



実践経営学研究 No.12

2021

実践経営学会 第63回全国大会プログラム

テーマ：新型コロナ禍の影響下における企業経営

2021年3月6日（土曜日） 1) 常任理事会 15:00～16:00
2) 理事会 16:00～17:00

2021年3月7日（日曜日）10時～18時

オンライン Zoom 開催

	A 報告会場	B 報告会場
10:00～10:15	板倉宏昭大会実行委員長—開会宣言 夏目重美会長—ご挨拶	
10:15～10:55 第1報告	(テーマ) 古代共同体の運営（経営） —老舗を中心として— (報告者) 横澤利昌（ハリウッド大学院大学） (座長・コメンテータ) 夏目重美（亜細亜大学）	(テーマ) スポーツビジネスの展開と展望に関する考察 ～いわゆるスポーツテックと身体性の観点から～ (報告者) 久富健治（武庫川女子大学） (座長・コメンテータ) 田中敬一（近畿大学）
10:55～11:35 第2報告	(テーマ) 企業長寿の意味と意義 (報告者) 後藤俊夫（日本経済大学大学院） (座長・コメンテータ) 夏目重美（亜細亜大学）	(テーマ) 独立型自動車ティア2企業K社が異分野での共同開発 に至る発展軌跡 (報告者) 佐藤政行（経済経営都市研究所） (座長・コメンテータ) 田中敬一（近畿大学）
11:35～12:15 第3報告	(テーマ) 科学批判と環境運動からみるソーシャル・ガバナンス の研究 —中山茂と吉岡斉の思想を軸に (報告者) 川野祐二（下関市立大学） (座長・コメンテータ) 根岸裕孝（宮崎大学）	(テーマ) コロナ禍以前と以後における、地域ブランド食材を支 える取組の比較 (報告者) 藤代典子 (八戸学院地域連携研究センター) (座長・コメンテータ) 井形浩治（大阪経済大学）

	A 報告会場	B 報告会場
12:15～12:55 第4報告	(テーマ) 広域的な地域連携による地域資源の付加価値化に関する考察 (報告者) 田村正文 (八戸学院大学) 丹羽浩正 (八戸学院大学)	(テーマ) 新型コロナ禍に挑む ASEAN の日本人 起業家経営者：ピボット戦略(事業転換)の駆使 (報告者) 佐脇英志 (都留文科大学)
	(座長・コメンテータ) 根岸裕孝 (宮崎大学)	(座長・コメンテータ) 井形浩治 (大阪経済大学)
休 憩		
13:00～13:40 第5報告	(テーマ) 個人レベルの双面性とイノベーション ：従業員の双面的行動と双面的リーダーシップの役割 (報告者) 山田敏之 (大東文化大学)	(テーマ) 大手と非大手のコンビニエンスストアの対比にみる店舗数と資産除去債務額との増減の連動性について (報告者) 西村好文 (名古屋経済大学大学院博士後期課程)
	(座長・コメンテータ) 吉野忠雄 (大阪経済大学)	(座長・コメンテータ) 武居奈緒子 (摂南大学)
13:40～14:20 第6報告	(テーマ) ESG 経営と市場評価－ ESG 指数と PBR の関係から (報告者) 渡辺基之 (東京国際大学)	(テーマ) 小売企業の国際化における標準化と適応化に関する考察 －イオン東南アジアを事例にする－ (報告者) 楊 樂華 (京都大学大学院博士後期課程)
	(座長・コメンテータ) 奥村美樹 (金沢星稜大学)	(座長・コメンテータ) 宮辻 渉 (広島経済大学)
14:20～15:00 第7報告	(テーマ) 日本企業における ESG 経営の構造分析 －E、S、G の関係性を中心に－ (報告者) 竹原正篤 (法政大学)	(テーマ) 日本の音楽著作権管理事業におけるメガマーケティング －制度的実践の連鎖による競合優位性の確立－ (報告者) 榎澤祐一 (嘉悦大学大学院博士後期課程)
	(座長・コメンテータ) 奥村美樹 (金沢星稜大学)	(座長・コメンテータ) 宮辻 渉 (広島経済大学)
休 憩		
15:10～15:40 第8報告	(テーマ) 中小企業・小規模事業の戦略的な企業提携と RBV/ rBV の関係性について (報告者) 鈴木信幸 (亜細亜大学)	(テーマ) 地方公共交通維持税(仮称)の創設について －岩手県を中心として－ (報告者) 岩田 智 (岩手県立大学宮古短期大学部)
	(座長・コメンテータ) 伊佐 淳 (久留米大学)	(座長・コメンテータ) 小原久美子 (県立広島大学)

	A 報告会場	B 報告会場
15:40～16:20 第9報告	(テーマ) 中期経営計画のテキスト計量分析の試み —大和ハウス工業の事例を用いて— (報告者) 平井孝志 (筑波大学大学院) 木野泰伸 (筑波大学大学院)	(テーマ) 中国における民営企業のイノベーション戦略の転換と 発展について (報告者) 細沼諒芳 (SBI 大学院大学)
	(座長・コメンテータ) 伊佐 淳 (久留米大学)	(座長・コメンテータ) 小原久美子 (県立広島大学)
16:20～17:00 第10報告	(テーマ) 百貨店の社会的受容プロセス —イノベーションと百貨店ブランドの浸透— (報告者) 武居奈緒子 (摂南大学) 井形浩治 (大阪経済大学)	
	(座長・コメンテータ) 丹羽浩正 (八戸学院大学)	
休 憩		
17:10～17:50	1) 会員総会 (議長・夏目重美会員) 2) 事務連絡 (副会長・常任理事) ・学会賞決定のお知らせ ・次期 (64回) 全国大会校のお知らせ	
17:50～18:00	板倉宏昭大会実行委員長—閉会宣言	

実践経営学会会長 夏目重美
 実践経営学会副会長 田中敬一 (オンライン開催拠点校)
 実践経営学会事務局長 板倉宏昭 (第63回全国大会実行委員長)

追記：

第63回実践経営学会全国大会につきましては、周知のコロナ禍のため例年と異なる開催日時で行いました。そのため、他の機関誌(『実践経営』等)投稿との重複や、出典資料の外部公開許可等の時限・制限といった諸事情を考慮し、投稿につきましては任意として、開催日以降に投稿いただくこととなりました。また、今回は紙媒体ではなく、学会 HP に学会員のみが閲覧できる刊行とさせていただきます。

実践経営学会『実践経営研究』編集担当代表

目 次

地域資源を活用した酒類の（委託）製造に関する事例研究 —青森県産農産物における焼酎を事例として—	八戸学院大学地域経営学部 田村 正文… 1 八戸学院大学地域経営学部 丹羽 浩正
個人レベルの双面性とイノベーション創造 従業員の双面的行動と双面的リーダーシップの役割	大東文化大学経営学部 山田 敏之… 11
日本企業における ESG 経営の構造分析 —E、S、G の関係性を中心に—	法政大学人間環境学部 竹原 正篤… 21
中期経営計画のテキスト計量分析 —大和ハウス工業の事例を用いて—	筑波大学大学院ビジネスサイエンス系 平井 孝志… 39 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系 木野 泰伸
独立型自動車ティア2企業K社が異分野での共同開発に至る発展軌跡	経済経営都市研究所 佐藤 政行… 49
大手と非大手のコンビニエンスストアの対比にみる店舗数と 資産除去債務額との増減の連動性について	名古屋経済大学大学院博士後期課程 西村 好文… 59
地方公共交通維持税（仮称）の創設について —岩手県を中心として—	岩手県立大学 岩田 智… 67
中国における民間企業のイノベーション戦略の転換と特徴について	SBI 大学院大学 細沼 藹芳… 77
新型コロナ禍に挑む ASEAN の日本人起業家経営者： ピボット戦略（事業転換）の駆使	公立大学法人都留文科大学 教授 佐脇 英志… 93

地域資源を活用した酒類の（委託）製造に関する事例研究¹

－青森県産農産物における焼酎を事例として－

A Management Study on Contract Manufacturing of Alcoholic Beverages Utilizing Local Resources

八戸学院大学地域経営学部 田村 正文
Hachinohe Gakuin University MASAFUMI TAMURA

八戸学院大学地域経営学部 丹羽 浩正
Hachinohe Gakuin University HIROMASA NIWA

1. はじめに

わが国各地においては、地域内特産品（地域資源）を活用した取組を積極的に展開している。これは地域内のみならず隣接した地域間での協働による取組もなされている²。さらには海外からの日本食への脚光もあり、地域内で生産・消費されていた清酒（日本酒）は近年では、国内より海外での需要の増加に伴い、海外市場をターゲットとした流通戦略を取っている経営体も多い³。同時に清酒の経営体の事業戦略として、生産量が少なく、高品質化・高級化の推進がなされているように思われる。しかしながら現在では、蔵元の減少、経営者や杜氏の高齢化、日本酒の（国内での）需要量の減少が課題となっている。

清酒と焼酎の製造の観点で見ると、清酒は醸造酒、焼酎は蒸留酒という根元的な相違はあるものの、全国の至る所で生産され、地域内の特産品となっている。さらには清酒の製造を行っている経営体が、清酒製造によって発生する「酒粕」を原料とした酒粕焼酎・粕取り焼酎を製造する等、清酒に加えて焼酎も併せて製造するという現象は今や珍しくない⁵。この場合には、清酒に対する酒粕の存在は同時生産的であり「結合生産物」である。同時

¹ 本稿は、2021年3月7日（日）に、実践経営学会第63回全国大会（東京都立産業技術大学院大学・オンライン開催）での報告に基づくものである。なお、報告と一部順序が異なることをご了承願いたい。なお、本稿では紙幅の制約上、一部分の事例の紹介にとどまらざるを得なかったことについても予めご諒解賜りたい。なお当日の報告資料は著者に連絡すれば入手可能である。

² 田村・丹羽(2019), pp.45-47.

³ 例えば、藤代(2019)を参照。

⁴ さらに国税庁をはじめ中央政府においても日本酒の海外進出に積極的に取り組んでいる。

⁵ 例えば、都留(2020)の「まえがき」p. i において「地域差もある。鹿児島や沖縄の人々にとって、お酒とは焼酎や泡盛を意味することが多い。新潟や秋田の人々にとってお酒とは日本酒に違いない」と、お酒という言葉からイメージされる酒類を冒頭に問いかけている。しかし、現在の流通事情などを勘案すれば、全国津々浦々で、様々な財やサービスが販売され、消費者も容易に自身の嗜好に基づいて購入することができる。また清酒工場が焼酎を生産するということは、ある意味で原材料を容易に入手できるという点においては、合理的な戦略であると言えるばかりではなく、地域の風土に規定されてきた人々の嗜好も、次第に変化しているとみることのできるだろう。

に近年の焼酎は、従来の甘藷（サツマイモ）、麦、米などの穀物に由来するものに加えて、長芋、ニンニク、ゴボウ等の各種根菜や昆布などの海藻（北海道）に見られるような、様々な原料を用いて作られていることにも特徴があると言えよう⁶。

青森県では、長芋やニンニクが特産物として知られており全国的な生産量を誇り⁷、表 1-1 に見るように、青森県産の焼酎として、これらを原料とし近年では販売されている。

表 1-1 青森県産原料を用いた焼酎の酒類とその製造先等一覧

No.	原料	名称(商品名)	原材料等生産地	販売元	製造元	製造元所在地
①	ヤーコン	けやぐ	東北町	エム・エフ株式会社	芙蓉酒造	長野県佐久市
②	ニンニク	どでん	田子町	(一財)田子町ニンニク国際交流協会	落合酒造場	宮崎県宮崎市
③	ニンニク	にんにく焼酎	三沢市・六戸町	おいらせ農業協同組合(JAおいらせ)	明石酒造	兵庫県明石市
④	長芋	六趣	六ヶ所村	六趣醸造工房(六ヶ所村地域振興開発株式会社)	六趣醸造工房	青森県六ヶ所村
⑤	長芋	郷の華	新郷村	株式会社泉農場 新郷蒸留所	泉農場 新郷蒸留所	宮崎県高鍋町
⑥	長芋	長いも焼酎	三沢市・六戸町	おいらせ農業協同組合(JAおいらせ)	明石酒造	青森県新郷村
⑦	長芋	駒街道	十和田市	株式会社共同サービス(JA十和田おいらせグループ)	秋田県発酵工業	秋田県湯沢市
⑧	米	津軽海峡	弘前市	六花酒造株式会社	六花酒造	青森県弘前市
⑨	酒粕	頑固者	弘前市	六花酒造株式会社	六花酒造	青森県弘前市
⑩	酒粕	頑	十和田市	端正宗株式会社	端正宗	青森県十和田市
⑪	つくね芋	やってまれ	五所川原市	JAごしょつがる	宝酒造 高鍋工場	宮崎県高鍋町
⑫	ごぼう	ごぼう焼酎	三沢市・六戸町	おいらせ農業協同組合(JAおいらせ)	明石酒造	兵庫県明石市
⑬	大豆	斜陽の詩	五所川原市	株式会社金木農産商事	金木農産商事	青森県五所川原市
⑭	とうもろこし	きみ大佛	弘前市	農業生産法人 ANEKKO	笹の川酒造	福島県郡山市
⑮	かぼちゃ	北瓜(きたふり)	下北地域・むつ市	下北ふるさと活性協議会	秋田県発酵工業	秋田県湯沢市

出典：著者作成。

表 1-1 から明らかなように、青森県外への委託製造を行っている場合が多いことが特徴でもあると言えよう（青森県外での製造元所在地：宮崎県：2.5 件、秋田県：2 件、福島県：1 件、長野県：1 件、兵庫県：3 件）。その中でも、宮崎県での委託製造が多いという傾向が見られる⁸。さらに、原料は青森県内で生産されるという共通性はあるものの、それを加工するパターンについて、以下のような 3 つにまとめることができるであろう。

表 1-2 製造における分類

類型	該当する青森県内での焼酎(表 1-1 に対応)
委託-受託型	① ② ③ ⑥ ⑦ ⑪ ⑫ ⑭ ⑮
自社製造型	⑤ ⑧ ⑬
折衷型	④
二重免許取得型	⑧ ⑨ ⑩

出典：表 1-1 に同じ

つまり、原料を青森県で生産し、それを県内外に送り加工して貰う「委託-受託型」、自社で加工から流通までの一連のプロセスを完結可能である「自社製造型」、当初は「委託-受託型」であったものが、現在では「自社製造型」に明らかな変化が見られるような「折

⁶ 国税庁において「乙類焼酎」の原料として定義されている。詳細は本稿の表 3-1 を参照。

⁷ 平成 30 年度の「作物統計調査」においては、青森県における長芋の収穫量・出荷量は北海道に次いで第 2 位であり、にんにくは、収穫量・出荷量ともに全国 1 位である。

⁸ 宮崎県の 2.5 件という件数は、六趣醸造工房が青森県六ヶ所村に自社工場を設立したため、黒木本店から独立したが技術などは黒木本店から学んだという意味で、0.5 件とした。これについては、後述。また、表 1-1 より兵庫県の明石酒造が 3 件と見かけ上は多いものの、同一の原材料生産下からの供給によるものであり、原料が異なることで銘柄が異なることに注意すべきである。

衷型」、本来ならば日本酒の生産（醸造）が主であるが、焼酎の生産（蒸留）も行うことが出来るという、醸造免許と蒸留免許の「2重免許取得型」と類型できよう⁹。

そこで、本稿においては、青森県産の地域資源を活用した焼酎製造に着目し、経営学的見地から考察を試みることを目的とする。なお本稿の事例の対象として、表 1-2 から「委託 - 受託型」として青森県田子町のニンニク焼酎を企画販売している（一財）田子町にんにく国際交流協会、「自社製造型」として、泉農場新郷蒸留所を、「折衷型」として六趣醸造工房（六ヶ所村開発公社）の事例を取り上げる¹⁰。

2. 事例の報告

ここでは、先に類型化した、「委託 - 受託型」、「自社製造型」、「折衷型」の代表的な事例を取り上げ、それぞれの経営体において、①なぜ焼酎への加工という選択肢をとったのか、②受入企業等のマッチングまでのプロセス、③経営体や組織の変革や特徴などを踏まえつつ、④キーマンや原料調達のプロセスについて、経営体を中心に実施したヒアリングによる結果を要約し報告する。

2-1 青森県田子町産ニンニクを用いたニンニク焼酎「どでん」の事例：委託 - 受託型

青森県南部の岩手県と秋田県の県境に面した田子町は、酪農や農業とりわけニンニクの生産が盛んな地域であり、ニンニクを町おこしの重要な資源として位置付け積極的な展開を行っている。酒類としてはニンニクを用いた種類としてワイン（リキュール類に分類：山梨県で製造）、焼酎、発泡酒（青森県大間町で製造）が販売されている¹¹が、ここではニンニク焼酎「どでん」について見ていく。

2-1-1 経緯の要約

田子町では、1995年にニンニクを麵に練りこんだ「にんにくラーメン」の販売を皮切りに様々なニンニクを活用した商品の企画・開発に取り組んでいる。1997年に「にんにくワイン」を製造し、その後続くものとして「焼酎」に取組むこととした。これらの企画には、現在では故人であるA氏の存在が大きい。A氏は、いわば商品の企画などに関するアイデアマンであり、ニンニクを様々加工し、それを田子町＝ニンニクの町とPRすることに貢献し、今後の方向性を形成した人物であるといえる。

はじめ、ニンニクを用いた焼酎（蒸留酒）として、青森県内にある大手の蒸留メーカーに委託しようと打診したところ、製造工程で用いる機材や什器等にニンニク臭が移り、他商品の製造に影響を及ぼすことから断念せざるを得なかった。しかし、全国様々な酒造メ

⁹ 尤も、折衷型、2重免許取得型も、自社製造型の1つである。ここであえて、自社製造型を折衷型、2重免許取得型に分類した理由として、経営体としての特徴を表す事を強調するためである。同時に、このような類型でよいかについては、今後の検討課題であることは言うまでもない。

¹⁰ 「2重免許取得型」についても当然触れる必要があるが、新型コロナウイルス感染拡大の影響等を受けて、ヒアリング等を実施できなかったこともあり、本稿では割愛する。

¹¹ 青森県田子町におけるニンニクを用いた物品の規格や販売などは田子町の指定管理者である一般財団法人田子町にんにく国際交流協会が行っている。協会の概要やニンニクを用いた商品について詳しくは、（一財）田子町にんにく国際交流協会の拠点でもある「田子町ガーリックセンター」のHP (<https://garliccenter.com/>) を参照されたい。また併せて田子町の概要等については田子町のHP (<http://www.town.takko.lg.jp/>) を参照されたい。

一カーを検討したところ、様々な産物から焼酎に加工している宮崎県宮崎市の「落合酒造場」を知り得る機会が有り、そこで委託者（田子町：より正確には田子町にんにく国際交流協会）と受託者（落合酒造所）というマッチングが成立した¹²。

2-1-2 ニンニク焼酎「どでん」のスキーム

田子町で生産された焼酎の主原料であるニンニクを加工するためには、宮崎県宮崎市まで輸送しなければならない。さらには、宮崎県では「どでん」は販売されておらず、田子町でのみ販売されるという特徴がある。つまり、青森県田子町から宮崎県宮崎市の落合酒造場に原料を送り、そこで生産され、青森県で販売されるというパターンである。（一財）田子町にんにく国際交流協会へのヒアリングによれば、図 2-1 のようなプロセスを経ている。

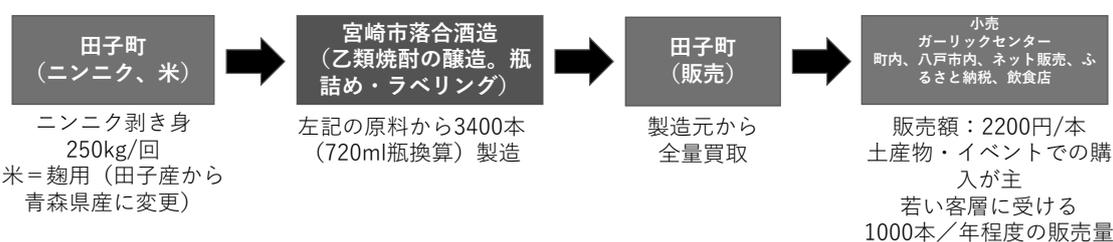


図 2-1 田子町の「どでん」の生産プロセス

出典：(一社)田子町にんにく国際交流協会でのヒアリングに基づき作成。

図 2-1 について説明すると、田子町から宮崎市へニンニクの剥き身と麴用の米を送り、宮崎市の落合酒造場で加工・生産し、ボトリング・ラベリングの後、全量を（一財）田子町にんにく国際交流協会が買い取り、販売する（流通経路にのせる）というプロセスを経ている。さらには、1 回当たりの原料としてニンニクの剥き身¹³250kg から、およそ 720ml 瓶に換算し 3400 本（1360 石）の生産量となる。

そして、販路としては 1 本あたり 2,200 円（程度）で販売され、主に土産物やイベントでの購入が主であり、年間 1000 本程度の販売量である。つまり、単純計算として 1 本 2000 円と見做し年間の売上数量が 1000 本であるから、年間の売上としては約 200 万円程度の規模でしかないということになる。

2-1-3 商品としての課題

ここでは、上で述べた内容について、商品としての課題について見ていくこととしよう。

田子町で生産されたニンニクを焼酎への加工というプロセスに関しては、宮崎市の落合

¹² 宮崎市の落合酒造場は、田子町のニンニクだけでなく、自社ブランド品でもピーマンやヨモギなどを用いたユニークな商品を開発している。そのため、なぜユニークな商品を手掛けるのか、田子町のニンニク焼酎をなぜ引き受けたのか（双方がマッチングに至るまでの経緯）、についても明確にする必要は当然あるものの、落合酒造所へのヒアリングは、新型コロナウイルスの影響を受け、現時点で叶っていないことから、落合酒造所の経営戦略については、本稿では言及しない。

¹³ ここで、注意したいのが「剥き身」であるため、一般的には地域資源の加工には未利用資源（規格外品など市場評価が低い財）が用いられるが、ここでは一般に市販されているものと同様のものであり、市場価値が著しく少ないから加工用へ転用となっていない。

醸造場へ委託しているということは、焼酎という商品の特性を考えると、品質保証、消費者へ与える安心感などにおいては、今までに実績のある企業が製造しているという意味において理にかなったスキームであると評価することができる。

しかし品質的に優れたものであっても、図 2-1 にも見られるように、生産量や販売量の規模は非常に小さく、事業として独立できるようなものではないといえるだろう。特に土産物やイベントなどが主たる小売販売先であり、また安定的に供給されているのは、飲食店であるといえるが、ヒアリングでは、契約（ないしは依頼）している卸売酒販業者の範囲に留まるという、販路上に隘路が存在しているといえる。

現状では、本節の冒頭に述べたように町内で生産されるニンニクを地域資源として様々な商品を産み出し販売している特産品のアイテムの 1 つという位置づけではあるものの、ニンニク焼酎が「若い客層にうける」と特性があることから、若い人々をはじめより多くの顧客の獲得が課題であると思われる。

2-2 青森県新郷村の泉農場新郷蒸留所の「郷の華」の事例：自社製造型

2-2-1 泉農場新郷蒸留所の設立までの経緯

青森県新郷村は、農業や酪農が基幹産業となっている十和田湖の東側に位置する小村である¹⁴。また同村では、新郷村ふるさと活性化公社¹⁵を設立するなど、地域資源の価値創出に早くから取り組んできたといえる。

そのような中であって、本節では民間企業による泉農場新郷蒸留所で生産されている、新郷村産の長芋を原料とした乙類焼酎「郷の華」の事例についてここでは見ていく。

はじめに泉農場新郷蒸留所を運営している事業者は、青森県八戸市で病院、介護施設を運営している医療法人や福祉法人を集約した事業協同組合である（ここでは便宜上「法人」と称す）。この法人の代表とかつての新郷村村長が知り合いであり、新郷村の地域活性化について相談を受けたことが設立のきっかけの原点であるといえる。

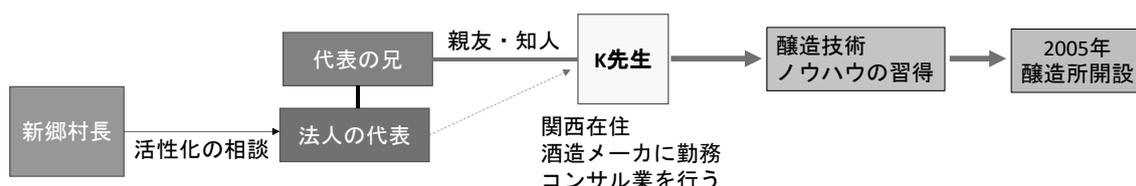


図 2-2 新郷村で蒸留所を開設するまでの経緯

出典：泉農場新郷蒸留所でのヒアリングに基づき作成。

図 2-2 に示したように、法人の代表が受けた相談に対し、法人代表の兄が微生物学・醸造学に精通しており、大手酒造メーカーの勤務経験を通じてコンサルティング業務を現在では行っている K 先生と知り合いであるというきっかけもあり、K 先生を介して醸造・蒸留技術等に関するノウハウを蓄積した後に、2005 年に新郷村に蒸留所を開設するに至った。つまり、ここでのキーマンとなるのは、長芋を焼酎に加工する技術的な部分を K 先生の存在が大きかったとも言えるだろう。また、蒸留所の開設にあたり新郷村から土地の無償譲

¹⁴ 新郷村の概要については、新郷村 HP(<http://www.vill.shingo.aomori.jp/>)を参照されたい。

¹⁵ 詳細については、HP を参照(<http://www.marumarushingo.com/>)

渡を受けたことに加え、設備投資にかかる費用も村からの補助金を活用した。つまり蒸留所の初期の資本投下に関しては村（つまり行政）の主導で、運営は民間という広い意味で公設民営の要素が強いとも見ることができよう。

2-2-2 組織構成と生産・流通

一方で法人の主たる業務が医療法人や福祉法人の各施設の運営であるということを鑑みれば、蒸留所は異分野への進出であるといえることから、当然、その状況に応じた法人内での組織の変革が生じることになろう。それを、概念的に表したのが図 2-3 である。

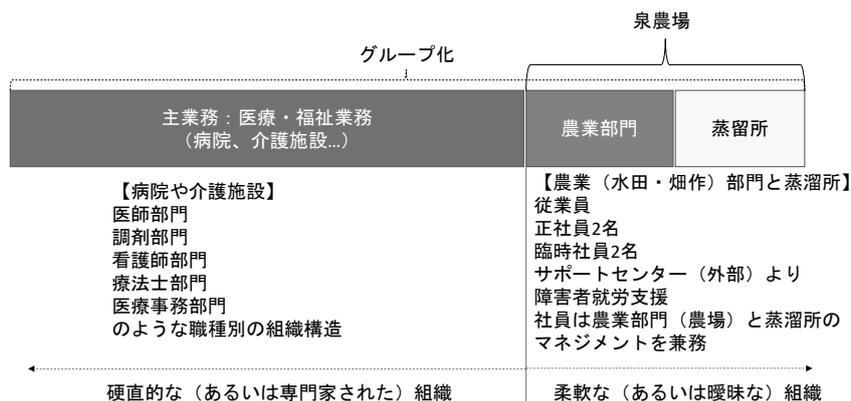


図 2-3 法人内の組織構成

出典：図 2-2 に同じ

主たる業務としては病院や介護施設などの医療・福祉業務が主である。これは従業員の保有資格等に規定されたある意味で専門化された組織であるといえることができよう。しかし、同一法人内に併設されている、全体の業務としては従に該当すると思われる、泉農場では「農業部門」、「蒸留所」と2部門に大別される。この時、農業部門の「季節性」という要素が入り込むことが、組織内の主業務と大きく異なると思われる。つまり農業は春季から秋季までという、大よそ半年間であり、その期間内に作付け・収穫など人手の多く要るイベントが予見できることに加え、焼酎の醸造は冬期間に行われることから農繁期の農閑期、蒸留の閑散期と繁忙期が丁度、逆のサイクルになっていることから、従業員も流動的に配置できるという特徴がある。つまり組織としては、柔軟に対応できる組織構造であると言えるだろう。

以上のような背景を有する泉農場新郷蒸留所にあつては、自社銘柄の「郷の華」の原料である長芋は、新郷村産の規格外品を JA から未利用品を購入し、醸造用の米麴については、かつては自前（自社農場産の米）であったが現在では村内の戸来醸造から黄麴を購入している。一方で、製造については、約年間の半年間（12月～5月）で1年分を仕込む（9月・10月は JA からの長芋の納品が行われない）ことから農閑期の有効利用にもつながる。しかし、本来ならば通年での安定的な製造が望ましいが小ロット生産のため、季節外の原料を保存しておく冷蔵庫などを有しない。さらには仕込みを担当するのは2名（社長1名と正社員1名：村内出身）で行っており、1次仕込みに4日、2次仕込みに10日程度であるから半月で1サイクルであるから、12月～5月の稼働している期間では、単純計算上は最大で12サイクルとなっている。一方で、瓶詰め・ラベル貼り等の作業の従事者は社内

で補充することから、専任では前述の2名のみで稼働していることとなる。

また、生産量であるが、720ml換算で10000本（7200本）以上を製造している。販売先としては、青森県内（八戸市、青森市）、函館市（温泉旅館への特別ラベルでの卸販売）、ネット販売（少量）に加えて、最も特徴的であるのが法人グループ内の贈答品（全体の販売量の80%程度を占める）という、いわば自家消費的状況である。しかし、醸造所の規模が小さいことから、製造工程上、1サイクルを終えるごとに新たなサイクルに移るため、寝かせる（熟成させる）期間が殆どない。さらには現在では25度と38度（直販のみ・少数）しかないことから、商品のラインナップを拡充させることが難しい（例えば、他の原料での醸造を行う生産ロットの余裕がない）という課題が挙げられる。これらを図で示したのが、図2-4である。

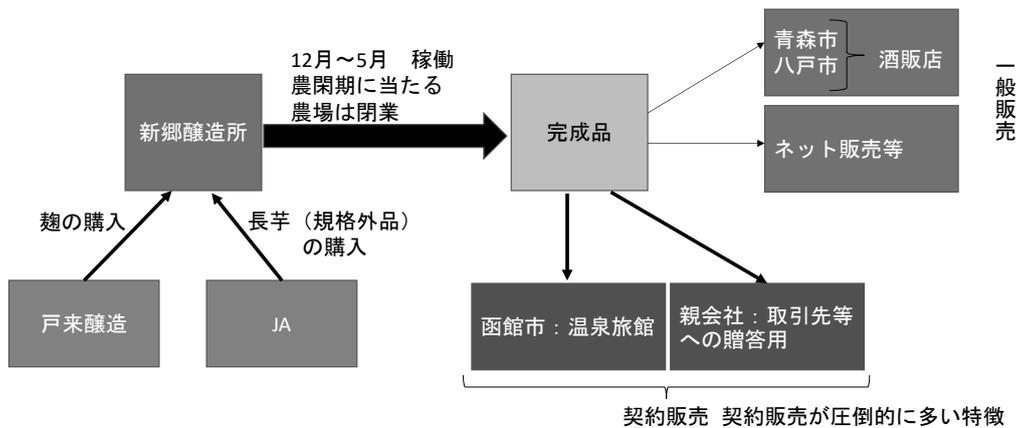


図 2-4 「郷の華」の製造・流過程

出典：図 2-2 および図 2-3 と同じ。

2-3. 青森県六ヶ所村の六趣醸造工房「六趣」の事例：折衷型

2-3-1 六趣誕生までの経緯

青森県北東部の六ヶ所村に立地している「六趣醸造工房」では、村内の主力農産物である「ながいも」の規格外品を有効活用するべく、それを焼酎に加工することを試みた最初の経営体である。六趣醸造では、当初、宮崎県高鍋町の「黒木酒造」に依頼し委託製造によっていたが、現在では表3-1に見るように六ヶ所村内に自前の工場を置き、そこで生産

表 3-1 六趣醸造工房の経緯

1990年	折れたり、傷ついた長いもが放置されているのを「このような規格外の長いもを使い、自然薯と同じように焼酎が造れないものか」との提案を受ける。
1991年	長いもの焼酎の商品開発を計画し、宮崎県の酒造会社に依頼。口当たりが良く濃厚な味わいの長いも焼酎「六趣」が誕生。以降、現在の焼酎ブーム等により慢性的な品薄状態となり、「幻の焼酎」とさえ言われるようになる。
2005年 6月	農業振興、観光振興を目的に観光客への見学機能を持たせた製造工場建設に着手。
2006年 3月	六趣醸造工房として完成。
2006年 11月	11月23日、六趣醸造工房より初出荷。

出典：六趣醸造工房 HP「現在までの経緯」より引用 (<https://rokushu.com/aboutus/>)。

から流通・小売までを一貫して行っている。それまでの時系列的な経緯については六趣醸造のホームページで公開されている内容を、表3-1に引用する。

表3-1に見るように、1990年に規格外品の長芋を焼酎に加工しようとした提案があったことが現在の六趣醸造工房としての方向性を決めたと言っても過言ではないだろう。

この時、規格外品の長芋を漬物などの一般的な食料品としてではなく、自然薯の焼酎の存在とことが大きいといえる。

長芋の規格外品を乙類焼酎に加工するためには、その時点にあってアイデアはあるものの技術は皆無に等しい状態であった。そのとき六ヶ所村に原子力関連で九州地方から出向で来ていた技術者から黒木本店で自然薯を原料とした焼酎があるという情報を得て、黒木本店との関係がはじまった。黒木本店の協力を得て、その後の現在に至るまでの六趣醸造工場の経緯には、図 2-5 に示すような 3 段階を経たと見做すことができる。

2-3-2 六趣醸造工場の発展段階

「第 1 段階」としては、先に見た田子町の「どでん」同様に、六ヶ所村から長芋を宮崎県高鍋町の黒木本店に送り、そこで製造し、六ヶ所に完成品を戻すという「委託 - 受託型」であった。しかし本事例の大きな特徴としては、黒木本店に六ヶ所村（開発公社）から人員を派遣し、乙類焼酎の生産工程等の生産技術一式を学ぶ機会を得たというところにあるといえる。ここで得たノウハウが、現在の六趣醸造工場として独立した経営体の核となる。

「第 2 段階」としては、黒木本店でノウハウを学んだ六ヶ所村開発公社の人員が中心となり、六ヶ所村内に「六趣醸造工場」を建て、そこで一貫した生産ができるようになったという、いわば「自社製造型」に転換した。青森県の場合には日本酒に代表される醸造技術は有しているものの、焼酎などの蒸留技術を保有している経営体は少ないことから、生産のための蒸留機器などは黒木本店のアドバイスを得て準備され、稼働している。

そして「第 3 段階」としては、現在では六ヶ所村内において稼働しており、一般的な六趣の「スタンダード」と熟成させた「プレミアム」という 2 アイテムを生産しているが、その合間に周辺地域の特産物の加工などを行うという、いわば「産業化」を迎えているといえよう。

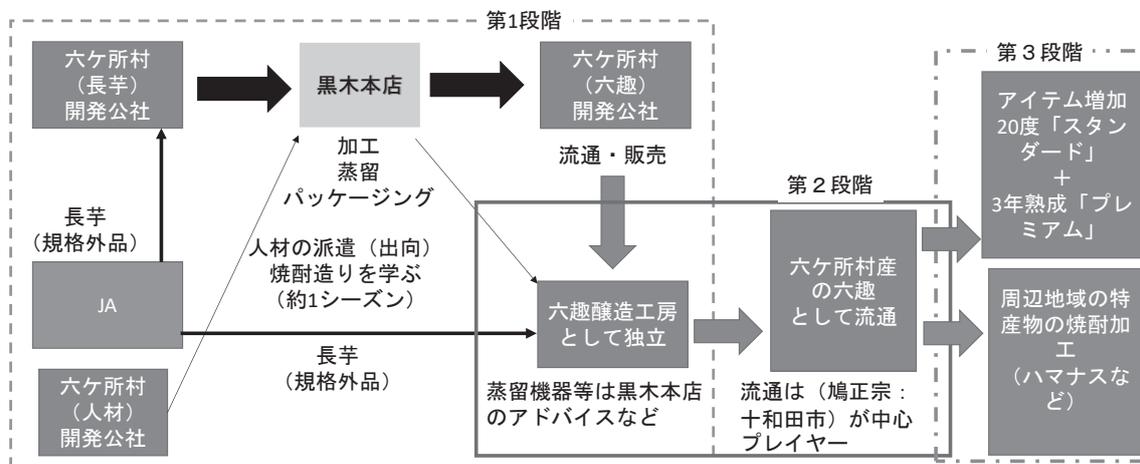


図 2-5 六趣酒造工場の段階的発展経緯

出典：六趣醸造工場・黒木本店でのヒアリングに基づき作成。

一方で、六趣の流通については、黒木本店の「百年の孤独」に見られるように「稀少性」を 1 つのキーコンセプトとした商品であり、特約店や飲食店、インターネット販売などを通じて、全国的に稀少な銘柄として知られている。この流通戦略については、当時の黒木本店の社長の指導によるところが大きい。このように六趣の場合には、地域内で産業化で

きているという点において、いわば6次産業化のモデルケースとも考える事ができよう¹⁶。

2-4 共通性

本章においては、青森県産農産物（地域資源）を乙類焼酎への加工形態を「委託 - 受託型」、「自社製造型」、「折衷型」という3つに累計し、それぞれの関係者・関係機関へのヒアリングを通じて得られた内容をまとめてきた。これらの共通性について本節においては纏めていこう。

はじめに、地域資源を乙類焼酎に加工するための「ヒト」や「キーマン」がいたということが挙げられる。つまり自然発生的なアイデアと技術的な可能性を有する蔵元とをつなぐ役割を果たした「キーマン」の存在が大きいであろう。さらには提供された地域資源を加工を通じ具現化させたという蔵元の情熱が同時にあったということも見逃してはならない事実¹⁷である。そのように生産地と製造地をマッチングさせるヒトの存在は、事業化する上で非常に重要な役割を担っていたといえる。

しかし、現在において上の事例に挙げた商品について、六趣は「稀少性」をコンセプトにしているものの、それ以外の「どでん」、「郷の華」はおおよそ販売価格が2200円程度と設定されているが、総務省統計局が公表しているデータより、2019年度の小売物価統計調査における焼酎（単式蒸留焼酎、主原料が麦またはサツマイモ 1800ml 紙パック入り）の全国50万人以上の都市91地点における12か月間の全国平均価格は1574円で、その標準偏差は58（円）と比較的地域間での変動は少ない商品であるといえる。統計調査にある1800mlに720mlから換算すると $720\text{ml} \times 2.5 = 1800\text{ml}$ であるから、単純に価格を $2200 \times 2.5 = 5500$ （円）と従来品よりも非常に割高な商品ということになる。このことは、少量生産であることから規模の経済のような市場の外部性が働きにくいということに尽きるのであろう。確かに原材料そのものは未利用資源を活用することで安価に供給できるであろうが、宮崎県までの輸送費（青森県から宮崎県へは原料の輸送、その逆は完成品の輸送）が発生する上に、販売量も少ないことから、どうしても輸送費等の追加的費用を市場価格に上乗せしなければなくなるという市場での価格を通じた競争では不利状況が生じてしまうことから、如何に市場で評価されるか（顧客を獲得するか）が今後の共通の課題であると思われる。

3. 補足説明：なぜ宮崎県の焼酎蒸留メーカーは受け入れるのか

前章では青森県産の長芋、ニンニクを原料とした焼酎の委託製造について、その代表的な事例を取り上げ見てきた。主な委託製造先からも明らかのように宮崎県内の経営体への依存が見られる。ここで、素朴な疑問として「なぜ宮崎県で、このような事例を受け入れるのか」といったことが挙げられる。一般的な焼酎の原料としては甘藷、大麦、米、等であるが、それ以外の農産物の加工や醸造は、醸造元におけるこれらの産品を用いた主力銘柄の生産とは経験的にも技術的にも異なる課題を克服しなければならないということは想

¹⁶ 黒木本店の経営戦略も非常に興味深いものがある。しかし紙幅の関係で本稿には記載できないことから、別稿で述べたい。

¹⁷ 蔵元（本稿の場合には落合醸造場や黒木本店）の情熱や製造行け入れのインセンティブについては、現時点では十分にヒアリング等で説明できているとは言い難い。これについては今後の課題である。

像に難くない。

そのような中であって、表 3-1 に見るように乙類焼酎として認定されるものの中で、宮崎県内で生産される乙類焼酎は主として甘藷が中心であるものの、なつめやし（デーツ）、ヨモギ、ピーマンなどの変わり種の焼酎も古くから存在している。酒販店者へのヒアリングでは、「このような原料に囚われないで様々なものを加工することに、宮崎県民としての大らかさの表れ」ではないかという。このようなことから、これらを受け入れる「寛容性」のようなものがあるといえるだろう。

表 3-1 乙類焼酎として認定される原料一覧

あしたば	あずき	あまちゃづる	アロエ	ウーロン茶	梅の種	えのきたけ
おたねにんじん	かぼちゃ	牛乳	ぎんなん	くず粉	くまざき	くり
グリーンピース	こならの実	ごま	こんぶ	サフラン	サボテン	しいたけ
しそ	大根	脱脂粉乳	たまねぎ	つのまた	つるつる	とちのきの実
トマト	なつめやしの実	にんじん	ねぎ	のり	ピーマン	ひしの実
ひまわりの種	ふきのとう	べにばな	ホエイパウダー	ほていあおい	またたび	抹茶
まてばしいの実	ゆりね	よもぎ	落花生	緑茶	レンコン	わさび

出典：国税庁

4. まとめ

本稿では、青森県産の長芋やニンニクといった未利用資源を焼酎へ活用するという事例について、経営学的視点を取り入れ概観してきた。この事例は、従来では青森県内の自治体や企業で有している技術では加工できなかったものを、それが可能である地域に委託生産することにより付加価値を高めることができるという、地理的に離れた地域間での連携の 1 つの方法として捉えることができよう。さらには D.リカードが唱えた比較優位論のように、得意な分野における生産性を高めることが、ある意味で円滑に協力関係を築くことができる一例であるとも考えられる。

参考文献

- 田村正文・丹羽浩正(2018)「広域的な連携による地域ビジネスの可能性：北海道新幹線開業における青函交流圏としての展開」、『実践経営学会年次報告書』, No.55,pp.39-49.
- 藤代典子(2019)「清酒製造業の米国進出と SakèOne の市場開拓戦略」、『産業文化研究』, No.28, pp.1-15.
- 都留 康(2020)『お酒の経済学：日本酒のグローバル化からサワーの躍進まで』, 中公新書.

謝辞：本稿の研究内容については、公益財団法人青森学術文化振興財団より 2020 年度の研究助成を受けたことに感謝申し上げます。また、本稿の執筆に際しましてヒアリングをお受け頂いた関係者の皆様にもここに記して感謝申し上げます。当然のことながら、本稿中の誤謬は著者のみに帰属するものである。

個人レベルの双面性とイノベーション創造

Individual Ambidexterity and Employee's Self-Reported Innovative Performance

従業員の双面的行動と双面的リーダーシップの役割

The Role of Employee's Ambidextrous Behaviors and Ambidextrous Leadership

大東文化大学経営学部
Daito Bunka University

山田 敏之
Toshiyuki Yamada

はじめに

企業の長期維持発展を支えるイノベーション創造には、既存の強みを深掘りし、高度化を図ると同時に、新製品や新事業の開発を導く新たな技術やアイデアを探索し、新しい事業モデルやビジネスの仕組みを構築する必要がある。これは経営の「双面性(ambidexterity)」の実現を意味する。双面性は既存の技術や知識を高度化し、これらの活用から価値を獲得する「深化」(exploitation)と、既存の技術や知識を更新し、新たな技術や知識を発掘、創出していく「探索」(exploration)を両立させるものである。

従来、双面性研究は組織レベルが中心であったが、2000年後半以降、ミクロな視点から双面性実現のプロセス解明を目指す個人レベルの双面性を扱う研究も出現している。個人レベルの双面性研究は、組織レベルの双面性がどのような要因によって促進され、イノベーションの成果にどう結びつくのか、そのプロセスを検討する上で重要な貢献が見込まれる。

では、イノベーションの創造のため、個人はどのような活動に取り組む必要があるのだろうか。また、その行動を促進するリーダーの役割はどのようなものなのだろうか。このような問題意識の下、本稿では従業員の双面的行動や双面的リーダーシップが、従業員のイノベーション創造の成果へ及ぼす影響について、アンケート調査から得られたデータに基づく実証分析から明らかにする¹⁾。

1. 理論的背景

1-1. 組織レベルの双面性

組織の双面性は逐次的、構造的、文脈的の3つの視点で捉えられる²⁾。逐次的双面性は環境変化に合わせ、時間の経過の中で、探索と深化を転換させて双面性を確立する。組織の進化は、長期の漸進的な変化が短期の革新的変化や大規模な不連続な変化により定期的に分断される「断続的均衡」によって実現される³⁾。長期の漸進的な変化に有効な組織を、不連続的な変化に対応できる組織に転換することで逐次的双面性が確立される。

構造的双面性は、組織の中で新規事業の開発等を担当する部門を既存事業の深化を担当する部門から分離させて双面性を確立する⁴⁾。既存事業の深化は、既存能力の活用による収益性向上が主眼となる。深化担当組織では、コストや利益を戦略的意図とし、業務効率実現が重視され、漸進的イノベーションを推進するため、機械的構造が採用される。一方、新規事業開発は成長のための新しい機会の追求が主眼となる。探索担当組織では、革新や成長を戦略的意図とし、企業家精神を発揮してブレークスルー型イノベーションを推進するため、有機的構造が採用される。深化と探索の構造的分離で、独自のやり方、組織特性、組織文化等を育み、互いの仕事

への妨害を回避できる⁵。しかし、分離された組織は、本社と密接に結びつき、良好な関係を保つことで本社の資源を共有できるため、分離された部門の孤立回避のため、共通の戦略的意図、全体的な価値、共有された資産を活用するため統合が必要になる⁶。

文脈的両面性は「全てのビジネスユニットにわたって調整と適応を同時に実現する行動能力」⁷である。調整はビジネスユニットの全ての活動パターン間の整合性がとれている状態であり、深化に相当する。一方、適応は変化する要求に合わせて急速にビジネスユニットの活動を再編する能力であり、探索に相当する。文脈的両面性は構造によってではなく、ユニットに所属する個々の従業員が、自ら調整と適応の間の時間を分割することで両面性を実現する。文脈的両面性は、個人が調整と適応という矛盾する要求の間の時間配分を自分自身の判断で行えるように仕向ける、一連のプロセスやシステムの構築によって達成される⁸。

1-2. 個人レベルの両面性

個人レベルの両面性研究にはこれまで本格的に焦点が当てられてこなかった⁹。しかし、2000年代後半以降、個人レベルの両面性の視点が次第に関心を集めている¹⁰。従業員の探索的行動は、新製品開発や新事業開拓のための新たなアイデアや知識を探り、新しい仕事のやり方や優位性のある解決方法を発見し、実験や試行錯誤を基盤とする創造的学習を推進するものである。一方、従業員の深化的行動は、既存のアイデアや知識を活用し、ルーティンに落とし込まれた活動をより効率的に遂行し、仕事の生産性を向上させる適応的学習を推進するものである。探索的行動は活動の多様性を増加させることを意味し、一方、深化的行動は個人の活動の多様性を削減することに関連する。個人レベルの両面的行動は、ある一定の期間の中で、本質的に異なる性質を持つ探索的行動と深化的行動を結合することで実現される¹¹。

しかし、組織レベルの両面性に比べ、個人レベルの両面性実現は一層難しいとされる¹²。確かに、組織・ユニット間あるいは組織内のチームメンバー間での探索と深化の分割は可能である¹³。一方、個人レベルでは1時点で探索と深化を同時に行うことはできない¹⁴。従って、個人レベルの両面性の課題は、単に探索的行動と深化的行動を統合したり、両者を調整するだけでなく、状況に応じて両者の間をスムーズに切り替えることである。探索と深化は創造的学習と適応的学習という本質的に異なる学習行動に基づいており、思考や行動の方向性が根本的に異なっているため、それぞれに必要なマインドセットの調整が求められる。従って、探索と深化の切り替えを実現するには、時間と努力が必要であり、個人は探索と深化の間の資源の配分やより良い結果を生むための成果の統合等の困難な課題を克服しなければならない。

個人が両面的行動を実現する基盤となるのが、以下の3つの資質、能力である¹⁵。第1に、矛盾を受け入れ、逆説的な思考によって、探索と深化のコンフリクトを上手く扱うことである。第2に、個人が同時に複数の役割を果たすことである。両面的行動を実現するため、個人はある期間の中で多様な役割を満たし、多様な異なった仕事を行うことになる。第3に、自己の知識、スキル、専門性を磨くと共にそれを更新することである。個人が両面的行動を実現していくには、異なった知識や情報を獲得し、伝達することが重要である。

1-3. 両面的リーダーシップ

タッシュマン・スミス・ビンズ¹⁶ (2011)は、経営トップによる両面的リーダーシップの必要性を主張する。両面的リーダーシップとは「経営陣が新旧の緊張関係を受け入れ、経営トップ・レベルで常に創造的な対立状態を育む」¹⁶役割である。タッシュマン他(2011)は、両面的リーダーシップ遂行における3つの原則を挙げている。第1は将来を見据えた戦略目標に対する経営陣の関与である。第2は新

規事業と既存事業の間の対立をトップ層で調整するものである。第3は相反する複数の戦略目標の矛盾を受け入れることである。

Rosing, Frese, and Bausch (2011)は経営トップに限定せず、双面的リーダーシップを「フォロワーの行動における多様性の増加あるいは削減、また、それら2つの行動の間での柔軟な切り替えによって、彼らの探索的行動と深化的行動を促進する能力」¹⁷と定義し、探索を促進する開放的(opening)なリーダーシップ、深化を促進する収束的(closing)なリーダーシップ、状況に合わせて探索と活用の間を切り替えるための一時的な柔軟性の3要素から構成されるとする。

開放的リーダーシップは、探索の中心となる多様性の増加を志向し、仕事の達成についての異なったやり方の許容、異なったアイデアによる実験の奨励、リスクテイキングへの動機づけ、独立した思考と行動の可能性を与える、独特なアイデアの余地を与える、失敗を許容し、失敗からの学習を奨励する等の行動が含まれる。一方、収束的リーダーシップは、深化の中心となる多様性の削減を志向し、目標達成のモニタリングとコントロール、ルーティンの確立、調整的行動、ルール順守のコントロール、均一的な達成に注意を払う、制裁を加える、計画への忠実性等の行動が含まれる。

イノベーション・プロセスの中で探索と深化、どちらの行動が必要になるかは複雑に変化する。従って、リーダーは開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを示すだけでは不十分である。双面的リーダーシップの本質は、イノベーションのプロセスで必要とされる要件に合わせて、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを切り替える一時的な柔軟性にある。

2. 分析モデルと仮説導出

2-1. 理論的な分析枠組み

開放的リーダーシップが従業員の探索的行動を促進し、収束的リーダーシップは従業員の深化的行動を促進すると推測される。そして、2つのリーダーシップ・スタイルが相互作用することで、従業員の双面的行動が促進され、それが従業員のイノベーション創造を実現に導くのである。

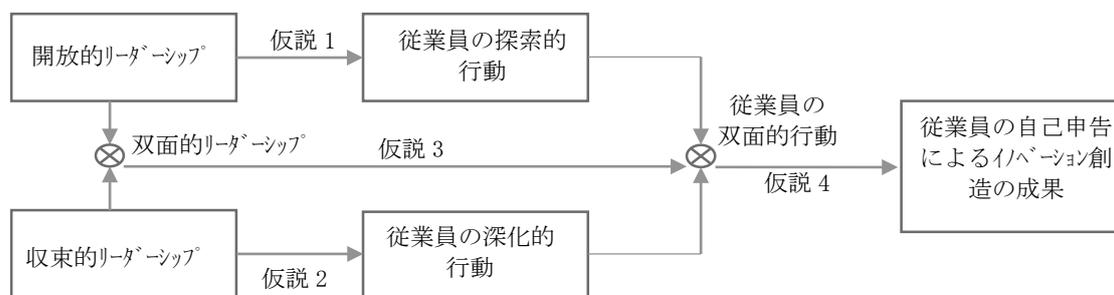


図 理論的な分析枠組み

2-2. 仮説

リーダーはある状況で適切な行動が何かというシグナルを従業員に与える役割モデルになると共に、従業員の報奨や懲罰を与える権力も有するため、従業員はリーダーが示す行動と整合した行動を示すようになる¹⁸。

イノベーションを継続的に創造する「学習する組織」の構成要素として、ガービン・エドモンドソン・ジュー(2008)は、学習を増進するリーダーの行動を挙げる。リーダーがメンバーに積極的に質問し、彼らの声に耳を傾け、対話や議論を促すことで、メンバーは学習を奨励されていると実感できる。リーダーから、問題の発見、知識の移転、内省するための事後監査に時間を割くことの重要性が伝わることで、メンバーも探索的行動に積極的になる。また、異なる視点を受容する姿勢をリーダーが示すことで、メンバーも新たなアイデアや選択肢を提案しようという気持ちになる。

リーダーが異なったやり方を許容し、実験やリスクをとることを奨励し、独立した思考と行動の可能性や独特なアイデアの余地を与え、失敗を許容し、失敗からの学習を奨励するといった開放的リーダーシップを発揮することで、組織に学習を促す環境が醸成され、従業員は既存の知識の更新、新しい知識の学習、適応的行動、明確に組織の方針となっていない行動が可能になる。以上の考察から、下記の仮説1が導出される。

仮説1：リーダーの開放的リーダーシップは従業員の探索的行動を促進する。

一方、リーダーが目標達成のモニタリングとコントロール、ルーティンの確立、調整的行動、ルールや規則遵守の要請、仕事の達成水準の均一化、失敗へのペナルティ付与、計画への忠実性等の収束的リーダーシップを発揮し、従業員の行動から多様性を削減し、生産性や効率性を実現する深化的行動が促進される。以上の考察から、下記の仮説2が導出される。

仮説2：リーダーの収束的リーダーシップは従業員の深化的行動を促進する。

さらに、リーダーは開放的リーダーシップと収束的リーダーシップのバランスをとり、両者を結合することで、従業員が自らの仕事上の役割において探索と深化が等しく関連しているという矛盾した思考を歓迎するような環境を構築する¹⁹。このような矛盾のリーダーシップは、異なるリーダーシップのタイプを結合することで、従業員の探索的行動と深化的行動に対し同時に適合できるため、従業員の双面性を促進する上で有効となる。

Birkinshaw and Gibson(2004)は、リーダーが「ストレッチ」と「規律」という2つの組織特性を組み合わせた「業績マネジメント」と「サポート」と「信頼」という2つの組織特性を組み合わせた「社会的サポート」という2つの次元が、共に高水準で実現されるような組織の文脈を構築することで、従業員は自らの行動に責任をもって高い成果の向上に向けて動機づけられ、深化的行動をとると同時に探索的行動に必要な精神的な安全と自由裁量を与えると主張する。以上の考察から、下記の仮説3が導出される。

仮説3：リーダーの開放的リーダーシップと収束的リーダーシップの交互作用効果により、従業員の双面的行動がより高いレベルで実現する。つまり、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップが両方共に高いレベルで実現されている時、従業員の双面的行動の水準は最も高いものとなる。

イノベーション創造の活動は、拮抗関係、緊張関係、矛盾、逆説といった特徴を有する。イノベーション創造のプロセスは、アイデアの発生段階から始まり、取捨選択、実行、価値創造へと至る流れとして捉えることができる²⁰。アイデアの発生では創造性が最も重視されているが、取捨選択、実行、価値創造へと移行するに従い価値の獲得へとウェイトが移行してくる。イノベーションの創造ではアイデアの創出に偏重しがちであるが、事業化の見込みがあるアイデアの創出を促進すること、アイデアの数を絞り込んでいくことが実は難しい。イノベーションを成功に導くには、創造性と価値の獲得の両立が必要である。

つまり、従業員の探索的行動と深化的行動の両方が高い水準で実現されている場合に、イノベーション創造の成果が高まり、両者がアンバランスであると、イノベーションの成果には結びつかないと考えられる。従業員の深化的行動の水準が高く、探索的行動の水準が低い場合、彼らは慣性から一定の行動を繰り返し行い、新しいやり方を試したり、実験に向かわなくなり、柔軟性を失い「ルーティンの罠」²¹に陥り、イノベーション創造の成果を上げることができない。一方、従業員の探索的行動の水準が高く、深化的行動の水準が低い場合にも、イノベーション創造の成果を上げることができない。従業員は創造性を発揮し、既存のアイデアとは異なる多くの独自のアイデアを生み出すが、それを事業化から収益獲得につなげることができない「新規性の罠」²²に

陥ってしまうからである。以上の考察から、以下の仮説 4 が導出される。

仮説 4：従業員の探索的行動と深化的行動の交互作用効果(個人の双面的行動)により、従業員のイノベーション創造が促される。つまり、従業員の探索的行動と深化的行動が両方共に高いレベルで実現されている時、従業員が自己申告するイノベーション創造の水準は最も高いものとなる。

3. 実証分析：データと測定指標

3-1. データ

本研究の分析に使用したデータは、インターネット・リサーチ会社に登録しているモタ会員から収集したものである。インターネット・リサーチ会社に対し、日本企業の勤務する正規従業員であることを前提条件とし、一般従業員と管理者におけるそれぞれのカテゴリが同数となるように割付条件を設定し、全体で 1,200 程度のサンプル収集を依頼した。その上で、これらモタ会員を対象にインターネット・リサーチによるアンケート調査を実施した。調査の実施期間は 2019 年 3 月 9 日から 3 月 10 日である。最終的に収集された 1,236 サンプルを分析に使用した。なお、インターネット・リサーチ会社に登録しているモタ会員から収集したデータについては、回答者の社会経済的属性のバイアスが存在する点に注意が必要とされる²³。しかし、今回のサンプルでは極端な偏りもなく、属性間での回答傾向の偏りも見られないため、モタ会員であることのバイアスは影響が少ないと判断した。

3-2. 測定指標

(1) 従業員の双面的行動

従業員の双面的行動は、Mom, Van den Bosch, and Volberda(2009)によって開発された 14 項目の測定指標を採用した。この測定指標は個人レベルの双面性研究で最も多く使用され、信頼性と妥当性が確認されているからである。14 項目のうち、従業員の深化的行動として 7 項目(例えば、ルーティンに落とし込まれた活動、現在の知識を使うことでうまく遂行できる活動等)、従業員の探索的行動として 7 項目(例えば、製品・サービス、仕事のプロセス、市場に関する新たな可能性の探索、新たなスキルや知識の学習が必要となる活動等)が含まれる。これら 14 項目について、昨年 1 年間の取り組み度合いを「全く取り組まなかった(1)」から「十分に取り組んだ(7)」の 7 段階のリッカート・スケールを用いて測定した。

1,236 名のデータを対象に、プロマックス回転を伴う主因子法により、固有値 1 以上の因子を抽出するという条件の下で探索的因子分析を行ったところ、「探索」(クロンバッチの α : 0.912。以下、全て同様。)と「深化」(0.900)という 2 つの因子が抽出された。因子の 7 つの構成要素の平均値を算出し、これを「従業員の探索的行動」及び「従業員の深化的行動」の変数として使用した。従業員の双面的行動をこれら 2 つの変数で説明する妥当性について、確認的因子分析を行った結果、2 因子モデルの適合度(GFI:0.873, AGFI: 0.825, CFI: 0.911, RMSEA: 0.104)は、1 因子モデルの適合度を上回っており、2 因子モデルの妥当性が確認された。

(2) 双面的リーダーシップ

双面的リーダーシップは、Rosling, et. al. (2011) によって開発された開放的リーダーシップと収束的リーダーシップに関する 14 項目の測定指標を採用した。双面的リーダーシップ研究は緒についたばかりであるが、他の先行研究における実証分析でも測定指標の信頼性と妥当性が確認されているからである。14 項目のうち、開放的リーダーシップが 7 項目(例えば、多様なアイデアによる実験の奨励、失敗の許容等)、収束的リーダーシップが 7 項目(例えば、目標達成のモニタリングとコントロール、ルールや規則遵守の徹底等)含まれる。これら 14 項目について、リーダーの行動頻度を「全く行っていない(1)」から「頻繁に行っている(5)」の 5 段階のリッカート・スケールを用いて測定した。

1,236名のデータを対象に、プロマックス回転を伴う主因子法により、固有値1以上の因子を抽出するという条件の下で探索的因子分析を行ったところ、3つの因子が抽出された。「開放的リーダーシップ」は、7項目が1つの因子に集約され理論と整合していたものの(0.877)、「収束的リーダーシップ」は「失敗を罰する」以外の6項目が第2因子に集約され、「失敗を罰する」は単独で第3因子を構成した。「失敗を罰する」を第2因子の構成要素としてコンパッハの α を算出したところ、0.807となり除外した場合の0.870から幾分低下するものの測定指標としての信頼性は維持されたと考え、「失敗を罰する」を含む7項目で「収束的リーダーシップ」の因子を構成した。因子の7つの構成要素の平均値を算出し、これを双面的リーダーシップにおける「開放的リーダーシップ」及び「収束的リーダーシップ」の変数として使用した。双面的リーダーシップをこれら2つの変数で説明する妥当性について、確認的因子分析を行った結果、2因子モデルの適合度(GFI:0.911, AGFI: 0.878, CFI: 0.920, RMSEA: 0.088)は、1因子モデルの適合度を上回っており、2因子モデルの妥当性が確認された。

(3) 従業員のイノベーション創造の成果

従業員のイノベーション創造の成果は、Welbourne, Johnson, and Erez(1998)によって開発された個人のイノベーション成果に関する4項目の測定指標を採用した。具体的な測定項目は、新たなアイデアの創出、新たなアイデアの商品化・事業化、改善された仕事のやり方の発見、より優れた仕事のプロセスや習慣の創出である。これら4項目について、昨年1年間に自身が上げた成果の実現度合いを「全く実現していない(1)」から「大いに実現した(5)」の5段階のリッカート・スケールを用いて測定した。1,236名のデータを対象に、プロマックス回転を伴う主因子法により、固有値1以上の因子を抽出するという条件の下で探索的因子分析を行ったところ、4項目は1つの因子に集約された(0.882)。因子の4つの構成要素の平均値を算出し、「従業員のイノベーション創造の成果」を表す変数として使用した。

(4) コントロール変数

コントロール変数として、年齢(実数)、性別(1. 男性, 0. 女性)、最終学歴(1. 中学, 2. 高校, 3. 専門学校, 4. 短大・高専, 5. 大学, 6. 大学院)、役職(1. 一般従業員, 2. 下級管理者, 3. 中級管理者, 4. 上級管理者)の属性変数を設定した。

(5) コモン・メソッド・バイアス

本研究のアンケート調査では、独立変数と従属変数を単一の回答者に質問しているため、コモン・メソッド・バイアスによって変数間の関係が過度に強調されてしまう可能性がある。コモン・メソッド・バイアスの影響を確認する方法がハーマンの単一因子テストである。本研究の分析で使用された従業員の双面的行動、双面的リーダーシップ、従業員のイノベーション創造の成果における32項目による探索的因子分析(最尤法、回転なし)を行ったところ、固有値1以上の因子が3つ抽出され、全体の分散58.837%に対して第1因子の分散は38.363%と50%を下回った。以上の結果から、本研究のサンプルではコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いものと判断した。

4. 分析手法と結果

4-1. 階層的回帰分析と単純傾斜分析の手法とプロセス

本研究では、階層的回帰分析と単純傾斜分析を用いて仮説の検証を行う。従業員の探索的行動と深化的行動を個々に従属変数としたモデルでは、まずコントロール変数のみを独立変数として投入し(モデル1とモデル3)、次にコントロール変数に加え、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを個々に独立変数として投入する階層的回帰分析を行う(モデル2とモデル4)。また、従業員の双

面的行動を独立変数とするモデルでは、まずコントロール変数のみを独立変数として投入し(モデル5)、次にコントロール変数に加え、2つのリーダーシップ・スタイルを個々に独立変数として投入し(モデル6)、さらにコントロール変数、2つのリーダーシップ・スタイルに加え、双面的リーダーシップを独立変数として投入する階層的回帰分析を行う(モデル7)。モデル7では、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップの交互作用効果の影響を、単純傾斜分析により確認する。単純傾斜分析では、収束的リーダーシップの水準が高い(平均+1 σ)場合と低い(平均-1 σ)場合に、開放的リーダーシップが従業員の双面的性に及ぼす影響がどのように異なるかを測定する。

一方、従業員のイノベーション創造の成果を従属変数としたモデルでは、まずコントロール変数のみを独立変数として投入し(モデル8)、次にコントロール変数に加え、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを個々に独立変数として投入し(モデル9)、さらにコントロール変数、2つのリーダーシップ・スタイルに加え、従業員の探索的行動と深化的行動を個々に独立変数として投入し(モデル10)、最後にコントロール変数、2つのリーダーシップ・スタイル、従業員の探索的行動と深化的行動に加え、従業員の双面的行動を独立変数として投入する階層的回帰分析を行う(モデル11)。モデル11では、従業員の探索的行動と深化的行動の交互作用効果の影響を、単純傾斜分析により確認する。単純傾斜分析では、従業員の深化的行動の水準が高い(平均+1 σ)場合と低い(平均-1 σ)場合に、従業員の探索的行動が、従業員のイノベーション創造の成果に及ぼす影響がどのように異なるかを測定する。

4-2. 分析結果

従業員の探索的行動と深化的行動、さらに従業員の双面的行動を被説明変数とする階層的回帰分析の結果をみると、まず、従業員の探索的行動を被説明変数としたモデルでは、コントロール変数のみのモデルに比べ、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを追加した場合、より説明力が大きくなった。特に、開放的リーダーシップの回帰係数は0.293と最も大きく、従業員の探索的行動を促進する要因となった。従って仮説1は支持された。

次に、従業員の深化的行動を被説明変数としたモデルでも同様に、コントロール変数のみのモデルに比べ、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを追加した場合、より説明力が大きくなった。特に、収束的リーダーシップの回帰係数は0.364と最も大きく、従業員の深化的行動を促進する要因となった。従って仮説2は支持された。

一方、従業員の双面的行動を被説明変数としたモデルでは、コントロール変数に加え、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップを個々に投入した場合に、リーダーの収束的行動(-0.161)が従業員の双面的行動を阻害する要因となった。さらに、双面的リーダーシップを投入した場合、収束的リーダーシップ単独の影響は消滅し、双面的リーダーシップ(0.457)が従業員の双面的行動を促進することが明らかになった。単純傾斜分析の結果をみると、開放的リーダーシップは、収束的リーダーシップの度合いが低い場合(-1.315)よりも、収束的リーダーシップの度合いが高い場合(1.637)に、従業員の双面的行動の実現度合いを高めることが示された。つまり、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップの水準が両方共に高いほど、従業員の双面的行動の実現度合いも高くなるということである。従って仮説3は支持された。

従業員のイノベーション創造の成果を被説明変数としたモデルでは、コントロール変数のみのモデルよりも、リーダーの開放的行動と収束的行動を追加したモデル、次に従業員の探索的行動と深化的行動を付加したモデル、さらに従業員の双面的行動を付加したモデルと変数を追加するごとに、モデルの説明力はより大きくなった。全ての変数が投入されたモデル11をみると、従業員の探索的行動(0.364)とリーダーの開放的リーダーシップ(0.343)は、従業員のイノベーション創造を促進する要

因となったが、従業員の探索的行動と深化的行動の交互作用項である従業員の双面的行動(-0.052)は回帰係数が負であることから、従業員のイノベーション創造を阻害する要因となった。単純傾斜分析の結果をみると、従業員の探索的行動は、深化的行動の度合いが高い場合(0.592)よりも、むしろ従業員の深化的行動が低い場合(0.721)に、従業員のイノベーション創造の実現度合いを高めることが示された。つまり、従業員の探索的行動と深化的行動が両方共に高いほど、従業員のイノベーション創造に結びつく訳ではないということである。これらの結果から、仮説4は支持されなかった。

5. 考察

5-1. 双面的リーダーシップと従業員の双面的行動との関係

本研究は、従業員の探索的行動と深化的行動、従業員の双面的行動、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップ、双面的リーダーシップ、従業員によるイノベーション創造といった変数間の関係性について、4つの仮説を検証してきた。仮説1、仮説2、仮説3が支持されたことで、従業員の探索的行動と深化的行動及び双面的行動の促進要因として、双面的リーダーシップの重要性が導かれた。これにより、双面的リーダーシップの理論及びそれら理論に基づく先行研究における実証分析から得られた従業員の双面的行動と双面的リーダーシップの関係性についての知見との整合性が示された。

まず、双面的リーダーシップを構成する2つのスタイルは、従業員の双面的行動を構成する2つの行動タイプにそれぞれ個別に影響を与えることが確認された。リーダーが異なったやり方を許容し、実験やリスクテイクを奨励し、独立した思考と行動の可能性や独特なアイデアの余地を与え、失敗を許容し、学習を奨励するといった開放的リーダーシップをとることで、組織に社会的サポートの文脈や精神的安全な環境が醸成され、従業員は既存の知識の更新、新しい知識の学習、変化への適応的行動、明確に組織の方針となっていない行動等の探索的行動をとるようになる。

一方、リーダーが目標達成のモニタリングとコントロール、ルーティンの確立、調整的行動、ルールや規則遵守の要請、仕事の達成水準の均一化、失敗へのペナルティ付与、計画への忠実性への志向を有する収束的リーダーシップを発揮することで、従業員は既存のアイデアや知識を活用し、標準化されたルーティンに落とし込まれた活動をより効率的に遂行し、仕事の生産性を向上させる深化的行動に向かうようになる。

さらに、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップが単独で機能しても従業員の双面的行動は実現されないことも明らかになった。むしろ、収束的リーダーシップ単独では双面的行動を阻害する可能性すら指摘できる。個人レベルの双面性では、探索と深化の切り替えが重要になり、この切り替えは、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップの組み合わせと両者の切り替えとの適合により、実現されると考えられる。しかし、開放的リーダーシップと収束的リーダーシップの組み合わせや両者の関連については、一層深い検討が必要である。回帰分析の結果をみると、開放的リーダーシップは従業員の双面的行動に対して、単独での影響は統計的に有意とはならず、収束的リーダーシップに至ってはマイナスの影響を与えている。それが双面的リーダーシップとして両者の交互作用項をとった場合、個人の双面性を促進する効果が観察されているからである。

5-2. 従業員の双面的行動とイノベーション創造の成果との関係

本研究では、個人の双面的行動とイノベーション創造の成果との関係から導かれた仮説4は支持されなかった。従業員の双面的行動のイノベーション創造への主効果では、従業員の探索的行動が深化的行動よりも大きな影響を与えていた。一方、交互作用項の単純傾斜分析から、従業

員の探索的行動と深化的行動との間には交互作用効果が認められた。しかし、それは、従業員の探索的行動と深化的行動の水準が共に高いほどイノベーション創造の成果が高くなるという先行研究の結果と異なり、両者は単純な相乗作用を生み出す関係にある訳ではなかった。つまり、従業員の深化的行動が低くなる場合に、探索的行動の従業員のイノベーション創造の成果への影響力がより強いものとなったのである。これらの結果は、従業員の深化的行動が探索的行動の機能を抑制する可能性があるということを示唆している。

従業員の深化的行動と探索的行動の関係性については、単純な両者の相乗作用を生み出す関係だけでなく、従業員がイノベーション創造のどのようなプロセスに置かれているのか(アイデア創出段階なのか事業化段階なのか)、担当している職務が直面する環境変化の特質や不確実性の程度等の違いによって、両者のウェイトの大きさやバランスを変化させている可能性も考慮した一層複雑な関係性を検討することが必要である。

さらに、本研究では、双面的リーダーシップは直接従業員のイノベーション創造を促進する訳ではなく、従業員の双面的行動を通じて間接的に影響を及ぼすことも明らかになった。この点も、双面的リーダーシップと従業員のイノベーション創造との直接的関係を提示する先行研究の成果とは異なるものとなった。これら先行研究では、リーダーシップが従業員の行動へ影響を及ぼすとの理論展開はなされているが、従業員の探索的行動、深化的行動はブラックボックスとして変数に組み込まれていなかったり、従業員の探索的行動と深化的行動と双面的リーダーシップの関係については実証されているが、理論的モデルにおいて、従業員の探索的行動及び深化的行動と従業員のイノベーション創造との関係性は規定されていないものも存在する。

おわりに

本研究の知見は、個人レベルの双面性に関する研究蓄積が乏しい日本において、今後の理論構築に向けた学術的貢献をもたらすものである。開放的リーダーシップは従業員の探索的行動を、収束的リーダーシップは従業員の深化的行動を各々個別に促進すると共に、従業員の双面的行動を促すためには、2つのリーダーシップ・スタイルを結合した双面的リーダーシップが必要となる。2つのリーダーシップ・スタイルは異なる性質を有するため、矛盾や対立を上手くマネジメントできるようなリーダー教育の必要性を実務的アプリケーションとして提示できる。

従業員の双面的行動は、従業員のイノベーション創造の成果を阻害する要因となり、先行研究とは整合しないものとなった。これは、従業員の探索的行動と深化的行動が単純な相乗作用を生み出す効果ではなく、深化的行動が探索的行動を抑制する効果を示したものと推測される。探索的行動と深化的行動の組み合わせ方や両者のバランスの度合いといった点について、より深い議論を踏まえた理論構築が必要と考えられる。

本研究の限界は、第1に従業員の双面的行動を促進する先行要因が双面的リーダーシップに限定されている点。第2にカセクション分析による因果関係の解明に止まっている点。第3に従業員のイノベーション創造の成果として、個人の主観的な指標が採用されている点である。

注記

1 本研究は JSPS 科研費 JP16K03902、同 JP19K01844 及び令和元年度大東文化大学特別研究費の助成を受けたものである。

2 山田(2018)

3 Tushman and O'Reilly III(1996), p.12, p.15.

4 オライリー 3 世・タッシュマン(2004)

- 5 「前掲稿」, p.26.
- 6 Birkinshaw and Gibson(2004), p.49, O'ReillyIII and Tushman(2013), p.328.
- 7 Gibson and Birkinshaw(2004), p.209.
- 8 *Ibid.*, p.210.
- 9 Rosing and Zacher(2017), p.695.
- 10 Bonesso, Gerli, and Scapolan(2014), Rosing and Zacher, *op. cit.*, Zhang, Wei, and Constance, (2019), Schnellbacher, Heidenreich, and Wald(2019)
- 11 Mom, Van den Bosch, and Volberda(2009), p.812, Caniels, Neghina, and Schaetsaert(2017), p.1099.
- 12 Gupta, Smith, and Shalley(2006), p.696.
- 13 Gupta et al., *op. cit.*, p.696, Schnellbacher et al., *op. cit.*, p.443.
- 14 個人の双面性の特性は Schnellbacher, et al., *op. cit.*, pp.443-444 に依拠。
- 15 Mom et al, *op. cit.*, pp.812-813.
- 16 タッシュマン・スミス・ヒンズ⁶ (2011), p.40.
- 17 双面的リーダーシップ⁶ は Rosing, Frese, and Bausch (2011), p.957 及び pp.966-967 に依拠。
- 18 Zacher, Robinson, and Rosing(2016), pp.29-30.
- 19 Alghamdi(2018)
- 20 ダビラ・エフ・スタイン・ショルトン(2007), pp.186-196.
- 21 Rosing and Zacher, *op. cit.*, p.697.
- 22 *Ibid.*, p.697.
- 23 本多(2005), 本多(2006)

主要参考文献

- Alghamdi, F. (2018) "Ambidextrous Leadership, Ambidextrous Employee, and The Interaction between Ambidextrous Leadership and Employee Innovative Performance," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), pp.1-14.
- Mom, T. J. M., F. A. J. Van den Bosch, and H. W. Volberda(2009)"Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structure and Personal Coordination Mechanisms," *Organization Science*, 20(4), pp.812-828.
- Rosing, K., M. Frese, and A. Bausch (2011) "Explaining The Heterogeneity of The Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership," *The Leadership Quarterly*, 22, pp.956-974.
- Schnellbacher, B., S. Heidenreich, and A. Wald (2019)"Antecedents and Effects of Individual Ambidexterity-A Cross-Level Investigation of Exploration and Exploitation Activities at The Employee Level," *European Management Journal*, 37, pp.442-454.
- Zacher, H, Robinson, A. J., and Rosing, K. (2016) "Ambidextrous Leadership and Employees' Self-reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors," *Journal of Creative Behavior*, 50(1), pp.24-46.
- 山田敏之(2018)「組織の双面性構築と行動環境、リーダーの役割：日本企業を対象とする実証研究」『実践経営』第 55 号, pp.17-29.

日本企業における ESG 経営の構造分析

— E、S、G の関係性を中心に —

Analysis of ESG management in Japanese companies focusing on inter-relation of ESG element

法政大学人間環境学部 特任准教授 竹原 正篤

Masaatsu Takehara, Specially-appointed Associate Professor Faculty
of Sustainability Studies, Hosei University

キーワード：ESG 経営/投資、コーポレート・ガバナンス、脱炭素、TCFD

<目次>

1. 問題の視角

- 1.1 ガバナンスが規定する環境・社会課題
- 1.2 本研究におけるリサーチ・クエスチョンと仮説

2. 仮説の検証

- 2.1 ガバナンスとしての対応が求められる気候変動問題
- 2.2 事例研究：日本企業の脱炭素化に向けた取り組み
 - (1) 企業の脱炭素化が意味すること
 - (2) 実証研究の方法
 - (3) 実証研究の結果
- 2.3 企業活動の脱炭素化に向けてガバナンスの積極関与が示唆される取り組み
- 2.4 CO₂ 排出量の継続削減を実現している企業の取り組み
- 2.5 小括

3. ESG 先進企業の組織体制

4. ESG 経営における経営者と投資家との関係

5. 結論と今後の研究課題

1. 問題の視角

1.1 ガバナンスが規定する環境・社会課題

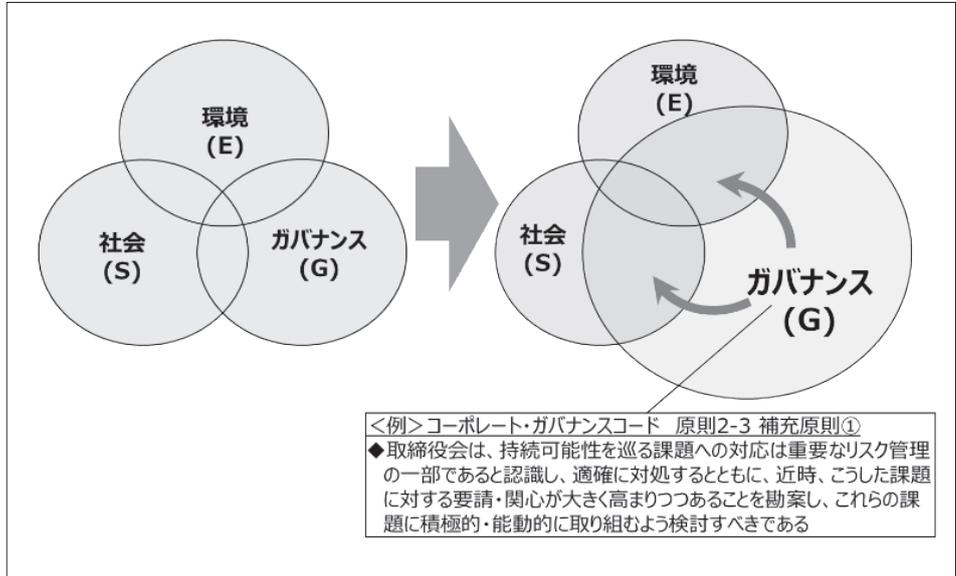
近年、気候変動やサプライチェーンの人権問題、直近のコロナ禍など、企業の財務業績と企業価値に影響を及ぼす環境・社会課題が増加している。このため、企業に投資を行う機関投資家は、企業の環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) への対応を重視した ESG 投資を拡大しており、企業も ESG を意識した経営 (ESG 経営) を行うようになっている。

このように、環境、社会課題への対応が企業の財務パフォーマンスに影響を与え、現在及び将来の

企業価値に影響を及ぼす可能性が高まっていることから、ESG経営は、コーポレート・ガバナンスにおける重要テーマになってきている¹。実際、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードでもESG重視は言及され、改訂の毎に強調されている²。これは、環境・社会課題をガバナンス側から規定するよう制度化が進んでいると理解することができる（図表1）。

ESGの3つの各要素の関係性について、「ESGはパッケージであり、3つの相互作用によって成り立っている。EとSのレベルをどのように引き上げるのか、EとSをどのように設計し制御していくのか、全てはGがカギを握っている」（伊藤（2018））と、重要性が高まる環境・社会課題をガバナンス主導で

図表1 高まるガバナンス(G)から環境 (E)、社会 (S) へのアプローチ



出所：筆者作成

制御することの重要性が指摘されているが、実際の企業経営において、ESG経営の意思決定がどのように行われているか、企業のガバナンスの意思決定に基づき、ESGのE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の各要素間がどのように相互作用しているか、等の分析はまだ十分に行われていない。そこで、本研究において、優れたESG経営を実践する企業の経営構造を明らかにしたいと考え、ESG経営のE、S、Gの各要素の相互の関係性、特にガバナンスが果たしている役割の分析を試みた。

1.2 本研究におけるリサーチ・クエスチョンと仮説

本研究では、リサーチ・クエスチョンとして、「優れたESG経営を実践している企業では、ガバナンスがどのような機能を果たしているか」という問いを設定し、この問いに対する答えとして「優れたESG経営を行っている企業は、ガバナンスの枠組みの中で、株主・投資家の意向を踏まえ、取締役会でESG課題が議論され、リスクと機会を明らかにした上で、トップ主導で経営戦略・全社戦略として全社的に実施されている」という仮説を設定した。そして、この仮説を検証するため、企業の気候変動問題への対応（脱炭素化に向けた取り組み³）を事例として分析し、ガバナンスがどのように機能しているのかを検証することにした。事例研究を気候変動問題に絞った理由は、気候変動問題が、現在、ガバナンス主導で喫緊の取組が求められている環境・社会課題の一つであるからである。なお、本稿で用いるガバナンスという用語は、東京証券取引所（2018）がコーポレートガバナンス・コードで定義した「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」というコーポレートガバナンスの意味で用いることにする。

2. 仮説の検証

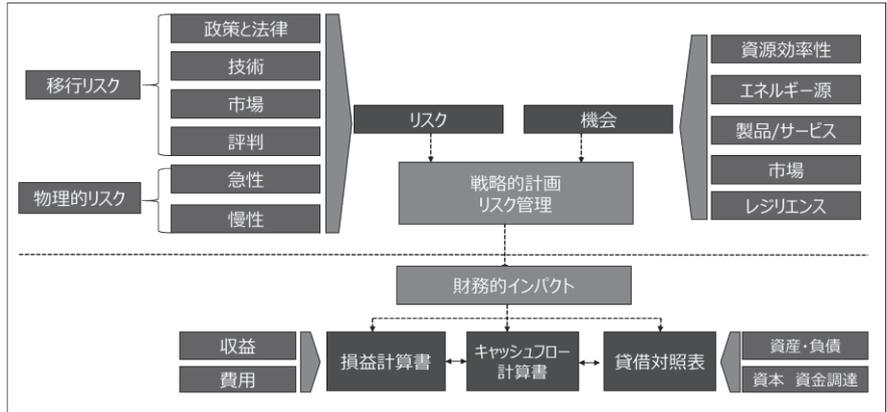
2.1 ガバナンスとしての対応が求められる気候変動問題

現在、ガバナンス主導で取り組みが強く求められている環境・社会課題の一つが気候変動問題である。

2017年のTCFD勧告⁴により、世界の金融業界が懸念する、気候変動問題が企業財務に及ぼす影響とその対応策が公式に明らかにされたことにより、企業と投資家の双方において気候変動への取り組みが加速している。企業財務に及ぼす影響について、TCFD勧告は、気候変動が及ぼすリスクと機会に関する分類を企業が定義し、これらのリスクと機会が企業の財務面にどのように影響を及ぼすのかについての経路を明らかにすることを求めている(図表2)。そして、気候変動が自社に及ぼすリスクと機会を明確に認識した後、対処方針を経営戦略に統合し、目標と指標(KPI)を設定して、経営課題として日々管理し、取り組んだ結果を包括的に投資家に開示することを求めている。

これをガバナンス主導で推進することが極めて重要と強調しており、気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での取締役会による監視体制及び経営者の役割を説明するよう求めている(図表3)。

図表2 気候変動関連のリスク、機会と企業財務に及ぼす影響



出所：The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(TCFD)(2017) “Final Report: Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures” (グリーン・パンフィック訳(2017)「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言最終報告書」p.7) (一部筆者変更)

これをガバナンス主導で推進することが極めて重要と強調しており、気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での取締役会による監視体制及び経営者の役割を説明するよう求めている(図表3)。

図表3 TCFDが推奨している4分野における情報開示

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
気候関連のリスク及び機会に関わる組織のガバナンスを開示する。	気候関連のリスク及び機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際及び潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は開示する。	気候関連リスクについて、組織がどのように識別・評価・管理しているかについて開示する。	気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、そのような情報が重要な場合は開示する。
推奨される開示内容			
(a) 取締役会による監視体制	(a) リスク及び機会の内容	(a) リスクの識別・評価プロセス	(a) 採用している指標
気候関連のリスク及び機会についての、取締役会による監視体制を説明する。	組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機会を説明する。	組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセスを説明する。	組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する。
(b) 経営者の役割	(b) リスク・機会がビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響	(b) リスクの管理プロセス	(b) GHG排出量と関連リスク
気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する。	気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する。	組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。	Scope1、Scope2及び当てはまる場合はScope3の温室効果ガス排出量と、その関連リスクについて開示する。
	(c) 戦略のレジリエンス	(c) 総合リスク管理への統合度	(c) 設定している目標と実績
	2℃未満シナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する。	組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合リスク管理にどのように統合されているかについて説明する。	組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する。

出所：The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(TCFD)(2017) “Final Report: Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures” (グリーン・パンフィック訳(2017)「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言最終報告書」p.12 (一部筆者変更))

2.2 事例研究：日本企業の脱炭素化に向けた取り組み

(1) 企業の脱炭素化が意味すること

前節で概観したように、TCFD(2017)は、気候変動が企業財務と企業価値に及ぼす影響を懸念し、ガバナンス主導で適切にリスクを管理することを求めている。同時に、自社事業で気候変動対策になる事業機会を創出できるのであれば積極的な取り組みを求めている。

企業に求められる具体的な取り組みは企業活動の脱炭素化ということになる。企業活動の脱炭素化とは、事業活動に伴う CO₂ 排出量を削減することを意味する⁵。英国やフランス、米国カリフォルニア州等で、自動車メーカーがガソリンエンジン車を製造することを禁止する法律が制定されるなど、CO₂ 排出量を厳しく制限する規制がグローバルで強化されている。さらに消費者の企業を見る目も厳しくなっているため、CO₂ 排出量が多い企業は、これまで以上に法的なリスクやレピュテーションリスクを抱えることになる。したがって、多くの企業にとって、事業活動に伴う CO₂ 排出量の削減は喫緊の課題になっている。

一方企業はゴーイングコンサーンとして、将来にわたって事業を継続する前提で活動しており、そのために収益拡大を追求する。これまで多くの企業が CO₂ 排出量を増大させながら事業活動を行い、収益拡大を実現してきた。しかし、今や事業活動に伴う CO₂ 排出量の削減と収益拡大は二律背反ではなく同時に達成することが求められるようになってきている。

ネスレやユニリーバなどの ESG 経営の先進企業では、CO₂ 排出量の絶対量を削減しながら収益を拡大させるという「デカップリング」を経営目標に掲げている。図表 4 はネスレにおける生産量と温室効果ガス排出量の推移を示したものである。2009 年時点の生産量と温室効果ガス排出量の数値を 100 と指標化して、その後の推移をみたものであるが、2019 年に至るまで、温室効果ガス排出量を一貫して削減しながら、生産を伸ばしていることがわかる。

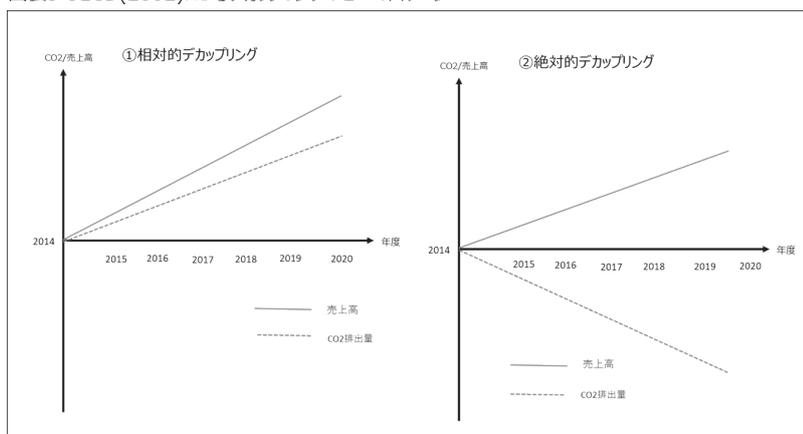
図表4 ネスレにおける生産量と温室効果ガス排出量の推移



出所：Nestlé S.A. (2020) Creating Shared Value Progress Report 2019を基に筆者作成

ところで、このデカップリングには2つのパターンがあると指摘されている。OECD(2002)は、「経済成長から環境負荷を切り離すこと」をデカップリングと定義し、「絶対的デカップリング」と「相対的デカップリング」に分類している。絶対的デカップリング(Absolute decoupling)は、経済が成長する一方で環境負荷が減少する状態である。相対的デカップリング(Relative decoupling)とは、経済成長に伴って環境負荷も増大するが、環境負荷が経済成長ほど増大しない状態である。本研究では、OECD(2002)の分類を参考にして、企業のCO₂排出量と収益成長との関係をとらえ、CO₂排出量を増加させながら売上を拡大している状態を相対的デカップリング、CO₂総排出量を減少させながら売上を拡大している状態を絶対的デカップリングと定義した。このうち、CO₂総排出量を減少する絶対的デカップリングの方が、パリ協定と整合的になる。

図表5 OECD(2002)によるデカップリングの2つのパターン



出所:OECD(2002)定義を基に筆者作成

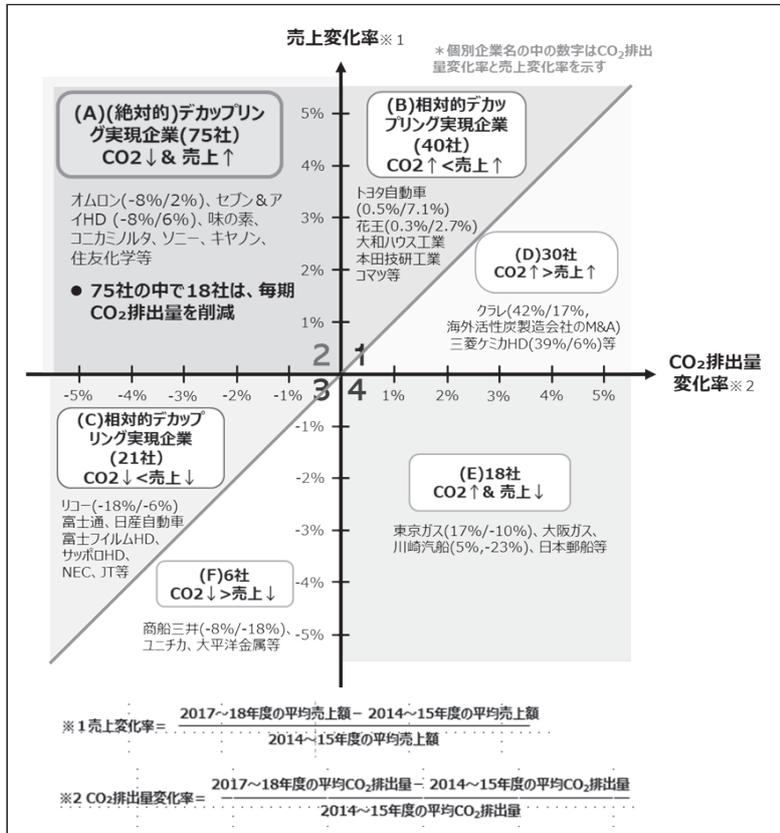
(2) 実証研究の方法

今回実施した実証研究の方法は以下の通りである。

- ① 日本企業が脱炭素化に向けてどの程度取り組みが進んでいるかを把握することを目的に、代表的な日本企業である日経 225 構成企業を対象に調査した。
- ② 調査対象期間は、2014 年度(2015 年 3 月期)から 2018 年度(2019 年 3 月期)の 5 年間である。
- ③ 調査データは、2020 年 10 月 1 日時点での日経 225 構成企業の CO₂ 排出量データと売上データ(連結データ)を用いた。このうち、調査対象期間の CO₂ 排出量を開示していなかった 35 社は調査対象から外したため、190 社が母数となった。
- ④ 調査内容は、日経 225 企業が、2014 年度から 2018 年度の 5 年間の間に事業活動を通じて排出した毎年度の CO₂ 排出量(GHG プロトコルに基づく Scope1+Scope2⁶)と各期の売上の変化率の関係を 4 象限マトリックスにマッピングして分析した。

(3) 実証研究の結果

図表6 日経225企業のCO2排出量と売上の変化率(2014-18年度)



出所：各社開示資料を基に筆者作成

ここから各ゾーンを見ていくことにする。(A)ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量を減少させ、売上を伸ばした企業であり、先述したネスレのようにCO₂排出量を削減しながら収益拡大を実現した絶対的デカップリング実現企業となる。今回の調査では、オムロン、セブン&アイホールディングス、味の素、コニカミノルタ、ソニー、キヤノン、住友化学等、75社が該当した。例えば、オムロンは、2014年度から18年度の5年間に於いて、CO₂排出量を8%削減しつつ、売上を2%拡大させている。また、セブン&アイホールディングスもCO₂排出量を8%削減しつつ、売上を6%拡大させている。

(B)ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量と売上が共に増加したが、CO₂排出量の増加率以上に売上が増加して炭素効率が改善した企業である。今回の調査では、トヨタ自動車、花王、大和ハウス工業、本田技研工業、小松製作所等、40社が該当した。例えば、トヨタ自動車は、2014年度から18年度の5年間に於いて、CO₂排出量が0.5%増えたが、売上は7.1%拡大し炭素効率は改善した。

(C)ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量と売上が共に減少したが、CO₂排出量の減少率が売上の減少率以上に大きく、炭素効率が改善した企業群である⁷。今回の調査では、リコー、富士通、日産自動車、富士フィルムホールディングス、サッポロホールディングス、NEC、JT等、21社が該当した。この中で、例えばリコーは、調査期間内にCO₂排出量を18%減少させたが、売上も6%減少したため、絶対的デカップリングではなく相対的デカップリング実現企業に該当した。

一方、(D)、(E)、(F)の3つは、炭素効率が悪化した場合である。

(D)ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量と売上が共に増加したが、CO₂排出量の増加率が売上の増加

調査対象企業 190社のCO₂排出量の変化率と売上の変化率の組み合わせを分析したところ、組み合わせには6つのパターンが存在することがわかった(図表6)。

この6つのパターンは、大きく分けて、第3象限から第1象限へ向かって伸びる実線の上側のゾーンと下側のゾーンの2つに分けられる。

第3象限から第1象限へ向かって伸びる実線の上側に位置する(A)、(B)、(C)の3つのゾーンは、売上当たりのCO₂排出量(これを炭素効率と定義する)が減少した企業群である(炭素効率改善企業)。一方で、実線の下側に位置する、(D)、(E)、(F)の3つのゾーンには、売上当たりのCO₂排出量が増加した企業群が入る。これらは炭素効率が悪化した企業である。

率を上回り炭素効率が悪化した企業である。今回の調査では、クラレや三菱ケミカルホールディングス等、30社が該当した。

(E) ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量が増加し、売上が減少し、炭素効率が悪化した企業群である。今回の調査では、東京ガスや大阪ガス、川崎汽船、日本郵船等、18社が該当した。

(F) ゾーンに位置する企業は、CO₂排出量と売上が共に減少したが、CO₂排出量の減少率以上に売上の減少率が大きい結果、炭素効率が悪化した企業である。このゾーンには、りそなホールディングス、日本板硝子、ユニチカ、協和発酵キリン、大太平洋金属、商船三井の6社が該当した。

全体の結果として以下の点が見て取れた。

- ① 自社のCO₂排出量に関する情報を開示し、調査可能であった190社の72%にあたる136社が売上あたりのCO₂排出量を減少させ、炭素効率を改善していた(図表6の(A)+(B)+(C))
- ② この136社のうち、CO₂排出量の総量を削減して炭素効率を改善した企業は(A)と(C)のゾーンに入った96社(全体の50.2%)であり、このうち(A)ゾーンに入った75社が、CO₂排出量の総量を削減しつつ、売上成長する絶対的デカップリングを実現していた。
- ③ 売上変化率に関わらず純粋にCO₂排出量を5年間で減少させた企業は全体の54%にあたる102社であった(図表6中の(A)+(C)+(F))。残りの88社(46%)はCO₂を増加させて事業活動をおこなっていた(図表6中の(B)+(D)+(E))。

これらから、少なくとも調査時点においては、日本企業の事業活動に伴うCO₂排出量は、全体として減少には転じていなかった。気候変動問題の解決にはCO₂総排出量の削減が求められ、パリ協定の目標達成に向けて、より多くの企業が中長期的に絶対的デカップリングを実現する必要がある。日経225構成企業が日本を代表する大企業群であることを考えれば、絶対的デカップリングを実現した企業数が190社中75社というのは決して高いとは言えない。

2.3 企業活動の脱炭素化に向けてガバナンスの積極関与が示唆される取り組み

前節では、代表的な日本企業である日経225構成企業の脱炭素化に向けた取り組みの現状を分析し、その結果、企業の取り組みにはばらつきがあることがわかった。では、取り組みが相対的に進んでいる企業には、取り組みが進んでいない企業と比べて、何か経営上の特色があるのだろうか。本稿で設定した、「優れたESG経営を行っている企業は、ガバナンスの枠組みの中で、株主・投資家の意向を踏まえ、取締役会でESG課題が議論され、リスクと機会を明らかにした上で、トップ主導で経営戦略・全社戦略として全社的に実施されている」という仮説を検証するため、気候変動対策が進んでいる企業ではガバナンスの関与がみられるかどうか分析を試みた。

着目した点は、TCFD賛同とSBT取得である。前出の図表6で分類したCO₂排出量の変化率と売上の変化率の6つの組み合わせ毎のTCFD賛同率とSBT承認・申請率を調べ、図表7としてまとめた。

TCFDでは、気候変動に関する情報開示を積極的に進めていくという趣旨に賛同する組織を公表しており、世界の多くの企業や金融機関がTCFDへの賛同を表明している。日本企業は、2021年2月現在、341社がTCFDへの賛同表明をしている⁸。既にみたとおり、TCFD勧告(2017)は、ガバナンス主導で気候変動対策を推進することを求めており、TCFDの賛同を表明することは、ガバナンス主導で気候変動対策に取

り組むことを宣言していると理解できる。分析の結果、TCFD 賛同比率は、全体として、CO2 排出総量を削減して炭素効率を改善している企業で高い傾向が見てとれる（図表 7 の (A) と (C)）。

図表7 日経225調査対象企業のTCFD賛同、SBT認定・申請状況

炭素効率	CO2排出量と売上のトレンド	図中のゾーン	企業数	TCFD賛同		SBT認定・申請中	
				企業数	%	企業数	%
改善	CO2↓、売上↑	(A)	75	51	68%	18	24%
	CO2↓>売上↓	(C)	21	17	81%	9	43%
	CO2↑<売上↑	(B)	40	21	53%	10	25%
悪化	CO2↓>売上↓	(F)	6	2	33%	1	17%
	CO2↑>売上↑	(D)	30	17	57%	7	23%
	CO2↑、売上↓	(E)	18	14	78%	9	50%
計			190	122	64%	54	28%

出所：筆者作成。TCFD賛同状況はTCFDコンパス研究会HP、SBT認定・申請はWWF-Japan HPを参照した（閲覧日：2020年11月1日）

また、SBT 認定・申請もガバナンス主導の気候変動対策を示唆する取り組みであると考えられる。

SBT は、Science Based Targets の略称である。「科学に基づいた目標」という意味の通り、SBTi (Science Based Targets Initiative⁹) という国際イニシアティブが、世界の気候変動対策の目標であるパリ協定に準拠した科学的根拠に基づく温室効果ガスの排出削減目標を企業が設定することを推進している。

SBT の認定を得るためには、自社の温室効果ガスの排出量削減目標を設定し、報告することが必要となる。SBT 目標設定の主な要件は、基準年から 5 年～15 年で目標年を設定し、毎年、前年度よりも温室効果ガスを総量で 2.5%以上削減することが必須要件となっているなど、企業としてコミットする内容が、事業に少なくない影響を与える内容になっている。そのため、日本企業の SBT 認定企業数も 85 社（SBT 設定を表明している企業は別途 26 社）と限定的である¹⁰。今回調査した日経 225 企業の 190 社の SBT 認定・申請状況をみたところ、炭素効率改善企業において SBT 認定・申請が多いことが確認できた（図表 7 における (A)、(C)、(B)）。

最後に、図表 7 の (E) ゾーンの企業群の TCFD 賛同及び SBT 取得率が高い点を考察したい。このゾーンの企業群は、前述したように、調査期間内に、CO₂ 排出量が増加する一方で売上が減少した企業であり、炭素効率が明らかに悪化した企業である。該当した 18 社は、東京ガスや大阪ガス、川崎汽船、日本郵船等、事業構造上 CO₂ 排出量が多い企業群である。これらの企業の現時点における TCFD 賛同比率及び SBT 参加率が高いということは、これらの企業が相当な危機意識をもって取り組みを行っていることの証左ではないかと考えられる。例えば、(E) ゾーンに該当した日本郵船と川崎汽船の海運 2 社は、早期に SBT 認証を取得し、経営陣がリーダーシップを発揮して全社で取り組みを推進している。その結果、川崎汽船は、2020 年 3 月期に大幅に CO₂ 排出量を削減している。全体としては炭素効率改善企業の TCFD 賛同率及び

SBT 認定・申請率が高いが、(E)ゾーンの企業群の TCFD 賛同及び SBT 取得率が高い事実からも、個別企業の取り組みと照らし合わせて、ガバナンス主導で取り組みが推進されていることが確認できた。

2.4 CO₂排出量の継続削減を実現している企業の取り組み

前節では企業の TCFD 賛同比率及び SBT 認証・申請という観点からガバナンスの積極関与が示唆される取り組みを概観した。本節では、個別企業の取り組みを分析し、脱炭素化につながる取り組み、すなわち CO₂の長期継続削減につながる取り組みがどのようなものかを分析したい。

今回の調査で、絶対的デカップリング実現企業を含む炭素効率改善企業に該当した企業を分析したところ、今回の調査対象期間の以前からガバナンス主導で取り組みを継続している企業が含まれていることがわかった。そこで、企業の気候変動対策を評価した先行研究を参照し、それらの結果と今回の筆者の調査研究を対比することにした。

企業の気候変動対策を評価・分析した先行研究の一つに、2009年時点での日経225構成企業の気候変動対策を評価した環境経営学会(2010)がある。この研究の評価基準は、過去の実績よりも将来に向けた削減目標やそのための実効的な戦略を重視し、2050年に向けた長期ビジョンの策定の有無や、CO₂排出量の総量削減の目標を策定しているかどうかなど、当時の企業の平均的な取り組みからすれば厳しい評価基準を採用していた。その結果、企業の評点は総じて低いものになっていたが、この評価で、最も高い評価を得た企業が、製造業では、リコー、コニカミノルタ、三菱電機、キリンHD、非製造業では、積水ハウス、鹿島建設、損保ジャパンの計7社であった。この7社について、今回の筆者の研究におけるCO₂排出量削減状況を調べたところ、7社すべてが2014-2019年度までの6年間の間にCO₂排出量を総量で削減し、うち5社が収益も拡大させ、絶対的デカップリングを実現していた(図表8)。

図表8 環境経営学会(2010)評価上位企業の2014年度-19年度CO₂排出量の推移

企業名	業種	SBT承認 取得日	TCFD 賛同表明	CO ₂ 排出量合計(SCOPE 1+2)						CO ₂ 排出量 2014-15 平均(①)	CO ₂ 排出量 2018-19 平均(②)	CO ₂ 排出量 変化率 (②-①)/ ①	14-15年度 売上平均 (③)	18-19年度 売上平均 (④)	(④-③)/ ③	
				2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度							トレンド
リコー	電気機器	2017年7月	○	518,500	441,300	431,000	409,300	374,800	338,000		479,900	356,400	-25.7%	2,180,216	2,010,904	-7.8%
キリンHD	食品	2017年3月	○	963,000	1,004,000	1,012,000	996,000	986,000	882,000		983,500	934,000	-5.0%	2,025,431	1,941,305	-4.2%
コニカミノルタ	精密機器	2017年2月	○	398,000	391,000	384,000	373,000	366,577	344,000		394,500	355,289	-9.9%	1,017,249	1,027,611	1.0%
三菱電機	電気機器	2020年1月	○	1,356,000	1,300,000	1,340,000	1,290,000	1,259,000	1,118,000		1,328,000	1,188,500	-10.5%	4,358,697	4,519,921	3.7%
積水ハウス	建設	2018年4月	○	126,000	153,000	147,000	140,000	131,000	121,000		139,500	126,000	-9.7%	1,885,800	2,287,751	21.3%
鹿島建設	建設	-	○	277,000	278,000	273,000	288,120	264,169	240,000		277,500	252,085	-9.2%	1,718,179	1,992,510	16.0%
SOMPO HD	保険	-	○	91,917	95,164	89,504	96,941	90,934	83,229		93,541	87,082	-6.9%	3,269,265	3,701,703	13.2%

出所：各社の開示情報を基に筆者作成

これらの企業はどのような取り組みを行ってCO₂排出量を減少させたのであろうか。図表9は、環境経営学会(2010)が評価したCO₂削減先進企業の2009年時点での取り組みと、最新の2020年の取り組みを整理したものである。ここからわかることは、7社中6社が2009年時点で、2050年時点でのCO₂削減の長期ビジョンと長期目標を具体的な総量削減目標と共に策定し、対外的に発表し、取り組みを行っていた。また、この7社のうち6社が、2020年に発行した最新の有価証券報告書の中で、経営方針や、想定されるリスク、コーポレート・ガバナンスのページでTCFDに言及しており、いずれも経営課題として気候変

動に対処していくと説明していた¹¹。長期ビジョンを策定し、それに基づいて戦略を立てることは、通常は経営トップの積極的な関与がなければ実現しない。対外的に発表すると企業としてコミットメントしたとステークホルダーに受け取られ、経営トップは説明責任を負うからである。また、投資家の理解を得る必要もあり、そのためには株主総会で選任された取締役で構成される取締役会の関与も必要となる。

図表9 CO₂削減先進企業の2009年時点での取り組みと最新の取り組み

企業	2009年時点での取り組み			2020年有価証券報告書でTCFDに言及(全上場企業で106社)
	長期ビジョンの策定	中長期的のCO ₂ 総量削減目標	製品のCO ₂ 排出量削減目標	
リコー	○	○	○	○ 経営方針、リスク、コーポレート・ガバナンス
コニカミノルタ	○	○	○	○ リスク
三菱電機		○	○	○ 経営方針
キリンHD	○	○		
積水ハウス	○	○	○	○ 財政状態、経営成績及びCF状況の分析
鹿島建設	○	○	○	○ 経営方針
損保ジャパン(SOMPO HD)	○	○	-	○ リスク

出所:環境経営学会(2010)「カーボン・イノベーション格付の結果と提言」環境経営学会学会誌9巻2号を基に筆者作成

気候変動対策で成果を出してきたこれらの企業は、取締役会と執行に責任を負うCEOや社長等の経営トップが長期ビジョンと長期削減目標の策定に積極的に関わり、全社を挙げてCO₂排出量削減に取り組んできた。このことが現在にいたるまでの継続的なCO₂排出量の削減につながっていると考えられる。

2.5 小括

以上みてきたように、CO₂排出量を総量で減少させながら収益を伸ばした企業(絶対的デカップリング実現企業)や、炭素効率を改善した企業の共通点として、気候変動問題を経営課題ととらえ、CEOや取締役会が積極的に関与し、「2050年実質ゼロ」等の長期ビジョンを早期に策定し、長期ビジョンに基づく具体的な削減目標を設定し、脱炭素へ向け確実に取り組みを推進している点を挙げるができる。2050年のネットカーボンゼロ社会を見据えた実効的な気候変動対策を行うためには、ガバナンス主導による取り組みが重要となることが改めて明らかになったといえる。

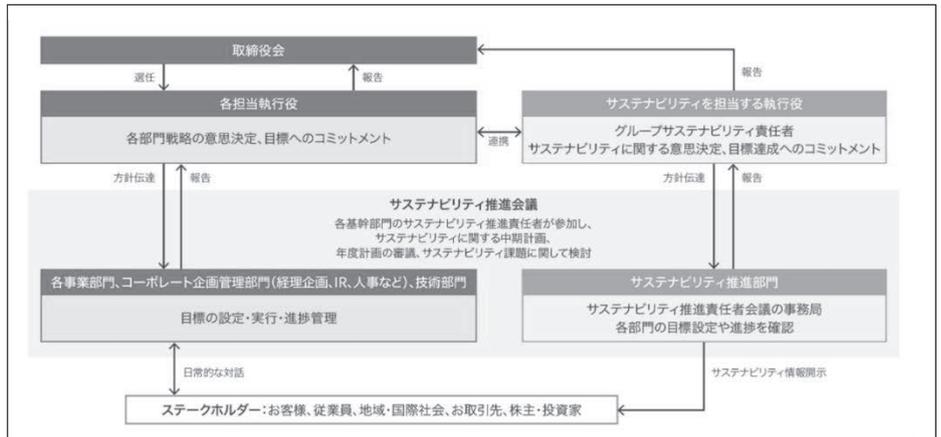
3. ESG先進企業の組織体制

前章までに、本研究で設定した「持続可能性に優れたESG経営を実践している企業では、ガバナンスがどのような機能を果たしているか」というリサーチ・クエスチョンに対する考えられる答えとして、「優れたESG経営を行っている企業は、ガバナンスの枠組みの中で、株主・投資家の意向を踏まえ、取締役会でESG課題が議論され、リスクと機会を明らかにした上で、トップ主導で経営戦略・全社戦略として全社的に実施されている」という仮説を設定した。そして、この仮説を検証するため、気候変動問題への企業の対応(脱炭素化に向けた取り組み)を事例として研究し、ガバナンスがどのように機能しているのかを検証した。この結果、気候変動対策の取り組みが進んでいる企業は、この仮説で述

べたような取り組みが実際に行われていることを確認した。脱炭素に向けた取り組みが進んでいる企業の多くは、TCFD(2017)が求めたようなガバナンス主導での取り組みを行っており、これをビルトインするような組織体制が構築されていた。そこで、本章では、脱炭素への対応を含むESG課題にガバナンス主導で取り組むことを担保する組織体制の構築状況について、いくつかの企業の事例を概観し、現状と今後の方向性を把握しておきたい。

図表 10 は、コニカミノルタのサステナビリティ推進体制である。同社の説明によれば、取締役である代表執行役社長がサステナビリティマネジメント全体についての最終責任者を務め、代表執行役社長のもと、サステナビリティ担当役員がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進している。サステナビリティ担当役員は、中期経営計画

図表10 コニカミノルタのサステナビリティ経営体制

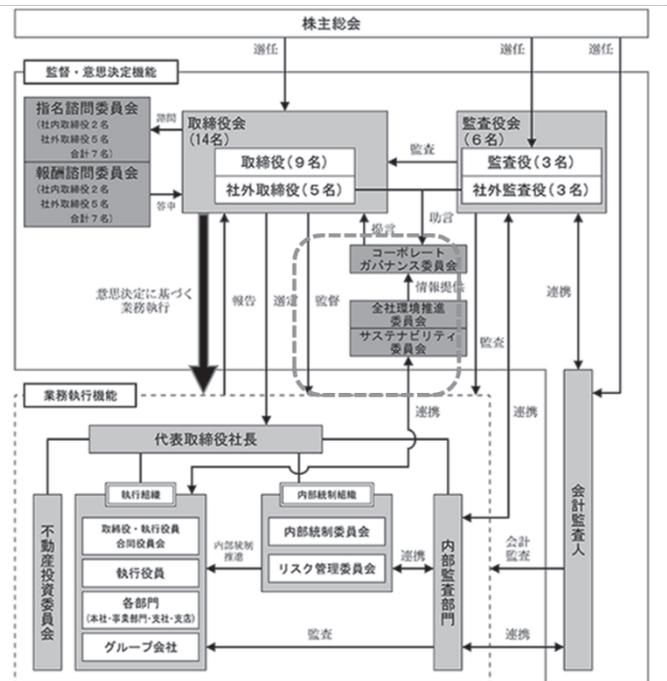


出所：サステナビリティ経営の基本的な考え方／体制 - サステナビリティ | コニカミノルタ (konicaminolta.jp)

中のサステナビリティ計画を策定し、取締役会の承認を得る。そして、サステナビリティ経営の進捗状況や課題について、代表執行役社長及び取締役会に毎月進捗を報告し、取締役会は助言や意見を行うことになっている。コニカミノルタの場合は、経営執行側が主導でサステナブル経営を推進し、取締役会に報告し、取締役会が必要に応じて助言を提供するような体制になっているといえる。

次に、図表 11 は大和ハウス工業のサステナビリティ推進体制である。同社のコーポレート・ガバナンスの機関設計は監査役会設置会社であるが、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、委員の半数以上と委員長が社外取締役となっているなど、社外取締役が大きな役割を担う体制が構築されている。そして同社では、独立社外取締役が委員長を務めるコーポレートガバナンス委員会が設置されており、ESG 課題についても、この委員会で議論が行われている¹²。独立社外取締役が委員長を務める取締役会側の委員会で ESG を定期的に議論するという点で、取締役会が ESG 課題に取り組むより踏み込んだ体制と言えるかもしれない。

図表11 大和ハウスのESG経営推進体制



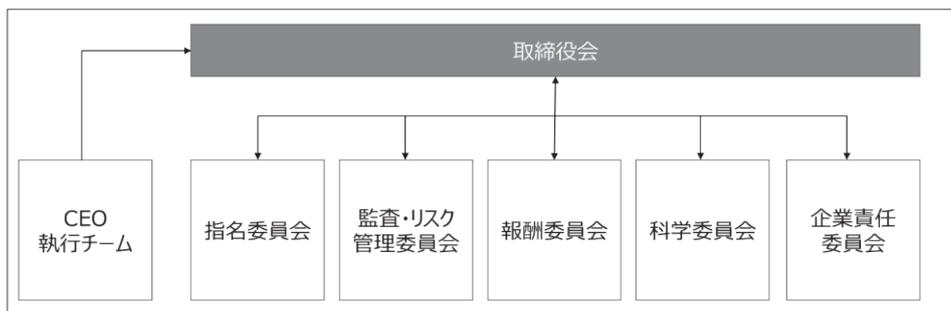
出所：大和ハウス工業 有価証券報告書第81期 (平成31年4月1日 - 令和2年3月31日) 大和ハウスのコーポレートガバナンス体制図

ESG 課題を社外取締役が過半を占める取締役会主導で議論する体制は、欧州先進企業で採用が進んでいる¹³。図表 12 は、英国の製薬大手であるグラクソ・

スミスクラインの取締役会内の委員会を示したものである。同社は、取締役会内に企業責任委員会（CRC）を設置し、同社が社会的責任を果たしながら事業活動を行っているかどうかを監督している。同委員会は、年に4回開催され、議長は社外取締役が務め、取締役会議長とCEOも出席し、毎回高い視点からのガイダンスを提供し、会社のコミットメントに対する実績を評価している¹⁴。また、同社では年に1回、社外取締役の構成メンバーが投資家向けにロンドンなどでミーティングを開催している¹⁵。

グラクソ・スミスクラインが取締役会内に設置している企業責任委員会等、欧州のESG先進企業は、環境・社会課題対応をガバナンスシステムの中にビルトインし、社外取締役が中心に議論を行っている。日本においても、

図表12 グラクソ・スミスクラインにおける取締役会内の委員会



出所：GSK Annual Report 2019 p.90

東京証券取引所が2020年8月14日までに上場会社が提出したコーポレート・ガバナンスに関する報告書に基づいて集計した、独立社外取締役の選任状況によれば、市場第一部において、3分の1以上の独立社外取締役を選任した企業数は、前年より339社増え（+15.1%）1,276社となり、全体の58.7%になった¹⁶。改正会社法が2021年3月1日に施行され、社外取締役の設置が義務化されたこともあり、今後、日本企業のコーポレート・ガバナンスにおいて社外取締役の役割が一層重要性を増すと考えられ、ESG経営も社外取締役の影響が増すと考えられる。ESG経営においては、取り組むべき環境・社会課題としてSDGs（国連持続可能な開発目標）を掲げている企業が多いが、SDGsは「アウトサイド・イン」という考え方を提唱している。アウトサイド・インとは、従来の自社中心的なアプローチ（インサイド・アウト）を改め、世界の環境・社会課題の解決の観点から自社が何ができるかを考え、事業に落とし込むアプローチである。この点で企業経営に社外の視点を持ち込む社外取締役には大きな役割が期待される。

4. ESG経営における経営者と投資家との関係

本稿で設定した仮説「優れたESG経営を行っている企業は、ガバナンスの枠組みの中で、株主・投資家の意向を踏まえ、取締役会でESG課題が議論され、リスクと機会を明らかにした上で、トップ主導で経営戦略・全社戦略として全社的に実施されている」の中で、「株主・投資家の意向を踏まえ」という部分が検討できていなかった。優れたESG経営を実践している企業では、経営者と投資家はどのような関係を構築しているのだろうか。

前述したように、スチュワードシップ・コードもコーポレートガバナンス・コードも取締役会の構成のあり方等の伝統的なガバナンス課題のみならず、環境（E）社会（S）関連への言及を行っており、この点は2つのコードが改訂される毎に強調されるようになっている。

従来、コーポレート・ガバナンスは、Shleifer & Vishny (1997) が「企業への資金提供者が投資に対する収益を確保する方法を扱う」と定義したように、資金提供者である株主・投資家がいかに経済的収益を確保するかに主眼が置かれていた。このため、株主・投資家の利益を最大化する観点か

ら、主としてエージェンシー理論により理論構築が行われてきた。エージェンシー理論は、取締役会の構造や独立性、株主構成、経営者へのインセンティブ付与のあり方等、コーポレート・ガバナンスの様々な論点について、現在においても高い説明力を有しているが、近年、世界の機関投資家がより長期的視点にたったESG投資を急速に拡大させていることもあり、以前のように、短期の経済的利益の獲得のみを追求する企業活動は許容されなくなってきている。

経営者と投資家の関係が、従来のプリンシパル-エージェント関係とは異なる関係が構築されているのであればそれはどのような関係になるのであろうか。この問いに対する仮説として考えられるのは、優れたESG経営を実践している企業は、経営者と投資家の関係性が、従来、エージェンシー理論で説明されていた「経営者は自らの利益を優先して機会主義的に行動するため、投資家の意向に沿った行動を常に行うとは限らない」という性悪説に基づくものではなく、「相互の信頼関係に基づき、企業の長期的な成長を目指す」という、Davis, Schoorman, Donaldson (1997)が提唱したステュワードシップ理論¹⁷に即した行動を行っているというものである。

図表13 投資家と経営者の選択モデル

		投資家（プリンシパル）の選択	
		エージェント	ステュワード
経営者の選択	エージェント	<ul style="list-style-type: none"> プリンシパル（投資家）と経営者は相互にエージェンシー関係になる 相互牽制により潜在的なコストは抑えられるが、長期的な視点は失われる <p style="text-align: right;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> エージェント（経営者）は機会主義的に行動する その結果、プリンシパル（投資家）は裏切られたと感じる <p style="text-align: right;">2</p>
	ステュワード	<ul style="list-style-type: none"> プリンシパル（投資家）は機会主義的に行動する その結果、経営者はフラストレーションを感じ、プリンシパル（投資家）から裏切られたと感じる <p style="text-align: right;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> プリンシパル（投資家）と経営者は相互にステュワードシップ関係になる 長期視点での経営が可能になり、組織の潜在的なパフォーマンスを最大化する <p style="text-align: right;">4</p>

出所: Davis, Schoorman, Donaldson(1997) “Toward a Stewardship Theory of Management,” Academy of Management Review, Vol.22, pp.20-47に筆者加筆

Davis, Schoorman, Donaldson (1997)は、経営者が自らの私的利益を第一に考えるエージェンツとして行動するのか、組織の発展やステークホルダーのことを考えたステュワードとして行動するのか、また、投資家（プリンシパル）が、経営者をエージェントとみなすのか、ステュワードとみなすのかによって、4種類の関係性があるとして図表13に示すような「プリンシパル（投資家）と経営者の選択モデル」の4類型を提示した¹⁸。

このモデルを見ると、環境・社会課題解決に向けて企業が果たす役割の高まりを背景にESG投資が拡大し、企業にESG経営が求められる現在の経営環境下では、図表13の第4象限が示すような経営者と株主・投資家の関係性が求められていると考えられる。すなわち、経営者もステークホルダーの利益を考慮し、長期的に企業が発展していくようステュワードとして行動し、プリンシパルである投資家も経営者がステュワードとして行動することを期待するというものである。

しかし、実際には、ESG投資を推進する機関投資家に対して、経営者が自己の私的利益を優先する第2象限のような関係性や、経営者が利他的な経営を志向し、環境、社会課題の解決を通じて長期的な企業とステークホルダーの発展を志向する経営を行おうとしても、株主・投資家の方が、短

期に利益獲得を求めるショート・ターミズムに固執して、長期視点での経営を許さない第3象限のような関係性が未だ多く存在していると考えられる。第1象限は、エージェンシー理論が説明してきた従来の株主・投資家と経営者の関係性である。この従来の関係性では、株主・投資家と経営者の間に「情報の非対称性」と「利害の不一致」という2つの問題が存在することにより、相互不信の関係となるため、これを緩和する方向で、社外取締役の任命（情報の非対称性の緩和）や経営者への報酬に株式の組み込み（株主と経営者の利害の一致化）等の対策が図られる。ESG投資の主流化が、エージェンシー理論により説明されてきた株主・投資家と経営者の関係性にどのような影響を与えているのかという点はまだ明らかになっておらず重要な研究テーマとなるが、今回の本研究では扱わない。

図表14 ESG時代における投資家と経営者の選択モデル

		投資家の選択	
		短期主義	長期投資(ESG投資)
経営者の選択	短期主義・利己的	<ul style="list-style-type: none"> 環境・社会面の制約が大きい現代では短期主義は持続可能でなく、企業の長期成長を困難にする <p style="text-align: right;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後両コードのESG重視がさらに強化され、ESG投資がメインストリーム化すれば経営者の姿勢も変化せざるを得ない <p style="text-align: right;">2</p>
	長期主義・利他的	<ul style="list-style-type: none"> 自社株主のポートフォリオの中で長期投資家の割合を増やせば、短期投資家のショートターミズムを排除できる可能性が高まる <p style="text-align: right;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> 長期視点での経営をESG投資家が支え、組織の企業価値が中長期的に高まる <p style="text-align: right;">4</p>

出所: Davis, Schoorman, Donaldson(1997) "Toward a Stewardship Theory of Management," Academy of Management Review, Vol.22, pp.20-47を基に筆者作成

Davis, Schoorman, Donaldson(1997)の「プリンシパル（投資家）と経営者の選択モデル」におけるエージェンシーを利己的、短期的、ステュワードを利他的、長期的と読み替えて、ESG時代における投資家と経営者の選択モデルとして、それぞれの組み合わせを考察したものが図表14である。縦軸は経営者の選択、横軸は投資家の選択となる。ESG投資が拡大し、企業経営もESG重視になっていくということは、経営者は長期視点で自己の私利利益以外の組織やステークホルダーの発展を考え、投資家の方も、短期主義ではなく、中長期での企業価値の向上を目指し、長期視点に立って企業の発展を支援することが求められるようになってきていると考えら

れる（第4象限の組み合わせが該当する）。経営者と投資家の実際の組み合わせは、一つの企業に様々な投資方針を持つ投資家が存在すると考えられることから、図表13のように明確に4つに分かれるとは限らない。例えば、ある企業の投資家の中に短期投資家と長期投資家が混在する場合も考えられる。このような場合、経営者の経営方針を巡って、短期投資家と長期投資家に対立する場合も想定され、実際にそれを想起させるような事例も発生している。2017年に米食品メーカーのクラフト・ハインツが日用品・食品大手の英蘭ユニリーバに買収提案を行った事案である。

2017年2月17日にクラフト・ハインツが発表したユニリーバの買収提案金額は、同日のユニリーバ株の終値に18%上乗せした1430億ドル（当時のレートで約16兆円）という巨額のものであった。しかし、ユニリーバは、同日のうちに買収提案を拒否するとプレスリリースを発表した。そして、買収提案発表からわずか2日後の2月19日にクラフト・ハインツが買収提案の取り下げを発表するに至った。

この経緯を詳細に分析した本木(2019)¹⁹によれば、クラフト・ハインツがユニリーバに買収提案を行った際のユニリーバの株主構成が、同社の ESG 経営に賛同する ESG 投資家が過半を占めており、短期投資家として知られる投資ファンドが大株主になっていたクラフト・ハインツの提案をユニリーバが拒否するにあたり、ユニリーバの株主が一致して買収拒否を支持したとのことである。

本木(2019)は当時のユニリーバの株主構成について、株式全体の 4 割強を占める上位 25 位の株主のうち 18 の株主が、国連責任投資原則 (PRI) に署名した機関投資家であったと指摘している。この 18 機関は上位 25 位までの株式保有の 75%、ユニリーバの株式全体の 3 割を占めていた。さらに、上位 10 位までの機関投資家をブラックロックやノルウェー年金基金など ESG や長期視点での企業価値向上を重視する長期投資家が占め、全社が PRI に署名していた。PRI 署名するということは、自ら ESG 投資にコミットし、自社の資産運用において ESG 投資を推進することを意味している。

この事例を図表 14 で示した「ESG 時代における投資家と経営者の選択モデル」に照らして考えれば、ユニリーバの経営者の選択は、長期・利他的であり、同社の大多数の投資家の選択も長期・利他的である ESG 投資家が大多数を占め、結果的に、短期投資家の買収提案を一致団結して拒否できたと理解できる。クラフト・ハインツの買収提案をユニリーバが拒否した後、ユニリーバの株価は継続して上昇し、2019 年 9 月には買収提案された当時の株価から 50%を超えたという事実²⁰は、長期視点の経営を志向する経営者と投資投資を志向する機関投資家が協働して、ショートターミズムを排除し、中長期に企業価値を高めたという点において、多くの示唆を与える重要な事例であると考えられる。企業はユニリーバのように中長期の視点に立ち、株主だけではなく顧客、従業員、サプライヤー、地域コミュニティ等、自社のすべてのステークホルダーを満足させるような経営を行い、長期視点で投資を行う株主を増やしていく努力が今まで以上に必要になると考えられる。

5. 結論と今後の研究課題

本稿では、リサーチクエスションとして「優れた ESG 経営を実践している企業では、ガバナンスがどのような機能を果たしているか」という問いを設定し、この問いに対する答えとして「優れた ESG 経営を行っている企業は、ガバナンスの枠組みの中で、株主・投資家の意向を踏まえ、取締役会で ESG 課題が議論され、リスクと機会を明らかにした上で、トップ主導で経営戦略・全社戦略として全社的に実施されている」という仮説を設定した。

この仮説を検証するために、日経 225 企業の脱炭素化に向けた取り組みを分析し、ガバナンスがどのような役割を果たしているかを検証した。この結果、脱炭素化に向けた取り組みについては、取り組みが進んでいる企業ほどガバナンス主導で取り組みが進んでいる企業が多いことがわかった。また、脱炭素化への取り組みを含む ESG 経営が進んでいる企業では、執行に責任を負う執行役と監督に責任を負う取締役の双方を含む経営層が継続的に関わる組織体制が構築されていた、ただし、日本企業の現状のガバナンス主導による ESG 経営は主に執行側が主導する形で行われており、欧州先進企業のように社外取締役が中心となって取締役会が主導しているわけではなかった。

最後に本研究の限界と今後の研究課題について述べたい。

まず、今回の研究では、実証研究の方法として、企業の脱炭素化への取り組みを分析し、CO₂排出量と売上上の 5 年間にわたる変化で見た進捗度合いを 6 つに分類し、その上でガバナンスの関与が示唆される取り組みを分析するという手法をとった。具体的には、TCFD 賛同率や SBT 認定・申請率を集計して、炭

素効率改善という気候変動対策で実績を出している企業を中心に経営へのインパクトが大きいと考えられる TCFD 賛同率や SBT 認定・申請率が相対的に高いことを指摘して、ガバナンスの関与が高いと推定した。しかし、より厳密に現状を把握するためには、調査対象となった 190 社全社について 1 社ごとに、ガバナンスがどのように関与しているかについて調査すべきであったが、今回は実施できなかった。この点は次回の研究課題としたい。また、脱炭素化の取り組みの分析も過去の一定期間の分析であり、これをもって将来の取り組みを見通すことはできない。また、調査期間が 2019 年 3 月期までであり、次回研究時には情報を更新する必要がある。さらに、2020 年 10 月に菅総理大臣が日本として 2050 年にカーボンニュートラルを目指すとの宣言をして以降、企業の脱炭素化に向けた取り組みが加速している状況があるため、次回研究時には、カーボンニュートラル宣言以降の企業の取り組みを反映した分析としなければならない。

2 点目に、ガバナンス主導の環境・社会課題への規定を実証するにあたり、気候変動対策という 1 つの環境・社会課題のみで分析したことも今回の研究の限界である。ガバナンスが規定する ESG 経営をより厳密に分析するためには、気候変動対策以外の環境・社会課題にどのように対処しているのかも確認しなければならない。

3 点目に、本稿でも若干触れた社外取締役が中心となった取締役会が主導する ESG 経営のあり方について分析を今後一層深掘りする必要がある。

4 点目に、ESG 経営の重要な論点である経営者と投資家の関係について、今回の研究では、先行研究に基づく理論的分析枠組みの活用可能性の提示にとどまってしまった。この枠組みを活用して、実際の企業の経営者と投資家との関係を分析できれば、より新しい視点が提示できる可能性があるため次回研究の主要課題としたい。

以上のように、本研究には多くの課題が残されている。今回の研究をきっかけとして、これらの課題に 1 つずつ対処しながら、さらに研究を深めていきたいと考える。

以上

<参考文献>

伊藤邦雄(2018)「ESG と統合報告を巡る最近の動き」『経済広報』(2018 年 1 月号)

金融庁(2020)『責任ある機関投資家の諸原則_日本版スチュワードシップ・コード~投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために~』

島貫まどか・山田裕章(2020)「スチュワードシップ・コード再改訂の概要」月刊資本市場 2020.5 (No. 417)

高井亨(2010)「経済成長と二酸化炭素排出量削減は両立するかーデカップリング概念を用いた国際比較一」、経済論叢(京都大学)第 184 巻第 2 号.

武井一浩、井口 譲二他(2018)『コーポレートガバナンス・コードの実践 改訂版』 日経 BP

Nestlé S.A. (2017)『Nestlé in society 共通価値の創造と 2016 年私たちのコミットメント』.

堀江貞之(2015)『コーポレートガバナンス・コード』日本経済新聞出版

本木啓生(2019)「ユニリーバに学ぶ買収防衛策~長期視点の経営による株主との相乗効果~」一般社団法人環境金融研究機構 HP(閲覧日:2021 年 2 月 26 日)

<英語文献>

Davis, Schoorman, Donaldson (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management," *Academy of Management Review*, Vol.22, pp.20-47

Nestlé S.A. (2020) Creating Shared Value Progress Report 2019

OECD (2002) Indicators to measure decoupling of environmental pressure from economic growth.

The Task Force on Climate-related Financial Disclosures(TCFD)(2017) “Final Report: Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (グリーン・パシフィック訳 「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言最終報告書」)

¹ 従来、企業の環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)への対応は、それぞれ独立して発展してきた。2000年代頃までは、企業の環境、社会対応は、環境部門やCSR部門等が中心となったオペレーション上での取り組みが中心であり、経営トップや取締役会が継続して関与することは限定的であった。

² 現在、日本においては、国の成長戦略の一環として、企業のコーポレート・ガバナンス強化に向けた様々な取り組みが行われている。2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入され、多くの企業の株主となっている機関投資家に対しても、コーポレート・ガバナンス強化に資する行動を求めるため、2014年にスチュワードシップ・コードが導入された。そして、この2つのコードは持続可能性の重要性についても強調している。すなわち、スチュワードシップ・コードもコーポレートガバナンス・コードも取締役会の構成のあり方等の伝統的なガバナンス課題のみならず、環境問題や社会課題への言及を行っており、この点は2つのコードが改訂される毎に強調されている。例えば、スチュワードシップ・コードの2020年3月の改訂では、機関投資家が、ESG要素を含む中長期的な持続可能性(サステナビリティ)を一層考慮することが強調されている。このことは、以前は独立した取り組みであった環境や社会への取り組みが、ガバナンスレベルで取り組みが推進されるべき重要な課題となっていることを示唆している。

³ 日本企業の企業活動の脱炭素化に向けた取り組みは、2016年のパリ協定の発効以降、先進企業の取り組みを中心に進展したが、企業全体に波及しているとは言いえない状況であった。この状況に変化をもたらしたのが、2020年10月に行われた菅総理大臣による温暖化ガスの排出量を2050年までに実質ゼロにするという宣言である。これを契機に、2050年にCO₂排出量ネットゼロを実現するためにはどのような対策を行うべきかという議論が急速に進み、多くの企業が脱炭素化に向けた戦略の練り直しを迫られることになった。今後はより大きな変化が起こることが想定されるが、本研究では、2019年3月期までの開示データを基に状況の把握と分析を行った。

⁴ G20財務相・中央銀行総裁会議が、気候変動に関連して金融機関が考慮すべき課題を検討するよう配下の金融安定理事会(FSB)に出した指示を受けて設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)が取りまとめた勧告のことである。

⁵ 厳密には温室効果ガス(GHG)の削減を意味する。人間の経済活動により排出される温室効果ガスには、二酸化炭素(CO₂)の他、メタンや一酸化二窒素、フロン類などがある。このうち、CO₂の割合が最も高く全体の76%を占めるため(気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次報告書)、企業の温室効果ガス削減は通常CO₂削減を中心に議論されている。したがって本研究においても、企業のCO₂排出量削減を中心に調査、分析している。

⁶ GHGプロトコルとは、地球温暖化の原因となる温室効果ガス(Green House Gas)排出量の算定と報告に関する事実上の国際基準である。温室効果ガスの発生をScope1、Scope2、Scope3の3つのスコープに分類している。Scope1(スコープ1)は、企業自らが、生産プロセスで石油や石炭などの化石燃料を燃焼して直接排出する排出量のことである。Scope2(スコープ2)は、他社から供給された電気・熱の使用による排出量のことである。電力会社から供給される電気使用に伴うCO₂排出量が典型例である。Scope3(スコープ3)は、Scope1とScope2に該当しないすべてのGHG排出量を意味し、15のカテゴリーが存在している。15カテゴリーの代表的なものは、「購入した製品・サービス」、「出張」、「雇用者の通勤」、「輸送、配送」、「販売した製品の使用」、「販売した製品の廃棄」、「リース資産」等である。

⁷ (B)と(C)に該当する企業は、OECD(2002)によれば、炭素効率を改善した相対的デカップリング実現企業と理解されるが、絶対的デカップリング実現企業とは区別される。

⁸ 経済産業省ホームページ(気候変動に関連した情報開示の動向(METI/経済産業省)。2021年2月現在、世界全体で1771、日本で341社の企業・機関がTCFDへの賛同表明をしている。

⁹ SBTiは、国際環境NGOのWWF、世界の機関投資家に企業の温室効果ガス削減情報等を提供しているCDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブである。2020年10月現在、世界の1000社以上の企業が、SBTiのもとでSBTを設定している(WWF-Japanホームページ)

¹⁰ SBTiの母体組織の一つであるWWFの日本における組織WWF-JapanのHPを参照した(閲覧日:2021年3月4日)

¹¹ リコー、コニカミノルタ、三菱電機、積水ハウス、鹿島建設、損保ジャパンの各2020年3月期有価証券報告書。有価証券報告書はEDINETで参照した(閲覧日:2021年3月1日)。

¹² 大和ハウス工業のコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役、社外監査役、常勤監査役、CEO、COO、CFO、代表取締役で構成され、コーポレート・ガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様かつ長期的な視点から意見交換を実施しており、ESG課題についても、中長期の企業価値向上に向けたビジョン・戦略の実効性を高めるため、全社環境推進委員会とサステナビリティ委員会から情報提供を受け議論を行うとしている(大和ハウス工業ホームページ(閲覧日:2021年3月5日))。

¹³ 2021年2月25日付日本経済新聞は、米スペンサーズチュアートの調べにとして、英FTSE150のうち29%の企業がESG関連の委員会を設置していることを紹介している。また、同記事は、日本企業でもESG推進する組織を設置する動きが広がっており、日経JPX400の採用銘柄のうち55社が社内委員会を設置していたと伝えている。

¹⁴ GlaxoSmithKline plc HP(Responsibility | GSK)(閲覧日:2021年3月5日)

¹⁵ 武井、井口他(2018)P.115

¹⁶ 東京証券取引所 東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 | 日本取引所グループ(jpx.co.jp)(閲覧日:2021年3月5日)

¹⁷ "Toward a Stewardship Theory of Management," Academy of Management Review, Vol.22, pp.20-47

¹⁸ Davis, Schoorman, Donaldson(1997)によれば、プリンシパル(投資家)の選択肢であるエージェントとスチュワードは、プリンシパル(投資家)が経営者をどちらとしてみなすかという問題であり、プリンシパル(投資家)自身がどちらになるかという意味ではないとしており、この点には注意が必要と考えられる。

¹⁹ 本木啓生(2019) 「ユニリーバに学ぶ買収防衛策～長期視点の経営による株主との相乗効果～」一般社団法人環境金融研究機構 HP(閲覧日：2021年2月26日)

²⁰ 本木(2019)の前掲情報による。Google finance 等の株価チャートでも確認した。

中期経営計画のテキスト計量分析

－大和ハウス工業の事例を用いて－

Quantitative Text Analysis of Mid-term Strategic Plan

- Case of Daiwa House Industry -

筑波大学大学院ビジネスサイエンス系

平井 孝志

University of Tsukuba

Takashi Hirai

筑波大学大学院ビジネスサイエンス系

木野 泰伸

University of Tsukuba

Yasunobu Kino

はじめに

戦略計画立案ならびに実施のプロセスは、企業にとって依然重要なマネジメントサイクルであり、経営実務においては、経営陣ならびに組織全体で膨大な経営資源（時間とカネ）が投入されている。戦略計画の重要性が指摘され始めた1960年代から1980年代にかけて、日本の大企業の7割～8割が長期計画を有し、その特徴は、時間経過とともに、予測的なものから目標的／スローガンのものへと、さらには、総合的・問題解決的なものへと変遷してきた（河野, 1986）。近年では、東証一部上場企業の製造業（建設業含む）の98.1%が経営計画を策定し、そのうちの79.4%が3年間の期間を対象とした中期経営計画を策定している。また、その特徴は、より戦略的なものへと変遷してきたとの指摘がある（梶原・新井・福嶋・米満, 2011a; 2011b）。

このように経営実務においては重要な戦略計画だが、戦略研究対象としての戦略計画論（プランニング・スクール）の相対的地位は低下し、替わって、ポジショニング・スクールや、資源ベースの戦略論、ダイナミック・ケイパビリティ論といったコンテンツに焦点を当てた戦略論へと研究重点は移行してきた。そこで本稿では、計画論とコンテンツの双方の視点を接合する観点から、今一度、戦略計画論を振り返り、一企業（大和ハウス工業）を事例にテキスト定量分析を行ない、初期的な考察を行った上で、今後の発展を展望することとしたい。

1. 先行研究のレビューおよび研究課題の設定

1-1. 戦略計画論における実証研究の概観

戦略計画論は、経営戦略論の一つの起源であるにもかかわらず、これまで学術的な研究対象としての位置付けは相対的に低下を続けてきた。特に、Mintzberg (1994) が戦略計画の過度な精緻化による弊害を指摘して以降、急速にその傾向が加速化してしまった。しかしながら、Ocasio and Joseph (2008) によれば、1995年以降も、戦略計画に関する論文は900以上存在し、戦略計画論が絶滅したわけではないのも事実である。

戦略計画論の課題の一つには、戦略計画が経営成果に与える影響が未だ明確になっていないとは言い難い点が挙げられる。Armstrong (1982) が実施した15件の中期経営計画プロセスの公式度合い－経営成果（主に70年代）の関連に関する実証研究のメタスタディにおい

ては、15 件中 10 件が経営成果に対して肯定的な関係性があることを示していた。一方、Pearce II *et. al* (1987) が実施した 18 件の中期経営計画プロセスの公式度合い—経営成果 (60 年代~80 年代) の関連に関する実証研究のメタスタディにおいては、実証方法における課題として、①コンテキスト要因が十分にコントロールされていないこと、②戦略計画の評価測定にバラツキがあること、③戦略計画→経営成果に至るまでの時間軸が十分に検討されていないことなどが指摘された上で、希薄な関係 (Tenuous link) だと結論づけられている。

より近年においては、Miller & Cardinal (1994) が行った 24 件の中期経営計画の有無—経営成果 (70 年代~90 年代) の関連に関する実証研究のメタスタディでは、企業規模や環境要因等をコントロールした上で、戦略計画は、売上成長・利益に対して正の影響があることが確認されている。日本における実証分析では、福嶋・米満・新井・梶原 (2013) が、東証一部上場の製造業 (建設業含む、N=108) において、内部管理志向・前進ローリング方式の経営計画は、ROA に対して正の関係があったと報告している。

このように、徐々にその有効性が確認されつつあるという見方も出来るものの¹⁾、戦略計画立案から経営成果への論理の距離が長いこと、あるいは、時間的なラグが大きいことなどから、十分な確証が得られているとは言い難い。さらには、これまでの先行研究の主眼は戦略計画策定のプロセスであり、計画のコンテンツそのもの、つまり、質に対して検証はほとんど行われていない²⁾。

そこで本稿では、戦略計画のコンテンツに関する分析を試みる。その際、変革に迫られる日本企業にとって重要な視座であるダイナミック・ケイパビリティを援用することとしたい。

1-2. ダイナミック・ケイパビリティとの接合可能性

ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する外部環境に対処するための、内部および外部のコンピタンスを統合・構築・再構成する企業の能力」と定義することができる (Teece, 2007)。Teece (2007) によると、ダイナミック・ケイパビリティは、3つの能力・プロセスに分解され、それらは、感知 (Sensing)・捕捉 (Seizing)・再配置 (Transforming) となる。企業は、これまでの競争優位を再構築するために、外部に存在する機会や脅威を感知し、それらを捉えた新たなビジネスモデルや意思決定プロセスなどを作り、有形・無形の資産を継続的にアラインメントし発展させていくという、能力再構築のためのメタ能力が求められる。

一方、Helfat & Winter (2011) は、ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティを明確に区別することは難しく、観測の粒度や時間軸によって左右されると指摘した上で、比較的長い時間軸におけるゆっくりとした変化でも、経済的に大きな変革をもたらすものはダイナミックと考えるべきであると主張している。本稿でも、戦略計画を企業の成長・変革を促すメカニズムと捉えており、ダイナミック・ケイパビリティを「短期的」な変革能力ではなく、中長期的な変革プロセスという視座で捉えることとしたい。

特に、企業全体をガイドする役割を担う戦略計画が対象とする資源・能力の編集には、通常、長い時間を要し、時間的要素を考慮に入れる必要がある。たとえば、競争優位をもたらす経営資源は取引、模倣、代替困難なものであり、時間経過の中で蓄積されるものである

が故に、時間圧縮の不経済が働き、時間が有用な要素となる (Dierickx & Cool, 1989)。伊丹 (2003)によると、競争優位の創出には、見えざる経営資源 (情動的経営資源) が重要であり、それら無形資産を構築するためには、5~10年程度の時間が必要との指摘もある (Hall, 1992)。また、平井 (2021)によると、R&D 投資の収益性に対するインパクトは、約 30 年間のトレンドの分析の中でようやく正であることが確認されるなど、長い時間軸の視座を持つことによって、資源・能力の経営成果への影響がはじめて検証できるという可能性も大きい。

そこで本稿では、優れた経営成果を創出してきた企業を取り上げ、その企業の複数の中期経営計画を対象に、ダイナミック・ケイパビリティの視座に基づく、コンテンツ面での変遷の観測を試みる。経営実務にとって重要な中長期的な戦略計画 (中期経営計画) を、ダイナミック・ケイパビリティといった動的視座で捉え直す試みは、筆者の知る限りほとんど見当たらないことから、本稿の意義は大きいと考えられる (図 1)。

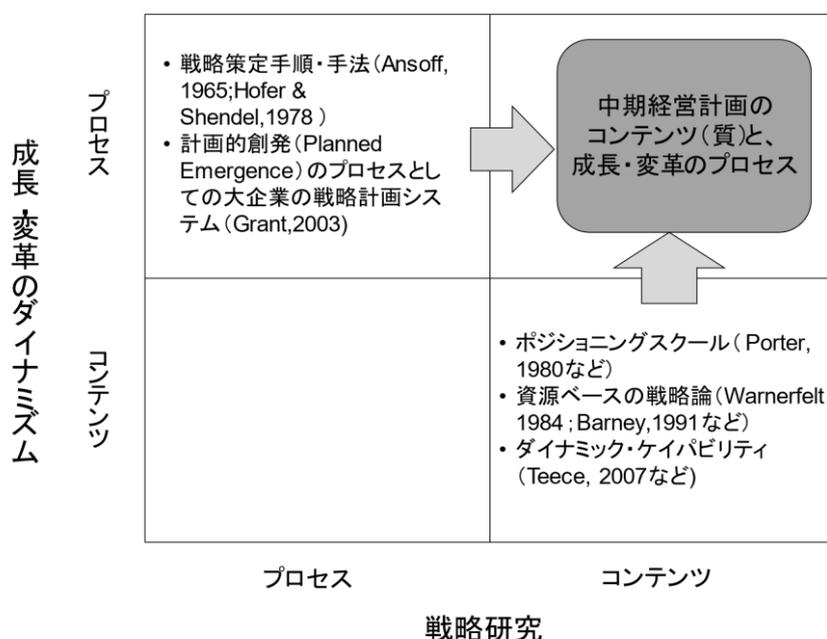


図 1: 戦略計画論とダイナミック・ケイパビリティの接合視座

2. 分析方法と分析結果

2-1. 分析方法

(1) 分析対象

分析対象としては、大和ハウス工業を選定した。大和ハウス工業は、長期間に渡り、事業領域を拡大し、売上高・営業利益率とも着実に拡大させてきた企業である (図 2)。過去 20 年間の間に、売上高を約 1 兆円から 4 兆円へと拡大し、営業利益率もおおよそ 4%から、その倍の 10%弱まで向上させてきた。現在の事業領域は、「住宅事業」「賃貸住宅事業」「流通店舗事業」「建築事業」「マンション事業」「環境エネルギー事業」「海外事業」と多岐にわたっている³⁾。

このように、長期間に渡って事業領域を拡大し、経営成果を創出してきた大和ハウス工

業の中期経営計画のコンテンツを分析することは、優れた中期経営計画の要件を探索する上で有効であると考えられる。

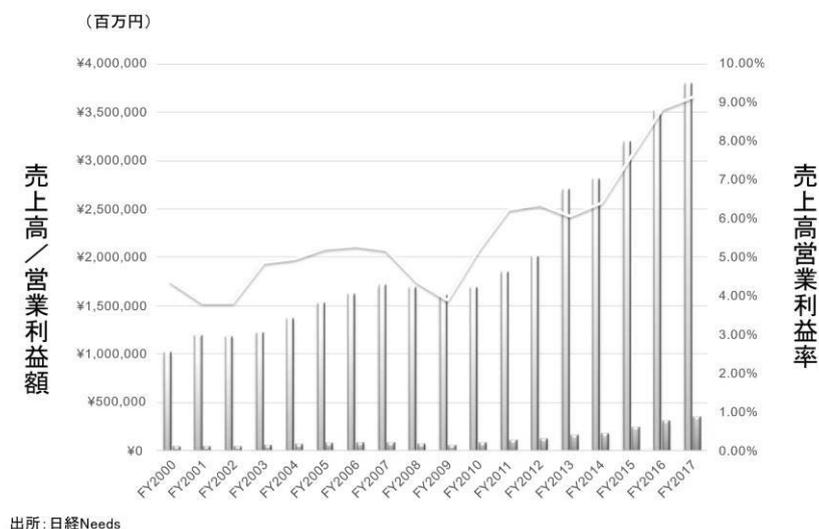


図 2：大和ハウス工業の業績推移

分析対象とした中期経営計画は、優れた業績を創出した期間とおおよそ重なる時期に発表された4つの中期経営計画とした⁴⁾。これらの中期経営計画は、主に2018年2月～6月の間に企業HPを通して収集したものである。ちなみに第3次の計画に関しては、HPから収集することが出来なかった。

- ・ 2005年度～2007年度：第一次中期経営計画 - Challenge 2005 -
- ・ 2008年度～2010年度：第二次中期経営計画 - Challenge 2010 -
- ・ 2013年度～2015年度：第4次中期経営計画 “3G&3S” for the Next Step
- ・ 2016年度～2018年度：第5次中期経営計画

(2) テキスト定量分析

分析にあたっては、まず、4件の中期経営計画のPDFデータをテキストデータへと変換し、変換上の誤りの修正、コンピュータの機種依存文字の修正、画像データ等の取り込めなかった文字情報の追記などのデータ・クリーニングを行った。また、免責事項に関する記述等、分析上意味のない内容は削除した。

その後、クリーニングしたテキストデータを一つのファイルに統合し、各中期経営計画を一つの「文書」と見做し、HTMLマーキングでテキストの階層構造を表現し、分析用データとした。

テキスト計量分析には、KHコーダー (version 3. beta. 02a) を利用した。強制抽出語に「戸建」「人財」、大和ハウス工業の造語である「エンドレスハート」「エンドレスパートナーシップ」、また、使用しない語に「年度」「月」「年」「次」「大和ハウス」等を設定した。そして、データの前処理を実施した後に、「抽出キーワード」、「対応分析」、「共起ネットワ

ーク」分析を行ない、元データも参照しながら、ダイナミック・ケイパビリティの視座からの考察を行った。

2-2. 分析結果

(1) 頻出キーワード

頻出語キーワードにおいては、分析において有用と思われる「名詞」「サ変名詞」「動詞」の確認を行った（表1）。最頻出語は「事業」であった。この単語は、「事業の拡大」「事業の連携・シナジー」「事業の位置づけの明確化、戦略単位の見直し」といった文脈で使われており、事業単位でのポートフォリオ拡充の強い姿勢が観察された。

また、ダイナミック・ケイパビリティにおいて鍵となる最初の能力・プロセス「感知」の観点からは、感知を支える吸収能力の土台となる「技術」という名詞が14位にリストされた。医薬品業界や電機業界に比べ、比較的開発投資水準が低い建設業において、技術という単語が上位に位置することは特徴的な結果であると考えられる。また、この技術という単語は、デザインや環境・エネルギー、高齢化社会対応技術、生産技術に基づく、ものづくり基盤の構築など、事業推進に向けた技術開発・技術戦略推進の文脈で使用されており、ダイナミック・ケイパビリティの発揮と関連付けることが可能だと考えられる。

表1. 頻出語：「名詞」「サ変名詞」「動詞」上位20語リスト

名詞	サ変名詞	動詞	タグ（強制抽出語）				
事業	132	強化	74	図る	29	戸建	15
住宅	64	経営	69	目指す	18	人財	12
利益	47	施設	51	向ける	13	エンドレスハート	1
売上	46	拡大	47	活かす	11	エンドレスパートナーシップ	1
グループ	43	開発	46	行う	6		
戦略	26	営業	36	取り組む	5		
中期	26	計画	36	加える	4		
不動産	26	賃貸	27	培う	4		
基盤	22	成長	25	応える	3		
体制	22	管理	23	掲げる	3		
物流	21	育成	19	替る	3		
マンション	20	投資	19	伴う	3		
領域	20	展開	18	含める	2		
技術	19	推進	17	迎える	2		
商業	19	対応	17	見込める	2		
企業	17	連結	17	見直す	2		
コア	16	ストック	16	続ける	2		
効率	15	サービス	15	踏まえる	2		
積極	15	生産	15	働く	2		
価値	13	向上	14	押し下げる	1		

(2) 対応分析

次に、対応分析を行なった。対応分析のプロットにおいては、出現パターンに取りたてて特徴の無い言葉が原点付近に位置し、原点から離れる方向で特徴が現れることから、各中期経営計画の特徴を、ダイナミック・ケイパビリティの観点から捉えることが可能となる（図3）。

まず、第一次中期経営計画（二次も一部含め）は、「技術」「活かす」「連携」「構築」「顧

客」「価値」といった単語が近くにプロットされ、感知（センシング）に関連すると想定できる言葉によって特徴付けられていた。また、第四次中期経営計画は、「コア」「領域」といった企業境界、「投資」「開発」「展開」といったコミットメントに対する姿勢など、捕捉（シー징）に関連する語によって特徴付けられていた。そして、第五次中期経営計画では、「人材」「制度」といったガバナンス・ナレッジマネジメントに関連する語が観察された。これは、継続的に有形・無形の資産を継続的にアラインメントし持続・発展させる活動の一部であり、再配置に関連する活動と考えることも可能である。

このように、対応分析の結果からは、断定的な議論は難しいものの、第一次から第5次中期計画に至る時間軸の中で、感知（Sensing）・捕捉（Seizing）・再配置（Transforming）の3つの能力・プロセスの流れを観察することができたと考えられる。

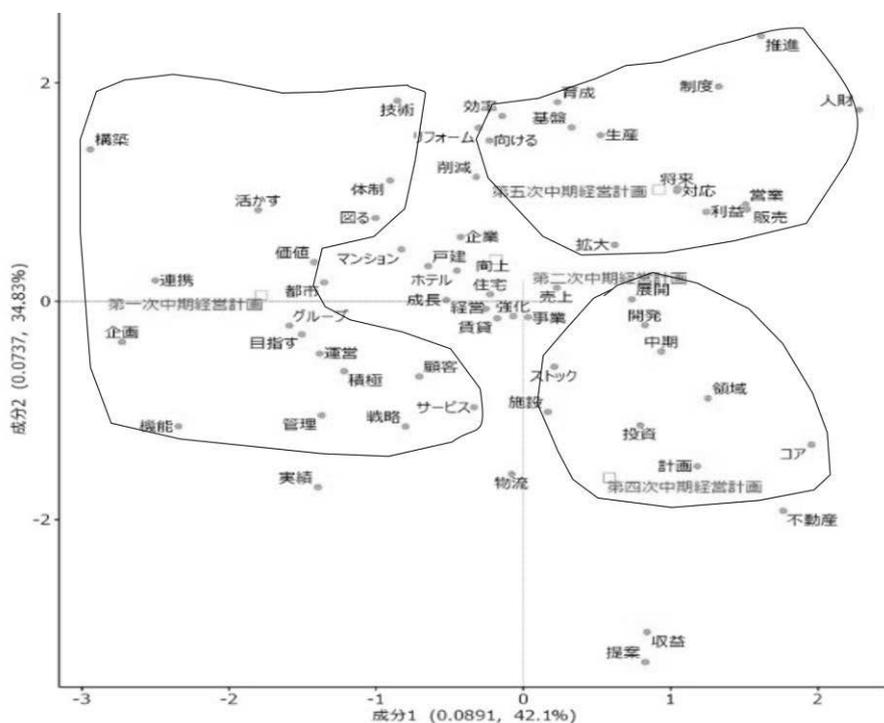


図3：中期経営計画（4件）の対応分析

(3) 共起ネットワーク

共起ネットワークは、出現パターンが類似的であり、共起の程度が強い単語のペアが線で結ばれる、情報量が比較的少なく解釈が行いやすい分析である。ここでは、対応分析と同様に、各中期経営計画を集計単位とする外部変数を用い、共起関係を上位100に設定した分析を行なった（図4）。

共起ネットワークの分析においても、前述の対応分析において観察された、ダイナミック・ケイパビリティの各能力・プロセスの変遷を読み取ることが可能であった。また、中期経営計画の共通の特徴としては、「施設」「住宅」「賃貸」といった事業領域の柱が確認されると共に、「事業」「強化」といったポートフォリオ拡充の意図も読み取れた。

第一次・第二次における共起関係には、「図る」といった事業拡大や売上・利益拡大の意図が読み取れると共に、第4次・第5次においては、「商業」「不動産」「コア」といった中核事業領域を記載する傾向が見られ、それらをさらに拡大していく施策が読み取れたことは興味深い。

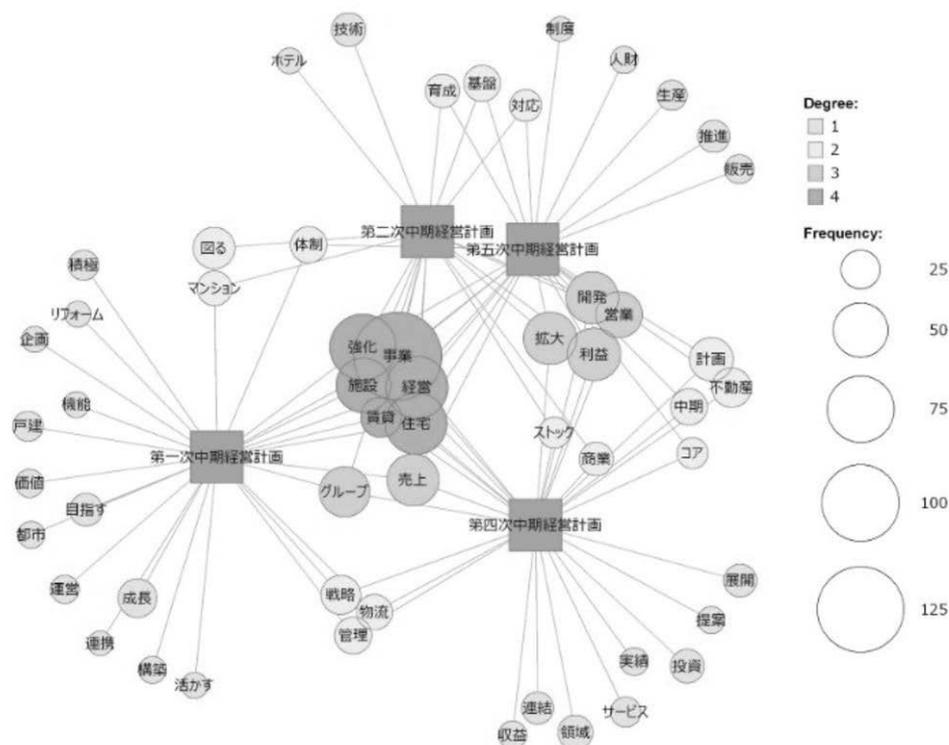


図4：中期経営計画（4件）の共起ネットワーク

3. 考察ならびに今後に向けて

3-1. 分析結果の解釈および考察

本稿では、学術的には相対的に魅力的研究領域としての地位が低下してしまったものの、実務的には依然重要な戦略計画論を取り上げ、今一度、コンテンツの観点から戦略計画論に対する新たな分析を試みた。「計画」と「変革」という、一見相反するものを接合するという分析視座を提示したことの意義は大きいと考えられる。

実証分析においては大和ハウス工業を分析対象として取り上げ、ダイナミック・ケイパビリティの観点から複数の中期経営計画に関する分析をおこなった。分析結果から、長い時間軸にまたがるダイナミック・ケイパビリティ発揮プロセスを確認できたことは、Helfat & Winter(2011)の指摘する、長い時間軸で大きな経営成果をもたらすというメタ能力の側面を、実証的に捉えることに部分的に成功したとも言えるだろう。

もちろん、断定的な議論は難しいものの今回の試行によって、中期経営計画のコンテンツを、テキスト定量分析によって分析することが意味を持ちうること、そして、検証可能性があることが示された。これは、戦略計画論を、コンテンツ・ダイナミックな視座で捉え直すことで、経営実務において依然重要な中期経営計画実務に対して、新たな示唆を生み出す

道筋を示せたとも言える。

3-2. 限界ならびに今後の課題

ただし、試験的試みである本稿には多くの限界が存在している。第一に、大和ハウス工業一社のみでの分析であり、対照企業群との比較がなされたわけではない。第二に、直接的に中期経営計画のコンテンツの質と経営成果の因果関係を検証できたわけでもない。第三に、より詳細に実際に発生したことに関する事例研究も行われていない、といった点が挙げられる。

今後、幅広い業種、企業が置かれている環境の違いなどを踏まえ、大量サンプルにおける実証分析が望まれる。その中で、中期経営計画の特徴を理解・分類し、経営成果との関連を分析する必要性もあると考えられる。

【謝辞】

本研究は JSPS 科研費 20K01931 の助成を受けた研究成果の一部である。なお、梶原亨氏、深澤開氏、恒田智世氏には、データ整備での協力や有益な助言など、ご支援を頂いた。この場を借りてお礼申し上げる。ただし、本稿の誤り・不備の責任はすべて筆者に帰する。

【注】

- 1) Falshaw, Glaister, and Tatoglu (2006)によると、初期の実証研究では有効性が認められたものの、戦略計画の普及に伴い、近年になるほどその効果が無い（つまり、企業間の差異が生じにくい）との見解が強まったとする意見もある。
- 2) Boyd and Elliott (1998) は、これまでの戦略計画論実証研究を批判する形で、戦略計画の評価のために7つのインディケーター（ミッション、トレンド分析、競合分析、など）を示している。また、福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久（2013）においては、計画内容項目数（例えば、経営理念の再検討、経営計画の目標および方針、垂直統合についての計画など、35項目）と経営成果（ROA）の関係を検証しているが、統計的な有意は確認されなかった。
- 3) 大和ハウス工業公式 HP を参照、2021年2月5日閲覧
<https://www.daiwahouse.co.jp/company/work/index.html>
- 4) 本来的には、中計策定時点からある程度のタイムラグをおいた後の経営成果との直接的比較が望ましいと考えられるが、本稿では、優れた経営成果を長期間に渡って創出した企業を分析対象とし、その長い時間軸の中における中期経営計画を分析することで、間接的ではあるものの、中期経営計画と経営成果の間の因果が推量できる可能性があるのではないかと考えている。

【参考文献】

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部).
- Armstrong, J. S. (1982) “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review

- of Empirical Research,” *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp.197-211.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Boyd, B. K., and E. R. Elliott (1998) “ A Measurement Model of Strategic Planning,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 181-192.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989) “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.
- 福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久 (2013) 「経営計画が企業業績に与える影響」『日本管理会計学会誌』第21巻, 第2号, pp. 3-21.
- Falshaw, Glaister, and Tatoglu (2006) “Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance,” *Management Decision*, Vol.44, No.1, pp.9-30.
- Grant, R. M. (2003) “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors,” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.491-517.
- Hall, R. (1992) “The Strategic Analysis of Intangible Resources,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 135-144.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011) “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-changing World,” *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, pp. 1243-1250.
- 平井孝志 (2021) 「研究開発に対する長期的資源投下パターンが収益性に与える影響ーダイナミック・ケイパビリティに着目してー」『日本経営学会誌』(印刷中)
- Hofer, W. C. and D. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳 (1983) 『戦略策定ーその理論と手法ー』千倉書房).
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己 (2011a) 「日本企業の経営計画の実態 (上)」『企業会計』Vol.63, No.11, pp.1656-1663.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己 (2011b) 「日本企業の経営計画の実態 (上)」『企業会計』Vol.63, No.12, pp.1838-1848.
- 河野豊弘 (1986) 『長期経営計画の実例』(同文館)
- Miller, C. C. and L. B. Cardinal (1994) “Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than Two Decades of Research,” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp.1649-1665.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, UK: Prentice Hall (中村元一監訳・黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 (1997) 『戦略計画創造的破壊の時代』産業能率大学出版部)
- Ocasio, W. and J. Joseph (2008) “Rise and Fall- or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006,” *Long Range Planning*, Vol. 41, pp. 248-272.
- Pearce II, A. J., E. B. Freeman, and R. B. Robinson, Jr. (1987) “The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance,” *The Academy of*

- Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp.658-675.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Teece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

独立型自動車ティア 2 企業K社が異分野での共同開発に至る発展軌跡

Trajectory of K, A Independent Vehicle Tier 2 Company, leading to an approved char

経済経営都市研究所 佐藤 政行
Economic Management City Institute Masayuki Sato

1. はじめに

浅沼 (1990) は、発注者から製品の一部の生産受託を請け負っている部品メーカーを、設計開発の開発分担の任される度合いで、貸与図と承認図に分けるよう提案している。貸与図とは発注者から部品の図面を支給され、部品を作ることを指す。承認図とは受注者が部品の図面を作成し、それを発注者が承認したものを受注者が製造する形態を指す [浅沼 (1990)]。

日本の貸与図部品メーカーは、特定の発注者との継続的取引を特徴としていると考えられる。継続的取引の良い面は、発注者のニーズに対応した技術力を身に着けるには良い。

しかし貸与図部品メーカーの問題点は大きく 2 点ある。1 つ目は設計開発能力が身につけにくい。2 つ目は自社製品を持ち合わせないので、営業活動がし難いと考えられる。

1990 年代後半、日本の自動車ティア 2 企業 (T2 企業) は自動車ティア 1 企業 (T1 企業) から請負う自動車部品は貸与図部品が殆どであったが、その傾向は現在でもあまり変化がないと考えられる [目代・金原 (1999)]。けれども 2010 年代後半になると、企業規模も比較的大きい一部の T2 企業は自動車部品以外のメーカー (異業種企業) との取引で承認図部品メーカーも出現しているという研究もある [赤羽ら (2018)]。日本の T2 企業は約 20 年前、発注者との部品の製造受託では貸与図部品しか提供していない企業が殆どであったと考えられる。しかし今日では異業種企業と承認図取引を行う T2 企業が出現しているということである。

そこで筆者は次の研究課題を提起する。日本の T2 企業は、どのような軌跡を辿り承認図部品メーカーとなったのであろうか。この研究課題を明らかにする意義は少なくない。なぜならば、日本の自動車部品業界、特に金属加工部品は、電気自動車の出現と共にエンジンの使われない自動車が増えつつあり、エンジン自動車は少なくなっていくと予想される。その際、T2 企業は、主要取引先の T1 企業が発注縮小・停止を行うと、その企業の業績の大幅悪化や最悪は倒産・廃業につながりかねないものと推察される。その一方、T2 企業の設計開発ノウハウの蓄積はこれだけ重要な内容であるのにも関わらず、過去 10 年間程、『中小企業白書』では、あまり T2 企業の設計開発の技術力蓄積動向に関する調査・研究は、ほとんど行われていない。従って筆者は、自前資本で経営する独立型 T2 企業を対象として、発注者との取引で承認図企業となった企業が、貸与図部品メーカーから承認図部品メーカーになるまでの発展軌跡を調査する。

2. 先行研究

2.1 貸与図と承認図での先行研究

次に製品開発の開発分担の内、貸与図から承認図への発展の視点を鑑みながら、先行研究を行う。和田 (1991) は 1950-1970 年代頃にかけて日本の自動車企業が、T1 企業との承認図取引を行う前段階の環境整備を行ったことを明らかにした。藤本 (1997) はトヨタの資本を受け入れている自動車 T1 企業 B 社を事例として、貸与図メーカーから承認図メーカーへの発展が、約 30 年間の長期間にかけて段階的に移行していることを明らかにしている。

Clark & Fujimoto (1991) は日本の自動車企業と T1 企業間 (T0-T1 間) の承認図取引と、それにまつわる企業間関係を明らかにした。1980 年代後半、日本の T0-T1 間は承認図取引が一般化していた。日本の自動車産業では長期継続取引が一般化し、T2 企業以下が組み立てた部品を、T1 企業が機能部品として完成させる分業構造が完成していた。日本の自動車企業は自動車部品の多くを T1 企業と共に承認図部品として共同開発を行った。この際、双方での緊密なコミュニケーションや、双方の信頼関係が求められることを指摘している。植田 (2000) は 1990 年代後半、日本の自動車産業では、T2 企業等が貸与図取引ながら VA/VE 提案を行う企業が現れていることを指摘している。植田 (2000) は VA/VE 提案を行うには、承認図部品に必要なとされる設計開発ノウハウが必要であると指摘している。

張 (2009) は 2000 年代後半ともなると、T2 企業は承認図部品に必要な設計開発ノウハウを蓄積していると思われる部品メーカーが多くなってきたことを指摘している。T2 企業は、T1 企業とは貸与図取引でありながら、T1 企業の生産工程や製品開発の改善提案を求められ、不可欠となってきたことを指摘している。T2 企業は取扱領域が限定されているため、その分野の設計開発ノウハウや生産方法、生産技術には精通していることを指摘している。

赤羽ら (2018) は、異業種の企業と承認図取引を行っている T2 企業 3 社の事例研究を行っている。事例企業の内 1 社である多賀製作所 (埼玉県) は、自動車向けを中心としたバネ製品や空調・冷凍機用部品の設計開発と製造を行っている。得意技術は狭いスペースでの生産設備の金型を取り換える技術力での多品種少量生産を強みとし、多くの発注者からこの技術の高い評価を受けている。多賀製作所は元々、日産系の T1 企業に多くの取引先を抱えていた。しかし、同社は 2001 年頃、日産リバイバルプランの影響により、売上高が 40% 程減り赤字決算となった。同年、多賀製作所ではアイシン精機で働いていた当時の社長の甥 (現社長) が入社以降、トヨタ系を含めて系列外の T1 企業や異業種への参入や海外進出も図った。その結果、現在、多賀製作所は空調・冷凍機メーカーと直接取引を行い、空調・冷凍機のユニット部品の承認図取引に進展した。また赤羽ら (2018) は、浅沼 (1990) による貸与図取引から承認図取引への発展仮説を T2 企業向けに枠組みを作り直し提示している。更に赤羽ら (2018) は T1 企業への T2 企業が求める技術力蓄積の調査により、製造基盤の技術蓄積は求め、設計開発能力蓄積は余り求めないことを明らかとした [赤羽ら (2018)]。

2.2 先行研究からわかったこと

まず日本の T1 企業は自動車企業により、承認図取引に関する設計開発ノウハウの棚卸

を受けていることがわかった。一方、T2 企業は T1 企業との製品開発の開発分担は貸与取引に終始している。しかし T2 企業は、1990 年代から 2000 年代にかけて徐々に設計開発ノウハウを必要とする VA/VE 提案や設計開発の改善提案が求められだしていることがわかる。つまり T2 企業は、既に設計開発ノウハウを蓄積し、2000 年代以降は自社の取扱領域の製品（部品）については、T1 企業を凌ぐ設計開発ノウハウや生産技術を身に着けだしていることがわかる。また赤羽ら（2018）は T2 企業が、承認取引に至ることへの示唆に富む内容が多いことがわかる。2010 年代後半になると T2 企業は T1 企業以外の異業種のメーカーとの承認取引を行っている企業が出現していることがわかる。自動車産業の場合、階層構造の固定化傾向が強く、異業種ではその傾向が弱いことも読み取れる。更に赤羽ら（2018）の事例研究（多賀製作所）より、T2 企業の多くは系列外・異業種への営業活動をあまり行ってこなかったことも推察される。T2 企業は貸与取引が殆どのため、系列内取引でも特定の T1 企業への販路依存している企業が多かったためではないかと考えられる。

それでは T2 企業は、どのような軌跡を辿り、貸与取引から承認取引に至っているのだろうか。次にそのことを、T2 企業を対象とした事例研究により明らかにしたい。

3. 研究方法

研究方法は承認取引部品メーカーへのインタビュー調査を行った。

＜標本抽出と選択理由＞ 事例研究の標本抽出は、筆者が 2016 年に実施した日本の独立型自動車ティア 2 企業 100 社へのアンケート調査結果を基に調査対象を抽出した。K 社は異業種企業と承認取引を行うだけでなく、以下の担当をしているため。①詳細設計、②部品のレイアウト図作成、③新部品コンセプトの提案、④部品仕様の提案、を行っているため。

＜研究概要＞ インタビュー調査先は静岡県内に本店、製品開発拠点、製造拠点を設置する独立型 T2 企業 K 社である。K 社は金属プレス加工、切削加工、及び金型を製造する中小製造企業である。K 社へのインタビュー調査は、1 回目が 2016 年 6 月 3 日 10:10-10:30、2 回目が 2016 年 6 月 16 日 11:05-11:20、16:00-16:20、3 回目が 2019 年 4 月 12 日 13:00-13:40、4 回目が 2019 年 9 月 13 日 13:00-14:05、5 回目が 2019 年 10 月 7 日 09:50-10:10、6 回目が 2020 年 10 月 13 日 10:30-11:00、7 回目が 2020 年 11 月 30 日 13:00-13:10 及び 2020 年 12 月 1 日 13:55-14:15 の合計 8 回実施した。回答者は K 社の営業部門と総務部門を含め、事業全体を統括し番頭の役目を果たす常務取締役兼業務部長の W 氏である。

＜企業概要＞ 企業創業年：1935 年。企業設立年：1955 年。

事業内容：四輪・二輪・ベアリング・家電等の冷間鍛造及び切削加工・各種金型製造

主要取扱製品：トランスミッション部品、ステアリング部品、サスペンション部品

主要コア技術：冷間鍛造加工技術（金属プレス加工）。金型の設計技術と、工程設計技術

所在地：静岡県。資本金：3,000 万円。従業員数：80 名。国際規格認証：ISO9001 取得済

4. 事例研究

次に K 社の事例研究を技術の蓄積内容を踏まえて、4 期に分けて説明する。なお、この 4 期は相互に期間的な重複もしていることを予め付言する。

第1期：製造基盤の技術力の蓄積

K社は1935年（昭和10年）に創業者の前会長（現在の4代目の代表取締役社長の祖父）が、静岡県にK社を創業した。

<加工技術> 1935年（昭和10年）は戦時中であった。当時、静岡県内では軍需工場が多く、ヤマハ、スズキ、河合楽器などが軍需部品を作っていた。戦時中（創業当初。1935-1945年）、K社は河合楽器向けに軍需部品（鋳造）を卸していた。戦後（1945-1955年位）、ホンダ向けの自動車部品で当初に鍛造を行った後に切削加工を行った。その後、塑性加工を取り入れた。製法の選択は、冷間鍛造技術を我が国で最も早い時期に選択した。K社が冷間鍛造技術（金属プレス加工）を選択した理由は、自動車部品の発注形態が鍛造向き、鋼材確保のしやすさ、量産加工に向いていたため複数の加工方法から選択した。製造の加工技術は1935年～1970年代にかけて蓄積していった。この時期に自動車部品の量産が始まり、生産基盤の技術を確立していった。

<工程設計> 技術の強み（工程設計、金型製作、冷間鍛造）は、1965年～1970年代に形成された。工程設計はいかに負担をかけず、質を落とさないかがポイントとなる。

第2期：独自技術や同業他社より比較優位の技術力の蓄積

K社が同業他社より上回る独自技術と最大の強みは金属プレス設備のバリエーションである。1965年～1970年代にかけて自動車部品の量産が始まった。この頃に特に金属プレス設備のバリエーションを確立・強化した。K社の最大の強みは、静岡県内でも最大級の金属プレス関連の設備のバリエーション（大規模設備、中型設備、小型設備）を複数台保有していることである。金属プレス設備（100tクラス）は新品で購入すると1台で数億円し、付帯設備や輸送費も1,000万円近い費用がかかる。しかしながらK社が金属プレス加工設備のバリエーションを揃えるまでは苦難の歴史であった。1960年代当時、金属プレス加工機は非常に高価であったため、K社では金属プレス加工機の購入資金を集めることに大変苦労した。

第3期：発注者への精力的な提案活動の実施

（日産の元会長）カルロス・ゴーンが1990年頃、日本に来た時には主要取引先のT1企業に値下げを要望されVA/VE提案を行っていた。T1企業へのVA/VE提案や提案営業は1980年頃位から行ってきた。発注者に安くて良い製品を提供するためである。VA/VE提案は試行錯誤してノウハウを蓄積していった。K社ではT1企業から渡された図面より、自動車部品の角（アール）の部分の角度修正など設計開発の改善提案は、一緒に行った。またK社ではT1企業などの発注者に対して、VA/VE提案などの提案営業も行った。VA/VE提案は知識・ノウハウの中で、発注者にどうすればどういうメリットがあるか費用対効果で比較検討する。因みにK社の場合、自社で幾つかの加工方法で見積を提示する。この際、自社で行わない加工方法も提示する。K社の場合、見積りで試算した結果、自社の加工（冷間鍛造技術を用いた金属プレス加工）より、他の加工方法の方が値段の安い場合もある。この場合、発注者に他の加工方法で強みのある部品メーカーの紹介も行っている。

<系列外と異業種への販路の多角化の実施> この地域には繊維産業もあったが中国に行ってしまう、繊維関連部品の製造比率も減少した。K社では製品ライフサイクルの衰退期を間近に見てきているため、自動車部品以外の販路を築いていこうと考えてきた。そし

てK社では、量産品の自動車部品より小ロットの異業種の部品を確保していくことにした。K社社長の考え方は未知の市場を開拓しようとするフロンティア精神であり、それに合致した側面もある。日本の自動車産業を全体で見れば、T0-T1-T2 間を細分化する見方もある。しかし、各部品メーカーの受注先販路の変化を見る見方もある。トヨタはアイシン精機やデンソー等の T1 企業を抱え、その下に、皆系列の T2 企業を持っている。一昔前まで、トヨタ系列の自動車部品メーカーの納入先はトヨタや、トヨタ系の自動車部品メーカーだけだった。しかし近年、そのような自動車企業ごとの系列により統合するモデルから自動車部品メーカーが外れるようになってきた。一昔前、トヨタは部品メーカーを統合してきた。しかし近年トヨタは自社のみを頼りにしないでくれ、というようになってきた。ホンダもそうでホンダ以外もあたってほしいというようになってきた。自動車企業はグローバル化して、トヨタは海外では日系の部品メーカーも使うが、海外現地の（ローカルの）部品メーカーも使っている。ホンダも同様である。つまり日本の自動車企業が国内で行っている仕事を海外に移管しているのに、系列内や特定の主要取引先の部品メーカーだけの仕事を依頼（統御）することが、言えなくなってきた。自動車企業や主要取引先の T1 企業が国内生産を海外移管しているのに、その受注先の T2 企業に対しては、発注者専属で仕事を行うようにいうことが言えなくなってきた。自動車部品業界（T2 企業）は大変厳しい状況であるので、息子にも仕事を継がせられない。赤字で倒産・廃業する T2 企業も出てきている。昔とは違い、大企業（T1 企業）の製造業の利益率と、中小製造企業（T2 企業）の利益率は異なる。例えば、トヨタ本体や T1 企業は良いかもしれないが、中小製造企業（T2 企業）の利益率は低い。だから今までとは違い、T2 企業も系列内取引（主要取引先の依存）のみに留まることが難しくなってきた。またロットの少ない異業種の部品でも仕事を行わざるを得なくなってきた。自動車部品業界は大ロットの仕事しかなく、仕事がなくなると一気に大量の仕事がなくなる。つまり、大ロットの自動車部品の仕事がなくなっても良いようにしないと、中小製造企業（T2 企業）は従業員の雇用ができなくなる。自動車部品は、これまではトータルで黒字にするように行ってきた。しかし、現在の日本の自動車企業や日本の T1 企業は、大きな黒字の出ている自動車部品のロットを海外に出すなどしてきて、黒字の仕事が減ってきた。そのため、今はK社ではどの部品でも黒字になるようにしなければならなくなってきた。

第4期：承認図取引への移行

K 社は自動車部品については T1 企業が、貸与図の作成を行っている。しかし、自動車部品以外の部品では、承認図を引いている。K 社は異業種での部品では部品レイアウト図の作成や詳細設計を行っている。K 社は、売上高の 1 割以上を占める「新たな異業種メーカー」を過去10年間で、開拓することに成功した。ほとんどは発注者が製品企画を提示してくる。K 社はその中の 1 社の総合部品メーカーから提示された製品企画案を基に、住宅用関連部品の設計開発を行った。K 社は総合部品メーカーと 2005 年頃から共同開発を行った。東海南海地震が来たときでも自宅が倒壊しないようにする、柱の継ぎ目に入れる住宅用関連部品を T1 企業以外の異業種企業（バイクや医療機器など多分野に部品を供給する総合部品メーカー）に提供している。静岡県では東海地震説があり、いつかは東海地震が来ると言われていた。だからすでに建築された住宅に後付けで住宅用関連部品をつけると、免震構造になると考えた。建築関連の住宅用関連部品の新販路の獲得まで至った

経緯は、元々、総合部品メーカーから、新分野での異業種製品の共同開発の引き合いがきたことに始まる。K社はこれに協力した。K社は現在の冷間鍛造技術を応用することができる。K社は建築関連の住宅用関連部品を製品開発する際、部品の組み合わせ（部品間のすり合わせ）に苦労した。

K社では住宅用関連部品の設計開発を行う際、これまで自社で積み上げてきた技術ノウハウを総動員して行っていた。具体的には、K社のこれまでの技術ノウハウを動員して、生産可能なスペックの住宅用関連部品の製品開発を行った。この際、寸法公差の様々な精度調整を苦労しながら行った。

K社からすると異業種である総合部品メーカーによる引き合いは「偶然と日頃の営業努力と長年の人脈形成の賜物」としている。K社が自動車部品メーカーの系列を超えた多角化を目指したり、異業種の製造企業と建築関連の住宅用関連部品を開発する理由はリスクマネジメントのためである。一時、K社の売上高の9割は自動車関連となった。そこでK社は自動車関連事業のみに依存することはよくないと考え、脱自動車関連事業の開拓を考え始めた。K社は異業種で冷間鍛造技術（金属プレス加工）を用いる多くの分野を調査した。具体的にはK社の社内で多くの分野の他社製品（機械）をティアダウン（分解）した。K社、特に営業トップのW氏は、K社の業績が悪くならないよう常に色々な手を打っている。しかし、W氏は必ずしもよい方向が見いだせているとは考えていない。例えば、主要取引先の1社など特定の販路（自動車部品業界）のみに依存するという事象に対し、K社やW氏は常に危機感を抱き続けている。その理由は何かあればK社の経営危機に直結するからである。静岡県内や愛知県豊田市や名古屋市など中部地方は大変恵まれている。製造企業の多くは営業をしなくても、大手製造企業が林立しているため、販路開拓や営業努力をせずに済んだ。しかし、その状況も景気が悪くなると、皆販路の開拓をせず、廃業したり後継者がいないという状況に陥っている。つまり、企業は常に新販路・新製品を開拓・開発しなければ、低迷していく。本来は新販路・新製品を作り、積極的に開拓しなければいけない。

5. 事例研究の分析

次にK社が総合部品メーカーとの承認図取引に至るまでに乗り越えた壁を第1期から第4期まで分析していく。

(1) 第1期：金属プレス加工技術の選択・習得

第1期にK社は、鍛造・切削加工技術から、1960年代当時の先端技術であった金属プレス加工技術に切り替えることに成功した。K社の創業者は、様々な文献を調査し、冷間鍛造技術（金属プレス加工）に行き着いた。金属プレス加工は現在では一般的であるが、当時はT1企業ですらこの設備や加工技術を持ち合わせていなかった時代である。K社は戦前に河合楽器向けに軍需部品を鋳造加工で製造していた。そして戦後に入りK社は鍛造～切削加工を積み重ねた。K社の場合、創業者は独立系部品メーカーとして、T1企業に技術指導を受けるというスタンスではなく能動的に自前で先進的技術を取り入れることを指向してきたのではないかと考えられる。K社が冷間鍛造技術を導入するきっかけは、それまで自動車部品を切削加工で行い、金属の切り屑を勿体なく思ったことが新加工技術導入のきっかけのようである。しかし、肝心なことは新しい加工技術を取り入れる能力が問われることである。日本で殆ど誰も行ったことがないのであるからなおさらである。けれどもK社

の創業者は戦前に創業し、多種多様な加工技術を身に付けてきた。K 社の創業者の場合、1935 年の創業時～1945 年（終戦）まで、河合楽器に軍需物資（鋳造）の生産受託を請けていた。K 社の創業者はこの間、製造基盤の技術力（加工技術、工程設計技術）を身に付ける為の基盤形成がなされたのではないかと推察される。この期間に河合楽器の技術者より、軍需物資の鋳造技術を用いて加工方法や工程設計の技術指導も既に受けていたのではないかと推察される。だから K 社の場合、戦後に至り、最初に創業者が鍛造、切削加工、金属プレス加工（冷間鍛造技術）と、次々と当時の先進加工技術を独自で容易に身に付けることができたのではないかと推察される。つまり K 社の創業者は戦前に製造基盤の技術の積み上げを進めてきたため、難度の高い先進加工技術を次々と導入することに成功したのではないかと推察される。

(2) 金属プレス加工設備の購入と設備導入資金

K 社では創業者が、1960 年代初頭に自動車部品を切削加工に代替して金属プレス加工（冷間鍛造技術）を導入することを選択した。しかし、当時の年商が 1 億円程の K 社にとって、新品で 3,000 万円程する金属プレス加工設備の導入は高嶺の花であった。しかし、K 社の創業者は、金属プレス加工設備の導入を諦めなかった。K 社が金属プレス加工設備を導入する際の資金繰りのポイントは、銀行と K 社の株主への借入で必要な資金を賄ったことと、リース契約で金属プレス加工設備を自社で所有せず使用しようとしたことが、金属プレス加工設備の導入のポイントではないかと推察される。それでは以下の内容を説明する。

まず銀行と K 社の株主への設備導入に必要な資金の借入についてである。銀行での借入は設備投資が一般的である。しかし、1955 年に法人化した K 社に、わずか会社設立から 5 年間程の企業に対して、1960 年当時の金額で、3,000 万円近い大金を設備投資資金で満額融資してくれる銀行は、当時はほとんど無かったのではないかと推察される。そこで K 社はリース企業とのリース契約にして、月々の返済負担を軽減して「所有」ではなく、「使用」することをまずは選択したのではないかと推察される。リース契約は、リース企業が設備を長期間、ユーザーに貸し付け、定額の利用代金を受け取ることにより成り立つビジネスである。K 社の創業者は金属プレス加工の優位性に早くから気づいていたと考えられる。しかし、銀行から満足のいく設備投資資金の借入の回答を引き出すことが出来なかったのではないかと推察される。そこで K 社の創業者はそれをクリアするためにリース契約として金属プレス加工設備を導入し、運転資金の繰り返しの借入と複数存在した当時の株主からの資金調達により会社の資金繰りと金属プレス加工設備の導入を後押ししたのではないかと推察される。

(3) 提案活動の壁を乗り越える

K 社は提案活動を、1980 年代から T1 企業に対して行っていたものと考えられる。植田（2000）では中小製造企業の VA/VE 提案の実施を認められるのが、1990 年代後半である。つまり K 社の場合、我が国の T2 企業や中小製造企業の中で、最も早く提案活動を行い始めた企業であると推察される。それではなぜ K 社が我が国で最も早く提案活動を行い得たかということになる。その技術的理由は、K 社の場合、戦前に創業し、複数の加工技術と工程設計技術を長期継続的に積み上げてきたことに他ならないのではないかと推察される。更に我が国で最も早く金属プレス加工設備を導入し、金型の設計・製作技術も自社で内製化している。このため、K 社では発注者の設計開発した部品・製品を製造する際の不具合や、コスト削減方法を早くから発見していたのではないかと推察される。K 社は金属プレス加工の我が国のパイオニア的存在の部品メーカーである。本来は T1 企業となっても十分おかしくない技

術力や生産設備に、設計開発ノウハウを保有しているのではないか。それだけの技術・資質のある K 社であるからこそ、早期に提案活動を行っていたのではないか。

もう 1 点、K 社の提案活動で見過ごしてはならない重要なことがある。それは K 社が 1990 年代から精力的に提案活動を行っていたのは、日産系 T1 企業だけではなくトヨタ系 T1 企業や異業種企業も含まれていることである。但し、K 社の場合、いくら独立系部品メーカーとは言っても 1990 年代は、日産系 T1 企業が筆頭取引先で売上高の 50%以上を依存していた。当然、いくら独立系部品メーカーとはいっても、トヨタと日産では水と油の存在である。また日本の自動車産業は 1990 年初頭まではまだ、自動車部品メーカーは系列ごとの縛りが色濃く残っていた時期であると思われる。そこで K 社がトヨタ系 T1 企業に全面的に営業攻勢をかければ、当然当時の主要取引先の日産系 T1 企業の調達担当の気分はあまりすぐれないものと考えられる。また自動車産業の自動車企業や T1 企業は、当時はまだ販路の多角化を受注者にあまり推奨していなかったものと考えられる。というのは販路の多角化をすれば、受注者は発注者に自動車部品の安定納入を滞らせる危険性があるためである。K 社ではこのような発注者の日産系 T1 企業の思惑を考え、先方の調達担当を刺激しないように意識して営業活動を行ったのではないか。

(4) 異業種進出前に異業種での製品開発の準備が既にできていた

K 社は 2005 年より異業種の総合部品メーカーと住宅用関連部品の製品開発を行っている。しかし K 社の場合、自動車部品についての設計開発ノウハウは蓄積していると考えられるが、住宅用関連部品の設計開発ノウハウについてはあまり蓄積していなかったのではないかと考えられる。しかし K 社の場合、自動車部品や、異業種でも二輪・ベアリング・家電など他分野の部品の製造を行っている。従って、K 社の場合、自動車部品以外へも高度な設計開発ノウハウを既に相当蓄積していたのではないか。だから住宅用関連部品という未開拓の分野でも十分に順応するだけの設計開発ノウハウを既に蓄積していたのではないかと推察される。また K 社は事前に異分野への参入を行うために、多くの他社製品のティアダウンを行っている。ティアダウンは分解した製品の構造や材料など多様な学習機会を分析した企業にもたらす。K 社は総合部品メーカーから住宅用関連部品の共同開発の引き合いがくる以前から、新規参入分野を模索するために少なくともティアダウンを行っている。このように K 社では異業種への参入以前に異分野での設計開発ノウハウの蓄積を意識的に進めてきたものと考えられる。従って、総合部品メーカーから共同開発の引き合いがきても、それに応じる能力があったのではないか。また総合部品メーカーも住宅用関連部品の共同開発を行う以前から、K 社の設計開発の動向や設計開発ノウハウの蓄積状況を、K 社を定期的に訪問しながら粒さを感じていたのではないか。同様に K 社も総合部品メーカーなど自社に設計開発ノウハウがあることを知らせ、共同開発の依頼を行い続けた結果ではないかと推察される。

6. K 社が承認図取引に至る経緯

次に K 社が T1 企業との貸与図取引から、異業種の総合部品メーカーとの承認図取引に至る経緯を説明する。図 1 は K 社が承認図取引に至る経緯をまとめたものである。K 社は 1935 年に創業後、様々な発注者との取引により、様々な加工技術を蓄積している。その後、K 社は凡そ 1965 年（昭和 40 年）～1970 年代にかけて、金属プレス加工設備のバリエーションを整備していった。これは K 社が様々な金属加工技術を試行錯誤した

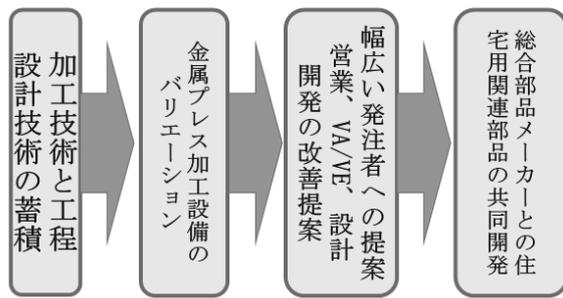


図1 K社が承認図取引に至った経緯

出所) K社に実施したインタビュー調査結果を基に作成した。

結果、金属プレス加工が最も生産性が高いと判断し、選択と集中を行った。

K社は1990年代になるとT1企業からVA/VE提案を求められ、以後、発注者へのVA/VE提案、設計開発の改善提案を行うようになる。つまりK社はこれらの提案営業を発注者に行っている。但し、K社の場合、系列外のT1企業や異業種企業を含んだ幅広い発注者に、精力的な提案活動を行っていった。その結果、K社はトヨタ系T1企業や2005年に総合部品メーカーとの住宅関連部品の共同開発(承認図取引)に至っている。

合部品メーカーとの住宅関連部品の共同開発

7. 承認図取引への移行軌跡の提示

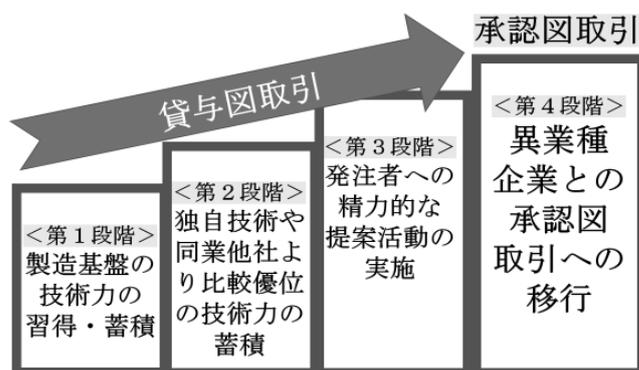


図2 発注者—独立型T2間の承認図取引への移行軌跡

出所) 筆者が実施したインタビュー調査を基にして作成した。

図2はK社がT1企業との貸与図取引から、異業種企業との承認図取引に至る経緯を踏まえて作成した。独立型T2企業K社は発注者との製品開発の開発分担の協業で図2のような軌跡を辿り、承認図取引に至っていることが明らかとなった。図2は発注者と独立型T2企業の長期継続的取引による承認図取引までの移行推移を図としてまとめたものである。

第1段階で独立型T2企業は、発注者との貸与図部品の製造に関する協業により製造基盤の技術力を蓄積していることを示している。第2段階で独立型T2企業は、自社の強みを生かして独自技術や同業他社より比較優位の技術力を蓄積する。第3段階に発注者への精力的な提案活動(VA/VE提案、設計の改善提案、提案営業)の実施が挙げられる。第4段階は異業種企業との承認図取引(承認図部品の共同開発)への移行である。異業種企業から新しい部品の設計開発の依頼を受けた独立型T2企業は承認図部品を作成し、それを提示し異業種企業の承認を得た後、異業種企業に承認図部品を納品することができる、というものである。

8. おわりに

本稿は、独立型自T2企業K社を事例として、T1企業との貸与図取引から、異業種企業との承認図取引に至る発展軌跡を明らかにした。その結果、K社の場合、承認図部品メーカーに至るまで4段階の発展軌跡を辿っていたことが明らかとなった。T1企業とは自動車部品の承認図取引に至ってはいないが、T1企業との取引は結果論でいうならば、異業種企業との承認図取引に至る準備を促す結果になったものと考えられる。しかし、K社の事例で異業種企業との承認図取引に至り、他の独立型T2企業が至っていない違いと

いうのは、幅広い発注者への精力的な営業活動の実施の有無が左右したのではないかと推察される。

謝辞

本研究を進めるにあたりインタビュー調査に協力して頂いた K 社の常務取締役兼業務部長の W 氏、及び K 社の代表取締役社長と K 社従業員の皆様に御礼申し上げます。本報告の機会を与えて下さいました第 63 回全国大会実行委員長で学会事務局長の板倉宏昭先生（東京都立産業技術大学院大学）と、常任理事（前会長）の井形浩治先生（大阪経済大学）に御礼申し上げます。また本報告の座長を務めてくださった先生と、コメンテーターを務めて下さった先生及びご質問して下さいました先生に、この場を借りて御礼申し上げます。

参考文献

- ・赤羽 淳、土屋勉男、井上隆一郎（2018）『アジアローカル企業のイノベーション能力日本・タイ・中国ローカル 2 次サプライヤーの比較分析』同友館、PP. 1-98
- ・浅沼万里（1990）『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係 「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化』『経済論叢』第145巻、京都大学経済学会、PP. 1-45
- ・張 又心 Barbara（2009）「自動車サプライヤー・システムと中小サプライヤーの開発補完機能」『中小企業と地域再生 日本中小企業学会論集28』同友館、PP. 94-107
- ・藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣、PP. 223-229
- ・目代武史・金原達夫（1999）「自動車産業におけるサプライヤー企業の経営資源蓄積と事業展開」『地域経済研究』第10巻、広島大学経済学部、PP. 29-40
- ・植田浩史（2000）「サプライヤ論に関する一考察 —浅沼万里氏の研究を中心に—」『季刊経済研究』第23巻、大阪市立大学経済研究会、PP. 1-22
- ・和田一夫（1991）「自動車産業における階層的企業間関係の形成 トヨタ自動車の事例」『経営史学』第26巻 2号、経営史学会、PP. 1-27

大手と非大手のコンビニエンスストアの対比にみる店舗数と 資産除去債務額との増減の連動性について

About the link between the increase and decrease of the number of stores and the amount of
asset retirement obligations in comparison with major and non-major convenience stores

名古屋経済大学大学院博士後期課程 西村 好文

Nagoya University of Economics Graduate School Doctoral Program Yoshifumi Nishimura

はじめに

資産除去債務 (Asset Retirement Obligation) は、いわゆる環境会計と称されている。企業の活動の中で発生したアスベストの除去や、電力会社の保有する原子力発電所内から放出された汚染物質の除去などにみられる環境問題に関わりを持つからである。一方、例えば、コンビニエンスストア経営で借地上に店舗を建設し、契約期間満了後に店舗を取り壊す原状回復義務についても、資産除去債務の範囲に含まれる。資産除去債務の会計基準は、内外の各基準設定団体で開発されている。国際会計基準委員会 (International Accounting Standards; IAS) 第 16 号「有形固定資産」および IAS 第 37 号「引当金、偶発債務及び偶発資産」、米国財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board; FASB) の米国財務会計基準書 (Statement of Financial Accounting Standards; SFAS) 第 143 号「資産除去債務に関する会計」、わが国の企業会計基準委員会の企業会計基準 18 号「資産除去債務に関する会計基準」(以下、「本会計基準」という) などが挙げられよう。

これら会計基準の会計処理方法として両建処理が採用されている (本会計基準 7 項、同 34 項、同 41 項、「企業会計基準適用指針 21 号資産除去債務に関する会計基準の適用指針」6 項、同 24 項、同 26 項)。両建処理は、有形固定資産の取得時点において資産除去債務がある場合、当該債務を負債に計上し、同額を資産の取得原価を構成する付随費用として資産計上する方法である。

資産除去債務は、将来の「有形固定資産の除却」時点における除去を行うための支出を意味しており、有形固定資産の取得時点において、除去の具体的な行為や支出も行われていない。このような会計処理にも関わらず、各基準では資産除去債務の両建処理を求めており、わが国の会計基準においても両建処理が採用されている。

冒頭に述べたコンビニエンスストア経営で借地上に店舗を建設し、契約期間満了後に店舗を取り壊す原状回復義務についても、資産除去債務の範囲に含まれることにも着目する。

具体的事例として、コンビニエンスストア業界を例に取って、検討することとした。店舗を取り壊すまでの間の実際に稼働し、展開している店舗数の増減と資産除去債務額の増減とは一定の連動性があるのではないかと想定した。想定に基づき、大手と非大手の有価証券報告書 (以下、「有報」という) から該当する項目の数値を拾い、直近 5 期の調査を行った。

1. わが国の資産除去債務会計基準の導入経緯

資産除去債務の意義を考察するにあたり、企業会計基準委員会（以下、「ASBJ」という）により、2007年（平成19年）5月30日に公表された「資産除去債務の会計処理に関する論点の整理」（以下、「論点整理」という）の背景に触れておこう。

まず、論点整理の背景が列挙されている2項を見ておきたい。同項には、「我が国においては、国際的な会計基準で見られるような、資産除去債務を負債として計上するとともに、これに対応する除去費用を有形固定資産に計上する会計処理は行われていない。現行の実務では、例えば、電力業界で原子力発電施設の解体費用につき発電実績に応じて解体引当金を計上しているような特定の事例は見られるものの、一般的には、資産除去債務についての会計処理は行われてこなかった。

ASBJは、2004年（平成16年）9月以降、国際会計基準審議会（IASB）との間で、日本の会計基準とIFRSとの差異を縮小することを目的とした両会計基準のコンバージェンスに向けた作業を取り進めている。その中で、資産除去債務は、検討すべき項目の一つとして、共同プロジェクトの第3回会合（2006年（平成18年）3月開催）において、短期プロジェクト項目に追加されている。

このような状況に鑑み、ASBJは、2006年（平成18年）7月に立ち上げたワーキンググループでの検討を踏まえ、2006年（平成18年）11月に資産除去債務専門委員会を設置した。専門委員による討議など幅広い審議を経て、資産除去債務に関する議論特にその論点抽出について、検討を重ねてきた。ASBJは、これまでの議論を論点整理として公表し、今後、資産除去債務の会計処理に関する会計基準等の取りまとめに資するよう、広く意見を求めることとした。

論点整理14項では、資産除去債務の範囲に含まれる項目の会計処理について、どのような方法が考えられるか、国際的な会計基準における取扱いを踏まえて検討することとしている。

論点整理15項では、SFAS第143号により、次のように、資産除去債務の公正価値を見積って負債として計上し、また、同額を対応する除去費用として有形固定資産に含めて計上し、当該有形固定資産の耐用年数にわたって費用処理することとされている。

論点整理16項では、IFRSでもSFAS第143号と同様に処理されるが、資産除去債務については、IAS第37号により負債に計上され、また、これに対応する除去費用は、IAS第16号により有形固定資産に計上されることになる。

資産除去債務とこれに係る除去費用については、2つの考え方があり、論点整理20項では、引当金処理を示している。有形固定資産の解体、撤去等の処分、原状回復のサービス（除去サービス）はそれが除去されたときに受けるが、その有形固定資産の除去サービスを使用に応じて各期間で費用計上し、これに対応する金額を負債として認識する考え方である。このような考え方に基づく会計処理（引当金処理）は、資産の保守のようなサービス取引についての現在の会計処理から考えた場合に採用される処理である。

なお、引当金処理を行った場合には、資産除去債務の金額を注記事項として別途開示し、将来の負担を明示する必要があると考えられる。

さらに、資産効率の観点からも有用と考えられる情報を提供するものであるとして、論点

整理 21 項では、引当金処理によれば、資産除去債務の負債計上が不十分である点が問題とされている。

論点整理 23 項では、資産除去債務の負債計上が不十分であるという指摘や、国際的な会計基準とのコンバージェンスの観点も考慮すると、資産負債の両建処理を採用すべきということになるが、論点整理では、いずれの会計処理を採用するかの方角性を示していない。

本会計基準 34 項では、資産負債の両建処理は、有形固定資産の取得等に付随して不可避免的に生じる除去サービスの債務を負債として計上するとともに、対応する除去費用をその取得原価に含めることで、当該有形固定資産への投資について回収すべき額を引き上げることがを意味するとある。このような考え方に基づく処理は、国際的な会計基準とのコンバージェンスにも資するものであるため、本会計基準では、資産負債の両建処理を求めることとしたとある。上記の国際的な会計基準とは、IAS 第 16 号により有形固定資産に計上される処理である。SFAS 第 143 号においても同様の処理となる。

2. 展開店舗数と資産除去債務額との増減の連動性に見る具体的事例

「はじめに」で述べたコンビニエンスストア経営で借地上に店舗を建設し、契約期間満了後に店舗を取り壊す原状回復義務についても、資産除去債務の範囲に含まれることに着目し、具体的な事例の検討をしておこう。

店舗を取り壊すまでの間の実際に稼働し、展開している店舗数の増減と資産除去債務額の増減とは一定の連動性があるのではないか。コンビニエンスストア業界を例に取り、非大手である株式会社ポプラと大手である株式会社セブン&アイ・ホールディングスの各々の有報から該当する項目の数値を拾い、直近 5 期の調査を行った。非大手と大手のコンビニエンスストアの具体例に基づき、比較してみることにする。

(1) 株式会社ポプラの実例

- ・負債に占める資産除去債務の割合（金額の表示は千円単位。以下同様。）

$$39 \text{ 期 } \frac{1,028,619}{12,098,238} = 8.50\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 32%減少（小数点第三位四捨五入）

$$40 \text{ 期 } \frac{780,976}{13,527,113} = 5.77\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・出店数の増減割合

39 期店舗 655→40 期店舗 525（前期比 20%減少・小数点第三位四捨五入）出店数で留意すべきは、自社所有物件が含まれていることである。有報の主要な設備の状況の箇所にある「直営店」や「加盟店への貸与設備」には帳簿価額として土地と、建物及び構築物が各々計上されていることから窺える。有報に記載されている期末店舗数から自社所有物件か否かの内訳は不明である。有報の注記事項において、当該資産除去債務の概要として、店舗等の不動産賃貸借契約及び事業用借地権設定契約に伴う原状回復義務である旨記載されている。期末店舗全てが計算の便宜上、上記条件に当てはまったとした場合の前提に立って、

検討を行った。出店数は、以下各期とも、同様に算定することとした。

このように、負債に占める資産除去債務の割合が前期比 32%減少すれば、店舗数も前期比 20%減少している。

- ・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$40 \text{ 期} \frac{780,976}{13,527,113} = 5.77\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.33 倍増加 (小数点第三位四捨五入)

$$41 \text{ 期} \frac{748,092}{9,735,058} = 7.68\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・ 出店数の増減割合

40 期店舗 525→41 期店舗 518 (前期比 1%減少・小数点第三位四捨五入)

このように、負債に占める資産除去債務の割合が前期比 1.33 倍増加すれば、店舗数は逆に前期比 1%減少している。

- ・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$41 \text{ 期} \frac{748,092}{9,735,058} = 7.68\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 17%減少 (小数点第三位四捨五入)

$$42 \text{ 期} \frac{605,429}{9,497,423} = 6.37\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・ 出店数の増減割合

41 期店舗 518→42 期店舗 472 (前期比 9%減少・小数点第三位四捨五入)

このように、負債に占める資産除去債務の割合が前期比 17%減少すれば、店舗数も前期比 9%減少している。

- ・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$42 \text{ 期} \frac{605,429}{9,497,423} = 6.37\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.19 倍増加 (小数点第三位四捨五入)

$$43 \text{ 期} \frac{585,175}{7,739,717} = 7.56\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・ 出店数の増減割合

42 期店舗 472→43 期店舗 461 (前期比 2%減少・小数点第三位四捨五入)

このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.19 倍増加すれば、店舗数は逆に前期比 2%減少している。

- ・負債に占める資産除去債務の割合

$$43 \text{ 期} \frac{585,175}{7,739,717} = 7.56\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.03 倍増加 (小数点第三位四捨五入)

$$44 \text{ 期} \frac{581,823}{7,473,074} = 7.79\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・出店数の増減割合

上記の検討結果をまとめたのが、表 1 である。5 期の内、40 期と 41 期、42 期と 43 期の各々の対比のみ、負債に占める資産除去債務の割合が前期比増加すれば、出店数は、逆に前期比減少の結果となることが窺える。

表 1 負債に占める資産除去債務の割合の増減と出店数の増減との連動性 (株式会社ポプラ)

	39 期・40 期	40 期・41 期	41 期・42 期	42 期・43 期	43 期・44 期
負債に占める資産除去債務の割合と出店数との増減の関係性	あり	なし※	あり	なし※	あり

※負債に占める資産除去債務の割合が前期比増加すれば、出店数は、逆に前期比減少の結果となる。

(2) 株式会社セブン&アイ・ホールディングスの実例

- ・負債に占める資産除去債務の割合 (金額の表示は百万円単位。以下同様。)

$$9 \text{ 期} \frac{60,376}{2,589,823} = 2.33\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.03 倍の増加 (小数点第三位四捨五入)

$$10 \text{ 期} \frac{67,068}{2,803,788} = 2.39\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

- ・出店数の増減割合

9 期店舗 16,944 → 10 期店舗 18,233 (前期比 1.08 倍・小数点第三位四捨五入) このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.03 倍増加すれば、店舗数も前期比 1.08 倍増加している。

- ・負債に占める資産除去債務の割合

$$10 \text{ 期} \frac{67,068}{2,803,788} = 2.39\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.03 倍の増加 (小数点第三位四捨五入)

$$11 \text{ 期} \frac{72,034}{2,936,508} = 2.45\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

・ 出店数の増減割合

10期店舗 18,233→11期店舗 19,338 (前期比 1.06 倍の増加・小数点第三位四捨五入)

このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.03 倍増加すれば、店舗数も前期比 1.06 倍増加している。

・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$11期 \frac{72,034}{2,936,508} = 2.45\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.04 倍の増加 (小数点第三位四捨五入)

$$12期 \frac{77,640}{3,033,082} = 2.56\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

・ 出店数の増減割合

11期店舗 19,338→12期店舗 20,218 (前期比 1.05 倍・小数点第三位四捨五入) このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.04 倍増加すれば、店舗数も前期比 1.05 倍増加している。

・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$12期 \frac{77,640}{3,033,082} = 2.56\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.06 倍の増加 (小数点第三位四捨五入)

$$13期 \frac{79,412}{2,919,607} = 2.72\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

・ 出店数の増減割合

12期店舗 20,218→13期店舗 21,460 (前期比 1.06 倍・小数点第三位四捨五入) このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.06 倍増加すれば、店舗数も前期比 1.06 倍増加している。

・ 負債に占める資産除去債務の割合

$$13期 \frac{79,412}{2,919,607} = 2.72\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

↓ 1.01 倍の増加 (小数点第三位四捨五入)

$$14期 \frac{85,971}{3,122,816} = 2.75\% \text{ (小数点第五位四捨五入)}$$

・ 出店数の増減割合

13期店舗 21,460→14期店舗 21,294 (前期比 1%減少・小数点第三位四捨五入) このように、負債に占める資産除去債務割合が前期比 1.01 倍増加すれば、店舗数は逆に前期比 1%減少している。

このように、上記 5 期の結果を見てみると、13 期と 14 期の比較以外は、全て各期とも想定どおり、負債に占める資産除去債務の割合は増加すれば、出店数も増加する連動性が見られた。

上記の検討結果をまとめたのが、表 2 である。5 期の内、13 期 14 期の対比のみ、負債に占める資産除去債務の割合が前期比増加すれば、出店数は、逆に前期比減少の結果となることが窺える。

表 2 負債に占める資産除去債務の割合の増減と出店数の増減との連動性（株式会社セブン & アイ・ホールディングス）

	9 期・10 期	10 期・11 期	11 期・12 期	12 期・13 期	13 期・14 期
負債に占める資産除去債務の割合と出店数との増減の関係性	あり	あり	あり	あり	なし※

※負債に占める資産除去債務の割合が前期比増加すれば、出店数は、逆に前期比減少の結果となる。

おわりに

資産除去債務における会計処理方法は、両建処理が採用されている。従前の引当金処理による会計処理と異なり、本会計基準が公表された前後では、会計処理に相違がみられる。

資産除去債務は、将来の「有形固定資産の除却」時点における除去を行うための支出を意味しており、有形固定資産の取得時点において、除去の具体的な行為や支出も行われていない。このような会計処理にも関わらず、例えば、IAS 第 16 号、同第 37 号、FASB 第 143 号の各基準では、資産除去債務の両建処理を求めており、わが国の会計基準においても両建処理が採用されている。

資産・負債の両建処理についての導入経緯を論点整理から概観した。例えば、対応する除去費用を当該有形固定資産の取得価額に含めることで、当該資産への投資について回収すべき額の引き上げを意味することである。さらに、資産効率の観点からも有用と考えられる情報を提供することである。一方、引当金処理によれば、資産除去債務の負債計上が不十分である点が問題とされていたことが挙げられる。

コンビニエンスストア経営で借地上に店舗を建設し、契約期間満了後に店舗を取り壊す原状回復義務についても、資産除去債務の範囲に含まれることに着目し、具体的事例の検討を行った。

店舗を取り壊すまでの間実際に稼働し、展開している店舗数の増減と資産除去債務額の増減とは、一定の連動性があるのではないかと想定した。コンビニエンスストア業界を例に取り、非大手 1 社と大手 1 社の各々の有報から該当する項目の数値を拾い、直近 5 期の調査を行ったところ、非大手は 2 期、大手は 1 期の期間において、連動しない結果が出

た。この調査に意義があると考えるのは、連動性があると一般的には考えられようと推測するが、連動性があるとは断定できないことである。なお、上記の調査には課題がある。調査数のサンプルや対象期間を限定している点である。この点については、今後の調査に続けたいと考えている。

参考文献

【著書】

泉田栄一・佐藤敏昭・三橋清哉『株式会社会計法』信山社（2008年）。
桜井久勝『財務会計講義（20版）』中央経済社（2019年）。
塩原一郎・佐藤敏昭『グローバル企業法会計』税務経理協会（2005年）。
新日本有限責任監査法人・日本不動産研究所編『資産除去債務の実務 対象債務の抽出と会計処理』中央経済社（2010年）。
長谷川茂男『米国会計基準ガイドブック』中央経済社（2011年）。
広瀬義州『財務会計第13版』中央経済社（2015年）。
山田昭広『アメリカの会計基準〔第5版〕』中央経済社（2004年）。
IFRS財団編企業会計基準委員会・公益財団法人財務会計基準機構監訳『IFRS基準－Part A』中央経済社（2018年）。

【論文】

菊谷正人「有形固定資産の取得原価と資産除去債務」『税経通信』第62巻第12号（2007年）35-36,38-39頁。
久保淳司「資産除去債務基準における資産負債の両建処理」『北海道大学経済学会 経済学研究』第59巻第3号（2009年）206,209頁。
小嶋成司・田中 弘「資産除去債務に関する一考察—引当金処理と資産負債の両建処理の考察を中心に—」『神奈川大学経済学会商経論叢』50巻3・4合併号（2015年）84,100頁。
五反田屋信明「資産除去債務に関する会計基準等について—企業会計基準第18号・企業会計基準適用指針第21号の解説」『企業会計』第60巻第7号（2008年）113頁。
（2006年）37-40頁。

【その他】

企業会計基準委員会「『資産除去債務の会計処理に関する論点の整理』の公表」2007年5月30日。
企業会計基準委員会「資産除去債務の会計処理に関する論点の整理」2007年5月30日。
企業会計基準委員会 企業会計基準公開草案第23号「資産除去債務に関する会計基準（案）」2007年12月27日。
企業会計基準委員会 企業会計基準適用指針公開草案第27号「資産除去債務に関する会計基準の適用指針（案）」2007年12月27日。
企業会計基準委員会「資産除去債務に関する会計基準」（企業会計基準第18号）2008年3月31日。
企業会計基準委員会「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第21号）2008年3月31日（改正2011年3月25日）。
企業会計基準委員会「引当金に関する論点の整理」2009年9月8日。
EDINET提出書類 株式会社セブン&アイ・ホールディングス（E03462）。
EDINET提出書類 株式会社ポプラ（E03312）。

地方公共交通維持税（仮称）の創設について

－岩手県を中心として－

The Creation of a Local Public Transportation Maintenance Tax -
Focusing on Iwate Prefecture

岩手県立大学
Iwate Prefectural University

岩田 智
Satoshi Iwata

問題提起

公共交通機関網が発達した首都圏を除き地方では、地域住民の主な移動手段は自家用車であり、公共交通は自家用車を運転できない高齢者・通学に利用する高校生など交通弱者等の利用が多くを占めているのが実態である。また、これからも続くさらなる高齢化により、いままで自家用車を運転できていた年齢層が順次高齢化し、自動車免許の返納などにより、交通弱者になっていくことは避けられない。特に、公共交通機関網が弱い居住地に住んでいる高齢運転手の中には、運転能力の低下により自動車免許を返納したいと考えているものの、自家用車を運転できなければ通院・買い物などの生活維持のための用事ができないため、意に反して自家用車を運転している高齢者もいると考えられる。また、交通弱者は高齢者だけではなく、地方圏では高校などが点在しており、通学には公共交通機関がなくてはならない存在でもある。

しかしながら、モータリゼーションの進展や少子高齢化¹により多くの地方公共交通機関は、利用者減少から赤字経営となり、これまで多くの財政支援・経営改善策が実行されているが、自力改善は極めて困難であるのが実態である。このままでは、赤字運営をしている地方公共交通機関を援助している自治体の財政力にも限界があるため、いずれ優先順位をつけて順次、公共交通網を整理縮小していくこととなることは避けられない。もし、公共交通機関がこのまま衰退していけば、マイナスのクロスセクターベネフィットが生じてしまうことになりかねない。このため地方公共交通を維持するには安定財源による支援が必要不可欠であり、その手段として地方公共交通維持税について研究したところ若干の知見を得たので報告する。

なお、地方公共交通維持税の発想の原点は、筆者が居住する三陸沿岸地域を走る三陸鉄道をいかに維持運営するか考えたことにある。その時点（2018 年前半）では三陸鉄道のみを助成する意味で、「いわて三鉄応援県民税」を提言していた。その後、筆者の考え方に賛同する人々との話の中で、経営的に困っているのは三陸鉄道だけではなく、岩手県内のバス運

¹ 特に、少子化による高校生の減少による通学客減少の影響が大きい。

営業者、IGR も同様であるとの指摘を受け、岩手県全体の公共交通の維持運営を目的とした「地方公共交通維持税」となった。なお、同様の交通税の発想は、飯野公央（2006）「公共交通再生のための財政支援策」²の中でも指摘されていた。

また、滋賀県では県知事の主導のもとに、2020 年から滋賀県税制審議会で、地域公共交通を支えるための税制を検討しており、順調にいけば 2021 年 3 月下旬には答申が出され、2022 年度には滋賀県の県民税が設けられる可能性がある。

このように地方交通の維持は、全国的な課題であり、同様の県民税が各都道府県で設けられる可能性があると考えられる。また、少子高齢化により地方の人口減少は進むことは確実であり、結果として納税者である県民が減少することにより納税額が減少することは避けられない。将来的には、県民税による地方公共交通機関の維持から国による地方公共機関の維持を検討する可能性は高い。

1. 公共交通機関衰退に伴う問題点

地方公共交通維持税（仮称）の導入についての具体的検討に入る前に、中山間地域を多く抱える岩手県のような地域における、公共交通機関衰退に伴う問題点について整理してみる。飯野公央氏は、次の問題点を指摘している³。

①交通弱者に冷たい社会の到来

超高齢化社会の到来によって、今後自動車の運転をしなくなる、あるいはできなくなる高齢者が増加すると予想されている。また、高齢者だけでなく運転のできない児童・生徒や障がい者、さらには自働車を購入できない低所得者など、公共交通機関に依存している人は少なくない。仮に、このまま公共交通機関が衰退した場合、そうした人々の移動の自由が奪われ、暮らしにくい社会がそこに実現することとなる。

②環境問題の発生と資源の浪費

自家用自動車の利用に比べ、公共交通が持つ優位性の一つは、エネルギー効率の良さである。これは、多人数を一度に運ぶという輸送効率だけにとどまらない。排気ガスの排出量も低く抑えることができる。公共交通の利用によって、過度の自動車利用が抑制されるならば、道路の渋滞も緩和され、渋滞が引き起こす環境悪化やエネルギーの無駄遣い、時間と人件費のロスの低下など、環境面のメリットだけでなく、経済的メリットも享受できるのである。

③高齢者が加害者に

松江市の調査⁴によれば、高齢者が自動車を利用することの不満として「車を使わないと目的地に行けない」を 70%弱のひとがあげており、必ずしも運転がしたくてしているわけではない。高齢者が加害者になる交通事故も増加しており、高齢化社会における自動車利用は、新しい交通問題を生み出している。

④中心商業地の衰退と創造空間の喪失

² 飯野公央（2006）「経済科学論集」第 32 号、135。

³ 飯野公央（2006）「経済科学論集」第 32 号、124-127。

⁴ 松江市公共交通体系研究会（2005）「松江市公共交通住民意識調査報告書」。

自家用自動車利用の拡大にともなう公共交通機関の衰退は、交通結節点の周辺に発達してきた商業地域を衰退させ、中心市街地空洞化の原因の一つとなっている。日本の多くの都市は、歴史的・構造的に自動車利用の急増に適応しにくい構造になっている。

⑤空間利用の不効率と社会資本の無駄

自動車の利用にともなって発生する重要なコストの一つは、駐車場の整備である。また、郊外での住宅開発や商業施設の郊外進出などにより中心部がスプロール化すると、既存の道路や上下水道等とそれらの住宅や施設と接続するために、アクセス道路や上下水道などの社会資本整備が必要となる。

以上のように、飯野公央氏は、過度の自家用自動車利用を抑制し公共交通を再生することは、これからの地域社会に維持にとって不可欠な課題としている。

2. 岩手県の公共交通機関の状況

岩手県内公共交通機関としては、鉄道、バス、タクシーなどが挙げられるが、本研究では三陸鉄道、バスを取り上げる。その理由は、JR 東日本運営の路線、IGR、タクシーなども経営状況は決して良くないが、より経営的に困難に陥っている三陸鉄道、バスについて着目した。しかし、他の公共交通機関も同様の経営環境におかれていると考えられるため、地方交通維持特別税が設けられた際には、その税金による補助対象になる可能性は高い。

2-1 鉄道

岩手県内にある鉄道には、JR 東日本、三陸鉄道、アイジーアールいわて銀河鉄道株式会社（以下、IGR とする）がある。本研究では、その中でも、第三セクター鉄道である三陸鉄道株式会社を取り上げた。

図2 三陸鉄道の路線図（三陸鉄道株式会社 HP）2021年2月24日



(1) 経営状況

三陸沿岸地域の交通状況は、地域住民の主な移動手段は自家用車であり、公共交通は高校生の通学や自家用車を運転できない交通弱者等の通院・買い物等による利用が多くを占めているのが実態である。このような地域の実情から、1981年の三陸鉄道の開業は、三陸沿岸の住民にとって、明治以来の悲願であった。

しかし、三陸鉄道の経営状況は、モータリゼーションや人口減少・少子高齢化の進展、沿線公共施設の移転などの環境変化により、輸送人員が継続的に減少し、1994年度後以降から経常損失を計上している。特に、2002年度以降は毎年1億円以上の損失となっており、県、市町村が様々な形で支援をしている状況である。

このような厳しい経営状況の中においても、三陸鉄道は、地域の通勤通学、通院、買い物、高齢者等の交通弱者の足として重要な役割を果たしている。また、本県屈指の観光資源である三陸沿岸の鉄道として、観光産業等においても重要な地域振興基盤と位置づけられている。2019年3月には、宮古から釜石間のJR山田線の経営移管を受ける予定であり、久慈から盛までの運行が可能となる。このことにより、利用者の利便性は向上するものの、移管される沿線地域の実情から見て、さらに経営が困難になると想定されている。また、試算の段階ではあるが、受益者負担としてJR東日本の経営の時に比較して、普通運賃が1.5倍以上になると試算されている。

また、2016年10月に実施された利用者アンケート調査によれば、三陸沿岸地域の住民は、「日常の交通手段として」「観光資源として」「地域活性化の資源として」「地域のシンボルとして」といった理由で、約7割が三陸鉄道を必要だと思っている。一方で、約8割が最近1年間、三陸鉄道を利用しておらず、必要性とした認識と実際の利用のギャップが大きい状態となっている。

(2) 財政支援の状況

経営が厳しい三陸鉄道に対して財政支援としては、①岩手県三陸鉄道強化促進協議会負担金、②地域交通確保維持改善事業補助、③三陸鉄道運営費補助がある。いずれも、岩手県と三陸沿岸地域の市町村があらかじめ決められた負担割合で財政支援を実施している。

しかしながら、最近5年間の三陸鉄道の経常損益は、2011年(△169.5百万円)、2012年(△137.7百万円)、2013年(△214.8百万円)、2014年(△102.5百万円)、2015年(△136.0百万円)となっている。宮古駅から釜石駅まで路線が三陸鉄道に移管することにより、この赤字幅は拡大されると予想される。今後の、三陸沿岸地域の状況から判断した場合、毎年△300百万円以上の赤字を計上することを見越した対策をする必要があるといえよう。

(3) 支援策としての「いわて三鉄応援県民税」の提案

このような将来の状況に対して種々の財政支援策や経営改善策が提案され実行されたとしても、赤字の縮小化はできたとしても黒字化は厳しいといわざるをえない。しかし、安定的な経営環境を維持するためには安定的で具体的な財政支援策が必要である。

そこで、(仮称)「いわて三鉄応援県民税」の創設を提案する。この県民税のモデルは、「いわての森林づくり県民税」である。この県民税は、年額(個人1,000円、法人2,000円～80,000円)である。

表1 いわたの森林づくり県民税の年度別収入と寄付金の推移

〔単位:千円〕

項目・年度	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27 (見込)	合計
税収 (A)+(B)	556,967	742,695	745,419	747,276	722,460	675,983	728,531	772,173	778,641	747,000	7,217,145
個人 (A)	529,263	602,531	599,113	606,588	578,896	558,547	612,130	628,459	631,731	601,000	5,948,258
うち専収事業費 (a)	37,048	45,212	44,109	38,373	37,418	33,339	34,699	35,164	34,661	32,058	372,081
法人 (B)	27,704	140,164	146,306	140,688	143,564	117,436	116,401	143,714	146,910	146,000	1,268,887
基金積立額 (I)+(II)+(III)	520,085	698,225	702,008	716,704	695,561	642,708	694,853	738,063	744,495	715,442	6,868,143
税収分 (A)-(a)-(B)(I)	519,919	697,483	701,310	708,903	685,042	642,644	693,832	737,009	743,980	714,942	6,845,064
寄付金 (II)	0	0	0	7,246	10,357	0	687	585	0	0	18,875
運用益 (III)	166	742	698	555	162	64	334	468	515	500	4,204

出典：平成28年度以降の「いわての森林づくり県民税」

上記の表から、この県民税による税収は、約7億円で推移していることがわかる。三陸鉄道の年間赤字額を補填するためには、年間約3億円もあれば十分である。したがって、「いわての森林づくり県民税」と同額の県民税を徴する必要はなく、単純に考えれば2分の1程度、金額では（個人：500円、法人1,000円～40,000円）程度となる。

ただし、「いわての森林づくり県民税」は、すべての県民が森林から様々な恩恵を受けており、森林は公共的な財産であるという観点に立ち、その受益者である県民全体で負担することにより、多様で公益的機能を有する森林環境を維持保全し、良好な状態で次の世代に引き継ぐという目的を持って創設されている。しかし、「いわて三鉄応援県民税」は、岩手県民が受益者なる森林づくりと異なり、三陸鉄道の直接的な受益者とならない個人・法人もこの県民税を負担することになる。そのため、この県民税を導入するには、三陸鉄道が岩手県民全体にとって、必要不可欠であり、維持存続のために必要な負担であることを説得できるような説明が必要であろう。

2.2 バス

2-2-1. 岩手県におけるバスに対する公共交通維持確保に向けた支援

岩手県におけるバスに対する公共交通維持確保に向けた支援としては、バス運行対策費補助（国庫補助）、地域バス交通等支援事業費補助金（県単独補助）、補助路線代替交通確保維持事業がある。

（1）バス運行対策費補助（国庫補助）

これは、生活交通路線として維持・確保が必要と認められた広域的幹線的なバス路線の運行事業者の運行欠損額等に対して補助するものである。補助率は、国が国1/2、県1/2であり、2019年度で43路線が補助対象となっている。2019年度の補助実績は、国・県合計で426,796千円である。

（2）地域バス交通等支援事業費補助金（県単独補助）

これは、維持確保が必要な国庫補助要件に満たない路線について、市町村が運行欠損額の補填を行う経費に対して補助するものである。補助率は、1/2（上限額は1市町村当たり225万円（市町村と合わせて450万円））である。2019年度の補助実績は、県・市町村合計で、42,843千円である。

（3）補助路線代替交通確保維持事業（2020年度新規事業）

これは、国庫・県単補助路線の補助要件を満たせなくなった路線について、市町村が代替交通を確保する経費に対して補助するものである。補助率は、1/2（上限額は1路線当たり225万円（市町村と合わせて450万円））である。2020年度の補助は、4,500千円程度となる。

（4）その他

上記に加え、2020年度には、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている乗合バス事業者の安全かつ安定した運行の維持・確保を図るため、下記の交付金を交付している。

- ① 事業名：バス事業者運行支援交付金
- ② 対象事業者：乗合バス事業者（岩手県交通㈱、岩手県北自動車㈱、ジェイアールバス東北㈱）
- ③ 交付額：210,900千円（車両1台当たり30万円）

2-2-2. 市町村における公共交通の維持確保の取組

（1）市町村では、路線バスの撤退を防ぐため、路線バスへの赤字補填等の単独補助を行っているほか、廃止となった路線については、市町村による直営運行バス（道路運送法第78条）や、バス事業者への運行委託（旧道路運送法第21条、市町村営バス的一种）により、市町村内の路線バスの維持確保に取り組んでいるほか、デマンド交通の運行（事前予約型の乗合交通事業、道路運送法第4条又は第78条、デマンドバス、デマンドタクシー）により、市町村内の公共交通の維持確保に取り組んでいる。

（2）多くの市町村では、コミュニティバス等の運行のほか、地域の実情に応じて、スクールバスや患者輸送バス（公共交通が不便な地域における通院のための無償バス）を運行している。

表2 市町村の地域公共交通維持確保の実施状況

区 分	H28		H29		H30	
	市町村	系統	市町村	系統	市町村	系統
路線バス単独補助（事業者補助）	21	164	21	161	23	165
市町村営バス運行(78条)	13	153	14	155	11	134
バス事業者へ委託	7	52	7	51	12	68
デマンドバス、デマンドタクシー	12	37	14	46	16	46
スクールバス運行	30	448	30	462	30	462
患者輸送バス運行	15	96	15	99	15	94

※ 県が実施した自治体バス運行状況調査結果によるもの。

表3 公共交通の維持に必要な費用 (R1 実績)

	国	県	市町村	合計
路線バス単独補助 (事業者補助)	235,351千円	234,816千円	525,084千円	995,251千円
市町村営バス運行(78条)	-	-	59,826千円	59,826千円
バス事業者へ委託	-	-	200,570千円	200,570千円
デマンドバス、デマンドタクシー	-	-	142,262千円	142,262千円
スクールバス運行	-	-	1,289,173千円	1,289,173千円
患者輸送バス運行	-	-	98,273千円	98,273千円
合計	235,351千円	234,816千円	2,315,188千円	2,785,355千円

2-2-3. 県内バス路線の状況

(1) 路線数 (H31. 3. 31)

県内主要事業者 (3社※) の合計は、609 路線 (高速バス含む) である。

※ 岩手県交通(株) (350 路線)、岩手県北自動車(株) (233 路線)、ジェイアールバス東北(株) (26 路線)

(2) 路線数の推移

H22	H29	H30	R1
743路線	622路線	604路線	609路線

(3) 路線バスの利用者数の推移

H22	H29	H30	R1
21,755人	16,194千人	14,844千人	13,766千人

2-2-4. その他 (IGRいわて銀河鉄道)

三陸鉄道及びバス以外にも、IGRいわて銀河鉄道 (第三セクター鉄道) に対しても、県と沿線市町で支援を行っている。

① 事業名：並行在来線対策事業費

② 事業内容：IGRの経営安定化を図ることを目的に、基金を積み立てているものである。(車両更新費に充当することを想定)

③ 積立額：100,000 千円 (県：62,500 千円、沿線市町村：37,500 千円)

※ 上記に加え、令和2年度には、新型コロナウイルス感染症の影響を受けているIGRの安全かつ安定した運行の維持・確保を図るため、下記の交付金を交付している。

① 事業名：いわて銀河鉄道運行支援交付金

② 交付額：170,000 千円 (県：106,250 千円、沿線市町村：63,750 千円)

3. 地方公共交通維持税の導入に向けて

首都圏以外の地方では、上記のように地方公共交通機関を維持するために、安定的な財源が必要である。この財源として、すでにある道路関連財源の用途を公共交通の整備と運営に振り向ける方法と新たに地方税を設ける方法が考えられよう。なお、筆者は自動車利用および保有に伴う道路財源の使い道を地方公共交通機関の維持までに広げるべきでないと考えている。すなわち、地方でも道路新設維持には多額の費用が必要であり、道路財源を地方公共交通機関の維持に使用してしまうと道路の新設整備などに支障をきたす恐れがあるからである。そもそも自家用自動車を利用しないと生活できないような地域に居住する人々にとって道路新設整備は必要不可欠であり、これを維持できないようになれば地方公共交通機関だけを維持しても意味がないからである。

そこで、地方公共交通機関を維持するためには、新たに地方税等を設ける方が効果的である。また、当該地域に居住している人々がその地域の公共交通機関を自己負担で維持することは、受益者負担の原則からみても理にあっているといえるだろう。

まず、前述した「いわて三鉄応援県民税」について検討してみよう。岩手県の三陸沿岸を走る三陸鉄道の利用者はおもに鉄道沿線の住民であることから、直接の受益者は三陸沿岸の居住者であるといえる。したがって、岩手県全体で三陸鉄道を支えるために県民税を設けることは、受益者とならない岩手県の内陸の住民からは賛同を得られない可能性が高い。したがって、県民全体の受益を考慮した場合、県全体に関係する地方公共交通維持県民税を導入する方が納税者である県民を納得させやすい。そこで、税収で応援する対象を県全体に拡大する必要がある。対象としては、三陸鉄道（沿岸）、IGR（県北）、バス路線（全県）である。さらに拡大して JR 東日本、タクシーなどまで含めるか否かも検討が必要である。なお、対象を拡大すると課税する税額も大きくならざるを得ない。

さらに、これまで交通弱者保護の観点から地域公共交通機関の維持について主にのべてきたが、クロスセクターベネフィットの観点からは、公共交通は様々な分野と関係しており、西村氏らのモデル都市（人口 5 万人程度、高齢化率約 28% など）での計算⁵によれば、公共交通を維持することによる社会全体の支出抑制効果は、3 億 5,600 万円あると試算されている。そこで岩手県の人口は約 120 万人なので、モデル都市の人口の約 120 倍となり、427.2 億円の支出抑制効果があることになる。もちろん、この数字は他の異なる条件を考慮しない単純な計算結果であるが、かなり社会全体の支出抑制効果があることは否定できないであろう。また、クロスセクターベネフィットの考え方を公共交通に適用した場合は、その価値である公共的評価を必要以上に大きく捉えてしまう恐れがある。このため、持続可能な公共交通を適切に運営する上では、従前の事業制評価を合わせて実施し、地域にとって適切な公共交通が運行されているかをチェックする必要がある⁶。

⁵ 西村前掲書（2014）、I_812-I_817。

⁶ 西村前掲書（2014）、I_818。

おわりに

本研究は、岩手県の公共交通網を支える目的で、交通税の新設について調査研究をしたものである。過疎化と少子高齢化が急速に進む岩手県においては、交通弱者を中心に地域交通網をいかに維持するかが課題となっている。そのための財源の一つとして県民税の創設を検討した。しかしながら、県民税の導入には、増税となることからいわゆる総論賛成であるが、各論になると反対があると予想される。また、この問題は岩手県だけの問題ではなく、少子高齢化、過疎化がすすむ日本全国各地の課題でもある。

最後に、本事業の実施にあたってご協力をいただいた三陸鉄道株式会社、岩手県ふるさと振興部交通政策室の職員の方々をはじめ、関係各位の皆様に厚くお礼を申し上げる。

なお、本研究の一部は第 63 回実践経営学会全国大会（東京都立大学）において、オンラインによる口頭発表をしたものである。

【参考文献】

- 1 三陸鉄道を勝手に応援する会（2018）「さんてつ黒字化プロジェクト提言集」。
- 2 飯野公央（2006）「経済科学論集」第 32 号 119-141。
- 3 西村和記・土井勉・喜多秀行（2014）「社会全体の支出抑制効果から見る公共交通が生み出す価値-クロスセクターベネフィットの視点から-」土木学会論文集 D3（土木計画学）、Vol. 70, No. 5（土木計画額研究・論文集第 31 巻）、I_809-I_818。
- 4 氏岡康士・太田勝敏・原田昇（1995）「雇用者による都市公共交通財源負担に関する日仏比較研究」1995 年度第 30 回日本都市計画学会学術研究論文集、601-606。
- 5 荒井洋一（2015）「フランスにおける交通税」公営企業、47（6）、77-80。
- 6 川勝健志（2012）「持続可能な都市交通と地方環境税-フランス交通税と事例に-」運輸と経済、72（5）、73-84。
- 7 神戸正雄（1922）「交通税の補足すべき給付能力」経済論集、15（2）、151-178。
- 8 神戸正雄（1922）「交通税の本質」経済論集、15（3）、334-355。
- 9 神戸正雄（1922）「交通税の長短」経済論集、15（5）、645-661。
- 10 岩手県（2019）「地域交通網形成計画」。
- 11 西村茂（2020）「長寿社会の地域交通」自治体研究社。
- 12 宇都宮浄人（2020）「地域公共交通の統合的政策」東洋経済新報社。

中国における民営企業のイノベーション戦略の転換と特徴について
The Innovation Strategies of Private Enterprises in China

SBI 大学院大学 細沼 藹芳
SBI Graduate School Aiho Hosonuma

はじめに

近年、中国企業におけるイノベーションの創出が注目されるようになった。アメリカ大手コンサルティング会社 BCG が 2020 年 6 月に発表した「世界で最も革新的な企業 50 社(The 50 Most Innovative Companies of 2020)によれば、Top3 はアップル社、グーグル社とアマゾン社で、中国企業であるファーウェイ社、アリババ社、テンセント社、シャオミ社と京東社の 5 社がランクインした¹。2019 年に比べ、ファーウェイ社は 48 位から 6 位へ、アリババ社は 23 位から 7 位へ順位が大きくアップされた²。また、テンセント社(14 位)、シャオミ社(24 位)は再びランクインされ、京東社(31 位)は 2020 年に新しくランクインされた企業である。なお、この 5 社は全て民営企業である。

2020 年 1 月以後、新型コロナウイルス感染による新型肺炎問題の影響で、多くの国有企業、ないし民営企業が大きな打撃を受けている。3つの産業において、最も打撃を受けているのが第 3 次産業である。中国の第 3 次産業において、卸売と小売業は全体の 17.9%、金融業は 14%、不動産業は 13%、飲食業は 3.4%を占めている。その中の、飲食業、ないし交通業、旅行業、娯楽業などの業種が最も与えられた打撃が大きい。2020 年第 1 四半期飲食業の売上高は 2019 年同期に比べ 45.7%減、旅行業の顧客人数も 63.9%減である³。また、第 2 次産業である製造業も大きな打撃を受けている。万碧涛氏(2020)⁴の調査研究によれば、広東省東莞市民営製造業において、74.78%の企業は売上高が減少し、多くの企業が生産オーダーの減少、家賃などの固定費負担、従業員稼働率の低迷などの問題を直面している。

一方、広東省を中心に一部のイノベティブな企業が経済活動を徐々に戻しつつ、コロナの影響で生じられた遅れを取り戻したという報道があった。中にはコロナを機にビジネスチャンスを広げた企業もある。その代表的な企業としてアリババ社とテンセント社が挙げられる。アリババ社は 2020 年 8 月 20 日、2020 年 4 月-6 月期の決算報告を発表した。決算報告によれば、アリババ社の売上高は前年同期比 34%増の 1,537 億元(約 2 兆 4,592 億円)であった。6 月末までのアクティブユー

¹ 「The 50 Most Innovative Companies of 2020」https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf (2020 年 8 月 20 日閲覧)

² 「The 50 Most Innovative Companies of 2019」https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Mar-2019-R2_tcm56-215836.pdf (2020 年 8 月 20 日閲覧)

³ 同上、「新冠疫情对民営企業的影响及应对之策」。

⁴ 万碧涛「新冠肺炎疫情影响对民営企業生产经营的影响及对策建议—以东莞为例」Analysis about the Impact of COVID-19 Epidemic on Private Companies and Countermeasures—Taking Dongguan for Example. 『社会科学前沿』Vol.9 No.4(April 2020).494-500.

ザ一数は3月末までに比べ1600万人増加した。特にライブコマースの成長が注目されている⁵。

また、テンセント社はポストコロナ時代に向けた感染を避けるためのビデオ会議ツールなどの新サービスを展開し成長を遂げた。8月12日に発表された2020年4月～6月期決算⁶は、純利益が前年同期比38%増の376億元(約6,016億円)だった。

このように新型コロナウイルス感染症と共存するポストコロナ社会において、一部の民営IT企業は積極的にイノベーションを起こし、新しい価値を生み出すことによって成長を果たしている。本稿は中国民営企業に焦点を当て、イノベーションの背景とイノベーション戦略転換の経緯などを整理する。そして、ポストコロナにおいて、急成長中のアリババのライブコマース事業の事例を取り上げて、中国型イノベーションの特徴や今後の発展方向について考察する。

1. 中国民営企業の概況

1-1. 民営企業の定義

民営企業という概念は中国の統計当局によって使われている概念ではない。また、中国の学术界において必ずしも統一な概念はない。中国の統計年鑑の中では、企業の所有関係あるいは出資関係によって、国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業、香港・マカオ・台湾投資企業、外資系企業に分類されている。国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業は「内資系企業」と呼ばれている。

民営企業は統計年鑑の分類には入っていないが、言葉の意味から言えば民営企業とは民間人が経営する企業である。狭義の民営企業とは雇用者7人以上で中国の工商管理機関の企業登録に「企業の性質」という欄に“私営企業(private enterprise)”と記されているものである⁷。一方、学术界では、民営企業が①個人企業(雇用者7人以下)から発足し、家族経営から大きくなった私営企業、②同じ職場の同僚同士、友人同士で立ち上げた私営企業、③株式放出などで民間企業に改造された元集団企業と元国有企業を指すことが多い⁸。要するに、民営企業という概念は中国の国内資本において、「国有」に対する概念であり、民間資本を利用した企業のことを指すだと考えられる。広義の民営企業とは中国の国有及び国有持ち株会社を除いたあらゆる企業(non-governmental enterprise)のことを指すと理解できる。

1-2 中国における民営企業の位置付け

民営企業は国民経済において重要な位置を占めている。中国産業の構成比について、2019年第1次産業は7.1%、第2次産業は39%、第3次産業は53.9%によって構成される。また、第3

⁵ アリババ公式サイト:「阿里巴巴集团公布2020年6月底季度業績」

<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200820>(2020年9月2日閲覧)。

⁶ テンセント社公式サイト「TENCENT ANNOUNCES 2020 SECOND QUARTER AND INTERIM RESULTS」

<https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-1>(2020年9月2日閲覧)。

⁷ 張淑英「中国における民営企業:その成長と直面している課題」『中国における日・韓・台企業の経営比較』ミネルヴァ書房、2010年、p.231。

⁸ 張曉瑜「我國民營企業發展現狀概述」『中国南部審計』2012年、p.15。

次産業において 7 割以上は民営企業で⁹、国民生活の中において民営企業の存在感が日々増していると考えられる。さらに、「中国民営経済報告 2019」¹⁰によれば、2019 年 1-7 月の税収において、民営企業は全体の 56.9%を占めている。投資については、民間投資は全体の 60%超で、特に製造業分野での投資について、民間投資は全体の 85%を占めている。就業人数について、民営企業で就業している従業員は全体の 80%弱である。さらに、研究開発や特許取得について、2017 年民営企業の特許取得は全体の 75.8%で、企業のイノベーションを牽引する位置付けである。ご覧の通り、中国経済において、民営企業は重要な地位を占めていると考えられる。

2. イノベーション戦略の転換

2-1 従来のイノベーション戦略の特徴(主に 2010 年以前)

従来の中国企業イノベーション戦略の特徴は技術統合によるイノベーション(既存の技術を有機的に組み合わせて、新しい製品や管理方式を生み出すこと)と指摘されている¹¹。

中国は経済開放の初期段階、中期段階(主に 2010 年以前)において、先進国と比べ中国企業の企業経営、科学技術などの発展は遅れている。その遅れを補うため、中国企業は先進技術を海外から導入する戦略をとった。中国企業は後発企業として、海外から先端技術を導入し、技術開発について投資、リスクや開発時間を省くことができる。さらに、中国企業は独自の改良を加えることで、新たな価値を創造し、迅速的にマーケットに送り出す優位性を持つことができた。

一方、中国は 1978 年の経済改革・開放以来、GDP(国内総生産)が 30 年以上にわたって上昇し続けている。さらに、中国は人口が多いため、マーケットとしての魅力が増している。中国企業はさらに「市場を以て技術と交換する」という戦略を用いられた。そのため、先進外国企業が中国マーケットに進出すると同時に、先進の技術、企業経営のノウハウなども中国企業に導入されるようになった。

2-2 イノベーション戦略転換のきっかけ

中国は、1978 年に経済改革・開放以来、安いかつ豊富な労働力を成長のエンジンとして、急速な発展を遂げた。しかし、2000 年以後、中国の生産年齢人口が減少され、就業人口が減っていく傾向がある。中国の人口は 2000 年には約 12 億 6743 万人、その後は徐々に増え、2010 年に 13 億 4091 万人に至り、2019 年末には中国の人口が 14 億人を超えた。一方、2000 年の生産年齢人口¹²は 8 億 8910 万人で、全人口の 70.1%を占めた。2010 年、生産年齢人口は 9 億 9938 万人で、全体の 74.5%を占め、この 20 年間で生産年齢人口が全人口に占める割合が一番高い年であった。2019 年末には、生産年齢人口は 9 億 8910 万人で、全人口の 70.6%を占めた。就業者数は

⁹ 「新冠疫情对民営企業的影响及应对之策」贛州商会連合總會、
<http://www.gzshlhzh.com/newsinfo/2167928.html> (2020 年 8 月 30 日閲覧)

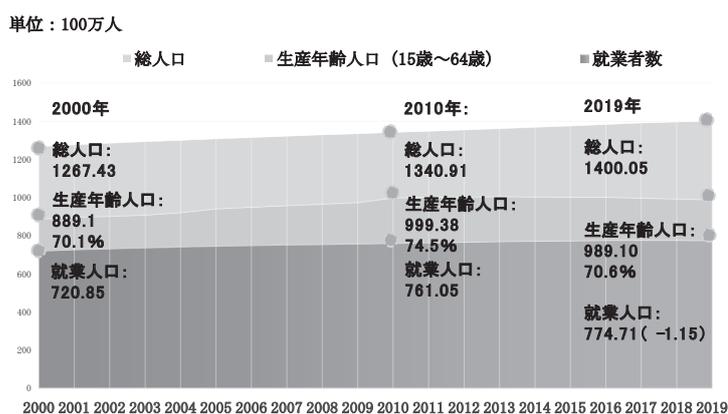
¹⁰ 「2019 年中国民営経営報告出炉:民営企業實現從 0 到 56789 的成就」『金融界』
<http://stock.irj.com.cn/invest/2019/10/14071228240855.shtml> (2020 年 8 月 30 日閲覧)

¹¹ 関志雄「中国における新しい成長エンジンとなるイノベーション—注目されるインターネット産業の発展」『中国経済研究』第 13 巻第 1 号、2016、pp.17-29。

¹² 生産年齢人口は 15 歳から 64 歳の人口を指す。

2000年には7億2085万人で、その後も徐々に増え、2010年には7億6105万人になった。しかし、2018年、就業者数が7億7586万人で、2017年に比べ54万人が減少され、前年度に比べ就業者数がマイナスになったのが、この20年間は初めてのことでした。また、2019年の就業者数がさらに115万人に減少され、7億7471万人であった。このように労働力が減少していくことが今後もしばらく続くと予測されている(図1に参考)。そのため、成長のエンジンが莫大な労働力による成長から「イノベーションを通じた生産性の向上」へと転換するきっかけになった。

図1 中国人口の推移(2000年～2019年)



出所：中国国家统计局公式サイト「統計年鑑2020」「統計年鑑2010」<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/>

JETRO「中国の就業者数 57年ぶり減少」<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2019/c26bb571966a6b04.html>
(2020年12月9日閲覧)

3. 2010年以後中国発イノベーション戦略土台の形成

2010年以後、インターネット、携帯電話の普及やモバイル決済の誕生がイノベーションの起爆剤となり、中国は自主的、独創的なイノベーションの道を歩み始めたと考えられる。李智慧(2018)¹³は、中国のイノベーションの発展は、アリババグループの支付宝(アリペイ)とテンセント社の微信支付(ウィーチャットペイ)が熾烈な競争によって牽引したモバイル決済がすべての起点になっていると指摘した。よって、中国におけるインターネットの普及、携帯電話の普及及び第三者決済サービスの誕生が中国発イノベーション戦略の起爆剤になったと考えられる。

3-1 インターネットの普及

中国が初めてインターネットに接続したのは1994年であった。中国インターネット情報センター(原語：中国互聯網信息中心、略称：CNNIC)の調査によると¹⁴、2020年3月末現在での中国における国内インターネット利用者¹⁵は9.04億人に上り、インターネット普及率は64.5%になった。

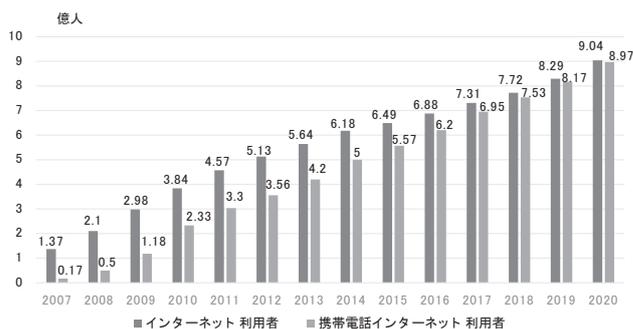
¹³ 李智慧『チャイナ・イノベーション』日経BP社、2018年、p.57。

¹⁴ CNNIC 公布した第45回「中国互聯網發展狀況統計報告」、中国人民共和国中央人民政府 http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/28/content_5506903.htm (2020年9月23日閲覧)。

¹⁵ CNNICによるインターネット利用者の定義：6歳以上、毎週1時間以上インターネットを利用する者である。

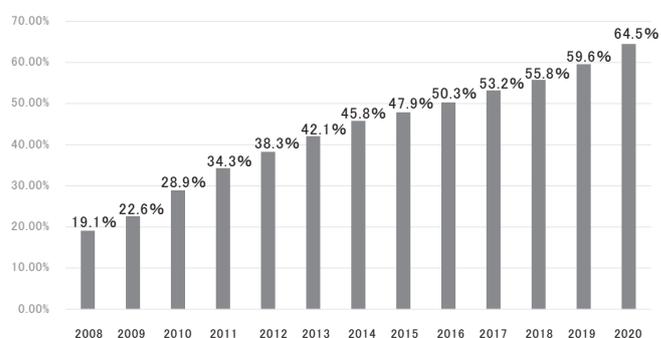
CNNIC の調査は 1997 年から開始されたもので、その後は定期的に調査を行い、毎年 1 月と 7 月に報告を公布する。1997 年の調査¹⁶によれば、インターネット利用者は僅かに 62 万人であった。10 年後 2007 年の調査によれば¹⁷、インターネット利用者は 1.37 億人までに上昇された。2008 年にはさらに 2.1 億人までに上り、国別インターネット利用者世界 1 位となった¹⁸。2010 年以後も高いスピードで利用者が増えている(図 2、図 3 に参照)。

図2 インターネット利用者推移(2007年1月—2020年4月)



出所: 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展状況統計報告」(2007年—2020年)より作成。
http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm (2020年9月23日閲覧)

図3 インターネット普及率推移(2008年1月—2020年4月)



出所: 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展状況統計報告」(2008年—2020年)より作成。
http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm (2020年9月23日閲覧)

¹⁶ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展状況統計報告」(1997/10)、
<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlfzkdctjbg001.pdf> (2020年9月23日閲覧)

¹⁷ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展状況統計報告」(2007/01)
<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlfzkdctjbg019.pdf> (2020年9月23日閲覧)

¹⁸ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展状況統計報告」(2008/01)
http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c_126548652.htm (2020年9月23日閲覧)

3-2 携帯電話と3Gの普及

2007年、アップル社は初代 iPhone を発売し世界的に大ヒットした。しかし、中国市場において、iPhone の販売価格が高いため、一部の iPhone ファンと富裕層しか入手できなかった。その後、民営企業小米社(シャオミ)は格安スマホを生産・発売した。シャオミ社スマホの安い機種は1台で約1,000元(約16,000円)程度のお手頃価格であった。格安スマホの発売によって、携帯電話が急速的に普及された。

また、2007年1月、中国政府は3大通信キャリアである中国聯通(チャイナユニコム)、中国移动(チャイナモバイル)と中国电信(チャイナテレコム)に対して3G免許を交付し、3Gネットワークの時代に突入した¹⁹。2008年以前、多くの中国人は会社、自宅のパソコンあるいはインターネットカフェを利用してインターネットに接続した。3Gネットワーク普及によって、携帯電話経由でのインターネット接続が急増した。2010年携帯電話経由でのインターネット利用者は2.33億人、全体の61%を占めた。その後も携帯電話経由でのインターネット利用者がハイスピードで増え続け、2020年3月末現在には、携帯電話経由でのインターネット利用者が8.97億人に達し、全体の99%を占めた(図2に参照)。中国の殆どのインターネット利用者は携帯電話経由でインターネットに接続されている。

3-3 第三者決済サービスとモバイル決済の誕生

中国における第三者決済サービスが生まれた背景として、①待ち時間が長いなど、大手銀行のサービスに利用者から不満の声が挙がること、②銀行ATMが少ないため、利用者から不便の声が挙がること、③クレジットカード保有率の低さ、と指摘された²⁰。

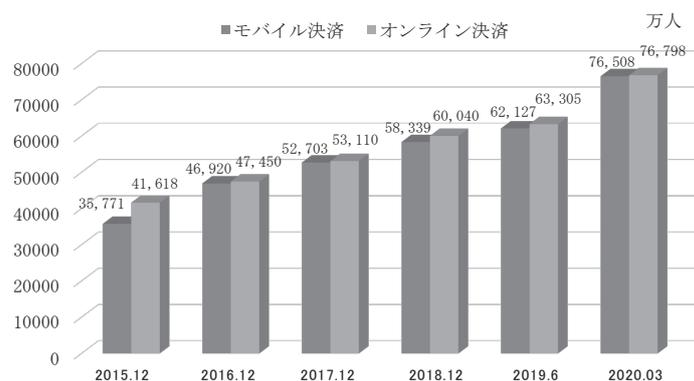
このような背景の下で、第三者決済サービスが生まれ、銀行と消費者の間での決済を仲介する。第三者決済サービスの代表例はアリババグループ傘下のアリペイである。2004年12月アリペイの誕生はネットショッピングの決済問題を解決した。2011年アリペイのモバイル決済が誕生し、中国におけるオフライン決済の幕が開けた。さらに、2013年テンセント傘下のWeChatPayが登場した。2014年と2015年はモバイル決済が市場に浸透する年と言われている。2015年12月末現在モバイル決済利用者は3.58億人に至った。その後毎年ハイスピードで普及され、特に2019年6月から2020年3月までの9ヶ月間、利用者1.44億人が増えた。中国におけるモバイル決済が僅か数年間で消費者の生活に浸透した(図4に参照)。

図4 モバイル決済利用者推移(2015年12月～2020年3月)

¹⁹ 総務省「平成22年版 情報通信白書」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h22/html/me482300.html>(2020年9月23日閲覧)

²⁰ 李智慧、同書、p.60。



出所：中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網發展狀況統計報告」より作成。
http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm (2020 年 9 月 23 日閲覧)

3-4 民営企業の創業ブーム

2013 年以後、中国では創業ブームが生じ始めた。一般民間人による創業をサポートするため、2015 年 3 月、政府が「衆創空間」の發展による大衆創新・創業を推進する国務院弁公室の意見を公布した。「衆創空間」とは、大衆によるイノベーションをサポートするためのインキュベーターのことであり、イノベーション産業を育成することが目的としている。当時、インキュベーターは 4,200 社以上、創業サービス企業が 12 万社以上設立された。さらに、2015 年 6 月、国務院が「大衆創業・万衆創新を積極的に推進する若干の政策・取組に関する意見」を公布した。「大衆創業・万衆創新」を直訳すると、「大衆による創業活動、万衆によるイノベーション活動」という意味である。一連の政策やサポート体制が整備されることによって、民営企業の数が一気に増えた。

中国国家工商管理行政管理総局の統計によれば、2013 年からの 5 年間で、中国での新規設立企業は 2160.9 万社であった²¹。また、1 日平均 1.66 万社、5.2 秒に 1 社が起業されていると言われている²²。また、創業活動の主体は従来と違って、主に大学の新卒、海外から帰国された元留学生、元大企業の管理職、大学の研究職などである。さらに、2015 年 3 月、第 12 期全国人民代表大会第 3 回会議で「インターネットプラス」²³という政策を公布した。2025 年までにネットワーク化、スマート化、産業エコシステムの完成を目指すものである。2015 年以後、民営 IT 企業の成長が注目されるようになった。

3-5 消費者の生活スタイルの変化

インターネット、3G サービス、携帯電話の普及、モバイル決済の浸透などによる中国人の生活スタイルに変化があった。

3-5-1 インターネット利用時間の増加

²¹ 「中国の新設企業数、5 年で 2161 万社」Japanese.China.Org.CN.2018-02-12。

²² 「1 日に 1 万 6000 社が起業、データでみる中国 IT の迫力」日経 XTECH、2018-07-20。

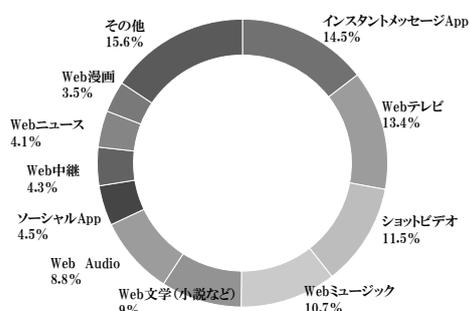
²³ 「インターネットプラス」とはあらゆる産業にデジタル技術の活用を推進するものである。

インターネットの利用時間が長くなっている。2019年6月末現在(コロナ禍前)1人当たりのインターネット利用時間は、1週間で27.9時間、1日平均利用時間は4時間弱である。10年前(2009年6月末)に比べ1週間での利用時間が9.9時間長くなった²⁴。

利用内容について、インスタントメッセージ系Appの利用時間は一番長く、全体の14.5%を占めた。その他の利用内容は、Webテレビが13.4%、ショットビデオが11.5%、Webミュージックが10.7%、Web文学(小説など)が9%である(図5に参照)。

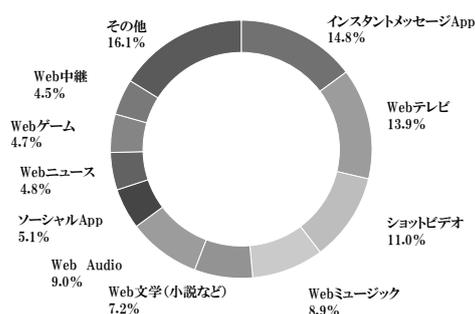
2020年に入り、コロナ禍の影響でインターネットの利用時間がさらに長くなる傾向がある。2020年3月末現在(コロナ禍)の調査結果によると、1人当たりのインターネット利用時間は、1週間で30.8時間、1日平均利用時間は4.4時間である²⁵。2019年末に比べ、一週間の利用時間が2.9時間長くなった。利用内容について、Webゲーム、インスタントメッセージ系App、Webテレビ、Webニュース、Web中継、ソーシャルAppなどの利用時間が長くなる傾向である。(図6に参照)。

図5 インターネットで利用した機能・サービスの割合(2019年6月末現在)



出所: 中国インターネット情報センター「第44回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2019年7月)より作成。
http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124938750.htm (2020年9月23日閲覧)

図6 インターネットで利用した機能・サービスの割合(2020年3月末現在)



出所: 中国インターネット情報センター「第45回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2020年3月末)より作成。

²⁴ 中国インターネット情報センター「第24回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2009年7月)より作成。
http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm (2020年9月23日閲覧)

²⁵ 中国インターネット情報センター「第45回中国中国互聯網発展状況統計報告」(2020年3月末)より作成。
http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm (2020年9月23日閲覧)

3-5-2 各サービス利用者規模の拡大²⁶

インターネット経由でニュースを閲覧する人は2019年6月末現在6.86億人、2018年末までに比べ1,114万人増え、全体利用者の80.3%を占めた。また、携帯電話経由でのニュースサービス利用者は6.6億人、2018年末までに比べ734万人増え、携帯電話経由でのインターネット利用者全体の78%を占めた。

インターネット経由でショッピングする人は6.39億人、2018年末までに比べ2,871万人増え、全体利用者の74.8%を占めた。また、携帯電話経由でのショッピング者は6.22億人、2018年末までに比べ2,989万人増え、携帯電話経由での利用者の73.4%を占めた。

インターネット経由で出前を利用する人は4.21億人、2018年末までに比べ1,516万人増え、全体利用者の49.3%を占めた。また、携帯電話経由での利用者が4.17億人、2018年末までに比べ2,037万人増え、携帯電話経由でのインターネット利用者全体の49.3%を占めた。

中国市場において、サービスとして提供しているモバイルアプリは約415万種類²⁷、生活のあらゆる場面に浸透している。中国人の生活スタイルは確実に変化し、インターネット、携帯電話の機能に頼らざるを得ない状況である。

4. アリババのライブコマース事業～「淘宝直播(タオバオライブ)」の事例

4-1「淘宝直播(タオバオライブ)」の概況

2020年9月、CNNビジネスは中国のライブコマースについて報道した²⁸。この報道は、ポストコロナで、ライブコマースという新興小売業が迅速的に発展し、今は推定660億ドル相当の産業に成長し、巨大な市場が出来上がっていると指摘した。また、中国政府はこの業界をEコマース成長への「新しいエンジン」と呼んでいると指摘した。2020年に入り、ライブコマースの注目度が増々アップしている。

ライブコマースは、動画をライブ中継しながら、商品を紹介し、販売するビジネス手法である。視聴者はライブ配信の途中に商品やサービスに関する質問をコメントという形で配信側に送り、配信側はそれをリアルタイムで表示され、それを答えるようにできる仕組みである。

中国のライブコマース市場のトップはアリババ傘下のライブ配信プラットフォーム「淘宝直播(タオバオライブ)」であり、中国ライブコマースの元祖とも言われている。2015年、淘宝(タオバオ)はプラットフォームにライブコマースの機能を追加した。2019年に「淘宝直播(タオバオライブ)」というライブコマースアプリを独立させてリリースした。

「淘宝直播(タオバオライブ)」のライブコマースは主に2タイプがある。一つは、店舗を持つ店側

²⁶ 中国インターネット情報センター「第44回中国中国互聯網發展狀況統計報告」(2019年7月)より作成。

http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm (2020年9月23日閲覧)

²⁷ 李智慧、同書、p.59。

²⁸ Michelle Toh, Serenitie Wang, “A multibillion-dollar shopping obsession goes mainstream in China”, CNN Business, September 7, 2020.

がライバーになって配信するタイプである。もう一つは、インフルエンサーが中心になって、店舗へ誘導するタイプである。

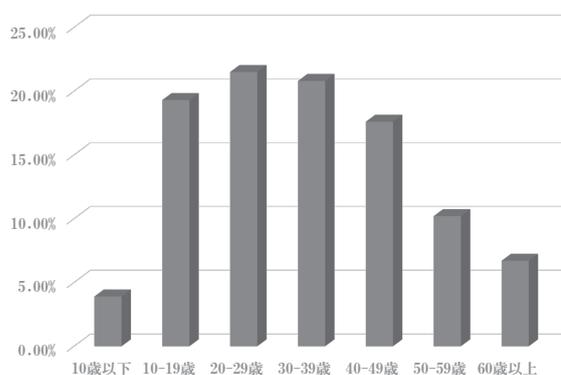
2018年度、「淘宝直播(タオバオライブ)」は1,000億元(約1.6兆円)のGMV(流通総額)を創出し、前年同期比で約400%も増えた。2019年度のGMVは前年同期比で倍増し、2,000億元(約3.2兆円)を突破した²⁹。アリババで最も成長率の高いビジネスモデルと言われている³⁰。2020年に入り、「淘宝直播(タオバオライブ)」は高い成長率が続き、2020年6月末のGMVは前年同期比でさらに倍増された³¹。

4-2 「淘宝直播(タオバオライブ)」の成功ポイント

4-2-1 明確なターゲット層:1990年代以後生まれの若者

「淘宝直播(タオバオライブ)」のターゲット層は1990年代生まれの若者である。その理由は以下だと考えられる。①1990年代に生まれた若者は2020年現在では凡そ20-30歳である。インターネットの利用率が一番高い世代とも言える(図7に参照)。②生まれた時から携帯電話が普及し始め、携帯電話やスマートフォンアプリに馴染み深い世代とも言える。2020年3月末現在、この世代の一人当たりのApp保有数は65個である(図8に参照)。③育てられた時代は、情報とモノが溢れ、中国の改革開放政策の成果が現れた時期だった。ゆえに、裕福の家庭で育てられた子が多いだと考えられる。④彼らは自分の直感を信じる特徴があり、個性やスタイルを求めるタイプが多い。また、直感でモノを買うタイプが多いと言われている。⑤この世代の消費嗜好は、男性が大型家電、女性が化粧・美容・スキンケアとの傾向があると言われている。その嗜好に合わせたライブコマースを行うことが「淘宝直播(タオバオライブ)」の成功ポイントの一つだと考えられる。

図7 インターネット利用者の年齢別構成(2020年3月末現在)



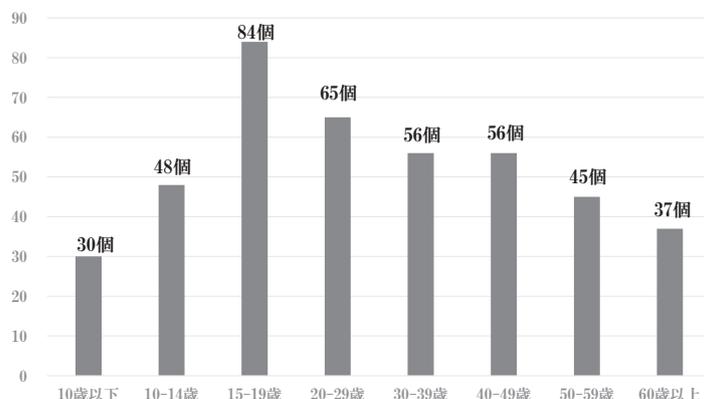
²⁹ 「淘宝直播:2019年GMV突破2000億元 用戶規模4億」2020-03-30、
<https://www.chinaz.com/2020/0330/1121920.shtml>(2020年9月2日閲覧)。

³⁰ アリババ公式サイト:「阿里巴巴集团公布2019年12月底季度業績」
<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200213>(2020年9月2日閲覧)。

³¹ アリババ公式サイト:「阿里巴巴集团公布2020年6月底季度業績」
<https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200820>(2020年9月2日閲覧)。

出所: 中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網發展狀況統計報告」(2020 年 3 月末)より作成。
http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm (2020 年 9 月 23 日閲覧)

図 8 年齢別の App 保有数一覧表(2020 年 3 月末現在)



出所: 中国インターネット情報センター「第 45 回中国中国互聯網發展狀況統計報告」(2020 年 3 月末)より作成。
http://www.cac.gov.cn/2020-04/27/c_1589535470378587.htm (2020 年 9 月 23 日閲覧)

4-2-2 「機」を掴む

2020 年に入り、中国においても、コロナ禍によって街に出られず、外食に行けず、実店舗に行けず、我慢や辛い日々がしばらく続いた。また、コロナ禍により仕事が失われ、収入が減っている人々もいる。この時期は、ライブコマース事業にとって、ユーザーやインフルエンサーを同時に増やす大きな「機」となり、ライブコマースを成功させる絶好な「機」となった。

「淘宝直播(タオバオライブ)」がヒットできた要因は以下だと考えられる。①この時期の消費者は、外に出かける機会が減る代わりに、携帯電話で動画などを観る時間が増えていること。②消費者にとって、ライブコマースのコンテンツの実用性が高いこと。「淘宝直播(タオバオライブ)」には、ファッション商品から日常の洗剤まで、高級食材から旬の食材まで幅広くライブ映像が含まれている。③中国のネットショッピングでは商品の信用度が低いという問題があるが、消費者自身がお気に入りのインフルエンサーの紹介の商品なら、安心感があること。要するに、インフルエンサーは消費者に大きな影響を与えていることである(図 9 参考)。④商品に関してインフルエンサーに質問ができたリ、インフルエンサーは視聴者にリアルタイムでクーポンを出したり、ショッピングの楽しさが満載であること。中国消費者にとって、このようなショッピング機能が付き、エンターテインメント的な媒体としてライブコマースは魅力的な存在である。

一方、消費者に魅力的なライブを提供するため、優秀なインフルエンサーを確保することも重要なポイントとなる。コロナ禍の影響でインフルエンサーの陣営に新たに参入した者が増えている。特に、2020 年 5 月以後、俳優、テレビタレント、アナウンサー、作家、経営者など大勢の人がインフルエンサー業に参入している。また、一般市民の参入も注目されている。前述した CNN ビジネスの取材を受けた Hu 氏はその一例である。Hu 氏は中国の航空会社の元客室乗務員で、2020 年 1 月に仕事を辞めた。彼女は自宅の一室をスタジオに改造し、「淘宝直播(タオバオライブ)」のインフルエンサーになった。iiMedia Research の調査によれば、近年インフルエンサーの人数規模がどんどん拡

大され、2018 年末の 6,000 人規模から 2019 年末の 20,000 人規模となった³²。

図 9 淘宝直播(タオバオライブ)インフルエンサー売上高 Top8(2020 年 6 月分)

順位	インフルエンサー名	視聴回数 (累計回)	視聴者数 (人)	取引件数 (件)	売上高 (元)	ヒット商品
1	薇娅 (WeiYa)	5.41億	1.23億	0.29億	18.03億元 (約288億円)	化粧品・ スキンケア
2	李佳琦 (LijiaQi)	1.85億	0.57億	0.11億	10.72億元 (約172億円)	化粧品・ スキンケア
3	雪梨 (XueLi)	1.58億	0.23億	379.39万	1.38億元 (約22.08億円)	化粧品・ スキンケア
4	烈児宝贝 (LieErBaoBei)	1.27億	0.6億	532.18万	1.26億元 (約20.16億円)	レディース服
5	聚划算百亿补贴官方 (JuhuaSuanBaiYieGuanFang)	0.46億	0.25億	139.48万	1.11億元 (約17.76億円)	大型家電
6	陳潔 (ChenJie)	0.78億	0.26億	232.81万	9,032万 (約14.45億円)	レディース服
7	聚划算 (JuhuaSuan)	0.13億	902.43万	148.53万	6,510万 (約10.42億円)	大型家電
8	小小瘋 (XiaoXiaoFen)	1.43億	0.73億	176.96万	5,692万 (約9.1億円)	アクセサリ

出所: iiMedia Research「中国におけるライブコマース運営報告(2020 年 5-6 月)」

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1672749857778544669&wfr=spider&for=pc>(2020 年 9 月 2 日閲覧)

4-2-3 「国民性」をビジネスチャンスへ

中国には起業家が多いと言われている。その理由の一つは国民性にあると考えられる。中国には「工字不出頭(Gōng zì bù chūtóu)」という諺がある。直訳の場合は「工」³³という字は頭が出られないとなるが、雇われの身は長々出世できないという意味である。要するに、中国人は起業願望が非常に強いという文化的背景がある。2016 年鄭州大学が 130 校の大学、25 万人以上の現役大学生を対象に調査を行った。調査の結果によれば³⁴、83.2%の学生は強い起業願望を抱いていることが分かった。ただし、その内の 91.7%が優れた革新的な起業プロジェクトが不足していると指摘された。

アリババのライブコマース事業は若者の起業願望に応え、多くの人々に起業のチャンスを提供した。また、中国において、人気インフルエンサーが高収入を稼ぐ成功事例が多く報道されているので、インフルエンサーが若者の憧れ職業になりつつである。このような「国民性」を熟知し、それをビジネスチャンスにしたことが「淘宝直播(タオバオライブ)」の成功ポイントの一つだと考えられる。

5. 考察: 中国発イノベーションの特徴と今後の発展方向

アリババグループ、テンセント社が代表する中国の IT 民営企業は、殆どは設立して 30 年未満

³² iiMedia Research「ライブコマースデータ分析:2019 年淘宝直播(タオバオライブ)のインフルエンサーが 20,000 人となった」<https://www.iimedia.cn/c1061/69517.html>(2020 年 9 月 2 日閲覧)

³³ 「工」は「雇われの身」、「工人」という意味である。

³⁴ 鄭州大学「2016 年中国大学革新的起業青書・学情報告」人民網日本語版「8 割以上の中国人大学生が起業を望むも、具体的な発想に乏しい」2017-07-04. <http://j.people.com.cn/n3/2017/0704/c94475-9237047.html>(2020 年 9 月 23 日閲覧)

の新興企業である。なぜアリババ社とテンセント社が激しい競争から勝ち抜いて、成長し続けるのだろうか。企業の成長を支えるイノベーションの特徴は以下だと考えられる。

5-1 特徴その1:顧客本位

顧客のニーズを深く理解し、それに基づいて商品やサービスを開発することである。アリババグループのアリペイはその一例である。アリペイは消費者の「財布」となり、便利かつ不可欠な存在である。ショッピングの決済はもちろんのこと、航空券・高鐵(高速鉄道)などのチケット購入、ホテルの予約と決済、ユーザー間の送金と振り込み、保険の購入、資産運用など金融サービス、さらに海外旅行のビザ代行、行政サービスの予約、病院の予約など生活に密着する様々なサービスがアプリ一つでできるようになった。消費者は、これらの煩雑な手続き、予約から解放され、生活が一気に便利になった。

また、前述したライブコマース事業は、消費者の不便や不安を解消するために生まれてきたサービスだと言える。中国のEコマース市場において、商品の品質が悪い、偽物が販売されている、販売店の信用度が低いなどの問題が存在している。また、写真だけでは商品の品質や細かい部分の確認ができないなどの課題がある。

アリババグループの「淘宝直播(タオバオライブ)」の誕生は、これらの課題を解消することができると考えられる。例えば、消費者はライブを見ながら、インフルエンサーに「この洋服の着心地はどう」、「このワンピースをスニーカーと合わせてみたい」…と質問することができ、インフルエンサーはリアルタイムでその質問にコメントし、消費者とコミュニケーションしながら商品を紹介していく。消費者にとって、ライブコマースは今までにないショッピング体験であり、安心かつ楽しくショッピングできるものである。2019年末現在、ライブコマースを利用している消費者は5.04億人になり、インターネット利用者の56%を占めた³⁵。

「全て消費者の不便を解消するためにある」、こうした顧客本位に立った商品開発は中国発イノベーションの本質だと考えられる。

5-2 特徴その2:スピードを最重視し、改善を重ねる文化

中国多くの民営IT企業は、先発優位を重視し、新しい製品で新しい市場に早期参入を求めていることが多い。なぜならば、インターネット市場では、新製品がヒットすれば、数多くのユーザーを短時間で確保できる。一方、競合他社に先行されるとシェアを挽回しにくい特性がある。従って、中国の民営IT企業は、スピードを最重視する傾向があり、試行錯誤をしながら製品やサービスを改善していく文化を有する。

テンセント社創業者のポニー・マーはその中の1人である。テンセント社の商品開発には、「10/100/1,000」という有名な法則がある。商品開発の担当者は毎月、ユーザー10人をアンケート調査し、100人のユーザーの「微博(中国版ツイッター)」を閲覧し、1,000人のユーザーの利用体験を収集して、カイゼンチームにフィードバックするルールである。また、ポニー・マーは自らプログラムの開発に携わって、自社が開発した商品やサービスを必ず最初に体験し、情報をフィードバックすると言われている。このように、テンセント社は常に消費者のニーズを吸い上げ、商品やサービ

³⁵ iiMedia Resear「ライブコマースデータ分析:2019年淘宝直播(タオバオライブ)のインフルエンサーが20,000人となった」<https://www.iimedia.cn/c1061/69517.html>(2020年9月2日閲覧)

スの改善を重ねる。このような商品開発の姿勢は、テンセント社のみではなく、民営 IT 企業が共通する成功要因の一つと言われている。

5-3 特徴その 3:プラットフォームのオープン化

中国の B2C 市場や EC 市場分野の 2 大プラットフォーム企業はアリババ社とテンセント社である。2016 年から 2 社におけるプラットフォームのオープン化戦略が打ち出された。2016 年 4 月、テンセント社は「星火計画」を発表した。この計画によれば、テンセント社に新規接続した ISV(独立系ソフトウェアベンダー)に対して 1 億元(約 16 億円)を奨励することである³⁶。計画によれば、テンセント社は加盟店の売上に対し一定比率のキックバックを行い、その上限は単月 50 万元(約 800 万円)である。この計画を実施してわずか 5 か月で 5,000 社の ISV が新規加盟するようになった。一方、アリババグループ傘下のアリペイが 2016 年 8 月にプラットフォームをオープンし、ISV の加盟を促すための「春雨計画」を打ち出した。加盟する ISV に対して、経費補助、資源供給などの形でサポートする。またそのサポート金額が 3 年間で 10 億元(約 1,600 億円)を投入する計画であった³⁷。このようにプラットフォーム企業はビジネスインフラを伝統企業など多くの企業に提供することによって、人と人、人と企業、人と市場を繋ぐようになり、多くの企業を革新の道へ導き出すことになった。

5-4 特徴その 4:データとデジタルの融合活用

近年、中国はデジタルの先行国として注目されている。特にデータとデジタルの融合活用によって、新しいサービスがどんどん誕生してくる。コロナ対応のために生まれた「健康コード(原語:健康碼)」は一例である。「健康コード」はコロナウイルスへの感染リスクを判定するアプリである。本人の申告内容、アプリの使用で取れた行動履歴や政府などの既存データで照合分析を行い、その人の感染リスクを「赤」「黄」「緑」³⁸の 3 段階に分類される。このコードは本人の身分証明、位置情報、移動情報、感染者との接触情報、病院の診察情報を合わせた総合的な情報を、QR コードを作成する仕組みであり、そのシステムの開発について、アリババ社も関わっていると言われている。さらに、2020 年 9 月末現在「健康コード」は通行証代わりに使われているため、生活に無くてはならない存在になりつつある。このように、データとデジタルの融合活用は、イノベーションが生まれやすい環境を創っているとと言える。

5-5 特徴その 5:柔軟的な人材戦略とワークスタイル

イノベーションを起し続けるため、人材がその支えになるものである。中国の民営 IT 企業で行われている柔軟的な人材戦略とワークスタイルがイノベーションの源となる。アリババグループの場合、上級管理職層に外部人材を積極的に登用することが特徴である。その理由は、過去の成功体

³⁶ 騰訊科技「微信支付“星火計画” 發布 1 億元激勵服務商」(2016-04-21)
<https://tech.qq.com/a/20160421/050282.htm>(2020 年 9 月 2 日閲覧)

³⁷ 新浪財經「螞蟻金服春雨計画 3 億投 10 億扶持伙伴」(2016-08-10)<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-08-10/doc-ifxuxhas1509067.shtml>(2020 年 9 月 2 日閲覧)

³⁸ 健康コードの「赤」:隔離が必要。「黄」:少し危ない。「緑」:大丈夫。

験に捉われず外部人材には、斬新なアイデアやエネルギー、そしてクリエイティビティが期待できることである。

また、女性など多様な人材を登用することもアリババグループの特徴である。アリババグループの女性スタッフ比率は47%で、役員層の女性役員は24%を占めた。創業者のジャック・マーは「女性は男性よりも、周囲のことを配慮し、コミュニケーション能力が高い」と語った³⁹。

以上のような人材戦略以外に、柔軟的なワークスタイルも民営IT企業の特徴である。多くの民営IT企業は、スタッフを「会社」という空間に縛り過ぎず、ソフト的なワークスタイルを取り入れている。コロナ禍の前に、既に多くに企業はWeb会議システムやモバイルワークシステムなどのツールを利用して、いつでもどこでも仕事できるようになっていた。

2020年に入り、新型コロナウイルスが流行し、感染拡大を抑制するため、アリババ社が開発した「DingTalk(釘釘)」やテンセント社が開発した「WeChat Work(企業微信)」などのツールは自社だけではなく、2020年1月末頃には他の企業や団体に無償で開放された。「DingTalk(釘釘)」は一般のWeb会議、スケジュール共有、タスク管理、ドキュメント管理などの他に、健康管理などの機能を新規開発して追加した。一方、テンセント社の「WeChat Work(企業微信)」は、既存のWeb会議、チェックイン機能、文書共有機能などの機能以外に、2020年2月に新機能を追加し無償で開放した。新機能はWeb会議の最大参加人数を300人まで拡大、一度に1000人に通知を送信できるなどの機能が含まれている。

このように、リモートワークをサポートするビジネスツールが整備されることによって、様々なライフスタイルに合わせた働き方が可能になった。多様な人材が柔軟的に働けるようにできることは、イノベーションを促進する要因になると考えられる。

5-6 今後の発展方向

今、中国人の生活はテクノロジーの進化によって激変している。スマートフォン一つで、各種の予約、公共料金の支払い、デパートから屋台までの買い物、タクシーの乗車などができるようになり、お財布代わりに使われている。また、新興企業のイノベーション効果が伝統企業までに波及され、伝統企業からもどんどん新しいビジネスモデル、新しい商品やサービスが生まれて来るようになった。

イノベーションを創出し続ける企業の取り組みについて、「QPMI」サイクル⁴⁰で現わすことができる。「質(Quality)の高い問題(Question)に対して、個人(Personal)が崇高なまでの情熱(Passion)をかたむけ、信頼できる仲間たち(Member)と共有できる目的(Mission)に変え、解決する。そして、あきらめずに試行錯誤を続けていけば、革新(Innovation)や発明(Invention)を起こすことができる」⁴¹。民営IT企業は、消費者の日常生活の様々な「不便」から課題を絞り出し、その課題を解決することを企業のミッションだと真剣に捉え、解決するためのチームを結成する。チームメンバーの情熱

³⁹ 李智慧、同書、p.241。

⁴⁰ 「QPMI」サイクルはリバネスの丸幸弘氏が提唱したもの。「Q」はQuestion、「P」はPassion、「M」はMission、「I」はInnovation、この4つの言葉の頭文字を取ったものが「QPMI」である。

⁴¹ 丸幸弘『世界を変えるビジネスはたった1人の「熱」から生まれる』日本実業出版社、2014年、pp.57-58。

や技術革新により新たな価値を生み出す。その価値が次第に広まり、いつの間にか誰も気に留めなくなるほどあたりまえの存在になる。これこそ中国民営 IT 企業が創出したイノベーションと言えよう。

これからの中国市場は、プラットフォームのオープン化を通じ、オンラインとオフラインが統合される「ソーシャルコマースの時代」⁴²になると言われている。アリババ社やテンセント社などに代表される民営 IT 企業の中国発イノベーションが増々注目されるようになるだろう。

⁴² HAKUHODO「カンヌライオンズ 2019 レポート vol.3」<https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/65590/> (2020 年 9 月 2 日閲覧)

新型コロナ禍に挑む ASEAN の日本人起業家経営者： ピボット戦略（事業転換）の駆使

公立大学法人都留文科大学 教授 佐脇 英志

はじめに

コロナ禍は世界を震撼させ、世界の企業は3割減収し、4社に1社は長期化すると継続できない状況に陥っている。日本でも、上場企業の純利36%減、6割が減収減益見通し、外食1000店超閉鎖等、経営環境の厳しさを訴える報道が続いている。日本のベンチャーの経営環境も、今年1-6月のベンチャー企業の資金調達額は1042億円と、前年同期比で47%減と大きな冷え込みとなった。スタートアップ有力60社「事業継続に不安4割」、日本経済新聞5月10日（日）一面の記事である。新型コロナウイルスの感染拡大がスタートアップの経営に大きな影響を与えている。収入源や投資家からの資金調達の遅れから2割の企業が半年内の運転資金不足が懸念されているのである。

これらは日本の起業家の状況であるが、アジアの日本人起業家たちの置かれた状況は、もっと悲惨である。日本政府の対応は法制上の理由から非常事態宣言であるが、アジア諸国の場合、大半がロックダウンで、強制的に外出を禁止し違反者は逮捕するものである。これにより経済の動きは完全に止まった。ロックダウン当初、筆者が参加したバンコク起業家たちのZoomミーティングでも、「店を閉められ売上ゼロなのに、高額家賃と給与の固定費がどんどん出ていく、心配で夜も眠れない」等の悲鳴が続出した。日本人駐在員と家族は、大挙して日本に帰国したが、日本人起業家達には帰る場所はなく、彼の地で耐え忍び生き延びるしかない。

このようにぎりぎりまで追い詰められた逆境の中で、イノベーションを起こし、コロナ禍に果敢に立ち向かう日本人起業家たちに対し、ZoomとSNSで緊急取材を行った。

1章 目的

ASEAN日本人起業家と彼らの引き起こすイノベーションを調査研究し、新しいビジネス潮流を明らかにするために、3つの鍵概念として「シュンペーターの5つの類型」、「ドラッカーの7つの機会」、「新興国3スタートアップイノベーション」を上げて研究していた。今回のコロナ禍におけるアジアの日本人起業家の動向を調べていたら、このコロナ禍において「新興国3スタートアップイノベーション」の中で上げているピボット戦略を多く用いられていることが分かった。先行研究のタイ、マレーシア、フィリピンの事例でも、日本人起

業家たちはピボットを多用していくことが分かっている。ASEAN の日本人起業家がどのようにピボット戦略を駆使してコロナ禍を生き抜いているか、その実態を分析する。

2章 先行研究

東南アジアの日本人起業家に関する研究は従来限定的であった。最近出てきた(岩崎 2016、2017、大泉 2017、大林 2017) が、総合研究所のマクロ的な視点であり、ミクロ的、経営学的観点からの研究はほとんどなされていない。ASEAN 日本人起業家の研究の研究に関して、バンコク(横山 2017)、タイとマレーシア(佐脇 2019a)、フィリピン(佐脇 2019b)、カンボジア(横山、バーチュリ 2019) とまだ研究の蓄積が限定的である。

ピボット戦略(Pivot innovation)とは、事業の「方向転換」「路線変更」。主にスタートアップが、当初のビジネスモデルから、方向転換し、市場ニーズに合わせることである。「Pivot(ピボット)」は「旋回軸(回転軸)」という意味の英単語(間下 2017、Winston2016)。ピボット戦略に関しては、リーンスタートアップ提唱者のエリックリースがプロダクトや事業についての方向修正や転換について論じている(Ries2011)。その後、森口、山田、黒木 2020 が、製薬ベンチャーのピボットの実証研究をしている。しかし、ベンチャー企業におけるピボットは、表出するまでに非常に時間がかかり、動的であり、調査が困難などという理由から、いまだに学術的研究は少ない(森口、山田、黒木 2020)。

Pivot 戦略と東南アジアの日本人起業家の研究にかんしては、佐脇(2018)は東南アジアの日本人起業家の研究から3つのイノベーション(タイムマシン、ピボット、リープフロッグ)が観察できるとし、佐脇(2019a)はタイ・マレーシアで11人の日本人起業家の調査を行い、さらに佐脇(2019b)はフィリピンで8人の日本人起業家の調査を行った。本東南アジアの日本人起業家の体系的な実証研究はこれからの時代を切り開く重要な分野であり、まさに今始まったばかりの研究分野なのである。したがって、本研究の方法論は、探索的研究である。

3章 研究方法論とリサーチ・クエスチョン

本来なら対面のインタビューリサーチを行うべきであるが、現行のコロナ状況で海外渡航ができないことから、研究 Tool としては、Zoom を使ったインタビューと SNS を駆使して行った。方法論的にも、前衛的手法といえる。

本発表では、下記2つのリサーチ・クエスチョンを明らかにする。

<Research Question>

Q1: ASEAN の日本人起業家は、どのようにピボット戦略を使ってコロナ禍を乗り越えているか

Q2: 上記日本人起業家分析によってピボット戦略をどのように類型化できるか?

4章 ピボットの定義とタイプ

ピボットの定義に関しては、企業経営の方向転換や路線変更(カオナビ人事用語集 2020)(日本の人事部)、軌道修正(田所 2017)、経営戦略の転換(森口、山田、黒木 2020)、製

品、戦略、成長のエンジンに関する根本的な仮説を新たに策定し、それを検証できる方向転換 (Ries2011)と様々な訳語がある。これらを纏めると、企業経営、経営戦略、製品、成長等の「事業」に関する転換と理解する。したがって、本稿では「事業転換」と携える。

Ries (2011) によれば、ピボットは下記 10 タイプのピボットに類別できる。また、田所 (2017) によれば、リーンキャンパスの起業のステージ (Customer→Problem Fit→Product) まで戻ると難易度が高くなる。

表1 ピボットのタイプ

ピボットのタイプ	内容
1 Zoom-in pivot / ズームイン・ピボット	一つの機能をプロダクトへと汎化
2 Zoom-out pivot / ズームアウト・ピボット	プロダクトを一つの機能へと細分化
3 Customer segment pivot / 顧客セグメント・ピボット	想定顧客を変更
4 Customer need pivot / 顧客ニーズ・ピボット	想定ニーズを変更
5 Platform pivot / プラットフォーム・ピボット	アプリケーションをプラットフォーム化
6 Business architecture pivot / ビジネスモデル・ピボット	企業向け化消費者向け化を変更
7 Value capture pivot / 収益モデル・ピボット	プロダクトが提供する価値を変更
8 Engine of growth pivot / 成長エンジン・ピボット	プロダクトの成長戦略を変更
9 Channel pivot / チャンネル・ピボット	販売・流通チャンネルを変更
10 Technology pivot / テクノロジー・ピボット	プロダクトを実現する技術を変更

Ries2011 「リーンスタートアップ」

5章 ケーススタディー

下記7社の起業家経営者に、コロナ禍において、Zoom、SNS を駆使してインタビューを行った。

上野圭司氏 アットイース社

タイバンコクで4店舗、ベトナムハノイ1店舗のマッサージ店を営むアットイース社の上野社長によれば、同社は3月18日から休業命令で全店閉店となった。コロナ禍の影響で2月後半に売上が10%~20%減、3月に入って一気に50%減となり、18日にゼロとなった。約100名の従業員が完全に働けなくなった。最悪の危機の中、スタッフが、可愛い布マスクを試作してきて、これを売らしようと提案。即決断し、マスクの製造販売縫製スタッフが8人(うち5人は縫製経験のあるセラピスト)に加え、約30人(セラピスト、受付スタッフ、掃除婦、ドライバー等)で、にわか工場を作り、流れ作業で、布折り、糸切、検品、包装を行った。従業員総出で皆の食い扶持を稼いでいた。1日千枚の布マスクを製造し、オンラインと店頭、さらに日本にて販売を行った。本件の波及効果で、ハーブ商品や健康に関わる商品を拡充。オンラインでの販売も準備、日本でも売る仕組みを構築中。さらに、YouTubeチャンネルをスタートした。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

顧客ニーズ・ピボット： マッサージ ⇒ マスク

チャンネル・ピボット： 布マスクを製造し、オンラインと店頭、さらに日本にて販売

長谷川卓生氏 Jeducation 社

19年間タイで日本向留学事業と2か所の日本語学校を営むJeducation社の長谷川卓生社長によれば、同社では、コロナに対するタイ政府の対応により、2020年3月24日に日本語学校が停止になり、4月に日本渡航予定の百数十人の留学生が渡航不能になった。コロナの混乱もあり受講者は徐々に減少し3月末の時点での学生数は300人程まで落ち込んだ。

そこで、3月末スタートの2学期から教室をすべてZoomに切り替え、SNSなどで広告した結果、現在400人~500人(期間過去最高)まで増えたとのこと。加えて、Zoomオンラインを活かして、子供向けコース、週末スピードアップコース、多国籍化コース(世界中が対象)、漢字クラス、日本語検定対策コースなどを増やしている。留学事業はまだ再開できないが、「オンラインZoomを通して東南アジア+世界中の日本語学習者をつなぎ、日本留学提案をすることにより、世界から日本への流れを活発にしたい」と長谷川氏は語っている。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

顧客セグメントピボット： 一般⇒子供向けコース、週末スピードアップコース

顧客ニーズ・ピボット： 一般⇒漢字クラス、日本語検定対策コース

ビジネスモデル・ピボット： オンラインは低収益だが、数が見込める

チャンネル・ピボット、テクノロジー・ピボット： オンライン化

山口聖三氏 Unlock Design 社

マレーシアを中心にアジアでイベント/人材紹介/メディアを展開するUNLOCK DESIGN社の山口聖三社長も、コロナ禍に突然見舞われた。マレーシアでは、3月18日に全面的な移動制限を導入。イベント事業としては、自粛制限で開催不可の状況となり、政府系も企業も大学も基本的にリアルイベントが延期か中止となった。同社では、従来のイベント事業をバーチャル・オンラインに変更し、データドリブンでデジタルトランスフォーメーションを支援する事業にシフトした。より多くの参加者、スポンサー企業、コンテンツの量を取り込むことができ、更に出展企業様向けに、より詳細の「データ」を収集・分析・活用することができる。問い合わせや協賛企業は一気に増え、7月のインドのイベントにはgoogle、アリババ、Intel、IBM、アクセンチュアが参画する。さらには、最近は大学生や若手社会人向けにアジアでの起業やコロナのピンチをチャンスに変えるマインドや思考方法、with/after コロナ時代に必要な人材についてオンラインでセミナーを行なっている。今期売上3倍増を目指す。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

ズームアウトピボット： イベント事業をバーチャル・オンラインに変更し、データドリブンでデジタルトランスフォーメーションを支援する事業にシフト

顧客セグメントピボット： オンラインでマレーシアから世界へ

顧客ニーズ・ピボット：大学生や若手社会人向けにオンラインでセミナーを行なっている。

チャンネル・ピボット、テクノロジー・ピボット： オンライン化

森山たつを氏 スパイスアップ社

森山たつを氏は、カンボジア+5 か国で、ビジネスを学ぶインターンシップをはじめとする、大学生向け海外インターンプログラムを運営していた。1976年に東京都上野で生まれる。バックグラウンドとしては、1999年 早稲田大学理工学部卒、日本オラクル入社し7年務めた後、2006年に日産自動車入社し、厚木で13カ国のメンバーとリモートワークを行った。2008年 仕事を辞めて世界一周し、2011年 海外就職研究者として、著書4冊執筆した。

世界的に航空機の運航が減ったことを受け、3月15日に全プログラムの中止を決定。GWプログラムもすべてキャンセルになった。世界的に航空機の運航が減ったことを受け、3月15日に全プログラムの中止を決定。GWプログラムもすべてキャンセルになった。逆風の中、オンラインのメリットを生かし「ポストコロナのオンライン就活大学」を立ち上げ、就活に関する情報を毎日発信している。現在メンバー250人。6月に協力大学にてトライアル予定、状況をリアルタイム発信する。7月に参加者を募り、8月に個人参加のプログラムを開始する。ミャンマーでは、3月24日に最初のコロナ感染者が政府から発表された。全ての学校と官公庁が閉鎖され、3月31日からは国際線が着陸禁止となり、ロックダウン状態となった。最大都市ヤンゴンで日本人を中心にした外国人向け事業から現地の人向け事業に転換したのが山浦康寛氏だ。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

ズームイン・ピボット： 広範なインターン事業 ⇒ オンライン就活大学

顧客ニーズ・ピボット： 学生の就職難に対応

ビジネスモデル・ピボット： オンラインは低収益だが、数が見込める

チャンネル・ピボット、テクノロジー・ピボット： オンライン化

山浦康寛氏 Final sec 社

山浦氏は2015年ヤンゴンでFINAL sec Co., Ltd.を設立し、シェアハウス事業、外国人向け英語・ミャンマー語家庭教師、ミャンマー語検定事業等を行っていたが、コロナ禍に直面し、大きな打撃を受けた。家庭教師事業に関しては、半分以上の日本人が日本に帰国し、残っている日本人に対しても対面で授業することが難しくなり、授業自体を一時的にストップした。主力の家庭教師事業は、売り上げは激減し立ち行かなくなった。

ちょうどそのころ1対1の現地の人向けのオンライン学習を開始した。ロックダウンで家にいることが多くなったことで、生徒数、売り上げが増えた。当初、講師数4人、生徒数32人が、8月時点では、講師数62人、生徒数1760人となり、既存事業の打撃をカバーしている。オンライン授業を始めるにあたり、(1)1対1の授業（生徒とのインターアクションを重視）、(2)オンライン専用コンテンツ（オンラインで受ける前提で開発）、(3)教師にオンライン向けの授業方法を徹底的にトレーニング、などの取り組みが、功を奏した。粗利は低いものの、授業の質が向上し、生徒の客満足度も高く、今では、売り上げ自体は、現地の人向けのオンライン授業が事業の柱になったとという。

顧客セグメントピボット： 日本人中心の外国人向け事業⇒現地の人向け事業に転換した。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

顧客ニーズ・ピボット： ロックダウンの顧客ニーズ

ビジネスモデル・ピボット： オンラインは低収益だが、数が見込める

チャンネル・ピボット、テクノロジー・ピボット： オンライン化

幸長加奈子氏 ラヨーンダイビング社

タイの観光地ラヨーンでダイビングショップと宿泊施設を運営する幸長加奈子氏も、コロナ禍に直面し、海外からの客がゼロになった。そこで、ターゲットを国内へと切り変えて、格安のパッケージを販売し、子供向けおもちゃの充実、ペット連れ可、BBQ コンロ貸し出しを開始した。ダイバーの宿という従来のイメージから家族連れに合う内容へ転換することにより、現在では毎週満室の状況である。さらに、パタヤのダイビングショップを買収し、船合計5隻体制へと業容を拡大した。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

顧客セグメントピボット：日本人中心の外国人向け事業⇒現地家族向け事業に転換した

顧客ニーズ・ピボット： コロナ禍の家族向けニーズに対応

ビジネスモデル・ピボット： ローカルは低収益だが、数が見込める

早川諒氏 AHGS NEXT 社

セブ島と東京で、留学学校とコールセンターを運営している早川諒氏は、コロナ禍でセブ島の全学校の休校を命じられ、学校運営が突如停止となり、売上ゼロとなる。コールセンターも、いくつかの部署がクライアント指示により稼働停止となった。これにより、既存事業で被害の少なかったコールセンター事業に全員で集中し、日本で休校中の中学校や高校を回り、オンライン英会話事業を拡大させた。さらに、オンラインでヨガの資格がとれる資格取得講座の新事業を開始した。これらの施策により、コールセンターの売上は瞬間的に下がり、留学学校の売上もゼロとなったが、オンライン英会話の売上が、コロナ以前の200%アップとなり、コロナ以前と比べても最高売上を達成した。本面談から観察できたピボットのタイプは下記となる。

ズームイン・ピボット： 留学学校とコールセンター ⇒ 日本向けオンライン英会話とコールセンターへ

顧客ニーズ・ピボット： コロナ禍でオンラインの英会話ニーズ、ヨガ資格ニーズ

ビジネスモデル・ピボット： オンライン英会話は低収益だが、数が見込める

収益モデル・ピボット： 個人客⇒中学、高校

チャンネル・ピボット、テクノロジー・ピボット： オンライン化

6章 考察と結論

ASEAN 日本人起業家は、コロナ禍の急激な変化に対し、ピボットを使いイノベーションを起こしている様子が分かった。(表1)以下、リサーチ・クエスチョンに従って、分析する。

表2 アセアン日本人起業家のピボットの分類

	ズームイン	ズームアウト	顧客セグメント	顧客ニーズ	プラットフォーム	ビジネスモデル	収益モデル	成長エンジン	チャネル	テクノロジー
上野圭司 アットイース				○					○	○
長谷川卓生 Jeducation			○	○		○			○	○
山口聖三 Unlock Design		○	○	○					○	○
森山たつを スパイスアップ	○			○		○			○	○
山浦康寛 Final sec			○	○		○			○	○
幸長加奈子 ラヨンダイビング			○	○		○				
早川諒 AHGS NEXT	○			○		○			○	○

出典：筆者考察

Q1: ASEAN の日本人起業家は、どのようにピボット戦略を使ってコロナ禍を乗り越えているか？

実に、7社中5社が、ソーシャルディスタンス、ロックダウンを避け、オンラインによるピボットを行っていた。そのうち、オンラインが国際展開へつながるのは、長谷川（インドネシア等）、山口（インド、欧米）、早川（日本）、たいして、国内に販路を求める会社もある会社（幸長氏、山浦氏）もある。また、上野氏のように、マッサージ店⇒マスク製造販売のように、異分野に参入もあった。

Q2: 上記日本人起業家分析によってピボット戦略をどのように類型化できるか？

各社幾つかのピボットを組み合わせているのが観察できる。7社中7社が、顧客セグメントピボット、顧客ニーズピボットのように、比較的シリアスなピボットを行っている。コロナ禍の状況変化の厳しさから、大きな決断と実行の苦労が観察できる

本研究の限界（limitations）として、コロナ故の、Zoom と SNS を駆使した調査であるため、得られる情報には限界がある。したがって、Future study として、これらは、コロナ終息後に実際に足を運んで実態調査を行うことによって、フォローアップ研究を行う。一方、海外ビジネス研究における Zoom 面談の可能性提示することができる試みであった。

以上、海外に飛び出していった日本人起業家たちは、もともと慣れない環境の中で、試行錯誤しながら、何度もピボットを重ねて、今のビジネスに辿り着いている。今回のコロナ禍にあっても、日本内国企業より、環境変化に対する適応力が素早い可能性が高い。今日本でコロナ禍に対し成すすべなく、打ちひしがれている日本企業にとって、これらのアジアの日本人起業家たちの機敏な対応力に学ぶ点が多い。

ビジネスには、必ず突破口がある。成功の分岐点はそれを見出しチャレンジするか否かで

ある。コロナ禍の日本で、途方に暮れているビジネスマンがいたら、不屈の海外日本人起業家達をみてロールモデルにしてほしい。

「事業の定義は陳腐化する」(Drucker, Peter F. 2000)。

コロナ禍において、機能しなくなった事業にしがみつ়くことはリスクであり、ピボット戦略は必須なのである。

参考文献

- 井上浩二 2012「海外進出企業に学ぶこれからの戦い方」ITMedia エグゼクティブ
- 岩崎薫里 2016「東南アジアで活躍し始めた日本人スタートアップ」環太平洋ビジネス情報 RIM 2016 Vol. 16 No. 63
- 岩崎薫里 2017「東南アジアにおける日本企業とスタートアップの連携の可能性」JR I レビュー 2017 Vol. 8, No. 47
- 大泉啓一郎 2017「デジタル時代の東南アジアビジネスの新潮流—海外におけるイノベーションの活性化の観点から— JR I レビュー 2017 Vol. 8, No. 47
- 蛭原 健 2017「リープフロッグ - Leapfrog - とは何か」ベンチャーエンタープライズセンター
- 佐脇英志 (2017a)「アジア日本人起業家とネットワーク化の新潮流：WAOJE (旧和僑会) クアラルンプール大会とバンコク大会に参加して」『世界経済評論 IMPACT』12月号
- 佐脇英志 (2017b)「アジア大地のイノベーター3傑：ASEAN 日本人起業家研究：」『亜細亜大学アジア研究所所報』第169号
- 佐脇英志 (2018a)「ASEAN 日本人起業家と新イノベーション：起業家たちが巻き起こす「3スタートアップイノベーション」」『世界経済評論 IMPACT』4月号
- 佐脇英志 (2018b)「アリババ、テンセントの国際展開はリープフロッグイノベーション」『世界経済評論 IMPACT』9月号
- 佐脇英志 (2018c)「3スタートアップイノベーション：ASEAN 日本人起業家が織りなす新イノベーション」『世界経済評論 World Economic Review』11月12月号
- 佐脇英志 (2019a)「ASEAN 日本人起業家とイノベーションの研究(タイ・マレーシアの事例)」, 2019-04 (査読付)『国際ビジネス研究 Journal of international business 11(1)』国際ビジネス研究学会 pp. 21-43
- 佐脇英志 (2019b) 2019年8月「フィリピン日本人起業家と3スタートアップイノベーションの研究」(査読付)『アジア経営研究 The journal of Asian management studies (25)』, 77-95, 2019 アジア経営学会
- 佐脇英志 (2019c)「世界日本人起業家ネットワークの新潮流 WAOJE」『世界経済評論 IMPACT』[No. 1501 2019. 10. 07]
- 佐脇英志 (2020a)「ハノイ、ホーチミンで活躍する日本人起業家達：ICT と食と社会起業を志向する」『世界経済評論 IMPACT』 [No. 1618 2020. 02. 03]
- 佐脇英志(2020b)「コロナ禍と戦うアジアの日本人起業家達:ピボットでピンチをチャンスに！」『世界経済評論 IMPACT』 [No. 1759 2020. 05. 25]

間下 直晃 2017「試行錯誤の「ピボット経営」で見出した事業を粘り強く育成」ダイヤモンドHBR
森口、山田、黒木 2020「バイオベンチャーのピボット：実態と要因分析」『Venture Review No. 36
September 2020

田所雅之 2017「企業の科学：スタートアップサイエンス」日経BP社

米倉誠一郎「企業家および企業家能力—研究動向と今後の方針—」『社会科学研究』第50巻第
1号, 19

Drucker, Peter F. (2000) 上田 惇生 (訳)「チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつく
りだせ」ダイヤモンド社

Ries, Eric 2011 “The leanstartup”, c/o Fletcher & Company

William J. Baumol, “Entrepreneurship in Economic Theory”, The American Economic Review,
Vol. 58. No. 2, May, 1968.

Winston 2016 The Big Pivot

『実践経営学研究 No.12』 (*JISSEN KEIEIGAKU KENKYU No.12*)
THE JAPANESE JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT STUDIES No.12
— Papers for the 63th Annual Academic Conference of Japan Society for
Applied Management (JSAM)

発行年月日 2021年3月20日
発行 夏目重美 (実践経営学会会長)
本部 〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40
東京都立産業技術大学院大学産業技術研究科
本部事務局 〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40
東京都立産業技術大学院大学産業技術研究科
板倉宏昭研究室内
Phone : 03-3472-7834 (内線8917)
E-mail : jsam.headoffice@gmail.com
編集責任者 板倉宏昭
(東京都立産業技術大学院大学、第63回大会実行委員長)
印刷 (株) マインド

