくことが最重要課題だと考えている。本社から、自分のインドビジネス開拓能力を試されているように感じる。後に引けない失敗のできない巨大インド市場が相手だから苛酷な環境でも大きなやりがいを感じている」と、背水の陣で、インド巨大コンシューマー市場に挑んでいる臨場感が伝わってきた。

インドは、環境が日本とあまりにも違い、本社からでは予測がつかない複雑性を持っていることが前提である。現地顧客が負担する心理的コストを軽減する戦略を、現地法人の決裁権限でスピード経営していくことが求められることが、全社から確認できた。H社インドの人事部長からも、いかに本社に今現在のインドの顧客がどのようなものを欲しがっているのかの情報を伝え、インドの優秀な従業員についてグローバル人材として認識してもらい投資してもらうか、が自分たち駐在員の役割であることが確認できた。

「いかに現地従業員がスピーディーに仕事しやすい環境を整えるか、そのために本社に対しはっきりと現地法人の状況、要求を伝えることが現地駐在員トップの最重要任務である。」というC社インド社長の話があった。

ヒアリング対象の全社が、「海外市場進出なしには、日系企業の成長は望めない。インド、タイ市場については、引き返すことのできない道である」とことを強調していた。これに伴い、好むと好まざるとにかかわらず一種の「支配」関係を現地に持ち込むことが多い。当の日本人駐在員たちが自分で明示的に支配しようと思っていなくても、また、現地従業員の多く

も、普段は支配されているなどと思っていなくても、深層で生じているかもしれない「支配」関係の感覚が、時々表面化して問題を起こす。資本は日本本社が持ち、組織の管理職層上位の圧倒的な部分は日本からの駐在員で占められているというのが、現在の海外現地法人の典型的な姿である。そうした組織に働く現地従業員が、「組織内文化摩擦」という「引き裂かれコスト（伊丹，2004）」を感じても無理はない。その中で、タイ現地法人が良好な労使関係を保っているのはなぜか。

進化論的コーポレート・ガバナンス（Alchian, 1950）理論から分析すると、タイ日系現地法人は、経営陣が自らが限定合理的であることを自覚し、それゆえ多様な利害関係者による批判的なコーポレート・ガバナンス・システム⁸⁾を自発的に構築し、絶えず外部の批判的声を取り入れ、その批判を進化の原動力とするような「開かれた組織」（菊澤，2000）を形成してきたのではないかと考察できる。設立から15年以上を経て、多様な利害関係者（合弁パートナー、従業員、地域住民、顧客、監督官庁、本社）から批判を学び、改善し続けて、現在の良好な関係があることが聞き取れた。インド日系現地法人においても、経営者が決して完全合理的ではなく、限定合理的であることを自覚し、限定合理的な経営者が展開する戦略、プロジェクト、行動は絶対的に正しいものではなく、暫定的なものであり、それは常に誤りうり、こうした不完全な企業が生き残るための、批判的コーポレート・ガバナンスが必要になろう。「開かれた組織」のコーポレート・ガバナンスを具備した企業は、以下図表4のような図式に従って進化していくことになるだろう。

図表4 「開かれた組織」と「閉ざされた組織」のコーポレート・ガバナンス



4.3 製造業と総合本社における「本社の国際化の遅れ」に関する 比較分析結果

大木 (2009) は国際機能別分業に内在している問題を A 社の事例研究から明らかにした。環境変化に直面した海外 A 工場にたいして、本国拠点では迅速な能力支援構築を行うことができなかった。その理由は、一般的に分業が進めば、各ユニットは、自らの機能に必要な情報を選別して収集するようになり、他の機能に関する情報を軽視するようなバイアスがかかる。よって海外 A 工場からの情報を軽視していたことによるものであった。

国際的分業が本社に比べて進んでいる製造業聞き取り調査からは、タイやインドでの事業環境が不安定になり内部で処理しきれない状況が起きた場合、現実問題として、本社から予測できない「情報の非対称性」⁹⁾ コストが多く内在していることが確認できた。

その理由について今回聞き取り調査した製造業全社が、「国際化における本社と現地法人の情報の非対称性もしくは溝」、「本社の国際化の遅れ」を指摘していた点は重要視しなければならない。HT 社社長からは、「海外ビジネスにおいて、本社と海外会社の関係をうまく進めるのは、単純ではなく非常に難しいことで、限られた人財（人材・力量）の下で行うのが常であれば、余計難しいこととなる」と互いに溝を埋める難しさを聞き取れた。

内と外を分ける日本本社事業部は、日本雇用従業員（内）と海外雇用従業員（外）とを別会社のように区別して、それが海外との摩擦を生み、「引き裂かれ」コストが発生しがちである。聞き取り調査対象者は、グローバル経営人材として、現在の海外駐在が 2 回目以降になるベテラングローバル人材が（HT 社社長を除く）全員である。つまり企業の中である特定の少数のベテラングローバル人材層が、非常に貴重な“資産特殊性の高い人的資産”として、順番に海外駐在を任命されている構造が見て取れる。

H社インドも「H社には100年以上の歴史があり、30万人の従業員がグローバルにいるが、グローバル人材と呼ばれて、海外駐在での即戦力となれる人材は、残念ながら非常に少ないのが現実」と話している。今回の聞き取り対象者は業種問わず全員、日系企業にとって貴重な資産特殊性を持つグローバル人材であり、海外駐在が数回目になればなるほど、赴任期間が長くなればなるほど、現地に対する柔軟性や受容性は増し、異文化理解が深まり、現地従業員に対する理解は正比例して高くなるが、それと比例して本社からの疎外感を感じざるをえないと話していたリーダー人材がN社、NS社、T1社から聞かれた。この3社のグローバル人材は、1クール5年を超える海外赴任を経験しており、キャリアの15年以上を海外赴任で過ごしてきた。また本社におけるグローバル人材について、英語力も含めて、質量両方の人材不足および人材育成の遅れ（欧米企業に比べて、後手に回っていると表現したH社、T1社）を危惧する声も全社から聞き取れた。

「本社の国際化」について、C社インドは、「英語コミュニケーション能力に限って言えば、C社本社企画、営業等事務系の部門はほぼ問題なく、また、品質保証部門も対応可能であるが、かなり問題なのが、実は開発部門で、図面をはじめとしてドキュメント等はすべて日本語で、英語で仕事のできるスタッフの比率も他部門に比べ低いのが現実である」と話す。「本社の国際化」については、最も進んでいると聞き取れたP社タイ人事マネージャーにおいても、「日本と海外の移動に特別な要件があるわけではなく、どんどん近くなってきている。女性の海外駐在員も増えてきている。トップからのメッセージは日英両方で発信されるようになっている。社員の中に、グローバル、ドメスティックという区別があるわけではない。日本人、海外人材問わず、幹部候補人材は同じ研修を受講し、スクリーニングを受ける機会を設けている。日常の仕事の成果はもちろんだが、研修を通して、外部機関のアセスメントを受けたり、グループワーク研修を受

けたり、経営幹部むけの成果報告などを通じて、見極められる。内部昇格重視、などということはない。能力重視。ただし、日常の仕事におけるコミュニケーションは事業によっても差があり。コミュニケーションギャップがあることは否定できない」と語る。

現地従業員のキャリア支援について、H社インドは、「将来トップを任せられるような現地人材を育成しようとしているところ。20社ある現地法人のうちすでにインド人が現地法人トップに就いているケースもあり。長期雇用内部昇進を主としており、現在勤続20年以上の現地タレントも4名おり、内1名は、本社からグローバル人材としてH社幹部候補育成システムに組み込まれている。要は本社事業部が現地にな何を求めるかが人材配置に大きく影響している。全て日本が情報を持っていないと気になってしかたないというのか、概ね事業は任せておいて肝心の情報のみ確実に入手するのか。監査は国内外に関わらず、定期的に行っている。また予算の管理は日本流できっちり見ている。日本人が必要かどうかというのはその現地法人の成熟度次第。日本人以外のトップを配置した最初のうちは駐在員のサポーターがいた方が良い気もするが、現地トップ本人からすればお目付け役がいるようで余り気持ち良くないだろう。人的ネットワークは重要。H社ではワールドワイドで将来の経営を担える人材を選定し、彼らを日本で教育する制度も緒についたところ。営業と製造で求められる人材は全く違う。インドでの営業はインド人であるべき。製造は日本の技術・生産管理の伝承を継続していく。経営戦略に沿った適材適所配置が肝要。」と話す。

現地従業員が本社から信頼を得る方法は基本的にはコミュニケーションを積み上げ、実績を上げ、時間をかけるしかないという内部昇進重視のH社の人材育成方針である。一方、時間は関係なく信頼は構築できる、困ったときに助けてくれたという恩で信頼関係をさらに強くした事例はアジア諸地域に多々ある、というK社の考えも聞かれた。C社インドは、「シニ

アマネージャーは最低でも5年はC社に勤務した者を基準としている。長期雇用が原則。2015年までにインドでの売上げを4倍にしていく原動力は人である。人の成長をなくして、ビジネスの成長はない。日本での研修制度については、工場等の幹部には必要かもしれないが、C社インドのように生産機能を持たない場合あまり現実的ではない。逆に、現地で一緒に働いていた日本人駐在員が日本へ帰り、前任地での現地従業員と本社日本人との仲立ちをしていくというほうがよくあるケースである。本社に伝える事項としては、顧客の志向、消費市場、地域の天候特性（インドC社は、インドには日本と異なり細砂が大気中に多く、日本仕様のカメラでは砂が入り込み現地使用が難しいことを、本社技術開発部門に伝えるなど、インド特有の市場についての情報発信力を大事にしている）、法律（インドは、合州国制で、15の公用語があり、隣接している州とは使用言語も違えば、法律も違う上、輸出入関税がかかるケースもある）である。このような複雑な現地事情下、現地ビジネスは優秀な現地従業員に任せるべきである。また、インド人は子供のころから多言語を学びおよび2ヶタ九九を学ぶという教育課程において頭脳をフル回転させてストレッチを受けているため頭の良い人材が多い。とにかく現地従業員がいかに仕事をしやすくなるかをいつも考えて本社に発信している」と話す。また、K社は、「中国、インドのような広大な領土、複雑な国情（政治、宗教）を抱える国の現地法人を適切にコントロールするためにはローカルの経営者陣&スタッフの活用が不可欠で、日本人駐在員はこの点に相当のパワーを使っている。逆に言うと、日本本社の国際化は不十分で、それが壁となって日本と現地の上に溝が存在していることを危惧している。K社では、中国（合弁）、インドの現地法人トップは現地の従業員で、No.2に日本人駐在員がついている。この場合、現地法人に対する各種監査は、本社の日本人が当たってモニタリングしている。財務システムはERPで統一されており、可視化は進められている。が、実際には、本社と現地法人の間での

「情報の非対称性」はかなり多い。また、現地人材を日本でOJTすることも実施しているが、日本人が現地へ指導に行くのに比べて低いレベルにとどまっているのが現実。したがって、人材ネットワーク構築は、日本人駐在員、あるいは日本からの出張者を通して行っているのが実態。現地従業員の活用には、情報セキュリティ、IP（特許）に関しても特別な配慮が必要だと考えている」と話す。

海外売上比率が7割に達するN社では、「事業のグローバル展開が進むにつれて、(皮肉な事だが)日本でしか働けない人材が増加している。しかしながら、彼らのことは「(日本の)ローカルスタッフ」「(日本の)現地スタッフ」と呼ばれる事はないし、処遇面でも大きくは変わらない。ここに国際化の壁の「根っこ」があるように思える」との話であった。

P社は、「日本の人事制度が逆に特殊であり、グローバルに展開しにくい。社員でグローバル、ドメスティックという区別があるわけではないので、ローカルでなるべく完結できるような経営のしくみを入れていくことが必要。コミュニケーションの問題やガバナンスの問題など、グローバルに透明な仕組みを入れていくことが理想」と将来像を話してくれた。

T2社では、「設立当初は、社長及び上級管理職（部長以上）は全員駐在員。その後ローカルの部長も数名任命したが、日本の親会社と日本人管理職とのコレポンが通常日本語で行われていたので、ローカル管理職（課長級）の間で会社のマネジメントに本格的に参入できないフラストレーションが溜まったと思われる。日本人とタイ人の円滑な関係への壁になった。また、上級管理職へ昇進できる人間がなかなか現れないことにも繋がった。こういう状態が長期間継続したが、そういう反省を踏まえ、現在はこの問題の解消に取り組んでおり、ローカル上級管理職を増員しつつあり、社内の重要会議にも参加させている。今後は、日本サイドからのコレポンの更なる英語化等の努力も必要になる。また、昇進の天井を取除く意味で、ローカル取締役の任命にも積極的に取り組む必要がある」と、時間の経過とともに

に、ステークホルダーの批判的声を取り入れ、その批判を進化の原動力とするような「開かれた組織」にしようと努力していることが聞き取れた。

一方、同じ本社事業部管轄の T1 社は、40 年間続いているタイ地場有力企業との JV であるため、JV 契約上、社長ポジションは T 本社が指名となっている。ただし国籍問わない。今までは日本人であった。JV パートナーが会長、副社長を指名する。経営者委員会の内 1 名は、長期雇用の現地人（61 歳）である。駐在日本人は全員技術系で、品質や技術の維持の指導に重点を置いている。ほとんどの管理職ポジションは現地人である。佐井（2011）によれば、設立当初の過去には、子会社の経営に関する重要な意思決定は本社サイドだけで進めており、パートナー社との情報の共有をしようとしなかった。本社社員と駐在員管理職の会食に現地人管理職は同席させてもらえないということもあり、言葉の壁も存在していた、と記述されている。現在では会社公用語は英語としており、マネジメント会議は英語で行い、マネジャー以上は英語が喋れることを原則としている。

T1 社社長もタイ語を勉強し、全従業員へのメッセージやポスターもタイ語の自筆で書かれたものが掲示されている。現在の現地人上級管理職、管理職は、若いころからの「たたき上げ」のため、会社に恩を感じているので退職しない。長期雇用・家族的経営が前提の企業文化となっている。顧客と従業員に関することは、現地管理職が解決している。現地若年層はキャリアアップのための転職を考えがちだが、入社オリエンテーション、MBA 支援奨学金、ファミリーサポート、長期雇用重視の社内理念教育により離職率は 5% に満たない。非常に印象に残ったのは、JV パートナーの副社長（女性）は、「40 年間の T1 社の成功の歴史は、T 社との和と協調をベースとしながら、いかなる不測の事態にも変化への用意ができていく柔軟なオペレーション下、国籍にかかわらず人を大事にすることが資産となっているから」と言う。T1 社は、CSR 活動および安全衛生環境活動でタイ政府から及び T 本社から、複数の表彰を長年にわたり受賞してお

り、それが現地人事部長および現地従業員の誇りとなっている。

一方、業種比較対象としての総合商社である MT 社長は、「全体として余り国際化が進んでいるとは言いがたい。部分的には現地に溶け込み、深く根を下ろしているが、一般消費者対象の消費財のみを取り扱っているわけではなく、又従来 FROM 日本/TO 日本の商社形態が中心であったため現地での一般的な知名度は高くない。当然ながらこの流れは変わりつつあり、文書の英語化、海外スタッフの本店受け入れ（従来から短期間の研修はあったが、現在は 2 年での研修在り）など着手しているところ。「現地人材（国籍に関係なく）」という言葉は、本社の掲げる「グローバルカンパニー」とは矛盾した表現に思える。これまた理想であるが、総合商社の性格上、多国間での物流、投資、情報交換を生業とする以上、トップマネジメントには「ローカルを理解できるグローバル人材（国籍に関係なく）」が当たるべきであり、一方で、ローカルに密着した高度化人材をいかに発掘・育成・処遇していくかが課題になるのかなど考えている」と話す。総合商社は、製造業に比べて、海外売上高比率を比較しても、15%と低い。従来の現地法人のミッションは、いかに日本の顧客に売れるビジネスを見つけるか、日本の顧客のビジネスを海外で売るか、にかかっていたためである。日本の顧客のために 100 年以上海外ビジネスを展開してきた歴史的経緯から、国際化の観点から見れば、過去数十年にわたり現地市場をターゲットとしてきた製造業に比べては進んでいない。しかしながら、今後は、総合商社も海外の顧客－海外の顧客のビジネス展開にシフトする経営戦略の転換から、人事戦略もそれに伴い、変化してきている。

5. 比較制度分析から得られた結論の意義

ここまで進出からの時間の経過による現地法人制度比較と、進出国における制度比較、業種による制度比較を、12 社への経営陣へのインタビュー

をもとに、検討してきた。

吉原（2001）のインタビューの示唆から40年以上が経過した現在、日系多国籍企業本社の内なる国際化は、外的には劇的な経済制度の変化が進行しているにもかかわらず、未だ道半ばであることが、製造業で特に顕著に見られた。これは、日本の製造業の海外進出の歴史が、米国型のドーナツ型（事業活動全体がその産業基盤とともに海外に移管）よりも、日本列島を中心にその真ん中を維持したまま、国境を越えて拡大するというピザ型拡大現象（伊丹，2004）制度であることに起因する可能性が高いと考える。一部の「内なる」資産特殊性の高いグローバル人材に甘えて頼ってきた本社の甘えの構造¹⁰⁾（土居，2001）が深部にあることも否めないのではないか。グローバル人材が資産特殊化するにつれて、本社のなかで「内なるグローバル人材」と「内なる国内人材」のキャリアパスの住み分けが、本社の人事育成方針と反して、引き裂かれてきている現実が、今後の本社の大きな課題であろう。

伊丹（2005）の主張する、「場」の共有については、進出からの歴史の長いタイにおける製造業現地法人において、現地従業員と日本人駐在員との間の「場」の共有機会が意図的に多く作られていることが見られたが、リーダーシップのスタイルによっては、「場」の設定が難しい現地法人も見受けられた。本社との「場」の共有に関しては、日本人駐在員が帰国後も「場」の設定役を買っていることが、聞きとれた。本社との情報共有の「場」の機会については、日本人駐在員のほうが現地スタッフよりも多いことが見られたが、これは本社と長期雇用の日本人駐在員と信頼関係を考えると当然の帰結であろう。IT ツールを駆使した、更なる本社と現地従業員の密な「場」の設定が今期待される。

進出国、時期、産業による日系多国籍企業現地法人オペレーションの違いについては、進出から20年以上を経たタイ日系現地法人は、経営陣自らが限定合理的であることを自覚し、多様な利害関係者（合弁パートナー、

従業員，地域住民，顧客，監督官庁，本社）から批判を学び，改善し続けて，現在の良好な関係があることが聞き取れた。

1996年から本格進出に至ったC社インド現地法人のように，着々と現地多様な利害関係者から批判を学び，改善し続けて，インド国内ベストエンプロイヤー賞を受賞するまでにインドに根付いている現地法人もあれば，まさにグリーンフィールドの今からスタートという現地法人もあった。今回ヒアリングしたインド現地法人の中にも，進出時期，地域，業種，コンテキスト，期待役割，経営戦略，によって，多様性が見られた。

結論として，経済制度の変化が起きている環境下，制度の内側だけでなく，それを取り囲んでいる文化，すなわち，人々の認識の枠組み全体を捉えなければならない（青木，2010）。ある程度，情報の非対称性を緩和し，ある程度機会主義を抑え，経済制度を成り立たせるための不確実性の高い環境下でのセカンドベスト解は多様である。同程度の優れた業績を挙げている企業同士であっても，当該現地法人の経営目標や仕事の遂行の仕方は違っており，その地域，産業，時期，コンテキスト，期待役割，経営戦略に応じて工夫された多様な経済「制度」として成り立っていることが支持されたと推察できる。

6. おわりに

本稿では，なぜ現地法人経営における人と組織のマネジメントは難しいのか，日系企業はどのような戦略をもって現地法人のガバナンスを構築していくのかについて，12社への聞き取り調査結果と「比較制度分析」に基づいて理論的考察を試みた。

進出時期と業種により，現地法人組織戦略は異なることを，聞き取り調査を通じて実証を試みた結果，進出からの時間に伴い，現地従業員の管理職・幹部人材への昇進とともに「現地化」が進み，組織文化摩擦は漸減し

ていくが、一方、グローバル人材が資産特殊化するにつれて、本社のなかで「内なるグローバル人材」と「内なる国内人材」のキャリアパスの住み分けが、本社の人事育成方針と反して、引き裂かれてきていることが聞き取れた。これは本社の今後の大きな課題であろう。

「現地化」によるグローバル統合に伴うコア技術移転コスト、モニタリングコストは漸増していく。これらのコストを節約するために常に多様な利害関係者から批判を受けることにより、改善をし続ける「開かれた組織」のコーポレートガバナンスが、これらの「現地化コスト」を下げていくであろうと予測されることが考察できた。このような動的コストを下げるために、本社組織ならびに現地法人組織を取り巻くコンテキスト、期待役割、経営目標に応じて工夫された多元的制度の構築が必要であると考察する。

以上、日系多国籍企業のインド・タイ現地法人の人と組織のマネジメントにおける、「比較制度分析」は唯一絶対的な解を求める一元論ではなく、多元主義的であることが演繹的に、今回の聞き取り調査で実証できたのではないか。

もちろん今回調査した現地法人12社で全てが語れるものではない。しかしたとえ千社聞き取り調査をしたとしても、個々の現地法人のコンテキスト、期待役割、経営目標が異なる比較制度分析理論においては、全てを語れるものではないし、逆に1社を丹念に調査することにより全てを語れるケースがあるかもしれない。

謝 辞

本論文は共同論文ではありますが、現地調査、および分析・考察などは、中川有紀子が担当しました。内容についてのお問い合わせは、中川までお願いいたします。ご多忙のなか、現地での長時間にわたるインタビューにお付き合いいただきました17名の日系多国籍企業経営陣の皆様へ厚く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 内配当金 2.2 兆円, ロイヤリティ 1.25 兆円。
- 2) タイ市場は 1985 年プラザ合意以降から急激な円高傾向に対処するために進出してきたため, 現地法人設立からの歴史は 20 年を超える企業が多い。
- 3) ノーベル経済学受賞者であるミル・フリードマン (1953) の, 「実証経済学の方法論」が, 反証主義の仮説的演繹法の代表例である。フリードマンによると, 推論の「結論」は「仮説」とか「予測」になるが, 「この「仮説」は反証される」か, 反証されないかであり, 反証で「否定されないならばその仮説は受け入れられる」と説明している。
- 4) 「場」とは, 人々が参加し, 意識無意識のうちに相互に観察し, コミュニケーションを行い, 相互に理解をし, 相互に働きかけあい, 共有の体験をする, その状況の枠組みのことを言う。詳しくは伊丹 (2005) を参照。
- 5) すべての部分ゲームにおいてナッシュ均衡を構成するような戦略の組み合わせ。詳しくは青木 (2010) を参照。
- 6) 補完関係にある制度は, 互いを補強試合, 双方の制度の高度な安定性を提供する (青木 1996)。
- 7) 「半構造化インタビュー」とは, 標準化されたインタビューや質問紙による調査よりも, 比較的オープンに組み立てられた状況のなかで, インフォーマントのものの見方, 考え方をより鮮明に描き出すことを意図した手法である。本稿の聞き取り調査では, 「当該現地法人に課せられた期待役割, および現状経営戦略, 今後の経営戦略」「現地法人設立の背景」「現地法人の現時点での文脈」「現地法人のガバナンス」「現地法人経営人材育成の現状, 今後の方針」「現地化に対する本社事業部の方針」について, 現地オフィスにて経営陣と面談の上, 質問させてもらった。
- 8) 菊澤 (2004) によれば, コーポレート・ガバナンスを以下のように定義する。(1)目的: 企業をより効率的なシステムへと進化させるために, (2)方法: 多様は批判的方法を駆使して, (3)主権: 企業をめくって対立する複数の利害関係者が企業を監視し規律を与えることである。このように, もしコーポレート・ガバナンスの目的が企業進化であり, そのためにガバナンスの方法が批判的方法 (Popper, 1945) であり, ガバナンスの主権が企業をめぐる利害対立する複数の主体にあり, そしてこれら批判的ガバナンスのもとにできるかぎり多くのことを学ぼうとする企業経営者がいるとすれば, そのような企業は非効率を排除するために絶えず異変を起こし, 進化し, そして生き残ることになるだろう (Alchain, 1950)。

- 9) 新制度派経済学では、市場における各取引主体が保有する情報に差があるとき、その不均等な情報構造を情報の非対称と呼ぶ。詳しくは菊澤（2006）を参照。
- 10) 土居（2001）によれば、1970年代において、日本社会において人々の心性の基本にある「甘え」「甘えさせる」人間関係が潤滑油となって集団としてのまとまりが保たれ、発展が支えられてきたことを分析したが、その後30年を経て、日本の社会と文化は大きく変質し、油断ならない、ぎすぎすした関係を当然とする社会風土が形成されてきた。それはすなわち、良き「甘え」が消失し、一方的な「甘やかし」や独りよがりの「甘ったれ」が目立つ世の中になったことも意味する。

参考文献

- 青木昌彦，奥野正寛編（1996）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 青木昌彦（2010）「制度とは何か」中林真幸・石黒真吾編著『比較制度分析・入門』第1章，有斐閣。
- Alchain, A. A. (1950), "Uncertainty, evolution, and economic theory," *Journal of Political Economy*, Vol. 58, pp. 211-221.
- 天野論文（2008）「多国籍企業の組織能力とマネジメント——グローバル戦略と経営革新組織的条件——」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』第5章，有斐閣。
- Barlett, C. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略——トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社，1990年)
- Corse., R. H. (1988) *The firms, the markets, the Law*, University of Chicago. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社，1992年)
- 土居健郎（2001）『甘えの構造』弘文堂。
- 江夏健一，太田正孝，藤井 健（2008）『国際ビジネス入門（シリーズ 国際ビジネス）』中央経済社。
- Friedman, M. (1953), "The methodology of positive economics," *Essays in Positive Economics*, publ. University of Chicago Press, pp. 3-43. (佐藤隆三，長谷川啓之訳『実証的経経済学の方法と展開』富士書房，1977年)
- 伊丹敬之（1991）『グローバル・マネジメント』日本放送出版協会。

- 伊丹敬之 (2004) 『経営と国境』 白桃書房。
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社。
- 伊藤秀史, 菊谷達弥, 林田修 (2002) 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス — 権限, 責任, モニタリング」 伊藤秀史編著『日本企業変革期の選択』 東洋経済新報社: 235-268。
- 経済産業省 (2011) 『第 39 回海外事業活動基本調査 (2009 年実績)』。
- 経済産業省経済産業政策局産業人財政策室・文部科学省 (2010) 『産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会 (委員長: 白木) 報告書』。
- 菊澤研宗 (2004) 『比較コーポレート・ガバナンス論 — 組織の経済学アプローチ』 有斐閣。
- 菊澤研宗 (2006) 『組織の経済学入門 — 新制度派経済学アプローチ』 有斐閣。
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992), “*Economics, organization & management*,” Prentice Hall Inc. (奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫訳『組織の経済学』 NTT 出版, 2007 年)
- Popper, K. R. (1972), *Objective knowledge: an evolutionary approach*, Clarendon Press. (森博訳『客観的知識 — 進化論的アプローチ』 木鐸社, 1980 年)
- Popper, K. R. (1974), *Unended quest, an intellectual autobiography*, Fontana/Collins. (森博訳『果てしなき探求 — 知的自伝』 岩波書店, 1978 年)
- 佐井 博 (2011) 「海外子会社の役割進化プロセスに関する考察 — 日系家電企業のタイ子会社を事例に —」 横浜国立大学大学院国際社会科学部経営学専攻修士論文。
- 佐藤幸人 (2007) 『台湾ハイテク企業の生成と発展』 アジア経済研究所叢書 3, 岩波書店。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析 — 「多国籍内部労働市場」の視点から』 有斐閣。
- 丹下博文 (2010) 『企業経営のグローバル化研究 — マーケティングからロジスティクスの時代へ —』 中央経済社。
- Williamson, O. (1975), *Market and hierarchies, analysis and antitrust implications*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』 日本評論社, 1980 年)
- 吉原英樹 (2001) 『国際経営』 有斐閣。
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登 (2003) 『ケースブック 国際経営』 有斐閣。
- 吉田昭夫・大橋昭一編 (1994) 『基本経営学用語辞典』 同文館。

(原稿受付 2011 年 6 月 30 日)

〈論文〉

環境保全活動と組織マネジメント

角 田 光 弘

要 約

「環境マネジメントありき」の議論ではなく、経営学の企業観や企業の社会的責任を踏まえた上で、企業の環境保全活動と持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築し、2010年1月に実施の東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と未上場の特定大手企業向けのアンケート調査に基づき、共分散構造分析手法により検証した。

その結果、「トップがその役割を果たすことや風通しの良い組織風土が、企業の環境保全活動の推進に直接的に貢献すること」、「トップやミドルがその役割を果たすことが、風通しの良い組織風土を通じて、企業の環境保全活動の推進に貢献すること」が実証された。

キーワード：企業の社会的責任、環境保全活動、持続的競争優位、組織マネジメント、トップの役割、ミドルの役割、人材マネジメント、風通しの良い組織風土

1. はじめに

2008年の米国におけるサブ・プライム問題に端を発した世界同時不況により、日本においても多くの企業が影響を受け、特に電機や自動車では2009年3月期に赤字決算となった企業が多く見られた。そのような状況下で投資枠が限られる中、先進的な企業は地球環境保全に役立つ新製品や

新事業の開発を重視するなどの環境保全活動により一層積極的に取り組むことで、持続的競争優位の構築を目指していると考えられる。

また、地球環境保全に関する各種報道の近年の盛り上がりや、家電エコポイント制度やエコカー減税制度、エコカー補助金制度などが2009年に導入されるなど、消費者の地球環境に優しい製品（環境配慮型製品）に対する関心もかつてない程高まっていると考えられる。

これらの通り、地球環境保全に対する企業や消費者の関心がかつてない程高まっていると考えられる今日こそ、「環境マネジメントありき」の議論ではなく、「企業の環境保全活動の推進と持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方」について改めて考察する必要があるのではないか。従来この分野の実証研究は、企業の環境保全活動と競争優位性との関係について、マネジメント要因の2変数間についての関係性の分析が多く、媒介変数などを含めた多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）についての考察がさらに必要ではないか。

以上のような問題意識に基づき、本稿では、まず経営学の視点からの企業の捉え方、持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方について考察する。次に、企業の環境保全活動の領域の捉え方と環境保全活動の推進に向けた課題について考察した上で、2010年1月に実施の東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と未上場の特定大手企業向けのアンケート調査に基づき、企業の環境保全活動への取り組みについての現状分析を行う。それらを踏まえた上で、企業の環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築する。その上で、同アンケート調査に基づく共分散構造分析手法による仮説の検証を通して、企業の環境保全活動の推進に貢献するマネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）を探究しようとするものである。

2. 経営学の視点からの企業の捉え方

企業は、第一に主として製品やサービスを生産・販売する組織と考えられる。具体的には、企業は顧客に製品やサービスを提供し、それらの価値が認められることによって経済的対価を得ると共に、得られた経済的対価に基づき、従業員への給料や株主への配当を支払い、事業への投資（研究開発、生産設備、人材開発など）を行っている。

第二に、企業は社会と様々にかかわりあう組織と考えられる。具体的には、企業は従業員を雇用し、競合他社と競争し、戦略的提携先と協業し、供給業者（サプライヤー）から部品などの提供を受け、金融機関から資金提供を受け、企業市民として政府や地方自治体へ税金を支払い、環境保全活動への取り組みや社会奉仕活動が求められている。

以上の企業の特性を踏まえると、企業の社会的責任とは、主として製品やサービスを生産・販売する活動を通して社会に対して新たな価値を提供すると共に、そのような事業活動を通して得られる経済的対価を多様なステイクホルダー（Stakeholder、利害関係者／顧客、従業員、株主、供給業者、地域社会、地球環境など）に対して、公正に還元することと考えられる。

また、企業が上記の通りの社会的責任を果たすためには、多様なステイクホルダーの利害を満たす上で、長期に渡り存続（維持・発展／Going Concern）しなければならないと考えられる。従って、企業の目的は長期に渡る存続であり、利潤の追求はあくまでも企業の目的である長期に渡る存続を実現していくための手段と考えられる。その理由は、企業が万一経営破綻をしてしまうと、事業活動を通して社会に対して新たな価値を提供することや、事業活動を通して得られる経済的対価を多様なステイクホルダーに対して公正に還元することができなくなるからである。

3. 持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方

本節では、2節を踏まえ、企業を取り巻く環境の変化が益々激化、複雑化していると考えられる今日、持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方についての考察を行う。

伝統的な経営戦略論¹⁾が提唱する組織マネジメントは、企業を取り巻く環境の変化が緩やかであることを暗黙裡に前提とし、トップが戦略や計画を策定し、その実行は組織が行い、実行の成果を部門別に厳しく管理するというものであった。このような組織マネジメントの下では画一的な従業員の行動が要求されているために、従業員は過去に取り組んできた職務を当然のこととして受け止め、企業を取り巻く環境が激しく変化していたとしても別のやり方で職務を行うことは難しくなる。そのために従業員の自己変革能力はそがれ、企業の組織全体の自己認識能力を欠くことになり、ひいては競争優位を失うことになってしまう²⁾と考えられる。

これに対し、企業を取り巻く環境の変化が益々激化、複雑化していると考えられる今日、組織マネジメントに求められるのは、過去の成功体験に囚われることなく、そのような変化に適切に対処していこうとする戦略経営³⁾の視点である。これはトップのアイディアだけでは戦略構築は困難であり、トップのビジョンや戦略的意図の下で、従業員からの創造的なアイディアや活動を引き出し、組織学習を推進していくことが新たな戦略形成にとって極めて重要との考え方である。

またそのような今日において、企業が持続的競争優位を構築するためには、顧客に支持され、かつ競合他社が模倣できないような新製品や新事業を継続的に市場に提供できるような組織能力を構築する必要があると考えられる。この場合の顧客に支持され、かつ競合他社が模倣できないような新製品や新事業とは、単に特定の部門に存在している技術やノウハウ、知

識などを移転させて創り出せるような製品や事業ではなく、様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて生み出される製品や事業¹⁾を意味している。

4. 企業の環境保全活動の領域の捉え方と環境保全活動の推進に向けた課題

本節では、2, 3 節を踏まえ、企業の環境保全活動の領域の捉え方と環境保全活動の推進に向けた課題についての考察を行う。

(1) 企業の環境保全活動の領域の捉え方

企業の環境保全活動への取り組みとして具体的に考えられてきた主なものは、3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再生利用））、環境報告書の作成と公表、ISO 14001 の認証取得、グリーン購入（地球環境保全に貢献する製品・部品の購入）、環境会計（企業の環境配慮についての費用と便益を金額もしくは物量で表示する会計）、ライフサイクル・アセスメント（製品の設計段階から廃棄に至る全ての段階を通しての総合的環境影響の評価）、エコ・デザイン（環境に配慮した製品設計）など⁵⁾である。

このような企業の環境保全活動に対しては、以下の3つの領域で捉えることができると考えられる。

第一の領域は、ブラック・ゾーンである。この領域は、環境保全活動のための法規制により、順守しなければならない領域⁶⁾（コンプライアンスの領域）である。また、顧客や見込み客から認証制度（ISO 14001 など）の取得を取引条件に求められる場合には、必ず取り組み、認証取得しなければならない領域と考えられる。

第二の領域は、グレイ・ゾーンである。この領域は、リサイクル問題や

土壌汚染など社会の強い合意が得られ、近い将来法律化されるような領域⁷⁾と考えられる。この領域に対しては、社会の強い要請があるため、企業は自発的かつ積極的に取り組むべき領域⁸⁾と考えられる。この領域の問題解決を図るための投資（研究開発など）の結果如何では、新製品や新事業の開発、ひいては持続的競争優位の構築に貢献できる可能性があるため、この領域のどのような問題にいつ、どれだけ積極的に取り組むのかはトップの戦略的意思決定の問題と考えられる。

第三の領域は、ホワイト・ゾーンである。この領域は、現段階では緊急に求められるものではないものの、将来的には解決に取り組まなければならないような領域⁹⁾と考えられる。グレイ・ゾーンと同様に、この領域のどのような問題にいつ、どれだけ積極的に取り組むのかはトップの戦略的意思決定の問題と考えられる。

(2) 企業の環境保全活動の推進に向けた課題

企業の環境保全活動の推進に向けた課題とは、2節で考察の企業の社会的責任や企業の目的を踏まえると、環境保全活動への取り組みと、収益性や製品の品質・コスト・納期（QCD/Quality, Cost, Delivery）との両立を図ることと考えられる。この課題こそが、企業の環境マネジメントのあり方を示しており、企業市民として社会から環境保全活動への取り組みを求められているからといって、企業は全ての領域の環境保全活動へ取り組むことができるものではないと考える。その理由は、グレイ・ゾーン、ホワイト・ゾーンの領域の問題解決のための投資負担が過大になれば、最悪の場合企業は存続できなくなり、企業の社会的責任を果たせなくなってしまうことである。

また、環境保全活動を推進していく上で企業に求められることは、3節で考察の持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方を踏まえると、組織をあげて知の結集を図ることに尽きると考えられる。具体的

には環境マネジメントに対するビジョンや戦略的意図をトップが組織に提示し、浸透させ、従業員からの創造的なアイデアや活動を十二分に引き出し、企業内外の様々な部門に存在する環境保全活動の推進に向けた技術やノウハウ、知識などを融合させるような組織マネジメントを行うことであると考える。

5. 企業の環境保全活動への取り組みについての現状分析

本節では、4節で考察の企業の環境保全活動の領域の捉え方に関し、2010年1月に実施の東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と未上場の特定大手企業向けのアンケート調査¹⁰⁾に基づき、企業の環境保全活動への取り組みについての現状分析を行う。

(1) 東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と未上場の特定大手企業向けのアンケート調査の概要

今回のアンケート調査の対象企業は東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と未上場の特定大手企業の1,786社であり、2010年1月4日に発送し、1月末日までに郵送により回収した。なお、アンケート回答企業は276社（回答企業の属性は表1の通り）であり、回収率は15.5%である。

(2) 企業の環境保全活動への取り組み

今回のアンケート調査では、各質問項目について6段階（「1：あまり前向きとは言えない」～「6：十分に前向きに取り組んでいる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ており、その結果は表2の通りである。

「3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再生利用）」（有効回答数： $n = 274$ ）に関しては、必ずしも前向きに取

表 1 回答企業の属性とその社数

業 種	B to B 企業	B to B & B to C 企業	B to C 企業	合 計
電 気 機 器	22	11	0	33
建 設 業	17	13	2	32
卸 売 業	27	2	2	31
化 学	16	3	3	22
機 械	19	1	0	20
小 売 業	0	3	14	17
食 料 品	0	2	13	15
輸 送 用 機 器	10	2	1	13
織 維 製 品	4	1	3	8
金 属 製 品	7	0	1	8
電 力・ガ ス 業	1	6	0	7
サ ー ビ ス 業	5	1	1	7
精 密 機 器	4	1	0	5
ガ ラ ス・土 石 製 品	5	0	0	5
陸 運 業	1	0	3	4
不 動 産 業	2	0	2	4
鉄 鋼	3	1	0	4
ゴ ム 製 品	2	2	0	4
非 鉄 金 属	3	0	0	3
パ ル プ・紙	3	0	0	3
空 運 業	1	0	1	2
医 薬 品	1	1	0	2
鋳 業	1	0	0	1
そ の 他 製 品	8	4	5	17
企業名を明示しない回答企業				9
総 計	162	54	51	276

注 1. 業種分類は『会社四季報 2009 年 4 集秋』（東洋経済新報社）の業種分類に基づく。

注 2. B to B 企業とは、中間財、資本財としての製品、サービスの年間売上高に占める割合が概ね 90%以上と考えられる企業である。

注 3. B to C 企業とは、最終製品と考えられる一般消費者向け製品、サービスの年間売上高に占める割合が概ね 90%以上と考えられる企業である。

注 4. B to B & B to C 企業とは、上記注 2, 3 以外の企業である。

表2 企業の環境保全活動への取り組み

あまり前向きとは言えない 1-2-3-4-5-6 十分に前向きに取り組んでいる

	1	2	3	4	5	6	回答数
3 R (Reduce, Reuse, Recycle)	0.7%	2.9%	4.7%	19.0%	42.0%	30.7%	274
	3.6%		23.7%		72.7%		100.0%
環境報告書の作成と公表	12.4%	13.5%	9.1%	6.5%	20.7%	37.8%	275
	25.9%		15.6%		58.5%		100.0%
グリーン購入	2.9%	7.6%	11.6%	27.3%	28.7%	21.8%	275
	10.5%		38.9%		50.5%		99.9%
環境会計	16.1%	21.2%	15.0%	20.9%	16.8%	9.9%	273
	37.3%		35.9%		26.7%		99.9%
ライフサイクル・アセスメント	7.4%	20.0%	17.8%	27.8%	17.8%	9.3%	270
	27.4%		45.6%		27.1%		100.1%
エコ・デザイン	5.7%	14.7%	15.5%	29.1%	22.3%	12.8%	265
	20.4%		44.6%		35.1%		100.1%
推進専門部署の設置	4.3%	6.2%	5.1%	15.2%	33.7%	35.5%	276
	10.5%		20.3%		69.2%		100.0%
従業員への啓発活動	1.1%	2.2%	10.3%	22.1%	38.2%	26.1%	272
	3.3%		32.4%		64.3%		100.0%
グループ企業の環境保全活動のサポート	4.1%	11.1%	14.1%	30.0%	23.7%	17.0%	270
	15.2%		44.1%		40.7%		100.0%

取り組んでいるとは言えない企業（スコア 1, 2）¹¹⁾ は 3.6%，前向きに取り組んでいるともいないとも言い切れない企業（スコア 3, 4）¹²⁾ は 23.7%，前向きに取り組んでいる企業（スコア 5, 6）¹³⁾ は 72.7%であった。

「環境報告書の作成と公表」（有効回答数：n = 275）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 25.9%，（スコア 3, 4）の企業は 15.6%，（スコア 5, 6）の企業は 58.5%であった。

「グリーン購入」（有効回答数：n = 275）に関しては、同様に（スコア

1, 2) の企業は 10.5%, (スコア 3, 4) の企業は 38.9%, (スコア 5, 6) の企業は 50.5%であった。

「環境会計」(有効回答数: $n = 273$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 37.3%, (スコア 3, 4) の企業は 35.9%, (スコア 5, 6) の企業は 26.7%であった。

「ライフサイクル・アセスメント」(有効回答数: $n = 270$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 27.4%, (スコア 3, 4) の企業は 45.6%, (スコア 5, 6) の企業は 27.1%であった。

「エコ・デザイン」(有効回答数: $n = 265$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 20.4%, (スコア 3, 4) の企業は 44.6%, (スコア 5, 6) の企業は 35.1%であった。

「推進専門部署の設置」(有効回答数: $n = 276$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 10.5%, (スコア 3, 4) の企業は 20.3%, (スコア 5, 6) の企業は 69.2%であった。

「従業員への啓発活動」(有効回答数: $n = 272$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 3.3%, (スコア 3, 4) の企業は 32.4%, (スコア 5, 6) の企業は 64.3%であった。

「グループ企業の環境保全活動のサポート」(有効回答数: $n = 270$) に関しては、同様に (スコア 1, 2) の企業は 15.2%, (スコア 3, 4) の企業は 44.1%, (スコア 5, 6) の企業は 40.7%であった。

以上の結果から、「3R (Reduce (廃棄物の発生抑制や削減), Reuse (再利用), Recycle (再生利用))」, 「環境報告書の作成と公表」, 「グリーン購入」, 「推進専門部署の設置」, 「従業員への啓発活動」に関しては (スコア 5, 6) がいずれも 50.0%を超えており (それぞれ 72.7%, 58.5%, 50.5%, 69.2%, 64.3%), 過半数の企業が前向きに取り組んでいると考えられる。その一方で、「環境会計」, 「ライフサイクル・アセスメント」, 「エコ・デザイン」, 「グループ企業の環境保全活動のサポート」に関しては (スコ

ア5, 6) が多くても40.0%強であり(それぞれ26.7%, 27.1%, 35.1%, 40.7%), これらへの取り組みが必ずしも拡がっているとは言えないと考えられる。

(3) 環境保全活動へ取り組む上での課題

各質問項目について6段階(「1:当てはまらない」~「6:当てはまる」; 数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる)で企業から回答を得ており, その結果は表3の通りである。

表3 企業の環境保全活動への取り組む上での課題

当てはまらない 1-2-3-4-5-6 当てはまる

	1	2	3	4	5	6	回答数
従業員の環境保全活動 に対する認識度合い	2.5%	15.9%	17.8%	30.1%	27.2%	6.5%	276
	18.4%		47.9%		33.7%		100.0%
グループ企業の環境保全 活動に対する認識度合い	3.3%	18.0%	18.4%	30.1%	25.4%	4.8%	272
	21.3%		48.5%		30.2%		100.0%
取引先の環境保全活動 に対する認識度合い	1.8%	14.5%	24.3%	31.5%	21.4%	6.5%	276
	16.3%		55.8%		27.9%		100.0%
専門スタッフの不足	4.3%	14.1%	18.5%	29.7%	25.7%	7.6%	276
	18.4%		48.2%		33.3%		100.0%
技術, 知識, ノウハウ の不足	3.3%	19.2%	19.2%	33.7%	19.9%	4.7%	276
	22.5%		52.9%		24.6%		100.0%
資金不足	6.2%	14.9%	25.0%	23.9%	20.7%	9.4%	276
	21.1%		48.9%		30.1%		100.0%
コストの価格転嫁の 難しさ	3.6%	6.5%	10.1%	24.6%	36.6%	18.5%	276
	10.1%		34.7%		55.1%		100.0%
行政上のサポート	4.0%	12.7%	28.6%	25.4%	24.3%	5.1%	276
	16.7%		54.0%		29.4%		100.0%

「従業員の環境保全活動に対する認識度合い」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、あまり当てはまらない企業（スコア 1, 2）は 18.4%，当てはまらないとも当てはまるとも言い切れない企業（スコア 3, 4）は 47.9%，より当てはまる企業（スコア 5, 6）は 33.7%であった。

「グループ企業の環境保全活動に対する認識度合い」（有効回答数： $n = 272$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 21.3%，（スコア 3, 4）の企業は 48.5%，（スコア 5, 6）の企業は 30.2%であった。

「取引先の環境保全活動に対する認識度合い」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 16.3%，（スコア 3, 4）の企業は 55.8%，（スコア 5, 6）の企業は 27.9%であった。

「専門スタッフの不足」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 18.4%，（スコア 3, 4）の企業は 48.2%，（スコア 5, 6）の企業は 33.3%であった。

「技術，知識，ノウハウの不足」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 22.5%，（スコア 3, 4）の企業は 52.9%，（スコア 5, 6）の企業は 24.6%であった。

「資金不足」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 21.1%，（スコア 3, 4）の企業は 48.9%，（スコア 5, 6）の企業は 30.1%であった。

「コストの価格転嫁の難しさ」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 10.1%，（スコア 3, 4）の企業は 34.7%，（スコア 5, 6）の企業は 55.1%であった。

「行政上のサポート」（有効回答数： $n = 276$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 16.7%，（スコア 3, 4）の企業は 54.0%，（スコア 5, 6）の企業は 29.4%であった。

以上の結果から、環境保全活動へ取り組む上での課題として最も認識されているのは、環境保全活動への取り組みと収益性との両立に直結する

「コストの価格への転嫁の難しさ」（スコア（5, 6）, 55.1%）である。以下は「従業員の環境保全活動に対する認識度合い」（同 33.7%）, 「専門スタッフの不足」（同 33.3%）, 「グループ企業の環境保全活動に対する認識度合い」（同 30.2%）, 「資金不足」（同 30.1%）, 「行政上のサポート」（同 29.4%）, 「取引先の環境保全活動に対する認識度合い」（同 27.9%）, 「技術, 知識, ノウハウの不足」（同 24.6%）の順に続いている。

(4) ISO 14001 の認証取得理由

ISO 14001（有効回答数： $n = 274$ ）に関しては 84.3%の企業が認証取得済みであり、認証取得理由項目について 6 段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ており、その結果は表 4 の通りである。

「取引先の拡大や取引先との取引量の拡大を期待」（有効回答数： $n = 236$ ）に関しては、あまり当てはまらない企業（スコア 1, 2）は 18.2%,

表 4 ISO 14001 の認証取得理由

当てはまらない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 当てはまる

	1	2	3	4	5	6	回答数
取引先の拡大や取引先との取引量の拡大を期待	8.5%	9.7%	11.0%	25.0%	26.3%	19.5%	236
	18.2%		36.0%		45.8%		100.0%
取引先からの依頼	20.4%	13.2%	13.6%	17.0%	19.6%	16.2%	235
	33.6%		30.6%		35.8%		100.0%
イメージアップやブランド力の向上を期待	0.4%	2.1%	3.0%	21.7%	38.3%	34.5%	235
	2.5%		24.7%		72.8%		100.0%
従業員のモラルの向上を期待	0.8%	1.7%	3.4%	28.0%	40.3%	25.8%	236
	2.5%		31.4%		66.1%		100.0%
生産性の向上を期待	6.8%	4.7%	14.1%	36.3%	23.1%	15.0%	234
	11.5%		50.4%		38.1%		100.0%

当てはまらないとも当てはまるとも言い切れない企業（スコア 3, 4）は 36.0%，より当てはまる企業（スコア 5, 6）は 45.8%であった。

「取引先からの依頼」（有効回答数： $n = 235$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 33.6%，（スコア 3, 4）の企業は 30.6%，（スコア 5, 6）の企業は 35.8%であった。

「イメージアップやブランド力の向上を期待」（有効回答数： $n = 235$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 2.5%，（スコア 3, 4）の企業は 24.7%，（スコア 5, 6）の企業は 72.8%であった。

「従業員のモラルの向上を期待」（有効回答数： $n = 236$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 2.5%，（スコア 3, 4）の企業は 31.4%，（スコア 5, 6）の企業は 66.1%であった。

「生産性の向上を期待」（有効回答数： $n = 234$ ）に関しては、同様に（スコア 1, 2）の企業は 11.5%，（スコア 3, 4）の企業は 50.4%，（スコア 5, 6）の企業は 38.1%であった。

以上の結果から、ISO 14001 の認証取得理由として最も大きなものは「イメージアップやブランド力の向上を期待」（スコア 5, 6, 72.8%）である。以下は、「従業員のモラルの向上を期待」（同 66.1%）、「取引先の拡大や取引先との取引量の拡大を期待」（同 45.8%）、「生産性の向上を期待」（同 38.1%）、「取引先からの依頼」（同 35.8%）の順が続いている。これらのことは、企業の環境保全活動への取り組みが単にブラック・ゾーンの領域に留まらず、むしろ ISO 14001 の認証取得への取り組みを持続的競争優位の構築に活かそうとする企業の姿勢の表れと考えられる。

6. 環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築と検証

5 節までの考察を踏まえ、環境保全活動の推進に向けて求められる組織

マネジメントのあり方に関して、組織マネジメントを具体的に構成する要因（マネジメント要因）と考えられるトップ、ミドル、人材マネジメント、組織風土の視点でそれぞれ仮説を以下の通り構築し、今回のアンケート調査に基づく共分散構造分析手法により、仮説を検証する。

(1) 環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築

仮説1 企業の環境保全活動の推進には、トップがその役割を果たすことが貢献する。なお、トップの役割とは、環境マネジメントに対するビジョンを明確に提示し、従業員の間浸透させること、環境配慮型製品開発に対し、トップ自らが手厚いサポートを行うことを指すものとする。

企業を取り巻く環境の変化が益々激化、複雑化している今日、過去の成功体験に囚われていては、持続的競争優位の構築を企業は望むべくもない。そのような状況下で、企業の競争優位性に多大な影響を与えると考えられる環境保全活動の推進に向けてトップに求められることは、トップが自らの役割を果たし、環境マネジメントに対するビジョンを明確に提示し、従業員の間浸透させることと考えられる。さらには、企業の事業活動の根幹にかかわる環境配慮型製品開発に対し、トップ自らが手厚いサポートを行うことと考えられる。

その理由は、第一に、トップが環境マネジメントに対するビジョンや戦略的意図を明確に提示することにより、ミドルや従業員は経営戦略を形成、実行していく過程で環境保全活動の重要性をより一層認識し、環境保全活動の推進に向けて自己に与えられた業務の意義を理解するようになると考えられることである。

第二に、トップが環境配慮型製品開発に対し、手厚いサポートを行うこ

とにより、様々な環境保全活動の中で企業の競争優位性に直結する環境配慮型製品開発の優先順位の高さを組織内に示すことになり、その結果当該企業は環境配慮型製品開発に対して、戦略的経営資源（ヒト（人材）、モノ（生産設備）、金（資金））を手厚く配分する可能性が高まると考えられることである。

仮説 2 企業の環境保全活動の推進には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する。なお、ミドルの役割とは、具体的には以下を指すものとする。すなわち、環境マネジメントに対するトップのビジョンを自部門に浸透させること、環境マネジメントの推進に関する部下の創造性を引き出し、部下からの提案をトップに後押しすること、またミドル自身もトップに対し提案すること（以上はミドルの上下のコミュニケーターの役割）、環境マネジメントの推進に向けて異部門交流を図ること（以上はミドルの左右のコミュニケーターの役割）である。

今日のミドルに求められている役割は、かつてのような中間管理職ではなく、組織における上下・左右のコミュニケーターの役割と考えられる。

ミドルの上下のコミュニケーターの役割とは、トップによる環境マネジメントに対するビジョンや戦略的意図を自部門なりに解釈し、部下への浸透を図ることである。また、環境保全活動の推進に向けて、部下の創造性を引き出したり、部下が提案してきた創造的なアイデアや活動をトップに対して後押しをしたりすることである。さらには、ミドル自身も環境保全活動の推進に向けて、トップに対して創造的なアイデアや活動を提案することである。

また、ミドルの左右のコミュニケーターの役割とは、部門間の壁を排し、異部門の技術、ノウハウ、知識を統合すべく、組織横断活動の先頭に立つことである。その理由は、環境配慮型製品開発に際して、異部門の技術、

ノウハウ、知識の統合ができればできるほど、それだけ競合他社に模倣されにくい創造的な新製品や新事業を市場に提供できる可能性が高まると考えられることである。

仮説 3 企業の環境保全活動の推進には、人材マネジメントが機能していることが貢献する。なお、人材マネジメントとは、具体的には以下を指すものとする。すなわち、環境配慮型製品開発に対する結果や個人の貢献度ばかりではなく、プロセスやチームとしての貢献度が評価されることである。さらには、前向きな失敗に対する寛容な評価、人事評価結果の説明や目標設定に関して、上司と部下の間で合意がなされること、目標設定に関して、環境マネジメントに関する項目が盛り込まれること、目標が達成できなかった従業員に対する組織としてのフォローアップがなされることである。

日本企業の人材マネジメントに目標管理制度としての成果主義が導入されるようになったのは、バブル経済崩壊以降の1990年代からと考えられる。導入が進むにつれて、「業務目標の設定が安易」、「個人や組織の能力構築につながっていない」、「先輩が若手を育てなくなった」、「賃金カットや人員整理のための言い訳作りではないか」などの問題点が指摘されるようになり、これまでに様々な改善がなされてきた。その主なものは、業務目標の達成に向けたプロセスやチームとしての貢献度を評価すること、目標設定や評価への納得性を高めるために上司と部下の合意がなされること、目標が達成できなかった従業員に対する組織としてのフォローアップなどである。

以上の動向に着目すると、環境配慮型製品開発に対する評価についても同様に、業務目標の達成に向けたプロセスやチームとしての貢献度を評価することが必要と考えられる。また、環境保全活動の推進に向けて、部門

や個人の業務目標に対して、環境マネジメントに関する項目が盛り込まれることが必要と考えられる。

仮説 4 企業の環境保全活動の推進には、風通しの良い組織風土が貢献する。なお、風通しの良い組織風土とは、具体的には以下を指すものとする。すなわち、従来とは異なる状況が生じた場合に臨機応変な意思決定がなされることである。また、異部門との協力や情報交流に向けて、インフォーマル・コミュニケーションがなされることである。さらには、トップに企業家精神があること、環境マネジメントに関する業務内容への裁量権が現場（営業部門、開発部門、生産部門、管理部門など）にあることである。

従来の延長線での事業の推移が最早期待できず、誰もが日々新たな状況への対応を迫られている今日、企業に求められていることは環境の変化に対する適切な対応すなわち臨機応変な意思決定と考えられる。そのような状況下で、顧客に支持され、かつ競合他社に模倣されないような環境配慮型製品を開発するためには、組織内における知の結集とそのための組織メンバーによる創造性の発揮が何よりも重要と考えられる。

組織内における知の結集を図るためには、たとえ直接的には環境配慮型製品開発に取り組む状況下ではない部門においても、日常的にインフォーマル・コミュニケーションを通じてどの部門に優れた技術、知識、ノウハウがあるのかについての情報を組織は共有しておく必要があると考えられる。

一方、組織メンバーによる創造性の発揮を図るためにトップに求められることは、統制（コントロール）ではなく、新製品や新事業の開発に向けて溢れんばかりの企業家精神と考えられる。また、環境配慮型製品開発に向けて従業員の挑戦意欲が喚起されるためには、現場がエンパワーメント

(従業員が自らを意思決定できる者やパワーある者と認識している状態)¹⁴⁾ されている必要があると考えられる。さらには、現場のエンパワーメントのためには環境マネジメントに関する業務内容に対する裁量権が現場に求められていると考えられる。

(2) 仮説の検証に共分散構造分析手法を用いる理由

今回のアンケート調査に対する多変量解析手法として考えられる手法に、例えば主成分分析手法と因子分析手法がある。主成分分析手法は観測されたいくつかの量的変数を合成して、データの持つ情報をよく説明できる新たな次元を探り出す手法であり¹⁵⁾、そのような新たな次元としての主成分とそれに対する多くの変数との関係性（1対多の関係性）を解析するのに適している。また、因子分析手法は観測変数の中から潜在的な変数を創り出すことを目的にしており¹⁶⁾、多くの観測変数に対する共通因子（多対1の関係性）を解析するのに適している。

これに対し、共分散構造分析手法は直接観測できない潜在変数を導入し、その潜在変数と観測変数との間の因果関係を同定することにより社会現象や自然現象を理解するための統計的アプローチであり¹⁷⁾、多対多の関係性の解析に適している。

本稿の問題意識は、マネジメント要因である環境保全活動、環境保全活動の推進に向けたトップの役割、ミドルの役割、組織風土、人材マネジメントの相互の関係性（多対多の関係性）の解析であり、この目的に適しているのが上記の通り共分散構造分析手法であることから、今回の仮説の検証に共分散構造分析手法を用いることにする。

(3) 共分散構造分析手法における潜在変数と観測変数

共分散構造分析手法における潜在変数は、構築した仮説1~4に鑑み、環境保全活動、環境保全活動に対するトップの役割、ミドルの役割、人材

マネジメント、風通しの良い組織風土である。

環境保全活動という潜在変数に対する観測変数は、以下の9項目である。すなわち、3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減）、Reuse（再利用）、Recycle（再生利用））、環境報告書の作成と公表、グリーン購入（環境保全に貢献する製品・部品の購入）、環境会計（企業の環境配慮についての費用と便益を金額もしくは物量で表示する会計）、ライフサイクル・アセスメント（製品の設計段階から廃棄に至る全ての段階を通しての総合的環境影響の評価）、エコ・デザイン（環境に配慮した製品設計）、推進専門部署の設置、従業員への啓発活動、グループ企業の環境保全活動のサポートである。

トップの役割という潜在変数に対する観測変数は、仮説1に鑑み、環境マネジメントに対するビジョンの提示、環境マネジメントに対するビジョンの従業員への浸透、環境配慮型製品開発に対するトップのサポートの3項目である。

ミドルの役割という潜在変数に対する観測変数は、仮説2に鑑み、以下の5項目である。すなわち、環境マネジメントに対するトップのビジョンを自部門に浸透させること、環境マネジメントの推進に関する部下の創造性を引き出し、部下からの提案をトップに後押しすること、またミドル自身もトップに対し提案すること、環境マネジメントの推進に向けて異部門交流を図ることである。

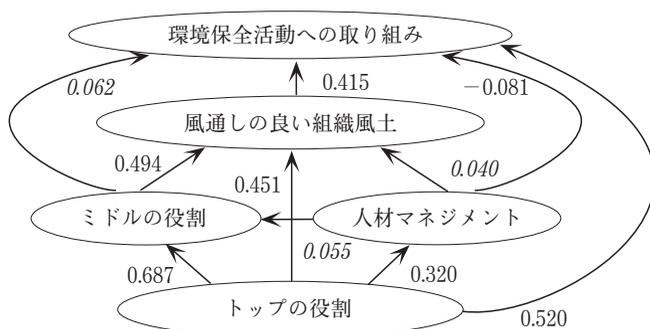
人材マネジメントという潜在変数に対する観測変数は、仮説3に鑑み、以下の9項目である。すなわち、環境配慮型製品開発に対するプロセス評価、チーム評価（構想段階、試作段階、実用化段階、改良段階）、前向きな失敗に対する寛容な評価、人事評価結果の説明や目標設定に関して、上司と部下の間での合意、環境マネジメントに関する業務目標の設定、目標が達成できなかった従業員に対する組織としてのフォローアップがなされることである。

風通しの良い組織風土という潜在変数に対する観測変数は、仮説4に鑑み、以下の9項目である。すなわち、従来とは異なる状況が生じた場合に臨機応変な意思決定がなされること、異部門との協力や情報交流に向けて、インフォーマル・コミュニケーションがなされること、環境マネジメントに関する業務内容に対する現場の裁量権（営業部門、開発部門、生産部門、管理部門）があること、環境マネジメントの推進に向けて、技術、知識、ノウハウの共有がなされていること、同様に従業員が創造的なアイディアの提案や活動をしていること、トップに企業家精神があることである。

(4) 共分散構造分析結果

共分散構造分析の結果、図1の通りのパス図と表5の通りの標準化係数（潜在変数間、観測変数←潜在変数）が得られた。モデルの適合指標は、図1の通り CMIN (χ^2 値)；2789.455, CFI (Comparative Fit Index/比較適合度指標)；0.734, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation/平均二乗誤差平方根)；0.109 であり、今回の分析に耐えるだけの結果は得られたと考えられる。

図1 共分散構造分析のパス図（潜在変数間の関係）



CMIN (χ^2 値)；2789.455, CFI (比較適合度指標)；0.734,
RMSEA (平均二乗誤差平方根)；0.109

注. 図中の数値は標準化係数であり、斜体字以外は5%水準で有意。

表 5 共分散構造分析結果（標準化係数）一覧

	潜在変数		潜在変数	標準化係数
潜在変数間	環境保全活動への取り組み	←	風通しの良い組織風土	0.415
	環境保全活動への取り組み	←	ミドルの役割	0.062
	環境保全活動への取り組み	←	人材マネジメント	-0.081
	環境保全活動への取り組み	←	トップの役割	0.520
	風通しの良い組織風土	←	ミドルの役割	0.494
	風通しの良い組織風土	←	人材マネジメント	0.040
	風通しの良い組織風土	←	トップの役割	0.451
	ミドルの役割	←	人材マネジメント	0.055
	ミドルの役割	←	トップの役割	0.687
	人材マネジメント	←	トップの役割	0.302
	観測変数		潜在変数	標準化係数
観測変数 ←潜在変数	3 R(Reduce, Reuse, Recycle)	←	環境保全活動への取り組み	0.704
	環境報告書の作成と公表	←	環境保全活動への取り組み	0.685
	グリーン購入	←	環境保全活動への取り組み	0.671
	環境会計	←	環境保全活動への取り組み	0.607
	ライフサイクル・アセスメント	←	環境保全活動への取り組み	0.621
	エコ・デザイン	←	環境保全活動への取り組み	0.533
	推進専門部署の設置	←	環境保全活動への取り組み	0.736
	従業員への啓発活動	←	環境保全活動への取り組み	0.699
	グループ企業の環境保全活動のサポート	←	環境保全活動への取り組み	0.705
	臨機応変な意思決定	←	風通しの良い組織風土	0.497
	異部門との協力や情報交流に向けたインフォーマル・コミュニケーション	←	風通しの良い組織風土	0.610
	トップの企業家精神	←	風通しの良い組織風土	0.100
	環境マネジメントに関する業務内容への裁量権（営業部門）	←	風通しの良い組織風土	0.589
	環境マネジメントに関する業務内容への裁量権（開発部門）	←	風通しの良い組織風土	0.568
	環境マネジメントに関する業務内容への裁量権（生産部門）	←	風通しの良い組織風土	0.549

注. 表中の標準化係数は、斜体字以外は5%水準で有意。

表5 共分散構造分析結果（標準化係数）一覧（続き）

	観測変数	潜在変数	標準化係数
観測変数 ←潜在変数	環境マネジメントに関する業務内容への裁量権（管理部門）	← 風通しの良い組織風土	0.611
	環境マネジメントの推進に向けた技術、知識、ノウハウの共有	← 風通しの良い組織風土	0.783
	環境マネジメントの推進に向けた従業員の創造的なアイデアの提案や活動	← 風通しの良い組織風土	0.789
	環境マネジメントに対するトップのビジョンの自部門への浸透	← ミドルの役割	0.816
	環境マネジメントの推進に関する部下の創造性の引き出し	← ミドルの役割	0.899
	環境マネジメントの推進に関する部下からの提案のトップへの後押し	← ミドルの役割	0.911
	環境マネジメントの推進に関するミドル自身のトップへの提案	← ミドルの役割	0.856
	環境マネジメントの推進に向けた異部門交流	← ミドルの役割	0.872
	環境配慮型製品開発に対するプロセス評価	← 人材マネジメント	0.633
	環境配慮型製品開発に対するチーム評価（構想段階）	← 人材マネジメント	0.855
	環境配慮型製品開発に対するチーム評価（試作段階）	← 人材マネジメント	0.921
	環境配慮型製品開発に対するチーム評価（実用化段階）	← 人材マネジメント	0.976
	環境配慮型製品開発に対するチーム評価（改良段階）	← 人材マネジメント	0.959
	前向きな失敗に対する寛容な評価	← 人材マネジメント	0.324
	人事評価結果の説明や目標設定に関する上司と部下の合意	← 人材マネジメント	0.172
	環境マネジメントに関する業務目標の設定	← 人材マネジメント	0.342
	目標が達成できなかった従業員に対する組織としてのフォローアップ	← 人材マネジメント	0.207
	環境マネジメントに対するビジョンの提示	← トップの役割	0.745
	環境マネジメントに対するビジョンの従業員への浸透	← トップの役割	0.779
	環境配慮型製品開発に対するサポート	← トップの役割	0.448

注. 表中の標準化係数は、斜体字以外は5%水準で有意。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説1~4の検証結果は以下の通りである。

1) 「仮説1 企業の環境保全活動の推進には、トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.520（有意）である。また、「トップの役割」から「風通しの良い組織風土」への標準化係数は0.451（有意）、「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.415（有意）である。以上より、「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献すると共に、「風通しの良い組織風土」を経由して間接的にも貢献すると考えられる。従って、仮説1は支持されたと考えられる。

2) 「仮説2 企業の環境保全活動の推進には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.062（非有意）である一方、「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」への標準化係数が0.494（有意）、「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.415（有意）である。以上より、「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献するとは必ずしも考えられない一方、「風通しの良い組織風土」を経由して間接的に貢献すると考えられる。従って、仮説2は支持されたと考えられる。

3) 「仮説3 企業の環境保全活動の推進には、人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係

数は-0.081（有意）である一方、「人材マネジメント」から「風通しの良い組織風土」への標準化係数が0.040（非有意）、「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.415（有意）である。以上より、「人材マネジメント」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献するとは必ずしも考えられない一方、「風通しの良い組織風土」を経由して間接的に貢献するとも必ずしも考えられない。従って、仮説3は支持されたとは必ずしも考えられない。

4) 「仮説4 企業の環境保全活動の推進には、風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は0.415（有意）である。以上より、「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献すると考えられる。従って、仮説4は支持されたと考えられる。

7. 結論と今後の課題

仮説1, 2, 4の検証結果により、企業の環境保全活動の推進には、トップがその役割を果たすことや風通しの良い組織風土が直接的に貢献すると同時に、トップやミドルがその役割を果たすことが風通しの良い組織風土を通じて貢献することが実証された。

その一方で、仮説3が支持されたとは必ずしも考えられないことは、環境保全活動の先進企業に対するインタビュー調査¹⁸⁾と相反するものとなっている。具体的には、それらの企業では、各部門に環境保全活動への取り組みを推進していくために、人材マネジメントに関して、各部門の業績評価項目に環境保全活動に関する項目を盛り込むようにしており、その結果環境保全活動が推進されたとのことであった。これは、少なくとも現場レ

ベルでは、環境保全活動の推進に貢献しうる人材マネジメントの可能性を示している。従って、今回の共分散構造分析では支持されたとは必ずしも考えられないながら、「人材マネジメントが環境保全活動への取り組みに必ずしも貢献しない」と判断してしまうのは早計と考えられる。

今回の共分散構造分析で仮説3が支持されたとは必ずしも考えられない理由としては、例えば今回のアンケート調査の質問項目に「環境マネジメントに関する業務目標の設定」という項目を盛り込んだものの、質問意図が回答者に十分に伝わらなかった可能性などが考えられ、人材マネジメントと環境保全活動との関係についての分析は今後の課題としたい。

付 記

本研究を進めていくに当たり、貴重なお時間を割いてアンケート調査、インタビュー調査にご協力下さいました関係各位にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

筆者は、早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・環境マネジメント・共同研究グループの共同研究者であり、本研究は、同グループに対する環境省からの研究助成(2009年度(平成21年度)~2011年度(平成23年度)政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」)の一部を使わせていただきましたことに対し、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 伝統的な経営戦略論とは、トップ・マネジメントの視点を中心として戦略形成プロセスを論じる学派を指している(十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年, p.26)。
- 2) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年, pp.19-21.
- 3) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年, p.20.
- 4) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年, p.7, 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年, p.11.
- 5) 金原達夫, 金子慎治『環境経営の分析』白桃書房, 2005年, pp.17-32.
- 6) 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年, p.109.
- 7) 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年, p.109.

- 8) 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年, p. 109.
- 9) 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年, p. 109.
- 10) アンケート調査結果の詳細については, 赤尾健一, 鵜殿倫郎, 角田光弘, 黒川哲史, 鷺津明由「環境マネジメントシステムと企業行動」, 早稲田大学社会科学総合学術院 'Working Paper Series,' No. 2011-6, 2011年, Appendix, pp. 1-6の通りである。
- 11) (スコア 1, 2) とは, アンケートの回答候補「1:あまり前向きとは言えない」から「6:十分に前向きに取り組んでいる」の内, 1もしくは2と回答した企業を表すものとする。
- 12) (スコア 3, 4) とは, 同様に3もしくは4と回答した企業を表すものとする。
- 13) (スコア 5, 6) とは, 同様に5もしくは6と回答した企業を表すものとする。
- 14) 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年, pp. 8-10.
- 15) 村瀬洋一, 高田洋, 廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』オーム社, 2007年, p. 223.
- 16) 村瀬洋一, 高田洋, 廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』オーム社, 2007年, p. 249.
- 17) 狩野裕, 三浦麻子『グラフィカル多変量解析(増補版)—AMOS, EQS, CALISによる目で見る共分散構造分析』現代数学社, 2002年, p. v.
- 18) 本内容は, A社の関係者の方々へのインタビュー調査(2010年4月30日), B社の関係者の方々へのインタビュー調査(2010年8月25日)に基づく。

参考文献

- Amabile, Teresa M., "How to kill Creativity," *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 76-87
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing. Company, 1996
- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, 2002
- Doz, Yves L., Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, 1997
- Grant, Robert, M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*,

- Spring 1991, pp.114-135
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K., "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63-76
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy," *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, Issue 4, pp. 323-333
- Kohn, Alfie, *Punished by Rewards*, Peplca Books, 1993
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, *Strategy Safari*, Free Press, 1998
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
- Porter, Michael E., *Competitive advantage*, Free Press, 1985
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R., "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92
- Porter, Michael E., van der Linde, Claas, "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review*, September-October 1995, pp. 120-134
- Prahalad, C. K., Hamel, Gary, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997
- Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence, E., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57-69
- Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年
- 赤尾健一, 鶴殿倫郎, 角田光弘, 黒川哲史, 鷺津明由「環境マネジメントシステムと企業行動」, 早稲田大学社会科学総合学術院 'Working Paper Series', No. 2011-6, 2011年
- 天野明弘, 國部克彦, 松村寛一郎, 玄場公規 [編]『環境経営のイノベーション』生産性出版, 2006年
- 大石展緒, 都竹浩生『Amosで学ぶ調査データ解析』東京図書, 2009年
- 角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」『アジア経営研究』第11号(2005年5月), pp. 99-108

- 角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位 — 能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク —」『三田商学研究』第 48 巻第 6 号 (2006 年 2 月), pp.129-145
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号 (2007 年 8 月), pp.437-455
- 角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」『実践経営』第 47 号 (2010 年 8 月), pp.141-148
- 金原達夫, 金子慎治『環境経営の分析』白桃書房, 2005 年
- 金原達夫, 金子慎治, 藤井秀道, 川原博満『環境経営の日米比較』中央経済社, 2011 年
- 金原達夫, 藤井秀道「日本企業における環境行動の因果メカニズムに関する分析」『日本経営学会誌』第 23 号 (2009 年 5 月), pp.4-13
- 狩野裕, 三浦麻子『グラフィカル多変量解析 (増補版) — AMOS, EQS, CALIS による目で見る共分散構造分析』現代数学社, 2002 年
- 慶應戦略経営研究グループ [編]『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002 年
- 今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第 46 巻第 1 号 (2006 年 9 月), pp.25-46
- 今野喜文「組織能力と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第 46 巻第 2 号 (2007 年 3 月), pp.19-37
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 8-2・機械関連企業の地球環境問題への対応と課題』, 1997 年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 13-4・エコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』, 2002 年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 17-4・中小企業におけるエコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』, 2006 年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 18-4・環境経営における“見える化”の実態と戦略経営の課題』, 2007 年
- 十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第 38 巻第 1 号 (1995 年 4 月), pp.1-12
- 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社, 2000 年
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第 44 巻第 5 号 (2001 年 12 月), pp.19-31
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002 年
- 十川廣國「エコ・イノベーション」『三田商学研究』第 45 巻第 5 号 (2002 年 12

- 月), pp. 21-29
- 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 坂本義和, 山崎秀雄, 山田敏之, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘『『未来創造経営』に関するアンケート調査』『三田商学研究』第45巻第6号(2003年2月(a)), pp. 143-186
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 坂本義和, 山崎秀雄, 今野喜文, 山田敏之, 周炫宗, 朱琰, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 渡邊航『『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査』『三田商学研究』第46巻第5号(2003年12月(b)), pp. 45-65
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 渡邊航『『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(2)』『三田商学研究』第47巻第6号(2005年2月), pp. 121-145
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子『『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(3)』『三田商学研究』第48巻第6号(2006年2月), pp. 147-167
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号(2007年2月), pp. 205-228
- 谷本寛治[編]『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社, 2004年
- 豊田秀樹[編]『共分散構造分析 [Amos編]』東京図書, 2007年
- 貫隆夫, 奥林康司, 稲葉元吉[編]『環境問題と経営学』中央経済社, 2004年
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005年
- 藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社, 2003年
- 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004年
- 馬奈木俊介『環境経営の経済分析』中央経済社, 2010年
- 村瀬洋一, 高田洋, 廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』オーム社, 2007年
- 山田敏之「機械企業と環境管理」『機械経済研究』(財団法人機械振興協会経済研究所)第29号(1998年10月), pp. 81-100
- 山田敏之「企業の環境戦略と競争力」『機械経済研究』(財団法人機械振興協会経済研究所)第33号(2002年1月), pp. 27-41

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

早稲田大学『平成21年度 環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2010年

早稲田大学，拓殖大学，静岡大学『平成22年度 環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2011年

（原稿受付 2011年6月30日）

〈論文〉

管理職労働者の労働時間管理の あり方に関する考察

石毛 昭 範

1. はじめに

近年、労働時間管理に関する問題が広く取り上げられている。例えば2005年ごろからのホワイトカラー・エグゼンプションの導入をめぐる動きや、2008年のいわゆるマクドナルド事件判決をきっかけに論議されるようになったいわゆる「名ばかり管理職」をめぐる問題がある。これらは企業の「コア」というべき従業員、とりわけ管理職の労働時間管理の問題としてとらえることができる。ところが、労働時間管理の問題は、経営学、とりわけ人的資源管理論では、労働法学や労働経済学に比べあまり取り上げられてこなかったように思われる。また、取り上げられる場合でも議論のテーマは「時短」や「労働時間の弾力化への対応」などが多かったが、そのなかでもホワイトカラー、とりわけ管理職の労働時間管理に関する研究は必ずしも多くはなかったと思われる。

管理職の労働時間管理に関する問題の背景には、企業における管理職の意義が変化し、これが労働時間管理のあり方にも影響を与えていることが考えられる。そこで本稿では、企業における管理職の位置づけや役割の変化と、それが労働時間管理に与えた影響、そしてその結果現在起きている

問題とその解決の方向について考察する。

2. 労働時間とその管理のもつ意義

2.1 労働時間のもつ意義

労働時間のもつ意義には、まず労働時間の配分の決定がある（今野・佐藤博，2002）。すなわち従業員が企業に提供する労働の「量」と「タイミング」を規定するわけである。もしある企業が労働供給量を増加させようとする場合、従業員数を増加させるか、従業員1人当たりの労働時間数を増加させることになる。そして、企業にとっては後者すなわち残業で対応する方が、採用の手間が省け、かつ時間外賃金割増率が低いことから人件費負担も少なく済むというメリットがある。もっとも、日本では労働時間の決定において企業の自由度が非常に大きく（今野，2001）、長時間労働に陥る可能性が少なくないとされる。

次に、従業員が自分の生活のために使える時間や、仕事と生活の関係を規定するという意義がある（今野・佐藤博，2002）。これらは、労働時間以外の時間の活用によらざるを得ないからである。従って、労働時間は従業員の生活時間の配分や、ワークライフバランスにも影響するのである。もっとも、これは単に労働時間が長いかどうかだけでなく、従業員にとって裁量性があるかどうかにも関わる問題である。

2.2 労働時間管理のもつ意義

労働時間管理のもつ意義には、まず労働投入量の管理がある（佐藤厚2007；毛塚，2000）。少なくとも、かつてはほとんどの企業（特に製造などの現場）では、労働時間により労働投入量が決まり、労働投入量により生産への貢献度が決まることから、労働時間の長さが賃金の基準の重要な要素になっていた。このゆえに、残業した場合にはその時間によって時間

外手当が支給されることになる。

次に、従業員の健康管理・生活向上のための基準・目安になるという意義がある（佐藤厚，2007；毛塚，2000）。過度の長時間労働は，健康上の問題の原因になったり，自由時間が減るため家庭生活・社会生活の充実を妨げたりする可能性があることから，長時間労働を回避するという意味で労働時間管理が必要になったというわけである。

3. なぜ労働時間管理への関心が高まってきたのか

そもそも，長時間労働をめぐる問題は，上述の健康管理や生活向上などの問題から長年議論されてきた（この点に関しては後に詳述する）。もっとも足許では，景気悪化に伴う残業時間の減少から労働時間は短くなっている。しかし，これまでも景気が回復すると再び長時間労働が増えるという状況が繰り返されてきている。

これに加えて，近年論議が盛んになってきている問題が，管理職の労働時間管理である。直接の契機は，2005年頃からの「ホワイトカラー・エグゼンプション導入論」の登場と，2008年の「いわゆる『名ばかり管理職』に対する時間外手当支払いを命ずる判決」（日本マクドナルド事件 東京地裁 2008. 1. 28）であった。この論議の中で明確になったこととして，すでに企業の現場では問題視されてきたことではあるが，法律上の「管理監督者」と経営上の「管理職」の乖離が露呈したことがあげられる。それとともに，管理職にも長時間労働が広がっていることも問題になった。

こういった問題が起こった背景には，第1に非正規従業員が増加し，事業所によってはほとんどの従業員が非正規で，ごく少数しかいない正規従業員が「管理職」として仕事に従事するような状況となり，業種によってはそれが当たり前になっていることがあげられる。第2には組織のフラット化・スリム化に伴い「管理職」の負担が増加していることがあげられる。

このほかいわゆる「スタッフ管理職」の増加や、昨今の景気悪化に伴う従業員（主に非正規従業員）の削減による労働強化などもあげられる。

長時間労働、とりわけ恒常的残業の問題は、1980年代後半から、年実労働時間1,800時間をめざし、各種の施策が行われてきた。週法定労働時間の短縮、完全週休2日制の普及推進などがその例である。これは、外圧によるところが大きく、いわゆる「前川レポート」で政策目標化された。その結果、一応時短は実現しつつあり、平均年実労働時間は約1,800時間にまで削減された。しかし、この数字はあくまで労働時間の「平均値」（正規・非正規従業員含めた）でみた時短にすぎず、正規従業員の長時間労働は解消されていない。具体的には、正規従業員の平均年実労働時間は約2,000時間に及んでおり、25～44歳男性では週60時間以上労働している人が20%を超えている（小倉、2005・2007）。また不払い残業もなお多く見られ、しばしば労働基準監督署の摘発するところとなり、何年もさかのぼって時間外手当を支給する企業も相次いでいる。また、過労死を労災として認める判例（最高裁 2000. 7. 17）をきっかけに、長時間労働を労災と結びつけて考えるような動きが出てきている。とはいえ、恒常的な残業を前提とした業務運営・組織運営（特に人員配置）は今日もなお多くの企業で続いているといわざるをえない。その前提として、わが国では、雇用調整を残業時間の調整で行う傾向が強かったことがあげられる。

正規従業員の長時間労働を抑制する制度として、各種の柔軟な労働時間制度がつくられている。しかし、例えば裁量性のある労働時間制（フレックスタイム・裁量労働制）は、厳格な手続が災いして企業が敬遠し、なかなか普及が進んでいない。2010年4月には時間外賃金割増率の引き上げにより残業削減を図る労働基準法改正が行われたが、これも効果を疑問視する見解が少なからずある。

4. ホワイトカラー・エグゼンプション導入論

では、管理職の労働時間管理の論議に影響を与えた「ホワイトカラー・エグゼンプション導入論」とはどのようなものだったのか。

ホワイトカラー・エグゼンプションとは、一定の要件に当てはまるホワイトカラー（主に管理職や専門職）に対して、法令上の労働時間の規制から適用除外とする、アメリカの制度をいう。アメリカでは、対象者は約2,600万人（公正労働基準法の適用労働者の約2割と推定されている）といわれ、「管理的労働者」・「運営的労働者」・「専門的労働者」の3種類に分けられる。この制度の意義は、第1に労働時間と賃金の関係が切断されること、第2に適用手続が緩く、一定の要件該当のみで対象者とされる（労働組合や本人の同意は不要である）。従って、対象者が多く、幅も広いこと、第3に対象要件の1つである賃金額の要件（俸給額要件といわれる）が低額で、この要件が形骸化している可能性があり、あまり高給でなくとも対象者とされている可能性があること、第4に「エグゼンプト」（エグゼンプションが適用される労働者）は、職務の内容によって決まること（一般に職務記述書に明記する。笹島，2001）。第5に「エグゼンプト」になることはキャリア形成上大きな意味を持つと思われること（「エグゼンプト」になることは職務が重要であると企業から認められることを意味する）である。

わが国におけるこの制度の導入に向けた動きは、財界（主に日本経団連）が90年代半ばごろから導入の方向を示し、2005年に「提言」を出し、導入を強く求めたのに対し、労働界は絶対反対であり、この制度のみならず裁量労働制の導入にも消極的で、弾力的労働時間制度が「不払い残業」の合法化につながることを問題視していた。そのような中、政府機関では2000年ごろから一連の規制改革の流れの中でこの制度についても議論し

ていたが、2005年ごろから厚生労働省が導入に前向きになり、導入への動きが一気に加速した。具体的には2006年3月から労働政策審議会で導入に向けた議論が始まり、2007年2月にエグゼンプション制度導入の法改正案の審議会答申が出た。

2007年のいわゆる「日本型ホワイトカラー・エグゼンプション案」（厚生労働省案）の特徴・問題点をみると、第1に労働者側から業務量の調整ができるという要件がない。従って過剰な業務量による長時間労働の可能性は小さくないこと、第2に地位・年収要件があるが、これでは業務内容による適用除外というより、従来の管理監督職の範囲拡大に過ぎないのではないかという疑問があること（現行の裁量労働制にはこの要件はない）、第3に対象者本人の同意、対象者と使用者の話し合い、労使委員会決議が必要とされているが、ほんとうに機能するのか疑問があること、第4に職務要件が抽象的で（「労働時間で評価不可能」とされている）、ホワイトカラー・エグゼンプションの本質というべき「労働時間と賃金の関係の切断」はうたわれているものの、アメリカの制度と比べてもはるかに抽象的であって、現行の管理監督者規定（規定があいまいなため、現場でなし崩し的に適用範囲が拡大されている。詳細は後に述べる）の二の舞になる恐れがあること、第5に一方で権限・地位要件はある（「業務上の重要な権限・責任」とされている）ものの、これも抽象的な規定にとどまっていることがあげられる。

この法案は、上記のような問題もさることながら、時間外手当の支給対象者を減らしてコストカットを図るという意味で「残業代ゼロ法案」といわれ、労働界はもちろん、世論の強い反発を受けた。結局2007年3月、政府・与党（自民党・公明党）はエグゼンプション制度導入の法改正案の国会提出を見送った。同年7月の参議院選挙で自民党は大敗、法改正案通過の見込がほとんどなくなり、事実上棚上げ、導入は見送りとなったのである。

5. “名ばかり管理職”「日本マクドナルド事件」

もう1つ、管理職の労働時間管理の論議に影響を与えた「日本マクドナルド事件」とはどのようなものだったのか。

この事件は、マクドナルド（直営店）の店長が、「管理監督者」として時間外手当の支給対象外とされたことに対し、支給を請求したものである。第1審の東京地裁は2008年1月、店長の訴えを認め、店長は「管理監督者」とはいえず、労働時間の規定を適用するべきと判断した。その理由として、労働基準法における管理監督者の判断基準に照らして、第1に経営者と一体的立場とはいえず、店舗責任者としてアルバイトの採用や運営など、店舗内の権限を持つにとどまること、第2に労働時間の裁量性は認められず、品質・売上管理などのほか、調理や接客なども行うことがあること、第3に賃金などでの優遇も不十分で、評価結果などによっては部下の年収を下回るケースもあることをあげた。その後、控訴審で係争中であったが、2009年3月、東京高裁で和解が成立した。

和解内容でマクドナルドは、店長が管理監督者にあたらぬことを認めるとともに、この訴訟の提起を理由とした降格・配置転換・減給をしないこととした。またマクドナルドは店長に対して、店長としての職務給に代えて、時間外手当を支払うこととしたのである。

この事件のインパクトは非常に大きかった。まず、「名ばかり管理職」への批判を受け、従来「管理監督者」として扱ってきた「管理職」に対する労働条件や管理体制の見直しを求められる企業が、小売・外食産業を中心に続出した。例えば、店長を「管理監督者」と扱わず、時間外手当の支給対象とする企業（セブンイレブン、青山商事、はるやま商事など。ケンタッキーフライドチキン、リンガーハットなどはこの事件以前に既に対応していた）、店長を独立させ、フランチャイズ店として店を運営させる企

業（ジョナサン、COCO 壺番屋など）がある。ただこれらは、店長（管理職）を「管理監督者」から外すことだけが重視されていて、長時間労働を見直すという動きは乏しい。また行政も、小売・外食産業のチェーン店に限ってではあるが「管理監督者」の基準を改めて示した。

一方経営側からは、小売・外食産業にとどまらず、法規定自体の見直しの要望が相次いだ。企業からの不満は、第1に、生産性が低い結果残業する従業員に時間外手当を支給するのは、公平を損ない、他の従業員のモラルダウンにつながるおそれがある。第2に、管理監督者の明確な基準がないため、従業員による訴訟のリスクに対処しなければならないというものである。しかし第1の点は、評価（人事考課）による処遇の格差づけに限界があることを経営側が認めてしまっていることを意味する。第2の点は、主として企業内コミュニケーションを充実させられるかどうかの問題である。どちらにせよ、企業の人的資源管理でかなりの程度解決可能な問題である。しかし、現実にはこういった問題の解決が難しいことも確かであり、結局、前述のホワイトカラー・エグゼンプション導入論、ひいては正規従業員の多くをエグゼンプションとしたいという議論が再び高まる可能性もある。

6. 「管理監督者」と「管理職」

6.1 両者の相異

法律上の「管理監督者」と経営上の「管理職」はどう異なっているのか。この両者はもともと同じ概念ではなかったはずである。両者を区別する行政通達は60年以上前から基本的には変わっていない。両者の区別をめぐる裁判例も少なくない。そこでは、「管理監督者」は「管理職」（通達にいう「役付者」）の上位のごく一部を指すに過ぎないことが明らかになっている。

変わったのは企業とその組織・働き方である。いわゆる「現場」という意味では、工場などで働く従業員は減少しているのに対し、流通・外食などで働く従業員はチェーン店を中心に増加している。また、ホワイトカラーが増加するとともに、多様な「事務職」従業員が出現している。在宅勤務も徐々に増加している。他方、企業組織の変化、具体的には労働基準法が制定された1940年代に比べると「中間管理職」（いわば“処遇的管理職”）が増加している一方、組織フラット化の動きもみられる。そして、従業員に占める非正規従業員の割合が増加し、正規従業員の責任範囲が拡大して、正規従業員であればただちに「管理職」になることも少なくなっている。このようにして、「管理職」に量的・質的な変化が生じているのである。

6.2 「管理職」の変化

「管理職」の量的変化を、この30年ほどに限定して賃金構造基本統計調査（企業規模100人以上企業）によって見てみると、部長・課長が1979年の73万人から、1989年の112万人、2004年の126万人と増加し、役職者（部長・課長・係長・職長・その他職階計）は1979年の218万人から、1989年の331万人、2004年の340万人と増加している。伸びは小さくなってきているものの、増加基調に変わりはない。

質的变化はどうか。近年の研究（大井，2005；田尾，2005）によれば、最初の役職者（職長・係長レベル）への昇進は遅くなってはいないものの、部長への昇進には遅れが見られる。管理職と非管理職の賃金格差は減少しており、管理職の処遇上の優位は低下している。それとともに、管理者の役割の変化がみられる。すなわち、単に組織を運営するだけでなく、業績向上や組織革新への寄与も求められる。こうした役割の複雑化（役割葛藤）や役割の曖昧さ（役割過重など）が管理者へのストレスとなっているのである。

6.3 法律上の「管理監督者」の意義

法律上「管理監督者」とされることの意義は、第1に労働基準法における労働時間・休日・休憩に関する規定が適用除外されることである。労働時間の規定（例えば1日8時間、1週40時間）の適用除外とは、「所定の勤務時間」「遅刻」「早退」「時間外勤務（残業）」というものがなく、出勤管理の対象外になるということである。従って、時間外手当の支給は不要になる。反面、遅刻や欠勤による賃金減額はできなくなる。また、休日（原則1週1日）、休憩（実労働8時間ならば60分）も付与不要になる。

「管理監督者」の要件に関しては、実は法の明文がない。従って、上述の行政通達によって運用されているのである。裁判所も事実上この通達に沿って判断しており、「管理監督者」への該当性が争われた裁判では、ほとんどが労働者側の勝訴で終わっている。

では、法律上の「管理監督者」として扱うことにはどんな問題点があるのか。第1に、使用者（企業）側の一方的な判断で扱うことができる。労働者本人・労働組合への説明や同意は一切不要である。第2に、行政による規制はきわめて少ない。届出等も一切不要であり、取り締まりも稀である。争いは多くが訴訟によるものである。第3に、実際には「（人事管理上・営業政策上の）管理職」や、それに相当する（職能資格・職務／役割等級上の）スタッフ職であれば、経営側が機械的に適用している可能性が強い。その方が企業にとって手間がかからず、管理上楽になる（逆に、手間がかかる制度は広がらない。その例が裁量労働時間制である）。第4に、“中間的な取り扱い”ができない。いわば all or nothing であって、一切適用除外（労働時間・時間外手当等）か、すべて適用かしかないのである。

6.4 「管理監督者」である「管理職」

実際に「管理監督者」とされているのはどういう従業員なのであろうか。まず「管理監督者」の職位、つまりどの職位までが「管理監督者」かに関する調査（厚生労働省「裁量労働制の施行状況等に関する調査」2005年。対象は裁量労働制導入事業場）によれば、部長クラス以上18.9%、部次長クラス3.5%、課長クラス63.5%、課長代理クラス7.6%（その他・無回答6.5%）であった。「管理監督者」は課長クラス以上というのが大多数の企業の認識である。

次に「管理監督者」に占めるライン管理職・スタッフ職の割合はどうか。日本労務研究会「管理監督者の実態に関する調査研究報告書」（2005年）によれば、ライン管理職44.3%、スタッフ職53.0%（無回答2.7%）であった。「管理監督者」ではあっても、実際には“管理監督”に従事していないと思われるスタッフ職の方が多いのである。これは組織のスリム化・フラット化の影響かと思われる。

これらの結果から、法の規定（ないしその解釈である行政通達）と、実態の乖離が大きくなっていることは明らかである。これが顕在化した一例が今回の日本マクドナルド事件であるといえる。

さらに、日本マクドナルド事件の判決を受けた「名ばかり管理職」の実態調査結果（労務行政研究所 2008年5～7月 大手・中堅232社）によれば、時間外手当不支給者で管理監督者要件を満たしていない者がいて、問題ありという企業が20.7%にのぼっている。上記の企業で、管理監督者要件の中で最も問題視されているのは「組織運営・採用に関する権限・裁量が与えられていないこと」（上記の企業の85.7%）であり、さらに上記の企業において見直し（予定・検討中）の内容としてあげられているのは、当該従業員を労働時間管理・時間外手当支給の対象とする、あるいは年収（賞与）を引上げること、管理職・非管理職の定義を明確にし、職務範囲

を決定すること、専門業務型裁量労働制の導入であった。経営側が「管理監督者」の範囲に対して問題意識を持ち始め、見直しを急いでいる姿勢がうかがわれるのである。

7. むすび——管理職の労働時間管理の方向性——

今後、管理職の労働時間管理を見直す場合、どういった方向が考えられるであろうか。まず、管理職を「管理監督者」として扱うかどうかが問題になる。

この場合、3つの選択肢が考えられる。第1に「管理監督者」から完全に外して時間管理の対象とする、第2に「管理監督者」からは外すが、裁量労働制の対象とする、第3に業務を見直して「管理監督者」の要件に適合するようにする、である。昨今の企業の対応としては、第1の選択肢で対応しているところが多いようである。この場合、「管理監督者」の範囲を見直し、場合によっては新しい職位を設ける企業もみられる。

もちろん、企業のコンプライアンスの観点からはこういった対応も重要である。しかし「管理監督者」の範囲を見直しても、従業員とりわけ管理職の長時間労働がそれで直ちに解消されることを意味するものではない。そもそも、仕事の量・質、業務遂行上の裁量度、評価制度などを見直さない限り、労働時間制度を変えても、長時間労働の解消にはつながらない（佐藤博，1997）。

長時間労働の解消のためには、業務運営・組織運営（特に人員配置）の見直しや、裁量性のある労働時間制度（労働時間の柔軟化）による対応が必要になろう。しかし前者に対しては、特に人員増に伴うコストアップには競争力の維持という面から企業の抵抗が、後者に対しては、複雑な手続を嫌うという面での企業の抵抗がある。もし仕事の裁量度を高め、目標設定を労働者の主体性に任せるとしても、過度に高い目標を設定して、長時

間労働に陥ることを回避するために、「働き過ぎ」をチェックする措置が必要である（佐藤厚，2007）。結局，従業員の健康管理・生活向上のために，ある程度は企業の抵抗を押し切っても，労働時間短縮は避けて通れないのである。

ただ，法制度の見直しも併せて必要にはなろう。その意味で，労働時間短縮がある程度実現することを前提とすれば，ホワイトカラー・エグゼンプションの導入も考えられる。前述の通り，ホワイトカラー・エグゼンプションについては「残業代ゼロ」といわれ，労働組合をはじめとして抵抗が非常に強い。では，わが国にはホワイトカラー・エグゼンプションという制度はなじまないのであろうか。わが国でも，労働時間と賃金の関係の薄い職務は存在すると思われる。もっとも，わが国では仕事組織上個々の労働者ごとに職務が明確にされていないことが少なくない。しかも，わが国では企業内水平移動（職務・職種間の移動）が少なからずあるため，労働時間と賃金の関係の薄い業務とそうでない業務を移動することもありうる。しかし昨今，採用・昇進などの慣行，例えば「新卒一括採用中心」「同一企業での長期安定雇用」「遅い選抜・遅い昇進」といった慣行が変化し，崩れつつあるといわれる。他方，企業の中核を担う人材の内部での育成は続いている。その中で，むしろ「コア人材」の早期育成・早期選抜・早期登用の動きはあると思われる。そこでは新たなキャリア形成の方向が求められる可能性がある。すなわち，「コア人材」にはふさわしい責任・処遇が必要なのであって，「エグゼンプト」はこれに適していると考えることができるのである。

さらに進んで，現実にはわが国でホワイトカラー・エグゼンプションの導入はありうるのだろうか。前述のとおり，長時間労働の問題は明らかに存在する。他方で労働時間に関わりなく働きたいという労働者のニーズもありうる。しかし，望まない長時間労働・健康上問題を起こすまでの長時間労働は避ける必要がある。このように考えると，この制度を導入するとす

れば、少なくとも労働者本人の同意（あるいは希望）を要するとすべきであろう。逆にいえば、労働者本人の同意を要件とし、賃金や地位、権限などについて十分配慮した制度とするのであれば、法改正を行って、ホワイトカラー・エグゼンプションを導入することも可能かもしれない。この場合、具体的な対象者としては、幹部従業員や将来の幹部候補である「コア人材」、専門性の強い職務従事者が考えられよう。もっとも、労使の力関係に十分配慮する必要はある。使用者側の圧力による「エグゼンプト化」は避けなければならない。労働者の同意といっても、当然、企業側からの圧力の伴わない、自由な意思のもとの同意でなければならない。また、健康管理面からの労働時間管理は引き続き必要になるであろう。

以上、管理職労働者の労働時間管理をめぐる諸問題について多様な論点から議論してきたが、いささか概説的な論考となった。今後、これまで取り上げた論点からさらに絞り込んで、より深く考察していきたい。例えば、既存の裁量労働制の実態を踏まえたホワイトカラー・エグゼンプション導入の可能性、健康管理面からの労働時間管理の問題などについて考察を進めていきたい。

参考文献

- 濱口桂一郎（2004）『労働法政策』ミネルヴァ書房。
- 濱口桂一郎（2008）「焦点は残業代ではない マクドナルド賃金訴訟の本質は長時間労働の規制にある」『エコノミスト』2008. 3. 18: 75-77.
- 今野浩一郎（2001）「ホワイトカラーの労働時間管理」『日本労働研究雑誌』489: 48-49.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 石毛昭範（2005）「ホワイトカラー・エグゼンプションに関する一考察」『産業経営（早稲田大学産業経営研究所）』38: 23-39.
- 石毛昭範（2008）「ホワイトカラー・エグゼンプションとキャリア形成——アメリカの実態を踏まえた問題提起として」『経営行動研究年報』17: 61-65.
- 梶川敦子（2003）「アメリカ公正労働基準法におけるホワイトカラー・エグゼンプション」

- ブション』『日本労働研究雑誌』519:28-33.
- 毛塚勝利 (2000) 「賃金・労働時間法の法理」日本労働法学会編『賃金と労働時間』有斐閣.
- 榎本敬 (2004・2005) 「ホワイトカラー・イグゼンプションの規則改正」『労政事情』1064:66-72, 1066:64-70, 1068:60-69, 1069:46-51, 1071:43-55.
- 日本労務研究会 (2005) 「管理監督者の実態に関する調査研究報告書」日本労務研究会.
- 小倉一哉 (2005) 「ホワイトカラーのサービス残業」『ビジネス・レーパー・トレンド』2005. 6:6-10.
- 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ』日本経済新聞出版社.
- 大井方子 (2005) 「数字で見る管理職像の変化 — 人数, 昇進速度, 一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』545号:4-17.
- 大内伸哉 (2008) 「〈名ばかり管理職〉問題の問いかけるもの」『ビジネス・レーパー・トレンド』2008. 8:18-21.
- 労務行政研究所 (2008) 「時間外手当を不支給としている役職者 (名ばかり管理職) をめぐる問題」『労政時報』3735号:109-112.
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界 — 仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構.
- 佐藤厚編著 (2007) 『業績管理の変容と人事管理 — 電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房.
- 佐藤博樹 (1997) 「労働条件の弾力化が機能する条件」『日本労働研究雑誌』448:44-53.
- 島田陽一 (2006) 『ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える — 米国の労働時間法制の理念と現実 —』労働政策研究・研修機構.
- 田尾雅夫 (2005) 「管理職の役割変化とストレス」『日本労働研究雑誌』545:29-39.

(原稿受付 2011年6月17日)

〈論文〉

日本におけるグリーン物流の 取り組みとその評価

芦田 誠

要 約

リーマンショック以降の景気後退と東日本大震災の発生によって、企業の地球温暖化対策への関心がトーンダウンする一方、京都議定書の公約期限が1年後（2012年）に迫ってきた。電力不足を補う自家発電の再稼働も顕著となっている。いま問われるのは有効なCO₂対策の発見である。この点、自家発電によるCO₂排出量の増加とカーボンオフセットする「排出量取引」に加え、実施しやすさと効果の点で企業の評価が高い「エコドライブ」と「エアフィルター」、「きめ細かい配車計画」、「車両の大型化」、「共同物流」などの施策がクローズアップされてくると考える。

キーワード：グリーン物流、京都議定書の公約期限、エネルギー使用量年1%以上削減義務、モーダルシフト、排出量取引、エコドライブ、きめ細かい配車計画、車両の大型化、共同物流

1. はじめに

Green Logisticsという言葉を目にするようになった。グリーン物流は必ずしも明確に定義されているわけではないが、一般的には「環境にやさしい物流」として理解されており、その内容は環境を広くとらえ「環境」と「廃棄物」二つが中心となっている。後者は、たとえば厚さの薄い包装

材を選ぶ、繰り返し使える包装材に変更する、リサイクルしやすい素材を用いた包装材を使用する、リサイクルしてつくられた包装材を使用することなどによってゴミや二酸化炭素の排出量を削減し、環境と密接に関連することになる。また物流でよく使われる段ボール箱 1 kg を作るためには 1.76 kg、発砲スチレンのプラスチック製パレット 1 kg を作るためには 3.01 kg の CO₂ が排出されている¹⁾。

物流が大きな影響を与える問題として地球温暖化、資源の枯渇、廃棄物がある。これらの問題とロジスティクスの関わりを考え、温室効果ガスの削減（低炭素社会）と 3R を通じた循環型社会を実現していこうとする活動がグリーン物流である。

本稿は、まずグリーン物流への取り組みがなぜ高まりをみせたか、その背景を確認した上でグリーン物流の具体的な施策を考察する。当然のことながら、それらの施策にはうまく機能している場合とそうでない場合が散見される。したがって、事例を考察するに当たっては論点を成功するポイント、また逆に十分機能していない場合にはなぜ機能しないのかその理由と課題に絞り、施策を考察する。そして最後に、東日本大震災後の不透明な日本の地球温暖化政策の中で、1年後に迫った京都議定書の公約を厳守するために、いまどのような施策が有効かを考える。東日本大震災後 15% の節電対策に最大の力を注いでいる企業にとって、求める温暖化対策の姿が見えてくれば幸いである。

2. グリーン物流の高まりとその経緯

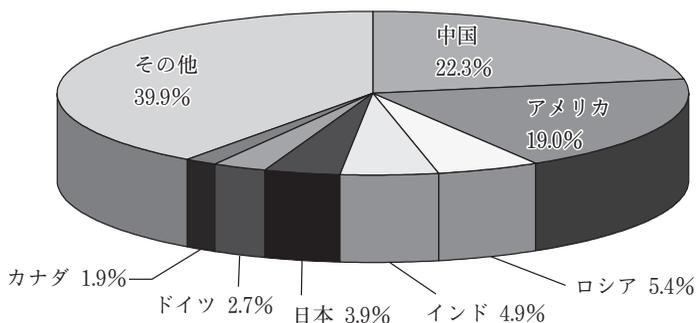
(1) 環境負荷低減への取り組み

環境問題の焦点は時代とともに変わる。1960～70年代、日本で問題となった公害は 4 大公害裁判、すなわち熊本水俣病、新潟水俣病、神通川イタイイタイ病、四日市大気汚染に代表されるように、地域単位の公害が中

心であった。そして90年代に入って問題になったのは、肺がんの一原因物質となる浮遊粒子状物質（SPM）と、オゾン層の破壊や地球温暖化など地球レベルの環境問題であった。

地球温暖化に影響する排出物は二酸化炭素（CO₂）、メタン（CH₄）、一酸化二窒素（N₂O）、フロン（CFCs）であるが、2009年現在原因物質の94.7%を占めるのはCO₂である。世界の二酸化炭素排出量は約294億トン。国別排出割合は、図1で明らかのように、中国22.3%、アメリカが19.0%、ロシア5.4%、インド4.9%、次いで日本3.9%、ドイツ2.7%、カナダ1.9%となっており、日本は世界で5番目のCO₂排出国となっている²⁾。

表1は、自動車の燃費改善と低公害車の普及、交通流対策、モーダルシフト4つの柱からなる地球温暖化対策大綱（2002年）の対策と、物流総合効率化法（2005年）、ならびに改正省エネ法（2006年）による削減量の目標値を示したものである。2006年日本政府は旧省エネルギー法を改正し、運送業者や荷主（メーカー）に省エネを促すことになった。その内容は、経済産業省と国土交通省が協力し、原油換算で年1,500kℓ以上のエネ



出所：環境省編「環境白書」，ぎょうせい，2011年，p.160の数値をもとに作成。

図1 世界の二酸化炭素排出量の割合（2008年）

表1 交通部門の削減目標

(単位 CO₂-トン)

地球温暖化対策大綱における対策 (02年)	物流総合効率化法 (05年), 改正省エネ法 (06年) による追加対策による削減量の目標
自動車の燃費効率の改善。約1,390万トン	24超25トン以下の車両保有台数を12万800台, トレーラーを6万8,800台まで増加, 帰り荷確保, トラックの営自転換1%向上, 積載効率向上1%向上など。〈約760万トン〉
クリーンエネルギー車の普及。約220万トン	鉄道コンテナ輸送を32億トンキロ増加など。〈約90万トン〉
ITSの推進, 路上工事の縮減等, 交通流対策。890万トン	国際貨物の陸上輸送距離を約92億トンキロ削減など。〈約270万トン〉
公共交通の利用促進, 物流の効率化等, 環境負荷の小さい交通体系の構築。1,290万トン	海上輸送量を54億トンキロ増加など。〈約140万トン〉
合計 約3,790万トン	合計 約1,260万トン

ルギーを使用する荷主(865社), 旅客・貨物輸送業者(643社)はCO₂削減の計画と報告およびエネルギー消費原単位で年平均1%以上向上させることを義務化したものであった。

周知のように, 日本は京都議定書によって「2008~12年の5年平均で90年比6%の温室効果ガス削減」の国際公約を守ることが求められているが, 2009年現在その状況は90年比-4.1%減で, まだ目標を達成していない。表2は, 2010年時点の部門別CO₂排出量の推移と目標数値を示したものである。1979年秋原油価格が4倍に高騰した第一次オイルショックで省エネ技術を磨いた日本産業は, この舞台でも主役を演じ20年間で-19.5%のCO₂削減を実現している。

民生部門の増加は, 家庭の世帯数の増加と1世帯当たりのエネルギー消費量の増加, ビルや事務所, ディスカウントストア, 病院, 娯楽場, コンビニ, ファミリーレストランなどの延床面積の増加が原因である。交通物流部門2億3,000万トンのCO₂排出量の約9割は自動車に起因している。

表2 部門別 CO₂ 排出量の推移と 2010 年の目標数値

(単位：百万トン)

部 門	1990 年	増減率	2009 年	目標までの削減率	目標年度 (2010 年)
産 業 (工 等)	482	-19.5%	388	+ 9.3~+10.3%	424~428
交 通	217	5.8%	230	+ 4.3~+ 5.7%	240~243
業 務 等	164	31.2%	216	- 3.8~- 2.8%	208~210
家 庭	127	26.9%	162	-14.8~-13.0%	138~141
エネルギー転換	68	17.8%	80	-17.5%	66

1990 年と 2009 年を比べると、自家用乗用車の排出量が車両数の増加、走行距離の増加、車両の大型化により増加しているが、2001 年以降は、自動車の燃費効率の改善、自動車グリーン税制、内航海運による輸送量の増加、エコドライブの推進、自家用から営業用へのトラックの転換等によって CO₂ 排出量は抑制傾向を示している。

産業と交通物流部門が当初の目標を達成しているのに対して、業務と家庭、エネルギー部門の削減率がなお大きく、同部門の対策が京都議定書をクリアできるか焦点となっている。業務部門に対する排出抑制策としては、2008 年の改正省エネ法によってサービス部門に拡大、たとえばデパートやコンビニ、ファミリーレストラン、学校、病院、ホテル、オフィスビル、娯楽施設等についてもエネルギー消費原単位で年平均 1%以上低減させることが義務化された³⁾。いま一つの家庭部門の対策としては、省エネ車購入費補助による低公害車の普及促進、家電のエコポイントや住宅や建築物の省エネ改修促進税制、空調設備等の効率化等によって約 3,400 万トンの CO₂ 削減を計画している。これらの対策で不十分な場合、京都議定書で認められた森林吸収分(目標 4,767 万トン-CO₂、基準年排出量比 3.8%)、クリーン開発メカニズム(同比 1.6%)の奥の一手に加え、優等生である産業と交通物流部門がより一層の CO₂ 削減に取り組まざるを得ない状況となっている⁴⁾。

(2) 3Rへの取り組み

高度経済成長を支えた大量生産、大量消費、大量廃棄は、森林や大気、水質、土壌を汚染し地球環境を破壊するとともに、限られた資源を無尽蔵に消費し廃棄してきた。そうした経済社会のメカニズムを断ち切り、資源を有効に使い、ゴミをリサイクルして、環境にできるだけ負担をかけない社会を構築する機運が高まってきた。①Reduce（廃棄物の発生抑制〔減少〕）、②Reuse（使用済製品等の再利用〔再利用〕）、③Recycle（回収されたものを原材料として利用する再生利用〔再資源化〕）、いわゆる3Rを徹底して実施し、その結果どうしても廃棄せざるを得ないものを処分する社会である。これが循環型社会であり、法的には2000年5月に成立した循環型社会形成推進基本法で裏付けられた。

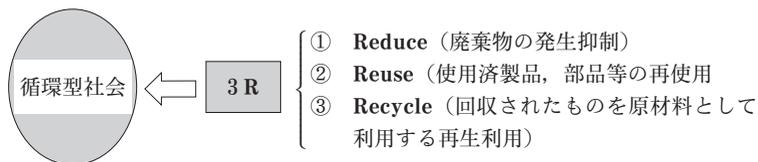


図2 3R

具体的には①1970年の廃棄物処理法、②リサイクルに容易な材質・構造の工夫を促す「資源有効利用促進法（91年）」、③再商品化の「容器包装リサイクル法（97年）」、④コンクリートやアスファルト、木くずなどを分別し再資源化する「建設リサイクル法（2000年）」、⑤廃棄するものを削減し堆肥、飼料化を義務づけた「食品リサイクル法（2000年）」、⑥再製品の購入を促進する「グリーン購入法（2000年）」、③家電リサイクル法（01年）、⑦自動車リサイクル法（05年）などによって推進されている⁵⁾。

(3) 廃棄物の現状

主に家庭から排出される一般廃棄物の排出量は、1990年以降毎年5,000万トン前後で推移しており、09年の排出量は4,625万トン、国民1人1日当たり994グラムである⁶⁾。09年の一般廃棄物のリサイクル率は20.5%であり、1990年の5.3%と比べ上昇はしているものの依然として低いレベルにある。個別のリサイクル率で高いものは、アルミ缶93.4%、ガラスびん97.5%、スチール缶89.1%、古紙62.7%、ペットボトル50.9%などである。2000年度から新たに容器包装リサイクル法の対象品目となった段ボールのリサイクル率は、すでにリサイクルシステムが確立されているため、09年現在100.6%となっている。

全国のスーパーなどのレジ袋は年間300億枚、不燃ゴミの約5%を占めていた。そこで、レジ袋など容器包装を50トン以上使用する百貨店やスーパーなど小売業者に排出抑制を義務づけた改正容器包装リサイクル法が07年4月から施行された。削減目標と報告を義務づけ、違反した企業については、企業名を公表し罰金50万円以下を課す法律である。レジ袋有料化の仕組みは、マイバックを持参しない消費者に、例えば1枚2円でレジ袋を販売しレジ袋を削減していこうとする試みであり、施行後の評価はポジティブに評価されている。

他方、汚泥やがれき、ふん尿、建設廃棄物など「産業廃棄物」は、90年以降毎年約4億トンで推移しており、08年の排出量は4億366万トン。産業廃棄物のリサイクル率は54.0%となっている。

(4) 家電リサイクル法と自動車リサイクル法

01年4月から実施された家電リサイクル法は、洗濯機(2,400円)、テレビ(2,700円)、エアコン(3,500円)、冷蔵庫(4,600円)、4品目を対象として全国約8万の家電販売店に引取義務を課して指定取引場所で分別、

Recycle するものについては引き取り義務があるメーカー、輸入業者の再商品化工場に運搬する仕組みとなっている。家電のリサイクル料金は、メーカー統一価格で後払いのため、不法投棄が増えるという問題点が指摘されている。09年の廃家電4品目の総計は約1,879万台。再商品化率は家庭用エアコン88%、ブラウン管テレビ86%、プラズマテレビ74%、冷蔵庫冷凍庫75%、洗濯機・衣類乾燥機85%であり、いずれも法定基準を上回っている。2009年4月より液晶・プラズマテレビ、衣類乾燥機が対象品目に追加されたが、家電リサイクル法についてはさらに対象品目の拡大と前払い方式への転換が求められている。

パソコンについては、資源有効利用促進法によって事業系パソコンが01年4月から、家庭用パソコンが03年10月から使用済みパソコンの回収・再資源化をメーカーに義務づけるとともに、年式、機種によって異なるが購入時にリサイクル料(3,000~7,000円)が徴収されている。09年の再資源化率は、デスクトップパソコンで76.9%、ノートブックパソコンで56.8%であり、いずれも法定基準をクリアしている。

05年1月から実施された自動車リサイクル法は、樹脂やゴムなど破砕くず(シュレッダーダスト)、エアバッグ類、エアコンに使うフロン類、3品目の処理を自動車メーカーと輸入業者に義務づけ、メーカーは所有者から受け取った処理費用を全国約6千社の解体業者に支払い、エアバッグの解体や破砕くずの埋め立てなどに責任を負うかたちとなっている。自動車のリサイクル料金(乗用車の場合7,000~18,000円)は、家電と対照的に新車購入時(使用中の車は車検時か廃車時)に徴収され、処理コストの削減とリサイクル率で競争が行われる仕組みとなっている。09年度では約392万台の自動車が廃車となり、リサイクル率は95%。規制が先行している欧州では、2015年に廃車リサイクル率を95%に引き上げる目標となっているが、日本はすでにその水準に達している。

3. グリーン物流の取り組み

(1) 企業のグリーン物流施策

図3は、横軸に環境（左）と3R（右）、縦軸に管理（上）と技術（下）を位置づけ、2008年～10年の3年間に筆者が参加した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が取り上げた施策一覧をプロットしたものである⁷⁾。左側には管理的な色彩が強い「CO₂の見える化」、「エコドライブとCO₂削減」、「排出量取引」から「カーボンフットプリント」、「共同配送」、「モーダルシフト」、「効率的な輸配送システム」と続き、そして「2030年スーパーエコシップ」、「電気貨物自動車への取り組み」など技術を中心とした環境対策が並んでいる。他方右辺には、「エコポイントを活用したグリーン物流の推進」を皮切りに、「インクカートリッジの里帰りプロジェクト」、「ごみ減装」、「リサイクルの輪」、「エンドレスのリ

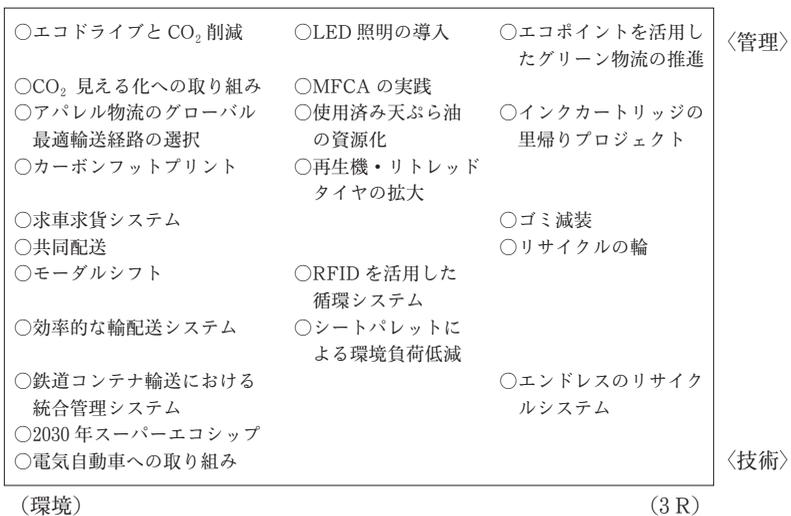


図3 JILSのグリーン物流研究会が取り上げた施策（一部）

サイクルシステム（エコサークル）」など3Rの一連の施策が続いている。また中央部分には、「使用済みてんぷら油の資源化」、「コピー再生機・リトレッドタイヤの拡大」、「RFIDを活用したオリコンの循環システム」など環境と3R両方に関係すると思われる施策が位置している。

これらのうち、まず代表的なグリーン物流の施策をみてみよう⁸⁾。当然のことながら、これらの施策はすべて有効に機能しているわけではない。したがって、本論の「はじめに」で触れたように事例を考察するに当たっては成功するポイント、あるいは機能しない理由と課題に論点をおいて分析する。

〈1〉 循環型社会に向けた総合スーパーの取り組み（食品廃棄物からの堆肥市場化とシステム化）

2007年の改正食品リサイクル法によって食品リサイクル率を20%にすることが決定され、廃棄物のたい肥化・飼料化が義務化された。愛知県稲沢市を本社とする総合スーパーチェーンは、2009年3月現在233店舗を抱えているため、おのずから生鮮食品の調理クズ（野菜・果物ほか）・賞味期限切れ・飲食の食べ残し（07年13,650トン）、魚のアラ（3,748トン）、食品廃油（1,216トン）、てんかす（995トン）、計19,609トンなどが出る。これらを可能な限りリサイクルしているのが取り上げた総合スーパーである。残り物をリサイクルするのは決して今日では珍しくないが、リサイクルされたものが必ずしもスムーズに市場で販売されているわけではない。その部分がりサイクル飼料の課題であった。廃棄物をリサイクルするにしてもお金がかかり、従来型のトウモロコシや大豆を主原料とした配合飼料と比べやや高かったからである。そこで市場化を考え、総合スーパーは食品リサイクルの基本方針を次のように策定した。

- ① 安全であり環境負荷が少ないこと（大気汚染、水質汚染を予防し、

省エネであること)。

- ② 再生資源として有効であること。
- ③ 経費が抑えられること（公共処理料金との比較）。
- ④ 継続できる方法であること（リサイクルルートが確立していること）。

これらを基に、店舗から発生した残り物を熱処理機搭載のトラックで一次処理しながら堆肥場へ運搬し、コンポスト（堆肥）を製造する。リサイクル率は現在 33.9%，法定基準の 20%を優にクリアしている。堆肥をリサイクルで製造していること自体は珍しくないが、それらをシステム化したところに本総合スーパーの特徴がある。すなわち、生産した堆肥（市場価格よりやや高い価格）を契約農家が購入し、その堆肥で農家が無農薬野菜を生産する。そしてその野菜をスーパーで販売する食品リサイクルの輪である。こうすることによって、食品等の廃棄物が堆肥にされるだけでなく実際に使用され、そして次の生産につながっていく循環の流れができるのである。2007 年現在、食品流通業及び飲食店業等から発生する食品廃棄物は、たい肥化が 109 万トン（21%）、飼料化が 56 万トン（11%）及び油脂の抽出その他が 41 万トン（8%）で計 207 万トン（40%）が再生されているが、食品廃棄物からの堆肥化は市場化の点で困難を伴うことに留意しておかなければならない。

〈2〉 特定非営利活動法人「ごみじゃぱん（減装ショッピングの実験）」

2007 年の改正容器包装リサイクル法によって、年間 50 トンの包装紙を使用する小売業者に削減義務が課された。外国と比べ日本の商品販売の特徴の一つは、包装が過大、豪華であることである。そこで、ゴミの総量自体を少なくするために減装に取り組んでいるのが神戸を本拠地とする NPO 法人「ごみじゃぱん」である。例えばウインナーの包装は、袋の上

部が絞り込まれ紐ひもが付いているが、「何故紐を付けたのか」。その理由は明確ではなかったが、歴史的に辿っていくと、その理由は見た目を良くするためであった。ウインナーのために良いとか保存のためではなかったのである。

そこで「ごみじゃぱん」がメーカーと販売店の協力のもと試みたのが、ウインナーの簡易包装であった。しかし、店頭に紐付きウインナーと簡易包装のウインナーを並べて販売したところ、簡易包装のものはほとんど売れなかった。同一商品、同一価格であっても消費者は購買慣習で従来のも物を選んでしまうのである。循環型社会を志向する中で、消費者の購買行動を変える実験を行っているのが「ごみじゃぱん」。大手食品メーカーとスーパーの協力のもと、環境保護の観点から減装していること、中身と価格は同一であることを消費者に説明し、実際に買ってもらうように努めている。その結果、一度そういう行動をとったクライアントは、次回から環境にやさしい商品を購入するということがわかってきた。意識を変えて行動を促すのではなく、体験こそが消費者の購買行動を変える源なのである。

〈3〉 カーボンフットプリントの先駆的取り組み¹⁰⁾

Carbon Footprints (CFP) とは「炭素の足跡」といい、調達から廃棄に至る商品のライフサイクルでどれだけの CO₂ がかったかレットルに表示する制度である¹⁰⁾。CFP の長所としては、①製品の原材料調達、製造、流通販売、使用・維持、廃棄リサイクルの各サプライチェーンでどれだけの CO₂ を排出するか明確となり、各段階のエネルギー節約とコスト削減の一助となること。すなわち企業が他社と比較して CO₂ を多く排出しているサプライチェーンの工程を改善し、CO₂ を削減しようとする企業行動が現れてくることが考えられる¹¹⁾。②CFP は可視化（みえる化）の制度化であり、商品を品質（Q）、価格（P）、サービス（S）だけでなく、環境の面からも評価できるようになること。市民の環境意識が向上す

れば、環境にやさしい商品を購入しようとする消費者が現れ、低炭素社会の実現に貢献することになる。

一躍注目を集め始めた CFP であるが、問題点がないわけではない。たとえば、①ビール会社の場合小麦栽培時の CO₂ 排出量などすべての実データをとるのは困難であり、多くの企業を納得させる CO₂ 排出量の統一基準設定が簡単ではないこと、②消費者は CO₂ の数字をみても何を意味しているのかわからないため、啓蒙活動を行って消費者に CFP の意義を理解してもらうことが不可欠なこと、③CFP が成功するためには特定の企業ではなく世界の多くの事業者が参加することが求められること、などである。

2008 年以降の景気後退を受け、「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」企業も現れてきた。商品別 SCM 別 CO₂ 排出量という新しい知見を有する CFP であるが、その導入に当たっては環境問題に対する高まりだけでなく世界経済の動向が深くかわっている。

〈4〉 モーダルシフト

特定荷主における施策で比較的導入の意向が多いのが「モーダルシフト」である。モーダルシフトは輸送手段をトラックから鉄道や船舶に変えることを意味するが、そのメリットはトンキロ当たりの CO₂ 排出量がトラックと比べて少ないことがあげられる。トラックを 1 とすると鉄道は約 1/8、船舶は約 1/4 になる¹²⁾。省エネ法で要請された年平均 1% のエネルギー使用量の削減を考えると、荷主がモーダルシフトを志向するのは当然の流れといえる。日本のコンテナ列車一編成あたりの輸送量は平均 650 トン。10 トントラックに換算すれば 65 台分に相当する。現在 1,000 キロ以上の輸送距離では重量ベースで約 38% が鉄道輸送の分担率となっており、なかには北海道と福岡を結ぶ 2,100 km に及ぶ日本最長の列車も運行されて

いる。

2005年の物流総合効率化法で政府が立てた目標は、2010年度までにモーダルシフトによって海上輸送量を54億トンキロ（04年2,188億3,300万トンキロ）、鉄道コンテナ輸送を32億トンキロ増加（05年211億5,760万トンキロ）することであった。しかし、実際はどうであろうか。2008年時点で内航海運が1,878億6,000万トンキロ、鉄道が222億6,000万トンキロと、いずれも目標を下回っている。逆に言えば、トラックが2004年に3,276億3,200万トンキロであったのが、08年に3,464億2,000万トンキロと5%増加させているのである。モーダルシフトを推進する大手荷主の掛け声とは裏腹に、全体的にはなお輸送手段の転換が進んでいない。それは何故か。

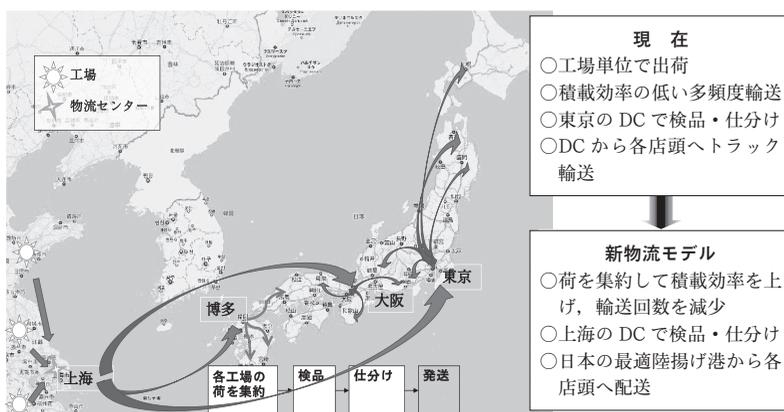
鉄道に関しては、東海道本線や山陽線などの人気路線の輸送枠がとりにくい、コストがトラックと比べて高くなる、リードタイムが長い、10トントラックの代替として利用される31トンコンテナの取り扱い駅が少ない、貨物駅と貨物駅間のオンレール輸送を担当するJR貨物と、荷主とJR貨物間のオフレール輸送を担う通運業者との間でミスマッチが発生し、荷主側からコンテナの空き情報が見えにくいといった問題がある。

海上輸送のモーダルシフトも有明～苫小牧、大洗～苫小牧、追浜～菟田、千葉～水島、船橋～岩国、名古屋～新門司港など多くの路線で実施されているが、船の場合にはコストよりも特にリードタイムがネックとなっており、発荷主と着荷主双方の協力が大前提となっている。モーダルシフトはコストに加え、リードタイムや積載量などサービス水準を落とさずに推進することが重要で、そのためには鉄道や船舶のオペレーションはもちろんのこと、車両の構造やコンテナ、物流インフラ、商慣習、政府規制と補助など総合的に検討し取り組んでいかなければならない。

〈5〉 アパレル国際輸送の新ビジネスモデル

グローバルロジスティクスの国際物流に関係している点では、大手商社の事例が興味深い。この商社は、中国の各工場から東京の倉庫と物流センターへアパレル商品を輸送し、ここで検品、仕分け、各店頭への配送作業を行っていた。当時の輸送状況は、日本のバイヤーがセットした店着日に合わせ、中国の工場単位で輸送していたため、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あった。

そこで、バイヤー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、商品を中国上海の物流センター1箇所に集約し、荷札付け、バーコード検品、発送作業を実施する体制に転換した¹³⁾。そして、上海から日本の店頭への最適な経路と輸送手段の選択を行ったのである。日本から中国への店別アソートにシフトしたことによって、次のようなメリットが現れてきた。①貨物の最適港揚げによる国内長距離輸送・横持ち輸送の削減、②貨物の積載効率向上による中国港から国内港への輸送頻度の減少、③納期を遵守しつつ航空機から船へ輸送するケースのモーダルシフトの実



出所：筆者作成。

図4 アパレル国際物流の新ビジネスモデル

現。これらのメリットによって輸送費と CO₂ の大幅な削減を実現することになる。

中国の物流センターから日本の最終消費地までの効率のよい輸送手段と貨物の積み合わせの決定因子は、輸送ネットワークに関しては空路・航路・列車のダイヤ情報、所要時間、コスト情報、荷物に関しては出荷可能日時、最終納品先店舗、納品期限、容積、重量などが考慮されている。従来の経験と勘に基づいた国際物流の立案から計画精度向上に向けた業務改革が最適化エンジンの源泉となっているのである。

〈6〉 輸配送システムの効率化

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た。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（10年間で31%の向上）を実現し、90年代のアメリカ経済の繁栄をもたらしたと言われている¹⁴⁾。いわゆるグリーンITである。

日本においても2000年代に入って、使用車両にデジタコメーターとドライブレコーダー、GPS付きEMS車載端末を搭載させ、急加速・急減速の防止とアイドリング停車の減少、安全運転の徹底、温度管理、輸配送中の見える化を実現するとともに、店舗とインターネット回線で結んだ配送センターの運行管理システムによって迅速かつ正確な配車、最適輸送経路の選択、到着時刻の予測と伝達、帰り便による調達集荷等が可能となっている。この種の輸配送管理システムの導入によって全国展開の総合スーパーグループは、図5で示したような結果（実績値）を得ている。すなわ

ち、積載率においては30～60%から85～100%へ、実車率は50%以下から90%以下へ、ルート最適化、過積載の防止、CO₂削減（現行の20～30%）などである。

こうしたシステムの最大の課題は、言うまでもなく導入コストが高いことであるが、新日本石油やファミリーマート、NTT ロジスコ、麒麟、イオン、イナックス、JA 全農、コスモ石油、ホクレンなど多くの企業が費用対効果を比較し導入を図っている。なおトラックの空車情報と貨物情報のマッチングにより、帰便の積載効率を高める「求車求貨システム」の採用も、基本的にはこの種のシステムの活用によって実施できることを補足しておきたい。

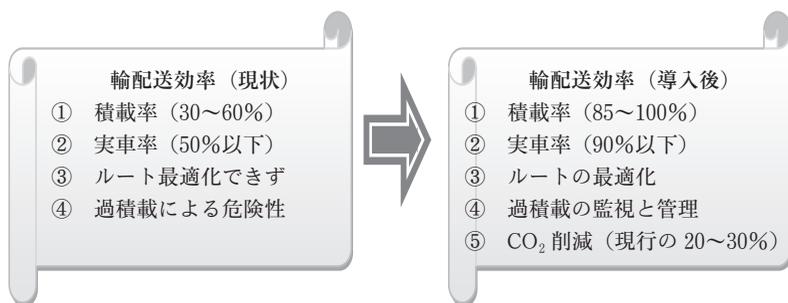


図5 配車業務の現状と導入後

〈7〉 リユース製品の強化

3Rの一つ「リユース」にも日本企業は力を入れている。たとえば、コピー機とタイヤである。具体的には、現在大手メーカーの複写機の中には新製品のほかにRCというシールが貼られた再生機がある。エンドユーザーのリース期間が終了した機種を解体して使用可能な部品を取り出し、その部品を再度生産ラインに供給しながら組み立てた製品である。このうち部品として再利用できない場合には、他の材料としてリサイクルしている。こうしたリユースとリサイクルを合わせると、大手コピーメーカーの場合

再資源化率は 99%に達している。再生台数は 2009 年現在約 1,500 台であり、これは複写機全体の 12%に相当している。

いま一つの事例はリトレッドタイヤである。タイヤの物流段階における CO₂ 排出量の割合は全体の 0.1~0.2%であり、割合が大きいのが廃棄リサイクルである。このため、大手タイヤメーカーはリトレッドタイヤを導入し、廃棄するタイヤの削減を進めている。リトレッドタイヤは、新品と比較し性能自体はほとんど変わらない一方、製造時に必要な石油資源を 68%削減することができる利点を有している。

自動車に常備されているスペアタイヤの 9 割も使用されずに廃棄されている。このため、大手メーカーはタイヤの新技術採用により安全性を高め、スペアレス化による省資源／軽量化を進めている。リトレッドタイヤとスペアレス化は、コストや環境負荷低減等で直接的なメリットがあるため、大口顧客であるトラックやバス事業者に広めていきたい意向を示しているが、認知度はまだそれほど高くない。リユース製品の再販がメーカーとして提供できる環境ソリューションの新しい形態になるか否かは再生機が新製品に対してどの程度の割合になるかにかかっているとみる。

〈8〉 先端輸送機器の開発

CO₂ の削減においては技術的な側面も重要である。次世代自動車についてはハイブリッド、電気自動車、燃料電池車、クリーンディーゼル車の 4 種が開発され、2050 年には水素自動車の割合が増加すると想定されている。大手運送会社の次世代自動車への取り組みは、2012 年までに集配車の約半数（2 万台）をハイブリッド中心の低公害車へシフトする目標を掲げており、2009 年度の実績値としては 11,538 台（全車両比 25.7%）を達成している。電気自動車は都内と寒冷地の仙台に 2 台導入し実証実験を行っている。次世代自動車戦略で日本、アメリカにおいても EV 車は走行距離が比較的短い領域で主流になると予測されているが、大型貨物自動車につ

いてはバッテリー動力だけで対応することが困難なため、現実的にはハイブリッドでの対応が一般的になると考えられている。

他方、次世代の船舶としてはスーパーエコシップが開発されている。これは、低速のディーゼルエンジン1機で駆動する既存船に対して、高速のディーゼルエンジン複数で発電しモーターを回転させる電気推進システムで、貨物スペース増減の自由度が大きく、また環境の面でもCO₂排出量20%以上、NO_x排出量約4割、燃料消費20%以上削減と優れた環境性能を示している。

新機軸の技術については、太陽光発電システムや空気潤滑油システムを搭載する実証実験が行われている。後者は、船舶の底に空気の泡を送りこむことにより、水の抵抗を軽減し燃費性能を高めようとするシステムである。また船舶の給電は、船側の燃料を使って発電機から供給する従来の方式ではなく、カーボンファクターが低い陸上から電力を取り込む「陸上給電」を採用している。その他未来（2030年）のコンセプトシップであるエコスーパーシップ2030には、風力や蓄電池、太陽光など多様なエネルギー源とともに、リードタイムを短縮するため港湾での陸揚げ時巨大船舶を分割する技術が想定されている。

〈9〉 MFCA

まだ耳慣れないMFCA（Material Flow Cost Accounting）は、生産に伴って発生する余剰マテリアル、電力料のエネルギーコスト、加工費などのシステムコスト、廃棄物処理コストの削減を推進し、原価低減と環境負荷の低減を同時に実現する手法であり、日本主導の唯一の国際規格として経済産業省と企業を中心に研究活動が進んでいる。

表3は、防振ゴムメーカーの製品1kg当たりのMFCA計算結果を示したものである。ゴムのマテリアルは製品に94%、ロス（負の製品）に6%、廃棄/リサイクル0.1%の割合で現れている。このコストを生産過程

表3 MFCAのコストマトリックス（製品1kg当たりの割合）

	マテリアル コスト	エネルギー コスト	システム コスト	廃棄処理 コスト	計
良 品 (正の製品)	15.7%	4.7%	73.7%		94%
マテリアロス (負の製品)	1.0%	0.3%	4.5%		6%
廃 棄/ リサイクル				0.1%	0.1%
小 計	16.7%	5%	78.2%	0.1%	100%

出所：日本ロジスティクスシステム協会，グリーン物流研究会資料，2009年9月16日，
p.9の数値をもとに筆者作成。

（フロー）で振り分けると，天然ゴムや各種添加剤のマテリアルコスト（原材料）が16.7%，燃料・電気代などのエネルギーコストが5%，減価償却や労務費を中心としたシステムコスト（加工）78.2%，そして廃棄処理コストが0.1%となっている¹⁵⁾。注目するのはマテリアロス「6%」の部分で，その内訳はマテリアルコスト1.0%，エネルギーコスト0.3%，システムコスト4.5%の割合となっている。全体のわずか6%に過ぎないが，ロスの部分を生産過程別に可視化することによって内訳がわかり，その結果対策を講じる分野が明確となってくるのである。この切り口から負の生産を減少させ，CO₂を削減していこうとする活動「MFCA」が企業レベルで進んでいる。

〈10〉 エンドレスのリサイクルシステムの構築

2009年ペットボトルのリサイクル率は約5割の50.9%である。これを例えばポリエステル繊維にしてジャケットやズボンなどにリサイクルしても，従来は最終的に廃棄処分にされていた。そこで大手アパレルメーカーは，製品回収後，化学的に分解，原料にまで戻すことで，何度でも新しい

ポリエステルに生まれ変わる終わりのない循環型リサイクルシステムを開発した。その製品化がすでに行われ、レディス向けリクルートシート、電車シート、エコバッグ、アウトドア衣料、スポーツアパレル商品として、日本にとどまらずアメリカ、カナダ、欧州とのメーカー、販売店との間で業務提携が進んでいる。まさにエンドレスであり究極のリサイクルと呼ばれている。最大の課題は回収コストが意外と高くつく点であり、東京で回収した古着をトラックと船便で愛媛県新居浜市に運び、ボタンやジッパーを外して原料に戻すリサイクルは作業量においてもコストの点においても無視できないほど大きなものとなっている。

既述の施策以外で目につくグリーン物流には「LED」もある。福島第一原発事故による節電で一躍注目を集めたLEDであるが、大手コピーメーカーの場合にはすでに数年前からそのB/C（費用対効果）に着目し、積極的な導入を図っている。同社では、通常の電球に比べ初期投資は高くなるものの、消費電力が小さく3～5倍の長期利用が可能となるため、板橋の新規物流センターの照明（2,100個）すべてを電力消費量が少ない発光ダイオード（LED）に切り替えた。手軽にできるグリーン物流の施策は少なくない。

4. 日本におけるグリーン物流の今後の展望

日本政府は2009年9月に開催された国連気候変動首脳級会合で、ポスト京都の目標として「2020年までに1990年比CO₂25%削減」を打ち出した。これを実現するためには、現在太陽光や風力など再生可能エネルギーの大幅な導入に加え、原子力発電9基を新增設し計63基の原発稼働が前提となっている。

しかし、リーマンショック以降（2008年10月）の世界的な景気後退と2011年3月に発生した福島第一原発事故による電力危機を受け節電への

関心が高まるとともに、地球温暖化対策への取り組みが停滞気味となっている。平成 22 年 12 月 28 日、日本政府は「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べきである」として実質的な導入を見送った¹⁶⁾。企業側も物流改革の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を重視し始めている。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参加企業数は、環境問題の高まりがピークに達した 2009 年以降明らかに減少している。

視界不良の要因は、次のことも関連している。東日本大震災による部品供給連鎖の寸断と計画停電による企業の生産活動の低下、東京電力・東北電力管内で大口・小口需要家に前年比 15% の節電を要請した政府の電力使用制限令の発令、電力を確保するため火力自家発電を増加させている企業、80 円台を切った円高水準、高い法人税、FTA/EPA の遅れなどであり、これらの 5 重苦あるいは 6 重苦が日本の今後の CO₂ 排出量にどのような影響を及ぼすか。震災を踏まえた政府の長期的なエネルギー政策のグランドデザインも、まだ明らかになっていない。2013 年以降の温暖化ガス削減の枠組み（ポスト京都）交渉は、2011 年末第 17 回国連気候変動枠組条約締結国会議（COP 17）で議論されるものの先進国と発展途上国の対立が激しく、13 年以降の国際枠組みが存在しない空白期間が生じる可能性も危惧されている。

分かっていることは、京都議定書の「2008～12 年 CO₂ 排出量 90 年比 6 %削減」と、「CO₂ 排出量を抑制するためエネルギーを年 1,500 kl 以上使用する事業者は年平均 1% 以上を削減する義務」二点である。このため、いま問われるのは温室効果ガス対策の中で、先の 2 点を達成すべく有効なグリーン物流施策とは何かという点である。

この点で、今後確実に増加してくるのが排出量取引である。ピーク時の

使用電力 15%削減を自家発電で補う企業が増加しているからである。東京、東北電力はもちろんのこと、JR 東日本、JFE 千葉、NTT 東日本、新日本製鉄、キリンビール横浜工場、ソニー、東邦アーステック、那須ハイランドパーク……などである。自家発電は大半が軽油を使った旧式の火力発電である。この CO₂ 排出量の増加とエネルギー使用量を年平均 1%以上削減する政府の要請を両立させるためには、企業の枠を超えた協力が不可欠となっており、この点で排出量取引がクローズアップされている。たとえばソニーは、自家発電による CO₂ 排出量増加を補うために群馬県のペレット工場にペレット製造機の資金提供を行うとともに、木材からできたペレットを購入し自社の発電機で軽油の代替燃料として使用している。

排出量取引を示した図 6 からも明らかのように、排出量取引は取り決めた CO₂ 削減分を達成できなかった企業が達成した企業から CO₂ を市場価格で購入する制度である。イギリスや EU はすでに導入済みであり、日本の環境省は 2005 年より自主参加型取引制度を開始している。その仕組みは、EU-ETS 市場と同様にキャップ・アンド・トレード方式を採用し、まず①工場・事業所からの CO₂ 削減にコミットする自主的な参加者を募る、②その参加者に対して CO₂ 排出削減をもたらす設備導入経費の 3 分

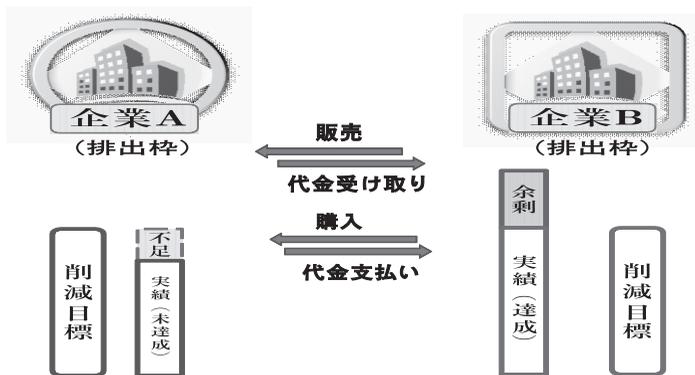


図 6 排出量取引

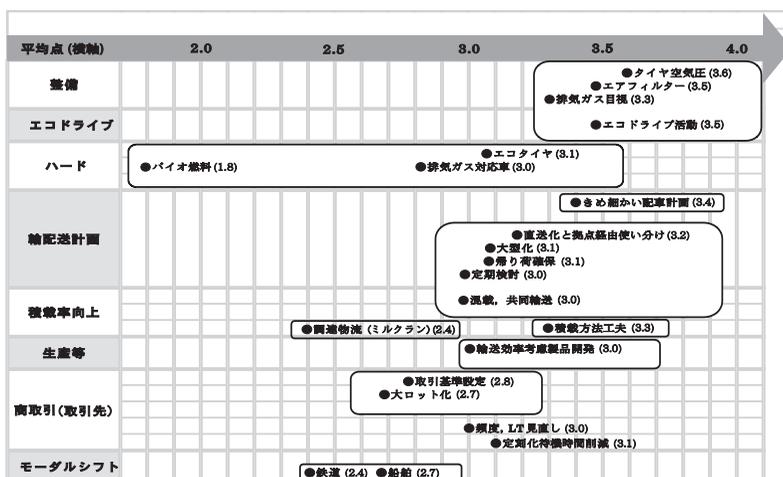
長 所	短 所
<ul style="list-style-type: none"> ○排出枠が確実に達成できる。 ○排出枠を決めると、その後は市場に任せることができる。 ○産業界の反対が比較的小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○排出枠以上の削減インセンティブに欠ける。 ○取引費用が高い。 ○相場が不安定になる可能性がある。

図7 排出量取引の長所短所

の1に相当する補助金を支出し排出枠を交付，そして③実施期間に削減対策を実行，達成できなかった場合排出量取引を開始し，調整期間を経て事業完了となる。この場合のキャップ，すなわち初期割当量は，（当該工場・事業所の過去3年間の排出量の平均値）－（CO₂削減設備に基づくコミットしたCO₂削減量）で算出することになっている。日本には環境省のほか，大規模事業所にCO₂排出削減を義務付けた東京都の排出量取引量制度（カーボンマイナイス東京10年プロジェクト）がある。これは，事業所間の直接取引と省エネ事業所などの仲介による取引，二つが軸となっている。

排出量取引は経済的手法であり，排出枠を決めるとその後は市場に任せることができるメリットがあり，また同様の経済的手法である環境税と比べ産業界の反対が少ない長所もある。他方，ガソリン購入時に揮発油税と同様に一定額を自動的に支払う環境税に対して，排出量取引の場合には取引パートナーを見つけ，未達成の分に依じてお金を支払うかたちになるため，取引費用が高くなる弱点を有している¹⁷⁾。ただ現実には，年1%のエネルギー使用量削減義務をクリアするためには自社だけの対応では明らかに限界があり，排出量取引に踏み込まざるを得ない企業が数多く現れている。

企業が今後重視するCO₂対策は排出量取引だけであろうか。図8は，輸配送に関連するグリーン物流施策のうち，日本企業が実際に利用してい



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の数値を基に筆者作成。

図8 輸配送関連の施策の平均点の分布

る割合を示したものである。これは，2008年，09年に日本ロジスティクスシステム協会が86項目のグリーン物流の取り組み項目を企業に調査しまとめたものである¹⁸⁾。すなわち，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「共同物流 (3.0)」や「車両の大型化 (3.1)」，「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、さらに点数が低く実現が難しいことを示している。

今後の環境問題への取り組みは、本来は大半の企業がすでに実施している施策よりは、実施していないもの、すなわち図8では数値が低い「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)」, 「鉄道のモーダルシフト (2.4)」, 「調達物流ミルクラン (2.4)」 「バイオ燃料 (1.8)」などに関係企業間でスクラムを組みながら取り組んでいくべきであるというのが正論であろう。しかし、企業が地球温暖化対策に対して引き気味のスタンスである以上、大きな投資を伴うハードの改善や物流事業者にとどまらず取引先に協力を求める施策よりは、多くの企業が実際取り組んでおり、また今後も実行しやすい施策、「タイヤ空気圧 (3.6)」や「エコドライブ活動 (3.5)」, 「エアフィルター (3.5)」, 「きめ細かい配車計画 (3.4)」, 「直送化と拠点経由の使い分け (3.2)」や「車両の大型化 (3.1)」, 「共同物流 (3.0)」などに引き続き取り組んでいくことが重要であると考え¹⁹⁾。

たとえばエコドライブは、20数万円のデジタコ導入の初期投資はかかるものの、アイドリングストップや一定速度での走行を心がけ、急発進・急停止を回避するだけで、燃費向上やCO₂排出量の削減、事故防止等の効果が表れることが知られており、その効果は小さくない。エコドライブコンテストで優秀賞を受賞したトラック運送会社は、5年間で燃費が18.6%向上、車両整備コストを5年間で33.6%削減、その他事故の減少を報告している²⁰⁾。

今後注目を集めるとされる施策には「共同物流 (3.0)」もある。共同物流は、競合する企業間だけでなくグループ内企業間で行われ、物流事業者に加え、発荷主と着荷主の協力を必要とするが、日本ロジスティクスシステム協会の調査では「輸配送のルートの見直し」, 「積み合わせの工夫」に続いて3番目に多くの企業が今後取り組んでいきたいと回答している²¹⁾。

生産と販売のそれぞれの戦略をやり尽くし、残された第3の利潤源である物流に眼を向け、同業・異業種間で物流コストを削減していこうとする日本企業の新しい動きである。2008年秋以降の景気低迷、従業員の雇用、電力危機と節電、円高等、企業が考慮せざるを得ない要因が出てきた以上、CO₂対策は大きなエネルギーを必要とする難しい対策よりもコストを削減すると同時に地球温暖化対策にも寄与する施策に着実に取り組んでいくことが肝要であると考える。

本稿では図示していないが、3Rのうち企業が実行している割合が比較的高い施策は「有害物質を含まない素材使用(3.4)」、「リターナブル・リサイクル可能な資材等の使用(3.2)」、「薄肉化軽量化(3.2)」、「簡易化〈通い箱等〉(3.2)」、「包装削減を考慮した製品開発(3.3)」、「輸送効率を考慮した製品開発(3.0)」、「電力設備等省エネ機器の導入(3.2)」、「無駄な生産、在庫、輸送削減(3.1)」などである。制約下、企業が取り組むグリーン物流の施策はなお数多くあるが、重要なことはそれぞれの企業のCO₂削減目標を達成するために対策を絞り込んでいくことである。

5. おわりに

日本は京都議定書によって「2008～12年の5年平均で90年比6%の温室効果ガス削減」を国際公約したが、2009年現在その状況は90年比-4.1%減で、まだ目標を達成していない。このうち日本の産業部門のCO₂排出量は1990年時点で4億8,200万トンであったが、2009年には3億8,800万トンと実に-19.5%減少し、すでに部門別目標は大きくクリアしている。1972年のオイルショックの省エネ努力と同様、企業がそれだけ地球温暖化対策に意欲的に取り組んできた表れである。

企業の今後の環境対策はCO₂削減だけに絞るならば、すでに実行している施策に続いて、他の事業部や取引先との協力を伴う施策、あるいは投

資を必要とする物流インフラの改善に拡大していくのが本来の取り組みであるが、リーマンショックや東日本大震災による景気の落ち込み、節電対策等、地球温暖化対策と同等かそれ以上に高度で緊急を要する課題が現れている以上、いま与えられている環境問題のハードル（制約条件）をクリアする施策を選択していくことが重要である。ここでいうハードルとは、京都議定書の公約と年1%以上のエネルギー使用量の削減義務である。

だとするならば、自家発電によるCO₂排出量とカーボンオフセットする排出量取引の導入と、地球温暖化の抑制に貢献するとともに企業にとっても実行しやすい施策、具体的には「エコドライブ活動」や「タイヤ空気圧」と「エアフィルター」、「きめ細かい配車計画」、「直送化と拠点経由の使い分け」、「車両の大型化」、「共同物流」などが今後の施策として注目されると考える。

《注》

- 1) 日本ロジスティクスシステム協会「グリーンロジスティクスガイド」、JILS、2008年、p.2.
- 2) 環境省編「環境白書」、ぎょうせい、2011年、p.160.
- 3) 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.
- 4) クリーン開発メカニズムとは、先進国と発展途上国との間で排出枠の移転を許容する方式であり、その事例としてはトヨタやソニー、三菱商事、東京電力など33社が国際協力銀行、日本政策投資銀行と協力して1億3,500万ドルの「日本温暖化ガス削減基金」を創設し、この基金を通じて海外から排出権を買い取り、出資企業に配当として還元する取り組みを行っている。省エネ事業の対象としては、中国、韓国、ブラジル、インド、中東、アフリカで実施する風力やもみ殻発電所建設事業、廃棄物埋め立て処理場、炭鉱などで発生するメタンガスの回収事業などである。
- 5) 3Rへの取り組みについては、下記の文献を参照した。
拙著「基礎から学ぶ交通と物流」、中央経済社、2006年、pp.197, 198.
- 6) 環境省編「上掲書」、p.219.
- 7) グリーン物流研究会の施策一覧は、下記文献の研究テーマを参照した。

- 日本ロジスティクスシステム協会, 「グリーン物流研究会活動報告書」, JILS, 2008, 2009, 2010 年。
- 8) 代表的なグリーン物流の施策は, 日本ロジスティクスシステム協会グリーン物流研究会配布資料を参考に論者が作成した。
 - 9) サッポロビール(株)CSR 部社会環境室長蜂須賀正章氏, 拓殖大学経営経理研究所創立 50 周年記念講演会「CO₂ の見える化 — 日本におけるカーボンフットプリントの先駆的取り組み —」, 平成 21 年 11 月 14 日, 要旨(文責芦田誠) 参照。
 - 10) カーボンフットプリントは, アメリカにおいても動向が紹介されている。
Council of Supply Chain Management Professionals, Supply Chain Quarterly, 2009, Jun. 23.
 - 11) 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, *Ports, Cities, and Global Supply Chains*, Ashgate Publishing Limited, 2007, pp. 11-17.
 - 12) 輸送機関別エネルギー消費原単位については下記文献の数値を使用した。
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, p. 137.
 - 13) アパレルの国際物流については, ほぼ同様の改革事例がアメリカにおいても取り上げられている。
Logistics Management Com., Best Practices “AND THE WINNERS ARE...,” Logistics Management, Jun, 2008 参照。
 - 14) 芦田誠・ホンジンウォン「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, 2001 年, p. 200.
 - 15) 経済産業省「マテリアルフローコスト会計 MFCA 導入事例集 ver. 2」, 経済産業省産業技術環境局, 2009 年参照。
 - 16) 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, 61-64 頁。
 - 17) いま一つの経済的手法である環境税は, CO₂ 排出量の 4%削減を目指して環境省が導入を検討している。身近な例で言うと, ガソリンは 1 リットル当たり 1.52 円, 軽油 1.72 円/リットル, 灯油の 0.82 円/リットル, 電気は 1 キロワット時当たり 0.25 円などの税を導入, 世帯当たりの税負担は月約 250

円、年約 3,000 円になるというのが環境庁のシナリオである。この提案に対して、「経済発展との両立が困難（経済産業省）」、「電気は生活必需品であり、税金をかけても電力使用量が減る可能性は低い（電気事業連合会）」などの反対が上がっており、当面先送りとなっている。

- 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, p. 17.
- 19) アメリカの地球温暖化に対する交通物流分野の対策としては, ①効率的な自動車の開発, ②代替燃料の利用, ③革新的な交通フローの改善（混雑の緩和, エコドライブ）, ④TDM, ⑤モーダルシフト, ⑥イノベティブな土地利用形態（コンパクトシティ）などが考えられている。
Matthew Barth and Kanok Boriboonsomsin, Real-World Carbon Dioxide Impacts of Traffic Congestion, Transportation Research Record, No. 2058, Environment and Energy, 2008, p. 163.
- 20) 日本ロジスティクスシステム協会, グリーン物流研究会配布資料, 2008 年, 6 月 18 日, p. 11.
- 21) 日本ロジスティクスシステム協会「省エネ法実態調査結果報告」, JILS, 2008 年, p. 14.

参考文献

1. 日本ロジスティクスシステム協会, 「グリーンロジスティクスガイド」, JILS, 2008 年
2. 環境省編「環境白書」, きょうせい, 2011 年
3. 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
4. 芦田誠「基礎から学ぶ交通と物流」, 中央経済社, 2006 年
5. 日本ロジスティクスシステム協会, 「グリーン物流研究会活動報告書」, JILS, 2008, 2009, 2010 年。
7. Council of Supply Chain Management Professionals (2009), Supply Chain Quarterly, Jun. 23
8. James Wang, Daniel Olivier, Theo Notteboom, Brian Slack, *Ports, Cities, and Global Supply Chains*, Ashgate Publishing Limited, 2007
9. 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
10. Logistics Management Com., Best Practices “AND THE WINNERS ARE...” Logistics Management, Jun., 2006, 2007, 2008, 2009
11. 芦田誠・ホンジンウォン「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, 2001 年
12. 経済産業省「マテリアルフローコスト会計 MFCA 導入事例集 ver. 2」, 経済産業省産業技術環境局, 2009 年
 13. 日本経済新聞「排出量取引導入先送り」, 2010 年 12 月 29 日
 14. 三橋規宏「環境経済入門」, 日経文庫, 日本経済新聞社, 2007 年
 15. 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
 16. Matthew Barth and Kanok Boriboonsomsin, Real-World Carbon Dioxide Impacts of Traffic Congestion, *Transportation Research Record*, No. 2058, Environment and Energy, 2008
 17. 日本ロジスティクスシステム協会「省エネ法実態調査結果報告」, JILS, 2008 年
 18. Marc J. Schniederrjans, *Topics in Lean Supply Chain Management*, World Scientific Publishing Co., 2010
 19. John Davies, Michael Grant, John Venezia, and Joseph Aamidor, Greenhouse Gas Emissions of the U. S. Transportation Sector, *Transportation Research Record*, No. 2017, 2007
 20. Geoffrey M. Morrison, Alexander Allan, and Rachel Carpenter, Abating Greenhouse Gas Emissions Through Cash-for-Clunker Programs, *Transportation Research Record*, No. 2191, 2010
 21. Lee Schipper, Moving Forward With Fuel Economy Standards, ACCESS, No. 34, Spring, Transportation Research at the University of California, 2009
 22. UC Berkeley Energy@Berkeley “Securing our Energy Future” <<http://energy.berkeley.edu/>>, 2008

(原稿受付 2011 年 8 月 5 日)

2010年度（平成22年度）経営経理研究所

月例研究会報告

2010年度・経営経理研究所主催の月例研究会は下記のとおり開催された。

(1) 4月例会（4月23日・金）

テーマ 「アジア市場の資源貿易」

報告者 武上幸之助（商学部教授）

〈要旨〉

狭い国土の制約，プレート重層構造，火山灰性土壌の鉱物資源の本来乏しい自然要件から，資源産業について日本では先行き成長を望むことに厳しい見通しが一般である。かつての技術開発と市場原理に基づく自由経済体制が先行き不透明感を増している。しかし未だ資源需給に日本が介在する余地が大きく，資源は自由に購入できるし，海洋開発も単なる可能性と示された。状況はオイルショック後20年でさらに逼迫しているが，通産省から資源エネルギー庁へ資源政策主体は移ったものの今も昔も資源政策に余り違いが無い事が分かる。JOGMECの資源調達計画でも，現在，第一位に海洋資源開発を掲げている。しかし資源貿易では，TPPを始め世界貿易に資源ブロック化（保護主義的動向）が強くなり，資源輸入の可能性の途が狭まっている。無資源国でも，バーゲン条件で提供できる財貨があれば，資源は調達できる。またバーゲンできる交渉材料，交渉技術を持つことが，無資源国の生きる道である。北海油田開発では，当初，唯一，BPとノルウェーのみが，開発を行い，利権を他国に譲らなかつた。ノルウェーは無資源国であるのに探鉱技術は世界一流であり，技術と資源のバーゲンの実効典型例である。

(2) 5月例会（5月14日・金）

テーマ 「タイにおける日本人遺児の実態調査」

報告者 眞鍋 貞樹（地方政治行政研究科教授）

〈要旨〉

本調査報告は，タイにおける日本人遺児の実態の一部について，初めて解明を試みたものである。タイにおける日本人遺児とは，日本人の父親を持つものの，父親と離別してタイに暮らすことになった児童たちである。いわば，活発な日本人・日

本企業の海外活動による隠された「負の遺産」である。そして、海外で事業展開する日本企業の社会的責任（CSR）が問われる問題でもある。日本人遺児問題は、基本的には個人の私的な関係による民事上の問題、すなわち離婚・離別による養育義務の不履行である。しかし、日本人遺児の問題は、2009年にタイで大きな社会問題となったのは、その数の多さと遺児が置かれている深刻な社会環境のためである。この問題の実態はほとんど掴めていない状態のため、政府や民間での対策も対処療法的なもので抜本的なものではない。タイ政府はもとより、日本政府による対策が講じられることが求められる。

(3) 6月例会（6月11日・土）月例研究会報告

テーマ 「在来産業史研究の課題」

報告者 内田 金生（商学部准教授）

〈要旨〉

在来産業の広範な展開という視点から明治前期における工業化の進展を再検討する研究報告を行った。報告では、まず最初にこれまでの在来産業史の研究を整理し、在来産業の規模を有業者人口統計で確認した上で、在来産業と近代産業の関係について、①両者の補完的關係、②近代的技術の在来産業への適応、③産地の役割、④在来産業の近代化、⑤現代企業との競合関係、という論点を提示した。さらに、そうした在来産業の事例として、製糸業と織物業の関係に注目し、生糸国内市場の規模を再推計した。この推計作業を通じて、輸出向け生糸を生産し近代産業化していく大規模製糸経営に対して、国内の在来織物業に対して原料糸を供給していく中小規模製糸経営の広範な存在が明らかにされた。また、西陣機業における原料生糸の需給状況の推移を検討することで、こうした国内市場向け生糸が在来絹織物産地における製品の転換・多様化を支える要因であったことを示した。

(4) 7月例会（7月9日・金）

テーマ 「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 ―」

報告者 角田 光弘（商学部准教授）

〈要旨〉

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

その中でも考えられる様々な手法を用いて事業の再構築を推進している NEC の

半導体事業におけるルネサスエレクトロニクスへの経営統合事例を取り上げ、関係者の方々へのインタビュー調査に基づき、「MCU事業を柱とする経営統合」にフォーカスし、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題、半導体事業全般に求められるマネジメント要因の視点から考察を行った。その結果、半導体事業におけるシェア獲得の意義、事業再構築過程でのプロジェクト形態で行われる組織学習の有効性、トップ・マネジメントのタイムリーで揺るぎない意思決定能力の必要性についての示唆が得られた。

(5) 10月例会 (10月8日・金)

テーマ 「遺伝子検査と保険」

報告者 宮地 朋果 (商学部准教授)

〈要旨〉

オーダーメイド医療という言葉に代表される遺伝医療の発展とともに、雇用・昇進・婚姻・保険等における遺伝子差別 (genetic discrimination) の負の側面も指摘される。本研究では、遺伝子検査の結果を保険加入時の危険選択に利用することの妥当性とその前提条件について検討する。検査による「逆選択」の影響が過度になれば、最終的には保険制度の崩壊につながる。したがって、一定額以上の保険金額の場合、保険商品の種類によっては遺伝子検査結果を使用できることを法律上、明記する国もある。

日本では現在、遺伝性疾患の罹患率が欧米と比して低いこともあり、保険業界としての公式の見解は示されず、検査結果を使用していない。しかし今後、遺伝子検査が臨床で汎用されると、様々な影響が予測される。社会保障制度あるいは福祉との関連や、官民の役割分担といった面からもより多くの調査研究がなされる必要がある。

(6) 11月例会 (11月12日・金)

テーマ 「わが国原価計算制度の初期的発展」

報告者 建部 宏明 (商学部教授)

〈要旨〉

本報告では、「出納司規則書」(明治2年)、「金穀出納順序」(明治6年)、「各支庁経費渡方并勘定帳差出方規則」(明治7年)、「経費概計表及内訳明細簿ヲ製スルノ順序」(明治8年)、「大蔵省出納條例」(明治9年)、「作業費区分及受払則則」(明治9年)、「作業費出納条例」(明治10年)、「(改正)作業費出納条例」(明治12年)を原価計算制度誕生のための先行要件の形成という側面から考察し、「簿記順

序」を原価計算制度の初期的形態と捉えた。

当初は原価計算の原初的形態や嚆矢の形態が国家会計の精緻化の進展とともに、原価計算制度の先行要件として出納に関する一連の諸規程や3つの作業費に関する規程の中で(支出統制の手段として)潜在的に形成されていったが、さらなる支出統制の強化という社会的要請から、ついにはこれが表面化して原価計算制度と言い得る形態に至った。すなわち、財政逼迫による支出統制の強化という社会的要請が原価計算制度誕生のための先行要件を形成し、その成熟形態として制度が誕生したと考えられる。

(7) 12月例会(12月17日・金)

テーマ 「現代会計における経済的リアリティと表現の忠実性の意味」

報告者 岡本 治雄(商学部教授)

〈要旨〉

米国の財務会計基準審議会(Financial Accounting Standards Board, 以下、FASB)は、「アメリカ会計基準設定における原則主義アプローチ」(2002年10月21日、FASBプロポーザル)を公表し、「諸基準の基本的な認識、測定、及び報告の必要性を反映する諸原則は、概念フレームワーク(conceptual framework)を使って展開されるべきである、とこれまでの「規則主義」(Rule-Based Accounting Standards, RBAS)に基づく会計基準設定の理念から、「原則主義」(Principle-Based Accounting Standards, PBAS)へと、その会計姿勢の転換を鮮明に示した。FASBプロポーザルは、PBASを基調にこれまで以上に経済的リアリティを忠実に表現し、ステークホルダーの経済的意思決定にとって会計情報の有用性を確保することを目的とする。しかし、会計が認識、測定する経済的リアリティとはいかなる対象あるいはエンティティであるのか、それらはいかに存在し、財務諸表に表現されるのかという命題を明確にしてはこなかった。ただ、FASBは経済的リアリティを会計表現とは独立したエンティティとして存在すると認識しつつ、「一般に認められた会計諸基準」(Generally Accepted Accounting Principles)を構築してきた。RBASからPBASへのシフトはこれまで以上に経済的リアリティを写像すると期待されるが、本稿はこのシフトの意義を問う前に写像対象の経済的リアリティとは何か、それをいかに表現するのか、これまでの経済的リアリティの解釈を巡る先行論考を取りあげ、拡大する経済的リアリティの意味を言語分析アプローチに基づき批判する試みである。

(8) 1月例会（1月14日・金）

テーマ 「旧商法32条2項の「公正ナル会計慣行」について——旧日債銀・
旧長銀事件を契機に——」

報告者 藤田 祥子（商学部准教授）

〈要旨〉

旧商法32条2項は「商業帳簿ノ作成ニ関スル規定ノ解釈ニ付テハ公正ナル会計慣行ヲ斟酌スヘシ」と規定していたが、この条文については「公正ナル」、「会計慣行」、「斟酌」の3つに分けて、それぞれが何を意味しているのか解釈されてきた。しかるにほぼ同時期に資産査定通達等の示す基準に従わずに行った会計処理により、旧長銀、旧日債銀の取締役が民事責任及び刑事責任（虚偽記載有価証券報告書提出罪等）を問われる事件が起こった。

民事責任は、認められなかったにもかかわらず、刑事責任については、いずれも1審、2審において資産査定通達等の示す基準に基本的に従うことが唯一の「公正ナル会計慣行」であるとして執行猶予付の有罪判決が下された。その後、旧長銀事件は最高裁で破棄自判、旧日債銀事件は破棄差戻となり、最高裁の判断が示された。そこで両事件の最高裁における判断枠組みを考察することにより、「公正ナル会計慣行」とは何かについて報告した。報告にあたっては、現行法である会社法431条にも言及した。

『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 ー10月発行

第2回 9月末日締切 ー12月発行

第3回 12月末日締切 ー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かった場合、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. 最終原稿の提出

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，最終論文等を出力用紙及び電子媒体（Eメール，CD等）にて提出すること。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)

武上 幸之助	商学部教授 (国際取引論)
宮地 朋果	商学部准教授 (保険論, サービス企業論)
中川 有紀子	慶應義塾大学産業研究所共同研究員 (国際経営学)
北出 亮	商学部教授 (国際ビジネスコミュニケーション論)
角田 光弘	商学部准教授 (経営学, 経営戦略論)
石毛 昭範	商学部准教授 (人的資源管理論, 経営組織論)
芦田 誠	商学部教授 (国際物流, 交通)

編集委員 芦田 誠 今村 哲 金山茂雄 小原 博 鈴木昭一 武上幸之助

拓殖大学 経営経理研究 第92号 ISSN 1349-0281

2011 (平成23) 年 10 月 25 日 印刷

2011 (平成23) 年 10 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. 92

October 2011

CONTENTS

Articles

- Evolution of Soft Economies
and Analysis of Service Industries/Trade
.....TAKEGAMI Konosuke (1)
MIYACHI Tomoka
- The Governance of the Foreign Subsidiary
of Japanese Multinational in India
and Thai-Insights from Comparative Institutional Analysis
.....NAKAGAWA Yukiko (25)
KITADE Ryo
- Environmental Preservation
and Organizational Management.....KAKUTA Mitsuhiro (53)
- How did the Rule of Managers
and their Working-hour Management Change?
.....ISHIGE Akinori (85)
- The Evaluation of Green Logistics in JapanASHIDA Makoto (101)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan