

査読論文

企業の社会的責任としての防災に関する考察
ー“防災経営”という概念の提案ー

鈴木 貴大

地域活性化推進に関する人材育成の研究
ー韓国の農業マイスター大学の教育事例からー

西谷 成昭
内田 直仁
坂本 眞一郎

定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法Ⅱ
ー一般化した戦略形ゲームの意義と有益性について

吉岡 剛志

イノベーション創発を行う人材の心理行動尺度の試作と
その尺度を使った企業内プロデューサー型人材の分析

川田 敬子
北 寿郎

英国のコーポレートガバナンス・コード及びスチュワード
シップ・コードの改訂の背景・内容とわが国への示唆

林 順一

自由論文

地域企業のブランド戦略
ーマーケティング論からみた井上仏壇店の商品開発ー

大橋 松貴

Business Management Studies

ISSN 2434-3161

Volume 16 March 2020

REFEREED ARTICLES

- | | |
|--|--|
| A Study of Disaster Prevention as the Corporate Social Responsibility
: A Proposal of the Concept of “Disaster Prevention Management” | SUZUKI Takahiro |
| Research on Human Resource Development for Promoting Regional Revitalization
: From an Educational case at the Agricultural Meister University in Korea | NISHIYA Nariaki
UCHIDA Naohito
SAKAMOTO Shin-Ichirou |
| A Method of Mathematical Dealing with Non-Quantifiable Payoffs II
: The Significance and Benefits of a Generalized Normal-Form Game | YOSHIOKA Tsuyoshi |
| Analysis of Producer-type Human Resources
Using the Psychological Behavior Scale of Innovator | KAWATA Keiko
KITA Toshiro |
| The Backgrounds and Contents of the Revised UK Corporate
Governance Code and Stewardship Code: Implications for Japan | Junichi Hayashi |

NON-REFEREED ARTICLE

- | | |
|---|------------------|
| The brand strategy of regional company
: Product Development of the Inoue Buddhist Altar Shop
Judging from a Marketing Theory | Matsutaka Ohashi |
|---|------------------|

Business Management Society of Japan

ビジネス・マネジメント研究 第16号

目次

【査読論文】

企業の社会的責任としての防災に関する考察

ー “防災経営” という概念の提案ー

..... 鈴木 貴大 1

地域活性化推進に関する人材育成の研究

ー 韓国の農業マイスター大学の教育事例からー

..... 西谷 成昭・内田 直仁・坂本 眞一郎 29

定量化できない利得を数学的に扱う一手法Ⅱ

ー 一般化した戦略形ゲームの意義と有益性についてー

..... 吉岡 剛志 45

イノベーション創発を行う人材の心理行動尺度の試作と

その尺度を使った企業内プロデューサー型人材の分析

..... 川田 敬子・北 寿郎 51

英国のコーポレートガバナンス・コード及びスチュワード

シップ・コードの改訂の背景・内容とわが国への示唆

..... 林 順一 67

【自由論文】

地域企業のブランド戦略

ー マーケティング論からみた井上仏壇店の商品開発 ー

..... 大橋 松貴 91

【日本ビジネス・マネジメント学会 論文投稿要綱】

【査読論文】

企業の社会的責任としての防災に関する考察

－ “防災経営” という概念の提案－

**A Study of Disaster Prevention as the Corporate Social Responsibility
: A Proposal of the Concept of “Disaster Prevention Management”**

鈴木 貴大

SUZUKI Takahiro

<Abstract>

Every year, Japan suffers from natural disasters, and the human and economic damage is severe. Regarding earthquakes, there is fear of a huge earthquake, and the government is further promoting countermeasures against earthquake disasters. On the other hand, in the economical society, there is an increasing trend to evaluate medium- to long-term growth and sustainability of companies, and emphasize non-financial information as seen from the increase in ESG investment. As an example, the Ministry of Economy, Trade and Industry is promoting “Health and Productivity Management”, an effort to create an environment where companies can gain social recognition by visualizing their investment in employees, which is a management asset, and its return on the investment. In view of this, to simultaneously improve community and social disaster prevention capabilities along with corporate value, the concept of “Disaster Prevention Management” was proposed as a means of strategically implementing disaster prevention policies from the perspective of CSR, and its significance and effect were considered. As a result, it was possible to establish the superiority of Disaster Prevention Management in the economic society, and confirm its effectiveness as an approach to realize a sustainable society.

Keywords : Disaster Prevention Management, CSR, Sustainability

2019 年 8 月 25 日 受付

2020 年 1 月 7 日 受理

E-mail address : suzukitakahiro62@aol.com

1. はじめに

近年、日本は毎年のように自然災害の猛威に見舞われていて、その人的被害、および経済的被害は甚だしい。また、地震に関しては深刻な被害が予測されている。とりわけ東京都では、直下型の巨大地震（以下、首都直下地震）の発生が危惧されていて、都、および国は震災対策を一層推進しているところである。

しかしながら、政策で施せる対策は、建物や橋梁の耐震化や不燃化、市街地の整備等ハード面に偏っていて、都民や企業の防災意識強化、共助の力や地域防災力の向上といったソフト面の対策をいかにして充実させるかが課題となっている。

一方、経済社会に目を向けると、昨今の株式市場においては、企業の中長期的な成長や持続可能性を評価し、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）といった非財務情報を重視する傾向が見られ、また、企業の価値を新しい視点で評価する必要性が問われている。例えば、経済産業省が推進している「健康経営」¹は、従業員という経営資源への投資とそのリターンを可視化することで、企業が社会的に評価を得られる環境を整備する取り組みである。

こうした状況を踏まえると、企業が改めてその社会的責任という視点で防災と向き合い、取り組みを強化していくことに突破口を見出せはしないだろうか。つまり、防災施策を促すインセンティブを企業に与えることで、施策の担い手となる従業員個々人の防災意識強化、ひいては共助の力や地域防災力の向上といった、ソフト面の対策の充実を図るという手段が考えられる。そして、企業が防災施策に積極的に取り組むことは、企業にとって年々重みを増しているCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の観点から、防災という主たる目的の他に、その活動のプロセスに付随した様々なメリットが期待できる。

このことから、本稿では、企業の経営をとおして個人の防災意識向上、地域、社会の防災力向上、合わせて企業価値向上を図るための手段として「防災経営」を提案し、首都直下地震の被害想定を引き合いにその意義と効果について考察した。

以降、2節では本稿で提案する防災経営を定義付ける。3節では防災経営考案の背景とその必要性を明らかにする。4節では防災経営の強み、および株式市場における防災経営の優位性を検討する。その上で、企業における従来の防災活動、BCM（Business Continuity Management：事業継続管理）、防災経営という三者の位置付けを整理し、その立場を明確にする。続く5節では、近年の経済社会の動向から防災経営の有効性を検討する。6節では企業にとっての防災の実態をアンケート調査から読み取る。7節で防災経営の具体的な実践に

¹ 従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される。（経済産業省「健康経営の推進」＜https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html>2019年6月12日参照。）

向けての課題を検討し、8 節で本稿についてまとめる。

2. 防災経営の定義

昨今、企業、そして社会を取り巻く環境は変化していて、企業のコンプライアンスや CSR への社会的要求は高まり、ステークホルダーへの配慮、有価証券報告書でのリスク開示の必要性等、新たなリスクマネジメントへの対応が求められている。

また、東日本大震災の衝撃を機に、中小企業においても BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 等への関心は高まっている。この点に関して藤津 (2011) は、震災が「被災地の事業所だけでなく、サプライチェーン問題等で広く海外にまで」影響を及ぼすことを知らしめたため、「中小企業に対しても取引先等外部から BCP 策定への要求の高まりが見込まれる」²と述べた上で、BCP 策定を中心とした BCM の推進が、平常時の経営力や収益力の向上、企業体質強化に寄与することを明らかにしている。こうしたことから、企業が晒されているリスクには様々あるが、日本においては特に脅威といえる自然災害リスクに関して、企業は対応をより強化する必要があるのではないだろうか。

企業防災の大前提は従業員の安全を確保することだが、有事の際、企業が事業継続を確実なものとするためには、自社だけでなく周辺企業やインフラを含めた機能の維持、および早期復旧を実現することが求められる。さらには、企業が地域社会の一員としての責任を認識し、地域社会の早期復旧、復興に貢献することで、自社、および地域経済、ひいては日本経済の迅速な回復が実現できるといえよう。そのためには、各企業自らが、日頃から自治体や地域住民、市民組織等とかわかり、自社を含めた地域社会の防災に関心を向けていることが大切であると考ええる。

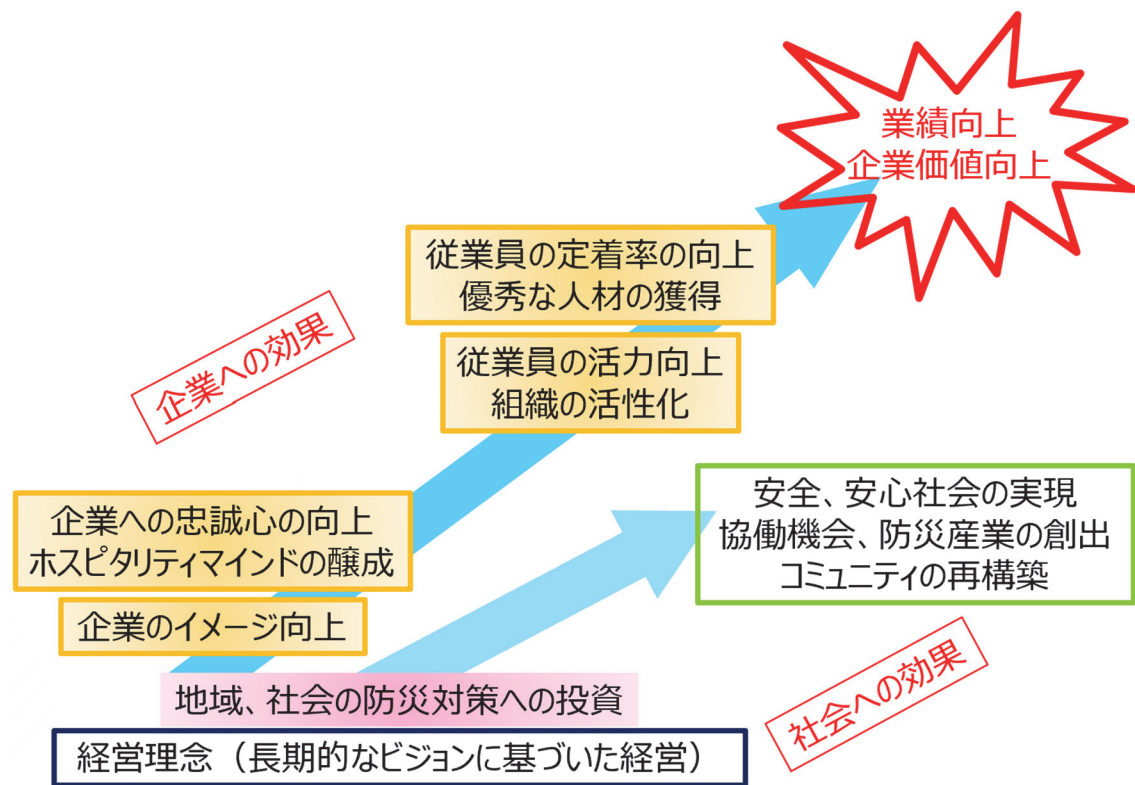
今、CSR に求められていることは、経済的側面を追及しながらも、持続可能な社会の形成に向けて、社会や環境に配慮した事業を行うことである。企業防災に関しても、自社の資産を守るだけでなく、地域住民の安全、地域経済、雇用、商品やサービスの安定供給への影響等を視野に入れて取り組んでこそ、CSR を実践しているといえる。つまり、自社や従業員のみならず、様々なステークホルダー、そして地域社会全体を包括した防災施策や危機管理等の取り組みが企業に期待されているのだ。企業は地域の一員、社会の一員としての役割を果たして初めて、地域社会における存在価値、および事業継続の必要性が証明できるのではないだろうか。

そして、企業にとって、このような CSR の観点から防災施策に取り組むことは、単に自社のリスクマネジメントを図るという効果だけでなく、企業イメージの向上や多種多様なステークホルダーとの協働機会の創出等、多くのメリットをもたらすと考えることができる。また、事業を通じて社会的な目的の達成を目指す、いわゆる社会的企業に勤めているという

² 藤津勝一 (2011): 「中小企業の緊急時企業存続計画 (BCP) 策定の重要性等について—平常時の経営力向上にも通じる BCP の策定—」『信金中金月報』信金中央金庫, 第 10 巻, 第 12 号, pp. 29-51. より引用。

事実が、従業員の自社ロイヤルティを高めることも期待できる。それは従業員エンゲージメントの強化につながり、ES（Employee Satisfaction：従業員満足）にも影響するだろう。すなわち、企業内部における従業員ロイヤルティや ES の向上と、それらを基にした CS（Customer Satisfaction：顧客満足）の向上が図られるのではないだろうか。

こうした取り組みに費やす経費は単なるコストではなく、将来に向けた投資であると捉えることができる。すなわち、地域社会全体を包括した防災施策、危機管理等の取り組みは、将来的に収益性等を高める投資であるといえる。つまり、防災施策を経営的視点から考察し、戦略的に実行することは、企業価値向上に資すると考えることができる。そこで、本稿において「防災を経営課題として捉え、その実践を図ることで、地域、社会、経済の持続可能な成長を実現するとともに、企業価値向上を目指す経営手法」と定義付ける、「防災経営」の実践を提案する（図 1）。



※「企業の『健康経営』ガイドブック」³を基に筆者作成

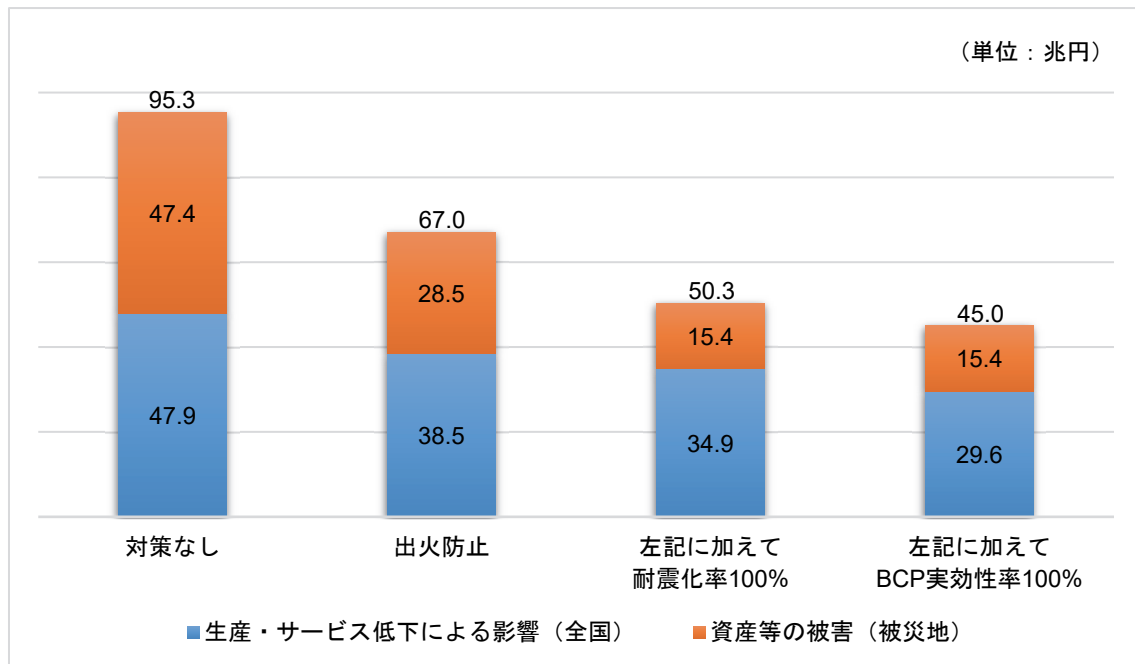
図 1 防災経営のイメージ

³ 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課（著）（2017）：『企業の「健康経営」ガイドブック 連携・協働による健康づくりのススメ（改訂第1版）』経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課．p. 3

3. 防災経営推進の背景

3.1 都民の防災意識

文部科学省の地震調査研究推進本部によると、今後 30 年以内に、マグニチュード 7 クラスの首都直下地震が、70%程度の確率で発生すると予測されている⁴。また、東京都防災会議の首都直下地震による東京の被害想定によると、建物被害は、区部の木造住宅が密集している地域を中心に発生し、それに伴う人的被害が大きいとされている。東京都は、これら被害が大きいと想定される地域の整備を、危険性が高いところから順次進めている。具体的には、老朽木造建築物の建て替え、および除却の助成や、固定資産税の減免措置等の支援である。内閣府の見解では、感震ブレーカーの設置促進や、家屋の耐震化、および不燃化の促進、企業の BCP 実効性向上等の対策が十分に図られることで、95.3 兆円と想定される経済的損失は約 5 割軽減できるとされている（図 2）。



※「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」⁵を基に筆者作成

図 2 経済的減災効果の推計

しかし、対策が十分にできているとは考え難い。ハードの整備だけでは被害の軽減に限界があるのだ。それを示す事実として、2016 年に発生した熊本地震では、震災関連死⁶と認定

⁴ 地震調査研究推進本部「調査研究レポート 首都直下地震防災・減災特別プロジェクト 首都圏の大地震の姿」〈http://www.jishin.go.jp/resource/column/aug_shuto/>2019 年 6 月 9 日参照。

⁵ 首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）【別添資料 3】～経済的な被害の様相～」〈http://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg/pdf/syuto_wg_siryo03.pdf>2019 年 6 月 9 日参照。

⁶ 地震による直接の被害ではなく、避難途中やその後に死亡した者の死因について、震災との因果関係が認められるものである。

された方が直接死の 3 倍を超えている。防災施策は公共事業として施されるだけでは足りず、一人一人が共助の大切さを理解し、行動することでこそ、被害を軽減していけるものなのだ。実際に、共助の力は過去の震災が証明している。1995 年に発生した阪神淡路大震災で、生き埋めや閉じ込めから助かったケースでは、自力で脱出した方が最も多く 34.9%、次が家族による救助の 31.9%、そして友人・隣人による救助が 28.1%となっている。救助隊による救助はわずか 1.7%に過ぎなかったのだ⁷（図 3）。

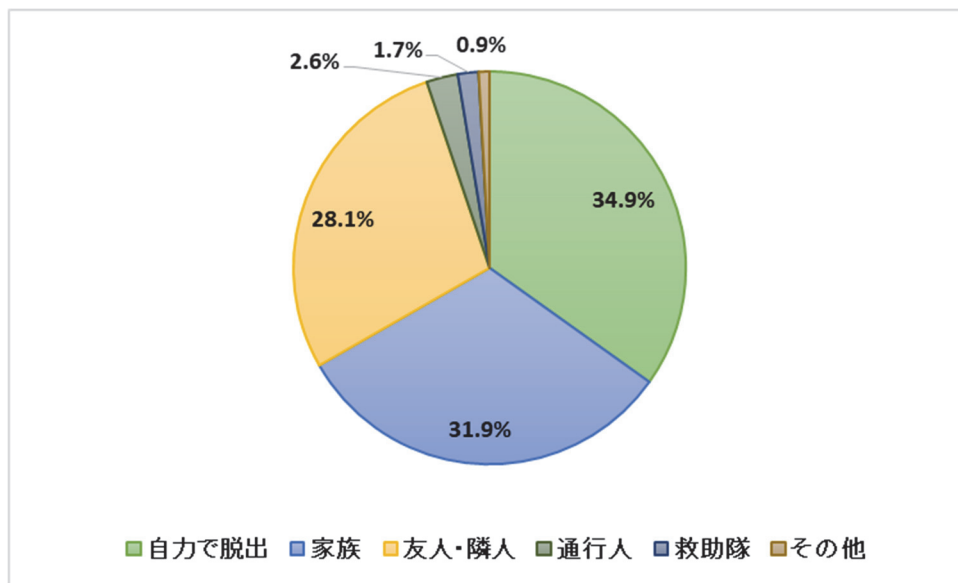


図 3 阪神淡路大震災における生き埋めや閉じ込められた際の救助主体等

しかしながら、個人が防災対策を継続的に実施していくことは容易ではない。まず、発生するかどうか不確実である災害への対策は、効果が見えにくく優先度は低くなる。個人レベルでは、災害を経験すれば当分は意識を高く保てるが、それでも記憶や意識は急速に薄れていくものである。また、世代間の意識や情報の共有は簡単ではない。まして他の地域に経験を伝えることは困難であると考えられる。さらに、個人の防災対策は災害が逼迫していない段階で、想像力を豊かにしてリスクを理解し、発生するかわからない災害に時間や資金を費やすことであり、一般にこのような想像力は乏しいといえる。要するに、効果が見えないこと、および災害の実態を正しく理解する機会がないことが大きな要因となり、個人による防災対策の継続と防災意識の維持、ましてや向上は困難となる。

以下に都民の防災意識に関する調査結果の一部を示す（図 4）。防災に関する公的な世論調査等のデータは数多く存在するが、そのような調査は在宅時間の長い専業主婦や高齢者に回答者が偏っている傾向が強い。そこで、本稿が企業の経営に関する考察であり、その経

⁷ 内閣府「平成 29 年版防災白書」〈http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/pdf/H29_honbun.pdf〉2019 年 6 月 9 日参照。

営資源である従業員の役割に言及していることから、回答者を現役世代に絞った以下の調査方法によるアンケート調査を実施した。

＜調査概要＞

実施日：2018年1月23日(火)

対象者：都内在住の20～59歳の男女

有効サンプル数：330

調査方法：インターネットによるアンケート調査

図4は、大地震への備えとして行っていることを収集した結果（複数回答可）を示したものである。調査の結果、都民の意識には首都直下地震の発生とその被害に対する懸念が一定程度あることがわかった。しかし、漠然とした不安感を読み取れるものの、災害に対する当事者的危機感や積極的な防災行動はうかがえない。また、「地域の防災訓練等への参加（3.6%）」や、「近隣住民との話し合い（2.1%）」等の項目から、現代の日本社会で生活する人々の共助意識の希薄さが改めて印象付けられる結果となった。

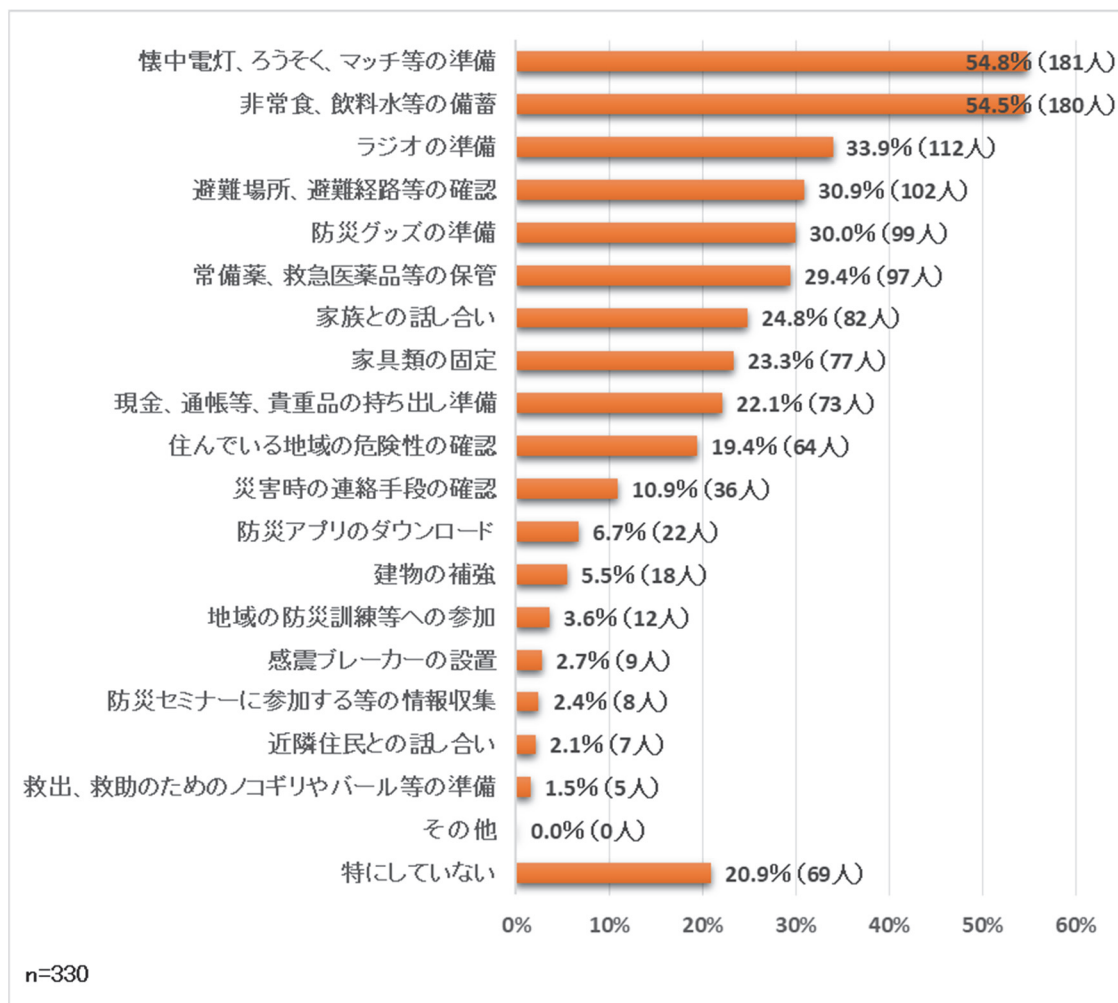


図4 大地震への備えとして行っていること（複数回答可）

3.2 首都直下地震に内在するリスクの実態

ここで、東京における震災の発生が意味すること、何が危険でどのような事態が生じるのかといった、漠然としているリスクの実態をデータで示す。

3.2.1 東京の自然災害リスク

日本は国土面積が全世界の 0.28%しかない小さな国だが、全世界で起こるマグニチュード 6.0 以上の地震の 20%が日本周辺で発生している。また、全世界の活火山の 7%が日本に存在する⁸。

2014 年 4 月、スイスの再保険会社 Swiss Re が発表した都市別の自然災害リスクの調査結果によると、東京、および横浜圏が世界で最も自然災害リスクが高い都市圏だとされている⁹。この調査は、地震、台風、竜巻、ハリケーン、水害、津波等、自然災害による被害の危険性を点数化したものだ。日本列島は世界でも珍しく、4 つものプレートが集まる地点に位置するため地震のリスクが高く、また洪水、台風等のリスクも高い。この調査では、一度の災害でどれだけの人口が被災する危険性があるか、および経済的ダメージを被るかを測っているため、東京という都市に人口と企業が過集中していることを示していると解釈できる。

2017 年現在、経済的規模で表せば、日本全国の法人所得税額約 12.3 兆円のうち、四割を超える約 5.3 兆円は東京の法人が納めている。また、全国に 2,840,870 存在する法人の中で、五分の一以上に当たる、588,183 もの法人の本社が東京に集積している¹⁰。さらには、米 Fortune 誌の 2017 年版 Fortune Global 500 で、世界の主要 500 企業にランクインしている日本の 51 企業のうち、37 企業が東京に本社を置いている¹¹。大企業が集積し、企業の中核である本社が多く密集しているのが東京である。すなわち、人的被害に加えて、甚大な経済的被害の脅威にさらされていることが東京の特徴なのだ。

3.2.2 人口過密の危険性

日本は本格的な人口減少社会を迎えたといわれているが、東京を筆頭に、一部の都市では人口が増加し続けていることは周知の事実である。しかし、人口増加という事実は、それだけで都市のはらむ危険性を高める。2012 年 4 月に公表された、首都直下地震等による東京の被害想定では、都内の死者数が最大で 9,641 名と推定されている¹²。時間帯によって人々

⁸ 一般財団法人国土技術研究センター「国土を知る 意外と知らない日本の国土」<<http://www.jice.or.jp/knowledge/japan>>2019 年 6 月 9 日参照。

⁹ Swiss Re「MIND THE RISK:A GLOBAL RANKING OF CITIES UNDER THREAT FROM NATURAL DISASTERS」<http://media.swissre.com/documents/Swiss_Re_Mind_the_risk.pdf>2019 年 6 月 9 日参照。

¹⁰ 国税庁「平成 29 年度統計年報 2 直接税法人税」<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/ko-kuzeicho/hojin2017/pdf/04_kazeijokyo.pdf>2019 年 6 月 9 日参照。

¹¹ Meredith Corporation「Fortune Global 500 List 2017」<<http://fortune.com/global500/list/>>2019 年 6 月 9 日参照。

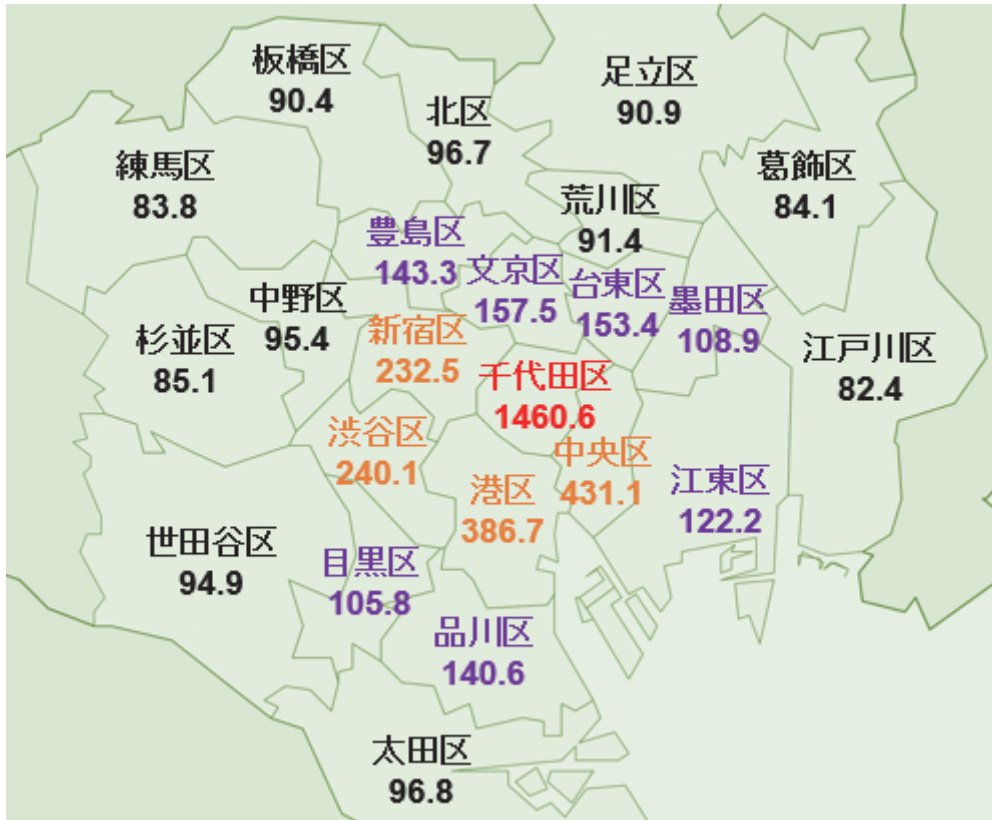
¹² 東京都防災会議「首都直下地震等による東京の被害想定 報告書」<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/_res/projects/default_project/_page/_001/000/401/assumption.part1-2-2.pdf>2019 年 6 月 9 日参照。

の滞留特性は大きく異なるが、この被害想定 of 最大値は、冬の夕方 18 時に発災した場合の数値である。

都市とその周辺住民の多くは、昼間に通勤や通学で居住区域外へ出て夜に戻る。通勤や通学で増加した昼間の人口を昼間人口、居住者が中心の夜の人口を夜間人口という。夜間人口を 100 とした場合の昼間人口の比率を昼夜間人口比率といい、国勢調査の一部として公表されている。この昼夜間人口比率を見ることで、その地域の特性が分かる。昼夜間人口比率が 100 より大きい地域は、会社や学校が多く、人が集まってくる。逆に 100 より小さい地域は、いわゆるベッドタウンである。

東京 23 区の昼夜間人口比率を見ると、中心部の比率が高く、周辺に行くほど同心円状に低くなっている（図 5）。中心部の、千代田区、中央区、港区、渋谷区、新宿区の 5 区では、昼夜間人口比率が 200 を超えている。特に、千代田区は昼夜間人口比率が極端に高く、夜の 14 倍もの人が昼間に流れ込んでいる。中心部の 5 区以外では、文京区と台東区が 150 を超えていて、他の地域から通勤、通学してくる場所となっていることがわかる。一方、23 区内でも、周辺の区では昼夜間人口比率が 100 を切っていて、ベッドタウン志向が強いといえる。なお、東京に流れ込んでくる人々は他県にも及んでいて、周辺の県では昼夜間人口比率が 100 を切っている。全国の都道府県別の昼夜間人口比率を低い方から見ると、埼玉県が最も低く、二番目が千葉県、四番目が神奈川県である（なお、三番目は奈良県）。東京都、特に 23 区中心部の、昼間人口を集める力の強さが見て取れるだろう。

最大の被害が想定されるシーンでは、オフィスや繁華街周辺、ターミナル駅に帰宅、飲食のために多くの人が滞留し、鉄道、道路もラッシュを迎える状況となっている。この人口過密が、東京という都市の抱えるリスクを一層高めているのだ。



※総務省平成 27 年国勢調査「従業地・通学地による人口・就業状態等集計結果」¹³を基に筆者作成

図 5 東京 23 区昼夜間人口比率 (2015)

さらに、世界一の観光都市を政策目標に掲げる東京には、世界中から多くの観光客が訪れている。2018 年の一年間に東京都を訪れた外国人旅行者数は、対前年比 3.4%増で過去最多の約 1,424 万人（国内旅行者数は同 2.5%増で約 5 億 3,650 万人）となっている¹⁴（図 6）。今後、日本が観光立国を掲げてさらなる成長を目指す上で、また、成熟国家の模範となるためにも、自然災害リスクの懸念を払拭し得るだけの安全、安心都市としての東京を、世界に向けて発信していく必要があるのではないだろうか。

¹³ 総務省統計局「平成 27 年国勢調査 従業地・通学地による人口・就業状態等集計結果 結果の概要」＜<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/jyutsul/pdf/gaiyou.pdf>>2019 年 6 月 9 日参照。

¹⁴ 東京都産業労働局「平成 30 年訪都旅行者数等実態調査」＜<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/toukei/tourism/h30-jittai/>>2019 年 8 月 12 日参照。

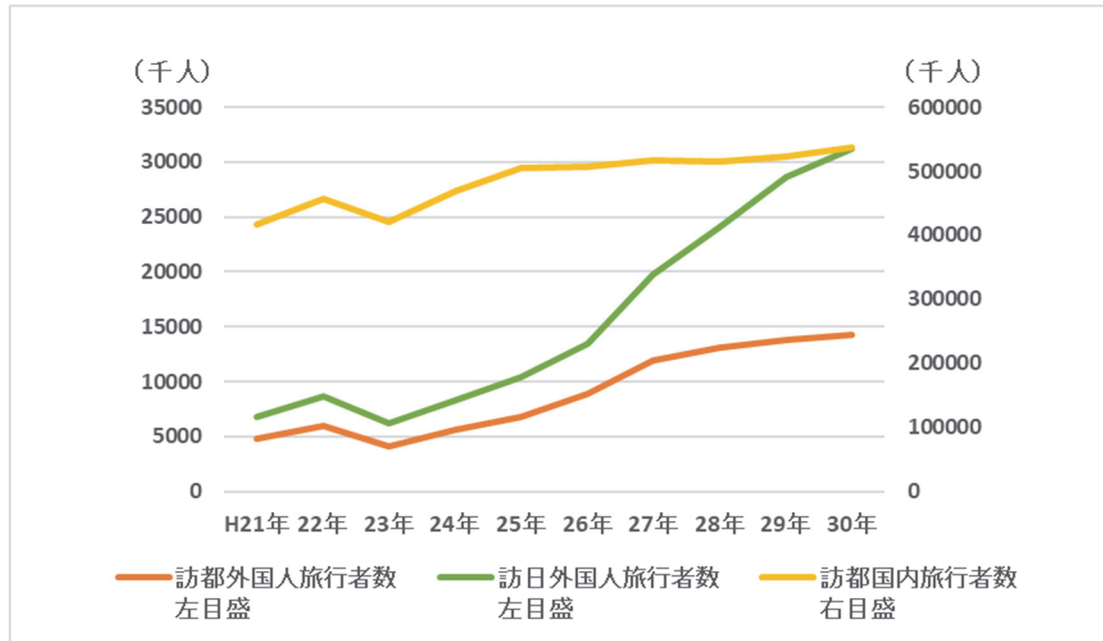


図6 訪都訪日外国人旅行者数、訪都国内旅行者数の推移

3.2.3 超高齢社会の脆弱性

超高齢社会といわれる日本において、都道府県別の高齢化率は東京都が全国で二番目に低い¹⁵一方（表1）、一人暮らし高齢者率¹⁶は全国で最も高い（表2）。これは危惧すべき事態である。有事の際、高齢者を中心とした社会的弱者は犠牲になりやすいのだ¹⁷（図7）。しかし、現役世代が豊富であるからこそ、一人一人の防災意識、共助の精神の在り方一つで、発災という事態に対してとれる行動は多いはずだ。

¹⁵ 内閣府「平成29年版高齢社会白書」＜http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/s1_1_2.html＞2019年6月9日参照。

¹⁶ 寺島実郎（監修）一般社団法人日本総合研究所（編）（2016）：『2016年版全47都道府県幸福度ランキング』東洋経済新報社。p.264を参照。総務省「国勢調査（2010年）」のデータを用い、65歳以上人口に対する一人暮らしの65歳以上人口比率を算出したもの。

¹⁷ 内閣府「平成23年版防災白書」＜http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/pdf/H23_zenbun.pdf＞2019年6月9日参照。

表 1 都道府県別高齢化率

順位	都道府県	高齢化率 (%)
1	沖縄県	19.6
2	東京都	22.7
3	愛知県	23.8
⋮		
45	島根県	32.5
46	高知県	32.8
47	秋田県	33.8

表 2 都道府県別一人暮らし高齢者率

順位	都道府県	一人暮らし高齢者率 (%)
1	山形県	9.2
2	新潟県	10.5
3	福井県	10.6
⋮		
45	大阪府	22.1
46	鹿児島県	22.8
47	東京都	23.6

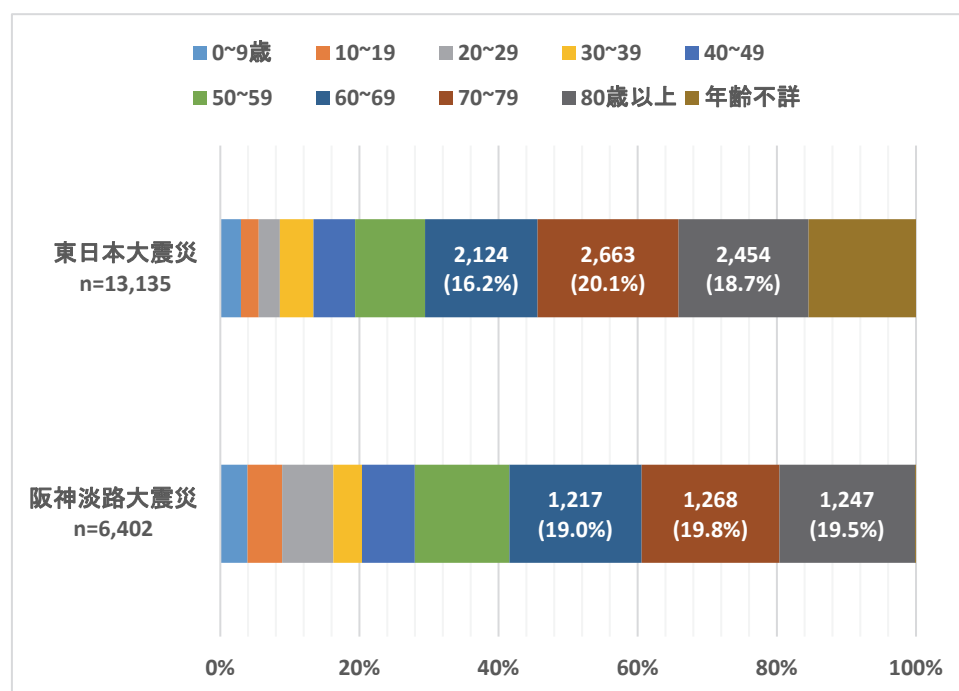


図 7 東日本大震災と阪神淡路大震災における年齢別死者数

3.3 企業に対する防災施策に関するインセンティブとこれまでの経緯

こうした背景を踏まえ、企業に対し防災施策に取り組むインセンティブを与えることで、その担い手である従業員個々人の防災意識強化、共助の力や地域防災力の向上といったソフト面の対策の充実を図るという手段に有効性があると考ええる。また、昨今重要視されている CSR の観点からも、企業が防災施策に取り組むことは企業価値向上に資すると考えることができる。

これまでも、経済産業省を中心に、「企業が施設の地震に対する耐性を強化しておくことは、経済活動の維持のみならず、地域雇用の早期回復、地域コミュニティの再生にとって重要であることは、東日本大震災の教訓から明らか」であり、また、「公共的なインフラの強化と企業等民間施設の強化が連携して行われなければ、地域としての防災力や減災力がシステム的に向上しない。この点で企業等の自主的な地震対応力の向上を促進することが重要である」¹⁸として、企業の災害対応力強化を促す税制優遇措置等の創設が図られてきた。また、日本政策投資銀行（DBJ：Development Bank of Japan Inc.）の「DBJ BCM 格付」融資¹⁹という融資制度が 2002 年から存在する。これは、DBJ が開発した独自の評価システムにより防災、および事業継続対策への取り組みの優れた企業を評価、選定し、その評価に応じて融資条件を設定するものであり、利用実績は東日本大震災を機に拡大を見せた。

ところが、内閣府の 2015 年度調査によると、BCP 策定割合は大企業で 60.4%であるのに対し、中堅企業では 29.9%にまで落ち込む²⁰。さらに、中小企業庁によると、2015 年の中小企業の BCP 策定割合は 15.5%にとどまっている²¹（図 8）。すなわち、企業の防災施策やリスクマネジメントに対する取り組みの推進には、次なる一手が求められているということが現状なのだ。

また、企業が防災施策を進めることについて、関谷（2016）は、「災害対策について、企業は義務として考えて」いる一方で、「メリットや広報・広告的な価値を感じている企業の方が多い」が、「利益や事業活動に結びつきにくいことがネック」²²であるということ、企業に対する調査で明らかにしている。したがって、企業が経営的視点で防災施策に取り組み、付加価値を生み出すことが可能ならば、その意義は大きい。

¹⁸ 一般社団法人中部経済連合会「企業の防災・減災対策を促進する税制の創設について」＜http://www.chukeiren.or.jp/policy_proposal/pdf/付属書「企業の防災・減災対策を促進する税制」.pdf＞より引用（2019 年 6 月 11 日参照）。

¹⁹ 日本政策投資銀行「DBJ BCM 格付」＜http://www.dbj.jp/service/finance/risk_manage/index.html＞2019 年 6 月 9 日参照。

²⁰ 内閣府「平成 27 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」＜http://www.bousai.go.jp/koyoiku/kigyoyou/pdf/h27_bcp_report.pdf＞2019 年 6 月 9 日参照。

²¹ 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」＜http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_4_2_2.html＞2019 年 6 月 9 日参照。

²² 関谷直也（2016）：「企業の防災対策における BCP と CSR—大企業に対する実証調査より—」『Nextcom：情報通信の現在と未来を展望する』KDDI 総研，第 25 号，pp. 4-15. より引用。

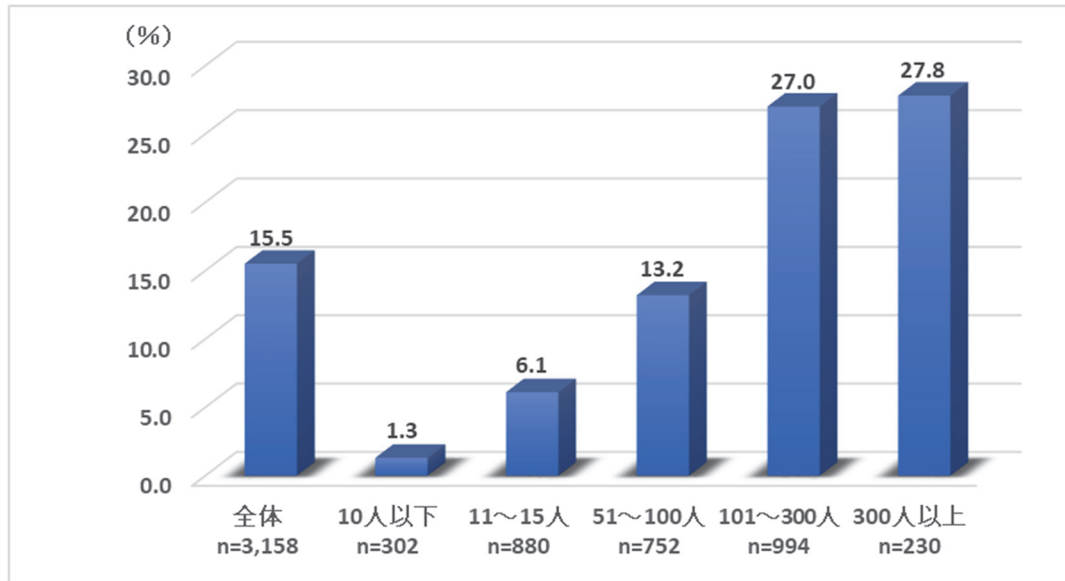


図8 従業員規模別に見た中小企業のBCP策定割合（2015）

3.4 持続可能な企業と社会の形成

共助の大切さは阪神淡路大震災の記録が示しているとおりが、日本は高齢化等の影響もあり全世帯の三分の一以上が独居世帯である²³。今改めて、共助の大切さ、地域のコミュニティのあり方を顧みる必要がある。防災経営は、防災をとおして企業価値向上を図る取り組みだが、社会機能の復帰、維持という意味も合わせ持つ。

そもそも企業は、経済システム、あるいは社会における一つの機能である。ゆえに、本質的には、企業が目的を果たすことは、企業の中ではなく社会において価値のあるものだろう。つまり、その目的は決して企業自身の利益を増やすことではなく、社会のニーズを満たすこと、社会の問題を解決すること、要するに社会に貢献することである。しかしながら、社会の機能の中には経済活動の利潤によってしか実現しない、行政サービスや防衛、義務教育等がある。その経済活動を担う主体が企業である。すなわち、社会的視点に立っても、利益を出すことが企業の責任の一つであることは否定できない。

こうした本質を鑑み、企業、および従業員一人一人には、社会における役割を自覚した上で、経済活動や社会活動に参画することが求められていると考える。それは、持続可能性を担保する成熟国家における、企業活動の新たな潮流といえるのではないだろうか。防災経営は、この流れに沿い、地域コミュニティと経済社会システムの再構築に向け、企業と行政、地域社会が一丸となって取り組みを進めていくことを目指すものである。

²³ 総務省統計局「平成27年国勢調査 世帯構造等基本集計結果 結果の概要」＜<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/kihon3/pdf/gaiyou.pdf>＞2019年6月9日参照。

4. 防災経営の経営的メリット

4.1 競争市場における防災経営の強み

企業における防災施策の内容としては、対外的な取り組みも多く実施できることから、企業としては広報、および情報発信しやすいといえるだろう。防災経営のメリットとしてまず挙げられることは、この点を活用した企業イメージ向上、そして、同時に信頼感を得られることである。企業は信頼のアドバンテージを活かすことで、競争市場における優位な立場を確立することが可能となる。

米 *Forbes* 誌は 2017 年 10 月、「世界で最も信頼される企業」ランキング²⁴を初めて発表した。当時初めて作成されたこのリストは、世界 60 か国約 1 万 5,000 人を対象に調査を実施し、2017 年 5 月に同誌が公開した 2017 年版「Global2000（世界の有力企業 2000 社ランキング）」に名を連ねた各社に対する意見をまとめたものである。なお、「Global2000」にランキングされた各社は、世界 58 か国の企業で構成され、売上高の合計は 35 兆 3,000 億ドル（約 3,989 兆円）に上るという。この調査の主な評価基準は、「信頼性、誠実さ」、「社会的行動」、「雇用主としての態度」、「製品、サービス」等となっている。企業にとって、CSR の観点で高い評価を得ることは難しいことである。コミュニティに対する責任を負い、従業員にとって信頼のおける職場をつくり、公正な統治（管理）を行うだけでは足りず、自社の有益な社会的事業について、世の中に広く伝えなくてはならないためだ。その努力がなければ、CSR に関する自社の活動を多くの人々に知ってもらうことはできない。

そして、このような CSR に関する調査は、主に顧客や消費者の認識を反映するものといえる。つまり、顧客や消費者が、ある企業に対し、社会的責任を果たしている企業だと感じているかどうかを表しているのである。前述したように、企業にとって CSR の取り組みについて伝えることは、商品やサービスの良さを伝えること以上に難しい。商品やサービスは宣伝をして市場に出し、顧客や消費者の目に直接触れられるものだからだ。

すなわち、CSR という観点で企業が高い評価を獲得するためには、相当の労力と費用を費やす必要がある。それだけに、顧客や消費者からの高い評価を得るということは、企業にとってかけがえのない財産になるのだ。防災経営という手法を確立し、また社会的に推進環境を整えることができれば、企業は顧客や消費者、さらには労働市場における信頼感を高め、競争力を強化することが可能だろう。

4.2 防災経営の企業価値への寄与

長期的なビジョンに基づき、防災を経営課題として捉えて防災経営に取り組むということは、前述のとおり、従業員の活力向上、企業イメージの向上、CS の向上等につながるものと考えられ、ひいては組織の活性化、企業業績等の向上にも寄与するものと期待できる。そこで、防災にかかわる取り組みや社会貢献活動への投資等と、企業業績との関係を検証し

²⁴ リンクタイズ(株)「Forbes JAPAN 世界で『最も信頼される』250 社リスト、任天堂ほか日本の 42 社を選出」＜<https://forbesjapan.com/articles/detail/18060>>2019 年 6 月 9 日参照。

た（図9）。

図9は、東洋経済新報社が毎年行っているCSR調査のデータをまとめた「CSR企業総覧（ESG編）2018年版」から抜粋した135企業の株価の合計値の推移と、日経平均株価の推移を表したものである。135企業の2013年1月末の株価（終値）の合計値を100として、2017年12月末までの五年間の指数の推移を月足で図示している。日経平均株価についても同様に、2013年1月末の日経平均株価（終値）を100として2017年12月末までの五年間の指数の推移を月足で図示した。この135企業は、調査対象全1,413企業の中で、4つある評価分野のうち「企業統治」と「社会性」の2分野両方において最高ランクである「AAA」の評価を得た企業（未上場企業を除く）である。この「企業統治」および「社会性」の評価分野には、リスクマネジメントの取り組みや社会貢献活動支出額、震災の復興支援等を評価する項目が含まれているため、防災経営の実践を評価する内容に近いと考える。

さらに、この135企業から17企業を抜粋し同様に図示した。これらの企業は、企業と社会の双方に価値を生み出す目的のビジネスに取り組んでいるとされている。その上で、NPOやNGOとの連携、コミュニティ投資やプロボノ支援、海外における課題解決の活動といった社会貢献活動等において、防災に関する取り組みを積極的に実施している企業である。また、これらの企業は、東日本大震災、および他の震災等の復興支援活動にも注力していることが明記されている。検証の対象期間については、各社の取り組みの継続期間、およびそれらの取り組みが株価に反映される時間を考慮し五年間とした。

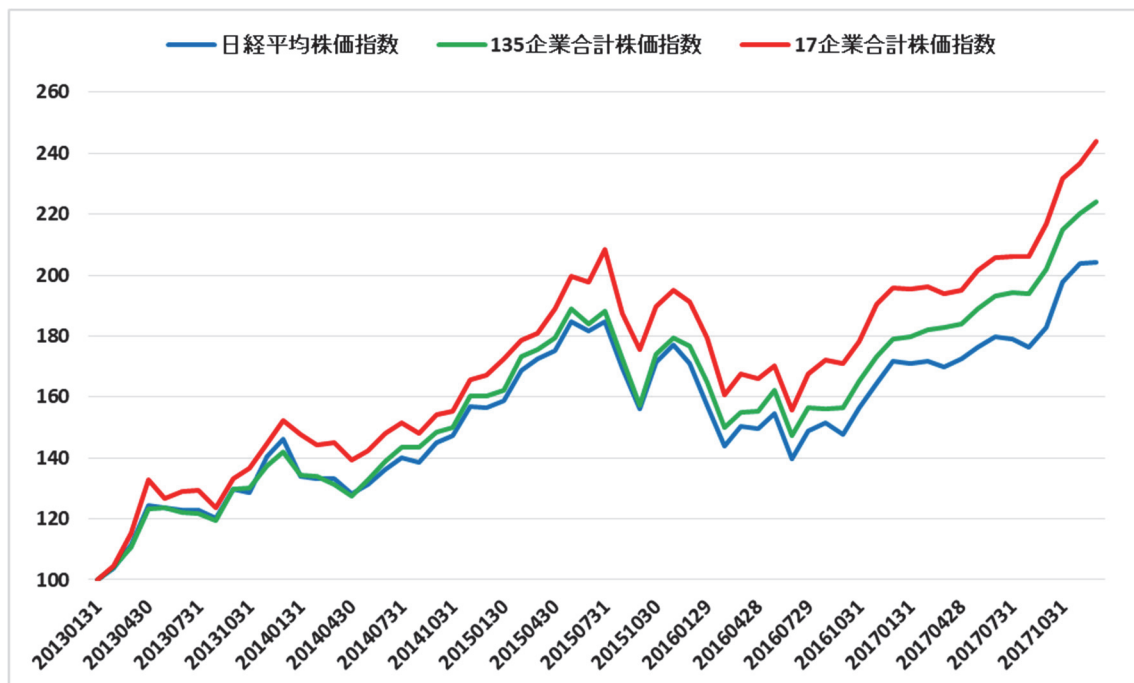


図9 株価指数の推移

図9に見られるとおり、これら135企業、および17企業は、日経平均株価との比較において株価が優位に推移していて、市場から高く評価されていることがわかる。したがって、企業が経営戦略として防災施策に注力することは、市場における競争力の優位性を保つことに寄与すると考えることができる。

しかしながら、株価のデータと防災施策の間に介在するであろう、企業イメージや従業員ロイヤルティ、ES、そしてCS等との関係は検証できていない。また、防災施策以外の他の要因を排除した検証結果とはいえないため、さらなる調査を要することは否定できない。

4.3 企業における従来の防災活動とBCM、防災経営の関係

ここで、企業における防災経営の位置付けを以下に示す(表3)。下表のとおり、従来まで一般的に取り組まれてきた防災活動やBCMとも関係が深いが、中心的な発想やアプローチが異なる。従来の防災活動とは、基本的に事業所等の拠点ごとに検討され、災害による被害を軽減するための対策を講ずるものであり、企業経営の観点からも極めて重要である。BCMにおいては、危機的事象の発生により活用できる経営資源に制限が生じることを踏まえ、優先すべき重要事業、業務を絞り込み、どの業務をいつまでにどのレベルまで回復させるか、経営判断として決めることが求められる。

防災経営は、これらを踏まえた上で、社会的責任を果たすための地域防災活動や復興支援等への投資、およびそれらを戦略的に実行することによる企業価値向上という二つの目的を持つ。したがって、防災経営の実践に当たっては、企業は従来の防災活動やBCMを継続し、新たに社会的責任の履行と企業価値向上という二つの視点を持つ必要がある。

表3 企業における従来の防災活動と BCM、防災経営の比較表

	従来の防災活動	BCM	防災経営
主な目的	・生命、身体 の安全確保 ・物的被害の軽減	・左記に加え、優先的に継続、復旧すべき重要業務の継続、早期復旧	・防災施策による社会的責任の履行、および企業価値向上
考慮すべき事象	・立地する地域で発生することが想定される災害	・自社の事業継続に支障をきたす要因となり得るあらゆる発生事象（インシデント）	・防災にかかわる社会課題
重要視される事項	・死傷者数、損害額を最小限にとどめること ・従業員等の安否を確認し、被災者を救助、支援すること ・被害を受けた拠点等を早期に復旧すること	・左記に以下を加える ・重要業務の目標復旧時間、目標復旧レベルを達成すること ・経営、ステークホルダーへの影響を許容範囲内に抑えること ・収益を確保し、企業として存続すること	・社会への成果（アウトカム） ・企業業績への効果（従業員への効果も含む）
活動、対策の検討の範囲	・企業の拠点ごと（本社ビル、工場、データセンター等）	・全社的、拠点横断的（サプライチェーン等依存関係のある主体、委託先、調達先、供給先等）	・企業の立地する地域 ・広く社会一般
取り組みの単位、および主体	・防災部門、総務部門、施設部門等、特定の防災関連部門が取り組む	・経営者を中心に、各事業部門、調達部門、販売部門、サポート部門（経営企画、広報、財務、総務、情報システム等）が横断的に実施	・経営者以下全従業員（行政、地域社会に關与し協働を図る）
検討すべき戦略、対策の種類	・拠点の損害抑制と被災後の早期復旧対策（耐震補強、備蓄、二次的災害防止、救助救援、復旧工事等）	・代替戦略（代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEMの実施等） ・現地復旧戦略（左記と共通する対策が多い）	・防災にかかわる社会貢献事業、およびそれを実行することによる企業価値向上戦略

5. ESG 投資の高まりと防災経営

防災経営に取り組むメリットを検証してきたが、現状、企業の防災や危機管理に関する取り組みは、企業にとっての投資ではなく、様々なリスクに備えるためのコストとして捉えられる側面が強い。これは、企業、投資家双方においていえることである。このような側面は未だ残っている一方で、投資家を含めた多くのステークホルダーにとって、企業が防災施策に投資することの評価は今後高まると考える。

近年、株式市場においては、中長期的な投資ポートフォリオを、企業の財務情報に加え ESG (Environment, Social, Governance) 活動等、およびそのような活動の発信内容を評価し構築する投資家が増加傾向にある。2006 年に策定された、投資分析と意思決定のプロセスに ESG 課題を組み込むこと等を明記した国連の PRI (Principles for Responsible Investment: 責任投資原則)²⁵は、公表された当初における署名機関数は 68 であったものの、2018 年末に 2,232 となり、運用資産残高は 80 兆ドル (約 8,900 兆円) 超の規模だ²⁶。日本では 2018 年末時点で 68 の機関が署名している。公的年金を運用する GPIF (Government Pension Investment Fund: 年金積立金管理運用独立行政法人) が 2015 年に署名した後、生命保険会社や資産運用会社が追随した。署名の理由として GPIF は、『「被保険者のために中長期的な投資リターンの拡大を図る」ための基礎となる『企業価値の向上や持続的成長』に資するものと考える』²⁷と述べている。

さらに、2014 年に金融庁有識者検討会により策定された、責任ある機関投資家の諸原則である、日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明した機関投資家は、当初の 127 から現在では 251 に上る (2019 年 6 月 28 日時点)²⁸。これは、機関投資家が、投資先企業の財務パフォーマンス以外の部分にも着目していることを表している。すなわち、企業にとって ESG を含む非財務情報の重要性の高まりや、事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な対話 (エンゲージメント) の大切さを意味している。言い換えれば、機関投資家は企業への投資を通じて、当該企業の価値向上と持続的成長を促すと同時に、顧客、すなわち受益者への責任を果たすことを宣言しているのである。加えて、NPO 法人日本サステナブル投資フォーラムが調査を行い、国内に拠点を有する 42 の機関投資家が開示するサステナブル投資²⁹合計額は 231 兆円を超えるという結果を得た (2018 年 3 月末時点)³⁰。

²⁵ 2006 年当時の国際連合事務総長である Kofi Atta Annan が金融業界に対して提唱したイニシアティブである。

²⁶ PRI 「NEWS AND PRESS “PRI signatory growth shows strong momentum”」 <<https://www.unpri.org/news-and-press/pri-signatory-growth-shows-strong-momentum/3987.article>>2019 年 8 月 13 日参照。

²⁷ GPIF 「プレスリリース 国連責任投資原則への署名について」 <<https://www.gpif.go.jp/investment/pdf/signatory-UN-PRI.pdf>>より引用 (2019 年 6 月 9 日参照)。

²⁸ 金融庁「スチュワードシップ・コードの受け入れを表明した機関投資家のリストの公表について (令和元年 6 月 28 日時点)」 <<https://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/list/20171225.html>>2019 年 8 月 13 日参照。

²⁹ 財務分析等の伝統的な投資アプローチに基づきながらも、企業の ESG 情報やその他の重要な非財務情報を、投資判断プロセスにおいて考慮した取り組みや運用商品、運用サービス等への投資である。

³⁰ NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム「第 4 回サステナブル投資残高アンケート調査結果」 <<http://japansif.com/181227.pdf>>2019 年 8 月 13 日参照。

防災経営の理念は、このように国内外を含め重要視されている ESG 投資の理念に適合するといえ、投資家の注目やその他様々なステークホルダーの関心を得られることが期待できる。防災経営は、企業価値向上の一助となるものとして、また、企業と社会の持続的成長に資する取り組みとして、広く受け入れられるものではないだろうか。

6. 企業にとっての防災の実態

ここまでの考察を踏まえ、実際の企業経営の現場における、防災、および危機管理に関する取り組みの現状と、企業にとっての防災の意味合いを理解するために、主として企業の経営者を対象としたアンケート調査を行った。以下に結果を示す（図 10、図 11、図 12）。

＜調査概要＞

実施日：2018 年 1 月 25 日(木)～2018 年 1 月 26 日(金)

対象者：全国の企業経営者または役員

有効サンプル数：309

調査方法：インターネットによるアンケート調査

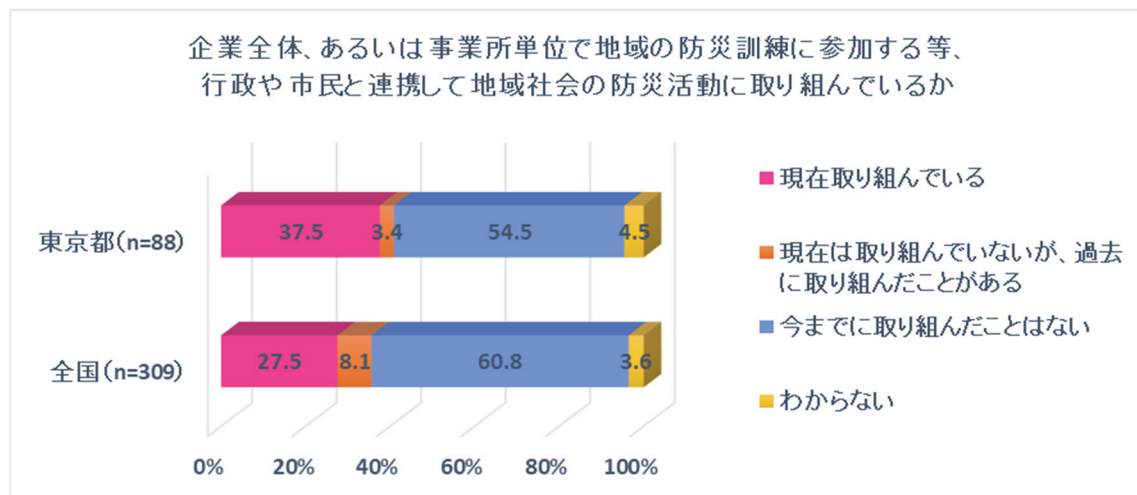


図 10 「行政や市民と連携して防災活動に取り組んでいるか」

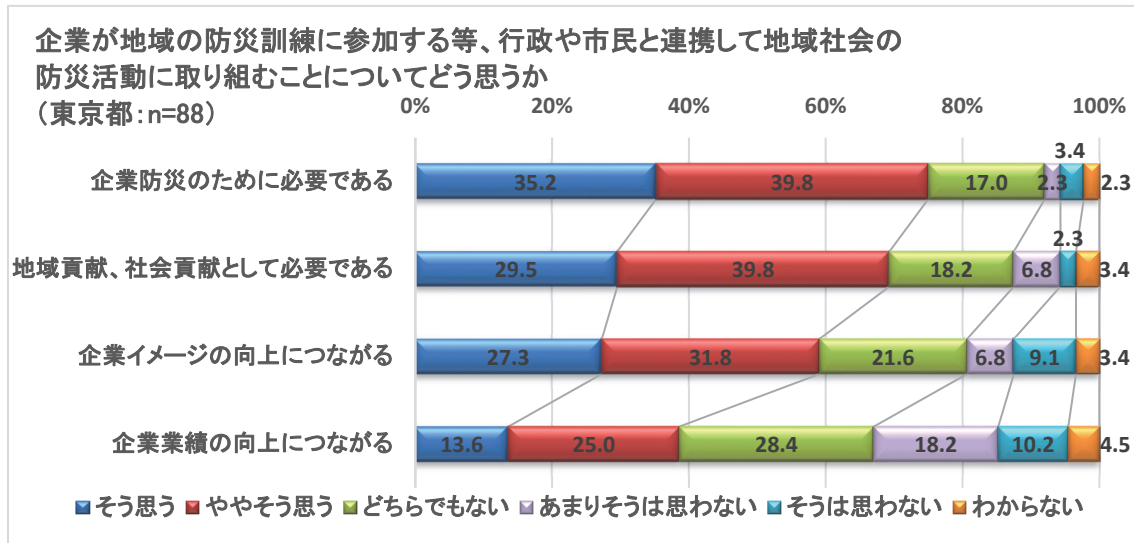


図 11 「企業が地域の防災活動に取り組むことについてどう思うか」(東京都)

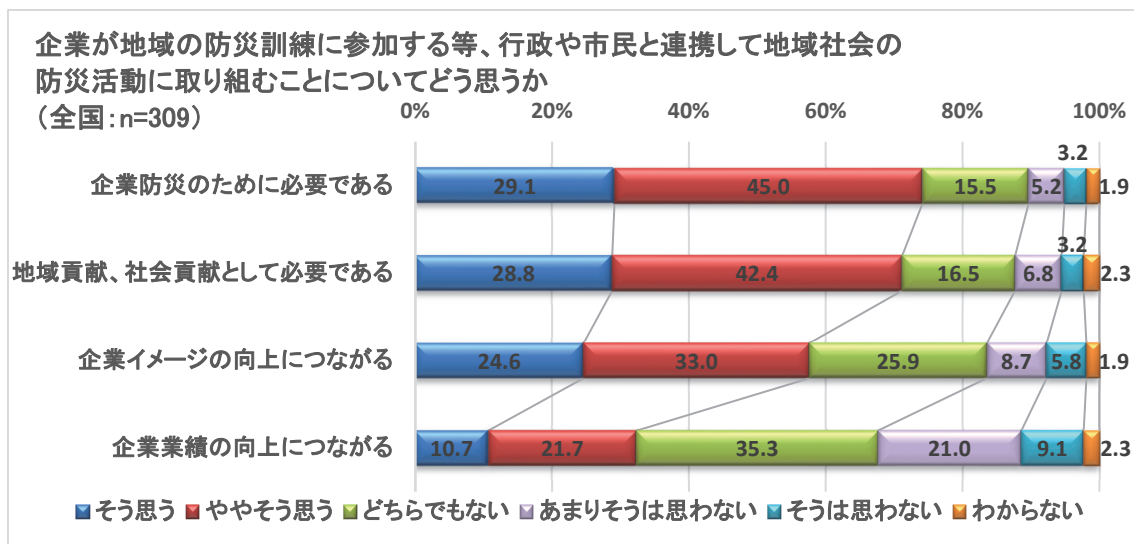


図 12 「企業が地域の防災活動に取り組むことについてどう思うか」(全国)

調査の結果、行政や市民と連携し、地域社会の防災活動に取り組んでいるという回答は東京都で約四割、全国でも約三割に至った(図 10)。また、企業が地域の防災訓練に参加する等、行政や市民と連携して地域社会の防災活動に取り組むことに関しては、自社の防災のため、あるいは地域貢献、社会貢献として必然的なことであると捉えている傾向が強いといえる(図 11、図 12)。一方で、「企業イメージの向上につながる」という項目において、「そう思う」、「ややそう思う」という回答の合計が東京都、全国ともに約六割に至り、また、「企業業績の向上につながる」という項目においては、同様に双方で約三割に上っている(図 11、図 12)。このことから、防災施策が、企業経営において戦略的に展開する手段となり得ると

考えている企業が、少なからず存在すると推察できる。したがって、企業の経営を担っている人々の中では、CSR として防災施策を実施すること、また、防災施策によって企業価値向上を図ることに対して、一定程度の理解があるといえるのではないだろうか。

次に、地域社会の防災に関する取り組みや投資を促進する(始める)条件を伺ったところ、東京都、全国ともに「税制において、防災に関する取り組みや投資に対する税制優遇措置(固定資産税等)がある」、「火災保険や地震保険などの保険において、防災に関する取り組みや投資を評価し、その評価が良いほど保険料率が優遇される」、「融資において、防災に関する取り組みや投資を評価し、その評価が良いほど融資条件が優遇される」、「防災に関する取り組みや投資を公的に評価、顕彰し、公表(格付)する制度がある」の順に当てはまる(可能性がある)という回答が多く、回答者数の割合の構成もほぼ同様である(図 13、図 14)。

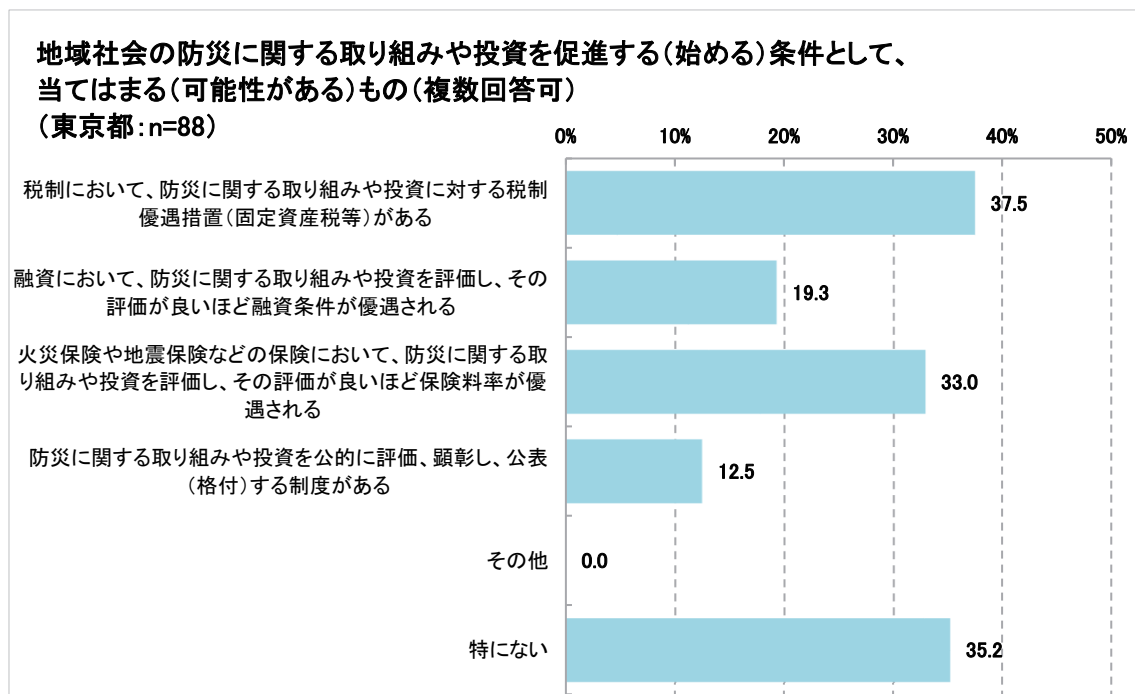


図 13 「企業として地域社会の防災施策に取り組む条件」(東京都)

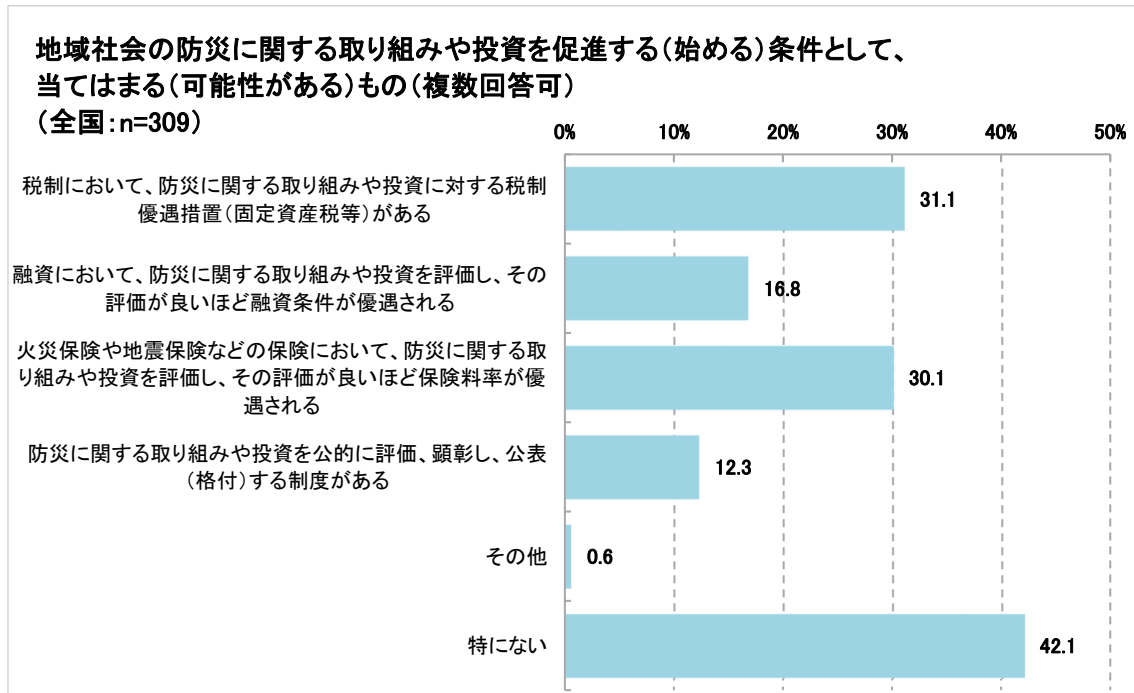


図 14 「企業として地域社会の防災施策に取り組む条件」(全国)

この設問の選択肢に用いた税制、融資、保険の各優遇措置に関しては、金銭的メリットが得られることと、すでに検討、および提供されているものが存在するため、回答者にとって具体的にメリットをイメージしやすかったものと考えられる。顕彰制度については、冒頭から引き合いに出しているとおり健康経営の取り組みが参照できる。しかし、他の項目に比べて実利的なインパクトが弱いと受け取られたことが推察できる。ただし、防災という公共性の極めて高い領域を扱う以上、顕彰制度の創設を含め、公的な推進環境の整備は検討される必要があるだろう。結果的に、半数以上の回答者が何らかの条件があれば取り組みを促進すると回答していることから、防災経営の展開に可能性を見出せた。

7. 防災経営の実践と課題

7.1 防災経営の実践

これまで、防災経営という手法について、その意義と効果を検証してきた。一方で、実際に企業が取り組む施策としては、地域や自治体の防災訓練や講習会への参加や参画がまず挙げられるだろう。

防災においてはソフト面の対策強化、つまり、個人の防災意識向上や共助の力を育むことが重要であることは前述のとおりである。すなわち、防災経営が養おうとする防災力とは、災害による被害を防ごうとする人の心に依拠し、その思いから生まれる人と人との関係の質を意味する。したがって、企業が施す防災施策の実行主体は従業員であり、地域社会と直接かかわることに主眼を置く。防災教育、そして避難や消火等の訓練にとどまらず、ハザー

ドマップ作成や避難所運営のロールプレイ等のワークショップ、病院や高齢者施設でのボランティア活動、道路や公園等公共施設の清掃や整備、地域特有の防災アプリ開発といったことを、企業が地域社会とかかわりながら実行していくのだ。

他方で、防災を目的の一つとして活動している NPO 等の組織やコミュニティは数多く存在する。そのような組織との連携、あるいは支援という形での協働が効果的であると考ええる。2019 年 3 月 31 日現在、内閣府に認証を受けている NPO 法人（特定非営利活動法人）の数は 51,605³¹であるが、その中で防災に取り組んでいるものを厳密に数え上げることは容易ではない。しかし、NPO のような組織はそもそも地域に根差した活動を行っていることが一般的であり、連携、あるいは支援という形で協働していくこと自体が共助につながるものと考えることができる。

ただし、防災経営の具体的な施策については、ここで述べたような地域社会と直接かかわる活動に限定するものではない。例えば、防波堤建設への資金提供や被災地への復興支援といった施策も積極的に取り組むことが望ましい。また、防災経営は、防災施策を経営的な視点で捉え、戦略的に実行することであるため、経営トップのコミットメントが欠かせない要素である。そして、防災経営を推進する部署等の整備も必要となるだろう。

7.2 防災経営の実践に向けた課題

防災経営の実践に向けた課題として以下の三点を挙げる。

第一に、仕組みの体系化である。防災施策を経営課題として戦略的に実行するためには、組織マネジメントの一環としてその仕組みを体系的に構築し、実践手法を検討する必要がある。また、防災経営の実践には、企業ごとの経営層の考え方、現状に合わせ、創意工夫がなされることが求められる。

そして、防災経営を実践するには、防災経営の取り組みが経営トップから現場までの様々なレベルで連動、連携していることが重要であり、これは経営理念や方針への明確な位置付け、および組織体制の整備から始まる。その上で施策の実行と評価、改善のサイクルを循環させていくものと考ええる。

第二に、効果の測定、および評価手法の確立である。現状、発生が危惧されている災害に向け、より実効性のある企業の有事対応プログラムの開発と実装が急務となっているが、企業側の現行施策は消防法等に基づくものにとどまり、積極的な防災投資の実現には至っていない。その理由として、リスクマネジメントの取り組みや防災施策は、実際に事が起きた時にしか直接の効果が発揮されないため、施策の本来目的に対する成果が見えにくいことが挙げられる。

昨今、大企業を中心に、独自に BCP 等の開発、改善を進めている企業は増加傾向にあるが、そのような施策も含め、企業が防災経営を実践していくためには、定量評価指標を体系

³¹ 内閣府「内閣府 NPO ホームページ」<<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu>>2019 年 8 月 10 日参照。

化する必要があると考える。これによって、従業員からも施策の効果が見えやすくなり、防災経営実践の促進が図られるのではないだろうか。つまり、今後の防災経営の実践推進に向けた課題として、防災経営の効果を測定、評価する尺度の明確化が挙げられる。例えば、金川・岸（2014）は、事業への投資価値を、金銭的価値だけでなく、より広い価値の概念に基づいて評価、検証するためのフレームワークである SROI（Social Return on Investment：社会的投資収益率）の手法を用いて、防災施策の投資価値を可視化することの有効性を説いている³²。

第三に、推進環境の整備である。防災経営の実践に当たっては、企業単体でその効果が発揮できるものではなく、企業を取り巻く様々なステークホルダーとの連携が重要である。防災経営の実践主体である企業は、各ステークホルダーそれぞれの役割を整理し、自助、共助、公助の三つの切り口で防災を捉えることが肝心となる。したがって、防災経営を実践するためには公的協力体制の整備が求められ、防災経営の社会的意味付けが必要となる。

本稿では、首都直下地震の被害想定を引き合いに出しているが、想定外という言葉が一般化した表現となった今、日本において防災の普遍的重要性は自明である。全国に存在する企業を中心とした「民」と、自治体、さらには国レベルの「官」がそれぞれの役割と責任を果たすための新たな仕組みとしても、防災経営は機能するものとする。

8. まとめ

本稿では、防災という日本における一つの大きな社会的課題に対し、国民一人一人の意識や共助の力を育むことの重要性を改めて問い直し、そのための手段として、「防災を経営課題として捉え、その実践を図ることで、地域、社会、経済の持続可能な成長を実現するとともに、企業価値向上を目指す経営手法」である防災経営を提案した。

そして、企業が対外的に防災に取り組むことは、CSR を具現することであり、防災という社会への価値提供と同時に、企業価値の向上を成し得る可能性を示した。しかしながら、実際の企業行動とそれに伴う企業イメージの変化、ES や CS の変化、財務指標の変化といった、防災と企業価値の直接的な関係性を実証できてはいない。そもそも、何を企業価値と定めるかという、前提条件についての深い考察が求められるだろう。また、本稿で掲げる防災経営を実践しているとみなせる、具体的な企業の取り組みを検証する必要もあると考える。これらに関しては今後の課題である。

今改めて、CSR とは何か、サステナビリティをどう実現していくか、そして、成熟していく社会における企業の価値とは何なのかということが模索されている。そうした中、防災は、社会の一機能である企業にとって、一つの役割であることは否定できないだろう。

³² 金川幸司、岸昭雄（2014）：「災害弱者としての幼児、妊婦に対する防災教育とそのインパクト—SROI の視点を手がかりとして—」『経営情報イノベーション研究』静岡県立大学経営情報イノベーション研究科，Vol. 3，pp. 1-14. を参照。

＜引用・参考文献＞

1. 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」＜http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_4_2_2.html＞2019 年 6 月 9 日参照
2. 藤津勝一（2011）：「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性等について－平常時の経営力向上にも通じる BCP の策定－」『信金中金月報』信金中央金庫，第 10 巻，第 12 号，pp. 29-51.
3. GPIF「プレスリリース 国連責任投資原則への署名について」＜<https://www.gpif.go.jp/investment/pdf/signatory-UN-PRI.pdf>＞2019 年 6 月 9 日参照
4. 一般社団法人中部経済連合会「企業の防災・減災対策を促進する税制の創設について」＜http://www.chukeiren.or.jp/policy_proposal/pdf/付属書「企業の防災・減災対策を促進する税制」.pdf＞2019 年 6 月 11 日参照
5. 一般財団法人国土技術研究センター「国土を知る 意外と知らない日本の国土」＜<http://www.jice.or.jp/knowledge/japan>＞2019 年 6 月 9 日参照
6. 地震調査研究推進本部「調査研究レポート 首都直下地震防災・減災特別プロジェクト 首都圏の大地震の姿」＜http://www.jishin.go.jp/resource/column/aug_shuto/＞2019 年 6 月 9 日参照
7. ㈱日本政策投資銀行「DBJ BCM 格付」＜http://www.dbj.jp/service/finance/risk_manage/index.html＞2019 年 6 月 9 日参照
8. ㈱東洋経済新報社（著）（2017）：『CSR 企業総覧（ESG 編）2018 年版』東洋経済新報社.
9. 金川幸司、岸昭雄（2014）：「災害弱者としての幼児、妊婦に対する防災教育とそのインパクト－SROI の視点を手がかりとして－」『経営情報イノベーション研究』静岡県立大学経営情報イノベーション研究科，Vol. 3，pp. 1-14.
10. 経済産業省「健康経営の推進」＜https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html＞2019 年 6 月 12 日参照
11. 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課（著）（2017）：『企業の「健康経営」ガイドブック 連携・協働による健康づくりのススメ（改訂第 1 版）』経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課.
12. 金融庁「スチュワードシップ・コードの受入れを表明した機関投資家のリストの公表について（令和元年 6 月 28 日時点）」＜<https://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/list/20171225.html>＞2019 年 8 月 13 日参照
13. 国税庁「平成 29 年度統計年報 2 直接税法人税」＜https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/hojin2017/pdf/04_kazeijokyo.pdf＞2019 年 6 月 9 日参照
14. リンクタイズ㈱「Forbes JAPAN 世界で『最も信頼される』250 社リスト、任天堂ほか日本の 42 社を選出」＜<https://forbesjapan.com/articles/detail/18060>＞2019 年 6 月 9 日参照
15. Meredith Corporation「Fortune Global 500 List 2017」＜<http://fortune.com/global500>

- 0/list/>2019 年 6 月 9 日参照
16. 内閣府「平成 23 年版防災白書」<http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/pdf/H23_zenbun.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 17. 内閣府「平成 27 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h27_bcp_report.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 18. 内閣府「平成 29 年版防災白書」<http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/pdf/H29_honbun.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 19. 内閣府「平成 29 年版高齢社会白書」<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/sl_1_2.html>2019 年 6 月 9 日参照
 20. 内閣府「内閣府 NPO ホームページ」<<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu>>2019 年 8 月 10 日参照
 21. NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム「第 4 回サステナブル投資残高アンケート調査結果」<<http://japansif.com/181227.pdf>>2019 年 8 月 13 日参照
 22. PRI「NEWS AND PRESS “PRI signatory growth shows strong momentum”」<<https://www.unpri.org/news-and-press/pri-signatory-growth-shows-strong-momentum/3987.article>>2019 年 8 月 13 日参照
 23. 関谷直也 (2016) : 「企業の防災対策における BCP と CSR—大企業に対する実証調査より—」『Nextcom : 情報通信の現在と未来を展望する』KDDI 総研, 第 25 号, pp. 4-15.
 24. 総務省統計局「平成 27 年国勢調査 従業地・通学地による人口・就業状態等集計結果 結果の概要」<<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/jyutsu1/pdf/gaiyou.pdf>>2019 年 6 月 9 日参照
 25. 総務省統計局「平成 27 年国勢調査 世帯構造等基本集計結果 結果の概要」<<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/kihon3/pdf/gaiyou.pdf>>2019 年 6 月 9 日参照
 26. Swiss Re「MIND THE RISK:A GLOBAL RANKING OF CITIES UNDER THREAT FROM NATURAL DISASTERS」<http://media.swissre.com/documents/Swiss_Re_Mind_the_risk.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 27. 首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）【別添資料 3】～経済的な被害の様相～」<http://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg/pdf/syuto_wg_siryo03.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 28. 寺島実郎（監修）一般社団法人日本総合研究所（編）（2016）：『2016 年版全 47 都道府県幸福度ランキング』東洋経済新報社.
 29. 東京都防災会議「首都直下地震等による東京の被害想定 報告書」<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_001/000/401/assumption.pdf>2019 年 6 月 9 日参照
 30. 東京都産業労働局「平成 30 年訪都旅行者数等実態調査」<<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/toukei/tourism/h30-jittai/>>2019 年 8 月 12 日参照

31. 東京都政策企画局「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020 年に向けた実行プラン～」<http://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/actionplan_for_2020/>2019 年 6 月 9 日参照

【査読論文】

地域活性化推進に関する人材育成の研究

－韓国農業マイスター大学の教育事例から－

Research on Human Resource Development
for Promoting Regional Revitalization

: From an Educational case at the Agricultural Meister University in Korea

西谷成昭[†] 内田直仁[†] 坂本眞一郎[‡]

宮城大学[†] 常葉大学[‡]

NISHIYA Nariaki[†] UCHIDA Naohito[†] SAKAMOTO Shin-Ichirou[‡]

Miyagi University[†] Tokoha University[‡]

<Abstract>

This paper will study the regional revitalization of Korea. Especially in Korea, emphasis is placed on education to revitalize the region. In contrast, Japan is pursuing product development, character development, and local food culture. Here is the difference in the way of thinking about regional revitalization in Korea and Japan.

In Korea, we wanted to manage farmers efficiently for the production of agricultural products. Therefore, we established "Agricultural Meister University" which is a new educational institution. This enabled each region in Korea to produce high quality agricultural products.

This is because Korea and Japan, which emphasize education, have different views. In other words, Korea introduced the concept of managing agriculture. The main subjects are business management, marketing, bookkeeping, and leadership theory.

This study considers promoting agricultural management. This is a plan to revitalize agriculture by having many farmers learn business management.

Keywords : Meister university in Korea, Agricultural Management

2019 年 10 月 13 日 受付

2020 年 1 月 14 日 受理

E-mail address : nariaki248@gmail.com (宮城大学 西谷成昭)

1. 研究の背景と目的

本研究は地域活性化をどのような枠組みで推し進める必要があるかについて検討するものである。日本では「地域マーケティング論」を展開する事例や「ブランド・マーケティング」の手法を活用する事例、そして国や地方自治体と連携したフレームワークやプラットフォームの構築などソフトウェア的方法論の展開が主流を占めている。

その中で「地域マーケティング論」に着目すると、「地域経営」を新たな視点で定義付けしている。つまり、地域経営を「ステークホルダー相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現し、地域ブランドの構築を通して地域の価値を高めること」としている。具体的には地域経営が、①扱うべき財・サービスの多種多様性、②ニーズ把握の困難性、③ニーズ別分割供給の困難性、④主体の複数性、⑤「地域」概念の重層構造的性、⑥「経営」の重層構造的関係とミクロ・レベルの「経営」指針提示の必要性、⑦「成果指標」設定・評価の困難性、⑧「主体」・「客体」の曖昧性、⑨「主体」の重複性、⑩主体化の重要性という特性を持っていることから、企業経営の諸理論をそのまま持ち込んで議論することができない点を指摘している。ここに地域活性化を意図する経営手法に対して企業経営理論を組み入れることが困難である、またはできないこととしている¹。

次に「ブランド・マーケティング」について地域活性化の一つを構成するものと考えているが、「ブランド・マーケティング」を追究する前に「マーケティング・チャンス」に関する定義を核にする必要がある。コトラーによると、「マーケティング・チャンスとは、顧客が求める領域と企業が必要性を追究し、それを満たすことで実現できる領域の双方が合致することであり、その前提には顧客の強い興味と関心がなければならない。そうした顧客の強い興味と関心が企業の独自性を打ち出すことになり、有利に展開するための大きな機会になることである²」と定義している。マーケット・チャンスとは、顧客からみた購買力に関する強い魅力が必要条件であり、その強い魅力とは、いくつかの要素に依存している。つまり、表面的な顕在ニーズだけにとらわれるのではなく、顧客の奥底に潜むいわゆる潜在ニーズを探索しながら顧客と向き合う必要がある。顧客の潜在ニーズの探索によって新たな購買力を引き出すことができる。特に顧客の熱意である潜在ニーズを前提にすることが求められる。ファーストフードの場合は、低価格でしかも、おいしい食べ物であることが条件であって誰もが求めているフードサービスの形態である。これまで誰一人低価格でしかもおいしいという機能を果たすことはなかった。マーケティング・チャンスを得るためのいくつかの要素とは、次の3つにある。第一に不足しているモノを提供すること。第二に、既存の製品やサービスを新しい方法で提供すること。第三に、新製品や新サービスを提供すること³としている。仮にコトラーの言う「マーケティング・チャンス」に取り組むとき、それ

¹ 地域マーケティング論：地域経営の新地平 矢吹雄平 京都大学 2011 年 7 月 25 日, <http://hdl.handle.net/2433/147356>, 京都大学学術情報リポジトリ KURENAI 紅 ykeir00362(1).pdf 2019 年 10 月 5 日 参照。

² Philip Kotler (2000) pp. 35-36.

³ 前掲書 Philip Kotler (2000) : pp121-123, 7 Acquiring, Retaining, and Growing Customers Locating

が必然的に「ブランド・マーケティング」へのアプローチになると考えることができる。それは岩手県一関市において7年間「一関活性化プログラム」と称して商品開発やキャラクター開発、日本文化などを引き合いにビジネス・プランを筆者が提案してきた活動と合致できているからである。ここで改めて「マーケティング」それ自体について概観すると、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である⁴⁾」としている。

ではまた改めてコトラーの言うマーケティングを検証したい。マーケティングとは「顧客開拓による確保と維持する技術である」と定義している。この定義により「マーケティングとは、収益性の高い顧客を獲得し、これを維持、成長させるための科学的アプローチとスキルが求められる」と、さらに拡張させて考えられる。企業はどのようにして収益性の高い顧客を獲得し、維持成長させることができるか。これまでのマーケティングとは、「最も重要なスキルは新しい顧客を獲得できる能力である」と考えられていた。常に顧客開拓から目を離さず、新規顧客をターゲットにしていく姿勢を貫くことであった。しかしながら現代においては、逆のコンセンサスである。つまり、顧客の維持と成長が第一でなければならない。企業では顧客を獲得するために多大な資金を投じており、競合他社は常に顧客を奪おうとしている。失われた顧客は、次の販売損失以上の打撃を被るのであって、顧客から将来的利益を失うことになる。新規顧客を引き付けるコストは、現在の顧客の購買意欲を維持するコストの5倍必要だとも言われている。

そこで常に製品とサービスに対する顧客満足度を測定すること。そのためにもつぎのプロセスを重視する。「(1) 見込み客の位置を特定すること (2) 見込み客に対する販売のアプローチを試みること (3) 可能な限り永久に新規顧客を維持し、成長させること。これらの3段階のプロセスを認識して調査し、その実態をつかまなければならない⁵⁾」としている。コトラーは顧客の維持継続と顧客自身の成長を視野に入れた科学的アプローチがマーケティングのスキルであると定義している。こうした「マーケティング」を定義することはできるが、「ブランド・マーケティング」について明確に定義されていないのが現状であり、ブランド・マーケティングに関する研究の歴史そのものが浅い理由にある。

そこで「一関活性化プログラム」から「ブランド・マーケティング」を振り返って定義付けをすると、つぎのようになる。「特定の商品やサービスを提供する際に、ある意味付けや特徴づけを付与する上で独自のロゴやキャラクターを新たに開発することで他と区別することができるというオリジナリティを打ち出すための意図的な経営戦略のこと」と定義付けしたい。こうした「ブランド・マーケティング」は地域活性化の一つの手法となり、企業

Prospects.

⁴⁾ 公益社団法人 日本マーケティング協会 マーケティングの定義 < <https://www.jma2-jp.org/jma/aboutjma/jmaorganization> > 2019年10月7日参照.

⁵⁾ 《書評》矢吹雄平著『地域マーケティング論—地域経営の新天地—』(有斐閣, 2010) 高橋志織 岡山大学経済学会雑誌 46 (2), 2014, 273~280 < <http://ousar.lib.okayama-u.ac.jp/files/public/5/53109/> > 2019年10月6日参照.

と地方自治体ともに連携した取り組みが可能になるいわゆるソフトウェア的フレームワークと言える。しかしながら一方でブランド・マーケティングが一通りの成功を遂げ市民にも定着した感もある中で、一度立ち上げたブランドが市民に知れ渡る中で認知度と知名度が上がり、ある一定の成果が出てきたとき、それが長期的に有効性を発揮するのかと言えば、ブランドの持つ顧客への惹きつけは永遠ではなく、時代の変化と共に衰退していくブランドもあれば、長期にわたりブランドが根付く場合もある。つまり採算性の低いブランドを見極めながらつぎのブランド開発に手掛けなければならないものであって、一度構築すればそれで良いという「ブランド・マーケティング」がいまだに経営者の意識の中に存在していることは否めない。

1990年代は日本ではバブル経済の崩壊からブランド志向にも変化が見られ、また2008年以降のリーマンショックによりブランドの入れ替わり現象が起きるなど、ブランド・マーケティングに対する変化の兆しが見受けられた時代であった。その後2010年以降は災害が激化した年代とも言える中、国際情勢も一層不安定さを露呈する時期になった。こうした時代的背景を見ながらのブランド・マーケティング戦略も時代によって左右される傾向から、「ダイナミック・ブランドマーケティング」という位置づけも全く否定できない要素が絡んでいると考えられる。つまり、一つのブランドを立ち上げたことによって、顧客は一途に当該ブランドを追い求める傾向は希薄になる結果が現出している。それは企業各社のブランド撤廃や店舗閉店など経営が追い込まれている結果とみることができる。したがって、「ブランド・マーケティング」は、その時代に対応したものである必要性から、顧客の心理的变化に起因する要素も内包されており「ブランド・マーケティングのダイナミズム」を新たに提起しなければ新時代に対応するには困難性ははらんでいると考える。このブランド・マーケティングのダイナミズムとは、ブランドの持つ顧客への影響力が時代の変化と共に移り変わるものであって、変化対応型のブランドを構築しなければならないことを意味する。こうした意味では日本における販売戦略の一つにブランド・マーケティングを掲げていく傾向にあり、多く存在している。

こうした日本の「ブランド戦略」とも言えるマーケティングの動きに対して、韓国の地域活性化とはどのような枠組みを指して言うのであろうか。韓国における地域活性化を推進するキーワードとは、「教育事業」「人材育成」の他にはなく、韓国における各道（京畿道や江原道など九つの道）に分割したそれぞれの地域の問題点とは、主に「農業問題」であり、「農地の有効活用」にあるという。農地の有効活用に関しては、日本と同様、テーマパークの建設やビル建設と公園の充実などのハードウェアを構築する建設業の問題になるが、そのほかにも広く農業問題を抱えている韓国は、水耕事業や野菜、果樹そしてキノコ類の栽培事業を維持・拡充する期待感も存在している。

本研究では地域活性化について新たに建物を構築する観点ではなく、物的流通の推進を一次産業の観点から捉え、農産物の継続的栽培のためには農業従事者を育成する教育事業の重要性に焦点を当てることにした。この教育事業の重要性に鑑み、課題を解決するために

は農産物の物的流通の検討ではなく、農業従事者育成という教育事業を推進することが第一と考えた。この観点に立って問題解決を推し進めているのが韓国である。中でも韓国は「精鋭農業人材育成」という立場で韓国政府の各省庁の一つである農林畜産食品部が手掛けている事業となっている。その組織形態としては農林畜産食品部の中に「農林畜産食品教育文化情報院」が具体的な9つの事業を行っている。その9つの事業の一つである「農業マイスター大学」という日本で言う文部科学省管轄ではない農林畜産食品部が管轄しているところに韓国の問題点がある。そこで特に「農業マイスター大学」が農業人材育成に欠かせない一つの教育機関であることから、日本との教育システムの違いと取り扱うとともに、具体的な指導内容である教科科目についても改めて追究したいことから、今回の研究目的とした。

2. 研究方法

本研究の目的を達成するために、1) 地域活性化を推進するために求められる要素に関する研究の確認および 2) 地域活性化に経営学のエデュケーションを取り込む研究の確認を行う。地域活性化推進の要素としては第一にコトラーの「マーケティングの定義」を考察の出発点としたこと、第二にこれまで実践してきた「一関活性化プログラム」がマーケティング的アプローチにより地域を活性化させることができたこと、そして第三にサービス産業単体の活性化ではなく、他とのコラボレーションによる「6次産業化計画」のための人材育成に主眼を置いていることが大きな構成要素であることを確認した。さらに経営学のエデュケーションを取り込むためには「農業マイスター大学」の視点は重要で韓国と日本の比較を行うこととした。

1) 地域活性化を推進するために求められる要素に関する研究の確認

- a) 地域活性化とはどのような研究領域に属するのかを紐解くために経営学の視点からとりわけマーケティングに関する理論的追究を図るため、「地域マーケティング論」からのアプローチを基に、コトラーにおけるマーケティングの定義を引き合いに出しながら考察の糸口とした。
- b) 7年間実践した「一関活性化プログラム」を振り返り、それ自体が「地域活性化」につながる糸口になることを一つの検証すべき要素に掲げたが、日本における地域活性化論はマーケティング的アプローチからの研究事例がソフトウェア的アプローチであることを確認する。
- c) 韓国の地域活性化に着目したとき、サービス産業からのアプローチではなく、サービス産業との組み合わせた「6次産業化計画」が浮き彫りになり、そのための具体策として「人材育成」を掲げていることを確認する。

2) 地域活性化に経営学のエデュケーションを取り込む研究の確認

- a) 韓国の6次産業化計画に向かうための具体策としての農業の担い手育成としての「農業マイスター大学」の設立趣旨とカリキュラムから経営学のエデュケーションを農業に応用して人材を育成している点を確認するとともに、マーケティング・会計学・経営管理など

の諸科目が農業人材を育成するために必要な研究領域であることを確認する。

- b) 最終的に、どの産業においても持続的に開発可能な目標を掲げるときに「経営学」としての視点を重視している国が韓国であることを確認し、今後の日本の産業の発展を考えたとき、韓国に倣う経営学の視点が重要視される社会が到来すべきことを韓国と日本を比較する。

以上の方法を用いて、3 節において、韓国における農業人材育成に関する教育システムを概観し、4 節では、農業マイスター大学の具体的内容から専攻課程と教育カリキュラムを提示することにする。そして 5 節では、地域活性化推進に関するこれまでの研究が本研究とどのような関係性が求められるか、その関係性がどう融合化できるのかを論じながら新たな課題解決に向けた提案を試み、6 節において上記の考察を行う。

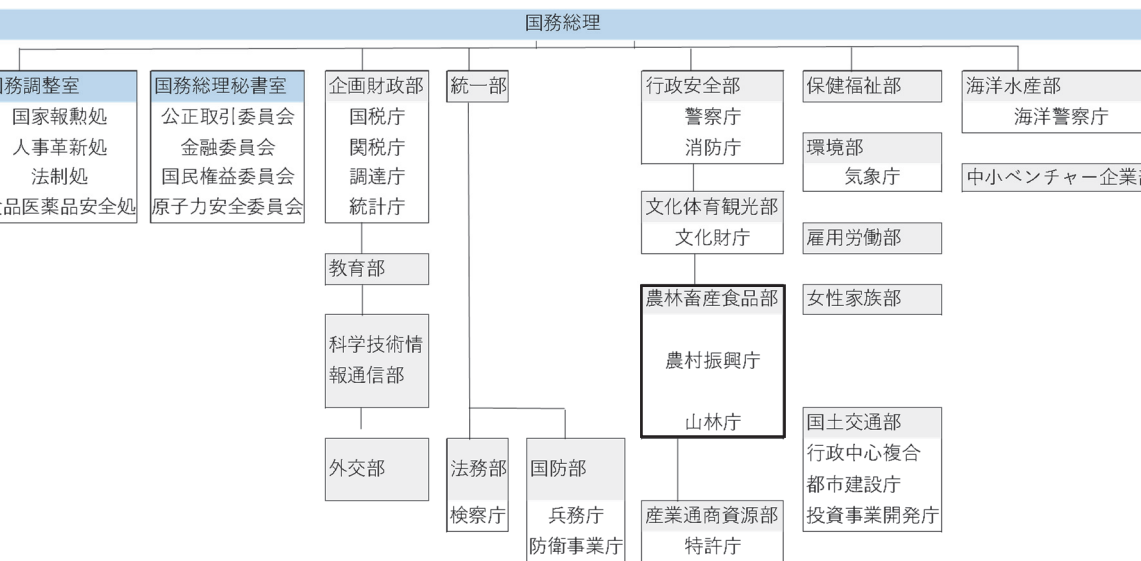
3. 韓国における農業人材育成

韓国で「農業人材育成政策」が 1981 年から「農漁民後継者育成事業」として初めて施行された。1990 年代には、韓国政府が WTO 交渉以降のグローバル市場化に対応するため、大規模経営体の育成を目指し、専業農家と農業法人を育成するための政策的支援を行った。2000 年以降から専業農家と農村法人の育成と同時に、農村地域住民を含めた啓発・教育事業を行った。また日本と同様に農業従事者の高齢化と就職先の都市部への集中から農業従事者不足も招いた。このことに起因して帰農者や新規後継農業者等の新規就農者の確保と農業経営コンサルティングを積極的に推進するという農外人材の育成・活用に力を注いできた。その結果、2005 年から専業農業者等を精鋭農業人材に、農村地域開発に必要とされる農村地域住民および外部の人材を含めた「農村地域開発人材」として位置づけている。

3.1 精鋭農業人材を育成する教育機関とその領域

2013 年農林畜産食品部では精鋭農業者を育成するため、それぞれの教育経歴別で支援する教育体制を施しており、予備農業者、新規農業者、専門農業者という 3 つに区別している。ここで予備農業者とは、農業高等学校と農学系大学の生徒および学生のことである。これらの生徒および学生に対しては「現場教育実習」「起業教育」「メンタリング（農業後継者育成制度）」「インターンシップ」を支援する形で教育を実践している。

次に新規農業者とは、新たに農業に従事する者を指して言い、営農で定着するために農地と関連施設を購入する資金援助と先進的事例を学ぶための研修の機会を与え、コンサルタントを派遣して新規農業者を支援している。そして、専門農業者に対しては品目別短期教育と農業者大学、農業マイスター大学などでの長期にわたる教育の場を提供している。機関別に精鋭農業教育をみると、農林畜産食品部が農業教育事業に手掛け 2012 年に「農林水産食品教育文化情報院（以下情報院と記す）」が発足した。この情報院が外部に農業教育を委託するため公募制を導入して実施している。また農村振興庁や各道（日本でいう都道府県のこと）で九つの道に区分）に設置されている農業技術院、市町村にある農業技術センターなど農



出所：韓国 of 各省庁構成図より著者作成⁶

図 1. 韓国の各省庁構成図

3.2 農林水産食品教育文化情報院

農林水産食品教育文化情報院は、農業人材開発院（2009 年設立）と、韓国農林水産情報センター（1992 年設立）および農村情報文化センター（2005 年設立）の 3 つの機関が統合して設立された機関である。2013 年現在の事業は以下のとおりである。農業系高等学校および農業系大学のプログラムについては、高校生および大学生が対象であり日本の教育と相違はない。特に 2009 年から農業者を対象に高度な技術や経営管理能力を持った専門農業経営者を育成するため各道（都道府県のこと）に 1 大学が開設されており、4 学期制の下で学ぶ 2 年制大学である。2013 年現在、全国に 9 校（30 キャンパス）が開設され、畜産、園芸、果樹、食糧作物など 96 課程が設けられ 2,014 人が学んでいる。さらに農業・農村教育について公募制をとっており、民間組織や団体が教育事業を請け負っている。2014 年は一般公募に「経営戦略」「農業会計」「簿記」「農業経営のベンチマーキング」「知的財産権」、創業

⁶ 韓国の各省庁構成図 <https://www.gov.kr/portal/orgInfo> を翻訳、政府／地方自治体組織中央行政機関より著者が作成（なお組織図は、政府組織管理情報システム基準による）2019年10月9日参照。

経営分野には「ブランド組織化プログラム」「電子商取引のマーケティング」「インターネット商取引」「ホームショッピング・プラットフォーム活用専門家課程」農村開発・ガバナンス分野では「農村リーダーによる農村づくり」「ガバナンス力量強化」「農村観光専門家養成課程」など 55 プログラム⁷が用意されている。特に経営分野の開設科目および教育課程が農業者育成教育事業に必須であるという考え方がすでに定着しているところが特徴的であると言える。また、次節で述べる農業マイスター大学も、農林水産食品教育文化情報院の事業の一つとされている。(表 1 参照)

表 1. 韓国農林水産食品教育文化情報院の主な事業

1	農業系高等学校の産業連携教育プログラム
2	農業系大学の未来専門農業者プログラム
3	農業マイスター大学
4	農業・農村教育の公募事業
5	国外訓練事業
6	現場教育実習事業
7	帰農・帰村活性化事業
8	後継農業者育成事業
9	農業経営コンサルティング評価点検団の運営事業

出所：「韓国における農村地域開発の人材育成⁸」より著者作成

4. 農業マイスター大学

本節では、韓国の農林畜産食品部による設置基準によって設立されている「農業マイスター大学」について、設立の経緯と入学基準について記述する。なお特筆すべきこととして、韓国の大学が農業競争力を確保するためには農業マイスター大学の存在が欠かせないとし、「農産アップ人材育成」に向かう大学教育の必要性を訴えている。さらに大学教育に限らず、企業や農業関係諸団体、そして農業コンサルタントの教育力までも重要視してこれを求めており、日本の大学教育とは異なる人材育成である。こうした点を踏まえて以下に記述する。

4.1 農業マイスター大学の設立経緯

FTA 協約により市場開放と国際競争力が加速化される中で、韓国では農業・農村の競争力を維持強化すべきであるという認識が強まった。そこで大学をはじめとする教育機関、企業や農業関連諸団体、さらには農業コンサルタント業者が農産業競争力を確保するためには

⁷ 前掲書 李裕敬(2014) 第 5 章韓国における農村地域開発の人材育成 p.112 第 2 表 農林水産食品教育文化情報院の委託教育事業(2014)プログラム名より主要内容を一部抜粋引用。

⁸ 韓国農林水産食品教育文化情報院の主な事業 李裕敬 2014 年 12 月刊 6 次産業化研究資料第 1 号農林水産研究所刊「農村イノベーションのための人材育成と組織の育成」第 5 章韓国における農村地域開発の人材育成 http://www.maff.go.jp/primaaff/kanko/project/attach/pdf/141201_26rokuzi1.pdf より一部引用 p.111 著者作成 2019 年 9 月 5 日参照。

専門性と創造性を兼ね備えた「農産アップ人材育成」に多様な教育プログラムが必要であると認識した。2009年に農林水産食品部（2013年から農林畜産食品部と改称、以下同食品部と記す）が農業者に対する教育の機会を提唱、2006年には農業・農村に対する教育プログラムの質的向上を意図した企業によるオーダーメイド型専門教育が行われた。しかしながら、真の農産業競争力の強化につながらなかった。その要因として教育目標の不明確さ、農業従事者の多様な水準を考慮しない体制、教育事前調査の不足、担当者の専門知識不足、評価の不適切さなどが問題となった。そこで2009年から同食品部が品目別の「農業マイスター大学」を設立した。この大学の特徴は、韓国の各道単位で設置し、各道の地域性に合致した最高の農業技術と経営能力を備えた「品目別の専門農業経営者」を育成するために、実習型現場学習体系を構築し運営されている点にある。現在のところ、韓国では9校（①京畿道②江原道③忠清南道④忠清北道⑤慶尚北道⑥慶尚南道⑦全羅北道⑧全羅南道⑨済州道）の農業マイスター大学が設置され運営されている。（図2参照）

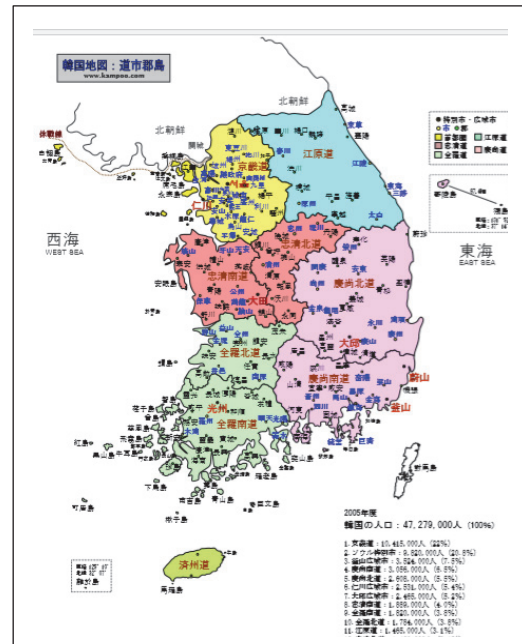


図2. 韓国の各道別マップ⁹

4.2 農業マイスター大学の入学基準

本節では、農業マイスター大学の入学基準の詳細について記述する。特に、設置基準の法的根拠と教育の基本方針、入学基準、修了年限と単位数、専攻課程とカリキュラム、そして修了のメリットについて記述する。なお、法的根拠の相違から韓国では一般大学との単位互換について認可されていないところに問題点があるとされており、農業マイスター大学と一般大学の単位互換と学位認定制度改革に関する研究も多数あり、韓国ではここ数年の大きな社会問題とされている。

1) 設置基準の法的根拠

農林畜産食品部食品基本法第39条(農業経営の安定と構造改善支援)、農業経営・身体支援法第22条(農業教育計画の策定等)および第23条(農業労働者団体等の教育運営支援)に基づいて設置されている。

2) 教育の基本方針¹⁰

⁹ 韓国の各道別マップ http://www.kampoo.com/map/south_korea_map_dosigundo_japanese.htm より転載, 2019年9月5日参照。

¹⁰ 韓国忠清南道 忠南大学校 生命学部(農学技術センター第101号)2017 忠南農業マイスター大学「マ

農業マイスター大学の教育基本方針の特徴は、「ビジネスと並行した学習の取り組み」が前提となっているところであり、日本の農業大学校の教育方針と比較した場合、「ビジネス」を前提とした農業教育を提唱するよりも、「農業技術の修得」が色濃く韓国との差異といえる。こうした韓国と日本の差異を念頭に置きながら以下の基本方針を概観する。

- ① ビジネスと並行して学習に取り組むことが可能な生涯システムを構築した対応を目指す。
- ② 新たな農業の成長項目や中核となる農業品目を中心に適切な部署を設置し、地方自治体を中心に、地域農業の発展に主導的な役割を果たす農業人材の育成を目指す。
- ③ 農産品の生産性を向上させ、収入を増やす実践的なフィールド・ラーニング・システム（FLS）の確立を目指す。

上記3つの教育目標を掲げる中で、特徴的なこととして農業に従事することを常に「営農」と位置づけ、そこに「ビジネスの概念」を取り込むという韓国の姿勢が「農業経営」を効率化させ、さらに国際競争力を高めるための要素になっている。「農業」を「ビジネス」と結びつけることで専門農業経営者（マイスター）を育成している。このマイスター大学の教育方針は農業技術とマネジメントの両面を持つことと、ビジネスを前提にした理論教育と農業を前提にした実践教育を取り込むことを目標に掲げながら、地域の最適な農業の発展を目論む教育体系である。ここに農業にマネジメント能力を求める韓国の教育政策について日本に取り込む重要な要素があると考えられる。

農業に限らず各種産業にはどの領域でも経営能力とマネジメント能力、さらにはさまざまな人材を取りまとめるリーダーシップ力を育成する教育システムこそ、国際的競争力に打ち勝てる教育システムであると考えられ、組織の根底に必要な会計学、それらを取り巻く経営管理能力とが各種産業の技術力を支える力となることは十分に必要な要素であると考えられる。

3) 入学基準

a) 一般的な入学基準

4年以上の栽培および飼育経験を含む7年以上の農業従事者、地方自治体の市町村長の推薦書、農業関連教育時間は前年まで100時間以上の農業関連教育を受けた者
上記をすべて満たす者でかつ以下の要件のうち一つを満たす者

- 1) 専攻品目のうち4年以上の栽培および飼育を含む農食品関連国家認証および国家技術資格を得た者
- 2) 専攻品目のうち4年以上の栽培および飼育を含む優秀後継農業経営者に指定された者

b) 特別入学基準

一般的な入学基準のうち1つの要件を満たす者であり、かつ40歳未満の若い農業経

験者が該当し、書類審査(60%)と面接(40%)で審査する。

書類審査では農業従事の事実と農場規模に関する記載事項を満たすこととしており、面接では、農業の関連する分野に関する専門知識の確認と大学教育に対する意欲を基準にする。

4) 修了年限と単位数

2年制および4年制があり、4学期制の中で32単位480時間(1単位あたり15時間に基づく専攻26単位以上)取得することとしている。

5) 専攻課程とカリキュラム

農業マイスター大学の専攻課程は、各道によって若干の相違はあるものの、忠清南道にある忠南農業マイスター大学の場合は、5分野40専攻となっている。5分野としては①水耕作物(1専攻)②ガーデニング(柑橘類、胡椒、卵、イチゴ、プラムなど20専攻)③特別作物(高麗人参・キノコ類など6専攻)④畜産(乳製品、養豚、韓国牛など5専攻)⑤環境配慮型商品(韓国牛、フルーツ、野菜3専攻)が主な分野である。

また農業マイスター大学ではない全国の一般大学の開設科目の中で「中核農業技術」に関する科目を必須科目と設定してこれを履修すること(50%)とし、選択科目には同様、一般大学で開設されている「農業技術に関する分野」から選択履修すること(30%)になっている。その他に「一般科目」と称して、経営管理や法規など農業経営に関連する科目を履修することとし、他に大学や地方自治体その他の各種団体で開設されている公開講座や特別講義など農業政策や課題解決に関する科目を履修すること(20%)となっている。

参考までに、教育部の一般大学である忠清南道に位置する忠南大学校農学部と生命学部で農学技術センターを運営しており、プリンセス大学校産業科学大学と共同で忠南農業マイスター大学を運営している。主な専攻として、畜産・園芸・特別作物である高麗人参とキノコ専攻など12専攻を設置しているが、教育部管轄ではなく農林畜産食品部が運営しているところに、韓国としての学位取得に関わる問題点も指摘されている。同じ忠清南道に位置する一般大学である国立公州大学校¹¹では、同じ忠南農業マイスター大学の礼山キャンパスでりんご専攻を運営している。

6) 修了のメリット

1. 修了条件が満たされた場合、農林畜産・食品大臣の卒業証書が授与される
2. 農学大学マイスターを修了した農家に対する優先政策が与えられる
3. 韓国農水産業大学卒業者及び長期農林水産教育(農学マイスター大学等)を2年以上修了した者に対して「農業マイスター」、後継農業指導員(農業高校・大学等)、農業経営コンサルティング、農業フィールド教授などの資格が与えられる。

5. 地域活性化推進に関する先行研究

¹¹ 学歴認定のための農業マイスター大学教育過程開発 行政学修士学位論文 公州大学校大学院、2013年 地域社会開発学専攻 권영익 指導教授 배성익 4 研究の制限点より翻訳一部引用 p. 4.

大橋（2018）によれば、地方創生が叫ばれている中、地域の活性化に重要な役割を果たす中小企業のターンアラウンド戦略（経営問題の立ち直し）が有効であるという研究がなされ、その要素として「新製品開発」と「多角化戦略」に取り組むことで収益を生み出したとしている。またメディアが当該企業を取り上げることでPRにつながり、事業全体の業績が大幅に向上したという研究¹²がある。

仲本・吉岡（2018）によると、地域の歴史や文化を活かして特色あるまちづくりに取り組んでいる事例分析から地域企業と地方自治体が協働して新製品を開発する戦略について、製品開発戦略のあり方に関する研究がある。結論としては、①新製品開発のプロセスで、新製品開発を主体的に取り組むアクターの交代が必要であること、②協働の場が必要であること、③その協働プロセスにおいて、リーダーシップを発揮する特定の組織あるいは個人が存在することが望ましいこと¹³と、それにとまなう組織の再編成の重要性を紐解いている。

柳田・浅井（2019）によると、中小企業の活性化は重要な役割を担っており、中小企業政策の推進・展開が主要な課題と指摘する中で、中小企業の創造的事業活動に焦点を当てたとき、2016年の研究では、創造的事業活動の基盤としての中小企業の知的資産経営の取り組みに着目したとき、知的資産を効率的に生み出すための仕組みが必要であるとした。2017年には、知的資産経営に取り組む企業事例を基に、情報フローの視点から知的資産を効率的に生み出すための知識創造モデルを構築した。2018年には、知的資産を生み出している企業においては、「目的の本質共有」、「目的達成に必要な知識理解」、「フラットな関係」の3つの指標が全て有意に働いており、それらを高めていくことによって、知的資産を生み出す活動を促進する指標として捉えられる可能性が示された¹⁴としている。

これらの先行研究に関していずれも地域創生、地域活性化およびまちづくり事業の推進に関する研究であるが、大橋は「新製品開発」の必要性、仲本・吉岡は「新製品開発プロセスにおけるリーダーシップの必要性を組織との関係」で紐解き、柳田・浅井は、中小企業の活性化には、創造的事業活動の知的資産を生み出す仕組みの必要性から、情報フローの視点による知識創造モデルを構築し、さらには本質の共有と知識理解、フラットな組織における関係性を指摘した。

こうした3者の先行研究から地域活性化に向けた一つの方向性が見えてくる。第一に新製品開発、第二に生成するための知識、第三に組織における人的関係という3つの要素が浮き彫りにされてくる。韓国において企業を中心とした国際競争力を強化するために、さらに国家の競争性を高める上で、基軸になることとして教育事業を掲げ、少子高齢化社会とは言え、地道な人材育成事業を企業、地方自治体をはじめ関係諸団体が一体となって、農産業の指導者育成に全力を傾けてきた。その教育内容には、個人と組織をとりもつリーダーシップ論、新製品開発や新技術導入に関して専門的知識の導入と農業という実践活動の両面を取

¹² 大橋松貴（2018） pp40-41.

¹³ 仲本大輔・吉岡剛志（2018） p. 60, p69.

¹⁴ 柳田健太・浅井重和（2019） p. 11, p. 20.

り込んだ教育を実践している。とかく企業は創造性豊かな製品や新たな技術を取り込んだシステムを開発することに集中しがちであるが、韓国では人材育成を第一に掲げ、専門性を自ら高めさせる教育を施し、即座に新製品の開発や創造性あるシステム開発という目の前の実体をクリエイトすることよりも、国家を挙げて、地方自治体や企業、各種団体自らの専門性や知識を豊富にすることに全力を投入している。いずれにしても、人的資源が第一義的にとらえなければならず、教育事業の重要性をここに再発見する結果となった。人材育成には時間と資金がかかるものであるが、目先の労働生産性を向上させることだけに捕らわれて課題を見過ごす結果となる危険性も内に秘めていると考えられる。教育費用のかけ具合が多ければ多いほど比例して労働生産性も向上する研究データもある。

農業を経営管理という視点でとらえながら、会計学を取り込み、マーケティングの手法を活用しながら新たな顧客を獲得する韓国方式の経営教育体系は日本にまだ馴染んでいない。農業簿記の修得から農村リーダーシップ論の取り込み、農業を一つの経営体として把握するという一連の流れが韓国にはあり、すでに定着している。

問題視されている課題としては管轄している関係省庁が教育部と農林畜産食品部という日本で言うところの文部科学省と農林水産省との所轄の違いで学士の称号が認められずに農業マイスター大学が存在しているところが学士認定という法的根拠の改正が韓国では望まれているところである。いずれにしても、韓国における教育手法が農業に限らず、すべての産業を細分化し、当該産業には必ずといっていいほど、ビジネスを結びつけており、流通過程の中に位置づけているところが特徴的な教育システムであり、理論体系と実践・実務社会を両輪のように結びつけている社会構成になっている。

6. 考察

韓国の地域活性化のためには「農業マイスター大学」の存在をなくしては語れないほどに成長した教育機関であり、なぜ農業経営に向かうのだろうかという問いに対する答えは自明である。つまり、農業マイスター大学を卒業することで大臣からの証書が得られることや韓国社会は資格社会とも呼ばれる中で、称号が与えられることや大学はもとより、コンサルタントの資格を得て農業を営む方々の指導的立場になれること、そして農業経営が優先的に可能となり、地方自治体からの優先的施策を受けることが可能になることが一番のメリットである。たとえば、韓国でクレジットカードを普及させるために一つの国策が施されたため韓国のほとんどの国民がクレジットカードを持つようになり、キャッシュレス化が進展した経緯もある。同様に、ある一つの施策を国が講じようとするときに、優位な点を国民に示し、その普及を図っている。その前提は教育である。教育を論じるときにアドラーなくしては語れないという時期が数年前に巻き起こったように、「夢が実現するということは、粘って努力することである。挑戦してみようという気持ちになる。そして人は、未来の目的に引っ張られて生きるという考え方が基本にある。これからこうしたいという未来への前向きな思いを応援することである。また、教えることより体験させるという本物の体験が意

味のある¹⁵⁾教育プログラムである。何事にもあきらめない、そしてある状況に屈しない、そのために学習が必要だとまで思わせるが、そこに押し付けがあってはならない。

韓国では「オーダーメイド型」の教育体制を施している。つまり自分の意思でカリキュラムを選び研修と学習に取り組むシステムである。またアドラーの言う「目的論が人の行動を決し、大きな挑戦は小さな体験を積み重ねる工夫が必要である¹⁶⁾」という論拠も否めない。加えて実践型研修だけに終始することなく理論を同時に学ぶシステムにも目を見張るものがある。アドラーは小さな体験の積み重ねが成功へと導くとしている点と、加えて「人が持つ劣等感、それは飛躍の原動力である。劣等感は共同体でもあり、自己成長に関わりを持つのである。人は仲間を集めて共同体を形成する。その共同体の中では相手との意思疎通が必要になるためコミュニケーションがいる。そのための道具に言葉がある。こう考えると言葉も劣等感から派生したものである¹⁷⁾」ということからも韓国におけるリーダーシップ論の有効性が裏付けられてくる。韓国の「オーダーメイド型」教育との関連性も散見され、今後とも教育と関連して考察の余地は他にある。

5. まとめ

本研究の目的は、地域活性化を推し進める上で、どのようなアプローチに行き着くのか、何が求められるのかその実体を把握するために、韓国における地域活性化推進の一つの方法である「農業マイスター大学」における農業および農村の活性化のための教育事業を概観し、日本に求められる地域活性化方案を追究した。

はじめに、日本における「地域マーケティング論」に基づいて企業経営理論を持ち込むことは困難である指摘を受けて、コトラーの言及する「マーケティング・チャンス」では潜在的ニーズの掘り起こしが必要な要素であることを明らかにし、新製品や新サービスの必要性を概観した。またこれまで岩手県で実践してきた「一関活性化プログラム」を振り返り、「ブランド・マーケティング」が求められていることから、マーケティング実践に関してソフトウェア的な開発が日本では多く見受けられたことも明らかになった。

こうした日本の動きと韓国の地域活性化を概観すると、明らかな違いがあった。それは地域活性化には人材育成という教育事業の推進を第一義的に考えていることであった。韓国も日本同様、少子高齢化社会を迎え、都市への人口集中と農村地域での農業の後継者不足という社会問題が露呈していることも判明した。日本のようなサービス産業に新たなシステムを導入して地域を活性化する方策とは別に、農村の6次産業の発展のためには、農業従事者を育成するところから始めている。いわゆる地球温暖化対策のためのシステムを考えるとき、企業の二酸化炭素排出量を制限するアプローチではなく、植林をする事業から手掛けしていると同様の施策を取り組んでいる事例に酷似している。

¹⁵⁾ 星一郎(2005) pp. 32~34.

¹⁶⁾ 同前書 p. 151, 4章 「ほめる」よりはるかに子どもの心を動かすこの体験 一部抽出修正引用.

¹⁷⁾ 中野明(2014) p. 45~51.

ここに韓国の教育事業への取り組みが地域を活性化させるためには、直接的な経営戦略とはならないが、時間をかけた教育事業が未来を明るくさせる糸口になっていることに気づく必要がある。具体例として韓国における農業マイスター大学の設立から運営まで、農業関連の知識修得ではなく、そこに経営学および会計学、人間関係論の一つであるリーダーシップ論を修得させることが農村経営に最も有利に作用すると考えられている。農業に経営管理と会計学からのアプローチにより農村地域が活力を生む根源になると解釈されている点が日本と異なり韓国に見習うべき点であるとも指摘できる。経営学をはじめ会計学が国際競争力をつける源泉であることを韓国は「農業マイスター大学」をとおして証明している。

このところ日本企業の決算公告によると減益、店舗縮小などコスト削減に迫られているが国家として重要な経営資源とは人的資源であることが明らかになった研究である。教育を第一義的に考えている韓国、教育で得た知識が知恵となり、経済的発展が期待できる。最近、原子力発電所における廃棄物処理問題が不可能な状況に追いやられているが、困難な境遇にでも立ち向かう勇気とは教育なしには語れない実体であって、すべては教育が世の中を救い、叡智となって明るい未来社会が構築されることが明らかになった研究である。

＜注 釈＞

本論文中で表記している韓国の大学校とは日本の大学と同等の性格を持つもので文部科学省（韓国では教育部という）管轄である。農業マイスター大学は農林水産省（韓国では農林畜産食品部という）管轄で日本の大学校と同様の性格を持つ施設である。

＜謝 辞＞

本論文を執筆するにあたり、韓国国立公州大学校商業情報教育科教授李鍾浩博士様から共同研究者としての熱心なご指導を韓国の地からいただきました。お陰様で論文としての形にすることができました。心より感謝申し上げます。さらに引き続きまして韓国経営研究を進めて参りますので、ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

最後になりましたが、帝京平成大学現代ライフ学部の吉岡剛志先生には、本テーマを研究するにあたっての取り組み方や心構えなど、細部にわたるご指導をいただきましたことを感謝申し上げます。

＜引用・参考文献＞

1. Philip Kotler (2000): “Kotler on Marketing How to create, win and dominate markets” THE FREE PRESS pp.35-36, pp121-123 3 Identifying Market Opportunities and Development Targeted Value Offerings What Is a Marketing Opportunity? What Are the Main Sources of Market Opportunities? 7 Acquiring, Retaining, and Growing Customers Locating Prospects.
2. 권 영 익(権 寧翊 2013): 「学歴認定のための農業マイスター大学教育過程開発」 行政学修

士学位論文 公州大学校大学院, 2013 年 地域社会開発学専攻 指導教授 裊 聖 義 公州大学校出版.

3. 大橋松貴(2018):「地域産業における中小企業のターンアラウンド戦略に関する一考察ー彦根仏壇産地における井上仏壇店の製品開発ー」, ビジネス・マネジメント研究 14 号, p. 26, pp. 40-41, 日本ビジネス・マネジメント学会.
4. 中野明(2014):「アドラー一歩踏み出す勇気」, S B クリエイティブ株式会社, p. 45.
5. 仲本大輔・吉岡剛志(2018):「地域企業と地方自治体との協働による新製品開発戦略に対する一考察ー大分市の「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」をもとにー」, ビジネス・マネジメント研究 14 号, p. 60, p69, 日本ビジネス・マネジメント学会.
6. 星一郎(2005):「アドラー博士が教える子どもの「あきらめない心」を育てる本」株式会社青春出版, pp. 16-18, pp. 32-34, p. 151.
7. 柳田健太・浅井重和(2019):「組織における情報フローに基づく知識創造の概念モデルの検証ー知的資産経営に取り組む中小企業を対象にー」, ビジネス・マネジメント研究 15 号, p. 11, p. 20, 日本ビジネス・マネジメント学会.

【査読論文】

定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法Ⅱ

－ 一般化した戦略形ゲームの意義と有益性について －

A Method of Mathematical Dealing with Non-Quantifiable Payoffs II : The Significance and Benefits of a Generalized Normal-Form Game

帝京平成大学 吉岡剛志

Teikyo Heisei University YOSHIOKA Tsuyoshi

<Abstract>

In a previous study, the author defined a broad payoff and generalized normal-form game, and discussed the usefulness of these definitions using general topology, a branch of mathematics. Furthermore, this was shown to be useful as a new definition of a normal-form game in view of actual economic and business activities. As a result, a mathematical method that deals with non-quantifiable information about economic and business activities was proposed, and it has been suggested that information that could only be determined empirically can be recognized as having a clear basis with a mathematical background.

However, although the mathematical method was proposed, it does not mention its significance in specific business situations. The current study therefore discusses the significance and benefits of the above results, focusing on re-recognizing the Japanese management concept and the possibility of expanding the subject using game theory.

Keywords : Generalized normal-form game, Non-quantifiable information

2019 年 10 月 7 日 受付

2020 年 1 月 27 日 受理

E-mail address : t.yoshioka@thu.ac.jp

1. 緒言

『定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法 一位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察』¹において、広義の利得と、一般化された戦略形ゲームを定義し、位相空間論を用いて、この定義の有用性について数学的に論考した¹。その結果、一般化した戦略形ゲームの定義は、現実の経済活動、経営活動の実態を考慮すると、戦略形ゲームの新たな定義として有用であることを論証した。この結果から、定量化できない経済活動、経営活動に関する情報を、“数学的”に取り扱う1つの手法が提示され、従来、経験的にしか判断できていなかった情報を、数学的背景を持った明確な根拠のある情報として認識することが可能であることが示唆された。

しかし、定量化できない経済活動、経営活動に関する情報を、“数学的”に取り扱う手法が提示されたものの、具体的なビジネスの現場において、それが持つ意義については触れていない。そこで本論文では、上述の結果が持つ意義と有益性について論考する。

2. 一般化した戦略形ゲーム

本章では、『定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法 一位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察』¹において定義した講義の利得と一般化した戦略形ゲームの定義について概観する。

定義1 広義の利得¹

従来扱ってきた定量値の利得²を「狭義の利得」と定義する。この「狭義の利得」に定量化できない利得を加えた利得を、「広義の利得」と定義する。(当然、この広義の利得は、定量値であろうが、定量値でなかろうがどちらでも良い。)

なお、広義の利得は、狭義の利得より多く存在することは定義より明らかであるが、現実の経済活動、経営活動を考慮すると、無限には存在せず、有限であることは明らかである。このことを考慮し、 $k \in \overline{N}$ として、広義の利得を m_k で表し、広義の利得の集合を $M = \{m_k ; k \in \overline{N}\}$ で表すものとする。

定義2 一般化した戦略形ゲーム¹

以下の通り、 P , M , g を定める。但し、 $i, k \in \overline{N}$ とする。

- (1) 各プレイヤー p_i の集合を $P = \{p_i ; i \in \overline{N}\}$ とする。
- (2) 広義の利得 m_k の集合を $M = \{m_k ; k \in \overline{N}\}$ とする。
- (3) 利得関数 g を、プレイヤーの集合 P から、広義の利得の集合 M への写像 $g : P \rightarrow M$, $p_i \mapsto m_k$ として定義する。

¹ 吉岡剛志, 2019.

² ここでは、戦略形ゲームで数学的に扱ってきた利得を指す。

このとき、プレイヤーが n 人の一般化した戦略形ゲームを次の要素の組によって定義する。

$$G' = (P, M, g)$$

この一般化した戦略形ゲームにおいて問題となってくるのは、「プレイヤーの集合 P から広義の利得の集合 M に対して、どのような利得関数である写像 g が存在するのか」ということである。もちろん任意の集合の間において写像は必ず存在するが、非自明な写像（論考するに値する写像）が存在しなければ、一般化した戦略形ゲームの定義は意味を成さないものとなる。そこで、『定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法 一位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察』において、プレイヤーの集合 P から広義の利得の集合 M へ非自明な写像である連続全射³ g が必ず存在する（図 1）ことを論証した⁴。

$$\begin{aligned} P &= \{p_i ; i \in \overline{N}\} ; \text{各プレイヤー } p_i \text{ の集合} \\ M &= \{m_k ; k \in \overline{N}\} ; \text{広義の利得 } m_k \text{ の集合} \\ \Rightarrow \exists g : P &\rightarrow M, \text{ continuous, onto mapping} \end{aligned}$$

図 1. 各プレイヤー p_i の集合 P から広義の利得 m_k の集合 M への連続全射 g の存在

よって、一般化した戦略形ゲームの定義は、現実の経済、経営の実態を考慮すると、戦略形ゲームの新たな定義として、有用であることが論証された。この結果から、定量値（数字）で記述できない、経済、経営に関する情報を、“数学的”に取り扱う 1 つの手法が提示され、従来経験的にしか判断できていなかった情報を、数学的背景を持った明確な根拠のある情報として認識することが可能となった。

3. 一般化した戦略形ゲームの意義と有益性

前章において、広義の利得と一般化した戦略形ゲームの定義について概観したわけであるが、これらが現実の経済、経営に対してどのような意義や有益性があるのかを本章では考察する。

3.1 日本的経営観念の再認識

1980 年代に世界を席卷した日本の経営においては、「取引先との関係が良好になる」、「組織力が強化される」等のような定量値（数字）で記述できない利得も重要視されていたと考えられる。しかし、現在のアメリカ型資本主義経済をベースにした経営においては、定量値（数字）を重要視する傾向にあり、定量値（数字）で記述できない利得は軽視されていると

³ この連続全射は、数学において大いに意義のある写像である。（A. Kitada, 2005, 2007）

⁴ 吉岡, 2019.

考えられる。例えば、決算の際に開示される財務諸表においても、定量値（数字）の情報が開示されているし、投資家が投資をする場合、“明確な”根拠のある判断材料としては、基本的には定量値（数字）でしかない。

なお、定量値（数字）で記述できない利得は、ビジネスの現場においては多々存在し、当然のように検討、判断の根拠材料とされているにも関わらず、“明確な”根拠はないもので、感覚、直観といった経験によるものと言わざるを得ない。しかし、ビジネスの現場においては、このような経験による判断が誤った判断だと言うことはできないし、そのような判断も重要視されている。この「定量値（数字）の情報しか“明確な”根拠のあるものではない」と言わざるを得ない理由は、定量化できない情報を“厳密な数学”を用いて取り扱う手法が、従来ビジネスの現場において存在しなかったからに他ならない。

ここで、『定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法 一位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察－』において、ビジネスの現場において定量化できない情報を“厳密な数学”を用いて取り扱う 1 つの手法が提示された⁵。よって、定量値（数字）で記述できない情報を用いた検討、判断も、感覚、直観といった経験によるものではなく、数学的裏付けのある“明確な”根拠のある判断になり得ることが示唆された。以上により、定量値（数字）が重要視されている現在のアメリカ型資本主義経済の経営手法が全てではなく、定量値（数字）に現れない情報も重視してきた日本的経営手法の重要性を再認識するべきであると考えられる。

3.2 ゲーム理論で扱う対象拡張の可能性

ゲーム理論が適用できる対象は、経済学や経営学、経営の現場のみならず、社会科学、自然科学など様々な学問分野においても研究が進められてきている⁶。例えば会計学の分野においては、ゲーム理論のモデルをもとに経済実験を行うことで、因果関係の抽出にまで踏み込むかたちで内部統制監査制度の有効性を検証することを試みている⁷。また、世界的なテロ事案発生により注目されている警備ゲームに関して、合理的にランダム化した警備計画を立案するためにもゲーム理論が用いられて研究が進んでいる⁸。さらに、その警備ゲームを高速に解く人工知能技術の開発が進められており、産業界においても様々な研究が行われている人工知能の分野においてもゲーム理論が応用されている⁹。

上述の通り、ゲーム理論が用いられるケースは経済、経営の分野のみならず、非常に多岐に渡っている。よって、ゲーム理論が一般化されたことにより、ゲーム理論で“数学的”に扱える対象がさらに拡張されることが期待され、産業界においても大きなインパクトが与えられることが期待される。

⁵ 吉岡, 2019.

⁶ 岡田, 2011.

⁷ 田口, 2014.

⁸ 宝崎, 2016.

⁹ 岩下, 2017.

4. 結言

『定量化できない利得を数学的に扱う一手法 ―位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察―』において、経験的、直観的に扱っていると認識していた定性的データに関し、数学的根拠を持つ取り扱い方法が存在することを明示した。ここで定義した、広義の利得と一般化した戦略形ゲームは、それだけでビジネスの現場において有益かと言われれば、そうではないであろう。その理由はビジネスの現場において重要視されている定量値ではなく、定性値を取り扱っているのが最たる理由であろう。しかし、ビジネスの現場において定性的なデータが数多く存在するのは確かであり、それらを経験的に重要視している場合も少なくないため、この結果を一概に軽視すべきではないことは明らかである。

もちろんこの広義の利得と一般化した戦略形ゲームの定義だけで、大きくビジネスに活用できることはないであろうが、それを行うことのできる方法が存在することを示した。よって、定性的なデータを数学的に扱うフレームワークを構築したという意味において、本取り組みの意義、有益性が無いとは言い難い結果が得られたと言える。この結果を用いて、具体的にビジネスの現場で活用できるようにすること、即ち、具体的な利得関数 g を定めることが次なる課題となる。

<謝 辞>

(財) 東京総合研究機構理事長の戸口つとむ氏には有益なコメントを頂いた。ここに記して感謝の意を表する。

<引用・参考文献>

1. A. Garnaev, M. Baykal-Gursoy and H. V. Poor (2014): 「Incorporating attack-type uncertainty into network protection」『IEEE Transactions on Information Forensics and Security』IEEE Signal Processing Society, 9, pp.1278-1287.
2. A. Kitada, Y. Ogasawara (2005): 「On a decomposition space of a weak self-similar set」『Chaos, Solitons & Fractals』Elsevier, 24, pp.785-787, A. Kitada, Y. Ogasawara (2005): 「Erratum to “On a decomposition space of a weak self-similar set”」『Chaos, Solitons & Fractals』Elsevier, 25, p.1273.
3. A. Kitada, Y. Ogasawara, T. Yamamoto (2007): 「On a dendrite generated by a zero-dimensional weak self-similar set」『Chaos, Solitons & Fractals』Elsevier, 34, pp.1273-1735.
4. F. Perea and J. Puerto (2013): 「Revisiting a game theoretic framework for the robust railway network design against intentional attacks」『European Journal of Operational Research』Elsevier, 226, pp.286-292.
5. 岩下洋哲, 大堀耕太郎, 穴井 宏和 (2017): 「都市の警備配置問題を高速に解く AI 数理技術」『FUJITSU』富士通, Vol.68 No.5, pp.36-42.

6. J. Pita, M. Jain, F. Ordonez, C. Portway, M. Tambe and C. Western (2009) : 「Using game theory for Los Angeles airport security」『AI Magazine』American Association for Artificial Intelligence, pp.43-57.
7. J. Salmeron, R. K. Wood and R. Baldick (2004) : 「Analysis of electric grid security under terrorist threat」『IEEE Transactions on Power Systems』, IEEE, 19, pp.905-912.
8. M. Bell, U. Kanturska, J. Schmocker and A. Fonzone (2008) : 「Attacker-defender models and road network vulnerability」『Philosophical Transactions of the Royal Society A』Mathematical Physical and Engineering Sciences, 366, pp.1893-1906.
9. M. Tambe (2012) : 『Security and Game Theory-Algorithms: Deployed Systems, Lessons Learned』Cambridge University Press.
10. N. Basilico, N. Gatti and F. Amigoni (2012) : 「Patrolling security games: Definition and algorithms for solving large instances with single patroller and single intruder」『Artificial Intelligence』Elsevier, 184, pp.78-123.
11. 岡田章 (2011) : 『ゲーム理論 [新版]』有斐閣.
12. R. Yang, C. Kiekintveld, F. Ordonez, M. Tambe and R. John (2013) : 「Improving resource allocation strategies against human adversaries in security games: An extended study」『Artificial Intelligence』Elsevier, 195, pp.440- 469.
13. 田口聡志 (2014) : 「実験会計学が繋ぐコーポレート・ガバナンスの理論と実務: マクロ会計政策の実験比較制度分析に向けて」『同志社商学』同志社大学商学会, 第 66 巻 第 1 号, pp. 251-256.
14. 宝崎隆祐 (2016) : 「ネットワークを考慮した 警備ゲームのモデルあれこれ」『オペレーションズ・リサーチ』日本オペレーションズ・リサーチ学会, Vol.61 No. 4, pp. 226-233.
15. 吉岡剛志 (2019) : 「定量化できない利得を数学的に取り扱う一手法 — 位相空間論を用いたゲーム理論における戦略形ゲームの考察 —」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会, 15, pp. 1-9.

【査読論文】

イノベーション創発を行う人材の心理行動尺度の試作と
その尺度を使った企業内プロデューサー型人材の分析

Analysis of Producer-type Human Resources
Using the Psychological Behavior Scale of Innovator

同志社大学 川田敬子 北寿郎
Doshisha University KAWATA Keiko KITA Toshiro

<Abstract>

One of the human resources that lead entrepreneur businesses is called “Producer-Type Human Resources” (Kawata 2006, 2007). They acquire the resources necessary to realize their ideas and launch new services and products. Research on such human resources that belong to an organization is important, but not many researchs have been conducted in Japan. Therefore, in this study, we have created a scale that can measure producership. This study consists of two studies. The first study is the creation of a producership scale utilizing the competence model of producer-type human resources from previous studies. The second study is using the produced producership scale to compare the producer-type human resources that belong to an organization and independent producer-type human resources. As a result of these studies, the producership scale was composed of 5 factors including “Innovation Oriented”, “Interpersonal Behavior”, “Effectuation”, “Growth Environment”, and “Breakthrough”, and 27 subscales. And it was proved that this scale can measure producership. In addition, a comparison between the producer-type human resources that belong to an organization and independent producer-type human resources showed that there was a significant difference in the “effectuation factor”.

Keywords : プロデューサー型人材、アントレプレナー、人的資源管理、イノベーション

2019 年 10 月 13 日 受付

2020 年 2 月 23 日 受理

E-mail address : f.kchon@gmail.com (同志社大学 川田敬子)

1. はじめに

企業にとって持続的な成長は最も重要な課題である。持続的成長の実現には継続的なイノベーションが不可欠であり、事業のカニバリズムを恐れず、如何に新しいことに取り組んでいくかが企業にとって重要である¹。そのためイノベーションを生み出すために企業は様々な取組をおこなっているが、その中でも新しい事業を牽引できる人材の確保、育成が最も必要となる。

新規事業を牽引する人材モデルの 1 つに「プロデューサー型人材」がある²。プロデューサー型人材とはヒト・モノ・カネといった経営資源のない状態からでも、自らのアイデアを社会へ広めるため必要な経営資源を手当てし、新しいサービスや製品を上市することのできる人材のことをいう。世の中になく新しいアイデアを創出、構想し、事業の企画、必要な人員獲得・リソース集め、組織のマネジメント、さらに社会への普及まで、プロジェクトの全体に関わる。

プロデューサー型人材と同様の人材としてアントレプレナーが想起される。日本においてアントレプレナーという言葉は起業家を指すがこの言葉は本来、起業家だけを表すわけではない。Schumpeter の定義によるとイノベーション、つまり新結合を担う人のことをアントレプレナーと呼ぶ³。プロデューサー型人材はこのイノベーションを起こすアントレプレナーとしての要素とイノベーションを応用し、社会に広める能力の両方を持ち合わせた人材である。アントレプレナー領域の注目は、21 世紀になって急速に高まっており⁴、起業家のみに囚われないアントレプレナーの定義に当てはまるプロデューサー型人材の研究は今日のイノベーション研究において重要だと言える。

特に日本は起業活動の低調さが国際的に見ても際立っており、起業家に頼らないイノベーションの創出が重要である。日本における起業希望者の数は 1990 年代後半以降大きく減少し、1997 年の調査時点では 167 万人から 2012 年の調査では 84 万人に半減している。実際の起業家数も 1997 年の 28.7 万人から 2012 年には 22.3 万人に減少している⁵。そもそも起業活動が活発でない日本社会でのイノベーションは戦後、企業内の人材によって生み出されてきた⁶。日本でより多くのイノベーションを起こすためには、企業組織内で新規事業を生み出し、社会に広めることのできる人材の研究は重要であるが、このような研究はあまり多くない。

企業内のプロデューサー型人材の現状を把握するために、以下の点について今後研究が必要である。①日本の企業組織におけるプロデューサー型人材の人口や分布の調査、②どのような組織や環境でプロデューサー型人材が能力を発揮することができるのか、③企業組

¹ Christensen and Raynor, 2003

² 川田、2006, 2007, 2009

³ Schumpeter, 1936

⁴ 入山、2017

⁵ 岡室、2014

⁶ 山口、2008

組織でのプロデューサー型人材の採用・育成・活用の現状。このような研究を行うためには、まずプロデューサー型人材がイノベーションを創出することに必要な資質をどのぐらいもっているかを測定することの出来る指標が必要となる。そこで本研究ではプロデューサー型人材が持つ資質をプロデューサーシップと呼び、このプロデューサーシップを測定することのできる尺度を作成する。このようなイノベーションを牽引する人材のもつ心理・行動要因を統計的に探る尺度の研究は日本ではほとんどみられないため、プロデューサーシップ尺度の作成によって、企業や教育におけるこの種の人材育成に寄与する可能性がある。

このような背景のもと本研究は2つの研究から構成されている。1つ目の研究は、先行研究のプロデューサー型人材のコンピテンシーモデルを活用し、作成したアンケート調査データを用いたプロデューサーシップを測定するためのプロデューサーシップ尺度の作成である。

2つ目の研究は、作成したプロデューサーシップ尺度を用いて、企業に所属するプロデューサー型人材がどのような人材であるかを、独立して起業活動を行う独立プロデューサー型人材と比較して分析する。これによってプロデューサーシップ尺度を用いて、今後どのような研究を行うことができるかを考察した。なお、企業に所属するプロデューサー型人材と独立して起業活動を行う独立プロデューサー型人材の比較研究は日本ではほとんどみられない。

これらの研究の結果、プロデューサーシップ尺度は「イノベーション志向」因子、「対人行動力」因子、「エフェクチュエーション」因子、「育成環境」因子、「突破力」因子の5因子およびその下位尺度27項目で構成されており、プロデューサーシップを測定することのできる尺度であることが確認された。また、企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の比較により、エフェクチュエーション因子で有意な差が見られることや下位尺度得点の平均値が高い項目、低い項目に両人材で違いが見られた。

2. プロデューサー型人材の先行研究

2.1 プロデューサー型人材の定義

はじめにプロデューサー型人材とはどのような人材であるのか先行研究をひもときながら説明していく。川田らは、新しい時代の人材に求められる能力として「プロデュース能力」に焦点をあて、研究を行った⁷。川田らは、プロデュースという行為を「思いつきの社会化」と定義している。“思いつき”というのは世の中に未だないアイデア、つまりイノベーションに結びつくアイデアの種子を創出することである。プロデュース行為とはそのアイデアの種子を構想に結びつけ、事業の企画、必要な人員獲得・リソース集め、組織のマネジメント、さらに社会への普及まで、結びつけることが社会化である。この研究では組織がどのよ

⁷ 川田、2006, 2007, 2009

うにプロジェクトを進めたかにはあまり焦点をあてておらず、プロデューサーといわれる人たちの個人の行動様式や能力の研究を行っている。

このような人材を定義する同様の言葉にアントレプレナーがある。現在では、アントレプレナーとはベンチャー企業やスタートアップ企業を創業した起業家であると考えられているが、イノベーションという用語を最初に定義した Schumpeter(1936)は、イノベーションを「既存の資源の新しい組み合わせによる新しい価値の創造」であるとした上で「資源の新結合を実行する者」をアントレプレナーと定義し、イノベーションを実現できる人はアントレプレナーであるとした。これは起業家だけがその定義に完全に当てはまる訳ではないことを表している。独立せず、組織に所属した状態でもイノベーションを起こす人材はアントレプレナーであると言える。起業するしないにかかわらず、未だ世の中にないアイデアを発想し、立ち上げの活動を行い社会に普及させるプロデューサー型人材はこの定義と合致する人材である。アントレプレナー領域の注目度は、21 世紀になって急速に高まっており⁸、起業家のみに囚われないアントレプレナーの定義に当てはまるプロデューサー型人材の研究は今日のイノベーション人材研究において重要だと言える。

川田らは世界中で、イノベーションにより大きな成果をあげたプロデューサー型人材 42 名にインタビュー調査を行い、共通点をみつけだすという方法で研究を行った⁹。次の 5 つのプロセスをすべて行う人をプロデューサーと定義づけ、事前調査を行い、調査対象者を選定した。

- (1) ゼロから何かを構想し企画する
- (2) 人的組織をつくる
- (3) 運用資金を調達する
- (4) プロジェクトを管理する
- (5) 世間に成果を問い、評価する

プロデューサー型人材へのインタビューは半構造化によって行われ、文字起こしをし、それらの内容を分類・断片化し、整理がおこなわれた。断片化したものを、時系列でさらに分類することで、プロデューサー型人材の時系列の行動パターンの重要点を PT チャートという結果として抽出している¹⁰。PT チャートはプロデューサー型人材の行動の上位から 3 位までを表にしたものである。このことによって、優秀なプロデューサーが行う行動パターンを時系列で概観できるものとなっており、特にアイデアをどのように発想し、行動を起こす決断にいたるのかについてプロデューサーの暗黙知を明らかにしたものとなっている。

⁸ 入山、2017

⁹ 川田、2006

¹⁰ 川田、2007

表 1 : PT チャート簡易版

着想		発案		実現	
思いつきを育む	思いつきを 構想へ導く	実行環境を整える	スキームをつくる	プロジェクトを 実行する	社会化する
思いつきを育む 培養地をつくる	思いつきを 熟考して決断する	ストーリーを語り 構想を広める	構想から実行 計画をたてる	ディレクション する	成果を結びつける
思いつきの種子を 見つける	思いつきを 明確な構想にする	仲間をつくる	実行シュミレー ションをする	マネジメントする	継続性を考える
実現につながるき っかけを意識する	魅力あるストーリ ーを練り上げる	イニシャルリソー スを調達する	実行組織をつくる	トラブルを 乗り越え仕上げる	新たな創造に つなげる

『プロデュース・テクノロジー』¹¹を参考に作成

2.2 プロデューサー型人材のコンピテンシーモデル

前節で述べたようにプロデューサー型人材の研究調査は、当初ケーススタディを中心とする定性的な研究が主な研究方法であった。しかし、より科学的な研究を目指し一定の基準でプロデューサー型人材の資質や行動パターンを分析する方法論の開発が行われている。そのひとつとして川田、三宅らが提唱した「コンピテンシーモデル」を活用したプロデューサー型人材の特質抽出の先行研究がある¹²。コンピテンシーとは「ある職務、あるいは状況に対し、基準に照らして効果的、または卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義されている¹³、つまり、高業績を達成した人材特有の資質や行動パターンがコンピテンシーである。McClelland によって提唱された「コンピテンス (competence)」の概念を元に、彼の弟子に当たる Spencer らが実際に企業の中で活用可能な形に具体化したのがコンピテンシーモデルである¹⁴。

川田らの研究では Spencer らが企業組織で活用できるよう具体化したコンピテンシーの抽出方法をもとに、次の 4 つのステップでプロデューサー型人材の特質抽出を行った。「(1) 業務効果性の尺度を定義する」、「(2) 尺度ごとのサンプルを選ぶ」、「(3) データを収集する」、「(4) データを分析し、コンピテンシーモデルを作る」の 4 つのステップを実施し、調査を行っている。このような方法で抽出されたプロデューサー型人材のコンピテンシーは 34 項目であった。それらを表 2 に示す。

¹¹ 川田隆雄(2009) : 「プロデュース・テクノロジー研究の社会的意義」『プロデュース・テクノロジー』プロデューステクノロジー開発センター, 1.

¹² 川田ほか、2009

¹³ McClelland、1973

¹⁴ Spencer、1993

表 2：プロデューサー型人材のコンピテンシー

I 過去要因 ・ 早くからリーダーシップをとった経験がある ・ 制度への不適合の傾向がある ・ 自らの理想となる先人との出会い ・ 大きなパラダイム転換の経験がある ・ 早期から人生目標が設定されている II 環境要因 ・ 日常業務時間以外の自由時間が確保できた ・ 豊かな人的ネットワークをもっていた ・ 自律的に動ける環境をもっていた III 心理的要因 ・ 自分のやりたいことを優先する考え方 ・ パイオニアリズムを持っている ・ 自らリスクをとって行動する ・ 夢や憧れへの強い収束力を持つ ・ 絶えず根本的な意味を考える ・ トラブルの発生を怖がらない傾向にある ・ ぶつかり合いを恐れない反骨精神 ・ 懸命に生きていれば必ず応援がもらえる ・ 司令塔としてコントロールする楽しさ	IV 行動的要因 ・ 現場からテーマを抽出する ・ 常にチャンスを探索する ・ 常に時代の最先端を見る ・ ミーティングを情報収集に活用する ・ 鳥瞰的な考え方で判断する ・ 完成度が低くても動き始める ・ 常識的価値観をあまり使わない ・ 感性の重視 右脳で判断 ・ 市場の反応が悪ければ深追いしない ・ 戦略的発想で計画する ・ 創発的ミーティングでアイデアを練る ・ 行動に先立って計算を行わない ・ 決まったモデルやパターンを持たない ・ 問題の原因を掘り下げて考える ・ 応援者に充足感を持たせる仕組みをつくる ・ 成功事例をつくり社会に広くアピールする ・ 面白いと思うことを人に伝えて感染させる
--	---

上記のプロデューサー型人材のコンピテンシーをもとにアンケート調査を行い、プロデューサー型人材のコンピテンシーモデルの確定を藤澤が行った¹⁵。これは Schumpeter らが提案している妥当性の検証方法である¹⁶。プロデューサー型人材とそうでない一般の人たちとの違いを明らかにするためにアンケート調査を行い、t 検定でプロデューサー型人材とコントロールグループで差があるかの検証を行った。この結果、4 項目を除く、30 項目でプロデューサー型人材とコントロールグループの間に有意な差があり、このコンピテンシーモ

¹⁵ 藤澤、2011

¹⁶ Spencer、1993

デルの妥当性が示されている。そこで本研究ではこのコンピテンシーモデルを使用し、尺度を作成する。

3. プロデューサーシップ尺度

本研究では将来的にプロデューサー型人材の日本社会における現状を把握するため、プロデューサーシップを測定するための尺度の定義を行い、信頼性の検証を行うことを目的としている。そこで、まず先行研究のプロデューサー型人材のコンピテンシーモデルをベースにして作成したアンケート調査結果の再解析をおこない、プロデューサーシップ尺度を定義することとした。

3.1 アンケート調査方法

アンケート調査は企業組織に所属する人材を対象にするため、協力依頼に応じた 2 社で実施した。調査期間は 2011 年 11 月の 1 ヶ月間である。調査対象企業とは匿名で調査するという守秘義務の取り決めを交わしているため、A 社・B 社と仮に呼ぶこととする。A 社は 3000 人規模の精密機械の製造業で、B 社は 200 人規模の製薬研究系の企業である。サンプル数の算出は区間推定を用い、目標精度は 10%、信頼率は 95% としてそれぞれの企業の従業員数に応じて決定した。A 社の調査で必要となるサンプルの目標数は 93 名、B 社は 65 名となる。それぞれの企業の人事部に依頼し、ランダムに配布してもらった。企業組織へのアンケート調査で得られた最終的な回答数は A 社からは調査票を 111 部回収し、うち有効回答数は 96 名となった。B 社からは 66 部回収し、うち有効回答数は 56 名となった。データ総数は 152 名である。

アンケート調査票の設問項目は川田らが抽出したプロデューサー型人材のコンピテンシーモデルから作成した調査票を使用した。統計解析を用いるため、全 34 項目について、それぞれ「そう思う-ややそう思う-普通-やや違う-違う」の「5 件法」で回答してもらうアンケート調査票を作成した。5 段階の真ん中の「普通」は一般的な人を表していることを説明で明示し、設問項目に対して、その普通に比べて自分はどこに位置づけられるかを内省しながら回答してもらうように指示した。

プロデューサー型人材のコンピテンシーリストの文章を、アンケート調査票の質問として分かりやすい文章に書き直した。その際、2 つの逆項目を設定した。設問(29)「行動を起こす前に綿密に計算する傾向にある」と、設問(30)「仕事に決まったモデルやパターンを用意している」については、逆項目である。統計データ入力時に、数値を逆にしてデータを作成した。

実際の調査を行う前に作成したアンケート調査票を用いて、20 人ほどの小規模な組織でパイロット調査を行った。文章の不備や意味の読み違いが起こらないかを検証して最終的なアンケート調査票を作成した。

3.2 プロデューサーシップ尺度の抽出結果と信頼性の検証

前節のアンケート調査に対して主因子法・Promax 回転により、因子分析と信頼性分析を行った。項目の取捨選択は因子負荷量が 0.35 であることを基本的な除外基準に設定した。

まず、天井効果やフロア効果を見るため調査票の 34 項目の平均値と標準偏差を算出した。その結果、すべての項目で天井効果もフロア効果もみられなかった。

次に主因子法による因子分析を行った。1 回目の因子分析は因子の数を確定させるために行った。固有値は 9.67, 2.32, 1.79, 1.69, 1.32, 1.44, 1.35, 1.28・・・と変化しており、第 5 因子以降の変化が緩やかであるため、因子の解釈可能性を考慮すると 5 因子構造が妥当であると考えられる。

そこで再度、5 因子を仮定して主因子法・Promax 回転による因子分析を行った。これは因子負荷量が極端に低い項目を除去するために行う。この 2 回目の分析の結果、十分な因子負荷量を示さなかった 6 項目は「(2) 学校などの現代社会の制度に合わないと感じていた」、「(4) それまでの価値観が一変するようなできごとを経験したことがある」、「(13) 仕事に関して絶えず根本的な意味を考えている」、「(21) ミーティングの場を情報収集に活用している」、「(28) 会議をしながらアイデアを練る」、「(30) 仕事に決まったモデルやパターンを用意している」であった。この 6 項目を除外し、残りの 28 項目に対して再度、主因子法・Promax 回転による因子分析を行った。さらに十分な因子負荷量を示さない項目「(26) 市場の反応が悪ければ深追いしない」が現れたのでこれも除外し、残りの 28 項目に対して主因子法・Promax 回転による因子分析を行った。最終的な Promax 回転後の因子パターンと因子間相関を表 3 に示す。なお、回転前の 5 因子で 27 項目の全分散を説明する割合は 56.49% であった。

表 3：プロデューサーシップ尺度の因子分析結果（Promax 回転後の因子パターン）

項番	I	II	III	IV	V
10	0.91	-0.16	0.11	-0.12	0.08
31	0.67	-0.04	-0.22	0.16	-0.15
20	0.63	0.15	0.12	-0.04	-0.17
11	0.60	-0.21	0.09	0.04	0.33
18	0.58	0.18	0.04	-0.06	0.18
27	0.58	0.03	-0.37	-0.02	0.20
19	0.54	0.40	0.04	0.03	-0.10
9	0.53	-0.25	0.35	0.09	-0.04
12	0.40	0.31	0.16	0.12	-0.02
17	0.03	0.69	0.02	0.02	0.09
1	-0.23	0.65	-0.04	-0.07	0.08
1	-0.20	0.64	0.06	0.20	0.03
34	0.11	0.63	0.02	-0.08	0.07
3	-0.01	0.53	-0.04	-0.02	0.05
33	0.32	0.49	-0.04	-0.06	-0.03
32	0.41	0.44	-0.03	-0.16	-0.06
5	0.18	0.36	0.03	0.03	-0.12
29	-0.11	-0.05	0.59	-0.13	0.11
25	-0.05	0.09	0.51	0.10	0.01
24	0.15	0.04	0.42	-0.12	0.12
23	0.09	0.10	0.36	0.14	0.07
8	0.17	-0.06	0.03	0.80	-0.03
6	-0.12	-0.03	-0.07	0.73	0.01
7	-0.03	0.29	0.10	0.34	-0.02
15	0.02	0.11	0.11	-0.17	0.67
14	-0.11	0.02	0.31	0.10	0.66
22	0.23	0.13	-0.22	0.23	0.48
因子相関行列	I	II	III	IV	V
I	—	0.670	0.198	0.465	0.506
II		—	0.243	0.409	0.467
III			—	0.090	0.246
IV				—	0.191
V					—

第4因子の項目の「(7) 豊かな人的ネットワークをもっている」の因子負荷量が、0.34と基準となる因子負荷量0.35をわずかに下回っているが、全体として単純構造に近いかたちとなっているため、除外せず採用した。

第Ⅰ因子は9項目で構成されており「パイオニアリズムを持っている」、「問題の原因を掘り下げて考える」、「常に時代の最先端を見る」、「自らリスクをとって行動する」といったパイオニア精神や先進性を示す項目が高い負荷量を示していた。これらはプロデューサー型人材が既存の取組やビジネスではなく、イノベーションの創発を目指す傾向を示している項目であると言える。そこで第Ⅰ因子は「イノベーション志向」因子と命名した。

第Ⅱ因子は8項目で構成されており、「司令塔としてコントロールする楽しさ」、「早くからリーダーシップをとった経験がある」、「懸命に生きていれば必ず応援がもらえる」、「面白いと思うことを人に伝えて感染させる」といったリーダーシップをとることや対人関係に関する価値観を表す項目が高い負荷量を示していた。そこで「対人行動力」因子と命名した。

第Ⅲ因子は4項目で構成されており、「行動に先立って計算を行わない」、「感性の重視 右脳で判断」などの項目が高い負荷量を示した。そこで「エフェクチュエーション」因子と命名した。エフェクチュエーションとは Sarasvathy によって体系化された優れた起業家が実践している意思決定プロセスや行動の理論である¹⁷。一般にビジネスの現場では明確なゴールを設定し、それを達成するために計画を立てる。それに対して優秀な起業家はそんな方法をとらず、手段の理論によって自らのアイデアを実現しようとする。手段の理論とは特定のゴール設定をせず、自らが現在もっている手段に着目し、自らの能力や価値観・ネットワークなどの手段を最大限に活かしながら行動に移していくことでビジネスを実行していく。このような優秀な起業家に見られる行動理論を Sarasvathy はエフェクチュエーションと定義した。第Ⅲ因子にはこの定義に合致する項目が見られたため、エフェクチュエーション因子とした。

第Ⅳ因子は3項目で構成されており「自律的に動ける環境をもっていた」「日常業務時間以外の自由時間が確保できる」などのプロデューサーシップを育んだ環境についての項目が高い負荷量を示していた。そこで「育成環境」因子と命名した。

第Ⅴ因子は3項目で構成されており、「ぶつかり合いを恐れない反骨精神」や「トラブルの発生を怖がらない傾向にある」などの項目が高い負荷量を示していた。これらはイノベーション実現の妨げとなる要因を突破するために必要な要素であるといえる。そこで「突破力」因子と命名した。表4に各因子の項目内容をまとめた。なお、各因子得点分布を表5に示す。

¹⁷ Sarasvathy, 2015

表 4：作成したプロデューサーシップ尺度とその下位尺度

第Ⅰ因子 イノベーション志向	(32) 応援者に充足感を持たせる仕組みをつくる
(10) パイオニアリズムを持っている	(5) 早期から人生目標が設定されている
(31) 問題の原因を掘り下げて考える	
(20) 常に時代の最先端を見る	第Ⅲ因子 エフェクチュエーション
(11) 自らリスクをとって行動する	(29) 行動に先立って計算を行わない
(18) 現場からテーマを抽出する	(25) 感性の重視 右脳で判断
(27) 戦略的発想で計画する	(24) 常識的価値観をあまり使わない
(19) 常にチャンスを模索する	(23) 完成度が低くても動き始める
(9) 自分のやりたいことを優先する考え方	
(12) 夢や憧れへの強い収束力を持つ	第Ⅳ因子 育成環境
	(8) 自律的に動ける環境をもっていた
第Ⅱ因子 対人行動力	(6) 日常業務時間以外の自由時間が確保できる
(17) 司令塔としてコントロールする楽しさ	(7) 豊かな人的ネットワークをもっている
(1) 早くからリーダーシップをとった経験がある	
(16) 懸命に生きていれば必ず応援がもらえる	第Ⅴ因子 突破力
(34) 面白いと思うことを人に伝えて感染させる	(15) ぶつかり合いを恐れない反骨精神
(3) 自らの理想となる先人との出会い	(14) トラブルの発生を怖がらない傾向にある
(33) 成功事例をつくり社会に広くアピールする	(22) 鳥瞰的な考え方で判断する

表 5：プロデューサーシップ尺度の各因子の得点分布

変数	平均±標準偏差	最小値	最大値
全因子得点	84.01±14.77	46	127
第Ⅰ因子 イノベーション志向	27.66±6.35	12	45
第Ⅱ因子 対人行動力	24.41±5.59	10	40
第Ⅲ因子 エフェクチュエーション	12.17±2.53	4	19
第Ⅳ因子 育成環境	11.01±2.50	5	15
第Ⅴ因子 突破力	8.76±2.31	3	15

次に抽出した尺度の信頼性を検討するために各因子の α 係数を算出した。「イノベーション志向」 $\alpha=0.88$ 、「対人行動力」 $\alpha=0.81$ 、「エフェクチュエーション」 $\alpha=0.59$ 、「育成環境」 $\alpha=0.66$ 、「突破力」 $\alpha=0.72$ となった。0.8 以上の高い数値を示した尺度もあり、また全項目が 0.5 を越しているなので概ね信頼性のある尺度だといえる。

4. プロデューシブ尺度を用いた独立プロデューサー人材と企業内プロデューサー型人材の比較

3章で作成したプロデューサーシップ尺度を用い、企業組織の中で新規事業を立ち上げて活動する企業内プロデューサー型人材と独立して自ら起業し活動する独立プロデューサー型人材との比較を行った。企業内プロデューサー人材が独立プロデューサー型人材と比較してどのような傾向にあるかを分析した。

4.1 研究方法

調査対象の独立プロデューサー型人材の選出は選出基準を設けて、過去に同志社女子大学川田研究室でインタビューを行ったリストから調査対象を選出した。プロデューサー型人材の定義である「自ら新しい価値を創造し、それを社会化することのできる人材」に当てはまるよう、選出基準以下の4つの選出基準を設けた。

- (1) ゼロから事業を始めた人材である
- (2) 他者から譲り受けた企業の経営者ではない（ただし、新たなプロデュースを行い、事業を立て直した、事業拡大に成功した人材を除く）
- (3) 学生団体などの活動ではない
- (4) フランチャイズ店や子会社など親会社が存在している企業の経営者ではない

調査の実施日程は2018年8月から10月にかけて行った。前記基準に従って選出したプロデューサー型人材に電話やメールを通じて了承を得た33名に前述と同じ調査票をつかったアンケート調査を行った。有効回答者数は33名であった。

企業内プロデューサー型人材は3章の調査を行った協力企業2社でアンケート調査を実施した。調査対象の選出は各社の人事部（総務部）に新しいアイデアから新規事業を成功させた優秀な人材10名の推薦を依頼した。選出する際、人事評価の成績を元にせず、直感的な判断で優秀だと感じる、あるいは業績をあげている人材を選出するよう依頼した。これはSpencerらが提唱している基準作りが難しい場合に許容されている方法である¹⁸。調査の実施日程はA社では2011年10月31日～11月2日の3日間、B社では11月7日、8日の2日間で行った。アンケート調査で得られた回答数はA社からはアンケート調査票を11部回収し、B社からは10部回収し、それらすべてが有効回答であった。有効回答数の合計は21名であった。

4.2 結果

3章で作成したプロデューサーシップ尺度を用い、独立プロデューサー人材と企業内プロデューサー型人材の差を検討するためにプロデューサーシップの各下位尺度得点についてSPSSver25.0を用いてt検定を行った。その結果を表6に示す。

¹⁸ Spencer、1993

表 6：企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の平均値と標準偏差及び t 検定の結果

	企業内プロデューサー 型人材		独立プロデューサー型 人材		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
イノベーション志向	3.89	0.55	4.13	0.54	-1.63
対人行動力	4.13	0.54	3.74	0.47	-1.38
エフェクチュエーション	3.74	0.47	3.95	0.58	-2.55*
育成環境	3.95	0.58	3.42	0.7	-1.12
突破力	3.42	0.7	3.86	0.58	-1.32

*p>.01 **p>.001

その結果、エフェクチュエーション因子の下位尺度得点について企業内プロデューサー型人材よりも独立プロデューサー型人材のほうが有意に高い得点を示していた。イノベーション志向因子、対人行動因子、育成環境因子、突破力因子の下位尺度得点の得点差は有意ではなかった。

平均値をみると企業内プロデューサー型人材について一番高い数値を示していたのは対人行動力因子の 4.13 で次いで育成環境の 3.95 である。一番低い数値を示していたのは突破力の 3.42 であった。独立プロデューサー型人材について一番高い数値を示していたのはイノベーション志向因子の 4.13、次いでエフェクチュエーション因子で 3.95 であった。一番低い数値を示したのは育成環境の 3.42 であった。

5. 考察

プロデューサーシップ尺度の作成のための因子分析とプロデューサーシップ尺度を用いた企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の比較を考察していく。

まず尺度の作成のための因子分析の結果、プロデューサーシップ尺度は「イノベーション志向」、「対人行動力」、「エフェクチュエーション」、「育成環境」、「突破力」の 5 因子 27 項目で構成され、概ね信頼性が得られる尺度を作成することができた。

抽出された 5 因子のうちイノベーション志向因子は「パイオニアリズムを持っている」、「問題の原因を掘り下げて考える」、「常に時代の最先端を見る」、「自らリスクをとって行動する」でこれまで世の中になくものを自ら作り出すことを目指す傾向が見てとれる。イノベーター的なサービスや製品というのは最初からイノベーションを達成したいと望む個人の心理要因から生み出されていると推測される。この結果は企業組織がイノベーションを生み出す上で個人の心理要因を活かすことが必要であることを示唆している。

対人行動力因子は「司令塔としてコントロールする楽しさ」、「早くからリーダーシップを

とった経験がある」、「懸命に生きていれば必ず応援がもらえる」、「面白いと思うことを人に伝えて感染させる」、「応援者に充足感を持たせる仕組みをつくる」といった項目で構成され、対人関係の構築に積極的で、人と協働して仕事を行うことに重要性を感じていることが見てとれる。また、リーダーシップの資質も持ち合わせており、チームを導く資質が含まれているといえる。

エフェクチュエーション因子は「行動に先立って計算を行わない」、「感性の重視 右脳で判断」、「常識的価値観をあまり使わない」、「完成度が低くても動き始める」の4つの項目で構成されていた。これらの項目は Sarasvathy (2015) の優れた起業家が実践している意思決定プロセスの理論であるエフェクチュエーションと合致しているといえる。Sarasvathy はアメリカの売上規模が2億ドルから65億ドルの様々な産業分野における企業の創業者に調査を行った。研究対象となった創業者は1つ以上の企業を創業し、創業者としてフルタイムで10年以上働き、最低でも1社を株式公開した人物を対象にインタビューを行い、理論化している。エフェクチュエーションを簡単に要約するとビジネスを起こす際にマーケティングなどの未来予測、また計画や目標設定を行わないで、まず自らがもつ特性や能力、知識やネットワークなどの手段を用いてできることから行動に移していくというものである。経済規模の大きな起業を創業した人材がもつエフェクチュエーションがプロデューサーシップ尺度の結果にも表れたことはこの尺度の妥当性を示す結果といえる。

次にプロデューサーシップ尺度を用いて企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の比較分析を行った結果、企業内プロデューサー型人材は独立プロデューサー型人材よりもエフェクチュエーション因子の下位尺度得点において有意に低い得点数であった。これはマーケティングや事業計画、収益予測を重視する企業組織内ではエフェクチュエーションのような意思決定や行動をとることが難しいためであると考えられる。しかし、企業組織においてもイノベーションを生み出す際に必要なエフェクチュエーションを実践できる人材は重要である。それぞれの企業組織の環境や条件によってプロデューサー型人材のエフェクチュエーション因子がどのように異なるか今後研究することで、企業組織がエフェクチュエーションを取り込んでいくことが可能になる。

次にそれぞれの人材タイプごとに平均点の高い項目、低い項目を見てみると企業内プロデューサー型人材について一番高い数値を示していたのは対人行動因子の4.13で次いで育成環境の3.95である。独立プロデューサー型人材について一番高い数値を示していたのはイノベーション志向因子の4.13、次いでエフェクチュエーション因子で3.95であった。このことから、企業内プロデューサー型人材は対人関係の能力を高めることによって、組織内に留まり能力を発揮していることが伺える。また、育成環境因子が次いで高かったことから、プロデューサーシップを発揮することのできる環境に置かれた人材が企業組織に残り能力を発揮していると考えられる。一方で独立プロデューサー型人材で一番低い数値を示したのは育成環境因子の3.42であった。この結果は独立したプロデューサー型人材は、企業に所属していた際に自律的に動くことのできる環境や自由な時間がないと認識していたため

に企業を辞め、独立してしまった可能性を示している。もし、プロデューサー型人材を組織内に温存することができれば、組織内のリソースを使って効率よくプロデュースを行うことができ、企業はより多くのイノベーションを生み出すことができる可能性がある。

これらの結果から研究で作成したプロデューサーシップ尺度を用いて分析を行うことで今後の研究に活かすことの出来る上記のような要素が見えてきた。

6. まとめ

本研究はプロデューサー型人材の研究のためにプロデューサーシップ尺度の作成を行うことが目的である。そのため企業組織に所属する人材に対して行った調査データの因子分析を行い、プロデューサーシップ尺度を作成した。次に作成したプロデューサーシップ尺度を用い、企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の比較を行い、企業内プロデューサー型人材の特徴を明らかにした。

その結果、プロデューサーシップ尺度は「イノベーション志向」因子、「対人行動力」因子、「エフェクチュエーション」因子、「育成環境」因子、「突破力」因子の5因子およびその下位尺度27項目で構成されており、それらがプロデューサーシップを測定することのできる尺度であることが確認された。次に企業内プロデューサー型人材と独立プロデューサー型人材の比較によって、企業内プロデューサー型人材は独立プロデューサー型人材よりも「エフェクチュエーション」因子において有意に低い得点数であった。このことから、企業内プロデューサー型人材が意思決定プロセスにおいて、独立プロデューサー型人材と違う行動をしていることが見えてきた。

また、企業内プロデューサー型人材で高い平均点を示した育成環境要因が、独立プロデューサー型人材においては一番低い平均点であった。このことからプロデューサー型人材が企業を辞めることを決断する際に自律的に動くことのできる環境や自由な時間があるということを重視している可能性が見えてきた。

今後は今回、作成したプロデューサーシップ尺度を用いて、企業内プロデューサー型人材の研究をさらに進めていく必要がある。

<引用・参考文献>

1. Christensen C.M. and Raynor M.E. (2003) : The Innovator' s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳(2003) : 『イノベーションへの解 - 利益ある成長に向けて』 翔泳社.)
2. 藤澤敬子(2012) : 「「プロデューサー型人材」の特質研究 -コンピテンシーモデルを利用した特質の検証」 松田貴典・近勝彦・川田隆雄編『創造社会のデザイン』 ふうろう出版, pp. 50-59.
3. 入山章栄(2017) : 「アントレプレナーシップと経営理論 アントレプレナーシップは「起業」から解放される」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2017年12月号』ダイヤモンド

- ド社, 2017 年 12 月号, pp. 130-141.
4. 川田隆雄(2006) : 「プロデュース・テクノロジーの創成」『平成 16 年度 現代的教育ニーズ取組支援プログラム プロジェクト主義教育による人材育成 プロデュース・テクノロジーの創成』同志社大学, pp. 17-31.
 5. 川田隆雄(2007) : 「プロデュース・テクノロジーの研究 - 思いつきを社会化する能力の研究」『同志社時報』学校法人同志社, 123, pp. 62-63.
 6. 川田隆雄・平田強・中川幸夫・河野克彰・谷章・三宅秀和(2009) : 「プロデューサーの特質抽出のための方法論の研究」『プロデュース・テクノロジー』プロデューステクノロジー開発センター, 1, pp. 25-27.
 7. 川田隆雄(2009) : 「プロデュース・テクノロジー研究の社会的意義」『プロデュース・テクノロジー』プロデューステクノロジー開発センター, 1, pp. 4-6.
 8. 川田隆雄・平田強・加藤茂樹・藤澤敬子(2010) : 「ビジネス創造の現場に流れ込む社会構成主義の潮流」『日本ベンチャー学会誌』日本ベンチャー学会誌, 15, pp. 75-79.
 9. McClelland D.C. (1973): “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, American Psychologist January, 28(1), pp. 1-14.
 10. Sarasvathy, S.D. (2008): Effectuation: elements of entrepreneurial expertise, Edward Elgar. (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳(2015) : 『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』碩学舎.)
 11. Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Transaction Publishers. (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳(1977)『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究〈上〉〈下〉』岩波書店.)
 12. 岡室博之(2014) : 「開業率の低下と政策措置の有効性」『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究・研修機構, 56(8), pp. 30-38
 13. Spencer L.M. and Spencer S.M. (1993): Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳(2009) : 『コンピテンシー・マネジメントの展開: 導入・構築・活用』生産性出版.)
 14. 山口栄一(2006) : 『イノベーション 破壊と共鳴』NTT 出版.

【査読論文】

英国のコーポレートガバナンス・コード及びスチュワードシップ・コードの改訂の背景・内容とわが国への示唆

The Backgrounds and Contents of the Revised UK Corporate Governance Code and Stewardship Code: Implications for Japan

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター 林 順一
International Management Frontier Research Center
Aoyama Gakuin University Junichi Hayashi

<Abstract>

The UK Corporate Governance regulations have changed considerably. First, the UK Corporate Governance Code was revised in July 2018. Second, the Kingman Review was published in December 2018, in which the FRC (Financial Reporting Council) was criticised, and it also included criticism of the operational evaluation of the UK Stewardship Code. Third, the revised UK Stewardship Code was proposed in January 2019. Based on the changes in the UK Corporate Governance Code and the Kingman Review, numerous major changes were proposed.

Based on abundant public information, this study organises and analyses the history, contents, and reaction of corporations and institutional investors, concerning the revised UK Corporate Governance Code and proposed revision of the UK Stewardship Code. Using these thick description, implications for Japan are suggested, including whether the sustainable value for society should be included in the purpose of stewardship, who should evaluate the stewardship activities by institutional investors and how this should be done, and whether Japan's Stewardship Code should include the concept of 'Apply and Explain', which was proposed in the revised UK Stewardship Code.

Keywords : UK Corporate Governance Code, UK Stewardship Code, Kingman Review

2019 年 9 月 8 日 受付

2020 年 2 月 24 日 受理

E-mail address : hayashju@grace.ocn.ne.jp

1. はじめに～研究の背景、目的及び研究方法

わが国では、英国のコーポレートガバナンス（以下「CG」という）をモデルとして、アベノミクスの最重要課題の1つである一連のガバナンス改革が実施された。その英国のCGが現在大きな変革の時を迎えている。具体的には、企業を規律するCGコードが2018年7月に大幅改訂され、キングマン卿による報告書が2018年12月に公表され、そして機関投資家を規律するスチュワードシップ・コード（以下「SSコード」という）の大幅改訂案が2019年1月に公表された。本稿では、英国においてこれらの変化が生じた背景を整理・体系づけたうえで、キングマン報告書や2つのコードの改訂内容とその意義を考察し、わが国への示唆を論じることとしたい。

安倍内閣は成長戦略の1つの柱としてガバナンス改革を推進してきた。まず、2013年6月に日本再興戦略の閣議決定がなされ、これを踏まえて金融庁を中心に機関投資家に対する規律づけについて集中的な議論が行われ、2014年2月に英国のSSコード（2012年版）をモデルとした日本版SSコードが制定された。次に、2014年6月に日本再興戦略改訂2014の閣議決定がなされ、これを踏まえて金融庁を中心に企業に対する規律づけについて活発な議論が行われ、2015年6月に東京証券取引所によって、OECDのCG原則と英国のCGコード（2012年版）をモデルとした、日本版CGコードが制定された。これら2つのコードの制定により、海外投資家のわが国資本市場に対する評価が高まり、安倍内閣が企図した国内株式の株価上昇にも資することになった。このような中で、わが国の2つのコードがモデルとした英国のコードが大幅に改訂されることから、この背景・内容・意義を理解し、わが国への示唆を導出することには重要な意味があると考ええる。

英国における今回の一連の改革の動きの背景には、新自由主義の問題点の顕在化と不祥事の発生などがある。英国では1979年のサッチャー政権誕生以降新自由主義の政策が採用され、それが経済全体の拡大をもたらすことになったが、一方で所得・資産格差が拡大し、2016年6月のEU離脱国民投票の結果にも影響を及ぼしたと考えられる。米国でも所得・資産格差の拡大がトランプ現象を呼び起こしたと言える¹。わが国では、英米に比較すればそれ程の所得・資産格差はないものの、2019年6月の金融庁市場ワーキング・グループが作成した報告書が議論を呼んだ、所謂「年金2000万円問題」に見られるように、ワーキング・グループメンバーの常識（大手町・丸の内・霞が関の常識）と一般庶民の常識がかけ離れるようになっており、英米の問題が全くの他人事というわけではない。このような中で、英国の対応を学ぶことは、意義があることと考える。

本稿では、英国CGコードの改訂や英国SSコードの改訂に係る事項を、それぞれ1つの事例と捉え、信頼性が高い公開資料を基礎資料として用いて、改訂に至る経緯、企業・機関投資家の反応や対応を詳細に整理・体系づけ、その「厚い記述」に基づき実態を解明する手

¹ 米国主要企業の経営者の団体であるビジネス・ラウンドテーブルは、2019年8月に、従来の株主第一主義を見直し、従業員や地域社会等の利益を尊重した事業運営に取り組むことを宣言した。この背景には、英国と同様、所得・資産格差の拡大による人々の不満があると考えられる。

法を持ちいる。改訂に至る議論や企業・機関投資家の反応や対応は公開資料で十分把握することができることから、このような研究手法が可能となる。そして、英国の事例を丹念に分析することによって論点を導き出し、わが国の現状と比較することによって、わが国に与える示唆を導出する。本稿が対象とする内容は、必ずしも十分には分析がなされていない分野であり、わが国企業・機関投資家の今後の対応にとっても、参考になる事項が多く含まれると考える。

以上の問題意識に基づき、本稿では、第2節で先行研究を概観したのち、第3節で英国CGコードの改訂について、その背景、内容、企業の対応を整理・体系づけたうえで、わが国への示唆を論じる。第4節でキングマン報告書の背景、内容、英国SSコードへの批判を整理したのち、第5節で英国SSコード（案）の内容、課題を整理・体系づけ、わが国への示唆を導出する。最後の第6節で全体をまとめ、今後の課題を提示することとしたい。

2. 先行研究

わが国における英国CGの先行研究は、英国のCG全体を分析したもの、個別のCGの進展を分析したもの、わが国における英国CG研究の嚆矢の1つとして日本コーポレートガバナンス・フォーラム（2001）が挙げられる。そこには、英国CG全体を分析したものなど11論文、英国関係者（キャドバリー卿など、主要な報告書を作成した方など）へのインタビュー5件、及びCG関連の報告書の翻訳が複数掲載されている。また、その時々へのトピックスを含めて英国CG全体を分析したものとして、北村（2001）、関（2003）、川島（2007）、出見世（2007）、田中（2010）、林（2015a）、田中（2017）、出見世（2017）などの研究がある。

このうち田中（2017）は、1990年代以降の英国CGの歴史を概観したのち、英国の株式所有構造の特質と機関投資家の行動変化を整理したうえで、CGコードやSSコードといった英国の企業・投資家に対する規律づけの制度的枠組みについて分析している。

個別のCGの進展を分析したものとして、例えば、2006年会社法172条のステークホルダー利益考慮義務の位置づけを分析したものとして、杉浦（2007）、大塚（2014）、川島（2017）などの研究、2010年の英国CGコード、SSコードの作成過程とその内容について分析したものとして、中川（2011）の研究、2012年にショートターミズムの克服を目指して作成・公表されたケイ報告書の内容と意義を分析したものとして、北川・林（2014）、林（2015b）の研究がある。

また、2015年に東証によって制定されたCGコードに盛り込まれた取締役会評価について、その「本家」である英国の事例を分析したものとして、高山（2015）、林（2016）などの研究、2016年にFRC²が実施した階層化（Tiering）の内容を整理したものとして、三和・村澤（2018）の研究、2018年のCGコードの改訂を分析したものとして、中村（2017）、奥

² FRC（Financial Reporting Council）は英国のCGコードやSSコードを制定・改訂する権威ある自主規制機関であるとともに、監査法人などを規制する規制当局でもある。

乃（2018）、林（2019b）などの研究がある。

その他、英国の個別企業の分析を通じて英国 CG の特徴を示したものとして、矢口（2006）の研究、英国が CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）先進国となった理由を分析したものとして、林（2016）の研究がある。

本稿は、2018 年から 2019 年にかけて実施された英国 CG 関連の一連の動きを分析し、わが国への示唆を示すものとして、個別の CG の進展を分析する研究のカテゴリーに 1 つの研究成果を加えるものと位置づけられる。

3. 英国コーポレートガバナンス・コードの改訂

2018 年 7 月に、英国 CG コードが大幅に改訂された（FRC、2018a、2018b、2018c）。CG コードは、1992 年のキャドバリー報告書以降、時代の要請に対応して都度必要な改訂が行われている。今回は、企業の短期主義の弊害や不祥事の発生、ブレクジットとメイ首相の登場、などを背景として議論が進められたもので、FRC によるカルチャープロジェクト（FRC、2016a）、政府・議会下院の委員会によるステークホルダーとの関係強化などに関する議論を通じて、コードの改訂内容が固まっていた。

今回の主な改訂点は、(1) ステークホルダーの利益考慮、(2) 適切な企業文化の構築、(3) サクセッション（後継者計画）とダイバーシティ、(4) 役員報酬、である。本稿ではこのうち、(1) ステークホルダーの利益考慮に関して議論の内容を整理する。

3.1 改訂の背景

今回の CG コード改訂に際して、FRC がステークホルダー重視のスタンスを明確に推進した背景には、ブレクジットとメイ首相の登場がある。英国では、2016 年 6 月に欧州連合（EU）離脱是非を問う国民投票が行われ、EU 離脱が支持された。多くの英国国民が EU 離脱を支持した背景に格差問題に対する国民の不満があり、これに対処して社会を安定させるためには、労働者階級等の利益を十分考慮する必要があるというメイ首相をはじめとする支配層の共通認識があったと考えられる。

ステークホルダー重視の議論は、政府と議会を中心に、関係者からの意見徴収等を踏まえて行われ、(1) 取締役の報告義務・開示の強化、(2) 従業員等のステークホルダーの利益に関する主張が取締役会のレベルに反映されることを確保する体制構築、が求められることとなった（林、2019b）。

社会不安に対応した政策という点では、サッチャー政権による大胆な経済改革の負の側面を緩和する観点から、政府が企業による CSR を期待したこととの類似性を指摘することができる。英国では伝統的に大きな政府の政策が維持されていたが、この結果 1960 年代から 1970 年代にかけて所謂「英国病」に陥ることとなった。1979 年の総選挙で保守党が勝利しサッチャー政権が誕生すると、英国病克服のため小さな政府が標榜され、新自由主義に基づく大胆な経済改革が進められた。具体的には、国営企業の民営化、最高法人税率の大幅削

減等の税制改革、規制緩和及び労働組合活動の制限等が進められた。これらの政策は、英国経済の活性化を図るものであったが、一方で弱者には負の影響をもたらすものであり、大量の失業問題、都市内部の衰退、及び社会不安の増大を伴うものであった。その結果、1981年には都市部で暴動が頻発する事態となった。このため、政府が企業によるCSRを期待し、またこのことが、企業が問題の重要性を認識してCSR活動を拡大する重要な契機になったという経緯がある（林、2015c）。

このように、今回のCGコード改訂の背景には、国民の不安・不満を政府と企業が受け止め、それを緩和する対応策を迅速に実施するという、英国の伝統的で柔軟な対応があると言える。

3.2 改訂の内容

取締役の報告義務・開示の強化に関しては、会社法の改正とFRCの戦略報告書のガイダンスの改訂（FRC、2018d）が行われた。具体的には、2018年7月に会社法が一部改正され、企業は、2019年1月1日以降に開始される決算期から、年次報告書を構成する戦略報告書（Strategic report）と取締役報告書（Directors' report）に、ステークホルダー利益考慮の内容とその効果などを記載することが必要となった。会社法の一部改正に合わせ、2018年7月にFRCの戦略報告書のガイダンスも改訂された。

これに加えてCGコードが大幅に改訂された。改訂前のCGコード（2016年版）では、序文にステークホルダー利益考慮についての言及があるものの、本文にはそれらへの言及がない。企業に対して具体的な規律を求める項目を示したComply or Explainの対象（コードに記載された原則に対応するか、対応しない場合にその理由を説明することが求められる）としては、ステークホルダーの利益を考慮することが求められていなかったと言える。

政府のGreen Paper（DBEIS、2016）や議会下院のBEISC報告書（BEISC、2017）を踏まえ、FRCは2017年12月に改訂CGコードの原案を公表し、これに対する市中の意見などを踏まえて、2018年7月に改訂CGコード（2018年版）を策定・公表したが、そこには以下の内容のステークホルダー利益考慮に関する記載が盛り込まれた。

1. 取締役会のリーダーシップと企業の目的

○原則（Principles）

- A. 成功する企業は効果的かつ起業家精神を有する取締役会によって導かれる。これらの取締役会の役割は、企業の長期にわたる持続可能な成功を促進し、株主に対して価値を生み出し、そして幅広い社会に貢献することである。
- D. 企業が、株主やステークホルダーに対する責任を果たすために、取締役会はそれらに対して効果的なエンゲージメントを行うこと、またそれらの参画を促すこと、を確実にすべきである。

- E. 取締役会は、従業員に関する方針と実践 (policies and practices) が、企業の価値観と整合的で、企業の長期にわたる持続可能な成功を支援するものであること、を確実にすべきである。従業員の懸念は、どのようなものであれ、表明できるようにされるべきである。

○各則 (Provisions)

5. 取締役会は、企業の株主以外の主要なステークホルダーの視点を理解し、年次報告書において、2006 年会社法 172 条に示されるような彼らの利害と関心事項を、取締役会での議論や意思決定に際して、どのように考慮したかを記載すべきである。

取締役会はエンゲージメントのメカニズムを常にチェックし、それらが効果的に維持されるようにすべきである。

従業員とのエンゲージメントに際して、以下の方法の 1 つ又はその組み合わせを用いるべきである。

- ・ 従業員の中から指名された取締役
- ・ 正式な従業員諮問委員会
- ・ 従業員の声を代弁する非業務執行取締役

取締役会がこれらの選択肢のうちの 1 つ又は複数の方法を選択していない場合には、どのような代替的な方法が用いられているか、そしてその方法が効果的であると考えられる理由を説明すべきである。

6. 秘密裏に、もし望むなら匿名で、従業員が懸念を表明できるような態勢を整備すべきである。(以下略)

ここで特に重要な点は、原則 A で取締役会の役割として、幅広い社会への貢献が明記されたこと、原則 D でステークホルダーに対する責任が明記されたこと、各則 5 で従業員に対するエンゲージメントとして 3 つの方法が明記されたこと、である。

3.3 ステークホルダーの位置づけを巡る議論との関係

ここで、今回の改訂 CG コードが、ステークホルダーの位置づけを巡る 3 つの考え方のうちのどこに位置づけられるのかについて検討する。企業・取締役の目的とステークホルダーの関係に関する考え方には、(1) 株主第一主義 (Shareholder Primacy Approach)、(2) 啓発的株主価値 (Enlightened Shareholder Value, Inclusive Approach)、(3) 多元的アプローチ (Pluralist Approach) の 3 つの考え方がある (杉浦、2007)。

株主第一主義は、「取締役は会社の利益のために行動しなければならない、またここでのいう会社の利益とは株主全体としての利益である」という伝統的な英国の考え方であり、ミルトン・フリードマンの「企業の社会的責任は利益を追求することだけである」という主張がその代表例である。

啓発的株主価値は、「取締役は株主価値を優先して行動すべきであるが、それに止まらず、

株主利益を向上させるために、従業員の利益やその他ステークホルダーの広範な利益を考慮する義務がある」という考え方で、英国の 2006 年会社法 172 条の考え方である。これは、「取締役の主たる目的は、あくまで株主利益のために会社を成功させることであり、株主利益とその他のステークホルダーの利益が衝突した場合には、株主利益を優先させる」という考え方であり、ESG (Environment, Social and Governance) 投資（環境・社会・ガバナンスに配慮する企業を重視・選別して行う投資）に対する投資家のスタンスと類似したものである（林、2019a）。

多面的アプローチは、「株主とその他のステークホルダーの利益を同格に扱い、利益が衝突した場合には、場合によっては、その他のステークホルダーの利益を優先させる」という考え方であり、わが国の伝統的大企業の経営者が有する、ステークホルダー利益を重視するという考え方と整合的であると言える。英国の 2006 年会社法 172 条の制定に際しては、啓発的株主価値の考え方と多面的アプローチの考え方の間で議論があり、結果として啓発的株主価値を採用したという経緯がある（杉浦、2007）。

今回の改訂 CG コードは、啓発的株主価値のアプローチの枠内での対応となっている。これは、啓発的株主価値の考え方に基づく 2006 年会社法 172 条の枠内での対応であること、また改訂コードと同時に FRC から公表された戦略報告書のガイダンスにもその旨の記載があることから明らかである。ただし、改訂コードの原則 A で、取締役会の責務として、株主価値を生み出すことと、幅広い社会に貢献することが、並列的に記載されているなど、多面的アプローチに近づいている側面があると言える。

3.4 企業の対応

今回の改訂はかなり大幅なものであるが、選択肢や抽象的な内容・記載が含まれていることから、この改訂が今後の英国企業の対応にどのような影響を与えていくのかについては、個別の事例を分析していく必要がある。今回の改訂は 2019 年 1 月 1 日以降に決算期が開始される会計年度から適用されるので、年次報告書などで改訂の全般的な影響を把握することが可能となるのは 2020 年以降になるが、先行してコードの改訂に対応する企業も存在することから、以下では FTSE100 企業（ロンドン証券取引所に上場している時価総額上位 100 社の企業）の年次報告書（2019 年 5 月 4 日時点での最新のもの）に基づいて分析する。

改訂 CG コードの各則 5 に示される従業員とのエンゲージメントの方法に関して、FTSE100 社の対応は以下の表に示される通りである。FTSE100 社の中で 22 社が対応している。また代表的な企業の対応に関する説明は、下記の通りである。

表1 FTSE100社のCGコード各則5に対する対応

選 択 肢	社 数
① 従業員の中から指名された取締役	0
② 正式な従業員諮問委員会	9
③ 従業員の声を代弁する非業務執行取締役	10
④ その他の代替的な方法	3
合 計	22

(注1) 2019年5月4日現在における最新の年次報告書による。

(出所) 各社年次報告書に基づいて筆者作成。

○ 代表的な企業の説明（従業員とのエンゲージメントの方法について）

1. 正式な従業員諮問委員会の設置

(1) RBS（ロイヤルバンク・オブ・スコットランド）

- ・2018年5月に、「正式な従業員諮問委員会の設立（Colleague Advisory Panel）」の設立を公表した。これにより、従業員が取締役会に直接対話（engage）できるチャンネルが新たに加わったと言える。
- ・約20名の従業員が参加し、年2回、主要な課題について議論する予定である。
- ・従業員諮問委員会の議長は、非業務執行取締役のLena Wilson 女史。
- ・その他、毎年、従業員意見サーベイを実施している。2018年のサーベイ結果は、2002年開始以降最もポジティブなものであった。

(2) Pearson

- ・指名・ガバナンス委員会（the Nomination and Governance Committee）は、取締役会が直接従業員からの声を聞く手段として、「正式な従業員諮問委員会（Employee Engagement Network）」を設立することを決定した。
- ・従業員諮問委員会は、年2回開催し、非業務執行取締役、業務執行取締役、人事担当役員、地域・年齢・業務・文化・勤務期間が多様な従業員が参加する。
- ・従来から、幅広い方法で従業員とのエンゲージメントを行っている。例えば、意見交換会（タウンホールミーティング）、サーベイ、取締役の現場視察の際の公式・非公式のエンゲージメントなどである。この既存のメカニズムによって、取締役会は十分な情報を得ていたと言えるが、改訂CGコードの精神を鑑み、指名・ガバナンス委員会が、上記の追加的なメカニズム導入を承認した。

2. 従業員の声を代弁する非業務執行取締役の設置

(1) Legal & General Group

- ・2018 年 10 月に、非業務執行取締役の 1 名を「従業員の声を代弁する非業務執行取締役 (Designated Workforce Director)」に指名し、従業員とエンゲージメントを行う役割を与えた。
- ・対象者は、Lesley Knox 女史。彼女は、金融業界でキャリアを積み、2016 年 6 月から当社の非業務執行取締役を務めている。
- ・その他、年 4 回、従業員サーベイを行い、取締役会は、従業員サーベイで示された従業員の考え方や要求の詳細や、従業員サーベイで提起された問題に対するアクションプランについて、定期的に報告を受ける。

(2) GSK (グラクソ・スミスクライン)

- ・2018 年 12 月に、非業務執行取締役の 1 名を「従業員の声を代弁する非業務執行取締役 (Workforce Engagement Director)」に指名した。
- ・対象者は、Dr. Vivienne Cox 女史。主として BP でキャリアを積み、2016 年 7 月から当社の非業務執行取締役を務めている。
- ・その他、年 2 回のグローバルな従業員サーベイの実施、社内の新しい tech platform を通じた、(従業員との間の) インフォーマルな対話・協力関係の推進、リーダー達や Corporate Executive Team のメンバーとの、Let's Talk Events の実施、などを行っている。

3. その他の代替的な方法での対応

(1) Rentokil Initial

- ・従業員とのエンゲージメントに関して、改訂コードの各則を注意深くレビューし、当社と取締役会にとって最も意味のある方法は何かを検討した。
- ・我々は、少なくとも最初の段階では、改訂コードの 3 つの選択肢のどれも採用しないこととした。その代わりに、現行のグローバルなグループに適用している従業員とのエンゲージメント (取締役の海外視察の際のミーティングなど) を拡充することとした。
- ・それは、我々の企業規模とビジネスのスケールを鑑みると、3 つの選択肢のどれもすべての従業員の声を公平に代弁することはできないと考えたからである。

以上、大企業かつ先行して改訂 CG コードに対応している企業の事例を検討した。この中で、3 つの選択肢のうち、最も従業員の声が取締役会の議論に反映すると考えられる「従業員の中から指名された取締役」を選択した企業がないこと、「正式な従業員諮問委員会」を設置したといっても年 2 回程度の開催に留まること、「従業員の声を代弁する非業務執行取締役」を設置したといっても、どのような方法で従業員の声を取締役会に反映させるのかが十分には明示されていないこと、などから、これらの対応の実効性について懸念がある。企

業が改訂 CG コードの趣旨を理解して、適切に対応していくかについては、今後の進展を見定める必要があろう。

3.5 わが国への示唆

英国ではステークホルダー利益考慮を会社法で定めている。わが国において、ステークホルダー考慮義務を法律で規律することについて以下検討する。わが国ではかつて、商法（現在の会社法）の中に企業の社会的責任（CSR）に関する規定を設けようという議論があった（上原、2005）。1974 年の商法改正の際の衆・参両院の付帯決議を受けて、法制審議会商法部会で企業の社会的責任に関する一般規定を設けることについて真摯な議論が展開されたが、結局、内容を法律的に明確にするのは困難であり、また経営者の裁量権を不当に拡大するおそれがある、といった竹内昭夫教授の有力意見（竹内、1976）などに基づき、商法に明記することは行われなかった。

企業を取り巻く環境が大きく変化している中で、企業に明確な指針を示す観点から、会社法に企業の社会的責任に関する一般規定を設けるという議論を行うことが望まれる。その場合には、英国の事例に見られるように、企業の社会的責任とは何かを明確に定義すること、そして株主利益との優先劣後関係を明確にすることが必要であろう。

またわが国の CG コードは、OECD の CG 原則を踏まえて策定されており、当初からその中にはステークホルダー重視の考え方が含まれている。しかし、株主利益と（株主以外の）ステークホルダーの利益が対立した場合、どちらを優先するのか曖昧である（啓発的株主価値か多元的アプローチのどちらを採用するのが曖昧である）。

CG コード制定時には、投資家などの株主利益を重視する立場と、伝統的な日本企業の経営者などのステークホルダー利益を重視する立場の双方に受け入れられるために、このような曖昧な記載としていると考えられるが（林、2015d）、今後株主利益と（株主以外の）ステークホルダーの利益が対立する場合（例えば労働分配率と株主還元率のどちらを優先させるかについての議論、業績悪化時に労働者を解雇することの評価など）も想定されることから、CG コードの規範性を高めるためには、株主利益との優先劣後関係を明記することが望まれる。

4. キングマン報告書

2018 年 12 月に、FRC を「監査・報告・ガバナンス庁」（Audit, Reporting and Governance Authority : ARGAs）と称する独立した法定の規制当局に置き換えることなどを勧告したキングマン報告書（Kingman Review）が公表された（Kingman、2018）。本節では以下、キングマン報告書の背景、概要を検討した上で、SS に関する勧告と市場関係者からの反応を検討する。

4.1 報告書作成の背景

キングマン報告書が作成された背景の1つに、英国建設大手カリリオン社 (Carillion plc) の突然の経営破綻 (2018 年 1 月) がある。カリリオン社はロンドン証券取引所に上場し、多くの下請け建設会社を抱え、従業員総数が 4 万人を超える英国主要企業の 1 つであった。

カリリオン社の破綻直前 (2016 年 12 月期) の決算では、破綻の兆候はうかがわれず、多額の役員報酬や配当が行われていた。また、外部監査人は KPMG、内部監査はデロイトが担当し、EY と PwC も経営コンサルとして同社に関わるなど、カリリオン社には大手監査法人が相当程度関与していた。それが、2017 年 7 月に突然、業績見通しの下方修正を発表し、その半年後に会社清算に追い込まれた。

カリリオン社破綻の影響が極めて大きいことから、英国下院でも追及され、大手監査法人及びそれを監督する FRC に対して強い批判が寄せられた。そこでは、FRC がより強力であったなら、このような企業破綻を避ける何らかの対応ができたのではないか、という観点からの議論がなされた。

4.2 報告書の内容

キングマン報告書の正式名は「FRC についての独立調査報告書 (Independent Review of the Financial Reporting Council)」であり、全 93 頁におよぶ文書である。2018 年 4 月にビジネス・エネルギー・産業政策省 (Business, Energy and Industrial Strategy : BEIS) の所管大臣であるクラーク (Greg Clark) 大臣が、キングマン卿 (Sir John Kingman) に対して、年末までに報告書を作成して報告することを依頼した。キングマン卿は英国財務省の官僚として、金融危機後の金融機関の処理などに貢献した人物で、現在は FTSE100 社の 1 つである Legal & General 社の取締役会議長の職にある。そして報告書では、FRC を解体して、FRC を「監査・報告・ガバナンス庁」(ARGA) と称する独立した法定の規制当局に置き換えることなどを勧告した。

キングマン報告書では、まず現行の FRC の問題点が指摘された。主な指摘事項は以下の通りである。

- ・英国の規制当局として、法律上の根拠が乏しい。
- ・監査法人に対する監督機能が弱い。
- ・財源が規制対象先からの自発的な賦課 (voluntary levy) に頼っている部分がある。これが FRC のインセンティブを鈍化させている懸念がある。
- ・SS コードは、実際のところ効果的ではない。
- ・FRC の重要な決定事項が、公表前にリークされることがよくある。

この指摘を踏まえ、FRC に関して勧告を行っているが、その中の主なものは以下の通りである。これらは、市場自治の尊重よりも、政府当局による規制・規律強化を重視した考え方に基づくもので、現在 FRC が担っている機能を、より強力な規制当局に担わせようとする文

脈から導かれるものである。なお、SS に関する勧告については、次項で検討する。

- ・FRC は速やかに、明確な法律上の権限と目的を有する、新しい独立した規制当局に置き換わるべきである。新しい規制当局は「監査・報告・ガバナンス庁」と名付けられるべきである。
- ・新しい規制当局は、議会に対して責任を有するべきである。
- ・新しい規制当局は、金融情報に関して、生産者ではなく消費者の利益を増進する包括的な義務を有するべきである。
- ・現在行われている、巨大監査法人に対する自主規制モデルは終わりにすべきである。
- ・規制当局による企業の開示・報告に対するチェックは、現在年次報告書の一部に限られているが、これを年次報告書の全体に拡大すべきである。
- ・規制当局は、自発的な賦課に頼ってはいならない。BEIS は法定の財源を用意すべきである。
- ・FRC は現在、良い CG を推進すること、企業報告や監査の質を後からチェックすること (backward-looking) に注力している。これはこれで重要なことではあるが、早期に問題を特定し知的に対応するといったフォワード・ルッキング (forward-looking) な観点によって補完することができるし、またすべきである。

4.3 スチュワードシップに関する勧告

本項では、キングマン報告書の 83 の勧告のうち、SS に関する 2 つの勧告に絞って、内容を整理・分析する。

まず SS コードに関して、抜本的な改訂が必要と指摘する。この指摘の背景には、現行コードによる規律がかなり緩いもので、実際の規律づけに繋がっていないという認識がある。勧告の内容は以下の通りである。

勧告 42

SS コードの改訂に際して、SS の優劣がより明確になるような根本的改訂が必要である。それは、方針の記載ではなく、結果と効果に焦点をあてるべきである。政府はコード遵守を評価しそれを増進させるために更なる圧力が必要であるか否かを検討すべきである。そしてコードが単なる定型的な報告を導くものとどまるのであれば、これを廃止することについて真剣に検討すべきである。

SS コードは、CG コードと同様、Comply or Explain ベースの規律である。CG コードは、主として機関投資家に対して対応状況について説明し、機関投資家がチェックし、不適切な事項については、機関投資家がエンゲージメントや議決権行使によって意見表明するといった枠組みであり、一定の規律づけがなされている。一方、SS コードについては、規律づけの枠組みが必ずしも明確ではない。

FRC は、SS コードの規律づけを高めるため、SS コード署名機関の評価（階層化：Tiering Exercise）を行い、その結果を 2016 年 11 月に公表した（FRC、2016b）。そこでは全般的な説明として、(1) SS コード署名機関の数は約 300 であり、そのうち 120 以上の機関が Tier1 に位置づけられた（評価された）こと、(2) 評価の過程で 200 を超える機関と報告書の改善について議論を行った結果、Tier1 の機関が当初の約 40 から大幅に増加したこと、(3) 6 ヶ月後までに Tier2 に達しない機関（Tier3 の機関）は、署名機関のリストから抹消されること、そして (4) 階層化は、SS 報告書の質に基づいて判断されたこと、が指摘された。また、階層化は、アセットマネージャーに対しては 3 段階、その他については 2 段階で評価された。アセットマネージャーに対する階層区分は、概略以下のように定義された。

Tier1：SS 活動に関する報告内容が、満足する水準にある。

Tier2：SS 活動に関する報告内容が、概ね期待に応える水準にあるが、一部改善を要する箇所がある。

Tier3：SS 活動に関する報告内容が、かなり改善される必要がある。

この階層化の過程での議論及び公表結果を踏まえ、Tier2 や Tier3 に位置づけられた署名機関（機関投資家等）の多くが改善努力を行い（FRC、2017）、キングマン報告書作成時点では、278 の署名機関のうち 200 機関が Tier1 に分類されるに至った。

但し、この評価は SS 報告書の質に基づいて判断された表面的なものであり、実際の結果や効果を評価した実質的なものかどうかは、必ずしも明らかではない。この点をキングマン報告書では指摘している。すなわち、SS コード署名機関の評価（階層化）は、主として SS のステートメントの内容のチェックに焦点を当てており、実際の効果や成果をチェックしてはいない、という指摘である。この問題意識に基づいて、勧告 42 が提示されたと言えよう。

もう 1 つの勧告は、投資家コミュニティとの関係についてである。FRC は現状、投資家コミュニティのシニアな意思決定者と、広く深い関係を築けているとは思われないが、この関係構築は、FRC の機能を発揮するために必要とされる、という問題意識から勧告がなされたものである。

勧告 43

FRC は、英国投資家（ファンドマネージャーや最終投資家の代理人を含む）の上級管理者との間で、より広く深い対話（dialogue）を行う必要がある。

4.4 市場関係者の反応

キングマン報告書に関する市場関係者の賛否は様々である。そのうちのいくつかを以下概観する。

1. BlackRock

- ・現行の FRC の役割を大きく変える必要はない。

2. CFA UK

- ・FRC には (1) 大きな変革をするか、または (2) 多くの資源、強力な認可・制裁などの権限を付加したうえで、企業や監査法人と対話する企業文化を確立することが求められている。
- ・FRC は SS コードの導入に成功したが、今後は、金融サービスに専門に関与する他の規制当局によって SS コードが管轄される方が良いかもしれない。
- ・FRC は何よりも規制当局であるのだから、FRC の名称が変更されるのなら、Council (審議会) ではなく、Regulator または Regulatory Authority (規制当局) とした方がよい。

3. The Investment Association (IA)

- ・監査基準、財務報告、CG を規律する強力な独立規制機関が必要である。
- ・FRC が効果的に任務を遂行しているか否かについては、メンバー間で異なる見解がある。
- ・FRC の目標 (objective) を法律などによって明確にすることが必要である。
- ・FRC は受動的であり、調査や業務執行が遅すぎるし、投資家へのフィードバックへの考慮が不足しており、結果よりもプロセスに狭く焦点を当てている。スタッフの知識や技能は単一的である。FRC のスタッフはあまりにも多くの Big4 の前会計士から構成されている。
- ・FRC の業務範囲は時間とともに拡大してきており、異なる責任が断片的に加わってきた。従って、ここで棚卸を行い、FRC の目標と責任がフィットしているのかを評価することが必要であろう。

4. ICSA : The Governance Institute

- ・規制当局には批判が集まる傾向にあるのだから、キングマン卿に提出された意見書の中には、利己的なものがあることに留意すべきであろう。
- ・今回勧告されている変更によって、FRC が最もよく機能している事項に悪影響が出ることを懸念している。

5. 英国スチュワードシップ・コードの改訂 (案)

2019 年 1 月に、FRC から英国 SS コードの改訂案が公表された (FRC、2019a、2019b)。今回の改訂は 2012 年以来のもので、CG コードの大幅改訂、キングマン報告書による指摘、ESG 投資の拡大、EU の株主権利指令 (SRD II)などを踏まえた改訂となっており、従来のものとは全く別物とも言えるほどの大規模なものである (例えば、全体の分量が 10 頁から 21 頁

に増加している)。市中からの意見は、2019 年 3 月 29 日期限で締め切られている。

本稿では以下、英国の SS コードの歴史を概観し、現行の SS コードからの主な改訂点、キングマン報告書の勧告への対応、市場関係者の反応、SS コードの基本的な課題を検討した上で、わが国への示唆を示すこととしたい。

5.1 英国スチュワードシップ・コードの歴史

英国では過去 20 年以上にわたって、機関投資家に対して、CG に関与することが推奨されてきた（林、2015a）。英国の CG の嚆矢と言えるキャドバリー報告書（Cadbury、1992）において、すでに機関投資家の CG への関与が期待されている。具体的に SS コードという形となったのは、英国銀行が経営危機に陥った反省から作成されたウォーカー報告書（Walker、2009）の勧告を受けてからである。2010 年に英国機関株主委員会が作成した機関投資家の責任コード（ISC、2009）を、若干の修正を加えたのち、独立性と権威を有する FRC が批准することによって、SS コードが制定された。

その後、2012 年にアセットオーナーとアセットマネージャーの責任区分・役割の明確化を図るなど、限定的な変更を加えたものが、現行の SS コードである。2016 年には、前述の通り、FRC は階層化（Tiering Approach）を行うなど、SS コード対応改善の努力を進めている。階層化は SS 報告書の記載内容で評価されるとはいえ、改善企業には記載内容の拡充のほか、議決権行使内容の開示など一定の実質的な改善もみられる。今回の SS コード改訂は 2012 年以降のものである。

なお、機関投資家は、英国規制当局である FCA（Financial Conduct Authority）の規則（Conduct of Business Sourcebook 2.2.3）に基づき、FRC の SS コードに原則対応することが求められている。また改訂 SS コード案の内容は、2017 年に改訂された EU の株主権利指令（revised Shareholder Rights Directive：SRD II）に適合するものである（FCA and FRC、2019）。

5.2 改訂（案）の内容

今回の改訂（案）の主なポイントとして、以下の 6 点を挙げることができる。

(1) SS の定義（目的）の変更

従来の SS コードにおける SS の目的は、「企業の長期的な成功を促進することと、それによって最終受益者（資本提供者）が繁栄すること」であったが、改訂案の新しい定義は、SS の主たる目的を、「受益者、経済そして社会にとっての持続的な価値を創造すること」に変更している。投資家の SS 活動の目的に、社会にとっての持続的な価値創造を含めたことが、大きな変更点と言える。

(2) 目的・意図、価値観、企業文化

英国 CG コードと平仄を合わせ、署名者には、SS の目標（objective）を達成するために、組織の目的・意図（purpose）、戦略、価値観、企業文化の一体的集合体がどのような役割を

果たすのかを明確にすること、が求められている。なお、2012 年 SS コードの主語は機関投資家(institutional investors)であったのに対して、改訂案の主語は、署名者(signatories)となっている。

(3) ESG 要素の考慮

改訂案では、ESG 要素を明確に参照することとしている。なお、ESG 要素には、明示的に気候変動を含めている。

(4) 異なる主体に対する（異なる）期待の明確化

改訂案は、アセットオーナー、アセットマネージャー、サービス提供者（投資コンサルタント、議決権行使助言会社など）のそれぞれに対応するコードを制定している。

(5) CG コードと平仄を合わせた構成

CG コードの構成と合わせ、セクション(Sections)、原則(Principles)、各則(Provisions)とガイダンス (Guidance) による補足説明、という構成としている。

なお、2012 年 SS コードは、すべて Comply or Explain ベースであったが、改訂案では、原則 (Principles) は Apply and Explain ベース（すべての署名者は原則を適用し、原則にどのように対応したのかについて明確なステートメントで説明することが求められる）とし、各則 (Provisions) を Comply or Explain ベース（署名者は各則を適用し、各則にどのように対応したのかについて説明することが期待される。各則を適用しない場合には、適用しない理由と代替的に採用したアプローチを説明すべきである）としている。

(6) 厳格な報告基準

キングマン報告書の指摘に対応し、すべての署名者は、SS 活動や目標 (objective) の達成状況についての自らの評価について、公表することが求められている。

報告は、方針と実践のステートメントと、年次の活動とその結果に関する報告書 (Annual Activities and Outcomes Report) から構成される。すなわち、署名者は、彼らのスチュワードシップの方針と実践 (policies and practices) を開示し、その活動が彼らの目標を達成するのにどの程度効果的であったのかについての評価を、公表しなければならないことになる。

5.3 キングマン報告書の勧告への対応

FRC は改訂案について、投資家の SS の方針と実践に関して、かなり高い期待 (substantially higher expectations) を示したものであること、そして報告に関してより厳格な要求を求めており、SS 活動が目標に対してどのような結果をもたらしたのかについて着目しているとしている。FRC 議長 (Sir Win Bischoff) は、改訂案は、SS の実践に対する高い期待を示したものであり、またその結果や効果への言及を含めた、より厳格な報告・公表を求めたものである (FRC、2019c)、と指摘している。

またキングマン報告書に関して、FRC は、この報告書 (勧告 42) の主たる目的が、モニタリング体制の強化を通じて、SS をよく実行している企業と、改善が必要な企業とを明確に

峻別することであることと理解した上で、現状よりも厳格な報告基準を示した。具体的には、SS コードの中で、以下の対応を明記している。

① 原則 B

署名者は彼らの SS のアプローチと目的について、そしてそれが顧客や受益者の利益にどのように役立ったのかについて、開示しなければならない。

② コードの冒頭部分（イントロダクション）での記載

署名者は、実際の活動とその結果に関する年次報告書を FRC に提出し、またその活動が彼らの目標を達成するのにどの程度効果的であったのかについての評価を、公表しなければならない。

今回の FRC の対応は、キングマン報告書の勧告に関して、すべてではないが、一定の対応方針を示したと評価される。今後は、この改訂 SS コードに基づき、実際に投資家がどのように対応するのかが、焦点となる。

5.4 市場関係者の反応

市場関係者からは、改訂案の内容を支持するコメントが寄せられた一方で、まだ機関投資家等への規律づけが弱いと言った意見もある。主な市場関係者のコメントは以下の通りである。

1. Tomorrow's Company

- ・改訂案に、基本的に賛成する。
- ・Apply and Explain の導入について、基本的に賛成するが、Comply or Explain ベースでの報告との関係が複雑になることが懸念される。
- ・キングマン報告書が勧告した事項に関して、①FRC 又は ARG A によるモニタリングと監督機能が強化され、また（将来の変化を見通すなど）想像力を豊かにして対応することが必要である、②FRC による階層化には失望した、③キングマン報告書が、FRC（と ARG A）に対して、方針ではなく、結果と効果に焦点を当てる必要があると勧告したことに賛同する、④SS の実践に関する基準は ARG A が主導権をもって策定すべきと考える。

2. The Investment Association (IA)

- ・改訂案の方向性に賛成する。特に年次の活動とその結果に関する報告書（annual Activities and Outcomes Report）を導入した点、ESG 要素を考慮することを明示的に示した点などである。
- ・しかしながら、①提案された SS の定義が、アセットマネージャーとアセットオーナー

の顧客と受益者に対するフィデューシャリー・デューティー (Fiduciary duty) と対立すること、②改訂コード案は、よい SS はアクティブ運用によってのみ達成されると指摘しているように見えるなど、異なる投資戦略を採用する柔軟性を有していないこと、などの点で、提案されたコードには懸念がある。

3. UK SIF

- ・改訂案の意図を強く支持する。

4. ShareAction

- ・ Apply and Explain (原則) と Comply or Explain (各則) ベースの導入について、基本的に賛成する。しかし、現状の Comply or Explain は非常に弱い規律であり、これがうまく機能するか否かは、SS ステートメントのチェックに依存する。
- ・ キングマン報告書の勧告で指摘された規律づけに対する強制力について、改訂コード案ではかなり不足している。これがコードの実際の弱点であると言える。

5.5 スチュワードシップ・コードの基本的な課題

CG コードに関しては、企業の CG コード対応を機関投資家がチェックして、その結果を、対話・エンゲージメントや議決権行使を用いて企業にフィードバックするという態勢が機能している。一方で、SS コードに関しては、投資家の SS コード対応を誰がチェックして、その結果をどのような形で投資家にフィードバックするのかということが、必ずしも明確ではない。

誰が機関投資家（特にアセットオーナー）の SS コード対応をチェックするのかについては、(1) 市場規律に任せる、(2) 第三者機関や機関投資家の内部監査部署から保証を得る、(3) FRC が規律づける、(4) 政府が関与する、の 4 つの方法が考えられる。FRC による階層化 (Tiering) は、このうちの FRC による規律づけ (上記の対応策の (3)) であり、キングマン報告書が求める政府による関与の強化は、このうちの政府の関与 (上記の対応策の (4)) に該当する。

キングマン報告書によれば、FRC による規律づけ (階層化) は不十分という指摘がなされている。ただし、政府の関与強化で対応するといっても、どのような形で政府関与するのか、それがどの程度有効であるのかは明確ではない。この点、SS コード改訂案では、原則 8 とガイダンス 8 で、第三者機関又は機関投資家の内部監査部署から保証を得ること (上記の対応策の (2))、そしてそれを開示するという対応策が示されている。この対応策が十分機能するのかについては、今後の実際の運用を見定める必要がある。

5.6 わが国への示唆

わが国の SS コードが英国の SS コードをモデルとして策定された経緯を鑑み、今回英国

SS コードが大幅に改訂されたことから、わが国の SS コードを改訂することについて、検討することが必要と考えられる。本稿では以下の 3 点について検討する。

まず第 1 に、SS の目的について検討する。わが国の SS コードでは、改訂前の英国の SS コードと同様、「SS 責任とは、―― 当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する」と定義している。英国の SS コード改訂案では、SS の目的を「受益者、経済そして社会にとっての持続的な価値を創造すること」に変更していることから、わが国の SS 責任の定義を変更する必要があるかが論点となる。

すでにわが国の SS コードには一部 ESG 要素の考慮が織り込まれている（原則 3、指針 3-3）が、SS の目的として明記しているわけではない。昨今の ESG 投資・SDGs に対するグローバルな投資家の動向（林、2019a）を踏まえれば、わが国でも SS の目的に「社会にとっての持続的な価値を創造すること」を含めることが検討課題となるが、含める場合には、投資家に明確な指針を示す観点から、投資リターン（株主利益）と ESG 要素（社会的価値）が対立した場合、どちらを優先するのかを明確にする必要があろう。

第 2 に、誰がどのように機関投資家（特にアセットオーナー）の SS コード対応をチェックするのかについて検討する。この論点は SS コードの基本的な課題であり、継続的な検討が必要である。英国 SS コード改訂案では、第三者機関又は機関投資家の内部監査部署から保証を得ること、そしてそれを開示するという対応策が示されている。

わが国では、自主規制機関である FRC が SS コードを管轄している英国と異なり、強力な規制当局である金融庁が事実上 SS コードを管轄していることから、第三者機関又は機関投資家の内部監査部署から保証を得るといった対応策を採用しなくとも、必要な規律づけがなされる可能性がある。ただし、その場合でも、SS コードに署名しない機関投資家（特にアセットオーナー）の存在や、SS コードに署名した場合の個々の機関投資家に対する具体的なチェックの方法が必ずしも明らかではない、という課題がある。

第 3 にアプローチの方法について検討する。わが国では、長年の間「ルールベース・アプローチ」（細則主義）の対応を採用しており、「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）には馴染みがなかったことから、SS コードで Comply or Explain（原則主義）を採用する際には、全面的に原則主義の利点を説明した経緯がある。一方で英国では、長年の間、CG コードや SS コードで原則主義を採用してきたが、今回の英国 SS コード改訂案では、Apply and Explain（細則主義）と Comply or Explain（原則主義）の組み合わせが採用されている。

英国では、FRC による機関投資家への規律づけが弱いという批判に対応して、Apply and Explain（細則主義）が一部導入されたと考えられるが、Apply and Explain（細則主義）と Comply or Explain（原則主義）の混在により、コードが複雑化することは歪めない（例えば、前述の通り、Tomorrow's Company は両者の関係が複雑になることを懸念している）。また投資家毎に異なる状況に柔軟に対応できるなど、本来の Comply or Explain（原則主義）

が有する良さが減退する懸念もある。一方で、わが国では、強力な規制当局によって SS コードが事実上管轄されているので、Apply and Explain（細則主義）を導入する必要性が（英国に比べて）必ずしも高くないとも言える。Apply and Explain（細則主義）導入の Pros and Cons を良く見定めたとえ、導入の可否を検討する必要があるだろう。

6. おわりに

本稿では、最近の英国における CG 関連の動向について、開示資料を詳細に整理・体系づけ、2 つのコードの意義を明確化したうえで、わが国への示唆を導出した。具体的には、まず、2018 年 7 月に英国 CG コードが大幅に変更されて、ステークホルダー利益が重視されるようになったことやその背景について分析し、今回の改訂 CG コードは枠組を示したものに過ぎないことから、これが実際の企業の対応にどのような影響を与えていくかについては、個別の事例を分析する必要があることを示した。そして、2019 年 5 月段階の FTSE100 社の暫定的な分析に基づき、企業の対応には実効性の点で懸念があることを指摘した。わが国への示唆として、英国に倣い会社法に企業の社会的責任に関する一般規定を設けると言う議論を行うことが望まれること、CG コードの規範性を高める観点から、株主利益とステークホルダー利益が対立した場合の基本的スタンスを CG コードに盛り込むことが望まれること、を指摘した。

次に、2018 年 12 月に公表されたキングマン報告書の背景・内容と SS コードに対する勧告の内容を整理した。報告書は、英国 SS コードによる機関投資家の規律づけが弱く、SS 活動の結果と効果に焦点が当たっていないことなどから、抜本的な改革が必要であるとしている。

また、英国 CG コードの大幅改訂、キングマン報告書の指摘などを踏まえて、2019 年 1 月に英国 SS コードの大幅な変更案が提示されたこととその内容について、特にキングマン報告書の勧告への FRC の対応を中心に整理した。そして、今回の改訂案は、キングマン報告書の勧告に対して一定の対応方針を示したと評価されること、今後はこの改訂コード案に基づき、実際に投資家がどのように対応するかが焦点となる点を指摘した。わが国への示唆としては、SS の目的に「社会にとっての持続的な価値を創造すること」を含めるか否かが今後の検討課題となること、含める場合には投資家に明確な指針を示す観点から、投資リターン（株主利益）と ESG 要素（社会的価値）の優先劣後関係を明確にする必要があること、誰がどのように機関投資家（特にアセットオーナー）の SS コード対応をチェックするのかについて検討する必要があること、SS コードに Apply and Explain（細則主義）の考え方を導入するか否かについて検討が必要なこと、を指摘した。

先進国での所得・資産格差の拡大、ポピュリズムの台頭、ESG 投資・SDGs 対応の動き、地

³ Comply or Explain のアプローチの評価については、キャドバリー報告書によってこのアプローチが導入されてから 20 年が経過したことを機に、FRC から多くの識者のコメントを纏めたエッセイ集が公表されている（FRC、2012；林、2015a）。

政学的リスクの増大など、CG を巡るグローバルな潮流は大きく変化している。このなかで、企業や投資家がこれらの動きをどのように受け止めて、どのように対応していくのかについては、企業や投資家のみならず、社会全体にとっても重要な意味を持つものである。企業や投資家の意思決定を規律するものとして、CG コードやSS コードが存在する。英国などの課題先進国での対応を整理し、それがわが国にどのような示唆を与えるのかについて分析していくことは重要なことである。このような観点から、引き続き、英国や米国の CG を巡る動きを注視し、わが国に与える示唆を導出し、その内容について考察してまいりたい⁴。

<謝辞>

本稿の執筆に当たり、匿名のレフェリー（審査委員）の先生から、極めて有益かつ示唆に富むコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

1. Business, Energy and Industrial Strategy Committee (BEISC) (2017) : *Corporate Governance: Third Report of Session 2016-17*.
2. Cadbury, A. (1992) : *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*.
3. Department for Business, Energy and Industrial Strategy (DBEIS) (2016) : *Corporate Governance Reform: Green Paper*.
4. 出見世信之 (2007) : 「イギリスのコーポレートガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレートガバナンスの国際比較』税務経理協会.
5. 出見世信之 (2017) : 「会社機関とコーポレートガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレートガバナンス改革の国際比較』ミネルヴァ書房.
6. FRC and FCA (2019) : *Building a Regulatory Framework for Effective Stewardship: Discussion Paper*.
7. FRC (2012) : *Comply or Explain, 20th Anniversary of UK Corporate Governance Code*.
8. FRC (2016a) : *Corporate Culture and the Role of Boards*.
9. FRC (2016b) : “Tiering of Signatories to the Stewardship Code” , *FRC News 14 Nov 2016*.
10. FRC (2017) “FRC Removes Tier3 Categorisation for Stewardship Code Signatories”, *FRC News 03 August 2017*.

⁴ 本稿の投稿後、2019 年 10 月に英国スチュワードシップ・コードの改訂版が公表された。これは、本稿で分析した 2019 年 1 月公表の改訂案に大幅な修正を加えたものである。また、2019 年 12 月に、金融庁から日本版スチュワードシップ・コードの改訂案が公表された。これらを踏まえた更なる分析については、今後の課題としたい。

11. FRC (2018a) : *The UK Corporate Governance Code 2018*.
12. FRC (2018b) : *Guidance on Board Effectiveness*.
13. FRC (2018c) : *Feedback Statement: Consulting on a Revised UK Corporate Governance Code*.
14. FRC (2018d) : *Guidance on the Strategic Report 2018*.
15. FRC (2019a) : *Proposed Revision to the UK Stewardship Code*.
16. FRC (2019b) : *Revised UK Stewardship Code*.
17. FRC (2019c) : “FRC Strengthens Stewardship Code” , *FRC News 30 January 2019*.
18. 林順一 (2015a) : 「英国のコーポレートガバナンス－Comply or Explain という賢者の知恵－」北川哲雄編著『スチュワードシップとコーポレートガバナンス：2つのコードが変える日本の企業・経済・社会』東洋経済新報社.
19. 林順一 (2015b) : 「過度なショートターミズムの克服を目指したケイ報告書の意義」北川哲雄編著『スチュワードシップとコーポレートガバナンス：2つのコードが変える日本の企業・経済・社会』東洋経済新報社.
20. 林順一 (2015c) : 「英国の CSR－なぜ英国は CSR 先進国となったのか－」『国際マネジメント研究』青山学院大学大学院国際マネジメント学会, Vol. 4, pp. 1-26.
21. 林順一 (2015d) : 「英国のコーポレートガバナンスの特徴とわが国への示唆」『証券経済学会年報』証券経済学会, Vol. 50 別冊, pp. 1-2-1～1-2-9.
22. 林順一 (2016) : 「取締役会評価の開示－英国の事例とわが国への示唆－」『国際マネジメント研究』青山学院大学大学院国際マネジメント学会, Vol. 5, pp. 49-75.
23. 林順一 (2019a) : 「ESG 投資と SDGs－投資家と企業の動機」北川哲雄編著『バックキャスト思考と SDGs/ESG 投資』同文館出版.
24. 林順一 (2019b) : 「英国コーポレートガバナンス・コード改訂に関する一考察－カルチャープロジェクトの影響とステークホルダー重視の動き－」『国際マネジメント研究』青山学院大学大学院国際マネジメント学会, Vol. 8, pp. 1-34.
25. ISC (2009) : *Code on the Responsibilities of Institutional Investors*.
26. 川島いづみ (2007) : 「イギリスにおけるコーポレートガバナンスコーポレートガバナンスの進展と非業務執行取締役の義務」奥島孝康編著『企業の統治と社会的責任』金融財政事業研究会.
27. 川島いづみ (2017) : 「新版 英法系諸国の会社法 35」『国際商事法務』国際商事法研究所, Vol. 45, No. 7, pp. 959-966.
28. Kingman, J. (2018) : *Independent Review of the Financial Reporting Council*.
29. 北川哲雄・林順一 (2014) : 「投資情報開示とインベストメント・チェーン～ケイ報告書の意義」『商学研究』愛知学院大学商学会, Vol. 54, No. 2・3, pp. 27-50.
30. 北村雅史 (2001) : 「イギリスにおけるコーポレートガバナンス」『ジュリスト』No. 1050, 76-81.

31. 三和裕美子・村澤竜一 (2018) : 「英国におけるスチュワードシップ・コードの推進」『証券アナリストジャーナル』日本証券アナリスト協会, Vol. 56, No. 3, pp. 28-37.
32. 中川照行 (2011) : 「「2010 年規範」と「監督規範」による英国の新しいガバナンス構造」『経営戦略研究』関西学院大学経営戦略研究会, Vol. 5, pp. 25-41.
33. 中村信男 (2017) : 「イギリスにおける会社法改正構想—2016 年緑書「コーポレートガバナンスの改革」に示された会社法改正構想の概観と示唆—」『比較法学』早稲田大学比較法研究所, Vol. 51, No. 2, pp. 75-111.
34. 日本コーポレートガバナンス・フォーラム (2001) : 『コーポレートガバナンス—英国の企業改革—』商事法務研究会.
35. 大塚章男 (2014) : 「イギリス 2006 年会社法における取締役の責務—会社の成功促進義務を中心として—」『国際商事法務』国際商事法研究所, Vol. 42, No. 3, pp. 359-371.
36. 奥乃真弓 (2018) : 「イギリス社会の長期的な持続的成長を目指すコーポレートガバナンス・コードの改訂」『国際商事法務』国際商事法研究所, 46(11), 1505-1513.
37. 杉浦保友 (2007) : 「イギリス新会社法の下での取締役によるステークホルダー利益考慮義務」松本恒雄・杉浦保友編著『企業の社会的責任』勁草書房.
38. 関孝哉 (2003) : 「イギリスの企業統治構造」佐久間信夫編著『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房.
39. 高山与志子 (2015) : 「取締役会評価の時代—究極のコーポレートガバナンス—」北川哲雄編著『スチュワードシップとコーポレートガバナンス』東洋経済新報社.
40. 竹内昭夫 (1976) : 「企業の社会的責任に関する商法の一般規定の是非」『商事法務』722 号, pp. 33-45.
41. 田中信弘 (2010) : 「イギリスのコーポレートガバナンス」佐久間信夫・水尾順一編著『コーポレートガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房.
42. 田中信弘 (2017) : 「外部監視とコーポレートガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレートガバナンス改革の国際比較』ミネルヴァ書房.
43. 上原利夫 (2005) : 「経営倫理と CSR—会社法の視点から—」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会, Vol. 12, pp. 43-52.
44. Walker, D. (2009) : *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities, Final Recommendations.*
45. 矢口義教 (2006) : 「イギリス企業: BP コーポレートガバナンスを中心に」高橋敏夫編著『コーポレートガバナンスの国際比較—米、英、独、仏、日の企業と経営—』中央経済社.

【自由論文】

地域企業のブランド戦略

－マーケティング論からみた井上仏壇店の商品開発－

The brand strategy of regional company
: Product Development of the Inoue Buddhist Altar Shop
Judging from a Marketing Theory

元滋賀県立大学 大橋 松貴

Former The University of Shiga Prefecture Matsutaka Ohashi

<Abstract>

The aim of this paper is to examine the product development of the traditional manufacturing company in Japan. The target of the study is Inoue Buddhist Altar Shop that was established in 1901. This company has created original products that made use of the Hikone craftsmens techniques. This paper studies the “Black & Gold Collection” that is the Inoue Buddhist Altar Shop’s first brand. This brand is made up of five product categories(flower vase, wall hanging, table/rack, storage box, illumination). This brand also has a good reputation in foreign countries. For these reasons, this paper examines the “Black & Gold Collection” brand strategy. Specifically, it examines product related activities and product characteristics. As a result of doing this examination, it became clear that Inoue Buddhist Altar Shop reduced the product development risk by cooperating with various actors. On the other hand, it was revealed that Inoue Buddhist Altar Shop had problems in areas such as a product concept and design.

Keywords : ブランド, ブランド戦略, ブランドの基本戦略, ブランド開発

1. 問題の所在

本稿では、わが国の伝統的なものづくり企業を取り上げ、その商品¹開発活動についてブランド戦略の観点から検討する。事例として選択したのは滋賀県彦根市に活動拠点を置く井上仏壇店である。滋賀県彦根市を中心とした彦根仏壇産地で作られる仏壇は彦根仏壇とよばれ、1975年に通商産業大臣から仏壇業界ではじめて伝統的工芸品に指定されるなど、その伝統的な技術や品質は高い評価を受けている²。また調査対象である井上仏壇店は1901年創業の長寿企業であり、伝統的な彦根仏壇だけでなくその伝統技術をいかした新たな商品開発を積極的に行っている企業である。本稿では同店の商品開発活動のうち、「Black & Gold Collection（以下、「B & G Collection」）」を取り上げる。これは井上仏壇店にとってはじめて創設したブランドであり、同店はこのブランドの創設をきっかけにさまざまなブランドを世に送り出している。ここでは、井上仏壇店が積極的に商品開発を行うきっかけになった「B & G Collection」について活動プロセスや商品特性などを確認し、ブランド戦略の観点から検討することを主たる目的とする。

以下、本稿の構成について述べる。第2章では、本稿の調査対象である井上仏壇店の概要と研究方法について確認する。第3章では、ブランドに関する先行研究をレビューし、本稿の事例に即した形で概括する。第4章では、「B & G Collection」の一連の活動（プロジェクト）の概要について確認する。第5章では、「B & G Collection」の商品特性について確認する。第6章では、結論と今後の課題について述べる。

2. 調査対象と研究方法

本章では、本稿の調査対象である井上仏壇店の概要と調査方法について確認する。最初に、調査対象である井上仏壇店について述べる。井上仏壇店は1901年創業の長寿企業であり、近年では彦根仏壇の製造技術をいかした商品開発を積極的に行っている。同店は、2016年に経済産業省の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」³に選ばれるなど、企業活動が対外的に高く評価されているため、調査対象として取り上げることにについては一定の意義があると考えられる。

次に、研究方法について述べる。本研究は調査対象である井上仏壇店への聞き取りおよび各種提供資料により進めていった。聞き取り調査は半構造化面接法（semi-structured interview）で実施した。聞き取り項目の内容は、主に（1）「B & G Collection」に関する活動の概要および販売までのプロセス、（2）同ブランドの商品概要や彦根仏壇との関係性、商品の特徴と課題、といったものである。なお、聞き取り調査については、以下の日程すべて井上仏壇店にて実施した。2019年1月24日（10:00～11:30）、2月1日（10:30～12:30）、

¹ 本稿では、便宜上、商品＝製品ととらえる。

² 『彦根仏壇 通産大臣指定伝統的工芸品』〔パンフレット〕彦根仏壇事業協同組合。

³ 井上仏壇店 HP「ホーム|当店の褒章歴」<<http://www.inouebutudan.com/>>2018年2月15日参照。

2月8日(14:40～15:40)、2月27日(16:00～17:30)。

3. 先行研究のレビューと本稿の研究視角

本章では、ブランドに関する先行研究を取り上げ、本稿の事例に即した形で概括する。そのうえで、恩蔵(2004)の議論をもとに本稿の研究視角であるブランドの基本戦略について確認する。

3.1 本稿におけるブランド概念の位置づけ

今日、企業がマーケティング活動を行っていくなかで、ブランドの重要性は増してきている。ブランドとは「商品・サービスを特徴づけるために付与される名前やマークの総称」である(水越, 2009:228)。沼上は個々の製品には本質サービスと補助的サービスの側面からとらえることが必要であるとし、ブランドについては後者との関係において論じている⁴。まず、前者である製品の本質サービスとは製品そのものではなく、顧客満足を引き出すサービスの束のことである。沼上は本質サービスについて自動車の例をあげている。この例では「自動車であれば、移動するというサービスを顧客がその製品から引き出すことができるから、あるいはその自動車を所有していることで自分が金持ちだとかクルマ選びの趣味が良いなどということを示すことができるから、顧客は自動車を購入する」と述べている(沼上, 2008:13)。このように本質サービスとは製品そのものではなく、製品を購入することで顧客が得られる満足を引き出すサービスである。

井上仏壇店の「B & G Collection」の本質サービスとは、商品そのものの役割から得られるサービス(収納・照明機能など)というよりも、彦根仏壇の伝統技術をいかした歴史性のある高付加価値商品(ハイセンスな和の商品)を所有することにあるといえる。

一方、補助的サービスとは製品についてくるおまけやアフターサービスなどを指す。沼上はブランドをこの補助的サービスの1つとして位置づけている。また、沼上は「人間にたとえて言えば、本質サービスはハート(心)で、ブランドは顔・名前である。顧客はこの顔・名前を見て内面を察し、製品を購入する。だからできるだけ本質サービスをきちんと表現できるようなブランドを設定する必要がある」と指摘している(沼上, 2008:15)。井上仏壇店は「B & G Collection」で彦根仏壇の伝統技術を活用しており、そのなかでも漆と金箔を基本デザインに据えているため、ブランド名は漆の「Black」と金箔の「Gold」を組み合わせたものになっている。このことから、同店は彦根仏壇の伝統技術(塗装〔漆〕・金箔押し〔金箔〕)をブランド名に取り入れることで、ハイセンスな和の商品を連想させるような試みを行っていたといえる。

⁴ 沼上(2008, p. 12, pp. 15-19)。

3.2 ブランドの重要性

本節では、ブランドの重要性について概括する。近年、ブランドの重要性は増してきている。恩蔵（2004）は、その背景について次の3点を指摘している。それらは（1）製品やサービスのコモデティ化、（2）MBA型マネジメントの限界、（3）ブランド・エクイティ論の登場である。最初に（1）について確認する。コモデティ化とは「企業間競争における模倣、同質化の結果、あるいは製品が成熟化した結果として製品間の差別性が失われ画一化・同質化していく状況」のことである（和田充夫・日本マーケティング協会〔編〕，2005:77）。製品のコモデティ化が進むと、企業は自社製品の特徴を顧客に訴えるのが困難になる⁵。そのため、ブランドという他者との違いを表現できるものが重要になってくる。井上仏壇店の「B & G Collection」は、商品自体は花器、照明具、書類ケースなど他社商品とそれほど差別化が出来ているわけではない。このブランドの特徴は彦根仏壇の伝統技術を活用して製造しているという点にある。そのため、同店はコモデティ化が進んだ商品分野であっても活用する技術で差別化を図っており、ブランドネームもその技術を連想させるようなものになっている。次に（2）について確認する。

MBAとは経営学修士号のことであり、この学位を保持している人々はビジネスのエリートとみなされる。このような人々が企業へ入社すると、その多くがブランド・マネージャーとして働き、その後経営幹部への道を歩んでいく。しかしながら、このような人々が特定のブランドを担当する期間は数年であることが多いため、短期的なブランド・マネジメントを重視する傾向が強くなる。この傾向は長期的なブランド構築にはマイナスに働くことが多くなるため、長期的な視点に立ったブランド・マネジメントを行う機運が高まってきている⁶。本稿の調査対象である井上仏壇店の場合、事業規模からそのような問題は存在していない。井上仏壇店代表の井上昌一は1991年から事業を継承しており、現在に至っているため、同店には長期的なブランド構築およびそれに近い活動を展開できる土壌は存在していると考えられる。最後に（3）について確認する。

ブランド・エクイティとは「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合」のことである（Aaker, 1991=1994:20）。近年、ブランドは識別機能を果たすだけでなく、競争優位をもたらす資産としてもとらえる傾向が強まっている⁷。Aaker（1995=1997）は、資産としてのブランド・エクイティを①ブランド認知（当該ブランドについて消費者が知っている程度）、②ブランド・ロイヤルティ（あるブランドが継続的に購入され続けている状態のこと）、③知覚品質（詳しく知らなくても素人レベルで判断できる製品の良し悪しの水準）、④ブランド連想（そのブランドネームを見たり聞いたりしたときに思い

⁵ 恩蔵（2004, p. 117）.

⁶ 恩蔵（2004, pp. 118-119）.

⁷ 恩蔵（2004, p. 119）.

浮かぶイメージ) の4つに分類した⁸。井上仏壇店は「B & G Collection」が同店にとってはじめての異分野での商品開発であったため、ブランド・エクイティがそれほど育っているわけではない。そのため、同店が展示会に「B & G Collection」を出展したときには、商品自体は一定の評価を受けたものの、参加者に商品コンセプトをうまく伝えることができなかったという経験をしている。

3.3 ブランドの基本戦略

ブランド・マネジメント⁹を進める場合、最初に基本方針を決めること、すなわちブランドの基本戦略が必要になる¹⁰。ここでは恩蔵(2004)の議論に沿ってブランドの基本戦略について概説する¹¹。ブランドの基本戦略はブランド(既存/新規)、市場(既存/新規)によって整理することができ、これによりブランド強化、ブランド変更、ブランド・リポジショニング、ブランド開発の4つに分類される。

表1: ブランドの基本戦略

	既存ブランド	新規ブランド
既存市場	ブランド強化	ブランド変更
新規市場	ブランド・リポジショニング	ブランド開発

出所: 当該表は恩蔵(2004:126)、図表3-8を一部改変。

ブランド強化とは、ブランドも対象市場も変更しない戦略である。この戦略はブランドの鮮度が薄れてきたり、競争が激しくなってきたなどの場合に採用されることが多く、最もリスクの少ない戦略である。

ブランド・リポジショニングとは「既存のブランドで新しい市場を狙う戦略」である(恩蔵, 2004:127)。恩蔵はこの戦略について「具体的には、ギフト用から業務用へ、女性用から男性用へ、子供用から大人用へ、などの変更が考えられる」としている(恩蔵, 2004:127)。

ブランド変更とは既存の市場を対象とする一方、ブランドを新しいものに変更する戦略である。この戦略は新しいブランドにより消費者に新鮮度感を与えることができるものの、既存ブランドの顧客などを失う恐れがあるため、リスクの大きい戦略である。

ブランド開発とは新市場に新たなブランドで参入する戦略である。この戦略は、当該企業にとってそれまで経験したことのない市場に新ブランドで参入するため、最もリスクが大

⁸ Aaker (1995=1997, p. 9)。なお、これら4つの要素の内容(カッコ内の記述)は野口(2002, p. 150)の内容をもとに記述した。

⁹ 恩蔵はブランド・マネジメントにおいて、基本戦略、採用戦略、拡張戦略の3つの視点で検討する必要性を指摘している(恩蔵, 2004, p. 126)が、ここではそれらの視点のうち基本戦略を取り上げている。

¹⁰ 恩蔵(2004, p. 126)。

¹¹ 恩蔵(2004, pp. 126-129)。

きい戦略であるといえる。本稿のコンテキストに沿っていえば、井上仏壇店の「B & G Collection」がこの戦略に該当すると考えられる。その理由は「B & G Collection」が井上仏壇店にとってはじめてのブランド（＝新ブランド）であることや、同店が「B & G Collection」プロジェクトによってそれまで対象としなかった彦根仏壇の伝統技術を活用した高級インテリア市場（＝新市場）に参入したためである。以上の内容を踏まえ、本稿では井上仏壇店の「B & G Collection」をブランド開発に関わる活動であるととらえる。

4. 「B & G Collection」プロジェクトの概要

本章では「B & G Collection」プロジェクトの概要についてみていく。ここではプロジェクトの全体像やブランドの販売までのあゆみについて確認する。

4.1 「B & G Collection」プロジェクトの全体像

本節では「B & G Collection」プロジェクトの全体像について確認する。図1は同プロジェクトの全体像を示したものである。具体的には井上仏壇店と関連するアクターを大きく商品開発（製造・デザイン）と間接的支援（展示会・Web 関係）に分類し、それぞれのアクターの活動について同店との関係を踏まえつつ概説する。

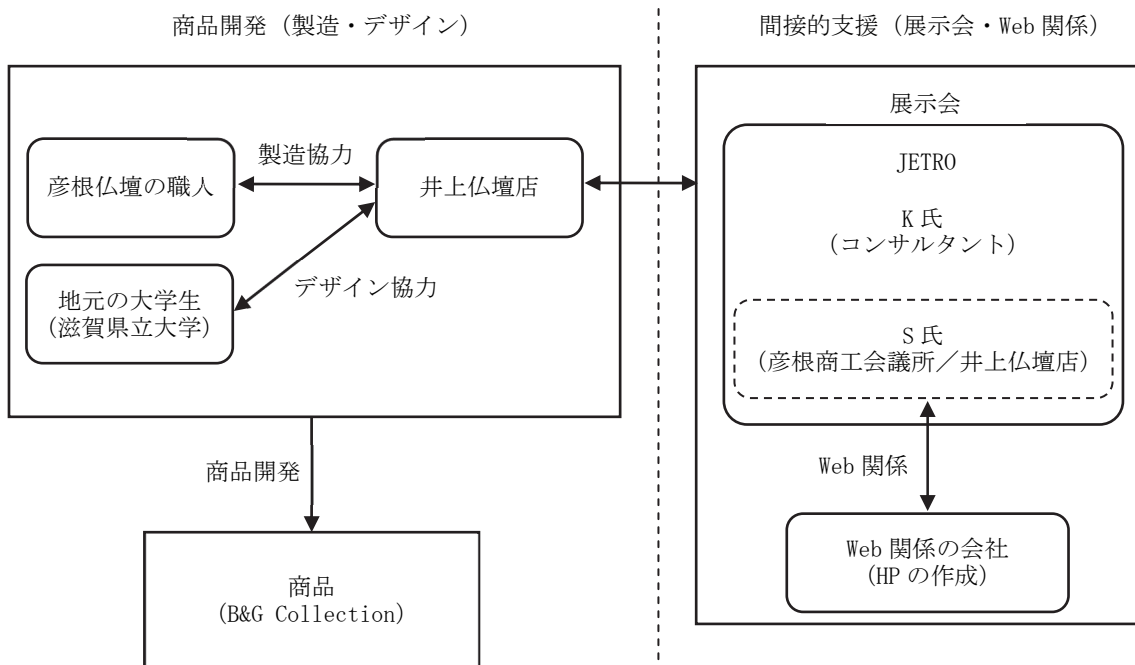


図1: 「B & G Collection」プロジェクトの全体像

注) S氏は2009年3月まで彦根商工会議所、同年4月から井上仏壇店に勤務していたため、ここでは両者を表記している。

出所: 当該図は井上仏壇店への聞き取りにより筆者が作成。

〔彦根仏壇の職人〕

井上仏壇店は、「B & G Collection」を彦根仏壇の伝統技術を活用したものにするため、製造をそれまで付き合いのある彦根仏壇の職人に依頼した。展示会は5月に迫っており、短期間で商品を開発しなければならなかったが職人たちは井上仏壇店の依頼を引き受けることになる。その理由としては（1）同店とは長年にわたる付き合いがあり、信頼関係が醸成されていたこと、（2）当時から彦根仏壇の需要は減少傾向にあり、職人たちも新たな商品開発を行う必要性を感じていたことなどがある。なお、このときは工部七職のうち彫刻を除く六職の職人が作業に携わった。

〔地元の大学生／井上仏壇店〕

井上仏壇店は「B & G Collection」の開発を進めるにあたり、商品のデザインをどのように創造すればよいのか掴みきれていなかった。一般的に仏壇業界は保守的であるため、外部のデザイナーを活用することは少ない。しかしながら、井上¹²は異分野での商品を開発するには仏壇業界以外の人間の発想が必要と考え、デザインを専攻する地元の大学生（滋賀県立大学）をプロジェクトに引き入れた。また、井上仏壇店もブランド全体のデザイン・コンセプトや各商品のデザインを手がけており、ブランド・デザインは両者が協力しあって創られていった。

〔間接的支援（JETRO／K氏（コンサルタント）／S氏／Web関係の会社）〕

井上仏壇店が展示会へ出展する際に、支援を行ったのがJETRO（日本貿易振興機構）、コンサルタント業務を営むK氏、そして当時彦根商工会議所（のちに井上仏壇店に勤務）に勤務していたS氏である。

JETROは、展示会の期間中に参加企業に対しさまざまなサポートを提供していた。具体的にはJETROの職員や現地の専門家によるアドバイス、補助金や商品開発に関する有益な情報の提供などである。井上仏壇店もこれらのサポートをうまく活用し、「B & G Collection」の課題をみつけ、のちの「chanto」の商品開発にいかしていった。

K氏は井上に彦根仏壇の伝統技術を活用した商品開発を勧めた人物である。K氏はもともと日本の伝統工芸に強い関心を抱いており、井上に頼んで彦根仏壇の職人工房を見学するなどしていた。なお、K氏は井上仏壇店の事業規模を考慮し、プロジェクトに関わる自身の費用についてはすべて自費で賄っていた。

S氏は、当時彦根商工会議所に勤めていた職員である。S氏と井上は高校時代の同級生であり、友人関係である。S氏は井上が商品開発に専念できるようにと出展に関する事務的作業、HPに掲載するコンテンツの作成などの業務を担当した。なお、HPの作成については2009

¹² 本稿における「井上」とは井上昌一（井上仏壇店代表）のことを示している。

年 4 月に Web 関係の会社に外注し、5 月に開設（英語版のみ）した¹³。

4.2 「B & G Collection」の販売までのあゆみ

本節では、「B & G Collection」の販売までのあゆみについてみていく。表 2 は同ブランドの販売までのあゆみについてまとめたものである。

表 2 : 「B & G Collection」の販売までのあゆみ

年	月 (時期)	具体的な内容
2008 年	春期	井上の友人である S 氏（当時商工会議所の職員）がコンサルタント業を営む K 氏に彦根商工会議所のセミナー講師を依頼
	夏期	井上がセミナーに参加、K 氏と出会う 井上が K 氏に彦根仏壇の職人工房を案内する（同年末まで）
	秋期	K 氏から彦根仏壇の伝統技術を活用した商品開発を勧められる
2009 年	1 月	K 氏からニューヨーク国際現代家具見本市（ICFF）への出展を打診される 「B & G Collection」の商品開発を開始
	2 月	地元の大学生（滋賀県立大学：1 名）に商品デザインを依頼
	5 月	「B & G Collection」の HP を開設 （井上仏壇店の HP 内：英語に対応） ニューヨーク国際現代家具見本市（ICFF）に出展 「B & G Collection」の販売を正式に開始

注) HP の開設時期は出展する直前である。

出所：当該表は井上仏壇店への聞き取りにより筆者が作成。

「B & G Collection」は、井上と当時彦根商工会議所でセミナー講師をしていた K 氏との出会いをきっかけに誕生した¹⁴。このとき、K 氏は井上の友人である S 氏から依頼されて講師を務めていた。井上は S 氏から勧められてセミナーに参加していたが、伝統工芸に興味を持っていた K 氏と話をするにつれ、彦根仏壇の伝統技術を活用したものづくりを行いたいと思うようになっていく。K 氏も彦根仏壇に興味を抱き、井上に頼んで職人工房を見学して

¹³ なお、この HP は現在ではその役目を終えたとして 2017 年 10 月に閉鎖されている。

¹⁴ この出会いをきっかけに「B & G Collection」は誕生したが、このブランドはのちの「chanto」の誕生につながっているため、広義的にとらえると「chanto」誕生のきっかけでもある点には注意が必要である。

いた。何度か工房を見学したのち、K氏は井上に彦根仏壇の伝統技術を活用した商品開発を勧めるようになる。このとき、K氏は井上に海外市場に打って出られるような商品開発を行うことが重要であるとアドバイスした。これは海外市場でも通用するような商品を開発できれば、より大きな商機を見出せるためである。井上自身も今後、仏壇だけでは自社の経営は厳しくなるとの思いを抱いていたため、少しずつ商品開発に向けた準備を進めていく。

この動きが加速していくのは翌年の2009年に入ってからである。同年の2月ごろに井上はK氏からニューヨーク国際現代家具見本市（以下、ICFF）への出展を打診される。井上はこの展示会への出展を決意し、開催までの数ヵ月の間に商品開発を一気に進めていく。展示会へ出展するにあたり、井上はプロジェクトチームを結成した。井上は仏壇業界以外の人間の発想を商品開発に取り入れようと地元の大学生（滋賀県立大学）にもプロジェクトチームへの参加を呼びかけた。また、海外の展示会への出展ということで英語に対応したHPを開設し、情報発信にも気を配った。

このような活動を短期間で一気に進め、井上仏壇店は2009年5月にICFFに出展し、そこから「B & G Collection」の正式販売が開始された。

5. 「B & G Collection」の商品特性

本章では、「B & G Collection」の商品特性についてみていく。ここでは同ブランドの商品概要や彦根仏壇との関係性、商品の特徴と課題について確認する。

5.1 「B & G Collection」の商品概要

本節では、「B & G Collection」の商品概要についてカテゴリー別（花器、壁掛け、テーブル／ラック、収納箱、照明）にみていく。表3は同ブランドの位置づけを彦根仏壇の伝統技術の数とそのレベル¹⁵の側面から表したものである。

この表から、「B & G Collection」は全体としては高級インテリアというブランド・コンセプトであるものの、商品カテゴリーによってそれぞれの位置づけには多少のばらつきがみられる。それぞれの商品カテゴリーにおける彦根仏壇の伝統技術の数は2～4つ程度であり、多少の違いがみられる。さらに、各カテゴリーに活用している技術をレベル別（活用の難易度別）にみると花器や壁掛けが「低」であるのに対し、テーブル／ラック、収納箱は「中」、照明は「高」と明確な差がみられる。次に、それぞれの商品カテゴリーについて概観する。

¹⁵ ここで提示している彦根仏壇の伝統技術に関する技術レベルは、井上仏壇店の基準によるものである点には注意が必要である。

表 3 : 「B & G Collection」の位置づけ（カテゴリー別）

商品名	伝統技術の数	技術レベル
花器	4	低
壁掛け	4	低
テーブル／ラック	2	中
収納箱	4	中
照明	3	高

注) 伝統技術の数については、製造に関わった職人の職種にもとづき、各カテゴリーの商品に活用されているものすべてをカウントしている。

出所：当該表は井上仏壇店への聞き取りにより筆者が作成。

〔花器〕

この商品は、もともと井上隆代（井上仏壇店取締役）が 1995 年ごろに知り合いの華道の講師から花器を依頼されたことにより開発されたものである。初期の商品は大型の三角形の形をしたものであり、木地や塗装、蒔絵、金箔押しといった彦根仏壇の伝統技術が活用されていた。その後、井上仏壇店は試作品として開発を進め、商品そのものは 2007～8 年に完成していた。井上はこのとき完成した花器を「B & G Collection」に加え、ICFF に出品することを決定した。なお、井上は花器の商品化を進めるにあたり、大きさや模様などを改善している。

〔壁掛け〕

この商品は大きく 2 種類あり、1 つは 1 枚の大きなもの、もう 1 つは細長い短冊形で 3～4 枚で 1 つの柄になるものである。前者（一部）は地元の大学生（滋賀県立大学）がデザインを手がけており、動物をモチーフとした下絵をもとに商品化したものである。井上は学生に商品デザインを自由に描くことを勧めた。これは、井上自身が商品デザインには仏壇業界に身をおいていない人間の発想をいかすことが大切であるとの考えを抱いていたためである。後者は井上仏壇店がデザインを手がけ、商品化したものである。井上は外国人向けのデザインを創るにあたり、金を用いることが重要であると考えていた。そのため、後者は金箔を用いたものと蒔絵（金色）を用いたものの 2 つのパターンが存在している。

〔テーブル／ラック〕

「B & G Collection」のテーブルにはネストテーブルがある。ネストテーブルとは入れ子構造のテーブルであり、同ブランドでは 3 つの入れ子構造のテーブルが製造されている。この商品のデザインは井上隆代が手がけており、ICFF で最も注目された商品である。また、

ラックにはパズルラックがある。パズルラックとは四角形のラックではなく、パズル状のラックであり、所有者の好きなように組み合わせることができるものである。

[収納箱]

この商品は仏壇の4杯引き出し（経本をいれる引き出し）をヒントに開発された。商品の引き出しは5杯であり、収納スペースはA4サイズの大きさになっている。この商品の特徴はつまみ金具にある。この金具は井上仏壇店と長年にわたり付き合いのある鋳金具師が彦根仏壇の障子のつまみ金具の伝統技術に応用し、遊び心でつくったものである。そのため、商品には星やひょうたんなどさまざまな形の金具が取り付けられている。なお、デザインには日本の家紋を採用し、蒔絵の技術で描かれている。

[照明]

この商品は、井上仏壇店と付き合いの長い鋳金具職人が遊び心でつくった灯籠のようなものが原型である。この職人は、以前から井上に彦根仏壇の柱にこの原型を取り入れることを提案していた。そのとき井上は、この原型を彦根仏壇に直接取り入れるのは難しいと思う一方で、別の商品としての可能性を感じていた。そのため、井上は「B & G Collection」を立ち上げる際にこの原型を改良し、新たな商品としてラインアップに加えたのである。改良のアイディアは井上自身であり、使用する木材を竹のような外観に加工、木材の中を空洞にし、そこにLEDを挿入している。この商品の特徴は柱に打ち付ける金具にある。この金具には透かし加工が施されており、その加工には非常に手間隙がかかる。なお、この作業は以前井上仏壇店にインターンシップで学生として来ていた鋳金具師が手がけている。

5.2 「B & G Collection」と彦根仏壇との関係性

本節では、「B & G Collection」に用いられている彦根仏壇の伝統技術について確認する。表4は同ブランドの特徴と彦根仏壇の伝統技術との関係性をカテゴリー別に表したものである。

[木地／宮殿]

木地では、彦根仏壇に用いる木材（紅松）や合板を使用している。これらの材料を用いた理由は塗りや削りなどの加工がしやすく、短期間で商品を開発しなければならないという条件に適していたためである。なお、製造については収納箱を木地師、花器、壁掛け、照明を宮殿師が担当している。

[塗装]

塗装については、基本的には彦根仏壇の伝統技術をそのまま用いているが、すべての商

表 4：「B & G Collection」の特徴と彦根仏壇の伝統技術との関係性（カテゴリー別）

商品名	製造期間 (比)	コスト (比)	伝統技術					
			木地	塗装	金箔押し	鍔金具	蒔絵	宮殿
花器	1.5～2	1		○	○		○	○
壁掛け	1.5～2	1		○	○		○ (含彩色)	○
テーブル ラック	1.5 1	1		○			○	
収納箱	2	1	○	○		○	○	
照明	2.5	2		○		○		○

注 1) 伝統技術における各セルは該当するものすべてを記載している。

注 2) 伝統技術の種類については製造に関わった職人の職種にもとづいて記載している。

注 3) 当該表における製造期間比、コスト比は一般的な彦根仏壇の伝統技術と比較した場合のものである。なお、これらの数値はすべて大まかなものであり、あくまで目安である点には注意が必要である。

注 4) 製造期間は月単位。

出所：当該表は井上仏壇店への聞き取りにより筆者が作成。

品カテゴリーでカシュー吹き加工がされている点にその特徴がみられる。つまり、「B & G Collection」では漆塗りはされていない。これは、漆塗りをを行うとカシュー吹きの場合と比べて製造期間やコストが3～4倍程度かかるためである。そのため、井上は「B & G Collection」の商品を開発するにあたり、最初から塗装工程はすべてカシュー吹きで行うことを決めていた。なお、この工程は急いでしまうと品質に大きな影響を与えてしまうため、「B & G Collection」のなかでも最も手間隙やコストがかかる工程である。

[金箔押し]

「B & G Collection」のなかで、金箔押しの技術が用いられているのは壁掛けの「THE FOUR SEASONS」という商品のみである。ここでは断ち切り金箔を用いて金箔押しを行っており、彦根仏壇の伝統技術をそのまま用いている。

[鍔金具]

鍔金具の技術は、収納箱と照明に用いられている。収納箱については引き出しのつまみに金具が取り付けられている。前述したように、この金具はもともと鍔金具師が遊び心でつくったものであるため、それらすべてが異なる形をしている。この工程については彦根仏壇の

伝統技術の応用というよりは彦根仏壇の職人（鋳金具師）が個人的に試作したものであるという意味合いが強い。また、照明については彦根仏壇でも用いられている透かしの伝統技術がそのまま用いられている。

[蒔絵]

蒔絵の技術は、照明以外のすべての商品カテゴリーで用いられている。この工程は彦根仏壇の場合と同様に蒔絵筆で、漆が乾く直前に金粉を蒔くことにより模様をつけている。また、壁掛けの一部の商品では蒔絵ではなく、彩色という技法が用いられている。この技法は直接色絵の具を用いて模様を描くため、濃淡を表現しやすいという特徴がある。

5.3 「B & G Collection」の特徴と課題

本節では、「B & G Collection」の特徴と課題について検討する。同ブランドはもともと彦根仏壇の伝統技術をいかした新商品をつくるという前提のもと開発された。そのため、ブランド内の商品は彦根仏壇のイメージである漆の「黒」と金箔の「金」を色濃く反映したものになっている。また、活用する技術については「技術をどのように商品にいかすのか」ではなく「商品にあった技術はどれなのか」という発想をもとに商品開発を進めていった。実際、「B & G Collection」では工部七職の技術がすべて使われているわけではない。

このようなスタンスで開発した「B & G Collection」であるが、ICFF では商品全体としては高い評価を受けたものの、一般受けしにくいという課題も残った。これは彦根仏壇の伝統技術を活用するという前提から開発がはじまったため、和の印象が強い商品になってしまったということや、商品コンセプトやデザインの詰めが甘かったためである。ただし、これらの点は商品開発の期間が数ヶ月と短かったこと、井上仏壇店にとっては初めての異分野での商品開発であったことなどを考慮すると商品全体としては高い評価を受けていることなどから一定の成果を収めているといえる。

6. 結論と今後の課題

本稿では、滋賀県彦根市に活動拠点を置く井上仏壇店の商品開発活動について検討した。最初にブランドに関する先行研究をレビューし、本稿の事例に即した形で概括した。具体的には本稿におけるブランド概念の位置づけやブランドの重要性、ブランドの基本戦略である。次に、井上仏壇店にとっては初めてのブランドである「B & G Collection」のプロジェクト概要、同ブランドの商品特性について確認した。最後に、同店の商品開発についてブランド戦略の観点から検討する。

「B & G Collection」は井上仏壇店にとってはじめて創設したブランドである。このプロジェクトは、当初から綿密に企画され進められていたわけではない。同店代表の井上はこのままでは本業の仏壇事業だけでは厳しくなるという思いを抱いていたことや、彦根商工会

議所のセミナーで出会った K 氏が井上に新たなブランド展開を勧めるようアドバイスし、積極的に協力したこと、職人たちも前向きにプロジェクトに参加してくれたことなどの要因により「B & G Collection」は誕生したのである。結果として、井上仏壇店はブランド開発に関わるリスクを低減させることができた。

このようにして誕生した「B & G Collection」であるが、井上仏壇店は ICFF において商品デザインという課題を見出すことになる。同ブランドは、日本の伝統工芸（彦根仏壇の伝統技術）をいかした和の商品という点では高い評価を受けた。しかしながら、その一方で一般受けするようなデザインではないという評価も受けていたのである。そのため、同店は商品コンセプトやデザイナーの活用など、ものづくりの重要な要素を改善していくようになる。その活動は後の「chanto」の商品開発にいかされていく。このブランドは彦根仏壇の漆塗りの技術を活用したカフェ用品シリーズであり、現在に至るまで多くのメディアに取り上げられるなど、井上仏壇店にとって重要なブランドになっている。そのため、今後は「B & G Collection」と「chanto」との関係性を踏まえた事例の分析が必要であると思われるが、これについては今後の課題にしたい。

<引用・参考文献>

1. Aaker, D. A. (1991) : *Managing Brand Equity : capitalizing on the Value of a Brand name*, Free Press, New York, NY. (陶山計介, 中田喜啓, 尾崎久仁博, 小林哲記 (1994) : 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社) .
2. Aaker, D. A. (1995) : *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介, 小林哲, 梅本春男, 石垣智徳訳 (1997) : 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社) .
3. 恩蔵直人 (2004) : 『経営学入門シリーズ マーケティング』日本経済新聞出版社.
4. 日本マーケティング・リサーチ協会編 (2004) : 『改訂新版 マーケティング・リサーチ用語辞典』同友館.
5. 沼上幹 (2008) : 『わかりやすいマーケティング戦略 新版』有斐閣.
6. 野口智雄 (1994) : 『ビジュアル マーケティングの基本 第2版』日本経済新聞社.
7. 野口智雄 (2002) : 『ビジュアル マーケティングの先端知識』日本経済新聞社.
8. 水越康介 (2009) : 「ブランド構築のマネジメント」石井淳蔵・廣田章光編著『1からのマーケティング 第3版』発行所：碩学舎、発売元：中央経済社, pp. 220-236.
9. 和田充夫・日本マーケティング協会 [編] (2005) : 『マーケティング用語辞典』日本経済新聞出版社.

日本ビジネス・マネジメント学会 論文投稿要綱

1. 投稿者

- ・ 投稿者は、原則として日本ビジネス・マネジメント学会の会員とする。
- ・ 投稿する会員は、当該年次の学会費を納入済みであることが必要である。

2. 投稿論文

- ・ 投稿論文は、日本ビジネス・マネジメント学会の設立目的に則したテーマであり、日本語もしくは英語で書かれた未公開の論文とする。

3. 投稿論文の種類

- ・ 投稿論文の種類は、研究論文と寄稿（研究ノート・事例研究・報告・調査・資料・書評など）に分類される。
- ・ 研究論文は、査読付き論文（以下、査読論文）と自由論文（以下、論文）に分類される。

4. 投稿論文の書式

- ・ 投稿論文の原稿は、ワープロ（原則として Word）横書きで作成する。
- ・ 本文・注・図表・謝辞・参考文献を含めて、日本語論文の場合は 24,000 字以内（A4 で 40×35、約 17 ページ）、英語論文の場合は相当分量とする。
- ・ 余白は、左右 30 mm、上 35 mm、下 30 mmとする。
- ・ 第 1 枚目に、タイトル（日本語と英語）、所属・氏名（日本語とローマ字表記）をつける。
- ・ 研究論文（査読論文、自由論文）の場合、英文要旨（Abstract）を 200 語以内でつける。

5. 注、図表、謝辞、参考文献

- ・ 「注」は、当該ページ下部に本文と区別して記載する。
- ・ 「図 (Fig.)・表 (Table)」は、そのまま本文中に挿入して通し番号をつける。
＜例＞図 1、図 2 表 1、表 2 Fig. 1、Fig. 2 Table 1、Table 2
- ・ 「謝辞」は、本文第 1 ページ下部に「注」として記載するか、本文最後に記載する。
- ・ 「参考文献」は、本文の後に一括して記載する。著者名のアルファベット順に並べる。
同一著者の論文を複数記載する場合は、発行年の古い順に並べる。

＜例．英語文献＞

Bandura,A.(1977) : Self-efficacy Toward a Unifying Theory of Behavior Change
Psychological Review 84 pp191-215

Robbins,S.P.(1997):*Essentials of Organizational Behavior(5th Edition)*
Prentice-Hall Inc.

<例. 英語邦訳文献>

- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation* John Wiley & Sons Inc.
[坂下明宣、榊原清則、小松陽一、城戸康彰訳(1982): 『仕事とモチベーション』千倉書房]

<例. 日本語文献>

- 綾野克俊(2008): 「事業継続マネジメント(BCM)規格の動向と課題ーISO/PAS 22399を中心としてー」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会, 第4号, pp.1-6.
- 古川久敬(1988): 『組織デザイン論』誠信書房.

6. 学会誌への掲載

- 学会誌への掲載は、その時期、順序などは学術委員会が決定する。
- 研究論文は、査読結果および論文審査委員会の判断に基づいて、学術委員会が掲載の可否、その種類（査読論文、論文、寄稿）を決定する。
- 寄稿の分類は、投稿者の申請に基づいて学術委員会が決定する

7. 著作権

- 掲載された論文等の著作権は、著者と日本ビジネス・マネジメント学会に帰属する。
- 学会誌に掲載された論文等を執筆者が他の出版物に転用する場合には、あらかじめ学会の了承を得ることが必要である。

8. 研究論文

- 研究論文とは、独創的もしくは創造的な内容で、かつ「問題、目的、方法、結果、考察、結論、脚注、引用」などについて、科学論文の要件を満たすものである。
- 研究論文は、原則として査読委員による査読後、学会誌への掲載の可否が決定される。
- 研究論文は、投稿者の希望により自由論文として掲載を希望することが可能である。その際には、論文審査委員会の書式、内容などについての審査を実施する。

9. 論文審査委員会

- 論文審査委員会は、単独または総務会との共同により、査読委員を選出・決定し、査読に関する一連の職務を遂行する。
- 論文審査委員会は、学会事務局に対して選出した査読委員を報告する。

10. 査読委員

- 査読委員は、論文審査委員会および学会事務局への報告を除いて、原則匿名とする。
- 査読委員に対し、投稿者の所属など投稿者が推定される事項について、原則匿名とする。

11. 査読論文（自由論文も準ずる）の投稿から掲載までのプロセス

- (1) 投稿者は、定められた期日までに学会事務局に、ハードコピー 2 部を提出する。
- (2) 学会事務局は、速やかに投稿者に対し論文受理の連絡をする。
- (3) 学会事務局は、速やかに論文審査委員会に対し当該論文を送付する。
その際、投稿者の氏名および所属などの匿名性を確保する。
- (4) 論文審査委員会は、単独または総務会と共同で、当該論文の分野・領域を考慮して査読委員を選出し査読を依頼する。
- (5) 査読委員は、査読終了後、速やかに論文審査委員会に査読結果を報告する。
 - ①査読論文として掲載可
 - ②一部修正後、査読論文として掲載可
 - ③一部修正後、自由論文として掲載可
 - ④寄稿（研究ノートなど）として掲載可
 - ⑤掲載不可
- (6) 論文審査委員会は、査読委員の判断を尊重して、査読結果を速やかに学会事務局に報告する。
- (7) 学会事務局は、速やかに投稿者に対し査読結果を連絡する。
- (8) 投稿者は、学会事務局からの連絡を受理した後、1 ヶ月以内に「4. 投稿論文の書式」に準じて加筆・修正し、電子メールもしくは FD とハードコピーを提出する。
- (9) 一連の査読プロセスについて、学会事務局が投稿論文を受理した後、投稿者に対する学会誌への掲載可否の連絡まで、2 ヶ月以内に完了するように努力する。
- (10) 投稿者は、学会誌への掲載可否結果について、掲載可否の連絡を受理した後 14 日以内を限度として、学会事務局に対して文書による質問をすることができる。

12. 特記事項

- ・ 学会事務局および学術委員会は、論文審査委員会において相当の期限を過ぎても査読結果を報告されない投稿論文がある場合、また論文審査委員会として査読結果を保留したなどの事項については、論文審査委員会の判断によらずに、学会誌への掲載の可否を決定することができる。
- ・ 学術委員会は、倫理的・社会的配慮等に基づいて、投稿論文の書式、表記方法、表現方法等について、いつでも投稿者に修正、変更を求めることができる。
- ・ 投稿論文は、原則として随時受けつける。
- ・ 投稿論文の原稿、FDなどは、原則として返却をしない。
- ・ 学会誌の発行については、年 1 回以上とする。

[本規程は 2005 年 11 月 1 日より実施する]

ビジネス・マネジメント研究 第16号

Business Management Studies Vol. 16

発行日：2020年3月19日

発行所：日本ビジネス・マネジメント学会

〒259-1292 神奈川県平塚市北金目4-1-1

東海大学政治経済学部経営学科内

編集：日本ビジネス・マネジメント学会 学術誌出版委員会

©2020 BMSJ Printed in Japan

本論文集の全部または一部の無断複写は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。