

経済研究所 年報

第 20 号
April 2007

研究報告

年産200万台を超えるT型車を

フォード社はどのように達成したか？

——フォード社の生産システム再検討——

……………和田 一夫

量的緩和策の評価と課題……………栗原 裕

企業と市場・社会—CSRの意義を考える—

……………十川 廣國

企業家論の視点と

コーポレートガバナンス

……………池本 正純

浮世絵を生かしたまちづくり

——小布施町の北斎と墨田区の北斎——

……………堀内 圭子

成 城 大 学

經 濟 研 究 所
年 報

第 20 号

成 城 大 学

THE INSTITUTE FOR ECONOMIC STUDIES
OF
SEIJO UNIVERSITY
2007

巻 頭 の 辞

1987年に開設された本経済研究所は今年20周年を迎えることとなった。研究所の母体となった高垣文庫の発足から数えると、実に30年ということになる。これもひとえに学内、学外の皆様の温かいご理解、ご協力の賜物と改めて感謝すると同時に、今後の一層のご支援をお願いする次第である。

ここで、高垣寅次郎先生について何かエピソードを紹介できればよいのであるが、私が成城大学に着任した1985年の夏に先生は亡くなられたので、先生の讐咳に接する機会は残念ながらなかった。また、金融は私の専門外であるので、私には高垣先生の業績について語る資格もない。

そういう私が初めて高垣先生のお名前を耳にしたのは、藤野正三郎先生（当時、一橋大学）と畑中康一先生（関東学院大学）が分析した「大学で経済学関係の教科を担当している教員」を対象とした詳細な実証研究に接したときである（成果の一部は、論文「エコノミストの労働市場—個票にもとづく分析—」として一橋大学『経済研究』（第33巻3号、1982年7月）に発表されている）。

この実証研究では、膨大なデータを収集、整理して、さまざまな視点からの分析が行われたが、私が今でも覚えているのは、経済学関係の学会の会員年齢構成の比較である。正確な数字は忘れたが、金融学会の平均年齢が他のどの学会よりも高く、その理由は高垣先生であると畑中先生から教示された。改めて調べてみると、高垣先生は1950年から1982年まで金融学会の第3代会長を勤められているが、これは先生が60歳から92歳までの期間になる。とても真似のできない気力である。

もう1つ、私が高垣先生のお名前を偶然、見つけたのは、内藤初穂『星の王子の影とかたちと』（筑摩書房）を読んでいたときのことである。これは『星の王子様』の翻訳者として有名な内藤濯についてご子息が書かれた書籍であるが、このなかに図書館長であった高垣先生が東京商科大学（現在の—橋大学）を去る原因となる「白票事件」の顛末が紹介されている。白票事件とは、3件の学位請求論文の審査報告と票決が行われた1935年7月9日の大学教授会において、杉村広蔵論文への投票の内訳は総数21、可13、否1、白7で、学位規定

による可決の必要条件（出席教授の4分の3以上の賛成）を満たさないため否決されたことから、佐野善作学長はじめ審査委員の高垣先生ら白票グループを糾弾する運動が起こった学内紛争である。内藤濯は当時、東京商科大学でフランス語を教えていて、この事件に遭遇したのである。連袂辞職により学内肅正を訴えようとして1936年2月に辞表を提出した14名の中には、高垣先生や内藤濯の名前が見える。事件は三浦新七新学長の下で、1936年5月に高垣、本間喜一、杉村の免官で解決することになったが、杉村論文の審査員であった高垣先生がなぜ白票を投じられたか知りたいと思う。先生に直接お尋ねしたいところであるが、それはもう不可能である。

2007年5月

成城大学経済研究所長

小 平 裕

目 次

| | | |
|--|--------------|-----|
| 巻頭の辞 | 小平 裕..... | 1 |
| 研究報告 | | |
| 年産 200 万台を超える T 型車を フォード社はどのように達成したか? | 和田 一 夫..... | 5 |
| —フォード社の生産システム再検討— | | |
| 量的緩和策の評価と課題 | 栗 原 裕..... | 47 |
| 企業と市場・社会—CSR の意義を考える— | 十 川 廣 國..... | 65 |
| 企業家論の視点とコーポレートガバナンス | 池 本 正 純..... | 89 |
| 浮世絵を生かしたまちづくり | 堀 内 圭 子..... | 113 |
| —小布施町の北斎と墨田区の北斎— | | |
| 研究所だより | | 145 |
| 前号目次・編集後記 | | 149 |
| 「経済研究所年報」刊行一覧..... | | 150 |

年産 200 万台を超える T 型車を フォード社はどのように達成したか？*

——フォード社の生産システム再検討——

和田 一 夫

1. 課題の設定

フォードの T 型車（モデル T）は自動車産業の歴史にその名を残す有名な自動車である。フォード社が T 型車を導入したのは 1908 年であり、同年 10 月から第一号車の出荷を始め¹⁾、1927 年までに約 1,500 万台の T 型車を同社は生産した。さらに 1923 年には年産 200 万台を超える T 型車をフォード社は生産したのである。T 型車はまさに史上空前の量産車であり、フォード社は T 型車によって「大量生産」（マス・プロダクション）を実現したと称えられてきた。このため「大量生産」が話題になるたびに、T 型車やフォード社、あるいは同社の創業者ヘンリー・フォードが繰り返し言及されてきたのである。

日本のトヨタと日産が年産 200 万台を実現したのはそれぞれ 1972 年、73 年である。年産 200 万台という水準がいかに大きかったかは、この水準に日本の自動車メーカーが到達したのが、フォード社から半世紀も後のことであったという事実からもわらう。1960 年代末の日本の自動車メーカーにとり、年産

* 本稿は 2006 年 7 月 1 日に成城大学経済研究所で「フォード生産システムの再検討から、トヨタの企業行動を読む」という題目でおこなった講演の内容をもとに大幅に改稿したものである。当日、参加者からいただいた質問やコメント、意見は改稿に有益であった。記して謝意を表したい。

1) 近年の T 型愛好家たちの調査によれば、T 型一号車は 1908 年 9 月 27 日だが、それ以前にもあるいは試作車、あるいは開発途上の T 型車は生産されていたと主張している。Bruce W. McCalley, *Model T Ford: The Car That Changed the World* (Wisconsin: Kraus Publications, 1994), p. 11. を参照。

200万台は外国メーカーと競争し、自社が存続し続けるためには是が非でも達成しなければならない生産水準だと考えられていた。そのため、日本のメーカーは年産200万台を達成するために、自社で組立や機械加工など専門工場を新設し、旧設備を増設しただけでなく、他社に生産を委託して200万台の自動車を生産したのである²⁾。

フォード社がT型を年産に200万台を製造していた頃、日本における自動車保有台数は少なかったものの急速に増大し始めていた。しかし、日本における自動車製造はようやく実用に耐える自動車が製造され始めたばかりであり、量産にはほど遠い状況だった。現在のトヨタも日産もまだ誕生していなかった。1923年という時点をとってみれば、アメリカと日本における自動車製造の経験の差は懸け離れたものであった。企業レベルだけを考えてみても、一年間で200万台を製造していた企業に、まだ自動車製造の経験がまったくない企業(累積生産台数がゼロの企業)が追いつくことは、たとえ後発によるメリットがあるにせよ、困難どころか不可能に近いと考えるのが当然であろう。それにもかかわらず、現実に日本企業の生産台数がアメリカの企業を上回ろうとしている。これはどのように説明すれば良いのであろうか。

先発企業との差を後発企業が縮めることはそれほど珍しいことではない。後発企業は、先発企業の経験から学ぶことができるからである。また、先発企業による失敗なども考慮すべきかもしれない。だが、先発企業と後発企業との差は見かけのものであって、実際にはそれほど差がなかったのではないだろうか。これまで日本の研究者は、トヨタの年産200万台を達成したときの状況などを説明してきた。だが、不思議なことに、フォード社がどのようにしてT型を年産200万台製造したかを解明した論考は、管見の限り見あたらない。その結果、フォード社の生産システム(以後、フォード・システムと略記)に対して過度に高い評価をしてきたのではなかろうか。そのためにも、本稿ではフォード・システムを再検討したい。

トヨタが年産200万台を達成してから約30年を経た21世紀初頭、新聞紙上などではトヨタの生産台数の大幅な伸びに注目が集まっている。2006年のアメリカでの新車販売台数は、ダイムラークライスラーの北米部門クライスラー

2) さしあたり、トヨタグループ史編纂委員会編『絆——豊田業団からトヨタグループへ』(トヨタグループ史編纂委員会、2005年)122～26頁を参照。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

を抜き、ゼネラル・モーターズ (GM)、フォード・モーターに次ぎ、トヨタが年間で初めて3位となったという。また、2007年中にはトヨタの世界における生産台数はGMを抜き世界一位になると予測されている。こうした事態がどのようにして可能になったかを問うこと自体は研究の対象として興味深いものである。実際、ジャーナリズムを含む多くの記事や論考がこの点を論じてきている。この問題に屋上屋を架すことはやめ、長期的な視点に立ち別の観点から問題に接近してみようというのが本稿の目的である。

フォード・システムについては聞きあきたという読者が大半であろう。その読者に問おう。次の簡単な質問に答えられるだろうか。フォード社がT型を年産200万台製造した時に、フォード社の中核的工場であるハイランド・パーク工場では何台を組み立てていたのだろうか。その台数とともに、それが経済的に合理的な行動であったかどうか説明することができるか。日本では経営学や経営史の多くの教科書はフォード・システムについて何らかの解説をするのが通例であるが、それがしばしば不正確なうえに、上記の問いに答えるような情報は提供していない。こうしたことを考え、「年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？」という問いに、簡明直截には答えず、最初にフォード・システムに対する一般的な誤解を解くことから始めることにする³⁾。これは本稿のタイトルにも密接にかかわる。T型車を年産200万台も製造したのは、それだけ実際に販売したか、その台数を販売可能と経営陣が判断したからである。何故それだけの台数を販売可能と考えたのであろうかと問えば、販売価格が安かったと答える読者が多かろう。何故、販売価格が安くなったのか。この問いには、移動式組立方式（つまり、コンベヤー）を導入して自動車を組み立てるようになったからと自信に満ちて答える読者が多かろう。本稿で扱う最初の問題は、本当に移動式組立方式を導入したからT型車の製造コストが下がり、販売価格を低落させることが可能になったかである。その前に、フォード・システムの標準的な説明を確認することから始めよう。

3) 本稿は筆者の未発表論考「フォード・システムの『日本の寓話』」に依るところが大きい。この論考は、名古屋大学出版会から刊行予定の書物のために執筆したものである。また、やや論点・強調点が異なったバージョンが、大東英祐編著『ビジネス・システムの進化』（仮題）（有斐閣、2007年夏刊行予定）にも「フォード・システムの再検討」として所収される予定である。

2. フォード・システムの標準的な説明

経営学であれ、経営史・経営管理の教科書であれ、その他の分野の書物であれ、ヘンリー・フォードについて言及し、彼が生み出した大量生産を、フォードのT型車を例にとりて説明することが多い。その際、ほとんど必ずといって良いほど移動式組立ラインの導入によってT型車の組立時間が劇的に低下したと述べるのが通例である。自動車研究の専門家よりも、啓蒙的な書物の説明のほうが、一般にどのように理解されているかを見るにはより適切だろうから、米倉誠一郎の『経営革命の構造』(岩波新書)から関係箇所を引用しておこう。

「…仕事を人間のところにもってくる……これがベルトコンベアーやロールウェイによる移送式組立ラインの移送式組立ラインの発想であり、フォードはデトロイト郊外のハイランド・パーク工場で綿密なライン生産を実用化した。T型フォードのシャーシ組立てに要する時間は、固定式の平均12時間28八分から1912年には2時間38分、1914年には1時間33分にまで短縮された」⁴⁾。

引用文の「移送式」は意味内容を的確に表す訳語ではあるが、一般に用いられ本書でも使用している「移動式」のことである。

この引用文を検討してみよう。「T型フォードのシャーシ組立てに要する時間」が、移動式組立ライン導入する前の作業方法である静止式(米倉の用語では「固定式」)では「平均12時間28分」(傍点は筆者)かかったと米倉は書いている。だが、これは不正確である。静止式の組立方式で最も良かった記録が12時間28分であったのである。決して「平均」ではない。しかも、この記録が達成されたのは1913年の夏のことだった⁵⁾。この記録を出した後、フォードの技術者は静止式による組立方式から移動式の組立方式を試行錯誤し、「2

4) 米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波新書、1999年、156頁。

5) Horace Lucien Arnold and Fay Leone Faurote, *Ford Methods and Ford Shops* (New York: Engineering Magazine, 1919) p. 139. アーノルドとファウロートは、この記録達成の月をある箇所では1913年8月と書き(*Ford Methods*, p. 136)、別の箇所では1913年9月と書いている(*ibid.*, p. 139)ので、ここではさしあたり1913年夏としておく。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

時間38分」という記録を達成する。この記録は「静止式組立の最良の記録」を大幅に短縮しているのだから、静止式で実施されたものではない。とすれば、先の引用文が言う「1912年」であり得るはずがないのである。また、フォードが移動式組立を導入する試みを始めたのは1913年である。これは教科書レベルの書物にも載っていることであり、「2時間38分」が1912年に達成されるはずがないのである。

引用文の記述は不正確であり、混乱している。だが、著者の言いたいことは次の点にあらう。フォードの最終組立工程で、静止式の組立方式を採用していた時にはシャーシの組み立てに12時間28分かかっていたものが、コンベヤーを用いた移動式組立ラインを導入すると1時間33分に短縮できた。つまり、約8分の1に組立時間が短縮された。これは確実にコストを低減させたに違わず、まさしく移動式組立ラインは驚くべき成果もたらしたのだと。これは、ただ前述の引用文の著者だけが書いてきたわけではない。それゆえ広く読まれている書物から引用しただけのことであり、他意はない。

この引用文が依拠しているデータの源は、アーノルドとファウロートの『フォード方式とフォード工場』（1919年）である⁶⁾。米倉が直接この書物を参照したかどうかは定かではないが、どのような書物・論文を参照しようとも、米倉が論じる問題を扱う一次的な情報が掲載されているのは『フォード方式とフォード工場』以外ありえない。しかも同書のどの箇所が、上述のような説明の典拠になったかも、専門家なら簡単に特定できるのである。なぜなら、「移動式組立法が労働生産性に与えた推計について、最も広く引用されている」箇所であり⁷⁾、専門家が上述の説明をする際には必ず参照にすべき箇所だからである。というよりも、このような数値データが利用できる資料というのは、さしあたり『フォード方式とフォード工場』（あるいは書物として上梓される前の論考）の当該箇所しかない。これが現実の資料状況なのである。

6) Arnold and Faurote, *Ford Methods*.

7) Wayne Lewchuk, *American Technology and the British Vehicle Industry* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), p. 49.

3. 移動式組立ラインの導入によってT型車のコストは下がったか?⁸⁾

前節でのフォード・システムの標準的な説明を読めば、やはり移動式組立ラインの導入によってT型車のコストは大幅に削減したと、読者の多くは確信するに違いない。シャーシ組立で、静止式から移動式へと組立方式を切り替えて一台の組み立てにかかる総労働時間が約8分の1に減ったのだから、コストが下がらなかったはずがないと。しかし、最近の研究は、移動式組立ラインの導入によってコストは下がらなかったと主張しているのである。何故だろうか。この点を説明しよう。

(1) 移動式組立ラインの導入は、組立工程全体で総労働時間をどれだけ減少させたのか?

移動式組立ラインの導入について述べてきた論考のほとんどが、シャーシの組立工程についてだけ述べる。『フォード方式とフォード工場』(1919年)は他の組立工程についても丁寧に記録しているし、移動式組立ラインが導入されなかった工程でも組立時間が短縮したことを記録している。それにもかかわらず、全体としてみれば、シャーシの組立工程だけに議論が集中されてきた。

近年、ようやくアーノルドが残した観察記録全体から組立時間の短縮を整理した論文がでた⁹⁾。これによって、移動式組立ラインが導入された工程と移動式組立ラインが導入されなかった工程での時間短縮を示したのが表1と表2である。これによれば、移動式組立ラインが導入された工程全体としては、組立時間がほぼ4分の1になったことがわかる。これは大幅な時間短縮といえる。ただ、表1からも明らかなように、移動式組立ラインの導入による組立時間の

8) 移動式組立ラインを何故フォード社が導入したかを説明するためには、フォード社での静止式組立の状況を説明する必要がある。この問題は前掲拙稿「フォード・システムの再検討」や名古屋大学出版会から刊行予定の書物で取り上げてあるので、興味のある読者はそれらを参照されたい。

9) J.E. Gibson and Nasr Mahmoud, "The Moving Assembly Line: Real Labor Productivity Improvements Produced", *Journal of Manufacturing and Operations Management*, vol. 3, no. 4 (1990). 本項目は、この論文に大きく依拠している。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

短縮幅は、シャーシ組立が他の工程にぬきんでて大きかったことに留意しなければならない。また移動式組立ラインが導入されなかった工程でも組立時間が短縮している（表2参照）。移動式組立ラインが導入されなかった工程でも、度重なる組立方法の改善などで、組立時間は全体として約2分の1になっている。この時期、フォードの技術者は移動式組立ラインを導入した工程でも様々な工程の改良や改善を行っていた。移動式組立ラインを導入しなかった組立工程で、そうした改良・改善によって作業時間が約2分の1になった事実から、移動式組立ラインのみで作業時間をどれだけ短縮したかを大雑把に考えるならば、約4分の1ではなく、約2分の1にしたと考えるべきであろう。これとても大幅な作業時間の短縮である。だがシャーシ組立工程だけを検討して、移動式組立

表1 移動式組立ラインを導入した工程での総労働時間の変化

| 組立工程 | 総労働時間 | | | 原著頁 |
|-----------|---------------------------|-----------------|----------------|-----|
| | 移動式組立方式の導入前(A) | 移動式組立方式の導入後(B) | (B)÷(A) | |
| | (分) | (分) | (%) | |
| シャーシ | 840 | | 11.1 | 103 |
| | 748 [最良の記録] (728)* | 93 [1914年4月30日] | 12.4 (12.8) | 139 |
| エンジン | 594 | 238 [1914年5月4日] | 40.1 | 103 |
| | | 226 [1914年5月8日] | 38.0 | 116 |
| マグネット | 20 | 5 | 25.0 | 115 |
| トランスミッション | 18 | 9.2 | 51.1 | 115 |
| フロント・アクスル | 150 66.5 [1914年1月1日]** | 26.4 | 17.6 39.7 | 193 |
| 総計 | 1622*** (1426.5) | 359.6 | 22.2 (25.4) | — |

出典：J.E. Gibson and Nasr Mahmoud, "The Moving Assembly Line" ただし、この論文の著書が掲載する数値に疑問がある場合は、Arnold and Faurote, *Ford Methods* によった。また第5欄「頁」の数値は後者の頁を示す。

*本稿でも指摘したように、Arnold と Faurote は12時間28分と書くことが多いが、同じ箇所でも728分とも書いているので、念のため728分による数値も示した。

**移動式組立の導入は1914年6月1日で、それ以前の時点で原著者が示している最良の数値

***最も大きな数値を示した。下の括弧内の数値は最も少ない数値を示した。

表2 移動式組み立てラインを導入しなかった工程での総労働時間の変化

| 組立工程 | 改善前(A) | 改善後(B) | (B)÷(A) | 原著頁 |
|---------------------------|-----------------|------------|-------------|---------|
| ピストン及びコネクティング・ロッド(4個セット) | (分) 12.3/セット | (分) 5.6 | (%) 45.5 | 108&109 |
| コンミテータ及びハウジング | 24.3 | 16.5 | 67.9 | 219 |
| アルミ鋳造トランスミッション・カバーの製造と仕上げ | 35.6 | 13.2 | 37.1 | 281 |
| プッシング | 59台 | 28.8 | 48.8 | 306 |
| カムシャフト成形 | 5.33 | 0.58 | 10.9 | 326 |
| 合計 | 136.5 | 64.7 | 47.4 | — |

Gibson and Mahmoud. "The Moving Assembly Line". ただし、この論文の著書が掲載する数値に疑問がある場合は、Arnold and Faurote, *Ford Methods* によった。また第5欄「原著頁」の数値は後者の頁を示す。

ラインの導入が作業時間を約8分の1に縮める効果があったというのは、移動式組立ラインの効果を誇張することになっているのである。

まだ考えておくべきことがある。移動式組立ラインが導入された工程は、T型自動車の生産全体の中でどの位の割合を占めていたかである。つまり、移動式組立ラインがどんなに総労働時間を大幅に削減しようとも、そうした工程が全生産工程のほとんどを占めるのか、ごく限定された一部しか占めないのかによって、全体の総労働時間の短縮に大きく影響するからである。

アーノルドの観察によれば、移動式組立ラインでの直接労働者は764名である¹⁰⁾。この時期、ハイランド・パーク工場全体における直接労働者の数は7,000人を上回っていたと言われる。したがって、移動式組立ラインの直接労働者の割合は、1割を上回るにすぎない。この数字から想定されることは、移動式組立ラインによる組立時間を大幅に短縮したとしても、全体の労働コストに及ぼす影響は限定的だったのではないかということであろう。

だが、これは推測にすぎない。次に視点を変えて、同じ問題を扱おう。

(2) 移動式組立ライン導入によりコストが低減したから、販売価格が急落したのか？

シャーシ組立工程に移動式組立ラインを導入したことで、シャーシ組立にかかる総労働時間が約8分の1になった。この大幅な労働コストの削減は、間違いなくT型車の生産コストを下げたに違いない。これを示すのが、T型フォー

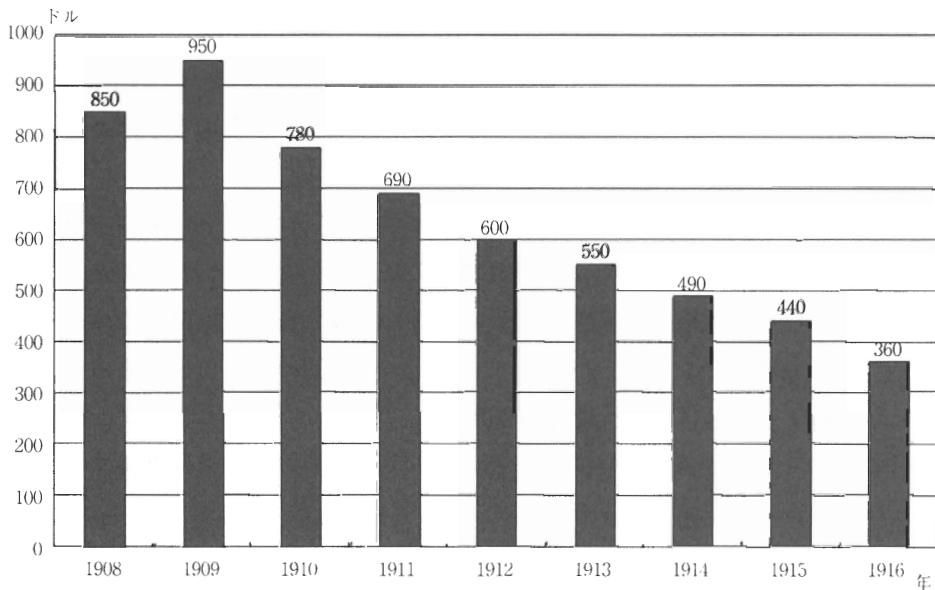
10) Gibson and Mahmoud. "The Moving Assembly Line". p. 298.

ドの販売価格の急激な下落（図1参照）だと、当然のように取り扱われてきた。だが販売価格の低下は必ずしも製造コストの下落を意味しない。経営陣の方針によっては、販売価格は少なくとも一定期間に限れば製造コストと販売価格の推移は乖離する可能性があることを忘れてはならない。販売価格の低落は必ずしも製造コストの低落を意味しないし、販売価格の上昇は必ずしも製造コストの上昇を意味しない。したがって、図1を示し、販売価格が低落しているからといって、製造コストが低下したとは必ずしも言えないのである。

T型車の価格の動きをもう少し詳しく検討してみよう。T型車と言っても、実はさまざまなタイプの車が販売されているが、ここでは主力車種であるツーリングカー（幌付き自動車）の価格の推移を見てみよう。ほとんどの研究者が検討してきたのも、図1に示したツーリングカーである。実はツーリングカーの価格はただ下落を続けたのではない。図1に示していないが、1918年2月、1918年8月には値上げされている。だが、この価格引き上げは、軍需生産など第一次大戦中の影響や、第一次大戦後の経済状況を考慮に入れねばならないので、ここでは考察外としよう。

だが図1に示すツーリングカーの価格推移に触れる研究者やジャーナリスト

図1 フォードT型車（ツーリングカー）の販売価格の推移（1908～1916年）



(出典：ハウンシェール『アメリカン・システムから大量生産へ』285頁)

の多くが、1908年に生産・販売が始まったT型車の価格が一年後に約10%値上げされたことは無視する。850ドルで市販されたツーリングカーは、1909年10月1日に950ドルに値上げされる。1910年10月1日に780ドルに価格が引き下げられるまでの一年間、950ドルのままだったのである。移動式組立の導入前のことであり、静止式組立方式のために生産コストが上昇したためと想定してか、図1を示す論者はこの事実に注意をうながすことはほとんどない。

静止式組立方式が採用されていたためにコストが上昇したという因果関連を推定したと仮定しよう。この推定が正しいとすれば、移動式組立方式を導入する1913年以前に価格が下落している事実を、移動式組立と結びつけることは論理的に困難となろう。こうしたことを想定してか、ツーリングカーの価格推移を示すが、ほとんど何の説明も付け加えないのが通例である。

価格の改定には普通は何らかの意図的な経営判断が働くではなかろうか。そうした観点からヘンリー・フォードの自伝『我が人生と事業』(1920年)を読むと、明快に価格改定の説明が次のようになされている。

「1909～1910年の間、新しい土地と家屋の支払いにあてるために私は価格をわずかながら上げた。…まったく同じ事を数年前にも行った。この場合は、リヴァー・ルージュ工場を建設するために、毎年の恒例となっていたほどには価格を引き下げなかったのである。…ロードスター以外の全モデルの価格を100ドル値上げした…。…新たな施設が整った1910～1911年にはツーリングカーの価格を950ドルから780ドルに切り下げた」¹¹⁾。

つまり、ハイランド・パーク工場を建設する際に、フォードは価格を意図的に引き上げたのである。少なくとも短期的には、販売価格と実際の製造コストは乖離する可能性はある。実際、T型の場合にも投資資金の捻出のために製品価格が引き上げられたことをヘンリー・フォードは認めているのである。

しかし図1によれば、販売価格は傾向的に下落していることは疑いない。長期にわたって製造コストが販売価格を上回る事態が続けば経営は破綻するから、

11) Henry Ford, *My Years and Work* (Garden City, New York: Double Page Co., 1923), pp. 73-74. 本書には大正15年発行の加藤三郎訳『我一生と事業：ヘンリー・フォード自叙傳』をはじめ多数の訳書があるが、原文による。

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

やはり T 型の製造コストは傾向的に低落していたというのが常識的な考え方であろう。この「常識的な考え方」によって、移動式組立ラインの導入は製造コストを大幅に低落させたのは紛れもない事実だと見なすようになったのである。図 1 から明らかなように、最終組立工程に移動式組立ラインが導入された 1913 年以前にも、T 型（ツーリングカー）の販売価格は下落している。それにもかかわらず、図 1 は移動式組立方式によって製造コストが低下したことを示すものとされてきた。図 1 に示す販売価格が製造コストと極めて相関が高いとしても、1913 年以前の価格低落はどのような理由で生じたのだろうか。

図 1 から直接的に T 型の製造コストを推定することは論理的に無理がある。したがって、何らかの方法で製造コストを推定するしかない。これによって、従来言われているように、移動式組立ラインの導入によって T 型車の製造コストが下落したということができると検証してみよう。

(3) フォード T 型の製造にかかる労働時間の推移

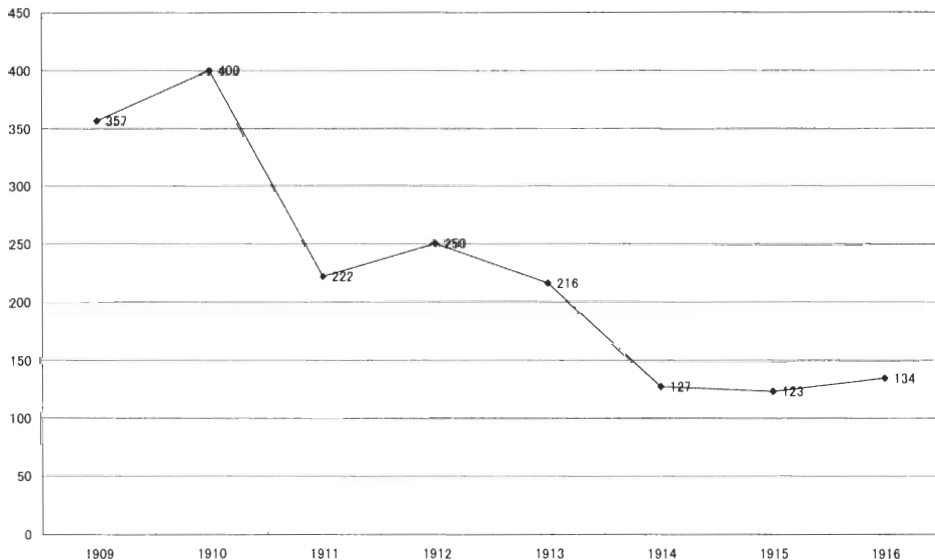
T 型の販売価格は移動式組立ラインを導入する前から低落傾向を示していたことは紛れもない事実である。ところで、最終組立工程だけでなく、さまざまな組立工程全体をとっても、それらが自動車製造コストのほぼ全体を占めるわけでもない。それにもかかわらず、最終組立工程への移動式組立ラインの導入による劇的とも言える労働時間の削減を示したアーノルドとフォロートの観察記録は、移動式組立ラインの導入によって T 型車の製造コストが大幅に削減されたという単純な因果関連として多くの人々に受け入れられていった。この単純化された論理構成はわかりやすく、疑いもない事実だと考えられたのである。研究者も、この問題を再考しても新しい発見を得られまいと考えて、他の魅力的な研究テーマを追求していったのである。その結果、T 型車の製造コストを一定の時期にわたって推定してみるという基礎的な作業は努力多くして益の少ないものだと考えられ、実際には近年になるまで行われなかったのである。

こうした状況の中で、ウィリアムズらの「ラインの神話」という論文が 1993 年に発表される¹²⁾。この論文の主張を端的に示すのが図 2 である。この図から

12) Karel Williams, Colin Haslam and John Williams, with Andy Adcroft and Sukhdev Johal, "The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-16", *Business History*, vol. 35, no. 3 (1993).

もわかるように、フォードT型一台当たりにかかる総労働時間は、1910～11年と1913～14年の2回にわたり大幅に低下している。この二つ時期に挟まれた年月には、ほとんど一台当たりの総労働時間は変化していない。1910～11年には移動式組立ラインは導入されていない。したがって、移動式組立ラインが導入されたから、T型一台の製造にかかる労働時間が大幅に減少したとは言いがたい。さらに、1913～14年の労働時間の減少がすべて移動式組立ラインの導入によるものかどうかは不確かである。シャーシ組立に移動式組立ラインが導入されて削減された労働時間は約11時間であるから、図2が示す1913～14年にフォード社で生じた約90時間に及ぶ労働時間削減の約1割しか説明できない。またアーノルドとフォロートが記録したさまざまな組立工程での移動式組立ライン導入によって削減された労働時間は約21時間であり(表1参照)、約90時間削減のうちの4分の1に満たない。たしかに削減された労働時間の4分の1も説明できることは大きな要因である。だからといって、あたかも移動式組立ライン導入がT型車の組立時間が大幅に削減された要因のすべてかの言うわけにはいくまい

図2 フォードT型一台の製造にかかる労働時間



出典：Karel Williams, Colin Haslam and John Williams, with Andy Adcroft and Sukhdev Johal, "The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-6", *Business History*, vol. 35, no. 3 (1993), p. 73.

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

ウィリアムズらの論文「ラインの神話」は、直接に T 型車の製造コストを推定したものではないが、それに大きな割合を占めるとされる総労働時間が移動式組立ラインの導入以前に大きく低下していたこと、また移動式組立ラインの導入によって削減された労働時間は減少した労働時間の過半を説明するものでないと主張したことによって、それまでの「フォード・システム」の理解に再考をせまるものだった。

ウィリアムズらの示したデータは年度ごとのデータである。この時期のフォードが急激な変革期であったことを考えれば、年度ごとのデータのような間隔の粗いデータで、この時期のフォードの状況を捉えられるかという批判はあり得よう¹³⁾。こうした不満に応えるかのように現在までに提示された論考に、月次ベースのデータを使った「神話の測定」というワーキング・ペーパーが発表されている¹⁴⁾。「神話の測定」の著者たちは、次のように説明する。

「1 台当たりの総労働時間は 1910 年から 1913 年にかけて少しだけしか低下せず、約 225 時間になった。それから 1914 年末までに 1 台当たり約 120 時間にまで落ち、1921 年までその水準に留まった。」¹⁵⁾

総労働時間が 225 時間に低下したことが、「神話の測定」の著者たちのように、「少しだけしか低下」しなかったと評価を下すのが適切かどうかは見解が異なろう。彼らのデータからは確実に言えることは、1914 年末まで総労働時間は傾向的に低落していたことのようなのである。実際、「神話の測定」の著者たち自身も次のように述べている。

13) 実際に、ラフは次のワーキング・ペーパーで、「月ごとに生じている変化を、年次データが要約的に示しているのか、ゆがめていか検証できない」と批判している。Daniel M. G. Raff, "What Happened at Highland Park?", Working Paper at the Wharton School and National Bureau of Economic Research (Revised at April 20th, 2003), p. 6.

14) Dr. James M. Wilson and Margalet Milner, "Measuring Myth: Cost Reduction and the Model T: The Assembly Line and Other Stories", Working Paper at the Department of Accounting and Finance (March 2000). ただし、彼らの提示するグラフからは各年次のデータを具体的に読み取れない。原著者たちに問い合わせても、現時点までも回答を得ていない。年次がどこで切れるかで解釈が微妙なため、本稿の論旨に必要な箇所は著者たちの本文から直接引用する。

15) Wilson and Milner, "Measuring Myth", p. 15.

「ウィリアムズらは[「ラインの神話」(1993年)]は、[移動式]組立ラインがフォードにおける最も重要な発展ではなかったと主張しているが、この[我々の月次ベースの]データも彼らの主張を一定程度、裏付けるものである。生産性の上昇とか、間接労働に対する直接労働の比率が低下傾向を示すといった何らかの際立った変化は、組立ラインの導入時にはない。組立ラインの導入は、それまでのフォードにおけるコスト低減が単に持続されたように思われる。」(傍点は引用者)¹⁶⁾

このようにして、月次ベースのデータを使った分析でも次の2点が主張されたのである。つまり第一に、T型車1台の製造にかかる総労働時間は移動式組立ラインの導入前から傾向的に低落していたこと、第二にその低落傾向はラインの導入によっては大きく変化しなかったことである。

研究の現状からすれば、今や移動式組立ラインの導入こそが(あるいは、この導入が唯一の要因で)T型車製造に必要な総労働時間を大幅に削減したとは言えないように思われる。上述した近年の研究は、フォード・システムを移動式組立ラインの導入にだけ焦点をあてて理解することに、反省を迫っているように思われる。

(4) フォード社における生産性の推移

フォード・システムに関する研究は、その多くが移動式組立ラインの導入に焦点をあて、『フォード方式とフォード工場』(1919年)に依拠して議論を進めてきたため、移動式組立ラインの効率を考える指標が実質的に総労働時間に焦点があてられてきた。

こうした議論の展開には大きな制約があることは自明であろう。普通なら、生産額の総計を全労働者数で割った労働生産性が少なくとも重要な論点になるべきである。しかし、前述したようにT型は販売開始からその価格は大幅に下落した。データの入手とその処理が困難なためか、ほとんど労働生産性については議論されてこなかった。さらにフォードでは生産施設に莫大な投資がなされ、T型発売にも有形固定資産は大幅に上昇した。資本生産性にも大きな変化があったと予想されるにもかかわらず、ほとんどの研究者はこれを無視してき

16) Wilson and Milner "Measuring Myth". p. 15.

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

た。そのうえ、多くの論者が生産技術上の革新と考えて、移動式組立ラインを対象にしたにもかかわらず、全要素生産性の推定には無関心だったといっている。

こうした研究の流れに疑問を呈したのがラフである。彼の試みは1996年の論考に始まり、2003年4月に改訂されたワーキング・ペーパー「ハイランド・パークで何か起きたか？」でも続けられている¹⁷⁾。その推計を表3に掲げた。推計値に変動があり、この推計を確定的なものとするには疑問がある。ただ二つの推計とも傾向としては同じであり、他にはこれに類した推定がないため、ラフの推定を前提で論を進めよう。

最初に、フォード社における全要素生産性の伸びは、1909年から1914年の期間全体としてみれば大きかったことは強調されるべきであろう。フォードにおける全要素生産性はラフの1996年の推計では、この期間に年率22%の割合で伸びている。これと同じ時期に、アメリカ経済全体の全要素生産性は年に1.5%しか伸びていなかったのである。主要な産業セクターをとっても、年率1%を超える伸びを示していたのは金属製品(1.8%)と輸送機器(7%)だけであった¹⁸⁾。このことを考えれば、フォードにおける全要素生産性の伸びはきわめて高く、ある種の技術革新や組織革新がフォードで生じていたことを裏付

表3 フォード自動車会社での全要素生産の推計(1909~1914年)

| 期 間 | 推計A | 推計B |
|---------|---------|---------|
| | 年成長率(%) | 年成長率(%) |
| 1909~10 | -23 | -13.6 |
| 1910~11 | 72 | 56.6 |
| 1911~12 | 35 | 33.3 |
| 1912~13 | 47 | 43.6 |
| 1913~14 | 3 | 18.6 |

推計Aは、Daniel M. G. Raff, "Productivity Growth at Ford in the Coming of Mass Production: A Preliminary Analysis", *Business and Economic History*, vol. 25, no. 1 (1996), p. 182. また推計Bも同一著者の "What Happened at Highland Park?", *Working Paper at the Wharton School and National Bureau of Economic Research* (Revised at April 20th, 2003), p. 39 による。

17) Daniel M. G. Raff, "Productivity Growth at Ford in the Coming of Mass Production: A Preliminary Analysis", *Business and Economic History*, vol. 25, no. 1 (1996); Daniel M. G. Raff, "What Happened at Highland Park?", *Working Paper at the Wharton School and National Bureau of Economic Research* (Revised at April 20th, 2003), p. 6.

