

Otemon Gakuin University



追手門学院大学

ベンチャービジネス・レビュー

第6号

February 2014

巻頭言

田淵 正信 ベンチャービジネス・レビュー
第6号の刊行に当り平成25年度を顧みて

論文

李 建・福田 直樹
予算管理における文化的側面 —成果主義を中心に—

朴 修賢 モバイル通信サービスの知覚品質と
顧客行動意図との構造的関係性に関する実証研究
—日本と韓国のモバイル通信サービス市場の
比較調査として—

宮宇地俊岳 企業分析における経営戦略分析の意義と分析事例

安随 友和 暗黙の了解と潜規則

研究ノート

梶原 晃 山林の相続税納税猶予制度の問題点
—大都市近郊專業林業を次代に引き継ぐための課題抽出—

渡辺 正恵 OKTA紹介 —OKTA大阪支会を中心に—

社会貢献及び学生支援

茨木フェスティバル消費生活アンケート
アプリ研究会講義録



追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

目 次

巻 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第6号の刊行に当り平成25年度を顧みて

田淵 正信 …… 1

論 文

予算管理における文化的側面 ―成果主義を中心に― 李 建・福田 直樹 …… 3

モバイル通信サービスの知覚品質と顧客行動意図との構造的関係性に関する実証研究

―日本と韓国のモバイル通信サービス市場の比較調査として― 朴 修賢 …… 13

企業分析における経営戦略分析の意義と分析事例 宮宇地俊岳 …… 23

暗黙の了解と潜規則 安随 友和 …… 35

研究ノート

山林の相続税納税猶予制度の問題点

―大都市近郊専業林業を次代に引き継ぐための課題抽出― 梶原 晃 …… 47

OKTA紹介 ―OKTA大阪支会を中心に― 渡辺 正恵 …… 57

社会貢献及び学生支援

茨木フェスティバル消費生活アンケート …… 63

アプリ研究会講義録 …… 71

そ の 他

研究所組織 …… 81

活動記録 …… 82

規 程 …… 84

卷 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第6号の刊行に当り平成25年度を顧みて

ベンチャービジネス研究所所長

経営学部教授、公認会計士・税理士 田淵 正信

日本経済は、平成25年の円安傾向のなかで少しずつ回復してきているように思います。ベンチャービジネス研究所も平成25年から従来のベンチャービジネスの調査研究に加えて「事業承継」を新たにテーマとし、地域の経済団体等と連携を強めて行くこととしました。また、起業や事業承継を目指す学生の研究を実践的に応援するため、次のような活動をしてきました。

1. 茨木フェスティバル千人アンケートの実施

平成25年7月に実施された茨木フェスティバルで、茨木商工会議所商業部会さんと一緒に千人の市民にアンケート調査を行い、お買い物の行動様式について調査しました。そのアンケートと分析結果はベンチャービジネス研究所ニュースレター（平成25年11月vol.10）で報告しています。

アンケート調査の結果から、「平穏で絆のある日々の生活」を求める消費者像と、「海外旅行」や「国内旅行」を時折の非日常として求めている消費者の考え方がよく判りました。

静かで平穏な生活の中に「時折の非日常」が紛れ込む事も同時に願っているのも確かである。「ショッピング・モール」は「手軽な非日常」であるが、これに加えて、「少し大きい変化」も消費者は望みからである。旅行はその中でも「大きな変化」であり、そこには、現代消費を代表する2つのキーワードが隠されている。それは、「驚き」と「癒し」である。この2つは全く別物のように思えるかもしれないが、例えば、観光地への温泉旅行を考えてみよう。日常から脱出し未体験の地を、すなわち、「癒し」を満喫する。

（報告より一部抜粋）

2. アプリ開発を通じて企業や事業承継を学ぶ学生研究会の立ち上げ

ベンチャービジネス研究所では、追手門学院大学にある研究所として学生のベンチャービジネス学習の支援も

今年のテーマに加えました。そこで、「起業・事業承継・アプリ」をテーマに学生研究会を立ち上げました。学生が起業を学ぶためには、机上での学習だけでなく実践的な学習が必要になります。学生らが市場のニーズを考えて、一定の成果物（いわゆる「商品やサービス」）を自ら作り上げ、それをニーズを持つ利用者に届けて、資金の循環を産み出すそのプロセスを学んでもらおうと考えました。

ベンチャービジネス研究所では地域の商業施設や観光スポットを紹介する茨木クイズ、略して「イバQ」の開発を進めています。アプリ研究会の授業概要は本ベンチャービジネス・レビューで報告しています。

3. 産産学ビジネスマッチングや茨木商工会議所異業種交流会への参加

11月12日、13日摂津水都信用金庫等が主催する産産学ビジネスマッチングフェアに参加しました。

産産学ビジネスマッチングフェアでは、ブース来客数は2日間で50人を超え、30人程の方と名刺交換しました。岡崎ゼミ4年生の仲村君が2日に亘りアプリ研究会の活動を一生懸命紹介してくれました。彼が作ったアプリ研究会活動のプレゼンテーション（パワーポイント様のもの）について、高槻の会社の社長さんが気に入ってくれて、「うちの会社と商品説明のために作ってくれないか。」と具体的な引き合いがありました。学生がアプリを作っていることを紹介しましたところ、豊中の会社の方から、「トレーニングやエクササイズの運動量を管理するアプリはできませんか。」という問い合わせもありました。アプリ研究会の学生に検討してもらっています。

11月27日3時から茨木商工会議所の異業種交流会に参加しました。先の仲村君が「アプリ研究会」で茨木クイズアプリを作っていると「99秒PR」のイベントで発表してくれました。合田会頭や北尾副会頭や多くの会員と名刺交換させて頂きました。北尾さんは観光協会の会長をされていますので、茨木を宣伝できるアプリを期待していると話を頂きました。他の商工業者の方からも、学生が来てもらえるようなアプリを期待している旨のお

話を多く頂きました。

4. ビジネスプランコンテストの開催

今年のビジネスプランコンテストには43組の申し込みがありました。第二次審査には20組が進み11月30日(土)に参加者による発表と審査が行われ、午後からは懇親会をしながら結果発表と表彰式も行われました。

ビジネスプランのテーマは、学生、高校生が自分自身、日常的に関わっているスマートフォンやコンビニ、或いは大学生活の中でヒントを得てそれを解決する案を考えてビジネスの種(シーズ)として提案されたものが多くありました。ビジネスプランが空想から生まれるものではなく、日々の生活や仕事の中での鋭い感受性とそれにこだわってみる集中力と持続力から生まれます。参加者がそこを掴んでくれたことは本コンテストの目的とするところであり、彼ら彼女らが就職活動を行う上でも、社会に出てからも役に立つ資質だと思います。このコンテストに参加するために苦勞した経験を糧として一層成長してほしいと思います。

「4回の歴史を重ねてきて、そのビジネスプランの一つでも実現に向けて前進させてゆく必要があるのではないか。」という助言を審査員や指導された教員の方から頂きました。ベンチャービジネス研究所が大学の研究機関である限り、学生を教育する責任があると考えます。その一環として行われるビジネスプランコンテストですから、その発表に至るプロセスそのものが教育であるということは間違いありませんが、一步進めて、参加者の提案を一つでも実現して行くことにより、ビジネスを起す起業の難しさを学ぶと同時に、後に続く後輩の目標になってもらうことも研究所としてのテーマとする必要があると思います。

5. 事業承継入門1、2巻の刊行

「事業承継入門1、2巻」は追手門学院大学開学50周年を記念して創設された追手門学院出版会の初年度の発刊物の一つとして編まれたものです。追手門学院は1888年に大阪偕行社附属小学校として創設され、大阪の地において多くの事業経営者の子弟が本学から社会に雄飛され、承継した事業の経営や、自ら創業した事業を経営しておられます。本書はこのような追手門学院の歴史を背景に、事業者数が減少する状況下、事業を承継するための考え方や事例をオムニバス形式で実施した授業を2巻12章の冊子にまとめ企業の継続のために資するものとし

て世に問うものです。

坂井東洋男学長から「事業承継入門1、2巻」の発刊の辞として次のようなお言葉を頂きました。

「追手門学院大学の歴史を踏まえ、「事業承継入門」第1、2巻は、追手門学院大学経営学部の教員を中心として実施したオムニバス形式の授業を体系化し二冊の本としてとりまとめたものです。多くの事業者の子弟を育ててきた本学院の歴史を背景にして、日本がバブル経済崩壊後、事業者数が減少する状況下、事業承継の重要性が喧伝されるなか、経営学部の教員を中心とする執筆者の知見と経験を様々な角度から集大成した「事業承継入門」と題する本書が発刊されることは誠に時宜に適切であります。

本書は追手門学院大学開学50周年を記念して設置された追手門学院大学出版会の初年度の出版物です。これからも、追手門学院の総体として、「社会有為、独立自強」の理念を実現できる人材の教育と同時に、経済社会の発展に寄与できる研究とその成果の社会への発信に一層力を入れて行きます。」

平成25年4月にベンチャービジネス研究所所長に就任して以来、ベンチャービジネス研究所の大学の教育機関としての役割や任務を実践するため、教育主体である教員の研鑽や能力アップの支援と、教育の対象である学生のベンチャービジネスの知識や精神の修得支援を目指して夢中でやってきました。

日本の社会を支えるには、ベンチャービジネスとしての新規の起業だけでなく、既存の事業者においても時代や環境の変化に合わせた自己改革、イノベーションが常に行わなければなりません。ベンチャービジネス研究所ではベンチャービジネスの調査研究や学生によるベンチャービジネスの実践と事業承継の実例の紹介や研究を進めることにより、日本の経済や社会が元気になる、多くの人が豊かに幸せを感じることができる社会に少しでも貢献できるように所員と学生研究員一同で頑張りたいと思います。

引き続き、ご指導ご鞭撻を賜りますようよろしくお願いいたします。

論 文

論文

予算管理における文化的側面
—成果主義を中心に—

Research on Cultural Aspects of Budgeting

李 建
追手門学院大学経営学部教授
Ken LEE
Professor,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

福田 直樹
兵庫県立大学大学院経営研究科准教授
Naoki FUKUDA
Associate Professor of Management Accounting
Graduate School of Business
University of Hyogo

Abstract

This paper investigates cultural aspects of budgeting by way of performance-based pay systems. These systems function relatively well in Western cultures; however, Japanese companies that introduced them into their operations suffered unexpected negative effects because the systems were not compatible with their corporate cultures. With the introduction of performance-based pay systems into Japanese companies, budgets in these companies have undergone a major change of character from milestones for a medium-term management plan to performance indicators for individuals. As a result, budgeting in Japanese companies is also likely to be vulnerable to criticism by the advocate of Beyond Budgeting. How to develop more effective hybrid management systems is a significant challenge for Japanese companies.

Keywords : budgeting, budgetary slack, national culture, performance-based pay systems

I はじめに

文化はマネジメント・システムの設計と運用にどのような影響を及ぼすのだろうか。ある文化のもとでうまく機能するマネジメント・システムは、異なる文化においても機能するのだろうか。あるいは逆に、異なる文化には異なるマネジメント・システムが求められるのだろうか。これらの問いは管理会計研究において非常に重要な意味を持つものであるが、これまでの管理会計研究において、文化の影響を積極的に取り上げた研究はそれほど多くないのが現状である。

日本企業では、欧米企業と比べて相対的に、いわゆる予算管理の逆機能的行動が生じにくいといわれてきた(上埜, 1993)。そもそも日本企業における個人レベルの報酬決定は長期的な観点から行われることが多く、短期的な予算目標と個人の金銭的報酬とのリンクの程度は欧米企業に比べて相対的に弱いとされる(横田, 2004; 浅田, 1993など)。また、このようなシステムの設計の面に加え、元来日本企業では、集団主義の文化のもとで

予算目標の達成に向けた従業員の比較的高い組織コミットメントが得られやすい状況にあった(李ほか, 2012)。しかし、欧米企業に由来する成果主義が日本企業に導入されると、これまで日本企業の予算管理を支えてきた集団主義の文化と成果主義との間で一種のミスマッチが生じることになる。そのことが、結果的に日本企業の実践する予算管理に対して何らかの影響を及ぼしている可能性がある。

本稿の目的は、欧米企業の文化のもとで適合するとされる成果主義の日本企業への導入によって生じた文化上のミスマッチが、日本的予算管理に与える影響について考察することである。そこで本稿では、まず日本的予算管理とは何かについて説明し、次いで成果主義とその文化上の特性について触れる。そして、成果主義の日本企業への導入によって生じた文化上のミスマッチによって予算管理がどのように変容するのかについて考察した後、それまでの議論を踏まえ、本稿の結論と今後の課題を述べることにする。

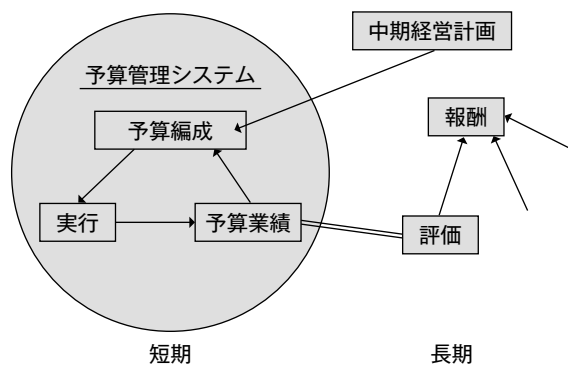
II 日本の予算管理

予算管理の有用性を疑問視する「脱予算経営 (Beyond Budgeting ; BB) 」の考え方が提唱されて久しい (Hope and Fraser, 2003) 。BBにおける伝統的予算管理の批判は、事前に設定された固定業績目標値を基礎に業績評価や報酬の算定が行われる「固定業績契約」に向けられており、固定業績契約の下では、マネジャーは逆機能的行動に走りやすいとされている (Hope and Fraser, 2003, p.16; 李・松木・福田, 2010, p.111) 。当初、BBの議論はヨーロッパを中心に展開されたが、その後、日本の学界や実務界においても注目されるようになった。しかしながら、日本の場合、実際には、予算管理の有用性を肯定的に評価する企業が大部分を占め、予算管理に対するBBの批判は必ずしも受け入れられなかった。それどころか、多くの日本企業において予算管理がうまく機能している様子が文献やヒアリング調査等から明らかとなってきた (日経情報ストラテジー, JANUARY 2006, pp.50-56 ; 李ほか, 2012) 。

予算管理を巡る日欧米間の評価の相違はどこからきているのだろうか。まずは、本来、アメリカから輸入されたはずの「予算管理」が日本的なものに変容している可能性が指摘できる。例えば、組織構造としての「事業部制」については、欧米的な事業部制が日本に導入された後に、日本的な事業部制に変容していったという経緯がある。予算管理についても同様のことがいえる可能性がある。あるいは、予算管理の運用の仕方に工夫が凝らされていることも考えられる。さらには、予算管理を取り巻く環境の相違に答えを求めるとも不可能ではない。いずれにしても、日本的予算管理は欧米の予算管理とは異なるという認識を踏まえた上で、その特徴を概観していきたい。

横田 (1998, 2004) によれば、日本企業のマネジメント・コントロールは、人事管理システムと管理会計システムの二分割構造になっているという。前者は評価と報酬の関係を規定するシステムであり、後者は会計情報を中心としたシステムである。予算管理は後者の管理会計システムに含まれることは言うまでもない。横田 (1998, 2004) のフレームワークでは、予算業績は直接的に報酬に結びつく構造にはなっておらず、報酬はあくまでも長期的な観点にもとづいて扱われるので、予算管理による短期的な業績ならびにその評価はさまざまな報酬決定要因のうちの1つに過ぎないという位置づけとなっている (図表1) 。

図表1 日本企業における予算管理



出所：横田 (1998, 2004) をもとに作成。李 (2006, p.65) に加筆。

また、櫻井 (2002, p.5) は、業績評価基準やインセンティブと関連し、日本企業の業績評価は、①総合的であり、②成長指向型評価、③非成果連動型評価、といった特徴を持つとしている。さらに、加登 (1999, p.90) は、欧米企業との比較の観点から、欧米では、業績評価の結果とインセンティブとの密接な関係を前提とする傾向が強い反面、日本企業では、人事考課の一部として業績評価するに過ぎず、業績評価をインセンティブに直結させないことが一般的であると述べている。同様に、日本型年功制を支持する高橋 (2004, p.77) は、日本型の年功制では、仕事の成果は短期的・直接的には金銭的報酬に連動せず、次の仕事の内容が報酬であると主張している。いずれも、業績と報酬とが直接的にリンクしないことを日本企業の特徴と捉えており、予算管理が有効に機能している日本企業の事例¹⁾からも同様の特徴が見受けられた。

そこで、われわれは、日本的予算管理の特徴を説明するより統合的なフレームワークの構築を目指し、日本企業6社へのヒアリング調査を試みた²⁾。その結果に基づき、以下では、日本的予算管理の持つ諸特徴について概観することにした。

予算管理のプロセスに着目した上埜 (1993, p.23) によれば、予算コントロール (budgetary control) は、事前統制、期中統制、事後統制に分けられる。事前統制は、予算目標や原価目標の設定に組織成員を参加させることによって統制効果を促進する段階であり、期中統制は、動機づけを強化する行為、自己チェック、中間データを活用した差異分析などによって統制を保つ段階であり、事後統制は、実行結果の測定、予算との比較、分析結果のフィードバック、改善行為などで統制を行う段階となっている。日本企業の場合、これら3つの段階のす

べてにおいて、欧米的な予算管理プロセスとは異なるさまざまな特徴が見受けられた。

まず、事前統制段階での特徴としては、高度の参加型予算編成が行われている点が挙げられる。「合宿」や「キャッチボール」という言葉がこの段階でのキーワードとなっている（櫻井, 2009）。短期集中的に議論を深めることを狙いとした合宿や、予算課と予算執行部門間のキャッチボールにも似たやりとりによって、組織内のコミュニケーションと情報共有が促進され、関連部門間のインタラクションが高まり、結果的に情報の非対称性の軽減に結びつくのである。

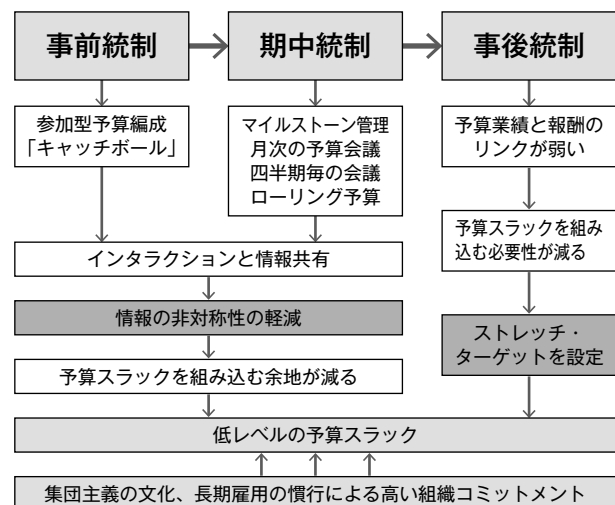
期中統制の段階においても、情報の非対称性を軽減するさまざまな工夫が凝らされている。頻繁な会議やミーティングによって予算の達成状況が絶えずチェックされ、必要となればタイトなプロセス・コントロールが行われるのである。事前統制段階で見受けられた密なコミュニケーション、情報共有、そしてインタラクションはこの段階でも保たれているといえる。

次に、事後統制の段階におけるもっとも顕著な特徴としては、予算業績と報酬とのリンクが弱いという点が挙げられる。これによって、各部門においては予算スラック形成へのインセンティブが低下することになり、結果的にストレッチな予算目標の設定が可能となる。

もっとも、事前・期中・事後段階に共通する特徴も見受けられる。とりわけ、集団主義的な国民文化と長期雇用慣行は、高い組織コミットメントを可能にする要因となっている。バブル崩壊後の不況や成果主義の導入などによって従前の終身雇用の慣行は崩れつつあるとはいえ、いまだ日本企業は長期雇用志向であることに変わりはない。従って、組織メンバーが企業との長期的な関係の下において組織目標を自分自身の仕事と結びつけやすいコンテキストが保たれていると考えられる（横田, 2004）。

以上、われわれのヒアリング調査の結果などをもとに、日本的予算管理の特徴について概観してきた。予算スラックをキーワードにこれまでの議論をまとめると、運用の面において、インタラクションと情報共有を高めるさまざまな仕組みにより情報の非対称性を最小化している点、制度の面において、長期雇用慣行により高い組織コミットメントを維持している点、そして文化の面において、集団主義の文化により高い組織コミットメントを保っている点などが有機的に作用し、予算スラックを低レベルに抑えているといえよう（図表2）。

図表2 日本の予算管理の特徴（概念図）



出所：李・松木・福田（2012）、p.47

Ⅲ 成果主義について

富士通が1993年に導入したとされる成果主義は、その後、他の多くの日本企業にも導入され、普及していった。2009年現在、上場企業の8割以上が何らかの形で成果主義を導入していると言われている（日経ビジネス, 2009.5.11, p.22）。もっとも、成果主義とは何かについては確立した定義は必ずしも存在せず、研究によって、また論者によって異なる定義がなされているのが現状である。例えば、成果主義について非常に批判的な立場をとる高橋（2004, p.68）によれば、成果主義とは、「できるだけ客観的にこれまでの成果を測ろうと努め、成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方」であると定義している。本稿でも概ねこの定義を援用することにした。

日経ビジネス（2009.5.11）が行った成果主義に関する調査によれば、「あなたの会社が導入した成果主義は；成功だった31.0%、失敗だった68.5%」、「成果主義に基づくあなた自身の評価に満足しているか；満足している16.2%、不満である43.3%」、「成果主義の導入後、仕事に対する意欲は向上したか；向上した16.1%、向上していない36.3%」、「成果主義的な人事制度を導入したことで、あなたの職場に何らかの弊害が発生したか；発生した65.7%、発生しなかった33.8%」といった結果が出ており、成果主義は概ねマイナスの評価を受けていることが分かる。

一方、厚生労働省の「平成24年就労条件総合調査」の中には、成果主義関連の調査項目として、「基本給の決

定要素」、「賞与の決定要素」、「業績評価制度の導入の有無」などが含まれている。各項目ごとの調査結果は図表3と図表4のとおりである。

図表3 基本給の決定要素

①職務遂行能力	74.0%
②職務・職種など仕事の内容	67.7%
③業績・成果；	60.4%
・短期の個人の業績・成果	41.9%
・長期の個人の業績・成果	19.1%
・短期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	10.9%
・長期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	6.3%
・短期の事業部門、会社の業績・成果	9.5%
・長期の事業部門、会社の業績・成果	7.3%
・その他	4.0%
(計)	(100%)
④学歴・年齢・勤続年数など	33.1%

注) 従業員1000人以上の企業の管理職を対象にしている(複数回答あり)。

出所: 厚生労働省の「平成24年就労条件総合調査」より

図表4 賞与の決定要素

①業績・成果を基準にしている；	67.9%
・短期の個人の業績・成果	28.3%
・長期の個人の業績・成果	2.9%
・短期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	7.3%
・長期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	2.4%
・短期の事業部門、会社の業績・成果	20.4%
・長期の事業部門、会社の業績・成果	4.3%
・その他	2.3%
(計)	(67.9%)
②基本給を基準にしている	24.4%
③特に明確なルールはない	1.9%

注) 従業員1000人以上の企業の管理職を対象にしている。

出所: 厚生労働省の「平成24年就労条件総合調査」より

まず、基本給の決定要素(複数回答)として、「業績・成果」を挙げたのは6割程度で、「職務遂行能力」(74.0%)や「職務・職種など仕事の内容」(67.7%)に比べやや低い割合を占めている(図表3)。反面、賞与の決定要素については、「業績・成果を基準にしている」と答えた企業の割合が67.9%となっており、「基本給を基準にしている」(24.4%)という回答をはるかに上回った(図表4)。業績や成果とリンクさせる報酬の種類として、賞与のほうがより一般的であることを物語っている。また、もう1つの厚生労働省の調査項目である、「業績評価制度の導入の有無」に対しても、「業績評価制度を導入している」と答えた企業の割合は、従業員数1000人以上の企業において70.1%となっており、「業績評価制度を導入していない」と答えた29.9%を大

きく上回っている。賞与の決定要素は業績・成果であると答えた企業の割合と、業績評価制度を導入している企業の割合がほぼ同じであることから、賞与や基本給決定の基盤整備の一環として、これらの企業において業績評価制度が導入されている様子がうかがえる。

図表3と図表4の厚生労働省の調査では、基本給で6割、賞与で7割に近い企業が成果主義を実践していると解釈できるが、こうした成果主義の普及に伴って、現実的には意図せぬさまざまな弊害が顕在化してきた。例えば、「評価の妥当性に疑問を持った」、「個人の実績が重視されるあまりチームワークが悪化した」、「部下や新人の指導育成がおろそかになった」、「低い目標設定が行われるようになった」、「職場のモラルが低下した」、「コミュニケーションが減少した」、「社内の人間関係が悪化した」、「社員が委縮した」、「短期の成果しか見なくなった」などの弊害が表れるようになったのである³⁾。そもそも、成果主義の導入に際し、この種の弊害はある程度予測できたはずであり、経営者は、より慎重にそのメリット・デメリットを見計らったうえで導入に踏み切るべきだったといえよう。ただ、「成果主義と称されるシステムは必ず失敗する」、「成果主義に切り替えて成功した会社はどこにも存在しない」など、そもそも成果主義は日本企業には馴染まないのではないかという、かなり極端な主張も見受けられる(高橋、2004)。

実際、成果主義の弊害に直面した日本企業の多くは、行き過ぎた成果主義からの揺れ戻しや見直しの動きを見せている。代表的な動きとしては、「結果だけでなく結果に至るプロセスを評価する」、「部下の指導や育成を評価する」、「個人ではなくチーム単位の評価を行う」、「成果に応じた報酬格差を緩和する」などの対策がとられている。しかし、このような動きは成果主義導入以前の状態への回帰というより、かつての日本的経営でもなく、成果主義一辺倒でもない「第3の道」(日経ビジネス、2010.3.22, p.38)として解釈すべきであろう。ただその際にも、成果主義を機能させる土台とは何かについて十分な理解が必要である。すなわち、欧米諸国でよく見られる個人主義の文化、労働市場の流動化、規約による雇用関係、短期志向、結果によるコントロールといった諸要因が成果主義を機能させる土台となっており、これらはいずれも日本的経営の前提とはかなり対照的であるという事実を踏まえておかなければならない。なかでも文化的要因は非常に重要な意味を有しており、成果主

義を論じるうえで必ず押さえておかなければならない側面といえよう。

IV 文化と成果主義

文化が異なれば人々の考え方や価値観も異なるという命題を検証できるよい例として、横田 (2004, p.61) の調査結果を取り上げることしよう。アメリカ現地採用マネジャーへの次のようなインタビュー結果から、彼らの考え方の一端を垣間見ることができる。

- ◇上司が部下に要求する「行動」には、目標、目的と相応の対価が必ずあるはずと考えている。
- ◇マネジャーであってもそれぞれ専門を持ち、その専門分野とレベルに市場価値が存在し、容易に入れ替え可能なものと考えている。
- ◇仕事をするにあたり、結果責任をとるのは当然であり、結果に至るプロセスは任せられるべきものであると考えている。
- ◇タテもヨコも組織の層を飛び越した情報提供は仕事上のルール違反であると考えている。

これらの考え方は、日本企業のマネジャーのそれとはかなり隔たりがある。日本のマネジャーには、上記のいずれも当てはまりが悪いといえよう。要するに、異なる文化の中において、マネジャーたちの考え方も異なっているため、ある文化のもとでうまく機能するマネジメント・システムが異なる文化のもとでもうまく機能するとは限らないのではないだろうか。このような文脈から、加登 (1994) は、「ナショナル・カルチャーが違えば、コントロール・システムに対する管理者の意識が違ってもおかしくない」と主張するとともに、マネジメント・コントロールや会計情報が意思決定においてどのように活用されているかについて、ナショナル・カルチャーが及ぼす影響を明らかにする研究の必要性を訴えている。同様に、異なる文化を持つ人々は、同一のコントロールに対して異なる態度や反応を示す可能性があることや、ある文化のもとで効果的なコントロールが、異なる文化においては効果的でないか、あるいは逆機能的である可能性があるといった研究結果も報告されている (Chow et al., 1994, 1996)。

このように、これまでも管理会計の分野では文化を取り上げた研究が若干行われてきてはいるが、そのほとんどはHofstede (1980) の研究をベースにしたものである (例えば、Chow et al., 1991, 1994, 1996; 加登,

1994; 上埜, 1997など)。本研究においても、Hofstede (1980) が提示した4つの文化次元を取り上げ、日米間でとりわけ顕著な差異を見せている個人主義と不確実性回避の次元に限定して考察を加えることにしたい。

図表5 国民文化の日米比較

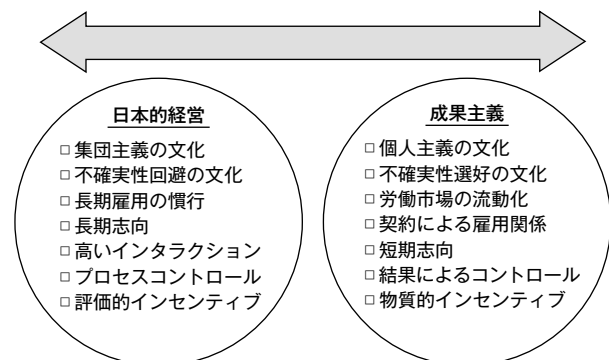
	日 本	米 国	39ヶ国平均
個人主義	46	91	51
不確実性回避	92	46	64

出所: Hofstede (1980), Chow et al. (1996, p.178) より一部抜粋

図表5から分かるように、日米間では個人主義の次元と不確実性回避の次元において顕著な差が表れている。すなわち、「米国の個人主義vs.日本の非個人主義 (つまり、集団主義)」、「日本の不確実性回避vs.米国の不確実性非回避 (つまり、不確実性選好)」といった対比が可能である。このような文化的な特徴を成果主義と関連づけると、「個人を対象に業績評価の結果を報酬に結びつける成果主義は、業績評価の結果による報酬水準の流動化 (すなわち、不確実性) を伴う」ため、個人主義および不確実性選好の米国の文化とよりマッチしているといえる。反面、集団主義文化および不確実性回避的な文化を持つ日本の企業には成果主義は馴染まないのではないかという推測が可能である。

成果主義は明らかにこれまでの日本的経営の土台とは異なる土台をベースにしている。図表6は、日本的経営と成果主義の特徴を対比させたものであるが、日本的経営を可能にする諸要因は、パッケージとして機能し、全体として組織コミットメントを高める働きをしているといえよう。

図表6 日本の経営と成果主義



集団主義の度合いが高い文化においては、上司と部下はドライな関係ではなく協調関係を築き、結果として組織コミットメントは高い水準に保たれる (Hofstede,

1980；上埜, 1993；李, 2006；李・曹, 2010)。また、終身雇用の制度が失われつつあるとはいえ、長期雇用の慣行はいまなお保たれているため、組織への忠誠心の向上と長期志向が助長される。その結果、短期的なプラス業績が長期的に見ればマイナスになることもありうるという認識が予算スラックを軽減させ、組織目標と個人目標の融合ないし一致へと導くのである。

V 予算管理の変容

文化と成果主義に関する前節までの議論を踏まえ、ここでは、日本企業に成果主義が導入されることによって従来からの予算管理はどのように変化したのか、あるいは変化しようとしているのかについて、ヒアリング調査の結果をもとに検討を加えていきたい。われわれのヒアリング調査は、2009年2月から2013年9月までの間に、ゴム製品製造、福祉用品レンタル、化学、陸運、消費財製造業に属する6社を対象に、延べ9回行われた（松木ほか, 2012）。いずれも事前にインタビュー・ガイドを作成し、半構造的インタビューの形で行われている。

調査対象となった企業のうち、1社のみが成果主義を導入しており、他はいわゆる日本的経営を実践している企業であった。そこで、まず、日本的経営における予算管理はどのような特徴を持つのかを再度検討し、次に成果主義を導入した企業における予算管理の特徴を検討することで、成果主義が予算管理に与える影響について何らかの手掛かりを得ることにしたい。

ヒアリング調査によれば、日本企業の場合、予算は「中期経営計画」（中計と呼ばれる）に基づいて決められ、中期経営計画の単年度目標として位置づけられていた（A社、D社、F社）。別の言い方をすれば、予算は中期経営計画の達成度合いを知るマイルストーンという位置づけである。そのため、予算目標の達成はそれ自体が目的ではなく、中期経営計画を達成するための手段となる。ストレッチな予算目標が設定されるのもそのためであろう（A社、B社、C社、D社、F社）。また、予算の主な使用目的が「計画」や「活動の目安」であるという回答（A社、C社、D社、F社）から、予算管理の持つ計画・調整・統制機能のうち、日本的予算管理では、「計画・調整」機能に焦点が置かれていると判断できる。

なお、ストレッチな予算目標と関連し、各社からは次のような興味深い意見が得られた。まず、A社では、トップダウンで決まる中期経営計画と積み上げ型で作成される事業部の予算との間にはギャップが発生するが、

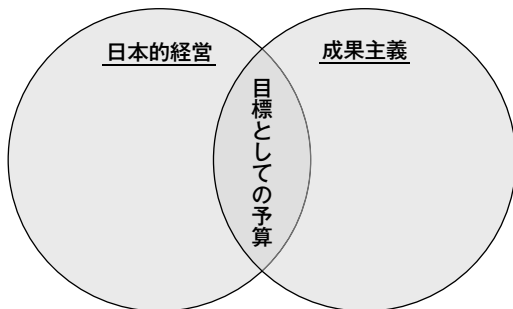
数回にわたる予算会議での折衝の末、最後には「御前会議」で、『もうやれ!』とあってトップダウンで決まるという。逆に、B社では、各拠点長から自己申告によってボトムアップで作成された予算は、ストレッチの度合いが高すぎて、本社側との交渉によって現実的な水準に引き下げられるという。また、C社とD社でも、難易度の高い予算が編成されていると言われており、とりわけD社では、予算を中期経営計画で示された利益計画よりも高い水準に設定することが推奨され、こうして作成された予算はストレッチな目標になるという。結果的に、E社以外の5社すべてにおいてストレッチな予算目標が設定され、予算スラックが最小化されている様子が見える。

一方、成果主義を標榜しているE社の場合は状況がかなり異なっている。同社では、予算の目的の9割は「個人の業績を測定・評価し、報酬を決定すること」であると答えており、予算の3つの機能のうち「統制」機能にとりわけ焦点が置かれていることが分かる。成果主義の場合、予算には、業績評価のための成果目標としての機能が期待されるはずであるが、案の定、E社においては、個人の業績評価における業績とは予算達成率であるという回答が得られた。また、成果主義を導入していない他の5社とは違って、E社では中期経営計画を作らないことも明らかとなった。日本的経営における、中期経営計画の単年度目標（すなわち、マイルストーン）としての予算という性格とは対照的に、成果主義においては、短期的な業績評価のための成果目標としての予算という性格が浮き彫りになったといえよう。その結果、成果主義においては、予算目標の達成はそれ自体が目的となり、欧米の関連文献で頻繁に取り上げられてきた予算スラックや予算ゲームが生まれる土台を提供することになる。予算目標の達成が金銭的報酬と直接的にリンクしているのであれば、マネジャーは自分の予算目標にスラックを組み込み、予算達成を容易にしようとするインセンティブが働いても不思議ではないからである。

以上、いわゆる日本的経営を実践している5社と成果主義を導入している1社の比較から、予算の性格の違いを検討することができた。図表7はいずれのシステムにおいても予算は中核的な役割を果たしていることを示している。ただ、「目標としての予算」には2つの性格の異なる目標が共存しており、日本的経営と成果主義において、重点の置かれる目標が異なっている点には注意が必要である。既述したように、ヒアリング調査の結果

からは、日本的経営では、中期経営計画の「マイルストーンとしての予算目標」の方に重点が置かれるのに対し、成果主義では、「個人の業績評価指標としての予算目標」の方に重点が置かれていることが明らかとなった。後述するように、両者のバランスをどのように保つかが今後のマネジメント課題の1つになるであろう。

図表7 日本の経営と成果主義における予算の位置づけ

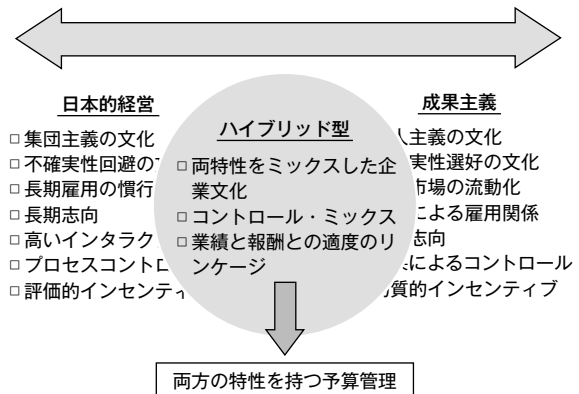


最後に、これまでの議論を踏まえ、成果主義の導入によって予算管理はどのように変容するのかという冒頭のリサーチ・クエスチョンに戻り、暫定的な結論を示したい。まず、予算の性格の変化が挙げられる。日本的経営において、中期経営計画のマイルストーンとして位置づけられていた予算目標は、成果主義の環境下では、個人の業績評価指標としての予算目標へと変化することになる。そのため、前者は、中期経営計画が順調に達成されつつあるか否かをチェックするマイルストーン的な性格を持ち、後者はそれ自体がゴールとしての性格を持つということになる。次に、予算の機能については、成果主義の導入によって、予算は計画・調整機能重視から統制機能重視へと変化している。これに伴って、コントロール・モードもプロセス・コントロールから結果によるコントロールへと変わっていくのである。このように、成果主義の導入により予算管理の位置づけや機能が変容し、BBでの批判が当てはまる状況が作り出されると、日本企業において予算管理の弊害が顕在化してきても不思議ではない。

もっとも、成果主義を導入した多くの企業において、想定外の弊害が目立つようになると、成果主義の揺れ戻し、ないし見直しの動きが見られるようになってきた。しかし、だからといっていったん成果主義を導入した企業がそれを捨て、再び従来型の日本的経営に逆戻りするとは思えない。現実的には、従来型の日本的経営と成果主義を両極とする中間型、すなわちハイブリッド型に収

斂しているように見受けられる。

図表8 ポスト成果主義としてのハイブリッド型



図表8から分かるように、ハイブリッド型においては、従来の集団主義的文化と個人主義的な文化のバランスが大事である。行き過ぎた成果主義によって、組織内のコミュニケーションが減少したり、チームワークが悪化したり、部下や新人の指導育成がおろそかになるなどの弊害が出ていることは既述した通りであるが、バランスのとれた組織文化を醸成することでこのような弊害は克服できるものと思われる。また、コントロール・モードにおいても、成果主義を導入した企業において、結果に至るプロセスを評価する動きも出ているなど、結果によるコントロールとプロセス・コントロールをバランスさせる方向に進んでいる様子が見えてくる。ここに、コントロール・パッケージ概念を再吟味する意義が認められる。

さらに、業績と報酬とのリンクにおいても、業績に応じた報酬格差を緩和したり、個人ではなくチーム単位の評価を重視するなどの方向に進んでいる企業が目立つようになった。このような一連の動きは、いずれも従来型の日本的経営の特長と成果主義の特長をバランスさせることによってハイブリッドなマネジメント・システムを築き上げようとする動きであると解釈できる。ただ、日本的経営に近いハイブリッドを目指すのか、それとも成果主義に近いハイブリッドを目指すのかという観点では、各企業における企業文化や経営戦略などの違いにより、企業ごとにさまざまなバリエーションが考えられる。

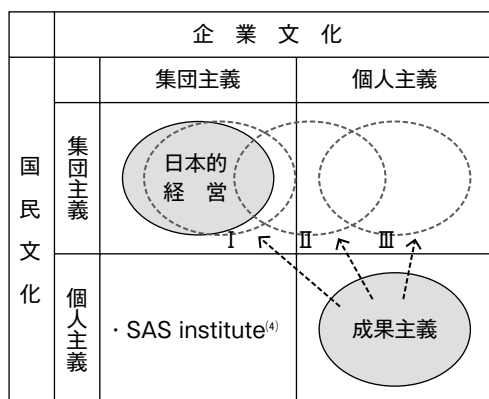
VI むすびにかえて

これまで、予算管理と文化について、成果主義の観点から考察を行った。その結果を踏まえ、文化が予算管理のコンテキストになりうることを示したが、文化を取り上げる際には、国民文化（ナショナル・カルチャー）と

企業文化（コーポレート・カルチャー）の区別が必要であることに留意しなければならない。後者は前者によって影響を受けるはずであるが、一方で独自の企業文化を打ち出す企業もあるなど、企業文化にはさまざまなバリエーションが認められる。予算管理の文化的側面を研究する際にもこれら2つの文化の関係は重要な検討事項である。

図表9は、日本的経営と成果主義を国民文化・企業文化のマトリックス上に図示したものである。例えば、個人主義文化のもとで機能している成果主義を、国民文化・企業文化がともに集団主義の文化となっている企業に導入することは困難なため（図表9のⅠ）、成果主義の導入のためには少なくとも企業文化を個人主義文化に変えていく必要がある（図表9のⅢ）。ただ、日本企業にとってより現実的な方向は、集団主義文化と個人主義文化のバランスを重視したハイブリッド型であると考えられる（図表9のⅡ）。その際、集団主義に近いハイブリッド型にすべきか、それとも個人主義に近いハイブリッド型にすべきかについて有効な指針を提示するためには、企業を取り巻く環境要因や経営戦略との関わりをも考慮に入れたコンティンジェンシー・アプローチ的な研究の蓄積が必要であろう。

図表9 国民文化と企業文化



次に、成果主義の導入により予算管理の性格が変容していく可能性を示した。その結果、日本企業においても、BBで批判されてきたような予算管理の問題点が顕在化し、対応が求められる局面が到来しかねない。その場合、BBの議論が対岸の火事では済まなくなり、BBの立場から、企業は再度予算管理の意義を問い直す必要性に迫られるであろう。そこで、BBを実践しているBB先進企業を対象としたさらなる体系的な研究が求められている。

本研究では、成果主義を導入した企業としてE社のみ

を対象に分析を試みたが、分析結果の一般化を図るためには調査対象企業を増やし、追加的な調査を行う必要がある。とりわけ、成果主義を実践している調査対象企業のハイブリッド度の程度と予算管理の諸特徴との関連を究明するためには、複数企業を対象とする追加調査が必要不可欠であろう。その際、コントロール・パッケージの観点からのアプローチをとることによって、よりインプリケーションに富む結果が得られる可能性が高まると期待している。

最後に、本研究の意義としては、文化が管理会計研究のコンテクストになりうるという証拠を示すことで、マネジメント・システムが文化によって大きく影響される可能性を示唆したことである。今後、グローバル化が進むことが予想されるが、その際、管理会計研究においても文化という変数をどのように扱うかが一つの重要な課題となるであろう。関連研究の一層の蓄積が望まれるところである。

注：

- 『日経情報ストラテジー』2006年1月号には、予算管理が有効に機能している事例として、村田製作所、レックス・ホールディングス、NTTドコモなどの事例が紹介されている。
- ヒアリング調査の詳細については、松木ほか（2012）を参照されたい。
- 成果主義の弊害については、『日経ビジネス』（2010.3.22, p.24）や『週刊東洋経済』（2010.1.23, p.101）などを参照されたい。
- 個人主義の国民文化の下で、集団主義の企業文化を堅持している代表的な企業として、SAS institute社を挙げることができる（崔, 2008, pp.81-86）。

（付記）

本研究は、JSPS科研費23530603、MEXT科研費22730373の助成を受けたものです。

参考文献

- Chow, C.W., Y. Kato and K.A. Merchant. 1996. The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: A Japan vs U.S. comparison. *Accounting, Organizations and Society* 21:175-192.
- Chow, C.W., Y. Kato and M. D. Shields. 1994. National

- culture and the preference for management controls: An exploratory study of the firm-labor market interface. *Accounting, Organizations and Society* 19: 381-400.
- Davila, T., and M. Wouters. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7/8) : 587-608.
- Hall, E. T. 1976. *Beyond Culture*. Anchor Press.
- Hansen, S. C., D.T.Otley and W. A. Van der Stede. 2003. Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research* 15: 95-116.
- Hansen, S. C. and W. A. Van der Stede. 2004. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research* 15 : 415-439.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills: Sage Publishing.
- Hope, J. and R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press.
- Jensen, M. C. 2001. Corporate budgeting is broken - Let's fix it. *Harvard Business Review*, November 2001, 94-101.
- Merchant, K. 1985. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 10(2) : 201-210.
- Merchant, K. and J. Manzoni. 1989. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64(3) : 539-558.
- Nouri, H. 1994. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 19(3) : 289-295.
- Van der Stede, W. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25(6) : 609-622.
- 浅田孝幸 (1993) 『現代企業の戦略志向と予算管理システム：日米経営システム比較』 同文館.
- 伊藤嘉博 (2003) 「バランスト・スコアカードと予算との有機的連携の意義と可能性」 『産業経理』 第63巻第3号、82-89頁.
- 上埜 進 (1997) 『日米企業の予算管理：比較文化論的アプローチ』 森山書店.
- 加登 豊 (1999) 『管理会計』 日本経済新聞社.
- 加登 豊 (1994) 「ナショナル・カルチャーとマネジメント・コントロール」 『会計』 第145巻第3号、60-75.
- 小菅正伸 (1997) 『行動的予算管理論 (増補第2版)』 中央経済社.
- 小菅正伸 (2004) 「疑問視される予算管理の有用性」 『会計』 第165巻第1号、65-80頁.
- 櫻井通晴 (2002) 「バランスト・スコアカードの業績評価への役立ち」 『産業経理』 第62巻第2号、4-13頁.
- 櫻井通晴 (2009) 『管理会計〔第四版〕』 同文館出版.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』 日経BP社.
- 崔ミョンドン (2008) 『成果主義の革新』 OZコンサルティング社 (韓国語) .
- 松木智子・福田直樹・李建 (2012) 「目標としての予算に関する実態調査：日本企業4社の比較ケース・スタディ」 『帝塚山経済・経営論集』 第22巻、37-56頁.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶応義塾大学出版会.
- 横田絵理 (2004) 「日本企業の業績評価システムに影響を与えるコンテクストについての一考察」 管理会計学、第13巻第1・2号 (合併号)、55-66頁.
- 李 建 (2006) 「予算動機と日本的予算管理」 『京都学園大学経営学部論集』 第16巻第2号、59-78頁.
- 李 建・曹美庚 (2010) 「ナショナル・カルチャーと予算管理」 『京都学園大学経営学部論集』 第19巻第2号、55-73頁.
- 李 建・松木智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」 『国民経済雑誌』 第198巻第1号、1-28頁.
- 李 建・松木智子・福田直樹 (2010) 「予算管理」 (加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』 第5章、109-152頁に収録)
- 李 建・松木智子・福田直樹 (2012) 「予算スラックと日本的予算管理」 『京都学園大学経営学部論集』 第21巻第2号、31-53頁.

論文

モバイル通信サービスの知覚品質と
顧客行動意図との構造的関係性に関する実証研究
—日本と韓国のモバイル通信サービス市場の比較調査として—

An Empirical Study about the Structural Relation between the Perceived Mobile
Telecommunication Service Quality and Consumer's Behavioral Intentions
— A Comparative Survey on Mobile Telecommunication Service Users in Japan and Korea —

朴 修賢
追手門学院大学経営学部 准教授
Soo Hyun PARK
Associate Professor,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

Abstract

This study investigates the effects of perceived quality on consumer's behavioral intention in the mobile telecommunication service market of Japan and South Korea. The paper examined the structural relation between the factors of a consumer's a continuous use intention, satisfaction, perceived quality of product and service, and switching costs. And this study is based on questionnaire responses collected in Japan and South Korea.

Keyword : 携帯電話、モバイル通信、サービス品質、顧客満足、顧客ロイヤルティ、消費者行動、知覚品質

I. はじめに

携帯電話をはじめとする世界のモバイル通信サービス (Mobile Telecommunication Service) 市場は、サービス加入者数の爆発的な増加とともに、市場規模も著しく拡大してきていたが、過去10年の間には、爆発的な普及期を経て、成熟期へ移行し、契約者の伸びが鈍化しつつ、今後、大きな伸びが期待できないと予測される、いわゆる市場飽和による競争激化時代を迎えている。また、モバイル端末機は高機能化・多機能化が急速に進み、小型PC化し、スマートフォン (Smart Phone) のような多機能・高性能の携帯電話機が急速に普及し、通信サービスの多様化が強く求められている。

このような市場状況の下で、各通信事業者らは、既存顧客との優良な関係性を維持し、顧客の継続利用意向、もしくは顧客ロイヤルティを高め、安定的な利益を維持することを最も優先すべき重要課題として認識しているようである。

マーケティング研究領域において、顧客継続利用意向、もしくは顧客ロイヤルティの中核となる概念が「顧客満足」である。顧客継続利用意向や顧客ロイヤルティと「顧客満足」との関連性に関しては、既に様々な先行研究を通じて多様なアプローチが行われているなか、顧客満足の先行条件として最もよく捉えられているものが商品に対して消費者が知覚する「品質」満足の概念である (Parasuraman et.al, 1988)。

しかし、モバイル通信サービスはモバイルデバイスを通じてネットワークを介在 (情報技術エンカウンター: Information Technology Encounter) するという特殊性があるゆえ、モバイル通信サービスにおける品質概念の範囲を整理し、測定することが容易ではない (全&加納, 2011)。

また、通信そのものは、古くから国家の統治力および支配力とも深く関係するものであり、高度な技術力、資本、インフラが不可欠とされるものであるゆえに、諸国

における通信事業は、国々の政治的、経済的、社会的な背景による特殊な事情を抱えながら成長・発展してきている、いわゆる国家の政策的方向性に大きく左右される領域とも言える。国家による通信政策は通信市場における競争構造および流通構造の形成にも支配的な影響を与えることになる。その結果、各国における通信市場は異なる構造的な特殊性を持つことになり、それらの構造的な特殊性は、自国のモバイル通信サービス利用者の品質知覚に対して何らかの影響を与えていると考えられる。

日本と韓国の通信サービス市場も、それぞれ異なる特殊性を抱えながら成長・進化してきている。韓国は、過去の不安定な政治状況のために国家権力者による通信の支配欲求が非常に強かったゆえ、市場競争化が部分的に制限されていた。その結果、現在に至って韓国の通信サービス市場は、制限的な競争構造の中で有力な端末機製造業者と通信業者が横断的な構造の流通システムを形成している。それに対して、日本の通信サービス市場は韓国と同様に主要通信3社による制限的競争構造を形成しているながらも、通信業者が主導権を握る縦断的な構造を形成している(拙著、2010)¹。

以上のような背景を踏まえ、本研究では、モバイル通信サービスに対する品質概念を構築し、消費者の知覚品質と継続利用意向および顧客ロイヤルティという行動意図との構造的因果関係を明らかにすることを目的とする。その際、日本と韓国との定量的な比較調査を通じてモバイル通信サービス市場の持つ構造的な特殊性が消費者の品質知覚に与える影響を確認することを試みる。具体的には以下のような研究アプローチを行う。

- 第一、モバイル通信サービス市場における製品・サービス品質が消費者によってどのように知覚されるのか、つまり、モバイル通信サービスに対する顧客の知覚品質の構成概念を構築する。
- 第二、その知覚がどんなふうに、消費者行動意図に影響するのか、消費者が知覚した品質が、顧客の全体的な満足の程度に与える影響を明らかにするための仮説モデルを設計し、その検討を行う。
- 第三、日本と韓国のモバイル通信サービス利用者の比較を通じて、モバイル通信サービス市場が持つ特殊性が利用者の知覚品質評価と行動意図に影響することを検証し、その結果をもとにモバイル通信サービス市場における今後の課題を検討する。

II. 先行研究

品質は、理解しがたく分かりにくい仕組みのものである。品質とそれらの条件を言葉で表現する際、いわば goodness, luxury, shininess, weightなどの不正確な形容詞で表現されることがしばしばあるよう、品質構造の範囲を整理し、測定することが容易ではない(Crosby, 1979)。本研究では、顧客満足を考える上で、まず先行要因である商品の品質評価に関する概念的枠組みを整理する。

従来、商品は有形財と無形財のいずれかに分類される二元論的な考え方で捉えられており、品質を定義したり、測定しようとする努力は、主に有形財の製品分野で行ってきている。製品分野における品質とは、検品条件(requirement)と一致すること、いわゆる無欠点(Zero defects)のことを意味する(Crosby, 1979)。この場合、品質は工場から出荷される以前に発見される内部欠陥と、出荷後、現場で受ける外部的欠陥の発生頻度を計測することである、すなわち欠陥数などといった客観的な指標によって評価されるものである(Garvin, 1984)。

しかしながらこのような有形財の製品支配的な観点だけでは品質概念を理解することは現実的ではない。特に、モバイル通信サービスは、携帯電話、スマートフォンを始めとするモバイル端末機、つまり有形財と、通信およびその他のサービスを含む無形財の両方の属性を明確に持っているゆえに、モバイル通信サービスの品質概念は、有形的製品財と無形的サービス財を組み合わせた総合体としてとらえる考え方が現実的であろう。

マーケティング研究領域において、品質概念を有形的な製品分野に限らず、無形的なサービス分野にまで拡張する議論は、様々な観点から行われている。主にはLevitt(1980)やKotler(1991)によって主張された製品概念拡張をはじめ、1980年代に、特に、サービス産業分野の飛躍的な成長とともに重要な消費者トレンドとして議論されはじめていたサービスマーケティング論(Leonard & Sasser 1982; Takeuchi & Quelch 1983)、既存の製品支配的なマーケティングとサービスマーケティングの限界点を指摘したサービスドミナントロジックの議論(Vargo & Lush, 2004)が挙げられる。

まず、物理的な製品財、すなわち「物」の取引と流通を基本としていた古くからの伝統的なマーケティング概念に対して、1950年代のLevy(1959)による「シンボルとしての製品」、Kotler(1967)による「拡大製品」、

Levitt (1969) による「プロダクト・オーグメンテーション」といった発想は、すべてが単なる有形財としての製品ではなく、それを取り巻く無形的価値部分を内包させた製品概念の拡張が含まれており、サービス要素の重要性が指摘されていた。特にLevitt (1980) やKotler (1991) は、企業の提供製品は、消費者が製品やサービスを買う際に求める、中核となる問題解決というベネフィットで成り立っている中核部分 (core product)、特徴、デザイン、ブランド名、パッケージなどの有形的な財で構成される製品の実体部分 (tangible product)、設置、配達、決済方法、アフターサービスなどその他のベネフィットである付随機能部分 (augmented product) で構成されるという「1つの製品コンセプト」として製品概念を整理している²。製品概念拡張は、従来の有形的な製品財を基にしていたマーケティングモデルに対し、有形的要素とともに無形的要素の価値、情報知識やスキルといった要素ももはや分離できないという考え方である。

次に、サービスマーケティングは、現代社会におけるサービスの役割が増大しているのに対して、有形的製品中心のマーケティング観点がサービスの役割を正しく理解することを妨げる恐れがあるだけでなく、一般的にマーケティングに対する完全な理解を部分的に邪魔しているという問題意識から (Gronroos1994; Normann& Ramirez 1993)、サービスは何かを考え、サービスと製品との相違点として、無形性 (intangibility)、異質性 (heterogeneous)、生産と消費の不可分性 (inseparability) などの特徴づけながら、サービス品質は有形財の品質を測定する尺度が異なり、サービス品質固有の抽象性を考慮すべきであるとの考え方である。よって、サービスマーケティングにおける1つの潮流としてサービス品質の測定の問題があり、そこでは知覚品質 (perceived quality) の概念が利用されている。

最後に、従来のように、物理的な製品を中心とした伝統的なマーケティングとサービスを中心としたサービスシーズ・マーケティングの2つの領域からマーケティングを論ずることへの限界が指摘されるようになった。その代表としてVargo & Lusch (2004) はサービスドミナントロジックの議論を通じて、有形財としての製品および無形財としてのサービスの根底に共通して内在しているスキルおよびナレッジにこそ目を向けるべきであり、そこに着眼することによって、伝統的な形での有形財としての製品と無形財としてのサービスを区別す

ることそのものの無意味さを指摘したうえ、議論の基本的な前提の一つとして、財はサービスを供給するための流通手段であり、財 (耐久財、非耐久財の双方) は、使用を通してそれ自体の価値、つまり提供するサービスを引き出すと主張した。このサービスドミナントロジックの議論で提案している製品概念は、有形的な製品と無形的なサービスを含意すべきであるという考え方においては、従来のマーケティング論に対する製品概念拡張の考え方と類似する部分もあるが、観点の軸はよりサービス財に置かれていると考えられる。

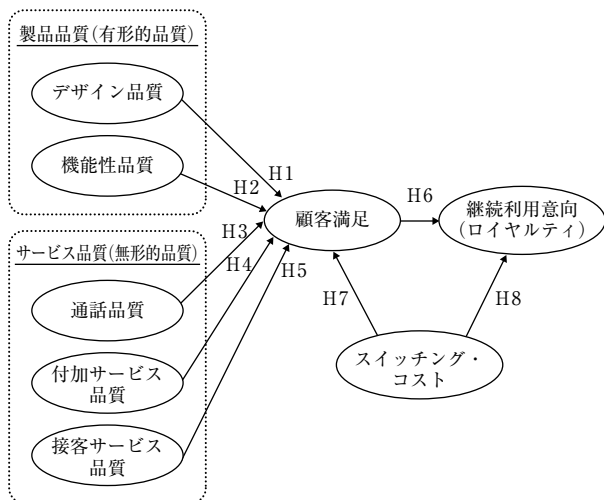
Ⅲ. 研究モデル

Ⅱ.では伝統的なマーケティング論に対する製品概念拡張、サービスマーケティング論、サービスドミナントロジックの議論といった3つの観点からの考察を行った。このような先行研究の考察を踏まえ、本研究では製品概念を有形の製品属性と無形のサービス属性を一元論的な視座に立ちして、モバイル通信サービスの品質を端末機製造業者によって提供される製品品質 (有形的品質) と通信業者によって提供されるサービス品質 (無形的品質) に分類した。またそれらの品質に対する消費者の知覚品質を測定し、その知覚品質と顧客満足度、継続利用意向もしくは顧客ロイヤルティといった行動意図との構造的関係について仮説モデルを設計して検証を行った。

さらに、本研究では、顧客継続利用意向に影響する変数として、知覚品質と顧客満足の変数以外にスイッチング・コスト (Switching Cost) 概念を追加した。スイッチング・コストは、消費者が利用契約、もしくは購入を変えずに継続しようとする、または継続せざるを得ないようにさせる心理的変数を指すことであり、マーケティング戦略において顧客の継続利用意向に直接的かつ間接的に影響する重要な独立変数の一つとして捉えるべき要素である。

以上のような考えを踏まえ、知覚品質、顧客満足、顧客継続利用意向、スイッチング・コスト間の構造的な関係性を明らかにするために【図3-1】のように研究モデルを設定した。モバイル通信サービスに対する知覚品質ごとに、顧客満足と顧客継続利用意向に与える影響、またスイッチング・コストが顧客満足と顧客継続利用意向に与える影響に対してパスを引き、パスごとに仮説を設計した。

【図3-1】研究仮設モデル



- H 1. 製品品質の端末機のデザイン性は顧客満足に正の影響(+)を与える。
- H 2. 製品品質の端末機の機能性は顧客満足に正の影響(+)を与える。
- H 3. サービス品質の通話品質は顧客満足に正の影響(+)を与える。
- H 4. サービス品質の付加サービス品質は顧客満足に正の影響(+)を与える。
- H 5. サービス品質の接客サービス品質は顧客満足に正の影響(+)を与える。
- H 6. 顧客満足は顧客継続利用意向(顧客ロイヤルティ)に正の影響(+)を与える。
- H 7. スイッチング・コストは顧客満足に負の影響(-)を与える。
- H 8. スイッチング・コストは顧客継続利用意向(顧客ロイヤルティ)に正の影響(+)を与える。

IV. 実証調査

(1) 調査対象

本研究では検証のためにアンケート調査を実施した。アンケート調査は、携帯電話サービスを利用している日本の全国の男女533人、韓国の全国の男女321人を対象として、2011年4月に実施した。利用している通信社については、日本では、NTTドコモ、au/KDDI、ソフトバンクの3社、韓国では、SK、KT、LGU+の3社を対象とした。また、アンケート項目の作成にあたって、日本と韓国、同じ内容をそれぞれの言語で作成することで、日本と韓国の携帯電話利用者間の測定同一性を図った。調査対象の人口統計的特性の詳細は【表4-1】の

ように要約される。本研究の調査対象は、両国の人口統計的な特性を反映しており、代表性を確保することが仮定できると判断した。アンケートの収集方法は、専門オンライン調査会社の協力を得て、インターネットを通じたWebアンケート調査方式を採用した。

【表4-1】標本の人口統計的特性

		日 本		韓 国	
		人 数	構成比	人 数	構成比
性 別	男 性	289	54.2%	161	50.2%
	女 性	244	45.8%	160	49.8%
年 齢	20 代	108	20.3%	79	24.6%
	30 代	119	22.3%	81	25.2%
	40 代	117	22.0%	80	24.9%
	50 代	122	22.9%	55	17.1%
	60代以上	67	12.6%	26	8.1%
現在利用している通信会社	docomo	177	33.2%		
	au	176	33.0%		
	Softbank	180	33.8%		
	SK			190	59.2%
	KT			88	27.4%
	LGU+			43	13.4%
携帯電話利用年数	1年未満	8	1.5%	14	4.4%
	1-2年	8	1.5%	19	5.9%
	2-5年	49	9.2%	27	8.4%
	5-10年	153	28.7%	67	20.9%
	10年以上	315	59.1%	194	60.4%
合 計		533	100%	321	100%

(2) 構成概念の妥当性検討

本研究では、先行研究の観点に基づき、継続利用意思、顧客満足度、製品品質、サービス品質、スイッチング・コストという5つの構成概念を構成した。その中で製品品質とサービス品質については、デザイン性品質、機能性品質、通話品質、付加サービス品質、接客サービス品質という下部概念を構成した。またこれらの構成概念を測定するために、25項目の設問を設定した【表4-1】。

継続利用意思については、①現在、利用している通信業者との契約継続意思、②機種を変更する際、現在、利用している通信業者との契約継続意思、③現在、利用している通信業者の変更意思という3つの測定項目を設定した。次に顧客満足度については、①現在、利用している通信業者に対する全般的な満足度、②サービスに対する全般的な満足度、③端末機に対する全般的な満足度、④通話品質に対する満足度という4つの測定項目を設定

した。有形的な製品品質については、端末機に対する品質として①デザイン性品質と②機能性品質に分類したうえ、デザイン性品質と機能性品質についてそれぞれ3つの測定項目を設定した。無形的なサービス品質については、①通話品質、②付加サービス品質、③店頭での接客・手続き品質に分けて、それぞれ3つの測定項目を設定した。最後、スイッチング・コストについては、通信業者を変更する際に消費者が知覚する物理的かつ心理的費用として①経済的費用、②手間、③既契約者との契約から失う特典に分けて測定項目を設定した³。

多項目を用いて測定した構成概念に関しては、測定しようとした構成概念をどこまで測定できているのかを検討する必要がある。こうした問題は測定道具の信頼性 (Reliability) と構成概念妥当性 (Construct Validity) の問題と言われる。本研究では信頼性と妥当性を確保するために、信頼性 (Reliability)、収束妥当性 (Convergent Validity)、判別妥当性 (Discriminant Validity) の検討を行った。

信頼性検討は、測定変数間の一貫性や正確さを確認するために行う。本研究では、信頼性を検討するために、Cronbach's α 係数を採用した。一般的にCronbach's α 係数は0.6以上であれば、信頼性があるとみなす (Bagozzi & Yi, 1988; Nunnally, 1978)。本研究での構成概念はいずれもCronbach's α 係数の値が0.7を上回っており、各測定項目の間では一貫性が確保でき、信頼性に問題がないとみなす【表4-2】。

【表4-2】測定構成概念及び信頼度分析

構成概念		測定項目数	信頼度
継続利用意向(顧客ロイヤルティ)		3	0.937
顧客満足度		4	0.805
製品品質 (有形的品質)	デザイン性品質	3	0.807
	機能性品質	3	0.824
サービス品質 (無形的品質)	通話品質	3	0.910
	付加サービス品質	3	0.910
	接客サービス品質	3	0.766
スイッチング・コスト		3	0.760
計		25	

妥当性検討は、構成概念とそれを測定する測定項目の間での一致性 (agreement) を確認することである。つまり構成概念が測定変数によってどこまで測定できているのかを示す。こうした構成概念の妥当性を確保するために収束妥当性と判別妥当性を検討する。前者は、一つ

の構成概念 (潜在変数) が複数の測定項目 (測定変数) で構成された場合、その概念を構成する測定変数間の一致性及び類似性の程度を示すことであり、測定変数間で高い相関性を持たなければならない。後者は、構成概念の間には、その測定についてもしかるべき差異が見られなければならないことを確認するものである。他の構成概念との相関性が弱いことを示すことで、構成概念が独立して存在することを示すことができる。これらを検討するために、本研究では確認的因子分析を行った。

収束妥当性検討では、【表4-3】で示しているように、全ての測定項目が評価基準値 (標準推定値0.6以上、CR 1.965以上、CCR0.7以上、AVE 0.5以上の基準) を上回っており、測定項目の収束妥当性が確保できたとみなす。

判別適合性の検討では、判別妥当性の対象になる変数間のAVEと相関係数2乗を比較する方法と、制約モデルと非制約モデル間の相関係数2乗の有意的差異を点検する方法を採用した。前者の方法では、相関係数が最も高い顧客満足と接客品質の構成変数間を対象として点検した結果、相関係数2乗は0.57であり、その値が顧客満足のAVE0.627と接客品質のAVE 0.611を下回っていたことから、他の構成変数間でも同様の条件を満たすことができたと判断する。後者の方法では、制限モデルの場合 $\chi^2=2050.439$, $df=496$ であり、非制約モデルの場合 $\chi^2=1645.579$, $df=494$ であり、その二つのモデルの間の相関係数2乗の差には有意的な差異 ($\Delta \chi^2 = 3.84/df=1$) があると判断する【表4-4】。

以上の検討結果から、本研究で採用した構成概念に妥当性が確保できたとみなす。

【表4-3】収束妥当性分析結果

構成概念		測定指標	妥当性分析			
			標準推定値	CR (t-値)	CCR	AVE
継続利用意向 (顧客ロイヤルティ)			.942	40.366	.943	.846
		継続 2	.933	39.749		
		継続 3	.865			
顧客満足度		満足 1	.864	21.892	.867	.627
		満足 2	.846	21.370		
		満足 3	.542	14.525		
		満足 4	.679			
製品品質 (有形的品質)	デザイン品質	デザイン 1	.790	19.283	.877	.706
		デザイン 2	.855	20.065		
		デザイン 3	.671			
	機能品質	機能 1	.789	22.831	.881	.713
		機能 2	.746	21.678		
		機能 3	.811			
サービス品質 (無形的品質)	通話品質	通話 1	.848	33.008	.935	.826
		通話 2	.912	37.101		
		通話 3	.885			
	付加サービス品質	付加 1	.816	32.374	.956	.876
		付加 2	.911	39.816		
		付加 3	.912			
	接客サービス品質	接客 1	.677	19.169	.854	.661
		接客 2	.737	20.964		
		接客 3	.774			
スイッチング・コスト (SC)		SC 1	.728	15.671	.768	.527
		SC 2	.642	15.084		
		SC 3	.784			

【表4-4】判別妥当性分析結果

	継続利用 意向	顧客満足	デザイン 品質	機能品質	通話品質	付加品質	接客品質	SC
継続利用意向	1							
顧客満足	.659	1						
デザイン品質	.331	.536	1					
機能品質	.260	.406	.685	1				
通話品質	.426	.658	.418	.278	1			
付加サービス品質	.402	.632	.539	.531	.493	1		
接客サービス品質	.490	.755	.624	.588	.659	.740	1	
スイッチング・コスト	.145	-.040	.029	.078	-.036	-.071	-.073	1
Chronbach's	.937	.805	.807	.824	.910	.910	.776	.760
構成概念信頼度	.943	.867	.877	.881	.935	.956	.854	.768
AVE	.846	.627	.706	.713	.826	.876	.661	.527

V. 結果分析

仮説モデル検証においては、【図3-1】の仮説モデルに基づいて、製品品質（有形的品質）とサービス品質（無形的品質）が顧客満足と継続利用意向に与える影響、さらにスイッチング・コストが顧客満足と継続利用意向に与える影響について構造方程式モデル分析を行った。また、日本と韓国のモバイル通信利用者間の差異を確認するために、多重集団確認的要因分析を行ったうえ、集団間の経路係数の差異を確認した。

(1) 構造方程式モデル分析

構造方程式モデル分析の結果、仮説モデルの適合度は、RMR=0.042, GFI=0.912, AGFI=0.888 NFI=0.922 TLI=0.929 CFI=0.939 RMSEA = 0.062であったことから、仮説モデルの適合性が確保されたと判断し、仮説に対する検証を進めた。その結果は、【表5-1】のように要約できる。

第一に、製品品質（有形的品質）であるデザイン品質と機能性品質が顧客満足に対して有意な影響を与えることが検証され、仮説が採択された。（仮説H1、H2採択）。

第二に、サービス品質（無形的品質）である通話品質、付加サービス品質、接客サービス品質が顧客満足に対して有意な影響を与えることが検証され、仮説が採択された（仮説H3、H4、H5採択）。

第三に、顧客満足が顧客の継続利用意向もしくは顧客ロイヤルティに対して有意な影響を与えることが検証され、仮説が採択された（仮説H6採択）。

第四に、スイッチング・コストにおいて、スイッチン

グ・コストが顧客満足に対しては有意な影響を与えることは統計的に有意な結果が得られず、仮説が採択されなかったが、スイッチング・コストが顧客の継続利用意向もしくは顧客ロイヤルティに対して有意な影響を与えることは検証され、仮説が採択された（仮説H7棄却、H8採択）。

(2) 日本と韓国モバイル通信サービス利用者集団間差異分析

日本と韓国のモバイル通信サービス利用者間の差異を検討するために、日本利用者（533人）と韓国利用者（321人）に対する多重集団確認的要因分析と経路分析を行った。

まず、多重集団確認的要因分析は、集団間の測定同一性を確認することであり、本研究では主に交差妥当性（cross validation）を採用した。交差妥当性は、言語の異なる日本と韓国の携帯利用者がアンケート内容を同様に理解していたのかを確認する。本研究における分析の結果では、自由モデル（ $\chi^2=1399.7$, $df=494$ ）と λ 制限モデル（ $\chi^2=1426.7$, $df=511$ ）の間で統計的に有意な差異がなかったことから（ $\Delta \chi^2=27.0$, $df=17 < 27.59$ ）、本研究のアンケート項目は測定項目に対する同一性に問題がないと判断した【表5-2】。

次に、日本と韓国のモバイル通信サービス利用者間の経路係数の差異を分析した【表5-3】。日本の利用者の場合は、第一に、製品品質（有形性品質）とサービス品質（無形的品質）の中で、機能性品質を除いたデザイン品質、通話品質、付加サービス品質、接客サービス品質が顧客満足に対して有意な影響を与えること検証された。第二に、顧客満足が継続利用意向に顧客満足に対

【表5-1】経路分析結果

経路	標準化係数	非標準化係数	S.E	C R	P	
H1. デザイン品質→顧客満足	.130	.158	.060	2.656	.008	採択
H2. 機能性品質→顧客満足	-.105	-.105	.050	-2.116	.034	採択
H3. 通話品質→顧客満足	.258	.239	.041	5.882	.000	採択
H4. 付加サービス品質→顧客満足	.157	.164	.050	3.267	.001	採択
H5. 接客サービス品質→顧客満足	.449	.523	.089	5.868	.000	採択
H6. 顧客満足→継続利用意向	.657	.860	.043	20.091	.000	採択
H7. SC→顧客満足	.004	.004	.026	.149	.882	棄却
H8. SC→継続利用意向	.171	.198	.038	5.259	.000	採択

注：モデル適合度RMR = 0.042, GFI = 0.912, AGFI = 0.888 NFI = 0.922 TLI = 0.929 CFI = 0.939 RMSEA = 0.062

【表5-2】日本と韓国のモバイル通信サービス利用者集団の測定同一性比較

Model	χ^2	df	GFI	CFI	RMSEA	TLI	$\Delta \chi^2/df$	Sig.
自由モデル	1399.7	494	.889	.935	.046	.921		
λ 制限モデル	1426.7	511	.997	.934	.046	.922	1.572	No

P<0.05

【表5-3】日本と韓国のモバイル通信サービス利用者集団の経路分析結果

	日本利用者		韓国利用者	
	標準化係数	C.R.	標準化係数	C.R.
H1. デザイン性品質→顧客満足	.221	3.372**	-.062	-.778
H2. 機能性品質→顧客満足	-.104	-1.648	-.117	-1.373
H3. 通話品質→顧客満足	.255	4.901**	.320	4.089**
H4. 付加サービス品質→顧客満足	.187	3.407**	.108	1.176
H5. 接客サービス品質→顧客満足	.332	4.056**	.642	4.102**
H6. 顧客満足→継続利用意向	.665	16.226**	.706	13.037**
H7. SC→顧客満足	-.006	-.169	-.004	-.931
H8. SC→継続利用意向	.062	1.587	.186	3.316**

して有意な影響を与えることが検証された。第三に、スイッチング・コストが顧客満足と継続利用意向に有意な影響を与えているかについては、統計的に有意な結果が得られず、検証できなかつた。

韓国の利用者の場合、第一に、製品品質（有形的品質）であるデザイン性品質と機能性品質が顧客満足に対して有意な影響を与えているかについて、統計的に有意な結果が得られなかつた。第二、サービス品質（無形的品質）の場合、通話品質と接客サービス品質が顧客満足に対して有意な影響を与えることが検証できたが、付加サービス品質が顧客満足に対して有意な影響を与えているかについては統計的に有意な結果が得られなかつた。第三、スイッチング・コストにおいて、顧客満足に有意な影響を与えているかについて統計的に有意な結果が得られなかつたが、継続利用意向に対して有意な影響を与えるかについては検証できた。

VI. 結論

本研究では、モバイル通信サービスが通信端末機の有形的要素と通信の無形的要素が補完的に構成され、その供給元も端末機製造企業と通信業者に明確に分離される点に着目した。モバイル通信サービスの品質の概念的枠組みを一論的な視座に立ちして考え、モバイル通信サービスに対する消費者の知覚品質を有形的な製品品質と無形的なサービス品質の両方の側面から測定した。また、知覚品質に対する満足度が利用者の継続利用意向という

行動意図に有意な影響を与えていることを確認するために、定量的な検証を行った。さらに、日本と韓国のモバイル通信サービス市場の利用者を対象にして、モバイル通信サービス市場が持つ構造的な特殊性が消費者の品質知覚に与える影響を確認し、その結果から今後のモバイル通信市場について展望することを試みた。

まず、仮説モデル検証の結果、有形的な製品品質と無形的なサービス品質に対する知覚的評価が利用者の継続利用意向に有意な影響を与えることが確認できた。またスイッチング・コストも利用者の継続利用意向に影響することが確認できた。次に、日本と韓国のモバイル通信サービス利用者間の差異を分析した結果、韓国の利用者がより無形的サービス品質に強く影響されていることが確認できた。この結果においては、主に通信業者が市場での主導権を握り、端末製造業者に対して従属的支配権を持つ傾向が強かつた日本の通信サービス市場と違って、韓国の通信サービス市場は、携帯端末機製造業者が通信事業者からの自立性を保持するだけでなく、端末機価格決定などにおいて主導権を握っている、すなわち消費者の端末機に対する選択の自由が高く、消費者が特定の通信業者との契約を続けるかどうかを決定する際に、端末機の要素にそれほど左右されていないことが推移できる。

本研究はモバイル通信サービスにおける消費者行動及び消費者視点のサービス品質評価を利用した点など、一定の成果を上げることができたと考えられる。

最後に、上記で述べたように、従来から日本の通信サービス市場が通信業者によって主に主導されていたことに対して、近年、世界の通信サービス市場では、アップル、サムソンを代表とするグローバル的な端末機製造企業の存在しており、それらの企業が市場支配力を持ち、通信サービス市場をコントロールする傾向が強まっている。またそれらの企業は高い端末機ブランド力を持ち、そのブランド力が消費者の購買・契約の意思決定に対して大きく影響している。本研究では消費者知覚に基づいたサービス品質要因に観点を置き、その品質要因と通信業者に対する継続利用意向との間の構造的関係について検討を行っていたが、今後の研究では、上記の現状を踏まえ、通信業者と端末機製造企業における市場支配関係および流通構造的関係の要因と、端末機製造企業のブランド要因も十分に考慮したうえでの定性的かつ定量的な調査を行うことを課題としたい。

注

- 1 日本と韓国の通信市場では、幾つかの共通点が見受けられる。まず、日本と韓国の通信市場は、限られた主要3社が激しい競争を行っているなか、特定の1社が市場シェアの半分近くを占める状態が長期間にわたって続いている。また、日本と韓国は、同じ時期の2000年代半ばから、つまり、韓国は、2004年1月から携帯電話通信業者別に順次に導入され、2005年1月からは全面実施に至っており、日本は、2006年10月に全面に導入・実施された。両国は、番号ポータビリティ(MNP)制度を導入することで、モバイル通信サービス市場における顧客の選択権利の自由度を高めることを図っていた。
- 2 彼らの製品概念は、近年、マーケティング教科書及び基本書で、最もよく紹介されている代表的な概念とも言える。
- 3 スイッチング・コストについては、論者によって様々な定義がなされ、その分類も多様である。Klemperer (1987) は、消費者が知覚するスイッチング・コストを(1)取引コスト (Transaction costs) (2)学習コスト (Learning costs) (3)人偽的スイッチング・コスト (Artificial switching costs) に分類したうえで、それぞれの概念について定義した。本研究では、Klemperer (1987) による、スイッチング・コスト概念に基づき、測定項目を設定した。
- 4 韓国は、1990年代後半以降、世界の携帯電話産業で

著しく台頭してきている、サムソンやLG電子といった携帯電話端末製造企業が存在しており、端末機の市場価格決定権などを握るなど、強い市場支配力を発揮している。

【参考文献】

- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, No. 1, pp.74~94.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free: The art of making quality certain*, New York; New American Library.
- Garvin, D. A. (1984), "What does 'product quality' really mean?" *Sloan Management Review*, Vol.26, pp.25~43.
- Gronroos, Christian. (1994), "A Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18, pp.36~44.
- Klemperer, P. D. (1987), "Markets with Consumer Switching Costs," *Qualitrary Journal of Economics*, Vo.102, No.2, pp.375~394.
- Kotler, P. J. (1967), *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall.
- Kotler, P. J. (1991), *Marketing management (7th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Leonard, F. S. and Sasser, W. E. (1982), "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, Vol.60 (September-October), pp.163~171.
- Norman, Richard and Rafael Ramirez. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4. 田村明比吉 (1996) 「価値付加価値型から価値創造型企業への変革」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第18巻、第6号
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, NY: McGraw Hill.
- Takeuchi, Hirotaka and Quelch, J. A. (1983), "Quality is more than making a Good Product," *Harvard Business Review*, Vol.61 (July-August), pp.139~145.
- Levitt, T. (1969), *Marketing Mode*, McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980), "Marketing success through

- differentiation of anything,” *Harvard Business Review January-February*, Vol.67, pp.83~91.
- Levy, Sidney J. (1959) , “Symbols for Sale,” *Harvard Business Review*, Vol.37, No.4
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L.L. (1985) , “A conceptual model of service quality and implications for future research,” *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41~50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L.L. (1988) , “SERVQUAL : A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality,” *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12~40.
- Vargo, Stephen L. and Robert, F. Lusch. (2004) , “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.1~17.
- 近藤隆雄 (2000) 「サービス品質の評価について」『経営・情報研究』No.4 pp.1~16
- 全ヨングヨンステファン・加藤貞彦 (2011) 「携帯通信サービス知覚品質がユーザーのサービス満足と行動意図に与える影響に関する実証研究－日本と韓国の携帯通信サービス市場を事例として－」『報通信学会誌』Vol.29 No.1 pp.1~17
- 朴 修賢 (2010) 「韓国の通信サービス市場における競争化導入の過程について」『大阪成蹊大学研究紀要』Vol.7 No.1 pp.13~25

論文

企業分析における経営戦略分析の意義と分析事例

Significance of Strategic Analysis in Business Analysis and Case Studies

宮宇地 俊岳
追手門学院大学経営学部 講師
Toshitake MIYAUCHI
Lecturer,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

Abstract

The purpose of this paper is to provide case studies of “strategic analysis” in “business analysis”. Corporate strategy can have some impacts on the corporate performance and financial ratio. Therefore, strategic analysis which is one of the qualitative analysis is very important to avoid misunderstanding the result of financial ratio analysis.

This paper takes coffee shop chain companies and beer manufacturer companies as objects of case studies of strategic analysis to understand how the corporate strategy causes a difference in financial performance among companies.

Keyword：競争優位、S-C-Pパラダイム、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略、多角化戦略、ルメリットの区分、範囲の経済、リスク分散

I. はじめに

本稿の目的は、企業分析における経営戦略分析の分析事例を提供することにある。企業の業績や財務比率は、企業が採用した経営戦略の結果としての数値である。その点からすれば、分析対象企業が採用した経営戦略に対する理解を欠いたまま財務諸表分析に取り組むと、表面的な理解に留まるばかりでなく、分析結果を誤って解釈してしまうおそれがある。その意味で、経営戦略に対する定性的な理解は重要なものである。

本稿では、①差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略のそれぞれを採用するコーヒーチェーン企業、②多角化の程度に差のあるビールメーカーの事例を取りあげ、企業が採用する経営戦略の差が、会計数値や財務比率に、どのような形で表れてくるかを学習する。また、事例分析に先立ち、企業分析における経営戦略分析の意義について述べたうえで、分析の視座を提供する経営戦略論（具体的には競争優位の戦略、多角化戦略）の理論について簡単な確認を行っている。

II. 企業分析において経営戦略分析を実施する意義

企業分析の目的は、企業によって公開された財務諸表を頼りに、会計に持ち込まれたバイアスを修正しながら、企業の経営計画、業績および財政状態を評価することにある。具体的な分析プロセスは、その分析主体¹によって異なるが、一般的には、マクロ経済・産業分析 → 経営戦略分析 → 会計政策分析 → 財務比率分析 → 企業価値評価といった一連の分析プロセスを経ることになる。経営戦略分析は、この一連の流れの中で、定量分析を実施する前段階に行う定性分析に相当する（Palepu et al. [2000]，斎藤監訳 p.12）。その意義としては、以下の3点を挙げることができる。

①会計数値や財務比率は、企業が選択した経営戦略とそのオペレーションの結果としての値であり、経営戦略の影響が少なからず反映されていると考えられる。したがって、その数値を解釈する際には、経営戦略分析を行い、その背後にある企業活動についての定性的な理解が求められる。具体的には、ある指

標の高低をもとに企業業績の良否を判断する際に、そのまま理解してよい指標と、経営戦略の影響から当然に高く（低く）なる指標とを区別して理解することが求められる。

②企業分析において、分析対象企業と他社とを比較することがあるが、その際に、2社間で採用する経営戦略が異なれば、当然に比較分析の意味も異なりうる。したがって、会計数値や財務比率の値の大小のみをもって、単純に、企業間の優劣をつけることはできず、各企業が採用する経営戦略を確認する必要がある。

また、企業分析において、あるイベント（たとえば、合併の実施や研究開発の成功など）の影響を検証する際に、企業規模や経営戦略の影響をコントロールする目的で「同じ産業区分に属し、同規模で、同じ経営戦略を採用し、あるイベントを経験していない企業」との比較を求められることがある。そのような際にも、分析対象企業と比較対象企業が採用している経営戦略を把握しておくことが必要である。

③企業価値を推定する際には、企業業績の将来予測が求められる。その際に、売上高や利益などの収益数値の持続性が重要となるが、それらの持続性は経営戦略の影響を受けることがあるⁱⁱ。また、将来の収益予測を行う際に、分析対象企業が採用している経営戦略からかけ離れたシナリオを想定することも慎まなければならない。

次節以降では、代表的な企業の経営戦略として、競争優位の戦略、多角化戦略の2つの戦略論とそれぞれの事例を紹介することにする。2つの戦略論をとりあげる理由は、以下のとおりである。まず、競争優位の戦略は、市場分析に基づいて導出される戦略の代表格にあたり、企業が超過利潤を得るために採用する「攻めの戦略」である。企業が好業績を達成するために、何に注力しているかを理解することによって、会計数値への理解を深めることが可能となる。次に、多角化戦略は、企業の成長の方向性を理解するうえで重要である。分析対象企業が進めている事業展開が、既存の製品や市場、保有技術と関連性をもつか否かは、企業の収益性や成長性に対する理解と密接に結びつく。なお、本稿では、経営戦略論と企業価値評価のトピック、経営戦略論の中でも垂直統合戦略については取り扱わない予定である。その意

味で、考察対象が限定的であり、試論的なものと位置づけられる。

Ⅲ. 競争優位の戦略の理論と分析事例

ここでは、M.E.Porterが提唱する競争優位の戦略のケースを取り扱うⁱⁱⁱ。Porter [1980] およびPorter [1985] で提唱された経営戦略論は、その恩師にあたるR.E.Cavesが展開してきたHarvard大学系の産業組織論の影響を強く受けている。その核となるフレームワークは、S-C-Pパラダイム（Structure-Conduct-Performance Paradigm）である。このS-C-Pパラダイムは、企業が所属する産業の構造を分析し、企業が採るべき行動を決定すれば、企業の業績が決定されると想定する枠組みである（Barney [2007], p.54）。その名称は、Structure（産業構造）-Conduct（企業行動）-Performance（企業業績）のそれぞれの頭文字に由来している。このパラダイムにおいて、企業が決定する経営戦略は「企業行動」に該当する。すなわち、産業構造の現状と企業が達成したいと望む業績水準とを考慮したうえで、採用すべき経営戦略が決定されると説く。図表1は市場の競争状態と市場の厚生、および企業利潤の関係性をまとめたものである。

〈図表1〉市場の構造・社会厚生・企業利潤の関係

産業構造	独占	寡占	完全競争
市場厚生	厚生損失・大	厚生損失・中	厚生最大化
企業利潤	標準より大	標準をやや上回る	標準



(Barney [2007], p.56をもとに筆者が作成)

経済学では、市場の厚生を最大化するのは完全競争であり、寡占から独占へと企業数が減少し競争が緩やかになるほど厚生損失が拡大すると説く。他方で、企業の利潤についてみると、完全競争下では、企業は標準的な利潤しか得られないが^{iv}、寡占から独占に近づくほど、企業の超過利潤は拡大していくことになる。Porterはこの点に着目し、企業利潤が最大化されるように、産業構造を分析したうえで適切なポジションを構築し^v、超過利潤を獲得すべきだと説いている。図表中の矢印は、企業が採るべき行動の方向性を表している。

Porterは、競争優位^{vi}を確保するための具体的な方策として、①差別化戦略、②コスト・リーダーシップ戦略、③集中戦略という3つの基本戦略を提唱しており、これ

らの戦略から、いずれか1つを採用すべきだと主張している（Porter [1980]，土岐他 訳p.56）。それぞれの基本戦略の定義は、以下の通りである。

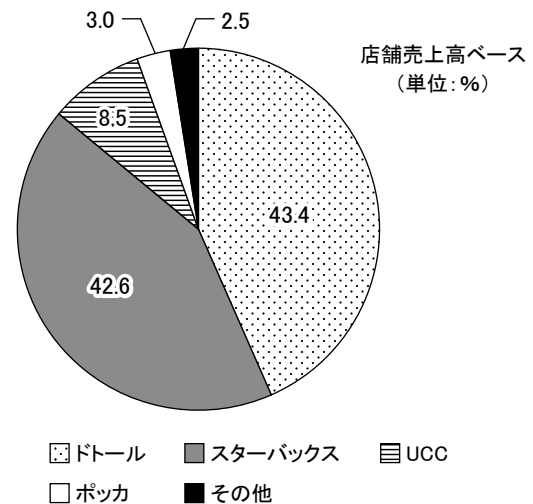
まず、差別化戦略とは、製品やサービスに特異だと思える高い価値を付加し、高価格を実現する戦略をいう。次に、コスト・リーダーシップ戦略とは、経験曲線効果や規模の経済などによって、同業他社よりも相対的に低コストで製品の生産やサービスの提供ができる状態を実現する戦略をいう。この戦略下では、コストを下げるために、市場シェアの拡大を志向することがある。また、そのために、標準化された単純な製品・商品を販売することが考えられる。最後に、集中戦略とは、特定の顧客や地域、製品等を選択し、企業の資源を集約して投入する戦略である。さらに、限定された市場の中で、差別化戦略かコスト・リーダーシップ戦略かを採用できるとも提唱している^{vii}。

上記の3つの戦略のうち、特に、差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略は、会計数値の差として表れやすいため、本ケースでは両戦略の差に焦点をあてることとする。差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略との差は、売上高総利益率（粗利益率）に表れると考えられる。差別化戦略は、原価に高い価値を付加し、高価格で販売する戦略である。そのため、差別化戦略を採用している企業は、売上高と売上原価との間に大きな開きがあることが想定され、高い売上高総利益率（低い売上高原価率）を示す可能性がある。これに対し、コスト・リーダーシップ戦略は、原価を低減させ、場合によっては市場シェアを奪うために、価格を低く設定していることも想定される。そのため、コスト・リーダーシップ戦略を採用している企業は、売上高と売上原価との差は小さいことが想定され、低い売上高総利益率（高い売上高原価率）を示すことが考えられる。また、コスト・リーダーシップ戦略を採用していると、大量製造や大量販売を行うことになるため、期末の棚卸資産の水準と、期中に獲得した売上高水準とが乖離する可能性がある。つまり、高い棚卸資産回転率として表れることが想定される。

これより、競争優位の戦略のケースとして、コーヒーチェーン店^{viii}のドトールコーヒー（以下、ドトールと記す）と、スターバックスコーヒー・ジャパン（以下、スターバックスと記す）とを取りあげる。図表2は、コーヒーチェーン業界の市場シェアを示した円グラフである。ドトールは、コーヒーチェーン業界の最大手企業であり、首位を保ち続けている。その店舗数は、ドトール単体で

1148店舗であり、系列店を含めると1470店舗におよぶ^{ix}。ドトールは、その市場シェアを背景に、リーズナブルな価格を設定し、商品の提供速度を速くし、売上回転を重視した営業を行っている。これに対し、スターバックスは、多種類のエスプレッソベースの商品や、コーヒーにミルクと氷を加えて攪拌したフラベチーノ系商品を揃え、やや高め価格設定を行っている。また、Third Place（家庭や職場につぐ、第3の「くつろぎ拠点」空間）を提供することを事業コンセプトとして打ち出している。そのコンセプトが受け入れられ、近年、着々と市場シェアを拡大し、存在感を示しつつある。2007年度末の店舗数は776店舗であったが、2009年9月時点では875店舗に拡張している。

《図表2》コーヒーチェーン業界の市場シェア



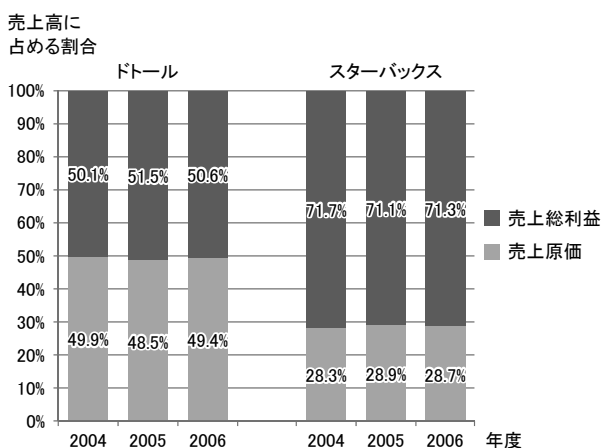
（『日経市場占有率 2010年版』をもとに筆者が作成）

ここまで両社の経営方針について述べてきたが、ドトールがコスト・リーダーシップ戦略を採用し、スターバックスが差別化戦略を採用していると考えられる。そこで、両社の戦略の差が、財務比率の違いとしてどのように表れてくるかを確認していくこととする。なお、ドトールは2007年10月に日本レストランシステム^xと経営統合を行い、持株会社化した関係から、2006年度以前と2007年度以降で、財務諸表の各項目の金額が大幅に変更されている。したがって、コーヒーチェーン店としてスターバックスと比較可能なドトールのデータは2006年度決算のデータまでである点に注意が必要である。

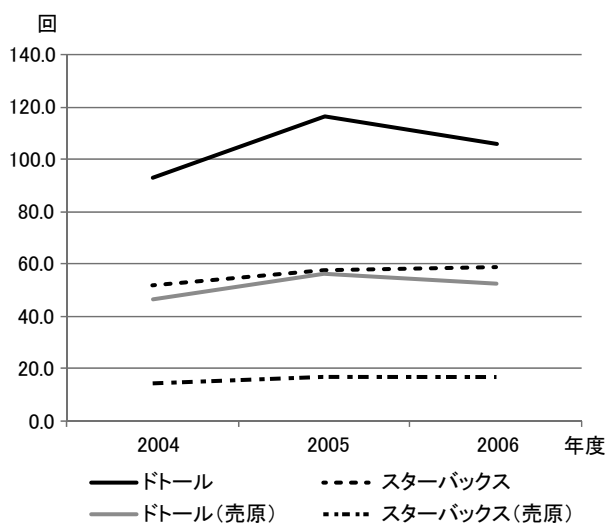
まず、2社の売上高総利益率を示す。図表3は、各期の売上高を100%とした時の、売上原価と売上総利益の内訳を示したものである。ここから、コスト・リーダー

シップ戦略を採用しているドトールは、売上高のうち、売上原価がおよそ5割程度を占めていることがわかる。これに対し、スターバックスは、売上原価が売上高の3割弱ほどしか占めておらず、その商品価格に付加価値が反映されていることを読み取ることができる^{xi}。

《図表3》ドトールとスターバックスの売上高総利益率^{xii}



《図表4》ドトールとスターバックスの棚卸資産回転率



次に、2社の棚卸資産回転率を示したものが図表4である。棚卸資産回転率は、商品・製品などの在庫が効率的に払い出され、売上への獲得に貢献しているか否かを示す指標であり、売上高を棚卸資産で除すことによって求められる。ただし、棚卸資産の回転を見るうえでは、売上原価を棚卸資産で除した指標も有用であるとの指摘があるため（乙政 [2009] ,110頁）、価格政策の影響を除去する目的で、売上原価を用いた棚卸資産回転率もあわせて算定している。同グラフからは、①売上高ベースの棚卸資産回転率では、ドトールがスターバックスの2倍

の水準にあることがわかり、②売上原価ベースの棚卸資産回転率では、ドトールがスターバックスの3倍の回転率を示していることがわかる。売上原価ベースでは、スターバックス商品の高価格の影響が除去されており、ドトールとスターバックスとの棚卸資産回転率の差が、より明確に示されている。

本節では、ドトールとスターバックスを取りあげて、競争優位の戦略のうち、差別化戦略を採用しているかコスト・リーダーシップ戦略を採用しているかの違いが、財務比率の差としてどのように表れるのかについての確認をおこなってきた。一般的に、売上高総利益率の高低から、商品・製品の収益力を判断することができると思われるものの、同指標が、企業の経営戦略によって左右される点には注意が必要である。競争優位の獲得を意図して、コスト・リーダーシップ戦略を採用している場合に、売上高総利益率は低くなるが、同指標が低いからといって、即座に「商品・製品の収益力の低い企業であり、市場での競争力が弱い」と結論付けることは早計である。また、棚卸資産回転率の高低の差から、棚卸資産に関する経営の効率性を捉えることが出来ると言われているが、コスト・リーダーシップ戦略を採用している企業では、棚卸資産回転率が相対的に高くなり、差別化戦略を採用している企業では、棚卸資産回転率が相対的に低くなる可能性があることを理解しておく必要がある。

IV. 多角化戦略の理論と分析事例

本節では、多角化戦略を採用している企業のケースを取り扱う。多角化戦略とは、企業が既に展開している事業とは異なる新事業に進出し、企業の成長と拡大を図る戦略のことである。企業が多角化戦略を採用する目的は、範囲の経済とリスク分散の享受に求められる。第一に、範囲の経済とは、単一企業で複数の製品の生産やサービスの提供を行った場合の総費用が、それぞれの生産・提供を別個の企業として行う場合の費用合計よりも小さくなる経済効果のことをいう^{xiv}。範囲の経済が働くのは、商品やサービスの種類が増加した場合に、企業が保有している資産や技術を他事業に転用することによって、資産の有効活用を実現できることによる^{xv}。第二に、リスク分散効果とは、異なる利益変動を示す複数の事業を抱えることで、企業全体としての利益とキャッシュ・フロー（以下、キャッシュ・フローをCFと記す）の変動を抑える効果をいう。その結果として、企業のサバイバビリティを相対的に向上させ、倒産確率を低下させる

効果をもつ。

次に、多角化戦略を採用した場合に、会計数値・財務比率にどのような影響があらわれるかについて、単一事業企業と比較する場合と多角化企業間で比較する場合とに分けて検討を行う。単一事業企業と比べた場合には、第一に、急成長中の分野に進出する場合を除き、多角化企業では収益性指標が低い値を示す可能性が存在する。新規事業への進出は、既存事業以外の他の事業に経営資源を分散させることにつながり、既存事業のみに専念していた場合に比べ、収益性が低下しうる。第二に、コングロマリット型多角化のような場合を除き、効率性指標が高くなる可能性がある。これは、企業が多角化を進める動機として挙げた「範囲の経済」が機能し、少ない資産保有で売上高や利益をあげることが可能になるためである。第三に、安定的なキャッシュ・イン・フローを確保できる、あるいは、企業全体として利益変動が抑制される可能性がある。単一の事業に特化している場合には、その事業の市況の影響に左右され、資金の流れおよび損益が変動しやすい。これに対し、複数の事業を展開している場合には、各事業の収支変動および損益変動が相殺され、企業全体としてみると資金の流れおよび損益が安定すると考えられる。最後に、成長性指標が高くなる可能性を指摘できる。多角化を行う際には、今後、成長が見込まれる市場へ進出することも多く、そのような場合には、売上や利益指標の伸びが高まると考えられる^{xvi}。

◀図表5▶Ansoffによる多角化の区分

		新事業（製品）	
		既存事業との技術的関連性の有無	
		あり	なし
新市場（顧客）	あり	水平型多角化戦略 パソコンメーカーがプリンター事業やスキャナー事業に進出するケース。	垂直型多角化戦略 レストラン会社が、肉や野菜の自製を目的に、牧場や畑の経営に進出するケース。垂直統合とはほぼ同義。
	なし	集中型多角化戦略 焼酎・ビールなどの酒類メーカーが発酵技術を転用し、発酵薬品事業に進出するケース。	集成型多角化戦略 繊維メーカーが化粧品事業や薬品事業に進出するケース。コングロマリット型多角化ともいわれる。

次に、多角化企業同士を比較する際に、着目すべき点について述べる。多角化戦略といっても、その性質は様ではなく、企業が既に保有している資産や技術を転用

するものや、既に商品を販売している顧客層に対して異なる商品を投入するものなど、様々なタイプが想定され、どのタイプの多角化に該当するのかによって、範囲の経済やリスク分散効果の影響の程度に差が生じうる。そこで、多角化の類型が重要となってくる。多角化を類型化したものとしては、Ansoff [1965] とRumelt [1974] が知られている。

Ansoffは、市場と事業のそれぞれを新旧に区分したうえで、企業行動の類型化を試みており、特に、新市場で新事業に取り組む企業行動を多角化戦略と呼んだ。そのうえで、①その新事業（製品）が既存事業（製品）と技術的に関連をもつのか否かと、②進出した新市場（顧客）が、当該企業が既に展開している市場（顧客）と関連をもつのか否かとに基づき、多角化戦略を「水平型」、「垂直型」、「集中型」、「集成型」の4つに区分している。それを表にまとめたものが図表5である。

多角化の4つの区分について、会計数値・財務比率に対して想定される影響を検討すると、新事業-既存事業間で、技術や市場に対するノウハウを共有できる場合（水平型、垂直型、集中型）には、効率性や収益性が（他の多角化に比べて）相対的に高くなる可能性が存在する。ただ、複数事業間の市場や技術が近いため、リスク分散効果は相対的に小さくなる。他方で、技術やノウハウを共有できない多角化（集成型）に該当する場合は、リスク分散効果は相対的に大きくなる。ただし、資産や技術・ノウハウの共有を行えないため、収益性や効率性は相対的に低くなる可能性がある。分析対象企業と比較対象企業が、「多角化の程度は同程度であるが、それぞれの進出先が異なる事業である」場合には、このAnsoffの区分を用いて各企業の多角化戦略の詳細を捉えることが有効である。

次に、Rumeltは、事業間の関連性という概念を導入し、多角化戦略を図表6のように「限定型」、「関連型」、「非関連型」の3つに区分している。まず、企業が全体収益のほとんどを単一の業界から得ている場合には、限定型多角化に該当する。次に、企業が複数の事業を複数の業界で展開する場合には、限定型多角化よりも次元の高い多角化と判断したうえで、既存事業との関連性の程度の違いに応じて、関連型多角化と非関連型多角化とに区分する。Rumeltの区分は、事業間の関連性の強弱を問うだけでなく、他事業に大きな比重を置いているか否かの差も問える点で有効である。Rumeltによる多角化戦略の区分と、会計数値・財務比率に対する影響

について検討すると、「限定型」から「関連型」「非関連型」へと進むほど他事業の規模が大きくなるため、事業間の関連性が弱くなるほど、相対的な収益性・効率性は低下し、リスク分散効果は強くなることが想定される。

《図表6》Rumeltによる多角化の区分

多角化の種類	要件
限定型多角化	最大の単独事業の売上高が、総売上高の70%以上を占める場合
・単一事業型	総売上高の95%以上を単一の業界から得ている場合
・主要事業型	総売上高の70%以上～95%未満を単一の業界から得ている場合
関連型多角化	複数の事業を異なる業界で展開し、最大の単独事業の売上高が、総売上高の70%未満で、複数の事業間に関連性がある場合
・関連限定型	複数事業間で生産要素を強く共有している場合
・関連連鎖型	複数事業間での生産要素の共有が弱い場合
非関連型多角	複数の事業を異なる業界で展開し、最大の単独事業の売上高が、総売上高の70%未満で、複数の事業間に関連性がない場合

(Rumelt [1974] 鳥羽他訳 [1977]、およびBarney [2007]、p.339をもとに筆者が作成)

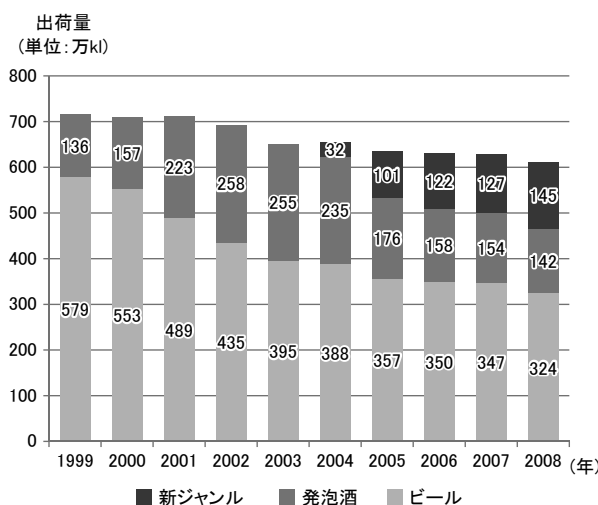
ここまで、会計数値・財務数値への影響について検討してきたが、多角化戦略は、株価にも影響を与える。具体的には、株価変動の抑制と多角化ディスカウントの存在をあげることができる。まず、単一事業の企業に比べると、企業全体としての利益やCFの変動が小さくなることが予想されるため、株式リターンの分散が小さくなる可能性がある。次に、多角化の程度の高い企業は、多角化ディスカウント^{xviii}の存在から、理論上の企業価値よりも、実際の株式時価総額の方が小さくなる可能性が存在する。多角化企業を対象に企業分析を行い、企業価値評価まで行う際には、注意が必要である。

これより、多角化戦略の分析事例として、ビール業界に属するアサヒビールとサントリーを取り上げることにする。多角化戦略の事例として、ビールメーカーを取り上げた理由は二つある。第一に、ビール業界は、国内市場の飽和化に直面し、出荷量の減少に悩まされており、各社は、海外市場へ進出するか、他事業へ進出することで生き残る道を模索している最中にあり、多角化の程度(他事業へのウェイト拡大)に差が生じていることが予想されるからである^{xix}。第二に、ビールメーカーは、主力事業で作っている製品に差がなく(ビール、発泡酒、チューハイ等)、また、どの企業も同じような事業へと

多角化を行っているため、製品内容や進出事業に関して企業間の差が小さく、他事業へのウェイトの差の影響のみを捉えることができるからである。

それでは、まずビール業界全体が縮小している状況を図表7で確認していく。図表7からは、ビールの出荷量だけでなく、ビール系飲料^{xx}全体の出荷量が逡減していることを確認できる。

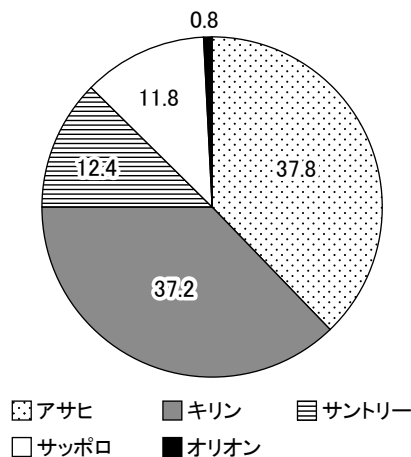
《図表7》ビール系飲料の出荷量の推移



(KIRIN開示の酒類市場2009年5月版をもとに筆者が作成)

日本のビール業界は、典型的な寡占市場として知られている。具体的には、アサヒビール、キリンビール、サントリー、サッポロビール、オリオンビールの5社による寡占状態にある。そのことを示すのが図表8である。図表8は、出荷量(リットル数)ベースでの市場シェアを表しているが、主要プレイヤーは、オリオンビール以外の4社である。

《図表8》ビール系飲料の市場シェア(単位: % [出荷量ベース])



(『日経市場占有率 2010年版』をもとに筆者が作成)

次に、企業規模を捉える目的で、これら4社の売上高と資産規模とについて確認を行う^{xxi}。その結果を示したものが図表9である。キリンはここ数年のうちにM&Aを繰り返し実施しており、2003年12月時点の連結売上高の約1.5倍に成長し、他社より大きな企業になっている。キリンに続くアサヒとサントリーは、企業規模の点で拮抗している。

《図表9》ビール業界大手4社の企業規模

(単位：百万円)

	キリン	アサヒ	サントリー	サッポロ
売上高	2,303,569	1,462,747	1,512,960	414,558
総資産	2,619,621	1,299,058	1,146,152	527,286

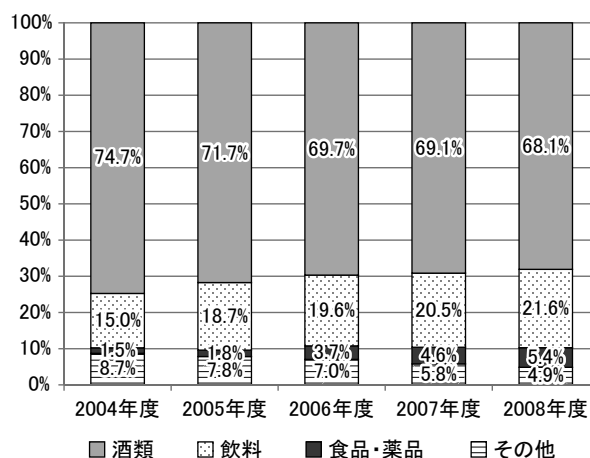
(2008年12月期の連結財務諸表をもとに筆者が作成)

そこで、同業界・同規模の企業として、アサヒとサントリーをとりあげ、それぞれの多角化戦略を確認していくことにする。図表10と図表11は、アサヒとサントリーの各事業セグメント売上高の全社売上に占める比率の推移を示したものである。

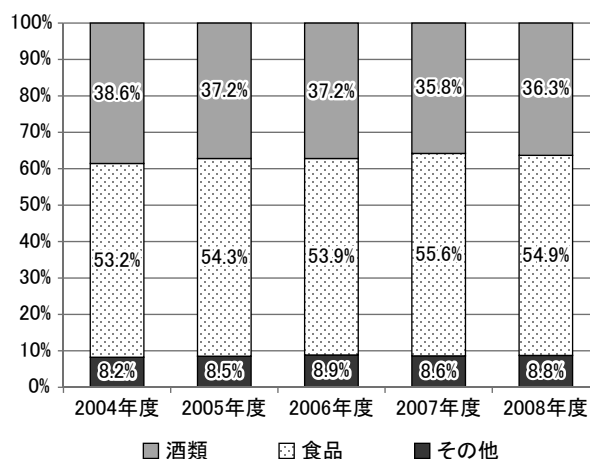
図表10から、アサヒは、酒類事業以外に、飲料事業と、食品事業および発酵技術を転用した薬品事業に進出していることがわかる。また、アサヒの酒類事業の売上高が、アサヒ全体の売上高の約70%程度に相当することもわかる。近年は、酒類市場の縮小の影響から、酒類事業の割合が70%を割り込んでいるものの、数年前までは70%を超えていた。

図表11からは、サントリーの最大事業は酒類事業ではなく、食品事業であることが読みとれる^{xxii}。ただ、この食品事業セグメントには巨大な飲料事業が含まれている^{xxiii}。サントリーの飲料事業の規模は、国内販売量ベースの市場シェアをもとにすると、アサヒの飲料事業の2倍以上の規模に相当し、飲料市場ではコカ・コーラにつぐシェアを占めている^{xxiv}。したがって、アサヒと比較可能な形でサントリーの事業構造を理解するならば、サントリーを食品事業の企業と理解するのは誤りであり、その事業規模は、酒類事業、飲料事業、食品事業の順となる^{xxv}。つまり、サントリーの最大事業は、酒類事業ということになる。サントリーの酒類事業の全社売上に占める比率の推移をみると、おおそ35%~40%程度の割合を占めていることがわかる。なお、その他事業には、外食・健康・装花などの事業が含まれている^{xxvi}。

《図表10》アサヒの全社売上に對する事業セグメント別売上高比率の推移



《図表11》サントリーの全社売上に對する事業セグメント別売上高比率の推移



ここで、アサヒとサントリーの多角化戦略が、多角化戦略上のどの区分に分類されるかについて検討を行う。アサヒもサントリーも、ともに酒類事業を核とし、飲料事業、食品事業、および薬品事業または装花事業に進出している。酒類事業と飲料事業の間には、原料となる水の資源やノウハウを共有しているであろうし、酒類事業と薬品・装花事業の間には、発酵技術やDNA技術の共有関係がある。両社の事業構成を改めてみると、ともに似たような事業に進出しているため、Ansoffの区分を用いても、アサヒとサントリーの多角化に有効な差を見いだすことはできない。他方で、Rumeltの区分を用いると、アサヒの多角化戦略は（酒類市場の縮小の影響があるので判断は難しいが）、酒類事業が全社売上の約70%を占めるため、酒類事業を核とした「限定型多角化」の「主要事業型多角化」に相当すると看做すことが

できる。これに対し、サントリーの酒類事業は、全社売上35%~40%程度に相当しており、酒類事業以外の他事業に積極的に進出した、より高次元の多角化と看做することができる。事業間の生産要素の共有が確認されることを考慮すると、サントリーの多角化戦略は、「関連型多角化」の「関連限定型多角化」に相当すると判断できる。つまり、アサヒとサントリーは、「同業界・同規模・（多角化戦略上の）異戦略」の関係にあると捉えることができる。

そこで、多角化戦略上の差が2社間の財務比率の違いとしてどのようにあらわれてくるかを確認していくこととする。具体的には、(1)収益性、(2)効率性、(3)成長性の各指標を確認する。なお、安全性指標については、サントリーが非上場企業であり（株式発行による資金調達ではなく）負債を中心とした資金調達を行っていることが大きく影響し、多角化戦略による効果を検出することが困難であったため、本ケースでは取り上げないことにする。

(1) 収益性

収益性とは、企業がどれくらいの収益力をもっているかを示す概念である。具体的な指標としては、売上高利益率、総資本利益率、自己資本利益率などを挙げることができる。売上高利益率は、各種利益を売上高で除すことで求められる指標であり、売上高に占める利益の割合を示すものである。総資本利益率と自己資本利益率は、投下した資本に対する収益力を検討するもので、総資本利益率は他人資本と自己資本の合計に対する営業利益の収益力を示し、自己資本利益率は、自己資本^{xxvii}に対する当期純利益の収益力を示すものである。投下資本の規模を考慮することで、企業規模の影響を取り除いた分析を行うことが可能となる^{xxviii}。

図表12は、アサヒとサントリーについて収益性指標の算定結果を示したものである。多角化戦略の中でも、多角化の次元が高く、事業間の関連性が弱くなる戦略を採用している場合には、そうでない多角化戦略を採用している企業に比べて、収益性が相対的に低くなることが予想される。この点に関し、主要限定型多角化を行っているアサヒの方が、関連限定型多角化を行っているサントリーよりも、収益性が一貫して高いことが読み取れる。ここに、多角化の程度の差の影響を確認することができる。サントリーのROEが比較的高い値を示しているが、これは、非上場企業（主として負債による資金調達を行

うことになる）ゆえの、レバレッジ効果が効いているものと考えられる。

《図表12》収益性指標の2社間比較

(単位：%)

収益性指標	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	
売上高営業利益率	アサヒ	6.3	6.1	5.9	6.5
	サントリー	4.7	5.5	5.0	5.4
売上高当期純利益率	アサヒ	2.8	3.1	3.1	3.1
	サントリー	1.9	1.3	1.6	2.1
ROA	アサヒ	7.3	7.1	6.7	7.2
	サントリー	5.0	6.3	6.2	6.9
ROE	アサヒ	9.1	9.6	9.0	8.7
	サントリー	7.6	4.8	6.2	8.1

(2) 効率性

次に、効率性とは、売上高の回収に投下資本を効率的に活用しているかの程度を表す概念である。具体的な指標としては、総資産回転率、売上債権回転率、有形固定資産回転率などを挙げることができる。総資本回転率は、売上高を総資本で除すことで求められ、総資産全体をどの程度効率的に活用し売上上の獲得につなげているかを示す指標である。次に、売上債権回転率は、売上高を売掛金と受取手形の合計額で除すことで求められ、債権の回収の早さを表す指標である。また、有形固定資産回転率は、売上高を有形固定資産額で除して求められ、有形固定資産が売上上の獲得にどれほど効率的に用いられているかを表す指標である。多角化をより進めるほど、資産や技術が共有されることを背景に、効率性が相対的に高まる可能性が考えられる。図表13は、アサヒとサントリーの効率性指標を示したものである。一部の期間の総資産回転率を除き、多角化程度の高いサントリーの方が、アサヒよりも高い効率性を示していることがわかる。

《図表13》効率性指標の2社間比較

(単位：回)

効率性指標	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	
総資産回転率	アサヒ	1.16	1.15	1.12	1.12
	サントリー	1.07	1.14	1.23	1.28
売上債権回転率	アサヒ	5.36	5.44	5.26	5.38
	サントリー	6.71	6.86	7.03	7.15
有形固定資産回転率	アサヒ	2.21	2.28	2.33	2.38
	サントリー	3.41	3.82	4.40	4.48

(3) 成長性

成長性とは、過去との対比によって得られる業績等の推移を表す概念である。指標としては、売上高や利益についての趨勢比を挙げるができる。本ケースでは、売上高・営業利益・当期純利益について、2004年12月期の値を1とした場合の、各期の値を示している。それが図表14である。

《図表14》成長性指標の2社間比較

(単位：倍)

成長性指標	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	
売上高成長率	アサヒ	1.00	0.99	1.00	1.01	1.01
	サントリー	1.00	1.04	1.07	1.14	1.15
営業利益成長率	アサヒ	1.00	0.89	0.88	0.86	0.93
	サントリー	1.00	1.07	1.29	1.24	1.34
当期純利益成長率	アサヒ	1.00	1.30	1.46	1.46	1.47
	サントリー	1.00	1.51	1.03	1.39	1.85

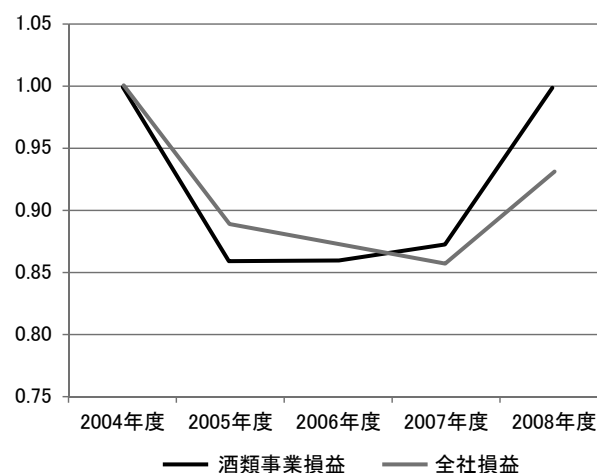
前述の通り、ビール市場は市場規模としてマイナス成長の傾向を示しており、他事業へ積極的に進出している場合に、当該企業は高い成長性を示すことが想定される。図表14からは、売上高、営業利益、当期純利益の全ての収益性指標について、アサヒよりもサントリーの方が大きな成長幅を示していることがわかる。企業の将来業績の推移を予測する際に、分析対象企業がどの程度の多角化戦略を採用しているかは重要なポイントとなりうる。

次に、多角化の程度の差とリスク分散効果の影響について確認を行う。多角化によって企業全体のリスクを抑制することができていれば、①当該企業の株価のボラティリティが小さくなること、②各事業セグメントのCFまたは純損益が相殺しあうことが予想される。ただし、サントリーは非上場企業であるため、株価を利用して多角化戦略が株価のボラティリティに与える影響を検証することはできない。また、セグメント会計では、事業セグメントごとの営業損益の開示を求めているものの、事業セグメントごとのCFや純損益の開示までは求めている。

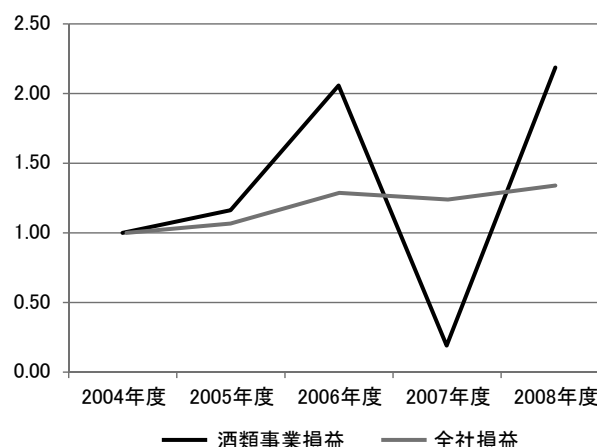
そこで、本ケースでは利用可能な情報をもとに、リスク分散効果の影響を確認するために、③全社の営業損益変動と、最大事業セグメントの営業損益変動との乖離を確認する。図表15は、アサヒの酒類事業の営業損益の趨勢比とアサヒ全体の営業損益の趨勢比を示したものであり、図表16は、サントリーの酒類事業の営業損益の趨勢比と、サントリー全体の営業損益の趨勢比を示したもので

である。趨勢比は、2004年12月期の営業損益水準を1として算定している。

《図表15》アサヒの営業損益の趨勢比



《図表16》サントリーの営業損益の趨勢比



図表15は、アサヒの全社営業損益と酒類事業の営業損益の推移が、ほぼ同じ形状を示していることを示しており、全社損益が酒類事業の損益から強い影響を受けていることがみてとれる。これに対し図表16は、サントリーの全社営業損益に比して、酒類事業の営業損益の推移の方がボラティルであることを示しており、サントリーの全社損益は、酒類事業以外の損益の影響を受けていることを明らかにしている。換言すれば、酒類事業以外の事業の損益によって、酒類事業の損益変動が相殺され、安定(成長)的な全社損益の推移を形成しているのである。すなわち、多角化の程度の低いアサヒより、多角化の程度の高いサントリーの方が、より大きなリスク分散効果を得ていることが確認できる。ここから、多角化をより積極的に進めている企業ほど、企業全体としての損益変

動が小さくなることが言える。

本節では、アサヒとサントリーを取りあげて、多角化戦略上の違い、すなわち、他事業への進出程度の違いが、会計数値・財務比率の差としてどのように表れるのかについての確認をおこなってきた。企業分析において、収益性、効率性、安全性、成長性等の比率分析は頻繁に行われるが、これらの指標は、企業が採用している多角化戦略によって左右される点には注意が必要である。企業が展開している複数の事業間に関連性があることを前提とするが、多角化の程度が高いほど、収益性は相対的に低く、効率性は相対的に高く、成長性は相対的に高くなることを確認した。したがって、たとえば、分析対象企業の収益性が低い値であった場合に、それは本当に業績が悪いのか、経営戦略による影響を受けているのかについて検討することが分析者には求められる。また、多角化にはリスク分散効果があることも確認した。分析対象企業の全社的な損益について、将来推移を予想する際には、事業間に関連性のある多角化戦略を採用している場合には、将来利益の安定的な推移を想定することが可能となる。これに対し、主力事業に集中する限定型多角化を行っている場合には、全社的な将来利益の予想推移が、主力事業の成長シナリオから乖離することは慎まなければならないだろう。

V. まとめ

本稿では、企業分析における経営戦略分析の意義を考察するとともに、代表的な経営戦略である「競争優位の戦略」と「多角化戦略」について分析事例を取り上げた。特に、企業分析の領域において、多角化戦略と財務比率分析の関係性について記述したものは、筆者が知る限り存在しないため、この点は本稿の貢献と言えるだろう。

また、発展的な課題も明らかとなった。一つは、非上場企業であるサントリーを取り上げて多角化戦略の分析事例としたが、非上場企業であるため、株価への影響（企業価値評価への応用）の点についても十分に記述しきれていない点である。いま一つは、「多角化戦略」と並んで重要な「垂直統合戦略」についての事例を取り上げられなかったことである。実際に企業分析を行うにあたり、分析対象企業が多角化か垂直統合のいずれかを進めていることが多い点を考慮すると、垂直統合戦略と財務比率分析の関係性を記述する必要があるだろう。それらの点は今後の課題としたい。

- i 分析主体としては、経営者、投資者、債権者、監督官庁、会計監査人、証券アナリスト、経営コンサルタントなどが想定され、それぞれに分析の目的が異なると考えられる。
- ii 現在の利益水準から将来の利益水準を予測できる時に、「利益に持続性がある」と言う。この利益の持続性を評価する際に、企業のおかれている事業環境や事業戦略まで含めて評価を行うべきだと指摘する文献が存在する（黒川 [2009], 111頁）。換言すれば、将来の利益推移を予想する際には、企業の経営戦略への理解が不可欠であることを意味する。
- iii 経営戦略分析として、Porterの戦略論のフレームワークを紹介したテキストにPalepu et al. [2000]と伊藤 [2007]がある。伊藤 [2007]では、日本マクドナルドとモスバーガーを題材に、具体的な事例分析まで行っている。
- iv 標準的な利益とは、理論的には利益水準ゼロに該当する。
- v Porterが提唱するFive Forces Analysisは、企業が構築すべきポジションを検討する際に、産業構造を分析する手法として提唱されたものである。企業分析の各プロセスの中では、産業構造分析に該当する。産業構造分析の詳細については、本稿の検討対象外である。
- vi 企業（あるいは多角化企業の1事業部）が、同一市場の平均水準よりも高い経済利益率を得ている場合に、その企業は市場内において競争優位があると言う（Besanko et al. [2000], 奥野・大村監訳, p.425）。
- vii Porterは3つの基本戦略を相互排他的に採用すべき旨を主張しているが、集中戦略下では、集中差別化戦略か集中コスト・リーダーシップ戦略を採用できることになる。この点について、Porterの3つの基本戦略のうち、本質的なものは差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略の2つであり、集中戦略は概念的に独立していないという批判も存在する。
- viii コーヒーチェーン業界とは、コーヒーを主力に提供する外食店のうち、客席まで料理を運んだり、パスタやピラフを提供したりするような、フルサービス型の喫茶店を除外した業界と定義しておく。
- ix いずれも2007年3月31日時点の数値である。ドトールは2007年10月時点で、日本レストランシステムと経営統合し、上場を取りやめている。2006年度末の数値となっているのはこのためである。

- ^x 日本レストランシステムは、「洋麺屋 五右衛門」、「にんにく屋 五右衛門」「さんるーむ」「卵と私」などを、関東を中心に展開するレストラン・チェーンである。
- ^{xi} 参考までに、ドトールとスターバックスの営業利益と当期純利益を、2004年度、2005年度、2006年度の順に示しておく（個別ベース）。ドトールの営業利益は、約48億円、約53億円、約43億円であり、当期純利益は、約27億円、約27億円、約21億円である。これに対し、スターバックスの営業利益は、約26億円、約36億円、約50億円であり、当期純利益は、約12億円、約18億円、約25億円である。
- ^{xii} 両社とも、個別財務諸表の数値をもとに算定している。
- ^{xiii} ドトールでは、貸借対照表上の商品、製品、原材料、仕掛品、貯蔵品を棚卸資産として集計している。スターバックスでは、貸借対照表上の商品、貯蔵品を棚卸資産として集計している。
- ^{xiv} ある企業が財Xと財Yの生産を行い、その生産量をそれぞれ Q_x 、 Q_y とする。その生産にかかる費用をTCと表記する場合に、範囲の経済は、以下のような関係式として記述することができる。 $TC(Q_x, Q_y) < TC(Q_x, 0) + TC(0, Q_y)$
- ^{xv} たとえば、学校法人やホテルが、教育事業やホテル事業だけにとどまらず、空き部屋・空き教室を使って、貸し会議室事業に進出するようなケースが想定される。
- ^{xvi} ここで指摘した影響は、あくまでも確率命題として与えられるものであり、このような影響が出る可能性が高いという趣旨で記述している。
- ^{xvii} いま、M社とN社が存在し、それぞれがa, b, cの事業に進出しおり、M社がa, b, cを3:1:1の比率で展開し、N社が1:1:1の割合で展開している場合を想定する。Ansoffの区分を用いると、M社とN社の多角化戦略は、進出している事業内容に差がないため、「同じタイプの多角化」として分類される。しかし、Rumeltの区分を用いると、各事業への取り組みのウェイトの差が考慮されるため、「異なるタイプの多角化」として分類される可能性がある。
- ^{xviii} 多角化を進めている企業に関して、DCF法等を用いて事業ごとの価値を算定し合算した場合に、「事業の理論価値の合計額 > 株式時価総額」となる現象をいう（Berger and Ofek [1995]）。経営戦略論では、範囲の経済やリスク分散の観点から、企業が成長するための戦略的打ち手の1つとして、多角化が推奨される。しかしながら、ファイナンス論では、投資家が多様な企業の株式を購入しポートフォリオを形成することが可能なので、企業自身が多様な事業を抱え込む必要は無いと主張する（Brealey et al. [2008] p.197）。そこで、多角化の程度の高い企業に対して、投資家が割り引いた評価を下すことが考えられる。
- ^{xix} たとえばキリンは、2006年12月に国内ワインメーカーであるメルシャンを子会社化した。2008年4月には、バイオ事業を拡大させる目的で、協和発酵を子会社化し、傘下のキリンファーマと統合させ、協和発酵キリンとしてグループ内に組み入れている。さらに、2009年10月には、オーストラリアのビールメーカーであるライオンネイサン社を完全子会社化している。アサヒは、2007年2月に食品メーカーであるカゴメと包括提携を締結した。また、2009年11月には青島ビールへの持株比率を約20%に増加させ、中国での販路拡大の協力を受けている。
- ^{xx} ビール系飲料とは、ビール、発泡酒、第3のビールのことを指す。
- ^{xxi} サントリーは非上場企業であるものの、有価証券届出書提出企業に該当するため、有価証券報告書の作成を行っている。
- ^{xxii} 食品事業としては、サントリー食品工業以外に、日本ペプシ・コーラ製造、ハーゲンダッツ・ジャパンなどを抱えている。
- ^{xxiii} 当時の会計制度では、事業セグメントの決定に際して「産業アプローチ」が採用されており、連結財務諸表の数値をどのような事業セグメントに区分して開示するかは、経営者の裁量に委ねられていた。
- ^{xxiv} 日経市場占有率2010年版によると、清涼飲料市場のシェア（販売量ベース）は、コカ・コーラ（29.4%）、サントリー食品（20.3%）、キリン・ビバレッジ（11.1%）、伊藤園（9.2%）、アサヒ飲料（8.3%）、その他（21.7%）の順位となっている。また、ミネラル・ウォーター市場ではサントリーが首位を占めている。サントリーの飲料事業の主力製品は、ペプシ・コーラ、DAKARA、伊右衛門、烏龍茶、Bossなどである。
- ^{xxv} 開示情報が限られているため難しい判断をもとめら

れるが、事業規模の大きさについて、飲料事業、酒類事業、食品事業という順になる可能性も否定できない。

- xxvi 外食ビジネスとしては、ファーストキッチン、サブウェイ、プロントを抱えている。健康ビジネスとしては、駅前スポーツジムのティップネスを抱えている。装花ビジネスでは、酒類事業・食品事業の研究成果を転用し、品種改良を加えた花を販売している。
- xxvii 自己資本の指標としては、純資産の金額から、新株予約権と少数株主持分を除外した値を用いている。
- xxviii なお、フロー指標とストック指標の比率を算定する場合には、ストック指標について、期中平均値（期首残高と期末残高の平均値）を用いている。収益性指標・効率性指標において2004年度の値を算定していないのは、2003年度末の期末残高（2004年度期首残高）のデータを入手できなかったことによる。

【参考文献】

- 伊藤 邦雄 [2007] , 『企業価値評価』, 日本経済新聞社。
- 乙政 正太 [2009] , 『財務諸表分析』, 同文館出版。
- 黒川 行治 [2009] , 『日本の会計社会－市場の質と利益の質－』, 中央経済社。
- 櫻井 久勝 [2008] , 『財務諸表分析（第3版）』, 中央経済社。
- 日経産業新聞編 [2009] 『日経市場占有率 2010年版』, 日本経済新聞社出版
- Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳、『企業戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969年) .
- Barney, J. B. [2007] , *Gaining and sustaining competitive advantage; third edition*, Pearson Education Inc.
- Brealey, R. A., S. C. Myers, and F. Allen [2008] , *Principles of Corporate Finance; ninth edition*, McGraw Hill.
- Berger, P. G., and E. Ofek [1995] , “Diversification’s effect on firm value” , *Journal of Financial Economics*, Vol.37, pp.39-65.
- Besanko, D., D. Dranove, and M. Shanley [2000] , *Economics of Strategy; second edition*, John Wiley & Sons, Inc., (奥村昭博・大林厚臣 監訳『戦略の経済学』, ダイヤモンド社, 2002年)
- Caves, R. E. [1980] , “Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure” , *Journal of Economic Literature*, March, pp.64-92.
- Palepu, K. G., P. M. Healy, and V. L. Vernard [2000] , *Business Analysis & Valuation :Using Financial Statements Second Edition* , South-Western Educational Publishing. (斎藤静樹監訳、筒井知彦 川本 淳 八重倉孝 亀坂安紀子 訳『企業分析入門（第2版）』, 東京大学出版会, 2001年)
- Porter, M. E. [1980] , *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐 坤, 服部照夫, 中辻万治 翻訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年)
- Rumelt, R. P., [1974] *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press. (鳥羽 欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢 孝 訳『多角化戦略と経済成果』 東洋経済新報社, 1977年)

論文

暗黙の了解と潜規則

“The implicit understanding” and “invisible rules”

安随 友和

追手門学院大学経営学研究科博士後期課程

Tomokazu ANZUI

Graduate School of Management at

Otemon Gakuin University

Abstract

Mutual distrust between China and Japan has been serious these days. In order to solve this problem, it is inevitable to facilitate establishing mutual trust. Above all of the alternatives for solution, it may be the most important for people from both countries to manage to understand the culturally-specific concepts; such as “invisible rules(潜規則)” on Chinese side and “implicit understanding(暗黙の理解)” on Japanese side.

“The invisible rules” refers to the behavioral standards that are self-evident among Chinese but invisible and hardly understood to the foreigners. Likewise, “the implicit understanding” is the socially desirable behavior that is taken for granted in Japan, while you should take pains to explain about this to the alien.

From the perspective above mentioned, the puzzles of mutual distrust might be solved most effectively by investigating them in terms of how culture and history as well as the pervasive attitudes towards economy and politics is reflected and presented in the form of individual behaviors.

Keyword : invisible rules, implicit understandings

今、日本と中国の間には、深い溝ができつつあるようだ。お互いに相手の言動や行動が理解できずわけのわからないこと、不思議と感ずることが起きている。それは、自らの経験や育まれてきた文化、習慣を知らず知らずのうちに基準、規範としているものが働き、起こるのである。「なぜ？」という素朴な疑問は自分が「知らないこと」「経験のないこと」に起因していることが多い。自らのキャリアの中で言うと、ビジネスの世界で現地に駐在することを含めて10年余り中国との関わりをもってきた。とりわけ初期の段階においては、この「なぜ？」の連続であった。自らが直接に経験したこと以外にも現在の日本、あるいは日本人にとって中国で起こる出来事、中国と日本の関係の中で起こる出来事は、過去の歴史の中ではなかったくらいに「なぜ？」が日常化している。

直近の事例で言えば2011年の高速鉄道の衝突とその事故処理における車両穴埋め事件、2012年の尖閣国有化に対する反日デモでの日系企業への襲撃事件、また中国国

内で頻発する食の安全を脅かす事件などである。少しさかのぼれば2003年のSARSの際には、公表が遅れ国際機関からの対応の拙さを指摘された。

こういう「なぜ？」に対して、「一衣帯水」の関係にあり、経済的に相互依存がますます強まり、お互いに地理的に「意見が合わないからといってもつきあうことをやめることができない関係」にある隣人同士が仮定的な一定の解を持つことはお互いをより深く理解するために重要である。

戦後、アメリカから見て日本は「なぜ？」の対象であった。その占領政策を立案するためにも極めて重要な「なぜ？」であった。ルース・ベネディクトの『菊と刀』は日本を外部、世間を基準にした「恥」の文化、欧米は倫理基準を内面化した「罪」の文化と位置づけ、「なぜ？」の解明に大きな一歩をのし取った。イザヤ・ベンダサン『日本人とユダヤ人』も海外から見て「日本をどう理解するか」をユダヤ人を軸に文化比較を試みてい

る。その後、日本の戦後復興、高度経済成長を見て、またしてもアメリカは「なぜ?」、わずか30年の間に日本は世界の経済大国にまで成長してきたのかという疑問をもった。エズラ・ボーゲル『ジャパニアズナンバーワン』は日本の企業文化を分析しその力の源泉を日本人のもつ「勤勉性」「学習意欲」に求め、一方でトム・ピーターズ、ロバート・ウオーターマンは『エクセレントカンパニー』で、「ジャパニ」に負けないアメリカの優良企業の分析を進め、その条件を提示するとともに、米国企業の目指すべき方向性と自信を示している。こうして、『菊と刀』や『エクセレントカンパニー』はその時代のニーズ、それも第2次世界大戦の戦後処理政策や1980年代の日米貿易摩擦というより経済戦争にアメリカがいかに対応していくかについて大きな指針を与えた。

海外の国について文化論や「特定国の人」論を研究する時、方法論として、自国論、自国人論との比較においてなされることが多いが、これが複雑な個々の現象の整理の上からも有用であり、一定の納得性を与える。すなわちこの稿で中国を論じることは、改めて日本人、日本文化をとらえ直し再認識するための作業でもある。

しかし、これまでの研究は日本を研究対象とし、その比較対象としてアメリカあるいは欧米という枠組みで捉えられたものが多いのが実情である。場合によっては、東洋対西洋という大きな枠組みの中で論じられ、その枠の中では日本も中国も韓国も同類項というやや大胆な構想も見受けられる。ただ、そこには例えば中国については1976年までの毛沢東の時代は実質上鎖国状態にあり、対象としての中国の姿が殆ど海外には見えて来なかったことも大きな要因であることは間違いない。

それから40年近くの時間が経過し、世界の中での存在感を増す中国の考え方が政治、経済、国際関係の中で明らかになり、そのことに「なぜ?」と反応する日本がいる、という状況の変化の中で、かつてアメリカが日本に抱いた「なぜ?」を日本の視点から中国の「なぜ?」を検討していきたい。

1. 一方の常識は他方の非常識

加藤(2011)は「中国では見えない掟が社会を動かしている」と述べ、これを「潜規則」とした。中国人にとっては当たり前の常識、しかし日本人や欧米人にとっては「なぜ?」となる暗黙のルールのことである。

まず、事例についてみてみることにする。日本では2012年12月、中央自動車道笹子トンネルで天井板の崩落

事故があり9名の犠牲者を出した。その後、天井板の設計、施工、老朽化、定期点検の状況などが検証され、事故後およそ2ヶ月の時間を経て完全に復旧した。また事故の教訓は他の同様な状況にあるトンネルに展開され緊急点検も実施された。この手順は「安全と水はタダ」(イザヤ・ベンダサン)と考える日本人には当たり前の手順である。タダという意味は個人が特別なコストをかけないでいい、すなわち社会が準備、確保すべきものという認識で、再発防止は人々の社会への要求なのである。「安全と水はタダ」と考えられる幸せな民族は世界中で日本しかないがその安全確保のための手順がコンセンサスとなっている。

中国ではどうか。先の事例で2011年7月に浙江省温州でおきた高速鉄道の追突、脱線事故がある。この事故は先行していた列車が故障のため停止していたところに後続の列車が衝突し先頭の4両が脱線、1両が高架から転落し、40名の乗客が死亡したものである。問題はそのあとの処置で起こった。原因究明が求められる中、事故車両は現場で穴に埋められ、4日後には再び掘り起こされ、搬送された。列車の運行は事故の2日後には再開された。



日本人からみると、現場検証もそこそこに、原因の特定も未完のまま2日後の運行再開は「暴挙」にしかみえない。こういう事例は過去にもある。2003年のSARS(新型肺炎)では中国・香港を中心に770名余りの死者が出た。この時も「情報公開」が遅れ、東南アジアを含めたパンデミックな状況に拡大したとされている。ここには、事故や問題をできるだけ大げさに扱うのではなく、「小さなこと」として処理をしようという動機が働いている。これは「中国式問題解決手法」の定石で、小さな問題でも公にすれば、お互いに傷つけあうことになり大きな問題になる。そうなる前に手を打ってしまおう、「問題がありましたでしたが既に解決しましたよ」が美しい対応なのである。

こういう問題解決法は日本社会にもある。地域社会での小さなトラブルの解決法、「まあ、ここは一つ、私の顔に免じて、水に流して…」である。「水に流して」などは完全に「なかったことにしよう」という日本伝統の方法である。また種々のトラブルも「かくかくしかじかの問題が発生した」ということに対して「ではどうする？」という対策は当然に必要である。「が、このように対応する」「が、このように対処して解決のメドがたっている」とすることで大きな問題ではないと認識をする。問題の矮小化は問題解決手法として十分に機能する。

しかしこの場合の日中の違いは事故と社会性との関わりについての認識である。企業内や限られた地域社会での事件と公共交通機関のトラブルでは扱い方が日中で異なる。日本での「水に流して」という解決法は限られた身近な社会集団ではよく見られるが、一旦、事が社会性、公共性を帯びたものになると、自らの責任ではなんともならない範疇にはいる。そこで公共性を確保している事業者、あるいは管轄の政府、地方自治体、あるいは事業者に対し、公共の安全、安心確保のための対策を要求することになる。一方、中国は社会性、公共性といったことに対する認識が日本とは異なる。安全、安心は自らの責任で確保しなければならないと考える。自己責任である。社会にはいたるところに危険が潜んでいる。この危険を回避するために社会や政府に期待するのではなく、自ら対策を講じなければならない。そもそも社会性、公共性という概念が希薄だから「事件を小さく、できればなかったことに」という伝統的問題解決法が表面化し実行されただけのことである。ただし、中国人の間においても、このことが公になった後、鉄道事故の処置はあまりに拙いという論に変わってきた。以前のような情報統制が効かなくなってきたのもその一因である。

2. 相互理解のためのフレームワーク

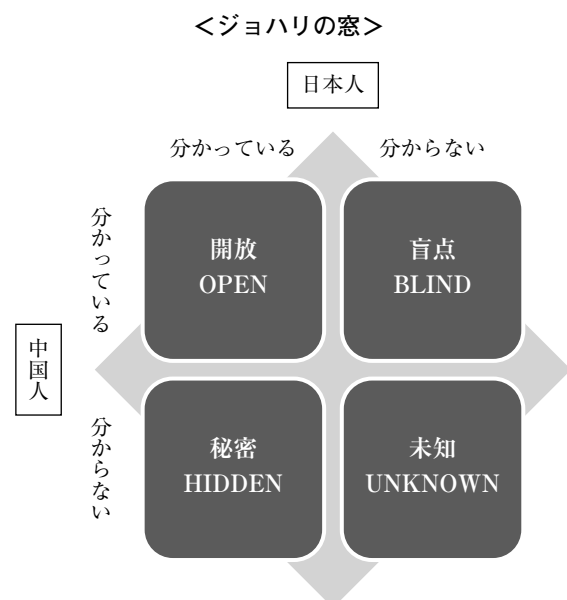
これらの事例のように、日本人、中国人の間には行動をとる時に異なる判断基準が存在している。このことは、近くて遠い日中関係を象徴的に表している。今提示した事例は日本をはじめ海外でも大きく報道されたために多くの人が承知し、海外の論調は概して批判的であった。が、中国人にとっては「問題は問題だが、ありそうなこと」という感じ方ではないだろうか。この事故から2年経った今、「あの事故は不幸な出来事であったが、高速鉄道網の発達、発展のためにはやむを得ない教訓だっ

た」とする肯定的な見方もある。つまり時間が経った今では「そう大した問題ではなかった」で処理されてしまった。

そもそも「問題」ということばに対する認識が日本と中国では違うのではないか。日本では「問題」は当然のように起こるもので、それは解決すべきものである。したがって問題解決能力は個人にとっても組織にとっても重要な資質となると捉え、「問題」そのものを否定することは少なく、その再発防止がしっかりできた対策かどうか「問題」になる。

しかし中国では「問題」を悪と捉え、「問題」が起きれば直ちにその「問題」の責任を追求するというところに慣れている。中国的個人主義的な考えをする国柄では個人の成果を評価することの裏返しに個人の責任を追求することが多いのであろう。したがってできることなら「なかったことにしよう」が起きる。

このような「なぜ？」に結びつくズレは、日常のビジネス場面、生活場面でも事の大小こそあれ毎日のように日本人と中国人の間で起きている。そこで本稿ではさらに分析を進めるため、「ジョハリの窓」風のフレームワークをおいてみることにする。ジョハリの窓では自己、及び他者を軸とするが、ここでは日本人、中国人と置き換えてみる。



高速鉄道の事故処理方法やSARS対応の事例は中国人には「分かっている」が日本人には「分らない」行動である。したがってこのジョハリの窓風枠組みでは「BLIND」の領域に分類される。ここでは「大きな問

題を小さくし、できればなくす」という中国式問題解決思考に起因するものという理解がないと「分からない」。

言うまでもなく、このBLINDとHIDDENの領域が大きいと相互理解を妨げ、誤解を生む温床になる。お互いにその考えがわかったからと言って全て同意できるものでないが、異なる考え方があるということ自体を理解することが必要である。この出発点がなければ、一步も前には進まない。もともとそれぞれの文化の中で育った者どうしが何らかの関係を持ち共に行動をしようとするのだから当然のことである。

では、このBLIND領域やHIDDENの領域にはどのような項目がほかに入ってくるのであろうか。

3. 潜規則

中国における「隠れた規則」、これは日本人を含め外国人にはなかなか理解できない。本稿では、(1)共産党の独裁体制によると考えられる事項、(2)中国人の面子を重視する行動によるもの、(3)個人主義的な行動に駆り立てる要因という三つの面からみていくことにする。

(1) 共産党の一方独裁

中国は1949年以来共産党の一方独裁体制である。このことは誰もが承知しているが、これが民間のビジネス場面や日常生活の場面にどんな影響を及ぼしているのだろうか。この政治体制が日本、欧米諸国とは異なるために中国人には当たり前、外国人には分からない、が現出することがある。独裁体制は、立法、行政、司法の三権にそれを指示、指導する立場に共産党があるということで成立している。立法は全人代（全国人民代表大会）、行政は国務院、司法は人民法院と管掌は分かれているが、すべて党が取り仕切っている。軍隊である人民解放軍もとは共産党の軍隊である。

中国には伝統的に「易姓革命」という考えがある。「天」が地上の中国を治めるため「天」自らに代わる最も適切な者を選び、権力を与える。こうして王朝がつくられ、栄え、やがて体制が疲弊し民が苦しみ社会が乱れてくるとまた新しい体制をつくるという「天」思想に基づく。「天の声は民の声」で知る。現共産党政権も人民の信頼を失ったときには、政権を継続することが困難になり、新たな考え方の政権を「天」がつくるということは認識しているだろう。13億余りの人民の生活を保証し向上させることのみが政権を維持していくことにつながる。年率10%以上の経済成長を続け、近年は低下したと

はいえ7%台の成長を確保することは、これくらいの伸びを確保しなければ13億の人民に恩恵が行き渡らないのである。

1970年代に日本を含む諸外国を視察したとき鄧小平は当時の中国社会の遅れを痛感し、このままでは中国は立ちいかないことを認識し、「改革・開放」路線に大きく舵を切り、農業、工業、国防、科学技術の「四つの現代化」を進め、さらに1992年には天安門事件（1989年）で民主化運動を弾圧したことで保守回帰が強まりつつある雰囲気の中で「南巡講話」を実施、これによって改革開放、市場経済推進路線の継続、強化を再度指示、方向性を確認した。その後、後継の江沢民は「三个代表」という理念を発表、共産党は中国人民の生産力、文化、人民の利益を代表しなければならないとし共産党への信頼、支持を確保しようとした。胡錦濤は「和諧社会」を提唱した。鄧小平の「黒猫白猫論」*1「先富論」*2に導かれた改革開放があまりにも急速に拡大した結果、貧富の差が急拡大、とても共産社会の理念とは相容れない状況に至ったことから「和諧」、すなわち調和のとれた社会づくりを目指した。そして現、習近平体制は「中華民族の偉大な復興」を掲げ、世界の中での存在感をさらに高めようとする一方、党員の腐敗・汚職については厳しい処置を取り、国民の信頼を確保しようとしている。このように共産党政権は国民生活の向上による信頼の獲得をめざして内政、外交戦略を展開している。「易姓革命」が生まれないように。

なにせ13億の人口を統治する独裁政権であるが故に国民の側から見れば、政府の政策を待って対策を考えるという「上有政策、下有対策」（上に政策あり、下にそれに対抗する対策あり）にならざるを得ない。国民自らが選挙を通じてトップを変えるということもできない。共産党を信じ、対策をとるしか選択肢はないのである。

独裁政権であるから、政権に刃向かう者は排除する。当然、「言論の自由」は事実上無いし「体制批判」は許されない。典型的な事例が民主化活動家の劉曉波氏のノーベル賞受賞（2010年）への反応である。劉氏は民主化を求める活動により拘束、投獄されていた。選挙段階で劉曉波氏の受賞について「中国とノルウェーの関係は悪化するだろう」とコメントし、受賞が決定した後は「劉曉波は犯罪者であり、彼にノーベル平和賞を与えることは中国での犯罪行為を奨励し中国の主権を犯すもの」「中国への内政干渉である」「ノーベル平和賞は西側諸国による政治的利益のための道具になった。この賞

を利用して中国社会を混乱させようとしている」とコメントし、このニュースを配信していた海外放送局の映像を遮断した。

2013年の春節、『南方週末』で事件がおきた。これを事件と捉えるか、当然の対応と捉えるかで立場が異なることになる。『南方週末』はもともとリベラル傾向が強いが、新年の社説は政治の民主化や言論の自由、人民の権利の向上を求めるなどの内容であった。当局の検閲も通過していた。が、共産党広東省の宣伝部は社説の内容の変更を指示、『南方週末』はこれには対応したが、一方で検閲通過後の原稿差し替え指示の事情調査を要求し、本来掲載されるはずの原稿がインターネット上で公開された。もっとも直ちに当局の措置によって閲覧はできなくなったが。

このように「言論の自由」は表面上認められているが、事実上「検閲」によって規制されている。大多数の民間人からすれば、このような状況下で共産党や政治姿勢に対して別の考えを表明する、まして反対意見を述べるなどはそのリスクを考えれば慎重にならざるを得ない。言いたいことはあっても「言わぬが花」という処世術を採ることもある。個人の考えとその個人が公にする意見は違うということもある。

オリンピックで金メダルを取った選手がCCTV（中国中央電視台）のインタビューに答える時、最初に口にする言葉は「党の指導のおかげで…」である。チームのメンバーやコーチ、また家族などは後回しである（在日中国人談）。党の要人が地方に出れば、その車列が通る前から道路は封鎖され、大渋滞が起こる。党は法（交通ルール）の上にいるのだから、「守らない」というよりは「ルールは関係ない」のである。また、通行は事前に予告されない。従って、突然の交通マヒに巻き込まれた側は大迷惑だが、「いつものこと」である。故に庶民が赤信号をちょっと無視し、横断歩道でない場所を横断し、多少逆走することや二重、三重駐車などはこれに比べれば大したことではない。党が守らないのにどうして庶民が守らないといけない？と考えている。

権力を持つ党あるいは党員である有力者に自分のプラス、メリットが生まれるように動いてもらいたいと思うのはごく自然である。その結果、何にしても自分の好意を相手に伝える方法として最もわかりやすい方法としての贈収賄事件が多くなる。これはいいことではないがこの流れの中にある。中国では贈収賄イコール悪と考えていないのではないかと思うことさえある。まず件数が多

く、日常的に大きなものだけがニュースになっている。表面化するだけでも結構ある。実際上の数は正確なところはよくわからないが、2012年は17万件的の摘発があったという情報もある。これだけ日常化するという事は、贈収賄は悪という認識はあっても、そのことによって得られるであろうメリットと比べてリスクをとるかどうかで判断しているように考えられる。つまり、メリットの多少に関わらず頭から悪と決めつけるのではなく、現実的な判断をしている。

最近、話題になっている「シャドーバンキング」は党中央の規制が生んだ経済問題と言える。これは世界経済を今や牽引している中国経済の崩壊につながるかもしれない、ひいては世界経済にリーマンショック以上の打撃を与えるかもしれない事案である。中国の銀行の貸出金利、並びに預金金利は中央によって決められている。銀行が独自の判断をする余地はない。一方で各地方政府は中央からその年の経済成長率の目標達成を指示されており、その達成のための投資が必要になり、各地方で大型のプロジェクトが計画される。その資金はということになると、銀行からの融資をあてにし、銀行は預金者からの資金をあてることになる。預金者は政府の決めた預金金利では最近の物価上昇率すら確保できない、もっと利率のいい金融商品を求め、そこに投資しようとする。それが「理財商品」と言われる今回問題となった金融商品である。この「理財商品」を扱うのは銀行のニーズでもある。そこで銀行とは密接な関係になり、親子会社の関係もある。地方政府にとって、本当に必要な投資かどうか、それも最低限の金額で効率のいい投資かを判断するがそれ以前に中央政府の指示する経済成長達成を目的とする投資だから、その投資を回収できるかどうかの問題となるが、それは甚だ心もとない状況にある。これが回収できなければ大変なパニックとなるから「シャドーバンキング」問題が浮上したのである。ここにも中央政府の「政策」とそれに対応する地方政府の「対策」が生んだ危機が潜んでいる。

これらは日本や欧米社会が大切にしている「自由と民主主義」の立場から見ればおかしなことだが、13億の人々を幸せに導くための「独裁による社会主義」体制から見れば、「自由と民主主義」は国家の崩壊につながりかねない無責任な思想だということになる。このことをまず認識する必要がある。

* 1 黒猫白猫論

政治面では中国共産党の一党独裁、経済面では生産力拡大を目指し対外開放政策を取った。生産力増大のためにはイデオロギーに拘らず「白猫であれ黒猫であれ、鼠を捕るのが良い猫である」（不管黒猫白猫，捉到老鼠就是好猫）と考えた。もともとは人民公社の改革のため、一定量以上の収穫があれば、その分は個人の所有とし生産力の増大を図ろうとしたことから始まる。

* 2 先富論

鄧小平の改革開放の原則で「できる者、地域から先に豊かになれ、そして模範を示し遅れた者、地域を助けよ。これは先進地区の義務である。」（我們的政策是讓一部分人、一部分地区先富起来、以帶動和幫助落伍的地区、先進地区幫助落伍地区是一個義務。）

(2) 面子は法を超える

日本でも同じ意味で「面子」を使う。「顔を立てる」「顔をつぶす」「面目ない」などであるが、中国人は感じる重みが異なる。中国人は日本人が思っている以上に「面子」を大事にする。似たような用語、使い方だけに誤解を生みやすい。

2012年9月、日本政府が尖閣諸島の国有化に踏み切る直前、ウラジオストクでのAPECの会議場で野田首相と胡錦濤総書記が立ち話をしている映像が流れた。この立ち話の内容は明らかになっていないし、想像の域を出ないが、仮に時の日中関係の状況から見て尖閣の国有化を見合わせて欲しいという中国側の要望があったとすれば、APEC会議終了後直ちに国有化を実施したことは、大いに中国側のそれもトップである総書記の「面子」をつぶしたことになるであろう、という識者の解説もあった。このこと自体の良し悪しは別問題としても中国側の「面子」という点では大事件である。その後の過剰な中国の反応はこの「面子」以外にも中国海軍力の強化や、領土問題への注目による国内問題のするかえなど様々な要素が考えられるが、心理的には「面子つぶし」も大きなインパクトになる。

次元は異なるが、党の要職にある人物の子弟が事件、事故をおこした場合、その事件、事故そのものが公にならないことが多いという（在日中国人談）。加害者、警察、被害者間で裏取引が行われ解決してしまうのだ。先に述べた、問題の矮小化という中国式問題解決法でもあるが、このことが公になれば「要職にある人の面子」を

つぶすことになる。それを回避するための処理である。

身近なところでは、会食などの席では誘った方が100%支払いをするというのが常識である。これも誘った人の「面子」を立てるということである。割り勘はない。

またビジネスの場面では部下を皆の前で叱責してはならない。今では日本でも気をつけるようになってきたが一昔前は日本人社会、企業ではよくあることであった。日本人、企業も海外での仕事が増加するにつれ、こういうことにも注意を払うようになったが、まだまだ形式的に注意しているだけであって、各国の人の価値観まで踏み込んで理解した上でそうしているかと言われれば、まだ心もとない状況であろう。日本では叱責を「育成」のためと勝手に思い込んでいるが、中国では「面子つぶし」、ちなみに欧米では「屈辱」である。

このように国家レベルから個人レベルまで大小の差はあれ、個人の「面子」を意識しながら生活している。日本人が「世間」の眼をいつも気にしているように。

(3) 為我主義的*1個人重視の行動規範

現在の中国人の行動を見ていると、個人重視の考えに基づくことが目立つ。東洋思想と西洋思想という括りをする、東洋思想が人と人との関係を重視するのに対し、西洋思想は個人の自由、平等、人権を大切にすると考えられてきた。しかしながら現在の中国はむしろ伝統的な東洋思想を離れて、独特の個人中心的考えをしていると考えられる。「独特の」と表現するのは、西洋思想の個人主義の背景には神との契約、罪と罰の文化がある。しかし中国では、思想的にはやはり東洋儒教文化の伝統を持ちながらの個人中心主義であるという意味である。なぜそういうことになってきたかということについては、稿を改めて検討してみたい。

先に述べた交通ルールの不遵守などは、上が守らないからということはあるにしても、社会の安全確保優先するという意識があれば、行動は異なるはずである。何かを買うための、例えば列車や飛行機などのチケットの行列なども大都市では最近はかなり改善されてきたが割り込みはよくある。また、チケットを買うわけでもないのに、係員としゃべりはじめ、列に並んでいる人はうんざり顔ということもよく見かける光景である。道路をはじめ公共の場所にゴミをすてるのはかなり当たり前の感覚、というのは一方でゴミを掃除することを職業とする人がかなりの数いるので、そういう行動もためらうことなく起

こるとも思われる。日本のテレビやネットでも報道された事件だが、広州で女の子が車に轢かれて倒れていたがだれも助けない、少女の近くを通り過ぎる人はいたが見て見ぬふりである。小一時間たってようやく老女が声をかけ救助依頼した。

ビジネス場面でも日本人からみれば、BLIND行動がある。上から教えられたこと、もらった資料はその個人に属してしまう。教えた側としてはその人をキーにして部下や横に展開されることを期待するのだが何もしなければ残念ながらそうはならない。その財産は個人のものである。部下や横に展開することは自分のポジションを危うくする危険があると考え。これは解雇や転職が日常的なことであり、労働雇用環境が安定しない国では当然のことかもしれない。したがって、個人力を高めるために知識を得ようとする意識は強く、そのことについては非常に努力をする。その意欲に応えようと懸命に育成してどうやらものになりそうという時になって、あっさり転職、ということもよく見かけるパターンである。「レベルがあがったのに給料が上がらない」とか「自分が発展する空間がなくなってきた」というのがその時の主たる理由である。今は多少の不満はあるが、長期的に考えて今辛抱しておけば将来いいことが必ずあるだろう、とは考えない。今、いいことがなければならぬ。自分を活かすことが組織の役割である。活かさなければ活かしてくれるところに行く。日本人のように組織優先で物事を考えない。組織全体のために個人が辛抱しないといけないこともあるという考えはない。日本の発想では組織が先にありそれに個人を当てはめる適材適所を考えるが、中国では個人を活かすマネジメントが必要である。

成果が出たときは、関係者間で成果の取り合いになることもしばしばある。個人の人事評価には神経質である。とにかく現在の仕事に見合った給料が他人との比較においてあるいは他の会社の似たような立場の人との比較において合理性があるかを問題とする。会社の業績と関連づけて考えることはしない。あくまで自分の仕事と給料の関係であって、会社の業績に責任をもつのは自分ではないのだから会社の業績は関係なしである。

* 1 為我主義

中国戦国時代の楊朱（諸子百家の一人）の説。自己の主体性を確立し、社会的なものには干渉されない安定を確保し、個人として充実した人生を過ごすことが自然であり大切であるとした。墨子の兼愛説（関係が

近い人も遠い人も平等に愛する、博愛）に対する自愛説と位置づけられる。

(4) 比較

中国人の為我主義的個人中心的傾向を示す事例をあげてみたが、次にアメリカ型の個人主義との比較をしておく。アメリカ型の個人主義は戦後の日本の急速な経済成長が両国間で経済摩擦を生み、構造協議に発展した1980年代の後半から90年代に日本の集団主義と比較して論じられたことで日本人一般の理解が進んだ。アメリカ人は全ての人が自他を問わず個人の生命（Life）、自由（Liberty）、Happiness（幸福）を重視する。このことこそが、誰にも等しく機会が与えられている、個人の能力と努力によって社会的、経済的に豊かになれるというアメリカンドリームを可能にする原点なのである。一方、日本人に根強くある「武士道」精神は命（Life）より大切なものがあるとし、個人の自由（Liberty）を犠牲にしても組織、集団のために奉仕することを美德とする。アメリカは移民の国であるために人の移動、流動性が高い。これをまとめるための「ルール」を遵守することが国民のコンセンサスである。一方、日本は民族的に同質であり定着性が高いため、「ルール」はかえって他人行儀なもので、ルールが無くても以心伝心でやっていると考えている。（佐藤隆三『菊と鷲』『グローバルユーズム』）そういった日米間の主に経済関係から生じた摩擦について比較文化の面からの分析があり、日本人にとってもアメリカ人に対する理解が深まっていった。

中国における為我主義的に個人を重視する考え方をまず現象面からみると、先の事例にもあるように自己の成長、発展に大きな価値をおいて行動している点があげられよう。それぞれの専門分野における知識欲は旺盛であり、現在所属する集団、組織、企業でそれ以上の能力の発展が見込めないとすれば、それを可能とする場を求めて動く。今現在の場で辛抱していれば将来いいことがあると考える日本人には「こんなにいろいろと面倒をみて教えてやったのに、恩を知らん」となり、BLINDの典型となる。これはアメリカでも同じような事情である。アメリカで大学を卒業してもビジネススクールなどでさらに専門性を高め、その能力をもって企業、団体などに職を得るが、やはり個人の能力がその場では発揮できないとなれば、同様に場を移る。この点においては日本が「異なる考え方」を持つ。そこで日本人は「自分を大切にせず、会社、組織のために働いている」と中国人やア

アメリカ人には映り、真面目で熱心なのはわかるが毎日長時間の残業が当たり前で何が楽しいのでしょうかね、と揶揄される。

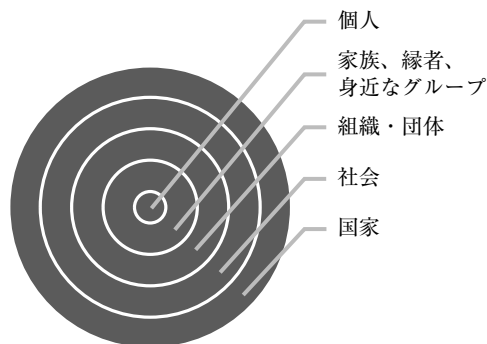
次に個をとりまく社会環境・階層についてアメリカ、中国、日本の見方の違いを考えてみる。個人と世界の間には身近なところからいけば、家族・親戚、グループ・組織・地域社会、国家といった中間レベルの個人が依拠する集合体なり階層なりがある。個人と国家の考え方はアメリカと中国の間では似たものがあるが、これら中間レベルでは現時点でかなり考え方に差異がある。

まず、個人の周りには家族、縁者、これらは生まれながらにして所与のものである。その次に、居住地域の集団がある。組織、団体、これらは自らの意思によって参加するものである。もっとも組織、団体側の合意のもとで。その外には社会、国家の広がりがあり、その中に個は存在する。では、個人に影響を与える環境要素の中でアメリカ人、中国人、そして日本人はどの要素を大事にしているのだろうか。アメリカ人はこれまで述べてきたように、個、社会の公正さを大事にする。また国家についてはその安全保障が関るとなれば国民の合意は容易に形成される。過去の太平洋戦争、米ソ冷戦、対テロ戦争などは軍事力の行使を国民が支持、容認している。

中国人は自分の次は自分の周りの家族、縁者を重視する。また自らの利益につながるであろう人々を自らの周囲からはじめて知り合いの知り合いというふうに広げ、いわゆる「縁故」を形成する。中国の人治主義といわれるものがここにある。東洋的な人との関係を重視する思想がその背景となっている。「ウチ・ソト」意識をはっきりさせる中国では自らのために役立つ人的つながり、すなわち「ウチ」の拡大には熱心である。

これまでの多くの日本人論で指摘をされているところである日本人の特徴は身近な人々、集団、組織、世間である。したがって企業や所属する団体に忠誠を尽くすことを通じて、個人の幸福を実現しようとする。最近是个を大切にしようとする世代が増加しつつあり、以前のように典型的な集団、組織指向は徐々に弱まってきているが、チームワークを大切と思わないという人はまだ少数派であろう。世界に誇る日本のモノづくり力は集団としての力そのものである。先の例にもあるように、ビジネスの世界ではこの集団、組織に対する態度の違いが往々にして、お互いの思考、判断に異なる考えをもたらし、とかく「中国人は…」とか「日本人は…」という不満を

引き起こすことになる。企業は中国人にとっては「ソト」、日本人にとっては「ウチ」という見方が概ね妥当であろう。



中国人：個人と周囲の人、関係づくりのできた人を大事に
アメリカ人：個人と社会、国家を重視
日本人：世間(自分の周りの)、所属する組織、団体を中心に判断

では、為我主義的個人中心の考え方の背景はどのようなことだろうか。東洋文化の中心であった中国では儒教的な「人と人とのつながり」を重視する規範が伝統的と考えられるが、四千年の歴史の中で儒教精神が否定されたことが2度だけある。一度は秦の始皇帝による「焚書坑儒」である。始皇帝は戦国七雄と言われた群雄割拠の時代に終止符をうち、封建体制を改め郡県制を採用、儒教を否定し法による支配を徹底し歴史上初めての中集権体制による統一国家を立てた。しかしながらわずか15年で秦は滅亡し、劉邦による漢が代わっていく。漢は儒教を復活させたばかりでなく国教と位置づけ、北方の匈奴、東の朝鮮、南方の雲南、貴州まで版図を拡大し、前漢、後漢をあわせて400年の王朝となった。

もう一回が現共産党政権の「批林批孔」である。共産党政権というよりは毛沢東のと言ったほうが正しいかもしれない。と言うのは、この運動は共産党内部の権力闘争の一環として毛沢東が飛行機事故で死亡した当時のNO.2林彪と儒教的価値観を持っているとされた新NO.2の実権派周恩来を退けようとしたとも言われているからである。この「批林批孔」運動は、動員大会が各地で行われたり資料が配布されたりまたあらゆる機会を通して周恩来への批判を強めていた。いずれにしてもこれ以降、殆ど儒教精神を教材とした学校教育は行われていない。ただし、「雷鋒に学べ」はよくキャンペーンされる。この精神は無私の奉仕活動や任務の遂行、個人主義の排除、敵への憎悪ということが主題である。が、こ

れとは逆の現象が起きているという危機感の裏返しとも取れる。しかし最近では少しずつ儒教的寓話の教材も出てきているとのことである。

こう考えてくると中国の為我主義的な個人中心の考え方が目立つのは、ほんのわずかな時間で、アメリカのように建国以来の精神に基づくものでもない。そして、現在の個人中心の考え方は「受け身」的な要素が強い。現在の政治・経済の体制下において、そうすることが生き抜くための処方箋なのである。「上有政策 下有対策」の実践である。独裁政権下で言論の自由や政治活動の自由も厳しく制限される中で、経済に対する考え方が変わり、市場経済、自由経済を受け入れ「先に豊かになれる者から豊かになる」ことが公認されたことから「我れ先に」現象が起きているのである。その結果、個人の利益が公共心、道徳心に優先するためこの項のはじめに述べたような事例が起きている。少し前の文化大革命の時代には国じゅうで紅衛兵による暴力的な批判集会が行われた。批判の対象となれば、その本人はもとより一族関係者も社会的に抹殺されてしまうということだから、中国人の「個」を守る意識が想像以上に強いのは当然である。そして経済面で自由度が増したところへ権力も知恵も集中しているのである。人間は特定の時空の中に産み落とされ、その時空にがんじがらめにされている。人間の価値観はその時空を形成している歴史や文化に圧倒的に制約されるのである（青木人志『大岡裁きの法意識』）ことからすると、現在の中国人の価値観、意識が人民共和国現代史の制約を圧倒的に受けたものであることは間違いない。

中国社会はまだまだ安定したわけではない、これからどうなるかわからないと考えているのは中国人自身であろう。これは不安な状態である。その社会が政治、経済で大きな変化を起こしたとしても自分の安定は少しでも確保しておきたいという為我主義である。それは決して利己主義でもなく、独善でもない。接してみればわかるが個人個人は人との関係を大切に、その範囲の中ではお互いに役立つ存在でありたいと考えている。しかし今は全体としてみれば、中国人が伝統的に本来持ち合わせている文化、価値観とは異なる行動規範が支配的なのではないかと思われる。

4. 暗黙の了解

では次に、HIDDENの領域、中国人からみれば「わからない」、日本人にとっては「知っている」、「わ

かっている」領域について述べる。

(1) 集団、組織第一主義

日本人の行動様式、思考様式の特徴として「個人」よりも自分の所属する集団、あるいは組織を優先しているということが種々の観点から指摘されている。R. ベネディクトは日本人はその集団の中でひとりひとりがふさわしい位置を占め、ふさわしい行動をとることが日本社会では重要と述べ、中根（1967）は日本社会を理解するカギは「集団のタテ構造」社会にあるとした。日本的集団主義的思考の特徴としては、「私の属する集団は私にどういう期待をしているか」「皆の考え方、行動が同じであることを望んでいる」「同意を得ることができる分野、領域を見つける」ことが挙げられる。このあたりをいわゆる個人主義と対比してみると、個人主義の特徴として「私は自分の意思でこうしたい」「それぞれの考えは違うのが当たり前でありその考えを出しあって議論すればいい」「同意がなければ多数決で決める」ということになる。集団主義的思考は日本のように民族が少なければ文化的にも価値観が近いために成立しやすい。一方、多民族の集合体では文化的に複雑な状況になり、一定のルール、規範を伴った個人主義が成立しやすい背景となる。日本は前提条件として島国で単一民族である、その上共同作業を必要とする農耕民族であったと考えられてきた。外敵の侵入もなく、皆で仲良く農耕に精を出していれば安定した生活ができた。考えようによっては幸運な民族である。つまり、典型的な「集団主義」が成長する背景を持っていた。というより、それしか適合する考え方がなかったのかもしれない。これは集団から外されること、「村八分」では生きていけないことを意味している。同調性を大事にすることが生きることだったのである。

このことは、中国人からは理解しにくい。中国は長い歴史を誇るが、その歴史は戦いの歴史である。「天命思想」「易姓革命」の考えがなければ、中国は中国でなかったかもしれない。秦の始皇帝による中央集権国家成立以来、孫文の辛亥革命まで2100年にわたって皇帝制が続く。その間、漢民族以外の異民族が支配した期間はモンゴル族の「元」と満州族の「清」を合わせて380年に及ぶ。現在では漢民族を中核とした56民族からなる国であるが、今もチベット族、ウイグル族の地域では政情不安が伝わってきている。これとて、中国ではそう大事件として捉えていない。つまり、中国は多民族で人口も13

億人、版図も王朝の強さによって変化してきた。流動性の高い国家、国民である。したがって先の日本社会の特徴が集団主義に適したものとすれば、その前提条件は大きく異なっており、特に現在の中国の「我れ先に」「豊かに」競争の状況を合わせて考えると集団主義の成熟はないといって過言ではない。

さて日本に話を戻すと集団主義は日本人にとっては当然の常識だが、中国人にとっては見えない領域である。このことを日本人は理解しておかなければならない。あわせて「なぜ日本人がそう考えるのか」ということを改めて説明可能なレベルで認識しておかねばならない。

こういう集団主義的日本システムは企業組織の活動の中で多く見ることができる。意思決定システムとしてのボトムアップ、稟議方式が優勢でトップダウンは少ない。したがってある程度の時間が必要で、他からは「遅い、なにをやっているか」と映る。合わせて、根回しによる事前の意見調整方式とそれを前提とした会議の形式化がある。たとえ結果オーライでも、チームワークを大切に、個人プレーは望ましくない、と考えている。

問題を改善の智慧を出すテーマととらえ、個人の責に帰すのではなく、全体の仕組みや手順の解決すべき課題とする。このような経営システム、しくみが機能している。また組織に対する忠誠により、実績を積み社会的なポジションを上昇させ、以て個人の幸福につなげるという公式が、最近になって変容は見られるものの基本的にはあるいは相対的には日本企業の特徴として挙げられる。人の認識の方から見ると、会社や所属する団体、集団に寄せる最も端的な事例は自己紹介の時のあいさつ、「〇〇会社の××です」、必ず所属する社、団体がまず重要なのである。欧米人の“My name is ××、Nice to meet you”とは一味違う。〇〇を言うのは日本人。

(2) 曖昧さを以て美德とする

日本人の曖昧さ、意見をはっきり言わないあるいは何を考えているのか分からないという外国人からの評価は定評となっている。そしてこのことが日本社会の特徴に根ざしたもので、意識しつつまた訓練していかないと無加工のまま外国人に比較すれば個の差はあるものの平均的には「そうだ」と結論されてもやむを得ない。

単一民族、共同作業、移動が少なく与えられた場も安定している社会の中では、争いは共同生活に重大な支障をきたす。集団の構成員全体がその当事者でなくとも争いは不快な感情をもたらす。また、対立する一方に肩入

れするなど立場を明確にすることは対立の激化を惹起しかねない。現在でも人気の高い大岡越前守のいわゆる「大岡裁き、喧嘩両成敗や三方一両損」など、場を「丸く収める」手腕に視聴者が拍手喝采を送るのである。つまり白黒をはっきりさせないことが良策なのである。

対立、争いが起こってしまえば大岡裁きを上策とする。そして対立予防策としての幼少時からの親の教育がある。典型的には「そんなことをしたら笑われるでしょ」「恥ずかしいでしょ」等の言い方は、「注意深く周囲の空気を読んで行動、発言せよ」「そんなことを言ったら何が起るかを事前に考えよ」と教えているのである。対立が起きる可能性の芽を出させないようにしている。「空気を読む」は現在の若者の単なる流行語ではなく日本人共通の大事な能力、ただし日本の中のある限定された社会で生きていくための能力である。

孔健(1997)は日本語会話の「…ですが、…(無言)」によく表れていると指摘する。「あなたのおっしゃることはもっともですが…」この「…」には「私は同意できない」というニュアンスがある。しかし外国人から見ると、この軽い「が…」、この一音を過小評価して「もっともだ」、すなわち「同意した」と考えてしまう。「…が…」と言って結論を言わず、さらに相手の出方を見る、そういうやりとりの中で、「私はあなたの言うことを十分に聞きましたよ。十分に検討しましたよ。ですが結論はNOです」という相手の立場、今後の関係まで視野に入れた会話をするのである。相手から見ても、「今回の話は受け入れられなかったが、よく話は聞いてもらえたので、まあ良しとするか」という形での幕となる。

日本人の曖昧性は相手に対する気遣いであり、YES、NOをはっきりさせず、自ら気づかせることを重要視し、それが得意の集団主義を支えている。これは中国人にとってはあるいは欧米人にとってもとんでもない発想と映るということを理解しておかなければならない。日本人自身も自らの曖昧さについて諸外国人から指摘され、自覚もしている。しかしながら、多くの日本人の意識の中では「外国人と会話をするときははっきりとしたもの言いをしなさいといけない」くらいの認識ではないだろうか。大事なことははっきりとした自らの考え、判断を持つことである。表現だけの問題ではない。ともすれば日本社会は「タテ社会」と言われ、「上」の判断、「上」の考えを伺う姿勢が強い。これではなかなか「自らの…」が育たない。

日本の「タテ社会」と言う特徴に対して言うならば、現在の中国は「ヨコ社会」と言える。多くの若者の夢は自分で商売をし自立すること、自らが経営者となることである。したがって企業の中で埋没するようなことは考えていない。そのための各種各様の人的ネットワークをつくることに余念がない。このネットワークづくりこそが「ヨコ」の関係を拡大する。中国人は友人を非常に大切に、そのために損得は度外視して動く。それが当然と思っている。この情報ネットワークは日常生活の場面でも大いに機能する。「昨日〇〇部でこういう事件があった」とかのニュースはだれもが翌日には知っている。ある会合セレモニーのためのBGMを作るという課題があったとき、彼らの行動はそういう技能をもつ友人を探し出すことであった。そして見事にその課題をクリアした。その友人は徹夜してBGMを作成したそうである。通常なら制作会社に発注するというところだが、このネットワークで探せば無料であるし時間もかからない。ヨコに強い人間が強くなる中国人の社会である。

5. 相互理解の促進に向けて

今、日中関係は戦後最悪の状況にある。中国から見れば共産党政権発足以降ということになるだろうか。日本の言論NPOと中国日報の「日中共同世論調査」の結果によると、日本人の90%、中国人の93%が相手に「良くない印象」をもっており、その理由として日本人の53%、中国人の78%が領土問題を挙げた。この調査は継続して実施されており、2006年調査では日本人が中国に「良くない印象」を持っているとした人は36%、2007年の中国人が日本に「良くない印象」持つとした人は37%であったこと、さらに時間の経過とともに悪化する傾向にあって、その流れの中で領土問題が出てきたため決定的な最悪数字が出てきたのである。また、この調査の対象者である一般市民は殆ど相手国に行ったことがない、相手国人と交流した経験のない人であること、合わせて自身の考えの元になる情報は自国のメディアからのものであることは留意しておかねばならない。

確かに、2005年、12年の反日デモと日系企業への破壊活動、毒入りギョウザ事件、漁船衝突事件、そして尖閣問題と次々に問題が出てくる中で、「相手国についていい印象がありますか」と聞かれれば、「NO」と回答する人が殆どになることは想像に難くない。しかし、この状況を放置しておいていいというものでもない。

現実に中国で生活する日本人は15万人いる（外務省・

海外在留邦人調査統計）。日本で活躍する中国人は永住資格者、留学生を含めて69万人にのぼる。因みに先の在華邦人15万人の内、企業を中心とした民間人とその家族が80%を占めており、進出企業数は31000社を超えている。在外邦人が最も多いのはアメリカで41万人であるが民間人は13万人で、留学・研究者が8万人いることと比較すると、中国に居住する日本人は経済活動上のニーズに基づく単身赴任者が圧倒的に多いことが特徴である。さて、在留の事情はさておき、彼らは日常的に中国人、日本人と接する機会に恵まれた数少ない人たちである。

彼らは、日常ナマで相手国人と交流し生活している。そういう意味では日中交流の最前線にあってどう感じているのか、やはり上記の世論調査と同じように感じているのだろうか。「良くない印象」を持ちながら一緒に仕事をし成果を上げることは基本的に困難である、相手に対する信頼がなければ、共同で事にあたるとはできない。多方の人は世論調査とは異なる感じ方をしているのではないだろうか。

例えば、昨年の反日デモで日系企業が襲撃された。日本車（正確には日本と現地の合弁会社で中国人が製造した車）も攻撃対象にされた。日本人に対するタクシーの乗車拒否や日本車のエンブレムの上に中国国旗のステッカーを貼って、愛国の意志を示すドライバーもいた。しかし、多くの中国人の考えは「どうしてそこまでするのか」「一部の人間だけだ」というもので過激な動きをとった人とは一定の距離をおいていた。ただ積極的に「反対」「そういう行為はやめよ」という行動までにはいけない雰囲気があったのは事実である。ただ文句をつぶやくというおおよそ一般的中国人らしい動きである。

その後、多くの被害を受けた日系企業も中国人スタッフと力を合わせ、早期の復旧に取り組んできた。ニュースは襲撃されたことのみを伝えるが、その後の粛々とした復旧に向けた取り組みを紹介することはない。その過程において建物、設備の回復、生産、販売の再開までには多くの困難があったと推察されるが、日本人だけの力では事が進むはずはない。中国側、中国人との共同作業によってのみ成り立つものである。「雨降って地固まる」。事件は不幸なことだが、そこから回復を目指す活動、行動を通じて内部の日中間の信頼関係を一層強くすることにつながるのである。相手側の嫌なところだけを切り出すのではなく、良いところを意識して取り上げる工夫も必要である。もちろん中国側もである。

「相互理解の促進」は今後の日中関係のキーワードに

なるだろう。まずはお互いを正しく知ることから再出発しないと行けない。論語に曰く、「知之者不如好之者 好之者不如樂之者」（それを知っているというだけではそれが好きな人にはかなわない、その人もそれを楽しんでいる人にはかなわない）。ではあるが、まず「知ること」がなければ先に進まない。「知らない」「無理解」という状況の中で相手のことをあれこれ言っていたのでは、ますます誤解を増幅するだけである。先の世論調査を見ると、日本人はお互いの歴史を知らない、中国人は現在の日本の姿を知らない、ということが指摘されている。一部具体的に言うと、「日本、中国について思い浮かべるものは何か」という質問に対して日本人は、中華料理、尖閣問題、大気汚染、反日感情・反日デモ、万里の長城。対して中国人は、釣魚島、南京大虐殺、電気製品、桜、日本軍・自衛隊である。こういう結果になるのはそれぞれの国の中でのメディアの報道の仕方に大きく影響されている部分もあるが、その報道だけを鵜呑みにせざるをえないくらいの情報、認識しかもっていないということの裏返しでもある。

少し過去を振り返ってみると、1972年の日中国交正常化、78年の「日中平和友好条約」の締結を受け、「日中友好」のスローガンのもと、両国間には協力、協調関係が数多く現れた。当時の中国は改革・開放に舵を切り具体的な施策として諸外国の資本や技術を積極的に活用して一気に近代化を進め豊かな社会を築こうと考えていた。そのためには驚異的な戦後復興を遂げた日本の経済力の活用は最も有効な方策の一つであった。日本もさらなる成長戦略を描く中で中国の市場は大きく魅力的なものであった。それぞれの思惑はあるものの、この「日中友好」の空気は「お互いを知る場」を数多く演出したことは間違いない。国交回復という形で政治が先行し、自治体も中国の各都市との間で「友好都市」協定を締結していった。次いで経済は政府ODAの拡大、民間企業の中国への進出検討も進んでいった。それにつられる形で、中国悠久の歴史とか中国の世界遺産といった文化の紹介も盛んになった。

現在でも日本、中国がお互いの力を必要としている。思惑はそれぞれにあれども、糸口はあるはずだ。自治体の友好都市は1973年の神戸市、天津市の友好都市協定を皮切りに353件（2013年9月<財>自治体国際化協会北京事務所）にも上っている。中国で活動する日本企業は31000社ある。中国は大気汚染PM2.5で苦しんでいる。食の安全、安心も国民の関心が高い問題である。

政治、経済を問わず、官、民を問わず、あらゆるチャネルであらゆる年代層で相互理解に務めること、10年かけて悪化した相互の感情は10年かけて修復するくらいの中期的な視野をもって粘り強く続けることが肝要である。

以上

<参考文献>

- R. ベネディクト1972「菊と刀」社会思想社
R. ホワイティング1991「菊とバット」文春文庫
I. ベンダサン1970「日本人とユダヤ人」山本書店
E. ボーゲル1979「ジャパンアズナンバーワン」
T. ピーターズ、R. ウォーターマン 大前研一訳2003
「エクセレントカンパニー」2003
中根千枝 1967「タテ社会の人間関係」講談社現代新書
濱口恵俊 1988「日本らしさの再発見」講談社学術文庫
佐藤隆三 1993「グローバルユーズム」日本生産性本部
佐藤隆三 1990「菊と鷺」講談社
青木人志 2005「大岡裁きの法意識」光文社新書
孫崎 享 1993「日本外交 現場からの証言」中公新書
産経新聞「毛沢東秘録」取材班1999「毛沢東秘録（上、下）」産経新聞ニュースサービス
丹羽宇一郎 2013「北京烈日」文藝春秋
加藤隆則 2011「中国の見えない掟」講談社
小倉紀蔵 2012「入門朱子学と陽明学」筑摩書房
孔健 1997「中国人から見た日本人」ごま書房
孔健 1997「がんこな中国人あいまいな日本人」
PHP研究所

研究ノート

研究ノート

山林の相続税納税猶予制度の問題点
—大都市近郊専門林業を次代に引き継ぐための課題抽出—

梶原 晃
追手門学院大学経営学部 教授
Akira KAJIWARA
Professor,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

要 約

2012年（平成24年）度の税制改正によって山林についての相続税の納税猶予制度が導入された。低迷する日本の林業の再生を目標に掲げ、施業の効率化と出材量の増大を促し、ひいては木材自給率の向上を目指すために策定された政策を、税制面からも後押しするために導入されたものである。しかし、厳しい状況におかれた日本林業の抜本的改革という観点からは、焼け石に水といった感は否めない。

ところで、大都市近郊における個人の専門林家の事業承継に関して、相続税の問題は極めて深刻である。大都市近郊林は、他の地方と比べ山林の評価額が圧倒的に高いため、この「焼け石に水」的な今回の相続税の納税猶予制度の導入ですら、福音となりうるものとして当初は期待されていた。しかし現実には制度化された内容をみると、納税猶予条件を満たすためのハードルの高さが災いとなって、問題の解決をより複雑にしているようにも思われる。都市基盤を背後から支え、さまざまな公益的機能を下流の大都市に提供する大都市近郊林の重要性に鑑みれば、さらなる追加的な保護措置の検討が急がれる。

1. はじめに

2012年度の税制改正によって導入された山林について

の相続税の納税猶予制度は、低迷する日本林業の施業改革を促し、木材自給率の向上を目指すために策定された森林・林業再生プラン¹の実施に伴い、林業の規模拡大と集約化を税制面からも後押しするために導入された²。同時に、この制度は、大規模個人林家の事業承継の円滑化にも資すると期待されたが、その適用を受ける際に課されるさまざまな条件を満たすためには、実質的に林業への多額の追加的な投資を必要とすることから、個人林家の持続的な経営に資するための有効な解決策とはなっていないのが現状である。特に、大都市近郊における大規模個人専門林家の承継については、その納税猶予条件クリアの困難さに加えて、他の地方と比べ圧倒的に高い山林の評価額が、事業承継にかかる問題の解決をより困難にしている。本稿では、山林についての相続税納税猶予制度の概要を示しながら、都市基盤を背後から支える大都市近郊の専門林業を承継する際の、同制度が内包する問題点を明らかにすることを目的としている。

2. 事業承継における相続税問題の重要性と納税猶予の位置づけ

相続とそれに伴う税負担の問題は、あらゆる分野の事業承継において、常に最重要課題のひとつである。それは、事業用資産を継承する際に課される相続税³の支払

¹ 民主党政権下で当時の菅直人首相が主導し、2009年末に農林水産省が公表した林政改革に関する包括的なアクションプラン。これを受けて2011年には森林法（注17）が一部改正され、同プランの内容が盛り込まれるとともに、同プランの内容は日本の林政の今後の方向性を示す森林・林業基本計画（注18）にも反映された。

同プランは、林業・林産業の再生を、環境をベースとした成長戦略として位置付け、木材の安定供給力の強化を軸に、雇用も含めた地域再生を図ることを目的としていた。具体的には、森林計画制度（注18）等における路網・作業システムの整備といったハード面だけでなく、人材育成などのソフト面の充実も含めて、森林・林業政策を全面的に見直し、2020年までに木材自給率を50%に、木材生産量を当時の1,800万m³程度から4,000万～5,000万m³にまで拡大するという意欲的な内容であった（林野庁（2011））。

² 農林水産省（2011）。

いのために手元流動性を確保する必要がある、それが十分ではない場合には、その納税資金の調達のために当該事業用資産の売却等または当該資産の引き渡しによる相続税の支払い（物納）をせざるを得ず、それによって状況次第では事業自体の継承が困難になることもありうるためである⁴。

相続により被相続人が個人で営む事業を相続人が承継する際には、別途法令が定めるものを除き、原則事業用資産を含むすべての財産が相続税の対象となる。実際には多くの事業は、中小企業であっても株式会社等の会社組織の形態で行われており、一般に利害関係者も個人事業のそれに比べて多く、しかも利害関係はより複雑であることも多い。ところで、会社組織で事業を営んでいる場合には、被相続人が所有・経営する会社の株式等が相続財産を構成し、その株式等の評価額に対して相応の相続税が課されることになる。そのため、納税目的で手元流動性の確保が求められる点は、個人事業の相続の場合と同様であるが、経営者の世代交代とその後の事業の継承、およびそれに伴う相続税納税問題の複雑さと深刻さは個人事業の比ではない。こうした状況を緩和し、中小企業の事業承継問題の解決を総合的に図る目的で、政府は2008年に経営承継円滑化法を制定して、中小企業の非上場株式等についての相続税の納税猶予の特例を導入した⁵。

農地を対象とする相続税の納税猶予制度は、先の中小企業の株式等に対するものよりもかなり早く、すでに1974年（昭和49年）の租税特別措置法の改正で認められ

ていた⁶。これは、農地が個人の生計を立てるための排他的な財産であると同時に、食糧生産という重要な公益的機能をもつ公共財的な性格を有するための特別な要請に基づく。具体的には、民法が均等相続の考え方を採用しているため、遺産分割が起こると農地が細分化され農業経営に支障が出る点、および、農地周辺土地の都市化に伴い農地自体の評価額も上昇し、相続税を納付するための農地の売却圧力が高まり、ひいては農業経営に支障が出る点、等を考慮し、こうした農業経営上の障害克服に対して税制面からも支援を行い、状況の緩和を図ったものと解される。相続による農地の細分化問題は、農地継承に伴う高額な相続税納税問題とあわせて、先に示した中小企業の事業承継と似た構造になっている。

3. 林業のおかれた状況と相続税納税猶予の特殊重要性

一方で、林業における相続税問題は、これらとはやや趣を異にしている。事業者の世代が変わるたびに課される相続税が、事業承継上の最大の障害のひとつになる点は、これまで見た中小企業の事業承継や農地の承継と共通している。加えて、植林等の初期投資から最終果実の収穫である主伐までのビジネスサイクル⁷が超長期になるという林業の特殊性は、相続税問題の重要性をさらに増幅している。

一般に、林業のビジネスサイクルを、植林から主伐までとすると、本州の代表的な樹種であるスギ・ヒノキで最低でも1サイクルに40年程度（標準伐期齢⁸）はかかり、その期間を超えて保育を続ける長伐期施業⁹を実施

³ 相続税は、人の死亡によって財産が移転する機会にその財産に対して課される租税である。これに対し、贈与税は贈与によって財産が移転する機会にその財産に対して課される租税であり、本来は性格を異にするものである。ところが、相続税のみが課される場合には、生前に財産を贈与することによってその負担を回避することが可能となるため、こうした相続税の課税回避を封ずるために、贈与税が課されると考えると、贈与税は相続税の補完税としての機能を有する（金子（2013）、535ページ）。本項では、生前贈与等の贈与税に関する部分は触れずに、相続税のみを対象として論じている。

⁴ 国税は金銭で即納することが原則とされるが、財産を課税客体とする相続税はその納付の困難な場合も考慮して、①延納（課税された財産のうち流動性に欠ける部分について、その流動化にかかる期間につき年賦延納を認める制度）、および②物納（換金しにくい財産がある場合等において、相続により取得した財産を公法上の代物弁済に準じて国庫に引き渡し、あるいは所有権の移転登記等、第三者に対抗できることを要件として、金銭による納付があったものとする制度）がある。ただし、先に述べた贈与税には、物納の制度はない。

⁵ 同法にはあわせて、民法の遺留分に関する特例（贈与株式等を遺留分算定基礎財産から除外できること、および贈与株式等の評価額を予め固定化できること）と金融支援（法人に対する自社株式等の取得資金融資制度、後継者個人に対する経営安定化のための制度融資、企業買収支援に関する制度融資の拡充）等が盛り込まれた。

⁶ 金子（2013）、557ページ。

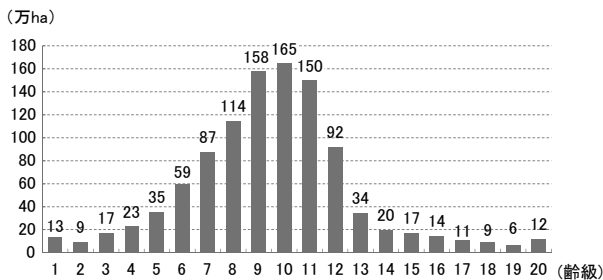
⁷ 林業では農業に似たプロセスで、育苗（播種・苗木作り）→地植え・植え付け（植林）→下刈り・除伐・枝打ち→間伐→主伐（最終収穫）といったサイクルを世代を超えて繰り返す。

⁸ 森林法（注17）による市町村森林整備計画で定められた標準的な立木の伐採（主伐）の時期に関する指標で、本州の代表的な樹種であるスギで35年、ヒノキで40年としていることが多い。その林齢に達したからといって必ずしも伐採を行う必要はないが、保安林（特定の公共目的を達成するために農林水産大臣または都道府県知事によって指定される森林で、立木の伐採や土地の形質の変更等が規制される）では標準伐期齢に満たない立木の主伐をすることができないものとされるほか、森林経営計画（注18）の認定基準にも利用されている。

⁹ 標準伐期齢（注8）のおおむね2倍以上の林齢を経過した後に主伐を行う森林として管理すること。こうした森林は長伐期施業森林として市町村森林整備計画で定められている。

する際には、総保育期間がヒトの平均寿命を超えて、2世代以上にわたる事態も容易に発生する。この間に林業を持続可能なビジネスとするためには、理論上は常に伐採と更新を行う必要があり、そのための思想や方法論¹⁰も示されている。ところが、日本では第二次大戦時の資材供出のための伐採圧力の急速な増大とそれに伴う森林資源の枯渇、さらにその後実施された戦後復興のための拡大造林政策¹¹のために、日本の人工林における森林蓄積の構成は、価格が高めに安定して伐採にも望ましいとされる大径の高齢級¹²（おおむね13齢級以上）が極めて少なく、反対に、価格が安く不安定で用途も限られる比較的小径の11齢級から8齢級の間が多いという、非常に歪な構造になっている。（図表1）

図表1 日本の人工林の齢級構成¹³



出典：林野庁（2013）、一部筆者改

ところで、日本の林業の歪さは、人工林の齢級構成だけにとどまらない。先述のとおり、復興需要に始まった戦後の日本林業は、その後の高度経済成長による旺盛な需要も取り込み、木材の完全自由化が達成された1964年以降も、少なくとも表面的にはその繁栄をつづけてきた。そのことは山元立木価格¹⁴の推移からも伺い知ることが

できる（図表2）。

この間には、木材の伐採・搬出にかかる人件費も同様に高騰したが、それを上回る勢いで立木価格も高値で推移したため、おおむね1980年ごろまでは山元立木価格から伐出経費を差し引いてもかなりの余剰（荒利益）が残る状況が続き、各地の個人林業家は山林地主として、その名をいわゆる長者番付に連ねることも多かった。実は、その間に日本林業の産業としての競争力劣化が、静かではあったが確実に進行していたのである。

1980年台前半を境に山元立木価格が下落を始める。これには後にさまざまな説明がつけられたが、主に、円高に伴う外国産材輸入量の飛躍的な増大と国産材の競争力低下、住宅等に対する建築ニーズの多様化や集成材の利用普及・プレカット技術の改良等に代表される木材加工技術の進歩に伴う新たな需要¹⁵の出現等といった、市場の外部および内部環境の変化への日本林業の構造的な適応不全として整理されることが多い。日本林業はこの間、無策で手をこまねいてきたわけでは必ずしもないが、林業経営者の多くが共有してきた保守的な経営マインドが、こうした市場環境の変化のスピードに追い付いていなかったことも、また事実であろう。その後、日本の林業が再び競争力を取り戻すことはなく、現在に至る長い低迷期に突入していった。

この間、森林蓄積量は着実に増加を続ける一方で、市場のニーズに適応できない国産材は国内市場から駆逐されていった。林業の実質的な投資収益率はマイナスに転じ、それを政府からの補助金で補填するという構造に変わっていった。日本の山林には林木は豊富にあるが伐採はされず、それらはあたかも不良在庫の山と化してい

¹⁰ 持続可能な森林経営の理想形の代表として、法正林と恒続林をあげることができる。ともに、森林学先進国のドイツで体系化された。

法正林とは、毎年の成長量に見合う材積の立木を伐採・収穫し、その跡地に再造林することで、持続可能な森林経営を実現するという考え方。保続経営（経営を持続するための収穫の永続）の目標を示したもので、収穫方法としては皆伐と整合的である。

他方、恒続林とは、環境保全の要素を重視して林地の保護と林木の保育を行い、森林の健全性を維持しながら木材生産を目指すという考え方。非皆伐を原則とし、現在にいたるエコシステムマネジメント（生態系保全型森林管理）にもつながっている。

¹¹ 天然林を伐採した跡地等で行われた戦後復興期の人工造林政策。戦後の旺盛な木材需要に応えるため、伐採後に早期に生育する針葉樹種（スギ・ヒノキ・カラマツ・アカマツ等）が全国画一的に植林された。

¹² 齢級とは、森林の年齢を5年の幅でくくったもので、人工林は苗木を植栽した年を1年生とし、1～5年生を1齢級、6～10年生を2齢級と数える。

¹³ 森林法に基づく森林計画対象森林の2007年3月末面積（林野庁(2013)、86ページ）をベースに筆者が計算した2013年度末推計値。

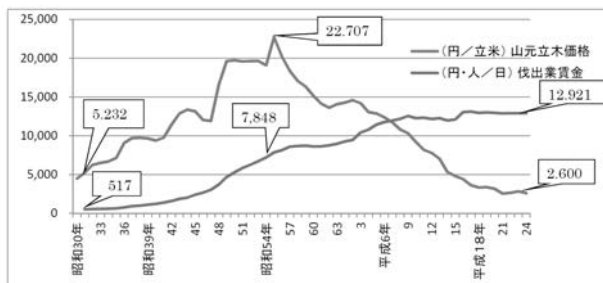
¹⁴ 立木の状態で林木の販売価格。一般には、伐出丸太の市場取引価格から、伐採・搬出等に必要な経費を控除して計算された幹部分の材積m当たりの価格。

¹⁵ 集成材とは、断面寸法の小さい板材等を接着剤で再構成して作られる木質材料のこと。強度的に安定するため、一般の住宅のほか、大断面集成材として学校建築物などの大型公共施設の梁などにも利用される。また、木質構造では従来困難とされていた曲線部材・大スパン架構などが実現可能となって木質ドームなどが造られるようになった。これまで、国産材は無垢材（一本の原木から角材や板を直接必要な寸法に切り出したもの）の生産に注力していたので、集成材加工分野では遅れをとってしまった。

また、プレカットとは、住宅建築等における木工事部分について、現場施工前に工場等で原材料の切断・加工を事前にしておくこと。製品誤差の少ない集成材等をプレカット加工することによって、工事現場での微細な加工を省くことが可能となり、工期の短縮と建築精度の向上にもつながる。国産材は、このプレカット加工への対応にも出遅れていた。

たのである。

図表2 スギ山元立木価格と伐出業賃金の推移



出典：日本林業経営者協会（2013）

2009年になり、約30年間にわたって低迷する日本林業に対し、その仕組みを抜本的に変えて、ビジネスとして再生を図ろうという意欲的なプラン、すなわち冒頭の「森林・林業再生プラン」が発表された。そして、この政策を税制面からも支援するという目的で、2012年度の税制改正を機に、山林についての相続税の納税猶予制度が導入された。これは、農地等に対する相続税の納税猶予の特例、非上場株式等についての納税猶予の特例につづくもので、長年にわたり林業関係者から強くその導入が求められてきたものもあった¹⁶。

しかし、その内容は、次世代以降への施業継続を条件とするだけでなく、一定以上の規模拡大と施業集約化および路網整備を行う山林についてのみ、相続税の納税を猶予するというものであって、後述のとおり、大半の林家、特に大都市近郊で專業林業を営む個人林家には極めてハードルの高い内容を持つ制度となって現れた。本来ならば、林業の特徴であるビジネスサイクルの超長周期性を考慮して、持続的森林経営を政策的に奨励する見地から、林業の事業承継に対して税制面でもサポートすべきであるが、今回の税制改正ではこの点は見送られる結果となった。

参考までに、これまでに認められている相続税の納税猶予制度について、その政策目的と猶予期間を整理する

と以下ようになる（図表3）。

図表3 各相続税の納税猶予制度の政策目的と猶予期間

	山 林	農地等	非上場株式等
政 策 目 的 等	森林施業の集約化や路網整備の徹底による林業経営の効率化（採算性の向上）・継続確保	農地の永続的な確保と有効活用の徹底	中小企業の事業承継の円滑化を通じた雇用の確保と地域経済活力の維持
猶 予 期 間	一生	一生 （市街化区域内農地を除く）	一生

出典：財務省（2012）

4. 創設された山林についての相続税の納税猶予制度の概要

山林についての相続税の納税猶予制度（以下、同制度という）とは、より厳密には、森林法¹⁷に基づく森林経営計画（特定森林経営計画という）¹⁸の認定を受け、その計画に従って山林経営を行ってきた被相続人である森林所有者の所有する山林（特例山林という）の全てを、相続人のうちの一人が後継者となって、相続又は贈与により一括して取得し、引き続きその計画に従って山林経営を行う場合に、次に示す一定の要件の下に、その後継者が納付すべき相続税のうち、当該山林の評価額の80%部分に対応する相続税の納税を猶予するというものである¹⁹。同制度に関する規定の内容は極めて詳細なものであるが、本稿ではこれらのうちから、大都市近郊專業林業に特に関連の深い項目のみをピックアップして、財務省（2012）に基づき概要を解説する。

① 納税猶予特例の適用を受けるための要件

同制度により納税猶予に関する特例を受けるためには、所定の要件をすべて満たす必要がある（図表4）。

② 適用を受けるための手続

同制度の適用をうけるためには、相続税申告書の提出期限までに相続または遺贈により取得した山林の全部ま

¹⁶ 日本林業経営者協会（2004）。

¹⁷ 宣言法として理念や政策方向を示す森林・林業基本法に対し、実体法として森林計画や保安林等の森林に関する手続規定や罰則規定などを定めた法律（全国林業改良普及協会（2014））。

¹⁸ 健全な森林を計画的に維持・造成するため、森林法（注17）に基づいて国や地方自治体が連携して、森林・林業の長期的・総合的な施策の方向と森林整備の目標、森林施業の指針等を定める制度。国が策定した森林・林業基本計画（森林・林業基本法を受けて政府が計画的に施策を進めるための方針と目標を明示した計画）を受け、国レベルの全国森林計画、都道府県レベルの地域森林計画、個人レベルの森林経営計画と体系的な構成になっている（全国林業改良普及協会（2014））。

¹⁹ 同計画の認定を継続的に受けて一定の施業の集約化等に取り組む場合については、新たに取得した林地に係る不動産取得税の徴収を猶予するとともに当該贈与者又は受贈者が死亡したときは納税義務を免除する措置もあわせて講じられた（林業経営の継続を確保するための不動産取得税の徴収猶予制度の創設）。

図表4 山林の相続税猶予制度の適用を受けるための要件一覧

項目	要件
被相続人	1 相続開始の前に森林経営計画に次の事項を記載し、市町村長等の認定を受けてきたこと ① 当初認定後10年間で、山林経営の受託や山林の取得などにより経営規模を30%以上（150ヘクタールを上限とする）拡大すること ② 当初認定後10年間で、作業路網の延長が市町村森林整備計画に定める一定水準以上となるよう、作業路網を整備すること 2 上記1の森林経営計画を単独で作成し、その計画に従って自ら山林経営を行っていることについて、当初認定日から相続開始の直前まで引き続き農林水産大臣の認定を受けてきたこと 3 自己が所有する山林の全部を相続又は遺贈により取得することが見込まれる推定相続人（後継者）について、農林水産大臣の認定を受けたこと
相続人（後継者）	1 被相続人が受けた農林水産大臣の確認に係る推定相続人であること 2 森林経営計画の実行体制が整っていることについて、農林水産大臣の確認を受けたこと 3 相続開始の時から相続税の申告期限までの間に被相続人が所有していた山林の全てを相続又は遺贈により取得し、その全てについて相続税の申告期限まで所有すること 4 被相続人から包括承継した森林経営計画に従って自ら単独で山林経営を行うこと
対象となる山林	1 次の事項について市町村長等の認定を受けた森林経営計画の区域内に所在する山林であること ① 有する山林及び他の者から経営の委託を受けた山林の全てを森林経営計画の対象とすること ② 所有する山林のうち、作業路網の整備を行う部分の面積が100ヘクタール以上であること 2 市街化区域内に所在するものではないこと 3 立木は、相続開始の時ににおける「後継者の平均余命」と「30年」のいずれか短い期間内に標準伐期を迎えないものであること ²⁰
手続	相続税の期限内申告書に、一定の事項を記載し、かつ、一定の書類を添付して提出すること
担保提供	納税猶予税額に見合う担保を提供すること

（出所：税務大学校（2013）、84ページ。）

たは一部が共同相続人または包括受遺者によって分割され、相続税の期限内申告書に対象となる特例山林の全部につき、この制度の適用を受ける旨を記載した所定の書類を提出する必要がある。

また、相続税の申告書の提出期限までに、納税猶予分の相続税額と納税猶予期間中の利子税の額との合計に相当する額を担保として、あわせて提供する必要もある²¹。

③ 納税猶予分の相続税額の計算

同制度の適用をうけて納税猶予分の相続税額計算を行う際の基本的な考え方のポイントは、林業相続人が特例山林のみを相続するものと仮定して、その80%に対応する相続税額の納税猶予額を計算すること、および本特例

の適用により林業経営相続人以外の他の相続人の税額に影響を与えないように計算すること、の2点である。なお、具体的な計算例としては、次のようなケースが示されている（財務省（2012）、451ページ）。

〔設例〕

- ・遺産は、山林1億円とその他の財産2億円とし、相続人は配偶者と子2人（子A・B）とする。
- ・子B（林業経営相続人）が山林のすべて（そのすべてが特例山林とする）とその他の財産5,000万円を相続し、配偶者と子Aがその他の財産を各7,500万円相続する。

²⁰ 立木を納税猶予対象資産としつつも一定のものに限定した理由としては、以下のような説明がある。

「森林施業の集約化や路網整備の徹底による林業経営の効率化（採算性の向上）・継続確保という政策目的を実現するためには、（立木の生育の用に供する土地だけではなく）立木自体を納税猶予制度の適用対象資産とする必要があった。しかしながら、本来、相続税の納税猶予制度は、被相続人が生前に行っていた事業をその相続人が継続（承継）をしていく上で、処分することが困難な相続資産（農地・非上場株式等）を対象とする制度であることから、それ自体が処分（伐採・譲渡）の目的となりうる立木については、相続税の納税猶予制度の対象資産とは考えにくい。そのため、このような立木を納税猶予制度の適用対象とするためには、林業経営相続人が伐採処分しない（できない）ことが明確になっているものに限定する必要がある」（財務省（2012）、446ページ）

²¹ 納税猶予期間中の特例山林の譲渡等を阻止するためには、当該山林自体を納税猶予の際の担保財産とすべきとも考えられるが、①山林の登記は信憑性が低く、必ずしも実態を正確に反映していないため、担保財産の譲渡等を把握する手段には適さないこと、②山林の登記について整備するには多大の労力・費用を要すること、等を勘案し、納税猶予を受けるために特例山林を担保財産として受け入れることには慎重を期すことを求めている（財務省（2012）、448ページ）。

通常の相続税計算

財産の総額は3億円であるから、この場合の相続人3人の相続税の総額は、4,600万円となる²²。これに各人の取得した財産の割合を乗じたものが各人の納付すべき相続税額となるが、配偶者については配偶者の相続税の軽減措置により納税額は零となる。

・ 配偶者の納税額

$$4,600万円 \times (0.75億円 / 3億円) - 4,600万円 \times (0.75億円 / 3億円) = 0万円$$

・ 子Aの納税額

$$4,600万円 \times (0.75億円 / 3億円) = 1,150万円$$

・ 子Bの納税額

$$4,600万円 \times (1.5億円 / 3億円) = 2,300万円$$

納税猶予税額の計算

i) 納税猶予の対象となる山林のみを相続または遺贈により取得するとした場合の相続税額を計算する。

山林の価額は1億円であるから、財産の総額は「特例山林1億円+他の相続人の相続財産1.5億円」で、2.5億円となる。したがって、この財産総額2.5億円の場合の相続人3人での相続税の総額は3,150万円となり、子Bの算出税額は1,260万円(=3,150万円×(1億円/2.5億円))となる。

ii) 次に、その特例山林の20%に相当する山林のみを相続又は遺贈により取得するとした場合の相続税額を計算する。

特例山林の価額は1億円であるから、この20%相当額を基礎として相続税額を計算すると、財産の総額は「2,000万円(=1億円×20%)+その他の財産1.5億円」で、1.7億円となる。したがって、この財産総額1.7億円の場合の相続人3人での相続税の総額は1,275万円となり、子Bの算出税額は150万円(=1,275万円×(0.2億円/1.7億円))となる。

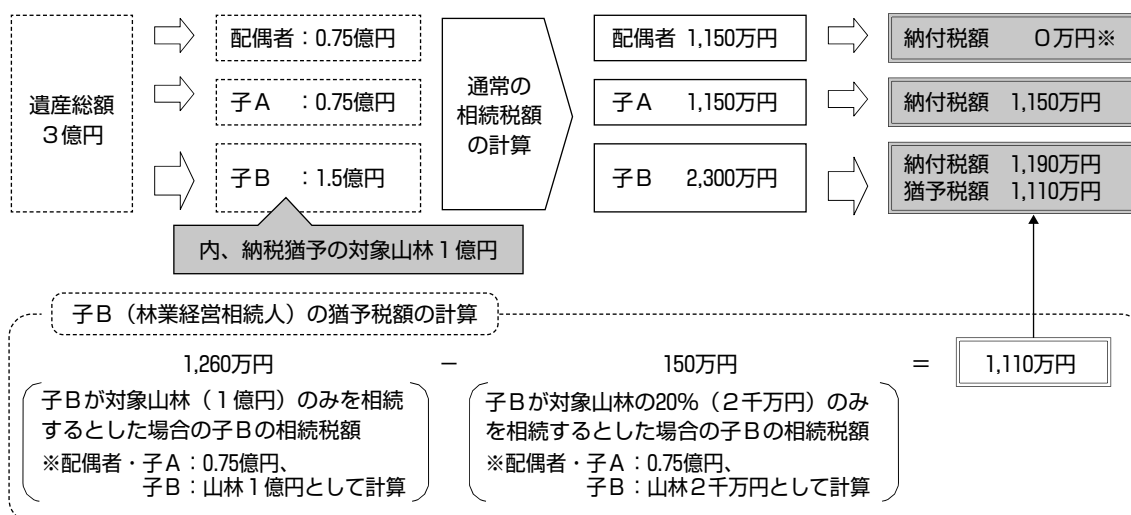
iii) 上記(i)で算出した1,260万円と(ii)で算出した150万円との差額1,110万円が、納税猶予額となる。したがって、子Bが申告期限までに納付しなければならない相続税額は、1,190万円(=2,300万円-1,110万円)になる。

④ 納税猶予期間中の継続届出書の提出義務等

同制度の適用を受ける林業経営相続人は、所定の届出期限までに、引き続きこの制度の適用を受けたい旨および一定の事項を記載した継続届出書に所定の書類を添付して納税地の所轄税務署長に提出する必要がある。

この継続届出書が提出期限までに納税地の税務署長に提出されない場合には、一定の期間を経た後、納税猶予

図表5 山林についての相続税の納税猶予税額の計算



出典：財務省(2012年)451ページ。

²² 課税価格の合計額3億円から遺産にかかる基礎控除額(5,000万円+1,000万円×3人=8,000万円)を差し引くと課税遺産総額は2億2,000万円となる。

次に、各相続人の算出税額を計算すると、配偶者についての算出税額は、2億2,000万円×税率40%-控除額1,700万円=2,700万円となる。同様に、子A・Bについての算出税額は各950万円となり、3人の算出税額を合計すると、相続税の総額は4,600万円となる。

にかかる期限が到来する（納税猶予の打ち切り）。その場合には、その納税猶予にかかる期限までに、納税猶予中相続税額の全額と利子税を納付しなければならない。

また、所轄税務署長は状況により林業経営相続人に対し増担保命令等を発する場合があり、これに応じない場合には納税猶予の期限が繰り上げられることもある。

⑤ 納税猶予の打ち切り

同制度における原則的な猶予期限は林業経営相続人の死亡日であるが、その日が到来するまでの間に、特定森林経営計画に従った森林経営計画が林業相続人によって適正かつ確実に行われていないと認定された場合、あるいは、一定面積以上の特例山林の譲渡等を行った場合、山林経営自体を廃止した場合、林業経営相続人のその年分の山林所得が零となった場合には、納税猶予分の相続税額の全部について納税猶予が打ち切られる（全部確定）。

また、林業経営相続人が、一定面積以下の特例山林の譲渡等を行った場合、あるいは、路網未整備等として認定された場合には、納税猶予分の相続税額の一部について納税猶予が打ち切られる（部分確定）。

これらの場合には、納税猶予の期限が到来することになり、納税猶予中相続税額の全額と利子税を納付しなければならない。

この関係を整理すると、以下のようになる（図表6）。

図表6 立木および林地に関する納税猶予の確定

	立 木		林 地 ²³
	標準的な 伐期到来前	標準的な 伐期到来後	
伐採(主伐)	全部確定	確定せず 〔主伐可〕	
譲渡等・路網 未整備等 ²⁴	部分確定 (2割超:全部確定)	部分確定 (2割超:全部確定)	部分確定 (2割超:全部確定)

⑥ 納税猶予税額の免除

同制度の適用を受ける林業経営相続人が死亡した場合には、猶予中相続税額に相当する相続税が免除される。

この際、免除を受けるためには、当該林業経営相続人の相続人は、その林業経営相続人が死亡後所定の期間内に一定の事項を記載した届出書を納税地の所轄税務署長に提出する必要がある。

なお、その林業経営相続人の死亡前に、先に示した、継続届出書不提出による納税猶予の打ち切り、増担保命令の不应諾等による納税猶予期限の繰上げ、納税猶予税額の全部確定または納税猶予税額の部分確定、および同族会社等の行為又は計算の否認²⁵等により納税猶予が打ち切りとなった場合には、納税猶予分の相続税額と納税猶予期間中の利子税の額の合計額を納付しなければならない。

5. 大都市近郊專業林業の事業承継を考える際の同制度上の問題点

これまで前項では、今回導入された山林についての相続税の納税猶予制度について、大都市近郊專業林業に関連の深い項目を中心に、概要を示してきた。

相続税の納税猶予制度は、山林所有者を中心に、この間強く制度化が求められてきたものであった。今回の制度化を機に、大都市近郊專業林業の事業承継を考える際に特に重要な点を読み解き、再度整理すると以下のようになろう。

① 相続税の納税猶予制度が規模拡大を前提としている点

今回設けられた山林についての相続税の納税猶予制度を受けるためには、森林経営の規模拡大がまず大前提となる。その際にいう「森林経営の規模拡大」とは、被相続人である山林所有者が、その森林経営計画の中に規模拡大を内容とする経営目標を長期の方針として盛り込んで最初に認定を受けた日（当初認定起算日）から10年後までに、当初認定起算日における計画対象森林（路網整備の対象となる所有森林のみ）の30%に相当する面積（上限150ha）の森林経営を受託するか、あるいは所有権を取得して、経営規模の拡大を目指すということを意味する。ここで注意すべきは、規模拡大の内容として、経営受託の拡大と山林所有権の追加取得しか選択肢が用

²³ 立木の譲渡等があった場合には、その立木にかかる林地についても一体的に譲渡等があったものとみなして（部分）確定する。同様に、林地の譲渡等があった場合にも、その林地にかかる立木についても譲渡等があったものとみなして（部分）確定としている。

²⁴ 譲渡等とは、譲渡・贈与・転用・地上権等の設定をいい、路網未整備等とは、小流域（造林・保育・伐採・木材搬出を一体として効率的に行うことを地域森林計画で認めている流域のこと）内の作業路網の整備が適正に行われていない場合、あるいは、同一小流域内の特例山林の面積の合計が5haを下回ったときを指す。

²⁵ 同族会社等の行為又は計算により、林業経営相続人等関係者にかかる相続税または贈与税の負担を不当に減少させる結果が認められる場合には、税務署長はこの制度の適用を行わなかったものとして、納税猶予にかかる期限を繰り上げ、または免除する納税猶予にかかる相続税を決定することができる（措法70の6の4⑭）。

意されていない点である。

一般に、山林の価格は、商業地や住宅地と比べると単価は安い、大面積となるため高額になることが多い。また、都市部ではそれ以外の地域に比べて、林業からの収益性にそれほど差はなくても、単価は高い傾向にある。特に、東京・大阪・横浜といった大都市圏の近郊に位置する山林については、林業の持つ重要度が他の地域に比べ相対的に小さく、森林経営を積極的に行おうとする意欲のある林業経営者はもとより少ないにもかかわらず、山林としての相続税評価額および実際の売買取引価格とも相対的に高額となっている。

ところで、この制度により相続税の納税猶予を受けるためには、森林の経営受託拡大または山林の追加取得によって規模を拡大しなければならないという義務がある点は先に述べた通りである。こうした森林の経営受託面積の拡大または山林の追加取得による規模拡大は、林業のさかんな地域では比較的容易であるとも考えられるが、大都市圏では、土地の所有意識が強い山林所有者であっても、木材生産や林業経営の意識を持つものは少ない。しかも、そういった地域では林業経営そのものが低調なために、自己の所有する森林を経営委託までして管理しようとする積極的な山林所有者は極めて限定的であるのも事実である。

また、規模拡大のもうひとつの方策として、山林の追加取得が認められている。しかし、先に述べたように、他の地域とは異なり、大都市圏では山林単価自体が相対的に高額であり、しかも規模拡大のためにはまとまった面積を購入する必要があるため、ヘクタール単位の大規模取得となれば、必要な資金は相当な金額となる。ただでさえ元立木価格の長期低迷に喘ぐ林業経営者、中でも専業林家にとり、山林の追加取得も事実上不可能な選択肢となっている。

② 一定の路網整備を要件としている点

この制度の適用要件として、当初認定後10年以内に作業路網の延長が市町村森林整備計画に定める一定水準以上となるよう作業路網を整備することが求められている。一般に、平坦な山林ほど路網整備が容易で、その際の整備費用も低廉に抑えることが可能である。これに対して、急峻な地域に位置する山林の場合には、林道・作業道等

の整備は困難な場合も多く、路網整備は進まないのが現実である。これに代わる現実的な対応策として、架線集材²⁶等を導入する地域もみられるが、大都市圏の場合には、その下流の大都市からの安定した需要も見込まれるため、こうした比較的成本のかかる集材方法であっても収益的に見あうことも多い。

同制度は、森林・林業再生プランというドイツの比較的平坦な山林を模範として策定された政策を、税制面から後押しするものとして創設されたことは先述のとおりである。このプランは、森林の集約化とともに、施業のための作業路網の整備とそれによる機械化・効率化を同時に実現しようとするものである。同プランの趣旨に対し一定の理解はできるとしても、画一的に路網整備を行い、それにより施業の効率化を図るという考え方には、実情に合わないとして日本各地から問題点が多々指摘されている。

③ 世代を超えた規模拡大を求めている点

第1世代（被相続人である山林所有者）の林業を承継し、相続の際に納税が猶予された林業経営相続人は、その死亡をもって、この間猶予されていた相続税の支払いが免除される。しかし、この制度の求める規模拡大の要請は、当該特例山林の相続とともに、その次の世代（第3世代）にも引き継がれることになる。つまり、被相続人から数えて3世代目の相続人は、相続をした日（認定起算日）における計画対象森林の面積が650ha以上とならない限り、認定起算日から10年後までに、認定起算日における計画対象森林の面積の30%（先と同じく上限150ha）相当の経営規模の拡大が必要となるのである。また、当初認定起算日から10年を経過する前に相続が発生した（認定を受けた森林所有者が死亡した）場合には、その相続人（2代目）は、当初認定起算日の計画対象森林について規模拡大目標を引継ぐことにもなる。

こうした規模拡大に関する規定を整理すると、山林についての相続税納税猶予制度を受けるためには、計画対象森林の面積が650haに達するまで、2世代に1回の規模拡大を、最大2回まで実施する必要があることが明らかになる。先に示した大都市圏の山林経営の実情を考慮した場合、施業受託にせよ山林の追加取得にせよ、この条件を満たすことは、現状では極めて困難であると言わ

²⁶ 急峻で伐採に際して集材機械を通すための作業道等を開設することが困難な場合には、空中に張ったワイヤーロープを使って伐採した木を林道端等を集める方法が採用される。

ざるを得ない。また、仮に一度目の継承では相続税の納税猶予が認められた場合であっても、次世代以降での継承の際に、条件未達で納税猶予が打ち切られる場合も考えられる。その際には、これまで納税猶予により支払いを先延ばししてきた相続税とそれにかかる利子税をまとめて支払う必要が発生することになり、極めて負担感の大きな制度であることがわかる。

6. まとめ

本稿では、山林についての相続税の納税猶予制度の概要と、その規定が求めるさまざまな要件について、特に大都市近郊専門林業の事業承継に関する内容を中心に、問題となりそうな点を検討した。そこからは、日本林業の再生を掲げて、施業の効率化・出材量の増大・木材自給率の向上という量的規模拡大を急ぐ政策を、税制面から全国画一的に後押しするために導入された同制度のつ問題点が浮き彫りになった。

そもそも、林業には長い歴史とそれを支える社会経済的・地理的背景があり、それぞれの地域には独自のスタイルの林業が今でも息づいている。それが、林業という産業のもつ特殊性であるともいえる。今回導入された相続税の納税猶予制度は、林業の事業承継においても極めて重要度の高い相続税の納税猶予という、産業の存立の根幹にかかわる重要な内容を含んでいるにもかかわらず、制度に関する規定を見る限り、これらの実情を考慮したものとはなっていない。制度の主旨である規模拡大については、全国画一的にその目標を課すのではなく、地域の実情に応じた目標設定が当然必要であると考えられる。

今回、現実に制度化された内容をみると、納税猶予条件を満たすためのハードルの高さが災いとなって、問題の解決をより複雑にしているようにも思われる。提唱されて久しい森林の公益的機能発揮の面で、大都市上流山林のもつ価値には計り知れないものがある。大都市圏の森林には、それ以外の地域にはない価値を見出すことができるのである。都市基盤を背後から支え、さまざまな公益的機能を下流の大都市に提供する大都市近郊林の重要性に鑑みれば、さらなる追加的な保護措置の検討が急がれる。さもなければ、戦後最大の林政の失敗として未だに批判され続けている、全国一律の拡大造林政策の轍を踏むことにもなろう。

参考文献

- 金子 宏 (2013) 『租税法』〔第18版〕、弘文堂。
- 財務省 (2012) 『平成24年度 税制改正の解説』、
http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2012/explanation/。
- 税務大学校 (2013) 『税務大学校講本』 (相続税法)、
<http://www.nta.go.jp/ntc/kouhon/souzoku/mokujih.htm>。
- 全国林業改良普及協会 (2014) 「森林所有に関わる制度」、
<http://www.ringyou.or.jp/learn/04.html>。
- 日本林業経営者協会 (2004) 『地球環境時代の新しい林政のあり方』 (政策提言)、
<http://www.rinkeikyo.jp/2004teigen/teigen3.html>。
- 日本林業経営者協会 (2013) 『森林・林業についての要望書』 (政策提言) 添付資料、
<http://www.rinkeikyo.jp/no3-17.html>。
- 農林水産省 (2011) 平成24年度農林水産関連税制改正要望、
http://www.maff.go.jp/j/press/keiei/tyosei/110930_13.html。
- 農林水産省 (2013) 『平成24年度森林・林業白書』 「林業の動向」、
http://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/hakusyo/24hakusyo_h/all/a44.html。
- 林野庁 (2011) 「森林・林業再生プランについて」、
<http://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/saisei/>。
- 林野庁 (2013) 『平成24年度森林・林業白書』、
http://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/hakusyo/24hakusyo_h/all/a29.html。

研究ノート

OKTA紹介
— OKTA大阪支会を中心に —

Introduction To OKTA — OKTA Osaka —

渡辺 正恵
たからづかこりあん研究会主宰
Masae WATANABE
The President of Takarazuka Korean

本研究ノートは、設立10周年を迎えたOKTA（オクタ）大阪の過去の活動を振り返り、また現在の状況を把握しようとするものである。大韓民国（以下韓国）のOKTA案内のホームページ、OKTA大阪のホームページ、そして創立10周年を記念して2012年に作られた「創立10周年記念総会誌」及び初代会長の白龍奎（パク・ヨンギョ）氏の聞き取りをまとめたものである。

1 OKTAとは

OKTAは世界海外韓人貿易協会（Overseas Korean Traders Association）の略称である。海外に在住するコリアンで形成された経済・貿易団体である。

1981年4月2日、アメリカと日本を中心に、世界各国の貿易商101名で始まった。本部を韓国に置くが、韓国本国人は会員になることはできない。世界に点在するコリアンのためのコリアンによるコリアンの組織である。組織の中では世界唯一のコリアンビジネスネットワークと定義している。

2014年1月現在、世界67カ国126都市に支会が組織され、正会員6,500人を要している。次世代貿易スクールの受講者からなる次世代会員は13,500人となっている。

韓国政府（産業通商資源部）より支援を受けており、日本では東京、大阪、名古屋、福岡、千葉の5つの支会がある。支会は国別ではなく都市別である。

本部の事業としては毎年秋に、海外韓民族経済共同体大会を本部のある韓国あるいは世界の主要都市で交互に開催、毎年春には世界代表者大会&ワークショップを韓国国内都市で開催している。若いコリアン・ビジネスマン育成プログラムのために次世代貿易スクールを毎年世界主要都市で開催しており、これに対しては韓国政府が

補助金を出している。

経済セミナー、商談会、商品展示会、母国青年海外インターンシッププログラムも実施している。

本部の役員は各国より成り立つ。今回話を聞いた白龍奎氏は本部の副部長である。（図1）執行役員は任期は2年交代であり、選挙により選出される。現在は17代目。本年2014年後半に選挙が行われる予定である。

常任委員会	
会 長	インドネシア(ジャカルタ支会)
理 事 長	U.S.A(L.A支会)
首席副会長	オーストラリア(メルボルン支会)
副 会 長	(15名)
	カナダ(トロント支会) U.S.A(S.F.支会) 中国(青島支会) 日本(東京支会) 日本(大阪支会) イギリス(ロンドン支会) 中国(延吉支会) U.S.A(L.A支会) 中国(北京支会) イギリス(ロンドン支会) オーストラリア(シドニー支会) エジプト(カイロ支会) インドネシア(ジャカルタ支会) チリ(サンティアゴ支会) ベトナム(ホーチミン支会)

図1 OKTA本部常任委員会

(World-OKTA 世界韓人貿易協会ホームページをもとに作成)

日本の中に在日コリアンを中心とする経済団体は幾つかあるが、その活動は主に日本国内に留まる。OKTAの活動は、世界に点在するコリアンのネットワークの仕

組みの中で行われている。OKTAの重要事業は5つである。(図2)

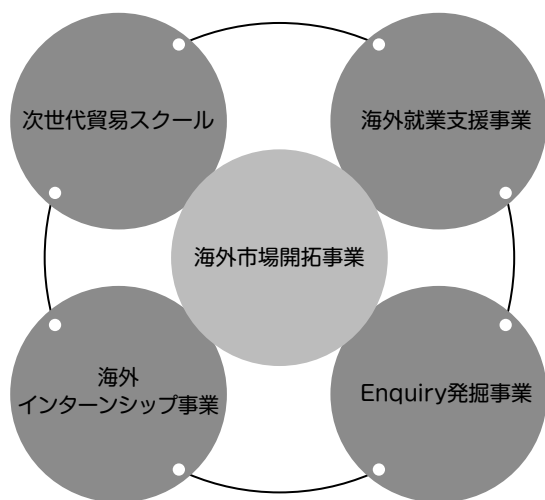


図2 OKTAの重要事業

(World-OKTA 世界韓人貿易協会ホームページより作成)

2 OKTA大阪支会の設立

東京支会の勧誘があり、準備期間を経て2003年2月17日に設立された。

正式名称は世界韓人貿易協会 大阪支会 (OKTA Osaka) である。2013年現在会員は90名である。

東京支会ではニューカマーが多いが大阪ではオールドカマーが多い(注1)ことが特徴である。初代会長である白龍奎氏は学生時代から日本にいられたニューカマーであるが、韓国人、在日コリアン(注2)、日本人に広く人脈を持っておられ、そのネットワークづくりを念頭に賛同者とともに会を創立された。ネットワーク、コミュニケーション、またビジネスを広げるためにこの会が有効であるという判断であった。ネットワークをキーワードとして、経済と教育を柱に活動が継続されている。

3 定款

本部と各支会の定款は現地の事情に合わせて独自性を持つ。

大阪世界韓人経済貿易協会 定款

第1章 総則

第1条 名称

本会は、大阪世界韓人貿易協会 (World-OKTA Osaka) と称す。

OKTAとはOverseas Korean Traders Associationの

略称である。

第2条 目的

本会は、日本及び世界各地における韓人との交流を通じてワールドワイドなコリアンネットワークを形成し、その相互信頼と協力に基づいた自己啓発やビジネス交流を目的とする。

第3条 構成

本会は、主に大阪経済圏に居住する韓人の貿易、経済人で、定款に定められた手続きによって入会した者を会員として構成する。

第4条 活動

本会は、第2条の目的を達成するために、次に掲げる活動を行う。

第5条 所在地

本会の事務局は大阪府近郊に置く。

第2章 会員

第6条 資格と種類

本会の会員資格と種類は以下の通りとする。

1. 正会員：第3条に定めた該当者とする
2. 法人会員：本会の趣旨に賛同し、加入した法人で、その代表者または代表者に代わる者
3. 学生会員：学生の入会希望者で役員会の承認を得た者

第7条 入退会

1. 本会への入会は役員会の承認を経なければならない。
2. 総会の3分の2以上の賛成を以って、会員を退会させることができる。

第8条 権利と義務

1. 正会員と法人会員は総会に参加して発言権、議決権、選挙権、被選挙権を持つ。
2. 学生会員は総会において発言権を持つが、議決権、選挙権、被選挙権を持たない。
3. 正会員、法人会員、学生会員は本会の入会と同時に社団法人世界韓人貿易協会 (World-OKTA) の会員となり、各種の国際行事に参加しネットワークを活用することができる。

第3章 機構

第9条 総会

1. 本会の最高議決機関として総会を置く。
2. 総会は、構成会員の過半数出席 (委任状も含む)をもって成立するものとし、次の事項を決議する

ものとする。(2005年11月12日改定)

- (1) 定款の変更
- (2) 年度活動報告並びに収支決算の承認
- (3) 年度活動計画並びに収支予算の決定及び変更
- (4) 理事、監事の選任及び解任
- (5) その他特に重要な事項

第10条 総会の種類と開催

定時総会は年度末から3ヶ月以内に開催し、臨時総会は必要に応じて開催する。

第11条 総会の議長、議題及び決議要件

1. 会長は総会を招集し、議長を務める。但し、会長は、会員の3分の1以上の請求がある場合は総会を招集しなければならない。
2. 総会の議決は、本会則に特別に定めのある場合を除き、出席会員の過半数による。但し、可否同数の場合は議長が決する。

第12条 会長

1. 総会の決議をもって、代表を定めなければならない。
2. 会長は本会を代表し、会務を統括する。
3. 会長の任期は、当該代表が選出された総会から2期(2年)とする。
4. 再任の場合、その任期は1年とする。(2007年11月10日改定)

第13条 執行部

1. 執行部は会長、副会長、事務局長で構成する。
2. 副会長は理事の中から、会長が指名する。
3. 副会長は会長を補佐し、会長が責務をはたせない状況時には、副会長団の中から会長代行を決め、会長の残余任期を代行する。
4. 各副会長は、財務、広報、企画等の職務を責任分担する。

第14条 理事会

1. 会の決議をもって、3名以上の理事を定めなければならない。
2. 役員会は、会長、副会長、理事、監事、幹事をもって構成する。
3. 会長は年度期間中に役員会を適宜招集し、議長を務める。但し、会長は役員からの請求があった場合には役員会を招集しなければならない。
4. 役員会は、総会の決議事項を除き、本会運営に関する事項を決議する。
5. 役員会の議決は、本会則に特別の定めのある場合を除き、出席者の過半数による。但し、可否同数

の場合は議長が決する。

6. 幹事は、執行部の推薦によって選任する。
7. 理事、幹事の任期は、当該理事、幹事が選出された総会から2期(2年)とする。
8. 理事、幹事は再任を妨げない。(2007年11月10日改定)

第15条 事務局長

1. 会長は事務局長を指名する。
2. 事務局長は執行部を補佐し、本会運営の事務全般を執行する。
3. 事務局長の任期は2期(2年)とし、再任を妨げない。
4. 任期途中で退任の場合、会長は後任者を指名して残余任期を務める。

第16条 監事

1. 総会の決議をもって、1名以上の監事を定めなければならない。
2. 監事は、本会の運営及び収支につき監査する。
3. 監事は監査結果を書面で定時総会に報告しなければならない。
4. 監事は役員会に出席し、適宜意見を述べることができる。
5. 監事の任期は、当該監事が選出された総会から2期(2年)とする。
6. 監事は再任を妨げない。

第17条 顧問等

1. 本会には顧問を置くことができる。
2. 顧問は、会員又は非会員のうちから役員会の承認を経て会長が指名する。
3. 顧問は会長の諮問に応じて適宜意見を述べるることができる。

第4章 財政

第18条 収入

本会の収入は会員の会費、役員、監事、理事の分担金、寄付金、支援金及びその他の収入で充当する。

第19条 会計年度

本会の会計年度は毎年11月1日から10月31日までとする。

第5章 付則

第20条 会費及び分担金

会費及び分担金は別途会費納入規定において定める。

第21条 慶弔費

会員直系の結婚・葬式・事業所開業時には、金壺万円または、これに代わる金品とする。(2004年11月27日改定)

第22条 効力

定期総会を経て承認された改正定款は即日施行する。(2003年11月29日改定)

4 OKTA大阪支会の会員

会員は企業経営者や企業経営を予定している人、OKTAの趣旨に賛同する人(国籍・職業を問わない)としており、初代会長から3期ずつ務め、現在の会長は4人目である。

OKTA大阪の特徴は、会員が貿易業だけに限らず、弁護士、税理士、保険取扱業、各種サービス業等さまざまなことである。専門的な知識を持つ人材が多く、ビジネスセミナーにおいて講師の人材に事欠かない。

若い人が入りやすいように、会費等経済的負担の少ないように配慮されている。既存団体と住み分けをし、現在、時間と金のある人よりも、これから時間やお金を作る人を意識する。

世界のコリアンとのネットワークを重視し、本国韓国における事業もあることから、韓国・朝鮮語(注3)を話せることが重要である。他の日本内の支会でニューカマーが多いことはその理由も大きいと思われる。

OKTA大阪では、オールドカマーが中心となり、日本人も受け入れる包容力ある活動を展開している。在日韓国・朝鮮人(注4)と日本人との国際結婚も増加し、3世4世も多数を占めている現在、日本人も視野に入れた経済団体として、国籍条項の枠も取り払っている。

筆者は日本人であるが、毎夏に開催する次世代育成のための貿易セミナーへの興味から、OKTA大阪と関わりを持ち、その後2年間在籍させてもらった。ニューカマーを含む在日コリアン、または韓国・朝鮮にルーツを持つ人々がほとんどであると思われるが、興味を持つ人がいればいくらかでも受け入れるという、寛容性と開放性を感じた。

若い日コリアンの女性が入会した理由には「大きな会社の経営者の方が、一所懸命受付をしたり、領収書を書いているのを見て感動した。私も手伝わなければと思った」と感想を述べたが、立場と年齢を超えた組織作りが若者にもアピールしている。

5 OKTA大阪の今までの活動

世界の中で信頼できるネットワークを作り、ビジネスチャンスの機会を得、様々な行事に参加し本国と世界の生きたビジネス情報や知識が得られることを方針に謳う。750万人を超える海外同胞を民族の貴重な資産と考える。海外で現地の言語、文化を体得している同胞貿易人と国内企業人がネットワーク化を図るための活動が多い。

2004年サンフランシスコ支会と姉妹結縁を果たし、その後もニュージーランド等、世界各地と姉妹締結をしている。

日本で行われる活動においては文化的イベントも多い。韓国・朝鮮の伝統的な知識を身に付けることのできるような内容になっている。日本に千字文と論語をもたらしたという王仁博士についてのイベントでは知識を深めるとともに、王仁博士の出身地であるといわれる全羅南道(チョルナムド)霊岩(ヨンアム)郡からの酒を調達するなどしている。

新年登山会、海水浴は会員家族も巻き込んで例年行われており、イベント時の懇親の場は若者が参加しやすいよう庶民的な場を探すという配慮がされている。毎夏にバラエティに富んだ会場で行われる納涼ビアパーティは会員は無料である。

母国語ができず、特にコリアンとしての自覚を持たない、若者の精神面の方向付けをどうするかが、課題ではあるが、その課題解決がマイナス点になっているのではなく、活動に幅広さを持たせるプラスの展開になっている。

他には下記のような活動を行ってきた。

- ・世界代表者会議 & ワークショップ
- ・海外韓民族経済共同体大会
- ・在外同胞次世代貿易スクール

この催し物のみ本国よりの財政的支援がある。

在日同胞青年のアイデンティティを確立すること、そして日本及び世界各地におけるコリアンとの交流を通じてワールドワイドなビジネスネットワークを形成することを、大きな目的とし、著名な講師陣を招き、多彩な講演を行う。

参加対象はコリアにルーツを持つ社会人・学生。国籍不問。参加費は二日間の受講懇親会費2回分、昼食費2日分を含んで10,000円。再受講を認めない。韓国からの留学生が受ける場合もある。留学生は日本でのOKTAの活動には参加できるが、韓国では本国人が参加できるOKTAの活動はない。

・貿易商談会

2004年には北朝鮮平壤においての平壤貿易商談会も行われている。

・世界韓商大会

・文化活動

会員である僧侶による講演、在日コリアンによるコンサート、伝統舞踊、阪南大学との提携により広く一般市民にも参加を呼びかけた「韓国まるごと文化講座」、田植え、奈良探訪など多彩。

筆者も2011年中国延吉での国際貿易博覧会に同行させてもらった。中国ばかりではなく、世界各地から集まった在外コリアンとの交流の様子は壮観であった。韓国・朝鮮語を日ごろ話す機会がなかった在日コリアンの女性からは「他の国のコリアンとのコミュニケーションができて、母国語が話せてほんとうに良かった」という感想が聞かれた。

6 OKTA大阪の現在

次世代貿易スクール、ビジネス委員会、交流委員会の3つが大きな柱である。

■次世代貿易スクール

グローバル時代に活躍できる企業家の育成を目的とするが、大阪支会では母国の文化と伝統に触れ、民族的アイデンティティを高める役割も担う。在日コリアンとしての矜持を持ち、起業家としての資質や能力を磨くことを狙いとしている。

講師はさまざまな分野の経営者、長く会社を築いてきた経営者だけではなくベンチャー企業の女性など、多岐に亘る。大学の教授等専門分野の研究者による経済・文化・スポーツ・国際情勢・マネジメント・メンタリティに関することなどジャンル、国籍にとらわれない幅広い分野に触れる機会を持つ。講座最終日にはグループディスカッションの場もある。

本国でのプログラムも別日程で実施されている。

貿易スクールの修了生が起業し成功している事例もある。

■ビジネス委員会

既存会員のための実践性を旨としたセミナーを2009年より開催。下記4つの目的を持つ。

- ①OKTA会員に有益な情報提供を行うこと。
- ②OKTA会員にビジネス交流の場を提供すること。

③OKTA大阪の活性化につながる事。

④ビジネス委員会メンバーの成長につながる事。

様々な業種の人材が豊富なことから、ビジネスセミナーは会員による講師で行われることが多い。

題目の例を挙げると「旧暦を生活ビジネスに活用しよう」「知的財産権」「そこまて言って委員会（生命保険編）」「売りたいものと売れるものの違い」「行政書士って何してるの？」などバラエティに富んでいる。会員の企業訪問も数多い。

■交流委員会

会員間の交流と懇親を深める機会を多様に提供することで、会員同士のモチベーションとOKTAの活動理念の共有化を図ることを目的とする。OKTA活動全体に温もりや楽しみを付加。

活動の具体的なテーマは、コミュニケーションの強化と健康増進。

実際に行っている活動は、新年登山、ハイキング、海水浴、納涼ビアパーティー、忘年会等。

7 OKTA大阪の組織

組織運営はピラミッド型ではない。中心にリーダーがいるというイメージを持ち、各組織が機能している。

(図3)

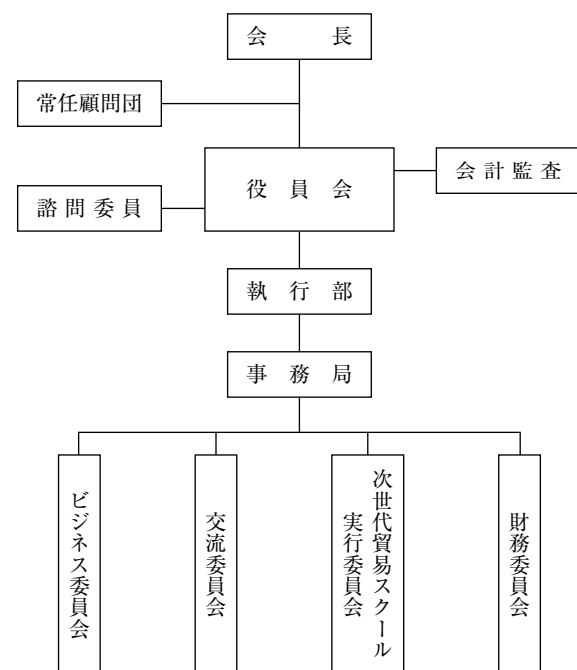


図3 OKTA大阪組織図

(OKTA OSAKA 世界韓人貿易協会 大阪支会ホームページより)

おわりに

韓国から他国に出たコリアンを特別の価値ある存在としてとらえているところにOKTAの意義が感じられる。日本人は海外の日系人をどう見てきたであろうか。ブラジルとの日系人との連携を持てば日本の食糧問題は解決したのと言った日系人がいたことを思い出す。韓国と日本の視点が異なる点に注目したい。

OKTAには世界中のコリアン・ビジネスマンと友人になるという大目的がある。同時に、日本の社会においても仲間作りが行われる。自分のルーツについても考える場となり、二日間で集中して行われる次世代貿易スクールは、若い日コリアンにとって、日常生活の中ではできない自分探しの場ともなる。またグローバルな視点を持って経済活動を実践している先輩と接触できるチャンスも得難いものである。自分の住む国、場の枠を超えて多様な価値観を身につける。

スクールを受講した人の中から正会員になる人も多い。会員が定着するようなフォローを念頭に置いた活動が考えられている。女性がもっと加入してほしいという希望があるが、すでにベンチャー企業を立ち上げ国際的に活躍している女性もおり、ビジネスに関心を持つ女性はますます増えると思われる。

話をしてくださった白龍奎氏によると三つの「わ」がテーマであるそうだ。「和」「輪」「わ!」だそうである。「わ!」と驚かすと、日本人は固まり、コリアンは外に飛び出すそうである。的確な刺激が与えられることが組織を活性化し和を生み、さらに輪の外に飛び出して活発な活動を繰り広げていくということだろうか。大いに外に飛び出していただくことは、日本の経済にとっても有益であろう。

今後OKTAの活動がどう展開するのか、OKTA大阪に注目して、その発展に期待したい。

お忙しい中、時間を割いてくださった白龍奎氏に深く感謝いたします。

参 考

『創立10周年記念総会誌』

(2012世界韓人貿易協会大阪支会)

World-OKTA 世界韓人貿易協会

<http://www.okta.net/homepage/contents/main/index.asp>

OKTA Osaka 世界韓人貿易協会 大阪支会

<http://www.okta-osaka.com/>

(注1) 『在日コリアン辞典』 (国際高麗学会日本支部『在日コリアン辞典』編集委員会2010明石書店)に「在日韓国・朝鮮人や台湾人など旧植民地出身者及びその家族をオールドカマーに、そして新しく渡日してきた人々やその家族をニューカマーに分類した」(P347)との説明があり、本文もそれに倣う。

(注2) 韓国籍、朝鮮籍、さらに朝鮮半島にルーツを持ち日本籍を取得した人を含む。

(注3) 朝鮮語は朝鮮民主主義人民共和国、中華人民共和国、ロシア、東アジアで使用される言語を総称する。韓国においては韓国語と称される。

(注4) 韓国籍、朝鮮籍を持つ人を指す。

社会貢献及び学生支援

茨木商工会議所商業部会共催



2013年消費生活アンケート報告書

平成25年10月16日

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

所長 田淵 正信

経営学部教授 池田 信寛、原田 章

I アンケート調査報告の要約

- ① わくわく買い物ができるのは第1にショッピングモール、第2に商店街で、雑多な商品、楽しめる演出や仕掛けがあり家族や友人、カップルで楽しめる場所、驚き、興奮、絆の共有、身近で手軽に実現できる…気軽なエンターテイメント
- ② 良い買い物は、第1が好きな洋服、第2が生活必需品で手軽な満足がポイント。
- ③ マイブーム（夢中になっていること）は、家族知人との食事、緩やかな繋がり、絆で日常的な何気ない“つながり”に満足を見出すこと。
- ④ 10年後は「家族との平安な生活」を求めている人が63%で成熟社会の特徴を表す。
- ⑤ 贅沢としては海外旅行が第1で、平穏で絆のある生活をベースにしながら、「時折の非日常」を求めている。「ショッピングモール」は「手軽な非日常」で、もう少し大きい変化「海外旅行」も時々感じたい、体験したいと考えている。



II データの定量分析

1. 回答者の年齢性別のクロス集計

データ/989	年 齢							
男 女	19歳以下	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	70歳以上	総 計
男 性	51	25	105	88	21	27	8	325
女 性	66	49	299	196	15	29	10	664
総 計	117	74	404	284	36	56	18	989

- 男女比が1:2程度であり、女性の方がたくさん回答している。家族連れの場合、母親が回答したパターンが多いからか？
- 30代と40代が多い。特に、30代女性の回答者が多い。逆に、20代が少ない。

2. 性別と家族構成のクロス集計

データ/989	家 族 構 成						
男 女	ひとり暮らし	夫 婦	二世帯	三世帯	兄弟姉妹	その他	総 計
男 性	16	39	237	15	2	16	325
女 性	16	34	547	35	5	27	664
総 計	32	73	784	50	7	43	989

- 全体の8割近くが二世帯であった。

3. 居住地と年齢のクロス集計

データ/989	年 齢							
居住地	19歳以下	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	70歳以上	総 計
茨 木 市	83	36	341	242	28	48	15	793
高 槻 市	9	8	22	14	4	3		60
吹 田 市	5	5	10	6				26
そ の 他	20	25	31	22	4	5	3	110
総 計	117	74	404	284	36	56	18	989

- 茨木市：茨木以外の比がおおよそ4:1。茨木市以外から来る人も意外に多いのか？それとももっと来てくれるはずなのか？

4. 性別と職業のクロス集計

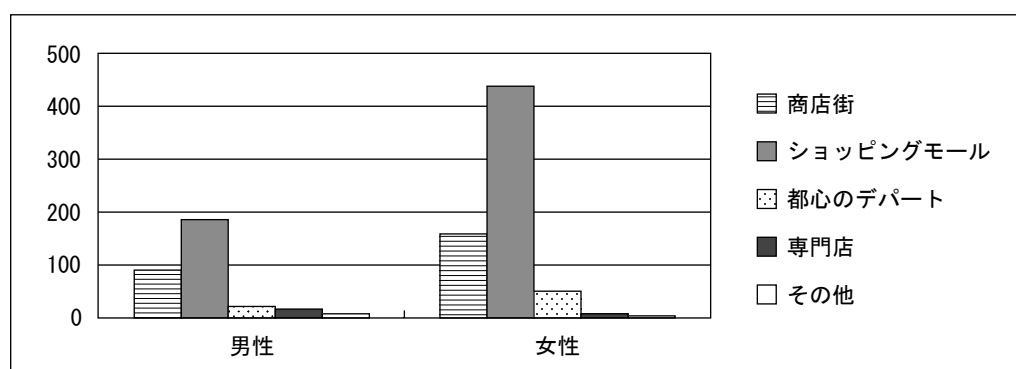
データ/989	職 業							
男 女	会社員 公務員	自営業	専業主婦	アルバイト	無 職	学 生	その他	総 計
男 性	200	40		1	17	56	11	325
女 性	123	28	403	9	16	73	12	664
総 計	323	68	403	10	33	129	23	989

- 回答者は勤めている人・専業主婦がほとんどで次に学生が多い。

Ⅲ 楽しく買い物ができる場所

1. 性別との購買場所のクロス集計

データ/989	購 買 場 所					総 計
男 女	商店街	ショッピング モール	都心のデパート	専門店	その他	
男 性	91	187	22	17	8	325
女 性	160	441	51	8	4	664
総 計	251	628	73	25	12	989



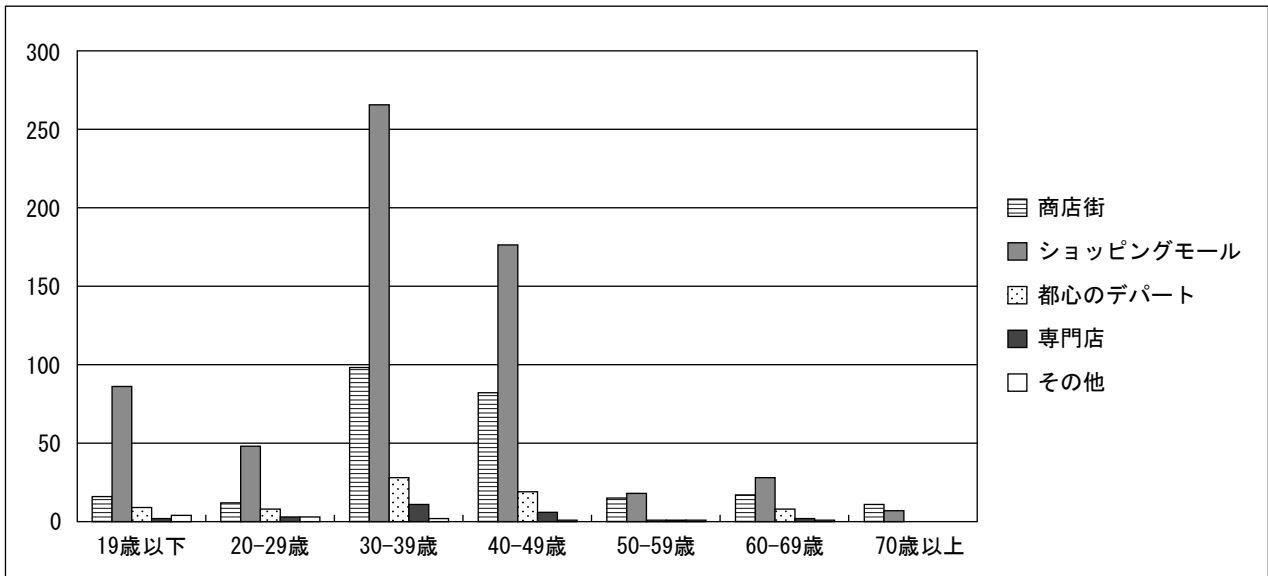
●ショッピングモールという回答が男女ともに多いが、商店街という回答が健闘しているようにも思われる。

2. 年齢と購買場所のクロス集計

データ/989	購 買 場 所					総 計
年 齢	商店街	ショッピング モール	都心のデパート	専門店	その他	
19歳以下	16	86	9	2	4	117
20-29歳	12	48	8	3	3	74
30-39歳	98	265	28	11	2	404
40-49歳	82	176	19	6	1	284
50-59歳	15	18	1	1	1	36
60-69歳	17	28	8	2	1	56
70歳以上	11	7				18
総 計	251	628	73	25	12	989

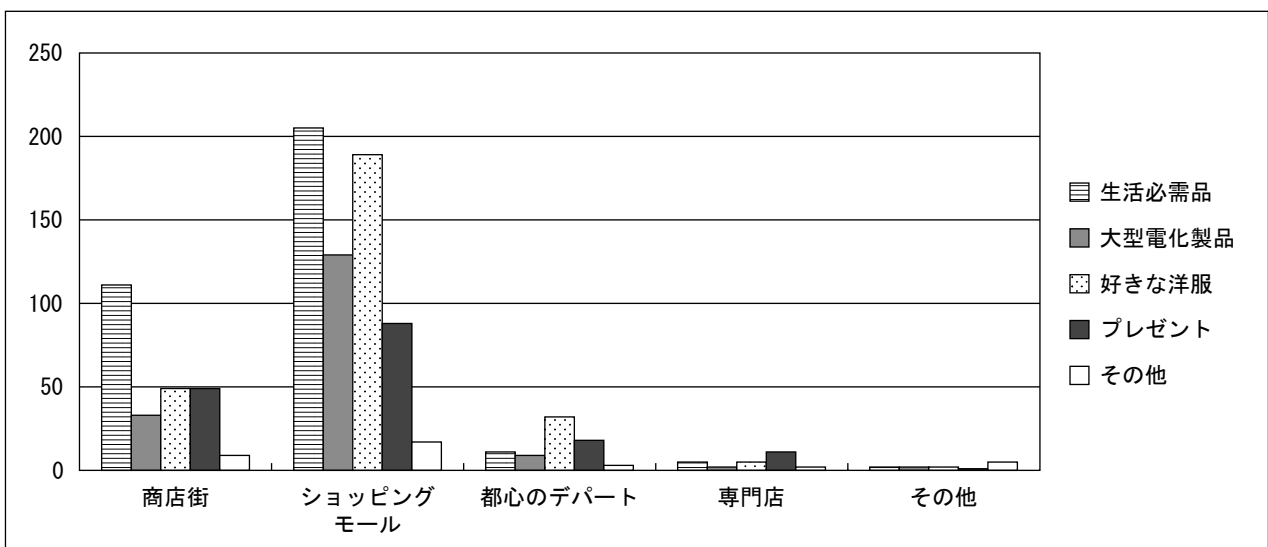
「ショッピングモール」と回答したのが63%でもっとも多く、次いで「商店街」と回答したのが22%である。それに比べ、都心のデパートは11%、専門店が3%であった（その他は1%のみ）。ショッピングモールと商店街の共通点は、雑多な商品が一堂に集められていることと、買物の楽しさを演出する仕掛けがあるということである。特にショッピングモールが商店街の約3倍弱の人気を集めているのは、①集められた商品の広がりが多岐に渡り常に発見がある点、②商品の入れ替わりが激しく常に新鮮な驚きがある点、③家族やカップル、友人同士、そして、一人でも1日中楽しめるという点などに理由があると見られる。この3つの理由に共通しているキーワードは、「驚きや興奮」が「家族などで共有（絆）」でき、それが「手軽・身近」に得られるという点であろう。一言で言えば、「気軽なエンターテイメント」である。消費者は、安全な変化を好む傾向にあり、言い換えれば「手軽な非日常」を体験できるのが、ショッピングモールであり、商店街や都心のデパートも「気軽に非日常を体験できるエンターテイメント性」を付加することが、今後の発展につながるだろう。

- 各世代でショッピングモールの回答割合が高いが、30代以上では商店街という回答もそれなりに見られる。
- 20代以下は商店街という回答がほとんど見られない。



3. 良い買い物と購買場所のクロス集計

データ/989	良い買い物					総計
	生活必需品	大型電化製品	好きな洋服	プレゼント	その他	
商店街	111	33	49	49	9	251
ショッピングモール	205	129	189	88	17	628
都心のデパート	11	9	32	18	3	73
専門店	5	2	5	11	2	25
その他	2	2	2	1	5	12
総計	334	175	277	167	36	989



買物をわくわく楽しめる場所や雰囲気はどんな場所や雰囲気ですか？

「ショッピングモール」と回答したのが63%でもっとも多く、次いで「商店街」と回答したのが22%である。それに比べ、都心のデパートは11%、専門店が3%であった（その他は1%のみ）。ショッピングモールと商店街の共通点は、雑多な商品が一堂に集められていることと、買物の楽しさを演出する仕掛けがあるということである。特にショッピングモールが商店街の約3倍弱の人気を集めているのは、① 集められた商品の広がりが多岐に渡り常に発見がある点、② 商品の入れ替わりが激しく常に新鮮な驚きがある点、③ 家族やカップル、友人同士、そして、一人でも1日中楽しめるという点などに理由があると見られる。この3つの理由に共通しているキーワードは、「驚きや興奮」が「家族などで共有（絆）」でき、それが「手軽・身近」に得られるという点であろう。一言で言えば、「気軽なエンターテイメント」である。消費者は、安全な変化を好む傾向にあり、言い換えれば「手軽な非日常」を体験できるのが、ショッピングモールであり、商店街や都心のデパートも「気軽に非日常を体験できるエンターテイメント性」を付加することが、今後の発展につながるだろう。

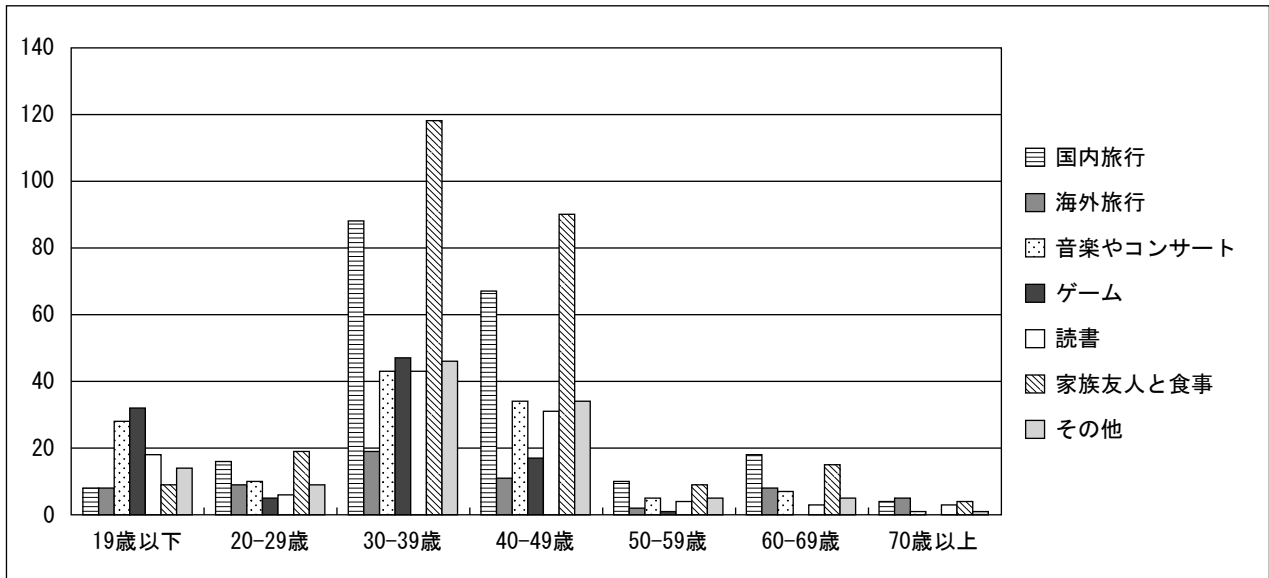
Ⅳ マイブームと年齢のクロス集計

データ/989	マイブーム							
年齢	国内旅行	海外旅行	音楽やコンサート	ゲーム	読書	家族友人と食事	その他	総計
19歳以下	8	8	28	32	18	9	14	117
20-29歳	16	9	10	5	6	19	9	74
30-39歳	88	19	43	47	43	118	46	404
40-49歳	67	11	34	17	31	90	34	284
50-59歳	10	2	5	1	4	9	5	36
60-69歳	18	8	7		3	15	5	56
70歳以上	4	5	1		3	4	1	18
総計	211	62	128	102	108	264	114	989

マイブーム（今夢中になっていること）は何ですか？

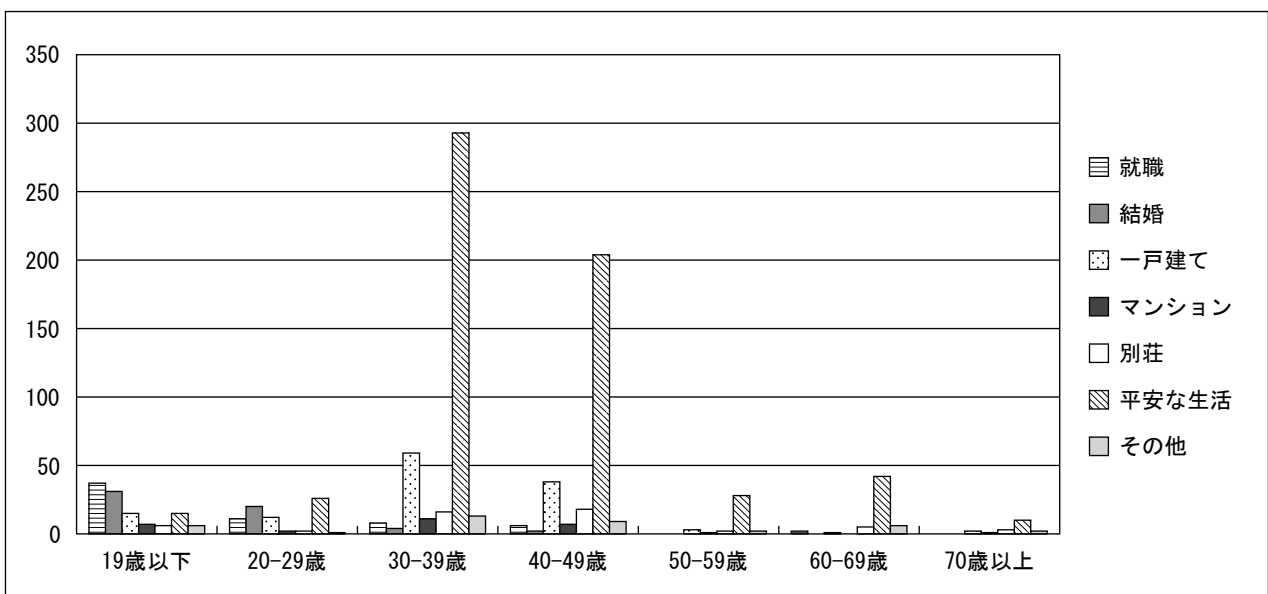
「家族や知人との食事」が他項目を大きく引き離し30%の消費者が重視しているのは、上記で見られるような「穏やかな繋がり、絆」だと言える。その証拠に、国内旅行に関心があるのは19%、海外旅行は更に少なく7%である。また、音楽やコンサートが12%、「読書」も同じく12%、続いてゲームが10%という数字は、インド志向の活動が主流になっていると判断できるだろう。これらに共通するのは、「成熟した文化」だということである。欧米や米国などの先進国では、バカンスを楽しみ、家族と友人との時間を楽しむという「ソフト」が重要視されている一方で、モノを所有するという「ハード」への関心が相対的に薄れてきている事に鑑みると、今回のアンケート回答者の少ない割合が、他の先進諸国を追う形で「日々の満足」を求めていると言えよう。ここでもまた、「日常の何気ない“つながり”“絆”」に満足を見出している様子がうかがえる。





V あなたが10年後の生活に望むものは？

データ/989	10年後							総計
	就職	結婚	一戸建て	マンション	別荘	平安な生活	その他	
19歳以下	37	31	15	7	6	15	6	117
20-29歳	11	20	12	2	2	26	1	74
30-39歳	8	4	59	11	16	293	13	404
40-49歳	6	2	38	7	18	204	9	284
50-59歳			3	1	2	28	2	36
60-69歳	2		1		5	42	6	56
70歳以上			2	1	3	10	2	18
総計	64	57	130	29	52	618	39	989



あなたの10年後の生活はどうなってほしいですか？

圧倒的多数の63%が「家族との平安な生活」を望んでおり、「就職」の6%や「結婚」の6%、「一戸建て」の13%や「マンション」の4%および「別荘」の5%を大きく引き離している。この流れについては、いくつかの点で解釈できる。

1つは、高度成長期のような上昇志向は影を潜め、低成長の中で「日々の何気ない静かに流れる生活」を求めているとの解釈である。巷の論調では「消費が伸びない」「内向き」と否定的に捉える場合が散見されるが、これは、むしろ、成熟社会の特徴だと言える。今の若者は欲しいモノがないと言われるが、中高年世代が若者だった時に欲しかったモノは、今の若者はすべて手に入れている。将来への不安はあるものの、現状には満足している若者は多い。中高年も同様で、日本は「豊かな国」になり、国内外の文化を楽しむという方向へ消費は流れている。「消費が伸びない」のではなく、「伸びる消費」を掴み損ねている。キーワードは「絆、つながり」と考えると、まだまだ満たされていない欲求は多い。例えば、ツイッターやFACEBOOK、LINEなどを見ても分かるように、人々は「絆、つながり」に飢えている。絆やつながりを提供できる「場」を創出することが、今後の日本経済の課題であり、それは茨木市も例外ではない。換言すれば、茨木から「絆」に的を絞った新しいビジネスモデルを発信する良い商機でもある。

もう1つは、経済社会の変化があまりにも激しいため、その変化に疲れているという解釈ができる。新商品の登場サイクルはますます短くなり、新商品があつという間に陳腐化していく。同じ商品カテゴリーでも選択肢の多さは強迫的でもある。コロンビア大学のシーナ・アイエンガー教授によれば、選択肢が多すぎると商品を購入するのを断念する傾向が強くなるとしている。また、「1900年のイギリス中産階級の生活を3ヵ月体験するというテレビの企画に参加したボウラー一家は、不便な100年前の生活には根を上げたものの、現代に戻ってくると何にでも多くの選択肢があり疲れるという発見をしている。茨木市民も例外ではなく、選択肢の多さに無意識にうんざりする反動として「平安な生活」を求めていると言える。

VI あなたにとって贅沢とは何か？

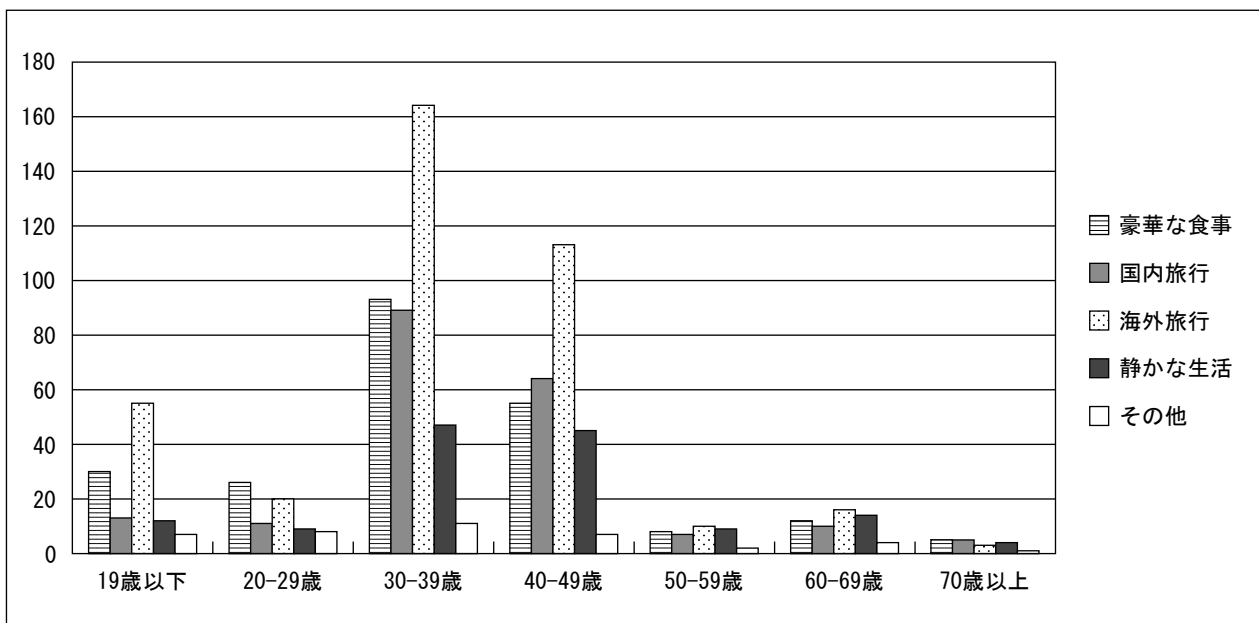
データ/989	贅 沢					総 計
	豪華な食事	国内旅行	海外旅行	静かな生活	その他	
年 齢						
19歳以下	30	13	55	12	7	117
20-29歳	26	11	20	9	8	74
30-39歳	93	89	164	47	11	404
40-49歳	55	64	113	45	7	284
50-59歳	8	7	10	9	2	36
60-69歳	12	10	16	14	4	56
70歳以上	5	5	3	4	1	18
総 計	229	199	381	140	40	989

あなたにとって贅沢とはどんなことですか？

興味深いデータである。以上の分析から「平穏で絆のある日々の生活」を求める消費者像が現れたが、この質問項目では、「海外旅行」が40%と「国内旅行」が21%で計61%とかなり高い割合を占めている。「国内旅行」と同じ割合（21%）なのは「豪華な食事」そして「静かな生活」（15%）と続いている。これは、先の解釈を否定するものではない。静かで平穏な生活の中に「時折の非日常」が紛れ込む事も同時に願っているのも確かである。「ショッピングモール」は「手軽な非日常」であるが、これに加えて、「少し大きい変化」も消費者は望むからである。旅行はその中でも「大きな変化」であり、そこには、現代消費を代表する2つのキーワードが隠されている。それは、「驚き」と「癒し」である。この2つは全く別物のように思えるかもしれないが、例えば、観光地への温泉旅行を考えてみよう。日常から脱出し未体験の地を、すなわち、「癒し」を満喫する。

「贅沢」は現代日本の消費を読み解く重要なキーワードだが、これは昨今の価格破壊に見られる「安くしても売れな

い一方で高額商品が売れる」という現象を説明できる。消費者は「安くて良いもの」を求めるが、経済学でいうところの「ヴェブレン効果」は現代ではますます重要になっている。「ヴェブレン効果」とは、価格を高くするほど売れるという法則を示している。多くの消費者にとって、何の情報もなく商品価値を判断は出来ない。民放のバラエティ番組、はねるのトビラの「ほぼ100円ショップ」のコーナーや、ナインティナインの「ごちになります」、さらに、ダウンタウンの「芸能人格付けチェック」などは、いかに私たちが商品価値を見極められないかを示す良い例である。参加者が商品の価値を間違ふことを楽しむ番組だが、この3つの番組から言えることは、商品の価値を理解して人々はお金を払うのではなく、商品の価格を見てその価値を推察しお金を支払うという現実である。もちろん、支払った額に見合う価値を購買後に実感できなければ意味はないのだが、その場合を除いて、人々は「時折の贅沢」を楽しみたいと思っている。それが、国内外旅行であり豪華な食事である。「贅沢」を満喫できる商品企画開発とその販売方法が求められている。



2013年度アプリ研究会講義録（全15回）

平成25年度のベンチャービジネス研究所の一つの柱として、学生の起業や事業承継、アプリを研究するという課題を挙げて活動してきました。20人近い学生の参加申し込みがあり、秋学期から起業を目指して勉強したいチームとアプリの研究をしたいグループを一本化して、「アプリ研究会」として活動を始めました。起業を目指すグループも、自身が起業するための商品やサービスを明確にする必要があると考えましたので、そのテーマを今、学生の間で最もホットな話題である「アプリ作り」を通じて実現してみようということになりました。

以下は、アプリ研究会の活動の記録です。（15回の予定で進めていますが、本ベンチャービジネスレビューの出版の都合で第13回までの記録を掲載しました。）

第1回アプリ研究会（2013/9/28）

第1回のテーマは「開発環境について」です。初めてMACパソコンに触れる学生がほとんどでした。

Xcodeのダウンロード方法（AppStoreから）

- ・ Macの操作
- ・ 実機とDeveloperアカウントについて

※今回の授業では実機、開発アカウントはなし。シミュレーターでの動作確認まで。

アプリ開発、プログラミングの考え方について

- ・ プログラミングの作業とは、4分の1が調べごと、4分の1がコードの記述、2分の1がデバッグ（修正）

宿題の発表

(1) 既存のアプリのいいところを探す

- ・ 各自、自信のあるカテゴリのチームに入る
- ・ チームごとに「そのカテゴリの強みとなる要素」を話し合い、プレゼンする

Xcodeの操作

【Storyboard】

- ・ 新規プロジェクト作成（MasterDetailApplication）・シミュレータの起動、操作
- ・ アプリケーションの切替とツールバーの表示について・新規プロジェクト作成（SingleViewApplication）
- ・ ファイル管理について・パーツについて

【Storyboardを使ってサンプルアプリの作成】

- ・ ボタンを配置・ViewControllerを新規作成・ボタンからViewControllerへアクションをつなぐ
- ・ Transition、背景色の設定方法・NavigationControllerで入れ子式に画面を増やす・pushとmodalの違いについて
- ・ UIImageViewに画像を設定する

第2回アプリ研究会（2013/10/5）

第2回はチームごとに分かれて宿題とされた「茨木商店街アプリ」について発表し意見交換や議論をしました。

- ・ 新規プロジェクト作成・画面遷移・背景色の設定・NavigationController（PartialCurl）

【宿題の発表】「茨木商店街のアプリ案」チーム内で内容をまとめて（15分間）発表する

★チーム：3回生★「大学生が使う商店街SNSアプリ」

- ・ LINE方式か掲示板方式かを検討中・LINE方式…会話するようにやりとりする
- ・ 掲示板方式…1つのテーマに対して複数の人が投稿する・オリジナル地図・お気に入り登録・お知らせ
- ・ 投稿すると割引orポイントがもらえる

★チーム：エリート★「商店街RPGゲーム」

- ・ 商店街＝町（アイテムを買うところ）・商店街の情報（お知らせ）も盛り込む
- ・ はじめは茨木商店街、他の大阪にある商店街も登場する

★チーム：美女と野獣★「レビューでクーポン」

- ・レビューを書いたらクーポンゲット・QRコード？・店を利用した人だけがレビューを書ける

【NavigationControllerの使い方】

- ・テーブルをViewContorllerに変更する

【ダチョウアプリ】

- ・ボタンを3つ配置して、それぞれ別の画面に遷移させる・本物と偽物の画像を並べて分岐させる
- ・ボタンに画像を設定

【プログラムの記述】

- ・画面と.mファイルの関連づけについて・アシスタント機能を表示・アクションの接続
- ・プログラムを書く場所について・アウトレットの接続・プログラムを記述

第3回アプリ研究会（2013/10/12）

今回は、「茨木商店街アプリ」の画面遷移を考える（ペーパープロトタイピング）というテーマでチームごとに前のチームより優れている点を説明しトーナメント式に何をするかを絞り込みました。

★チーム：エリート「商店街RPG」

- ・商店街を悪者から守るゲーム・ゲーム＝若年層向け・悪者のボスを倒すと商店街の全店舗の情報が得られる
- ・商店街で武器などを買う・実際の店がゲームに出てくる＝親近感アップ
- ・商店街の名物、商品がそのままゲームに＝認知度アップ・商店街のキャラクター？を使う
- ・戦いは戦闘かパズルを検討中・詳細情報は別画面のリスト？で・大阪内のいろんな商店街で実施？
- >ゲーム内で買い物をする 것과実店舗で買い物をするものつながりは？
- >悪者を倒すと得られる商店街の情報とは？・・・ゲーム内で使える店が増える？
- >全部クリアするとどうなる？
- >ボスはキャラクター？実在の人物？歴史上の人物？

★チーム：美女と野獣

クイズに答えて金券ゲット「茨検」

- ・会員登録をさせる（ニックネームのみ）先？後？・クイズの内容＝茨木に関するクイズいろいろ
- ・正解数に応じてポイントがたまる→ポイントがたまったらガラガラ抽選→商店街で使える金券がもらえる
- ・加盟している店舗でのみ金券が使える・正解数に応じてランキングされる
- ・アプリ内に商店街の店舗のバナー広告を出す
- ・スペシャルミッション（不定期に登場するイベント）では大量にポイントがもらえる
- ・SNSとの連携・検索機能つき
- >実際に足を運んでもらえるための施策はあるのか？
- >クイズの内容は誰が作る？・・・店と学生で協力
- >ポイント目的で同じクイズを何度もやるのでは？

★チーム：3回生

商店街とのメッセージ

- ・商店街の人とお客さんとを結ぶ・マップをズームしたらグーグルアース的に奥へ進める
- ・各店舗をタップしたら吹き出しが出る
- >クーポン？

結果

- ・みんなで作るの「クイズ茨検」アプリ

【西暦変換アプリ】

- ・配布されたデータを改造してみる・プログラムを変更してみる

第4回アプリ研究会 (2013/10/19)

「茨木商店街アプリ」についてチームごとに話し合いをしプレゼンテーション資料を作成しました。

★チーム：エリート「演出プラン」★チーム：美女と野獣「画面設計」★チーム：3回生「宣伝広告」

※プレゼン資料を各チーム6枚以内で作成

【Keynoteの使い方】

・図形、記号・アニメーション、スライドショー・テキストボックス

【発表】

★チーム：美女と野獣「画面設計」※資料3枚

・アプリのタイトルは仮。みんなから募集中。・利用方法の説明画面あり
・トップページ下に商店街の店舗の広告が出る

>みんなの意見

・ユーザーがクイズも作れるようにしたら？(管理が必要)・はじめは問題0からスタート「みんなで作ろう！」
・画面遷移はもっとシンプルにわかりやすく・ガラガラじゃなくてあみだくじでは？
・ダンジョンほさを取り入れたい(ゾーン、アイテムなど)・ジャンルと難易度を組み合わせて段階分けをする？

【計算変換アプリ】

・先週のファイルを見ながらおさらい・行ごとに、何をするためのプログラムか解説(//計算)
・使用する記号について・メソッドについて

【役割について】

・segmentedControll, setText1, TextField、文字、ボタン、labell、iPhoneの役になってシミュレーション
・それぞれの働きを確認

【プレゼン資料の作成】

・チームごとにKeynoteでプレゼン資料作成・アプリ名の候補…iQ、いばけん、GQなど
・プレゼン資料を作成するときの注意点

第5回アプリ研究会 (2013/10/26)、第6回アプリ研究会 (2013/11/9)

11月下旬に開催される「産産学ビジネスマッチングフェア」に出店が決まりましたので、そこでのプレゼンテーションの準備をしました。

「産産学ビジネスマッチングフェア」の準備をしました。



第7回アプリ研究会 (2013/11/16)

第7回は、あらたなアプリの案をチームで考えることとし、チーム分けの後、アプリ案を考えました。

チーム1回生 … カメラアプリ (2台で通信、シャッターを押せる、撮った写真を共有)

チーム仲村 … ダイエットモチベーション向上アプリ (キャラ成長)

チーム元村 … 転売お助けアプリ (海外への販売、翻訳、マニュアルなど)

アイデアを来週までにブラッシュアップする

【注意点】

- ・競合調査 (いいところ、わるいところ) ・技術調査 (実現できるかどうか、実現の方法)
- ・ひっきり、トンガリを考える → コピーライティング「1行でどう説明する?」、プレスリリース「1枚でどう説明する?」 ・どうやってもうけるか?

Sketch使い方講座

※動画あり

- ・オブジェクトの新規作成、編集・ベジェ曲線の練習・書き出し (Export) ・iOSアプリのアイコンサイズについて
- プログラミング講座: Calcファイル

※動画あり

【計算アプリ calculator】

- ・引き算のプログラムを追加 = if文をつかう
- ・「?」ボタンを押したときに2つの数字とその間にある数字の合計を出すようにする (「1」と「6」なら、1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6の合計) = for文をつかう
- ・新たにif文をつくって、その中にfor文をいれる

```
if (methodNum == 3) {  
    int sum = 0;  
    for (int i = input1; i <= input2; i++) {  
        sum = sum + i;  
    }  
    result1 = sum;  
}
```

【西暦変換アプリ convert】

- ・和暦を入れると西暦が出るようにする・平成が選ばれているときは和暦に1988を足す
- ・他の和暦の場合も同じようにプログラムを記述する・西暦から和暦の変換も出来るように改造する「逆転スイッチ」

第8回アプリ研究会 (2013/12/07)

前回のチーム分けとアプリ案の検討をした結果をまとめて、アプリ案の発表をしました。

★チーム元村 … 転売お助けアプリ (海外への販売、翻訳、マニュアルなど)

<輸入輸出手助けアプリ>

- ・海外から個人輸入、輸出をするためのマニュアルなどを自動翻訳する機能
- ・無料版 (広告あり)、有料版 (広告なし) ・国内向けにオークション機能をつける
- ・簡単に一括出品できる機能

↓

<みんなの意見>

- ・自動翻訳は可能か? ・一括出品は可能か? ・無料翻訳サービスを使う?

★チーム1回生 … カメラアプリ (2台で通信、シャッターを押せる、撮った写真を共有)

<分割カメラ「ブンカメ」>

- ・キャッチコピー「みんなでいい顔しよう!」 ・2つのiPhoneでシャッターとカメラ機能を分割して遠隔操作できる

・追加機能として、撮った写真のシェアや写真の加工・課題…シェアの方法

↓

<みんなの意見>

- ・シャッター機能と見る機能をどう分割するか? ・ 1つのアプリでシャッター担当と撮影担当の両方になれる
- ・無料? 有料? ・ 2台を結びつける方法はBluetooth? 立ち上げと同時に設定画面?

【今後どうするか?】

- ・カメラアプリは機能の選定、細かな仕様を考える
- ・転売アプリはサーバの問題など課題が多いので、もう少しつめてから・他のアプリも順番に開発をすすめる方針

↓

・アプリ研究会としての第2弾アプリは「ブンカメ」

【カメラアプリの基礎プログラミング】

- ・講師のXcodeの操作をメモをとりながら見る・同じことをメモを見ながら自力でやってみる

<カメラ機能の実装>

- (1) SingleViewApp
- (2) Buttonにアクション、Viewにアウトレットを接続 ※.mファイルの中でOK!
- (3) Button名を「撮影」に、Viewの背景色をグレーに変更
- (4) 配布したサンプルファイルを自分のつくったプロジェクト内にコピー
- (5) ViewのカスタムフィールドをCameraViewに設定
- (6) .mファイルのtakePhotoの箇所にプログラムを記述

- ・UIViewをcameraViewに変更

```
[self.cameraView takePhotoWithHandler: (UIImage* resultImage) {
```

```
};
```

- (7) シミュレータで実行してみる

<撮影した写真を表示する機能を実装>

- (8) storyboardでButtonの下にImageViewを配置
- (9) ImageViewにアウトレットを接続「photoView」
- (10) プログラムを記述

```
[self.cameraView takePhotoWithHandler: (UIImage* resultImage) {
```

```
self.photoView.image = resultImage;
```

```
};
```

<文字を合成する機能を実装>

- (11) カメラ用のViewの中にLabelを配置し、好きな文字を入力

※画像も置けるので、フレーム撮影のようなことが出来る

<まとめ>

- ・配布したCameraViewファイルの中身の簡単な解説・Appleが配布しているものもある「ImagePickerController」



第9回アプリ研究会 (2013/12/14)

アプリ研究会の2番目の開発テーマのカメラアプリ「ブンカメ(仮称)」のプログラミングを始めました。

※配布「RemoteCam」「RemoteCam部品」

(1) 部品の使い方

- ・viewController.mのエラーを自分で解決してみる
- ・#importのところにエラー＝「そのファイルがプロジェクト内がない」
- ・「RemoteCam部品」のフォルダを開いて必要なファイルをコピーするとエラーが消える

(2) ReleaseViewController.mの中身を解説

- ・CameraViewとMultiPeerConnectorの親子関係について

(3) CameraViewController.hと.mを自分で作ってみる

手順>>>

1.CameraViewController.hと.mファイルをつくる ※SS#9-1

2.storyboard上で1のファイルをカメラ画面にひもづける ※SS#9-2

3.ReleaseViewControllerからプログラムをコピー ※SS#9-3

(4) storyboard上でViewを配置、アウトレット接続する SS#9-4

- ・CameraView.h、.m、.jpgファイルをプロジェクトにコピー
- ・アウトレット接続
- ・エラーを消す=#import～を記述

(5) CameraViewController.mに「撮影をする」プログラムをかく SS#9-5、SS#9-6

【チーム仲村発表】

- ・ダイエットアプリ「PigRun」・ゲーム+カロリークイズ=娯楽+ダイエット
- ・無料、広告で収入・2択でカロリーの低い方の道を選んで距離をのぼす、間違ったら終了
- ・スコア結果によって称号が与えられる・メインターゲットは10代の女性
- ・ファーストフード、ファミレスなどのメニューのカロリーを学べるカジュアルゲームアプリ

<みんなの意見>

- ・イバQとかぶる・モチベーションを持続させる方法は？
- ・タイズで知識を得るのは効果的？・食事メニューを出すのがいいのかどうか？
- ・ゲームでいいのかどうか？・女性ターゲットのアプリとしてこれでいいかどうか？

↓

来週までにもういちど企画練り直し

【データベースの扱いについて】

※新規プロジェクト「DataBaseTest」をMasterDetailApplicationで作成

(1) DataBaseTest.xcdatamodeldファイルの「Attribute」の項目を増やす

(2) storyboardでtextFieldを2つ追加、アウトレット接続 SS#9-7

(3) DetailViewController.mにプログラムを記述 SS#9-8

(4) 2つのtextFieldの下にButtonを1つ配置「登録」、アクション接続 SS#9-9

(5) MasterViewController.mからプログラムをコピー、改造

↓

登録ボタンを押すと、入力した名前、電話番号が保存されるようになる

<データベースまとめ>

設計(モデル) = 項目名、種類

↓

ファイル

↑↓

読む(value For Key)

書く(setValue For Key)

第10回アプリ研究会 (2013/12/21)

アプリ研究会のメンバーも自分でMACパソコンを購入する人が増え、プログラミングにもだいぶ慣れて来ました。今回はNIFTY Cloud mobile backendについての勉強です。

- ・ どういうことが出来るものか？
- ・ ログインして試してみる
 - (1) ページの右上にある開発者向けドキュメント→iOSを選択して、クイックスタートを見る
(URL) http://mb.cloud.nifty.com/doc/quickstart_ios.htm
 - (2) クイックスタートの手順に従ってプロジェクトを作成する (手順『1. 新規アプリケーションを作成』は不要、既存のアプリケーションQuizを用いる)
 - (3) 手順『4. アプリケーションを実行&ダッシュボードの確認』で実行しようとする、赤いエラーが2つ表示される。同項目の【対応手順】の通りに修正する。
 - (4) 実行できて、Xcodeの下部コンソールに『[SAVE] Done』または『[FIND] test』が表示されればOK。インターネット上のデータベースに対して、データの保存と読み出しが出来ている。

【画面遷移をつくる】

- ・ Xcodeのstoryboard上で新しくViewControllerをつくり、最初の画面の「問題をつくる」ボタンからアクションを接続「modal」
- ・ 新しい画面上にtextfieldを5つ、ボタン『保存』を1つ、配置する
- ・ .mと.hファイルを作成 (MakeViewController)、新しくつくったViewControllerのClassとして設定する
- ・ 保存ボタンのTouchUpInsideを接続する「save」
- ・ NIFTYのクイックスタートの手順でAppDelegate.mに追加したプログラムをカットし、save内にペーストする
- ・ プログラムを以下の通りに変更する

```
[NCMB setApplicationKey:@"a09eba663c05b0171003183d0e54e442f4c54984c537606413faa4b9d08ee2aa" clientKey:@"98e69fe10c2f68037c4144a51a53dd441e8eaa9fb84b101880b79f98badb769d"];
```

```
NSError *saveError = nil;
NCMBOBJECT *obj = [NCMBOBJECT objectWithClassName:@"Quiz"];
[obj setObject:@"問題文" forKey:@"correct"];
[obj setObject:@"正解" forKey:@"correct"];
[obj setObject:@"誤り1" forKey:@"question"];
[obj save:&saveError];
if (saveError == nil) {
    NSLog(@"[SAVE] Done");
} else {
    NSLog(@"[SAVE-ERROR] %@", saveError);
}
}
```

- ・ 必要な場所に必要な#importを記述
- ・ 5つのテキストをそれぞれアウトレット接続する (名前はquestion,correct,wrong1,wrong2,wrong3)
- ・ .mファイルのプログラム中の@"問題文"の箇所をself.question.textに書き換える (他の4つも同じように)

↓

実行すると、テキストが保存できるようになる

第11回アプリ研究会 (2014/01/11)

今回は、西暦と和暦の変換アプリを作ってみました。

動画008までを見て、自分でアプリをつくってみる (反転授業方式)

- ①入力欄に数字を入力してボタンを押すと、西暦→和暦に変換するアプリをつくる
- ②逆に、和暦→西暦のアプリもつくる
- ③自動的にどちらなのか判断して変換するようにつくりかえる (if文の書き方は動画012を参照)
- ④完成した人は、動画の続き009以降を見る

注1) 動画の中に出てくる「へんすうめい」は「変数名 (変数の名前)」です。

注2) %iの「i」はint (整数) の頭文字です。浮動小数点数の場合は、floatなので%fです。

【動画について】

- ・次回授業までに動画をみて (新たに追加します) 自習をしておく。
- ・ここまでの授業+動画で008までで、基本的なプログラムの考えかた、Xcodeの使い方、簡単なアプリの作り方を学びました。
- ・動画009以降は、新しい内容なので出来る人は自分でやってみる。

【イバQアプリのグループわけ】

- ・開発 (プログラミング) ・デザインチーム ・企画チーム

【各チームでやることをリストアップ】

第12回アプリ研究会 (2014/02/01)

今回もプログラミングの実習です。動画【部品について】を見て今日の授業の予習をし、講義で「プログラミングの設計について」を聞きました。

(例題) 「刑事なまこ」ゲーム

<基本設計>

- ・設計とは…どう分割するか、どう組み合わせるか・ViewController.mと.hの役割について
- ・オブジェクト指向の考え方だとどうなるか・クラス、alloc、インスタンス

<アイテム追加>

- ・5秒後に爆発する爆弾を設置するプログラムを追加する方法・爆発後の処理
- ・有料の爆弾、ライフをふやせる、などアプリ内課金について
- ・爆弾の種類 (すぐ、大きい、オート、ホーミングなど)を増やす → プロパティを指定する
- ・なまこの種類 (速い、固い、消える、増える、大きい、小さい、止まる、ジグザグなど)を増やす → UIViewwを継承して新たにclassをつくる

実習【自分でなまこゲームをつくってみる】

<ルール>

- ・なまこが画面上から下へ移動する間に爆弾でなまこを倒す
- ・画面をタップするとその場所に爆弾を置くことができる・なまこは一番したに着いたら消える

<つくりかたヒント>

- ・新規プロジェクト (SingleView) ・UIViewClassのNamako.mとNamako.hをつくる
- ・ViewController.mの中の「ViewDidLoad」のところを書き換える ※動画あり

解説&実習【なまこゲームプログラミング】※動画あり

- ・なまこの色を指定するには…「Namako.m」ファイルに記述する・なまこが上から下へ動くプログラムを記述

解説【設計の例「勤怠管理」】※動画あり

- ・目に見える部品「UIView」と目に見えない部品「NSObject」・NSManagedObject

解説&実習【なまこゲームプログラミング】※動画あり

- ・指定場所に着いたらなまこが消えるようにする

まとめ

- ・ どのような機能と部品が必要かを考え、組み立てること = 設計
- ・ アプリをつくるときには設計についてきちんと考えること

第13回アプリ研究会 (2014/02/08)

はじめにプログラミングの実習です。予め配布されていた動画（今日の授業の予習）を見ながらの実習です。次に、アプリ「イバQ」について具体的に中身を決めていきました。

解説【016の動画について】

- ・ ブレークポイントの使い方・鈴木さんをカウントする方法について
- ・ プログラミングをする前に、やるべきことを日本語で整理してみる

実習【鈴木さんを数えるプログラムを自分で追加してみる】

田淵先生より【イバQについて】

- ・ クーポンなどの仕組み、どう商店街と協力するかを考える・ゲームの内容と特典をどう結びつけるかを考える

話し合い【イバQについて】

<決めなければいけないこと>

- ・ 問題をかえるタイミング、10問で1セット?・初級、中級、上級は必要?
- ・ 間違ったらダメージ?何回まで?・最初の問題をみんなで作る
- ・ アイテムはどういう種類?役割?・ライフは?・ダンジョンによって門(クイズ)の数をかえる?
- ・ クーポンを出す店は?使ったら消える?期間限定?

<決定項目(仮決定を含む)>

『クイズについて』

- ・ 最初のダンジョンはやさしい(問題数が少ない)、すすむにつれて難しく(問題数が多い)なる
- ・ 最初は3問・間違ったら正解するまで同じ問題が出続ける(仮)
- ・ はじめのライフは3、ライフがなくなったらゲームオーバー、最初から

『クーポンについて』

- ・ クーポンは期間限定、期間終了したらアプリ内で消える・クーポンはGETしてから1ヶ月有効(仮)、全店舗共通
- ・ クーポンはガラガラをまわしてからGET・ガラガラの結果によってクーポンの数がかわる(仮)

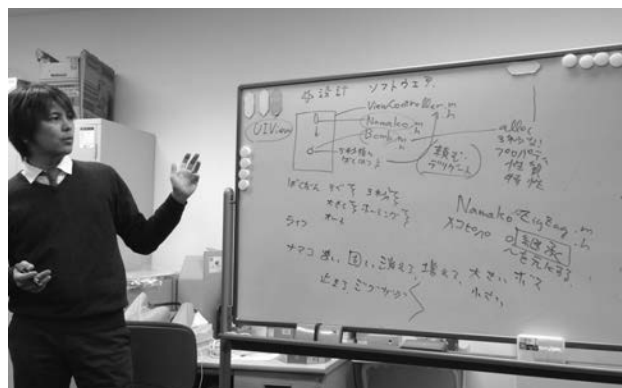
『マップについて』

- ・ 何個でひとつのマップ?・マップの切り替えはあり?・大きなひとつのマップにすべてふくめる?

↓

<今後やるべきこと>

- ・ クーポンについて決定するために商店街に行って話をしに行く(スケジュールをたてる)
- ・ 商店街の人に見せるため、必要な人は自分のデバイスにデモ版をインストールする
- ・ 企画チームは企画(しくみ)を決定し、デザインチーム、プログラミングチームにおろす





そ の 他

2013年度ベンチャービジネス研究所 所長・所員・顧問一覧

役 職	氏 名	所 属 等
所 長	田 淵 正 信	経営学部教授
所 員	池 田 信 寛	経営学部教授
所 員	岡 崎 利 美	経営学部准教授
所 員	梶 原 晃	経営学部教授
所 員	金 川 智 恵	経営学部教授
所 員	地 代 憲 弘	基盤教育機構教授
所 員	朽 尾 安 伸	経営学部准教授
所 員	長 岡 千 賀	経営学部准教授
所 員	朴 修 賢	経営学部准教授
所 員	葉 山 幹 恭	経営学部専任講師
所 員	原 田 章	経営学部教授
所 員	藤 田 正	経営学部教授
所 員	水 野 浩 児	経営学部准教授
所 員	宮 宇 地 俊 岳	経営学部専任講師
所 員	宮 崎 崇 将	経営学部専任講師
所 員	村 上 喜 郁	経営学部准教授
所 員	森 島 覚	経済学部教授
所 員	八 木 俊 輔	経営学部教授
所 員	山 下 克 之	経営学部准教授
所 員	李 建	経営学部教授
顧 問	合 田 順 一	茨木商工会議所会頭
顧 問	牧 美喜男	客員教授
顧 問	阪 田 真 二	公認会計士
顧 問	西 岡 健 夫	経営学部教授
事 務 員	宮 下 知 子	教育支援課

(50音順)

2013年度 ベンチャービジネス研究所 活動記録

月 日	主 な 活 動 内 容
2013/4/1	所長・所員・研究員・顧問、新規スタッフ着任
2013/4/25	第1回研究所委員会
2013/5/23	第2回研究所委員会
2013/6/23	オープンキャンパス参加
2013/6/27	第3回研究所委員会
2013/7/14	オープンキャンパス参加
2013/7/18	アプリ研究会 顔合わせ
2013/7/27~28	茨木フェスティバル出展（茨木商工会議所共同）
2013/8/1	第4回追大学生ビジネスプランコンテスト募集開始
2013/8/1	Newsletter VOL.9 発行
2013/8/3~4	オープンキャンパス参加
2013/8/25	オープンキャンパス参加
2013/9/26	第4回研究所委員会
2013/9/28	第1回目アプリ研究会
2013/10/5	第2回目アプリ研究会
2013/10/12	第3回目アプリ研究会
2013/10/16	茨木フェスティバルアンケート事業報告会
2013/10/19	第4回目アプリ研究会
2013/10/24	第5回研究所委員会
2013/10/26	第5回目アプリ研究会
2013/11/1	第4回追大学生ビジネスプランコンテスト応募締切
2013/11/9	第6回目アプリ研究会
2013/11/12~13	産産学ビジネスマッチングフェア2013with大阪大学 会場：ホテル阪急エキスポパーク
2013/11/16	第7回目アプリ研究会
2013/11/19	Newsletter VOL.10発行
2013/11/27	茨木商工会議所 異業種交流会参加
2013/11/28	第6回研究所委員会
2013/11/30	「第4回追大学生ビジネスプランコンテスト」ビジネスプラン発表会 会場：5301フォーラム教室 時間：9：30～12：30 「懇親会・表彰式」食堂2階にて12：30～

月 日	主 な 活 動 内 容
2013/12/7	第8回目アプリ研究会
2013/12/14	第9回目アプリ研究会
2013/12/19	第7回研究所委員会
2013/12/21	第10回目アプリ研究会
2014/1/11	第11回目アプリ研究会
2014/1/16	第8回研究所委員会
2014/2/1	Newsletter VOL.11発行
2014/2/1	第12回目アプリ研究会
2014/2/8	第13回目アプリ研究会
2014/2/10	「第4回追大学生ビジネスプランコンテスト報告書」発行
2014/2/10	大学出版会「事業承継入門」第1巻、第2巻 出版
2014/2/15	第14回目アプリ研究会
2014/2/20	第9回研究所委員会
2014/2/22	第15回目アプリ研究会
2014/2/28	『ベンチャービジネス・レビュー』第6号発行
2014/3/19	第10回研究所委員会

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006年2月13日制定

改正

(設 置)

第1条 追手門学院大学学則第58条に基づき、本学に追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

(目 的)

第2条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネスの理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

2. 研究所はイノベーションを志す中堅中小企業の事業承継の調査研究を行い、地域社会に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

(事 業)

第3条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

- (1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
- (2) 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催
- (3) 研究及び調査の受託
- (4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
- (5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
- (6) グループ研究の実施
- (7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
- (8) 学生起業家育成支援
- (9) 地域活性化のための調査及び提案
- (10) 地域文化の発展のための教育の実施
- (11) その他目的達成に必要な事業

第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

- (1) ベンチャービジネス研究グループ
- (2) 投資に関する研究グループ
- (3) マーケティング研究グループ
- (4)アントレプレナーシップ研究グループ
- (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ
- (6) 国際研修・調査グループ
- (7) アカウンティング・グループ
- (8) その他必要と認められる研究グループ

(研究成果の公表と評価)

第5条 研究所は、毎年1回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

(組 織)

第6条 研究所に所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2. 所長は、大学専任教員の中から学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。また、所長が

欠けたときは補充しなければならない。ただし、後任者の任期は、前任者の残任期間とする。

3. 所長の推薦は、任期中に定年に達する者を除く。
4. 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。
5. 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
6. 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推進に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。
7. 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
8. 顧問は、所長の諮問に応え意見を述べることができる。

(運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2. 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2. 委員会は、所長及び所員をもって構成する。
3. 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。
4. 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

(規程の改廃)

第9条 この規程の改廃は、委員会の議を経て大学教育研究評議会で決定する。

附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2012年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

『ベンチャービジネス・レビュー』 投稿規程

1. 年報『ベンチャービジネス・レビュー』第7号の刊行は平成27年2月末日予定。
2. 原稿の受付は平成27年1月30日(金)締め切り厳守。
3. 字数は(図表を含め)約1万8千字まで、A4用紙10~12枚。但し論文の場合はA4用紙20枚程度まで可
4. 原稿の書式はA4判縦用紙に横書きで、標準48字×37行。(余白で調整下さい)
フォントは9ポイント(原則ワープロ打ち)
5. 表紙はテーマ(和文・英文)執筆者氏名と所属(和文・英文)を明示すること。
6. 論文は表紙にAbstract(英文)300語以内とKeywordsを明示すること。
7. 原稿の提出方法は、媒体(フロッピーディスク、CD-R、USBメモリー等)、または、メールによる添付ファイルのいずれかで下記まで。
8. 原稿は完成原稿で、著者による校正は2回まで。校正の段階で大幅に加筆・修正は行わないこと。
9. 著作権は本人に帰属するが、他出版物に転載される場合はベンチャービジネス研究所の許可を得なければならない。
10. 原稿料として、薄謝を支払う。(学外者のみ)
11. 所員は編集委員を兼ねる。原稿は所員による編集委員会で審査の上、受理する。
12. 本文の写真、図表は原則として白黒とするが、カラー希望の方は別途費用を請求させていただきます。
13. 抜き刷りは20部進呈致します。
14. 査読論文を受け付けます。

第7号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿規程にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。他誌との重複投稿はご遠慮ください。
- ②締め切り：平成27年1月30日(金)必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所(中央棟1階)

〒567-8502 大阪府茨木市西安威2-1-15

TEL：072-641-7374 FAX：072-643-9597 Email：venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

(事務員 宮下)

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第6号

編集・発行 2014年2月28日 印刷
2014年2月28日 発行

発行所 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所
〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号
【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597
【E-mail】venture@ml.ccile.otemon.ac.jp
【URL】<http://www.otemon.ac.jp/investigation/labo/venture/>

編集者 田淵 正信

印刷所 川西軽印刷株式会社
〒540-0005 大阪市中央区上町A番22号
【TEL】06-6761-5768

ISSN 1883-2520

VENTURE BUSINESS REVIEW

Vol.6 February 2014



**Institute of Venture Business Research,
Otemon Gakuin University**
2-1-15, Nishi-Ai, Ibaraki, Osaka, Japan