

明治大学経営学部 塚本ゼミ・第17期生

卒業論文集

2020年3月23日

はじめに

塚本ゼミ 17 期生の皆さん、ご卒業おめでとうございます。残念ながら、今年の卒業式は新型コロナウイルス禍のために、中止となりました。ゼミの卒業パーティーを比較的早い時期に中止にした際は、ここまで状況が悪化するとは想像できませんでした。卒業式まで中止となるのは東日本大震災以来です。新型コロナウイルスの影響は甚大ですが、皆さんが4月からの新生活を無事に迎えられることを心より願うばかりです。

わずか2年間という、短い期間ではありましたが、個性豊かな皆さんをゼミに迎え入れることができ、ゼミの集大成である卒業論文の指導を無事に終えることができ、安堵しております。皆さんはそれぞれに強い個性を持っており、それはこの力作揃いの卒業論文集の内容にも反映されていると思います。これからの新生活でも、ぜひ個性の輝きを失うことなく、前を向いて様々な事に挑戦し、充実した人生を送ってくれることを期待しております。

この状況が落ち着き、皆さんと再会できる機会を持てますことを願っております。また、大学が懐かしくなったら、気軽に研究室に立ち寄ってもらえればと思います。

皆さんのご多幸と益々のご活躍を心から願い、卒業のお祝いのメッセージとさせていただきます。

明治大学経営学部教授 塚本一郎

目次

石井大地「日本における e スポーツの発展」	3
高橋佑典「高齢社会における増加する高齢ドライバーによる 自動車事故をいかに減らすか」	27
新村 健太「空き家問題と空き家の再活用 ～古民家の活用による価値創出～」	51
永井瑞穂「中小企業の CSR」	77
竹中凌佑「欧米と比較した日本のワーク・ライフ・バランスへの取り組み」 ..	96
園部友哉「Fintech が銀行に及ぼす影響とその対抗策」	113
岩本 凌「今後の人工知能と雇用の関連に関する研究」	132
柴田 涼「日本の雇用システムの未来」	151
森本 健介「企業の不正会計と監査の在り方」	164

日本における e スポーツの発展

経営学科 4 年 5 組 3 番 石井大地

目次

序章

- (1) 研究背景
- (2) 研究方法
- (3) 論文の構成

第 1 章 e スポーツを取り巻く現況

- (1) e スポーツとは何か
 - 1.1 e スポーツの定義
 - 1.2 e スポーツは「スポーツ」か
- (2) e スポーツの持つ可能性

第 2 章 世界における e スポーツ

- (1) アメリカ
 - 1.1 歴史と現在の市場規模
 - 1.2 教育機関での e スポーツの取入れ
- (2) 韓国
 - 2.1 現在の規模
 - 2.2 国民からの高い認識
- (3) EU
 - 3.1 既存施設の利用による地方活性化
- (4) 日本の現状
 - 4.1 法的な問題
 - 4.1.1 刑法
 - 4.1.2 不当景品類及び不当表示防止法
 - 4.2 限定的な認知

第 3 章 e スポーツ促進のための提言

- (1) マーケティングの方向性
- (2) 教育としての取入れ
- (3) 結論

序章

(1) 研究背景

スポーツという分野では、時代に即してその領域が拡張、多様化し新しいスポーツが誕生することが往々にして起こりえる。乗り物を用いたモータースポーツやチェスなどのマイナースポーツが好例である。そして近年ではeスポーツがそれだといえるだろう。

eスポーツとは「エレクトロニック・スポーツ」の略称で、広義には電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、主にコンピュータゲームやビデオゲームを用いた対戦を競技として捉えることに対する名称である¹。近年 e スポーツは世界的に盛り上がりを見せており、最も人気のある e スポーツタイトルは、毎月プレイするプレイヤー数が全世界で 1 億人に達しているともいわれている。若年世代大して大きな需要を持つことや市場の成長性から多くの企業や国家が注目している。また男女が同じ土俵で競うことができること、身体的障害を持つ人にも参加しやすいこと、さらには e スポーツを取り入れた地方創生など多くの面で新しい可能性が見出され、デジタル時代の新たなエンターテインメントとされている。

米調査会社 Newzoo によれば 2017 年の世界 e スポーツ市場規模は 700 億円、視聴者数 2017 年視聴者数 3 億 3500 万人となっており、また 2021 年には市場規模 1765 億円、視聴者数 5 億 5700 万人に成長するとしている²。しかしそれに対して総務省の報告書では、2017 年の日本の市場規模は 5 億円未満、視聴者数は 158 万人となっており、日本はデジタルゲーム産業が昔からあったにもかかわらず、e スポーツへの取り組みは大きく遅れている³。現在の e スポーツの市場の中心は北米だが、観客のうち 44%がアジアの視聴者であるということから、アジアはまだ収益化されていない潜在が眠っているといえ、e スポーツ市場の発展へ大きな可能性を秘めている。

上述の通り、e スポーツ市場は今後世界的な成長が目されており、また社会福祉的な観点への貢献も期待される。そのため日本においても e スポーツ産業というものに着目する意義は大きいのではないかと考える。

本論では、e スポーツを取り巻く環境を整理し、アメリカ、EU 圏、韓国といった e スポーツ先進国と日本を比較することで、なぜ日本において e スポーツの発展が遅れているのかを明らかにする。そのうえで日本において e スポーツの認知の向上や認識を深めるためにとるべき施策を提言したい。

(2) 研究方法

本論では、e スポーツの日本における発展可能性について、先行研究を踏まえて考察する

¹ 一般社団法人日本 e スポーツ連合 https://jesu.or.jp/contents/about_esports/

² Newzoo 「2018 Global Esports Market Report」

³ 総務省 「e スポーツ産業に関する調査研究報告書」

ものである。

（３）論文の構成

本論はまず１章でeスポーツの現状から、その有用性や定義などを整理する。２章ではeスポーツ先進国と呼べる海外の国々を取り上げ、eスポーツにたいしてどのような取り組みが行われているのか明らかにする。それと対比し日本のeスポーツを取り巻く課題を明らかにする。３章で日本においてeスポーツの認知の向上と意識の改革を図るための施策を提言し、結論と展望を示す。

第１章 eスポーツを取り巻く現況

（１）eスポーツとは何か

1.1 eスポーツの定義

eスポーツについて現時点で明確に定められた定義はない。eスポーツ協会設立準備委員会(2008)はeスポーツを「電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉」「コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称」「ビデオゲーム等の大会が行われる、特定タイトルの総称（オンラインに限らない）」としている。

またWagner（2006：18）はeスポーツを「情報通信技術を用いて精神および身体能力を発展・トレーニングさせるスポーツ活動の分野の一つである」としている。

しかし島田（2010）は、上記の定義では、無数にある電子機器を用いて行う娯楽の中で何をもってeスポーツとするのかが不明確であり、またチェスや将棋などが電子化する必要性が疑われるものまで含まれてしまうと指摘している。そのため「広義の意味で、人間の身体活動を電子情報に置き換え、入力する必要のある競技」と定義した。

成・葛西（2010：73-95）は、「狭義には、実際の世界と類似する仮想的に構築された電子的環境における競争と遊戯性などの要素を含み、精神的・肉体的能力を活用し、勝敗を競うレジャー活動の総称」と定義し、もう少し幅広くみると、「狭義の定義で行われる競技、または大会の現場に直接参加したり、またはオンライン・ゲームを観戦するレジャー活動」として定義され、広義には、「コンピュータを通じた対戦ゲームのコミュニティ活動などのオン・オフラインの文化活動全般を含む」と定義づけている。

eスポーツの厳密な線引きは使用者によって様々に定義されているが、本論はeスポーツの産業としての幅広い面に着目するものであり個別のeスポーツタイトルの線引きについて言及を及ぼすものではない。そのため本論では成・葛西が広義に規定するところのするところのeスポーツが適当ではないかと考える。

1.2 eスポーツは「スポーツ」か

eスポーツについて語るうえでたびたび議題に上がることとして、eスポーツは「スポー

ツ」であるのかということがある。

今日では認識が改められつつあるが、日本においてはスポーツを体育と混同するなどスポーツはその「身体活動」が何かと注目されがちである。明治時代にスポーツという言葉が日本に流入するが、玉木（1999）は、1885 年（明治 18）、森有礼が中学校以上の学校に『兵式体操』を授業として取り入れるなどの背景から日本人は、スポーツを身体競技としてのみ理解したと指摘するように、その身体活動の側面が多く注目されるようになった。

しかし寒川（2004：56-58）が「英語 sport はもともとアングロ・サクソン人の言葉ではなく、ローマ人が使ったラテン語の *deportare* にさかのぼる」「*desportare* は『ある場所から別の場所へ移動する』から転じて『心を塞いだ状態からそうでない状態へ移す』すなわち『気晴らしする、遊ぶ』を意味し、この『遊ぶ』の原義はその後変わらず一貫して今日の sport の動詞に引きつがれた」とするように遊びの側面が確固として存在していることを指摘し、また原義的には身体活動について言及されていないことを確認した。

スポーツという語の定義については、丸山（1994：79）は「スポーツは、ルールや合理的な運動の仕方（技術や戦術）に従い、ある目的を達成するために様式化され、秩序化された社会的行為であり、共通の意味や価値を持った文化である」と述べている。

また、UNESCO（1978）は体育とスポーツに関する国際憲章の中でスポーツを「プレイの特性を持ち、自分自身や他人との競争、あるいは自然への挑戦を含むあらゆる身体活動」と定義している。

さらに、宮内（1990：32）は『『スポーツ』は運動、余暇、競争、制度を基本的要素とする活動で（中略）これらの要素のいずれをどの程度強調するかによって、スポーツはさまざまなレベルで存在する』と述べている。

これらの定義からスポーツについては、身体活動やルール化（秩序付け）、競技性などの要素を抽出することができる。e スポーツがスポーツかという疑問において、度々取り沙汰されるのはその運動性についてである。そこにはやはりスポーツの構成要素のうち「身体活動」の側面が強く意識されているということが推測される。しかし、筧（2018）は、スポーツの概念はフィジカルスポーツとマインドスポーツに大別でき、従来の身体活動を伴うフィジカルスポーツに対しチェスや将棋、ビリヤードといった思考面での競技性を持つものをマインドスポーツと捉えることができると指摘した。

実際に囲碁やチェスといった競技は、日本頭脳スポーツ協会など、世界の人たちが年齢、男女区別のない競技である、『頭でするスポーツ』マインドスポーツとして認知されている。また、ビリヤードやダーツ、あるいはいくつかのパラリンピックなどで採用されている競技が他のスポーツと比較してどこまで身体活動が必要とされているかと問われれば、程度の差こそあれ、必ずしも多くの身体活動を求められているわけではないといえるだろう。

従ってデジタルゲームの中でも特に競技性が高いものについては、マインドスポーツの 1 つと捉えることが可能であり、その意味で広義におけるスポーツの一種であるという事は

間違いないだろう。またその身体的活動においても、e スポーツタイトルの中には1秒間に144コマの動きを見極めたり、正確な操作が必要であるという点で動体視力などの限定的ではあるが、一定の身体活動が伴う事は留意される必要がある。

(2) e スポーツの持つ可能性

2.1 市場としての魅力

e スポーツの人気の上昇と共に、e スポーツは有望な投資先としても認識されるようになってきている。韓国では大手通信企業が、独自のe スポーツ・チームを所有しており、アメリカやEU圏においても、プロサッカー・チーム運営組織のfenerbahce、fc schalke 04、NBAのGolden State Warriorsなども独自のe スポーツ・チームを所有している。国内でも、日本で最も有名なゲームイベントである「東京ゲームショウ」は、2018年にe スポーツに関するステージ「e-Sports X (イースポーツクロス)」を開催し盛り上がりの兆しを見せている。

2018年における世界のe スポーツの市場規模は前年比38.2%増のおよそ9億ドルで、世界のゲーム産業全体(2018年の市場規模はおよそ1,380億ドル)の1%にも満たないが、2012年以降、年平均成長率11%で推移しているゲーム市場と比較して、e スポーツ市場の成長スピードは著しく、2021年には16億ドルを超える市場に成長することが見込まれている。また、地域(国)別では、世界のe スポーツ売上高の38%(3億4,500万ドル)を北米地域が占め、世界最大規模の市場となっており、アジア地域でe スポーツの成長をリードする中国と韓国がそれぞれ18%、6%を占める⁴。

e スポーツ組織のパートナー企業としては、HPのようなコンピュータ会社だけではなく、飲料メーカーRed BullやクレジットカードのMaster Cardなどがe スポーツ組織と提携し、さまざまなe スポーツ・イベントのスポンサーとなっている。日系企業では、トヨタや日産などの有名企業もアメリカでのe スポーツ大会に出資している。ゲーム専用コンピュータ部品を中心に開発・販売する会社もある。例えば、Razer、Logitech、大手なコンピュータ会社もゲーム専用マシンのブランドがある。例えば、Kingston TechnologyはHyperX、DellはG Series、Inspiron、Alienwareなどを所有している。

また、収益機会を捉えた投資の対象としてだけではなく、関連する新たな職業も生み出している。プロ選手以外、キャスターやコーチなどのスポーツと同様の役割を担う人材が必要であり、それを本業とする人たちも現れてきた。そのため、e スポーツは、単なる個人の娯楽としてのゲームの域を越え、将来に向けての人材育成のためのコースも作られている。

2.2 スポーツマーケティングとしてのe スポーツ

現在のe スポーツの市場規模やその成長性は前述したが、寛(2017)はその収益構造には

⁴ <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>

従来のスポーツマーケティングの構造である（１）スポンサー収入、（２）放送権収入、（３）観客入場料収入、（４）マーチャンダイジング収入をそのまま当てはめることができるとしている。

スポンサー収入の面では、すでに世界では多くの企業が若者向けマーケティングの一環として e スポーツとのコラボレーションを行っている。古くから e スポーツシーンを支えてきたスポンサーは PC メーカーであり、CPU メーカーやモニター・キーボード・マウスなどのゲーミング関連デバイスメーカー等が中心であった。これらがリーグ戦やチーム、個人へのスポンサーになることでプロシーンが作られていった。上述したが、近年はそれらに加えレッドブルやコカ・コーラ等の飲料メーカーや携帯電話会社、ピザチェーンなどの食品メーカー、日産自動車（北米）など多種にわたる企業が参加してきており、この流れは拡大の一途を辿っている。

放送権の面では、e スポーツはネットとの親和性が高く、海外ではテレビの力が弱まる中、ネット放送の存在感が日本では考えられないほど強まってきている。特に 2014 年にアマゾンに約 1000 億円で買収された世界最大のビデオ配信プラットフォームである「Twitch」は毎日 970 万人のユーザーがアクセスし、その主力はゲーム、特に e スポーツにある。Twitch の収益構造の主なものは月 5 ドルの月間購読システムと広告再生等により、配信者や配信企業に収益が上がる仕組みになっている。また、こうした流れに対し既存メディアグループも e スポーツの囲い込みに乗り出して来ており、スポーツコンテンツとして e スポーツがネット、テレビから収益を上げていくことが更に加速していくことが考えられる。

観客入場料の面では、世界での e スポーツのイベントは年々観客動員が膨れ上がり、それに伴いイベントが行われる会場が巨大化している。アメリカでは数万人収容規模の NBA の会場も頻繁に使われており、また欧州などでは定期的な大会による集客で地方創生という面でも活用され始めている。

マーチャンダイジングの面では、他のスポーツ選手と同じように、e スポーツプロチームや個人のプロ選手が人気が出てくると当然のようにチームユニフォームやグッズ、プロ選手仕様の PC、キーボード、マウスなどを欲しがるとファンが現れ、大きな売り上げを上げる事となる。各国の人気チームは自チーム HP 内にオンラインショップを持っており、すでにマーチャンダイジングのシステムは整えられている。

このように既存のスポーツマーケティングの仕組みを利用し、海外ではすでに収益構造が確立されてきている。

2.3.1 福祉的観点からの可能性

一般的にゲームには不健康なイメージがつきものである。しかし意外にも e スポーツは健康促進にも役立てられるかもしれない。プレイヤーに刺激的且つインタラクティブな体験をさせるゲームを高齢者の健康の促進に役立てる方法が医学的な見地から研究されている。

モントリオール大学の研究チームは 2017 年 12 月に発表した論文において、三次元プラットフォームのゲームをプレイすることで、アルツハイマーの予防になると論じている⁵。試験では、55 歳から 75 歳の被験者がおよそ 6 か月間、3D アクションゲーム「スーパーマリオ 64」をプレイした。「スーパーマリオ 64」をプレイした被験者の脳の海馬の灰白質の量が増加したという。研究チームは 3D ゲームの世界を探索し、その環境を記憶するという作業が灰白質に良い影響を与えるという仮説を提示している。ユーザーを没入させるゲームは不安障害・PTSD（心的外傷後ストレス障害）といった病気の治療にも使用されている。患者がストレスを感じる環境をゲームとして再現し、患者に体験させることで症状に慣れさせることで、病気の症状を和らげるという効果がある。特に VR（バーチャルリアリティ）の技術を用いたゲームの研究が注目されている。オックスフォード大学の精神科医のチームは、2017 年に英国の国民保健サービス、バルセロナ大学の研究者と共同で、VR とメンタルヘルス問題に焦点をあてた 285 件の研究をメタ分析し、VR 治療の効果をまとめた論文を発表した。当該論文によると、VR 治療は特に PTSD に有効であり、主執筆者のダニエル・フリーマンは、当該手法はセラピストとの面談と同程度の効果が見込めると論じている⁶。

このように脳機能やメンタルセラピーの分野での医学的な研究結果が出ており、e スポーツはそのプレイすることの身体的容易さからも高齢者などの健康促進に寄与する可能性がある。

2.3.2 様々な差異を超える可能性

多くの e スポーツはモニターを眺め、コントローラーやマウス、キーボードを操作してプレイする。必要となる身体運動が限定されているため、性別、身体障害、加齢といった様々な身体的な差異を乗り越え、あらゆるバックグラウンドを持ったプレイヤーが分け隔てなく楽しむことができる“バリアフリー”でインタラクティブなエンターテインメントとして捉えることができる。

2018 年の平昌オリンピックで行われた「StarCraft II」というタイトルの大会は男女混合で行われ、カナダ代表の女性プレイヤーであるサーシャ・ホースティンが優勝を勝ち取った。e スポーツ産業はプロ選手・ファン共に男性比率が高いが⁷、女性プロ選手の活躍により女性の参加が促進され、男女が同じ条件で競い合える“平等な”スポーツの誕生が期待される。

またパブリッシャー・デベロッパーは障害を持ったプレイヤーが一般のプレイヤーと同様

⁵ 「Playing Super Mario 64 increases hippocampal grey matter in older adults」, Greg L. West, et al

⁶ <https://wired.jp/2017/05/13/vr-mental-health-treatments/>

⁷ Nielsen 「The Esports Playbook : Asia」

にゲームを楽しめるシステムの開発にも力を入れている。

アメリカの障害者支援団体 AbleGamers は、あらゆる障害をもったプレイヤーがゲームをプレイするためのソリューションを開発する、ゲーム開発者に向けてユニバーサルデザインを実現するための講義を行うといった支援を行っている。

2017 年 3 月にはアクセシビリティ（製品やサービス等の、ハンディを持つ人を含む広汎な人に対する、利用しやすさの程度）に関する世界的なイベント「アクセシビリティキャンプ」が東京で開催され、視覚障害をもったプレイヤーがどのようにゲームを楽しんでいるかが協議された⁸。当イベントのトークセッションでは「RPG のマップを暗記する」、「音によって格闘ゲームのキャラクター位置を把握する」、「鳴き声でポケモンを聞き分ける」といった視覚障害者のプレイヤーの独自の楽しみ方が紹介された。

2.3.4 コミュニケーションツールとしての可能性

ゲームをプレイする端末（家庭用ゲーム機、PC、スマートフォン）がインターネットに接続され、あらゆるゲームをオンラインで誰かと一緒にプレイできるようになった。移動が困難になった高齢者や歩行に障害をもった人も、インターネットに接続することで、家族や友人と一緒にゲームをプレイすることができる。

ワシントン・ポスト社とマサチューセッツ大学が共同で行った調査によると、14 歳から 21 歳のゲームプレイヤーのおよそ半数が、友人と時間を過ごすことがゲームをプレイすることにおいて必要な要素だと回答。また、同じく半数はゲームを通じて 1 人以上の友達をつくったと回答している⁹。このことから若い世代が人間関係を構築し、円滑にコミュニケーションを行うために、ゲームが一定の役割を果たしているといえる。

またゲームにおけるコミュニケーションは、テキストが中心だったが、インターネット回線の高速化、端末の高性能化に伴って声によるコミュニケーションや「Twitch」といった配信サービスを通じた動画によるコミュニケーションに変化している。技術の進化に伴いゲームを介した親密なコミュニケーションが可能になった。ルイジアナ州立大学のロレッタ・ペチオニ准教授らは家族と頻繁にゲームをプレイする高齢者は家族とのつながりを感じており、ゲームをプレイする高齢者は家族と頻繁に情報を交換し、ゲームという共通の話題を持つことで子供や孫と特別な関係性を築き、より深いつながりを感じることができるとしている¹⁰。

e スポーツは、一緒に時間を過ごし、一緒に会話をするとといったことのきっかけを作り出

⁸ <https://automaton-media.com/articles/gamer-pick/20170409-44388/>

⁹ https://www.washingtonpost.com/sports/the-myth-of-the-lonely-gamer-playing-in-solitude-is-dead/2018/03/09/052162e8-1cb0-11e8-ae5a-16e60e4605f3_story.html

¹⁰ <https://theconversation.com/family-matters-how-video-games-help-successful-aging-57262>

し、円滑な家族の関係性を築く手助けになる可能性も示されている。

第2章 世界における e スポーツ

(1) アメリカ

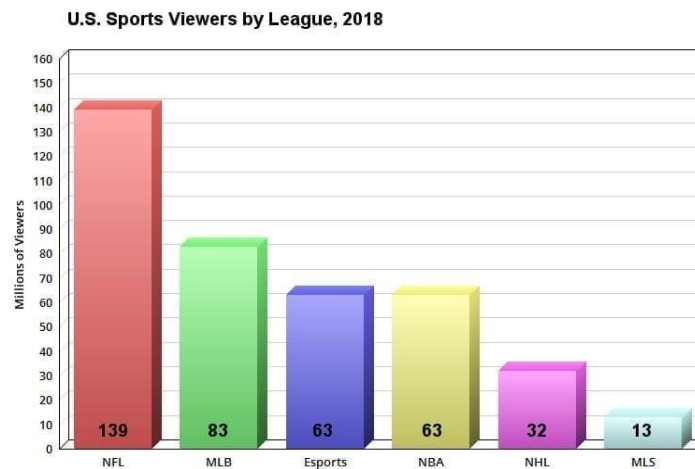
1.1 歴史と現在の市場規模

ゲームを用いた競技はゲームがアミューズメント施設や一般家庭に普及する以前から開催されている。その最初のイベントが 1972 年にスタンフォード大学で計算機科学専攻の学生によって開かれた「Spacewar!3」の大会だった。そして 1990 年末期から 2000 年以降、PC が一般家庭やインターネットカフェといった商業施設に普及するにつれて、PC ゲームのプレイヤーが増加した。はじめはコンピュータを相手にハイスコアを追求するようなゲーム大会だったものが、徐々に人と人の対戦による競技性の高いタイトルが出現していったことにより、これら PC ゲームを用いた e スポーツが「興行」として注目されるようになった。

現在アメリカでは既存のプロスポーツチームや個人投資家などが活発に e スポーツへの投資を始めている。コンテンツとしてのパワーがあるにも関わらず、施設や e スポーツプレイヤーの獲得・維持にかかるランニングコストが現段階で比較的安価であることが要因の一つである。この投資対象としての魅力が、投資家が e スポーツに注目する理由のひとつとしてあげられる。現にスポーツコンテンツとしての盛り上がりは顕著であり、コンサルティング会社の Activate によると、2018 年のアメリカにおける e スポーツ視聴者数は 6,300 万人にのぼり、NBA の年間視聴者数と同じであった¹¹。

¹¹ Activate Tech & Media Outlook 2019

図表 1 : US Sports Viewers by League, 2018



出典 : Esports tied with NBA for viewership in 2018

Activision Blizzard 社や Riot Games 社といった大手 e スポーツタイトルのパブリッシャー・デベロッパーも多数存在し、これらの企業が各地で大規模な大会を開催している。

MOBA¹²、FPS¹³、CCG¹⁴、スマートフォンゲームなど、ジャンル・プラットフォームを問わず、あらゆるゲームのプロ選手が活躍している。

1.2 教育機関での e スポーツの取入れ

アメリカでは教育機関での e スポーツの取入れにも積極的である。

2018 年に全米州立高校協会 (NFHS) は、e スポーツを公式スポーツ種目として認め 2019 年 1 月のシーズンでは 18~20 州の高校が e スポーツ州チャンピオン大会を開催し、2 万 5000 人の学生が最初のシーズンに参加した¹⁵。これにより、これまでスポーツとは縁のなかった学生たちがクラブ活動に従事できると注目されており、学校で「居場所がない」生徒の生活変えるきっかけになることが期待されている。

また高等教育機関が e スポーツ奨学金を提供し、学生 e スポーツアスリートを受け入れているケースもある。アメリカでは、ロバート・モリス大学 (Robert Morris University、イリノイ州) が 2014 年、全米初の大学 e スポーツチームを組織し、30 名の学生 (e スポ

¹² Multi Online Battle Arena の略称 e スポーツジャンルの一種

¹³ First Person Shooter の略称 e スポーツジャンルの一種

¹⁴ Collectable Card Game の略称 e スポーツジャンルの一種

¹⁵ <https://www.inc.com/kevin-j-ryan/high-school-esports-first-season-playvs.html?cid=hmsub2>

ーツタイトルで優れたスキルを有するプレイヤー)を対象に学費及び寮費の50%を奨学金として提供することを発表した。それ以降、プロゲーマー向け奨学金制度を通じて専門のeスポーツ教育プログラムを提供する大学が次々と出現し、こうした大学は現在100校以上に上っている¹⁶。各大学の提供する奨学金は返済不要のメリット型奨学金であるが、マイアミ大学(Miami University、オハイオ州)のように20名の学生から構成される大学eスポーツチームを対象に計4,000ドルの奨学金資金を設けている大学や、ニューヨーク大学(New York University、ニューヨーク州)のように学費全額を免除するeスポーツ関連奨学金を設けている大学など、その金額や形式は様々である。

eスポーツ奨学金を提供している大学では、例えば、サウスウエスト・バプテスト大学(Southwest Baptist University、ミズーリ州)やコロンビア・カレッジ(Columbia College、ミズーリ州)は、キャンパス内で複数のeスポーツイベントを主催し、地域コミュニティにおけるeスポーツ活動の推進と高校におけるアウトリーチ活動に注力することで、高度なスキルを有する高校生ゲーマーの獲得を積極的に行っている。カリフォルニア大学アーバイン校(University of California, Irvine:UCI)は、2016年秋学期より米公立大学として初のeスポーツ奨学金制度を開始し、Riot Games社の後援を受けて、著名なeスポーツタイトルを快適にプレイできる高性能ゲームPC80台を備えた総面積3,500平方フィート(約325平方メートル)の専用eスポーツ施設(UCI esports Arena⁵⁶)を新設するなどしている¹⁷。また、伝統ある米女子大のステファンズ・カレッジ(Stephens College、ミズーリ州)は2017年、女子大学では全米初となる大学eスポーツチームと奨学金制度を開始し、業界では少数派の女性プロeスポーツ選手の輩出を目指している¹⁸。

このように多くの州の高校で、クラブ活動の一環として取り入れられているだけでなく、様々な高等教育機関で、eスポーツアスリートを育成または支援する制度が取り入れられてきている。

¹⁶ <https://nacesports.org/school-directory/>

¹⁷ <https://news.uci.edu/2016/03/30/uci-to-launch-first-of-its-kind-official-e-sports-initiative-in-the-fall/>

¹⁸ https://www.espn.com/esports/story/_/id/19195390/all-women-school-stephens-college-adds-scholarship-esports-program

図表 2:UCI の e スポーツ専用施設



出典：Mashable Asia 「College sports' first esports arena is coming to UC Irvine」

(2) 韓国

2.1 現在の規模

韓国では、IT 推進政策の中で、1990 年代より現在に至るまで e スポーツを含むゲーム業界がアジアの中でも先進的な発展を遂げてきた。2015 年には韓国のゲーム市場規模は 10 兆ウォン（約 1 兆円）の大会を突破し、年間 2% 前後の成長を続けている。また市場の成長に比例するように e スポーツの大会やリーグも年々増加を続けており、現在では 70 を超す団体が活動していると言われている¹⁹。

韓国は 1998 年に発売された「StarCraft」というゲームタイトルのブームを皮切りに、国民が e スポーツ事業に乗り出し、大きな産業を形成してきた。「StarCraft」をはじめとする RTS²⁰タイトルや、RTS の派生である MOBA タイトルの人気が根強く、これらの分野で実力プロ選手が活躍している。また「オーバーウォッチ」「リーグ・オブ・レジェンド」などのメジャー e スポーツタイトルの上位プレイヤーやチームの多くが韓国によって排出されている。

2.2 国民からの高い認識

韓国で e スポーツに関して特徴的なことは、国民からの高い認知度、さらにほかのスポーツと同じようにあこがれの対象として見られているということである。

¹⁹ 山口銀行 「韓国 e スポーツ戦国時代」

²⁰ Real Time Strategy の略称 e スポーツジャンルの一種

社団法人韓国 e スポーツ協会 (KeSPA) は 2008 年に、13～39 歳の男女 800 人を対象に、e スポーツに関するオンライン調査を行った。その結果「もっともよく見るスポーツプログラム」(複数回答可)に関して、e スポーツは 33.7%で全体の 2 位となっている。1 位は 57.3%のサッカー、3 位は 31.8%の野球、4 位は 20%の異種格闘技、5 位は 19.4%のバスケットボールだ。e スポーツがメジャーなスポーツと対等に人気を張り合っていることが分かる。さらに「e スポーツはスポーツだと考えるか?」との質問には 44%が「肯定する」、32.8%が「普通」と、それぞれ答えており、e スポーツをスポーツの一種と認知している割合も半数近くに達している。肯定する理由としては「選手間の競争を通じて勝敗を決める競技だという点」が 42.1%を占めた²¹。

図表 3: 最もよく見るスポーツプログラム

最もよく見るスポーツプログラム	
野球	57.3%
e スポーツ	33.7%
野球	31.8%
異種格闘技	20%
バスケットボール	19.4%

出典：マイナビニュース 2008 年 4 月 14 日より作成

2.3 官民一体となった活動

韓国が e スポーツの強国になった理由として、かつての行政機関（現在は民間法人）である社団法人韓国 e スポーツ協会 (KeSPA) の活躍が挙げられる。

KeSPA が誕生したのは 2000 年、e スポーツという言葉が世界でもやっと使われ始めた時期に、名前に e-Sports を冠して設立された。KeSPA の主な役割はゲームの公式大会の主催そのもので、「国が e スポーツイベントを盛り上げている」という認識を国民に早くから持たせることができた。一方で KeSPA は八百長試合やプロ選手のゲーム内での暴言など、e スポーツにマイナスイメージが持たれかねない行為を厳しく罰し、シーンの健全化に強く働きかけてきた。その結果、現在韓国において男の子の「将来の夢」の上位に「プロゲーマー」が必ず上がり、最高レベルの選手を輩出している²²。また韓国には PC 房という日本でいうところのネットカフェの用な商業施設が数多く存在しており、それが安価に利用できることも、さらに国民の認知を押し上げる一因となったと推察できる。

さらに常設の e スポーツ施設やインターネットカフェといったリアルサイトにプレイヤーが集い、多くのコミュニティを形成しており、e スポーツが最も文化的に根付いた国の

²¹ <https://news.mynavi.jp/article/20080414-esports/>

²² <https://www.e-extreme.co.jp/topics/2310/>

一つといえるだろう。

(3) EU

3.1 既存施設の利用による地方活性化

会場に参加者が集って行われるオフライン大会も e スポーツの大きな魅力の一つである。

他のスポーツのように、ファンが会場に足を運び、チームや選手を応援する。他のイベントで使用されるスタジアムで行われるケースや、e スポーツ専用の常設施設で行われるケースがある。とくに EU 圏の国では既存のアリーナやスタジアムを利用し定期的に大会を開くことで、その地域の活性化に大きく寄与している。

e スポーツ産業の成長に伴い、複数の不動産デベロッパーが古いテレビスタジオや小売スペースを改装するなどし、e スポーツ専用スタジアムとして再利用することを模索するようになっている。2015 年後半から 2018 年半ばまでに、EU 圏内では大規模な e スポーツ専用スタジアムが 6 施設開設されているが、2018 年 11 月にオランダのアーリントン市のエンターテインメント地区にオープンした「Esports Stadium Arlington」は、総面積 10 万平方フィート（約 9,290 平方メートル）に上る欧州最大の e スポーツ専用スタジアムであるほか、アーリントン市が総工費 1,000 万ドルといわれる費用を全額負担しており、地方自治体が e スポーツ施設の建設を独自に行った初の例として注目を集めている。コンベンションセンターを大幅改装した同 e スポーツスタジアムは、最大 2,500 人の観客を動員できる e スポーツ競技スペースのほか、選手がコーチと試合前のシミュレーションを行えるスペース、Twitch やテレビなどに試合の様子を生中継する最先端の放送スタジオ／メディアルーム、最新のゲームを様々な PC・ゲーム機でプレイできる一般ゲーマー向けスペースなどを擁する²³。アーリントン市長の Jeff Williams 氏は、同 e スポーツスタジアムは、「市の観光産業の拡大やミレニアル人材を内外から同地に惹きつける上で重要な役割を果たす」との考えを示している。

また「Intel Extreme Masters」、「League of Legends' Championship」といった大規模な大会には数万人規模のファンが足を運び、試合を観戦する。ポーランドのカトヴィツェでは毎年 ESL 社主催の「Intel Extreme Masters」が開かれている。2017 年は e スポーツのイベントとしては世界最大規模の 17 万 3000 人の参加者を集客した。カトヴィツェは「Intel Extreme Masters」が市にもたらす経済効果は 2200 万ユーロにのぼると発表している²⁴。

他にも、イギリスの「ロイヤル・オペラハウス（ロンドン、イギリス）」、「ヴァルトシュタディオン（フランクフルト、ドイツ）」といった大規模な施設において e スポーツ大会が

²³ <https://esportsobserver.com/four-ways-politics-esports/>

²⁴ <https://esportsobserver.com/report-city-of-katowice-made-22-million/>

開催されている。

(4) 日本の現状

4.1 法的な問題

海外の e スポーツ大会では高額な賞金が設定されているものが多くみられる。高額な賞金はプロ選手を目指すプレイヤーをひきつけ、メディア露出を増やすなど、e スポーツ産業の活性化に大きく寄与している。2019 年に行われた Fortnite という e スポーツの大会では、賞金総額は 32 億円であり、優勝者は約 3 億円もの賞金を手にしたことが話題を呼んだ²⁵。

一方、日本で e スポーツ大会を開催するにあたっては、以下の法律が課題となるため、事業者は法律に抵触しない枠組み作りが必要となる

4.1.1 刑法

高額賞金を捻出するために大会出場者から出場料を徴収した金額を賞金として大会勝者に分配するケースが考えられるが、これは刑法賭博罪（刑法 185 条）の定義における賭博に該当する可能性がある。賭博と定義されるものは（1）偶然の勝敗により、（2）財物・財産上の利益の（3）得喪を争うことである。

（1）についてはチェスや囲碁といった完全情報ゲームでも該当するため、一般的な e スポーツ

タイトルは必然的に「偶然による勝敗が決まる遊戯」に該当する。

（2）については、ゲーム内通貨並びにゲーム内アイテムを賞金とするといった手段が考えられるが、今日のゲームにおいてはゲーム内通貨やアイテムを取引きするオンライン市場が存在するケースもあり、これらのデータが現実の通貨に換算されてしまう場合には財物・財産に該当してしまう。なお、RMT（リアルマネートレード）と呼ばれるパブリッシャー・デベロッパーではない企業（並びに個人）が運営するオンライン上の非公式な取引所がオンラインゲーム黎明期から存在しており、「ゲーム内の通貨やアイテム財物・財産と見做すか否か」については決定的な結論には至っていない。

（3）については、最終的に勝者に分配される賞金の出どころが出場者から徴収された出場料ではない限り、これに該当しない。例えば、出場者から出場料を徴収するものの、その金額は大会の運営費用や出場者が大会でゲームをプレイするというサービスに充当する場合は、賭博に該当しない。賭博罪に抵触しないためには、賞金を出場料以外（例えばパブリッシャーの予算、スポンサーからの出資金）から捻出する必要がある。

²⁵ <https://www.epicgames.com/fortnite/ja/news/the-fortnite-world-cup-a-record-setting-tournament>

4.1.2 不当景品類及び不当表示防止法

e スポーツ大会を開催する際に賞金を提供することにより、ゲームのパブリッシャー・デベロッパー（並びに利益を享受する関連企業）が顧客を誘引するための手段として自己の供給する商品・サービスの取引に付随してこれを提供しているとみなされ、当該法律に抵触する可能性がある。景品に該当するとみなされる場合、取引価額が 5,000 円未満の場合は取引価額の 20 倍まで、取引価額が 5,000 円以上の場合は 10 万円までの金額が上限となり、海外大会のように億を超える賞金を提示した大会を開催することはできない。賞金が景品とみなされない、つまり「景品が顧客誘引の手段となっていない」とみなされる場合は不当景品類及び不当表示防止法に抵触しないが、これは e スポーツタイトルを含む大部分の家庭用ゲームが購入またはプレイするために金銭を請求する（商取引に該当する）ため、抵触する可能性が高い。

昨今のスマートフォンゲームには無料でダウンロード・プレイ可能なものがあり、課金要素はあるものの、その課金については“プレイ時間を圧縮する（例えばレベルを上げる、いずれ手に入るアイテムを事前に取得する）”といった金銭のやりとりがゲームの巧拙に影響しないとみなされ、不当景品類及び不当表示防止法に抵触しないという見解もある。興行を専門とする企業やゲームセンターなど、ゲームタイトルの売り上げによって利益を得ない企業が賞金を捻出する場合は賞金が景品とみなされないため、不当景品類及び不当表示防止法には抵触しない²⁶。

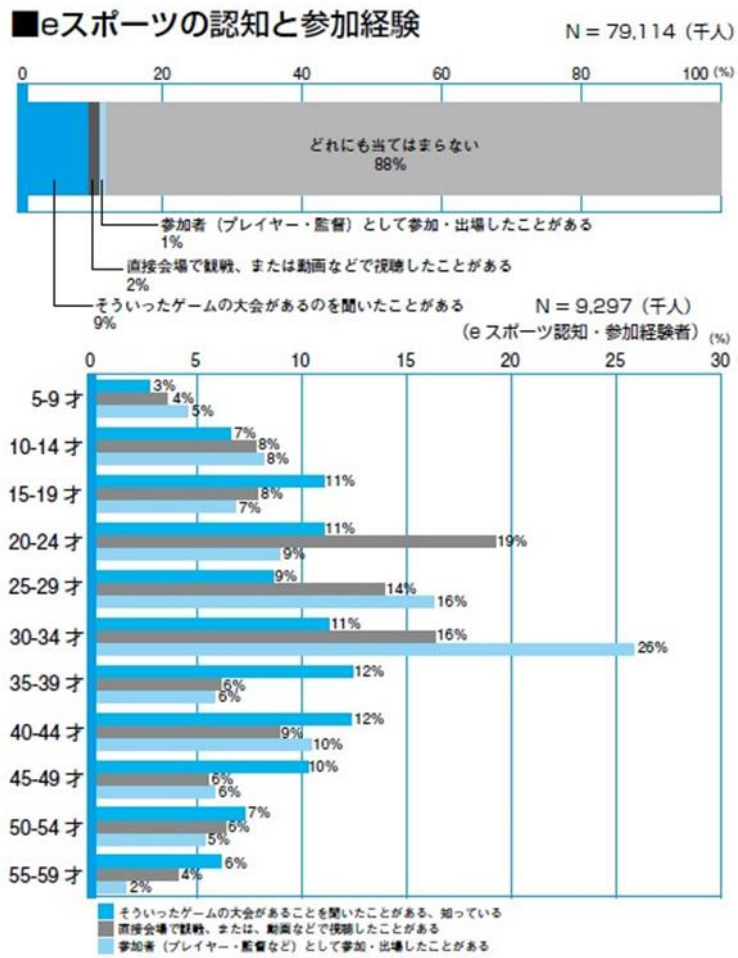
4.2 限定的な認知

別の問題点として現時点における認知度の低さがあげられる。

「ファミ通ゲーム白書」で 5 歳から 59 歳の男女に行った調査により、e スポーツを視聴したことがあると答えたのは全体の 2%で、日本の人口に拡大推計した結果、158 万人と試算した。e スポーツ認知の調査結果、並びに回答者の年代別の比率は図表 4 の通りである。また日本における e スポーツのネガティブ要因としても、その認知不足があげられている（図表 5）。このように現時点では、圧倒的に認知が足りていないという現状がある。

²⁶ 総務省 「e スポーツ産業に関する調査研究」

図表 4 e スポーツの認知と参加経験



出典：ファミ通ゲーム白書 2017

図表 5：スポーツ興行の概観と参入時の論点

Strength: eスポーツの強み	Weakness: eスポーツの弱み
✓ プレーヤーの特性(年齢、性別、障がい有無等)を問わず一緒にプレーが可能 ✓ 遠隔での同時プレーが可能 ✓ 会場設定の自由度が高い(オンライン・オフライン、会場の大小) ✓ OTT (Over The Top) CRMなどのデジタルプラットフォームとの親和性が高い	✓ 専用機器や利用料金が必要な場合あり ✓ タイトルのアップデートや刷新で競技条件が変わることによる、競技者および観客の学習負荷 ✓ 顧客の獲得や離反低下に資する顧客アイデンティティ(地域、出身校など)との結びつきが現状では低い
Opportunity: ポジティブな外部要因	Threat: ネガティブな外部要因
✓ オリンピック等への採用による認知やプレーヤー人口の増加見通し ✓ 人口メリットを有する国や地域での市場拡大による牽引 ✓ 相対的に多い若年層のプレーヤー人口	✓ 現時点における限定的な市場規模および認知度 ✓ タイトルにより市場が細分化 ✓ 人気タイトルや利用端末の地域的差異 ✓ 国内法における制約

出典：デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 「e スポーツ興行の概観と参入時の論点」

第3章 e スポーツ促進のための提言

(1) マーケティングの方向性

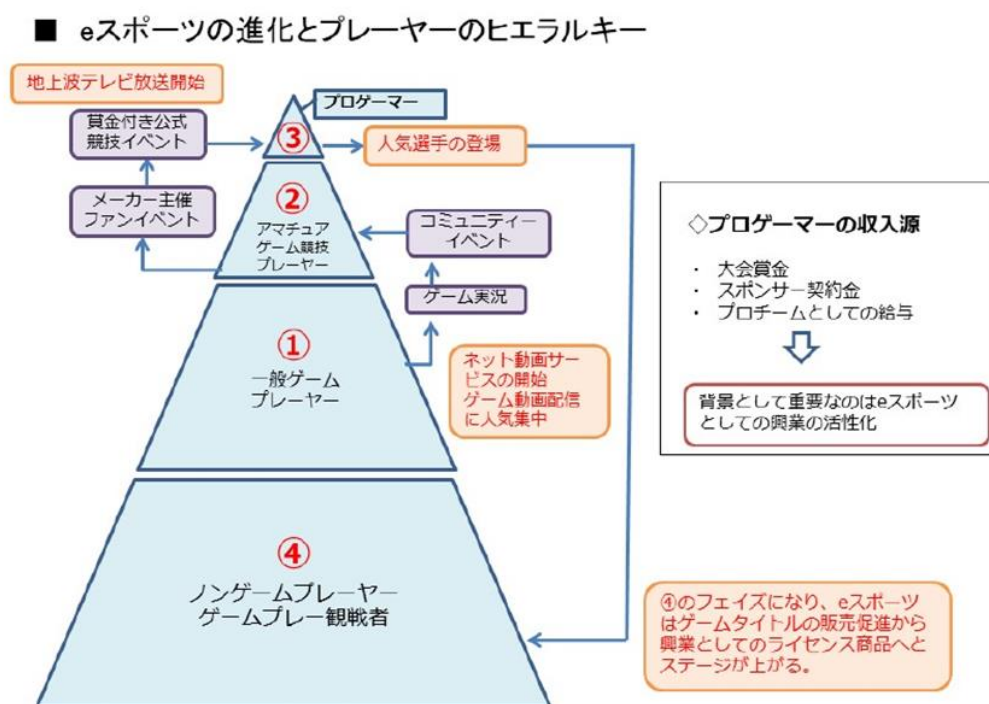
1.1 e スポーツの生態系

文部科学省は、2010 年にスポーツ立国戦略というスポーツ全体のグランドデザインを示した文書を策定した。スポーツ立国戦略策定を機に、より多くの人々がスポーツに親しみ、スポーツを楽しみ、スポーツを支え、そしてスポーツを育てることを通じて、スポーツの持つ様々な意義や価値が社会全体に広く共有されることで「新たなスポーツ文化の確立」が実現されると論じている。

スポーツ立国戦略には新たなスポーツ文化の確立を実現する上での基本的な考え方が示されている。それは、「する人、観る人、支える（育てる）人の重視」である。「する人」とはそのスポーツを自分自身がプレイすることに価値を置く人々を指す。「観る人」とは、試合などをスタジアムやメディアを通じて観戦することに価値を置く人々を指す。「支える人」とは、スポーツのできる環境づくりに価値を置く人々を指す。スポーツに関わる「する人」「観る人」「支える（育てる）人」すべてを育成していくことが、スポーツ競技の発展を進めていくためには重要である。

図表 6 は、e スポーツの進化とプレイヤーのヒエラルキーを図示したものである。

図表 6 : e スポーツの進化とプレイヤーのヒエラルキー



出典：総務省「e スポーツ産業に関する調査研究」

ゲーム産業において、アマチュアや家庭でゲームを楽しむ一般プレイヤーなどが多くの層を占めており、自分ではあまりプレイしないが観戦するだけの層はさらに厚い。日本においてゲームのプレイ動画を見る人は増加傾向にある。その人口は 1500 万人を超え、さらにその最も多い視聴理由が、「テクニックを学びたいから」であった²⁷。e スポーツのような競技性の高いコンテンツを「観る人」の土壌は十分に形成されているといえるだろう。

1.2 スター選手を育成する土壌の必要性

あらゆるスポーツの発展においてスター選手の誕生は重要である。スター選手は競技の枠を超えて言動や行動が注目され、メディアの注目を集める。スター選手は競技の一般的な認知を高め、“する人”、“観る人”、“支える（育てる）人”、全ての層を成長させるポテンシャルを持ちうる。スポーツにおいても当時日本でほとんど注目されていなかったフェンシングが、北京オリンピックで太田雄貴が銀メダルをとったことを機に注目されたことなどが好例である。

スター選手を生み出すためには産業全体の仕組みを整備する必要がある。スター選手が生まれるよう種をまき、スター選手の芽が出た際には、産業全体でサポートし、育成しな

²⁷ ファミ通ゲーム白書 2017

なければならない。選手達が競い合える機会を増やすことは重要であり、選手が活躍できる機会を増やすことで、高い技術を持った選手が生まれやすくなる。

規模や頻度といった観点から大会を設計し、競技全体の盛り上がりを演出する工夫も必要である。

1.3 ブランディングの必要性

e スポーツはゲームを用いた競技であるため、ゲームに対する「遊び」、「子供がやるもの」

といったイメージから、「プロ選手がアスリートとして認知されない」、「結果としてメディアで取り上げられるスター選手が育たない」という現状がある。2018 年 3 月 19 日に NHK で放送された「プロフェッショナル 仕事の流儀」に出演したプロゲーマーの梅原大吾は、努力を重ねて大会で活躍しても、「ゲームはやっても褒められず、むしろ怒られるもの」という認識が一般的であるため、選手になる際に葛藤があったことを語っている。

「する人」、「観る人」、「支える（育てる）人」を増やしていくためには、競技になじみのない人からの尊敬を集め、子供が e スポーツに取り組む姿を親が支援しやすくすることが不可欠である。そのためには e スポーツに対するブランディングを強化していくことも重要である。

（2）教育プログラムへの取入れ

2.1 参考とすべきモデル

2 章で各国の e スポーツへの取り組みを示した。

EU 圏では定期的に大きなオフライン大会を開催することで、地方に大きな経済効果をもたらしている。しかし日本では人の流動性が高い EU 圏との違いや、まだ国際的に大きな e スポーツイベントを開催できるほど e スポーツ産業が確立されていないという問題があり、海外から一定のインバウンドを獲得できるかという部分には大きな疑問が残る。

多くの e スポーツ関連企業のお膝元であるアメリカのように、自然に e スポーツという概念が浸透していき、投資家に注目されるような環境であるとは言えない。

今後どのような施策をとるにせよ、まずは国民の認知を高め e スポーツ産業が発展する基礎を作る必要がある。

そのため日本においては韓国のように官民連携して e スポーツの認知を高めていく取り組みが最も参考になるモデルであり、そのうえでアメリカのように教育に e スポーツを取り入れるというアプローチが効果的ではないかと考える。

2.2 プログラミング教育への取入れ

日本では 2020 年より、小学校でプログラミング教育が必修化される。2021 年には中学校で、2022 年には高等学校での必修化が予定されている。子供に対してプログラミングへ

の興味を喚起するため、e スポーツ延いてはゲームを用いた教育プログラムは大きな可能性を秘めている。

例えば Microsoft 社の箱庭ゲーム「Minecraft」にはプログラミングを行えるツールを実装している。当該プログラミングツールを用いることで「Minecraft」のゲーム内のオブジェクトを動作させるプログラムを作ることができる。子供達は遊びで慣れ親しんだゲームの世界で、自身が作ったプログラムを動作させ、作ったプログラムをもとに同級生とコミュニケーションを行い、インターネットを介して全世界の「Minecraft」のプレイヤーに公開するといったことができる。

日本における e スポーツ産業を成長させるためには、e スポーツで用いられるゲームタイトルを開発できる人材が不可欠である。子供達が「ゲームを企画し、開発する能力」を培うために、幼少時よりゲーム並びにプログラミングに親しみ、技術や創造力を研鑽できる環境を提供する必要がある。e スポーツに係るプログラミング教育は、成長著しい産業に人材を送り出すための有効な施策であるといえる。

2.3 コミュニケーション教育への活用

いかにゲームの中の話といえど、試合で勝利を収めるためには個人の能力のみならず、チームメンバーとのコミュニケーションが不可欠である。e スポーツを通じて、必要な情報を的確に短時間で伝えるというコミュニケーション能力や、相手や自分たちの戦力をもとに最適な作戦を協議するといったディスカッション能力が培われる。

アメリカのように e スポーツをクラブ活動に取り入れることで、幅広い生徒達に e スポーツを楽しむ機会を提供できる。また様々な事情により学校に通えない生徒達が e スポーツを通じて他の生徒とコミュニケーションを行い、チームで活動する楽しみや大切さを学ぶことができる。

さらに e スポーツは言語教育の一環としての多国間でのコミュニケーションツールとしても活用できる可能性がある。

e スポーツの大会は世界各地で行われており、プロ選手として活躍するためには、これらの大会に参加することが不可欠である。現在、格闘ゲーム、MOBA、FPS といった e スポーツのジャンルで活躍する日本人のプロ選手の多くは、世界を渡り歩き、キャリアを重ねている。

e スポーツは国や地域を飛び越えて対戦ができるという特性がある。そのため海外の教育機関と提携し e スポーツを通じて、実践的な他言語教育を行うこともできる。e スポーツの競技にはげむなかで、オンラインで世界中のプレイヤーと対戦し、共同でプレイし、情報を交換する。座学やほかのスポーツに比べて、容易に海外の人とコミュニケーションを取ることができ、多様で実践的な他言語体験は、言語学習に置いて刺激的であるといえよう。

また e スポーツを通じた教育機関同士のオフラインの交流も視野にいれることができる。e スポーツを通じて留学生を派遣し、また、留学生を受け入れるといったことが実現できれば、異文化の体験を促進できるだろう。

(3) 結論

e スポーツはこれから大きく成長していく産業であり、また従来のゲームという枠組みをはずれ、一定の社会的効用をもたらすことも明らかになった。

その中で世界的に e スポーツを活用しようという動きがあり、アメリカ、韓国、EU などを例に様々なアプローチがとられている。日本はそれに比べ大きく遅れており、法的な問題や圧倒的な認知不足といった問題があげられた。

本論では、認知不足の解消が重要であると考察し、韓国の e スポーツ発展までの取り組みが最も参考になるモデルであり、その中でアメリカで行われている教育への e スポーツの取入れが活用できるとして、学校教育に e スポーツを取り入れる施策を提案した。

e スポーツはまだ歴史の浅い産業であり、人々の理解を得られるまでにまだ時間がかかるかもしれないが、今後大きな成長が見込まれる産業でもあり、今後の発展にこれからも注目したい。

参考文献

- ・ 笈誠一郎 (2018) 『e スポーツ論』 ゴマブックス株式会社
- ・ 同上 (2017) 『e スポーツの可能性について』 千葉商科大学経済研究所
- ・ カドカワ株式会社マーケティングセクション (2017) 『ファミ通ゲーム白書 2017』 KADOKAWA Game Linkage
- ・ 金田明憲 (2018) 『e スポーツ興行の概観と参入時の論点』 デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社
- ・ 経済産業省 「ゲーム産業戦略 ～ゲーム産業の発展と未来像～」 の公表について <http://www.meti.go.jp/press/20060824005/20060824005.html>
- ・ 寒河恒夫 (2004) 『教養としてのスポーツ人類学』 大修館書店
- ・ 島田 創 (2009) 『e スポーツのイメージに関する研究』 早稲田大学出版部
- ・ 総務省 (2018) 『e スポーツ産業に関する調査研究報告書』 平成 30 年 3 月
- ・ 成耆政・葛西和廣 (2010) 「e-スポーツの現況と成長戦略の構築」 『地域総合研究』 第 11 号 (Part 1) 松本大学
- ・ 玉木正之 (1999) 『スポーツとは何か』 講談社現代新書
- ・ 日本 e スポーツ設立準備委員会 (2008) 「日本 e スポーツ設立準備委員会 2008 年度の歩み」
- ・ 一般社団法人日本 e スポーツ連合 https://jesu.or.jp/contents/about_esports/ 6 月 13 日アクセス

- ・マイナビニュース「日本ではありえない？韓国で野球よりも人気を集めるeスポーツの世界」<https://news.mynavi.jp/article/20080414-esports/> 11月7日アクセス
- ・丸山富雄（1994）『スポーツ社会学ノート 現代社会とスポーツ』中央法規出版
- ・浜口晴彦・嵯峨座晴夫（1990）『大衆長寿時代の生き方』ミネルヴァ書房
- ・山口銀行（2018）「韓国eスポーツ戦国時代」
- ・Activate 「Activate Tech & Media Outlook 2019」
<https://activate.com/outlook/2019/>
- ・Daily 「Esports tied with NBA for viewership in 2018」
<https://www.dailyesports.gg/esports-tied-nba-viewership-2018/>
- ・Epic games「Fortnite World Cup | 史上最高のトーナメント」
<https://www.epicgames.com/fortnite/ja/news/the-fortnite-world-cup-a-record-setting-tournament> 12月10日アクセス
- ・ESPN「Rising Stars: All-women's Stephens College breaks ground with varsity esports program」https://www.espn.com/esports/story/_/id/19195390/all-women-school-stephens-college-adds-scholarship-esports-program 9月20日アクセス
- ・Greg L. West, et al「Playing Super Mario 64 increases hippocampal grey matter in older adults」
- ・Inc,com「This Company Is Bringing E-Sports to High Schools. To the Students Who Play, It's Bringing a Life Line」<https://www.inc.com/kevin-j-ryan/high-school-esports-first-season-playvs.html?cid=hmsub2> 9月14日アクセス
- ・NAC esports「School Directory」<https://nacesports.org/school-directory/> 9月14日アクセス
- ・Newzoo「2018 Global Esports Market Report」
- ・Newzoo「Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018」
<https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/> 6月13日アクセス
- ・Nielsen 「The Esports Playbook : Asia」
- ・Mashable Asia「College sports' first esports arena is coming to UC Irvine」
<https://mashable.com/2016/09/14/uc-irvine-esports-arena-opening/?europa=true>
- ・Michael G. Wagner (2006)「On the Scientific Relevance of eSports」
- ・The conversation「Family matters: how video games help successful aging」
<https://theconversation.com/family-matters-how-video-games-help-successful-aging-57262> 8月10日アクセス
- ・The Esports observer「Four Way Which Politics are Influencing Esports」

<https://esportsobserver.com/four-ways-politics-esports/> 12月20日アクセス

・The Esports observer 「Report City of Katowice Made 22 Million in Advertising Value from IEM」 <https://esportsobserver.com/report-city-of-katowice-made-22-million/> 12月20日アクセス

・UNESCO (1978) 「United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization」

http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html

・UCI News 「UCI to launch first-of-its-kind official e-sports initiative in the fall」 <https://news.uci.edu/2016/03/30/uci-to-launch-first-of-its-kind-official-e-sports-initiative-in-the-fall/> 9月20日アクセス

・Washingtonpost 「The myth of the lonely gamer playing in solitude is dead」 https://www.washingtonpost.com/sports/the-myth-of-the-lonely-gamer-playing-in-solitude-is-dead/2018/03/09/052162e8-1cb0-11e8-ae5a-16e60e4605f3_story.html/
8月10日アクセス

高齢社会における増加する高齢ドライバーによる

自動車事故をいかに減らすか

経営学科 4 年 5 組 20 番 高橋佑典

— 目次 —

序章

1章 高齢者を取り巻く現状

- 1 高齢者の推移
- 2 高齢歩行者等の交通死亡事故の特徴
- 3 高齢運転者による交通死亡事故の特徴
- 4 まとめ

2章 政府の対策・取組

- 1 高齢歩行者等の交通事故防止のための対策・取組
- 2 高齢運転者による交通事故防止のための対策・取組

3章 結論・考察

参考文献

序章

近年、自動車事故による死亡事故のニュースを見ることが多い。中でも75歳以上の高齢者ドライバーの死亡事故の発生は75歳未満のドライバーよりも比較的多い。これを受けて高齢化が進んでいくとされている日本において車の死亡事故は果たして本当に減少していくのか、減少させるための対策はどのようなものがあるのか疑問に感じたため、今回このテーマについて研究していこうと考えた。

今回この研究を進めていくにあたり、最終的に死亡事故は自動運転技術の発達により、減少していくが、その技術が完璧になるまでの短期、中期的対策が必要になるのではないかと考えた。

研究方法として、主として内閣府等のホームページ等で入手可能なデータや施策を参考に考察していきたい。

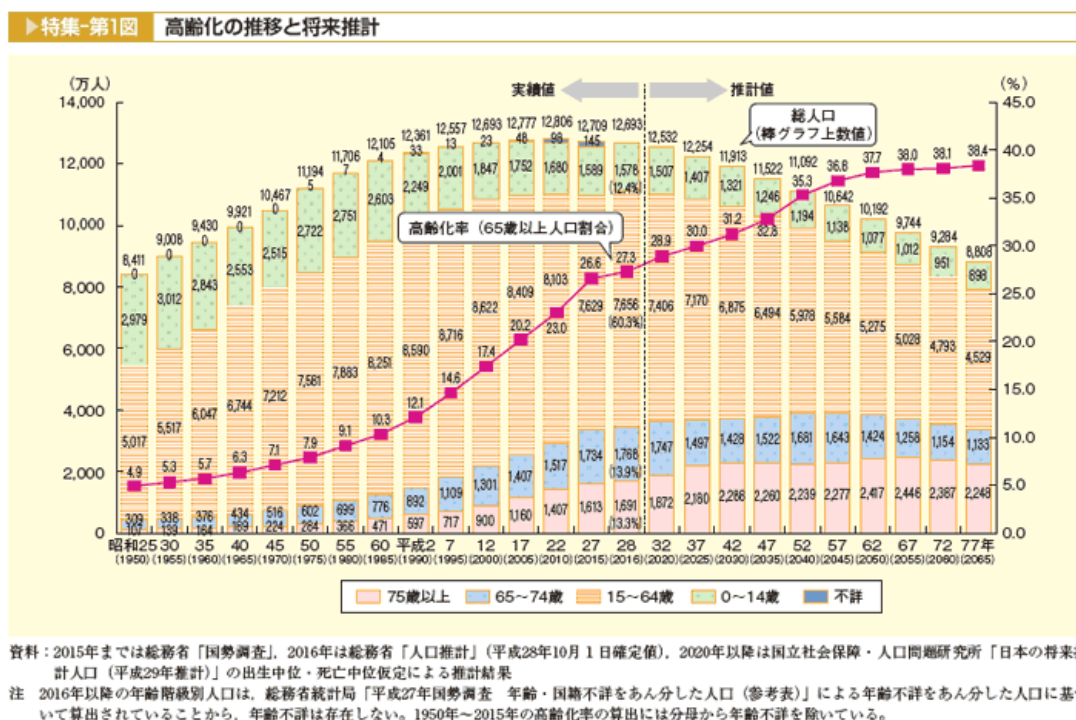
1 章 高齢者を取り巻く現状

1 高齢者の推移

日本国内では、急速に高齢化が進み、2016年10月1日には、65歳以上の人口は3,459万人となり、総人口に占める割合（高齢化率）は27.3%と約4人に1人となっている。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、今後、高齢化率は、総人口が減少する中で高齢者人口が増加することにより引き続き上昇し、2036年には、33.3%と3人に1人となり、2042年以降高齢者人口が減少に転じた後も上昇を続け、2065年には38.4%に達すると推計されている。

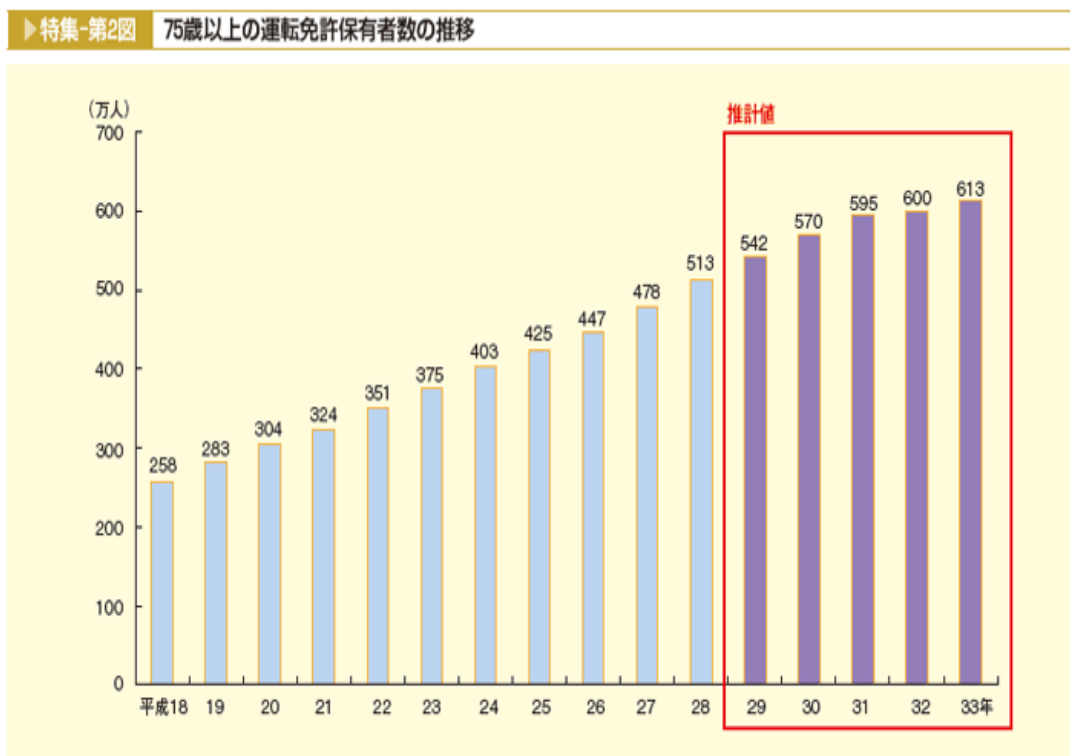
図表 1：高齢化の推移と将来推計



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

そして、高齢者の運転免許保有者も増加していくとされており、2016 年末の運転免許保有者数は約 8,221 万人で、2015 年末に比べ約 6 万人（0.1%）増加した。このうち、75 歳以上の免許保有者数は約 513 万人（75 歳以上の人口の約 3 人に 1 人）で、2015 年末に比べ約 35 万人（7.3%）増加し、今後も増加すると推計されている。

図表 2：75 歳以上の運転免許保有者の推移



注 1 警察庁資料による。

2 平成29年以降の数値については運転免許保有者数減率による推計（平成29年2月実施）

出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

高齢者の特徴として、高齢者は加齢により、動体視力の低下や複数の情報を同時に処理することが苦手になったり、瞬時に判断する力が低下したりするなど、身体機能が衰える。それにより、ハンドルやブレーキ操作に遅れが出ることがあるなどの特性が見られることが分かっている。

また、加齢に伴う認知機能の低下も懸念されており、警察庁によると、2016年に運転免許証の更新の際に認知機能検査を受けた75歳以上の高齢者約166万人のうち約5.1万人は認知機能が低下し認知症の恐れがある第1分類と判定されている。

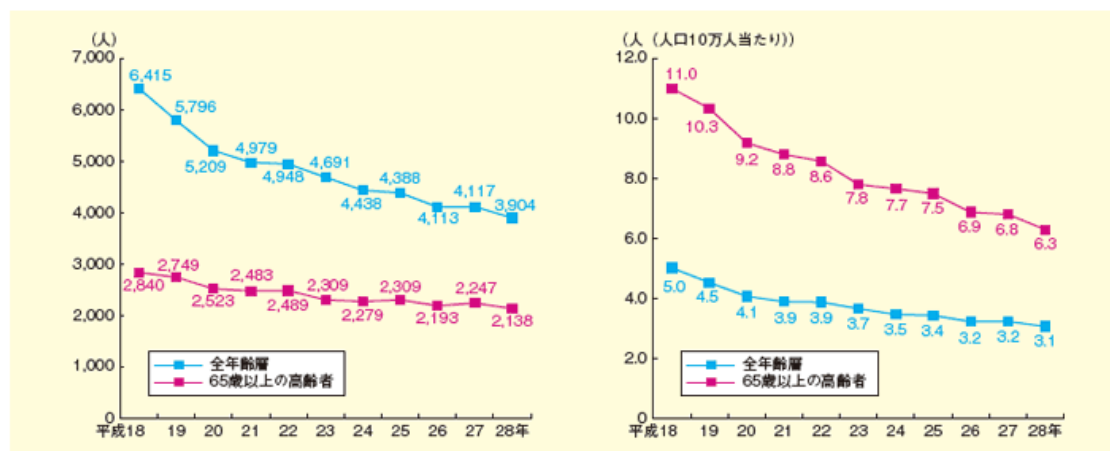
2 高齢歩行者等の交通死亡事故の特徴

(1) 高齢歩行者等の死亡事故の発生状況

2016年の交通事故死者数は3,904人（前年比-213人，-5.2%）で、1949年以来67年ぶりに4千人を下回った。人口10万人当たり死者数は、高齢者を含め全年齢層で減少傾向にあるものの、高齢者人口自体が増加しているため、死者全体のうち高齢者の占める割合は上昇傾向にあり、2016年は過去最高の54.8%となった（第3図）。

図表 3：交通事故死者数及び人口 10 万人当たり交通事故死者数の推移(平成 18～28 年)

▶特集-第3図 交通事故死者数及び人口10万人当たり交通事故死者数の推移（平成18～28年）



10万人当たり死者数及び人口と事故死者数の関係（平成18～28年）

	10万人当たり死者数の増減率(%)	人口増減率(%)	事故死者数増減率(%)
全体	-38.8	-0.5	-39.1 <年平均> 高齢者 -10.9 高齢者以外 -28.2
高齢者	-42.7	31.5	-24.7
高齢者以外	-45.9	-8.6	-50.6

出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

平成 18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28年
高齢者の割合 (%)	44.3	47.4	48.4	49.9	50.3	49.9	51.4	52.6	53.3	54.8

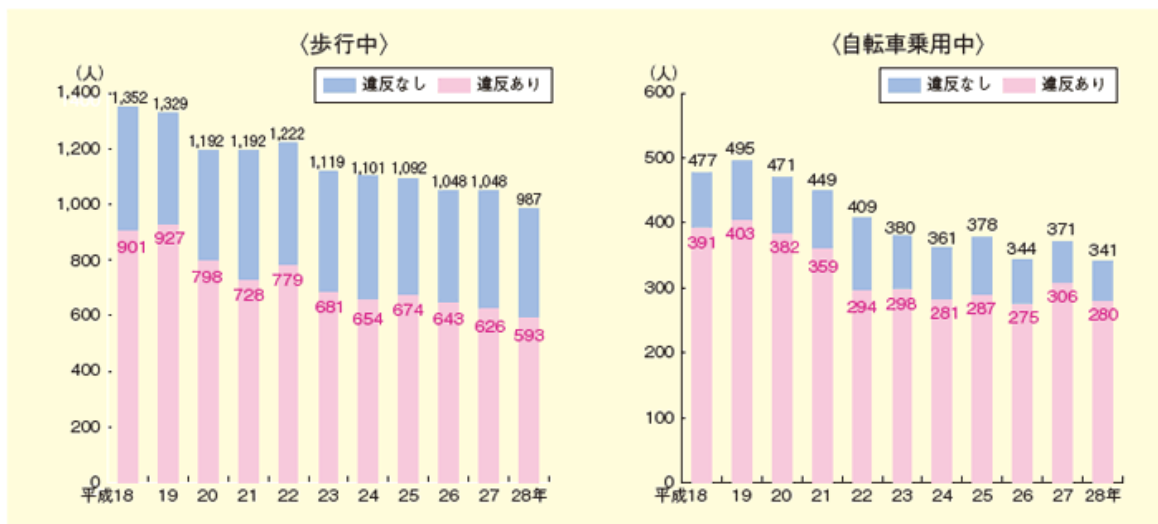
出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

状態別（自動車乗車中、二輪車乗車中、自転車乗用中、歩行中）の死者について、高齢者の死者数及びその占める割合は、歩行中が 1,003 人(73.7%)、自転車乗用中が 342 人(67.2%)と、他の状態（自動車乗車中 643 人（48.1%）、二輪車乗車中 142 人（20.8%））と比較して高い水準にあり、高齢歩行者等が死亡する事故が多くなっている。

また、高齢者の歩行中死者、自転車乗用中死者のうち、死者数に占める法令違反ありの死者数の割合はそれぞれ約 60%、約 80%で推移しており、高齢者自身の法令違反が交通死亡事故の一因となっているものと考えられる（第 4 図）。

図表 4：歩行中・自転車乗用中死者(高齢者)の法令違反状況(違反率)の推移(平成 18～28 年)

▶特集-第4図 歩行中・自転車乗用中死者(高齢者)の法令違反状況(違反率)の推移(平成18～28年)



＜歩行中＞	
違反率	平成 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 年
	67% 70% 67% 61% 64% 61% 59% 62% 61% 60% 60%

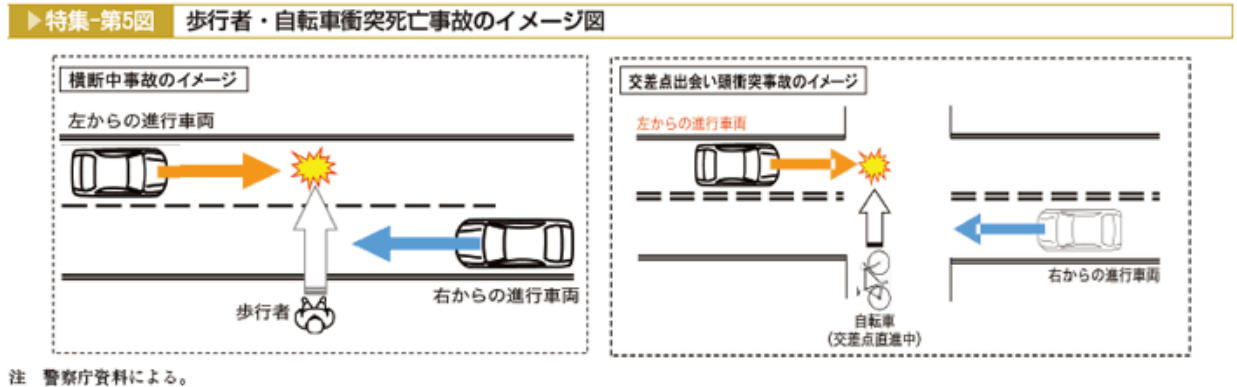
＜自転車乗用中＞	
違反率	平成 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 年
	82% 81% 81% 80% 72% 78% 78% 76% 80% 82% 82%

出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

(2) 高齢歩行者等が死亡する交通事故の特徴とその要因

高齢歩行者等が死亡する交通事故を類型別にみると、歩行者は横断中死亡事故、自転車利用者は交差点において出会い頭に車両(自動車)と衝突する事故が、それぞれ多くなっている。その詳細についてみると、歩行者の横断中事故は、交差点、単路のいずれにおいても、高齢者が高齢者以外より多く、また、夜間、左からの進行車両と衝突する事故も高齢者の件数が多く発生している(第5図及び第6図)。また、自転車乗用中の事故についても、夜間に自転車交差点直進中に左からの進行車両と衝突する交通死亡事故の割合が高く、その傾向は特に高齢者において顕著となっている(第5図及び第7図)。

図表 5：歩行者・自転車衝突死亡事故のイメージ図



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

図表 6：昼夜間別の横断中死亡事故の車両進行方向別件数(平成 28 年)

▶特集-第6図 昼夜間別の横断中死亡事故の車両進行方向別件数（平成28年）

		＜交差点＞				＜単路＞	
		左からの 進行車両	右からの 進行車両			左からの 進行車両	右からの 進行車両
高齢者 以外	昼間	6	4	高齢者 以外	昼間	4	5
	夜間	47	14		夜間	28	16
高齢者	昼間	31	41	高齢者	昼間	26	26
	夜間	151	52		夜間	180	40

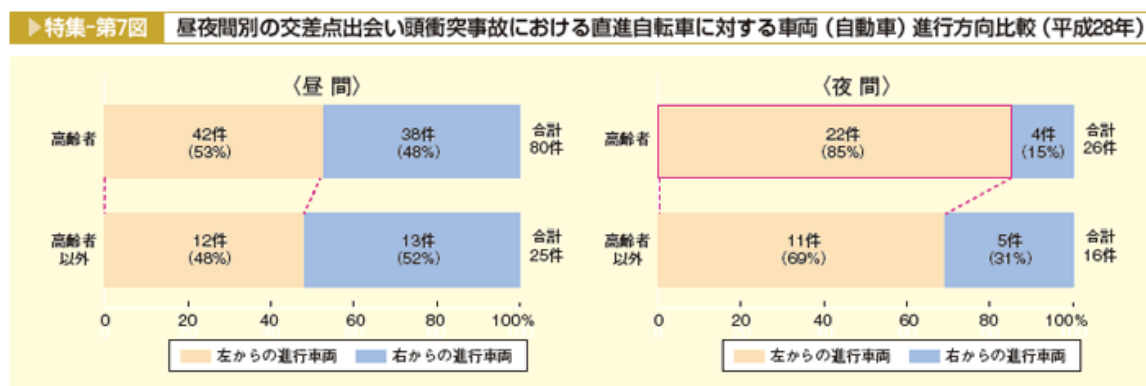
2.9倍

4.5倍

- 注 1 警察庁資料による。
 2 第1・第2当事者の合計
 3 「昼間」とは日の出から日没までの間をいい、「夜間」とは、日没から日の出までの間をいう。

出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

図表 7：昼夜間別の交差点出会い頭衝突事故における直進自転車に対する車両（自動車）進行方向比較（平成 28 年）



注 1 警察庁資料による。
 2 第1・第2当事者の合計
 3 「昼間」とは日の出から日没までの間をいい、「夜間」とは、日没から日の出までの間をいう。

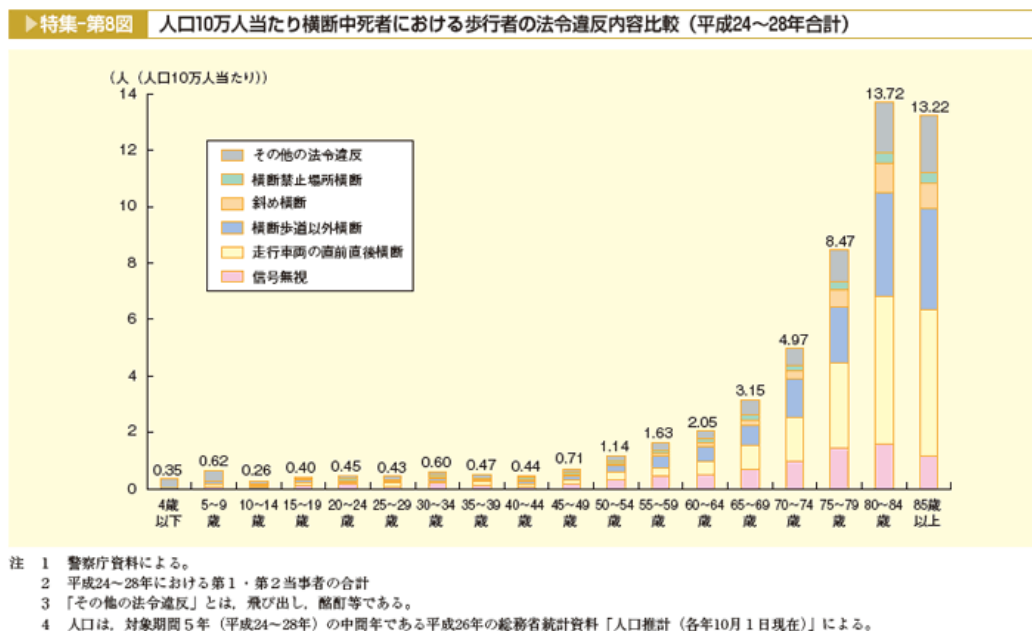
出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

歩行者等が左からの進行車両と衝突する死亡事故が多いことについては、車両運転者が、右のフロントピラーが死角となることや、交差点等においては運転者が左方向から進行してくる車両に気を取られやすいこと等により、右から進行してくる歩行者等に気付くのが遅れること等も考えられ、その上で、高齢歩行者等側の直前直後横断、横断歩道以外横断等が、高齢歩行者等が左からの進行車両と衝突する死亡事故が多い要因の一つとして考えられる。

歩行者について、年齢層別に人口 10 万人当たりの横断中死者の法令違反内容を 2012 年から 2016 年の期間で見ると、年齢が高くなるとともに法令違反が多くなる。

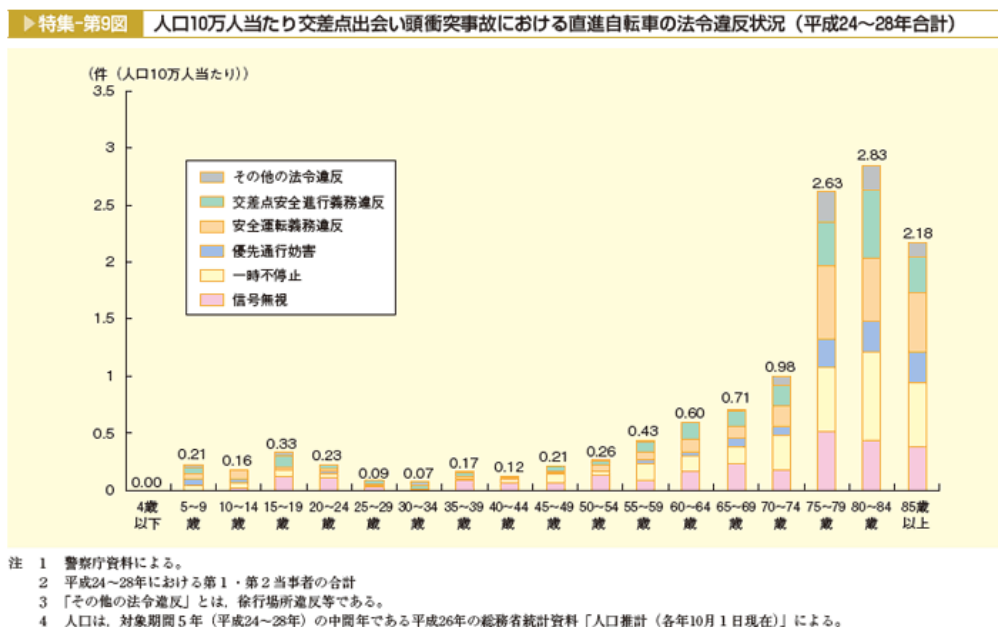
特に高齢者では走行車両の直前直後横断、横断歩道以外横断等の法令違反によるものが多くなる傾向があり（第 8 図）、自転車乗用中の交差点での出会い頭衝突事故についても同様に、年齢が高くなるとともに法令違反が多くなり、高齢者では一時不停止や信号無視等の法令違反によるものが多くなる傾向がある（第 9 図）ことから、加齢による身体機能の変化等のみられる高齢者がこれらの違反により事故に遭いやすいことが考えられる。

図表 8：人口 10 万人当たり横断中死者における歩行者の法令違反内容比較(平成 24～28 年合計)



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

図表 9：人口 10 万人当たり交差点出会い頭衝突事故における直進自転車の法令違反状況(平成 24～28 年合計)



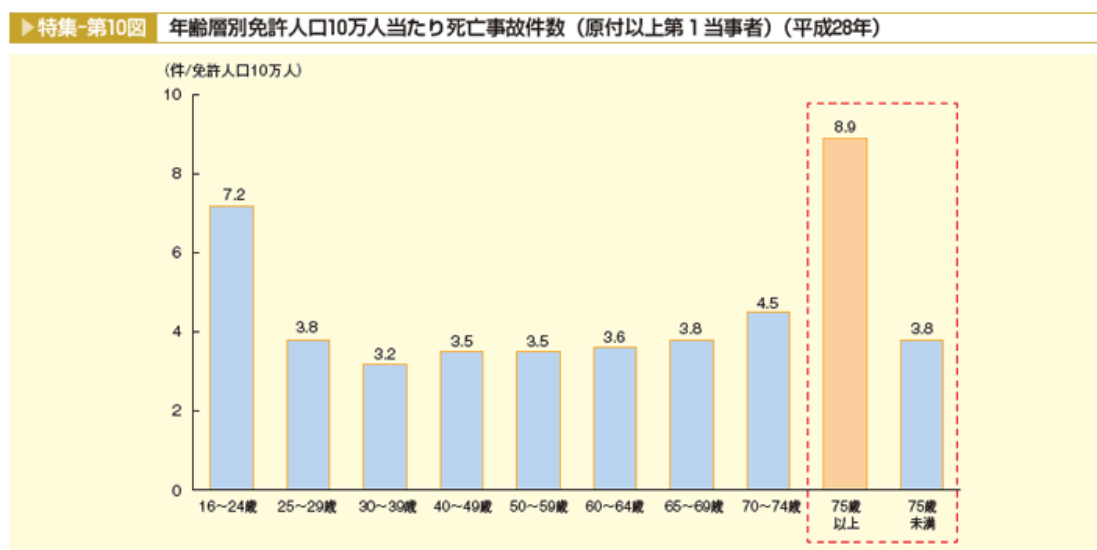
出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

3 高齢運転者による交通死亡事故の特徴

(1) 高齢運転者による死亡事故の発生状況

75 歳以上の運転者の死亡事故件数は、75 歳未満の運転者と比較して、免許人口 10 万人当たりの件数が 2 倍以上多く発生している（第 10 図）。

図表 10：年齢層別免許人口 10 万人当たり死亡事故件数(原付以上第 1 当事者)(平成 28 年)



注 1 警察庁資料による。

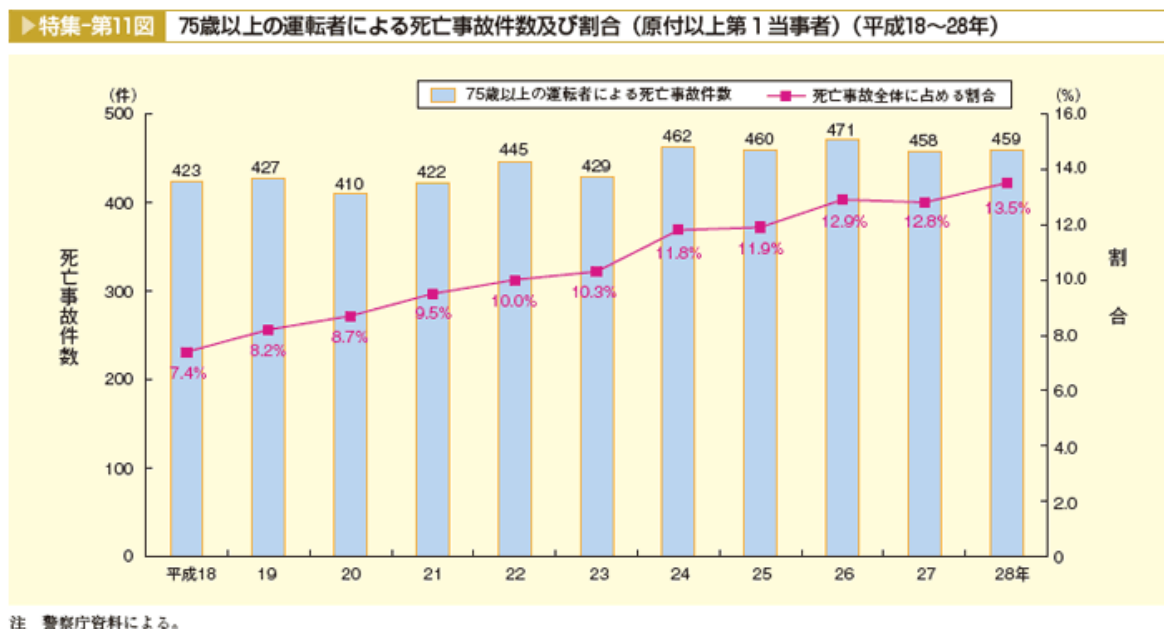
2 平成28年12月末現在の免許人口10万人当たりで算出した数である。

出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

高齢運転者の特性については、一般的に、加齢による衰え（視力の弱まり、反射神経が鈍くなる、体力の衰えなど）から判断に適切さを欠くようになること、とっさの対応が遅れること、運転操作が不的確になったり、長時間にわたる運転継続が難しくなったりすること、運転が自分本位になり、交通環境を客観的に把握することが難しくなること、などが挙げられており、これらの特性が、75 歳以上の運転者が死亡事故を起こしやすい要因の一つになっているものと考えられる。

また、75 歳以上の運転者による死亡事故について、件数自体は 10 年間ほぼ横ばいで推移している。しかし、死亡事故件数全体が減少する中、全体に対する構成比は上昇傾向にあり、2016 年は全体の 13.5%を占めている（第 11 図）。

図表 11：75 歳以上の運転者による死亡事故件数及び割合（原付以上第 1 当事者）（平成 18～28 年）

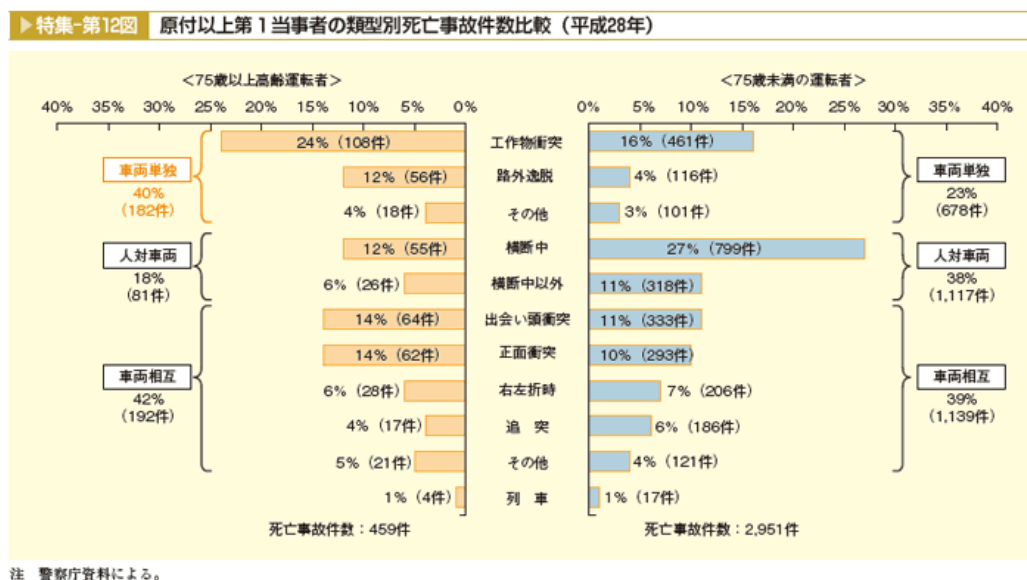


出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

（2）高齢運転者による交通死亡事故の特徴とその要因

高齢運転者による交通死亡事故を類型別にみると、75 歳以上の運転者による事故は、車両単独事故の割合が多くなっており、全体の 40%を占めている。これは 75 歳未満の運転者による単独事故の割合（23%）と比べて高い割合を示している。具体的類型としては、道路上の進行中に運転を誤って車線を逸脱し物件等に衝突するといった工作物衝突が最も多く発生している。一方、75 歳未満の運転者では、人対車両による事故が相対的に多く、横断中の事故が多く発生している（第 12 図）。

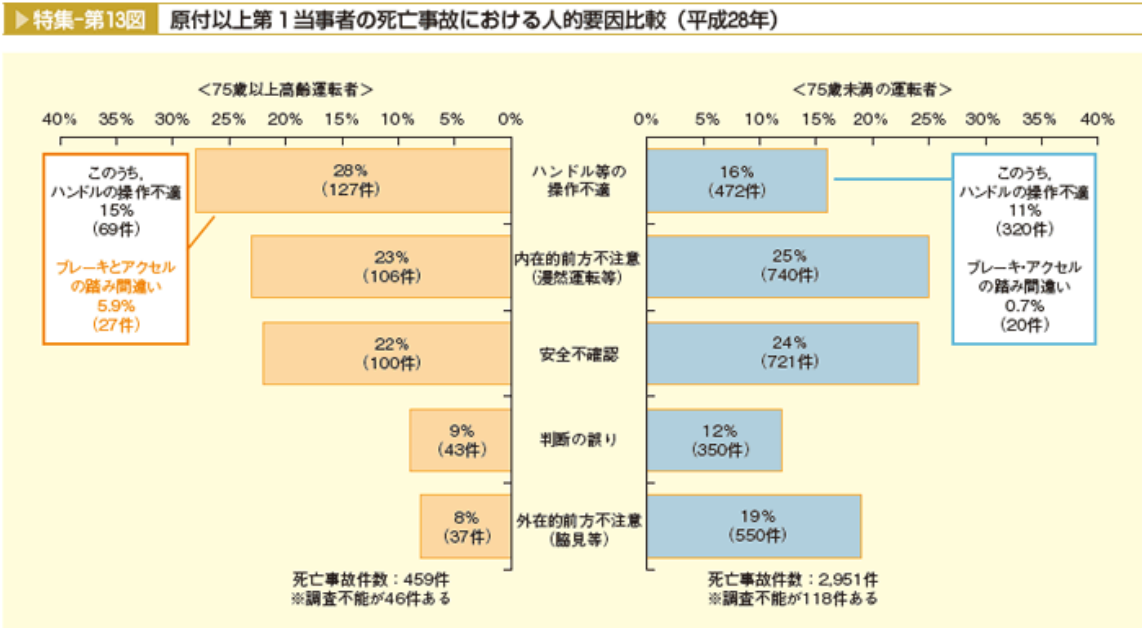
図表 12：原付以上第 1 当事者の類型別死亡事故件数比較比較(平成 28 年)



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

また、高齢運転者による交通死亡事故の人的要因をみると、75 歳以上の運転者はハンドル等の操作不適による事故が最も多く発生している。一方で、75 歳未満の運転者では内在的前方不注意、安全不確認が比較的多く発生している。さらに、ハンドル等の操作不適による事故のうちブレーキとアクセルの踏み間違いによる死亡事故は、75 歳未満では死亡事故全体の 0.7%に過ぎないが、75 歳以上では 5.9%と高い割合を示している（第 13 図）。

図表 13：原付以上第 1 当事者の死亡事故における人的要因比較 (平成 28 年)



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

4 まとめ

高齢者の人口は今後も増加傾向にある。交通事故全体の数は減少傾向にあるが、高齢者の数が増加しているため、全体に占める高齢者による交通事故数は増加している。そして、事故の原因としては、高齢者の法令違反によるものも多くある。それは高齢者は加齢による身体機能の衰えにより、とっさの状況判断などが難しくなることが事故を引き起こしているものと考えられる場合も多々あることが分かった。

2 章 政府の対策・取組

高齢者に係る交通事故の発生状況や特徴については 1 章のとおりであり、高齢者に係る交通事故防止を図るため、政府は、「本格的な高齢社会への移行に向けた総合的な高齢者交通安全対策について」(2003 年 3 月 27 日 交通対策本部決定)に基づき、また事故の発生状況等を踏まえ様々な取組を行っている。

1 高齢歩行者等の交通事故防止のための対策・取組

(1) ユニバーサルデザインに対応した道路交通環境等の整備

①生活道路対策の推進，交通安全施設の整備等

ビッグデータなどの科学的データや地域の顕在化したニーズ等に基づき抽出したエリアにおいて国，自治体，地域住民等が連携し，徹底した通過交通の排除や車両速度の抑制などのゾーン対策に取り組んでいる。

道路管理者においては、歩道の整備等の歩行空間ネットワークを整備し、都道府県公安委員会により実施される交通規制及び交通管制との連携を強化し、ハンプやクランク等車両速度を抑制することによって、歩行者や自転車の通行を優先するゾーンを形成するゾーン対策、外周幹線道路の交通を円滑化するための交差点改良やエリア内への通過車両の抑制対策を実施している。

さらに、ビッグデータの活用により潜在的な危険箇所の解消を進め、国、自治体、地域住民等が連携して効果的・効率的に対策を実施している。

また、都道府県公安委員会においては、音響式信号機、経過時間表示機能付き歩行者用灯器、歩車分離式信号などのバリアフリー対応型信号機の整備や、信号灯器のLED化、道路標識の大型化・高輝度化・自発光化、道路標示の高輝度化等を推進している。

さらに、生活道路において、区域を決めた最高速度 30 キロメートル毎時の区域規制や路側帯の設置・拡幅、ハンプ設置等を行う「ゾーン 30」の整備等、ソフトとハードが連携した安全対策を推進している。

②歩道の段差・傾斜・勾配の改善、無電柱化の推進等道路整備の推進

幅の広い歩道等の整備、歩道の段差・傾斜・勾配の改善、道路の無電柱化、立体横断施設へのエレベーターや傾斜路の設置等の対策を実施している。

(2) 高齢歩行者等の交通事故防止に資する車両安全対策

①安全基準の拡充・強化

高齢者を含む歩行者及び自転車利用者（以下「歩行者等」という。）の交通事故を防止するためには、歩行者等が自動車の接近に気づきやすくする対策が必要である。このため、国土交通省は、2016 年 10 月に、前照灯の自動点灯（オートライト）や、走行音が静かなハイブリッド自動車等に備える車両接近通報装置の安全基準を整備した。

②先進安全自動車（ASV）推進計画

国土交通省では、ASV 推進計画の下で、先進安全技術を活用して運転者の安全運転を支援する自動車の開発・普及・実用化を促進している。第 5 期 ASV 推進計画（2011 年度～2015 年度）では、通信を利用して自動車の前方等に歩行者がいることを運転者に伝え、事故回避の支援を行うシステムの開発等を促進するため、本システムの基本的な設計コンセプトを整理した基本設計書を取りまとめた。

また、国土交通省では、乗用車、バス・トラック等の大型車に対し、周囲が一定の暗さになると前照灯が自動で点灯するオートライト機能を義務付ける法令を 2016 年 10 月に公布した。高齢歩行者等の死亡事故は、日没前後の薄暮時に集中している。その原因として、薄暮時に視力が低下して周囲が見えにくい高齢歩行者等と、まだよく見えるとの思い込み、前照灯を点灯しない運転者が混在することなどにより、高齢歩行者等が接近してくる自動車を見落とししたり、距離や速度感を誤ったりすることが挙げられる。このような状

況において、薄暮時における自動車の被視認性の向上は、高齢歩行者等の事故防止に有効であると考えられる。

(3) 交通安全教育及び広報啓発の徹底

高齢者に対し、加齢に伴う身体機能の変化が行動に及ぼす影響、交通ルール等を理解させるため、参加・体験・実践型の交通安全教育(走行車両の直前直後横断等の法令違反に起因する死亡事故が多いことの説明、横断時における特性に基づいたもの)を実施している。また、自転車利用者に対しては、「自転車安全利用五則」を活用し、集中的かつ効果的な広報啓発活動を実施しすることで、自転車の通行ルールの周知を図っている。

(4) 薄暮時から夜間における交通安全対策

薄暮時から夜間における歩行者等の交通事故防止に効果が期待できる反射材用品等の普及を図るため、積極的な広報啓発活動を推進している。特に、反射材用品等の視認効果、使用方法等の理解を深め、自発的な着用を促すための参加・体験・実践型の交通安全教育の実施及び関係機関・団体と協力した反射材用品等の展示会の開催などを推進している。また、薄暮時から夜間における歩行者等や対向車の早期発見による交通事故防止対策として、前照灯の早めの点灯や、対向車や先行車がない状況におけるハイビームの使用の促進を図り、道路標識の大型化・高輝度化・自発光化及び道路標示の高輝度化を推進している。

2 高齢運転者による交通事故防止のための取組

高齢化の進展に伴い、高齢の運転免許保有者数が増加し、高齢運転者が第1当事者となる交通事故件数が増加傾向となった。このような状況を踏まえ、政府では、2003年に、「本格的な高齢社会への移行に向けた総合的な高齢者交通安全対策について」を策定し、自動車運転者として的高齢者による事故防止対策にも取り組んできた。しかし、高齢運転者による交通死亡事故が後を絶たず、2016年11月15日に関係閣僚会議を開催し、同会議における安倍総理の指示を踏まえ、取り得る対策を早急に講じるなど政府一体となって高齢運転者による交通事故防止対策に取り組んでいる。

(1) 従来からの取組

① 高齢運転者に対する講習等の充実

高齢者講習の効果的実施、更新時講習における高齢者学級の拡充等に努めている。特に、認知機能検査に基づく高齢者講習においては、検査の結果に応じたきめ細かな講習を実施しており、より効果的な教育に努めている。

また、高齢運転者に対しては、安全な運転に必要な技能・知識を再確認させるため、参加・体験・実践型の交通安全教育を実施している。

さらに、地域において交通安全指導等を行う者を対象に安全指導に係る知識・技能等の向上を図るため、交通安全指導者養成講座を開催し、実践的な教育・講習を実施しているほか、地域における高齢運転者の安全思想の普及を促進するため、シルバーリーダーや地域の高齢者に影響力のある者を対象とした参加・体験・実践型の講習会を開催し、必要な知識の習得及び指導力の向上を図っている。

高齢運転者の運転技能について、適切な指導プログラムのトレーニングにより、信号無視や安全不確認等の危険な行為が減少するなど運転技能の向上が認められるとの研究結果もあり、引き続きこれらの講習等の充実を図ることにより、高齢運転者による交通事故の減少につながることが期待される。

②他の世代の運転者に対する働きかけ

他の世代の運転者に対しても、高齢運転者の特性を理解し、高齢運転者標識を取り付けた自動車への保護意識を高めるよう、広報啓発に努めている。

③道路交通環境の整備等

高齢者等が安心して自動車を運転できるよう、生活道路における交通規制の見直し、付加車線の整備、道路照明の増設、信号灯器のLED化、道路標識の大型化等を推進している。

さらには、最先端の情報通信技術等を用いて、運転者に周辺の交通状況や信号灯火に関する情報等を提供することで注意を促し、ゆとりをもった運転ができる環境を作り出す安全運転支援システム（DSSS）・信号情報活用運転支援システム（TSPS）等のITS（高度道路交通システム）に関する研究開発及びサービス展開を実施している。

④事故危険箇所対策の推進

特に事故の発生割合の大きい幹線道路の区間や潜在的な危険区間等を事故危険箇所として指定し、都道府県公安委員会と道路管理者が連携して集中的な事故抑止対策を実施している。事故危険箇所においては、信号機や道路標識の改良、歩道、交差点、車線等の整備、道路照明等の設置などの対策を推進している。

⑤高齢運転者の特性を考慮した車両安全対策

自動ブレーキなどの先進安全技術は、高齢運転者による交通事故の防止や事故時の被害軽減の効果が期待されている。国土交通省では、自動車ユーザーが安全な自動車を選びやすい環境を整え、自動車メーカーによる安全技術の開発を促進するため、市販車の安全性能を比較・評価し、結果を公表する自動車アセスメントを実施している。2014年度からは対車両の自動ブレーキ及び車線逸脱警報装置、2015年度からはバックカメラ、2016年度からは対歩行者自動ブレーキの性能評価・公表をそれぞれ行っている。

⑥道路交通法の改正

高齢運転者対策の推進を図るため、道路交通法の一部が改正された法律（以下「改正道路交通法」という。）が、2015年6月に公布され、2017年3月12日に施行された。改正道路交通法により、一定の違反行為をした75歳以上の運転者に対して臨時認知機能検査を行い、その結果が直近において受けた認知機能検査の結果と比較して悪くなっている者等について、臨時高齢者講習を実施することとされた。

また、運転免許証の更新時の認知機能検査等の結果、認知症のおそれがあると判定された者について、その者の違反状況にかかわらず、医師の診断を要することとされた。さらに、改正道路交通法の施行に合わせて、運転免許証の更新時の高齢者講習について、認知機能検査で認知症のおそれ、認知機能が低下しているおそれがあると判定された者に対する講習は、ドライブレコーダーなどで録画された受講者の運転状況の映像を用いた個人指導を含み、講習時間を3時間として高度化を図る一方、このほかの者に対する講習は、講習時間を2時間として合理化を図った。

⑦運転免許証の自主返納制度の周知

高齢運転者が身体機能の低下等を理由に自動車等の運転をやめる際には、本人の申請により運転免許を取り消し、運転免許証を返納することができる。

また、運転免許証の返納後5年以内に申請すれば、運転経歴証明書（運転経歴を証明するもの）の交付を受けることができ、金融機関の窓口などで本人確認書類として使用することができる。

警察では、申請による運転免許の取消し及び運転経歴証明書制度の周知を図り、運転免許証を返納した者への支援を地方公共団体に働き掛けるなど、自動車の運転に不安がある高齢者が運転免許証を返納しやすい環境を整える取組を進めている。

⑧高速道路等における逆走対策等の取組

2016年3月に策定した「高速道路での今後の逆走対策に関するロードマップ」に基づき、「2020年までに高速道路での逆走事故ゼロを目指す」との目標を達成するため、インターチェンジやジャンクション部でラバーポールや大型矢印路面標示の設置といった物理的・視覚的対策等を進めている。

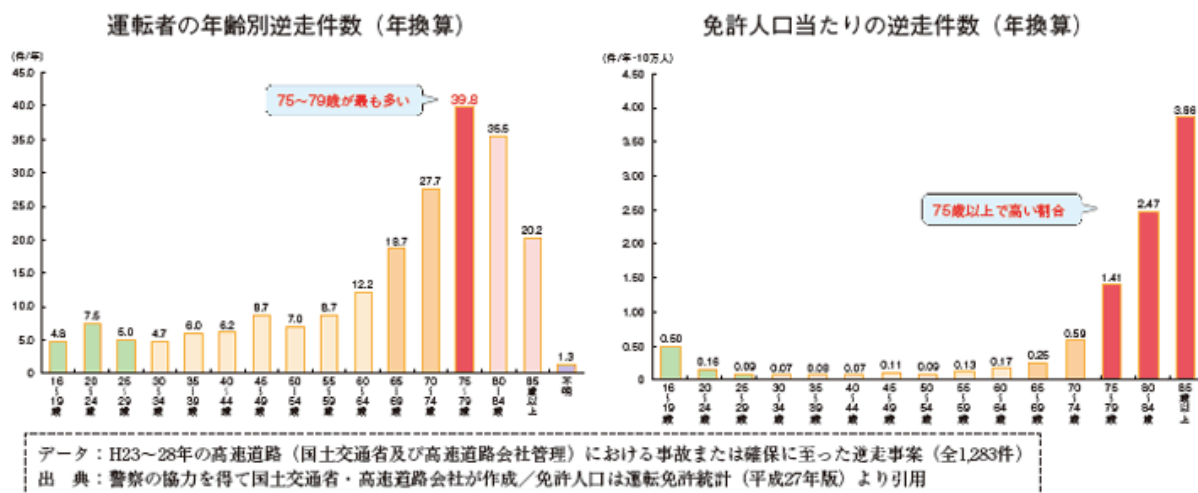
警察では、逆走事案を起こした運転者への指導取締りを実施しているほか、高速道路の沿線に居住する高齢者をパーキングエリアに招き、参加・体験・実践型の交通安全教育を実施している。

また、交通安全運動の機会にサービスエリア等で逆走防止に関するチラシを配布するなど広報啓発活動を実施している。

高速道路における年齢層別逆走事案の発生状況及びその対策等

○逆走件数は70～74歳で年間20件を越え、75～79歳が年間約40件と最も多い。

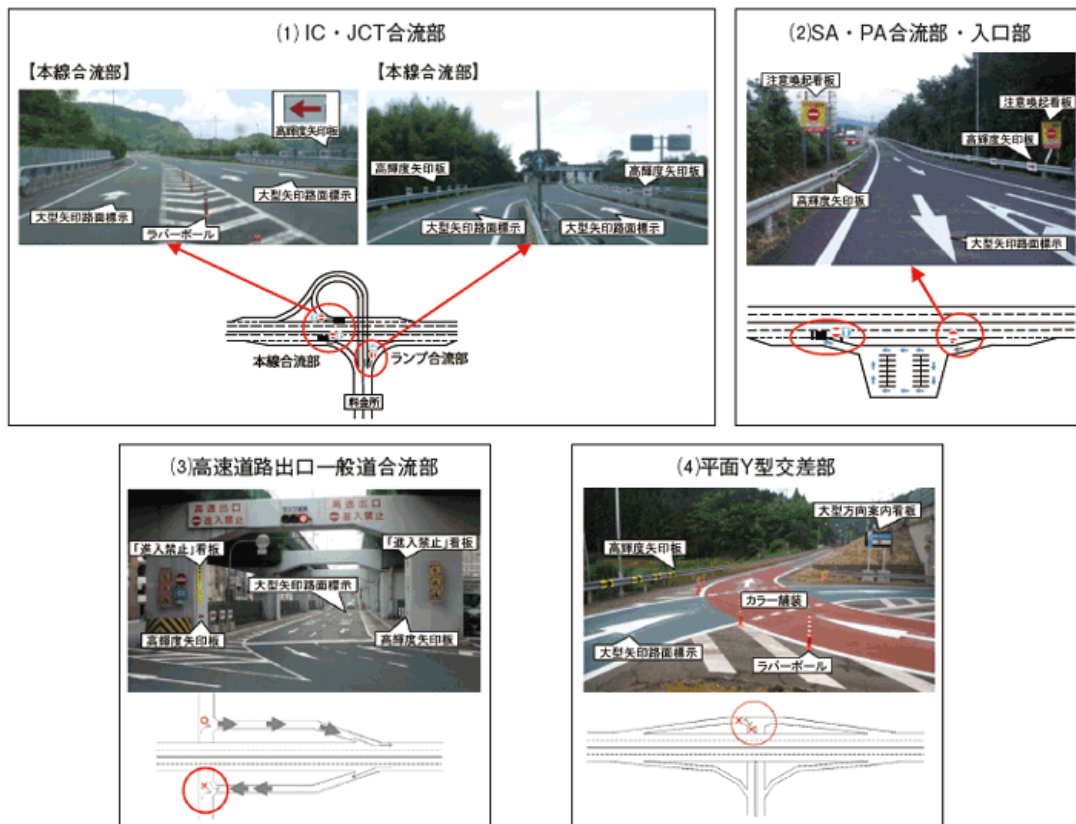
○免許人口当たりでは、75歳以上の逆走の発生する割合が高く、85歳以上の割合が最も高い。



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

○ 逆走発生の約4割を占める「分合流部・出入口部」で、物理的・視覚的な対策を実施。

〈分合流部・出入口部の対策〉



出所：内閣府 HP 特集「高齢者に係る事故防止」

⑨コミュニティバス・デマンドタクシー、公共交通機関に関する取組等

人口減少や少子高齢化に伴い地域の生活交通の維持が困難となる中、地域の足を確保する手段として、コミュニティバス（交通空白地域・不便地域の解消を目的とした市町村等が主体的に計画し運行するバス）やデマンド交通（利用者の要望に応じ、機動的なルートの迂回、利用希望のある地点までの送迎をするバスや乗合タクシー等）の導入が進んでいる。

国土交通省では、「地域公共交通確保維持改善事業」により、デマンド交通の運行や、幹線バス、ノンステップバス・福祉タクシーの導入などに対する補助を実施しており、2015年度には、全国で1,260市町村においてコミュニティバス、362市町村においてデマンドタクシーが導入されている。

また、バス、タクシー等の公共輸送サービスが不十分である過疎地域・交通不便地域においては、自家用有償旅客運送制度を活用し、地域住民の足の確保を行っている。

⑩地域運営組織による地域での取組

地域運営組織は、地域の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成されており、全国の4分の1の市町村に1,600を超える組織がある。同組織では、高齢

者交流，声かけ・見守り，外出支援，配食支援，買い物支援など高齢者の生活を支える様々な取組を行っている。

(2) 高齢運転者による交通事故防止対策に関する関係閣僚会議以降の取組

2016年11月15日，関係閣僚会議を開催において、安倍総理から認知症対策を強化した改正道路交通法を踏まえた対策に取り組むよう指示があった。具体的には、自動車の運転が不安な高齢者の移動手段の確保など社会全体で高齢者の生活を支える体制の整備を進めること、更なる対策の必要性について、専門家の意見を聞き、検討を進めることなどである。

社会全体で高齢者の生活を支える体制の整備に関しては今後更に高齢化が進む中，自動車の運転が不安な高齢者が，自家用車がなくとも生活の質を維持していくことが課題となっている。このことから、国土交通省では，2017年3月から，地域交通や高齢者の移動特性に対して知見を有する学識者，福祉輸送や運輸事業の関係団体の代表者等からなる「高齢者の移動手段の確保に関する検討会」を開催している。高齢者が安心して移動できる環境の整備について，その方策を幅広く検討している。

高齢者の特性に係る事故防止のための専門家の意見を取り入れた更なる対策の必要性に関しては「高齢運転者交通事故防止対策ワーキングチーム」が設置されたことを受け，警察庁では，2017年，行政法，社会学，自動車工学，交通心理学等の学識者や医療・福祉等の関係団体の代表者等から成る「高齢運転者交通事故防止対策に関する有識者会議」を開催した。高齢運転者に係る詳細な事故分析を行い，専門家の意見を聞きながら，高齢者の特性が関係する事故を防止するために必要な方策を幅広く検討し，その方向性をまとめている。

また、国土交通省では、国内乗用車メーカー8社に対し、「高齢運転者事故防止対策プログラム」の策定を要請した。これを受け、メーカー各社は2017年2月末までにプログラムを策定した。それに基づいた自動ブレーキ及びペダル踏み間違い時加速抑制装置などの先進安全技術について，研究開発の促進，機能向上及び搭載拡大，ディーラー等における普及啓発等に取り組んでいる。

そして、国土交通省，経済産業省，金融庁及び警察庁は，高齢運転者の安全運転を支援する先進安全技術を搭載した自動車（安全運転サポート車）の普及啓発を目的とした、2017年に「安全運転サポート車の普及啓発に関する関係省庁副大臣等会議」を開催した。高齢運転者の事故実態を踏まえた「安全運転サポート車」（ver. 1.0）のコンセプトを定義し，同車の愛称を「セーフティ・サポートカーS（サポカーS）」と定め，官民をあげた普及啓発に取り組んでいる。そのほかに、自動車アセスメントの拡充や一定の安全効果が見込まれる水準に達した先進安全技術の基準の策定について検討し、新車への対策に加え，既販車への装着が可能な後付けの安全装置についても，普及促進を図っている。今後，「自動ブレーキの新車乗用車搭載率を2020年までに9割以上とする」普及率目標を設定し，官民で様々な取組を

進めている。

セーフティ・サポートカーS

サポカーS (ver1.0)

高齢運転者に推奨

名称	搭載装置
ワイド	自動ブレーキ（対歩行者）、ペダル踏み間違い時加速抑制装置※1 車線逸脱警報※2、先進ライト※3
ベーシック+	自動ブレーキ（対車両）、ペダル踏み間違い時加速抑制装置※1
ベーシック	低速自動ブレーキ（対車両）※4、ペダル踏み間違い時加速抑制装置※1

※1 マニュアル車は除く。

※2 車線維持支援装置でも可。

※3 自動切替型前照灯、自動防眩型前照灯又は配光可変型前照灯をいう。

※4 作動速度域が時速30km以下のもの。

※5 将来、技術の進化や目的に応じ、サポカーSの対象装置の拡大を想定。

※6 このほか、高齢運転者による事故の防止に効果がある技術についても、各社の判断でサポカーSの機能として追加し、普及啓発に活用できる。

また、高速道路における逆走対策のより一層の推進のため、民間企業等から逆走車両を検知、警告、誘導する技術を募集し、実用化を目指して実道での検証等を行う技術を選定した。全国交通安全運動における取組としては、2017年春の全国交通安全運動では、「子供と高齢者の交通事故防止～事故にあわない、おこさない～」を運動の基本とし、高齢者やその家族に対して、改正道路交通法の概要、運転免許証の自主返納制度や返納者に対する支援措置等についての普及啓発等も行っている。

3章 結論・考察

国が定義している安全運転サポート車が普及すれば、日本の自動車による死亡事故（高齢者を含む）は大きく減少するであろう。しかし、その普及には長い時間がかかる。

自動運転技術はレベル0～5まであり、レベル0～2までは自動運転車ではなく、運転支援車と呼ばれ、運転者が一部または全ての動的運転を行う。3～5までは自動運転システムが（作動時は）すべての運転を行う。現在実用化されているのはレベル2までとなっている。

レベル3以上の高度な自動運転システムはいまだ開発段階の状況にあり、レベル5の完全運転自動化にはまだ時間がかかるとされている。

レベル	名称	定義概要	安全運転に係る主体
0	運転自動化なし	運転者がすべての動的運転を行う	運転者
1	運転支援	システムが縦、又は横方向の車両運転制御を限定的に行う	運転者
2	部分運転自動化	システムが縦、及び横の両方向車両制御を限定的に行う	運転者
3	条件付き運転自動化	システムが全ての動的運転を限定的に行い、作動継続困難な場合には、システムの介入要求に適切に応答	システム（作業継続が困難な場合は運転者）
4	高度運転自動化	システムが全ての動的運転及び作動継続困難な場合への対応を限定的に実行	システム
5	完全運転自動化	システムが全ての動的運転及び作動継続が困難な場合への応答を無制限に実行	システム

国土交通省自動車局 自動運転の安全技術ガイドラインを基に作成。

自動運転車の普及の課題としては自動運転技術のレベルの向上だけでなく、ドライバーの自動運転システムへの過信を招かないために、ドライバーがシステムの理解を深めることも重要である。また、渋滞時の譲り合い、信号のない交差点での優先権など、ドライバーによる非言語のコミュニケーションを自動車のシステムに理解させ、自動運転車に備えていくことも課題となる。さらには、自動運転を支えるインフラの機能として、地図情報の高度化は欠かせない(交通規制表示、案内標識、車線数、工事などによる規制、交通事故、災害情報など)。そして、自動運転の普及、進展に応じた機能が発揮できるような道路構造・空間の構築が必要不可欠となってくる。また、日本は法整備を含む、法的側面の検討が非常に遅れている。公道での走行試験が米国などに比べ難しくなっている。自動車

の運行にかかる工学的な意味での権限・責任の分配と法律的な意味での責任の分配は大きく異なるため、自動運転車の交通事故が起きた時の責任の所在の基準化に取り組むことも重要な課題となる。

以上のことが自動運転車の普及においては大きな課題となるため、自動運転車の普及にはまだ時間がかかるとされている。したがって、交通事故の大幅な削減にも自動運転技術の普及を待っていると莫大な時間がかかるのではないかと考えた。10年、20年もの時間が経てば、日本の高齢者の割合はますます大きくなっていく。その期間にも事故を削減するためには、政府の対策でも述べた高齢者の運転免許の自主返納を促すことや、高齢者ドライバーに対する安全運転教育の拡充、道路交通法などの法整備、道路(交通事故の多い危険個所など)の整備、人口の少ない地方の地域においては乗り合いタクシーなどの自家用車に頼らない交通手段の充実等が重要になってくるであろうと考えた。

高齢者の免許の自主返納数は2017年には42万2033件となり、2016年よりも7万6720件増加した。その内約6割が75歳以上であり、過去最多の記録となっている。このことから自主返納は周知されてきていることが分かる。自主返納をすることにより受けられる特典は都道府県によって異なるが、交通機関の運賃割引などがある。事故を起こす前に運転免許を自主返納することも事故を無くす手段の一つになるだろう。しかし、公共交通機関の発達していない地方では、車が主な移動手段となる。そこで、タクシーの補助金、公共交通機関の整備などの対策を講じるべきである(岡崎)。運転免許の返納率の高い地域では、運転をやめた高齢者に対する移動や生活の支援をする取り組みが進んでおり、施策や公共交通機関の整備が進んでいない地域では危なくとも運転をやめられない高齢者が多いということが分かっている。そのため、高齢者でも安全に運転できる道路づくり、マイカーなしで暮らせるまちづくりを進めることが重要である(毎日新聞生活報道センター)。

高齢者ドライバーによる交通事故をなくすためには、高齢者に運転免許を自主返納してもらうための取り組み(公共交通機関の割引等の特典付与など)を進めることも重要であるが、公共交通機関の発達していない過疎地域ではマイカーに頼るしかない高齢者もいる。そのため、過疎地域では公共交通機関の充実させる取り組みも必要である。

自動運転技術の完成を待つ間にも以上のような様々な課題を解決することが重要となってくると感じた。

参考文献

- ITmedia NEWS「自動運転はいつ普及する？いま実現している技術と課題を整理する」
<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1910/23/news028.html>
- カーネクスト「高齢者の交通事故対策が急務 免許を返納し車を手放すべきとの声も」
https://carnext.jp/magazine/article/car_accident_the_elderly/
- 国土交通省自動車局(2018)「自動運転の安全技術ガイドライン」
<http://www.mlit.go.jp/common/001253665.pdf>
- JAF 「クルマ何でも質問箱 クルマの構造・メカニズム」
<http://qa.jaf.or.jp/mechanism/structure/16.htm>
- チューリッヒ保険 高齢ドライバー事故の現状と対策、そして期待されるサポカーの技術 by 岡崎五郎 <https://www.zurich.co.jp/car/useful/column/mj-okazaki/09/>
- 内閣府(2017)「特集：高齢者に係る交通事故防止」『平成 29 年交通安全白書』
https://www8.cao.go.jp/koutu/taisaku/h29kou_haku/zenbun/genkyo/feature/feature_01.html
- 日本学術会議 (2017)「工学システムに関する安全・安心・リスク検討分科会提言：自動運転のあるべき将来に向けてー学術界からみた現状理解ー」
<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-23-t246-1.pdf>
- 日本経済新聞 車の自動運転を普及させるためには(2013/9/23 付)
<https://www.nikkei.com/article/DGXDZ060070100T20C13A9PE8000/>
- 毎日新聞生活報道センター(2008)「高齢ドライバー加害者にならない・しないために」『岩波ブックレット』No.716, 2008 年。

空き家問題と空き家の再活用
～古民家の活用による価値創出～

経営学科 4年5組23番 新村 健太

目次

序章

第1章 空き家について

- 1.1 空き家の定義
- 1.2 空き家の問題点
- 1.3 空き家が増加する原因

第2章 空き家の現状と対策

- 2.1 空き家の現状
- 2.2 空き家問題への対策
 - 2.2.1 空き家になる前の予防策
 - 2.2.2 空き家になった後の対応策

第3章 古民家について

- 3.1 古民家の定義
- 3.2 古民家の現状
- 3.3 古民家を活用した政策提言

終章

参考文献

序章

近年、少子高齢化や地方における人口減少などの理由により、空き家数の増加が社会問題となっている。総務省が発表した住宅・土地統計調査²⁸⁾によると 2018 年 10 月時点における国内の住宅総数に占める空き家の割合は過去最高の 13.6%を更新した。また、2019 年 6 月に発表された野村総合研究所の調査²⁹⁾によると、2033 年には空き家率は 27.3%まで上昇すると予測されている。また、著者自身も地方の出身であり、空き家問題は決して疎遠な問題ではない。事実、著者の実家がある地域も高齢化問題に悩まされ、空き家も散見される。管理が行き届いていない空き地は、地域に防災上、衛生上、景観上などの観点から様々な悪影響を及ぼしており、日本が早急に対処していかななくてはならない課題であり、先延ばしにすればするほど問題は深刻化しかねない。このような事情を背景とし、本論文のテーマとすることに決めた。このような切迫した問題に対して、政府や自治体は様々な政策を講じている。しかし、現在取り組まれている政策の多くが、長い年月をかけてようやく成果を期待できるものであり、政府や自治体も対策に苦慮しているのが現状である。つまり、こうした状況下では、より直接的かつスピード感のある政策が求められる。そこで、本論文では古民家の再活用を軸とした政策を提言する。それぞれの地域特有の木材や建築技術を用いたこれらの建物は、長い年月を経ることでまちの貴重な景観の一部となり、まちの重要な観光資源と捉えることができる。こうした古民家の価値を再考し、古民家を地域経済や観光と結び付けることで新たな価値を創出する。古民家を活用した政策が、空き家問題解決の活路となることを示す。

²⁸⁾ 平成 25 年 総務省 「住宅・土地統計調査」

http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/tokubetu_2.html

²⁹⁾ 野村総合研究所 「2019 年度版 2030 年の住宅市場と課題 ～空き家の短期的急増は回避できたものの、長期的なリスクは残る～」

<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/lst/2019/cc/mediaforum/forum276>

第1章 空き家について

本章では、これより取り上げる空き家に関する前提知識として、空き家の定義、空き家から引き起こされる問題点、増加し続ける原因について述べていく。

1. 1 空き家の定義

空き家とは、読んで字のごとく「空」である「家屋」のことを意味し、国土交通省によれば「建築物又はこれに附属する工作物であって居住その他の使用がなされていないことが常態であるもの及びその敷地（立木その他の土地に定着する物を含む）と定義している。³⁰ また平成 27 年に示された空き家等に対するガイドラインにおいて、「①そのまま放置すれば倒壊等著しく保安上危険となるおそれのある状態 ②そのまま放置すれば著しく衛生上有害となるおそれのある状態 ③適切な管理が行われていないことにより著しく景観を損なっている状態 ④その他周辺の生活環境の保全を図るために放置することが不適切である状態」³¹にある空き家を「特定空家等」として定めた。特定空家等として認められたものに関しては、周辺の生活環境の保全を図るため、各市町村が助言又は指導及び勧告、行政代執行等を行うことを認め、より深刻な状況にある空き家として扱っている。

空き家は所有者の利用用途によって 4 つに大きく区分することができる（図表 1）。1 つ目は、新築・中古を問わず所有者がその住宅を賃貸として貸す意思のある「賃貸用の住宅」。2 つ目は、新築・中古を問わず所有者がその住宅を売却する意思のある「売却用の住宅」。これら 2 つの種類に関しては、現時点では空き家であるが所有者側に空き家を活用しようという意思があるためさほど問題とする必要はない。3 つ目の種類として「二次的住宅」が挙げられる。これは別荘やリゾートマンション・セカンドハウスなど普段から人が住んでいるわけではないが、利用用途が明確な住宅を意味する。住居世帯がなく空き家として捉えられてしまうが、定期的に使用・管理が行われている住宅が多いためここでは大きな問題とする必要はない。大きな問題とされているのは、4 つ目の「その他の住宅」に分類される空き家である。これは、上記に挙げた以外の住宅であり、空き家問題において最も対処が難しいとされている。転勤や出張で長期間不在となっている家や、1 人暮らしの高齢者が長期入院で家を離れる場合、また介護施設に入所するなどやむを得ない事情で空き家となっている場合が多い。

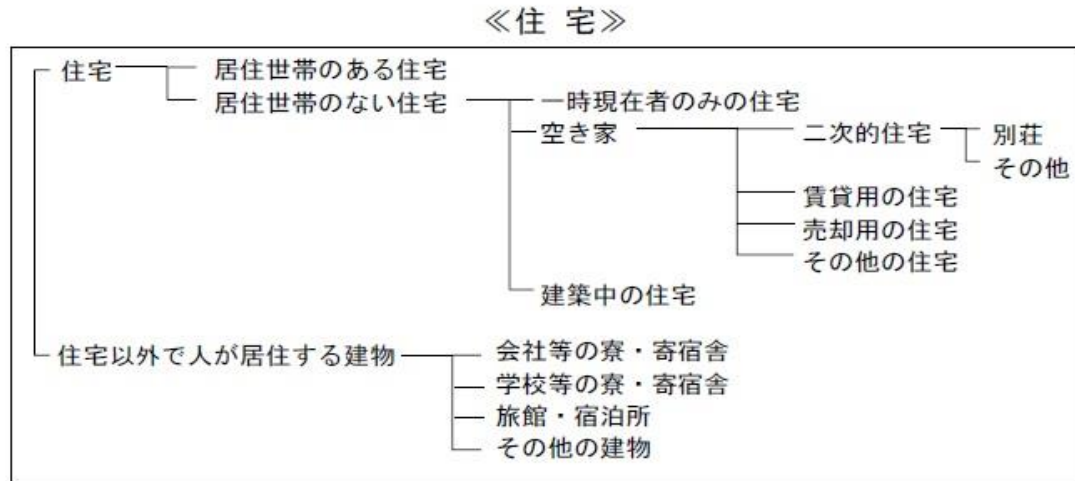
³⁰ 国土交通省 空家等対策の推進に関する特別措置法（平成 26 年法律第 127 号）

<https://www.mlit.go.jp/common/001080534.pdf>

³¹ 「特定空家等に対する措置」に関する適切な実施を図るために必要な指針（ガイドライン） <https://www.mlit.go.jp/common/001090531.pdf>

(図表 1) 空き家の種類

用語の解説



出典：平成 25 年 総務省 「住宅・土地統計調査」

http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/tokubetu_2.html

1.2 空き家の問題点

空き家は決して所有者だけの問題ではなく外部環境に悪影響を及ぼす。その代表的な例として、老朽化による倒壊、景観の悪化、さらにそれに伴う治安の悪化などが挙げられる。空き家は基本的に木造建築であることが多く、定期的に管理・使用されなければ腐敗を引き起こし、災害などによって倒壊する危険性が高まる。特に日本は地震が頻発する国であるため倒壊のリスクは非常に高いと言える。次に景観の悪化という点に関して、長期間の間、人が足を踏み入れず管理がされていないことで、雑草や樹木が生い茂り害虫や害獣のすみかとなる恐れがある。また、このような管理されていない空き家が増加することでその地域一帯が管理の行き届いていない地域だという悪い印象を住民や訪問者に与えてしまうことになる。これは、住民の防災・防犯上の不安を煽るだけではなく、地域のブランドイメージを低下させることになり、結果として不動産価格の下落に影響する恐れがある。さらに景観の悪化が続くと、治安の悪化へと繋がる。空き家に不審者が住み着くことで重大な犯罪が引き起こされる可能性も否定できない。これは、割れた窓を放置していると他の窓も割られやすくなる「割れ窓理論（ブローケンウィンドウズ理論）」というアメリカの心理学者が提唱したものであり、たった一つの空き家であっても地域全体の治安の悪化に繋がりがかねないということである。

1.3 空き家が増加する原因

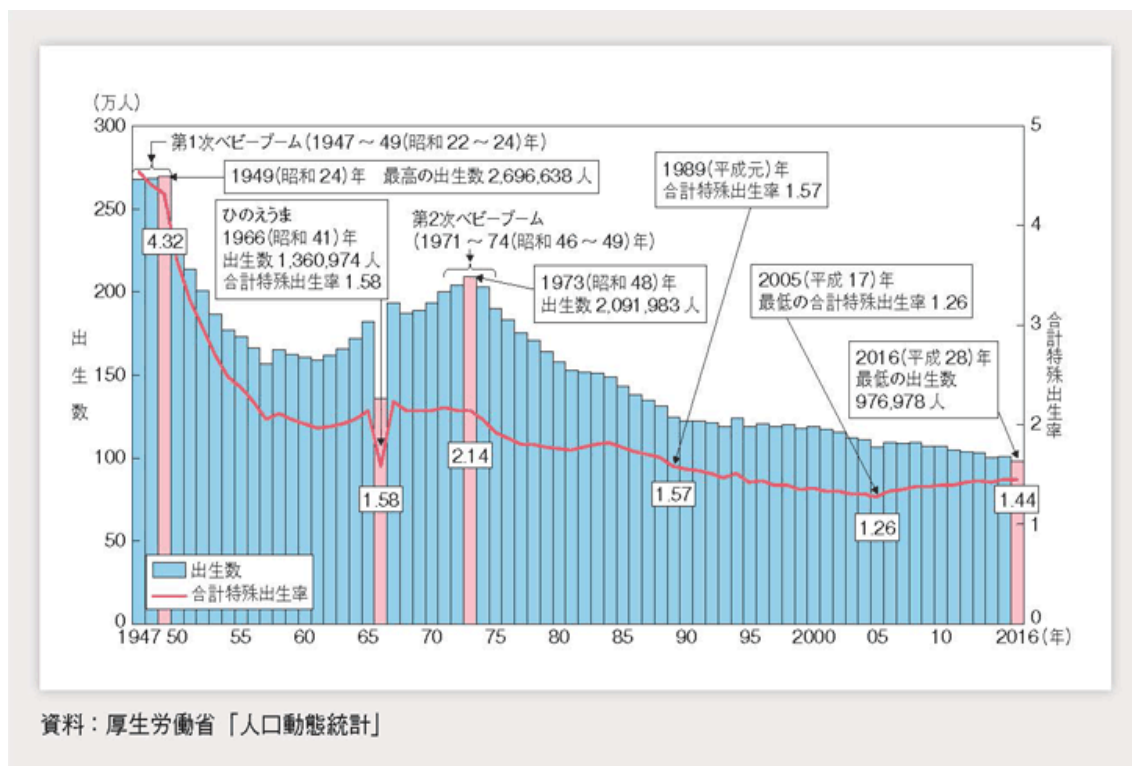
空き家が増加する原因は、決して単純なものではなく様々な要因が絡み合うことで引き

起こされる。本章では、多くの悪影響を与える空き家はなぜ増加し続けているのか、①少子高齢化・人口減少、②世帯数及びその構成の変化、③中古市場の流通システムという代表的な3つの観点から述べていく。

① 少子高齢化・人口減少

周知の事実であるが、日本では少子高齢化が加速の一途をたどっており、なおかつ人口減少のフェーズに突入している。図表2は、出生数及び合計特殊出生率の推移であるが、出生数は年々右肩下がり減少を続けており2016年には過去最低の976,978人を記録した。

(図表2) 出生数及び合計特殊出生率の年次推移

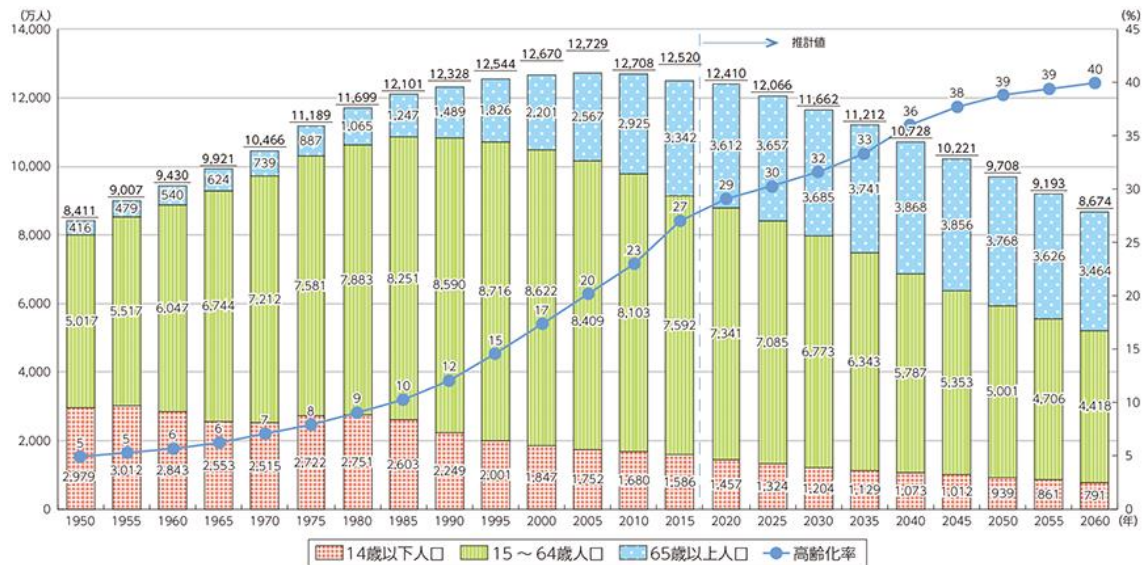


出典：内閣府 出生数・出生率の推移

<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/data/shusshou.html>

これに伴い、日本の高齢者世代の割合は年々増加している。また、図表3の日本の人口推移を見ると2005年頃をピークとし日本の総人口は減少トレンドに入っており、2060年にはピーク時と比較し3割程度人口が減少すると推計される。

(図表 3) 我が国の人口の推移



出典：総務省 平成 28 年版 情報通信白書 人口減少社会の到来

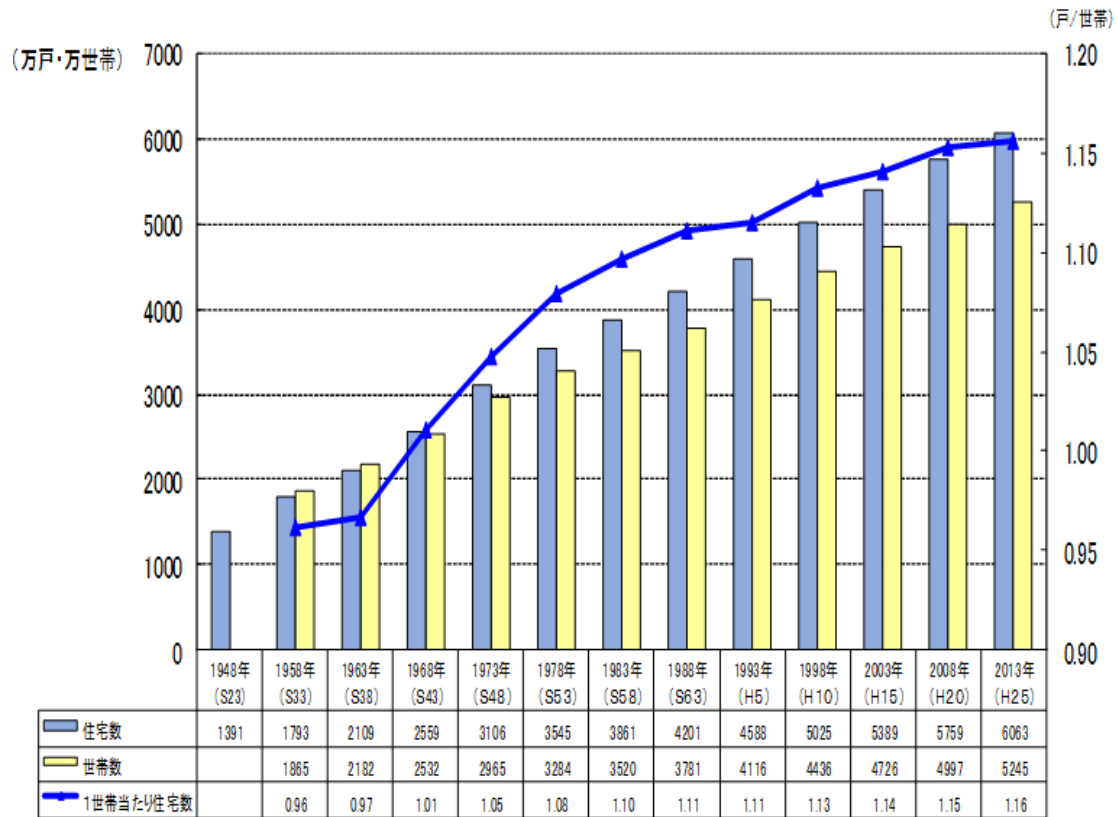
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>

人口が減少すれば、当然のことながら、居住する住宅も必要なくなり空き家が増加することになる。例えば、もともと住居していた一人暮らしの高齢者が死亡してしまい、所有者不明の空き家、またはその親族が相続放棄した空き家が生まれるというプロセスをたどる。つまり住宅のストック数だけが増え続け、誰も居住していない空き家が増加し続ける。これは、空き家区分の「その他の住宅」に分類される空き家である。

② 世帯数及びその構成の変化

そもそも人口が減少しているのであれば、世帯数・住宅数は減少すると考えるのが一般的ではないだろうか。しかし、図表 4 を見れば分かるように世帯数・住宅数共に年々右肩上がりに増加している。これは、晩婚化や都市部への人口集中が影響している。核家族世帯の増加によって、親から子へと家を引き継ぐというシステムは必ずしも当てはまらないものとなった。つまり親は親の家、子は子の方にそれぞれが住むようになり、親が亡くなる頃には子はすでに自身の家を所有しており、相続したとしてもその対処に苦慮しているという現状がある。このことが結果として、放置空き家の温床となっていると言える。

(図表4) 住宅ストックと世帯数の推移



出典：国土交通省 平成30年度 住宅経済関連データ

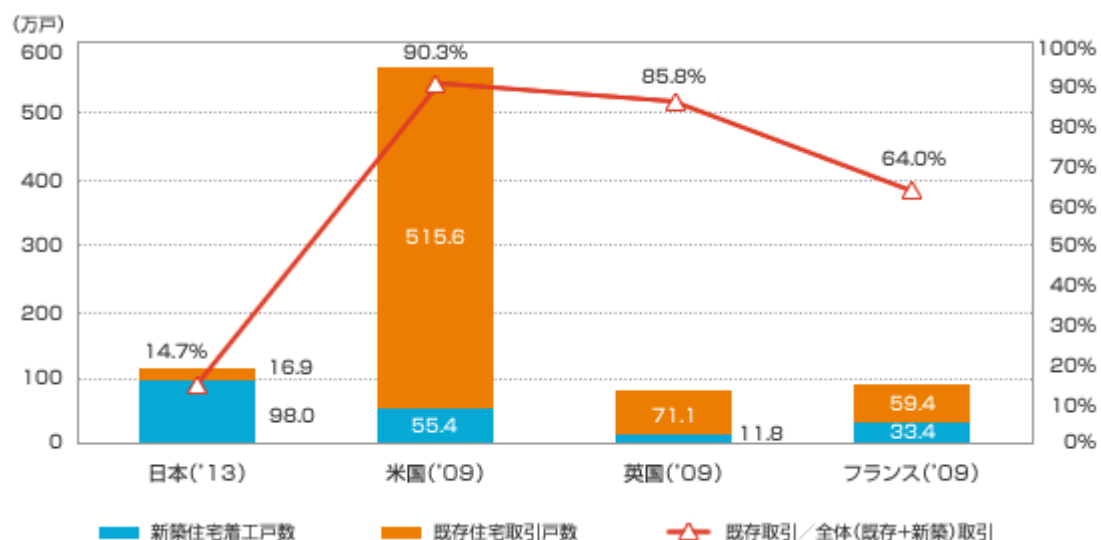
https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html

③ 中古市場の流通システム

結論から述べるならば、現状日本においては中古住宅の流通が盛んであるとは言えない。この理由は様々あるが、その代表的な一つの理由として、日本では「スクラップアンドビルド」の考え方が根強く残っていることが大きく影響している。「スクラップアンドビルド」とは直訳すると「壊して建てる」つまり、老朽化した建物を修繕して長く住むのではなく、解体して新しく建て替えるというものである。これは、戦後都市部において急激な人口増加に伴い大量の住宅を供給する必要があったことが影響しているとされる。図表5は、中古住宅の流通シェアの国際比較であるが、グラフを見れば一目瞭然であるが、日本は他国と比較した際明らかに中古住宅の市場が活発でない。アメリカやイギリスが総住宅数に占める中古住宅の割合が85%~90%という非常に高い値を示しているのに対し、日本ではわずか14.7%という非常に低い数値である。このことから、いかに日本ではスクラップアンドビルドの考え方が根強く残っているか、新築至上主義であるかということが浮き彫りになってくる。後述するが、近年日本政府も日本における中古市場の活性化を図

ろうと様々な施策を講じている。しかし、長く根付いた慣習を変えることは容易ではない。短期的に成果を出そうとするのではなく、長期的な視座での施策が求められるだろう。

(図表 5) 既存住宅流通シェアの国際比較



出典：不動産ジャパン 既存住宅市場の現状― (1) その市場規模

https://www.fudousan.or.jp/market/1504/04_01.html

冒頭でも取り上げたように空き家が生まれ、増加していくプロセスは決して単純なものではないことが分かる。ここで取り上げた、①少子高齢化・人口減少、②世帯数及びその構成の変化、③中古市場の流通システムなどこれらの要因が複雑に絡まり合うことで空き家の数が年々増加している。

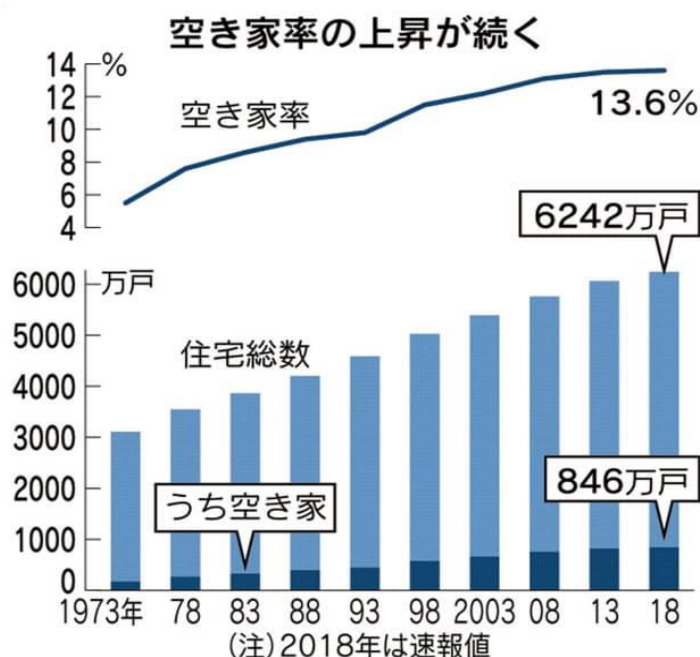
第2章 空き家の現状と対策

本章では日本における空き家の現状を明かにした上で行政や自治体が空き家問題に対してどのような対策を講じているか、またそこから見えてくる今後の課題について述べる。

2.1 空き家の現状

では、実際の数値として空き家はどの程度増加しているのか。(図表6)は、1973年から2018年の間の空き家率、住宅総数、空き家総数の推移を占めるグラフである。空き家率、住宅総数、空き家総数の全てにおいて右肩上がりに上昇を続けていることが分かる。2018年に空き家率は、過去最高の13.6%を記録し、40年前と比較し2倍程度数が増加していることが分かる。さらに図表7は、第1章で触れた種類別の空き家の上昇率を示したグラフである。ここで注目したいのは、「その他の住宅」の上昇率である。第1章で述べたように、「その他の住宅」は空き家問題の中でも対処に苦慮している種類の空き家である。平成15年では、その他の住宅は全体の約32%であったが、平成25年の段階では約38%まで上昇しており、年々対処が困難になっていると言える。

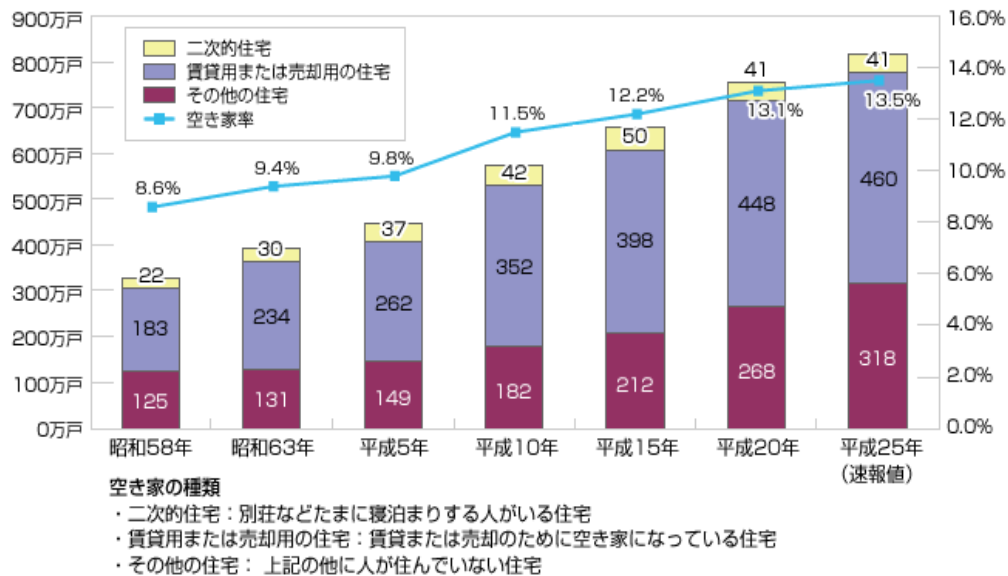
(図表6) 空き家率、住宅総数、空き家総数の推移



出典：日本経済新聞 「空き家率 13.6% 過去最高、2018年10月時点」

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ04242950W9A420C1MM8000/>

(図表 7) 種類別の空き家数の推移



出典：不動産ジャパン「空き家問題」増え続ける空き家の問題はどこにあるのか

<https://www.fudousan.or.jp/keywords/vol122/index02.html>

2.2 空き家問題への対策

現在、空き家問題への対策として国や自治体が様々な施策が計画または実行されている。それらの施策は目的別で考えると、「空き家になる前の予防策」「空き家になった後の対応策」として大きく2つに区別される。現在、空き家数が増加の一途をたどっており今後も増え続けることが予想されるため、一刻も早い対応策が求められることは言うまでもない。その上で、今後の潜在的な空き家の発生を少しでも減少させる施策である「空き家になる前の予防策」、そして空き家になってしまった住宅を利活用するなど事後の施策である「空き家になった後の対応策」の双方が非常に重用になってくる。これら2種類の代表的な対策を述べながら、その効果について考察していく。

2.2.1 空き家になる前の予防策

空き家が発生する要因を丁寧に分析し、根本的に空き家の発生を食い止めるためのアプローチを行っていくのが「空き家になる前の予防策」である。第1章でも述べた通り、日本ではスクラップアンドビルドという考え方が根強く残っており、中古住宅市場のマーケットが活発ではない。日本人が抱える中古住宅への不安を払拭し、中古住宅の流通が盛んになれば空き家の潜在的な発生率を減少させることに繋がる。この点に関して、内閣府は

「21 世紀の日本の復活に向けた 21 の国家戦略プロジェクト」³²において、2020 年度までに中古住宅流通市場・リフォーム市場の倍増（20 兆円）を標榜している。これを足掛かりとして、国土交通省は 2013 年に「中古住宅の流通促進・活用に関する研究会」を結成し、「中古住宅市場活性化ラウンドテーブル」³³を設置し、中古住宅市場の活性化に向けた議論の場を設けている。近年開催されたラウンドテーブルでは「中古住宅の建物評価の抜本的見直し」「中古住宅市場活性化に向けた金融の円滑化」などが具体的な対策として挙げられた。

「中古住宅の建物評価の抜本的見直し」に関して、我が国においては住宅の状態に関わらず木造戸建て住宅であれば築後 20～25 年程度で住宅の市場価値がゼロとなる取扱いが一般的である。そのような建物評価の現状を改善していくため、実際の築年数に加え、不動産鑑定士等が適切なデータや根拠に基づきながら「実質的経過年数」や「経済的残存耐用年数」を判断し、消費者に情報提供することで住宅の使用価値を適切に消費者に伝えるといった施策が議論された。

「中古住宅市場活性化に向けた金融の円滑化」に関して、中古住宅購入に伴う住宅ローンは、新築住宅に比べて融資条件が悪い（実際には新築・中古の区別はない）との認識を持っている消費者が多いとされている。つまり、融資条件の悪さを理由に中古住宅の購入検討を断念している層が一定数いるということである。この課題に対して、金融機関が消費者に対してより分かりやすい広告を行うこと、リフォーム一体型ローン（中古住宅購入と同時にを行うリフォームに係る資金を住宅ローンとして融資する）の認知度向上などに努めるべきだとの議論が行われた。

以上の予防策を上記で紹介したが、他にも様々な取り組みが計画・実行されている。中古住宅市場の活性化をテーマとした施策が施されるようになったのは比較的最近のことであるため、どの程度効果があったのかを数値として実際に判断することは困難である。しかし、最近ではリノベーションという言葉が盛んに聞くようになり、以前の住宅の趣をある程度残しながらも、老朽化した部分においては修理を施すという手法も人気になりつつある（リノベーションに関しては、後述する）。これに伴い、以前と比べ中古住宅に対する人々のイメージは変わりつつあるように思える。今後も国や自治体そして民間のプレーヤーが中古住宅市場を活性化させるような取り組みを継続的に行うことは、戦後から続くスクラップアンドビルドからの脱却という観点で非常に大きな意味を持つと考える。

³² 内閣府 21 世紀の日本の復活に向けた 21 の国家戦略プロジェクト

<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy04/pdf/21project.pdf>

³³ 国土交通省 中古住宅市場活性化ラウンドテーブル

http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_fr2_000022.html

2.2.2 空き家になった後の対応策

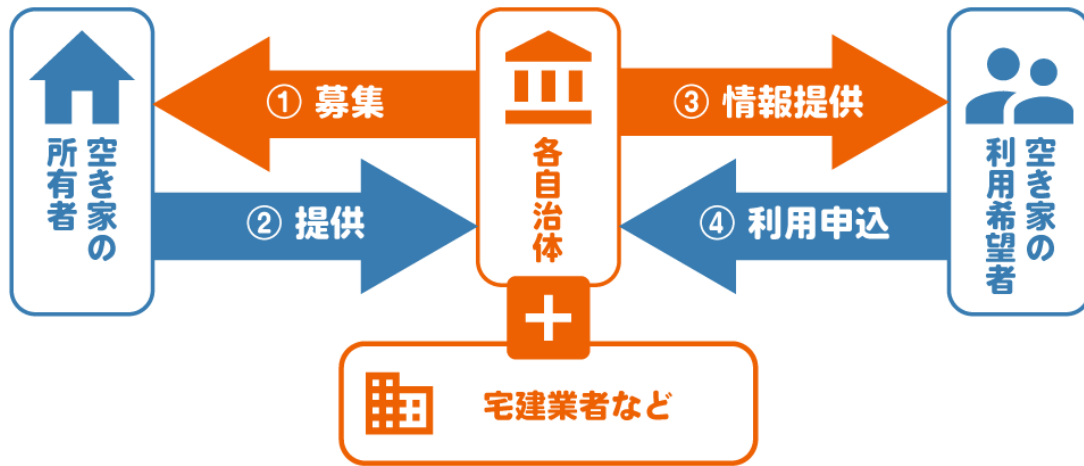
「空き家になる前の予防策」は、本問題に対する根本的な解決に寄与すると述べたが、これはあくまで今現在空き家ではなく、将来的に空き家になり得る潜在的な空き家を減少させるための策である。年々、右肩上がりに空き家が増加している日本においては、現時点で空き家になってしまった住宅に対しての対処法すなわち「空き家になった後の対応策」の方がより直接的かつ短期的な効果が期待できると言える。「空き家になった後の対応策」に関して、大きく2つの種類に分類される。1つ目は、空き家の再活用を促進させる間接的な方法である。2つ目は、空き家の再活用を様々な手法を用いて直接的に行う方法である。

1つ目の空き家の再活用を促進させる方法として、代表的なものに「空き家バンク」が挙げられる。空き家バンクとは、「地方自治体が、空き家の賃貸・売却を希望する所有者から提供された情報を集約し、空き家をこれから利用・活用したい方に紹介する制度」³⁴のことである。つまり、空き家を貸したい人借りたい人を繋ぐプラットフォームである。図表8から分かるように、空き家バンクは空き家の所有者、利用希望者、自治体の三者が主に関わっている。ここでの自治体の役割は、あくまで空き家の所有者と利用希望者をマッチングさせることであり、当事者間の交渉や契約には一切関与しない。しかし、当事者間の直接取引に不安を感じる人も多いため、不動産会社を介在させる自治体も多い。この空き家バンク制度を用いて成功した事例も多々あるが、現状では課題も多い。大きな課題としては、利用率の低さが挙げられる。そもそも状態の良い空き家であれば、不動産会社に依頼して売買・賃貸の市場に流すのが普通の選択であり、空き家活用どころか空き家バンク自体の活用も進んでいないのが現状である。所有者が積極的に空き家を利活用したいという意思があつて初めて効果が期待できるサービスであり、一般的に情報感度の高い高齢者の利用が進まないことは想像に難くない。しかしながら、インターネットを通して気軽に情報を手に入れることができるようになり、空き家の再活用に一定の成果を果たしているという部分については評価できるだろう。

³⁴ LIFULL HOME'S 空き家バンクとは

<https://www.homes.co.jp/akiyabank/about/>

(図表 8) 空き家バンク制度の仕組み



出典：LIFULL HOME' S 空き家バンクとは
<https://www.homes.co.jp/akiyabank/about/>

2 つ目の空き家の直接的な再活用の方法としては、個人や民間企業を問わず様々なプレーヤーが空き家を改修、つまり「リノベーション」を施し再活用している事例が多く存在する。そもそも「リノベーション」とは具体的にはどういったものなのか、またリフォームとの違いはどこかといった点について述べていく。まずリフォームの定義とは、一般社団法人 リノベーション協議会³⁵によれば、「原状回復のための修繕・営繕、不具合箇所への部分的な対処」とであるとされる。つまり、一言でいうならば「元に戻す」ということである。例えば、剥がれた壁紙を貼り替える、古くなったキッチンを新しいものに取り換えるといったように時間を経て汚れて古びた内装を新築に近づけるための改修である。あくまで「部分的・表層的な改修工事」であることが多いとされる。これに対して「リフォーム」とは、「機能、価値の再生のための改修、その家での暮らし全体に対処した包括的な改修」と定義される。こちらを一言で言い換えるならば、「新たに作り変える」ということである。さらに具体的に説明を加えていく。一般的に、マンションの間取りはファミリーを想定した画一的な間取りになっていることがほとんどであり、これから住む人によってはライフスタイルに合わない部分が多い。リノベーションは、住む人にとっての不具合を「新たに作り変える」ものである。例えば、もともとファミリー向けに設計されたマンションの一室に単身者が住む場合、一人暮らしに適した 1LDK にし、IoT 照明を取り付け、

³⁵ 一般社団法人リノベーション協議会 リノベーションとは
<https://www.renovation.or.jp/renovation/about/>

天井にスピーカーを埋め込む、など自由で大幅な改修を可能とする。つまり、「リノベーション」とは、既存の内装をどのように改修するかではなく、「住む人の暮らしやすさに合わせて間取りや機能を刷新し、価値を向上していくもの」である。こうした手法は、家族構成やライフスタイルが大きく変化している昨今、現在の暮らし、住む人のライフスタイルに合わせて家づくりをすることができるという点で需要が高まっている。現在、こうしたリノベーションを柱として事業を行っているリノベーション会社为数多く存在している。その中でも、リノベーション分譲事業やホテル事業などを展開している株式会社リビタ（以下同社と表記する）³⁶を紹介する。同社では、「次の不動産の常識をつくり続ける」を経営ビジョンに掲げ、マンション一棟のまるごとリノベーション、戸建てのリノベーション、シェア型賃貸住宅、リノベーションホテル、コワーキングスペースなどリノベーションを軸に事業を展開している。中でも、他のリノベーション会社と大きく異なるのは、「THE SHARE HOTELS」³⁷というリノベーションホテルを展開している点である。同ホテルは、北は北海道、南は広島まで全国8拠点に存在する。同ホテルの最大の特徴は、使われていない遊休不動産を活用し、街や地域に開かれたホテルを運営している点にある。例えば、THE SHARE HOTELSの第一号店としてオープンした石川県金沢市に本拠を構える「HATCHI」³⁸は、長い期間使用されていなかった仏壇店のビルー等を新たにリノベーションしたものである。宿泊スペースとなるのは、2階以上であり、1階にはカフェ&バー、そしてシェアスペースとして利用できるラウンジがあり常時様々なイベントが開催されている。同ホテルでは、地元根付いたデザイナーや音楽家など様々なプレーヤーによるイベントが開催されており、ホテルが地元の人々を繋ぐ役割を果たしている。

³⁶ 株式会社リビタ 公式 HP

<https://www.rebita.co.jp/corporate/>

³⁷ 株式会社リビタ THE SHARE HOTELS 公式 HP

<https://www.thesharehotels.com/>

³⁸ 株式会社リビタ THE SHARE HOTELS HATCHI 公式 HP

<https://www.thesharehotels.com/hatchi/concept/>



HATCHI HP より引用 一階 カフェ&バーラウンジ



出典：HATCHI HP より引用
シェアキッチンでのワークショップの写真

このように「リノベーション」とは、単に建物の修繕を行うということではなく、以前の趣を残しながらも住まい手の好みのデザインや間取りに変えたり、地域に合った建物に建て替えたりすることで新たな付加価値を生み出すものである。付加価値とは、単に住む、泊まるといったハードの側面だけでなく、上記のホテルで紹介したような建物が地域の交流拠点として機能するというソフトの側面を指す。実際に、リノベーション物件によってその建物だけでなく、地域全体の価値が向上した事例は数多く存在し、特に都心よりも地方での成功事例が多い。その1つとして、空き家として使用されていない古民家を再活用し、街づくりを行った事例が挙げられる。次章では、歴史的資源である古民家に焦点を当て、空き家の利活用の具体的な手法について述べていく。

第3章 古民家について

3. 1 古民家の定義

「古民家」という言葉に明確な定義は存在しない。一般的には、日本の伝統的な建築技術によって建てられ、戦前など古くに建てられた建物というイメージが強い。国の文化財登録制度では、築後50年以上の建築物が登録の対象となっている。また、京都市や財団法人京都市景観・まちづくりセンター、立命館大学が共同で行った「平成15年度京町家まちづくり調査」によると、「1950年以前に伝統的な木造軸組構法で建てられた木造家屋」を京町家と定義している。上記のように古民家という明確な定義は存在しないが、本論文では日本政策投資銀行の調査にある、³⁹「1950年以前に建てられた木造（防火木造を除く）の住宅、防火木造の住宅の総数」として古民家を定義する。

古民家と聞いて、京都の京町や岐阜県の白川郷などいわゆる「文化的建造物」をイメージする人が多いのではないだろうか。しかしながら、本論文が対象とする古民家とは、前述したように1950年以前に建てられた建造物のことを指し、決して文化財に指定されている建物には限定されない。つまり、文化財として指定されていない戦前の木造住宅も含まれている。

3. 2 地域経済・観光資源としての古民家

古民家は、地域経済と密接に関わり、観光資源としても捉えることができる。現在、古民家を活用した様々なプロジェクトが取り組まれている。古民家が集積しているような地域では、古民家が並ぶ景観そのものが地域の重要な観光資源となっている。さらに、古民家を景観やまちなみの一つとして見せるだけではなく、カフェやレストランとして装いを新たにすることで地域の憩いの場となっている古民家も増えている。また、山間部では古民家がオフィスとなり経済活動の場となるなど地域経済・観光資源の両面で重要な役割を担っている。本章では、それぞれの要素を事例と共に紹介する。

まずは、地域経済と密接に関わり合う機能である。代表的な事例として、四国電力が地元の工務店と連携した「古民家再生プロジェクト」が挙げられる。2006年四国電力では、古民家を地域資源として捉え、古民家再生によるまちの魅力向上を図り、U・Iターンの受け皿として古民家への居住を進めていくことで交流人口・定住人口の増加を図るプロジェクトが始動した。このプロジェクトの目的は大きく2つある。1つは、電力会社として電化機器の導入促進のためのリフォームニーズを拡大することにある。人口減少社会に突入し、今

後住宅の新築着工件数が伸び悩むことが想定される中、新たな電気機器の導入先として既存住宅のリフォームをターゲットに据えた。特に愛媛県南西部に位置する南予地方は中山間部の住宅が多数存在しており、古民家の数も多いため一定数の案件獲得を見込むことができた。また、古民家の場合は特に火災の危険性が大きいと、火を使わない電化住宅が

³⁹ 日本政策投資銀行 著 「古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化」
https://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1504_01.pdf

適している。さらに、古民家には「暗い」、「寒い」、「不便」といった一面もあり、これらの課題は電化リフォームの技術を通して解消できるものであった。このような古民家のリフォームニーズに最新技術で応えながらも、古民家ならではの趣を残す配慮を加えることでリフォーム市場の開拓を図り、その効果が地元の工務店などに広がることを期待していた。もう1つの目的は、交流・定住人口の拡大に繋げ地域活性化を図ることにある。四国電力の主な営業エリアである四国地方は全国的に見ても空き家率の高いエリアである。また、当プロジェクトを実施した南予地方は人口減少が著しい地域であり、定住人口をいかに増大させるかが喫緊の課題であった。これら大きく2つが当プロジェクトの目的である。

元々、四国電力の宇和島支店では、地元工務店との間で交流の機会があった。そのため、当初より地元の工務店 72 社と提携して大規模にプロジェクトを立ち上げることができた。著名な仏閣の修繕作業に参加した大工や伝統的な建築技術を持った工務店も参加し当プロジェクトをサポートした。四国電力では、古民家新聞の発行や古民家への電化設備導入のモデルハウスを情報発信拠点として活用するなど、様々な取り組みを行った。これらの取り組みの結果、地元建築業界のネットワークも広がり、最終的には 170 社が参加した。当プロジェクトは、先進事例として捉えられ、その後は愛媛県だけでなく高知県や香川県などにも広がりを見せた。初めのうちは古民家の再生手法について工務店毎にこだわりや技術の違いがあったものの、四国電力の継続的なコミュニケーションによって共通の勉強会を開催するなどにより信頼関係を構築していった。さらに、建築業界と林業・製材業界が中心となり「木組みの家」という取り組みもスタートした。「木組みの家」では工務店だけでなく林業者や製材業者も巻き込んで、「木組工法」による伝統建築の普及、地域材活用による林業活性化、地域の大工技術の継承を目的として情報発信を行っている。また、古民家の再生に伴い地域材の利用促進も図ることができる。愛媛県はヒノキの生産量が全国でもトップクラスであり、古民家再生が地元の産業活性化に繋がっている。以上のように、古民家と顧客、古民家と工務店、古民家と事業会社のようにそれぞれが繋がりを持ち、古民家を通して地域の経済が循環する仕組みとなっている。

もう一つとして古民家には、観光資源としての機能がある。当然ながら、古民家は地域ごとに異なっていて、それぞれに独自の個性がある。この個性は、その地域の歴史であり、文化である。それゆえ住宅とは、その地域で暮らしてきた人々の日常が色濃く残っており、その地域の文化や歴史を直接肌で感じるができる場である。昨今、日本を訪れる外国人旅行者は年々増加しており、2020 年の東京オリンピックを控え今後も増加することが予想される。現在、日本を訪れる外国人旅行者は、このような日本の伝統文化や生活文化の体験を主要目的としていることが多い。図表 9 は、2018 年に日本政策投資銀行、公益財団法人日本交通公社が欧米豪 4 か国、アジア 8 か国の計 12 か国 3007 人に「訪日旅行で体験したいこと」をアンケートした結果である。上位にランクインしたものは、いずれも日本ならではの伝統文化に触れるものであり、特に 2 位（伝統的日本料理を食べる）、5 位（現地の人が普段利用している安価な食事を食べる）に関しては日本の伝統的な生活文化を直接体験し

たいことの表れだと考えられる。もともと、欧米豪からの訪日外国人は日本と大陸や人種が異なるため、日本の異文化への関心が高かったが、近年は、中国・韓国・台湾などの比較的文化の似ているアジアからの外国人旅行者の日本への関心の高まりを受けこのような結果になったと推察される。

(図表 9) 訪日旅行で体験したいこと (複数回答可)

順位	訪日旅行で体験したいこと	
1	桜の観賞	59%
2	伝統的日本料理を食べる	58%
3	自然や風景の見物	54%
4	温泉への入浴	49%
5	現地の人が普段利用している安価な食事を食べる	47%

出典：DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2018 年度版）より筆者作成

こうした日本文化への関心の高まりを受け、古民家は観光資源として今後より大きな役割を果たすことが期待される。こうした日本独自の観光資源である古民家をリノベーションし、外国人観光客を取り込むことに成功している先駆的な事例として兵庫県篠山市にある「古民家の宿 集落丸山」⁴⁰を紹介する。同宿では、10 年ほど空き家になっていた古民家をリノベーションし、2009 年 10 月に宿泊事業をスタートさせた。丸ごと一棟貸しする古民家が二戸あり、すぐ隣には古民家を改修したフランス料理店「ひわの蔵」、また集落内に「ろあん松田」というミシュランにも載るほどの蕎麦懷石の店があり、この 2 店には集落の外からも人が集まる。里山の美しい景色と堂々たる造りの古民家、そして集落内で美食が味わえるレストランという、景色、宿、食の三拍子揃った宿泊スタイルが国内外問わず人気を呼んでいる。

⁴⁰ 集落丸山 HP

<http://maruyama-v.jp/>



出典：集落丸山 HP より引用

(上) 宿泊棟の一戸 「ほの穂」 (下) 宿泊棟の一戸 「明かり」

もともと丸山集落は、里山の中に築 150 年という古民家が絶妙のバランスで立ち並ぶ美しい景観で知られた場所だった。しかし、2009 年時点で世帯数は 5 戸、そして集落にある家屋 12 戸のうち 7 戸が空き家で人口はわずか 19 人という限界集落であった。この状況に危機感を感じた集落と中間事業者が有限責任事業組合（LLP：Limited Liability Partnership）⁴¹を作って事業を運営する仕組みや、集落の住民自らが受付や宿のサービスといった運営に当たるスタイルが功を奏し、農泊や古民家再生のロールモデルとして注目を集めるようになった。収益面においても、現状（2018 年当時）年間で 800 人ほどの集客があり、年間の売上も 2200 万円ほどになる。現在は、3 割の稼働に上限を定めているが、さ

⁴¹ 有限責任事業組合：有限責任事業組合契約に関する法律に基づいて組成される組合で、法律が施行された 2005 年 8 月から利用できるようになった事業を目的とする組織体。①構成員全員が有限責任で、②損益や権限の分配が自由に決めることができるなど内部自治が徹底し、③構成員課税の適用を受ける（利益があった場合には組合ではなく、その構成者である出資者に課税される）という 3 つの特徴を兼ね備えている。

らなるインバウンド誘致の体制を整え、今後は宿泊棟をもう一棟増やし 5 割稼働にシフトさせる方針だという。そして 2020 年には、現在の 4 倍の売り上げ規模となる年間 8800 万円の売り上げを計画している。

年間売り上げ実績：@10 万円×2 棟×365 日×30%（稼働率）＝2200 万円

2020 年売り上げ計画：@16 万円×3 棟×365 日×50%（稼働率）＝8800 万円

丸山集落が成功を収めた大きな要因の一つが、先述した LLP といった運営方式にある。集落の住民で構成される団体と専門的な知識を有した中間事業者が LLP を作り、集落側が予約受付や接客サービスなどの実務を受け持ち、中間事業者が資金調達やリノベーション、事業戦略、運営面をサポートした。一般的に、集落の住民だけでこうした古民家再生事業を運営することは難しい。外部からの助けを借りず、ヒト、モノ、カネといった事業を運営する上で必須となる要素を自分達だけで揃えることは困難を極めるからだ。本案件では、LLP を組むことで互いの役割を明確化し、それぞれの専門分野で自分たちができる最高のサービス作りに専念することができた。このことが、本案件の成功に大きく寄与していると言える。また、丸山集落では集落一帯を景観地区に指定したことも成功要因の一つだと考えられる。このような古民家は、点在しているよりも集合体として活用・保存することで、より景観としての効果を期待できる。一軒ごとに歴史的、文化的価値を高める手法もあるが、人が訪れたときに受ける印象としては、やはり個別の建物よりはまち全体の雰囲気によるところが大きい。丸山集落のように集落一帯を景観地区に指定し、集落を集合体として捉えた再生手法としたことで、まちのブランド価値向上に繋がったと言えるだろう。

以上、古民家を地域経済・観光経済という二つの側面から見てきたが、両者に共通することは、どちらも長い期間使用されておらず空き家として放置されていた古民家が、地域の資産となり、地域に活力を生み出す可能性を秘めているという点である。無論、丸山集落の部分でも述べたが、所有者だけで空き家や古民家の利活用を進めることは非常に難しい。上記で述べたように、四国電力のような民間企業を巻き込みながら、そして専門的なノウハウを有する中間事業者を巻き込みながら空き家の利活用を進めていくことが、空き家の減少そしてその先の地域の活性化に繋がるのではないだろうか。

3. 3 古民家を活用した政策提言

これまでの調査や分析をもとに、空き家問題への政策を提言する。その内容は、「古民家の所有者がセカンドハウスとしての使い方をしながら、使用しない期間は宿泊施設として貸し出す」というビジネスモデルである。第 2 章で空き家問題への対策として、空き家になる前の予防策そして空き家になった後の対応策の大きく 2 種類があると述べた。言うまでもないが、今回は使われていない古民家を利活用するため空き家になった後の対応策であると言える。なぜ空き家になる前の予防策を採用しなかったのかという点であるが、すでに

第2章でも述べたように、中古市場の活性化は確かに長期的に見れば大きな効果が期待できる。しかし、その反面スピード感に欠けることは否めない。近年、政府、各自治体が住宅の中古市場を活性化させようと様々な政策を講じているが、まだまだ顕著な効果が見られると断言することはできない。そこで、空き家の直接的な対応策であり尚且つスピード感のある政策として、古民家の利活用という方法を選んだ。

以上の前提を踏まえ、提案した政策内容の詳細を説明する。まず自治体は、古民家が集積する地域やまちを景観地区に指定する。これは、丸山集落の部分でも述べたように古民家の存在する地域一帯を指定することで、まちのブランド化を図る目的がある。京町家のようにブランド化されたエリアは、知名度が高く外国人観光客の集客を一層期待できる。さらに、自治体が一括で管理することで本来であれば所有者が行うはずだった煩雑な用途変更の手続きが軽減される（住宅から宿泊施設への改装といった建物の使用用途を変更する場合、特別な手続きが必要となる）。当然ながら、所有者はこの取り組みに対して同意の有無を選択することができる。しかし、同意をした所有者には改装費として補助金が支給されるため、改装費や解体費の捻出が原因で古民家を放置していた所有者にはインセンティブとなることが予想される。

所有者は、自治体からの支援をもとに、地元の工務店にリフォームの依頼をする。地域の伝統技術が使用されている点や地元の木材が使用されているという古民家の特徴から、地元の工務店が主体となって改修を請け負う。さらに言えば、第3章の四国電力の部分で述べたように、地元の工務店に依頼することで地域内の経済が循環する仕組みが生まれる。このことは、空き家問題のさらに先にある地域の活性化という点においても大きなメリットとなるだろう。改修を終えた古民家は、セカンドハウス兼宿泊施設として機能する。所有者は、セカンドハウスとして利用しながら、使用していない期間は宿泊施設として貸し出すことで収入を得る仕組みである。所有者がこのような宿泊施設の管理、運営を行うことは容易ではない。そこで、管理会社が集客や受付、接客などの全般のサービスを請け負う。所有者は、管理会社に対して管理費を支払い、それ以外の部分が収入として所有者に還元される。また、改修費を一部支援した自治体は、まちのブランド価値の向上、観光客の地域内での消費といった部分で長期的な還元が期待できる。このようなビジネスモデルを構築することで、空き家問題の対策という部分はもちろんのこと、所有者、自治体、地域経済のそれぞれが利益を享受することができると考える。

しかし、実際にこのようなビジネスモデルがあったところで実際の集客が見込めなければビジネスとしては成り立たない。当然、国内外からの宿泊客を想定するが、本論文では特に訪日外国人旅行者に着目する。なぜなら、第3章でも取り上げたように訪日外国人旅行者の日本文化への関心の高まりを受け今後古民家への宿泊というのが訪日外国人の間でトレンドになるのではないかと予想できるからだ。図表10は、2014年の年間訪日外国人旅行者13,413,600人に、訪日外国人旅行者のうち古民家などの日本の古い建築物を利用した宿に泊まりたい割合29.2%を掛け合わせ、古民家などに泊まりたい訪日外国人旅行者の想定人

数を表したものである。この表から古民家への潜在的宿泊ニーズが推計できる。

(図表 10) 古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化

2014 年 訪日外国人旅行者		古民家などに泊まり たい外国人の割合		H25 年訪日外国人旅行者における古民家 などへの宿泊希望人数
(人)		(%)		(人)
13,413,600	×	29.2	=	3,916,771

出典：DBJ 「古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化」より引用

https://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1504_01.pdf

仮に 1 棟の古民家への宿泊人数を 5 名とすれば、図表 11 に表されるように、潜在的ニーズを満たすための必要な古民家の数を推計できる。年間 365 日を通じて 1,460 泊が可能となり、これに全宿泊施設の 2013 年の平均定員稼働率 36.3%を掛け合わせると古民家宿泊施設は年間で 1 棟につき平均 662 泊稼働していると推計される。

(図表 11)：古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化

一棟の宿泊 人数		一年間		平均稼働率		一棟の実質稼働年間宿泊数 (泊/棟・年)
(人)		(日)		(%)		
5	×	365	×	36.3	=	662

出典：DBJ「古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化」より筆者作成

さらに、古民家などに泊まりたい想定人数 3,916,771 人を 662 泊で割ると、想定人数が全員古民家に宿泊できるように必要な古民家等数が試算できる（図表 12）。

(図表 12) 古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化

H25 年訪日外国人旅行者における古民家などへの宿泊希望人数		1 棟の実質稼働年間宿泊者		想定人数が全員古民家宿泊できるために必要な古民家数
(人)		(泊)		(棟)
3, 916, 771	÷	662	=	5, 916

出典：DBJ「古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化」より筆者作成

訪日外国人観光客の古民家への宿泊ニーズを満たすためには、図表 12 において 5,916 棟の古民家が必要と試算された。これは、外国人観光客が古民家に最低 1 泊すると仮定した場合の値であり、2 泊以上する場合にはさらなる棟数が必要になる。さらに今回は 1 棟の宿泊人数を 5 名と仮定したが、最大宿泊人数が少なければ少ないほど必要な古民家の数も多くなる。5916 棟という試算は、古民家空き家数 (211,437 棟) のうち約 2.8% であり、古民家を活用した宿泊施設は大きなポテンシャルを秘めると考えられる。以上、訪日外国人旅行者の古民家への潜在的ニーズについて見てきたが、今後さらなるインバウンドの増加そして日本文化への関心の高まりを考えると古民家を活用した宿泊施設の需要は十分見込めると推察される。

次に古民家の観光活用が地域へもたらす経済効果という点を見ていく。既に先ほどの政策提言でも述べたが、自治体が古民家の所有者に対して改修の補助金を提供するため、自治体にとってもメリットがなくてはならない。そこで、古民家が地域に及ぼす経済効果という部分について述べていく。観光庁「訪日外国人の消費動向」によると、訪日外国人一人一泊当たりの旅行支出額は、9,700 円である。古民家などに泊まりたい想定人数にこの消費金額を掛け合わせることで、日本国内での外国人による消費額が 380 億円程度と試算される。つまり、古民家への宿泊者が増えることで地域に人が訪れるようになり、地域内での消費が期待できる。このことは、各自治体たちにとってもメリットであると言える。しかし、この金額は宿泊費だけでなく、日本滞在中の飲食費、交通費、娯楽サービス費、お土産代等が含まれるため、一概には地域内でこの金額が消費されとは考えにくい。一般的に宿泊施設周辺での消費が多くなることや今後もインバウンドが増加し続けることを考慮するならば、一つの見込み額とすることができよう。

終章

本論文では、近年深刻化している空き家問題にフォーカスし、空き家を食い止める手段としての古民家の再活用を軸に論じてきた。終章では、その分析と考察から得られたことを述べる。

第1章では、空き家が引き起こす問題として、老朽化による倒壊、景観の悪化、それに伴う治安の悪化について述べた。比較的イメージが容易な老朽化による倒壊といった問題だけでなく、管理されていない空き家が増加することでその地域一帯の治安の悪化そしてブランドイメージの低下を引き起こしかねないという点において行政としても早急に対処していかなければならない問題であると改めて感じた。また、空き家が増加する原因として①少子高齢化・人口減少、②世帯数及びその構成の変化、③中古市場の流通システムを挙げた。どの要因も長い年月を経て形成されてきた日本独自の慣習や社会システムに起因する問題であるため改善することが非常に困難である。こうした問題に対して、今現在様々な政策が講じられている。空き家になる前の予防策として、「中古市場の活性化」や空き家になった後の対応策として「空き家バンク」、「リフォームによる再活用」の例を取り上げた。中古市場の活性化は、今まさに国や自治体が力を入れて取り組んでおり、潜在的な空き家を減少させるという点で見れば一番有効な策だと考えられる。しかし、早急に対処しなければならない問題であるという事情を考慮し、本論文ではより直接的そしてスピード感のあるリフォームによる再活用を採用した。この古民家は、築年数が長くなるほどその建物の価値は下がっていく日本の住宅市場に対して、あえてその築年数を付加価値として再考するという概念である。これは、日本において長い間慣習とされてきた「スクラップアンドビルド」、「新築至上主義」という考え方に一石を投じるものではないかと感じた。本論文で政策提言した「古民家の所有者がセカンドハウスとしての使い方をしながら、使用しない期間は宿泊施設として貸し出す」というビジネスモデルはあくまで、ある程度の需要があり、なによりも所有者、まちの協力が大前提のものである。しかしながら、所有者が簡単には古民家（空き家）を簡単には手放せない場合や、自治体が積極的に支援してくれない場合もあるだろう。大切なのは、空き家問題は決して他人ごとではなく、いつ自分に降りかかるかわからない問題だと一人一人が自覚を持つことではないだろうか。いざ自身が当事者の立場になった時、あらゆる選択肢の中から最適な選択が下せるように一人一人が空き家問題を自分事として捉えておくことが必要だと考える。

参考文献

- ・国土交通省「空家等対策の推進に関する特別措置法」（平成 26 年法律第 127 号）
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.mlit.go.jp/common/001080534.pdf>
- ・国土交通省「中古住宅市場活性化ラウンドテーブル」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_fr2_000022.html
- ・国土交通省『特定空家等に対する措置』に関する適切な実施を図るために必要な指針（ガイドライン）（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.mlit.go.jp/common/001090531.pdf>
- ・国土交通省「平成 30 年度 住宅経済関連データ」（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html
- ・総務省「平成 25 年 住宅・土地統計調査」（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/tokubetu_2.html
- ・総務省(2016)『平成 28 年版 情報通信白書—人口減少社会の到来』
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>
- ・内閣府「出生数・出生率の推移」（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/data/shusshou.html>
- ・内閣府「21 世紀の日本の復活に向けた 21 の国家戦略プロジェクト」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy04/pdf/21project.pdf>
- ・日系 BP「ビジネスの種：兵庫県篠山氏『集落丸山』に見る農泊の成功法則」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://special.nikkeibp.co.jp/NB0/businessfarm/bizseed/12/?P=2>
- ・日本経済新聞「空き家率 13.6% 過去最高、2018 年 10 月時点」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ044242950W9A420C1MM8000/>
- ・日本政策投資銀行(2015)『古民家の活用に伴う経済的価値創出がもたらす地域活性化』
https://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1504_01.pdf
- ・不動産ジャパン「既存住宅市場の現状— (1) その市場規模」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
https://www.fudousan.or.jp/market/1504/04_01.html
- ・不動産ジャパン『空き家問題』増え続ける空き家の問題はどこにあるのか」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.fudousan.or.jp/keywords/vol22/index02.html>
- 一般社団法人リノベーション協議会「リノベーションとは」
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.renovation.or.jp/renovation/about/>
- ・株式会社リビタ 公式 HP
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.rebita.co.jp/corporate/>
- ・株式会社リビタ THE SHARE HOTELS 公式 HP
（最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日）
<https://www.thesharehotels.com/>
- ・株式会社リビタ THE SHARE HOTELS HATCHI 公式 HP

(最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日)

<https://www.thesharehotels.com/hatchi/concept/>

・株式会社リビタ ニュースリリース

「シェア型複合ホテル」ブランド 「THE SHARE HOTELS」、3 月の金沢一号店を皮切りに全国 5 拠点にて開業予定

(最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日)

<https://www.rebita.co.jp/release/release41>

・DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査 (2018 年度版)

(最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日)

<https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2018/11/DBJ-JTBF-euroasia-report-2018.pdf>

・LIFULL HOME' S 空き家バンクとは (最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日)

<https://www.homes.co.jp/akiyabank/about/>

・real local 金沢 「新たな出会いにあふれたシェアホテル」

(最終閲覧日 2019 年 12 月 19 日)

<https://www.reallocal.jp/13425>

中小企業の CSR

公共経営学科 4年6組28番 永井瑞穂

目次

1. 本研究の問題意識
2. 中小企業に適したCSRとは
3. 中小企業のCSR活動の現状
4. 中小企業の戦略的CSRの事例
 - 4.1 中小企業の戦略的CSR
 - 4.2.1 BtoB中小企業のCSR事例
 - 4.2.2 株式会社 南風ベジファーム
 - 4.2.3 永井織布 株式会社
 - 4.2.4 ナカノ 株式会社
 - 4.3.1 BtoC中小企業のCSR事例
 - 4.3.2 株式会社ユニオンテック
 - 4.3.3 株式会社 EATMORE
5. 中小企業の戦略的CSRに関する考察とまとめ

1. 本研究の問題意識

近年、CSR重視経営の重要性は高まっている。国連のグローバル・コンパクトをはじめ、国際的なレベルでも機関、経営者団体、機関投資家団体などの様々の主体がCSRに関する企業行動基準を制定し、企業に採択を求めている。それだけでなく、フェアトレードやLEED、B-corpなどの民間認証も世界的に広まりつつあり、CSR活動が企業価値の向上に繋がる土壌は整っているといえる。また、博報堂による2017年度生活者の社会意識調査⁴²では以下のようなデータが出ている。

- ・「社会・環境に配慮している商品」を積極的に購入する生活者は4割程度。「社会・環境に配慮していない商品」を「買わない」と答えた生活者は約6割。
- ・社会・環境問題に積極的に取り組む企業に「好感が持てる」は76.8%。「その企業の商品・サービスを買いたい・利用したい」「その企業を信頼できる」も約4割。

この調査結果から社会・環境に貢献するCSR活動が消費者から好意的に受け取られることがわかる。それだけでなく、消費者の社会・環境に対する意識が高い以上はCSR活動がないがしろにすることで機会が失われる可能性があることも考えられる。つまり、企業にとってCSRは企業価値の向上につながるだけでなく、機会の損失を防ぐことにもつながると言える。これは大企業はもちろんのこと、中小企業でも同じことである。

また、ISO（国際標準化機構）が2010年11月に発行した官民両セクターにおける社会的責任に関する国際規定であるISO26000⁴³においては中小企業のCSRについて以下のような記述がある。下記文章内のSMO(small and medium-sized organizations)（以下、SMO）は中小規模の組織を表している。

SMO への社会的責任の導入は、実用的、単純かつ費用効果の高い行動で行うことができ、複雑かつ費用のかかるものである必要はない。SMOは規模が小さく、より柔軟性がある革新的である可能性が高いことから、社会的責任を果たす上では実際のところ特別にいい機会を生むと考えられる。SMO は一般に、マネジメントにより柔軟性があり、地元のコミュニティと密接なつながりがあり、経営陣は組織の活動により直接的に影響力を行使することができる。

このように、世界的な目線で見ても中小企業のCSRは決して不可能なものではなく、むしろ特有の利点があると考えられる。

その一方でCSR先進企業と称される企業には日本を代表する優良企業の名前が多く上がるため、「業績が良い大企業はCSR活動ができるが、中小企業にはその余力がない」などという批判もあり、中小企業のCSR活動は大企業に対し遅れている印象である。また、CSR関連の研究も大企業を前提としているものが多いのが現状である。これは日本だけでなく世界的にもそのような傾向が見られる。GRIによる2015年度のSustainability Disclosure Databaseのサステナビリティレポートでは90パーセントが大企業のレポートであり、中小企業は10パーセントに止まっている。

⁴² 博報堂広報室「博報堂研究開発局、「2017 年 生活者の社会意識調査」を実施」,2017（最終閲覧日：2019 年 7 月 8 日）

https://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2017/03/20170310_3.pdf

⁴³ ISO/SR国内委員会監修「日本語訳 ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引」日本規格協会編

しかし、中小企業の従業者数は2,784万人で我が国の雇用の約7割を占めていることや、国民総生産の約2割を占める製造業においても、2008年には、中小企業は48.4兆円と製造業付加価値額の約5割を占めていることから中小企業の社会への影響力は軽視できない。海外においては、中小企業によるCSR活動も数多く行われている。例えば、医療を販売するアメリカの企業のsand cloudは、彼らの利益の10%を海洋生物保護団体に寄付するというCSR活動を行なっている。このような中小企業によるCSR活動は海外においていくつも存在するが日本においてはどのようなのだろうか。そこで、本研究においては、日本の中小企業のCSR活動の現状について考察する。

2. 中小企業に適したCSRとは

まず、中小企業に適したCSRの普遍的なあり方が存在するのかを明らかにしたい。そもそのCSRの定義に関してはISO（国際標準化機構）が2010年に発行した国際規格であるISO26000を参考にしている。なぜならこの規格が中小企業のCSRを考察するにあたってふさわしい性質を持っているためである。まず、この国際規格は、これまでの多様な定義を統一すべく作られたものであり、CSR規格ではなくあらゆる組織を対象としたSRの規格である。つまり、大企業を対象としたガイドラインや行動規範が多い中でもISO26000はあらゆる組織に向けて開発された社会的責任に関する世界初のガイダンス文書であるため、中小企業にも当てはめられるものだと判断した。以下にISO26000による社会的責任の定義を引用する⁴⁴。

社会的責任

組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任：

- －健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献
- －ステークホルダーの期待への配慮
- －関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重
- －組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される行動

注1：活動には、製品、サービス及びプロセスを含む

注2：関係とは組織の影響力の範囲内での活動を指す

以上の定義を前提として本稿では取り扱う。このような定義の上、中小企業はどのように行動していくべきなのだろうか。これを考察するにあたり、まずCSRの分類について見てみたい。Kitzmueller and Shimshack (2012)⁴⁵はCSRの種類を以下のように類型整理している。

⁴⁴ ISO/SR 国内委員会監修「日本語訳 ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引」日本規格協会編

⁴⁵ Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84.

	Shareholders		
Stakeholders		Social (S) preferences	Classical (C) preferences
	S	Not for profit CSR Mixed effects on profits (1)	Strategic CSR Profit maximization (2)
	C	Not for profit CSR Reduction of profits (3)	No CSR Profit maximization (4)

上記の表を解説していく。まず、上軸・左軸に記載されているShareholders・Stakeholdersについてであるが、どちらも株主という意味である。しかし、後者のStakeholdersには企業の行動によって影響を受ける全ての人間が含まれている。つまり、上記の表においてShareholdersは企業としての目的の意味を持っており、Stakeholdersは社会全体の目的といった意味合いを持っていると考えられる。また、Social preferencesというのは社会的に望ましいこと、そしてClassical preferencesというのは古典的な、つまり従来の企業の望ましい形というものを表している。(1)は利益目的ではなく、社会のために行われるCSRであり、利益に様々な影響を与えるタイプのCSR活動の型を示している。(2)においては企業が戦略的にCSRを行い、その結果として利益を最大化している型である。(3)は利益のためでもステークホルダーのためでもないCSR活動をして利益が減少している型である。(4)は利益を追求しつつもCSR活動に積極的でない型を示している。

遠藤(2018)⁴⁶はこの分類の中で(1)を公益志向CSR、(2)を戦略的CSR、(4)を消極的CSRと訳している。以下、本稿では表現を使用して中小企業のCSRを考察していく。

筆者は公益志向CSRと消極的CSRは中小企業が取り組むべきCSR活動でないと考える。その根拠として中小企業の経営資源の少なさと日本の産業の現状をあげたい。まず、公益志向CSRにおいて、自由に使える経営資源が少ない中小企業は不利であることは明白だろう。ESG 要因研究会(2010)⁴⁷によれば、利益の出ないCSRであっても企業価値に結びつくと考えられるが、上場していない中小企業にとってそのメリット少ないだろう。そのような状況で利益の出ないCSRに投資することは企業存続の危機につながりかねない。許(2008)⁴⁸は中小企業の経営資源が制約されている以上、企業に利益をもたらさないCSR活動への投資は難しいと述べている。

また、消極的CSRは法令遵守にとどまったCSRであり、そこから利益を生み出せないことが問題である。なぜならば法令遵守のみを行うCSRでは、グローバル化の進む社会において対応できなくなっていく可能性があるためである。下請け取引構造など、日本の中小企業は大企業の影響を大きく受けていることもあり、中小企業自体がグローバルな取引を行っていないくとも、大企業の世界基準のCSRを要求される、もしくは行っていないことでサ

⁴⁶ 遠藤業鏡「CSR 活動の類型研究と実証分析のサーベイ」中曽根康弘世界平和研究所

⁴⁷ (株)日本証券アナリスト協会 企業価値分析における ESG 要因研究会(2010)

⁴⁸ 許伸江「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会編著『多様化する社会と中小企業の果たす役割』同友館

サプライチェーンに入る機会を損失するといった可能性がある。実際に、公共社団法人企業市民協議会が行なった調査⁴⁹⁾によると、経団連会員企業およびCBCC会員企業167社の7割の企業がCSR調達基本方針を策定済みと回答していることがわかる。どのようなCSR活動を行っているかで取引先に選ばれるかどうか決まることは十分にあり得るのである。また、遠藤（2018）によれば、消極的CSRの法令遵守、つまりその国のルールや規範に従って行動するだけのCSRではSDGsなどの世界的な社会課題へのアプローチができないという問題点もある。それは、政府というものが国家間で自国ファーストの政策を作り出してしまう可能性を否定できないためである。そうなればその制度に従うだけのCSRでは世界的な課題を解決し、持続可能な社会を作ることは難しくなる。そのため企業が独自の戦略的な手法でCSRに取り組むことが望ましいのである。そのため筆者は戦略的CSRこそが日本の中小企業が取り組むべきCSR活動であると考ええる。

戦略的CSRと同じ「CSRはボランティアではない」というような考え方を持つマイケル・ポーターが提唱しているCSVがあるが、ここではCSVも戦略的CSRも同じ概念として扱う。岡本（2018）⁵⁰⁾によると、CSVを実現する方策として3つのレバーがある。「次世代製品・サービス創造のCSV」「バリューチェーン全体の生産性改善のCSV」「地域生態系構築のCSV」の3つである。これらは大企業・中小企業と分けて考えられていない、もしくは大企業を前提とした概念であるため、今回の論文にそのまま当てはめることはできないことは前提として、それぞれを解説する。

まず「次世代製品・サービス創造のCSV」とはどのようなものか。これは、扱う製品やサービスによって社会課題を解決に導くタイプのCSVである。つまり、本業で自社の利益も上げつつ、社会に良い影響をもたらすものである。次に「バリューチェーン全体の生産性改善のCSV」は製品やサービス自体に社会的課題を解決する力がなくとも、バリューチェーンのどこかで社会的価値が生まれている場合のCSVを指す。これはまさに大企業を前提とした概念であるといえるが、中小企業も大企業のバリューチェーンに組み込まれることでこのCSVに関わる可能性がある。最後に、「地域生態系構築のCSV」を解説する。これは前にあげた2つのように、サービスや製品、そしてバリューチェーンを含めて社会価値が生み出されていないとしても、事業をおこなう地域に社会的価値を生み出せばCSVであるというものだ。これは前にあげた2つよりも、より長い目線で戦略を立てているタイプと言えるだろう。これは大企業に比べて地域社会と近い距離感で活動している中小企業の方が実現しやすいとも考えられる。以上がCSVの基本的な概念ではあるが、塚本（2012）⁵¹⁾によると企業による社会的価値の選好が競争力の向上という上位の価値によって規定されている以上、企業による社会的価値の創造には限界があり、営利と非営利の境界を超えたハイブリットな連携によってこそ真の経済価値と社会的価値が同時に創造される革新がもたらされるという考え方もあり、この戦略的CSR、そしてCSVが確実に最善策であるとは断言できない。

このように戦略的CSR、CSVといっても様々な方向性があり、期間や効果にも種類があることがお分かりいただけただろう。ここまではCSR活動についての理論的な議論をしてきたが、ここからは、実際の中小企業のCSR活動の現状をより詳しく探っていききたい。

⁴⁹⁾ (公社)企業市民協議会(CBCC)「CSR 実態調査」結果

https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf

⁵⁰⁾ 岡本大輔「社会的責任とCSRは違う！」千倉成示,株式会社千倉書房,2018

⁵¹⁾ 塚本一郎,関正雄「社会貢献によるビジネスイノベーションー「CSR」を超えて」池田和博,丸善出版株式会社,2012,p.56

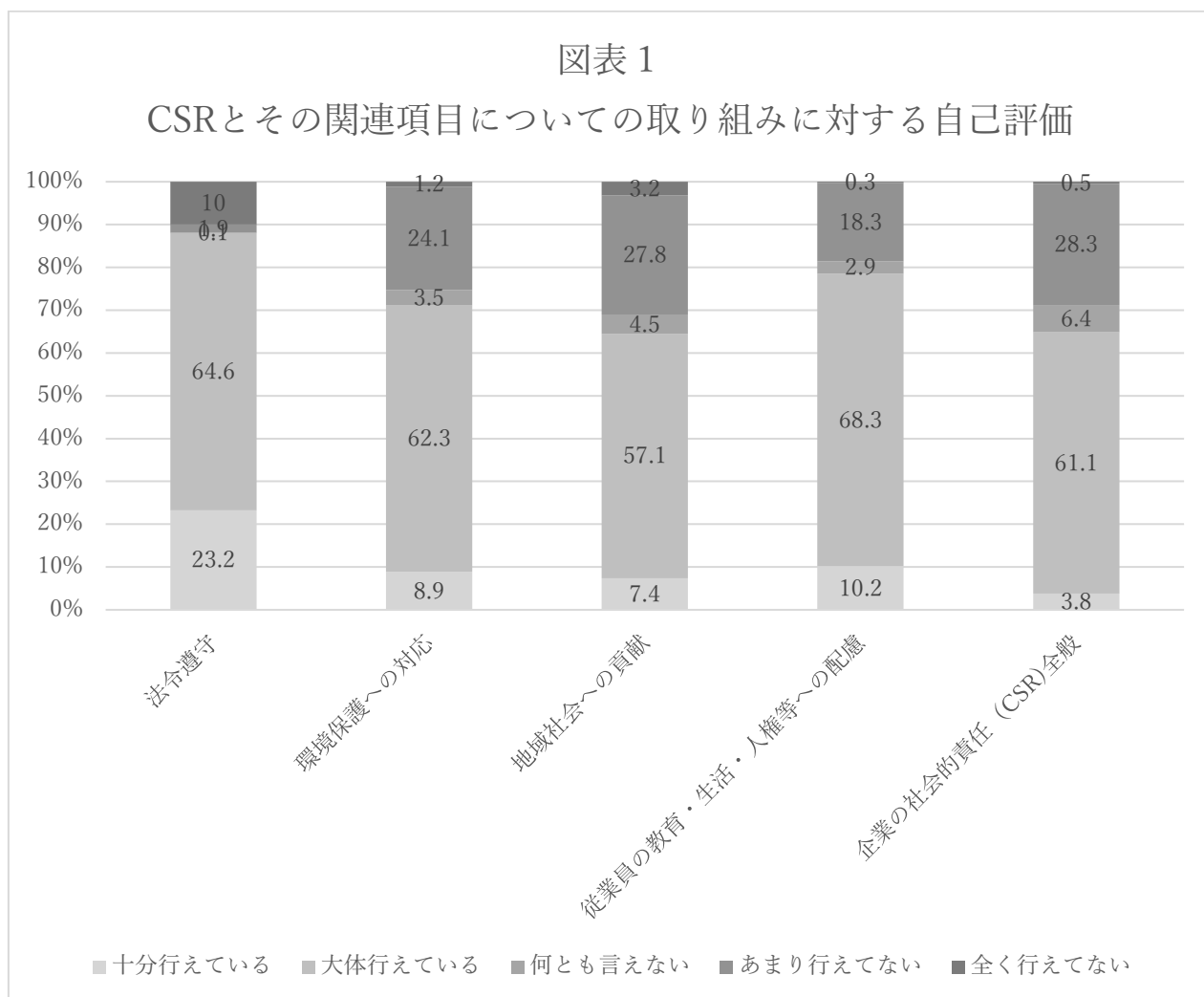
3. 中小企業のCSR活動の現状

この章では日本の中小企業が現在どのようなCSR活動をしているかを明らかにしていく。商工金融による2012年のアンケート調査結果⁵²を中心に分析する。このアンケート調査では中小企業683社が回答している。

まずは図表1の「CSRとその関連項目についての取り組みに対する自己評価」をご覧ください。これを見ると法令遵守がもっとも高い達成率を持っており、逆に地域社会への貢献が低い達成率となっている。その影響でCSR全般の取り組みに対する自己評価は64.9%のみが行えていると回答する結果となっている。ここで思い出していただきたいのが、中小企業のCSRにおいて消極的なCSR（法令遵守にとどまるもの）などは企業に利益を生み出さないため経営資源の少ない中小企業には向いていないと指摘したことである。このアンケート調査結果を鑑みると、法令遵守のみにとどまる中小企業もまま存在することが見えてくる。また、企業市民協議会による「CSR実態調査」結果（調査対象は経団連会員企業 および CBCC 会員企業167社）⁵³と比較しても、同じ質問項目でこちらの回答は取り組んでいると答えた企業の割合が最低でも70%を上回っていることから、やはり大企業のCSRに対する意識の高さがうかがえる。特に地域社会への貢献の項目では中小企業が64.5%の達成率なのに比べ、大企業は90%を超える達成率となっており、差が激しい。これは、地域社会と距離の近い中小企業の強みがCSR活動に活きていないように見える。

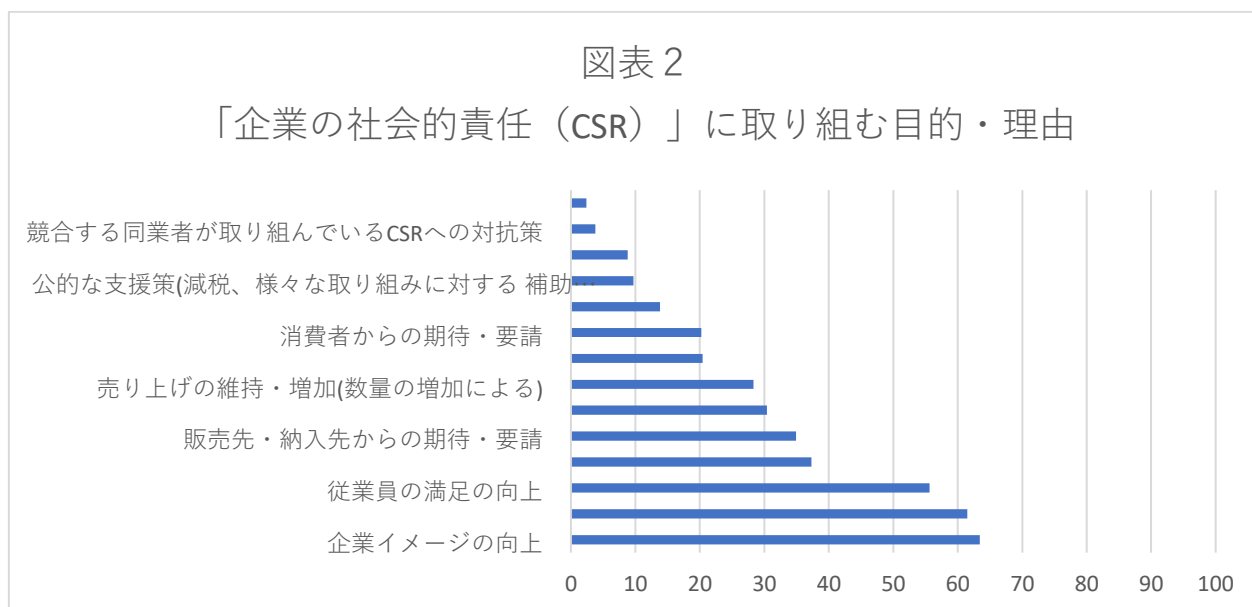
⁵² 藤野 洋「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査(概要)」商工金融,2012（最終閲覧日：2019年11月4日）<https://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-6.pdf>

⁵³ (公社)企業市民協議会(CBCC)“「CSR実態調査」結果,2017（最終閲覧日：2019年11月3日）https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf



参照：藤野 洋「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査(概要)」商工金融, 2012

図表2は中小企業が「企業の社会的責任(CSR)」に取り組む目的・理由のグラフである。これを見るとCSV、戦略的CSRといった考え方はあまり中小企業に根付いていないように見られる。というのも、売上げの維持・増加を目的としてCSR活動を行なっていると回答した企業は28.3%に過ぎないからである。このようなCSR活動の捉え方だと、経営資源の少ない中小企業は活動することに及び腰になってしまっても仕方ないと言える。また、「販売先・納入先からの期待・要請」という目的に34.9%も回答していることから、大企業のCSRムーブメントがサプライチェーンである中小企業まで影響してきていることがうかがえる。そして以外なことに「企業イメージの向上」がCSR活動の目的として最多になっている。この企業イメージというのが、このデータからでは取引先に向けてなのか、地域社会に向けてなのかは判断できない。しかし、1つの推測として、漠然と印象が良いからという理由でCSR活動を行なっている企業が多いのではないかとこの可能性を感じた。もしそうであった場合、長期的に見ると思うような成果を得られずCSR活動に後ろ向きになってしまう企業が増えることが危惧される。これからの日本の中小企業のCSR活動を活発化させていくためには、「売上げの維持・増加」の項目を目的としてCSR活動に戦略的に参加する企業数が増えていかねばならない。



参照：藤野 洋「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査(概要)」商工金融, 2012

4. 中小企業の戦略的CSRの事例

4.1 中小企業の戦略的CSR

この章では実際の中小企業のCSRの取り組みの成功・失敗事例を比較分析し、戦略的CSRについて考察する。この章においては中小企業をBtoB企業とBtoC企業に分けて分析する。法令遵守を目的とした消極的CSRや、社会貢献のみを目的とした公益志向CSRであれば、BtoB・BtoCのどちらのビジネスモデルでもさほど活動に差はないだろう。なぜなら、公共志向CSRは社会課題が主体であり、消極的CSRは法令が主体だからである。しかし、戦略的CSRは社会課題と企業としての利益の両方を考慮する必要があるため、ビジネスモデルで分類して考察せざるを得ないのである。

4.2.1 BtoB中小企業のCSR事例

ロンドン・ビジネス・スクールのヘンリ・セルバエス達が2013年に「マネジメント・サイエンス」に発表した研究結果によるとBtoB企業はCSR指数が高いほど業績はむしろマイナスになる傾向が見られる。しかし、あくまでもこの結果は傾向であって、CSRで業績を改善させた事例も多数存在する。ここではそのような成功事例や中小企業ならではの事例などを取り上げ、BtoB企業の戦略的CSRのあり方について分析する。

4.2.2 株式会社 南風ベジファーム

株式会社南風ベジファームは平成24年に設立された会社である。事業内容としては農業・農産物加工・障がい者福祉事業がある。鹿児島県に位置し、広大な敷地を擁する。代表的な農産物は赤シソで、その他梅や大根などを栽培している。2019年に「ディスカバー農山漁村の宝」全国選定に入り、選定証が授与された。

【株式会社 南風ベジファームのCSR活動の事例】

株式会社南風ベジファームのCSR活動として特筆すべきなのは、中小企業ながら多くの障がい者雇用に成功していることである。もちろんただやみくもに障がい者を雇用しているのではなく、しかるべき環境と、やりがいのある仕事を提供している。実際に、自社農場にて障害者の特性に合わせた作業を訓練したり、足が不自由な人が作業しやすい環境づく

りのために高床式施設を導入するなどし、障がい者雇用を成立させている。さらに平成27年から就労継続支援事業を開始し、より障がい者にとって働きやすい環境づくりを実現している。また、地域の農家の人手不足解消のため農作業を受委託し、段階的に農地を引き継ぐことで耕作放棄地を防止している。

【株式会社 南風ベジファームのCSR活動の効果】

まず、南風ベジファームは第七回そうしんビジネス・イノベーション大賞と2019年度「ディスカバー農山漁村の宝」に選定されている。これらの賞を受賞することによって新聞に幾度か掲載されるなどしている。ただ、BtoB企業であることから、これらの効果は直接的には利益に関係していない可能性が高い。しかし、「ディスカバー農山漁村の宝」ホームページ⁵⁴によると加工品を含めた農業出荷額は約2,400万円から約1.8億円に増加（H26～H30）となっている。人手不足で苦境に立たされている農家が多いなか、どのように業績を上げたのだろうか。これは障がい者雇用に目をつけ、フォーカスした事業展開をしていることによるものと考えられる。なぜなら農林水産省の新規就農者調査⁵⁵によれば新規就農者数は平成27年から減り続けており、事業拡大には人手不足と言わざるを得ない状況にも関わらず売り上げを伸ばしているからである。他の農家や企業が雇用に積極的でない障がい者の雇用を積極的に行うことで、他の農家が直面している人手不足という問題を解消し、事業拡大にまで至ったのである。このように日本で人手不足に悩んでいる産業は農業だけではない。この事例から分かるように、環境を整えれば障がい者でも活躍できる職場づくりは可能であるし、それが企業に利益をもたらすことも可能である。しかし厚生労働省職業安定局障害者雇用対策課による平成29年度障害者雇用の現状調査⁵⁶によると、13年連続で雇用者数は過去最高を更新しているものの、法定雇用率達成企業割合は48.8%にとどまっている。確かに環境づくりが疎かであれば障がい者のポテンシャルを引き出せず、ただのボランティア的CSR活動になってしまう可能性もあるが、障がい者雇用というCSR活動は事業への良い影響も大いに期待できるものであることにまだ気づけていない、もしくは踏み切れていない企業が多いということだろう。

4.2.3 永井織布株式会社

永井織布株式会社は創業昭和23年のBtoB中小企業である。創業当初から綿布・綿糸の製造加工を行ってきた。近年不動産業と並行稼働していた。現在は紡績事業から撤退し、不動産事業を専門に行っている。この企業の調査にあたり、代表取締役の方へのインタビュー調査を行ない、CSR活動について考察した。

【永井織布株式会社のCSRの取り組み事例】

この企業は、本業の紡績事業のかたわら、エコマークを取得した地球に優しい環境配慮素材を使用したオーガニック糸などを開発、販売してきた。この取り組みを始めたきっかけとして、代表取締役は自身の海外大学院留学経験が大きく影響したと述べている。とは言っても、留学中に学んだことがこの取り組みに影響したのではなく、留学でできたコネクションが取り組みのきっかけになったというのである。海外の動きに敏感な知人とコミ

⁵⁴ ディスカバー農山漁村の宝 HP （最終閲覧日：2019年12月3日）

<https://www.discovermuranotakara.com/sentei/select6/no31/>

⁵⁵ 農林水産省 HP （最終閲覧日：2019年12月3日）

<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sinki/>

⁵⁶ 厚生労働省職業安定局 障害者雇用対策課「障害者雇用の現状と課題」2018 （最終閲覧日：2019年12月3日）http://www.zenjukyoku.or.jp/small_info/2806chubu_ozaki.pdf

コミュニケーションをとることでCSRやSDGsなどと言った新しい社会の動きに触れられることがエコ素材開発の大きなきっかけになったという。しかし、開発当時の紡績業界はエコ素材などに関心が薄く、取り扱いを希望する問屋はなく、エコ素材の売り上げは全く思わしいものではなかった。近年CSRが世間に浸透してきたものの、やはり少し遡れば経営者層でもそういった活動に無関心であったことがうかがえる（中小企業の場合）。それでも永井織布は環境への配慮が今の時代必要であるという代表取締役の考えからエコ素材の取り扱いをやめなかった。この活動がこの企業に利益をもたらしたか、という質問に対して、代表は「そうとは言えない」と回答した。

【永井織布株式会社のCSR活動の影響】

ここまでのCSR活動の紹介からはこの企業がCSR活動によって受けた影響はないように見える。しかし、実際にはこの活動を続けたことによってこの企業は大きな影響を受けた。冒頭の企業紹介にて、この会社が紡績事業から撤退したことを述べた。このように廃業や撤退を余儀なくされる中小企業は年々増え続けている。中小企業庁の平成28年度の調査⁵⁷によると、2016年の休廃業・解散件数は過去最高となり、2000年と比較して2倍近い件数になったことがわかる。また、同調査では休廃業・解散件数の増加の背景には、経営者の高齢化があると推測している。後継者が見つければこのような状況にはならないが、現在多くの企業が見つけられていない現状がある。久禮義継（2019）⁵⁸によれば全企業の85%を占める燃焼1億円未満の事業者における後継者不在率は実に78%に達している。そうした現状で増えているのが第三者承継である。第三者承継を行うことのメリットとして、久禮（2019）は「企業体制の強化・ステークホルダーの保護・廃業を回避・ハッピーリタイアの実現・相続対策として有効・自尊心の充足」などを挙げている。永井紡績株式会社も第三者承継の形で紡績事業を他者に譲り渡した。しかし、中小企業の第三者承継は簡単にできることではない。久禮（2019）によれば、大企業のM&Aに比べて中小企業は「売買当事者の判断が主観的になりがち」や「ロジックよりも感情が優先」などの特性があると述べている。経営者同士の相性が重要になってくるとも言い換えられるだろう。そのような中で永井織布株式会社が事業譲渡を可能にした1つの要因がCSR活動だったのである。永井織布株式会社の紡績事業を譲受したのはアヤベ株式会社という同じく紡績業界の企業である。この企業は昭和61年設立で、主な取引先に伊藤忠商事株式会社や信友株式会社などが挙げられる。そしてこの企業でも永井織布株式会社と同じようにオーガニックコットンなどの環境配慮型の素材を開発している。このような一致があり経営者同士の相性がよく、スムーズに第三者承継がなされた。果たしてCSR活動を行っていなければこの第三者承継が成立したかは不明だが、CSR活動が有利に働いたことは確かである。筆者はこの事例から中小企業が学ぶべきことは多いと考える。というのも、今後後継者不在問題を抱える中小企業が第三者承継を目指す場合、CSR活動は重要なキーになるからだ。関（2012）⁵⁹によると、ナイキが契約工場における児童労働を批判され、不買運動にまで発展したケース以降、大企業にとってサプライチェーン・マネジメントは重要課題として捉えられるようになったとされる。当然、日本でもこの流れは起きている。例えばコニカミノルタ株式

⁵⁷ 中小企業庁「平成28年度（2016年度）の中小企業の動向」（最終閲覧日：2019年12月2日） https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1_2_1_3.html

⁵⁸ 久禮義継“スモール M&A の教科書―売買当事者が安心して取り組める実務知識―”山本継,中央経済社,2019,p.16

⁵⁹ 塚本一郎,関正雄“社会貢献によるビジネスイノベーション―「CSR」を超えて”池田和博,丸善出版株式会社,2012,p.8

会社は「コニカミノルタサプライヤー行動規範」を作り、サプライヤーへ遵守を要請している。これによりサプライヤーは、サプライチェーン上の労働、倫理、環境、安全衛生分野における継続的改善を通して持続可能な社会の構築に貢献していくことが求められる。この事例のように、大企業のサプライチェーンにもCSR的目線が求められるようになってきている。アヤベ株式会社の場合も伊藤忠株式会社の取引先ということもあって他者より進んだCSR活動をしている可能性がある。つまり、中小企業を第三者継承できる程度の余裕がある企業はCSR活動を行っている可能性が高いということである。そのため、CSR活動をすることが第三者承継において有利に働く可能性が高いのである。実際に今回の事例はその効果を得ることができた。ただ、この事例はCSR活動そのもので利益を出したわけではなく、また経営者も第三者承継に有利になるという意識のもと行っていたわけではないため、この事例が戦略的CSRの事例といえるかは定かではない。しかし、今後第三者承継を考える中小企業にとってこのような取り組みをすることは十分に戦略的CSRであるといえるだろう。

4.2.4 ナカノ 株式会社

ナカノ株式会社は、環境保全と経済活動をイコールにするという意味を持つ「エコソフイー」という考えを持った商社である。企業理念として、豊かな社会づくりを事業とする会社です、と掲げている。ナカノ株式会社はこの考え方を軸に2006年、ISO14001認証を取得しており、その取り組みは非常に異色である。事業内容としては様々な繊維を回収し、それをリサイクルするというものである。回収する繊維は多岐にわたっており、工業副資材から繊維クズまで回収を行なっている。また、一般家庭からも古着を回収しており、そのまま古着市場に回すこともある。

【ナカノ株式会社のCSR活動の事例】

ナカノ株式会社はエコソフイーの理念のもと、回収した繊維素材を様々なものにリサイクルしているが、その中でも高い評価を受けているのが「よみがえり・よみがあーる・レガロ」の三商品である。これら商品はリサイクル素材で作られた軍手である廃棄衣類が原料の70%を占めている。耐久性も十分なこの軍手はいくつもの環境に関わる賞を受賞し、すでに販売数は300万双を突破している（経営者のブログ⁶⁰による）。この企業は企業理念からも分かる通り、事業そのものが環境に配慮したものになっている。しかし数あるリサイクル企業の中でこの企業が特に評価される理由としては徹底した企業理念が受け継がれているからではないだろうか。当社のHP⁶¹によると、ここで例に挙げた軍手はフィリピンの自社工場で生産されており、この軍手の売り上げの一部はフィリピンにおける貧困層女性の出産や児童教育の支援に充てられている。このように、「ナカノ株式会社は、豊かな社会づくりを事業とする会社です」という企業理念が行動を伴って伝わるからこそ、様々な外部機関に評価されるのではないだろうか。

⁶⁰ “窪田恭史のリサイクルライフ” gooblog （最終閲覧日：2019年10月17

日）

<https://blog.goo.ne.jp/hardworkisfun/e/9a3bcf7bd51a25cb9d6672e078f07291>

⁶¹ ナカノ株式会社 HP （最終閲覧日：2019年10月17日）

<https://www.nakano-inter.co.jp/ecosophy/category-13/entry180.html>

4.3.1 BtoC中小企業のCSR事例

4.3.2 株式会社ユニオンテック

株式会社ユニオンテックは、2000年6月にクロス・床等内装仕上げ工事業として設立。その後、オフィスやショップを中心にブランディング・設計デザイン・施工をトータルでプロデュースを行う空間創造事業ブランド「UT SPACE」を展開し、7,000件以上の施工実績を持っている。2016年、建設業界で抱える課題を解決し、建設業界の受発注に特化したBtoB工事マッチングプラットフォーム「SUSTINA」を立ち上げ、2018年には職人に直接依頼できるアプリ「CraftBank」をリリースするなど、積極的に新規事業に取り組んでいる。

【株式会社ユニオンテックのCSR活動の事例】

株式会社ユニオンテックは千葉県で起きた自然災害に対し無償でボランティアを行い、一躍有名になった。まずこの災害の詳細をウィキペディア⁶²から引用して解説する。

令和元年台風第15号は、2019年9月5日に発生した台風。関東地方に上陸したものとしては観測史上最強クラスの勢力で9月9日に上陸し、千葉県を中心に甚大な被害を出した。日本政府はこの台風による被害について激甚災害に指定している。

この台風により、首都圏および静岡県で少なくとも死者1名、重軽傷者90名以上の人的被害が発生した。負傷者の数もやはり千葉県が最も多く、住宅被害は千葉県を中心に7万棟を超えている。ここでユニオンテックが目をつけたのが住宅被害である。多くの家屋が一部破損しており、特に屋根に被害を受けている家屋が多かった。通常、屋根の補修としてブルーシートを張ることが多いが、素人では技術が足りず上手に補修できないばかりか、屋根から転落する危険性もある。この状況にユニオンテックはいち早く動いた。ダイヤモンドオンラインの記事⁶³によるとユニオンテックでは災害から2週間も経たないうち9月15日、社内で「全国の職人と繋がりがあるからこそ、できることがあるのではないか」という話が持ち上がり幹部と支援内容や方法などについて緊急協議した後、16日には富津市内の被災状況などを視察、ボランティアの受け皿組織を運営する同市社会福祉協議会（社協）と協議し、20日までに支援プランを固め、25日から現地での作業を始めた。そして、9月26日、台風15号によって被災した千葉県富津市の災害ボランティアセンターに登録を済ませ、同市内で無料のブルーシート張りの作業を請け負うことを発表した。

自社のサービスであるSUSTINA（同社の提供する建設職人と建設現場のマッチングサービス）を通じてブルーシート張りなど、屋根での作業の専門知識がある職人の手配をするだけでなく、屋根の工事経験を有する社員を現場監督者として派遣した。この活動に対して、ユニオンテックが1000万円を資金とし、職人へ報酬はもちろん、資材費、現地での宿泊費などを支払った。ボランティア事業のため、被災者に工事代金が請求されることはない。当時としては、富津市が受けたブルーシート敷設の依頼は468件中（9月25日時点）、100件程度を担当する予定としていた。

⁶² 「"令和元年台風第15号"」『フリー百科事典 ウィキペディア日本語版』より （最終回覧日） <https://ja.wikipedia.org/wiki/令和元年台風第15号>

⁶³ “台風被害のブルーシート張りボランティアに、スタートアップ企業が赤字覚悟で乗り出す理由”野口直希,ダイヤモンドオンライン （最終回覧日：2019年10月17日）
<https://diamond.jp/articles/-/215727>

【株式会社ユニオンテックのCSR活動の効果】

ユニオンテックによる取り組みは日本経済新聞や産経新聞などの新聞や、朝日新聞デジタルやダイヤモンドオンラインなど知名度の高いサイトを含む10以上のネットニュースにて取り上げられた。また、NHKのニュース番組「おはよう日本」などテレビ番組にでも取り上げられた。

また、この事例の効果はニュースなどに取り上げられることにとどまらない。産経新聞の記事⁶⁴によると、今回の活動を通じてユニオンテックは千葉県から提携を依頼された。千葉県は10月7日、台風15号で被害を受けた家屋の応急防水施工の支援制度の概要を発表。ユニオンテックと連携して、新たに「応急防水施工業者登録プラットフォーム」を構築する。ユニオンテックを窓口として施工事業者を募集、登録した上で、希望者と登録事業者等とをマッチングさせるのである。つまり、ユニオンテックはもともとボランティアで始めた社会貢献活動が、実際にビジネスに結びついたのである。この事例に関して、戦略CSR的な目線で見ると、もともとユニオンテックにはこのような結果にする狙いがあった。この活動を実行したのではないかと考えられる。まずこのような活動を行えばテレビや新聞で取り上げられる可能性は極めて高い。さらに、ユニオンテックはただの職人派遣企業ではなく、SUSTINAという先進的なサービスを扱う企業だ。このような状況でそのサービスを活用しつつ活動し、それがニュースやテレビで取り上げられた時の宣伝効果は計り知れない。戦略的CSRの目線から見ればこの事例は非常に効果的であるといえるだろう。

ダイヤモンドオンラインの記事⁶⁵によるとユニオンテック代表取締役社長の韓英志はこの取り組みについてこのように述べている。

「様々な業界を見ていると、かつては国が担っていた役割を民間企業がこなしているケースが増えていきます。官民の連携が課題となる災害支援ですが、意思決定スピードの速い民間企業だからこそできることはまだまだあるはず。実験段階ですが、そうしたケースの1つになればと思います、支援に踏み切りました。」

韓が述べている通り、今回の事例は民間企業ならではのスピード感が功を奏している。さらに言えば、民間企業でも中小企業ゆえのスピード感ともいえるかもしれない。そしてこの事例に見られる千葉県とユニオンテック、つまり非営利と営利の協働によるハイブリットな協働は、真の経済的価値と社会的価値の創造の一例なのかもしれない。

4.3.3 株式会社 EATMORE

株式会社EATMOREは2016年設立の飲食店経営を主としたBtoC企業である。居酒屋、日本料理、ステーキ料理屋など、幅広く飲食店を展開している。この企業を飲食店の戦略的CSRの事例として取り上げた理由は、その特徴的な戦略とそれによる結果が注目すべきものであると考えたからである。ここからは株式会社EATMOREが行っているCSR活動を解説する。

【株式会社EATMOREの取り組み事例】

株式会社EATMOREは2016年10月に『天ぷらとおでんからのSDGsなお店』という店名の和食料理屋を上野に出店した。この店は、その店名からも分かる通りSDGsに取り組むことを大きな目標に掲げている。以下にこの店が実際に取り組んでいるSDGsの項目とその取り組み

⁶⁴ “千葉県がブルーシート張り業者仲介へ マッチングサイト活用”産経新聞, 2019 年 10 月 8 日 (最終閲覧日: 2019 年 10 月 17 日)

<https://www.sankei.com/region/news/191008/rgn1910080005-n1.html>

⁶⁵ “台風被害のブルーシート張りボランティアに、スタートアップ企業が赤字覚悟で乗り出す理由”野口直希,ダイヤモンドオンライン (最終閲覧日: 2019 年 10 月 17 日)

<https://diamond.jp/articles/-/215727>

み内容を企業発信のPR記事⁶⁶から引用してまとめる。

「2 飢餓をゼロに」

規格外の野菜など、第一次産業で生産・出荷されるものの中には、消費者から敬遠されて値段がつかず、廃棄されてしまうようなものが沢山あります。

それを個人が通信販売などで購入して、生産者も消費者もお互いがメリットを感じるような仕組みは、既にある程度増えてきていると思います。

「8 働きがい・経済成長」

人材不足が叫ばれて久しい飲食業界。その一因として、料理をすることの難しさ、オペレーションの難しさがあると思います。誰でも出来るようなスタイルで、若者や障害者を含む全ての人たちに、働きがいのある人間らしい仕事を提供出来ないかを考え、この2つの料理をメインにしました。

「12 つくる責任 つかう責任」

作り過ぎてしまった料理、特に今回の場合は「おでん」を株式会社コークッキングのフードシェアリングサービス「TABETE」を利用し、フードロス削減に取り組みます。

「14 海の豊かさを守ろう」

その他の努力目標として「海洋プラスチック問題」なども考慮し、再使用が可能なカトラリーを活用することで、使い捨てを無くす努力をいたします。

とにかく、出来ることを実践していく居酒屋！「SDGs」を独自の視点で捉え、メニューづくりや食材の仕入れに力を入れていきます。

以上の4つの項目に対し、この店は取り組んでいる。これらの取り組みを詳しく見ていくと、どのような戦略でこのような取り組みに至ったのかが見えてくる。まず、「2 飢餓をゼロに」の項目から分かるのは、規格外の野菜などをあえて利用して食べられる食品の廃棄を防ぐと同時に、低価格帯のメニューを実現させるという戦略が見える。

「8 働きがい・経済成長」の項目からは、仕事内容を簡易化することで労働者の負担を減らし、障害者雇用にも繋げる戦略が見える。平成30年に発表された農林水産省食料産業局の「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会 外食・中食産業における働き方の現状と課題」の調査⁶⁷によるとH26.3大学卒業者における飲食サービス業就職者の就職後3年目までの離職率は50.2%となっており、これは全産業平均の32.2%を大きく上回っている。このことから分かる通り、飲食業における人材獲得は非常に重要な問題であり、この店はその課題をこの取り組みにより、雇用者の幅を広げることで解決することを可能にしている。

「12 つくる責任 つかう責任」の項目においては「TABETE」というフードシェアリングサービスを利用し、自店舗の食べ残しを無くし食料廃棄を減らすだけでなく、仕入れた食

⁶⁶ PR TIMES(最終閲覧日：2019年11月29日)

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000008.000049877.html>

⁶⁷ 農林水産省食料産業局「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会 外食・中食産業における働き方の現状と課題について」平成30年版

https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/attach/pdf/04_haifu-11.pdf (最終閲覧日：2019年11月29日)

料に対して最大限の利益を得ることを実現している。

最後に「14 海の豊かさを守ろう」の項目においては再使用が可能なカトラリーを使うことでゴミの量を減らして環境に配慮するという目的とともに、再利用することで店のランニングコストを下げようという戦略が見える。割り箸など、使い捨てのカトラリーを使うということは、1顧客あたり必ずその分の費用がかかるということであり、利益率の低い飲食店ではそのようなコストも大きな問題となってくる。また、飲食店において、ゴミ処理は産廃業者と契約する必要がある、廃棄量単位の従量制で処理を契約している場合、使い捨てカトラリーの分だけ料金が増えることになる。つまり、再利用できるカトラリーを使用することは環境に良いだけでなくコスト面でも良い影響を及ぼすのである。

以上のことから株式会社EATMOREは社会貢献と飲食店経営面への直接的な良い影響の両立を図った戦略的CSRを展開していることがわかる。これはCSR活動にかけられる経営資源の少ない中小企業にとって大切なポイントである。

【株式会社EATMOREのCSR活動の影響】

では、このようなCSR活動を通じて株式会社EATMOREはどのような結果を出したのだろうか。まず、2019年の時点で『天ぷらとおでんからのSDGsなお店』は上野で営業を続けている。これは新規オープンした飲食店としては成功していると言える状態である。というのも、飲食店.COMによる飲食店の閉店までの営業年数の調査結果⁶⁸では新規オープンした飲食店の7割以上の店舗が営業3年以内で閉店しているというデータがあるためだ。『天ぷらとおでんからのSDGsなお店』は2016年10月に開店したため、すでに開店から3年の月日が流れており、7割閉店という環境の中で生き残ることができているというのは成功と言ってもいいだろう。

また、食べログというグルメ情報サイトにおけるこの店の口コミページ⁶⁹にはSDGsという言葉や、彼らの活動に惹かれて来店したという口コミが多数寄せられている。筆者自身、街中でこの店の看板に注意を引かれたことから、SDGsを知る人にとってこの店は魅力的に写っていることは間違いないだろう。朝日新聞によるSDGs認知度調査⁷⁰によるとSDGsの知名度は年々上がっており、特に若い世代での広がりが大きいという結果が出ている。このことから、この店に関心を持つ人の数も年々伸びていくのではないかと推測できる。

最後に、株式会社EATMOREがこれらの活動の根本的な理念としてPR記事に記載していた文を引用してこのCSR活動が彼らの目的を達成しているのか分析する。

「当社は、飲食店に関わる全ての人たち、お客様も、生産者の皆さんも、流通業者も、誰しもが間接的に「SDGs」に取り組める、そんなお店を作り、少しでも世の中の人たちに関心を持ってもらいたい、その一念で今回の居酒屋を作りました。（中略）今回の当グループの取り組みにより、ほんの少しでも世の中の数ある飲食店の皆さまが一緒になって世界を変えていく、それを考える契機としたい。お客様や店舗のアルバイトスタッフも一緒に考えられるお店でありたい、その思いが広がっていく為の発信基地になると信じています。」

この店を経営することで「誰しもが間接的に「SDGs」に取り組める店づくり」という目

⁶⁸飲食店.COM（最終閲覧日：2019年11月29日）

<https://www.inshokuten.com/foodist/article/611/>

⁶⁹ 食べログ（最終閲覧日：2019年11月29日）

<https://tabelog.com/tokyo/A1311/A131101/13237446/dtlrvwlst/>

⁷⁰ 2030SDGsで考える（最終閲覧日：2019年11月29日）

https://miraimedia.asahi.com/sdgs_survey05/

的は達成されているが、「当グループの取り組みにより、世の中の飲食店が一緒に世界を変えていくことを考える契機としたい」という目的はどうだろうか。この目的が現時点で達成されたかは明確なデータを得ることができなかった。しかし、この後も経営を続けることができれば間違いなくこの店の活動に影響を受ける飲食店の数は増えていくであろう。

5. 中小企業の戦略的CSRに関する考察とまとめ

ここからはこれまでにあげたCSR事例の分類と分析を行い、中小企業のCSRについてまとめたい。

まず、BtoB企業とBtoC企業のCSR活動の比較から見えるものとして、いくつか見えてくるものがある。まずは、やはりBtoB企業の戦略的CSRは企業イメージの向上よりも、直接的に利益が出る「次世代製品・サービス創造のCSV」が向いているということである。また、大企業の下請けなどを担うことの多さからも「バリューチェーン全体の生産性改善のCSV」が関係してくることがわかった。ナカノ株式会社の事例は次世代製品・サービス創造のCSVの典型例だろう。株式会社南風ベジファームの事例では、農産物自体が社会的価値を生み出しているわけではないため、バリューチェーン全体の生産性改善のCSVといえるだろう。永井織布株式会社の事例はCSVのどの分類にも当てはまらないが、最初に述べたように大企業を前提に考えられた分類では当てはまらない中小企業ならではの特殊事例と考える。しかし、ある意味で大企業のバリューチェーンに入ることが多い中小企業だからこそその戦略的CSRであるともいえるため、バリューチェーン全体の生産性改善のCSVに関係はしているといえるだろう。

ではBtoC企業の場合はどうだろうか。まずBtoC企業の場合はイメージの向上やメディアで取り上げてもらうことの重要度が高い。BtoC企業にとって戦略的CSRはCMのような効果をもたらすことがわかる。逆にBtoC企業は法令遵守などのメディアで取り上げられないような当たり前のCSR活動のみに注力することは他企業と差別化できないため良い効果をもたらさないであろうことがわかる。これらのことから直接的に利益が出る「次世代製品・サービス創造のCSV」や地域社会への貢献である「地域生態系構築のCSV」が向いていると推測される。株式会社EATMOREの事例は「次世代製品・サービス創造のCSV」の例である。では株式会社ユニオンテックの事例はどの分類に当てはまるのだろうか。この事例は千葉県において事業の知名度・信頼度を上げ将来の顧客、もしくは従業員を増やしたという意味では地域生態系構築のCSVともとれる。しかし行政に積極的に交渉してともに災害という社会課題に取り組んだという意味で、官民協働によるCSVという新たな分類にしても良いのではないだろうか。

少子高齢化や中国など海外の国々の台頭もあり、日本の中小企業は厳しい局面に立たされていると言わざるを得ない。経営者は高齢化するのに後継は見つからない。地方の企業であれば若者が東京へ出て行ったまま帰ってこず、人手不足で街がどんどん寂れていく。そんな状況の下でも日本全国に新たな挑戦をし続け、イノベーションを起こそうとしている企業がある。それは当然、CSR活動に限ったことではなく、新しいサービスや製品であったりもする。だが、SDGsが吉本興業によって宣伝され、渋谷区が取り組むことを発表するほどポピュラーになった今、CSRやSDGsを企業の活動に取り入れて、新たなイノベーションのヒントにできるのではないかと考える。なぜなら新しい考えや情報を取り入れることでイノベーションが起きた事例が多くあるためだ。筆者は福井県の地方創生事業に関わったことがあり、そこで様々な中小企業の経営者が生き残りのためにイノベーションを起こそうと日々努力している様を目の当たりにした。特に印象的だったのは、株式会社キッソオである。この企業は福井県の鯖江市にあるメガネ素材の商社だ。鯖江市と言えばメガネの産地で有名であり、人口の10人に1人はメガネ産業に従事していると言われているほどである。しかし、近年中国産の安価なメガネによって常に脅かされている状況にある。これは他の日本の様々な中小企業が同じように抱えている悩みだろう。2012年、そのよう

な状況下で債務超過に苦しんでいたキッソオはデザイン会社と協働し、メガネ素材の商社からアクセサリメーカーへと変革して鯖江に新しい風を吹き込んだ。新しく生み出した商品がヒットし、2014年には債務超過を脱して黒字企業と変貌した。自社のことで手一杯だった段階を脱し、今では福井県の伝統工芸の職人を束ねての活動や、鯖江の企業が共同で商品開発をしてギフトショーに出展する取り組みの先導など、地域社会への貢献活動を率先して取りしきるようになった。これはイノベーションが起きてから始まったCSRであるため先ほどの例には載せなかったが、この事例も戦略的CSRという取り組みを成功させるにあたって参考になるのではないだろうか。注目したいのはデザイン会社という外の目と外からの意見を取り入れたという部分である。様々な中小企業の再建に携わっている金谷勉の著書⁷¹には以下のような記述がある。

日本の産地の作り手や職人は異なる世界の人たちとあまりに関わっていない（中略）同じ知識と技術を持った同士しかいない狭い世界にいたままでは、ビジネスの景色を変えることもできない（中略）今おかれている窮地から脱したいと思うなら、（中略）積極的に自分とは異なる業種業界の人と交わってみるべき

この考え方は戦略的CSRについても同じことが言えるのではないだろうか。いわば戦略的CSRは経済的価値を創造しなければならない点からも、マーケティングのようなもので、教科書通りの一筋縄ではうまくいかないだろう。法令遵守をしていただけでは足りないし、ある程度の労力をかけなければ結果が伴わないのである。そして、窮地から脱するために異なる業種業界と交わることは戦略的CSRを行う上でキーとなるだろう。小規模な企業になるほどに、その企業ないのみでコミュニケーションをとるようになりがちだが、世の中の流れに常に敏感であり続けることはCSR活動だけでなく、中小企業の生き残りに必要不可欠なことなのだ。

また、本論文においてはイノベーションを起こすといったような前向きな事例だけでなく、事業を手放さざるを得ない状況での中小企業の戦略についても言及した。新たな製品やサービスを生み出して、はたまた既存の事業を成長させて存続し続ける中小企業も存在するが、現状、日本において少子高齢化や東京一極集中などの課題はすぐには解決される見込みはなく、事業を断念せざるを得なくなる企業はまだ多数存在するだろう。そういった中小企業ならではの弱みを少しでも軽くする助けになればと考え、そのような事例も扱った。

本論文が少しでも日本の中小企業の現状を改善できれば幸いである。

最後に、今回の論文を執筆するにあたって直接の御指導を戴いた明治大学経営学部教授・塚本一郎先生に深謝する。またインタビュー調査にご協力いただいた方々に感謝の意を表したい。

⁷¹ 金谷勉“小さな企業が生き残る”花澤裕二,日経 BP 社,2017,p.157

引用文献

- ・博報堂広報室“博報堂研究開発局、「2017 年 生活者の社会意識調査」を実施”, 2017 (最終閲覧日: 2019年7月8日)
https://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2017/03/20170310_3.pdf
- ・(公社)企業市民協議会(CBCC)“「CSR実態調査」 結果, 2017 (最終閲覧日: 2019年11月3日) https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf
- ・ISO/SR国内委員会監修「日本語訳 ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引」日本規格協会編
- ・Kitzmüller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.
- ・遠藤業鏡「CSR 活動の類型研究と実証分析のサーベイ」中曽根康弘世界平和研究所
- ・(株)日本証券アナリスト協会 企業価値分析における ESG 要因研究会(2010)
- ・許伸江「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会編著『多様化する社会と中小企業の果たす役割』同友館
- ・(公社)企業市民協議会(CBCC)「CSR 実態調査」結果
https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf
- ・岡本大輔“社会的責任とCSRは違う!” 千倉成示編, 株式会社千倉書房, 2018
- ・藤野 洋「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査(概要)」『商工金融, 2012』 (最終閲覧日: 2019 年 11 月 4 日) <https://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-6.pdf>
- ・ディスカバー農山漁村の宝 HP (最終閲覧日: 2019 年 12 月 3 日)
<https://www.discovermuranotakara.com/sentei/select6/no31/>
- ・農林水産省 HP (最終閲覧日: 2019 年 12 月 3 日)
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sinki/>
- ・厚生労働省職業安定局 障害者雇用対策課“障害者雇用の現状と課題” 2018 (最終閲覧日: 2019年12月3日) http://www.zenjukyo.or.jp/small_info/2806chubu_ozaki.pdf
- ・中小企業庁「平成28年度(2016年度)の中小企業の動向」(最終閲覧日: 2019年12月2日) https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1_2_1_3.html
- ・久禮義継“スモール M&A の教科書—売買当事者が安心して取り組める実務知識—” 山本継編, 中央経済社, 2019, p. 16
- ・塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネスイノベーション—「CSRを超えて」』丸善株式会社 2012, p. 8
- ・ナカノ株式会社 HP (最終閲覧日: 2019年10月8日)
<https://www.nakano-inter.co.jp/ecosophy/category-13/entry180.html>
- ・ダイヤモンドオンライン HP (最終閲覧日: 2019年10月17日)
<https://diamond.jp/articles/-/215727>
- ・PR TIMES(最終閲覧日: 2019 年 11 月 29 日)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000008.000049877.html>
- ・「“令和元年台風第15号”」『フリー百科事典 ウィキペディア日本語版』より (最終閲覧日) <https://ja.wikipedia.org/wiki/令和元年台風第15号>
- ・野口直希“台風被害のブルーシート張りボランティアに、スタートアップ企業が赤字覚悟で乗り出す理由 “, ダイヤモンドオンライン (最終閲覧日: 2019 年 10 月 17 日)
<https://diamond.jp/articles/-/215727>
- ・“ 千葉県がブルーシート張り業者仲介へ マッチングサイト活用” 産経新聞, 2019年10月8日 (最終閲覧日: 2019年10月17日)
<https://www.sankei.com/region/news/191008/rgn1910080005-n1.html>
- ・農林水産省食料産業局「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会 外

食・中食産業における 働き方の現状と課題について」平成30年版

https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/attach/pdf/04_hai-fu-11.pdf（最終閲覧日：2019年11月29日）

・飲食店.COM（最終閲覧日：2019年11月29日）

<https://www.inshokuten.com/foodist/article/611/>

・食べログ（最終閲覧日：2019年11月29日）

<https://tabelog.com/tokyo/A1311/A131101/13237446/dtlrvwlst/>

・2030SDGsで考える（最終閲覧日：2019年11月29日）

https://miraimedia.asahi.com/sdgs_survey05/

・金谷勉 “小さな企業が生き残る” 花澤裕二編, 日経BP社, 2017

欧米と比較した日本のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

公共経営学科 4年7組28番 竹中凌佑

目次

序章

- (1) 研究の背景・問題意識
- (2) 研究課題の設定と研究方法
- (3) 論文の構成

第1章 ワーク・ライフ・バランスとは何か

- (1) ワーク・ライフ・バランスの定義
- (2) ワーク・ライフ・バランスに注目が集まる背景

第2章 ワーク・ライフ・バランスのメリットと実現された社会

- (1) ワーク・ライフ・バランスが働き手にもたらすメリット
- (2) ワーク・ライフ・バランスが企業にもたらすメリット
- (3) ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは

第3章 日本企業のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

- (1) 花王の事例
- (2) 大和証券グループの事例
- (3) コクヨーの事例
- (4) 企業のワーク・ライフ・バランスへのアプローチ

第4章 世界各国のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

- (1) アメリカの事例
- (2) イギリスの事例
- (3) ドイツの事例
- (4) 北欧諸国の事例

第5章 結論と考察

- (1) 結論
- (2) 日本におけるワーク・ライフ・バランス拡大のための考察

序章

(1) 研究の背景・問題意識

最近、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉をよく耳にする。これは、仕事と仕事以外の時間との調和を図るという趣旨の言葉だが、その趣旨を真に理解している人はどのくらいいるのだろうか疑問に感じた。内閣府の調査によると「ワーク・ライフ・バランス」という言葉、及びその趣旨だけを見ると、仕事をする人間にとってメリットがあるということは明白である。しかし、同時に企業側にもメリットがあることを忘れてはならない。そのメリットを生み出すため、また従業員の満足度を高めるためにも企業はワーク・ライフ・バランスが整った仕事環境を構築しなくてはいけないのだが、これは決して容易なことではない。現にワーク・ライフ・バランスが整った企業というのは全体の数パーセントにも満たないとされている。元々、日本では他国に比べて長時間労働が推進されていたこともあるため、ワーク・ライフ・バランスに則って、仕事を短縮させることで様々な部分に支障を来す恐れがある。それ故に、就業システムの改築に乗り出せない企業が多いというのが現状である。今後日本がどのようにワーク・ライフ・バランスを拡大させていけば良いのかを働き手と企業のメリットを述べた後で、欧米の国々のワーク・ライフ・バランスと比較して研究していく。

(2) 研究方法

「ワーク・ライフ・バランス」に関する文献を中心に、日本の企業と欧米の企業の実際の取り組みのケーススタディを研究する。

(4) 論文の構成

まず第1章で「ワーク・ライフ・バランス」とは何かということを明らかにした上で、第2章でワーク・ライフ・バランスの導入によるメリットと目指す理想社会像を把握する。第3章で、実際に日本企業がどのような取り組みを行いワーク・ライフ・バランスの現実化を図っているのかを概観し、第4章でワーク・ライフ・バランスを先駆的に推進してきた欧米のあり方、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みを見る。結論として日本のワーク・ライフ・バランス実現に足りないことは何かというところを考察する。

第1章 「ワーク・ライフ・バランス」とは何か

(1) 「ワーク・ライフ・バランス」の定義

ここではワーク・ライフ・バランスを定義したい。内閣府が運営する政府広報オンラインによると、(ワーク・ライフ・バランスとは、)働くすべての方々が、「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方のことです。⁷²と説明されている。

「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は、「ワーク (仕事)」と「ライフ (生活)」とのバランスを取るという意味ではない。なぜならば、「バランスを取る」という言葉をそのまま忠実に再現すると、「ワーク (仕事)」と「ライフ (生活)」の比率が1対1でなくなってしまう。しかし、「ワーク」と「ライフ」を1対1にすることはまず不可能であり、片一方が優先されれば自ずともう片一方の割合は減らされることになる。では、「ワーク・ライフ・バランス」の「バランス」とは何を意味するのだろうか。それは、「調和」である。すなわち、「ワーク・ライフ・バランス」とは、「ワーク」と「ライフ」の調和を図るということなのである。

⁷² 政府広報オンライン「ワーク・ライフ・バランス」(2019年12月17日ログイン)

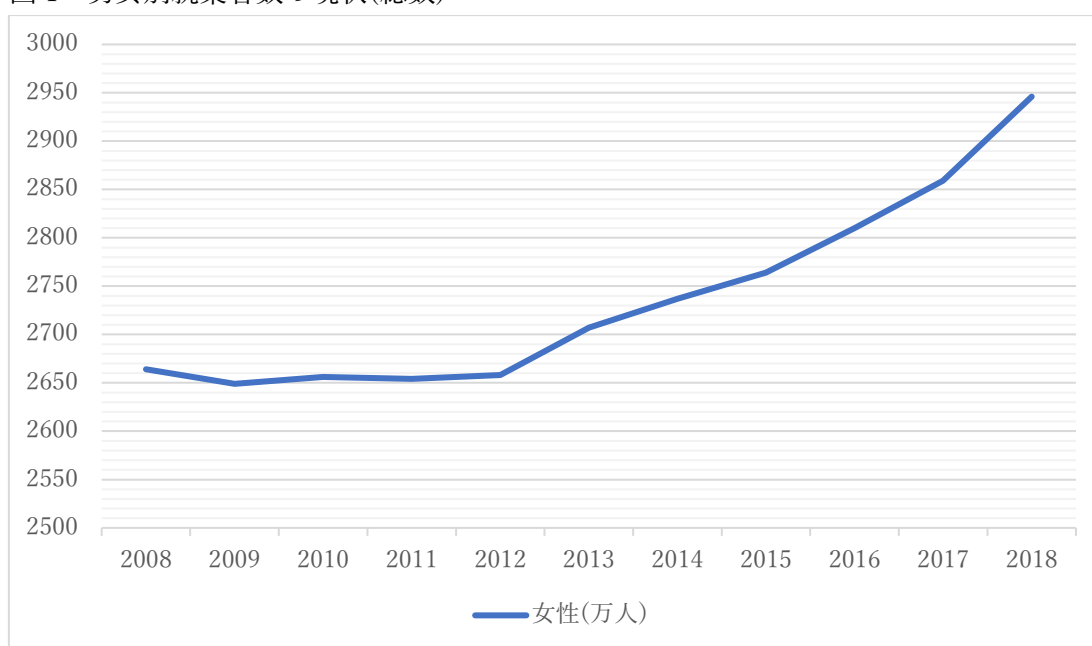
https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/201302_02/sitte/index.html

人は皆、社会における役割、家庭における役割を担って生きている。例えば、日中はサラリーマンとして働きに出ていたとしても、夜は家族の待つ家庭に戻り、夫として父としての務めを果たしている。ワーク・ライフ・バランスは、人が社会における役割、家庭における役割を双方しっかりと全うできる様にサポートする働き方・生き方であろう。

(2)「ワーク・ライフ・バランス」に注目が集まる背景

仕事とそれ以外の生活との調和を図ることができる働き方が推進されるようになった背景には、女性の働き手が多くなったことが一つの理由として挙げられる。

図1 男女別就業者数の現状(総数)



出所:総務省統計局「労働力調査」(2019)⁷³

図1を見ると、2012年から2018年にかけて女性の就業者数が約300万人増加していることが分かる。女性は、妊娠や出産といったライフイベントの担い手であることもあって、どうしても男性より「仕事以外の生活」に重きを置かなくてはならなくなることがある。こればかりは自然の摂理なので仕方のないことなのだが、妊娠や出産というライフイベントがちょうど働き盛りの30代、40代に被ってくるため、職場から快く思われていないというのもまた事実である。特に日本では、昔ながらの「女性は家に居て家を守り、家事をこなす存在」という考え方が根強く残っているということもあり、出産後の女性の復職がスムーズに進まなかったり、復職後の異動が命じられたりなど、出産によって女性がそれまで積んできたキャリアを捨てざるを得ないケースも未だに見られる。

こうした現実問題を解消し、女性が働きやすい職場環境を作り出すことが求められた時に、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が提唱されたのである。欧米では1980年代頃から既に取り組みされていたことなのだが、女性の社会進出が急速に進んだ時代においても、日本人の根底にある「女性は家で家事をする者」という考え方から、仕事をする環境は

⁷³ 総務省統計局「労働力調査」(2019年12月18日ログイン)

男性のニーズに合わせたものでしかなく、女性のために職場環境を変えなくてはならないという発想すらなかったのである。それ故に、欧米の取り組みから大きく後れを取り、ようやく 2007 年に「ワーク・ライフ・バランス憲章」が策定された。「ワーク・ライフ・バランス憲章」によると、かつては夫が働き、妻が専業主婦として家庭や地域で役割を担うという姿が一般的であり、現在の働き方は、このような世帯の姿を前提としたものが多く残っている。しかしながら、今日では、女性の社会参加等が進み、勤労者世帯の過半数が、共働き世帯になる等人々の生き方が多様化している一方で働き方や子育て支援などの社会的基盤は必ずしもこうした変化に対応したものとなっていない。また、職場や家庭、地域では、男女の固定的な役割分担意識が残っている。このような社会では、結婚や子育てに関する人々の希望が実現しにくいものになるとともに、「家族との時間」や「地域で過ごす時間」を持つことも難しくなっている。こうした個人、家族、地域が抱える諸問題が少子化の大きな要因の 1 つであり、それが人口減少にも繋がっているといえる。⁷⁴と述べている。先の説明では、女性の妊娠や出産に限定した話しかしなかったが、それはあくまでも一例である。子を持つ者の働き方のあり方は長らく議論的となってきたが、近年は高齢化に伴い親の介護問題も深刻化している。特に、子育てと親の介護で板挟みになっている世代の働き手は、定職に就くことが難しく、「ワーク・ライフ・バランス」を実現するに至れずにいる。こうした現状を打破するには、個々人の力だけでは不可能であり、国の介入、企業の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みが必要不可欠となるため、「ワーク・ライフ・バランス憲章」が策定されてから 10 年以上の年月を経た現在も「ワーク・ライフ・バランス」のあり方に注目が集まっているのであろう。

第 2 章 「ワーク・ライフ・バランス」のメリットと実現された社会

本章では、「ワーク・ライフ・バランス」が実際に機能した際に、どのようなメリットが働き手、企業それぞれにもたらされるのかを明らかにする。その上で、「ワーク・ライフ・バランス」が実現された社会像を明らかにし、「ワーク・ライフ・バランス」の是非を問う。

(1) 「ワーク・ライフ・バランス」が働き手にもたらすメリット

「ワーク・ライフ・バランス」、すなわち「仕事と生活（仕事以外の時間）の調和」という言葉自体、働き手を意識して作られたものであるため、ワーク・ライフ・バランスが働き手にメリットをもたらすことは明らかである。具体的には、「プライベート時間の充実」「睡眠時間の確保」「家庭と仕事の両立」「ストレスからの解放」「スキルアップ」といったものが挙げられる。特に、家庭と仕事の両立はどのライフステージにおいても論点になるところであり、働き手にとってはとても重要な要素なのである。

今の時代において、仕事を持つことは当たり前であり、仕事をしながら育児をする、仕事をしながら介護をするというライフスタイルが標準になりつつある。しかし、仕事環境はこうしたライフスタイルに適応することなく、昔ながらの仕事環境を頑なに守っているところが多い⁷⁵のである。そのため、日本社会は子育てと仕事の両立、介護と仕事の両立が難しい社会だといわれている⁷⁶。実際、家庭において人手が不足してしまえば、仕事を辞めてでも家庭を優先させないといけないことも出てくる。しかし、子育て、介護にしろ、それ相当の経済力が必要とされるため、結局仕事を辞めることができず、仕事と子育て（介護）の板

⁷⁴ 内閣府「ワーク・ライフ・バランス憲章」（2019 年 12 月 17 日ログイン）

http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html

⁷⁵ 小室淑恵(2010: p24)

⁷⁶ 佐藤博樹、武石恵美子編(2008: p16)

挟みになり、働き手がストレスを感じることになる。仕事もしなくてはいけない、子育て（介護）もしなくてはいけないとなるとどちらも中途半端な状態になってしまうことが多く、そこに更なるストレスや不満を抱え込んでしまうケースも少なくない。最悪の場合、働き手がストレスから精神的に病んでしまい、働き手本人に治療が必要となってしまうケースも存在する。

「ワーク・ライフ・バランス」は、働き手のニーズに合わせた働き方を提案し、働き手が不必要なストレスを溜めこまないようサポートしてくれるであろう。特に、労働時間の見直しは、働き手の健康維持に即効性があると期待される。というのも、長時間労働から働き手が解放されることで、働き手が健康に配慮する余裕が生まれる。自分の身体の状態を把握し、労わることができるようになれば、病気や怪我、それに伴う欠勤の割合を抑えることが可能となり、さらには仕事上の労災発生率を低下することができるようになると考えられる。働き手の健康状態が良くなることは、最近問題視されている過労死、過労とストレスからくる自殺、鬱病の防止へ繋がることが期待される。

「ワーク・ライフ・バランス」の導入によって可能となる労働時間の削減は、働き手の肉体的な健康を向上するだけではなく、精神的な健康向上にも貢献する。長時間労働や過酷な残業の削減は、働き手の生活時間の増加を意味することに他ならない。つまり、働き手は生活時間をより確保できるようになることで、家庭生活を充実させることができるようになるのである。仮に家族関係が冷めた状態であったとしても、働き手が家庭生活を充実させられる生活時間を確保できるようになることで、希薄化した家族関係を是正していくことも可能となるであろう。家族との時間を充実させ、家庭生活で満足と幸せが得られることで、働き手の精神状態の安定が促される。更には、自分の家族の笑顔を見るために頑張って働くなくてはといった仕事意欲へと繋がる。

以上の点から、「ワーク・ライフ・バランス」の導入が働き手にもたらすメリットは、「健康の確保」「家庭生活の充実化」「仕事への意欲増進」だということができる。「ワーク」と「ライフ」の双方を上手く調和させ、その相乗効果によって好循環を生み出すことを目的とした「ワーク・ライフ・バランス」のメリットを働き手が得られるということになる。

(2) 「ワーク・ライフ・バランス」が企業にもたらすメリット

「ワーク・ライフ・バランス」が企業にもたらすメリットは、「優秀な人材の確保、定着」「生産性向上」「業績改善」といったものがある。「ワーク・ライフ・バランス憲章」においても「仕事と生活の調和の実現に向けた取組は、人口減少時代において、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものである。」⁷⁷とされている。

企業が「ワーク・ライフ・バランス」に取り組む大きな理由は、企業の業績向上に他ならない。働き手の仕事以外の生活時間を充実させることで、仕事への意欲が増し、仕事の効率が上がると考えられている。また、仕事以外の生活時間を充実させることは、長時間労働の現場改善に繋がり、働き手の健康改善にも良い影響をもたらす。働き手の十分な睡眠が確保され、健康面での不安が改善されることで、働き手一人一人の生産性が高まるため、結果として仕事の効率が上がり、企業業績向上に貢献するというわけなのである。更に、近年問題視されている過労死や過酷な長時間労働といったものを無くし、健全な仕事環境を整える上で「ワーク・ライフ・バランス」の取り組みは必要不可欠なのである。

「ワーク・ライフ・バランス」に取り組むことで、多様な人材が自分の事情に合わせて働くことができるようになるため、市場にも多様な人材が溢れることになる。企業側とすれば、

⁷⁷ 内閣府「ワーク・ライフ・バランス憲章」（2019年12月17日ログイン）

http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html

市場に人材が溢れることで優秀な人材を確保しやすくなるため仕事の効率化、生産性の向上が期待できる。

また、「ワーク・ライフ・バランス」の導入によって、女性の離職率を低下させる効果が狙える。妊娠や出産を機に職場を退く女性が多いというのは、2019 年に入っても変わらぬ事実である。その背景には、子育てと仕事の両立が支援されていない職場環境に問題があるとされてきた。具体的には、保育園の少なさゆえに保育園を確保出来ない現状があること、復職後の育児支援が充実していないことへの不安、短時間勤務や在宅勤務など女性の意向に合わせた柔軟な働き方が推進されていないことなどが挙げられる。確かに、短時間勤務やフレキシブルワークを PR している企業は多く、実際にフレキシブルワークという制度を設けている企業は多い。しかし、男性中心の長時間労働が基盤となって成り立っている日本の労働環境において、フレキシブルワークばかりを利用する女性が疎まれる傾向にあるのもまた事実である。正社員ならば正社員として（男性と同等に）働かなくてはいけないという暗黙の了解が職場にあったならば、仮にフレキシブルワーク制度が設けられていても利用するには至らないであろう。まして、キャリアを捨てたくない女性にとっては、フレキシブルワークの利用は最小限に留められてしまう。こうした職場環境は女性の離職率を増加させることは明らかである。ワーク・ライフ・バランスの導入により、労働環境を根底から変えることで、女性の仕事以外の生活時間の充実化を図ることが可能になり、同時に女性主体の柔軟な働き方も可能にする。それは、女性の離職率を低下させる効果が期待される。しかし、真にワーク・ライフ・バランスの充実化を図るのであれば、職場の風土問題も解消しなくてはならないであろう。女性がフレキシブルワーク制度を利用しやすくなるような環境作り、そして社員の意識改革を促さなくてはならないということも忘れてはならない。

さらに、ワーク・ライフ・バランスの導入によって、女性の離職率が低下するようになると、その企業のイメージアップにつながる。妊娠や出産を経ても働き続けることができる女性に優しい職場という企業イメージが定着すれば、自ずと女性社員は増え、人材確保問題の解決にも繋がる。

以上の点を踏まえて今一度まとめ直してみると、ワーク・ライフ・バランス導入による職場環境の改善は、長時間労働の現場改善を促し、社員の健康向上をもたらす。社員の健康状態が向上することで、一人一人の生産性が高まり、結果として企業業績にも好影響をもたらす。さらに、女性社員が働きやすい仕事環境を整えることで、女性社員の離職率を低下させることが可能となり、女性社員の働きやすい企業という評判を得ることができる。これは、女性社員の確保、優秀な人材の確保への良い PR となり、企業にとってのメリットになると考えられるのだ。

(3) 「ワーク・ライフ・バランス」が実現された社会とは

政府も取り組みに乗り出している「ワーク・ライフ・バランス」の目指す理想社会とは何かということをごここで押さえておく。「ワーク・ライフ・バランス憲章」によると、

「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」⁷⁸と述べている。

これが、「ワーク・ライフ・バランス」を導入して目指す社会のあり方なのである。この理想社会の実現には、3つの柱が必要となり、それは経済力と健康と多様性だとされている。就労による経済的自立が可能な社会、健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、多様な働き方・生き方が選択できる社会という3つの社会があって初めて「ワーク・ライフ・

⁷⁸ 内閣府「ワーク・ライフ・バランス憲章」(2019年12月17日ログイン)

http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html

バランス」が実現された社会が生み出されるという⁷⁹。

労働によって得た賃金を元に経済的な自立が促されれば、結婚や子育てへの明るい未来を目標とすることが出来るため、働き手のモチベーション向上に繋がる。これは更に少子化への打開策にも効果的なのではという期待が込められている。

また、身体は全ての資本でもあるため、健全な肉体と精神が約束される社会でなくては、仕事もプライベートも充実させることは難しい。まして、介護と子育てと仕事の板挟みになって、心身共に疲弊した状態で仕事を続けたとしても、決して望ましい結果は得られないということは目に見えている。

今まで述べてきていることではあるが、各ライフステージにおいて働き手のニーズに合わせた働き方を提供することがライフ・ワーク・バランスの取り組みで最も重要とされることである。これはすなわち多様性の必然性に他ならない。社会の多様性、柔軟性を充実させることで、ワーク・ライフ・バランスもより機能するであろうし、理想社会の実現化も進めることができるのだ。

今一度まとめると、「ワーク・ライフ・バランス」が実現された理想社会とは、個々人の置かれた生活状況に応じて仕事と生活の調和を図ることで、多種多様な人材が自分の事情に合わせた働き方が可能になる社会のことであろう。

この理想社会の実現化に向けて、日本企業は具体的にどのような取組を実践しているのかを次の章で見ることにする。

第3章 日本企業の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組み

この章では、実際に日本企業がどのようにして「ワーク・ライフ・バランス」の実現化に向けて動いているのかというのを概観する。具体的にワーク・ライフ・バランスで注目されている3つの企業(コクヨ株式会社、花王株式会社、大和証券グループ)の取り組みを取り上げる。

(1) コクヨ株式会社の事例

小室(2010)によると、2000年以降、コクヨでは本格的な総合職の採用を進めており、実績としても男女比はほぼ半分の割合を維持してきた。⁸⁰女性が活躍できる職場づくりに力を入れてきた結果である。しかし、新卒で入ってきた総合職の女性従業員は、7、8年もすれば30歳を迎え、結婚、妊娠、出産という新たなライフステージへと突入する。それと同時に、キャリアの方も大きな仕事を一人でこなす重要なポジションを与えられるようになり、自ずと長時間労働や過重残業を強いられるようになる。約10年間の間に築いたキャリアを棒には振りたいくないが、新たなライフステージへと突入した今プライベートな時間を充実させることの方が重要であると、特に女性は結婚・出産を契機にそのまま仕事を続けるか、退社するかという苦渋の選択を迫られがちである。結果として離職していく女性社員は少なからずいた。⁸¹新卒で総合職に就職した第一期生の女性の過半数以上が結婚や出産を機に退職したことで、コクヨに危機感が広がったのであろう。その打開策として打ち立てられたのが、「働き方見直しプロジェクト」というものであった。

総合職の女性社員を対象としたヒアリングを実施し、現場の声を直に聞くことで、残業問題や女性の活躍推進だけではなく、社員全員の多様な働き方の見直しが必要という結論に至ったという。⁸²その事実を踏まえた上で、3年の月日を掛けて「ダイバーシティー推進プ

⁷⁹ 同上

⁸⁰ 小室淑恵(2010: p59)

⁸¹ 小室淑恵(2010: p59)

⁸² コクヨ株式会社:社員の“腹落ち感”を引き出し 現場を動かす「働き方プロジェクト」(2020年1月4日

プログラム」の実施を図った。具体的には、管理職向けの「ワーク・ライフ・バランス」講座を定期的に開催し、ワーク・ライフ・バランスの実現へ向けた取り組みの見直しを行った。同時に、社員向けの「ワーク・ライフ・バランス」推進セミナーを導入し、管理職だけではなく社員にもしっかりとワーク・ライフ・バランスを理解し、自分の生活と仕事との調和を図るきっかけづくりの場を提供してきた。また、社員全員がダイバーシティへの取り組みを認知できるよう、自社メディアを活用するなどの動きも加わった。こうした取り組みの結果、女性社員の抱える悩みを男性社員も共有することができるようになり、親の介護問題の悩みへのアプローチ方法や柔軟な働き方への意識変化がもたらされたという。

しかし、意識変化だけがもたらされたというのであれば、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは機能していないといわざるを得ない。悩みを共有したところで具体的な施策が各部門で提示された。例えば営業部門では社員の 1 週間分の予定を管理するところから始まり、より効率の良い仕事を行うためにはどうすれば良いかという提案をチームリーダーが行うことになった。これによって、営業隙間時間の効率化、無駄な時間の排除、会議時間の短縮と開始時間の前倒しが可能となり、結果として残業時間の大幅な削減、長時間労働の削減に成功した。更なる効率化を図るために、事務処理専属のアシスタントを導入し、営業部門社員は主たる営業の業務に専念出来るようなシステムも構築した。

長時間労働や残業から解放された社員たちは、それぞれ自分の生活時間にゆとりが出たことを明らかにしている。ゆとりが出たことで、家族との時間を大切にすることができたり、資格勉強に当てたりすることができるようになるなど、それぞれ有意義な時間を過ごしていることも明らかになった。

社員の満足度、コクヨ企業の業績の充実度を見る限りにおいて、コクヨで進められているワーク・ライフ・バランスは成功例として見る事ができる。

(2) 花王株式会社の事例

花王は、シャンプー、洗剤などを販売していることもあって、主婦中心の女性層がその顧客の大半を占めている。顧客のニーズに合わせた商品開発を進める中で、主婦を中心とした女性顧客の生の声を吸収するというフィールドワークを早くから実践してきた企業でもある。そのため、社員にも女性が多い。日本の中ではかなり早い段階から女性社員の採用を進めていた。小室(2010)によると、1970 年代からは、企画職を中心に大卒の女性の定期採用を実施し、女性向けの社内研修も行ってきた実績を持つ。しかし、結婚や出産を機に多くの女性が離職していった。女性の離職問題に真摯に向き合うため、1990 年に「女性能力開発担当」の部長を置き、短時間勤務制度の導入、仕事と家庭の両立が出来るようサポートする諸制度の整備を行った。⁸³まさしく、ワーク・ライフ・バランスを意識した社内環境改革といえる処置である。1990 年に行われた改革は、その後も発展し、今現在に至っては女性社員の育休取得率は 9 割以上に上り、さらにほぼ全員が育休後に復職するという状況にまでなっている。花王ホームページによると、2016 年度に対象となった女性社員の育児休職取得率は 100% (男性社員は 24%) と、制度を利用しやすい環境も整っている。⁸⁴この事実からも分かるように、女性社員をサポートする福利厚生面の施策がかなり充実している。

2000 年には、女性社員だけではなく、全社員の多様な働き方を支援する「イコール・パートナー・シップ」と呼ばれる活動が始まった。この活動の目標は「多様な個を尊重し、差

ログイン)

<https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/331/>

⁸³ 小室淑恵(2010: p93)

⁸⁴ 花王ホームページ(2019 年 1 月 4 日ログイン)

<https://www.kao.co.jp/employment/kcmk/sales/workstyle/Welfare/>

別のない、明るく風通しの良い職場」をつくることである。この目標達成に向けて、意識啓発、女性登用、育成の意識づけ、既存制度の見直しなどが行われた。⁸⁵男性社員の育児参加を促すキャンペーンも行い、企業が男性の育児休暇取得率の向上にも乗り出している状態は、他の企業に比べてもワーク・ライフ・バランスの実現化が顕著だということが分かる。さらにコクヨと同じく社員にアンケートを取り、要望に合わせて試行錯誤している点が成功している要因であろう。

社員の仕事以外の生活の充実度は、上記のような方法でどんどん改善が見られた。しかし、そのしわ寄せとして一部の人々の間で過重労働が問題となったことがあった。2005年には、過重労働防止を目的とした「就業マネジメントシステム」の導入が行われ、本格的な就業時間の見直しが行われた。2007年には、社員意識の調査結果をもとに「仕事の見直しによるワーク・ライフ・バランスの実践」に真剣に取り組むことが発表された。メリハリのある働き方の促進、有給休暇取得率の向上を行い、社員が仕事とそれ以外の時間との調和を図ることができる環境づくりに努めている。

女性の積極的な活用に始まり、花王では独自の「ワーク・ライフ・バランス」確立に向けて積極的にキャンペーンなどに取り組んできた。その成果は、女性の出産後の復帰率に代表されるように、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて着実な歩みを進めているとみることができる。

(3) 大和証券グループの事例

大和証券グループは、早い段階から「ワーク・ライフ・バランス」に力を入れてきた企業として知られている。金融業界は、残業や長時間労働、時間外労働があって当たり前の世界だというイメージがある。しかし、その状況の中では家族との時間をもうけることもできず、自らのスキルアップのための勉強に時間を割くこともできない。人としての生活が破綻した状態だとして、これに警鐘を鳴らしてきたのが大和証券グループだった。大和証券グループホームページによると、大和証券グループの企業理念の1つは「人材の重視」であり、経営戦略の中で「男性も女性も、若手からベテランまで、全ての社員がモチベーション高く働き続けることが出来る環境整備を進めること」を掲げている。⁸⁶ワーク・ライフ・バランスの取り組みで注目されている企業は話題の女性の働き方だけにフォーカスしているのではなく、性別や年齢関係なくアプローチしている制度が多く見られる。

大和証券グループでも、残業や長時間労働は当たり前のようであったこともあり、妊娠や出産を機に退社する女性が後を絶たなかった。その状況を打破するために、2005年に「女性活躍推進チーム」を発足し、女性が離職しない会社作りに努めた。その具体的な内容は、育児休暇の長さを2年から3年に延長、結婚や出産、妊娠、介護などのライフステージに突入したことで退社を選択した女性社員の再雇用、休暇制度の充実などだ。⁸⁷働きやすい仕事場の環境づくりを女性社員対象に広めていったのが、大和証券グループのワーク・ライフ・バランスの実現化への大きな一歩であった。その後にはワーク・ライフ・バランスの推進委員会を設け、女性だけではなく、全社員にとって働きやすい場を提供できる企業へ変貌するべく、ワーク・ライフ・バランスの充実度を高めていっていることが見られる。

また、大和証券グループでは、「19時前退社」を2007年から励行している。小関(2010)によると、CEOの「企業が持続的に発展するためには持続可能な働き方をしなければいけな

⁸⁵ 小室淑恵(2010: p95)

⁸⁶ 大和証券グループホームページ(2019年1月4日アクセス)

http://www.daiwa-grp.jp/corporate/corporate_08_02.html

⁸⁷ 小室淑恵(2010: p66)

い」「メンバー全員を19時前に退社させることがマネージャーの仕事」とする本気度は社員のモチベーション向上にも繋がった。⁸⁸こうして、19時前退社が敢行されるようになったわけだが、19時前に退社するためには仕事の配分や時間の上手な活用が求められる。それを仕切るのがマネージャーの役割であった。会議時間の見直し、隙間時間の有効活用、会議出席者の厳選などを行い、時間を有効活用に努めたという。これによって、19時前退社が徹底され、それまで持つことのできなかった自分だけの自由時間や家族との時間、勉強時間などを確保することができるようになり、社員の満足度も急激に上がっている。⁸⁹

ワーク・ライフ・バランスの充実化に向けての取り組みで画期的だと感じたのは「家族による職場訪問」である。始めたころから平日に4000人近い家族が職場を訪問するという異例の事態となった。大和証券グループホームページによると、2019年は、約6500名の家族が参加した。⁹⁰この取り組みに隠された意図は、家族との連帯感を浮き彫りにするというものだった。社員の黙々と仕事に取り組む姿勢を家族が目当たりすることで、その人を応援する気持ちが強まり、それを感じ取った社員がより一層仕事に励むことが狙いとなっている。小室(2010)によると、この取り組みの中で家庭では見せることのない真剣な姿勢を目の当たりにした家族の人々は考えを改める場面もあった。休日のゴロ寝も仕方のないことだったのだと理解を示したり、休日の怠惰さを厳しく咎め過ぎたのではと反省する人も出たりした。⁹¹社員の仕事のあり方を家族がしっかりと把握し、理解することで、家庭内での父親ないしは母親のあり方が大きく変化してくる。普段お父さんは会社で頑張っているのだから休日ぐらいはそっとしておいてあげようといった優しさも生まれるであろう。ワーク・ライフ・バランスを実現するためには家族からの理解も必要な要素である。こうした家族の心境の変化は、働き手である父親や母親の心を慰め、明日への活力をもたらしてくれるのだ。それが仕事へのモチベーションに繋がり、より生産性の高いパフォーマンスを仕事において発揮してくれることが期待される。ワーク・ライフ・バランスの浸透のための有意義な取り組みだと評価することができるであろう。

いずれの取り組みも、大和証券グループの場合、そのCEOが率先してやってきたことであった。CEOが本気で改革に乗り出したからこそ社員たちが改革についてきたということだ。その結果、現CEOが就任した2005年には「働きやすい会社ランキング」(日本経済新聞社)で63位であった大和証券グループは、2009年には総合で7位にまで順位を上げている。⁹²実質3年で56位もの順位をあげたというのは評価すべき点であり、その間に構築されたワーク・ライフ・バランスのあり方にも目を見張るものがある。金融業界の固定的な働き方の概念を覆してまでもワーク・ライフ・バランスの充実化を図ったCEOの行動力もさることながら、それを無理なく実践することができるような制度の充実化を図ることができたということに注目すべき点があると考ええる。どんなにリーダーが動いたとしても、制度の利便性、社風への配慮、社員の協力といったもの無くしては、ワーク・ライフ・バランスの現実化は程遠い。元々長時間労働を美德としていた企業だけに、その美德概念を捨ててワーク・ライフ・バランスの充実化を図ったことは、今後ワーク・ライフ・バランスの充実化を図ろうとしている企業の良い事例となるのではなかろうか。

⁸⁸ 小室淑恵(2010: p69)

⁸⁹ 同上

⁹⁰ 大和証券グループホームページ(2019年1月4日ログイン)

http://www.daiwa-grp.jp/corporate/corporate_08_02.html

⁹¹ 小室淑恵(2010: p70)

⁹² 同上

(4) 企業の「ワーク・ライフ・バランス」へのアプローチ

これまで、コクヨ株式会社、花王株式会社、大和証券グループの3企業を例にそれぞれのワーク・ライフ・バランスの導入方法、拡大方法をみてきた。いずれの企業でもワーク・ライフ・バランスを導入することで社員の充実度が高まり、仕事における取り組み方も良い方向に変化したという結果が出ており、いわゆる成功例であったことが分かった。

3企業それぞれ、土台となる就業システム、労働時間、残業のあり方、理念などが異なるため、一概に比較は出来ないが共通点を見出すことは可能である。その共通点とは、企業が丸一丸となって、本気でワーク・ライフ・バランスに取り組んでいる点である。女性の離職率が問題になった時に、女性社員の支援委員会を設けて仕事を丸投げするという訳ではなく、トップに君臨するCEOが直に関わって、職場のあり方を変えろという方法が取られていた。

ワーク・ライフ・バランスは、ただ残業を無くせば良い、ただ労働時間を短くすれば良いという簡単な話ではない。残業が日常的に行われている企業ならば、そもそもなぜ残業しないと仕事が終わらないのかということが問題であり、過重な労働を強いている現状があるのではないかと問われることになる。その問題は決して表面的な問題ではなく、場合によっては組織の深いところに根付いてしまっている問題かもしれない。そうなった場合、ワーク・ライフ・バランスの実現化に向けて、就業システムの全面的な改正が必要となってくる。システムの全面的な改正をするには時間もコストもかなり掛かるため、躊躇する企業が多いとされている。しかし、小さなところから地道に改善を加えていくことで、ワーク・ライフ・バランスの実現が現実化してくるのではないだろうか。確かに花王は元々女性社員が働きやすい職場づくりに力を入れていたとはいえ、その後のワーク・ライフ・バランスへの取り組み方法は地道なものであった。「当たり前」を少しずつ積み重ねていくことで大きな成果を得た事例として見るができる。今後ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいこうと考える企業にとって良いお手本となることは明らかである。コクヨ株式会社や花王、大和証券グループにおけるワーク・ライフ・バランスの成功例を参考に、自分の企業にあったワーク・ライフ・バランスの導入方法、活用方法を模索することが、全企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進に繋がると考えられる。

第4章 世界各国の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組み

この章では、アメリカ、イギリス、ドイツ、北欧における「ワーク・ライフ・バランス」について、ワーク・ライフ・バランスが導入された経緯、政府介入の有無について比較検討する。その上で、日本のワーク・ライフ・バランスの実現化に向けた取り組みの中で欠けている点を考察する。

(1) アメリカにおける事例

平澤・中村(2017)によると、企業によるワーク・ライフ・バランスはアメリカが発祥であり、1930年という早い段階でW.K.ケロッグ社が8時間3日制に代えて「6時間4日制」シフトを導入し、従業員の士気・効率を高めたとされる。⁹³「ワーク・ライフ・バランス」が考えられるようになる背景には、女性の社会進出が挙げられる。アメリカにおいても女性の社会進出が急速に進んだことで「ワーク・ライフ・バランス」の見直しが必要となったのであろう。

1980年代から女性が仕事をしやすい環境づくりを構築することが求められた企業では、主にワーキングマザーを対象とした「ワーク（仕事）」と「ファミリー（家族）」の両立支援「ワーク・ファミリー・バランス」を実施することとなった。これはレーガン政権下での民間主導の「ファミリー・フレンドリー」政策として育児支援面を中心に展開され、家庭面で

⁹³ 平澤克彦、中村艶子編(2017:p50)

の支援がまず定着した。⁹⁴この「ワーク・ファミリー・バランス」は、「ワーク・ライフ・バランス」の前身ともいえるものだった。特に 1993 年から 3 年間の月日を掛けてフォード財団が研究した「仕事の再設計プラン」は、その後のワーク・ライフ・バランスのあり方の礎となった。フォード財団の研究及び、「ワーク・ファミリー・バランス」によって、アメリカの企業におけるワーク・ライフ・バランスは整えられたということになる。更に 2003 年には、ワーク・ライフ・バランスの実施が国の最優先課題であるとの決議が上院で行われたことを受け、全国的なワーク・ライフ・バランスの教育が進められた。

国が積極的に関与し、構築したアメリカ版の「ワーク・ライフ・バランス」は、優秀な人材の確保、業務の効率化といったメリットを生み出し、世界の国々の手本となり、多くの事例を提供することとなった。

(2) イギリスにおける事例

イギリスにおける「ワーク・ライフ・バランス」の導入の背景には、やはり女性の社会進出が挙げられる。女性の社会進出と一言でいっても、その流れはアメリカのものとイギリスのものとは大きく異なる。イギリスにおいて女性進出が活発化した背景には、サッチャー政権の政策(労働分野における規制緩和)があった。女性の就労が推進され、同時にサービス産業が発展したこともあり、女性の社会進出が一気に進んだのである。

1990 年代に入ってから、優秀な社員の採用、定着のために各企業が柔軟な働き方の諸施策を模索し始めた。これがワーク・ライフ・バランスへの第一歩であった。しかし、柔軟な働き方を実践するためには、それなりの経費が必要となってくることも明らかになった。高額な経費故にワーク・ライフ・バランスを実践できない企業が出ないようにと、2000 年に政府が「ワーク・ライフ・バランス」施策の導入に乗り出した。⁹⁵ここでの背景は多様な就業形態の進展、企業経営者において、仕事と生活の調和策は、「労使関係」「従業員の労働意欲」「従業員の定着」などに良い影響をもたらすとみていること、仕事と生活の調和は、1 人親の就業が可能になるなど「福祉から就業へ」というブレア政権の基本方針に一致することの 3 つである。⁹⁶具体的には、「ワーク・ライフ・バランス」施策導入にかかるコストを全て政府が補助するという内容のものであり、「チャレンジ基金プログラム」と呼ばれた。2000 年から 3 年間の間に 500 近い企業、及び団体が「チャレンジ基金プログラム」を利用し、総額約 1200 ポンドの補助金が支出された。⁹⁷

更に、従業員にも柔軟な働き方を雇用者に要求出来る権利を法律で認めた。「フレキシブル・ワーキング法」と呼ばれ、6 歳未満の子供を持つ親がフレキシブルに働けるようサポートしている。英国におけるフレキシブル・ワーキングは働く時間にフォーカスした制度、働く場所にフォーカスした制度、休暇(ブレイク)にフォーカスした制度の 3 つを指す。⁹⁸人々が柔軟な働き方を要求している故の制度なのであろう。

このようにワーク・ライフ・バランス施策と企業の関係についての研究は、1990 年前後と早い段階から英米で進められてきた。⁹⁹企業の競争率を高めるだけではなく、従業員の生

⁹⁴ 同上

⁹⁵ 平澤克彦、中村艶子編(2017:p72)

⁹⁶ 内閣府「イギリスのワーク・ライフ・バランス運動について」(2020 年 1 月 9 日ログイン)

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/promote/se_4/siryo3.html

⁹⁷ 同上

⁹⁸ 欧州におけるフレキシブルワーク ―臨機応変・伸縮自在な働きかたの推進―(2020 年 1 月 9 日ログイン)

https://www.works-i.com/research/paper/works-review/item/080601_WR03_18.pdf

⁹⁹ 佐藤博樹、武石恵美子編(2008: p9)

活の質向上にも努めているのがイギリス版の「ワーク・ライフ・バランス」だといえるが、そのワーク・ライフ・バランスの確立の裏側には政府の直接的な介入と支援があったことも忘れてはいけない。

(2) ドイツにおける事例

ドイツでは2000年以降ワーク・ライフ・バランスが政策課題として大きく取り上げられるようになってきた。その背景には、他の先進諸国同様の社会システムの持続的発展に対する危機感である。¹⁰⁰出生率や人口、就業人口が他の先進国に比べて停滞していたのである。ドイツにおける「ワーク・ライフ・バランス」の導入は、イギリスやアメリカと比較するとやや遅い印象である。女性の社会進出に伴って、企業でワーク・ライフ・バランスが進められたというよりも、近年問題視されている少子高齢化に対する危機感から「ワーク・ライフ・バランス」が整えられたといえることができる。さらにドイツは日本と同様に男性稼ぎ主モデルという特徴をもつ。こうしたドイツの取組みを検討することは、日本の取組みを考えるうえでとても興味深い。¹⁰¹

2003年には「家族のための同盟」というものが結成され、政府や企業も含めて積極的に少子高齢化を改善していく運動が展開されてきた。これによって、企業は出産後の女性の離職を極力減らすことのできる職場環境のサポートが国から求められた。出産後も現役復帰出来る職場環境が整うことで、女性が安心して妊娠出産を前向きに検討すると期待しての取組みだった。同時に、子育てに男性が積極的に参加できるよう男性の育児休暇取得の義務化も図っている。

ドイツにおける「ワーク・ライフ・バランス」の取組みは、子育て環境を企業と国が積極的に整えることで、働き手が安心して子供を持てるよう促すことにあり、その目的は他の先進国から送れないための脱少子化への一歩だということが明らかになった。

(3) 北欧諸国における事例

北欧といえば、福祉の国として知られている。充実した福祉支援の在り方は、「ワーク・ライフ・バランス」の先駆的な姿とも捉えることが出来る。事実、1970年代にはスウェーデン、ノルウェーにおいて「出産・育児休業制度」が設けられ、父親の育児休業取得が義務化されている。¹⁰²

北欧においては、仕事場環境そのものが福祉の充実性と密に繋がっていることもあり、ワーク・ライフ・バランスが既に確立した仕事場環境を1970年代から提供していたことが分かる。

アメリカは、様々な実例を踏まえながら最適なワーク・ライフ・バランスの環境を整えることに成功したため、世界からワーク・ライフ・バランスが整った企業を持つ国と認識されているが、ワーク・ライフ・バランス推進の先駆者は北欧の国だということを忘れてはいけない。

(5) 日本における「ワーク・ライフ・バランス」

各国の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みを見てみると、各企業でのワーク・ライフ・バランスの取り組みが評価されているというよりは、国が直接的に「ワーク・ライフ・

¹⁰⁰ 平澤克彦、中村艶子編(2017:p93)

¹⁰¹ 平澤克彦、中村艶子編(2017:p92)

¹⁰² 独立行政法人労働政策研究・研修機構「スウェーデンにおける仕事と育児の両立支援施策の現状―整備された労働環境と育児休業制度」(2020年1月9日ログイン)

https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_12/world_01.html

バランス」の実現化に向けて関与してきたことが浮き彫りとなった。

第3章では、日本の各企業における個々のワーク・ライフ・バランスの取り組みを概観した。ワーク・ライフ・バランスの取り組みは、すなわち「ワーク」と「ライフ」の調和を図ることであるため、「ワーク」を司る企業が積極的に関わらなくては「ワーク・ライフ・バランス」を現実化することは不可能であるということは明白である。しかし、企業の力だけでどうにかなる問題なのであろうか。第4章の(1)から(4)で各国の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みを概観したが、いずれも政府の力が必要であったことが分かった。そこで、まず日本における日本政府の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みをまとめてみる。

日本では、1985年に男女雇用機会均等法が成立した。これが女性の社会進出を促す一つの契機となった。¹⁰³しかし、これはあくまでも男性も女性も平等に雇用される機会が与えられるというもので、職場での待遇が男女等しいというものではなかった。男女雇用機会均等法では、教育訓練、福利厚生、定年、退職や解雇については男女の差をなくしていた。しかし、募集、採用、配置、昇進に関しては努力義務としていた。その中でも一部の企業では女性の総合職登用を開始し、意欲とスキルのある女性の活用を進めていた。コクヨ株式会社はその代表的な企業として挙げることができる。

男女雇用機会均等法成立から10年以上経った1997年に改正均等法が成立し、やっと募集と採用における女性差別が禁止された。しかし、1990年代に入っても、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉はまだ出てこない。初めて「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が政策上に現れたのは、2007年のことであった。「骨太の方針2007年」に「ワーク・ライフ・バランス」が盛り込まれ、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が制定されるに至った。2年後の2009年には1997年に成立した「育児・介護休業法」が改正され、子育て期間の働き方の見直し、男性の子育て参画支援した働き方の実現、仕事と介護の両立の実現を目指した働き方の見直しが進められた。

「育児・介護休業法」や「男女雇用機会均等法（改）」など法として定められているものは確かに存在する。これが、「ワーク・ライフ・バランス」実現へ向けたきっかけであることも否定することはできない。しかし、同章の(1)から(4)で概観した欧米の「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みと日本の「ワーク・ライフ・バランス」を比較すると、日本においては政府の介入がほとんど無いということが明らかになる。これは、「ワーク（仕事）」を司る企業が主体で「ワーク・ライフ・バランス」の実現を推進すべきだという考えが根底にあるからなのではないかと考えられる。そうしたことから、日本企業がワーク・ライフ・バランスを一種の戦略として捉えて、職場環境の改正に努めていると見ることができる。¹⁰⁴確かに、行動力のあるCEOが居たり、ワーク・ライフ・バランス実現化のための資金が提供できたりする企業は難なくワーク・ライフ・バランスを推進していくことができるだろう。しかし、昔ながらのCEOや資金難の企業ではワーク・ライフ・バランスを導入すること自体難しいと考えられる。こうしたことを鑑みるに、イギリス政府のような、政府の積極的な介入が日本政府に期待できないのであれば、企業間のワーク・ライフ・バランスの格差は広まる一方だということができるのではないだろうか。

第5章 結論と考察

(1) 結論

以上、日本の「ワーク・ライフ・バランス」の取り組みについて、概観してきた。まず初め

¹⁰³ 平澤克彦、中村艶子編(2017:p120)

¹⁰⁴ 佐藤博樹、武石恵美子編(2008: p23)

に、ワーク・ライフ・バランスという言葉の定義を明らかにした。それは、「ワーク（仕事）」と「ライフ（それ以外の時間）」のバランスを取ることで、時間的な配分を行うことなく、「ワーク」と「ライフ」の調和を図るということであった。これはすなわち、「ライフ」の充実化を図ることで、働き手の満足度や幸福度が高まり、仕事への集中度が高まることを期待した一戦略であった。

働き手側としては、仕事と仕事に追われる生活からの脱却はヒトとしての人生を全うすることができることを意味し、家庭生活の充実化、プライベート時間の確保が可能となる。時間的なゆとりを持つことは、精神面でのゆとりに直結するため、過重仕事によるストレス、精神的な病気に悩まされることもなくなる。肉体を休ませることもできるようになるため、健康状態の改善にも繋がるなど、メリットが多い。

働き手だけにメリットがあるのであれば、企業及び政府はワーク・ライフ・バランスを推奨しないであろう。しかし、ワーク・ライフ・バランスを推進することで企業側にも大きなメリットが生まれることを本章で明らかにした。具体的には、「人材確保」「離職率の低下」「効率化」「生産性向上」「業績向上」「企業イメージの改善」といったものであった。

働き手、企業双方にメリットがもたらされるワーク・ライフ・バランスの導入は、残念ながら先送りになっている企業が多いというのが現状である。ワーク・ライフ・バランスを導入し、企業、社員共に満足度と充実度を高めた成功企業例として、本章ではコクヨ株式会社、花王株式会社、大和証券グループを取り上げた。3企業ともに早い段階から社員の柔軟な働き方に注目していたこともあり、ワーク・ライフ・バランスの導入もスムーズに進めることができていた。それぞれの導入方法やワーク・ライフ・バランス推進方法の具体的な内容は異なるが、一つ共通点として上がってきたのが、企業の積極的な取り組み姿勢というものであった。特に、CEOが直にワーク・ライフ・バランスの導入に関わることで、企業の本気度を推し量ることができ、社員も信頼してワーク・ライフ・バランス導入による社内改革、労働環境改善に加わることが可能となった。

しかし、成功例がある一方でワーク・ライフ・バランス導入が進んでいない企業がある事実は否定できない。そこで、先駆的にワーク・ライフ・バランスに取り組んできた欧米諸国のワーク・ライフ・バランスについて概観した。具体的には、アメリカ、イギリス、ドイツ、北欧諸国の例を見た。中でも一番日本のワーク・ライフ・バランス導入の背景に近かったのがイギリスであった。優秀な人材の確保と定着のためにフレキシブルな働き方が求められるというところから、ワーク・ライフ・バランスの導入へと繋がる流れは、日本企業にも見られる。しかし、イギリスの「ワーク・ライフ・バランス」導入と日本の「ワーク・ライフ・バランス」導入には大きく異なる点があった。それが政府介入である。日本の場合、法律でワーク・ライフ・バランスを推奨できるような礎を設けているものの、ワーク・ライフ・バランスに特化した制度というのはようやく2007年に成立した「ワーク・ライフ・バランス憲章」程度である。つまり、政府のワーク・ライフ・バランスの取り組みへの干渉や介入は皆無に等しく、「ワーク」を司る企業が主体となってワーク・ライフ・バランスを実現すべきだというスタンスにある。しかし、欧米諸国では政府が直にワーク・ライフ・バランスへの取り組みに関与し、国をあげて優先的に取り組む課題としている。イギリスにおいても、この「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みだけは政府が直に関与した。特に労働環境改善にかかる膨大な費用の負担を申し出て、多くの企業のワーク・ライフ・バランス導入をサポートしたのであった。こうしたサポートがあったため、イギリスは北欧やアメリカよりはやや遅れてではあるが、ワーク・ライフ・バランスの導入を成功させることができたのである。日本の場合は、それよりも更に遅れているのだが、政府の援助が受けられない分、ワーク・ライフ・バランスが進んでいないのが現状である。一部ワーク・ライフ・バランス導入に成功している企業を見てみると、そもそもの労働環境が女性に配慮したものだったり、柔軟性の高い働き方を提供しているものだったりすることが分かる。そうして企業では、ワーク・ライフ・バランスの導入も比較的スムーズに運ぶため、一見ワーク・ライフ・バランスの導入が容易なものに受け取れてしまう。しかし、長時間労働が美德とされ、それを容認

するような労働環境を根底から変えないことにはワーク・ライフ・バランスの実現化は不可能であり、それをサポートする政府の力が無くては尚更ワーク・ライフ・バランスの実現化は程遠くなってしまう。

以上の点を踏まえ、日本におけるワーク・ライフ・バランスの実現化のためには、英国のような、政府による支援が必要不可欠なのではないかという結論を導き出した。

(2) 日本における「ワーク・ライフ・バランス」拡大のための考察（展望）

企業側、働き手双方にメリットがもたらされるのであれば、どの企業も率先して「ワーク・ライフ・バランス」に取り組むべきである。しかし、ワーク・ライフ・バランスの実現化は簡単なことではない。時間外労働や長時間労働、残業といったものが当たり前に捉えられている日本の労働環境では、「全員 19 時前退社」といった命が出たところで、徹底させるのは難しい。難色を示す企業が多いのは明らかである。そもそも、長時間労働を強いる労働環境であることもあり、それを一から改善するとなると混乱を招きかねず、業務に支障が出る可能性が高い。仮に、業務に支障が出たとしてもワーク・ライフ・バランスを整えたいという企業があったとしよう。一から制度の見直し、労働環境の改善を推し進めている間には膨大な時間と経費が掛かることが予想される。労働環境を整え、ワーク・ライフ・バランスを構築するのに掛けた膨大な経費を回収し、かつ取り戻して黒字回復させるのには、どのくらいの時間を要するのだろうか。ワーク・ライフ・バランスに取り組んでいる企業は多いが、まだまだ成果が出たか否かを判断する時点に到達していない企業がほとんどである。そのため、ワーク・ライフ・バランスの導入に伴う経費をまかなえるような利益を得られるとの信用が無い限り、このリスクを冒す企業はまずないであろうと予測でき、まだまだ議論の余地が残るところではある。

ところで、ワーク・ライフ・バランスの導入によって企業が得る利益というのは、数字で出てくるものなので、企業にとってのワーク・ライフ・バランスが機能しているかどうかは一目瞭然である。しかし、個々人のワーク・ライフ・バランスの充実度というのは、いかにして推し量るべきものなのか疑問が残る。「ワーク」と「ライフ」の双方を充実させることができていると、ワーク・ライフ・バランスが機能しているとはいいい切れず、改善の余地があることが伺える。今後のワーク・ライフ・バランスの充実化を図る上でも、個々人の感じている充実度がいかほどのものなのかを知ることは、重要だといえる。今後の課題として取り組みたい。

【参考文献一覧】

- ・小室淑恵(2010)『ワークライフバランス―考え方と導入法―』日本能率協会マネジメントセンター
- ・佐藤博樹、武石恵美子編(2008)『人を活かす企業が伸びる―人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス―』頸草書房
- ・平澤克彦、中村艶子編(2017)『ワーク・ライフ・バランスと経営学―男女共同参画に向けた人間的な働き方―』ミネルヴァ書房

【参考 URL】

- ・政府広報オンライン「ワーク・ライフ・バランス」(2019 年 12 月 17 日ログイン)
https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/201302_02/sitte/index.html
- ・内閣府「ワーク・ライフ・バランス憲章」(2019 年 12 月 17 日ログイン)
<http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier.html/20html/charter.html>
- ・総務省統計局「労働力調査」(2019 年 12 月 18 日ログイン)
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>
- ・コクヨ株式会社:社員の”腹落ち感”を引き出し 現場を動かす「働き方プロジェクト」(2020 年 1 月 4 日ログイン)

<https://jinjibu.jp/article/det1/tonari/331/>

・花王株式会社ホームページ(2020年1月4日ログイン)

<https://www.kao.co.jp/employment/kcmk/sales/workstyle/Welfare/>

・大和証券グループホームページ(2020年1月4日ログイン)

http://www.daiwa-grp.jp/corporate/corporate_08_02.html

・米国におけるワーク・ライフ・バランス(2020年1月8日ログイン)

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j038.pdf>

・独立行政法人労働政策研究・研修機構「ワーク・ライフ・バランスの取組みの国際的動向」
(2020年1月8日ログイン)

https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_12/world_01.html

・内閣府「イギリスのワーク・ライフ・バランス運動について」(2020年1月9日ログイン)

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/promote/se_4/siryo3.html

・欧州におけるフレキシブルワーク ―臨機応変・伸縮自在な働きかたの推進―(2020年1月9日ログイン)

https://www.works-i.com/research/paper/works-review/item/080601_WR03_18.pdf

・独立行政法人労働政策研究・研修機構「スウェーデンにおける仕事と育児の両立支援施策の現状―整備された労働環境と育児休業制度」(2020年1月9日ログイン)

https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_12/world_01.html

Fintech が銀行に及ぼす影響とその対抗策

会計学科 4 年 1 0 組 2 2 番 園部友哉

目次

序章

- (1)研究の背景
- (2)研究課題の設定と研究方法
- (3)現状及び先行研究
- (4)論文の構成
- (5)銀行に与える影響及びその対抗策の仮説

第 1 章 フィンテック (Fintech) と銀行

- (1)フィンテックの定義
- (2)フィンテックの日本における現状と変遷
- (3)銀行とフィンテックの関係性

第 2 章 ケーススタディ

- (1)メガバンクの取り組み
- (2)地方銀行の取り組み
- (3)海外銀行の取り組み
- (4)海外のと日本のフィンテックと銀行の関係性またはそれに対する対抗策の比較検討

第 3 章 結論

- (1)フィンテックが銀行に及ぼす影響
- (2)フィンテック企業の今後の進展
- (3)フィンテック企業に対する対抗策
- (4)総括

序章

(1)研究の背景

昨今、銀行業界では預金に対する金利がマイナスになるなどといった業界全体の冷え込みが進んでいる。そんな中フィンテックといった新たな技術が導入されることによって、銀行にとってポジティブな影響を及ぼすのかそれともネガティブな影響を及ぼすのか、どちらに転ぶかわからなかった。そしてその影響に対する対抗策を自身の仮説とすり合わせることによって日本の金融業界の理解につながるのではないかと思い本テーマを設定した。また、日本のフィンテックはどのように今後進展していき、銀行とどのような関わりになっていくかを考察していけば今後の日本経済の将来性を垣間見えるのではないかと思った。

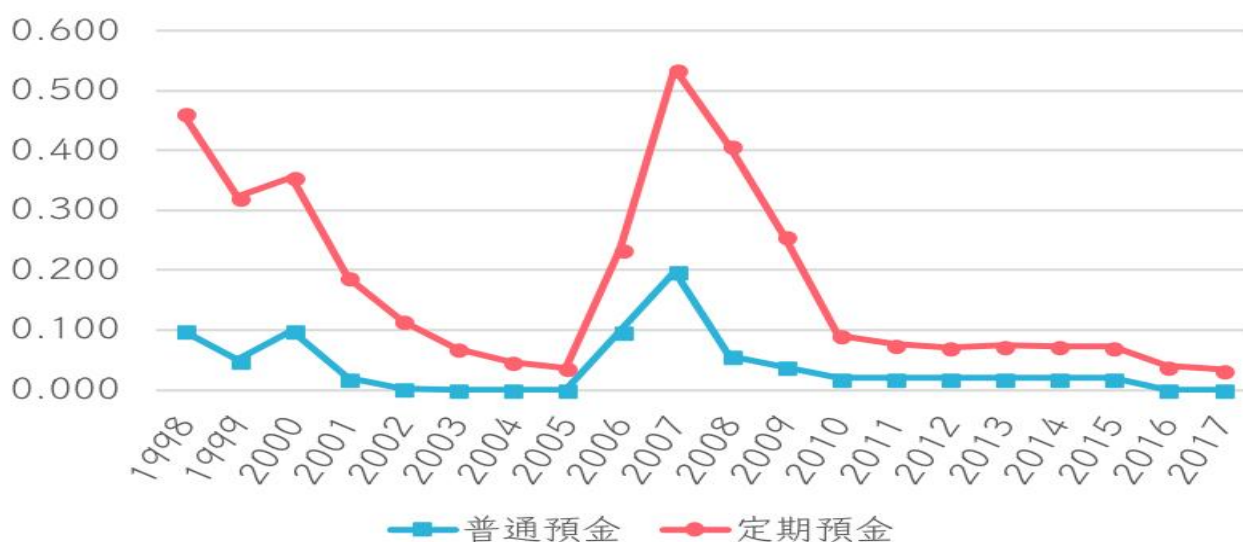
(2)研究課題と研究方法

本研究によって、フィンテックが現在銀行に及ぼしている影響とそしてその対抗策及び今後の進展について明らかにする。研究方法については、フィンテックが地方銀行やメガバンクを問わず日本の銀行にどのような影響を与え、その対抗策をどのようにしているか仮説をたてる。そして、その仮説とケーススタディを通してすり合わせを行い、結論を決定する。また、フィンテックは今後伸びる領域であると思われるため、今後の進展も最後に考察・調査していこうと思う。

(3)現状及び先行研究

下の図を参照すればわかる通り現在日本の銀行の利率が著しく低くなっている。

図表 1 預貯金金利の推移



出所：金融経済統計月報（日本銀行）

<http://www.boj.or.jp/statistics/pub/sk/data/sk2.pdf> (2019.11.14 アクセス)

利率が低くなっているということは銀行が伝統的に行ってきた、預貯金を貸し出して利益を得るといったビジネスモデルが通用しなくなることを意味する。この状態に加え、フィンテックといった、普通の銀行が提供できないサービスを提供し銀行の業務が奪われているため、銀行の現状は非常に厳しいものであると思われる。

また、国際金融論を専攻する経済学者の勝悦子は(2017:3 ページ)、日本の金融機関の強みだった充実した店舗ネットワーク、巨大な情報投資、大きなバランスシートがフィンテックによって、一昔前のシステムになってしまうと主張している。

(4)論文の構成

本論文は序章含み4章構成である。序章において、自らの仮説を提示する。1章においては、フィンテックの説明とフィンテックと銀行の関係を明らかにしていく。そして2章において、海外銀行（主に米国）、メガバンク、地域銀行のフィンテックの導入状況や対抗策を比較検討し、最後に結論を述べ総括していく。

(5)銀行に与える影響及びその対抗策の仮説

影響

銀行に対する影響はネガティブなものと仮説を立てる。そもそも、銀行は昔から人や企業にお金を貸し、そのお金に対する利子を徴収することで、経済活動を行っている。したがって、お金を貸すという行為そのものが、フィンテックを取り扱う企業に奪われるのであるから、銀行に対し悪い影響を与えるものだと思われる。具体的には、フィンテックに含まれるQRコードによるキャッシュレス決済である。キャッシュレス決済が促進することによって、手数料等がQRコード決済を取り扱う会社に奪われてしまうのである。LINE Pay や Pay Pay はアプリケーションを用いて、キャッシュレス化を進めているため、そのネットワーク外部性を存分に享受できる状態にある。LINE Pay に関しては特に地方銀行は昨今のマイナス金利で業界全体の逆風を受ける中、フィンテック事業に投資する資金も地方銀行の規模的に不足していることからそのダメージは甚大なものであると思われる。また、API システムやブロックチェーン技術、クラウドファンディングなど銀行の機能を代替しうるようなフィンテックが存在するため、やはり銀行に対して大きなネガティブな影響を与えるものだと思われる。

対抗策

銀行がフィンテック企業に対抗するためには、積極的にフィンテックを導入するほかにいものと思われる。そのために、フィンテック企業と経営統合を行ったり、フィンテックに対する投資を行わなければならないものと考え。つまり、勢いのあるフィンテック企業を

子会社化し、支配することで経営権を掌握することである。しかし、子会社化するためには、潤沢な資金とノウハウが必要なため、地方銀行などのメガバンクに比べて小規模の銀行だと実行不可能なものと思われる。だが、今後メガバンクなどは国際展開に力を注いでいるため、国内の力が弱まることによる地方銀行同士の合併も考えられるため、今後 10 年間で地方銀行でも潤沢な資金を確保できる可能性があると考ええる。

第 1 章 フィンテック (Fintech) と銀行

(1) フィンテックとは

フィンテック (FinTech) とは、金融を意味するファイナンス (Finance) と技術を意味するテクノロジー (Technology) を組み合わせた造語である¹。また、金融行政のさまざまな課題を検討する金融審議会の「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」の報告書によると、フィンテックを「主に、IT を活用した革新的な金融サービス事業を指す。特に、今年は、海外を中心に、IT ベンチャー企業が、IT 技術を生かして、伝統的な銀行等が提供していない金融サービスを提供する動きが活発化している²」と説明している。

フィンテックがこれほどまでに注目を集める理由は 2 つある。1 つ目は新しくて便利なサービスが次々と誕生しているため。2 つ目はフィンテックの既存の金融機関の存続を脅かす可能性を秘めているためである (柏木 2016)。

フィンテックは金融の幅広い分野で活用されており、新しい商品サービスが提供されている。

①決済送金分野ではクレジットカードなどのキャッシュレス決済において、事業者や消費者の手間コストを軽減する様々なサービスが登場している。また、海外送金では、既存金融機関よりも低い手数料で小口送金サービスを提供する企業が現れている。

②融資資金調達分野では、与信審査にビックデータを活用した中小企業向け融資や、借り手と貸し手をインターネット上でマッチングするプラットフォームであるピアトゥーピアレンディングなど、新たな手法が生み出されている。

③資金運用分野では、オンライン上の簡単な自己診断に基づいて投資ポートフォリオを自動作成し、低手数料での運用手段を提供するロボアドバイザーが代表的である。また、資金調達手法として広がりつつあるクラウドファンディングは、資金の出し手から見れば、資産運用手段であるとも言える。

④財務管理分野では、複数の金融機関との取引データや電子マネー、ポイントなどの情報を集約し、見える化する、PFM と呼ばれる個人向けの家計資産管理サービスや、企業向けのクラウド型会計ソフトなどの業務支援サービスがある。

⑤保険分野でも様々な新しいサービスが生み出されている。例えば、自動車保険であればド

ライバーの走行データ、医療保険であれば個人の健康状態や生活習慣など、多様なデータをリアルタイムで収集分析して、加入者ごとに保険料をカスタマイズするサービスの研究開発が進んでいる。また、知人同士などでグループを作って保険料拋出し合うなど、SNS のような個人のつながりを入れたピーツーピー保険と呼ばれるスキームも登場している³。

ここまで挙げたものは、実際に顧客に提供されているサービスだが、それを支えるテクノロジーも重要である。例えば、ビックデータと呼ばれる膨大かつ複雑な情報分析する技術は、フィンテックの様々なサービスにおいて活用されている。さらに、人工知能と組み合わせることで、新たな価値も生み出され始めている。また、ビットコインを支えているテクノロジーとして知られるブロックチェーンは、仮想通貨だけではなく、様々な分野への応用が期待されている。その他にもソフトウェア同士の連携を効率化するテクノロジーである API は、利用が広がることにより、フィンテック企業の斬新なアイディアと金融機関の提供する様々な機能の融合が進み、より利便性の高いサービスの開発につながる可能性があるとも言われている（みずほ 2016）。

(2) フィンテックの日本における現状と変遷

2015 年以降、広く取り上げられるようになったフィンテックだが、今日本で起きていることは「Fintech2.0」といえる。ここで、「Fintech1.0」とは何かというと、1990 年代に進んだ金融機関のオンライン化を指す。かつては、金融機関の窓口で紙を媒介して行われていた多くの取引や、郵送などによる情報提供が、テクノロジーによってオンライン化されたのである。具体的に言うと、1990 年代後半にインターネットが急速に普及すると、日本でも 2000 年にはネット専業でリアル店舗のない銀行が誕生し、より便利なインターネットバンキングが使えるようになったのである。こういった変化により、金融サービスが一気に身近になった。しかし、当時はサービスの開発と普及に多くのコストがかかる時代であり、ユーザー側も新しいサービスを使いこなすことができる層に限られていた。また、日本は低成長、デフレ時代のさなかにあつたため、積極的な資産運用などへの意欲は高まらず、新しい金融サービスを求める声は大きくなりませんでした。つまり、日本のユーザーが、当時の金融サービスに満足していたともいえる。

ここで対照的に、米国は日本ほどコンビニエンスストアが普及していないうえに ATM も同様に普及していなかった。こういった環境で暮らしていた米国の人たちは、新しい便利な金融サービスを渴望していたのである。それに応えたのが新興のフィンテック企業である。つまり、「Fintech2.0」である。

日本でも、こういった企業が登場しても不思議ではなかったが、長く続くデフレと、現金社会の中で目立った不満が生まれにくかったことや、新しいサービスを生み出そうとする起業家が少なかったことから、こういった動きは本格化しなかったのである。しかし、近頃日本政府は、海外のフィンテック企業に日本のユーザーが流れないように積極的にフィン

テック企業を支援している。つまり日本にも、「Fintech2.0」がいまにも訪れているのである⁴。例えば、QRコード決済のPay Pay, Line Pay やブロックチェーン技術を用いた暗号通貨であるビットコインがその例である。特にPay Payのバーコード決済に関しては、カード決済に疎い地方でも導入する店舗が増加している。

(3)銀行とFintechの関係性

そもそも、銀行をはじめとする金融機関が提供する機能は

- ① 資金決済
- ② 資金のプール化及び投資の小口化
- ③ 資源の時間・場所を超えた移転
- ④ リスクコントロール（不確実性への対処）
- ⑤ 市場と市場での価格を通じた情報提供
- ⑥ 情報の非対称性に伴うインセンティブ問題

の6つに分類される⁵。いままではこれらの機能を提供できるのは金融機関だけとされてきたが、フィンテックがもたらしたイノベーションは、これらの金融の本質的な機能を金融機関以外の主体が提供することを可能にしている。

銀行の機能でもある「①資金決済」において、例えばLINE Payでは、銀行口座を必ずしも必要とせずに店や友人に送金できる仕組みを提供している。また昔から、銀行は大規模な事業を行うために必要な資金を集める機能を持っているのである。例えば、たくさんの預金を集め、その預金を原資として融資を行うことである。こういった「②資金のプール化および投資の小口化」という機能も、クラウドファンディングやソーシャルレンディングといったサービスが実現している。そして銀行の重要な機能は、現在の資金を将来のために使うことを可能にすることである。銀行は将来に備えた貯蓄を、融資を通じて現在の投資へと変化させる機能を有している。さらにお金は国境を越えて簡単にいのできるのである。このような「③資源の時間・場所を超えた移転」もフィンテックが進出している領域といえる。未だ貸金業法上進出しきれていないが、欧米のレンディングクラブといった融資サービスが存在するし、海外への送金を安い手数料で行うデジタルワレットというフィンテック企業が存在する。

以上の理由から、銀行の機能はフィンテックによって代替される可能性があり、その関係性は切っても切れない関係であるといえる。

ここで、金融機関である銀行が資金をプールして小口化するという機能とフィンテックであるP2P（ピアトゥーピア）との関係性について特に関わりが深いため補足する。そもそも銀行に資金をプールして小口化する機能が要求された理由は、以前は情報を取り扱うことのコストが非常に高かったことが挙げられる。お金を貸した人と借りたい人を引き合わせる事は実は大変なことであり、借りたい人と貸したい人をうまく組み合わせる事はある意味で物々交換と同じようなやり方が必要である。人がいくらの金額をどれくらいの時間、

そしてどれくらいの金利で貸したいかは千差万別である。そして借りたい人も同じことがいえる。また借りたい人のリスクがどの程度なのかを判断することは素人には無理がある。

このような情報をうまく集約し分析する専門的な機能が必要とされたのは当然のことである。そしてこの機能は銀行を代表する金融機関が果たしていた。しかし、インターネットが普及してからは状況が変わり、インターネットを使えばこれらの情報を効率的に集約することができるようになったのである。まず借りたい人が自分の要望をネットに上げ、そしてその要望に応えようとする人はその人にお金を貸すことができるようになったのである。

また、借りたい人の信用度は別途評価されることになり、信頼できる第三者が借りたい人のリスクを判定し、そのリスクに応じた権利を設定することでこれらのやりとりはスムーズに行われることになるのである。これが P2P の仕組みである。

これまで銀行は預金を集めることと、預金で集めた資金を貸し出す融資に一对一の関係を作らなかった。銀行は集めた預金を自らの判断で貸し出す。銀行は貸したお金が無事戻ってくるように厳しく借り手のリスクを見極めようとするが、それでも将来のことは完全にわかるわけではないのである。そのため、たとえ借り手の一部が倒産等にあったとしても、お金を預けた預金者に確実にお金を戻せるような仕組みを用意しておく必要があるのである。具体的には担保の設定や貸倒引当金を用意して万が一に備えるといった仕組みが必要になるのである。そしてこれらの仕組みは法律で厳しく規定されており、銀行はこのような仕組みに従って融資を行っている。お金の貸し借りに関する情報集約分析することが多々あったためこのような仕組みが発明されたのである（柏木 2016）。

しかし P2P のやり方は全く異なり、P2P が提供しているのはあくまでマッチング機能だけである。これは日本の金融機関の仕組みと根本的に異なる。まず P2P レンディング企業が提供しているのはマッチング機能のみで、預金を集めているわけでもなく、借り手から担保をとるわけでもない。当然、貸倒引当金などとも無縁である。そして、マッチング機能に特化したピアトゥーピアレンディングコストは既存の金融機関と比べて非常に低くなる。コストが低くなると何が起こるのであろうか。お金を貸した人から見れば、低い金利の預金に預けるよりはもう少し高い金利が期待できる。借りたい人から見れば、金融機関から借りるよりも低い金利でお金を手にできる。これが P2P によるマッチングがもたらすもたらした破壊的イノベーションである（柏木 2016）。

第 2 章 ケーススタディ

本章において、海外の銀行、メガバンク、地方銀行のフィンテックに対する取り組みについて 3 者を比較検討していきながら、銀行全体に対するフィンテックの影響について検証する。

(1) 海外銀行

ここでいう海外銀行とは、フィンテックの導入が早かったアメリカの銀行を指す。

i. 海外銀行のフィンテック導入までの経緯

そもそもアメリカでフィンテックが勃興した理由として4つ挙げられる。

- ① リーマンショックの影響
- ② ミレニアル世代の台頭
- ③ スマートフォンとソーシャルネットワークの普及
- ④ 企業のITシステムの変化

この中で特に海外銀行がフィンテックを導入せざるを得ない状況になった直接的な原因として①リーマンショックの影響である。リーマンショックにより株式市場の暴落とその後の金融機関の対応がずさんであった上に、株価の暴落により投資家は多大な損失を受けたにもかかわらず、銀行の職員は相変わらず高い給料をもらっていたことに不満がたまっていたのである。この不信感が、銀行に対し大きな打撃を与え、既存の金融機関とは違い、中立的なイメージを持つ新しいフィンテック企業が続々と誕生したのである。

リーマンショックに付随して②ミレニアル世代とは、アメリカ国内で1980年から1990年に生まれた現在15歳〜35歳くらいの世代を指す言葉である。この世代は2001年のネットバブル崩壊、2008年のサブプライム危機やリーマンショックといった金融危機を子供の頃や就職前に経験しており、特に就職が難しく、非正規雇用やパートタイムでしか職を得られない層が多かったのである。そのため、ミレニアル世代は借金を前提とした無謀な消費とは無縁で、堅実でコストに敏感な傾向がある。つまり、ミレニアル世代は銀行に対して不信感とともに悪いイメージを持っていることがうかがえる。この悪いイメージがフィンテック企業にとって絶好の追い風となったのである。

このような経緯を経て、不信感を抱かせてしまったアメリカの銀行はフィンテックを導入せざるを得ない状況になったのである（柏木2016）。

ii. 実際の活動

アメリカの3大銀行の一つであるJ.P. Morgan chaseは、2017年にフィンテックのスタートアップ企業に25百万ドルという巨額の投資をおこなっている。国民の信用状況改善や、フィンテック企業のアプリを通して新たな顧客の獲得を目指す狙いがある⁶。また、2019年2月にはブロックチェーン技術を用いた仮想通貨であるJPMコインを創出している⁷。これは2017年に国際決済銀行が各国の中央銀行が発行を検討しているとされる仮想通貨「CBCC（中央銀行暗号通貨）」に関する報告書を発表に対して反応したものと思われる。同報告書は、中央銀行による仮想通貨開発・発行環境を効率良く整備し、金融機関向けと消費者向けの2種類のCBCC発行とともに、ビジネス特化型のブロックチェーン技術の採用を提唱している⁸。

アメリカの主要銀行は、こういった世界的なフィンテックの動きに敏感に反応していることがうかがえる。キャッシュレス決済分野のフィンテックのみならずブロックチェーン技術分野のフィンテックも導入している。このような活動から、アメリカの銀行は失った信

頼を取り戻すためにフィンテック企業を積極的に買収し、また支援しさらに導入しているものと考えられる。

(2)メガバンク

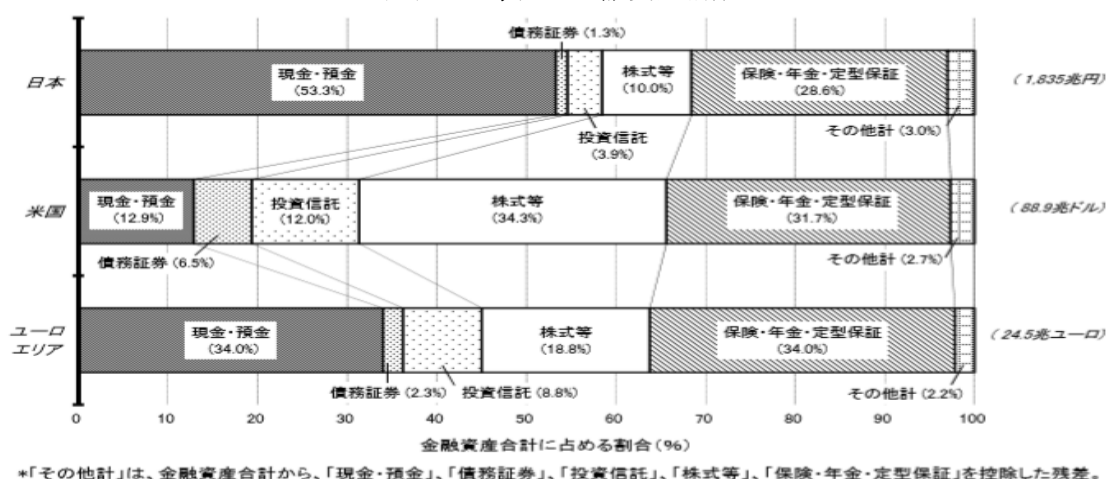
ここでいうメガバンクとは、巨大な資産や収益規模を持つ銀行及び銀行グループを指す。具体的には三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ銀行、三井住友銀行の3つである⁹。

i. メガバンクのフィンテック導入までの経緯

未だ日本に根強く残る現金主義によってメガバンクにおけるフィンテックの導入が遅れている。

下の図表2を参照すると、資金循環統計の家計部門の保有金融資産は2018年12月末でなんと978兆円に上っている。この金融資産の内訳を構成比率で見ると現金預金が53.3%債権が1.3%投資信託が3.9%株式等が10.0%保険年金等が28.6%となっており、過半数の資産が現金預金で保有されているということがわかる。アメリカとユーロエリアの家計の金融資産構成を比較したデータを一見すると、日本の現金預金の比率が突出して高いことがわかる。また、株式等の比率もかなり低い。アメリカでは現金預金の比率は12.9%株式等の比率は34.3%と他の金融資産を抑えて最も大きなシェアを占めている。一方、ユーロエリアはちょうど日本とアメリカの中間位である。「貯蓄から投資へ」という掛け声を聞いたことがあるかと思うが、現実には厳しいのがわかる。日本ではまだ貯蓄が金融資産の主流となっている。資産運用のサポートはフィンテックの一大領域である。しかし、日本の場合積極的な資産運用が活発であるとは言い難い状況である。このことがメガバンクのフィンテック導入の遅れの一因である。

図表2：家計の金融資産構成



出所：資金循環（日本銀行）

<http://www.boj.or.jp/statistics/sj/sjhiq.pdf> (2019.12.28 アクセス)

こういった、日本の現状に加え、現金の利用は徐々に縮小する方向に世界は動いている。

特に北欧諸国である、デンマークでは既に国民の 3 分の 1 が、同国最大のダンスク銀行のスマートフォンアプリのモバイル系を利用している。さらに、レストランやガソリンスタンドなどの 1 部の店舗では現金での支払いを断ることができるような法律の規定が検討されている。またスウェーデンでは 80%の小売店での決済は電子決済で行われていると言われており、デビットカードの普及率は人口の 97%に達している。電子決済の比率も非常に高く商品やサービスの現金決済は体の 3%に過ぎない。銀行の支店すらもキャッシュレス化している。つまり現金が全くない支店が大半なのである。スウェーデンでは 2011 年に 9000 件もあった銀行強盗件数が 2012 年には 21 件まで減少したと言うデータもある（みずほ 2016）。

日本においても大都市圏を中心にスイカなどを中心とした交通系の電子マネーがよく普及しており、また大手流通企業の発行する電子マネーの利用者も徐々に増えている。しかし日本では様々な電子マネーの規格が氾濫しており、対応する店舗の負担が大きいと言う課題が指摘されている（柏木 2016）。また高齢者にとって電子マネーやスマートフォンのアプリを使いこなすことが大きな負担である。こういった、世界とのギャップを埋めるために、日本のメガバンクはフィンテックを積極的に導入している。

ii. 実際の取り組み

メガバンクでは、各国ともに IT を活用した新たなビジネスの創出を担う先端組織を 2015 年に整備強化した。2015 年 7 月にはみずほフィナンシャルグループがインキュベーション PT を新設、三菱 UFJ フィナンシャル・グループはデジタルイノベーション推進部を従来の IT 事業部を発展させる形で設置した。また同年 10 月には、三井住友フィナンシャルグループが IT イノベーション推進部を設置している。これらの組織がグループ横断でのオープンイノベーションを主導しておりこうした取り組みの成果として、これまで見られなかった様々な動きが現れ始めている。みずほフィナンシャルグループを例にとると、コミュニケーションアプリの LINE 上で残高照会ができるサービスなど、他社と連携した様々な新しいサービスを開発提供している。またそれ以外にもビックデータやブロックチェーン技術の活用に向けた実証実験、優れた金融関連テクノロジーを有する企業に投資するプライベートエクイティファンドの組成。ハッカソンの開催、フィンテックの各分野における有識者集めたアドバイザリーコミティーの設置など、その取り組みは非常に多岐に渡っている（みずほ 2016）。

その活動の中でも、3 つのメガバンクに共通して導入しているフィンテック技術は API である。API とは Application Interface の略である。あるソフトウェアが別のソフトウェアの機能呼び出すときの仕組みである。この機能を用いれば開発のハードルを下げることが可能であり、利用者にとっても他社サービスと連携することができ利便性がある¹⁰。三井住友銀行においては 2017 年に株式会社マネーフォワード、マネーツリー株式会社といったフィンテック会社との連携を通じて三井住友銀行の口座との連携が可能になり¹¹、スムーズにアグリゲーションシステムを利用することができるようになった。アグリゲーション

システムとは様々な金融機関の口座情報を1つの場所に集約して表示するサービスである。いわゆる家計簿のような役割で、収入と支出が明らかになる。このことから金融機関とフィンテックの親和性が高いことがうかがえる。

また、メガバンクのフィンテック導入の経緯を背景にキャッシュレス化実現へ向け、三菱UFJ、三井住友、みずほの3大メガバンクによるQRコード決済「BankPay」の統一規格で2019年度の実用化を目指している¹²。

(3) 地域銀行

i. フィンテック導入までの経緯

メガバンクと同様、海外からのフィンテックブームのあおりを受け、導入されるようになったが、メガバンクに比べ資金力が劣るため、その導入スピードは遅いものがある。

ii. 実際の取り組み

地域銀行において、フィンテック企業との提携等により、新たなテクノロジーの活用目指す動きが急速に進んでいる。PFMやクラウド会計の分野においては、静岡銀行や山口フィナンシャルグループなど、複数の銀行がマネーフォワードと業務提携を進めており、同社のPFMサービスを事項向けにカスタマイズしたサービスの提供が始まっているほか、企業の会計データを活用した新たな融資付近など、新たなサービス開発に向けた検討も進められている。預金決済分野では、北国銀行が決済事業者であるGMOペイメントゲートウェイと提携し、2016年4月より、同行が発行するビザデビットカードに対応したスマートフォン決済アプリのOEM供給を受けている。また、ふくおかフィナンシャルグループは、デビットカードと提携したお金管理アプリや情報コンテンツサービスなどから構成される、新しい金融サービスプラットフォームとして、AIバンクと言うサービスを立ち上げている。広島銀行では顔認証システムを活用したカードレス決済サービスの導入を視野に、本店食堂での決済において、同システムの施工実施している。その他にも、IT活用推進する先端部署を設置する動きや、息子による新たな金融サービスの共同研究、ITを活用したビジネスコンテストの開催、フィンテック関連のベンチャー企業を投資対象とするファンドへの出資など、フィンテック関連の多様な取り組みが急ピッチで進められている（みずほ2016）。

また、某監査法人の方に地域銀行がフィンテックに対抗するためにはどうすればいいか質問したところ、やはり慢性的に地方銀行は資金不足に悩まされそのうえ日本銀行のマイナス金利政策が原因で衰退の一途をたどっているため、積極的にフィンテック企業と業務提携を行って、ついていくしかないとおっしゃっていました。

(4) 海外と日本のフィンテックと銀行の関係性またはそれに対する対抗策の比較検討

海外のフィンテックと銀行の関係性については、リーマンショックによる、銀行に対する

不信感の増加、またミレニウム世代の存在により、フィンテック企業が銀行の機能を代替する存在である。そのため、フィンテック企業の銀行業界に与える影響はネガティブなものでインパクトが大きいものとする。それに対し、日本のフィンテックと銀行の関係性については、依然根強く残る現金主義によってフィンテック技術を必要としないこと、米国などを初めとする、世界の風潮に追いつこうとする結果、フィンテックが導入されたため、ネガティブな影響は海外諸国に比べて少ないものと思われる。しかし、数年後には損の影響はさらに大きくなるものと考えられる。

対抗策については、欧米各国と日本とであまり変わらず、資金力のある銀行が企業買収や、子会社化することによりフィンテック技術を導入しようとしている。そのため、銀行とフィンテック企業は共存していく関係にあると考えられる。

第3章 結論

(1) フィンテックが銀行に及ぼす影響（仮説とのすり合わせ）

仮説において、フィンテックは銀行に対し大きなネガティブなインパクトを与えるものと考えていたが、実際銀行はその資金力を活かしフィンテック事業を買収または子会社化することによってその被害を最小限に抑えるところか、逆手にとって有利にしていた。銀行は大昔から存在するため、依然集客力等などは健在であるためフィンテック企業による影響はあるにはあるが、まだ深刻な状況ではないと結論付ける。

現状、日本においては家計資産管理や経理決済の分野を中心にフィンテックが発展しており、日本におけるフィンテックで最もサービスの利用が拡大しているとみられる、個人の家系・資産管理(PFM)の分野では、マネーフォワードやマネーツリーなど、有力なフィンテック企業が誕生しており、ユーザ数を堅調に拡大させている。また、企業の経理処理などもバックオフィスを効率化するフィンテックも日本では比較的普及が進んでいる。この分野ではマネーフォワードやフリーなどがクラウド会計サービスを提供しており、顧客数を伸ばしている。これらのフィンテック企業では、銀行などの金融機関と提携し、インターネットバンキングとの連携や、両者の経営資源を生かした新しいサービスの開発に取り組む動きも見られている。

決済分野においてはスマートフォンやタブレット端末を用いてクレジットカード決済を行うモバイルポスの普及が進んでおり、米国発のスクエアや日本初の恋に、楽天など、多くのプレイヤーによる競争が行われている。日本では現在、訪日外国人旅行者の拡大に向けて国を挙げての取り組みが進んでいるが、それに伴い地方の商店街や観光地などにおいて、クレジットカード決済端末の導入ニーズがこれまで以上に高まることが予想される。こうした状況も銀行に対してネガティブな影響を与える一因である。

また、海外銀行においてフィンテック企業が与える影響は銀行のリテールバンク等では、今後10年間で収入の中から10%~40%、利益の20%~60%がフィンテックの影響により失うとされている¹³。フィンテックの台頭が金融機関の収益にマイナスの影響を及ぼす要因

は2つあると考えられる。

1 つ目の要因は、フィンテック企業が金融機関から顧客を奪っていくということである。JPMorgan chase は、2015 年に株主総会において金融機関にとってフィンテック企業が新たな脅威となり始めていることに危機感をあらわにしている。このことから、アメリカのトップ銀行でさえも、フィンテック企業に危機感をあらわにしていることからその影響力は無視できないほどに大きいということである。そのため顧客は新しい金融サービスの登場に伴い、金融機関の代わりにフィンテックを利用し始めている。具体的に言うと、アメリカでは消費者向けローンのうちに2%がP2P レンディングの仕組みによるものであり、そのシェアは年々拡大している。また中国では、e コマース最大手のアリババが提供するアリペイが、公共料金や携帯電話の支払い航空券の購入など生活の様々な場面で利用され、中国における決済インフラの一つとなりつつある。また、一部のフィンテック企業は、顧客との接点に特化する一方で、決済等の金融インフラは既存金融機関を活用するなど、顧客との間に介入する形でサービスの提供を始めており、金融機関が裏方を努めるような場面も見られるようになってきている。そう意味で金融サービスを提供する新しいプレイヤーの台頭は、金融機関から消費者や小売店との接点やビジネスをすでに奪い始めているのである。

もう一つの要因は、フィンテック企業による手数料の金融サービスの登場が金融サービスの価格競争を促進させ、金融機関の収益を押し下げるというものである。例えば、借り手と貸し手を仲介するプラットフォームを提供するアメリカのレンディングクラブは既存の金融機関の3分の2程度のローン金利で融資を行うことを借り手にアピールしている。また、アメリカのウェルスフロントが提供する資産運用サービスは、運用総額1万ドルまでは手数料は課されない。こうしたフィンテック企業の動きが拡大すれば金融機関は金利や手数料の引き下げ圧力に直面することになり、収益を悪化させる要因となる。

一方で、フィンテックが金融機関の収益にプラスの影響及ぼす可能性もある。フィンテックの持つ革新的な技術や消費者にとって魅力的なサービスを、金融機関が取り入れるることにより、業務効率化や顧客獲得につなげていく動きである（みずほ2016）。

以上から、フィンテックの台頭により銀行に与える影響はネガティブなものからポジティブなものまでさまざまなインパクトを与えていることがわかる。

また、仮説において私は、経済的側面から検討をしてきたが、法律の部分からもフィンテックが銀行に与える影響があった。具体的に言うと、銀行法等の改正2016年3月、「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法案」が、通常国会に提出され、同年5月25日に成立した。今後、関連する内閣府令や告示等が改正され、公布日から1年以内に施行されている。今回の法改正は2015年12月に金融審議会の2つのワーキンググループが公表した報告書の内容を受けたもので、仮想通貨に係る法制度の整備や金融グループ経営の高度化に向けた銀行法等の改正が措置されている。銀行法等の改正のうちフィンテックに関連する事項としては、銀行グループによる金融関連IT企業等への出資の容易化が挙げられる。従来、銀行グループは、本業専念による効率性の発揮や作業

の有するリスクの回避などを理由として、他業禁止が原則とされており、営むことができる業務は銀行法令で限定的に列挙されていたのである。また、認められた業務以外の業務を行う一般事業会社の出資については、原則として議決権保有割合に制限を化されている。今般の法改正では、IT の進展を戦略的に取り込み、グループ全体での柔軟な業務展開を可能とする観点から、銀行グループは、当局の個別の認可のもとで幅広い金融関連 IT 企業に対して基準議決権を超えて出資することが可能になった。今後、関連する内閣府令や告示等の改正や実際の法令の運用の中で、印鑑や勝手な用件が具体化明確化されていく（辻 2016）。

さらに、国自体もフィンテックの活動をサポートしている動きが見えた。金融庁は、2015 年 9 月に公表した「平成 27 事業年度 金融行政方針」において、フィンテックと呼ばれる金融 IT 融合の動きが、金融業や市場の姿を大きく変えていく可能性が高まっていると指摘した上で、日本がフィンテックの動きに速やかに対応し、将来の金融ビジネスにおける優位性を確保すべく、海外事例の調査や、内外のフィンテックの担い手との対話などを通じ、フィンテックの動向を出来る限り先取りして把握する、との方針を示している。

また、フィンテックサポートデスク金融行政方針等を踏まえ、2015 年 12 月、フィンテックに関する一元的な相談・情報交換窓口として、金融庁に「フィンテックサポートデスク」が設置された。同デスクは、フィンテックを始めとした様々なイノベーションを伴う事業を営んでいるか、または新たな事業を検討している人を支援する役割を担っており、金融関連の規制に関する相談を受け付け、アドバイスを行っている。また、フィンテックに関する一般的な要望受付や意見交換なども全て行っている。

フィンテックベンチャーに関する有識者会議も行われている。フィンテックが注目を集めている一方で、欧米等に比べ、わが国では、先進的なフィンテックベンチャー企業やベンチャーキャピタルの登場が未だ実現していないとの指摘があることなどを踏まえ、2016 年 5 月フィンテックベンチャーに関する有識者会議が設置された。有識者会議では、フィンテックエコシステムの実現、海外展開も視野に入れたフィンテックベンチャー企業の創出などを図っていくための方策を検討するとともに、フィンテックの進展が金融機関のビジネスなどに与える影響について議論を行っていく方向性である（みずほ 2016）。

フィンテックは、銀行の利益に対する影響のみならず、銀行法、国の支援体制までもに影響を与える存在であることが分かった。

(2) フィンテックの今後の進展

従来から金融機関は IT を積極的に活用してきたが、それは主に業務の効率化高度化など、顧客から見えない部分であった。その一方で、欧米を中心に台頭してきたフィンテック企業が提供するサービスは、顧客接点の部分にテクノロジーを活用しており、若年層等の間で利用が拡大してきている。日本においても 2015 年以降、フィンテック企業の動きが活発化し、金融機関も新たなテクノロジーの取り込みに向けた様々な取り組みを加速させている。また行政においても、金融 IT の融合を促進させる方向性が示され、制度面の整備も進められ

ている。フィンテックは以下の2つの視点から進展するものと思われる。

① 金融サービス全体の領域拡大

日本は預金口座の普及率が高いこともあり、様々な金融サービスが顧客に提供されている。ただし、その中では、欧米などと比較すると利用率が低いものもある。例えば決済においては、日本では現金が使われるケースが圧倒的に多く、クレジットカードやデビットカード、電子マネーといった現金決済手段の利用率は相対的に低いと言える。また資産運用では家計の金融資産の内訳を見ると現預金を占める割合が圧倒的に大きく、リスク性資産への投資は限定的である。他にも、インターネットモバイルバンキングの利用率が低いことも言われている。こうした状況は、フィンテック企業に限らず、金融サービス事業者全体にとって、サービスの普及やビジネス拡大を妨げる要素であると言える。今後、革新的な技術やアイデアを取り入れた、便利で手数料の安いサービスが昔の支持を獲得し、キャッシュレス決済の拡大や運用における貯蓄から投資の流れの家族などによって金融サービスの利用件数利用金額の増加につながることであれば、金融サービス全体のパイが拡大することになると考えられる。

② 競争ルールに大きな変化をもたらす

金融業は他の業界と比べて規制が厳しく、セキュリティ面で要求される水準が高いことから、国内金融機関がフィンテック企業に直ちにとって変わられるような事態にはならないと考えられる。しかしながら、フィンテックにより異業種から金融業界へ参入するハードルが低下し、競争環境がより流動的になっているのは事実である。

また、フィンテック企業が顧客の潜在ニーズを充足し、まったく新しい価値を提供することによって市場獲得していると思われる。革新的なテクノロジーの登場や、デジタルネイティブな顧客層の増加に伴う顧客志向の変化は、業界の競争ルールの大きな変化を引き起こす可能性がある。例えば、個人顧客が取引期間を選択する際の基準が将来的に変化するかもしれないし、現在は店舗やATMが身近にある店などが優先されるケースが多いが、長期的に見れば、ITに慣れ親しんだ年齢層が増加することに伴い、モバイルバンキングアプリの機能や使い勝手、先進的なサービスで金融機関の評価が決まる時代が訪れることも考えられる。もしそうなれば、営業エリアに地理的制約のある地域金融機関も、フィンテックを活用して魅力的な金融サービスを開発提供することにより、地域枠にとらわれずビジネスエリアを拡大することも不可能ではなくなる。

競争環境は現在と大きく異なる。フィンテックの登場は、既存金融機関にとって、サービス向上や業務プロセス改善に投げられるチャンスであると同時に、対応が遅れるとフィンテック企業や他の金融機関との競争で劣後するリスクでもある。フィンテック企業と協働できる部分では協働し、イノベーションを取り込みながら、サービスの向上に出てくることが今後のフィンテックの動向を踏まえて重要だと思われる。ただし、各金融機関のリソースには限りがあり、また各社ごとに置かれている経営環境やビジネス戦略も異なる。したがって、将来フィンテックをどの分野に活用すべきか、という問いに解はなくなるものと思われる。

フィンテックの登場は、画一的とも言われる金融機関のビジネスモデルが多様化や高度化していく重要なターニングポイントになるのかもしれない。ケーススタディで述べた通り、メガバンクなど一部の金融機関で動きが出始めているが、日本の金融機関がフィンテック企業とどういった関係構築しどのような戦略打ち出していくのか、今後の展開として考えられる（辻 2016）。

フィンテックが将来的に成長し銀行に影響を与える可能性のある分野としては、ロボアドバイザーを始めとする個人の資産運用が考えられる。日本では家計の金融資産に占める預貯金の割合が諸外国に比べて高く、貯蓄から投資への流れがあまり進んでいないのが現状である。しかしながら、現在の金利環境や、年金問題など将来の不安を考えると、資産運用に対する潜在的なニーズを小さくないものと思われる。資産運用と聞くと、富裕層など一部の人向けのサービスと言う印象を抱かれがちであるが。手数料の安いロボアドバイザーが若年層の投資家の裾野を拡大し、貯蓄から投資への流れを後押しすることが考えられる。

(3) フィンテック企業に対する対抗策

新規の参入者に対して、既存のプレイヤーがコストをかけて押さえ込みを行うようなケースはビジネスの世界ではよくあることである。しかし、ユーザーに支持される新しい術やビジネスモデルがある場合には、そのような戦略を中期的に取り続ける事はなかなか難しいものとなるのである。むしろ、既に構築している確固たるサービス基盤、顧客基盤を生かすためにも、新しいサービスやインフラ技術を早めに取り込んだ上で、さらにその先にあるビジネスモデルを構築し、新しいマーケットのシェアを抑えに行くことの方が、ただコストをかけて抑え込むより価値を持つ戦略と言えるのである。

銀行が有する集客力・資本力と、プレイヤーの先進的な技術が融合し、新たなプラットフォームを構築するケースが好ましいと考えられる。金融機関がフィンテックを取り込んでいくための取り組みは、このような明確なシナジーが発生する前の段階からでも様々な形で実現されてきているのである。欧米においてはフィンテックラボと呼ばれるような、共同で技術活用の可能性を追求するケースもあれば、法人化前のアイデアベースのチームが帰省するアクセラレーターと呼ばれる短期プログラムを実施するケースもある。さらに、ビジネスの形が見えている段階の企業に向けて数億から数十億と言う後の投資を行うベンチャーキャピタルを運営する金融機関も多数ある最終的に買収まで落ちた事例も見られる（みずほ 2016）。

海外では、テクノロジーがもたらす金融業界の構造変化にいち早く対応し、時代の流れに遅れないように、リスクを取ることができる様々な環境用意しつつ、当社提携を通じて自らの選択肢を広げていくといった取り組みがフィンテック企業に対する対抗策として有効であると考えられる。一方日、本国内の金融機関も、メガバンクや地方銀行がこのような海外の動きを積極的に取り込んでいる中で成果を生み出していくべきである。

ここでフィンテックを経営学的観点から分析する。フィンテックは既存事業である銀行

の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させる、いわゆるクリステンセンの言う破壊的イノベーションに該当する。そのため破壊的にイノベーションに対する具体的な対抗策として以下の3つが挙げられる。

- ① 破壊的イノベーションに適したプロセスと価値基準を持つ「外部組織の買収」
- ② 現在の組織のプロセスと価値基準を変革する「社内改革」
- ③ 既存の大企業の組織の論理と切り離した新たな「別組織の設立」

これらの方策を全て破壊的イノベーションに適したプロセス価値基準を獲得するための方策である¹⁴。なお資源の獲得は含まれていない。なぜなら資源の獲得はプロセスと価値基準に依存するからである。仮に優秀なベンチャー企業資源として買収したとしても、そのベンチャー企業に大企業のプロセスと価値基準をつけてしまえば、そのベンチャー企業の良さを失ってしまう。そうならないためにも大企業は破壊的イノベーションに対応するプロセスと価値基準をまず獲得しないといけない。

まず、「外部組織の買収」について、この場合における、金融機関によるフィンテック企業の買収の代表的な事例がある。BBVA はスマートフォンバンキングのシンプルな買収を皮切りにフィンランドのオンラインバンキング企業ホルヴィの買収も行っており、それ以外にも複数のフィンテック企業買収している。また、世界最大の資産運用外車であるブラックロックはアメリカのロボアドバイザー大手のフューチャーアドバイザーを、世界的な投資信託販売会社のフィデリティは PFM 企業のイーマネーアドバイザーを買収している。このような買収は今後も引き続き行われており、さらに買収まではいかずとも、フィンテック企業への出資を行う金融機関はさらに数多く存在する。しかし、資源を獲得しようとしてフィンテックスタートアップ買収した場合は失敗に終わっているのである。実際、海外の地方銀行は、自行が回収したスタートアップ企業の社員に9時出社、ネクタイ着用を義務づけたところ、大半のエンジニア止めてしまったのである。やはり買収で手に入れるべきなのは、プロセスと価値基準なのである。

次に「組織の意識改革」である。自らの組織の意識改革を進める金融機関も登場している。BBVA のエマニュエルゴンザレス会長によると、BBVA は将来ソフトウェア会社になるだろうと発言して注目された¹⁵。またアメリカ大手銀行の J.P. Morgan も我々の競争相手は Facebook と Google だと述べた。ゴールドマン・サックスも我々の競争力の源はテクノロジーでありわれわれはすでにテクノロジー企業であると述べている¹⁶。極端なケースとしては、スペイン最大の銀行グループであるサンタンデール銀行は 2016 年度におよそ 450 もの支社の閉鎖を計画していると発表した。物理的なチャネルからモバイルなどのネットチャネルの移行を画策していることを示している。これは内部からのプロセスと価値基準を変革していくための取り組みである。しかしながら、大規模の銀行のプロセスと価値基準をそうそう簡単に変革できるものではない。メガバンクは業務におけるそのプロセスと価値基準が優れてからメガバンクたり得るのである。そしてメガバンクの組織は既存のプロセスと価値基準に最適化されている。

最後に「別組織の設立」である。メガバンク特有のプロセスや価値基準にとらわれない別組織の設立をすることによってフィンテックによる破壊的イノベーションに適応した組織づくりをするということである。ケーススタディで述べた JP ・ Morgan Chase のようにスタートアップ企業を支援するベンチャーキャピタルや、三菱地所のフィンテックインキュベーターであるフィンラボのように、通常のベンチャーキャピタルよりもう一步踏み込んで、より直接的にスタートアップの支援まで行う組織、シリコンバレーなどのスタートアップ集積地にオフィスを設置し、現地のベンチャー動向や技術トレンドの情報収集を行う組織等様々な組織形態で対抗していくことも、破壊的イノベーションであるフィンテックに対して有効である。

(4) 総括

本研究を通してフィンテックが銀行に与える影響に関してとても大きいものがあった。銀行に対する利益面での影響、銀行法を初めとする法律や政府としての活動への影響など、多岐にわたって銀行に影響を与えていたのである。その名の通り、フィンテックは金融とテクノロジーの融合系であり、その汎用性・有用性でいったら右に出る領域は極めて少ない数であるように思われる。その特性からまだこの先ずっとフィンテックの規模が拡大し続けるだろう。

アメリカのフィンテック、日本のメガバンクまたは地銀のフィンテックの間には、その利用者の特性に大きな違いがあるように思えた。アメリカに関しては、銀行に対する不信感から必然的に生じたフィンテックであるのに対し、日本に関しては、世界の潮流に合わせたその場しのぎで生じたフィンテックといった、発生原因の違いが見受けられた。この観点から、日本の将来のフィンテックの発展の仕方は、急ピッチで発展したアメリカのフィンテックとは違い、対症療法のように緩やかな発展をしていくものと思われる。

それに、ここまでのケーススタディ等を見るとフィンテックにデメリットがそこまでないように思えたが、実際はまだ発展途上の領域であることから、もし仮にフィンテックによってかわる新たな領域が誕生した場合、そのフィンテック企業が倒産し、我々に被害が及ぶ恐れが十二分に考えられる。フィンテックこそ最先端などと盲目的な考え方をせず冷静かつ客観的に物事を推し測っていきたい。

注

参考文献

1. 柏木亮（2016）『フィンテック』日本経済新聞出版社
2. 決済業務等の高度化に関するワーキンググループ
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20151222-2/01.pdf（2019. 11. 14 アクセス）
3. みずほ総合研究所（2017）『60分でわかるフィンテック』株式会社近代セールス社

4. 辻康介、瀧俊夫(2016)『Fintech 入門～テクノロジーが推進するユーザー第一主義の金融革命～』日経 BP 社
5. Dwight. B, Crain、野村総合研究所訳(2000)『金融の本質—21 世紀型金融の羅針盤—』野村総合研究所
6. JPMorgan invests \$25 million in fintech start-ups
<https://www.reuters.com/article/us-jp-morgan-fintech-idUSKBN1W920G> (2019. 12. 25 アクセス)
7. JPMorgan creates digital coin for payments
<https://www.jpmorgan.com/global/news/digital-coin-payments> (2019. 12. 25 アクセス)
8. 2 種類の仮想通貨発行を提案 中央銀行が発行する仮想通貨
<https://innovation.mufg.jp/detail/id=229> (2019. 12. 28 アクセス)
9. メガバンクとは
<https://kotobank.jp/word/メガバンク-9234> (2019. 12. 25 アクセス)
10. Fintech Online 3 メガバンクが取り組むフィンテックの動向
<https://fintechonline.jp/archives/101309> (2019. 12. 25 アクセス)
11. 三井住友銀行 API 連携開始について
https://www.smbc.co.jp/news/j601439_01.html (2019. 12. 25 アクセス)
12. メガバンクがキャッシュレス決済に参画
<https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/1904/22/news114.html> (2019. 12. 28 アクセス)
13. McKinsey Global Banking Annual review
<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/A%20brave%20new%20world%20for%20global%20banking/McKinsey-Global-Banking-Annual-Review-2016.ashx> (2019. 12. 31 アクセス)
14. 破壊的イノベーションへの対抗策
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/strategy/cbs/jp-cbs-disruption-2.pdf> (2019. 12. 31 アクセス)
15. 多くの銀行と金融機関はソフトウェア会社になる
<https://tracpath.com/works/story/the-fintech-revolution/> (2019. 12. 31 アクセス)
16. 【ゴールドマン・サックス・ジャパン】テクノロジー主導の自動化開発で金融業界にデジタル変革を
<https://typeshukatsu.jp/s/interview/business-trend/8043/> (2019. 1. 9 アクセス)
17. スペイン サンデンタル銀行 450 社閉鎖
<http://www.pressdigitaljapan.es/texto-diario/mostrar/422686/450> (2019. 1. 9 アクセス)

今後の人工知能と雇用の関連に関する研究

経営学科 4年12組6番

岩本 凌

目次

序章

- (1) 問題の所在
- (2) 研究課題の設定と研究方法
- (3) 論文の構成

第1章 人工知能(AI)

- (1) 人工知能(AI)とは
- (2) 人工知能(AI)の現状

第2章 人工知能(AI)と日本の雇用

- (1) 日本の雇用問題
- (2) 人工知能(AI)と日本の雇用

第3章 ケーススタディ

- (1) コンビニエンスストアの事例
- (2) TOYOTA(トヨタ)の事例

4章 結論

注

引用文献

序章

(1) 問題の所在

近年、日本においても人工知能(AI)の普及率は高まってきており、様々な場所で人工知能(AI)に出会う機会も増えてきている。実際に私がアルバイトをしていたお店にも「ペッパー君」という人工知能(AI)が使われている。筆者もアルバイトながらも、利便性ゆえの恩恵を受けていて、非常に働きやすかったと感じている。しかし、人工知能(AI)である「ペッパー君」がお客様を案内したりすることというのは、本来人間が行ってきていたものである。やがて人工知能(AI)が人々の仕事を奪っていくのではないかとということが懸念にされる。その中で、人工知能(AI)を導入することは果たしてメリットがあるのだろうか。また、人工知能(AI)を導入する際の解決すべき問題を日本の雇用と結び付け考察していく。

(2) 研究課題の設定と研究方法

本論文では研究課題としては、主に人工知能(AI)が発展していくことで日本の雇用や働き方にどんな影響を与えるのかという部分に焦点を当て、実際に企業の事例を挙げ、現状を踏まえつつ影響を考察していく。

研究方法としては、主にインターネットから様々な情報を持ち寄り、書籍から具体的な知見を得て、分析を進めていく。

(3) 論文の構成

第1章では、今回の主題である人工知能(AI)を説明していき、人工知能(AI)の現状を簡単に確認していく。第2章は、日本の雇用問題と人工知能(AI)の関連性を見ていき、導入するためのメリット・デメリットを知る。第3章では、企業の例で実際にどう行われているかと今後の人工知能の発展と雇用に与える影響も見えていく。第4章では、解決策や自分の意見も交え、最後にまとめていく。

第1章 人工知能(AI)と企業

(1) 人工知能(AI)とは

最近、機械が少し難しいことをするだけで人工知能と呼ばれることが多くなってきている。一般的に「AI」とは「Artificial Intelligence」の略称で、日本語に直訳すると「人工知能」という意味である。人間の言葉を理解する、画像や映像を認識する、予測を立てるなどのように、あたかも人間の脳で何かを考えているような働きをするのが「人工知能(AI)」である¹⁰⁵。実は人工知能(AI)という言葉が指す範囲は非常に広く、明確には定義できていないのが現状である。そのような人間の脳と遜色ない「人工知能(AI)」にもそれぞれ得意なこ

¹⁰⁵ 『人工知能とは何か?』 <https://iedge.tech/article/7394/> 2019.10.10

とと不得意なことがある。

人工知能(AI)の得意なこととしては①画像を判断して言葉で表現する②モノクロ映像をカラーで補完する③議事録を作成する④人間と会話する⑤作曲を行う等である¹⁰⁶。これらはほんの一例であり、現時点で技術的に可能なものである。しかし、今後技術が進むにつれて人工知能(AI)が発展していき、対応可能な範囲も広がると考えられる。一方、万能であると思われがちな人工知能(AI)だが、実はできないこともある。それは「0から1生み出すこと」である。作曲を行うことができたり、小説を書いたりできる人工知能(AI)は存在するが、いずれも過去の作品データなどをもとに行われているに過ぎないのである。そのため、なんとなくどこかで見たたり聞いたたりしたような雰囲気に残り、革新的な作品であるとはいえないものとなる。アーティストだけではなく、起業のように斬新なアイデアが求められるものも人工知能(AI)には不向きであることがここから分かる。

(2) 人工知能(AI)の現状

人工知能(AI)によって生産性が上がることは大きなメリットであるが、やがて人工知能(AI)が人々の仕事を奪っていくのではないかという懸念がある。そして、人工知能(AI)によって奪われる可能性が高い仕事も当たり前にある。近年、大手メガバンクが採用数を減らしているという傾向からも分かる通り、銀行の融資審査や資産運用のアドバイザーといった業務はすでに人工知能(AI)に移行しつつある。また、法律をもとに仕事をする弁護士やその助手であるパラリーガルなども代表的な例である。自動運転技術が発展して実用化に向かうと、タクシーやバス、大型トラックの運転手、さらには電車の車掌などの仕事もなくなると予想されている。人工知能がロボットに組み込まれ、本格的に稼働し始めると警備員やビル清掃員、建設作業員などの仕事も人工知能(AI)に奪われると考えられている。

一方で、人工知能(AI)が台頭してきても奪われる可能性が少ない仕事があるのも事実である。例えば、マッサージ師やエステティシャン、など、「人の手による作業だからこそ価値のあるもの」は代替しにくいと言えるのである。この他にも、人工知能(AI)やロボットそのものの開発や運用、制御をするエンジニアの仕事は急激に増えていくと予想されている。このように、人工知能によって失われる仕事もあれば、反対に増える仕事があることも事実である。専門性が高いからといって必ずしも将来仕事がなくなることではなく、逆を言えば専門性が高く複雑な仕事であればあるほど、人工知能(AI)を使って単純化させようとする動きが出てくる可能性も高いと言える。

¹⁰⁶ 『人工知能とは何か?』 <https://iedge.tech/article/7394/> 2019.10.10

第2章 人工知能(AI)と日本の雇用

(1) 日本の雇用問題

現在、日本は大きな問題を抱えていて、1つに「少子高齢化」がある。日本は少子高齢化の進行により、我が国の生産年齢人口は1995年をピークに減少に転じており、総人口もすでに減少をはじめている。総務省の国勢調査によると、2015年の人口は1億2520万人、生産年齢人口は7592万人である¹⁰⁷。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口(出生中位・死亡中位推計)によると、総人口は2048年に1億人を割り、2060年には8674万人にまで減少する¹⁰⁸と推計されている。少子高齢化やそれに伴う人口減少は、日本経済の供給面と需要面の双方に悪影響を与え、日本の中長期的な経済成長を妨げる可能性が大いにある。そのうち、供給面からみた場合、少子高齢化による生産年齢人口の減少は労働者不足に繋がることが言える。

そのような労働者不足の対策として、すぐに挙げられるのは高齢者、女性、外国人である。既に高齢者については、高齢者雇用安定法の数次の改正で、定年後も65歳までは本人が希望するかぎり雇用確保されることになっていて(9条。ただし、2025年3月までは経過措置あり)、女性については、2015年に同法が制定され、国、地方公共団体および301人以上の大企業に対して、①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表が義務づけられている(300人以下の中小企業は努力義務)。外国人については、積極的に人材の受入れの検討がなされており(2020年の東京オリンピック

¹⁰⁷ 『国立社会保障・人口問題研究所』

http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2018.asp?fname=T01-05.htm&title1=%87T%81D%90I%8C%FB%82%A8%82%E6%82%D1%90I%8C%FB%91%9D%89%C1%97%A6&title2=%95%5C%82P%81%7C%82T+%91%8D%90I%8C%FB%81C%90I%8C%FB%91%9D%89%C1%81C%90%AB%94%E4%82%A8%82%E6%82%D1%90I%8C%FB%96%A7%93x%82%CC%8F%AB%97%88%90%84%8Cv%81F2015%81%6065%94N 2019.11.7

¹⁰⁸ 『同上』

http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2018.asp?fname=T01-05.htm&title1=%87T%81D%90I%8C%FB%82%A8%82%E6%82%D1%90I%8C%FB%91%9D%89%C1%97%A6&title2=%95%5C%82P%81%7C%82T+%91%8D%90I%8C%FB%81C%90I%8C%FB%91%9D%89%C1%81C%90%AB%94%E4%82%A8%82%E6%82%D1%90I%8C%FB%96%A7%93x%82%CC%8F%AB%97%88%90%84%8Cv%81F2015%81%6065%94N 2019.11.7

ク開催に必要な公共事業での労働力不足対策というねらいもある)、高度人材については、2014 年の入管法の改正により新たな在留資格(「高庭由門職 1 号」、「高度専門職 2 号」)を設けて優遇措置が講じられている¹⁰⁹。このほか、障害者については、障害者雇用促進法が 2013 年に改正され(2016 年 4 月から順次施行)、①雇用の分野における障害者であることを理由とする差別的取扱いを禁止すること、②事業主に、障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置(合理的配慮の提供義務)を義務づけること(ただし、当該措置が事業主に対して過重な負担を及ぼす場合を除く)などが定められている。若者についても、若者をターゲットとした初の雇用政策立法である若者雇用促進法が 2015 年に制定され、若者の活用政策が進められている¹¹⁰。このように、近年は特定の労働者カテゴリーにターゲットをあてた雇用政策が早々と進められてきている。このような政策が、短期的には一定の効果をもつことは予想できるだろう。ただ中長期的にみると、日本人の人口が減少し、なおかつ少子高齢化にもなると、日本人を対象とした雇用政策には限界がある。外国人についても、移民との共生には文化摩擦など諸外国でも難しい問題が生じていて、日本でその活用がどこまで拡大していくか、油断はできなくなっている。そう考えると、労働力人口の減少を前提とし、それを補完するためにも、特に唯一増加するカテゴリーである高齢者の労働力を活かしたい。そのためにも、人工知能(AI)やロボットの技術の開発に政府が積極的に取り組む理由は十分にあると言える。

(2) 人工知能(AI)と日本の雇用

人工知能(AI)等が普及し、多くの仕事が自動化されることが、これからの雇用にどのような影響を与えるのか。この問題の研究の発端とされているのが、フレイ&オズボーンの研究(Frey&Osborne [2013])である。2013 年 9 月、英国オックスフォード大学の若い 2 人の研究者カール・ベネディクト・フレイとマイケル・A、オズボーンの 2 人(以下、「フレイ&オズボーン」)が共同で執筆した論文 “ The future of employment : how susceptible are jobs to computerization ” を発表し、実際に 10~20 年後までに日本の労働人口の約 49% が人工知能(AI)に代替される¹¹¹という結果が出ている。このように、日本の労働人口の約 49% が技術的には人工知能(AI)等で代替可能になっているが、何も失うものだけではないのである。人工知能(AI)やロボットの労働市場への影響としては、失業や雇用、賃金などに焦点が当てられることが多いと述べてきたが、人工知能(AI)やロボットなどの新しい技術の普及は働き方にも大きな影響を与える存在である。特に、新しい技術の発展段階が低い時期は、労働者をサポートする形で新たな技術が導入されることが予想され、さまざまなプラ

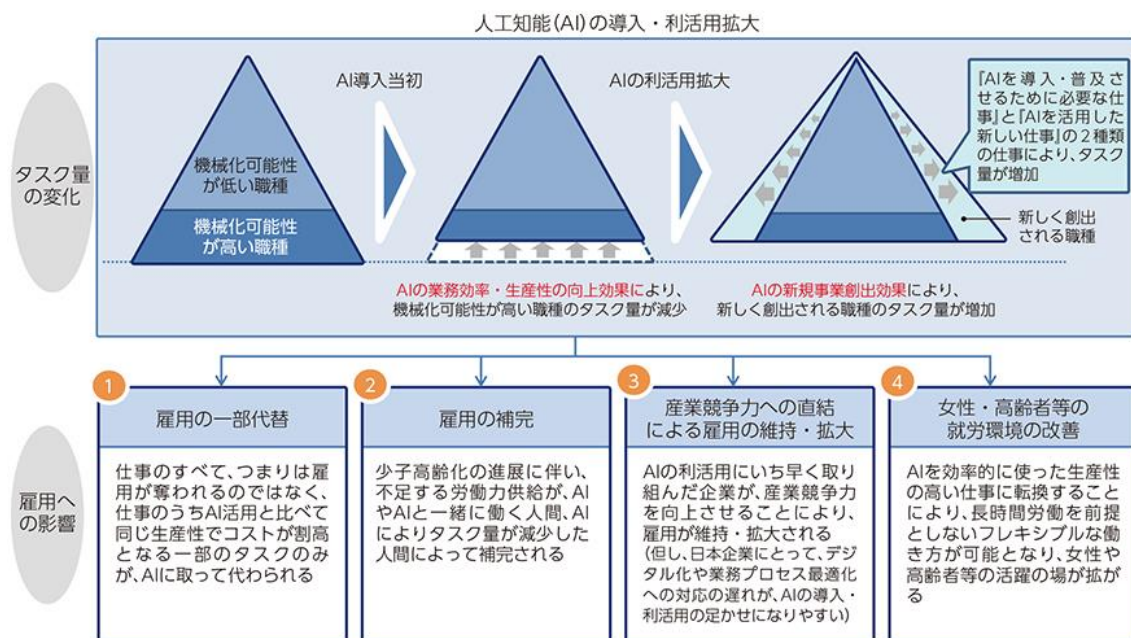
¹⁰⁹ 大内伸哉(2017)『AI 時代の働き方と法』29~30 ページ

¹¹⁰ 同上 30 ページ

¹¹¹ 『野村総合研究所』https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202_1.pdf 2019.11.3

スの影響が労働者に生じると予想される。こうした働き方をサポートする人工知能(AI)やロボットが出てくることで、実際にどのような影響を与えているかは下図に書かれている。

図表 1：人工知能(AI)導入で想定される雇用への影響



出典：総務省『ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究』（平成28年）から抜粋 www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc143330.html

①の雇用の一部代替については、仕事のすべて、つまりは雇用が代替されるのではなく、一部のタスクのみが人工知能(AI)に代替される可能性である。このような一部代替のタスクは、定型業務、非定型業務といった「業務内容による」とする考え方もあるが、「コストパフォーマンスによる」とする労働経済学の考え方も当てはまると考えられる。人工知能(AI)の活用に伴って、人が担うとコストパフォーマンスの低いタスクが人工知能(AI)に代替されると、人はより知的で創造的なタスクに移行することが可能になると考えられる。②の雇用の補完については、少子高齢化の進展に伴い、不足するとされる労働供給力の補完に、人工知能(AI)が役立つ可能性がある。補完される労働力については、人工知能(AI)そのものや、人工知能(AI)と一緒に働く人、人工知能(AI)の活用によりタスク量が減少した人が考えられる。③の産業競争力への直結による雇用の維持・拡大については、日本企業の収益性、生産性は現在改善途上にあるが、依然としてグローバルには見劣りする状況にあり、このような状況から脱するためには、グローバルでの競争環境の変化に機敏に対応し、新たな価値創造を行っていくことが重要かつ不可欠である。こうした競争環境の変化として昨今注目されるのが、人工知能(AI)がもたらす変革である。人工知能(AI)の利活用にいち早く取り組んだ企業が、産業競争力を向上させることにより、雇用が維持・拡大されると考えられる。④

の女性・高齢者等の就労環境の改善については、日本企業の雇用環境は改善されつつあるが、例えば出産や育児を理由として働いていない女性が依然として多い状況などがあり、このような状況から脱するためには、仕事の生産性維持・向上と労働時間の短縮の双方を両立できる働き方を実現していくことが重要かつ不可欠である。こうした両立は、人工知能(AI)を効率的に使った生産性の高い仕事に転換することにより実現可能であり、テレワークなどの柔軟な働き方も促進されることから、女性等の活躍の場が広がるものと考えられる¹¹²。

第3章 ケーススタディ

(1) コンビニエンスストアの事例

はじめに、日本のコンビニエンスストアの代表例としてセブンイレブンの歴史と現状を見ていく。セブンイレブンは、1973年米国サウスランド社(現・7-Eleven、Inc)から日本国内におけるライセンス契約を受け事業を開始する。当時は大型店に対する規制も厳しく、対する中小小売店は生産性が低いという環境であった。中小小売店との共存共栄、流通業の近代化を目指し、親会社のイトーヨーカ堂とは独立した事業としてスタートを切る。1974年5月に東京都江東区に第1号店を出店し、1975年に24時間営業を開始した。1976年には出店数が1500店舗を超える。その後順調に店舗数を拡大し、2017年2月末時点で、沖縄を除く全都道府県に出店し、店舗数は19422、チェーン売上45156億円となる。セブンイレブンは店舗数、チェーン売上とも創業時より常にリーダーの地位にある。店舗は約100平方メートルと小さなもので、そこに約3000点の商品が陳列されている。商品の販売だけでなく、電気代などの料金収納代行、宅配便の受、ATMの設置等、時代が必要とする様々なサービスが追加されている。それに伴い創業時の「近くて便利」から「暮らしを支える生活インフラ」へと店舗自体の位置づけも変化している¹¹³。セブンイレブンは、創業時から、他のCVSチェーンに先駆け、様々な特徴的な取り組みを行ってきた。CVSチェーン運営の見本となり、他のCVSチェーンが追従している施策も多いと言える。

また、国内で全国展開しているCVSチェーンのトップ3社は、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートとなっていて、3社は直営店ではなくフランチャイズ形式で全国にチェーン展開している。セブンイレブンは常に安定した出店を続けているが、他のチェーンは合併や資本関係の変更に伴う出店の波がある。それでも、3社の店舗数は、現在10000を超える規模に成長している。CVSチェーンの競争力を表す1つの指標として、店舗の平均日販(店舗当たりの1日の平均売り上げ)がある。この10年間、セブンイレブンが60万円～68

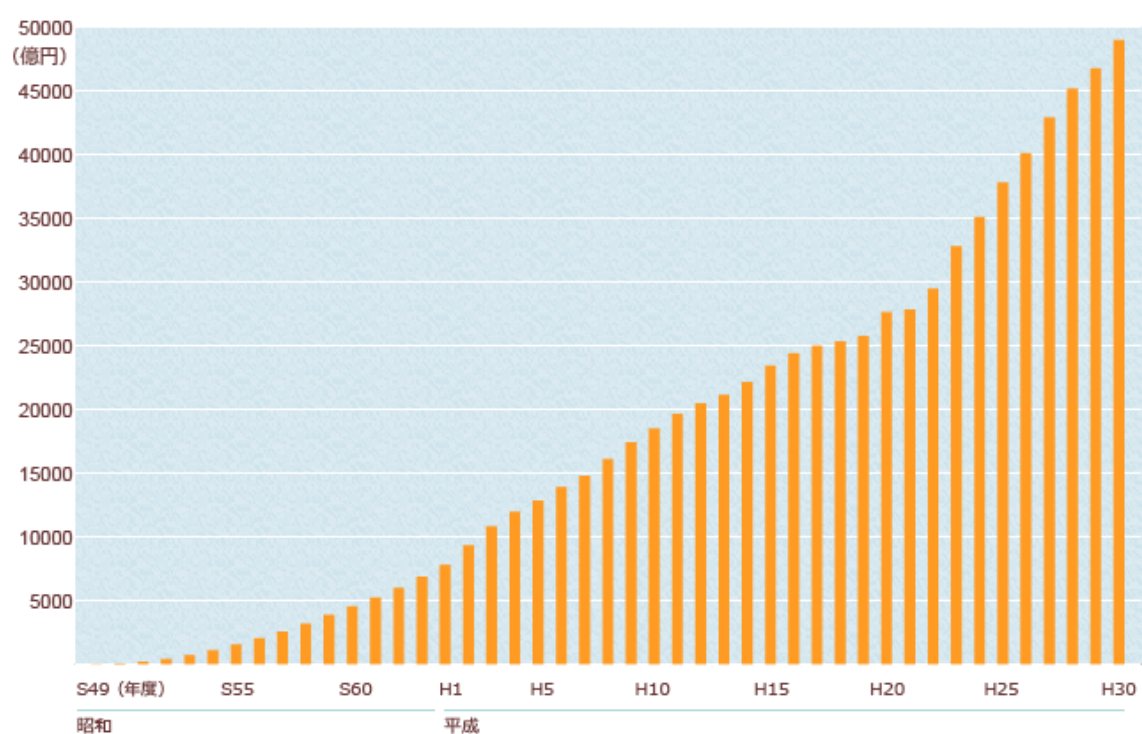
¹¹² 『法務省 | 平成28年版 情報通信白書 | 人工知能(AI)導入で想定される雇用への影響』

www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc143330.html 2019.11.4

¹¹³ 向正道『セブンイレブンとヤマト運輸のIT戦略分析』87～88ページ

万円の高水準を維持しているのに対し、ローソン、ファミリーマートは 50 万円弱となり。その差は 20% 近くある。さらに、日舩を顧客数と顧客単価に分解すると、平均顧客数、平均顧客単価ともセブンイレブンが他 CVS チェーンを上回っていることが分かる¹¹⁴。このことから、商品の魅力、店舗サービスに対する満足度が他のチェーンと比較して高いことが分かる。結果として、競争力の差がチェーン全体の売上や店舗数等の規模にも現れていると言える。

図表 2：セブンイレブン チェーン全店売上高推移(国内)



出典：『セブンイレブン 売上高、店舗数推移』から抜粋

<https://www.sej.co.jp/company/suii.html>

このような取り組みを行ってきたセブンイレブンは、日本の雇用の現状と人工知能(AI)を活かした新たな取り組みを行おうとしている。それは「無人コンビニ」である。「無人コンビニ」というものは、その名の通りお店の中に従業員が 1 人もいないコンビニのことである。そうした、成功例として挙げられるのがアメリカと中国である。

まず、アメリカの代表例は無人コンビニとまではいかないが、省人化に成功した「Amazon Go(アマゾン・ゴー)」である。アマゾン・ドット・コムが AI を活用したレジで決済不要、

¹¹⁴ 向正道『セブンイレブンとヤマト運輸の IT 戦略分析』 94 ページ

買い物のスピード化が図れる新型店のことである。日本の業界では早くも戦々恐々としているが、果たしてアマゾン・ゴーは脅威となるのか。日本でも経済産業省が音頭を取る格好 RFID(IC タグ)の実証実験が進んでいて、IC タグの普及が進めばレジは一括で瞬時に済ませることができる。一長一短はあるが、果たしてアマゾンはアマゾン・ゴーを日本に持ち込むのが今後の鍵になってくるはずだ。

アマゾン・ゴーは顧客が専用のアプリを用いて入店し、購入した商品をカメラやセンサーなどの情報を通じて、AI(人工知能)で認識し決済する仕組みである。レジ決済が必要なくなることで、スマートな買い物が可能になる。近く米シアトルに1号店を開設する見通しとなっていて、日本ではAIを駆使したアマゾン・ゴーが導入されるかもしれないという観測が広がっている。確かにアマゾンのレジ決済不要の店舗は種々の可能性を秘めている。

まず、顧客が入店して何を買おうとしているか、顧客の店内での行動が赤裸々になる。アプリで顧客の属性は明確になっているから、Aさんは何時くらいに来店して、どういったものを購入したか、売り場のどこに滞在時間が長かったか、何を買って、何を買わなかったのかが簡単に分かる。つまり、マーケティングの手段として極めて有効なシステムなのである。ネット上で顧客がどこのページを閲覧し、どこのページで購入を決めたのか、回遊状態など E コマースで蓄積したノウハウが実店舗に生かされている。しかも、アマゾン・ゴー方式は商品の補充や値下げなどに威力を発揮する可能性を秘めている。カメラとセンサーで常に売り場を監視しているから、商品量が減ればアラームを鳴らして補充作業が進められる。また、自動発注など業務の効率化にも役立つとみられている。こうした映像情報を使い顧客の購買動向を知る実験は、すでに国内のコンビニでも行われている。ローソンはパナソニックと組んで、大阪の店舗「ローソンパナソニック前店」でアマゾン・ゴーの実験が始まる2年以上も前から実験を始めている。店内に設置した6台のカメラが、店内における顧客の動向を探り、マーケティングに役立てる実験である。ただ未だに普及段階に入っていないところを見ると、まだ実験が続いていると思われるが、ローソンの動向はさておいて、このアマゾン・ゴーの凄みは、やはりカメラやセンサーで取り込んだ画像データをAIで処理して、レジによる決済を不要にする機能を備えていることだろう¹¹⁵。

日本ではICタグによる決済の簡素化の実証実験が進められようとしている。コンビニ大手3社でICタグを使い、物流の効率化、店内での購入後の決済の実験を行っている。ICタグはかなり低価格化が進んできたが、依然として1枚10円以上しており、高値に張り付いたまま。コンビニで販売しているような1個数十円から100円前後の商品に張り付けてペイするような局面にまで、まだ来ていない。経産省もそれを見越して、コンビニ大手3社が本格導入を図れば量産効果が出てくるのではないかと、コンビニに活用を促している格好である。仮にICタグ1枚数円、数十銭という単位になり、爆発的に普及が進めば、コスト

¹¹⁵ 『無人コンビニ「Amazon Go」は日本の流通業界を席卷するか』

<https://diamond.jp/articles/-/114392> 2019.12.5

がかかるアマゾンのカメラ、センサー、AI を使ったアマゾン・ゴー方式も日本では意味をなさなくなる。日本のガラパゴス的な進化といわれるかもしれないが、IC タグが普及拡大すれば、アマゾン・ゴー的な決済方法は不要なのである。日本の消費者はいまだ現金主義で、少額決済はクレジットカードすら利用しない人が大多数である現状を考えると、国内の流通業は一気に「アマゾン・ゴー」の領域に入りそうもないのである¹¹⁶。それ以前に流通業というのはドメスティックな産業である。果たしてアマゾン・ゴーはレジ決済がなくて済むからといって、セブンイレブンの隣にアマゾン・ゴーができたとしたら、わざわざそこにいくかどうかは分からない。もちろん、ナショナルブランドのような商品の質自体が分かっているものならば、アマゾンの店舗で購入するかもしれないが、弁当や総菜はそうはいかないだろう。事実、これまで食品を扱い、嗜好性の強い日用品や一般用医薬品(大衆薬)を扱う流通外資が相次いで日本から撤退した背景には、日本人の嗜好などを見極めきれずに、自国のやり方を押し付けたからにはほかならない。日本の消費者は商品の質や商品政策などを抜きにして、「レジでの決済が不要」という利便性だけでは選択しないとみられる。セブンイレブン・ジャパンとローソン、ファミリーマートでは日販で10万円も差があるが、それは商品力の差である。アマゾン・ゴーが決済手段で利便性に優れているからといって、それだけでは購買動機にはなりにくいのがここから分かる。

ただ、アマゾン・ゴー方式の方がコストは少なくて済む。IC タグは一品一品タグを貼付しなければならず、コストが下がったとしてもタグ分については誰かが負担しなければならない。IC タグの活用でレジ人員の削減や、サプライチェーンの効率化で流通の生産性が上がることによって流通側が、そのコストを負担することになれば話は別である。アマゾン方式もIC タグによる決済方法のどちらをみても一長一短があり、現時点ではアマゾン・ゴーが流通を席卷するまでにならないだろう。

しかも、アマゾン・ゴーではまだ、解決しなければならない課題は少なくない。例えば、購買の瞬間をどう判断するかの問題である。様々なイレギュラーなケースが考えられるからだ。子どもの親が子どもに商品をとらせて、自らのバックに収納してしまう場合、これはこの親が購入したのかをどう判断するかなど、曖昧な部分が多いとみられている。また、現在、スマートな決済方法として米ウォルマート・ストアーズが実用化を進めている「スキャン&ゴー」という方式もある。専用アプリを入れたスマートフォンを活用して、商品のバーコードを消費者がスキャンしてスマホ上で決済する方式だ。これならレジに並ばずに済むが、まだまだ陰しいものがある。レジ方式はスーパーが出現してから連綿と続く、チェーンストアのオーソドックスなスタイルである。しかし、国内では人手不足の昨今、流通業の生産性を上げなければならないのは間違いない。この方式を打破する新しい決済手段に移行する日は、そう遠くはなさそうである。

¹¹⁶ 『無人コンビニ「Amazon Go」は日本の流通業界を席卷するか』

<https://diamond.jp/articles/-/114392> 2019.12.5

もう1つの例が中国である。こちらは「無人コンビニ」の代表的な国である。9月16日の日本経済新聞によると中国でのコンビニが10万店を突破したそう。日本のコンビニ店舗数は5万7000店だから、約2倍の規模になっている¹¹⁷。人口が多いのだから、コンビニの店舗数が多くなるのは必然的だが、日本の大手コンビニチェーンによると「日本のコンビニのように店舗の標準化や、オペレーションが未整備のチェーンが多く、日本のようなコンビニとは違い、まだまだ売店に毛が生えたような店舗が多い」という。しかし、そうした中でも2017年あたりから急速に注目されているのが「無人コンビニ」である。中国では無人コンビニのスタートアップが次から次へと出現しているというが、小売りがよく分かっていなくて、ただ店舗ばかり増やしているように見えるのも事実である。かつて日本のコンビニも一時期そうであったが、いたずらに店舗数を増やせばいいというものでもない。その中でも、中国の無人コンビニで先行しているのが「ビンゴボックス」だ。半年で300店を出店し、業界を驚かせたと言われている。当初は1年間で無人店舗5000店を出店する計画だったというから、計画の遠大さになおさら驚きを隠せない。先ほど述べた、日本のセブンイレブンの場合でも1974年に1号店を開設してから何十年もかかって、年間1000店以上の出店ができたことと比べたら一目瞭然である。とにかく中国では先手必勝であり、店舗を出して立地を押さえ、知名度を上げてしまえば、顧客は後からついてくるといような発想があるのだろう。

そんな発想に行き着くのは、やはりスマートフォンの普及がベースになっていると考えられる。国際連合の専門機関の1つ、国際電気通信連合の調査によると「2017年の携帯電話契約数(1人で複数契約のケースあり)」で中国の契約数は14億7410万件で、米国を抜いて断然トップである。ちなみに、日本は1億7013万件だから中国は日本の契約数の約8.6倍となっている¹¹⁸。おそらく、中国では地方でもスマホが生活に密着している。スマホがなければ何事も前に進まないのだろう。中国の無人コンビニも、スマホを持っていることが前提になっていて、店舗自体は簡易にどこにでも設置できるようなコンテナ型が多く、店内の広さはだいたい50~60平方メートル前後になっている。商品は売れ筋のナショナルブランドが中心といわれ、決済はネット通販大手、アリババのスマホ決済サービスである「アリペイ」で済ませるという方式である。一部報道によると、中国では無人コンビニなど無人店舗(無人カラオケなどを含む)の市場規模が5年後に9500億元(約16兆1500億円)まで拡大すると予測されており、予測通りならば急ピッチで無人化が進むことになる。もっとも、中国の無人コンビニをはじめとして、アマゾンが取り組んでいる無人コンビニは、どうしてもITの発想から脱していないような気がする。無人コンビニを多店舗展開するのにあたって決

¹¹⁷ 『中国で「無人コンビニ」急拡大も日本では簡単に普及しない理由』

<https://diamond.jp/articles/-/180518> 2019.12.5

¹¹⁸ 同上

済だけを無人化しても、それは流通全体のコストが下がって効率化されたわけではなく、生産性が上がったことにはならない。チェーン全体の効率が上がらなければ競争力はないのだ。

日本のコンビニで考えてみると、店舗では商品の発注業務をやって、商品が1日3便体制で運ばれる。そして検品を行い、商品を棚に補充し、売れ残った商品や消費期限が近づいた商品を選び出し、廃棄するという店舗運営のための一連の作業がある。中国の無人コンビニのサプライチェーンがどうなっているかは詳しいところまでは分からないが、おそらく発注は人が巡回して点検を行い、補充や廃棄という店舗運営に関わる大部分の作業も配送員などの人がやっているとみられる。つまり、決済だけを効率化しても全体最適にはならないのだ。商品だって消費期限の長い商品やナショナルブランドばかり置いては他の店舗に対し差別化にもならないし、利幅も少ない。だからこそ、日本のコンビニは「独自商品の開発」を競っている。中国の無人コンビニでは、近くに有人の管理された、独自の商品がしっかりとそろっているコンビニができれば「待つ」という煩わしさはあるが、品ぞろえが豊富であり、魅力的な独自商品があるため選ばれやすいのだ。つまり、今のところ無人コンビニの競争力はないに等しい。日本のセブンイレブンや、ファミリーマートが始めたように自販機コンビニのように、無人コンビニではなく単なる自販機コンビニと位置づけて工場の中に置くとか、オフィスの中に置くとかして自動販売機にふさわしい商品だけを販売するならば、有人のコンビニとの共存できそうではある。

また、中国では無人コンビニの新規の出店はそれほど増えていない状況もある。もちろん、無人コンビニの発注や廃棄の指示、消費期限や棚の管理という業務も、いずれAIによりある程度は解決できる。しかし、それでも自販機の域は超えない。ネットも実店舗も最終的なよりどころは「商品」である。品ぞろえの豊富さや品質が良く手頃な価格の独自商品がそろっていることなのである。しかも、ネットの普及にともなって、ますます商品の差別化が求められるのはまちがいないのだ。

日本でもイオングループが無人店舗を検討しているようだが、コンビニ業界は日本人のクレジットカード決済比率の低さやスマホの活用動向からみて懐疑的である。“現金主義”の日本の土壌には無人コンビニは時期尚早とみているのだろう。中国ではスマホの急激な普及で無人コンビニができる土壌があったといえる。今は止まってみえる無人コンビニも、新たな形に姿を変えて再び勢いを増す可能性がないとはいえない。しかし、流通の合理化は商品が生産、販売され消費者の手に渡るまでのトータルで考えなくては合理化されない。決済だけを合理化しても部分最適なのである。ネット通販という新たな販路の出現は実店舗の存在意義を問う。無人コンビニにしても、ドン・キホーテのような大型店にしても、実店舗が生き残れる方策、店舗の存在感を高めるには商品の圧倒的な差別化しかないのである。

ここまで、様々なコンビニエンスストアの事例を取り上げてきた。日本の雇用問題に対する準備は着々と進んでいて、漫画のようなAI(人工知能)だけでお店を営業していける時代

ももうそこまで来ている。そうなった時に子供から高齢者までが対応できるかという不安が筆者の中では残っている。

(2) TOYOTA(トヨタ)の事例

まずは、トヨタの雇用の歴史について見ていく。1950(昭和 25)年 4 月にトヨタ自販が設立されたものの、事態は好転するどころか、ますます悪化していった。同年 1 月には鉄鋼の統制価格が前年 9 月に続き、30%程度引き上げられた。非鉄金属についても、1949 年 9 月に鉛、亜鉛、銅などの価格統制が廃止され、さらに 1950 年 1 月にはアルミの統制価格が撤廃され、市場価格は大幅に上昇した。このような原材料価格の高騰に対して、既述のとおり、自動車の統制価格は同年 4 月まで据え置かれた。そのためトヨタ自工では、経営合理化策を強力に推進したにもかかわらず、1949 年 11 月 16 日～1950 年 3 月 31 日の 4 カ月半(「企業再建整備法」による変則的な決算期)の決算は 7,652 万円の損失となった。トヨタ自工の労働組合は、会社の業績がいつこうに回復しない状況から、人員整理は必至と判断し、同年 3 月中に準闘争態勢を確立した。以後、労使交渉は長期にわたる争議へと激化していった。トヨタ自工の労働組合は、1946 年 1 月 19 日にトヨタ自動車コロモ労働組合の名称で結成され、同年 4 月 7 日には第 1 回経営協議会を開催した。労使で構成する協議機関としての経営協議会では、主要な労働条件をはじめ、生産計画、経営組織などについて意見交換が行われ、1946 年 7 月 25 日には労働協約が締結された。その後、1948 年 3 月に全国組織の産業別単一組合である全日本自動車産業労働組合(全自動車)が、94 分会・約 4 万人の組合員をもって結成され、トヨタ自動車コロモ労働組合は全日本自動車産業労働組合東海支部トヨタコロモ分会となった。

一方、1949 年 12 月に発足した日本電装(現・デンソー)では、トヨタ自工よりもひと足先に、人員整理をめぐって労働争議が起こった。日本電装は、設立から 4 カ月後の 1950 年 3 月 31 日、473 名の人員整理を含む会社再建案を発表したのである。当時の日本電装の労働組合は、トヨタ自工の労働組合と同じ全日本自動車産業労働組合(全自動車)東海支部に属し、その日本電装分会と称していた。トヨタ自工の労働組合は、争議行為に入った日本電装分会を支援するため、4 月 7 日に争議行為通知書を提示し、4 月 9 日から争議行為に入ることを会社側に通告してきた。そして、労働組合側は会社再建策の提出を再三にわたり要求し、会社側は早急にそれを提示することになった。

その結果、1950 年 4 月 22 日開催の第 8 回団体交渉で、会社側は以下のような会社再建案を提示した。

1. 会社は人件費の削減をせざるをえない。芝浦・蒲田工場を別にして、本社在籍人員中から 1,600 名(病院、生協、保険組合を除く)の希望退職者を募集する。
2. 残留者については 10%の賃下げを行う。
3. 希望退職者には、退職手当金規程第 1 号表の支給額に加えて、基準賃金 1 カ月分および独身者 3,000 円、世帯者 5,000 円を支給する。

4. 芝浦・蒲田工場は閉鎖したいが、独立採算可能の見通しあるものについては考慮したい。
5. 保険組合、生活協同組合、病院は分離または独立させる。
6. 給与制度の改革ならびに強力な配置転換を行う。
7. 再建案の協議は4月24日から3日間とする。3日後の措置については、3日間中に協議する。

この人員整理を柱とする会社再建案に対して、労働組合側は不満を表明し、4月24日から労使間で具体策を討議することになった。しかし交渉は難航し、覚書が締結される6月10日まで、さらに1カ月半も争議が続いた。

次に、トヨタの雇用面や生産管理面を劇的に変えた「トヨタ生産システム」について見ていく。「トヨタ生産システム」は生産管理という面において、現在でも基盤となるシステムの1つになっていて、経営学を学ぶ上でも避けては通れない道になっている。その『「トヨタ生産システム」は、欧米においては「リーン生産システム」という名称で知られている。「リーン」とは、「ぜい肉や脂肪がついてなくて引き締まった」ということを意味する単語であって、欧米では、「トヨタ生産システム」の基本的特徴が製造過程に全くムダのないことにあると考えられている』¹¹⁹。つまり、「トヨタ生産システム」とは、徹底的に「ムダ」を省き、「生産の合理性」を追い求めるシステムであると私は考えた。

さらに、「トヨタ生産システム」にスポットライトが当たったきっかけを見ていく。まず、生産性を向上するときに考える時も、作業のやり方に改善の余地はないかどうかを追及するのが普通である。その次に行われるのが、自動化、機械化するなどの多額投資である。そして、日本で「トヨタ生産システム」が注目されてきたのは1973年のオイルショック後、低成長期になった時に、「ムダ」を省く、コストを削減することにスポットライトを当てた時に、この「トヨタ生産システム」が社会的に重要視される存在となった。つまり、この背景には『大量生産→コスト削減→大量販売(大量消費)という循環的サイクルを実現し生産量の持続的拡大によって利益の持続的拡大を図ることが困難になったことがあるのだ』¹²⁰。

また、『その根底に流れているものは「徹底したムダの排除」の思想であって、「ムダとは、ある場合は在庫であり、ある場合は作業そのものであり、ある場合は不良であり、それぞれの要素が複雑にからみ合い、ムダがムダを生み、やがては企業経営そのものを圧迫する』¹²¹。豊田佐吉と豊田喜一郎がその思想を軸に考えた「トヨタ生産システム」は、今では多くの企業において、なくてはならないものになったと言えるだろう。

¹¹⁹ 明治大学経営学研究会編(2015)『経営学への扉-第5版-』白桃書房 p.92

¹²⁰ 同上 p.93

¹²¹ 『トヨタ トヨタ生産方式』

<https://global.toyota/jp/company/vision-and-philosophy/production-system/>

2019.12.19

そして、本題である「TOYOTA と AI」を見ていく。ここで挙げる例は、「e-Palette Concept」という電動化、コネクティッド、自動運転技術を活用した MaaS 専用次世代 EV である。移動や物流、物販など様々なサービスに対応し、人々の暮らしを支える「新たなモビリティ」を提供できるものである。将来は、複数のサービス事業者による 1 台の車両の相互利用や、複数のサイズバリエーションをもつ車両による効率的かつ一貫した輸送システムといったサービスの最適化を目指している。また、サービス事業者のニーズに対応した内装を設定することで、例えば移動中にサービスを提供し、より有意義な移動時間へ変化させるなど、e-Palette Concept が新たなモビリティサービスの創出に貢献することを想定している¹²²。

図表 3 : e-Palette Concept



出典：『トヨタ プレスリリース』から抜粋

<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/20508200.html>

このサービスが実際に実用化されていけば、人員削減が行われることは間違いないのではない。また、モビリティサービスパートナーとして、Amazon. com, Inc.、Didi Chuxing、Pizza Hut, LLC、Uber Technologies, Inc. に、技術パートナーとして Didi Chuxing、マツダ株式会社、Uber Technologies, Inc. 提携する。アライアンスパートナーには、サービスの企画段階から参画いただき、実験車両による実証事業をともに進める。今後は、2020 年

¹²² 『トヨタ プレスリリース』

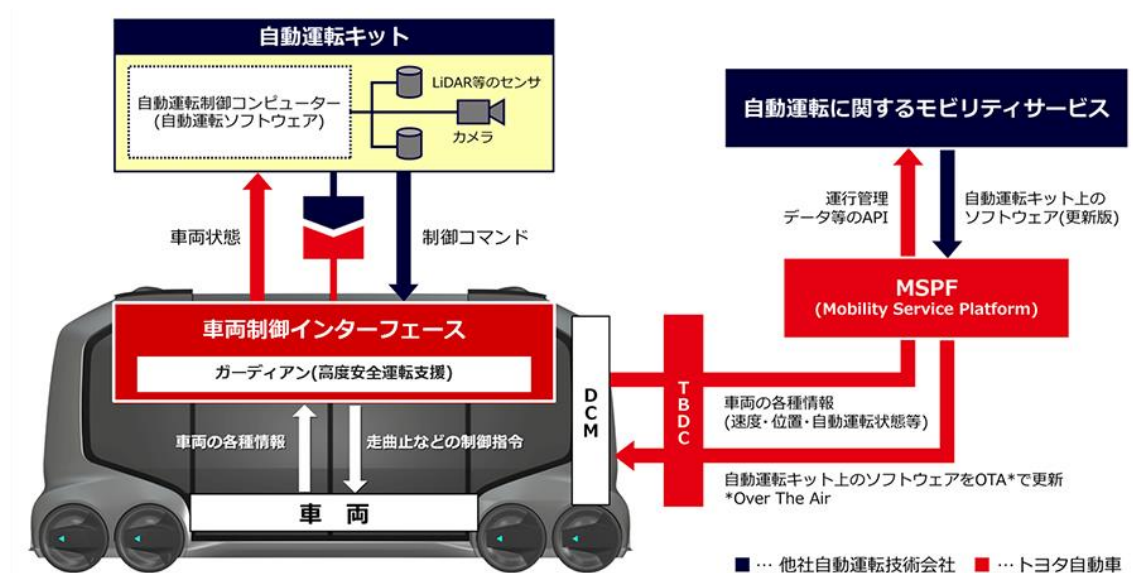
<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/20508200.html> 2020.1.3

代前半には米国を始めとした様々な地域でのサービス実証を目指すとともに、2020 年には一部機能を搭載した車両で東京オリンピック・パラリンピックのモビリティとして大会の成功に貢献していく。

この「e-Palette Concept」の特徴としては、まず1つ目には、低床・箱型デザインによる広大な室内空間がある。荷室ユニット数に応じて全長が異なる計3サイズの車両を用意、低床・箱型のバリアフリーデザインによるフラットかつ広大な空間に、ライドシェアリング仕様、ホテル仕様、リテールショップ仕様といったサービスパートナーの用途に応じた設備を搭載することができる。

2つ目には、車両制御インターフェースの開示がある。トヨタが培ってきた安全性の高い車両制御技術を用いて開発した車両制御インターフェースを自動運転キット開発会社の開示します。自動運転キット開発会社は、自動運転キットの開発に必要な車両状態や車両制御等を、MSPF 上で公開された API から取得することができ、開発した自動運転キット（自動運転制御ソフトウェアやカメラ・センサー等）をルーフトップ等に搭載することが可能である。また、車両制御インターフェースは、外部からのサイバーセキュリティ対策に加え、自動運転キットからの車両制御指令コマンドの安全性を一定のルールに基づき確認するガーディアン機能を備えている。さらに、MSPF 上に整備された OTA 環境を用い、自動運転キット上のソフトウェアを常に最新の状態に更新することができる。これを詳しく示したのが下図である。

図表 4：車両制御インターフェースの開示による自動運転の仕組み



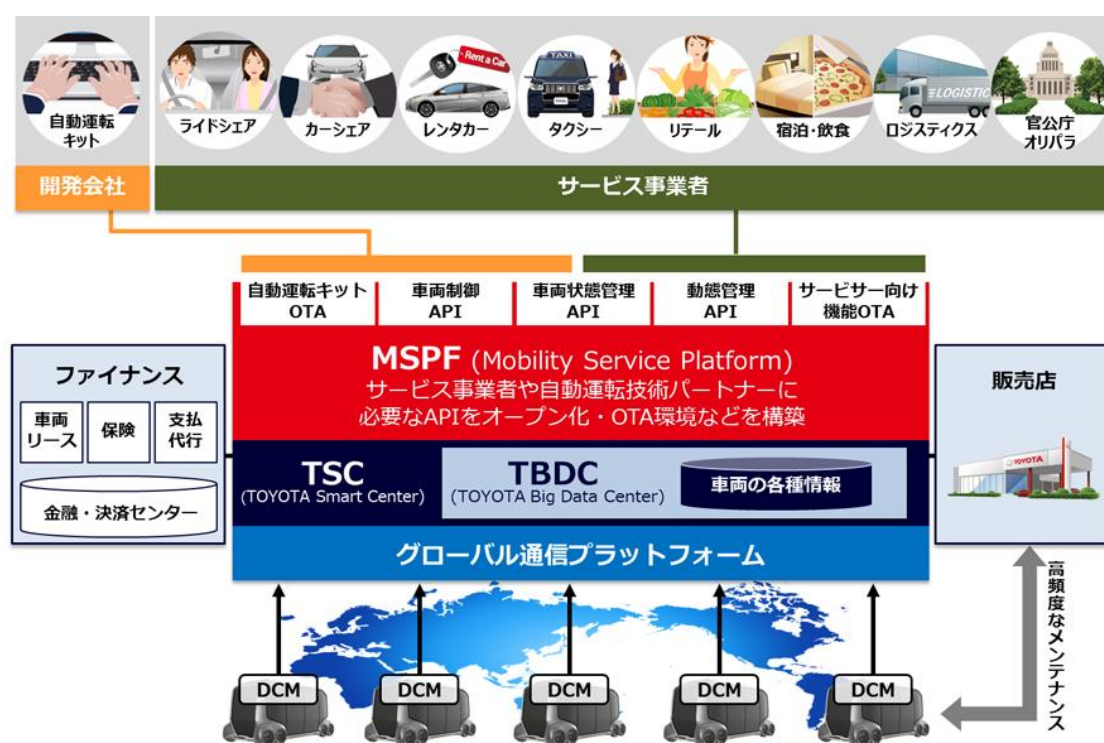
出典：『トヨタ プレスリリース』から抜粋

<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/20508200.html>

3つ目には、ビジネスを支える MSPF がある。車両情報は、車両に搭載された DCM(データ

コミュニケーションモジュール)から収集し、グローバル通信プラットフォームを介して、TBDC (TOYOTA Big Data Center)に蓄積する。その車両情報に基づき、車両をリースや保険等の各種ファイナンス、販売店と連携した高度な車両メンテナンスなどとあわせて提供するとともに、MSPF 上で、車両状態や動態管理など、サービス事業者が必要とする API を公開し、モビリティサービスに活用する。また、自動運転キット開発会社が、自動運転キットの利用やソフトウェアのメンテナンス更新といった自動運転に関するモビリティサービスをMSPF 上で提供することで、サービス事業者は安全なモビリティを利用することができ、自ら自動運転キットを選ぶこともできる。これを詳しく示したのが下図である。

図表 5 : e-Palette Concept を活用した MaaS ビジネスにおける MSPF



出典：『トヨタ プレスリリース』から抜粋

<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/20508200.html>

この3つの例から分かるように様々な場面で AI (人工知能) が応用され、近い未来に実用化が見込まれている。これは自動運転も然りであるが、雇用面でも運転手が不必要な時代に突入して、人員不足の解決と事故の削減にも繋がってくる。

トヨタが与えてきた影響は日本にとって、非常に大きなものである。それは、「トヨタ生産システム」から始まり、現在の AI (人工知能) を使った最新の車であったり、サービスであったりと、今後も更なる影響を与え続けてくれる企業の1つであることに間違いない。

第4章 結論

本稿では、人工知能(AI)と日本の雇用の関係を、企業の事例を挙げ考察した。結果として、人工知能(AI)は日本の雇用を奪っていくことは間違いないものである。しかし、人工知能(AI)を労働の担い手として見た際に、これまで人が携わってきた業務の一部を代替することで、業務効率・生産性向上の可能性が出てくる。また、これまで人が携わることができなかった業務を担うことで、新規業務・事業創出の可能性が出てくることが予想できる。

つまり、今後の日本では人口減少・少子高齢化による労働者不足の問題を解決することだけに囚われることなく、新たな雇用の創出を含めた人口知能(AI)の使いどころが大事になってくる。本論文ではコンビニエンスストアとTOYOTAの事例を取り上げたが、他にも多くの事例が存在して、数年後には人口知能(AI)がなければならないものとなっていることに違いない。今後は、時が経つにつれて、人口知能(AI)と人がどのように雇用の面において共存していくのかを考察したい。

【引用文献】

- ・岩本晃一(2018)『AI との日本の雇用』日本経済新聞出版社
- ・大内伸哉(2017)『AI 時代の働き方と法—2035 年の労働法を考える』弘文堂
- ・向正道『セブンイレブンとヤマト運輸の IT 戦略分析』中央経済社
- ・明治大学経営学研究会編(2015)『経営学への扉-第5版-』白桃書房

【参考URL】

- ・『国立社会保障・人口問題研究所』
http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2018.asp?fname=T01-05.htm&title1=%87T%81D%90l%8C%FB%82%A8%82%E6%82%D1%90l%8C%FB%91%9D%89%C1%97%A6&title2=%95%5C%82P%81%7C%82T+%91%8D%90l%8C%FB%81C%90l%8C%FB%91%9D%89%C1%81C%90%AB%94%E4%82%A8%82%E6%82%D1%90l%8C%FB%96%A7%93x%82%CC%8F%AB%97%88%90%84%8Cv%81F2015%81%6065%94N
- ・『人工知能とは何か?』
<https://iedge.tech/article/7394/>
- ・『セブンイレブン 売上高、店舗数推移』
<https://www.sej.co.jp/company/suii.html>
- ・『中国で「無人コンビニ」急拡大も日本では簡単に普及しない理由』
<https://diamond.jp/articles/-/180518>
- ・『トヨタ企業サイト|トヨタ自動車 75 年史』
https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section6/item6_c.html
- ・『トヨタ プレスリリース』

<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/20508200.html>

・『野村総合研究所』

<https://www.nri.com/->

/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202_1.pdf

・『無人コンビニ「Amazon Go」は日本の流通業界を席卷するか』

<https://diamond.jp/articles/-/114392>

・『法務省 | 平成 28 年版 情報通信白書 | 人工知能 (AI) 導入で想定される雇用への影響』

www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc143330.html

日本の雇用システムの未来

経営学科 4年13組16番 柴田 涼

目次

序章

- (1) 問題の所在
- (2) 研究課題の設定と研究方法
- (3) 論文の構成

第1章 終身雇用制度の成り立ち

- (1) 終身雇用制度の歴史
- (2) 日本に根強く残る終身雇用制度

第2章 アメリカの雇用システムと終身雇用制度との比較

- (1) アメリカの雇用システムとは
- (2) アメリカの雇用システムの問題点
- (3) 終身雇用制度の長所と短所
- (4) アメリカの雇用システムと終身雇用制度の比較のまとめ

第3章 ジョブ型雇用システムに移行することによって生じる変化

- (1) 就職活動における変化
- (2) 学生の大学生活の過ごし方の変化

第4章 本当にジョブ型雇用システムに移行すべきなのか

- (1) 日本人の気質からみた雇用システム
- (2) 日本の文化からみた雇用システム

結論

序章

長年、日本企業は終身雇用制度という日本独自の雇用システムを採用するのが主流であった。しかし、最近ではその終身雇用制度の問題点が浮き彫りとなり、終身雇用制度が撤廃される動きが強まっている。近年では、経団連の中西宏明会長やトヨタ自動車の豊田章男社長が終身雇用制度について言及し、話題となった。だが、まだまだ終身雇用制度は日本国民の意識に根付いており、終身雇用制度を撤廃して新たな雇用システムが普及するのは時間がかかりそうである。そうした中で、我々の働き方はどのように変化していくのだろうか。本論文では、主に終身雇用制度撤廃後の日本の雇用システムとの向き合い方について論じていきたい。

終身雇用制度は先ほども述べたように、日本独自の雇用システムである。それはつまり、他国企業では終身雇用制度ではなく他の雇用システムが主流であり、その雇用システムで成功を収めている国が多数存在していると考えられる。一つ例を挙げると、アメリカなどではジョブ型雇用を行っている。『「ジョブ型採用」とは、職務（ジョブ）や勤務地などが限定されたジョブ型の雇用契約を前提とする人材採用のあり方です。職務要件を明確にし、主にスペシャリストとしての専門性を評価するのが特徴で、こうした採用プロセスによって雇用された社員をジョブ型正社員あるいは限定正社員と呼びます。政府の規制改革会議が2013年6月にとりまとめた答申では、ジョブ型正社員の本格導入に向けて14年度中に雇用ルールづくりを行うことが明記されました。』（コトバンク、<https://kotobank.jp/word/%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%96%E5%9E%8B%E9%9B%87%E7%94%A8-2094612>、2019/7/16 アクセス）。さらに、終身雇用制度では新卒採用が主流であるが、ジョブ型雇用では中途採用が主流となっているといった違いもある。そのような他国企業が採用している雇用システム、そしてその雇用システム下の働き方を参照にしながら、研究を進めていく。研究は人的資源管理に関連付け、定性的に行っていく。

本論文の構成としては4章構成で、1章では終身雇用制度の成り立ち、2章ではアメリカの雇用システムと終身雇用制度との比較、3章ではジョブ型雇用システムに移行することによって生じる変化、4章では本当にジョブ型雇用システムに移行すべきなのか、というような構成で書き進めていく。

第1章 終身雇用制度の成り立ち

(1) 終身雇用制度の歴史

まず、終身雇用制度の成り立ちについて述べていきたい。そもそも終身雇用制度とは一体どのようなものであるのだろうか。一般的には、入社してから定年まで同じ会社で働き続けるといったような長期雇用や、年齢が上がっていくにつれて給料も上がっていくといったような特徴が見られる雇用形態を終身雇用制度と定義している。そしてこの終身雇用制度はいつ頃から現れたのだろうか。野村(1994)は以下のように述べている。「日本的経

営の代表的な特徴といわれているのは、終身雇用、年功序列、および企業別組合の三つである。これらはいずれも日本企業の雇用慣行についての特徴である。この三者がとくに有名になったのは、昭和三〇年代に入って、日本経済が予想外に早く立ち直ったのを見て、その原因を研究した人々の発表によるものである。まず終身雇用であるが、生涯雇用ともいわれ、学校卒業者がある会社に雇われると、通常、その人は定年になるまで同一の会社で忠実に勤務し、また、会社はその人の身分および生活を保障する制度のことである。この制度は日本企業に昔から存在していたわけではない。明治の中頃までは、企業間をかなり自由に労働力が移動していた。明治四〇年代には、全国内に労働争議が波及したので、企業は健全で優秀な労働力確保をねらって、期間工または常用工の制度を採用した。これが終身雇用のはじまりである。しかし、この基幹工は、戦前までおよそ全従業員の三〇%以内にとどまり、その大半は景ように気の変動によって、企業が自由に調整のできる臨時従業員であった。終身雇用が現在のように、ほぼ全従業員に及ぶようになったのは戦後であり、(昭和)三〇年代をつうじてのことである。」つまり、終身雇用制度は明治四〇年代頃に基礎が作られ、昭和三〇年代頃(1955年頃)に今のような終身雇用制度の形が作られていったとされている。この論文を作成しているのが令和元年(2019年)であるため、60年余り続いている制度である。この終身雇用制度は企業別組合、年功序列と共に日本的経営の三種の神器とも呼ばれ、日本経済を支える重要な柱として定着してきた。

(2) 日本に根強く残る終身雇用制度

最近では、終身雇用制度を採用する企業が減少してきているが、それでも日本国民の意識には終身雇用制度が根強く存在している。実際、リクルートの調査によると、企業の採用担当者が転職を気にする割合は85%にもものぼる。そして転職回数3回までで気にする割合が半数存在している。(リクナビNEXT,

<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/5883/>, 2019/10/01 アクセス)これは、同じ会社で長く働くことは当然であるという気持ちや、採用者にできるだけ長い間自分の会社に在籍してもらいたい気持ち表れであり、長期雇用が根付いている結果であると言えるだろう。つまり、新卒で採用されてから同じ会社で定年まで働き続けるといった従来の終身雇用制度は崩壊してきてはいるが、それでもまだ終身雇用システムの大きな特徴である長期雇用は根強く続いていると言えるだろう。

ここまで終身雇用制度の成り立ちについて述べてきたが、それでは終身雇用制度以外の雇用システムを採用しているアメリカの雇用システムを紹介し、日本の終身雇用制度と比較していきたい。

第2章 アメリカの雇用システムと終身雇用制度との比較

(1) アメリカの雇用システムとは

まず、新卒一括採用が主流である日本とは真逆である中途採用が主流のジョブ型雇用シ

システムを採用しているアメリカに注目していきたいと思う。そもそもジョブ型雇用システムとは一体どのような雇用システムなのだろうか。その大きな特徴は人材の配置の仕方に見られる。日本は新卒一括採用を行い、研修などを通して個人の適性を見極めてから配置を行う。一方、ジョブ型システムはあらかじめ細かく仕事のポジションが決まっており、そのポジションが空き次第、採用を行う。つまり、日本は人材を一から育ててスペシャリストを育成していくのに対し、アメリカはすでに完成されたスペシャリストを招集していくといった違いがある。そのため、企業にとっては人材を育成するためのお金や時間が必要なくなり、非常に効率の良いものとなっている。また、労働者にとってもポジションが明確であるため自分に必要なスキルが明確になり、非常に効率よくスキルを磨いていくことができる。

(2) アメリカの雇用システムの問題点

しかし一方で、効率が良いものであるがゆえに実力第一主義になってしまうといった側面も見られる。つまり、仕事ができる人間はどんどんスキルアップしていき、それに伴って地位や給料もどんどん上昇していく。逆に仕事ができない人間はスキルアップすることができず、地位も給料も一生変わることがないか、むしろ低下していく。そのため、仕事ができる人間とできない人間とで格差が大きく広がっていつてしまう。実際、『なかでもFRB 報告書は、貧困状態にあるアメリカの下層 50%が、拡大し続ける格差にまさに押しつぶされつつあることを明らかにしている。FRB のエコノミストは、格差に関する新しいデータセットを要約した論文において、「富の分配における上位 10%が総資産の多くを保有し、その割合は増える一方だ。下位半分の保有割合は、ほとんど見えないほど少ない」と述べている。そのデータセットは、既存の統計よりもタイムリーなものだ。データは、「アメリカ全世帯の純資産合計は 1989 年以降、名目で 4 倍以上になっているが、その増加分は明らかに、分配が下層ではなくトップのものであること」を示している。2018 年を見ると、最も裕福な 10%が、家計資産合計の 70%を所有している。この数値は、1989 年には 60%だった。トップ 1%に流れ込む割合は、1989 年の 23%から、2018 年には 32%に跳ね上がった。』(Forbes JAPAN、<https://forbesjapan.com/articles/detail/27614>、2019/10/08 アクセス)といった衝撃的な記事が投稿されている。この記事のように、ジョブ型雇用システムを採用しているアメリカでは、貧富の差がますます拡大している。もちろん貧富の差が拡大している原因がジョブ型雇用システムだけではないが、一つの大きな要因となっているのは明らかであるだろう。

これまで述べてきたように、ジョブ型雇用システムは非常に効率が良いものとなっているが、それゆえに実力第一主義となり、実力がないものは淘汰されてしまう雇用システムとなっている。それでは、これからもう一度終身雇用制度に着目していきたいと思う。

(3) 終身雇用制度の長所と短所

終身雇用制度はこれまで述べてきたように、新卒から定年まで同じ企業で働き続けるといった長期雇用が大きな特徴となっている雇用システムである。そのため、企業は労働者を一から育て上げることができ、自分の会社に最も適する形に作り上げることができる。また、仕事のポジションが明確に決まっていなかったため仮に人員に空きが出た場合は、人員が余っているポジションから空いているポジションへと移動させることができる。このように柔軟に人員の移動ができるため、慌てて新たな人員の採用を行う必要がなく、またポジションが空いたままになるリスクも少ない。

しかし、基本的に採用するのが新卒者であるがゆえに研修などの初期投資が大きくなってしまったため、企業は負担が大きい。またポジションが明確に決まっていなかったがゆえに、ジョブ型雇用システムに比べて人員を効率よく配置することは難しい。そして、ポジションに空きが出て人員を移動させてきた場合、その人員にまた仕事を覚えてもらう必要が出てくるため、企業側にとっても労働者にとっても負担がかかってしまう。このように、終身雇用制度はジョブ型雇用システムに比べて効率の面では劣ってしまう。日本の労働生産性を見てみると、『OECD データに基づく 2017 年の日本の時間当たり労働生産性(就業 1 時間当たり付加価値)は、47.5 ドル(4,733 円/購買力平価(PPP)換算)。米国(72.0 ドル/7,169 円)の 3 分の 2 程度の水準に相当し、順位は OECD 加盟 36 カ国中 20 位だった。名目ベースでみると、前年から 1.4%上昇したものの、順位に変動はなかった。主要先進 7 カ国でみると、データが取得可能な 1970 年以降、最下位の状況が続いている。』(公益財団法人 日本生産性本部、https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2018.pdf、2019/10/11 アクセス)と非常に日本の労働生産性が悪いということがわかる。もちろん、終身雇用制度だけが日本の労働生産性の低さを生み出しているわけではないだろうが、大きな要因となっているのは明らかであるだろう。

(4) アメリカの雇用システムと終身雇用制度の比較のまとめ

これまで述べてきたことをまとめてアメリカの雇用システムと終身雇用制度を比較すると、アメリカが採用しているジョブ型システムは非常に効率的なものではあるが実力第一主義であるため実力がないものは淘汰されてしまう雇用システムである。その点、終身雇用制度は基本的に新卒から定年まで会社に在籍することができるため、もし仮に実力がなかったとしても解雇されるリスクがジョブ型雇用システムに比べて少ない。一方、終身雇用システムはジョブ型システムに比べて柔軟性があるが非常に効率が悪く、企業は利益を上げにくい。そのため、企業は思うように成長することができず、結果的に国の経済をも停滞させてしまう恐れがある。その点、ジョブ型雇用システムは非常に効率が良いため企業は利益を効率よくあげることができる。その結果、企業は成長しやすく、国の経済も潤滑に動かすことができる。このように、終身雇用制度とジョブ型雇用システムは上記のよ

うな違いが見られる。それでは、これから終身雇用制度を撤廃することによって生じる変化について論じていきたいと思う。

第3章 ジョブ型雇用システムに移行することによって生じる変化

(1) 就職活動における変化

まず、アメリカを見本にしたジョブ型雇用システムへの移行によって今までの長期雇用や年功序列を廃止し、転職や実力主義が推奨される働き方へと移行する。そうなった場合、今まで大企業に就職すれば一安心という今までの日本の就職活動が大きく変化することが予測される。なぜなら、ジョブ型雇用システムに移行することになれば、実力があることが第一とされる。そのため、実力がないと判断された場合には真っ先にリストラされる恐れがある。そして、スキルが身につかないような職種で働いていた場合、転職することが今まで以上に厳しいものとなる。つまり、はじめに就職する会社は知名度や収入よりも、今後転職する際に武器となるスキルが身につくような会社や職種が第一とされるようになるだろう。実際、すでに就活の人気企業ランキングにも大きな変化が現れている。19年卒東大・京大生における就職人気企業ランキング TOP50 を集計した ONE CAREER によると、『ランキングの中でもひととき目を引くのが、3大メガバンクの人気凋落だ。18卒学生の前年同期から大きく順位を落とし、軒並み上位50位から脱落している。トップ就活生のインサイトとして「メガバンは滑り止め」という認識は従来からあった。実際に、メガバンクを始めとする金融業界の選考は、セミナーやインターンへの参加状況で本選考が優遇されることから「スタンプラリー」と揶揄されている。その中で今回のランキング順位が大きく下がった原因は、やはり2017年の人員計画見直しの報道だろう。三菱UFJ、三井住友、みずほの3行で3.5万人にのぼる人員削減を受け、志望動機が薄い学生がメガバンを受ける根拠となっていた「安定性」「ブランド力」の魅力が失われているようだ。メガバンクは本選考を前に、すでにトップ就活生の受験の選択肢から外れているのだ。』と記載されている。また、『では、19卒で人気を集めている企業・業界はどこか。50位圏内にランクインした企業の中でも、前年同期からのランクアップ幅が大きかったのが「IT業界」だ。米系ITのグーグル(Google)・Amazon(アマゾンジャパン)・日本マイクロソフトのほか、フリークアウト・エムスリー・ビービット・フロムスクラッチといった日系ITベンチャーが大きく順位を伸ばしている。その理由には、トップ就活生のキャリア志向の変化があるだろう。その傾向は18卒時点で表れている。ワンキャリアが18卒のトップ就活生140名にアンケートを収集した結果、学生の7割が入社先を選ぶ理由に「得られるスキル」を挙げており、約2割がベンチャーをファーストキャリアとして真剣に検討していた。』(ONE CAREER、<https://www.onecareer.jp/articles/1300>、2019/10/23アクセス)とまとめている。このように、レベルの高い就活生たちはブランド力よりも今後に生かせるスキルが得られる企業を目指しており、その中には大手企業ではなくベンチャー企業を目

指している就活生までもいた。レベルの高い就活生は終身雇用制度からジョブ型雇用システムに変化することを見越して就活を行っていることがわかる。

反対に、就活で求められる要素も変わってくることが考えられる。日本の終身雇用制度では研修で仕事に必要なスキルを身につけさせるため、採用の際に求められるのは突出したスキルがなくても、コミュニケーション能力や基本的な学力があれば努力次第で大企業に入ることができた。しかし、終身雇用制度が廃止されれば定年まで働くことのできる人材というよりもスキルを持った即戦力となる人材が重要視されるため、従来の就職活動よりもより一層厳しいものとなるだろう。人事コンサルタントであり、株式会社ジョーズ・ラボ (Joe's Labo) 代表取締役である城繁幸氏は BUSINESS INSIDER の記事の中で『「会議室でのグループワークだけではなく、自身の専門をいかした仕事を現場で体験できる魅力的なインターンシップに大学 1、2 年で参加し、高く評価されれば『配属先確約・年収 1000 万円』といった条件で早々に内定を得る。そんなイメージの特別な採用枠が、新卒を横並びで扱ってきた日本の大企業にもできていきます。その対象は、当初は AI など企業側のニーズが高い分野で高度の専門性を持つ学生に限られ、採用数全体の数%にとどまるでしょう。ただ、今後 10 年ほどのスパンで考えれば、そのような形の採用枠は営業や人事といったさまざまな職種に広がり、全体の 3、4 割を占めるような企業が出てくる可能性もあると考えています」(城氏)』というように語っている。また、『「日本の大企業は、以前は黙っていても優秀な学生を採用できたので、新興企業や外資系企業が就活ルールを守らず早めに学生を囲い込もうと動いても問題はなかった。ところが 10 年ほど前から、企業の将来を担ってくれると人事担当者が期待する『採用予定者 100 人のうち最も優秀な 2、3 人』を採用できないケースが目立ち始め、そうした傾向は強まる一方です」(城氏)』(BUSINESS INSIDER、<https://www.businessinsider.jp/post-183508>、2019/10/27 アクセス)とも予言している。このように、大学三年生から就職活動を始めても努力次第では大企業に入れるというような時代ではなくなる。大学入学直後から就職活動を始め、しっかりとスキルを身につけた者がようやく大企業に入ることができ、それ以外のものは選考すら受けられないといったようなより一層厳しい就職活動になることが予想される。そうなれば、学生の大学生活の過ごし方も変わってくるだろう。

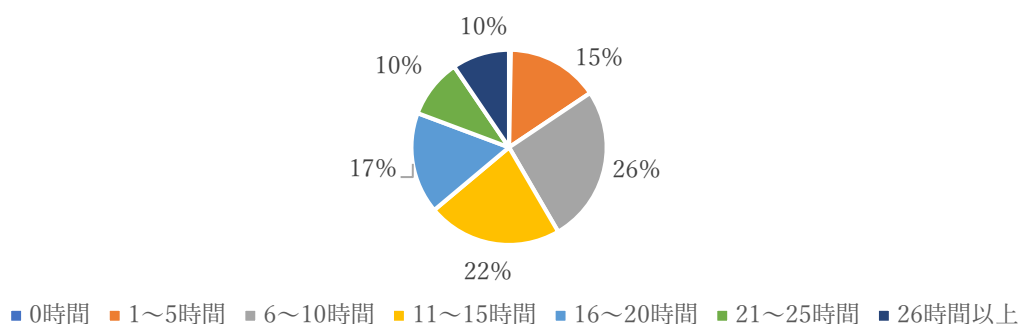
(2) 学生の大学生活の過ごし方の変化

現在、就活には就活ルールというものが存在している。具体的には、『経団連が企業の採用活動に関して定めるルール。企業が自主的に守るルールとしており、守らなくても罰則はない。企業説明会や採用面接の解禁日のほか、内定日を定めている。現在のルールは 20 年春入社まで適用し、説明会を 3 月、面接を 6 月に解禁して内定は 10 月としている。戦後は政府や大学、産業界が申し合わせとして就職協定を制定。だが、協定破りが横行して廃止になった。代わりに採用活動の大きな混乱を避けるため、1996 年に新たな倫理憲章ができた。当初は内定日のみが規定されていたが、就活の早期化を止めるために説明会や

面接の日程も規定するようになった。新卒の獲得競争は激しく、最近は経団連に加盟しない外資系企業などが採用活動を早めている。経団連の会員企業からは見直しを求める声があがっている。』（日経新聞、

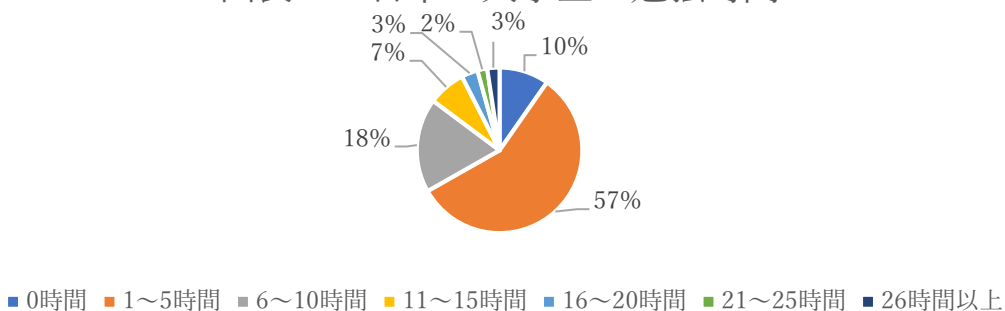
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ034990120U8A900C1EA2000/>、2019/10/28 アクセス)といったルールである。しかし、このルールは終身雇用制度が廃止される動きが強まっていく中で、経団連が2021年に廃止することを発表した。そうなれば、企業側は優秀な人材を確保するために、早い時期から採用に乗り出すことが予想される。もし、ほとんどの日本の企業でこの傾向が強まっていけば、上記で述べたように学生の大学での過ごし方が見直されることになるだろう。大学経営・政策研究センターによると現在、日本の大学生は57%が一週間に1～5時間しか勉強しておらず、全く勉強していない学生が10%も存在しているという状況である。一方、ジョブ型雇用システムを採用しているアメリカでは、一番多い割合である26%の学生が6～10時間勉強しており、全く勉強していない学生は存在していない(大学経営・政策研究センター、<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat82/post-6.html>、2019/11/05 アクセス)。

図表1：アメリカの大学生の勉強時間



出典：大学経営・政策研究センター、<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat82/post-6.html>、2019/11/05 アクセス

図表2：日本の大学生の勉強時間



出典：大学経営・政策研究センター、<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat82/post-6.html>、2019/11/05 アクセス

もちろん、勉強時間だけでは学生の実力は測れないが、日本の学生よりもアメリカの学生の方が、勉強の習慣が身についており、企業にとって即戦力になりうる実力を保持していると言えるだろう。実際、イギリスの専門誌である「THE(Times Higher Education)」が発表した「THE 世界大学ランキング」では、トップ 10 にアメリカが 7 校、イギリスが 3 校それぞれランクインしており、日本はランクインしていない。このランキングは、教育環境や研究の評判、研究の影響、国際性などを考慮して順位づけられたものである。日本の大学で一番高い順位にランクインしているのが東京大学で、42 位であった。THE 世界大学ランキング 日本版の記事によると、『日本のランクイン校の増加数「14」は今回、アメリカに次ぐ 2 位で、東京大学と京都大学がそろって順位を上げたことと合わせて THE から賞賛されました。THE 編集長のフィル・ベイティ氏は「日本は長期的な下落の後、主要大学と有望な新規参入大学、両方の堅実な改善によって強固な結果を残した」とコメント。一方で「競争が激化する中で、日本の大学の大半は依然として衰退、あるいは静止状態を維持しています。人口減、高齢化、留学生獲得の地域的・国際的競争激化などの課題が今後、日本の大学の存続を脅かす可能性がある」と懸念を示し、「日本の大学が真の意味で競争力を強化するには、はるかに大きな投資と国際化の努力が必要」と述べています。日本以外の各国の状況を概観すると、今回も中国の躍進ぶりが目を引きます。順位を 8 つ上げて 22 位になった清華大学は北京大学（27 位→31 位）を抜いて中国トップに。シンガポール国立大学（22 位→23 位）をも上回り、現在のランキング方法になった 2011 年以降で初めて、中国の大学がアジアトップの位置を獲得しました。清華大学の「研究力」6 位はプリンストン大学、イエール大学、マサチューセッツ工科大学などを上回っています。香港は 3 年連続で 5 校がトップ 200 入り。そのうち 4 校が前回から順位を上げ、世界ランキングでの存在感を強固なものにしています。アメリカはランクイン校数を 157 から 172 に伸ばしましたが、そのうち 130 校は成績に変化がないか下降しています。トップ 200 のランクイン校数は 62 から 60 に減り、その半数以上が順位を下げました。ヨーロッパ、オーストラリアと同様、国際競争の激化、資金削減、移民政策の緊縮による停滞の兆しが見られます。イギリスはランクイン校数を 93 から 98 に伸ばしましたが、日本の 103 校には及ばずランクイン校数 2 位の地位を譲りました。トップ 200 のランクイン校数 29 は今回も 2 位を維持しましたが、そのうち 21 校は成績に変化がない、または下降しています。このようにアメリカ、およびイギリスをはじめとするヨーロッパの大学に停滞の兆しが見られる一方で中国、香港の大学が引き続き勢いを増しています。世界における高等教育の勢力図が描き替えられつつある中、日本の大学がいかに存在感を高めていけるか注目されています。』（THE 世界大学ランキング 日本版、<https://japanuniversityrankings.jp/topics/00073/>、2019/11/05 アクセス）。このよう

に、アメリカの大学と日本の大学のレベルが大きく離されていることがわかる。さらにアメリカの大学だけではなく、日本の近隣の国である中国やシンガポールの大学にも順位が劣っている。日本の大学が他の国々の大学よりも劣っている状況が続いたまま日本の企業でジョブ型雇用システムが主流になれば、高い実力を持った外国人を雇う企業がますます増えていくことが考えられる。ジョブ型システムは効率を高めることが最優先事項であり、そのためにはより高い実力を持った人材が必要だからだ。こうした状況にならないためには、日本の大学と在籍する学生双方の大幅な意識の改善が必要となるだろう。それゆえ、大学のあり方や学生の大学生活の過ごし方が徐々に変わっていくだろう。

第4章 本当にジョブ型雇用システムに移行すべきなのか

(1) 日本人の気質からみた雇用システム

今まで日本の雇用システムがジョブ型雇用システムに移行することを想定して話進めてきたが、果たして本当にジョブ型雇用システムに移行すべきなのか。まずは、日本人の気質に着目して日本人にとっての最適な雇用システムについて考えていきたいと思う。日本人の気質といえば、海外の人々と比べると周囲の人々との調和を大事にする傾向がある。そのため、一人で行動することよりも集団行動を好む傾向にある。仕事でもこの傾向は例外ではない。日本の企業では仕事をみんなで行うという意識が強いため、もし仮に自分に割り当てられた仕事が終わったとしても、みんなの仕事が片付くまでは帰れないという傾向が強い。そのため、自分の仕事が早く片付きそうでもあえて時間をかけて仕事を行ったり、無駄な残業を行ったりするといった悪い習慣が今まで行われていたのである。今では働き改革が行われ残業を強いる企業は減少してきているが、みんなで仕事はみんなで行うものであるという意識はまだ根深い。実際、海外ではテレワークが浸透しているのにもかかわらず、日本ではまだまだ浸透していないという現状がある。日本テレワーク協会によると、テレワークを含む柔軟な勤務形態で働いている人の比率が他の国に比べて極端に低いという。世界の労働人口の約3分の2が柔軟な勤務形態で働いているにも関わらず、日本では労働人口の約20%程度しか柔軟な勤務形態で働いていない現状である。（日本

テレワーク協会、
<https://kagayakutelework.jp/seminar/2018/pdf/osaka01/imaizumi.pdf>、2019/12/03 アクセス）。この背景には色々な要因が考えられるが、コミュニケーションという要素が大きく関わっているだろう。実際、メルカリなどではテレワークを導入していないが、その理由として対面コミュニケーションを大切にしているからだという。他の企業もこのように対面のコミュニケーションを大切にしているからこそ、テレワークを極力行わないという傾向にあると考えられる。この点から雇用システムについて考えてみると、良好なコミュニケーションを行いやすいのはジョブ型雇用システムのような短期雇用ではなく、終身

雇用制度のような長期雇用の方であるように感じる。なぜなら、短期雇用では人員の変化が頻繁に行われるため、職場での信頼関係が構築しにくい状況となってしまう。その点長期雇用では人員の変化があまりないため、着実に信頼関係を構築でき、良好なコミュニケーションが行いやすいと言えるだろう。

さらに、日本人の気質の特徴として、自分を表現することが苦手であるということが挙げられる。そして、自分を表現しすぎる人間に対して少し偏見を持たれやすいというものも挙げられる。例えば就活生などを見てみても、今まで髪色が明るかった人々が就活の時期になるとみんな黒染めにし、みんなと同じような髪型に仕上げてくる。そして、スーツもみんなと同じようなデザインで個性というものが一切感じられない状態となってしまう。そうになってしまう理由として、やはり日本人の気質が大きく関わっているのだろう。就活生側としては周りの人間と同じような見た目でないかと不安を感じ、採用者側も周りとは違う見た目の就活生をどうしても異質な目で見えてしまうため、そのような現象が生まれてしまうのだろう。また、就活の受け答えにおいても就活生のほとんどが周りと同じような受け答えをしてしまうという現状がある。これは、日本人が自分を表現することが苦手であり、かつ周りに合わせないと不安になってしまう気質が関係してくるだろう。それゆえに就活マニュアル本というものが存在し、就活生のほとんどがその本に則って就活を進めていくのだろう。このように、日本人は自分を表現することが苦手であり、周りとかけ離れることに抵抗を感じやすい気質であると言える。その点を踏まえると、ジョブ型雇用システムのような短期雇用であると転職の機会が多く、その度に自己表現をしなくてはならない。さらに、短期雇用であるとスキルがある人とスキルがない人とでどんどん格差が広がっていき、周囲との協調が取りにくい状況となってしまう。その点終身雇用のような長期雇用であれば、もちろん転職の機会が少なく、周囲との格差もつきにくい制度であると言えるだろう。

以上のことを踏まえると、日本人の気質に合っている雇用制度はジョブ型雇用システムのような短期雇用よりも、終身雇用のような長期雇用であると言えるだろう。なぜなら日本人の気質として、いわゆる普通の人間が好まれ、そういう人間が生まれやすいのが長期雇用であると考えられるからだ。

(2) 日本の文化からみた雇用システム

次に、日本の文化に着目して日本人にとっての最適な雇用システムについて考えていきたいと思う。日本の文化の特徴として挙げられるのは、未だに儒教が生活に根付いているということである。具体的にいうと、年上は敬うべきであるといった風潮や礼儀をとっても重んじるといったところで儒教の教えが日本人に浸透していることがうかがえる。日本人にとってこれらのことは一見当たり前のことであるように思える。しかし、キリスト教が根付いている国々では年齢などは関係なく皆が平等な立場にあるという考え方をしている。よって、年齢が年上だから敬うべき対象というわけではなく、相手は何歳だろうが平

等に接する文化が根付いているのである。だからこそ、キリスト教が根付いている国々は年齢ではなく能力で判断されるジョブ型雇用システムを採用しているのであり、うまく機能させることができているのであろう。

このことを考慮すると、日本人は年齢ではなく能力で判断されることに慣れていない。実際、教育の場などを見てみると当たり前のように儒教の教えが教育の一部として組み込まれていることがわかる。幼い頃から年上には敬語を使うべきであると教育され、敬語を使わないと不機嫌そうな態度を取られたり叱られたりするといった経験を積み重ねていく。そうした経験を積み重ねていくことで、年上には敬語を使うべきであると学習していく。そして、敬語を使われる立場と使う立場で多少なりとも上下関係が形成されていくのである。だからこそ、部活動などでは基本的に下の学年が雑務を行ったり、年下が年上の練習の補佐を行ったりするといったことが当たり前のように行われているのである。それは、能力よりも年齢で上下関係を形成すべきであるといった儒教の教えが根付いているからこそであるといえるだろう。そのため、年齢によって給与が決定する年功序列が特徴的である終身雇用という雇用制度が生まれたということは容易に想像できるだろう。つまり、終身雇用というのは年齢が高いほど能力が高いという儒教の考えのもと生まれた雇用制度であり、ゆえに終身雇用は日本独自の雇用制度として誕生したのである。それらの点を踏まえると、終身雇用は日本の文化を踏まえて誕生した雇用制度であり、ジョブ型雇用システムのような短期雇用よりも日本人に適していると考えられるだろう。

結論

今までの述べてきたことを考慮すると、今の日本人に適している雇用システムはやはり短期雇用よりも長期雇用であると言えるだろう。なぜなら、日本人にはまだまだ儒教の考えが根強く残っており、年齢よりも実力で判断されることに慣れていないからだ。そのような状況で日本企業が次々と年功序列を完全に撤廃し、新卒採用よりも中途採用に重きを置くようなジョブ型雇用システムに移行すれば、雇用システムに適応できない者が多く生まれてきてしまうだろう。そうすると、労働者側にとっても企業側にとってもさらなる不利益をもたらしてしまい、日本経済へも悪影響をもたらす結果となってしまいうだろう。さらに、ジョブ型雇用システムは日本人よりも欧米人の方が適している雇用システムのため、日本企業が次々とジョブ型雇用システムを導入すれば日本人の雇用が減少し、ゆくゆくは日本人の新たな雇用問題が生まれてきてしまう恐れがある。そのようなことを踏まえると、日本企業はまだまだ年功序列をベースとした長期雇用を行っていくべきだと思う。もし、今後日本の教育や文化に変化が現れ、年齢よりも実力が重視されることが当たり前の世の中になればジョブ型雇用システムに移行するべきである。しかし、まだまだ実力で判断されていることに慣れておらず、周囲との協調を重視されている現状の日本では、ジョブ型雇用システムに移行することは困難であるだろう。とはいえ、終身雇用制度が崩壊

していることから、現状の雇用システムを見直さなくてはならないことは確かである。その際、他の雇用システムに目を向けるのではなく、あくまで長期雇用をベースとして問題点を改善していき、時代により合わせた形にしていくことが求められているのではないかと私は考える。

〈参考文献〉

- 荒井一博(1997)『終身雇用制と日本文化』中公新書。
小池和男(1997)『日本企業の人材形成』中公新書。
小池和男(2015)『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』日本経済新聞出版社。
ジェームス・C・アベグレン(2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社。
野村正實(2013)『終身雇用』岩波書店。
濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店。
濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
ピーター・キャペリ(2001)『雇用の未来』日本経済新聞社。
山内麻理(2013)『雇用システムの多様化と国際的収斂』慶應義塾大学出版会。
山崎元(2017)『一生、同じ会社で働きますか?』文響社。

企業の不正会計と監査の在り方

経営学科 4年20組36番 森本 健介

目次

序章.....	165
(1) 問題の背景.....	165
(2) 研究課題の設定と研究方法	165
(3) 論文の構成.....	166
第1章 外部監査と内部監査.....	166
(1) 不正会計の定義と種類.....	166
(2) 外部監査・内部監査の定義	167
(3) 外部監査の役割.....	168
(4) 内部監査の役割.....	170
第2章 ケーススタディ	171
(1) 東芝不正会計問題.....	171
(2) オリnpas株式会社	173
(3) 小括.....	175
第3章 結論.....	175
(1) 外部監査と内部監査、個々の強化	176
(2) 外部監査と内部監査の連携	176
(3) 今後の課題.....	177
引用文献	179
参考文献	179

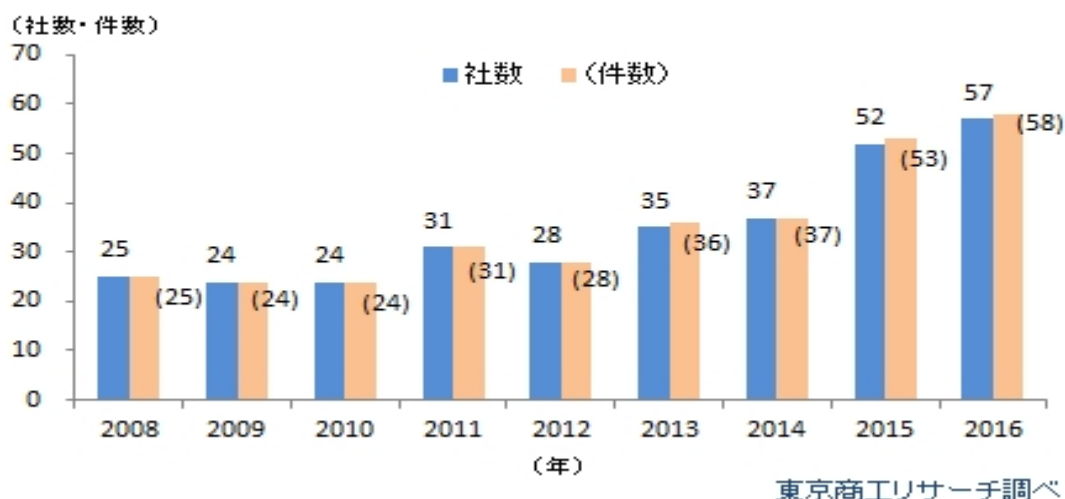
序章

(1) 問題の背景

2015 年の 5 月、東芝の不正会計問題が発覚し、大きな話題となった。これがきっかけとなり、不正会計問題が注目されるようになったが、過去を振り返ってみると、不正会計問題はかなり多くの件数が発覚している。不正会計問題は近年特に注目されるようになったが、昔からあり、完全になくすことが難しい問題なのである。日本では不正会計事件が発生するたびに、監査基準等を厳しくしてきたという背景がある。例えば、オリンパス事件をきっかけに、2013 年には監査基準の改訂に加え、監査における不正リスク対応基準が設定された。しかし、IT media ビジネス online の「上場企業の不適切会計、16 年は過去最多 大企業で多発」という記事でも「下記の図表 1 のように 2016 年の不適切会計は、社数、件数とも最多を記録した。2015 年 5 月に発覚した東芝の不適切会計を契機に、監査の信頼性確保が強く求められたことも背景にあるが、社数、件数ともに年を追うごとに次第に増えてきていることが現状である。これまで監査基準の強化と不適切会計はいたちごっこの関係が続いてきたが、今後も大きな不適切会計が発覚すると監査基準が強化され、開示件数が増加する可能性もある。」とされている。

図表 1

不適切会計開示企業推移



出典：IT media ビジネス online 「上場企業の不適切会計、16 年は過去最多 大企業で多発」(<https://www.itmedia.co.jp/business/spv/1703/15/news108.html>) 10/2 アクセス

また、公認不正検査士協会 (REPORT TO THE NATIONS ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE(https://www.acfe.jp/upload/RTTN2014_J_Extract.pdf) 10/2 アクセス) が、世界中の 1400 人以上の不正検査士 (CFEs) を対象に行った不正に関する調査における、不正検査士からの回答によれば、不正により組織が失った収入の見積り額は、収入の 5% (中間値) に上るといふ。世界の総生産額に当てはめると約 3 兆 7000 億ドルである。このように不正会計問題は古くから社会に根強く存在し、その被害額もかなり大きいもので、社会的にみても重大な問題なのである。

(2) 研究課題の設定と研究方法

上述したように、不正会計問題の被害額は約 3 兆 7000 億ドルと莫大で、監査基準を

厳しくしても、いたちごっこのような状態が続いていることが現状としてあり、完全になくすことは難しいものである。また現在の監査の在り方をみても、完全とはいえない。主に会計監査には外部監査と内部監査の2つが存在するが、監査法人などにより行われている外部監査では、内部の不正を見抜けない事例や監査法人と企業の癒着などの問題がある。このような点で外部監査には限界がある。また、内部監査についても、その独立性は担当者一人一人にかかっており、担当者が共謀した場合などは監査を公正に行うことが難しくなるのである。そこで本編では、監査基準の強化や新設だけでなく、監査のやり方や仕組みそのものを変化させることで監査を強化することにより、不正会計の予防と早期発見に努めるべきであるという問題意識に立つ。具体的にどうすれば監査を公正に行い、不正会計のリスクを低減できるかが本研究の課題である。

研究方法については、図書館などでの文献調査や新聞、雑誌での調査等、先行研究のサーベイを基本とする。また、インターネットや金融庁のホームページなども活用していく。

(3) 論文の構成

第1章ではそもそも不正会計とは何を指すのかといった定義づけを行い、実際にどういった不正会計が行われているのかといった不正会計の現状と種類を述べ、内部監査と外部監査がどのように定義づけられているかをみていく。その後、内部監査と外部監査が社会の中で具体的にどのような役割を果たしているのかについて述べる。第2章ではケーススタディとして内部監査における失敗が注目された企業、外部監査での失敗が注目された企業をそれぞれ取り上げ、内部監査と外部監査の限界と仕組みの欠点を浮き彫りにしていく。第3章では第2章で浮き彫りとなった外部監査と内部監査のそれぞれの欠点を補うためにはどうすべきかを外部監査と内部監査をそれぞれ強化していくという視点と内部監査と外部監査を連携させるという視点の両面でみていき、結びとする。

第1章 外部監査と内部監査

(1) 不正会計の定義と種類

ここでは不正会計を定義づけ、その様々な形態についてみていく。『近代中小企業』2012年の9月号によると、そもそも「不正」とは、組織または自己のため、他者を欺くことを目的とした意図的な作為または不作為であり、結果として損失を被る被害者が発生し、かつ組織または自己が利得を得ることである。ここでいう不正会計とは、実際より過大表示された資産や収益・実際より過小計上された負債や支出の二つのことである。この二つの不正を達成するための手段として、架空売上・計上時期の操作・不適切な資産評価・負債や支出の隠ぺいなどの様々な形態が存在する。以下それぞれについてみていく。

まず架空売上についてである。架空または偽装の売上は、実際に販売されていない商品やサービスの売上計上のことである。架空の売上には虚偽、または実在しない顧客も含まれるが、ときには実在の顧客が利用される場合もある。例えば、請求書は用意するが、実際には商品は届かず、サービスも提供されず、いつしかその売上そのものが取り消されてしまう売上や、実在の顧客を使い、実際に販売したものより数量を多くして、請求書を故意に水増ししたり、改ざんしたりする売上がある。

次に計上時期の操作である。これは正しくない時期に収益または支出の計上がなされることで、収益や支出をある時期から別の時期へ移し、利益を有利に増減させることを意図して行われる。次の不適切な資産評価とは主に棚卸資産や売掛金の過大計上のことで、同様に固定資産でも、不正な操作がなされることがある。最後に負債や支出の隠ぺいについてである。これは文字通り負債や支出を隠ぺいすることで、収益や資産のかさましを行う行為である。

このように一般に不正会計といわれているものは、不正会計を行うための手段であると

いうことである。それでは次に外部監査と内部監査の定義についてみていく。

(2) 外部監査・内部監査の定義

ここでは外部監査と内部監査の定義を見ていく。I I A（内部監査人協会 2018）は、内部監査は「組織体の運営に関し、価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査の目的は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う」と定義している。I I Aによると、内部監査業務（engagement）は「個々の具体的な内部監査部門の任務、作業またはレビュー活動であって、例えば個々の内部監査業務、コントロールの自己評価（C S A）のレビュー、不正調査またはコンサルタント業務である。個々の内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の業務には、特定の一連の関連する目標を達成するように設計された複数の作業や活動を含むこともある。」としている。また、内部監査人はI I Aの『内部監査の専門職的实施の国際基準』に適合しなければならない。

一方で国際会計士連盟（I F A C）によると、外部監査業務（audit engagement）は「合理的な保証を提供する業務であり、財務諸表がすべての重要な点において（または、すべての重要な点において真実かつ公正な見解を示すか公正に表示して）適用可能な財務報告フレームワークに準拠して作成されているかどうかについての意見を、監査に関する国際基準に基づいて公認会計士が表明することである。これには法規制などで義務づけられた法定監査も含まれる。」とある。外部監査人は組織の従業員ではなく第三者で、世界的に国際監査・保証基準審議会（I A A S B）の国際監査基準に従っている。表にまとめると次のようになる。

図表 2 外部監査と内部監査の主な違い

内部監査と外部監査の主な違い		
	内部監査	外部監査
目的	コントロールと業績を分析し改善する	財務状況について意見を表明する
範囲	組織の業務	会計上の財務記録
スキル	学際的	会計、財務、税務
対象とする時期	現在、将来、継続（進行）中	過去、ある時点
主な受け手	取締役会、経営幹部	投資家、公共の利益
基準	I I A の『内部監査の専門職的实施の国際基準	一般に公正妥当と認められた監査原則 一般に公正妥当と認められた監査基準
焦点	組織の価値を高め保護する	財務諸表の適正表示
雇用関係	組織の従業員	契約した第三者

出典：内部監査人協会（2018：20）

次に外部監査の実際的な役割についてより詳しく見ていく。

(3) 外部監査の役割

外部監査、主に財務諸表監査は、いったいどのような役割を果たしているのだろうか。この点について、監査のもつ経済的機能という点に着目しながらみていく。松本祥尚（2004：24）によれば、以下のような役割がある。

① 利害調整機能—スチュワードシップ(モニタリング)仮説

利害調整機能とは、情報格差をなくすことによって、株主と経営者の利害関係を平等に保つためのものである。株式会社が大きくなるにつれて、株主などの出資者は次第に会社経営に直接関わることはなくなり、その経営は専門的な知識を持っている経営者の手に任せられるようになる。いわゆる所有と経営の分離という現象である。このような場合、経営者は株主の代理人(エージェント)として株主の利益の追求のために会社経営を担うことが求められる。ただ、経営者は常に依頼人(プリンシパル)である株主の利益を大きくするために行動するとは限らない。経営者自身の利益を大きくするために、株主の利益を犠牲にして会社資産を消費する場合も少なからずあるのである。具体的には、不必要に豪華な重役室や不相応な役員交際費の支出といったものなどである。株主も経営者がこうした行動をとることを事前に予測しているため、経営者の行動を様々な手段を通じて監視(モニタリング)するとともに、必要な場合には、経営者に対する報酬の切り下げといった対抗措置を講じる。こうしたモニタリングのための最も重要な手段として、財務諸表の作成や開示による定期的な業績報告がある。つまり、株主は、財務諸表を用いて経営者の業績評価を行うことによって、株主の利益を犠牲にした経営者の不適切な会社資産の消費を防止しようとしているのである。財務諸表は、株主と経営者との間に存在する会社経営に関する情報の偏りを解消し、経営者の行動を株主の利益最大化へと向ける有用な手段としての役割を果たしているのである。ただ、財務諸表を通じた経営者行動のコントロールが有効に機能するためには、財務諸表に記載される情報が株主にとって信頼できるものでなければならない。しかし、財務諸表を作成するのが監視対象の経営者であることを考慮すると、財務諸表には常に正しい情報のみが記載されるとは限らない。なぜなら、経営者は自身にとって都合の悪い情報は隠蔽するであろうし、場合によっては、虚偽の記載を行うことが考えられるからである。そのため、株主は経営者により作成・開示される財務諸表をそのまま信頼して意思決定を行うことはないのである。こうした状況を考えれば、財務諸表に記載される情報の信頼性を高め、一定の保証を担保することが必要であり、そのための手段として独立の第三者によって実施される監査が必要になる。このように、監査は、株主が経営者をモニタリングし、(経営者報酬の切り下げや解任、あるいは保有している株式の売却を通じた資金の回収といった)適切な対抗措置をとるための有用な手段として機能することになる。一方で、経営者にとっても、財務諸表が誤解などを含まないように慎重に作成されており、かつ重大な不正が含まれていないという証拠を提供することによって、自身に課せられた責任をどれだけ実行できているかを明らかにするとともに、経営者の疑念を招くことによって経済的に不利な待遇を受けることを回避するための有用な手段として監査が用いられることになる。外部監査には、株主と経営者との間に存在する会社経営に関する情報格差を解消することで、財務諸表を通じた株主-経営者間の利害調整機能を促進する機能があるのである。

② 意思決定支援機能—情報仮説

意思決定支援機能とは投資家などのステークホルダーと企業との情報格差をなくし、より平等な状態で投資行為等を行えるようにする機能である。経済社会における企業の存在感が高まるにつれて、企業と直接的あるいは間接的に利害関係を持っているステークホルダーの範囲は拡大していく。例えば、株主や債権者といった、企業と直接的な利害関係を持

つ人々だけでなく、これから株式を購入しようとする潜在的な株主や、企業が所在する地域の住民、企業の生産する財やサービスの消費者は、いずれも間接的にではあるが、企業と利害関係をもっているといえる。これらの人々は、企業と自己との関わりについて様々な意思決定を行うことが求められる。そうした意思決定を行う際に、会計情報を中心とした企業情報が重要な役割を果たすのである。一般に、経済取引が効率的に行われるためには、当事者間で財・サービスの品質や価格等の取引にかかわる様々な情報が共有されている必要がある。ところが、実際には、必ずしもこうした条件が常に満たされるとは限らない。例えば、中古市場での売買を例にあげれば、売り手は自分の所有する商品についての性能や品質などを把握しているが、買い手はそうした情報を正確に入手できないかもしれない。このような状況のもとでは、売り手は買い手の情報不足につけ込んで自分の利益を大きくするために、不当に高い価格で自己の所有する商品を売却しようとするかもしれない。一方で、買い手の方も、相手がそうした行動に出ることを予測するため、同種・同程度の商品の平均市場価格で取引しようとするのである。このような場合には、平均以上の品質の商品を持っている売り手は、自分の商品を市場で売却しようとはしないと考えられる。もし売却する場合でも、他の平均的な同種の商品よりも品質がすぐれていることを何らかの形で明らかにし、他よりも高い価格で売却しようとするだろう。ところが、ここで開示される情報についても、買い手の方はこれをそのまま信じることはできない。開示された情報には情報作成者による虚偽が存在する可能性があるからである。したがって、開示された情報に対して何らかの形で信頼性が担保されない限り、商品の品質に応じた適正な価格の決定は困難になり、効率的な取引を行うことが難しくなる。金融商品取引法等にもとづいて開示される会計情報は、上述のような取引当事者間に存在する情報格差を是正し、証券市場における取引を円滑に進めるべく、投資者等の利害関係者の意思決定に有用な情報を提供することを目的とするものである。ただ、ここでも情報作成者の自己利益追求のために、歪められた情報開示が行われる可能性があることはいうまでもない。例えば、経営者の報酬が企業利益や株価に連動して決定されるような場合には、経営者は自己の報酬を高めるために、様々な裁量的会計処理を行い、企業利益あるいは株価を高めようとする可能性があるし、すぐれた経営者であるという名声を得るために、やはり同様の行動をとるかもしれない。あるいはこれとは反対に、とくに金融・保険・エネルギー、それに運輸といった規制産業の場合のように、儲けすぎであるとの社会的批判やそれに伴って生じる料金引き下げ要求を回避するために、企業利益を低めるような裁量的会計処理が行われる場合も少なくない。したがって、企業の開示する会計情報に対して、何らかの形で保証を担保しなければ、利害関係者はこれをそのまま信頼して利用することはできなくなり、結果として、意思決定に有用な情報を提供するという目的を達成することは困難になってしまう。こうした弊害を防止、あるいは排除するための手段として、財務諸表監査が用いられるのである。一般には、これを意思決定支援機能とよんでいる。こうした機能は、上述の契約支援機能と類似しているが、前者が株主-経営者間の関係を念頭におくのに対し、これはほかの様々なステークホルダーとの関係も念頭に入れているのである。

③ 保険機能—保険仮説

保険機能とは、会計不正等により訴訟などが発生した場合、第三者の監査機関にも責任の一部があることを理由に共同で損害賠償を負わせ、自らの責任を分散させる機能のことである。法律的な観点からみれば、監査人と被監査会社は、虚偽の表示のある財務諸表の作成・公表により生じる損失について、ともに第三者に対して連帯して責任を負うことになっているが、本来、その範囲はあらかじめ法律で念頭におかれている第三者に対してのみに限定されていた。ところが、近年、経済社会において企業の存在が高まってきており、監査人に対するその責任も次第に拡大されてきた。こうした状況のもとで、例えば、ディスクロージャーに関するトラブルにより損害賠償金を負わされることになる経営者、投資銀行、管財人それに証券引受会社等は、監査人を自らの業務に関与ないし参加させることによって保険

をかけることができる。つまり、彼らは、万一自分たちが訴えられた際に、「(公認会計士という)専門家に依拠」した旨を裁判で主張することにより、自己に対する訴訟もしくはそれにかかわる損失を(部分的に監査人に転嫁することによって)少なくすることができるのである。最近では、監査人である公認会計士等を対象とした訴訟が起こされるようになった。それに加えて、訴訟で提起される損害賠償額も大きくなってきている状況である。こうした保険機能に着目した監査の機能についての分析は、今後、ますます重要性を高めることが予想される。ではなぜ、経営者やその他の専門家たちは、保険会社ではなく、何故保険のために監査を用いるのか。おそらく、これには少なくとも次のような 4 つの可能性が考えられる。(i)財務活動に関しては監査人が関与すべきであるという考え方が広く社会に浸透しているので、監査人の参加を求めない経営者やその他の専門家は、自らが適切な注意を行使したことを第三者に対して明確かつ具体的に示すことができないこと、(ii)会計士はディスクロージャー問題の専門家なので、保険会社に比べて、監査人の方が共同被告人として、より効率的に保険機能を果たすと考えられていること、(iii)訴訟に直面している監査人は、提訴によって自ら喪失するかも知れない金銭上の損失だけでなく、自己の評判にも関心を持っているので、保険会社よりも会計事務所の方が経営者にとって有益であること、および(iv)リスク負担面の問題、すなわち監査人の方が破産あるいは財政破綻に瀕している会社と比べて「十分な資力(deep pocket)」をもっていることから、裁判所は、保険を付すことのできない投資にかかわるビジネス・リスクに対しては監査人に責任を負わせる方が適切であると考えられる傾向があることである。このことは、裁判所が監査人のことをリスクを社会化する手段のひとつであるとみなしていることを意味する。すなわち、監査人は企業の財務上の破綻に対して責任を負わされることがあるので、彼らは高額報酬を通じてこのコストを顧客に転化するが、このコストは価格の上昇や投資に対する報酬の低下という形で再度社会に転嫁される。こうして投資家が直面するはずのリスクは、最終的に社会によって負担されることになる。企業は外部監査を入れることで、リスク分散も行っているのである。

このように外部監査は利害調整機能、意思決定支援機能、保険機能という社会的にも非常に大きな役割を担っているのである。次に内部監査の役割についてである。

(4) 内部監査の役割

社団法人日本内部監査協会 (www.iiajapan.com/pdf/guide/kijyun0406.pdf 10/2 アクセス)によると、内部監査の役割は以下のとおりである。組織体はその経営目標を効果的に達成するためには、経営管理体制を確立し、事業活動の効率的推進を図るとともに、組織体に所属する人々の規律保持と士気の高揚を促し、あわせて社会的な信頼性を確保していくことが必要である。内部監査は、これらの状況を検討・評価し、必要に応じて、組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援する機能として、その重要性を認識することができる。また一方、組織体はその大規模化や活動範囲の分散化等の程度が大きくなるにしたがい、権限委譲に基づく分権管理の度合いが高くなる。この分権管理が組織体の目標達成に向けて効果的に行われるようにするためには、内部監査によるその検討・評価が一層必要となってくる。個々の組織体の内部監査機能は、それに対する期待やその内容の整備・充実の程度によって必ずしも一様とはいえない。この内部監査機能が効果的に遂行されることによって、例えば、次のような要請に応えることができる。

- ① 経営目標が組織体の末端にまで浸透し、目標に沿った施策が効果的に実行されているかを検討・評価し、その改善を図ることによって目標の効果的達成を促進すること
- ② 識別されたビジネス・リスクに対応した効果的な内部統制システムの充実を促進すること
- ③ 内部統制システムの整備・運用状況を検討・評価し、その改善を図ることによって内部統制の目標(情報の信頼性、法令準拠性の確保、効率性の向上)をより効果的に達成するとともに、法定監査の実施に資するものとする

- ④ 組織体の全体的な業務の実施状況や、部門間の連携状況を検討・評価し、その改善を図ることによって、組織体全体としての円滑な業務運営を図り、経営活動のより一層の合理化を促進すること
- ⑤ 事業活動の地域的分散化、特にグローバル化に対応して、現地での経営が、地域の法制や経営環境に正しく適応しているかを検討・評価し、その改善を図ることによって事業活動の効果的遂行を促進すること
- ⑥ 情報システムの有効性および効率性に関し、組織体の求める水準を達成しているかを検討・評価し、その改善を図ることによって情報システムの効果的運用を促進すること
- ⑦ 地球環境の保全に向けて、その対応状況や管理状況を検討・評価し、その改善を図ることによって効果的な環境管理・審査システムの構築ないし確立を促進すること

以上のような役割を内部監査は担っているのである。内部監査は外部監査とは対照的に、企業内部を効率化、合理化し、企業を良い方向へ導いていくことで、社会に還元していくという役割を担っている。次に東芝とオリンパスについてみていく。

第2章 ケーススタディ

これまで、不正会計の定義や形態をみていき、そして実際的な内部監査と外部監査の役割についてみてきた。そこでここからは実際の企業で起こった不正会計問題を取り上げる。外部監査機関に問題が目立った東芝と企業内部の問題が目立った株式会社オリンパスを例に見ていく。

(1) 東芝不正会計問題

これは日本の大企業である東芝が巨額の損失を隠していた事件である。そもそもの発端は、証券取引等監視委員会にきた東芝関係者からの内部通報で、2月に監視委員会が東芝に開示検査をしたことで発覚した。東芝も4月、社内の特別調査委員会で、調査を開始。5月15日には、元東京高等検察庁検事長の上田廣一弁護士を委員長とする、第三者委員会が設置された。第三者委員会の調査で明らかになった不適切会計の手口が大きく4つある。

まず最も早い段階から明らかになったのが、「インフラ事業における工事進行基準」(477億円)である。受注した工事の進捗度に合わせて、収益と原価を割り振る方法である。最初に工事原価総額を過小に見積もることで、原価が収益を超過した分=工事損失引当金を計上しなかった。買収した米ウエスチングハウス(WH)の案件では、2013年度第2四半期、発電所の追加工事に伴う原価増について、WHの見積もった3億8500万ドルを東芝は認めず、6900万ドルで処理した。

2つ目は「映像事業の経費計上」(88億円)。“キャリアオーバー”とされる手法であり、主にテレビ事業で、取引先に請求書の発行などを遅らせてもらい、広告費や物流費を翌四半期に先送りする。グループ間の未実現損益が消去されない例外を利用し、東芝から海外現地法人へ販売する製品価格(FOB価格)を、期末に増額させていたこともあったという。3つ目は「半導体事業の在庫評価」(360億円)である。損失を認識していたにもかかわらず、在庫の廃棄まで評価損を計上しなかった。東芝の北九州工場が閉鎖される際には、製品を造りだめしたところ、需要予測を誤ったために在庫が滞留。後になって廃棄処理をしていた。

そして最後は最も金額の大きい「パソコン事業の部品取引」(592億円)である。東芝グループは仕入れたパソコン部品について、台湾のODM(組立会社)に有償支給をしている。その際の値段は、仕入れた部品メーカーに明かさない「マスキング価格」と称し、調達価格の4~8倍で売ることもあった。東芝としては、グループ会社との取引で生じた調達価格とマスキング価格の“差額”を、製造原価のマイナスという形で、利益計上していた。ただしこの取引は、完成品を東芝グループがODMから買い戻すため、市場で

売れなければ完結しない。結局は部品の押し込み販売で、一時的に利益をカサ上げしただけ。パソコン事業は四半期末の3・6・9・12月のみ、営業利益が売上高を上回る異常値を示していた。

不適切会計が始まった原因として、東芝自身の収益構造悪化も見逃せない。とりわけ2008年度は東芝にとって、最悪ともいえる状況だった。2008年秋にはリーマンショックに伴う金融危機を受けて世界景気が暗転。東芝も2008年度には3435億円と、過去最大の最終赤字を計上した。それに追い討ちをかけるかのように、2011年3月には東日本大震災が襲った。東芝は西田社長時代の2006年ごろから、「集中と選択」を強く推し進めており、半導体と原子力発電所事業の二つに集中投資。2006年にはWHを54億ドル（当時約6300億円）で買収している。しかし、2011年に発生した東京電力・福島第一原発事故後、国内における原発新設は絶望的となり、成長柱として期待していた原発事業への望みが断たれた。半導体事業のほうも、シリコンサイクルで浮き沈みが激しく、安定的に収益が得られるわけではない。その後は次なる柱を探すべく、スマートメーター（次世代電力計）やETC（自動料金収受システム）など、新規事業の開拓に奔走した。中でも不適切会計の象徴となったのがインフラ事業のスマートメーターである。2013年9月に受注、2013年度だけで、255億円の営業益をカサ上げた。経験のない案件で、損失が見込まれていたにもかかわらず、無理に受注したこと、実績作りを優先していたことがわかる。その後も、ヘルスケア事業などに力を注いだが、目立った成果はない。リーマンショック前には、ピーク時の2007年度で7.6兆円に達した売上高も、2012年度には5.8兆円まで大幅減少した。このような厳しい状況故に東芝は上記のような不正に走ってしまったのである。（東芝「不適切会計」とは、何だったのか 1500億円以上の利益をカサ上げた背景とは 富田頌子著 (<https://toyokeizai.net/articles/-/78801?page=4>) 10/3アクセス)

ではなぜ、こうした不正を見抜けなかったのだろうか。私は外部監査人にも問題があったのではないかと考える。新日本監査法人の片倉正美シニアパートナーは、「以前は提供された情報を会計基準に照らし合わせ監査するのが役割で、不正を見抜くことが仕事ではないという業界全体の風潮があり、世間の期待とのギャップが存在していた。」「東芝には70人体制で監査を行っていました。規模が大きく、ビジネスが複雑であり、長期的に見る人が必要。ただ、チームが固定化し、慣れが生じていた部分があった。東芝の説明は整合性のとれたもので、こうした名門企業が不適切なことをするとは思わなかった。」と話したという。さらには、こう話す新日本監査法人の関係者もいる。「監査はコストという認識の会社がまだまだ多い。余計なことを言わず、監査報告書を出せと。なかでも東芝は『なぜここまで調べるのか？』などと、監査チームへの当たりが強かった」という。元新日本監査法人の会計士のAさんはこう続ける。「東芝の経理はプライドが高く、優秀な人が多い。会計士なんて圧倒的に見下している。特に若手会計士などは、試験に受かっただけで、事業のことはわからない。東芝のような複雑なビジネスをしている会社に資料を求めても、相手にされない」会計士にとって、一義的な窓口は経理部となるが、ビジネスが複雑なため、経理部がすべてを回答できるわけではない。そのため、事業部の部長などに確認する必要も出てくるが、「どうして必要なのか。なぜ、これまでは指摘しなかったのかなどと逆に問い詰められ、経理部の時点で諦めるケースも多い。新たな提案など、前例のないことには耳をかさない」という。このような東芝と監査法人の関係性にも問題があったようだ。

一方で、新日本監査法人の固有の問題もある。東芝を担当することは、同法人では「プライオリティー・アカウント」と呼ばれる出世コースである。「新日本のなかでもひときわ優秀な会計士が集まる」（関係者）が、東芝がクライアントであることに違いはない。先の片倉シニアパートナーは、こう話す。「大企業の担当を外れると出世できないんじゃないか。そのため、見て見ないふりをする部分が出てくる可能性もある。」

金融庁傘下の公認会計士・監査審査会前会長で、公認会計士の千代田邦夫さんは、はっきりこう切り捨てる。「実力のある会計士に会社が横柄になることはない。実態に沿った

意見を経営者に進言できる者が実力のある会計士。新日本の監査チームの責任者に実力がなく、結果として不正を見抜けなかったに過ぎない」と。(なぜ東芝の不正会計見抜けなかった… 「見下された」新日本監査法人 澤田晃宏

(<https://dot.asahi.com/aera/2017041300033.html?page=3>) 10/3 アクセス) 私も千代田邦夫さんの意見に全く同意である。ただ、仕組み自体にも問題があるのではないかと考える。そこについては後に考察していく。

(2) オリンパス株式会社

次にオリンパス株式会社における不正についてである。以下、オリンパス株式会社監査役等責任調査委員会による調査報告書からの抜粋である。オリンパスは、1985年度以降の急激な円高による大幅な営業利益の減少に直面し、本業における営業努力により直ちに営業収益を改善することは困難との判断の下に、営業外で利益をあげるべく、余裕資金の効率運用を目指して積極的な財務政策の展開を行う方針を打ち出した。オリンパスは、当該方針の下、金融資産の運用につき、それまでの安全な金融商品に加え、国内外の債券、株式・債券先物取引や金利・為替スワップ、仕組債、特定金銭信託、特定金外信託による運用も行うことになった。ところが、その後1990年初頭、いわゆるバブル経済が破綻したことにより、オリンパスは金融資産の運用による損失を抱えることになったことから、当該含み損を取り戻すため、リスクはより高いものの、大きなリターンも見込まれるデリバティブ等の金融商品によって多額の損失を挽回することを企図した。しかし、結果的にはこのような商品によってさらに損失が拡大する結果となった。

このような中で、それまでの取得原価主義を改め時価評価主義を採用する金融商品の時価会計基準が2001年3月期より導入されることになり、オリンパスは金融資産につき時価評価することとなると、1998年頃には950億円程度に膨らんでいた巨額の含み損を評価損として計上することを余儀なくされるという事態に直面した。

このような事態に直面して、オリンパスにおいては、財務部に所属する従業員を中心に、外部コンサルタントからアドバイスを受けるなどして、かかる事態を回避するための方策についての検討がなされ、1998年3月頃から、オリンパスは連結対象とならないファンドに対し、約1350億円もの実質的な資金を提供して含み損を抱える金融商品をオリンパスから帳簿価額で売却し、含み損を表面化せずに簿外に移管して分離するスキーム(以下、「損失分離スキーム」という)を策定し、実行するに至った。このような含み損を抱えた金融商品のオリンパスからの分離については、財務部門に所属するごく限られた従業員によって実行されるとともに、それらの限られた従業員や財務部門を担当する取締役(以下、「関与取締役」という)らによってその後も維持され、当該損失分離の事実及び含み損の状況については、歴代の経営トップ等、一部の役員に対しては定期的に報告されたものの、他の取締役や監査役には報告されなかった。また、当該損失分離のスキームは、海外の多数のファンドを利用して行われるなど、仕組みが極めて複雑なものであるばかりでなく、関与取締役により社外の協力者との間で意を通じた巧妙な隠蔽工作などが行われたことなどもあり、関与取締役らにより故意に隠された、いわば密閉されたスキームとして、その後10年以上もの長期間にわたり、財務部門以外の取締役、監査役や従業員はもちろん、監査法人にも認識されるところとはならなかった。

関与取締役は、このようにオリンパスから分離された損失については、いずれ解消しなければならないと考えており、その方法として、企業買収案件において他社の株式や資産を取得する際に、損失分離スキームにおいて分離した損失分を当該資産の価値に上乗せするなど、取得する際のFAに対して多額の報酬を支払うことにより、その

上乗せ分や報酬額を「のれん」等の資産に計上し、その後、会計上の償却期間にわたって段階的に償却して費用計上する方法(以下、「損失分離解消スキーム」という)により、分離に係る損失を解消しようと考えた。そして、その実行として行われたのが、アルティス、NEWS CHEF 及びヒューマラボの本件国内3社の株式の買取りとジャイラスの買収に伴いFA報酬として支払われた同社のワラント購入権及び優先株の買取りであった。本件国内3社の株式の買取りの一部(約720億円)とジャイラスの買収に伴うFA報酬として支払われたワラント購入権及び優先株の買取り(約630億円)は、いずれも取締役会決議を経て行われており、関与取締役以外の取締役会に出席した他の取締役や監査役において、前記の損失分離の事実を知る契機となり得るものであったが、いずれの機会においても、他の取締役は本件国内3社の株式の買取りやジャイラスの買収に伴うFA点についての疑惑に関する報道がなされた。これを知人から知らされた当時の代表取締役であるウッドフォードが独自に外部の会計事務所に調査を委託するなどして、取締役らに対して疑惑があることを提示したことなどを契機として、オリンパスに独立の第三者により構成される第三者委員会が設置され、同委員会の調査の過程において、前記事実が発覚するに至ったというのが本件の概要である。

犯行の主導的立場にあった元社長など3人とオリンパスは、虚偽内容を記載した有価証券報告書を提出したとする証券取引法及び金融商品取引法違反容疑で起訴された。2013年7月3日、東京地裁は3人に懲役2年6月～3年(いずれも執行猶予付き)、オリンパスに罰金7億円の判決をそれぞれ言い渡した(確定)。2008年3月期決算におけるオリンパスの連結純資産額は、訂正前の3,678億7,600万円から訂正後には2,442億8,100万円へと約1,236億円も減額された。また、取締役責任調査委員会(2012)によると、本事件によって同社が受けた直接的損害の合計額は約271億円で、内訳は損失分離スキームの運営のために金融機関に支払った金利26億200万円、損失分離スキームの運営のために支払った手数料等81億1,800万円、損失解消を目的とした投資の失敗による損失91億6,000万円、損失解消スキームの実行のために支払った手数料等72億円である。(調査報告書 オリンパス株式会社監査役等責任調査委員会 (<https://www.olympus.co.jp/jp/common/pdf/nr20120117.pdf>) 10/3 アクセス)

図表 3 オリンパス事件の年表

オリンパス事件の年表

年月	出来事
1985年	オリンパスが財テクを開始
90年初	バブル経済崩壊
92年1月と3月	オリンパスの山田秀雄氏が野村証券の横尾宣政氏に「含み損」の存在を伝える
96年1月ごろ	簿外ファンド「CFC」設立、「飛ばし」開始
97年3月ごろ	簿外ファンド「QP」設立
98年ごろ	含み損失950億円に
2008年	英会社や国内零細企業の買収を利用し、簿外損失を解消
2011年11月	オリンパスが粉飾決算を公表

出典：日経エコノミスト <https://www.weekly-economist.com/20170725pickup1/> 10/3
アクセス

(3) 小括

不正会計の事例として東芝とオリンパスの2社を取り上げた。これらの二つの不正は、東芝の場合は外部監査の限界、オリンパスに関しては内部監査の限界をそれぞれ浮き彫りにする形となった。東芝に関しては先述したように、外部監査機関である監査法人が東芝からの圧力であまり正確な調査を行えていなかった点や大企業が不正をするはずがないという固定観念、また、不正が行われているのではないかと波風を立てて出世コースである東芝の監査を外されたくないという思いから、発見までに時間がかかり、大きな問題へと発展してしまったのである。こういった外部監査人との微妙な力関係や監査法人の内部の制度、企業と監査法人との癒着などが起こった場合は外部監査を行っても不正発見は難しい。他方、オリンパスに関しては、外部監査で発見することが困難なほど巧妙に隠されていた不正であった。一部の経理社員と取締役などが一緒になって行われたものであったためである。このように会社の役員も一緒になって、不正を行った場合、内部監査でも不正を発見するのは難しいのである。また今回の場合、告発を行おうとした人物は異動させられるなどの嫌がらせを受けていたという。こういった社内の環境なども気づき、改善していくことができなかった点も内部監査の限界を感じさせる。このように現在の日本の監査の仕組みでは、不正の防止、あるいは早期発見は難しい状態にある。ではどうすれば速やかに不正を発見して是正することができるのか。次章から先行研究をあたりながら私なりに考察していく。

第3章 結論

ケーススタディを見ていく中で、外部監査と内部監査、それぞれについて改善点が見えてきた。第3章では様々な文献や先行研究、また自らの知識も交えながら、その解決策を考察

していく。解決策の大枠としては内部監査と外部監査それぞれについて強化するとともに内部監査と外部監査が連携していくことである。

(1) 外部監査と内部監査、個々の強化

まず外部監査の強化についてである。ケーススタディにおいて見えてきた外部監査の改善点は、企業が監査機関を雇うという形を取っているがゆえに生じる上下関係や大企業が不正をするはずがないという監査機関の固定観念などがある。これらを解決するためには外部監査機関のローテーション制度の採用が必要であると考ええる。欧州では監査法人の強制ローテーション制度が2016年より導入された。金融庁（監査法人のローテーション制度に関する調査報告 平成29年7月20日）が欧州各国の関係当局等へのヒアリング等の調査を行ったところ、監査法人の交代が会計監査の品質に与える影響等については、欧州の監査法人の強制ローテーション制度は導入後間がなく、その見極めには、なお時間が必要であるとのことであった。また、欧州では各国ごとに同制度の導入に至る経緯や各国における監査市場の状況などが異なっているが、上記の留意点への対応として、それぞれに工夫をしているとのことであった。例えば、イギリスにおいては監査法人の強制入札制度の導入、フランスでは共同監査の義務付け、さらに、欧州各国では監査法人間の引継ぎルールの整備といった対応をすることにより、これまでのところ、混乱なく監査法人の強制ローテーション制度が実施されつつあるとの見方が示された。しかし日本においては上場企業を監査できる規模の大きい監査事務所の数が限られていることや監査人の交代期はリスク評価などの手続きが多くなりコストが増すという指摘、人の知識・経験の蓄積が中断されることにより、監査の質が低下するおそれがあるという反対意見もみられる。しかし私は欧州各国のように様々な工夫を凝らすことで、そのような問題は乗り越えていけると考える。それよりも不正が多発している現状を維持する方がリスクが高いのではないかと考えている。

内部監査における課題に関しては、経営者や役員などが不正をした場合、それが外部に見えにくいという点である。この点を解決するためには内部監査を標準化、厳格化していき、経営者側を直接評価する仕組みが必要である。現状の内部監査制度は法律で定められているわけでもなく、会社がそれぞれ独自に行っているため、監査の質にばらつきがある。また、監査部は社長直属になっていることが多く、社長や役員などの経営者側を監査することが難しい状態になっている。そのため、内部監査を標準化することで、監査の品質を一定に保ち、同時に監査人の独立性も保持することが重要になると考える。監査人を独立させることで、社長や役員の不正を防止するのである。

(2) 外部監査と内部監査の連携

早急に不正を発見するためには上記で述べた内部監査と外部監査の個々の強化に加え、内部監査と外部監査との連携が重要であると考ええる。内部監査と外部監査、それぞれが単独で動いている場合には不正発見には限界があるということはケーススタディにて紹介した事例でも明らかである。これに加え、日本公認会計士協会も「会計監査人と監査委員会または内部監査人とが有機的な連携を行い、監査結果の双方向的情報交換により相互補完することによって、それぞれの監査の質の向上と効率化が図られることになる。」と述べている。具体的には、次のとおりである。

(a) 固有リスクと統制リスクの評価

リスク・アプローチによる会計監査において会計監査人は、監査リスクを合理的に低い水準に抑えるために、固有リスクと統制リスクを暫定的に評価して発見リスクの水準を決定するとともに、監査上の重要性を勘案して監査計画を策定し、これに基づき監査を実施しなければならない。固有リスク及び統制リスクの適切な評価のためには、企業の外部及び内部の経営環境を適切に把握するための情報が必要となる。会計監査人は、監査委員会や内部監査人による監査の評価過程及び評価結果を連携等により入手することにより、企業が直面する内外の経営環境を把握でき、固有リスク及び統制リスクの評価をより適切に

行うことが可能となる。

(b) 監査の効率化への対応

連結財務諸表重視の流れに伴う連結監査範囲の拡大や決算発表の早期化に伴う監査の効率化の要請により、会計監査人は、自らの監査リスクの評価の結果として連結子会社や会社の事業所等のすべてを毎期往査対象としていない場合が一般的である。この監査リスクの評価過程において、監査委員会や内部監査人による往査結果について情報交換を行い、連結子会社や事業所等の情報を入手することにより、適切な監査リスクの評価とより効率的な監査が可能となる。会計監査人は、適用すべき監査手続、その実施時期及び試査の範囲の決定において、内部統制の一部としての内部監査の有効性を評価して監査を進めることにより、監査の効率化を図ることができる。そして、会計監査人が内部監査の有効性を評価して監査を進める場合、会計監査人はさらに特定の内部監査業務の手続き及びその結果を利用することがあるとされている。このような観点から、監査委員会における内部監査の結果を利用することが、監査の効率化を図る上で有効である。

(c) 不正等の発見・防止

会計監査人は、財務諸表の利用者に対する不正な報告あるいは資産の流用の隠蔽を目的とした重要な虚偽の表示が、財務諸表に含まれる可能性を考慮しなければならない。また、違法行為が財務諸表に重要な影響を及ぼす場合があることも留意しなければならない。会計監査人が、監査役会又は監査役とディスカッションすることは、経営者の不正による財務諸表の重要な虚偽の表示を発見するのに効果的とされている。なお、委員会等設置会社においては、監査役会又は監査役に代えて監査委員会とディスカッションすることになる。会計監査人は、不正が存在するか又は不正が存在する可能性が高く、かつこれらによる虚偽の表示が財務諸表に重要な影響を与えると判断した場合には、監査委員会にその事実及び財務諸表に与える影響を報告し、適切な対応を求める必要がある。会計監査人は、取締役及び執行役の考え方や職務執行状況等について監査委員会と適時に意見交換することにより、効果的に監査リスクを把握することが可能となる。認識された監査リスクに対して適切な監査手続を実施することにより、内部統制の枠外にある取締役及び執行役による不正や違法行為を発見・防止する機会が増える。また、会計監査人は、内部統制の整備・運用状況について監査委員会及び内部監査人と意見交換することにより、執行役及び従業員による不正・誤認等を発見・防止する機会が増える。

(d) 内部統制と内部監査の充実

監査委員会及び内部監査人と会計監査人とが、内部統制の整備・運用状況やその問題点、経営環境に関する監査リスク等について意見交換することにより、監査委員会及び内部監査人は、内部統制上の問題点や改善点等に関する情報を入手することができるため、内部統制の見直しが可能になるとともに、内部監査を効果的かつ効率的に実施することができる。なお、監査委員会を設置した会社において、内部監査人が監査委員会の職務を補助すべき使用人としての役割を担う場合が考えられるが、この場合には、当該内部監査人との連携は、監査委員会との連携の中に含まれて、一体として行われることとなる。(会計監査人と監査委員会または内部監査人との連携に関するガイドライン

https://jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/00461-001309.pdf

11/22 アクセス)

以上の4つが日本公認会計士協会の考える内部監査と外部監査の連携のメリットである。このように連携のメリットは多くあり、日本企業の不正の現状を見ても必要性があると考えられる。また上で述べた内部監査と外部監査の個々の強化も連携することによりさらに効果を発揮すると考える。

(3) 今後の課題

まず内部監査と外部監査の個々の強化における課題である。内部監査の標準化における

課題は中小企業などの企業は内部監査を行う余裕がない企業がどうするかということである。日本の企業全てが内部監査を行うことが理想ではあるが、現実的にそれは難しい。今後段階的に上場企業から導入していくなどの施策が必要になるだろう。また外部監査のローテーション制度においても外部監査機関が寡占状態にあり、ローテーション制度を実行するためにはより多くの監査法人が必要であるなど様々な障壁がある。

一方、外部監査と内部監査の連携においては、内部監査と外部監査の連携による効果の検証が挙げられる。アメリカにおいては、訴訟リスクの増加という、ある意味ではマイナスの効果も指摘されているが、最も重視すべきことは最終的な監査の品質への影響である。これを解明するためのさらなる研究を促進する必要がある。そういった研究が促進されることにより、さらに外部監査と内部監査の連携というものが現実味を帯びてくると考える。

引用文献

- ・ IT media ビジネス online 「上場企業の不適切会計、16 年は過去最多 大企業で多発」 (<https://www.itmedia.co.jp/business/spv/1703/15/news108.html>) 10/2 アクセス
- ・ REPORT TO THE NATIONS ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE (https://www.acfe.jp/upload/RTTN2014_J_Extract.pdf) 10/2 アクセス
- ・ 『近代中小企業』 2012/9 月号「中小企業の不正調査」 (sc-llc.jp/news/2012/09/05/)
- ・ 会計監査人と監査委員会または内部監査人との連携に関するガイドライン (https://jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/00461-001309.pdf) 11/22 アクセス
- ・ グローバルな視点と洞察
- 内部監査人協会 (2018)「内部監査と外部監査 組織ガバナンスにおける独自の役割」『月刊監査研究 No. 530』 (<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Internal-Audit-and-External-Audit-Distinctive-Roles-Japanese.pdf>) 10/2 アクセス
- ・ 調査報告書 オリンパス株式会社監査役等責任調査委員会 (<https://www.olympus.co.jp/jp/common/pdf/nr20120117.pdf>) 10/3 アクセス
- ・ 東洋経済 『東芝「不適切会計」とは、何だったのか』
- 1500 億円以上の利益をカサ上げた背景とは 富田頌子著 (<https://toyokeizai.net/articles/-/78801?page=4>) 10/3 アクセス
- ・ 東洋経済 『なぜ東芝の不正会計見抜けなかった… 「見下された」 新日本監査法人』
- 澤田晃宏著 (<https://dot.asahi.com/aera/2017041300033.html?page=3>) 10/3 アクセス
- ・ 内部監査基準 社団法人日本内部監査協会 (www.iiajapan.com/pdf/guide/kijyun0406.pdf) 10/2 アクセス
- ・ 『日経エコノミスト』 (<https://www.weekly-economist.com/20170725pickup1/>) 10/3 アクセス
- ・ 八田進二著 (2007)『外部監査とコーポレートガバナンス』同文館出版
- ・ 松本祥尚著 (2004)『ベーシック監査論』同文館出版

参考文献

- ・ 大谷郁夫著 (2007)『企業不祥事を防ぐ内部統制システム』中央経済社
- ・ 監査法人のローテーション制度に関する調査報告 (第一次報告) (https://www.fsa.go.jp/news/29/sonota/20170712_auditfirmrotation/02.pdf) 11 月 12 日アクセス
- ・ 仙場胡丹著 (2016)『グローバル時代における監査の質の探求』千倉書房
- ・ 宝印刷総合ディスクロージャー研究所 (2009)『内部統制制度の運用と課題』中央経済社
- ・ 竹村純也著 (2007)『内部統制の仕組みはこうつくる』日本実業出版社
- ・ 日本取締役協会編 (2008)『内部統制の責任と現状』税務経理協会
- ・ 根田正樹 菅原貴与志 松嶋隆弘編著 (2007)『内部統制の理論と実践』財経詳報社
- ・ 野坂晃史 仁木一彦 三好直樹著 (2007)『図解一番はじめて読む内部監査の本』東洋経済新報社
- ・ 町田祥弘著 (2019)『わが国監査規制の新潮流』同文館出版
- ・ 松本祥尚著 (2004)『ベーシック監査論』同文館出版