けるものだと言えよう。

このラフによる全要素生産性の推定も、移動式組立法が導入される前に既に大幅に上昇していたことを裏付けている。詳しくみれば、1909年から1910年にかけて、全要素生産性は上昇するどころか低落し、1910年から1911年にかけて大幅に上昇した。その後も上昇は大幅だったとはいえ、1910年から1911年にかけての大幅な伸びを上回るものではなかった。これは「ラインの神話」や「神話の測定」によるフォードT型1台の製造にかかる労働時間の推定ともほぼ一致している。

(5) 上述の研究における問題点

1990年代以降の研究は、どれもシャーシ組立への移動式組立ライン導入による効率の上昇を過度に強調することを否定してきた。「ラインの神話」が年次データ、「ラインの測定」が月次データによるとしても、両論文の結論はほぼ同じである。また「ハイランド・パークで何か起きたか？」で、「ラインの神話」が依拠する資料について批判したラフの結論も大差ない。これらの研究は一定程度の評価を得てきている。とすれば、彼らの研究が指し示す方向を前提に、フォード・システムを理解してよいのだろうか。筆者は上述の研究には大きな資料的な問題があると考ええる。

ラフが論文タイトルに掲げた「ハイランド・パーク」とは、言うまでもなくフォードの主力工場であるハイランド・パーク工場の所在地である。ここで主力工場とあえて書いたのは、フォードの組立工場は1914年の時点ではハイランド・パーク工場だけではなくなっていたからである。「ラインの神話」も副題は「ハイランド・パークにおけるフォードによるT型車の生産」となっているが、この著者たちはハイランド・パーク工場の他に組立分工場を設置していることを明確に意識している¹⁹⁾。

しかしながら、彼らは「ハイランド・パーク」と明確に論文タイトルに書きながら、分析はフォード社を全体として扱ったものになっている。実際、資料

18) Daniel M. G. Raff, "Productivity Growth at Ford in the Coming of Mass Production: A Preliminary Analysis". *Business and Economic History*, vol. 25, no. 1 (1996), p. 183. ラフのアメリカの産業セクター別の推定は、次の書物によるものである。John W. Kendrick, *Productivity Trends in the United States* (Princeton [N.J.]: Princeton University Press, 1961).

19) Williams, and others "The Myth of the Line", p. 73.

和田一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

の状況からすれば、彼らが扱った時期においては、ハイランド・パーク工場とそれ以外の組立工場を分けて扱うことができないからである。つまり、フォード社は複数の組立工場を既に保有していたにもかかわらず、1920 年までは組立工場別に T 型車の組立台数を示す資料は存在しないのである²⁰⁾。

したがって上述の研究は、ハイランド・パーク工場における最終組立工程に焦点を合わせた形になっているが、実際はフォード社全体での組立台数を基準にさまざまな推定がなされているという資料操作上の重大な欠点がある。もはやハイランド・パーク工場だけがフォード社の組立工場であるかのような想定をするのではなく、フォード社には複数の組立工場が存在したという事実を分析の中に明示的に組み込む必要がある。

最終組立工程での移動式組立ラインがもたらした生産性の上昇がこれまで信じられてきたことに疑念を投げかけたという点では、「ラインの神話」とそれに続く研究は意義があった。しかし、最終組立工程に移動式組立ラインを導入した時点では、フォード社はハイランド・パーク工場だけでなく他の組立分工場でも完成車を組み立てていた。フォード社におけるハイランド・パーク工場と組立分工場との関係を明確にしなければ、移動式組立ライン導入の効果も判断しようがないのである。

この分工場の存在を意識的に導入しなければ、「年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？」という問題も扱うことはできない。本稿の基本的な問いかけを、以下で説明しよう。

4. 年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

(1) フォードによる分工場の展開

フォード社が早い時期から分工場を展開してきたことはよく知られた事実である。米倉も本章の「フォード・システムの標準的な説明」で引用した文章に

20) 筆者の問い合わせによるフォード文書館からの回答による。したがって、McCalley, *Model T Ford* も、1921 年以降しか工場別の組立台数を示していないのである。なお筆者も前掲書が依拠したオリジナル文書を入手したが、結果は前掲書と変わらないので、組立台数はこの書物の頁数を掲げる。

続けて、「フォードはつづいてこうした組立工場をアメリカ各地に分散させ、輸送費を節減するノックダウン方式も積極的に展開した」と書いている²¹⁾。だが、フォードに関する多くの説明と同様、彼も各地に工場が分散されたと書いても、実際にそれらの分工場での組立台数については何も説明していない。

1903年にフォード社が設立され後、同社はただちに地域代理店制度をとった。しかし全ての代理店が熱心にフォードの自動車を販売するわけではなく、フォード社は自ら支社を設置し、ディーラーを直接に監督し始める。1906年秋には9つの支社が置かれ、450のディーラーが傘下にあったという。さらに1909年には、地域代理店の担当地域を支社直轄にするといった方策を採り始め、1912にはすべての販売地域は代理店ではなく、支社が担当するようになり、1914年にはアメリカ全土を覆うように支社が置かれた。そして、1910年からはT型の組立作業を行う支社もでてきた。これが組立分工場の始まりである²²⁾。

フォードが各地に設置した組立工場は、販売面にもきわめて大きな影響を及ぼした。支社と一体化した組立工場は、支社が管轄する販売地域のディーラーに対し、在庫部品を直接提供するようになった。それだけでなく、「各地に工場が設けられるに従い、ディーラーに対する監督は、各地工場のマネジャーの手でおこなわれるようになった。ディーラーに対する監督は綿密を極め、その管理はディーラーの店頭にまで及んだといわれている。ディーラーは需要の多い部品についてはつねに適正在庫の保持が要求され、その結果、自動車所有者に対するすばやいサービス、すばやい補修が可能に」なり²³⁾、フォードT型の販売増大に貢献したのである。

この組立分工場はどれだけ設置されたのだろうか。フォードの広報用パンフレット『フォード・ファクトリ・ファクト』(1912年版)は、フォードが主力工場の他にアメリカ国内で4つの組立工場、イギリスに1つの組立工場を保持

21) 米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波新書、1999年、156頁。

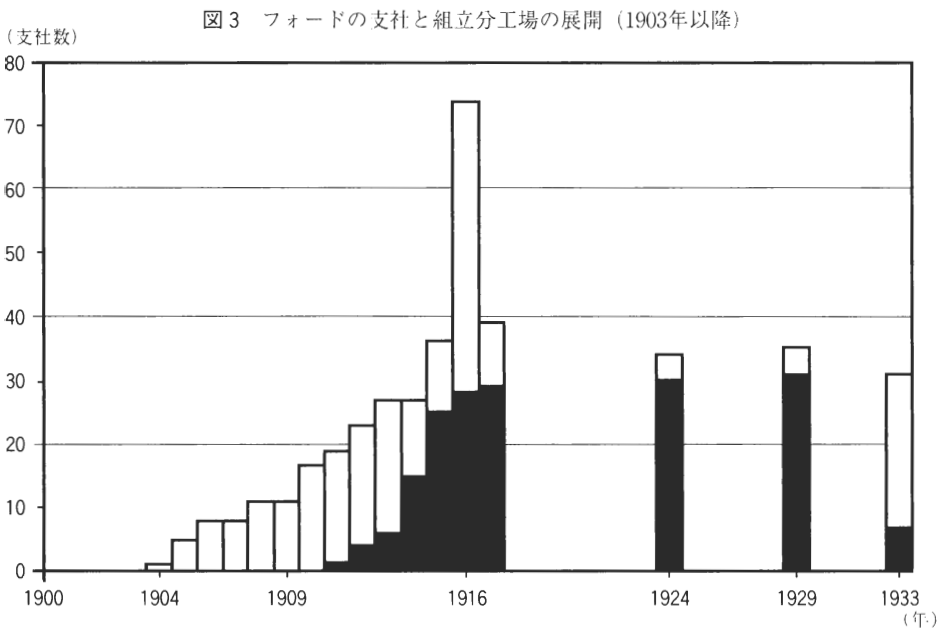
22) このパラグラフは次の論考に大きくよっている。出典：Gerald T. Bloomfield, "Coils of the Commercial Serpent: A Geographical of the Ford Branch Distribution System, 1904-33", in Jan Jennings ed., *Roadside America: the Automobile in Design and Culture* (Ames: Published by Iowa State University Press for the Society for Commercial Archeology, 1990).

23) A.D. チャンドラー Jr. 著、内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略：GMとフォード——栄光への足跡』(東京：ダイヤモンド社、1970年)、42頁。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

していることを明示している²⁴⁾。さらに数年後に発行された『フォード・ファクトリ・ファクツ』(1915年)はアメリカ国内に28の組立分工場があると明記している²⁵⁾。1917年発行『フォード・ファクトリ・ファクツ』も全く同じ情報を掲げている。フォード社による組立分工場の展開を示すものとして図3を掲げた²⁶⁾。

フォード社において販売を統轄する支社で組立を行った最初の例は、カンザス・シティ支社である。フォード社は1909年6月にこの支社に組立工場を建



黒い部分が組立を行う工場を持っている支社の数を示している。

出典：Bloomfield, "Coils of the Commercial Serpent", p. 41.

24) Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, Mich.: Ford Motor Company, 1912), p. 61.

25) Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, Mich.: Ford Motor Company, 1915), p. 62.

26) 組立分工場の設立をめぐる標準的な説明は、A・D・チャンドラー著、内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略——GMとフォード・栄光の足跡——』ダイヤモンド社、1970年の40～41頁に掲載されているものであろう。しかし、1910年代にフォード社が発行した『フォード・ファクトリ・ファクツ』に掲載されている情報と矛盾する。また同書に掲載されている情報は、フォード文書館の資料から見出される情報とも時に異なる。またフォード文書館の情報も、組立工場の立地が異なれば別工場として考えたり、情報を収集した時点の工場がいつ開業したかという視点で整理されているためか、資料ごとに微妙に情報が異なっている。そのため、各組立工場の開業年月を掲載しない。

設する決定をしたのである。その後、組立分工場が増大していくが、これはフォード社が意図したものであった。1912年初頭、フォード社は毎年の利益うち15%を生産能力の拡張に使うことに決める。1912年10月1日から1915年12月1日までの利益の15%は約1,632万ドルであった²⁷⁾。このうち約1,300万ドルを使って、組立分工場が各地に設置されていき、それ以外の金額はハイランド・パーク工場の拡張に投資された。1912年の決定がなされる前に既にミズーリ州カンザス・シティに組立分工場が設置されていたが、その決議によって組立分工場が急速に設置されることになったのである²⁸⁾。

主力工場に加え地理的に離れた場所に分工場を設置することは、それまでのアメリカ自動車企業にはなかった。まさに「フォード特有のものだった」のであり、その理由は「他の自動車企業では地方の分工場を経済的にしておくに十分なたくさん生産量がなかった」からであった²⁹⁾。アバナシーは、共通の製造プロセスを持つ工場を別の地域に設置すること自体がいかなるアメリカ産業でも初のことかもしれないと、フォードが主力工場の他に分工場を持つことになった意義を高く評価している³⁰⁾。

フォードが早い時期から分工場を各地に展開していった理由については、論者の見解はほぼ一致している。塩見が述べているように「フォード社のT型車をロックダウン形態で輸送する場合、完成車6台分のスペースで部品10台分が運べたといわれ、この方法で輸送費を半分近くまで節約する可能性さえあった³¹⁾。これが、フォードによる分工場展開の理由であったことは間違いないだろう。

27) このように利益を再投資していくことは、必然的に配当を抑制することになった。これは後に有名なダッジ兄弟による訴訟につながっていく。この訴訟は今日いたるまでアメリカ企業の行動に大きな影響を及ぼすことになる。だが、紙幅の制約もあり、この問題には本章では触れない。

28) Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company* (New York: Charles Scribner's Sons, 1954), pp. 500-501.

29) *Ibid.*, p. 501.

30) William J. Abernathy, *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978), p. 23.

31) 塩見治人「フォード社と自動車産業」(塩見他著『アメリカ・ビッグビジネス成立史』東洋経済新報社、1986年)212頁。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

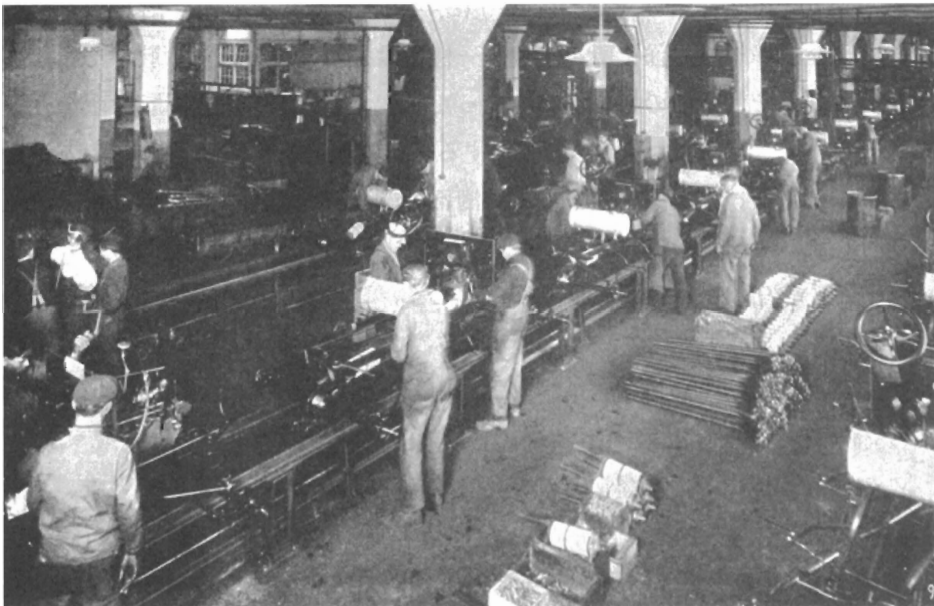
(2) 移動式組立ラインが設置された実態

① ハイランド・パーク工場新棟での移動式組立ライン

これまでフォード社における移動式組立ラインを扱ってきた論者のほとんどは、その実験の成果については書いても、それが具体的にどのような行われてきたかにはほとんど関心を示さなかった。最終組立ラインの様子として、よく掲げられる写真を見られたい(図4参照)。現代の自動車メーカーを見学している者にとっては奇異に感じられよう。作業現場に数多くの柱が立っているのである。理由は簡単である。最終組立は複数階の建物で行われていたため、強度を保持するために多数の柱が必要だったのである。

ハイランド・パーク工場の建設開始時には、コンベヤー・システムの使用は想定されていない。そのような状況で、T型車の需要は急増する。1912年におけるフォードT型の販売台数は約7万8,000台であったものが、1913年には約18万台と2倍を超える伸びを示したのである³²⁾。この需要の急増が、フォード社での生産増大を促し、1912年12月から1913年7月までの8ヵ月間、

図4 組立ライン導入後のフォード社での最終組立工程



出典：Arnold and Faurote, *Ford Methods*, p. 143. これと同じ写真は、『フォード・ファクトリ・メソッド』の1915年版、1917年版にも掲載されている

32) ハウンシエル『アメリカン・システムから大衆生産へ』285頁

フォードT型の生産は月産1万台を連続して超え、1913年4月から6月には3ヵ月連続して月産2万台を超える。この生産台数を達成したことは、フォード社の技術者による偉大な成果であったには違いない。だが、1913年の自動車生産の閑散期を迎えたとき、生産台数を大幅に増加させたという達成感よりも、すでに次の自動車の活発な需要期にどう対応するかが焦眉の課題になったに違いあるまい。

フォードの技術者にとって、次の点は明白だったであろう。それは、需要がさらに急増しても、1913年春に月産2万台を記録した体制と同じままでは生産台数を大幅に伸ばすことは不可能だということである。すでに1913年前半の段階で、シャーシ組立作業を行っている場所は作業者であふれかえるという状況に近く、さらに組立台数を増やそうとすれば作業者集団の円滑な移動さえ困難になることは容易に想定された。

1913年のシャーシ組立作業所の状態は、追加的に作業者を投入しても生産台数を増やせない限界状態に近かったのである。そうした中であって、技術者が生産台数を大幅に増加させる方策としては何が考えられただろうか。

おそらく多くの読者が思いつくように、1913年春とまったく同じような空間を持つシャーシ組立作業所を、もう一棟増設することは選択肢であったろう。つまり、それまでの技術水準をまったく変えず、2倍の空間で生産を行うことによって、2倍の生産台数を確保する可能性は考えられよう。この方策をとれば、新奇な技術の採用によって予測不可能な問題に悩まされるという問題は避けられる。事実、アーノルドがハイランド・パーク工場を訪問していたときに、6階建ての新しい2棟建設中であった³³⁾。これらは後にW棟、X棟といわれる建物である(この増設だけでは足りず、この2棟と同様な建物であるY棟とZ棟を建設する。なお、W棟、X棟(さらにはY棟、Z棟)のハイランド・パーク工場内の位置については図5を参照されたい)。

このW、X棟について経営史家チャンドラーは次のように書いている。

「1912年6月に、WおよびXとして知られている建設をハイランド・パーク工場に建設する計画がスタートした。建設工事は13年5月に開始された。……これら二つの建物は、それぞれ6階建てで長さ840フィート[約

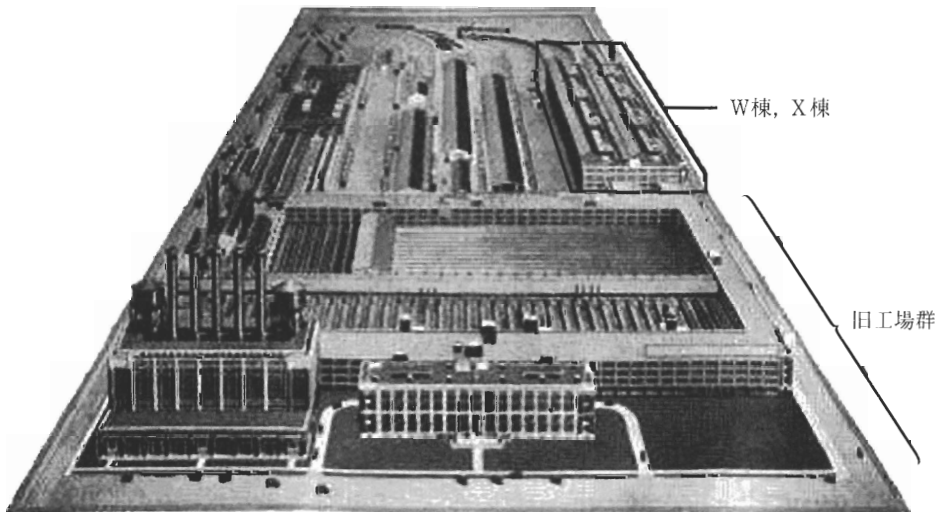
33) Arnold and Faurote, *Ford Methods*, p. 23.

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

256メートル]、奥行60フィート [約18.3メートル]、各階の床面積は34万8,800平方フィート [約3万2,404.6平方メートル、東京ドームのほぼ7割の面積] であった。この二つの建物の間には、長さ800フィート [約243.8メートル]、幅40フィート [約12.2メートル] のクレーン走路があり、その天井はガラス張りであった。そのため建物のすみずみまで光線がよく通った。そのため建物のすみずみまで光線が通った。双方の建物のクレーン走路に面した側には壁がなく開放されていた。このため建物の換気は万全で、気温も一定していた。建物内の空気が、開放されている側面からクレーン走路に流れ出るため、自動的にクレーン走路の暖房と換気が行われ、そのため特別の費用がかからなかった。そうした点でこの建物は、工場建設としてはユニークなものだった。³⁴⁾

この新たに建設されていた6階建てのW棟、X棟は、「工場建設としてはユニーク」であっただけでない。それ以前にハイランド・パーク工場にあった旧工場とは一線を画すものであり、「この新工場 [W棟やX棟などのこと] で、

図5 ハイランド・パーク工場の全容 (1914年頃)



出所：Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, 1915), p. 1.

34) チャンドラー『競争の戦略』40頁。

フォードの生産システムは完成した」³⁵⁾とまで評価する論者さえいるのである。(このW棟、X棟における作業の様子は図6も参照されたい。)

このように組立作業場の物理的な空間を拡大しようという方策は採られていた中であって、フォード社の技術者は生産を大幅に増加させる方策を1913年の生産の繁忙期がすぎた8月に模索を始め、は移動式組立ラインにつながる実験を行うことになる。そして移動式組立ラインは、日給5ドル制の導入とともにフォード社で採用されていくことになる。

ここで注意しなければならないのは、フォード社がハイランド・パーク工場を拡張するために前述したW棟、X棟の建設をしていた時でさえ、移動式組立ラインは実施されていなかったということである。このW棟、X棟は6階建てで、多数の柱がある中で最終組立が行われていたのである。この棟での作業の様子は次のようであった。

最初にクレーンがW棟などの各階に材料などを運ぶ。その後、各階で作業が行われる。例えば次のようである。

「この[後車軸^{リア・アクスル}]組立は、[W棟などの]6階建て工場の3階で行われる。これとは別に、駆動軸^{ドライブシャフト}に関する全作業が4階で行われ、完成した部品がチェーン・コンベヤーで3階に運ばれる。」³⁶⁾

このように各種部品の組み立てが終わると1階に運ばれ、シャーシ組立ラインで取り付けられていったのである。そのために各階の床には「穴が開けられ、[大体において]最上階を出発した未加工部品が、シュート、コンベヤー、もしくはチューブを通して自らの重力で下降し、完成品となって一階にでて」きて³⁷⁾、最終組立ラインでシャーシに取り付けられていたのである。

W棟などの新棟は鉄筋コンクリートなどを使い、空間を広くとった斬新な設計による工場であった。各階の床面積は東京ドームのほぼ7割の面積を持つほど広く、コンベヤー・ラインを設置することも可能であった。しかし、これら

35) Lindy Biggs, *The Rational Factory: Architecture, Technology, and Work in America's Age of Mass Production* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996), p. 126.

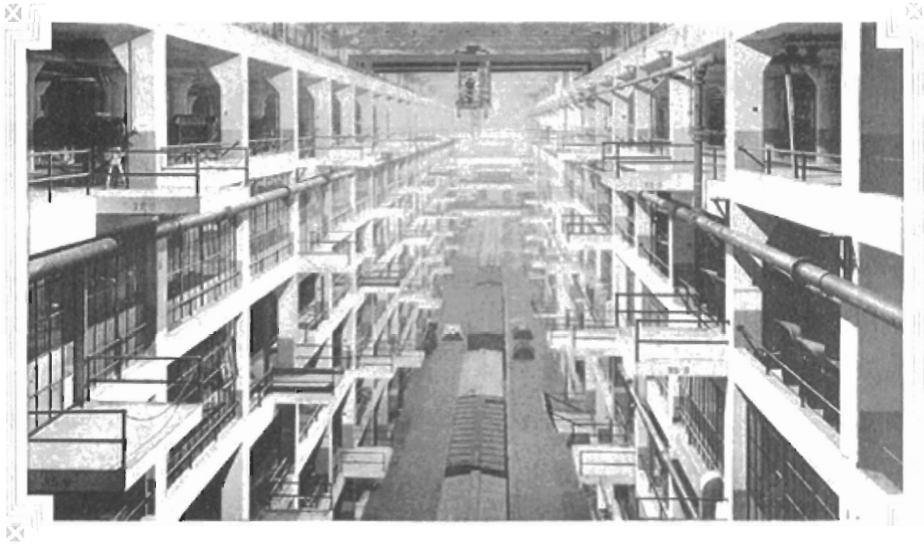
36) Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, Mich.: Ford Motor Company, 1917), p. 26.

37) チャンドラー『競争の戦略』40頁

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

図 6 W 棟・X 棟の内部の様子

(1)



出所：Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, 1915), p. 28.

(2)



出所：Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, 1917), p. 28.

写真 (1) 上部中央に写っているクレーンによって、左右の建物の各階から横に出てくる部分に原材料が運ばれる。写真 (2) 手前左手には原材料が運びこまれた様子が写っている。

新棟は斬新な設計であったとはいえ、資材を水平に移動させるコンベヤー・システムを想定して設計された工場ではなかった。クレーンを使い各階に資材を運んだ後は、18世紀におけるエヴァンズの製粉工場のように、最上階から一階まで材料が流れるように下降しながら最終生産物に加工されることを理想として設計された工場だったのである。それまでの機械加工業で、こうした理想を実現しようとした工場はなかったことであり、その意味で画期的な工場であったことは疑いない³⁸⁾。

だが重力を利用して加工対象物を垂直に移動させるだけでなく、コンベヤーを利用することで水平に移動させることが技術的に可能になると、W棟などの新棟が理想としていた工場設計に対案が浮かび上がるようになった。コンベヤー・ラインを多用して加工対象物を水平に移動させることが可能になったのであれば、工場は平屋にすれば良いのではないかというアイデアであった。たしかに工場用地が広がるのでその取得費用は嵩むし、コンベヤーの設置費用も嵩む。だが工場自体の建築コストは低下し、多層階を支えるための柱などが減るために生産設備レイアウトの自由度は大幅にあがる。このアイデアに基づいた工場を建築するか、W棟などで行われていた操業の状態を維持するか。このどちらを選択すべきなのかは、フォードT型車の生産能力をいかに増加させるかという問題とかかることになった。

② 組立分工場に移動式組立ラインは設置されたのか？

フォードが各地に展開した組立分工場の多くも複数階の建物であった³⁹⁾。例えば1912年から組立を開始したロング・アイランド・シティの工場は地上3階、地下1階であったし、1914年に組立を開始したセント・ルイスの工場も地上5階・地下1階であった。さらにハイランド・パーク工場に移動式組立ラインが導入された後に、工場建設が始まった(1915年秋に建設開始)オクラホマの工場も4階建てであり、1916年春に組立を開始していたのである⁴⁰⁾。

フォードが組立分工場への大規模な投資をしていった時点では、ハイランド

38) Biggs, *The Rational Factory*, p. 131.

39) Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, Mich.: Ford Motor Company, 1917), pp. 67-68 に掲載されている組立分工場の写真を参照。

40) Ford Archives: Acc. 429-Box 1 (Branch Histories-Branch Summaries, 1941 folders 3 of 3)

和田一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

・パーク工場の最終組立工程でさえも移動式組立ラインが設置されていなかった。また移動式組立ラインの実験でさえも試みられていなかった。したがって 1914 年以前に設置された組立分工場では、移動式組立ラインは導入されていたはずがない。最初の組立分工場であったカンザス・シティ工場の例をあげよう。

「1912 年に、最初の自動車がかここ [カンザス・シティ工場] で組み立てられた。デトロイト以外の分工場で組み立てられた最初の自動車である。…その年の生産は日産 25 台という驚くべきものであった。車は木製の台の上で、少数のスパナだけで組み立てられたのである。」⁴¹⁾

さらに 1914 年に開業したセントルイス工場の場合も見ておこう。

「これらの建物 [セントスイス工場] が建設された時には、コンベヤーは知られていなかった。生産は一日数台で始まった。」⁴²⁾

これからもわかるように、表 6 に示した組立分工場は、移動式組立ラインがハイランド・パーク工場で実験される前に建設計画が決まっており、組立作業が始まっても移動式組立ラインが設置されてはいなかったのがほとんどであった。

セントルイス工場は多く見積もっても各階の床面積は 2 万 2,500 平方フィート [約 2,100 平方メートル] であり⁴³⁾、ハイランド・パーク工場の X 棟などの床面積の約 6.5% しかなかった。この X 棟各階の床面積は東京ドームの 69% の面積があったのに対して、セントルイス工場のそれは 4.5% だったのである。この床面積ではコンベヤー・ラインを敷設することは困難だったに違いない⁴⁴⁾。まさしく、組立分工場は「静止式組立を想定しており、一日に 100 台以上の組立を行うとは思っていなかった。多くが複数階の建物であり、コンベヤー、つまり移動式組立ラインを設置するには狭すぎた。広々とした建物もあったが、

41) *Ibid.*

42) *Ibid.*

43) *Ibid.*

44) なお 1913 年に建築が進められたシアトルの組立分工場でも、床面積はセントルイス工場とほぼ同じであった。Cf. *Ibid.*

中央にあるエレベーター用シャフトのために効率的なレイアウトができなかった」のである¹⁵⁾。これについてはフォード社の経営陣も重大な関心を払うようになり、1923年、24年には1億1,000万ドルから1億1,500万ドルをかけて、7都市に分工場を新設していった。その際、彼らが望ましいと考えた工場はもはや複数階の建物でなく、平屋の工場だった¹⁶⁾。生産設備のレイアウトを自由にできるように床面積を広くとり、工場の床に柱などがなくすることを考えると、複数階の建物よりも平屋の工場がコスト的に有利だと判断したのである。

フォードT型の完成車組立という側面だけを取りあげて、「フォード・システム」と理解しようとしても、最終工程に移動式組立ラインが設置された時点では既にハイランド・パーク工場と複数の分工場を視野に入れる必要があるのである。1914年末までには主力工場であるハイランド・パーク工場と28の組立分工場が設置されていた。したがって、主力工場と分工場での組立台数はどの位の割合で推移したのかという問題を解き明かすことは、「年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか?」を解明するためには必要不可欠である。それだけでなく、フォードT型の組立コストを考える場合には重要な意味を持つ。

移動式組立ラインは1914年にはハイランド・パーク工場に導入されていたとしても、各地に設立された組立分工場に導入されたのは時期的には遅れたのである。これまでの研究はこの問題についてはほとんど触れてこなかった。この点を次に検討しよう。

(3) フォードT型の完成車組立はどのように分担されていたか?

フォードT型の完成車組立はハイランド・パーク工場と組立分工場でどのように分担されていたのであろうか? T型完成車のほぼ全数が、ハイランド・パーク工場で組み立てられていたのであれば、「フォード・システム」をわざわざ工場群として把握する必要もなからう。既に述べたように、1920年以前に関しては組立分工場ごとの組立台数を示すことは資料的には不可能である。だが、アーノルドは組立工場とハイランド・パーク工場との関係を示唆する記

45) Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge, 1915-1933* (New York: Scribner, c1957), p. 255.

46) *Ibid.*, p. 256.

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

録を残している。これを最初に考察し、さらに 1920 年以降については資料に基づいて、ハイランド・パーク工場と組立分工場の間での完成車の組立がどのように分担されていたのかを見てみよう。

① 1920 年以前

移動式組立法の導入について貴重な記録を残したアーノルドとフォロートの『フォード方式とフォード工場』（1919 年）は、ハイランド・パーク工場と分工場の組立台数について次のように書いている。

「フォード工場の製品は常に売れ行きがよく、たった一日でもハイランド・パーク工場に在庫としておかれている車は一台としてない。…ハイランド・パークから出荷される自動車のうち 90% が現金引き換え払い証とともに運び出されていく。ハイランド・パークで生産される残り 10% がさまざまなフォードの『分工場』に出荷されている。」⁴⁷⁾

この文章が最初に発表されたのが『エンジニアリング・マガジン』誌の 1914 年 5 月号である⁴⁸⁾。

アーノルドが観察したように、1914 年にはハイランド・パーク工場では 9 割が組み立てられ、1 割が組立分工場で組み立てられていたと考えよう。その上で、ハイランド・パーク工場では全てが移動式組立ラインで組み立てられ、各地の組立分工場では静止式組立の「最良の記録」で組み立てられていたと仮定しよう。この仮定によれば、フォード社全体で最終組立工程における一台当たりにかかる平均労働時間は 2 時間 38 分である。組立分工場の割合が 2 割にまで増加したと仮定すれば、この数値は 3 時間 44 分となる。静止式組立の「最良記録」から組立時間は 10 時間から 11 時間ほどが短縮したことになり、また静止式組立の初期の記録 14 時間（表 1 参照）から考えれば約 11 時間半から 11 時間 15 分ほど短縮したことになる。通常いわれている「最良の記録」から移動式組立の導入による 6 時間半の短縮ではなく、1913 年から 1914 年にかけて 11 時間半が短縮されたとしてみよう。つまり、図 2 で 1914 年の数値をさらに

47) Arnold and Faurote, *Ford Methods*, p. 31.

48) *Engineering Magazine*, May 1914, p. 179.

6時間半だけ少なくしたとしよう。それでも図2からすれば、フォード社が労働時間を大幅に削減したのは、1913年から14年ではなく、1910年から11年にかけてということになる。

移動式組立ラインの導入は、たしかに最終組立での労働時間を大幅に短縮するものであったが、自動車製造全体にかかる労働時間の削減からみれば、その短縮は限定されたものだったのであろう。しかも、フォード社が移動式組立ラインを導入しない小規模な組立分工場を設置し、そこでの組立台数を増やせば、フォード社全体での完成車組立にかかる労働時間は(組立ラインの導入実験が示すほど急激には)減少しなかったと想定されるのである。

アーノルドがハイランド・パーク工場を訪ねたと考えられる1914年春頃は年産20万台程度の生産量であった(表46参照)。その後、T型車の販売台数は急増する。その過程でハイランド・パーク工場と組立分工場での組立台数はどのように分担されていったのだろうか? 特にフォード社が年産200万台を達成した時の両者の分担はどうだったのだろうか?

② フォード社は年産200万台をどのようにして達成したのか?

フォードT型の生産台数は1923年には年産200万台に達した(表4参照)。前述したように1910年以降フォード社は組立分工場を各地に積極的に展開した。分工場の数が増えていったにもかかわらず、研究者はハイランド・パーク工場に関心をほぼ限定してきた。それは、1914年に導入された移動式組立ラインが人々の耳目を集めたからでもあったろう。しかしフォード社はハイランド・パーク工場だけで200万台の完成車を組み立てたのではない。フォードT型車の最終組立工程を考察するのであれば、ハイランド・パーク工場だけでなく、多数の分工場でも組立が行われていたこと眼を向けなければ、T型車の最終組立の実態について誤った理解に導くことになる。

ハイランド・パーク工場と各地の分工場の組立台数を工場ごとに示すことは、1920年以降であれば、フォード文書館の資料によって可能である。問題を複雑にしないため、アメリカ国内に所在する工場だけに限定し、1920～25年における組立台数の分布を表7に簡略に示した。(アメリカ国内での組立台数はフォード社全体の約8割から9割であるので全体の傾向は十分わかっていよう)。フォード社の組立工場のほとんどが1年間に10万台も組み立てていないどころか、5

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

表4 フォードT型の生産台数

| 年 | 生産台数 | 期 間 |
|------|-----------|-----------------------|
| 1909 | 10,660 | 1908年10月1日～1909年9月30日 |
| 1910 | 19,050 | 1909年10月1日～1910年9月30日 |
| 1911 | 34,858 | 1910年10月1日～1911年9月30日 |
| 1912 | 68,773 | 1911年10月1日～1912年9月30日 |
| 1913 | 170,211 | 1912年10月1日～1913年9月30日 |
| 1914 | 202,677 | 1913年10月1日～1914年7月31日 |
| 1915 | 308,162 | 1914年8月1日～1915年7月31日 |
| 1916 | 501,462 | 1915年8月1日～1916年7月31日 |
| 1917 | 735,020 | 1916年8月1日～1917年7月31日 |
| 1918 | 664,076 | 1917年8月1日～1918年7月31日 |
| 1919 | 498,342 | 1918年8月1日～1919年7月31日 |
| 1920 | 941,042 | 1919年8月1日～1920年7月31日 |
| 1921 | 928,750 | 1921年1月1日～1921年12月31日 |
| 1922 | 1,301,067 | 1922年1月1日～1922年12月31日 |
| 1923 | 2,011,125 | 1923年1月1日～1923年12月31日 |
| 1924 | 1,922,048 | 1924年1月1日～1924年12月31日 |
| 1925 | 1,911,706 | 1925年1月1日～1925年12月31日 |
| 1926 | 1,554,465 | 1926年1月1日～1926年12月31日 |
| 1927 | 399,725 | 1927年1月1日～1927年12月31日 |

出典：McCalley, *Model T Ford*, pp. 462-63.

万台未満の組立台数の工場が多い。それどころか検討している時期でアメリカ国内の組立台数が最多になった1923年（フォード社全体では200万台の完成車を組み立てた時）でさえ、アメリカ国内の工場における平均組立台数は7万台にも達していなかったのである。29の組立工場のうち、8工場が2万台未満しか組み立てていなかったのである。

ハイランド・パーク工場の組立台数はどうだったのか。1920年、21年はそれぞれ7万8,149台、8万8,173台と10万台に達していなかった。これは第一次大戦直後という特殊事情によるものとも考えられよう。だが、その後の推移をみても、11万5,755台（1922年）、12万2,422台（1923年）、11万2,702台（1924年）、11万1,418台（1925年）と11万台から12万台の組立台数にとどまっているのである。つまり、フォード社がアメリカ国内で組み立てたT型車総数のうち、この期間ではハイランド・パーク工場は多くても10%しか組み立てていなかったのである。

1914年頃にアーノルドが観察した状況とは異なった状況が出現したのである。1914年頃にはハイランド・パーク工場が全体の9割を、組立工場は1割

を組み立てていたが、その比率は完全に逆転したのである。1923年の世界全体で200万台を組み立てたうち、ハイランド・パーク工場は約5%しか組み立てたに過ぎなかった。しかも、ハイランド・パーク工場はフォード社の中で最も多くの完成車を組み立てていた工場でもなくなった。1921年以降、ニュージャージー州のカーニィ工場はハイランド・パーク工場を上回る完成車を組み立てていた。特に1923年にはカーニィ工場は約21万5,000台を組み立てていた。つまり、ハイランド・パーク工場はフォードの完成車全体のうち、ごく限られた割合を組み立てていたにすぎなかっただけでなく、フォード最大の組立工場でもなくなっていたのである。

③ ハイランド・パーク工場はいかなる意味で主力工場だったのか？

ハイランド・パーク工場がフォード社最大の組立工場でもなく、T型車の完成車全体の1割程度し組み立てていない。それではハイランド・パーク工場はフォード社の主力工場だったのだろうか。フォード社のT型車生産を支えていた意味からして、真の意味での中核的な工場だったのだろうか。また、全体の組立台数に占めるハイランド・パーク工場の割合が低くなっているのは、偶然的な要素が強く、何らフォード社が意図的に推し進めたものではないのだろうか。たとえ意図的だったとしても、そこには合理性があったのだろうか。

ハイランド・パーク工場は巨大な敷地を持つ工場であった。しかし意外なことに、ハイランド・パーク工場の具体的な広さに言及している文献は少ない。

表5 フォード社のアメリカ国内組立工場の組立台数分布

(1) 年間組立台数別の工場数

| 組立台数 | 1920年* | 1921年 | 1922年 | 1923年 | 1924年 | 1925年 |
|-------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 5万台未満 | 17 | 20 | 15 | 10 | 13 | 18 |
| 5万台・10万台未満 | 6 | 5 | 7 | 17 | 15 | 12 |
| 10万台以上 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 組立工場の総数 | 23 | 25 | 24 | 29 | 31 | 32 |
| 組立台数総計 | 786,993 | 928,750 | 1,232,209 | 1,915,485 | 1,790,278 | 1,775,245 |
| フォード社世界全体の組立台数に占める割合(%) | 79.0 | 91.6 | 88.1 | 91.6 | 89.8 | 89.2 |

(注) 表中の数値は各組立工場数を示す。例えば、表の2列目、2欄の数値「17」は1920年には5万台未満を組み立てた工場は17工場であったことを示す

*1920年は1919年8月1日から1920年7月31日の数値。他の年次は暦年の数値。

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

(2) 組立工場規模別の組立台数の分布

| 組立工場の規模 | | 1920年* | 1921年 | 1922年 | 1923年 | 1924年 | 1925年 |
|----------------|----------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 5 万台未満 | 組立台数の小計(A) | 481,501 | 585,020 | 571,619 | 344,061 | 409,350 | 691,820 |
| | (A)/(X) % ・工場当たりの平均組立台数 | 55.7 | 63.0 | 46.4 | 18.0 | 22.9 | 39.0 |
| 5 万台～10万台未満 | 組立台数の小計(B) | 383,641 | 343,730 | 416,030 | 1,233,766 | 991,702 | 834,686 |
| | (B)/(X) % ・工場当たりの平均組立台数 | 44.3 | 37.0 | 33.8 | 64.4 | 55.4 | 47.0 |
| 10万台以上 | 組立台数の小計(C) | 0 | 0 | 244,560 | 337,658 | 389,226 | 248,739 |
| | (C)/(X) % ・工場当たりの平均組立台数 | 0 | 0 | 19.8 | 17.6 | 21.7 | 14.0 |
| 全工場での組立台数総計(X) | | 865,142 | 928,750 | 1,232,209 | 1,915,485 | 1,790,278 | 1,775,245 |
| …工場当たり平均組立台数 | | 37,615 | 37,150 | 51,342 | 66,051 | 57,751 | 55,476 |
| …工場での最小組立台数 | | 4,894 | 780 | 25,028 | 13,416 | 2,234 | 15,023 |
| …工場での最大組立台数 | | 78,149 | 93,409 | 128,805 | 215,236 | 169,824 | 137,321 |

*1920年は1919年8月1日から1920年7月31日の数値。他の年次は暦年の数値。

(3) 10万台未満を組み立てた組立工場の分布

| 組立台数 | 1920年* | 1921年 | 1922年 | 1923年 | 1924年 | 1925年 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1万台未満 | 6 | 7 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 1万台～2万台未満 | 3 | 4 | 3 | 5 | 6 | 4 |
| 2万台～3万台未満 | 5 | 5 | 5 | 0 | 4 | 6 |
| 3万台～4万台未満 | 4 | 4 | 3 | 6 | 3 | 4 |
| 4万台～5万台未満 | 5 | 7 | 8 | 3 | 5 | 10 |
| 5万台～6万台未満 | 3 | 3 | 5 | 4 | 6 | 4 |
| 6万台～7万台未満 | 3 | 0 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| 7万台～8万台未満 | 1 | 0 | 0 | 4 | 2 | 3 |
| 8万台～9万台未満 | 0 | 1 | 0 | 5 | 2 | 2 |
| 9万台～10万台未満 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |

*1920年は1919年8月1日から1920年7月31日の数値。他の年次は暦年の数値。

フォードの広報用冊子『フォードの産業』はハイランド・パーク工場について次のように述べているので紹介しておこう。

「フォードのハイランドパーク工場は世界の観覧場所の一に数へられ、此工場を参観する人は毎年数万に上ります。生産量から申しますと世界最大の自動車製造所で、其敷地二百七十八エーカー（約百十一町歩）建物の坪数実に十二万六千坪に及んで居ります。

此工場はフォードの世界的大組織の策源地であり、有名なるフォード経営法もフォード経営方針も皆茲で案出され、研究されたのであります。」⁴⁹⁾

この敷地の広さは約112万5,000平方メートルで、東京ドームの約24倍もの広さがあり、工場建物だけでも東京ドームの約9倍にもなる。たしかに広大な敷地ではある。だが、日本のトヨタ自動車工業が自動車進出を考えて1935年12月に取得した工場用地（後に、トヨタの本社工場）は約191万平方メートル（東京ドーム約40個分の広さ）であり、ハイランド・パーク工場の敷地上回る広さだった。この本社工場だけでトヨタが一ヶ月間に組み立てた台数は最高で約9,100台（昭和34〔1959〕年7月の生産実績）であった。この実績を基に一年間の最高の組立台数を算出してみれば約11万台となる。これは戦後になって、マキシーとシルバーストンが『自動車産業』（1959年）が、イギリス企

49) フォード自動車会社編『フォードの産業：フォード自動車会社と関係事業の梗概』（横浜：日本フォード自動車，1927年），9～11頁。

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

業の最終組立工程の最適生産規模を年産10万台ほどと推定していたことと符号する⁵⁰⁾。組立ラインの効率や土地利用の仕方は企業によって差があるにしても、このトヨタ本社工場の敷地よりも狭いハイランド・パーク工場の敷地では、たとえ工場が複数階で延べ床面積が広がったとしても、フォード社がT型車のほとんどすべてを組み立てることは不可能だったに違いない。

それではフォード社は意図的にハイランド・パーク工場での組立台数を抑制していたのだろうか。その通りである。『フォード・ファクトリ・ファクツ』(1917年版)は明確に次のように書く。

「当社方針の趨勢は次のようである。主力工場がフォード車の部品を製造し、その部品は流通上の戦略的な場所に位置した組立工場に配送され、それらの工場部品が完成車として組み立てられ、近隣の販売地域に供給される。したがって、この[ハイランド・パーク]工場は一日に3,000台以上の自動車の部品を生産するが、この親工場[the home factory]ではごく少数の自動車しか完成車として組み立てない」と⁵¹⁾。

『フォード・ファクトリ・ファクツ』(1917年版)はハイランド・パーク工場のことをデトロイト親工場(Detroit-Parent Plant)とし、「生産能力」(capacity)を年産75万台(750,000 cars annually)と明記している⁵²⁾。これは上述した1920年以降のハイランド・パーク工場での組立台数と大きく乖離した数値である。ハイランド・パーク工場では年産12万台を上回る台数を組み立ててはいなかった。それでは、この「生産能力」とは何を意味するのだろうか？『フォード・ファクトリ・ファクツ』(1917年版)でいう生産能力の数値は、表7からわかるように、1916年8月1日より1917年7月31日までの一年間でのフォードT型車

50) George Maxcy and Aubrey Silberston, *The Motor Industry* (London: G. Allen & Unwin, 1959), p. 77. [今野源八郎, 吉永芳史訳『自動車工業論：イギリス自動車工業を中心とする経済学的研究』(東洋経済新報社, 1965年)]、この最高の組立実績を記録した翌月に、トヨタの新工場、元町工場が自動車の組み立てを開始する。

51) Ford Motor Company, *Ford Factory Facts* (Detroit, Mich.: Ford Motor Company, 1917), p. 27.

52) *Ibid.*, p. 68. これは『フォード・ファクトリ・ファクツ』の1915年版では生産能力は年産50万台となっている。だが、1912年版にはこのような表現はない。また1917年版にはカナダのオンタリオ工場が年産5万台、イギリスのマンチェスター工場が2万5,000台となっている。

の生産台数73万5,020にはほぼ等しい。また『フォード・ファクトリ・ファクツ』(1915年版)ではハイランド・パーク工場の生産能力を年産50万台としているが、これも1915年8月1日より1916年7月31日までのT型生産台数50万1,462台とほぼ同じなのである(表6参照)。つまり、ハイランド・パーク工場が「親工場」、あるいは主力工場と呼ばれていたのは、組立台数が多いからではなく、組立分工場に対し部品をほぼ全量供給していたからだったのである。

中核工場であるハイランド・パーク工場は、T型の総組立台数が増えようと年産10~12万台ほどの完成車を組み立てるにとどまり、各地に設立した組立工場に対し部品を供給していたのである。ハイランド・パーク工場は組立工場として理解するよりは、部品供給の要の地位として理解する方が実態にあっているのである⁵³⁾。

このようにハイランド・パーク工場を把握すれば、マキシ―とシルバーストンの『自動車産業』(1959年)がイギリス企業の最終組立工程の最適生産規模を年産10万台ほどと推定していたことを⁵⁴⁾、思い起こしてみると表7は示唆的ではなからうか。ハイランド・パーク工場は、第二次大戦後のイギリス企業で推定された最適生産規模から考えて、ほぼ合理的と思われる組立台数を保持していたことになろう⁵⁵⁾。また同書による最適生産規模の粗い推定では、プレス工程では100万台、機械加工工程では50万台レベルに達する可能性が示されていた⁵⁶⁾。ハイランド・パーク工場がプレスや機械加工などを用いた部品製造の規模を大きくしていたことは最適生産規模の推定が正しければ理にかなった企業行動だったと言えよう。

フォード社はT型車という強力な製品を持ち、ハイランド・パーク工場は部

53) これを明示的に書いたものとしては、おそらく次の論考が最初と思われる。Steven Tolliday, "The Diffusion and Transformation of Fordism: Britain and Japan Compared", in Robert Boyer et al.eds., *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry* (Oxford: Oxford University Press, 1998), p. 59.

54) Maxcy and Silberston, *The Motor Industry*, p. 77.

55) このハイランド・パーク工場の対応がコスト的に合理的な行動だと仮定すれば、ほとんどのフォードの組立工場は最適生産規模の半分にも達していない台数しか組み立ておらず、フォード社全体としてみれば最終組立工程のコストは押し上げられていた可能性が高い。だが、これがフォード社全体のコストを高めていたかは、組立分工場を分散配置したことによる配送費の削減による相殺分を考慮する必要がある。この問題には立ち入った考察はここではしない。

56) Maxcy and Silberston, *The Motor Industry*, pp. 82-84.

和田 一夫：年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？

品供給をほぼ一手に担い、各地に設置した販売機能を併せもった組立分工場、さらに本章では扱わなかった配送機能が有機的に結びつき、まさに「フォード・システム」として機能したのである。これがフォード社の姿だった。自動車製造コストの中では、ごく一部しか占めない最終組立ラインの導入だけにフォード社の強みを見出すのではなく、部品製造と完成車組立とを有機的に見ていく必要がある。ハイランド・パーク工場を移動式組立ラインの発祥の地として見るのではなく、T 型車部品の巨大な部品製造所と見る必要があろう。

5. 結びと展望

「年産 200 万台を超える T 型車をフォード社はどのように達成したか？」という問いに対する筆者の解答は行論のうちに明らかであろうが、簡単に結論を述べておこう。

最終組立工程に移動式組立ライン（コンベヤー・ライン）の導入という要因だけに、T 型車製造コストが大幅に低下した原因を求めることが誤解のように、200 万台のほとんどの最終組立工程が移動式組立ラインで行われたと考えるのは誤解である。本稿では充分には述べなかったが、最終組立工程に移動式組立ラインが導入される前に一台当たりの組立に要する総労働時間が減少した要因には、フォード社で精密な製造が進展し、部品の互換性が向上したことを無視できない。また T 型車でデザイン変更により、使用する原材料が減少したことも T 型車のコスト低下に大きな影響を及ぼしていたのである⁵⁷⁾。

T 型車を生産していた時期において、フォード社の中核的工場はハイランド・パーク工場であった。しかし、その工場では完成車に組み立てられた T 型車は年産にして約 10 万台であった。むしろ、ハイランド・パーク工場は各地の組立分工場に供給する部品製造を担っていたのである。1923 年にフォード社が T 型車を 200 万台製造した時に、ハイランド・パーク工場で組み立てられた T 型車は全体の 5% 程度であったのである。しかも、かなりの割合の T 型車が移動式組立ラインではなく、静止式組立によって組み立てられていた。つまり一般に信じられているように、最終組立工程に移動式組立ラインを導入したこ

57) これらの点については、この問題は前掲拙稿「フォード・システムの再検討や名古屋大学出版会から刊行予定の書物で取り上げてあるので、興味のある読者はそれらを参照されたい。

とがT型車の組立コストを大幅に低下させたとするならば、年産200万台を達成していたフォード社での組立コストは大幅には下がっていなかったことになる。またマキシシーとシルバーストンが『自動車産業』(1959年)による最終組立工程の最適生産規模を年産10万台ほどとしたことから考えれば、フォード社の組立工場の多くは最適生産規模にも達していなかったのである。これは第二次大戦直前でも事情は変わらなかった⁵⁸⁾。これから判断する限り、フォード社がT型車を一年間で200万台生産していた時点では、フォード社の最終組立コストは最終組立を最適生産規模で生産している工場よりも高かったのである。

T型車の年産200万台を達成していた時点で、フォード社はその中核的工場(ハイランド・パーク工場)でほとんどの部品を製造し、10万台ほどは同工場で組み立て、残りの部品は各地に分散した組立工場に配送してT型車と組み立てられた。完成車を配送するよりも、部品として配送したほうが輸送コストを低減できるからであった。これはアメリカ全土ならびに世界各地にT型車を販売するために、フォード社が選択した方策であった。しかし、既に見たように、最終組立工程は全社的にみて、一工場平均でも最適生産規模に達しておらず、最適生産規模に達した工場に比べて組立コストは高い。さらに部品の輸送コストを上乗せして考えれば、部品の輸送費まで含めたT型車の組立コストは決して低くはなかった。

それではフォード社が低い価格でT型を販売できた理由はどこにあったのだろうか? その大きな要因はハイランド・パーク工場での大規模な部品製造にあったと言わざるを得ない。部品を各地の分工場に配送して完成車に組み立てることを可能にしたのは、加工精度が高まり、部品の互換性が向上したからであった。それを前提にして、フォード社は部品製造をハイランド・パーク工場に集約していった。この構図は後になっても大きく変わらなかった。例えば、1930年代でも、フォード社でデトロイト近郊に部品製造を集約していたのである(図7参照)。前述したように最適生産規模は、プレス工程では100万台、機械加工工程では50万台レベルに達する可能性があり⁵⁹⁾、ハイランド・パーク工場がプレスや機械加工などを用いた部品製造の規模を大きくしてことは最適生産規模の推定が正しければ理にかなった企業行動だったと言えよう。

58) この詳細なデータは、名古屋大学出版会から刊行予定の書物で示す。

59) Maxcy and Silberston, *The Motor Industry*, pp. 82-84.

このように考えると、フォード・システムの強みは最終組立工程ではなく、部品製造にあったといえる。だとすれば、後発企業が先行するフォード社を追いかけようとするれば、最終組立ライン一本で年産10万台(一直で)を達成することが一つの目標であろう。最終組立ラインの稼働がこの水準に達すれば、組立コストはフォード社よりも低くなる。だが、フォード社に追いつくためには、加工精度をあげて、部品の互換性を高めなければならない。互換性が低いままでは、組立工程でヤスリ掛けなどを絶えず行わねばならず、組立に必要な労働時間は低下しないからである。その上で、各種の部品製造で最適生産規模を達成しなければならない。

ところで、部品製造で最適生産規模を達成するやり方は、必ずしもフォード社のように中核的工場に部品製造を集約するだけではあるまい。つまり、各種の部品製造における最適生産規模は必ずしも同じではない。また、最終組立工程と多様な部品製造の最適生産規模は必ずしも同じくはならない。もしも最適生産規模という概念が実態に即するものであれば、多様な製造工程を最適生産規模の整数倍に調整しながら、すべての工程を自社内に保持することが極めて希な事態ということが容易に想定できよう。例えば、ある生産工程の最適生産規模が10万台に匹敵するとすれば、必要生産量が20万台に増えれば、技術的に何の変革もない場合にはその工程の生産設備を二つ、自社内で保持すれば良からう。しかし別の工程での最適生産規模が8万台相当だとしよう。この工程では二つの生産設備までは保持することは合理的であろうとも、必要な生産台数が20万台のままであれば、同じ生産設備を三つ保持すれば、その三つめの生産設備はフル稼働せず、短期的には製造コストは上昇しよう。自動車のように多種多様で数多くの部品を使い業種においては、総ての製造工程を最適生産規模に保ちながら、総てを自社内に保持していくことは極めて困難である。ここに、徹底した垂直統合によって、原料の確保から最終製品の製造までを内部化した初期のフォード社が次第に一部の部品や工程を外部企業に依存していく理由が潜んでいたのである。

したがって、先行するフォード社を追いかける後発企業が、ほぼ完全な互換性部品を製造する能力を獲得し、組立ラインで最適生産規模を達成すれば、アSEMBラー企業(自動車の組立メーカー)としては、低コストの部品を長期的に安定的に調達するかを構想し、それを実施していくことは重要な経営課題とな

和田一夫：年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか？

る。これを完全に部品製造を内部化せず行ない、それに必要な能力を獲得してきたのが日本企業だったのである。この具体的な経過を詳細に分析すること別稿の課題としたい。

(わだ・かずお 東京大学大学院経済学研究科教授)

量的緩和策の評価と課題

栗原 裕

日本は10年以上に亘り、未曾有の不況、デフレに蝕まれた。ゼロ金利という異常事態にも遭遇した。財政による過去にない規模の景気刺激策が施行された一方、日本銀行は諸外国でも先例のない政策を実施してきた。そして昨年、景気拡大が基調的な動きとなり、デフレからの脱出もほぼ先が見えつつある。

本論では、量的緩和策施行（2001年）以降の金融政策を振り返り、評価を試みるとともに、今後の課題についても言及する。日本銀行の金融政策、なかでも量的緩和策を巡っては、種々の見解が出され、文字通り議論百出の感があった。量的緩和という先例のない政策そのものに対する実現可能性や効果、デフレの原因や状態、その他、財政政策への評価とそのあり方、などが初期の論点である。その後、量的緩和策の検証に論点が移り、出口問題とゼロ金利政策の解除の時期と方法などが論議された。今後、デフレが解消し、景気が着実に回復しても、金融政策を元の正常な姿に戻すためのリスクは免れず、コストもかかる。これは喫緊の課題でもある。このような状況を鑑みれば、近年の金融政策を整理し検証することは、価値あることと思われる。

1 金融政策の経過と日本経済の現状

日本銀行は近年、積極的な金融政策を実施してきた。金利がゼロ近傍に近づけば、金融政策の余地はなく、財政拡張に依拠する以外にないとするのが、従来の常識的、教科書的な考え方であるが、特に1998年の日本銀行法改正後、日本銀行は金融政策を、世界でも例のない方法も含めて実施した。表1は、主な金融政策の推移である。

表1に見られるように、本稿で主な分析対象とする量的緩和は2001年3月に始まったが、当座預金残高目標は、当初の5兆円から35兆円（上限）に及

表1 日本銀行法改正後の金融政策

| 実施された年月 | 金融政策の概要 |
|---------|--|
| 1998.9 | 無担保コールレート翌日物を0.25%へ引下げ |
| 1999.2 | ゼロ金利政策を採用 |
| 2000.8 | ゼロ金利政策解除(無担保コールレート翌日物の誘導金利を0.25%へ引上げ) |
| 2001.2 | ロソバート貸出制度導入、公定歩合引下げ(0.5%→0.35%) |
| 2001.2 | コールレート誘導金利を引下げ(0.25%→0.15%);公定歩合引下げ(0.35%→0.25%) |
| 2001.3 | 量的緩和策を採用(当座預金残高目標を5兆円に設定) |
| 2001.8 | 当座預金残高目標の増額(5兆円→6兆円前後) |
| 2001.9 | 当座預金残高目標の増額(5兆円→6兆円を上回る);公定歩合引下げ(0.25%→0.10%) |
| 2001.12 | 当座預金残高目標の増額(6兆円を上回る→10兆~15兆円),長期国債買い切りオペ(月6,000億円→同8,000億円) |
| 2002.2 | 長期国債買い切りオペの増額(月8,000億円→同1兆円) |
| 2002.9 | 銀行保有株買入 |
| 2002.10 | 当座預金残高目標の増額(10兆~15兆円→15兆円~20兆円);長期国債買い切りオペの増額(月1兆円→同1兆2,000億円) |
| 2003.3 | 当座預金残高目標の増額(15兆円~20兆円→17兆円~22兆円) |
| 2003.4 | 資産担保証券買取り;当座預金残高目標の増額(17兆円~22兆円→22兆円~27兆円) |
| 2003.5 | 当座預金残高目標の増額(22兆円~27兆円→27兆円~30兆円) |
| 2003.8 | 資産担保CP買いオペ |
| 2003.10 | 当座預金残高目標の増額(27兆円~30兆円→27兆円~32兆円) |
| 2004.1 | 当座預金残高目標の増額(27兆円~32兆円→30兆円~35兆円) |
| 2004.5 | 当座預金残高目標下限割れの容認 |
| 2006.3 | 操作目標を無担保コールレートに変換,物価安定の日安の設定 |

んだ。長、短期国債の買入も2002年以降徐々に増加し、現在では減少しつつあるものの、なお約92兆円の残高がある。その他、銀行保有株や資産担保証券の買取りなど、先例のない緩和策が順次採用された。表2は日本銀行の代表的な資産・負債項目である。

こうした施策が効を奏したか否かの検討は後に譲るとして、日本経済は明るさを取り戻すことになった。表3が近年の経済指標である。内需は弱いものの

表2 日本銀行に関する指標（億円）

| | 短期国債 | 長期国債 | 手形買入 | 資産担保証券買入 | 日銀当座預金 |
|--------|---------|---------|---------|----------|---------|
| 2002年末 | 270,687 | 560,549 | 280,422 | 0 | 195,626 |
| 2003年末 | 291,013 | 644,013 | 238,429 | 515 | 300,307 |
| 2004年末 | 294,631 | 658,897 | 381,565 | 1,282 | 316,212 |
| 2005年末 | 357,837 | 631,337 | 440,899 | 1,208 | 328,677 |

出所) 日本銀行 HP

表3 主な経済指標（％は成長率）

| | 実質 GDP (前期比) % | 個人消費 (前期比) % | 設備投資 (前期比) % | 輸出 (前期比) % | 輸入 (前期比) % | 株価 日経平均 (終値：円) | 消費者 物価指数 (生鮮食料品 を除く) |
|------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|----------------------|-------------------------------|
| 2004/1-3 | 0.8 | 0.8 | -4.3 | 5.0 | 3.3 | 11,715 | 0.0 |
| 2004/4-6 | -0.2 | 0.1 | 3.6 | 3.2 | 2.1 | 11,858 | -0.2 |
| 2004/7-9 | 0.1 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 1.7 | 10,823 | -0.2 |
| 2004/10-12 | -0.3 | -0.6 | 0.8 | 1.2 | 2.3 | 11,488 | -0.2 |
| 2005/1-3 | 1.3 | 1.3 | 3.3 | -0.3 | 0.0 | 11,669 | -0.4 |
| 2005/4-6 | 1.4 | 0.8 | 2.3 | 3.5 | 2.2 | 11,584 | -0.1 |
| 2005/7-9 | 0.2 | 0.4 | 1.5 | 3.1 | 3.2 | 13,574 | -0.1 |
| 2005/10-12 | 1.3 | 0.9 | 0.4 | 3.5 | -0.9 | 16,111 | 0.1 |

出所) 内閣府, NIKKEI NET, 財務省

輸出が堅調である。設備投資も増加傾向を維持しており、しかも IT 需要が増えた 2000 年より裾野が広い。在庫、設備投資がよい方向に循環してきていることも、景気回復要因としてあげられる。多くの企業は過剰債務、過剰設備、過剰雇用のもとでリストラを推進し、経営は限界状態にあったが、ここへきて明らかに効果が出ている。データには出ていないが、金融機関は不良債権や自己資本比率規制、地価下落に伴う借り手の担保不足などの環境下で貸出しに慎重であった。しかし、こうした状況は改善されつつある。2005 年の実質成長率は 2.7%（速報値）、最近のデータでは、実質 GDP は年率 5.4%（2005 年 10 月-12 月：速報値）と、成長への基調は明らかである。

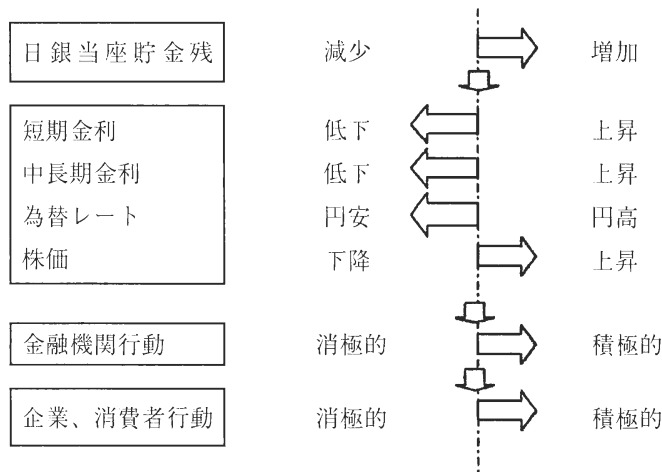
2 量的緩和のメカニズム

そもそも量的緩和を行う根拠は、どこにあったのだろうか。日本銀行の論稿などは、量的緩和のメリットとして、短期金利の低位安定、金融機関の資産選択のリバランス（効果）、金融不安の解消の3つをあげてきた。

上記のメリットを検証する理論的根拠となるのが、量的緩和のトランスミッション・メカニズムである。図1にトランスミッション・メカニズムを示す。

まず、当座預金残高の変化（増加）が果たして可能なのか。伝統的な理論では、当座預金残高に対する需要は当座預金残高保有の機会費用である名目金利に依存する。しかし、名目金利がほぼゼロの状態では当座預金残高を増やせるか否かには疑問が提起された。当座預金残高の供給については、長期国債の買入などにより弾力的に実施されたが、短期国債の札割れを起こすなど、供給能力の限界を示したこともあった。最近では長期国債の札割れも発生している。結果として当座預金残高は目標どおり増加した。その理由として白川（2002）は、金利がゼロ近傍であったこと、金融システムの不安をあげている。前者に関しては、たとえオーバー・ナイトで運用しても、人件費、通信費、日銀ネット使用料などの諸費用さえ払えなくなる可能性が考慮されたのかもしれない。事務コストや信用リスクを考えると、日銀当座預金保有にかかる機会費用が事実上

図1 金融緩和のトランスミッション・メカニズム



ゼロであったことから、当座預金残高が増加したとも考えられる。後者すなわち金融システム不安に関しては、各金融機関が預金の流出、短期市場から資金を得ることが困難になる可能性を考慮したものと思われる¹⁾。

短期金利にはどのような影響が及んだのであろうか。理論的にはもちろん、当座預金残高の増加に応じて金利は低下するはずである。結果は、コールレートなど短期金利は僅かではあったものの、当座預金残高の増加に応じて下落した。日本銀行は当座預金残高の独占的な供給者であり、短期金融市場に一定の支配力を有することを考えれば、当然の帰結であろう²⁾。

では中長期金利、為替レート、株価などの資産価格の変化はどうであったか。中長期金利は低下、株価は上昇、為替レートは円安に進むはずであるが、金利や株価への影響はあまり見受けられなかった。これには、何よりも短期金利に低下の余地がなかったことが主因であると思われる。長期金利については、インフレ予想や長期債の価格変動リスクに依拠するが、大きな下落は見られなかった。マーケットの予想に影響を与える要因が見当たらなかったであろう。為替レートは2001年11月から2002年初頭までの一時期円安が進んだが、そこには米国の景気回復、日本の金融システム不安が影響したと考えるのが妥当である。量的緩和が為替レートに与える影響については、長期的には認められようが、短中期的には少ないであろう。外貨と短期債の交換（不胎化介入）といった取引は資産の代替性が小さいだけに効果は大きいとも考えられるが、そのポートフォリオ効果は実証的、経験的に小さいようである。短期金利がほぼゼロに低下した状態で、流動性の供給を通じて金融機関のリスク資産への投資を促すというメカニズムは、結局、金融機関がどれだけリスクをとることができるかに依存する。

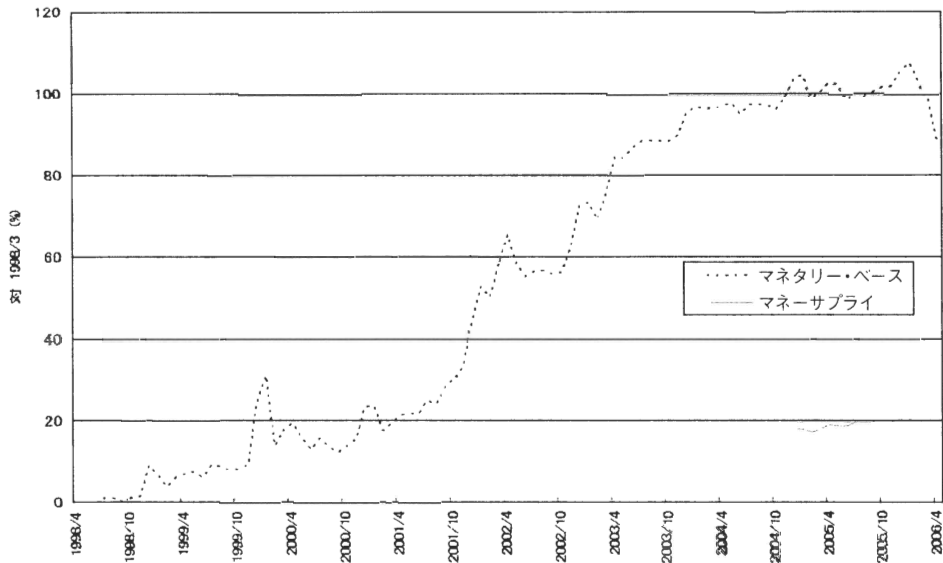
預金取扱い機関にはどのような影響が及んだのであろうか。金利低下が金融機関の行動を大きく積極化させたとは考えられない。金利の低位安定は実現したかもしれないが、国債はともかく外債、社債、株式へのシフトはあまり起こ

-
- 1) Krugman (1998) はマネタリー・ベースをいくら増加させても、金利がゼロの資産間のスワップ取引が起こるだけだとし、持続的なマネタリー・ベースの引き上げを提唱している。マネーサプライを巡る論争については、建部 (2005) を参照。
 - 2) 換言すれば、コール市場の金融仲介機能が日本銀行にシフトした。短期金融市場の機能が過度に日本銀行が肩代わりすると、必要な時に資金調達が困難になり金利が上昇する懸念もある。

っていない。もちろん預金金利をさらに下げること、リスク・テイクをとることで収益を上げることも考えられる。けれども金利がすでにゼロに近く、金融機関はすでに金利リスク、保有株式に関する価格リスクを抱える状態であった。さらに何よりも不良債権の存在も影響したのであろう。

次に、実体経済に与えた影響を判断する重要な指標として、マネタリー・ベース、マネーサプライの動きを見よう。図2から明らかなように、1995年ごろまでは、両者がほぼ同様な動きをとっていたが、その後マネタリー・ベースが著しく上昇している。マネタリー・ベースは増加したものの、マネーサプライはそれに付いて行けなかった。その原因としては、量的緩和策導入の当初は、企業の過剰債務、不良債権を背景とした銀行の信用機能の低下（経済財政白書、2001）、その他、雇用不安、リストラ、長期的には人口減少、成長率低下、年金懸念、赤字の累積による消費の低迷、投資需要の減退、確定利付き資産への貯蓄選好の強さ、民間経済主体のリスク・テイク機能の毀損がやや婉曲的な要因として考えられよう。しかし、マネーサプライに一定の増加が見受けられるのは事実である。GDPについては、2001年の量的緩和以降横ばいであったが、2003年以降のマネタリー・ベースの急増が、直近の名目GDPの上昇をわずかながらプラスへと導いたことは否めない。

図2 マネタリー・ベースとマネーサプライ



GDP、すなわち景気拡大については、米国、中国経済の堅調、欧州、アジア諸国の景気回復など外的な要因に加え、設備投資の更新時期が重なったことも、原因として考えられよう。しかし、量的緩和が、程度の差はあれ、プラスの影響を及ぼしたものとするのが妥当ではないか。

3 量的緩和の具体的手段

日本銀行は、伝統的金融政策手段として、公定歩合、短期市場金利、預金準備率などの方法をとってきたが、量的緩和に際しては、さらに以下の非伝統的手段が採用された³⁾。確認のため、当座預金残高の目標以外の施策について述べる。

(1) ロンバート型貸出

金融機関が、担保さえあればいつでも日本銀行の窓口から（0.1%の）公定歩合で借入ができる制度である。日本銀行は担保の範囲を広げ、資産担保証券など多くの新商品が、適格担保に組み込まれた。

(2) 長期国債の買い切りオペ

買い切りに応じた金融機関は、その資金で中・長期の国債や社債、株式に運用、あるいは貸出しをすることが期待された。債券金利の低下は投資を促し、さらに株式価格の上昇は自己資本の引上げや貸し出しの増加をもたらす効果への期待もあった⁴⁾。

なお、国債の日銀引受発行には反対もある。その理由は、国には大きな累積債務があるが、国債の管理は本来、財務省の国債管理政策として位置付けるべき業務で、中央銀行たる日本銀行の業務ではないという考え方に依拠している。国債価格を歪める、すなわち価格支持政策に繋がり、インフレ抑制のための金

3) Bernanke and Reinhart (2004) はゼロ金利周辺で金融政策にできることとして、1) 将来の金融政策ないしは短期金利についての予想のコントロール、2) 特定の資産の大量購入、3) 中央銀行のバランスシートの拡大、の3つをあげている。日本銀行はすべての策を講じたことになる。

4) Bernanke, Reinhart, and Sack (2004) は、国債買い切りオペが長期国債利回りに有意な影響を与えたとしている。

融引締めを困難にする可能性もある。バランス・シートの拡張にも、問題がないとは言いきれない。

(3) 金融機関の株式買取制度

銀行の株価変動リスクを軽減し、リスク・テイク機能をより働かせるのが目的と考えられる。日本銀行の購入枠は3兆円であった。

(4) 資産担保証券の購入

中小・中堅企業への貸し出しの増加を目的とする。2005年末までの時限措置であった(1兆円が限度)。売掛債権、貸出債権、リース債権を対象とし、証券化の成熟の効果も期待されていた。資産担保証券は、比較的小口の債権をプールして、そこから発生するキャッシュ・フローをもとに幾種類かの債券を発行するもので、リスクが削減され、リスク度の異なる債券の発行が可能になる。一方、リスク・テイクをとる市場参加者が少ないという実情、市場の価格機能を歪める可能性も指摘されていた。

4 量的緩和策の効果と残された課題

日本経済が回復基調にあるという説に、大きな異論はなかろう。しかしそれが、日本銀行の金融政策、なかでも量的緩和によるものなのか、あるいは他要因、例えば経済の自律的、循環的要因、あるいは対外的要因によるものかなど、コンセンサスが得られているとは言いがたい。

深尾(2000)、新保(2002)では、デフレが構造的要因などによるものではなくマクロ需給の悪化が要因であり、その主因として金融緩和不足をあげている。この判別は困難で、おそらく両方が程度の差はあれ効いていたのであろう。その程度については、計量的な判断に委ねるのが一法である。筆者が行ったGDP成長率に関する計量分析結果を下記に紹介する⁵⁾。

① GDP成長率の要因を、GDPギャップ率⁶⁾、予想インフレ率、輸入イン

5) 変数については、すべて単位根が認められなかった。また、ラグについてはAICでテストを行った。

6) 潜在的GDPについてはHodrick-Prescott filterを用いた。

表4 成長の要因（括弧はt値）

| 推定期間 | 定数項 | GDP ギャップ率 (-1) | 予想インフレ率 (+1) | 輸入インフレ率 (-1) | adj.R ² |
|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 1992Q1～ 2004Q4 | -0.76 (-4.93) | 0.21 (2.39) | 0.42 (2.16) | 0.008 (0.40) | 0.47 |

フレ率で回帰したところ、GDP ギャップの係数が輸入インフレより大きく有意であった。すなわち、デフレの要因には、構造的な要因、すなわち海外からの安価な輸入品の影響が存在するものの、それよりマクロ需給の悪化にある。表4にその結果を示す。

- ② 金融緩和が経済成長に与える影響についての種々の研究では、1990年代の金融緩和が不十分であった可能性を示している（地主，1999）。低金利により、マネーサプライ対象外の資産から対象資産に資金シフトが起こっていること、安全資産への志向が強いなどの事情から、マネーサプライと実体経済活動の関係が不安定になっている可能性がある。そこで、名目成長率を、マネーサプライ増加率(M2+CD)、政府支出増加率、輸出変化率、インフレ率で回帰した。推定結果より、マネーサプライが政府支出と比べて係数が大きく、有意であった。表5がその推定結果である。

表5 マネーサプライと成長（括弧はt値）

| 推定期間 | 定数項 | マネーサプライ 変化率 | 政府支出 増加率 | 輸出変化率 | インフレ率 (-1) | adj.R ² |
|-------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|
| 1992Q1～ 2004Q4 | 3.42 (6.78) | 0.13 (2.24) | -0.77 (-4.65) | 0.05 (2.96) | -0.99 (-4.28) | 0.53 |

- ③ マネタリー・ベースとマネーサプライは、トランスミッション・メカニズムの根底とも言うべき関係である。それを確認するために、マネーサプライをマネタリー・ベース、その他で回帰分析を行った。マネタリー・ベースを増やした結果、マネーサプライが増える度合いは時間とともに小さくなっているが、それでも効果があることが推定された。表6が推定結果である。

表6 マネタリー・ベースとマネーサプライ(括弧はt値)

| 推定期間 | 定数項 | マネタリー・ベース変化率 | マネーサプライ変化率(-1) | adj.R ² |
|--------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------------|
| 1999Q1～ 2004:12 | 1.69 (4.77) | 0.05 (4.73) | 0.71 (11.57) | 0.98 |

④ やや次元が異なるが、時間軸効果についても述べる必要がある。時間軸効果とは、ゼロ金利政策を継続する長さを表す指標として1999年4月に出されたもので⁷⁾、再びデフレに戻らないと確認できる時期まで量的緩和を継続すると約束することで、中長期の金利も含めて金利の上昇を抑制することを狙って用いられたと言える。さらに、設備投資や住宅建設の刺激などの効果、さらには株式、債券、不動産などの資産価格の引き上げ、ないしは下支えを期待されていたと言える(千田, 2006)。Woodford(2000)も、国債買い切り政策を論じる際に、中央銀行が将来の金融政策に関する信用性の高いコミットを出すことが可能か否かが重要としている⁸⁾。

事実、時間軸効果に関係して、日本銀行の政策は、市場においては一定の信用と評価を得ていた可能性が高い。筆者は上記表1の施策が採用された日(ダミー変数)などを説明変数として、回帰分析を行った。推定方法はTSLS、期間は2001年3月1日から2005年3月31日、データは日次である。結果は表7の通りであった。

表7 金融政策の実施と株価(TSLS)

| 推定期間 | 定数項 | 日本の株価 の変化率 (-1) | 米国の株価 の変化率 (1) | 実質為替 レート | 米国金利 (-1) | 日本の 金利 | 金融政策 の施行 |
|------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 2001.3.1～ 2005.3.31 | 0.0004 (0.534) | -0.083 (-2.788) | 0.446 (12.506) | 0.128 (1.740) | -0.038 (-0.763) | 1.190 (0.230) | 0.017 (4.133) |

注: D.W.: 1.993; adjR²: 0.149

推定結果を見る限り、少なくとも株式市場においては、日本銀行の金融政策の施行を好意的に受け止めていたことが検証された。

7) 植田(2005)を参照。ただし時期に関して異論もある。伊藤ほか(2006)。

8) 時間軸効果については、白塚・藤木(2001)、翁・白塚(2003)などを参照。この効果には、高い評価が与えられているようである。なおOda and Ueda(2005)は、時間軸効果は1999年の導入当初、2002年後半以降は効果があったとしている。

以上、量的緩和策の効果をトランスミッション・メカニズムに基づいて検証を行った。筆者の分析によれば、時間軸効果も含めて、その効果は有意であったが、日銀のあげたメリットのうち、リバランス効果の少なさ、為替レートに対する影響の軽微さを指摘する向きもある。それらの効果があったのかどうかは、後年の判断に委ねざるを得ないであろうが、金融システムを安定化させ、不良債権問題もほぼ解決し、道筋をつけたといった点では評価されるべきであろう。この点に関しては概ねコンセンサスを得られているようである。

反面、低金利によって犠牲を被ることになってきた人々の多寡にも配慮が必要であったことも忘れてはならない⁹⁾。家計から企業、金融機関、政府などへの所得移転とも考えられる。ゼロ金利、量的緩和策により、資産運用者から資産調達者へ所得移転がなされたのは事実であろう。ただ、メリット、デメリットを天秤にかけた場合、実施方法やタイミングの問題では意見の相違があるものの、メリットの方が大きかったと見る向きが多いのも事実である。

5 量的緩和策の解除

経済情勢の好転の兆しを受け、日本銀行は、2003年2月に量的緩和解除の条件を下記のように示した。1) 消費者物価指数の上昇率が数ヶ月にわたり安定的に0%以上になること、2) 政策委員の多くが消費者物価指数の上昇率の先行きがプラスに転じると判断すること、3) 経済・物価情勢に特段の問題がないこと、以上の3点である。

出口策実行にあたり考えられた最も大きなリスクは、長期金利の変動、特に上昇であった。長期金利が物価予想を超えて上昇し景気回復を遅らせる危惧が市場を一時期席卷していた。政府にとっては利払いの問題がある。かつて景気回復の基調が見受けられながらもゼロ金利解除が頓挫した。金利が明確にプラスとなる状況が常識的には望ましいものの、せつかくの回復の兆しを摘んでしまうリスクを懸念して、解除を巡って様々な情報が去来した。政府も一時期、早期の実施に歯止めをかける期待感を滲ませた感もあった。金融政策決定会合

9) 福井日本銀行総裁は、2005年1月28日の衆議院予算委員会で、家計の金利収入は1993年から2002年の10年間の累計で1993年の水準が続いたケースと比べて154兆円減少したとの見方を示した。

で出口策が検討とのニュースに市場が敏感に対応したこともあった。

量的緩和の解除は2006年3月9日に実施されたが、それに先立って筆者の描いたシナリオは次のようなものであった(栗原, 2005)。

まず、なぜ量的緩和を解除せねばならないか具体的な説明から始める。当時の論調は、解除に伴うリスクが強調され過ぎているように感じられた。

次に、解除策の具体的な計画をたて、それを実行した場合のマーケットその他経済全般へのあらゆる影響をシミュレーションし、対処策を検討しておく。

唐突でドラスティックな政策は、一時的には効果をもたらすものと思われるが、世界のマーケットはそう動いていない。情報を透明にし、予測可能な政策をとる方が、昨今の市場では評価される傾向がある。政策内容が具体的になり、政策担当者や政治家の一言が、意図しない形で曲解され、市場が暴走するような事態を避けることができ、実行計画を、物価など諸情勢を睨みながら適切に実施することができる。

具体的な実施策としては次の二つを提起した。

(1) 当時30-35兆円程度となるように金融市場調節が行われていた日銀当座預金残高を常識的なラインにまで減少させる。残高の目標値については、下限はもちろん下げるが、上限については含みを持たせるようにして、臨機応変な対応ができる可能性を残す。例えば、法定所要準備、オーバー・ナイト金利誘導などを想定する。市場は金利上昇に関しては比較的スムーズに反応するであろうと予測した。

(2) 次に考えられる代替策は、日銀当座預金残高を当面減らさないで利上げを計る方法である。金利についても、必ずしもプラスにするといった明確なスタンスを打ち出さずに、ゼロ金利の施行の余地も残しておく。残高目標の下限を下げ、上限をそのままないしは現状に近いレベルに持っていく方法も現実的であろうとした。

また、日銀当座預金を付利にすることも考えられること¹⁰⁾、当座預金残高の減少対象としては、手形買入、短期国債が中心になるべきであること¹¹⁾、最後にロンバート貸出しの「恒常化」も考えられるとした。金融システム不安を感

10) この政策は欧州中央銀行(ECB)でも実際に採用されている。加藤(2004)など。

11) CPは規模が小さく長期国債は金利に与える影響と財政状況を考えても無理がある。流動性の高いテンポラリー的なものから順次削減へもっていくのが無難である。

じさせるようなことがあってはならないからである。

もちろん、(2)と比べて(1)が常識的な策であることは言うまでもない。(2)を実施すれば、マーケットに著しい歪みを生じさせることになる。

さらに、筆者は同時に重要な視点を三つ提起した。

- (a) 市場機能が円滑に働いているかが重要な指標である。なかでも短期国債や有担保取引市場が活性化しているか否か、これらの指標の確認は欠かせない。
- (b) 国債価格の下落状況も重要な指標となる¹²⁾。
- (c) タイミングの適切な判断が必要になる。実行着手に適切な時期を逸してはならない。消費者物価指数は、景気の運行指標となっていることも忘れてはならない。

結果として、日銀は上記(1)に近い策を決定し、2006年3月、量的緩和解除に踏み切った。操作目標には無担保コールレートが採用され、概ねゼロ%で推移するよう促すことになった。物価の目安が示されることになり、それは「0~2%程度」、中心値は1%前後となった。さらに、当座預金残高の削減は数か月程度の期間を目途とすること、長期国債の買入れについては、当面、これまでと同じ金額、頻度で実施していくこと、補完貸付については、適用金利を据え置くとした。常識的で確実な策が採用されたと言える。

量的緩和の解除策の評価については今後を待たねばならないが、少なくとも金利の高騰、為替レートや株価の大きな変動は見受けられず、さしたる混乱なく解除されたことはとりあえず高く評価されてよいであろう。なお、日本銀行の福井総裁は2006年6月20日、日本記者クラブにおいて、「設備投資の上振れ警戒」への姿勢を示すとともに、金融政策については「早めに、小刻みに、ゆっくりと」と語った。ゼロ金利政策についての早期解除の方向を示したものと見られる。

12) やや現実離れしている感もあるが、状況によっては価格上昇が期待される株式や土地を購入することも考えられなくはなかった。しかし、価格変動リスクが高い資産に対して、日本銀行が果たしてそのような購入策を積極的にとりうるのかどうかは疑問であった。そもそも日銀法に抵触する恐れがある。

6 今後の課題—特に、インフレ・ターゲティングの是非について

最近では景気回復、持続的成長を指摘する見方が一般的であるが、その動きが確固としたものであるとの見解は見出し難い。主な懸念材料をあげれば、個人消費拡大の遅れ、厳しい所得環境、年金の将来に対する不安、既・新卒者の就職難、円高の危惧、長期金利の上昇懸念などである。例えば、すでに日本銀行の為替介入額は膨大であり、米国の双子の赤字、米国金利の低位安定、テロ懸念など、円高を促進させかねない材料が依然として存在する。株価上昇に伴って長期金利が上昇すれば、設備投資や住宅購入に影響が出るばかりか、国の利払いが増加する。

次の目標は、日銀当座預金残高を徐々に減少させつつ、常識的なラインに誘導し、低いながらも金利による金融政策が可能な状態に到達させることであろう。もちろん、その過程において不景気への逆もどり、バブルの再来も避けねばならず、いかなる巡航速度で安定的に目的地に到着させるか、日本銀行は大きな課題を背負っており、以前にもまして難しい舵取りが求められる。

その方策のひとつとして、昨今活発な議論が行われているインフレ・ターゲティングについて触れることにする。

インフレ・ターゲティングとは、中央銀行があらかじめインフレ率の目標値を公表し、それに従って金融政策を施行する政策を指し、指標としては、消費者物価指数など、観測や入手が可能なデータが用いられることが多い。この政策が採用されたのは、さほど昔のことではなく、1990年のニュージーランドが最初と言われている。

インフレ・ターゲティングのメリットとしては、中央銀行が具体的な数値目標を透明、明確に示すことで、説明責任を負い、より独立性が保証されることがあげられる。さらに予想インフレ率が安定化すること (Bernanke and Mishkin, 1997)、一部諸国ではインフレ率そのものが抑えられたとされている。

中央銀行にとっては、将来のインフレーション、金融政策への波及効果がかなりの精度で予測可能でなければならない。物価騰貴に歯止めがかからなくなること、年金生活者などへの負担増といった可能性を指摘する反対意見もある。目標に縛られることで適切な政策がとれない可能性、目標間の整合性、マネー

サプライとインフレ率に安定的な関係がなければ、過剰な流動性の供給によりバブル発生の温床にもなりかねないリスクもある（根津，2006）。またデフレ下で採用している国はほとんどないことも不安材料である。一方，日本ではインフレになりにくい状況にあり，それを起すにはマーケットの予想に委ねるだけでなく，現状では何らかの手段によらなければ不可能との意見もある¹³⁾。マネタリー・ベース，マネーサプライ，物価間の因果関係がマネタリー・ベース→マネーサプライ→物価なのか，物価→マネーサプライ→マネタリー・ベースなのかといった問題もある。前者ならばインフレ・ターゲティングが採用されるが，後者ならば意味がない。

現在何よりも求められている政策上の課題は，デフレの根絶であり，今後の諸施策の実施に当たって，デフレが克服されたか否かの判断がキーポイントとなる。政府，日本銀行は，デフレの判断と成長率の上昇に「協調」すべきであろう。幸い，政府が夏場に「デフレ脱却宣言」をするとの見方が強まってきた。（日経新聞2006.5.20）。日銀がゼロ金利を，政府による「デフレ脱却宣言」後もしばらく続け，その解除時期を「急がず遅れず」とすれば，「デフレ下で採用している国はほとんどない」との懸念もなくなり，インフレ・ターゲティングを実施できる環境が整うことになる。

もしインフレ・ターゲティングを実施するとすれば，目標値については，低いラインを設定すること，そのラインに含みを持たせることが肝要であろう。インフレ・ターゲティングといった厳密な形ではなく，「インフレ参照値」といった縛りの弱いものを打ち出すことが望ましい。現段階ではこのような参照値設定を主張する論者は，厳密なインフレ・ターゲティングを主張する論者より圧倒的に多い。

日本銀行の量的緩和解除の条件も一種のインフレ参照値であったと考えることもでき，インフレ・ターゲティングの導入にさほど混乱は招かないものとも思われる。日本銀行が十分な説明をすれば，マーケットは意外と冷静な判断，対応をするであろう。グリーンSPAN前 FRB 議長が就任の際に述べた言葉，

13) Woodford (1999) は，ゼロ金利制約下での金融政策の有効性の限界を示し，人々の予想の変化を変える政策を提唱している。一方，Akerlof et al. (1996) は，サプライ・ショック時に実質賃金の調整ができず大量の失業者を出す，ゼロ・インフレ下では名目金利はゼロ以下にできず実質金利もゼロ以下にしにくいと，否定的なスタンスである。

「市場を恐れ市場に敬意を払う」には現在の日本にも示唆に富むものであろう。

ECB や英国では、物価の参照値やターゲットを変更することは、状況変化について明確な説明があればむしろ好感を持って迎えられている(春井, 2006)。日本銀行にとっても、政策の選択肢の幅を広げることになる。その時々の時勢にあった政策を行うのは当然のこと、政策の変化、変更は言うまでもない。政策担当者の「失政」を不要に強調する動きが蔓延し、閉塞的な状況になる方がむしろ恐ろしい。

また、本論で詳細な言及をしなかったバランス・シートの拡大を含め、中央銀行のあり方についても、より深い議論がなされなければならない(鐘ヶ江, 1999; 根津, 2004)。政府を交えた、長期的な視点からの政策論議も求められよう(宮尾, 2006)。

筆者は金融政策以外の策も軽視しているわけではない。不良債権、過大債務、過剰雇用など、構造的な問題の改革がより一層求められる。さらにペイオフ、リレーションシップバンキングなど、金融システムの構造的課題、原油高、世界的な政情不安などの外的経済、地政学的リスクも避けて通ることはできない。けれども過度の悲観主義から脱却し、構造改革や規制緩和を、引き続き官民一体となって推進することが重要であることを付記する。

(くりはら・ゆたか 愛知大学経済学部教授)

(付記) 日本銀行は2006年7月14日、ゼロ金利の解除を決定した。

<参 考 文 献>

- Akerlof, G.A., W.T. Dickens and G.L. Perry (1996) "The Macroeconomics of Low Inflation," *Brooking Papers on Economic Activity*, 1.
- Bernanke, B.S., and F.S. Mishkin. (1997) "Inflation Targeting: A New Framework for Monetary Policy?," *Journal of Economic Perspective*, 11.
- and V.R. Reinhart (2004) "Conducting Monetary Policy at Very Low Short-Term Interest Rates," *American Economic Review*, 94(2).
- V.R. Reinhart, and B.P. Sack (2004) "Monetary Policy Alternatives at the Zero Bound: An Empirical Assessment," *Brookings Papers on Economic Activity*, 2.
- 深尾光洋 (2000) 「日銀はもっと量的緩和をすべきだ」岩田規久男編著『金融政策の論点』東洋経済新報社。
- 春井久志 (2006) 「デフレ克服と日本銀行政策—独立性と説明責任・透明性」神戸大学金融研究会。

- 伊藤隆敏ほか (2006) 「座談会：金融政策のあり方を考える」ESP 2006年3月号。
- 岩田規久男 (2000) 「長期国債買い切りオペを増額すべき」岩田規久男編著、前掲。
- 地主敏樹 (1999) 「1980年代後半以降の日本の金融政策」国民経済雑誌, 181(1)。
- 鐘ヶ江毅 (1999) 『新しい日本銀行』勁草書房。
- 加藤 出 (2004) 「金融市場の現場で何が起きているか」経済セミナー, 6月号。
- 小宮隆太郎 (2002) 「日銀批判の論点の検討」小宮隆太郎・日本経済研究センター編 (2002) 『金融政策論議の争点』日本経済新聞社。
- 栗原 裕 (2004a) 「金融政策の検証—量的緩和の影響と課題—」国際金融, 1127。
- (2004b) 『グローバル時代のビジネス・政策デザイン』有斐閣アカデミア。
- (2005) 「量的緩和策からの出口問題」国際金融, 1143。
- Kurihara, Y. (2006) “Recent Japanese Monetary Policy: An Evaluation of the Quantitative Easing,” *International Journal of Business*, 11(1).
- Krugman, P.R. (1998) “It’s Back: Japan’s Slump and the Return of the Liquidity Trap,” *Brookings Papers on Economic Activity*, 2.
- 宮尾龍蔵 (2006) 『マクロ金融政策の時系列分析』日本経済新聞社。
- 根津永二 (2004) 「バランス・シートの膨張と中央銀行の独立性」日本金融学会中部部会パネルディスカッション。
- 根津永二 (2006) 「デフレ克服と金融政策—新生日本銀行を中心に—」日本金融学会中央銀行研究部会パネルディスカッション。
- Oda, N., and K. Kazuo (2005) “The Effects of the Bank of Japan’s Zero Interest Rate Commitment and Quantitative Monetary Easing on the Yield Curve: A Macro-Finance Approach.” *University of Tokyo, Discussion Paper, CIRJE-F-336*.
- 翁 邦雄・白塚重典 (2003) 「コミットメントが期待形成に与える効果：時間軸効果の実証的検討」金融研究, 22(4)。
- 千田純一 (2006) 『『経済財政白書』にみる金融政策論』名古屋学院大学論集, 42(3)。
- 新保生二 (2002) 「デフレをもたらしたのは構造要因か、金融政策か」小宮隆太郎・日本経済研究センター編、前掲。
- 白川方明 (2002) 「量的緩和」採用後一年間の経験」小宮隆太郎・日本経済研究センター編、前掲。
- 白塚重典・藤木裕 (2001) 「ゼロ金利政策下における時間軸効果：1999—2000年の短期金融市場データによる検証」金融研究, 20(4)。
- 建部正義 (2005) 「量的緩和策の願意と出口「政策」」政経研究, 85。
- 植田和男 (2005) 『ゼロ金利との闘い』日本経済新聞社。
- Woodford, M. (1999) “Commentary: How Should Monetary Policy be Conducted in an Era of Price Stability?” Remarks made at a symposium at the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole, Wyoming.
- Woodford, M. (2000) “Fiscal Requirement for Price Stability.” NBER Working Paper, 8072.
- (謝辞) 本論作成にあたり、成城大学経済研究所講演会、日本金融学会中央銀行研究部会にご出席の先生方から貴重なコメントを頂きました。記して厚く感謝申し上げます。

企業と市場・社会 —CSR の意義を考える—

十 川 廣 國

1 はじめに

現代の経済社会において、企業の実際の行動と社会的公正という目標の間にはギャップが生じる可能性が高い。現実にはギャップが生じたときに、コーポレート・ガバナンス、企業批判、企業の社会的責任 (CSR)、企業倫理などの議論がさかんに行われることになると考えられる。

本稿では企業と市場・社会というテーマで、戦略経営の視点から CSR のあり方をどのように捉えるべきかについて検討することにしたい。そのため、まず今日の企業は、市場・社会とどのようなかかわりを持つ存在として位置づけられるのかについて考え、企業を経済的実体であると同時に社会的制度としての存在として理解する必要があることを議論する。企業は、経済的実体と位置づけられるという側面から見れば、価値創造活動をとおして自立しなければならない存在である。そこで戦略経営の視点から、企業は、価値創造活動の活性化とそれによって実現された成果をとおして社会的制度としての役割を遂行しなければならない立場にあることを明らかにしようと試みている。

2 企業と市場・社会

企業の活動の中心は、新たな価値を製品やサービスという形で提供することであり、この活動を通して、その存在が認められる。現代社会ではかつてポウルディングが「組織革命¹⁾」と主張したように、社会生活のすべての分野で大

1) Kenneth E. Boulding, *Organization Revolution Quadrangle Book*, 1968, ケネス E. ボウルディング, 岡本康雄訳『組織革命』日本経済新聞社, 1968年

規模組織が重要性を占めるようになってきており、多くの個人はこの組織に参加しながら自己の利害を充足しなければならないという状況にある。こうした点から見ても、企業はその本来の活動である価値創造プロセスを活性化させ、イノベーションを実現することによって、経済的実体として維持・発展し、その一方で社会的制度として社会に貢献することが求められている。

組織と個人・社会

今日の経済社会においては、古典的自由経済の理想とは異なり、社会の機能が個人の自己実現を保証するとは必ずしもいえない。その意味で、市場の役割を強調しすぎてはならないということに留意しておかなければならない。ステイグリッツは利己主義の克服という点から、市場の役割を強調する主張に対して以下のように批判的見解を提示している。

「アダム・スミスは、個人がそれぞれ自己の利益を追求することによって公共の利益に貢献できると主張した。・・・実際はそうならない場合が多い。われわれは経済システムを機能させるための信頼や忠誠といった伝統的価値の重要性を過小評価してきた²⁾」。もし、信頼や忠誠という価値が重視されれば、企業は景気が後退しても従業員を即刻解雇するようなことはないであろうし、従業員を無慈悲に扱う企業はやがて人材を集めることができなくなるであろうとしている³⁾。

この主張は、まさに市場価格機構がスミスの主張のように機能しておらず、企業と個人のかかわり、あるいは企業行動と公共の利益との関係を検討するためには個人と企業・社会とのかかわりについて再考しなければならないとする提言にほかならない。企業は、価値創造活動を活性化させるための、中核的なステークホルダーである従業員について配慮することが重要となり、さらに多様なステークホルダーに配慮することが必要となる。このような点から、「企業はひたすら社会的責任を遂行すべき」あるいは「対株主責任を強く求める」といった主張には問題が存在すると考えられる。そこで、次に改めて企業制度の変容について簡単に振り返り、企業とステークホルダーの関係について明ら

2) Joseph E. Stiglitz. *The Roaring Nineties*, W.W. Norton & Company, 2003, p. 330. ジョセフ E. スティグリッツ, 鈴木主税訳『人間が幸せになる経済とは何か』徳圃書店, 2003年, 368頁

3) *Ibid.*, p. 303, 『前掲書』, 368頁

かにすることにした。

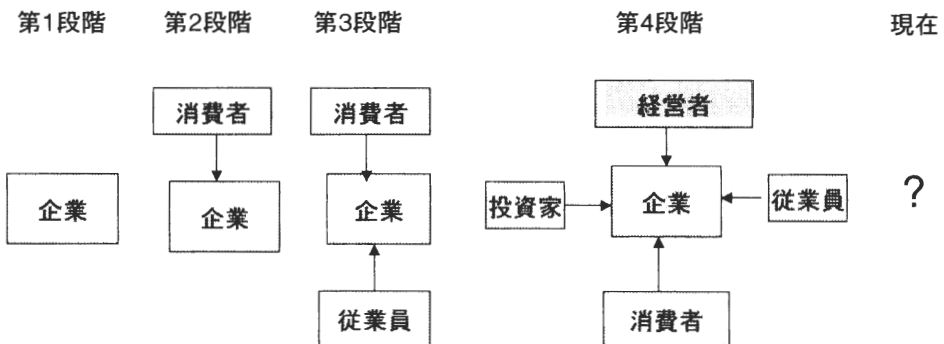
企業制度の変容とステークホルダーの関係

図1は、企業制度の変容とステークホルダーのかかわりをミーンズの代表的企業⁴⁾についての考え方にしたがって、簡単に示したものである。なお、現代企業については、ミーンズが示した関係よりもステークホルダーがより拡大しており、次の節の課題となるので疑問符を付してある。

第1段階では、企業は所有者・経営者・生産者・従業員・消費者すべてが単一の経済的実体として運営されているので利害の対立はなく、ステークホルダーは存在しない。第2段階に入ると、企業から消費者が分離し、ステークホルダーとして企業と利害関係を持つことになる。第3段階の工場制企業になると、消費者に加えて労働者が企業から分離されステークホルダーとなる。そして第4段階に入ると、図に示したように、所有と経営の分離が行われ、経営者、投資家、消費者、従業員というようにステークホルダーが多様化するようになる。

しかし、現代企業においては、さらにステークホルダーが多様化し、その範囲を拡大するようになる。このような企業制度の変容とともに、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) の主張がなされるようになる。

図1 企業制度の変容とステークホルダーの関係



(十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、157頁)

4) Gardiner C. Means, *Collective Enterprise and Economic Theory*, in *Die Konzentration in der Wirtschaft*, Dritter Band. Herausgeber von Helmut Arndt, 1960

CSR 論の流れと発展

CSR についての主張は、1970年代に至るまでの3つのフェーズと現代に分けて考えることができるというよい。まず、最初の3つのフェーズの議論についてはハイとグレイの論説⁵⁾を中心にして概略し、そのうえで現代のフェーズについて検討を加えることとしたい。

フェーズ1 — 利潤最大化マネジメント

周知のように、この考え方の起源はアダム・スミスに遡ることができる。個々人が自らの利益を追求していれば市場の機能（見えざる手）によって導かれ、公共の利益をも実現することになるというものである。これは、企業は利潤最大化という唯一の目的をもって行動することによって競争的市場の規制によって公共の利益を最大化することにつながるという考え方を示すものである。アメリカでは19世紀から20世紀前半まで広く受け入れられてきた考え方であるとされるものであり、「古典的経営理念」に相当するものである。

この考え方が広く受け入れられたのは、経済成長と富の蓄積がアメリカ社会における目標であり、企業の利潤最大化行動が社会的目標達成のための最善の考え方として認められたからである⁶⁾。こうした企業行動をとることこそが、企業の社会的責任にはかならないとされたのである。

この主張の中身をいまま少し具体的に見てみることにしたい。利潤最大化を目ざす経営者は、経済的思想を反映する個人的な価値を持っており、それは利己心が自らの社会において支配的であるべきと信じているということである⁷⁾。それは、できる限り多くの利潤をあげることが社会にとって善であるということとを合理化することにはかならない⁸⁾。

このフェーズの経営者は、ステークホルダーに対してはどのような姿勢で臨むと考えられるのであろうか。顧客は、自らの危険負担で商品を市場から購入するのであって、経営者は顧客に対して何ら特別の行動をとることは必要とされない⁹⁾。労働は、市場で売買される商品として考えればよいとされる。そこ

5) Robert Hay, ED Gray, 'Social Responsibilities of Business Manager', in *Managing Corporate Social Responsibility* edited by Archie B. Carroll, Little, Brown, 1977

6) Ibid., p. 9

7) Ibid., p. 9

8) Ibid., p. 9

では、例えば従業員の問題は家庭にあるべきであり、社会的価値は経営者の思想を支配するべきでないと言われ、経済人は社会人、家庭人から分離されるべきであるとし、レセフェールの原理に基づいて行動することになる¹⁰⁾。

この段階では経営者はひたすら市場の制約の下で利潤最大化行動をとり、労働者は自らの労働を商品として市場で売買されるものと考えられ、顧客同様にその利害は市場で調整されるものと考えられていた。したがって、企業の経営者は何らその意思決定において他のステークホルダーの利害を考慮せず、その調整は市場メカニズムによって実現されるものと考えられていたといえる。

こうした考え方は、アメリカ社会において社会進化論の主張とともに強く支持されたことは良く知られているところである。適者生存のルールにしたがって、カーネギー、バンダービルト、ロックフェラーなどの企業家達が産業の将帥 (captain of industry) として評価されることにつながっていったのである¹¹⁾。こうして、企業は効用極大化の発祥の場であり、経済人の生まれながらの棲家となったのである¹²⁾。

フェーズ2

信託経営者は、同様に利己心が自らの行動に大きな役割を演じるが、企業組織に貢献する顧客、従業員、供給業者、金融機関、政府などの利害をも認識するようになったといわれる段階である¹³⁾。ここでは、経営者は所有者の利益と多くの利害者にかかわる組織のバランスをとることが、利潤創出だけの行動よりもより良い目標であると考えられることになる。

その際、経営者の報告責任 (accountability) は、所有者だけではなく、多くのステークホルダーに向けて存在するものと考えられる¹⁴⁾。同時に技術的イノベーションは、それが人々の高い生活水準をもたらすがゆえに推奨されるべきで

9) Ibid., p. 9

10) Ibid., p. 9

11) Joseph McGuire *Business and Society*, McGraw-Hill, 1967. p. 61

12) Neil J. Mitchell, *The Generous Corporation: a political analysis of Economic Power*, Yale University Press, 1989, ネイル J. ミッチェル, 井関利明監修, 松野弘, 小阪隆秀監訳『社会にやさしい企業』2003年

13) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 12

14) *Ibid.*, pp. 12-15

あるとされ、物質主義だけでなくヒューマニズムも重要とされる。

このようなフェーズ1からフェーズ2への考え方の変化がどのように起こってきたかについて若干説明を付け加えておく必要がある。それは、周知のバリーとミーンズの研究にさかのぼることができる。彼らは1930年代のアメリカ企業における株式所有の分散に注目し、「企業的社会政策」を企業の資産権の構成と関連付けて考えようとしたのである。つまり所有権が分散することによって雇用経営者が企業を経営するにつれて、企業活動は利潤以外の事柄へと関心が移りはじめるようになったという主張である¹⁵⁾。彼らの主張は、株主は企業の物的財産に対する支配力を失い、単なる報酬の受け取り人になったというところに中心がある。そのことによって、信託経営者による企業の社会的責任行動が主張されるようになったのである。

こうした主張のもと信託経営者による企業経営の問題が論じられるようになったのであるが、その後経営者支配をめぐる多くの議論が展開されるようになっていく源になったといつてよいであろう。

フェーズ3

利潤最大化や信託経営者の価値とは対照的に、この段階では経営者は啓発された利己心(enlightened self interest)を信じ、生活の質(quality of life)という価値が強調されることになる¹⁶⁾。経営者は社会の利害が意思決定にあたって重要であり、社会にとって善とするものは、わが社にとって善であると信じているとする。

フェーズ3では、経営者としての報告責任は所有者だけではなく、その他の企業への貢献者、社会に対して生じるものとされる。そして技術的な価値は重要ではあるが、人間的価値が重要とされ、企業と政府は社会の問題の解決に協力すべきとしている。さらに人間を経済人と家庭人とに分けることはできず、徹底的な個人主義よりも集团的参加が、組織の成功にとって決定的な要因であるとされる。

以上、3つのCSRのフェーズについてその特徴を見てきたが、フェーズ1

15) Neil J. Michell, *ibid.*, ネイル J. ミッチェル『前掲書』

16) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 13

は古典的な企業観に立つものであり、ここで問題になるのはフェーズ2とフェーズ3の考え方である。フェーズ2は、経営者は信託経営者として利己心に基づいて、所有者、その他のステークホルダーに配慮する行動をとるところに特徴があり、こうしたステークホルダーへの利害の充足を制約条件として自己利益を追求するという行動をとることになる。

例えば、モンセンとダウンズは、所有が経営と分離している新しいタイプの企業に対しても、伝統的理論における自己利益の原理ほどぴったりと当てはまるものはない¹⁷⁾と指摘している。この主張は、経営者は企業利益に代わって自己の利益を追求していることとする考え方（いわゆるマネジリアリズムと呼ばれる「経営者企業理論」に見られる主張）と同義ということになる。

フェーズ3は、経営者支配の企業では、従業員や社会との関係に莫大な費用を使い融和的になろうとする傾向があるということを主張している。これは、バーリ、ミーンズが主張した純粹に中立的なテクノクラートとは異なる意味を持つといえる。私的な金銭的報酬を求めて経営者が行動するのではなく、啓発された利己心に基づいて行動することを意味している¹⁸⁾。

フェーズ2では、「経営者企業理論」と同様の主張がなされるのであるが、経営者の効用最大化や企業成長重視の考え方は、基本的な自己利益追求の考え方と何ら変化がないことになることになるといえよう。経営者の自由裁量行動は、市場における競争の状態によって制約されることになり、たとえ経営者が、従業員と社会に対して社会的責任行動をとるとしても、市場競争が厳しくなるとその行動は大いに制約されてしまうことになり、公共的合意による企業行動からかけ離れてしまうことになる。そのような社会的責任に対する支出は、組織スラックとして見なされるからである。

またフェーズ3のように、たとえ経営者のヒューマニズムが重要であり、「経営者の変わらぬ責任の遂行」が何よりも大切であるという主張がなされたところで、それは市場の競争の如何、価値創造プロセスのあり方によっては、やがて問題にされないことになってしまうであろう。企業は経済的実体として存在しなければならないという側面を持っており、経営者の啓発された利己心です

17) ネイル J. ミッチェル『論叢書』, R. J. Mosen, Jr. and A. Downs, A Theory of Large Managerial Firms, *The Journal of Political Economy*, June, 1965, p. 22

18) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 13

べては解決されないことになるであろう。

これまで、組織研究の分野で個人の動機づけのあり方についての研究が進展してきたことは周知のとおりである。しかし、こうした組織を構成する人々の問題をこのモデルで考慮に入れるとしても、それが継続的な方策として保証されることはないことになろう。フェーズ2の主張では、消費者についても買い手による危険負担という考え方が優先されてしまい¹⁹⁾、経営者の利己心の範囲が拡大された領域に及ぶということの意味しかないといってよいであろう。

またフェーズ3では、経営者の行動は啓発された利己心に基づく主張されている。しかし経営者は、その行動についてのこれまでの概略から明らかなように、公共的合意に基づいて行動するものとはされていない。自己利益はCSRを果たすことによって充足されるものであるというところに考え方の中心があるものといえるであろう。

フェーズ1からフェーズ3へのCSRについての考え方の異同の概説から明らかになることは、おおよそ次のような点にあるといえるであろう。まずは、3つのフェーズについて、CSRの範囲は拡大されて取扱われているものの、フェーズ1は所有者の自己利益、フェーズ2・3は、いずれも経営者の自己利益の実現ということであり、経営者の利己心の範囲の拡大によってCSRについて考えようとするものである。

フェーズ4—現在への課題

3つのフェーズに見られるCSRの考え方は、各々の考え方に取って代わるものではなかったといえる。各々のフェーズの考え方が拡大されたものといえるからである。それは経営者の利己心という考え方の変化に見られる。つまり所有者としての経営者から、雇用経営者への移り変わりの問題を、いずれも経営者の自己利益という形で拡張してきているという点に典型的に見られるからである。こうした点をも踏まえ、現在におけるCSRの問題を検討していくことが重要になろう。

現代企業とステークホルダー

ステークホルダーとは、企業の維持・発展にとって重要な集団を意味してい

19) Ibid., pp. 12-14

る。前述のように企業が規模を拡大することによって、企業と利害関係を持つ集団が誕生することになる。したがって、所有者の利害だけを最優先して企業を経営することはできなくなっていると見ることができる。ここでは、多様化するステークホルダーと企業の関係について考えてみることにしたい。

企業から見れば、企業を取り巻くステークホルダーは企業の維持・発展にとって重要な位置にあるということからある種の経営環境でもあるといえる。したがって、経営環境であるステークホルダーの存在を無視して企業を経営することはできない²⁰⁾。その意味でステークホルダーの視点から、企業経営のあり方を考えることは今日的に意義のあることであるといえよう。ステークホルダーの概念は、企業が社会における個人および集団とかかわる複雑で多様な関係をより明確にすることによって企業責任という言葉を変化させてきた²¹⁾。

経営責任についての伝統的なアメリカ的視点は、私的財産権と契約法も法的枠組のなかでの市場取引におかれている²²⁾。このことは、新古典派経済モデルを思い出せばよい。新古典派経済モデルでは、私的財産のために信託を受けた代理人としての経営者の役割を規定している。つまり株主のための価値を増大させるという意味決定を経営者は行わなければならないことを意味している。自由で、競争的市場では、市場メカニズムによってそのような経営者の行動が「パレート最適」をもたらすと考えられ、その他のステークホルダーへの責任は市場参加者によるモニタリングによって果たされるものとされてきた²³⁾。

しかし、市場の失敗によって上述のような機能は実現しなくなってきたといえる。そのため、資源配分が最適に行われなくなり、政府規制に加え、株主、従業員、消費者、供給業者、さらには地域社会がステークホルダーとして考慮されるべき存在となり、加えて地球環境についてもステークホルダーとして位置づけられるようになってきているといえる。とくに地球環境問題は企業の生産活動、製品をとおして環境に影響を与える可能性が著しく大きくなってきたからである。その意味で地球環境もひとつの種類のステークホルダーとして位

20) 小椋康宏「経営環境とステークホルダー — 企業価値創造との関連で」『経営論集』55号、2002年

21) Jeanne M. Logsdon and Patsy G. Lewellyn, Expanding Accountability to Stakeholders : Trends and Predictions, *Business and Society Review* 105-4, p. 419

22) Ibid.

23) Ibid.

置づけられるゆえんがあるといつてよいであろう。

このように、企業規模が拡大することによって、市場メカニズムが機能しなくなつた。そのため資源の最適配分が実現できなくなつたため、企業は、代わつて対応をしなければならない経営環境として多様な利害を持つステークホルダーに対して責任を果たさなければならなくなつてきているといえる。さもなければ、企業の維持・発展は極めて困難に直面することになるといふ。例えば、いくらコストが安く、品質の良さが保証された製品を世に出しても、その製造工程でより多くの二酸化炭素を排出し、製品のリサイクルや処理が困難ということであれば、その企業の製品は、地球環境保全への消費者の意識の高まりとともに、市場での評価を得られなくなつてしまふであろう。もちろん、このほかに企業経営にかかわりを持つステークホルダーは数多く存在する。

こうしたステークホルダーのなかで、政府は法規制という形で企業経営に影響を及ぼし、企業に法令遵守を迫ることになる。しかし法治国家で活動する企業にとって、法令遵守は当然のことといえる。昨今、この法令遵守が実行されないような企業不祥事が露呈しているが、こうした企業の行為がさまざまなステークホルダーに影響を及ぼすことも事実である。例えば、欠陥部品の存在は、完成品を使用する消費者・ユーザーに大きな影響を及ぼすし、そのことによって製品市場での企業の評価を低め、収益に大きなマイナスの影響を与え、投資家などのステークホルダーに不利益を与えることになる。

ただし、法令遵守の問題は、企業に対して社会が強い合意を示しているミニマム・リクワイアメントであり、法治国家における企業の当然の義務である。そのため企業にとっては、法令遵守を徹底しうる組織文化を構築しなければならない。法令遵守の問題は、法規制についての理解を組織内で徹底し、それを日常的なマネジメント・プロセスに如何に生かすかという問題にほかならないからである。

法令遵守は企業市民として当然のこととして捉え、それを前提として多様なステークホルダーに対する企業の対応を考えなければならない。しかし、述べたように、企業は社会的制度としての性格をもつと同時に、経済的な実体として存続することができなければならない。そのためには、企業の価値創造プロセスを活性化させ、環境配慮型製品を含む新たな製品や新たなサービスを提供できなければ顧客から評価を得ることはできない。

このような本来の活動によって雇用は維持され、企業の経済的な存在基盤が確立されることになるといえる。その結果として、企業とかかわりを持つ他のステークホルダーへの責任も果たすことができるものと考えられる。

3 価値創造プロセスとイノベーション

価値創造プロセスは、組織を直接的に構成する人々だけではなく、つまり企業の狭い境界の中にいる経営者、従業員という人々だけではなく、その外側にいるステークホルダーとも強いかかわりを持っている。供給業者、顧客と深いかかわりを持っている。

イノベーションの実践と公正なマネジメント

企業にとっては、自らが保有する技術的能力だけを優先して製品開発をするのではなく、当然のことながら、消費者・ユーザーのニーズを先取りすることによってイノベーションを実践し、製品市場での評価を得ることが重要である。従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーションの実現に向けて行動することが必要になるであろう。

イノベーションには、狭義の概念と広義の概念の2つが存在する²⁴⁾。狭い意味でのイノベーションとは、新技術・新素材の開発、新製品の開発といった、主として技術的な成果を指すものとして考えられる。企業が新たな価値創造に努力をした成果という意味で極めて重要な意味を持っていることはいうまでもない。しかし、新製品や新事業が顧客ニーズを満たすことができなければ、クリステンセンのいうイノベーターのジレンマ²⁵⁾に陥ってしまう恐れがある。価値創造プロセスを重要視し、そのプロセスを実り豊にし、価値連鎖を消費者・ユーザーに対して、新たな価値を提供できるようにするためには、価値連鎖の活動が創造的に遂行されなければならない。そのことこそが、広義のイノベ

24) 十川廣國，今口忠政，榊原研互，高橋美樹，園田智明『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会，2006年

25) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma-When Technology Cause Great Firm To Fail*, Harvard Business School, 1997, レイトン・クリステンセン著，伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』，SHOEISHA, 2000年

ーションにはほかならない。そのためには、あらゆる部門に属する人々から創造的アイデアが出てくるような組織を構築する必要があるといえる。

狭義のイノベーションのための価値創造プロセスの活性化にとっては、直接的にそのプロセスにかかわる組織構成員である従業員、供給業者そして消費者・ユーザーがそれぞれ重要な役割を担うことになる。こうしたステークホルダーとの信頼関係の構築が何よりも重要となる。表1は、中心的な役割をなす従業員への企業の配慮の程度、つまりどの程度手厚く従業員を処遇することを考えているかという程度(6段階で測定)と従業員モラルとの関係をQAQF分析²⁶⁾によって得られた結果を参考までに示したものである。

この調査データから明らかなように、従業員に大いに配慮するという姿勢を持つ企業の従業員モラルが高いことが示されている(2006年調査による従業員への配慮とモラルの相関関係を見ても、同様のことが明らかに確認できる。従業員への配慮と本社従業員、研究所研究員、現場(工場)従業員との間には各々0.354, 0.341, 0.272の相関が認められる。なお相関係数はいずれも5%水準で有意である)²⁷⁾。このことは逆に、企業が進める効率化によって雇用の減少を結果し、雇用不安が企業内に蔓延してしまうと従業員のモラルが当然低下することになることを意味している。このことが、人々の挑戦意欲を減退させることになってしまうことになる。

表1 従業員への配慮の程度とモラル(QAQF分析)

| | 99年 (N=246) | 02年 (N=228) | 03年 (N=239) |
|-------------|----------------|----------------|----------------|
| 1(ほとんど考慮せず) | — | — | — |
| 2 | — | — | — |
| 3 | — | 1.926 | 1.555 |
| 4 | 1.906 | 2.276 | 2.173 |
| 5 | 2.447 | 2.456 | 2.510 |
| 6(大いに考慮) | *2.756 | *2.914 | *2.849 |

(表の*を付した数値は5%水準で有意：十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、100頁)

26) QAQF分析については、十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、90頁を参照されたい。

27) 十川廣國他による『「新時代の企業行動—継続と変化—」に関するアンケート調査2006』

以上から、企業は従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーションの実現に向けて行動することが必要になるであろう。モラルと人々の挑戦意欲は常に高い相関関係があり、モラルが向上し、挑戦意欲が高まることによって人々の創造性が発揮され新事業・新製品開発が活発に行われるという結果を生むことになると考えられる。

公正なマネジメントのあり方と組織要因

このように、雇用の維持は企業の価値創造プロセスの活性化にとって重要な要因であるといえる。しかし、価値創造プロセスをより活性化させるためには、組織を構成する人々を公正にマネジメントしていく必要がある。雇いを維持しても人々へのマネジメントの姿勢が適切なものでなければ、人々の動機は十分に満たされず、組織学習が阻害され企業内に新製品開発といった狭義のイノベーションが生まれる可能性が低くなるというよいであろう。イノベーションは部門を越えた異質の相互作用を求めるからである。このような異質の相互作用が活発に行なわれるためには、組織に公正性、透明性、他者への配慮・思いやり、誠実性といった価値観が浸透し、社員相互が深い信頼関係で結ばれていることが前提となるというよい。

「公正性」は、予算配分や人員配置を行なう際に差をつけた場合、その理由をあいまいにせず明確に説明しているか、「透明性」は都合の悪い情報の社内への開示度、「他者への配慮・思いやり」は、仕事上で困難に直面した場合に他者から手助けを得られる容易さ、「誠実性」はリーダーの言行一致の度合いという定性要因によってそれぞれ測定を試みた。これら要因は、いずれも組織を構成する人々が職務を進めるにあたって、如何に企業が人々を公正にマネジメントし、挑戦意欲を喚起するかといった問題とかわるものであり、企業のステークホルダーとしての組織構成員の処遇にかかわる重要要因である。

公正なマネジメントを示す4つの要因と他の経営要因との相関関係を示したものが表2である。これら4つの要因は、部門横断的交流（機能部門間、事業部・カンパニー間）、新しいことへの挑戦意欲、従業員の自律性（本社）、仕事そのものが好きな従業員の数と高い相関関係が認められる。

こうした諸要因間の相関関係から次のことが明らかになる。公正さの維持、

表2 マネジメントの公正さその他の経営要因との相関

| | 公正性 | 透明性 | 配慮, 思いやり | 誠実性 |
|---------------------|-------|-------|----------|-------|
| インフォーマル・コミュニケーション | 0.359 | 0.366 | 0.403 | 0.329 |
| 部門横断的交流(職能部門間) | 0.330 | 0.337 | 0.312 | 0.357 |
| 部門横断的交流(事業部・カンパニー間) | 0.310 | 0.303 | 0.314 | 0.313 |
| 変革に対するミドルの抵抗感 | 0.258 | 0.372 | 0.274 | 0.382 |
| 新しいことへの挑戦意欲 | 0.286 | 0.280 | 0.304 | 0.466 |
| 従業員のモラル(本社) | 0.307 | 0.230 | 0.237 | 0.354 |
| 従業員のモラル(研究所) | 0.324 | 0.275 | 0.184 | 0.450 |
| 従業員のモラル(現場) | 0.331 | 0.300 | 0.240 | 0.505 |
| 仕事そのものが好きな従業員の数 | 0.315 | 0.422 | 0.332 | 0.443 |

(N=162, 相関係数は5%水準で有意である。：十川廣國他による「『新時代の企業行動-継続と変化-』に関するアンケート調査2006」)

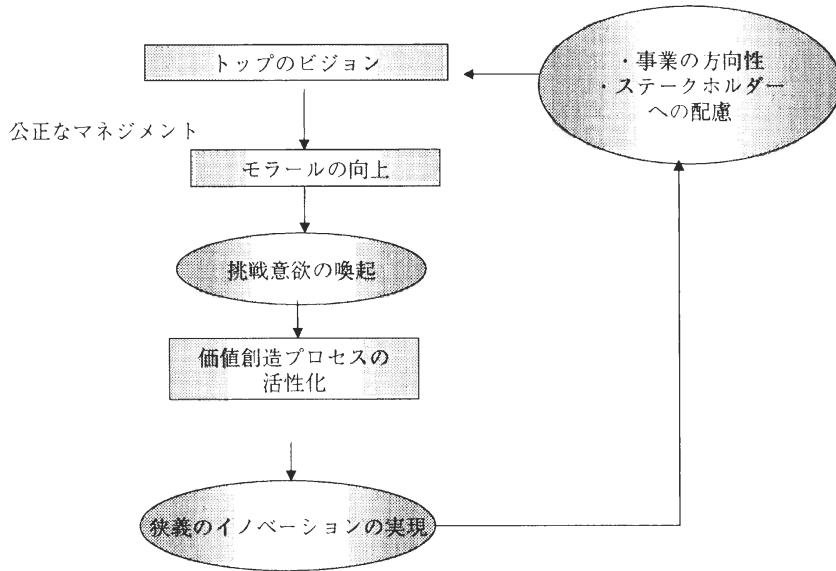
情報の透明性, 他者への配慮, 誠実さといった要因は組織を構成する人々の相互の信頼感をまずは醸成することになる。その結果, お互いの信頼感のもと人々は, 自律性をもって異なった職能部門や事業部・カンパニーなど他の部門の人々との交流を活発に試みることができるようになる。人々は異質の情報と接触し, 他の人々と協力し合うことによって挑戦意欲をもって仕事を推進していくという意識が喚起されることになるといえる。

しかし, 表2に示されているように, 情報の透明性や他人への配慮といった要因は, ミドル・マネジメントの要因ともかかわりをもっている。ミドル・マネジメントが組織変革にあたって抵抗を示すと, 情報の透明性は維持されず, 他者への配慮も怠りがちになってしまう可能性が認められる。組織変革に対してミドル・マネジメントの抵抗感が強い組織では, 変革に抵抗してミドル・マネジメントが部門情報の開示を怠り, 自らの姿勢を貫くために他者への配慮をないがしろにするといった行動に出てしまうからである。

イノベーションの実現と雇用・公正なマネジメント

このように, 価値創造プロセスの中核を担う従業員に対するマネジメントのあり方が極めて重要であるといえる。この関係を要約的に図示したのが図1である。トップ・マネジメントが単に事業分野の方向性を示すだけでなく, ステークホルダーとしての従業員への配慮を示し, なおかつ公正なマネジメントを

図2 企業制度の変容とステークホルダーの関係



(十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、102頁の図を修正)

実践することによって人々のモラルが向上し、さらに挑戦意欲が喚起され価値創造プロセスが活性化し、狭義のイノベーションが促されることになる。

4 価値創造プロセスとグッドウイル

前節では、ステークホルダーとしての従業員に配慮を示し、なおかつ公正なマネジメントを実践することによって人々のモラルが向上し、さらに挑戦意欲が喚起され価値創造プロセスが活性化し、狭義のイノベーションが促されることになるとの関係について説明を試みてきた。ここでは、この関係を多様なステークホルダーと企業とのかかわりという点に拡張して価値創造プロセスについて考えてみたい。

ステークホルダーへの配慮と他の経営要因

表3は、ステークホルダーへの配慮と他の経営要因との単相関マトリックスを示したものである。従業員については、企業の配慮の姿勢が人々の挑戦意欲をはじめ、価値創造プロセスの活性化とその結果としての製品技術の開発など

表3 ステークホルダーへの配慮と他の経営要因との単相関マトリックス

| | 株主への配慮 | 従業員への配慮 | 消費者・ユーザーへの配慮 | 供給業者への配慮 | 地域社会への配慮 | 複数技術の組合せによる新事業・新製品開発 | コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発 | 生産工程の大幅な変更をともなうような製造技術の開発 | 新製品比率 (過去3年間に販売された新製品の売上比率) |
|---------------------------|--------|---------|--------------|----------|----------|----------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 株主への配慮 | 1 | | | | | | | | |
| 従業員への配慮 | 0.328 | 1 | | | | | | | |
| 消費者・ユーザーへの配慮 | 0.495 | 0.468 | 1 | | | | | | |
| 供給業者への配慮 | 0.422 | 0.629 | 0.435 | 1 | | | | | |
| 地域社会への配慮 | 0.409 | 0.495 | 0.331 | 0.524 | 1 | | | | |
| 複数技術による新事業・製品開発 | 0.170 | 0.257 | 0.156 | 0.308 | 0.213 | 1 | | | |
| コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発 | 0.180 | 0.256 | 0.221 | 0.209 | 0.161 | 0.305 | 1 | | |
| 生産工程の大幅な変更をともなうような製造技術の開発 | 0.240 | 0.376 | 0.180 | 0.366 | 0.291 | 0.464 | 0.411 | 1 | |

(N=162. 相関係数は5%水準で有意である。：十川廣國による「新時代の企業行動—継続と変化—」に関するアンケート調査2006.)

との間に相関関係があることがわかる。この点についてはすでに指摘したとおりである。

そこで表3のデータにしたがって、まず消費者・ユーザー、供給業者といっ

たステークホルダーへの配慮の程度と他の経営要因とのかかわりについてみてみることにしたい。消費者・ユーザーへの配慮と「コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発」の積極度と0.221で相関している。また供給業者への配慮とは、同様に0.209で相関し、さらに「複数技術の組み合わせによる新製品・新事業の開発」の程度と0.309、そして「生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発」の程度と0.366で相関している。このような相関関係の存在は、どのようなことを意味しているのであろうか。

消費者・ユーザーへの配慮と「コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発」の程度との相関は、消費者・ユーザーへの配慮を行う企業は、価値創造プロセスを活性化させ、絶えず顧客の顕在的なニーズや潜在的なニーズを積極的に取り込んで製品開発を試みる姿勢が強いことを意味している。

「消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮は価値創造プロセス活性化の両輪」供給業者への配慮の程度をみると、この要因は、「複数の核となる技術の組み合わせによる新事業・新製品開発」の程度および「生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発」の程度と相関している。このことは、供給業者への配慮を積極的に行っている企業では、供給業者をコスト削減のためのバッファーと見ないことによってお互いの信頼関係が構築される可能性が高く、その結果として、製品技術の開発、製造技術の開発といった価値創造の活動において協力関係が形成されるようになるからであるといつてよいであろう。

ただし、供給業者への配慮が、こうした結果を生むのも企業の消費者・ユーザーへの配慮という姿勢が組み合わせられたときに、より大きな効果を実現するものと考えられる。その点は、表3の消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮の変数が0.435と高い相関係数を示していることから明らかであろう。製品技術や製造技術の開発の方向性は、消費者・ユーザー志向によって決定されるであろうし、それら技術の開発にあたっては供給業者の技術的能力がプラスに働く機会が多いものと考えられる。そのため消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮は両輪として機能しなければならないものであるといえよう。そしてすでに述べた従業員への配慮という要因の歯車が、これらの関係に噛み合うことによって企業の価値創造プロセスはより活性化されることになるものといえる。

「株主、地域社会のステークホルダーとしての位置づけ」

株主への配慮という意味は、企業が消費者・ユーザーに対して新たな価値創造を実現したことの結果として、株主に対して金銭的なりターンを保証することにはほかならない。また地域社会としてのステークホルダーは、企業にとっては共生しなければならない対象であり、地域社会としては公害や環境汚染がなされないといったことなどを企業に期待するものであり、これまで述べてきた3種のステークホルダーとは性格を異にするものである。

「各ステークホルダーへの配慮の姿勢には強い相関がある」

いずれにせよ、企業のステークホルダーへの配慮の姿勢はお互いに強い相関があり(表3)、企業の社会的責任を遂行しようという企業は、特定のステークホルダーの利害のみを充足すればよいとする所有者の信託者としての行動はとらないということであり、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーか否かの違いは見られるものの、公共的意図から経営者は企業の経営を行う必要があることを示しているものといえる。

この節では、まず社会的責任についての考え方の主な流れについて要約的に整理し、そのうえで現代企業の社会的責任をどのように考えればよいのかについて検討した。ついで現代企業と社会についての課題を解決するためには、現代企業の存在性格を考えなければならないという点について論じた。そして現実の企業の対応が如何に考えられ、実際に各ステークホルダーへの対応がどのようになされているのかについて実証データによって検討を加えた。

その結果は次のように要約できる。経営者の企業経営の方向づけが重要であり、経営者の利害から経営が行われると、マネジリアリズム(経営者企業理論)にみられるような弊害が生じると考えられる。企業のステークホルダー、とりわけ価値創造プロセスによりかかわりをもつ従業員、消費者・ユーザー、供給業者への強い配慮が製品・技術の開発といった要因と相関があり、まずはこうしたステークホルダーへの企業の配慮が重要であるといえる。そして株主に対しての責任とは、金銭的なりターンを保証することにはほかならず、地域社会としてのステークホルダーは、企業にとっては共生しなければならない対象であり、地域社会としては公害や環境汚染がなされないといったことを企業に期待

するものであり、これまで述べてきた3種のステークホルダーとは性格を異にするものであることを指摘した。また、いずれにせよ、企業のステークホルダーへの配慮の姿勢はお互いに強い相関があり（表3）、企業の社会的責任を遂行しようという企業は、特定のステークホルダーの利害のみを充足すればよいとする所有者の信託者としての行動はとらないということであり、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーか否かの違いは見られるものの、公共的意図から経営者は企業の経営を行う必要があるといえる。

5 社会的評価としてのグッドウイル

これまで述べてきたように、企業にかかわりを持つ多様なステークホルダーは、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーであるか否かの相違はあるが、公共的意図から経営者は企業経営を実践することが重要である。

集団企業としての大企業

大企業は、集団企業 (collective enterprise) としての性格を持つものである²⁸⁾といえる。こうした企業では、実証データでも確認したように、投資家、労働者、消費者、取引先、地域社会等々のステークホルダーの利害がからみ、それらステークホルダーは企業の存在と行動の如何によって大きな影響を受ける。

企業にとっては、こうした多様なステークホルダーの存在を認識し、社会的要請を考慮して経営を行うことが重要となる。逆に、ステークホルダーは自らの期待と企業行動の現実にギャップが存在し、彼らの利害が満たされないときには、企業に対して強い圧力をかけることができるともいえよう。

企業は各種ステークホルダーとの良好な相互依存関係を保持することによって維持されるゴーイング・コンサーンとしての性格を持つといえるからである。もちろん、ステークホルダーの利害は、ときに対立することがあろう。そのため、あるステークホルダーの一方的な利害の主張は否定されるべきにせよ、同時に多様なステークホルダーの利害の調整をはかることが求められるであろう。利害調整とは、各種ステークホルダーの協力関係を確保するために社会的目的を考慮して企業が行動しなければならないということにほかならない。

28) G. C. Means, *ibid.*

この行為こそが企業の社会的責任にほかならない。その機能を担うのが経営者である。しかし、マネジリアリズムにおいて主張された所有者の信託を受け、所有者というステークホルダーの利害を最大限満たすために、他のステークホルダーの利害をそのための制約条件として行動するということでは、今日的な意味の社会的責任は十分に果たされえないであろう。

またその延長線上にある経営者の変わらぬ社会的責任論も同様、ジャコビが類型化²⁹⁾した大企業批判で提起されている問題を解決しうるものではないといってよい。例えば、経営者は、大企業組織というヒエラルキーの頂点に位置し、その権力を自らの利害充足のために行使してしまう可能性は否定できないであろう。昨今問題にされているさまざまな企業の不祥事はこうした問題を顕著に示しているものといってよい。

価値創造プロセスの活性化の意義とグッドウイル

企業の存在性格から、価値創造プロセス活性化の重要性を強調し、そのもとで、企業が如何にステークホルダーへの配慮を行い、企業の社会的評価であるグッドウイルを構築するのかが重要となる。

こうした議論を踏まえながら、主として企業の社会的責任とグッドウイルのかかわりについて述べ、本稿の結論としたい。

イノベーションの持つ意味

明らかなように、技術や製品といった狭義のイノベーションは企業の価値創造プロセスの活性化という広義のイノベーションを前提として実現されるものである(以下、狭義のイノベーションの意味で使用)。このプロセスに直接的にかかわるのは、企業という組織を構成する人々、つまり従業員にほかならない。人々はさまざまな職能を担い、このプロセスに参加している。

しかし、価値創造プロセスは、組織を直接的に構成する人々だけではなく、つまり企業の狭い境界の中にいる人々だけではなく、その外側にいるステークホルダーとも強いかかわりを持っている。指摘したように、企業は供給業者、顧客と深いかかわりを持っている。

供給業者は、企業が価値創造、つまり製品を開発し、生産するために重要な

29) Neil H. Jacoby, *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan, 1973

役割を担っている。精度の優れた部品や環境配慮製品の生産にかかわる部品の提供、あるいは近年に見られるような提携を取り結ぶことによって技術の共同開発といった点でもかかわりを持っているからである。

一方顧客は、企業の価値創造プロセスで生まれた製品を購入市場で評価するという役割と企業に対して使い勝手のよい製品の開発、あるいは環境にやさしい製品の開発といったニーズを提供するという役割を担っている。

企業にとっては、自らが保有する技術的能力だけを優先して製品開発をするのではなく、当然のことながら、顧客のニーズを先取りすることによってイノベーションを実践し、製品市場での評価を得ることが重要である。そのためには、従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーション実現に向けて行動することが必要になるであろう。

さもなければ、企業のコア・ケイバビリティは、やがてはコア・リジディティに変異し、イノベーション能力を喪失してしまうことになろう³⁰⁾。トップ・マネジメントはもちろん、組織も柔軟に技術的動向、市場動向に対応しなければ、不連続な技術変化に対処できないであろうし、真に顧客が要望する製品を提供できないというイノベーターのジレンマにも陥ってしまうことになるであろう。

価値創造プロセスの活性化のための条件

以上述べたように、狭義のイノベーションのための価値創造プロセスの活性化にとっては、直接的にそのプロセスにかかわる組織構成員である従業員、そして顧客、供給業者がそれぞれ重要な役割を担うことになる。

従業員が、挑戦意欲を持ち、創造力を培うことができるようになるためには組織活動に協働するという意思がなければならぬことはいうまでもないことである。そうした姿勢は、企業組織内で人々の相互容認と相互作用がなされることによって形成されるものである³¹⁾。そのためには、トップ・マネジメントが、直接的な価値創造プロセスの担い手である人々、つまり従業員の利害を如何に調整することができるかという点が重要になる。

30) Dorothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995

31) J.R. Commons, *Industrial Goodwill*, McGraw-Hill, 1919

雇用維持が可能ないように、しかるべき配慮に従業員に対して行うことがまず重要になるであろう。雇用削減に腐心しているようでは、人々のモラルは低下し、挑戦意欲は失せてしまうことになる。従業員に配慮をすることによって相互容認の姿勢が生まれ、人々の利害は充足され、意欲が向上することになるわけで価値創造プロセスが活性化するものと考えられる。

一方、顧客については、この点は企業が最も重視してきた点ではあるが、顧客のニーズを先取りして価値創造活動をそのように方向づけていくことが重要になであろう。例えば、環境問題に顧客の意識が高まっているという状況が見られる場合には、そのニーズを製品開発に取り込んでいかなければならない。環境配慮型製品の開発に向けた価値創造プロセスの活性化とイノベーションがなされるように努力をしなければならないであろう。

供給業者については、グリーン調達、補完技術の開発、新たな技術の開発といった問題の解決のために協働をしなければならないケースが多々存在することはいうまでもない。こうした協働を実現するためにも供給業者の立場を認め、相互容認を実現し価値創造プロセスの活性化に努めることが重要であるといえよう。

このように、いずれのステークホルダーとも相互容認、相互作用を実現しうることが何よりも重要なことであり、それらは信頼関係を構築することによって実現されるものである。トップ・マネジメントは、まずは前述してきたように、価値創造プロセスを活性化させ、それによって社会で評価されるようなイノベーションを実現していくように心がけることが、課せられた重要な役割であるといえる。

価値創造プロセスとグッドウイール

前節で述べたように、企業の価値創造プロセスを活性化させ、イノベーションを実現することが、まずは重要なことであるといえる。この点を踏まえて、グッドウイールと価値創造プロセスのかかわりを要約的にのべることにしたい。

相互容認と譲歩

企業という組織に参加する人々の行動を統一的な方向に向かわせないと、企業は価値創造活動を行うことは不可能であるといつてよいであろう。そのためには組織を構成する人々の間に利害の対立・抗争が存在してはならないこ

とになる³²⁾。さもなければ、組織内における協働は実現できないからである。

企業を構成するステークホルダーの利害の対立・抗争は、決して一度に調整されるものではない。利害の対立・抗争は、時代や環境の変化によって繰り返し生じるものである。そうした繰り返しのなかで利害の調整がなされることによって企業の長期にわたる存続が可能となるものである。

こうした利害の対立・抗争を調整することは、決して一方的な行為、例えば経営者の専制的な意思決定・行動によって実現されるものではないことに注意しなければならない³³⁾。相互容認と譲歩の姿勢がそこに存在していなければならないことになる。例えば、一方的に特定のステークホルダー、仮に株主の利害だけを最重要と位置づけるならば、他のステークホルダー間の利害対立は解決されないままでおかれてしまうことになろう。また経営者企業理論のような考え方でも、経営者の利害と制約条件としての株主の利害だけを中心にするために、この問題の解決には至らないであろう。

述べたように、企業の価値創造プロセスの最も内側にいる従業員、そしてやや外側にいる供給業者、顧客といったステークホルダーの利害が調整されなければ、イノベーションに向けた協働がなされなくなってしまうことになろう。こうした利害の調整がなされなければ、イノベーションは実現されず企業の経済的基盤は構築されなくなってしまうことになる。その結果、時代や環境の変化によって、さらに拡大するステークホルダーに対して、利害を調整し、充足することが不可能になってしまうことになる。相互容認と譲歩が重要となる³⁴⁾。

社会的評価としてのグッドウイール

ステークホルダーの利害の調整とは、相互容認と譲歩の姿勢のもとに信頼関係が構築されて、はじめて現実化されるものであるとあってよいであろう。つまり投資家、従業員、消費者などの協働はこの結果として維持されることになるということが出来る³⁵⁾。

こうした関係によって生成されるものがグッドウイールである。グッドウイール

32) *Ibid.*

33) *Ibid.*

34) *Ibid.*

35) *Ibid.*

とは、集団的意見 (collective opinion³⁶⁾) とコモンズが呼んでいるように、企業にかかわりを持つステークホルダーの利害の調整によって実現されると考えられる企業の社会的評価を意味するものである。それは、各種ステークホルダーの利害調整によって企業における協働が実現されているということに対する評価にほかならない。

このような評価が社会から企業に与えられることは、当該企業において協働が実現し、価値創造プロセスが活性化し、企業と社会の間に良好な関係が成り立っているということの意味している。このことによって、さらに企業を構成するステークホルダーとの信頼関係が高まり、その結果として価値創造プロセスが活性化するものといえる。

6 まとめ

企業が社会的責任ある行動を実現するためには、まずはトップ・マネジメントが公共的観点をもち、企業が如何なる存在性格であるのかについて認識をする必要がある。そのうえで、トップ・マネジメントは公正なマネジメントを実践し、信頼を構築し、協働する人々との相互容認と譲歩を実現し、価値創造プロセスの活性化に努めることが重要といえる。

このような姿勢で、トップ・マネジメントが経営に取り組むことによって企業に対する社会的評価であるグッドウィルが形成されることになる。形成されたグッドウィルは次段階の企業経営の好循環をもたらす要因として作用し、さらに企業の高い社会的評価を形成していくことになると考えられる。

(そがわ・ひろくに 成城大学社会イノベーション学部教授)

36) Ibid.

企業家論の視点とコーポレートガバナンス

池 本 正 純

1 はじめに

日本のコーポレートガバナンスの問題は、単に個々の企業（特に上場・公開企業）の経営の健全性をいかに確保すべきかという議論のみで終わらせるわけにはいかない。なぜなら、コーポレートガバナンスのあり方は、日本経済全体の機能上の特徴の一部にはかならず、またコーポレートガバナンスの日本に固有な解決策が、日本経済全体の効率やダイナミズムに重大な影響を与えてきたからである。

日本のコーポレートガバナンスのあり方の特徴の本質は、株式持ち合いを通じた経営権の保護にある。戦後、これにより経営の安定化が図られ、長期的視点に立った経営が可能になったとされる。つまり、終身雇用制や積極的な設備投資という形で経営の自律性が十二分に生かされ、持続的な高度成長が実現されたと言われている。その際、持ち合いの核にもなり、資金供給の要としての役割を担うメインバンクが、個々の企業に対してモニタリングの機能を果たし、日本のコーポレートガバナンスの実質を担ってきたということが付け加えられることが多い。

しかしながら、1980年代以後の日本経済の動きを見るかぎり、経営権の過度の保護が個々の企業経営における危機感を鈍らせ、環境や社会の変化に企業を適合させていく努力を怠らせてきたという面が否定できない。とくに国際競争にさらされることの少ない規制に守られた産業においてそれが著しい。日本のコーポレートガバナンスの要となるべきはずの金融業界自身にそのことが典型的に現われたのは皮肉というほかない。

「日本には日本にふさわしいコーポレートガバナンスの方法がある。何もか

もアメリカのまねをすればいいというものではない」という言いは、抽象的な一般論としては理解できるが、戦後の高度成長のプロセスの中で築きあげられてきた慣行、つまり「株式持ち合いにより経営権を過度に保護してきた」ことがもたらした弊害に対する反省がないということは許されるべきではない。また、株式の持ち合いが金融市場の構造や機能を歪めたこと、ひいては、それが日本経済全体の中で市場メカニズムが成熟していくことを遅らせ、日本経済のダイナミックな適合力を阻害してきたことは、日本のコーポレートガバナンスの問題点の一環として認識される必要がある。

この点を明らかにする上で、標準的な経済理論において見失われてきた企業家の役割をあらためて問い直すことが重要となる。企業家の果たす機能を明確にすることによって、日本経済のダイナミックな適合力が失われてきたプロセスが明らかになるのである。

ただ、「企業家論」といっても、技術革新のイメージに偏ったこれまでのシュンペーターの企業家像からは脱却しなければならない。シュンペーターの企業家論をいくら振り回しても、日本経済の構造転換を促すべき企業家の役割は見てこない。本論ではシュンペーターの企業家論に代わる新しい企業家の理論をまず提示したい¹⁾。それにもとづいて、日本のコーポレートガバナンスのあり方と日本経済のダイナミックな適合力の喪失との関係について述べてみたい²⁾。

2 企業家論の視点

(1) 企業家機能の新しい捉え方

標準的経済理論の特徴は、均衡の相において経済を捉えるという点にある。とくに主流派を形成する一般均衡理論においてそれが著しい。その傾向のゆえに経済学の視野から企業家の役割が見失われる結果となった。

標準的経済理論においては、情報の不完全性や将来の不確実性の影響を考慮

1) シュンペーター批判の企業家論を私が本格的にはじめて論じたのは、池本 [11] においてである。

2) 企業家論の視点から日本の構造改革の必要性を私が最初に論じたのは池本 [12] である。本論文は、さらにその後の考察を付け加えた池本 [14] にもとづいて書かれている。

に入れない恨みがある。そのことから派生して、次のような仮定において議論されることが多い。

- ① 中間財を含め商品の種類は所与であり、品質の違いはない。
- ② それらの生産関数も所与である。
- ③ 生産者は生産可能性曲線のフロンティアに容易に到達できる。
- ④ 生産要素を含め、市場取引には取引コストがかからない。
- ⑤ 各市場の需給関係の情報は即座に伝達される。

これらの仮定にもとづいて、一般均衡は容易に成立するものと説明される。たしかにそう考えれば、シュンペーターが言うように、均衡の成立は「慣行の軌道（ルーティン）」に過ぎない。均衡のプロセスに、人間の創造的役割はなんら関与する必要もない。そこで、シュンペーターは、自動機械的に成立する均衡を破壊する主体として企業家を構想したというわけである。

しかしながら、現実における情報の不完全性と将来の不確実性を考慮すると、上記の仮定はすべて怪しくなる。むしろ、実際の企業家は、まさにそのような仮定が保証されない世界で戦っているのである。つまり、企業家とは、どんな商品が社会に求められているのかを探り出し、その商品の生産方法とそれに必要なインプットの組み合わせを模索し、その生産活動をできるだけ効率的に（品質を高められるように）組織する方法をたえず追及する主体である。その試みは成功するとは限らないし、つねに失敗のリスクを抱えている。そのリスクに耐えられるだけの備えがなければ、そもそもそのような冒険 (business enterprise) に乗り出せない。企業家活動はつねに不確実性との戦い (risk bearing) なのである。

繰り返して言うが、標準的経済理論では、このような現実の市場経済に特徴的な活動を行う経済主体抜きで「市場経済の仕組み」が語られている。あらゆる情報が与えられた上で、「最適な選択肢を合理的に選ぶ」という行動があるのみである。上記①－⑤のような仮定をおいてしまえば、じつはコーポレートガバナンスの問題はなんら発生し得ない。企業間の生産性の格差は均衡において解消するはずであるし、エージェンシーの問題も発生しない。製品市場の競争性さえ確保されれば、経済の効率性は達成されるのである。しかし先に述べたように、実際には上記①－⑤の仮定が崩れたところで現実の市場経済は機能している。その市場経済が作動していく上で重要な役割を担っているのがじつ

は企業家なのである。企業家がどのような機能を果たしながら市場経済を成立させているのかという点を考える中で、コーポレートガバナンスの問題の所在が明らかになる。

（2）市場経済と企業家機能

企業家機能 (entrepreneurship) の本質は、市場における不均衡の中にビジネスチャンスを見出し、その実現に伴うビジネスリスクを引き請ける決断をすることにある。その決断の背景には、インプットとアウトプットとの間の価格差として潜在する利益機会を実現しうるアイデアやノウハウへの確信がある。そのアイデアやノウハウには、インプットとアウトプットの需給関係に関する情報のみならず、その利益機会をどのような組織的取り組みによって確実に実現するかという組織デザインも含まれる。

一方では情報の不完全性や将来の不確実性という人間が逃れられない現実の認識上の制約と、他方では、変化して止まない市場環境の移ろいやすさを考え合わせると、一般均衡が現実**に成立している**と考えることはほとんど不可能である。むしろ、つねにいたるところに不均衡が潜在している**と考えるべき**であろう。その不均衡に介入することによってビジネスチャンスが生まれる。応用が可能な技術やノウハウを用いて仲介利益を生み出せそうな潜在的な価格差をインプットとアウトプットとの組み合わせの中に探り、それをビジネスチャンスとして確定するというのが、ビジネスモデルの意味である。アウトプット（企業の目的）を定めても、なおそれを達成するために、どのようなインプット（あるいは生産的資源）の組み合わせが有効かという課題が、企業家の解決すべき問題として残される。

地域間の価格差や時間差の中での価格の開き（あるいは供給価格と需要価格との乖離）にもとづいて利を稼ぐのが**商業であるが**、空間を乗り越える輸送能力、時間を乗り越える保管能力といった物流施設が武器となり、その利益の実現を永続化することは可能である。ときには大きなロットで取引するだけの資本力や在庫能力が、**価格形成を有利に運ぶ**ことになることもある。そして何よりも、生産者や消費者に関するきめの細かい情報能力と商品の品質を見極め、管理するノウハウとは、**商業の究極的な生命力の源泉**となる。

製造業も、生産要素市場と製品市場とを仲介することから利益を稼ぎ出そう

としている企業家の活動に他ならない。企業家は、双方の市場価格の相対的關係の中に利益機会を発見し、潜在的なライバルより力強い競争力を発揮してそのビジネスチャンスを維持しようと努める。

とくに産業革命以後の技術の進歩によって、生産過程そのものが自然的制約を直接受ける要因が小さくなり、生産的資源の空間的移動が活発化し、その編成が大幅に自由に行えるようになった。資源をどのように組み合わせ編成し組織するかによって、引き出しうる資源の能力も可変的な性格を帯びてくる。また、多様な生産的資源と可能な製品群との間の相対的な価格差の中から、利益のありそうな仲介機会を見出し実現していく洞察力や仲介能力は、企業家によって千差万別である。ニーズに適合する製品が何であるかという判断そのものが、企業家の創意に依存した問題となる。

このような状況の中で、潜在的な事業機会を実現していくためには、生産技術のみならず、需給の動向にかかわる時間的視野の広い情報能力（時代のトレンドを読むセンス）が要求される。これに応えようとするのが企業家に他ならない。市場経済とは究極のところ、この企業家達の予見能力（市場環境の変化と資源の潜在力との組み合わせに対する洞察力）を結集するシステムに他ならない。

標準的価格理論では「将来の不確実性によって市場は失敗する」とされたが、そうではなく逆である。将来が不確実であるからこそ、その予見能力にもとづいて利益を獲得する機会が発生するのであり、その利益を自由に追求する行為が許されるからこそ、優れた予見能力を社会的に結集できるのである。市場メカニズムの存在意義は一意的均衡を達成できるかどうかより、優れた予見能力を発揮しようとする意志を引き出し、それを結集するところにある。生産すべき商品の種類やその生産関数が与えられたところから企業家の活動が始まるのではない。むしろ、企業家たちがそれを模索するのである。企業家的競争の意義はこの一点にある。

様々の生産要素を編成していくうえでその方向づけを与え、イニシアティブを発揮するのが、自らの予見能力に確信を抱く企業家であると喝破したのはF. ナイトであった³⁾。自らのその確信の強さが、危険を引き受ける意思を支えている。危険負担の意思こそが企業を動かすイニシアティブの源泉だということである。

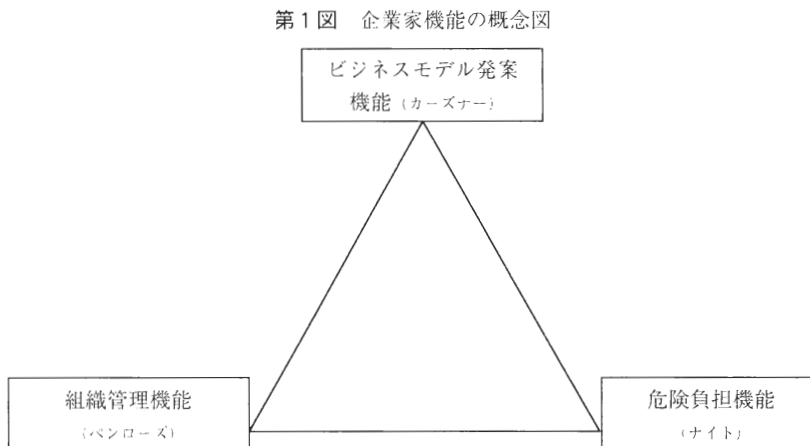
3) ナイトは不確実性対処能力という観点から企業家機能を説明した。Knight [4]

企業組織は確かに契約の連結に他ならない⁴⁾。しかし、その連結の間を完全な価格メカニズムが調整している訳ではもちろんない。とくに、危険負担市場と経営能力市場については情報の問題ゆえに価格メカニズムが完全な形で機能するのは難しい⁵⁾。投資活動がめざす将来財市場についてはなおさら不確実な要因がつきまとう。情報が不完全で価格メカニズムが単純な形で作用しえないところに不均衡がつきまとう。

その不均衡をいち早く発見し、自らのイニシアティブで企業活動をもくろむ主体がいて初めて市場経済は生命を吹き込まれる。多数の資源所有者と消費者とが存在していれば、最適な資源配分の達成がおのずと保証されるのではない。資源の有効な配分や利用が、仲介機能を発揮して不均衡の中から利を得ようと挑戦する企業家達の創意や活気に依存しているというにすぎないのである。このような企業家がまさにビジネス活動の核なのであり、市場経済の主人公なのである。

(3) 企業家機能の三つの側面

企業家の機能は三つの次元をもつ。第1図がその概念図である⁶⁾。



4) Alchian and Demsetze [1]

5) ライベンシュタインは、情報の不完全性ゆえにうまく機能しない市場と市場の間を調整・補完する役割を担うものとして企業家を捕らえた。Leibenstein [5]

6) 第1図は、池本 [11] で述べたことにもとづいて作成している。また、第2図は、それをさらに展開した池本 [13] から借用した。

第一は、企業 (business enterprise) の出発点である「ビジネスモデルの発案」という機能である。企業活動とは、詰まるところ、何をインプットとして用い何をアウトプットとして販売するか意思決定であり、そのインプット価格とアウトプット価格とのあいだに仲介利益を生む可能性を探る行為である。この機能にとって根本的に必要なのは、市場に潜む不均衡の洞察力 (alertness) である。変化して止まない環境の動きやトレンドを読み、いまだ満たされていないニーズを満足させるべく既存の技術やノウハウのもとで生かされ切っていない未利用の資源の潜在的価値を引き出し活用する。つまり市場における問題発見能力とソリューション開発能力である。企業の目的は「モノを作る」ことにあるのではなく、利用可能な資源を用い社会のニーズをより有効に満たすことにある。つまり、「効用の創出」であり、「ソリューションの提供」である。この企業家機能の側面にとくに注目したのが、I. カーズナーであった⁷⁾。

現代、ネットビジネスを中心としてサービス産業の分野でじつに多様なベンチャービジネスが生まれているが、このようなニュービジネスの存在意義は、単にイノベーション (技術革新あるいは均衡破壊) の実現としてみるよりも、いまだ満たされていない潜在的なニーズを発掘し、既存の技術のもとで活用されきっていない資源を生かしてそのニーズを満たすこと (不均衡の解消=ソリューションの開発) に成功した事例としてみるべきなのである。

第二は、危険負担機能である。アイデアとして存在するビジネスプランに対し、それを実現する起動力を与える必要があるが、そのビジネス遂行のイニシアティブを生む原動力となるのが「危険負担の意志」である。それは大抵の場合、所有する資本に制約されているといえる。しかし、場合によっては、自ら描くビジネスプランを説得的に語ることができ、かつ自らの人間的な誠実さや情熱 (コミットメントの意志) を訴えることによって、他人から信頼や協力を勝ち取り、危険負担の意志を誘い出すことは不可能ではない。ビジネスを遂行しようとする人間自身のもつパワーが、危険負担能力の源泉になることがあるのである。このような企業家機能の危険負担の側面を強調したのが F. ナイトである⁸⁾。

第三は、組織管理機能である。多くの場合、ビジネスの遂行には何らかの組

7) Kirzner [3] を参照のこと。

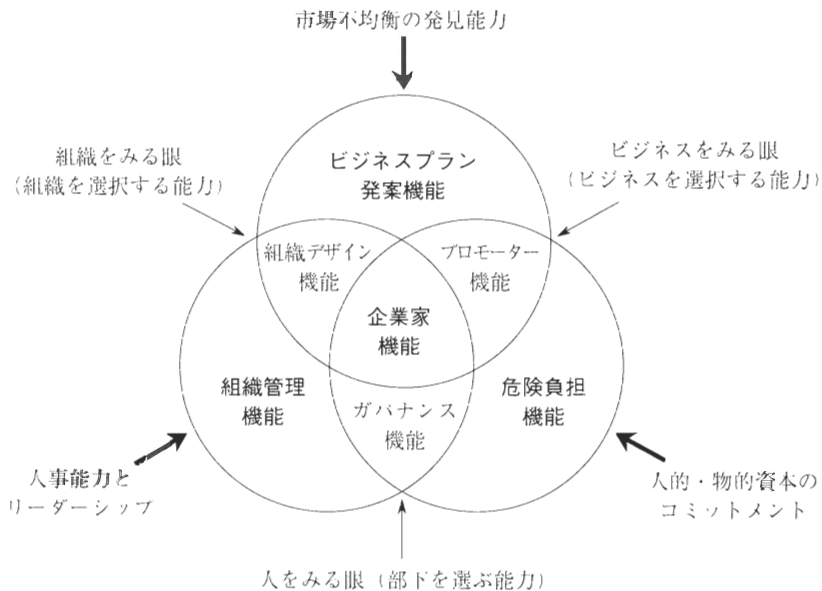
8) Knight [4] を参照のこと。

組織の形態をとることになるが、組織の発揮する力は、決して自明のことからではない。企業目的を有効に達成できるように組織の各部門に役割を配分し、そこに人を選び配置する人事能力のみならず、組織構成員の貢献意欲を引き出し、環境に適合させるべく組織全体を調整していく「リーダーシップ」(いわゆる組織管理能力)が不可欠となる。この企業家機能の側面を説明したのが、E. ペンローズであり C. バーナードである⁹⁾。

これら企業家機能の三側面は、それぞれ切り離され、相互に独立している訳ではない。相互に隣接しながら融合している部分がある。それを図に表現したものが第2図である。

まず、不均衡の洞察にもとづいてビジネスプランを発案する機能と、経営管理機能との融合する部分とは、「組織デザイン機能」である。仲介すべきインプットとアウトプットのフロー選択にビジネスプランの基本は存在するが、その企業目的を有効に達成できる組織(ストックとしての生産資源の結合体)をどのように形づくるかも、企業家機能の重要な要素である。組織の規模の決定や中味のデザイン自身が、企業家的な判断の対象なのである。同時に、環境の変化に適合すべく組織を調整し、説得力をもって企業目的(ビジネスモデル)の

第2図 企業家機能の3つの側面とその隣接領域



9) 詳しくは池本 [13], Penrose [7], Barnard [2] を参照のこと。

修正を図っていくという機能も、この領域に属す。この機能においては、「生産資源の組み合わせが発揮する相乗効果に関する洞察力」と「環境と組織の適合関係（不均衡）を見る眼」、つまり「組織を見る眼」（組織を選択する能力）が要求されると言えよう。

次に、組織管理機能と危険負担機能との交わる部分には、「権限のヒエラルキー」、つまり、垂直的な上からの「意思決定の分業」体系を健全に統治する機能としての「ガバナンス機能」が位置づけられる。つまり、信頼できる部下を選び自らの仕事の一部を権限委譲すると同時に、管理責任を留保するという関係の連鎖としてのガバナンスの健全性の確保である。この機能を支える能力の基本は、「人を見る眼」である。

もう一つ、危険負担機能とビジネスプラン発案機能との接合部分に位置しているのは、「プロモーター機能」である。資本の不足のために、社会的に有用なはずの資源が十分に開発されていないようなとき、資本を集結させ、その開発をビジネスとして立ち上げるプロモーターの仕事は、社会にとって極めてイノベティブな役割を果たす。潜在的な危険負担能力を結集することによって、未だ満たされていないニーズに応えようとする新しいビジネス（ベンチャー）に起動力を与えるベンチャーキャピタルや、破綻しかけた企業を再構築し価値ある中核事業部門を蘇らせる再生ファンド、企業と企業との結びつきの中に潜在する相乗効果を見出し、M&Aを積極的に仕掛ける買収ファンドなどは、まさにこのプロモーター機能を果たしていると言えよう。この機能を果たするのに必要な能力は、「ビジネスを見る眼」である。

企業家機能の三つの側面をすべて高い能力として備えている人間は稀であり、ビジネスを成功裏に導くには、それぞれの能力を持ち合わせた人間達を有効に結びつける必要がある。あるいは、別の言い方をすれば、それぞれの機能を高度に結びつけることができた企業が、ダイナミックな発展を遂げることができるということである。

ビジネスプランのアイデアがなければ企業は始まらない。しかしアイデアをもつ「起業家」だけでも企業はスタートできない。資本を提供しリスクを負担するエンジェルが現われて初めて起業は可能となる。その資本は、ビジネスが軌道に乗るまで耐える（食いつなぐ）ための貯えでもあり、不測の事態に立ち至ったときに耐えるための備えでもある。F. ナイトが言うように、文字

通り資本は不確実性への備えである。

だが、ビジネスが試行段階を終え、本格的にテークオフするためには生産、営業、財務、人事のいずれかに頼りになる専門家がさらに必要となる。当然、資本も増強しなければならない。そのようなとき、ベンチャーキャピタルが乗り出してくる。資本も出すが経営にも口を出す。場合によっては共同経営者となり、起業家の弱い分野を補強する。この場合、誰が企業家なのかという質問は無意味であろう。最初のアイデアをもつ起業家も企業家であるし、最初の資本を提供したエンジェルも、その後の資本を供給したベンチャーキャピタリストもシーズの可能性を見込んで危険負担を行うという意味での企業家であり、さらにその経営チームに参画した経営専門家も組織をデザインし運営する責任者として企業家なのである。はじめのビジネスプランをもつ起業家だけが企業家なのではなく、企業家機能が危険負担機能と経営管理機能とにさらに分化したと考えなければならない。これら三種の機能があいまって企業家機能を果たすのである。

企業家機能の三つの側面を統合して捉えた先駆的な経済学者が、A. マーシャルであった¹⁰⁾。一般には企業家論で最も有名な学者は J. A. シュンペーターであるが、シュンペーターの議論は「逆立ち」している。彼の企業家論は、技術革新(あるいは新商品)の導入というイノベーションの具体的なイメージにあまりに引きずられすぎている。素人眼に一見分かりやすいが、経済学的な視点からすると大きな問題点を抱えている。それはワルラスの言う一般均衡の成立を前提にした議論であるからである。シュンペーターは均衡の成立をルーティン(慣行の軌道)と見て、その均衡を破壊するのがイノベーションだとした。しかし、それではイノベーションの必然性と意義が説明できない。あたかも神からの啓示のように天降り的(ad hoc)な性格のものでしかない。外生的に均衡破壊を行う企業家という概念では市場から超越した存在になってしまうのである。

それに異を唱えたのが、I. カーズナーであった¹¹⁾。情報の不完全性、将来の不確実性を考慮すれば、現実には不均衡がいたるところに潜在しているはずで、その不均衡こそビジネスチャンスが宿る。企業家とは、その不均衡に敏感に

10) その点はすでに池本 [11] で述べた通りである。

11) Kirzner [3]

反応する人間のことである。カーズナーによれば、商業、製造業、金融業の分野を問わず、不均衡に眼をつけてそれを利益を得る機会としていち早く実現するのが企業家である。それは企業家を一般的にインプットとアウトプットの間の不均衡に利益を見出す「仲介人」と見ていることになる。じつはマーシャルもそうであった。マーシャルは、生産活動の本質を「モノを作る」ことに見るのではなく、「効用を創出する」ことに見た。そして商業の生産的な役割についてじつに明快に説明した稀有な経済学者である¹²⁾。

「効用の創出」は潜在的な取引機会を実現することによって可能となる。市場経済において潜在的な取引機会（不均衡）が継続的に発生する源泉をつきとめ、生産者余剰と消費者余剰とが円滑に実現できるように機能するのが「仲介人としての企業家」である。いわば企業家は市場における不均衡という問題を発見し、取引の実現を促すという形でその解決策（ソリューション）を提供していると言えよう。それは商業にとどまらない。製造業も労働者に「生産者余剰」を与え、消費者に「消費者余剰」を与える仲介人である。

マーシャルは次のように言う。

「現代世界の実業の大部分では、与えられた努力が最も有効に人間の欲望を充足するように生産を指導する役割は分割されて、使用者の専門的集団、あるいは一般に使われている用語でいうと、実業家の集団の手にゆだねられている。彼らは事業の危険を『敢行し』ないしは『引き受ける』。彼らは仕事に必要な資本と労働力を結合させ、その一般的な計画をととのえ、ないしは『デザインし』その細かい細部にたいしては監督を加える。実業家はある意味では高度な技能をもった職階に属するものともみられるし、他の意味では肉體労働者と消費者とのあいだに介在する仲介人だともいえよう」¹³⁾。

製造業における経営者の行動も生産資源の所有者と消費者（ユーザー）との間の仲介なのである。市場経済に潜在する不均衡をビジネスチャンスとして生かそうとする仲介機能にこそ企業家活動の本質がある。企業家は仲介機能を有効に果たすことによって、利を得るが、その活動を通じて、社会のニーズを満たすべく、生産資源が有効に活用されるように方向づけを与えている。そのインプットとして何を選び、アウトプットとして何を選ぶかの判断が「ビジネス

12) Marshall [6] I pp.81-2.

13) Marshall [6] II pp.283-4 (傍点は引用者)

モデルの創案」である。

だが、情報の不完全性の問題があるがゆえに、そのビジネスプランははじめから成功するとは限らない。そのために危険負担能力が欠かせない。とくにビジネスプランの実行に組織的取り組みが必要な場合、組織のガバナンスは危険負担を軸に秩序づけられる。また、危険負担能力(資本供給)そのものも、ベンチャーキャピタルや買収ファンドにみられるように、資本家や機関投資家の資金を結集してファンドの判断によって選ばれたビジネスを育てるべく(再生すべく)危険負担能力の活用が方向づけられていく、という形で仲介の対象になる。企業家機能の三つの側面も、究極的には、不均衡をビジネスチャンスとして生かそうとする企業家の仲介機能の一環なのである。

(3) 企業家機能の視点から見た資本と経営の関係

シュンペーターはイノベーションを行うもののみが企業家であるとし、危険負担を行う資本家は企業家ではないと主張した。しかし、ここに落とし穴がある。企業家とは不確実性を乗り越えて市場の不均衡を発見し、それを解決していく主体である。その仲介機能のプロセスで、資本が固定化され、危険負担が発生する。企業家が資源の利用を方向づける上で発揮するイニシアティブは、この危険を集中的に引き受けることによって支えられている。

その危険は個々の事業機会がユニークであるため標準化を許さない。つまり保険で処理しえない。それに対処するための一つの工夫が株式市場であった。危険負担能力と経営能力との適合的な結合関係を、それぞれの競争の圧力を通じてもたらそうとするものである。しかしその方法で対処しうる事業機会の実現は、特殊な限定(上場・公開)を受けるし、そもそも市場の存在はその機能の安全性・健全性を保証するものでない。株価が経営者の長期的戦略の桎梏となったり、逆に経営者が株価を欺いたりするケースは枚挙にいとまがない。市場による評価が、不完全である以上、資本供給者にも経営者にもある種の賭けの要素が含まれる。

こうしてみると資本家と経営者とどちらが企業家かという区別の仕方はあまり意味がない。資本の供給者の企業家的要素は、自らの洞察力とイニシアティブにもとづいて、経営能力の配分と事業機会との適合関係を発見し、その能力を遺憾なく発揮させることに表れる。

会社組織は、人的資本に対する確信にもとづいて、資本の固定化を行う資本供給者と、その信頼に応えるべく自らのビジネス生命を賭ける経営者との、この精神的紐帯で結ばれた。二つのタイプの企業家によって担われている。だがその「紐帯」は、確信を媒介にしたものにすぎないがゆえに、つねに脆弱さが伴っていることに注意しておかなければならない。

資本供給者の企業家たる資格は、経営者を判断する洞察力と、いったん経営を任せたらにはそれに伴う危険を忍耐強く負担し抜く緊張の中にこそある。危険負担に対応するだけの監視の目をゆき届かせる必要があるとはいえ、その危険負担に耐えきれず、介入を強めたり資本を引き揚げて、事業の可能性の芽を摘み取るおそれがつねにつきまとう。他方経営者の方は、任された事業の運営ぶりに監視の目がゆき届かない場合、進取の意欲をそれほど発揮せず、経営にゆるみを発生させる可能性をつねに秘めている。監視に必要な情報の開示を怠ることさえあるだろう。

これと同じ関係は企業組織内においても存在している。経営者は部下に対してある種の危険負担者としての役割を担っている。経営者は自らの判断によって部下の能力を見抜き、選んだ以上全面的に信頼する胆力を必要とする。自律性を与えなければ創造性と活力が芽生えるはずがない。だがそこには当然危険も伴う。経営者は部下に裁量の自由を与える一方で、自らの人格や説得力のある経営理念によって部下の心を吸引し、組織全体の秩序と規律を維持していくという離れ業を行わなくてはならない¹⁴⁾。

日本型経営体制（内には日本的経営、外にはメインバンク制などの企業間関係を含む）の問題点は、企業家機能の重要な要素としてある危険負担の側面が見失われたことにある。つまりリスクキャピタルを供給する場としての資本市場の重要性と、危険負担の度合を媒介にして組み立てられる組織のガバナンス構造の意義とが見失われたのである。

3 資本市場が果たすべき本来の機能

資本市場が本来果たすべき第一の本質的な機能は、リスクキャピタルの供給と経営能力との適切な結合を図るという点にある。リスクキャピタルの所有者

14) このことはすでに池本 [12] でも述べた

と経営能力の持主とが一致するとは限らないため、株式会社という仕組みによって両者の結合が図られる。ビジネスリスクの究極の負担者は株主なので、株主総会が最高意思決定機関としての地位におかれ、株主はその危険負担の度合(持株数)に応じて総会での議決権が与えられる。「最高意思決定」の内容は、経営陣の選任である。リスクキャピタルの供給と経営能力との結合は、一方で、株式市場での銘柄の選択を通じて、他方で、株主総会での議決権の行使を通じて図られていることになる。

株式会社と株式市場とからなる仕組みは、ビジネスリスクを引き受ける意思のある者によって、多様な経営資源の集合体である企業の運営を委ねるにふさわしい経営陣が選ばれる機能を果たしている。それは言い換えれば、不確実性に満ちた環境の中で、個々のビジネスを成功裡に導けるような洞察力とリーダーシップをもつ経営者を見出し、彼に生産活動に参加する多様な資源の活用の方角づけを委ねるプロセスでもある。その手続きが適切になされるためには、株式市場が市場として可能な限り健全に機能するとともに、株主総会での議決権が正当に行使されることが前提条件となる。株式所有が分散し、株主の力が発揮できないように見えても、総会の委任状の獲得競争や TOB など株式市場を通じた所有の一時的集中化(核となる株主への支配権の集中化)が機能するので、株主の多数意思を集約し、その権限を行使することは可能である。経営の規律は究極的には資本市場からの圧力によって促すしかない。株主の立場から見ても成果の上がない経営者に対しては、その交替を求めるのは当然である。

そのためには資本市場に合わせて、経営能力をもった人材のマーケットが形成されていなければならない。一方では、高い経営能力を自ら開発しようとする意志と努力が、その能力を発揮すべきビジネスチャンスを与えられることによって報われる舞台が必要だということであり、他方では、リスクキャピタル提供側の期待に応えられなかった経営陣がその経営責任をとり、舞台から退くという競争ルールがなければならない。

こうしてみると、資本市場は、経営能力市場と連動することによって、リスクキャピタルと経営能力とが結びつけられ、結果として実績が思わしくないときには、リスクキャピタルを供給する側のイニシアティブで経営者との結びつきを変更するという形で資源の組み合わせの改善を図っていると言えよう。これが上場・公開株式会社の市場メカニズムの視点からみた機能である。

資本市場（危険負担能力のマーケット）のもう一つの重要な役割は、プロモーター機能、つまり、新たなビジネスプランのアイデアを見出し、その事業化を促進する機能である。そのためには、一般的に融資ではなく出資のスタイルをとらなくてはならない。

残念ながら日本では、金融システムがほとんど融資を本分とする銀行に偏っていた。しかもその銀行を通じてかき集められた資金は、大企業の設備投資に優先的に回されたのである。中小企業やベンチャービジネスへの融資は優先度が低く、貸し出す側の審査能力も育たなかった。銀行の小会社としてベンチャーキャピタルはつくられはしたが、有能なベンチャーキャピタリストが存在した訳ではないし、ベンチャーキャピタルの本来の業務を手がけた訳でもない。

プロモーター機能のもう一つの柱は、買収ファンドである。買収（一般に M&A）には高度な企業家能力が要求されるが、日本では、M&A はタブー視されたままであった。とくにスピードを求められる企業の再編には M&A はきわめて有効であるが、企業の側もその発想がなく、それを仕掛ける投資銀行機能をもつ金融機関も育たなかった。

ベンチャーキャピタルや買収ファンドのような企業家的な金融仲介は、リスクキャピタルを供給する資本市場が成熟してはじめて活躍の舞台を与えられるし、またベンチャービジネスを育てたり、買収企業の経営に参画したりする経営者を輩出する層の厚い経営者市場がなければ、有効に機能しないのである。

4 株式持ち合いの問題点

株式持ち合いの直接的な問題点は、「資本の空洞化」と「会社支配の歪曲」にある¹⁵⁾。資本の空洞化というのは、持ち合いを通じた名目的な資本の増加は、「資本充実の原則」に反し、企業の財務体質を不健全なものにするということである。会社支配の歪曲というのは、持ち合いによって会社は相互に経営者を株主総会のチェックや乗っ取りの脅威から保護することになり、出資のない経営者による会社支配を可能にするということ、つまり、経営者相互のもたれ合いを構造化してしまうという点である。この問題点は、じつは「自己株式取

15) 持ち合いの動機と弊害については、私自身 [11] [12] においてすでに指摘した点である。本稿におけるこの問題の分析については、水口安 [10] を参考にした。

得」が招く問題点と本質的に共通している。自己株式取得は商法で原則禁止されており、100%子会社が親会社株式を取得することもそれに抵触すると解釈されてきた。

昭和56年商法改正以後は、50%超の子会社による親会社株式の取得についても禁止規定が設けられた。つまり、資本空洞化と会社支配の歪曲との双方の防止が図られている。また25%超の株式を所有されている会社は、その所有会社の株式を取得しても議決権を行使できないことになっている。この場合、資本空洞化の防止は図られていないが、会社支配の歪曲の防止は図られている。

しかし25%未満で相互に株式を取得する場合には、野放し状態になっているという大きな問題が残されている(銀行の場合には、独占禁止法によって5%を超えて個々の会社の株式を取得できないという縛りがある)。つまり、個々の会社のレベルで相互に持ち合う株式の比率が25%を超えない限り(銀行の場合には5%を超えない限り)、たとえグループ全体で持ち合っている比率がそれ以上であろうと、持ち合い株式については何らの法的規制は加えられていない。しかし、持ち合い株式の議決権の行使は本来認められるべきではない。

その根拠は、第一に、議決権に関する株主平等の原則に反するという問題である。つまり一株一議決権の原則または出資・支配対応の原則に反しているということである。持ち合い株式は、実質上は相互に出資の払い戻しをしているゆえに、払い込みのない「空虚な資本」ということになり、払い込みのある「真正な」資本と同一に扱うことは、出資・支配対応の原則、株主平等の原則にもとる。それゆえ「空虚な資本」にすぎない持ち合い株式には、議決権の行使は認めるべきではない。

第二に、現行の商法で自己株式の取得は原則的に禁止されているが、例外的に取得が認められる場合にも、その保有株式については議決権を有しないと定められている。自己株式の議決権が取締役などによって会社支配のために悪用されるおそれがあり、株主総会の権限が侵される可能性があるからである。株式持ち合いの場合、経営者相互間で議決権行使の白紙委任について暗黙の約束があり、その結果、持ち合う会社の経営者は相互に自社支配の手段を手にするようになる。その意味で自己株式の議決権行使について生じうる弊害と同様のことが生じうる。持ち合い株式についても自己株式と同等の規制が課されるべきであろう。現行規制は25%超所有の場合に限られているが、問題なのは持

ち合っているグループ全体における持ち合い比率なのであり、個々の会社との持ち合い比率の大きさにかかわらず、規制の対象にすべきであろう。

株式持ち合いの問題点は、日本のコーポレートガバナンスの形骸化と資本市場の機能の阻害に直結している。

5 コーポレートガバナンスの形骸化

もともと株主と経営者との間には情報の非対称性ゆえのエージェンシー問題が潜んでいる。その問題に対処するために、株主総会、取締役を通じた監視機能、ディスクロージャーの諸制度がある。それらの機能はもちろん完璧なものではない。しかし、日本の場合、株式持ち合いによってそれらの機能は一層形骸化の度を強める。持ち合っている法人安定株主が過半数のシェアを占め、株主総会での議決権行使に際して、経営側に白紙委任状を渡すのが通例である。経営側の議案が事実上事前に決定されているのに等しく、総会の形骸化が著しい。経営の監視を行うべき取締役・監査役の選任と承認も株主の立場からのチェックが入らないので、経営者支配の固定化の弊を免れない。経営の健全性は、ひたすら経営トップの自主的な意欲やわきまえ（倫理観）に大きく依存することになる。

持ち合いという慣行によって経営の健全性に危機が訪れるのは、経営責任が問われる瞬間である。業績の低落や社会的評価を落とすような事件を引き起こしても、誰もその責任を取ろうとしない。経営トップをチェックできるものが誰もいないからである。内部の取締役・監査役は言うに及ばず、外部の実質的大株主である法人も相互に介入しないというのが不文律である。このような状況から生まれやすい経営体質が、いわゆる「横ならび経営」というものである。他の会社や他の経営者と同じことをやっていれば、いざとなっても言い訳ができる。かくして、経営者はオリジナルにものを考えなくなる。突出することはきわめて危険ということになる。

もちろん、経営者に登りつめるプロセスで組織内に競争の原理が働かない訳ではない。しかしそのプロセスはややもすると社内の不透明な派閥力学に左右されたり、ビジネスにおける個人の実績や能力を見窮めた上で選別されるのではなく、単に人間関係において敵がいない人物を選び出したりすることに終わ

る可能性がある。何よりも、その社内競争は、株主価値をいかに高めるかという株主の立場や利益を重視する視点からなされているとは言い難い。また経営責任を問うにしても、それが株主の立場に対する責任という自覚はない。

この点に関連して指摘すべきは、日本において総会屋がなぜ跋扈したかという問題である。正当な根拠がないままに権力が固定化すれば、必ずそれに不満を持ち対抗しようとする勢力も生まれる。「権力は腐敗する」ことが避けられないとすれば、その腐臭(スキャンダル)を臭ぎ取った対抗勢力は、それを最大限に利用しようとする。その方法が総会屋へのリークであった。えさがある限り、総会屋は繁殖する。つまり、総会屋が日本に跋扈したという事実は、企業の支配権をめぐる競争が不透明な形で行われ、日本の株式会社のコーポレートガバナンスが機能していなかったということの証拠である。逆にいえば、総会屋がかろうじて日本のコーポレートガバナンスの機能の欠落を歪んだ形ではあるが補完したのである。

6 資本市場の機能の麻痺

株式の持ち合いによって日本のコーポレートガバナンス機能が欠落したことのもう一つの重大な弊害は、資本市場の機能がそこなわれたことである。

(1) 株式の魅力の喪失

まず何よりも、株式持ち合いをすること自体が、すでに一般株主の権利を稀薄化し、その侵害になっているという点を指摘しなければならない。株式持ち合いの部分は実質上払い込みのない「空虚な資本」であるにもかかわらず、株主としての権利を与えられているからである。株主の立場からの経営チェック機能が働かないということは、経営そのものが株主価値の最大化をめざして行われるという誘因を失わせ、結果として「資本の浪費」を招く。つまり、経営の非効率と低収益経営である。個々の企業にとっては(あるいは経営者にとっては)、持ち合いを行っている企業間で互恵的取引を拡大・継続できればそれで構わないかもしれないが、株主の立場からの資本効率という観点からすれば問題が残る。たとえば、メインバンクとのあいだで余分な借り入れが発生するおそれがある。

このように株主の利益をないがしろにした経営がまかり通れば、当然株式の魅力は失われざるを得ない。究極のビジネスリスクを負担する株式には、それに見合う収益が長期的に付与されなければならないが、株主の立場からのガバナンスが欠落してしまうとその緊張関係は失われ、株主の利益の追求努力は保証されない。つまり、株式は投資家にとって魅力のある金融資産とはならないのである。株式持ち合いは、結果的に個人投資家の成長を妨げるという副作用を伴った。

(2) 株式市場への不信

株式持ち合いを中核とする株式所有の法人化現象は、相場操縦や内部者取引の誘因になるなど株式流通市場の機能（公正な価格形成、円滑な流通）を低下させ、ひいては発行市場の機能低下を招くおそれがある。

法人内部や持ち合い法人相互の情報網のいわば「かやの外」におかれた一般株主は、株式流通市場に対して不信感を募らせてきた。そのことがまた個人株主の層が薄くなるという原因にもなってきたのである。

7 日本経済のダイナミズムの喪失

(1) 貧困な企業家精神

持ち合いを通じ経営者間のもたれ合いによる経営者支配の固定化が一般化すれば、経営能力や意欲に疑問のある経営者を結果的に温存することになる。それは、企業の中で株主の眼から見て経営能力のある人材を育てる誘因を失わせるのみでなく、日本のビジネスの世界で企業家精神そのものが育たないという弊害をもたらすことになる。とくに日本では、大企業を中心とした「終身雇用慣行」によって人材の企業間移動が阻害されてきたため、他社・他業界にも通用する経営能力を涵養するという誘因が働かなかった。

また、優秀な人材は中央官庁や大企業に就職し、その組織の中で昇進を競うというキャリア上の価値観が定着したため、自ら独立し、新しいビジネスを起こすということに高い社会的評価が得られにくい風潮が醸成された。大企業が抱えた優秀なはずの人材も、企業での経験を自らのキャリア形成の踏み台として利用し、将来折あらば転職したり自立したりする抱負をもつのではなく、組

織にもたれかかる意識のほうが強かった。大企業傘下の子会社への出向・転籍も、たとえていえば「役所の天下り」と同じで自立心に燃えた企業家をめざす姿勢からは程遠かった。持ち合いにもとづく日本型経営体制のもとでの人的資源市場（とくに経営者市場）の閉鎖性は、日本の企業家精神の貧困化をもたらしたのである。

(2) M&A へのアレルギー

株式市場の歪みと発育不全は、リスクキャピタルを供給するという本来の資本市場の機能を果たし得ないまま、産業構造の転換の時代にさし迫って必要であったはずの M&A や証券化のスキームやノウハウが、日本の金融市場に浸透していくスピードを大幅に遅らせた。日本では長年 M&A がタブー視され、外資系の再生ファンドが入り込んできたときにもヒステリックな反応が見られた。しかし、日本の産業構造を変えていくためにこのようなスキームが不可欠であることは、もはや論を俟たない。残念ながら、日本の資本市場では持ち合いにより、企業支配権のマーケットは働かず、M&A を支えるインベストメントバンク機能は未発達の状態が続いた。そして何よりも、買収後の経営を担うにふさわしい経営のプロが日本ではなかなか育たなかった。

(3) ベンチャーキャピタルの発達の遅れ

資本市場の未成熟は、(1)で挙げた貧困なる企業家精神とあいまって、ベンチャービジネスの振興の妨げとなった。有望なベンチャービジネスが育つには、一方ではきわめてリスクの高い資本の供給者が必要であり、他方では多様なシーズの中から有望なものを発掘できる眼力と、その経営を指導できるだけの経営ノウハウが必要となる。ベンチャーキャピタルはその両者の結節点である。その運営にあたるベンチャーキャピタリストには、高度な企業家的な才能が必要とされるといってよい。しかし、リスクキャピタルの市場としての資本市場の発達の遅れは、多様なリスクの担い手としての投資家層の形成の遅れにつながり、他方では経営のプロが企業間を移動する経営能力市場が形成されないままにとどまったため、ベンチャーキャピタルの力強い役割がなかなか発揮されなかった。

(4) 銀行の肥大化と不良債権の累積

日本の金融システムはいわゆる護送船団方式にもとづき銀行に偏った発達を遂げた。それに伴い資金だけでなく人材面でも質の高い資源を「独占的に」吸収した。しかし結果として日本に高度な金融ノウハウは育たなかった。すべて、持ち合いにもとづく企業間のもたれ合い、なれ合いのなせる業である。融資もある種の危険負担であるからには、事業そのものの審査と融資先のモニタリング（ガバナンス）は欠かせない。しかし、日本における銀行の融資は、企業間のつき合いがあるかどうかということと不動産担保さえとればよいという安易な方法に墮落した。80年代に日本の金融システムは証券化に向けて抜本的な改革をすべきであったが、それを怠り、バブルに突入した。バブルそのものは国際収支などマクロ的要因から発生したといえるが、しかし持ち合いの構造に支えられた日本型経営体制と銀行に偏った金融システムとがバブル発生の重要な背景としてあるということは忘れてはならない。

バブル崩壊後の金融破綻のプロセスに見られた金融界の対応の硬直性も、持ち合いに支えられた企業間のもたれ合いが背景にある。不良債権処理には、ローンを厳しく時価評価し、損切りの機会を見失わないことが必要であるが、債権譲渡の方法やSPCを使いたいわゆる証券化スキームのノウハウの開発が遅れてしまった。また、買収ファンド、再生ファンドといった不良債権処理において最もダイナミックな機能を果たすはずのスキームについても、日本の銀行界は外資系に後塵を拝するのみであった。

8 おわりに

日本のコーポレートガバナンスの問題点の核心は、株式の持ち合いにある。少なくとも持ち合い部分の株式については、議決権を認めるべきでない。この問題を解決しない限り、たとえ「委員会等設置会社」へ移行しようと、社外取締役を何人導入しようともさしたる効果はない。それらは枝葉末節にすぎないからである。持ち合いに対する規制を行わずして、日本のコーポレートガバナンスの重要な問題は解決しないのである。どのような委員会を設置するか、何人社外の取締役を入れるかは、法律で規制することではなく、各企業が工夫し選択すべき経営スタイルの問題と理解すべきことがらである。透明性を保とう

とする経営者の志はかならず市場が評価する。

むしろ、日本のコーポレートガバナンスの問題は、個別企業の経営の健全性の確保の問題である以上に、日本経済全体の企業組織のダイナミズムを回復する問題につながっているということの認識が重要なのである。

この問題は、企業のダイナミックな発展と適合は、企業家能力に依存しているという「企業家論」の視点に立ってはじめて見えてくる。経済の資源配分は、市場メカニズムによって自動的に最適な均衡点に達するのではない。その達成の度合が、市場経済を支える企業家達の創意や活気に依存しているにすぎない。生産関数が自明のものとして企業家に与えられている訳ではない。情報の不完全性や将来の不確実性という壁にさえぎられながらもビジネスチャンスを探り、その実現に向かって果敢に立ち向かう企業家によって、商品の種類と「生産関数」は模索されているにすぎない。

製品市場の競争さえあれば、コーポレートガバナンスの問題は発生しないというものではけっしてない。利益のチャンスがあるなら危険負担を行ってもよいという意志の持ち主達(リスクキャピタルの供給者達)が、有望なビジネスプランを求め、また有能な経営者を求めて相互に競争しあう舞台があってはじめて、起業が活性化し経営者は育つのである。逆に、資本を求める起業家同士の競争があってはじめて、意欲あふれるビジネスモデルが開発されるのであり、株主の信認を得ようとする経営者同士の切磋琢磨があってはじめて、組織の規律が維持できるのである。日本のコーポレートガバナンスの問題も企業家論の視点に立ってはじめて真相が見えてくるのである。

(いけもと・まさずみ 専修大学経営学部教授)

文 献

- [1] Alchian, A.A., and H. Demsetz "Production, Information Costs, and Economic Organization." *American Economic Review*, 62 (1972), 777-95.
- [2] Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. バーナード『新訳経営者の役割』山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳。ダイヤモンド社 1968年。
- [3] Kirzner, I.M.. *Competition & Entrepreneurship*, Chicago:University of Chicago Press, 1973.
- [4] Knight, F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin, 1921.
- [5] Leibenstein, H., "Entrepreneurship and Development." *American Economic Review*, May 1968.

- [6] Marshall, Alfred, *Principles of Economics*. London: Macmillan. 1890. 8th.ed., 1920. マーシャル『経済学原理』Ⅰ．Ⅱ．Ⅲ．Ⅳ 馬場啓之助訳. 東洋経済新報社 1965 年.
- [7] Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, 1959. 2nd ed. 1980. ペンローズ『会社成長の理論』末松玄六訳. ダイアモンド社, 第2版. 1980 年.
- [8] Schumpeter, J.A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München and Leipzig: Duncker and Humblot, 1921. 2. Aufl. 1926. シュンペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳. 岩波文庫版 1977 年.
- [9] Scumpeter. J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1942. 3rd.ed., 1950. シュンペーター『資本主義・社会主義・民主主義』中山伊知郎・東畑精一訳. 東洋経済新報社 1950 年.
- [10] 水口宏「株式持合いの問題点と今後の対応について」『月刊資本市場』1994 年 3 月 (NO. 103)
- [11] 池本正純『企業者とはなにか』有斐閣 1984 年 3 月.
- [12] 池本正純「構造変化が求める商人的企業者像」毎日新聞社『エコノミスト』1984 年 9 月 18 日.
- [13] 池本正純「企業組織論の新しい地平」『現代企業組織のダイナミズム』（専修大学社会科学研究所叢書）専修大学出版局 2004 年 4 月 第 1 章 所収.
- [14] 池本正純『企業家とはなにか』八千代出版 2004 年 9 月.

浮世絵を生かしたまちづくり

—小布施町の北斎と墨田区の北斎—¹⁾

堀内 圭子

1. ブランド・マネジメント研究におけるまちづくり問題への関心

近頃、「まちづくり」ということばをよく耳にする。だが、何をもって「まちづくり」と呼んでいるのだろうか。日本建築学会(2004)は、このことばを以下のように定義している。

「まちづくりとは、地域社会に存在する資源を基礎として、多様な主体が連携・協力して、身近な居住環境を漸進的に改善し、まちの活力と魅力を高め、『生活の質の向上』を実現するための一連の持続的な活動である。」
(日本建築学会, 2004, 『まちづくりの方法』, p. 3)

日本で本格的に「まちづくり」が検討されるようになったのは、1970年代以降である(日本建築学会, 2004)。日本建築学会(2004)によれば、これは、日本におけるまちづくりが、1960年代の高度経済成長に対する批判や、公害などによって住環境が脅かされてきたことへの抵抗として展開されたためであるという。さらに、1980年代に入ると、町並みの保全や福祉など、固有のテーマを掲げるまちづくりが推進されるようになってきたという。

こうした状況をふまえ、まちづくりに関する研究も、都市計画や行政などの分野で進められるようになっていったようである。

例えば、神戸都市問題研究所編『都市づくりの理論と実践』では、区画整理

1) 1本稿は、2006年11月28日に、成城大学経済研究所プロジェクト研究「都市と経済・社会変動 —その歴史的・理論的研究」のミニ・シンポジウムで発表した内容をもとにし、発表の際の質疑をふまえて加筆・修正したものである。

や住宅行政などの観点から、まちづくりが論じられている。この中で笹山(1979)は、市街地における人口減少の傾向を問題視し、住環境の低さが人口流出の要因になっているのではないかと指摘している。そして、住宅過密状態やコミュニティ施設の問題などを考慮した、総合的な区画整理事業を提案している。

一方、青木(1994)は、都市計画の視点から、江戸時代の江戸、パリ、ロンドンを比較し、江戸が当時のヨーロッパの都市と比べて、リサイクル・システムや景観整備の点で優れていたと指摘している。

だが近年は、そうした分野からだけでなく、マーケティング研究の領域からも、ブランド・マネジメントの考え方を応用する形で、まちづくり問題に注意が向けられるようになってきた²⁾。

久保田(2004)は、「湯布院」を例にあげ、「温泉に行った」というのと「湯布院に行った」というのでは、「クルマを持っている」というのと「ベンツを持っている」というのと同様のニュアンスの違いがあると指摘している。湯布院という地名は、地理的な所在の情報を示すにとどまらず、一つのブランドとして機能しているのである。

実際、湯布院では、2005年の近隣の町との合併に際し、反対の声が上がっていた。温泉町ではない地域と合併することによって、湯布院ブランドが拡散するということが、主な理由であったようだ(商工ジャーナル編集部、2004など)。マーケティングにおけるブランド構築、ブランド維持と同様の考え方が、人々の間に浸透していたわけである。

ブランドとして確立している地域の例は他にもあるが、多くの場合、どの地域も偶発的にブランドとしての価値を持つようになったのではなく、意図的なブランド化が行われていたと久保田は指摘している。

久保田によれば、こうした地域ブランド論活性化の背景には、1990年代に大きく進歩したブランド・マネジメント研究の成果があったという。地域も、企業と同様に、ブランド・アイデンティティ(あるいは、ブランドのコンセプト)

2) マーケティングの考え方をういてまちづくりを論じることは、これまで全くなかったというわけではない。例えば田村(1997)は、「都市のマーケティング」という考え方を紹介している。そして、今、都市は個性的であることが求められていると論じ、個性を反映させるための戦略的な視点が欠かせないと指摘している。これはブランド・マネジメントの考え方に近い。だがこの著書においては、ブランド・マネジメントという概念は用いられていない。

を明確にし、それを人々に広く知らせていけば、地域経済を活性化できるという考え方が生まれたのである。

青木 (2004) も、地域の再生や地域産業の振興のための新たな手段として、地域のブランド化が必要とされるようになってきたと指摘している。つまり、意識的に他地域との違いを生み出し（「差別化」、「差異化」）、その意味や価値を伝えることによって顧客に選択され続ける仕組みをつくるが必要になってきたという。特に、近年の動きとして、地域の特産品だけでなく、地域全体をブランド化しようとする動きが出現し始めているという。「三ヶ日みかん」や「夕張メロン」といった地域の特産品をブランドにするだけでなく、「神戸」と言えば「おしゃれな街・ファッションの街」というように（三谷, 2006）、地域全体を一つのブランドとしてアピールする姿勢が出てきたのである。

もっとも、久保田も青木も、地域ブランドのマネジメントは、一般的なブランド・マネジメントとは異なる点があると指摘している。

例えば久保田は、地域ブランドのマネジメントにおいては、ブランド化する地域の範囲が所与でないと指摘している。確かに、「地域」の範囲は何通りにも設定できる。それによって、目指すイメージ、地域のブランド・アイデンティティも違ってくる。例えば、「横浜」という範囲と、横浜市内の「中華街」という範囲では違う（久保田, 2004）。また、地域は、ブランド化の「対象」であるだけでなく、ブランド化を図る「場」でもある（青木, 2004）。

さらに、古くからある「まち」には、固有の歴史や文化があるということも忘れてはならない。中沢 (2001) は、「どこのまちおこしも、基礎となっているのは歴史であり、伝統である」（p. 71）と指摘しているが、この点も、次から次へと開発されていく一般的な商品のブランド・マネジメントとは同一視できない側面であろう。

こうしたことから、地域のブランド化を検討するにあたっては、マーケティングの考え方を完全に当てはめられるわけではないと言える。だが、地域ブランド論の立場では、基本的な枠組みのレベルでは、マーケティングにおけるブランド・マネジメントの考え方を適用できると見ているようである。

2. マネジメント研究におけるアートへの関心

近年、マネジメント研究においてアート³⁾への関心が高まってきている。辻・梅村(2006)は、「アート・マネジメント」について以下のように説明している。

「アートは必ず観衆・聴衆を必要とする、すぐれて社会的な営為である。たとえ立派な作品が存在しても、アトリエの中に置かれたまま、あるいは楽譜や脚本のままではアートとは呼べない。作品を広く世間に知らしめる活動が必要になる。その活動がアート・マネジメントの仕事である。」
(p. 88)

また、辻・梅村によれば、アート・マネージャーの存在意義は、人々の精神生活を高めることであるという。このことをふまえれば、アート・マネジメントは一種の社会貢献活動と考えられるのであり、アート・マネジメント自体は営利的ではないと言えるだろう。だが結果的には、アートが観光の目玉になったり、都市の活性化に役立ったりすることも少なくないと辻・梅村は指摘している。

アート・マネジメントへの関心は、民間企業だけでなく、地域レベルでも強まってきているようである。例えば松本(2005)は、大阪シアターパークを事例として取り上げている。そして、ビジネス街や官庁街にそうした施設を設けることで、仕事帰りにぶらりと立ち寄り、芸術家との出会いを体験することができる⁴⁾と論じている。

小林(進)(1998)は、文化の程度の高い都市空間を創出するためには、芸術は重要な役割を果たしていると指摘している。「従来、添えもの的に街角に設置されていた芸術作品、例えばパブリック・アートが都市開発の構想の段階から計画されるなどして都市景観の中で検討されはじめている」(p. 184)という。また、サントリー不易流行研究所が1991年に実施した調査の結果をふまえ、劇場の設置に関しては、周辺に、駅や、喫茶店、レストランなどのフード産業、

3) 本稿では、佐々木(健)(2004)に倣い、「芸術」より広い意味で「アート」を用いる。

文化施設、公園などの緑地があるとよいというニーズがあると述べている（前掲書）。単に芸術鑑賞の場が提供されればよいのではなく、総合的な憩いの空間の中で芸術鑑賞の場が提供されることが、より大きな精神的満足を生むのであろう。

アートを核としたまちづくりは、もはや珍しいものではない。そのまちが有するアート作品や、そのまちゆかりのアーティストに焦点を当ててまちづくりを進めている地域は、全国に多数存在する。だが、地域ブランド論の視点から、アートを生かした街づくりについて検討した論考はまだ見られないようである。

アートを生かしたまちづくりと言っても様々なものが考えられるが、以下では、アートの一形態としての浮世絵に着目し、これを生かしたまちづくりの事例を紹介する。葛飾北斎（1760~1849）ゆかりの地であることをアピールする二つのまち、長野県上高井郡小布施町と東京都墨田区を取り上げ、両者のまちづくりにおける北斎の位置づけと、そこから浮かび上がってくる北斎像の共通点・相違点について検討する。さらに、こうした観点から検討することを通じて、地域ブランドとしての「北斎ブランド」の可能性を探りたい。

3. 葛飾北斎をアピールするまちの事例

(3-1) 小布施町の北斎

① 小布施町がアピールすることがら

小布施町は、長野県北部に位置する人口11,822人（平成16年現在）の町である（小布施町統計資料より）。この町は、一般には、「栗菓子のまち」として知られているのではないだろうか。実際、「小布施栗」の栽培は600年の歴史を持っており（小布施町まちづくり資料より）、古くから栗菓子の製造が盛んである。小布施町の栗かこのや栗羊羹を、デパートや物産展などで見かけたことのある人は少なくないだろう。

だが小布施町がアピールすることがらは、栗菓子にとどまるものではない。小布施町案内のパンフレットを見ると、「栗と北斎と花のまち」とある。このパンフレットの中には、これらのほかに、りんごやぶどうの栽培も盛んであることが記されており、「おぶせワイナリー」などが紹介されている。また、小

林一茶ゆかりの地であることも紹介されている。一茶は柏原(現・信濃町)の生まれだが、小布施もよく訪れたという。町の中に二十数基の句碑がある。有名な「痩せ蛙 負けるな一茶 是にあり」の句は小布施の岩松院で読んだとされ、句碑が建てられている⁴⁾。

小布施町は、景観にも力を入れている。建造物、広告物や沿道緑化などについて、指針を示しているほか(小布施町まちづくり資料;小布施町概要資料等より)、花の栽培も盛んであり、一般家庭が庭を公開する「オープン・ガーデン」を実施している。ガイドブックまで作られており、これを参照すれば、小布施町内の庭めぐりができる。市民が、あるいは観光客が、きれいな庭にふらりと立ち寄り、その庭の持ち主とおしゃべりを楽しめるようになっているのである。また、古くから小布施に自生しており、北斎の「菊図」(図1)にも描かれた「巴錦」という菊の栽培が盛んである。



図1 北斎「菊図」(部分)(中央に描かれている花が巴錦である。表が黄色、裏が朱色の花弁を持っている。)(北斎館より許可を得て、小布施町案内パンフレット表紙より転載)

4) この句が読まれたのは、東京都足立区の炎天寺であるとも言われており、ここにも句碑がある。さらに、炎天寺では、毎年「一茶まつり」が開催され、「カエル相撲」が披露されている(読売新聞、2006a)。

② 小布施町における観光客の現状

他府県から小布施町を訪れる観光客は、この地にどのようなことを求め、どのようなことをして過ごしているのだろうか。以下では、小布施町が、2005年10月に、観光客1,111人を対象に、小布施駅、北斎館前団体バス駐車場、北斎館裏個人駐車場、岩松院、ハイウェイオアシス、おぶせミュージアムで実施した対面式聞き取り調査の集計結果をもとに（小布施町調査資料）、観光客の現状について述べる。

1) 観光客の性別

観光客の性別は、男性が36.4%、女性が49.9%である。やや女性が多いようである。

2) 観光客の年代

観光客の年代は、50代30.6%、60代25.6%、40代11.1%、30代10.3%、70代以上6.9%である。50代以上の年配層が主だが、70代以上になると、77人と少ない。もっとも、2006年8月に小布施町がモニター等を対象に行ったインターネットの意向調査では、「とても訪れてみたいと思う」と「やや訪れてみたいと思う」の合計は、70代73.3%、60代70.4%となっている。したがって、意向は強いと言える。

両方の調査結果をつきあわせてみると、70代以上の人々の中には、楽でさほど時間のかからない移動方法があったり、観光スポットの近くに快適な宿泊施設があったりすれば行くかもしれないといった、潜在的観光客が多く存在していると推測できる。

3) 観光客の居住地

小布施町の観光客はどこから来ているのだろうか。調査結果を見ると、関東首都圏26.2%、関東首都圏外（茨城、栃木、群馬、山梨）10.6%、関東合計36.8%、北陸17.1%、長野県内14.3%、中部13.1%となっている。関東が圧倒的に多く、特に首都圏が多いことがわかる。関西圏や東北から小布施観光に来る人はかなり少ないようである。

4) 旅行形態

旅行形態はどのようなものであろうか。調査結果によると、団体45.6%、個人53.6%である。若干個人の観光客が多いが、半々に近い。

5) 宿泊か日帰りか

小布施町への旅行は、どのぐらいの日数をかけたものなのだろうか。調査では、日帰りが33.0%、一泊二日が55.1%、二泊三日が10.1%という結果が出ている。関東圏からの人が多いということも関係しているのであろうが、長期滞在は稀であり、日帰りか、せいぜい一泊二日のようである。

もし泊まろうと思っても、小布施町自体には宿泊施設が4軒しかない。そこで観光客は、周辺の軽井沢、山ノ内、草津、嬬恋等に泊まる。宿泊した後、小布施経由で帰るなどのパターンが多いようである。調査では、本日の宿泊客16.9%に対して、前日の宿泊客は30.1%という結果が出ている。

6) 滞在時間

小布施に滞在する時間はどれほどであろうか。調査では、1時間未満17.9% (団体25.4%、個人11.4%)、1~2時間28.6% (団体35.1%、個人23.2%)、2~3時間21.1% (団体18.5%、個人23.6%)という結果が出ている。概して、あまり長くないと言える。

人気スポットである北斎館は二階建てだが、作品鑑賞して回るのに膨大な時間を要するというのではないだろう。栗菓子店もさほど時間を要するスポットではない。店舗同士が互いに近い場所に集中して存在している。しかも、北斎館と栗菓子店エリアは隣接している。こうしたことから、観光客は、長時間滞在しなくても、小布施観光ができるのであろう。

7) 初めてか、リピーターか

小布施町の観光客のうち、初めてという観光客は、団体で49.7%、個人で35.7%である。つまり、個人の観光客は、大半がリピーターということだ。

他の観光地と比べてみないとはっきりしたことは言えないが、小布施町には、何度も足を運ぼうと思わせるものがあるのだろう。北斎館のような施設や栗菓子店のほか、山々に囲まれた日本的な風景も、魅力の一つになっているのかも

しれない⁵⁾。

8) 北齋館駐車場利用者の立ち寄りパターン

北齋館駐車場（個人の自動車を駐車できるエリアと、観光用の大型バスを駐車できるエリアがある）で、立ち寄った場所と、立ち寄る予定の場所を尋ねた質問項目がある。回答の集計結果を見ると、北齋館立ち寄りは、団体で63.5%、個人で56.5%となっており、栗菓子店立ち寄りは、団体で53.8%、個人で78.8%となっている。このほか、岩松院立ち寄りが団体で29.9%、個人で25.1%となっている。

団体では、美術館めぐり（北齋館を含む）がツアーの中に組み込まれているケースが多く、団体客の方が北齋館への立ち寄りが多いのはそのためであるという。これに対して個人がこのエリアに来る場合は、栗菓子店が主な目的地となり、近所にある北齋館にも立ち寄るというケースが比較的多いという。北齋作品を見たいがために北齋館を繰り返し訪れるという人もいるとのことだが、そうした観光客は、小布施町の観光客全体の中では主流ではないのだろう。

③ 北齋のまちとしての小布施町

1) 小布施と北齋

北齋は、晩年、江戸で知り合った小布施の豪商・高井鴻山のもとにやって来たと伝えられている。鴻山が招いたのか、北齋が自ら進んで訪れたのかについては諸説があり、定かでない。だが、当時、綿と菜種油の生産で豊かであった小布施は、北信濃の経済・文化の中心であり、ここに多くの文人墨客が訪れていたことは確かなようである（小布施町まちづくり資料；新堀，2003）。

北齋が初めて小布施を訪れたのは83歳のとき（1842年）だったが、その後も訪れ、合計4回滞在したと言われている（回数については他の説もあるが、佐々木（韶）（1999）によれば、3回以上が定説とのことである）。小布施町に残る北齋直筆の手紙（後述）や言い伝えなどから、一人で訪れたときと、娘の阿栄（^{おふい}浮世絵師・葛飾応為）を伴って訪れたときがあると推測できる⁶⁾。

5) 観光目的を問う項目で第一位にあげられていたのも、「自然・風景を楽しむ」（団体25.4%、個人19.9%）であった。

6) 北齋館に展示されている手紙の中に、阿栄の手形について触れられている箇所があること

初回は一人で突然訪れたのであろう。どうやって来たのかと驚いた鴻山に対して北斎は、「なあーに、高崎まで一昼夜だから、どうってこたありません」と答えたという話が高井家で言い伝えられている(佐々木(詔), 1999, p. 80)。こうして始まった北斎の小布施滞在の期間は、通算三年半であった(小布施町まちづくり資料より)。

鴻山は、北斎を師と仰ぎ、自らも絵画作品を制作した人物だが、北斎の訪問を受け、自らの敷地内に北斎のアトリエ「碧濤軒」を建てた。現在は、このアトリエを再現した建造物が展示されている(図2)。

北斎は、小布施の地で、屋台天井絵(長野県宝)と岩松院天井絵を制作したと言われている(後述)⁷⁾。また、北斎は小布施の地で多くの肉筆画を手がけており、その数は300点にのぼるといふ⁸⁾(小布施町まちづくり資料より)。北斎は、



図2 北斎のアトリエ「碧濤軒」(向って左奥の白壁の建物)

から、推測できる。小林(忠)(1997)においても、86歳のときは阿栄を伴って訪れたであろうと論じられている。

7) 屋台天井絵と岩松院天井絵については、北斎が一人で制作したのではなく、鴻山がかかわっているという説もある。

晩年、錦絵（浮世絵多色刷版画）などの版画より肉筆画に力を注いでいたため、そのことが関係しているのか、あるいは、小布施に適当な版元がいなかったのか定かでないが、この地で版画作品を手がけたという記録はないようである。

2) 北斎のまちとしての小布施町・誕生の経緯と現在

1976年に北斎館が設立された。この背景には、1965年頃の北斎ブームがあった（小布施町まちづくり概要資料より）。絵の散逸、腐朽の虞などから、保存を目的として建設画が始まった（前掲資料）。北斎館は、北斎の肉筆画を常設展で展示する数では世界一を誇る（木下，2004）。来館者数は、年間260,834人（平成16年度現在）である（小布施町統計資料より）。一時期よりかなり少ない数ではあるが（過去最高は平成9年度の396,771人）（前掲資料）、小布施町の人気スポットであることに変わりはない⁹⁾。小布施駅から歩いて行ける距離であることや、国道のすぐそばに位置していることも、関係しているのかもしれない。

北斎館では、北斎が小布施で制作したとされる天井絵を掲げた祭屋台二基（図3）のほか、様々な肉筆画等を展示している。例えば、最晩年作の、絶筆に近いとされる「富士越龍図」がある。富士山の背景に黒い雲が立ち上っており、その中を龍が天に昇っていくさまを描いたものである。これは、出世を意味する題材として、北斎の作品に限らず、絵画や工芸作品に多く用いられているが（日本経済新聞社，2005）、この図における龍は北斎自身を表していると解釈されている（北斎館館長による）。このほか、北斎の意匠と監督のもとに制作された木彫り人形や、高井鴻山宛の直筆の絵入り手紙も展示されている。また、館内には、幅7メートルの大型スクリーンで、北斎の作品や人物を紹介する映像が流されている。なお、2006年秋には、開館三十周年と、鴻山生誕二百年を記念する特別展が開催されていた。

小布施町における北斎関連施設としては、北斎館のほか、小布施駅から少し

8) もっとも、北斎館館長に何ったところによれば、作品完成後、江戸に渡ったものや、江戸で描かれた後小布施に渡ったものもあり、どの作品が小布施で制作されたのかを判断するのは難しいとのことである。

9) 北斎館館長によれば、以前の来館者は北斎の作品に関心を持っていたが、最近の傾向として、作品もさることながら、年配者層の間では、（数え）90歳まで活躍し続けた北斎という人物への関心が強まっているとのことである。高齢化の進む現代日本において、北斎の生き方に関心が向けられるのは、もっともなことなのかもしれない。



図3 屋台天井絵(北斎が手がけた二基のうちの一基、上町屋台天井絵)
(北斎館より許可を得て、北斎館ハンフレット表紙より転載)

離れた場所にある岩松院があげられる。岩松院には、二十一畳敷の本堂内の大間に、北斎の天井絵「八方睨み鳳凰図」がある。どこから見上げても、北斎の描いた鳳凰ににらまれるという迫力のある図だ。長崎商人から入手した豪華な輸入顔料を用いてあり、修復は一度も行われずに現在に至っている(岩松院ガイド等より)。ただし、岩松院は福島正則の霊廟としても有名であり、また前述の通り、一茶が「瘦せ蛙」の句を詠んだことでも有名である。

このほか、小布施町では、1998年(北斎没後150年)に、勤労青少年ホーム(「北斎ホール」と命名されている)において、第三回国際北斎会議が開催された。この会議には、世界17カ国の研究者等300名が参加した(小布施町まちづくり資料より)¹⁰⁾。



図4 小布施駅のホームに展示されていた「北齋巴錦」

前述の「巴錦」(前掲図1)も、北齋にまつわるものである。保存会のメンバーにより、イベントとして鑑賞会が催されている(小布施町案内パンフレットより)。毎年、花が咲くと、北齋館にも小布施駅のホームにも、「北齋巴錦」として、地元の人々の作品(小学生の作品もある)が多数展示される(図4)。

3) 北齋を核としたマーケティング活動

そもそも小布施町は文化的なまちづくりを目標に掲げてきたのであり、「観光」に力を入れているのではないという。小布施町のまちづくりは北齋館開館から始まったが、北齋館が人気観光スポットになったのは、マスコミに取り上げられたためであり、結果論であった(小布施町地域創生部門産業振興グループ主幹による)。そのためか、北齋にまつわるマーケティング活動というものは見

10) 第一回と第二回はベネチアで開催され、第四回はまだ開催されていないとのことである。

出しにくい。

ただし、北斎館付近には、北斎の名のついた和食レストランが二軒ある。メニューにも北斎の名の付いたものがある¹¹⁾。また、北斎館内には、北斎の作品をもとにしたグッズや本、絵はがきなどが多数販売されている。

(3-2) 墨田区の北斎

① 墨田区がアピールすることがら

墨田区は、東京都東部に位置する人口229,438人(2006年10月現在)の区である(墨田区公式ウェブサイトより)。隅田川を挟んで台東区に隣接しており、外国人観光客で賑わう浅草からも近い。墨田川に屋形船が浮かび、江戸の面影を残している一方で、モダンなビルが多く立ち並んでいる。

墨田区は、以前から、両国・国技館の相撲とちゃんこ鍋や、隅田川花火大会などで広く知られているが、伝統工芸でも知られており、羽子板や足袋の資料館、江戸切子の工房など、伝統的な職人の技を紹介する資料館、博物館や、工房が多い(すみだ区文化観光ガイドマップより)。回向院、吉良邸跡、向島百花園などの名所旧跡も多い。江戸時代から名の通っている桜餅の老舗をはじめ、和菓子の名店も多い。

墨田区は、歴史上の様々な人物のゆかりの地でもある。「すみだ区文化観光ガイドマップ」(墨田区文化観光協会発行)に掲載されている「すみだゆかりの人々」を見ると、北斎のほか、芥川龍之介、太田道灌、勝海舟、小林一茶、遠山金四郎、永井荷風、松尾芭蕉、森鷗外・・・と、多彩な顔ぶれとなっている。

1993年には、両国駅のすぐそばに江戸東京博物館が開館し、墨田区の新たな観光スポットになった。江戸東京博物館は、様々な展示や映像、図書資料などを通じて、江戸・東京の歴史と文化を紹介している(江戸東京博物館ホームページより)。2007年1月には、江戸時代のからくり人形の展示や「江戸城」の特別展のほか、北斎の作品の展示をしていた。

また1997年には、錦糸町駅のそばに「すみだトリフォニーホール」が開館した。このホールは、高度な芸術性を掲げる一方、市民参加やわかりやすさを

11) 「北斎」という名は知名度が大変高いため、「北斎」という名の商標登録はできない。したがって、北斎という名を用いた店や商品を考案するのは自由である。

重視しているという（池上・小暮・大和，2000）。

② 墨田区における観光客の現状

以下では、2005年11月に東京都が120人を対象に実施した調査（都調査）および2006年1月に墨田区が144人を対象として、両国駅、江戸東京博物館、水上バス案内所で実施した調査（区調査）の集計結果（個別面接聴取法による、合計264人）をもとに¹²⁾、墨田区における観光客の現状について述べる。

1) 観光客の性別

観光客の性別は、男性が47.3%、女性が52.7%である。若干女性が多いようだが、大差はない。

2) 観光客の年代

観光客の年代は、50代以上が52.2%と半数以上を占める。

もっとも、この数値については、大相撲開催中だったことも影響しているとのことであった。

3) 観光客の居住地

墨田区の観光客の居住地は、東京都が46.5%と半数弱を占める。その他関東が35.6%であり、関東圏以外は極めて少ない。

特に、平日は遠方からの観光客が少ない。ただし、50代以上になると、遠方からの観光客の割合が相対的に多くなるようである。

4) 人数

墨田区を訪れる人々は、何人で来るのだろうか。調査結果によると、一人が26.5%、二人が42.1%であり、二人以下が多いことがわかる。墨田区は、団体旅行の目的地にはなりにくいのであろうか。

5) 同行者

12) 以下で紹介するデータは、墨田区文化観光協会にお願いして閲覧させていただいたものである。いくつかの項目を除き、都調査と区調査の合計の値が示されていたため、本稿でも、基本的に、両調査結果の合計の数値を紹介する。

人数に関する上記の調査結果から、墨田区には、一人でふらりとやって来る観光客が少なくないことがわかったが、一番多いのは二人である。では、誰と来るのか。調査結果によると、友人・知人が36.5%、家族が29.4%、夫婦が19.1%となっている。気の置けない仲間と気ままに観光しているのであろう。

6) 両国に来る目的

調査では、両国に来る目的を尋ねている。その結果を見ると、江戸東京博物館が圧倒的に多いことがわかる。常設展を目的とする観光客は、都調査で55.0%、区調査で52.1%となっている。企画展を目的とする観光客は、都調査で17.5%、区調査で61.1%となっている。本稿で後に取り上げる北斎通りについては、観光目的としている人は、都調査で0.8%、区調査では0.0%と、極めて少ない。北斎通りを歩くことを目的として墨田区観光に来るとする人は、現時点では、ほとんどいないようである。

7) 両国以外の訪問予定地

前述の通り、墨田区は浅草から近い。都調査における、両国以外の訪問予定地を尋ねる質問項目では、「浅草」という回答が32.5%を占めている。ほかには、「錦糸町」の10.8%があげられる。両国だけという回答は10.0%である。一方、区調査では、都調査とは異なり、両国だけ(江戸東京博物館、大相撲)という回答が72.2%と、かなり多くなっている。

③ 北斎のまちとしての墨田区

1) 墨田と北斎

墨田区は北斎が生まれた土地である。当時は「本所割下水」^{ほんしょわりけすい}、現在は「亀沢」という場所であり、両国駅のすぐそばである。ここには現在、「葛飾北斎生誕の地」の碑がある(図5)。

出生の背景や幼少期はつまびらかでないが、幕府御用鏡師の養子になったようである。母方の先祖は吉良上野介の家臣であったらしく、北斎自身がそのように謳っていたとのことだ。だが父方については、記録がないようである。

北斎は、(数え)90歳までの生涯の中で93回引越したとされるが¹³⁾、本所

13) 当時の有名人の人名録にも、北斎は「居所不定」として記載されている(小林(忠))



図5 「葛飾北斎生誕の地」の碑

が最も多く、次いで浅草を中心とした地域が多かったという（永田・墨田区文化振興財団，2006）。つまり，墨田の地は，北斎が，生涯最も多くの時間を過ごした場所と言える。一度だけ自分の家を構えたが（瀬木，1973；永田，2000；永田・墨田区文化振興財団，2006），その場所も墨田区内だったようだ。北斎は，後に世界的に有名になる多くの名作をここで生み出していたのである。

北斎のような浮世絵師にとっては，もう少し江戸の中心地に近いところに住んでいる方が，版元も近く，便利なはずだが，北斎は敢えて少し外れた地を選

1996；日本経済新聞社，2005 等による）。多いときは一日に三回引越したという（瀬木，1973）。

んでいたという(小林(忠), 1997等による)。もつとも、墨田方面は文人墨客が行き交う地であったとも言われている。そういう意味では、アートの制作に向いた風土であったのかもしれない。

北斎は、みすばらしい身なりで、自らを「葛飾の百姓」と名乗っていた(瀬木, 1973; 小林(忠), 1997)¹⁴⁾。晩年になってからも、眼鏡もかけず、西両国の住まいから日本橋の版元まで歩いて行くという達者な人物であったという(前掲書, 前掲論文)。

北斎は、69歳のとき妻を亡くしたとされるが、翌年頃から後は、日頃、娘の阿栄おえいがそばにいたようだ(瀬木, 1973, 「北斎年譜」による)。阿栄は、前述の通り、葛飾応為という浮世絵師であり、その作品は、現存する数は少ないものの、今日でも美人画などのジャンルで高く評価されている。北斎自身も、応為の美人画を高く評価していたことが知られている。墨田区は、応為の活動拠点でもあったと考えられる。

2) 北斎のまちとしての墨田区・誕生の経緯と現在

墨田区は北斎が長く住んでいた地であるから、もともと多数の作品があったが、以前から墨田区北斎館(仮称)の建設予定があり、作品を収集していたという。また、浮世絵コレクター・研究者であるピーター・モース氏から大量の作品が寄贈されたという。

1999年には、北斎通り(約1km)ができた(図6)。前述の「葛飾北斎生誕の地」(前掲図5)の碑は、北斎通りの端に建てられている。この道は、両国から錦糸町まで続いているが、ここの街路灯に、一本あたり二枚ずつ北斎の浮世絵版画が掲げられている(図7)。合計103作品ある。公園のトイレ二箇所の壁にも、壁画のようにして、北斎の作品が掲げられている(図8)。散歩しながら様々な北斎作品を鑑賞できるという仕組みである。

北斎通りに面した店や、観光案内所(「すみだ観光案内所」)などには、「街歩き 北斎ギャラリー」のパンフレット(墨田区文化観光協会発行)が置いてある(図9)。このパンフレットを開くと、どこにどのような作品が展示されているかがわかる。墨田区主催の街歩きコースの中にも、北斎通りの組み込まれている

14) 実際、墨田区よりさらに東に位置する葛飾の地に住んでいたこともあるようである。日本経済新聞社(2005)では、1790年頃、葛飾の地に住んでいたのではないかとされている。



図6 北斎通り

ものがある。

また、墨田区役所内1階には、勝海舟コーナーと並んで葛飾北斎コーナーがあり、ここでは、常時、若干の作品が展示されている。

このほか、墨田区では、墨田区北斎館開館準備のための活動の一つとして、北斎関連書籍の出版も行っている。『葛飾北斎 すみだが生んだ世界の画人』、『墨田北斎研究叢書1 北斎論』、研究誌「北斎研究」(年二回発行、葛飾北斎美術館と墨田区文化振興財団が共同編集、2006年12月時点で第38号)を発行している(墨田区文化振興財団 北斎担当、出版案内より)。これらの書籍は、すみだ観光案内所等で購入できる。



図7 北斎通りの街路灯



図8 北斎通りに面した公園のトイレ



図9 「街歩き北斎ギャラリー」ハンフレット（部分）（墨田区地域振興部新タワー・観光推進課より許可を得て転載）

すみだ観光案内所は、以前、区役所内にあったが、2006年に吾妻橋の袂に移転した。ここでは、北斎の代表作の一つと言える『富嶽三十六景』の「神奈川沖浪裏」の看板を高く掲げている（図10）。ここに移転してから、グッズ販売にも力を入れているという。同じものが、江戸東京博物館でも販売されている。

なお、江戸東京博物館では、墨田区他多数の区が協力している『隅田川絵図』（隅田川文庫編集委員会編）が販売されている。マンガ風のタッチで描かれた現代版の墨田川両岸マップの裏に、北斎の『隅田川両岸一覽』が印刷されている。読者は、北斎の筆を通じて、当時の两国橋や回向院に想いを馳せることができる。

今後は、新東京タワーの設立（2011年度の予定）に向けて、前述の墨田区北斎館を閉館する予定とのことである。



図10 すみだ観光案内所

⑤ 北斎を核としたマーケティング活動

マーケティング指向はさほど強くないようである。ただし、前述の通り、すみだ観光案内所や江戸東京博物館では、他のグッズと並べて、様々な種類の北斎関連グッズを販売している¹⁵⁾。例えば、ダイナミックな波の描写で有名な「神奈川冲浪裏」(前掲図10)をあしらったガラス製のタンブラーがあるが、これなどは、作品のイメージが活かされていると言えるのではないだろうか¹⁶⁾。水を注いだら、北斎の波のように勢いよく立ち上がってしぶきを飛ばしそうである。

また、北斎通りには、北斎の名のついた甘味処が一軒ある。メニューにも北

15) すみだ観光案内所で何ったところ、北斎の作品をあしらったネクタイなどを買っていく人は結構いるとのことであった。

16) タンブラーには、『富嶽三十六景』の『凱風快晴』(通称「赤富士」)をあしらったものもあるため、作品の図柄と商品の種類を意図的に組み合わせたのではないのだろうが、「神奈川冲浪裏」のタンブラーの場合、作品イメージが商品と合っているように思える。

齋の名の付いたものがある。しかし、北齋通りに、北齋の作品を販売する店や、北齋の住まいを再現した建造物があるわけではない。

(3-3) 二つのまちにおける北齋

以下では、小布施町と墨田区の事例を比較し、まちづくりにおける北齋の位置づけと、そこから浮かび上がってくる北齋像について、共通点と相違点を述べる。さらに、地域ブランドとしての「北齋ブランド」の可能性について考察する。

① 二つのまちの共通点

共通点として、以下の三点をあげることができる。

第一に、小布施町も墨田区も、北齋以外にアピールする側面が多々ある。現時点では、北齋ゆかりの地であるという側面が一番強いイメージになってはいないのではないだろうか。小布施町は栗イメージのほうが強いであろうし、墨田区は両国の相撲イメージのほうが強いように思われる。しかも、そうした側面を北齋と結びつけてアピールしようとはしていないようである。

例えば、北齋は毎日夜明けまで仕事をし、そばを食べてから寝るとというのが若い頃からの習慣だったと言われているから¹⁷⁾、北齋をイメージキャラクターにして信州のそばをアピールすることは可能だが（もっとも小布施の地では、そばは作られていないとのことであるから、この場合は、信州全体のアピールということになる）、そのような試みはなされていない。墨田区でも、『北齋漫画』に描かれている相撲を、現在の両国の相撲と結びつけてアピールすることは可能であろう。だが、そうした試みはないようである。

したがって、いずれのまちも、地域全体としての統一コンセプトは見えにくい状態であるように思われる。これは、冒頭に紹介したブランド・マネジメントの視点からとらえるなら検討すべき課題ということになるだろう。しかし、小布施町にせよ墨田区にせよ、歴史ある土地ゆえに生じる多様なものであるから、無理に絞り込むのはかえって良くないのかもしれない。

なお、北齋以外のアピールの側面として、どちらのまちでも、一茶ゆかりの

17) 北齋が毎日そばを食べたのは晩年であり、これは健康指向が強かったことによるという説もある。いずれにせよ、そばをよく食べていたことは間違いないのだろう。

地であることがあげられていた。北斎は1760年生まれであり、一茶は1763年生まれであり、時代も重なる。これは、偶然の一致のように思えるが、偶然とは言いきれない部分もある。なぜなら、当時、向島(現在の墨田区向島)には多くの文人墨客が行き来していたが(府川、2005)、小布施(現在の小布施町)もまた、多くの文人墨客が訪れる土地だったからである。

おそらく北斎と一茶以外にも、当時、向島にも小布施にも滞在したことがあるという文人はいただろう。しかし、この二人がとりわけ後世に名を残した著名人であったために、偶然の一致のような現象が見られるのではないだろうか。

第二に、どちらのまちも、観光客の層は似通っている。どちらも年配層であり、男女比を見ると、女性がやや多い。しかも、主として首都圏の人々である。さらに、熱心な北斎ファンより、まちの観光の一環として北斎作品を鑑賞していく人が多いと思われる点も、両方のまちに共通している。

どこかに出かけようというとき、小布施町か墨田区か、という選択肢は並ぶそうにないが、長期的に見れば、同じ人が、小布施町に行くこともあれば、墨田区に行くこともあると考えられる。したがって、共通のアピールが考えられるかもしれない。あるいは、コラボレーション型のキャンペーンのように、両者がタイアップし、首都圏の消費者に対して、北斎アートに触れることを勧めるといったことも可能かもしれない。

第三の共通点は、北斎館である。墨田区北斎館は現時点ではまだ存在していないが、開館は決定している¹⁸⁾。そうになると、墨田区所蔵の北斎作品を、まとまった形で展示できるようになり、小布施町の北斎館同様、観光スポットになる可能性が大きい。なお、北斎作品を専門に展示する美術館としては、このほかに、津和野の葛飾北斎美術館がある。

北斎の作品を有する美術館は、互いに連絡を取り合っており、企画展の折には、お互いに貸し借りしているという(北斎館館長による)。そのような関係であれば、マーケティングにおける企業間の競争のような事態は、生じにくいであろう。

18) 小布施町と墨田区はもともと防災などに関して交流があるとのことであり、墨田区の北斎館計画については、小布施町役場でも北斎館でも既に知られたことであった。

② 二つのまちの相違点

相違点として、以下の三点をあげることができる。

第一に、北斎のアピールのあり方が異なる。小布施町における北斎アピールは、北斎館が中心であるため、ミュージアム・マネジメントの領域に属するが、墨田区における北斎アピールは、現時点では北斎通りが中心であるため、パブリック・アート・マネジメントの領域に属するだろう。パブリック・アートは彫刻作品について論じられることが多いが、彫刻に限定されるものではない。北斎の作品も、公共の場で広く提供されているのであるから、パブリック・アートと呼べるだろう。そうであれば、作品が良ければよいというものではなく、作品がまちと調和することが重要になってくる。

第二に、上記の相違点をふまえて作品鑑賞のスタイルを考えると、小布施町が芸術鑑賞型であるのに対して、墨田区は大衆参加型の色彩が強いと考えられる。小布施町では肉筆画を中心に展示しており、墨田区では錦絵を中心に展示しているのであるから、この違いは作品の種類とも合致している¹⁹⁾。もともと錦絵は一般庶民向けの、気軽に楽しめるアートであったのに対し、北斎の時代の肉筆画はオーダー・メイドの貴重なものであったからである。とりわけ北斎の肉筆画には、皇族や徳川家からのオーダーもあったようである。

グッズの購買という点でも、両者は異なる。小布施町で購入しようとするなら、北斎館で、ミュージアム・グッズとして、絵葉書などを購入することになる。一方、墨田区では、そうした北斎専門の売り場はない。その代わり、江戸東京博物館やすみだ観光案内所で、相撲柄のネクタイや名物の団子などと一緒に購入できる。

また、小布施町の北斎館は栗菓子店の集積地付近にあるため、観光客は、作品鑑賞後に栗菓子店で一休みするという行動パターンを取りやすいと思われる。これは、前述の小林（進）(1998)で論じられていた、劇場への人々のニーズと合致するものである。一方、墨田区の場合は、歩きながら作品を鑑賞していくことになる。ところどころカフェや喫茶店はあるが、日常的なものがほとんどである。これらの店は、芸術鑑賞した後に一休みしたい人が利用する場合より、

19) もっとも、小布施町の北斎館では、版木の展示があり、墨田区では、肉筆画を含む書籍を出版・販売しているため、両者の展示内容が明らかに異なるとはいえない。

近辺のオフィスの人々が利用する機会が多いのではないだろうか。もっとも、作品を鑑賞しながらカフェや喫茶店に入ることができるのであるから、オフィスの人々にとっては、ささやかな精神的満足の得られる空間になっているかもしれない。これは、仕事帰りに芸術に触れられることを重視する前述の松本(2005)の構想に近いものであろう。

もっとも、近頃、墨田区では、新東京タワー建設に合わせて「すみだカフェ」がオープンしたという(読売新聞, 2006b)。これは、一ヶ月間のみ、実験的に運営されたとのことだが、いずれ墨田区北斎館が開館すれば、こうしたカフェには、小布施町の北斎館と同様のパターンで立ち寄る観光客が現れるかもしれない。

第三に、上記のような違いがあるため、同じ北斎であっても、観光客や住民に伝えられる人物像は幾分異なってくるように思われる。小布施町を訪ねたとき浮かび上がってくるのは、世界レベルの優れた芸術作品を残した偉大な芸術家としての北斎であろう。一方、墨田区を散策したとき浮かび上がってくるのは、数々のポップ・アートを生み出した地元の浮世絵師としての北斎ではないだろうか。

さらに、北斎作品の鑑賞行動を、快樂消費(商品の消費を通じて楽しみや喜びを経験すること)の視点からとらえると、小布施町における鑑賞行動はエスセティック・コンサンプション(消費者行動としての芸術鑑賞行動)であり、墨田区における鑑賞行動はポップ・アートの消費ということになるのではないだろうか。芸術鑑賞に出かけようというときと、ポップ・アートを体験しようというときでは、何を期待するかという点でも、何をもちいて満足するかという点でも、違いがあるだろう。

もっとも、どのような作品なら見に行きたいと思うかという点については、個人差が大きい。北斎は肉筆画がすばらしいのだという人もいれば、逆に、やはり浮世絵は版画が良いのだという人もいる²⁰⁾。そのような場合、鑑賞者にとって、当該の作品が芸術かポップ・アートかということは、大した問題ではないのかもしれない。

20) 第11回度国際浮世絵大会(国際浮世絵学会主催, 2006年)でも、肉筆画か版画かということがテーマとして討論されていた。

③ 「北斎ブランド」の可能性を探る

以上の分析を通じてわかることは、小布施町も墨田区も、北斎ゆかりの地であることを掲げているものの、北斎アピールはさほど強くないということである。したがって、北斎ゆかりの地であることを生かした地域ブランドを生み出そうとするならば、より強い北斎ブランド・アイデンティフィケーションが必要になる。

ブランド・マネジメントの視点からとらえるなら、「北斎」はかなり強力なブランドになりうる。なぜなら北斎は、極めて知名度の高い、なおかつ極めて高い評価を得ている人物だからである。日本では、浮世絵に関心のない人でも、北斎の名を知らないという人は稀であろう。北斎は海外でも有名である。それは、アメリカの雑誌「ライフ」が発表した、過去1,000年間の世界の重要人物ベスト100を見てもわかる。ここにランク・インしている日本人は唯ひとり、“HOKUSAI”だったからである²¹⁾。

したがって、北斎のまちとしてアピールすると、おそらく、他府県の人々に対しては、集客効果が望めるであろうし、地元の住民に対しても、地域への関心や好意が増すなどの効果が望めるのではないだろうか。特に、他府県からの移住者などは、北斎作品をきっかけにして地域への関心を強めるかもしれない。だが、北斎だけに焦点を絞ってまちをアピールすると、以下のような問題が生じうる。

第一に、先に述べた通り、まちは商品とは異なり、多様な側面を持っている。もともと何もなかった土地に巨大ショッピングモールやテーマパークをつくり、それを核として集客しようというような場合は別だが、小布施町や墨田区のように、長い歴史のあるまちには、伝統があり、文化がある。それらを考慮せずに、北斎だけを強調してしまうのはかえって問題であろう。

このことは、おそらく「北斎」に限らず、ブランド・マネジメントの考え方をまちづくりに適用しようとするときに、しばしば起こりうる問題であろう。これは、本稿で先に紹介した中沢(2001)の指摘とも合致する。近年は、作家や漫画家をアピールしているまちもあるが、やはり同様の問題が生じる可能性

21) 北斎は86位である。すぐ上の85位にはヘレン・ケラーがいる。なお、このランキングにおける1位はエジソンであった。

がある。特定の作家なり漫画家なりが生まれ育ったということだけがそのまちの自慢の種だというならば問題ないが、そういうことはなかなかないのではないだろうか。

第二に、北斎は「ブランド」とみなすにはあまりにも有名である。浮世絵が概して人々に好まれるという状況において、あるまちだけが北斎ゆかりの地であることをアピールするというのであれば効果的であろうが、いくつものまちが北斎とのつながりをアピールしたならば、独自性は打ち出しにくくなる。

例えば、台東区浅草近辺は、北斎が墨田区の次に多く住んでいた場所であり、また北斎にとって最後の地でもあるから、浅草が北斎ゆかりの地であることをアピールすることも可能である。また、名古屋は、北斎が一時期滞在し、西欧における浮世絵ブームの契機となった『北斎漫画』の初編が出版された地である(永田, 2000)。しかも北斎はこの地が大変気に入ったらしく、ずっとここに居ることにしたと名古屋の版元に語ったと言われている(瀬木, 1973; 永田, 2000)²²⁾。そうであれば、名古屋が北斎ゆかりの地であるとアピールすることもできるだろう。このほか、北斎の風景画に描かれた場所が、その土地のイメージとして北斎の作品を掲げ、観光案内などに用いることも可能である。

2006年12月には、東京中央区日本橋で、日本橋再生計画に基づくプラネタリウム(「日本橋 HD DVD プラネタリウム」)の開設にあたり、第一弾として「HOKUSAIの宇宙」という作品が上映された。そして、プラネタリウム向かいの三井本館では、同年12月15日から31日までの間、午後17時から22時まで(31日は24時まで)、壁面の巨大スクリーンに、北斎の作品をはじめとする様々な浮世絵や、江戸時代の日本橋界隈を描いた絵巻(『熙代勝覧』)が光に照らされて映し出されていた。日本橋は、北斎のまちであるとアピールしているのではなく、「江戸」をアピールしているのだが、現代の人々に江戸を語る時、北斎が筆頭にあげられるのだろう。

今後もし、「北斎」をアピールするまちが増えてきたならば、小布施町も墨田区も、他の「北斎のまち」との違いを際立たせることが重要になってくる。そのとき、これらのまちにとって強みとなるのは、実際に北斎がいたということ、そして、そこでいくつもの傑作を生み出したということだろう。現時点では、北斎の生涯や暮らしぶりについては不明な点が多いが、今後十分な歴史的

22) そう語ったにもかかわらず、にわかに北斎は旅立ってしまう(瀬木, 1973; 永田, 2000)。

資料が集まれば、北斎テーマパークのようなものも、つくることができるかもしれない。

例えば北斎は、墨田区内で2回、観衆の前で、120畳に近い巨大な紙に、巨大な筆を酒樽入りの墨汁に浸し、絵を描いてみせるという大パフォーマンスを披露したことがあったという（永田・墨田文化振興財団，2006）²³⁾。そこで、このときの様子を再現できるような場を設けたらどうだろう。他のまちではなかなか味わうことのできない北斎体験ができるのではないだろうか。

あるいは逆に、全国各地の「北斎のまち」同士がタイアップし、「日本の北斎」を世界の観光客に向けてアピールするという方向性も考えられる。また、どのまちに行けばどの北斎作品に出会えるかなどの情報をまとめて発信すれば、日本の北斎ファンに対してもアピールできるだろう。北斎グッズの通信販売なども、全国の「北斎のまち」がタイアップして行えば、かなり充実したものとなるのではないだろうか。

しかしながら、マーケティングの視点を離れ、あくまでも文化的価値、芸術的価値を有するものとして改めて北斎の作品を眺めてみると、本稿で試みたように、地域ブランドの考え方を適用しようとするのは、あまり奨励されるべきことではないように思えてくる。先に述べたように、アート・マネジメントの根本理念は社会貢献である。そうであれば、価値ある作品であればあるほど、皆で共有するのがよいということにならないだろうか。

文学や芸術に国境はないという（金関，1990，1999；千住，2004など）。北斎の作品にも、おそらく県境や国境はないのだろう。フランス生まれのドビュッシーは、北斎の「神奈川沖浪裏」（前掲図10）にインスピレーションを得て交響詩「海」を作曲したと言われているが、このことなどは、北斎の作品に国境がないことを物語る例と言えるだろう。北斎は誰のものか、どのまちに属するか、といった議論は本質的ではないように思える。

だが、だからといって、北斎とまちづくりは結びつかないというものではない。北斎の作品を鑑賞し、感銘を受けた人が、北斎ゆかりのまちに関心を持つということは大いにありうるからである。

23) 北斎は、これと同様のパフォーマンスを、文京区内の護国寺と名古屋の西掛所にしかけじよでも披露したことがあるという（永田，2000；永田・墨田区文化振興財団，2006）。

こうした現象は、映画やテレビドラマに感動してその作品の舞台を訪れたり、出演者の出身地に興味を持ったりするという現象と、一見、似ている。しかしそれが一時的なブームで終わるのではなく、長い歴史を経て伝えられ、おそらく今後も伝えられていくという点が違う²⁴⁾。地域ブランドとしての北斎ブランドの育成は、数十年、数百年という長いスパンでまちづくりを考えたとき、より意義深いものとして浮かび上がってくるのではないだろうか。

(ほりうち・けいこ 成城大学文芸学部准教授)

付記

本報告の原稿をまとめるにあたり、小布施町地域創生部門産業振興グループ主幹山崎博雄氏、北斎館館長八城和彦氏、墨田区地域振興部新タワー・観光推進課主査美野清晴氏、墨田区文化観光協会すみだ観光プロデューサー千葉良規氏より、数々の貴重なお話をうかがいました。心より御礼申し上げます。

引用文献・資料

- 青木幸弘(2004)「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』8月号, 14-17.
- 池上惇・小暮宣雄・大和滋(編)(2000)『現代のまちづくり』丸善株式会社.
- 江戸東京博物館ホームページ(<http://www.edo-tokyo-museum.or.jp>).
- 岡並木(1994)『江戸・パリ・ロンドンー比較都市論の旅』論創社.
- 小布施町「小布施町の概要」(小布施町概要資料).
- 小布施町「観光動向アンケート調査 インターネット認知度調査 調査結果概要書」平成18年8月(小布施町調査資料).
- 小布施町「栗と北斎と花のまち 信州おぶせ」(小布施町案内パンフレット).
- 小布施町「心に響く21世紀 ~夢を力に 輝く未来へ~ 真の豊かさを実感できるまちづくり」(小布施町まちづくり資料).
- 小布施町「統計でみる小布施町の姿」平成17年版(小布施町統計資料).
- 小布施町「まちづくりの経緯」(小布施町まちづくり年表資料).
- 金関寿夫(1999)「訳者あとがき」, ドナルド・キーン著『日本人の美意識』中央公論新社(1990, 中央公論社), 295-297.
- 岩松院ガイド(曹洞宗梅洞山岩松院パンフレット).
- 木下豊(2004)「“美日常”に根ざす小布施の地域ブランドを」『観光文化』第163号, 7-14.
- 久保田進彦(2004)「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』4月号, 4-18.
- 小林進(1998)『コミュニティアートマネジメント』中央法規出版株式会社.
- 小林忠(1996)「画狂人の手紙<二> 小布施の北斎(一)」『江戸文学』第16号, 184-195.
- 小林忠(1997)「画狂人の手紙<三> 小布施の北斎(二)」『江戸文学』第17号, 172-184.
- 佐々木健一(2004)『美学への招待』中央公論新社.
- 佐々木韶(1999)『画聖・九〇年アートウオーク』パブリシティ研究所.
- 笹山幸俊(1979)「市街地における環境再開発の課題」神戸都市問題研究所編『都市づくりの

24) 映画やテレビドラマにも「不朽の名作」とされるものはあるが、少数であろう。

- 理論と実践』勁草書房, 32-50.
- 商工ジャーナル編集部 (2004) 「特集 発信する地域ブランド1」8月号, 14.
- 墨田区公式ウェブサイト (<http://www.city.sumida.lg.jp/>).
- 墨田区文化観光協会「すみだ区文化観光ガイドマップ すみだ区の今昔を知る」.
- 墨田区文化観光協会「街歩き 北斎ギャラリー」.
- 墨田区文化振興財団 北斎担当「北斎館連出版物のご案内」.
- 瀬木慎一 (1973) 『画狂人北斎』講談社.
- 千住博 (2004) 『美は時を超える』光文社.
- 田村馨 (1997) 『都市のマーケティング』有斐閣.
- 辻幸恵・梅村修 (2006) 『アート・マーケティング』白桃書房.
- 中沢孝夫 (2001) 『変わる商店街』岩波書店.
- 永田生慈 (2000) 『葛飾北斎』吉川弘文館.
- 永田生慈 (監修)・墨田区文化振興財団 北斎担当 (編集・発行) (2006) 『葛飾北斎 すみだが生んだ世界の画人』.
- 新堀邦司 (2003) 『栗と花と文化の町 小布施物語』里文出版.
- 日本経済新聞社 (2005) 『北斎展』(図録・作品解説).
- 日本建築学会 (2004) 『まちづくり教科書1 まちづくりの方法』丸善株式会社.
- 府川恭三 (2005) 「北斎と五返舎半丸について」『北斎研究』第37号, 16-34.
- 松本茂章 (2005) 「官民文化施設連携の今日的意義と課題—『大阪シアターパーク』の事例から—」『アートマネジメント研究』第6号, 60-75.
- 三谷陽造 (2006) 「神戸／ファッションの街」関満博・及川孝信 (編) 『地域ブランドと産業振興』新評社, pp. 152-170.
- 読売新聞 (2006a) 「きょう『一茶まつり』」(11月23日付朝刊35面・江東版).
- 読売新聞 (2006b) 「新東京タワーの観光客に備えよう 下町に無料休息所」(11月9日付朝刊35面・江東版).

研究所だより

◆会議

運営委員会

平成18年度

第1回 平成18年5月18日(木)

第2回 平成18年10月26日(木)

第3回 平成19年2月22日(木)

所員会議

平成18年度

第1回 平成18年4月18日(火)

第2回 平成18年10月24日(火)

第3回 平成19年2月20日(火)

第4回 平成19年2月22日(木)

企画委員会

平成18年4月13日(木)

平成18年6月6日(火)

平成18年6月20日(火)

平成18年10月3日(火)

平成19年2月2日(金)

平成19年3月27日(木)

◆研究報告会

第61回

日時 平成18年7月1日(土)

〈第1部〉

講演者 栗原裕氏(愛知大学経済学部教授)

演題 「量的緩和策の評価と今後の課題」

(本号に『量的緩和策の評価と課題』として掲載)

〈第2部〉

講演者 和田一夫氏(東京大学大

学院経済学研究科教授)

演題 「フォード生産システムの再検討から、トヨタの企業行動を読む」

(本号に『年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのように達成したか?—フォード社の生産システム再検討—』として掲載)

第62回

日時 平成18年10月14日(土)

〈第1部〉

講演者 佐藤政則氏(麗澤大学国際経済学部教授)

演題 「高橋是清の経済論—戦間期日本を中心に」

〈第2部〉

講演者 十川廣國氏(慶應義塾大学商学部教授)

※平成19年4月より本学社会イノベーション学部教授

演題 「企業と市場・社会—戦略経営の視点をまじえて」

(本号に『企業と市場・社会—CSRの意義を考える—』として掲載)

◆ミニ・シンポジウム

第1回

日時 平成18年6月1日(木)

発表者 池本正純氏(専修大学経

- 営学部教授)
- 題目 「企業家論の視点と現代日本」
(本号に『企業家論の視点とコーポレートガバナンス』として掲載)
- 第2回
- 日時 平成18年6月20日(火)
- 発表者 大森弘喜氏(本学経済学部教授)
- 題目 「肺病やみの街—19世紀パリの結核蔓延と公衆衛生」
- 第3回
- 日時 平成18年11月28日(火)
- 発表者 堀内圭子氏(本学文学部准教授)
- 題目 「浮世絵を生かした街づくり—小布施町の北斎と墨田区の北斎」
(本号に『浮世絵を生かしたまちづくり—小布施町の北斎と墨田区の北斎』として掲載)
- 第4回
- 日時 平成19年1月24日(水)
- 発表者 鹿野嘉昭氏(同志社大学経済学部教授)
- 題目 「グローバル化、情報化と日本型金融システム—メインバンク関係の変容を中心として—」
- 第5回
- 日時 平成19年1月31日(水)
- 発表者 永島剛氏(専修大学経済学部専任講師)
- 題目 「感染症統計に見る都市

の衛生環境—大正期東京の腸チフスを事例として—」

◆刊行物

長期プロジェクト報告として以下の書物を刊行した。

岩崎尚人(所員)・海保英孝(所員)・相原章(所員)・福田和久(日本能率協会)・都留信行(研究員)

「中堅・中小企業のステイクホルダー・マネジメントの研究」
(経済研究所研究報告 No. 45)

浅井良夫(所員)著

「IMF8条移行国と貿易・為替自由化(下)—IMFと日本:1952~64年—」
(経済研究所研究報告 No. 46)

〔組織〕

所長
主事

小手 平塚 公 裕登

(平成19年4月1日現在)

経済学部教授
社会イノベーション学部教授

運営委員

小手明 平塚石部 公茂 裕登生
戸今村 野本上井 順裕 一之
井浅 井良 之 孜 明夫所主 長事
経済学部部長
文芸学部部長
法学部部長
社会イノベーション学部部長
所員
所員

所員

相明 原石 茂 章
浅安 井達 良 生
井岩 上崎 尚 夫
上上 杉田 富 司
大大 津森 弘 明
木小 平藤 昭 人
斉佐 藤原 文 之一
篠杉 本川 光 武
立塚 原塚 英 喜
手花 井田 公 行
林平 井井 清 裕
福堀 内田 圭 登
村山 本口 一 人
山山 重井 芳 大
油井 雄 子 寛
子二経済学部准教授
経済学部教授
経済学部教授
法学部教授
法学部教授
経済学部教授
文芸学部教授
経済学部准教授
経済学部准教授
経済学部教授
経済学部教授
経済学部教授
経済学部教授
法学部教授
社会イノベーション学部教授
経済学部教授
経済学部教授
経済学部教授
社会イノベーション学部教授
経済学部教授
文芸学部教授
社会イノベーション学部教授
経済学部教授
文芸学部准教授
社会イノベーション学部教授
社会イノベーション学部教授
経済学部教授
経済学部准教授
経済学部教授

| | | |
|-------|-----------|-----------------------|
| 客員所員 | 花 枝 英 樹 | 一橋大学大学院商学研究科教授 |
| | 吉 川 卓 也 | 中村学園大学流通科学部准教授 |
| | 角 田 俊 男 | 武蔵大学教授 |
| 研 究 員 | 福 島 章 雄 | 本学大学院経済学研究科博士課程後期修了 |
| | 小 松 啓 一 郎 | ジェトロ・ロンドン・センター上級研究員 |
| | 佐 々 木 覚 亮 | 東北大学大学院経済学研究科博士課程後期修了 |
| | 都 留 信 行 | 本学大学院経済学研究科博士課程後期修了 |
| | 峯 岸 信 哉 | 本学大学院経済学研究科博士課程後期修了 |
| | 小 澤 茂 樹 | 本学大学院経済学研究科博士課程後期修了 |
| 事 務 | 川 井 田 淳 子 | 大学事務局総務課 |
| | 對 崎 尚 子 | 大学事務局総務課 |

前 号 目 次

研 究 報 告

- 小口金融における実店舗と「動線」の役割 ……………日向野 幹 也…… 5
——日米英独の経験——
- EU（欧州連合）の新しい金融サービス政策 ……………岩 田 健 治…… 15
- M&A 市場とその質 ……………矢 野 誠…… 43
- 金融経済教育の現状と課題 ……………高 橋 伸 子…… 63
——金融消費者，個人投資家は育つか——
- 比較制度分析：枠組みと最近の展開 ……………瀧 澤 弘 和…… 75
- コンピテンシーに基づく HRM の動向……………相 原 章……101

編 集 後 記

成城大学経済研究所年報第20号が刊行のはこびとなった。昨年度は2回の講演会と5回のミニ・シンポジウムが開催された。7月に開催された前半の講演会では、日本の金融政策について栗原裕先生に、そしてトヨタの生産システムについて和田一夫先生にご講演いただいた。10月に開催された後半の講演会では、戦間期の高橋是清の経済論および現代の市場社会をめぐる問題を、それぞれ佐藤政則、十川廣國両先生に興味深いお話をしていただいた。当年報は、栗原、和田、十川の三先生に講演内容をあらためて論文の形で起こしていただいた成果と、ミニ・シンポジウムをおこなっていただいた池本正純先生の研究報告そして堀内圭子所員の研究成果を掲載したものである。お忙しい中、ご協力をいただいた先生方に改めて御礼を申し上げたい。

2006年度から、新しく2つのプロジェクト、「都市と経済・社会変動—その歴史的・理論的研究」と「ガバナンス研究」が開始された。それぞれのプロジェクトで優れた研究成果を挙げ、研究所の活動をより活発化していくために、所員を含め関係者の方々のいっそうのご協力をお願いしたい。

(手塚記)

「経済研究所年報」刊行一覧

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|--|---|---------|
| 1 | 堀家文吉郎 中村 英雄 村本 孜 高垣文庫貴重書目録—追加 No. 1— | ソントンの周辺 ジョン・ローの「墓碑銘」といわれるものについて 高垣経済学的一端 | 1988. 3 |
| 2 | 堀家文吉郎 麻島 昭一 片木 進 浅井 良夫 | 貨幣数量説とデビット・ヒューム 日本の金融制度再編——分業主義のゆくえ—— 決済ネットワーク発展の動向とリスク 占領期の金融制度改革と独占禁止政策 | 1989. 3 |
| 3 | 津田 内匠 長谷川輝夫 井田 進也 宮崎 洋 | フランス革命と産業主義 18世紀フランスにおける民衆と活字本 憲法か革命か——明治前期日本人の見たフランス革命—— 18世紀のフランスにおける旅について | 1990. 4 |
| 4 | 島村 高嘉 清水 啓典 金井 雄一 伊東 政吉 座談会 | 中央銀行の政策思想 情報化社会と日本の金融制度 イギリスにおける金融政策の形成と展開 アメリカにおける金融制度改革 ——金融政策との関連を中心として—— 高垣寅次郎博士を偲ぶ | 1991. 4 |
| 5 | 岩武 照彦 松田 博 仁保 義男 シンポジウム インタビュー | 『近代中国通貨統一史——十五年戦争における通貨闘争』 について 京都大学経済学部所蔵貴重書——その整理の一こま—— 防衛支出の最適水準についての一考察（セミナー報告） 金融制度改革 （原司郎・楠本博・高木仁・西條正弘・村本孜） 『世界各国の金融制度』の思い出（大月 高） | 1992. 4 |
| 6 | 江口 英一 伊藤 正直 大田 弘子 両角 和夫 釜江 廣志 | 金融政策の中立性と中央銀行の独立性 ——中央銀行の役割と在り方—— フロート制移行期のわが国為替政策をめぐって 保険制度の改革について ——保険審議会答申をめぐって—— 現代農業金融問題と発生の背景 日本の国債市場と金利の期間構造 | 1993. 4 |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|---|--|---------|
| 6 | | 長期プロジェクト研究報告 世界貿易の進展と構造変化：中間報告（明石茂生） わが国金融・資本市場の制度改革：中間報告（花枝英樹） 協同組織金融機関の制度改革の方向 ——東京都の地域信用組合の規模の経済性——（村本 孜） ミニ・シンポジウム TSL の金融市場への影響に関する理論分析（北川 浩） 政策金融と中小企業の設備投資（三井 清） 情報の非対称性と資本市場の理論（展望）（久保俊郎） 高垣文庫貴重書目録 ——追加 No. 2—— | 1993. 4 |
| 7 | 藪下 史郎 橋本 一夫 石野 典 立脇 和夫 原田 泰 シンポジウム 書 評 | 日本の銀行制度の安全性：歴史的展望 『信用金庫40年史』をめぐって ——協同組織金融機関の法制化にみる社会政策的側面—— 金融システムの安定性 ——1980年代後半以降の日本の金融経済との関連で—— 明治政府と英国東洋銀行 ——付「国立銀行条例」をめぐる疑問点—— バブルと金融政策 ——マネーサプライは外生である—— 保険の制度改革 （花輪俊哉・前川 寛・刀襦俊雄・村本 孜） 峰本暁子著『国際金融システムの変革 1797～1988』 近代文芸社 1993年（立脇和夫） | 1994. 4 |
| 8 | 花輪 俊哉 高木 仁 福光 寛 刈屋 武昭 村本 孜 小平 裕 ミニ・シンポジウム | 銀行の将来 アメリカ銀行業は衰退産業か？ ナローバンク論とコアバンク論 オプション理論の考え方と応用可能性 金融デリバティブと地域金融機関 わが国の公的年金制度の動学的応用一般均衡分析 金融派生商品の現状（北島英夫） デリバティブの位相（阿部重夫） 最近のデリバティブの動向について（中島敬雄） 金融デリバティブについて——金利スワップの プライシング・ヘッジを中心に（高橋豊治） | 1995. 4 |
| | | 金融学会1994年春季大会記事 | |
| 9 | 黒川 和美 | 行政改革のシナリオと地方分権 | 1996. 4 |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 | |
|----|--------|--|---------|--|
| 9 | 伊藤 修 | メインバンク制および日本型金融システムの発展と展望 | 1996. 4 | |
| | 森田 哲彌 | 外貨換算と原価主義会計 | | |
| | 米澤 康博 | 派生取引の機能と現物市場へ与える効果 | | |
| | 小谷 融 | 外貨建取引等会計処理基準の改訂について | | |
| | 高橋 一 | 金利の期間構造決定モデル（Ⅱ） | | |
| | 石川 欽也 | 『金融仲介機能の新たな展開への対応』（1995年5月）について ——デリバティブ取引への対応—— | | |
| | 浅井 良夫 | 追悼の辞 中村先生の思い出 | | |
| 10 | 大塚 宗春 | 金融機関のトレーディング勘定への時価評価の導入について | 1997. 4 | |
| | 大西 又裕 | 企業年金会計の検討課題と方向性について | | |
| | 靄見 誠良 | アジアの金融制度改革—マレーシアとインド— | | |
| | 那須 正彦 | 実務家ケインズとその経済学—中公新書版『実務家ケインズ』に即して— | | |
| | 小平 裕 | 企業の組織と非効率性 | | |
| 11 | 岡田 清 | 取引費用経済学の系譜 | 1998. 4 | |
| | 神田 秀樹 | セキュリティライゼーションの現状と課題 | | |
| | 篠原三代平 | 東アジア経済のダイナミズムを考える | | |
| | 高野 義樹 | 住宅金融システムと債権の流動化 | | |
| | 小山 明宏 | ドイツ証券市場の問題と展望 | | |
| | シンポジウム | 日本経済の構造変化と金融システム改革 問題提起 (寺西重郎) 金融システムの国際比較と日本版 ビッグ・バン (黒田晁生) 証券市場からみた金融ビッグ・バン (米澤康博) 金融技術革新の潮流 —リテール金融との関連で— (村本 孜) 情報化と金融システム改革 (池尾和人) 討論 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 12 | 石 弘光 | 二元的所得税論について —利子・譲渡益をいかに課税すべきか— | 1999. 4 | |
| | 井堀 利宏 | 財政構造改革のゆくえ | | |
| | 林 健久 | 地方財政と経済政策・景気政策 | | |
| | 吹春 俊隆 | Newton 法による一般均衡解の計算 | | |
| | 花枝 英樹 | 資産証券化の経済分析 | | |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|-------|---|---------|
| | 吉川 卓也 | 財務データからみたわが国企業の資産調達の特徴 および企業規模別借入金利の計測 | |
| 13 | 田中 素香 | EU 通貨統合と国民経済 ——グローバル化への対応を中心に—— | 2000. 4 |
| | 内田 真人 | 欧州通貨統合と金融政策 ——統合後1年の課題と展望を中心に—— | |
| | 田中 俊郎 | EU 統合の現状と展望 ——拡大と深化の視点から—— | |
| | 西沢 保 | 救貧法から福祉国家へ ——世紀転換期の貧困・失業問題と経済学者・官僚—— | |
| | 秋元 英一 | アーヴィング・フィッシャーとニューディール | |
| | 明石 茂生 | ケインズ『一般理論』再読—失いし世界 | |
| 14 | 小川 英治 | 通貨バスケット制導入の効果と障害 | 2001. 4 |
| | 原田 泰 | 統合は平和と繁栄をもたらすか ——経済統合とアジア—— | |
| | 根本 忠宣 | 欧州における金融システムの多様性と統合の影響 | |
| | 原 洋之介 | 世界史のなかのアジア経済 ——グローバリズムと地域性の経済学—— | |
| | 斎藤 純一 | 社会国家と統治の変容 | |
| 15 | 後藤 晃 | 日本のナショナル・イノベーション・システムと その改革 | 2002. 4 |
| | 島野 卓爾 | 欧州中央銀行 (ECB) のインフレーション・ターゲティング | |
| | 長谷川公敏 | 日本経済はなぜ回復しないのか | |
| | 宮川 公男 | 挑戦を受ける21世紀の資本主義文明 | |
| | 高月 昭年 | 日米銀行法制の違いと法律の沈黙 | |
| 16 | 首藤 恵 | 金融危機後のアジア資本市場の再構築 | 2003. 4 |
| | 堀内 昭義 | 第二次大戦後の金融システムの機能を評価する ——銀行経営ガバナンスの視点—— | |
| | 楠本くに代 | 「金融商品の販売等に関する法律」(「金融商品販売法」) 施行後の金融消費者保護の実態と取り組むべき緊急 の課題——英国「2000金融サービス・市場法」と法施 行後の FSA の取り組みを参考に—— | |
| | 田尻 嗣夫 | 郵便預金・簡易生命保険の資金運用と欧米運用機関の教訓 | |
| | 村本 孜 | グローバル化と効率・公平 ——展望と金融排除—— | |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|--------------|---|---------|
| 17 | 藤田 誠一 | グローバリゼーションとユーロ登場の意味 | 2004. 4 |
| | 浅沼 信爾 | アジアの経済発展とグローバリゼーション | |
| | 斎藤 聖美 | ベンチャーで日本を活性化する | |
| | 平尾 光司 | アメリカにおけるベンチャーキャピタルの発展過程 | |
| | 江夏 由樹 | 中国東北地域の土地をめぐる中国と日本 | |
| 18 | 小野 有人 | アジア域内における「最後の貸し手」の意義と課題 ——国際金融機関による政策競争の観点から—— | 2005. 4 |
| | 石山 嘉英 | 国際資本移動の増大と為替レート制度の選択 | |
| | 駒村 康平 | 21世紀型の社会保障制度を求めて ——2025年を視野に入れた改革—— | |
| | 石 弘光 佐藤 宏 | 少子・高齢社会における税・社会保障制度負担のあり方 現代中国における国家と農民 ——税制改革と所得分配—— | |
| 19 | 日向野幹也 | 小口金融における実店舗と「動線」の役割 ——日米英独の経験—— | 2006. 4 |
| | 岩田 健治 | EU（欧州連合）の新しい金融サービス政策 | |
| | 矢野 誠 | M&A 市場とその質 | |
| | 高橋 伸子 | 金融経済教育の現状と課題 ——金融消費者、個人投資家は育つか—— | |
| | 瀧澤 弘和 | 比較制度分析：枠組みと最近の展開 | |
| | 相原 章 | コンピテンシーに基づく HRM の動向 | |

「研究報告」（グリーン・ペーパー）刊行一覧

| | | | |
|---|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | 花枝 英樹 | 自己株式取得と企業財務 | 1994. 1 |
| 2 | 明石 茂生 | 世界貿易の進展と構造変化：1861-1991 | 1994. 1 |
| 3 | 村本 孜 | 協同組織金融機関の健全経営の一考察 | 1994. 6 |
| | | ——労働金庫の自己資本の充実—— | |
| 4 | 村本 孜 | 生命保険会社の競争力について | 1994. 6 |
| | | ——銀行業務兼営を考慮した規模・範囲の経済性—— | |
| 5 | 吉川 卓也 小平 裕 | 生命保険需要の特性分析 | 1995. 3 |
| | | ——簡易保険と民間生命保険—— | |
| 6 | 明石 茂生 | 国際収支と構造変化：1881-1991 | 1995. 3 |
| 7 | 花枝 英樹 | なぜ企業は財務リスク管理を行うのか | 1995. 3 |
| 8 | 村本 孜 | 協同組織金融機関の合併の一考察 | 1996. 3 |
| | | ——労働金庫の規模の経済性の計測—— | |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|----------------|--|---------|
| 9 | 山口 一臣 | アメリカ食品企業の環境戦略 ——マクドナルド社, スターキスト社 (ハインツ子会社)の事例を中心として—— | 1996. 6 |
| 10 | 小平 裕 | 金融機関のX非効率性の計測 | 1997. 2 |
| 11 | 浅井 良夫 | 経済安定本部調査課と大来佐武郎 | 1997. 3 |
| 12 | 海保 英孝 | フィージビリティ・スタディの諸問題 | 1997. 3 |
| 13 | 手塚 公登 | 企業の資本構成と取引コストの理論 | 1997. 3 |
| 14 | 山田 稔 | 建設業労働者の賃金・賞与・退職金・年金 ——労務管理論的考察—— | 1997.11 |
| 15 | 池田 和宏 | J. S. ミル国防論に関する一考察 ——1860年におけるアイルランド植民地との関連で—— | 1998. 1 |
| 16 | 立川 潔 | J. S. ミルのリベラリズム批判 ——社会再生における権威の必要性の認識—— | 1998. 3 |
| 17 | 海保 英孝 | 業績の悪化と回復の作用機序について ——その論点とインプリケーション—— | 1998. 3 |
| 18 | 村本 孜 | 家計貯蓄率の将来推計 | 1998. 3 |
| 19 | 岩崎 尚人 神田 良 | 企業間ネットワーク構築による戦略的革新の実現 ——中小トラック企業のケースから—— | 1998. 3 |
| 20 | 吉川 卓也 | 日本の個人金融資産需要の特性 | 1998. 3 |
| 21 | 福光 寛 | 資産担保証券の財務的意義について | 1999. 3 |
| 22 | 角田 俊男 | ヒュームの情念論と判断力 ——『人間本性論』をとおして—— | 1999. 3 |
| 23 | 花枝 英樹 吉川 卓也 | 資本構成問題の再検討 | 1999. 6 |
| 24 | 村本 孜 | 金融システムの国際比較分析 ——市場統合・通貨統合のもたらすもの—— | 2000. 3 |
| 25 | 浅井 良夫 | 「新長期経済計画」と高度成長初期の経済・産業政策 | 2000. 3 |
| 26 | 篠原 光伸 | デリバティブとヘッジの会計 ——国際会計基準設定までの推移と今後—— | 2000. 3 |
| 27 | 塚原 英敦 | Empirical Copulas and Some Applications | 2000.12 |
| 28 | 山重 芳子 | An'Austrian'Model of Environment and Trade | 2001. 1 |
| 29 | 手塚 公登 井上 正 | 企業特殊的人的投資とアウトプットの最大化 | 2001. 3 |
| 30 | 立川 潔 | 若き S. T. コウルリッジの急進主義思想 (上) ——1795年ブリistol道徳政治講演の啓示宗教的基礎—— | 2001. 3 |
| 31 | 福光 寛 | 公社債投資信託の元本割れをめぐって | 2002. 3 |
| 32 | 角田 俊男 | 周縁にとっての主権と商業 ——ブリテン, ヨーロッパの 公共空間を開くヒューム哲学—— | 2002. 3 |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|--|---|---------|
| 33 | 福島 章雄 | 経済・市場統合の展開 ——NAFTA の成立とメキシコの通貨危機—— | 2002. 3 |
| 34 | 小平 裕 | Mathematica によるミクロ経済学 | 2002. 3 |
| 35 | Gordon de Brouwer | The IMF and East Asia : A Changing Regional Financial Architecture | 2003. 3 |
| 36 | 手塚 公登 浅野 義 | 年金民営化と「スイッチング」問題 | 2003. 3 |
| 37 | 福島 章雄 峯岸 信哉 村本 孜 | 経済統合の類型と金融システム・金融政策 | 2003. 3 |
| 38 | 明石 茂生 | 「前近代」世界システム：形成と変容 | 2004. 3 |
| 39 | 山村 延郎 松田 岳 | 米独の預金保護制度の比較分析 ——破綻処理と規律付けを中心に—— | 2004. 3 |
| 40 | 村本 孜 | アメリカの地域金融促進政策—CRA の問題— | 2004. 3 |
| 41 | 小平 裕 佐々木 覚亮 | わが国の社会会計行列の作成 | 2004. 5 |
| 42 | 浅井 良夫 | IMF 8 条国移行と貿易・為替自由化 (上) ——IMF と日本：1952～64年—— | 2005. 3 |
| 43 | 大森 弘喜 | 近代フランスにおける労使関係とディリジスム | 2006. 3 |
| 44 | 上田 晋一 | 二酸化炭素排出枠の公正価値会計： IFRIC 第3号の検討 | 2006. 3 |
| 45 | 岩崎 尚人 海保 英孝 相原 章 福田 和久 都留 信行 | 中堅・中小企業の ステイクホルダー・マネジメントの研究 | 2006. 5 |
| 46 | 浅井 良夫 | IMF 8 条国移行と貿易・為替自由化 (下) ——IMF と日本1952～64年—— | 2007. 3 |

「モノグラフ」刊行一覧

| | | | |
|---|---|---|---------|
| 1 | 村本 孜 | 制度改革とリテール金融 (平成6年 中小企業研究奨励賞を受賞) (平成9年 生活経済学会賞を受賞) | 1994. 3 |
| 2 | 白鳥庄之助 村本 孜 花枝 英樹 明石 茂生 (共著) | 金融デリバティブの研究 ——スワップを中心に—— | 1996. 3 |

| 号数 | 執筆者 | タイトル | 発行年月 |
|----|--------------|-------------------|---------|
| 3 | 村本 孜 (編著) | グローバリゼーションと地域経済統合 | 2004. 3 |

* バックナンバーをご希望の方は、当研究所までご連絡下さい。

問い合わせ先：成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

TEL：03-3482-9185, 9187

FAX：03-3482-7851

e-mail：keiken@seijo.ac.jp

成城大学 経済研究所年報 第20号

平成19年4月10日 印刷

平成19年4月20日 発行

非売品

発行者 小平 裕

発行 成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

電話 03 (3482) 9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社

THE ANNUAL BULLETIN
of
The Institute for Economic Studies

No. 20

April 2007

CONTENTS

| | |
|--|-----|
| Preface | 1 |
| Articles | |
| How did Ford produce over 2million units of Model T in 1923?: A New Perspective on the Ford Production SystemKazuo WADA..... | 5 |
| Japanese Monetary Policy: An Evaluation of the Quantitative EasingYutaka KURIHARA..... | 47 |
| Firm, Market and Society-the Nature of CSRHirokuni SOGAWA..... | 65 |
| Corporate Governance from the Viewpoint of EntrepreneurshipMasazumi IKEMOTO..... | 89 |
| Town Planning with Ukiyo-e: Hokusai in Obuse-machi and Hokusai in Sumida-kuKeiko HORIUCHI..... | 113 |
| Communications | 145 |

The Institute for Economic Studies
Seijo University