

拓殖大学 経営経理研究

内田金生准教授 追悼号

第 116 号

2019 年 10 月

内田金生先生を偲ぶ…………… 金 山 茂 雄 (1)

内田金生准教授の略歴および教育・研究業績…………… (3)

論 文

技術経営のグローバル化 (2)

— IT の経営と経済効果 — …………… 金 山 茂 雄 (5)

オランダのスマート農業における金融機関の役割

— ラボバンクの貸出業務とリレーションシップ
バンキング — …………… 山 村 延 郎 (23)

在日外資系子会社の業績管理システムの公式性

およびイネープリング認識について…………… 李 燕 (39)

研究ノート

日本における企業内昇進の実態に関する研究の展開

— 1990 年代までの研究を中心に — …………… 石 毛 昭 範 (53)

2018 年度 月例研究会報告…………… (63)

経営経理研究・投稿規則…………… (67)

経営経理研究・執筆要領…………… (69)

拓殖大学経営経理研究所

前 号 目 次

- 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)
店舗のマーチャンダ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)

- 拓殖大学経営経理研究・執筆要領…………… (151)

拓殖大学
経営經理研究

第 116 号

拓殖大学経営經理研究所



内 田 金 生 准教授

内田金生先生を偲ぶ

経営経理研究所長 金山茂雄

2019（平成 31）年 1 月 7 日、商学部准教授の内田金生先生が逝去されました。人一倍健康に気をつけ、また、学生に対しては、教育熱心で、常に細かな指導をされていた先生の突然の他界は未だに信じられません。

内田金生先生は、1988 年 3 月に早稲田大学教育学部を卒業された後、早稲田大学大学院経済学研究科修士課程に進学され、明治大学大学院経営学研究科博士後期課程へ進まれました。その後、1999 年 4 月、拓殖大学商学部専任講師として教壇に立たれ、2007 年 4 月、准教授となられ、本学にて 20 年間、奉職されました。この間、放送部部长、ラグビー部部长、入学試験関係業務、商学部の初期教育委員会、ゼミナール教育検討委員会など各種委員会委員を務めながら、学外活動では社会経済史学会、経営史学会などの会員として研究活動をされ、経営史学会では、幹事も務められました。さらに、経営学科や経営コースの将来を見据えた発展計画を立てられながらカリキュラム改革などを積極的に推し進めてくださいました。

内田先生がお亡くなりになった 55 歳という年齢は、これから教育・研究に力を注ぎ自分自身を成長させる時期でもあり、先生ご自身が最もお心残りもあったろうと思います。われわれも残念でなりません。

上述のように、内田先生は、学内の委員会や部活動、コース運営などを通して本学の発展のために尽力されました。本論文集は、そのような先生とその功績を偲んで、内田先生の追悼号とさせていただきます。先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

内田金生准教授の略歴および教育・研究業績

【略歴】

- 1999年4月 拓殖大学商学部専任講師就任
2007年4月 拓殖大学商学部准教授就任

【学内活動】

- 麗澤会 放送部 部長（2001年度～2018年度）
麗澤会 体育局ラクビー部 副部長（2003年度～2008年度）
麗澤会 体育局ラクビー部 部長（2009年度～2010年度）
麗澤会 起業研究会（2010年度～2012年度）
麗澤会 総務局 常任委員（2011年度～2018年度）

【研究業績】

〈学術論文〉

- ・「戦前期日本の生糸国内市場——生糸国内消費量の推計及び長期需給の考察——」『経営史学』経営史学会，29巻4号，1995年1月，pp.26-57.（単著）
- ・「一九九五年の日本経営史」『経営史学』経営史学会，32巻1号，1997年1月，pp.36-67.（共著）
- ・「1920・30年代におけるレーヨン糸の開発と織物用途の拡大」『経営論集』明治大学，45号，1998年3月，pp.79-97.（単著）

〈著書〉

- ・『戦前期日本の貿易と組織間関係』新評論，1996年4月（共著）
- ・『日本の経済発展と在来産業』山川出版社，1997年3月（共著）
- ・『データサービス35年史』日本経営史研究所，2000年1月（共著）
- ・『大学の社会経済史』創文社，2000年3月（共著）
- ・『現代経営組織辞典』創成社，2006年2月（共著）
- ・『経営学入門－経営学と経営史』泉文堂，2006年7月（単著）
- ・マリー・アンチョルドギー著『日本経済の再設計——共同体資本主義とハイテク産業の未来——』（監訳），文眞堂，2011年12月（共訳）

〈学会報告〉

- ・「戦前期日中生糸輸出における企業間関係の比較分析」経営史学会関東部会大会，1994年（単著）

〈学会活動〉

- ・社会経済史学会 会員（1988年度～）
- ・経営史学会 会員（1993年度～）

- ・経営史学会 幹事 (2000 年度～2004 年度)

〈科学研究費〉

- ・基盤研究 C 研究分担者 (期間：1998 年度～1999 年度, 研究代表者：由井常彦)
課題：日本の流通機構の経営史的研究 (10630118)

技術経営のグローバル化 (2)

— IT の経営と経済効果 —

金山茂雄

要 旨

インターネットから AI, IoT, ビックデータの活用など、いよいよデジタル時代がはじまる。さらに新たな社会として「スマート社会」が時代をリードするように大きく変わろうとしている。企業の経営システム、経済システムの管理体制、事務の標準化、文化など多くの課題を投じている。情報技術、デジタル技術の発達企業が企業の経営形態そして経済形態および活動にも大きな変化をもたらしている。ここで我々が考えなければならないのは、経済の成長や発展の重要性が主に企業が日々の活動から得られたものであることを認識しなければならない。そして、そこで働く人々や企業への投資する人々の重要性を考えなければならない。つまり資本と労働の役割である。そして、資本と労働の役割を理解しその生産性をいかに上げることができるかが問題である。これらのことは、技術経営のグローバル化に関する重要な項目や点をいくつか提示し、企業経営、産業創造、産業人の人材育成に対して再考していた「経営経理研究 114号」も含めながらも一度 20 世紀末頃の社会、経済、企業活動の変異を追求する必要がある。そして、その結果からこれからの社会で新たな企業活動が展開されるのか、また企業が成長・発展するために企業経営の倫理観の必要性についてふれながら IT が経済・経営・社会・文化などにどのように影響され変化し形成されていくのか、様々な事例から IT の経営と経済効果に関して若干の考察を試みたい。

キーワード：経済の成長、企業活動の変化、技術の向上、協調・協力

1. はじめに

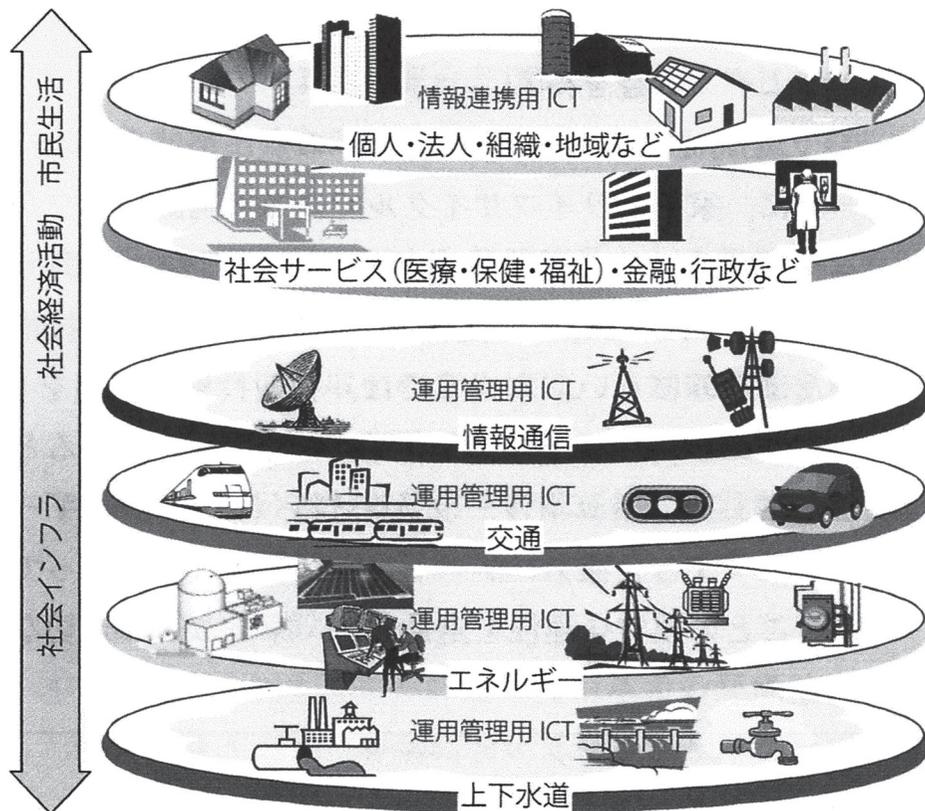
社会が変化する中で、世界全体がグローバルな環境と新しい社会へと移りつつある（拙稿「経営経理研究」114号より）。ここでいう新しい社会とは「スマート社会」をイメージしている。では、スマート社会とは、どんな社会であろうか。筆者は、スマートフォンを始め、スマートテレビやスマートハウスなど「スマート」と用語の先頭についた言葉がある。日本語にすると「賢い」ということになる。基本的にはインターネットにつながり、生活を便利にする機能を備えているという意味で使われている。もう少し奥の深い概念に「スマート社会」というものがある。様々な定義があるが、それらをまとめて簡単に示すと「効率的でありながら快適な社会」を意味し、「社会の効率化」を行う「賢い社会」である（図表1と2参照のこと¹⁾。一方、他の分野では、スマートグリッドやスマート社会と呼ばれている言葉は、欧州ではスマートグリッドと呼び、日本では、スマート

社会と呼んでいる。どちらも同じ意味を示している。スマートグリッドの定義は、従来の電力システムの基本的考え方にふれ、将来のエネルギーに関する基本な課題の中から示されている（ここでは、詳細はしめさないことにする）。日本では、様々な電力を含むエネルギー対策の一環として ICT の利用が欠かせなく、より省エネルギーの推進のためのイノベーションへと「経済発展の理論」の中で示されている。それが、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、マーケットイノベーション、サプライチェーンのイノベーション、制度・組織のイノベーションである。

それから、最近では、携帯情報端末機としてスマートフォンの利用が増している。このスマートフォンはインターネットができ、金融機関の口座振り込み処理、ショッピングもでき、その場になくてもいい。

つまり、「効率的でありながら快適な社会」を実現しているのである。これらを総称して「スマート社会」と呼んでいる。

特に、インターネットの普及が世界を一つにし、いろいろな人々がインターネットを介して、仕事や趣味などに活発に利用している。20 世紀の終わりは、このような社会背景が来るとは創造していた人々は多くなく、また企業経営、組織、情報などの管理体制の再構築も創造しただろう。また、一方では、組織体の経営に多くの課題を投げかけた。それは IT の発達に伴い、組織管理が知識型・情報型組織という新しい組織原理の必要性と、そして、企業活動が IT を利用した経営に



図表 1 社会システムと ICT

出所：Serizawa, Y "Smart Society and ICT", IEEJ Journal, Vol. 133, 2013, pp. 796. より抜粋し、引用。



図表 2 社会システムにおける ICT

出所：Serizawa, Y “Smart Society and ICT”, IEEJ Journal, Vol. 133, 2013, pp. 796. より抜粋し、引用。

移行することである。さらに、企業活動は経営のデジタル化や情報化社会の形成へと進展すると当時推測した。しかし、そこには企業の倫理が最重要課題であり、その必要性が生じた。

一方、今日では情報化社会形成と 21 世紀へのより高度な社会の実現のため、世界的レベルにおいて各国が目標を設定し活動・展開している。社会は、技術革新の急速な進展に伴う環境問題、産業の成長と鈍化、経営の悪化、経済・貿易摩擦の問題の発生など社会環境の変化の中で、企業はなお中・長期的安定を求めて事業展開の構造の再構築を図っている。企業が将来に渡り活動を続けるためには、従来の経営方針などを改革し、さらに新しい体系を創造し展開するマネジメントが必要となる。すなわち、「イノベーション」が求められるわけである。イノベーションは組織の存続そして、発展を図るために欠かせない機能であるとして数多くの研究が報告されている（図表 1 と 2 参照のこと）²⁾。

20 世紀末は政治・経済においても東西冷戦後の体制変化、特に東欧諸国をはじめ旧東側世界の急変とそれに伴う産業社会への転換など 19・20 世紀から引き続いてきた経済システムが根底から変わろうとしていた。

現代の社会が変化してきた背景としては、高度経済成長とともに先端技術（high-technology）、電子化を中心とした技術の急速な発展、その変化を基盤とする高度情報社会（high-information oriented society）の進展、経営のグローバル化（management globalization）などの不可欠性を指摘することができる。当時はデジタル革命の一つの社会現象でもあった。現在は、第四次産業革命といわれ、かなり大げさなように感じる。

組織体は新しい技術の導入とその導入への目的・目標の達成のために日々活動しているがそれも生産性や効率性等、従来から追求してきた項目内容はいまだに達成されていない。そして、生産性向上、低コスト、効率性の追求のため新しい思考と創造で「社会・経済・経営システム」への大きな変化が必要と考えられる。かつては、CALS があった。これは、情報を最大限に活かし新しい組織体経営の実践モデルであった。また経済的効果が期待されていた。いまでは、人工知能（AI）への期待が大きい。

以上、ここでは、技術経営のグローバル化に関する重要な項目をいくつか提示し、企業経営、産業創造、産業人としての人材育成に対して再考するものである（拙稿「経営経理研究」第 114 号、

2019年, pp.1-10. および拙稿「経営経理研究」第101号, 2014年, pp.1-28. 参照されたし)。また, 企業の発展が企業経営の倫理観の必要性に関係する点にもふれながらITによって経済・経営・社会・文化などにどのように影響され変化し形成されていくのか, 様々な事例からITの経営と経済効果に関して若干の考察を試みたい。

2. ITとイノベーションの関係

2.1 社会とイノベーション

企業経営に欠かせないのは, 企業経営者としての様々な事柄に対する意識の強さである。特に, これからの企業経営者は新しい社会の先導者であって, その社会の形成のための新ルールの構築ができることである。この新しい社会の形成に対する経営者は, その多くの企業がいまだに対応していない。その中で, 現在の変化に適応した企業は成功を勝ち取り, 広く資源を利用している。その際, 自社の経営資源が集中するビジネス分野には十分に注意が必要となる。そのための高レベルモラルにはリスクを払うことはしない(品質保証, 信頼性など)。現状のルールを維持するだけである。

現在, 企業の経営は, 情報通信ネットワークを活用し, イノベーションに対する方針等に戦略の基本を変えなければならない³⁾。

社会背景から見て, コンピューター(ここでは以降, 情報技術と称する)が普及し, 通信技術が進歩する一方, コンピューター神話は崩れ落ち, 「人と機械」との関係が話題に挙がっている。「人と機械の共存」から「人と機械の共生」へとシステム概念も変化し, 「一般的な機械」から「電子機械(通称:「メカトロニクス」といい, 機械のメカニクスと電子のエレクトロニクスとの造語)へ変わってきていた。これらは, 製造メーカーではロボットとして呼ばれている。特に自動車メーカーや自動車部品メーカーは製造ラインに人の代わりにする機械を導入し効率的な製造を実現していた。これは「アナログ」から「デジタル」への変化を意味する。同様に経済・経営・社会・文化なども「デジタル化」の影響を少なからず受けている。このようなイノベーションの動きは以前にもあった。その一例として, 旧東欧諸国などが挙げられる。

国際社会に目を向けるとソビエト連邦(現在, ソ連は解体されロシアといくつかの国々に分かれた)をはじめ旧東欧諸国の政治・経済体制の崩壊による民族運動の激化とEUの台頭という相反するように思われる動きが見られるが, 共に集団の中の「個」の自覚として捉えられることができ, これらは「共存」から「共生」へと展開されることとして「文化」レベルでのコミュニケーションの問題と考えられる。そこで, 従来から続いてきた技術基盤と産業社会(企業社会を含め)が根底からの変化を迎えようとしていることでもある。特に技術の大きな変化は必ず社会を大きく変えるエネルギーがある。今日, 情報技術革新(ここでは, 以後「ITイノベーション」と呼ぶことにする)によって,

機械の導入 → 製造ラインの機械化 → 特殊作業用ロボット →
人に代わって一部作業するロボット → ロボットに人間と同じ役割を与える →
AI(人工知能)の導入 → 人間の代わり仕事をする?! (第四次産業革命)

以上のようなプロセスから生み出された旧態の組織体は、その中心とする社会システムが崩れはじめ、新しい社会システム（上記の太字・下線部分）が着実なテンポで多様性に対応できるように生まれようとしている。その方向は、以前から示されている「能動型社会システム」、「参加型社会システム」などである。つまり、ITを利活用した社会への形成であり、ITを活かした経営と経済の活動および展開を行うことである⁴⁾。

経営と経済の活動および展開のイノベーションという意味では、ITの発展、コンピューターの歴史の一部で若干把握することができる。そのコンピューターの歴史について触れることにする。

世界最初のコンピューターは、1946年、ペンシルバニア大学のモークリ、エッカートらによって開発された。後に、この技術的成果が一つの会社設立へと動くことにもなる。1951年、米国政府の人口統計局へ商品化した第1号機が納入された。パンチカードシステムに代表されるように、コンピューターを活用したシステム体系の考え方もこの時期に生まれはじめていたのである。もちろん、パンチカードシステムのメーカーはIBMであり、コンピューターメーカーとして、世の中に姿を見せることにもなる。このIBMは、1964年に発表したコンピューターが、ソフトウェアにより科学技術計算や事務処理などに適用した汎用コンピューターでコンピューターの世界市場の独占的地位までも築きあげたのである。

経営と経済の側面から観ると市場にない「モノ」を素早く発明・開発することで実用化に進み商用ベースに速く乗せる方策、いわゆる「先手必勝」の考え方である。これは、組織体の業界内の優位性を確保でき、さらに商品開発や安定した経営へと進むことができる。また、これらのコンピューター開発において従来から着目しなければならないのは、数の概念と数学者の存在である。なぜなら、コンピューターの内部は数という一種の記号であり、暗号でもある。それらが組み合わせり見ただけでは理解できないものになる。このことは、記号や暗号が全ての処理において抜群の能力を発揮する。その能力の一つとして効率性や生産性などがあり、特に処理の速さの点では特徴ともいえる。これらの能力を経営・経済の中で利活用することは、活動とその内容の変化および展開の速さが増すことでもある。

以上の史的展開は、コンピューターの発明と今日、先端技術の代表とされるインターネットにもみられるように商用化への出発点が米国で、さらにネットワークを強化していく国が日本であるような規則性が導き出される。また、この事実関係は文化的側面から異なった文化圏の違いも根底に存在する。

2.2 ITと社会（社会と労働）

技術的变化が社会全体に、特に労働面でどのような影響を受けたのかは、「産業革命」時が顕著に現れている。

産業革命により、単純労働が急激に増加し一般化した。これは、機械の投入である。それによって、女性や若年労働者も増えたのである。

当時、英国の中心工業地帯で男子労働者は20%に満たなかった。当時の労働者の中で、字が書け、計算ができる者は全体の労働者の中で30%程度である。このような中で、工場の作業全体は、必然的に機械に依存しなければならなかった。その他は上司が「1~10まで」細かく指揮し、労働者はただ命令にしたがって働くというトップダウン型システムが産業管理システムとして形成され

た。決定権は「上」に集中し、情報の流れは「上」からの指令、「下」からの報告である。これが20世紀のテーラーシステムにおいて「思考作業を現場労働から分離」という原則となって展開し、フォードシステムにおいて「人々のところへ仕事を持っていくのではない。それぞれの仕事のところへ人間を持っていく」、「組立ラインの原則を適用する本質的メリットは、労働者の側における思考の必要性を減らすことである」というシステムに引き継がれ、管理社会の枠組みが作られた。その特徴は、各構成単位間の一義的固定、上下関係による統合、そしてトップレベルは意思決定に携り、実行には必ずしも携らない、ボトムレベルは実行に携り、意思決定に携らない、という特徴がある。

市場経済は、それが「自由」に放置される限りたえざる「集中化」への傾向をはらむ「集中進行型システム」である。大企業への集中とともに多くの市場において寡占企業による支配が成立する。そこで、資本は市場における消費者をも支配しようとする。寡占企業によって系列化された流通経路は、メーカーから独立した流通業者がその独立性に立って行いうる情報・商品についての選別、商業の社会性を失わせる。その構造条件に立って、寡占企業は販売活動において、ある製品の若干の優越的な特徴をいかにそれが実体のないものであろうと、いかに微少なものであろうと、取り上げ、より大きく見せかけ人々の心により意味あるように見せかけねばならない。すなわち、正しくない情報活動を展開する。いわゆる宣伝や広告などの情報の氾濫とは裏腹に消費者は本質的には情報不足に陥られる。また、消費者の中に寡占支配の源としての無知が作り出される。消費者の無知が寡占のパワー資源になる。そこには、世の中の労働、消費、生産に対してごく少数の大きい者、強い者が動かすという権力集中型の体系の展開にほかならない⁵⁾。

ITイノベーションに伴い、労働プロセスの在り方が産業革命の発生したときより一層変化したことは前述において把握できる。

イノベーションは一般的な従来の機械化のような「何も考えなくても、決まりきった仕事だけを行う」という業務形態が大きく変わってくる。仕事の連結性に應えるために、全ての労働者は、自分が直接かかわりを持つ部分についてだけ把握し、理解するのではなく、それぞれの部分が全体のシステムの中でどのような機能と役割を持っているかについて全体的・動態的な把握、理解、認識、そして情報を得なければならない。このことを満たすためには、全ての労働者が十分な一般的、工学的、管理的教育水準と十分な情報と決定能力を持つことが要求されてくる。これは、一般労働者の知的、情報水準の向上が産業だけでなく、社会全体に進む傾向にある。すなわち、機械的、定型的、反復的な仕事などの単純労働の多くはソフトウェア化され、工場やオフィスから姿を消すこととなる。さらに、異なったポジションの仕事間の連結性が増え、仕事の境界がなくなり、柔軟性と適応性がより一層必要となる。また、一方では通信の分野でもパーソナルコミュニケーションとマスコミュニケーションを統合しネットワークコミュニケーションという新しい形態が形成される。それは、パーソナルコミュニケーション、双方向、マスコミュニケーション、ネットワークコミュニケーション、多対多での双方向である。このネットワークコミュニケーションはマルチメディアに相当し、個人が様々な技術とシステムで世界的、地域的、組織的規模で進めており、その活動が各個人の情報選択、正確な情報の取得・発信に役立ち、さらにネットワークの基礎能力に寄与している。そこには、管理する者と管理される者との境界がなくなり、それによって社会の構造に影響を与え、以前より言われている「情報を持つ者が世界を支配する」考えではなく「全ての

人々が支配する」ことにほかならない。つまり、参加型社会システム、参加型市場経済の考えに共通するところがある。

3. ITの史的な変化

組織体の発展・成長が低迷している状況で企業の新しい事業展開・活動に必要な新技術は、企業の発展・成長に観られるように高度化されたが、現在、新技術の創出が困難になってきている。

組織体を取り囲む諸環境の動向と、組織体内の諸資源などと検討・分析しながら環境変化のなかにどのような事業機会が存在するか、あるいは何かの障害があるか否かといった判断と共に、それらに立ち向かう自社内の諸資源などとしてどのようなものがあるのか、そこにおける優位性は何か、また逆に劣位となる点はどこかを明確化し判断しなければならない。こういった内外の状況判断は、長期的なまたは、短期的な視野に立って下していき、自らの事業展開として望ましいと判断される論理に重点がおかれている。

一方、科学的水準の高度化や新規事業の準備期間の延長化、および投資額の巨大化といった状況からして、かなり長期的な展望をもった意思決定が必要とされるようになってきている。今日のように組織体の存続に対して技術のもつ意味が飛躍的に増大し、すなわち経済・経営における論理を一方的に重視し、経営・研究開発における科学および技術の論理を軽視すれば、組織体は画期的なブレイクスルーを実現することはできず、産業の衰退と共に自らの衰退を招くことになるだろう。もちろん、技術革新を主体的な意思決定の問題として扱おうとする背景には、組織体の大規模化による社会的影響力の増大に関する認識がある。組織体規模が小さければ、研究開発は自主的な意思決定に属するとしても、技術革新は事後的な結果でしかなくなるであろう。しかし、現代の主体的組織体は、その影響力の増大により、新製品・新製造方法の発明ばかりではなく、その事業化と市場への浸透・普及にさえ、かなりの操作性を持つようになってきている。そこで、重要な役割を果たすのが情報システムである。

3.1 情報システムの変化

インターネットに代表される情報技術（IT）の変化は、その機能や役割の可能性を従来のメディアという範囲で把握することはできない。しかし、一方で、ITの大衆化や生活者のライフスタイルの変化を十分把握し、見据えた時間軸においてビジネス化に取り組む必要もある⁶⁾。

新しい概念、そして新しい価値観の創造の下で政治・経済や社会のモデルを構築するほか道はないのである。欧米では、必ず成功したときの鍵になっているのは企業の文化や風土、考え方や意識、そして伝統と習慣を変えることである。変化を求められたとき古いものを固辞するのはどのような組織でも必ず発生する問題である。この情報システムが現行システムで最大限活用するためには、効率性へシフトしなければならない。なぜなら情報システム自体が効率性のもとに構築されているからである。企業がネットワーク環境の中で従来から、緊密な関係を結び維持する際、過去の伝統や手法、習慣の違いをお互いに把握し、理解を深め納得のいく合意をするように調整が必要であり、またしなければならない。そのとき当然合理的判断を行うことになる⁷⁾。ITを最大限活か

した情報システムもハードウェア構成の変更により、その目的も変わることは言うまでもない。組織体はある目標のために情報を活用し、情報を円滑に動かすためにシステムの必要性と情報のシステム化を進めなければならない。その情報のシステム化には、業務の効率化、競争優位の確立、連携企業の推進とその処理形態の3つの目的がある。それが経営情報システム（MIS: Management Information System）、戦略的情報システム（SIS: Strategic Information System）である。その他に電子商取引（EC: Electronic Commerce）である。

情報システムは、集中処理から分散処理、そして統合処理へ進展している。統合処理では全社の基幹業務のデータが一元化され、地上通信から衛星通信、移動体通信へと経緯して、高速化、大容量化、広域化へ拡大している。コミュニケーションを利用するネットワークは、組織体内から特定企業間へと拡大している。特に、特定企業間では、VANが主流ではあるが、最近では特定間でインターネットが利用されている。いずれにしても早期に容易に安い価格にネットワークを立ちあげることができるのがインターネットである。また、ネットワークを支えるデータ交換の標準化などの発展が現代の組織体の大きな外的な力となり、企業社会も代わる。このことは、新たな社会の形成がグローバルな意味の情報社会形成であるといえる。その一方で組織体は、低コスト、時短、業務や企業間の壁の除去、組織の水平化、情報の多彩化と共有化などに変化し一層市場や商品の需要創造、顧客創造、組織体の経営の質の向上、シェア拡大、利益最大化などを追求し市場への活動をしなければならない。

今日の市場はITの利用により、より一層拡大へと向かう。時間と空間を越え、業種も越え他業種市場から参入し情報を活用している。この情報の選別する能力と理解する能力に優れた者はデジタルな経営・経済・社会の活動を行うと考える。

企業のような組織階層とは異なり、各階層の水平化が行われ、よって組織体の活動の効率化と情報空間市場の商品取引きの増加や企業間ネットワークの進展へと寄与する。つまり、デジタル経済社会は、先に述べた。情報技術革新に伴う労働プロセスの在り方を変えていることと同様であると言える。このことは情報技術の支援の基、従来のライフスタイルをも変えることになる。特に、消費者行動のモデル、需要予測などは、POSシステムで対応していたが明確な効果が現れなかった。しかし、大容量データを格納するデータウェアハウスや多次元の分析ができるOLAP（Online Analytical Processing）が登場すると顧客や商品さらに、売上の詳細など以前よりは大量データを扱えるようになり、かつ、双方向で顧客と情報授受ができるようになったことから情報技術導入の経済・社会への効果が現れている。すなわち、顧客との直接対応が可能になり境界が無くなる。このような組織体は、ITの幅広い利用とコンピューターに蓄積されたデータベースの活用により新たなイノベーションへと展開し、将来的な利用拡大とイノベーションが進む中で、やはり要はデータベースとネットワークになることは明確である。例えば、情報の共有による共同商品開発、共同市場調査、消費者同志の団体といったクラブの設立などができ、固定した顧客管理と市場へのシェア確保が可能になる。また、情報はリアルタイムで利用ができ、地域的な限定はない。ただし、情報空間は、ハードウェアとソフトウェアが限定されていることから空間の外から見れば一つの集合体のような塊として扱うことができ管理しやすい。

通常の市場の場合、企業は数十人数百人の管理者が必要であるが、情報空間ではたったの一人で管理ができる。これらは遠隔管理が容易にでき企業活動の際、携帯端末を活用することでビジネス

が幅広くできることになるのである。いわゆる場所や時間に関わらず即時処理ができ、さらに24時間フル稼働が実現される。

したがって、市場の計画、分析、調査や商品開発、販売の促進、営業活動の効率化と営業方法の変化、顧客管理などがより速く、どこでも、何時でもできるのである。また、コンピューターの性能向上とデジタル化および詳細なオペレーションの実現が可能になり、顧客を一人一人、把握する新しい競争のパラダイムへと変化させ、ネットワークによる柔軟な生産方式とテレコミュニケーション技術の実現へと期待される。インターネットの登場のように情報技術は変化し続け、その過程で機能や役割が情報システムの範囲で把握することが難しくなってくる。なぜなら、個人で対応ができ双方向かつ受発注や決済の機能を持ち、広告や販売そしてコミュニケーション活動およびビジネスなどを統合化し、オンライン・ショッピングや電子商取引がはじまっているからである。しかし、一方で情報技術の大衆化や生活者のライフスタイルの変化を十分把握し、見据えた時間軸において取り組む必要がある。

3.2 新情報システムの出現とその効果

1970年代後半に始まったマイクロエレクトロニクスとテレコミュニケーションを中心とするIT革命はその発達によって、組織におけるITの利用が著しく変貌している。それらは、ITのオフィスでの利用から組織活動の活性化として、また組織戦略とITを統合するものとして、SISと呼ばれている⁸⁾。この新情報システムは膨大な紙の量を何とかしたいということである⁹⁾。新情報システムの実現までにいくつかの改善策を実施した結果、数社の企業や産業界の競争力が回復しはじめ企業体質の強化へ効果を上げていった。よって、それらは、企業の活性化と組織体の戦略上の優位に新情報システムが寄与すると考えられる^{10,11)}。

新情報システムは固定概念がなく、常に発展・成長する情報システムの機能性を持ち、データの共有化、無駄の排除、意思決定の迅速化、高度化と進展、そして必ず業務改善の目標が達成されるシステムである。EDI (Electronic Data interchange: 電子データ交換) である。そして、電子商取引 (Electronic Commerce: e-コマース) 化、システム化による合理化が同時に行うことなど極めてメリットが大きい。この延長線上には企業間のデータベースを企業間のネットワークに統合させ、各企業の工程の統合 (企業統合: EI: Enterprise Integration)、そして最終的に各企業の持つ特定の機能のみを受け持ちネットワーク全体で一つの企業活動を展開するバーチャル・コーポレーション (仮想企業) の設立にある¹²⁾。21世紀ビジョンには電子データ交換、電子商取引によるマルチメディア企業社会の具体像が描かれている。

新情報システムの実現は社会構造の変化と産業構造および産業界の変革を目的とする。このシステムは、企業が業務の全工程を持つ必要性がなく、必要に応じて他社に任せることができる組織体の差別はなく、低コストで経営資源の有効活用ができる。さらに「ITを最大限に生かし、効率化と合理化を追求しながら、あらゆる情報を蓄積し、さらに一元管理と経営活動集団の統合化へと増殖させ、集められた資源を有効活用させる仮想空間上の新しい機能である。」といえる。組織体は目標を設定し、その目標を達成するためにはどのような方策が必要か検討して実行に移すのである。したがって、組織体を根底からイノベーションすることでグローバルな経営手法イノベーションも目指せる^{13,14)}。

日本の経済は低迷を続けている中で、産業の経済構造に対して早急なイノベーションを求められている¹⁵⁾。産業構造は、旧財閥に観られるように企業集団、企業グループ内には金融をはじめとしてあらゆる業種、業界に属し、無駄のない技術開発、合理的な製造、販売、高品質など安定したビジネスを確保している。また、外国企業の参入を妨げる規制と雇用制度の確立など安定した経済状態でもあった。しかし、急激な円高は国際的な価格競争力を奪ったため、安定したビジネスが崩れ、従来のような国内生産ができず、安い雇用と豊富な労働力をアジア諸国へ求めたのである。特に、欧米の1.5倍の人件費は企業にとって大きな負担であり、経営者は生産性の向上と人件費削減に向かう。もちろんホワイトカラーの生産性が低く、即削減対象に上げられる¹⁶⁾。新情報システムは完全な自由競争の経済社会を前提としている。自由競争の中でもっとも効率よく業績を向上させる武器となる情報システムとして考えられている。この自由競争の経済社会が確立された場合、激しい競争社会になると推測できる。また、集团的企業行動ではなく、単一的企業行動になる。中小企業であっても大企業と対等に競争ができ、従来型の企業系列は崩壊し自由な企業間提携をもたらしてくれるのである。

一方、企業の成長拡大から観ると「企業は組織的に利用される資源の集合体と見なすことができる。そして、企業の未利用資源の有効利用こそが企業成長の基本的な内部要因である。また、企業は成功体験が組織的に蓄積され普遍的組織構造を創りあげてしまう。新しい環境に適応するためには、過去の環境に成功してきたパターンを思い切って破壊しなければならない。破壊の行為に必要なのは、人間と技術である。特に、創造的破壊は人間と技術を通じてもっとも徹底的に実現される。その二つの要素は構造転換の鍵を握っている重要な経営資源でもある。」新情報システムはスピードが極めて速く、次から次へと業務処理を行う¹⁷⁾。イノベーションと組織構造が整合しながら変化していくのである。ITを駆使して出現した新しい自己組織的な機能は、企業自らコントロールできる体系に変わらないといけないのである。

4. AIによる豊かな社会とは

4.1 企業事例（マイクロソフト社の企業事例）

マイクロソフト社のAIへの取り組みとして「AIの民主化と社会の重要課題の解決のために作り出したすべてのものにAI機能」を導入している。キーワードは「AIの民主化」である。ここでいう民主化とは、特殊な意味を持つわけではなく一般的に使われている民主化のことである。つまり、マイクロソフト社ではすべての人々に使いやすい形でAIを提供することが会社の目標でもある¹⁸⁾。

現在、マイクロソフト社は社内のマイクロリサーチという研究施設があり、施設ができて30年近くなるが様々な研究に取り組み現在も研究し続けている。そのコアがAIであり、昔と今ではAIも全く異なる。昔のAIは、スパムフィルターがその例である。AIを使ってスパムメールをどのようにパターン認識して防ぐか、である。AIを使う原点である。Xboxの“Kinect”というモーションセンサーにAIのロジックを組み込む、など様々なものがAIを入れた研究がされている。もちろん研究論文も多いと推察する。

AIの能力は、人間の能力よりはるかに超えている。画像認識や物体認識の分野では2016年に

AIが人間の認識を上回る精度のベンチマークが記録されている。さらに、音声認識では、昨年1月に、人間の認識率を上回る記録を残した。今年に入って1月には英文の文章読解力で人間を少し上回る記録を残した。3月には、英語の文章を中国語への翻訳で人間の精度より高いことが証明された。AIの物体認識には、画像の中にある物体をひとつひとつ認識する方法（Object Recognition: OR）がある。また画像の画素を観て意味のある領域を分割して「これは空である」とか「ここは道や道路である」などの認識ができる方法（Semantic Segmentation: SS）がある。これらの様々なものを認識し分析が可能なものは他にはない。それらは、対象になっているものが画像の中で認識出来るものはORで、海や空のような広範囲による認識はSSが適している。それぞれの認識に適したものがあることがわかる。これらの技術は自動車の自動走行や前方に障壁があると自動で停止することができる仕組みに利用されている。もちろん物体の認識だけではなく背景色の認識にも適しているものである。これらの認識する技術（認識技術）は、他のものとの組み合わせにより、さらに異種機能や異なった技術として理由ができる。特に、対象のものの認識が主であったが、これらはどちらかといって止まっているものが対象であったか、移動しているものう動いているものにも利用が可能である。つまり、移動しているもの、や動いているものの解析ができることである。映像として撮られているものが認識もでき分析も可能であるということである。これらの事例は、技術の社会への応用されたほんの一部である。

4.2 豊かな社会の形成

ITの先進的な企業は、AIの技術を活用し「豊かな社会」の形成を願っている。特に、企業で紹介したマイクロソフト社は、もちろん今以上の「豊かな社会」を模索しているだろう。かつて、「豊かな社会」について述べて未来社会学者がいる。H. カーン（Herman Kahn）である^{18,19)}。

H. カーンによると2000年の所得水準を5段階に分類（分類の指標は、一人あたりのGNPを用いている）している。当時、H. カーンの指標から各国の所得水準が同じ基準で見ることができた。日本の場合も3つの基準を数十年で通過している。この水準で「豊かな社会」の度合いが分かるようになってきている。H. カーンの所得基準（図表3と4を参照のこと）は、

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| 1 50ドル～200ドル | ⇒ 工業化以前の社会（あるいは農業社会、狩猟社会） |
| 2 200ドル～600ドル | ⇒ 一部工業化社会 |
| 3 600ドル～1,500ドル | ⇒ 工業化社会 |
| 4 1,500ドル～4,000ドル | ⇒ 工業化社会（あるいは工業社会） |
| 5 4,000ドル～20,000ドル | ⇒ 工業化以後の社会（情報化社会） |

上記から社会の変化・発展の様子を観ると、①は農業社会やもっと前の場合は、狩猟社会である。農業社会になるまでの時系列的な変化が観られる。農業化社会や農業機械の社会がある。機械が中心的役割を果たし、役割が大きくなると自然に工業化社会が成立し始め、工業社会と移り変わる。その後は⑤のような情報化社会や情報社会と呼ばれている。この表現も統一基準がなく、ひとによって情報化社会であったり、情報社会であったりする。情報社会は、デジタル社会のイメージが強い。つまり、社会や生活の体系がデジタル中心であり、人間が社会で生きていく上で必要なもの

や要素がデジタルのイメージになっていない。よって、情報社会という表現はあてはまらない。もっと現実にあった表現にならないとおかしいことになる。脱工業社会と呼んでいた者もいる。

最近、この情報社会の次の社会を「超スマート社会」と呼んでいる者もいるが、生活が主体で「…社会」と表現しているわけではない。

20世紀末の「豊かな社会」の形成へのいろいろな研究者や著名人などが描いた社会の一部の研究者の持論である。今では、所得額による物的な豊かさは得られるが、その他の豊かさがみえない。AIによる豊かな社会は、物的な側面だけでなく、質的な側面を描いてくれる社会だと信じたい。そういう意味では、企業の技術経営の本質的な側面は、コンピューターを中心とした情報システムやインターネットなどに関わることで今までと異なった一面を新たに描いてくれるといえる。それが文化的側面ではないかと思う。特に、文化のとらえ方にもいろいろあるが、ここでは、下記のように捉える。

文化の捉え方には4つの形態あるいは時期を段階的に示すと次のようになると思われる。

- (1) 文化が主として技術的な文明との対比でそれに対する批判として唱えられた形態。
- (2) 文化革命ということが、中国とフランスで言われるようになって文化が政治と結ついた形態。
- (3) 文化という言葉が、社会を活性化するものとして特別の輝きを発するようになった形態。
- (4) 文化という言葉に幾分かげりが出てきてそれが負のあるいは否定的な意味を帯びるようになった形態である²⁰⁾。

ここでは、特に(2)との検討を行うが、もう少し詳細に示すと、(2)は価値の転倒の運動や行動・行為が文化の形態としている。イノベーションや産業革命の工場現場への機械化の推進などによる労働の変化には、機械化以前の労働と以後の労働の過程の中でその労働の持つ価値を変えさせた。それは、ここで示す価値の転倒の運動や行動・行為にほかならない。また、情報という新しい運動や行動により従来の社会も変貌しようとしている。しかし、新しい時代や社会の形成時には今までにない結果が得られるのは当然のことであり、よって、変化、変革、革新などの言葉として表現されているのである。変革は、総体的に転倒であり、それに対して個人や集団がそれに依拠する価値の体系でその依拠は生命が課する選択をもっともよく行うためにだけなされるのではなく、さらに、進展中の技術的、経済的、社会的な発展に即応して、それらを支配し続けるためにもなされる。したがって、この場合は、変革、社会変化、技術革新、さらに新しい情報システムは価値体系の全面的な変革を意味することになり、CALSはあらゆる体系、形態の変革を目標にし、組織体や社会などを活性化させる唯一のものである。AIによる豊かな社会の形成が達成できるといえる。

文化は、人間が創造した精神的な一面で価値の高いものである。したがって、文化の創造を行った人たちは国家としても重要な財産として毎年その尊敬の念で「勲章」を与える。しかし、身近なものとして慣習化されているものでもある。文化には、学問、芸術、道徳、宗教、生活など様々である。つまり、文化や文明は人間の精神的、内面的な生活に係わるものを文化の要素とし、造形、創造、有形などを文明として区分けしている。文化は時代と共に良き、悪きに直接的に関与しなくても進化するのである。現在、非常に良いとはいえない。企業も同様である。そのために企業の文化、特に倫理観の意識の向上が企業の再生に寄与すると思われる。菊池氏によれば「企業の反倫理

(単位：ドル)

年／国名	日 本	米 国	英 国
1963 年	559	2,562	1,298
1964 年	630	2,712	1,374
1965 年	696	2,910	1,466
1966 年	791	3,153	1,517
1967 年	1,050	3,305	1,350
1968 年	1,231	3,898	1,719
1969 年	1,410	4,136	1,823
1970 年	1,658	4,272	2,031
1971 年	1,701	4,573	2,405
1972 年	2,418	4,984	2,565
1973 年	3,286	5,560	2,898
1974 年	3,562	5,923	3,106
1975 年	3,632	6,236	3,684
1976 年	4,067	6,973	3,581
1977 年	4,900	7,737	3,951
1978 年	6,894	8,606	4,953

図表 3 一人あたりの GNP の 3 カ国比較

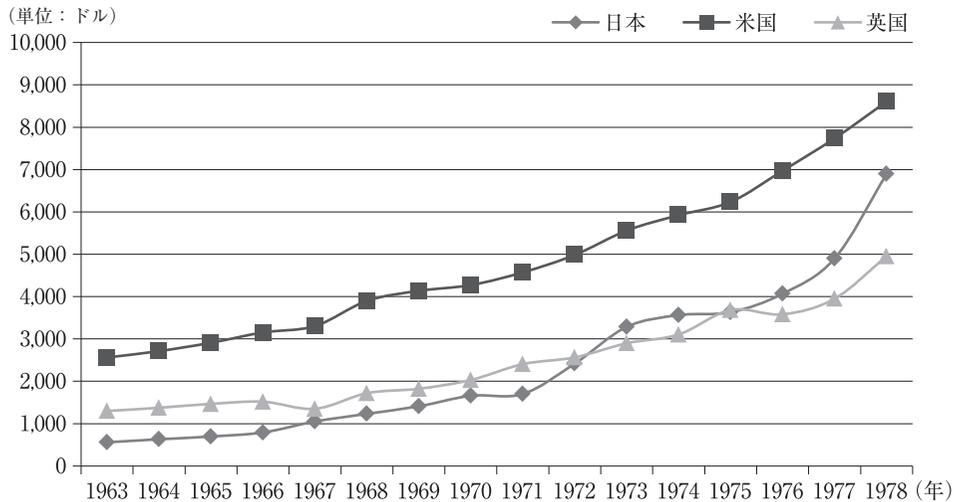
出所：後藤玉夫：『情報基礎論』創成社，1999 年，p. 109²¹⁾。

的行動がいかなる要因によって発生し、促進されるか」、特に「企業における反倫理的行動の回避可能性」に着目し、その可能性を次のように挙げている^{22, 23)}。

一つ目は、倫理的価値の制度化。二つ目は、チェック・アンド・コントロール機能の確立。そして、三つ目は、経営教育。この 3 つの重要性を述べている。また、反倫理的行動の背景に関し、次のように指摘している。一つ目は、社会の状況。二つ目は、企業・組織・文化と文化的要素。三つ目は、職業の倫理性。四つ目は、個人の倫理観。この他にもあるが、これらが複雑に関連しあいながら多様な行動を促進するものであると述べている^{22, 23)}。

以上から、これからの社会は「超スマート社会」の実現に向いている。しかし、忘れてはならないのは、文化が社会を支え、自分たちの生活の基礎になっていることである。この文化が現在の社会に存在しているからこそ、インターネットの普及の中で利用者への利用責任と自覚、利用方法の規則の遵守などが守られていると考える。

現状の社会は幼児・初等から高等教育の階段を上がっていく、この過程では教育界や教育学を主にする学術団体や学会は、伝統的な道徳的教育などの欠落した教育過程であると捉えているものが少なくない。また、この伝統的な道徳的教育などが一つの社会の基盤であったはずであると捉えている。しかし、現状からは、社会の基盤として浸透していたものが失われ別の基盤に変わりつつあり、それが情報であろう。つまり、これらは、企業文化や社会全般の文化が変化していることであり、社会や企業が人の集まりであり、最小単位の集まりや個人まで健全かつ責任ある行動が行えなければならない（拙稿「経営経理研究」第 114 号、参照されたし）。これらは、企業や社会の制度



図表4 一人あたりのGNPの3カ国比較

出所：後藤玉夫：『情報基礎論』創成社，1999年，p.109.の表をグラフに直し作成。

化を確立したとしても根底にある「人」は変わらないと考える。筆者は倫理的価値創造の方向性が外から内ではなく、内から外への倫理観への教育が必要であると考え。したがって、「超スマート社会」の実現ではなく、「人としての生き方」を問う社会へと向かうことである。そして、普段の日常生活にこそ、倫理性が必要でありそれを習慣化することで企業や社会が制度化しなくても自然に倫理的な社会への形成が実現できると考える。

5. おわりに

いろいろな側面からアプローチを試みたが産業革命以降の社会的変化と現在社会の変化について観てみた。

全ての労働者が十分な一般的、工学的、管理的教育水準と十分な情報と決定能力を持つことが要求されてくる。一般労働者の知的、情報水準の向上が産業だけでなく、社会全体に進む傾向にある。すなわち、機械的、定型的、反復的な仕事など単純労働の多くはソフトウェア化され、工場やオフィスから姿を消す。また、異なったポジションの仕事の間の連結性が増え、仕事の境界がなくなり活動の統合性が進む。そして、新しい情報システムは容易に変更可能な柔軟性と、これに対応して決定プロセスも柔軟性、適応性が問われるように変化する。新情報システムも組織体社会で有効かつ効率的に組織体が利用できる情報システムである。既にアメリカを中心とした世界各国で着々と研究・実験を進めている。世界を一つにまとめることができ、強力なリーダーシップを発揮することもできるのである。新情報システムは未完成のシステムであり、まだまだ進化を続ける。生物界と同様に環境の変化に対応し、既存のシステムを吸収しながら新しいシステムを構築し成長するのである。

したがって、新情報システムは生産における設計・製造間の多様な連携と同盟を実現させ、グローバルなCEを実践するためのものであり、標準化されたグローバル生産ネットワークの構築を

支援するものである。全ての効率化と共有化、そして有機的な統合、同時に各個人の能力が高くなると最大限に使うことができない。また、各個人が無知であるなら、早急に無知の解消と高度化された能力の確率が急務かもしれない。

また、イノベーションのもつ意味の中には文化的側面があり、変わることにそのものに文化的な一面が現われている。新しい情報システムの登場や従来システムの改良など変化する、されることで文化に少なくとも影響を与えているのである。しかし、以前から研究対象になっている「情報文化」の関わりについてはこれからの課題にしたい。

今回、技術経営において、「技術と社会のコミュニケーション」について考えていないが、科学技術基本計画（2001年）においても重視されている。社会のための科学の技術という観点から、科学の技術と社会のコミュニケーションの条件を整えることが不可欠であるとし、このコミュニケーションには、研究者、技術者、ジャーナリストなど、人文・社会科学の専門家も重要な役割を担わねばならないとしている。環境基本計画（2000年）には、化学物質対策のひとつとして「リスクコミュニケーションの推進等と合意形成」が盛り込まれたが、これも科学技術と社会のコミュニケーションの一顧とみなされる。コミュニケーションとは通信や報道を意味するから、文字通りには、様々な主体が情報を発信して主張を述べればことたりる。しかし、このことが協調されるゆえんは、それを介して技術と社会が相互理解、ないし合意に至る。両者の間に新しい関係が構築されて、国民や関係者の意見を採り入れた政策決定手法の展開が期待される場所にある。したがって、相互理解や合意形成を視野に入れてコミュニケーションということばを使うこととする。

技術と社会のコミュニケーションには2つのモデルがあり、そのひとつは欠如モデルであり、技術知識は、専門家から無知な（知識の欠如した）素人に一方的に流れるとする。もうひとつは社会学モデルであり、素人には専門家にない知識（地域知、生活知など）があり、したがって、知識は双方向に流れるとする。これらは技術と社会のコミュニケーションの異なる側面を表現したものであり、科学教育、科学啓発、科学報道などは前者、「市民参加型の政策決定」などは後者の事例といえる。先行研究では、前者を扱っている。ところが、コミュニケーションにかかわる人材の問題は、科学教育を別として、国内外によらずあまり扱われていないようにみえる。なお、アメリカでは科学教員が不足し、その養成が重要課題となっている。

20世紀末頃の社会、経済、企業活動の変異をさらに追求する必要性が感じられる。それは、今も「原因と結果」のように「現在と過去から未来」を推測、創造する方法しかないからである。つまり、これからの社会は、今までの社会から見るとほかないからである。そのために追求した結果からこれからの社会、つまり「スマート社会」で新たな企業活動が展開されるか、どうか。そして、その後の「超スマート社会」へとつながることは、科学技術基本計画から伺える。しかし、「超スマート社会」の実現を目指している現状では「スマート社会」の実現もされていない中、10年後、20年後の社会を描いても必ず実現しているとは限らない。したがって、これらも今後の課題の1つとしたい。さらにITが経済・経営・社会・文化などにどのように影響され変化し形成されていくのか、に関しては様々な企業の実績で立証されている。つまり、企業の業績が良好（前年度より売上が高い、利益率が前年度より高いなどの結果）であれば、そこにはITの存在があり、業務の改善に大いに役立っている。

企業活動の結果は、商法の改正により会計報告書の提出が義務付けとなったことから以前より正

確に国内の経済動向が分かる。そして、経済動向は、経済成長の変化であり、それが技術進歩によりもたらされていることも分かっている。そのために、ライセンスの取得が必要となる（特許申請数と取得率が重要である）。ライセンスの取得が企業活動の新たに活性化へつながるからである。もちろん、企業の経営や経済への影響は、ユーザーであり消費者の購買量により変化かるが、その購買へ向かうためのサポートをITが実現されている。人は手間や暇をかけてまでモノを購入するだろうか、と問いかけるとやはり利便性の高い道具を利用すると思う。さらに、人間は怠け者であると思う。そこに、ITの価値と存在があると考ええる。

サブタイトルに関する考察は、次の号への課題として追求したい。

謝 辞

最後に、本稿は平成30(2018)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と。そして、筆者は日頃の研究活動に対し拓殖大学経営経理研究所に大変感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

《注および引用文献》

- 1) URL: http://www.meti.go.jp/policy/emergy_community. 経済産業省「次世代送配電ネットワーク研究会報告」経済産業省, 2010年. 産業省「次世代送配電システム制度検討会第1ワーキング研究会報告」経済産業省, 2011年. 拙稿『経営経理研究』第101号, 2014年, pp.1-28.
- 2) Serizawa, Y “Smart Society and ICT”, IEEJ Journal, Vol.133, 2013, pp.796-799. 総務省編「情報通信白書(平成29年版)」ぎょうせい, 2018年, pp.2-13.
- 3) S.kanayama., “The Computerization of Management Strategy Fundamental Concepts”, Bulletin of Tokohagakuen Fuji Junior College, 5, 1995, pp.251-253.
- 4) 飯尾要「経済・経営システムと情報技術革命」日本評論社, 東京, 1997年, pp.10-20.
- 5) 飯尾要「変革期の社会と技術」日本評論社, 東京, 1997年, pp.20-25.
- 6) 野村総合研究所技術調査部「日本電気研究開発グループ, R & D」Hotline, ノムラ・リサーチ, 野村総合研究所情報開発部, 東京, 1988年.
- 7) 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所, 1979年, No.3.
- 8) H. Akiba: Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol.1, No.1, 1991, pp.8-14.
- 9) 石黒, 奥田「CALS——米国情報ネットワークの脅威」日刊工業新聞社, 東京, 1995年, pp.44-45.
- 10) 石黒, 奥田「同上書」, p.54.
- 11) 石黒, 奥田「同上書」, pp.844. 富士ファコム制御㈱「物流現場におけるC/Sシステム」富士ファコム制御㈱, 東京, 1996年, pp.1-2.
- 12) Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office: Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol.7, No.1, 1997, p.37.
- 13) 富士通㈱「製造業における生産現場物流改善」富士通㈱, 東京, 1996年, pp.4-8.
- 14) 富士通㈱「製造戦略差別化の鍵」富士通㈱, 東京, 1996年, pp.1-8.
- 15) Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office: Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol.7, No.1, 1997, p.37.
- 16) Kanayama, S: Enterprise Management In The Information World, Journal of The Japan Information-Culture Society, Vol.4, No.1, 1997, pp.32-41.
- 17) 野中郁次郎「企業進化論」日本経済新聞社, 東京, 1985年, p.39, pp.187-188.
- 18) URL: <https://newsmicrosoft.com/ja-jp/the-futre-computer>. 榊原 彰「MicrosoftのAIの取り組み(AIで豊かな社会を築く)『技術経営会議第89回本会議(2018, 軽井沢)講演』の一部である。この会議

は、2018年9月9・10日に開催されたものである。また、内容等に関しては、上記のURLにて公開している。

- 19) 東大社研編「20世紀システムー2」東京大学出版会、1999年、p.6。塩谷谷他訳「経済発展の理論」岩波書店、1977年、p.198。
- 20) 宇沢、藤沢、渡辺「文化とは」岩波書店、東京、1992年、pp.1-29。宇沢、藤沢、渡辺「文化のダイナミックス」岩波書店、1986年、東京、pp.282-298。
- 21) 後藤玉夫『情報基礎論』創成社、1999年、p.109。
- 22) Hatten, K. and M. Hatten., Strategic Management, Prentice-Hall, 1987. p. 1.
- 23) 菊池敏夫「経営における倫理的価値の問題の検討」『経営教育年報』日本経営教育学会、No. 15、1996、p. 1.

参考文献

- S. kanayama., “The Computerization of Management Strategy Fundamental Concepts”, Bulletin of Tokohagakuen Fuji Junior College, 5, 1995. pp. 251-253. 総務省編「情報通信白書（平成29年版）」ぎょうせい、2018年、pp. 2-13.
- Hatten, K. and M. Hatten., Strategic Management, Prentice-Hall, 1987. p. 1.
- 菊池敏夫「経営における倫理的価値の問題の検討」『経営教育年報』日本経営教育学会、No. 15、1996、p. 1.
- 菊池敏夫「同上書」、pp. 1-2.
- 水谷内徹也「企業行動基準の構築と社会戦略の構想」『経営教育年報』日本経営教育学会、No. 15、1996、pp. 8-9.
- NII（情報スーパーハイウェイ構想）: Information Super-Highway Planning/ National Information Infrastructure: NII
- 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所、No. 3、1979.
- H. Akiba: Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 8-14.
- 富士通(株)「製造業における生産現場物流改善」富士通(株)、1996、pp. 4-8.
- 総務省編『情報通信白書（平成16年版）』ぎょうせい、2004年。
- H. Miyamoto, H. Fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki., “Information Technology To Support Information Exchanges among Asia-Pacific Region Countries”, A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 102-120.
- H. Akiba., “Management Systems”, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 6, No. 1, 1996, pp. 10-11.
- H. Miyamoto, H. Fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki., “Information Technology To Support Information Exchanges among Asia-Pacific Region Countries”, A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 102-120.
- T. Sekimoto., “International Symposium of Europeam, East-Asis, America and Japan”, Technology and Economy, 6, 1997.
- Jauch, L. R., and W. F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, 5th ed., McGraw-Hill, 1988, pp. 5-6.
- 吉田民人「情報・情報処理・自己組織性」『組織科学』、組織学会、Vol. 23, No. 4, 1990, p. 7.
- 総務省編「情報通信白書（平成28年版）」ぎょうせい、2017年。
- 総務省編「情報通信白書（平成29年版）」ぎょうせい、2018年。
- 総務省編「情報通信白書（平成30年版）」ぎょうせい、2019年。

(原稿受付 2019年6月26日)

〈論文〉

オランダのスマート農業における金融機関の役割

— ラボバンクの貸出業務とリレーションシップバンキング —

山村延郎

要旨

近年日本で喧伝されるスマート農業は、オランダの施設園芸を手本としている。オランダの農業は、EU域内の分業もあって特定品目に特化し、土地・資本を集約した農業経営をしており、そのため高度な情報機器を用いた農業が進んでいる。本稿では、これを支援する民間金融機関の在り方をラボバンクのスマート農業金融に探った。

貸出業務は事業性融資が基本で、担保や保証は二次的なものである。融資担当者の決裁権が大きく、農業専門家と班を組んで審査を行う。リスクが高いときは、リース子会社や制度保証を利用する。貸出金利は高く、借換えられることもある。金融サービスを総合的に提供するだけでなく、高度な知識の提供、サプライチェーンの構築支援をしており、これは借換えを防止し、かつ事業の成功を導く合理的戦略と考えられる。

日本でのスマート農業の発展は、地域事情に合わせて進行するだろうが、オランダ型金融ビジネスを手本にすれば、地域金融機関が地域農業の革新に、より積極的に貢献できるであろう。

キーワード：オランダ、スマート農業、協同組織、事業性評価、リレーションシップバンキング

1. はじめに

1.1. 近年の農業の高度化と日本の農業金融の課題

近年日本では、農業の六次産業化¹⁾やスマート農業²⁾が喧伝されている。地域金融機関には、担保主義からの脱却と事業性評価の取り組みの中で、新規手法の農家・法人へ資金融通し総合的なコンサルティングをすることが期待されている³⁾。しかし、農業系統をはじめとする金融機関は、農業経営の革新的な分野に積極的に資金を投下できているであろうか。

日本の農業融資は、基本的には農協・JAバンクによる系統金融と制度融資によっており、農協を除く民間金融機関の出番が決定的に少ない⁴⁾。しかし農業金融に参入した民間金融機関のサービスとの比較では、系統金融機関は、融資における機動性・柔軟性が乏しく、変動する市場環境に対応した農業関係産業へのサプライチェーンを構築する力に難がある⁵⁾。

農水省は、様々な施策をとってハードウェア・ソフトウェアをそろえても、経営能力のある農業法人の成長と、農業関連サービスの市場化がないままでは、資源の効率的利用が進まず収益が低下することもあると考えている⁶⁾。そこで同省の農業法人化支援事業では、2023年までに農業法人を

5万法人にまで増加させ、これでこのギャップを埋めようとしている。同省は、民間金融機関に農業融資へ参入してもらい、経営ノウハウの伝授とサプライチェーンの構築を期待している⁷⁾。

民間金融機関は、農業金融に踏み込もうとしても、農業では会計情報が整備されていないし、倒産事例も少ないため、定量的分析ができない。よって定性的分析が必要とされるところではある。しかし融資の判断に財務情報をとろうにも、農家は家族経営が多く事業分析をしているところも少ない。民間金融機関には、農業固有のリスクに関するノウハウもなく専門の審査職員を育成するのも難しい。このため定性的判断ができない。

不動産担保があれば、日本の商工業融資ではその担保至上主義が問題となるほどであるから、融資を拒まないであろう。しかし農業金融は、様々な規制によって農業関連資産の処分性が独特であるため、農協以外の金融機関にとって、農地等を担保にとることは難しく、とれるのは農家の宅地か金融資産である。よって、いきおい公庫等の制度融資に頼る部分が大きくなる。動産担保については、多少の進展があり、民間金融機関では、2005年に動産・債権譲渡登記制度が整備されたことを契機として、大型家畜を扱う畜産業については、家畜という動産を担保とする融資（動産担保融資 Asset Based Lending, ABL）が活用されている⁸⁾。もともと畜産は装置産業的な部分があるため、設備を担保に取ることもできる⁹⁾。ところが、非畜産では、動産担保融資のような新しい農業融資の仕組みが活発でないらしい。

農業事業者、とくに新規参入業者、意欲的な農家、大規模化を狙う農業法人にとっては、地域で相互理解を欠き資金不足に悩まされている¹⁰⁾。確かに、例えば響灘菜園など、銀行から数億円の資金を借りて、植物工場型のトマト栽培をやっているところもある。しかし、これはオランダで出来上がったモデルとシステムを移植しているので成功は予見可能であるし、加えてトマトの一大利用者であるカゴメの子会社で販路等も確保されているので、比較的特殊な事例と言える。これに対し日本独自の動きとして、玉名農協でのヒアリングによると、熊本の玉名地域の農家が独特な味のトマト栽培に成功しているのだが、農業者はハウス栽培でのセンサー導入で2千万円程度の融資を受けることもようやくなのである¹¹⁾。

日本の地方銀行は、地域活性化のため地方に、優良な貸出先を見つけたいのであるから、ここに埋めるべきギャップがある。日本独自のスマート農業を拡大するには、オランダにスマート農業それ自体を学ぶだけでは足りず、スマート農業の金融をも学ばなければならない。

1.2. ラボバンク及び農業金融に関する研究動向

オランダの金融について筆者は、2003年すでに、農業系統金融組織であるラボバンクを取り上げた¹²⁾。この論文では、ラボバンクの組織構造と、顧客リレーションシップを利用した貸出、及びサービス提供の多角化を紹介することにより、日本の地域金融及び地域金融機関の進むべき道を論じた。

その際、大規模な資金力と管理能力を擁する本部組織と、地域のリレーションシップを通じて事業性融資をする地元協同組織からなるという、ラボバンクの組織特性を明らかにした。またフランスのクレディ・アグリコルとの違いとして、ラボバンクが債券市場で資金を取り込み国内事業体に貸し込むノンバンク的な金融仲介業務を行っていることも明らかにした。

これは、地域金融機関において、当該地域・産業に関する目利き能力がメガバンクよりも優位で

あれば、メガバンクからのインターバンク貸出を受けて地元で融資をすることで、ラボバンク本部と単協のような分業システムを構築しようということだ。歴史的にみると、20世紀後半の高度成長期の日本では、大企業の資金需要に都市銀行が応じオーバーローン状態で地銀からのコールローンで補っていたが、21世紀のグローバル化・少子高齢化に対応する際、ちょうどその資金の流れを逆転したモデルが成立し得るということになる。

このような議論を展開したのは、当時は中小企業に貸し渋り、貸しはがしが懸念されており、とりわけ地域金融の領域で、金融仲介システムのあるべき姿を模索する必要があったからである。しかし今や地域金融機関自体が存続を危ぶまれている。主要な大都会を除く地方（特に農村地域）では、人口流出と後継者不足に悩んでいて、中小業や中堅企業の倒産や廃業も予想される。高度成長期には、地元で資金需要がなければインターバンク市場で運用すればよかった。だが都会に出稼ぎに出て定着した子供たちへの相続を通じて、その預金がメガバンクに流出する。このままでは、地域金融機関は、将来の業務の永続性に懸念がある。ここで、もし資金の流れを逆転させることができれば、中小企業の金融の円滑が進むだけでなく、地域金融の機能の安定性も確保される。いずれにしても、そのためにはリスク管理の中央集権化は必要としても、貸出その他のサービスでは分権化が必要だというのが論旨である。

ただし当該論文は、ラボバンクを地域金融システムの事例として取り上げたにすぎない。したがって、貸出しのわずかな部分しか占めない農業金融については詳しく分析しなかった。中小企業金融として、事業性金融を紹介しただけである。むしろ2000年代初頭には見逃されていた「少子高齢化の金融システムへの影響と地域金融機関のあるべき姿」として住宅金融や年金保険など個人金融業務の分析に力を割いた。ヒアリングで訪れたラボバンク単協も、地域とはいえ都市部にあるものであった。そもそも諸外国の農業金融は、農林中金総研で精力的に分析しているので¹³⁾、それらを参考にすれば足りると考えたからである。

確かに、農林中金総研の研究は、諸外国の農業系統金融について詳細な調査を行っている。ただし母体である系統金融機関の将来戦略に資するべき研究であるから、包括的である。必ずしも今進展しているスマート農業の金融とからめて分析しているわけではない。スマート農業自体の研究も、主流は農業情報学にとどまる¹⁴⁾。商学・経営学からの新しい農業へのアプローチとしては、民間金融機関がどのように農業金融へ進出し得るのかという観点から書かれた丹羽哲夫（2009）と、農業の企業家の側面からコーポレートファイナンスの観点で見ている中里幸聖（2017b）がある。だがこれらは、日本国内で活用することを念頭にした実務的な著作であるため、諸外国との比較の観点がなく、やはりスマート農業の金融に特化して分析しているわけではない。

そこで、オランダのスマート農業に焦点を当てて、金融の果たすべき役割を明らかにしていく必要がある。とくに、オランダにおいて、農業金融に圧倒的シェアを握りかつ協同組織金融機関でもあるラボバンクの位置づけ、そしてスマート農業を実施する農家への貸出や、アグテック企業¹⁵⁾のスタートアップ投資の在り方である。

1.3. 作業仮説 スマート農業で金融機関が果たすべき役割

金融機関が農業の先進的領域の発展に貢献できるとすれば、理論的には、次の三つの領域である。第一の領域は、信用業務、つまり借手である農家がアグテックを導入してスマート農業経営を始

めるにあたり、適切に資金を融通するということである。これができているとすれば、第一領域以外にも一般的に、情報の非対称性を克服する仕組み、たとえばレーションシップ貸出の仕組みがあるか、情報が非対称でも統計処理と金利で埋め合わせるトランザクション貸出の仕組みが構築されていると考えられる。したがって融資の申請から審査の仕組みを調べればよい。

第二の領域は、投資業務、とくにアグテック関連のベンチャー投資である。アグテックの先進的な領域で特許を得られる又は独占利潤を得られるような製品開発あるいは手法に資金を提供するのである。

第三の領域としては、金融以外のサービス提供である。日本の近年の地域金融機関においては、料金を取るビジネスであるか、融資先を獲得し返済を確実にする補助手段かは別にして、取引先の販路を紹介したり、新製品開発に資する提携先を紹介したりする、マッチング・ビジネスが、新しい取り組みとして注目されている¹⁶⁾。

筆者は、このような観点で、オランダスマート農業の視察研修旅行（2019年2～3月）に参加し、の中でスマート農業を営む農家及びラボバンク本部に赴いた¹⁷⁾。

本稿では、これらの調査で得た知見を整理し、文献情報も駆使して、オランダのスマート農業を概観し、ラボバンクの農業金融を体系的に紹介し、日本のスマート農業と地域金融の相互発展の参考となるべき事柄を明らかにする。

ただし、スマート農業に対する金融といっても、国際的競争市場の中で生物科学を駆使した育種や情報技術の粋を集めた機器の開発をするアグテック企業と、各地域でそれらを利用して農業を行うスマート農家とでは、性格が異なるし、これに対応する金融サービスも異なる。本稿は、狭義のスマート農業への金融機関の貢献の仕方限定し、地域農業経済と地域金融サービスの問題として扱うことにする。

2. オランダのスマート農業とラボバンクの基本的な組織構造

オランダのスマート農業において、ラボバンクが行っている金融その他のサービスを分析するためには、背景として、オランダのスマート農業と農家の在り方、金融サービス等を提供しているラボバンクの陣容を的確に理解しなければならない。ここではそれらを確認しておこう。

2.1. オランダのスマート農業

2.1.1. 貿易上の位置づけ

オランダがスマート農業で有名になったのは、国土が狭くても農業生産力が抜群で、農産物輸出額が米国に次いで世界第2位を占め、貿易に占める割合が高いからである。

オランダの貿易上の特徴は、貿易依存度が高く（輸出82.5%、輸入71.7%）、産業依存度で農林水産業依存度が1.8%（日本は1.2%）と比較的高く、欧州最大の貿易港ロッテルダムを擁することである。食糧自給率は穀物14%（日本28%）、食料66%（日本38%）、その他作物200%と高く、輸出に占める農産物輸出額の割合は15%、そのうちおよそ四分の三から五分の四が障壁の少ないEU域内向けで、とくにドイツが25%を占める最大の輸出先である¹⁸⁾。輸入額も輸出額の三分の二程度あり、加工貿易や中継貿易が盛んである¹⁹⁾。

オランダを手本に日本の農業の国際競争力をつけようとか、あるいは逆にそれに異を唱えようとする者もいる。だが、それは最初の段階で見立てがずれているので不毛な論争となる。EUは関税同盟なので全体で一つの経済圏を形成し、オランダはその中でリカードの比較生産費説に従って自国で生産する農産物を特化し、域内分業をしているのである。だいいち、オランダの農業政策は、近世にリカードの理論に基づき穀物法を廃止したイギリスに範をとって以来、自由貿易主義に沿ったもので、もともと、保護貿易を志向した近代のドイツや日本とは正反対である²⁰⁾。

つまりオランダを見立てるなら、日本という経済圏に組み込まれ、関東や近畿といった大消費地に作物を移出できる九州や北海道といった一地方である²¹⁾。さらにオランダは、EU内では一地方でありながら、貿易港を擁するおかげもあって、EU域外との貿易が二割弱もある。これは、九州が農産物の八割を関税も検疫もない国内他地域に移出しつつも、二割は博多港などから海外に輸出しているというような状況と見立てるべきである。そしてTPPその他の門戸開放は日本の各地をオランダと同じ環境に置くのである。

2.1.2. 生産性の向上と規模の拡大の関係

オランダの国土面積は九州とほぼ同じ大きさで、そのうち約44%の184万haが農用地である。農地面積はさほど大きくないのに農産物輸出額が909億ドルと米国に次ぐ第二位で、特に狭い国土を有効活用し施設園芸で花卉・野菜（トマト・パプリカ・きゅうり）・畜産を中心に、狭くても効率的に収益を上げる農業を振興しており、とくにトマトは一平米当たり60キロの産出という世界最高水準である²²⁾。

オランダ等でスマート農業によるトマトの生産方式を視察したところでは²³⁾、温室の中で、一本



図1 長く伸び土台に巻かれたトマトの茎
筆者撮影（2019年3月1日 Tomatoworld）

の苗が巻き取られながら延々と伸びて次々と実をつけ（図1を参照）、ほぼ一年中、十期作分ほどの収穫をするのである。限られた面積に集約的かつ多投入・多産出の生産を行っているので、利益率が低く多額の負債を伴うものの、高所得が得られ補助金依存度が低いという²⁴⁾。

多投入は、金銭面に影響を与えるにとどまらない。肥料と殺虫剤の大量使用が与える環境負荷が社会的に危惧されている。持続可能な農業のため、資源の効率的な利用が求められたがゆえに、最小限の投入で最大限の効果が得られるようなノウハウを獲得したのである²⁵⁾。この点でエコノミクスがエコロジーに利用されている。

ただし、オランダのスマート農業は、こうした一単位面積当たりの生産性の向上や効率化の必要性から生まれたものではな

い。むしろ大型化・集約化，つまり規模の経済性を実現するための必要性から生じている。

農地集約は，戦後の長い歴史の中で政策的に進められてきた。戦後のオランダでは，耕作・園芸・畜産をすべて行う小農家が増加していたが，政府が土地活用のためには規模の拡大が重要だと判断し，農地の統合を推進した。二度と飢餓を起こさないと言うスローガンの下，食料生産増産のため農業への助成が行なわれ，1960年代以降，農業生産規模が拡大し，その結果，農産物供給が国内需要を超え余剰分を国外に輸出するようになった²⁶⁾。1980年代には，ギリシャ（'81年）とスペイン（'86年）が欧州共同体に加盟したので，これら南欧の安価な野菜が流入し，オランダの農業を壊滅的な状況に追いやった。そこで更なる規模拡大が行われた²⁷⁾。

結果として，1950年から2016年までの間に，一経営体あたり耕地面積は5.7haから32.3haへと集約化が進み，温室も10haの巨大なものが一般化した（図2を参照）。これにより，農業生産額は，GDP比でこそ15%から1.5%に低下したものの，10倍に増大しているのである²⁸⁾。



図2 オランダのガラス温室の外観

バーレンツ農園には47haの敷地にパブリカ温室20haとトマト温室10haが広がる。
筆者撮影（2019年2月28日 Barendse DC）

2.1.3. 農業生産の高度化

オランダでは，このように集約された広大な農地や巨大なハウスを，少人数で効率的に運営・管理するためにICTの導入が必要となり，スマート農業の採用へと至ったのである。その点は，日本の園芸作物の生産スタイルとは違う。玉名農協でのヒアリングでは，園芸作物の買取り規格が厳しいところ，品質管理で規格外品の比率を低下させることによって収益性を数十%増大させることによって収益拡大を期待しているからである。中山間地の多さ，農地法以来の小農経営，流通市場での許容偏差の狭さという，地理的・政治的・商学的な理由で生ずる相違である。

またオランダでは，集約が進んでも，家族経営が94%で，法人経営は6%でしかなく，大規模経営だからと言って必ずしも農業法人が運営しているのではない²⁹⁾。人的組織も，施設園芸では，比較的多くの労働者の雇用を行うとはいえ，平均すると，経営者1人に家族が非常勤で1人，常勤被用者（時給15.73ユーロ）は3~4人，繁忙期に東欧の労働者を臨時アルバイト（時給17.40ユーロ）で相当数雇用する程度である³⁰⁾。高賃金が土地集約と新技術導入を促進して農業イノベーションを

生じさせているのは、経済史的に考えると、中世イギリスでいち早く産業革命と農業革命が起きたのと同じ状況である³¹⁾。高い労働コストを使わなくてもいいように、数億円の資本を投下した施設と環境制御装置が導入されて、植物工場と言われる状況になっている。つまり資本の有機的構成が高く、資本集約型の産業なのである。

植物工場にさほどの人的組織が不要なのは、季節ごとの仕事を外注できるほどに分業が進んでいるからだ。苗を設置するのも取り払うのも、時期が来たら専門業者に発注するだけである。これは、日本の地主が所有する不動産でアパートを経営するとき、客付けやリフォームをそれぞれの業者に外注するのと似ている。経済的規模は大企業並みになっても、市場で分業が進んでいれば、人的組織は個人企業並みで済む。また、家族経営とはいえ、経営者は、大学で農業経営を学んだ専門家である。欧州の金融慣行も、日本のようにわざわざ名目的な有限責任法人を設立して経営者が個人保証を付けるなどせず、家族経営のままでも事業性をみて可能であれば融資が受けられるから、法人化の必要がないのである。

2.2. オランダ・ラボバンクの概要

2.2.1. 人的組織とガバナンス

このような農業経営体への金融において、オランダで圧倒的なシェアを占めるのが、農業系の信用協同組合にあたるラボバンク (Rabobank) である。ラボバンクは、単位協同組合でもあり、農林中金に当たるグローバル金融機関でもあり、かつオランダ国内で個人預金の 34%、事業貸付の 39% のシェアを占める有力銀行でもある。顧客数は 870 万人で、650 万人の個人、80 万人の企業、120 万人の国際的企業を相手とする。世界中で、446 店舗、ATM1,967 台を展開し、13,635 人のフルタイム従業員を雇用している³²⁾。そのうち国内では、店舗数 389、従業員数 7,909 人、食料農業向け融資額は 609 億ユーロ、商工業サービス業向け融資額は 384 億ユーロとなっている³³⁾。

協同組織金融機関なので、顧客のうち 190 万人が組合員となっている。組合員は、歴史的に農業者が多いが、組合員でない農業者も多く、また、従業員でないサービス利用者なら誰でもなることができ、出資の義務すらない³⁴⁾。この点でラボバンクは、日本で言うと、組合員に農業者の身分を要求する農業協同組合ではなく、員外でもサービスを利用できるし利用者が誰でも組合員になれる店舗型の生活協同組合に近い。

ラボバンクは、山村 (2003) の執筆時には、中央金庫と地元金庫に分かれた二層制の協同組織であり、大国ならば中間にあるべき信連に代わる組織として、地域別総代会 (Regional Delegates Assembly) があり、それらが集まる全国総代会 (Central Delegates Assembly) が地域と本部の意思統一を図る組織として存在した³⁵⁾。財務上の健全性が高く、その後の欧州金融危機でも公的支援を受けずにいられたが、2013 年の LIBOR 不正操作事件に関与してガバナンス改革に迫られ、年々強化される規制に対応する各金庫の負担も増加していたことから、2015 年にワンバンク化を打ち出し、2016 年 1 月に単位金庫と中央金庫が合併した。全金庫の合併後は、銀行免許を受ける経済主体としては単一で、複数の地域金庫を単位にしたバックオフィス業務やコールセンター業務の集約が進んでおり、農業融資の分野でも集約化が進んでいる³⁶⁾。

ただし、組織のガバナンスには、二層制を残している。すなわち旧単協の 100 地区 (local) には、総代会 (members council)、監事会 (supervisory board) があって、これが本部の認可を得

て地区の理事会（職業銀行家）を任命する。本部のガバナンス組織として地域信連総代会（Regional Delegates Assembly）、全国総代会（General Members Council）、監査役会（Rabobank Supervisory Council）がある³⁷⁾。

約15年前の状況と比較してみると³⁸⁾、かつての地元金庫は、総会（総代会）、監事会、理事会があり、理事会が本部と監督当局の認可を受けて職業銀行家を総主事又は専務理事（General manager/managing director）に任命していたので、三層制の管理組織だった。これが合併後は、二層制に簡略化されて当局の認可も不要になっている。本部の方は、かつて12名の監査役会が7名の執行役会を監督するドイツ型に近い二層制の管理組織だったが、いまや9名の監査役会が10名の取締役会を監督する独特の管理組織となっている。

2.2.2. 貸出先の割合

戦略としては、Banking for the Netherlands と Banking for Foods の二方面戦略をとっている。すなわち、国内では、アルフィナンツ戦略をとって、預金で34%、住宅ローンでは21%、企業貸出は41%、農業部門では84%のシェアである。国際業務では進出先40か国で、とくに農業・食料分野（A & F）に特化して融資をしているのが特徴的である³⁹⁾。山村（2003）ではもっぱらアルフィナンツ戦略を分析したのであるが、本稿はA & Fに着目することになる。

国内の融資先の6割方は、個人向け住宅金融で、1,900億ユーロにも上る⁴⁰⁾。商工業向けは、預貸率は、貸出金残高が恒常的に預金残高を上回る⁴¹⁾。不足する部分は、本部が債券発行で資金調達をし、地元金庫に長期固定金利の流動性を供給している。ここがラボバンクと、膨大な預金を抱えるクレディ・アグリコルや農林中金との違いである⁴²⁾。農中がラボバンクと提携できるのも、農中には資金力、ラボバンクには目利きの能力とお互いの強みが国際金融市場で補完しあうからである。

農業融資に関していえば、国内の食糧・農業分野の貸し出しは、381億ユーロと貸出全体の12%を占める。これは、オランダの国民経済に占める農業の比重にかんがみると大きいと言えよう。国際金融での貸し出しは、食料・農業分野向けが650億ユーロで、商工業向け365億ユーロを上回る。国内と国外を合算すると融資総額の約4分の1を占める1,031億ユーロが食料・農業分野向けである⁴³⁾。その内訳は、乳製品21%、動物性蛋白16%、穀物・油糧種子19%、果物・野菜10%、そして、農場投入物11%、食品小売5%などである⁴⁴⁾。大部分が酪農・穀物・園芸作物である。6次産業的な加工・流通や、アグテックに関する肥料・育種・農機も含まれてはいるが、その融資比率は6分の一程度である⁴⁵⁾。

3. スマート農業の融資

3.1. 貸出業務の基本

3.1.1. 審査行程

地域金融機関の中小企業金融の在り方を念頭に研究した山村（2003）では、ラボバンクの融資審査について、次のところまで解明していた。すなわち、ラボバンクは、標準的な成長性と適切な支払い能力があると内部審査で認められると、一名義につき500万ユーロまでの融資を供与でき、か

つ無担保融資がそのうち40万ユーロまで許される。また、融資の判断では、支払い能力、担保・負債の格付けシステムがあつて、これに顧客の財務情報を入れて得た結果、いわゆる定量的評価も用いる。しかし、それは参考資料にすぎず、あくまで成長性があるかどうかが最大の判断材料で、それは経営の質と市場の状況を調査してSWOT分析を行うという、いわゆる定性的評価を重視している⁴⁶⁾。

農業金融を調査した総研レポートでは、農業経営体のほとんどが外部の会計士を用いるので正確な事業報告が得られるとし、融資の仮審査をインターネットで受け付けていることを紹介している。ネット審査は、必要な情報を自ら入力していくわけだが、借手側は、この時点で、追加的に、自らの財務管理や融資申請に必要な学習を随時行うことになる。そしてデータのインプットが終わると、ローンの返済可能性について、難しい、普通、良い、の三段階評価で自動的に判定される⁴⁷⁾。

ヒアリングで確認したところによれば、融資には、長期リレーションシップの観点が重要で、返済可能性が最重要である。そこで、第一に、キャッシュフロー、農場経営（経営者、組織、緩衝材）、市場の展開、財務状況（収益性・流動性・健全性）、ストラクチャーが重要である。第二に、抵当権、保証人、公的保証などの担保である。ようするに、本筋としては担保に依存しない、定量的分析と定性的分析による貸し出しが行われている。

3.1.2. 定量的評価・定性的評価

定量的分析は、農家の収益性、流動性、自己資本という融資に必要な古典的三大要素を調べている⁴⁸⁾。ラボバンクでは、農業経営者から提出される正確な事業報告を用いてBBSという過去3年間のデータベースを構築しているので、ATRなるシステムで分析を行って、耕地面積・過去の販売価格と数量、キャッシュフローなどから将来の経営予想をする⁴⁹⁾。銀行を含めた企業の格付け制度において、人々・地球環境・利潤についてのサステナビリティが重要視されているので、融資実行においてスマート農業は有利な属性として扱われるようだ⁵⁰⁾。

定性的分析は、経営の取り組み、専門性により判断するが⁵¹⁾、そもそもスマート農業に融資付けをするかどうかの判断で要となるのは、農場経営の審査である。農場経営の分析は、ソフトの観点とハードの観点の両面で行われる⁵²⁾。

ソフトとは、経営層の精神分析、チームアセスメントなどである。また、市場展開、財務、家族経営（一族の生業）、当該業界の産業と技術に関する知識である。

また、ハードとは、温室の技術的要件、水の管理、排水、そして信用保険及び建物保険である。施設園芸の場合、温室の品質を保険会社が検査して保険を付けることも融資の前提条件となる。

このように、ラボバンクは、すでに事業性評価が一般的であつて、それを用いて農業融資をしている。とすれば、日本であれば古典的な判断手段で貸せないような案件にも融資ができていないに違いない。またそれは融資が容易なだけでなく返済可能性も考慮された健全な貸し出しである蓋然性も高い。

日本では、中小企業金融ですらつい最近まで、担保評価や過去3年の財務（貸借対照表と損益計算書）を重視していた。近年、事業性評価が企業金融の流行語となつてようやく、キャッシュフローを見るようになって貸出しの余地が広がった。その逆に、不動産融資においては、サラリーマ

ン大家が法人化し、資産や損益計算書など旧来型の審査で融資を受け、中には破産状況になるものもある。融資部や営業部の審査規定違反や書類偽造は論外として、法人形態の有無や資産の有無が将来の事業の持続可能性を保証するわけではない。にもかかわらず担保さえあれば貸し倒れても支障がないから貸すというのでは、顧客本位の金融ビジネスとは言えない。

農水省は、農業法人の増加を目標の一つに据えているが、農業経営の持続可能性は、法人形式だから担保されるというものでもない。当該事業の市場や運営に関する経営者の知識や経営能力、保有施設やサプライチェーンの健全性など、実質を見なくてはならない。農業金融におけるこうした事業性評価が発展しそれが伸びることのほうが、法人化の推進よりも、生産性や収益力の増進に直接に貢献し、本質的である。これこそ金融庁所管の組織がスマート農業において果たすべき役割であると言える。

3.2. 貸出業務の特徴

3.2.1. 裁量の大きさ

山村（2003）の時点では、中小企業への融資判断は、融資の一定上限までを部内で、それ以上は部長が決裁でき、それ以上は地元金庫で週一回開かれる信用委員会で決定し、それ以上は本部の承認を受けるということまではわかっていた⁵³⁾。協同組織がそもそも分権的組織であることから、地方金融機関の再編でも、リスク管理や電算システムの合理化のため本部機能を集中するのはよいが、マーケティングやガバナンスの観点から分権化や分行化にも目を向けるべきことも説いた。

2019年のヒアリングではもう少し詳しく、融資の決裁権限が金額別に次のようになっていることまで知ることができた。

25万ユーロまでは、	地元金庫	口座支配人（account manager）
25万～100万ユーロまでは、	+ 地元金庫	融資部主事（manager）
100万～300万ユーロまでは、	+ 地元金庫	融資部（credit department）
300万～750万ユーロまでは、	+ 地元金庫	信用委員会（2名）
750万ユーロ以上は、	+ 本部決裁	

口座支配人（融資担当者）は、数店舗を束ねる各金庫に10名ほど配置される職位である⁵⁴⁾。これが単独で約3,500万円までの融資の決裁（日本の地銀の支店長並み）を行えるというのは、相当の権限移譲が行われた組織であるように思われる。逆に言うと、口座支配人とは、日本の支店長並みの責任を負える高度専門職、いわゆるバンカーなのである⁵⁵⁾。担当者の目利きにより、相当高額の機械や高度なICTシステムの導入の融資実行にも、迅速に対応できることが推測される。

3.2.2. 農業分野に関する知識の深さ

今回のヒアリングによると、中小企業とは異なる農業金融の特徴として、融資の決定には、バンカーやリレーションシップ担当者だけでなく、リサーチャーと呼ばれる農業研究員の判断が加わる。このリサーチャーは、パブリックリサーチ部門と顧客別リサーチ部門に分かれており、普段は価値連鎖の全体を網羅して分析している。それが、たとえば施設園芸の融資の場合は、融資担当1

人に農業研究員2人が加わって審査を行うのである。

最近の動向としては「サステナビリティ」も審査項目に加わっており、これは、規制の変化に従い、有機農産物は良好、ホワイト企業は良好、などと、様々な認証制度を活用した定性的評価が行われているという⁵⁶⁾。

3.2.3. 貸出金利の高さ

貸出金利は、ラボバンクでのヒアリングでも、決して「安くない」ことを公言し、3~3.5%であるとしていた。オランダでトマトとパプリカの植物工場を経営する農家でのヒアリングでも、ラボバンクの金利が5%と高いから経営が軌道に乗って別の銀行に借り換えたい旨を打ち明けてくれた。オランダにおける銀行から個人・企業への貸出金利は0.83~6.26%であるから⁵⁷⁾、ラボバンクの金利はたしかに低くない。

しかしその農家も、金利の低さを求めるなら最初からその銀行に借りればよいのに最初はラボバンクから借りたのである。このことは、ラボバンクが他の銀行よりは高い金利で、他の銀行であれば躊躇するリスク案件、巨額の融資案件にも応じているということを示唆している。

3.3. リレーションシップバンキング

3.3.1. 基本理論

最初に目利きによるトランザクション貸出で融資を実行する銀行は、高い金利でも約定可能である。しかし、ヒアリング先のように低金利を求めて取引先を変える借手もいるので、貸出後のリレーションシップ管理が全くなければ、貸出金利引き下げ競争に巻き込まれてしまうであろう。

それを防止するには、返済の長期性によって必然的にリレーションシップが形成されていくのを活用し、乗り換えをすると経済学でいう取引費用が発生するようにしなければならない。たとえば、継続的関係を保つ限り、必要となるときに融資その他の金融サービスやリース製品がより容易に手に入ると顧客が期待できるということであれば、多少の金利差があっても他行に乗り換えられない顧客が増える。このように顧客の愛顧度（ロイヤリティ）が高まると、結果として他行よりも適度に高い利率が維持されていく。これがハウスバンク戦略におけるリレーションシップバンキングである。事後的に長期のリレーション情報が蓄積されてリレーションシップ貸出の色彩を強めることもあるだろう⁵⁸⁾。

個人金融であれば、生活資材の獲得や老後の豊かな生活資金の確保を支援するため、住宅金融と保険を結び付けたり、投資信託業務も提供したりして、あらゆる金融商品を結び付け、提供していく。スマート農業金融では、スマート農業を実現させるため、これとは異なる品ぞろえが準備される。

3.2.2. 多様なサービスの総合的な提供

ラボバンクでは、特に施設園芸において、金額またはリスクの点で単独での貸し出しに躊躇するとき、リスク分散のためシンジケート融資をしたり、公的保証をつけたり、リース子会社DLLのサービスを用いてスマート農業に用いるアグテック機器をリースするなど⁵⁹⁾、臨機応変に対応している。

まず公的な保証その他によるリスク転嫁である。オランダには公庫も制度融資もないが、マーシャルプランに起源をもつ農業融資保証基金制度がある。一般農業保証で60万ユーロ、青壮年就農（～40歳未満）で120万ユーロ、農業保証プラス（認定高度農畜産業）で250万ユーロまでの融資につき、80%まで、一回限りの手数料を徴収して20年間の保証をする⁶⁰。この保証を付けることにより、いわゆる制度金融ができる。他行と共同運営するクラウドファンディングが紹介されることもある⁶¹。

DLLは、1969年にデ・ラヘランデン（De Lage Landen）に設立されたラボバンクの100%リース子会社である。かつてはカーリースなど幅広く手を出したようだが、2016年には選択と集中をはかり、農業・食糧・健康・浄化・建設・運輸・工業用品・事務用品のリース業務に特化した。機器のベンダーと提携して、酪農家には搾乳機、病院にはMRI装置をリースするなどしている⁶²。ラボバンクは、融資をする以外に、このDLLを使ってドローンやトラクターやその他の既存アグテック関連企業の機器をリースすることでスマート農業への参入や拡大を支援できるのである。

スマート農業の生産過程又は流過程におけるコンサルティング機能としては、世界中の農家が情報を共有できるサイト、グローバルファーマーズ・ドットコム（globalfarmers.com）も運営している⁶³。地元金庫のコネクションも用いられることもヒアリングでは言及され、総じてラボバンクを窓口に、必要と考えられる様々なサービスが媒介されている。ラボバンクが果たすこのような役割は、「ファイナンス、ナレッジ、ネットワーク」という標語であらわされている。

このような知のネットワークは、子会社の商品・サービスを仲介して手数料なり収益なりを上げるのでない限り、それ自体で収益を上げているかどうかは疑問である。だが少なくとも、農業に強い系統金融機関としてスマート農業顧客のニーズに的確に備えかつ応えることでスマート農家の銀行愛顧度が高まるので、金利引き下げ競争にならず、他行より高い水準の金利が維持できるのだと考えられる。

4. むすび

オランダの農業は、EU内及び国際間の分業体制において、規模の経済性で生産性を高めるため、土地を集約し、生産する商品を少数にしぼっている。巨大な園芸施設の管理運営は、少数の経営者が、専門分化した外注者と高額でわずかな労働力を用いて行っている。だから高度な環境制御装置の利用が進展するのである。

このような中、ラボバンクのスマート農業貸出は、いわゆる事業性評価で行われている。キャッシュフローをはじめとする定量的な会計情報をみるほか、経営者の知識や能力といったソフト情報、建物などのハード情報をみすえて、定性的な評価を行うことに重点を置き、担保や保証は二次的な意味しか持たない。これはラボバンクの健全性の高さにつながっている。

特徴的なことは、下部組織や末端の融資担当者に与えられた裁量権が相当大きいことである。担当者は農業技術者とともに融資の判断を行うので、先進技術利用の効果を適切に判断して大胆に巨額の融資が実行できる。農業専門金融機関として卓越した目利き力を持っていることを意味する。その際の貸出金利も比較的高く、ミドルリスクの融資に応じていることをうかがわせる。これが農家のスマート農業の導入を支援するとともにその業容の拡大をも容易にしていると考えられる。

関連金融サービスの総合的な提供も興味深い。比較的高い金利を最初に約定できたとしても、時間が経って逃げられると結局は金利競争に陥る。だがラボバンクは、融資だけでなく、リスクの高い場合、高額なアグテック機器のリースや政府保証の媒介などで補完するなどし、融資以外の金融サービスを的確に組み合わせて顧客のニーズに応ずることができる。それだけでなく、スマート農業を営む者に必要な知識や情報を提供し、あるいは人的ネットワークの形成を支援するプラットフォームを形成している。これは、借手の愛顧度（ロイヤリティ）を高めて乗り換えを阻止していると考えられるし、当該顧客の事業拡大に資するとともに貸し倒れリスクを低減させることにつながっている。ラボバンクは、これら金融・知識・ネットワークへのアクセス提供を売り文句にしている。

これらのことを総括すると、事業性評価に基づいてノンバンク的なトランザクション貸出をしたあと、事後的にリレーションシップバンキングの一種であるハウスバンク戦略（総合金融サービス）を展開していることを意味する。これは「農業のアルフィナンツ戦略」として一貫性があり、完成されたモデルだと言える。ただし総合「金融」サービスどころか、専門知識の融通やサプライチェーンとの接続といった生産過程に踏み込んだ支援をうたっていることが特徴である。

このモデルは、日本でスマート農業に金融サービスを提供する際に参考になるが、応用する際には、一般的に言って、また日本とオランダとを比較して、次のような配慮が必要である。

オランダのスマート農業モデルは、少品種大量生産による規模の経済性を活用するモデルだから、土地の集約と特定商品への特化が基本である。日本では土地の集約も制度的制約でなかなか困難だが、商品の特化は、リスク集中の問題と食糧安全保障上の問題が生ずる。オランダでそれが許されるのは、EU 域内の地域経済だからである。したがって、あくまで地方経済単位でオランダモデルを導入し、日本全土では多様化を図って、リスク分散と食糧安全保障を考えていく必要がある。地域金融機関も、特定の地域や作物へのリスク集中を避けるため、シンジケートローンを組むなど適切な提携を模索することが望ましい。さらには、日本の一地域だからといって販売先を日本国内に限る必要はないので、国際的な農産物・食品市場の動向にも目配りをする必要がある。

また、オランダ型スマート農業は、ハウス野菜に特化しているにすぎないから、日本では、各地の特産品に合わせて、穀物生産用の無人耕耘機、ドローン型散布機、中山間地用のアシストスーツなど、別種のアグテック製品を駆使することになろう。地域金融機関は、当該地域特性に合った先進的農業技術に精通し、必要な取引先関係のネットワークを形成することで、他所の金融機関の進出を許さないほどの足場を固めることができるであろう。

また、オランダ型のスマート農業の優位性は、確かに基本は規模の経済性を狙うものに過ぎないが、歴史的に考えるとやはり、自由貿易と高賃金のもと資本集約的に農業をするから比較優位性が生まれるという理論が働いていよう。金融機関が適切なスマート農業融資をすることにより、農業資本の有機的構成の高度化が進み、生産力が増大すると、収益性も高まり、高賃金の支払いも可能となる。長期的にはこうして高度な生産力を持つようになった農家に土地が集約されていこう。したがって、当面は小規模でも先進的な農家に融資することが成長の種を撒くこととなるであろう。本稿では、あくまで国内金融としてのスマート農業貸出に特化して研究をしたが、ラボバンクは、国際的なネットワークを駆使してアグテックベンチャーの育成もしている。また、スマート農業貸出もオランダ国内だけで行っているのではなく、国際的に行っている。こうした、ラボバンクの投

資銀行的な側面と、多国籍銀行としての側面は、興味深いものがあるが、本稿ではこれにほとんど言及しなかった。いずれ取り上げて論ずることとしたい。

*本稿は平成30年度拓殖大学経営管理研究所個人研究助成による研究成果の一部である。

《注》

- 1) 農業の「六次産業化」とは、第一次産業者である農家が第二次産業（加工）と第三次産業（流通・販売）までをも行うようになること、ひいてはこの三領域を有機的に結合して $1 \times 2 \times 3 = 6$ 次産業となることをいう。有限責任監査法人トーマツ（2017）、166頁を参照。
- 2) 「スマート農業」とは、ロボット技術や情報通信技術（ICT）ひいてはAIを活用して、農業生産の省力化・精密化または高品質化をはかることであって、オランダのスマートアグリ（smart agri）に由来する。農林水産省（2016）を参照。
なお、EUは、衛星写真や気象データ、農家から収集した個人データなどの公開データに、農業的知識やアルゴリズムを適用し、種子の数、農薬や肥料の使用量及び時期といった、農地の最適な管理方法を農家に提供するものを「デジタル農業」と呼ぶ。欧州委員会（2018）を参照。
- 3) 高橋俊樹（2016）、96-97及び110頁を参照。
- 4) 泉田洋一（2013）、33頁を参照。
- 5) 茂野隆一（2013）を参照。日本の農業協同組合は、信用協同組合である前に農産物流通業でかつ独占企業であるから、競合ともなりうる非伝統的な農業関連産業へつながりを構築していく力が弱いのであろう。
- 6) 三輪泰史（2014）、115頁を参照。
- 7) 桑原大祐・貫井洋志（2017）、12-14頁、田井政晴（2017）、16頁を参照。
- 8) 茂野隆一（2013）、桑原大祐・貫井洋志（2017）、14頁を参照。
- 9) 中里幸聖（2017a）、9-10頁を参照。
- 10) 田井政晴（2017）、17頁を参照。
- 11) 玉名農協でのヒアリング（2018年8月2日）による。
- 12) 山村延郎（2003）、70-94頁を参照。
- 13) 直近では、重頭ユカリ（2018）、斉藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作（2018）など。
- 14) 農業情報学会（2019）など。
- 15) オランダでは農業生産に使う先進技術を「AgTech」と呼んでいる。AGtechでApplied Genetic Technology（応用遺伝子工学）を指す場合もあるから注意が必要である。日本では、アグリテック又は農業ICTとも呼ぶ。
- 16) たとえば日本金融学会全国大会2017年9月の特別公演（南日本銀行頭取森俊英氏）などでも、貸付先の販路を紹介することで融資可能性をも拡大している地方銀行の姿が垣間見えた。
- 17) 向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫（2019）を参照。
- 18) 向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫（2019）、25頁を参照。
- 19) もっとも、イギリスがEU外となれば、域内移出の割合に統計的な又は実質的な影響が及ぶであろう。
- 20) 柴田徳衛・中田啓之（2004）、51頁を参照。イギリスのEU離脱も、自由貿易を否定したいわけではなく、ヒトの移動の自由やEU法通用に反発しているのである。
- 21) 山村延郎（2003）、11頁も参照。オランダ型施設園芸の移植には、広大な平野が確保できて大規模ハウス建設が可能という条件も付けないといけないから、その意味で条件が似ている地方は北海道である。とはいえ地域特産物の農業金融の問題だと考えれば、関東地方をはじめどの地方でも応用可能である。よく九州と比較されるのは、規模のほか、出島以来の数百年にわたる関係があることも念頭に置いてのことだろう。
- 22) 農林水産省（2017）及び斉藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作（2018）、115頁を参照。
- 23) オランダではバーレンツ農園（Barendse-DC、2019年2月28日）とトマトワールド（Tomatowrld、

- 2019年3月1日)、九州では響灘農園(2019年5月31日)でガラス温室を見学した。
- 24) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 115頁を参照。
 - 25) Heijdra, Cindy(2015)を参照。
 - 26) Heijdra, Cindy(2015)を参照。
 - 27) 向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫(2019), 26頁を参照。
 - 28) 農林水産省(2017)及び齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 115頁を参照。
 - 29) 向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫(2019), 26頁を参照。
 - 30) 一瀬裕一郎(2016), 18-22頁を参照。向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫(2019), 29頁では、オランダ人職員の時給が数倍高いとする。
 - 31) ロバート・C・アレン(2017), 144頁及び152頁以降を参照。
 - 32) cf. Rabobank(2019), p.5.
 - 33) cf. Rabobank(2019), p.7.
 - 34) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 132, 134頁を参照。
 - 35) 山村延郎(2003), 71頁を参照。
 - 36) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 131頁を参照。
 - 37) cf. Rabobank(2019), p.5; also Rabobank(2018), pp.98-118.
 - 38) 山村延郎(2003), 72頁を参照。
 - 39) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 128頁を参照。
 - 40) cf. Rabobank(2018), p.8.
 - 41) 重頭ユカリ(2018), 129頁を参照。
 - 42) 山村(2003), 82-83頁を参照。
 - 43) cf. Rabobank(2018), p.8. 重頭ユカリ(2018), 129頁では7%としている。
 - 44) cf. Rabobank(2018), p.153.
 - 45) 融資以外では、ラボバンクは、FTMA(Farm to Market Alliance)を結成し、バイエル(農薬・GMOで有名なモンサントを買収したドイツ企業)やシンジェンタ(中国に買収された農薬・種子開発を行うスイス企業)と密接な関係を形成している。<https://ftma.org/ftma-global-members/>
 - 46) 山村延郎(2003), 81頁を参照。
 - 47) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 136-137頁を参照。
 - 48) 山村延郎(2019), 4頁を参照。
 - 49) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 137頁を参照。
 - 50) Rabobank(2019), p.32.
 - 51) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 137頁を参照。
 - 52) Rabobank(2019), p.31.
 - 53) 山村延郎(2003), 81頁を参照。
 - 54) 山村延郎(2003), 87頁を参照。
 - 55) 最近の日本では、金融に限らず財政その他のいずれの分野でも、リスク管理として末端での裁量権が削られ、かえって改良・革新が滞っているように思われる。
 - 56) 山村延郎(2019)を参照。
 - 57) <https://tradingeconomics.com/netherlands/bank-lending-rate>(2019年6月20日閲覧)
 - 58) リレーションシップバンキングとは、顧客との関係性の構築にかけた何らかの費用を投資に擬制したうえで、営業活動で信頼を勝ち取り、預金や投資信託の販売などの取引の量的な拡大につなげて、収益拡大を目指す戦略のこと。リレーションシップ貸出とは、特定の企業との継続取引による情報や地元産業・他産業に関する情報に基づいて貸出をする行動のこと。山村延郎(2003), 2-4頁を参照。
 - 59) 2019年のヒアリングによる。
 - 60) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 137頁を参照。
 - 61) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 136-137頁を参照。
 - 62) cf. DLL(2018), p.23.
 - 63) 齊藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作(2018), 130頁を参照。

参考文献

- 泉田洋一 (2013) 『日本の農村金融・マイクロファイナンス』 農林統計協会
- 一瀬裕一郎 (2016) 「オランダの農業と就業構造」『日本労働研究雑誌』, No. 675
- 桑原大祐・貫井洋志 (2017) 「農業融資の特徴と今後の課題」『金融ジャーナル』, 2017年12月号
- 斉藤由里子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作 (2018) 『総研レポート フランス, ドイツ, オランダの農業協同組合, 協同組合銀行の制度と実情』, 2018年07月24日農林中金総合研究所
- 重頭ユカリ (2018) 「欧州の協同組合銀行における農業融資への取組み——フランス, オランダ, ドイツのケース——」農林中金総合研究所『農林金融』, 2018年6月号
- 茂野隆一 (2013) 「農業部門における動産担保融資の可能性に関する研究」(科研費研究成果報告書)
- 柴田徳衛・中西啓之 (2004) 「オランダの農業と国家」『総合都市研究』第83号
- 田井政晴 (2017) 「農業融資における事業性評価の可能性」『金融ジャーナル』, 2017年12月号
- 高橋俊樹 (2016) 『中小企業の事業性評価と新規融資のタネ』 きんざい
- 中里幸聖 (2017a) 「民間金融機関における農業融資の将来性」『金融ジャーナル』, 2017年12月号
- 中里幸聖 (2017b) 『変わる! 農業金融』 日刊工業新聞社
- 丹羽哲夫 (2009) 『金融機関のアグリビジネス戦略』 金融財政事情研究会
- 農業情報学会 (2019) 『新スマート農業——進化する農業情報利用』 農業統計出版
- 三輪泰史 (2014) 「オランダ農業の競争力強化戦略を踏まえた日本農業の活性化策」『JRI レビュー』, 2014, Vol. 5, No. 15
- 三輪泰史 (2017) 「進む農業の規制緩和とスマート化」『金融ジャーナル』, 2017年12月号
- 向井地純一・小野瀬由一・山村延郎・角田光弘・荒木孝夫 (2019) 「オランダ農業イノベーション視察研究報告」『イノベーション融合ジャーナル』, Vol. 4, No. 1
- 山村延郎 (2003) 『フランス・オランダの地域金融システム』 金融庁金融研究研修センター
- 有限責任監査法人トーマツ (2017) 『金融機関のための農業ビジネスの基本と取引のポイント 第2版』 経済法令研究会
- ロバート・C・アレン (2017) 『世界史のなかの産業革命』 名古屋大学出版会

年報・官公庁資料

- 欧州委員会 (2018) 「欧州委員会は、バイエル (ドイツ) によるモンサント (米国) の買収について、条件付きで承認」
<https://www.jftc.go.jp/kokusai/kaigaiugoki/eu/2018eu/201804u.html> (2018年3月21日公表, 公正取引委員会翻訳同4月公表)
- 農林水産省 (2016) 「スマート農業の実現に向けた取組と今後の展開について」
http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/hukyu/h_event/attach/pdf/smaforum-28.pdf (2016年7月資料)
- 農林水産省 (2017) 「オランダの農林水産業概況」(2017年11月3日更新)
- Heijdra, Cindy (2015) “The promotion measures of agriculture in the Netherlands and future prospects” in EUIJ 関西-NECA 共同シンポジウム国際シンポジウム (於・青山学院大学) 『食の安全を支えるスマートアグリ』の展望と農業制御技術に関する日欧戦略的共同 (講演記録)
https://www.neca.or.jp/symposium_report_2015/kouen_01/
- Rabobank (2018) “Annual Report 2018”
- DLL (2018) “Annual Report 2018”

調査記録・インターネットサイト

- 山村延郎 (2019) 「ラボバンク質問票及びヒアリング記録」(2019年2月28日プロトコル)
- Rabobank (2019) “Food & Agri banking in the Netherlands”, 28.02.2019 (ラボバンク・ヒアリングレジメ)
<https://tradingeconomics.com/netherlands/bank-lending-rate> (2019年6月20日閲覧)

(原稿受付 2019年6月27日)

〈論文〉

在日外資系子会社の業績管理システムの公式性および イネープリング認識について

李 燕

要 約

イネープリング公式化の概念は、管理会計研究において大きく注目され、多様な管理会計実践を説明するフレームワークとして適用されている。しかし、それらの研究では、その管理会計システムの公式性については前提となり、十分な検討が行われていたわけではない。当初のイネープリング公式化が指すものは、主に現場におけるルーティン化であり、管理会計や業績管理システムにおける公式性とは必ずしも同じ意味ではなかった。さらに管理会計の研究においては、公式性の限界が指摘され、より包括的なコントロールのフレームワークのなかで、非公式的なコントロールとの補完の必要性が指摘されることもあった。また、公式化が組織における階層の関係に関わる時に、公式的なシステムが従業員のイネープリングの認識に必ずしもつながらないことも指摘されていた。そこで、本研究では在日外資系子会社のマネージャに対するアンケート調査を通じて、業績管理システムの公式性およびそれに対するマネージャたちの認識について検証した。本研究からの発見は、階層的な関係が存在するグループ企業の本社と子会社間において、公式的な業績管理システムの重要性を明らかにしている。

キーワード：公式化、業績管理システム、イネープリング認識

1. はじめに

イネープリング公式化 (Enabling formalization) は、Adler and Borys (1996) において提起された概念で、公式的な官僚組織、ルール、規則、手続きが、そのもとにある従業員の態度にどのような影響を与えるかは、その公式的なシステムのタイプに依存するとしている。公式的なシステムはそのもとでの従業員の活動を支援することも、強制することもできるが、前者をイネープリング公式化、後者をコアーシブ公式化 (Coercive formalization) としている。

公式的なシステムとしての管理会計が、従業員の活動を支援するか、強制するかという問題は重要であり、イネープリング公式化の概念は管理会計の研究において注目されるようになった。管理会計研究におけるイネープリング概念の適用は、その概念がシステムのユーザービリティ、つまりシステムの利用者に焦点を当てることと関連する。Adler and Borys (1996) が提示したイネープリング公式化の設計原理には、不測の事態に対するシステム利用者の裁量性や対応能力に光を当てている。イネープリング概念を用いた管理会計研究においては、上層部よりは現場のマネージャ、

従業員の創発力、知識を活用するための会計システムのあり方に焦点をあてている（澤邊 2011）。したがってイネープリング概念が管理会計研究において説明が試みる現象の1つは、公式的な管理会計システムが現場の従業員において受容される過程である（西居・近藤 2015）。

公式的システムとしての業績管理会計は、もともと一般的に会計情報による業績目標設定とその目標に対する実績評価というフィードバックループのシステムを指す（Otley and Berry 1980）。しかし、近年の包括的な業績管理システムに関する研究においては、業績目標設定と評価のシステムは、広い組織的なコントロールの一部であるとしている（Ferreira and Otley 2012; Tessier and Otley 2012）。しかし同時に、業績管理システムが包括的なフレームワークとしてとらえられているときに、そのシステムは公式的および非公式的なコントロールを包含する概念であり、必ずしもシステムの公式性を前提にしていない。もともと Adler and Borys (1996) が提起したイネープリング公式化の概念が、公式的なシステムに対する人々の認識や態度であるために、システムの公式性についてより詳細に検討することは、公式的なシステムおよび公式的な情報源と認識される会計の研究においては重要な問題になるように思われる。

また業績管理システムの公式化における、公式化の意味が当初の Adler and Borys (1996) による現場の手順、手続き、プロセスのルーティン化とはやや異なる点に注意する必要がある。業績管理のための公式的なシステムは、組織における階層的な関係を意味することもあるが、このような階層的な関係においては、必ずしも現場レベルのマネージャや従業員がそのシステムについてイネープリングだと認識せず、むしろ強制的であると認識している場合があるとされる（Adler and Borys 1996; Ahrens and Chaman 2004; Jordan and Messner 2012）。

本研究は、そんな中でグローバル企業の子会社の業績評価システムの公式性そのものと、その公式的なシステムが従業員のそのシステムに対するイネープリングな認識間の関係を調査しようとするものである。そこで本研究では、日本における外資系企業の子会社のマネージャに対するアンケート調査を通じて、日本子会社における業績管理システムと、それに対するマネージャたちの認識を調査している。日本子会社における包括的な業績管理システムを、主に財務的 KPI を用いた業績管理会計と、その KPI より上位の組織全体の戦略・目標レベル、より下位の現場における行動計画、業務ルーティンレベルからなるいくつかのサブシステムから構成されると捉え、それぞれのサブシステムの公式性の程度について検証しようとする。そして、それらの公式的なシステムが、子会社のマネージャたちのグループ全体における子会社の位置づけ、および現地市場を理解するうえで、彼らの業務を支援するイネープリングな認識にどう影響するかを確認したい。

2. 理論と仮説

2.1 イネープリング公式化

Adler and Borys (1996) では、ルールや手続き、官僚組織など、硬直的と考えられるシステムの公式性とそのシステムの利用者という観点から、公式的なシステムに対する従業員の姿勢は、そのシステムに直面する公式化の属性に依存しているとしている。そこで、公式的システムについて、強制（コアーシブ）型とイネープリング型に分けることができるとしている。前者では、すべての業務は完全にプログラム化可能であるという前提のもと、事前に定められたとおりに従業員が

作業すればいいという設計原理に従い、計画やマニュアルの遵守、徹底が重要視される。しかし、コアシブな公式性は、従業員の知恵や創発力を生かすよりは、マニュアルの遵守を強調するために、システムのもとでの従業員の動機付け水準や満足度は低い。それに対して、後者のイネープリング公式化という概念は、業務は完全にプログラム化できないという前提のもと、不測の事態に従業員自ら対応できるような設計原理を採用しており、そこでは従業員のスキルや知恵をうまく活用すべく、ユーザービリティが重要視される。したがって、イネープリング公式性に直面する従業員の動機付け水準や満足度が高い。

イネープリング公式化は管理会計の研究に注目され、イネープリング・コントロール概念へ発展されるようになった。Ahrens and Chaman (2004) では、全国展開するレストランチェーンの事例研究において、本社と支店間の業績管理会計、業績目標達成のための支店における公式的なマネジメント・コントロール・システムの利用などについて、Adler and Borys (1996) の概念を利用して説明し、イネープリング・コントロールの概念を提示した。そこで、イネープリング・コントロールとしての会計やマネジメント・コントロール実践は、レストラン支店のマネージャたちが直面する、本社との関係における効率性と、日々の業務の中で直面する柔軟性という要求の両立を可能にした。

同じく、イネープリングの概念を業績管理システムに適用して、Wouters and Widerom (2008) では、「イネープリング業績管理システム」(Enabling Performance Measurement System) とは、「上級マネージャが利用する業績管理システムが、従業員に対するコントロールの装置ではなく、むしろ従業員の業務を支援するものとして認識されている」状態を指すとしている (p.489)。そして、業績管理システムの開発に対する従業員の参加や、彼らの専門家としての認識が、そうしたイネープリング業績管理システムの認識を高めるとされる。

その他にも、イネープリング概念は、予算管理 (Chapman and Kihn 2009; Hartmann and Maas 2011)、業績管理システム (Wouters and Wilderom 2008; Wouters and Roijmans 2011; Jordan and Messner 2012)、原価計算システム (Mahama and Cheng 2013)、組織間関係における会計システムの利用 (Free 2007)、新製品開発におけるコントロール・メカニズム (Jorgensen and Messner 2009)、戦略創発における公式的な計画目標 (李 2011)、グローバル企業の海外子会社の管理会計 (中川・近藤・西居 2013; Goretzki et al., 2018) など、多様な管理会計実践の研究において用いられるようになった。

「イネープリング公式化」という用語が示すように、この概念はルールや手続き、システム、官僚組織など、システムの公式性が前提になっている。Adler and Borys (1996) におけるイネープリング公式化の対象は、ゼロックスのコピー機の使用マニュアル、TQM、現場の改善活動などが例として取り上げられている。またイネープリング手続き (enabling procedure) という概念も頻繁に用いられている。イネープリング公式化では、公式化の対象を組織全体に拡大しているが、その組織の公式化の程度については、「タスクのルーティン化の程度」(p.77) としている。したがって、当初の Adler and Borys (1996) における「公式化」は現場の業務の「ルーティン化」とほぼ同じ意味で使われていることがわかる。

しかし、管理会計における公式化とルーティン化は必ずしも同じ意味を持つものではない。Pitkänen and Lukka (2011) では、公式性とは3つの次元から捉えることができるとしている。1つ

目は、情報の源の公式性である。予算目標の設定および管理など、公式的な企画書、業績レビューや上司とのミーティングを通じる業績管理システムから情報を得ることを意味する。2つ目の公式性の次元は時間である。計画的な、体系的にスケジュール化された業績管理サイクルを、公式的な組織的プロセスの中に組み込むことは公式的なプロセスである。したがって定期的な業績管理プロセスは公式性をあらわす。公式性の3つ目の次元はルールであり、業績報告と評価など、階層的な関係と公式的なプロセスに対する責任や義務をあらわす。このように、管理会計や業績管理システムにおける公式性とは、当初の Adler and Borys (1996) におけるルーティンとは異なる意味を持つことがわかる。さらに、包括的な業績管理システムに関する議論では、そのようなシステム自体の公式性が前提条件ではなく、むしろ公式性には限界があり、非公式性との補完関係が必要であるとする。次にこの点についてみていく。

2.2 包括的な業績管理システム

Otley and Berry (1980) では、組織におけるサイバーネティックコントロールシステムは、測定可能なインプットとアウトプットのその両者を結びつけるプロセスからなるとしている。そして会計は「業績に関する定量的な標準を設定して、実際の業績をそれらの標準と比較する」(p.234) ことによって、組織におけるサイバーネティックコントロールの機能を果たすことができるとしている。これは、業績管理会計のコントロール機能に対する伝統的な理解に基づいており、予実管理を基本とする業績管理におけるフィードバックループである。

その後、コントロール概念の範囲が拡大するとともに、業績管理会計についても、サイバーネティックコントロールを超えた、より包括的なものへと議論が展開された。Otley (1999) では、業績管理システムが明らかにすべき要素について、次のような5つの項目で示している。

1. 組織の将来の成功のために、重要な目標は何か？各目標の達成について、どのように評価するか？
2. 組織が採用する戦略と計画は何か？その戦略と計画の実行のためのプロセスと活動は何か？それらの活動の業績はどのように評価、測定されるのか？
3. 上の2つの質問で定義した事業エリアについて、どのような業績レベルの達成が求められるのか？そのためにどのような目標を設定するのか？
4. 業績目標の達成と報酬・処罰の関係はどうなるのか？
5. 経験から学習し、現在の行動にその経験を適用するための情報の流れ（フィードバックおよびフィードフォワードループ）はどうなるのか？

Otley (1999) が指摘しているように、このようなフレームワークは従来の管理会計が欠けていた戦略的計画や組織全体からの目標の視点を強調するためであった。例えば第一の設問の「重要な目標」とは、財務的な目標だけではなく、すべてのステークホルダーの要望を反映した目標であると説明している。さらに、Ferreira and Otlery (2009) では、この Otley (1999) のフレームワークを拡張して、業績管理システムは、組織のビジョン・ミッションから重要な組織要因、組織構造、戦略と計画、重要な業績測定、目標設定、報酬システムを包含する概念として提示している。

このように、業績管理システムの議論の展開の1つの特徴は、従来の財務的な業績目標設定と測定、評価というサイクルを、より上位の組織全体の戦略、目標などを含む包括的な概念として捉えることにある。Tessier and Otley (2012) では、包括的な業績管理システムには、戦略的業績指標と業務業績指標という、2つのレベルを含むとしている。戦略的レベルにおける業績管理システムは、戦略的な不確実性に焦点を合わせて、組織が長期的なビジョンを実現するために、適切な戦略や目標を設定し、その実行を管理する点にある。それに対して、現業レベルにおける業績管理システムは、組織の戦略や目標を達成するための重要な業績指標 (KPI) に焦点を合わせる。

しかし、こうした包括的な理解は、必ずしもシステム全体の公式性を前提にしていない。Tessier and Otley (2012) では、包括的な業績管理システムには、非公式的な社会的コントロールと、公式的な技術的なコントロールの両方を含むフレームワークであるとしている。非公式的なコントロール、あるいは非公式性による公式性の補完という議論には、会計システムの公式性そのものの限界が暗黙のうちの前提になっている。Chenhall and Morris (1995) のオーガニック組織論では、エンタプレナー的な組織では、公式的な会計コントロールはその有用性を喪失しているとしている。また、Preston (1986) でも、組織構成員たちは公式的な源からの会計情報よりは、非公式な相互作用を通じて、お互いに情報を交流しているとしている。同じく、Luckett and Eggleton (1991) でも、公式的な情報源としての管理会計からのフィードバックには限界があり、非公式的なフィードバック情報の必要性を指摘している。

以上のような先行研究を踏まえて、本研究では次のような仮説を提示する。

仮説1：包括的な業績管理システムを構成するサブシステムの公式性のレベルには、程度の違いがある。

2.3 公式的システムのイネープリング認識

管理会計研究におけるイネープリング概念が分析枠組みとして適用され、明らかにしようとする現象について、西居・近藤 (2015) では、対立的な要素を両立させる管理過程と従業員による管理会計システムの受容過程であるとしている。対立的な要素の両立については、イネープリング公式化が、「自律性を許容する余地を管理会計システムに組み込む」(p.52) 概念であるために、効率性と柔軟性のような対立的要素から生じるコンフリクトに従業員が自律的に対処していくことが可能である。もう1つの従業員の管理会計システムの受容については、Adler and Borys (1996) でも指摘したように、イネープリングという概念が、公式的システムに対する従業員に対する態度と関連する。つまり、管理会計システムを従業員が自らの業務遂行を行う上で有益であると評価する状況について紹介したものである。従業員の業績管理システム開発への参加や、柔軟性などがこのような認識を高める。このように、イネープリング公式化の概念は、管理会計が現場の従業員によって利用され、彼らのスキルや知恵を生かしつつ、組織全体の目標を達成する上で、管理会計が果たす役割を明らかにしている。

しかし前節で紹介したように、公式性を情報源、時間、組織の階層関係を取り組むルールというように広く捉えたときに、このような公式的なシステムが組織構成員に対してイネープリングに認

識されるとは限らない。Adler and Borys (1996) では、公式的なシステムが、イネープリングではなく、コアーシブ (coercive) なシステムになるような要因の1つとして、階層的関係における情報の非対称性を取り上げている。Ahrens and Chapman (2004) の紹介した事例では、全国展開のレストランチェーンにおける本社が、厳格な予算目標をもって、支店の業績評価を行うことに対して、支社のマネージャたちはそのような予算管理システムについてコアーシブであると認識していた。また、Jordan and Messner (2012) の事例においても、業績管理システムの導入について、トップマネジメントの介入が強まると、現場のマネージャたちはそのシステムに対して、イネープリングから強制的システムであると認識しているとされる。

しかし一方で、現場のマネージャたちは、上司からのフィードバック情報を積極的に求めることも指摘されている。Ashford and Tsui (1991) では、「フィードバック情報は、マネージャたちに彼らの業務の効率性を高めるための戦略に関するガイダンスを提供する」(p. 251) とし、マネージャたちは同僚やピアスよりは、上司からのフィードバックを求めるとしている。グローバル企業における親会社と子会社の業績管理の問題もこのような階層的な関係における公式的なシステムの利用に関連する。中川・近藤・西居 (2013) では、海外子会社のマネジメントの分析フレームワークとして、イネープリングの適用可能性を示している。また Goretzki et al., (2018) でも、子会社と親会社間の相互作用における「イネープリング」グローバル会計やコントロールのあり方について紹介している。Busco et al., (2008) で指摘しているように、グローバル企業においては、本社と子会社間の集権と分権、同一化と差別化、垂直と水平関係などの相反する目的の両立の課題を抱えている。上述したようにイネープリングの概念が解明しようとする現象が、効率性と柔軟性をはじめとする対立的な要素を両立させる管理過程である。

最後に、子会社のマネージャたちが業績管理システムに対して、彼らの業務を支援するイネープリングなものとして認識されることは、グループ全体における理解と現地市場の理解という2つの側面から捉えることができると考えられる。日本における外資系子会社に関する研究においては、日本市場の特殊性を理解することが重要であるとされている。吉原 (1994) では、日本市場は複雑な流通構造、取引慣行などの面において特殊性を持っているとしている。しかし、こうした現地市場の理解は、グローバル戦略においても重要な意味を持っている。国際経営学における研究によれば、子会社は単に親会社の戦略を実行するのではなく、自ら戦略的目標を持って、知識創造し、グループ全体に普及する役割を果たすことも期待されているとしている (Bartlett and Ghoshal 1989, Gupta and Govindarajan 1991, Harzing and Nooderhaven 2006)。在日外資系企業にもこのような役割が期待され、日本市場の重要性は技術やノウハウの点でも重要であり、イノベーションのきっかけとなりうるとされる (吉原 1994; 長谷川 2014)。したがって、戦略的子会社としての位置づけが重要であるとしている (高橋 2015; 太田 2017)。

以上を踏まえて、本研究では、以下のような仮説を提示する。

仮説 2a: 業績管理システムは、在日子会社のマネージャの、グループ全体における日本子会社の戦略的位置づけの理解を助ける。

仮説 2b: 業績管理システムは、在日子会社のマネージャの、現地市場に対する理解を助ける。

3. 変数の説明

3.1 業績管理システムとその公式性

まず仮説1を検証するために、業績管理システムについては、Ferreira and Otlery (2009), Tessier and Otlely (2012), Malmi and Brown (2008) の概念フレームワークを参考に、以下のよう
な要素から構成されていると考えた。

1. 組織の戦略, 目標
2. その戦略と目標を達成するための重要な成功要因 (Key Success Factors)
3. 子会社の業績に関する重要な業績指標 (KPI)
4. 行動計画
5. 業務活動

これらのサブシステムについて、1. 組織の戦略と目標、2. 重要な成功要因は、組織全体の戦略
的な要素と関わり、便宜的にレベル1とする。そして、3. KPIを中心とする業績管理会計による
コントロールシステムをレベル2にする。最後に4. 行動計画、5. 業務活動をレベル3とする。こ
れらのサブシステムの公式性については、Pitkänen and Lukka (2011) における、情報源、時間、
ルールという3つの次元のフレームワークを参照している。具体的には、以下のような質問項目に
ついて、1点(まったくそう思わない)から5点(強くそう思う)まで配点するようにした。表1
はその質問項目である。

表1 業績管理システムに関する質問事項

区分	番号	質問項目
レベル1	1	貴社の組織目標や戦略は、中期経営計画などの社内文書などにおいて、公式的に示されている。
	2	貴社の組織目標・戦略を実現するために重要な要因は、中期計画や年次計画などの公式的な文書で規定されている。
レベル2	3	貴社の業績に関する主な業績指標(例えば売上高、利益率などの Key Performance Indicators: KPI) は、明確に決められている。
	4	貴社の業績に関する KPI には、年次計画や予算において、明確な目標値が設定されている。
	5	貴社の業績に関する KPI について、定期的に業績測定・評価されている。
	6	貴社の業績に関する KPI について、定期的に本社に報告している。
レベル3	7	業績目標を達成するための具体的な行動計画が公式的な文書に明確に定義されている。
	8	日々の業務活動はルーティン化されている。

出所：Ferreira and Otlery (2009), Pitkänen and Lukka (2011) を参考に筆者作

3.2 業績管理システムのイネープリングな認識について

次に、仮説2を検証するために、イネープリングな認識について定量化する必要がある。イネープリングな認識とは公式的なシステムに対して従業員が自らの業務を支援すると感じることである。グローバル企業における子会社のマネージャにとって、ローカル市場およびローカルの問題を理解し、解決することを助けることを支援するという意味する (Goretzki et al., 2018)。同時に、子会社にとってはグループ全体における位置づけの理解も重要になる。したがって、業績管理システムに対するイネープリングな理解に対して、グループ全体における役割の理解を助けるという側面と、現地市場の理解を助けるという2つの側面から質問を構成した。表2はその質問項目である。

表2 イネープリング認識に関する質問事項

区分	番号	質問項目
グループ全体における理解を支援	9	貴社の組織目標・戦略は、グループ全体における貴社の位置づけやミッションを反映している。
	10	業績目標設定は、子会社の立場を反映し、議論の場である。
	11	子会社の業績はグループに対する貢献をあらわす。
現地市場の理解を支援	12	KPIは現地市場活動の理解を助ける。
	13	業績指標は現地市場の収益費用ドライバーに対する理解を助ける。
	14	業務マニュアルは日本市場に対する理解を助ける。

出所：Chapman and Kihn (2009), 中川・近藤・西居 (2013)などを参考に筆者作成

4. 分析結果

本研究では、以上のような2つの仮説を検証するために、東洋経済社出版の「外資系企業総覧」に掲載されている在日外資系企業のうち、資本金1億円以上、外資比率50%以上の企業を対象に、アンケート調査を実施した。アンケート調査期間は、2018年6月～7月である。対象企業数は842社で、社長・取締役など、外資系企業の日本子会社の経営層の個人宛てに質問項目を郵送した。同時に、QRコードを通じたウェブページを質問表に表示し、ウェブページでの回答も可能にした。本調査の本研究における有効回収サンプル数は72で（回収率8.3%）、そのうち無効サンプルを除いた、71サンプルに対して分析を行った。

4.1 回答企業の概要

まず回答企業の業態、日本市場の進出時期、正社員数、日本への進出形態などの基本情報は、以下の図1～図4に示したようになる。

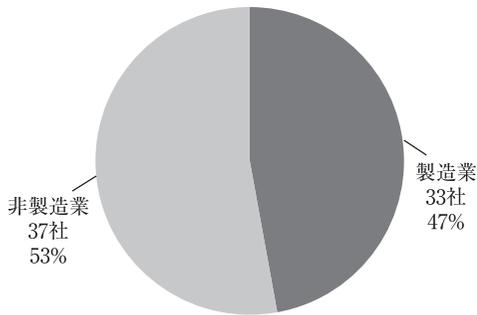


図1 回答企業の業態

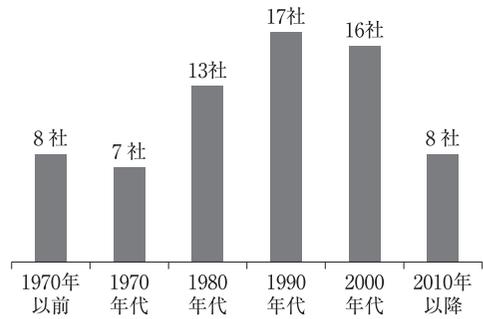


図2 日本市場進出時期

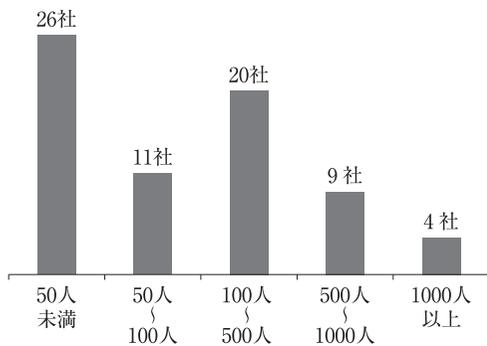


図3 正社員数

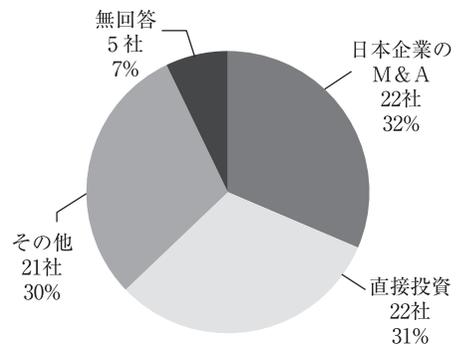


図4 日本市場進出形態

出所：アンケート回収結果により作成

4.2 分析結果

まず本研究の分析に関連する表1および表2で示した14項目の基本統計量および相関行列である。表3では、その詳細をあらわしている。

表3 基本統計量と相関行列 (n=71)

	平均値	S.D	分散	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4.18	1.14	1.29	1.00													
2	4.08	1.06	1.13	0.79	1.00												
3	4.58	0.84	0.70	0.52	0.53	1.00											
4	4.44	1.02	1.05	0.59	0.59	0.80	1.00										
5	4.54	0.81	0.65	0.58	0.58	0.65	0.71	1.00									
6	4.63	0.68	0.46	0.35	0.42	0.55	0.44	0.67	1.00								
7	3.77	1.14	1.29	0.60	0.58	0.33	0.40	0.30	0.26	1.00							
8	3.49	1.03	1.05	0.20	0.27	0.26	0.27	0.09	0.22	0.18	1.00						
9	4.32	1.11	1.22	0.86	0.70	0.50	0.57	0.60	0.43	0.62	0.10	1.00					
10	3.51	1.24	1.54	0.18	0.13	0.17	0.14	0.27	0.21	0.29	-0.12	0.23	1.00				
11	4.25	0.84	0.71	0.34	0.32	0.24	0.23	0.37	0.46	0.42	0.08	0.56	0.18	1.00			
12	3.88	0.94	0.89	0.56	0.43	0.39	0.46	0.48	0.31	0.55	0.17	0.59	0.35	0.46	1.00		
13	4.03	0.89	0.80	0.44	0.44	0.28	0.38	0.47	0.28	0.46	0.03	0.48	0.28	0.41	0.76	1.00	
14	3.49	1.03	1.05	0.40	0.48	0.18	0.30	0.30	0.30	0.48	0.43	0.37	0.25	0.38	0.59	0.51	1.00

出所：アンケート回収結果による分析

次に仮説1の業績管理システムを構成するサブシステムの公式性の程度に差異があるか否かを確認するために、3つのレベルの平均値に対する分散分析を行った。レベル1（平均値4.13、分散1.08）、レベル2（平均値4.54、分散0.51）、レベル3（平均値3.63、分散0.69）であり、その分散分析の結果は、表4のようになる。

表4からわかるように、3つのレベルの公式性の平均値には、0.1%の有意な水準で差異があることが確認できた。次に、各レベルの公式性の程度の高さを比較するために、レベル1とレベル2、レベル1とレベル3、レベル2とレベル3間の平均値をとり、*t*検定を行った。その結果を表5(1)～(3)にまとめている。

表4 業績管理システムの各レベルの公式性の差異に関する分散分析

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	<i>p</i> 値	<i>F</i> 境界値
グループ間	29.603	2	14.8	19.381	0.000	3.039
グループ内	160.375	210	0.8			
合計	189.978	212				

出所：アンケート回収結果による分析

表5 業績システムの各サブシステムの公式性の比較

(1) レベル1とレベル2の比較

レベル1		レベル2		<i>t</i> 値
平均値	分散	平均値	分散	
4.13	1.08	4.54	0.51	4.42***

(2) レベル1とレベル3の比較

レベル1		レベル3		<i>t</i> 値
平均値	分散	平均値	分散	
4.13	1.08	3.63	0.69	4.74***

(3) レベル2とレベル3の比較

レベル2		レベル3		<i>t</i> 値
平均値	分散	平均値	分散	
4.54	0.51	3.63	0.69	9.13***

n : 71, # : 10%水準, * : 5%水準, ** : 1%水準, *** : 0.1%水準, 自由度はいずれも70。

レベル1：組織の戦略・目標、重要な成功要因の公式化、レベル2：KPIによる業績管理の公式化、レベル3：行動計画、業務活動の公式化

出所：アンケート回収結果による分析

表5からわかるように、レベル2、つまりKPIによる業績管理システムの公式性（平均値4.54）は、戦略、目標、重要な成功要因の明示化による公式化（平均値4.13）よりも、行動計画、業務活動のルーティン化（平均値3.63）よりもその程度が高く、いずれも0.1%有意水準でその差異が確認された。KPIによる業績管理がもっとも公式的なシステムとして認識されていることがわかる。次に高いのは、レベル1の子会社の組織目標や戦略、成功要因が公式的に示されている程度である。このレベルのシステムの公式性が、現場の行動計画や業務活動のルーティンより高いのも0.1%

有意な水準で確認された。次に、仮説2の、各サブシステムの公式性が業績管理システムに対するイネープリングな認識に対する影響を確認するために、表2におけるイネープリング認識の2つの区分の質問事項の平均値をとって、イネープリング認識のスコアとし（従属変数）、表1で掲げた1~6のサブシステムを独立変数とする回帰分析を行った。その結果をまとめたのが表6と表7になる。

まず、表6からわかるように、業績管理システムがグループ全体における子会社の理解を支援し、子会社の立場を反映するような議論ができるかどうかに対する認識について、組織戦略・目標の公式化（5%の有意水準）、定期的な業績報告（10%の有意水準）、行動計画の公式化（0.1%の有意水準）でその影響が確認できた。

表6 業績管理システムが子会社のグループ全体における理解の支援への影響

	係数	標準誤差	t 値	P 値	95%信頼区間 上限	95%信頼区間 下限
定数項	0.865 [#]	0.484	1.788	0.079	-0.102	1.831
組織戦略・目標の公式化	0.246*	0.100	2.448	0.017	0.045	0.447
重要な成功要因の公式化	-0.089	0.106	-0.841	0.404	-0.302	0.123
KPI 定義の明確化	0.010	0.137	0.071	0.943	-0.265	0.284
KPI の目標値の明確化	-0.086	0.126	-0.685	0.496	-0.338	0.165
KPI 業績測定・評価の周期性	0.240	0.153	1.569	0.122	-0.066	0.545
KPI 業績報告の周期性	0.239 [#]	0.141	1.696	0.095	-0.043	0.521
行動計画の公式化	0.270***	0.074	3.661	0.000	0.122	0.417
業務活動のルーティン化	-0.107	0.069	-1.556	0.125	-0.245	0.030

重決定 R²: 0.584, #: 10%水準, *: 5%水準, **: 1%水準, ***p: 0.1%水準, 自由度 70, AIC: 123.34

出所: アンケート回収結果による分析

表7 業績管理システムが子会社の現地市場に対する理解の支援への影響

	係数	標準誤差	t 値	P 値	95%信頼区間 上限	95%信頼区間 下限
定数項	0.903	0.574	1.573	0.121	-0.245	2.051
組織戦略・目標の公式化	0.084	0.119	0.705	0.483	-0.154	0.323
重要な成功要因の公式化	0.027	0.126	0.216	0.830	-0.225	0.279
KPI 定義の明確化	-0.193	0.163	-1.187	0.240	-0.519	0.132
KPI の目標値の明確化	0.044	0.149	0.292	0.771	-0.255	0.342
KPI 業績測定・評価の周期性	0.350 [#]	0.181	1.931	0.058	-0.012	0.712
KPI 業績報告の周期性	0.007	0.167	0.039	0.969	-0.328	0.341
行動計画の公式化	0.286**	0.087	3.275	0.001	0.112	0.461
業務活動のルーティン化	0.123	0.082	1.502	0.138	-0.041	0.286

重決定 R²: 0.472, #: 10%水準, *: 5%水準, **: 1%水準, ***p: 0.1%水準, 自由度 70, AIC: 147.69

出所: アンケート回収結果による分析

表7からわかるように、日本の現地市場の理解を助けるイネープリングの側面に対しては、KPI業績の定期的な測定と評価（10%の有意水準）、行動計画の公式化（1%の有意水準）でその影響が確認できた。

5. 考察と結論

本研究では、日本における外資系企業の子会社のマネージャに対するアンケート調査を通じて、日本子会社における業績管理システムのイネープリング公式性について確認した。その結果、KPIを設定して、その実績と目標を定期的に評価、報告するような業績管理会計のシステムと、組織の戦略・目標、成功要因を公式的な文書で明示すること、そして業務レベルにおける行動計画、活動のルーティン化の間には、公式性の程度に差異があることがわかった。その中で、業績管理システムが最も公式性の程度が高かった。その次に、子会社の戦略や目標、成功要因の公式性が高く、より現場に近い行動計画、業務活動のルーティン化より高いレベルであることがわかった。

さらに、公式的な業績管理システムが、子会社の業務を支援するとのイネープリングな認識にどのように影響するかを検証した。その結果、子会社のマネージャたちにとって、公式的な業績管理システムは、グループ全体における子会社の位置づけや役割に対する理解と、現地市場への理解に影響するということがわかった。子会社の戦略や目標を公式的に定義すること、子会社の業績を定期的に測定、評価すること、現場における行動計画を明確に定義することなどが子会社のマネージャの業務を支援するという認識に関係があることが確認できた。

イネープリング公式化の概念は、管理会計研究において大きく注目され、多様な管理会計実践を説明するフレームワークとして適用されているが、その管理会計システムの公式性については、これまで前提条件となり、十分な検討が行われていたわけではない。しかし、当初のイネープリング公式化が指すものは、主に現場におけるルーティン化であり、管理会計における公式性とは必ずしも同じ意味ではなかった。さらに管理会計の研究においては、その公式性の限界が指摘され、より包括的なコントロールのフレームワークのなかで、非公式的なコントロールとの補完の必要性が指摘されることもあった。また、公式化が組織における階層的關係に関わるときに、公式的なシステムが従業員のイネープリングの認識に必ずしもつながらないとのことも指摘されていた。本研究からの知見は、階層的な關係が存在するグループ企業の本社と子会社間において、公式的な業績管理システムの重要性を明らかにしている。

本研究はいくつかの課題を抱えている。Adler and Borys (1996) のイネープリング公式化の定義には、システムの設計と運用に関するいくつかの原理が概念フレームワークとして提示されている。本研究ではそれらの設計原理について、十分に検証しているわけではない。本研究におけるサンプルのサイズの限界から複雑なモデルを構成することができなかった。また、コントロール変数についても考慮していなかった。グローバル企業の子会社に関しては、親会社の国籍、規模、外資比率、現地での事業展開形態（吸収合併か、直接投資か）などの要因が、業績管理システム運用の公式性、およびそれに対する子会社マネージャたちの認識に影響を与えると考えられる。これらは今後の課題にしたい。

謝 辞

本研究は、2017年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成による成果の一部である。筆者は日頃の研究活動に対し、拓殖大学経営経理研究所から多大な支援を受けている。ここに記して同研究所に謝意を表したい。また、本研究はJSPS 科研費（若手研究：研究課題番号 18K12901）の助成を受けた研究成果の一部を反映している。

参考文献

- 太田一樹（2017）「外資企業の日本市場参入についての基礎的研究」『大阪経大論集』67(5)：57-77.
- 澤邊紀生（2011）「創発力の源泉としてのコントロール」『企業会計』63(6)：116-117.
- 高橋意智郎（2015）「日本市場における COEs の特性と経営成果」『国際ビジネス研究』7(2)：89-103.
- 中川優・近藤隆史・西居豪（2013）「海外子会社マネジメントの分析フレームワーク：イネープリングコントロールの適用可能性」『会計』184(1)：110-124.
- 西居豪・近藤隆史（2015）「イネープリング概念を用いた管理会計研究の動向」『メルコ管理会計研究』7(2)：47-60.
- 長谷川信次（2014）「在日外資系企業の動向」『早稲田社会科学総合研究』15(1)：59-77.
- 吉原英樹 編著（1994）『外資系企業』同文館.
- 李燕（2011）「戦略化における管理会計の役割」『メルコ管理会計研究』4(1)：23-40.
- Adler, P. S. and B. Borys. (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89.
- Ahrens, T. and C. S. Chapman. (2004) Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21(2): 271-301.
- Ashford, S. J. and A. S. Tsui. (1991) Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*. 34(2): 251-280.
- Barner-Rasmussen, W. (2003) Determinants of the feedback-seeking behavior of subsidiary top managers in multinational corporations. *International Business Review*. 12: 41-60.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press. 吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社.
- Chapman, C. S. and L.-A. Kihn. (2009) Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society* 34(2): 151-169.
- Chenhall, R. H. and D. Morris. (1995) Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, International Journal of Management Science* 23(5), 485-497.
- Ferreira, A. and D. Otley. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20: 263-282.
- Free, C. (2007) Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research* 24(3): 897-933.
- Goretzki, L., E. Strauss. And L. Wiegmann. (2018) Exploring the Roles of Vernacular Accounting Systems in the Development of "Enabling" Global Accounting and Control Systems. *Contemporary Accounting Research* 35(4): 1888-1916.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review* 16(4): 768-792.
- Hartmann, F. G. H. and V. S. Maas. (2011) The Effects of Uncertainty on the Roles of Controllers and Budgets: An Exploratory Study. *Accounting and Business Research* 41(5): 439-458.
- Harzing, A. W. K. and N. G. Noorderhaven. (2006) Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta & Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review* 15(3): 195-214.
- Jordan, S. and M. Messner. (2012) Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37(8): 544-64.
- Jørgensen, B., and M. Messner. (2009) Management control in new product development: The dynamics

- of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research* 21(1): 99-124.
- Mahama, H. and M. M. Cheng. (2013) The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting* 25: 89-114.
- Malmi, T. and D. A. Brown. (2008) Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19: 287-300.
- Otley, D. (1999) Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10: 363-382
- Otley, D. T. and A. J. Berry. (1980) Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 5(2): 231-244.
- Pitkänen, H. and K. Lukka. (2011) Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research* 22: 125-137.
- Preston, A. (1986) Interactions and arrangements in the process of informing. *Accounting, Organizations and Society* 11(6): 521-540.
- Tessier, S. and D. Otley (2012) A conceptual development of Simon's Levers of control framework. *Management Accounting Research* 23: 171-185.
- Wouters, M., and C. Wilderom. (2008) Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society* 33(4-5): 488-516.
- Wouters, M., and D. Roijmans. (2011) Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research* 28(2): 708-736.

(原稿受付 2019年7月1日)

〈研究ノート〉

日本における企業内昇進の実態に関する研究の展開

— 1990年代までの研究を中心に —

石毛 昭 範

1. はじめに

経営学、とりわけ人的資源管理論やキャリア研究といった分野において、古くから関心を持たれてきたテーマの1つに昇進がある。これは、昇進が適正な配置、あるいは優秀な人材をより重要なポスト（地位・仕事）につけるための選抜、あるいは従業員のインセンティブとりわけ長期の技能形成の促進という意義を有しており（有賀他，1996）、企業経営に大きな影響を与えるものとして意識されているためであると考えられる。

筆者は以前、この昇進研究の展開について、キャリア・ツリー分析を中心にして考察を加えた（石毛，2004）。ここで明らかになったことは、日本での昇進研究ではキャリア・ツリーを用いた分析は必ずしも多くない。それは、この手法は相当のキャリア・データの確保を前提としたうえで、かなり限定した目的の手法であるためであり、そのゆえにキャリア・ツリーを用いない実証分析が相当見られる、ということである。

そこで、日本におけるキャリア・ツリー以外の手法による企業内昇進の実態に関する研究の展開を検討したい。これまで、キャリア研究のレビュー論文、とりわけ昇進に限定したものは、日本では八代 [1995] などのほかはあまり多くはなかったと思われる。その意味で、昇進についてのレビューを行う意義は少なからずあると考える。

なお、本稿ではおおむね1990年代までを対象とし、次稿にてこれ以降について検討したい。1990年代を画期とするのは、この時期（20世紀の末ごろ）にキャリア観の転換があったとされるからである。柏木 [2016] によれば、20世紀後半にキャリア形成の担い手が組織中心から個人中心に変化したとされ、佐藤 [2013] によればこのような変化も含めてキャリア環境全体が変化したという。また、キャリア研究でも、この時期から内的キャリアを中心としたキャリア発達の研究が盛んになる（例えば渡辺，2009によるキャリア発達研究の説明など）とともに、境界なきキャリア（boundaryless career）といった新たな概念が登場してきた（金井，2002）のである。

2. 日本における企業内昇進研究のはじまり

日本の企業内昇進は学歴別年功的昇進であるといわれてきた（白井，1992）。すなわち、学歴別・ブルーカラー／ホワイトカラー別のコースがあり、かつ同一のコースの中では勤続年数と査定

(人事考課)が昇進の序列を決めていた(勤続年数と査定 ウェイトづけは企業内外の状況により異なる)とされる。その前提として、企業内の仕事上の地位の階層的構成に見合った労働力構成(とりわけピラミッド型年齢構成)や、経済成長による企業規模の拡大、定年制や出向などによる高年齢労働者の排出メカニズム、このような昇進システムから切り離された従業員(女性・臨時工・パートなど)の存在などがあることはよく知られている。

ここで、「年功的」とは単に年齢や勤務年数だけでなく、査定も含めて考えていることに留意すべきである。先にも述べた企業内の仕事上の地位の階層的構成からすれば、年齢や勤務年数だけで昇進させるということは全く非現実的である。そこに何らかの競争があるのは当然であるといえる。岩田 [1977] は、基本的にわが国の企業では年齢や勤続年数によって昇進するが、査定の結果によって僅かずつ差がついて、その差がだんだん拡大していくとした(「僅かな差仮説」と呼ばれる)。また西田 [1987] は日本の企業では、年功的な昇進の中で、会社の中のことに詳しい「会社専門家」が主に育てられてきたと述べている。

しかし、こういった昇進構造に関する議論は長らく概念的なものにとどまってきた。その結果、長期にわたり日本では年功昇進が主流であるという考え方が通念というべき状況にあった。日本で企業(主に大企業)におけるホワイトカラーの昇進に関する実証的な研究が本格的に始まったのは1980年代に入ってからであった。

その背景には、アメリカなどにおいて実証的な研究が進んだことが考えられる。Doeringer and Piore [1971] の内部労働市場論は、新古典派経済学にみるような労働市場の需給関係で賃金や仕事などが決まるという議論に対して、企業でのインタビュー調査を通して、賃金や仕事などが企業ごとのルールや手続によって決められていることを示した。この考え方からすれば、企業内での移動によってキャリアを形成していくのが一般的であり、その中で関連ある仕事への移動によって特殊熟練の形成が促されていくことになる。そういった過程を実証的に研究することの重要性が1970年代から認識されるようになってきた。その中で登場したのが、例えば Rosenbaum [1979, 1984] のキャリア・ツリーなどを用いた「トーナメント移動」(Tournament Mobility)の研究、Abraham & Medoff [1985] による昇進に影響を与える要因の研究(査定結果と潜在能力の影響が大きいとした)などである。こういった研究が、日本における実証的な研究に影響を与えたと考えられる。以下、日本における研究を挙げていきたい。

3. 企業への聞き取りなどによる研究

この分野での研究で早いものとしては小池編 [1991] がある。対象は大企業約60社で、データソースは聞き取りおよび内部資料である。この研究全体としての結論は小池 [1991A] に次のように示されている。

- ① 意図的なキャリア形成
- ② 必要とされる技能レベルの高さ
- ③ 「遅い昇進」、すなわち入職後15~20年後にコースに分化する(これを小池は「よこばい群出現期」と称した)。すなわちその後管理者となるコース(中枢管理者コース・部門管理者コース)と管理者にならないコースである。

遅い昇進の特徴は次の通りである。

- a. 企業内部の競争を高めること。昇進を決めるのは仕事ぶりの評価であるが、この評価は仕事の複雑さゆえに上司による査定によるしかない。そしてこの評価資料を偏りなく集めるためには、いろいろな上司に査定させる、すなわち長期の観察期間を要する。
- b. 技能向上が促進されること。長期間であれば技能の高い人が昇進していく。また学歴などの要因よりも専門性が重視されることになるため、専門性も促進される。
- c. リーダーの選抜に不利なこと。リーダーは企業内の主要部門を経験させるべきだが、遅い昇進ではこれが難しい。

この遅い昇進に関するその後の研究に佐藤厚 [2001] がある。対象は製造業の大規模企業の部・次長で、データソースはアンケート調査である。この研究の結論はおおむね上記小池編 [1991] に沿うもので、遅い昇進の存在、移動を繰り返しつつも同じ職能分野の経験年数が長い人の多さがあげられているが、これに加えて工場や支店・営業所などの現場経験を持つ人が少なくないことがあげられている。

日本ではこのような遅い昇進、すなわち従業員の昇進に格差をつけて選抜を行う時期の遅さが見られるのに対し、例えばアメリカでは早期に選抜を行うとされる。日本労働研究機構 [1998] の調査によれば、同一入社年次の従業員の昇進に差が初めて生じる時期について、アメリカ企業は入社後3.4年であるのに対し、日本企業は7.9年であった。

もっとも、遅い昇進の解釈については、昇進では差がつかなくても仕事の内容で実質的に差をつけている（八代, 1999, 松繁, 2000）、あるいは課長以上のレベルでは抜擢人事や逆転人事もある程度は行われている（日本労働研究機構, 1993, 日本労働研究機構, 2000）、さらには管理職ポスト不足による同一年入職者間の昇進格差拡大と役職就任年齢の遅れ（日本労働研究機構, 1993）という指摘もあり、さらなる分析の余地を残していた。

4. 昇進に影響を与える要因に関する研究(1) 計量的な研究

この分野の研究で早い時期のものとしてプーチック [1981] がある。この研究は日本のある大手製造業のデータを用い、管理職について昇進に影響を与える要因は学歴・「統合性」（経験の幅）および早期の能力発見（入職後まもない時期の能力評価）であるとした。

また若林 [1987] は、大手百貨店の同年入職者の中間管理職昇進に至る長期間にわたる研究であり、データソースはアンケートおよび企業資料である。その結果、出身大学・潜在能力・最初の配属先といった要因が中間管理職昇進に与える影響は弱いこと、入職後3年間の直属上司とのコミュニケーションが一貫して昇進にプラスの貢献があったこと、入職後13年目までの昇進に最も影響を与えるのは入職から3年間の実績であったことが明らかになった。この最後の点は強いインパクトがある。すなわち、昇進は遅いが評価は早くから行われており、しかも早い時期の評価で将来の昇進がかなりの程度決定されてしまっているという、いわば事実上の早期選抜論である。これには早い時期の評価でキャリアが分かれてしまうのでなければ早期の選抜とはいえないという批判がある（小池, 1991B）。

一方、アメリカで多く見られた昇進確率の分析による研究がある。ただ、査定結果を独立変数と

する研究は、査定データが非常に入手困難なため、労働委員会による不当労働行為に関する審査の資料が用いられている。

富田 [1992] はある銀行のデータを用い、昇進に影響を与える要因は査定結果と勤続年数の両方であると結論づけた。一方、大竹 [1995] は、あるエレベーター保守サービス会社のデータを用い、昇進に影響を与える要因は査定結果であり、年齢はむしろマイナスの影響を与えると結論づけた。この結果の食い違いを大竹は、銀行は規制産業であり従業員の能力のばらつきが少ないのに対し、エレベーター保守サービスは急成長した産業のため従業員の能力の差が大きく、昇進スピードに差をつけていた可能性もあるとしている。

さらに有賀他 [1996] は、富田および大竹のデータを再テストするとともに、新たに放送局2社のデータ（ただしこれには査定データがない）を用いた分析を行った。その結果、まず富田と大竹の結果の相違は各々の企業の技能形成のあり方の相違（富田の企業は企業内部で技能形成を行う内部労働市場的であるのに対し、大竹の企業は専門的な技能形成を外部で行うタイプの労働市場＝職能別労働市場的であるという）によるものであるとした。そして放送局2社では、昇進確率に対して、下の地位での滞留年数の長さがマイナスの、専門資格（無線技師）の保有や学歴の高さなどが昇進確率にプラスの影響を与えており、これらの企業も大竹の企業と同じ職能別労働市場的な企業であるとした。結局、技能形成のあり方が昇進に影響を与える要因の相違につながるということである。

ここまであげた研究はミクロ面からのものであるのに対して、マクロ面からの研究を継続して展開してきているのが小野 [1997] である。この研究では、賃金構造基本統計調査のデータを用い、「生え抜き」（いわば「純粹の」内部昇進）の昇進に与える影響を分析している（対象期間は1980～1990年）。この研究によれば、管理職に占める生え抜きの割合が上昇していること、生え抜きの昇進速度は「非生え抜き」よりも速いが次第に遅れてきており差が少なくなっていること、生え抜きと非生え抜きの平均年齢の差は上位になると少なくなることなどが明らかにされている。従って小野は、日本では生え抜き重視の傾向はあるものの、それが変化してきており、非生え抜きや他企業経験者に対する差別的処遇が少なくなったと結論づけている。

5. 昇進に影響を与える要因に関する研究(2) アンケート調査

日本労働研究機構 [1993] は、課長・部長クラスの昇進選抜で重視される要因を大規模企業に対するアンケートにより調査している。

その結果は、「能力・業績」が圧倒的に多く（課長94.5%、部長97.2%）、続いて「資格制度上一定のレベルに達する」（課長67.2%、部長61.1%）、「職場の上司の推薦」（課長56.9%、部長39.7%）であった。「年齢」（課長15.2%、部長12.2%）、「勤続年数」（課長17.0%、部長12.2%）は少なく、「昇進試験」（課長20.6%、部長8.6%）、「部門を超える配転経験の有無」（課長5.9%、部長11.6%）もそれほど多くない。能力重視ではあるが、それだけでなく資格制度上の一定レベルへの到達や上司の推薦を求めるということは、能力があってもそれ以外の一定の要件を満たす（例えば特定資格での滞留年数も考えられる）、あるいは企業内部のコンセンサス（上司の推薦をその代理指標と考えるならば）が昇進には必要であると解釈できよう。少なくとも年齢や勤続年数優先で

昇進させるということは（建前上は）あまり見られないようであるが、資格や上司の推薦といった制度の運用によってはかなり年齢・勤続年数に偏った運用も可能になると考えられる。

上記の要因の中には、前述の計量的な研究（とりわけ富田、大竹、有賀らおよび松繁による昇進確率による分析）ではとりあげられていないものが多い。実態としてはこれらの要因も昇進にある程度は影響を及ぼしている可能性がある。しかし、これら全てのデータを同一企業である程度の対象人数分集めるのは至難の業であり、アンケートによる分析と昇進確率の分析を日本において接合させて分析するのは極めて難しいと考えられる。従って、上述の計量的な分析による結論に、アンケート調査で現れた要因も加えて考えるという折衷的な結論をとらざるを得ないと思われる。

6. その他の企業内データによる研究

今田・平田 [1995] は、日本のある大規模重工業企業の膨大な人事データ（約 8,000 人分）に基づく本格的なキャリア研究である。この研究の中で、昇進に関しては勤務年数ごとに次の 3 つの昇進パターンの存在が指摘されている。

- ① 一律年功型 入職後の年数に応じて、キャリア初期の全員が同時に昇進する
- ② 昇進スピード競争型 キャリア中期の全員が昇進はするが時期が異なる
- ③ トーナメント競争型 キャリア後期の競争に勝った一部の人が昇進していく

この考え方は、上述の小池 [1991A] のいう遅い昇進の修正であり、かつ竹内 [1995] がキャリア・ツリーを用いた分析により示した「昇進パターンの変化」（同期（同年新卒）入職者同時昇進→同期時間差昇進→選抜（少数だけの同時昇進）または選別（少数だけの時間差昇進））とほぼ整合的である。

7. 昇進をめぐるこのほかのテーマ

これまであげた研究のほか、多様な実証的研究が登場している。以下概述する。

(1) ゲーム理論による研究

昇進構造のモデル構築において、ゲーム理論を応用した研究がある。その中で多く用いられているのは、「序列トーナメント（rank-order tournament）理論」である（Lazear & Rosen, 1981）。

この理論によれば、昇進という移動形態には 3 つの特徴があるという。第 1 は、昇進選抜に勝利した場合、それによって与えられるものはあらかじめ決まっている。具体的にはある地位とそれに伴う報酬であるが、仮に選ばれた人が他の候補者に比べて圧倒的な差で選ばれようと、ほんのわずかな差で選ばれようと、与えられるものには変わりはないということである。第 2 は、昇進選抜は相対的な評価によって行われる。すなわち、候補者の中で相対的に上位の評価を得た人が選ばれるのであって、絶対的な評価によって選ばれるのではない。第 3 は、昇進のインセンティブは昇進による昇給額が大きければ強くなる。従って昇給額が大きいかほど候補者は努力することになる。ただ、昇進選抜のための評価の過程で「ノイズ」（正しく評価をできなくする障害）が発生することがある。その原因は業績達成の不確実性と達成結果の測定誤差である。このノイズがあまりに大き

い場合、インセンティブを維持するためには昇進による昇給幅をさらに拡大する必要がある。なお、この理論にはいくつかの前提がある。報酬が地位によって決まっていること、昇進選抜によって必ずあらかじめ決められた人数が選ばれることなどである。

以下、日本においてゲーム理論を用いた昇進についての分析を概述する。まず伊藤 [1996] は、Rosenbaum らの分析で見られた「初期の成功が後の競争で有利に働く（敗者復活可能性は少ない）」という実証結果の経済的合理性をこの理論から説明した。清滝 [1998] は、敗者復活を含めた序列トーナメントのモデルにより、競争の敗者でもリターンマッチの機会があればさらに努力を続けるインセンティブをもつことを証明した。序列トーナメント理論による分析はアメリカでは盛んに行われたが、モデル上競争回数が1回ないし少数回であることが多い、競争への中途参入・退出を考慮としていないことが多いなどの問題点がある。

一方これに対し、序列トーナメント理論を用いない分析もある。湯本 [1999] は、有限戦略型ゲームの理論を用いて、昇進システムと組織メンバーの行動パターンとの関係のモデル化を試みた。具体的には、花田 [1987] がキャリア・ツリーを用いた分析で見られた2つの昇進パターン（敗者ピックアップ型と勝者ピックアップ型）と、それに対応して見られた組織風土に合った組織メンバーの行動パターン（従来からの慣習に従うパターンと各メンバーが独自に行動するパターン）の関係のモデル化である。結果として、敗者ピックアップ型であれば従来からの慣習に従うパターンを、勝者ピックアップ型であれば各メンバーが独自に行動するパターンを選ぶのが均衡となった。

(2) プラトー現象

プラトー現象とは従業員が組織内において現在の職位から昇進する可能性が低い地位にあることをいう (FERENCE et al, 1977)。プラトーとはもともと「高原」の意味であるが、ここでは現在の地位がその人にとっての昇進の上限になってしまったという意味でこの語を用いている。

この現象の研究はアメリカで1970年代後半から本格的に行われるようになった。その背景にはベトナム戦争などによるアメリカ経済の停滞に伴う管理職削減の動きがあったといわれる (山本, 2000)。管理職削減の動きは昨今わが国でも盛んに見られるようになっており、実際に1980年代末の時点で既に昇進（具体的には役職に初めて就任する）年齢の遅れる傾向が見られるという (日本労働研究機構, 1993)。わが国でもプラトー現象が広がってきていることをうかがわせる。

山本 [2000] は、「プラトー現象の根底には管理職への昇進をキャリア上の成功と考える従業員の一般的な意識が働いている。」と述べているが、このことは管理職への昇進だけでなく役員への就任（内部昇進としての）でも同様にいえることであろう。その意味では、役員就任年齢の高齢化や役員就任後の昇進の遅れも一種のプラトー現象として研究を進める価値はあろう。

(3) 経営者交代

昇進というより役員の就任・退任のみに関するものであるが、これまであげたものとはかなり違ったアプローチで研究の進んでいる分野が、主にコーポレートガバナンス論を根底とした、いわゆる経営者交代論の研究である。

この研究が本格的に進んだのはアメリカでは1980年代初め頃から、日本では1980年代後半からである。この研究の前提には、企業に対するガバナンス（規律づけ）のあり方が経営者（この研究

では主に企業トップ、とりわけ CEO をさす) の交代に影響を与える、換言すれば経営者に対するチェック機能が働くがゆえに、経営者の行動は制約を受け、遂には交代にまで追い込まれることもあるという考え方がある。

従って、この研究で問題になるのは、経営者に対する監視は誰が行い、経営者が交代するのはどんな要因(企業内部およびトップ個人にとって)が主なものであり、また経営者交代が業績や株価にどのような影響を与えるか、さらに経営者が退任直前に自己の利益のために機会主義的な行動をとることがあるのかといった点にある。

日本の経営者交代論の代表的な研究に Kaplan [1994] および Kaplan & Minton [1994] がある。前者は企業の業績悪化と経営者交代に相関関係があることを示し、後者ではメインバンクや系列企業から派遣された役員による企業の監視があることを示している。また Kang & Shivdasani [1995] は、経営者交代と経営者の年齢および企業業績の悪化との相関関係を示している。

青木 [1995] は、企業業績の悪化に伴い、経営の実権が内部者(内部昇進のみならず、オーナー型経営者なども含まれる)からメインバンクに移ることを示した。宮島 [1998] によれば、このようなメインバンクによる規律づけ(すなわち経営者交代への影響)は高度成長期に始まり、オイルショック後に最も機能していたという。その後 1980 年代には一時機能しなくなったが、1990 年代に入り再び機能するようになった。

ただ、ここまであげてきた研究は経営者の交代そのものが主な関心の対象で、経営者への昇進(経営者のキャリア)に注目しているものではない。

これに対し塩次 [1986A, 1986B] は、経営者交代を企業文化の変容プロセスととらえる考え方からいくつかの興味深い仮説を提起している。その中では、経営者交代要因に関して「大規模企業であるほど、生え抜き社長への交代がおこなわれる」「生え抜き社長に後継されるほど、取締役会での内部重役の構成比率が高くなる」、トップの能力に関して「後継社長に必要な戦略志向性や能力・資質は環境適応課題に依存する」、経営者交代と業績との関係に関して「経営業績は経営者交代の決定要因にはなりにくい」といった仮説があげられている。最後の業績に関する仮説は Kaplan らの研究によって否定的な解答が出されているといえるが、その他についてはまだ検証の余地があろう(ただ、トップの能力に関する仮説は、操作的定義の設定が比較的難しいと思われる)。特に生え抜きの問題を扱った最初の 2 つの仮説はキャリアとの関係も深いものである。

なお、金融機関の経営者交代については、富山 [2001] が有価証券報告書のデータをもとにした分析で、銀行のトップの交代は業績の悪化時に見られること、天下りや大株主役員がいる場合は交代確率が下がることから、これらの役員はモニタリング機能を果たしているとはいえないことを指摘している。

8. むすびに代えて

これまであげてきた、日本の企業での昇進に関する、おおむね 1990 年代までの研究により明らかにされたことをまとめる。

- ① 内部昇進が主流であった。ただ、職能別労働市場の存在や生え抜きと非生え抜きの昇進格差の縮小など変化の兆しは見られていた。

- ② 一般的に見て、アメリカなどに比べて遅い昇進が見られていた。すなわち、一定の時期（入職後15～20年程度）までは比較的競争が緩いが、その後は激しい競争となり、トーナメント移動に近い状況となる。これはほとんどの研究で肯定されている。
- ③ 昇進に影響を与える要因は研究によって様々であった。例えば、年齢や勤務年数、実績や査定、上司とのコミュニケーション、経験業務の数や内容などである。この原因は各研究によって採用されている要因の候補が異なることもさることながら、企業により、また時期により昇進基準が変化している可能性も否定できない。計量的な研究のほとんどが1企業だけの分析で、一般的な説得力は残念ながら乏しい。データの入手が非常に困難なのは事実であるが、良質のデータによる研究の積み重ねが十分といえなかった。ただ、かつての通念にみられる年功昇進が主流というのは、必ずしも実態に合っていないことは明らかになったといえる。

このような研究の結果を踏まえて、2000年代から現在に至るまでどのような実証的研究が進んできたか、改めて詳述したい。

参考文献

- Abraham, K. G. & Medoff, J. M., [1985] "Length of Service and Promotion in Union and Nonunion Work Groups," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38, No. 3.
- 青木昌彦 [1995] 「システムとしての日本企業」青木昌彦・ロナルド＝ドアー編 NTT データ通信システム科学研究所訳『国際・学際研究 システムとしての日本企業』NTT 出版
- 有賀健 [1999] 「人的資源管理の制度改革——中高年の処遇を中心に」『日本労働研究雑誌』第474号
- 有賀健・プルネッロ＝ジョルジョ・真殿誠志・大日康史 [1996] 「企業ヒエラルキーと人的資本形成——内部労働市場と職能別労働市場の比較分析」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J., [1971] "*Internal Labor Market and Manpower Analysis*," Lexington. (白木三秀監訳 [2007] 『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部)
- Ference T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K., [1977] "Managing the Career Plateau," *Academy of Management Review*, Vol. 2.
- 花田光世 [1987] 「人事制度における競争原理の実態——昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』21巻2号
- 金井壽宏 [2002] 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所
- 柏木仁 [2016] 『キャリア論研究』文眞堂
- 今田幸子・平田周一 [1995] 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 石毛昭範 [2004] 「キャリア・ツリー分析の意義と限界」『商経論集（早稲田大学）』第86号
- 伊藤秀史 [1996] 「序列トーナメント理論による昇進パターンの分析例」『オペレーションズ・リサーチ』第41巻第12号
- 岩田龍子 [1977] 『日本的経営の編成原理』文眞堂
- Kang, J. & Shivdasani, A., [1995] "Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan," *Journal of Financial Economics*, No. 38.
- Kaplan, S. N., [1994] "Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the United States," *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 3.
- Kaplan, S. N. and Minton, B. A. [1994] "Appointment of Outsiders to Japanese Boards Determinants and Implications for Managers," *Journal of Financial Economics*, Vol. 36.
- 清滝ふみ [1998] 「内部昇進における敗者復活とインセンティブ」『経済学研究（関西学院大学）』第51巻第4号
- 小池和男 [1991A] 「はば広い専門性」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男 [1991B] 『仕事の経済学（初版）』東洋経済新報社
- 小池和男編 [1991] 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- Lazear, E. P. & Rosen, S., [1981] "Rank Order Tournaments as Optimal Labor Contracts," *Journal of*

Political Economy, Vol. 89, No. 5.

- 松繁寿和 [2000] 「キャリアマラソンの序盤：文型大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究（大阪大学）』第4巻第2号
- 宮島英昭 [1998] 「戦後日本企業における状態依存的ガバナンスの進化と変容——Logitモデルによる経営者交代分析からのアプローチ——」『経済研究（一橋大学）』第49巻第2号
- 日本労働研究機構 [1993] 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進——「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 [1997] 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム——日、英、米、独の大企業(2) アンケート調査編』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 [2000] 『新世紀の経営戦略，コーポレート・ガバナンス，人事戦略』日本労働研究機構
- 西田耕三 [1987] 『日本的経営と人材』講談社
- 小野旭 [1997] 『変化する日本的雇用慣行』日本労働研究機構
- 大竹文雄 [1995] 「査定と勤続年数が昇格に与える影響——エレベーター保守サービス会社のケース——」『経済研究（一橋大学）』第46巻第3号
- プーチック，P [1981] 「“日本の経営論”への挑戦——中間管理職昇進パターンの実証分析——」『週刊東洋経済臨時増刊』第4306号（近代経済学シリーズNo.57）
- Rosenbaum, J. E. [1979] “Organizational career mobility: Promotion chances in a corporate during periods of growth and contraction,” *American Journal of Sociology*, No. 85.
- Rosenbaum, J. E. [1984] “*Career mobility in a Corporate Hierarchy*,” Academic Press.
- 佐藤厚 [2001] 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム——』日本労働研究機構
- 佐藤厚 [2013] 「人材育成とキャリア形成」『日本労務学会第43回全国研究大会研究報告論集』
- 塩次喜代明 [1986A] 「経営者交代論の系譜と仮説(I)——文化変容アプローチの可能性——」『松山商大論集』第37巻第4号
- 塩次喜代明 [1986B] 「経営者交代論の系譜と仮説(II)——文化変容アプローチの可能性——」『松山商大論集』第37巻第5号
- 白井泰四郎 [1992] 『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社
- 富田安信 [1992] 「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響——」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 富山雅代 [2001] 「銀行のガバナンス構造と役員交代」『日本経済研究』第42号
- 若林満 [1987] 「管理職へのキャリア発達——入社13年目のフォローアップ」『経営行動科学』第2巻第1号
- 山本寛 [2000] 『昇進の研究』創成社
- 八代充史 [1995] 『大卒ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構
- 八代充史 [1999] 「ホワイトカラーのキャリア形成と『異動の力学』」『組織科学』第33巻第2号
- 湯本祐司 [1999] 「昇進システムと組織風土」『南山経営研究』第14巻第1・2号
- 渡辺三枝子 [2009] 「キャリアとキャリア発達」産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善

（原稿受付 2019年6月21日）

2018年度（平成30年度）経営経理研究所

月例研究会報告

2018年度・経営経理研究所主催の月例研究会は以下のとおり開催された。

(1) 6月例会（6月8日・金）

テーマ 「アメリカの租税回避判例について—— グレゴリー事件判決 ——」

報告者 袴田 裕二（商学部教授）

〈要 旨〉

近年、我が国において租税回避を巡る状況が混迷を深め、深刻化している。租税回避を否認する基準について考える際に、米国で1930年代以降の判例の中で形成されてきた租税回避否認法理から学べるところがあるのではないかとの問題意識から、この法理の形成過程について、1950年代後半までを対象に研究した。

アメリカの租税回避否認法理は、1935年のグレゴリー事件連邦最高裁判決に始まる。この判決は、法令の規定通りに行われた法人の組織再編について、法令の意図に適合しないことが明白なものであるとして、目的論的解釈を用いて法令の適用を否定し、租税回避を否認したというものである。グレゴリー事件判決の解釈手法自体に、米国に独特なものはなく、我が国でも採用可能なものであると理解できる。

アメリカではこの判決がその後、様々な意味合いに解釈されつつ数多くの租税回避事件で引用された。特に、法人格の否認が争点となった事件で引用される中で、いくつかの裁判規範が示され、徐々に法理が形成されてきた。1944年のNational Investors Co. 事件二審判決では、「『法人』という用語は通常の意味での何らかの『事業』を行っている法人を意味すると解釈されており、租税を回避することは通常の意味での『事業』にはならない」という法人格否認のための規範だったが、1957年のGilbert 事件二審判決反対意見では、「租税を減らすこと以外に受益的利益に影響がない取引を行った場合には、税法はその取引を無視する」といった法人格の否認を離れても用いることができるより汎用的な規範に発展した。この段階で既に、現在のエコノミックサブスタンス法理（数種類ある租税回避否認法理のうちの最も主要なもの）の原型が作られていた。

(2) 7月例会（7月13日・金）

テーマ 「経営組織研究における「遊び」概念の変遷—— パラダイムの変遷と今後の展開 ——」

報告者 寺本 直城（商学部助教）

〈要 旨〉

本報告の目的は、経営組織研究における「遊び」の概念の変遷と今後の展開について論じることである。近年、経営組織の閉塞感を打破したり、イノベーションの創出の起点として、組織において「遊び」を導入しようという社会的・学術的背景から「遊び」が注目されている。以上の研究背

景から、経営組織研究の中での「遊び」研究のレビューも増えてきてはいる。他方、それらのレビューには経営組織研究のパラダイムの変遷という視点が欠如している。この問題によって、経営組織における「遊び」研究の今後の展開についての統一的な見解が見いだされていない。そこで、本研究は、経営組織研究のパラダイムの変遷という視点から、経営学における「遊び」概念の変遷を解明・整理し、今後の展開について論じた。経営学草創期から、多くの文献に「遊び」の概念は出てくる。これらの文献において、「遊び」は「仕事」「業務」の対極にあるものと考えられ、経営現場から排除すべきものとの見解でほとんど一致している。他方で、人間関係論以降、組織のイノベーションや創造性への注目に至ってこの「遊び」の扱いは一転し、必要なものと捉えられるようになった。ここで、実際既存のレビューにおいてこれは「遊び」研究の転換点と捉えられている。しかし、パラダイム変遷の視点からすれば、これは、あくまで、「合目的的行為」として遊びを捉えているにすぎず、その根本は大きくは変わってはいない。パラダイムの変遷という視点から見た場合、むしろ、行為者の行為意図の視点から「遊び」を捉え、その視点から「遊び」について議論していくことが今後求められようという結論に至った。

(3) 10月例会（10月5日・金）

テーマ 「多国籍企業における知の創造と国際移転——日系自動車企業の開発知の移転と協創——」

報告者 植木 真理子（商学部教授）

〈要旨〉

日本の主要自動車企業は世界各国において研究開発拠点を設置し、グローバルなイノベーション活動を展開している。なかでも中国市場では日本の自動車企業はボリュウムゾーンの低価格・中価格車市場を念頭に現地ニーズに対応した設計・開発の取り組みを課題としている。また、中国における自動車産業政策では、研究開発機能の現地化や自社ブランド車の開発が要請されており、日系自動車企業の知の国際移転とR&D能力の共有化の重要性が指摘されている。

本研究は、中国における新ブランド車開発の現地化問題への対応や知の創造とその組織間移転について、組織能力の構築や人材育成の視点から実地調査（面接）の結果を分析した。すなわち、イノベーションを促進するための技術開発の組織的展開と人材育成という視点から、日本側の研究開発センターや日系自動車企業における設計・開発機能を担当する技術者と管理者を対象に面接調査を実施し、知の移転と知の創造を促す組織文化や人材育成の施策とイノベーション創発の関連性を明らかにした。

さらに事例分析では、天津一汽豊田汽車有限公司における設計・開発の面接調査に基づき、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、Know-Why型の開発人材の育成と知創造型の人材を育成するためのR&Dの現地化と権限委譲が重要であることを明らかにした。また、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、実態を探ることができた。

このように本研究は、中国における日系自動車企業に知の国際移転と創造について、研究開発組織のケイパビリティと人材育成の観点からその現状と課題を明らかにし、理論的、実践的なインプレーションを提示した。

(4) 11月例会① (11月9日・金)

テーマ 「ソムリエ型マーケティング研究の現状と今後の展望」

報告者 佐藤 正弘 (商学部准教授)

〈要 旨〉

近年、マーケティング研究の新たな潮流として、「協働型マーケティング」、「共進化マーケティング」などの消費者参画型マーケティングの概念が数多く誕生している。これらの新たなマーケティングの共通点は、企業と消費者との関係が、従来のマーケティングのような主体・客体の関係から、共に主体として捉えるべきというように変化している点である。

しかし、インターネットの普及によって情報過多になっている現代において、企業が何でもかんでも消費者参画型マーケティングに傾倒することは本当に正しいことなのであろうか。もしかしたら、これからの時代は消費者に多大な情報処理を負わせてしまう、これらの消費者参画型マーケティングとは反対に、日々膨大な情報処理に追われている消費者を情報処理作業から解放してあげようとする新たなマーケティングも消費者に求められているのではないだろうか。

そこで、本発表の目的は、新たなマーケティングとしてソムリエ型マーケティングを提唱することである。第2章では、Iyengar (2010) の文献から、消費者は選択肢が多い時よりも選択肢が少ない場合の方が商品をたくさん購入することを明らかにし、ソムリエ型マーケティングの有効性を明らかにした。続く第3章では、消費者の学習が進んでおらず、情報格差が大きい段階においては、ソムリエ型マーケティングが有効であるが、徐々に消費者の学習が進んでいき、情報格差が縮小するにつれて、従来型マーケティング、そして消費者参画型マーケティングの有効性が増してくるということを明らかにした。つまり、消費者の学習段階に応じて企業はマーケティングを変える必要がある。

(5) 11月例会② (11月23日・金)

テーマ 「在日外資系企業の経営管理システムの特徴とその組織能力について」

報告者 李 燕 (商学部准教授)

〈要 旨〉

国際経営学における研究では、グローバル企業の子会社が単に親会社の戦略を実行するのではなく、自ら知識を創造して、さらにグループ内の他社や親会社に普及することが期待されるとしている。日本における外資系企業の子会社における研究においても、グローバル戦略における日本の重要性は、市場の重要性だけではなく、技術やノウハウの点でも重要であり、日本市場の特殊性は、イノベーションのきっかけとなりうるとされている。

経営管理システムは、このような在日子会社の戦略的役割を果たすことを支援するものでなければならない。本研究では、日本における外資系企業の子会社のマネージャに対するアンケート調査を通じて、日本子会社における経営管理システムの特徴を、業績管理システムの公式性と公式性に対するマネージャたちの認識という側面から分析した。公式性は、硬直的という一面がある一方で、近年のイネープリング公式化に関する研究では、現場の従業員たちのスキルや知恵をうまく活用するような設計および運営をすれば、従業員たちの業務を支援するものと認識され、受容されるとされている。本研究からの発見は、在日子会社の業績管理システムは、高い程度の公式性を有

し、マネージャたちはそれについて、自らの業務を支援すると認識していることがわかった。

さらに、子会社の戦略的役割を果たすためには、組織能力が重要である。組織能力として吸収能力は、外部から新しい情報の価値を認識し、評価し、事業展開に活用する能力を指す。本研究では、在日子会社の吸収能力、および業績管理システムがその吸収能力に対する影響についても分析した。しかし分析結果から、業績管理システムの公式性が在日子会社の吸収能力に対する影響は確認できなかった。

(6) 12月例会 (12月14日・金)

テーマ 「家電流通の構造変化——メーカーから家電量販店へのパワーシフト——」

報告者 中嶋 嘉孝 (商学部准教授)

〈要旨〉

本発表は、1990年代半ばから大きく変化した家電流通の構造変化に焦点を当てている。構造変化とは、以下の点を問題意識としている。

第一に家電流通は特異な構造になっており、それらが急激に変化していることである。日本の家電流通は、家電メーカー主導のチャンネルが構築され、卸売段階は販売会社、小売段階は系列店によって流通系列化を行われていた。しかし系列店チャンネルのシェアは落ち込み、家電量販店主導の市場が形成されている。第二に卸売段階における特徴であった一地域一販売会社制度、チャンネル別販売会社制度がほぼなくなっている。第三に家電量販店業界では、売上高1兆円突破する企業が出現し、ますます上位企業の寡占化が進みつつある。一方で経営危機に陥る家電量販店も多く、勝ち組、負け組の差が開きつつある。

そこで家電流通の小売段階の構造変化を、小売業態論や競争戦略論の視点から分析し、卸売段階の構造変化をマーケティング・チャンネル論の視点から分析した。つぎに家電流通の構造変化に影響を与えた外部要因として大型店規制の変化、独占禁止法の運用など政府の流通政策も分析した。これらの分析によって家電メーカーから家電量販店へパワーシフトの要因は、家電量販店による消費者の購買行動の変化、流通政策の変化に対応した店舗戦略、販売会社の提供した卸売機能を担う物流戦略である。それらの戦略の成功などによって家電量販店業界内で優劣が明確になり、上位企業への累積集中が高まっている。上位の家電量販店は、M&Aを行うことでバイイングパワーをさらにつけ、パワーシフトが進行していることを解明した。

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31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 2 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、6 月末日締切－10 月発行
第 2 回	原稿は、10 月末日締切－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31年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介（目次順）

金山茂雄	商学部教授（経営情報論，産業論，技術移転論）
山村延郎	商学部教授（金融論，国際金融論）
李燕	商学部准教授（管理会計，業績管理システム，マネジメント・コントロール）
石毛昭範	商学部教授（人的資源管理論，経営組織論）

拓殖大学 経営経理研究 第116号 ISSN 1349-0281

2019年10月25日 印刷

2019年10月26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 金山茂雄 太田 実 角田光弘 田嶋規雄 稲葉知恵子
今井文俊 島内高太
発行者 拓殖大学経営経理研究所長 金山茂雄
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. 116

October 2019

In Memory of: Associate Professor Kaneo Uchida

KANAYAMA Shigeo (1)

Biography and Publications of Associate Professor Kaneo Uchida ... (3)

Articles

The Globalization of Corporate Technology Management (2)

— IT Management and Economic Effects —

..... KANAYAMA Shigeo (5)

The Role of Financial Institutions in the Smart Agriculture in
the Netherlands

— Lending Business and Relationship Banking of Rabobank —

..... YAMAMURA Nobuo (23)

Formalization of Performance Management System in
Japanese Subsidiary

..... LI En (39)

Study Note

Review of Researches on the Situation of Promotion in
the Company in Japan

— Focusing on Researches up to the 1990s —

..... ISHIGE Akinori (53)

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan