

# 拓殖大学 経営経理研究

梶井憲俊教授 退職記念号

第 115 号

2019 年 3 月

梶井憲俊先生のご退職に寄せて……………	芦 田 誠 ( 1 )
退職に当たって…学舎の追憶……………	梶 井 憲 俊 ( 3 )

## 論 文

サプライチェーン・マネジメントにおける スマート化への進展過程……………	芦 田 誠 ( 5 ) 楊 凱 舜
セールスパーソンの資質分析 — ビッグファイブ性格特性によるアプローチ — ……	北 中 英 明 ( 23 )
日系企業における R&D の現地化と知の国際移転 ……	植 木 真理子 ( 41 )
連続的な戦略空間における交渉担当者選択問題……………	海老名 一 郎 ( 53 )
海外現地生産の拡大と企業内訓練校のグローバル化 — 自動車部品メーカー P 社高等技能学園に関する 事例研究 — ………………	島 内 高 太 ( 67 )
店舗のマーチャндаイジングに関する研究 — VMD の手法を中心に — ………………	井 上 近 子 ( 89 )
なぜ CGS ガイドラインと CG コードは改訂されたのか — コーポレートガバナンス上の不祥事に関する判例から 明らかとなった原因 — ………………	小 室 瑠実子 ( 111 )

## 研究ノート

貿易通貨交渉と貿易政策の課題 — 合衆国ドル政策と円為替調整 —……………	武 上 幸之助 ( 125 )
--	-----------------

## 学会展望

辺境会計のすゝめ……………	三代川 正 秀 ( 131 )
梶井憲俊教授 略年譜……………	( 147 )
経営経理研究・投稿規則……………	( 149 )
経営経理研究・執筆要領……………	( 151 )

## 前 号 目 次

### 論 文

#### 技術経営のグローバル化

— 環境変化に適応できるための文化的要素 — …… 金 山 茂 雄 ( 1 )

#### 国内情勢に関する情報の不完全性が

国際交渉に与える影響…………… 海老名 一 郎 ( 11 )

英米法と大陸法の会計思考の相異…………… 三代川 正 秀 ( 19 )

拓殖大学経営経理研究・執筆要領…………… ( 33 )

拓殖大学  
經營經理研究

第 115 号

拓殖大学經營經理研究所





梶井憲俊教授



# 梶井憲俊先生のご退職に寄せて

拓殖大学副学長・商学部 教授 芦 田 誠

梶井憲俊先生と私の交流は、1988年2月中旬私がアメリカへ長期留学するため、私の壮行会に参加して頂いた時から本格的に始まったと記憶しています。ご存知の通り、梶井先生は財務会計の先生で、所属が拓殖短期大学であったため、当初の頃の付き合いはそれほど深いものではありませんでしたが、先生が2005年に商学部に移られてからは家が比較的近いこともあり親しく交流を深めさせて頂きました。振り返ってみれば、梶井先生との交流の中では、共通の知人であり大変お世話になった小林末男先生（元拓殖大学監事・商学部教授）を囲む年2回の会で、いろいろ語り合ったことが特によき思い出として残っています。またお互いスポーツ好きで、野球やラグビー、駅伝の話で盛り上がったことも交流を深めた一因であったと思います。

さて、梶井先生は学生からの信頼も厚く、高い指導力を持った先生として知られていますが、先生についてはとりわけ印象に残った点が二つあります。一つは日商簿記や税理士、公認会計士など学生の資格取得に熱心で、この面の指導で高い評価を得ておられること。先生の教え子で税理士や公認会計士になった人は15人に達していると伺っています。

二つ目は、若い時だけでなく熟練教員になられても毎年夏休みにアメリカ会計学会（AAA）の年次大会に参加し、新しい知見を吸収して学生に還元してこられたことである。会計学の最新の研究動向を踏まえ教授しなければ、木を見て森を見ずの議論になってしまうが、梶井先生の口癖であった。今年の夏休みどこへ行かれますかという私の問いかけに対して、毎年ニューヨークやロサンゼルス、シカゴ、サンフランシスコ、ホノルルなどアメリカの大都市が挙がっていたのを覚えています。

梶井先生というと、学内では運動部のラグビー部員に寄り添った教育指導が評判となっていますが、上記2点をとって見ても梶井先生の人となりは十分知ることができると思います。「教育熱心で研究心旺盛な先生」、この言葉がぴったり当てはまるのが梶井先生です。先生がいつも強調されていたのは、「教員が時間を惜しまず熱意をもって学生を教育していくことが一番重要」、この言葉であった。熱血漢の先生がまたお一人拓殖大学を去られることは本当に寂しく残念なことです。梶井先生のご退職に当たってその奮励努力に衷心より謝意を申し上げ、お送りする言葉とさせていただきます。30年の長きにわたって拓殖大学に貢献された梶井先生、本当に有難うございました。

2019年1月8日記



〈退職のご挨拶〉

## 退職に当たって…学舎の追憶

拓殖大学商学部 教授 梶 井 憲 俊

私の学問の取組みの契機となったのは、院生時代（博士前期・後期）、大塚利實先生（元拓殖大学学長：2004年5月末ご逝去）のゼミ生となり、5年間にわたり会計学の構造・体系、諸学説に対する考え方の指導を受け享受したことです。私が拓殖大学に奉職したあとも先生の会計学のライフワークである個別企業の会計主体論の影響を受けこととその当時の日本経済はバブル期であり、会計の国際化（グローバル化）の高まりもあり、企業集団の会計構造および連結基礎概念に興味を抱き始めたころ「A CLOSER LOOK AT CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT THEORY」（CA magazine/January 1975）（George. C. Baxter & James C. Spinney 氏）の寄稿を読了したことがその後の研究領域につながったことです。

海外の学会に参加した中で強い肝銘は、1916年に創立されたアメリカ会計学会（American Accounting Association（AAA））が、100周年（2016年）という記念すべき年にあたり、ニューヨークのNew York Hilton MidtownとSheraton New York Times Squareの両ホテルにて、参加者が2,000名以上の参加でした。この記念大会の基本テーマは、今後の100周年を見据えた目的（Thought Leaders in Accounting）と社会貢献（Serving our Members & Society）及び学会の組織力と文化（Enhancing Organizational Effectiveness and Culture）に対して、教育、調査、ネットワークを通して社会に貢献すべき役割を担うことです。このような伝統ある学会に参加できたことです。

私のゼミ活動の目標は、それぞれのゼミ生が会計分野に対して問題点を抱きそれを自ら解決する方法を見いだすことにあります。それと同時に国家試験及び検定試験の取得についても目標にし、学部の会計科目（受験に直接関係する科目）のカリキュラムの質的・量的不足を肌で感じながら、また、経済の変動（バブル期、デフレ期）に左右されながら、公認会計士（短答試験の合格者含）、税理士（科目合格者）、大学院の合格者を輩出したことにあります。

課外活動のラグビー部の部長として、引受けた最初の年度は、約80人の部員が、ラグビー中心の生活に重点が置かれ学業成績が不振の学生が少なからずいたため、その状況の改善と交流を深めるために、年に数回、個人面接を実施し、スポーツと学業の両立を図り卒業後の社会に貢献するために知識の必要性、礼儀作法、行動力の重要性を説いたことです。更に、各部員の活動状況を把握するために北海道、菅平の夏合宿に参加し、公式試合を応援したこと。それと各部員の学業に対する喚起もあり、その後、留年者は一人もだすことがなくなったことです。

ここから、在職中に大変公私ともお世話になった大塚利實先生（以下、恩師と称する）、芦田誠先生、秋山義継先生について述べたいと思います。

恩師は、趣味として溪流釣りと温泉がとても好きでした。私が院生の頃、毎年のゼミ合宿は東北地方（福島県檜枝岐、桧原など）の温泉と溪流釣りができる場所を選択することが恒例でした。恩師が定年退職後も、毎年、初春の雪割草、福寿草が咲く自然の豊かな佐渡（私のふるさと）に恩師と私の二人だけで溪流釣りに出かけ自然を満喫したことは今でも懐かしい思い出です。

芦田誠先生（現在、副学長）とは、現在の文京キャンパスの新館が建立される前の学舎で共同研究室が同室で会ったことの縁もあり、公私ともお世話になり、箱根駅伝では一緒に選手を応援したことや居酒屋に飲みに行き行って忌憚のない話をしたことが楽しい思い出です。秋山義継先生（前：大学院地方行政院長、現在：政経学部教授）とは、1995年3月下旬に東南アジア（中国、台湾、香港）の企業経営状況の実際調査と資料蒐集のため出かけたことです。我々二人は、東南アジアの生活習慣や文化に不慣れのためまるで弥次喜多コンビ同様行動でしたが、恩師のゼミ生のOB（中国出身の姚君、台湾出身の徐君）の案内のもと現地の視察等に便宜を図っていただいたことで無事に帰国できたことも懐かし思い出です。追憶を書くに当たり拓大での二十数年わたる教育について色々の出来事が走馬灯のごとく脳裏に浮かんでは消え、消えては浮かぶ心境です。最後に、拓殖大学の持続的発展と学生・教職員の今後の活躍を期待しております。

2019年3月31日

〈論文〉

# サプライチェーン・マネジメントにおける スマート化への進展過程

芦田 誠  
楊 凱 舜

## 要 約

近年、人工知能（AI）ならびにIoT（モノのインターネット）を軸としてビックデータの活用を計るスマート化社会へ向けた展開が加速している。物流・ロジスティクスにおいてもこうした傾向が顕著になっており、次世代のサプライチェーンがスマート化の流れの中で構築されていくことは間違いないと思われる。そこで、本論文では伝統的なSCMがスマートSCMに如何に脱却していくかを論点とし、先行研究を踏まえた上でその展開について分析と考察を行うこととする。

キーワード：伝統的なSCM, IoT, AI, RFID, SCMの統合, コラボレーション, スマートSCM

## 1. 序 論

### 1.1 本論文の目的

川下の小売業から川上のメーカーまで在庫を共有し、原材料の購入と製品の生産、保管、物流、流通をグローバルに一元管理するSupply Chain Management（以下SCMという）が1990年代世界で注目された。現実の市場は、既存の製品にしても新製品に対する顧客の限らない要望にしても、日々変化している。そこで、顧客を起点に関係するプレイヤーで情報を共有し、できるだけ在庫を持たない体制を構築するとともに、リードタイムを短縮し製品の効率的な生産と配送を行う考え方が重視されるようになった。これがSCMである。

しかしながら、実際のSCMは在庫圧縮やリードタイムの短縮が期待されたにもかかわらずオーバーストックやストックアウト、配達の流れなど多くの需給のミスマッチが顕在化し、SCMの限界が強調されてきた。

近年、サプライチェーン・マネジメントのグローバル化が進展する中で膨大な情報量が発生し、物流の情報処理は高速正確に処理する必要性に迫られている。30年前手書き伝票の人的作業からインターネットを経由した自動入力に変化し、単純・単一大量生産活動から複雑・多様な少量生産活動に軸足がシフトしている。このため、モノの識別能力が必要となるバーコードやRFIDなど個体識別技術が様々な業界で導入され始めた。セミコンダクターやコンピュータサイエンス、他のエンジニア技術の急激な発展によってIoT<sup>1)</sup>やAI<sup>2)</sup>、BD<sup>3)</sup>という言葉が飛び交い、生産現場や配送

現場でも新しい技術がどんどん導入されている。GPS、ソーター、ハンディターミナル、キパロボット、自動運転車、ドローンもその一つである。

本稿では、伝統的な SCM の定義、目的、問題点と課題を改めて整理するとともに、SCM のスマート化への進展状況、スマート SCM の定義、今後の課題について考察するのが目的である。

## 1.2 本論文の構成

本稿の流れは、まず第 2 章で先行研究に基づき、伝統的な SCM の定義の再確認と目的とするところを明らかにしたうえで、今までの SCM にどのような問題があったかを論じ、伝統的な SCM の限界を考察する。そして第 3 章では、先行研究を踏まえ、近年耳にするようになったスマート SCM に関連する技術にはどのようなものがあるか論及し、SCM のスマート化への進展過程を考察する。続く第 4 章では、スマート SCM の事例研究を取り上げ、スマート SCM の課題を論及し、第 5 章では、今後の方向性について考える。

# 2. 伝統的なサプライチェーン・マネジメントの概要

## 2.1 SCM の先行研究

サプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management : SCM) という概念は 1980 年代はじめに (Oliver & Webber, 1982<sup>4)</sup>; Houlihan, 1984<sup>5)</sup>) 提案され、その後多くの研究者が SCM の概念を論じた。例えば Stevens (1989) は、「SCM というのはサプライヤーから顧客までの全ての活動を管理すること」とし、この活動にはモノの流れだけでなく生産管理、顧客サービス、物流、資金の流れ、原料管理、購買を含む管理とした<sup>6)</sup>。

また、Ellram (1991) は、「SCM というのは原材料から顧客までの総合管理と各プロセスを統一管理すること」で、SCM の概念が普及している理由はマーケットがグローバル化し、商品のライフサイクル (product life cycle) が短くなる顧客ニーズの複雑化と多様化が関係していると述べている<sup>7)</sup>。Thomas and Griffin (1996) も、SCM の概念は「生産者、サプライヤー、物流業者間の原料の流れと情報管理」のことと語っている<sup>8)</sup>。さらに、David F. Ross (1997) は、SCM というのは管理手法の一つで、「企業間のコーポレーションによって商品開発、コスト削減、物流効率、顧客満足度及び利益を最大にするため、サービスと情報を一元管理し、複雑な顧客ニーズに正確に対応することである」と述べている<sup>9)</sup>。

SCM については、効果を最大限に発揮するため、IT 技術との関係が強調されていく。マーケティング分野で著名な Porter and Miller (1985) は、IT 技術の運用によって SCM 企業間の連携とコストを削減する効果があることを力説した。企業間のコーポレーションの強化によって商品の付加価値と企業競争力の増大を説いたのである<sup>10)</sup>。Jeffrey F. Rayport (1995) も、「Virtual Value Chain (仮想バリューチェーン)」の概念を示し、IT 技術の運用によってコスト削減と付加価値を増大させることを説いた。そのためには、SCM を最適化するため、企業間プロセスを統合し企業戦略と IT 技術を総合的に調整して、SCM の効果を最大化することが必要であるとした<sup>11)</sup>。

続いて Lancioni, Smith and Oliva (2000)<sup>12)</sup> は、インターネットの利用は顧客とサプライヤー間のコミュニケーションの強化と改善に貢献し、コスト削減と顧客ニーズの満足度向上に資すること

を主張した。Stroeken (2000) も、新しい IT 技術を応用することによって企業の改善・刷新効果があり、SCM 内の中小企業は IT 技術の進展で企業間の統合・管理を円滑に行うことができると述べている<sup>13)</sup>。

既述の一連の先行研究は、コスト削減とサービスの改善のために、調達から販売に至る過程を関係する企業間で協力して取り組んでいくことが必要で、さらには技術的に発展し始めた IT 技術の活用が SCM にとって重要であることを強調している。

## 2.2 定義及び概念

物流という概念は、時代とともにその範囲を拡大してきた。1960 年代、従来はマーケティングの一部と考えられていた保管や輸送を統合した「販売物流」へと進化し、コスト低減を図るため物流を専門的に管理するメーカーの物流子会社が多数設立された。また 1980 年代には軍隊の<sup>へいたん</sup>兵站を意味し、一企業の調達から回収までトータルな物の流れを範囲とする「ロジスティクス」へと発展してきた。歴史的には、物流は企業内の販売物流に限定され、ロジスティクスは 1 企業内の仕入れから回収物流まで物流の範囲が広がった点が両者の概念の相違点として指摘できる。

そして 1990 年代に入り、サプライヤー（原材料部品供給者）とメーカー、倉庫業者、運送業者、販売会社などとの連携にまで範囲を拡大した Supply Chain Management というコンセプトが注目された（発展過程の表 1 を参照）。この SCM とは、サプライチェーンを串刺し的に統合し物流全体の最適化を図ることによって、物流サービスの向上とコスト削減を実現する経営手法のことをいう。1 企業から多くの企業の連携に踏み込んだところに SCM の特徴があるといえよう。

表 1 は、既述物流発展の各段階の概念と目標を示したものである。1950 年代の物流の目標は各セグメントの部分最適化が中心であり、1960 年代から 1980 年代半ばまでは先に述べたように販売物流の最適化が中心であった。1980 年代中期から 1990 年代前期の「ロジスティクス」は社内物流の最適化、そして現在の「SCM」は、異なる企業間の全体最適が目標となっている。

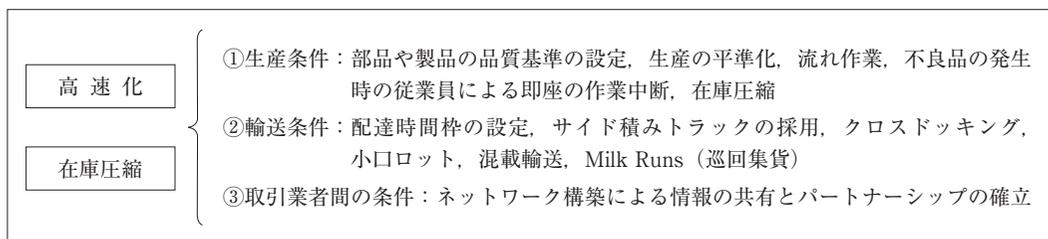
企業間の連携に軸足を移した SCM の目標は、特に「在庫圧縮（コスト削減）」と「リードタイムの短縮」2 つであり、これを実現する具体的な施策がトヨタ生産方式に代表される生産、輸送、取引業者に関する 3 条件と呼ばれるものであった。すなわち、生産条件においては部品や製品の品質基準の設定、生産の平準化、流れ作業、不良品の発生時の従業員による即座の作業中断などであり、輸送条件においては、配達時間枠の設定、サイド積みトラック、クロスドッキング、小ロッ

表 1 SCM の発展過程

	保管・在庫・輸送など セグメントの段階	販売物流	ロジスティクス	SCM
時代	～1950 年代	～80 年代中期	80 年代中期～	90 年代中期～
物流の対象	物流の各セグメント	販売物流	社内の調達部門から 回収部門	異なる企業間
ツール	手作業、旧式物流機械	物流機器	POS, VAN, 企業内 情報システム	EDI, ネットワーク 化
物流目標	各セグメントの部分最適化	販売物流の最適化	社内物流の最適化	企業間の全体最適化

出所：芦田 誠 「基礎から学ぶ交通と物流」中央経済社、2006、p.128

図1 SCMが成功する条件



出所：芦田 誠 税務経理協会「ロジスティクスの改革最前線と新しい課題」, 2013.3, p.6

ト、混載輸送、Milk Runs など。そして取引業者間の条件はネットワーク構築による情報の共有とパートナーシップの確立であった。

### 2.3 伝統的な SCM の壁と課題

SCM を実現するための課題としては、災害などのリスク発生に対する在庫管理の在り方、地球環境問題に資するため大量輸送の必要性、多頻度小口配送や時間指定配送、返品制度など日本の伝統的な商慣習の存在と改善などがあるが、少なくとも次の2点の課題を克服し徹底させる必要があると考える。

#### ① 在庫保有のスリム化

実際の顧客需要が完全に安定しているということはめったにないため、在庫やその他のリソースを適切に確保しておくためには企業は需要を予測しなければならない。需要予測は統計を基に行われるが、企業は品切れを回避するため安全在庫を含めやや多めに需要を発注する傾向がある。したがって、川下のエンドユーザーから川上の原材料供給者までさかのぼっていくと、サプライチェーン上の組織がそれぞれより大きな需要をオーダーするため、実際の必要量とは異なるより大きなサイズの安全在庫が入庫してくることになる。在庫圧縮とリードタイムの短縮を狙ったSCMの機能に逆行するのである。このプルウィップ効果にも注意して在庫の圧縮を行っていなければならない。

SCMの圧縮した在庫保有体制の構築は、サプライヤーから小売店に至るまで同時管理で販売情報を共有し、品切れ防ぐとともに一方で大量に抱えない在庫保有体制をそれぞれのプレイヤーが構築していかなければならない。この取り組みも壁となり、伝統的SCMの課題となってきた。

#### ② 多企業間における情報共有

川下の販売情報を共有し、同じテンポで川上の原材料・部品を仕入れ、製品を製造し商品を輸送、販売店に納入する同時管理がSCMである。グローバル経済が進行している折、EDI（電子データ交換）様式の不統一が障害となって企業の壁を越えた情報の共有が進まず、SCM全体の効率化を妨げているケースがみつめられた。わが国では運送依頼、集荷、運送状況、運送完了報告、運賃明細、運賃請求などを統一したEDIが機能しているが、グローバルレベルではなおその様式や中小企業への浸透の点で改善の余地が残されている。データ様式の不統一性からくる情報共有の壁である。

また、データ様式が統一されても、企業間のネットワークには情報コストが発生してくるため、情報共有のメリットが本当にあるのかも問われてくる。答えは、在庫削減によるコスト縮小とリードタイム短縮によるサービス向上、顧客満足度の向上である。この点の効果がSCMのプレイヤー間で本当に理解されているのか不透明である。

いま一つの大きな壁は、企業機密に属する販売情報をSCMのメーカーのみならず多くのサプライヤーまで知られることは、小売業にとってはためらう場合も出てくる。むしろ躊躇するのが自然かもしれない。したがって、SCMは関係企業間の信頼関係のもと協力体制がなければなりたない管理方法であることを念頭に置いておかなければならない。伝統的なSCMが有効に機能しない最大の要因は、この点にあると考える。

### 3. スマート SCM の設計と構築

#### 3.1 先行研究

SCMのスマート化に関する論文は、2000年代に入ってみられるようになった。この研究分野の文献レビューを行ったLifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jim, David C. Yenは、2003年から2012年まで146本のSCMのスマート化に関する文献研究を類型化した<sup>14)</sup>。まず146本の論文を分類し、分野と機能を示した。先行研究によるスマートSCMの分野は、次の通りである。

- 1) Information in supply chains — サプライチェーンの情報
  - 2) Information Technology, IT — 情報技術
  - 3) Process automation — 自動化,
  - 4) Advanced analytics — 先端分析,
  - 5) Process integration and innovation — プロセスの統合とイノベーション
- 先行研究によるスマートSCMのキーワードは、次の語句で示すことができる。

- 1) Instrumented (装置)

センサーやRFIDタグ、メーター、他の設備などによって膨大な情報が装置、機械で収集できるようになること。

- 2) Interconnected (相互接続)

企業、資産、ITシステム、製品、他のあらゆるものが接続され、情報共有の基礎となること。

- 3) Intelligent (インテリジェント)

業績を最適化するため、大規模な活動の最適な予測と決定を行うこと。

- 4) Automated (自動化)

SCMは、人的資源を含め低効率のリソースを最先端の機械に置き換えることによって自動化を推し進めること。

- 5) Integrated (統合)

各プレイヤーの協力体制、共同意識の醸成の結果、共通システム及び情報共有によってSCMの統合を推進すること。

- 6) Innovative (イノベティブ)

革新は、既存の要求や新しい要求をより良い方法で解決することによって新しい価値を創造

すること。

上述の機能をうまく利用するためには、当然のことながら人が介在し判断していくことになる。例えば、「装置」機能は膨大な情報を収集するけれども情報の利用可能性は人が判断する。「イノベティブ」も収集した情報に基づいて人が新しい価値や革新などを作り出していく。SCMが自動化に進むことによって人のコストは大幅に削減することができるが、全体のシステムの中心はあくまで「人」であることを忘れてはならない。

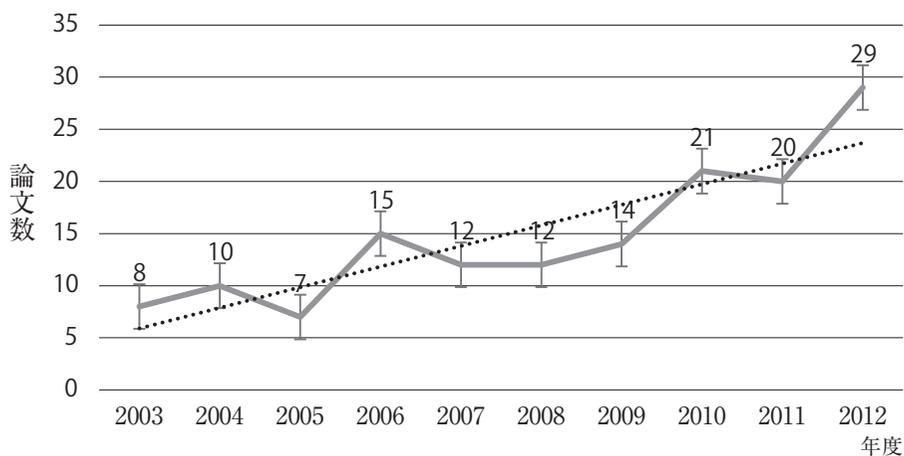
### 3.2 先行研究の分野別注目度

図2は、年度別発表論文数からみたスマートSCMの注目度をまとめたものである。SCMのスマート化に関する論文は、2003年から徐々に目にみえるかたちで出始め、2006年に15本、2010年には21本、11年20本、12年29本と増加していく。その中で、発表された論文がどのような領域の論文か示したのが表2である。例えば、2003年に出された8本の論文の内訳は、情報2本、自動化1本、先端分析3本、統合とイノベーション2本である。タイムシリーズでその領域を追っていくと、2010年と2012年で情報技術関係の論文がそれぞれ11本発表され、また先端分析が2011年に6本、2012年に統合とイノベーションが8本出ているのが目立つ。

SCMのスマート化に関する論文を、さらに縦軸に①スマートSCM戦略、②情報管理、③情報技術、④自動化、⑤先端分析、⑥SCM統合とイノベーション、横軸に内容の①概念枠組み、②分析モデリング、③実証実験、④ケーススタディ、⑤その他に区分し、それぞれの発表論文をプロットしていったのが表3である。

表3をみると、情報技術の概念枠組みが39本と最も多く、次いで先端分析と分析モデリングに関するものが22本と続いている。伝統的SCMの限界ならびに課題として指摘したSCMの統合は、合わせて146本中26本発表されており、決して多いとは言えない。目立つのは、SCMのケーススタディがいずれも少ない点であり、スマートSCMの研究については事例研究がかなり不足していることをこの研究分野のエアポケットとして指摘しておきたい。

図2 スマートSCMの注目度



出所：Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jim, David C. Ye が発表した数値に基づいて筆者作成。

表2 スマート SCM に関する先行研究年度別論文数

(単位：本数)

	情報	情報技術	自動化	先端分析	統合とイノベーション
2003年	2	0	1	3	2
2004年	2	3	1	1	3
2005年	2	1	2	0	2
2006年	3	7	2	1	2
2007年	3	6	1	0	2
2008年	1	3	2	3	3
2009年	4	3	5	2	0
2010年	3	11	3	1	3
2011年	6	5	0	6	3
2012年	1	11	5	4	8

出所：Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jim, David C. Ye が発表した数値に基づいて筆者作成。

表3 SCM のスマート化に関する先行研究の分類<sup>15)</sup>

(単位：本数)

分類基準	概念枠組み	分析モデリング	実証実験	ケーススタディ	その他
スマート SCM 戦略	21	1	0	1	1
SCM 情報	13	14	4	1	1
情報技術	39	8	6	5	1
自動化	2	4	2	2	0
先端分析	13	22	3	1	0
SCM 統合とイノベーション	11	8	7	0	0

出所：Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jim, David C. Ye が発表した数値に基づいて筆者作成。

表3のうち、縦軸の情報技術、横軸の概念枠組みの論文としては、『Ming K. Lim, Witold Bahr, Stephen C. H. Leung, 「RFID in the warehouse: A literature analysis (1995-2010) of its applications, benefits, challenges and future trends」』がある。これは、SCMにRFIDシステムを導入した場合の利点と課題を明らかにしたペーパーで、要約すると、RFIDの利点は「スキャナーによる在庫量と受け取りの自動読み取り」、「個々のタグを付けられたアイテムの確認と状態の監視」、「サプライチェーンにおける在庫の可視化とトレサビリティ」、「データの精度と共有の向上」、「ミスの減少」などを指摘している。また具体的な効果としては、「コストの引き下げ」、「労働力の削減」、「在庫管理」、「データの正確性の向上」、「製品の追跡」、「原材料の取り扱いの簡素化」などを挙げている。そして、SCMにRFIDを採用する場合の問題点としては、「インフラの共有コストの負担」、「情報共有する経済的インセンティブの不足」、「採用・旧システムとの統合」、「雇用の安定」、「標準化の推進」、「プライバシーの確保」などを挙げている<sup>16)</sup>。

またHokey Min (2010)は、「Artificial intelligence in supply chain management: Theory and applications (SCMにおける人工知能：理論と応用)」において、AIに関する技術とSCMにおけ

る利用状況を論じている。AIの技術分野では、現在まだあまり知られていない「人工ニューラルネットワーク」<sup>17)</sup>、「ラフ集合理論」<sup>18)</sup>、「機械学習」<sup>19)</sup>、「エキスパートシステム」<sup>20)</sup>、「遺伝的アルゴリズム」<sup>21)</sup>、「ファジィ理論」<sup>21)</sup>、「エージェントベースシステム」<sup>22)</sup>などの研究が進められており、またSCMにおけるAI技術の利用分野としては「SCMにおけるAIアプリケーションの作成」、「在庫管理および計画」、「交通ネットワークの設計」、「購買および供給管理」、「注文品のピッキング」、「顧客情報管理」、「電子同期SCM」などが対象となっている。

具体的に「在庫管理および計画」領域の研究としては、現在過剰在庫が企業に対して年間コストを15%~35%引き上げており<sup>23)</sup>、この在庫管理を顧客のニーズ、注文サイクルの所要時間、安全在庫量、予想外要因などを勘案して経済学、過去の販売経験値、数学モデルに基づいて適切な量を予測していく研究が行われている。1986年米空軍はAI在庫管理アシスタント（IMA）を開発し、在庫管理の効率性を8%~18%向上させた実績を持っている<sup>24)</sup>。また交通ネットワークの設計分野では、AIが広域・地域交通ネットワーク、配車ルート計画、貨物輸送、モーダルコネクトなどの課題を改善する効果があり、交通に関するAIは「遺伝的アルゴリズムと蟻コロニー最適化（Ant Colony-Optimization, ACO）モデル」が最も利用されていると報告している。

### 3.2 定義及び概要

先行研究でみたように、AIやモノのインターネット（IoT）など一連の新しいテクノロジーを取り入れ、新しい質の変化、価値の創造をスマートと呼ぶと、スマート・サプライチェーンマネジメントとは最新物流技術を導入し、サプライヤーからエンドユーザーまで迅速かつ正確な物流管理を行うことと定義することができる。このうち、スマートと呼ぶ機能の主なものは、次のものである。トレース（計画データの進捗状況を照合）、トラック（貨物や機材の位置情報を追跡）、センサー（様々な環境指数を測定）、モニター（異常値発生を感知し速報）、レスポンド（決められた条件で起動反応）、レコード（情報の記録）、リセット（無用となった情報や記録の削除）、アナリシス（様々なデータの集積と分析）である。

現在の物流現場は、従来の人的作業から多くの場合機械が自動的に行うようになっている。例えば、仕分け台車で商品にRFIDを貼り付け、商品が違うところに運ばれた時にはリーダー（読み取り機）がRFIDの情報に基づいて収集・記録することに加え、エラーを速報するモニター（監視）機能が作動している。また商品のバーコードやRFIDを読み取り、計画データの進捗状況を照合するトレース機能、現在宅配業者あるいは郵便などでリアルタイムに追跡できるトラック（追跡）機能なども行われている。上記の機能を物流現場で相互利用し、よりよいサプライチェーンを実現していくことが伝統的なSCMの限界を克服するために期待されているのである。

しかしながら、企業をとりまく環境が変化し、SCMの効率化を進めていく上で配慮しなければならないことは本稿で取り上げている最新技術だけではない。図3が示すように、コンプライアンス、安全安心、適切な意思決定、販売機会、経済合理性、社会貢献、持続性、説明責任なども果たしていかなければならない。大局的にはスマートSCMはこれらすべての実行を前提に推進していかなければならないが、企業にとってとりわけ重要なのは、コスト最小化、棄物ロス最小、ROI、利益増加などの「経済合理性」であり、また欠品防止、滞留回避、返品促進などの「販売機会の確保」、リスクマネジメントやBCP、エコシステムなどの「サステイナブル」である。経済合理性、

図3 スマート SCM をとりまく環境



出所：筆者作成

販売機会、持続性を取り込んだ SCM のスマート化がポイントとなってくる。

したがって、スマート SCM は少なくとも次のような経営目標を目指すものでなければならない。

① 売上の最大化

市場への商品供給を確実にを行い、店頭での欠品を防止することで機会ロスの回避、納期遵守、受注充足率を高めることで顧客からの信頼を高め、売上高の最大化を目指すものであること。

② 製品リードタイムの縮減

原材料の調達から製品の生産、配送までのリードタイムの分析と同期化、最短化によるマーケットへのタイムリーな投入、即応により機会ロス回避を目指すとともに、より少ない単位での生産を実現するため、計画メッシュの短期化や高速化が求められるが、供給速度のアップはそのまま市場即応力となってくる。

③ 在庫の最適化

欠品や納期遅れ防止のための過剰な在庫保持は資金繰りの悪化につながるが、その構造と業務分掌の改良によって在庫問題が回避できるようになる。SCM の各プロセスの活動を見える化することによって過剰在庫（滞留）を防止し、フリーキャッシュフローを高めていかなければならない。

④ コストの最小化

SCM の各プロセス（調達・製造・保管・配送等）で最適なオペレーションを行うことによって運用コストの削減を目指すことができる。これは、物流において単純に単価を下げることによるコスト削減とは大きく異なる。業務オペレーションは分業特化によって、専門性とローコスト化が実現する。

このようにスマート SCM は経営における理想的な環境を実現する理論と技術といえよう。コスト最小にして売上高最大を目指すためには、関係事業者との協調、生産から販売完了までのすべての工程状況の把握と適切な対応という神の手を持つことができなければならない。スマート SCM

は、売上最大、経費最小、生産と在庫の最適化の経営を目指す理念であり、理想経営が実現するための貢献やロジスティクスの専門アウトソーサーの登場により優れた実績が証明されつつある。まさに秀でたスマート経営は優れたスマート SCM によって実現できると考えられる。

### 3.3 スマート・サプライチェーンの設計

サプライヤーから消費者までの SCM の過程の中で重要な業務を担うのが原材料や商品を輸送し管理する物流である。この物流業務は、輸送、荷物、保管、流通加工、包装の 5 機能に分けられ、また輸送はさらに輸送、集荷、配送に、荷物は積み込み、荷下ろし、施設内作業に細分化される。そして保管機能は、貯蔵と保管、流通加工は生産加工と販売促進加工に、包装機能は工業包装、商業包装に小分類することができる。

そして、輸送から包装に至る一連の機能の中で投入されるのが、表 4 のようなスマートを構成する最新物流技術である。その技術には、ミリ波レーダー、赤外線カメラ、センサー、GPS などを利用した自動運転トラックをはじめ、ドローン、搭載ロボット、RFID、高速仕分け台車などが想定される。

同様に、表 5 は、限られた物流施設内の物流活動と新技術を対比したものである。作業は、荷下ろし、入荷時検品、棚入れ検品、保管、ピッキング、出荷時検品、流通加工、仕分け、包装、出荷時検品、積み込み、搬送に区分けされ、新技術の投入は遠距離操作&自動運転フォークリフトから全方向移載無人搬送台車、次世代通信技術 5G、クラウド、カメラ、センサーまで多くの技術の導入が考えられる。これらの技術が物流現場で利用され、システムとして有効に機能していくようになると、SCM のスマート化が一層進展していくことになる。

表 4 物流機能の内容と最新技術

分類	項目	内容	技術の運用
リンクの物流機能	①輸送機能	輸送	長距離、1対1
		集荷	短距離、多対1
		配送	短距離 1対多
	②荷物機能 (リンクとノードの接続機能)	積み込み	置き換え、検品・仕分け・棚入れなど
		荷おろし	交通機関から物流施設へ
施設内作業		置き換え、検品・仕分け・棚入れなど	
ノードの物流機能	③保管機能	貯蔵	長時間貯蔵
		保管	短時間、流通型保管
	④流通加工機能	生産加工	組み立て・スライス・切断など
		販売促進加工	値付け・ユニット化・詰合せなど
	⑤包装機能	工業包装	輸送・保管用・品質保証主体
		商業包装	販売用、マーケティング主体
			①自動運転トラック ②ドローン ③遠距離操作&自動運転フォークリフト ④センサー ①RFID、バーコード ②高速仕分け台車 (STV) ③全方向移載無人搬送台車 (FAV) (FAC) ①IOT ②ICT ③IT ④機械アシスタント ⑤高速仕分け台車 (STV)

出所：苦瀬博仁先生配布資料の表に新技術を加えて筆者作成。

表5 物流施設と物流活動の内容

作業	物流機能	内容	技術の運用
①荷おろし	荷役機能	貨物自動車から商品や物資をおろす作業	①遠距離操作&自動運転 フォークリフト ②RFID ③バーコード ④全方向移載無人搬送台車 ⑤AI搭載ロボット ⑥物流画像判別AIエンジン ⑦高速仕分け台車(STV) ⑧次世代通信技術5G ⑨機械アシスタント ⑩クラウド ⑪赤外線カメラ ⑫高速仕分け台車 ⑬センサー ⑭プリクラッシュ等
②検品(入荷時)		入荷された商品や物資の数量や品質を確認する作業	
③棚入れ・検品(入庫時)		検品(入荷時)した商品や物資を所定の位置に収める作業及び入庫された商品や物資の数量や品質を確認する作業	
④保管	保管機能	入庫された商品や物資を保管する	
⑤ピッキング	荷役機能	保管位置から必要な商品や物資を注文にあわせて取り出す作業	
⑥検品(出庫時)		ピッキングされた商品や物資の数量や品質を確認する作業	
⑦流通加工	流通加工機能	商品や物資をセット化したり値札を付ける作業	
⑧仕分け	機能	商品や物資を温度帯や顧客別に分ける作業	
⑨包装	包装機能	商品や物資の品質を維持するために材料を包んだり容器に入れる作業	
⑩検品(出荷時)	荷役機能	出荷する商品や物資の数量や品質を確認する作業	
⑪積み込み		貨物自動車へ商品や物資を積み込む作業	
⑫搬送		商品や物資を比較的短い距離移動させる	
		横持ち搬送：水平方向に移動する 縦持ち搬送：垂直方向に移動する	

出所：苦瀬博仁先生配布資料の表に新技術を加えて筆者作成。

## 4 スマート・サプライチェーン構築の事例<sup>25)</sup>

### 4.1 事例研究

SCMのスマート化の進展では、業界で評価の高い日立物流が目目される。日立物流は、2020年までに倉庫内作業を自動化させる事を目指し、2016年7月に多摩3期物流センター（東京都武蔵村山市）の4階部分約4,360m<sup>2</sup>を使用して「R&Dセンター」を開設した。同所での研究開発を経た自動化・省人化技術は、順次実際の物流センターへ導入されている。現在は「入荷検品」や「搬送」「ピッキング」「検品」といった個別の業務を自動化する段階にとどまっているが、構想に掲げる「次世代センター」ではこれらの技術を連携させて可能な限り倉庫作業を連動化した物流センターを実現する予定である。また同社は、2019年に富山5期物流センターで、自動倉庫に加えてデパレタイザーや無人フォーク、オートラベラーを導入し、省人化から無人化を目指す次世代モデルセンターの構築も計画している。

「R&Dセンター」で、現在研究対象となっている新技術は「Racrew」、「ピッキングロボット」、「無人フォークリフト」、「RFID検品システム」、「画像検品（バーコード一括検品）」、「デパレタイズロボット」、「パレタイザロボット」などである。このうち、最も導入が進む「Racrew」は2015

年の首都圏東物流センターへの導入を皮切りに実用化が進み、今期中には首都圏東物流センターでも追加導入の予定である。将来的には、真空吸着式ハンドを用いた「ピッキングロボット」との協調制御でピースピッキングの完全自動化をめざしている。

アパレル業界での実運用を背景に高い関心を集める RFID 関連技術は、日立物流でもカゴ台車に積みつけられた商品の RFID タグを通過時に最大 300 個まで一括で読み込める「エフテクトゲート」を開発し、顧客との検証を進めている。コンベアへのケース投入作業を自動化する「デパレタイズロボット」<sup>26)</sup>は、2018 年 2 月に神奈川県内の流通型物流センターに導入された。1 時間当たりの処理能力は 300~350 ケースと、人力による作業量（400~400 ケース）には及ばないが、作業員への負担が大きい業務であり、ロボット化への期待は一段と高まっている。

ソフト面でも最新技術の開発導入に力を入れ、同社では IT と物流ノウハウを融合した分析技術「スマートロジスティクスコンフィギュレータ (SLC)」を開発し、今期から物流センター内の提案・物流改善やネットワーク全体の見直しなどに活用している。「現場のみえる化システム (WVS)」の開発にも着手し、人員計画や現場進捗管理などに用いてさらなる現場効率化を推進するとともに、SLC と連携させてより高度な分析、改善に繋げる方針である。

SCM のスマート化の事例を日立物流中心に取り上げ簡潔に垣間見たが、物流の分野でも新しい技術が徐々に導入され、システムとして動き始めているのがわかる。

## 4.2 SCM のスマート化への課題と阻害要因

スマート SCM に関しては、議論となる具体的な問題が数多くある。例えば、次のような点である。

### ① スマート SCM の情報収集について

SCM の各プロセスで膨大な情報量が発生する。AI 機能が付いていない情報収集機械は、収集、分類、自動情報分析の能力に限られる事が多く、どの程度全般的な情報を収集する必要があるか、どの程度実用的な情報を収集する必要があるか議論が分かれてくる。ビッグデータ収集の量と質の問題である。

### ② スマート SCM のビックデータをビジネスの洞察にどのように生かすか

情報を収集し、ビックデータを分析、結果をビジネスチャンスにどのように活用していくかについては、有効な情報の見極め、決定を行う基準などが議論となってくる。

### ③ スマート SCM のアプリケーションの具体的な経済価値

近年様々な技術が開発されると共に、さまざまなアプリケーションが使用されている。アプリケーションを通じて SCM にどのような経済的価値を創造していくか。例えばリアルタイムのサプライ情報の共有や腐りやすいものを改善するプロセスの自動化なども、評価される経済価値の事例として挙げることができる。

### ④ スマート SCM のプロセス統合

従来の様々な研究分析及び研究結果をスマート SCM のプロセス統合にどのように取り込むか。産業により克服しなければならない問題が異なるので、既存の分析結果を有効に活用できるか否かは不透明である。このプロセス統合問題については、次のような点も争点となってくる。

1) 新しいビジネスモデルのイノベーションは、技術革新をどれだけサポートする事ができ

- るか。
- 2) スマート SCM のパートナーシップを妨害する実際的な問題と克服対策は何か。
  - 3) スマート SCM の実施における技術的問題と管理上の問題にはどのようなものがあるか。
  - 4) 新しい技術は、サプライチェーンの信頼性の不足のような問題を果たして解決することができるかどうか。
  - 5) SCM 分析は、どのようにしてより良い技術開発を支援することができるか。

伝統的な SCM の課題であったプロセス統合は、最新技術を適用するだけではできないのである。

- ⑤ 新しい技術を全体 SCM に適用できるか、あるいは一部の適用にとどまるのか

スマート SCM を構築するための基本要素には、①IoT インフラストラクチャ、データ収集および処理を含むビッグデータの収集可能性、②情報システム (IoT など) の再設計/交換、③先端分析、データ発見とビジネスの知見活用、④デジタル化、標準化、合理化を含むビジネスプロセスの再設計/改善、⑤プロセスの自動化 (AI) と新しい情報の利用による改善、⑥データ共有、接続性、⑦パートナーシップを含むサプライチェーンのコラボレーションによるサプライチェーンの統合などがある。このうち、①から⑥はどちらかという技術的な問題である。SCM が有効に機能しない最も大きな要因は、伝統的 SCM のところでも再三指摘したようにサプライチェーンの統合であり、それを支える企業間のコラボレーションの有無であった。

サプライヤーから販売店まで SCM の各プレーヤーが最新の技術を導入しなければ、スマート SCM 全体の最適化は達成できない。例えば、RFID を鉄鋼メーカーだけ採用しても部分最適に終わってしまい SCM は機能しない。世界の鉄パイプ業界の現状は、まさにこうした状況にある。この現状を変えていくためには何が重要か。この点こそが重要である。プレイヤー間の信頼性や協働体制の醸成である。かつて、トヨタが伝統的な SCM を構築する際に、座席やソファ、ウインドウ、バンパー、エンジン、ミッション、タイヤ等の各種部品メーカーに手を差し伸べ、資金を出してまで部品の SCM 調達システムを作り上げた。スマート SCM 成功のカギとなる新技術導入も、実は関係企業間の信頼性の構築があって初めて有効に機能してくるものであることを忘れてはならない。

## 5. おわりに

1990 年代、在庫を圧縮しリードタイムを短縮する手法として導入された SCM は、期待にそぐわず実際にはオーバーストックやストックアウト、配達の遅れなど多くの需給のミスマッチが現れている。

近年、IoT や AI、BD という言葉が飛び交い、生産現場や配送現場では新しい技術がどんどん導入されている。RFID や GPS、セミコンダクター、ソーラー、ハンディターミナル、キバロボット、自動運転車、ドローンなどもその一つである。また、ビックデータとデータ分析 (BDAC) は車両路線の最適化や自動倉庫システムの開発、さらには SCM の定量分析や定性分析に効果がある。IoT とクラウドコンピューティングもインターネット経由で収集した情報を基にクラウドで計算し

た結果が AI で流れ、最適化の作業（車両路線計画、自動運転、貨物追跡）を行うことが可能となる。自動識別システム（AID）は、入出庫、ピッキング及びトラック手配などの作業の効率性が著しく向上する。これら各技術を利用することによって伝統的な SCM の課題を克服し、SCM のスマート化を進展することが期待される。このようにインテリジェントな最新技術を取り込み必要なモノを必要ときに生産し配送する SCM が近年注目され始めた Smart supply chain management である。

グローバル・サプライチェーンマネジメントが進展する中で膨大な情報量が発生し、物流の情報処理は高速正確に処理する必要性が迫られている。30年前手書き伝票の人的作業からインターネットを経由した自動入力に変化し、単純・単一大量生産活動から複雑・多様な少量生産活動に軸足がシフトした。このため、モノの識別能力が必要となるバーコードや RFID など個体識別技術の導入が不可欠となっている。ただし、単なる技術の導入ではその現場での効率の一改善に過ぎない。最新技術の導入によって当初目標とされた SCM 全体における最適化、効率性の向上を実現していくためには、改めて SCM における関係企業間の信頼性の構築がカギとなってくる。これをどうして作り上げていくか、次の段階の命題として浮かび上がってくる。SCM のプレイヤー間のコーパレーションが依然として築かれなければ、SCM のスマート化は単なる最新技術の投入とその限られた効果にとどまってしまうことを肝に銘じておかなければならない。

本稿は、近年耳にするようになったスマート SCM の先行研究を通じて、スマート SCM の定義、関連する技術、進展過程、課題、今後の方向性などを整理した。その結果、たどり着いた結論がスマート SCM の統合の重要性とそれを実現する阻害要因が関係企業間の信頼性の欠如にあった点である。プレイヤー間の協力体制をどのようにして作り上げていくかが当面の課題であり、今後取り組んでいかなければならないテーマであることを再度強調し論稿を終えることとします。

※本稿は、共同執筆者の楊凱舜が作成し、芦田が監修した論文である。

#### 《注》

- 1) Internet of Things は、モノがインターネットを通じてつながることによって実現する新たなサービス、ビジネスモデル、またはそれを可能とする要素技術の総称である。従来のパソコン、サーバー、携帯電話、スマートフォンのほか、IC タグ、ユビキタス、組み込みシステム、各種センサーや送受信装置など相互情報を交流することできるようになるモノのインターネットという概念である。
- 2) Artificial Intelligence（人工知能）は、コンピューターで記憶・推論・判断・学習など、人間の知的機能を代行できるようにモデル化されたソフトウェア・システムである。
- 3) Big data は、デジタル化の更なる進展やネットワークの高度化、またスマートフォンやセンサー等 IoT 関連機器の小型化・低コスト化による IoT の進展により、スマートフォン等を通じた位置情報や行動履歴、インターネットやテレビでの視聴・消費行動等に関する情報、また小型化したセンサー等から得られる膨大なデータのこと。特に近年ビッグデータが注目されているのは、従来の ICT 分野におけるバーチャル（サイバー空間）なデータから、IoT の進展などを始め、新たな ICT におけるリアルなデータへと、あるいは B to C のみならず C to B に係るデータへと爆発的に流通するデータ種別へと拡大しているためである（情報通信白書平成 29 年版、総務省）。
- 4) Oliver, K. R. and Webber, M. D. (1982) Supply Chain Management Logistics Catches up with Strategy *Outlook city*
- 5) Houlihan, J. B. (1984) Supply Chain Management *Proceedings of the 19th International Technical Conference of the British Production and Inventory Control Society* pp. 101-110

- 6) Stevens, Graham (1989) Integrating the Supply Chain *International Journal of Physical Distribution and Material Management* No. 8 pp. 3-8
- 7) Ellram, L. M. (1991) Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* pp. 13-22
- 8) Thomas, Douglas J. and Paul M. Griffin (1996) Coordinated Supply Chain Management *European Journal of Operational Research* Vol. 94 pp. 1-15
- 9) David F. Ross (1997) Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships *Chapman & Hall Materials Management/Logistics Series New York: Springer*
- 10) Porter, M. and Miller, V. (1985) How Information Gives You Competitive Advantages *Harvard Business Review* pp. 149-160
- 11) Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla (1995) Exploiting the Virtual Value Chain *Harvard Business Review* pp. 75-85
- 12) Lancioni, R. A., Smith, M. F., Oliva, T. A. (2000) The Role of the Internet in Supply Chain Management *Industrial Marketing Management* Vol. 29 pp. 45-56
- 13) JHM Stroeken (2000) Information Technology, Innovation and Supply Chain Structure *International Journal of Technology Management* pp. 156-160
- 14) Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jin, David C. Yen (2016) Smart supply chain management: a review and implications for future research *The International Journal of Logistics Management* Vol. 27 No. 2 pp. 400-402
- 15) 論文は複数の枠に入っている場合がある。
- 16) Ming K. Lim, Witold Bahr, Stephen C. H. Leung (2013) RFID in the warehouse: A literature analysis (1995-2010) of its applications, benefits, challenges and future trends *International Journal of Production Economics* pp. 409-412
- 17) 人工ニューラルネットワークとラフ集合理論を総合活用し、AI技術は「人間的に考える」ようになる。仮想ニューロン機能は、コンピューターメモリーと相互接続し、ネットワークを利用（人工ニューラルネットワーク）して、経験、特徴、パターン認識、オブジェクトのクラスター化、抽象的な情報を詳述するなど、人間的な思考能力を実践する。
- 18) Lialt (2007) は、ラフ集合理論を使用し適格なサプライヤのリストの中から最も望ましいサプライヤを選択することを開発した。Zheng and Lai (2008) も、SCを測定するため、複数の基準決定規則を開発しラフ集合理論を利用している。
- 19) 機械学習、エキスパートシステムの目的は、AI技術により「人間的に行動する」ようになるため。
- 20) エキスパートシステムは4つの要素で構成される。(1)知識データベース、(2)推論エンジン、(3)正当化/スケジューラ、(4)ユーザインタフェースである。詳しく述べると、知識データベースは人間の専門家から得た規則、事実、および知識のリポジトリである。
- 21) ファジ理論は、特定分野の知識データベースを構築するために強力なツールになり得る。広い意味ではファジー理論は、専門家の意見を各変数の「良い」領域と「悪い」領域を指定してから尤度の決定を行い、変数を専門家の意見と比較し「良い」および「悪い」を評価する。
- 22) エージェントベースシステムは分散型問題解決手法の一つである。課題を分割して複数課題に変換し、各課題に対して解決策を利用し解決する。サプライチェーンにおけるエージェントベースシステムの利用は、製造現場管理を含むSCの問題、物流計画、航空交通管制、総需要計画と予測、生産計画、新製品の開発、注文モニタリング、アウトソーシング関係管理、顧客関係管理(CRM)、SCの関係管理、SCのパフォーマンス評価)などの分野で利用されている。
- 23) Timme, S. G. and Williams-Timme, C. (2003) The real costs of holding inventory *Supply Chain Management Review* pp. 30-37
- 24) Allen, M. K., (1986) The development of an artificial intelligence system for inventory management using multiple experts *Unpublished PhD dissertation. Columbus, Ohio: The Ohio State University*
- 25) 『カーゴニュース』（電子版）(2107) 「【物流倉庫】日立物流／R & Dセンター、20年までに「次世代センター」稼働」最終アクセス 2019年1月7日。http://cargo-news.co.jp/cargo-news-main/648
- 26) 2017年に日立物流は、世界で初めてAI搭載デパレタイズロボットを商業化した。

## 参考文献

[論文]

1. Allen, M. K. (1986) The development of an artificial intelligence system for inventory management using multiple experts *Unpublished PhD dissertation. Columbus, Ohio: The Ohio State University*
2. Berdymyrat Ovezmyradov (2018) Modeling Response to Stockout of Fashion Products in Omnichannel Retailing *University of Tsukuba*
3. Chen, Y. M and Wei, C. (2007) Multi-agent-oriented approach to supply chain planning and scheduling in make-to-order manufacturing *International Journal of Electronic Business*
4. David F. Ross (1997) Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships *Chapman & Hall Materials Management/Logistics Series New York: Springer*
5. Ellram, L. M. (1991) Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*
6. Ghiassi, M. and Spera, C. (2003) Defining the Internet based supply chain system for mass customized markets *Computers and Industrial Engineering*
7. Houlihan, J. B. (1984) Supply Chain Management *Proceedings of the 19th International Technical Conference of the British Production and Inventory Control Society*
8. Hokey Min (2010) Artificial intelligence in supply chain management: theory and applications *International Journal of Logistics: Research and applications*
9. In Lee, Byoung, Chan Lee (2009) An investment evaluation of supply chain RFID technologies: A normative modeling approach *International Journal of Production Economics*
10. IBM Global Chief Supply Chain Officer Study (2009) 未來的智慧化供應鏈 *IBM*
11. Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla (1995) Exploiting the Virtual Value Chain *Harvard Business Review*
12. JHM Stroeken (2000) Information Technology, Innovation and Supply Chain Structure *International Journal of Technology Management*
13. Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jin, David C. Yen (2016) Smart supply chain management: a review and implications for future research *The International Journal of Logistics Management*
14. Lee Hau L, Padmanabhan V, Whang Seungjin (1997) The Bullwhip Effect in Supply Chains *Sloan Management Review*
15. Logan, M. S. (2000) Using agent theory to design successful outsourcing relationships *The International Journal of Logistics Management*
16. Lancioni, R. A., Smith, M. F., Oliva, T. A. (2000) The Role of the Internet in Supply Chain Management *Industrial Marketing Management*
17. Liang, W and Huang, C (2002) The agent-based collaboration information system of product development *International Journal of Information Management*
18. Markus Kückelhaus, James Macaulay (2013) DHL Trend Report Internet of things *DHL*
19. Mason-Jones, Rachel, Towill, Dennis R. (2000) Coping with Uncertainty: Reducing Bullwhip Behaviour in Global Supply Chains *Supply Chain Forum*
20. Ming K. Lim, Witold Bahr, Stephen C. H. Leung (2013) RFID in the warehouse: A literature analysis (1995-2010) of its applications, benefits, challenges and future trends *International Journal of Production Economics*
21. Oliver, K. R. and Webber, M. D. (1982) Supply Chain Management Logistics Catches up with Strategy *Outlook city*
22. Porter, M. and Miller, V. (1985) How Information Gives You Competitive Advantages *Harvard Business Review*
23. Susana Garrido Azevedo, Helena Carvalho (2012) Contribution of RFID technology to better management of fashion supply chains *International Journal of Retail & Distribution*
24. Stevens, Graham (1989) Integrating the Supply Chain *International Journal of Physical Distribution and Material Management*

25. Satapathy, G., Kumara, S. R. T., and Moore, L. M. (1998) Distributed intelligent architecture for logistics (DIAL) *Expert Systems with Applications*
26. Timme, S. G. and Williams-Timme, C. (2003) The real costs of holding inventory *Supply Chain Management Review*
27. Thomas, Douglas J. and Paul M. Griffin (1996) Coordinated Supply Chain Management *European Journal of Operational Research*
28. Van Dyke Parunak, H. (1998) Practical and industrial applications of agent-based systems *White Paper Ann Arbor, MI: Industrial Technology Institute*
29. Zheng, P. and Lai, K. K. (2008) A rough set approach on supply chain dynamic performance measurement *Lecture Notes in Computer Science*
30. 増田悦夫 (2018) スマート・デジタルロジスティクスの実際：情報システムはこれからの物流をいかに支援するか *Journal of Information Processing and Management*
31. 施坤壽 (2001) 應用資訊系統整合全面品質管理, 企業再造與供應鏈管理建構企業競爭優勢之結構化模式分析 國立成功大學
32. 鄭漢中 (2002) 以電子化供應鏈生產排程系統降低前置時間之研究 國立成功大學

[図書]

1. 芦田誠 (2006) 「交通と物流しくみと動向」中央経済社
2. 芦田誠 (2013) 「ロジスティクスの改革最前線と新しい課題」税務経理協会
3. 上野裕 (2017) 「流通とシステム：電子タグの最新動向」流通システム開発センター
4. 中田信哉, 橋本雅隆, 湯浅和夫, 長峰太郎, (2005) 「現代物流システム論」有斐閣アルマ
5. 花房陵, 新林康則, 遠藤八郎, 朴成浩, 西田光男 (2018) 「スマートロジスティクス：IoTと進化するSCM実行系」エヌ・ティーエス
6. 橋本直行 (2007) 「最新物流業界の動向とカラクリがよくわかる本」秀和システム
7. 日本物流団体連合会 (2017) 「2017年度 数字でみる物流」日本物流団体連合会
8. 蘇雄義 (2016) 「供應鏈管理：原理, 程序, 實務」智雄文化
9. 張宇 (2016) 「智慧物流與供應鏈」電子工業出版社
10. 戴定一 (2015) 「智慧物流案例評析」電子工業出版社
11. 林瑋琪 (2016) 「德國工業 4.0」『工業國家市調系列』外貿協會, 台灣貿易中心
12. 張福榮 (2015) 「圖解供應鏈管理」五南圖書出版

(原稿受付 2019年1月8日)



# セールスパーソンの資質分析

## — ビッグファイブ性格特性によるアプローチ —

北中英明

### 要 旨

営業活動は、企業活動の中で最も重要な活動の一つである。その理由は、営業活動は企業経営の原点である売上げを生み出す源泉であるからだ。従って、営業活動の質を向上させることが、企業経営にとっての重要な課題となる。営業活動の質向上のためには、営業活動に従事するセールスパーソンの資質について理解することが不可欠である。その理解が、セールスパーソンの採用、配属、人事異動といった営業管理を実践する上で有効な手段につながるからである。

本稿は、セールスパーソンの資質分析についての研究の一環として行われた。本稿でのセールスパーソンの資質の分析に際しては、人間の性格特性論としてよく知られるビッグファイブ性格特性を用いた。ビッグファイブ性格特性とは、心理学分野において研究が蓄積されてきた個人の行動や思考を5つの特性 (traits) によって説明する理論である。この理論の起源は1880年代と古く1980年代以降再び盛んに研究がおこなわれるようになってきた。

本稿では、セールスパーソンならびに対照群として教員・学生に対してアンケート調査 (ビッグファイブ性格診断) を実施した。これら三グループのビッグファイブ性格診断のスコアを比較することによって、セールスパーソンの資質についての分析と考察を試みた。

キーワード：営業活動、セールスパーソンの資質、ビッグファイブ性格特性

## 1. 研究の背景と本稿の目的

### 1-1 時代背景 — VUCA の時代と営業活動

グローバルエコノミーの時代を受けて、ビジネス環境を表現する用語として、「VUCA」という言葉がある。「VUCA」は以下の四つの単語の頭文字を組み合わせた造語である。

Volatility (変動) ……変化の量や質が大きくスピードも速い

Uncertainty (不確実) ……これから起こる事柄が予測できない

Complexity (複雑) ……数多くの要因が複雑に絡み合っている

Ambiguity (曖昧) ……物事の原因や因果関係が不明瞭である

「VUCA」は、もともとは軍用語として米国陸軍が世界情勢を表現するために1990年代に用いた用語である。現代のビジネス環境が、極めて予測困難となっている状況を反映して、2010年頃

からビジネス領域でも用いられるようになった（山口，2017）。

このような不確実な時代にあって、企業経営にとっては社会との接点におけるインタフェース機能の重要性が、再認識されている。例えば、2017年度のAcademy of Management（AOM）の年次大会でも、下記のように統一テーマとして「インタフェース」が取り上げられた。

*“Theme: At the Interface”*

*Interface: A common boundary or interconnection between systems, concepts or human beings (Random House Dictionary, 2016)*

*That definition highlights the dual nature of interfaces. Interfaces establish boundaries that differentiate and separate; they mark a space where insiders can jointly define an organization’s mission, develop an organizational identity, and participate in organizational activities. But interfaces also develop connections that facilitate communication, negotiation, and exchange across organizational boundaries. <http://aom.org/meetings/aom2017.html>*

経営活動では、さまざまな領域においてインタフェースが存在している。そのうちの 하나가営業活動である。営業活動は、企業と顧客との接点、すなわちインタフェースとしての機能を果たしている。言い方をかえれば、顧客とのインタフェースとして会社の最前線に位置するのが営業活動であるといえる。従って、営業活動の本質について深く理解しておくことが、重要な課題となる<sup>1)</sup>。

## 1-2 「人生100年時代」、働き方改革、性格特性

今日は「人生100年時代」といわれている。これは医療技術の進歩等によって、平均寿命が延びた結果である。グラットン等（2016）は平均寿命が延びた原因を、乳幼児の死亡率の改善、こどもの死亡率の改善、中高年の慢性疾患（心臓血管系疾病と癌）への対策が進んだこと、さらに、高齢にまつわる病気の克服がなされたことを挙げている。

『人生100年時代』を受けて、働く人達を取り巻く環境も変わりつつある。多くの企業で、定年制度の延長が検討されている。厚生労働省は、①長時間労働への規制強化、②生産性とエンゲージメント、の二つの領域を、今後の働き方改革への対処方法として打ち出している（厚生労働省資料，2018）。前者については、この後に述べる働き方改革関連法案の成立が関係する。後者につい

---

1) 経営学の他の領域と比較すると、営業研究は残念ながらあまり盛んでは無い。企業活動にとっての重要性の高さの割に、営業活動に関する研究に対する関心はあまり高いとは言えなかった。その理由は、学問体系における営業研究の位置づけに一因があるといえる。すなわち、営業活動はマーケティングの4Pと呼ばれるマーケティング・マネジメント体系の中の一つのP（promotion）の中のさらにその一部の機能として位置づけられているからである。こうした営業に関する学問的な位置づけのためのせいか、営業活動に対する研究の主眼は、①営業担当者の動機付け、②効率的な顧客訪問ルートの検討、③売り込みにどのようなスキルを教えればよいか、というように、矮小化された課題に限定されていると指摘されている（石井，2012）。

では、その次に述べるパフォーマンスの考え方が当てはまる。

2018年の働き方改革関連法案の成立によって、劣悪な労働環境（いわゆるブラック企業）に対しては、社会的にも厳しい目が向けられるようになってきている。人生100年時代では、個人の働き方が問われる。がむしゃらに長時間労働をする、といったことは社会的にも容認されなくなりつつある。営業部門についても同様である。かつて営業部門と言えば、その置かれた厳しい状況から今日というブラック部門の最たるものであった。これからは、健全な取り組みでしかるべき効果をあげるための考え方が必要である。そのためには、パフォーマンスの正しい考え方を取り入れて、仕事をおこなうことが必要である。

パフォーマンスの差を生じさせる要因として、知性とならんで影響が大きいのがパーソナリティである。鹿毛等（2017）は、パーソナリティの構成概念として、Snow等<sup>2)</sup>の感情・意欲・認知から生じる複数の概念を用いた説明を紹介している（図1参照）。それによると、感情の一部を構成しているものとして、個人的な性格特性が挙げられている。この性格特性の代表的なものに、本稿で取り扱うビッグファイブがある。

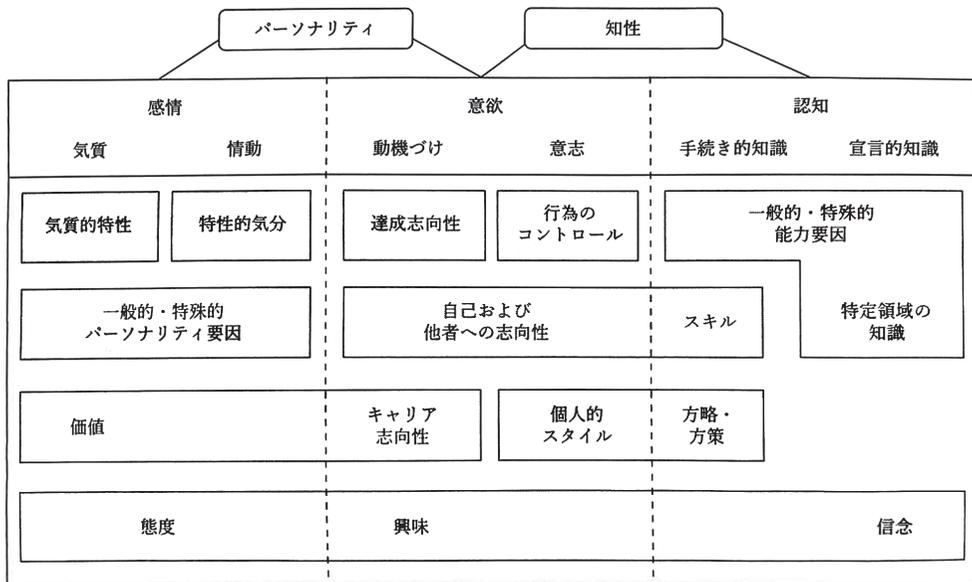


図1 学習適性で個人差を生む構成概念の分類

Taxonomy of individual difference constructs in aptitudes for learning

### 1-3 本稿の目的

本稿は、セールスパersonの資質分析についての研究の一環として行われた。本稿の目的は、セールスパersonの資質の分析に、人間の性格特性論としてよく知られるビッグファイブ性格特性を適用することである。具体的には、セールスパersonならびに対照群として教員・学生に対して

2) オリジナル文献は以下。

Snow, R. E., Corno, L., & Jackson, D. Ill (1996). Individual differences in affective and conative functions. Handbook of educational psychology, 243-310.

アンケート調査（ビッグファイブ性格診断）を実施し、これら三グループのビッグファイブ性格診断のスコアを比較することによって、セールスパersonの資質についての分析と考察をすることが、本稿の目的である。

## 2. 個人の性格（パーソナリティー）の研究について

個人のパーソナリティー特性のとらえかたについては、従来からさまざまなアプローチによる研究がおこなわれている。パーソナリティーとは、個人の心理的な側面における特性を意味する。ラテン語の「ベルソナ」に由来し、劇場で用いられた仮面から転じて役割を指し、さらにその役割を演じる人を指すようになったとされている（無藤等，2004）。日本語では「人格」という用語が当てられる。ただし、日本語の場合、「人格」という言葉には、パーソナリティーにはない肯定的な意味合いが含まれる場合があるため、注意が必要である。

一方、似たような用語に「性格」があるが、こちらはキャラクターの訳語である。「性格」は生まれながらの持続的で一貫した行動様式をさすものとされている。「人格」と「性格」の使い分けは、今日では厳密では無くなってきている。さらに「気質」という用語も用いられる。「気質」は遺伝的な要因による生得的なものであり、性格の基底的部分を構成するとされている。「パーソナリティー」と「気質」については以下のような定義がある。

パーソナリティーとは、「個人の感情、思考、行動の一貫したパターンを説明するその人の諸特徴である」とされています。

気質（temperament）とは、生まれてすぐ現れ、ある程度の期間持続する行動の個人差であるとされます。遺伝的な要因が大きいとされます。

『心理学用語の学習』 <https://psychologist.x0.com/terms/153.html> より引用

### 2-1 性格類型論

パーソナリティー研究では、性格類型論と性格特性論という二つのアプローチがある。

古くはギリシア時代のヒポクラテスによる四気質分類がある。これは、四体液説に基づいて、人間を次の四つの気質に分類しようとするものであった。それらの気質とは、①胆汁質（Choleric）、②粘液質（Phlegmatic）、③多血質（Sanguine）、④ゆううつ質（Melancholic）の四類型である。簡単にそれぞれの特徴をまとめると、

- ① 胆汁質（Choleric）：外交的でリーダーシップを発揮するタイプ。熱血的な反面短気でもある。
- ② 粘液質（Phlegmatic）：温厚で物静かなタイプ。他人に同情的で面倒見が良い。
- ③ 多血質（Sanguine）：おしゃべり好きで社交的なタイプ。人と交わることを好む。じっと

していることが嫌いで、リスクを冒すことを探し求める。

- ④ 憂鬱質 (Melancholic) : 思索的で神経質なタイプ。細かいことにこだわると同時に物事を深く捉えることができる。

これに四大元素説を組み合わせると、表1のように整理されている。

表1 四体液・四元素・体型・性格

四体液	四元素	体型	性格
黄胆汁質 (Choleric)	火	細身で筋肉質	熱血, 短気
粘液質 (Phlegmatic)	水	肥満	温厚, 臆病
多血質 (Sanguine)	空気	固太り	社交的, 楽天的
憂鬱質 (Melancholic)	土	痩せ型	思索的, 神経質

<https://information-station.xyz/3887.html> より引用, 一部修正

その他、よく知られている類型論によるものとしては、ユングやクレッチマーによる分類がある。ユングは、精神分析学的な観点から人間の無意識にも着目した分類をおこなった。外向型の人、関心や興味が外界の事物・人などの客観的なものに向いている。内向的な人は、自分の主観や内面に関心や興味が向いているとした。クレッチマーは精神病患者の臨床経験をもとに、体型と気質の関係に着目した分類を提唱した。クレッチマーは、患者を体型から、肥満型、細長型、闘士型に分類し、躁鬱病、統合失調症、てんかん症の患者グループの体型の構成割合を調べた。そこから一般の人の性格として、躁鬱気質、分裂気質、てんかん気質の三類型による分類をおこなった。

ここまでで述べてきたような分類方法は、類型論 (typology) と呼ばれる。これは人の性格をいくつかの典型的なパターンに当てはめて分類する方法である。人との付き合いを通じて、人間の性格については共通性を見いだすことは、われわれも日常よく経験することである。従って、性格類型論による説明は、実感としてもわかりやすいものである。

## 2-2 性格特性論

パーソナリティは人によって多様であるため、類型論的アプローチでは納まりきれない場合がある。例えば血液型の場合であれば、その人の血液型は、A型、B型、O型、AB型の四つの内の一つである。A型であってB型であると言うことはあり得ない。しかし性格の場合には、血液型の場合のように単純に分類することは困難で、複数の類型に当てはまる状況もしばしば観察される。つまり、類型論的アプローチでは納まりきれないのである。そこで性格特性論と呼ばれる、個人の特性 (trait) について個人がその特性をどの程度有しているかによって人の性格を説明しようとするアプローチが盛んになってきた。

特性論的アプローチでは、誰もがそれぞれの特性についての傾向をある程度持っていると考えられる。そして、数多くの視点から人間のパーソナリティを把握しようとする。その背景には、人は思考や感情、行動の背後に、ある一貫した反応傾向や共通特性をもっているという仮定がある。こうした研究の流れの中から、ビッグファイブ理論が出てきて多くの支持を集め、今日に至っている。

## 2-3 ビッグファイブ理論とは

以下に簡単にビッグファイブ理論の発展の経緯をまとめておく。ビッグファイブ研究の始まりは、1884年にフランシス・ゴールトンが発表した「性格の測定」という論文に遡ることができる（ネトル、2009）。この論文の中でゴールトンは類義語集を用いて、人の性格を描写するのに1000の用語があることに着目した。これは語彙仮説（lexical hypothesis）と呼ばれるアプローチであり、その後のビッグファイブ研究の基盤となっている<sup>3)</sup>。

次にギルフォードが因子分析を取り入れて、性格特性のリストを13項目に絞った。これを性格因子論という。キャッテルは辞書にある性格用語4500語から35群の性格評定リストを作成した。因子分析により性格特性を、根源特性と呼ばれる二十数個に絞った（丹野、2003）。なお、オルポートが特性（trait）という概念を初めて用いたとされる。さらに、アイゼンクは性格を上下関係を持った階層として捉え、上位階層の類型レイヤーと、下位階層の特性レイヤーに体系化した。こうした考え方を因子論的類型論という。

1980年代以降、性格特性論の立場から人の基本的性格特性が五次元で記述できるとするいわゆるビッグファイブ研究が盛んに論じられるようになってきた。1990年代に入り、複数の研究グループによる研究によって、因子の命名はことなるものの、同様の5因子モデル（ビッグファイブ）に収斂されていった。代表的な研究者にはコスタとマクレーがいる。こうして今日では、広くビッグファイブ理論が知られるようになった。なお、最近の事例で言えば、2018年前半にフェイスブック社とイギリスのコンサルティング会社のケンブリッジ・アナリティカがプライバシー侵害を起こし世界中の注目を集めた事件が発生した。その際の分析にもビッグファイブ理論が使われたとされている。（福田、2018）

## 2-4 ビッグファイブ理論の五つの特性要因

ビッグファイブは性格特性論と呼ばれ、特性（trait）について個人がその特性をどの程度有しているかによって、人の性格を説明する点が特徴である。五因子モデル（Five Factor Model：FFM）と呼ばれたりする。五つの特性因子は、①開放性、②誠実性、③外向性、④調和性、⑤神経質傾向、の五つである<sup>4)</sup>。

- ①（経験への）開放性（Openness to experience）：新たな経験に開放的な傾向を示す。文化的、芸術的活動にどれくらい携わっているか、また、新規なアイデアや感情への対応に表れるとされている。
- ② 誠実性（Conscientiousness）：計画・責任感・勤勉の傾向であり、自制心、几帳面さなどがある。仕事のメ切や約束を守ると言った行動に表れる。
- ③ 外向性（Extraversion）：自分の関心が外に向けられる傾向であり、エネルギーである、

3) 今日のテキスト・マイニングの原型のようなものであるとも考えられる。

4) これらは、英語の頭文字を取ってOCEANと呼ばれることがある。神経質傾向に関しては、調査に用いた関係でネトル（2009）の表記に従った。日本語表記では、情緒不安定性も用いられる。（堀・山本、2001 I）。なお、最近の研究で、四因子でも十分であると言う研究が発表された。（Gerlach, et al., 2018）

ポジティブに考えるなどがある。また対人関係においては、支配的になる傾向がある。

- ④ 調和性 (Agreeableness)：他人に対する接し方の尺度である。懐疑的・敵対的ではなく、思いやりやさしさにあふれているかどうかを意味する。利他主義的な行動や、協調的な行動に表れる。
- ⑤ 神経質傾向 (Neuroticism)：感情的反応の予測性と整合性の傾向であり、精神的なストレスに対する態度である。メンタルが弱い、心が折れやすい、と言えばわかりやすい。緊張しやすかったり、感情が傷つきやすかったり、というところにあらわれる。逆に、精神面での安定性をさして言う場合もある。

## 2-5 ビッグファイブ性格特性によるセールスパerson分析の先行研究

パーソナリティ特性は、測定における評定尺度についても安定している。その測定結果とさまざまな効果やアウトプットとの関係性についての研究も進んでいる (鶴, 2018)。営業分野においても、ビッグファイブ特性を用いた先行研究がおこなわれている。また、日本でも同様の尺度を用いながら、日本文化に適したビッグファイブ尺度の標準化も進められている (堀・山本, 2001)。

職務とビッグファイブ特性の研究で、最も知られているのが、Barrick and Mount (1991) である。彼らはビッグファイブの5尺度と3つの職務遂行能力 (業務, 訓練, 個人データ) の関係を、5つの職業群 (専門的職業人, 警察官, 管理者, 営業職, 熟練・半熟練労働者) で検討した。対象となったのは合計で約1万8千人にのぼる。(ただし、5項目毎に人数が異なる)。その結果は、誠実性のみが、全ての職業において業務評価に対して有効に影響を及ぼしている結果となった。また、外向性については、管理職と営業職で有効であった。

Lounsbury 等 (2014) は、ビッグファイブと Narrow Personality Traits と呼ぶその他の8項目<sup>5)</sup>を用いた測定をおこなった。対象となったのは、978名の営業管理者と79,512名の営業担当者であった。営業責任者のパーソナリティ特性とキャリア満足度の関係について分析した。営業管理者のキャリア満足度に有意な相関があったのは、以下の八つの項目であった。ビッグファイブ関連では、誠実性、神経質傾向、開放性の3項目が有意であった。細部特性からは、Assertiveness, Intrinsic motivation, Optimism, Tough-mindedness, Work drive の5項目が有意であることが明らかにされた。

Stevens and Macintosh (2003) は、営業職の魅力と個人特性の関係を分析している。調査対象となったのは、202名であった。神経質傾向以外の4項目が営業職の魅力と相関があることを示した。なお、性別も営業職の魅力に関係があることを示した。

Thorese 等 (2004) は、薬品会社における二種類の職種 (maintenance job : mj<sup>6)</sup>) 99種と transitional job : tj<sup>7)</sup>) 48種について、業績と業績成長パターンとの関係について分析をした。mj では、業績に対して、誠実性と外向性が有意であった。業績成長パターンに関しては、誠実性のみが有意

5) 8項目は以下の通り。Assertiveness, Customer service orientation, Image management, Intrinsic motivation, Optimism, Tough-mindedness, Work drive, Visionary。(自己主張, 顧客サービス指向, イメージ管理, 内発的動機, 楽観主義, タフマインドネス, 勤労の動機付け, 先見の明)

6) 業務内容が定まっており、予測外の状況に遭遇することが無い業務。定型的業務

7) 業務内容が定まっておらず、従事者は新しい知識や課業を学んで、予測外の状況に際して対処する必要がある。非定型的業務。

であった。tjにおいては、業績と業績成長パターン両方について、調和性と開放性が有意な関係であることを示した。

Warr等(2005)は、3種類の営業職に対してビッグファイブとの関係を検証した<sup>8)</sup>。営業内容は自動車販売(119人、イギリス)、電機製品売り子(78人、イギリス)、訪問書籍販売(90人、ドイツ)。前2つ業務は、ショールームでの応対(showroom-based sales)であり、最後の一つは訪問販売(door-to-door sales)であった。分析の結果は、Conscientiousnessが3つの営業職に対して有効であったのに対して、Agreeablenessは3つに対してネガティブであった。特にAgreeablenessについて、対象となった営業職がすべて強引さを要求される内容なのでふさわしく無いと予想し、その通りの結果が出ている。

## 2-6 先行研究を踏まえての考察と本論文での仮説

セールスパークソンの資質に関する先行研究を踏まえて、セールスパークソンの資質とビッグファイブとの関係について、本稿では以下のような仮説を立てた。

開放性とは、新たな経験に対する開放的な傾向を示すとされている。その内容を見ると文化的および芸術的活動にどれくらい携わっているか、という点に主眼が置かれている。この性格特性が高ければ、いわゆる芸術的感性や文学的素養の涵養に役立つであろう。では、営業活動において、芸術的な知識や文化的な教養の高さは、どれくらい求められているのであろうか<sup>9)</sup>?

当然のことながら、セールスパークソンに対しては、製品やサービスに関する知識が豊富であることが求められるであろう。しかしながら、芸術的・文学的な素養は、営業活動のセールストークでは、必ずしも必須では無いであろう。それよりも、小難しい話題を出す営業担当として、顧客から疎んじられるかもしれない。

その反面、面談の途中や接待時などで、顧客との間で会話を楽しむといった場面も想定出来る。そうした状況では共通の話題を見つけるために、間口の広い知識を有していることが有利な場合も考えられる。そうであれば、セールスパークソンにとって開放性が高いことが必要であるとも考えられる。あるいは、普段からこうした努力をして、会話の間口を拓ける努力をするセールスパークソンも存在するかも知れない。

また、開放性をもたらす新規なアイデアへの柔軟な対応が、営業活動に有利に働くことも考えられる。顧客に提案するソリューションの内容に、従来の発想にとらわれない画期的な内容を盛り込むことにより、商談の成約率がアップすることが考えられる。

H1: セールスパークソンの開放性スコアは、中程度である。

誠実性とは、計画・責任感・勤勉の傾向であり、自制心、几帳面さなどがある。仕事のメ切や約

8) この研究では直接ビッグファイブを測定したのではなく、Customer Contact Styles Questionnaire (CCSQ) という指標のデータを読み替えて使っている。

9) 欧米のエリートビジネスパーソンには、教養の高さが求められるという指摘もある(山口, 2017)。ただし、エリートすなわち幹部であって、現場のセールスパークソンでは無いことに注意が必要である。

束を守ると言った行動に表れるとされる。これは、営業活動だけではなく、あらゆる業種において必要とされる性格特性であると思われる。営業活動に関して言えば、顧客との面談に際しては、提示を求められる書類の準備や情報の提示、アポイントメントの時間の遵守、等の自分がコミットした約束事項について、十分にコミットしその通り実行することが重要であろう。

自らの約束の履行を積み重ねることによって、顧客からの信頼を得ることが出来る。こうした顧客からの信頼の高さは、商談の成否に大きく影響している。実際、先述の Barrick and Mount (1991) も、誠実性はすべての職業において、業務表化に影響を及ぼすことを示している。こうしたことから、一般的にはセールスパークソンの誠実性スコアは高いと考えられる。

### H2：営業職に従事するビジネスパーソンは、誠実性のスコアが高い

外向性とは、自分の関心が外に向けられる傾向であり、エネルギッシュであったり、ポジティブに考えたりする性格特性である。営業活動のプロセスの中で最も重要な業務内容といえば、顧客と会って商談をおこなうことであろう。そのためには、セールスパークソンは社内のオフィスに滞在するよりも、社外で活動することが多くなるであろう<sup>10)</sup>。また、顧客との間で何度もやりとりを繰り返し、積極的に関係性を構築していくことが重要である。

こうした営業活動の内容を考えると、セールスパークソンには高い外向性が求められると考えられる。特に顧客との関係性構築の際には、顧客のいいなりになるだけでは無く、必要があればセールスパークソンが主導権を握ることが必要となる場面も出てくるであろう。そうした際に、対人関係において支配的にもなることが出来る外向性は、とりわけ重要な資質であると考えられる。従って次の仮説が導かれる。

### H3：セールスパークソンの外向性スコアは高い

調和性は、他人に対する接し方の尺度である。相手に対して思いやりにあふれているかどうかを意味する。それは、利他主義的な行動や、協調的な行動に表れることになる。

営業活動の本質は顧客に商品やサービスをできるだけ多く購入してもらうことだ、という視点に立てば、顧客との間の交渉や駆け引きが、顧客との関係性における重要な本質となる。こういう考え方に則れば、営業活動における顧客は利害の対立する競合相手であり、こちらが得をすれば向こうが損をするゼロサムゲームの様相を呈してしまう。そのような状況下では、相手に対する思いやりは営業活動にとっては有害である。従って、調和性の高さは営業活動においては必要とされないであろう。

一方、顧客志向の立場に立てば、顧客はパートナーとなる。サービス・ドミナント・ロジックに

---

10) 近年、インサイド・セールスという概念が広がり、今後の営業活動においてもその比重が増えると言われている。ここでいうインサイド・セールスとは、かつての内勤営業の英語読みでは無い。IT ツール等を活用して、顧客とのやりとりを含む営業活動プロセス全般を非対面でおこなうスタイルの営業活動を指す。セールス・フォース・オートメーション (SFA) やマーケティング・オートメーション (MA) といった各種ツールの普及がその傾向に拍車をかけている。

よれば、顧客は価値共創のパートナーであるとされる。そういう視点で考えれば、他者、すなわち顧客に対する思いやりは重要な資質となってくるであろう。従って、調和性は営業活動において必要とされる性格特性であると考えられる。

こうした二律背反的な状況のうちどちらが主として顕れるかは、業界や業態によって異なると考えられる。従って、セールスパークソンの調和性については、全体的な傾向としてはどちらとも言えないとなるであろう。

H4：セールスパークソンの調和性スコアが高いか低いかは、どちらとも言えない。

神経質傾向は、精神的なストレスに対する態度である。メンタルが弱い、心が折れやすい、緊張しやすい、感情が傷つきやすい、という面にあらわれる。また、物事をネガティブに捉える傾向があるとされている。ただし、これを別の面から見ると、慎重に物事にあたる傾向があるとも言える。精神面での安定性をさして言う場合もある。

営業活動の現場は、断られてもめげずに訪問せよ、一日客先を100件飛び込み訪問せよ、などと未だに精神論が幅をきかす領域でもある<sup>11)</sup>。こういった状況では、折れない心が求められる。従って、平均的なセールスパークソンの神経質傾向は低いことが予想される。ネトル(2009)によれば、神経質傾向は、専門職においてポジティブに影響を及ぼす反面、セールスや肉体労働の分野ではそうではないという指摘もある。

H5：セールスパークソンの神経質傾向は、他の職種の人に比較すると低い。

これらの仮説をまとめると、表2のとおりとなる。

表2 仮説のまとめ

営業が高いもの	営業がひくいもの	どちらともいえないもの
誠実性 (H2)	神経質傾向 (H5)	開放性 (H1)
外向性 (H3)		調和性 (H4)

### 3. データ収集と分析

#### 3-1 データ収集とデータ概要

本稿の分析に用いたデータの概要について述べる。

データの収集については、以下の要領でおこなった。まず、質問票の作成に際し、質問項目についてはニューカッスル・パーソナリティ評定尺度表(NPA)(ネトル, 2009)を利用した。(添付資料 質問票参照)。作成した質問票を用いてアンケート調査を実施した。アンケート調査は、個

11) 近年ではこういった職場はブラックであるとして、社会的に問題になっている。

別自記入式の質問紙調査，ならびにインターネット上のサーバーに設置した質問項目への自回答によって実施した。アンケート調査実施期間は，2018.5月～9月であった。

調査対象者は，法人営業活動に従事するセールスパerson<sup>12)13)</sup>，国内外の大学教員，ならびに首都圏内の私立大学に通う大学生3・4年生の，合計155名であった。性別の内訳は，男性77名，女性78名であった。職業の内訳は，セールスパerson55名，教員54名，学生46名であった。

収集したデータの概要は表3の通りである。

表3 記述統計

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
						下限	上限		
外向性	1	55	6.62	1.779	0.24	6.14	7.1	3	10
	2	54	6.43	1.711	0.233	5.96	6.89	3	10
	3	46	5.87	2.344	0.346	5.17	6.57	2	10
	合計	155	6.33	1.954	0.157	6.02	6.64	2	10
神経質傾向	1	55	6.82	2.245	0.303	6.21	7.43	2	10
	2	54	5.8	1.994	0.271	5.25	6.34	2	9
	3	46	7.22	2.128	0.314	6.59	7.85	2	10
	合計	155	6.58	2.195	0.176	6.23	6.93	2	10
誠実性	1	55	6.29	1.833	0.247	5.8	6.79	3	10
	2	54	6.94	2.05	0.279	6.38	7.5	3	10
	3	46	5.65	1.946	0.287	5.07	6.23	3	9
	合計	155	6.33	2	0.161	6.01	6.65	3	10
調和性2	1	55	8.04	1.213	0.164	7.71	8.36	5	10
	2	54	8.02	0.986	0.134	7.76	8.29	6	10
	3	46	7.38	1.457	0.215	6.94	7.81	4	10
	合計	155	7.84	1.249	0.1	7.64	8.03	4	10
開放性2	1	55	5.03	1.88	0.254	4.52	5.54	2	10
	2	54	6.09	1.886	0.257	5.57	6.6	2	9
	3	46	5.13	2.159	0.318	4.49	5.77	2	9
	合計	155	5.43	2.015	0.162	5.11	5.75	2	10

1：セールスパerson・グループ，2：教師グループ，3：学生グループ

### 3-2 データ分析

収集したデータは，5つの特性因子の得点について，職業別に対応なし一元配置分散分析で比較した。等分散性の検定の結果は表1の通りである。検定の結果，調和性については等分散性を仮定

12) セールスパersonのデータ収集に関しては，株式会社セールスヴィガーの協力を得た。

13) 今回の調査対象者の多くは，情報・サービス財（無形財）の法人営業担当者であった。

できなかったため、多重比較においては、ゲイムズ・ハウエルを用いることにした。

表 4 等分散性の検定

	Levene 統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
外向性	2.791	2	152	0.065
神経質傾向	0.519	2	152	0.596
誠実性	1.004	2	152	0.369
調和性	3.722	2	152	0.026
開放性	1.400	2	152	0.250

分散分析の結果は表 5 の通りである。外向性については、職業間で有意な差が認められなかった。外向性以外の 4 つの特性因子については職業間で有意な差が認められた。効果量 ( $\eta^2$ ) は、開放性と調和性で小さく、誠実性と神経質傾向で中くらいであった（開放性：F(2, 152)=4.67,  $p=0.011$ ,  $\eta^2=0.058$ ；誠実性：F(2, 152)=5.50,  $p=0.005$ ,  $\eta^2=0.068$ ；調和性：F(2, 152)=4.64,  $p=0.011$ ,  $\eta^2=0.058$ ；神経質傾向：F(2, 152)=6.08,  $p=0.003$ ,  $\eta^2=0.074$ )。

表 5 分散分析

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率	効果量
外向性	グループ間	14.816	2	7.408	1.964	0.144	0.025
	グループ内	573.403	152	3.772			
	合計	588.219	154				
神経質傾向	グループ間	54.975	2	27.487	6.084	0.003	0.074
	グループ内	686.767	152	4.518			
	合計	741.742	154				
誠実性	グループ間	41.606	2	20.803	5.503	0.005	0.068
	グループ内	574.614	152	3.780			
	合計	616.219	154				
調和性	グループ間	13.830	2	6.915	4.641	0.011	0.058
	グループ内	226.474	152	1.490			
	合計	240.304	154				
開放性	グループ間	36.182	2	18.091	4.668	0.011	0.058
	グループ内	589.097	152	3.876			
	合計	625.279	154				

神経質傾向、誠実性、開放性についてはボンフェローニ、調和性についてはゲイムズ・ハウエルを用いて多重比較をおこなった。多重比較の結果は表 6 の通りである。

表6 多重比較

従属変数				平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
							下限	上限
神経質傾向	Bonferroni	1	2	1.022*	0.407	0.039	0.036	2.008
			3	-0.399	0.425	1.000	-1.427	0.629
		2	1	-1.022*	0.407	0.039	-2.008	-0.036
			3	-1.421*	0.426	0.003	-2.454	-0.389
		3	1	0.399	0.425	1.000	-0.629	1.427
			2	1.421*	0.426	0.003	0.389	2.454
誠実性	Bonferroni	1	2	-0.654	0.372	0.244	-1.555	0.248
			3	0.639	0.388	0.307	-0.302	1.579
		2	1	0.654	0.372	0.244	-0.248	1.555
			3	1.292*	0.390	0.003	0.348	2.237
		3	1	-0.639	0.388	0.307	-1.579	0.302
			2	-1.292*	0.390	0.003	-2.237	-0.348
調和性	Games-Howell	1	2	0.012	0.212	0.998	-0.491	0.515
			3	0.660*	0.270	0.043	0.016	1.303
		2	1	-0.012	0.212	0.998	-0.515	0.491
			3	0.648*	0.253	0.033	0.043	1.253
		3	1	-0.660*	0.270	0.043	-1.303	-0.016
			2	-0.648*	0.253	0.033	-1.253	-0.043
開放性	Bonferroni	1	2	-1.056*	0.377	0.017	-1.969	-0.143
			3	-0.100	0.393	1.000	-1.052	0.852
		2	1	1.056*	0.377	0.017	0.143	1.969
			3	0.956*	0.395	0.050	0.000	1.912
		3	1	0.100	0.393	1.000	-0.852	1.052
			2	-0.956*	0.395	0.050	-1.912	0.000

\*平均値の差は0.05水準で有意です。

1：セールスパークソン・グループ，2：教師グループ，3：学生グループ

### 3-3 多重比較の結果

この節では、ビッグファイブ各項目の各職業グループ別平均スコアに対する、多重比較の結果についての考察をおこなう。ここで取り扱う性格特性は、職業間で有意な差が認められた、開放性、誠実性、調和性、神経質傾向の4つである。なお、今回の調査では有意な結果が出なかったものの、外向性についても簡単な考察を最後に加えている。

開放性については、これはセールスパークソン・グループの平均スコアが最も低かった。教員グループとは有意な差があった。学生グループの平均スコアと比較すると、ほぼ同じくらいであり、差も有意では無かった。開放性によってもたらされる学問的・芸術的志向は、営業の現場ではあまり必要とされていないのであろう。むしろ、客先で小難しい抽象的な内容の会話が、現実的な商談に差し障りを生じさせかねない状況が想像できる。こうしたことから、開放性は営業活動においては必要とされない特性ではないかという主張が、それなりの説得力を持つことになりそうである。なお、

教員グループの平均スコアは、他の二つのグループに対して有意に高かった。この特性は学問的・芸術的志向性の表れでもあり、教員グループの平均スコアが高く出たことは、十分納得出来る結果であった。

誠実性については、最も高い平均スコアが出たのは、教員グループであった。セールスパークソン・グループの誠実性の平均スコアは意外に低かった。セールスパークソン・グループと教員グループの間では平均スコアに有意な差が出なかった。また、有意では無いものの、セールスパークソン・グループの平均スコアは学生グループの平均スコアよりは高かった。教員グループと学生グループの間でのみ平均スコアの差が有意であった。この結果は、営業活動の現場では、いわゆる「口八丁」の対応が求められる状況もあるということかも知れない。自分の設定した約束に拘泥することなく、状況の変化に対する臨機応変な対応が求められている事情が背景にあると思われる。また、セールスパークソン・グループと教員グループの平均スコアがそれぞれ高めに出ているのは、両グループが有する社会経験を通じて培った、仕事等に対する自覚が反映されていると考えられる。

調和性については、セールスパークソン・グループと学生グループ、教員グループと学生グループとの間の平均スコアに有意さが認められた。ただし、セールスパークソン・グループと教員グループの間では、平均スコアに有意差はなく拮抗していた。調和性の場合も、セールスパークソン・グループと教員グループが、①社会経験を有すること、②人生経験の長さ、が影響を及ぼし、学生グループとの間に差を生じさせる結果となっていると考えられる。今回のセールスパークソン・グループの職種の多くが情報財のB2Bである点も、平均スコアが高く出たことにつながっていると考えられる。また、今回は分析をおこなっていないが、世代別で有意差が出るかどうかについての分析が必要であろう。さらに、性別による差についても、別途詳しい検証が必要であろう<sup>14)</sup>。

神経質傾向については、セールスパークソン・グループと教員グループとの間に有意な差が認められた。教員グループと学生グループの間でも差が有意であった。平均スコアとしては、学生グループが最も高く、教員グループが最も低かった。セールスパークソン・グループの平均スコアは両者の間であったが、若干高めであった。これは、セールスパークソンについては、ビジネス上のメーカや顧客との接触に伴うこと等に起因するプレッシャーによるものと考えられる。学生グループの平均スコアが高いのは、学業（試験・レポート等）ならびに就職活動への不安からのプレッシャーのせいであろう。その反面、教員グループの平均スコアが低いのは、他の二グループに比較すると精神的ストレスが低いせいであると考えられる。こうした精神的ストレスの低さの一因として考えられるのは、教員グループの職務の性質上、自己の裁量の範囲（例えばメーカ期限の設定等）が広いからであろう。

最後に、外向性の平均スコアについて簡単に見ておくことにする。なお、外向性については、今回の分散分析では有意な差が出なかったため多重比較はおこなっていない。ここではあくまでも参考としての考察にとどめる。セールスパークソン・グループの平均スコアは6.62と、他のグループに比較すると最も高かった（教員グループ：6.43、学生グループ：5.87）。この結果は、営業活動という仕事の性質上、外向性が重要な性格特性であることを示唆していると言えるだろう。実際、

---

14) 調和性に関しては、女性の方が男性に比較して、スコアが高く出るとされている。ニューカッスル尺度を評価する際に、性別で判定基準が異なっている。

Barrick 等（1991）も、外向性が営業職などの社会的相互作用が多い職種のパフォーマンスとの関係を予測していた。今回の調査では有意な差が認められなかったが、この点については今後のさらなる研究に委ねたい。

### 3-4 分析結果の考察

3-3節での分析結果から、2章で挙げた仮説について検証すると以下のような結果となった。

開放性については、予想通り教員グループが高く、セールスパerson・グループの平均スコアが最も低かった。ただし、学生グループとの差は小さくほぼ同程度であった。従って、開放性の中ぐらいであるという仮説は支持されたと考えられる。

誠実性は、セールスパerson・グループの平均スコアは教員グループほど高くなかった。しかし、学生グループより高くスコアも高めであった。誠実性に関しては、開放性と同様に教員グループの平均スコアが高いことが予想された。そういう事情から考えると、セールスパerson・グループの平均スコアも高いと言えるかも知れない。誠実性については判断を留保し、今後、企業勤務の他の職種との比較に判定を委ねたい。

外向性については、セールスパerson・グループの平均スコアが最も高い結果となった。ただし、有意差が出なかったため仮説については保留としたい。

調和性については、今回の調査結果では高いスコアとなり、高いとも低いともどちらとも言えないという仮説の結果とは異なった。ただしこれは、両面性を有する仮説の一面が支持されたと考えられる。

神経質傾向については、セールスパerson・グループの平均スコアは高い結果となり、仮説は支持されなかった。

全般的に今回のアンケート調査結果の分析では、仮説が支持される度合いが低かった。この点については、以下の二つの要因が考えられる。まず、対象群としたのが教員グループと学生グループという特殊な集団である点である。大学教員という職種は、組織の一員であると言う意味では、ビジネスパーソンと同様の資質を有すると考えられる。しかしながら、その職務内容は特殊であり、通常の企業勤務と比べると異なった点が多いことは否めない。学生グループはそのほとんどが経営学を学び就職を希望しているため、基本的な考え方やものの見方はビジネスパーソンと近いと考えられる。しかしながら、勤務経験が無いため、実際の行動面に関しては異なる点が多いと考えられる。

二つ目の要因としては、今回アンケート調査の対象となったセールスパerson・グループの属性である。今回の営業のアンケートに関しては、セールスパerson・グループの女性比率が高く、また、比較的キャリアが短い回答者が多かったことが影響していることが考えられる。女性が多いことから、調和性については高めに出たと考えられる。キャリアが短いセールスパersonは、まだ地位的に安定しておらず、職務将来に対する不安が多い。従って、神経質傾向が高めに出ると思われる。

## 4. 結論と今後の課題

本稿では、セールスパークソンの資質について、ビッグファイブ性格特性による分析をおこなった。この分析を通じて、営業活動に必要とされる資質についての理解が深まった。以下に、本稿の制約と今後の課題について述べる。

前章の最後に触れたように、本稿の分析では、比較対象群として学者グループならびに学生グループのデータを用いた。学者グループ、ならびに学生グループは特殊なグループであり、一般的なビジネスパーソン（平均的な実務家）とは異なった職種集団である。今後、Web アンケート業者等を利用してより大規模なデータを収集し、さらなる分析をすすめることが必要であろう。そうすれば他の実務家の違う職種のグループとの比較を通じて、より興味深い知見が得られることが期待出来る。また、本稿でのアンケート対象としたセールスパークソン・グループの多数が、情報・サービス財（無形財）の法人営業担当者であった点にも注意が必要である。製造業の営業担当者にはアンケートを実施すれば、異なったパターンの性格特性が浮かび上がる可能性がある。

性格特性と職種の適性の関係については、単純に因果関係を想定出来ない点に注意が必要であろう。例えば、外向性が高いから営業に採用・配属された、という解釈が出来る一方、営業活動に従事している間に外向性が高くなった、ということも考えられる。性格特性が環境の変化や体験に応じて、どの程度変化していくのか、という点についてはさらなる検討が必要であろう。また、性格や年齢といった個人属性と、ビッグファイブ性格特性の違いについての検討も有意義であろう。

最後に、ビッグファイブ性格特性と業績との関係についての分析も考えられる。具体的には、営業成績や社内での評価などを独立変数とした性格特性からの回帰分析などを行うことが考えられる<sup>15)</sup>。こうした分析を通じて、特定のビッグファイブ性格特性と業績の関係についても知見を得ることが期待出来る。

一章でも触れたが、「人生 100 年時代」を迎えて、働き方のあり方の見直しが問われている。これは営業活動においても同様である。今後、営業研究が盛んになり、これまでは顧みられることが少なかった営業活動のあり方についての理解が深まることは、意義のあることである。本稿では、ビッグファイブ性格特性を用いたアプローチによって分析と考察をおこなった。今後の営業研究を深めていく足がかりとなることを期待したい。

### 謝 辞

本研究はJSPS 科研費 17 K04003 の助成を受けたものである。セールスパークソンのデータ収集に関しては、株式会社セールスヴィガンの協力を得た。

### 参考文献

1. 石井淳蔵、『営業をマネジメントする』、岩波書店、2012。
2. リンダ・グラットン&アンドリュー・スコット、『LIFE SHIFT (ライフ・シフト)』、東洋経済新報社、2016

---

15) 今回、一部のサンプルを用いて、キャリア満足度への回帰分析を試験的に実施した。データ件数が43件と少なく、決定係数が0.37と低いため、あくまでも参考であるが、神経質傾向(-0.47)と開放性(0.34)の標準化係数が有意となる興味深い結果が出た。

3. 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室 浅野優子, 『「人生100年時代の社会人基礎力」について～人生100年時代の働き方と学び方～』, 2018/10/5 拓殖大学FDワークショップ
4. 鹿毛雅治(編), 『パフォーマンスがわかる12の理論』, 金剛出版, 2017
5. 丹野義彦, 『性格の心理——ビッグファイブと臨床からみたパーソナリティ』, サイエンス社, 2003
6. 鶴光太郎, 『性格スキル 人生を決める5つの能力』, 祥伝社, 2018
7. ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する——特性5因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009
8. ジェフリー・ミラー, 『消費資本主義! : 見せびらかしの進化心理学』, 勁草書房, 2017
9. 無藤隆, 遠藤由美, 玉瀬耕治, 森敏昭, 『心理学』, 有斐閣, 2004
10. 福田直子, 『デジタル・ポピュリズム 操作される世論と民主主義』, 集英社, 2018
11. 堀洋道・山本真理子, 『心理測定尺度集 I』, サイエンス社, 2001
12. 山口周, 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」』, 光文社, 2017
13. 『心理学用語の学習』, <https://psychologist.x0.com/terms/153.html>
14. Barrick, M. R. and M. K. Mount (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44(1): 1-26.
15. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*, Oxford Univ Press, 2009
16. Gerlach, Martin, Beatrice Farb, William Revelle and Luís A. Nunes Amaral, "A robust data-driven approach identifies four personality types across four large data sets", *Nature Human Behaviour*, 2018. 2(10): p. 735-742.
17. Lounsbury, John. W., Nancy A. Foster, Jacob J. Levy and Lucy W. Gibson, "Key personality traits of sales managers." *Work* 8(2), 2014, pp. 239-253.
18. Magnotta, S. R., "Can You Hear Me Now? An Innovative Experiential Learning Module to Prepare Tomorrow's Inside Salespeople," *Marketing Education Review*, 28(2), 2018, pp. 75-79.
19. Stevens, C. D. and G. Macintosh (2003). "Personality and Attractiveness Of Activities Within Sales Jobs." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23(1), 2003, pp. 23-37.
20. Thoresen, C. J., Jill C. Bradley, Paul D. Bliese and, Joseph D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages." *Journal of Applied Psychology* 89(5), 2004, pp. 835-853.
21. Warr, Peter, Dave Bartram and Martin Tamsinet, "Personality and Sales Performance: Situational Variation and Interactions between Traits." *International Journal of Selection & Assessment* 13(1), 2005, pp. 87-91.

(原稿受付 2019年1月10日)

添付資料

質問票

		きわめて当てはまらない	やや当てはまらない	どぎざらでもない	やや当てはまる	きわめて当てはまる
1	知らない人とすぐ話ができる	1	2	3	4	5
2	人が快適で幸せかどうか気にかかる	1	2	3	4	5
3	絵画等の制作, 著述, 音楽を作る	1	2	3	4	5
4	かなり前から準備する	1	2	3	4	5
5	落ち込んだり憂鬱になったりする	1	2	3	4	5
6	パーティーや社交イベントを企画する	1	2	3	4	5
7	人を侮辱する	1	2	3	4	5
8	哲学的, 精神的な問題を考える	1	2	3	4	5
9	ものごとの整理ができない	1	2	3	4	5
10	ストレスを感じたり不安になったりする	1	2	3	4	5
11	むずかしい言葉を使う	1	2	3	4	5
12	他の人の気持ちを思いやる	1	2	3	4	5

ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する — 特性5因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009

# 日系企業における R&D の現地化と知の国際移転

植木 真理子

## 要 旨

多国籍企業におけるグローバル戦略体制において、研究開発の組織的な現地化が重要な意味を持つ日系企業各社では、現地市場のニーズに対応すべく研究開発の現地化に取り組んでいる。さらに、新興国市場の台頭により、多国籍企業はリバース・イノベーションへの新たな課題に対しても模索する時代になってきた。

なかでも中国は生産および販売の両面において世界1位の自動車産業大国になった。また、中国における自動車企業では、中国政府による産業政策により、自主ブランド車の開発が課題とされており、そのための人材育成や組織のケイパビリティを強化する必要性が指摘されている。中国の地場自動車企業はまだこのような組織能力が不足しており、日系自動車企業が中国で貢献できる余地が残されている。

本研究では、日系自動車企業における知の創造とその組織間移転について組織能力や人材育成の視点から考察する。本稿では、天津一汽豊田汽車有限公司の事例から、Know-Why 型の開発人材の育成が自主ブランド車の開発を推進するために肝要になることを明らかにする。また、このような知創造型の人材育成には R&D（研究・開発）の現地化と権限委譲が条件となり、本社のグローバルビジネスモデル戦略の一貫による HRM（人的資源管理）施策の重要性が示唆される。

キーワード：知の移転，組織間学習，人材育成，リバース・イノベーション，R&Dの現地化

## 1. はじめに

グローバル企業の新たな知の創造マネジメントにおいて、研究開発の現地化は重要な課題である。つまり、グローバル競争下において、知（ナレッジ）は競争優位の源泉であり、かつ、新たに付加価値の高い実践知を組織的に創出するということは、企業の成長戦略の上で極めて重要な視点であるため、グローバル企業の新たな知の創造マネジメントのあり方が模索されている。

さて、企業がグローバルに実践知の移転を行う際に企業特殊的優位性となる知の移転だけではなく、現地固有の自律的な知の創発要因と融合させることが肝要となる。また、世界各地に分散する暗黙知、ノウハウや現地の文脈で創発される知を有効活用するために、企業内外で構築されたネットワークを駆使しつつ国境を越えて実践知<sup>1)</sup>を移転・共有するメカニズム、およびその形成過程について解明する意義が高まっている。

さらに、知の組織間移転と創発を効果的に展開していく際に、現地特有の文脈（企業文化、行動価値観等）によって阻害される要因は何かという点についても明らかにしていく必要がある。そこ

で、本研究では日中合弁自動車企業における経営理念やウェイマネジメントの組織浸透、および人材育成と組織学習の場が果たす役割等についても、企業の取り組みの実態を探り、知の組織間移転と創発マネジメントのモデルを考察する。

中国自動車産業は現在、生産・販売の両面において世界第1位に成長しているが、中国政府の産業政策により、自主ブランド車の開発が課題とされている。また、そのための人材育成や組織能力を強化する必要性が指摘されている。

しかし、中国の地場自動車企業では未だこのような組織能力が不足しているため、日中合弁事業を通じた日本企業の果たす役割が必要となる。

本稿ではこのような成長目覚ましい中国自動車市場における日中合弁自動車企業に注目し、知の創造とその組織間移転の取り組みについて、組織能力や人材育成の視点から分析・考察する。

## 2. 中国自動車産業の現状と課題

周（2011）によると、中国自動車産業の発展は、①政府主導の生産・販売管理（1950～1978年）、②市場開放・外資系企業の参入の開始（1979～1993年）、③企業の主導性拡大・外資系企業参入の加速（1994～2003年）、④持続的成長の創出に注力（2004年～）というように、大きく4つの段階に区分できる。

第一段階では、政府の計画の下で国有の完成車メーカーが自動車の製造・販売を行っており、製造車種の変更や販路の拡大を企業の判断で自由に進めることが許可されていなかった。また、外資系企業の参入も認められていなかった。

第二段階では、市場経済への転換が進み始め、自動車の生産台数が100万台を突破した。自動車の製造、販売に政府の計画が及ぼす影響は大きかったものの、規定範囲内で企業が独自に価格を設定し販売することが可能となった。外資系企業の投資活動も政府の指定した範囲内・条件下での投資については許可されるようになった。

第三段階では、中国の国務院が1994年に「自動車工業産業政策」を発表して以来、自動車産業は国の支柱産業として重点的に育成され、完成車や部品の技術導入が活発化した。さらに、2001年WTOへの加盟をきっかけとして、外資企業に対する規制緩和によりそれらの技術導入がさらに促進された。

第四段階では、完成車の生産台数が500万台を超え（2004年）、世界からみた市場規模と役割が大きくなった。そのため、産業構造の最適化、自主開発能力の向上、資源節約・環境保全などへの対応が必要とされている<sup>2)</sup>。

2009年以降、中国は生産および販売の両面において世界1位の自動車産業大国になって以降、成長路線を築いてきた。2017年の中国の新車販売台数は2,888万台で過去最高を更新し、9年連続世界第1位となった<sup>3)</sup>。

さらに、2017年の中国自動車市場は、小型車減税策により、新車販売が前年比3%増の2,888万台となった。3,000万台の大台にまであと一歩まで迫ってきた。中国自動車市場は過去十数年間に渡る高度成長期を終え、安定成長期に突入した。販売台数の年間平均伸び率をみると、2001年～2007年の23%（始動期）、2008年～2014年の16%（高度成長期）に対し、2015年～2021年（安

定成長期)には約5%に減速すると予測されている<sup>4)</sup>。

中国政府による大規模な景気刺激策や産業政策により、ボリュームゾーンと呼ばれる中間所得層の小型車購入が増加するのに伴い、日中合弁自動車企業は現地ニーズへの対応を余儀なくされている。このような新興国におけるボリュームゾーン市場開拓を目的とした新興国市場における日系企業のリバース・イノベーションの重要性が近年注目されている<sup>5)</sup>。

こうした外資系企業による中国直接投資の拡充の中で、中国政府は外資進出規制を残しつつ自動車産業の自主開発、自主ブランド車作りを推進している。日系企業は、小型車のボリュームゾーンを攻略する場合、徹底した現地ニーズの研究が不可欠になる。さらに、ハイエンド市場を押さえるためには、中国側が求める次世代新エネルギー車等の先進技術を中国に移転することが求められてくる。

一方、自動車産業の支援策である「汽車下郷（農村部に自動車の普及を目指す優遇措置）」政策の推進による農用車の転用によって民族系企業が大きく躍進し、市場は急拡大した。そのため、ボリュームゾーン市場における熾烈な競争が展開されており、乗用車の平均価格も大幅な下落傾向にある。日系自動車企業の車の価格は、地場メーカーよりも平均で2~5割高く、今後、自ら大幅なコストダウンに注力し、現地調達率の向上を推進する必要がある<sup>6)</sup>。

そして、現在新たな局面として中国政府は製造業の競争力向上を国家戦略として推進している。中でも裾野技術の向上を牽引する自動車産業においては、2017年4月に「自動車産業中長期発展計画」が発表され「2025年に世界自動車強国入り」との目標が掲げられている。しかし、中国自動車産業は、近年、新車販売世界首位を維持し、「自動車大国」の地位を固めているものの、未だに部品技術の遅れ、研究開発力の未発達などの課題を抱えているため、日米欧に追いつくには依然遠い道のりがある<sup>7)</sup>。

図表1 中国自動車産業中長期発展計画の概要

6つの指標	2025年
コア技術の獲得	・中国主要エコカー企業の世界シェア拡大 ・スマートカーの世界トップ水準の達成
裾野・部品メーカーの育成	・中国部品メーカー複数車の世界トップ10入り
完成車ブランドの育成	・中国ブランド（生産販売台数）の世界トップ10入り
新市場の育成	・自動車産業に占めるアフターサービスの割合を55%超に
グローバル展開	・世界市場における中国ブランドの知名度向上
エコ水準の向上	・平均燃費で乗用車100キロメートルあたり4リットル ・商用車排気基準の国際レベルの達成

【日経産業新聞】2017年5月16日朝刊。

図表1のように、「自動車産業中長期発展計画」では、裾野・部品分野を含む産業チェーンの発展、コア技術の獲得、中国ブランドの育成などの6指標を提示し、世界自動車業界および部品業界のトップ10に入るような企業を数社育成することを目標としている。この目標を実現するために、新エネルギー車や、自動運転技術およびコネクテッドカーなどのスマートカー分野を重点に置き、官民挙げて研究開発の強化を行う。次世代自動車技術で優位性を獲得できれば、部品・裾野産業の

技術進歩も見込まれ、自動車産業の競争力向上も実現できる<sup>8)</sup>。

このような現地部品の調達率向上により、日中合弁自動車企業は地場系部品メーカーからの調達を増やすことになるだけでなく、現地部品に合わせた設計開発の見直しをする必要も生じるため、新たな組織的なケイパビリティの強化が課題となっている。

### 3. 先行研究

多国籍企業はグローバルな知の移転を行う際に、投資受入国の環境条件に限定されない企業固有の知を海外で利用するために、企業特殊な優位性を現地の立地環境に限定された要素と融合させる必要がある (Rugman and Verbeke, 2003)。

多国籍企業の最大の強みは、世界各地に分散する暗黙知、現地の文脈に即した知を現地ネットワークの活用により、国境を越えて移転、共有することである (Kogut and Zender, 1993)。しかし、しばしばその知は現地特有の文脈に粘着性 (Szulanski, 1996) が高く、移転を阻害する要因にもなる。

日本企業の特徴として、自社の持つ組織文化や経営理念の伝承を通して、企業特殊な知の組織内構築を非常に熱心に行っていると多くの論者が指摘している。他方で、組織文化は知の共有の阻害要因になり得ると指摘する研究もある (Davenport, 2000)<sup>9)</sup>

一方、知の創造理論の観点からみると、知の組織間移転における困難性を克服し、いかに現地特有の暗黙知を取り込むのか、また、移転をし易くするための形式知化 (野中・竹内, 1996) の工夫は何か、ということを考えてみると、それらの実践をサポートする担い手 (ゲートキーパー) の役割が重要となるのである。

このような現地特有の暗黙知を現地ニーズに適応した製品づくりとの関係で説明する際に、近年注目されている BOP 市場や新興国市場のビジネスにおけるリバース・イノベーションの例に当てはめると分かり易い。つまり、これらの地域において、現地のニーズに対応した設計開発を重視し、過剰品質を排除した低価格化製品を投入するというリバース・イノベーションの取り組みの重要性が指摘されている。こうしたリバース・イノベーションの重要性が叫ばれるようになった背景要因について、レビューしてみよう。

イノベーションのジレンマ (クリステンセン) では、必要最低限の機能やスペックにして、低価格な商品化を目指す。ローエンド市場でのボリュームゾーンの市場開拓が優先課題となる。

まず、先進国市場で築いた製品ラインからローエンド製品を投入するという方法は、所詮、現地市場で企画されたものではなく、販売・生産・調達の手法も既存市場のものを多少修正して持ち込むレベルに留まっていた。そうした製品や方法は、途上国市場では一部のハイエンド市場に需要されるが、中位層以下の市場に大きな浸透力を持たなかった。このような中位層以下の市場で現地の地場企業に勝る競争優位を持ってないことを「新興国市場戦略のジレンマ」という (天野, 2010b)<sup>10)</sup>。

以上のような先行研究を踏まえた上で、本研究では知の創造とその組織間移転の促進要因と阻害要因を考察し、その対策なども検討する。また、海外現地法人における経営理念の組織浸透、人材育成、教育プログラム、およびそれらの組織学習が果たす役割についても、その実践プロセスから企業の取り組みの実態を探ってみよう。

本研究が対象とする自動車産業では、一般に長期的な視点から組織学習や人材育成を行う点で共通の特徴が見られる。そのような業種や部門の特徴を活かして、日中合弁自動車企業では、いかに企業固有の知的資産を中国現地法人に移転しているかということが議論の焦点になる。

このように、先行研究によって得られた知見と本研究の分析結果との位置づけを明確にし、その共通点と相違点を考察していくことが肝要となる。また、知の組織間移転のパターンやその状況および人材育成の要件について、インタビュー調査による定性的な分析結果により明らかにしていきたい。

## 4. 天津一汽豊田汽車有限公司における Know-Why 型開発人材の育成事例

### 4-1 会社のプロフィール

天津一汽豊田汽車有限公司 (TFTM) は、中国第一汽車集团公司、天津一汽夏利自動車株式会社、トヨタ自動車株式会社、トヨタ自動車 (中国) 投資有限公司による折半出資による合弁会社として 2002 年 10 月に設立された。主な生産車種はヴィオス、カローラ、クラウン、レイツ、RAV4 である。同社は天津経済技術開発区で登録され、資本金は 33 億人民元である。2011 年 3 月時点では、従業員 12,852 人体制の下、年間で 48 万 2 千台の生産台数に至っている<sup>11)</sup>。

中国自動車市場においては、VW、GM、現代自動車に続いて上位の市場シェアを占めている<sup>12)</sup>。

### 4-2 トヨタウェイの組織浸透

トヨタウェイの策定に至る経緯として、世界中の社員や部品メーカーに伝承する上では、文書化が不可欠となったことが挙げられる (Liker & Hoseus, 2008)。この文書化のプロセスを経て、トヨタウェイ 2001 が完成するに至るまで 10 年を要した。

トヨタウェイは次で挙げる 14 原則から構成されている<sup>13)</sup>。

#### 【トヨタウェイの 14 原則】

1. 短期的財務目標を犠牲にしても長期的な考え方で経営判断をする。
2. 淀みのない流れをつくって、問題を表面化させる。
3. プルシステムを利用して、つくり過ぎのムダを防ぐ。
4. 生産量を平準化する。
5. 問題を解決するためにラインを止め、品質を最初からつくり込むカルチャーを定着させる。
6. 標準化作業が絶え間ない改善と従業員の自主活動の土台になる。
7. すべての問題を顕在化させるために目で見える管理を使う。
8. 技術を使うなら、実績があり、枯れた、人や工程に役立つ技術だけを利用する。
9. 仕事をよく理解し、思想を実行し、他人に教えるリーダーを育成する。
10. 会社の考え方に従う卓越した人とチームを育成する。
11. パートナーや部品メーカーの社外ネットワークを尊重し、改善するのを助ける。
12. 現地現物を徹底的に理解するように自分の芽で確かめる。
13. 意思決定はじっくりコンセンサスを得ながら、あらゆる選択肢を十分に検討するが、実行は

素早く行う。

#### 14. 執拗な反省と絶え間ない改善により学習する組織になる。

以上のように、トヨタはTPS（トヨタ生産方式）を基本としてグローバルな事業展開を図るために、トヨタウェイの組織浸透を不可欠としている。

また、トヨタは、持続的に企業を成長させていくために、創業者精神に基づくTPSを基本軸とする一方で、常に変化する時代の環境条件に革新的に適応させていく改善型の「遺伝子」の進化を重要視しているのである。たとえば、トヨタによる業務プロセスの標準化は、現状を明確にし、「改善のための出発点」として活用されている。そして、継続的な組織学習により、常に根本問題を改善・進化させ、トヨタの「遺伝子」を進化させているのである（日野，2002）<sup>14)</sup>。

### 4-3 5つのWhyと人材育成

2012年3月に実施したインタビュー調査<sup>15)</sup>によれば、中国市場での設計・開発に関しては、その国・地域の文化や風習、顧客を取り巻く環境や車の使い方を配慮しないとイケないため、グローバル・スタンダードからリージョナル（ローカル）スタンダードの要請に対応した評価基準の確立と権限の委譲が急務となっている。

このように、同社ではリージョナル・スタンダードを基本にした開発機能の現地化やその成果をリバース・イノベーションとして新興国やアジア市場向けに横展開していくことを重要な成長の鍵として捉えている。しかし、同社では、中国市場での設計・開発の成果や経験知・実践知をBRICsやアジア市場向けにリバース・イノベーションとして横展開をする上で大きな障害があった。

すなわち、各国サプライヤーの図面完成度や工程（実現）能力が課題として挙げられる。さらに、このようなサプライヤーの能力だけではなく、現地の図面が他国で通用できるのかという、言語や考え方によるミスコミュニケーションも大きな阻害要因として挙げられる。

同社では、その対策としてトヨタウェイによるDNAの伝承を不可欠とした。まず、新規サプライヤーには、無償でTPS導入を実施した。また、開発設計の現場では、関係者が大部屋活動により設計の心を伝え合う工夫を施した。

また、トヨタウェイの組織伝承に加えて、「なぜ」を5回繰り返して根本原因に迫るということを日常的な業務や人材育成の中で徹底させている点も同社の大きな特徴である。たとえば、天津一汽豊田のR&D部門では、現地部品の採用見直しをすることで、Know-Why型の人材育成を通じて機能や価格などを徹底的に分析させているのである。このような人材育成が効果的に展開できた背景として、同社が2002年に操業したという比較的新しい組織文化であることが挙げられる。すなわち、若手社員が多く、昇給・昇格・昇進が大きなモチベーションの源泉となっているため、能力開発が組織的に機能しているのである。

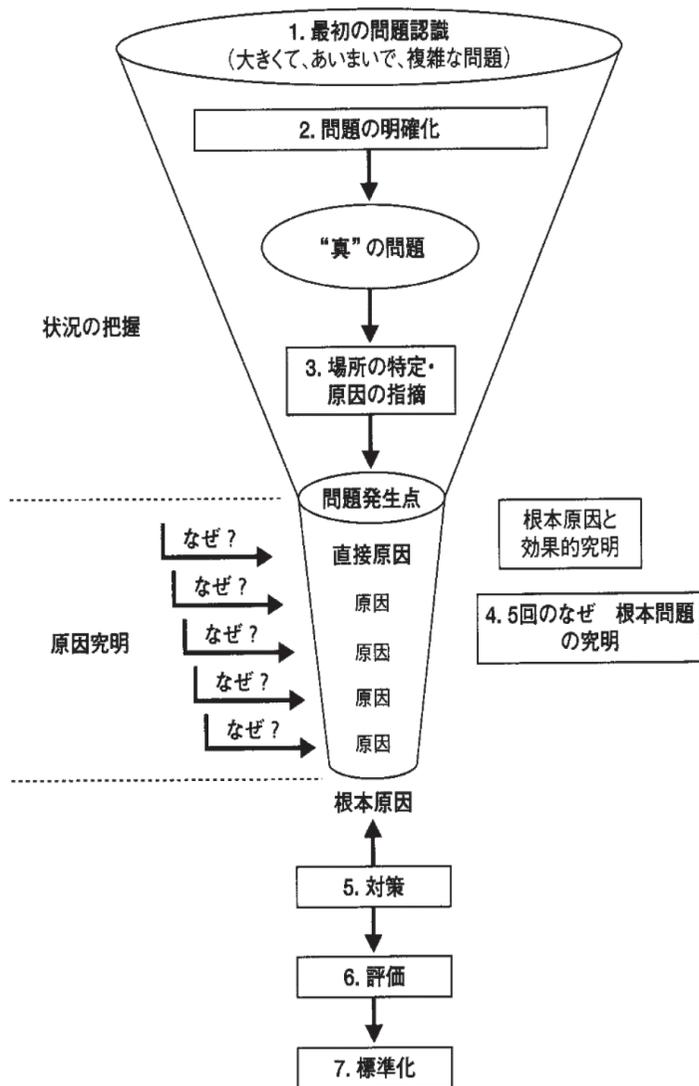
同社では、現地現物や業務プロセスから問題を発見していくことを目指し、OJTや階層別教育を積極的に行っている。例えば、設計担当のマネージャーが部下を現場に連れて、なぜそれが問題なのか5回のWhyを問わせることにより、現場の中で問題発見を意識的に実践させている。また、これらの叡智を体現する上でも、同社では、チームワークと人材育成の原点としても効果的であるQCサークルの参加を重視しており、参加率も9割以上と非常に高く、改善マインドやQC発

表大会のレベルは年々向上しているという<sup>16)</sup>。

また、同社では、現地人材への権限委譲を積極的に行うことで、現地部品の価格や品質の見直しを行うことに成功した。その成果として、現地部品メーカーにトヨタの品質基準をチェックしながら、現地部品調達比率を高め、コスト削減を達成することが可能となった<sup>17)</sup>。

このような徹底したやり方は、同社の独自の組織文化として醸成され、他社が簡単には模倣できない競争優位の源泉となっている。つまり、こういった模倣困難なケイパビリティ（Barney, 2002）は、継続的に愚直に日々の改善活動が同社の業務標準として落とし込むことによって形成されるのである（図表2）。

図表2 トヨタの実践的な問題解決プロセス



出所：Liker, J.K. 稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ（下）』日経BP社、2004年、185頁。

## 6. 実態調査結果と今後の研究課題

本研究の対象となる自動車企業では、次の点が共通の特徴として指摘できる。

- ① 長期にわたって技術やノウハウを伝承する組織的な工夫が存在する。
- ② チーム組織を通じ職場の士気を高め、個人の報酬だけではなくチームとしての業績を尊重する。
- ③ 部門横断的なプロジェクト方式による交流がある。
- ④ 実践知のベストプラクティスや重要な知的情報を組織メンバーと共有していく。

以上のような自動車企業に見られる特徴は、中国現地法人においても組織的に工夫されて展開される可能性が高い。それゆえ、日中合弁自動車企業のもつ競争優位性の特徴やその要件を知的創造とその組織間移転に関するモデル分析というアプローチから解明することができると考えられる。

そこで、本研究では中国の地法人拠点において、開発・生産および販売機能を持つ日中合弁自動車企業による知的創造とその組織間移転について実地調査を行った。

近年、中国における自動車企業では、中国政府の産業政策により、自主ブランド車の開発が課題とされており、そのための人材育成や組織ケイパビリティを強化する必要性が指摘されている。中国の地場自動車企業は未だそうした組織能力が不足しており、日系自動車企業が中国で貢献できる余地が多いに残されているといえよう。その要因の一つとして、中国資本の多くの自動車メーカーは自社で基幹部品となるエンジンを作らずに他社から調達し、安く車を仕上げてしまうことが合理的だと認識されているという点で、自動車の裾野産業が形成されにくい経営土壌があると言える<sup>18)</sup>。

本稿では、主に日本本社から現地合弁会社への知的移転について取り上げてきた。現地合弁会社から部品企業（日系サプライヤー及び現地サプライヤー）への知的移転については、現地での産業集積と知的国際移転が密接に関係していくという重要な論点であるため、今後の研究課題とした。

日本自動車企業のR&D（研究・開発）は、従来のグローバルな集権ハブ型からコア能力の源泉を日本の中央研究所や開発センターに集中させ、それらの知識や技術を海外の開発ユニットに模倣移転してきた。しかし、グローバルな事業展開や受入国の開発要請に伴い、近年では、中国始め世界の主要地域で開発センターを創設・拡充して、現地の市場ニーズに適応した新ブランド車の開発競争の環境下で中国の顧客の好むデザインや内装装備などに対応した開発の現地化が急務となっている。したがって、R&Dについてもグローバルな視点に立つ調整連邦型の知的移転と本社の支援体制が肝要となっている。

その一環で例えば、2010年11月に新設されたトヨタの江蘇省常熟東南開発区における研究開発センター（TMEC）では、中国市場でのハイブリッド車の開発やその他燃費向上の新開発などの体制の整備が進行している。因みに、このTMECで開発中のハイブリッドシステムを搭載するコンセプトカー「雲動双擎（ユンドンショワンチン）」が北京モーターショー（2012年4月）で公開された。

経営・技術移転の発展段階論と組織学習の成熟度、R&D管理組織形態の深化の関連性については、図表3に示す通りである。

図表3 経営技術移転の発展段階論と R&D 管理組織形態の進化の関連性

経営技術移転の発展段階	組織学習の成熟度	R&D 管理組織形態の進化
1 模倣・学習段階	守（学習）	集権ハブ型
2 現地化・改良段階	破（ブレイクスルー）	集権連邦型→調整連邦型
3 自主創造的革新段階	離（イノベーション）	トランスナショナル型→メタナショナル型 （グローバルネットワーク化）

出所：植木英雄（1982, 2011）、Bartlett, C.& Ghoshal, S. (1989)、植木英雄・真理子（2008）日本ナレッジ・マネジメント学会編、浅川（2011）を参考に筆者作成。

つまり、経営・技術移転の発展段階が高次に進展するのに伴い、組織学習の成熟度は守（学習）、破、離へと創造的革新のプロセスを辿ることになる。そして、R&Dの管理組織形態も集権型から調整連邦型を経てトランスナショナル型への進化が想定される。さらに、今後はEV車の開発にみられるように、グローバル・イノベーションの進展に伴い、自社の既存拠点を唯一のベースとせずにアライアンスなど外部連携の役割を積極的に評価し、動的な協創プロセスを重視する「メタナショナル」型<sup>19)</sup>に進化してグローバルネットワーク化が進展すると考えられる。

このように、企業のグローバルビジネスの進化に伴い、R&D人材の育成の重点は、Know-HowからKnow-What, Know-Why型に転換していく。天津一汽豊田の事例で考察したようにKnow-Why型の開発人材の育成が肝要となるのである。また、このような知創造型の人材育成にはR&Dの現地化と権限委譲が条件になる。それゆえ、本社のグローバルなビジネスモデル戦略の一貫でHRMの施策とグローバルなオペレーションのネットワーク化の融合策を講じることが肝要である。

## 謝 辞

本稿は平成30年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成による研究の成果の一部である。ここに記して拓殖大学経営経理研究所及び匿名レフラーの方に謝意を表したい。

## 《注》

- 1) 野中・遠山・平田（2010）19頁。実践知の特徴として、知識は、主観的で、プロセス・関係的で、審美的であるため、変化する個別具体の関係性にどのように対応するかを考え続け、実践していく中でしか創造され得ない。また、企業の競争優位は実践の場面において継続的に適応していく能力にあり、分析的で正確な計画を策定する能力にはないという。
- 2) 周（2011）66-69頁。
- 3) 日本貿易振興会ホームページ  
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0601/>（2019年1月5日アクセス）
- 4) 日経ビジネスホームページ  
<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/226265/032200240/>（2019年1月5日アクセス）
- 5) 天野（2010a）1-21頁。
- 6) 嶋原（2011）124-125頁。なお、ここでは最先端技術は日本国内で取り組む姿勢であると言及されているが、筆者のインタビュー調査（2012年3月）でも日系自動車企業から同様の意見を聴取することができた。
- 7) 『日経産業新聞』2017年5月16日朝刊。本記事によると、中国自動車道産業の技術的課題が山積している背景には、中国政府が1980年代から完成車の合弁事業と産業保護を優先し、部品産業の育成に十分

な取り組みを行われなかったことがある。これは「自動車強国」へ転換するネックの一つとして挙げられる。実際、中国系メーカーは、外資系メーカーと真正面から競争することが困難となり、長年、低価格車分野に集中するすみ分け戦略を取っている。中国政府は、既存ガソリン車のコンセプトを超えた新市場の形成が百年に一度の機会であり、次世代自動車技術の構築が「自動車強国」への唯一の道であると明言した。「自動車産業中長期発展計画」でキャッチアップ戦略を描いた。

- 8) 同上誌。
- 9) Davenport (2000) pp.153-155.
- 10) 天野 (2010b) 5-6 頁。
- 11) トヨタ自動車㈱『アニュアル・レポート 2011 年度』, 天津一汽トヨタ自動車有限公司ホームページを参照。  
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/facilities/worldwide/>  
<http://www.tftm.com.cn/japanese/gsjj/index.htm#> (2018 年 12 月 1 日アクセス)
- 12) 『日本経済新聞』2012 年 4 月 24 日朝刊。
- 13) Liker, J. K. (2004) pp.37-41. (稲垣訳 (上) 100-107 頁)
- 14) 日野 (2002) 46-48 頁。
- 15) インタビュー調査 (2012 年 3 月 13 日実施) は、R&D センター・課長、生産性改善プロジェクト部門・室長 / 兼企画課課長、技術部・課長、人事部・副部長、人事部・オーガナイザーの担当者との間で半構造的な質問書に基づき面談形式で実施された。
- 16) 植木 (2013) 83-84 頁。
- 17) テレビ東京「中国農村少女とトヨタの 10 年」『ガイアの夜明け』2012 年 5 月 29 日放送。
- 18) 渡辺真理子「経済教室」『日本経済新聞』2013 年 5 月 3 日付。  
しかし、最近の新聞報道 (『日経産業新聞』2017 年 5 月 16 日付) では、中国政府は、ガソリンエンジン車から EV 車へ移行する上で、次世代自動車技術で優位性を獲得できれば、部品産業の技術進歩も見込まれ、自動車産業の競争力向上も実現できるという目標を掲げていることから、今後の新たな動向が注目される。
- 19) 浅川 (2011)。

#### 参考文献

- 天野倫文 (2010a) 「新興国市場戦略と日本企業の国際経営 —— アジア等中間層市場への浸透化 ——」『世界経済評論』11 月 12 日号, 36-44 頁。
- 天野倫文 (2010b) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論 —— 非連続な市場への適応と創造 ——」『国際ビジネス研究』第 2 巻第 2 号, 1-21 頁。
- 浅川和宏 (2011) 『グローバル R&D マネジメント』慶応義塾大学出版会。
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, NJ: Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論 (上) 基本編 —— 競争優位と持続 ——』ダイヤモンド社, 2003 年)
- Bartlett, C. and Ghosal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業 —— トランスナショナル・マネジメンの構築 ——』日経新聞社)
- Davenport, T. H. and Prusak (2000), L., *Working Knowledge: How Organizations Manage: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- FOURIN (2012) 『FORIN 自動車産業 2012』。
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 —— トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス ——』有斐閣。
- 日野三十四 (2002) 『トヨタ経営システムの研究 —— 永続的成長の原理 ——』ダイヤモンド社。
- Kogut, B. and Zander, U. (1993) "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24, pp.625-645.
- Liker, J. K. (2004) *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, New York; London: McGraw-Hill. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ (下)』日経 BP 社, 2004 年)
- 日本貿易振興会ホームページ  
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0601/> (2019 年 1 月 5 日アクセス)
- 日経ビジネスオンラインホームページ

- <https://business.nikkei.com/atcl/report/15/226265/032200240/> (2019年1月5日アクセス)  
『日経産業新聞』2017年5月16日付。
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2015) 『流れを経営する』東洋経済新報社。
- 李春利 (2011) 「中国における自動車産業——第12次5か年計画から見た次世代自動車の行方——」『工場管理』Vol. 57, No. 6, 110-111頁。
- Rugman, A. and Verbeke, A. (2003) “Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives,” *Journal of International Business Studies*, 34 (2) March, pp. 125-137.
- 嶋原信治 (2011) 「自動車産業にみる産業政策の変化と対応——急がれる部品メーカー（中小企業）の販売戦略構築——」日本貿易振興機構『「中国事業環境研究会」報告書』124-140頁。
- 周磊著, 日経 Automotive Technology 編著 (2011) 『中国次世代自動車市場への参入戦略——現地発イノベーションの最前線——』日経BP社。
- Szulanski, G. (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm,” *Strategic Management Journal*, 17, (Winter Special Issue), pp. 27-43.
- Teece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (13), pp. 1319-1350.
- 天津一汽トヨタ自動車有限公司ホームページ  
<http://www.tftm.com.cn/japanese/gsjj/index.htm#> (2018年12月1日アクセス)
- テレビ東京「中国農村少女とトヨタの10年」『ガイアの夜明け』2012年5月29日放送。
- トヨタ自動車(株)『アニュアル・レポート2011年度』  
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/facilities/worldwide/> (2018年12月1日アクセス)
- 植木英雄 (1982) 『国際経営移転論』文眞堂。
- 植木英雄・植木真理子 (2008) 「ダイナミックな「場」が知を創造する」日本ナレッジ・マネジメント学会編『型と場のマネジメント』かんき出版。
- 植木英雄・植木真理子, 宮下清, 齋藤雄志 (2011) 『知を創造する経営——日米主要企業の実態の解明——』文眞堂。
- 植木真理子「トヨタ：実践知を協創するトヨタウェイの国際展開」植木英雄編 (2013) 『経営を革新するナレッジ・マネジメント』中央経済社, 73-92頁。
- 渡辺真理子「経済教室」『日本経済新聞』2013年5月3日付。

(原稿受付 2019年1月15日)



〈論文〉

# 連続的な戦略空間における交渉担当者選択問題

海老名 一郎

## 要 約

各国政府が交渉担当者を連続的な戦略空間から自由に選択するモデルを構築し、シミュレーションによって交渉の動態を分析した。交渉が繰り返されることで、パレート最適な交渉結果に収束すること、交渉の繰り返し、政府の選好についての真実表明メカニズムであること、初回の交渉の重要性、偽りの選好表明が交渉を通じた利得の上昇を妨げないこと、初期状態の非対称性と政府の選好の非対称性にねじれが存在する場合には、初回の交渉において収束経路上にない変化が生じることが示された。

キーワード：国際交渉，ゲーム理論，2レベル・ゲーム

## 1. はじめに

国家間であれ企業間であれ、組織間で交渉を行う際に、交渉結果は交渉担当者によって変化する。弱腰の交渉担当者であれば、多くの譲歩を迫られるであろうし、あまりに強気な交渉担当者では、合意が得られたとしても組織全体の利益とは合致しないであろう。交渉担当者の選択は、戦略的な問題である。

このような交渉担当者の選択問題は、飯田（1994）が国際交渉における2レベル・ゲーム（Putnam 1988）の文脈で分析を行ったのを嚆矢とする。飯田（1994）は、X国とY国の2国がx-y平面上で交渉を行う状況において、X国内に3タイプの交渉担当者が存在する場合、どの担当者が選ばれるかについて分析を行った。「ハト派」、「中道」、「タカ派」それぞれの理想点を $(0, 0)$ 、 $(a/2, 0)$ 、 $(a, 0)$ とするとき、ダウنز型（Downs 1957）の民主主義社会を念頭に、政府が「中道」と同じ理想点を持つのであれば、多くの場合「中道」が交渉担当者として選択されることが示された<sup>1)</sup>。

海老名（2005）は、飯田（1994）モデルを両国の政府が交渉担当者の選択枝を持つモデルに拡張し、さらにナッシュ交渉解を用い具体的な交渉の動態を分析した。図1は、その変化をまとめたものである。いま、A国、B国のそれぞれが「ハト派」（両国ともに $(0, 0)$ が理想点）、「中道」（A国では $(1, 0)$ 、B国では $(0, 1)$ が理想点）、「タカ派」（A国では $(2, 0)$ 、B国では $(0, 2)$ が理想点）を交渉担当者の候補とし、初期の状態 $Z_0 = (1.5, 2)$ から交渉が開始されたとする。図中の斜線は各交渉担当者の理想点を結んだものであり、対応する交渉担当者間での契約曲線<sup>2)</sup>となっている。最適な交渉担当者の組み合わせは、交渉開始時点での現状点によって変化し、その分岐は図中

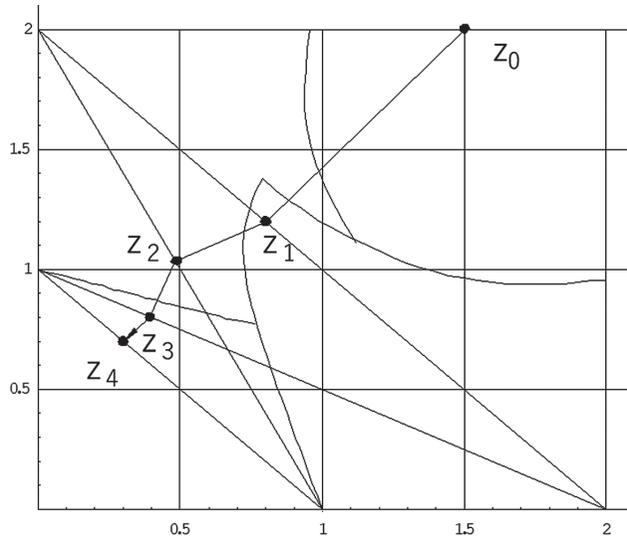


図1 離散型の交渉の動態

(出典) 海老名 (2005)

の曲線で表されている<sup>3)</sup>。

交渉は、初期状態 ( $Z_0$ ) において、(A 国の交渉担当者, B 国の交渉担当者) = (「タカ派」, 「タカ派」) の組み合わせで行われ、結果として  $Z_1$  の交渉結果が得られる。さらに  $Z_1$  では各国政府が交渉担当者を変えて再交渉する誘因を持っており、(「中道」, 「タカ派」) の組み合わせで再交渉が行われ、 $Z_2$  の交渉結果を得る。さらに  $Z_2$  をもとに (「タカ派」, 「中道」) の組み合わせで交渉が行われ、 $Z_3$  が交渉結果となる。最後に (「中道」, 「中道」) の組み合わせで、最終的な交渉結果  $Z_4$  が得られる。

この交渉担当者の分布が離散的なモデルにおいても、交渉が繰り返し行われること、また交渉が繰り返される中でパレート改善が図られる点など、現実の交渉の重要な側面が表現されている。しかし、初期状態と少数の交渉担当者のタイプの偶然の位置関係に依存した結果である可能性があり、寓話的に解釈せざるを得ないという問題がある。

そこで本論文では、交渉担当者が連続的に存在する状況にモデルを拡張し、離散モデルでの結論が一般的な妥当性を持つかについて、シミュレーションを用いた検証を行う。

## 2. 交渉モデル

A 国と B 国の 2 国の政府が交渉を行う。交渉は  $x$ - $y$  座標平面の非負の領域で行われ、各国政府の最適点はそれぞれ  $(1, 0)$ ,  $(0, 1)$  であるとする。各政府の利得は最適点からの距離で測られるとすると、それぞれの効用関数は

$$u_A(x, y) = -\{(x-1)^2 + y^2\}^{\frac{1}{2}} \quad (1)$$

$$u_B(x, y) = -\{x^2 + (y-1)^2\}^{\frac{1}{2}} \quad (2)$$

で表される。

A 国における交渉担当者の候補は、その最適点  $(\phi_A, 0)$  で表されるが、非常に多様な選好を持つ候補者が存在し、 $\phi_A$  は  $x$  軸上非負の領域全体で定義されるとする。同様に、B 国の交渉担当者の最適点は  $(0, \phi_B)$  であり、 $y$  軸上非負の領域全体で定義される。

A 国政府、B 国政府は  $\phi_A, \phi_B$  で表される交渉担当者を同時に決定し、交渉担当者間での交渉を経て交渉結果  $(X, Y)$  が得られるとする。ここで  $(X, Y)$  は、ナッシュ交渉解 (Nash 1950) として決定されるとする<sup>4)</sup>。交渉担当者の効用最適点からの距離で測られるとすると、

$$v_A(x, y; \phi_A) = -\{(x - \phi_A)^2 + y^2\}^{\frac{1}{2}} \quad (3)$$

$$v_B(x, y; \phi_B) = -\{x^2 + (y - \phi_B)^2\}^{\frac{1}{2}} \quad (4)$$

であり、交渉結果  $(X, Y)$  は、

$$v_A(X, Y; \phi_A, \phi_B) = \frac{\phi_A}{2} \left( 1 - \frac{v_A(X, Y; \phi_A) - v_A(x, y; \phi_A)}{L} \right) \quad (5)$$

$$v_B(X, Y; \phi_A, \phi_B) = \frac{\phi_B}{2} \left( 1 - \frac{v_B(X, Y; \phi_B) - v_B(x, y; \phi_B)}{L} \right) \quad (6)$$

$$\text{ただし、} L = \sqrt{\phi_A + \phi_B}$$

となる (補論参照)。合意された内容は拘束的 (pacta sunt servanda) であるとする。

各国政府は、交渉結果での効用最高くなるようになるように交渉担当者  $(\phi_A, \phi_B)$  を決定するので、

$$\phi_A = \arg \max_{\phi_A} v_A(X, Y) \quad (7)$$

$$\phi_B = \arg \max_{\phi_B} v_B(X, Y) \quad (8)$$

が成り立つ。現状点  $(x, y)$  は既知であるから、(5)(6)(7)(8)式を連立することで交渉担当者の組み合わせ  $(\phi_A, \phi_B)$  と合意された交渉結果  $(X, Y)$  が得られる。

さらに交渉後、再交渉によって両国政府が利得の上昇を図ることができる場合には、 $(X, Y)$  を新たな現状点  $(x, y)$  とする再交渉が行われる。

### 3. シミュレーション結果

#### 3-1 結果の一例 $((x, y) = (3, 3), (a, b) = (2, 1))$

上述の交渉モデルにおいて、(7)(8)を解析的に解くことは期待できない<sup>5)</sup>。そこで、初期状態

$(x, y)$  と各国政府の最適点  $((a, 0), (0, b))$  の組み合わせをもとに、コンピュータ・プログラムによる数値解析で  $(\phi_A, \phi_B), (X, Y)$  を計算した<sup>6)</sup>。

図2-図4は、 $(x, y) = (3, 3), (a, b) = (2, 1)$  におけるシミュレーション結果を示している。まず、初回の交渉において、 $\phi_A = 3.67, \phi_B = 2.46$  が交渉担当者として選択される(図3における $\phi_1$ )。合意された交渉結果は、 $(X, Y) = (1.82, 1.24)$  (図2における $Z_1$ )であり、両国政府の効用は、当初の  $(u_A, u_B) = (-3.16, -3.61)$  から  $(-1.25, -1.84)$  (図4における $u_1$ ) に上昇する。

初回の交渉での合意内容では、両国政府が交渉担当者を変えることでそれぞれの利得の上昇を図る余地が残されており、2回目の交渉が行われる。交渉担当者は $\phi_2$  (図3)であり、合意内容は $Z_2$  (図2)、交渉後の各国利得は $u_2$  (図4)となる。

このような交渉プロセスは無限に繰り返されることになるが、各図において、交渉担当者のタイプ、合意内容、効用水準の組み合わせが一点に収束していくことが見て取れる。個別の図から、その過程を見てみよう。

まず図2からは、交渉が繰り返される中でパレート改善が進み、両国政府の最適点を結ぶ線分(契約曲線)上の点に収束することがわかる。このことは、再交渉の条件として両国政府に利得の上昇が期待できることを課したとしても、以下の2点において自明ではない結果を表している。第1に、交渉担当者を選ぶという間接的な形での交渉への関与が、利得の上昇を目的として再交渉を行うことの障壁とはならない点である。第2に、交渉の繰り返しによって、単なるパレート「改善」ではなく、パレート「最適」な状況に限りなく近づく点である。動態的な特徴としては、初期の交渉における合意内容の変化が大きく、交渉を繰り返すことで変化の幅が逓減する。

次に図3において、交渉担当者のタイプ  $(\phi_A, \phi_B)$  が、各国政府の最適点  $(2, 1)$  に収束することが見て取れる。これは、交渉の繰り返しが真実表明メカニズムとなっていることを示している。各国政府が自身の選好よりも強気の交渉担当者を選ぶ(例えば、A国では $\phi_A > 2$ )であるのは、適度に強気の交渉担当者の選択が、自国にとって有利な交渉結果をもたらすためである。このことは、(5)(6)式で表される合意が、交渉担当者の最適点の midpoint  $(\phi_A/2, \phi_B/2)$  を基準として、交渉担当者の現状点に対する評価の差  $(v_A - v_B)$  で補正される形であることから理解できる。A国

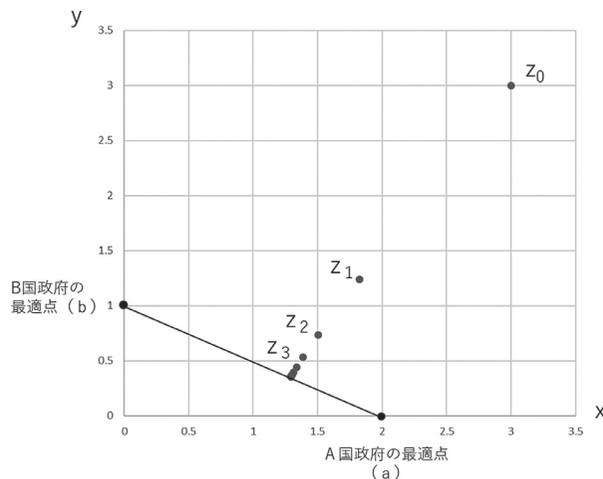


図2 交渉結果の変化

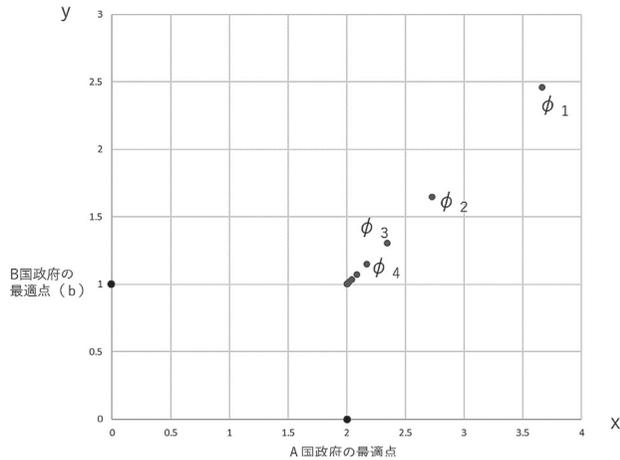


図3 交渉担当者の変化

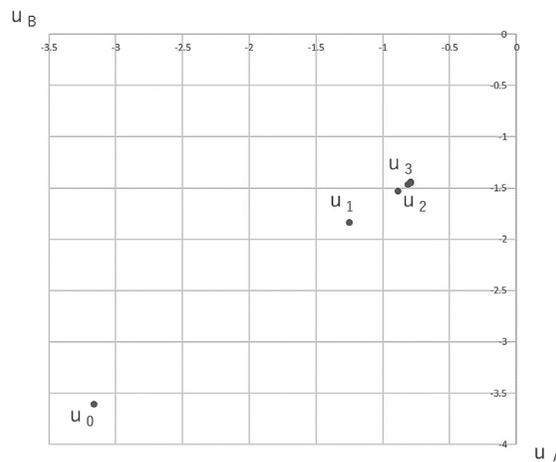


図4 各国政府の利得の変化

政府にとっては、 $\phi_A$  が大きいほど  $X$  が大きくなり、最適点からあまりにかけ離れたものでなければ、利得の上昇につながる。両国がそのような戦略性を持つために、 $\phi_A > 2$ 、 $\phi_B > 1$  という、お互い「強気」の交渉担当者選択が選択され、それがパレート劣位の交渉結果につながっている。しかし交渉が繰り返される中で、各国政府が選択する交渉者は、各国政府の真実の選好に等しい最適点を持つタイプに収束し、同時にパレート最適な交渉結果に収束する。

交渉担当者の変化は、初期の交渉において大きく変化し、交渉の繰り返しの中で変化が小さくなっていく。上のナッシュ交渉解の性質に関する考察からも明らかであるが、 $\phi_A$ 、 $\phi_B$  が政府の最適点の水準を下回ることはない。つまり、交渉担当者は「強気」から「中道」に変化するが、「弱気」の交渉担当者が選択されることはない。このことは、飯田（1994）あるいは海老名（2005）の離散モデルと整合的な結果である。

最後に、図4から交渉の繰り返しの中で、利得が一貫して上昇する様子が観察される。利得の上昇は初回の交渉において最も大きく、以降交渉を繰り返す中で両国の利得の上昇幅は小さくなる。図3における交渉担当者の変化とあわせると、「交渉相手国が（政府の選好とはかけはなれた）「強

気」の交渉担当者を選んだとしても、そのような場合こそ得られる利益が大きくなる」という、直感とは反する結果が示されている。

### 3-2 大域的な結果

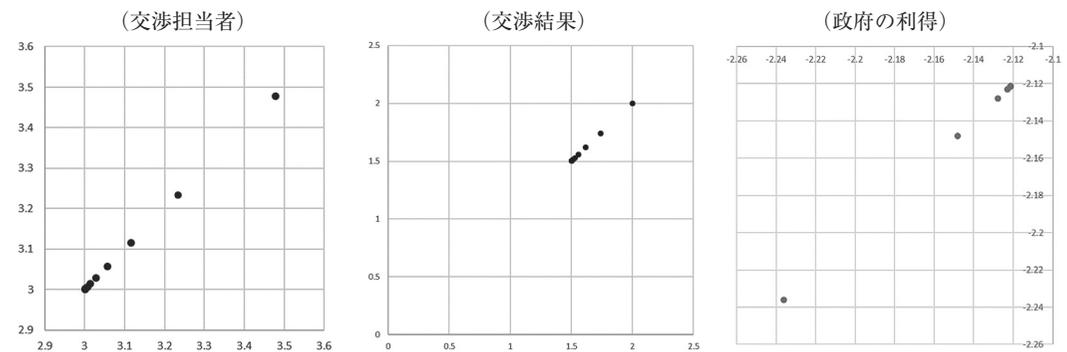
前節では、初期状態  $(x_0, y_0)$  は両国において対照的  $((3, 3))$  であるが、各国政府の最適点が非対称  $((2, 0), (0, 1))$  であるケースを取り上げ、交渉の動的な特徴についていくつかの特徴を示した。次に、それらが一般的な状況で成り立つかを検証するために、初期状態が対称的なケース  $((x_0, y_0) = (2, 2))$  と偏ったケース  $((x_0, y_0) = (3, 1))$  についての分析を行った。それぞれの結果は、図5および図6にまとめられている<sup>7)</sup>。

現状点に対称的なケース(図5)では、前節で考察したケースと同様の収束が確認された。つまり、交渉結果はパレート最適な契約曲線上の1点に収束し、交渉担当者の最適点は、政府の最適点に収束する。収束経路は直線的である。

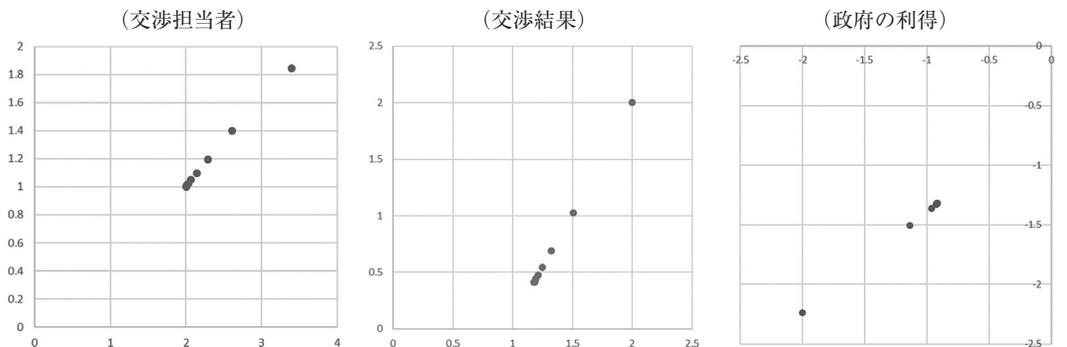
一方、現状点が非対称なケース(図6)では、初回の交渉での変化が、均衡点に向かう経路から外れている。特に②③では、初回の交渉において  $Y > y$  となっており、大きな屈折が見て取れる。これは、②③において、初期条件の非対称性  $((x, y) = (3, 1))$  と政府の最適点の非対称性(②では  $(a, b) = (1, 2)$ 、③では  $(a, b) = (1, 3)$ ) の間に、非対称性の「ねじれ」が生じているためである。同じねじれは⑥  $((a, b) = (2, 3))$  でも生じており、初回の交渉においても  $Y > y$  とはならないが、ねじれがない場合に比べて屈折の度合いが大きくなっている。しかしいずれの場合も、初回の

図5 初期値が対照的なケース  $(x_0, y_0) = (2, 2)$

①  $a = 1, b = 1$

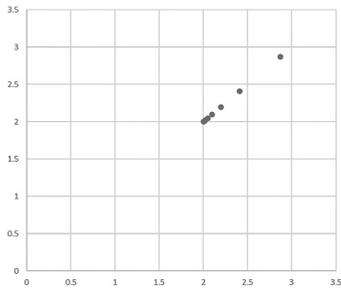


②  $a = 2, b = 1$

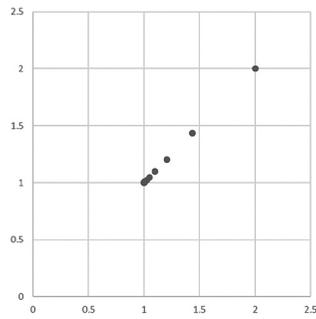


③  $a = 2, b = 2$

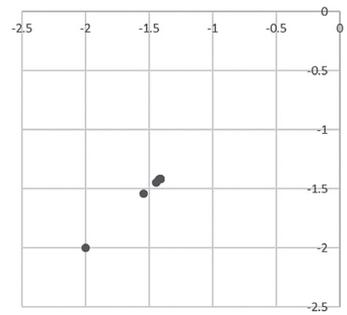
(交渉担当者)



(交渉結果)

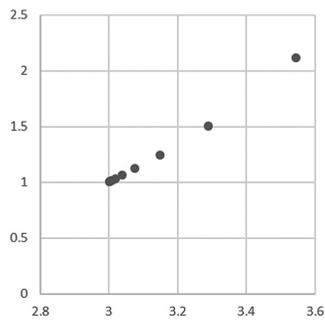


(政府の利得)

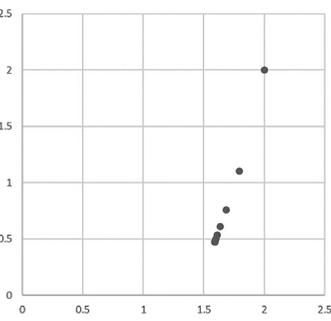


④  $a = 3, b = 1$

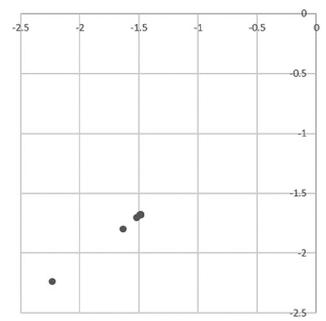
(交渉担当者)



(交渉結果)

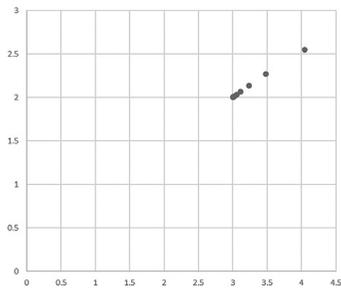


(政府の利得)

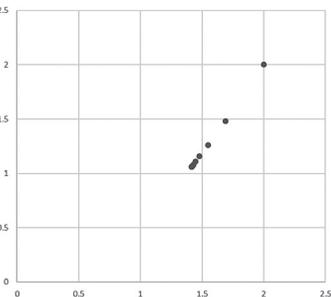


⑤  $a = 3, b = 2$

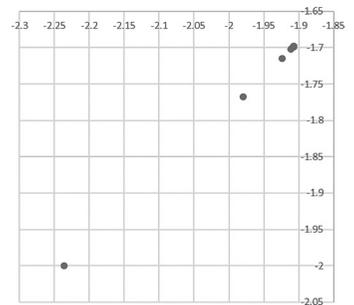
(交渉担当者)



(交渉結果)

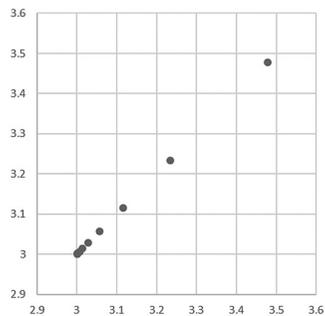


(政府の利得)

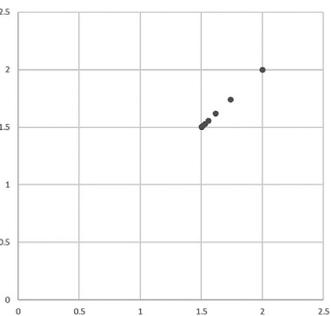


⑥  $a = 3, b = 3$

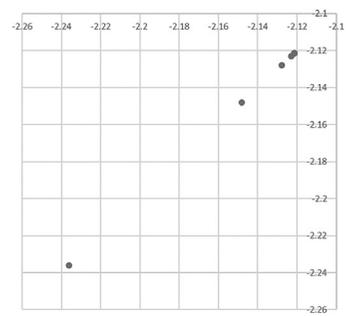
(交渉担当者)



(交渉結果)



(政府の利得)

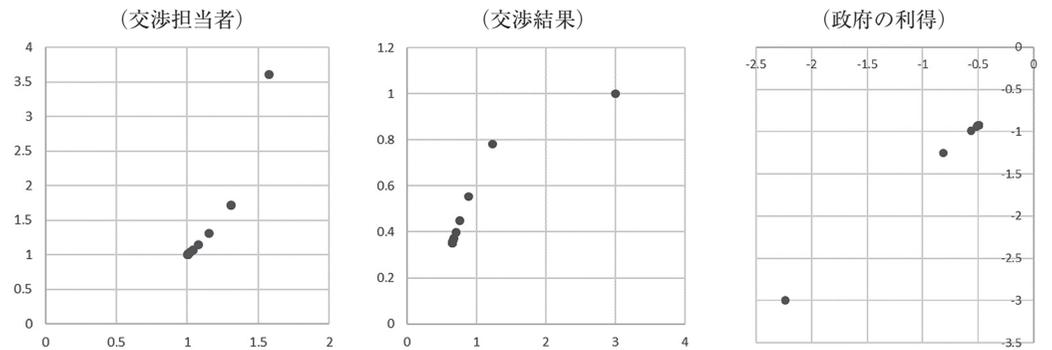


交渉でこのねじれは解消され、再交渉以降は直線的な収束経路を描く。ねじれが存在しないケースでも、現状点が非対称なケースでは初回の交渉において小さな屈曲が見られる。各国政府の選好における非対称 ( $a \neq b$ ) のみでは屈曲が生じない一方で、初期状態の非対称 ( $x \neq y$ ) から屈曲が生じる理由は、政府の選好の非対称性が交渉の繰り返しで変化せず残る一方で、初期状態の非対称性は主に初回の交渉で調整されるためであろう。初回の交渉で大幅な調整が行われる場合、交渉担当者も再交渉以降の収束過程で選択されるタイプとは断絶したタイプが選択され、屈曲が生じる。

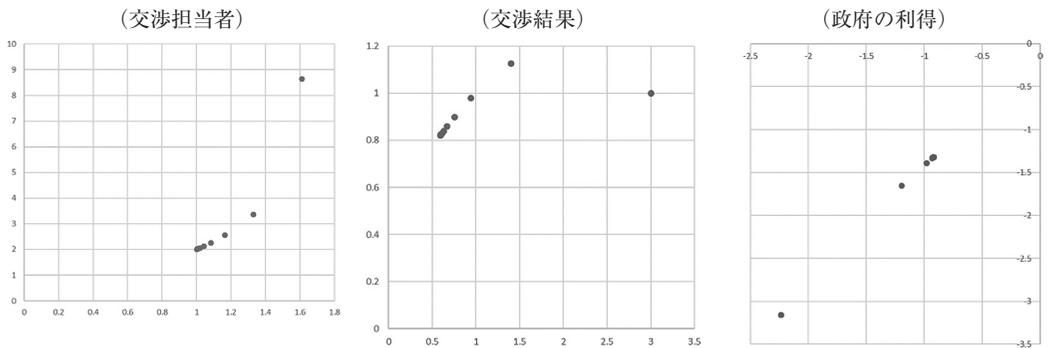
交渉結果がパレート最適な契約曲線上の1点に収束すること、交渉担当者の最適点が政府の最適点に収束する点は、対照的なケースと同様である。

図6 初期値が偏ったケース  $(x_0, y_0) = (3, 1)$

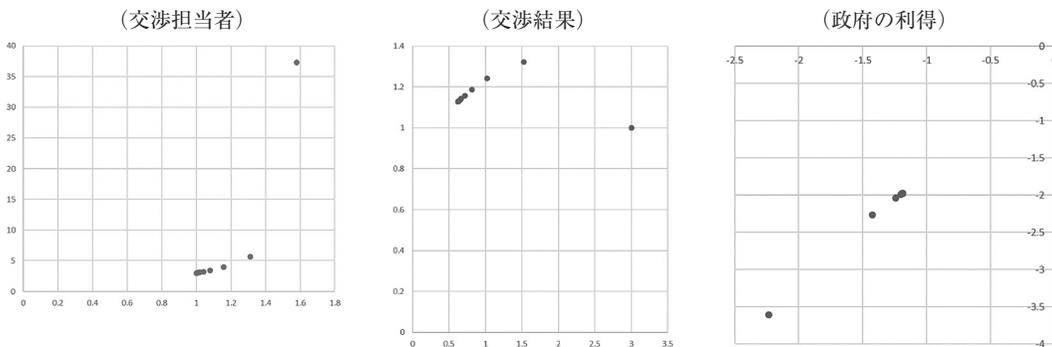
①  $a = 1, b = 1$



②  $a = 1, b = 2$

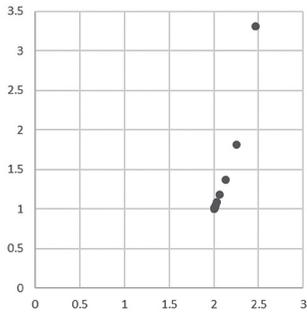


③  $a = 1, b = 3$

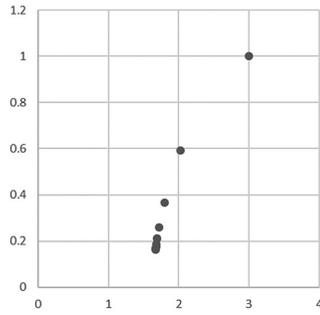


④  $a = 2, b = 1$

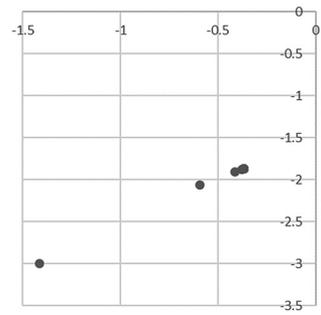
(交渉担当者)



(交渉結果)

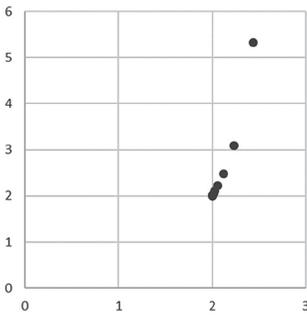


(政府の利得)

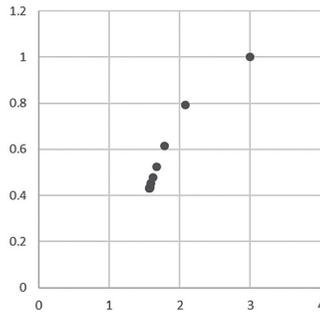


⑤  $a = 2, b = 2$

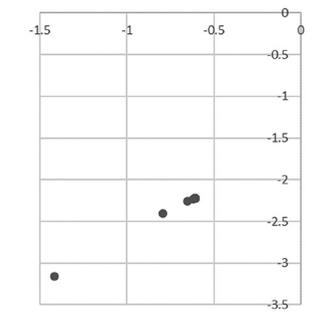
(交渉担当者)



(交渉結果)

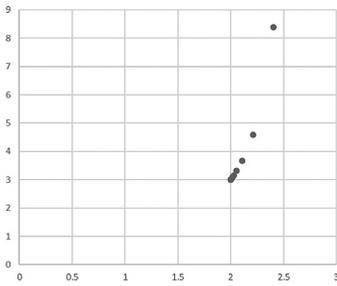


(政府の利得)

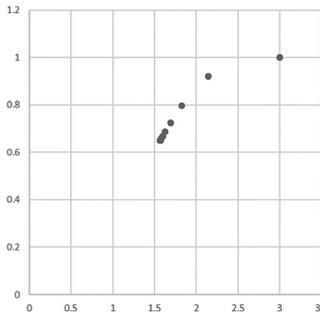


⑥  $a = 2, b = 3$

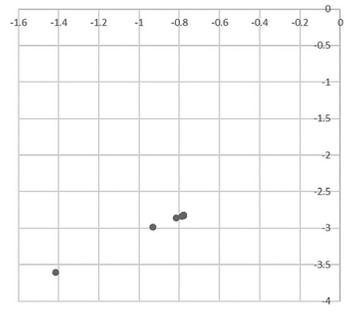
(交渉担当者)



(交渉結果)

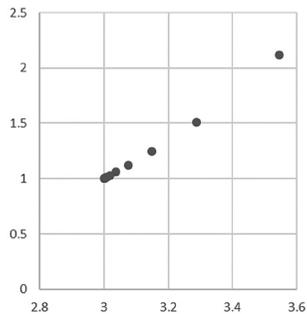


(政府の利得)

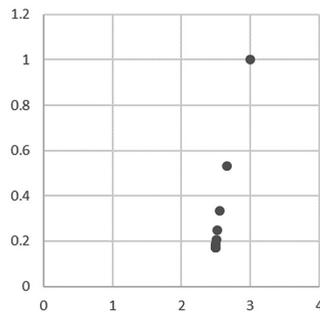


⑦  $a = 3, b = 1$

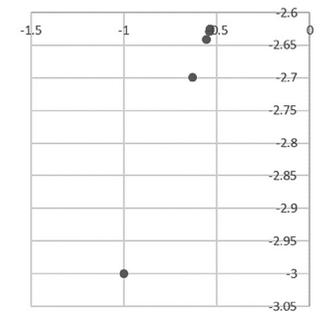
(交渉担当者)



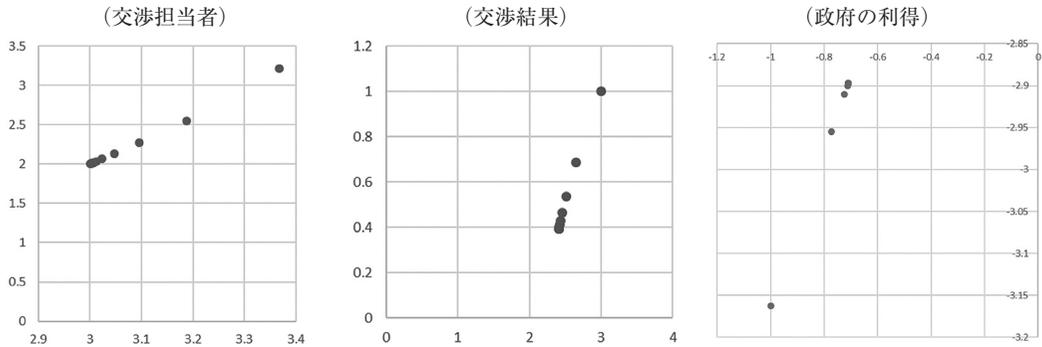
(交渉結果)



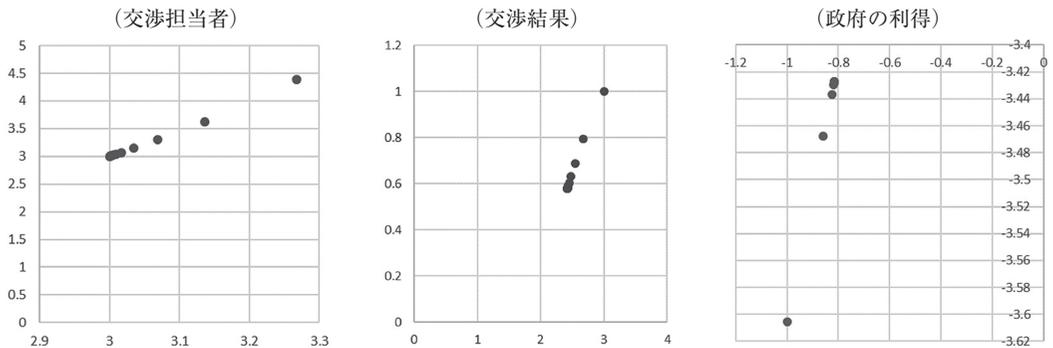
(政府の利得)



⑧  $a = 3, b = 2$



⑨  $a = 3, b = 3$



### 3-3 シミュレーション結果のまとめ

シミュレーションから得られた結論は、以下の5つの命題にまとめられる。

- (A) 交渉の繰り返しを通じ、交渉結果はパレート最適な状態に収束する。
- (B) 交渉の繰り返しは、(各国政府が自身と等しい交渉担当者を選択するようになるという意味で) 真実表明メカニズム (Self-Revealing Mechanism) である。
- (C) 初回の交渉において利得の上昇が大きく、交渉の繰り返しで逡減する。
- (D) 「強気」の交渉担当者の選択は、交渉の利益を損なわない。
- (E) 初期条件と政府の選好の非対称性にねじれがある場合、初回の交渉において収束経路上にない変化が生じる。

## 4. まとめ

離散型の交渉担当者選択モデルの「交渉の繰り返しを通じたパレート改善」は、本論文で構築した連続型の交渉担当者選択モデルでも観察された。離散モデルでの結論が一般的な妥当性を持つかについては、肯定的な結論を得たといえるであろう。

連続的なモデルでのシミュレーション結果は、前節の5つの命題にまとめられる。特に交渉の繰り返しが真実表明メカニズムになっているという点は興味深い結論であり、コミュニケーションと

しての交渉の特質を表すものと考えられる。

また、初回の交渉において双方が最も強気の交渉担当者を選択するにも関わらず、交渉から得られる利益が最も大きくなることも、直感に反し面白い結論である。北方領土をめぐる日口交渉など、交渉を行うこと自体の得失が議論される外交問題は多い。しかし交渉相手の出方によらず、合意を目指し交渉を行う姿勢が必要なことをシミュレーションの結果は示唆しているのではないだろうか。

(補論) ナッシュ交渉解としての交渉結果

A の最適点  $(a, 0)$  を、B の最適点を  $(0, b)$  とするとき、ナッシュ交渉解  $(X, Y)$  は現状点  $(x, y)$  の関数として次のように定まる。

$$X = \frac{a}{2} \left( 1 + \frac{u^A(x, y) - u^B(x, y)}{L} \right) \quad (9)$$

$$Y = \frac{b}{2} \left( 1 - \frac{u^A(x, y) - u^B(x, y)}{L} \right) \quad (10)$$

$$\text{ただし, } L = \sqrt{a^2 + b^2}, a, b \geq 0$$

(証明)

ナッシュ交渉解は、ナッシュ積

$$\begin{aligned} \pi &= \left( u_i^A(X, Y) - u_i^A(x, y) \right) \left( u_j^A(X, Y) - u_j^A(x, y) \right) \\ &= \left( -\sqrt{(X-a)^2 + Y^2} - u^A(x, y) \right) \left( -\sqrt{X^2 + (Y-b)^2} - u^B(x, y) \right) \end{aligned} \quad (11)$$

を最大にする  $(X, Y)$  である。

- (i) いま  $a > 0$  とすると、 $(X, Y)$  がお互いの最適点を結んだ線分 (契約曲線を含む集合) 上にあることは明らかであるから、

$$Y = -\frac{b}{a}X + b \quad (12)$$

$$0 < X \leq a, 0 \leq Y \leq b \quad (13)$$

(11)を用いて(12)を書き直すと

$$\begin{aligned}
\pi &= \left( -\sqrt{(X-a)^2 + \left(-\frac{b}{a}X+b\right)^2} - u^A(x, y) \right) \left( -\sqrt{X^2 + \left(-\frac{b}{a}X-b\right)^2} - u^B(x, y) \right) \\
&= \left( -\sqrt{\left(1 + \left(\frac{b}{a}\right)^2\right)(X-a)^2} - u^A(x, y) \right) \left( -\sqrt{\left(1 + \left(\frac{b}{a}\right)^2\right)X^2} - u^B(x, y) \right) \\
&= \left\{ \left(\frac{L}{a}\right)(a-X) + u^A(x, y) \right\} \left\{ \left(\frac{L}{a}\right)X + u^B(x, y) \right\} \tag{14}
\end{aligned}$$

(14)の最後の変形は(13)による。この $\pi$ を $X$ について微分し、 $X$ について解くと

$$X = \frac{a}{2} \left( 1 + \frac{u^A(x, y) - u^B(x, y)}{L} \right) \tag{15}$$

を得る。これと(12)から

$$Y = \frac{b}{2} \left( 1 + \frac{u^A(x, y) - u^B(x, y)}{L} \right) \tag{16}$$

が得られる。

(ii)  $a = 0$  のとき、契約曲線が

$$X = 0, 0 \leq Y \leq b$$

の部分集合であることを用いると

$$\phi = \left( -Y - u^A(x, y) \right) \left( Y - b - u^B(x, y) \right) \tag{17}$$

となる。これを $Y$ について微分することで

$$\begin{aligned}
X &= 0 \\
Y &= \frac{b}{2} \left( 1 - \frac{u^A(x, y) - u^B(x, y)}{b} \right) \tag{18}
\end{aligned}$$

を得る。これが(9)(10)に含まれることは明らかである。

#### 《注》

- 1) 同時に、①現状が「タカ派」の理想点に近い場合や、②Y国に有利な交渉結果が得られやすい状況では、「タカ派」が交渉担当者として選択されることも指摘している。
- 2) 契約曲線とは、パレート最適な点の集合からなる曲線である。
- 3) 図中の中央部において分岐が非対称的なのは、中央部で交渉担当者の組み合わせが  $(x, y)$  のみでは不確定となるため、「A国が先に交渉担当者を選択する」という非対称的な条件を付加しているためである。
- 4) Nash (1950) は、(1)パレート最適性 (2)対称性 (3)効用の正一次変換からの独立性 (4)無関係な結果からの独立性を満たす交渉解は、ナッシュ積 (両者が交渉から得る利益の積) を最大にする水準で一意に定まることを示した。
- 5) (3)(4)を(5)(6)に代入することで得られる  $X, Y$  を、(1)(2)に代入して  $u_A(X, Y) = u_B(X, Y)$  を求め、それぞれを  $\phi_A, \phi_B$  で偏微分した式を連立方程式として説くことになる。対称性から、 $\phi_A = \phi_B = \phi$  として  $\phi$  を求める問題に簡略化できるが、なお非常に複雑な式となる。ただし、解析的に解けないことを示すことはできなかった。
- 6) 数値解析には、Wolfram Research 社の Mathematica ver. 9 を用いた。
- 7) 各ケースにおいて、両国政府の最適点の組み合わせ  $(a, b)$  は、最適点を結ぶ線分  $(x/a - y/b = 1, x, y \geq 0)$  が、現状点  $(x_0, y_0)$  の左下に位置する正の整数の組み合わせに限定した。これは、両国政府の利得が交渉を通じて上昇する (つまり、交渉が行われる) 条件である。また、初期状態が対称的なケースについては、対称的な重複を避けるため、 $a \geq b$  に限定した。

#### 参考文献

- 飯田敬輔 (1994) 「交渉担当者はタカ派か中道か——2層ゲームにおける交渉担当者選択問題」『理論と方法』9巻1号, 3-20頁。
- 海老名一郎 (2005) 「交渉担当者選択問題と国際交渉の漸進性」, 拓殖大学経営管理研究所『経営管理研究』75号, 55-73頁。
- Downs, A. (1957) "An Economic Theory of Democracy", Harper and Row.
- Kalai, Ehud & Smorodinsky, Meir (1975) "Other solutions to Nash's bargaining problem". *Econometrica*. 43(3): 513-518.
- Nash, John (1950) "The Bargaining Problem" *Econometrica*. 18(2): 155-162.
- Putnam, R. (1988) "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games", *International Organization*, (142): 427-460.

(原稿受付 2019年1月19日)



# 海外現地生産の拡大と企業内訓練校のグローバル化

—自動車部品メーカーP社高等技能学園に関する事例研究—

島内高太

## 要約

本稿では国内工場に中核層（現場監督者など）を供給してきた企業内訓練校が、近年、徐々に人材育成をグローバル化させていることに注目した。研究対象として取りあげた自動車部品メーカーP社P学園をはじめ、大手自動車関連企業では、海外現地生産を支えるために積極的に訓練校を活用する事例が出てきている。日本国内の訓練校に現地人従業員を受け入れて訓練したり、海外現地に訓練校を設立するなどの動きが見られる。しかし先行研究はこの問題を十分に分析していない。

そこで本稿では、訓練校グローバル化の取り組みについて類型化を行ったうえで、P学園の取り組み実態の事例研究を行った。その場合、海外現地工場の発展プロセスと関連付ける分析視角から事例を分析した。分析結果は以下の通りである。

P学園は、選抜された一部の若手日本人・現地人従業員に対して、ものづくりの基礎的な知識・技能を習得させ、またそのコミュニケーション能力やリーダーシップを向上させ、さらには異文化での協働・相互学習の経験を積ませることで、従来のように国内工場の監督者としてだけでなく、現地工場の立ち上げ人材（日本人）や現地工場の監督者（現地人）として活躍出来る人材を育成しており、そのことで海外現地生産を支える存在になっている。また近年では、そうした仕組みの現地化を進め、現地での自立的な中核層育成を進めようとしている。

キーワード：企業内訓練校、現場の中核層、海外現地生産、支援と自立、拠点立ち上げ、受け入れ訓練、訓練校の現地化

## 1. 問題意識と研究課題

本稿は、企業内訓練校のグローバル化に関する研究である。企業内訓練校とは、新卒（中卒・高卒）の技能系従業員の一部を対象に、職場配属前の一定期間、ものづくりの基本知識・技能や心構えを形成するための体系的な教育訓練を提供する学校形式の訓練課程であり、将来、現場監督者等として活躍できる中核層を育成している。それは、大手製造業企業の競争力の基盤となってきた。

これまで、訓練校は国内工場に対する中核層の供給源であり、訓練校の所在、訓練生の国籍、そして出身者のキャリアなどは基本的に国内に閉じられたものであった。ところが近年、大手自動車関連企業では、海外現地生産を支えるために積極的に訓練校を活用する事例が出てきている。

経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、1990年に製造業（計）6.4%、輸送機械12.6%であった海外生産比率は、2000年にそれぞれ13.4%、31.1%、2010年に18.1%、39.2%、そして

2016年には23.8%、46.1%にまで拡大しており、海外現地工場のマネジメント、とりわけ現場を支える中核層の育成はますます重要になっていると考えられる。

こうしたなかで大手自動車部品メーカーのデンソーやアイシン精機は、2000年代以降、現地工場の優れた若手従業員を日本国内の訓練校に受け入れて訓練するなど、現地の中核層育成を強化している。またトヨタ自動車は、中核層育成の現地化のために2007年からインドで訓練校を運営している。このように、訓練生の国籍や訓練校の所在が多様化してきているのである。

本稿の研究課題は、国内の訓練校で育成した人材を国内工場の中核層として活用する従来方式に対して、訓練校の所在、訓練生の国籍、訓練校出身者のキャリア等が海外に広がっていく現象を「訓練校における人材育成のグローバル化」（以下、訓練校グローバル化）と定義し、そうした取り組みが海外現地生産をどのように支えているのか、その役割を明らかにすることである。しかし、訓練校グローバル化は新しい現象であり、研究も未開拓である。そこで本稿では、特定の企業とその訓練校の事例分析に基づく探索的な研究を行う。

その場合の分析視角は、訓練校グローバル化は海外現地生産の発展プロセスをどのように支えているのか、より具体的に言うならば、本国から現地工場への支援と現地工場の本国からの自立という海外子会社の発展プロセスにどのように関わっているのか、ということである。

こうした分析視角から研究を進めるために、本稿では大手自動車部品メーカーP社人材開発部が所管する企業内訓練校＝P高等技能学園（以下、P学園）に対するインタビュー調査の結果に基づいた事例分析を行う<sup>1)</sup>。

P学園では2005年以降、人材育成方針に海外拠点の立上げ人材の育成を掲げるなど、出身者のキャリアをグローバル化させる動きを見せている。また2012年以降、中国現地工場の優れた若手従業員を受け入れて現地の中核層として育成している。訓練生の国籍が広がってきているのである。さらに2016年、P社は中国にP学園の「ミニチュア版」を設立した。訓練校の所在を海外に拡大し、中核層育成を現地化しようとしている。このように、P学園のグローバル化の取り組みは非常に包括的であり、訓練校のグローバル化を理解するうえで貴重な事例なのである。

以下本稿では、まず第2節において本稿の分析課題を明確化する。具体的には訓練校グローバル化の取り組みを類型化し、事例分析のための分析視角を検討し、具体的な分析課題を提示する。そして、第3節ではP社の事業展開とそれを支えているP学園の人材育成の特徴について整理し、そのうえで第4節では海外現地生産を支えるために進められているP学園の取り組み事例について記述する。最後に第5節では、P学園における人材育成グローバル化が海外現地生産をどのように支えているのか、その役割について考察する。

## 2. 訓練校グローバル化の分析視角と分析課題

### (1) 企業内訓練校とグローバル化

企業内訓練校（及びそのルーツである養成工制度）に関する先行研究の中心課題は、そこで育成される技能者像を明確にすることであった。その知見に基づけば、訓練校は「忠誠心高き基幹職工」（隅谷三喜男、1971）、換言すれば“技能的にも精神的にも現場を束ねる支柱”（伊原亮司、2016）となる中核層を育成しており、その多くは現場監督者等として活躍している。

また、上野隆幸（2000）によれば、調査した「養成学校」の出身者の多くは現場監督者を経験すると同時に、新工場の立ち上げが行われる際には出張・転勤を通じて技術移転を主導する役割も果たしてきたという。さらに大場隆広（2014）は、デンソーの「養成工」出身者は、人事異動を通じて生産、開発、教育、そして海外支援など複数の機能を担ってきたことを明らかにしている。

このように先行研究は、訓練校出身者が現場監督者や技術移転の担い手として、そして時には海外支援業務の担い手として活躍してきたことを明らかにしており、出身者のキャリアという意味で訓練校のグローバル化に言及している。しかし、訓練生の国籍や訓練校の所在までもがグローバル化していることを正面に据えて分析している研究は見られない。海外現地生産の拡大に伴い、訓練校のグローバルな再構築も進んできている。その特徴を把握することは、日本製造業の基盤を研究するための重要な課題であろう。

## (2) 訓練校グローバル化の類型化

ここでは、訓練校の所在（国内／海外）と訓練生の国籍（日本人／現地人）という2つの軸から訓練校グローバル化の取り組みについて類型化を行う。この作業によって、国内で日本人を育成してきた従来の訓練校のあり方が、主に3つの方向でグローバル化してきていることを示す（図1）。

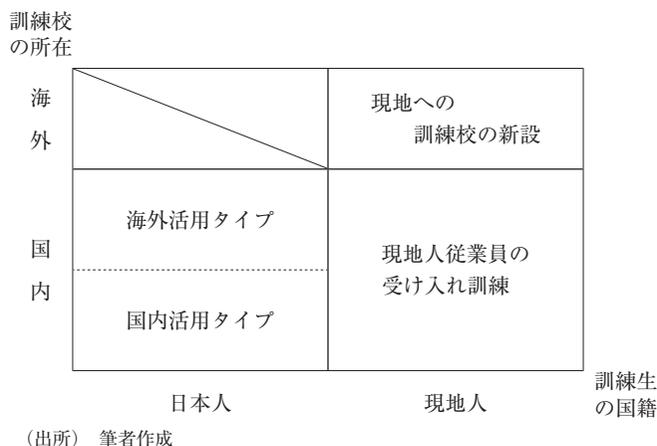


図1 企業内訓練校における人材育成グローバル化の方向性

図1の左下の象限は、国内の訓練校で若手の日本人従業員を育成する「国内／日本人」タイプである。先行研究は主にこのタイプに注目しており、ここで育成された人材の多くが、社内でキャリアを積んだ後に国内工場の現場監督者等として活躍していることを明らかにしている。

例えばトヨタ自動車の訓練校であるトヨタ工業学園は、1937年の豊田工科青年学校開校から今日まで約18,000人の卒業生を輩出しているが、筆者の調査（2013年）によれば現役で活躍する卒業生約8,700人のうち6割以上が現場監督者クラスであるという<sup>2)</sup>。

ところで今日、「国内／日本人」タイプで育成された人材の一定部分は、海外現地工場への支援業務を担うようになっている。現地工場が設立される場合、多くの日本人従業員が支援のために海外に出向する。トヨタでは現地工場の立ち上げ支援に多くの従業員が出向しており、1工場当たり

最大約 200 人になるという。1990 年代以降、同社では現地工場の新設が急増し、1998 年に 988 人だった海外出向者は 2003 年に 1,360 人に増加した<sup>3)</sup>。

こうしたなかで、中核層として活躍するために集中的な教育訓練を受けている訓練校の出身者に海外支援業務の白羽の矢が立つことは十分に考えられる。P 学園が人材育成方針の中に拠点立ち上げ人材の育成を位置づけるようになった背景も同様であろう。出身者のキャリアが海外に広がるこの取り組みは、従来の「国内／日本人」（国内活用）タイプと区別して「国内／日本人」（海外活用）タイプと表現できる。

次に、図 1 の右下の象限は、「国内／現地人」タイプである。これは、現地採用した従業員のうち、現地工場の中核層としての活躍が期待される一部の若手従業員を日本の訓練校で学ばせ、帰任後に現場監督者等として活用するものである。デンソーやアイシン精機の取り組み<sup>4)</sup>は代表的事例であり、P 学園も同様の受け入れ訓練を展開している。

デンソー工業学園は 2000 年から海外留学生課程を設け、ライン立上げ、設備保全、現場の体質強化の 3 分野で現地のリーダー育成を行っている。リーダーに必要な知識・技能・マインドについて日本人と同等の教育を実施し、日本語能力の向上にも力を注いでいる。2014 年までに 247 人の修了生を現地工場に送り出した。2018 年 3 月には、8 ヶ国から合計 42 人の訓練生を受け入れていた<sup>5)</sup>。

最後に、図 1 の右上の象限にあたる「海外／現地人」タイプである。これは、現地に日本のそれをモデルにした訓練校を設立し、現地採用の若手従業員を中核層に育成していくものである。トヨタ自動車におけるインドへの訓練校設立はまさにこのタイプであり、P 学園による海外現地への学園「ミニチュア版」設立も同様の事例といえる。

トヨタでは、2007 年にトヨタ工業学園のインド版となる職業訓練校（トヨタ工業技術学校）を現地工場内に設立した。現地の中卒者を対象に、3 年間、一般科目と自動車生産に関連する知識・技能訓練を提供する。その狙いは、経営陣と現場の架け橋、そして現場管理の核となるような「頼れる現場のリーダー」の育成にあるという<sup>6)</sup>。

以上、主要メーカー訓練校や P 社 P 学園の動向を踏まえるならば、訓練校の人材育成は、出身者のキャリア、訓練生の国籍、そして訓練校の所在という 3 つの側面でグローバル化してきていると考えられる<sup>7)</sup>。

### (3) 分析視角と分析課題——「支援と自立」に注目して——

次に、上記のような訓練校グローバル化の取り組みが海外現地生産をどのように支えているのか、その役割を考察するための分析視角を検討する。

海外現地生産は、海外への工場設立を伴う。その場合、日本の工場から海外現地工場への生産システムの国際移転が行われる。Liker, Fruin and Adler (1999) によれば、経営システムの国際移転においては、送り手（本国親会社）と受け手（海外生産拠点）の特性・資源に加えて、両者のコミュニケーション・メカニズムのあり方が重要になり、この点について、日本企業はマザー工場制度で対応しているという<sup>8)</sup>。

日本のマザー工場制度に関する研究として中山健一郎（2003）や山口隆英（2006）がある。後者は、「マザー工場システムとは、海外工場への生産システムの移転において、マザー工場内に蓄積

されている様々な組織ルーチンの移転を可能にする組織能力である」と定義づけ、具体的には海外工場へのマザー工場従業員の派遣やマザー工場における海外工場従業員の受け入れなどを通じて、暗黙知の共同化を進めていくものだとしている<sup>9)</sup>。

このように、海外現地生産を進める場合には、本国のマザー工場と現地工場が協力関係を形成し、本国主導の支援活動を通じて生産システムを国際移転する<sup>10)</sup>。そのプロセスの中心には、現地への人材派遣と現地からの人材受け入れを通じた、本国側従業員による現地工場従業員に対する教育訓練が位置付けられている<sup>11)</sup>。訓練校のグローバル化は厳密にはマザー工場制度ではないものの、現地工場に派遣される拠点立ち上げ人材の育成に関わっていること、そして、現地工場の人材を受け入れて訓練していることに注目すると、その取り組みは現地工場に対する支援活動の一環と捉えることが出来る。

では、訓練校のグローバル化は、現地工場に対する支援という文脈において、どのような役割を果たしているのだろうか。本稿ではこの疑問にアプローチするために2つの分析課題を設定する。第1に、訓練校の教育訓練が、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのかを検討する。また第2に、現地人従業員の受け入れ訓練が、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのかを検討する。

つづいて、海外現地生産の深化とも言える海外工場の自立という問題に注目する。例えば曹斗燮(1994)は、海外工場の発展プロセスを「段階的な技術移転」と捉え、それは本国から日常的なオペレーションについて「学習」する段階、生産システムのメンテナンスを自らこなせる「定着」の段階、そして生産システムを自ら改善する「改良」の段階へと発展するとしている。その間に徐々に数は減るものの、移転の主体として日本人が大きな役割を果たす。こうした段階的な技術移転により海外子会社は組織能力を蓄積し、自ら新たなシステムを設計出来る「イノベーション」の段階に発展していく。その段階では現地人が主導性を発揮するという<sup>12)</sup>。

こうした発展のプロセスを、学習・定着・改良のために本国が支援を行う段階と、現地工場が自らイノベーションに取り組む自立した段階の二段階に区分できるとすれば、この点について、中川功一(2012)、大木清弘(2015, 2017)は「支援と自立のジレンマ」という興味深い問題提起をしている。

表1 本稿の分析課題

グローバル化のタイプ	分析課題	海外子会社の発展段階
① 「国内—日本人」(海外活用) = 現地工場立ち上げ人材としての活躍を意識して若手日本人従業員を育成	訓練校の教育訓練は、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのか？	学習・定着・改良を目指す 現地工場に対する支援(派遣・受入を通じた人材育成)
② 「国内—現地人」 = 若手現地人従業員の一部を日本の訓練校に受け入れて訓練し現地の中核層育成を強化	訓練校における現地人従業員の受け入れ訓練は、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのか？	
③ 「海外—現地人」 = 現地に訓練校を設立して中核層育成の現地化を進める	海外への訓練校の設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのではないのか？	現地工場の自立とイノベーションへの取り組み

(出所) 筆者作成

すなわち、海外現地生産を展開する場合、現地工場の能力が未熟なうちは本国からの応援・指導なしには現地工場の運営は立ち行かないのだが、本国からの応援・指導が手厚すぎると現地工場がいつまでも自立できず、しかも応援・指導を継続しなければならないために本国の負担が増大してしまうという<sup>13)</sup>。マザー工場制度のような手厚い海外支援が、次第に「兵站線の伸び」を生じさせることがあるのはそのためである<sup>14)</sup>。

この論理は、海外現地に設立される訓練校の役割を考えるためのヒントを与えてくれる。現地生産の拡大に伴い、訓練校では現地人従業員の受け入れ訓練なども展開し始めているが、現地支援の取り組みは国内訓練校に依存して進められている。それは、訓練校の負担を増大させるものとなるし、論理的には現地における中核層育成の自立化を妨げる可能性もある。そこで第3の分析課題として、海外への訓練校設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのかどうかを検討することにしたい。

### 3. P社の事業展開とP学園の人材育成

前節では、訓練校グローバル化の事例分析を行うための具体的な分析課題を提示した。本節では、P社P学園の事例分析に先立って、P社の事業展開とそれを支えているP学園の人材育成の特徴を整理する。事業展開については主に筆者のインタビュー調査記録と『P社40年史』、P学園の人材育成については主に筆者のインタビュー調査記録と『P学園技能研修生入社案内』に依拠して記述を進める。

#### (1) P社の事業展開と中核的技能者の重要性

P社はトヨタ系最大手の自動車部品メーカーC社の子会社（非上場）である。1969年に、C社と外資系変速機メーカーの合併によって、オートマティック・トランスミッション（AT：自動変速機）専門メーカーとして設立された。

2014年時点で従業員数は約14,000人（単独）であり、そのうち技能系従業員は約8,000人である。売上高約1兆円（連結）のうち9割を主力製品のATが占めている。「品質至上」の経営理念の下、AT分野では世界シェア第1位（2017年度は17%）の地位を築いており、「2020年迄に世界生産・販売台数1,000万基／年」という目標を2017年にクリアし、過去最高益をあげている<sup>15)</sup>。

こうしたP社の事業展開について、特に製品及び生産の側面に焦点をあてると、3つの特徴を指摘できる。第1は「全方位経営」である。トヨタ系部品メーカーではあるが、トヨタグループ向け販売は39.9%となっている。トヨタグループを含む世界22グループ・49社と取引を行い事業の安

表2 P社における多品種化の実態

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2009
AT機種数	1	2	8	23	34	44	57	68	58
顧客数(社)	1	4	5	7	13	15	23	40	46

（出所）P社社史編集委員会（2010）『P社40年史』p.224を参考に筆者作成。

（注）AT機種数は、FRとFFの生産・販売機種数を合計したもの。また、顧客数については2009年ではなく2008年の数値。

定化を図っている。近年は、欧州高級車メーカーや中国ローカルメーカーからの受注も堅調である<sup>16)</sup>。

この全方位経営は、具体的にはATの生産・販売機種数の増加に表れている。P社のAT機種数は、1980年代までは決して多くはなかった。しかし1990年代以降、バブル経済崩壊やグローバル化を背景に、自動車メーカーにおける多品種少量生産とC社における取引先拡大が同時並行的に進んだため、取り扱い機種が増加していった。表2は、P社のAT事業における生産・販売機種数と顧客企業数である。1990年代以降、急速に多品種化が進んだことがわかる。

第2の特徴は、現場を重視した「生産革新」への取り組みである。P社は従来、生産機種の少なさもあり少品種大量生産を行っていた。その際には、「最高の設備により最高の品質を」という方針掲げて、最新設備で生産ラインを構成していた<sup>17)</sup>。

しかし、1990年代以降は多品種化とライフサイクルの短期化が進み、機種ごとの数量変動が激しくなったため、量産効果が得にくくなった。また、バブル経済崩壊の影響もあり設備投資の抑制も求められるようになった。そこで、従来型の「大鑑巨砲」の生産システムを見直す機運が生じた。それまでは技術部門が前面に出ていた生産システムの構築において、設計、生産技術、そして製造の各部門による三位一体の生産革新が目指されるようになり、技能者のアイデアや熟練技能をベースにしたシステムの開発が進められるようになった<sup>18)</sup>。

第3は、海外現地生産の急速な拡大である。P社のAT生産量は、2000年代以前は年間約300万基であったが、2007年には年間約600万基と倍増し、さらに2017年には年間1,000万基を超えた。こうした生産量拡大は、既存設備の増強だけでは当然カバーできず、国内外に工場を新設することで実現された。特に、アメリカと中国に生産拠点を設けたことは同社の歴史を画する出来事であった。

アメリカに現地工場を設立したのは1998年である。現地での自動車増産と部品現地調達率向上を進めようとしたトヨタからATの現地生産を要請されたのである。2001年からAT部品生産を開始し、2004年には組立工場も稼働させた。

その後、P社の海外現地工場(AT生産拠点に限る)は5工場まで増加したが、アメリカを除く4工場は2000年代以降に設立されており、そのうち3工場は天津A(2004年)、蘇州(2011年)、天津B(2012年)というように中国に集中している。現在では、中国に地域統括会社を置き、2つの開発拠点と3つの現地工場を取りまとめて事業を進めている。

また、中国ではローカルメーカーからの受注増などもあり、2018年4月には更に2つの現地工場を新設することが発表された<sup>19)</sup>。今後、中国では新旧含めて5つの現地工場を運営することになるなど、P社の海外現地生産は深化してきている。中国現地生産はP社AT事業の成否のカギを握る存在となっている。

P社の事業展開を見ると、同社の技能系職場では従来以上に中核層の重要性が高まっているように思われる。従来から重視してきた高品質の維持、全方位経営による顧客及び生産機種の多様化を背景とした多品種フレキシブル生産の実現、技能者のアイデアと熟練技能をベースにした生産システムの構築、そして増え続ける海外生産拠点の立ち上げといった諸課題は、製造部門の中核層によって成し遂げられ得るものであろう。また、現地工場の増加は現地人中核層の育成という新たな課題を生むことにもなる。

## (2) P 高等技能学園における人材育成の全体像

では、P 社はどのように現場の中核層を確保・育成しているのだろうか。P 社には3つの技能系従業員採用ルートがある<sup>20)</sup>。第1は定期採用の「生産技能職」であり、高校時代の専攻は不問である。第2は定期採用の「高等技能学園」であり、工業高校出身者を対象としている。採用後1年間（正確には11ヶ月）の教育訓練の後に職場に配属される。最後に、期間工の正社員登用を含めた中途採用がある。これらのうち、製造現場の中核層を育成する主要なルートがP 学園である。

P 学園は、1979年にP 社技能研修センターとしてスタートした企業内訓練校であり、1981年に愛知県から認定職業訓練校の認可を得ている。2015年度からは「高等技能学園」へと名称変更された<sup>21)</sup>。2017年度には第39期生を迎えている。

### ① 人材育成方針

P 学園の人材育成方針は「将来のリーダー育成」である。具体的には、①管理監督者として活躍できる者、②高度技能を発揮して活躍できる者、そして、③国内外拠点の立ち上げにおいて技能伝承の担い手として活躍できる者、の育成を目指している。

こうした育成方針は、日本の大手自動車関連企業の訓練校に広く見られるものだが、③において海外現地生産拠点を含む拠点立ち上げ人材の育成を明示したことはP 学園の大きな特徴となっている。

### ② P 学園及びP 学園生の位置付け

P 学園の教育訓練は、P 社が「学園生」として採用した新卒の技能系従業員と、国内グループ企業で選抜された一部の若手従業員、そして海外現地工場で選抜された一部の若手現地人従業員を対象としている。

その総数と内訳（P 社「学園生」採用：国内グループ企業従業員：海外現地工場従業員）は、2014年度が91人（80：9：2）、2017年度が97人（81：8：8）となっており、比率としては約9割がP 社「学園生」となっている。

P 社「学園生」の採用者数は両年ともに80人前後となっているが、この数字は「毎年80人」という採用目標を反映している。従来、「学園生」採用は毎年約50人で推移していたが、2007年度からは生産量の拡大を背景に80人（技能系従業員約8,000人の1%）という目標を決めて将来のリーダーを継続的に育成している。

景気の浮き沈みとそれに伴う業況の変化があるため、技能系従業員の雇用調整が必要になる場合もある。そうした変動に対して、採用面では一般高卒者を対象とした「生産技能職」の採用数増減で対応する一方で、「学園生」採用は一定数を維持し、中核層の継続的育成を心がけてきた。

### ③ 教育訓練の内容

次に、将来のリーダー育成に向けた教育訓練プログラムの具体的内容とその効果を高めるための組織的な工夫について整理する。

### a 知識・技能訓練（表3参照）

P学園の教育訓練は11ヶ月課程、合計1,760時間である。そのうち1,352時間（8割弱）は、技能系職場で必要とされる基礎的な知識・技能を習得する座学と実技訓練を行う。学園生は機械加工科、電気機器科、そして電子機器科の3専攻に分かれる。

機械加工科では、機械加工の原理・原則を学び、自社製品の加工、組立、検査の実技を積み重ねる。現場では「品質至上」の理念の下で「髪の毛1本の異物混入も許さない」という姿勢が貫かれている一方で、「全方位経営」による顧客の多様化は取り扱い品種を増やしている<sup>22)</sup>。原理・原則の理解と基礎作業の繰り返し訓練は、現場の中核層として活躍するために必要不可欠であろう。

表3 P学園のカリキュラム概要（知識・技能訓練）

専攻科	共通基礎科目	専攻学科	専攻実技
訓練時間	1,352時間（11ヶ月／心身訓練は除く）		
機械加工	P社製品知識 安全衛生 品質管理 生産工学 製図 異文化交流 改善・QC手法	機械材料 機械測定法 機械工作法 機械工学 材料力学	機械組立仕上 普通旋盤 数値制御旋盤 フライス盤
電気機器		電気材料 電気理論 電気測定法 電気・電子応用機器 保全基礎	シーケンス制御 電気機器組立
電子機器			電子機器組立

（出所）P学園（2014）『技能研修生入社案内』に基づき筆者作成。

電気機器科と電子機器科では、電気・電子の理論と電気・電子機器の製作・保全の基礎知識を学び、機器組立や制御について実技に取り組む。ATには高度な電子技術が駆使されており、ハイブリッド化モデルも増えている。また、柔軟な生産と効率化のために、生産設備のコンパクト化やロボット化が進んでいる<sup>23)</sup>。製品面でも生産技術面でも、電気・電子に関する知識・技能の重要性は高まっている。

こうした知識・技能訓練の到達目標・水準は、国家技能検定2級の技能照査に合格することにおかれ、全員が「技能士補」の称号を得ることを目指している。

### b 心身訓練（図2参照）

総訓練時間1,760時間のうち408時間は、社会人としての心構えを形成する心身訓練を行う。その目標は、「態度能力3項目」（積極性、協調性、活動性）の向上、そして「社会人としての『基本行動10項目』（挨拶、身だしなみ、時間厳守、指示・ルール遵守、発言・質問、報連相、4S+S（躰）、KY（危険予知）、事前準備、改善）の体得である。

要するに、組織においてメンバーと協力し、ルールを遵守して積極的に活動できるようになることが重視されており、現場中核層が必ず体得しておくべきものといえる。

*年間を通じて日常的に展開される活動→朝ラン ホームルーム クラブ活動 QC サークル活動										
*成長度合いに合わせて多様な行事が設定されている										
・体験学習研 修(合宿) ・オリエンテーリング大会 ・フットレニング ・地域貢献活動 ・訓練生体育大会 ・地域貢献活動 ・全豊田総合競技大会 ・海外体験 ・地域ボランティア ・訓練生体験発表会 ・自己革新研修(合宿) ・訓練生駅伝大会										
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月

(出所) ヒアリング調査時に提供頂いた資料に基づき筆者作成。

図2 P学園の心身訓練年間スケジュール

心身教育の場としては、毎朝のランニング、ホームルーム、クラブ活動に加え、成長度合いに合わせて様々な行事（各種合宿、体育大会、海外体験、ボランティア・地域貢献、駅伝大会など）が用意されている。

とくに入社直後の「体験学習研修」や毎年11月に行われる「自己革新研修」と呼ばれる合宿は、学園生の成長の重要な機会になっていると言われている<sup>24)</sup>。合宿などでは学園生の中で必ず問題が生じるため、それを課題として取り上げて、どのように解決するべきかを学園生に考えさせ、行動させるという。

### c 人材育成の組織的工夫

P学園の教育訓練は、学園生を少人数の班（2017年度は8班）に分け、そこに担任指導員<sup>25)</sup>を置いて進めている。そこには、教育訓練の効果を高めるための種々の工夫が組み込まれている。

まず、班の担任を務める指導員は日常的に学園生と接するだけでなく、毎日の訓練日誌の交換を行って学園生の状況把握を行っている。

また、成績評価・態度評価の結果を教室に掲示する「評価の見える化」を行い、知識・技能の習得、態度能力の形成、そして社会人基本行動の体得について学園生を競い合わせつつ、班の仲間をサポートするきっかけが得られるようにしている。

さらに、先輩と後輩のつながりも重視されている。P学園の教育訓練は約1年間の課程であるが、原則2年間の入寮が義務付けられた全寮制とし、2年目は後輩の世話をする。

このように、同期生同士の横の関係に加えて、指導員と学園生、先輩と後輩といった縦の関係を形成し、濃密な人間関係をベースに教育訓練の効果を引き出そうとしている。

### ④ 中核的技能者としての活躍

P学園は、上記の教育訓練プログラムと組織的工夫とを通じて、将来の現場中核層を育成している。P社技能系職場の職制は、班長一職長一工長となっており、現場のリーダーを担う末端職制「班長」以上への昇進について、「学園生」採用と他の採用形態を比較すると、40歳（新卒採用の場合は勤続22年）の場合、その昇進比率は学園OBで81.6%、生産技能職で58.1%、途中入社者で27.5%であり（2017年度データ）、学園OBの活躍が顕著である。

なお現在、P社は全社的な課題として学園規模の拡大を計画しており、2020年度を目途に合計150人（本体120人＋グループ企業30人）規模を目指している。この数年間は、生産能力の拡大

のために期間従業員の正社員登用<sup>26)</sup>なども進めており、学園生の採用目標が80人ではリーダー育成が追いつかない。こうした意思決定もまた、P学園及びP学園出身者の社内での位置付けの高さを表している。

#### 4. P 学園における人材育成のグローバル化

海外現地生産の拡大、とくに2000年代の中国への進出に伴って、P社はP学園の人材育成をグローバルに再構築してきている。ここでは段階的に進められてきた3つの取り組みについて、筆者のインタビュー調査記録に基づいて事例記述を行う。

##### (1) 海外拠点立ち上げ人材の育成

###### ① 立ち上げ業務と学園OB

P学園の人材育成方針には、大手自動車関連企業の訓練校に広くみられる現場監督者や高度技能者の育成に加えて、国内外拠点の立ち上げにおいて技能伝承できる人材を育成するということが掲げられている。

P社の海外進出は、2000年代以降に中国を中心に本格化し、現在は、天津と蘇州に3つの現地工場を運営している。こうした経緯もあり、P社内では2000年代以降、海外生産拠点を立ち上げられる人材の育成が強く求められるようになった。

P社が海外に新たな工場を設立する場合、立ち上げ業務を担当するのは製造部門、保全部門、生産技術部門の従業員で構成される30人程度のクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)である(表4)。

CFTは、現地工場に対して生産技術面での支援と生産活動面での支援を行う。その業務内容は、①異常なく稼働させるための設備導入と作業標準作り、②現地人による継続稼働のための現地人リーダー育成、③保全体制の確立、の3つが重要な業務となる。

アメリカでの工場立ち上げの際には200人の従業員を現地採用する一方で、50人の日本人が出向してAT部品生産の立ち上げを行い、組立工場をラインオフした際には現地で300人の従業員を増員するとともに、日本からも支援のためのチーム(生産技術部門と工場の選抜者)が追加で派遣された。なお、2004年に設立された中国の天津A工場では、2008年時点で340人の従業員のう

表4 海外拠点立ち上げのためのCFTの業務分担

	業務内容	職 種	職 位	年 齢
生産技術支援	・生産設備の導入	生産技術	—	—
生産活動支援	・管理監督 ・人材育成(現地の管理監督者)	製造	課長 係長	40歳前後
	・品質つくり込み ・作業標準作り ・人材育成(現地の管理監督者)	製造	班長	30歳前後
	・保全マンの育成	保全	—	30歳前後

} 立ち上げチームは30名程度

(出所) 2014年度ヒアリング調査より作成。

ち24人が日本人出向者となっている<sup>27)</sup>。

では、CFTはどのような人材で構成されているのか。それは、30歳前後の国内班長層を中心に組織されるという。詳細なデータは得られていないものの、職制職位への昇進割合の高いP学園出身者はより多くこの任務に関わっていると考えられる。

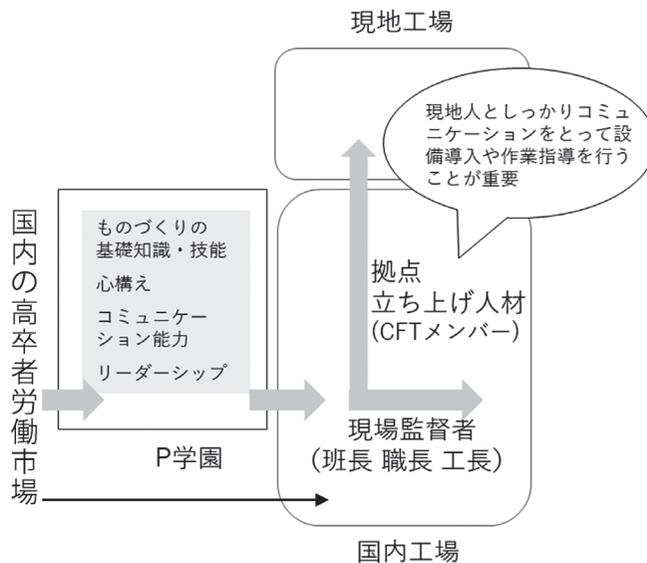
## ② 立ち上げ人材育成の位置付けの高まり

P学園が立ち上げ人材の育成を学園の方針に掲げたのは2005年以降であった。天津A工場立ち上げの際に、人材の確保・育成・活用に大きな問題が生じたからである。

当時、はじめての中国生産拠点となった天津A工場では、技能系従業員として様々な業種の経験者をかき集めていた。しかし、そうした従業員に標準作業通りに仕事をしてもらうことは難しく、その過程で作業についていけず離職する者も続出した。また、現地の監督者育成も十分には進まなかった。P社はこの経験から、生産活動支援には現地人従業員としっかりコミュニケーションをとって指導できる人材が必要不可欠だと痛感した。

また同工場では、投資額の抑制、自動組立ラインの保全・管理体制の未熟さ、女性作業員の多さなどを考慮して、からくりの原理や梘子の原理をベースにした「釣瓶落とし式無動力オートマッチ組立ライン」という小型かつ手動機主体で現場が扱いやすい生産システムを開発導入した<sup>28)</sup>。その開発はもとより、設備導入などの生産技術支援においてもP学園出身者の活躍が目立った。

上記のような経緯から、現地工場の立ち上げ支援には学園出身者が適任だと考えられるようになった。もちろん、入社後1年間の教育訓練がただちに海外拠点の立ち上げに必要な能力を形成するわけではない。立ち上げ支援業務を担う機会は社内キャリアの延長線上にあるものだ。それにもかかわらず、P学園が人材育成方針として海外拠点立ち上げ人材を位置付けているのは、学園にお



(注) 太矢印は中核層の確保と活用のルートを示し、細矢印はそれ以外の一般入職者を示している。

(出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図3 P学園と拠点立ち上げ人材の関わり

ける教育訓練で形成される知識・技能や心構え、学園生活全般を通じて形成されるコミュニケーション能力などが、海外に工場を立ち上げる際に求められる現地人従業員への技能伝承や現地人従業員とのコミュニケーションにとっての基本になるためであろう（図3）。

## (2) 現地人従業員の受け入れ訓練

### ① 取り組みの背景と概要

天津 A 工場立ち上げの経験から、P 社は立ち上げ人材の重要性のみならず、現地人従業員の定着率の向上や現地人従業員を束ねる現地人リーダー育成の重要性を痛感した。

その打開策を検討していた際に、P 社はデンソーやアイシン精機が海外現地工場の従業員を日本の訓練校に受け入れて訓練したところ帰国後数年後の定着率が 95% を超え、現地工場の中核層としても活躍しているという情報を得た。そして、同じトヨタグループ企業のそうした先行例も参考にしながら、自らも 2012 年度から中国工場の現地人従業員を P 学園に受け入れて訓練を行うようになった。

具体的には、現地工場で班長や職長に就いている者も含めて、若手従業員を毎年数名選抜し、現地で半年間の日本語研修を実施した後に P 学園に受け入れている<sup>29)</sup>。そして技能照査合格までの約 1 年間、日本人学園生と一緒に同じ内容の知識・技能訓練や心身訓練を受けさせている。

表 5 のように、当初は若干名の受け入れであったが、2016 年度、2017 年度はそれぞれ受け入れ人数 8 名と拡大してきている。2017 年度は蘇州から 4 名、天津の 2 つの現地工場から 4 名の合計 8 名を受け入れている。

日本に派遣する人材の選抜は現地工場に任せている。現地の優秀な者を P 学園に派遣して現場管理のノウハウを学ばせ、帰国後は一段階上の職位で活躍させたいと考えるケースが多いという。2014 年に受け入れた 2 人は、それぞれ 26 歳と 28 歳である。

表 5 現地工場従業員の受入状況

年 度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
受入人数	2	2	2	3	8	8

(出所) 2014 年度、2017 年度のヒアリング調査及び追加質疑に基づき筆者作成。

また、選抜される現地人従業員も、日本で訓練を受けられること、1 年間ものづくりの基礎をしっかりと学べること、そして日本語能力が向上することに目的意識があり、総じてモチベーションは高く、帰国後は多くの者が昇進試験に挑戦し、上位職位で活躍するようになるという。

### ② 受け入れ訓練の組織的工夫と効果

P 学園の受け入れ訓練について注目すべきことは、日本人学園生と現地人従業員を同じ班に所属させて訓練を行っていることである。この運営方式は、日本人学園生にコミュニケーション上の負荷をかける。しかしそれは、現地人従業員の成長を促すとともに、日本人学園生の成長にも効果があるという。

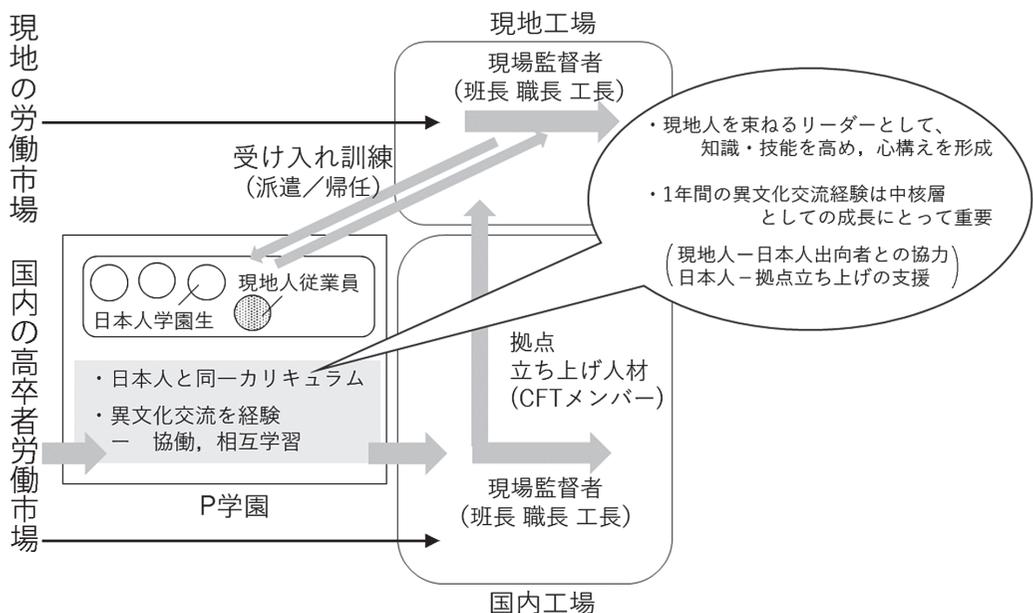
例えば、日本人と現地人が混在した班が課題に取り組むと、はじめは上手くチームワークをつく

ることが出来ない。しかし、全員で現地人従業員をサポートしなければ課題をこなせないため、日本人学園生も徐々に現地人従業員をサポートするようになり、班としてのまとまりが出来ていく。

このようにメンバー同士の相互支援関係が出来上がっていくと、現地人従業員に対する訓練効果が高まり、日本語能力<sup>30)</sup>も確実に向上するという。また、日本人学園生と現地人従業員の関係構築は異文化交流に結び付く。お互いに1年間、同じ班のメンバーとして訓練に励むことで、日本語と中国語の教え合いや、日中の生活環境・文化に関する会話が生まれるようになる。「始まりの頃は、日本人学園生が中国人学園生に日々での分かりにくい日本語を手振りで教えていたのが、少しずつコミュニケーションが出来てくると、実習では既に中国で身に付けている技能を海外学園生が日本人学園生に教えたりの行動が見えてくる」(P学園担当者)。

このように受け入れ訓練を実施することで、将来、中核層として国境を越えて協力しなければならなくなる日本人学園生と現地人従業員が、異文化交流(協働, 相互学習)を経験することになる。P学園の担当者によれば、「日本人学園生も将来必ず海外拠点で働く者が増えます」。現地人との関係づくりは、「日本人学園生が異文化に接触する重要な機会になるし、それを通じて外国に対するアレルギーを払拭してほしい」とのことであった。この異文化交流経験は、日本人出向者と良好な関係を形成しながら現地工場を運営しなければならない現地人従業員の成長にとっても重要な機会となる<sup>31)</sup>。

このように、P学園における受け入れ訓練では、P学園の教育訓練内容はもちろんのこと、その運営方式が日本人学園生と現地人従業員の異文化交流を生み出し、現地工場のリーダー育成に大いに役立っている。またそれと同時に、日本人学園生にとっては、立ち上げ人材として活躍するための素地を形成する効果がある(図4)。



(注) 太矢印は中核層の確保と活用のルートを示し、細矢印はそれ以外の一般入職者を示している。  
(出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図4 P学園における現地人従業員の受け入れ訓練

### (3) 海外現地法人での学園ミニチュア版の設立

2016年11月、P社は蘇州の現地工場の一角にP学園のミニチュア版を設立した。ここでは3ヶ月間の研修が実施される。カリキュラムは、測定や製図などものづくりの基礎を学ぶための8科目であり、主な対象者は職制職位に就いていない一般層の若手従業員である。P社はこの研修を現地工場のリーダー候補を育てる仕組みとして定着させたいと考えている。

また、この研修はP学園のミニチュア版であり、将来のリーダー育成の場である。高度な固有技能の習得の場ではない。そのため、技能教育の随所に心身教育の要素を織り込んでいるという。

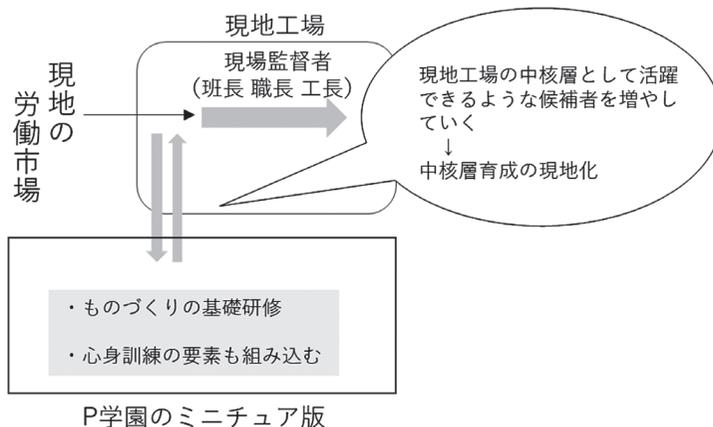
研修には蘇州と天津の3つの現地工場の従業員が参加しており、2016年11月～2017年1月に第1回研修として8人、2017年6月～8月に第2回研修として18人に訓練を実施した。なお、2017年度中に第3回、第4回の研修が計画されていた。

こうした研修プログラムは、日本のP学園の支援のもとで立ち上げられた。本来は、P学園の受け入れ訓練で成長して帰国した人材に指導者として活躍して欲しいと考えていたが、中国工場の生産能力を急増させていることもあり、そうした人材にはまずは現場監督者として活躍してもらっている<sup>32)</sup>。

日本からはP学園の指導員の中でもトップレベルの2人を派遣している。しかし、長期派遣はP学園の教育体制への負担が大きいし、学園ミニチュア版の現地化を進めていく必要もあるため、日本語が堪能で日系企業勤務経験のある3人の人材を現地で新規採用し、ミニチュア版の専属指導員として育成した。そのプロセスは以下のとおりである。

まず中国に派遣された日本人指導員が、3ヶ月間かけて専属指導員に対して心身訓練を中心とする研修を行った。そのうえで、学園ミニチュア版の第1回目研修においては日本人指導員が研修を主導しつつ、中国人の専属指導員には通訳業務をさせながら研修での指導方法を学ばせた。そしてその後、日本のP学園にて2ヶ月間の技能訓練を行った。

このプロセスを経て、学園ミニチュア版の第2回研修では中国人専属指導員も1カリキュラムずつ指導を担当できるようになった。そして第2回研修後は再び日本のP学園にて2ヶ月間の技能



出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図5 P社現地法人に設立されたP学園ミニチュア版

訓練を行った。第3回目以降は中国人指導員がより多くのカリキュラムを担当できるように、そして第4回目以降は中国人指導員が中心になって学園ミニチュア版を運営できるように進めていく予定だという。

この取り組みが軌道に乗れば、現地において自前で現場のリーダー候補者を育成することが可能になり、中核層育成の現地化が実現されると考えられている（図5）。

## 5. 訓練校グローバルの役割

最後に、本稿の議論をまとめ、第2節で提示した分析課題に即して、P学園のグローバル化（図6）がP社の海外現地生産をどのように支えているのか、その役割について考察する。

### (1) 分析課題の再確認

本稿では、国内工場に中核層を供給してきた企業内訓練校が、近年徐々にその所在や訓練生の国籍といった点でグローバル化してきていることに注目した。事例として取り上げたP社をはじめ、トヨタ、デンソー、そしてアイシン精機などの大手自動車関連企業は、訓練校に海外現地生産を支える役割を担わせるようになってきている。しかし先行研究は、未だこの問題を十分に分析していない。

そこで本稿では、訓練校における人材育成のグローバル化の3つの方向性を識別するとともに、それらの取り組みを海外現地工場の発展プロセス（本国から現地工場への支援と現地工場の本国からの自立）に関連付ける分析視角から、事例分析のための3つの課題を導出した。

- 課題1 訓練校の教育訓練が、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのかを検討する。
- 課題2 現地人従業員の受け入れ訓練が、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのかを検討する。
- 課題3 海外への訓練校設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのかどうかを検討する。

### (2) 議論と結論

まず、第1の課題について検討する。P社は1990年代後半から海外現地生産を進めたが、2000年代に入り中国に3つの現地工場を新設したため、拠点立ち上げ人材に対する社内需要が高まり、P学園も育成の一端を担うことになった。

とはいえ、P学園は入社後の一年間で基礎的な知識・技能と心構えを形成するものであり、立ち上げ業務に直結する教育訓練を実施するものではない。それでもP社は、学園出身者が立ち上げ業務に適任だと考えた。

前述のように、P社は天津A工場の立ち上げに苦労した経験から、異文化での立ち上げ支援には、現地人とコミュニケーションをとって設備導入や作業指導の出来る人材が必要だと考えていた。P学園は、知識・技能訓練や心身訓練を通じて中核層に求められるものづくりの基礎知識・技

能を形成し、コミュニケーション能力やリーダーシップも鍛えている。学園の教育訓練は、立ち上げ人材に必要な基本的な能力の形成に貢献している。

つぎに、第2の課題について検討する。P社は、中国現地生産において定着率の向上と現地人リーダーの育成という課題を抱えていた。その課題を解決するために始めたのが、現地で選ばれた一部の若手従業員を日本人学園生と同じ班に所属させて日本人と全く同じ教育訓練を実施する受け入れ訓練であった。

こうした取り組みを一年間続けることで、現地人従業員は異文化間の協働・相互学習の経験を積み、日本語も上達する。現地工場の中核層には、日本と現地、そして経営と現場の結節点となることが期待されていることを考えれば、受け入れ訓練には知識・技能の形成のみならず、現地工場の中核層育成としての意義があることがわかる。

また、受け入れ訓練では日本人学園生も同様の異文化交流を体験する。そのため、立ち上げ人材として活躍する可能性があることを念頭に日本人学園生を育てるための効果的な環境が用意できているのだと言える。

最後に、第3の課題について検討する。P社が蘇州工場に学園「ミニチュア版」を設立した理由は、中国が同社の戦略市場であり現地工場も多いということにあると考えられるが、それと同時に、P学園の海外支援負担をこれ以上大きくできないという事情もある。受け入れ訓練の人数増加、今後の現地工場の増設、そして国内での学園生の増員が進められるなかで、P学園が現地の中核層育成に割り振れる余裕は大きくはない。そこで中国エリアの工場が自立的に中核層を育成出来るようにしていくために、新たな試みとして「ミニチュア版」の設立に至ったのだと解釈できる。

以上の議論を踏まえて、P学園の取り組みの意義について本稿の結論を述べると次のようになる。P学園は、選ばれた一部の若手日本人・現地人従業員に対して、ものづくりの基礎的な知識・技能を習得させ、またそのコミュニケーション能力やリーダーシップを向上させ、さらには異文化での協働・相互学習の経験を積ませることで、従来のように国内工場の監督者としてだけでなく、現地工場の立ち上げ人材（日本人）や現地工場の監督者（現地人）として活躍出来る人材を育成しており、そのことで海外現地生産を支えている。また近年では、海外現地生産の更なる拡大を背景に、現地での自立的な中核層育成を進めようとしている。

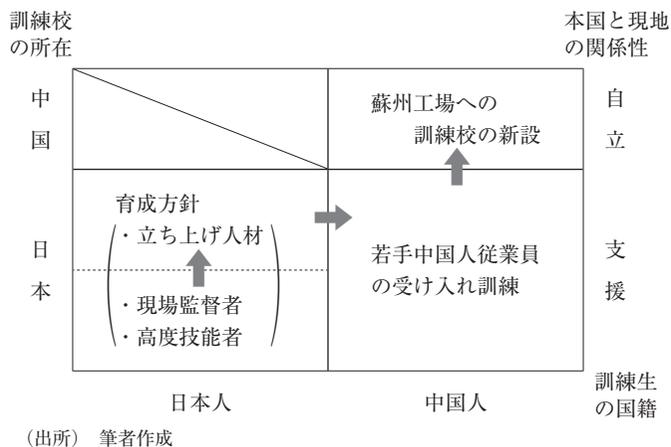


図6 P学園における人材育成のグローバル化

### (3) 本稿の限界と研究課題

本稿は、未開拓な研究テーマである訓練校のグローバル化に注目し、海外現地生産に対して果たす役割について、自動車部品メーカー P 社 P 学園の事例を取り上げて分析を進めてきた。結果として一定の結論は得られたものの、その探索的な性格ゆえに、本稿の結論が一般化できるかどうか、更なる事例の収集と分析が必要である。

例えば、P 社の親会社である C 社の企業内訓練校（C 高等学園）のグローバル化は、P 学園のグローバル化と共通する部分が多いものの、大きな違いも確認できる<sup>33)</sup>。C 学園では、2001 年から人材育成方針のなかに「グローバル人材の育成」という文言を組み込んだ。海外出張や外国人の受け入れの機会も増えたため「外国人と当たり前につき合って、個々の文化や価値観を受け入れることに慣れてほしい」（C 学園担当者）と考えたからであり、同年から現地人従業員の受け入れ訓練も開始した。

C 学園の学園生は 2018 年時点で 144 人であるが、7ヶ国 18 工場から合計 30 人の現地人従業員が来日しており、日本人学園生と同じ班に所属し、同じ教育訓練を受けている。この受け入れ訓練は、国内外の中核層育成に対して良い効果を生み出してはいるが、C 学園の負担は大きい。しかし、C 学園は今のところ海外への訓練校設立には慎重であり、逆に現地工場から現地人指導員を招くという新たな方向のグローバル化が模索されている。こうした取り組みは、本稿の類型化では想定できなかったものである。

このように本稿には大きな限界があるものの、訓練校のグローバル化という新しい現象に対して、P 社 P 学園の実態に即して一定の理解を示すことが出来たと考えている。訓練校の最新動向に関する研究を深める手掛かりとなるだろう。

\* 貴重なお時間を割いてヒアリング調査、資料提供、現場視察、そして追加の質疑応答に応じてくださった P 社訓練校担当者（訓練校を所管する人材開発本部担当者）様、および C 社訓練校担当者（訓練校を所管する人事部担当者）様には、ここに改めて感謝申し上げます。本論文の記述内容に関する一切の責任は筆者にあることを明記いたします。

\* 社名を P 社と表記するため、注記や参考文献一覧において、ウェブサイト URL や公刊資料名の該当部分に「P 社」あるいは「P」の表記を用いています。

\* 本論文の執筆には、科学研究費補助金・若手研究(B)（課題番号 24730358）および拓殖大学経営経理研究所研究助成（2018 年度）による調査研究が反映されています。

\* 本論文は筆者が研究ノートして発表した拙稿（2018）を大幅に加筆修正したものである。

#### 《注》

- 1) P 学園に対するインタビュー調査は、2014 年 8 月 21 日及び 2017 年 9 月 12 日に実施した。対象は、学園を所管する P 社人材開発本部担当者の方である。本研究で利用する情報は、両調査日に得た情報に訪問後の追加メール質疑で得た情報を加えたものとなっている。本稿の事例記述は基本的にこの情報をベースにしているが、必要に応じて、同社インターネット公式サイト、同社社史、ご提供いただいたパンフレット等の資料、および同社に関する新聞等の報道記事を利用している。その際は、注記にて出典を記した。
- 2) トヨタ工業学園へのインタビュー調査は 2013 年 8 月 9 日に実施した。
- 3) 小松史朗（2007）pp. 149-151, 参照。
- 4) アイシン精機の取り組みについては、『中日新聞』（2006 年 6 月 14 日付）及び『日刊自動車新聞』

(2014年12月6日付)

- 5) 塩崎秀正 (2014) pp.22-23, 及び, 八幡成美 (2014) p.112, 参照。デンソー工業学園留学生課程のデータは, 日本産業教育学会見学会 (2018年3月13日) の際に聞き取ったものである。なお, 八幡成美 (2014) では2014年度に29名を受け入れていることが紹介されている。
- 6) 『日本経済新聞』(2006年5月25日付, 2011年2月28日付, 2013年8月9日付)
- 7) 図1の左上の象限のように, 類型上は現地の訓練校で日本人が育成されるタイプが考えられるものの, 現時点では現実的ではなく, 本論文の分析対象からは除外する。
- 8) Likier, Fruin and Adler (1999) pp.15-19.  
大木清弘 (2017) は, 生産システムの国際移転に関して, 移転の難しい知識を移転するための工夫として, 教える側の教え方の工夫, 受け手の吸収能力の向上, コミュニケーションチャネルの用意, 両者の良好な関係の構築といった論点を挙げている (同書, p.122)。
- 9) 山口隆英 (2006) pp.136-137, 参照。引用部分は p.137。
- 10) 中山健一郎 (2003) は, 本国のメーカーが海外工場に対して技術支援を展開する形には多様性があるとして, 特定の支援工場が専属的に対応する狭義のマザー工場制, 窓口工場が中心に対応する広義のマザー工場制, そして窓口工場を設けない非マザー工場制の存在を指摘している。
- 11) 海外子会社のマネジメントに関する研究では, すでに Edstrom & Galbraith (1977) が, 駐在員の役割として知識移転や現地子会社のコントロールの重要性を指摘している。それを踏まえると, 日本人の海外への派遣の意義は, 生産システムという本国の強みをよりよく知る人材を派遣してその移転を促進させることにあると言える。また, 近年では逆駐在員制度の研究も進んできており, 金照珍 (2018) は日本企業が海外子会社の現地人従業員を受け入れるのは, 海外現地の文脈を知る人材に本国のシステムの強みを理解してもらいその移転を促す効果があるからだと指摘している。なお, 国境を越えた人材の派遣と受け入れの両方に関連するが, Black et al. (1999) はグローバルな発想や見方を身につけるうえで海外勤務こそが最も強力な経験になると指摘している。
- 12) この点については, 曹斗燮 (1994) pp.60-66, 参照。
- 13) 大木清弘 (2015) p.139 頁。
- 14) 中川功一 (2012) pp.1-6, 参照。
- 15) FORIN (2018) p.148, 参照。
- 16) ATの販売内訳については同上書 p.148 を参照。また, 取引先数については『P 社会社案内』(2018年6月版), p.18 を参照。いずれも2018年3月時点の数値。
- 17) 『P社40年史』によれば, C社と外資系企業の合併企業として発足したP社の第1工場は, 外資系企業側の技術者が工程設計を担当しており, その生産システムは輸入機主体 (3分の1は輸入設備) であったという。
- 18) 生産革新の成果のひとつが, からくりの原理を応用した稼働台車「ドリームキャリア」である。それは, 積載物の重量とそれに反発するバネの力で稼働する台車であり, エネルギー資源やモーター等のアクチュエーターを使用しない。P社工場では無人台車AGVを代替することとなった。2006年に「第1回ものづくり日本大賞」で特別賞に輝いている。日本機械工業連合会ウェブサイト (<http://www.jmf.or.jp/monodzukuri/tradition/07.html#doc>) を参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- 19) FORIN『中国自動車調査月報』(2018年7月号), p.44 を参照。
- 20) 2014年度については学園約80名に対して一般の生産技能職は約250名であった。
- 21) 名称変更の背景には, ①愛知県内の認定職業訓練校17校の大半が「学園」と名付けて運営されていたこと, ②名称表記に分かりにくさがあったこと, ③従来以上に技能教育も重視していきたいという経営層の要望があったこと, など多様な要因があるとのことであった。
- 22) 例えば, P社のAT組立作業は, クリーンルーム内で, 細かいバネ, ネジ, Oリング, 歯車, ケースをユニットに組立てるなど習熟が求められる内容となっている。『日刊自動車新聞』(2014年9月10日付)
- 23) 『日刊工業新聞』(2013年10月30日付) 及び『同紙』(2016年12月14日付)
- 24) 11月に実施される「自己革新研修」(合宿)は, 学園生がお互いの弱点を全力で指摘し合い, それを受け入れ, 自分を変えていくというものとなっている。
- 25) 2014年度は13名。基本的に現場を経験した学園OBを調達し, 数年後に出身職場に戻す。
- 26) 『京都新聞』2015年8月25日付。P社は2015年には, 前年度の1.4倍にあたる650名の期間従業員を

正社員登用した。

- 27) この点については、『P社40年史』p.224を参照した。
- 28) この組立ラインは、「無動力オートマチックトランスミッション組立ラインの海外展開」として、2009年に「第3回ものづくり日本大賞」で経済産業大臣賞に輝いている。この点については日本機械工業連合会ウェブサイト (<http://www.jmf.or.jp/mono-dzukuri03/article/p36/index.html>) を参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- また、『日刊工業新聞』(2013年10月30日付)によれば、この組立ラインはシンプルで安く生産変動にも対応が効くため、中国蘇州工場、そして国内工場にも修正されつつ導入されている。
- 29) 中国現地工場からP学園への受け入れ訓練に参加するは、現地人従業員は日本語テスト、体力テスト、面接等をはじめとする選抜を受ける。合格者は、赴任前に日本語の能力をN3レベルに到達させるために、現地で4ヶ月間、集中的に日本語を学ぶ。この点については、P社天津A工場ウェブサイトの新聞中心「第五期日本技能研修生最終选拔落幕(2015年11月10日付)」([http://www.tianjin-P.com.cn/news\\_details.aspx?cid=1&id=101](http://www.tianjin-P.com.cn/news_details.aspx?cid=1&id=101))も参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- 30) 1年間の訓練を終えるころには、多くの現地人従業員の日本語能力はN3~N2(なかにはN1)レベルに到達する。日本語能力試験のN2レベルとは幅広い話題について書かれた新聞記事等の理解、日常生活での自然なスピードの会話の理解が可能なレベルとされる。
- 31) こうした異文化交流経験の効果は、日本人指導員においても生じる。日本人指導員は、現地人従業員に対して指導という形で1年間、継続的に接する。担任業務のなかで、毎日、現地人従業員と訓練日誌を交換し、毎朝、日本語学習の手伝いをする。また、言葉の壁があるなかで常に分かりやすい説明、指導を心掛けなければならない。その意味では、国内にしながら異文化における指導を体験出来る。
- 32) 近年、中国の生産量は急激に増えており、現地法人の生産能力の増強が急がれている。蘇州では、従業員数を現行の約1,000名から大幅に増やそうと計画している。ちなみに設立当初は従業員数600名程度であった(この点については『中日新聞』2011年1月28日付)。また、天津B工場も2015年に従来の年産40万基体制を80万基体制へと拡大した(この点についてはFORIN(2016)p.95を参照)。
- 33) C学園に対するインタビュー調査は、2017年8月9日に電話で、そして2018年8月9日に訪問して実施した。対象は、学園を所管するC社人事部担当者の方である。

#### 参考文献

- ・Black, J. S., H. B. Gregerson, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh (1999) *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley. (白木三秀, 永井裕久, 梅澤隆監訳 (2001) 『海外派遣とグローバル・ビジネス——異文化マネジメント戦略』白桃書房)
- ・曹斗燮 (1994) 「日本企業の多国籍化と企業内技術移転——『段階的な技術移転』の論理」, 組織学会『組織科学』27(3), 白桃書房
- ・Edstrom, A., and Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2)
- ・FORIN (2016) 『中国自動車70部品の内外メーカー受注競争』
- ・FORIN (2018) 『日本自動車部品産業年鑑2018』
- ・伊原亮司 (2016) 『トヨタと日産に見る〈場〉に生きる力——労働現場の比較分析』桜井書店
- ・金熙珍 (2018) 「逆駐在員による知識移転——欧米企業と日本企業の比較研究」, 板垣博編著『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携——日系企業を中心として』文真堂
- ・小松史朗 (2007) 「トヨタ生産方式と非典型雇用化」, 辻勝次編著『キャリアの社会学——職業能力と職業経歴からのアプローチ——』ミネルヴァ書房
- ・Liker, J. K., Fruin, W. M., and Adler, P. S. (1999). Bringing Japanese Management Systems to the United States. In Liker, Fruin and Adler, eds., *Remade in America — Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. New York: Oxford University Press. (林正樹監訳 (2005) 『リメイド・イン・アメリカ——日本的経営システムの再文脈化』中央大学出版部)
- ・中川功一 (2012) 「マザー工場、兵站線の伸び、自立した青年たち」(Discussion Paper Series, no. 400) 東京大学ものづくり経営研究センター
- ・中山健一郎 (2003) 「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援——グローバル技術支援展開の多様性の考察」『名城論叢』(第3巻第4号)

- ・大場隆広（2014）「戦後日本における養成工の役割——デンソーの事例を中心に——」『札幌学院大学経済論集』（第7号）札幌学院大学総合研究所
- ・大木清弘（2015）「ものづくりの国際拠点展開」, 中川功一編著『はじめての国際経営』有斐閣
- ・大木清弘（2017）『コア・テキスト国際経営』新世社
- ・P社社史編集委員会（2010）『P社40年史：1969-2009 History』
- ・塩崎秀正（2014）「デンソーの技能五輪への取り組み」『技能と技術』（2014年2月号）技術・技能教育研究所
- ・隅谷三喜男編著（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会
- ・上野隆幸（2000）「養成工の配置政策とキャリア」『日本労働研究雑誌』（476号）日本労働研究機構
- ・八幡成美（2014）「認定職業訓練校における技術・技能者養成の実例（3）デンソーの事例」『生涯学習とキャリアデザイン』2014年9月
- ・山口隆英（2006）『多国籍企業の組織能力——日本のマザー工場システム——』白桃書房
- ・拙稿（2015）「企業内訓練校における心身教育と組織社会化——鉄鋼メーカーG社技術学園の事例研究」, 拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』（第104号）
- ・拙稿（2018）「企業内訓練校における中核的技能者育成のグローバル化——自動車部品メーカーP社高等技能学園の事例研究」, 拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』（第110号）
- ・拙稿（2019）「企業内訓練校における『現場人材活用型教育体制』の効果と機能条件」『企業研究』（第34号）中央大学企業研究所

（原稿受付 2019年1月25日）



〈論文〉

## 店舗のマーチャンダイジングに関する研究

— VMD の手法を中心に —

井上 近子

### 要 約

MD は、マーケティングの諸活動の一つとして扱われているが、流動的な経済・社会を背景として、その時点に適した活動が要求される。企業の目標を実現するための具体的な活動領域としては、商品計画、仕入統制、在庫統制、商品陳列の四つに区分できる。特に、販売の拡大をねらった付加価値商品には、店舗や売場を起点とし、潜在需要を掘り起こす期待があり、MD 活動が注目されている。小売業が斬新な主張で魅力ある店舗経営を続けるためには、市場に適合する商品やサービス、時代に相応しい機能を適宜取り入れて、「買いやすい店舗と売場づくり」が必要である。

VMD は、店舗や売場において MD を視覚化するために、消費者の立場にたって、視覚に訴える品揃えや陳列をすることであり、「見やすく」、「選びやすく」、「買いやすい」、魅力的な売場環境を目指すことである。

また、VMD には、商品政策や商品計画により、新規顧客を引きつけるための工夫として新商品の紹介、それに合わせた生活シーンなどを提供する役割がある。フロア全体としては、統一された環境のもとで、演出した商品の醸し出すテイストやグレードが店格の向上に役立つ機能を持っている。さらに、VMD プレゼンテーションの具体的な手法としては、VP、PP、IP のそれぞれについて詳細な分析をして、目的や特徴を述べてみた。VMD における顧客満足は、マーケティング活動の一環として、重要な永遠の課題であり、その点を強く意識することを忘れてはならない。そして、店舗全体の魅力を高めるためには、アピールしたい商品を絞り、明確に消費者へ伝えることが重要であり、メッセージ力のある店舗こそが、消費者を引き寄せる力となるだろう。

キーワード：マーケティング、MD、VMD、VP、PP、IP

### はじめに

近年、マーチャンダイジング (merchandising, 以下「MD」と略す) という用語が、流通業界では頻繁に使用されている。一般的には商品計画や商品化計画と訳されているが、製造業においては生産者の「製品計画 (product planning)」として取り扱い、流通業においては小売業の「仕入計画 (buying planning)」として取り扱っているのが、おおかたの受け止め方である。両者がともに共通していることは、消費者あるいは顧客のニーズを出発点に置いており、商品開発ではどのような商品を作り出したら良いのか、商品政策ではどのような商品を品揃えすれば良いのか、などという見地から思いを巡らせている。この点においては、商業経営ではとても重要な位置付けを持つ

ている活動といえよう。

実際の流通業における MD 業務には、「売場構成」、「品揃え」、「陳列・装飾」、「価格政策」、「販売方法・サービス」、「仕入・発注」、「在庫管理」など、多岐に渡る活動が含まれている。そのため流通業では、企業の経営目標を実現するマネジメントとして、営業活動全般を指す意味で用いられている場合が多い。

ビジュアルマーチャндаイジング（visual merchandising, 以下「VMD」と略す）は、小売業が売りたい商品を基準として、ディスプレイやデコレーションの演出を利用し、より目に見える形で消費者に訴えるものである。例えば、小売業は、新たな商品を販売する場合に、それに調和した今日的なライフスタイルの発想で提案をし、消費者（もしくは顧客）の購買意欲をかき立て、売上に結びつく効果を得るために実施している。そのための VMD とは、単に商品をビジュアルに見せるだけでなく、マーケティングや MD 政策あるいは新商品の主旨をふまえた売場づくり体制が大切になってくる。

本稿では、MD の一環である商品政策について、店舗や売場で展開する商品計画や品揃え計画の内容を具体化し、商品を消費者の視覚に訴える陳列方法や、それと併せて店舗や売場機能の向上を図る手段として取り入れられている VMD に焦点をあてて論じてみた。

さらに、VMD プレゼンテーションの実践的な手法や考え方としては、1. ビジュアルプレゼンテーション（visual presentation, 以下「VP」と略す）、2. ポイントプレゼンテーション（point presentation, 以下「PP」と略す）、3. アイテムプレゼンテーション（item presentation, 以下「IP」と略す）の三つを挙げて、それぞれの役割と具体的な取り組み、その展開方法などを含めて調査・研究したものである。

## I MD の基本的な考え方と意義

### 1 マーケティングの重要性

マーケティングとは、企業やその他の組織などが、市場創造するために行う積極的な諸活動である。日本マーケティング協会（Japan Marketing Association, 以下「JMA」と略す）の定義（1990年）では、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」<sup>1)</sup>と記述されており、消費者あるいは使い手との相互理解が大切であることが認識できる。また、E.J. マッカーシーは、「マーケティングとは消費者を満足させ、それに加えて会社の目的を達成するために、生産者から消費者あるいは利用者に至るまでの商品およびサービスの流れについて、管理する経営活動の実施である」<sup>2)</sup>と述べている。

流通業では、消費者が求めている商品やサービスあるいは情報を提供し、消費者ニーズに合ったものを最適形で展開することが不可欠である。したがって、生産者や小売業者が自らの立場では、好ましいと判断していても、それが消費者を満足させる商品や販売方法でなければ、小売業が待ち望む目的を達成することは困難であろう。そのためにマーケティング関係者は、消費者の購買動向を絶えず注視し、その潮流に適合する活動を心がけることが大切である。さらに、マーケティングの諸活動の中では、商品そのものに関する活動は極めて意味深く、中心的な役割を果たしてい

るといっても過言ではない<sup>3)</sup>。

商業経営では、中核的な課題として「商品を販売する」ことが最も重要な使命であると考えられる。それは、商品を販売する店舗がいかにかに立派で豪華な設備を所持していても、あるいは広告・宣伝費に対していかに多くの費用を掛けたとしても、販売する商品が消費者のニーズに応えるものでなければ、企業の業績を伸ばすことは容易なことでない。そのうえ、近年の企業経営では、少子高齢化による年齢構成の変化や核家族化による平均世帯人員の減少、生活環境や公害問題への対策あるいは安心・安全への注意など、企業としての人間尊重や社会貢献という見地を考慮した経営管理が強く叫ばれていることを忘れてはならない。

マーケティングは、これらの点を克服しながら、企業の継続事業体として、長期的な発展のために企業活動を行い、その成果として適正な利益を確保しながら、成長・発展し、存続していくことが求められている。物が溢れている豊かな社会では、マーケティング力こそが企業の競争力の源泉であり、それ故にマーケティングが大きな役割を担っているといえよう<sup>4)</sup>。

## 2 MDの基本的な考え方

わが国の流通業界は、経済・社会の変化や外資系企業の参入、インターネット販売の進展、さらには消費者の多様性など、小売業を取り巻く環境がダイナミックに変貌を遂げており、マーケティングのあり方も変化している。このため業界では、新業態の誕生や新たな販売方法やサービスなどによって、商品内容とそれに対する扱いが進化しており、新たなマーケティング活動の構築が求められている。

MDの基本的な考え方としては、商業経営において経営目標を達成するための要素となる商品選定から販売に至るまで、一連の活動に関するプランニングとコントロールであると考えられる。このことからMDは、「①適正な商品・サービスを、②適正な場所で、③適正な時期に、④適正な数量を、⑤適正な価格で、提供する」という五つの役割を果たす。この捉え方からいえることは、MDとは商業経営における固有の分野であり、商品選定、仕入、売場での演出、そして販売などの個別の活動を有機的に組み合わせる総合的概念として理解できる<sup>5)</sup>。

近年の小売業は、売場における取扱商品の移り変わり、販売方法・サービスの変化、あるいは業種・業態のあり方を変革させている。このような状況は、絶えず新しいニーズを引き起こす余波となっており、MDの展開においても多種多様なノウハウが必要となっている。

同時に消費者の購買行動が変化すれば、これに順応する各種の商品が新たに生み出され、このスピードは速くなることが予想される。従って、MDにおける活動も、このスピードに対応した取り組みをしなければ、後退や衰退の状態になることは明らかである。

わが国の中小小売業の多くがこれに対応する力量を持っているとはいえないが、少なくとも今後の社会環境や経済環境に対処した効率的な企業経営を実施することが大切である<sup>6)</sup>。そのために企業は、身の丈に合った手法を用いて、社会動向や流行のスピードに適応したMDを推進していくことが不可欠である。

商品の取り扱い内容の変更は、単純に商品を入れ替えただけでは、小売業としての責任を果たしているとは言えない。売場におけるMD活動は、常に新たな商品を提供しながら、その特徴や持ち味について、合理的な活用方法や効果的な利用方法をアドバイスし、付加価値が高まる販売方

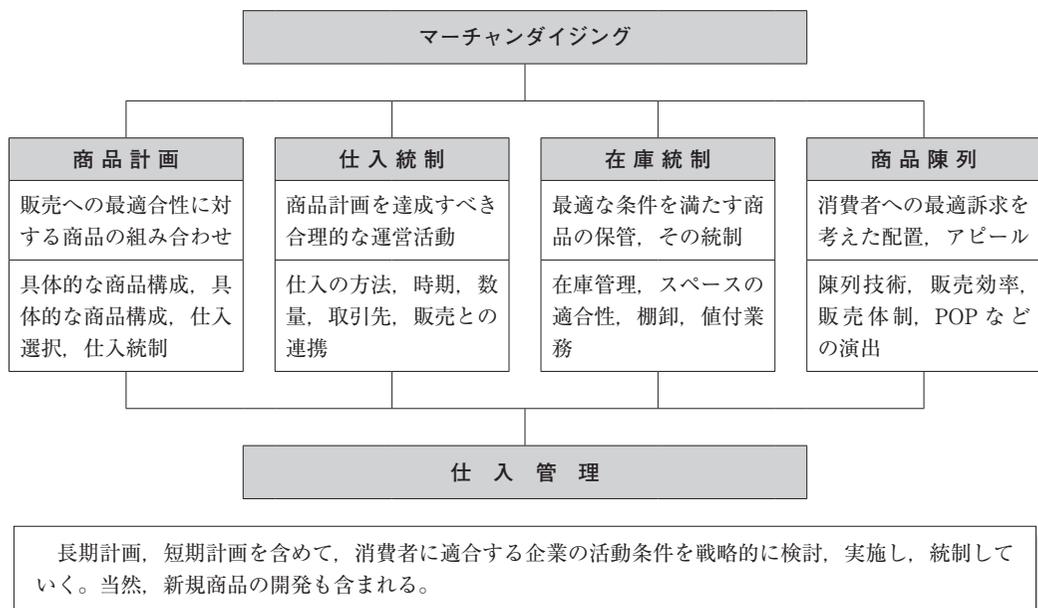
法が要求される<sup>7)</sup>。その商品を通して消費者と販売員の間には、信頼あるコミュニケーションを確立していかなければならない。そして、新たな消費者ニーズを創出し、快適で、便利で、豊かな生活を生み出すことができるような展開方法が大切である。

### 3 MD 活動の内容

MD とは、流通業が時代の変化に応じて、ある面では従来の仕入管理におけるマネジメントであり、また、ある面では、消費者ニーズに応じて商品政策を戦術的に実施していくテクニックだといえる。具体的には、自店の立地条件、客層、商圈、時期、流行、あるいは消費者の購買動向などを総合的に検討し、購入者の求めている商品やサービスを的確に把握し、それに適合した商品の仕入を行い、在庫を持ち、陳列し、販売することが重要な活動である。

従って、MD 計画の段階においては、消費者ニーズを知り、それを満足させるべき商品・サービスを決めて、そして在庫の状況や売れ行き状態をしっかりと掴み、最終的には仕入の内容についても決定するという過程をたどることが求められる<sup>8)</sup>。

MD で普遍的に考えられる活動領域の内容としては、大きく(1)「商品計画」、(2)「仕入統制」、(3)「在庫統制」、および(4)「商品陳列」の四つの領域に分けることができる。ここでは、それぞれについて説明してみよう<sup>9)</sup> (図表 I-1)。



図表 I-1 マーチャンダイジングの活動領域

出所：小濱岱治著『マーチャンダイジングの基礎と実務知識』評言社、2000年、41頁参照。

(1) 「商品計画」については、売上高目標を達成するために最適な商品構成や商品選択を行うことであり、端的にいえば品揃えという課業が第一義的に挙げられる。加えて、最適な販売時期に商品の補充を選択し、消費者が待ち望む適正な陳列数量に対して、十分に検討することが重要である。さらに、最適な販売方法やサービスシステムを用いて、商品の積極的な販売促進を行うための

商品計画を推し進める活動である。

(2) 「仕入統制」については、商品を選定することから始まる。合理的な商品計画を実施するためには、商品構成、アイテム数、プライスゾーン、販売価格など、効果的な商品の集積を策定することである。商品ごとの効率を向上させていくためには、仕入先の選定が必要であり、取扱商品内容、取引習慣、商品開発状況、支援活動、協力関係などに注目することが重要である。また、仕入の方法では、仕入地域の選定、流通ルート、取引条件、納品条件などを検討することが求められる、それに合わせた仕入の時期には、月間販売計画、アイテムごとの販売状況、競合店状況などの要因を勘案することが大切である。そして、取引数量による在庫効率、販売効率などを適切に判断して決定することである。これらの項目は、それぞれ商品ごとの効率を効果的に向上させていく仕様を考えて、仕入統制において企画し、実践していくことである。

(3) 「在庫統制」については、在庫の金額や数量などを基本に在庫統制の技法を用いて管理・運営することである。在庫管理では、効果的な在庫管理システムの基本事項の策定、商品の適正な保管、在庫管理のネットワークシステムなどの構築が必要となってくる。在庫スペース管理においては、適正在庫スペースの確保はもちろんのこと、保管棚の機能、温度・空調・照明の管理など、設備機器の近代化に対する配慮が大切である。棚卸システムでは、棚卸マニュアルや棚卸評価方法、あるいはPOS、EOS<sup>10)</sup>などの情報化システムの活用が言及される。さらに、店出し業務では、値付業務、小分け分散包装、店出し検品業務など、販売部門と連携した業務システムが求められる。このように店舗では、最も効率的なトータル在庫と商品別在庫のコントロールに関して、計画し、実施することにある。

(4) 「商品陳列」については、一般的に販売部門の管理業務に関する分野に該当すると考えられる。しかし、近年の流通業では、売場における商品管理の状況を捉える意味合いから、広義のMD活動に含まれる見方をする場合が多い。商品配置では、商品管理上から判断し、適正な場所と適正な商品配置、適正な売場在庫のコントロール状況、ゴールデンスペースの活用などの実態を精査することである。陳列の状況では、適正な数量陳列、POP<sup>11)</sup>演出、説明カード、価格カード、品質表示、装飾・照明などの視点から判断することが大切である。販売効率では、総合的な商品効率やアイテム別商品効率、商品回転率などを分析することが重要である。それに加えて、売れ筋商品の把握、季節の変動、客単価状況、利益性などについても調査することが不可欠である。販売体制では、販売スタッフ配置の適正化、販売スタッフの商品・サービス知識の評価、セールスポイントの徹底など、販売管理と連動させた領域に関するノウハウが必要である。

小売業におけるMDは、消費者の購買行動や生活環境の変化、あるいは競合店の販売戦略などを分析し、流通業界の状況を的確に予測し、商品計画を推進していくことが原則である。そして、MDの管理活動を合理的に推進させるには、IT<sup>12)</sup>の進展によりコンピュータを活用した情報化システムの構築が必要であり、データベースを基にした分析・判断・評価力の向上が求められる。

## II 店舗における VMD

### 1 VMD とは

VMD という用語は、1944 年にアメリカでディスプレイ業を営んでいたアルバート・ブリス (Albert Bliss) が最初に使用したといわれている。この考え方や手法は、1970 年代後半にアメリカの百貨店や専門店などを視察したわが国のアパレル業界の関係者によって持ち込まれた。

実際に店舗における VMD の手法や考え方を導入した事例としては、1979 年の伊勢丹新宿店の全館リニューアルや 1984 年の有楽町西武の情報発信型店づくりなどが挙げられる。店舗や売場では、ビジュアル面に力を注ぎ、新鮮なイメージでインパクトの強い売場の構築、さらに当時世界的に話題の高いオートクチュール・ブランドや若者に人気があったデザイナーズアンドキャラクターブランド (designer's and character brand) のインショップ (in shop)<sup>13)</sup>などが、数多く展開されて、消費者や流通業界から注目を浴びた。

また、これらのブランドは、独自性あるイメージ、デザイン、メッセージを発信する CI<sup>14)</sup>を採用しており、存在価値を高めようとするビジネス手法によって、売場が一新された状態になった。

日本ビジュアルマーチャンダイジング協会 (Japan Visual Merchandising Association, 以下「JAVMD」と略す) の定義 (1988 年) によれば、「VMD とは、文字どおり MD の視覚化である。それは企業の独自性を表し、他企業との差異化をもたらすために、流通の場で商品をはじめ、すべての視覚的要素を演出し管理する活動である。この活動の基礎になるものが MD であり、それは企業理念に基づいて決定される。」と記述されている。MD がマーケティング機能の一つであることから、VMD についてもマーケティング分野に含まれる概念といえよう。

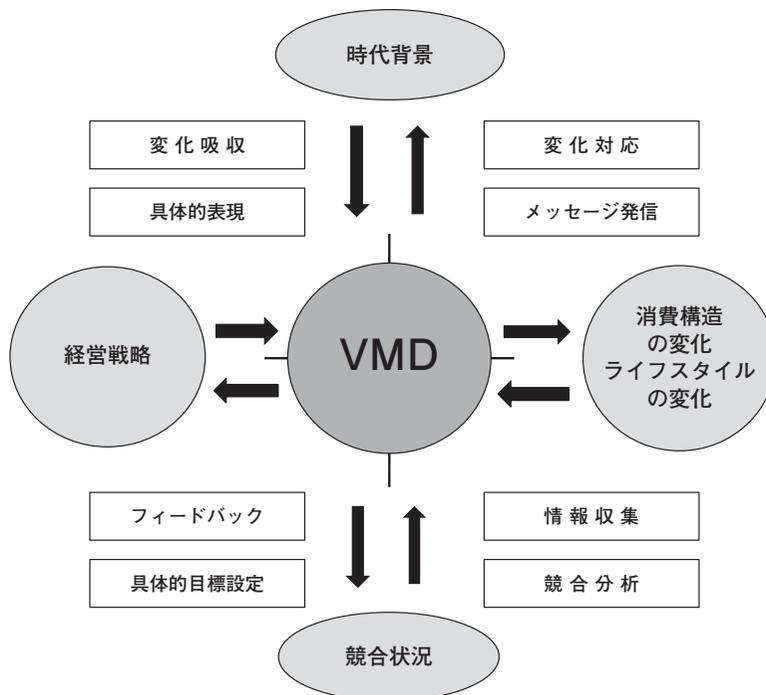
わが国の百貨店をはじめ、多くの小売業では、90 年代初頭のバブル経済崩壊以後において、企業業績が厳しい時代に入り、マーケティングや MD に対しての考え方が見直され、新たな MD 政策に力を入れた体系化を指向する VMD が考案されるようになった。さらに、グローバルな商品政策、IT の進展と連動した管理・運営技術の高度化に伴い、現代に対応した理論や技術、店舗什器が研究されている。なお、VMD の用語については、英語圏では VM と略されているが、わが国では VMD が一般的な呼び名として使用されている。

### 2 VMD の必要性

VMD は、店舗コンセプトや売場の統一コンセプトに基づき、品揃えや店舗デザイン、販売促進、陳列方法など諸活動を連動させるものである<sup>15)</sup>。この考え方は、店舗や売場、商品の特徴を視覚的に演出し、誰に、どのような価値の商品を、どのように提供していくかについて明らかにする店舗戦略であるといえる。

店舗における VMD では、消費者の立場にたって、視覚に訴える品揃えや陳列をすることで、「見やすく」、「選びやすく」、「買いやすい」、魅力的な売場環境を目指す仕組みと方法である。そのためには、VMD 計画に基づき、商品を効果的に演出し、表現して、情報の発信をすることで、消費者に快適な買い物を提供する魅力ある店舗や売場づくりが求められる。

商業経営では、経済・社会を取り巻く環境の変化に対応し、創造的に適応するためには MD 力



図表Ⅱ-2 VMDの目的

出所：筆者作成

の強化はもちろんであるが、VMDの充実も不可欠である。VMDについては、社内で十分に周知し、従業員に理解させておくことが大切である。特に小売業においては、経営戦略の明確化と従業員の協力、時代背景の把握と対応策、消費構造やライフスタイルの変化を素早く読み取る力、競合状況に動きに注意を払うなど、持続的競争の優位性を勝ち取る戦略体系が必要となっている（図表Ⅱ-2）。

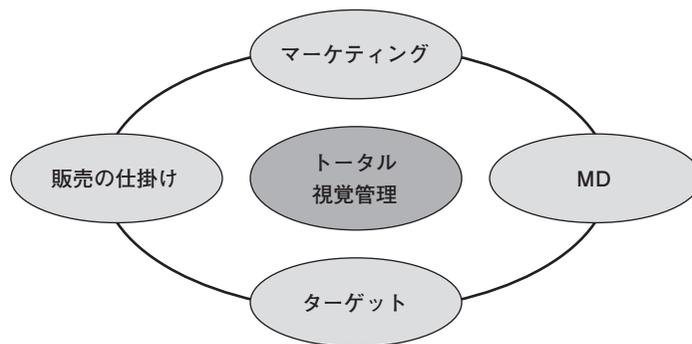
近年、VMDを取り巻く環境は、インターネットやスマートフォン、SNSの目覚ましい普及で、消費者行動は顕著に変化してきている。その一つに、実際に存在する店舗での商品販売とインターネット上のバーチャル店舗（virtual store）の販売を連携させたオムニチャネル（omni channel）があげられる。オムニチャネルのオムニとは「あらゆる」や「さまざまな」、チャネルとは「販売経路」を意味し、小売業における消費者との接点のあり方を指す。この取り組みによって、消費者は複数の販売チャネルを活用し、いつでもどこからでも商品を購入できる利便性の高い購買チャネルが構築されるようになった<sup>16)</sup>。そのため、リアル店舗（real store）だけでなくバーチャル店舗におけるVMDについても、商品のサイズ展開やカラー展開だけでなく、素材感や着装感などの表現方法に工夫が必要であり、オムニチャネルに対応した仕組みづくりが重要視されている。

### 3 VMDの役割と機能

VMDの基本的な目標は、企業のMD政策を消費者に訴求することであり、商品の特徴や価値を視覚で表現し、現在や将来に向かってライフスタイルに影響を及ぼし、消費者の購入に繋がるものでなければならない。

小売業にとっては、店舗全体で統一的マーケティングコンセプト<sup>17)</sup>に基づき情報を発信し、店のポジショニングを明確することにより、消費者の理解や支持を得ることが重要である。

VMDでは、商品政策や商品計画により、常に新規顧客を引きつけるための工夫として新商品の紹介、それに合わせた生活シーンなどを提供することが役割として求められる。特にリードターゲット (lead target) に対しては、新しいイメージを情報発信することによって需要喚起を促す面からも有意義である。フロア全体としては、美的センスがある統一された環境に上げることが大切であり、それによって演出した商品の醸し出すテイスト (taste) やグレード (grade) が店格の向上に役立つ機能となっている。また、それが消費者にとっては、新しいトレンドを知ることができるとなる。新しい発見を味わえる媒体ともなる。店舗にとっては、店内がオールシーズンに渡って、新鮮な情報と品性が豊かな環境の実現になる場と考えられる (図表Ⅱ-3)。



図表Ⅱ-3 VMDの役割

出所：筆者作成

### 3 ターゲット・グレード・テイストのアプローチ

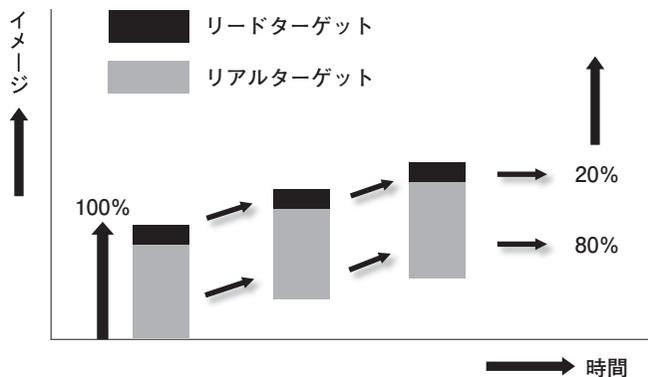
#### (1) ターゲットアプローチ

消費者の所得水準が高く物質的に豊かな社会では、それぞれの価値観に基づいて生活を設計し、質的向上を求めている。商品については、販売対象として特定の市場と顧客を有しており、すべての消費者がその商品を購入しようとしているわけではない。その特定の市場と顧客には、範囲の広がりがあるが、もっと細かく分割すれば、さらに明確になっていくに違いない<sup>18)</sup>。

店舗にとっては、どの特定の市場や顧客に的を絞れば、最も効果的な販売となるか、その分析をターゲットアプローチ (target approach) という。店舗のターゲットについては、リードターゲットとリアルターゲット (real target) の二つを挙げて、それぞれの特性の違いを明らかにしよう (図表Ⅱ-4)。

リードターゲットは、店舗の方向性を示すために理想として絞り込んだ客層で、店舗環境のイメージ対象となり、宣伝や装飾表現において思い描く憧れの顧客像である。また、別の呼び方では、イメージターゲットともいい、店舗が想定し、理想としてねらうことを意図としており、目安は顧客の概ね20%程度を目標としている。

リアルターゲットは、店舗の主力販売顧客として捉える客層である。この客層は、ライフスタイルや価値観に憧れを抱く人々で、実際に売場で商品を購入してくれる。店舗にとっては、売上高の



図表Ⅱ-4 リードターゲットとリアルターゲットの方向性  
出所：筆者作成。

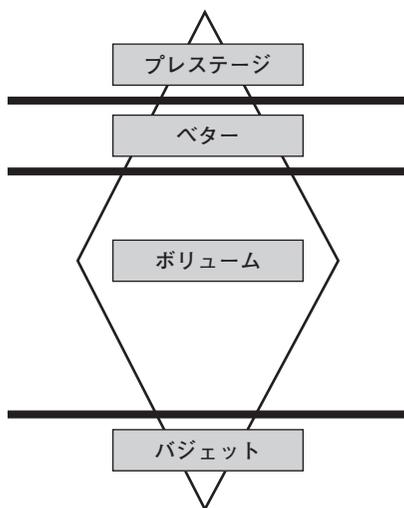
核となる主要顧客で、とても大切な存在である。また、別の呼び方では、メインターゲットともいい、目安は顧客の概ね80%程度を目標としている。

## (2) グレードの目安

グレードとは、流通業界において、消費者が個人生活の中で接する商品における格、等級による価格をベースとした評価基準の意味で使用されている。これは、ランクやクラスのように位置や地位の境界線がはっきりとしたものではなく、品質や価値などが、どの程度の段階にあるかを表すために用いられる。

商品グレードの見分け方は、価格が最も大きな要素であるが、素材やデザイン、希少性、あるいは店舗環境やサービスなどの商品に関連する多種多様な構成要素が、その商品のグレードを決定する。

商品ボリュームから見たグレードの目安について、四つに区分して述べてみよう（図表Ⅱ-5）。



図表Ⅱ-5 グレードの評価基準  
出所：筆者作成。

- ① プレステージ (prestige) は、店格向上商品群であるといえる。価格的には高く、感覚的にも洗練されており、稀少性がある商品群である。購入することで、購入者が社会的地位の高さを証明すると認められるような高価な商品群でもある。
- ② ベター (better) は、高級志向商品群であるといえる。価格的にはプレステージ商品よりこなれており、感覚、品質ともに高級な商品群である。店舗や売場にとっては、競合他店と差別化をするための戦略的な商品群でもある
- ③ ボリューム (volume) は、標準商品群であるといえる。価格的にはリアルターゲットに合わせて設定されており、商品の種類が多く、売上の核となるべき商品である。店舗や売場にとっては、売れ筋商品となっており、最も大切な主力販売商品群である。
- ④ バジェット (budget) は、常備低価格商品群であるといえる。価格的にはバーゲン品や特別提供品などの低価格の商品群である。

上記のように、最も高いグレードをプレステージ、中間をベターとボリューム、最も低いグレードをバジェットと位置づけることができる。

### (3) テイストの分類

テイストは、ファッションをはじめとし、食品、インテリアなど生活全般に係る嗜好やこだわりによって形成されるイメージの世界をいう。テイストには、趣味の良さという意味もあり、どの程度の流行を受け入れていくか、どの程度に渡ってファッションを取り入れるかを測る物差しともなる。基準については、顧客の感性や価値観によるもので、ここでは、代表的な商品分類として三つの用語を説明してみよう。

- ① アドバンス (advance, 先進的) とは、自分の感性や知性を信頼・重要視し、情報は世界的レベルで専門的に集めるオピニオンリーダー (opinion leader)<sup>19)</sup>に支持される商品群である。

例えば、流行やファッション性をいち早く取り入れた新商品、これまでにはなかったカラーやデザイン、素材などを備えた商品である。また、他へ影響を及ぼすオリジナリティのある商品や日常的に見て先端的な商品、あるいはこれから流行すると予想される商品が該当する。

さらに、ファッション業界でコレクションを発表し、創作活動を行っている若手クリエイターをはじめ、個性的なデザイナーブランドやハウスブランドなどの商品が含まれる。

- ② アップトゥデート (up-to-date, 今日的な) とは、個性的であろうとするが、常識の範囲内で他と差別化をするために情報を集め、モノ消費・コト消費<sup>20)</sup>を現代風にアレンジし、時代性や流行性を適度に取り入れる人々に支持される商品群である。

例えば、前シーズンまでにはなかった要素、取り上げられていない要素を控えめに持った商品、あるいは前シーズンに登場した要素を今シーズンで積極的に取り入れた商品である。

ファッション業界でコレクションを発表し、創作活動をしているデザイナーブランド、ハウスブランドのトータルアイテムブランド、単品ナショナルブランドなどの商品が含まれる。

- ③ エスタブリッシュト (established, 保守的) とは、社会の良識や常識を大切にし、流行にあまり左右されずに伝統を重視する人々に支持される商品群である。

例えば、飽きのこない完成されたデザインと耐久性のある高品質の素材を使用し、現在まで長年に渡って愛用されてきた伝統的な内容を持つ商品である。これらの商品には、世界的な伝

統の要因と日本の洋服の基本的な要因を持つものがある。

世界的に著名なトラディショナルブランドやそれに準じるブランド、日本で歴史を持つベシックでシンプルなナショナルブランドが含まれる。

### Ⅲ VMD の具体的な手法

#### 1 VMD プレゼンテーション

プレゼンテーションとは、「提案する」、「主張する」、「メッセージを伝える」という意味がある。VMD プレゼンテーションにおいては、従来のディスプレイなどに見られる単なる「美しく陳列する」と意味だけでなく、より明確な意志を持って店舗の販売促進効果を高めるための手段であるといえる<sup>21)</sup>。

VMD プレゼンテーションは、最終的に MD を実行させる上で重要な役目を持っており、誰に、どのような価値の商品を、どのように提供しているのかを、視覚的情報によって瞬間に訴求することが基本的な考え方である（図表Ⅲ-1）。



図表Ⅲ-1 VMD プレゼンテーションの公式

出所：D百貨店事業本部 MD 企画部・産能大学人材開発部共著『販売のための計画と活動』産能大学，1991年，106頁参照。

売場で展開する VMD プレゼンテーションには、次の三つの条件を備えていることが必要である<sup>22)</sup>。

第一には、提示されている商品と、その提案内容が消費者から見て、わかりやすい表現でなければならない。第二には、商品の魅力や売場の主張が、消費者に共感をもたらす内容であることが大切である。第三には、その意図が売場の販売員に徹底されており、加えて販売効率にも留意することである。VMD 責任者は、これらの点に注意を払い、消費者の購買動機を喚起すると同時に、購買行動での買いやすさを提供する態勢を準備することが求められる。

#### 2 VMD プレゼンテーションの基本原則

VMD プレゼンテーションの基本的な考え方は、商品計画を視覚化することはいうまでもない。本質的には、訴えたいことを絞り込み、総力を挙げて売場全体で主張すれば、商品や品揃えの変化、その魅力について新たな印象を与えて、消費者に対して呼びかけることになる。

プレゼンテーションにおける視覚について(1)視覚の性質、(2)視覚の連続性、(3)視覚の関連の三つを説明してみよう。

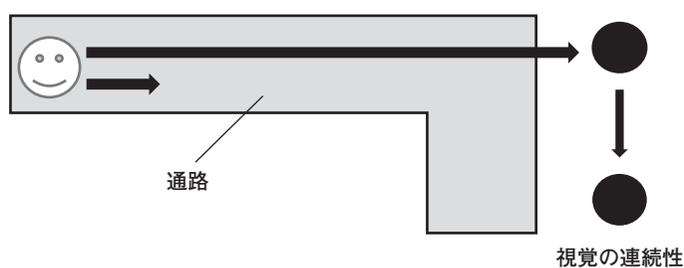
(1) 視覚の性質とは、外界からの光を刺激として生じる感覚であり、明暗を感じる感覚を光覚、色を感じる感覚を色覚、対象物の形を見分ける形態覚などに分けられる。すなわち、光→色→形の順序で反応することになる（図表Ⅲ-2）。



図表Ⅲ-2 視覚の性質

出所：筆者作成。

(2) 視覚の連続性とは、商品の魅力を演出する空間特性のひとつであり、店内で回遊している消費者の視線は連続して動いているということを前提とし、重要な視線上に表現を行うことである（図表Ⅲ-3）。

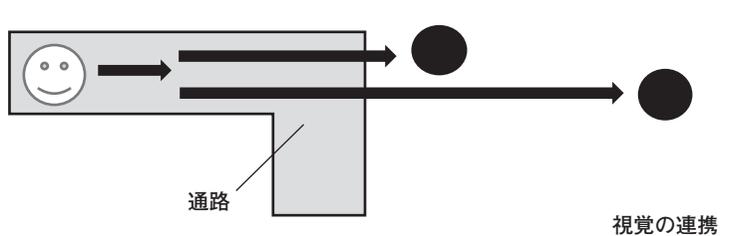


図表Ⅲ-3 視覚の連続性

出所：筆者作成。

(3) 視覚の連携とは、店内や売場で消費者が目で商品を見ると、その像は眼の中にある網膜と呼ばれる組織に映し出される。この視覚情報は、網膜で色や動きなどの要素に分解されて、脳内に伝達される。

このことから視覚は、進行方向の真正面が最も効果的な視線を集める場所であるフォーカスポイントとなり、これに奥行きや高低を付けることでその効果は倍増することになる（図表Ⅲ-4）。



図表Ⅲ-4 視覚の連携

出所：筆者作成。

### 3 VP・PP・IPの内容と役割

VMDの重要な点は、消費者が店や売場において「商品を見やすく」、「選びやすく」、「買いやすく」、そして「適切な品揃えがある売場」を構築することにあるといえる。

消費者にとっては、「見やすい」、「選びやすい」ということが、「買い物をしやすい」ことに結びつくものである。一方、販売員にとっては、「商品が見やすく」、「取り出しやすい」ことが、「売り

やすさ」につながることになる。まさに、VMDの効果は、消費者と販売員の双方にとって、有意義なコンセプトと考えることができる<sup>23)</sup>。

VMDは、MDを視覚化するために、それぞれ異なった役割を持つVP、PP、IPによって構成されている(図表Ⅲ-5)。

図表Ⅲ-5 VP・PP・IPにおける意図、効果、場所、ツール

	意 図	効 果	場 所	ツ ール
VP	店舗そのものや売場全体のイメージ訴求、店の顔、お客様の店内・売場への誘導	重点テーマ・重点商品の訴求、シーズン性・ライフスタイル提案、テーマコンセプトの総合演出	正面ウインドウ、売場の入り口、エスカレーター前、フロアメインステージ、ディスプレイテーブル、VPポイント	ボディ、マネキン、プロップ、オブジェなど
PP	各売場のイメージ訴求、各コーナー、売場エンド(奥)への誘導	訴求商品のクローズアップ、コーディネート提案、IPとの連動	ディスプレイテーブル、棚上、ハンガーエンド、柱、壁面、PPポイント	ボディ、マネキン、コーディネートハンガー、器具など
IP	実売商品の分類、整理・陳列=セリングストック	実売商品の訴求=購買への直結	棚、ハンガーラック、ショーケース	なし

出所：田村登志子著『図解 VMDの基本』織研新聞社、2016年、15頁参照。

### (1) VPについて

VPとは、店の顔であり、店舗そのものや売場全体のイメージを訴求するディスプレイがこれに該当する。消費者を店内へ誘導するきっかけとなるように、新鮮な情報を発信するために演出の技術を施すことである。

店にとっては、ファッショントレンド、シーズン、プロモーションなどを基本に組み立てられたストアステートメントを計画的に表現することで、全館のトータルなイメージづくりを行うことである。

また、VPは、店内に回遊性をつくり出すことで、テーマをストーリーとして表現する役割があり、入店した消費者を全館に回遊させる誘導機能により、トータルなイメージを与えることができる。

### (2) PPについて

PPとは、特定の商品を選び出し、商品自体が持つ魅力を強調して見せるディスプレイである。テーマに基づき、商品演出用備品など使用し、売場や商品が主張する意味をわかりやすく紹介する役割を担っている。売場では、対象とする商品を大きく取り上げて、コーディネート提案をすることが大切であり、IPと連動して効果を発揮する場所に配置されていることで、関連販売についても促進活動を行うことができる。

### (3) IPについて

IPとは、消費者に対して実売商品の訴求、販売決定に結びつく重要な陳列技術である。IPでは、陳列の仕方でも商品の特性を引き出すため、什器類を使用して商品の整理・整頓する役割を担ってお

り、商品が一定のルールにおいて分類し、整理されて、陳列、配置される必要がある。言うなれば、消費者の立場で、「見やすく」、「選びやすく」、「買いやすくなる」売場づくりを目指すことである。

#### 4 VP・PP・IPの構成

VMDにおけるVP, PP, IPは、どのようにして三つの手法を連動させるか、売場が力を入れている商品は何か、それを消費者にどのように伝えていくか、という仕組みを構築することが本質と考える。

VMDプレゼンテーションをワンフロアでまとめて見ると、下記のような構成になる(図表Ⅲ-6)。



図表Ⅲ-6 VMDプレゼンテーションの構成

出所：画像(①～⑦)は、インターネット掲載<sup>24)</sup>から使用し、筆者作成。

## 5 販売空間とプレゼンテーション

### (1) 距離とビジュアルコミュニケーション

VMD プレゼンテーションでは、消費者と商品の距離がどのような性質を持っているかについて、距離を「第一番目（20 m～8 m）」、「第二番目（8 m～1.2 m）」、「第三番目（1.2 m 以内）」の三分の区分に分け、それぞれの①距離、②機能、③コミュニケーション、④VMD の手法に関して分析してみよう。

第一番目は、①距離が20 m～8 m 程度で、消費者に商品の陳列を気づかせる店舗や売場である。②消費者に対する機能はアテンションであり、興味を引くことである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、全体の把握と売場のイメージが決定づけられることに注意すべきである。視覚では、平面な認知になるために、興味を引くファクターとして、色と形が強い刺激となる。④VMD の手法や考え方は、VP の範疇である。

第二番目は、①距離が8 m～1.2 m 程度で、店内を回遊している消費者に、商品のある場所に立ち止まらせるための売場である。②消費者に対する機能はアプローチで、引き寄せることである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、商品の縫製やデザインなどのディテールがある程度分かり、消費者が売場へ一歩踏み込めば、手に取ることができ、素材感なども分かることである。具体的な購買の動機づけとなるためには、商品を正しく表現することが大切である。④VMD の手法や考え方は、PP の範疇である。

第三番目は、①距離が1.2 m 以内程度で、消費者が売場において、直接商品に手を触れるように魅力的なアピールをするコーナー什器やハンガー陳列の位置である。②消費者に対する機能はセグメントで、選ばせることである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、品質やデザインの詳細やタグの表示を手にとって見ることができることである。消費者が最終的な購買決定をするためには、それに相応しく、見やすく選びやすい整理が必要である。④VMD の手法や考え方は、IP の範疇である。

### (2) 高さでビジュアルコミュニケーション

VMD プレゼンテーションでは、高さによってどこにどのような商品を陳列するか、あるいは陳列するゾーンについて、高さを基準として「第一番目（180 cm 以上）」、「第二番目（150 cm 以上）」、「第三番目（135 cm 前後）」、「第四番目（45 cm 以下）」の四つに分けて、それぞれの①高さ、②機能、③コミュニケーション、④VMD の手法、に関して分析してみよう。

第一番目は、①高さが約180 cm 以上で人が立って手が届く高さである。②消費者に対する機能はアテンションで、興味を引くことである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、最も視認度の高いゾーンであるため、新鮮で注目される仕掛けづくりが必要である。④VMD の手法や考え方は、VP の範疇である。

第二番目は、①高さが約150 cm 以上で、人が立っている時の目の高さである。②消費者に対する機能はアプローチで、引き寄せることである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、見せるため、または演出するためのゾーンである。消費者にとっては、視線が止まりやすく、商品を身近に捉えることができる。④VMD の手法や考え方は、PP の範疇である。

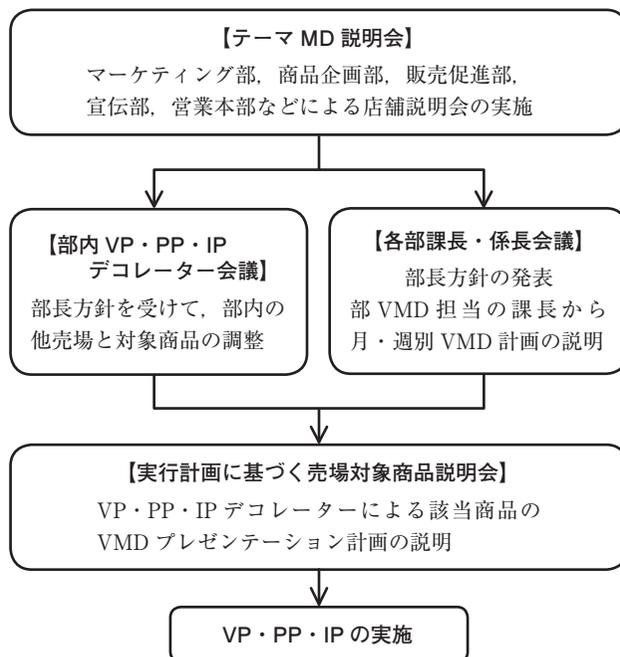
第三番目は、①高さが約 135 cm 前後で、人が立っている時の肩の高さである。②消費者に対する機能はセグメントで、選ばせることである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、最も商品を選びやすいゾーンであり、商品の量感表現にも適することである。売場では、売りたい商品をこれらの位置に置くことで、見やすく手に取りやすくなると考えられる。④VMD の手法や考え方は、IP の範疇である。

第四番目は、①高さが約 45 cm 以下で、人の膝の高さである。②消費者に対する機能はセグメントで、選ばせる、あるいはストックである。③コミュニケーションとして重要視されるべき点は、商品訴求が困難なゾーンである。売場で IP を行う場合には、大きいサイズの商品展示、あるいはストックの意味合いを持つ見せ方が求められる。④VMD の手法や考え方は、IP の範疇である。

## 6 VMD プレゼンテーションの運営モデル

VMD プレゼンテーションを売場で具現化するためには、VMD 計画に従って、その業務を実行する担当者である VP デコレーター、PP デコレーター、IP デコレーターはもちろんのこと、課長や係長、販売員など、多くの人々の協力が必要である。

VMD プレゼンテーションの管理・運営については、例えば、課単位で捉えたとすれば、基本職務は課長が責任を担っており、売場の販売員は、VP デコレーター、PP デコレーター、IP デコレーターの業務をそれぞれ兼務し、サポートしているのが実態である。また、社内のサポート部門としては、マーケティング部、商品企画部、販売促進部、宣伝部などの複数以上に渡る部門が携わっている。特に宣伝部には、全店舗の装飾を職務としている VP デコレーターがおり、テーマ MD 計画に基づいて主に店舗のメインウィンドウやフロア VP などを担当している（図表Ⅲ-7）。



図表Ⅲ-7 VMD プレゼンテーションの運営モデル

出所：筆者作成。

VMDプレゼンテーションは、売場から商品陳列スペースとは別のVPエリア、PPエリア、IPエリアを作り出すものではなく、店内および売場を見渡して統一性を持って展開されるものであり、その点に注意しなければならない。全店舗および売場を問わず、それぞれの領域を担当しているVP・PP・IPのデコレーターは、各部門や売場と適切なコミュニケーションを取り、ルールを決めて全店舗が連動したVMDの管理・運営にあたるのが大切である<sup>25)</sup>。

## IV 今後のVMD活動の展開

### 1 商品の価値を高めるMD

小売業が繁盛店となるために必要な基本的な構成要素はMD力であり、どのような時代が来ようとも変わることがない真理であるといえる<sup>26)</sup>。MD力の内容は、以前は価格訴求主体であったものが、品質、ブランド、あるいは趣味性などへと消費者の購買行動に伴って変化しているため、単に「良い商品を安く売る」だけでは消費者が来店し、売上に結びつくとは限らなくなっている。

特に、販売の拡大をねらった付加価値商品には、店舗や売場を起点とし、潜在需要を掘り起こす役割を担っており、そのためのMD活動が注目されている。付加価値商品の特徴としては、消費者がその商品の価値を納得すれば、価格の高低に拘らず購入につながることである。しかし、必需品のように、単に売場で陳列しているだけではなかなか売上には結びつかない。消費者に対しては、その商品の持つ本当の価値をMD活動などを通じて、全店舗に波及効果をもたらすことが重要である<sup>27)</sup>。

また、商品の差別化を積極的に推進するためには、マーケティングコンセプトづくりの基本である「経営方針の具体化」や「商品特性の強調」、そして「新しいコンセプトの提案」について、しっかりと社内で議論していくことが大切である<sup>28)</sup>。売る側の立場から、MDの基準をあてはめるのではなく、消費者側に立って、その中から一つのライフスタイルを抜き出し、そこに焦点を合わせたMDを展開することが大切である。

### 2 顧客満足を創出するVMD

小売業における顧客満足は、品揃えの充足感や接客サービス、あるいは売場の雰囲気、活気、整理整頓などが挙げられる。佐藤知恭教授は、顧客満足の定義を「提供された商品・サービス、さらに企業の理念などについて顧客が自分自身の基準によって納得得られるクオリティと価値を見いだすこと」と述べている<sup>29)</sup>。言い換えれば、一番に重要なことは、店舗を利用する顧客一人ひとり、とても良い買い物をしたと感じ取ることができるかである。

店舗にとっては、顧客満足のために、商品を、誰に、いつ販売時期とするべきか、どの売場で取り扱いをするか、どのような方法でプレゼンテーションするか、などを明確にする必要がある。VMDでは、マーケティングコンセプトに沿った商品を展開し、店舗や売場のイメージを訴求することが求められている。これらのことは、マーケティング部や商品企画部、売場で接客をしている販売員が理解をしていますが、果たして消費者に対して、どのように情報を発信し、伝えることができるかが成功の要因となるだろう。

VMDは、消費者が商品をどのような基準で選択し、比較検討されているのかを考え、消費者の

視点から眼と手に触れることができ、感動を与えることができるか、それが重要である。商品展開においては、売場で商品をただ並べるだけでなく、「わかりやすい」、「見やすい」見せ方および提案の仕方が大切であり、その商品の魅力を大きく左右することになる。言うまでもなく店舗にとっては、販売と直接的に結びつけるものでなければならない。売る側が実行した計画が一方的であり、消費者が思っていたイメージとかけ離れた内容や演出にならないよう、経営者や店長の立場での目線ではなく、顧客の目線で捉えることが大切である。

いずれにしても、商業経営では、商品を核とし、それに何か付加価値をプラスすることで、顧客に対して満足を提供し、評価を高めることである。顧客満足は、VMDにとってもマーケティングの一環として、永遠の課題であり、その点を強く意識することを忘れてはならない。

### 3 小売業のVMD

商業経営では、売場で品揃えをした商品の認知と、その商品が持つ本当の価値を消費者に理解してもらう活動が求められる。流通業のMD活動は、商品の価値を正しく消費者に伝えるための「売り方」を重視することによって、「売れ方」が大きく変動すると考えられる。

繁盛店をつくるためのVMDは、店舗立地や環境、経営者の経営理念、あるいは商品・サービスのコンセプト、顧客ターゲットなどの経営方針に合致したマーケティング戦略を立案し、実行することである。その一環としてのVMDは、「商品を見やすく」、「選びやすく」、「買いやすく」、そのうえ顧客が気分良く買い物ができるように提案する手法であるといえよう。

そのためには、小売業における商品の価値や魅力を消費者に強く印象づけて、共感を得るような科学的な技術が必要である。時代と共に激しく進化している流通業界では、売場が力を入れている商品を消費者にどのように伝えていくか、VP、PP、IPをどのように連動させるか、という仕組みを絶えず研究し、挑戦することが望まれる。

今日の消費者を取り巻く環境は、物的には充足しており、商品種類の豊富さや取り扱う業種や業態店が多くあり、さらに、ITの進展により、手軽さや便利さで人気があるインターネット販売など、同じような商品が同じような価格で、どこからでも購入することができる。このような状況において、店舗全体の価値を高めるためには、アピールしたい商品を絞り、明確に消費者へ伝えることが重要であり、メッセージ力のある店舗こそが、消費者を引き寄せる力となるだろう。

## おわりに

店舗には、数多く商品が集められ、充実したサービスを提供し、消費者の視線を集めるべきVMDを展開している。そこでは店舗の独自性を主張して、創意工夫をしている。商品の品揃えスペースには、週や月ごと、あるいは季節ごとに商品の取扱量や展開場所などを設定している。わが国には四季や風習行事があり、それに対応した商品の購入を目的に来店する消費者も多く、来店動機も時と場合で大きく変化している。

VMDは、店格の向上と売場の売上に大きく貢献できる考え方であり、仕組みでもある。小売店のVMDの導入は、同じ商品や類似商品を販売するにしても、消費者の視覚に訴える手法を用いることで、購入率が想像していたより高かったなどといわれている。すなわち、VMDの工夫は機会

損失の発生を防ぐ一助となると考えることができよう。

《注》

- 1) JMA のマーケティングの定義では、「企業および他の組織」とは、教育・医療・行政などの機関、団体などを含む。「グローバルな視野」とは、国内外の社会、文化、自然環境の重視。「顧客」とは、一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。「総合的活動」とは、組織の内外に向けて統合・調整されたリサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係わる諸活動である。
- 2) E. J. McCarthy, *Basic Marketing*, fifth, ed., Richard D. Irwin, Inc., 1975, p. 19.
- 3) 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部, 1980年, 57頁参照。
- 4) 宮原義友著『販売管理演習』同文館, 1986年, 10~11頁参照。
- 5) 同上書, 182頁参照。
- 6) 小濱岱治著『マーチャングダイジニングの基礎と実務知識』評言社, 2000年, 44頁参照。
- 7) 同上書, 47頁参照。
- 8) 前掲『商業経営』, 59頁参照。
- 9) 前掲『マーチャングダイジニングの基礎と実務知識』, 40~44頁参照。
- 10) 小林一, 篠田勝之著『マーケティングの基礎』, 実教出版株式会社, 2014年, 111頁参照。「POS」とは、Point of Sale system の略称で、販売時点情報管理と訳されている。販売と同時にレジスターで、商品に付いているバーコードで品名、価格、数量などの情報をスキャナーで読み取り、経営活動に役立てるシステムである。「EOS」とは、Electronic Ordering System の略称で、電子発注システムと訳され、ネットワークを利用した補充発注システムで、自動的に仕入先に対して、商品を発注することである。
- 11) 同上書, 166頁参照。「POP」とは、Point of Purchase advertising の略称で、「ピーオーピー」や「ポップ」と呼ばれ、「販売時点広告」と訳される。主に小売店の売場などで販売促進のために使用される広告媒体である。
- 12) 齋藤政美, 宮内洋喜編著『営業管理実務』産業能率大学出版部, 2004年, 119頁参照。「IT」とは、Information Technology の略称で、情報技術と訳されている。パソコンなどの情報機器やインターネット、通信インフラなどを組み合わせて活用していく技術の総称で、最近では「ICT」という用語が使われていることが多い。
- 13) 一般財団法人日本ファッション教育振興協会編者『ファッション販売〔Ⅱ〕』, 一般財団法人日本ファッション教育振興協会, 2015年, 23頁参照。インショップとは、百貨店やショッピングセンターなどの大型店舗の売場に、比較的小規模の独立した店舗形態の売場を設置することであり、別名「ハコ型売場」とも呼ぶ。
- 14) 同上書, 204頁参照。「CI」とは、Corporate Identity の略称で、企業文化を構築して、特性や独自性を統一されたイメージやデザイン、わかりやすいメッセージで発信し、社会と共有することで存在価値を高めていく企業戦略の一つである。流通業界では、SI (Store Identity) と呼ばれており、CIと同じ意味で使われている。
- 15) 大枝一郎著『新ファッションビジネスの基本』, ファッション教育社, 2006年, 175頁参照。
- 16) 奥谷孝司, 岩井琢磨著『世界最先端のマーケティング』, 日経BP社, 2018年, 99頁参照。
- 17) フィリップ・コトラー著『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』, 株式会社ピアソン・エデュケーション, 2004年, 16頁参照。コンセプトとは、概念、観念の英訳である。選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生みだし、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となるという考え方である。
- 18) 浜田芳樹著『事業戦略——戦略的思考と実践——』産業能率大学出版部, 1984年, 103頁参照。
- 19) フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング著『マーケティング原理第9版——基礎理論から実践戦略まで——』, ダイヤモンド社, 2008年, 833頁参照。オビニオンリーダーとは、準拠集団内の人びとのうち、特別な技術、知識、パーソナリティーといった特性をもち、他者に対して影響力をもつ人物のことである。
- 20) 郡司聡著『「コト消費」の嘘』, 株式会社KADOKAWA, 2017年, 42~50頁参照。「モノ消費」とは、消費者がお金を使う際に、所有に重きを置いて物品を買うことで、「コト消費」とは、所有では得られな

- い体験や思い出, 人間関係に価値を見いだして, 芸術の鑑賞や旅行, 習い事と言ったレジャーやサービスにお金を使うこと。近年では, 消費者が「モノ消費」よりも「コト消費」を重視する傾向にあるといわれている。
- 21) D百貨店事業本部 MD 企画部・産能大学人材開発部共著『販売のための計画と活動』産能大学, 1991年, 105頁参照。
  - 22) 同上書, 106頁参照。
  - 23) 田村登志子著『図解 VMD の基本』織研新聞社, 2016年, 13~14頁参照。
  - 24) 画像は, インターネット掲載から使用した。上から,
    - ①日経トレンドイネット「好発進した関西1号店フォーエバー21」  
<https://trendy.nikkeibp.co.jp/article/> (2018年12月13日閲覧)
    - ②公益財団法人流通経済研究所「流通オピニオン」  
<http://www.dei.or.jp/opinion/column/160705.html> (2018年12月13日閲覧)
    - ③Shop Space Stylist「カラーライゼーション」  
<https://www.imgrumweb.com/post/BgoYbhdDO16> (2018年12月1日閲覧)
    - ④株式会社エスキュービズム「いま求められている VMD とは？」  
<https://orange-operation.jp/posrejihikaku/pos/14610.html> (2018年12月13日閲覧)
    - ⑤デザインディレクターズ株式会社「視覚に訴えて購買意欲を上げる」  
<https://www.店舗デザインラボ.com/media/column40/> (2018年12月13日閲覧)
    - ⑥株式会社トゥディスプレイ「ブランディングとしての VMD」  
<https://www.2dp-vmd.com/vmd> (2018年12月13日閲覧)
    - ⑦VMD インストラクター協会「売場づくりの知恵広場」  
<http://www.vmd-inet> (2018年12月13日閲覧)
  - 25) 前掲『販売のための計画と活動』, 108~109頁参照。
  - 26) 波形克彦著『感性からのストア・イメージ』経営情報出版社, 1986年, 30頁参照。
  - 27) 日野真克著『「マーチャングデザイン」と「マネジメント」の教科書』, 2011年, 14, 16頁参照。
  - 28) 前掲『感性からのストア・イメージ』, 97~99頁参照。
  - 29) 佐藤知恭著『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 2000年, 42頁参照。

#### 参考文献

1. Byron Sharp *How Brands Grow What Marketers Don't Know*, This translation is published by arrangement with Oxford University Press, 2010. (加藤巧監訳, 前平謙二訳『ブランディングの科学』朝日新聞出版, 2018年。)
2. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971.
3. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing*, fifth, ed., Richard D. Irwin, Inc., 1975.
4. Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc., 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版——基礎理論から実践戦略まで——』ダイヤモンド社, 2011年。)
5. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信部, 1980年。
6. 一般財団法人日本ファッション教育振興協会編者『ファッション販売〔II〕』, 一般財団法人日本ファッション教育振興協会, 2015年。
7. 伊藤允博著『現代の流通経済』税務経理協会, 1990年。
8. 大枝一郎著『新ファッションビジネスの基本』, ファッション教育社, 2006年。
9. 奥谷孝司, 岩井琢磨著『世界最先端のマーケティング』, 日経BP社, 2018年。
10. 小濱岱治著『マーチャングデザインの基礎と実務知識』評言社, 2000年。
11. 郡司聡著『「コト消費」の嘘』, 株式会社KADOKAWA, 2017年。
12. 小林一, 篠田勝之著『マーケティングの基礎』, 実教出版株式会社, 2014年。
13. 齋藤政美, 宮内洋喜編著『営業管理実務』産業能率大学出版部, 2004年。
14. 佐藤知恭著『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社, 1998年。
15. 佐藤知恭著『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 2000年。

16. 菅原正博・本山光子共著『ファッション・マーケティング』ファッション教育社, 2008年。
17. D百貨店事業本部 MD企画部・産能大学人材開発部共著『販売のための計画と活動』産能大学, 1991年。
18. 高柳英明・飯田有登編『実践テキスト店舗の企画・設計とデザイン』オーム社, 2017年。
19. 田中好夫編『カタカナ新語辞典』学習研究社, 1988年。
20. 田村登志子著『図解 VMD の基本』織研新聞社, 2016年。
21. 築山明德著『売場づくり入門』商業界, 2012年。
22. 波形克彦著『感性からのストア・イメージ』経営情報出版社, 1986年。
23. 浜田芳樹著『事業戦略——戦略的思考と実践——』産業能率大学出版部, 1984年。
24. 日野真克著『「マーチャンダイジング」と「マネジメント」の教科書』ニュー・フォーマット研究所, 2011年。
25. フィリップ・コトラー著『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』, 株式会社ピアソン・エデュケーション, 2004年。
26. フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング著『マーケティング原理第9版——基礎理論から実践戦略まで——』, ダイヤモンド社, 2008年。
27. 三浦一郎・服部吉伸編『マーチャンダイジングがわかる事典』日本実業出版, 2005年。
28. 宮原義友著『販売管理演習』同文館, 1986年。
29. 百瀬恵夫・梶原豊編著『ネットワーク社会の経済学』白桃書房, 2002年。
30. 流通経済研究所編『インストア・マーチャンダイジング (第2版)』日本経済新聞出版, 2016年。

(原稿受付 2019年1月7日)



〈論文〉

## なぜCGSガイドラインとCGコードは改訂されたのか

——コーポレートガバナンス上の不祥事に関する判例から明らかとなった原因——

小室 瑠実子

### 要 約

本稿の目的は2つある。第1に、コーポレートガバナンス改革に関する法務省・経済産業省・東京証券取引所・金融庁の検討会において取り上げられた判例の原因を指摘することである。第2に、その原因を解決するためにCGSガイドラインとCGコードがどのように改訂されたかを明示することである。

改訂のための検討会で指摘された8件の判例は、取締役の善管注意義務違反や忠実義務違反について問われたものであるとわかった。判例の原因は、企業が取締役の機能や職務権限を明確に定めていないことにあった。また、取締役の活用が客観的に妥当とされるかどうかという点も考慮して進められていなかった。

判例の原因を受けて、CGSガイドラインとCGコードでは次のように改訂がなされた。改訂CGSガイドラインでは、4点が改善された。第1に、他社の企業価値向上に貢献する事例が蓄積される等のロールモデルの収集をすることである。第2に、実際の経営経験を持つ人材獲得の拡充をすることである。第3に、監督等の具体的にワークした事項の機能を認識することである。第4に、後継者候補の選抜・育成をする上で「あるべき社長・CEO像」を議論により明確化することである。

改訂CGコードでは、6点が改善された。第1に、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質を有する社外取締役の選任を行うことである。第2に、2人以上または3分の1以上の独立社外取締役の選任を行うことである。第3に、経営戦略等を踏まえた後継者計画を進めることである。第4に、持続的な成長に向けた健全な経営陣の報酬を客観性・透明性のある手続に従い、報酬制度を設計し具体的な報酬額を決定することである。第5に、会社における最も重要な戦略的意思決定として客観性・適時性・透明性のある手続によりCEOの選解任をすることである。第6に、ジェンダーや国際性等の多様性と適正規模を両立させる形で取締役会を構成することである。

直近では、日産の不正事件によりカルロス・ゴーン氏が勾留され、他人負罪型という日本の司法取引の特異性に注目が集まった。司法取引の協力者は弁護士の見解を検察の刑事処分予想として把握し、その見解に依存せざるを得ない状況におかれる。見解が外れた場合、拘留者は協力者に対し報復するリスクがあると予測される。

CGコードやSSコードには、本件のような特異な日本の司法取引に関する規定は定められておらず、報復するリスクに対抗する術もない。今後は、諸外国の司法取引が行われた事例のグッドプラクティスやバッドプラクティスを収集し、本件を参考に司法取引に関する規定を両コードに追加する必要がある。

今後の日本のガバナンス改革は、CGコードとCGSガイドラインにおける司法取引に関する規定の追加による守りのガバナンスと、収益性を追求する攻めのガバナンスとのバランスを調整することで推進されていくであろう。

キーワード：コーポレートガバナンス改革、CGコード、CGSガイドライン、善管注意義務、忠実義務

## 1. これまでのコーポレートガバナンス改革

これまでのコーポレートガバナンス改革では、会社法の改正、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）やステewardシップ・コード（以下、SSコード）の策定等が行われてきた。コーポレートガバナンスに関する「枠組み」の整備が進み、企業はガバナンス体制の構築や実効性の向上に取り組んできた。経済産業省は、このような各会社の主体的な取組みの後押しを目的とし、CGS研究会を立ち上げた。企業の稼ぐ力の強化に有意義となるコーポレートガバナンスの構築・運用に関する取組みの検討を行ってきた。2017年3月10日には、「CGS研究会報告書——実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引——」（以下、CGSガイドライン）が取りまとめられた。

本稿の目的は2つある。第1に、コーポレートガバナンス改革に関する法務省・経済産業省・東京証券取引所・金融庁の検討会において取り上げられた判例の原因を指摘することである。第2に、その原因を解決するためにCGSガイドラインとCGコードがどのように改訂され、その結果コーポレートガバナンスが改善されるのかを明示することである。

## 2. 改訂CGSガイドラインによるコーポレートガバナンス改革

CGS研究会第2期では、コーポレートガバナンス改革の現状評価とCGコード（2018年6月1日）の改訂も踏まえた実効性向上に向けた課題の検討がなされてきた。「CGS研究会（第2期）の中間整理 実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた今後の検討課題」（2018年5月）では、コーポレートガバナンス改革は形式から実質へと深化させていくことが重要であるとされた。深化をすることが重要と考えられる事項については、CGSガイドラインで改訂がなされた。改訂された事項は、5点ある。第1に、社長・CEOの指名と後継者計画である。経営環境の非連続で破壊的な変化と経営課題の複雑化が進む中、経営トップの役割の重要性と役割を担える優れた後継者の確保の重要性が一層増している。第2に、取締役会議長である。取締役会の監督機能を重視する企業において、社外取締役等の非業務執行取締役が取締役会議長となることの意義や環境整備に関する追記が挙げられた。第3に、指名委員会・報酬委員会の活用である。改訂CGコードにより、指名委員会・報酬委員会の設置が原則化し、委員会の構成については社外取締役が原則であることを明確化するようになった。それにより、社外役員が少なくとも過半数、あるいは社外役員とそれ以外の委員が同数で委員長が社外役員であるという点の検討をすべきとした追記が挙げられた。第4に、社外取締役の活用である。社外取締役が実質的な役割・機能を果たす上で、必要な資質・背景を有するという事項に追記がなされた。社外取締役の再任については、再任の上限を設定することの意義や再任基準の設定を検討すべきとする追記がなされた。また、社外取締役の人材市場の拡充については、経営経験者が他社の社外取締役を引き受けることの意義の追記がなされた。第5に、相談役・顧問である。退任した社長・CEO経験者を相談役・顧問として会社に置く場合は、人数・役割・処遇等の情報発信を積極的に行うことが期待されるとの追記がなされた。

### 3. コーポレートガバナンス改革の議論で取り上げられた判例

法務省・経済産業省・東京証券取引所・金融庁のコーポレートガバナンス改革の検討会において、出席者（委員）からコーポレートガバナンス上の不祥事に関する発言があった。そこで、本稿ではその不祥事が何かをすべて洗い出し、何が争点となったか、どのような判決が下されたかを分析した。表1は、これら8件の判例をまとめたものである。

表1 検討会で挙げられた判例一覧

判例名	日付	判例概要
損害賠償請求事件	平成11年6月24日	粉飾決算に係る決算書類を作成した取締役総務部長は、会社から使用人の給与名目の支払のみを受け、役員報酬の名目では一切支払を受けていなかったとしても、商法（平成17年法律87号改正前）266条の3第2項（会社法429条2項）に基づく責任を免れることはできないとされた事例。
損害賠償請求控訴事件	平成17年1月18日	会社が製造販売した乳製品について食中毒事故が連続してブランドの社会的信用が低下した。子会社である食品会社は経営状態が悪化し、株価も急落した。その後、子会社もBSE牛肉偽装事件を発生させ、業績の悪化により会社解散に至った。 子会社株主が損害を被った点について、親会社が支配株主として到底不可能な利益達成を指示したことから、子会社が牛肉偽装事件を発生させ、解散に至ったとする子会社株主の主張はすべて棄却された事例。
春日電機取締役違法行為差止仮処分命令申立事件	平成20年11月26日	申立外会社春日電機からインテスラ社への債権目録記載の債権について、その返済期限を猶予することは取締役の忠実義務（会社法355条）ないし善管注意義務（会社法330条、民法644条）に反する違法行為であると提起された。 債務者は、申立外春日電機株式会社の申立外株式会社インテスラに対する債権の返済期限の猶予をしてはならず、申立外春日電機株式会社を代表して、申立外株式会社ソフィアモバイルに対し、金銭その他申立外春日電機株式会社の財産の譲渡をしてはならないとされた事例。
カネボウ少数株主損害賠償請求事件	平成20年7月9日	不法行為に当たるというAの少数株主Xの主張について、一連の行為は事業再生法や商法の規定に基づいて適法に行われたものであり、少数株主の利益も株式買取請求権等で保護されているため、権利濫用等に当たるとすることはできないとされた事例。
HOYA株式会社職務執行停止・代行者選任等仮処分命令申立事件	平成24年5月28日	HOYA株式会社の株主である債権者は、債務者会社である同社の取締役兼代表執行役の債務者Y1および債務者Y2に対し、株主提案権（会社法303条1項、305条1項）に基づいて、提案議題、議案の要領および提案理由を平成24年6月20日に開催予定の債務者会社の定時株主総会の招集通知又は株主総会参考書類に記載するよう求めた。 被保全権利の疎明を欠く、あるいは保全の必要性の疎明を欠くことから請求は却下され、主文のとおり決定した事例。
HOYA株式会社株主総会決議取消請求事件	平成26年1月30日	株主である原告が、定時株主総会における取締役選任決議について、被告会社が原告による株主提案を取り上げなかったこと等が決議取消事由に当たるとし、株主総会決議取消しを求めた。 選任された取締役は任期満了により退任し、その後の総会において新たな取締役が選任されているから、特段の事情がない限り、訴えの利益を欠くところ、本件において特段の事情はないといえるため原告の訴えが却下された事例。

東芝水増し請求に係る株主代表訴訟事件	平成28年 12月27日	A社の元従業員で株主である原告は、A社が受注した業務につき労務費を不当受領した件で、取締役らに損害賠償請求を行った。同社の監査委員の被告らは、当該取締役らを提訴せず同社に損害を被らせたと主張した。 被告らに対し、会社に与えた損害の一部の支払いを求める株主代表訴訟について、原告の請求を棄却した原判決に対する控訴審において原告の控訴が棄却された事例。
取締役に対する損害賠償請求事件	平成29年 4月27日	会社の抱える損失が表沙汰にならないように当該会社から損失を分離するスキーム（損失分離スキーム）の構築・維持を行うこと、および損失分離スキームの構築・維持が行われていると知り、または知っていたにもかかわらず中止ないし是正を怠ったことについては取締役としての善管注意義務違反および忠実義務違反があるとされた。しかし、受け皿ファンド等による金利・運用手数料の支払を会社の損害と認めることはできないとされた事例。

筆者作成

法務省「法制審議会会社法制部会議事録」第2回（平成22年5月26日）、第11回（平成23年7月27日）、第15回（平成23年11月16日）、金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議事録」第1回（平成27年9月24日）、第2回（平成27年10月20日）、経済産業省「CGS研究会第2期議事録」第1回（平成29年12月8日）、第7回（平成30年6月22日）を参照し、作成

### 3.1 損害賠償請求事件（平成11年6月24日）

本件は、金融機関を通じて下請建設業者が元請会社の信用調査を行ったところ、事実と異なる調査報告がなされ、下請建設業者はこれを信用し、工事を受注して損害を被ったものである。

争点は、3点ある。第1に、取引先金融機関を通じて同社の信用調査を行い、取引先金融機関は粉飾決算に係る決算書類に依拠した調査報告書等に基づき平戸建設の信用状態に問題がない旨を回答し、原告はこれを信用して本件工事を受注したことである。また、仮に本件粉飾決算がなされなかった場合、第68期、第69期と大幅に売上高が減少し、赤字決算であったことが露顕するため、信用調査の回答が異なったものとなった可能性が極めて高いとされた。第2に、常務取締役であった被告は、粉飾決算に係る決算書類の作成に携わっていなかったことが認められるため、商法266条の3第1項の責任があることである。第69期の決算において、売上の水増しがあったことを知っていたと推認されることが指摘された。本件粉飾決算という会社にとって極めて重要な事実を見逃したことについても、取締役としての監視義務を怠り任務懈怠があるとした。第3に、取締役総務部長であった被告は粉飾決算に係る決算書類の作成が認められるため、商法266条の3第2項ただし書の無過失の証明が問題となることである。証拠によると、被告は平成5、6年当時、平戸建設から労働の対価を部長の給与名目で支払を受け、役員報酬の名目では支払を受けていないことも判明した。

判決では、粉飾決算に関与し又はそれを見逃した取締役に対し、損害賠償責任が認められた。

### 3.2 損害賠償請求控訴事件（平成17年1月18日）

本件は、親会社が製造販売した乳製品において食中毒事故が続発してブランドの社会的信用が低下し、子会社である食品会社の経営状態の悪化や株価急落、子会社のBSE牛肉偽装事件も発生したため提起された。

判決は、業績を悪化させ、会社解散に至ったとしても、親会社の取締役らが牛肉偽装事件まで予

見できたとはいえないことから、子会社の業績悪化・株価急落ないし解散に関して親会社取締役らに過失があるとはいえないとされた。子会社の取締役 A は、牛肉偽装事件の 2 年半前に親会社から子会社の取締役となった者であり、食肉担当の経験はなかった。取締役 B・C は、入社以来子会社の業務に携わっていた。しかし、食肉を扱うミートセンターの現場業務はミートセンター長が担当することから、食肉現場との関わりが薄かった。株主が取締役に対しその責任を追及するためには、特段の事情がない限り、株主代表訴訟によらなければならない。本件は、民法 709 条に基づき取締役に損害賠償を求める訴えを提起することは認められなかった。牛肉偽装事件の発生についても、予見できたとは認められないとされた。

### 3.3 春日電機損害賠償請求事件（平成 20 年 11 月 26 日）

本件は、申立外会社<sup>1)</sup>春日電機から申立外インテスラ社への債権目録記載の債権について、その返済期限を猶予することは取締役の忠実義務（会社法 355 条）ないし善管注意義務（会社法 330 条、民法 644 条）に反する違法行為であると提起されたものである。

申立外会社春日電機からインテスラ社への貸付けについては、申立外会社春日電機・インテスラ社間において金銭消費貸借契約が締結されていた。しかし、現実の金銭の流れや取締役会内部での意思決定は、契約書の内容とは異なっていたことが判明した。

債務者 Y については、申立外会社春日電機から 7 月 16 日に 2 億円を出金しインテスラ社に振込んだ行為、および 7 月 17 日に 2.5 億円を出金しインテスラ社に振込んだ行為が、取締役会決議を経ずになされたことが指摘された。形式上、上記 4.5 億円のうちの 2.8 億円がインテスラ社への貸付けとなっているため、このような金銭消費貸借契約の締結を前提として検討したとしても貸付けは違法行為であるとした。これらの点は、取締役の忠実義務ないし善管注意義務に違反するものであるとされた。また債務者 Y が行おうとしている上記貸付金の返済期限の猶予については、そもそも不合理な内容の貸付けにつき、具体的な回収手段を講じることを前提とするものではないため、忠実義務違反であるとされた。

判決内容は、次の 3 点となった。第 1 に、本案判決確定まで、債務者 Y は申立外春日電機株式会社を代表し、別紙債権目録記載の申立外春日電機株式会社の申立外インテスラ株式会社に対する債権について、同日録記載の返済期限の猶予をしてはならないとした。第 2 に、本案判決確定まで債務者 Y は、申立外春日電機株式会社を代表し、申立外ソフィアモバイル株式会社に対し、金銭その他申立外春日電機株式会社の財産を譲渡してはならないとした。第 3 に、申立費用は債務者の負担とするとした。

### 3.4 カネボウ少数株主損害賠償請求事件（平成 20 年 7 月 9 日）

株式会社 A（カネボウ）の支配株主となった Y は、A をして収益性のある 3 事業の営業譲渡ないし株式譲渡をさせた。その上、それにかかる代金債務を Y が免責的債務引受けすることに同意させ、減資、解散をさせた。

---

1) 申立てとは、訴訟法上において当事者が特定の内容の訴訟行為を求める旨の意思を裁判所に対して表示することをいう（法令用語研究会編『有斐閣 法律用語辞典 [第 4 版]』有斐閣 2012 年 1111 頁）。申立外（株式）会社は、申立事件の関係者のうち、申立人や相手方等の手続に関与する者以外の会社をいう。

本件は、これらの一連の行為は少数株主を排除し、Yの利益を図るために正当な目的なく行われたとして、Aの取締役利益相反行為があると提起されたものである。少数株主については、正当な補償もなされていなかった。Yの行為は権利濫用であり、信認義務に違反しているとされた。控訴人は被控訴人ら3ファンドが、カネボウの取締役をして、不当な安値で本件営業譲渡等をするという善管注意義務違反の行為をさせたことにより控訴人からカネボウの株主たる地位を奪ったとして、民法709条、44条、715条により不法行為責任を負う旨も主張された。

266条の3の責任を負うカネボウの支配株主である3ファンドは、カネボウの取締役をして善管注意義務に違反し、不当な安値で各譲渡を行わせた。本来の株式の価値600円と残余財産分配額107円の差額493円の100株分である4万9,300円の損害（少なくとも株式買取価格決定申立事件の決定額360円と残余財産分配額107円との差額である2万5,300円、又は上記360円と本件TOB価格である162円との差額である1万9,800円の損害）を被った損害について、不法行為の責任を負うと主張された。被控訴人らに対して、連帯して4万9,300円およびこれに対する訴状送達日の翌日である被控訴人トリニティおよび被控訴人ユニゾンについては平成18年7月12日から、被控訴人笹沼については平成18年8月30日から、被控訴人Y6については平成18年8月17日から、被控訴人Y5および被控訴人Y4については平成18年8月18日から、被控訴人MKSについては平成18年7月12日から、各支払済みまで民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払を求めた。

判決は、被控訴人トリニティに対するその余の請求およびその余の被控訴人らに対する請求はいずれも理由がないとされた。控訴人の本訴請求は、被控訴人トリニティに対し、9,400円およびこれに対する訴状送達日の翌日である平成18年7月12日から支払済みまで民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払を求める限度で理由があるとされた。株主総会において取締役として選任され、就任を承諾した取締役ではない者に対しては、旧商法266条の3の規定を類推適用し、会社に対する任務懈怠を理由に第三者に対する損害賠償責任を負わせることは、3ファンドにそのような事実関係があったという証拠がないとされた。

カネボウの取締役に善管注意義務違反の行為をさせた点については、営業譲渡等の本件一連の行為が違法とは認められないことや営業譲渡等の対価が不当に安値で取締役の善管注意義務違反を構成するようなものではないとされた。

### 3.5 HOYA株式会社職務執行停止・代行者選任等仮処分命令申立事件（平成24年5月28日）

本件は、HOYA株式会社の株主である債権者が、同社の取締役兼代表執行役である債務者Y1および債務者Y2に対し、株主提案権（会社法303条1項、305条1項）に基づき、提案議題、議案の要領および提案理由を平成24年6月20日に開催予定の債務者会社の定時株主総会の招集通知、または株主総会参考書類に記載するよう求めている事例である。

本来、債権者は株主総会で実質的な経営是正権を行使するといった正当な株主権の行使を行う以外の不当な目的を有しておらず、本件請求に係る議案をすべて議決権行使書面に記載することは十分に可能である。しかし、債務者らは、株主権の濫用を理由として、債権者の株主提案を拒否した。

別紙では、次のような点が債権者から提出された。

最高財務責任者のV氏に関しては、株主提案の議題を不当に削除したり、議案の要領の内容を都合の良く書き換えたり、提案理由を一方向的に削除するなどの不正行為を容易に認識できる立場にありながら、違法行為や公序良俗に反する行為を放置していたとされた。したがって、取締役および執行役としての最低限の職務を果たしていないとされた。さらにV氏は、過去の対応を見る限り、提案者の真摯な提案に真剣に耳を傾け、企業価値の増加に取り組んでいるとは評価できないとされた。オリンパスの事例においても明らかなおお、同一の人物による財務部門の継続的な運営は、不正等が放置される傾向が高まる。実際にV氏は株主総会の運営に関する不正についても、一切の対応を取っていないため、違法行為の放置は重い事実であり、不再任・解任とするべきであるとされた。

債権者側は、違法行為の謝罪等を経て次年度からは内部統制が機能した適法な総会運営を努めればいいのに、それを怠ったと主張した。一回行った違法行為の隠蔽のために、次の違法行為を積み重ねるというオリンパス社にも見受けられた倫理観の低い経営者の行動様式があるとした。E氏以外の取締役は、違法行為を複数年にわたって積極的に関与した、あるいは少なくとも放置したとされた。したがって、取締役として最低限必要な監督機能を果たしていないため、再任するべきではないとされた。最古参の役員であるE1氏は、責任が特に重く解されるべきであるため、任期満了での退任ではなく登記上も解任をすることが適当であるとされた。

また企業統治の偽装を放置してきた責任も重大であるとされた。形式上においては、HOYA株式会社は委員会設置会社を選択し、過半数の社外取締役の選任を定款で義務づける等の企業統治の改善を行っているように見える。しかし、社外取締役制度を導入していることが盛んに宣伝されるようになった直近10年間で株価は凡庸なパフォーマンスしか残していなかった。また、直近5年間は日経平均をアンダー・パフォーマンスする結果となっていた。

判決は、被保全権利の疎明を欠くか、または保全の必要性の疎明を欠くものであるため請求が却下され、主文のとおり決定された。

### 3.6 HOYA株式会社株主総会決議取消請求事件（平成26年1月30日）

株主である原告が、定時株主総会における取締役選任決議において、被告会社が原告による株主提案を取り上げなかったことなどが決議取消事由に当たるとされた。本件では、被告の株主である原告が、平成24年6月20日に開催された被告の第74期定時株主総会における取締役選任決議について、被告が原告による株主提案を取り上げなかったこと、および被告の役員に説明義務違反があったことが決議取消事由に当たると主張された。原告は、会社法831条1項1号に基づき、同決議の取消しを求めた。

被告役員については、義務違反があると指摘された。総会において、原告その他の株主の質問にほとんど答えない、あるいは事実と反した回答をしたとされている（会社法314条）。それに伴い、株主総会等の招集の手続又は決議の方法が法令もしくは定款に違反し、又は著しく不公正な場合（会社法831条1項1号）にあたるため、本件決議の決議取消事由となると主張した。

本件では、以下の点についても指摘が挙げられた。B氏は米国法人の責任者であった90年代後半に自らの主導したすべてのベンチャー投資を実質的に破産させ、何ら新規事業の創出に実績を持っていない。このような人物の経営判断に、他の執行役や社外取締役が取締役として忠実義務や

善管注意義務を果たさないということが問題であるとされた。同様に、社外取締役の機能を無力化している現状も問題であるとした。すべての取締役には善管注意義務違反・忠実義務違反があり、取締役会を仲良しクラブに墮落させたと指摘された。2000年代以降には、フォトマスク事業の競争環境が急速に悪化し、余剰資金の再投資先が明らかに経営上の課題となっていたが、経営陣による成果は全くなかったこと等も挙げられた。一義的な責任はB氏と社外取締役の連帯責任と認識するべきであるとした。取締役に關しては、株主総会の運営に關する不正についても、一切の対応を取っていなかったことから、財務部門を同一の人物が継続して運営していると、不正等が放置される傾向が高まるとした。この点は、オリンパスの事例でも明らかであるとされた。同社においても、オリンパス社の事例と同じく、一回行った違法行為の隠蔽は次の違法行為を蓄積させるという倫理観の低い経営者の行動様式が進行していると指摘された。

判決では、株主総会決議取消しを求めた件について、選任された取締役は任期満了により退任し、その後の総会では新たに取締役が選任されているから、特段の事情がない限り訴えの利益を欠くところ、本件において特段の事情はないことから原告の訴えは却下された。

### 3.7 東芝水増し請求に係る株主代表訴訟事件（平成28年12月27日）

本件は、委員会設置会社である株式会社東芝の元従業員で株主である控訴人が、本件会社において溶融炭酸塩型燃料電池発電システム技術研究組合を介し、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構から受注した業務の労務費を不当に受領した件における取締役らの対応に關して、取締役らに対する損害賠償請求の提訴請求を行ったものである。本件会社の監査委員であった被控訴人らは、その取締役らに対して提訴をすべきであったが、これを怠った。結果として、前記提訴請求の対象であった損害賠償請求権が時効により消滅したため、本件会社が同損害賠償請求権の金額分の損害を被ったと主張した。本件会社は、被控訴人らを被告とする提訴請求を経て、会社法423条、330条、民法644条、会社法355条に基づき、被控訴人に対し前記の損害の一部である5億920万419円およびこれに対する訴状送達の日翌日から支払済みまで民法所定の年5分の割合による金員を本件会社に対して連帯して支払うことを株主代表訴訟で請求した。

控訴人は、争点について次のように見解を示した。監督義務違反については、一従業員にすぎない控訴人が代表取締役であるBに直接書簡を送付するという内部告発といえる形で調査・是正を依頼していたため、前記の報告を疑うべき特段の事情があったとした。Bに対しても、同報告書を鵜呑みにしたことから善管注意義務・忠実義務違反があったとした。

取締役については、取締役会に本件不法行為を報告したとしても、本件受入行為がされず損害が発生しなかったとは認められないため、Bの善管注意義務・忠実義務違反があったとした。内部統制違反については、本件不法行為に關する関係職員に対する是正指導は事後的なものであり、マニュアルも不正防止となっていなかったとした。経理部門に対する研究労務費誌の検査の義務づけもないため、不十分であったとした。控訴人側は、B以外の人物に対しても善管注意義務・忠実義務違反を指摘した。

一方、被控訴人らは争点に対して次のように見解を示した。監督義務違反については、部下から報告を疑うべき特段の事情があったとはいえないとした。内部告発があっても、本件会社との信頼も損なわれておらず、Bの指示による課題請求問題の是正指示がとられた事実もないとした。この

信頼とは、会社又は役員と従業員との間において信頼関係の形成・存在というソフトロー機能のこととした。被控訴人側は、控訴人の見解を否認した。

判決では、提訴請求を受けた監査委員の善管注意義務違反・忠実義務違反の有無は、当該判断決定時に監査委員が合理的に知り得た情報の基礎として、訴えを提起するか否かの判断・決定権を会社のために最善となるように行使したか否かによって決するのが相当であるとし、監査委員の義務違反が否定された。

### 3.8 取締役に対する損害賠償請求事件（平成 29 年 4 月 27 日）

本件は、会社の抱える損失が表沙汰にならないように当該会社から損失を分離するスキーム（以下、損失分離スキーム）の構築・維持を行うこと、および損失分離スキームの構築・維持が行われていることを知り、または知っていたにもかかわらず中止ないし是正を怠ることは、取締役の善管注意義務違反および忠実義務違反があると提起されたものである。

争点では、多くの善管注意義務違反が挙げられていた。承継前被告 Y1 および被告 Y5 は、損失分離スキームの構築、および損失分離状態が達成された後である平成 13 年 4 月から損失分離状態が解消される平成 23 年 3 月までの間の損失分離状態の維持について、取締役としての善管注意義務違反が認められるとされた。被告 Y6 は、損失分離スキームの構築および損失分離状態の達成後である平成 13 年 4 月から損失分離状態が解消される平成 23 年 3 月までの間の損失分離状態の維持について、取締役としての善管注意義務違反が認められるとされた。被告 Y7 および被告 Y8 は、承継前被告 Y1、被告 Y5 および被告 Y6 の了承のもと、損失分離スキームを策定・構築した。この他、分離した損失を解消するまでの間、損失分離状態の維持のための行為に積極的に関与した。このため、善管注意義務違反があるとされた。

判決では、上記の行為を行った取締役が会社に対する任務懈怠の責任を負うとされた。しかし、受け皿ファンド等による金利・運用手数料の支払を会社の損害として認めることはできないため、損害の発生が認められなかった。

### 3.9 8 件の判例のまとめ

以上 8 件の判例から、すべての判例は取締役の善管注意義務違反や忠実義務違反について問われたものであるとわかった。判例の原因は、企業が取締役の機能や職務権限を明確に定めていないことにあった。また、取締役の活用が客観的に妥当とされるかどうかという点も考慮して進められていなかった。この 2 点が提起された原因であったといえる。

## 4. 検討会で挙げられた判例が CGS ガイドラインに与えた影響

前章では、CG コードや CGS ガイドライン策定前後に検討会の議論で挙げられてきた判例を取りまとめた。判例の原因である取締役の善管注意義務違反や忠実義務違反は、検討会においてバッドプラクティスと捉えられた前例として認識された。CGS ガイドラインは、これらの前例を改善し策定されたものであるといえる。本章では、CGS ガイドラインにおいて判例の原因はどのように改善されたかを取り上げることとする。

表2 判例から改善されたCGSガイドライン事項

判例の原因	改訂CGSガイドラインでの改善
取締役の機能の認識不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社の企業価値向上に貢献する事例が蓄積される等のロールモデルの収集をする</li> <li>・実際の経営経験を持つ人材獲得の拡充をする</li> <li>・監督等の具体的にワークした事項の機能を認識する</li> </ul>
善管注意義務違反・忠実義務違反	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者候補の選抜・育成をする上で「あるべき社長・CEO像」を議論により明確化する</li> </ul>

筆者作成

取締役の機能に関しては、企業が社外取締役を活用するために整理すべきポイントは何かを場面ごとに検討することが重要であるといえる。CGSガイドラインでは、社外取締役の人材市場の拡充のため、経営経験者が積極的に他社の社外取締役を引き受けることを検討すべきであるとされた。経営経験者が他社の社外取締役になり重要な役割を果たすことは、他社の企業価値向上に貢献する事例が蓄積されると期待されている。判例の原因を踏まえると、社外取締役のロールモデルを構築することが改善点といえる。資質としては、社長・CEOやそれ以外の取締役等の現役経営陣が求められている。現役経営陣が他社に就任する場合は、期待される役割が2点ある。第1に、就任先と異なる業界や文化に触れることである。知見を広げることで、自社の経営においても有用となるからである。第2に、他社において監督側の立場を経験することである。

経営陣から退任した者の社外取締役への就任については、3点が期待されている。第1に、経営陣から退任した者は、相談役・顧問等として自社に残るよりも他社の社外取締役に就任し、長年培われてきた経営の知見を活用することである。社会への貢献という面で有益であるとされている。第2に、他社の社外取締役への就任を積極的に考えるということである。社長・CEOやCFO等を退任した者は、経営トップとしての経験を通じて経営に関する幅広い視野や高度な見識を有しているため、経営全般を監督する社外取締役として最有力候補になるとされた。第3に、会長に就任後、経営を監督する立場で自社に残る場合も、他社の社外取締役に兼務することは他社の取組みと比較することが可能となることである。比較することは、自社において監督者の職責を果たす上で有意義であるとされた。

善管注意義務違反・忠実義務違反について、CGSガイドラインではCEOの後継者計画が改善点として取り上げられた。後継者候補の選抜・育成は、必要な資質を備えさせるとともに経営トップに最も相応しい人材を見極める中長期的な取組みであるとされている。指名委員会は、自社を取り巻く経営環境や自社の経営理念、中長期的な経営戦略、経営課題等を踏まえ、「あるべき社長・CEO像」を議論により明確化し、要件・定義等の客観的な評価基準の策定を検討すべきとされた。本ガイドラインでは、参考として社長・CEOに求められる資質・能力の一例を取り上げている。第1に、困難な課題であっても果敢に取り組む強い姿勢（問題を先送りにしない姿勢）と決断力である。第2に、変化への対応力である。第3に、高潔性（インテグリティ）である。第4に、経営者としての「覚悟」であり、企業価値向上の実現に向け、個人的なリスクに直面しても限界を認めず、利害関係者からの批判を乗り越え、果敢に決断する力という胆力である。第5に、経営環境の変化と自社の進むべき方向を見極め、中長期目線に立ち、全社的な成長戦略をグローバルレベルで大きく構想する力という構想力である。第6に、構想した成長戦略を実行する力という実

行力である。第7に、業界や組織の常識・過去の慣行に縛られない視座を持ち、組織全体を鼓舞しつつ、「あるべき像」の実現に向けて組織を変えていく力という変革力である。

以上から、社外取締役には実際の経営経験を持つ人材獲得の拡充と、監督等の具体的にワークした事項の機能認識が求められているとわかる。判例ではこれらの点が不明確であったことから、CGS ガイドラインでは改善点となったと考えられる。

また、判例の原因はCGS ガイドラインにおいて、後継する人材育成をとおして不正に関する訴訟の防止へと改善されていると考えられる。企業は後継者に対して、あるべき像の実現に向けて人間的成長を促進する役割を担う。今後は、後継者計画に関する客観性・透明性のある情報開示が重要となるとされている。

## 5. 検討会で挙げられた判例がCGコードに与えた影響

本章では、CGコードにおいて判例の原因はどのように改善されたかを取り上げることとする。CGコードにおいて改善された点は、以下のとおりとなった。

表3 判例から改善されたCGコード事項

判例の原因	改訂CGコードの改善点
取締役の機能の認識不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質を有する社外取締役の選任を行う</li> <li>・2人以上または3分の1以上の独立社外取締役の選任を行う</li> </ul>
善管注意義務違反・忠実義務違反	<p>〈取締役会の機能強化〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略等を踏まえた後継者計画を進める</li> <li>・持続的な成長に向けた健全な経営陣の報酬を客観性・透明性のある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定する</li> <li>・会社における最も重要な戦略的意思決定として客観性・適時性・透明性のある手続によりCEOの選解任をする</li> <li>・ジェンダーや国際性等の多様性と適正規模を両立させる形で取締役会を構成する</li> </ul>

筆者作成

取締役については、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質の社外取締役の選任、2人以上または3分の1以上等の十分な人数の独立社外取締役の選任をすべきとした(原則4-8)。2人以上となった背景には、社外取締役改革の議論において公平性の面から2人以上が妥当とされたことが挙げられる。独立社外取締役は、不正を温床させない役割が期待され、改訂CGコードにおいても改善されたといえる。

善管注意義務違反・忠実義務違反については、改訂CGコードにおいて取締役会の機能強化として改善された。

取締役会は、経営理念等や具体的な経営戦略を踏まえ、CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するべきとされた(4-1③)。後継者候補の育成については、十分な時間と資源をかけ計画的に進め、適切な監督も行うべきとした。

インセンティブについては、持続的な成長に向けた健全な経営陣の報酬を客観性・透明性のある

手続に従い、報酬制度を設計し具体的な報酬額を決定すべきであるとした(4-2①)。

CEOの選解任については、会社にとって最も重要な戦略的意思決定であるため、客観性・適時性・透明性のある手続により、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきであるとした(補充原則4-3②)。

会社の業績等の適切な評価を踏まえCEOが十分に機能を発揮していないと認められる場合は、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性のある手続を確立すべきであるとした(補充原則4-3③)。

取締役会の構成については、役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランス良く備え、ジェンダーや国際性等の多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであるとした(原則4-11)。

以上から、取締役会には企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質や、多面的な判断ができるよう国際性やジェンダー等を考慮した人選が期待されているとわかった。また、客観性・適時性・透明性のある手続と戦略的意思決定に基づきCEOの選解任も行うこととされた。

判例の原因は、企業の業種・業態のニーズに対応できる人材活用や、国際性等の多面的な見解によるリスクへの予防として改善されたと考えられる。

## 5. 結 論

判例の原因を受けてCGコードやCGSガイドラインにおいて改善された点は、表2と表3において取りまとめた。

改訂CGSガイドラインでは、4点が改善された。第1に、他社の企業価値向上に貢献する事例が蓄積される等のロールモデルの収集をすることである。第2に、実際の経営経験を持つ人材獲得の拡充をすることである。第3に、監督等の具体的にワークした事項の機能を認識することである。第4に、後継者候補の選抜・育成をする上で「あるべき社長・CEO像」を議論により明確化することである。

改訂CGコードでは、6点が改善された。第1に、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質を有する社外取締役の選任を行うことである。第2に、2人以上または3分の1以上の独立社外取締役の選任を行うことである。第3に、経営戦略等を踏まえた後継者計画を進めることである。第4に、持続的な成長に向けた健全な経営陣の報酬を客観性・透明性のある手続に従い、報酬制度を設計し具体的な報酬額を決定することである。第5に、会社における最も重要な戦略的意思決定として客観性・適時性・透明性のある手続によりCEOの選解任をすることである。第6に、ジェンダーや国際性等の多様性と適正規模を両立させる形で取締役会を構成することである。

## 6. 今後の展開

直近では、日産自動車前会長のカルロス・ゴーン氏の役員報酬に関する有価証券報告書の虚偽記載等の不正が明らかになった。本件のコーポレートガバナンス体制の不備とは、どのようなものであるか。

本件は、日本の司法取引の特異性に注目が集まった。アメリカの司法取引は、司法取引成立後自らの犯罪を供述して刑の減免を受ける自己負罪型である。えん罪というリスクもあるが、その場合は弁護士からリスクが伝えられ、選択肢が提供される。司法取引を選択することは、被告人の自己責任とされる。一方、日本は他人の刑事事件の捜査への協力や検察の判断により刑事処分が明らかになるという他人負罪型である。本件の場合、司法取引の捜査に協力した日産側は、弁護士の見解を検察の刑事処分の予想として把握し、その見解に依存せざるを得ない状況にあった。ゴーン氏の勾留という見解は想定内であった。しかし、ルノーの取締役会において不正が確認できないとの理由で、ゴーン氏の代表取締役会長解任が見送られた点は想定外であった。ゴーン氏がルノーの代表取締役会長を退かず検察捜査が終了した場合、ゴーン氏は日産の約44%の株式を持つルノーの会長として残留し日産に対して報復するリスクが予測される。

CGコードやSSコードには、本件のような特異な日本の司法取引に関する規定は定められていない。また、報復するリスクに対抗する術もない。今後は、諸外国の司法取引が行われた事例のグッドプラクティスやバッドプラクティスを収集し、本件を参考に司法取引に関する規定を両コードに追加する必要がある。具体的には、CGコードの内部通報（原則2-5）において司法取引に関する規定を設けることが望ましい。CGSガイドラインにおいては、各社の経営・取締役会の在り方の整理（22）において司法取引に関する規定を設け、透明性のある経営を追求することが望ましい。また、これらの取組みに関する情報開示を適切かつ明示的に行うことも重要である。

CGコードやCGSガイドラインにおける司法取引に関する規定の追加は、守りのガバナンスの推進となる。これによって、収益性を追求する攻めのガバナンスとのバランスを調整することで、日本のガバナンス改革が推進されていくであろう。

### 参考文献

- ・大阪高判平成18年6月9日判時1214号115頁
- ・大阪地判平成16年12月22日判時1172号271頁
- ・金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第1回）議事録」2015年9月24日
- ・金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第2回）議事録」2015年10月20日
- ・経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」2018年9月28日
- ・経済産業省「CGS研究会（第2期）第1回 議事要旨」2017年12月8日
- ・経済産業省「CGS研究会（第2期）第7回 議事要旨」2018年6月22日
- ・小林敬和「日本型「司法取引」制度の問題と軽微な租税犯罪」名城大学法学会「名城法学67(1)」2017年
- ・最判平成19年8月7日判タ1252号125頁
- ・最判平成22年10月22日判時1337号98頁

- ・ CGS 研究会「CGS 研究会（第 2 期）の中間整理 実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた今後の検討課題」2018 年 5 月 18 日
- ・ 高見健次郎「アメリカにおける司法取引制度の実情調査報告」日本弁護士連合会「自由と正義」Vol. 67 No. 2 2016 年
- ・ 東京地判平成 19 年 6 月 28 日刑集 61 巻 5 号 2243 頁
- ・ 東京高判平成 11 年 7 月 27 日証券取引被害判例セレクト 14 巻 1 頁
- ・ 東京高判平成 17 年 1 月 18 日金融・商事判例 1209 号 10 頁
- ・ 東京高判平成 20 年 7 月 9 日民集 64 巻 7 号 1912 頁
- ・ 東京高判平成 24 年 5 月 31 日資料版商事法務 340 号 30 頁
- ・ 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」2018 年 6 月 1 日
- ・ 東京地判平成 10 年 8 月 26 日証券取引被害判例セレクト 11 巻 1 頁
- ・ 東京地判平成 17 年 2 月 10 日判時 1887 号 135 頁
- ・ 東京地判平成 20 年 11 月 26 日資料版商事法務 299 号 330 頁
- ・ 東京地判平成 24 年 5 月 28 日資料版商事法務 340 号 33 頁
- ・ 東京地判平成 29 年 4 月 27 日資料版商事法務 400 号 119 頁
- ・ 平尾覚『日本版司法取引と企業対応 平成 28 年改正刑訴法で何がどう変わるのか』清文社 2016 年
- ・ 法制審議会会社法制部会「法制審議会 会社法制部会 第 2 回会議 議事録」2010 年 5 月 26 日
- ・ 法制審議会会社法制部会「法制審議会 会社法制部会 第 11 回会議 議事録」2011 年 7 月 27 日
- ・ 法制審議会会社法制部会「法制審議会 会社法制部会 第 15 回会議 議事録」2011 年 11 月 16 日
- ・ 法務省「法務大臣閣議後記者会見の概要」2018 年 3 月 16 日  
[http://www.moj.go.jp/hisho/kouhou/hisho08\\_00986.html](http://www.moj.go.jp/hisho/kouhou/hisho08_00986.html)（閲覧日 2019 年 1 月 7 日）
- ・ 村井敏邦・海渡雄一編『可視化・盗聴・司法取引を問う』日本評論社 2017 年
- ・ 横浜地判平成 11 年 6 月 24 日判タ 1039 号 224 頁
- ・ 渡邊肇『米国反トラスト法執行の実務と対策〔第 2 版〕——司法取引からクラス・アクション、代表訴訟まで』商事法務 2015 年
- ・ BLOOMBERG, KYODO, AFP-JIJI “Renault-Nissan tie-up critical: Japan, France” the japan time November 24, 2018: 1
- ・ BLOOMBERG, KYODO, REUTERS “Ghosn claims innocence as probe queried” the japan time December 5, 2018: 1
- ・ BLOOMBERG, KYODO, REUTERS “Nissan board meets to pick new chairman” the japan time December 5, 2018: 1
- ・ KYODO, AP “Nissan board expected to remove Ghosn” the japan time November 23, 2018: 1
- ・ KYODO, BLOOMBERG “Court rejects longer Ghosn detention” the japan time December 21, 2018: 1
- ・ KYODO, BLOOMBERG “Ghosn, Kelly and Nissan hit with charges” the japan time December 11, 2018: 1
- ・ KYODO, BLOOMBERG, STAFF REPORT “Ghosn slapped with new arrest warrant” the japan time December 22, 2018: 1
- ・ KYODO, JIJI “Ghosn denies misconduct allegations” the japan time November 26, 2018: 1
- ・ KYODO, JIJI, STAFF REPORT “Ghosn shifted 2008 losses to firm: sources” the japan time November 26, 2018: 1
- ・ NORIHIKO SHIROUZU, MAKI SHIRAI “Saikawa takes center stage after mentor’s ouster” the japan time November 24, 2018: 2
- ・ VOA “Ghosn Case Shines Light on Japan Justice System” December 23, 2018  
<https://www.voanews.com/a/ghosn-case-shines-light-on-japan-justice-system/4712662.html>（閲覧日 2019 年 1 月 7 日）
- ・ YOKOHAMA “Nissan fails to pick new chairman” the japan time December 19, 2018: 1

（原稿受付 2019 年 1 月 10 日）

## 貿易通貨交渉と貿易政策の課題

— 合衆国ドル政策と円為替調整 —

武 上 幸之助

### 要 旨

#### 今後の通貨貿易の問題提起

##### ① 貿易通貨選択と国際通貨体制

戦後、世界貿易取引制度の原型は、合衆国の連邦成立期の州際取引にある。各州経済制度を連邦制度として取引保証するために、各州が連邦制度を認証する過程が必要であった。建国当時は一地域通貨であった合衆国ドルは、連邦通貨として各州議会の認証を受け制度保証されたが、通貨発行原資や金融、流通制度にも厳格な取り決めが行われたのは、経済取引保証制度（金本位制度）という通貨機能の統制についての認識が重要視されたためである。

戦後の復興経済を支え、永らく継続したブレトンウッズ協定をくつ返し、金兌換停止（ニクソンショック）と、それに伴う OPEC との対立は石油危機としてドル貿易制度のリスクを極大化した側面であり、ドル信用一極集中であった国際通貨制度がドル信用の低下により大きく毀損したリスクエポックであった。

##### ② 為替政策と貿易決済制度

合衆国の一国通貨であるドルが強制通用力を持つ国際通貨として貿易各国の国富資産（外貨準備高）に計上され、ドル制度保証としての IMF 制度により各国 GDP 成長率として信用経済指標として位置づけられる。ドル本位に位置付けられた各国通貨はドル為替相場を通じて貿易取引決済を行うことが実勢としてルーティン化されてくる。これは国際重要商品の殆どがドル決済でしか取引できず、合衆国が認証したコルレス銀行決済でしか取引できない事からも証左される。

日本円は、貨幣法による国内にて強制通用力を持つ専用通貨であり、合衆国ドルは日本外為法による海外送金決済為替、貿易通貨として強制通用力を持つ。外為法改正により原則規制から自由化に至ったが、貿易取引の今尚、60%強が合衆国ドル決済であり、円建て決済は企業内貿易取引、円借款、ODA などに限定されている。

##### ③ 為替調整と円高デフレ

平成時期のステルス不況は、ブラザ合意以降の円高容認と、それに続く産業空洞とデフレ、著しい需要不足が主因とされる。凡そ 50% 高にも及ぶ為替水準訂正によって受けた日本の貿易赤字（円高輸出減を円安輸入増と相殺しても）、失われた国富（外貨準備高）は多大であり、世界各国の為替通貨が低水準である中、現時点でも日本円の独歩高となり、経済実態とは乖離した為替水準となり水準訂正改善の見込みもない。

##### ④ 国際地域通貨と三極化問題

合衆国ドルのもう一つの特性は各州独自の地域通貨であった所以から生じる。通貨統一連合が早期から、国際地域通貨「AMERO」を構想し、NAFTA 経済ブロックでの共通通貨として新ドル創設が図られており、ブロック外への従来ドル流通が想定されている。国際地域通貨統合の動きは、EU における € 統一、中国 AIB における東アジア共同体構想での共通通貨（RMB）等でも象徴される将来の通貨統合を目指すグローバル動向であり、来たるべき今後の貿易通貨交渉の焦点でもある。

合衆国一極のドル信用経済体制はすでに低下しており、やがて地域通貨主軸へ分散、国際通貨グローバル競争の中で、貿易体制は、決済面で複数の強国を基軸とした国際地域通貨の時代を迎えるだろう。

キーワード：通貨貿易、国際通貨協定、国際地域統一通貨、合衆国ドル、法定通貨、外貨の強制通用力、円高デフレ

## 目次

序

1. 貿易通貨交渉と貿易政策

2. 国際地域統一通貨の動向

結語

## 序

貿易決済通貨の選択決定は、貿易交渉において重要な意義がある。戦後のブレトンウッズ協定での合衆国ドルの基軸通貨決定から、ドル金兌換停止と石油危機を機に同体制が崩壊した後も、世界貿易は各国が貿易交渉により定められたドルベースフレームの中での変動為替調整と相場決定に画策することとなる。ドルを基軸通貨とする日本円は、プラザ合意以降のドル安、円為替高の市場容認は日本経済に深刻なデフレを生じさせた。合衆国ドル一極集中であった国際決済通貨制度は、度重なるドル信用の危機により、分散化による三極の国際地域通貨体制を模索しているが、これも日本円為替の調整には更なる問題が生じる恐れがある。グローバル世界の貿易は同時性と同質性が共通項の制度的経済合理性で成立するが基軸通貨となりえない日本円には貿易通貨交渉においてより巧みなプライオリティ政策を培う必要がある（図表）。

図表 東アジア市場での日本企業インボイス通貨選択状況

分類		該当企業	グローバルな為替管理統括会社の設置	インボイス通貨の選択	インボイス通貨の種類	現地法人（地域統括会社）の為替リスク負担の程度	為替リスクの集約
第1分類企業	Aグループ	自動車メーカー	なし	現地通貨を選択 <sup>1)</sup>	複数	小さい <sup>2)</sup>	本社に集約
	Bグループ	電機メーカー（及び自動車メーカーの一部）	なし	ドルを選択	単一	大きい <sup>2)</sup>	本社のリスク負担の最小化
第2分類企業		電機メーカー	あり	現地通貨を選択 <sup>1)</sup>	複数	小さい <sup>2)</sup>	為替管理統括会社に集約

1) 但し、現地通貨がマイナーカレンシーである場合には、主要通貨の中から現地法人（地域統括会社）が扱いやすい通貨を選択。

2) 但し、現地通貨がマイナーカレンシーである場合には、現地法人（地域統括会社）が主要通貨と現地通貨の間の為替リスクを負担。

3) 現地法人（地域統括会社）がドルと現地通貨の間の為替リスクを負担。

（引用文献3 p.30を修正）

本研究ノートでは、合衆国ドルの担ってきた国際決済通貨の形成過程と、基軸通貨三極化以降のドルの将来について、また我国の基軸通貨採用の意義と諸問題を論じ、貿易通貨交渉での現状と今後の為替政策について問題点を指摘したい。

## 1. 貿易通貨交渉と貿易政策

明治、大正期の日本貿易は、英国ポンド（金本位通貨）を基軸に円金貨、また合衆国ドル（当初はメキシコ銀貨を貿易専用通貨、銀本位）とは貿易銀等、金銀取引相場を基礎とした実体経済に基づく貿易取引、その為、国の金保有高が通貨発行の原資であり、不足あれば借款などと限定されていた。各国が独自の為替政策に依存する、その中で、英国ポンドが金保有で優勢となり貿易の基軸通貨として用いられるようになるが、貿易取引は信用状など信用取引にまでは利用されなかった。

### ・ IMF 合衆国ドル体制の変容

第一次大戦前ブロック経済圏間での貿易は英邦貨ポンドを主な基軸通貨（金本位制）であり、極めて実体経済に即した取引に限定されていた為、貿易当事国、各国独自の為替政策は、貿易交渉で利益実現する対立構図であった。各国は貿易、為替の直接的管理を実施、為替防衛策下で国内的に拡大政策を採用した。為替市場は競争的平価切下げを招いた。貿易通貨選択での金本位制度の限界が示された。

戦後になって為替政策の対立は、合衆国ドルの実勢支配力を背景に、各国がドルを基軸通貨に指定し為替決定するブレトン・ウッズ協定により調整されることとなった。1944年ケインズ案とアメリカ財務省顧問 H. ホワイト案の二つの対立する案が英米間で討議され、前者は、国際取引によって生じる債権債務の最終決済を通貨当局間の帳簿上のつけ替えによって行う清算同盟方式を主張していた（連合国際安定基金案）その基金的性格は、金本位制度の自動的な調節作用を金の流出入ではなく安定基金という超国家的な機関の統制力で再現しようというもので44年7月 IMF の創設が決定され合衆国ドルの国際決済通貨としての運用、保証基金が成立した<sup>1)</sup>。

両案の基本的相違はケインズ案が信用創造の機能を内包していたのに対し、ホワイト案が基金原則に立っていたという点にある。すなわち、ケインズ案は、世界中央銀行的性格を持つ清算同盟に加盟国が勘定を設けて、各国間の決済はその相互振替によって行ない残高が不足の場合は当座貸越で処理するという形を考えていた。これに対し、ホワイト案は各国からの資金の拠出によって、基金が必要資金を貸し付けるといえば既存の国際流動性の円滑な利用をねらいとしていた。またケインズ案が貿易赤字国のみならず黒字国の責任をも左右対称的に追求しようものとしていたのに対し、ホワイト案は稀少通貨条項を備えていたものの赤字国の責任をはるかに重視していた。平価についてもケインズ案はより弾力的であって、適宜管理的に変更するべきものとしていたのに対し、ホワイト案はその変動を制限し固定平価主義をとっていた。この IMF 協定では、世界貿易の拡大という面から雇用の促進と所得の増大に寄与するという理念を具現するために

- ① 為替相場安定の促進と競争的為替切下げの回避
- ② 多角的支払制度の確立と外国為替制限の除去
- ③ 基金の資金の加盟国による利用を挙げている。

IMF 体制は当時 200 億ドルを基金とし、ドルを主軸にして構成され、実際の運営は各国の国益の調整の中から、実際には合衆国の一極通貨支配という側面があった。

#### ・ドル安誘導、プラザ・ルーブル合意と日本円の独歩高

1980 年代、合衆国では進むインフレに高金利政策が採られると、経常収支の大幅な赤字にもかかわらず、貿易取引各国から合衆国へ大量資金が流入したため、為替相場はファンダメンタルズからみてドル高を呈した。いきすぎたドル高を是正するため、1985 年 9 月先進 5 개국財務相・中央銀行総裁会議（於プラザホテル）で各国が協調してドルの安定の為に外国為替市場に介入する旨の声明（プラザ合意）が出された。その協調介入によってドル高是正に成功したが、その後ドル安が更に加速 1987 年 2 月にはルーブル合意もなされ、国際的なドル為替政策、日本円をターゲットにした協調介入がなされ、以降、日本円の為替独歩高が容認され、日本はデフレ深化に向かうことになるが、日本円の為替対抗策としての日銀介入であるが、財務省が証券（国債）発行し日銀が買い資金提供、財務省が為替市場でドルを買う（円売り）し円安誘導するが日銀の原資は国債である。円高による貿易赤字、輸出減は、輸入額の増加を相殺しても尚、拡大し定着して、極めて交易条件の悪化をもたらしている。

#### ・グローバル金融資本の為替投機動向

ドル経済は、巨大な金融資本を生じさせ 1990 年代以降、グローバル金融資本による為替相場は国際資本移動によって、為替相場が投機により支配されるようになる。合衆国の経常収支赤字の拡大による過剰ドル国際流動性（2018 年には世界 GDP 4 倍 167 兆ドルという巨額な金融資産が自由移動）、国際資本取引自由化によって、為替相場はファンダメンタル定説の購買力平価説、経常収支均衡（フロー均衡）よりも、アセット・アプローチ理論（高い期待収益を求めて資産スワップ、ストック市場が均衡するように為替相場が瞬時に決定される理論）で決定される。現実には 21 世紀型通貨危機のアジア通貨危機、その後のロシアルーブル通貨危機など、通貨危機が為替投機変動により引き起こされる。貿易通貨は、投機通貨の側面をもつようになってきた。

アメリカの経常収支赤字の累増（対外純債務残高約 2.5 兆ドル）は、過剰な国際流動性を世界にばらまき、国際的な通貨・金融危機を頻発させただけでなく、基軸通貨ドルのサステナビリティ問題を各国の為替政策に引き起こし、それらに対抗する地域協力、国際地域通貨創設を強化させている。ヨーロッパでは、ドル不安からの脱却をめざした通貨統合をもたらしたし、アジアでは通貨危機再発防止のための通貨・金融協力が進展している。

#### ・ドル信用危機とローカル通貨

貿易通貨の信用低下は、従来型の経常収支悪化により財政インフレが高進し、更に経常収支が悪化して外貨準備（国富）が欠乏する従来型のデフォルトではなくて、昨今は、グローバル国際資本移動による投機で外資が移動したことによる「資本収支危機」であったということにある。事例としてアジア通貨危機の問題点は、次の点にあったとされる。

- (1) アジア経済の成長への期待、性急な金融市場の自由化、実質ドル・ペッグ制による為替リスクへの認識不足によって、過剰な短期ドル資金が流入し、それに依存しすぎたこと。短期ドル

債務への過剰依存は、その移動逆流が起こり、通貨が暴落する過程で短期調達と長期運用という期間のミスマッチ、外貨調達の国内通貨運用という通貨のミスマッチによって、返済資金ショートや債務膨張という深刻な打撃を与える要因となった。

(2) 外資の逆流の契機の一つは、実質ドル・ペッグ制の下で、ドルが円やヨーロッパ通貨に対して上昇したため、アジア各国通貨の実効為替相場が上昇し、輸出が減退したことも挙げられる。

様々な通貨問題の課題からドル対抗策として、以下のローカル貿易通貨の検討がなされてきた。

1国での対応の限界を認識したアジアでは次のような通貨・金融協力が進展してきている。

- (1) グローバルな資本移動の監視と通貨投機にみまわれない政策運営サーベイランスの実施。
- (2) 危機が再発した場合、各国が外貨準備を融通しあって対応するための通貨スワップ協定締結（チェンマイ・イニシアティブ）。
- (3) ダブル・ミスマッチを解消し、アジアの余剰資金をアジア域内で安定的に活用するために、アジアの債券市場を育成する協力推進（アジア債券市場育成イニシアティブ）。及びアジア共通通貨の基金と創設など。

## 2. 国際地域統一通貨の動向

米国は NAFTA を形成し、独自にドルの勢力範囲を拡大させ、確固たる「ドル経済圏」を確立、地域共通通貨 AMERO を創設し発展させようとする動きが見られる。ヨーロッパ、アジア、南北アメリカという域内相互依存の深い3つの経済圏が形成され、それぞれの統一市場内で統一通貨による自由な経済活動が可能になる三極通貨体制の実現が目指される動向がある。

### ・国際地域通貨間での貿易通貨取引

地域通貨の目的と種類は多様なものとなっている。相互扶助的なコミュニティの創出をめざすものだけでなく、地域経済の活性化、狭い地域でなく広域的な地方域を想定したり、開発途上国の援助に地域通貨方式を導入するケースもある。信用創造（担保）も相互信頼のみならず、法的通貨との交換性を担保とする方式も登場している。地域通貨の信用創造（担保）はコミュニティ内（地域通貨参加者）の相互信頼であるが、地域通貨が「補完通貨」として利用されるためには通貨発行条件の明確化や発行量、取引保証・の管理が必要となる<sup>(2)</sup>。

### ・国際地域通貨の信用担保

NAFTA 発 AMERO 創設までの議論を通じて、国際地域通貨の信頼性担保のため、法定通貨との交換を担保する地域通貨もあるが、以下に検討される地域統一通貨を掲げる。

① 法定通貨と交換分をストックする発行方式（償還費用積立額と連動、ドイツキームガウアー、REGIO など）

② 企業に担保を提供してもらう方式（スコットランド EKO など）

地域通貨の共通点は、利子が見つからないか、マイナス利子（減価）の場合もある。

## 結 語

通貨貿易の可能性は、ドル一極集中であった国際通貨の危機に際して、様々な通貨形態を生み出した。その一例として日本円の海外での法定通貨採用（ジンバブエ 2014 年 12 月）がある。通貨制度の輸出入はサービス貿易の一形態でもあり、各国の法定通貨の地域間「補完通貨」としても利用されているが、度重なるドル信用下落に際しても、最終的にドル依存からの脱却は困難であり、仮想通貨を含み、これら派生通貨には補完機能しか存在しない事を制度確認すべきである。

通貨貿易による貿易利益が生じても、一国の独立性は、自国通貨の自立にも共通するという認識が必要である<sup>3)</sup>。

### 《注》

- 1) 法定通貨の機能「価値の交換機能、価値尺度、基準機能、価値保存・蓄積機能」。地域通貨は、保存・保管機能はあえて重要視せず、利用者合意した価値尺度に基づいて消費活動を促すことを目的としている。財務省 HP 2019 年 1 月
- 2) 通貨ローカリゼーションを扱った論文に「季刊 国際貿易と投資 Winter 2012/No.90 p.49 通貨のリローカル化：地域通貨でコミュニティの創成——リローカリゼーション（地域回帰）の時代へ 長坂 寿久」がある。
- 3) 2009 年 1 月ジンバブエ政府は完全に信用を失ったジンバブエ・ドル ZWL に代えてアメリカ合衆国ドルや南アフリカランド、ユーロ、英ポンド、ボツワナ・ブラの国内流通を公式に認め、5 通貨を法定通貨とした。その結果、極度の経済混乱は収束し、12 年ぶりに経済成長を記録した。2014 年 2 月、ジンバブエ政府は法定通貨としてさらに中国人民元、インド・ルピー、豪ドル、日本円を加え、9 通貨を法定通貨とした：複数基軸通貨制。2015 年 6 月、ジンバブエ中央銀行は、ZWL を廃止し、米ドルに両替して回収すると発表。両替レートは 1 ドル = 3 京 5 千兆 ZWL。2015 年 12 月 9 種法定通貨のうち、中国人民元を 2016 年から主に流通させることを決めた。(1ZWL=0.34 日本円)

### 参考・引用文献、サイト

1. Krugman, Paul R., (1984) "The International Role of the Dollar: Theory and Prospect," in John F. O. Bilson and Richard C. Marston eds., Exchange Rate Theory and Practice, Chicago, University of Chicago Press, pp. 261-287.
2. 2017 年経済企画庁世界経済年次報告 <https://www5.cao.go.jp/keizai3/sekaikeizaiwp/wp-we71/wp-we71-00201.html>
3. RIETI Discussion Paper Series 08-J-009 「貿易取引通貨の選択と為替戦略：日系企業のケーススタディ」独立行政法人経済産業研究所 <http://www.rieti.go.jp/jp/> 2016 年

(原稿受付 2019 年 1 月 7 日)

## 辺境会計のすゝめ

三代川 正 秀

### 要 旨

国立民族学博物館の「会計学と人類学の融合」共同研究会に招かれ、持論の「辺境会計」について報告する機会（2018年2月25日）があった。その折のレジュメ「辺境会計の覚書」に加筆・訂正したものが本稿である。

日頃「何故」を問いながら原稿用紙のマス目を埋めてきたので、研究会では、研究対象としてきた「何故」の史的考察を、簿記技法、家計簿記、アカウントビリティ、重要性の判断、信託法理、取締役報告書、営業報告書（事業報告）、環境会計、幸福論を通じて「会計は学問たりうるか」を問って、これを報告した。また2012年と翌3年の二度に渡ってソウルにある国立韓国学中央研究院（AKS）の要請があつて、韓・中・日の三か国の土着簿記共同研究会に参画し、この国に育った「帳合の生成とその終焉」を報告してきた。

上記の二つの研究機関が求めているのは、はからずも自国の文化（人類学）と近代（会計）科学の絡みを究めることであつた。まさに社会科学の在りようを模索していたのである。そこで、これまでの拙い研究態様を会計学徒に詳らかにし、ご批判を仰ぐものである。

キーワード：先行研究の史的検討、風土と社会科学、翻訳家か、実務家か、測定用具としての簿記、言わんこっちゃない「公正価値」

## 1 辺境会計とは

Accounting frontiers という拙い造語<sup>1)</sup>には、「先端会計(学)」と「未開の会計領域」という、相反する意味合いがある。とくに米語の「フロンティア」に込められた意味は、大西洋の海岸線からアパラチャ山脈を越え、大平原を渡り、ロッキーやシェラネバタを征服して太平洋に到達した彼らアメリカ移民の開拓精神 Frontier spirits である。そこでは常なる「辺境」の入り口、これから入植する未開拓の境 (border) をフロンティアと呼んで来た。

この「辺境」を会計研究に当てはめて会計上の未開の境に在る題材を研究対象としてきた。境界に在るということが interdisciplinary (学際) を意味するわけではなく、およそ会計的思考の希薄な領域に会計的視点から歴史的考察を加えることであつた。眺望できる地理上の限界線と学問の研究領域を重ね合わせて、研究分野の HORIZON (学問の地平) と称するが、それは智の限界領域「地平」であり、その地平線のその先(裏)にも未だ見ぬ荒野が広がり、そこが耕せるものか、不毛の砂漠なのかは入植してみなければ判らない地を「辺境」と呼ぶこととした。取り上げた題材がそういう意味で海のものとも山のものともつかない FRONTIER (辺境) にあつた [拙著『辺境会

計への史的展開』(税務経理協会 2006年)参照]からである。

悠久の時間をかけて築き上げてきた文化、経済、商業、経営などの跡付けを会計的手法によって解明していくことが会計史研究の役割の一つ(とくに経済史や経営史への役立ち)である。歴史家ではない筆者が久野秀男<sup>2)</sup>の警咳に接し、会計上の概念研究の手始めにその史的考察を通じて、現在までの先行研究とその成果を解明することとした。そうすることで、過去に生じた類似事件が、いかように収拾されたかを見届け、現代会計が直面している問題の最良の解決方法を見出すことに寄与できよう。

新書版『会計学の誕生』<sup>3)</sup>の著者渡邊泉は同書で次のように書いている。

史料の位置づけや解釈には、必ずや分析者の主観が知らず知らずのうちに入り込んでいます。そこが大きな落とし穴なのかもしれません。…まぎれもなく客観的な事実だと信じていた事象が実は、単なる主観的な解釈に過ぎなかったというのです。…ニーチェの言葉『「存在するのは事実だけだ」という現象のところだけでたちどまってしまう実証主義に対して私は言いたい。違う、まさにこの事実なるものこそ存在しないのであり、存在するのは解釈だけなのだ』…かつては、ほとんど理解できなかった最新のアメリカの会計基準や国際会計基準の動向が、歴史というフィルターを通して鳥瞰すると、ほんやりとですがその姿が浮かび上がってきたように思えます。その結果、どうしても納得のいかないいくつかの事象に出くわしました。現代会計が進もうとしている方向に直感的な危うさを感じたのです。

オランダの歴史家が「通史や概説を敷衍することで満足している歴史家(通史編纂者)と比較して、歴史の靈廟から社会に意義ある事柄を抽出し、これに解釈を加えて歴史認識をなす研究者は常に高いリスクを背負っている。それ(史実の掘り起こしと解釈)は対象とする概念の歴史的有用性であり、研究技法であり、社会への役立ちが未知数であることに由来している。」(P.J. Bouman, *Van renaissance tot wereldoorlog*, Amsterdam, 1938)<sup>4)</sup>と述べている。歴史著述家(history writers)は常に「辺境」に立って、事物の解釈を進めなければならないのである[拙訳『O. テン・ハーヴェ著 会計史』(税務経理協会 1987年)参照]。このような試みが後世に役立つと信じているが、未開が故にグロテスクで稚拙な内容となってしまうこともある。筆者のその試みの一つが絵画に塗り込められた画家の意図を読み取る「絵画の図像解釈」<sup>5)</sup>であった。中世ヨーロッパの図像に「会計職」を勤めた女性たちが息づいていたのである。

## 2 簿記とは何だったか

多くの場合「簿記」と言えば「複式簿記」を指し、「単式簿記」でさえ複式簿記の略式(片岡泰彦)のことであって、簿記には「単式」は存在しない(渡邊泉)とされた。さらにその複式簿記は資本利益計算を前提(茂木虎雄)に発達してきたものだともいう。この点に注視して文献を紐解いてみた。

簿記起源論は周知の①ローマ起源説、②ベネチア起源説、③インドのバビ・カタ説、④朝鮮の治簿法など限りがない。ルネサンス期イタリアで生成された、いわゆるパチョーリ簿記論(1494年)がベネデット教団のピエトラの著(1586年)やイエズス会僧フローリの著作(1636年)の中で、消費経済体である僧院会計(資本金勘定同様に「我々の修道院勘定」や「我々コレジオ会勘定」に

最終振替がなされる)に応用されている。おそらく僧院の管理のために定着していたこの簿記をルカ・パチョーリ師も、目の当たりにしていたのではなかろうか。

茂木虎雄が言うように「複式簿記」は何よりも商品・資本運動の把握のための企業＝資本の簿記として、複記式計算＝二重記帳の機構として形成され、「企業の簿記」のなかで発展してきた。非営利経済において財産の管理目的で複式簿記が利用されているが、複式簿記は企業複記式簿記である、と言う<sup>6)</sup>。「複式簿記」は企業の簿記であるという歴史的側面と、複記式計算機構である技術的側面の統一的概念である<sup>7)</sup>と言う。

さらに茂木は超歴史的概念として複式簿記は社会主義でも当然適用され、機能するとも言う<sup>8)</sup>。マルクスによれば「資本制生産が止揚された後にも、社会的生産が維持される限り、労働時間の調整と相まった生活者群への労働の配分と、これに関する簿記が従来よりもさらに重要になる」と。すなわち、社会主義的生産形態にとってより一層必要とするのである。

小島男佐夫もまた「複式簿記を単に計算型式として扱う場合、それは企業という営利経済のみならず、家政の如き非営利経済の計算についてもまた発達せねばならぬにもかかわらず、歴史的、具体的には何故に企業の計算のみを対象として発達してきたか…」<sup>9)</sup>と。これに応じて『企業と社会』の編著者鬼形功は、複式簿記はある経済主体の活動によって生起する価値変化を二側面から認識し同時に記録していくことで左右二方向の金額合計が常に同額になる仕組みを持っている<sup>10)</sup>、と。そして、企業(Going Concern)は貨幣若しくは貨幣の意識がなければ存在しえないが、消費経済(Going Life)はある効用が異質の効用に転化しさえすれば貨幣はなくとも存立しうる<sup>11)</sup>、と言うのである[拙著『日本家計簿記史』(税務経理協会 平成9年)参照]。この続きは本稿8の「国富論から幸福論へ」を参照されたい。

### 3 会計とは何だったか

この国で「会計」という用語が使われ始めたのは、将軍慶喜公の幕政改革により生まれた「会計総裁」(五局専任老中制の一局)に由来しているという。慶應4年に明治政府が神祇、国内、外国、陸海軍、会計、刑法、制度の七課を設け、その後財政収入を担当する金穀出納所と会計事務課を廃止して、明治2年に大蔵省が設置された。このときの会計は金穀の出納計算であり、「ファイナンス」ないし「財政」を意味<sup>12)</sup>していて、今日のAccounting(独:Rechnungswesen)を意味したものでなかった。ちなみに、明治6年に『銀行簿記精法』が刊行されるが、その序で紙幣頭の芳川顕正は「天下ノ事会計ヨリ重キハナシ…」と国家の出納について言及していた。

2007年に発覚した米国サブプライム・ローンに端を発する金融危機がその翌年には世界規模の経済収縮となって降りかかってきた。その原因とされたのが金融工学を駆使したファンドと称する金融資本の出現であり、従来の「会計」ではなくして「ファイナンス」が論議されるようになった。

日本会計史学会第26回(2008年)大会で渡邊泉が、現代会計の最も基本的役割は情報提供機能にあるといわれて久しいが、この意思決定に有用な情報を過度に強調するあまり、財務会計は「その本来の計算構造の枠組みを超えて、事実にもとづく結果の提示から乖離した、予測あるいは期待という禁断の実を口にしてしまった」<sup>13)</sup>と注意を促した。ファンドの意思決定に必要な信頼される

事実情報は会計情報という過去の成果ではなくして、将来戦争が起こるとか、石油が枯渇するとか、大飢饉の発生予知に関心があり、ミクロ的には時々刻々と変動し続ける株価から生ずる利鞘に関心があるのであって、会計という責任の塊（Accountability）を保証する監査済みデータではない。しかし、ファンドは、この得体の知れない将来の予測情報（市場のノイズ）が有用であるという錯覚から「財務会計（過去会計）の管理会計（未来会計）化」を要求してきた、と批判した。

会計の第一義的機能は外部の利害関係者への報告であり、決算時点から遡及する過去一年間に実現した配当可能利益を計算し、これを報告するのが財務会計であった。しかし、意思決定に力点を置くと、稼得利益情報よりも、将来いくらの利益が稼得できるかを占う情報の方が魅力的に見える<sup>14)</sup>。それが募って簿記機構の存在を忘れて、財務データの加工・修正を尽くしたファイナンス情報となり、管理会計もどき、確率を前提にした意思決定情報に化してしまった〔拙著『会計史余滴』（DTP出版 2012年）参照〕。

## 4 アカウンタビリティ概念

簿記機構内にあるデータは勘定科目とそこに日々積算された金額数値である。それはとりもなおさず財産管理にかかわる責任単位と責任額を表している。現金（出納）係、商品（管理）係、得意先（管理）係、貸付先、借入先、資本主というように企業組織の内外に点在する財産管理の必要から細分された勘定に示されてきた。

資産管理を示す勘定の借方側への記帳は当該財産管理係への責任額（課責：charge）を示し、貸方側はその責任の他部門への転化ないしは責任解除（免責：discharge）を表している。当該財産の管理係は借方に課された（管理）責任を果たすために、受け払いを証する書面（命令書なり、領収書）に基づいて、貸方記入が許され、残った借方残高（保全財産）については現物を示して（実査）残された責任の解除を求める。これが会計の本質とされるアカウンタビリティ（Accountability）である<sup>15)</sup>。

このアカウンタビリティの対象は受託した財産の管理・運用であることから、受託者はそのために「記録」を行ない、財産の「保全」をし、最終的に委託者に「報告」してその責任が解除される。この過程が会計である。

最近、この問題について本邦初の体系的研究成果が刊行された。それが安藤英義を中心とする専修大学グループによる『会計における責任概念の歴史』<sup>16)</sup>である。同じ専修大学に籍を置いた若き日の檜田信男から Accountability の核心<sup>17)</sup>を教授され、定年を迎えた最終講義の折、尋ねたところ「少し時期が早かったかな」と笑っておられました。半世紀前に教授されたことが筆者を会計学の道に導いてくれた。

ところで、予測に基づいて加工された（勘定に示された）金額は、当該財産の管理責任（受託者への課責額となり、この金額の保全責任を全うしなければ、委託者に対して責めを負うことになる。それが責任者の責めに基づかない時価（市場のノイズ）によって、責任が左右されるとなると会計責任構造としての複式簿記機構は存在を失う。責任の連鎖組織が簿記機構であり、その頂点に立つ経営者が統括勘定として集計された「決算残高」に責任を負うのである。外部のノイズがこの管理財産額を揺るがすことになると、責任者は古い師のように将来を見つめて、すべての勘定に目

配りをしなければならない。

このような会計の本源的機能のもと、時々刻々と変化する時価によって測定された公正価値 (fair value : 中国語では広汎価値、広汎=公認) にもとづく、「将来キャッシュ・フローとか割引現在価値とかいった得体の知れない数字」<sup>18)</sup>に化けた企業価値を (会計が) 提供することになると、「将来キャッシュ・フローを予測し、将来金利を予測し、いわば予測の二乗によって算出される」<sup>19)</sup>割引価値にいかほどの客観性があるのか、と言う渡邊泉の勇気ある主張に同感である。会計研究者が無批判に海外の思潮を受け入れてきた姿勢を改めるべきである。

世界規模で生じたインフレーションを財務諸表上に開示する工夫として、1970年代の英国では、時価情報を補助財務諸表 (current cost accounting) に開示する提案がなされたことがあった。我々の叡智である会計固有の概念の Accountability を放棄すると会計そのものの有用性を失うことにもなりかねない。

## 5 重要性の判断

2018年10月31日付で「IASBが『重要性あるもの』の定義 (definition of Material) を明確化」というタイトルのプレスリリースが配信された。この国際会計基準審議会 (IASB) によると「重要性がある」の定義は会計上重要な概念であることから、IAS第1号「財務諸表の表示」及びIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」が修正されるという。

更新前の定義 (IAS第1号) は「項目の省略又は誤表示は、利用者が財務諸表に基づいて行う経済的意思決定に、単独で又は総体として影響を与える可能性がある場合には、重要である」とするものであった。いかにも不鮮明な表現である。そこで新しい定義は「情報は、それを省略したり、誤表示したり覆い隠したりしたときに、特定の報告企業の一般目的財務諸表の主要な利用者が当該財務諸表に基づいて行う意思決定に影響を与えると合理的に予想し得る場合には、重要性がある」となった。

実務の世界では、重要性は常なる判断基準 (Making Materiality Judgments) であって、これが明確でないと会計実務が一步も進まなくなる。取引の認識の場であって、勘定に集計する際に、表示に際して、分析においても必ず付いて回る判断ないしは作法 (convention) である。

1968年春に「会計学上の重要性の原則」と題する拙い卒業論文を提出した。その折の「重要性」の定義は参考までに次のようであった。

企業の利害関係者に対して、必要な会計報告をなすに当たって、現に発生し、または発生する可能性のある事項について、その者が当該事項を知ることを必要とする相対的度合いである。また、それは会計諸原則とともに、当該企業に関する判断を誤らせないように要請し、企業の自由経理を容認するか否や、に関する指標となるものである。

その三年後に、この拙い論文を纏め直して「重要性——その意義と内容」という題名で本学紀要『経営経理研究』第5号 (昭和46年) に再録した。おそらく、新IASの定義よりも踏み込んだ内容である。コンピュータの登場する以前のことで、アメリカではエントロピー (平均的不確実性) による判断基準を模索し始めた時期であり、昭和50年の拙稿「重要性——その判定基準——」(『経

営経理研究』第15号)でそのことに言及した。

1950年に黒澤清がその著『会計学』<sup>20)</sup>で Doctrine of materiality (緊要性の原則)として取り上げたのが「重要性」の初出であろう。次いで初版が58年の佐藤孝一著『新会計学』<sup>21)</sup>に Principle of materiality (重要性の原則)で登場している。

「重要性」に関する斯学の論考が少ないなか、安藤英義は英国、米国、ドイツの成果を概観して複数の論攷を公にしている。その安藤は「会計情報の送り手と受け手の双方で『重要性の原則』が歓迎されているとすれば、それは…資本の効率の論理のなせる業であろう。とすれば(企業会計原則注解1にとどまっている)『重要性の原則』は資本中心主義の極みであり、このまま進めば、やがてこの原則は(資本中心主義の本質を持つものとして)強制されるかもしれない」<sup>22)</sup>と記している。

## 6 営業報告書と事業報告

「営業報告書」なる用語(明治23年商法第218条「事業報告書」)は明治32年商法に登場した。しかし、昭和40年代に至るまでこの書類の性格については不明であった。商法の母法にあたる1867年フランス会社法第32条の「会社の状況…に関する報告」や1897年ドイツ(帝国)商法典第260条「財産状態及び会社の状況を説明する報告書」などと規定される Geschäftsbericht (営業報告書)は、もっぱら会社の状況報告(Lagebericht:「顛末報告」規定は存在しない)を目的とする書類であったと考えられた。明治44年商法改正時にその第254条3項に「会社ト取締役トノ間ノ関係ハ委任ニ関スル規定ニ従フ」規定が導入され、民法第644条の善良なる管理者の注意義務(duty of care)が課せられ、同法第645条「受任者ハ委任者ノ請求アルトキハ何時ニテモ委任事務処理ノ状況ヲ報告シ又委任終了後ハ遅滞ナク其顛末ヲ報告スルコトヲ要ス」ことから、取締役に「状況報告(Auskunftserteilung)<sup>アウスクンフトエァタイルング</sup>」と「顛末報告(Rechenschaftsbericht)<sup>レツヘンシヤフツベリヒト</sup>」が要求された。

この場合、状況報告に当たるのが、委任に基づく法律行為や事実行為を叙述した「営業報告書」であつて、受託財産の管理運用の顛末が「会計報告書」の役割と解された。商法典から株式会社に関する規定を独立させた1931年のドイツ株式法は財産目録を廃止したため、財産目録が担っていた決算諸表の補足説明(Erläuterungsbericht)機能も営業報告書が担うようになった。

アングロ・サクソン法系の制度は、複式簿記(貸借対照表と損益計算書作成の基礎)と会計士監査を前提とした会社制度のもとにいわゆるディスクロージャー・システムが構築され、それが英国会社法上の Directors' Report (取締役報告書…取締役が誠実に自己の業務を遂行し、株主の信認に適えたか否かを判断する資料)に集約されている。いうまでもないが、上述のフランコ・ジャーマン系諸国は貸借対照表の基礎としての複式簿記を想定したものではなく、実地棚卸なかつて財産目録を基礎に貸借対照表が作成される法規制であった。

英国は会社法を形成する過程に於いて、取締役(性悪説)は会社の利益において誠実にその権限を行使し、その地位を利用して自己の個人的利得を図ってはならないとする受託者的義務(fiduciary duty)を課した。委託者である株主に対し、会社の「真実かつ公正な概観(True and fair view)」を報告する、disclose(独逸法は Grundsatz der Klarheit「明瞭性」)が要求された。

翻って戦後の財閥解体や過度経済力集中排除といった経済民主化政策の過程で商法改正が行わ

れ、株金の分割払い込み制の廃止（昭和23年）、授權資本制、無額面株式、株主総会権限の縮小化、株主代表訴訟提起権、株主の帳簿閲覧権などが導入された（昭和25年）。フランコ・ジャーマン法系商法（取締役性善説）に株主の帳簿閲覧権を制限する代償として、取締役の不正行為や業務執行の適法性・妥当性を監視する目的で米国の慣行である Supporting schedule（財務諸表附属明細表）を計算書類の一角に取り入れ、同49年には財産目録が廃止されて、貸借対照表と損益計算書の間にあった営業報告書を損益計算書の後（1.貸借対照表、2.損益計算書、3.営業報告書、4.利益金処理案）に位置付ける変更があった。

この昭和25年の改正は、Supporting schedule による disclosure を移入するだけでなく、アングロ・サクソン法の fiduciary duty を商法に摂取する機会ともなった。すなわち、商法第254条ノ三をもって「取締役ハ法令及定款ノ定並ニ総会ノ決議ヲ遵守シ会社ノ為忠実ニ其ノ職務ヲ遂行スル義務ヲ負フ」と取締役に忠実義務（fiduciary duty）を課し、競合避止義務（商法第264条：現行会社法第356条1項1号）並びに利益相反取引の禁止（商法第265条：現行会社法第356条1項2号・3号）規定を設けた。これが商法のフランコ・ジャーマン法からアングロ・サクソン法への転換をもたらした。

これは財産目録が貸借対照表の静態明細表（期末残高明細）の役割を従来担ってきたものを、財産目録の廃止後は新設附属明細書をもって貸借対照表の動態明細表（期首残高・期中増減・期末残高の明細）に相当する役割を与えたものと考えられる。そして新たに信認（fiduciary）関係にもとづく申し開きの義務（accountability）の開示を営業報告書の機能に追加し、貸借対照表並びに損益計算書の補足説明と位置づけ、貸借対照表、損益計算書の次に営業報告書を置いたのである。

本来 Supporting schedule は複式簿記から導かれた総勘定（元帳）口座科目の内訳明細であり、財産目録は実地棚卸しを前提として貸借対照表を作成する際の基礎である。その Supporting schedule が、体系の異なる商法に混入してきたため混乱が生じた。

昭和25年改正法以後の営業報告書は、委任に基づく取締役の報告義務と（会計報告書だけでは説明しきれない）取締役の忠実義務の開示がその主要内容となった。財産目録廃止後の決算諸表の補足説明機能に着目すれば会計方針の開示や脚注表示も含まれた。これが商法上の営業報告書の役割だった訳である〔拙著『営業報告書制度論』（税務経理協会 1984年）参照〕。

平成17年7月26日に公布された「会社法」（法律第86号）には「会計帳簿」（第432条—第434条）と「計算書類等」（第435条—第444条）に関する規定が整理されている。これによると、「計算書類等」は「計算書類」（貸借対照表、損益計算書、その他財産と損益の状況を示す法務省令に定めたもの）と「事業報告」並びに「これらの附属計算書」からなり、監査役の監査対象は計算書類、事業報告及びこれらの附属明細書で、会計監査人がおこなう監査の対象は計算書類及びその附属明細書とされる（第436条1項・2項）。その結果、旧商法施行規則に規定する営業報告書の記載事項のうち会計監査人の監査が必要であると思われる事項は計算書類の注記表またはその附属明細書に移動して、会計監査人の監査の対象を限定した（図1参照のこと）。

その結果、アングロ・サクソン法系の会計 disclosure と事実報告文書としての Director's Report（「取締役報告書」：取締役が誠実に自己の職務を遂行し、株主の信認に応じているか否かを判断する資料）の導入を完成した。すなわち、複式簿記と会計監査を前提とする「適時に、正確な」会計帳簿（会社法第432条1項）と財務書類（schedule と footnote の導入を含む）、そして取締役

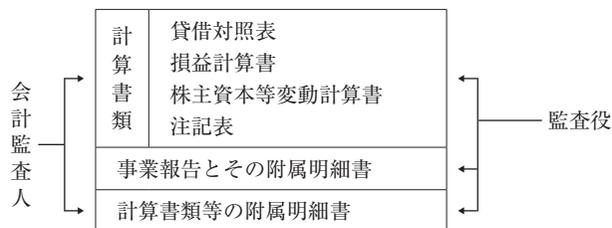


図1 会社法上の計算書類等と監査（会社法第436条関係）

による「事業報告」の作成（会社法第435条）を義務付けた。特に「事業報告」の記載事項の大部分は、会社と役員との委任関係に基づくものではなく、信認関係を基礎とする役員への課責とその報告と考えるべきである。

## 7 法体系の相異と会計思考

「目には目を、歯には歯を」で知られるハムラビ法典にその萌芽がみえる、と日経新聞2017年8月27日「春秋」欄にあった。「相手から信頼されて資産を託された人は、誠実にその管理や運用をする責任がある」という人として当然の思惟を「フィデシャリー」（信託法理）という。古代メソポタミアでは商人の代理として交易に従事する者が、預かった資金を元手にきちんと利益をあげているかどうかに関心があった。財産を預かる者の責任は古代ローマでも問われていた。財産を女性や子供に残そうとしたとき、代わりに別の人にいったん相続させる制度があった。相続人が託された通りに財産を分けているかどうかを監督する専門官を初代皇帝の時代には置いていたという。信義違反の行為をする相続人が多かったからだ。そこで生まれたのが、財産を託された受託者は、財産の受益者のために自己の利益を顧みず、委託（者）の本旨に従って運用すべしとする判例の積み重ねによって形成された信託法理であった。

この法理と対置されるものとして、「（委任）契約の当事者は対等の関係にあり、各々が自己の利益を追求することが許されている関係」の契約法理がある。対等な契約は道徳的・倫理的要素（信義則）よりも当事者間の合意が重視され、合意した契約を破棄する場合には損害賠償が請求できる。逆に言えば、当事者の一方が自己の利益追求に有利とおもえば契約に定める違約金を支払い、これを破棄することが認容されたのである。

この国の商法は、昭和25年に至るまで会社と取締役の関係を（民法）委任の規定（善良な管理者の注意義務 duty of care）で律してきた。会社が巨大化したため、その運営を株主総会から取締役会に移行させ、その代償として、取締役に信認義務（fiduciary duty）を課す改正が行われた。それははからずも商法の債権者保護理念から株主重視への転換でもあった。

アングロ・サクソン法系会社法では、株主（会社の所有者）が委託者となり会社（受益者）財産の運営を受託者である取締役（会）に信託することで、取締役は会社の利益を優先して会社運営に当たるべし、とするものである。信義誠実な人間関係（民法第1条第2項）をベースとするフランク・ジャーマン法系会社では、取締役は民法第644条の委任関係「受任者は、委任の本旨に従い、善良な管理者の注意義務をもって、委任事務を処理する義務を負う」ものであった。なお、この国の民法（第1条第2項）に「権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない

アングロ・サクソン法系会社	フランコ・ジャーマン法系会社
信認的法律関係	委任契約関係
取締役会中心主義（株主保護）	株主総会中心主義（債権者保護）
簿記と会計士監査	商業帳簿と正規の簿記原則
取締役会報告書	営業報告書
ディスクロージャー	明瞭表示（Grundsatz der Klarheit）
配当宣言財務諸表	配当提案型計算書類

図2 法体系のファンダメンタルから生ずる会計相異

い」という信義則が付け加えられたのは昭和22年であった。この二つの取締役に対する義務の相異が会計思考に影響を与えている。

ところで、先の英国会社法上の「取締役報告書」と「重要性 materiality」との間には切っても切れない Disclosure の問題が絡んでいる。星川長七は「英米法において、会社の取締役に開示義務（duty of disclosure）を課している場合は、忠実義務に関連する場合であること、そして、その行為を株主総会の認許にからしめるのは忠実義務を解除するため」<sup>23)</sup>ある、と言う。その開示の場が取締役報告書であって、そこで「重要な事実（material fact）」を開示するのである。そうすることで忠実義務違反の責めを問われることなく会社と取引できるのである。

米国では、1933年証券法（Securities Act）が制定されたことを契機に重要性の論議が活発となった。すなわち、「有価証券の購入者が重要な事実（material fact）について真実でない報告を受けたり、あるいは重要な事実（material fact）が隠されたりしたため、…損害を受けたとされれば、購入者は経営者や監査人を相手に訴訟を起こすという事態が予想された」<sup>24)</sup>ことにその萌芽が認められる。

2018年11月突然明らかになった日産自動車会長（三菱自動車並びに仏ルノー社会長）Carlos Ghosn（ブラジル生まれ、レバノン育ち、多重国籍）の（有価証券報告書）報酬過少記載事件は、英米法上の「重要な事実」であり、会社法上の特別背任罪を問われたのである。

現行の金融商品取引法第172条の4には「重要な事項につき虚偽の記載があり、又は記載すべき重要な事項の記載が欠けている有価証券報告書等」の発行者に対する課徴金を定めている。また、会社法第960条第1項（取締役等の特別背任罪）には、取締役、会計参与、監査役又は執行役が「自己若しくは第三者の利益を図り又は株式会社に損害を加える目的で、その任務に背く行為をし、当該株式会社に財産上の損害を加えたときは」とある。

繰り返しとなるが、（大陸法上の）契約関係にある裁量権を有する者が負う誠実義務（Duty of good faith）は、自己の利益のために裁量を行行使することを禁ずるものではなく、ただその濫用を（道徳的・倫理的に）規制するに過ぎない。ところが（英米法上の）信認義務が受認者の裁量を規制するときは、専ら受益者に行使すべき裁量であることから、受認者が自己のために行行使することそれ自体を禁じていると解釈されてきた。これは契約法理の思惟をもたない英米法特有の論理である。そもそも、信認関係は三者間に生じた事務委託の関係である。

## 8 国富論から幸福論へ

会計の視点から国民経済を把握するアプローチは1930年代の不況期のころから広まり、国民経済学者が会計学者と協働し、国家の全体経済（貯蓄・消費・投資）を測定する方法を開発した。

国民総生産（Gross Domestic Product）に代表される「国民経済計算（National Economic Account）」がこれである。GDPとは一定期間に生産された一国の財およびサービスの総額（企業会計の「付加価値」に相当する）のことである。その後この概念が国家の富裕度として世界中で語られ、一種のGDP fetishism（偶像崇拜）となっていった<sup>25)</sup>。

会計は客観的経済尺度に基づいて、会計単位（企業、国家、家計など）の置かれている状況を測定し、これを要因別（勘定）に分類、集計して、比較秤量するものであることから、国民総幸福（GNH: Gross National Happiness）のような「心情」の評価はできない<sup>26)</sup>。ましてや経済計算から捕捉できない資源の世界的枯渇や地球温暖化、大気汚染による健康被害、干ばつや氷河の融解、海面上昇、自然の美しさ、個人の美德、国への忠誠心などは計測されず、国の繁栄尺度としては疑問であることが最近問題視されるようになってきた<sup>27)</sup>。

ましてや国民経済計算は人の幸せを測定するには何の役にも立たず、現在の地球の、人類の持続可能性や気候変動などの問題の大きさを考えれば、環境のコストを簿外にしておく余裕はない<sup>28)</sup>。国全体の経済規模の量的拡大よりも健康、教育、環境などの状況を計測し、非GDP指標の数値を引き上げること——国富論（GDP）から幸福論（Happiness）へ——が政府の目標指数開発に重要だと考えるようになった<sup>29)</sup>。

他方、会計的指標ROE（自己資本利益率）は資本制社会の効率性（efficiency）を示す概念として親しく使われてきた。この指標は組織の現況に影響するツールとなり、その妥当性や信頼性（reliability）は高い<sup>30)</sup>。

$$\begin{aligned} \text{自己資本利益率} &= \text{売上高純利益率} \times \text{総資本回転率} \times \text{財務レバレッジ} \\ (\text{return on equity}) & \\ \frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}} &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{総資本}}{\text{自己資本}} \end{aligned}$$

これに負けずとも劣らない価値概念に「付加価値」がある。「環境会計」に筆者は懐疑的であるが、この概念と結びつけて企業が排出した二酸化炭素にかかわる「環境(報告)会計」を2009年に構想<sup>31)</sup>した。その概要をここに示す。

環境に対する企業努力と成果（自然環境へ排出した二酸化炭素量と社会貢献量としての付加価値額が対応関係にあると仮定して）は、物量（排出 ton-CO<sub>2</sub>）表示される二酸化炭素（自然環境へのマイナスのインパクト）と金額測定した付加価値額（企業が稼得した社会環境へのプラスのインパクト）を対比することで、企業活動が環境に如何に影響しているかを判断（環境効率）できる。

$$\begin{array}{c} \text{(二酸化炭素生産性)} \quad \text{(付加価値率)} \quad \text{(カーボン回転率)} \\ \frac{\text{純付加価値}}{\text{二酸化炭素量}} = \frac{\text{純付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{二酸化炭素量}} \end{array}$$

この構造（式）から二酸化炭素の生産性分析（productivity analysis）をおこなうため、付加価値率とカーボン回転率に分解する。

1) 付加価値率は企業の産み出した創造価値額の総取引高（総収入ないし総売上高）比率である。この比率が高ければ、それだけ効率のよい収益を上げ、産み出した付加価値による社会配分（人件費、配当、租税など）ないしは社会貢献の高いことが示される。

2) カーボン回転率は排出二酸化炭素のトン当たり（ton-CO<sub>2</sub>）の総取引高（売上高）を貨幣表示したもので、排出量の効率性ないしは二酸化炭素の生産性を示す。カーボン回転率を企業ごとに対比すると二酸化炭素排出にかかわる企業努力がカーボンあたりの生産性として反映され、有効な指数となる。この比率を環境効率として表示する社会責任（CSR）報告書は多い。

3) 二酸化炭素生産性は上記のカーボン回転率に付加価値率を乗じた係数である。これは二酸化炭素1トン当たりの付加価値額で表示される。この金額数値の高い企業ほど二酸化炭素の消費効率が高く、かつ環境にやさしい事業体になる。多くの企業が2)のカーボン回転率を環境効率とするなかで、日本特殊陶業のCSRはこの比率を採用していた。

企業が公表する付加価値計算書から導いた付加価値額と二酸化炭素排出量との対比による環境格付け指標を考察したことで、簿記機構を前提とする「環境会計」が可能となった。

4) 産業界では最近ROE（自己資本利益率）がカーボン債務（削減費用）によってどのぐらい影響を受けるかの指標（カーボンROE）を構想している。

$$\frac{\text{利益} - \text{カーボン債務 (15,000 円 / CO}_2\text{-ton)}}{\text{自己資本}}$$

個別企業のカーボン付加価値計算の検討は、二酸化炭素排出量（マイナスのインパクト）とその経済的効用（プラスのインパクト）を対比することで企業の社会的存在意義を示せる。この考え方をマクロ経済に当てはめ、国家間比較を通じて、地球環境保全のための目安を構想してみる。

すなわち、前出の企業付加価値に代えて一国のGDP（国民総生産高）をその国が排出したCO<sub>2</sub>量で除すことでCO<sub>2</sub>トン当たりの国民総生産額が算定できる。これを仮にカーボン国民総生産性と名付け、この生産性が高いほど資源を効率的に消費し、もって国民の豊かさをも示していると仮定する。

$$\begin{array}{c} \text{CO}_2 \text{ 生産性 (効率性)} \times \text{1人あたり CO}_2 \text{ 排出量} = \text{国民所得} \\ \frac{\text{GDP}}{\text{CO}_2} \quad \times \quad \frac{\text{CO}_2}{\text{人口}} \quad = \quad \frac{\text{GDP}}{\text{人口}} \end{array}$$

ここに提案するカーボン国民総生産性の公式は、一国のCO<sub>2</sub>当たりGDP生産性に国民一人当た

りのCO<sub>2</sub>消費量を乗じて国民所得とする。近代国家が求める国家の豊かさ（国民の幸福度）がCO<sub>2</sub>の排出量（自然環境）を減らし、国民所得（社会環境）を最大にすると仮定して、そのためのカーボン国民総生産性（効率）を説いた [拙著『帳合法の終焉』（DTP出版 2017年）参照]。その数値には国や地域が置かれている各種エネルギーの入手状況、気候・風土、国民性によっても大きく左右されることから、一律の施策は採りようがない。それがCOP 21（パリ協定）<sup>32)</sup>で示した、CO<sub>2</sub>排出規制に関する「共通だが差異のある責任」（原則）ということとなった。

## 9 会計は学問たりうるか

最近、斯学の研究領域から会計や会計構造は消え、いつの間にか確率や確率変数にとって代わり、企業会計基準委員会の『財務会計の概念フレームワーク』が、われわれの教育、研究、会計規制の主要な指針となってきた。このことが、会計研究を修復不能なほどに傷ついている、とジョエル・デムスキーは指摘<sup>33)</sup>している。2006年AAA大会で「会計学は学問なのか」についてのデムスキーの結論は「いまの会計学は学問ではない。しかし会計学は学問となりうるし、またならなければならない」と述べる。「会計研究から、基礎原理が消え、会計それ自体が消え、歴史が消え、革新と多様性が消え、会計学者が消えてしまった。代わりに現れたのは、今日的会計諸規則、確率変数、型にはまった研究」<sup>34)</sup>である。この大会でオハイオ大学のフリンガムが会計学の信用を取り戻す方策の第一に挙げたものは複式簿記の再評価である。同氏は言う、「エレガンスは、より深い真理を示唆するがゆえに、それ自体賞賛される。われわれは五百年以上も続いてきたエレガントなシステムを持っているにも関わらず、カリキュラムでも初級教科書でも、このエレガンスを強調しないのである。われわれがすでに所有権をもっているこのエレガントシステムと一緒に、情報科学を真剣に取り入れるならば、経済学者、数学者、その他おおくの大学人たちと実質的な対話を生みださうであろう」<sup>35)</sup>と。

平成 21（2009）年 2 月に逝去した武田隆二の斯学への遺言<sup>36)</sup>では、国際会計基準とのコンバージェンスを続けるこの国の会計基準改定のあり方に危惧を抱いて、先輩会計学徒が営々と築いてきたこの国の会計文化を「いとも簡単に抹消する無神経さには驚かされる」<sup>37)</sup>と断言している。「制度」というものは歴史的に積み上げられた各国の文化、法制並びに慣行の上に成り立つものであり、会計制度や法律制度に限らず、教育制度にせよ、その他の諸制度は、（経済活動を営む）特定の場において、（資格のある）参加者が集い、役割と役割期待のルールの下に自由に行動することが経済行為の基本である。そして企業の業種や業態などの会社属性に応じて、それに見合った会計基準の策定を自由に実施できるような制度基盤を整備すべきで<sup>38)</sup>、また地域文化や習慣を尊重すべきだと言う。

会計基準は若者に魅力ある論理体系であって、「操作可能なようにシンプルであることが求められる。基準の解説も、個人論文ではないのであるから、簡潔で要点が明確な短文の基準解説でなければならない」と手厳しい。そして「会計教育の面をないがしろにするような（会計基準）設定態度は厳に慎むべき」<sup>39)</sup>であるとも言う。

科学ないしは学問は真理や社会構造のあり方を問うのであって、シンプルな論理構造を発見し、そこから導かれた原理や原則を見定めることである。例外につく例外ばかりが目立つ論理体系は単

なる社会批判であって、学問ないし科学たり得ないことを認識すべきである。会計には哲学がないといわれて久しいが、車の運転技術のような知識の集積でしかなければ、経済学に比して低級な技術論と見られてもいたしかたない。

大正5年に我々の先人達が Accounting を訳<sup>40)</sup>して、「計算の理屈を探求する学（計理学）」とすべきか「計算を合せる学（会計学）」とすべきかを論じた<sup>41)</sup>が、その後のこの学問の発展は欧米の翻訳・移入とその普及に努めることに心を奪われ、その知識体系の内包（intension：概念に含まれる属性）と外延（extension：概念が適用される事物の範囲）を究めてこなかった。その結果が「会計学」を真の学問に高められず、概念フレームワークや国際基準の解説で満足してしまった。

会計が帳簿記録から離れて、ファンドの関心事であるキャッシュフローや包括利益、延いては「企業価値」、そして予測や確率の世界を我が物にするとき、人はそれを「ファイナンス」と呼ぶのであって、会計の歴史は閉じることになる。

コーポレートファイナンス（Corporate Finance）には「企業金融論」と「企業財務論」の意味合いがある。前者は間接金融や証券の発行市場を対象としたもので、後者は証券の流通市場を対象にそのリスクコントロールが中心課題である。会計がこの後者のリスク管理のための古い資料と化してしまったことに違和感を持たないのが問題なのである。これは、決して会計のパラダイムシフトではなくして、「会計の科学」としての枠からファイナンスの枠組みへの誤進入である。

## 10 会計研究者の偏向

怒涛の如く西欧文明が流入する直前のこの国の風土を垣間見た西洋人の感想は、ここに生活する庶民の誠実さ、清潔感、文化程度の高さであり、貧しくとも幸せな生活をする姿を今日に伝えている。

初代駐日米国公使を勤めたタウンゼント・ハリスは、「日本人は喜望峰以東のいかなる民族より優秀である。私はときとして、この国を開国して外国の影響を受けさせることが、果たしてこの人々の普遍的な幸福を増進する所以であるかどうか、疑わしくなる。これまで見たどの国よりも簡素さと正直さがある。日本人の容姿と態度に甚だ満足した。下田は小さくて、貧寒な漁村であるが、住民の身なりはさっぱりとして、態度も丁寧である。世界のあらゆる国で貧乏に何時も付き物になっている不潔さというものが、少しも見られない」と冷静に見ていた。そのハリス公使の通訳ヒュースケンも「おお、神よ、この幸福な情景が今や終わりを迎えようとしており、西洋人の人々が彼らの重大な悪徳を持ち込もうとしているように思われてならない」と開国後の西洋化を危惧していた。また有象無象の強欲な商人世界を渡り歩いた武器商人トーマス・グラバーですら「幕末に多くの藩と何十万、何百万の取引をしたが、賄賂は一銭も使わなかった。これは賄賂を懐に入れるような武士は一、二の例外を除いて一人もおらず、みな高潔かつ清廉であったためで、賄賂をしたくともできなかった。このことは是非特筆大書して後世に伝えておきたい」と述べたほどである。

その後周知のように近代化、合理化を、そして何よりも近代西欧諸国に追いつき追い越そうと近代科学技術と社会制度を受け入れてきた。その当初は国是の如く無批判に受け入れたことは致し方なかったが、世界の潮流を理解した今日に至っても、研究者や行政官らの風土を度外視した文化移入が横行している。

明治の初期に複式簿記や会計の知識が移入されて以来、戦前はヨーロッパから、戦後はアメリカの会計文献を翻訳して、その普及（制度化・解説）に務めることが悲しいかな（会計）研究者の仕事であった。最近にあっても金融工学を駆使したファンドの意向を受けた米国会計帝国の言いなりに、その導入こそが研究者・実務家の役割と誤解して、こぞって膨大な翻訳とその実務解説にのめり込んでいった。

ニューヨーク大学のバルーク・レブとフエン・グーの共著『会計の再生』（中央経済社 2018年）が伊藤邦雄の監訳で出版され、斯学の話題となっている。原著名は「会計の終焉」（*The End of Accounting and The Path Forward for Investors and Managers*, Wiley, 2016）である。財の評価に「公正価値」<sup>42)</sup>を導入し、世界規模の厳格な規制を実施してきた結果、投資家らに向けた報告利益の有用性を喪失させ、測定評価や適時開示のコストパフォーマンスを低下させてしまった、という。言わんこっちゃない。デムスキー、渡邊泉、そして田中弘<sup>43)</sup>らが10年も前から繰り返し「公正価値」の危うさを警告してきたにもかかわらず、この国の会計職リーダーたちは聞く耳もたず、唯々米国発信のファイナンス会計を神のごとく信じてきた。渡邊泉らの見解を指摘するまでもなく、幸いにも武田隆二をリーダーとして構築された「中小企業の会計に関する基本要領」<sup>44)</sup>の薄皮一枚が歯止めとなっている。

「学問に王道なし」とはユークリッドの時代から我々の戒めとして語られてきたが、功を焦り流行に走り、名をなそうとするのが世の常である。簿記・会計を理解半ばにして「ファイナンス」に傾倒し、学問体系の全体像を忘れたその信奉者たちが我が物顔に「公正価値」旋風を巻き起こした。

「すべての道はローマに通ず」のであるから、研究テーマの流行を追わず、人類が編み出した会計の真髄を見定めて、体系化し、斯学の目標とする「ソーシャル・ウェルフェア」測定開示にたどり着くことが大切である。

ここで敢えて welfare を口にしたが、それが斯学の大家であったからである。中世ドイツ社会・経済史を生涯の研究課題としてきた阿部謹也は、最近の研究者が「学問の大家を失ってしまった」と言う。どの学問にも大義が備わっていて「いかに生きるべきか」を自らに問うものであるが、「学問が制度と化して、国家が学問のあり方に口を出すようになってから、学問は国家によって助成され、国家と共存してきた。その過程で研究者個人の生き方は問われなくなり、専門分野に没入さえすればそれだけで評価されるようになってしまった」<sup>45)</sup>と言う。現在の斯学に必要なのは、そこに専従する学徒が自らの学問の形成史を書くなかで、自らの生き方を明らかにし、なぜ斯学の門をくぐったかも明らかになる。それが最終的に哲学に収斂していくのである。

読者諸氏には無用な説法だが、会計職に携わってきた一学徒の「学問のすゝめ」にあやかっ、  
「辺境会計のすゝめ」を綴ってみた。この拙文を書き綴る誘因を与えていただいた「会計学と人類学の融合」研究会座長の国立民族学博物館出口正之教授並びに全国からそこに集まった研究員各位に感謝する次第である。

本誌『経営経理研究』に初めて投稿を許されて以来48年、45稿目に当たる。筆者を育てた本誌への恩、特にこの数年、現役を退いた筆者の戯言を苦言せずに掲載を引き受けた現経営経理研究所所長中村竜哉教授に謝意を表して筆を擱きたい。

《注》

- 1) 高寺貞男は著書『可能性の会計学』（三嶺書房 1988年）のなかで、「『非存在（存在外）の会計学』または会計外論となることを恐れず、積極的に会計外的要因をとり込み、また、旧来の見方やアプローチを裏返し、逆転させて、乱れを作り、非逆説的枠組みから抜け出そうと…もがき苦しんだ末に」（同書 p. iii）、その境地を「会計学のフロンティア」と呼んでいる。
- 2) 久野秀男著『会計制度史比較研究』（学習院大学 1992年）
- 3) 渡邊泉著『会計学の誕生』（岩波新書 2017.11.21） p. 212. 本書は「新書版」である。新書は通常、通勤途上の車中で学生やサラリーマンが手にすることができる教養書である。筆者の知る斯学の初出はおそらく山浦瑛子訳『フランス会計学』（クセジュ文庫 1973）ではなかろうか。
- 4) O. ten Have “*The History of Accountancy*” Bay Books, 1976. translated by A. van Seventer, p. 4.
- 5) 拙著『みち草』（DTP 出版 2015年4月） pp. 32-46.
- 6) 茂木虎雄著『複式簿記の基礎理論』（昭和38年 日本評論社） p. 31 参照。
- 7) 茂木虎雄著『上掲書』 p. 51 参照。
- 8) 茂木虎雄著『上掲書』 p. 186 参照。
- 9) 小島男佐夫著『複式簿記生成史の研究』 p. 59. なお、1941年の雑誌『会計』（48巻1号）に西川孝治郎稿「明治前期家計簿記書史考」もあり、戦前期から会計学からの家計簿記を認識されていた。
- 10) 鬼形功稿「消費経済簿記に関する基本的考察」鬼形功・嶋和重編著『企業と社会』（拓殖大学経営経理研究所 平成11年10月） p. 215.
- 11) 鬼形功稿「上掲論文」 p. 219.
- 12) 手許にある幕末に書かれた『會計書』と題する写本に次の一節をみつけた。

會計ノ學トハ如何ナルモノゾ 夫レ會計ノ學ト云フハ政府ニ於テ國ヲ治ル所以ノ要務ナリ 富國ノ上ニ就テ其入費ヲ取立ル方法及ヒ其入費ヲ取立ルニ就キ尤モ良法ヲ説キ且ツ既ニ取立ル処ノ國費ニ用ユルコトヲ釈述セシモノニシテ即チ「フキナンス」ノ學是ナリ 「フキナンス」ノ基本トナルモノニツアリ 一ニ曰ク「シュスチス」ノ法〔理法ト譯ス〕 一ニ曰ク「エコノミボリチク」其所以ヲ如何トナレハ…
- 13) 渡邊泉稿「現代会計の落とし穴——歴史から見る会計の本質——」会計史学会年報 2008年度（第26号） p. 1.
- 14) 渡邊泉稿「上掲論文」 p. 11 参照。
- 15) 佐藤孝一著『会計組織論』（中央経済社 1958年） p. 63.
- 16) 安藤英義編著『会計における責任概念の歴史』（中央経済社 2018年8月）
- 17) 檜田信男著『監査要論』（白桃書房 昭和41年6月）
- 18) 渡邊泉稿「前掲論文」 p. 2.
- 19) 渡邊泉稿「前掲論文」 p. 8.
- 20) 黒澤清著『会計学』（千倉書房） p. 705.
- 21) 佐藤孝一著『新会計学』（中央経済社 昭和43年版） p. 136.
- 22) 安藤英義著『簿記会計の研究』 p. 10. なお同著者には以下の「重要性」に関する論放がある。

安藤英義稿「簿記書の資本中心主義化」雑誌『会計ジャーナル』（1989年7月号）  
安藤英義稿「保守主義の原則と重要性の原則」『松山大学論集』第5巻（1993年10月）  
安藤英義稿「重要性の原則とお国柄」雑誌『会計人コース』（1992年12月号）  
安藤英義著『簿記会計の研究』（中央経済社 平成13年2月） pp. 9-10.
- 23) 星川長七著『取締役忠実義務論』 p. 30.
- 24) 拙稿「重要性——その判定基準設定と困難性」『経営経理研究』15号 p. 133.
- 25) 福島清彦著『国富論から幸福論へ』（税務経理協会 2011年） p. 46 参照。
- 26) ブータン王国は「国民総福祉」（GNH: Gross National Happiness）を掲げている。これは国勢調査時に経済的繁栄という計測可能な量的目標に加えて、人々の精神的・感情的幸福を対面調査で集計して、計測できない三つの目標、すなわち環境保全（environmental preservation）、文化促進（cultural promotion）、良い統治（good governance）をブータンの政策に反映させようとするものである。
- 27) 『世界経済史』（*DOUBLE ENTRY* How the merchants of Venice sharpened the modern world and how their invention could make or break the planet, 2011）の著者ジェーン・グリーソン・ホワイトは「簿記に地球の存亡がかかっている…。会計の世界ではあらゆるものを貨幣価値に変換するため、地球が私たち人間に無償で与えてくれる生存環境には最低の価値しか見出してこなかった」（川添節子訳日経

- BP社 2014, p.12) という。
- 28) ジェーン・グリーンソン・ホワイト著『上掲書』p.220 参照。
  - 29) 福島清彦著『前掲書』p.22 参照。
  - 30) 黒川行治稿「公共会計学の展望」大塚宗春・黒川行治責任編集『政府と非営利組織の会計』（中央経済社 2012年）p.448 参照。
  - 31) 拙稿「企業の環境情報開示の場」鬼形・嶋共編『企業と環境』（税務経理協会 1999年）  
拙稿「光発電による環境会計報告書構想から」『経営経理研究』81号（2007年）  
拙稿「カーボン付加価値率に関する会計的考察」『経営経理研究』第86号（2009年）  
拙稿「会計学はこの惑星を救えるか？」『経営経理研究』第107号（2016年）
  - 32) 2011年の国連気候変動枠組条約（UNFCCC）第17回契約国会議（The Conference of the Parties 17）は、2020年以降の新たな温暖化対策の国際枠組をCOP21の場で採択することとした。第21回契約国会議（The Conference of the Parties 21）がフランス・パリで2015年12月に開かれ、「パリ協定」を採択して散会した。そこで、先進国だけに対策を義務付けた京都議定書（COP3）に代わり、途上国を含むすべての国が参加する枠組を目指し、196の国と地域から代表が集まり議論・調整がなされた。146の国と地域が会議に先立ち提出した自主規制案を尊重し、各国・各地域の削減目標（5年ごとに見直して国連に提出）に法的拘束力を設けず、産業革命前（1850年）の気温をもとに、その後の地球温度の上昇を2℃以内（努力目標1.5℃以内）に抑えようとする目標が立てられた。  
カーボン付加価値計算は個別企業のCO<sub>2</sub>の効率消費を指数化したものであった。この考え方を一歩進めた国家単位でのカーボン国民総生産性はCO<sub>2</sub>の効率消費指数であったことから、このマクロ、ミクロの2つの指数による規制の相乗効果で地球環境は相当改善されよう。
  - 33) 田中章義稿「アメリカ会計学会の反省と教訓」（雑誌『会計』178巻1号）p.10. (Demski, Joel, Is Accounting an Academic Discipline? Accounting Horizons, Vol. 21, No. 2, June, 2007.)
  - 34) 田中章義稿「上掲論文」pp.12-13.
  - 35) 田中章義稿「上掲論文」p.8.
  - 36) 武田隆二稿「会計文化の尊重と会計学の在り方」（雑誌『税経通信』2009年1月号）
  - 37) 武田隆二稿「上掲論文」p.2.
  - 38) 武田隆二稿「企業会計基準の改訂への提言」（雑誌『税経通信』2009年1月号）p.18 参照。
  - 39) 武田隆二稿「上掲論文」p.24.
  - 40) 拙著『会計の基礎と展開』（DTP 2008年）p.4 参照。
  - 41) 拙著『会計史余滴』（DTP 2012年）p.169.
  - 42) 工藤栄一郎は「公正価値会計は、理念的水準においてだが、もっぱら将来に基礎をおいた予測や見積りの結果を財務諸表に開示するものであると理解することができる…。過去との決別であり、客観的に観察可能な実際に起こった出来事という意味での『事実』との隔絶である」と感想を述べている。  
工藤栄一郎著『会計記録の基礎』（中央経済社）2011.3, p.3.
  - 43) 田中弘著『国際会計基準はどこに行くのか』（税務経理協会 2010年）  
田中弘著『国際会計基準の着地点』（税務経理協会 2012年）  
田中弘著『会計学はどこで道を間違えたか』（税務経理協会 2013年）  
田中弘著『書齋の会計学』は通用するか（税務経理協会 2015年）
  - 44) 以下の拙稿を参照されたし。  
拙稿「小会社の会計基準のあり方について」『経営経理研究』83号（2008年）  
拙稿「『中小企業の会計に関する基本要領』について」『経営経理研究』95号（2012年）
  - 45) 阿部謹也稿「『生き方』を問わない経済学」（日本経済新聞 1997年10月22日朝刊）

（原稿受付 2019年1月8日）

# 梶井憲俊教授 略年譜

## 【略歴】

昭和59年 4月	拓殖大学大学院商学研究科博士課程前期入学
61年 3月	同大学院同課程修了
61年 4月	拓殖大学大学院商学研究科博士課程後期入学
平成元年 3月	同大学院同課程修了
平成元年 4月	高崎経済大学非常勤講師～現在に至る
4月	拓殖短期大学専任講師
2年 4月	同短期大学助教授
4年 4月	同短期大学教授
7年 4月	拓殖大学商学部教授～現在に至る
12年 4月	敬愛前橋国際大学非常勤講師～現在に至る

## 【著書】

『基本簿記教科書』	共著	平成5年	創成社	第3章・第4章担当
『企業簿記講義（基礎編）』	単著	平成14年	五紘社	
『現代企業論』	共著	平成16年	税務経理協会	第4章（49頁から64頁）
『現代交通観光辞典』	共著	平成17年	創成社	47項目
『現代経営学』	共著	平成16年	八千代出版	第6章（87頁から101頁）
『改訂 企業簿記講義（基礎編）』	単著	平成17年	五紘社	
『現代経営組織辞典』	共著	平成18年	創成社	会計分野 23項目
『入門企業簿記ワークブック』	共著	平成19年	中央委経済社	第6章から第9章
『会計学総論』	共著	平成20年	DTP出版	第3章・第4章
『現代財務会計論』	単著	平成22年	五紘舎	
『現代企業簿記』	単著	平成25年	創成社	
『現代財務会計論（改訂版）』	単著	平成25年	五紘舎	

## 【学術論文】

- ・「オフバランスにおける会計処理の一考察——債権先物取引を中心として」単著 平成元年 嘉悦女子短大研究論第32巻第2号 15頁から32頁
- ・「連結基礎概念における少数株主持分」単著 平成5年 経営経理研究50号 45頁から68頁
- ・「企業結合会計における投資消去差額に関する一考察」単著 平成6年 経営経理研究52号 77頁から124頁
- ・「わが国の企業集団における持分法の機能と役割に関する一考察」単著 平成7年 経営経理研究53号 109頁から155頁
- ・「法人所得税の会計上の性格に関する一考察」単著 平成9年 経営経理研究58号 81頁から

108 頁

- ・「日本企業の企業活動のボーダーレス化に関する基礎研究：海外進出に伴う会計情報の変容」共著 平成 10 年 経営経理研究 60 号 35 頁から 83 頁
- ・「ニュー・ベシス会計の認識と測定に関する一考察（その 1）：米国財務会計基準の討論資料を中心として」単著 平成 12 年 経営経理研究 64 号 155 頁から 174 頁
- ・「ニュー・ベシス会計の認識と測定に関する一考察（その 2）：連結基礎概念とニュー・ベシスの事例」単著 平成 12 年 経営経理研究 65 号 41 頁から 61 頁
- ・「21 世紀社会の企業情報「ジョイント・ベンチャー投資の会計」単著 平成 12 年 創成社 24 頁から 44 頁
- ・「会計情報としてのキャッシュ・フロー計算書の位置づけの考察」単著 平成 13 年 拓殖短期大学創立 50 周年記念論集 25 頁から 54 頁
- ・「無形資産の現代的課題と方向性の研究」単著 平成 17 年 経営経理研究所 76 号 24 頁から 47 頁
- ・「日本のベンチャーキャピタルの動向と課題」単著 平成 19 年 経営経理研究所 80 号 25 頁から 54 頁
- ・「日本における有価証券の資産属性と評価の一考察」単著 平成 23 年 経営経理研究所 93 号 5 頁から 54 頁

#### 【その他】

- ・学生センター白書「刊行に寄せて」平成 23 年 拓殖大学学生センター 巻頭言
- ・インターシップ報告書——インターシップを振り返って——平成 23 年 インターシップ実行委員会 巻頭言
- ・拓殖文化 平成 23 年 拓殖大学麗澤会文化局連合会 巻頭言
- ・翔け未来へ——失敗を恐れずに積極的に——平成 23 年 拓殖大学就職部 巻頭言
- ・大学時代に何をなすべきか「序にかえて——自分の夢や希望を叶えるために」平成 24 年 拓殖大学 Vol. 21 巻頭言
- ・Circle Information「終生の友との出会いを大切に」平成 24 年 拓殖大学麗澤会 2 頁
- ・ベトナムレポート・平和の輪を広げて「アジア経済発展の一翼を担うベトナム研修」平成 24 年 拓殖大学麗澤会 5 頁巻頭言
- ・学生センター白書「刊行に寄せて」平成 24 年 拓殖大学学生センター 巻頭言
- ・東日本第震災復興支援活動報告書「ボランティア活動は、学生の成長と人の絆の大切さ」平成 24 年 拓殖大学麗澤会 2 頁
- ・CANPUS LIFE——学生の手引 平成 24 年 拓殖大学 4 頁
- ・大学時代に何をなすべきか「序にかえて——清秋の息吹と社会への飛翔のために」平成 25 年 拓殖大学 Vol. 22 巻頭言

## 拓殖大学研究所紀要投稿規則

### (目的)

第 1 条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する，経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には，多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し，研究活動の促進に供することを目的とする。

### (紀要他)

第 2 条 研究所の紀要は，次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』

2 研究所長は，次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

### (投稿資格)

第 3 条 紀要の投稿者（共著の場合，投稿者のうち少なくとも 1 名）は，原則として研究所の兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には，研究所員以外も投稿することができる。

### (著作権)

第 4 条 投稿者は，紀要に掲載された著作物が，本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には，共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し，投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は，共同執筆者全員の承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

### (執筆要領および投稿原稿)

第 5 条 投稿原稿は，研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は，図・表を含め，原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は，紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

### (原稿区分他)

第 6 条 投稿原稿区分は，次の表 1, 2 のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所及び人文科学研究所

(1)論文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
(2)研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む。
(3)抄録	経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，人文科学研究所の研究助成要領第10項(2)に該当するもの。
(4)その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2 投稿原稿区別：理工学総合研究所

(1)論文，(2)研究速報，(3)展望・解説，(4)設計・製図，(5)抄録（発表作品の概要を含む），(6)その他（公開講座記録等）
---

- 2 投稿原稿区分は，投稿者が選定する。ただし，紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。
- 3 紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。
- 4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は，原則として論文とする。
- 5 研究所研究助成を受けた研究所員が，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

**(投稿料他)**

第7条 投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には，紀要3部を贈呈する。

3 投稿者が研究所員の場合には，掲載の抜き刷りを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。

**(リポジトリへの公開の停止及び削除)**

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には，リポジトリへの公開の停止及び削除をおこなうことができる。

**(その他)**

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については，編集委員会の議を以て決定する。

**(改廃)**

第10条 この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

**附則**

この規則は，平成29年4月1日から施行する。

## 拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

### 1. 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	原稿は、5 月末日締切 - 9 月発行
第 2 回	原稿は、9 月末日締切 - 12 月発行
第 3 回	原稿は、1 月上旬締切 - 3 月発行

### 2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

### 3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、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。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

### 4. 様式

#### (1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

#### (2) 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	論文、研究ノート	24,000 字
II	資料、調査報告	20,000 字
III	I、II 以外	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。

#### (3) 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。

#### (4) 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。

#### (5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、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。

#### (6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 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。

## 5. 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「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

## 6. 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。

## 7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

## 8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

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。

## 9. 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、投稿者に若干の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（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

## 10. 校正

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

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

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

## 11. 改廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

### 附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

### 附則

本要領は、平成29年4月1日から施行する。

以上

## 執筆者紹介（目次順）

芦田 誠	商学部教授（国際物流，交通）
楊 凱 舜	大学院商学研究科博士後期課程（国際物流，交通）
北 中 英 明	商学部教授（経営学，マーケティング）
植 木 真理子	商学部教授（国際経営論，ナレッジマネジメント論）
海老名 一郎	商学部准教授（経済学，ゲーム理論，交渉理論）
島 内 高 太	商学部准教授（経営学，経営管理論）
井 上 近 子	戸板女子短期大学准教授（商学，流通）
小 室 瑠実子	経営経理研究所客員研究員（コーポレートガバナンス論，経営組織論）
武 上 幸之助	商学部教授（貿易政策）
三代川 正 秀	拓殖大学名誉教授（会計学，会計史）

拓殖大学 経営経理研究 第115号 ISSN 1349-0281

2019年3月25日 印刷

2019年3月27日 発行

---

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会  
編集委員 中村竜哉 金山茂雄 山村延郎 田嶋規雄 稲葉知恵子 今井文俊  
島内高太 太田 実  
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 中村竜哉  
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. 03-3947-7265（研究支援課）  
印 刷 所 (株)外為印刷

---





TAKUSHOKU UNIVERSITY  
**RESEARCH IN  
MANAGEMENT AND  
ACCOUNTING**

---

No. 115

March 2019

---

**Celebrate Retirement for Professor Kajii**

ASHIDA Makoto ..... ( 1 )

**Professor Kajii on the Honor of Retirement**

KAJII Noritoshi ..... ( 3 )

**Articles**

Development Process of Making Smart in  
Supply Chain Management ..... ASHIDA Makoto ( 5 )  
Yang Kai-Shun

An Analysis of the Quality of Sales Persons  
— Big Five Personality Traits Approach — ... KITANAKA Hideaki ( 23 )

Localization of R&D and the International Knowledge Transfer in  
Japanese Foreign Affiliate Companies ..... UEKI Mariko ( 41 )

Dynamics of Negotiation on Continuous  
Strategy Space ..... EBINA Ichiro ( 53 )

Human Resource Development of Corporate Vocational  
Training Schools Contributing to the Expansion of  
Local Production ..... SHIMAUCHI Kota ( 67 )

A Study on the Merchandising in Stores  
— Summary of Techniques for VMD — ..... INOUE Chikako ( 89 )

Why were the CGS Guideline and the CG code Revised?  
: Causes Clarified from Precedents on Corporate  
Governance Scandals ..... KOMURO Rumiko ( 111 )

**Study Note**

Trade Currency Negotiation and Problems of Trade Policy  
— US Dollar Policy and Currency-Exchange  
Adjustment — ..... TAKEGAMI Konosuke ( 125 )

**Academic Outlook**

The Methodology for Accounting Frontiers ... MIYOKAWA Masahide ( 131 )

---

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE  
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan