

商 学 研 究

東京国際大学大学院商学研究科

第 26 号

論 文

- 改革開放初期における制度変化と「企業」の創造 …………… 袁 暢………… 1
——国営企業における経営自主権の拡大と
行政管理の変革を中心に——
- 中国におけるネット通販のグローバル化に関する一考察 …………… 孫 捷………… 29
- 中国の CVS における関係性マーケティング戦略構築…………… 胡 作凌………… 47
——PB 商品開発における中国市場の問題点の考察——
- 連結財務諸表における基礎概念と
会計基準の首尾一貫性に関する研究 …………… 小笠原章友………… 71
- 無形資産の認識に関する一考察 …………… 曹 航………… 93
——自己創設無形資産の国際比較——
- ファミリー企業の優越性について …………… 盧 瑤………… 115
——継続性を中心として——
- 中国におけるホテル産業従業員の職務満足と
勤務評定との関係 …………… 何 欣………… 135
-

商 学 研 究

東京国際大学大学院商学研究科

第 26 号

改革開放初期における制度変化と「企業」の創造

——国営企業における経営自主権の拡大と 行政管理の変革を中心に——

袁

暢

I 本論文の目的と構成

中国経済において近年、巨大な「国資企業（国有資本企業）」の急成長がみられる。それは、改革開放以降の経営自主権の拡大から始まった「国営企業」成長の到達点といえる。この間共産党主導の制度的変化は、工場長制、請負制、会社法制定、市場経済の公認など多様でかつ、複合的な結果をも生み出してきた。

改革開放以降、鄧小平をトップとする党のリーダーは、実証的で実用主義的な思考に転換し、政策のスタンスに差はあっても党を分裂する政争を起こさなかった。たとえば、国営企業の経営自主権を拡大する必要がある、農業で個人の請負制が生産拡大に効果がある、都市で個人営業を一部認容してもよいなどの認識を共有していたが、拡大のスピードや具体的手法については指導者間で意見の相違があった。またリーダー全員に、改革の全体像や既定の実施計画はなかったうえに、個々の政策を「歩み、手探りで進めていくうちに、その利点が少しずつわかっていった」と経済改革の中核にいた趙紫陽は語っている。¹⁾

したがって、改革は漸進的に行われた。趙紫陽によれば「計画経済から市場経済へと移行するさい、われわれはつねに段階的なアプローチをとってきた。新しい要素を適応させる場合は

とくにそうだ。国民経済は二つに分かれていた。われわれは市場経済を拡大し、計画経済を徐々に縮小していった。これら二つの取り組みは同時並行的に行われた」。²⁾

本論文は、この「段階的なアプローチ」をミクロ的な視点から記述し、説明することを目的としている。国営企業を対象に、制度変化によってどのような「新しい要素」が導入されていったかを時系列的に観察することが主な課題である。

一連の制度変化と国営企業の進化を観察し記述する場合、進化プロセスは（1）政治や福祉など経済外の目標を達成する手段でもあった「工場」が経済単位に純化されていくプロセスと、（2）計画を実行するだけの「工場（生産単位）」から「企業」へと転換するプロセスの2つに分けられる。紙面の都合から（2）を中心として考察したい。

なお、本論文における「企業」とは、市場のニーズと需要の変化に応じて内部の経営資源の配分を変更しつつ効率性を実現していく経済主体を意味している。そのためには、市場ニーズが生まれ、設備や人材への投資が可能になり、マネジメントの機能と担い手が自立して活動していく動きが生まれることが不可欠である。このような「企業」に近づくための制度的前提が、経営自主権の拡大である。企業が活用する財産について保障され、意思決定権の委譲がなければ

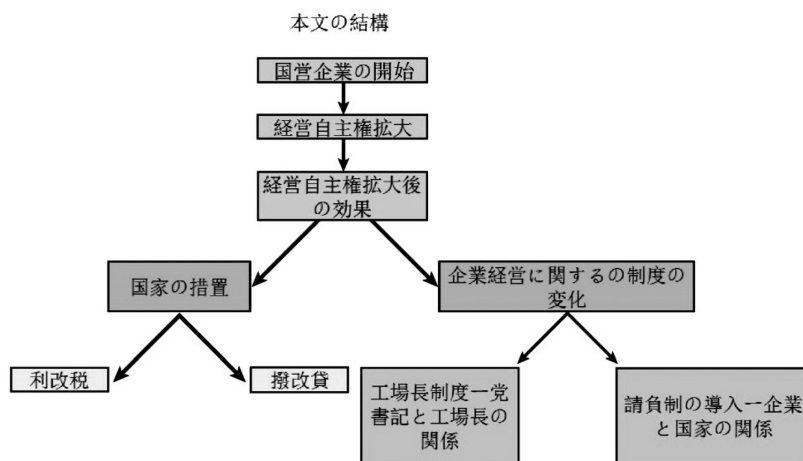


図1 国営企業に関する制度的変化

「企業」は存立できないからである。

本論文では1978年から1992年までの改革開放初期において、制度変化が国営企業の経営自主権をどのように拡大してきたかを明らかにするが、全体的な方向からいえば、市場経済における企業に漸進的に近づくことを意味している。

初期の重要な制度的変化としては、「10の経営権の拡大」から始まり、財政改革からの「利益納付から課税への転換（利改税）」と「財政支出から貸付金への転換（撥改貸）」、さらに経営面での「工場長制」と「請負制」の導入がある（図1参照）。これらは主にミクロを対象とした制度変化であり、裁量権限の範囲、計画生産以外の活動と資源配分、成果の分配に関係している。

本論文では、制度を中心とした中国の歴史研究において法規を重要な史料として扱い、一次史料を重視したい。歴史にとって史料を批判的な態度で扱うのは前提だが、中国研究においてはとくに当時の信頼度の高い史料や統計を収集し検討する必要がある。ただ、史料収集と解釈について、現在の関心や課題にのみ限定しないことが重要であると考ええる。当時の研究者、政策制定者の思想、知識範囲及び論文・著作など

を広く公平に扱う努力が求められる。本論文との関係でいえば、経営自主権拡大のあとに存在した経済学者の「社会主義生産目標についての大論争」や国営企業改革における工場長制の役割はいずれも中国経済史・経営史の研究者には関心の外にあることから歴史の記述から省かれている。このような点に留意しつつ、改革開放スタート時点での国営企業の状況を最初に説明し、そのあと制度改革とミクロ的な改革について記述し、説明することにしたい。

II 改革開放開始時の国営企業のウエイトと制度的特徴

表1は1980年10－12月、「世界銀行考察団」が中国経済を実態調査し出版した「中国、社会主義経済の発展報告」と付属の経済統計によって作成したものである。これを用いて改革開放の起点となる1979年の工業セクターの国営企業の状況を明らかにしておきたい。

まず、集団企業を除いた国営企業の企業数は、工業企業総数の24%を占めていた。工業国営企業総数には、集団企業には都市部だけでなく農村公社が設立した工業企業も含まれている。このように国営企業の企業数は工業企業

表1 「工業部門における国営企業のウエイト」

工業国営企業（都市集団と農村公社を除く）の状況	1979年
国営企業数（個）	83837
全部工業企業の割合	24%
総産出（億元）	3718.8
全部工業企業の割合	81%
資本額（億元）	3487.5
全部工業企業の割合	88%
従業員人数（千人）	31091
全部工業企業の割合	58%
工業国営企業従業員の年収（元）	740
都市と農村一人当たり収入の割合	365%
都市集団と農村公社の個数	271176
全部工業企業の割合	76%

『中国：社会主義経済的發展』，世界銀行経済考察団，中国財政経済出版社1983年12月第80頁，第209頁，第254頁より，筆者作成。

総数の3分の1に足りないが，総産出や資本総額はそれぞれ81%，88%を占めている。また，就業者人数の58%を占め，年間収入は都市や農村の一人当たり平均年収の3倍以上もあった。国営企業は国内工業において規模，産出，雇用，収入において圧倒的な地位をしめていた。次に，改革開放の開始時点での制度的な前提についても簡単に説明しておきたい。

中国は旧ソ連をモデルに計画経済を建設し，国営企業は生産単位として政府の行政機構の末端組織となった。中国の国営企業をめぐる制度的なルールについては，呉敬璉が企業の権限と利益の視点から，川井伸一が政府と国営企業の関係性を軸に，各々ルールの特徴を取りあげている。ここでは彼らが指摘している特徴を，経営自主権の拡大という観点から，生産へのリソースの配分，人的コントロール，行政における中央と地方の管轄の3つに再整理して説明しておきたい。

生産へのリソース配分の機能については，国家行政機関に集権化されていた。国営企業「弾（はじ）かれるそろばんの珠」³⁾のように，一方的にコントロールされる対象であった。その結果企業は行政の単位に過ぎず，企業の経営自主権は保障されていなかった（「政企不分」）。生産と投資にかかわる意思決定権は，計画委員会，経済委員会など行政機関が担当していた。生産計画について企業が提案する公式的権限も

スタッフも存在しなかった。

人的コントロールでは，企業幹部の評価とモニター，任免異動は，党の組織機関と政府の人事機関が担当した。企業内部ではマネジメントの担当者と党および政府機関の担当者とに明確な職掌区分がなく分化がみられなかった。企業内の党委員会書記と工場長でそれぞれ別の担当者がいても，党の「幹部」として一体の権限体系のなかで位置づけられていた。原則的に党委員会はマネジメント全般を指導し，工場長は原則として党委員会の指揮監督下に置かれた。この結果，党委員会がマネジメントの判断に広範な権限をもち，内部組織では党組織とマネジメントが混然一体となっていたといえる。

国営企業に対する行政管理は，中央と地方の各級政府が分担して担当する独特のシステムが形成されていた。まず，中央政府直轄の国営企業は國務院に設置された業種別の管理機関によって統轄されていた。例えば，鉄道部，工業部，交通部などがそれらの管理機関にあたる。ここでは業種ごとに全国的かつ統一的に支配し，コントロールすることが原則とされていた。職掌分担を縦割りに組織化したうえで，その内部で全国的かつ統一的に行政を執行することを中国では「条条」管理という。政府直轄の国営企業は地理的に分散していても，業種別には統一的に管理されていたといえる。

これとは別に，地方行政が管轄する国営企業群があった。地方行政は，毛沢東の「行政分権」の思想のもとに組織化されていた。まず，中国各地域の政府（省レベルの地方政府）は該当する地域の経済を統一的に管理するが，その機構は中央政府の経済行政の管理機構と同一のものを設置していた。地方政府の機能分化は中央政府と原則同一であったといえる。

しかし，各地方政府間の調整メカニズムは存在せず，地理的なユニットごとに分化するだけで地方政府管轄の国営企業は地域を越えた活動を予定されていなかった。つまり，中央直轄企業を除けば，⁴⁾ 全国レベルで国営企業を適切に配置し産業構造を統一的に形成していこうとい

う考えは無かったので、各「省」が個々の「独立経済体」として組織化され、それらの経済体は自己完結的であつお互いに完全に隔たり経済単位間の取引は期待されていなかった。更に、一つの産業内のサプライチェーンにおいてその上流と下流とは直接な繋がりもなく、国营企業間の取引や交流はほとんど全て政府機構を介して行われた。したがって、どの地方の国营企業でも同様の統一的な方法で現地政府に管理されていた。このように地方政府が現地の経済を同一の機構と方法で管理する方式を「塊塊」管理と称された。

党および政府による資源配分と人的コントロールの集権的行政と「条条」「塊塊」という中央と地方の二重行政は、国营企業のミクロ的特徴を形成する与件であった。それは改革開放開始時の制度的な初期条件でもあったといえる。

この制度的メカニズムの下での「生産単位(工場)」の機能的特徴は、まず、国营企業は生産単位であったが、コストや利益という概念が存在しなかった。コストを小さくし利益をあげるというインセンティブもメカニズムも存在しなかったことが第一の特徴である。

しかし、生産の責任数量は事業分野のデザインに大きな影響をあたえたことは注目しておくべきである。国营企業は、生産不足のリスクを小さくするために、内製化と在庫を推進したからである。完成品の生産に必要な半製品・部品を内製化するための投資が増え、過剰な在庫を持つ傾向がうまれた。これを川井は「ワンセット主義」⁵⁾と名付けている。これは、産業部門ごとの縦割り行政管理と地方政府単位の閉鎖的な経済構造から、効率的なサプライチェーンが生まれず分業が未発達だったことを意味している。この点から「条条」「塊塊」の経済行政システムと生産数量の到達目標は互いを補完する関係にあったといえる。

行政命令によって国营企業の党委員会および工場長には、業務執行および業務監督・監視の権限が与えられている。国营企業に計画生産の決定権はないが、より多くの資源供給を獲得し

責任数量を有利かつ容易に達成できるよう上級行政機関と交渉するようになった。呉敬璉は、「企業が財務困難にぶつかった場合、国が減税、特別融資、財政充当金、欠損引受、あるいは価格引き上げ許可などの方法」で企業を援助するので「このような介入が相当に頻繁であれば、企業の行為規範は政府の介入期待をベースにつくられるであろう」と述べ、コルナイの「ソフトな予算制約 (soft budget constraint)」という概念を引用してコメントしている。⁶⁾ この現象は新制度学派の用語で説明すると、国营企業はプロフィットシーキングから離れ、レントシーキング的な行動に傾きがちであったと言いかえることができる。生産数量の拡大が評価基準なので効率性へ関心が向かず、効率性を実現しても「生産単位」には蓄積も分配の裁量権も無かったので成果は企業自体のリターンにもならなかった。さらに内製化と過剰在庫で効率性が害されがちであった。

ミクロ的な特徴のもう一つは、国营企業が経済機能だけでなく社会的機能も持っていたことである。雇用、社会保障、福利厚生、医療さらに行政、教育、治安などのさまざまなサービスを提供する機関であった。多様な生活需要に対応し、住宅、病院、学校、食堂、幼稚園、映画館、公園、商店、公安派出所、民兵などを備えていた。そして労働者には解雇はなく身分と生活が保障されていた。転職はこれらの優遇措置をすべて失うことを意味した。もちろん、転職後も権利を引き継げる個人を対象とした国家の社会保障制度は存在しなかった。職位があがっても身分に変化はなく、個人の能力が向上しても賃金に差がつかなかった。職務遂行能力によって待遇格差がうまれるメカニズムではなかった。

さらに重要なことは、この特徴が「ソフトな予算制約」と補完関係にあることである。労働者の生活を維持する目的で、政府は赤字を補填するための財政支出を求められるし国营企業はそれを前提として行動するようになるからである。国营企業は「工場」であり「共同体」であ

り、効率性を向上させて生活水準を向上させるというインセンティブ欠いていたといえる。

同時に、計画生産の行政システムにも非効率が存在した。「条条」管理は業種間の取引と交流を分断し、分業の利益を実現するには不利で、資源やエネルギーの無駄遣いをもたらしたと批判された。また、⁷⁾「塊塊」管理は「地方保護主義」⁸⁾を招き、各地方の市場は閉鎖的で、全国市場の形成に不利であると評価された。中央と地方の産業別の縦割り行政では、各機関の利害を優先させて権利を行使するだけで、相応の責任は引き受けない。⁹⁾ なぜなら必要でなくなった部門の廃止や縮小を自ら提案することは考えないからである。分業による利益が生まれるためには、全国レベルでの遠隔取引が可能にならなければならないが、それは改革開放開始時には遠い現実であったといえる。

このように国営企業を規律する制度的構造は、国営企業のミクロ的な特徴をつくりだし、個々の制度は他の制度やミクロ的な特徴と補完的であった。国営企業をミクロ的な視点から改革するためには、制度的な構造を一体として変化させることが必要であったことはいうまでもない。国営企業の社会的機能を考えれば、税制をこえて社会保障行政にいたる改革とも不可分であったといえるし、企業の「ワンセット主義」による肥大化を抑制するために分業の利益が得られるような取引範囲を拡大が可能になる必要があった。

文化大革命では、国営企業は政治闘争の場になり、政治経験しかない共産党員がマネジメントを支配した。物的資産のみならず人的リソース、規則や慣行も完全に破壊されていた。そして、改革の目標は計画生産の復活に止まらなかった。国営企業の改革は、再創造に近かったといえる。

Ⅲ 経営自主権拡大の改革

1978年12月の第11期三中全会¹⁰⁾に先だって同年10月、四川省共産党委員会（省級最高行政

機構）は「企業の自主権を拡大する」実験的改革を実行した。同委員会の行政コントロールが及ぶ6業種のなかから¹¹⁾ 国営企業各1社、寧江機械場、重慶鋼鉄会社、成都シームレス鋼管場、四川化学工場、新都県窒素肥料工場、南充シルク工場を選んで経営自主権の拡大を行った。

「自主権拡大」¹²⁾は中国の独自の用語である。その意味について呉敬璉は、国営企業の課題に対する診断にもとづいて設計され実施された「権限と利益の委譲」を主軸とする組織改革が「自主権の拡大」であると説明している。¹³⁾ 四川省の試みでは、「自主権の拡大」の方向は次の三つのルールに具体化されている。

- ①企業を個別に審査し、年度の利益目標を設定し増産増収の計画を立てる。
- ②企業留保金を一部認め、生産発展の投資資金に充当させる。
- ③従業員に過分にならない額の賞与を与えることを可能にする。

このルールには過去にみられない新しい制度的要素が確認できる。一つは、政府が国営企業を同一のルールでコントロールするのではなく、個別的審査を行うこと表明していることである。これによって行政管理が平等な基準を脱して、有効なコントロールに必要な情報、人員を獲得する可能性がうまれた。

同時に利益目標と生産計画を提出と事業計画の提案が義務づけられ、マネジメントの機能のなかで全社的計画の立案が国営企業に求められるようになった。さらに、企業に利潤の分配について裁量権が一部与えられたことも注目に値する。利潤の一部留保し独自の設備投資に利用でき、従業員について賞与の配分などインセンティブの付与が認められた。

このように、利益、生産計画という意味決定プロセスの発案権、投資と分配について企業独自の裁量が認められ、国営企業の分権化の第一歩が始まった。未だ、取引や生産の種類の拡大には及んでいないし、計画生産の立案、執行機能で提案と資金配分に関連する機能の分権化で完全な分権化とはいえないが、マネジメントの

機能と企業独自のリソースを認められたことは画期的である。

1979年2月12日四川省は先行的なケースをふまえ「關於擴大企業權力，加快生產建設歩伐的試点意見（企業權力を拡大し，生産と建設を促進する改革試行の若干意見）」¹⁴⁾を發表した。国営企業に与えられた権利が初めて政府の公式文書に掲載されたことになる。公式に認められた権利の種類は9点¹⁵⁾である。

- ①「補充生産計画」の策定とその計画に基づく製品の自主販売，代理販売委託
- ②利潤留保
- ③減価償却基金の大部分に対する支配権
- ④固定資産の有償占有と余剰遊休固定資産の譲渡・賃貸権
- ⑤新製品試作のための一定の利潤留保，新製品のテスト販売，代理販売委託
- ⑥主管部門に対する自己製品の輸出申請と外貨留保権
- ⑦従業員の選抜採用と賞罰権
- ⑧中層以下の職員の任免権，自己機構の設置権
- ⑨非公式・非公認の割当，無償調達に対する拒否権

「補充生産計画」では自主販売が，それ以外には新製品のテスト販売，輸出が認められているが製品—市場戦略の範囲は限定的である。一方，経営資源について多様な分権化が認められている。資金的資源では利潤の内部留保，減価償却，固定資産の譲渡が，人的資源では，ミドル以下の職員の任免権と内部組織の変更，従業員の採用と賞罰もある。

マネジメントで決定的に重要な，人事権，内部組織の変更の権利が付与されたことは意義深い。マネジメントが発生・分化し自立していくことを意味しているからである。しかしながら，党と工場経営との分掌など微妙に政治的な問題については明確化されていない。

この文書に基づく分権化の対象企業は100社に及んだ。当時の四川省級政府共産党委員会書記は趙紫陽だった。彼は国営企業の責任者に「成功したら，新しい道を切り開ける。失

敗すれば，私が反省する（中央から処罰を受ける）」¹⁶⁾と述べている。国営企業の分権化は，政治家がリスクを負った決断から始まったといえる。

趙紫陽が決断した理由¹⁷⁾は，「企業は国民経済の細胞であるため，経済に活力を与えるには，まず「細胞」に活力を与えるべきである。」そして「企業の自主権が拡大された以上，連鎖反応が必ず引き起こされるため，政府各部門は改革をせざるを得なくなる」という予想に基づくものであった。このように，趙紫陽は企業の分権化を進めば同時に行政改革も必要になると考えていた。

四川省の試みは中央政府の注目を集めた。たとえば，1979年10月—12月，「中央弁公庁研究室理論組」は中国人民銀行の「経済改革調査組」¹⁸⁾と共同でこの時期に四川省の国営企業改革について調査を行っている。そのなかで特に注意が払われたのは従業員の改革に対する反応であった。多くの従業員は，国営企業改革によって収入が高まり，「三子問題」¹⁹⁾の解決にプラスになったと評価した。「三子問題」とは，「兒子」「房子」「票子」という三つの問題をいうが，「兒子（息子）」は学生の下放と都市に帰郷後の就職難，「房子（住宅）」は，都市の住宅難から若者が結婚できない問題，「票子」問題とは賃金上昇が緩慢過ぎるという問題であった。

国営企業の経営自主権拡大について中央政府レベルの論評が最初になされたのは1979年2月19日，「人民日報」の社説である。同社説は「改革の急務は企業の自主権を拡大することである」と評価した。そして同年3月13日—20日，国家経済委員会は北京で「企業管理改革座談会」²⁰⁾を開催し，北京，上海，天津の3市のなかから8社の国営企業を選び「企業管理体制改革」の試みを行うことを決定した。この8社は首都鋼鉄会社，北京内燃機関工場，北京清河毛織工場，天津自転車工場，天津エンジン工場，上海蒸気タービン工場，上海ディーゼルエンジン工場並びに上海彭浦機器場である。

「企業管理改革座談会」²¹⁾には、8社の企業の責任者に加え、財政部、中国人民銀行、国家労働総局、国家物資総局、第一機化工業部、軽工業部及び対外貿易部の責任者と数人の経済理論専門家も参加した。

「企業管理改革座談会」で重要なことは、経営自主権の拡大の決定が議事録に残され、後に国家経済委員会によって文書として発表されたことである。これは中央政府レベルで国営企業への分権化がはじめて正式に承認されたことを意味している。

続いて中央政府は、上記の8社の経営自主権の拡大について具体的措置とその範囲を正式に規定している。²²⁾ 企業の裁量権の範囲と政府のコントロールについて、中国政府の考えが端的に表現されているのでやや詳しく説明し、そのあとで評価することにした。

企業に付与している裁量権は、10項目に分類されその内容は下記のとおりである。²³⁾

- ①「補充生産計画²⁴⁾の立案権²⁵⁾」企業は計画通り国家によって設定された経済発展の目標を達成しなければならない。その上で、企業は国家から分配された原材料、エネルギー資源などは企業の労働生産率を考慮し、非計画生産の必要に応じ「補充生産計画」を立案する。
- ②「企業利潤の留保権」留保できる利潤が4類型にわけて認められた。まず、新製品試作費で利潤の1% - 2%程度認められる。第二は、研究開発経費及び従業員技術教育訓練費で、国家からの企業への割当額が指定される。この二つは「企業発展基金」と呼ばれる。第三は従業員福祉基金で、基本給料の金額を算定の基準にし、基本給料の通常10%の金額と固定されている。但し給料の12%の金額を超えることはできないと定められた。²⁶⁾ 第四は従業員賞与基金である。割当額は国家が定め配分を企業は自由に認められた。なお、「生産発展基金」、「従業員福祉基金」「従業員賞与基金」を「三項基金」と名付けられていた。
- ③「減価償却引当金の使用权」改革開放以前生

産に必要な資金は、国家の資金計画に基づき政府財政から無利子で、または銀行から低利で供与される一方、企業の利潤と減価償却費はほぼ全額を財政に上納することが要求されていた。²⁷⁾ 1979年から、企業は70%の減価償却引当金を留保できるようになった。増益が2年連続すると毎年0.5%増加できた。さらに2年増益すると毎年0.5%ずつ留保を増加することができた。²⁸⁾ 固定資産の無償から有償占有への転換は、国家の固定資産の占用使用に対して固定資産税を支払う義務を負ったことを意味する。²⁹⁾

- ④「新製品開発で優遇措置を受ける権利」利潤から留保された資金は新製品の試作費として使うことが認められた。利潤が極めて少ない場合には、免税を申請できる。利潤留保からの新製品試作費用の支出は、②項目で述べた利潤留保からの「企業発展基金」積立の一環である。
- ⑤「輸出する権利」企業は中央及び地方主管部門に輸出を申請し、国家が定めるルールに準じて、輸出で利潤を受けとることが出来るようになった。
- ⑥「人材採用および賞罰についての権利」企業は「国家労働計画指標」³⁰⁾に応じて、優秀な人材を選抜して採用する権利があるとされた。独自の採用基準を策定、試験を実施できるほか、表彰、懲戒の種類を定め、賞罰を行う権利があると認められた。³¹⁾
- ⑦「組織構造とマネージャーの任免権」各企業の独自の必要に応じて、企業内部の組織構造を設定し、中間層と中間層以下の管理的な人材を任免できるようになった。³²⁾
- ⑧「運転資金を銀行から調達する権利」短期的、一時的資金需要は銀行が企業の申請によって供給することが認められた。³³⁾
- ⑨「資源配分についての独立性」主管部門の責任者を除き、³⁴⁾ 他の上級部門（省、部）と個人（高級官僚など）からの原材料、製品、人事、設備並びに資金についての要請を拒否する権利がみとめられた。

⑩「商品売買の権利」国家の指令による年度生産計画の達成を条件に余剰の製品及び物資（原材料）、新製品を販売する権利が認められた。以上が、先進的な国営企業8社に与えられた権利である。

これらは、企業のヒエラルキー内部に関する分権化と、政府が決定する企業の活動領域と資源配分に関わる分権化の内容に分けることができる。前者は、マネジメントを自立化するものであり、後者は企業そのものにプロフィットシーキングを一部認容するシステムへの変革を認めるものであった。³⁵⁾

分権化には、執行機能の完全な権限移譲と許認可コントロールを前提とした分権化の2類型がみられた。組織構造とマネージャーの任免権、人材採用および賞罰についての権利、「生産発展基金」「従業員ボーナス基金」「従業員福祉基金」の範囲内での使用、に完全な権限委譲があった。

一方、商品の売買、輸出、銀行からの資金調達、新製品開発のための免税、固定資産の有償利用、「補充計画」など企業の活動領域に関する決定は、許認可コントロールがとられており、承認とモニターという「決定コントロール（decision control）」は政府が留保し、発案と実行は国営企業に認める方法を採用した。プロフィットシーキングの一部解禁とマネージャーへの裁量権の拡大が、改革開放の初期にさらに同時に行われていることに注目しておきたい。

もう一つ、この改革の実施プロセスにみられる特徴について指摘しておきたい。すでに述べたようにこれは趙紫陽の政治的なリスクをかけた決断から始まっている。当時趙紫陽は政治家であり中央政府で計画経済の運営の経験がなかったうえ、四川省という辺境部分で改革を実施した。

それ以降の経営自主権の拡大をパターン的に示すと、辺境での実験→辺境での成功の中央政府の実査→「人民日報」での評価→中央での実験の公認→拡大実施となっている。経験的な方法をとっていること、中央で公認されると実施

が大規模になることが特徴的である。経験的な方法は改革開放政策がイデオロギーから遠いことを意味し、後者は共産党支配が改革実施のスピードを加速する場合があることを示している。あとで見るように、景気拡大にそって分権化された企業数は加速度的に拡大する傾向にある。

次に「生産単位（工場）」から「企業」への進化はどのような経路（path）だったかを振り返っておきたい。まず、変革は、共産党の権力と国営企業の社会的機能から始まったのではなく、経済機能が各々国営企業レベルで発揮できる所から始まった。成長と分配につながる独自の資源を個別企業に認め、従業員にも分配を通じてのインセンティブを与えるのが手段だった。つまり、一つの経済体としての国営企業のプレゼンスを増大したのである。

そのうえでマネジメント機能の自立化を促したといえる。マネジメントの範囲としてミドル以下の人事と組織編成が国家関与から離れ自由裁量となった。生産や利益の計画機能だけでなく、資金調達（融資）、人事の採用異動、国内市場での販売、輸出などマネジメント機能も分化した。

このようにマネジメントの自立化を促進し、余剰生産物の販売を認め業績と分配に差異がうまれる部分を限定的に導入した。つまり、企業の経済機能を強化し、マネジメントを自立化し、そして企業努力による差異が生まれる領域を作りだしたのが経営自主権の拡大の内容であった。制度的変革の手法として、計画、人事、組織、販売、輸出など機能の種類はフルに用意しながら、自立化させる部分は限定的にスタートするという形式を用いている。これは、適性スピードと結果が予想しがたい政策の実行と補完性がある。一部で実験し、環境がよければ適用を急速に拡大し、悪ければ絞り込むことができるからである。

このようにスタートした経営自主権の普及と課題について次に説明したい。

Ⅳ 経営自主権拡大の成果と課題

経営自主権の拡大は経営層にも労働者にも賞与のインセンティブをあたえ、企業努力が報われる制度的手段が与えられた。1980年以降は大型国営企業では計画数量達成した企業で一部分の収益を自社の留保金とすることを許可された企業数は約6000に増えた。

ただ、企業によって留保金額あるいは留保への充当率に違いがみられた。³⁶⁾ 国家に上納する利益金額を「基数」といい、基数値は一般的には利潤の総額であるが、利潤増加分の場合、計画生産目標の超過部分の場合もあった。³⁷⁾ 世界調査団の報告によれば、総利潤の約10パーセント³⁸⁾ しか留保金に算定できない事例も報告されている。また、留保金のからの支出割合が用途別に事実上固定されている場合もあった。平均的には4分の1ずつを賞与と従業員住宅の建設に、残りの半分を生産能力の拡大や工場に充当していた。

計画生産を残しつつ過去に経験のない経営自主権の拡大の行政をスタートさせたので、業種や企業によって運用基準が一定しない、また裁量権を与えながら事実上強い行政指導があるなど制度的に完成されていたとはいいがたかった。企業に対するイコールフットイング (equal footing) は実現されていたとはいえない。

次に計画生産外の生産（市場化生産）の比率の推移を確認しておきたい。表2のとおり、1980年－83年は緩慢な拡大が見られ、1984年－88年は急速に拡大している。

劇的な効果が当初からみられたわけではなかった。その理由の一つは、国営企業の製品の種類と生産量は、上級行政機関（職業主管部門、地方政府）と国営企業との議論と交渉を経て決定されるが、同時に原材料の量や輸送のスケジュールについても上級機関と調整する必要があったからである。市場生産の量や種類を増加させようとしても、購買取引が自由化されていない限り拡大には限界があった。いいかえれ

表2 原材料購入と製品販売の市場化比率

原材料購入と製品販売の市場化比率		
年	原材料購入	製品販売
1980	30.9%	34.3%
1981	30.9%	39.3%
1982	32.7%	40.6%
1983	33.8%	41.0%
1984	36.4%	44.1%
1985	42.4%	52.4%
1986	45.7%	55.3%
1987	50.6%	56.5%
1988	55.9%	58.3%
1989	57.8%	59.5%

（郭晋剛，杜海燕「国営企業自主権拡大の基本特徴及其対効率の影響」『中国工業経済研究 1992 年 11 期，第 4 頁』より引用。

ば、経営自主権の拡大は取引の自由化あるいは広域化を必要とする特徴をもっていたのである。

また、資源配分、利益の分配、資金調達に分権化が劇的な経済効果を生まなかったことも世界銀行の調査団の報告で確認されている。同報告で1979年の四川省での分権化の結果、調査対象企業は84社の製造業で生産高が15%増加し、利潤が33%増加したとされている。しかし非対象企業の増加率が生産高で12%、利潤は15%であることを考慮すると、生産高の増加が顕著とはいえない。対象企業の軽工業と重工業の生産量比率は25%、31%で当時としては産業分布での片寄りは小さかったといえる³⁹⁾ が、対象は大企業だけなので規模の面で片寄りがあったという指摘⁴⁰⁾ もある。

次に自主権獲得企業の全体企業に占める比率の変化を見ておきたい。表3によれば、1980年以来、企業の各種の生産における自主権は一貫して拡大してきたといえる。1980－1983年ごろは緩慢な増加であるが、80年代後半に急速に拡大している

また、生産自主権の類型別では表3の右側の項目ほど自主権の普及度が常に高い傾向がみられた。計画で自主権のある企業の比率は、生産

表3 国営企業の生産における自主権の拡大

国営企業の生産自主権の拡大(単位: %)					
年	生産額計画	生産量計画	品種計画	技術計画	生産進度計画
1980	6.8	7.3	7.9	10.3	11.2
1981	7.8	8.2	9.1	11.3	12.1
1982	10.4	11.4	12.0	14.0	15.0
1983	14.4	20.8	15.6	18.3	19.1
1984	25.1	26.0	28.2	30.6	31.9
1985	34.8	36.7	39.1	41.9	43.7
1986	39.1	42.3	45.1	46.8	49.5
1987	53.4	56.3	59.0	60.6	63.2
1988	64.4	68.1	71.9	72.2	76.2
1989	67.4	71.3	75.0	75.6	79.7
1990	69.3	73.5	77.6	77.6	82.0

備考：パーセントは自主権獲得企業の全体企業に占める比率を示す（郭晋剛，杜海燕「国営企業自主権拡大の基本特徴及其対効率の影響」『中国工業経済研究 1992年11期，第4頁』より引用）。

進度，技術，品種，生産量，生産額の順で高くなっている。生産額のコントロールは強いといえるが，他の項目よりは小さい。計画数量を超えた分の製品を国営企業が販売するようになったが，国営企業は生産財産が大部分であるので，消費者向けのマーケティングでの革新が組織構造の変化を生み出すという経営上の大きな革新はみられなかった。しかし，流通，販売面で過去にみられなかった職能が生まれつつあったことは新しい変化であった。

例えば，四川の実験企業である重慶製鉄工場の生産実績は毎年約60万トンであったが，1979年国家が同社に計画生産を命令した数量は55万トンであった。重慶製鉄工場のセールスマンは全国販売を実施し，同年自社で販売した鋼材は13万トンに達した。⁴¹⁾

これ以外の四川省の国営企業にも積極的な挑戦も多く見られた。⁴²⁾ 寧江工作機械工場は1979年6月25日の『人民日報』に広告を掲載した。それは1978年第十一回三中全会の後，国営企業の初めての広告である。広告では「国内と海外のユーザーの直接注文を受ける」と記載されていた。これは，計画経済体制のもとで国営企業が自主販売を実施した歴史的証拠の一つとなった。同社は広告以外に，展示即売会，注文

会，購入希望者を招いての商談も実施した。ちなみに供給者（企業）と需要者（消費者）双方が直接に面談して売買する方式は，計画経済体制では認められなかったことである。

これは，計画生産を越えた部分で国家が価格を決定するという原則の形骸化が始まったことを意味していた。個々の交渉や地方の需給状況によって価格が異なっていたからである。ここから後の価格改革の必要性が生まれている。

市場経済の領域は次第に拡大した。まず，政府が国営企業の分権化に着手したのと同時に，景気は回復し拡大に向かった。また，農業改革で農村部に巨大な自由市場ができ，同時に国営企業が地方の経済圏にまたがる取引を拡大した。このとき価格は交渉によって決まったので，計画経済体制外の市場経済の要素が生まれたのである。⁴³⁾ 質的变化はあきらかであった。但し市場経済の規模は経済全体からみると非常に小さかったと推定できる。⁴⁴⁾ 以上の検討から，国営企業の分権化の普及にみられる時系列的変化の特徴についてまとめておきたい。

まず，普及速度は徐々に加速し，導入企業も計画生産外取引も順調に拡大した。「計画経済を主として，市場経済を従」とする原理に変化はないが，国営企業の大半が分権化され市場取

引の経験を持つようになった。原理的な変化がないという点ではラジカルな制度変化ではないが、市場経済に向けてごく初歩的なソフトランディングとはいえ制度面での収獲増が確認でき、不可逆的な変化であったといえる。

収獲増のメカニズムは、ミクロ面でのマネジメント機能の自立化し機能の分化が進むことと連動していたことが確認できる。余剰製品や新製品を販売という市場取引が始まったが、そのためには原材料を購買市場から調達しなければならないので国営企業に購買—生産—販売の過程的な機能分化が見えるようになった。さらに、市場取引に応じる企業数が増えれば増えるほど、取引の利便性は増え企業の学習効果も高まる関係にあった。国営企業の分権化は、組織能力の拡大と取引の自由化へのニーズを同時に高めるドライブを内在するものだった。国営企業に、市場取引を拡大するかどうかという戦略上の選択肢がはじめて与えられたのである。

国営企業の分権化は、経済行政の分権化と同時に並行で促進させる必要性もあった。市場取引が増え国営企業の成果に差が生まれたので、各企業の状況をモニターし留保金、融資、幹部人事について判断する必要性が生じ行政需要が激増する関係にあったからである。

これは新しい課題を生み出すことになった。一方的な権力関係にあって命令する行政から、個別的にモニターしボトムアップされたプランを許認可するという個別的直接関与の行政にシフトする方向が生まれたからである。この場合、党や政府の権力に変化はないが、行政機関と国営企業に情報の非対称性が発生し、行政機関に人材と能力が不足していると効率性を歪める可能性が大きい。業種別に共通基準を設ける、各国営企業と個別契約を行うなどの対応が必要となる。行政対応に差異ができたことを前提にして、国営企業に対してイコールフィッティングをどのように作るかが行政の課題となった。そして国営企業に対する利益納付金を税に転換できるかが最初の関門であった。

V 国営企業に対する行政管理と「利改税」「撥改貸」の導入

A 行政管理のコストと利益納付金の廃止

経営自主権の拡大の実行プロセスで、企業利益の算定と把握に課題があった。業界や企業によって利益総額の差が大きかったからである。上納金額（「基数」）、または利益金額と上納額の比率の査定は、企業と行政管理部署が協議して個別的に決定した。業界や生産品分野による差異は大きく、客観的な算定基準を定めるのは困難であった。さらに、原材料価格、労働者賃金、必要な計画生産量などの変動、また自然災害などの原因で「基数」あるいは分配比率を調整する必要が生じる。このような理由から、国家と企業との分配関係を安定化することは困難であった。

また、企業利益の上納にはフリーライダーの問題が発生していたことも見逃せない。これは企業および経営者の責任に関連する課題であった。国営企業の赤字に責任は発生せず財政で補填されていた。⁴⁵⁾ これは雇用と従業員の福祉という非経済要素が重視されたためである。黒字企業は収益の大部分を納付し、赤字企業が救済されるという「大鍋飯」の状態が続いていた。

さらに、経営自主権が拡大されたとはいえ国営企業は「条条」と「塊塊」のコントロールから離れることは不可能であった。コースは国営企業失敗の根本原因は、国営企業が「ゲーム」のルールを変更する権力や実力をもたないので、企業の競争能力を高める方向へのプレッシャーが存在しなかったところにあるという見解をのべている。⁴⁶⁾

実際、生産と投資は業種別に専門化された政府の部に、人事と賃金は別の政府の部によって許認可コントロールがなされていた。⁴⁷⁾ 政府は、生産量、原材料の数量、国家の補助金、留保利益などについて各主管部門と協議することを支持していた。⁴⁸⁾ 企業の市場取引の規模、原材料仕入れ価格に直結し、国営企業の生産や事業分

野の拡大の制約となっていた。

このように赤字企業のフリーライダー化、政府の行政のコスト高、上納額の公平な算定が困難なことから、利益金の上納制度は、制度的なロスが大きかった。課税を中立的なものにし「公平競争」に近づけ、業績が企業の留保利益や従業員の報酬と連動することで競争能力を高めるインセンティブを作る必要があった。

「利改税」とは、国営企業の利益上納を納税への転換を意味するが、それは国営企業のコントロールを明確化で簡潔なルールで運営し規範性を高めること、財政収入における税の比率を高めること、企業を活性化することを目的としていた。⁴⁹⁾

1983年4月国務院は、財政部が提出した「国営企業の利改税試行方法」を認可した。⁵⁰⁾ この「利改税方法」に依拠して1983年6月より、少数の工業企業を除き全国の国営企業では利改税を導入した。⁵¹⁾ 経営自主権の拡大からのタイムラグは小さく、実験的な導入からスタートしている。ただ、当初は一律課税ではなかった。

所得税課税の対象から、地方軍需会社、郵便通信、食糧販売、倉庫、対外貿易企業⁵²⁾ 外され、ホテル、レストラン、飲食会社は一律15%の課税であった。国営大中企業と国営小企業とで差があった。大中型国営企業は黒字企業に課税し、税率は「実現利益」（製品の売上利益+その他の売上利益+営業外収入-営業外支出⁵³⁾ で算定）55%で累進税率はなかった。小企業は、累進制の別の税率表（「八級過剰累進税率」）が適用された。

翌年9月国務院は「国営企業において“利改税”第二步改革の報告」發布した。これすべて（全国）の国営企業を対象としたもので、税を業種共通の「工商税」と「製品税」、「増値税」、「塩税」「営業税」など税率差がある調整課税との二本立てとした。調節税の課税は企業ごとに課税額が算定され、税引き後利益が多い企業には別途費用を徴収できた。一律課税ではなかったが、税引き後の利益が予想でき留保金の算定はより予測しやすくなった。留保金は投資の原

資となるが、別途の資金調達として銀行融資も短期間で制度化された。

B 財政資金交付から銀行融資への転換—「撥改貸」の導入

この政策転換は、袁宝華率いる中国国家経済委員会代表团（以下は代表团）の訪日が起点となっている。1978年10月31日から12月5日の視察の焦点は、日本の経済行政と代表的企業（製造業）のマネジメント制度であった。

代表团には、日本は国の経済発展目標を民間企業に徹底させているように映った。日本政府が法律によって経済活動を規律し、政府が権力を背景に法的拘束力のある統治システムを運営していると代表团は理解した。実際は市場経済のメカニズムをルール化した部分をふくめて経済における「法治主義」の実現と主観的に理解したものと考えられる。

一方代表团は中国の制度について「経済効果に配慮が少なく、巨大なる財政予算を無駄に使う」⁵⁴⁾ と結論づけた。⁵⁵⁾ 国営企業の固定資金は全て国家の財政予算から支出され、運転資金は政府が決定した「上限（金額上限）」額内で⁵⁶⁾ 国家予算から支給されていた。さらに「利子はともかく、返済問題まで考える必要がなかった」からである。

これに対し日本の経営者は投資資金も運転資金も金融機関から融資をうけて調達し、「投資の効果とリスク、さらに元本および利子の返済の問題」⁵⁷⁾ について経営者責任を負っていた。金融機関側も負債者が経営する「企業の現況」⁵⁸⁾ と新しいプロジェクトの業績、借金の返済能力などについて必要な調査を行っていた。

代表团は「日本工業企業管理制度につき視察報告」で、利子と返済期限の制度化に加え「企業の責任者の負うべき経済的、法的責任も法律で定めるべきである。同時に、企業の責任者に相応の権限を企業責任者に与えるべきである」と提案した。経営者の権限と責任を明確化する提案が融資制度の議論から生まれたことは注目

に値する新しい変化であった。

調査団の提案から実施まで短時間だった。1979年7月国務院の「国有工業企業流動資金⁵⁹⁾全額貸付の実行に関する規定」で資金調達についての経営者の責任が明確化された。⁶⁰⁾

人民銀行からの融資を通じて運転資金を供給するようになったが、国営企業は監督官庁の基準の達成、独立会計、返済計画の提出を、銀行側は検査、監督を強化の義務を負った。そして運転資金を固定設備の投資（「基本建設」⁶¹⁾）への転用は禁止された。銀行融資とともに、銀行と国営企業の経営者の借り手としての法的な責任を明確化しマネジメントに対する規律を具体化したといえる。

長期資金については1979年7月国家計画委員会、国家建設委員会、国家財政部の連名で「基本建設に対する貸付金試行に関する条例」⁶²⁾が交付されている。この条例では、申請要件が明示され、企業の組織能力を判定基準としている点が画期的といえる。その基準には下記の4点があげられている。

- ①商品に販路があり、一定的なスキルや技術を保有していること
- ②生産に必要な財やサービス、たとえば原材料、エネルギー、運輸などすべてのリソースの要素が備わっていること
- ③償還期限に元本と利子の支払能力があること
- ④建設用地と設備、原材料、工事能力が備わっていること

さらに国務院は各省政府に企業のマネジメントに踏み込んだルールを公布している。地方政府と企業⁶³⁾に長中期の設備投資計画（「長期又は中期的な基本建設計画」）の作成を義務づけ「貸付金の認定の標準」として利用し、同時に物資（原材料、設備）を把握する管理部門に対してはローンの返済状況に応じて「相応なる物資を準備しておく」ための管理を求めるようになった。

制定当時の優遇措置としては、国家に納付する利潤⁶⁴⁾と減価償却費分は、すべて企業の借金返済に充当できることになった。また、固定

資産で減価売却した資金⁶⁵⁾を企業還付し、借金返済とローンの返済期限について優遇もあった。「基本建設に貸付金試行に関する条例」では、重工業企業返済期限は最大15年以内で他の企業は10年以内とされ、前者は利率を利率は毎年に3%に低く固定され、それ以外の業種では個々の契約によって金利が決定されている。

設備投資の融資制度は漸進的に進化をした。1980年11月の国家経済委員会、国家建設委員会、中国建設銀行から通知が公布され、⁶⁶⁾国家経済委員会と財政部が認定した「企業革新、改造に支給する資金」の一部⁶⁷⁾を銀行融資に変更した。「基本建設」とは別に「企業革新」と名付けた新しいカテゴリーの融資を始めたのは画期的といえる。

さらに1984年12月、国家計画委員会、財政部、中国建設銀行により「国家予算内基本建設投資の支給を貸付金形式に変更ことに関する規定」⁶⁸⁾が公布された。1985年2月1日から、すべての経営者は、「基本建設」の資金を自ら金融機関に貸付を申請し、元本と利子を期限内に返済する義務を負うようになった。⁶⁹⁾

このような「利改税」「撥改貸」という税と融資の制度的変化が、「生産単位」から「企業」への進化にどのように影響したかについて要約しておきたい。税制と融資制度は、企業を損益単位として定義した。さらに損益計算、設備投資計画、利益計画、資産と在庫の管理が求められ、これはマネジメントの自立化を促した。優遇措置の申請条件であったからである。経営責任の観念が生まれたことも重要な変化である。納税や返済の責任がうまれたからである。そして規模拡大の設備投資とは別に「企業革新、改造に支給する資金」という考えも導入された。投資のための内部蓄積と融資の両面から、マネジメント機能、経営責任、企業革新についてのプレッシャーが始まったのである。一部の变化であったがマネジメントに質的な変化を促したといえる。

同時に経済分野の行政管理について、国家と

国営企業の関係の再定義が行われた。「利改税」で政府は行政管理職能として所得税を徴収し、加えて資産管理職能として利潤の分配を受けるが、補助金（財政支援）を与えないことが原則となったのである。

行政管理上の制度改革は、財政の効率性と「法治主義」に基づいて行われた。融資を介さない行政救済は非効率であった。これには、中国国家経済委員会代表団が訪日して、政府の権力を維持しつつ、法律と政府系金融機関によって効率的な企業コントロールが可能であるという発見が大きく影響した。政策立案者の認知モデルが変化したのである。

次に、制度変化のプロセスの設計という視点から課税と融資の改革の特徴を見ておきたい。まず、党や政府の権力と国民への分配を変更から遠い分野で効率性を達成する措置からスタートさせている。さらに改革開放のスタート直後から経営自主権拡大と同時並行で変革が導入されている。経営自主権、税制、融資の一体改革であったことを意味している。経営自主権の拡大にともなう行政需要の増加に対して、税制と融資改革で行政需要少なくする必要もあったと推定される。

実施プロセスでは、やはり一部で実験的導入を行い、国家で条例を公布して適用を拡大し、普及に合わせて漸進的な変更をおこなっている。

これまで、主に計画経済の下での行政の分権化と経営の分権化について観察してきた。ミクロ面ではマネジメントの自立化や機能分化、行政管理では税や融資でのコントロールの効率化への動きが確認された。しかし、残された重要で微妙な問題があった。一つは、国営企業の経営者の権限と責任の問題であり、それは国営企業における党の権力と関連していた。もう一つは、計画生産外の企業の市場的取引の活動のコントロールを有効にする方法であり、それは計画生産の運営そのものの問題でもあった。工場長制と請負制の導入について次に考察したい。

VI 工場長（責任）制へのシフト

国営企業に対する中国共産党の意思決定とコントロールは、1949年建国以前の根拠地内の国営企業の経済活動を管理する経験をモデルとしたものだった。

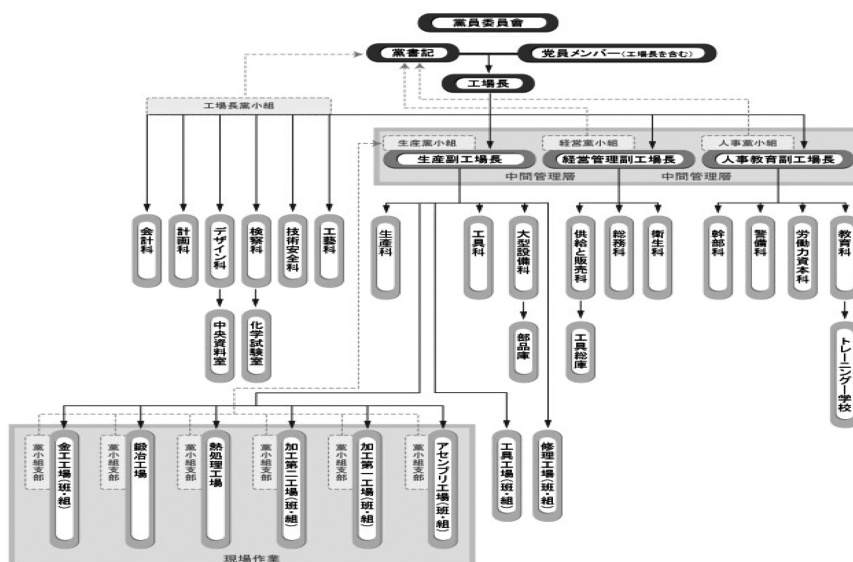
最も古いタイプでは「三人団」という管理モードがあった。これは、党務、行政、労働者の状況把握の3つの機能に対して、党委書記、工場長、労働組合主任という「三権分立」の形式を原則に組織され、重大事項につき「三人団」が協議し、その決定を工場長に命じて工場長がそれを実行するという意思決定システムであった。

この管理モードでは「三人団」の合意がなければ重要事項の決定がなされず、党委員会に結論を提出できなかった。したがって、党委員会の最終決定もなされないことになる。「三人団」は、結局意思決定が出来ない、あるいは先送りが生じやすい決定システムであった。⁷⁰⁾

1953年から第1回5カ年計画が始まり、企業内の生産秩序を整え管理を改善する必要が生まれた。このため、全国各地域の国営工業企業は例外なく、工場長を生産管理の責任者とする形式を採用した。そして各国営企業にある中国共産党委員会（党委会）が監督機能を果たすことになった。しかし翌年工場長責任制度が「資本主義経済理念」との批判にさらされるようになった。工場長責任制度は国営企業における思想政治教育を損なう制度だという理由から、同年9月中国共産党第8回全国代表大会報告で国営工場企業では党委会が率いる工場長責任制度に移行し「党委責任制」が公式文獻に初めて登場した。⁷¹⁾ 1966年に「文化大革命」が始まり、それ以降革命委員会が企業の管理中心になり、「党委書記責任制」が国営企業で定着した。これが、改革開放期まで続く工場管理の制度的基盤となった。

図2は1957年の北京第一機械工場の組織図である。「党員委員会」は工場内での最終的な

1957年第一工作工場



「北京第一機械工場調査報告」⁷²⁾ より、筆者作成。

図2 1957年北京第一機械工場の組織図

意思決定機関である。その下にジェネラルマネージャーの工場長、そして生産副工場長、経営副工場長、人事教育副工場長がラインのミドルマネージャーである。一方、党書記はスタッフ部門の「工場長室小組」を統轄し、同時に党小組（点線部分を表す）を各ミドルマネージャーと同じ部署に、主要な現場工場の部署に党グループ支部（点線部分を表す）を設置している。工場組織に、党とマネージャー2系列が同時に存在していた。「北京第一機械工場調査報告」によれば、日常的決定まで党委員会が議論をし、会議の回数が多く、各段階の書記は生産管理活動で司会し時々作業現場の指揮をするときもあるとされている。

工場長は、国家に対する企業の代表として指令された生産、経営指標を達成するという義務を負っていたが、工場長は生産管理に必要な決定権限と労働者の雇用と解雇の権利が与えられていなかった。⁷³⁾「党員委員会」へ提案権があったが、委員会は合議制のため各委員に拒否権が

あり、しかも各委員は党の政治専門家が多く書記を除いて常駐していなかった。工場長に次ぐ「科長」とその下の「主任」は党委員会に任免権があり、そのため工場長の命令権限は軽んじられることがあった。イデオロギー宣伝の場としての工場に応じた組織体制であったといえよう。

改革は1982年1月国务院が「国营工場工場長作業臨時条例」の公布からスタートした。この条例公布は将来の準備を兼ねた試験的な措置でもあった。北京、天津、上海、沈陽、大連、常州の6都市6000個以上の国営企業⁷⁴⁾に同条例を適用して「工場長（責任）制」を推進した。この条例によって、党委員会の主な役割は党の政策と政治的思想教育⁷⁵⁾面での「領導」と限定された。

1982年5月、中国共産党中央委員会の「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」⁷⁶⁾の公布で工場長制は全国レベルに広まった。「党委員会および各党委員は企業の生産と管理の重要

事項を管掌するが、党委員は直接に生産を指導することや管理業務に関与してはならない」、さらに「党委員は企業管理のリーダーである工場長が生産、管理の指導システムを確立できるよう支援する」⁷⁷⁾と規定した。工場長には執行権限を包括的に委譲すべきであるという考えが明確化されたといえる。

後に共産党中央と國務院とで「国営工場工場長作業内容臨時条例」⁷⁸⁾を公布するが、その国営企業への通知に「良い工場を作るには、良い工場長が肝心な点の一つ」⁷⁹⁾と述べており、マネージャーの質が生産単位には重要であるという見解を改めて示している。

「国営工場工場長作業臨時条例」では工場長に資格要件を課している。「中等学校以上相当文化科学知識⁸⁰⁾を持ち、かつ5年以上企業経営管理経験のある者」⁸¹⁾で、年齢は「一般的に大規模工場は60歳以下、中小規模55歳以下」⁸²⁾とされた。マネジメントの経験を要件にしている点で露骨な政治的な任用に歯止めになったと考えられる。

任期は一般的に4年間で再任は可能だったが、上級部門からの委任があり⁸³⁾かつ従業員代表大会の選挙で同意をえることが条件とされた。⁸⁴⁾ 実際⁸⁵⁾は工場長の選出について上級部門からの委任で決まる場合が多かった。

工場長に提案権があるが、党委員会は許認可コントロールを受けて執行できた案件は「経営政策、年度計画、重大技術改進黨、工具教育計画と給料の調整計画を制定」などの計画的事項、「工場の組織機構の変動、規則、制度の建立、修正、改廢」などの制度的な事項、そして「行政職能科長、副科長、車間主任、副主任の選任」など人事的な事項があった。

工場長は執行について包括的に権限移譲をうけていたが、党委員会は人事権をキープしていたので工場長の権限行使は制約された。また賞罰では「毎年に進級と褒賞の対象となる人数は総職員数の1%を越えることができない」、工場長が率いる生産、指揮システムは、⁸⁶⁾工場部(工場企業長が率いる行政部門)、車間、⁸⁷⁾班組

の3つのユニットから構成されるなど条例上の制約があった。

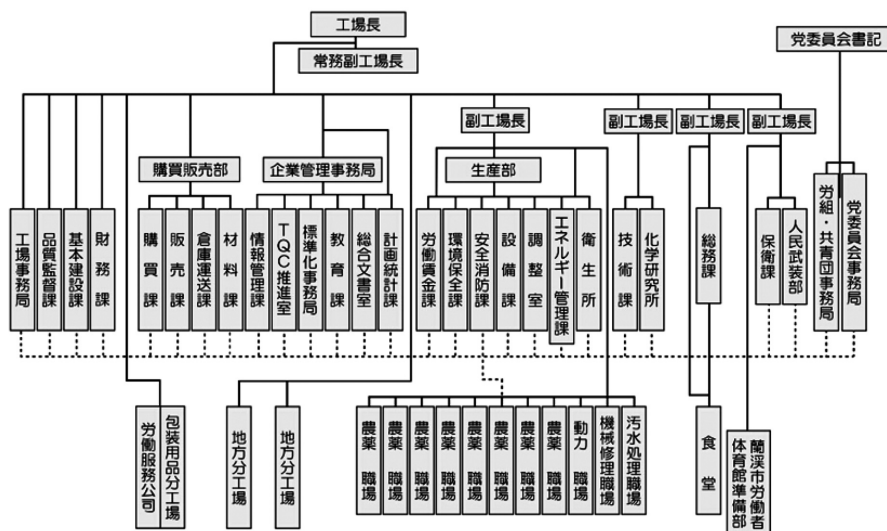
工場長の対外的な権利は1983年4月國務院の「国営工業企業臨時条例」に規定がある。同条例は「企業は法人で、工場長は企業の法人代表」で工場長は機関の代理人として対外契約に署名、法律関係事務などを行う権能が与えられていた。

このような改革開放初期の工場長について、当時の研究者は「行政经济管理権力」の行使者として概念化した。この権力とは、国営企業を管理する職能を国家から委任され、工場長は国に対する責任を負う関係であると理解された。国家の経済計画を実行するだけでなく、違法、納税、資産の保全、企業と労働者の関係の正常化なども責任事項とされた。

工場長制導入にともなう具体的な変化について、一つの事例をもちいて説明したい。図3の蘭溪市農薬工場は1958年に設立され、1963年に地方政府に所属する国営企業となり、1987年地方政府と農薬工場は請負(後述)契約を締結し、同時に「工場長責任制」を導入した。1980年の指令性計画生産が総生産の86.1%であったが、1989年には62.46%⁸⁸⁾まで減少した。同工場では、生産進度の計画、生産量、生産品種の計画などで工場長(經理)がコントロールする割合は、1978年の10%から1992年には80%上まわった⁸⁹⁾と報告されている。組織図にあるように、工場長のもとにライン権限が統一され、スタッフ部門は党書記から離れ工場長の指揮下になっている。

さらに党書記と工場長の関係を、中国経済体制改革研究所の総合調査組が公表した1984年-1988年の調査データで確認しておきたい。同データでは、上級部門が任命した工場長(經理)が77.5%占め、そのうち94.3%が該当企業の党委員会の上級メンバーに就任している。⁹⁰⁾ その場合彼らは工場長の地位にあったが、実際は意思決定の執行を担う経営者になるわけではなく、上級部門に対する事実上の代理者になる場合が多かった。

蘭溪市農藥工場組織図



愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会・経済体制管理研究所編『中国の企業経営：企業調査報告』，務経理協会，1995，181頁。

図3 1992年度蘭溪市農薬工場組織図

また、党委員会のメンバーである工場長の21%が工場長（経理）と党委書記を兼任している。上級機関が委任する工場長（経理）で過去に党委書記の経歴がある者は81.7%、普通職員からの昇進が2.2%、非党員人士が工場長（経理）に勤めるのが1.7%となっている。つまり実態は、党委員会の経験のあるものが工場長に就任し、法人の機関代理人の役割を担っていたというのが事実に近いといえる。

「上級管理部門（組織）と工場長の権力配分」⁹¹⁾は、「工場長責任制度」の中心的な部分であり、上述したように工場長の資格に「5年以上の企業経営管理経験」あった。したがって党政治部門だけの経験者が多く任用されたとは推測しがたいが、工場長の資格のあるものを後に党委員に任命した場合や、党委員の候補者が工場に席を置いて工場長に昇進させるなど多様な方法があったと考えられる。改革開放初期には工場長はジェネラルマネージャーとして機能したとは考えにくく、マネジメント人材プールも小さく過渡期に見られる任用実態であったと

いえよう。

国営企業におけるマネジメントのあるべき方向が「国営工場工場長作業臨時条例」に表現されているので確認しておきたい。従業員の褒賞規定で、褒賞する価値あるものとして①主な技術経済指標が全国同業種において、同類企業において先進水準に達すること②生産した商品が海外市場に進出し、国に多くの収入もたらした者③生産量が3年以上連続増大していること④技術で重大なブレークスルーがみられたこと⑤経営管理方法を改善することによって、企業の長期赤字を黒字に変え、其の黒字が一年以上続いたことがあげられている。すべて、技術とマネジメントの改善自体に価値があるとし、生産性の向上とパフォーマンスに寄与する項目である。

「国営工場工場長作業臨時条例」は、経営者の能力を独自に評価しており、さらに経営者が成果をあげるには、組織構造の調整が必要であるとの認識があったといえる。また、工場長には「五年以上の企業経営管理経験」も義務づけ

ていた。このように工場長制導入はマネジメントの自立化の一環だったといえる。

制度化のプロセス設計は、他の改革と同じく、試行実験を経て全国レベルに拡大し、結果を観察して修正し公布するという漸進的なものであった。工場長制は党員の権力や地位を変更させかねないデリケートだが重大な組織変更であったが、実際は破壊的（radical）な変化ではなかった。多くは、党員を工場長に任用し、実際の役割は上級部門に対する事実上の代理者であったからである。党委員会にミドル以上のマネージャーやエンジニアの人事権が残されていたことも急進的な変革でなかったことを意味している。文革直後の中国には、生産性を高める経験を積んだマネジメント人材はいなかったうえ、イデオロギー宣伝が職業的だった党員を排除すると政治的社会的不安が増大するおそれもあったことが背景にある。

いいかえれば、工場長制は中国の企業実態の先にあるべき現実に向けての変革であったと捉えたと意義は大きいといえる。経験のある工場長が経営責任を負い、マネジメントの権限をフルに持つという方向は明示されていたといえる。しかし、「国有」という企業の所有形態でこれが実現可能かどうか、そこまではまだ問題意識は及んでいなかった。所有は価格改革とともに後に大きな課題となった。

Ⅶ 請負制（生産責任制）の確立と発展

A 請負制の確立

請負制の最初の試行実験は、1979年の国家と首都鋼鉄会社との利益配分に関する取りきめである。同社は、すでにのべた北京、上海、天津の国営企業8社を対象とした「企業管理体制改革」の対象会社の一つであった。⁹²⁾

1981年10月、国家経済委員会・國務院体制改革事務局が立案した「工業生産責任制を実施する過程の若干の問題に関する意見」が國務院で認可され公布された。このなかで國務院は「生産責任制」という概念を打ち出し、「企業の

主管部門・企業・工場・グループ及び従業員全体は、国家に対して負うべき経済的責任と義務を明確にしなければならない」とした上で、「企業は国家に負うべき責任を第一に考えるべき」とであると優先順位について見解を表明している。⁹³⁾

この「意見」では、「企業の発展」を通じて、「従業員の所得を着実に増やすが、個人の収入を一気に増加する方法はとらない」という方針で、分配より企業の成長を優先する考えが前提となっている。⁹⁴⁾そして「損益請負制」として具体的な運営ルールを示し、過年度の業績評価によって国営企業を3分類し、個々の措置が規定されている。

- ①生産高と営業利益の増加が顕著な企業は、毎年末の決算が判明する前に国家に上納⁹⁵⁾する利益総額を決定する。最近3年の平均利益総額を基準として納付金総額が決まる。
- ②生産高の伸び率が着実で、営業利益が比較的安定した企業では、過去3年の利益総額に占める企業の利益留保の割合を基準として採用し、当該比率で算定された納付額全額を上納する。
- ③利益率の低下が顕著で経営不振の企業では上納金額を一定にする。なお、深刻な不況から赤字に転落した企業には国家から一定の補助金を交付する。

「請負制（生産責任制）」と「工場長制」は、1982年には国家の重要政策でもあった。5月に「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」が公布されたのち、7月鄧小平は国家計画委員会座談会に出席し、「体制改革を行う場合、重点をおくべき事柄を2つに分けるべきだ。一つは管理体制と責任制を確立し、規則や請負における納付額についてのルールをさだめること」で、もう一つは指導者グループの人事上の問題で「判断力のある人物を選出し、⁹⁶⁾経営陣に加入させる」ことであると説明した。鄧小平は、ガバナンスとトップマネジメントの質の向上について明確な意見をもっていたといえる。⁹⁷⁾

請負は企業所有のあり方と不可分で、それは

財産権行使の根本的なルールである。1988年4月第7回全国人民代表大会第1回会議で、「中華人民共和国所有制工業企業法」が議決され、「企業の財産は全国民が所有する。国家は所有権と経営権分離の原則に従って、経営管理権を企業に移譲する」と規定された。さらに「所有権と経営権の分離」の原則が明確に規定された。企業は「国家から授けられた固定財産の運営について、企業が占有・使用・処置する権利を有する」と根拠づけられた。同年2月に公布された1988年2月國務院は「国民所有制工業企業経営請負責任制暫定条例」では、請負制の目的として国家と企業の間では責・⁹⁸⁾権・⁹⁹⁾利¹⁰⁰⁾などの関係を明確すること、企業内部では自主的に生産やマネジメントの活動を行い損益について自己責任を負うものであると説明されている。1990年請負制は全国で正式に実施された。

B 請負制の諸類型

請負制とは、本人（プリンシパル）が自己の資産を請負人（エージェント）に委任し、運用させ残余利益を得る契約のことである。対等な当事者双方が契約を結び、それにしたがって請負人は一定の収益を所有者に譲渡し、残りの部分について自己の収益となる。¹⁰¹⁾

国営企業の請負制では、国家は企業に国有財産の使用、収益、処分を認め、マネジメントや技術開発などの責任を負わせるが、利益は契約に応じてその一部を企業は国家に提供する関係となる。業界と企業の特徴に応じて選択できるよう4タイプの請負方式があった。「利益上納通増請負制」「定額請負制」「超過分分配制」「薄利・赤字企業の利益請負及び赤字削減補助請負制」である。

たとえば「利益上納通増請負制」は納付金額を増加率で決定する方法で、契約期間中企業の納付額は確定し、残額全額が企業の留保金となる。企業は留保金を増加するインセンティブを持ちやすくなる。また請負期間を数年にすると、短期的利益を追求する企業行動を抑制し、新製品開発や技術の改善を通じて企業留保を高

めるインセンティブをもつことになる。同時に継続的な成長を優先するためのコスト管理に目をむけるようになる。この類型では、企業に生産性を改善することによって成長するというプレッシャーを与えることが期待できた。

「定額請負制」は、収益性が低くないが製品に安定需要がある、また好循環に戻るまでの過渡的措置が必要な企業に向いている。¹⁰²⁾ 政府が一時的な利益納入の減額や補助金の例外的な支出をすることもできた。

「超過分分配制」とは、期限は自由に設定でき、契約で定めた納入額の超過分から出た利益をその都度双方で分配する方法である。国と企業双方のリスクが小さいため、適用できる企業の範囲はより広い。¹⁰³⁾ しかし、企業が業績を向上させるプレッシャーは小さくなる。

最後は「薄利¹⁰⁴⁾赤字企業の利益請負及び赤字削減補助請負制」である。これは年度ごとに国への納入額あるいは国が交付する補助金の基準を決める方法である。算定は前年の納付実績（第二步利改税を実行する企業は、法によって納付する所得税と調節税を指す）、客観的な要因の影響で利益額の変動が大きい場合、請負契約締結前の2～3年の納入実績の平均額基準としていた。

なお、国営企業が発注者の場合には企業対企業で請負制も可能であった。その場合、公開競争入札を実施し、競争を通じて請負人を決定し、請負業者に検査・監督する権利が与えられていた。

市場による選択（selection）でも、指令型計画生産でも類型は存在しないが、請負制には類型があった。国家と国営企業が、企業の能力と環境条件に応じて成長スピードを調節できるよう類型は準備されていたといえる。

C 請負制の発展と評価

請負制は1980年代後半には広く浸透していた。工業成長率は1987年に18.5%、1988年に12.1%と高かった。この2年間で請負制を導入していた「国家予算内国営工業企業」は31660

社、全体の81.7%になった。¹⁰⁵⁾

1987年－1990年は、1983－1986年と比べた「国家予算内国営工業企業」の納税額と請負制による利益のリターンの増加額が26.3%で、利益留保金額27.6%、従業員の所得は79%増加した。好況が請負制を普及させたといえる。

中国社会科学院経済研究所の「国有制研究課題グループ」は請負制採用企業の実態調査を1987年－1992年の期間で調査を行っている。調査対象は403社で367社が請負制採用していた。

雇用契約時、工場長（または経営者）は例外なく抵当金を納めていた。平均額は8514.34円で、同時期の大中型企業の工場長（または経営者）の平均年収・給料の2倍以上に相当する。上級行政部門に任命された工場長（または経営者）の抵当金額は7999.15元だが、他の方式で選出された工場長（または経営者）は10803.4元で割高であった。¹⁰⁶⁾ このため、工場長（または経営者）の責任意識は、契約通りの任務の完成と再契約に向いていた。¹⁰⁷⁾

なお、請負契約の規定する指標を完成した後、工場長が奨励金を得ることが望ましいかという質問に対して124社が回答している。1000～2000元の奨励金が適当だと考える企業は44.4%で、3000～5000元の奨励金が適当だと考える企業は7.3%で、5000元以上の奨励がいいと考える企業は9.7%だった。回答者では役員報酬をおおむね肯定しているが、抵当金の拠出の対価の意味合いもある。

工場長の主な関心は請負契約の完遂であったが、国家への責任だけに向いていた訳ではなかった。「国有制研究課題グループ」の対象で、1984年－1992年まで継続して工場長（または経営者）を務めた人は27%を占めていた。¹⁰⁸⁾ 彼ら「キャリア経営者」は、契約完遂の他に、上級部門が与えた契約外の任務の遂行や企業内部の人間関係と従業員からの評価についても関心を持ち続けたと答えている。

このように、請負制の普及によって、工場長の経営者責任が発生した。マクロ的には「計画

経済が主、市場経済は従」が原則とされていたが、ミクロ的には市場経済の先進国とは異なるかたちで責任のある経営者層が生まれ始めた。しかしこれは、経営自主権の拡大、行政の分権化、「利改税」「撥改貸」、工場長制などの制度的変化との複合的な結果といえる。

IV 結論：改革開放初期の制度変化と「企業」および「経営者層」発生

A 「企業」への進化－プロフィットシーキングとマネジメントの自立化

(1) プロフィットシーキングの主体への接近

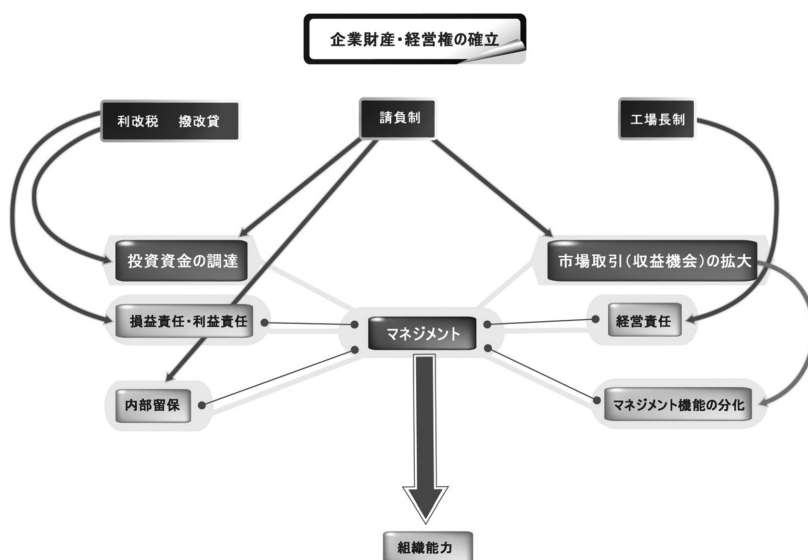
国営企業を対象とした改革を、経営自主権の拡大、税および金融改革（「利改税」「撥改貸」）、工場長制、請負制と見てきた。

改革開放初期（1979－1992）において1980－1984年の改革があり、1980年代前半までに制度改革は全国レベルで実施され、その成果は後半に次第に広まった。「原材料購入と製品販売の市場化比率」（表2）「国営企業の生産における自主権の拡大」（表3）、「総産出に占める市場販売生産の割合」（表4後掲）の着実な上昇はその指標といえる。

「工場（生産単位）」から「企業」への進化では各制度改革は相互に関連して、「工場」と「行政管理」を同時に変化させた。企業内の改革と行政管理の改革は、一方の変化がトリガーとなって他方の要因（条件）が変化した。進化の方向は、複数の特徴をもって明確に確認できた。

もちろん「企業」への進化は漸進的で先進国の企業と同等（functional equivalent）となった訳ではない。問題は多く残っていた。ただ方向性は明確で、「工場」をプロフィットシーキングの主体に変え、「行政管理」を極端に指令的な行政から転換することつまり「国営企業」分権化と行政の分権化を同時に行った。

具体的にいえば、第一に企業の「経済機能」の回復があげられる。工場のから政治宣伝を取り除き、生産を回復した。次に「工場長制」を



初期の制度変化 (2).mmap-2015/03/03-Mindjet

図4 制度変化とマネジメントの関係図

導入し、共産党の政治的な指導力を抑制した。さらに本文では述べられなかったが1986年国務院は労働契約制と年金保険を実施し、個別企業を雇用と福祉の責任から切り離す一歩を始めた。

第二は、「損益責任単位」へのシフトである。課税と融資制度（「利改税」「撥改貸」）から損益計算、設備投資計画、利益計画、資産と在庫の管理の作成が義務づけられた。国家と銀行が、納税と融資の主体としてモニターしコントロールする管理に変更したからである。

第三は、「インセンティブ」の付与である。業績が企業の留保利益や従業員の報酬と連動ようになった。経営自主権の拡大と請負制が、段階的にインセンティブが効くように移行された。

第四は、「マネジメントの自立化」、つまり機能の分化と経営者の自立化を促進することである。ミクロ改革が、企業内部のマネジメントにまで及んでいるところが特徴的である。

最後は「マネジメントの機能分化」である。購買、販売機能の分化は、企業の生産の一部で

市場販売を許すことで分化した。投資、利益計画などジェネラル・スタッフ機能は、課税、融資、そして請負制による残余利益支払のために分化した。経営自主権の拡大で、組織構造の編成、ミドルマネジメント以下の人事権が企業に付与し、工場制によって工場長に提案権と執行権が包括的移譲された。企業への分権化のあとに工場長への分権化が行われ、組織能力の拡大が可能になった。ただし、党委員会はミドル人事を含む重要な決定の許認可権を維持していた。

このように一連の制度改革は、国営企業を経済機能に純化し、プロフィットシーキングを開始させ、同時にマネジメントを自立化させるという方向に誘導し、その結果国営企業の企業に、投資の効果とリスク、借金の元本および利子の返済のコンシャスを与え、組織能力の差異を理解させた。（なお、主な制度変化とマネジメントとの関係のアウトラインについては図4「制度変化とマネジメントの関係図」を参照）

行政管理も並行してレントシーキングの範囲を縮小し、組織能力で成長と成果の差がでるよ

表4 総産出に占める市場販売生産の割合

年	(国家計 画外)市 場原材料 買入と原 材料の総 価の割合	産出品 市場販売と 総産出の 割合	企業実現 利潤の留 保
1980	30.88%	34.30%	18.99%
1981	30.89%	39.33%	22.32%
1982	32.65%	40.61%	24.78%
1983	33.84%	41.02%	32.65%
1984	36.41%	44.12%	37.89%
1985	42.35%	52.39%	38.56%
1986	45.66%	55.28%	38.54%
1987	50.58%	56.46%	37.58%
1988	55.90%	58.32%	37.06%
1989	57.84%	59.54%	36.96%

(董輔祜・唐宗規・杜海燕：『中国国営企業制度変革研究』, 人民出版社, 1995年3月, 128頁, 筆者作成。

う制度を変更した。課税を中立的なものに近づけ、融資に転換することで赤字補填のための行政救済を縮小した。「利改税」導入が、国が間接的指揮監督関係で企業をコントロールことへの分岐となった。¹⁰⁹⁾ 行政の分権化として、80年代後半に経営権を企業に移譲し国家と請負契約を結ぶ方法が普及した。

結果、企業と経営者(工場長)に成長へのプレッシャーが生まれた。まず、経営者は税と契約責任額の利益納付金を確保する。それは、国家からの原材料供給、銀行融資を有利にし、市場生産、留保金、設備投資を増大する条件となった。企業が生産性と組織能力の向上へのプレッシャーを用意したが、経済的な現実も変化していた。市場取引が拡大し、収益が国家の請負生産から市場取引にシフトする傾向がみえ始めたからである(表4参照)。

(2)「経営者層」の形成

国営企業に事実上の「経営者」層が生まれ始めた。それは、一定の特徴をもっていた。前述の「国有制研究課題グループ」実態調査では、1984年～1988年に「工場長」の職にあって

たもののうち大学や短大以上の学歴を持つ人が70.1%、高校や中等専門学校卒業する人が29.9%だった。高学歴化と若い層への世代交代が進んでいたことが推定される。

「工場長」の75.3%は上級主管部門から任命されていた。平均任期は3.34年で、そのうち半数以上は4年以上だった。国営企業の70.3%の企業は国家と「利益上納通増請負制」か「利益超過部分の利益上納」を選択したので、国家に対して経営責任を負う企業の代表者となった。平均任期は3.34年で、そのうち半数以上の工場長の任期が4年以上で、成果をあげたものは延長された。彼らは、ミドルマネージャーの事実上の任命権を持っているのが86.56%、そのうち15%は従業員を解雇する権利を持つとべている。31.7%の企業で、国家統一給与制度と異なった内部所得給与・奨励金分配制度を実施し、工場長に裁量権が求められていた。1987年で企業留保金を増額した企業の比率は36.99%で、そのうち半数以上は38%を超えていた。成長と分配に関心があったといえる。1984年当時、工場長(または経営者)層が強い懸念を持っていたのが企業の留保利益が不足と、従業員への給与やボーナスが足りないということだった。

1990年以降、著名な経営者が全国的に注目されるようになった。石家荘製紙工場の馬勝利、浙江省海塩県のワイシャツメーカーの步鑫生などが代表的存在となった。それは請負制が全国に展開され経営者の能力による差が生まれ始めたことを示している。政治、軍事的な英雄とともに、ビジネス分野の英雄が意識され始めた中国最初の事例である。

国営企業に生まれた経営者には、製品の品質とブランドを重視し、市場情報の収集と調査などマーケティングに理解がある、権限とコミュニケーションの構造をルール化し、従業員の成果に応じて給与と賞与を分配するという共通の特徴がみられた。これは、中国でマネジメントが発達し始め、それが市場での成功と失敗に影響するようになった現象を意味している。¹¹⁰⁾

B 変化プロセスの特徴と背景

制度変化にパターンがあることは、上述した。実験的試行があり、段階的な公式化があって、全国展開する経験的な方法である。党や従業員の既得権益から遠い部分からスタートし、競争メカニズム導入に先立って企業を改革するなど改革には漸進的なアプローチをとっていた。

しかし、政策の方向は早期に憲法で明示している点には改めて注目する必要がある。1982年12月4日第5回全国人民代表大会第5回会議で議決された「中華人民共和國憲法」で経営自主権は明文化され、「国営企業は国家の統一指導に服従し、国家計画を全面的に完成することを前提として、法律の範囲内で経営自主権を有する。国営企業は法律の規定に基づき、従業員代表大会及びその他の形で、民主的管理を実行する」されている。「法律の範囲内で」と「法律の留保」はあるが、経営自主権が憲法上の保障をあたえられた。

1982年5月に「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」で工場長制は全国に広まり、翌年4月国務院は「国営工業企業暫定条例」制定し、国営企業に管理させる国家財産を公認し、それらの占有・使用・処分する権利を企業に持たせることを認めた。財産権の保障のもとで、企業は自主的に生産活動を行い、国家の定める責任を負う原則は早くから明示されていた。

趙紫陽は「私がもっとも深く認識したのは、中国経済の欠陥を根絶するにはシステムを市場経済に転換させるしかなく、そのためには財産権の問題を解決しなければならない、ということだった。それは、実際的な経験と、長い悪戦苦闘の末に到達した結論だった」¹¹¹⁾と述懐している。趙紫陽がこのような認識を確信した時期は回想録に明示されていないが、中国は早い時期に財産権の保障が意識されていたことは注目に値する。同時に「法律の留保」を付けていることは、経験主義的方法で漸進的に改革を進める政策手法からすれば整合的といえよう。

以上、国営企業を「工場」から「企業」へ進

化させた制度的変化について順次記述し解説した。

最後に、このような制度を生み出したより拡大されたフィールドの特徴について触れておきたい。それは、改革開放初期の歴史的条件となるからである。

まず政治的に安定的な環境があった。文革後、共産党のリーダーは党を割るような論争に発展させないという決意を共通してもっていた。イデオロギー論争は止め、鄧小平は毛沢東の引用語句の「実事求是（事実に基づいて真理を求める）」を掲げ、経験的な方法で実績を上げることが党員に求めていた。

改革推進派と保守派とがあったが、それは改革のスピードと手法の違いの範囲内であった。保守派の代表は陳雲で、経済運営の経験の不足していた鄧小平は1980年代前半には彼の経験と実力を重視していた。陳雲は「計画経済が主で、市場経済は従である」とする信念の持ち主だった。鄧小平の片腕として抜擢された趙紫陽は、陳雲を尊敬し市場経済を導入し、急進的な改革を避けるという点では一致していた。そして、国営企業の制度改革は保守派の陳雲の経済思想と矛盾するところは無かったのである。ただ、経済特区は鄧小平が推進し、陳雲以下保守派は否定もしなかったが関与もしなかった。

もう一つの条件は市場、いいかえれば計画生産外取引の範囲である。形成された全国市場で企業競争が生まれ、管理的に統合された大企業が生まれたのがアメリカの歴史である。中国で全国市場が形成されてはいなかった。すでに述べたように、毛沢東時代の制度を引き継ぎ地方は自給自足の分権的に運営されていたからである。国営企業も自給自足的な「ワンセット主義」をとっていた。国内での分業を利用し必要な資材、部品を市場で調達して効率的な生産には制約があった。取引が地域市場に限られているなかで国営企業の制度改革が先行したのである。

そして、1980年後半から経済現実が変わり始めた。国営企業の環境がシフトし始めたとい

えるが、そのスピードと衝撃は当時予想ができなかった。農業改革と郷鎮企業の成長、経済特区に外資導入と輸出指向型の合併企業の成功、成長スピードを争う地方間競争の激化、これらの変化が国営企業と競合関係になるかどうかが次の展開を決めることになる。

1989年に天安門事件があり、1992年の「南巡講話」まで政治的に保守化しても、国営企業に逆コースは起こらなかった。国営企業に対す

る分権化と、それにとまう行政の分権化は不可逆的な制度的変化であったといえる。1993年以降、財産権の改革を通じた国営企業改革が進展する。市場取引を拡大し、マネジメントの基盤を用意し「企業」に漸進的に近づける政策は、1993年以降の改革にとって不可欠で不可逆的な変化をもたらしていたといえよう。その成果は、次のダイナミックな新しい経済現実のうでで明らかになる。

注

- 1) 趙紫陽, アディ・イグナシアス, 河野純治 (2010)『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』, 光文社, 229頁。
- 2) 趙紫陽, アディ・イグナシアス, 河野純治 (2010)『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』, 光文社, 339頁。
- 3) 人民出版社編『李先念文選』, 1989年, 第330頁。
- 4) 世界銀行経済考察団・中国財政経済出版社編 (1983)『中国社会主义經濟的發展』, 29頁。
- 5) 川井伸一 (1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 16-17頁。
- 6) (吳敬璉, 2006) 国営企業と政府の関係でコルナイが定義した「ソフトな予算制約 (soft budget constraint)」とは、企業の生存と発展を決定する重要な経済パラメーター、たとえば投入と産出の価格、資金投入、税収などすべて国が決定するが、国営企業は交渉を通じて価格、課税、補助金、信用供与、公的資金による救済など有利な供与をえて自己が直面する制約条件を変えるよう制度的構造をいう。
- 7) 薛暮橋 (2009)『中国社会主义經濟問題研究』, 人民出版社, 200-201頁。
- 8) 「条条」と「塊塊」の経済学的な評価については (ロナルド・コース, 王寧, 2013) を参照。
- 9) 吳敬璉著, 青木昌彦監訳, 日野正子訳 (2007), 『現代中国の經濟改革』, NTT出版, 134頁。
- 10) 学会も中国政府の公式見解でも第11期三中全会は中国市場の変革へのスタートだと認められている。(ロナルド・コース, 王寧 (2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 90頁。)
- 11) 他の資料では、改革の試みの行われる企業の責任者で改革の前に指導的権限が厳しく制限されている問題点を報告した事例もある (宗寒, 2008, 第13頁)。当時企業の責任者が企業に対する制限の緩和を要請することは認められなかった。企業の責任者は指導層に任命され、企業の経営状況に責任を負わないからである。つまり、企業の責任者はマネージャーではなく、企業の監視人或いは行政部門の一員に近い。
- 12) 一九七九年二月十九日付『人民日報』は、政府の公式な見解を示す社説でこう力説している「現在の經濟改革における喫緊の課題は、・国有大企業の自主権を拡張することだ」。
- 13) 吳敬璉著, 青木昌彦監訳, 日野正子訳 (2007), 『現代中国の經濟改革』, NTT出版, 135頁。
- 14) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 54頁。
- 15) 川井伸一 (1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 16-17頁。
- 16) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 17) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 18) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 19) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香

- 港中文大学出版社, 531頁.
- 20) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 527頁.
 - 21) 宗寒 (2008)『國企改革三十年親歴記』, 上海人民出版社, 17頁.
 - 22) この決定が出された10年後, 國務院は「全民所有制工業企業轉換經營機制條例」を出し, 企業の經營權利を13条に拡大した. (1978年と比べ, 拡大された權利は: 1, 企業の共同經營, 併合する權利, 2, 企業の製品, 勞務を定価する權利, 3, 企業の投資決定權.) 同時に, 企業の經營權が法律によって守られ, いかなる部門と個人はその權利を侵すことができないと定めた.
 - 23) 經濟史で「抜権十条」と記述されている.
 - 24) 補充生産計画は, 國家が下達した年度生産計画を達成することが前提条件になっている. また補充計画による製品の自主販売も, 國營商業對外貿易部門, 物資部門が購入しない場合に限られ, かつ固定の価格によるものとされた. (川井伸一, 1996)
 - 25) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 527頁.
 - 26) 董輔礪 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 67頁.
 - 27)『中国企業改革の研究: 國家・企業・従業員の關係』, 作者: 川井伸一, 中央經濟社, 1996, 第16頁, 第1頁.
 - 28) 董輔礪 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 66頁.
 - 29)『中国企業改革の研究: 國家・企業・従業員の關係』, 作者: 川井伸一, 中央經濟社, 1996, 第16頁, 第17頁.
 - 30) 國家勞働計画では, ほとんどの勞働者は中央と地方の勞働局によって配分される. 大学生は教育部と國家計画委員會とが協力し, 専門学校の卒業生はそれぞれの学校の所属する地方政府及び企業の協力によって配分されている. 毎年一つの勞働計画は立てられ, 各級の計画部門によって, 審査される. それによって, 各機構と企業の新たな勞働指標を定める. (世界銀行經濟考察団, 1983年, 第39頁.)
 - 31) 改革開放の前, 企業の従業員の賞罰は計画生産の主管部門によって決められるものであった. 經營自主權の拡大で, ルール違反の従業員及び企業に大きな損を招いた従業員に対し, 企業は処罰し除名する權利が与えられるようになった. 國營企業の「入社する人ばかり, 退社する人なし」という雇用制度に新たな局面が開かれた.
 - 32) 董輔礪 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 67頁.
 - 33) 基本建設の貸出金利は毎年3%であった. 1981年から, 炭鉱, 建材, 郵便などの部門に対する貸出金利は毎年2.4%となった. 機械, 輕工業, 紡績, 石油などに関する部門に対するのは3.6%となった. (中共中央文獻研究室・中央文獻出版社編「國家計画委員會等單位關於實行基本建設撥款改貸款的報告」, 中共中央文獻研究室・中央文獻出版社『新時期經濟体制改革重要文獻選編』上卷, 1998, 73頁.)
 - 34) 企業は帰属關係によって, しばしば上級主管部門, 企業の所属する地方政府から資金の運用, 生産に関する格別な要求を押し付けられる. それは「攤派」(apportion/exaction)と言われる.
 - 35) 董輔礪, 唐宗規, 杜海燕 (1995)『中国國營企業制度變革研究』, 人民出版社, 15頁.
 - 36) 一般的には利潤の高い企業の留保率が比較的に低いので, 利潤の高い企業と低い企業は留保する金額において不公平が生じた.
 - 37) 世界銀行經濟調查団・中国財政經濟出版社編『中国社会主义經濟的發展』, 1983年, 104頁.
 - 38) 世界銀行經濟調查団が推定した数である. (世界銀行經濟調查団, 1983)
 - 39) 省級レベルの企業が四つ, 県級レベルの二つ.
 - 40) 世界銀行經濟調查団・中国財政經濟出版社編『中国社会主义經濟的發展』, 1983年, 105頁.
 - 41) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 531頁.
 - 42) 1979年中央事務所は四川, 安徽, 浙江三省に調査を行った, 政府の役人及經濟部門の役人20人以上と40回あまり座談した後, 調査報告完成した. 調査中で接触した企業工場長や社長や經濟部門の各責任者たちや省クラス市クラスのリーダーで実験に力を尽くすもののがかなりいると報告されている.
 - 43) 國家買上分を確保した後, 人民公社や生産隊や社員は綿以外の農業の副生産品が販売でき

- た、人民公社と生産隊の工場は原材料の購入が許可され、続いて機関、団体、部隊、企業と許可範囲は拡大された。
- 1979年、自由市場が3.6万箇所に戻り、取引金額が170億元になった。(蕭冬連(2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的転軌—从拨乱反正到改革开放』, 香港中文大学現代中国文化研究センター・香港中文大学出版社, 50-51頁。)
- 44) 統計データが十分ではないので、農業副産品の購買者のシェアから間接的に推定してみたい。1982年度交渉価格で販売したものは総生産品の11.5%、政府公開の価格で買い付けるものは57.5%、政府の計画を超える部分で政府が価格を高価格で買い付けたのが20.8%、市場(自由市場)の価格で販売したものは10.2%であった。工業部門の国営企業が直接に農民から購入した農産物が10%を占めていた。
 - 45) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 46) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 47) 国営企業を経営する任務は中央と地方の各級政府が分担する。国営企業は「隷属関係」にしたがって、各級政府がそれぞれ経営する。次に、各級政府ごとに、国営企業を経営する権利はさらにまた数多くの政府部門に分割される。一般の状況では、投資と生産にかかわる意思決定権は、計画委員会、経済委員会など行政機関が行使する。企業のおもな管理職の任免は、審査と監督をおもに党の組織機関と政府の人事機関が行う。統一収入・統一支出の財政体制下では、財政部門は国営企業の「財務部」に相当し、国営企業の現金流量、収入と支出を管理し、さらに税、費用や利潤を徴収する。労働部門では行政手段が労働力市場に代替し労働力を配分し、国営企業の雇用、賃金、ボーナスなど人的資源面の政策を決定する。これは一種の効率性のインセンティブが欠如した制度的配置である。この制度のもとでは、各党政府部門が自己の要求ひいては自身の利益にしたがって権限を行使する。企業のパフォーマンスは各部門の権利行使の総合的結果であるため、事実上、各部門は権利を行使するだけで、相応の責任は引き受けない。(呉敬璉, 2006)
 - 48) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 49) 川井伸一(1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 108頁。
 - 50) 劉佐(2004)「国営企業“利改税”及びその歴史意義」, 『税務研究』, 第233期, 30頁。
 - 51) 董輔弼(1999)『中華人民共和國經濟史』下巻, 經濟科学出版社, 176頁。
 - 52) 対外貿易企業: 中国機械設備輸出入会社, 中国シルク会社等対外經濟貿易部所属企業。
 - 53) 個別連営企業は連営企業からもらった利益をプラスにするあるいは連営企業に与える利益をマイナスにする。
 - 54) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一卷』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 431頁。
 - 55) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一卷』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 431頁。
 - 56) このような流動資金の金額上限は、「流動資金定額」と呼ばれる。
 - 57) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一卷』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 430頁。
 - 58) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一卷』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 430頁。
 - 59) 流動資金, 工業企業が商品の生産, 流通過程に占有する各種物資の金額, 燃料, 原材料, 配件の備蓄含め, 生産過程における製品と半製品の在庫。(中国統計出版社編『中国統計年鑑(1984)』, 1984年, 564頁。)
 - 60) 国営企業の固定資産の投資源泉について、問題点が指摘されている。第1に「撥改貸」における権限・責任・利益の主体が不統一であること。まず「撥改貸」の実施以後も各年度の予算内基本建設項目は、財政部門が提出した基本建設予算の枠に基づいて計画委員会が決定し、指令性計画を実施している。一方で、貸付項目の決定も計画委員会が行っている。銀行はこの点について決定権がない。「建設単位」である国営企業も、指令性計画に基づいて与えられた投資額に応じて建設の実行を行うのみであり、その支出には経済的責任を負っていない。第2に「撥改貸」により形成された固定資産の所有主体は国家であり、国家は企業への投資者として本来自ら出資した範囲内において企業の債務に対して責任を負う立場にある。しかし、「撥改貸」の方式は所有者の投資資金を企業債務に変え

- ることによって、企業債務に対して一定額の責任を負う関係にあり、企業所有者を企業に対する債権者とみなすことになる。したがって、国家と企業との財産権関係がきわめて曖昧となり、資本所有者と債権者とが混同される事態が生じることになる。第3に、ソフトな返済制約である。「撥改貸」は財政の無償給付を銀行経由の有償貸付に転換させ、企業は形式上返済責任とリスクを負うかたちとなった。政策的には、企業がこの返済責任とリスク負担から資金の効率的運用をはかることが期待された。しかしながら、その後の経過は「撥改貸」貸付を含む基本建設投資貸付が急増し、投資資金効率の悪さから資金返済が保証されない事態が拡大した。固定資産投資貸付が急増した要因としては、低利子とソフトな返済制約が考えられる。まず低利子であるが、銀行の固定資産投資貸付の利子率は1980年代（特に後半）には次第に高くなった。特にインフレが進んだ時期（例えば1988～89年）には実質マイナスの水準にさえた。その意味で利子率の制約は極めて弱いものであった。次に、ソフトな返済制約については税前利潤からの返済（「税前週貸」）が代表的である。税前利潤返済の方式は1983年の「利改税」の実施にともなって導入されたものであるが、これが「撥改貸」基本建設投資貸付や技術改造用の「専用資金」貸付にも適用されたのである。規定では「撥改貸」貸付の元本利子はまず企業の自己資金から返済し、不足する部分は新增利潤から返済しなければならないとされた。しかしながら、実際には新建項目ではまず企業に自己資金が足りないこと、拡張・改建項目では企業の自己資金返済の比率を規定していないこともあって大部分の企業は税前利潤から返済してきた。（川井伸一（1996）『中国企業改革の研究：国家・企業・従業員の関係』、中央経済社）
- 61) 「基本建設」とは、国民経済各部門の新築、拡大、改築と回復工程プロジェクトの建設及び設備の購入活動。工場、鉱山、鉄道路、橋、港、農林水産、商店、住宅、学校、病院等工程の建設と機械設備、車輛、船舶、飛行機等の購入を含む。（『中国統計年鑑（1984）』、中国統計出版社）
 - 62) 「基本建設に対する貸付金試行に関する条例」、国家計画委員会、国家建設委員会、国家財政部；1979年7月18日公表。
 - 63) 国営企業を經營する任務は中央と地方の各級政府が分担する。国営企業は「隸属關係」にしたがって、各級政府がそれぞれ經營する。次に、各級政府ごとに、国営企業を經營する權利はさらにまた数多くの政府部門に分割される。一般の状況では、投資と生産にかかわる意思決定権は、計画委員会、經濟委員会など行政機關が行使する。
 - 64) 「利改税」によってそれ以降、企業が借金返済した後に課税する。
 - 65) 固定資産が減価売却した資金。
 - 66) 章迪誠（2006）『中国国営企業改革編年史1978-2005』、中国工人出版社、28頁。
 - 67) 一部の範囲は國家予算以内、國家計画以内の固定資産投資、或いは基本建設。
 - 68) 公表時間、公布した資料
 - 69) 国営企業の固定資産の投資源泉について、59参照。
 - 70) 黄卓（1984）「国営工業企業工場長の地位と作用について論じる」、『政治と法律』
 - 71) 虞雲耀（1985）「工場長責任制度と企業におく黨の領導」、『党校教学』、10-11頁。
 - 72) 北京第一機械工場調査組編、『北京第一機械工場調査報告』、中国社会科学出版社出版局、1980年。
 - 73) 王保樹（1987）「国営企業工場長法律地位の再探討」、『法学評論』、3期。
 - 74) 中国經貿導刊編（1988）「企業法制定過程大事記」、『企業法制定過程年代記』、9期、31頁。
 - 75) 上級から同時黨思想の教育。
 - 76) 「中国共产党工業企業基層組織運行臨時条例」は企業中の黨組織の規則。
 - 77) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 78) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 79) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 80) 中等学校以上相当文化科学知識、高校、中等専門學校卒業。
 - 81) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章；第五条第二款。
 - 82) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章；第五条第四款。
 - 83) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章；第六、

- 七条.
- 84) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章；第五條第六款.
- 85) 政治工作幹部に代表される企業党組織側の批判，不満は具体的には以下の点が指摘されている.
- ①工場長責任制の実施は党の指導制を弱めさらには取り消すものである．企業の党組織は実際には企業経営（「行政」）の付属物になってしまった．党の指導とは根本的には組織指導をいうのであり，組織指導が存在しないと党の指導は無いのも同然となる．
- ②党委員会指導制から工場長責任制への転換は企業党組織のイメージと威信を失墜させるものである．党の政治工作幹部は程度の差こそあれ党組織の権力，威信，地位の「喪失感」を抱いている．現在「四つの基本原則」を強調する政治工作幹部は「保守的で頭の硬い奴」「時代おくれ」と軽蔑されたといわれる．
- ③党委員会指導制の廃止は企業の政治思想工作を弱めるものとの不満がある．一部の党幹部は，党中央は政治思想工作を強化しなければならないというが，なぜ一部の企業の職場の専従書記をなくし，党の組織を削減するのかと不満を述べている．実際に，工場長責任制を実施する過程で，企業党組織および政治工作専従幹部を削減する動きが進んだ．（川井真一，1996）
- 86) 「国营工場工場長作業臨時条例」第五章；第二十一条.
- 87) 現場のこと
- 88) 杜海燕（1992）「国营企業經理階層の構成と管理方法」，『管理世界』，3期.
- 89) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，26頁.
- 90) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，167頁.
- 91) 盛洪（1988）「企業制度の十年改革に対する評述」，中国社会科学院工商經濟研究所.
- 92) 中国經貿導刊編（1988）「企業法制定過程年代記」，9期.
- 93) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，61頁.
- 94) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，62頁.
- 95) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，73頁.
- 96) 「判断力と理解力の有る人」，つまり企業の経営管理に通じる人を意味する.
- 97) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，88頁.
- 98) 責とは，企業が国に上納する税収と利益を負う責任をいう.
- 99) 権というのは，つまり企業が自主的に運営する権利をいう.
- 100) 利というのは，つまり企業の留保利益を指す.
- 101) 吳敬璉著，青木昌彦監訳，日野正子訳（2007），『現代中国の經濟改革』，NTT出版，129頁.
- 102) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，189頁.
- 103) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，190頁.
- 104) 薄利企業は，年間利益金額が10万元以下の企業を指す.
- 105) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，192頁.
- 106) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，169頁.
- 107) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，171頁.
- 108) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，172-173頁.
- 109) 間接的指揮監督とは，經濟マクロコントロールとも称される．董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，195頁.
- 110) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革編年史1978-2005』，中国工人出版社，278頁.
- 111) 趙紫陽，アディ・イグナシアス，河野純治（2010）『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』，光文社，192頁.

中国におけるネット通販のグローバル化に関する一考察

孫

捷

はじめに

18世紀半ばから19世紀にかけて起こった産業革命以降、世界は工業化時代に進化してきた。ただし、21世紀に入った後、インターネットの発展に基づく企業のグローバル化により、昔の社会生産システムは徐々に崩れてしまっている。つまり、工業化を経た産業社会がさらに発展し、産業構造において情報・知識・サービスなどを扱う第三次産業の占める割合が高まった脱工業化社会に代っていく。世界中の伝統製造業企業にある程度な影響を与え、経営は前より難しくなってしまった。なお、新興産業の一つとしてeコマース産業は益々繁栄している。

一方、中国は1978年の「改革開放」政策を実施した以降、経済は奇跡的な成長を遂げてきた。その後、約世界人口の1/4を占める中国は、非常に巨大な消費市場になり、だれでもシェアをゲットしたい。しかし、経済の急成長に伴って、環境も激しく変化している。国際企業は中国に進出して事業を展開することで大きく成長する。だから、中国企業だけではなく、国際企業は中国での事業をうまく遂行するためには、それぞれの環境変化に応じて、中国市場に対するグローバル化戦略を検討し改めなければならない。

もちろん、日本企業の経営は中国の事業環境変化の影響を大きく受けている。円安元高、日中関係悪化、中国で賃上げなど不利があるので、日本メーカーは中国から撤退、東南アジアに移転しつつある。その一方、日本国内の状況

は、資源の欠乏、少子化・高齢化など問題により、国の内部需要と労働力不足の問題が発生する。そのために、1990年代バブル破壊した後、日本の経済は成長しなかった。

しかし、日本におけるeコマースの発展は全然別な風景である。A.T.カーニーの研究報告は、オムニチャネル化が取りざたされる日本ネット通販市場は中国に次、ランキングされた。「成長性は低いものの、市場が大きいことに加え、技術や消費者の洗練性、ネットショッピングに関する物流や決済などのインフラが高く評価された。イノベティブなサービスや事業モデルを生み出し日本で勝ち抜くことで、成長を続ける次世代型市場への事業化拡大も可能となる。」と評価した。¹⁾

その一方、市場規模で言うとアメリカに次ぐ第二位につけ、約640億ドルの中国ネット通販市場は、今後5年間で2,710億ドルまで、拡大すると推定されている。この背景には、世界最大級の人口を誇り、世界最多5億以上のインターネットユーザー、同じく世界最多の3.02億のインターネットショッピングユーザーがいて、さらに成長を続けていることがある。成長の必要条件としては、インフラの改善、都市部以外のエリアにおけるインターネットアクセス数の向上、などが想定される。²⁾ そのような中国における事業環境に合え、日本企業はeコマースという新たな販売チャンネルを十分に把握し、中国市場に対するグローバル化経営戦略を再考し、生産拠点から販売拠点に転換するバランスをよく取り、中国での事業をうまくいけるように再構築するグローバル化経営戦略を作ら

なければならないと思う。

I. 研究背景

日本企業のグローバル化進展は世界でもトップである。主に国内の資源が乏しい、労働コストが高いなど問題に応じ、生産拠点を海外に移転すれば、外部需要と為替レートにより巨大な利益ができるということである。しかし、近年の円安でも日本企業は海外での生産コストが急上昇しており、海外企業の存続が厳しくなる。まだ、インターネットの発展により、旧工業化時代の産業構造は次第に崩れており、昔のグローバル化経営方式は今のインターネット世代ではあまり合わなくなる恐れがある。

2013年から、円安の影響で日本のネット通販サイトは海外からの注文額が拡大している。主に現在は円安の影響による価格の影響が出やすい高級商品の動きが活発化しているので、中国でも人気の日本化粧品、カメラ、腕時計などを日本の通販サイトで購入することが激しく増加し、品薄の影響で一部の商品は価格が上昇するケースも出てきている。それはネット通販のグローバル化により、中国のユーザーは直接に外国にある商品を買え、国際郵便に頼り手に届けることができるわけである。

2010年、2011年、2012年中国消費者は海外のネット通販サイトによりショッピングの流通額は120億、265億、483億人民元に達し、2013年は750億人民元を越え、今年では千億人民元を突破できると推測する。「2013年海外通販サイトでショッピング回数調査」の結果により、海外の通販サイトで買い物経験がある消費者の中に、半年5回以上は四割ほどを占める。つまり、そういう行動が一回できれば、その後は結構頻繁になり、すごく魅力がある買い物経験である。クロスボーダー・eコマースの拡大につながると期待も膨らんでいる。³⁾

また、中国消費者は直接に海外の通販サイトで買い物する行動の増加は、円安の影響だけでなく、日中政治方面の原因もある。近年日中関

係が悪くなったせいで、中国全国範囲内「日本製品ボイコット運動」が起こっている。店頭で販売されている日系商品は売れなくなる状態に陥る。しかし、店頭で足を引っ張っている中国消費者のうちに、実は日系商品が好き、ただ輿論に影響され、店頭で陳列している日系商品を買わなくなる状況が多い。彼らの大部分は教養があり、経済条件も良い。その故、輿論との衝突を回避するために、インターネットを利用し、顔も出さないまま直接日本の通販サイトで商品を買ったり、中国のネット通販サイトの海外代理購入サービス（かいがいだいいこうにゆうさーびす）⁴⁾を用い、日本にある商品を買ったりする行動が行われ、クロスボーダー・eコマース発展の後押しをした。

そして、もう一つの影響要素は、中国消費者の輸入品に対する欲求が強まっている。中国消費者は海外通販サイトで買った商品の種類は主に食品類（健康に関するものを含む）とブランド品類（値段が高い商品を含む）二種類である。それについて原因は二点がある。

まずは、商品の安全性と品質に関すること。中国は輸出食品の品質向上が優先される一方、国内の食品安全対策は遅れたままとなり、近年は様々な食品汚染問題が中国国内および海外での輸出品目においても多発するようになった。次に、中国における食品生産システムの変化、また収入の増加をした都市部の消費者が生活の質への向上もより強く求められるようになってきたなか、経済的利益追求のために悪徳業者が横行し、人体に健康被害をもたらす有害な食品が多数流通するといった食品への安全性の認識を高めるきっかけとなる事件が多数報道されていく。これは中国消費者にとって、目下最大の関心事といっても言い過ぎではない。

また、中国では「山寨文化（さんさいぶんか）」⁵⁾という言葉が出来るほど、コピー商品が蔓延しているので、消費者が騙されることは少なくない。故に、中国の一部経済発達地域の住民は国内で販売されている製品に対して、信頼感が失った一方、先進国の製品やサービスに対

する信頼感が高まっている。一方、中国人のブランド品消費量は1160億ドルに達したが、中国大陆にある店舗の売上はただ280億ドル、前年比はただ3%の増速である。⁶⁾ 余った分の中には海外市場での直接購入（主に海外旅行による買い物とネット通販サイトによる買い物を含む）にしかない。その事実から見ると、中国人は外国ブランド品に対する強い欲求を持っていることが分かる。

一方、環境変化により生産コスト増加のために、過去の生産拠点として中国は日本メーカーにとって、優位性が失われてしまった。また、世界的脱工業化社会化により、中国経済は発展方法の転換と産業構造の調整を迫られているので、将来は中国巨大な市場をどういう風に把握して、どのような経営戦略を作り出して、生産コスト増加により利益の損をおぎなうのは、今直面している一番大切な問題である。したがって、日本企業は現在の中国事業環境に応じて、新たなグローバル化戦略を作り出す必要があると思う。

II. eコマース分野の急発展

インターネットは企業間取引（B2B）にコストの低下、相互接続性の向上などをもたらしたが、影響はそれだけに留まらず、インターネットの持つオープン性が企業間取引の構造や企業の組織自体にも影響を与えたといわれている。また、インターネットの出現は、消費者向けのB2C市場だけでなく、オークションなどの消費者間取引（C2C）市場が立ち上がる契機となった。さらに、経済発展に伴う収入増加、スマートフォンの普及、輸送（ロジスティック）の発展、支払方法の多様化など様々な背景と要因により、eコマース分野発展の潜在力はまだまだあるはずである。

1. 中国のネット通販業について

目前、中国eコマース分野の内生的発展動向及びイノベーション能力は日増しに高まっている。

十数年の間で、中国のネット通販企業は雨後の筍のようにどんどん現れてきて、競争も激しくなっている。なお、ネット通販業はこの中が一番中核的な部分といっても言い過ぎではない。故に、一般消費者に身近なものである。

「インターネットではモノは売れない」と言われていたのはいつのことであろうか。海外、国内ともにネット通販市場は右肩上がりに拡大し、今やインターネットでモノを売る／買うといったことは当たり前の世の中となった。そのような背景のもと、日本においては、ここ1、2年の間に新たなトレンドとして国境を跨ぐeコマース、いわゆるクロスボーダー・eコマース（Cross-border transaction・Electronic commerce）⁷⁾ がにわかに脚光を浴び始めつつある。

1) 中国eコマース発展の概況

1990年代末、中国で電子商取引分野を最初に踏み込んだのは「8848」である。⁸⁾ しかし、当時のインターネット技術、消費習慣、物流（ロジスティック）等に関するインフラは不健全なので、失敗した。今まで、上世紀末にできたeコマースについて、ただ「アリババ・グループ」、「CTRP」など数少ない企業だけ勝ち残っている。⁹⁾

2009年に「M18」（Mecox Lane）と「当当網」（ダングダンワン）が次々とアメリカで上場した。¹⁰⁾ グローバル経済は世界金融危機から回復するとともに、インターネットとeコマースは国際金融資本市場から注目され始めた。2010年から2012年まで二年の間に、中国のeコマース分野は急激な変化を受け、大きく発展した。2006年から2009年までの間に、中国eコマース分野が受けた融資は6.04億ドルに達し、関係企業は44社、全部で95件であった。¹¹⁾ さらに、ただ2010年一年の間に、中国eコマース業界が受けた融資は10.6億ドル、関係企業40社、全部で55件であった。¹²⁾

2011年から中国eコマース分野業へのベンチャー投資が急増した。2011年の間、公開した投資と融資は全部95件、ベンチャーからの

投資が83件、総計は200億人民元を超え；IPO（新規株式公開）は3社、公開規模は総計20.09億人民元；M&Aは2件。2012年、融資判例は45例、金額は220億人民元、前年比39%増加。2013年に、披露された融資と投資事件は165件、その中にベンチャーからの投資は152件、総額は26.3億ドルを超え；M&Aは10件、係る金額は7億ドル；IPO2件、公開規模は総計1.4億ドルであった。¹³⁾

しかし、eコマース企業別の発展の格差がますます広がった。2012年に40%のeコマース企業の売上がマイナス成長し、三割が100%成長した。さらに、2011年以前と比べて、成長率は明らかに減った。大多数のeコマース企業は「市場投入を切り詰め——ウェブサイトの訪問人数が少なくなる——売上が下がる」あるいは「市場投入を増加し——欠損も増加し」という悪性循環に落ちており、ハイテクノロジー企業の高い広告費用と日々減っている顧客のフィードバック率のために、企業の収益は市場投入の増加よりはるかに遠い。さらに、同質商品の価格競争は激しくなり、もし勝手に価格を上げれば、市場シェアが小さくなるリスクがある。したがって、投入と収益のバランスを以下に取るのは今のeコマース企業が直面している問題の一つである。

2) 中国ネット通販企業のケース研究——天猫（Tモール）

天猫（Tmall・Tモール）とは、アリババ・グループの子会社、もとの淘宝商城（タオパオショウジョウ）であり、淘宝网（タオパオワン）¹⁴⁾ から分離した総合的なネット通販サイトである。2008年4月、淘宝商城は淘宝网の一つの事業部として設立して、2011年6月に独立した。2012年1月11日午前中、シングルス・デイ（Singles Day）¹⁵⁾ のスーパーセールが始まる前、淘宝商城は正式的に天猫と改名し、2012年3月29日に新たなLogoを発表した。これから、天猫は正式的に独立な通販サイト・ブランドになった。天猫は自分の事業を「数多くのブランド生産者、現品、一般生産者が集まり、企

業と消費者の間でワンストップ・サービス（One Stop Service）¹⁶⁾ を提供し、100%の品質保証があり、7日内原因不問返品できるアフターサービスと、ショッピング・ポイントが現金に戻れるなど優れたサービスを提供する通販サイト」と宣伝する。

天猫のビジネスモデルは普通のB2Cネット通販サイトとの違いは、天猫自体は商品売買をしなく、ただB2C取引プラットフォームを設置する第三方の仲介者である。天猫は淘宝网を通して、大量な販売業者と消費者ユーザーを集まり、ブランドと質を特に重視する優良企業販売者を販売業群（個人販売者を含む）の中から分離して、より優秀なショッピング体験を消費者に提供することを目指す。そのために、モールの商品品質と販売者の資質も監督・管理しやすくなる。それだけではなく、市場細分化の結果は、商品のブランド、品質を重視し、価格にあまり気にしない消費者も天猫に集まって、淘宝网と違う雰囲気ネット通販サイトになった。その基本的なビジネスモデルに基いて、企業販売者の間に自然的な競争が行われ、最優秀な価格性能比を実現できる。

しかし、天猫のビジネスモデルはほかのネット通販企業との違いはそれだけではない。品物の用意に関する問題、在庫現品と取り寄せ品の選択などサプライチェーンにめぐる伝統的なネット通販業に困らせる問題は一切販売者に任せる。そして、商品の配送に関する問題は、淘宝网のようにすべてを販売者に任せることではない、毎日安定な注文数に基いて、一般競争入札を導入して、入札者としての第三方宅急便会社同士に競争させ、最優秀なサービスとコストを得る。望み通りの結果、天猫はただB2C取引プラットフォームの作り手であり、商品販売などは全くしていない。それゆえ、天猫は主に販売者の取引高によりコミッションをもらい、または販売者に対する技術支援サービス料と商品の広告宣伝費を受取り、もし通販サイトのアクセス数が安定になれば、ほとんど不敗なビジネスモデルに近い。逆に、もし天猫の販売者全体の

在庫と損益をまとめて計れば、天猫を伝統的な機能完備のネット通販モール（つまり入荷から出荷まで、すべてのコストを自分で担う通販サイトように）として考え、営利は難しいと思う。

バリューチェーンから考えれば、天猫はネット通販サイトの経営システムの中に、一番大切なコア「電子商取引プラットホーム」を作って、在庫、価格競争、配送などネット通販サイト会社にとって苦手な部分を社会的に分業させ、さまざまな活動を相互に結びつけることで、消費者需要に柔軟に対応することが可能になり、結果として消費者に高付加価値がもたらされることができる。つまり、天猫の顧客は販売者の競争によって、最優な価格で適切な商品あるいはサービスを得られ；天猫は安定な数多くの利用客数に頼って、中国の電子商取引プラットホームの中で一番多くの販売者を集まっている通販サイトになり、一番高い売上ができ；優良企業販売者も天猫のために、自社が一般販売者と分けて、大量な消費者の中で自社の経営戦略に合える顧客セグメントに対する営業が可能になり、企業の発展に助力を与える。そのように、消費者・メーカー・販売者・通販サイトのお互いに有利なビジネスモデルに基いて、天猫は持続可能な発展力が持っている。

今年9月19日、天猫の親会社アリババ・グループは、NYSE（ニューヨーク証券取引所）に上場した。IPOに伴う資金調達額は最大で250億ドルに達する可能性があり、史上最大規模の上場として市場の注目を集めていた。企業価値を示す時価総額も約1,680億ドルとアメリカネット通販大手アマゾン・コム（約1,500億ドル）をしのぐ規模となる。アリババは英語教師だった馬雲（マー・ユン）¹⁷⁾ 現会長が1999年に創業、彼は「将来的には世界にどれほどの進歩をもたらしたかによって評価される」とし、上場を機にアメリカ国や欧州市場で事業拡大を目指す姿勢である。

2. 日系ネット通販企業のケース研究——楽天市場

日本のネット通販企業といえば、まず楽天市場であろう。楽天市場は、楽天株式会社に属し、日本で人気があるネット通販モールである。1997年2月創社した時、新興産業としてネット通販分野に進出する企業はまだ極少ない、インターネットを通して買い物するのはだれにも信じられない時代である。創社する時、楽天の従業員はただ6名しかいない、当年5月、13軒店舗が開業され始まったことは楽天市場の誕生を宣言した。しかし13年後の今年9月まで、楽天の規模は非常に大きくなった、出店店舗数は41,718軒、会員数は9,556万人、日本国内のインターネットユーザーにおける楽天会員の比率は95%を占めている。¹⁸⁾

楽天市場のビジネスモデルはB2B2C「楽天市場（ショッピングモール）to販売者（店舗）to消費者」というプラットフォーム戦略である。つまり、関係する企業やグループを「プラットフォーム」にのせることで、新しい事業のエコシステム（生態系）を構築する経営戦略である。このビジネスモデルを中心に、楽天は十年以上の時間と財力をかけた。楽天株式会社の創業者と代表取締役会長兼社長三木谷浩史¹⁹⁾ はそのビジネスモデルは普通のB2BあるいはB2C方式より総合性があり先進なビジネスモデルと誇る。それゆえ、楽天市場は普通のオンライン小売業会社ではない、電子商取引プラットホームと先端な情報技術力に基いて、通販業者と消費者両方でもメリットを与えるネット通販サイトである。そのビジネスモデルによって、楽天市場は消費者に直接接触しなく、主に販売者に向け、そのために楽天市場は倉庫保管に関する投入が節約できる。

そして、楽天の今後の戦略について、三木谷浩史氏は「今後5年以内にスマートフォンは楽天市場の流通総額の50%以上を占めるようになるだろう」と予測している。楽天市場は将来10年の間に、スマートフォンとしてインターネット終端設備からの注文数量を業務成長の見

込める分野として開拓している。その目標を実現するために、2つの手段が講じられた。

まずは、「成功の5つのコンセプト」(1. 常に改善, 常に前進; 2. Professionalismの徹底; 3. 仮説—実行—検証—仕組化; 4. 顧客満足度の最大化; 5. スピード!! スピード!! スピード!!) という経営理念に基いて、無線端末に向ける電子商取引プラットフォーム・楽天市場MOBILEに合わせる提携サービスを作り上げる。例えば、B2B電子商取引に対し、サプライヤーとバイヤーが自分で設定する条件に合わせ、楽天市場に登録しているユーザーと自動的に組み合わせるサービスがあり、または楽天市場の販売者の具体的な商品に対して、第三方からのアフターサービスを顧客に提供するサービスもあり、さらに商品のデジタル・カタログを顧客の携帯電話など無線端末にプッシュするサービスでもある。もちろん、そのような特別サービスは一定の料金を取り、最終に楽天市場の利益や顧客の便利との両方のメリットになる。

その二は、伝統的な実体店舗とインターネットに合わせ、楽天のエコ・システム²⁰⁾——楽天経済圏を作る。「楽天経済圏」とは、楽天グループが提供する様々なサービスにより形成される経済圏で、この中で貯めて使える「楽天スーパーポイント」というロイヤルティプログラムを通じ、楽天会員となる顧客の流入拡大および経済圏内でのサービス利用や回遊性を促進するビジネスモデルである。楽天経済圏のコンセプトは、中心に一元的な会員データベースがあり、その周りを各事業が取り囲んでいるというものである。会員データベースが1つであるから、ポイントとクーポンをフックにして、あるサービスから別のサービスへ誘導したり、新規サービスをドライブできる。サービス横断でユーザーの情報を分析し、サービス間のシナジーを高める楽天スーパーDB(Rakuten Super Data Base)は、楽天経済圏の循環を支える存在である。このように、内部の電子商取引、クレジットカード、入り口サイトなどサービスを協同して、販売者らに全方位的な提携サービス

を与える。例えば、楽天は何百名のeコマース専門家を雇用し、販売者に無料のコンサルティングを提供する。そのeコマース専門家グループは楽天市場で累計した情報データと楽天のネットショップ管理ツール(店舗の設置、ウェブサイトのデザイン、顧客の注文管理、メールマガジンの作成など)に基いて、商品販売の促進とネットショップの経営に関することを、販売者に指導する。ちなみに、その顧問たちの業績評価は、彼らが助言指導した販売者の経営実績につながる。したがって、楽天は会員販売者に様々なサービスを提供することによって、手数料とコミッションを得る。それは伝統的なアメリカ系ネット通販市場(ウェブサイト)がユーザーアクセス数により広告費用を主な収入とするビジネスモデルは全く違う。

このように、楽天市場の営利は主に楽天経済圏に属する支払いシステムと楽天銀行を基礎として支えている。会員販売者の業績が良ければ、楽天グループに一定な会員料金を払う以外は、売上総金額から一定の歩合を取り出して、控除額として楽天市場に与える。楽天市場は、そのお金を「楽天スーパーポイント」(これは顧客にとって楽天市場に一番魅力があるものと認める)に転換し、電子商取引やマスコミや楽天銀行と貫通させ、最後には顧客の利益還元になる。もちろん、その全ては必ず「楽天経済圏」のビジネスモデルに基づいて、推進する。

3. アメリカ系ネット通販企業ケース研究 ——アマゾン・コム

元々はウェブサイトで書籍を販売するアマゾンは、今も世界中に商品種類が一番多い通販会社になるだけではなく、世界第三大インターネット企業である。(アリババ・グループはNYSEに上場した後、アマゾン・ドット・コムは第二位から第三位に落ちる)。アマゾンの子会社には、Alexa Internet, A9.com, Lab126とInternet Movie Database (IMDB)²¹⁾などがあり、事業範囲を非常に拡大してきた。

アマゾン自身が商品を販売するだけではなく

(B2C)、同時にネット通販業者を集まり、第三方電子商取引プラットフォームとしてのB2CとC2C業務（マーチャント@Amazon）も積極的に展開している。だれでも自分の商品をアマゾンのウェブサイトに表示し、ただ非常に安い手数料を払うだけ。または配送方式の自由化、販売業者は自分で商品を発送するか、またはアマゾンの配送システムに依頼するかと両方でも選択できる。アマゾンでは販売業者に倉庫と物流システムを提供し、販売者の売上高によってコミッションを受取る。優秀な個人販売者は一定な条件を満たせば、レベルが上げられ、より高い顧客信頼度を得、もし固定な年費を払えば、もっとも優良な提携サービスが獲得でき、それは販売者にとって、非常に魅力があることである。このような優秀な総合サービスを提供するために、アマゾンは伝統的なB2C電子商取引（主に消費者に商品を直接に販売すること）による金を儲けるビジネスモデルに基づいて、第三方的なB2C・C2C電子商取引プラットフォームを作るビジネスモデルと結合していることがわかる。実際には、後者はアマゾンの主力業務として転換している。

さらに、アマゾンは天猫と比べて、競争優位性は物流の整合性にある。より速い、安い、安心な配送サービスを提供するために、アマゾンはアメリカ、ドイツ、イギリス、中国、日本等数多くの国において独自の物流拠点（フルフィルメントセンター：FC）が整備されている。さらに、強大な物流、配送システムにより、事業を展開している大部分な地域で、大多数の商品に対し、無料配送サービスを付ける。これは顧客にとっては大きな魅力があることだけではなく、競争相手にとっては非常に参入障壁になっている。そのような事業戦略を作り出す理由として、アマゾンの経営理念にある——「顧客中心主義」「発明中心主義」「長期的視野」を掲げ事業を行っていることである。

創社初期で創始者ジェフ・ベゾス²²⁾と他の幹部らは毎日でも自ら手を下し、顧客の問合せメールを返答するとの会社歴史があるので、顧

客需要を完璧に理解するかどうかが社員の昇進に関する大切な評判指標になっている。それゆえ、アマゾンにもとの顧客サービス部門から昇進した重役が数多い。さらに、会社の発展に従って、下請け関係企業が増えますます多くなる。なるべく同じユーザーエクスペリエンス（User Experience）²³⁾を顧客に提供するとこのこだわりがあるので、下請け関係企業の管理を規範化に取る必要が目の前に迫っている。その結果、アマゾンは客観的に顧客の好みが評価できる「顧客満足度」を審査指標として、下請け関係企業を選択する。第三方物流会社の選択、財務管理、サービスの質、または注文分割等新業務を実施するとき、すべて「顧客満足度」という評価標準を用いている。その意義、アマゾンはユーザーエクスペリエンスと顧客需要に対して直接にフォローアップしたり、コントロールすることができ、一方、「顧客満足度」を最大限に満足させて同時に営業コストを効果的にコントロールし、会社の組織力を効率的に高める。

アマゾンのユーザーエクスペリエンスはすべての事業の基本であり、ネット通販企業は顧客に認められるのが一番大切なことである。顧客を大切に、事業を展開することは、ただのスローガンではいけない。そこで、2つの例を上げる。第一、アマゾン・コムで商品の配達時間の表示方法は他のネット通販サイトとは違い、発送予定日の替りに届け予定日にも表示しており、それは顧客の立場から見ると、いつに届けてこそ気にかけるだけである。第二、他のネット通販サイトでは、商品に対するレビューは時間の先後順序により並べる。しかし、アマゾン・コムでは、評価に対して評価することもできる（その評価の信頼度と有用性について点数を与える）。そのために、販売者も顧客も両方にとってメリットが得られる。

そして、アマゾンには、顧客需要の発見と顧客至上の理念その両方を支えるのは、技術以外のものはない。サプライチェーン、物流、販売、またはデータの収集と分析にかかわらず、そのすべては、アマゾンの高度先端な技術力が

後押しをしている。アマゾンマーケティング・データに基づいて市場動向を予想し、販売量の増加に助力を入れるだけでなく、顧客の好みを発見し、今度買い物前に好きになれる可能性がある商品をプッシュすることもできる。たとえば、アマゾン・アメリカにおいて、生鮮食品の翌日配送サービスが展開されており、顧客は新鮮な牛乳、果物、野菜など商品を注文したあと、翌日の朝で届けるサービスである。アマゾン・ジャッパンでは、先進な物流システムとLBS (location-based service: 位置情報サービス)²⁴⁾ に基いて、顧客はインターネットあるいは無線GPS端末などにより、自分と一番近い配送拠点を探し出すことができ、その配送拠点(コンビニなど)で取り寄せることができる。

つまり、アマゾンの成功秘訣は顧客に対し最大限に利益を還元すること以外はない。価格競争から勝ち残るために、今のようなビジネスモデルができ、より低価格商品、無料配送サービスにより、もっとも多くの販売者、消費者がアマゾンに集まる。販売量の高まりに連れてきたものは、もっとも低い価格、もっとも多くの販売者と消費者である。その結果、もちろんアマゾンは他社より高い収益ができ、アメリカで一番大きく、そして世界でもグローバル化が一番高いネット通販企業になっている。

III. ネット通販のグローバル化ケース研究——中国市場を中心に

1. 楽天のグローバル化ケース

1) 積極的なM&A展開

近年、楽天はASEANや南アメリカに相次いで進出するなど、海外展開も積極化している。その背景には、日本と比べて市場の潜在性が大きく、競争環境も緩やかな地域があることから、先行参入することで競争優位性を確保できる可能性が高いことが挙げられる。世界でも近年特に経済成長著しいASEAN地域は、ネットユーザーが急速に増加している。消費性向の高い若年層が人口に占める割合も高く、他の小売

業態と同様にネット関連消費が今後拡大する市場と位置づけられる。

一方、楽天は海外企業の買収、投資によって、ブランドの知名度が高まっている。2012年5月楽天は画像ソーシャルサービスのアメリカ企業ピンタレスト (Pinterest)²⁵⁾ に総額1億ドルを出資し、ピンタレストの国内展開に協力するほか、楽天の海外ネットワークを活用してピンタレストの世界展開を支援し、成長著しいピンタレストと提携することで、楽天のソーシャル分野を強化できると考える。

また、2014年2月14日、無料通話・コミュニケーションサービス・アプリのバイバー (Viber)²⁶⁾ を提供するキプロスのViber Mediaの買収を発表した。バイバーは世界で193カ国・地域で展開し、約2億8,000万ユーザーを抱えるサービスで、「LINE」²⁷⁾ やアメリカMicrosoftの「Skype」²⁸⁾ などと競合する。楽天の目的は経済圏の構築であり、多様なサービス展開、楽天カードやポイントなど、楽天内でいろいろなことが完結するようにしたい。そういう意味では、スマートフォンの中でよく使われるコミュニケーションサービスを楽天が保持したいと思っても不思議ではない。故に、2014年第一四半期、楽天市場はモバイル・タブレットなど無線端末に基く流通総額が前年同期比62.8%増加した。そのために、楽天市場が将来LINEはメッセージアプリから通販などを手がけるプラットフォームに促進することが分かる。

さらに、今年の9月9日、インターネット通販関連サイト運営のアメリカのイーベイツ (EBATES)²⁹⁾ を約10億ドル (約1,050億円) で買収し、100%出資子会社にすると発表した。アメリカなどで消費者還元策として浸透している現金還元やクーポン配布などを手掛けるイーベイツ買収で、ネット通販の海外展開を強化する。

一方、円安など環境変化により海外注文数が増加していることに対して、楽天と日本郵便は、「楽天市場」の出店店舗の海外向け事業拡

大及びそれに伴う海外発送の拡大に向け、相互に協力・支援をしている。楽天は現在、日本の楽天市場の出店店舗がインターネットを通じて海外向けに簡単に販売ができるサービスを提供している。具体的には、出店店舗が任意で対応可能国・地域を選択して販売ができるシステムを提供したり、外国語が不得意な店舗に対して、海外の消費者との注文内容の確認や入金確認などに必要な外国語のテンプレートを用意したり、専門スタッフによるアドバイスを行ったりしている。これで、世界中の人々に日本からの海外通販を利用できるようにし、世界に向けて認知度向上の周知施策を幅広く展開し、さらなる海外販売の拡大することを目指す。

2) 楽天は中国市場での失敗

しかし、楽天は中国での事業はうまく行かなかった。2012年4月、中国ネット検索大手「百度（バイドゥ）」³⁰⁾との合弁で開設したインターネット・ショッピングモール「楽酷天（ラクーティアン）」を閉鎖することを宣言した。楽酷天のCEO江尻裕一³¹⁾（同時、台湾楽天市場のCEO）は撤退の原因として「中国のネット通販市場の競争環境の激化を背景に、当該サービスの業容は計画を下回る形で推移した。現状では業況を抜本的に改善させることが困難と判断し、今回の決定に至った」とした。しかし、ネット通販企業の日本最大手の楽天が中国語インターネット界で最大のアクセス数を誇る「百度」の力を借りて開設したショッピングモールが閉鎖するというのに、こんな理由では背走の責を免じるには足りないであろう。だから、「楽酷天」の失敗事例に基いて真剣に分析し、中国市場に対するネット通販企業のグローバル化に少しでも有益な意見を提示できるほどのものにするのは必要である。

まずは、国際的なネット通販合弁会社の組織管理に関する問題である。

第一は、管理層の問題である。合弁企業の実権は日本側が握っていたため、CMO（最高マーケティング責任者）を除き、CEO（最高経営責任者）、COO（最高執行責任者）、CTO（最高

技術責任者）などの管理役職はすべて日本人であった。日本で成功したノウハウと経験をそのまま中国に移植しようとしたであろうが、中国現地社会、商習慣などに合わせた柔軟なマネジメント対応ができていなかった。一例として、社内会議では議論をする時にも、中国語、英語、日本語の三方通訳が必要なぐらい、日中双方の意志疎通の効率が悪かったのである。さらに、合弁企業が成立して三ヶ月、「楽酷天」最初のCEO中村晃一³²⁾が離職した。当時のマスコミはそれに対して議論を呼び、主に2つの影響があると推測した。その一は、トップ管理層の派閥闘争が激しすぎ、中村氏の仕事が行きたくないことである。その二は、サイトは予期の業績に達成できないばかりか、現地化するための物流システムは大きな問題が起こっていたのである。だから、トップ管理層の構成、主にネット通販企業の現地化するための組織を慎重に考えなければならない。

第二は、提携関係企業内部矛盾の問題である。当時、楽天は51%、百度は49%の割合で合弁会社をスタートしたが、百度は資金ではなく、リソースやトラフィック資源だけの投資ではないかと噂をされた。楽天はそれを否認してきたが、2011年に「楽酷天」サイトをリニューアルされた後、百度のカラーが殆んど消えてしまった。サイトのタイトルも「百度楽天」から「楽酷天商城——日本NO.1の網購商城」（「網購商城」はショッピングモールの意味である）となった。また、「楽酷天」の支払い方法では百度が運営している決済システム「百付宝」³³⁾が使えなくなってしまい、その代わりに百度のライバルであるアリババが運営している決済システム「支付宝」（アリペイ）³⁴⁾を決済方法として採用された。ここまで来たら百度の不快感とイライラは想像できる。

次に、国際的なネット通販合弁会社の経営戦略に関する問題である。

第一は、中国市場に対する有効な現地化経営戦略ができない問題である。中国大陸市場に対して有効な現地化経営戦略を作り出すため

に、2011年3月、「楽酷天」CEOの職務を引き継ぐ江尻裕一氏は一連の人事変更をした。「楽酷天」の日本社員の一部を日本楽天に戻らせ、マネジャー以上のポジションは中国人を大量採用し、百度からの張彥浩（チョウ・ユ・コウ）³⁵⁾はCMOを務めたことで、マーケティングと電子商取引の支払いシステムに関する業務を担当する。しかし、それは表面的な問題しか解決しなかった。「楽天は台湾地域での成功は、おもに台湾は日本と似ている島の経済であり、ネット通販サイトの生存環境は中国大陆と全く違い、だから台湾に日本楽天のビジネスモデルを直接移しても簡単に成功した。」「楽酷天」は、中国大陆の環境に応じないで、効果的な現地化ビジネスモデルができないので、失敗は予想できる。」当時の中間管理者（匿名）はそうと言った。たとえば、中国は日本より土地面積が広い、物流システムが先進国に遅れ、商品の配達には地域によって、届ける時間やサービスの質と送料の格差が広い、配送サービス保証の宣伝と実行が難しくなった。だが、顧客は具体的なこと不問、ただ販売者の広告により同じ配送サービスがほしい、できなかったら、二度と「楽酷天」で買い物をしなくなる。また、消費者慣行の問題、中国のネットショッピングの支払方法について、主に着払いが主流となったが、「楽酷天」はこの現実を無視し、日本楽天と同じようにクレジットカードの使用を勧め、なければ楽天カード入会を勧誘する行為が、中国消費者の不満を招き、「楽酷天」の利用はそこで終わった。つまり、実際の営業に生じる現地化問題は「楽酷天」の予想以上で、しかし有効な対応戦略は全くない。

第二は、合併競争優位性が見積もりが間違い。中国語インターネット界で最大のアクセス数を誇る「百度」の力を借り、「楽酷天」のアクセス数は必ず少なくないと予想するが、実際にはネットショッピングモールの売上高が少ないばかりか、ウェブサイトをアクセスするユーザーでもあまりない。つまり、「楽酷天」は中国のユーザーに知られるようにならなかったこ

とが明らかに分かった。知名度はブランド構築において最も基本的な指標であり、知名度を上げるには多額を投じた宣伝だけでなく、市場における緻密かつ、地道でたゆまずに努力が必要である。「楽酷天」を押し広めるために、「百度」は自分の顧客資源を「楽酷天」と共有して、「百度」の登録口座を持てば、「楽酷天」でも使える。一気にウェブサイトの人気を集め、アクセス数の良性向上を目指すという戦略は、間違いないものみたいが、現実とは全然予想の反対方向へ向かって行った。「百度」から導いてくる大きなアクセス数の中に、有効なアクセス数は極少ない、つまり検査のアクセス数は直接「楽酷天」に移転できないことは問題の一つである。それだけではなく、「楽酷天」自身の営業システムは良くない、アクセスしたユーザーに与えるショッピング体験がすごく悪かったので、リピーターはほとんどいない。さらに、「楽酷天」に登録した販売業者のモチベーションが下がり、顧客からの問合せも回復しない状況に陥ってしまった。その結局、顧客はどんどん少なくなるとともに、販売業者も少なくなり、当然「楽酷天」は営利できないで、投入した資金も少なくなり、合併会社内部の矛盾もますます激しくなり、日常の経営まで影響を受け、もっとも少ないアクセス数、最も少ない販売業者数、という悪循環に陥り、最後に閉鎖したのも驚くにはあたらない。

2. アマゾンのグローバル化ケース

2013年まで、アマゾンではアメリカ国外でサイトを運営している国が、イギリス (amazon.co.uk)、フランス (amazon.fr)、ドイツ (amazon.de)、カナダ (amazon.ca)、日本 (amazon.co.jp)、中国 (amazon.cn)、イタリア (amazon.it)、スペイン (amazon.es)、ブラジル (amazon.com.br)、インド (amazon.in)、メキシコ (amazon.com.mx)、オーストラリア (amazon.com.au) の12国であり、企業のグローバル化進展は明らかである。

1) アマゾン中国での奮闘

しかし、2004年から、中国市場に十年進出したアマゾンは、中国でのマーケットシェアは2008年当時のピーク15.4%から、2013年の2.2%に落ちてしまった。それに対して、アマゾン中国（その本体は2000年に創立した卓越網「ジュオユエワン・Joyo.com」³⁶⁾ 2004年にアマゾンより買収された）と同年齢の中国ネット通販企業京東商城は2014年の5月、アメリカのナスダック市場に上場し（株価は公開価格の19ドルから、終値の20.9ドルになり、一時は時価総額が300億ドルを超える水準となった）、中国国内のマーケットシェアも17.1%を超える（2013年8月まで）。その十年、アマゾン中国の発展を妨げたのは一体どんな原因であるか、まずアマゾンが中国市場に進出した十年を顧りみる。

2) 中国市場の進入

1994年ジェフ・ベゾスはガレージで、インターネット書店のCadabra.comを開業した。翌年7月にはAmazon.comとして正式にスタートし、1997年5月には株式公開を果たし、2004年までただ十年の経営により、アマゾン・コムはほとんど北アメリカのネット通販市場を占領し、最も広い地域で事業を展開するために、その世の中に人口が一番多くの中国市場を開拓することが決まった。2004年その時点を選択するのは、ジェフ・ベゾスが中国のネット通販市場が急発展する兆候がみえた。

アメリカ、日本、イギリスなど先進国より中国におけるネット通販分野の始めが早い。2003年、中国ネット通販市場の取引高はただ17億中国元であり、ネット通販分野はまだ混乱していた。しかし、ジェフ・ベゾス氏は将来中国における電子商取引業の急発展を確信し、翌年8月アマゾンは中国のネット通販サイト「卓越網」を買収して、アメリカ、カナダ、フランス、ドイツ、日本、イギリスに続いて第七個国際的な地域通販ウェブサイトになった。当時、馬雲の淘宝网（タオバオワン・今中国での市場シェアは第一位）はまだイーベイ（eBay Inc.）³⁷⁾ と熾

烈な競争を繰り広げており、劉強東（リウキョウトウ）³⁸⁾ は京東多媒体網（京東商城の元名前、今中国での市場シェアは第二位）を創立したばかりであった。

当時の中国eコマース市場について、書籍と録音・録画製品の販売は事業のほぼ全部であり、主に3つの勢力が並び立ち、卓越網、当当網（ダングダンワン）、ベルテルスマン³⁹⁾ 中国（Bertelsmann AG・ドイツの企業）である。そのような背景には、アマゾンは5名重役を中国に派遣させ、レノボ、⁴⁰⁾ 卓越網（金山軟件有限公司⁴¹⁾ は主な持ち株会社、またはレノボ）、当当網3つの企業を提携または買収対象として調査をしにきた。結局、当当網は買収の申し入れ（1.5億ドル）を拒否、アマゾンは7,500万ドルで卓越網を買収した。⁴²⁾ その当時、当当網の取締役会長俞渝（ユユ）は「アマゾンは卓越網を買収して、中国市場の事業がうまく行けることをあまり楽観的に期待しない方がいい」と評価した。確かに、今の統計データから見ると、当時の決意は正確であるが。しかし、十年前の当当網のビジネスモデルはほぼアマゾンの真似をしているだけではない、企業の社員たちに「電子商務の父：アマゾンウェブ本屋の伝説」（張志偉著・中信出版社・2000年）という本を読ませるまでしている。そのようなアマゾンの成功を賞賛し、ジェフ・ベゾス本人にも崇拝する創社者が、アマゾンの買収を拒否したのは、どんな原因があるか。答えは知らないが、中国eコマースの発展を顧みると、イーベイから、ベルテルスマン、ヤフー、Newegg、楽天、グループオン⁴³⁾ まで、外資企業は中国に進入したあと、なかなか成功できないことは明らかにした。したがって、あの当時当当網の心配は根拠の無い心配ではないであろう。

卓越網が買収された後、動きは小さくなった。2004年前、卓越網と当当網の競争は非常に激しく、しかしアマゾンに買収された後、すぐ静かになった。理由として、外資ネット通販企業は営利を直接的な目的にしており、上場企業は多数を占めているので、中国ネット通販企

業のように金融市場の援助に頼って価格戦をし、利潤を犠牲する替りに市場シェアを拡大するというやり方は、外資企業の株主に受け入れることは困難である。

その後、中国のeコマース領域は急速的に発展してきた一方、アマゾン中国はその良い発展チャンスを完全に把握したとは言えない。しかも、アマゾン自身は中国市場での発展について満足した。2007年ジェフ・ベゾスが中国に訪れ、卓越網を正式的に「卓越亚马逊」(ジュオユエアマゾン)に改名した。彼は当時のCEO王漢華⁴⁴⁾に「アマゾンに買収された後三年、卓越網はずっとアマゾンの経営理念に従って、顧客の買い物体験を大切にしており、今は確かにアマゾンのブランドにぴったりだ」を言った。当時はアマゾンが中国市場に進入した第三年間、中国ネット通販業の取引高は561億元に達し、B2C分野で市場シェアTOP 5は、当当網、卓越亚马逊、北斗手機網(ホクトシュキワン)、⁴⁵⁾京東商城とM18である。

3) 中国における10年

アマゾンは中国に進入した10年、中国eコマース分野の総取引高は2004年の81億人民元から、2013年の9.9万億人民元に達し、市場規模の成長率は千倍を越え、天猫、京東はB2C電子商取引分野の70%の市場シェアを占め、アマゾン・中国の2.1%よりはるかに凌いでいる。アマゾン・中国は中国ネット通販分野の発展スピードに遅れたことを明らかにしている。

しかし、アマゾンは電子商取引の初心者ではない、他の外資ネット通販企業のように中国市場で敗れた後すぐに撤退することはしなかった。確かに、中国での発展は思い通りにならなかったが、努力の成果が見える。2014年第一四半期のデータから見ると、京東商城の市場シェアは23.3%、アマゾン・中国は2.1%、ただ京東商城の十分の一だけに、倉庫の面積は85万平方メートルがある——京東商城は150万平方メートルである。⁴⁶⁾

2007年ジェフ・ベゾスが中国に訪れた後、「卓越亚马逊」は中国でのアマゾンに属するフ

ルフィルメントセンターを建設しはじめ、将来に世界中のアマゾン・サイトとドッキングするために準備している。ホームページでは、プッシュ型の内容が次第に撤去され、アマゾン・アメリカのサイトのページレイアウトと同じようにした。また四年を経て、「卓越亚马逊」はとうとう「卓越」を消し、「亚马逊中国(アマゾン・中国)」をリネームした。そこまで、アマゾン中国は確かに世界中のアマゾンと融和し、世界中の消費者でも検索ウェブサイトを抜き、直接に簡単なドメイン名を使い、⁴⁷⁾中国のホームページをアクセスできる。

実は、ジェフ・ベゾスが中国を訪れたことは2007年の一回しかない。マスコミはアマゾン本部は中国市場に対して、あまり気にならなくなってしまうと推測した。特に、最後のリネームを完成した一年後、「卓越網」を買収したから「亚马逊中国」に変更した8年の間にずっとアマゾン中国社代表取締役社長を務めた王漢華は2012年11月末に退職し、アマゾン中国の一つの時代が終わった。そこまで、アマゾンは現在の倉庫・フルフィルメントセンターにより、中国の3000に上る地域の消費者に商品を届けている。中国地域で電子書籍端末やタブレット端末の販売も強化しており、アンドロイド(Android)⁴⁸⁾向けアプリのオンラインストアも運営している。

その一方、中国のeコマース会社アリババ・グループが中国のeコマース市場を支配しているという現状が明らかになっている。2013年の同国におけるオンラインショッピングの取引額は3,000億ドルで、このうちアリババが運営している2つのサイトが8割を占める。今年9月18日、アリババ・グループ・ホールディングは、IPO時価総額1,676億ドル(約18兆円)となり、これはアマゾンの18日のニューヨーク市場終値325ドルに基づく時価総額1,502億ドルを上回り、年利益もアマゾンよりはるかに高い(なお、会社の経営戦略により売上はアマゾンのほうが高い)そこまで、アマゾン抜き、世界eコマース業界で、資本が最大となった。

アマゾンにとって、アリババ・グループの傘下ネット通販サイトといい、京東商城といい、また他の競争相手といい、中国ネット通販市場のシェアを拡大すべく、中国市場に合せて有効なグローバル経営戦略を作り出せなければ、簡単に成功できないと思う。

4) アマゾン中国の将来

①中国消費者の好みを狙う戦略

2014年、アマゾン中国はもう一度「十年の計画」を迎えた。9月、アマゾン中国社代表取締役社長Doug Gurr⁴⁹⁾は「アマゾン・美好生活ショー」⁵⁰⁾で、アマゾンの将来計画について、マスコミに説明した。主に、アマゾン中国は、アマゾンの限定商品と国際ブランドをめぐり、5つのプロジェクトを企画し、中国消費者の需要に応じて、ネット通販サイトのグローバル化戦略を作り出した。

それは「国際精品館」(国際ブランド商品などのネット通販専門サイト)、「Zstyle 尚品館」(ファッショナブル商品のネット通販サイト)、「智能数碼館」(デジタル設備のネット通販サイト)、「愛厨館」(調理と関連する商品のネット通販サイト)4つの専門の子通販サイトをはじめてとし、中国消費者の好みを狙うことである。まだ、アマゾンは中国での配送範囲(アマゾンのフルフィルメントセンターによるカバーエリア)を6省(直轄市と自治区を含む)800個に拡大した。そこまで、以上述べた5つのプロジェクトからみると、アマゾンは中国での事業をもっと上行するために、本当に頑張っていると思う。だが、それは全部ではない。

②中国の生鮮ネット通販分野に参入

今年の5月16日、アマゾンは中国の生鮮通販企業「美味七七(ビミチチ)」⁵¹⁾を投資した、中国の生鮮ネット通販市場の先行きが明るいと見込む。しかし、2007年アマゾン・アメリカは既に生鮮をネット通販により販売しており、今まではたくさんの経験を蓄積したが、中国での生鮮ネット通販分野の事業はどうして別企業の手を頼って、間接的に事業をするか、アマゾン中国は自分で営業した方がよいのではないか。

まずは、リスクである。自分でやることより、当地で一定な規模がある企業に投資するほうがリスクが低い。そして「美味七七」を選択するもう理由の一つは、別のオンラインのみの生鮮ネット通販企業と比べて、そのネット通販サイトは正大集団⁵²⁾に属し、当集団の傘下兄弟企業「易初蓮花」(イチューレンファ・スーパーマーケット)⁵³⁾の資源をよく利用すれば、倉庫、配送など優位性がある。

今「美味七七」は主に上海地域で事業をしており、アマゾンの投資により、商品の種類を増加して、より優秀なサービスを提供でき、市場を穏やかに拡大することを予想する。「美味七七」の競争優位について、正大集団からのオフライン的な援助があるだけではなく、同時にアマゾンが「江蘇・浙江・上海」にあるより健全な物流システムが有力な後ろ盾になっている。しかし、それにしても、中国での食材品目が多いので、標準化しにくいし、保険などに関する要求も高いし、それに季節により旬の食材変化はアメリカと全く違い、生鮮のネット通販はまだ様々な問題に直面している。

③キンドル⁵⁴⁾を中心にエコ・システムの構築

中国市場に進入した十年の時点を契機に、アマゾン・中国と「中信出版社」(チュウシンシュッパンシヤ)は戦略的な提携合意に達した。中国の消費者はキンドル・ストアで中信出版社が出版したデジタル書籍が利用でき、中国にある中信出版社の実体店舗でキンドルの全シリーズ商品が販売されており、店頭で顧客は自由に体験できる。そのゆえ、アマゾンは自らのキンドル系エコ・システムに基づいて、国境を越えるビジネスモデルを構築しているわけである。

アマゾンは出版という伝統的な事業でコンテンツの充実に注力してきた。インターネットが普及しても、出版市場の規模は巨大である。アマゾンは、消費者の本に対する情熱を、自社ブランドへの忠誠心に移行させることにあくまで主張しており、数十年を費やして、ついに「キンドル・エコシステム」を築き上げてきた。

ジェフ・ベゾスが「サービス」という、もし

大衆的な言葉で表現すれば、目新しさを感じた人が少なかったのかもしれない。ハードウェアはそれだけではもはや勝負にならず、コンテンツのエコシステムやサービスが重要なことはだれもが知っている。日本のゲーム機やアイモード (i-mode)⁵⁵⁾ から始まり、iPhone / iPad や Android でもコンテンツ・エコシステムは中心的テーマだが、ベゾス氏は、単にコンテンツを提供することがサービスであると言っていたわけではない。

アマゾンの偉さは、デジタル書籍やビデオ、Android アプリなどのコンテンツの仲介者となるだけでなく、自らの高度な技術を適用することで、他人のコンテンツに付加価値を直接的に与えるサービス機能を、着実に進化させてきていることにある。一方、将来に向けて従来とは異なるコンテンツ流通のハブになるための取り組みも進めている。

アマゾンでは基本的にデジタルコンテンツの販売者であり、権利者ではない。そして、(特にアメリカの) 現在のユーザーにとって音楽やビデオなどのデジタルコンテンツの入手元の選択肢は広い。それをどのように、アマゾンから買ってもらい、また買い続けてもらうか。おそらくアマゾンは、なによりもユーザーに対してどれだけ「sticky」(粘着性) になれるかを最優先に考えているはずである。

自社ができるだけユーザーにとって「Sticky」な存在であるためには、すなわちできるだけ高いマインドシェア、時間／サービス消費シェアを獲得し続けるには、自社サービスに最適化された端末を浸透させる必要があると考えて、初代キンドルを出したのであろう。いつも使っている端末だから、その端末から使いやすいデジタルコンテンツサービスであるアマゾンを使う、そしてアマゾンのデジタルコンテンツサービスが他と違うから、ますます使い続けるようになる、というサイクルが回っていけば、アマゾンにとっては最高のシナリオのはずである。

そこまで、アマゾンは中国市場に対する未来像はちょっとだけでも見えるであろう。以上のケースからみると、そのような戦略を作り出す根拠は、ネット通販業のグローバル化にあると思う。だが、ただ中国市場のみに対するグローバル化戦略ではない、それは電子商取引という手段を用い、世界中の資源をよく回し、最終は人類の幸せと自社の繁栄両方を同時に達成するための戦略と思う。

終わりに

本論文の研究は、中国の事業変化(円安元高・労働賃金向上・日中関係不安定など)が日本企業の中国からの撤退の契機となったこと、そのような環境変化の下で、eコマース技術の完備に基づくネット通販業の急発展を背景、中国消費者はクロスボーダー・eコマースに熱中することにより、ネット通販業のグローバル化経営を向上するために、日中米のネット通販企業のビジネスモデルとグローバル化進展について、簡単に解析した。主に、将来のネット通販業は昔のようにB2C/C2Cと分類できなくなり、総合性がある方式になるわけである。まだ、電子商取引のプラットフォーム化及び支払いシステム一体化の傾向がよく見える。そして、モバイルデバイス向けのネット通販市場のワイヤレス化にめぐる競争は予想できる。最後、ネット通販業から勝ち残るために、以上述べた様々な要点に応じるエコシステムを完全にすることは一番大切なことと思われる。

謝 辞

本論文を作成するに当たり、多くの方々のご指導、ご支援により完成することができます。特に、丁寧且つ熱心なご指導を賜った教授古川順一先生に対して、深く感謝の意を表すとともに、心より御礼を申し上げます。

注

- 1) 中村真司『インターネット小売市場ランキング』A.T.カーニー, 2014, pp. 1-3.
- 2) 中国インターネット研究中心編『2013年中国网络购物市场研究报告』2014, pp. 1-3.
- 3) 日本経済産業省編, 前掲書, pp. 43-44.
- 4) 海外代理購入サービス (カイガイダイリコウ ニュウサービス): 消費者はネット通販ラットホームにより, 外国にある商品を第三方の仲介者を通して買って, 国際郵便などにより手元に届けるサービス.
- 5) 山寨文化 (サンサイブンカ): 中国での盗作品 (パクリ) のこと. 海外ブランドのエレクトロニクス製品などのコピー商品に, この名称が用いられることが多い. 現在はさらに広義の「ニセモノ」「パクリ」一般のことをさすこともある.
- 6) ベイン・アンド・カンパニー編「2013年中国ブランド品市場研究」2013, p. 7, www.imediaad.com/attaches/2013/12/0-pc5en1.pdf
- 7) 今演宏紀「クロスボーダー E コマースの潮流」日本政策投資銀行, 201-1号, 2013. 12.
- 8) 1999年5月18日にスタートした電子商取引ウィブサイト. 創始者は王峻涛 (オーシェントウ). 出典: 楊国強「8848曾经辉煌不坚持付出代价」第一財經日報, 2009. 9. 10.
- 9) ①アリババ・グループ「Alibaba Group・阿里巴巴集团 (アリババジダン)」: 中華人民共和国の情報技術関連企業グループ, 持ち株会社. 本社は浙江省杭州市. 主なサービスは, アリババ国際サイト・アリババ中国サイト・天貓 (Tモール)・アリババ中国輸入サイト (アリババ日本サイト)・淘宝网 (taobao)・支付宝 (Alipay)・アリババクラウドコンピューティング (阿里雲)・中国Yahoo!. 出典:「アリババグループ企業情報」www.alibaba.co.jp/corp/
②CTrip「シートリップ・携程網 (ケイティワン)」: 中国における旅行サイト, 1999年創業, 2003年は米ナスダックに上場した. 出典:「About CTRIP」pages.ctrip.com/public/ctripab/abctrip.htm
- 10) ①M18 (Mecox Lane): 中国における外資系通信販売企業. 1996年1月8日にスタートした. 2008年Sequoia Capital Chinaの出資を受け, 2010年に米ナスダックに上場した. 出典: 張書楽「从垂直走向综合——从麦考林看垂直电商的衰落」『销售与市场・评论版』中原出版传媒集团, 2013. 11. 3.
②「当当網」(ダンダンワン・Dang): 中国のネット通販サイト, 1999年11月からスタートして, 2010年12月8日は米NYSEに上場. 出典:「About Dang」static.dangdang.com/topic/2227/176801.shtml
- 11) 中国電子商取引研究センター編「中国電子商取引十二年調査1997-2009」2009.
- 12) 中国電子商取引研究センター編「2010年中国電子商取引市場データ観測」2010.
- 13) 中国電子商取引研究センター編「2010-2013中国電子商取引市場データ観測」2014.
- 14) 淘宝网 (アオバオワン): 2003年5月10日からスタートしたアリババ・グループの傘下ネット通販サイト. 出典:「Taobaoプレゼンテーション」www.taobao.com/about/intro.php
- 15) シングルス・デイ (Singles Day): 中国語では光棍節 (グワングンジェ) という. 中国で最近若者の間で話題になる, 11月11日に祝われる「独身者の日」のこと. 出典:「アリババ11日の取引額最高, ネット通販5700億円」日本経済新聞, 2013. 11. 12, www.nikkei.com/article/DGXNASGM1200X_S3A111C1EB2000/
- 16) ワンストップ・サービス (One Stop Service): ひとつの場所でさまざまなサービスが受けられる環境, 場所のこと.
- 17) 馬雲 (マーユン・Jack Ma・ジャック マー): 1964年10月15日生まれ, 浙江省杭州市出身, 実業家で中国・アリババ・グループ (阿里巴巴集团) の創業者, 現会長, 元CEO. 出典:「阿里巴巴董事局主席兼首席执行官馬雲」SINA, 2002. 3. 19.
- 18) 楽天市場「楽天市場・数字で見る楽天」楽天グループ, 2014.
- 19) 三木谷浩史 (ミキタニヒロシ): 1965年3月11日生まれ, 日本の実業家. 楽天株式会社の創業者で代表取締役会長兼社長. コボ社取締役・楽天ブックス会長. 出典: 三木谷浩史『楽天流』講談社, 2014. 10.
- 20) エコ・システム (ecosystem): 経営・IT分野のエコ・システムとは, 複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み, 互いの技術や資本を生かしながら, 開発業者・代理店・販売店・宣伝媒体, さらには消費者や社会を巻き込み, 業界の枠や国境を超えて広く共存共栄していく仕組みである. 出

- 典：齋藤茂樹『イノベーション・エコシステムと新成長戦略』丸善出版, 2012. 5, 第4.5章.
- 21) ①Alexa Internet (アレクサ インターネット): カリフォルニア州サンフランシスコに本社を置くインターネット関連企業. 1996年に設立され, 1999年にAmazon.comの傘下となった. 出典:「About Alexa Internet」www.alexa.com/about
- ②A9.com (エーナインドットコム): 2004年にAmazon.comがサービス開始した検索エンジン. 出典:「About A9」. リンク:a9.com/about-us
- ③Lab126: 2004年にスタートした, 本部はアメリカのカリフォルニアにあるアマゾンの傘下企業. 主業はキンドル (kindle) をめぐる研究開発. 出典:「About lab126」lab126.com/welcome.htm
- ④Internet Movie Database (IMDB・インターネット・ムービー・データベース): 俳優, 映画, テレビ番組, テレビ・スターおよびビデオゲームに関する情報のオンラインデータベース. 1998年からはAmazon.comによって提供されている. 出典:「IMDb History」imdb.com/help/show_leaf?history
- 22) ジェフリー・プレストン・ベゾス (Jeffrey Preston Bezos): 1964年1月12日生まれ, アメリカの実業家, Amazon.comの創設者, CEO, 取締役会長, 社長. 世界有数の資産家であり, フォーブスの長者番付によると2014年時点で320億ドルの資産を有する. 出典: Chip Bayers「The Inner Bezos」Wired, 2013; David LaGesse「America's Best Leaders: Jeff Bezos, Amazon.com CEO」Usnews, 2008. 11. 19.
- 23) ユーザーエクスペリエンス (User Experience): ある製品やサービスを利用したり, 消費した時に得られる体験の総体. 出典: Marc Hassenzahl「User Experience and Experience Design」Interaction-design, 2002.
- 24) 位置情報サービス (いちじょうほうサービス・location-based service・LBS): 携帯機器などにより利用者が今いる位置を取得し, それに応じた情報を提供するサービス.
- 25) ピンタレスト (Pinterest): ピンボード風の写真共有ウェブサイトでユーザーはイベント, 興味のあること, 趣味などテーマ別の画像コレクションを作成し管理することができる. 出典:「about Pinterest」about.pinterest.com/ja
- 26) バイバー (Viber): バイバーメディア (Viber Media) が開発・提供しているスマートフォン及びパソコン向けのインターネット電話 (VoIP) アプリケーション. 出典:「ホームページ」viber.co.jp
- 27) ライン (LINE): 韓国のIT企業ネイバーの日本法人, LINE株式会社が提供するインスタントメッセージャー. スマートフォンやフィーチャーフォンなど携帯電話やパソコンに対応したインターネット電話やテキストチャットなどの機能を有する. また, 2012年7月3日にはプラットフォーム化が発表された. 出典: 増田 覚「LINEがプラットフォーム化, ゲームなど外部コンテンツ提供へ」, internetwatch, 2012; 井上 理「新会社Line発足 会社分割に隠された深謀遠慮——すべてを壊して, 一からやる」日経電子版, 2013. 3. 31.
- 28) スカイプ (Skype): マイクロソフト社が提供するP2P技術を利用したインターネット電話サービス. 出典: Ben Markton「Skype Publisher's Description」CNET, 2014. 4. 17.
- 29) イーベイツ (EBATES): 1999年設立した全米最大級のキャッシュバックサイト. 出典:「About ebates」www.ebates.com
- 30) 百度 (バイドウ): 中国で同国最大の検索エンジンを提供する企業. 創業は2000年1月で, 本社は北京市にあり, その他「百度百科」, 「百度入力方法」なども提供している. 全世界の検索エンジン市場において, Googleに次いで第2位 (米comScore社, 2009年8月調べ), 中国国内ではGoogleを押さえて最大のシェアを占める. 出典:「About baidu」home.baidu.com/about/about.html
- 31) 江尻裕一 (エジリユウイチ): 2007年に楽天グループに入社した. 楽天国際市場のガバナンス・キャリア執行役員と台湾楽天のゼネラルネージャーなど職を務めている. 2011年は楽酷天有限公司の董事長兼CEOを務めた. 出典:「Computex. 講師紹介」www.computextaipei.com.tw/index.html
- 32) 中村晃一 (ナカムラコウイチ): 楽天株式会社の執行役員. 楽天カード株式会社の取締役常務執行役員. 楽天Edy株式会社の取締役. 2010年は楽酷天有限公司の董事長兼CEOを務めたが, 翌年で離職. 出典:「楽天BLOG」plaza.rakuten.co.jp/eigyojigyobumon/
- 33) 百付宝 (バイフバオ): 2008年10月, スタートしたBaiduの傘下eコマース支払いサービ

- ス、2013年10月、百度錢包にリネームした。出典：「读百度旗下百付宝：百付宝发展历程」
 行行出状元电商资讯，2013. 11. 20.
- 34) 支付宝（シフバオ・Alipay）：アリババ・グループが2005年に設立した、中国消費者向けオンライン支払いサービス。会員数3億人以上、オンライン決済のほか、公共料金の支払いなどにも利用されている。出典：「支付宝について」ab.alipay.com/i/jieshao.htm
- 35) 張戔浩（チョウ・ユ・コウ）：Baiduに属し、2011年から楽酷天のCMOを務める。出典：「Baidu百科・張戔浩」baike.baidu.com/view/4097480.htm
- 36) 卓越網（ジュオユエワン・Joyo.com）：2000年Kingsoftから分離した後、Kingsoftとレノボ協同出資のネット通販会社。出典：程峇峰「雷軍首度詳述出售卓越内幕：缺钱只能選択壳」中国企業家，2004.
- 37) イーベツ（eBay）：インターネット通信販売やオークションを手がけるアメリカの会社。インターネットオークションでは世界最多の利用者を誇る。出典：「ホームページ」ebay.co.jp
- 38) 劉強東（リュウキョウトウ）：1974年2月14日生まれ、中国の企業家、京東商城の創始者、CEO。2014年フォーブス中国人リスト第85位。出典：「刘强东」フォーブス中国，2014. 5.
- 39) ベルテルスマン（Bertelsmann AG）：ドイツに本社を置くメディア・コングロマリット（media conglomerate）。出版・放送・音楽・ソフトなどの事業を営む。1995年中国市場に進入、2001年まで登録した中国の会員は150万人、2008年7月に中国での事業を終わりにした。出典：石剣峰「从此中国不再有貝塔斯曼書友」フェニックスニュース，2008. 7. 7；増田正勝「ベルテルスマン社の経営パートナーシャフト」広島経済大学，2008. 11.
- 40) レノボ（Lenovo Corporation・聯想集団・レンソウシユウダン）：中国のパーソナルコンピュータ（PC）メーカー。中国ではスマートフォンメーカーとしても認知されている。日本法人はレノボ・ジャパン株式会社。出典：「レノボについて」www.lenovo.com/lenovo/jp/ja
- 41) 金山軟件有限公司（キンザンナンケンユウゲンコウシ・Kingsoft）：中国最大のソフト開発販売会社の一つ。日本法人として東京都港区赤坂にキングソフト株式会社があり、日本国内向けにオフィスソフトやセキュリティソフトなどのサービスを展開している。出典：「Kingsoft会社案内」www.kingsoft.jp/company
- 42) 雷中輝「当当拒絶亞馬遜1.5億美元的勾当」21世紀经济报道，2004. 8. 18.
- 43) ①ヤフー（Yahoo!）：アメリカのインターネット関連サービスの提供を行う企業。検索エンジンをはじめとしたポータルサイトの運営を主力事業としている。出典：「About Yahoo!」info.yahoo.com/about-us
 ②Newegg: An online retailer of computer hardware and software. It is based in City of Industry・California・United States. 出典：「about Newegg」newegg.com/Info/AboutUs.aspx
 ③グルーポン（Groupon）：アメリカ・イリノイ州シカゴに本社を置き、共同購入型クーポンサイトを運営するアメリカ企業。出典：「about Groupon」groupon.com/press/about-groupon
- 44) 王漢華（オウカンカ）：2005年4月～2012年11月、アマゾン中国社のCEOを務めた。出典：乐天「亞馬遜中国证实王汉华离职正寻求CEO人选」腾讯科技，2012. 10. 30.
- 45) 北斗手機網（ホクトシュキワン）：2000年5月17日に創社した中国最大の携帯電話電子商取引ウィブサイト。創始者は譚文勝（タンブンショウ）。出典：鮑劍「北斗星手机网开创中国零售F2C新模式」IT168手机频道，2013. 4. 17.
- 46) 崇曉萌「入华十年：亞馬遜不着急」北京商報，2014. 6. 27. pp. 2-4.
- 47) 2011年10月27日、「卓越亞馬遜」を「アマゾン・中国」にリネームした後から、ショートドメイン名の「z.cn」が使える始めた。出典：崔西「卓越亞馬遜改名为亞馬遜中国启用短域名z.cn」Sina科学，2011. 10. 27.
- 48) Android（アンドロイド）：Googleによってスマートフォンやタブレットなどの携帯情報端末を主なターゲットとして開発されたプラットフォーム。2014年現在、スマートフォン用のOSとしては、シェア1位。出典：吴志敏「Android之父Andy Rubin：生而Geek」Programmer，2010，第9号.
- 49) Doug Gurr：アマゾン・英国社の元副社長，2014年9月からアマゾン・中国社の代表取締役社長に務める。出典：Gemma Goldfingle「Amazon's Doug Gurr appointed country

- manager of its Chinese business」RetailWeek, 2014. 7. 4.
- 50) アマゾン・美好生活ショー（アマゾンビコウセイカツショー）：2014年8月19日上海で、「アマゾン・中国」が成立した十周年を慶祝するイベント。出典：「亚马逊美好生活秀亮相上海」新華報業, 2014. 8. 20.
- 51) 美味七七（ビミチチ）：2013年5月スタートした生鮮ネット通販ウェブсайт。主に上海との周り地域で事業を展開している。出典：「About yummy77」yummy77.com/static/aboutus
- 52) 正大集団（セイダイシュウダン・チアタイシュウダン）：タイの華僑の謝家が基礎を作った複合企業。タイで最大のコングロマリットと言われ、農業分野や食料品の分野を中核事業として、通信、不動産分野にも精力的に進出し、全部で8つの分野で事業を展開している。国際的には、ASEAN各国や中国などを中心に世界13カ国に進出し、ロンドン証券取引所上場企業となっている。特に、中国以外の地域は「CPグループ」と称する。出典：「About cpthailand」cpthailand.com
- 53) 易初蓮花（イチューレンファ）：ト蜂蓮花（過去の正大集団）の傘下スーパーマーケット企業。出典：張夢璇・黃琦・段淑倩「略談易初蓮花的成功经验」商場現代化, 2011. 6.
- 54) アマゾン キンドル（Amazon Kindle）：Amazon.comが製造・販売する電子ブックリーダー端末、同ソフトウェアおよび電子書籍関連サービス。専用端末やパソコン、スマートフォン、タブレットなどで電子書籍を読める。2007年11月19日にアメリカで第1世代が発売された。出典：Brier Dudley「Kindle hacking, iPod parallels and a chat with the Kindle director」Seattle Times, 2007. 11. 19.
- 55) アイモード（iモード・i-mode）：NTTドコモの対応携帯電話（フィーチャ・フォン）にてキャリアメール（iモードメール）の送受信やウェブページ閲覧などができる世界初の携帯電話IP接続サービス。出典：「ドコモ・サービス・機能／iモード」www.nttdocomo.co.jp/service/imode

中国の CVS における関係性マーケティング戦略構築 ——PB 商品開発における中国市場の問題点の考察——

胡 作 凌

目 次

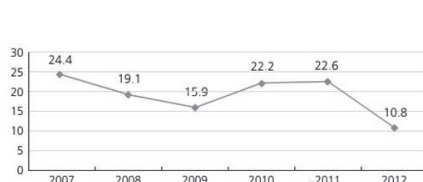
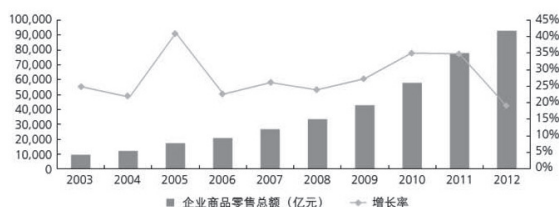
第一章	はじめに
第一節	中国の小売業の現状
第二節	日本の小売業の低迷と日本の小売業の経験
第三節	中国の CVS の現状
第四節	本論文の問題意識
第五節	本研究の研究目的・研究方法
第二章	関係性マーケティングの先行研究
第一節	関係性マーケティングの発展経緯
第二節	現代マーケティング研究における三つのパラダイムの変化
第三節	関係性マーケティングの定義
第四節	関係性マーケティングの基本要件
第五節	顧客との長期的な関係を形成することのメリット
第六節	関係性マーケティングの構築手法
第三章	日本の関係性マーケティングにおける小売業への貢献
第一節	日本の小売業における関係性マーケティングの応用
第二節	英国における PB の発展段階と日本の PB
第三節	CVS における PB 戦略の貢献
第四節	セブン-イレブンの PB 戦略の基本的考え方
第四章	中国の CVS の PB 戦略の構築
第一節	三者連携のプロセス
第二節	日中消費環境の相違点
第三節	関係性マーケティングから見た中国 CVS の問題点
第四節	中国 CVS の今後の戦略展開

第一章 はじめに

第一節 中国の小売業の現状

2013 年、中国連鎖経営協会と徳勤中国（DTT 会計事務所）は「中国小売業の力 2013」という中国国内の小売業についての総合報告書を共同発表した。¹⁾ 図 1 は報告書の中で示されている中国の 2003 年から 2012 年までの「小売業売上総額と成長率」と、2007 年から 2012 年までの「大手小売企業上位 100 社の売上成長率」である。

2012 年上位 100 社の売り上げは 1.87 万億元であり、2011 年より 10.8% 成長したが、その成長率は 2007 年以降でこれまでの最低値となった。2009 年までは金融危機により、一時低下していたが、2010 年は 22.2% に回復したものの、2 年後、現状の数値の 10.8% まで下がってしまった。国家統計局が発表した 2013 年のデータによると、小売業における消費財の成長率は 11.5% で 2012 年の 12.5% よりも 1% 下がったが、小売業の店頭費、人件費と電気代が増加してしまった。中国連鎖経営協会から発表した統計データによれば、店頭費 21%、人件費が 20.5%、電気代は 16% 増加した。その影響によって、新規の開店率は 27% にまで落ちてしまった。また中国国内で大規模閉店が実施され、世界小売業トップのウォルマートは 2013 年までに中国市場で 4 店舗を閉店を決定した。「中国動向」、「361 度」、「安踏」、「匹克」、「特步」などのスポーツ系ブランド約 6,000 店舗が



小売企業売上総額と成長率

大手小売企業（上位百社）売上高の成長率

データ出所：中国連鎖経営協会，徳勤会計事務所による分析，2013。

図1

閉店された。通常，不況に強いと言われているコンビニエンスストアも他の業態と同じく，その波に巻き込まれ，ローソンは2013年までに約30店舗閉店し，コンビニエンスストア業界トップのセブン-イレブンも約20店舗閉店した。以上のように，2012年以降，中国の小売業は一転して成長率が鈍化し，冬の時代を迎えたと言われている。

2012年からの小売業危機に対して，中国連鎖経営協会と徳勤中国（DTT中国）が共同発表した報告書では，中国の小売業に対して，次の三つの問題を総括して提示している。すなわち，(1) 利潤成長²⁾の困難性 (2) コスト高 (3) インターネットコマース（EC）の衝撃である。利潤成長の困難性とは，社会消費財全体の利潤と成長が低下していることである。純利潤成長率は，-7.7%となり，初めてマイナス成長となった。その原因は，消費力低下による需要不足，市場競争の激化，市場飽和であると言われている。また，日々の販売コストの増加も小売業の利潤を減少させた。ECの発展も伝統的な小売業に大きな影響を与えている。その原因は商品と消費者選択の多様化と言われている。首都経済貿易大学の梁艶は，中国においてもこれまでよりも商品が多様化して，消費者は選択の幅が広がっているだけでなく，買い物のチャネルの選択も多様化していることを指摘した。³⁾以上の危機に対して，多くの企業が経営戦略を再考してEC事業に参入し，現状を変えようとしていたが，経験不足，資金不足などのため，少数の企業しか成功しておらず，多くの企業は

まだ損失を出し続けている。

第二節 日本の小売業の低迷と日本の小売業の経験

バブル崩壊以降，日本の経済も停滞傾向にあった。景気後退局面において，企業は人件費を抑制するために賃金と雇用の両面で厳しい調整を行うため，日本の消費者の可処分所得は大きく減少した。また，バブル経済期の購買経験を経て，いくらでどのような質の物が買えるのかなどの知識が豊富となり，日本の消費者が理性消費になり，購買を差し控えるようになった。そのため，小売業の販売額も低下し続けた。

こうした状況の中で，企業が業績を回復するために一番手っ取り早いのは価格競争であった。過激な競争が原因で，日本の小売業は安売り競争に陥ってしまった。その結果，多くの小売業全体の売り上げも伸びなかった。

しかし，この時期，セブン-イレブンなどの代表的なコンビニエンスストア（以下，CVSと略）は，この不況に巻き込まれずにその業績を堅調に伸ばした。小売業の中でCVSがこの状況の中で成長してきたのは，PB（プライベートブランド）戦略の実行が一つ大きな要因であると考えられている。CVSにおけるPB戦略が成功した背景には，後述するように1990年代以降，発展してきた関係性マーケティングの展開がある。

第三節 中国のCVSの現状

中国のCVSは現在、導入期の段階にある。特に中国本土の企業は、フランチャイズへの「加盟」という方法でチェーン化を進めている。出店面積の要求を満たせば誰でも加盟できるため、同じエリア内でも同じ企業のCVS店舗が何店もあるという状況である。また消費力が低下している地域においても、こうした複数出店の問題が生じている。

複数出店における大きな問題は商品構成が他の小売業と全く同じであり、価格も高いことである。店舗の唯一の優位性は、立地上、消費者の近隣にあることである。だが、消費者の近隣にはCVSより安い私営の個人商店も数多く存在している。こうした結果、現在の需要が不足した状況においては、CVS業態内競争だけではなく、個人商店などの競争相手の攻勢によって、単なる盲目的出店は損しか出ないと考えられる。

サービス業であるCVS業は、今のところ食品の加熱や携帯電話のチャージぐらいのサービスしか提供できていない。提供できるサービスの種類が極めて少ないため、中国のCVSは単なる「高い店」というイメージが持たれている。⁴⁾ また、人的サービスの質において、中国の小売業には、顧客に挨拶しないという接客態度の悪さ、顧客とのトラブルなどの現象がよく見受けられる。こうした結果、顧客の不満を高め、リピート購買をなくし、当該企業に対する悪評も広がっている可能性が高い。

第四節 本論文の問題意識

2012年からの不況で、中国の小売業は純利潤マイナス成長、大規模閉店などの問題に直面している。小売業全体不況の影響で、中国のCVSも影響を被っている。中国のCVS自身の問題も加え、現状を改善する必要がある。現在、市場飽和、激しい競争、需要不足など、潜在需要があると想定しているこれまでのマネジリアル・マーケティングの適用では限界があり、新たなマーケティング戦略が必要になっている

る。かつて、日本のセブン-イレブンは不況に對して、関係性マーケティングに基づくPB戦略で需要を創造し、新しい道を見つけ出した。顧客と対話、顧客と価値を共創することが、中国小売業の現状を改変する有効な方法である。このPB戦略の内実は、関係性マーケティング戦略である。今の中国の小売業には、関係性マーケティングの構築が非常に必要になっている。

中国のCVSにおける関係性マーケティングの構築には、日本とは異なる地元の消費者の習慣や文化を考えなければならない。本研究は、日中両国におけるCVSと顧客双方の関係を検討し、中国市場に適合する関係性マーケティング戦略を構築することである。

第五節 本研究の研究目的・研究方法

本研究の目的は、2012年以降、大不況に陥っている中国小売業に對して、日本における関係性マーケティングの理論研究とセブン-イレブンを代表的とするCVSの事例研究を参考にしながら、中国小売業、特に中国CVSの中で、顧客との関係を見直し、中国の状況に適合するマーケティングモデルの構築方法について検討していく。また、本論文の研究方法は、主として文献を中心として考察していく。

第二章 関係性マーケティングの先行研究

関係性マーケティング自体は多義的であり、時代背景によって、様々な意味で使われている。研究上、産業財、サービス、流通の三つの領域の研究も進んでいる。本章において、まず関係性マーケティングの発展経緯から整理し、如何に発展してきたかについて整理を行うことにする。

第一節 関係性マーケティングの発展経緯

関係性マーケティングの始まりは、1980年前後のスカンジナビア諸国において起こってきた産業財マーケティング研究に端を発している

といわれている。その後、北欧とイギリスを中心として、サービス・マーケティングの研究者が企業間関係や最終顧客との関係に焦点を当てた研究が行われている。1990年代に入り、米国の流通研究者がこの分野に参入し、本格的に関係性マーケティング研究が発展を遂げるという以下のような経緯を辿っている。

まず、1979年、Arndtは、「市場の発展段階において、企業は既に継続的な取引関係にある相手との取引を行うことを志向するようになり、現実的には欧州、北欧、日本でそのような関係性の取引が多く見られる」ことを指摘した。

次に、産業財マーケティングの分野においては、IMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループがリレーションシップ・マーケティング研究に果たした貢献が大きいとされる。IMPグループの調査研究プロジェクトは、1976年から1982年までの第一期と、1986年以降の第二期とに分けられる。第一期の成果としては、売り手と買い手間には関係性が存在することが発見された。第二期のIMPにおいては、取引双方の関係がより大きな企業間ネットワークに埋め込まれた関係にあるという発見がなされ、相互作用への関心からネットワークへと関心をシフトさせていくことになった。

北欧の研究者集団のうち、Gummesson, Gronroosを代表するフィンランドの研究者達と当初IMPに参加していたイギリスの研究者達は、サービス・マーケティング研究の分野において、リレーションシップ・マーケティング概念を発展させていくことになった。

1983年、リレーションシップ（関係性）・マーケティングという言葉はテキサスM&A大学のBerryによって、「Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy」という著作の中で使われている。Berryはリレーションシップマーケティングを「顧客を惹きつけ、顧客関係を維持すること、築くものである」と定義した。1991年、Christopher, Payne, Ballantyneは、顧客市場 (Customer Markets), 紹介市場 (Referral Markets), 内

部市場 (Internal Markets), リクルート市場 (Recruitment Markets), 影響市場 (Influence Markets), 供給者および提携市場 (Supplier & Alliance Markets) の六つの市場関係モデルを提示し、関係は「顧客市場だけのものではない」と指摘した。1996年、Blattbergらによって顧客との関係性こそが企業にとっての資産であるという「カスタマー・エクイティ (顧客資産)」という考え方が提唱されている。顧客維持が収益性に繋がることは、Reichheld and Sasser (1990) 研究の広範囲の業界における顧客維持と収益性の高い相関関係の発見において明らかにされたが、Blattbergらの主張は新規顧客開拓と既存顧客維持・囲い込みについての最適バランスをはかることにあるとした。1999年、フィンランドのGummessonは4P→30Rの理論を提示して、「第二次産業企業の国際化経営はもう4Pではなく、主に顧客、卸売業、メーカー、政府機関及び個人との関係構築に移すべきである」と指摘した。2000年以降、コトラーも顧客リレーションシップ・マネジメントとデータベース・マーケティングに対処する「顧客価値、顧客満足、顧客ロイヤルティの創出」について、『マーケティング・マネジメント』（第12版 2006年）の中でひとつの章を用意して執筆している。

日本では、嶋口や和田などの学者が90年代半ばから、リレーションシップ・マーケティングの研究を始めた。嶋口は関係性マーケティング台頭の背景を①豊かな生活で市場のニーズや欲求がますます高度化、不透明化して、先が読みにくくなったこと②多くの企業での売上構成割合が「パレートの法則」として指摘されるように、上位20%のヘビーユーザー層で売上や収益貢献の80%近くを上げていることが多いという一般的傾向があること③商品の増幅化の傾向があること④商品ライフサイクル短縮化傾向があること⑤ビジネスにおける、サービス比率の上昇か傾向（脱工業化）があることの五つに集約した。嶋口と石井は関係性パラダイム（インタラクションパラダイム）を新しいパ

ラダイムとして検討した。和田は取引者双方が作った「場」で顧客と企業が対話して、信頼関係を構築した上で双方が融合し、価値共創することの重要性を指摘した。2001年、嶋口は関係性マーケティングについて、(1) 場を設定すること、(2) 信頼とコミットメント、(3) コンテキストの共有・文脈の共有、(4) 会話と対話、(5) 調整と妥協、(6) 誠実と献身、(7) 社会性と革新という7つの要件を出した。以上の条件が満たされないと、関係性マーケティングが成立できない場合があることを指摘した。その後、嶋口、余田、石井、栗木は関係性マーケティングについて、顧客識別と選択、顧客維持、顧客関係の修復という流れで関係性マーケティングを構築していくことを指摘し、日本の関係性マーケティングの発展に大きな貢献を果たした。

第二節 現代マーケティング研究における三つのパラダイムの変化

1990年代に入り、日本の研究者が関係性マーケティングに注目し、理論の発展が始まった。日本の代表的研究者の一人である嶋口は現代マーケティングにおいて、以下の刺激—反応パラダイム、交換パラダイム、関係性パラダイムという三つのパラダイムの変遷があることを指摘した。⁵⁾

1. 刺激—反応パラダイム

取引を刺激—反応パラダイムで捉える見方は、売り手が自ら信じる価値に販売刺激を与えて、そこから買い手の購買反応を引き出す方法として取引を考えるものであると嶋口は指摘した。

2. 交換パラダイム

売り手の信じる価値を買い手に一方向で提供する刺激—反応型認識より、買い手の信じる価値を最初に探し、その価値で仕立てあげることによって、買い手を喜ばせ、対価を支払うようにする取引様式の方が、取引の継続性が高まっていく。このように、取引双方の自由意思に基

づいて相互同意型の交換を行っていく取引スタイルに対する見方が交換パラダイムである。

3. 関係性パラダイム

関係性パラダイムは交換パラダイムと同様、売り手と買い手の双方にメリットのある「win・win」の関係を実現するものであるが、二つのパラダイムの違いは、買い手と売り手との関係をどのような位相で捉えるかである(嶋口2004)。⁶⁾ 関係性パラダイムは交換を基軸としながら、取引を売り手と買い手を一体化したパートナーとして捉える。協調しながら、新しい価値を共創する継続的な取引関係の構築を目指している。そのため、双方間に確固たる信頼関係が必要になる。強い信頼関係は取引相手からの取引コストやリスクを低下させ、販売機会も拡大できる。新規顧客の獲得も買い手の協力で安く獲得できる。「継続的な取引は、もともと売り手と買い手の間に確固たる信頼関係なくしては成り立ちにくいものであり、逆に強い信頼関係があれば、時にはある時点で交換が不合理であっても、取引は継続される」と嶋口(1995)は指摘した。⁷⁾

第三節 関係性マーケティングの定義

関係性マーケティング(リレーションシップ・マーケティング)という言葉から理解すると、リレーションシップのマーケティングというものであると理解することができるが、関係性(リレーションシップ)マーケティングを一体どう定義するのかという問題がある。理論発展の流れの違いや関係についての内容の違いなど、各学者の定義は様々になっている。⁸⁾

ハッカー(Hakker)は、1999年までのリレーションシップ・マーケティングについて26の定義をレビューし、確認した。初期の定義は、例として、以下のような内容であると規定されている。

・「新しい顧客を定期購入者、強力なサポーター、活発かつ積極的に意見を言う企業の支持者へと転換させること」(Christopher

et al. 1991)

- ・「顧客リレーションシップを獲得し、維持し、強化すること」(Gronroos 1994)
- ・「相互の信用とコミットメントを開発すること」(Morgan and Hunt 1994)

初期の定義は、主に組織とその顧客の間でダイアデックなりリレーションシップを中心になされている。

次の時期では、活動を支えるリレーション・ネットワークの中で生じるインタラクションをより強調するようになってきている。代表的な定義は、以下のようなものである。

- ・「コストを削減しながら、相互の経済価値を創造したり強化するために、直接の取引先やエンド・ユーザ顧客と協調的かつ共同的な活動やプログラムに従事する進行中のプロセスである」(Parvatiyar and Sheth 1999)
- ・「リレーションシップのネットワークの中でインタラクションに基礎をおくマーケティングである」(Gummesson 2002)
- ・「一定の利益を確保しつつ、顧客と他の利害関係者とのリレーションシップを識別し、確立し、維持し、強化するプロセスのことであり、約束の相互付与と相互充足によって遂行される場合、関係する全ての当事者の目標が満たされる」(Gronroos 2004)

日本では1990年代初期、関係性マーケティングの研究は始まっており、嶋口(1994)、和田(1998)が比較的早い段階から関係性マーケティングの必要性を説いてきた。代表的な定義として次のような金(1998)と和田(1998)の定義がある。

金(1998)は関係志向的マーケティング・パラダイムがまだ、通常科学としての理論的フレームワークを完成したわけではないと指摘した。原因としては、関係や関係性などの諸概念が正確に定義されていないと金が指摘した。それ故、金は関係と関係性本来の概念から、関係性マーケティングの概念を定義した。⁹⁾

定義1：市場（場）に関する学問である

金は、市場とは売り手と買い手によって価格が決められる場所だけではない、ほかには人々が出会い、話し合い、情報を交換する場所でもあると考える。このような場に関する学問が、マーケティングであると指摘している。関係性マーケティングが当然、市場（場）の内に、関係を重視する学問である。

定義2：場の関係の集積で、また関係は出会いの連続的状态である

場は関係の束であり、関係の集合体である。関係が生まれた時点から、繋がりができている。この繋がりを通じて、新しい関係が生まれるかもしれない。顧客は店員との出会いを通じて、人情を交換し、社会的欲求も満たされる。このような出会いが行われる場が店舗であり、持続的關係が維持・発展する空間でもある。したがって、場におけるマーケティング活動は、顧客との出会いや関係が最も重要である。

定義3：関係性とは場を維持・発展させる精神的媒体である

お客さんより心からの感謝の気持ちを受けた時は通常、仕事を通じてやりがいを感じ、充足感を得るときである。一人一人の顧客を大切にすれば、この顧客が新しい顧客をつれてくるという話もある。顧客は企業との出会いや関係を通じて満足を獲得し、その満足は関係を維持・発展させる触媒材としての役割を果たす。すなわち、満足を達成し、場を維持・発展させる精神的媒体である。

定義4：関係志向的マーケティングの目標は、不断的努力を通じて絶え間なく関係性を創造することである

関係の場の中で関係性が自然に生まれることはない。それは出会いによって偶然に発生するか、多くの努力や苦勞の結果、発生するものである。そのため、関係志向的マーケティングを通じて絶え間なく関係性を創造することが関係

性マーケティングである。

また、和田（1998）も早い段階で関係性マーケティングを研究してきた。1998年、和田は金と同じ「場」の存在を前提して、「売り手と買い手双方向コミュニケーションを通じて、双方が感動し、一体化した上で価値を共創すること」と定義した。

本論文では、主に金と和田の定義を用いて説明していく。

第四節 関係性マーケティングの基本要件

2001年、嶋口は日本マーケティング協会が監修している『マーケティングレビュー』の中に、「関係性マーケティングの現状と課題」を発表した。彼は関係性マーケティング台頭の背景を紹介し、その有効性などを論じた。嶋口は関係性マーケティングが機能を発揮するために、7つの要件があると指摘し、具体的に以下のように示している。¹⁰⁾

第一は、「場」の設定である。場と言うのは、実際に存在している場所だけではなく、時間と空間とテーマで規定される関係の「場」である。テーマは、その「場」に参加する関与者の共通の課題解決目標となるものである。強い関係を構築するためには、この場は明確でなければならない。

第二は、信頼とコミットメント（委託）である。信頼とコミットメントは、意思決定の一部を相手に委ねることである。それ故に、裏切りや期待はずれのリスクを負うが、大きなテーマ解決のためにはそのリスクをとらなければ、関係性が築けず、目的が達成できない。そのため、信頼とコミットメントの重要性は極めて高い。

第三は、関与者間の高いコンテキスト共有性である。高いコンテキストの共有性は相手の行動や考えが読めるようになり、安定的な信頼関係づくりに役立つ。それほどコンテキスト共有性の高さがなくても、物事の見方や考え方に對する解釈コードの共通性があれば、無用な

混乱や不毛なコミュニケーション・ギャップが防げ、双方満足や共創価値づくりに貢献しやすい。

第四は、会話と対話である。良き関係性をつくるには、中心的な方法は相手と会話と対話である。関係の始まりと呼んでも過言ではない。

第五は、調整と妥協である。異なる価値主体が関係を結び、一緒に目的を果たすために、多くの摩擦やすれ違いが起こるのは当然である。摩擦やすれ違いを超えるために、調整や妥協が重要になる。

第六は、誠実と献身の精神である。相手と強い絆を結ぶために、常に仲間に誠実・正直でなければならぬ。同時に、相手に尽くそうという奉仕の精神がなければ継続的關係は難しい。小さな嘘や不注意や不誠実さは信頼関係を崩す源である。

第七は、社会性と革新である。関係性は長期、継続的であればある程望ましい。だが、社会正義や不公正な関係になると問題が生じる。また、社会の発展に応じて新しい革新も含みうる関係性でなければならない。そうではないと、「縛りの関係」が続くと、いずれ反社会的な関係になるかもしれない。

第五節 顧客との長期的な関係を形成することのメリット

顧客との関係を重視することは当然メリットがある。「顧客との関係」とは、長期的に持続する相互依存的な関係である。では、長期的な関係から、どのようなメリットがあるだろうか。嶋口、余田、石井、栗木（2004）によれば、以下のような三つのメリットを示している。¹¹⁾

1. 取引コストやリスクの低下

ある企業が取引先の企業と長期継続的な関係ができていれば、その形成された信頼関係のもとに、新製品・サービスの開発や合理化が思い切った投資としてできるようになる。さらに、長期継続的な関係のもとでの取引では、相手の機会主義的な行動を防ぐために、負担しなけれ

ばならない取引コストがなくなる。

2. 販売機会の拡大

「クロスセリング」や「アップセリング」を行うことが長期継続的な関係が可能になる。アマゾンのメールサービスもこのクロスセリングの代表例であり、買ってもらった製品の関連する他の製品・サービスを販売していくことである。アップセリングとは、再購買時に、よりグレードの高い製品・サービスへアップグレードをはかることである。120円のアイスコーヒーをよく買う顧客に185円のプレミアムをすすめることは、その例である。

3. 顧客獲得コストの低減

一般に新規顧客を得るには必要なコストは既存顧客の維持に必要なコストの数倍にも上ると言われる。「既存顧客を維持する割合が5%上昇すれば、五年間の収益は約60%増大できる」¹⁾、あるアメリカのクレジットカード会社の報告で発表した。こうした結果の理由は、既存顧客に販売する方がはるかにコストが低いからである。また新規顧客を得るためにはコストが必要だが、既存顧客からのクチコミの広がりですべて新規顧客を得ることができる。そのため、新たな顧客を勧誘するためのコストを節約することができる。

第六節 関係性マーケティングの構築手法

関係性マーケティングの研究者たちは各方面で研究してきたが、その定義が異なるだけでなく、構築手法もそれぞれ異なっている。日本では、嶋口、余田、石井、栗木の四人は2004年に顧客との関係の発展について、関係性マーケティングの構築手法を提示した。¹²⁾ 彼らは関係性の構築にあたって、そのプロセスを「顧客関係の識別と選択」「顧客関係の維持と修復」この二つに分けている。

1. 顧客関係の識別と選択

顧客関係のマネジメントにあたっては、まず

顧客関係の識別と選択を行わなければならない。一般的に、企業の経営資源が有限であるため、すべての顧客に対して、長期継続的な関係を形成するためのプロモーションやサービスプログラムを提供することは困難である。そのため、優良顧客を識別し、選択的な対応を行っていくことになる。優良顧客を識別には、以下の方法がある。

(1) 購買意思決定のキーパーソンの識別

顧客は店で支払い、商品を買う人は当然顧客と呼べる。しかし以下のような状況もある。最新テレビを買う人は夫かもしれないが、実際、夫は仕事でテレビを利用する時間は少ないので、性能や、デザインなどを意思決定して選ぶのはよく利用する妻かもしれない。こうした場合は、最終的に購買意思決定するキーパーソンとの関係を重視するプロモーションを展開する際にどれだけの効果があるかをよく検討する必要がある。

(2) 顧客生涯価値で優良顧客を識別する

長期的な視点から、大きな収益源となる顧客の識別は極めて重要である。こういう優良顧客の識別方法は、通常、顧客生涯価値で識別を行う。

ある特定の顧客との取引を将来にわたって継続した場合、企業にもたらされるであろう売り上げや利益の推定が行われる。生涯価値は「顧客との関係が将来にわたって継続した場合、予測される売り上げから、顧客の獲得コストと維持コストを差し引き、それを現在価値に割引いたもの」と嶋口(2004)は定義した。

2. 顧客関係の維持と修復

選択した顧客との関係は維持していかなくてはならない。維持しなければ、利益の源泉はなくなってしまう。顧客関係を維持するためには、1. スイッチング障壁の形成 2. 顧客満足の実現 3. 顧客関係の修復、の三つの課題に取り組むことが必要となる。

(1) スイッチング障壁

スイッチングコスト(他の製品、サービスに

乗り換えのための手間やリスク) を高めることによって、顧客の離脱を防ぐというのが「スイッチング障壁の形成」である。現在、企業が活用しているスイッチング障壁の形成方法は、以下のように示されている。

1. 会員制

会員になる時に入会金や会員カードを買うためにお金がかかり、一度入会した顧客は、入会した時にかかったお金を無駄にしないように、その後はできるだけ入会先が提供しているサービスなどを利用する。

2. 長期間割引

長く使うほど他社に乗り換える際にはデメリットとなるため、顧客の長期継続的な利用を促す。典型的な事例は、携帯電話サービスの一年間基本料金無料などのサービスである。

3. ポイント・プログラム

顧客に製品購入やサービス提供の際にポイントを付与する。貯まったポイントは現金や景品交換に使えることで、無駄にする人が少なくなる。

4. 移動コスト

コンビニは顧客の居住する近くにあり、移動コストが低い。いつでも近くにあるコンビニは、相対遠いスーパーより買い手の時間や労力や切符を買うお金が少ない。移動コストを低く設定すれば、少し高くても最終的なコストは少なくなる。移動コストが低い場合はスイッチング障壁となる。

5. 経験（情報の偏差）

既に使用している製品やサービスが経験豊富なため、初めて使用するものより、リスクが少ない。特に購入前に製品、サービスの性能や品質を評価することが難しい場合、買い手は通常使用経験のある製品、サービスを選択しがちである。

6. 信頼関係

信頼関係ができている企業に、取引リスクは少ない。また、買い手が新たな企業と取引を始めようとする、信頼関係を新たに形成するためのコストがかかる。こうした信頼関係はス

スイッチング障壁として機能しやすい。

スイッチング障壁の活用は顧客関係の維持に有効だが、簡単に模倣できるため他社より先行すること、過度のスイッチング障壁は新規顧客に購買を思いとどまらせる要因となるという点に注意しなければならない。

(2) 顧客満足の実現

継続的な関係を維持するには、顧客が満足してからである。買い手は買い物をする前に、いろいろな期待を抱く。事前の期待と実際に体験したサービスまたは商品への評価の差によって、顧客満足が規定される。事前の期待を大きく上回る体験をすれば、満足が生じ、逆に期待を下回れば、不満が生じる。

顧客満足と言うものは、売り手が提供している内容物（サービス&製品）が変わらなければ、利用経験を蓄積することによって、実際体験と事前期待が一致していく性質がある。その原因で、顧客に高い満足を与えて、関係性を維持していこうとするなら、単なる現状維持ではない、製品、サービスのあり方を絶えず見直し、顧客に驚きを与え続けていくことが必要である。

(3) 顧客関係の修復

良好な関係を作っても、顧客が不満を抱いてしまうことは完全には避けられない。不満が顕在化すると「苦情」となる。表明された苦情に対する対応の仕方次第では、逆に顧客との絆を強めることもできる。通常、不満が解消されるなら、大部分の買い手は利用を継続していく。もし顧客は最終的に他社の製品・サービスに乗り換えてしまったとしても、苦情に適切に対応しておけば、不満や乗り換えた理由を把握できる。これは、自社にとって改善していくための有益な情報となる。

だが、苦情を言う顧客より、不満を感じても苦情を言うことなく、他の製品・サービスに乗り換えてしまう顧客は圧倒的に多い。苦情を言う一人の顧客の背後には、不満を抱いた約20倍の顧客が隠れていると言われている。そのため、顧客に苦情を積極的に「言わせる」工夫が

必要である。24時間無料のコールセンターを開設することなど、顧客が苦情を表明しやすい環境を整えることが重要である。

第三章 日本の関係性マーケティングにおける小売業への貢献

第一節 日本の小売業における関係性マーケティングの応用

日本の小売業では、関係性マーケティングは既に実務で応用されている。産業財・サービスの分野はもちろん、流通産業の分野でも実用化が進んでいる。流通システムの一環として小売業では、関係性マーケティングの実施を主にリピーター作りと商品開発に集中して実践している。

リピーター作りはサービス業でも重要だが、小売業においては、サービス業より顧客との接触が少ないという問題がある。¹³⁾ 当然、顧客との直接の関係構築が難しくなる。その問題の解決に向けて、『ポイントシステム』が利用された。小売業、特に大規模店舗のスーパーやショッピングセンターなどにおいて、最も大きな課題は来店客数の増加に対応する顧客との交流方法の問題である（水越 2011）。一日来店客数が何万人もいるのに対して、レジにいる従業員は5～10人しかおらず、レジに並ぶ顧客が何十人もいるという光景は日常的なものである。こうして、レジの前でわずかな時間しかいない状況では、雑談はもちろん、おそらくサービス対応する言葉も語れないだろう。小売業のポイントプログラムは接触が少ないという問題を解決して顧客情報を集積するという役割を果たしている。ポイントが溜まる時点の購買情報を利用し、顧客のニーズを推測してメールなどの手段で、企業から積極的に顧客と接触しようとする方法が今の時代では珍しくない。

商品の研究開発（R&D）は元来、製造業の役割だが、プライベート・ブランド（以下、PBと省略）商品の出現がこの局面を変えてしまった。PBとは流通業者が所有するブランドであ

る。スーパーマーケットから始まったPBはいくつの段階を経て、発展してきた。日本においてPBの発展過程は伊部泰弘（2006）によると1960年代から1970年代、1980年代、1990年代、2000年代、この四つの段階に分けることができる。

まず、1960年代から1970年代は日本の経済急成長期であった時期である。その時期、NB製造業者のマーケティング戦略に対抗意識を持ち、スーパー自ら商品を企画開発し、薄利多売によって生成されたものが、初期のPBであった。1970年代に入り、GMSの出現で、PBも小売業者の商品企画力、販売力が強化され、自主開発商品が販売されることとなった。だが、当時のPBは大規模製造業者への対抗力はまだ弱かったため、主にパッケージを簡略化し、原料と製造コストの無駄を省いた「トレード・オフ」商品であった。この時期は価格訴求型PBであったため、品質面において不安があり、消費者に「安かろう・悪かろう」といった認識が広まり、景気後退時における一過性の現象となってしまったのである。¹⁴⁾

1980年代に入ると、高度経済成長から一転して、日本経済は、安定成長期へとシフトした。消費者が物的満足から精神的満足へと消費者の欲求のレベルが移行した。このような状況下において小売業界も消費者意識の変化に対応した形で「モノ本来の機能と品質」を追求したPBを開発し始めた。低価格・高品質なPBの開発・販売により、PBの多様化が進展したのである。だが1980年代後期から始まったバブル経済により、消費者は高価格・高級商品を求めだし、低価格が中心のPBにとっては、品質に関しての不安がまだ根強くあったため、その拡大が停滞してしまった。

1990年代に入ると、バブル経済が崩壊し、景気が低迷すると、価格志向を強め、堅実消費へと移行した。ディスカウントストアといった新たな業態の登場がNB商品のディスカウントが急速に進んだ。ディスカウントストアに対抗するため、GMSにおいて、NB商品の廉売を

行うと同時にPBの開発・販売にも積極的となり、PBが「価格破壊」の象徴的存在となった。1990年代のPBの特質としては、大手寡占メーカーに対抗できるPBが出現してきたことにある。そして、大規模製造業者にもPBを生産する企業が増え、『戦略的提携』といった新たな形でのPB開発が行われてきたのである。

2000年代に入ると、百貨店やGMSは低迷が続いているものの、コンビニエンスストアや衣料品専門店や100円ショップなどの新興小売業の業績は、好調であり、業態によって明暗が分かれた。コンビニエンスストア、ドラッグストア、衣料品専門店等PBを扱う業態は、そのような消費の2極化に対応する形で、ある程度の品質を確保しながら低価格である「価格訴求型PB」や品質に付加価値を備えた「価値訴求型PB」あるいは高価格・高品質な「プレミアムPB」といった「PBのマルチ・ブランド」化が進展している。大規模製造業者とコンビニエンスストアの共同ブランド開発も始まった。この時期では、「差別化されたブランド」としてのPBがますます重要な役割を果たしてきている。

第二節 英国におけるPBの発展段階と日本のPB

世界で最も長いPB歴史を持つ国は英国である。根本（1995）は英国におけるPBの発展段階を4つに分ける。4つの段階は図2のように示している。

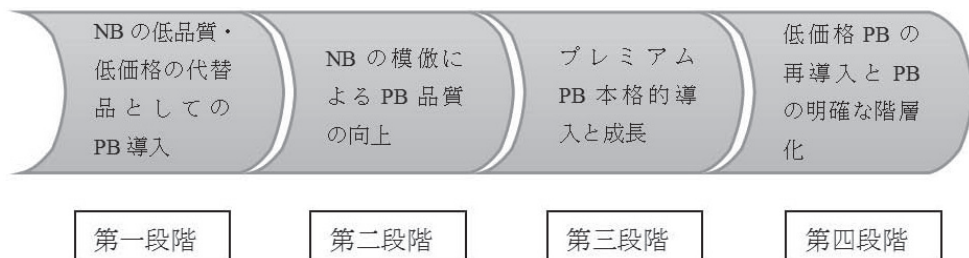
また品質と価格という2つの観点からPBのタイプとその発展過程を図示したのがKumar

and Steenkamp（2007）である（図3）。

中村（2009）は、根本が提示した発展段階とKumar and Steenkamp 枠組みを関連付け、ジェネリックは第一段階、ストア・ブランドは第二段階、プレミアムPBは第三段階である。第四段階は二つに分けて、高価格高品質のプレミアム価格PBと低価格同品質の価値創造型PBになっているという。¹⁵⁾ 彼は2009年の日本のPBは第三段階に進んでいることと指摘した。

日本において、1990年代に入って大規模製造業者にもPBを生産する企業が増え、戦略的提携といった新たな形でのPB開発が行われてきた。この時期ではメーカーとの関係性マネジメントを行うようになり、2000年代に入り、CVSはNBメーカーと大規模小売業の両者が「パートナーシップ」の流れの一環として、協調的な関係を維持しながら相互に保有する情報を提供して、PBを共同開発するといった新しいPB開発パターンを開始している。NBメーカーがPB開発に参入することにより、PBの品質向上に大きく貢献するため、PBの弱さを克服し、NBも脅かすような契機となった。共同開発において、共同保有される情報がその関係を促進させる要因のひとつとなっている。

2000年代から始まったCVSのPBはNBメーカーとの共同開発によって発展してきたものである。CVSはNBメーカーと共同保有される顧客情報の収集において、関係性マーケティングの大きい貢献があげられる。良い関係を結んでいる顧客の反復購買はCVSの情報収集にとって、最も良い機会である。彼らは購買・使用経



出所：根本『プライベートブランド—NBとPBの競争戦略』中央経済社、1995、p. 45.

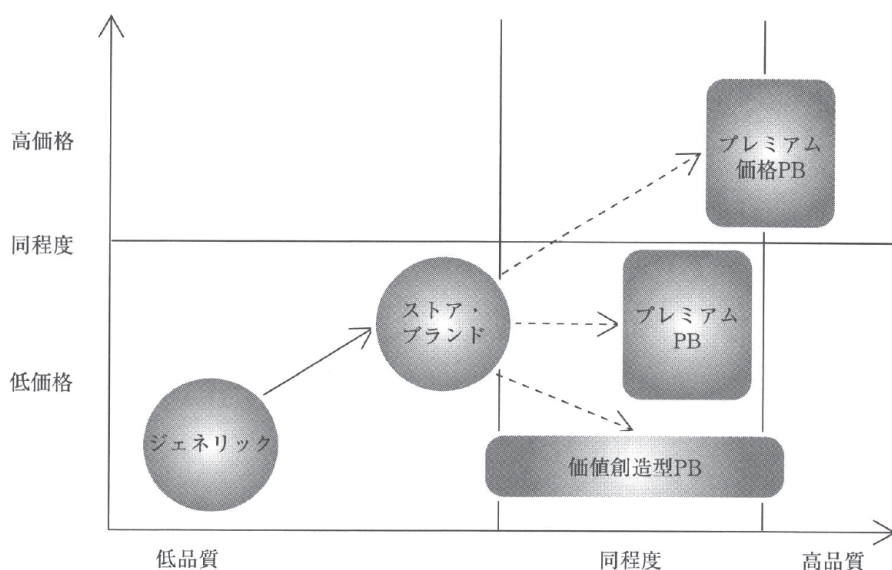
図2

験によって、商品に対する評価ができるようになる。顧客との良い関係は評価に限らず、苦情も、容易に聞き出せる。また、反復購買によって、たとえ会話ができてなくても、POS情報の分析の助けになる。¹⁶⁾では、CVSは顧客に対する関係性マネジメントを本当に行っているかどうかを検討していこう。

CVSにおいて、顧客との関係性マネジメントを行っていることは一度減少した野菜などの生鮮商品の扱いが近年、急速に拡大した現象が説明できる。日本のCVSのトップ、セブン-イレブンは2000年代から今までシェアの40%近

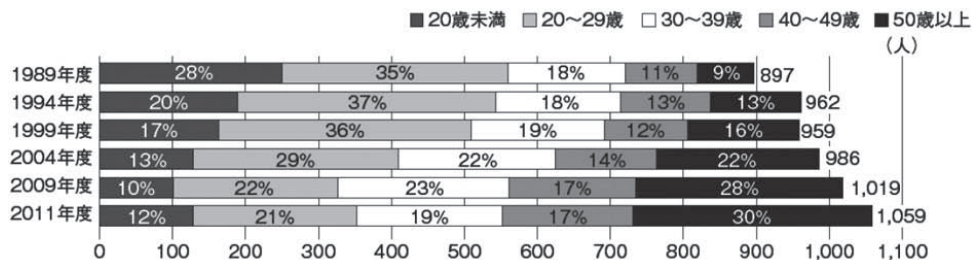
くを占め、ほとんど変わっていない。¹⁷⁾以下の図4のセブン-イレブンの来店客調査を見ると、日本が高齢化社会に入り、50代以上の顧客数は増えつつあり、CVS業の商品構成も大きく変わっているのが現状である。南方(2010)は日本のCVS構成の推移の研究から、日本のCVSの生鮮食品割合が5.7%から、2001年には0.9%に落ちていることを指摘した。¹⁸⁾

しかし、2010年までセブン-イレブンの1万3千店舗のうち7千店舗で野菜を扱っていたが、11年度中に9千店舗程度に拡大予定すると説明されている。¹⁹⁾ローソンは子会社が展開する生鮮



出所：Kumar and Steenkamp 「private Label Strategy:How to Meet the Store Brand Challenge」 2007, p. 31.

図3



出所：セブン-イレブン・ジャパン来店客調査, 2011年.

図4 セブン-イレブンの年齢別1日1店舗当たり平均客数推移

コンビニを含め、11年度に販売店を千店増の3千店超にすることを目指している。ファミリーマートは2月から順次、販売店を拡大し、11年度に約8千店で取り扱い可能な体制になった。生鮮商品は賞味期限が非常に短いなどの特徴で、一度仕入れが減少した時期もあったが、近年、高齢化社会に応じて、野菜の店頭販売を拡充することになる。年寄りの不便を考え、少々損が出て、²⁰⁾ 生鮮商品の仕入れを行い、顧客との信頼関係を構築してきた。長期的な視点から見ると、構築された信頼関係は反復購買に至り、生鮮だけではなく、ついでに他の商品を購入することになる。長期的な利益を目指す考えは、関係性マーケティングの基本的な考えである。このような日頃からの努力は各CVS企業が意識するしないにかかわらず、顧客との関係性マネジメントが行うことになっている。

以上のように、CVSのPB開発は顧客からの情報収集がCVSの関係性マネジメントにより、順調に進んでいる。日本のPBを代表したCVSのPBの中で最も高い売上を得ているセブン-

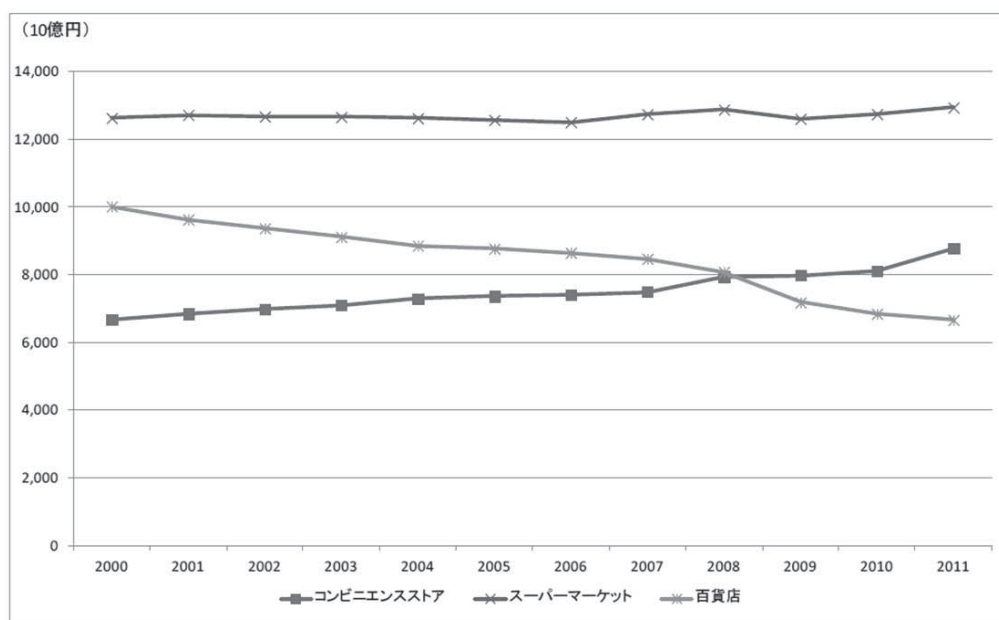
イレブンのセブンプレミアムも関係性マーケティングをもとに構築されているといえるだろう。(セブンプレミアムは2014年1月から7月まで6,800億円に達した)

第三節 CVSにおけるPB戦略の貢献

第一章で言及しているように、PB戦略の実行により、CVS業が停滞から抜け出し、売上が伸びていくことになった。関係性マーケティングの考え方を元に構築されたPB戦略がどの程度役に立ったかは検証の必要があると考える。

CVSにおいてPBが登場したのは、2007年のセブンプレミアムの発売である。

経済産業省が発表した2007年のCVSの売上高のデータは73,990億円である。²¹⁾ セブン-イレブンのホームページに載せている年間売上高推移のデータは2007年、25,743億円を示している。セブン-イレブン1社の売上は業界全体の35%を占めている。そこで、セブン-イレブンを代表とするCVSのPBがCVSにどの程度の貢献が挙げたことを検討していこう。



出所：経済産業省「商業動態統計」2012.

図 5

経済産業省が発表した2013年のCVSの売上高のデータは98,724億円であったが、セブンイレブンのデータから見ると、37,812億円でCVS全体の売上の38.3%を増長した。その中に、PBであるセブンプレミアムを占める部分は以下のセブン&アイ・ホールディングス2014年2月期第1四半期決算説明会で発表したデータから分かる。2013年度のデータは6,700億に達し、セブンイレブン全体売上の17.7%を占めている。また、2007年と比較して、12,069億円の売上が増えているが、セブンプレミアムはその55.5%を占めている。この数字より、セブンプレミアムがセブンイレブンの成長に大きな役割を果たしていることを理解することができる。

PBは日本のCVSを不況・停滞から抜け出させ、売上を伸ばしていくことが判断できる。そして、今の中国はかつての日本が直面していた状況に追い込まれているため、日本のCVSの

PB戦略を移行することが必要になる。だが、中国のCVSは現状では、関係性マーケティングを導入していない、さらに基本の考えも持っていないため、移行する際に、いくつかの問題が生じると予想できる。中国のCVSのPB戦略の構築には、日本のCVSのPB戦略の分析が必要になると考える。

第四節 セブンイレブンのPB戦略の基本的考え方

日本のCVSのリーダー地位にあるセブンイレブンは2006年頃まで、長期不況の影響で停滞していたが、2007年から売上高が急上昇し、停滞から抜け出した。これは、2007年から開始されたセブンイレブンのPB戦略の展開が売上高の急上昇の原因になっている。

2007年5月23日から「セブンプレミアム」が発売され、最初のアイテム数は49アイテムしかなかったが、2012年、セブン&アイホー

年 度	売 上 (億円)	年 度	売 上 (億円)	年 度	売 上 (億円)
昭和49年度	7	昭和62年度	5,991	平成12年度	20,466
昭和50年度	48	昭和63年度	6,863	平成13年度	21,140
昭和51年度	174	平成元年度	7,803	平成14年度	22,132
昭和52年度	398	平成2年度	9,319	平成15年度	23,431
昭和53年度	725	平成3年度	10,818	平成16年度	24,408
昭和54年度	1,098	平成4年度	11,949	平成17年度	24,987
昭和55年度	1,536	平成5年度	12,819	平成18年度	25,335
昭和56年度	2,021	平成6年度	13,923	平成19年度	25,743
昭和57年度	2,565	平成7年度	14,771	平成20年度	27,625
昭和58年度	3,190	平成8年度	16,090	平成21年度	27,849
昭和59年度	3,867	平成9年度	17,409	平成22年度	29,476
昭和60年度	4,536	平成10年度	18,481	平成23年度	32,805
昭和61年度	5,219	平成11年度	19,639	平成24年度	35,084
				平成25年度	37,812

出所：セブンイレブンのホームページ²²⁾

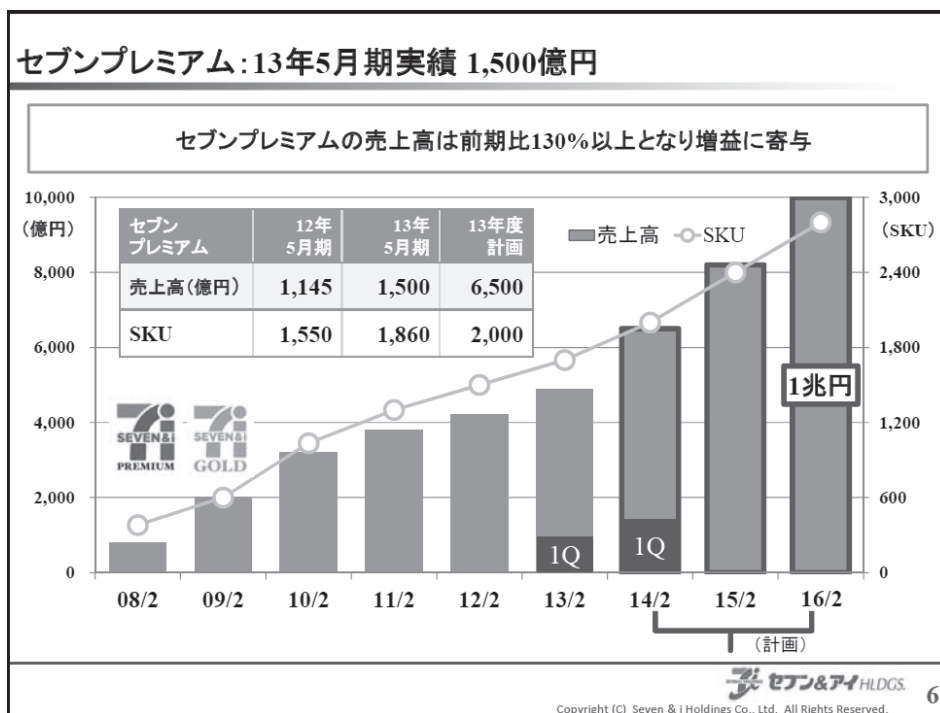
図6

ルディングスがグループのオリジナル商品の戦略発表会で発表した販売計画は図8のように提示されている。

2012年まで、セブンプレミアム1アイテム

当たりの年間平均売上高は約2億8,000万円にのぼり、中には10億円を超えるものが85品目あるとされている。

このような成果が出てセブン-イレブンの



出所：セブン&アイ・ホールディングス 2014 年 2 月期第 1 四半期決算説明会，2014.

図 7

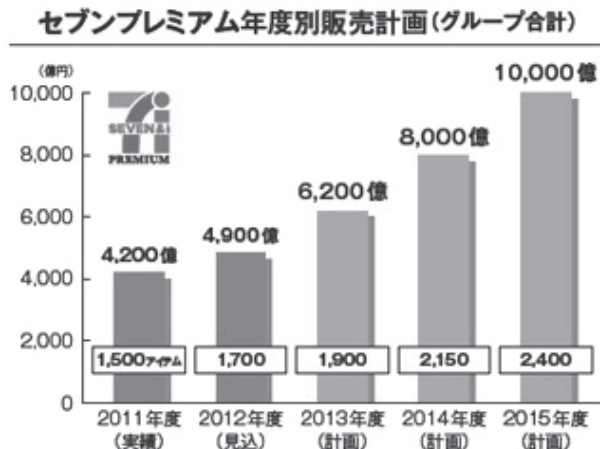


図 8

PB戦略理念は「価格優先ではなく、お客様の求める質と価値にこだわって開発してきたことが、お客様からの大きな支持と期待につながっている」と2012年のオリジナル商品の戦略発表会で発表された。逆に言うと、顧客からの支持と期待こそが、企業のPB商品開発の原動力になっている。セブン-イレブンのPB戦略は顧客との良好な関係こそがPB戦略の中核である。

セブン&アイHLDGS.の鈴木会長は朝日新聞のインタビューの中で、「安売りしても、需要は作れない」と語った。²³⁾不況で、需要が少ない、市場は飽和状態だ、物が売れないという考え方が間違いであるとし、当時の状況に落ち込んでいるのは、買い手の心を動かす価値訴求の商品がないからであると指摘している。いくら安売りしても、需要は作れず、顧客ニーズが不明確なら、需要を作ってニーズを明らかにすればいいとも述べている。セブン-イレブンのPB戦略はここから始まった。²⁴⁾

PB商品の開発には、セブン-イレブンは自社の販売力を活用して、積極的にNBメーカーと交渉し、PB商品を共同開発した。通常、PB商品はメーカー名を商品に示さないが、セブン-イレブンはその慣行を破り、メーカー名を明示した。一緒になってPB商品を作ったのだから、共同開発者として責任を持ってもらいたいと伝え、メーカーの理解の下でPB製品の発表を行なった。セブン-イレブンとメーカーは、最終的に顧客情報を互いに共有して、顧客の支持を得ていくための価値を創造する同志であるという考え方に立脚している。

顧客の心を動かす商品の開発において、主要な情報を握っているのはセブン-イレブンの側である。R&D(研究&開発力)機能を持つメーカーと違い、セブン-イレブンの商品部にいる人々は研究開発に関しては素人である。しかし、何故セブン-イレブンがPB開発を主導できるのか。その答えは、商品開発における情報の保有量である。商品開発にPOS情報は重要なデータであり、顧客の好みや商品を買うタイ

ミングなどの情報は商品の開発にとっても不可欠の情報である。

顧客のニーズは簡単に掴めないため、商品部に移ってくる素人とはいえ、店舗運営を担当するディストリクトマネジャーたちは、直接に顧客からの多くの情報を持っている。顧客がどんな時期、どんなものが欲しいか、また既存商品の何に対して不満を抱いているのかに関しての表示されないPOS情報がセブン-イレブンの有力な武器になっているのである。こういう表示できない情報を得るには、通常は顧客と会話・対話を行い、直接、顧客の口から願望を聞き出すことが必要である。

また、セブン-イレブンは積極的に店舗にコーヒーサーバーを設置している。ある店舗では座ってコーヒーを飲めるスペースを用意して、顧客がくつろぐ場所を提供してサービスをしている。こうした試みにより、顧客がサービスを受けるための来店頻度が増え、コンビニの従業員との対話のチャンスが増加することになった。また、最近のシニア向け食品無料配送サービスの実施も、セブン-イレブンが顧客に対して積極的な生活協力者になろうとする決意を表している。小売業であっても、積極的に顧客とコミュニケーションを深め、より良い関係を築いた上で、有益な情報を入手して、PB商品開発に活用しようとするマーケティング戦略がそこにある。

もちろん、PB商品の管理においては、開発ではなくPB商品の改良・進化も同じく重要である。同じサラダでも、野菜についているドレッシングの味の細かい変化が最終的に商品の人気度を左右する。鈴木会長は今の時代、商品のライフサイクルが非常に短いということを認識してPB商品の改良を重要視する姿勢を打ち出している。そのため、セブン-イレブンは「プレミアムライフ向上委員会」を設立し、サイトに登録されている一万七千人のモニターやそれ以外の人々に試食の機会を提供している。日頃からロイヤルティの高い顧客に試食してもらい、彼らの意見を収集し、リニューアルを実

施し、8割以上の人が「おいしい」とするまで絶えず改善を行っている。

PB戦略の成功のため、もう一つの不可欠な要素がある。それは顧客の協力である。顧客が店側に進んで協力し、自分が体験した経験を他の顧客にも共有してもらい、また新しい顧客を連れてくるという好循環は重要な一環である。

ロイヤルティ顧客が関係をプラスとしてとらえ、「この商品は非常に美味しい、使ってみたら他の商品にはない良さがある」などの評価をし、口コミで商品の価値が周囲の顧客に広く伝達されれば、宣伝広告や販売促進策もいらなくなる。関係性の構築は、この効果を創る大きな鍵になっている。良好な関係を築ければ、顧客との関係は『パートナー』になり、そして次の段階には企業の『信奉者』になっていく。こういう信奉者は通常、積極的に他者を説得し、自社の顧客にしてくれるという特徴がある。セブン-イレブンが顧客との関係を重視するのは、こういう特徴を活用しているのである。

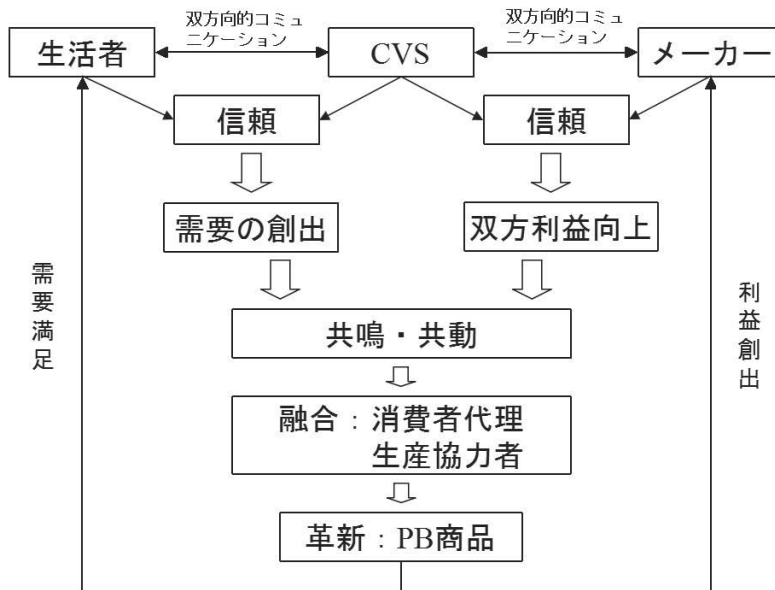
第四章 中国のCVSのPB戦略の構築

第一節 三者連携のプロセス

セブン-イレブンの戦略を分析すると、セブン-イレブンの関係性の構築の相手方は、二者いることが理解できる。すなわち、PB商品の生産者（メーカー）と顧客である。最終的には、この三者が連携する形で、PB開発を行うことになる。三者連携の具体的なプロセスを以下の図9のように示した。

左側は生活者である顧客、中央がCVS、右側は生産者としてのメーカーとなっている。CVSは、この二者と交互作用的・双方向的コミュニケーションを通じて関係性を構築して相互の信頼をつくった上で、PB共同開発の支援動機が生まれる。

CVSはメーカーと製販同盟を組んでPB商品の開発を始め、生産された商品をCVSが持っている自社の流通システムに入れて、メーカーは負担すべきリスク²⁵⁾を削減でき、高い効率の開発環境が可能となる。²⁶⁾



筆者作成。

図9

また、CVSは顧客側と日頃から構築している良好な関係の中で、顧客のニーズをより正確に細かく掌握できるようになり、新商品もより容易に開発できる。²⁷⁾ 開発した商品にたとえ失敗があったとしても、この関係性により、悪評などの事態を一定程度で抑えることができる。苦情はもはや単なる苦情ではなく、アドバイスや意見などに転換することができる。「欲しいものを買いたい」と「欲しがっているものを売りたい」という考えが相互に共鳴して、CVSは顧客の購買代理者として、かつメーカーの販売代理者として、両者の望んでいる商品をPB商品として開発できるようになる。

こうした一貫したPB開発のシステムになることで、最終的にPB商品という革新が生まれることになる。こうして開発できたPB商品は、顧客のニーズに適合して反復購買され、さらに口コミの効果で、多くの他の顧客に広がる。PB商品が売れることでCVSにも大きい利益がもたらされ、さらに新しいPB商品の開発が促され、メーカーも収益が増加することになる。この繰り返しは、三者の大きな利益の源泉となる。これこそがセブン-イレブンを代表とする日系コンビニエンスストアの成功要因であろう。

第二節 日中消費環境の相違点

一貫したPB開発のシステムにおいては、消費者との関係性の構築は重要な一環となっている。三者連携において、支援動機の発生する条件は信頼が作られることである。だが、中国の消費者と日本の消費者は、消費文化、経済力、消費観などの差異が存在している。²⁸⁾ これらの相違点は市場環境に影響し、関係性の構築方法にも異なっている。故に日中両国の消費環境については検討すべき点があると考えられる。

2011年のボストンコンサルタントグループ(BCG)の消費意欲調査によると、中国の消費者と日本の消費者の消費意欲(ワンランク上の消費をする理由)は、(1)ブランド、(2)商品・サービスの質に意味のある技術的違いがある、(3)健康的であるとなっているが、それぞれの項目に中国と日本の消費者では50%近い違いがある。中国の消費者がブランド²⁹⁾や健康的なものを求めるのは、社会問題が表れている。近年、食品や生活用品に対する健康に関連する問題が市場の中で顕在化している。三鹿(サンル)乳製品事件、黒心綿事件などの健康問題が中国の消費決定に大きい影響を与えている。小売業に対する強い不信感が生まれているが、個別的事件の解決だけでは、解決されていない。頻発する多くこのような事件が中国市場の信頼性に不安を抱かせている。

理由として挙げた回答者の割合(%)							
ワンランク上の消費理由	中国	インド	ブラジル	ロシア	アメリカ	ヨーロッパ	日本
・ブランド	70	64	60	26	30	19	24
・商品・サービスの質に意味のある技術的違いがあるから (例:特徴,設計,素材,外見)	65	61	70	60	52	45	6
・健康的だから	65	65	73	68	49	38	6
・平均的/低価格品より効果がある	63	55	71	66	63	51	41

注:ヨーロッパはドイツ, イギリス, スペイン, イタリア, フランスが含まれる。

出所: BCG 消費意欲調査, 2011. (世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド p. 46 から引用)。

図 10

日本の場合は、不信感、健康に影響することが原因となって購買行動に影響がでる人は非常に少ない。日本の社会では、少しの不注意で食品に安全性の問題が生じた場合、企業が潰れるリスクがある。つまり、日本は食品の安全性問題に対して社会力規制力が非常に強い。例えば、罰金などがさほど高くなくても、自然に悪評が広がると顧客は購買を止める。こうした購買環境の下で、日本の企業の商品の品質管理は中国企業より何倍も厳しい。そのため、中国のような問題は出てこなかった。

嶋口（2001）が提示した七つの要件の信頼とコミットメントの項目が中国市場においては、満たされない。そのため中国の CVS は関係性マーケティングが機能しなくなり、PB 戦略が移行できない状態になっている。嶋口によって提示された関係性マーケティング構築手法を利用して信頼関係を構築する上で、満たされていない要件が幾つか存在している。この問題を解決するために、関係性マーケティングの視点から、中国の CVS の現状と問題点を検討する必要があると考える。

第三節 関係性マーケティングから見た中国 CVS の問題点

嶋口（2004）によれば、顧客との関係性の構築には、顧客識別と選択、顧客維持、関係修復の3つが主要なプロセスであるとしている。中国 CVS はこの3つのプロセスを実行する際に以下のような問題点がある。

①さまざまなサービス提供の不足

顧客識別と選択は既存顧客³⁰⁾がいることを前提にして行うことである。この前提が問題になると、関係性の構築の最初の一步も踏み出せない。CVS は小売業の一つ業態であり、顧客との多くの会話と対話は実店舗で行うことになっている。関係の始まりである会話と対話がなければ、潜在顧客³¹⁾は既存顧客に転換できない。その点において、日本の CVS は顧客の来店理由を増やすために積極的にサービスを増加させている。マルチコピー機の増設、ATM の増設、

公共料金の支払い、航空券予約業務の受付など、多くの便利さを顧客に提供している。しかし、中国では、まだこの点において、サービスの提供は十分にできていない。したがって、顧客と直接に接触する機会は極めて少ない。³²⁾ 関係性マーケティングが機能する要件の一つである会話と対話が少ないことは、一定数の既存顧客の存在を保証できなくなり、顧客識別と選択もできなくなる。

②場の設定の相違

関係の維持・深化は、習慣にも影響される。良い「場」の設定はスイッチング障壁を立てられ、顧客満足も達成できる。だが、不適合な場を設定し、顧客はスイッチング障壁の外側にいる状態になると、意味がなくなる。日本の女性が結婚して仕事をやめ、主婦になるのは昔からの伝統的習慣である。このため、食料や生活用品の購買は主婦が担当する場合が多い。だが、中国の女性にはその行動習慣がない。女性は結婚しても、仕事を続けるのが常識である。このため、仕事の時間には主婦の来店回数は日本より少なく、店内で会話を行う時間は日本より極めて少ない。この結果、関係を維持・深化するために店内で会話や対話をする「場」の設定をしたとしても効果は弱くなる。また、中国人は食事をする時、持ち帰りより、店で食べる傾向がある。そのため日本のような「場」の設定は必ずしも中国でも有効とは言えない。関係性マーケティングを機能する要件の一つの「場」の設定は日中両国の差異性に対して、中国に適合する調整を行うことが必要となる。

③販売後の対応の不足

顧客との関係の修復についても、中国では大きな問題がある。誠実と献身の間にも関係性マーケティングの要件なので、関係性の構築には不具合や不手際などの対応も重要である。責任を逃れるために嘘を言ったり、顧客を無視したりなどの行為は顧客との関係を終わらせることになる。このことを認識しているので、通常、日本の企業は顧客の苦情に対応するために、カスタマーカウンターなどを設けている。

顧客の不満を解消するために設定したカスタマーカウンターなどは、顧客の生涯価値を左右する重要な部分である。嶋口(2004)によれば、店舗に不満があっても、実際に苦情を言う人は5%しかないと述べている。³³⁾ 企業側もそれを理解し、メールなどの手段で24時間不満を受け付けるようにし、顧客に簡単に苦情を言わせる方策が必要である。

日本のCVSでは、店の責任者が従業員に権限を与え、直接的対応が一定程度できるようにしている。また、カスタマーカウンターを設立し、いつでも顧客の対応ができるようにしている。しかし中国のCVSでは、アフターサービスも十分にできておらず、苦情があれば、中国の消費者は多くの場合、中国消費者協会に伝え、店の従業員の態度も非常に悪いため、店側は企業に対する有益な情報は受け取れず、大きな損失となっている。中国のCVSは自身の問題を誠実に受けとらず、顧客からの苦情や文句を聞かず、解決する献身的な精神を無視するなど、関係性マーケティングの構築には大きな問題になっている。

中国のCVSの現状において、会話と対話、場の設定、誠実と献身の問題という三つの要件に関しては大きな問題が存在している。この三つの要件の問題の解決なしには、関係性マーケティングの構築ができない。信頼問題を解決したか否かは直接的にPB戦略の移行に影響する。したがって、三つの要件の問題を解決することが当面の急務になっている。

第四節 中国CVSの今後の戦略展開

日本のCVSのPB戦略を中国に移行する際には、関係性マーケティングに基づく理論開発と実践が必要である。そのため、以下の三つの点が今後実施すべき重要な課題と考える。

①CVSのサービス化

関係の始まりは会話と対話である。会話と対話が少なく・発生しないという問題に対して、来店理由を増やし、多くの人を自分の顧客に転換する努力をしなければならない。

齊艦(2011)は中国の消費者のCVSの利用動機について調査を行った。彼の調査によれば、中国の消費者はCVSが提供するサービスが少ないことに不満を抱いている。³⁴⁾ 今の中国のCVSは提供できるサービスが少ないため、立地が個人商店とほぼ同じになっている。24時間営業サービスの導入は一定程度の来客数を増やしたが、中国人は夜の仕事と夜の生活の習慣があまりないため、優位性があまり発揮できていない。顧客のニーズを充足させることと個人商店との競争を行うことで、ATMの増設、公共料金の支払い、様々なチケットの販売などの便民(コンビニ)サービスを増やし、CVSのサービス化は行うべき重要な課題と考える。

②関係を深めるための「場」の設定

時間、空間、テーマの三つを組み合わせることで、「場」の設定を行うことができる。同じ主婦といっても、中国の主婦と日本の主婦の根本的な違いがあるため、「場」の設定を考え直さなければならない。来店可能な時間帯の短い中国では、日本のようなマーケティングができず、店でのコミュニケーションが十分にできない。したがって、CVSの従業員が積極的に主導して顧客と対話する方が効果が高い。

シニア向けの食事の無料配送などのサービスの提供を通じて、CVSは店舗から離れて、時間と空間の制限をなくし、家庭にいる顧客と対話ができるようになる。また、情報技術(IT)の発展でインターネットを利用して、現在では顧客との会話も容易にできるようになっている。「微信」などのソーシャルメディアを活用し、マーケティング活動を行うことで時間と場所にかかわらず、いつでも対話と会話することができる。企業は対話する「場」をインターネットに移行し、商品の注文をネットで受け付け、顧客が生活する近くのCVSに配送することにより、時間帯の問題を解決できる。こうして、有形な「場」を無形な「場」に転換する方法は、今の中国のCVSには必要になっている大きな課題である。

また、中国人の食習慣から考えると、CVSで

買って持ち帰る弁当より、飲食店で食べる方が普通である。CVSは主に食品を販売している業態である。そのため、顧客が流失し、需要も減ることになる。今の時代では、店でスペースを用意し、顧客に食べさせる・休ませることは珍しくない。中国の食習慣から考えると、このスペースを用意する必要がある。このスペースという物理的な「場」を利用し、顧客と会話・対話の時間や回数を増やし、関係の構築も容易になる。無形と有形両方の「場」を用意し、中国の消費者に合う形にすれば、関係の維持・深化が容易になり、需要も充足させられる。

③アフターサービスの強化、苦情対応システムの構築

PB商品の開発とリニューアルに関わる苦情対応システムの不足が中国企業の弱みである。嶋口（2004）は苦情のより良い対応により、顧客との関係を深めることは、非常に有効であるとしている。³⁵⁾ 問題が生じて、より良い態度で自身の問題を認識し、顧客の悪口や文句を受けることも必要なことである。献身的な態度で苦情に迅速に対応して問題が解決できれば、CVSに対する信頼感を高められる。さらに、中国の信頼危機において、顧客との関係を深める効果が増幅できるだろう。

また、PB開発する際に使う情報の源泉として、苦情や不満を集められれば、商品開発には有利である。現実には、中国の消費者は企業に対してよりも直接消費者協会に苦情を言う傾向がある。中国企業がPB開発に貴重な情報を失っているのは、アフターサービスの稚拙さと機能していない苦情対応システムにある。アフターサービスの強化と苦情対応システムの構築は、中国の消費者との関係を深めるために重視すべき事項である。

以上のように、中国のCVSの関係の開始、維持・深化、修復という三つの段階に対して、会話と対話の少なさ、場の設定、誠実と献身的な精神の不足という問題を解決することで、関係性マーケティングを機能させる要件を満たすことができる。

本論文では、日本のPB歴史の発展過程の中で、いかに関係性マーケティングが導入され、その研究が現実の小売業の現場で成果を出しているかについて考察した。中国の小売業は現在、かつての日本のように不況に落ち込んでいる。日本の経験を参考にしながら、関係性マーケティングの視点から日本のCVSの成功の要因とされているPBの戦略展開を分析し、いかに中国へ移行できるかを検討した。

しかし、関係性マーケティングの重要な要件である信頼とコミットメントは、中国市場の信頼性の問題によって、充分なかたちで満たされていない状況になっている。信頼性の危機の問題を解決するためには、嶋口が提示した関係性マーケティング構築方法を用いることで、顧客と信頼関係を構築することができる。この方法を利用する際に、顧客識別と選択、顧客維持、関係修復の3つのプロセスにおいて、①サービス提供の不足②場の設定の相違③販売後の対応不足という3つの問題が認識された。そのため、①CVSのサービス化②関係性を深化させるための場の設定③アフターサービスの強化、苦情対応システムの構築の3つの改善・調整を通じて、中国市場の関係性マーケティングの構築は可能になると考えた。適切な関係性マーケティングの構築より、信頼関係が構築され、良好な関係性が機能することになり、より優れたPB戦略が可能となる。このPB戦略を実施していくことで、中国のCVSは、日本のように業績を回復し、今後更なる発展を果たしていくことが期待される。

最後に、市場は単に価格を決定する場であるだけではなく、人々が出会い、話し合い、情報を交換する場でもある。このような『場』に関する学問がマーケティングである。³⁶⁾ 社会と市場も同じように、人々が出会い、話し合い、情報を交換する場である。市場で活用されているマーケティングは広義でとらえれば広く社会にも応用可能である。そして、関係性マーケティングは取引双方が対等な立場で相互に協力しあい、最終目標を達成するマーケティングであっ

た。今の中国にこの関係性マーケティングを導入し定着させることは、市場の現状を変えるだけでなく、長期的には人々の考えを変え、社会の現状も変えていくことができると考える。嶋口は課題解決目標の大きさによって相応の協力関係が必要だと述べたが、中国社会は今後、社会にとって必要とされる課題解決目標を具体的に設定し、その実現を社会的合意の下で図っていくことが非常に重要であると思うが、マー

ケティングを行う側とマーケティングされる側の双方に、この相応の協力関係の構築がなされていくことがますます重要になっていく。この論文で扱ったCVSを中心とした小売業だけではなく、今後は社会的問題の解決を焦点とするソーシャルマーケティングと関係性マーケティングの融合を図っていくことを研究課題としていきたいと考えている。

注

- 1) 中国連鎖経営協会と徳勤中国「中国小売業の力2013」2013年。
- 2) 報告の中に最終的な純利潤のことを述べている。ここは純利潤を指す。
- 3) 梁 艳「小売業の現状とチャンス——サプライ・チェーンの視点から——」物流技術, 2013年, pp. 40-42.
- 4) 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010年, p. 40.
- 5) 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995年, pp. 8-15.
- 6) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 391.
- 7) 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995年, pp. 13-14.
- 8) Steve Baron Tony Conway Gary Warnaby『リレーションシップ・マーケティング 消費者経験アプローチ』井上崇通, 田口尚史, 庄司真人, 菊池一夫, 余漢燮訳, 同友館, 2012年, p. 14.
- 9) 金頭哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998年, pp. 260-268.
- 10) 嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」池尾恭一編『マーケティング・レビュー』日本マーケティング協会, 2001年, pp. 28-30.
- 11) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, pp. 393-394.
- 12) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, pp. 397-415.
- 13) 水越康介, 新井田剛「小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察」水越康介私的市場研究室, 2011年.
- 14) 伊部泰弘「総合小売業のプライベート・ブランド論——プライベート・ブランド・マネジメント方法論を中心に——」2006年, p. 123.
- 15) 中村 博「プライベート・ブランドの成長戦略」流通情報, 2009年, pp. 16-24.
- 16) POS情報の分析において、同一の対象の多数データの分析により、ニーズを推測することになる。
- 17) 経済産業省「商業動態統計」(2007～2014)とセブン-イレブンHPに掲載された年度売上推移から算出した。
- 18) 南方建明「コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化」『大阪商業大学論集』2010年, pp. 15-30.
- 19) 2011年2月18日の日本経済新聞(朝刊)の記事。
- 20) あるコンビニ店舗の経営者は「基本的な野菜(大根, 白菜, 小松菜など)はよく売れなくても仕入れをする。野菜の売上に応じて、あまり売れない肉の仕入れもするようになった」と語っている。
- 21) 経済産業省「商業販売統計年報 平成18年」2008年。
- 22) セブン-イレブンのホームページ <http://www.sej.co.jp/company/suii.html>
- 23) 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』p. 27, 朝日新聞出版, 2013年。
- 24) 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』pp. 23-30, 朝日新聞出版, 2013年。
- 25) ここのリスクは、新商品開発において、必要な情報の正しさや販路の確保などのリスクを指す。
- 26) 協力相手の信頼関係を構築した上、相手からの裏切りのリスクおよび対応コストが削減し、商品開発に集中することができる。つま

- り、高効率の環境ができていくことになる。
- 27) 嶋口, 余田, 石井, 栗木 (2004) により, 良好関係にある顧客に新商品の推薦が容易にできる。
 - 28) マイケル・J・シルバースタイン+アビーク・シンイ+キャロル・リャオ+デビッド・マイケル『世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド——』北川知子訳, ダイアモンド社, 2014年, p. 46.
 - 29) 許介榮 (2007) によると, 中国の消費者がブランドを選択する理由は面子が保つだけではなく, ブランド品が安全で, 信頼できるからでもある。
 - 30) 一度来店したことがある顧客を指す。
 - 31) 一度も来店したことがないが, 来店可能性がある顧客を指す。
 - 32) 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010年, p. 39. 張麗輝「中国コンビニエンスストアの業態分析」統計と管理, 2013年, p. 29.
 - 33) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 413.
 - 34) 齊艦「中国コンビニの消費者行為研究」商業研究, 2012年, pp. 21-23.
 - 35) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 414.
 - 36) 金顕哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998年, pp. 260-268.

参考文献

1. 青木章通「顧客価値を評価する顧客別収益性分析の進展と課題：顧客生涯価値との関係からの検討」専修大学会計学研究所, 2010.
2. 井上哲浩「関係性マーケティングと無償のマーケティングによる超顧客志向に関する一考察」商学論究, 2013.
3. 伊部泰弘「総合小売業のプライベート・ブランド論——プライベート・ブランド・マネジメント方法論を中心に——」2006年.
4. 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』朝日新聞出版, 2013.
5. 岡田 定「流通変革における情報システムの活用」1995.
6. 大野尚弘『PB戦略——その構造とダイナミクス』千倉書房, 2010.
7. 小原 博「リレーションシップ・マーケティングの一吟味——アパレル産業の製販関係をめぐって——」経営経理研究, 第63号, 1999.
8. 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010.
9. 何嬌, 熊英&慈宜鵬「サービス業の関係性マーケティングの分析」職業サークル, 2007.
10. 木下安司『コンビニエンスストアの知識』第2版, 日経文庫, 2011.
11. 齊艦「中国コンビニの消費者行為研究」商業研究, 2012.
12. 菊池宏之「小売業におけるPB商品取扱の現状と成果並びに課題」『食品産業におけるPB商品の取り扱いの現状と課題』社団法人食品需給研究センター, 2010.
13. 片山富弘「マーケティングのパラダイム・シフトに関する考察」NII-Electronic Library Service, 2000.
14. 金顕哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998.
15. 近藤浩之「マーケティングにおける交換の性質の再吟味——マーケティング研究及び消費者行動研究への示唆——」三田商学研究, 2004.
16. 小西英行「CRMの本質とポイント経済」富山国際大学地域学部紀要, 2007.
17. コトラー&ケラー『マーケティング・マネジメント基本編』第3版, 月谷真紀訳, ピアソンエデュケーション, 2008.
18. 全 盼「連鎖便利店关系营销策略研究」山西财政税务专科学校学报, 2014.
19. 嶋口充輝「因縁と関係性」『マーケティング・ジャーナル』第四八号, 1993.
20. 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995.
21. 嶋口充輝「ワークショップ型営業の可能性」1995.
22. 嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」池尾恭一編『マーケティング・レビュー』日本マーケティング協会, 2001.
23. 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004.
24. 高嶋克義「関係性マーケティングの再検討」

- 国民経済雑誌, 193 (5), 2006.
25. 土橋治子「プライベート・ブランド戦略の歴史の変遷」青山経営論集, 2010.
26. 張占東『関係性マーケティング』China Central Radio & TV University Press, 2011.
27. 張麗輝「中国コンビニエンスストアの業態分析」統計と管理, 2013.
28. 朴修賢「リレーションシップ・マーケティングの進展——顧客視点を中心として——」大阪成蹊大学現代経営情報学部研究紀要, 第3巻第1号, 2005.
29. 中島隆信「サービス産業の生産性」2013.
30. 南知恵子『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房, 2005.
31. 原田一郎「成熟市場化の進展における関係性マーケティングの有効性とその限界」東海大学教養学部紀要, 2008.
32. 傅行驄「関係性マーケティングにおける理論研究の方向」三田商学研究, 2004.
33. 潘 燧, 高麗, 王芳華「中国消費者の購買行為の研究——儒家の価値観と生活方式の視点から——」中国工業経済, 2009.
34. 潘 燧「中国伝統価値観と顧客感知価値对中国消費者消費行為的影響」上海交通大学学報, 2009.
35. 平敷徹男「リレーションシップ・マーケティングの現状と課題」琉球大学経済研究, 1997.
36. 矢吹雄平「マイクロ・マーケティング: 序論——地域・自治体マーケティング論の出発点として——」岡山大学経済学会雑誌, 2012.
37. 葉海玲「超市誠信度对消費者心理与行為的影響研究」2006.
38. 松本大吾「関係性マーケティングの文脈における広告研究の系譜と課題」早稲田大学, 商学研究科紀要61, 2005, 11.30.
39. 水越康介, 新井田剛「小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察」首都大学東京大学院, リサーチペーパーズシリーズ95, 2011.
40. 村上真理「関係性マーケティングにおける顧客生涯価値」広島大学マネジメント研究, 2008.
41. 李春剛「コンビニの関係性マーケティング」商業研究, 1999.
42. 林 聳, 呂 華「我国零售企业关系营销策略研究」山东纺织经济, 2005.
43. 梁 艶「小売業の現状とチャンス——サプライ・チェーンの視点から——」物流技術, 2013.
44. 梁錫禹「我国零售业诚信问题研究——以在大型超市为例——」青岛大学, 2008.
45. 凌 静「危机事件中消費者信任受損及修復机制研究」2012.
46. 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣, 1998.
47. 和田正春「リレーションシップ・マーケティング試論」『Timis Journal』No. 35, February, 1994.
48. Steve Baron Tony Conway Gary Warnaby『リレーションシップ・マーケティング 消費者経験アプローチ』井上崇通, 田口尚史, 庄司真人, 菊池一夫, 余漢燮訳, 同友館, 2012.
49. マイケル・J・シルバースタイン+アビー・ク・シンイ+キャロル・リャオ+デビッド・マイケル『世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド——』北川知子訳, ダイアモンド社, 2014.
50. 許介榮「把握中国消費者的消費心理和趋向」BMR, 2007.

連結財務諸表における基礎概念と 会計基準の首尾一貫性に関する研究

小 笠 原 章 友

目 次

はじめに	
第1章 わが国における連結に関する会計基準	
第1節 連結基礎概念とは	
第2節 親会社説と経済的単一体説	
第3節 小括	
第2章 IFRSにおける連結に関する会計基準	
第1節 設定経緯	
第2節 連結手続	
第3節 IFRS第10号及びIFRS第12号の概要と適用範囲	
第4節 日本基準との相違	
第3章 各章から導きだされる問題点（論点）	
第1節 全部のれん方式の採用の可否に関する問題点【論点1】	
第2節 非支配株主持分の表示に関する問題点【論点2】	
第4章 結論——経済的単一体説の考えを重視した会計基準によって作成した連結財務諸表を採用できるか否か	
第1節 論点1に関する結論	
第2節 論点2に関する結論	
おわりに	

はじめに

1990年代後半、金融証券市場のグローバル化が進展する一方で、わが国の経済はバブル崩壊により、大きな環境変化に直面することになった。このような環境変化に対応するため会計制度も大きく変化することになった。いわゆる金融ビッグバンである。この一連の金融改革

は単に国際化への対応ということではなく、わが国の経済環境の変化に対する内的必要性によるものであったと考えられている。その中の会計制度改革のひとつとして、1997年に連結中心のディスクロージャー制度への転換が図られたのである。

この時期、金融ビッグバンの中で会計制度改革と同時に他の制度の改正も行われ、1997年の独占禁止法の改正により純粋持株会社の創設が認められた。さらに、既存の企業集団が純粋持株会社を創設することを容易にするため、1999年に商法に株式交換制度が導入された。純粋持株会社では、連結財務諸表によらなければ傘下企業の事業実態を知ることができないこともあり、2002年に商法にも連結計算書類が導入された。このように、金融商品取引法では連結財務諸表が主要財務諸表となるとともに、連結情報は不可欠であるという認識は一般化されたと考えられる。

一方、国際財務報告基準（以下「IFRS」という。）が、欧州等の特定の地域の資本市場で利用される会計基準から、100を超える国や地域において利用される会計基準へとその世界的な位置づけを急速に高めていることが挙げられる。中でも、アジア・オセアニア地域の国々におけるIFRSへの関心は大きくなってきており、当該地域は、その経済成長とともに、国際会計基準審議会（以下、「IASB」という。）にとっても重要な位置付けとなっている。

企業活動のグローバル化や多角化が進行するなかで、経営活動も単体ベースから連

結ベースへとシフトしている。こうした経営環境の変化に伴い、経営者自身にとっても、財務諸表の利用者にとっても、個別財務データでは適切な意思決定を行うことが難しくなってきたと考えられる。すでに、日本では、連結財務諸表の作成が求められており、連結財務諸表を優先した情報開示も定着している。しかし、連結財務諸表をめぐる論点は多岐にわたっており、IFRSでもいまだ改訂作業が継続されている。こうした世界情勢を踏まえて、日本でも連結財務諸表の作成に関するさまざまな会計基準の新設・改訂が続いている。

このように、わが国の会計基準とIFRSによるコンバージェンスやアドプションが積極的に行われており、特に連結財務諸表については、個別財務諸表と比較した場合、情報提供機能や国際的な比較可能性がより重視される傾向がある。連結財務諸表は、支配従属関係にある二つ以上の企業からなる集団（企業集団）を単一の組織体とみなして、親会社が当該企業集団の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況を総合的に報告するために作成するものである。¹⁾

会計基準のコンバージェンスが進展するなか、連結会計基準に関しても、日本基準との相違が明白になりつつある。なかでも重要な相違点として、連結会計主体論として基本的に親会社説に立脚する日本基準に対し、国際的な会計基準では経済的単一体説がますます重視されようとしている。本稿の目的は、連結会計基準の国際動向を踏まえて、日本基準との相違点に着目しつつ、重要な論点を基礎概念に立ち返って検討することである。²⁾

本稿においては、わが国とIFRSにおける連結会計基準に焦点を当て、わが国の連結会計基準とIFRSにおける連結会計基準を比較し、その問題点を考察することにする。

まず、第1章において、わが国における連結に関する会計基準に焦点を当てて、親会社説と経済的単一体説の違いを明らかにするとともに、現行の基準が採用している考え方について

考察する。

次に、第2章において、IFRSにおける連結に関する会計基準の経緯と概要を説明し、主に日本基準との相違を考察する。

そして、第3章では、各章から導きだされる問題点を浮き彫りにし、二つの論点について考察する。

最後に、第4章では、本稿のまとめとして、経済的単一体説の考えを重視した会計基準によって作成した連結財務諸表を採用できるか否かの結論と総括を述べる。

第1章 わが国における連結に関する会計基準

第1節 連結基礎概念とは

1. 連結財務諸表の目的

連結財務諸表がどのような目的で作成されるのかという問題については、以下の二つに分けることができる。

- (1) 連結財務諸表は何を明らかにするために作成されるのか。
- (2) 連結財務諸表は誰のために作成されるのか。

(1) について、連結財務諸表原則では、「連結財務諸表は、支配従属関係にある二以上の会社（会社に準ずる被支配事業体を含む）からなる企業集団を単一の組織体とみなして親会社が当該企業集団の財政状態及び経営成績を総合的に報告するために作成するものである。」としている。³⁾

連結財務諸表は、このような単一組織体としての「企業集団の財政状態および経営成績を総合的に報告する」ことを目的として作成されるものであるから、これは作成者側の目的命題であると考えられる。したがって、これを作成命題と呼ぶことにする。この作成命題に示されている「財政状態及び経営成績」の具体的内容は、次に示す利用命題によって規定される関連があ

る。⁴⁾ また、ここでいう企業集団とは、法的に独立した企業間で一つの企業が他の企業の株式を取得する等によってその企業を支配し、支配企業と従属企業とから成る企業集団が構成される場合のものである。⁵⁾

連結財務諸表のもう一つの目的は、連結財務諸表が「誰のために」作成されるかということである。(2) について、連結財務諸表原則前文では、「証券取引法に基づく企業内容開示制度は、投資者のための投資情報を開示させることにより、投資者保護に資することを目的とするものである。」としている。⁶⁾

この連結財務諸表原則の趣旨からすると、連結財務諸表は、投資者（親会社の株主）のために作成するものであると考えることができる。したがって、連結財務諸表が親会社株主にとって、投資情報として十分な役立ちをもつとき、当該連結財務諸表の有用性が認められる。⁷⁾ このように、親会社株主のために連結財務諸表が作成されなければならないとするのは、投資者側の要請を反映した命題であるから、これを利用命題と呼ぶことにする。⁸⁾

このように、連結財務諸表の目的には作成命題と利用命題とがあり、利用命題により作成命題が規制される。換言すれば、どのような観点（誰のためにという観点）をとるかにより、連結財務諸表によって表わされる財政状態および経営成績の意味内容が異なってくると考えられる。

2. 連結基礎概念

連結基礎概念とは、連結財務諸表がどのような立場から、どのような性質を持つものとして作成されるかという一種の仮定であり、連結財務諸表特有の基礎概念としていえるものは、連結主体論であると考えられる。この連結主体論としては、親会社説と経済的単一体説がある。連結財務諸表と個別財務諸表の関係を考えるうえで、どの立場から考察するかは非常に重要であるといえ、このような議論を連結主体論または連結会計主体論という。

連結基礎概念は、Moonitzらによって提唱され、Baxterらによって体系化されたものが、米国財務会計基準委員会(以下、「FASB」という。)が1991年に公表した論点整理「連結の方針ならびに手続きに関する論点の分析」に修正されて引き継がれた議論である。⁹⁾

上述したように、連結基礎概念とは、誰のために連結財務諸表を作成するべきかという問題を考えるにあたっての基礎的な考え方であるため、どの連結基礎概念に立脚するかにより、連結財務諸表について理論上導き出される会計処理に差異が生じることになる。¹⁰⁾ すなわち、第2節以降で詳述する親会社説、経済的単一体説の考え方のいずれかを採用するか否かで、連結財務諸表から得られる情報も変わることになる。そのため、連結財務諸表を考察するうえでは非常に重要な概念であるといえる。

第2節 親会社説と経済的単一体説

上述したように、どの連結基礎概念に立脚するかにより、連結財務諸表について理論上導き出される会計処理に差異が生じ、連結財務諸表の数値に違いが表れる。以下では、親会社説と経済的単一体説の基本的特徴及び連結の範囲を確認したうえで、2つの概念を①連結範囲の決定基準、②非支配株主持分の表示、③子会社の時価評価方法、④のれん認識範囲、⑤支配獲得後の持株売買取引の性質、⑥非支配株主損益の性質、⑦アップ・ストリームの未実現利益の消去方法、七つの観点から比較し、連結基礎概念との関連性を検証する。¹¹⁾

1. 連結基礎概念の基本的特徴と連結の範囲

(1) 連結基礎概念の基本的特徴

連結基礎概念を理解するうえで、すでに多くの文献などで親会社説と経済的単一体説と名付けられた基礎概念の下で正当化される連結ルールのセットが提示されている。¹²⁾ そのため、親会社説、経済的単一体説のそれぞれに対して、どのような定義を与えたらよいのかが問題となる。以下では、連結の基礎とされる諸概念がど

のように考えられているのか、また、どのような実質的内容を持っているのか、そして、連結ルールに対する準拠枠としてどこまで有効なのかを検討し、それらの意義を検討する。¹³⁾

①親会社説

親会社説は、親会社の株主持分を強調する考え方である。この考え方によれば、連結財務諸表の株主持分は、親会社株主の持分に、子会社の純資産に対する親会社の持分を加えたものを表す。連結貸借対照表は、本質的には、子会社に対する親会社の投資を、子会社のすべての資産及び負債に置き換えて、親会社の貸借対照表を修正したものである。しかし、非支配株主持分は連結事業体に対する所有者持分とは別のものと考えられるので、連結財務諸表の株主持分には含めず、親会社の株主持分は、連結事業体の株主持分と等しくなる。

同様に、連結損益計算書は、本質的には、子会社に対する投資から得られる親会社の利益を、子会社の収益、費用、利得及び損失に非支配株主に帰属する部分を差し引いて、親会社の損益計算書を修正したものである。このように親会社説は、親会社の貸借対照表および損益計算書の一項目を複数項目に置き換えることにより、親会社の財務諸表が親会社の全体像についてよりよい情報を提供することを意図している。¹⁴⁾

②経済的単一体説

一方、経済的単一体説は、企業集団全体を支配する非支配株主を含む株主全体の視点からとらえる点を強調する考え方である。この考え方によれば、連結財務諸表は単一の集団として事業活動を営んでいる法的事業体の集合体（すなわち親会社及びその子会社）について情報を提供しようとするものである。そして、企業集団を構成するさまざまな事業体の資産、負債、収益、費用、利得及び損失が、連結事業体の資産、負債、収益、費用、利得及び損失となる。すべての子会社が完全

所有の子会社である場合を除いて、企業の所有者持分は、親会社の株主持分と非支配株主持分とに区分される。親会社の株主持分と非支配株主持分はどちらも連結事業体の所有者集団を構成する。¹⁵⁾

2. 連結主体論と整合的な会計処理

(1) 連結範囲の決定基準

連結財務諸表を作成するには、まず、親会社の支配が及ぶ範囲、すなわち、上述した「連結の範囲」を決定する必要がある。連結財務諸表は、企業集団の財政状態・経営成績およびキャッシュ・フローの状況を表示する役割を果たしているが、その企業集団に含められる会社の範囲を決定しないことには連結財務諸表を作成できないからである。何を基準に連結の範囲を決定するのか、それには「持株基準」と「支配力基準」の二つの考え方がある。

①親会社説

親会社説に整合する考え方は「持株基準」である。持株基準とは、親会社が所有する議決権付株式の割合によって連結範囲を決定する基準である。それによれば、親会社が直接、議決権付株式を過半数所有している場合にも子会社と判定される。¹⁶⁾

②経済的単一体説

経済的単一体説に整合する考え方は「支配力基準」である。支配力基準とは、親会社が他の会社に対する実質的な支配力をベースに連結範囲を決定する基準である。実質的な支配力とは、他の会社の経営者の人事や営業方針、財務方針を指示もしくは方向を定める親会社の力のことである。¹⁷⁾

(2) 非支配株主持分の表示

親会社による子会社株式の所有割合が100%に満たないとき、子会社には親会社以外の非支配株主が存在する。投資と資本の相殺消去にあたり、子会社の資本勘定は親会社と非支配株主の持株比率に基づいて区分され、親会社に帰属

する部分は親会社の投資勘定と相殺消去され、非支配株主に帰属する部分は非支配株主持分として貸方に計上する。¹⁸⁾

①親会社説

親会社説の立場からは、非支配株主持分の性質はそれほど明快ではない。非支配株主持分は、現金その他の資産を支払うべき債務ではないから負債ではなく、また、本節1(1)で述べたように、親会社説では、非支配株主持分は連結財務諸表の株主持分には含めないもので、子会社の非支配株主が親会社の持分を構成するわけではない。したがって、非支配株主持分は、貸借対照表上、負債の部と株主持分の部との間に別の区分を設けて表示されたり、負債の部に表示されることもあった、現行では、株主資本以外の純資産の一項目として取り扱われている。損益計算書上、非支配株主持分に帰属する損益は、純損益を算定する際に控除されるのが一般的であり、損益計算書の最終損益は、親会社の株主持分に帰属する損益を表す。¹⁹⁾

②経済的単一体説

経済的単一体説では、非支配株主持分は全体として経済的単一体、すなわち、企業グループ全体の所有者の持分の一部で、親会社の株主持分と同様の性質を持つので、これと同様に処理される。したがって、非支配株主持分は、貸借対照表上は所有者持分の一部に分類される。また、非支配株主持分に帰属する損益は、損益計算書上、純損益の内訳項目として処理される。すなわち、損益計算書上の最終損益は親会社の株主持分と非支配株主持分の双方に帰属する損益を表しており、両者への損益の配分は、最終損益のさらに後に表示されることになる。²⁰⁾

平成25年改正会計基準では、少数株主持分を非支配株主持分に変更することとした。これは、他の企業の議決権の過半数を所有していない株主であっても他の会社を支配し親会社となることがあり得るため、より正確な表現とする

ためである。これに合わせて、少数株主損益を、非支配株主に帰属する当期純利益に変更することとした。²¹⁾

(3) 子会社の時価評価方法

連結に先立って、非支配株主が存在する子会社の資産・負債を時価評価する方法には、部分時価評価法と全面時価評価法がある。部分時価評価法が、子会社の資産・負債のうち親会社の持分に相当する部分についてのみ時価評価が行われるのに対し、全面時価評価法は、子会社の資産・負債のすべてを支配獲得時の時価で評価する。

①親会社説

親会社説に整合する考え方は「部分時価評価法」である。部分時価評価法は、子会社の資産・負債のうち、親会社に帰属する部分を区別し、当該部分のみを時価により評価する方法である。そのため、親会社が投資を行った際の親会社の持分を重視する考え方であり、親会社説に整合すると考えられるのである。

②経済的単一体説

経済的単一体説に整合する考え方は「全面時価評価法」である。全面時価評価法は、子会社の資産及び負債を、親会社に帰属する部分と非支配株主持分に帰属する部分に区別しない方法である。そのため、親会社が子会社を支配した結果、子会社が企業集団に含まれることになった事実を重視する考え方であり、経済的単一体説に整合すると考えられるのである。

(4) のれん認識範囲

①親会社説

単一取引により子会社の株主持分を取得した場合、親会社説の下では、子会社の資産及び負債は、取得日における子会社の公正価値に対する親会社の株主持分に相当する金額と、子会社の帳簿価額に対する非支配株主持

分に相当する金額を加えた金額で、連結に含まれる。連結のれんは、親会社の子会社への投資勘定と、子会社の資産及び負債の公正価値に対する親会社の比例的持分との差額として認識される。子会社株式を取得した後に子会社株式を追加取得した場合、各追加取得が別々の取引とされ、各追加取得の子会社の公正価値に対する持分とのれんが認識される。これらの追加取得は、支配獲得時に合算され、連結に含まれる。非支配株主持分は、子会社の帳簿価額に対する持分相当額で処理されるため、取得日の公正価値やのれんに影響されない。

②経済的単一体説概念

単一取引により子会社の株主持分を取得した場合、経済的単一体説の下では、子会社の資産及び負債は取得日の公正価値で連結される。これには、子会社の公正価値に対する親会社の持分相当額も非支配株主持分相当額も含まれる。経済的単一体説では、子会社株式取得時における連結のれんの解釈に、全部のれん説と購入のれん説の2説がある。全部のれん説は、子会社への投資額から推定される子会社の評価額と、子会社の資産及び負債の公正価値との差額を連結のれんと解釈するものである。したがって、この場合ののれんには、親会社の株主持分に見合うのれんだけでは、非支配株主持分に見合うのれんも含まれる。

(5) 支配獲得後の持株売買取引の性質

支配獲得後に子会社株式を追加取得した場合は、非支配株主の持株比率の低下に対応する額だけ非支配株主持分を減額し、追加取得した株式と相殺する。全面時価評価法のもとでは、支配獲得による経済的単一体の形成時点でのみ子会社の時価評価を行えばよく、追加取得時の時価評価は要しない。

(借) 非支配株主持分 × × × ×
(貸) S社株式 × × × ×

親会社が非支配株主から持株を買い増す取引は、非支配株主を企業外部者とみれば損益取引であるが(親会社説)、非支配株主も親会社株主と同じ出資者と考えれば資本取引に該当する(経済的単一体説)。したがって、上記の仕訳で生じた差額は、旧基準ではのれんとされてきたが、2013年改正の新基準は経済的単一体説に立脚し、これを資本剰余金とするよう規定している。²²⁾ この結果、資本剰余金がマイナスの値になる場合には、期末において資本剰余金をゼロとし、そのマイナス額は利益剰余金から減額する。²³⁾

(6) 非支配株主損益の性質

①親会社説

親会社説の考え方によれば、非支配株主損益は、連結損益計算書の「税金等調整前当期純利益」の後で「当期純利益」の前において、損失又は利益として表示し、「当期純利益」は親会社の株主に帰属する利益の額として計算される。

②経済的単一体説

経済的単一体説の考え方によれば、親会社株主と非支配株主の両方の利益合計を当期純利益とし、そこから「非支配株主に帰属する当期純利益」を控除して「親会社株主に帰属する当期純利益」を表示する。(図1)

(7) 会社間取引と未実現損益の消去

連結会社相互間の資産の売買は、企業集団の内部での財貨の移動にすぎないから、当該資産が集団外部への販売等によって費用化するまでは、損益を計上しないのが実現基準の考え方である。したがって、連結会社的一方が利益を加算する等により取得原価とは異なる価格で棚卸資産、固定資産その他の資産を他の連結会社へ販売し、それらが期末に資産として残存している場合には、当該資産に未実現損益が含まれているため、連結決算上でその全額を消去しなければならない。²⁴⁾

(親会社説)	(経済的単一体説)
売 上	
売 上 原 価	
販売費及び一般管理費	
営 業 利 益	
営 業 外 収 益	
営 業 外 費 用	
経 常 利 益	
特 別 利 益	
特 別 損 失	
税金等調整前当期純利益	(2015年4月以降に開始の年度から)
法 人 税 等	税金等調整前当期純利益
非支配株主損益調整前当期純利益	法 人 税 等
非支配株主損益	当期純利益
当期純利益	非支配株主に帰属する当期純利益
	非支配株主に帰属する当期純利益

図 1

①親会社説

付加された利益のうちどの部分を消去するかについて、親会社説の考え方によれば、非支配株主は連結実体にとって外部者とみなされるため、付加された利益のうち、親会社の持分比率に相当する部分については、連結実体内部との取引により生じた未実現利益であり、非支配株主の持分比率に相当する部分については、連結実体の外部者との取引により生じた実現利益であるといえる。したがって、親会社の持分比率に相当する部分についてのみ消去する（部分消去）。

②経済的単一体説

一方、経済的単一体説の考え方によれば、非支配株主は連結実体の持分保有者とみなされるため、付加された利益は全て内部取引により生じた未実現利益であるといえる。したがって、付加された利益の全ての部分を消去する（全額消去）。

第3節 小括

以上のように、親会社説と経済的単一体説という二つの概念を連結の範囲、連結手続きの観点から比較し、その違いを検討してきた。検討した項目は七つであり、わが国の現行制度上で

は以下のように分類されている。

まず、①連結範囲の決定基準、③子会社の時価評価方法、⑤支配獲得後の持株売買取引の性質、⑥非支配株主損益の性質及び⑦アップ・ストリームの未実現利益の消去方法については、経済的単一体説による会計処理をしている。このうち、⑤支配獲得後の持株売買取引の性質と⑥非支配株主損益の性質に関しては、平成25年の改正会計基準で親会社説による会計処理から経済的単一体説による会計処理に変更されている。^{25) 26)} このように、日本の連結会計基準も親会社説から経済的単一体説の考え方をベースとした改正が頻繁に行われている。

一方、②非支配株主持分の表示及び④のれん認識範囲については、親会社説による会計処理のままである。以下は、相違が生じる側面を対比して整理したものであり、◎のついた部分がわが国の会計基準が規定する内容である。(表1)

日本の会計基準は、連結財務諸表の主たる目的が親会社の投資者の意思決定のための情報提供にあること、及び親会社説による会計処理方法の方が現実の企業集団経営の実務感覚とよりいっそう合致していることを根拠として、かつては親会社説に立脚してきた。²⁷⁾ しかし国際的な会計基準が経済的単一体説を採用しているた

表1 連結会計主体論と整合的な会計処理

	親会社説	経済的単一体説
①連結範囲の決定基準	持株基準	◎ 支配力基準
②非支配株主持分の表示	◎ 株主資本以外の純資産	株主資本の一項目
③子会社の時価評価方法	部分時価評価法	◎ 全面時価評価法
④のれん認識範囲	◎ 購入のれん方式	全部のれん方式
⑤支配獲得後の持株売買取引の性質	損益取引	◎ 資本取引
⑥非支配株主損益の性質	費用の一項目	◎ 利益の内訳
⑦アップ・ストリームの未実現利益の消去方法	親会社持分相当額消去方式	◎ 全額消去・持分比率按分方式

(出典：桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社(2014)330頁を加筆、修正。)

め、日本基準でもこれと整合した会計処理の適用範囲が徐々に拡大されてきた。

しかし、わが国の連結会計基準では、経済的単一体説の考え方に傾いているとはいえ、いまだに親会社説の考え方を採用している項目もある。

そこで、次章で、経済的単一体説の考え方を採用しているIFRSにおける連結に関する会計基準について検討し、第3章において、いまだに親会社説の考え方を採用している②非支配株主持分の表示及び④のれん認識範囲についての問題点を考察することにする。

第2章 IFRSにおける連結に関する会計基準

第1節 設定経緯

1. IFRSにおける連結に関する会計基準の設定経緯

本節では、IASBが2011年5月に公表したIFRS第10号「連結財務諸表」とIFRS第12号「他の企業への関与の開示」を中心に、IFRSにおける連結に関する会計基準の経緯と最近の動向について説明するとともに、日本基準および米国基準における連結に関する会計基準の経緯と動向について記述する。

(1) 経緯

IFRSにおける連結に関する会計基準の経緯は、表2のようにまとめることができる。

(2) 連結の範囲に関する改訂の背景

IFRSにおける連結に関する会計基準は、これまで改訂前の国際会計基準(以下、「IAS」という。)第27号で定められており、特別目的事業体(以下、「SPE」という。)の連結に関する解釈指針(以下、「SIC」という。)第12号において別に定められており、不整合が生じていた。この不整合により、支配の判定をIAS第27号とSIC第12号のいずれで行うかによって結果が異なる可能性が生じていた。

このような中、2008年12月、IASBは、SPEを含むすべての企業に適用される単一の支配モデルの確立と連結および非連結の企業に関する開示の改善を目的として、公開草案第10号「連結財務諸表」(以下「ED10」という。)を公表した。その後、FASBとの合同の審議を経て、2011年5月に最終基準としてIFRS第10号等の一連の基準を公表した。これにより、改訂前IAS第27号における連結に関する基準はIFRS第10号に置き換えられ、SPEの連結の指針を定めていたSIC第12号も廃止された。

表 2

公表時期	主な項目	主な会計基準等
1976 年 6 月	連結会計基準の 設定	IAS 第 3 号「連結財務諸表」
1989 年 4 月		IAS 第 27 号「連結財務諸表及び子会社 に対する投資の会計処理」
1998 年 12 月		SIC 第 12 号「連結－特別目的事業体」
2003 年 12 月		IAS 第 27 号「連結及び個別財務諸表」 の改定 ²⁸
2008 年 1 月	企業結合プロジ ェクトに伴う改 定	IAS 第 27 号「連結及び個別財務諸表」 の改定 ²⁹ （IFRS 第 3 号「企業結合」の 改定も同時に公表）
2008 年 12 月	連結の範囲に関 する改定	公開草案第 10 号「連結財務諸表」 （ED10）
2011 年 5 月		IFRS 第 10 号「連結財務諸表」IFRS 第 12 号「他の企業への関与の開示」
2012 年 6 月		IFRS 第 10 号等の改定（経過措置ガイ ダンス）
2012 年 10 月	投資企業の会計 処理の導入	IFRS 第 10 号等の改定（投資企業の会 計処理）

第2節 連結手続

1. 連結財務諸表の作成

IAS第1号「財務諸表の表示」では、連結財務諸表は、企業集団の財政状態、財務業績およびキャッシュ・フローを適正に表示することが要求されている（IAS第1号第15項）。このIAS第1号の適正表示についての最も重要な要求事項に加えて、IFRS第10号では連結財務諸表に適用される会計上の規則が規定されており、連結財務諸表の作成にあたり、企業集団は、親会社およびその子会社の財務諸表を結合し、あたかもその企業集団が単一の経済的実体であるかのように、その財務情報を表示することが要求されている。

2. 連結上の修正

連結財務諸表は、親会社およびその子会社の資産、負債、資本、収益、費用およびキャッシュ・フローの類似の項目を合算して作成される（IFRS第10号B86項）。このように、連結財

務諸表には連結範囲に含まれる各企業の個別財務諸表の情報が組み込まれるが、連結手続として一定の連結上の修正の会計処理が行われる。すなわち、企業集団の連結財務諸表の作成にあたり、親会社は子会社の財務諸表に連結上の修正を行わなければならない。

3. 非支配株主持分の会計処理

(1) 概要

①経済的単一体説の採用

IFRS第10号では、経済的単一体説を基礎に、非支配持分との取引について規定しており、子会社に対する持分が支配獲得後に増減しても支配に変更がないものは、資本取引として会計処理される。

②定義および分類

非支配持分は、IFRS第10号で「子会社に対する持分のうち、親会社に直接又は間接に帰属しないもの」と定義されている（IFRS第10号付録A）。例えば、親会社が子会社に

対して70%の持分を所有している場合には、子会社の利益および純資産の全額を連結し、その30%を非支配持分として表示しなければならない。

非支配持分は、連結グループの資本の一部として報告され、親会社の持分とは区別して表示される（IFRS第10号第22項）。また、その他の資本項目と区別するために、例えば、「子会社に対する非支配持分」などのように、明確に識別され分類される。非支配持分は連結グループの資本として分類されるため、純利益および包括利益には親会社に帰属する金額と非支配持分に帰属する金額が含まれることになる。

③非支配持分への配分

連結財務諸表作成における支配の原則は、ある企業がある親会社の子会社であるかどうかを決定することに関するものである。IFRS第10号では、連結財務諸表作成において、親会社持分および非支配持分への配分比率を現在の所有持分だけを基礎に経済的持分を決定することと規定している（IFRS第10号B89項）。

④持分の過半を保有する非支配持分

親会社がある企業を支配している場合は、当該企業を子会社として取り扱わなければならない。このため、例えば、ある企業に対する20%の持分しか保有していない親会社が、法律または契約を通じて、企業の活動を指図するパワーを有している場合もあり得る。このような場合には、非支配株主は、当該企業に対する80%の持分を保有していることになる。

(2) 取得後の純損益および包括利益の支配持分および非支配持分への帰属

上述のとおり、非支配持分は取得日現在の公正価値、または被取得企業の識別可能純資産の認識金額に対する比例持分のいずれかで測定されるが、取得後の期間に発生した純損益に対する持分、資本に含まれるその他の包括利益およ

びその他の剰余金の各構成要素に対する非支配持分については、それぞれに配分することとなる（IFRS第10号B94項、B95項）。

第3節 IFRS第10号及びIFRS第12号の概要と適用範囲

1. IFRS第10号目的と適用範囲

(1) 目的

IFRS第10号は、企業（投資者）が一つ以上の他の企業（投資先）を支配している場合の連結財務諸表の表示と作成に関する原則を定めることを目的としている（IFRS第10号第1項）。どのような場合に連結財務諸表の作成が必要となるかを規定し、支配の原則を定義し、その支配の原則をどのように適用するかを示している。また、連結財務諸表の作成に際しての会計処理に加え、投資企業の定義とその子会社の連結に関する例外としての会計処理も定めている（IFRS第10号第2項）。

(2) 適用範囲

IFRS第10号の連結財務諸表の作成についての規定は、以下の例外を除き、営利目的の取引や事業を行うパートナーシップや法人格のない組織体等、すべての企業に適用される（IFRS第10号第4項）。

- ①IAS第19号「従業員給付」が適用される退職後給付制度または他の長期従業員給付制度
- ②連結財務諸表の作成の免除に関する一定の条件をすべて満たす企業
- ③投資企業

2. IFRS第10号の連結の範囲

IFRS第10号では、支配の概念（原則）の定義を変更し、一般的な事業会社であるか、SPEであるかにかかわらず、全ての企業に適用することとしている。投資者は、企業（投資先）への関与の内容にかかわらず、投資先を支配しているかどうかを判定し、自らが親会社である

かどうか決定する必要がある（IFRS第10号第5項）。この支配の定義は以下のとおりである。支配がある場合に、投資先の連結が求められることになる。

投資者は、投資先への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、投資先に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合には、投資先を支配している（IFRS第10号第6項）。³⁰⁾

3. IFRS第12号の目的と適用範囲

(1) 目的

IFRS第12号では、開示の目的を定め、その目的を満たすために必要となる個別の開示項目を定める構成をとっている。この開示の目的は以下のとおりである（IFRS第12号第1項）。

開示目的

財務諸表の利用者が、以下について評価するのに役立つ情報の開示を求めること

- ①他の企業への関与の内容と関連するリスク
- ②関与による財務上の影響（財政状態、業績およびキャッシュ・フローに与える影響）

(2) 適用範囲

IFRS第12号は、子会社や非連結の組成された企業への関与のほか、共同支配の取決めや関連会社への関与にも適用される。また、組成された企業が子会社として連結されている場合には、他の子会社に関する開示と基本的に同様の開示規定が適用される。

また、IFRS第12号の開示は、他の企業への「関与」に対して適用される。IFRS第12号では、この「関与」について、「企業を他の企業の業績からのリターンの変動性に晒す契約上および非契約上の関与」と定義している。

第4節 日本基準との相違

1. 主な相違点

第1章でわが国における連結に関する会計基準、本章においてIFRSにおける連結に関する会計基準を見てきた。わが国の連結に関する会計基準は、年々IFRSの連結会計基準に近づいており、設定当初と比べるとIFRSと類似する部分が増えている。その結果として、わが国の連結基準が親会社説から経済的単一体説に移行しているといえる。しかし、以下の二つの論点に関しては、いまだに親会社説を重視した考え方を採用しており、経済的単一体説を基に設定されているIFRSと乖離していると考えられる。そこで、本節では日本基準とIFRSとの間で考え方が異なる二つの論点について重点的に考察する。

まず、一つ目は、のれんの認識範囲に関する論点である。日本基準では、支配獲得日に消去される子会社の資本は、被取得企業の識別可能純資産で評価され、非支配株主持分に帰属する部分が非支配株主持分として計上されるため、非支配株主に帰属するのれん（以下、「非支配のれん」という。）は計上されず、親会社株主に帰属する購入のれん（以下、「親会社のれん」という。）のみが計上される。

一方、IFRS第10号では、非支配株主持分について、取得日現在の公正価値、または子会社の識別可能純資産の認識金額に対する比例持分のいずれかで測定することを選択できる。したがって、IFRSを採用した企業が非支配株主持分を取得日現在の公正価値で測定した場合には、「全部のれん」が計上されるため、日本基準との間に差異が生じる。³¹⁾

もう一つは、非支配株主持分の表示方法に関する論点である。経済的単一体説によれば、非支配株主持分は連結貸借対照表において資本（株主持分）の一部として表示され、非支配株主持分に帰属する利益（非支配株主利益）は連結損益計算書において純利益の内訳項目として表示される。³²⁾ 一方、親会社説によれば、非支配株主持分は連結貸借対照表において資本（株

主持分)以外(負債と資本(株主持分)の中間または負債)として表示され、非支配株主損益は連結損益計算書において純利益を算定する前に控除され、親会社に帰属する純利益が最終的に表示される。³³⁾

第3章 各章から導きだされる 問題点(論点)

第1節 全部のれん方式の採用の可否に関する 問題点【論点1】

1. 問題提起

わが国において連結財務諸表を作成する際、のれんの計上方法を全部のれん方式にするか、購入のれん方式にするについて議論が重ねられていた。しかし、非支配株主持分の測定について、次の理由から、現行の連結基準と同様に、子会社の資本のうち非支配株主に帰属する部分とする方法、すなわち、購入のれん方式に限定することが考えられるとしていた。³⁴⁾

- (1) IFRSでは、非支配株主持分を、被取得企業の識別可能純資産の時価の比例持分額によって測定する(したがって、購入のれんが計上される。)ことも認められている。
- (2) 代替的な会計処理を認めることは、財務諸表の比較可能性を損なう。
- (3) 子会社に対する支配を獲得したのは親会社株主であるにもかかわらず、非支配株主に係るのれんも計上されることは自己創設のれんを計上することに相当する。
- (4) ただし、国際的な会計基準の取扱いを踏まえ、少数株主持分を取得日の時価で測定する方法(すなわち、全部のれん方式)を選択適用できるようにするかどうか、引き続き検討する。

2. 非支配のれん計上の可否

ASBJは全部のれん方式を支持しない論拠のひとつとして、「自己創設のれんの計上を禁止している現在の会計モデルと矛盾する」点を挙

げていた(企業会計基準委員会(2003))。この点について、川本(2012)は、以下のよう³⁵⁾

子会社取得時において、記録される非支配株主持分に見合う対価が現実に支払われていないため、「非支配のれん」は自己創設のれんとみられるのは当然であると考えられていた。しかし、いったん自己創設のれんと認められてしまうと、「非支配のれん」を計上する余地はなくなってしまうのだろうか。一般に自己創設のれんの計上がなぜ禁止されなくてはならないのかは、企業会計のなかでも主要な論点のひとつである。そこで、自己創設のれんの禁止を原則として認めながらも、「非支配のれん」にはこれを適用しないという道を開くことができるか否かを検討する。

自己創設のれんの計上が禁止されている理由の一つは、未実現利益の計上を排除するためである。「非支配のれん」を計上しても、この金額が連結利益として扱われることはない。なぜなら、その分、非支配株主持分が増額されることになるからである。これまで、全面時価評価法の採用による、子会社の識別可能資産の評価益を全額認識することに伴って、非支配株主持分が増額されたとしても、それが親会社に帰属する利益ばかりか、非支配株主利益にも反映されることがなかったからである。この場合において、子会社取得後に、「非支配のれん」を再評価することがあれば、未実現の非支配株主利益を認識することになる可能性も考えられるが、子会社取得時に限って「非支配のれん」を認識する分には恣意性の介入する余地はなく、未実現利益の認識にはならないと考えられる。

このような主張は、自己創設のれんの計上を禁止する原則の趣旨に抵触することを回避しつつ、「非支配のれん」を認識することが可能であることを示唆している。しかし、「非支配のれん」の認識を積極的に支持するものではない。なぜなら、「非支配のれん」を認識することは、親会社が取得したのれんとしては、取得原価のうち識別可能資産・負債に配分されない残余、

すなわち購入のれんに限って認識されていることと整合しないという反論が考えられるからである。

それでは、「非支配のれん」は自己創設のれんではないと考える余地はないのであろうか。この点において、のれん以外の子会社資産については、取得した子会社持分の割合にかかわらず、支配獲得時の公正価値で記録することになっている点が挙げられる。³⁶⁾ すなわち、経済的単一体説の考え方に整合的である全面時価評価法のもとでは、親会社を取得した子会社識別可能資産・負債は、非支配株主持分の有無にかかわらず、同じ金額、つまり公正価値で記録されるのである。そこで、のれんも同じように、非支配株主持分にかかわりなく、公正価値で記録しようと主張することができる。³⁷⁾

ここでは、非支配株主と取引する主体として、親会社ではなく、企業グループを想定する必要がある。すなわち、この想定のもとで作成される連結財務諸表は親会社ではなく企業グループの観点から作成されるものでなくてはならない。連結基礎概念で言えば、経済的単一体説を採用するということである。ここでの問題点は、経済的単一体説は親会社に情報を提供するという開示制度の目的を明確に定めることができるのかということである。

第2節 非支配株主持分の表示に関する問題点【論点2】

1. 会計主体論と連結基礎概念の関係

非支配株主持分を連結財務諸表上の負債とみるか資本とみるかは、親会社説によるか経済的単一体説によるかの違いによる。すなわち、非支配株主持分の性格をどのように捉えるかが重要な論点であると考えられる。³⁸⁾ きわめて論理的に割り切れば、親会社説によれば負債であり、経済的単一体説によれば資本であると考えられることもできる。しかし、親会社説であっても負債と資本の中間に位置付けるときもある。³⁹⁾

親会社の経営者にとっては親会社を中心にみるのが自然であり会計基準としては受入れられ

やすいが、経済的単一体説の方が投資情報提供機能において優れている。なぜなら、投資家とは既存の投資家だけではなく、市場内外にいる潜在的な投資家も含めて考えるのが当然であり、潜在的な投資家は追加的な情報を求めているのが当然であると考えられるからである。また、持株比率という法形式基準によるよりも、経済実態の判断による支配力基準の方が、客観性に欠けることはあっても、透明性の高い会計情報を提供することが多いからである。⁴⁰⁾

本節では、現在でも深く浸透している伝統的な会計主体論を踏まえ、その中の資本主理論に焦点を当て、資本主理論と連結財務諸表の関連性を明らかにし、そのうえで連結財務諸表に表示する非支配株主持分の会計的性格を考察し、問題点を考察する。

2. 会計主体と株主持分

財務諸表の構成要素をめぐる議論は会計主体論を中心として行われてきた。

とりわけ会計上の「持分」すなわち、資産に対する請求権をどのように位置づけるかが問題となる。以下では、まず、(1) 会計主体論の典型である資本主理論と企業主体理論を対比し、(2) において、資本主理論について2つの考え方を考察し、そのうえで(3) において資産負債アプローチとの関連性について検討する

(1) 資本主理論と企業主体理論

まず、資本主理論では、企業を所有する主体の立場を重視し、資産と負債の差額すなわち純資産を資本主に帰属する持分とみなす。株式会社は株主の所有物ないし株主の集合体であって、会社の資産は株主の資産であり、会社の負債は株主の負債である。さらに、会社が獲得した利益もすべて計上された時点から株主に帰属すると考える。これは、「株主の要求を満たすことができれば、その他の情報利用者の情報ニーズの多くを満たすことができる」という仮定のもと、企業の所有者の観点から財務諸表を作成すべきだという考え方⁴¹⁾であり、株主は、会計報告主体そのも

のであるのに対して、債権者は株式会社の外部者として位置付けられる。⁴²⁾

これに対して、企業主体理論では資金提供者から独立した企業それ自体の立場を重視し、資金提供者の資産に対するすべての持分（請求権）を同等とみなす。それゆえ資本主理論とは異なり、債権者持分を示す負債と株主持分の区分が問題となることはない。株式会社は株主とは独立した存在であり、会社の資産および負債は、正に会社自体の資産または負債であり、株主も債権者も会社に対する外部の資金提供者として同様に位置付けられる。⁴³⁾

わが国における現行の株式会社の会計においては、必ずしも会社を株主の集合体と見ているわけではないが、損益計算書では株主に帰属する利益が計算されている。また、資本設備を充実させる目的で政府から交付された国庫補助金でも資本とされることなく、貸借対照表では株主に帰属する金額だけが資本として取扱われている。

したがって、現行の企業会計は、出資者とは区別された企業実体を対象とするが、会計上の判断は株主の観点から行われ、利益や資本は株主に帰属する金額が財務諸表に表示されており、資本主理論と整合的であるといえる。⁴⁴⁾

(2) 狭義の資本主理論と広義の資本主理論

前述したように、資本主理論は企業を資本主のものと捉え、会計の主体を資本主であるとする立場である。資本主理論では、企業の資本はすべて出資者のものであり、その金額は出資者にとっての正の財産（資産）から負の財産（負債）を控除して算定される。そこで、貸借対照表上、正の財産又は負の財産を資産の部又は負債の部に記載することとし、その純額は、資本主に帰属する部分として「純資産の部」に記載されることになる。

会計主体論としての資本主理論を連結貸借対照表で考えると、狭義と広義の資本主理論

に分けることができる。個別財務諸表をベースとした資本主理論では、資本等式として以下の式が成り立つ。

《資本主理論》

資本等式：資産－負債＝純資産

個別貸借対照表	
資 産	負 債
	純資産

} 資本主に帰属する部分

連結貸借対照表では、資本主理論における純資産の部を、狭義の資本主理論と広義の資本主理論に分けて考えることができる。

《狭義の資本主理論》

連結貸借対照表	
資 産	負 債
	非支配株主持分
	親会社持分

} 資本主に帰属する部分

狭義の資本主理論では、純資産の部は親会社持分のみで構成され、非支配株主持分は負債又は負債と純資産の中間区分に表示する。これは、純資産の部を純化させることを目的とし、純資産の部から親会社持分以外の項目を排除するものである。この考え方によれば、純資産の部は親会社持分に帰属するもののみとなるため、親会社の株主持分を強調する考え方である親会社説に整合的であるといえる。⁴⁵⁾

《広義の資本主理論》

連結貸借対照表	
資 産	負 債
	非支配株主持分
	親会社持分

} 資本主に帰属する部分

広義の資本主理論では、純資産の部は親会社持分と非支配株主持分で構成され、非支配株主持分は純資産の部に表示する。これは、連結財務諸表においては、非支配株主も親会社株主と同等の地位であると捉え、純資産の部にも非支配株主持分の項目を含めようとするものである。この考え方によれば、純資産の部は親会社持分に帰属するものだけではなく、非支配株主に帰属する部分も含まれるため、非支配株主を含む企業集団全体を支配する株主全体の視点からとらえる点を強調する考え方である経済的単一体説に整合的であるといえる。⁴⁶⁾

(3) 資産負債アプローチとの関係

前述のように、広義の資本主理論は純資産の部に親会社持分と非支配株主持分を含める考え方であり、狭義の資本主理論とは異なり、資産の部と負債の部が明確に表されるようになったと考えられる。これは、以下のような資産負債アプローチに整合的であると考えられる。ここで、資産負債アプローチにより純資産の部をとらえれば、資産と負債の差額である純資産の当期増減額から資本取引による当期増減額を控除した残額をもって利益とされるのである。⁴⁷⁾

資産負債アプローチでは、まず資産や負債の適切な定義と測定が行われ、それにもとづいて算出された資本の期中変動額をベースに利益を算出する。資産負債アプローチのもとでは、資産と負債が企業の経済的資源を財務的に表現したものであるという要件を満たすことが前提となる。このため、収益費用アプローチ⁴⁸⁾では計上される経済的資源ではない項目（いわゆる計算擬制項目）が資産や負債として認められないことになる。伝統的な企業会計の論理は収益費用観に立ってきた。しかし、金融商品や退職給付、リース、株式報酬など、伝統的な収益費用アプローチでは認識されない取引が経済や企業経営に与える影響が増大したことに伴い、その状況は大き

く変化した。FASBやIASBが、財務諸表上でそうした取引を認識できる資産負債アプローチにもとづく会計基準を設定しはじめているためである。⁴⁹⁾

第4章 結論——経済的単一体説の考えを重視した会計基準によって作成した連結財務諸表を採用できるか否か

第1節 論点1に関する結論

前章で考察したように、IFRSにおいて、のれん以外の子会社資産については、取得した子会社持分の割合にかかわらず、支配獲得時の公正価値で記録することになっている。それに対し、等しく資産に属する科目でありながら、のれんだけが、取得した持分に応じて金額が変わってくるのは理論的に筋が通らないと考えられる。また、段階的に株式を取得することによって子会社化を達成する場合でも、のれん以外の子会社資産については、やはり結合時の公正価値が反映される。ここで、購入のれん方式では、取得時点ごとの原価からのれんの額が測定されるので、結合時点におけるのれんの公正価値を表さないとはいえる。この点においても、のれんを他の資産と区別している点で問題があると考えられる。

上述したように、ASBJでは、全部のれん方式に反対している。その理由として、分離可能性を欠くのれんは他の識別可能資産と異なる性質をもつこと、非支配株主持分に相当するのれんは自家創設のれんだと考えられること、「全部のれん」を測定することの困難等を挙げている。

一方、他の資産と整合的に扱うために全部のれん方式を採用するという考えには以下のような論拠がある。

わが国では、のれんを除く子会社資産について、取得した子会社持分の割合にかかわらず支配獲得時の公正価値で記録する方法、すなわち、わが国でいうところの全面時価評価法が採用されている。全面時価評価法に対して、子会

社資産を支配獲得時点の公正価値に評価替えして、親会社が取得した持分にみあう分だけ、連結財務諸表に計上するという部分時価評価法もあり、従来は、こちらが一般的であった。

全面時価評価法は、ひとつには子会社資産に対する支配という観点から正当化される。すなわち、取得した持分が100%未満であっても、親会社は子会社資産全体に対する支配を獲得している。それは、従来から非支配株主持分にみあう資産・負債をバランスシートに承継しない比例連結が否定され、全部連結が採用されてきたことに表れている。そうであるにもかかわらず、部分時価評価法を採用すれば、全体を支配しているにもかかわらず、取得した持分の割合が連結バランスシートに計上される子会社資産の額に反映されることになるというものである。

しかし、全部のれん方式を全面時価評価法との整合性から正当化しようとすることは、局所的には理に適っているように見えるが、会計全体として適切であるか否かは別の問題である。なぜなら、現行の会計基準では、全面時価評価法、部分時価評価法のどちらを採用しても「親会社のれん」しか計上されておらず、そこに論理の誤りがない以上、「非支配のれん」を計上すべき論拠は別に存在すると考える方が妥当だからである。その論拠を明らかにするためには、全部のれん方式の採用論拠は、自家創設のれんを認識しないという従来からの原則に反していないのかについてもう少し深く検討すべきであろう。

親会社がある企業を子会社として支配下に入れるために子会社株式を買うときには、その企業の過去だけでなく、将来の成長性等も重要な要素であることは間違いない。つまり、ある企業の将来の成功にかけて投資するわけである。現代の激しい競争環境のなかで企業を成功へと導くのは、企業の有する情報や技術であると考えられる。そして、こうした要因がまさに企業の超過収益力を構成するならば、それが独立して示すことができる限りにおいて、のれんや他

の無形資産の計上は財務報告にとって不可欠なものになると考えられる。⁵⁰⁾

全部のれん方式の採用論拠は、企業の過去、現在だけではなく、将来の成長性等も含めた価値を財務諸表に忠実に再現すべきであるということである。そうであるならば、支配獲得時に計上されるのれんについても、「親会社のれん」だけではなく「非支配のれん」も計上する全部のれん方式を採用することが、その企業の実態を忠実に表すことになるといえる。確かに、「非支配のれん」を計上することは、自己創設のれんの計上であるとして禁止されるべきだと主張されることはあるが、ある企業を子会社として支配するということは、新たにその企業へ投資をすることと同義であるといえる。つまり、子会社を支配獲得時の時価で計上することが、企業の実態を表現することに適していると考えられる。⁵¹⁾

すなわち、「非支配のれん」を計上することは、新たな投資としての価値を財務諸表に表現する方法なのである。そして、その子会社（完全子会社以外を前提とする）に投資している株主は親会社株主のみならず、非支配株主も投資していることは事実であり、非支配株主が投資している分の「非支配のれん」を計上するのは当然であるといえる。

したがって、連結財務諸表に計上するのれんは、経済的単一体説に整合した方法である全部のれん方式により計上すべきであるといえる。

第2節 論点2に関する結論

前章で考察したように、狭義と広義の資本主義理論からは、それぞれ、親会社説と経済的単一体説が整合的であることを論理的に導くことができる。全部連結を前提とした親会社説と経済的単一体説は、連結純資産に対する包括的な株主持分を基礎としている点で同じ立場といえる。⁵²⁾

それでは、親会社説と経済的単一体説のいずれが妥当といえるであろうか。そもそも資本主義理論では、企業の資本はすべて出資者のも

のであり、その金額は出資者にとっての正の財産である資産から負の財産である負債を控除して算定されると想定されている。ここで、非支配株主および親会社のいずれもが子会社純資産に対して同等の持分（又は権利）を有していることからすれば、広義の資本主理論から導かれるように、非支配株主持分を連結資本の構成要素とする経済的単一体説の方が整合的であるといえる。仮に、狭義の資本主理論から導かれる親会社説を支持するのであれば、非支配株主持分が負債の部に表示するのか、または、中間区分を新たに設けて表示するのかを明示する必要があるといえる。また、特定の子会社が企業集団に含まれる際に、資本の所有と支配が分離不能という前提をおくならば、非支配株主の持分は連結資本とはいえないという見解もありうる。

確かに、非支配株主持分を通常の株主取引に基づく払込資本とみなすことは困難であるともいえる。しかし、たとえば支配獲得時の資本連結手続で明らかのように、貸方の非支配株主持分に見合った連結純資産が存在するのも事実である。前述したように、払込資本以外の純資産も株主持分に含むという広義の資本主理論の考え方からすれば、非支配株主持分を連結資本とみなすことは可能といえる。

個別財務諸表をベースとした資本主理論では、企業実体を会計単位としながら負債と株主持分の区分を重視したうえで、株主持分の本質を資産から負債を控除して算定されるものと捉えてきた。それゆえ、同じ貸方項目である負債の処理とは異なり、株主からの出資を源泉とする払込資本以外の部分も株主持分に含めている。

広義の資本主理論と連結基礎概念としての経済的単一体説は、理論的にも両立可能といえる。親会社説と経済的単一体説の対立は、資本主理論と企業主体理論のそれではなく、連結純資産が株主持分をあらわすという前提のもとで、持分を特定の株主に制限するか否かの違いにある。また、親会社説を主張するには、わが

国が重視してきた実務感覚への適合性の他にも、一般に認められた上位概念に従って、親会社持分が重視される根拠を理論的に示すことも必要になる。したがって、一般理論との整合性という点では、親会社株主だけではなく非支配株主も株主持分に含めると解するかぎり、非支配株主と親会社株主を同等に扱う経済的単一体説の方が妥当といえる。

おわりに

わが国とIFRSにおける連結に関する会計基準の研究を行った動機は、わが国の連結会計基準が改正されるたびに、IFRSの連結会計基準に近づき、単なるコンバージェンスではなく、IFRSそのものをわが国の連結会計基準にする（アドプション）ことになるのではないかと感じたところにある。特に、わが国の大企業を中心にIFRSや米国会計基準を採用する企業が増え、今後のわが国の会計制度のあり方に重大な影響を及ぼすのではないかと考えられたからである。

わが国の証券市場においては、海外の投資家が増え、資金調達面で海外の投資家を無視することは考えられないような状況になっている。また、わが国の企業・経営者においてもこのように考える企業が多くなってきている。一般的に、企業が事業活動を行うにあたり資金調達をする場合、より良い条件で調達するため、企業の財政状態や経営成績を財務諸表によって忠実に表現することは当然のことであるといえる。しかし、日々経済活動をしている企業を財務諸表によって表現することは企業にとって非常に難しい問題であり、その数値を利用し意思決定をしなければならない投資家も大きなリスクが伴うといえる。⁵³⁾

わが国の連結会計基準やIFRSの連結会計基準は、企業グループの財政状態や経営成績を忠実に表現するために設定されたものであり、それは、企業が資金調達をする際や投資家が意思決定を行う際において無くてはならないもので

ある。わが国や海外においてこのような制度を創設し、度重なる改正を行うのは、会計制度の設計を通じて企業が国内外で円滑に事業活動を行えるようにし、また、投資家が安心して投資意思決定を行えるようにするためであり、各国の健全な経済の発展を促進するという使命があるからである。

上述したとおり、財務諸表は、企業にとっては資金調達をするために、投資家にとっては投資意思決定をするために必要なものである。それゆえ、その会計基準は企業にとっても投資家にとっても納得できるものでなくてはならない。すなわち、企業の状況を忠実に表現するものでなくてはならないということである。⁵⁴⁾

本稿では、わが国の連結会計基準とIFRSにおける連結会計基準を検討する際、連結基礎概念から派生する親会社説と経済的単一体説に分けて検討したが、国際会計基準とのコンバージェンスにおいて、経済的単一体説に基づく会計処理への収斂が図られようとしている。このような流れの中で、わが国では連結会計基準の見直しが行われているが、依然として親会社説に基づく会計処理が残っている。言い換えると、わが国の連結会計基準は、親会社説と経済的単一体説の妥協の産物となっており、論理的には一貫していないといえる。

具体的には、非支配株主持分の表示及びのれ

ん認識範囲については、わが国の連結会計基準は親会社説の考え方を採用しており、経済的単一体説の考え方を採用するIFRSとは乖離が生じている。このまま放置しておく、全世界から資金調達をするという状況の中で、IFRS等の国際会計基準から乖離し、わが国の企業にとって事業活動が制限されるおそれがある。また、近年においては、国際標準と異なる会計基準が適用されていると、その基準を採用する企業にとって様々な面で不利になり、短期的にも長期的にも不利益を被るばかりである。

わが国の会計基準は、健全な経済の発展を促進するという使命の下に、毎年のように改正が行われている。経済の発展は、企業側と投資家側の相互協力なしに達成することは不可能であり、また、どちらか一方が超過的な利益や不利益を受けるようであってはならない。

本稿を通じて、会計基準が首尾一貫していないことは、わが国にとって利益になることはないということが再確認できた。この先、会計基準の改正やIFRS等の国際会計基準の採用は増えていくと思われるが、企業、投資家の両者にとって分かりやすく企業状況を忠実に表現できるような仕組みを作らなければならない。今後は、わが国とIFRSの会計基準について、どのような改正がなされるのか、会計基準の発展に注視していきたいと思っている。

注

- 1) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第1項。
- 2) 桜井久勝「連結会計基準の国際化をめぐる論点」企業会計第60巻1号(2008)65頁。
- 3) 連結財務諸表原則 第一 連結財務諸表の目的。
- 4) 武田隆二『連結財務諸表・第9版』国元書房(1988)63頁。
- 5) 久松治夫「連結財務諸表原則について」駒沢大学経営学部研究紀要(1976)31頁。
- 6) 連結財務諸表原則 前文 一の1。
- 7) 意思決定に有用な情報とは、情報利用者がキャッシュ・フローを生み出す企業能力を評価し、またキャッシュ・フローの額、発生時期と確実性を事前評価することで得られるものであり、かかる評価に役立つ情報のことである。広瀬義州他『財務報告のフロンティア』中央経済社(2012)8頁。
- 8) 武田隆二『連結財務諸表・第9版』国元書房(1988)64頁。
- 9) 川本 淳「連結と単体の関係についての基本的な概念」企業会計第64巻5号(2012)37頁。
- 10) 山地範明「会計基準の国際的統合と連結基礎概念」企業会計第61巻2号(2009)26頁。
- 11) 桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社(2014)330頁～。
- 12) この他、親会社説よりもさらに親会社持分を重視し、連結財務諸表を親会社の比例的持分

- だけ連結する比例連結説もある。平松一夫他『会計基準のコンバージェンス』中央経済社（2014）123頁。
- 13) 川本 淳『連結会計基準論』森山書店（2002）4頁。
 - 14) 山地範明『連結会計の生成と発展』中央経済社（2000）91頁。
 - 15) 山地範明『連結会計の生成と発展』中央経済社（2000）92頁。
 - 16) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）499頁。
 - 17) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）500頁。
 - 18) 非支配株主持分については、連結上の資本として扱うべきなのか、それとも、資本として扱うべきではないのかという議論がある。斉藤静樹他『企業会計の基礎概念』中央経済社（2013）183頁。
 - 19) 山地範明『連結会計の生成と発展』中央経済社（2000）98頁。
 - 20) 同書 97頁。
 - 21) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第55項。
 - 22) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第28項。
 - 23) 桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社（2014）351頁。
 - 24) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第36項。
 - 25) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第28項～30項。
28. 子会社株式（子会社出資金を含む。）を追加取得した場合には、追加取得した株式（出資金を含む。）に対応する持分を非支配株主持分から減額し、追加取得により増加した親会社の持分を追加投資額と相殺消去する。追加取得持分と追加投資額との間に生じた差額は、資本剰余金とする。
29. 子会社株式を一部売却した場合（親会社と子会社の支配関係が継続している場合に限る。）には、売却した株式に対応する持分を親会社の持分から減額し、非支配株主持分を増額する。売却による親会社の持分の減少額（以下「売却持分」という。）と売却価額との間に生じた差額は、資本剰余金とする。なお、子会社株式の売却等により被投資会社が子会社及び関連会社に該当しなくなった場合には、連結財務諸表上、残存する当該被投資会社に対する投資は、個別貸借対照表上の帳簿価額をもって評価する。
 30. 子会社の時価発行増資等に伴い、親会社の払込額と親会社の持分の増減額との間に差額が生じた場合（親会社と子会社の支配関係が継続している場合に限る。）には、当該差額を資本剰余金とする。
 - 26) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第39項。
39. 連結損益及び包括利益計算書又は連結損益計算書における、営業損益計算、経常損益計算及び純損益計算の区分は、下記のとおり表示する。
(1) ～ (3) ①② (略)
③2計算書方式の場合は、当期純利益に非支配株主に帰属する当期純利益を加減して、親会社株主に帰属する当期純利益を表示する。
1 計算書方式の場合は、当期純利益の直後に親会社株主に帰属する当期純利益及び非支配株主に帰属する当期純利益を付記する。
 - 27) 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第51項。
51. 連結財務諸表の作成については、親会社説と経済的単一体説の2つの考え方がある。いずれの考え方においても、単一の指揮下にある企業集団全体の資産・負債と収益・費用を連結財務諸表に表示するという点では変わりはないが、資本に関しては、親会社説は、連結財務諸表を親会社の財務諸表の延長線上に位置づけて、親会社の株主の持分のみを反映させる考え方であるのに対して、経済的単一体説は、連結財務諸表を親会社とは区別される企業集団全体の財務諸表と位置づけて、企業集団を構成するすべての連結会社の株主の持分を反映させる考え方であるという点で異なっている。平成9年連結原則では、いずれの考え方によるべきかを検討した結果、従来どおり親会社説の考え方によることとしていた。これは、連結財務諸表が提供する情報は主として親会社の投資者を対象とするものであると考えられるとともに、親会社説による処理方法が企業集団の経営を巡る現実感覚をより適切に反映すると考えられることによる。平成20年連結会計基準においては、親会社説による考え方と整合的な部分時価評価法を削除したものの、基本的には親会社説による考え方を踏襲した取扱いを定めている。
 - 28) 2003年のIAS第27号の改訂は、個別財務諸

- 表におけるすべての子会社投資等を、原価法か、IAS第39号を用いて測定することとし、持分法の適用の選択肢を削除するというもの。
- 29) 非支配持分の会計処理及び子会社に対する支配の喪失の会計処理を変更するもの。
 - 30) あらた監査法人『連結』第一法規（2013年）24頁、25頁。
 - 31) 本稿第3章第2節3.(2)を参照のこと。
 - 32) 仮に、親会社が100%未満子会社を複数抱えていれば、連結貸借対照表上に出てくる非支配株主持分は、異なる子会社のものが混在した金額でしかない。川本 淳「少数株主持分の性質と測定」会計第176巻2号（2009）38頁。
 - 33) 山地範明「連結基礎概念と連結会計基準の改訂」関西学院IBAジャーナル（2009）。
 - 34) 第242回企業会計基準委員会審議（3）-2 企業結合（ステップ2）全部のれんの検討。
 - 35) 川本 淳「全部のれん方式をめぐる論点の再考（1）」学習院大学経済論集第49巻3号（2012）221頁～。
 - 36) 仮に将来の予測に資するものということであっても、今の時点の貸借対照表にいろいろな予測が盛り込まれているから有効だという意見もある。水見野良三他「『国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針』について」季刊会計基準第42号第一法規（2013）。
 - 37) IASBが採用したのは、識別可能純資産に係る全面時価評価法との整合性に重点を置くアプローチであった。北村敬子『財務報告における公正価値測定』中央経済社（2014）248頁。
 - 38) 川本 淳『連結会計制度論』森山書店（2002）。
 - 39) このような親会社説を拡張親会社説と呼ぶこともある。詳細は、武田隆二『連結財務諸表・第9版』国元書房（1988）71頁～参照。
 - 40) 藤田敬司「少数株主持分＝資本説の論理展開とJV会計への適用可能性」立命館経営学第46巻1号（2007）6頁。
 - 41) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）105頁。
 - 42) 佐藤信彦「少数株主持分の性格——会計主体との関連を中心に——」企業会計第55巻7号（2003）49頁。
 - 43) 同書49頁。
 - 44) 桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社（2014）57頁。
 - 45) 親会社説については、本稿第1章第2節1.(1)①を参照のこと。
 - 46) 経済的単一体説については、本稿第1章第2節1.(1)②を参照のこと。
 - 47) 資産負債アプローチを採用しているからといって、全ての資産および負債が公正価値で測定されることになるわけではない。山田辰巳「日本はIFRSとどう向き合うべきか」企業会計第64巻1号（2012）100頁。
 - 48) 収益と費用を会計の中心概念として理解し、両者の差額をもって利益を測定するという考え方。桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社（2014）71頁。
 - 49) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）52、53頁。
 - 50) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）576頁。
 - 51) 支配獲得時に子会社の資産・負債に適用される公正価値評価は、その時点、で子会社のバランスシートを適正に調整する操作であり、脱落している識別可能な資産・負債を追加計上することはありえても、自己創設のれんを追加認識するというのはまったく別の話である。斉藤静樹『会計基準の研究・増補改訂版』中央経済社（2013）353頁。
 - 52) 梅原秀継「会計主体と株主持分——一般理論および連結基礎概念の適用をめぐる——」会計第169巻4号（2006）23頁。
 - 53) 企業経営者と投資家との間には情報の非対称性（情報格差）がある。企業経営者は、経営の専門家として企業活動を現場で見て、その詳細を知り、より精度の高い将来見通しを持っているのに対して、投資家は、それらをほとんど知らないからである。このような情報の非対称性がある状況では、企業が証券を発行して資金を調達しようとしても、実行できない可能性がある。徳賀芳弘他『財務会計研究の回顧と展望』中央経済社（2013）300頁。
 - 54) 市場取引に参加する不特定多数の投資家は、その投資意思決定に資する情報を、企業の情報開示や市場に頼って得ることになる。伊藤邦雄他『会計情報の有用性』中央経済社（2013）317頁。

参考文献

- あらた監査法人『連結』第一法規（2013年）.
- 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門・第9版』日本経済新聞出版社（2012）.
- 伊藤邦雄他『会計情報の有用性』中央経済社（2013）.
- 梅原秀継「会計主体と株主持分——一般理論および連結基礎概念の適用をめぐって——」会計第169巻第4号（2006）.
- 川本 淳『連結会計基準論』森山書店（2002）.
- 川本 淳「少数株主持分の性質と測定」会計176巻第2号（2009）.
- 川本 淳「全部のれん方式をめぐる論点の再考（1）」学習院大学経済論集第49巻第3号（2012）.
- 川本 淳「連結と単体の関係についての基本的な概念」企業会計64巻5号（2012）.
- 北村敬子『財務報告における公正価値測定』中央経済社（2014）.
- 斉藤静樹『会計基準の研究・増補改訂版』中央経済社（2013）.
- 斉藤静樹他『企業会計の基礎概念』中央経済社（2013）.
- 桜井久勝「連結会計基準の国際化をめぐる論点」企業会計第60巻1号（2008）.
- 桜井久勝『財務会計講義・第15版』中央経済社（2014）.
- 佐藤信彦「少数株主持分の性格——会計主体との関連を中心にして——」企業会計第55巻7号（2003）.
- 武田隆二『連結財務諸表・第9版』国元書房（1988）.
- 徳賀芳弘他『財務会計研究の回顧と展望』中央経済社（2013）.
- 久松治夫「連結財務諸表原則について」駒沢大学経営学部研究紀要（1976）.
- 永見野良三他「『国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針』について」季刊会計基準第42号第一法規（2013）.
- 平松一夫他『会計基準のコンバージェンス』中央経済社（2014）.
- 広瀬義州他『財務報告のフロンティア』中央経済社（2012）.
- 藤田敬司「少数株主持分＝資本説の論理展開とJV会計への適用可能性」立命館経営学46巻1号（2007）.
- 山地範明『連結会計の生成と発展』（中央経済社, 2000）.
- 山地範明「会計基準の国際的統合と連結基礎概念」企業会計61巻2号（2009）.
- 山地範明「連結基礎概念と連結会計基準の改訂」関西学院IBAジャーナル（2009）.
- 企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」.
- 連結財務諸表原則.
- 企業会計基準委員会審議第242回（3）-2 企業結合（ステップ2）全部のれんの検討.

無形資産の認識に関する一考察

——自己創設無形資産の国際比較——

曹

航

目 次

はじめに

はじめに	
第Ⅰ章 無形資産の概要	
第1節 資産の定義	
第1項 日本における資産の定義	
第2項 米国における資産の定義	
第3項 IFRSにおける資産の定義	
第2節 無形資産の定義および特性	
第Ⅱ章 無形資産の認識	
第1節 制度上の無形資産	
第1項 日本における無形資産会計制度	
第2項 IFRSにおける無形資産会計制度	
第3項 米国における無形資産会計制度	
第2節 自己創設無形資産の認識	
第1項 IFRSにおける自己創設無形資産の認識	
第2項 日本における自己創設無形資産の認識	
第3項 米国における自己創設無形資産の認識	
第3節 のれんと無形資産	
第Ⅲ章 その他の各基準における無形資産に関する会計基準	
第1節 イギリスにおける無形資産の会計	
第1項 イギリスにおける無形資産会計制度	
第2項 イギリスにおける自己創設無形資産の認識	
第2節 ドイツにおける無形資産の会計	
第1項 ドイツにおける無形資産会計制度	
第2項 ドイツにおける自己創設無形資産の認識	
第3節 中国における無形資産の会計	
第1項 中国における無形資産会計制度	
第2項 中国における自己創設無形資産の認識	
終章 結論と課題	

近年、無形資産を定量的に認識・評価（可視化）し、その役割を正確に理解しようとする研究が進んでいる。無形資産の重要性については、経済協力開発機構（OECD）や2013年の主要8カ国首脳会議（G8サミット）などの会議で何度も指摘された。その上、無形資産の定義や認識についての国際ルール作りに取り組むことにも進んでいる。

しかし、こうした大きな変化に事業の言語たる会計はどこまで対応できるのだろうか。特に近年、会計情報の有用性が無視し得ないほど低下しているという認識をしている方も少なくないだろう。つまり、現行の会計情報が適切に企業価値を反映する機能が低下しているかもしれない。現行の会計情報が日進月歩の産業界の変化に対応できるのか。さらに、国際的に事業展開する大企業は、特許ブランド権、高度なコンピュータプログラム、宣伝や経営の手法など、形はないが利益を生み出すものとなる「無形資産」を多く持っている。

このような無形資産の価値が、会計上では、認識されておらず、企業の価値と会計の簿価とは差があるのではないかとの問題が指摘されている。このような背景のもとで、投資家などの利害関係者に、より有益な情報を提供するためにどうすべきかが問われている。

そこで、本論文では、無形資産の認識に関わる問題を考察し、現代会計の問題の一端を明ら

かにしようとするものである。まず、日本について、国際財務報告基準とのコンバージェンスという観点で、企業会計基準委員会が、平成18年2月に無形資産ワーキンググループを設置し、無形資産に関する会計基準の検討を行ってきたことにつき、比較分析を行う。それによると、IFRS (International Financial Reporting Standards, 国際財務報告基準, 以下IFRSという) とのコンバージェンスを図る観点から、無形資産に関する会計基準を整備するため、自己創設の開発費、無形資産の認識基準などの点が重要な論点になっている。

また、戦後日本の会計基準全般についていうと「証券取引法」、「公認会計士法」等々の制定により、アメリカの制度を模範にして作り替えられることになった。さらに、アメリカにおいては、無形資産の研究は長い歴史がある。そのため、日本の会計基準に大きい影響を与えたアメリカの会計基準とIFRSを中心として取り上げ、各基準を分析しながら、無形資産において、今後の進む方向性、問題点等を研究する方針としている。

さらに、イギリス、ドイツ、中国における無形資産の動向の検討を加えて論考する方針とする。そこで、日本の会計基準を見直すべきか、または新たな無形資産に関する包括的な会計基準を開発すべきかについて、各基準の取り扱いを参考し、考察することとする。

第I章 無形資産の概要

第1節 資産の定義

まず、会計上で、「無形資産」を「資産」として貸借対照表に記載することが認められるにあたっては、資産の定義に充てる必要がある。そのために、無形資産について研究を進めるにあたり、資産という概念を確認しなければならない。

第1項 日本における資産の定義

日本において、資産の定義については、財務

会計の概念フレームワークによれば「資産とは、過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源をいう。」¹⁾と定義されている。かつ、財務会計の概念フレームワークの第3章注記(2)は経済的資源という概念について、「経済的資源とは、キャッシュの獲得に貢献する便益の源泉をいい、実物財に限らず、金融資産及びそれらとの同等物を含む。経済資源は市場での処分可能性を有する場合もあれば、そうでない場合もある。」と述べている。つまり、正味キャッシュ獲得能力を重視するといえるだろう。

第2項 米国における資産の定義

また、米国財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board, 以下FASBという) では、財務会計概念書 (CON) 第6号「財務諸表の要素—財務会計概念書第3号の改正」において、次のように示されている。「資産とは、過去の取引または事象の結果として、ある特定の実体により取得または支配されている、発生の可能性の高い将来の経済的便益である」。²⁾と定義されている。ここで、資産とは、「将来の便益が得られると期待できるもの」と位置づけている。

FASBは資産の特徴として、次のように示されている。「資産は3つの本質的な特徴を有している。すなわち、(a) 資産は、単独でまたは他の資産と結びついて直接的または間接的に将来に正味キャッシュ・インフローに貢献する能力を有する、発生の可能性の高い将来の便益であること、(b) 特定の実体とその経済的便益を獲得することができ、その便益に他の実体が接近するのを排除することができること、(c) その便益に対する実体の権利または支配を付与する取引その他の事象がすでに発生していることである。(中略) すなわち、資産は無償で取得されうるかも知れないし、資産は無形であるかも知れない。」³⁾つまり、将来の経済的便益を資産の特徴と位置づけ、有形の資産であっても、無形の資産であってもどちらも資産であるとい

うことを前提として、「資産は将来の経済的便益である」と定義しているものと考えられる。

第3項 IFRSにおける資産の定義

さらに、国際会計基準審議会（以下IASBという）概念フレームワーク「財務諸表の構成要素」における「財政状態」では、「資産とは、過去の事象の結果として特定の企業が支配し、かつ、将来の経済的便益が当該企業に流入すると期待される資源をいう。」⁴⁾と定義されている。⁵⁾ 将来の経済的便益は、つまり最終的に企業に対して正味キャッシュ・インフローを生じさせる能力であると考えられる。その上、将来の経済的便益について、IASBは「物的形態は、資産の存在にとって絶対的なものではない。したがって、例えば、特許権及び版權⁶⁾は、それから将来の経済的便益が企業に流入することが予想され、かつ、それらが企業によって支配される場合には、資産となる。」⁷⁾と述べている。したがって、IASB概念フレームワークにおける資産の定義において重要なことは、目に見える物的形態を有していることではなく、目には見えない潜在能力、つまり将来の経済的便益という抽象的に存在しているものということであろう。

日本の概念フレームワークに限らず、資産の定義には、①過去の取引または事象の結果、②報告主体が支配している経済的資源、③発生の可能性の高い将来の経済的便益といった要件が組み込まれることが多い。

無形資産は、特に上記の②、③の要件に抵触する可能性が高い。無形資産は同時、多重利用

可能であり、不確実性が高いために、無形資産が資産として認識することが困難になる可能性がありうるだろう。

以上、日本、FASB、IASB概念フレームワークが規定している資産の定義について考察した。各基準における資産の定義の差は、その後論述する無形資産の認識が更なる違いを生じさせることとなるものと考えられる。本論文は無形資産の制度会計上で認識することについて分析し、諸外国と日本の会計基準を比較する方針である。

第2節 無形資産の定義および特性

日本の会計基準では、企業会計原則において「営業権、特許権、地上権、商標権等は、無形固定資産に属するものとする」とされているが、個別の会計基準ではソフトウェアや企業結合により受け入れた無形資産に関する取扱いが定められているにとどまり、無形資産全般の定義や認識要件は明示されていない。

しかし、企業会計基準委員会（以下ASBJという）では平成18年以来、IFRSとのコンバージェンスを念頭に、無形資産に関する会計基準の検討を行い、平成25年6月28日に、「無形資産に関する検討経過の取りまとめ」を公表した。この取りまとめによると、国際的な会計基準における規定も参考にし、仮に包括的な無形資産の会計基準を設ける場合には、表1の内容をもって明確化する方向性で検討を行っていた。⁸⁾

一方、国際会計基準では、IAS第38号において、無形資産は、「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義されている。定義に加

表1 無形資産の定義・認識要件について

項目	概要
無形資産の定義	● 無形資産とは、識別可能な資産のうち物理的実体を欠くものであって、金融資産以外のものをいう。 ● 法律上の権利又は分離して譲渡可能なものは、識別可能である。
無形資産の認識要件	● 将来の経済的便益をもたらす蓋然性が高いこと ● 取得原価について信頼性をもって測定できること

出典：企業会計基準委員会「無形資産に関する検討経過の取りまとめ」2013年6月28日、5頁。

えて、無形資産が貸借対照表に計上されるためには、当然ながら、資産としての認識要件を満たさなければならない。ある項目を無形資産として認識するには、企業が、a. 無形資産の定義（IAS第38号の第8項から第17項参照）およびb. 認識基準（IAS第38号の第21項から第23項参照）の両方の項目を満たすことを立証する必要がある。⁹⁾

また、無形資産として認識するためには、次の4つの要件を満たす必要がある。まず、a. 無形資産の定義を満たすには、①識別可能性、②支配、③将来の経済的便益が立証できる必要がある。また、無形資産のb. 認識基準としては、③将来の経済的便益および、④測定可能性の要件を満たす必要がある。詳しくは、次の第2節で検討する方針である。

米国会計基準では、米国財務会計基準書（以下FASという）FAS第142号「のれん及びその他の無形資産」¹⁰⁾において、無形資産は「物理的実質を欠く資産（金融資産を除く。）」と定義されている。

資産の概念は、無形資産を定義する出発点となり、国際会計基準、米国会計基準および、日本会計基準の資産定義の中で使われている表現が若干の違いはあるが、いずれの定義にも、前述した①過去の取引または事象の結果、②報告主体が支配している経済的資源、③発生の可能性の高い将来の経済的便益といった3つの要件が組み込まれている。

次に、固定資産を、有形資産と無形資産を区分する規準については、基本的に各会計基準とも、物理的実体の有無を挙げている。このような規準で切り分けるのは、物理的な実体の有無に起因する資産の特性の違いによる、会計処理等を考える上で、両者を分けて検討する方が都合がよいからである。物理的な実体がない無形資産の特性のうち、会計処理等を考える上で特段の考慮を要する可能性があるものとして、例えば、次のようなものが考えられる。

- (1) 物理的な寿命により、当該資産の経済的効果の及ぶ期間の上限を画することがで

きないため、費用配分期間の合理性の確保がより困難である。

- (2) 当該資産の利用に、物理的な実体による制約がなく、同時に複数の当事者による利用や、複数の用途での利用が容易であるなど、より多様な利用形態が想定されることから、経済的な効果の及ぶ期間の見積りがより困難である。
- (3) 特に自己創設による場合には、資産を構成する原価の範囲を特定することがより困難である。

また、国際会計基準、米国会計基準においては、明示的に無形資産の定義から金融資産を排除している。無形資産として想定されているのは、いわゆる事業資産であり、その使用又は消費によって得られる収益と対応して費用化されることが想定されている。しかし、金融資産は、所有持分を表象するものや、価値の交換手段として用いられる契約上の権利等で、異なる性格であるため、無形資産の定義から明示的に排除した方が適切であると考えられる。¹¹⁾

第Ⅱ章 無形資産の認識

第1節 制度上の無形資産

第1項 日本における無形資産会計制度

日本の会計制度において、無形資産となりうる項目については、「企業会計原則」や「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則（財務諸表等規則）」、「会社計算規則」、「企業会計基準適用指針10号」がある。以下で、これらの基準等において列挙される項目について、その特徴および範囲を考察していきたい。

まず、無形資産とは、国際会計基準上の用語で、資産の要件を満たすが実体の無い非金銭的資産を指す。しかし、日本の会計制度上の用語としては「無形固定資産」と呼ばれ、借地権や営業権、電話加入権、特許権、商標権などが含まれる。「企業会計原則」第三4（一）Bにおいて「営業権、特許権、地上権、商標権等は、無形固定資産に属するものとする」とされている

が、無形資産についての一般的な定義は明示的には示されていない。法律上の権利（特許権、地上権、商標権等）と営業権（のれん）が無形固定資産に含まれることは示されている。これらはほとんど、第三者との取引を通じ、対価を支払って取得した無形資産である。すなわち、自己創設の無形資産を認識することは基本的に認められないとされてきた。したがって、第三者との取引が認識の条件であるため、取得するための取引が具体的に実施されたことを明示できない無形資産の認識は認めない。¹²⁾

また、財務諸表等規則および会社計算規則において掲げられている具体的な項目は、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権、借地権、鉱業権、漁業権、入漁権、リース資産、ソフトウェア、のれん、その他の無形資産で流動資産又は投資たる資産に属しないもの」である。¹³⁾ 以上示した項目は従来から無形資産会計にも、大きな問題が内包されていた。有形的な実体を持っているので、保持や利用されていることが実地調査により確認できる有形資産と異なり、無形資産には実在することを実地調査では確認できないものが含まれる。特に営業権（のれん）については、特許権、商標権のような法的な権利として裏付けなく、契約書等の証憑もない。したがって、のれんが長期間にわたって継続して存在していることを確認することは現実には難しい。しかし、のれんも長期間にわたって資産として貸借対照表に記載することを認められてきた。その論拠としては、将来における超過収益力の存在であった。加えて、特許権、商標権など法的な権利に関しても、それらを資産として記載することが認められるにあたって、将来における超過収益力の存在が1つの論拠として否定できない。すなわち、無形資産の会計処理においては、将来における超過収益力の存在という資産の要素が重要な役割を果たしている。

しかし、日本では、のれんを無形資産として取り扱っている。のれんと無形資産は、同じく物理的実体を伴わない資産である点で共通する

が、IAS第38号において、無形資産は、「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義されている。即ち、IFRSにおいては、無形資産としての定義を満たすために、その資産が識別可能でなければならない。のれんは無形資産と異なり、個々に識別、分離して認識できない。そのため、IFRSでは、のれんは無形資産ではなく、企業結合により取得した資産から期待される将来の経済的便益を表す資産だけである。

IFRSとのコンバージェンスするために、前述したように、日本企業会計基準委員会「無形資産に関する検討経過の取りまとめ」では、無形資産の定義は、次の2点を中心に検討していた。（表1を参考）

1. 無形資産とは、識別可能な資産のうち物理的実体を欠くものであって、金融資産以外のものをいう。
2. 法律上の権利又は分離して譲渡可能なものは、識別可能である。

第2項 IFRSにおける無形資産会計制度

グローバルなディスクロージャー制度の整備を目的とした国際会計基準の設定作業の中でも無形資産に対する会計処理が大きな論点として取り上げられてきた。無形資産に対する具体的な基準として、IAS第38号「無形資産」とIFRS第3号「企業結合」が挙げられる。

IAS第38号「無形資産」は、無形資産について定義しており、無形資産に対する包括的な会計基準であるとともに、研究開発費に対する会計処理に対する指示が含まれている点で、後述の米国会計基準FAS第2号「研究開発費の会計」に対応する会計基準でもある。

また、無形資産が、資産として計上するために備えている必要がある要素として、IAS第38号では、前述した①識別可能性、②支配、③将来の経済的便益及び、④測定可能性の4つの要件を挙げている。まず、無形資産の定義を満たすには、次の3つの要件が必要となる。

- ① Identifiability（識別可能性）

まず、無形資産は、「識別可能」である必要がある。無形資産は、次のいずれかに該当する場合に、IAS第38号が識別可能と定義している。

a. 分離可能であること。すなわち、企業から分離又は分割でき、独立に又は関連する契約や識別可能な資産又は負債と一体として、売却、譲渡、ライセンス、賃貸又は交換できること。ただし、企業の意図は問わない。

b. それらの権利が譲渡可能又は企業や他の権利又は義務から分離可能であるか否かにかかわらず、契約その他の法的な権利に起因するものであること。¹⁴⁾

②Control（支配）

IAS第38号では、「支配」は、対象となる資源から生ずる将来の経済的便益を獲得する力を有し、かつそれらの便益を他者が利用することを制限できる状態を意味するとされている。

無形資産から生じる将来の経済的便益を企業が支配できる能力は、通常、法廷において行使可能な法的権利に起因する。そのため、法的権利がない場合は、支配の立証はより困難となるが、企業が他の何らかの方法で将来の経済的便益を支配できる場合もあるため、法的強制力は支配のための必要条件ではない。¹⁵⁾

③Future economic benefits（将来の経済的便益）

IAS第38号では、「将来の経済的便益」には、製品又はサービスの売上収益、費用節減、あるいは企業による資産の使用によってもたらされる将来の利益が含まれるとされている。¹⁶⁾

また、無形資産を、資産計上するために、前述した①～③の定義だけでなく、それに加えて、無形資産の認識基準の2つ要件（③、④）を満たさなければならない。

③将来の経済的便益

当該資産に起因する期待将来の経済的便益（future economic benefits）が企業に流入する可能性が高い。

④測定可能性

当該資産の取得原価が信頼性をもって測定できる（measured reliably）。¹⁷⁾

また、2009年12月に日本では、「無形資産に関する論点の整理」で示された無形資産の定義、認識要件に対するコメント等を踏まえ、国際的な会計基準における規定も参考にし、仮に包括的な無形資産の会計基準を設ける場合には、前述した表1のように検討を行っていた。

さらに、無形資産を認識するために、国際財務報告基準や米国会計基準で要求されている要件には、いずれも合理性がある。そのため、ASBJでは、無形資産の会計基準を検討する上、国際的な会計基準と同様に、無形資産の認識要件として、以下の2項目を定めることと検討していた。

1. 将来の経済的便益をもたらす蓋然性が高いこと（経済的便益をもたらす蓋然性）
2. 取得原価について信頼性をもって測定できること（取得原価の測定可能性）

第3項 米国における無形資産会計制度

米国会計基準では、FAS第2号「研究開発費の会計」、FAS141号「企業結合」、FAS第142号「のれん及びその他の無形資産」において、無形資産の会計を取り扱っている。

まず、FASBによって設定されたFAS141号「企業結合」（現在ではFASB-ASC Topic805 Business Combinations）では、無形資産の認識について、次のように指示している。

「無形資産は、契約上あるいは他の法的な権利により発生する場合、のれんと分離し、資産として認識しなければならない。無形資産が契約上もしくは他の法的な権利から発生していない場合、当該無形資産を獲得したエンティティから分離、分割することができ、売却、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換ができる場合に限り、のれんから切り離して認識しなければならない。しかしながら、この基準書の目的に照らして、個別に売却、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換ができない無形資産についても、当該無形資産が関連した契約、資産、あるいは負債と組み合わせて販売、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換できる場合、分離可能

であるとみなす。この基準書の目的に鑑みて、従業員の集合体はのれんから切り離した無形資産として認識しないものとする。」¹⁸⁾

以上から、FAS141号では、被取得企業の取得コストが当該企業の純資産を超過する額のうち、以下の3つの要件のいずれかを満たす場合は無形資産として認識し、それ以外はのれんとして、計上することを要求している。

1. 契約上あるいはほかの法的権利により発生する場合
2. 当該無形資産を獲得したエンティティから分離、分割することができ、売却、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換ができる場合
3. 当該無形資産が関連した契約、資産、あるいは負債と組み合わせて販売、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換できる場合

また、米国会計基準においては、無形資産についても財務会計概念書（以下CONという）第5号「企業の財務諸表の認識及び測定」が示す4つの基本的な資産の認識要件を、適用しなければならない（FASB-ASC Topic350）。そこでいう資産の認識要件は、次のとおりである。

- (1) 資産の定義を満たすこと（定義の充足性）
- (2) 十分な信頼可能性をもって測定できる属性を有すること（測定可能性）
- (3) それに関する情報が利用者の意思決定を変える能力を有すること（意思決定関連性）
- (4) 表現が忠実で、検証でき、かつ中立であること（信頼性）

FAS141号において、無形資産とのれんを区別するための識別可能性の要件および例示が示された。

第2節 自己創設無形資産の認識

第1項 IFRSにおける自己創設無形資産の認識

IFRSは無形資産の認識要件として、前述のように識別可能性、支配、将来の経済的便益及

び、測定可能性を挙げている。特に、IAS第38号の特徴として、無形資産認識の要件の1つである将来の経済的便益の流入が特に重視されている点を指摘することができる。この特徴は、自己創設無形資産に対する会計基準に顕著に表れている。¹⁹⁾ 将来の経済的便益の流入については、前述したようにIAS第38号の無形資産の定義と認識要件のどちらも満たさなければならない必要条件として挙げている。

IAS第38号では、自己創設無形資産が無形資産の認識基準を満たしているかどうかを評価するために、まず資産の創設を、研究段階と開発段階の二つに分類する。²⁰⁾ そして、研究または内部プロジェクトの研究段階では、実体は起こりうる将来の経済的便益を創設する無形資産が存在することが立証できないという見解を取っているために、「研究または内部プロジェクトの研究段階に関する支出」（研究支出）については、発生したときに直ちに費用として認識され、²¹⁾ 一方、「開発または内部プロジェクトの開発段階に関する支出」（開発支出）については、実体が追加的認識基準（6要件）のすべての項目を立証できる場合にのみ、「創設の原価」で認識され、無形資産として資産計上されなければならないことになっている。

なお、ここにいう追加認識基準とは、以下の6要件である。（開発費の資産化要件）

- (a) 無形資産を完成させることが技術上、可能であること
- (b) 無形資産を完成させ、それを使用又は売却するという企業の意図
- (c) 無形資産を使用又は売却する能力
- (d) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創設する方法（とりわけ次のいずれか）

①無形資産による産出物の市場の存在

②無形資産それ自体の市場の存在

③無形資産を内部で使用する予定である場合には、無形資産が企業の事業に役立つこと

(e) 無形資産を完成させ、使用又は売却する

ために必要な資源を利用できること

- (f) 開発期間中の無形資産に起因する支出を信頼性を持って測定できる能力²²⁾

これらの厳しい6要件を満たされるかどうか、自己創設無形資産として計上の重要な識別基準となっている。現実的には、これらの条件のすべてが満たされるケースは限定されていると考えられる。ただし、FAS 第2号のように開発段階の支出を無条件で費用計上させるのではなく、将来の経済便益の獲得可能性に関する予測を厳密に実施させた上で、条件を満たす場合には、無形資産の認識を可能とするのではなく、無形資産を「認識しなければならない」としている点に注意しなければならない。

ただし、IAS 第38号においても認識される無形資産が無制限に拡大することには制約が設けられている。特に自己創設のれんを無形資産として認識することは明確に否定されており、²³⁾ブランドや顧客名簿についても無形資産として認識してはならない²⁴⁾とされている。したがって、IAS 第38号に準拠した会計基準の整備が進められても、必ずしも従来からの企業会計の実務が大きく変更されているわけではない。IAS 第38号が示しているのは、経営者の判断に依拠するのではなく、客観的に判断可能な条件の下でポテンシャル情報を提供するために、無形資産会計を整備していると考えられる。

第2項 日本における自己創設無形資産の認識

日本基準でも、IFRSとのコンバージェンスの流れの中で、平成20年改正後企業結合会計基準などでは、無形資産の認識は強制となっている。しかしながら、日本基準では、包括的な無形資産の会計基準が未整備であることを配慮し、認識要件が実務での判断余地を残す形となっており、実質的にIFRSよりも範囲が狭くなっているだろう。

日本基準では、研究開発費は、すべて発生時に費用として処理しなければならないとされている。企業会計審議会「研究開発費等に係る会計基準の設定に関する意見書」三2によれば、

その理由としては、①収益獲得の確実性の欠如、②識別が困難、③比較可能性の困難という点が挙げられている。

①研究開発費は、発生時には将来の収益を獲得できるか否か不明であり、また、研究開発計画が進行し、将来の収益の獲得期待が高まったとしても、依然としてその獲得が確実であるとはいえない。

②実務上客観的に判断可能な要件を規定することは困難である。

③抽象的な要件のもとで資産計上を求めることとした場合、企業間の比較可能性が損なわれるおそれがある。

しかし、原価計算のために必要な管理を行うことができるなど、開発のプロジェクトとして取り組んでいるものであれば、通常当該開発のための支出は識別可能なものとして考えられる。また、原価計算のために必要な管理がなされている限り、研究や開発の成果（途中段階のものを含む）について、信頼性をもってその取得原価を測定することは可能であろう。²⁵⁾

また、その他の自己創設無形資産に関連する定めとして、研究開発費等に係る会計基準の四は、ソフトウェア制作費は、取得形態（自社制作、外部購入）別ではなく、制作目的別に設定され、一定の要件を満たすソフトウェアは資産計上が求められている（表2）。

さらに、日本基準では、原則として経済的耐用年数により、償却期間が定められるが、実務上では、法人税法上の耐用年数表に掲げられる区分や各企業の実務慣行に従い決定されている場合が多いと考えられる。一方、IFRSでは、まず取得した無形資産の耐用年数が確定できるかまたは確定できないかを査定し、もしその耐用年数が確定できない無形資産は非償却とされる。ただし、簿価を回収可能価額と直接比較する減損テストを毎年実施することで、バランスをとっている。日本基準は、このような厳格な減損テストが制度化されていないので、非償却無形資産を認めることは現状では難しいという意見もある。

表2 ソフトウェア制作費の会計処理

制作の目的と内容				会計処理
研究開発目的の制作費				研究開発費として費用処理
販売目的	受注制作ソフトウェアの制作費			請負工事の会計処理に準じて処理する
	市場販売の場合	製品マスターの完成までの制作費		研究開発費として費用処理
		ソフトウェアの改良や強化の費用	著しい改良	研究開発費として費用処理
			通常の改良	無形固定資産として計上
		ソフトウェアの維持費用		
自社利用目的	将来の収益獲得や費用削減が確実な場合の購入費や制作費			無形固定資産として計上
	将来の収益獲得や費用削減が不明な場合の制作費や外注費			発生時に費用処理

出典：桜井久勝「財務会計講義（第15版）」2014，中央経済社，203頁。

第3項 米国における自己創設無形資産の認識

アメリカは，原則として，自己創設無形資産を認識することなく，特許権やブランドなどの無形資産の創設に要した支出額であるR&D投資額や広告宣伝費（advertising cost）を発生時に費用処理するよう義務付けている。

その理由は，当該投資額が将来の経済的便益となりうるかどうかの蓋然性にある。特に，研究開発費額の場合は成功率が低い，投資額が将来の経済的便益につながるかどうかの不確実性が高いため，資産計上を認めず，一括費用処理を求められている。また，それに対して，効果の及ぶ期間が短い広告宣伝費も，発生時に一括費用として計上される。

しかし，これらの規定にはいくつかの例外がある。AICPA（アメリカ公認会計士協会）においては，自己創設無形資産に関連する支出額のうち，たとえば，ダイレクト・レスポンス広告費

（direct response advertising），映画制作費，自社利用のソフトウェア制作費などは，例外的に資産として認識しなければならないとされている。

ダイレクト・レスポンス広告費とは，テレビショッピングやインターネット販売のように，消費者からの直接販売反応をねらった広告をいう。それに要する支出額はブランド価値の創造に繋がるとみなすことができるが，直接的な売上高と対応させるべく，その支出額を資産として認識することが求められる。なお，ダイレクト・レスポンス広告の経済的便益には直接的なものと間接的なものがあるとされるため，当該広告宣伝費が資産として認識される判断基準（便益となりうる蓋然性）は，直接的な売上高があるかどうかで判断しなければならないという。また，資産として認識されたダイレクト・レスポンス広告費はその経済的便益が期待され

る期間にわたって償却される。²⁶⁾

映画制作費 (film costs) とは、映画という著作物を制作するために要したすべてのコストであり、原作の映画化権取得の費用、脚本家、キャスト、スタッフの人件費、セットや音響設備の制作費、利息費用などが含まれる。映画の著作権は映画制作会社などの映画制作者に帰属することから、映画製作費はまさに著作権という無形資産の創設に要した支出額と考えられるが、これを資産として独立した項目のもとで貸借対照表に計上しなければならないという。

自社利用のソフトウェアについては、ソフトウェアへの投資額が増大したことを受け、明確な会計処理が必要とされるため、ASC 350-40では、次の2つの要件に該当する場合、自社利用を目的とした自己創設ソフトウェアの原価を資産計上すべきであるとしている。

- (1) 準備段階 (Preliminary Project Stage)²⁷⁾ が完了していること。
- (2) ソフトウェア制作に関わる権限を有する経営者又は担当役員等により、ソフトウェア制作プロジェクトにかかる予算が承認ないし約束され、さらに当該プロジェクトが完遂され、そのソフトウェアが当初から意図された機能を発揮すると確実に見込まれること。

なお、技術的实施可能性の確立という点については、ASC 985-20に規定されている販売を目的としたソフトウェアについては有効であるが、自社利用を目的としたソフトウェアにはそぐわないとして、資産計上の条件からは外されている。

また、ASC 350-40では、以下のソフトウェアについては研究開発活動であるとし、研究開発費として処理を行うとしている。

- (1) 研究開発活動における利用のために取得され、将来の代替利用性が無いソフトウェア。
- (2) 特定のパイロットプロジェクトであるか、または専ら特定の研究開発プロジェクトで使用されるソフトウェア。

第3節 のれんと無形資産

まず、のれんとは、資産、負債の時価を超える企業の価値分である。超過収益力ともいわれるが、その実態は物理的な資産に化体されないさまざまなノウハウ、技術、熟練、顧客情報、信用、イメージ、ブランドといった目に見えない経営資源、すなわち情動的経営資源の集合体である。²⁸⁾ つまり、これら広義ののれんは無形資産の集合体と言ってもあながち間違いではないであろう。しかし、前述したように、米国やIFRSにおいては、のれんが無形資産としての定義を満たしていない。つまり、のれんは無形資産と異なり、個々に識別、分離して認識できない。そのため、日本と異なると、のれんは無形資産として計上されていない。

また、企業が無形資産を取得する方法としては、外部から承継的に取得する方法と、自ら無形資産を創設し、原始的に取得する方法とが考えられる。のれんの場合にも、企業結合により生じたのれんと自己創設のれんに分けられるが、ここでは、このようなのれんの取得形態別に、検討を行っていく方針となる。

FAS141号「企業結合」では、のれんに関する内容を次のように述べている。「被取得エンティティの取得コストが、取得資産ならびに負債の純額を超過する額をのれんとして資産認識しなければならない。Par.39で示された基準を満たさない取得無形資産は、のれんとして認識される金額に含まれるとする。」²⁹⁾

ここから明らかなように、FAS141号では企業結合の取得コストのうち、識別される資産、負債に配分されたあとの残余としてののれんを定義し、それを取得時に資産として計上しなければならないとなっている。そのため、識別可能できる無形資産の範囲³⁰⁾によって、大きく影響されることになる。

日本における買入のれんの定義は、「のれんとは、被取得企業又は取得した事業の取得価額が、取得した資産及び引受けた負債に配分された純額を超過する額をいい、不足する額は負ののれんという。」(企業結合に係る会計基準二

8)と述べている。すなわち、超過収益力を積極的に評価しているわけではない。企業会計原則におけるのれんの取り扱い、その本質については触れていない、あくまで、差額として処理であるに過ぎないと考えている方も少なくないだろう。³¹⁾

さらに、2004年に、IASBは、IFRS第3号「企業結合」が公表された。IFRS第3号では、企業結合で取得されたのれんの処理を示している。まず、取得企業は、次のaがbを超過する額として測定した、取得日時点ののれんを認識しなければならない。

a. 次の総計

1. 本基準に従って測定した、移転された対価。これは通常、取得日公正価値が要求される。(第37項参照)
2. 本基準に従って測定した、被取得企業のすべての非支配持分の金額
3. 段階的に達成される企業結合の場合には、取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値

b. 本基準に従って測定した、取得した識別可能な資産および引き受けた負債の取得日における正味の金額³²⁾

IFRSでは、企業結合に伴うのれんの認識方法については、全部のれん方式と部分のれん方式(買入のれんとも呼ばれる)の選択が可能となっている。

この場合、取得企業は、非支配持分を以下の2つの方法のうちいずれかで評価・測定する。

- a. 支配持分の公正価値(全部のれん方式)
- b. 被取得企業の識別可能純資産の公正価値に対する非支配持分割合³³⁾(買入のれん方式)

日本基準においては、買入のれん方式しか認めないが、IFRSでは、企業結合ごとに全部のれん方式と買入のれん方式の選択が可能となる。したがって、全部のれん方式を選択した場合には、日本基準とIFRSと差異が生じる。

自己創設のれんの定義については、ASBJの「討議資料 財務会計の概念フレームワーク」

では、営業上の固有のメリット等を考慮し、報告主体が主観的に期待した将来キャッシュフローの割引現在価値(利用価値)と流通市場で成立している価格(市場価格)の差額とされている。³⁴⁾

この自己創設のれんは、現行の企業会計制度においては、財務報告の対象に含まれるべきではないとされている。その理由として、自己創設のれんの計上は、経営者による企業価値の自己評価、自己申告を意味するため、財務報告の目的に反するからである。³⁵⁾ 国際会計基準や米国財務会計においても、自己創設のれんの計上は原則として認められていない。(IAS第38号, para. 48; FAS141, para. 3j, A19)

しかし、自己創設のれんが財務報告の対象から本当に除かれているかどうかは、検討の余地があるだろう。会計利益の測定において、その構造上、自己創設のれんの未実現分の一部が毎期の利益に含まれる仕組みになっているからである。確かに、資産取得と同時に自己創設のれんの全額が利益に計上されるわけではないが、その後の年度利益において、自己創設のれんの実現分だけの額が計上される構造になっているわけでもない。各年度の会計利益には、自己創設のれんの未実現分が含まれることもあれば、逆に実現分の一部が除かれることもありえる。³⁶⁾

また、最近では、自己創設のれんの計上を規定するような会計基準も見られるようになってきている。そうした会計基準には、たとえば買入のれんの非償却、減損処理や、全部のれんの認識、コア預金無形資産の認識、仕掛研究開発費の処理、保険債務に係る便益の無形資産の認識などが挙げられる。³⁷⁾

これらの最近の基準と自己創設のれんを財務報告の対象から排除する従来の考え方との整合性について検討するためには、その従来の見解の趣旨を明らかにすることが必要であろう。自己創設のれん、すなわち自らの企業努力で獲得した超過収益力は認識しないことで各国のスタンダードは一致していた。FAS第142号、IFRS第3号が提案した買入のれんの非償却アプロー

チは、のれんは減耗性資産ではなく、のれんの価値が半永久的に持続するという考え方に基づいている。それは、企業結合後の追加的な投資（たとえば広告宣伝や顧客サービスに対する支出）によってのれんの価値が維持され、のれんを償却しないのは、追加投資による自己創設のれんを計上することと実質的に等しいという考えた方もあるからだろう。また、買入のれんが自己創設のれんに置き換えられることを認める一方、そうした自己創設のれんを認識せず、恣意的なのれんの規則償却しても、有用な情報を提供することにはならないことを伊藤邦雄先生が指摘している。³⁸⁾

第三章 その他の各基準における 無形資産に関する会計基準

第1節 イギリスにおける無形資産の会計

第1項 イギリスにおける無形資産会計制度

イギリスでは、1997年12月に会計基準審議会（ASB：Accounting Standards Board）から財務報告基準（Financial Reporting Standards：以下FRSという）第10号「のれんと無形資産」（FRS第10号）が公表された。FRS第10号は、のれんと無形資産の会計処理と開示に関する包括的な会計基準である。それ以前は、のれんの会計基準として、1984年12月に会計基準委員会（ASC）から公表された会計実務基準書（以下SSAP）第22号「のれんの会計」（SSAP22号）があった。

イギリスにおいて、「のれん（goodwill）とは、組織全体としてみた企業の価値と、その企業が保有する処分可能純資産の公正価値合計額との差額（SSAP22, par. 26）」をいい、「買入のれん（purchased goodwill）とは、他企業の買収を取得として処理したために生じるのれんをいう。（SSAP22, par. 28）」と定義している。

また、SSAP22号では、買入のれんについて、次のいずれかの方法により会計処理を行うことを求めている。

1. 取得時にのれんに相当する金額を準備金

と相殺する方法（即時償却）

2. のれんに相当する金額を資産に計上し、経済的耐用年数にわたって損益計算書を通じて徐々に償却する方法。

ただし、1の即時償却法が原則的な方法であり、イギリスの会計実務でも一般的に使われていた方法であったのに対して、2の資産に計上して償却する方法は、一定の条件のもとで容認された代替的方法であった。さらに、イギリス報告実務の調査「財務報告1995—1996」によると、その財務諸表が買入のれんの証拠を示している企業のうち、わずか5%の企業が買入のれんを資産計上し、貸借対照表で無形資産として繰越しているにすぎなかったと報告されている。

しかし、SSAP22の規定上の不備、欠陥から、1988年以後、ブランドなどの無形資産をのれんから分離して貸借対照表に資産計上するとともに、資産計上したブランドなどの無形資産は規則的な償却をしないという会計実務が一般に行われるようになった。

さらに、自己創設ブランドを資産計上したRHM社³⁹⁾の財務報告に対して、会計監査人が「真実かつ公正な概観」を表示するものとして賛意を表した。そのきっかけに、一連のいわゆる「ブランド論争」が始まった。会計基準審議会（ASB）は、この問題に対し、1997年12月に、ようやく、「のれんと無形資産」に関する正式な会計基準FRS第10号を公表した。

FRS第10号は無形資産を、「物的実体がなく、識別可能（identifiable）であり、かつ管理（custody）または法的権利（legal rights）を通じてエンティティ（実体）により統制される非金融固定資産」⁴⁰⁾と定義している。また、その「要約」（summary）のなかで、買入のれんを、その他の資産のような資産でもなければ、価値の即時損失でもなく、むしろ、それは、買収企業自体の財務諸表における資産として示される投資の原価と連結財務諸表における買収された資産と負債に帰属する価値との間の「橋渡し役」（bridge）となるとし、さらに買入のれ

んは、本来資産ではないけれども、株主持分からの控除ではなく、報告エンティティ（報告実体）の資産のなかにそれを含めるのは、買入のれんを企業経営者が依然として説明する責任を負っている「より大きな資産、つまり投資の一部」(part of a larger asset, the investment)と認めているからであるとしている。⁴¹⁾

また、FRS 第10号の無形資産の定義が、もちろん、FRS 第5号のもとでの資産の一般的な認識基準に基づいて規定されている基準を満たさなければならない。第5号において、資産とは、(適切な場合には、将来の便益の流入が生じるであろう証拠を含む)当該項目の存在についての十分な証拠があり、かつ当該項目を十分な信頼性をもって貨幣金額で測定できる場合に、当該項目を資産として貸借対照表で認識しなければならないことになっている。ここでもまた、「将来の経済的便益性」と「測定上の信頼性」という二つの認識基準を満足した場合に、一般に資産を認識することになる。

この資産の一般的な定義を、さらに無形資産に特定した場合、「期待将来便益」を利用できる権利 (access to expected benefit) および、当該エンティティは、その「期待将来便益」に対する十分な「統制力」を持たなければならないのである。

たとえば、「熟練したスタッフ」(skill staff)を貸借対照表に資産計上できるかどうかという問題を取り上げてみることにする。有能な熟練したスタッフは、会社将来において重要な便益を生み出すと期待できるかもしれない。しかし、通常、そのスタッフは、ペナルティなしに自由に会社を辞めることができるので、資産計上を保証するに十分な「統制力」が存在しないと考えられる。

一方で、それと対照的に、FRS 第10号の基準化により、プロサッカー選手の「移籍料」(transfer fee)を新たに貸借対照表に資産計上したサッカー・クラブのノッティンガム・フォレスト社 (Nottingham Forest Football Club) のような事例もある。同社は、以前に、この移

籍料を発生時に費用計上していたのであるが、FRS 第10号の基準化に伴い、資産計上に変更したものである。⁴²⁾

無形資産の場合はこの「統制力」は、たとえば、エンティティが一定期間、便益を利用できる「フランチャイズやライセンス供与」、ならびに他人の利用を制限する特許権や商標権のように、普通「法的権利」によって保証されている。または、開発活動から生じる「技術的知識や知力」が密かに維持される場合のように、「管理」を通じて得られるかもしれない。

第2項 イギリスにおける自己創設無形資産の認識

周知のとおり、FRS 第10号において、積極買入のれんは資産計上し、貸借対照表で資産として区分するが、自己創設のれんは資産計上してはならないと規定されている。自己創設のれんは、購入取引を通じて十分に確立されていないため、当初認識のために十分な信頼性を持って測定できないと考えているからである。

その一方、FRS 第10号では、自己創設の無形資産について、容易に確認可能な市場価値がある場合に限り、資産計上を認めている。例えば、フランチャイズおよび割当枠のように「容易に確かめられる市場価値」(readily ascertainable market value)が存在する場合には、当該市場価値で資産計上できることになっている。しかし、自己創設ブランド、出版タイトルなどの「容易に確かめられる市場価値」が存在しない場合には、基本的には発生したときに直ちに費用として認識されることになっている（ただし、SSAP13により開発費一繰延費用一として資産計上される場合を除く）。

なお、ここにいう「容易に確かめられる市場価値」の要件とは、①当該資産はすべての重要な点で同等である資産の同質の母集団に属し、かつ、②頻繁な取引によって立証される活発な市場が資産の当該母集団のために存在するという⁴³⁾ 2つの要件を指している。つまり、自己創設無形資産として資産計上するためには、少な

くとも、「同等資産の母集団に属する」、および「活発な市場の存在」の2つの要件を満たす必要があり、これらの厳しい2つの要件を満足するか否かが、無形資産として計上できる、もしくは、即時費用計上の重要識別判断基準となっているのである。⁴⁴⁾ (表3を参考)

イギリスの研究開発費会計の会計基準は、1977年に設定され、1989年に改訂されたSSAP13によって定められている。SSAP13によれば、純粋および応用研究を即時全額費用化としなければならないと述べた上で、開発費は、原則として、支出した年度に即時費用計上されなければならない。しかし、次に資産計上の5要件をすべて満たしている場合には、例外的に将来の期間に開発費を繰り延べることができる」と規定している。

- (a) 明確に定められたプロジェクトが存在すること。
- (b) 当該開発費を個別に識別できること。
- (c) 当該プロジェクトの成否を、次の面からかなり正確に評価できること。

①技術的实施可能性。

②予想される市場状態（競争製品を含む）、世論、消費者および環境に関する規制といった要因に照らして検討したうえでの最終的な商業化の可能性。

- (d) 当該繰延開発費、完成までに要すると見込まれる追加開発費、関連する製造原価および販売費・一般管理費を含めたコストを、将来得られる販売収益またはその他の収益によって回収しうることが確実に予想できること。

- (e) 当該プロジェクトを完成させ、結果として運転資金の増加を賄うことのできる十分な資金を保有していること。あるいは、その調達が可能であると確実に予測できること。

また、研究開発費の会計方針の開示、繰延開発費の変動額と期首・期末時点の残高の開示および繰延開発費の貸借対照表開示を求めている。

第2節 ドイツにおける無形資産の会計

第1項 ドイツにおける無形資産会計制度

ドイツでは、商法典（HGB）の一連の現代化によって、既に連結先行が実施されている。すなわち、2005年より上場企業の連結決算にIFRSが強制適用されている。さらに、ドイツ連邦法務省では、2007年に「貸借対照表法現代化法に対する参事官草案」（Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts）を公表し、2010年1月1日に始まる事業年度から適用されている。

まず、商法自体には資産の定義はない。しかし、政府草案商法第246条1項2文は、「資産は、それが所有者に対して経済的にもまた帰属するときにだけ貸借対照表に計上されるに過ぎない」と述べている。ところが、文言が不正確であるという批判が生じたため、最終的に改正商法は次のように規定することになった。

「資産は所有者の貸借対照表に計上されなければならない。資産が所有者のものではなく、別の者に経済的に帰属するときには、これは、後者の貸借対照表に計上されなければならない。」⁴⁵⁾

表3 FRS10における自己創設無形資産の当初認識

自己創設無形資産	「容易に確かめられる市場価値」が存在する場合	「容易に確かめられる市場価値」で資産計上できる。「資産計上可能」
	「容易に確かめられる市場価値」が存在しない場合	自己創設無形資産に関連する支出は基本的には発生時に費用計上（但し、SSAP13により開発費「繰延費用」として資産計上される場合を除く）。

出典：白石和孝「自己創設無形資産の資産計上をめぐる課題」企業会計，2013.6，22ページ。

さらに、参事官草案の第246条1項4文によれば、派生の営業権またはのれん（GoF）は、期間的に限定された利用可能な財産対象物とみなされ、貸借対照表に計上した上で、事業活動の各利用期間にわたって計画的に、場合によって計画外で償却しなければならない。償却の際、個々に見積られた耐用期間が、立法者が妥当と認める5年の期間を超える場合、そのことを附属説明書でそれぞれ理由を付して示さなければならない。⁴⁶⁾ これに対して、旧規定では有償取得によるのれんの資産化に対して選択権があった。資産化したときは翌期に少なくともその4分の1の規則償却が要求された。

なお、旧HGB第248条2項により、無償取得もしくは自己創設の固定資産たる無形資産には貸借対照表計上が明示的に禁止された。しかし、表現上、貸借対照表作成以前に無償取得された固定資産たる無形資産にのみ限定されている。つまり、流動資産たる無形資産ならびに有償取得の固定資産たる無形資産が、貸借対照表に借方計上される必要があると考えられる。⁴⁷⁾

新HGB第248条2項では、無償取得の固定資産たる無形資産の貸借対照表に計上禁止することについての規定は廃止された。自己創設の無形資産は、開発段階で発生した製作原価をもって、借方項目として計上することができる。しかし、研究費については借方計上禁止である。その理由としては、将来、その研究からもたらされる成果の見込みが極めて不確実であり、具体的なプロジェクトに組み込めないからである。

第2項 ドイツにおける自己創設無形資産の認識

旧HGBは、自己創設無形資産（開発費）に対して、債権者保護の見地からその計上を禁止していた。しかし、IFRSとの関係で情報機能の強化の一環として、その資産化、つまり事実上自社開発による無形資産の計上義務化を提案した。ところが、この案についてかなり厳しい批判があった。特に、無形資産という分類のもとで、将来予測をベースとした項目が計上され

ることになり、その項目はいずれにせよ決算時点で、まだ資産ではないなどの批判もあった。この批判を受けて連邦議会の法委員会は無形資産の計上義務化に代えて計上選択権に変更することで妥協し、決着した。⁴⁸⁾

その結果、自社開発による無形資産の資産化が可能となる。ここで開発費は、HGB第255条2a項2文に従い「財または手法の新規開発あるいは重要な変更を通じた財または手法の再開発に対する研究結果またはそれ以外の知識の適用」と定義される。この資産化はその資産としての性質が明確となる時点で、はじめて容認される。さらに、解釈が必要な「財」という概念については、材料、製品、特許権、非保護のノウハウならびサービスを含め、他方で、広く解釈を要する「手法」の概念のもとで典型的な生産および製作手法ならびに開発されたシステムを組み入れた。

それに対して、（第255条2a項3文による）研究とは、「新規の技術的利用可能性もしくはは経済的成果予想もしくははその技術的利用可能性もしくはは経済的成果予想について基本的に証明できない一般的種類の経験に向けての独立した計画的な試み」である。したがって、研究活動は、典型的に経験指向的であり、ならびに結果のその後の利用に対して何ら関連を持たない。また、研究活動について次に事例を挙げている。

- 新しい知見の創出を目指した活動
- 材料、設備、製品、手法、システムもしくはサービスに対する代替案に向けての試み⁴⁹⁾

また、研究および開発費が信頼できる形で相互に区別できないときには、資産化が禁止される。同様に自己創設の商標、印刷タイトル、版權、顧客リストこれに準ずるものは資産計上が禁止される。なお、明確、かつ直接的に識別できない自己創設無形資産の資産化は禁止される（改正商法理由書、85頁）。さらに、自己創設無形資産を資産化したときには、配当規制の対象となる。

第3節 中国における無形資産の会計

1993年以前の中国では、「税務会計」に基づく「財務会計」が存在していたと言われるが、事実上、企業会計処理規則は全部税収政策に従属していたのは現実である。つまり、「税務」と「会計」は一本化していた。その理由としては、当時の中国において、ほとんどの企業が国有企業であり、企業財務諸表を主に税務局にしか提出する必要がなかったからである。国に任命された経営者、管理者たちを評価する唯一重要な基準は納税額であるので、「税務重視」とも言われていた。国有企業が国の機関である税務局に財務諸表を提出することを対内的行為として認識すれば、当時未発達であった株式市場、私営企業の状況を考えると、財務諸表が投資者等の外部に提出するものとして認識される必要性は低いことも事実であろう。

1993年から、中国は市場経済への転換を加速させ、その中で、会計改革も実施された。「企業基本会計準則」、「企業財務通則」、「行業会計制度」及び「行業財務管理制度」等一連の会計法律・法規が發布された。会計が税務から独立するという方針が明確になったものの、「行業財務管理制度」という行政法規によって、税務は依然として会計に多大な影響力を発揮していた。

2001年、会計改革は第2段階に深化していた。企業会計制度と税収制度の分離は強化され、「会計法」、「会計準則」等の会計法律・法規によって企業財務諸表を作成することが明確になった。しかし、中国の会計改革は今でもまだ模索段階で、企業会計に対する研究、検証などがまだ不十分だと言えるだろう。⁵⁰⁾

近年、中国の企業会計を取り巻く環境は大きく変化している。2006年までは旧企業会計準則が主に適用されていたが、2006年に新たな企業会計準則が制定され、2007年から旧会計制度からこの企業会計準則への移行が進められている。

2007年に公布された中国の企業会計準則は、基本準則と38の具体準則から構成されている。

2007年度から上場企業および特定業種・企業を中心に新会計基準の適用が義務付けられ、適用対象企業が徐々に拡大されている。なお、2008年度は、非上場に対して適用は強制されておらず、任意適用の位置づけとなっている。それから、段階的に拡大しており、現在では、上場会社、大型国有企業、金融機関に加え、非上場の会社でも、深圳市、上海市、広州市等の特定の地域に所在する大中型規模以上の会社が対象になっている。その他の企業に対しては適用が推奨されるにとどまったため、新旧企業会計準則が並存することとなった。なお、「新企業会計準則」を選択すると、それ以降「旧企業会計準則」を適用することができない。

以下では、中国における新企業会計準則と旧企業会計準則を比較しながら、考察する。

第1項 中国における無形資産会計制度

まず、旧企業会計準則において、無形資産とは、「生産、役務の提供（他者へのリースを含む）、管理目的のために保有する、実物形態を持たない非貨幣性の長期資産である」と定義されている。

また、無形資産は識別可能無形資産と識別不能な無形資産とに区分することができる。識別可能無形資産としては、特許権、非特許技術（ノウハウ、ライセンス、使用権）、商標権、著作権、土地使用権等が該当することになる。一般的な製造業であれば、ソフトウェアや土地使用権が代表的な項目である。

識別不能な無形資産は、営業権（のれん）をいう。旧企業会計準則においては、企業結合によって生じたのれんは無形資産基準書の対象外となっている。当然のことながら、自己創設ののれんの認識は認められていない。⁵¹⁾

なお、中国の（新）「企業会計準則・具体準則第6号」第2章、第3条において、無形資産とは、「企業が保有または支配する実物形態のない識別可能な非貨幣性資産である。」と定義されている。また、以下のいずれかの条件に該当する場合に、無形資産の定義における識別可

能性の標準を満たすとされている。

1. 当企業から分離又は区分することができ、かつ単独又は関連する契約、資産又は負債と共に、売却、移転、使用許諾、賃貸又は交換に用いることができること。
2. 契約性の権利又はその他の法的権利に由来すること。なお、それらの権利が企業又はその他の権利及び義務から移転又は分離可能か否かは問われていない。⁵²⁾

さらに、新、旧会計基準においては、無形資産の認識規準として、①無形資産が生み出す経済的利益が企業に流入する可能性が高いこと、および②無形資産の原価が信頼をもって測定可能であることの二つの要件をどちらも満たすことが必要となっている。

「企業会計準則・具体準則第6号」第2章、第5条において、無形資産が生み出す経済的利益が企業に流入する可能性が高いか否かを判断する際に、無形資産の見積耐用年数内に存在するであろう各種経済的要素を合理的に見積らなければならず、かつそれを明確な証拠を備えていなければならないとしている。⁵³⁾

第2項 中国における自己創設無形資産の認識

「企業会計準則・具体準則第6号」第2章、第11条では、「企業が自ら創設したのれんおよび内部から生じたブランド、刊行物の名称などについては、無形資産として認識してはならない。」と規定している。

また、旧企業会計基準において、開発段階の研究開発費の資産計上を認めていなかったが、新企業会計基準では、資産認識の要件を満たした場合は開発段階の開発費を無形資産に計上することを認めることになった。旧企業会計基準を適用する限りは、現在の日本基準と同じ理論構成であるため、研究段階または開発段階にかかわらず、研究開発費は費用処理されることになっている。

旧企業会計基準では、自ら開発し、法に従って申請取得した無形資産は、法に従って取得した際に発生した登録費用、法律費用等の費用に

基づいて、その取得価額を確定し、資産として計上する。しかし、法に従って取得する以前に発生した研究および開発費用は、発生時に当期費用として認識しなければならないと規定されている。

なお、新企業会計基準の「企業会計準則・具体準則第6号」第2章、第7条においては、研究開発項目は研究段階と開発段階に区分されている。研究とは新たな科学または技術知識を得て、理解するために、実施する独創性のある研究調査をいうと定義されている。また、開発とは、商業的生産の実施または使用前において、研究成果またはその他の知識をある計画または設計に応用することによって、材料、装置、製品等を新しく産出または実施的に改良することをいう。研究段階に比べて、研究段階の業務を既に完成している必要があり、かなりの程度においてある新製品または新技術の基本要件を形成していなければならない。⁵⁴⁾

自己創設の研究開発項目において、研究段階の支出は、発生時に費用として計上しなければならない。一方、開発段階の支出は、同時に以下の条件を満たす場合に、無形資産として認識されることになる。

- ①当該無形資産の完成が、その使用または販売を可能にさせる技術上の実行可能性を有すること。
- ②当該無形資産を完成させて、使用または販売する意図を有する必要がある。
- ③当該無形資産を利用して生産した製品が市場に存在する又は無形資産自体が市場に存在することによって証明できること。
- ④十分な技術、財務資源およびその他の資源の支持を有し、当該無形資産の開発の完成によって、当該無形資産の使用または販売する能力を有すること。
- ⑤当該無形資産の開発段階に帰属する支出が、信頼をもって測定できる必要がある。企業は研究開発の支出に対して単独で計算を実施しなければならない。⁵⁵⁾

なお、上記に挙げた五つの条件は、国際会計基準で規定されている無形資産として認識する開発段階の研究開発支出と同一のものとなっている。新企業会計基準を適用した場合は、国際基準を適用した場合の処理結果と同一の結果になるものと考えられる。

以上のように、研究開発費について、旧企業会計基準、日本会計基準は、原則として費用処理するが、新企業会計基準、IFRSでは一定の要件を満たす開発費については資産計上が認められている。また、新企業会計基準、旧企業会計基準、日本会計基準、IFRSともに取得原価で評価する。なお、IFRSでは、再評価モデルの選択適用も認めている。

終章 結論と課題

今の時代では、経済のソフト化、あるいはブランドや知的財産への社会的な関心が高まっている。無形資産の開示情報に求めている社会的な関心に応じるために、外部購入された法的権利と企業結合の結果としてののれんのみを無形資産として認識し、取得原価で測定するという会計処理が行われているだけでは足りない。無形資産に対する社会的に求められているレベルと制度としての企業会計における認識レベルと合致させ、財務会計を通じて利害関係者に提供される無形資産情報の信頼性を維持する上で、制度会計において認められる無形資産の範囲を拡大していくことが必要と考えられる。

そこで、無形資産の認識拡大に対する新たな会計基準が整備されるようになってきた。その結果、制度会計における無形資産に対する会計処理の内容にも変化が生じてきている。特に、アメリカ会計基準や国際会計基準では、企業結合に伴って認識、測定されるのれんに対する会計基準の改変、整備が進められた結果として、のれんとは区分して認識すべき無形資産の具体化が図られた。その内容には、従来から認められてきた法的権利に基づく無形資産以外に、市場関連の無形資産や顧客関連の無形資産が含ま

れている。したがって、企業結合に伴って認識、測定される場合に限定されているものの、制度として認識することが認められる無形資産の範囲は拡大されつつある。

しかし、独立した第三者取引による取得した無形資産は、投資支出の事実が存在しているという点に計上の根拠が置かれているとも考えられる。第三者との取引が無形資産の認識条件という基準のため、取引が発生しない自己創設無形資産の資産計上を認めないことについて、必ずしも合理的とはいえない。取引の事実の有無という観点からでは、自己創設無形資産の資産計上が認められない一方で、取引による取得した無形資産の資産計上が認められるという非対称的な取扱いについて、資産認識の理論的な一貫性に欠ける部分が存在している。

これらの問題については、日本の会計基準に大きな影響を与えたアメリカの会計基準と国際財務報告基準を取り上げ、数多く研究成果を蓄積したアメリカと国際財務報告基準の対応を整理することとした。それに加えて、イギリス、ドイツ、中国における無形資産の動向を検討することで、制度会計における無形資産を検討することが世界的にも共通する課題になっている。

しかし、各国における商習慣や財務会計の考え方によって、無形資産に対する会計処理が異なってくるが、各国の会計基準を統合しようとする動きは、無形資産の会計基準にも顕著に見られる。

日本企業会計基準委員会でも、無形資産に関して国際会計基準とのコンバージェンス観点から検討すべき論点を整理し、米国会計基準における取扱いを慎重に確認しながら、方向性の検討がなされてきた。しかし、日本においては、無形資産全般に関する会計基準が存在していない。特に、近年の国際会計基準とのコンバージェンスの観点から、資産・負債アプローチへの移行が進んでいる中、資産の評価が重要と変わりつつある。それに加えて、前述した各国の会計基準を統合する動きを参考し、日本における無形資産の会計基準も国際会計基準とのコン

バージェンスの重要な一環として、無形資産全体を対象とした体系的な会計基準がIFRSを基準にして、整備される必要がある。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、終始熱心なご支援

とご指導を頂いた卒業論文指導教員の鯖田豊則教授に深く感謝しております。また、一年次の授業や中間発表の際、ご指導とご鞭撻をいただいた田宮治雄先生と論文研究だけでなく多くのご指導をしていただいた萩本眞一郎先生に感謝の意を表します。

注

- 1) 企業会計基準委員会「財務会計の概念フレームワーク」第3章 第4項。
- 2) FASB (1985) par. 25, 平松一夫・広瀬義州訳『FASB 財務会計の諸概念』中央経済社, 2002, p. 297.
- 3) FASB (1985) par. 26, 平松一夫・広瀬義州訳『FASB 財務会計の諸概念』中央経済社, 2002, p. 297-298.
- 4) IASB (1989) par. 49, 間島進吾・広瀬義州編「コンメンタール国際会計基準」税務経理協会, 1999年, p. 77.
- 5) IFRS原文ではAn asset is a resource controlled by the entity as a result of past events and from which future economic benefits are expected to flow to the entity. と述べている。
- 6) 著作権とは、著作権法にいう出版権。著作物の複製・販売に関して専有する権利。
- 7) IASB (1989) par. 56, 間島進吾・広瀬義州(1999), 前掲書, p. 81.
- 8) 企業会計基準委員会「無形資産に関する検討経過の取りまとめ」5頁。
しかし、形式的には無形資産の定義に該当するものであっても、無形資産としての特性に加えて他の特性も有しているものもあるため、既に個別の会計基準等において、当該特性に相応しい会計処理等が定められているもの(棚卸資産、リース資産、繰延税金資産等)についても、対象外とする方向性で検討を行っていた。
- 9) IAS第38号, 18項。
- 10) FASBによる会計基準のコード化体系により, FASB Accounting Standards Codification「FASB-ASC Topic350」無形資産——のれん及びその他(Intangibles—Goodwill and Other)になった。
- 11) 企業会計基準委員会「無形資産に関する論点の整理」2009年, 8, 9ページ。
- 12) 大塚成男「無形資産会計の制度的認識の視点と課題」, 伊藤邦雄編著(2006) 前掲書, 30ページ。
- 13) 「財務諸表等の用語, 様式及び作成方法に関する規則」第27条。また, 「会社計算規則」第74条3項3号。
- 14) IAS第38号, para. 12.
- 15) IAS第38号, para. 13.
- 16) IAS第38号, para. 17.
- 17) IAS第38号, para. 21.
- 18) 永田京子「第3章無形資産会計の国際的動向, 第1節アメリカ, 第3項現在のアメリカにおける無形資産会計, ①のれんの会計」伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社, 2006年, 60頁。
- 19) 大塚成男「第3章無形資産会計の国際動向, 第4節国際会計基準, 第1項IAS第38号」伊藤邦雄編著(2006), 前掲書, 113ページ。
- 20) IAS第38号, para. 52.
- 21) IAS第38号, para. 54.
- 22) IAS第38号, para. 57.
- 23) IAS第38号, para. 36.
- 24) IAS第38号, para. 51.
- 25) 企業会計基準委員会「無形資産に関する論点の整理」平成21年, 20頁。
- 26) 藤田晶子「無形資産会計のフレームワーク」中央経済社, 2012, 67頁。
- 27) ソフトウェアの開発プロセスを, 準備段階(Preliminary Project Stage), 開発段階(Application Development Stage), 操作段階(Post Implementation/Operation Stage)の三区分に分ける。
- 28) デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー編「M&A・再編会計」2014年, 72頁。
- 29) FAS141号, par. 43.
- 30) 無形資産の認識範囲は本論文の第3項の米国における無形資産会計制度を参照。
- 31) 大塚成男「第3章無形資産会計の国際動向, 第5節日本, 第1項日本における従来の会計処理」, 伊藤邦雄編著(2006), 前掲書, 122ページ。

- 32) IFRS第3号, par 32.
- 33) IFRS第3号, par 19.
- 34) 企業会計基準委員会「討議資料 財務会計の概念フレームワーク」2006, 第4章の第21項.
- 35) 企業会計基準委員会, 「討議資料 財務会計の概念フレームワーク」2006, 第1章「財務報告の目的」第18項.
- 36) 勝尾裕子「原価配分の必然性と自己創設のれん」『会計』第175巻第5号, 2009, 83-97頁.
- 37) 勝尾裕子「自己創設のれんの認識」大日方隆編著『会計基準研究の原点』中央経済社, 2013, 61頁.
- 38) 伊藤邦雄著「新・現代会計入門」日本経済新聞出版社, 2014, 586頁.
- 39) イギリスの大手総合食品メーカーのランクス・ホーヴィス・マクドゥーガル社(以下RHM社)は1988年9月3日の連結貸借対照表に自社所有のすべてのブランドの価値を6億7,800万ポンドと評価してオンバランスした事件.
- 40) 非金融固定資産(non-financial fixed assets).
- 41) 白石和孝「イギリス暖簾と無形資産の会計」税務経理協会, 2003年, 90頁.
- 42) 白石和孝, 前掲書, 99-100頁.
- 43) FRS第10号, par. 2. 原文は「The value of an intangible asset that is established by reference to a market Where:
(a) the asset belongs to a homogeneous population of assets that are equivalent in all material respects; and
(b) an active market, evidenced by frequent transactions, exists for that population of assets.」
- 44) 白石和孝「自己創設無形資産の資産計上をめぐる課題」企業会計, 2013.6, 22ページ.
- 45) 五十嵐邦正「ドイツ会計制度論」森山書店, 2012年, 7頁.
- 46) 佐藤博明「ドイツ会計の国際化」静岡大学経済研究, 2013, 106頁.
- 47) 佐藤博明編著「ドイツ現代会計化論」森山書店, 2014年, 112頁, 113頁.
- 48) 五十嵐邦正「ドイツ会計制度論」森山書店, 2012年, 8頁.
- 49) 佐藤博明編著(2014年), 前掲書, 119頁, 120頁.
- 50) 中小企業基盤整備機構「中国における会計制度と実効のある経理関係社内規程」http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_common/chushou/b_keiei/keieikokusai/pdf/chugoku_kaikei_seido.pdf, 2005年, 3ページ.
- 51) トーマツ編「中国の投資・会計・税務Q&A」中央経済社第2版, 2004, 270頁.
- 52) 新日本有限責任監査法人, 新日本アーンストアンドヤング税理士法人著「必携中国の会計・税務詳解」税務経理協会, 2009, 44頁.
- 53) 魏海涛[他]訳「中国企業会計準則: 中日対訳」中央経済社, 2007, 179頁.
- 54) 新日本有限責任監査法人, 新日本アーンストアンドヤング税理士法人著(2009), 前掲書, 46頁.
- 55) 新日本有限責任監査法人, 新日本アーンストアンドヤング税理士法人著, 前掲書, 46頁.

参考文献

1. 青山監査法人編「アメリカの会計原則」東洋経済新報社, 2011年.
2. 秋山 直「米国の無形資産会計」信山社, 2004年.
3. 五十嵐邦正「ドイツ会計制度論」森山書店, 2012年.
4. 伊藤邦雄著「ゼミナール現代会計入門」日本経済新聞出版社, 第9版, 2012年.
5. 伊藤邦雄著「新・現代会計入門」日本経済新聞出版社, 第1版, 2014年.
6. 伊藤邦雄編著「無形資産の会計」中央経済社, 2006年.
7. 英国財務報告評議会(Financial Reporting Council, FRC), 「FRS 10 Goodwill and Intangible Assets」, <http://frc.org.uk/Our-Work/Publications/> ASB/FRS-10-Goodwill-and-Intangible-Assets-File.pdf, 1997年.
8. 会社法「会社計算規則」第74条3項3号.
9. 大河内暁男「ロウルズーロイス研究—企業破綻の英国的位相」東京大学出版会, 2001年.
10. 大日方隆編著「会計基準研究の原点」中央経済社, 2013年.
11. 勝尾裕子「原価配分の必然性と自己創設のれん」『会計』第175巻第5号, 2009年.
12. 魏海涛[他]訳「中国企業会計準則: 中日対訳」中央経済社, 2007年.
13. 企業会計基準委員会「企業会計基準第5号貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」第19項.
14. 企業会計基準委員会「企業会計基準適用指針

- 第6号 固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」, 2003年（最終改正2009年）.
15. 企業会計基準委員会「財務会計の概念フレームワーク」第3章.
16. 企業会計基準委員会「適用指針第10号 企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」2005年12月27日（最終改正2013年）.
17. 企業会計基準委員会「討議資料 財務会計の概念フレームワーク」企業会計基準委員会2006年.
18. 企業会計基準委員会「無形資産に関する検討経過の取りまとめ」2013年6月28日.
19. 企業会計基準委員会「無形資産に関する論点の整理」2009年.
20. 金融商品取引法「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」第27条、ガイドライン27.
21. 経済産業省「ブランド価値評価研究会報告書」2002年.
22. 古賀智敏「知的資産の会計」東洋経済新報社, 2012年.
23. 古賀智敏編著「財務会計のイノベーション：公正価値・無形資産・会計の国際化による知の創造」中央経済社, 2009年.
24. 国際会計基準審議会（IASB）, 「International Accounting Standard 38 Intangible Assets」, <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/PdfAlone?id=12033&sidebarOption=UnaccompaniedIas>（参照2015.01.30）
25. 国際会計基準委員会財団編「国際財務報告基準IFRS / 2013 part A, 2013 part B」中央経済社, 2013年.
26. 桜井久勝著「財務会計講義」中央経済社, 第15版, 2014年.
27. 佐藤博明「ドイツ会計の国際化」静岡大学経済研究, 2013年.
28. 清水泰洋「アメリカの暖簾会計：理論・制度・実務」中央経済社, 2003年.
29. 白石和孝「イギリスの暖簾と無形資産の会計」税務経理協会, 2003年.
30. 白石和孝「自己創設無形資産の資産計上をめぐる課題」企業会計, 2013.6.
31. 新日本有限責任監査法人, 新日本アーンストアンドヤング税理士法人著「必携中国の会計・税務詳解」税務経理協会, 2009年.
32. 新日本有限責任監査法人事業開発部著「会社の知的資産を見える化する方法」中経出版, 2008年.
33. 田邊朋子「第11回, IAS第38号無形資産」会計・監査ジャーナル, 2009.5.
34. 田中 弘〔他〕著「通説で学ぶ財務諸表論」税務経理協会, 2009年.
35. 中小企業基盤整備機構「中国における会計制度と実効のある経理関係社内規程」http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_common/chushou/b_keiei/keieikokusai/pdf/chugoku_kaikei_seido.pdf, 2005年.
36. デロイトトーマツFAS株式会社編「M&A無形資産評価の実務」清文社, 2006年.
37. デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー編「M&A・再編会計」2014年.
38. トーマツIFRSサービスセンター編「国際財務報告基準の実務」中央経済社, 第4版, 2009.
39. トーマツ編「中国の投資・会計・税務Q&A」中央経済社, 第2版, 2004年.
40. トーマツ編「中国の投資・会計・税務Q&A」中央経済社, 第4版, 2009年.
41. 読売新聞朝刊「課税逃れ阻止 国際ルール G8サミットで合意へ」2013年5月23日.
42. 中野 誠著「業績格差と無形資産：日米欧の実証研究」東洋経済新報社, 2009年.
43. 日本公認会計士協会「会計制度委員会研究資料第4号 時価の算定に関する研究資料～非金融商品の時価算定～」2013年.
44. ハンス・ユルゲン・キルシュ, ニルス・ギムベグ・ヘニング（著）／佐藤誠二, 佐藤博明（訳）「ドイツ現代会計化論」森山書店, 2014年.
45. 長谷川美千留「無形資産に関する一考察」八戸大学紀要, 2010年5月.
46. 平松一夫・広瀬義州訳「FASB 財務会計の諸概念」中央経済社, 2002.
47. 広瀬義州「財務会計（第10版）」中央経済社, 2011年.
48. 広瀬義州「知的財産会計」税務経理協会, 2006年.
49. 藤田敬司著「M & Aの会計システム」中央経済社, 2009年.
50. 藤田敬司著「現代資産会計論」中央経済社, 2005年.
51. 藤田晶子「無形資産会計のフレームワーク」中央経済社, 2012年.
52. 間島進吾・広瀬義州「コンメンタール国際会計基準」税務経理協会, 1999年.
53. 山田善隆, 橋本 尚「IFRS会計学 基本テキスト」中央経済社, 第3版, 2012年.

ファミリー企業の優越性について

——継続性を中心として——

盧

瑤

はじめに

研究背景

ファミリー企業は、世界のどの地域でも普遍的なビジネス形態であって、そのマネジメントの仕組みは思いのほか複雑である。ファミリー企業は創業者が自らの事業哲学や信念を世に積極的に訴え、その意思を継承・発展させることで成功モデルを実現してきた。ファミリー企業の長所は、長期的な視野に立ち、粘り強くビジョンを追求できること、従業員や他の利害関係者と親密な関係を構築できるという面で優れていると言われる。「強いファミリー企業」には、そういった特徴が顕著にみられる。一方、短所は、さまざまな問題にファミリーが内輪で対処しようとしがちなことである。企業において重大な決断をしなくてはならない場合にも同じことが言える。行き過ぎた「内部重用」は、成長や危機管理の妨げとなり兼ねない。企業の規模が大きくなるにつれ、ファミリー内、そして外部の取締役や株主等といかにコミュニケーションをとっていくか、という課題も提起されている。

ビッグビジネスの時代を迎え、ファミリービジネスはもはや遅れた企業形態であると認識されるようになっていった。しかし、ファミリー企業は本当に「封建的・保守的」の企業形態なのだろうか。

研究目的

ファミリー企業に対する「封建的・保守的」「世襲による弊害」などの批判が強まるに伴い、中小企業を中心として遅れた形態であるという認識があった。実はそうではないと思っている。従って、本研究では、事例分析を通じて、企業経営の継続性の観点から、ファミリー企業は中小企業のみならず、大企業も含めていることを立証し、継承についての問題点と具体的な解決方法について考えたい。

第I章 ファミリー企業の実態

第1節 ファミリー企業とは

(1) 定義にかかわる4つの要素

ファミリー企業を一口にいっても、統一された1つの定義はまだ存在しない。しかし、「ファミリーの影響力」「ファミリーの経営参画」「複数のファミリーメンバーの関与」「次世代へ承継する意思」の4要素はファミリー企業の定義に当たって主要な要素であり、これらに着目して定義の詳細な検討が続けられている。それぞれの要素を簡単に説明しよう。

第1に、ファミリーの影響力とはファミリー企業の経営に関する重要な意思決定に対するファミリーの影響力を意味する。ファミリーの影響力は、基本的には法的な所有権、株式であれば株式所有によって行使される。相対的多数の所有権を確保している場合に、ファミリーの影響力があり、ファミリー企業であるといえる

が、相対的多数の水準をめぐってはまだ統一された見解はない。

第2に、ファミリーの経営参画とは、取締役会などにおける経営方針の討議・決定への参加を意味する。ファミリーの代表が社長、会長として実権を確保する場合が多いが、取締役会の相対的多数をファミリーメンバーとする方法もある。

第3に、複数のファミリーメンバーの関与を定義に含める理由は、そうしなければ全ての企業がファミリー企業に含まれてしまうからである。例えば経営責任者が唯一の株主かつ経営者、つまりオーナー経営者であって他のファミリーメンバーが全く所有・経営に関与していないければ、ファミリー企業とは定義されない。

最後に、次世代へ承継する意思を定義に含む理由は、上記複数メンバーの関与と関連している。つまり、現段階ではファミリー関係者で関与しているのは創業者だけであるが、次世代に承継する意思があれば、ファミリー企業と定義してよいとするものである。しかし、意思という主観的要素は定義に含めるべきではないと考える。

(2) ファミリー企業の定義

ここではファミリー企業を「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上をしめる企業」と定義する。「あるいは異なった時点」を付加しているのは、株主経営者が息子などファミリーメンバーに事業承継して、ファミリーの株主と経営者を合わせて1名の事態を想定している。これは典型的ファミリー企業であるが、複数のファミリーメンバーの関与を「異なった時点」に拡大しておかないとファミリー企業と定義されず不合理なためである。このように定義すれば、上述した「承継する意思」に言及する必要はない。¹⁾

第2節 ファミリー企業の特性

(1) ファミリービジネスのデメリット

ファミリービジネスと聞くと、ほとんどの人が良いイメージをもたないだろう。それはファミリービジネスに対して「ファミリーによって私物化された閉鎖的な企業」というマイナスのイメージが先行しているためだろう。実際ファミリービジネスにはその特性から、企業経営に関して起こりうる問題が多く存在している。ここでは、そのファミリービジネスの持つデメリットを潜在的なマイナス面として述べる。その要素は大きく分けると以下の3つがあげられる。第一はファミリーメンバー間での問題がビジネスに影響を及ぼすという点、第二にファミリーによる会社の私物化が進むという点、第三が身内への甘さによって事業継承時に問題が起る点である。

① ファミリーメンバー間での争いがビジネスに悪影響を及ぼす

ファミリービジネスは経営にファミリーの感情も大きく関与してくる。そのため、親族の紛争によって経営が危機にさらされることも少なくない。特に経営トップの権力が揺らぎ、家族の対立が表面化した時、企業の経営に大きな影がさす可能性が高い。そのために、企業は権力がある程度集中させ、強いトップを育成しておくことが大切になる。

② ファミリーによる会社の私物化

広義の意味のファミリービジネスにおいても、経営者と株主が一致している場合が多い。その場合、企業像や企業目的は明確で、株主と経営者との利害調整は問題にならない。しかしそのことは、同時に経営者のワンマンが進むことにつながり、企業の私物化の原因にもなりうる。その結果、経営の規律を損なうことになりがちである。また金銭面での公私混同、最悪の場合には経営者の意向を受けた意図的な法令違反という事態にもなりうる。

③ 事業継承時に生ずるファミリービジネス特有の諸問題

経営者がファミリーの意向を重要視するあまり、能力のない家族が継ぐことや、経営と所有の一致から来る高齢創業者の弊害など、事業継

承に関してはマイナス面が存在する。

(2) ファミリービジネスのメリット

ファミリービジネスであることのメリットとはどのようなものがあるのだろうか。それは、以下の3点があげられる。まず超長期的な視野にたった経営ができるという点。第二に大胆な変革を起こしやすい点。最後に家族や従業員によるサポート体制が存在し、後継者育成などを早くから行うことができる点である

①超長期的な視野に立った経営

ファミリービジネスでは、次世代に富と資産を引き継ぐためにファミリーメンバー規範と責任意識、存続意識が高い。そのため、短期的なトレンドに影響されず、超長期的な視野にたった戦略を重視している企業が多い。竹中工務店、ヤンマー、サントリーなどは、非上場を貫きファミリービジネスを存続しているが、これは短期的な成果の還元を求める株主によって経営が左右されることを嫌い、長期的な経営を目指しているためである。実際長期的な視野での経営が要求される製菓業ではファミリービジネスの比率が格段に高い。また、最近ではワールドやすかいらーくなどが自社株の買い取りによって、株式の上場廃止、非公開化に踏み切ったのも、短期的な利潤追求や株価高と高配当を要求する多くの株主とは決別して、生き残りのために、長期的な観点から思い切った投資を行うという理由が大きい。

②大胆な変革を行いやすい

ファミリー出身の経営者は内部昇進のサラリーマン経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい。自分を選んでくれた前任者や同僚たちなど派閥の依存度が少ないためである。また、経営者自身が多くの株式を保有しているため、意思決定も速く行うことができ、大胆な変革を行う潜在能力を有している。200年続く老舗企業は、時代にあった形で大胆な変革をおこなってきたケースが多い。むしろ、長い伝統を持つだけでは企業の強さにはならず、伝統と革新が結びつくことが大切なのである。ファミ

リービジネスのこの潜在能力を活かせるかは、企業の存続とも大きく関わっている。

③後継者育成・サポート体制

事業継承に関わることだが、ファミリービジネスでは、早くから後継者が決まっており、幼い頃から計画して後継者としての教育を行うことができる。また、それにより後継者がその意識をもつことも大きなメリットとなりうる。次の時代の後継者に若い者を抜擢しつつ、その後継者のサポートを先代やファミリーが行うことができる。これらは、一般企業にはないファミリービジネスのメリットであると考えられる。²⁾

第3節 ファミリー企業の比重

ファミリーによって所有・経営されている企業は、世界の企業数の約70%を占め、また主要産業国におけるファミリービジネスのGNPに対する貢献度は40～60%と言われている。米国では、新たな雇用創出の78%がファミリービジネスによるものであると共に、59%の雇用、49%の国内生産を生み出しているとの報告もある。

日本においても、創業者一族が経営に関わるファミリービジネスが国内企業総数のうち9割以上を占め、各地域経済においてその中核的役割を担っている。日本における業暦100年以上のファミリービジネス企業数は数万社を数え、欧州(6,000社)、米国(800社)を大きく上回っており、その意味で日本はグローバルにみても「ファミリービジネス大国」と位置づけられる。³⁾

ここで、世界の主要ファミリービジネス企業の概観しておこう。Family Business誌2009年版による売上高トップ10社は表1の通りである。⁴⁾

世界的金融危機が襲った昨今の経済状況下においても、ファミリービジネスは驚くほどに好調な業績を上げている。売上高純利益率やROE、ROA、などの指標は非ファミリービジネスを上回り、不況時にも積極的に雇用を創出するなどの特徴も見られる。長期的視点に立った経営スタイルは、現在の閉塞感漂う景気の中

表1 世界のファミリービジネス売上高トップ10社

順位	会社名	ファミリー	本社所在地	業種	売上高 (億ドル)
1	ウォルマート	Walton	アメリカ	流通	3,790
2	トヨタ自動車	豊田	日本	自動車製造	2,630
3	フォード	Ford	アメリカ	自動車製造	1,720
4	コーク・インダストリー	Koch	アメリカ	石油、農業	1,100
5	サムソン	李	韓国	複合	1,050
6	アルセロール・ミタル	Mittal	ルクセンブルク	鉄鋼	1,050
7	サンタンデール銀行	Botin	スペイン	銀行	890
8	プジョー・シトロエン	Peugeot	フランス	自動車製造	890
9	カーギル	Cargill, MacMillan	アメリカ	穀物取引	880
10	S Kグループ	Chey	韓国	通信他	880

出典：Family Business 誌（2009）に基づき作成。

に、新たな視点をもたらすと予測でき、研究としての成果が期待されているのである。⁵⁾

第Ⅱ章 先行研究

第1節 ファミリー企業の優位性

(1) 業績優位性

ファミリービジネスと非ファミリービジネスの業績の比較研究は数多く存在するが、その結果はまちまちであって、どちらに優位性が認められるかは明らかでない。

Miller (2005) は、ファミリービジネスを「一族が株式または議決権の最大部分を握り、一人または複数の親族が経営の要職に就いている企

業」としたうえで、ファミリービジネスの業績が多くの面で非ファミリービジネスを上回り、会社の存続年数も長いことを指摘している。

安田（2006）は、企業の創業、発展、死滅といったライフステージごとの中小企業の特徴等に関する研究のなかで、中小企業の事業承継後の業績を分析し、ファミリーが承継した場合と非ファミリーが承継した場合のどちらがより優れた業績をあげているかは明確に判定できないとしている。そのうえでこの結果から、「先代経営者を総体としてみた場合、子息等だという理由だけで第三者に比べ経営者としての能力が劣った者を後継者に選ぶという愚を犯していない」という解釈を導いている。⁶⁾

また、森川（2008）は、ファミリービジネスの生産性上昇率は非ファミリービジネスに比べ低いものの、存続確率は高いことから、ファミリービジネスは成長よりも存続を重視していると推論している。⁷⁾

(2) 長寿性

①後藤俊夫著『三代、100年潰れない会社のルール』論点整理

i. 長寿企業ランキング

社歴200年を超える長寿企業は世界に7,212社ある。うち日本は3,113社（45.3%）で世界トップ、第2位はドイツの1,563社（21.7%）である。それ以下は、第3位がフランスの331社（4.6%）、第4位が英国の315社（4.4%）と桁違いに少なく、伝統ブランドを誇るイタリアは第7位で163社（2.3%）である。

ii. 長寿企業大国日本の秘密

長寿企業の内部要因としてはマネジメント・システムの蓄積がある。すなわち、複式簿記・連結会計管理制度、人事管理・教育制度（江戸時代の寺子屋など教育制度の発達と識字率の高さ）、危機管理としての家訓・家憲の文書化や準備金の蓄財などである。

一方、長寿企業の外部要因としては市場経済の長期的拡大がある。すなわち、江戸時代200年間平均0.1%成長の実現、江戸は世界最大人口100万人都市、18世紀初頭世界初先物市場として大阪堂島米市場があり、首都への権力+財力+人材の集中や材料・技能+消費の蓄積が起り、商家・商人は自己変革し長寿企業となり、これが地方伝播へも伝播した。

長寿企業には、家業の継続発展を目指す強い意思が存在し、また、明治憲法（昭和22年まで続く）では家督を制度化し、長子相続制+養子制度が導入されたことがリスクマネジメントの機能を発揮した。

家業の継続発展には時代の精神を捉える経営思想が必要であり、「正当な利潤は武士の禄と同じで、全く恥ずべきではない」とする「石田梅岩の石門心学（仏教+儒教+神道の融合）」

が経営思想として江戸幕府にも採用された。

iii. 長寿企業のタイプ

- ①原点維持タイプ（守）
- ②続的成長タイプ（破）
- ③創造的破壊タイプ（離）がある。

iv. ドラッカーのファミリービジネス生き残りの「5つの鉄則」

- ①自社で働く一族関係者には、少なくとも一般従業員以上の能力と勤勉さを求める。
- ②同族以外の幹部登用を意識的に行い、研究開発、マーケティング、財務など専門知識にある幹部陣容を揃える。
- ③少なくとも一名は同族以外から経営陣を登用する。
- ④承継の判断を部外に委ねる。
- ⑤一族がファミリービジネスに貢献する姿勢が重要。

v. ファミリー企業の失敗パターン

- ①公私混同型
- ②隠ぺい内向型
- ③管理者不在型
- ④家族内紛型
- ⑤老衰型
- ⑥後継者不在型

vi. 長寿企業の持続的成長戦略

- ①ビジョン（VISION）
- ②優位性（DOMINANCE）
- ③統治（GOVERNANCE）
- ④リスクマネジメント（RISK MANAGEMENT）
- ⑤長期的関係性（RELATIONSHIP）
- ⑥承継計画（SUCCESSION）

②帝国データバンク編『百年続く企業の条件』論点整理

i. 老舗企業

日本は百年以上続く老舗が約2万社ある「老舗大国」である。

老舗企業の77.6%には「家訓・社是・社訓」あり、その特徴は「カ・キ・ク・ケ・コ」である。すなわち、「カ（感謝の気持ち）」「キ（勤勉）」「ク（工夫）」「ケ（儉約）」「コ（貢献）」である。

老舗企業が多い業種は小売業（百貨店など）で、老舗企業比率が高いのは醸造業（酒造など）である。

ii. 老舗企業の財務状況

帝国データバンクデータベース「COSMOS2」収録約125万社のうち、100年以上の業績を重ねる企業の中から業績書を入手した老舗企業1,913社の営業収益は50億円未満が6割を占めている。

また、老舗企業は全業種企業に対し売上高営業利益率が低いにもかかわらず売上高経常利益率は高く、受取利息が支払利息を上回っているなど金融収支が良い、保有株式が多く受取配当などを多額に受け取っている、駐車場収入や家賃収入など雑収入として営業外収益に計上している状態が想定される。

③久保田章市著『百年企業、生き残るヒント』論点整理

i. 創業年代別長寿企業数

東京商工リサーチのデータによると、現在生き残っている百年企業（宗教法人除く）は20,788社である。創業年代別では、奈良時代以前創業6社（世界最古の会社「金剛組（578年創業）」「世界最古の温泉法師温泉（718年）」など）、平安時代創業10社、鎌倉時代創業5社、室町時代創業44社（「八丁味噌（1337年）」「虎屋（1526年）」（小西酒造（1550年）」など）、安土桃山時代創業65社（「松井建設（1586年）」「住友金属（1590年）」「養命酒（1602年）」など）、江戸時代創業3,446社（「松坂屋（1661年）」「三和銀行（1656年）」「SS製薬（1765年）」など）明治時代創業17,212社（「NTT（1869年）」「丸善（1869年）」「サッポロビール（1876年）」など）となっている。

ii. 業種別百年企業

業種別の百年企業数及び企業数割合は、第1位小売・卸売業、第2位製造業、第3位建設業の順となっている。

iii. 長寿企業の秘訣

長寿企業の秘訣は、伝承（変化させてはなら

ないもの）と革新（時代に対応して変化させること）を有していることである。伝承の仕組みは、「顧客第一主義」「本業重視の経営」「堅実経営」「品質本位」「製法の維持・継承」「従業員重視」「企業理念の維持」などである。また、革新の仕組みは、「商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応」「時代の半歩先に行く」「販売チャネルを時代に合わせて変更」「本業の縮減を前提とした新規事業の確立」「家訓の解釈を時代に合わせる」などである。

④考察

企業継続のためには、経営資源であるヒト・モノ・カネ・スキル・ノウハウなどを伝承させる仕組みの構築と仕組みを革新するヒトの育成が重要である。

伝統芸道・武道の形と場の構築は企業に置き換えると仕組みの構築といえる。各道における段位取得プログラムはスキル向上プログラムであるが、技術向上プログラムだけでなく精神向上プログラムも組み込まれていることが「道」といわれる由縁であり、企業の人材育成にもこの視点によるプログラム構築が求められよう。

今回は、本研究部会の研究目的である「グローバル化が進展する今日の企業環境において、日本企業が自らの特質を活かして世界市場で生き延び続けるためには、日本人が有史以来伝承してきた土俗の伝統文化や渡来文化の学習により花開いた日本伝統文化の芸道や武道の価値と有用性を再認識し、日本伝統文化の特性を活かした日本型経営が日本企業の強みとなり得る」という仮説検証について、日本の長寿企業にスポットを当て、その共通項を探った。

その結果、「伝承と革新」のための仕組み構築という点では伝統芸道・武道と長寿企業に共通項があることが判明した。今後はこの仕組みを動かしていくためのヒトの育成プログラムの構築とその運営方法についての研究を継続する。⁸⁾

第2節 ファミリーメンバーと専門経営者の関係

(1) ファミリー企業における専門経営者の意義
ファミリー企業の発展を進める観点から見て、オーナーである創業者家族だけがトップ・マネジメントを形成するというのは最も望ましく事態だと言えよう。理由は三つある。

第一は、創業者や専門経営者と異なり、ファミリーメンバーは創業者の建設した企業の経営にかんする関心、情報、経験を持たない場合が多い。

第二は、第一の欠点を取り除くためには、ファミリーメンバーは若年時からファミリー企業に就職し、そこで働く中で経営にかんする関心、情報、経験を身につける可能性は存在する。しかし、恵まれた創業者家族の生活環境ゆえに、関心、情報、経験を活用する能力が育たないことが多い。俗な言い方をすると、下積み之苦勞を知らないお坊ちゃんには社員を使いこなせないといったことである。

第三は、そのような欠点をも取り除くために、創業者やファミリーの当主が後継者候補に「帝王学」をきびしく学ばせ、人間的トレーニングを積ませるということはある。いや、そのファミリーメンバーの恵まれた天賦の資質ゆえに、特別な教育・訓練なしでも、社員の集団を人格的にひきつけ、傾倒させる人格的魅力が備わり、それに創業者が建設した企業の経営にかんする関心、情報、経験を結びつけて、トップ・マネジメントとしてファミリー企業を発展させる能力を有するファミリーメンバーが皆無というわけではない。しかしい、そのような能力の持主がファミリーから輩出する確率はきわめて低い。ファミリーというのは人材を生み出す母集団としてあまりに小さいからである。それに比べると、専門経営者の母集団としての規模は特別に大きいと言うことできる。

その結果、ファミリー企業が、もしたんなる保全でなく発展することを望むなら、専門経営者の協力、それもミドル・レベルやローワー・レベルでの協力でなく、トップ・マネジメントと

しての協力が必要になってくる。当面は、ファミリー企業の発展が話の前提であり、ファミリー企業の枠組は守られている。専門経営者がトップ・マネジメントの権限を委譲される経営者企業の段階には入っていない。ファミリー企業のトップ・マネジメントにおける専門経営者の協力は、トップ・マネジメントを再編して、ファミリーメンバーと専門経営者で分担しあうというのが最も起こりやすいケースである。⁹⁾

(2) ファミリーメンバーと専門経営者の対立

創業者家族と専門経営者の間には、つねにファミリー企業の経営をめぐる平和で牧歌的な協力関係が成り立っているわけではない。むしろ、自然の成り生きに任せるなら、そこには根強い相互不信が存在し、コンフリクトがたえず発生するというのが常態であろう。ファミリー側、あるいは専門経営者側、さらに双方の側からの意識的・人為的働きかけが積み重ねられた結果、両者間には協力関係が成立すると言った方がよいと思う。

創業者家族が専門経営者を従者、「あごで使える便利な存在」、注意に怠まると家産を横領する危険人物というぐあいに蔑視したり、警戒視したりする例もないことはないだろうが、あまりにも時代がかった話である。工業化が進み、ファミリー企業も大企業化した段階、専門経営者の学歴や経営的・技術的スキルが向上した段階においては、ファミリー自身も古い主人意識を後退させており、このようなだぐいコンフリクトは減少していると思われる。対立の原因は、ファミリー企業は創業者家族が創業者から受け続き、将来にわたって永続させるべき家産だとする強い固定観念である。

第一に、そこから、所有者であるファミリーは。余人をまじえず全面的に経営を統括すべきだという責任意識が派生し、トップ・マネジメントをファミリーメンバーだけの手中に掌握すべきだということになる。専門経営者はミドル・マネジメント以下に位置づけるのが当然ということになる。

第二に、しかし、ファミリー企業が大規模化し、経営内容が複雑になり、経営環境がきびしくなったとき、ファミリーメンバーは専門経営者の参加を認めざるをえない。しかし、それは、あくまでも経過的な措置であり、事情さえ許されれば、所有者であるファミリーがトップ・マネジメントを占有するのが正常だという意識が抜けない。たとえば、創業者の死、重病にさいし、ファミリーメンバーの後継者がまだ育っていないというときに、専門経営者に対しCEOの重責が委ねられるが、あくまでの緊急避難にすぎず、ファミリーメンバーの後継者が育った後（いやCEOの専門経営者には後継者を育てる責任がある）、「大政奉還」が予定されているという事例である。

第三に、創業者家族がトップ・マネジメントに対する専門経営者の常時参加を認めた場合でも、もちろん、ファミリー企業の枠組が維持されているので、CEOへの参加は考慮外である、専門経営者がリスク・テイキングな経営の拡大、積極的な投資の遂行、同種の専門経営者の雇用の増加や経営者報酬の引上げを要求するのではないか。それらは、ファミリーメンバーの配当収入を犠牲にし、ひいては、家産に対する負担を重大化させるのではないかという警戒心である。投資がリスク・テイキングなものなら、家産の蕩尽も覚悟させられる。¹⁰⁾

第Ⅲ章 事例分析：松下電器

第1節 事例背景

日本企業、松下電器産業会社は日本の大型の電気器具製造会社であって、創立以来、松下電気は高品質、高性能の商品と上質なサービスを提供することを通じて、“人々の生活更に豊かで、更に心地が良くなって、世界文化の発展に貢献”という経営理念を基づいて、頑張って新技術と新製品を開発している。松下電器はオランダのフィリップ電気器具会社、米国の西方電気会社とRCAと技術協力を行って、前世紀50年代～70年代の時大幅な成長を獲得して、業

務は世界の多数の国家と地区に広く開拓して、全世界の有名な電気器具生産会社になった。

第2節 事例分析

(1) 水道哲学

水道哲学とは、松下幸之助の語録に基づく経営哲学である。幼少期に赤貧にあえいだ幸之助が、水道の水のように低価格で良質なものを大量供給することにより、物価を低廉にし、消費者の手に容易に行き渡るようにしようという経営哲学である。産業人の使命は貧乏の克服である。その為には、物資の生産に次ぐ生産を以って、富を増大しなければならない。水道の水は価有る物であるが、乞食が公園の水道水を飲んでも誰にも咎められない。それは量が多く、価格が余りにも安いからである。産業人の使命も、水道の水の如く、物資を無尽蔵にたらしめ、無代に等しい価格で提供する事にある。それによって、人生に幸福を齎し、この世に極楽楽土を建設する事が出来るのである。松下電器の真使命も亦その点に在る。

水道の水とは言わずとも、市井の普通の人々の手の届く価格にすることで普及を図るという考え方自体は妥当である。登場当初は高価で一部の家庭にしかなかった家電製品が、価格の低下とともに普及を見て、遂には家庭に存在しないことのほうが珍しいという程に広まった様子は、正に水道哲学の賜物であるといえる。他にも、自家用車やパソコン・携帯電話・ゲーム機などの普及も、同様の例として挙げることができる。

世界的にはフォード1世の経営哲学「フォードイズム」と呼ばれる経営戦略で、自動車のように設計開発に費用が掛かる商品は、普及初期には単一品種を・大量生産・大量販売してこそ単価が下がって普及するのに、当時の自動車メーカーは、現代におけるスーパーカーのメーカーのように「金持ち相手の少量生産工芸品」を多品種少量生産していたために、「開発費おれ」になって自動車価格が下がらず、普及を妨げていた。

しかし、現在のフェラーリ社とフォード社の株式時価総額を比較すればわかるように、庶民大衆のほうが、富裕層より圧倒的に数が多く、大衆車のほうが高級車より潜在市場規模が大きい。

そこで、フォード1世はベルトコンベア大量生産方式を発明し、分業によって未熟練工でも自動車を作れるようにしたうえで、フォード・モデルTを単一車種・大量生産し、自動車を安く量産して、自動車を「富裕層の玩具」から「馬車に代わる大衆の足」に育成し、自動車を普及・大衆化し、大量の雇用創出で米国社会に貢献しながら、フォード社を巨大企業に育てあげた。

松下幸之助の水道理論は、まさに、日本におけるフォーダイズムの実践であり、Panasonicブランドで知られる松下電器産業が巨大企業になる礎石となった。

しかし、近年においては、日本の電機産業は、企業用の超高額事務機械であったコンピュータの大衆化で、パソコン・スマートフォンなど「コンピュータの大衆化・世界大衆へのコンピュータ普及のパイオニア役」を悉く米国企業に奪われ、再生可能エネルギーのパワーコンディショナーや太陽電池でも、「単一品種・量産・量販」ではなく、新自由主義の弊害で「企業乱立・重複開発・多品種・少量生産」で「開発費倒れ」をまねき、固定価格買取制度によって「安くない、ユーザーメリットのない商品を補助金漬けで販売」しており、官僚化、新自由主義による松下水道哲学からの劣化が指摘されている。

尚、ユニクロや牛井などは、販売面ではフォーダイズムの実践、大衆市場重視の成功といえるが、生産面ではフォード1世のベルトコンベアシステムのような「創意工夫によるコストダウン」は怠り、安直に円高相場に依存して輸入した結果、雇用とGDPの海外流失を招いており、「国産で安く作る工夫」が円の貨幣バブルの終焉の兆しとともに求められ始めている。¹¹⁾

(2) 企業発展

①小さい仕事場で歩きだす

松下幸之助は日本で1つの古い一族の出だ。西暦紀元の1715-1736のとき、松下一族の院の内で、1株の3人抱えの800年の大きいマツの木があって、“神木”と称せられた。松下のこの姓はこのマツの木に由来し、意味は神木がかばうのである。しかし松下幸之助の少年時代にあつて、一族は“神木がかばう”を得にくいようでした。

1894年11月、日本和歌山県の1つの小山村で松下幸之助は生まれた。4歳の時、彼の父はイネの商売をして失敗して、一族の生活はひどく貧乏に陥った。松下幸之助は9歳から店の中で見習いをした。彼は火鉢の店から自転車専門店に転戦して、セメントの運搬夫をしてから電灯の会社員をするまで、生計のため、彼は絶えずに自分の職業を調整していて、この数年の見習い経験が彼を成長させた。それから哲学の重要性を見い出した。

1910年、電気の実用は松下幸之助に大いに見聞を広めさせて、彼は人々の生活を変えるのは電気器具だと思って、そこで彼は電灯会社に入って、室内の配線する電気工助手になった。数年の中に、彼は、勤勉で学びと仕事ですばらしくて電灯会社の検査員に昇格させられた。これは1部の人々がうらやましい仕事である。しかしこの時の松下幸之助はすでに24歳、井植梅野と結婚した後に、更に単独で創業する考えはだんだん強烈になった。

1917年、自分の貯金と借金で、松下幸之助と妻の弟は何人かの若い人を呼んできて自分の家で仕事場を開いた。4ヶ月の後、みんなの心血が凝集してソケットのコンセントをつくられて出てきた。しかし市場の承認が得られなくて、みんなはあっちこっち売りさばいて、至る所に行き詰まって、小さい仕事場は最後に彼と奥さん、妻の弟の3人だけ残した。これは若い松下幸之助に経営することの苦難を教えて、今後彼はマーケティングを非常に重視する。

小さい仕事場が継承できない時、彼らは扇風

機の充電器を製作する注文書を受け取った。これで最初の利益を儲けた、最も重要なのは、松下幸之助は製品がどんなに良くて、市場の承認を獲得しなければならないという道理が分かった。松下幸之助の商売はだんだん良くなって、小さい仕事場も必要なことを満足させることができなくて、彼は大阪市で工場を借りて、松下電気器具製作所を創立した。松下の電気器具はここから多くの家々に普及し始めた。¹²⁾

②独特な経営の哲学

松下電器は“販売する松下”だといわれた、“技術のソニー”と並んだ。2社の会社はそれぞれの方針があった。松下電気は創立から市場に拒絶され、これが松下幸之助に販売の重要性を最初から理解させた。大阪で成功した後、松下電気は東京市場に挺進する時集団的な排斥に遭いた。これに対して、松下幸之助はすぐに自分で東京に出向き、地図を持って、一つ一つの販売店を探して販売努力をした。

ずっと、松下電気は市場の重要性を強調して、品質とサービスで勝ちを強調する。新製品を研究開発すると同時に、松下幸之助は新しい経営の方法を創造した。もとの販売順次“メーカー→問屋→小売商→顧客”を、“顧客→小売商→問屋→メーカー”に変更した。

20世紀の最初の50年中で、日本の経済情勢は政治の変動に従って変化した。松下も影響を受けた。1929年、日本の経済情勢は悪化して、ほとんどすべての商店は給料を下げるとともに減員した。しかし松下幸之助が決定したのは、労働者は解雇しないで、給料も減額しないで、しかし生産量は半分に減らして、全員が販売に従事して、在庫を消化した。この挙動が極めて大きくて士気を助長して、みんなは一致団結して、2ヶ月ぐらいで在庫を完売した。第二次世界大戦の時に、松下会社は政府の求めにより、民用品を停止して軍用品に従事して製品を生産して始めた。日本が敗戦した後に、軍側は借金を帳消すため、松下会社は“財閥”に指定させられていった、松下幸之助も職務を解雇された。松下会社の労働組合は署名運動を始め、松

下幸之助は留任した、しかしこの時の松下会社は破綻を避けるため、仕方なく、松下幸之助は5年間に数千人を減員した。

その後松下会社は急速に発展段階に入った。その後の数十年の発展の中で、白物家電から台所まで、スピーカーの器材から建物の装飾まで、松下の製品はほとんど日本国内のすべての電子に至る所に及んで領域を届いた、日本の有名なブランドになる。

松下幸之助が自分の企業の戦略を総括し、“顧客の需要を満足させる”という。これは松下会社の顧客と製品の戦略である。彼は“事業部制”、“終身雇用制”、“年功序列制”などの日本企業の管理制度を創始、また、彼の“水道哲学”、“堰式の経営”と“ガラス式の経営”の理念で経営した。とくに“水道哲学”を重視している。それは工業生産の手段を通して、以前の少数者の享受するブランド品を普通の大衆の享受することができる普及品物になるようなことである。彼からみると、市場は値段が安く品質も良い製品に寄りかかって創造したので、ここから、松下の経営する基本方針を確立した。品質が必ず優先しなければならない、価格が必ず安くなければならない、サービスが必ず周到でなければならない。¹³⁾

③松下の転換

松下幸之助の息子は若死にして、一人娘しかいない。その時の日本では娘は会社を引き継がせる状況になく、日本は以前から娘婿、養子に勤務を引き継がせる伝統があった。松下幸之助も娘さん幸子の夫平田正治を招いて婿養子にした。あとで平田正治は松下正治と改名した。松下正治は1912年に生まれで、前伯爵平田栄二の次男である。1940年に松下電器に入社。1961年に松下幸之助は前線を退いて、松下正治が社長に就任。松下正治は松下幸之助の二代目の後継者で、松下一族の異姓人継承の歴史を開いた。

松下幸之助の光芒が強いため、松下正治は目立たなかった、しかし実際には松下正治は経営の神——松下幸之助の経営の思想を受け継いだ

だけではなくて、かつ新型の増長しつつある経営パターンを創造した。在職の時彼は海外のネットワークの建設に力を尽くして、松下電気の国際化のために基礎を築いた。その他に、松下正治は経営の理論家であって、彼が書いた多く経営理論の著作は多くの学生と専門家に読まれた。

1940年に松下正治が松下幸之助の娘松下幸子と結婚した後に、娘の墩子を出産して、正幸と弘幸も生まれた。長男正幸が1946年に生まれて、40歳近く松下会社の専務取締役をやり遂げた、現在松下の副社長を担当して、松下一族の唯一の会社の理事である。

1977年、松下幸之助が松下正幸を諦めて、山下俊彦に社長を担当させた。山下俊彦はもと普通に従業員であった、しかし会社の内部の弊害を正確に理解して、懸命に改革する。彼は現在の技術と製品の老化するスピードはとても速くて、松下の電気器具は製造の原点に帰るべきだと思う。彼は“販売する松下”と“科学技術のソニー”の本質の違いを理解して、戦略を立てた。

山下俊彦は社長に就任して2年目に会社に対して“整理改善”を行って、社内で平均年齢70歳の4人の副社長を同時に第1線から退かせた。それから、毎年一回の“大幅な調整”を行って、さらに研究開発を重視し、松下電気の内部力がゆっくり強大になってきた。松下会社の経営状況ももとの“守勢経営”から迅速に積極的に進撃する状態になる。1983年、松下会社の利潤総額は山下俊彦が就任した時の1977年と比べて倍増した。

④伝承するのは精神である

第4代目のマネージャー谷井昭雄は松下主義を修正し、実際に大胆に松下の時宜に合わない方針を否定する。谷井昭雄は松下の企業構造に対して改革を行った。1992年に高付加価値経営を進め、明確に松下の大量生産する水道水の哲学を否定した。これらの調整を経たが、しかし松下はハイテク製品の研究開発に立ち遅れた。その後の損失のひとつ原因になる。

中村邦夫が社長を担当する時の2001年4月～6月の間に、松下は200億円の経営赤字が現れた。今回の大きい損失を経た後に、その時価値はソニーの半分以上になった。

損失の原因はたくさんある。たとえばハイテク産業の戦略的転換が遅くて、新技術、新製品の開発を重視するのが足りない。まだ以前の成功意識から回復してなかったのも、全世界の競争時代の環境に適応しにくい。この時中村邦夫は変革を始めた。措置は主に“破壊”と“創造”である。“破壊”はすぐに社会の発展に適応できない事業部制を廃止する。“創造”はつまり技術の含有量が絶対にリードする新型商品で市場を占領する。調整を経て、2007年の4月～2008年の3月の財政年度の中で、会社の純利益は30%増加して、営業利益は22年来の新記録を作った。

大坪文雄做社長の後期になって、円の為替レートが高い位置を保つ。欧米経済の後退、日本の大地震、タイの洪水による災害、中韓の企業の影響を受けるなどの挑戦があった。テレビ業務で投資しすぎ、ハイテクの製品開発の程度が低すぎた、さらに冗員などの影響で、松下の危機はまた一步一步迫る。2011年に松下の史上で最大の損失をもたらした、100億ドル近くの赤字。大坪文雄は、構造的な改革、営業環境の改善、減員などを通じて、会社の状況にある程度好転させた。

山下俊彦から津賀一広まで、松下の社長は交替している。彼らはすべて松下メンバーではないが、松下幸之助の経営理念を模倣していないが、しかし松下幸之助の経営精髓を掌握して、ずっと松下の精神を堅持している。

2008年1月10日、松下電気は会社の名前を“Panasonic株式会社”に変えることを決定した。1925年に、松下電気は日本国内で“National”のブランドの名称を使い始めた。欧米地区で“National”という商標は米国の一つ大電気会社が登録させられて、松下会社は海外のすべて商品に“Panasonic”の名称を選択して使用しなければならなかった。松下のグローバル化の

ため、大坪文雄は改名すべきと決断した。

1932年に、松下幸之助が生活物資を無限に多く生産して、貧しい取り除き使命を確立した時、彼は同時にこの使命を実現する必要な時間が250年と指摘した。現在、250年の中近く100年も過ぎている。松下一族は風雨を経験して、しかし依然に壮年時期である。将来、松下電気はまた成長すべきだ。成長途中で、必要なのは純粋な血筋の松下人に限らなくて、松下精神の伝承である。

第4章 事例分析：サムスングループ

第1節 事例背景

サムスングループは韓国最大の企業だ。また多国籍コングロマリット、サムスングループは、多数の国際提携事業で構成され、その子会社が含まれる。サムスン電子、三星物産、サムスン生命保険、サムスン航空など、電子機器に関連する事業、金融、機械的、化学的、およびその他のフィールドである。世界のトップ500企業として米「フォーチュン」誌に詠唱された。その最大の子会社、サムスン電子はすでに世界第二位の携帯電話メーカーであって、世界中に最大収益の電子企業である。2011年にはグローバル企業の時価総額が1,500億ドルだった、

サムスングループは李秉喆が1938年に創立し、最初は、主に朝鮮の魚類、野菜や果物を輸出する産業であった。20世紀60年代から製糖、製薬、紡績などの製造業へ拡大、そしてその時から家族企業を確定した。そして、1969年にサムスングループがサムスン電子を成立した。1987年11月19日、サムスンの創始者李秉喆会長はサムスングループを受け持つ50年近くの後に逝世。彼の息子李健熙はサムスン新会長になる。1988年にサムスングループ会社の創立50周年の式典で、彼は「二次創業」を発表した。サムスンの発展を指導し、世界レベルの二十一世紀企業になるため。二次創業のためサムスンは自分に挑戦し、古い業務を再編し、さらに新しい分野開始して、世界の五大電子会社の一つ

を目指す。会社の歴史において、その時サムスは最大に技術資源、開発付加価値品の道を志向した。

第2節 事例分析

サムスンファミリー企業の成功要因は多い。私たちはファミリー企業の視点から分析しよう。李秉喆はいないとサムスは存在しない、李健熙がいないと今日のサムスは存在できない。サムスングループ創業の時に完全にファミリー企業であって、李氏の家族はサムスングループの所有権を完全に持った。

皆知っているように、家族企業の特長性によるその欠陥は多く存在している。これらの欠陥は、家族企業の特長性による。ファミリー企業はさらに大きく、強くなりたい時、これらの欠陥が企業発展を禁錮し、企業の発展を障害する。サムスングループはこれらの欠陥に対してどう対応するのか。

(1) 人材

人材はファミリー企業の発展の制約要因である。サムスングループは人材重視の良好な習慣を持つ。サムスングループの父李秉喆は私の時間の中で、80%の時間が人材を重視し人材を育成すると言った。李建熙は、21世紀は一人の天才が20万人を扶養することができる時代であって、激しい人材競争の時代、知的財産を創造する時代と言った。

国際化の人材を育てるために、サムスは「地域の専門家制度」を作った。「地域の専門家制度」は、会社で3年以上仕事した独身社員の中から業績が優秀で、かつ国際的考えをもつ人が選ばれた。海外派遣で1年間の考察学習という自由型の海外研修制度である。この年の中に、地域の専門家はその国の人文環境、文化風習や地域の特徴の体験を行って感じて、かつ1年の中に自分の人間関係を構築する。サムスは「地域の専門家制度」を通じて世界中の大量の資料を集めた、集めた資料はサムスの巨大なデータベースに保存し、供給する。さらにサ

ムスンに巨大な財産を創造する。地域の専門家は現地各階層の人々ととても緊密な人間関係を築いた。彼らが帰国しても、現地状況を把握できる。別の企業がまだ新興国の家電市場の大きな潜在消費意欲意識していないとき、サムスは地域専門家の人間関係を創立してネットワークを作り、地域に基づいて詳細な市場戦略を制作して、先に市場に進出し、優位性を持つ。地域の専門家制度は李健熙が会社の今後発展のため創造した国際人材育成システムである。この制度に通じて、サムスは数千人の国際専門家を育成し、さらに国際競争力を強化する。サムスの国際競争力向上を実現するために、また海外支社と研究機関を設立、大量の優秀な人材の現地採用を推進。採用者は各有名大学の卒業生を含むばかりでなく、世界500強の企業の中で優れた成績の経験者もいる。加入者はサムスンに入って働いて、必要ならば韓国のサムスン本部に相關研修を受け、主に企業文化と技術研究開発能力を育成する。人材本土化の方式を実行で、サムスンが一定の程度上で国際化のペースを加速した。現在のサムソンは、世界から注目される企業になった。¹⁴⁾

(2) 企業文化

企業文化は企業の基本価値観と行為規範で、信奉しながら実践しなければならない、企業の永續経営、活力に満ちる源である。主な内容は企業の制度と戦略の選択である。ファミリー企業の中で、権力は創業者と核心のファミリーメンバーに集中しがちで、この全体の決定システムが有効な監督、フィードバックと制約メカニズムが足りないと、意思決定の非科学化、非民主化、決議ミスをもたらしやすく、これは制度上の欠陥だ。

サムスの企業文化を見てみると、二つ方向がある。一つは保守的な考えを主導する企業文化で、強調するのは集団主義と上級への忠誠。もう一つは開放観念を主導する企業文化。強調するのは異なった事物の受容と革新、企業の進化に求める。外側から見て、この二つ方向は大

きな矛盾を存在している、実はこの二種類文化の結合が、サムスの他の企業にない独特の競争優位を持たした。具体的に言う。集団主義を強調することの利点はそれが人々を団結させ、強大な力を合わせて、従業員の忠誠は戦略企画を有効的に執行することを保証した。さらに、開放観念を主導する企業文化はサムスン会社がどんどん外部からの各種の新鮮な物事吸収することを保証した、新陳代謝をはかるとともに、身の回りに潜むさまざまな危機に必要な警戒を保つ。それ以外に、サムスの企業文化は強烈な民族主義と愛国主義も反映している。サムスの企業文化は歴史上の原因のため、まだ多くの不利な要素があるにもかかわらず、しかし否認しない、この東西合璧の企業文化はサムスン会社の急速な発展に相当な貢献をし、同時にサムスン会社の持続的発展の力の源である。

意思決定の独断性は多くの民間企業の初期的な成功の重要な保証であった。多くの起業家は成長過程では果敢に、機会をつかまえたから成功した。しかし、企業の発展に伴って、外部環境の変化、企業主の個人的な経験が失効し始めて、また規模が大きくなって、投資のリスクもますます大きくなるはずだ。創業初期のように、何度かミスを補うことが今はできなくなった。この時、決定の民主性、科学性はますます重要だ。

(3) 企業発展

①創業期間

サムスンファミリー企業発展の第一段階—創業期間、サムスの命令を実行するのは制御型組織モデルという、主に会長が命令し、秘書室という決定支援機構も設置する。この管理方法の特徴は高度集権で、会社の従業員が持っている決定権が相対的に小さい。サムスン会社の規模の拡大に従って、さらに企業の外部環境の変化は激しく、このような管理方法の局限性はますます大きくなってきた、市場変化の激しいに対する適時、効果的な対策を提出できない。次に、組織構造が硬くなり、弾性が不足したの

で、李建熙は1997年に変革した。オフィスに秘書室の代わりに構造調整の本部を成立した、それがサムソンの最も重要な決定支援機構、事実上、構造調整の本部と会長と社長団共同で一つの高層鉄三角の組織構造になる。一方で、サムソンは欧米先進国の管理モードを導入し、既存の取締役会の構造を改革する。サムソンは高度な透明の会計基準と体系をもって、方策の科学性と健康性を保障する。製品ライフサイクルの短縮と市場競争が激化、サムソンは子会社下の事業部制度の管理モードを設立した。

世界各地の支社と事業部に有効に管理を行うほかに、内部決定の手続きの簡略化に力を尽くす。こうする目標は、サムソンの権利高度集中組織モデルが政策決定を迅速、高度弾性の組織モデルへ転換のため、迅速的に市場のニーズを有効の影響を与えられるからだ。このような意思決定機関はサムソンが家族企業成長に従って形成された複雑な家庭の利害関係網を調整した。

②「新式経営」期間

1993年にはアメリカのロサンゼルス、李健熙はサムソンの多くのマネージャーたちを率いて、現地の大手デパートを視察した。当時のサムソン製品は安い、店の中にはいつも目立たない隅に置かれ、訪ずれるお客様が少ない。ソニーなど世界のブランド品は価格がサムソン製品より高いが、購入者が殺到して来た。その時、李健熙は各マネージャーに1,000ドルをあげ、当時の一番人気の電子製品を購入させ使用してみた、そしてそれらを一つ一つとサムソン製品を比較した。国際市場がサムソン製品を二流品としてすることは、サムソンの管理層に強烈な刺激を与えた。アメリカの旅を終えた後、李健熙すぐ決定したことは、サムソンの徹底的な変革を行う。このような改革の突破口はどこか、李健熙は鋭く指摘する。グローバル化の時代、品質は企業の競争力の照星、企業の存亡に対する直接関係がある。「三万人が生産、六千人がアフターサービスをやる、このような企業の競争力はどこか。品質問題なら原因を探

す、私たちの製品は一流水準に達するために頑張る。たとえ生産ラインを止めて、たとえ私たちの市場シェアに影響を及ぼすとも。」このために、彼は「新式経営」の理念の中に、特に品質管理と変革追求を中心に強調して、徹底的に当時盛んだった、「数量中心」の思想を変えた。李健熙会長は相前後にサムソンの1,800人ぐらいの幹部たちと一緒に会議を開催し、1993年6月7日、ドイツフランクフルトで「新式経営」を提唱した。¹⁵⁾

③金融危機期間

1997年から1998年まで、アジアでは深刻な金融危機が発生した、サムソンも深い痛手を受け、会社負債は170億ドルで、リストラは30%に達してほぼ倒れかかった。この命にかかわる時、サムスングループ総裁李健熙は借金だらけ状況の下で、大胆な意思決定を行い、1998年に4,000万ドルを出資し、オリンピックTOP計画（ザオリンピックプランは、グローバルスポンサー計画）に加入したから、サムスンブランドはイメージアップした。1999年、サムスングループは経営戦略の上に史上最大の調整を確定した、大規模なOEM製作から技術及び製品を革新、ブランド戦略を実施し、自社ブランドを創造へ変革した。戦略上の調整は最終的に会社が生き返り、サムスンブランドも飛躍の道に踏み出した。わずか数年の間に、サムソンが急速に台頭し、ブランドイメージを創造した。

何事にも必然の二面性があり、現在のサムソンはファミリー企業の世界のピークに到着した時、私たちはサムソンが家族企業の束縛から抜け出せないことが見える。韓国の伝統は、財産を継承することである。租税回避以外にも、財団のコントロールを強化する。家族企業の重要なマイナスは、その後継者の個人能力の依存度が高い。李秉哲はいないとサムソンがない、李健熙はいないと現在の強いサムソンが存在しない。中国のことわざに「富が三世代を過ぎない」、サムスングループは「後李健熙時代」で輝き続けるのか大きな懸念と思う。¹⁶⁾

第Ⅴ章 ファミリー企業の事業継承

第一節 事業継承について

(1) 企業支配権の継承

企業支配権の継承とは、ファミリービジネスの「所有」の部分にあたる自社株の継承である。自社株を、いつ、誰に、どれだけ、どんな方法で引き渡すかがこれにあたる。この継承がスムーズにいかないと、後継者の安定的な企業支配権の確保ができなくなり、経営にも支障が出てくる。¹⁷⁾

例えば、創業者の没後に複数のファミリーメンバーに株式が分割され、2代目から3代目になるときに自社株を集めることができずに、継承を失敗するケースは少なくない。この安定的企業支配権の確保の問題のほかに、自社株の継承にかかるコストの問題もあげられる。本稿では、この問題に関して触れないが、相続時に発生する莫大な相続税は企業経営を圧迫し、場合によっては企業活動自体立ち行かなくなることも有り得るので、相続対策は事業継承で重要な部分を占めることはここで強調しておきたい。

(2) 経営者の継承

経営者の継承とは、経営者を“いつ”“誰と”交代するかをいう。これが失敗すれば、会社を続けていくことはできない。ここでは、“後継者の確保、育成に関する諸問題”と、“経営者の交代時期に生ずる諸問題”がある。

①後継者の確保、育成に関する諸問題

まず、後継者の確保、育成の問題：

- a. 後継者の無関心
- b. 血縁の希薄化、後継者難
- c. 後継者との確執が挙げられる。

aのケースでは、後継者が、学問の世界や本業と全く関係のない仕事に興味を持ち、事業継承を拒んでしまう。

bのケースでは、後継者に男子がいない場合や後継者そのものがない場合に事業継承を断念してしまう。

cのケースでは、後継者との確執により事業継承が不可能になってしまう。これらは事業継承を断念させるケースであり、偶発的に起こる問題で事前に対策することは難しい。

②経営者の交代時期に生ずる諸問題

経営者の交代時期に生ずる諸問題は：

- a. 能力に欠ける後継者への継承
- b. 親離れ・子離れの問題が挙げられる

aのケースでは、ファミリーに継承することに固執するあまり、能力に欠ける者を後継者にしてしまう。

bのケースでは、親が子供に社長の座を譲っても、重要な意思決定権限は実質的に親が握り、せっかくの世代交代の機会を活かして企業の活性化を実現する機会が失われてしまう場合や、後継者に任せることができず、長期間にわたって経営者として活動する場合が挙げられる。このケースでは、結局のところ後継者は育つことができず、事業継承がいつまでたっても実現できない。

これらは事業継承を誤らせるケースであり、事前の対策により対処可能なものが多いと考えられる。

(3) 企業実態の継承

企業実態の継承とは、先代が築いてきた想いやビジョン、人脈、製造技術、販売方法などの実際の仕事の部分を継承することである。これが継承できなければ、会社として収益を上げていくことが難しくなる。ここには、後継者と従業員との友好な関係を作り、従業員が継続して勤務を続けてくれるかという点がある。製造技術、開発力、販売力を強化し、商品独自の価値を上げることによって、収益力を維持、向上することができるかという点などが存在する。¹⁸⁾

第二節 事業継承のモデル

ファミリー企業の継承内容の視点から見ると、主に所有権と経営権の継承である。継承対象から見ると、内部継承と外部継承二種類がある。この四つの継承要数の組み合わせに通

じて、ファミリー企業は四つの継承モデルがわかる。

- ①所有権と経営権はすべて外部の人に継承。
- ②所有権を譲る、経営権を継承。
- ③所有権を継承、経営権を譲る。
- ④所有権と経営権を継承。

第Ⅵ章 継承問題に対する解決方法

第1節 ファミリー企業の継承方式

ファミリー企業が継承することはファミリー企業の成長と発展する肝心な点であって、普通の企業と比較して、そのマネージャーの継承は複雑性を表示して、その影響も更に幅広い。米国で、ファミリー企業は第2世代にまだ存在しているのは30%しかない、第3世代までまだ存在しているのは12%しかない、第4世代および4世代の後に依然に存在しているのは3%だけである。ポルトガルに“豊かな農民—貴族の息子—貧しい孫”の言い方があって、ドイツに“創造、継承、壊滅”3つの言語を用いて3世代の人の運命を代表する。そうしたら、どのようにファミリー企業の権力が継承中に対立問題を解決して、順調に企業継承を完成するのか、重要な研究課題だと思う。¹⁹⁾

- (1) 息子継承、つまり自分の後代を育成して事業を継承する

世界範囲内、息子が父親の事業を継承する形式はファミリー企業の主流な継承モデルである。ただ、近代企業の管理制度の発展は比較的に完成し、所有権と経営権は分離して、企業の継承者は企業の経営業務に手を出さなくてもよい。しかし、多くのファミリー企業の後継者は事業を継承することが好きではない。この難題を解決する方法が新しい課題になった。

- (2) 内部育成、つまり企業内部で能力があり、信頼できる人を育成して業務を継承する。

多数の成功的継承企画は会社の内部人から勤務を継承する方法である。内部育成は多く利点

がある。一つ目は社内の従業員にとって職業の将来発展に利益がある、それで従業員全員の積極性と凝集力を十分に引き出すことができる。二つ目は内部から後継者を選択すると、会社の仕事経験があり、会社内部の運営する手続きを熟し、人間関係も良くて、すぐ仕事の状態に入れる。三つ目は潜在的経営者に対して考察と観察を行い役に立つ、情報のミスを免れる。四つ目は潜在的経営者が現場を蓄積している経験を沿って企業管理に役立つ、五つ目は潜在的経営者が良好な人間関係を創立して維持するのに役立つので、企業全体的に協力される。

- (3) 外部雇用、企業の外部から専門管理人を探す

内部育成は多くの長所があっても、完全ではない。まず、外部の広大人材マーケットと比べて、会社内部の人材はない。次に、一つの企業で長く働いて、恐らく会社のいくつか弊害に対して慣れていって、見えなくなる。このままでいけば、管理機能が硬化になる。外部雇用は内部人材の経営管理能力の不足を免れることができ、あるいはある企業の自身制限を解決できない問題のため、企業内部の競争関係をつり合わせて、企業のチーム意識を促進して、そして組織に新鮮な空気を持ってくる。

第2節 ファミリー企業の継承者を育成

多く人の観念の中では、ファミリー企業の継承者を先に選んで後で育成する。しかし当事者は、ファミリー企業の継承者を先に育成して後に選択すると考えていることが多い。理由はファミリー企業が数人の候補者を確定した後で、まず候補者に一定時間を与えて、異なる方法で育成してその才能を十分に発揮するべきなのである、それによって最終継承者を確定する。ファミリー企業の候補者の育成する方法は主に数種類がある。

- (1) 企業の内部で育成
企業の内部で育成するのは候補者とオーナー

間の関係を暴露しない状況で、企業の中で職務手配の育成方法である。候補者は企業の中で低層から高層に異なる職務を担当する。育成期間に企業主は候補者に助けを与えない上で、全く自身の能力で低層から高層に昇進させる。同時に、異なる時期に候補者の仕事に対して適度な調整をし、企業の各部門に配置する。それによって企業に関する実際の状況を深く理解できる。しかし候補者の職務が一定高度に達する時、理由を探して職位を下げて喪失感を発生させる。それで心理的素質と突発事態への対処能力を育成できる。候補者はもしこのような異変に適応することができて、さらに積極的に自身の存在した問題を正した場合は、合格し重用する。候補者はこのような異変に適応することができない時は、それで淘汰させられて継承者の資格を失ってしまう。企業内部で育成する方法の長所は候補者の行動に対して観察することができて、候補者に対してテストを行える。さらに候補者は企業の実況と未来の発展方向を良く理解することができる、もっと速いスピードで企業の仕事を引き継げる。企業内部での育成する方法の欠点は候補者にとってずっと優越感が存在していつ、候補者は独立して、自分の能力を十分に展示することができない。

(2) 企業の外部で育成

企業の外部で育成する方法は候補者がファミリー企業外の会社、企業、政府などの職場で、自身の能力で独立発展し、企業主は外部からその行為を観察し育成する方法である。いわゆる他人の飯をくわせる方法である。候補者の能力が強ければだんだん発展し、能力と一致の成績を獲得する。もし候補者が現実社会の試練に適応することができないと、それが社会に適応する生存能力がないと理解され、ファミリー企業の適切な継承者になる能力がないことになる。企業外部で育成する方法の長所は候補者が外部の助けがない状況で独立発展し、自分の才能を十分に展示して、独立の考えと突発事態への対処能力を確保する。その欠点は、候補者は自身

の能力を発展する困難が多いから、成功確率が低くて、かつ、外部で育成する場合、ファミリーメンバーは候補者のすべて情況に対して掌握しにくくて、全面的に観察できないひどい選択が発生して損失をもたらす場合もある。

(3) 創業して育成

自分で創業する育成方法に適合している条件は以下であって、候補者に必要な条件を与えて、それに自主的に創業して、そして独立の企業を創業させるという育成方法である。自主的に創業するのが候補者に自由な発揮の空間を与えるので、それを経済大潮の中に独りで必死に頑張っ自分の企業に発展させる。もし候補者は自主的に創業することに成功して、それでは候補者は経済の発展に適応することができると説明して、そして独立で企業を経営管理できて、このように候補者は企業経営の管理理念と技能を備えて、企業を良好な運行と発展することができる。候補者は自主的に創業に失敗すると、それが企業を経営と管理する能力がないことを十分に証明し、自然に社会から淘汰されて、ファミリー企業を継承する資格を無くなってしまう。自主的に創業する利点と欠点は企業外部で育成すると同様だ。ここでは自主的に創業することと違うところを説明しなければならぬ。自主的に創業する候補者はその後ファミリー企業の継承者になれないにかかわらず、その創立した企業はファミリー企業の堡壘になることができて、ファミリー企業の発展および危機の処理に最大限の効果を発揮する。

第3節 日本ファミリー企業の継承状況と特徴

日本ではファミリー企業の歴史は長い、かつ経済面で全局面を左右する地位を保有する。日本では家族、家庭、企業は強く繋がっている、つまり企業は家であって、家は企業だという一体だ。たとえば豊田、ソニー、松下、本田などのいくつかの世界レベルの大会社はファミリー企業の基礎の上で発展したのである。日本のファミリー企業の継承モデルは次の通り特徴が

ある。

(1) 長男の継承制

中国の“諸子が均等に分ける”の財産の継承制度と違い、日本の実行したのは“長男が受け継ぐ制度”である。家族の大部分の財産、家、企業がすべて長男に伝わる。長男は弟達に対して各種の責任を負ったけれども、たとえば弟に企業の中で働くように手配するとか、しかし長男は血縁関係の理由で財産の一部分を彼らに提供することはできなくて、次男達も家に泊まることができなくて、必ず各自の家庭をつくらなければならない。それ以外に、長男は父の財産を多く継承する以外に、父の権威を受け継いだ。長男の継承制は日本ファミリー企業に対して深い影響を与え、創業者が逝去した後で何人かの息子に分割する運命を免れた。企業規模を長期増加することが保証できた。

(2) 能力は重要、二権分離

ファミリーメンバーの内部に十分な能力がある候補者がいないと、経営権利は専門的な管理人材を雇用して任せる。これは強烈な社会的責任感から駆り立てた。日本人はこのような考えだ。財産は社会に属している、子女の手に頂けて行くことはできない。例を挙げてみれば、トヨタ自動車は1935年に創立してから、ずっと創立者の家族成員が経営権を継承していた。しかし1995年から、トヨタ自動車は専門のマネージャー奥田さんに経営権利を譲った。後また張富士夫が担当して、日本ファミリー企業の経営権を賢い人に伝えている。これについて、日本の企業家は後継者を選んでいいる時に家族制限を突破して、企業はまた大きくなって、資本はまた厚くなって、もし子女が能力がない場合、やはり他人に席を譲る。

(3) 血縁関係はファミリー企業の継承とあまり関係ない

社長の地位は普通は長男に伝わるが、長男の

役は血縁関係ない人が担当することもできる。ファミリー利益の継続のため、婿と養子を招く形式を通じて、血縁関係ない人がファミリーの一員になれる。統計によると、ファミリー企業の継承権を息子ではなくて養子に伝わるのは大体25%～34%を占めている。また松下電気の創始人松下幸之助は婿の養子に譲っていった。

終わりに

ファミリー企業は世界的な最も普遍的な企業形態として、世界経済の中で全局面を左右する地位を持っている。経済発展と国民生活において大役を果たしている。したがって、ファミリー企業を研究することの重大な意味を持っている。

本論文は、ファミリー企業の発展上の問題、主に継承の方式について究明し、またその対策を探ることが目的である。

そのために、まず、ファミリー企業の定義を明確にする。そして、ファミリー企業の両面性を分析する。次に、先行研究によると、ファミリー企業の業績優位性と長寿性を紹介し、ファミリー企業の優位性を確定する。次に、日本の有名なファミリー企業松下電器を事例にして挙げる。次に、韓国のファミリー企業サムスン事例にして挙げる。次に、ファミリー企業の事業継承について、継承内容と継承モデルを分析する。最後に、ファミリー企業の成長と発展がうまく行けるために、継承方式及び継承者の育成を検討していく。

ところで、本研究は、アジアのファミリー企業に対する研究、ファミリー企業は主流の立証はまだまだ研究不足だと思われる。したがって、今後の研究方向は、欧州及び世界各国のファミリー企業を研究対象にし、比較しながら、ファミリー企業は経済発展中の位置の検討を本論文の延長線において、さらなる研究をしていきたいと思います。

注

- 1) 後藤俊夫『ファミリービジネス』白桃書房, 2012年, p. 3.
- 2) 大田原ゼミ生「ファミリービジネスの事業継承に関する一考察」(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年5月20日.
- 3) 「国際ファミリービジネス総合研究所」長谷川・博和商学学術院教授 (<http://www.kikou.waseda.ac.jp/>) 2014年5月20日.
- 4) 静岡産業大学, 後藤俊夫『ファミリー企業における長寿性』(<http://cache.yahoofs.jp>) 2014年6月2日.
- 5) 倉科敏材『オーナー企業の経営』中央経済社, 2008年, p. 224.
- 6) 「ファミリービジネス研究の論点とアプローチ——肯定的に捉え, 長所を活かす方法を模索すべき——」『信金中央金庫 総合研究所』(<http://www.scbri.jp/>) 2014年6月2日.
- 7) 森川正之「同族企業の生産性——日本企業のマイクロデータによる実証分析——」(<http://www.rieti.go.jp/>) 2014年7月24日.
- 8) 日本ナレッジ・マネジメント学会アート部会「長寿企業と伝統芸道・武道の共通項について」『第25回KMSJアート部会研究報告書』(<http://cache.yahoofs.jp/>) 2014年7月9日.
- 9) 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』株式会社有斐閣, 1996年, p. 45.
- 10) 同書, p. 47.
- 11) 「水道哲学」『ウィキペディアフリー百科事典』(<http://ja.wikipedia.org/>) 2014年7月24日.
- 12) 岩瀬达哉(著), 谷子 鄂(訳)『松下幸之助全傳』浙江人民出版社, 2013年, pp. 57-58.
- 13) 北 康利(著), 徐 建雄(訳)『從3 个人到20万員工的管理进阶: 经营之神松下幸之助傳』北方経済出版社, 2013年, pp. 172-173.
- 14) 青 雲『王者無畏: 三星總裁李健熙和他的商業帝国』中国財政経済出版社, 2014年, p. 116.
- 15) 同書, p. 132.
- 16) (韓) 金 炳完(著), 沈 恋花・朴 鈴一(訳)『李健熙偉大的選択』広東旅游出版社, 2014年, p. 79.
- 17) 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年, pp. 249-250.
- 18) 大田原ゼミ生『ファミリービジネスの事業継承に関する一考察』(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年9月22日.
- 19) 刘 晓峰・李 卉『家族制私営企業人力資源管理定勢与突破』重慶工省大学学报, 2005年, p. 87-88.

参考文献

1. 日本税理士会連合会編『同族会社』中央経済社, 2001年.
2. 倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社, 2003年.
3. 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年.
4. 下中直人『日本の15大同族企業』株式会社平凡社, 2010年.
5. 倉科敏材『オーナー企業の経営』中央経済社, 2008年.
6. 末廣 昭「ファミリービジネス再論」(<http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/>) 2014年5月28日.
7. 後藤俊夫『ファミリービジネス』白桃書房, 2012年.
8. 斉藤達弘「ファミリー企業であり続けるために」(<http://ir.library.osaka-u.ac.jp/>) 2014年6月8日.
9. 大田原ゼミ生「ファミリービジネスの事業継承に関する一考察」(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年5月20日.
10. 後藤俊夫『三代, 100年潰れない会社のルール』プレジデント社, 2009年.
11. 帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書, 2009年.
12. 久保田章市『百年企業, 生き残るヒント』角川SSC新書, 2010年.
13. 吉村典久「日本の企業統治——神話と実態」NTT出版, 2007年1月.
14. 末廣 昭『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会, 2006年12月.
15. 根本忠宣「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」国民生活金融公庫調査季報, 2007年5月.
16. 孔 欣「家族企業: 走出人力資源管理的誤区」辽宁税務専科学学校学报, 2005年2月.
17. 梁 龍・苗 維亜「中国家族企業的資本結構研究」市場論壇, 2004年3月.
18. 鄭 明然・王 艶「中国家族企業融資難の内因分析」北方経貿, 2004年6月.
19. 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年5月.

20. 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』株式会社有斐閣, 1996年.
21. 水島愛一郎『豊田家と松下家』株式会社グラフ社, 2007年.
22. 岩瀬达哉(著), 谷子 鄂(訳)『松下幸之助全傳』浙江人民出版社, 2013年.
23. 北 康利(著), 徐 建雄(訳)『從3 个人到20 万員工的管理进阶: 经营之神松下幸之助傳』北方經濟出版社, 2013年.
24. 曾 信智『松下幸之助的經營智慧』浙江大学出版社, 2011年.
25. 伊丹敬之等『松下電器の經營改革』株式会社有斐閣, 2007年.
26. 青 雲『王者無畏: 三星總裁李健熙和他的商業帝國』中国財政經濟出版社, 2014年.
27. (韓)金 炳完(著), 沈 恋花・朴 鈴一(訳)『李健熙偉大的選択』広東旅游出版社, 2014年.
28. 孫 忠武『韓国三星財閥の内幕』現代書林, 1990年.
29. 洪 夏祥『サムスンCEO』東洋經濟新報社, 2005年.
30. 岩本永三郎『サムスンの最強マネジメント』株式会社徳間書店, 2010年. 「中華人民共和國繼承法」人民网 (<http://www.people.com.cn>) 2014年7月23日.
31. 徐 井崗『民企老板管理突破』上海三聯書店, 2005年, pp. 163-166.
32. 燕 山客『中華商道』中国社会出版社, 2005年, pp. 18-19.
33. 陳 維政『人力資源管理』高等教育出版社, 2002年, pp. 115-135.
34. 張 英嬌『对家族企業人力資源管理的思考』管理科学文摘, 2006年, pp. 96-97.

中国におけるホテル産業従業員の職務満足と 勤務評定との関係

何

欣

論文要旨

本論文は、ホテル産業で働く従業員の職務満足を研究対象として、従業員の職務満足と会社側の職務評定との関係について研究する。ハーズバーグの「二要因理論」を本研究の理論枠組みとして採用して、ホテル産業で働く従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係を実証的に検証している。研究内容に関連する研究例は、先行研究の諸例の中で見つけられなかったため、本研究は先行研究例に倣って、アンケート調査とインタビュー調査両方の研究手続きを用いて、職務満足の新次元を探索したものである。

カイ二乗分析により、動機付け要因である達成、責任に関する部分と勤務評定との関連性は10%水準で、仕事そのものと勤務評定との関連性が5%水準で仮説検定に合格した。衛生要因である給与に関する部分と勤務評定との関連性は10%水準で、経営方針、人間関係、職務保障に関する部分と勤務評定との関連性が5%水準で仮説検定の結果を得た。本研究の研究仮説であるホテル産業で働く従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係は、部分的に検証された。

はじめに

ホテル産業は観光産業の分野として、観光業の発展を代表する基幹分野であることは言うまでもない。しかし、2012年度の日本国の離職

率は、厚生労働省雇用動向調査によると、観光業の中心である宿泊業・飲食サービス業において、実に27%であり、2013年の上半期だけでも13.6%である。日本国産業全体の離職率がそれぞれ14.8%であることと比較すると、宿泊業・飲食サービス業の離職率は非常に高い。また、中国における2013年の企業の従業員の離職率は、「2013 離職と給料調整について研究レポート」によれば、16.3%であり、特にサービス産業（飲食業、宿泊業、商業）の離職率は19.4%であり、全産業中で一番高い。

日本と比べると、中国のサービス産業のもう一つの大問題は、サービスの品質が顧客ニーズを満足できないことにある。従業員は仕事自体に満足感を得られないと、いいサービスを提供できないという背景がある。顧客はサービスを楽しむことができず、企業に対する評価を悪くするという悪循環に入っている。ホスピタリティ・サービスは、主として人がさまざまなサービスを提供する産業分野である。この対人サービスの特性を前提とすると、サービス提供を行う従業員に対する管理は不可欠である。そこで、職務満足の高い企業は、多くの雇用希望者を誘うことができる。また、結果として、優秀な従業員を集めることにより、品質が高いサービスを提供できるようになり、善循環に入れる。したがって、企業競争力を高めるためにも、従業員の職務満足に配慮する必要がある。

ところが、中国ホテル産業の人的資源管理に

対する先行研究は、その重点を組織構造、報酬、昇進、配置などの人事制度方面に置いており、従業員の職務満足についての研究が少ない。したがって、サービス産業における従業員の職務満足は、研究空白分野と言える。

日中両国における先行研究の文献調査を通じて、従業員の職務満足と企業側の職務評価についての研究が少ないことが明らかになった。従業員の職務満足より顧客満足のほうを重視した先行研究は多く存在する。そして、体力型より知能型の社員を研究対象とする例が多い。したがって、実証研究を通じて、ホテル従業員の職務満足の現状を検討して、仮説検証を通して、理論発展に貢献できると考える。

現実から見ると、現在のホテル産業の競争は激しい。どのような従業員でもその積極性を調整できることは最も大切なことである。本研究は、ホテル企業における従業員の職務満足に関する実証研究を通じて、ホテル・マネジャーに自社の社員の職務満足の程度を知って頂き、ホテル・マネジメントを改善して、企業業績の向上にも貢献できるという経営実践的なインプリケーションも持っている。

本論文は、ホテル産業で働く従業員の職務満足を研究対象として、従業員の職務満足と会社側の職務評価との関係について研究する。職務満足は、企業業績の向上につながると考えられる。したがって、職務満足の向上→職務態度の改善→顧客満足の向上→企業業績の向上→個人職務評価（勤務評価）の向上という関係を持っていると想定される。言い換えれば、従業員の職務満足が高くなれば、個人の職務評価（勤務評価）も良くなっていく、そして、その逆もまた真という仮説を検証していく。

1. 先行研究

1.1 職務満足とは何か—さまざまな定義の批判的検討

一般的に、職務満足という言葉を知ると、たいていの人は、職務から得られる満足感と思う

ぐらいであろう。しかし、職務満足についての学問的研究の歴史は、古くから存在する。職務満足に関する最初の研究は、Hoppock (1935 & 1977) の著作 *Job Satisfaction* から始まる。彼の考えに従えば、職務満足は自分の職務だけでなく、生活、家族、健康、社会的地位などの（職務）外部条件に対しても、心理と生理から生み出される満足感ということである。¹⁾ このHoppock (1935 & 1977) 研究以降、多くの学者がさまざまに異なる定義を提示してきた。

たとえば、Vroom (1964 & 2008) は、職務満足を「職務状況に対する表明された情緒的な意見である」²⁾ と定義している。すなわち、仕事に積極的な気持を持っていれば、職務満足度は高くなる。その逆に、消極的な気持を持っていれば、満足度は低くなるという情緒に左右される満足感として捉えている。

次に、Locke (1976) によると、職務満足とは、仕事それ自体や仕事における経験から引き出される喜びや高揚した感情³⁾ として定義される。

そして、Cribbin (1972) は、職場環境に対する感受性⁴⁾ が職務満足を規定すると定義している。職場環境には、仕事、チームワーク、組織構造などが含まれる。

また、Robbins (1997) は、仕事に対する態度⁵⁾ と職務満足との関係を議論している。彼の考えによれば、満足度が高いと、仕事にプラス態度を表す。逆に、満足度が低ければ、マイナス態度を表すという。

最後に、ハーズバーグ (1968) の職務満足研究である「二要因理論」を検討する。この理論によれば、職務満足は、よくある心理学的な尺度のように、満足の反対が不満足であるというような対極的な一次元的尺度ではなく、満足の反対そして不満足の反対には無満足が存在するという大きな知見に基づき、満足の増大にだけ役立つ「動機付け要因」と不満足の低減にだけ役立つ「衛生要因」を見出した。⁶⁾ このことから、ハーズバーグの「二要因理論」は「衛生・動機付け要因理論」と呼ばれることもある。「衛生要因」とは、報酬、福利厚生、労働条件、経

営方針などの条件が不足すると、職務不満足を引き起こす。満たしても満足感を上げるわけではない。単に不満足を軽減・予防するだけである。これに対して、「動機付け要因」とは、仕事の達成感、承認されること、責任、昇進などであり、これらの条件が満たされると満足感を高めるが、不足しても職務不満足を引き起こすわけではなく、満足度を強化するだけの要因である。

ハーズバーグの職務満足の研究は、組織成員の職務満足に影響を与える要因に注目して、どのような要因が職務満足に効果的な影響を及ぼすかを探求した研究である。この理論は、アメリカのピッツバーグ産業界の代表的な技師や会計士200人を対象として、職務について、満足と不満足を感じた理由を探索した面接調査の結果から生まれた。

職務満足は、伝統的な理論で解釈すると、満足と不満足が対極を成し両極的な一次元尺度で想定されるのが普通である。たとえば、不満足の要因を満足化すれば、満足になる。その逆に、満足の要因が不足すると、不満足になる。しかし、二要因理論によると、動機付け要因と衛生要因二つの次元から影響を職務満足に与える。満足の反対および不満足の反対は、無満足

が存在するという状態である。伝統的対二要因理論の対比を、Whitsett & Winslow (1967) は以下の表1として示している。⁷⁾

これらの職務満足についての定義の相違は、要約すれば、研究背景、研究目的などの違いから、発生していることが明らかになった。表1は、この違いを明確に示しており、この比較分析に基づいて、本研究はハーズバーグの「二要因理論」を本研究の理論枠組みとして採用した。

二要因理論において、動機付け要因は、満足度を強化するだけの要因であるのに対して、衛生要因は単に不満足を軽減・予防するだけである。そこで、従業員の職務満足度のデータが得られれば、本研究は、動機付け要因と衛生要因とに分けて分析する。

1.2 職務満足についての先行研究

日本人研究者による従業員の職務満足度に関する先行研究は、数々存在している。

田中規子 (2010) の研究は、ハーズバーグの動機付け・衛生理論とHoppockの職務満足の要因を結びつけて、日本の労働者を対象とした仕事の満足度分析を行って、生活満足感と職務満足が同程度に重要だという仮説を検証している。

次に、浅井悟史と松田真一 (2012) の研究に

表1 伝統的理論と二要因との比較

伝統的理論	
不満足.....満足 (Dissatisfaction)	(Satisfaction)
二要因理論	
動機づけ (Motivators)	
無満足.....満足 (No Dissatisfaction)	(Satisfaction)
衛生要因 (hygiene factors)	
不満足.....無満足 (Dissatisfaction)	(No Dissatisfaction)

よると、従業員満足の原因分析を行い、正社員とパート従業員の職務(待遇)構造の違いから、総合満足度に対して独自性と共通性の強い項目があることを明らかにしている。

そして、木村亨(2011)は、経営者や管理者の関心が高い従業員の職務満足と職務成果の因果関係について研究を行い、職務満足が職務成果の原因であれば、従業員の職務満足を高めることが業績を向上すると同時に従業員のメンタルヘルスを良い状態に保つ有力な手段であるという結論を得ている。

最後に、新井みち子(2011)は、ES調査とそれに基づく組織改革についての研究を行い、A社の若年層と管理層、報酬面と非報酬面から企業の組織改革対策を分析した。

以上は、日本人研究者による職務満足の先行研究例であるが、さらに、日本以外のアジア、特に中国人研究者による先行研究、とりわけ従業員満足、顧客満足と企業業績の関係についての研究も数々存在する。

中国人研究者による先行研究は、その重点を研究方法、満足度の要因、影響要素などに置いている。大部分の研究は会社の従業員の職務満足度の要因と測定統計についての研究である。たとえば、張鳳梅(2004)の研究は、従業員の職務満足の調査方法と実践研究を行い、常用の従業員満足度の測定方法をまとめて、中国における従業員の職務満足度を調査する実施方法と注意事項を検討している。

次に、宋麗輝(2012)は、企業マネジメントの中で、職務満足度の実用性を研究している。従業員たちの職務満足度を分析して、職務満足度が低い原因をまとめて、高める方策を検討している。また、他にも、ある業界のホワイトカラーやデザイナーについての職務満足の原因を分析している研究もある。さらに、後出の2.2.2節で検討されるホテル産業における職務満足についての先行研究も数々存在する。

1.3 ホテル産業における職務満足についての先行研究

本論文の研究目的に関わる先行研究を整理すると、ホテル産業従業員の職務満足度についての研究が少ないことがわかった。

竹田明弘(2009)はホテルマンにおける職務満足の関連要因を研究している。ホテルマンの職務満足、及び離職意思を促進する要因について、オペレーション部門と管理部門を比較して、ホテルマンの場合、報酬が職務満足に与える影響を明らかにした。そして、もう一つの研究で、Aホテルを例として、各部門の職務満足を調査しているおり、部門によって、職務満足要因が異なることを明らかにしている。

山口一美(2006)の研究によると、観光業に従事する者を性差(男性・女性)で分類して、職務満足の要因を分析している。職務満足の要因間の検討から、職務満足の中でも、給与と会社の経営制度など職務内容に関する満足は、他者からの承認など仕事に対する動機付けに関する満足と関わりがあることを明らかにしている。

次に、中国ホテル産業における職務満足についての先行研究も数々存在している。

李莎莎(2010)は、無錫市のスター・クラス・ホテルにおける従業員の職務満足度の実証研究を通じて、従業員の職務満足度を分析して、性別、職位、報酬などは、職務満足度に影響を与えない一方で、結婚状況、年齢、教育レベル、仕事に従事する年限という要因において、満足度が異なることを明らかにしている。

劉芳(2007)は、広東省のホテル産業従業員を研究対象として、従業員たちの職務満足度を研究している。従業員の職務満足に影響する要因は、仕事の内容、報酬、仕事の環境、同僚との関係、上司との関係などの要因であることを明らかにしている。

黄蓉・程亜苹(2008)の研究によると、企業文化の宣伝、仕事で自由な雰囲気、従業員の個人の特徴に合う育成制度、人間関係等の条件が満足させられると、従業員の職務満足度が高くなることを明らかにしている。

呉銀華（2008）の研究は、中国ホテル産業の従業員の職務満足度の現状を分析している。現状の問題点として、従業員たちの職務満足度を重視しない、従業員の転職率が高い、企業内部の交流度が低い、従業員向けモチベーション制度が足りないという問題点がある。それに対して、従業員の管理、人材育成、福利厚生、モチベーションなどに関わる制度を完備するという方策を検討している。

1.4 本研究の理論仮説

先行文献を整理・検討すると、欧米諸国のほうが職務満足の基本理論についての研究レベルが高い。職務満足の指導理論、内容、特徴、構成に関わる理論を検証しており、現在でも、人的資源管理研究に深く影響を与えている。

中国の研究内容は、欧米の各理論に対する勉強と参考に基づく研究結果の内容であれ、研究例の数においても、すべての面が完備しない。具体的に指摘すれば、基本理論に対する研究例が少ないうえに、職務満足の要因と測定結果にしか注目していない。一般的に、中国人研究者は、各業界における職務満足を影響する要因をまとめて、各業界に適用する評価標準を作成し、従業員の職務満足を高めるための方策を提案することに専念しているように思われる。ましてや、従業員の職務満足と企業側の職務評価についての研究は、まったく少ない。

国内外の先行研究例を要約すれば、職務満足に対する定義は一致していないが、職務満足の要因変数と結果変数との関係が成果をあげるという特徴を常に持っている。職務満度に影響を与える要因変数は仕事、会社、環境、個人などが含まれる。職務満足の影響を受ける結果変数は業績、忠誠心、組織承認、顧客の満足度、企業の利益などが含まれる。

上記の内容で明らかになったように、ホテル産業従業員の職務満足と会社側の勤務評定との関係に関する研究例は、先行研究の諸例の中で見つけれなかったもので、本研究の研究対象として確定した。

本研究において、先行研究例に倣って、ホテル産業従業員の職務満足を独立変数として、会社側の勤務評定を従属変数とした理論仮説を定立する。すなわち、ホテル産業従業員が職務に満足していれば、会社側の勤務評定も高くなるように関連しているという仮説である。言い換えれば、職務満足が高ければ、勤務評定も高くなるという可能性がある。

2. 研究方法

2.1 職務満足の測定方法

職務満足度に対する研究が、単一総体評価法（single global rating）と仕事要素総評法（summation score）という二つの方法がある。

単一総体評価法というのは、調査された従業員たちに仕事に対する総合感受性を調査している。この方法は簡単だが、職場全体の満足度しか測定していない。職務満足にかかわる問題点を具体的に発見できないので、使う範囲は制約されたものである。

仕事要素総評法というのは、満足度についての各要素を分別して測定して、職務満足度の結果を得ることである。一般的に、測定した要素は、報酬、昇進昇職、管理制度、仕事内容と職場環境などを含んでいる。単一総体評価法より、この方法は複雑であるが、測定結果が精確という利点がある。特に、企業管理者にとって、この方法を用いれば、管理の諸問題を指導できるので、広く使用されている方法である。

20世紀の1980年代までに、アメリカ人学者の多くが職務満足の調査アンケートを作成してきた。よく用いられるアンケート型式には、以下の5つがある。(1) Brayfield and Rothe (1951) によって提出されたindex of job satisfactionは、職場の各要素に対する満足度を測定している。(2) Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967) によるとミネソタ職務満足尺度（MSQ: Minnesota satisfaction questionnaire）には、20問の短縮版と100問の原版という二つの形式がある。(3) Smith, Kendall, Hulin (1969) によ

るjob descriptive index (JDI) は、多次元の職務満足尺度である。職務満足を、仕事自体への満足、給与への満足、昇進への満足、管理者への満足、同僚への満足という五つの尺度で測定している。そして、管理階層に適用できる(4) Porter (1962) のNeed Satisfaction Questionnaire (NSQ) は、仕事の中で発生した具体的な管理問題を質問している。もう一つ代表的な測定尺度は(5) job diagnostic survey (JDS) である。JDSはHackman & Oldham (2005) によって1980年に開発された質問紙であり、従業員の一般満足度、仕事への動機付けと特別満足度(社会関係、自分の成長、仕事への安定感など)を測定できて、従業員の特性と個人成長の欲求強度も測定できるものである。

2.2 職務満足度のアンケート質問紙による調査設計

2.2.1 実証調査における倫理的配慮

本論文は、ホテル産業の企業で、アンケート調査を行う。アンケート質問紙調査は、倫理的配慮を必要とする。

そこで、本研究は、東京国際大学学術研究倫理審査委員会に、本研究のアンケート質問紙調査の研究背景・目的・意義・方法などの内容を審査していただき、回答者および調査協力企業が特定されないように匿名性の保持・個人情報の保護を論文においても確保するという条件の下に許可されたものである(平成26年12月4日承認番号141606)。

第1に、合理性の原則である。調査する時、アンケート質問紙の内容が多すぎて、回答者に疲労を引き起こして、回答者が勝手に回答する可能性がある。したがって、データの正確さを保証するために、アンケートの問題数が20-30問ぐらいで、大体20分ほどで書き終わったほうが良い。そうすると、重複の問題や役に立たない問題は使えないことになる。研究目的と結びついた必要なデータを収集できる問題を設計することが重要である。

第2に、回答予測可能性禁止の原則である。

アンケート質問に一定のパターンがあって、質問の内容から回答者が次の質問の回答を予測できることがあってはいけない。回答予測性があるとデータの真実性を影響することもある。

第3に、秘密の原則である。回答者のプライバシーを必ず保障しなければならない。回答した内容は学術目的のみに利用して、他の目的に利用しない。また、回答者および調査協力企業が特定されないように匿名性の保持・個人情報の保護を論文においても確保するように細心の注意を払わなければならない。

2.2.2 アンケート質問紙についての説明

従業員の職務満足理論として非常に広く知られているハーズバーグ(1968)の二要因理論は、職務満足が衛生欲求(外発的動機付け)と動機付け欲求(内発的動機付け)の二つの次元を持っている理論である。衛生要因は上司、同僚との対人関係、労働環境、給料、安定性など仕事の状況に関連して、不足すると、職務不満足を引き起こす。満たしても満足感を上げるわけではない。単に不満足を軽減・予防するだけである。これに対して、動機付け要因とは、仕事の達成感、承認されること、責任、昇進などであり、これらの条件が満たされると満足感を高めるが、不足しても職務不満足を引き起こすわけではなく、満足度を強化するだけの要因である。

満足度の測定は、一般的にハーズバーグ(1968)の二要因理論に基づいて、衛生要因の仕事の状況(労働時間、労働環境、労働条件)、人間関係(上司、同僚)、報酬等方面的の満足度と動機付け要因の達成、責任、承認、昇進方面の満足度を調査している。

本論文は、6つの満足度の内容からホテル産業従業員の職務満足度の状況を測定している。抽象から具象へと、満足度内容は、次に14のカテゴリーに分類され、さらに32の質問項目が作られた(後出の表2参照)。

内容1. 仕事の状況に対する満足度。労働時間、労働環境、労働条件など5つのカテゴリーを持ち、9つの質問で構成されている。従業員

が仕事に対する基本満足度を測定できる。仕事に対する達成感、持っている責任感と仕事の環境、労働条件が含まれる。

内容2. 個人のキャリアに対する満足度。仕事に対する期待、自分の成長など2つのカテゴリーを持ち、3つの質問で構成されている。時代の発展につれて、就業観念も変化する。報酬方面より、個人のキャリアと進路の方面は重視されて、職務満足度の重要な部分になった。

内容3. 人間関係に対する満足度。上司と同僚との人間関係という2つのカテゴリーを持ち、5つの質問で構成されている。人間が社会人として、交流の必要がある。友好な人間関係が、職場で良い雰囲気を作成できる。仕事の能率を高めるだけではなく、仕事に対する不満足を下げる。

内容4. 報酬方面の満足度。給料とボーナス2つのカテゴリーをもち、4つの質問で構成されている。給料とボーナスの方面が衛生要因と動機付け要因両方と関連している。特に、ホテル産業のブルーカラーに対して、報酬は、仕事の選択、離職などを影響する重要な原因であると考えられる。

内容5. 企業の経営管理方面の満足度。企業の管理方針、承認、組織での地位という3つの項目に分けられ、5つの質問がある。経営管理方面で受けた満足度が従業員に帰属感を与えて、企業の組織力を高めると考えられる。

内容6. 仕事の安定性に対する満足度。雇用の安定性と生活2つのカテゴリーを持ち、3つの質問で構成されている。従業員にとって、生活の安定性が一番大切である。職場の安定性は従業員が安心的に働く一つの重要な原因である。

本論文のアンケート質問紙は、李莎莎(2010), *A Study on Evaluating Employee Satisfaction of Star Hotel in Wuxi*, 中国江南大学(提出の博士号学位請求論文)を参考にし、改良したうえで、質問紙を作成している。ちなみに、李のアンケート質問紙は、海外研究者による従業員の職務満足度についての研究に基づいて、ハーズバーグの二要因理論を指導

理論として、因子分析の結果により独自のjob descriptive index (JDI) を設計したものである。

本研究の質問紙は、二部から構成される。第一部は32質問項目を含み、動機付けによる満足度を測定する質問項目は11項目、そして衛生要因を測定する質問項目21項目より構成されている。これらの質問項目32項目により、ホテル産業従業員の仕事に対する満足度、報酬に対する満足度、個人のキャリアに対する満足度、人間関係に対する満足度、企業の経営管理に対する満足度、仕事の安定性に対する満足度という6つの満足度の内容を測定できるように設計した。回答にあったては、リッカート尺度を採用して、非常に賛成5、賛成4、どちらでもいい3、反対2、非常に反対1と設計している。

第二部は、従業員の基本状況を収集して、社員番号、性別、収入等を記入してもらうように設計されている。これによって、会社側の勤務評定と結び付けることができるように設計した。

2.3 データ収集の実施手続き

本研究は、ホテル産業における従業員の職務満足度と会社側の勤務評定の調査結果を必要とするので、2つの別々の調査方法でデータ収集をおこなっている。

(1) アンケート調査

調査対象：ホテル産業A社に実際に働いている労働者

調査方法：質問紙（アンケート）調査

調査期間：2014年6月－2014年12月

調査内容：仕事に対する満足度に関する衛生要因（21問）と動機付け要因（11問）。

回収方法：Emailによる送付と回収（上記の東京国際大学学術研究倫理審査委員会のご指導により秘匿性を保持するため）。

(2) インタビュー調査

調査対象：ホテル産業（A社）の人事部門責任者

調査方法：インタビュー記録

調査期間：2014年6月－2014年8月

調査内容：アンケートを回答した従業員たちの勤務状況に対する雇用者の立場からの評価。

の関係（関連度）をカイ二乗分析による仮説検定で検証している。

2.4 統計分析の方法

本研究は、得られたデータをSPSS統計分析パッケージソフトで分析して、従業員の職務満足度と会社側の勤務評定についてクロス表により分析して、その結果をクロス表として表示している。分析に当たり、全部のデータが有効であった。

クロス表分析に先立ち、基本的な記述統計分析として、職務満足の動機付け要因と衛生要因について、回答者による満足と不満足の問題項目ごとに百分率を計算した。この分析結果もまた、従業員たちの職務満足度を判断する統計資料となった。

また、本研究では、勤務評定と職務満足度と

3. 分析結果

3.1 ホテル産業従業員の職務満足度の分析結果

中国新疆のホテルA社従業員90人が本研究のアンケート質問紙に回答してくださった。回収率は100%であった。質問紙それ自体は、紙幅の関係上割愛せざるを得なかったが、TIU図書館所蔵の修士論文巻末に収録されている。以下は、基本的な記述統計について、動機付け要因（3.1.1）と衛生要因（3.1.2）に分けて、検討する。

表2 動機付け要因についての度数分布

質問項目 (動機づけ要因)	回答選択肢（%, n=90）					
	非常に賛成	賛成	どちらでもない	反対	非常に反対	合計
2. 現在の仕事に達成感がある。	16.7	54.4	28.9	なし	なし	100
3. 自分の能力が仕事に活かされている。	45.6	28.9	22.2	3.3	なし	100
1. 自分の現在の業務はやりがいがある。	67.8	25.6	6.7	なし	なし	100
29. 自分の責任を果たすのに、十分な権限が与えられている。	26.7	37.8	28.9	5.6	1.1	100
32. 当社の企業文化は、受け入れられる。	27.8	37.8	24.4	4.4	5.6	100
4. 仕事にチャレンジを感じる。	35.6	28.9	23.3	10	2.2	100
6. 会社にいることで自分が成長できる。	35.6	41.1	21.1	2.2	なし	100
19. 会社は、教育・人材育成に力を入れている。	28.9	45.6	17.8	4.4	3.3	100
17. 会社の昇進昇格の制度は明確である。	13.3	52.2	30	3.3	1.1	100
18. 当社で優秀な社員は昇進昇格できると思う。	50	24.4	17.8	7.8	なし	100
5. 仕事の内容が自分の期待と合致している。	21.1	43.3	21.1	10	4.4	100

3.1.1 動機付け要因に関する記述統計

非常に賛成・賛成・どちらでもないという選択肢だけで回答がされていたのは、達成感と責任についての質問項目であった。たとえば、自分の仕事は価値があつて（質問項目1：上記の3選択肢合計で100%）、達成感をもたらす（質問項目2：上記の3選択肢合計で100%）と回答者は考えていると思われる。

また、非常に賛成・賛成・どちらでもない・反対の選択肢だけ回答がされていたのは、達成、期待、成長、昇進についての質問項目であった。

したがって、総体的に見て、A社の大部分の社員は、動機付け要因に関して、満足度が高い数値を示していると思われる。

次に、反対・非常に反対の選択肢だけで回答がされていた回答中で、上記の2選択肢合計で一番高い数値の質問項目は、「仕事の内容が自分の期待と合致している」（質問項目5：14.4%）であり、次に、「仕事にチャレンジを感じる」（質問項目4：12.2%）という項目であった。したがって、回答者は、A社における自分たちの仕事がチャレンジするに値する仕事でもなく、自分の期待に合致した仕事でもないと考えているように思われ、職務の不満がかなり高い。

これらの質問項目についての分析結果を解釈すると、以下ようになる。回答者は肉体労働者（ブルーカラー）であり、部門ごとに専門職を持っている。他の分野から見ると、職務の専門性が高くなれば仕事も難しくなる。しかし、専門職を数年やると、熟練工となり、仕事に対する把握度も高くなる。その段階で、新しい仕事内容を与えなければ、労働者の仕事に対する期待も下がるし、単調な仕事内容に対してチャレンジ精神も感じられなくなると推論される。この推論が高い職務不満足度の解釈である。

そこで、これらの質問項目が示していることを経営実践に向けて、解釈すれば、従業員の職務満足度を高めるためには、企業がキャリア開発や自己啓発プログラムへの改善に着手すれば、良い効果が出る可能性が高いと思われる。

3.1.2 衛生要因に関する記述統計

表3中で、非常に反対の選択肢が選ばれることがなかった項目は、福利厚生についての質問項目だけである。他の質問項目に関して、回答選択肢のすべてが使われている。

衛生要因に関する質問項目において反対・非常に反対を選んだ回答者数は、動機付け要因よりも人数が増えている。その中でも、上記2項目合計で一番高い数値の質問項目は、「自分の労働時間は妥当だ」（質問項目8：18.9%）と「職場内でノウハウ共有がうまくできている」（質問項目20：18.9%）という質問項目である。そして、「当社の賞罰制度は合理的だと思う」（質問項目30：16.7%）という質問項目において、反対を回答する者の数も多い。

動機付け要因と対比すれば、衛生要因は単に不満足を増大を予防するだけである。衛生要因に対して、通常の場合、いくら満足を増大させても無満足の状態になるだけである。従業員の職務満足度を高めるためには、不満足度を減少させる必要がある。

総体的に見て、A社の大部分の社員は、労働時間と職場内部のノウハウ共有に対して不満足度が高いし、また企業の賞罰制度が不合理だと思っている。

2014年夏休みに中国新疆に帰省して調査対象企業を訪れた。後に実施する質問紙調査の準備のためであった。そこで、A社従業員の集まりで、職務の外発的動機付け要因について一番満足していることと不満足のことを対話形式で聞くことができた。この結果は、アンケート質問紙調査と大体同じ結果であった。

第1に、労働時間に対する不満を表す人が多い。たとえば、「毎日労働時間が長い。特に、観光シーズンに入ると、店内満員の状況がよく発生している。その時期、昼休み時間もない。そして、各部門の従業員がぎりぎり働いているから勤務交替の頻度が高い。ボーナスはあるけど、休暇時間が一番ほしい。」という意見をよく耳にした。

第2に、職場の人間関係に対する評価は高

表3 衛生要因についての度数分布

質問項目	回答選択肢 (%, n=90)					合計
	非常に賛成	賛成	どちらでもいい	反対	非常に反対	
7. 会社の仕事環境は良好だと思う。	22. 2	45. 6	24. 4	2. 2	5. 6	100
8. 自分の労働時間は妥当だ。	28. 9	34. 4	17. 8	15. 6	3. 3	100
13. 祝日でも有給休暇が取得できる。	18. 9	44. 4	31. 1	1. 1	4. 4	100
11. 自分の収入は自分の業務内容や質に比べて妥当だ。	60	25. 6	7. 8	4. 4	2. 2	100
12. 福利厚生や制度や施設は充実している。	22. 2	53. 3	22. 2	2. 2	なし	100
15. 自分の収入は同業他社に比べて満足している。	20	41. 1	24. 4	12. 2	2. 2	100
16. 現在の収入は当社の他社員と比べても満足している。	21. 1	34. 4	30	10	4. 4	100
20. 職場内でノウハウ共有がうまくできている。	14. 4	34. 4	32. 2	13. 3	5. 6	100
14. 人事評価は公平で納得できる。	25. 6	41. 1	22. 2	8. 9	2. 2	100
26. 職場内では、率直に意見をいえる雰囲気がある。	10	64. 4	23. 3	1. 1	1. 1	100
30. 当社の賞罰制度は合理的だと思う。	22. 2	42. 2	18. 9	7. 8	8. 9	100
31. 当社の管理制度は合理的だと思う。	23. 3	48. 9	20	4. 4	3. 3	100
21. 職場内で上司・同僚からの助けがある。	25. 6	45. 6	16. 7	8. 9	3. 3	100
22. 私の働いている部門の同僚は信頼できる。	24. 4	36. 7	26. 7	10	2. 2	100
23. 私の働いている部門以外の同僚は信頼できる。	14. 4	41. 1	32. 2	8. 9	3. 3	100
24. 部門間の連携はうまくいっている。	15. 6	46. 7	25. 6	7. 8	4. 4	100
25. 自分と同僚との関係は良好だと思う。	57. 8	28. 9	8. 9	1. 1	3. 3	100
9. 会社は、業務に支障がないように設備や備品などを整えている。	24. 4	48. 9	18. 9	3. 3	4. 4	100
27. 自分の所属するプロジェクトのリーダーは職責を全うしている。	41. 1	23. 3	30	4. 4	1. 1	100
28. 経営陣は職責を全うしている。	30	43. 3	13. 3	7. 8	5. 6	100

い。良好な人間関係が仕事の意欲を高める。調査結果によって、A社社員は自部門だけではなく、各部門間の社員交流がうまく行っている。「同僚と言うより、友達のようなから、一緒に働く楽しい」という考え方を持っている人もたくさんいた。

この対話形式の面談とアンケート調査の結果を解釈すれば、会社側は労働時間の改善を必要とする。また、会社の経営方針に関して、ノウハウ共有と賞罰制度について不十分な部分が、社員の不満足を引き起こす可能性があり、注意する必要がある。良い外発的動機付け要因を提供することは、社員に仕事の安定性を感じさせ、職務に集中させられるようになると思う。

3.2 勤務評定の分析結果

アンケート調査の参加者を統括する人事部門の管理者とのインタビュー調査を2014年8月に中国新疆において行った。

具体的な勤務評定の標準は、社員の日常業務行為に基づいて、職務完成度と職務質量を結び付けて、社員の勤務評定を評価している。評価の結果は、統計分析に合わせて高評価と低評価に分けて行った。

社員の日常業務行為は出勤率、欠勤率など基本的な勤務状況が含まれている。

職務完成度は自分の業務をやる効率、完成時間の長さなどの執行力を評価標準としている。

職務質量は職務の完成程度、外部からの職務評価、クレーム率など勤務結果を評価標準としている。

調査に参加した回答者90人中で、高評価をもらった人は75人で、低評価をもらったのは15人である（表4参照）。

3.3 従業員の職務満足度と勤務評定との関係

従業員の職務満足度と勤務評定との関係を検証するために、アンケート調査から得られた職務満足度のデータと勤務評定のデータをSPSSで分析して、クロス集計表として表示している。カイ二乗分析による仮説検定で、以下の結果を得た。

「自分の業務はやりがいがある」と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行って、10%水準で関連性を検証した。 $(p < 0.1)$

職務の達成感と勤務評定の関連性がカイ二乗検定により、有意な差は認められなかった。達成感と勤務評定は正関連の関係があるという仮説は検証できなかった。 $(p > 0.1)$

能力の発揮と勤務評定の関連性は10%水準でカイ二乗検定により仮説を検証できた。 $(p < 0.1)$

仕事内容と勤務評定との関連性を検証して、5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。 $(p < 0.05)$

会社側の業務支持と勤務評定との関係は、1%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。 $(p < 0.01)$

「人事評価は公平で納得できる」と勤務評定の関連性は、5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。 $(p < 0.05)$

自分の収入と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行った。10%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。 $(p < 0.1)$

部門間の人間関係と勤務評定の関係を検証するために、カイ二乗検定を行った。5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。 $(p < 0.05)$

表4 勤務評価の人数分布

会社側の評価	高評価	低評価
人数（人）	75	15

部門外と同僚との関係と勤務評定は、10%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証した。 $(p < 0.1)$

同僚との関係と勤務評定との関連性を検証するために、カイ二乗検定を行った。5%水準でカイ二乗検定により、仮説を検証できた。 $(p < 0.05)$

3.4 分析結果による仮説検証

本論文の仮説を分析結果によって検証を試みた。従業員の職務満足度と勤務評定の間には、ある程度関係（関連性）がある。

分析結果によると、10%水準で検証できた内容は：「自分の業務はやりがいがある」 $(p < 0.1)$ 。「自分の能力が仕事に活かされている」 $(p < 0.1)$ 。「自分の収入は同業他社に比べて満足している」 $(p < 0.1)$ 。「私の働いている部門以外の同僚は信頼できる」 $(p < 0.1)$ という項目である。

5%水準で検証できた内容は：「仕事の内容が自分の期待と合致している」 $(p < 0.05)$ 。「会社は、業務に支障がないように設備や備品などを整えている」 $(p < 0.05)$ 。「人事評価は公平で納得できる」 $(p < 0.05)$ 。「私の働いている部門の同僚は信頼できる」 $(p < 0.05)$ 。「自分と同僚との関係は良好だと思う」 $(p < 0.05)$ という項目である。

この分析結果を要約すると、以下のように考え解釈できる。

動機付け要因と勤務評定との関係の分析結果から、仕事そのもの、責任、達成感という要因が勤務評定にある程度の影響を与えよう。その中でも、責任と達成感よりも、仕事そのものと勤務評定との関連性が相対的に高い。そして、調査アンケートの内容によると「仕事の内容が自分の期待と合致している」という質問項目について、不満足度が一番高いだけでなく、勤務評定との関連性も高い。だから、社員の職務満足度を高めるために、希望に合う仕事を手配する必要がある。衛生要因に関しても、給与、経営方針、人間関係と職務保障とい

う要因が勤務評定にある程度の影響を与えていると言えよう。その中でも、勤務評定と高い関連性があるのは人間関係である。そして、動機付け要因に関して、期待、成長、昇進の部分と勤務評定との関連性は、明確に表れて来なかった。衛生要因に関して、勤務評定と無関連の部分は、仕事環境と作業条件であった（表5参照）。

言い換えれば、勤務評定が高い社員は、達成、責任、仕事内容、給与、経営方針、人間関係、職務保障等の要因において満足度が高い傾向にある。勤務評定が高い社員は、仕事内容、収入、管理制度が自分の期待と合致して、工作中、自分の能力を発揮できるという予想ができる。

勤務評定の低い社員は、企業の経営方針、人間関係、会社側提供する職務保障に対して不満足度が高く、仕事内容、達成、責任等の要因において満足度が低い傾向にある。勤務評定が低い社員は、仕事内容、経営制度、収入が自分の期待と合致しなくて、職場の人間関係も良くなり、工作中に、達成感と責任をもらえないという状況が推測できる。

これらの解釈に対応して、会社側は公平が管理制度を制定して、社員の仕事を支援する必要がある。会社と社員が結び付く人間関係は大切な要因であるので、良好な人間関係は両方が協力して構築できると考える。

4. 結 論

4.1 仮説検証の検討

本研究の研究仮説は、ハーズバーグの二要因理論に依拠して、従業員が感じる職務満足と会社側が与える勤務評定との関係を検討している。動機付け要因（仕事そのもの、責任、達成感）と衛生要因（給与、経営方針、人間関係、職務保障）と会社側の勤務評定は、統計的に関連しているという結果が得られた。

しかし、本研究は、ハーズバーグの二要因理論に依拠してモデルを設計したが、ハーズバーグ理論に沿った完全な追証研究と言えない。

表5 分析結果の要約

		勤務評定との関連性
動機付け要因	達成	10%水準
	責任	10%水準
	期待	×
	成長	×
	昇進	×
	仕事そのもの	5%水準
衛生要因	仕事環境	×
	作業条件	×
	給与	10%水準
	経営方針	5%水準
	人間関係	5%水準
	職務保障	5%水準

第1に、アンケート調査の設計において、本論文の質問紙調査は、実施困難度を下げるために、質問項目を32項目に設定したので、ハーズバーグの二要因理論を完全に再現していない。もっとも、ハーズバーグの二要因理論の追従研究は、主著『仕事と人間性』にも記述されているように、研究の焦点や方法においてハーズバーグから逸脱していた（ハーズバーグ（1968），pp. 113-116）。たとえば、ミルトン M. シュワルツ（ラトガース大学）による復元研究（replicated study）は、職務満足・不満足のお客様の事象だけに焦点を置き、回答者が持った心理的意義は探求されず、質問紙（ハーズバーグ自身が作成して、予備調査に使用）を用いたものであった。したがって、回答者の心理的意義に焦点を置き、質問紙を用いて、職務満足・不満足を研究した本論文も追従研究の一形態として許容され则认为。

第2に、質問紙調査は、中国ホテル産業の一企業に働く従業員が「入社以来持って来た職務に対する感情（心理的意義）」を質問しており、ハーズバーグが行ったように「過去における職務満足を感じた重要なできごと critical incidents」と異なっているので、この相違点が研究結果に影響している可能性がある。また、本論文の研究対象が中国のホテル産業従業員であり、国民文化と調査対象地域の違いもあることから、今後の研究において、研究設計・過程を修正する必要があると考える。

4.2 本研究の含意

4.2.1 理論に対する含意

ハーズバーグの二要因理論は、これに対する様々な実証的な追従研究が存在する。その中で、重要な批判は、調査対象、文化的差異、個人属性等に集中している。本研究も、調査対象

について工夫して、検討した。ハーズバーグの調査は、技師と会計師等のホワイトカラーを研究対象として研究した。このような研究対象は自分の仕事に対して興味を持って、動機付け要因における満足度を高める機会が多い。ホワイトカラーと比べると、ブルーカラーは動機付け要因から得る満足度の機会が少なく、衛生要因で不満を発生しやすい。

本研究は、ブルーカラーを研究対象として、二要因理論を応用して、職務満足度を分析している。従業員の職務満足度と会社側の勤務評定との関係を検討する先行研究は、これまで存在していない。したがって、本研究は職務満足度の新次元を探求したものである。上記の要因間の実証研究により検討して、今後の理論発展に貢献したいと思っている。

また、中国において、近年、経済発展および物質的消費水準の上昇に伴って、先進国の経営理念と人事管理制度を取り入れるなど、従業員の労働意欲も段々に変化している。金銭的報酬、職場環境の快適さなど仕事の外発的動機付け要因より、仕事における達成、成長など内発的動機付け要因の重視も増大している。したがって、人事管理の展開にあたって、従業員の労働意欲（職務満足・不満足）と管理制度（勤務評定）についての学術的な検討が重要になってきている。しかし、この分野の実証研究は極めて少ないので、本研究は、このような観点から、中国のホテル産業における従業員（ブルーカラー）の職務満足度を実証的に研究した数少ない研究例である。筆者は今後もこの研究方向

で研究を深めて行きたいと考えている。

4.2.2 経営実践に対する含意

調査結果によれば、従業員は、今行っている仕事内容に対して高い不満度を持っている。そこで、従業員の満足度を高めるために、会社側は、現在の仕事内容を調整して、社員の個人別キャリアを構築することが必要である。そのために、会社側は、教育・人材育成の機会を様々な提供して、能力別に職務内容を変更して、仕事に多様性を持たせて、個人能力に適合するキャリアと職務内容を提供できるようにする。

調査結果によれば、従業員は、労働時間に対して低い満足度を持っている。そこで、衛生要因の改善点は、労働時間を合理的に配置することであり、これは不満度を低減させる有効な手段であり、社員重視と企業文化の価値観を社員たちに実感させるので、ひいては社員の団結力を高められると考える。

4.2.3 将来の研究方向に対する含意

職務満足度は、業種や企業規模により相違があると想定される。これを検証していくために、多くの企業を実証的に研究する必要がある。また、中国と日本のホテル産業における従業員の満足度と勤務評定の関連性についての検証を今後の研究方向として継続したいので、将来において日本のホテル産業企業におけるデータも収集して、本研究の精度を上げたいと考えている。

注

- 1) Hoppock (1935 & 1977) *Job Satisfaction*. (1977) より引用.
- 2) Vroom (1964 & 2008) *Work and motivation*. (1964), pp. 99 より引用.
- 3) Locke (1976) "Work Motivation Theories," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986 より引用.
- 4) Cribbin (1972) *Effective Managerial Leadership*, American Management Association より引用.
- 5) Robbins (1997) *Essentials of Organizational behavior*, 高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社より引用.
- 6) ハーズバーグ著、北野利信訳 (1968). 『仕事と人間性：動機付け——衛生理論の新展開』（原著1959）より引用.
- 7) Whitsett & Winslow (1967). "An Analysis of Studies Critical of The Motivator-Hygiene Theory", *Personnel Psychology*, pp. 393-394.

参考文献

英語文献：

1. Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307-311.
2. Brikend, AZIRI (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research And Practice*, Vol. 3, No. 4, pp. 77-86.
3. Locke, E. A. (1976). "Work Motivation Theories," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986.
4. Cribbin, James J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association.
5. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (2005). "How job characteristics theory happened", *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*, pp. 151-170.
6. Hoppock, Robert (1935 & 1977). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers.
7. Poter, L. W. (1962). "Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level", *Journal of Applied Psychology*, 46, pp. 84-375.
8. Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C.I., *The Measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, 1969.
9. Vroom, Victor (1964 & 2008). *Work and Motivation*, Jossey-Bass.
10. Weiss, David J., Dawis, Rene V., England, George W., and Lofquist, Lloyd H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XII.
11. Whitsett, D. A. and Winslow, E. K. (1967). "An Analysis of Studies Critical of The Motivator-Hygiene Theory", *Personnel Psychology*, pp. 393-394.

日本語・中国語文献：

1. 浅井 悟史・松田 真一, 「従業員満足の原因分析に関する研究」, 『南山大学紀要・情報理工学編』, 第12巻第3号, 2012年3月.
2. 新井 みち子, 「ES調査とそれに基づく組織改革」, 『日本労働研究雑誌』, 第53巻第12号, 2011年, 65-73ページ.
3. 崔 錦珍, 「感情労働がホテル従業員の職務態度に及ぼす影響」, 『立教観光学研究紀要』, 第10号, 2008年, 41-52ページ.
4. ドラッカー, 『現代の経営』, ダイヤモンド社, 1965年.
5. 独立行政法人, 労働政策研究・研修機構, 『データブック国際労働比較』, 2013年.
6. ハーズバーグ (北野利信訳), 『仕事と人間性, 動機付け——衛生理論の新展開』, 東洋経済新報社, 昭和43 (1968) 年.
7. 林 伸二, 『組織心理学』, 白桃書房, 2000年.
8. 黄蓉・程亜苹, 「如何提高飯店員工的滿意度」, 『時代経貿』 第6巻第114号, 2008年, 233-234ページ.
9. 飯島 好彦, 『サービス・マネジメント研究——わが国のホテル業をめぐる』, 文眞堂, 2001年.
10. 井出 亘, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, ナカニシヤ出版社, 2004年.
11. 小口 孝司, 『観光の社会心理学』, 北大路書房, 2006年.
12. 金井 寿宏・高橋潔, 『組織行動の考え方——ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』, 一橋ビジネスレビューブックス, 2004年.
13. 木村 亨, 「従業員の職務満足と企業業績」, 『労働科学』, 第87巻第4号, 2011年, 157-168ページ.
14. 李莎莎, 「無錫市星級飯店員工滿意度評價実証研究」, 『江蘇商論』, 2010年第7期, 37-39ページ.
15. 劉芳, 「星級飯店員工滿意度研究——以広州市為例」, 『暨南大学学位論文』, 2007年6月.
16. 日本厚生労働省雇用動向調査：結果の概要：<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1c.html> (2014年1月アクセス.)
17. 西川 一廉, 「職務満足に関する研究：ハーズバーグの検討」, 『心理学研究』, 第41巻第6号, 1971年, 285-294ページ.
18. 太田 肇, 『仕事人と組織人——インフラ型への企業革新』, 有斐閣, 1999年.
19. 櫻木 晃裕, 「ハーズバーグ理論の再考」,

- 『浜松短期大学研究論集』, 第56号, 2000年, 81-100ページ.
20. 宋麗輝, 「員工滿意度在企業管理中的応用」, 『北京郵電大学学位論文』, 2012年6月.
21. Stephen. P. Robbins (高木晴夫訳), 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社, 1997.
22. 竹田 明弘, 「ホテルマンにおける職務満足に関連要因」, 『経済理論』, 第351号, 2009年9月, 135-155ページ.
23. 田中 規子, 「職務満足の規定要因: フレデリック・ハーズバーグの動機付け衛生理論を手がかりとして」, 『人間文化創生科学論業』, 第12巻, 2009年.
24. 中国統計年鑑: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/> (2014年1月アクセス.)
25. 吳銀華, 「我国酒店員工滿意度管理現狀及対策探討」, 『企業家天地』, 2008年8月刊, 28-29ページ.
26. 薛薇, 『SPSS統計分析方法及応用』, 北京電子工業出版社, 2004年.
27. 山口 一美, 「観光業と職務満足——旅行会社の場合」, 『文教大学国際学部紀要』, 第17巻第1号, 2006年7月, 13-27ページ.
28. 山本 昭二, 『サービスマーケティング入門』, 日本経済新聞社, 2007年.
29. 山下 徹, 『ホスピタリティ・観光産業論』, 白桃書房, 1999年.
30. 張鳳梅, 「員工滿意度的調査方法及実践研究」, 『吉林大学学位論文』, 2005年6月.

執筆 者 紹 介 (掲載順)

袁	暢	商学研究科博士課程 (後期)	2014 年度修了	経営史・経済史
孫	捷	商学研究科博士課程 (前期)	2014 年度修了	経 営 学
胡	作 凌	商学研究科博士課程 (前期)	2014 年度修了	商学・マーケティング
小 笠 原	章 友	商学研究科博士課程 (前期)	2014 年度修了	会 計 学
曹	航	商学研究科博士課程 (後期)	2015 年度在籍	会 計 学
盧	瑶	商学研究科博士課程 (前期)	2014 年度修了	経 営 学
何	欣	商学研究科博士課程 (前期)	2014 年度修了	経 営 学

商 学 研 究 東京国際大学大学院商学研究科 第 26 号

2015（平成 27）年 9 月 20 日発行
〔非 売 品〕

編 集 者	東 京 国 際 大 学 大 学 院 商 学 研 究 科 紀 要 編 集 委 員
発 行 者	高 橋 宏
発 行 所	〒 350-1197 埼玉県川越市の場北 1-13-1 T E L (0 4 9) 2 3 2 - 1 1 1 1
印 刷 所	株 式 会 社 東 京 プ レ ス 〒 161-0033 東京都新宿区下落合 3-12-18 3F

『商学研究—東京国際大学大学院商学研究科』刊行に関する規程

平成2年4月1日 制定
最近改正 平成27年2月13日

(目 的)

第1条 本誌は、東京国際大学大学院商学研究科の研究・教育を助長し、その成果を学界及び広く社会に問うことを目的としてこれを発行する。

(発行回数と発行者)

第2条 本誌は、原則として毎年度1回刊行する。発行者は、東京国際大学学長とする。

(運営委員会)

第3条 本誌の編集については、商学研究科運営委員会がこれに当たる。

(寄稿資格)

第4条 本誌は、第1条の目的を果たすため、次の原稿を掲載する。

- (1) 本研究科生論文のうち特に指導教授から推薦されたもの。
- (2) 本研究科修了者が執筆し、本研究科運営委員会が適当と認めたもの。
- (3) その他本研究科委員会が適当と認めたもの。

(原稿執筆・寄稿の手引)

第5条 執筆要領は、「東京国際大学大学院研究科紀要原稿執筆・提出要領」に準拠する。

(掲載対象の種類)

第6条 本誌の掲載対象の種類は、学術論文、研究ノート、資料(史料)紹介、書評、調査研究、学会報告とする。

(改 廃)

第7条 この規程の改廃は、常務会の議を経て理事長が行う。

附 則

この規程は、平成2年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成7年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成8年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成12年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成24年4月1日から施行する。

附 則

この改正規程は、平成27年4月1日から施行する。

BULLETIN OF BUSINESS RESEARCH

Graduate School of Business

TOKYO INTERNATIONAL UNIVERSITY

No.26

Articles

- The Institutional Innovation and the Creating of Enterprises at The Reform's
Starting ——Base on Expanding the right of Chinese State-owned Enterprises
and the Reform of State's Administration—— Yuan Chang
- Recent Electronic Commerce in China Sun Jienw
- The Strategic Framework on the Relationship Marketing in Chinese Convenience Store
——An Investigation on the Points of Problem in the Development
of PB Commodity in Chinese Market—— Hu Zuoling
- A study on the Concepts of Consolidated Financial Statements
and Consistency of Accounting Standards Akitomo Ogasawara
- Accounting Recognition of Intangible Assets:
International Comparison of Internally Generated Intangible Assets Cao Hang
- A Research about the Superiority of Family Business Lu Yao
- The Relationships between Employees' Job Satisfactions
and Corporate Performance Evaluations:
An Empirical Study of Employees of a Chinese Hotel He Xin
-