

東北学院大学 経営学論集

2019年3月(第13号)

〔論 文〕

設計・生産能力に基づくトラック部品製造中小企業の存続について

— (株)アルテックスの事例研究 —……………村 山 貴 俊 (1)

証券発行と利益マネジメント……………山 口 朋 泰 (25)

〔資 料〕

平成30年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム

東北学院と経営者…………… (39)

開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

経営学部長挨拶

東北学院大学経営学部長・東北学院大学経営学部教授 齋藤 善之

第一部 基調講演

第1報告 キャッシュレス社会の進展と働き方

(株)日専連ライフサービス代表取締役社長 羽生 正弘

第2報告 仕事を楽しむ

(株)ハミングバード・インターナショナル代表取締役 青木 聡志

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和(東北学院大学大学院経営学研究科長)

パネリスト：羽生 正弘, 青木 聡志, 矢口 義教(東北学院大学経営学部教授),

秋池 篤(東北学院大学経営学部准教授)

経営研究所 第49回研究会(シンポジウム)…………… (69)

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

良い会社って？

八木経営士事務所・経営士 八木 寛彰

司 会：小池 和彰(東北学院大学経営学部教授)

日 時：平成30年12月1日(土)

会 場：8号館842教室

東北学院大学学術研究会

東 北 学 院 大 学

經 営 学 論 集

第 13 号

設計・生産能力に基づくトラック部品製造中小企業の存続について

—— (株) アルテックスの事例研究 ——

村 山 貴 俊

【目次】

1. はじめに
2. 先行研究の検討とトラック生産台数の推移
3. アルテックス社の事例研究
4. なぜ生き残れるのか——独自のポジションとそれを支える生産・設計能力
5. むすびにかえて——同社の今後を読み解く

Key Words：トラック部品産業，中小企業，2次サプライヤー，アルミ鋳造，準量産

1. はじめに

本稿は、宮城県岩沼市に本社があるトラック鋳造部品2次サプライヤーの(株)アルテックス(以下、同社あるいはアルテックス社と略記)の事例研究である¹⁾。会社案内には、同社の特徴として「小さな組織ならではのフットワーク」と記されている。ここでは、この「小さな組織ならではのフットワーク」の意味を解明しつつ、同社のような中小企業が、なぜ自動車部品産業の厳しい競争を生き残れるのかを検討する。

本稿は、以下の2つの点で独自性を有すると考えられる。1つは、これまで余り研究されていないトラック部品メーカーに着目することである。もう1つは、研究の蓄積が十分とはいえない2次サプライヤーの経営行動に注目することである。すなわち、トラック部品そして2次サプライヤーという、これまで余り研究が進んでいない2つの領域を同時に取り扱うことになる。

1) 同社には、2016年8月30日と2018年7月2日に訪問した。2016年8月30日の最初の訪問は「地域イノベーション戦略支援プログラム(東日本大震災復興支援型)次世代自動車宮城エリア」の地域企業訪問プログラム「平成28年度第1回企業ツアー」の一環であった。以下の記述は、特に注記がない限り、それら訪問時の会社関係者へのヒアリングおよび提供資料に依拠する。また同社取締役社長・本江喜和氏、取締役工場長・鈴木邦彦氏には、ご多忙の中、草稿に目を通して頂き、とりわけ製品・生産技術に関して貴重なご指導とご助言を賜った。その後、それらご助言を基に草稿の内容を補正し、2018年12月に鈴木氏に改めて内容をご確認頂いた。2018年12月27日および2019年1月7日には最終の修正コメントを頂き、それらを反映させて本稿を完成させた。これにより、同社の経営や技術に関する記述の誤りは極力除かれていると思われる。もちろん本稿に何らかの誤りがあれば、それは全て筆者の責任である。また2018年7月2日の訪問時には、大学生向けの講義用教材として本稿を公刊するご許可を頂いた。同社関係者による学生教育に対するご理解とご支援に対して、ここに記して謝意を表したい。なお本稿は、平成29年度学校法人東北学院大学個別研究助成金(研究代表：村山貴俊)による助成を受けている。

本稿の構成は、以下の通りである。2節では、トラック産業やトラック部品産業に関する先行研究や雑誌記事、ならびに自動車産業2次サプライヤーを分析した先行研究の内容を検討する。さらに日本を中心としたトラック生産台数の推移も示す。3節では、アルテックス社の会社概要、事業史、サプライチェーン内での位置づけ、そして設計や生産での活動内容を明らかにする。4節では、同社のような経営資源が必ずしも豊富ではない中小企業が、なぜ自動車部品産業という厳しい競争環境下で生き残れるのかを経営戦略論の視点に基づき明らかにする。5節では、近時の経営環境の変化を踏まえ、同社の今後の経営課題について考察する。

2. 先行研究の検討とトラック生産台数の推移

本節では、まずトラック産業やトラック部品産業を扱った先行研究や雑誌記事を検討する。次いで自動車産業の2次サプライヤーを扱った先行研究、さらにトラック生産台数の推移にも目を向ける。

2-1. トラック産業およびトラック部品産業の先行研究・資料

トラック産業やトラック部品産業を扱った学術研究は非常に少ない。そのため、ここでは学術研究だけでなく雑誌記事にも目を向ける。

藤井（2014）は山形市の産業史を分析した学術研究であるが、その中に山形市のトラック部品産業に関する記述がみられる。同論文によれば、山形市の伝統的産業の1つである鋳物を手掛ける企業群によって、1950年代から1960年代にかけて同市にミシン産業の集積が形成された。その集積の中心にあったのがハッピーミシン製造である。1963年度の同社の売上高は8億9,900万円であり、山形市の一般機械出荷額34億6,400万円の約26%を占めたという。またハッピーミシン製造は、同地において、原田鋳造所、山形電鋼、東北機械工業、ハッピー精密工場、ハッピー金型工業などの同族企業を設立し、多くの協力工場も育成した。

しかしミシン需要が頭打ちになる中で、それら企業群は、自らの技術の特徴を生かし、自動車、音響、半導体、工作機器などの部品を手掛けるようになった。同論文によれば、ハッピーミシン製造が、脱ミシン戦略の中で精密工作機械、自動車部品、食品機械などを新たな事業の柱として掲げたことで、関連企業もその戦略に追随した。例えば、同族企業の1つ原田鋳造所（現在のハラチュウ）は、「山形鋳物が得意とする薄肉化技術を用いて自動車の軽量化に対応し、トラック向けの鋳物部品などに主軸を置くように」（同上、34頁）になった。筆者も村山（2013）で明らかにしているように、山形県内には、ハラチュウ以外にも、柴田製作所、山形シェルなどトラック部品製造に関わる企業が幾つもある。なお、本稿の分析対象であるアルテックス社も山形県尾花沢市に砂型の鋳物工場を擁する。

トラックの製品アーキテクチャを分析した学術研究の1つとして朴ほか（2010）がある。藤本（2001）によれば、同じ輸送用機器でも、車台にモノコックフレームを用いる乗用車と、ラダーフレームを用いるトラックとでは製品アーキテクチャが異なる。乗用車は、モノコック型車台と

ボディとの嵌め合いで高い精度が求められるインテグラル型（擦り合わせ）となるが、トラックは、頑丈なラダーフレームに様々なユニットをボルトで固定して組み上げられるモジュラー型（組み合わせ）となる。朴ほか（2010）によれば、モジュラー型のトラックでは、多くのメーカーが「フレームの上に市場から調達したエンジンやアクスルなどを組み合わせ、様々なバリエーションのトラックを販売している」という。モジュラー型は、標準的な部品を用いて組み上げられる一方、「製品そのものの性能の差別化が困難」（同上、31頁）になる。

朴ほか（2010）は、部品やユニットではなく、幾つかのユニットから組み上げられる「サブシステム」を分析単位とする。エンジン、トランスミッションなどからなる動力システムを「中核サブシステム」、車台、アクスルなどからなるプラットフォームを「一般サブシステム」、インパネ、ボディ、シートなどからなるキャブを「顧客仕様サブシステム」と分類したうえで、顧客ニーズや中間財市場の状況が異なる韓国と中国において、各国トラックメーカーが、それらサブシステムや最終製品のトラックをどのように設計・製造し、製品差別化を実現しているかが明らかにされた。同論文では、韓国2社、中国3社のトラックメーカーによる部品やユニットの調達、サブシステムの開発の有り様、そして製品差別化への取組が会社毎に仔細に分析・比較されているが、紙幅の制約もあるため、ここでは中・韓両国の全体的傾向のみを紹介する。

国土の広い中国では長距離を運ぶインターシティ運送用トラックへの需要が多く、さらに地方毎に農産物や石炭の運搬など使用用途が異なる傾向がある。また、輸送コスト削減を重視し低価格のトラックを購入するユーザーと、納期重視で故障の少ないトラックを購入するユーザーとが混在している。一方、国土の狭い韓国では、インターシティ運送用のトラックへの需要が少なく、使用用途も地域間で大きな違いがない。トラックユーザーは納期を重視して信頼性の高いトラックを購入する傾向があり、一定レベルの価格と仕様を有するトラックの生産が主流であるという。また、中国ではエンジンやトランスミッションなどを供給する中間財市場が発達しているため、各トラックメーカーが中間財市場で調達したそれらユニットをうまく組み合わせることで地域・産業別のニーズに合わせたトラックを製造・販売したり、地方政府に保護された地方のトラックメーカーが標準的なエンジンやトランスミッションを調達してトラックを製造・販売したりしている。一方、信頼性の高いトラックが求められる韓国トラックメーカーは、メーカーとサプライヤーとのクローズドな関係の中で相互の相性が検証されたユニットのみを市場から調達し、それらを組み合わせてトラックの信頼性を高めている。そのため韓国の中間財市場は、中国に比べて規模が小さいという²⁾。本稿で取り上げる日本のトラックの製造や部品の調達の有り様は、中国よりも韓国のそれに近いといえよう。

次に、トラックあるいはトラック部品について書かれた雑誌記事に目を向ける（状況ならびに数字は記事掲載時のものである）。『日経ビジネス』1998年1月5日号は、スウェーデンのトラック

2) ただし、中間財市場が未発達ゆえにクローズドなのか、クローズドゆえに中間財市場が未発達なのか、中間財市場が発達しているゆえにオープンなのか、オープンゆえに中間財市場が発達しているのか、という因果関係は不明である。

メーカー「スカニア」による部品のモジュラー設計戦略³⁾を紹介している。スカニアは1996年実績で年間約3万台のトラックを製造しているが、すべてが顧客の使い方に応じた注文生産であるため品種は2万5,000種にも及ぶ。しかし実は、同社のトラックには1シリーズしかなく、フロントガラスはあらゆるトラックで1種類、運転席、変速機、車軸なども徹底して標準化されているため部品の種類は少ない。すなわち同社は、標準化された部品の「組み合わせで多様なニーズに応える」(26頁)、いわゆるマス・カスタマイゼーション戦略を実践する。同記事によれば、90年初頭の調査では、ボルボのトラックの部品点数が4万点、メルセデスベンツが5～6万点であったのに対して、スカニアは2万2,000点であった。さらにスカニアは、これまでモジュラー化が進んでいなかったエンジン基幹部品のモジュラー化を進めることで部品点数を1万2,000点にまで削減するとした。同社関係者は、モジュラー化の効果について「『部品点数を50%減らすと、開発コストが3～4割、部品コストが1割、アフターケアコストが3割削減できる』…(中略)…もちろん製造工程も単純になる」(27頁)という。

国内トラックメーカーの動きが記された記事にも目を向ける。『日経ものづくり』2008年6月号では、いすゞ自動車の部品共通化の取組が紹介されている。2006～07年に発売した小型トラック「エルフ」(ハイキャビン1,770mm,ワイドキャビン1,995mm)と中型「フォワード」(標準キャビン2,120mm,ワイドキャビン2,320mm)を同時並行で開発し、「部品の共通化を徹底することで、基軸となるモデルの数を維持したまま従来モデルに対して20%のコスト削減を達成」(60頁)できたという。同社は、キャビン幅の変動の影響を直に受けるインパネモジュールを小さなブロックに分割することで部品を共通化し、「例えば、計器などを搭載する運転席正面のブロックはステアリングの左右にかかわらず共通、さらにその隣のブロックはエルフ間、フォワード間でそれぞれ共通」(60頁)になっている。インパネモジュールの共通化を徹底した分、エアコン配管など目に見えない部分の共通化は進まなかったが、配管などの調整によるコスト増よりもインパネ共通化のコスト減が大きいと判断された。加えて同社は、新興国市場に浸透するため、設計思想を「引き算」から「足し算」に変更した。すなわち、これまでは日本や北米など先進国市場向けに車種を投入し、それを設計し直した廉価版を新興国市場に投入するという、いわゆる引き算の設計を進めてきた。しかし、再設計にも工数とコストがかかるうえ、先進国向けの高機能・高価格をベースにすると新興国市場での価格競争力を維持することが難しくなる。そこで、機能や性能で最下位のモデルをベースとし、それにオプションを付加して上位モデルに展開する足し算方式に変更し、ラインナップの下位から上位まで部品共通化を行った。同記事によれば、こうした取り組みにより、キャビンで30%、エンジンで60%、変速機・アクスル・フレーム・ブレーキコントロールで50%の部品種類の削減が達成された。

『日経ビジネス』2010年1月18日号では、いすゞ自動車のトラック生産ラインでの生産改革の事例が紹介されている。いすゞ自動車では、トラックの車体にエンジンやタイヤを組み付けるメ

3) 論文や雑誌ごとにモジュラー、モデューラーという表記の違いがあるため、論文や雑誌の表記のままとする。ただし、論文や雑誌に依拠していない部分は、藤本(2003)に基づきモジュラーと表記する。

インラインの脇で、単品の部品を組み合わせてモジュールという部品の固まりに組み上げている。これらモジュールをメインラインに供給することで、メインラインでの細かな部品の組付け作業を削減し生産効率を改善した。ちなみに、ここでいうモジュールとは、先のスカニアやいすゞ自動車の記事に見られた標準化された部品やユニットの組み合わせで最終製品の多様化を実現するモジュラー設計とはニュアンスがやや異なり、メインライン脇のサブラインで小さな部品から組み上げられる部品の固まり（例えば、ユニットないしサブシステム）を指している⁴⁾。いすゞ自動車は、技術部門でなく製造現場が主導して、モジュールを組み上げるサブラインの自動化を進めた。「従来のように装置が人を補助するのではなく、人が装置の補助をする」（49頁）という発想で、現場作業員が自動化設備を内製した。例えば、ギアカバーの溝にゴム製リングを装着する難しい手作業を機械作業に置き換えたことで装着時間が51.1秒から9.7秒にまで短縮されたり、外注すると1,000万円かかる装置を100万円で内製したりした。また、こうした取り組みにより、後工程から指摘される不良品の数は従来の10分の1にまで削減された。このように設備や装置の内製化を行うことで、設備の構成要素の共通化が進み、新規設備の立ち上げの時間とコストが削減された。また手作りの設備であるため、修繕や改善も容易になった。

『日経ものづくり』2008年10月号では、トラックの部品を製造する中小企業の生産革新の取組が紹介されている。埼玉県の東洋パーツは、パワーステアリング、ラック&ピニオン、オイルポンプという自動車向け油圧機器部品、ターボチャージャー、車両保安部品を手掛ける中小企業であり、国内向けトラック用パワーステアリングの一部の部品の加工において約80%のシェアを占めている。同社の強みは、部品を切削するスピードにあり、その「加工スピードは同業他社を大きくしのいでいる」（133頁）という。同社は、高価な5軸加工機や複合加工機ではなく、3軸マシニングセンタで切削を行う。そのスピードを実現するために、同社は、治具やシャンク（刃物の保持具）などを自社開発したり、ハンドリング・ロボットや周辺機器と組み合わせて自社内で生産システムを組み上げたりする能力を構築してきた。その加工スピードから、原材料在庫は1日分、加工済み完成品在庫も1.5日分と、「ほぼ無在庫経営になっている」（133頁）という。このように、最終トラックメーカーだけでなく、部品を供給するサプライヤー側も、部品加工の生産技術の高度化を通じて生き残りを図ろうとしている。

以上の内容を簡単にまとめておきたい。①山形市にはミシン製造の企業集積があったが、脱ミシンという流れの中で幾つかの企業は鋳造などの技術を活かしてトラック部品を手掛けるようになった。このため、山形にはトラック部品を製造する企業が一定数存在している。②企業毎の細かな違いにまで目を向けていないが、中国と韓国では、トラックに対する顧客ニーズや中間財市場の有様、ならびにトラックやサブシステムの開発・製造などに違いがあることが明らかになった。③雑誌記事によれば、トラック部品の設計では、いかにモジュラー設計やモジュラー化を進

4) なお、藤本（2003）では、「部品=モジュール」（87頁）と記されている。しかし、ここでいうモジュールは、確かに部品ではあるが、幾つかの部品から組み上げられるユニットやサブシステムを指していると考えられる。

めるかが、コスト削減や競争力に影響を及ぼす。これと合わせて、いすゞ自動車のモジュラー化に関する雑誌記事の中に、モジュラー化できる部分（インパネ）と、そうでない部分（インパネの裏側にあるエアコン配管など）がある、という記述があったことにも留意しておきたい。モジュール化やそれに伴う部品標準化の裏側で、車種別に調整が求められる部品が生じる可能性も示唆される。④それら製品や部品の設計に加えて、モジュール部品や部品をいかに効率的に生産・加工できるかという点も重要である。例えば、いすゞ自動車がモジュール部品の生産を現場主導で自動化した事例、さらに東洋パーツが部品の切削加工スピードを上げるため治具や生産システムを自社内部で開発した事例があった。

2-2. 2次サプライヤーの先行研究

次に、自動車部品の2次サプライヤーに関する研究に目を向ける。分析対象を「トラック部品の2次サプライヤー」とすると余りにも限定的になるため、先行研究を見つけるのは難しい。そのため、ここでは「乗用車を含む自動車部品の2次サプライヤー」を扱った先行研究に目を向ける。

自動車メーカーと1次サプライヤーとの関係を分析した国際的にも認められた我が国の学術研究は多くある（一例として、浅沼, 1997; 藤本・クラーク, 2009; Dyer and Nobeoka, 2000; Nobeoka *et al.*, 2002）。しかし植田(2000)は、日本のサプライヤーシステムに関する先駆的研究である浅沼(1997)を批評する論文の中で、「完成品メーカーと1次サプライヤとの関係が対象になっており、2次・3次以下のサプライヤは含まれていない。…(中略)…彼〔浅沼〕の議論は完成品メーカーと1次サプライヤとの関係に引っ張られており、中小企業サプライヤを有効に分析する上では後述するように問題がある」(6頁)と指摘する。

植田がいうように、これまで我が国の自動車産業の学術研究では、2次サプライヤー以下の中小企業の行動には余り目が向けられていなかったといえよう。そのような中、1次だけでなく2次・3次サプライヤーを含む日本の自動車産業のサプライヤーの全体像を把握しようとした比較的新しい研究書の1つに清(2016)がある。同書の狙いとして、「自動車メーカー、大手部品メーカーは事業内容を大幅に拡大し、多国籍企業としての発展を続けており、他方で国内生産でも縮小しつつある市場を争って熾烈な競争が展開されている。問題は、これら上層の部品サプライヤーに対して、2次・3次サプライヤーなど、中小部品サプライヤー、あるいは関連企業の動向である…(中略)…グローバル化が進展し、国内の生産の停滞が明らかになりつつある2010年代の現在、日本の自動車関連1次・2次・3次サプライヤーはどのような現実と直面しているのか、その内容に踏み込むためにアンケート調査を行い、インタビュー調査を行って、歴史の転換点の事実を明らかに記しておくこと、そこに本プロジェクトの意義があるものと考えて」(47頁)と記される。全420頁に及ぶ大著であり、その内容のすべてを伝えることは難しいため、同書のアンケート調査の中から本稿の議論に関係がある内容のみを紹介する。

清教授らは、2012年12月に自動車関連2次・3次企業アンケート調査(発送=7,000社, 回答=938社)、2014年3月に自動車部品メーカー(1次)に関する実態調査(発送=605社, 回答=109社)

を実施した。その中で、2次・3次の中小サプライヤーに対して「中小サプライヤーの直面する経営問題」について尋ねた（複数回答可）。全8項目のうち上位3位になったのが、1位「受注量の減少」（589社、72.5%）、2位「受注単価の引き下げ」（389社、47.9%）、3位「受注先の生産縮小（海外生産移転を含む）」（329社、40.5%）であり、特に「受注量の減少」が大きな割合を占めた。逆に、順位が最も低いのが8位「部品の共通化の進展」（27社、3.3%）であった。ちなみに、1次サプライヤーの回答では、1位「内外製区分の見直し」（55社、61.1%）、2位「部品の共通化の推進」（37社、41.1%）、3位「ライン数の削減或いは生産能力の削減」（29社、32.2%）となっていた。前項のレビューの中にあつた部品共通化という最終メーカーの動きについては、1次サプライヤーが対処すべき課題になっており、2次・3次には余り影響が及んでいないことが分かる。次いで、「中小サプライヤーの経営方針」については、全7項目のうち上位3位は、1位「生産工程・作業方法の改善・合理化」（263社、53%）、2位「非自動車分野への多角化」（180社、36.3%）、3位「外注工程・製品の内製化」（56社、11.3%）であり、特に「生産工程・作業方法の改善や合理化」が50%を超える回答数になっていた。経営問題に関する回答と経営方針に関する回答を直接関連づけて議論して良いかは分からないが、2次・3次サプライヤーの中小企業は、受注量減少という問題を抱えおり、今後は生産工程の改善や合理化に注力することで、それら問題に対応しようとしているのではないかと考えられる。

そして、2次サプライヤーによる生産技術や生産工程の高度化の取組を分析したものとして、村山（2013, 2016, 2018）、Murayama（2017）が挙げられる。村山（2013）は、トヨタ自動車が国内第3の生産拠点と位置付けた宮城県で自動車の部品や生産設備を手掛ける3社の中小企業のもの造り能力を分析し、各社の設計、生産、営業での取組とその強みを具体的に明らかにした。また、東北の2次サプライヤーの能力を相対化する試みとして、村山（2016, 2018）、Murayama（2017）では、日本の自動車産業の中心地でありサプライヤー間での競争も激しい中京地区に目を向け、その中で良好な経営業績を上げている2次サプライヤーの設計・生産戦略と、それを支える経営資源や能力を明らかにした。例えば、中京地区の中小企業の1社は、後工程で行う切削加工やドリル加工を前工程のプレス工程内に統合して連続加工する生産技術革新、また部品形状の変更で材料費を引き下げて取引先に価格の引き下げを提案するVEやVA活動を通じて、取引先からの信頼を獲得し、新規の仕事の受注に結び付けていた。それら拙稿で取り上げた企業はいずれも主に乗用車向け部品を手掛ける2次サプライヤーであり、清（2016）のアンケート結果のように、生産工程の改善や革新を梃子に苛烈な競争を生き残ろうとしていた。

以上のことから、2次・3次サプライヤーでは、自動車メーカーの部品のモジュール化や共通化に連動したサブシステムやユニットの設計能力が求められるというより、それらサブシステムやユニットを構成する部品群をいかに効率的に生産できるか、設計に関しても部品をゼロから設計するというのではなく、既に形が決まっている部品形状の一部を変更し、いかに効率的に生産していけるか、という点が重要になると理解できる。つまり、2次・3次の中小サプライヤーにとって、効率的に部品を生産すること、すなわち生産技術の力に磨きをかけることが、生き残り

に向けた重要な戦略の1つになると考えられる。

本稿で取り上げるトラック部品2次サプライヤーでも、トラックメーカーから発注される部品群を効率的に生産する仕組みの構築（生産能力）、また自社がより効率的に生産できる部品形状の検討と提案（設計能力）などが、同社の存続や成長にとって重要になると考えられる。このことから本稿では、アルテックス社の生産と設計の活動に目を向け⁵⁾、なぜ同社が苛烈な競争の中で生き残れるのかを解明していくこととする。

2-3. トラック生産台数などの概況

我が国のトラックの生産・輸出動向など、トラック市場の概況を確認しておきたい。図1は、（一社）日本自動車工業会HPのデータベースを基に、データが入手可能な1993年以降のトラック生産台数（軽四輪トラックも含む）の推移をまとめたものである。同図によれば、1993年に約265万台、翌94年に約271万台を記録した後、生産台数は徐々に減少していくことになる。リーマンショックの影響を受けた2009年の生産台数は約100万台であり、1993年の半分以下の水準になった。その後、2014年には約136万台まで回復したが、それでも1994年の生産台数の半分程度である。

次に、図2のトラックの輸出台数を見ると、1975～85年までは右肩上がりであったが、85年の224万台を頂点にその後は右肩下がり減少している。リーマンショックの影響から2009年には32万台にまで減少し、その後2014年には49万台まで回復したが、それでも85年の4分の1を下回る水準である。

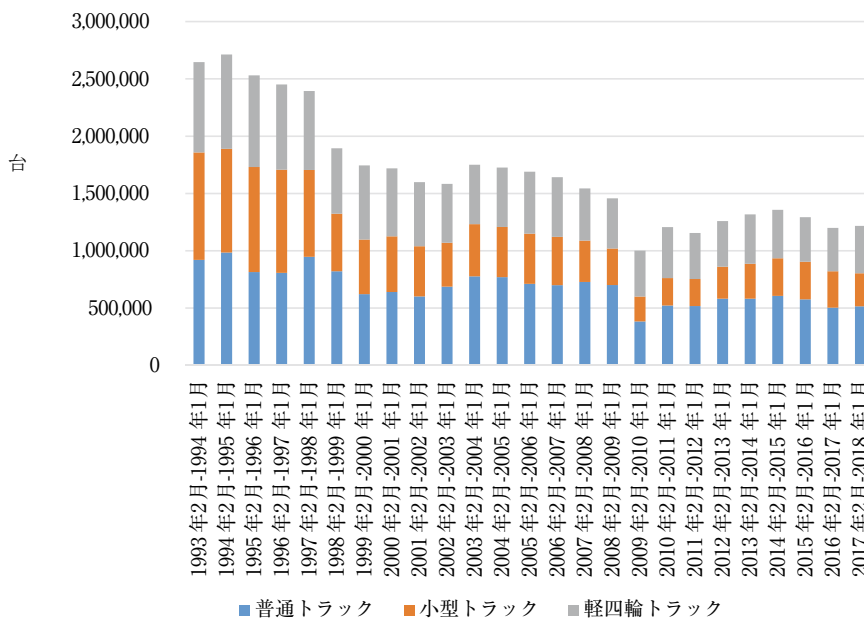
以上のデータからは、我が国のトラックの生産・輸出台数が大きく減少していることが分かる。もちろん、リーマンショックの影響を受けた2009年の水準からは回復してきているが、それでもリーマンショック前の水準には戻っていない。1990年代初頭を起点とする長期の視点で見れば、国内だけで部品を生産・供給しているサプライヤーにとっては厳しい状況になっているといえるだろう。

日本のトラックメーカーの海外生産の動向も確認したいが、トラックメーカー全体の動きを示すデータが入手できなかったため、ここでは会社毎の動向に目を向ける。

まず日野自動車の海外生産台数の推移を示す。トヨタ自動車ホームページ（以下、HPと略記）では日野自動車の海外生産台数は2009年から集計されており、それより前の生産台数は0になっている。ただし、日野自動車の会社年表によれば、2006年にカナダ、2007年にアメリカ、2008年にコロンビア、2009年にインドネシア、メキシコ、中国（北汽日野）で現地生産・組立を開始し

5) 企業が存続できるか否かは、設計・生産活動以外に財務活動など多くの活動が影響を及ぼすことはいうまでもない。とはいえ、上場会社ではない同社の財務状態などを調査することは難しい。

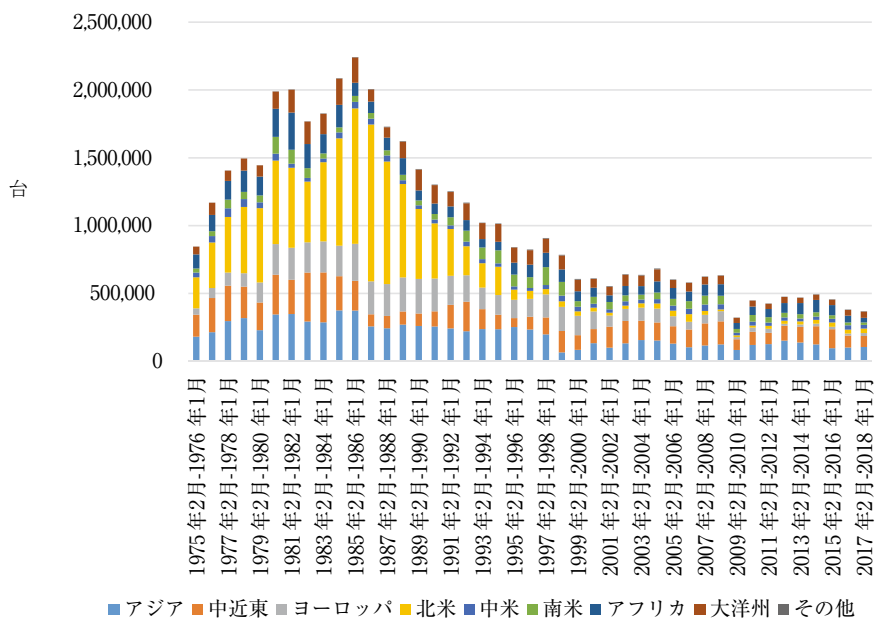
図1 トラック生産台数



期間	普通トラック	小型トラック	軽四輪トラック	トラック小計
1993年2月-1994年1月	920,759	937,118	788,882	2,646,759
1994年2月-1995年1月	985,494	904,740	822,415	2,712,649
1995年2月-1996年1月	814,871	915,805	800,492	2,531,168
1996年2月-1997年1月	807,972	899,200	744,030	2,451,202
1997年2月-1998年1月	947,249	758,434	688,878	2,394,561
1998年2月-1999年1月	821,707	501,673	571,268	1,894,648
1999年2月-2000年1月	621,462	477,196	645,837	1,744,495
2000年2月-2001年1月	641,077	484,584	593,190	1,718,851
2001年2月-2002年1月	601,952	437,839	559,136	1,598,927
2002年2月-2003年1月	687,252	383,331	513,417	1,584,000
2003年2月-2004年1月	777,380	454,840	518,750	1,750,970
2004年2月-2005年1月	769,861	438,593	517,962	1,726,416
2005年2月-2006年1月	712,029	437,289	541,155	1,690,473
2006年2月-2007年1月	699,833	421,248	520,592	1,641,673
2007年2月-2008年1月	727,834	360,694	455,891	1,544,419
2008年2月-2009年1月	701,648	318,364	438,211	1,458,223
2009年2月-2010年1月	383,945	217,320	400,100	1,001,365
2010年2月-2011年1月	522,352	239,685	445,245	1,207,282
2011年2月-2012年1月	518,383	235,801	401,514	1,155,698
2012年2月-2013年1月	582,512	278,705	398,078	1,259,295
2013年2月-2014年1月	581,889	305,281	430,865	1,318,035
2014年2月-2015年1月	607,217	327,493	422,945	1,357,655
2015年2月-2016年1月	576,612	327,733	389,188	1,293,533
2016年2月-2017年1月	503,727	317,981	378,353	1,200,061
2017年2月-2018年1月	515,990	288,338	413,245	1,217,573

注) 論文執筆時の最新の公表データを取り込むため期間の区切りは2月から翌年1月とした。
出所) (一社) 日本自動車工業会データベースを基に筆者作成。

図2 トラック輸出台数



期間	全地域合計
1975年2月-1976年1月	846,107
1976年2月-1977年1月	1,169,725
1977年2月-1978年1月	1,405,996
1978年2月-1979年1月	1,496,071
1979年2月-1980年1月	1,445,823
1980年2月-1981年1月	1,989,948
1981年2月-1982年1月	2,004,566
1982年2月-1983年1月	1,769,850
1983年2月-1984年1月	1,827,725
1984年2月-1985年1月	2,087,398
1985年2月-1986年1月	2,243,324
1986年2月-1987年1月	2,007,406
1987年2月-1988年1月	1,729,224
1988年2月-1989年1月	1,623,423
1989年2月-1990年1月	1,418,166
1990年2月-1991年1月	1,302,910
1991年2月-1992年1月	1,252,460
1992年2月-1993年1月	1,170,259
1993年2月-1994年1月	1,021,917
1994年2月-1995年1月	1,015,489
1995年2月-1996年1月	841,896
1996年2月-1997年1月	823,985

期間	全地域合計
1997年2月-1998年1月	909,057
1998年2月-1999年1月	785,047
1999年2月-2000年1月	606,681
2000年2月-2001年1月	611,465
2001年2月-2002年1月	553,963
2002年2月-2003年1月	642,175
2003年2月-2004年1月	636,683
2004年2月-2005年1月	683,664
2005年2月-2006年1月	603,142
2006年2月-2007年1月	580,713
2007年2月-2008年1月	625,411
2008年2月-2009年1月	634,445
2009年2月-2010年1月	322,330
2010年2月-2011年1月	449,083
2011年2月-2012年1月	426,085
2012年2月-2013年1月	476,373
2013年2月-2014年1月	470,431
2014年2月-2015年1月	493,800
2015年2月-2016年1月	457,679
2016年2月-2017年1月	380,898
2017年2月-2018年1月	369,161

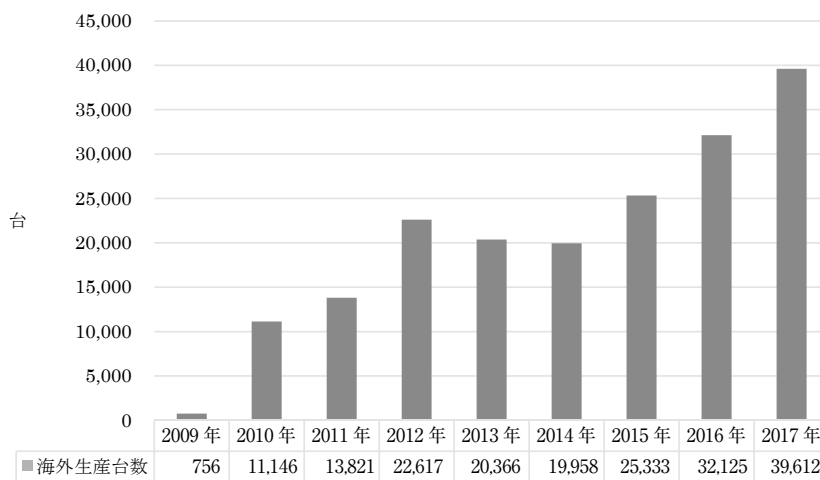
注) 論文執筆時の最新の公表データを取り込むため期間の区切りは2月から翌年1月とした。

出所) (一社) 日本自動車工業会データベースを基に筆者作成。

たと記されている(ただしノックダウン生産はこれより前に開始されていた可能性がある)⁶⁾。ここでは、トヨタ自動車HPに掲載されたデータを基に作成した図3に依拠するが、まず09年に756台から始まり、その後、右肩上がりが増加し、2017年には39,612台を海外で生産している。やや興味深いのは、2011年から2012年にかけて海外生産が約1万台も伸びていることであり、東日本大震災の影響で海外生産が進んだ可能性がある。

図4は、いすゞ自動車の商用車(CV)の地域別出荷・生産実績を示している。これらは出荷・生産実績であり、生産台数だけの数字ではない。同社が最も多い台数を出荷・生産しているのは日本で、2015年実績で約8万5,000台を出荷・生産し、対前年比で微増となっている。次がアジアで、2015年実績で約6万2,000台を出荷・生産し、前年より増加している。中近東・アフリカでは2015年実績で約5万4,000台を出荷・生産しており、この3年で台数が大きく減少した。中国は2015年実績で3万7,000台であるが、中近東・アフリカと同じくこの3年で台数が減少した。アメリカは2015年実績で約2万7,000台であり、この3年で台数が増加した。そのほか、欧州と南米では台数が減り、オセアニアは台数が増えた。地域ごとに出荷・生産台数の増減が見られるが、現時点で、いすゞ自動車では日本の出荷・生産台数が最も大きくなっている。しかし、2015年実績で日本の出荷・生産台数が約8万5,000台、それ以外の地域の出荷・生産台数を合計すると約22万1,000台となり、海外の出荷・生産台数の方が大きくなっており、同社における海外市

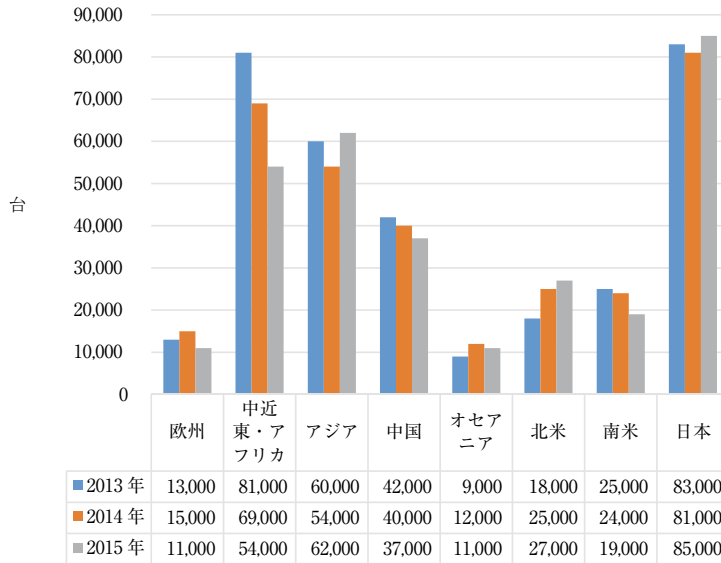
図3 日野自動車の海外生産台数



出所)トヨタ自動車HPに基づき筆者作成。

6) アルテックス社の関係者から2009年よりも前に日野自動車は海外で現地生産していたのではないかとの助言を受け、日野自動車HPで同社事業史を確認したところ、2006年から現地生産を行っていた可能性があることが分かった。さらに、アルテックス社関係者からは、「何をもって海外生産というかは定かではない。というのも、1980年代後半に既に海外向け(ノックダウン部品)という名目で当社〔アルテックス社〕は定常的にオーダーを受けていた。当社ではノックダウン生産用という認識で、現在でもノックダウン部品の注文を受けている」とのコメントを頂いた(2018年12月27日付の同社関係者による修正コメントより。〔〕は筆者が加筆)。

図4 いすゞ自動車の商用車の地域別出荷・生産実績



出所) いすゞ自動車HP「投資家の皆様へ 地域別出荷・生産実績」を基に筆者作成。

場戦略の重要性は高まっているといえよう。

いつを起点とするかで、トラック市場の動向への見方は変わるだろう。例えば、リーマンショックの影響を受けた2009年を基準にすれば、2014年頃までは日本のトラック生産は拡大基調にあった。しかし、より長期の視点、例えば1990年代初頭との比較で見れば、日本のトラックの生産台数は大きく減少している。一方で、個別企業のデータではあるが、近年、日野自動車では海外生産が伸びていたし、いすゞ自動車では海外の出荷・生産台数が日本国内のそれを大きく上回っていた。繰り返しになるが、日本市場だけを対象にしている部品メーカーにとっては、やや厳しい経営環境になっているといえるだろう。

次節では、こうした状況の中、トラック部品の2次サプライヤーが実際どのようにして存続を図ろうとしているかを明らかにする。

3. アルテックス社の事例研究

3-1. 会社概要

同社の本社所在地は、宮城県岩沼市である。創業は1951年、会社設立は1956年である。代表取締役社長は本江喜和氏である。資本金は1,000万円、従業員数は約50名で、主要取引先は日野自動車、ソーシン、日立ハイテクノロジーズ、ケーヒン、三木プーリー、マメトラ象潟工場などである⁷⁾。

7) 本節は、特に注記がない限り、2016年8月30日と2018年7月2日の同社関係者へのヒアリングおよび同社提供の会社案内資料に依拠する。

同社の前身は商社の北陸通商（株）であり、合金鉄メーカーおよび製鋼、鋳鋼、鋳物関連工場への主原料・副資材等の販売を目的として1951年に富山県で創業された。1983年に山形県尾花沢工場に軽金属事業部を設立し、日野自動車向けにエンジン部品の製造を開始した。北陸通商の販売先であった尾花沢のメーカーが倒産したため、日野自動車からの要請を受けて倒産した会社の事業を継承したことが製造事業に参入する契機となった。1988年に現在の本社がある宮城県岩沼市に仙台工場を新設し砂型鋳造ラインを設置した。実は、これも同社の商事部門の取引先の宮城県多賀城市の鋳鋼メーカーが廃業したため、日野自動車から量産をやらないかと勧められ、廃業したメーカーの技術者5～6名を雇用して事業を立ち上げたのである⁸⁾。その後、原料や副資材の販売を行う同社の商事部門の経営状況が悪化したため、1999年に本社を岩沼市に移し、製造業に特化することになった。2001年には商号を（株）アルテックスと改め、本社・仙台工場の砂型鋳造ラインをグラビティ鋳造ラインに変更した。2007年にはISO9001認証を取得した。

現在の同社の事業内容は、アルミニウム素型材の製造と各種鋳造用金型の製造販売である。製品として、トラック部品を中心に、農機具、電気、機械、景観用のアルミニウム合金鋳造品を手掛けている。本社・仙台工場は、グラビティ金型鋳造による準量産ラインであり、黒鉛坩堝炉9機、グラビティ鋳造機16台（可傾機8台）、注湯ロボット2台（2018年8月に2台目導入予定）、シェルマシーン4機、金型用設備としてプラストマシーンと余熱用ガス炉、仕上設備として有機樹脂含浸装置一式、エプロンショット1機、テーブルショット1機、バンドソー5台、バリンダー（自動バリ取り機）2機、ベーターマシン5機が設置されている。尾花沢工場は、多品種少量生産に適したフレキシブルな砂型鋳造ラインで、試作品製造に短納期に対応できる。同工場には、主型砂処理プラント一式、モールドングマシーン5台、黒鉛坩堝炉2機、エプロンショットプラスト1機、無機含浸装置一式、バンドソー1台、ベーターマシン2機が設置されている。

同社は非上場会社であり、売上や利益の正確なデータは入手できない。同社へのヒアリングによれば、トラック業界が好調なため同社の近時の売上は右肩上がり、生産能力が足りないぐらいであるという。同社関係者によれば、2016年8月時点で日本国内のトラック市場が好調であり、同社の売上の半分は国内向けが占めていた。北米にも部品を輸出している。東南アジア市場向けも好調であるという。2014年に14億5,000万円、2015年に14億7,000万円の売上を計上しており、震災が発生した2011年でさえ前年比で売上が伸びていたという。前掲図1のトラックの生産台数では2014年頃から2016年頃まで下降傾向にあったが、この間の同社の売上（輸出を含む）は総じて良好であった。さらに2018年7月の追加調査時の情報によれば、暑さで作業環境が厳しくなる夏を迎える前に、例年であれば在庫を0.5か月分から0.7か月分に積み増して夏場の作業の負担を減らすようにしているが、同年は製品がどんどん出て行ってしまうため在庫を積み増せない状態になっていた。ここにきて特に中国向けの輸出が好調である。大手部品メーカーの中国での現地生産がEV向けの部品へと一気にシフトしたことで、ディーゼルやCNG（圧縮天然ガス）車向けの

8) 同社関係者によれば、アルミのグラビティ鋳造の凝固・収縮や巣の入り方は鋳鋼のそれと類似性があるため、技術的知識の応用が効いたという（2018年7月2日の同社関係者へのヒアリングより）。

部品を日本からの輸出に切り替えた影響ではないか、と同社関係者は推察していた。

同社本社は、仙台空港の近くにあり、海にも近い。そのため2011年の東日本大震災では、2メートルの津波で工場が被災した。製品・設備そして社員の車も、津波の被害を受けた。復旧に向けて取引先のトラックメーカーなどから150人の支援部隊が派遣され、工場内にキャンプを設営して人海戦術でヘドロを掻き出した。同社の社員は被災者でもあり、9時から15時まで会社で作業をした後に帰宅し、自宅の復旧にあたった。その後はトラックメーカーから派遣された支援部隊が復旧作業を進めた。同社は、取引先からの支援もあり3月31日に生産を再開し、5月の連休にフル稼働に入ったが、周辺の工場はまだ震災当時のままであったという。

同社が主に手掛ける部品は、大型・中型トラック、バスのディーゼルエンジン向けアルミ素材材である。より細かく述べれば、インターパイプ、ウォーターパイプ、ウォーターポンプなど空気や水が流れるパイプ類であり、乗用車では樹脂に置き換わってしまった部品も多いが、トラックやバスでは依然としてアルミが使われている。それらパイプ類は、完成車の設計の最終段階で、「エンジンの中をかいくぐる」ようにして配置と形状が決まってくる部品である。

同社は、国内主要トラックメーカー2社向けに部品を供給している。うち1社に対して、その会社の傘下の1次サプライヤーに部品を供給している。もう1社に対しては、商社を経由して1次サプライヤーに部品供給しているが、「図面はTier 1〔1次サプライヤー〕からもらう」ことになる。前者の場合は明らかに2次サプライヤーの位置づけになるが、後者の場合は商社が中間に入るため商流上は3次サプライヤーであるが1次サプライヤーから図面を受け取っているため設計情報の流れでは2次サプライヤーになる。

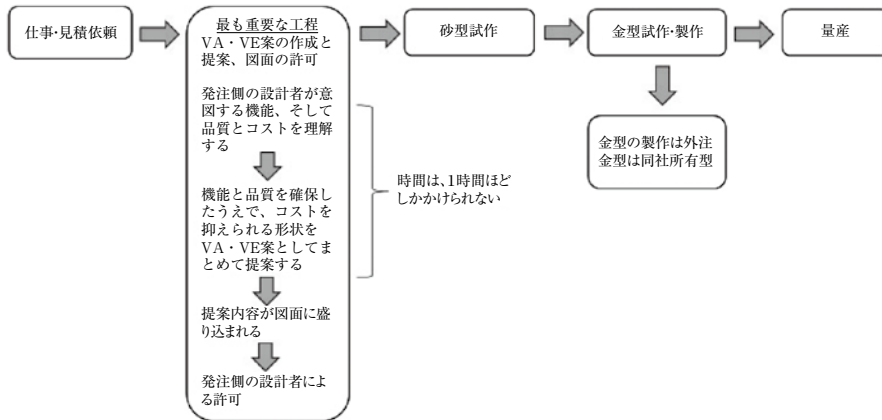
3-2. 設計の流れと考え方

同社関係者によれば、「昔は2次元の設計図を見て3次元の形状を予測していた。2次元から3次元の形状を予測する力は、現場の職人が一番であった。発注側メーカーの設計者に、この図面ではこの形にはなりませんよ、と現場の職人が説明していた」という。そして、「3次元CADができたことで金型も設計しやすくなった。特にエンジンの中をかいくぐって配備されるパイプ類のように、形状が〔他の部品の形状や配置に応じて〕次々と変化する部品の設計では助かっている」という。

同社の仕事の流れは、図5のようになっている。仕事と見積の依頼が入ると、そこからVA・VEの案の作成と提案が行われる⁹⁾。同社関係者によれば、設計の中で「ここが最も重要な工程」になる。同社関係者は、その工程について、「依頼を受けて当社で量産を行う場合を想定し、機能を損なわず品質が安定してコストも抑えられる形状をVA・VE提案としてまとめ設計者に許可をもらう工程です。この提案内容が図面に盛り込まれる事により初めて砂型試作に移行できるわ

9) Value Analysis (価値分析) および Value Engineering (価値工学) の略。すなわち価値 $(V) = \frac{\text{機能 (F)}}{\text{コスト (C)}}$ で、価値を最大化する取組である (藤本, 2001)。同社の事例では、機能 (F) は固定とし、コスト (C) を引き下げることで価値 (V) を最大化する形状の提案を行うことを意味していると捉えられる。

図5 仕事・見積依頼から量産までの流れ



出所) 同社関係者へのヒアリング (2016年8月30日, 2018年7月2日) および同社関係者による修正コメント (2018年12月27日付) を基に筆者作成。

けです。図面に「[同社の提案が] 盛り込まれるということが重要なのは、客先の検査部門の評価基準が図面だからです¹⁰⁾」と説明する。同工程は重要であるが、「VA・VEの案を作るのに、1時間程度の時間しかないのが常」であるという¹¹⁾。なお、この図面の打ち合わせは、納入先の1次サプライヤーではなく、最終のトラックメーカーのエンジニアを相手に進められる¹²⁾。

同社関係者は、生産技術のことを深く理解している発注側エンジニアが徐々に少なくなってきたと感じているという。インタークパイプなどの「部品をどこで割れば良いかが〔発注側で〕分からないようになってきて」おり、「トラックメーカーから示されたデータや図面をもとに、アルテックス社側で、どこで割るか」という型割り線 (Parting Line) を設定する。同社が手掛けるエンジンのパイプ関連の鋳造部品は内部構造が複雑で、主型の中にシェル中子 (珪砂に樹脂をからめて作られる) をセットして中空構造を作る。型割り線の設定の仕方によって主型の抜け方が決まるため、型がうまく抜けるような割り方にしなければならない。これと合わせて、機能と品質を確保しつつ、できるだけ効率的に生産できる形状が検討される。「自分たちが量産する際に生産しやすい形状」を目指し、図面の打ち合わせと砂型試作の段階から量産を見込んで生産コストの低減を実現することが重要となる。また、次項でも詳しく述べるが、同社では、金型への冷却用の治工具の利用と治工具を付けるための付加的な加工は行わず、「冷却についても、で

10) さらに同社関係者は、「客先において設計者と品質評価部門間のコミュニケーションは期待できません」と付け加える (2018年12月27日付の同社関係者による修正コメントより)。すなわち、発注側の内部での設計者から品質評価部門への情報伝達は図面によって行われ、品質評価部門においては設計者が書いた図面に適合しているかどうかで、納入部品の品質が評価されることになる。すなわち、図面に書き込まれた情報がその評価基準であることから、発注側エンジニアとの打ち合わせの中でアルテックス社側からの形状提案が図面に盛り込まれ、その図面を発注側の設計者に承認してもらわなければならないのである。

11) この箇所は、筆者の草稿に対する2018年12月27日付の同社関係者による修正コメントからの引用である。

12) トラックメーカーのエンジニアと直接打ち合わせをすることから、設計においては部分的に1次サプライヤーとほぼ同じ役割を担っているとも理解できる。ただし同社の位置づけは2次サプライヤーである、というのが本稿の基本的な理解である。

きるだけ人の手〔技能〕でカバーすることで、金型を単純にする」ことにこだわっているという。

またエンジンの中をかいぐって配置されるパイプ類は、他の部品の設計や位置が定まった設計工程の最終段階でようやく形状が決まるため、「1ヵ月で金型を出さなければならない」こともある。すなわち、同社が手掛けるエンジン回りパイプ類という部品では、複雑な形状を持つ部品の金型の設計・製作を短期間でこなす能力が求められる。同社関係者によれば、「大手の鋳造メーカーがやりたがらない仕事はアルテックスに回ってくる。中を抜く、3Dの設計が求められる、しかも漏れたらダメという、非常に面倒で難しい部品〔エンジン周りのパイプ類〕を受けることになる。そこをフットワーク良くこなせるので、トラックメーカーやTier 1〔1次サプライヤー〕さんから重宝がられる」という。

ちなみに金型は同社の所有型であり約2年で償却する。金型の製作は外注であり¹³⁾、半分が宮城県、半分が福島県の金型メーカーに発注される。

3-3. 量産の流れと工夫

同社が手掛ける部品はトラック・バス向けのアルミ鋳造品であり、量産ではあるが、最も数量の多い部品で月産4,000個である。砂型鋳造を手掛ける山形の尾花沢工場では、年に1～2個しか生産しない部品もあるという。同社関係者によれば、「1日1,000個、2,000個を生産するダイカストの世界」とは違い、同社が得意とするのは「月産1,000個以下で、形状が複雑なアルミ素材材」のグラビティ鋳造である。東北地方では競合する会社も少なく、同社のほかに福島県の会津地方にもう1社あるぐらいだという。ダイカスト¹⁴⁾と比較して、グラビティ鋳造では、中子を使用できるため複雑な中空構造の部品が製造でき、自然凝固であることから溶接補修や熱処理がやり易いという利点がある。

本社の仙台工場のグラビティ鋳造の生産工程は、金型セット→中子セット→注湯→取り出し→中子解放（焼いて解放）→不要部切断→仕上げ→検査→在庫（0.5ヶ月分）・出荷となる。尾花沢工場の砂型鋳造の生産工程は、砂型成形→中子セット→注湯→取り出し→中子解放→ショットブラスト→在庫・出荷となる。

ここでは本社・仙台工場のグラビティ鋳造の現場作業をやや細かく説明する。工場では約40名が作業にあたっている。まず翌日に使う金型の段取りとして、金型に断熱材の溶液を塗る（塗型）。鋳造材料のアルミは関東地方の2次メーカーから調達しており、それを黒鉛坩堝炉により750kgのバッチ処理で溶解する。中子の段取りでは、凝固速度を制御するため断熱材を部分的に塗るなどの処理を行う。なお鋳造の生産性に影響を及ぼすとされる冷却に関して、水冷などによる積極的な冷却方式を同社は採用していない。水冷を用いると、金型形状が複雑になり、さらに治具を付けるための追加の加工が必要になる。また水冷のための特殊な水も用意しなくてはならない。

13) すなわちアルテックス社は金型の設計を行うが、金型の製作は他社に外注される。

14) 精度の高い金型に溶融させたアルミニウムなどの金属を高圧で注入して素早く凝固させる鋳造方法である。大建工業株式会社HP「ダイカスト（ダイキャスト）と他の加工法の違いは？」(<https://www.taikennet.com>; 2018年7月6日アクセス)を参照。

大手鋳造メーカーの中にはそうした冷却を行っているところもあるが、むしろ同社は、金型の肉厚を厚くしたり薄くしたりして熱が逃げる部分と逃げない部分を作ったり、中子に塗る断熱材で調整したりと、「人の手で熱の制御」を行っている。同社関係者によれば、「量産時の冷却速度を速くすることでのコストダウンをとるか、それとも金型を単純にすることでのコストダウンをとるか。生産数量次第であるが、結果的には、〔同社のやり方、すなわち金型を単純にすることが〕型費を含めたトータルのコストで安くなり、立ち上げリードタイムでも有利なると考えている」という。

同社は、注湯作業をロボットと人手で行っている。ロボットによる注湯は、水平式と可倒式がある。人による注湯では、760℃の溶湯をラドルで運んで型に流し込む。ロボットの方が均一になるが、「生産数量に応じて、ロボットか、人かを使い分けている」という。生産量が少ない部品については、人でやった方が効率的になる場合がある。また、ロボットは装置メーカーから購入するが、共通のプログラムをベースにして「注湯のところのプログラムを現場で自分たちで組む」ことで多品種少量生産にうまく対応している。また同社関係者によれば、「アルミは凝固時体積収縮を起こし、内部または表面に巣が発生する。巣が発生する場所は最終凝固部つまり最後に固まる部分である」ことから、「製品部分が最終凝固部とならないように各部の凝固速度を制御し、凝固に指向性を持たせる押し湯に代表される鋳造方案」によって対策を講じる¹⁵⁾。

仕上げ工程では、中子を焼いて解放し、バンドソーを使って人の手で不要部分を切断する。形状が複雑で手作業では危険な箇所のバリ取りでは、バリンダーという自動バリ取り機を使う。ちなみにバリンダーは1台2,500万円もする高価な設備で、月産何万個という部品を加工する大手部品メーカーや自動車メーカーが使うような設備であるが、同社はこれを2台導入している。同社関係者によれば、「人の手では危険な作業は、今後、コストがかかっても機械で代替していく必要がある」という。そのうえで、「自分たちで専用治具や専用プログラムを作ることで機械の汎用性を高めて、多品種少量生産の部品を効率的に加工することで高価な機械を使い切る」ことが重要になる。含浸工程では、真空状態で加圧しながら鋳物の中の巣に有機樹脂を含浸させ93℃のお湯で凝固させる。これは、漏れが起こらないようにするためトラックメーカー側も認めている措置である。ただし有機樹脂の耐熱性には200℃の上限があるため、温度が上がってしまう排気系部品には使えず、給気・冷却系の部品にしか使えない。

同社関係者いわく、人の手による作業が相対的に多く残っているのが同社の生産工程の特徴の1つとなる。例えば、大手鋳造メーカーでは水冷で冷却することで派遣やアルバイトでも生産できるような生産体制を整備しているところもあるが、同社は、型の肉厚や断熱材の塗布という人の経験や技によって熱を制御している。同社関係者は、「〔大手が使うような〕複雑な型では型費が1千万かかってしまうところを、型を単純にすることで型費が500万程度に抑えられ、さらに型の製作時間および立ち上げリードタイムも3～4カ月かかってしまうところを1カ月に抑えられる」という。また注湯についても、ロボットと人が混在しており、生産量が少ない部品について

15) この箇所は、筆者の草稿に対する2018年12月27日付の同社関係者による修正コメントからの引用である。

は人手で対応している。同社関係者によれば、「生産数量が1,000個以下で、金型や設備にお金を出したくないというメーカーの要望に応え…(中略)…大手の隙間を狙う」ことで仕事をうまく受注しているのである。反面、このやり方は「人の技能が求められるし、人の能力の影響が大きくなる」ため、同社は、技能伝承に向けて「30代前半の社員の養成」に力を入れているという。

4. なぜ生き残れるのか——独自のポジションとそれを支える生産・設計能力

4-1. 準量産・多品種少量そして人の技能に依存した生産体制

同社が生産するのはトラックの部品であり、乗用車に比べると生産規模はかなり小さい。同社の生産量は、最も多い部品で月産4,000個、部品あたりの月産の平均数量は1,000個以下となる。同社の尾花沢工場では年に1～2個しか生産されない部品もあるという。同じ自動車部品産業といっても、筆者がこれまで調査してきた中京地区の2次サプライヤーが手掛ける乗用車向けの1個あたり月産10万個のプレス部品とは事業特性が全く異なる(村山, 2016; Murayama, 2017)。本稿で取り上げた同社の仙台工場の生産体制は、1部品あたり月産で平均1,000個以下の「準量産」という位置づけになる。この「準量産」こそが、市場競争の中で絶妙なポジションになっている。すなわち、大きな生産設備を擁する大手鋳造メーカーでは、最適生産規模を下回ってしまうため効率的に生産できない妙味のない市場となる。この生産数量の小ささが大手企業の参入を阻む壁となり、競争圧力をうまく回避できているのである。

また同社の生産は、生産数量の少ない多種の部品を手掛ける多品種少量生産でもある。同社関係者によれば、量産では段取り替えなどの手間がなくなるが、その分だけ部品の単価は安い。他方、同社が手掛ける多品種少量生産は、手間がかかる分だけ単価や利幅が多少有利になる。どちらのポジションで競争するかという選択になるわけだが、同社は「多品種少量生産を、いかにうまくやるかで勝負」しているという。また同社関係者は、「経営計画などを掲げて〔そのポジションを〕目指してきたわけではなく、顧客からの要求や課題に対応する中で〔結果として〕このような状況になった」と説明する。

同社の生産現場には、人手による作業が比較的多く残っているという特徴もあった。例えば、鋳造品の冷却も、型の肉厚調整や断熱材の塗布といった人の技能と経験で対応する、という方針であった。それによって、冷却用治具を取り付ける付加的な加工や冷却水の使用を避けたり、金型の形状を単純にして型費を引き下げたりしていた。型や冷却設備の費用は、すべて固定費になる。生産数量が多ければ固定費の配賦も薄くできるが、同社の生産数量ではそうはならない。鋳造工程も、ロボットを用いた自動化ラインとラドルを使う人手の作業が併存しており、生産数量に応じて自動化ラインと人手とをうまく使い分けていた。自動化ラインでは一日中同じ金型を用いた連続生産が基本となる。少量多種の部品を多頻度で段取り替えする場合は、やはり人手の方が汎用性と柔軟性が高くなる。人の経験や技能に依存する部分を残すことで、準量産および多品種少量生産という自らのポジションに適合した生産能力を構築しているといえるだろう。

4-2. 金型を短期間で仕上げる能力

次に同社の設計能力について考察する。生産技術に精通するトラックメーカーのエンジニアが減少していく中で、同社は、インテークパイプなど中空で複雑な形状の鋳造部品の割り方を決める型割り線の設定などで高度な専門性を発揮していた。同社関係者によれば、「鋳物屋なのに中子を使ったことがないというメーカーもある」中で、面倒で難しく、3Dで中が抜けて、漏れたらダメという、他社が余り手を出したがる領域を担える設計能力こそが、サプライチェーン内での同社の存在意義であった。また、エンジン関連のパイプ類という車両開発の最終段階で形状や配置が決まってくる、まさに擦り合わせ（言い換えれば、辻褄合わせ）のための部品の金型を、CAD・CAMと現場の人材の技能や経験を駆使して最短1カ月程度で仕上げられるという小回りのきく設計体制を構築していた。繰り返し述べるが、冷却のための付加的な加工を省くなど金型の構造や形状を単純にすることで、このように短いリードタイムを実現していた。

相対的に単純な構造と形状の金型を用いることで金型の設計・製作のリードタイムを短縮し、車両開発の最終局面で形状が決まるエンジン周りのパイプ類を受注できるようになっているわけだが、そのような金型を用いて生産できるのは、人の技能で冷却に対応できる現場の生産能力があったからである。すなわち設計能力と生産能力との相互補完性によって、トラック部品市場における同社の独自ポジションが維持されていると理解できる。

以上のように、同社は、準量産や多品種少量という大手が手を出したがる市場領域で活動している。また、車両開発の最終段階で形状が決まるため短納期が要求され、しかも中空であったり漏れが許されなかったりと技術的に難しい部品を手掛けていた。そうした独自のポジションは、人の手による作業が相対的に多く残る生産現場（生産能力）、その生産現場が可能にする相対的に単純な構造の金型とそれによる金型設計・製作のリードタイムの短縮（生産と設計の能力の相互補完）、さらに生産を効率化できる型割り線の設定や形状を提案できる専門能力（設計能力）など、まさに同社の生産と設計における独自能力の組合せ（藤本（2003）のいう「もの造り組織能力」）によって支えられていた。

また、それら独自能力の組合せは、計画的ではなく、創発的に構築されてきたと説明されていた。すなわち、それら独自能力が独自ポジションを維持する一方、その独自ポジションが独自能力を生み出してきたのである。そうした相互作用の中で生み出された能力とポジションとの適合性が、自動車部品という競争の激しい業界での同社の存続、そして近時の好調な売り上げを支えているのではないだろうか。

5. むすびにかえて——同社の今後を読み解く

経営戦略論では、まず業界の中で競争圧力の少ない領域にポジショニングすることが重要であり（Porter,1981）、さらにそのポジションを維持するために模倣されにくい資源や能力を構築する必要がある（Grant, 1995）と考えられている。同社の存続ならびに近時の売上拡大は、前節で分析したように、まさにその論理によって説明できるのではないだろうか。それでは、同社は、今

後もこの独自のポジションと能力を維持していけるのだろうか。

5-1. 技術に関する課題

1つは技術的な変化の影響がある。2節で参照した雑誌記事に記されていたように、トラックメーカーの技術戦略であるモジュラー設計と部品共通化によって、一部品あたりの生産量が今後拡大する可能性がある。もちろん、すべての部品が共通化されるわけではなく、共通化された部品を擦り合わせるために個別性が求められる部品群が存在する。それら擦り合わせのための部品群、例えばエンジン周りのパイプ類において、小回りのきく設計・生産体制を梃子に仕事を受注してきたのが同社である。この点に関して、同社関係者へのヒアリングによれば、「部品の共通化という話はよく聞くがその影響はいまのところ感じていない」、例えば「ラジエターやウォーターポンプの機能自体はどれも同じであるが、現状では、エンジンの特性に合わせるためにメーカー毎、モデル毎に形状も材質もバラバラである」という¹⁶⁾。

とはいえ、モジュラー設計と部品の共通化を推進することで、部品あたりの生産量を拡大しコストを低減する、というトラックメーカー側の技術戦略の大きな流れがある。これにより、現時点ではまだ共通化されていない部品であっても、今後、共通化が進む可能性がある。同社関係者も、現状はそうっていないが、「コストを下げるという観点で見れば、共通化できそうな部品については、むしろA社やB社のような大手の部品メーカーが標準品を大量生産し、そこから最終メーカーが選んで使った方が良いかもしれない。ただし、そうなると部品メーカーの力が今よりもっと強くなるだろう」(A社、B社には実際の企業名が入っていたが、ここでは仮称とした)という所見を述べていた。

そして、この部品を共通化し大量生産するという動きは、同社が得意とする準量産の領域が狭まることを意味する。そうなると同社も鋳造工程をいっそう自動化するなどして準量産から量産へと自らの事業領域を変更していく必要があるかもしれない。ただし、そのように自らのポジションを変更すると、量産領域における大手部品メーカーとの競争という新たな課題に向き合わなければならない。一方で、主要部品の共通化の進展に伴い、それらをうまく擦り合わ(辻褄を合わ)せるための車種別や仕様別の準量産の部品群がより求められる可能性もある。そうなると、同社の能力を活かせる領域が、いま以上に拡大することになる。

先述のように清(2016)のアンケート調査では2次・3次サプライヤーが直面する課題の中で「部品の共通化の進展」は最も低い順位になっており、同社関係者もいまのところ部品共通化の影響は感じていないと述べていた。しかしながら今後は、同社のような2次サプライヤーにも、部品やユニットのモジュラー化や共通化の影響を先読みすることが求められるようになるかもしれない。

もう1つの技術的な問題は、エンジン周りのパイプ類の素材変更のリスクである。既に乗用車では、インテークマニホールドなどの素材がアルミから樹脂へと置き換わっている。トラックやバスではまだアルミの鋳造部品が使われていると同社関係者は述べていたが、今後、樹脂成型部

16) 本節で引用・参照する同社関係者へのヒアリングは2018年7月2日に実施された。

品に変更される可能性もある。このことから、鑄造の中での他社との競争だけでなく、他工法や他素材との競争関係にも目配りし、それら他素材や他工法に対しても優位性を維持していく必要がある。さらに、公共交通機関のバスなどに電気自動車が多く使われるようになれば、エンジン周りのパイプ類への需要は減少していくことになる。やはり今後は、こうした自動車を取り巻く技術変化を先読みし、自社の能力をより計画的に構築していくことが求められるかもしれない¹⁷⁾。すなわち、同社のこれまでの創発的な能力構築を、計画的な能力構築へと転換していかなければならないかもしれない。

5-2. 人に関する課題

加えて、人に関する課題がある。上で述べてきたように同社の生産体制は、人の技能や経験に依存する部分が相対的に多く残っていた。そのため、人の採用と教育、そして生産現場における技能継承に力を入れる必要がある。

これまで設計では工場長がかなりの部分を担当してきたが、近時に至り「意図的に能力分散を進めている」という。工場長の世代は「2次元の図面を見ながら頭の中で3次元にして」いたが、今は「3次元でデータをもらい3次元で形状を作ることが可能」になっている。3次元の設備への順応性は若手の方が高い。しかし設備が使えても、うまく設計できるわけではないという。2次元でも3次元でも「その根本にある考え方は同じ」であり、客先のニーズをしっかりと把握したうえで、より良い形状を提案しなくてはならない。工場長がこれまで蓄積してきた「ノウハウを移転」とすると共に、「取引先との打ち合わせを、あえて若手にまかせることで経験を積ませている」という。

採用については、新卒への有効求人倍率が高止まりする中、同社のような中小企業が人材を定期的に採用し定着を図ることは年々難しくなっている。今後は、宮城県内の労働市場における会社のイメージ向上を地道に進める必要がある。同社関係者によれば、十分な地域貢献はできていないが、東北大学工学部の研究室からの依頼を受けて同大オープンキャンパスでの高校生向けの鑄造実習などに協力している。もちろん東北大学の学生の採用は難しいが、高校生への同社のアピール、また東北大学と産学連携できる企業であるという良いイメージを持ってもらえるかもしれないという。若手労働者の不足、限られた資源、会社の知名度の低さ、という如何ともしがたい課題を抱えつつも、同社の独自ポジションと独自能力（とりわけ人の経験や技能に依存する生産体制）との適合性を今後も維持していくためには、同社の独自能力を継承できる人材の採用と育成が欠かせない。

以上、経営・事業環境や技術動向の変化（モジュラー化や共通化の更なる進展と一部品あたりの生産量拡大、部品の素材変更やバス・トラックのEV化）による同社が得意とする市場や技術領域の縮小、

17) 環境変化を予測し、そこで必要とされる戦略、その戦略を実行するための能力を計画的に構築していく方法を、Ansoff and McDonnell (1990) は「戦略的態勢マネジメント (strategic posture management)」(p.16)と呼ぶ。

あるいは能力低下（設計・生産の現場を支える能力の継承の失敗）によるポジションとの不適合が発生する可能性を念頭に置きつつ、いかに独自ポジションと独自能力との適合性を長期的に維持していけるかが同社存続の鍵となろう。

【参考文献】

- Ansoff, I.G. and McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management (2nd edition)*, Hertfordshire, UK: Prentice Hall.
- Dyer, J.H. and Nobeoka, K. (2000), Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network; The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.345-367.
- Grant, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis; Concepts, Techniques, Applications (2nd ed.)*, MA: Blackwell.
- Murayama, T. (2017), Production Process Innovations of Japanese Automobile Components Suppliers; A Case Analysis, Conference Paper, *25th Gerpisa International Colloquium. R/Evolutions. New Technologies and Services in the Automotive Industry*.
- Nobeoka, K., Dyer, J.H. and Madhok, A. (2002), The Influence of Customer Scope in Supplier Learning and Performance in the Japanese Automobile Industry, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.4, pp.717-736.
- Porter, M.E. (1981), *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press.
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 植田浩史 (2000) 「サプライヤ論に関する一考察——浅沼万里氏の研究を中心に」『季刊経済研究』Vol.23, No.2, 1-22頁。
- 清响一郎編著 (2016) 『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業——1次・2次・3次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態』社会評論社。
- 朴泰勲・李升圭・金景泰 (2010) 「モジュラー型製品におけるサブシステムの差別化戦略」『国際ビジネス研究』第2巻・第1号, 29-43頁。
- 藤井信幸 (2014) 「戦後東北地方における機械工業集積の展開——山形市の事例を中心に」『東洋大学経済学部 Working Paper Series』(16), 1-55頁。
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 I 【生産システム編】』日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 藤本隆宏・キム B.クラーク (2009) 『増補版 製品開発力——自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』(田村明比古訳), ダイヤモンド社。
- 村山貴俊 (2013) 「第3章 宮城県の地場企業と自動車関連産業への参入要件——2008～09年の実態調査を中心に」折橋伸哉・目代武史・村山貴俊編著『東北地方と自動車産業——トヨタ国内第3の拠点をめぐって』創成社に所収。

- 村山貴俊（2013）「第4章 産学官連携による自動車産業振興——岩手県の取り組み」折橋伸哉・目代武史・村山貴俊編著，同上書に所収。
- 村山貴俊（2016）「中京圏・順送りプレスTier2メーカーとの比較にみる東北自動車産業の可能性と限界——三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に」『東北学院大学 経営学論集』7号, 1-40頁。
- 村山貴俊（2018）「中小企業の生存・成長戦略——国際化, 連携, 革新の活用」『研究年報 経済学』275号, 77-99頁。

証券発行と利益マネジメント

山口 朋 泰

1 はじめに

企業は公募増資や社債発行を通じて、経営に必要な資金を調達することができる。経営者は、公募増資においてはできるだけ高い発行価格で、社債発行においてはできるだけ低い金利で、資金を調達したいと考えるだろう。株式の発行価格や社債の金利は発行直前の利益数値に影響を受けることが知られており、より高い株価ないし低い社債金利で資金を調達するために、経営者は株式や社債を発行する直前に利益を調整する動機がある。本稿の目的は、日本企業を対象に、公募増資や社債発行の前年度に利益を調整したか否かを調査することである。

経営者による意図的な利益の調整は利益マネジメント (earnings management) と呼ばれ、その手段は会計的裁量行動 (accounting discretionary behavior) と実体的裁量行動 (real discretionary behavior) に大別される (岡部 1994a)。会計的裁量行動は会計上の変更によって利益を調整する行動であり、例えば減価償却方法、棚卸資産の評価方法、貸倒引当金の見積もりの変更などがある。これに対して、実体的裁量行動は事業活動の変更によって利益を調整する行動であり、例えば押し込み販売、研究開発費や広告宣伝費等の削減、固定資産の売却などがある。

米国企業を対象とした先行研究の多くは、経営者が公募増資前に利益増加型の会計的裁量行動を実施したことを明らかにしている (Rangan 1998; Teoh et al. 1998; Shivakumar 2000; DuCharme et al. 2004)。また、Cohen and Zarowin (2010) は、経営者が公募増資前に売上操作、裁量的支出の削減、及び過剰生産という3タイプの利益増加型の実体的裁量行動を実施したことを示唆している。

日本企業を対象とした分析でも、経営者が公募増資前に利益増加型の会計的裁量行動を実施したことが明らかにされている (桜井 2000; 首藤 2010; 高原 2012)。また、首藤 (2010) は公募増資と社債発行の前に、利益ベンチマーク達成 (損失回避、減益回避、及び経営者予想利益達成) のために会計的裁量行動が実施されているかどうかを検証している。ただし、日本企業に関する研究は、いずれも利益マネジメントの手段として会計的裁量行動に焦点を当てており、実体的裁量行動については調査されていない。

本稿では、資金調達的手段として公募増資と社債発行の2つに焦点を当て、利益マネジメントの手段として会計的裁量行動と実体的裁量行動の2つに焦点を当てることによって、証券発行前の利益マネジメントに関する先行研究を拡張する。特に、社債発行前の実体的裁量行動については先行研究でも検証されていない点であり、本稿の貢献となることが期待される。分析の結果は、公募増資や社債発行の前年度において、経営者が利益増加型の実体的裁量行動と会計的裁量行動を実施したことを示唆している。本稿は社債発行前における利益増加型の実体的裁量行動の証拠

を提示した最初の研究である。

本稿は以下のように構成される。第2節では先行研究を概観し、仮説を設定する。第3節ではリサーチ・デザインを説明する。第4節では分析結果を示し、第5節では追加的検証の結果を提示する。第6節ではまとめと今後の課題について述べる。

2 先行研究と仮説の設定

2.1 公募増資と利益マネジメント

米国企業を対象とした研究では、経営者が公募増資前に利益増加型の会計的裁量行動を実施したこと、当該企業はその後の利益や株式リターンが低下したことが示唆されている。例えばTeoh et al. (1998) は、公募増資前により高い利益を報告するために裁量的会計発生高 (discretionary accruals) を調整した企業が、公募増資後により低い長期の異常株式リターンと純利益を示すことを発見している。同様に、Rangan (1998) は四半期データを用いて、公募増資前後における裁量的会計発生高の調整が、その後の利益変化や異常株式リターンと負の関連を有することを示している。これらの結果は、企業が公募増資前に利益を増やす調整をしたこと、調整された利益に投資家が誤導され、一時的に当該企業を過大評価したこと、その後に会計発生高の反転によって低下した利益に失望したこと、失望した投資家は事後にファンダメンタルズで妥当とされる水準まで企業の評価を下方修正したこと、を意味するものとして解釈されている。

Shivakumar (2000) も、利益マネジメントと一致して、純利益と会計発生高が公募増資前後で異常に高く、増資前の裁量的会計発生高がその後の純利益と負の関連を有することを発見している。一方で、Teoh et al. (1998) やRangan (1998) とは異なり、投資家が利益マネジメントを察知し、公募増資発表時点でその影響を合理的に修正したことを示唆している。これらの結果から、公募増資企業の利益マネジメントは投資家を誤導するために計画されたものではなく、すべての公募増資企業を利益過大計上企業と見なし、割り引いて評価するような投資家行動に対する合理的な反応であると主張している。

DuCharme et al. (2004) は、公募増資企業の利益マネジメントが公募増資後に訴訟を招きやすいことを示唆している。具体的には、裁量的会計発生高が公募増資前後に異常に高いこと、なかでもその後の訴訟につながる公募増資をした企業に関して特に高いこと、を発見している。また、訴訟されなかった企業と比べて、訴訟された企業は公募増資後の会計発生高の反転がより顕著であり、株式リターンがより低いことを明らかにしている。さらに、和解金が公募増資前後の裁量的会計発生高の水準と正の関連を有し、公募増資後の株式リターンと負の関連を有することも示している。

要約すると、米国企業を対象とした先行研究は、株式市場が公募増資企業の会計的裁量行動に誤導されるか否かに関しては見解が一致していないものの、公募増資前後における利益増加型の会計的裁量行動と、その後の利益低下や訴訟と強い関連性を有することを示唆している。

日本企業を対象とした研究でも、公募増資前の会計的裁量行動について検証が行われている。

桜井（2000）は公募増資発表直前の裁量的会計発生高を調査したが、そこでは利益増加型の会計的裁量行動を示唆する有意な正の裁量的会計発生高は観察されていない。一方で、首藤（2010）は公募増資前の利益増加型の会計的裁量行動と整合的な結果を得ている。具体的には、利益ベンチマーク達成の観点から検証を行い、公募増資前年度において経営者が裁量的会計発生高を利用して減益回避や経営者予想利益を達成したことを示唆している。また、高原（2012）は公募増資企業が公募増資発表直前の年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施したこと、また公募増資による株式希薄化の影響が大きい企業ほど利益増加型の会計的裁量行動を実施したことを示している。上記のように、日本企業を対象とした先行研究は公募増資前の会計的裁量行動について統一的な見解が得られていない。本稿ではまず、公募増資前に利益増加型の会計的裁量行動が観察されるか否かを検証したい。そこで、以下の仮説1を設定する。

仮説1 公募増資前年度において、経営者は利益増加型の会計的裁量行動を実施する。

上記の先行研究は会計発生高を通じた会計的裁量行動にのみ焦点を当てているが、実体的裁量行動にも焦点を当てた研究としてCohen and Zarowin（2010）がある。そこでは、公募増資前後において、経営者が会計発生高を通じた会計的裁量行動だけでなく、売上操作、裁量的支出の削減、及び過剰生産といった実体的裁量行動を実施した証拠を得ている。さらに、公募増資企業において、実体的裁量行動が会計的裁量行動よりも将来利益を低下させることを示唆している。

日本企業については公募増資前に実体的裁量行動が実施されたか否かは検証されていないが、日本企業の経営者も米国企業の経営者と同様、公募増資前に利益増加型の実体的裁量行動を実施する可能性がある。そこで、以下の仮説2を設定する。

仮説2 公募増資前年度において、経営者は利益増加型の実体的裁量行動を実施する。

2.2 社債発行と利益マネジメント

Jiang（2008）は、利益ベンチマークを達成（損失回避、減益回避、及びアナリスト予想利益達成）した企業は、債券の格付けが高くなり、社債の利率が低下することを示している。また、Sengupta（1998）は利益率が高いほど債券の格付けが高くなること、首藤（2008）は利益率が高いほど社債の利率が低下することを示唆している。したがって、経営者は社債金利を低下させる目的で、利益を上方に調整する可能性がある。こうした予測の下で、首藤（2010）は、社債発行前年度に利益ベンチマーク達成を目的とした会計的裁量行動が実施されたか否かを調査している。しかしながら、そこでは社債発行前年度において会計的裁量行動を通じて利益ベンチマークを達成した証拠は得られていない。首藤（2010）は、利益ベンチマーク達成の観点から社債発行前の会計的裁量行動を検証しているが、本稿では利益ベンチマーク達成の観点に限定せず、社債発行企業が全般的に利益増加型の会計的裁量行動を実施しているか否かを検証したい。そこで、

以下の仮説3を設定する。

仮説3 社債発行前年度において、経営者は利益増加型の会計的裁量行動を実施する。

すでに述べたように、経営者は会計的裁量行動のみならず実体的裁量行動でも利益を調整することができる。そのため、経営者は社債金利を低下させる目的で、利益増加型の実体的裁量行動を実施する可能性がある。そこで、以下の仮説4を設定する。

仮説4 社債発行前年度において、経営者は利益増加型の実体的裁量行動を実施する。

3 リサーチ・デザイン

3.1 会計的裁量行動の測定

本稿では、会計的裁量行動の代理変数として裁量的会計発生高を用いる。裁量的会計発生高を推計するためにDechow et al. (1995) による修正ジョーンズ・モデルを利用する。

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1((\Delta S_{i,t} - \Delta REC_{i,t})/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

ここで、

ACC = 会計発生高 (当期純利益 - 営業活動によるキャッシュ・フロー)

A = 期末総資産 ΔS = 売上高の変化 ΔREC = 売上債権の変化

PPE = 有形固定資産 i = 企業 t = 年 ε = 誤差項

式(1)の係数を同産業・同年度に属する企業群ごとに最小二乗法で推定し、得られた係数を用いて予測値を求め、これを非裁量的会計発生高とする。次に、各企業一年の会計発生高から非裁量的会計発生高を控除して、裁量的会計発生高 ($abACC$) を算出する。なお、本稿のすべての分析において、産業分類には日経業種分類の中分類を用いる。

3.2 実体的裁量行動の測定と合成尺度の作成

本稿では、Roychowdhury (2006) と同様に、売上操作、裁量的支出の削減、及び過剰生産という3タイプの利益増加型の実体的裁量行動に焦点を当てる。Roychowdhury (2006) によれば、売上操作や過剰生産の実施は異常に低い営業活動によるキャッシュ・フローや異常に高い製造原価を導き、裁量的支出の削減は異常に高い営業活動によるキャッシュ・フローや異常に低い裁量的費用をもたらす。ここで、これらの実体的裁量行動が営業活動によるキャッシュ・フローに与える正味の影響は定かではないが、本稿では営業活動によるキャッシュ・フローを売上操作と過剰生産の代理変数として取り扱う。その理由は、利益ベンチマーク達成を目的とした利

益マネジメントが疑われる企業において、売上操作や過剰生産の証拠となる異常に低い営業活動によるキャッシュ・フローが観察されているからである (Roychowdhury 2006; Pan 2009; 山口 2009a)。3 タイプの実体的裁量行動を測定するために、営業活動によるキャッシュ・フロー、裁量的費用、及び製造原価のモデルを推定する。具体的には、Roychowdhury (2006) に従って Dechow et al. (1998) を基礎にした以下のモデルを使用する。

$$CFO_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$DE_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(S_{i,t-1}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

$$PD_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_3(\Delta S_{i,t-1}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

ここで、

CFO = 営業活動によるキャッシュ・フロー

DE = 裁量的費用 (研究開発費 + 広告・宣伝費 + 拡販費・その他販売費 + 役員報酬 + 人件費・福利厚生費)¹⁾

PD = 製造原価 (売上原価 + 期末棚卸資産 - 期首棚卸資産)²⁾

S = 売上高

測定手順としては、まず式(2)から式(4)の係数を同産業・同年度に属する企業群ごとに最小二乗法で推定し、得られた係数を用いて予測値を求め、これを正常な事業活動による値とする。次に、実際の値から予測値を控除して、事業活動の異常な部分を識別する。この異常な部分をそれぞれ異常営業キャッシュ・フロー、異常裁量的費用、異常製造原価とする。本稿では異常営業キャッシュ・フローと異常裁量的費用の値に - 1 を乗算したものをそれぞれ $abCFO$ と $abDE$ とする。また、異常製造原価の値はそのまま $abPD$ とする。こうすることで、各代理変数の値が高いほど、利益増加型の実体的裁量行動を実施したことを示すようになる。具体的には、 $abCFO$ や $abPD$ が高いほど売上操作と過剰生産を実施し、 $abDE$ が高いほど裁量的支出を削減した、と解釈することができる。

また、3 タイプの利益増加型の実体的裁量行動を総合的に捉えるために、2 つの合成尺度を作

1) 裁量的費用について Roychowdhury (2006) は、研究開発費、広告宣伝費、及び販売費及び一般管理費の合計額として定義している。また、岡部 (1994b) では裁量的費用の典型例として研究開発投資、広告宣伝支出、及び人的資本支出を挙げている。本稿では山口 (2009a) に依拠して、研究開発費、そして販売費及び一般管理費の内訳である広告・宣伝費、拡販費・その他販売費、役員報酬、人件費・福利厚生費のデータを収集し、その合計額を裁量的費用として定義した。

2) 非製造業でも期待需要よりも多くの商品を仕入れることで売上原価を低くして利益を増やす可能性がある (中野 2008)。そのため、本稿では Roychowdhury (2006) と同様に売上原価と棚卸資産変化額の合計として製造原価を定義している。この定義では、非製造業でも代理変数としての製造原価が算出される。

成する。第1に、Zhao et al. (2012) やGe and Kim (2014) に従い、*abCFO*、*abDE*及び*abPD*の合計を*REMI*とする。第2に、Cohen and Zarowin (2010)、Zang (2012)、及びZhao et al. (2012) に従って、*abDE*と*abPD*の合計を*REM2*とする。*abCFO*と*abPD*の合算は売上操作と過剰生産の二重計上となる可能性があるため、*REM2*においては*abCFO*を加算しない。

3.3 仮説の検証方法

仮説を検証するために、以下の式(5)を最小二乗法で推定する。

$$EM_{i,t} = \alpha + \beta_1 SIZE_{i,t-1} + \beta_2 MTB_{i,t-1} + \beta_3 NI_{i,t} + \beta_4 SEO_{i,t} + \beta_5 BOND_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (5)$$

ここで、

EM = *abACC*、*abCFO*、*abDE*、*abPD*、*REMI*、及び*REM2*

SIZE = 期末時点の株式時価総額の自然対数

MTB = 期末時点の時価簿価比率

NI = 期首総資産で基準化した当期純利益

SEO = 次年度に公募増資があれば1、それ以外は0とするダミー変数

BOND = 次年度に社債発行があれば1、それ以外は0とするダミー変数

従属変数の*EM*は利益マネジメントの代理変数であり、*abACC*、*abCFO*、*abDE*、*abPD*、*REMI*、及び*REM2*を用いてそれぞれ推定する。*SIZE*、*MTB*、及び*NI*はそれぞれ規模、成長性、及び業績が利益マネジメントに与える影響をコントロールする変数であり、同産業・同年度に属する企業群の平均値との差を用いる (Roychowdhury 2006; Zang 2012)。本稿で注目するのは証券発行に関する2つのダミー変数*SEO*と*BOND*である。仮説1と仮説2では公募増資の前年度において経営者が利益増加型の利益マネジメントを実施すると予測しており、*SEO*の係数の期待符合は正である。仮説3と仮説4では社債発行の前年度において経営者が利益増加型の利益マネジメントを実施すると予測しているため、*BOND*の係数の期待符合は正である。

3.4 サンプルとデータ

サンプルは2000年から2013年までの期間において、以下の要件を満たすものである。

- (1)日本のいずれかの証券取引所に上場しているか、店頭市場に登録している。
- (2)銀行業、証券業、保険業に属していない。
- (3)決算日が3月31日で、決算月数が12カ月である。
- (4)日本の会計基準を採用している。
- (5)債務超過ではない³⁾。

3) 時価簿価比率 (*MTB*) を適切に算定するため、債務超過企業は除いている。

表1 証券発行企業数

パネルA: 年度別の公募増資企業数と社債発行企業数							
年度	公募増資企業				社債発行企業		
	全観測値	企業数	全公募増資企業に 対する比率 (%)	全観測値に対 する比率 (%)	企業数	全社債発行企業に 対する比率 (%)	全観測値に対 する比率 (%)
2000	1,633	25	7.27	1.53	143	5.90	8.76
2001	1,704	13	3.78	0.76	181	7.47	10.62
2002	1,914	12	3.49	0.63	252	10.40	13.17
2003	1,944	25	7.27	1.29	298	12.30	15.33
2004	1,942	48	13.95	2.47	242	9.99	12.46
2005	1,961	47	13.66	2.40	260	10.73	13.26
2006	1,989	33	9.59	1.66	214	8.83	10.76
2007	2,024	14	4.07	0.69	216	8.91	10.67
2008	2,051	3	0.87	0.15	81	3.34	3.95
2009	2,050	25	7.27	1.22	103	4.25	5.02
2010	1,979	22	6.40	1.11	107	4.42	5.41
2011	1,944	14	4.07	0.72	113	4.66	5.81
2012	1,897	16	4.65	0.84	105	4.33	5.54
2013	1,885	47	13.66	2.49	108	4.46	5.73
合計	26,917	344	100.00		2,423	100.00	

パネルB: 産業別の公募増資企業数と社債発行企業数							
産業	公募増資企業				社債発行企業		
	全観測値	企業数	全公募増資企業に 対する比率 (%)	全観測値に対 する比率 (%)	企業数	全社債発行企業に 対する比率 (%)	全観測値に対 する比率 (%)
食品	1,117	5	1.45	0.45	70	2.89	6.27
繊維	620	4	1.16	0.65	43	1.77	6.94
パルプ・紙	262	1	0.29	0.38	46	1.90	17.56
化学	2,005	26	7.56	1.30	165	6.81	8.23
医薬品	489	6	1.74	1.23	24	0.99	4.91
石油	32	1	0.29	3.13	4	0.17	12.50
ゴム	247	0	0.00	0.00	21	0.87	8.50
窯業	608	8	2.33	1.32	58	2.39	9.54
鉄鋼	694	5	1.45	0.72	77	3.18	11.10
非鉄金属製品	1,230	7	2.03	0.57	121	4.99	9.84
機械	2,241	31	9.01	1.38	166	6.85	7.41
電気機器	2,756	43	12.50	1.56	179	7.39	6.49
自動車	1,003	22	6.40	2.19	75	3.10	7.48
輸送用機器	172	0	0.00	0.00	16	0.66	9.30
精密機器	520	10	2.91	1.92	39	1.61	7.50
その他製造	914	10	2.91	1.09	77	3.18	8.42
鉱業	24	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
建設	1,872	7	2.03	0.37	115	4.75	6.14
商社	2,992	40	11.63	1.34	172	7.10	5.75
小売業	900	18	5.23	2.00	54	2.23	6.00
その他金融	334	9	2.62	2.69	116	4.79	34.73
不動産	580	19	5.52	3.28	121	4.99	20.86
鉄道・バス	414	5	1.45	1.21	196	8.09	47.34
陸運	394	7	2.03	1.78	24	0.99	6.09
海運	213	4	1.16	1.88	32	1.32	15.02
倉庫	459	2	0.58	0.44	50	2.06	10.89
通信	221	3	0.87	1.36	31	1.28	14.03
電力	148	1	0.29	0.68	134	5.53	90.54
ガス	61	1	0.29	1.64	22	0.91	36.07
サービス	3,395	49	14.24	1.44	175	7.22	5.15
合計	26,917	344	100.00		2,423	100.00	

注) 同一年度に複数回の公募増資や社債発行を実施しても1企業として数えている。

(6)同産業・同年度の中に、8企業－年以上の観測値がある⁴⁾。

(7)分析に必要なデータが使用するデータ・ベースから入手できる。

財務データと株価データは『NEEDS-FinancialQUEST』（日経メディアマーケティング）から入手した。なお、財務データは連結財務諸表の値を使用する。また、公募増資データと社債発行データについては『日経NEEDS 企業ファイナンス関連データ』（日経メディアマーケティング）の時価発行増資と普通社債の発行データをそれぞれ利用する⁵⁾。要件を満たすサンプルは26,917企業－年となった。そのうち次年度に公募増資を実施した企業－年（すなわち、 $SEO=1$ ）は344企業－年であり、次年度に社債発行を実施した企業－年（すなわち、 $BOND=1$ ）は2,423企業－年であった⁶⁾。本稿のサンプルに関しては、公募増資よりも社債発行の方が約7倍多いことが分かる。

表1は、公募増資や社債発行を実施したサンプル企業数を年度別と産業別に整理したものである。パネルAは年度別の公募増資企業数と社債発行企業数を示している。公募増資企業数については、2004年と2005年が多く、その後減少傾向になるが、2013年には2005年と同じ数まで増加している。社債発行企業数については、2000年から増加傾向にあるが、2003年を頂点に、その後は減少傾向にある。

表2 記述統計量

変数	平均値	標準偏差	第1四分位	中央値	第3四分位
<i>abACC</i>	-0.004	0.053	-0.029	-0.002	0.023
<i>abCFO</i>	-0.000	0.053	-0.028	0.001	0.028
<i>abDE</i>	0.001	0.065	-0.019	0.009	0.035
<i>abPD</i>	0.001	0.119	-0.043	0.012	0.065
<i>REMI</i>	0.001	0.195	-0.073	0.020	0.107
<i>REM2</i>	0.001	0.175	-0.058	0.020	0.094
<i>SIZE</i>	-0.000	1.545	-1.153	-0.170	0.982
<i>MTB</i>	-0.062	1.008	-0.531	-0.228	0.161
<i>NI</i>	0.001	0.046	-0.013	0.004	0.022
<i>SEO</i>	0.013	0.112	0.000	0.000	0.000
<i>BOND</i>	0.090	0.286	0.000	0.000	0.000

注) $N=26,917$ 。変数の定義は本文を参照。

4) この基準は、Cohen and Zarowin (2010) に従ったものである。

5) 本稿では時価発行増資や普通社債発行がない企業をそれぞれ $SEO=0$ 、 $BOND=0$ としており、これらの企業には、時価発行増資や普通社債発行はないものの、第三者割当等の公募増資以外の増資、転換社債、新株予約権付社債等を発行した企業が含まれている。こうした企業も有利な条件で証券発行をするために、利益増加型の利益マネジメントを実施する動機があると考えられる。したがって、より精緻な検証を行うためには、そういった企業を特定し、区別して分析する必要がある。

6) 例えば、2000年3月31日が決算日の企業に関して、2000年4月1日から2001年3月31日までの間に公募増資（社債発行）があれば $SEO=1$ （ $BOND=1$ ）としている。

パネルBは産業別の公募増資企業数と社債発行企業数を示している。公募増資企業数については、サービスが49（全公募増資企業の14.24%）と最も多く、電気機器が43（同12.50%）、商社が40（同11.63%）となっている。ただし、産業内の全観測値に対する比率で見ると、不動産の3.28%が最も高く、石油の3.13%、その他金融の2.69%がそれに続いている。社債発行企業数については、鉄道・バスが196（全社債発行企業の8.09%）で最多で、電気機器が179（同7.39%）、サービスが175（同7.22%）となっている。産業内の全観測値に対する比率で見ると、電力の90.54%が突出して高く、鉄道・バスの47.34%、ガスの36.07%がそれに続いている。

4 分析結果

4.1 記述統計量

表2は、式(5)における変数の記述統計量を示している。なお、本稿ではダミー変数のSEOとBONDを除いたすべての変数について、異常値処理のため1パーセント以下の値を1パーセントの値に、99パーセント以上の値を99パーセントの値に置換する処理（winsorizing）をしてすべての分析を行う。利益マネジメントの代理変数であるabACC, abCFO, abDE, abPD, REM1, 及びREM2の平均値は0に近い。SIZE, MTB, 及びNIも比較的0に近い値であるが、これは同産業・同年度に属する企業群の平均値との差を取っているためである。SEOの平均値は0.013であり、サンプルの1.3%が次年度に公募増資を実施する企業一年として特定される。また、BONDの平均値は0.090であり、サンプルのうち9.0%が次年度に社債を発行する企業一年として特定される。

4.2 相関係数

表3は、式(5)における変数間の相関係数を示している。abDEとabPDの相関係数は0.778であり、

表3 相関係数表

	abACC	abCFO	abDE	abPD	REMI	REM2	SIZE	MTB	NI	SEO
abCFO	0.575									
abDE	0.049	0.058								
abPD	0.107	0.294	0.778							
REMI	0.245	0.478	0.825	0.955						
REM2	0.092	0.224	0.901	0.972	0.960					
SIZE	-0.046	-0.090	-0.085	-0.107	-0.118	-0.105				
MTB	0.028	-0.095	-0.096	-0.176	-0.166	-0.158	0.296			
NI	0.324	-0.381	-0.041	-0.200	-0.241	-0.153	0.224	0.153		
SEO	0.021	-0.003	-0.007	-0.005	-0.005	-0.006	0.022	0.034	0.032	
BOND	0.018	0.024	-0.011	0.006	0.007	0.000	0.177	0.011	-0.015	0.014

注) N=26,917。変数の定義は本文を参照。

強い正の相関があることが分かる。これは、経営者が裁量的支出の削減と同時に売上操作や過剰生産を実施したことを暗示する。なお、独立変数間で極端に高い相関係数はなく、多重共線性の懸念は小さいと考えられる。

4.3 仮説の検証結果

表4は、仮説を検証するために式(5)を推定した結果を示している。SEOの係数は、従属変数が $abACC$ の時に正かつ有意な値となっている。この結果は仮説1を支持し、経営者が公募増資前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施したと整合的である。従属変数が $abCFO$ の時もSEOの係数は有意な正の値となっている。この結果は、仮説2を支持し、経営者が公募増資前年度に売上操作や過剰生産といった利益増加型の実体的裁量行動を実施したことを示唆している。しかしながら、 $abCFO$ 以外の実体的裁量行動の代理変数 ($abDE$, $abPD$, $REMI$, $REM2$) が従属変数である時、SEOの係数は有意ではなかった。

BONDの係数は、従属変数が $abACC$ の時に正かつ有意な値を示している。この結果は仮説3を支持し、経営者が社債発行前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施したと整合的である。また、従属変数が $abCFO$, $abPD$, 及び $REMI$ の時もBONDの係数は有意な正の値を示している。この結果は仮説4を支持し、経営者が社債発行前年度に利益増加型の実体的裁量行動を実施したことを示唆している。ただ、従属変数が $abDE$ や $REM2$ の時、BONDの係数は有意ではなかった⁷⁾。

表4 検証結果

	$abACC$	$abCFO$	$abDE$	$abPD$	$REMI$	$REM2$
定数項	-0.005*** (-16.21)	-0.000 (-0.72)	0.000 (0.72)	-0.000 (-0.39)	-0.000 (-0.25)	-0.000 (-0.08)
SIZE	-0.005*** (-22.07)	0.000 (0.37)	-0.002*** (-9.13)	-0.002*** (-4.54)	-0.005*** (-5.74)	-0.005*** (-6.46)
MTB	0.001* (1.67)	-0.002*** (-4.73)	-0.005*** (-8.80)	-0.017*** (-15.84)	-0.024*** (-13.86)	-0.022*** (-14.36)
NI	0.406*** (39.05)	-0.432*** (-45.28)	-0.022** (-1.99)	-0.448*** (-21.61)	-0.913*** (-27.11)	-0.476*** (-15.75)
SEO	0.005* (1.65)	0.005* (1.67)	-0.002 (-0.39)	0.006 (0.74)	0.012 (0.94)	0.005 (0.47)
BOND	0.009*** (8.96)	0.003*** (3.31)	0.000 (0.06)	0.004* (1.93)	0.008** (2.19)	0.004 (1.33)
Adjusted R^2	0.122	0.146	0.013	0.062	0.076	0.043

注) $N=26,917$ 。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意(両側検定)。 t 値はWhite (1980)の修正標準誤差に基づいて計算し、カッコ内に表示している。変数の定義は本文を参照。

7) BONDの係数は、従属変数が $REMI$ の時に正かつ有意であったが、従属変数が $REM2$ の時には非有意であった。 $REMI$ には $abCFO$ が含まれているが、 $REM2$ にはそれが含まれていない。したがって、 $REMI$ と $REM2$ の間にある結果の違いは売上操作と過剰生産を代理する $abCFO$ とBONDの間の強い関連性に起因していると考えられる。

以上の分析結果は、公募増資前にも社債発行前にも売上操作や過剰生産といった利益増加型の実体的裁量行動と利益増加型の会計的裁量行動が実施されたことを示唆している。ただ、公募増資前にも社債発行前にも裁量的支出の削減を通じて利益を調整した証拠は観察されなかった。

5 追加的検証

メインの検証では裁量的会計発生高を推計するためにDechow et al. (1995) による修正ジョーンズ・モデルを利用したが、会計発生高については様々なモデルが開発されている。本節では、以下の①ジョーンズ・モデル (Jones 1991)、②CFOジョーンズ・モデル (Kasznik 1999)、③CFO修正ジョーンズ・モデル (Kasznik 1999) に基づいて裁量的会計発生高を推計し、会計的裁量行動に関する検証結果の頑健性を確認する⁸⁾。なお、裁量的会計発生高の推計手順は式(1)の修正ジョーンズ・モデルと同様である。

①ジョーンズ・モデル (Jones 1991)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t}$$

②CFO ジョーンズ・モデル (Kasznik 1999)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_3(\Delta CFO_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t}$$

③CFO 修正ジョーンズ・モデル (Kasznik 1999)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1((\Delta S_{i,t} - \Delta REC_{i,t})/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_3(\Delta CFO_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t}$$

ここで、

$$\Delta CFO = \text{営業活動によるキャッシュ・フローの変化}$$

表5は、これら3つの会計発生高モデルに基づいて推計された裁量的会計発生高 (*abACC*) を従属変数として式(5)を推定した結果を示している。ジョーンズ・モデルによって推計された *abACC* を用いた時、*SEO*の係数は有意ではないものの、*BOND*の係数は依然として正かつ有意であった。またCFOジョーンズ・モデルやCFO修正ジョーンズ・モデルによって推計された *abACC* を用いると、*SEO*の係数も*BOND*の係数も表4の結果と同様に正かつ有意であった。したがって、本稿の調査結果は会計発生高モデルの選択に関してある程度頑健であると言えよう。

8) 本稿ではKothari et al. (2005) によるROAジョーンズ・モデル、ROA修正ジョーンズ・モデル、あるいはROAによるパフォーマンス・マッチングを通じて推計される裁量的会計発生高を使用しない。これは式(5)のNIによって総資産純利益率 (ROA) をコントロールしており、ROAに対するコントロールの重複を避けるためである。

表5 追加的検証: 他の会計発生高モデルに基づいた分析

	<i>abACC</i>		
	ジョーンズ・モデル	CFOジョーンズ・モデル	CFO修正ジョーンズ・モデル
定数項	-0.005*** (-15.85)	-0.005*** (-17.99)	-0.005*** (-18.25)
<i>SIZE</i>	-0.005*** (-21.63)	-0.005*** (-28.12)	-0.005*** (-28.29)
<i>MTB</i>	0.000 (0.89)	0.000 (1.22)	0.001* (1.77)
<i>NI</i>	0.376*** (35.30)	0.412*** (47.79)	0.435*** (50.66)
<i>SEO</i>	0.004 (1.23)	0.004* (1.83)	0.006** (2.40)
<i>BOND</i>	0.009*** (8.56)	0.008*** (10.11)	0.008*** (10.28)
Adjusted R^2	0.105	0.186	0.202

注) $N=26,917$ 。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意(両側検定)。 t 値はWhite (1980)の修正標準誤差に基づいて計算し、カッコ内に表示している。変数の定義は本文を参照。

6 まとめと今後の課題

本稿では、日本企業を対象として、公募増資と社債発行の前年度に利益マネジメントが行われたか否かを検証した。分析の結果、公募増資前と社債発行前の両方において、利益増加型の会計的裁量行動と実体的裁量行動が実施された証拠を得た。具体的には、公募増資前においても社債発行前においても、経営者が利益増加型の会計発生高の調整、売上操作、及び過剰生産を実施したことが示唆された。

公募増資前における利益増加型の会計的裁量行動については、米国企業を対象とした先行研究(Rangan 1998; Teoh et al. 1998; Shivakumar 2000; DuCharme et al. 2004)や日本企業を対象とした先行研究(首藤 2010; 高原 2012)の結果と整合的であった。また、公募増資前における利益増加型の実体的裁量行動については、米国企業を対象としたCohen and Zarowin (2010)と同様の結果が得られている。

一方で、社債発行前における利益増加型の会計的裁量行動については、首藤(2010)では観察されていないが、本稿では観察された。首藤(2010)は利益ベンチマーク達成の観点から分析を行っている点で本稿と異なっている。本稿と首藤(2010)の分析結果を合わせて考えると、日本企業の経営者は社債発行前に利益増加型の会計的裁量行動を実施するが、それは利益ベンチマークの達成を意図したものではない、と解釈できるかもしれない。

今後の課題として、公募増資や社債発行の前に実施された日本企業の利益マネジメントが将来業績に与える影響を調査することが求められる。山口(2009b)では日本企業を対象に実体的裁量行動が将来業績に負の影響を与える証拠を得ているが、公募増資企業や社債発行企業に限定し

たものではない。この点に関して、Cohen and Zarowin (2010) は米国の公募増資企業を対象に、会計的裁量行動よりも実体的裁量行動の方が将来業績に負の影響を与えることを示唆している。日本企業においても、公募増資企業や社債発行企業に焦点を当て、会計的裁量行動と実体的裁量行動が将来業績に与える影響を比較する必要があるだろう。

参考文献

- 岡部孝好. 1994a. 『会計報告の理論－日本の会計の探求－』 森山書店.
- 岡部孝好. 1994b. 「会計情報のプーメラン効果と研究開発費」『JICPAジャーナル』 470: 23-27.
- 桜井貴憲. 2000. 「公募増資企業における利益調整行動の実証研究－会計発生高の分析を中心として－」『東北学院大学論集経済学』 145: 239-264.
- 首藤昭信. 2008. 「債務契約におけるダーティ・サープラス項目の意義」須田一幸編著『会計制度の設計』 白桃書房, 275-297.
- 首藤昭信. 2010. 『日本企業の利益調整』 中央経済社.
- 高原康太郎. 2012. 「公募増資企業における経営者の利益マネジメント」『商学研究科紀要』 75: 303-321.
- 中野勲. 2008. 『企業会計情報の評価－社会的信頼性の観点から－』 中央経済社.
- 山口朋泰. 2009a. 「利益ベンチマークの達成と実体的裁量行動」『研究年報経済学』 69 (4): 133-154.
- 山口朋泰. 2009b. 「機会主義的な実体的裁量行動が将来業績に与える影響」『会計プロGRESS』 (10): 117-137.
- Cohen, D., and P. Zarowin. 2010. Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of Accounting and Economics* 50 (1): 2-19.
- Dechow, P. M., R. G. Sloan, and A. P. Sweeney. 1995. Detecting earnings management. *The Accounting Review* 70 (2): 193-225.
- Dechow, P. M., S. P. Kothari, and R. L. Watts. 1998. The relation between earnings and cash flows. *Journal of Accounting and Economics* 25 (2): 133-168.
- Ducharme, L. L., P. H. Malatesta, and S. E. Sefcik. 2004. Earnings management, stock issues, and shareholder lawsuits. *Journal of Financial Economics* 71 (1): 27-49.
- Ge, W., and J. B. Kim. 2014. Real earnings management and the cost of new corporate bonds. *Journal of Business Research* 67 (4): 641-647.
- Jiang, J. 2008. Beating earnings benchmarks and the cost of debt. *The Accounting Review* 83 (2): 377-416.
- Jones, J. 1991. Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research* 29 (2): 193-228.
- Kasznik, R. 1999. On the association between voluntary disclosure and earnings management. *Journal of Accounting Research* 37 (1): 57-81.
- Kothari, S. P., A. J. Leone, and C. E. Wasley. 2005. Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics* 39 (1): 163-197.
- Pan, K. C. 2009. Japanese firms' real activities earnings management to avoid losses. *The Journal of*

Management Accounting, Japan 17 (1): 3-23.

Rangan, S. 1998. Earnings management and the performance of seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics* 50 (1): 101-122.

Roychowdhury, S. 2006. Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics* 42 (3): 335-370.

Sengupta, P. 1998. Corporate disclosure quality and the cost of debt. *The Accounting Review* 73 (4): 459-474.

Shivakumar, L. 2000. Do firms mislead investors by overstating earnings before seasoned equity offerings? *Journal of Accounting and Economics* 29 (3): 339-371.

Teoh, S. H., I. Welch, and T. J. Wong. 1998. Earnings management and the underperformance of seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics* 50 (1): 63-99.

White, H. 1980. A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica* 48 (4): 817-838.

Zhao, Y., K. H. Chen, Y. Zhang, and M. Davis. 2012. Takeover protection and managerial myopia: Evidence from real earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy* 31 (1): 109-135.

Zang, A. 2012. Evidence on the tradeoff between real manipulation and accrual manipulation. *The Accounting Review* 87 (2): 675-703.

<付記>本稿はJSPS科研費 JP16K17211の助成を受けたものである。記して感謝したい。

東北学院と経営者

開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

経営学部長挨拶

東北学院大学経営学部長・東北学院大学経営学部教授 齋藤 善之

第一部 基調講演

第1報告 キャッシュレス社会の進展と働き方

(株)日専連ライフサービス代表取締役社長 羽生 正弘

第2報告 仕事を楽しむ

(株)ハミングバード・インターナショナル代表取締役 青木 聡志

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：羽生 正弘，青木 聡志，矢口 義教（東北学院大学経営学部教授），
秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）

日時：平成30年10月18日（木）

会場：土樋キャンパス 8号館 5階 押川記念ホール

【開会挨拶・趣旨説明】

鈴木好和

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授

これより、2018年度東北学院大学経営研究所起業家シンポジウムを開催させていただきます。いずれも様には、かくもにぎにぎしくご来場を賜りました段、関係者一同いかばかりかありがたく、厚く御礼申し上げる次第であります。私は、本日、司会進行を務めさせていただきます経営学部の鈴木好和でございます。

本日のテーマは、昨年に引き続き「東北学院と経営者」でございます。帝国データバンクによりますと2018年現在、東北学院大学出身の経営者は、1,745人でありまして、全国第29位の京都大学に次ぎ全国第30位です。この中には、東北学院に連なる幼・中・高卒業生は入っておりませんのもっと多いことは間違いございません。

この数字は、輝かしいものに見えるかもしれませんが、2年前と比べると17人減少しております。帝国データバンクの大学ランキングでは上位30校だけがクローズアップされます。このままでは上位30校から消えてなくなるかもしれません。経営者数の減少には、いろいろな要因が考えられますが、震災や人口減少などの経営環境の変化が影響していることは間違いありません。たとえば、日本政策金融公庫の調査では、2011年3月11日に発生しました東日本大震災後、青森、岩手、宮城、福島、茨城の被災地域の廃業率は、2012年、2.9%、2013年、9.8%、2014年、12.1%、2015年、15.0%と大きな影響を及ぼしたことを示しています。

こうした現状を打破するために、卒業生の経営者の方々にお話を伺い、そのお言葉を参考にさせていただきながら、さらに多くの経営者を育ててまいる所存でございます。本日は、株式会社日専連ライフサービス代表取締役社長、羽生正広様と、株式会社ハミングバード・インターナショナル代表取締役、青木聡志様よりお話を伺います。開催にあたりまして、本学経営学部学部長齋藤より、開会のごあいさつを申し上げます。

写真1：起業家シンポジウム開催風景



【経営学部長挨拶】

齋藤善之

東北学院大学経営学部長・東北学院大学経営学部教授

皆さん、こんにちは。学部長の齋藤です。今、鈴木先生からご紹介がありましたように、今回ここで、経営学部が附属施設として運営している経営研究所の年に何回か行われる学術シンポジウムとして、起業家シンポジウムを開催できることを大変うれしく思っております。起業家は、お手元の資料等を確認いただきたいのですが、一般に言われている企業ではなくて、興す起業です。このシンポジウムは、これから起業を始めていきたいといういわゆるベンチャービジネスを立ち上げていこうという人たちにに向けて行っていて、5年ぐらい続けています。

きょう、このシンポジウムに来ていただきましたのが、本学の卒業生でもあり、経営者でもいらっしゃる羽生様と青木様です。きょうは本当にありがとうございます。どうかこれからよろしくお願い申し上げます。そういうわけで、卒業生の経営者お二人をお迎えして、これから起業家シンポジウムを開催します。これは経営研究所のシンポジウムですので、学生諸君の他に一般市民の参加も得て、開催いたします。

経営学部ではこれまでも実学と言いますか、企業の現場とつながるような形でさまざまな講義を展開しております。この起業家シンポジウムもその一環で、その他に経営研究所としては自動車関連の研究をしているシリーズもあります。それから、授業の中では、旅館、ホテルの女将さんをお呼びして授業を行う「おもてなしの経営学」といった形で、外部講師、一般社会人から講師をお招きして、学生の皆さんに現場で起きているさまざまなことをリアルタイムに伝えてもらうというようなシンポジウムがあります。これのみならず、いろいろな形で展開をしておりますので、きょうばかりでなく、これからもまたそういう機会を捉えて、いろいろと勉強を深めていただきたいと思います。それでは、鈴木先生の司会でやっていただきたいと思います。それでは、これであいさつに代えます。失礼いたします。

写真2：齋藤経営学部長の挨拶



第一部 基調講演

【第1報告】

キャッシュレス社会の進展と働き方

羽 生 正 弘

(株)日専連ライフサービス代表取締役社長

皆さん、こんにちは。私は、先ほど、先生からご紹介いただいた地元のクレジットカード会社、日専連ライフサービスの羽生と申します。よろしく、どうぞお願いします。きょうは、こういう機会をいただきまして、大変ありがたく思っているところでございます。時間も制限されておりますので、早速中に入っていきたいと思えます。

まず、お手元に当社のプロフィール、1枚広いものを差し上げました。簡単にご案内申し上げますと、私ども日専連は、地元のカード会社でございます。所在地は駅前のアエルの9階にあります。アエルは皆さん行ったことがあると思いますが、丸善とかありますから。あそこは私どもの関連会社になっています。

一枚開いていただくと、多くのカードのデザインが入っています。このようなカードを発行しております。一言で言えば、日専連は、地元の有力企業と一緒にカードを発行している会社です。裏のページを見ていただきますと、取扱高とカード会員数が出ています。そして、右側に皆さんもお目にかかったことがある楽天、Suicaなどのカード会社のロゴが出ています。すなわち、私どもは宮城県の中で7,800店の加盟店を持っております。このデザインのカードが使われますと、私どもが一括加盟店にまとめて精算をしております。つまり、これらのカード会社は、私どものカード会社を通して利用しているということになっています。入り口はそのぐらいにして、早速本題に入ります。

写真3：講演する羽生氏



このようなテーマのため内容が豊富でございますので、皆さんに関係するようなポイントを1ページごとに手早くお話をさせていただきます。専門用語が少し出てまいります。最終ページには皆さんが就職してから必ずすぐに出会うICT用語が入っています。少し今日の話の中で必要なことは解説します。

まず、私がなぜここにいるのかということをお話し申し上げます。私は2016年頃から、産業経済、あるいは企業が変わるし、変わっていかざるを得ないばかりでなく、働き方も変わってくることを非常に実感しました。特に、私どもはクレジットカードというキャッシュレスの最前線の仕事をしていますので、この変わり方は身近にすぐ来たわけです。従って、卒業の皆さんには、早くこうした社会の現実を知ってもらいたいという思いを込めて、実はここに立っているのです。

2番目に、レジメには、私が学生時代のことをちょっと書いてあります。「時代は変化する」と書いてありますが、私のこととはあまり関係ありません。皆さんも、しっかりと集中して生活していると思います。あるいは友達と懸け橋を作ったり、アルバイトをしたり、いろんな所の人がつながって頑張っていると思います。私も皆さんの年頃のときはそうだったわけです。ただ、少し違うのは、私は働きながら学生だったことです。若干学生運動に絡んで、働くことができなくなって、昼に転部をしました。そういう意味で皆さんと入り口のところは少し違ったかもしれません。

そこで、私はその学生時代を通じて、現在の会社に至るまでの間で皆さんにお伝えしたいのは3つです。1つは、今の環境に徹底してポジティブにしっかりと生きて行くということです。そして、今、つくられている人と人とのネットワークを大切に、この人は大事だなという人とぜひとことん付き合ってもらおうことです。そこに書いてあるとおり、私は学生時代に付き合ったかたがたと今でもお付き合いをしています。私は、学生時代に生協運動に関わりました。学生時代の縁もあり今、みやぎ生協のかたがたと一緒に仕事をしています。みやぎ生協のカードは、日専連カードと一体型になっているわけです。

もう1つお伝えしたいのは、やはり会社に入ってからが本当の勉強だということです。そういう意味で、自己啓発を会社に入り、社会に出てからやる人とやらない人では相当差がついてきます。私は3回転職をしております。最初は、国家公務員でした。そんなことで、転職については、皆さんも今からの人生の中で、必ず何か分岐をしなければならぬ、ここで決断をしなければならぬことが必ずあるわけです。今後は就職して、定年退職までずっと勤め上げるのは多分まれになるでしょう。転職したら半年間人の3倍ぐらい働く、そういう気持ちでやると、必ずその企業に溶け込めるという経験をしております。

プロローグの2番として、私どもの政府がなんと現金を使うなどと言っているのです。キャッシュレスですから、クレジットカードとか電子マネーを使えと、こう言っているわけです。これはどこから来たかということ、背景にある大きな動きは、第4次産業革命であると思います。皆さんも頭にこびりつくように、AIとか、ビッグデータとか、IoTとか、フィンテックとか、いろいろな

言葉が入ってきているはずですが。社会生活の中でスマホというのが登場してから、私たちの生活にそれが身近なものになりました。そして、このテクノロジーの大変化が、ここで書いていますが、この世界のハード企業を入れ替えてしまいました。日本は30年前は世界企業時価資産額の上位20社に13社入っていました。しかし、今年は1社しか残っておりません。トヨタが42位に入っているだけです。今、トップは、Amazon, Apple, 等でトップ企業はみんな変わりました。そのぐらい変革が進んでいます。

特に、私たちの環境の中で、皆さんに身近に思ってもらいたいのは、人口減少になってくることです。世の中にはいろんな予測というのがありますが、必ず当たるのが、人口統計です。人口減少というのは避けられない事実で、そのことによって、大きく産業界や企業も変わっていかざるを得ません。そうした中で、新社会人は次の時代にどう生きるのか想定しなくてはなりません。皆さんはその入り口にいるわけです。

結論として、私の主観で申し上げれば、実は昔も今も多分変わらないだろうと思っています。それは何かと言うと、今、置かれた環境の中でポジティブに、しかも自立的に行動して、小さな成功体験を積み重ねながら、ステップ・バイ・ステップで成長していかなければならないということです。最初の段階では、考えたこと以上に結果は出てきません。私は、自立ということと、どういう考え方、志を持って社会に出ていくかが大切であると考えています。

わが社では、今年も本校の卒業生の皆さんも入社しておりますが、全社員の前で、「私は社会人になったらこういう人間になる」という主張を模造紙に書いて発表してもらうことにしています。なぜかと言うと、やはり社会に出たら、自ら自分の足で歩き、自分の判断で歩かなければならないからです。その入り口をしっかりと踏まえていただくということを当社でやっているところです。

レジメにQRコードというのがありますが、学生の方はお分かりでしょうから、解説しません。いよいよキャッシュレスということですが、なんとびっくり、世界には、スウェーデンのように、98%がキャッシュレスで、2%しか現金が動いていない国があります。強盗に入っても現金がありませんので、強盗になりませんよね。日本は、2015年で18%、今、20%、金額にして60兆円というのがキャッシュレスで動いています。

日本は、2025年までに政府がキャッシュレス決済を現在の2倍の40%を目標にしたのです。なんと政府が現金ではなく、キャッシュレスで、クレジットカードで決済すると、こういう前代未聞の提案を打ち出しをしているわけです。これには2つぐらい大きな理由があります。一番最初の理由は、訪日客で、中国からどんどんきています。この中国の皆さんは現金で支払いをしません。QRコードで決済するわけです。それともう1つは、コストの削減です。キャッシュということは、現金を数えて、ATMで引き出しをして、あるいは現金を輸送したり、なんやかんや、ものすごいコストがかかっています。このキャッシュレスによって、日本の産業全体の生産性を高めようというのが裏にあるわけです。あとはレジメを詳しくは見てください。面白いことが書いていますから。ちなみに日本も、2019年10月から10%に消費税上がるわけですが、クレジットカードを

使うと5%還元されるという政策が検討されています。一昨日の新聞で見たかもしれません。政府主導でこのような動きになっています。

現状の2番目で、キャッシュレス躍進の担い手のベースは、全てクレジットカードです。ただし、媒体は、クレジットカードからスマホになる時代に入ったと覚えておいてください。日本はクレジットカード、Suicaとか、nanacoとか、皆さん多分持っているものが使われるでしょう。すなわち、電子マネーが既に普及しています。QRコードというのは、利用する側がスマホにQRコードを画面に出して、お店側もQRコードのアプリを出して、読み取るという仕組みです。しかし、QRコードだけでは決済できません。スマホの中に銀行の口座番号を登録していなくてはならないからです。または、クレジットカードを登録しておかなくてはQRコード決済はできないのです。日本の社会は、例えば、ETC等は、NFCという近距離間の通信セキュリティの高い通信で動いているわけです。海外に行くと、日本のQRコードなんて出したってどこも使えません。この間、私、ベトナムに行ってきましたけれども、ベトナムだと全部クレジットカードです。世界共通の消費キャッシュレス決済はクレジットカードなのです。

下を見てください。決済機能の中で、クレジットや電子マネーを使用している国は、日本、アメリカ、欧州、先進国です。これに対してQRコードというのは、インド、韓国、などのアジア諸国が、中国を主体にして、使っています。なぜかという、中国は偽札が横行しているからです。おまけに、クレジットというのは信用ですから、その国の人の信用を図るということが、中国の国土、あるいは国民性からできないんですね。従って、現金をすぐ口座から落とすという支払いの方法になっているわけです。韓国辺りは中国に引きずられてそうなっているでしょう。

ここでは、生活者の変化というのをお知らせしたいと思っているのですが、これを言っていると長くなるので、当社が、今、どう変わっているかを少し申し上げます。スマホが登場して、クレジットカードをお持ちになるためには、その人が本当に本人かどうかという確認をします。それから、その人の身分証明を確認するわけです。そうしますと、電話で確認をしたり、免許証のコピーを送ってもらうことになるのですが、今は、全部スマホで、SNSで飛ばしてやる、SNSで返ってくる、こういうやりとりになっています。写真も画像で送ってもらう。スマホになってから、このように働き方が変わっています。それから、請求書やご案内する文書も今までは封書で送ってやっていたわけですが、みんな、今、SNS配信やスマホで見られています。これが当たり前になってきました。お客さまとのコミュニケーションも相当変わってきました。従って、電話のオペレーターなんて要らなくなり、SNSでやりとりをしています。

皆さんはスマホネイティブ世代と言われています。これは、字のごとく、スマホを隅から隅まで知っている世代ということであります。ただし、スマホにも落とし穴があるわけです。きょうのびっくりニュースでスマホポチポチ詐欺っていうのが出ていました。スマホポチポチやって儲かるわけがないのですが、引っ掛かる人がいるようで、被害総額は6ヶ月で6億8,000万円と出ています。皆さん、この信用社会は、個人データとして、全て集約されているということは覚えておいてください。皆さんのお使いになった状況は全部集約されています。皆さんは、奨学金を

大抵使っているはずですが。この返済が3カ月遅れると、俗に言うブラックリストに載ります。卒業した後すぐに払っておいてください。そうしないと、社会に出てから、あれ？ 働き出したんだけどクレジットカード持てないということになります。全部信用というのは登録されていますから。

それから、フィッシング詐欺とか、こういうのに皆さん引っ掛からないようにしてください。ここに書いてあるように、昨日まで立派な化粧品だったな、安いなって思って買ったとするじゃないですか。すると次の日は偽サイトがもう出ているわけです。そこに自分のアカウント情報を全部入れると全部自分の情報が取られて、それで詐欺が行なわれてしまいます。これは、みんなアジア系、中国系の詐欺グループが日本のネットを見ていて仕掛けにきているのです。日本の被害は236億円で、中国は、例のQRコードで2兆円の被害があると言われていました。

これから来る新時代ということの中で、これも皆さんいろいろな情報の中で見ていらっしゃると思いますから、かいつまんで申し上げます。象徴的なのは、自動車業界です。本大学でも自動車業界についていろいろシンポジウムをなさっておりますけれども、自動車業界という所を見てください。昨年の新入社員の入社式で、豊田章男さんはこうおっしゃいました。これはびっくりニュースです。「トヨタは、自動車産業の競争の中で、勝つか負けるかをやってるんじゃない、死ぬか生きるかになったんだ」と言っております。従って、トヨタに入る皆さんがたは、そんな「寄らば大樹の陰の気持ちで入ってもらっては困る」とトヨタの社長が言ったんですね。それもそのはずで、今、車はスマートカー、電化製品になっていき、Google、Apple、Amazon、テスラなどが車を作ります。ちなみに、Amazon が車で特許を出している数はトヨタよりはるかに多いということです。Amazon は資産規模100兆円です。トヨタは 20兆円です。100兆円というと我国の国家予算ですから。それぐらいの世界の大きな動きがあるんだということを覚えてください。

皆さんは銀行に入る方もいらっしゃるでしょう。銀行業界も大変なことになっています。なにせ、決済というのは銀行の範疇だったわけですが、これから変わります。今、20%のキャッシュレスを40%にすると、60兆円で20%ですから、あと60兆円の決済を別なものでやることになります。その60兆円を取りにいっぱい入ってきているわけです。そんなことで、銀行も消滅時代ということです。銀行もどんどんスマホ主流のやりとりができますから、店舗は要らなくなります。通帳なんか要りませんよ。みんなスマホで見られるわけですから。そうすると、銀行の店舗を消滅させて、スマホ等のデジタルツールで仕事をしていく時代にきています。

若干当社のクレジット事業の概要がまたレジメにできましたので、少し申し上げます。当社は、ご覧のように、地元の提携カードで、みやぎ生協であるとか、ベガルタ仙台とか、セルバとか、さまざまな会社のクレジットカードは、私どもが発行しているカードになっているわけです。皆さん、仙台・青葉まつりというのを見たことあるでしょう。あそこに出てくる「政宗公兜山鉾」がありますが、あれは当社の兜山鉾で、当社の社員が引っ張っています。つまり、当社は、仙台に根差している企業ですから、ずっと地域貢献企業として、地元のお祭り等に貢献をしているところ等をご覧になっていただければ良いと思います。

そこで、今度は働き方というところに入っていきたいと思います。私は、日本というのは「忙し貧乏の国」だと思います。私の所は「いい商品で、いいサービス、あるいはいい品質だけど、安く出しています」。これが日本の風土です。これは間違いありません。良い品質のものは値段が高くて良いはずです。そのために、日本は、物的生産性、つまり、一人当たりの処理する能力とか、そういうものは非常に追求します。従って、長時間労働ということになり、皆さんご存じの電通の高橋まつりさんみたいな、寝ないで働かなくてはならないという現象が出てきているわけです。従って、私たちは、これからは時間で勝負するのではなくて、付加価値を追求する働き方に変えていかなければならないという立場に置かれているわけです。

2番目に、日本は、職能中心なのです。これは、私、社長をやっていて一番気にかかることですが、入社してもらってから「いろは」から教えなくてはならないんです。電話の取り方、名刺の出し方、あるいは企業で働く上での基本的なところ、こんなところから教えなくてはなりません。しかし、欧米はそんなことはやっていない。学生のうちから、自分はどんな職業に就いて、どんな働き方、生き方をするかを学生のうちからたたき込まれて、企業を選んでやってくるわけです。

職業に就くための基本能力を会社に入ってから教えなくてはならないというのが日本の現状で、これは遅れています。それから、赤字でも日本は企業が残っているんです。なぜかという、狭い国の中で、経営者の人が従業員をかばう、従業員も、私たちの給料下げてでもいいですから、お互いに舐め合ってきているというのが日本の大きな底流だからです。これ、どうなるかという、結局、給料、賃金が上がらなくなります。そのため年功序列、もしくは60歳まで定年が守られることが今までの日本の社会でした。しかし、これは変わらざるを得ないという状況になっているわけです。

2番目の下に、職能の職務について書いてあります。その中で、この職能システムというのは日本型なわけです。定期採用、一括採用を今度やめると経団連が言い出しました。これは、私は良いことで、当たり前の流れだと思っているわけです。一括採用すると、学生の皆さんも、私も、慌ただしく、お互いに何となくこの人いいなと、能力のある人だなと、皆さんがたは、まあこの会社はいいんじゃないかと深く考えないですよ。従って、ミスマッチが後で起きるといって格好になっているわけです。これが、今度は変わりました。そうすると、常時採用となり、学生のうちからアルバイトしながら、働きながら、この会社は本当にいいかどうかというのを皆さんの目からしっかりと見る。われわれ経営者も、この人は本当に当社に合うのかというのをしっかりと見る。こういう働き方になってくると思います。企業は、新規採用もさることながら、ここで言う職務、この職務に合う能力を持っている、あるいは仕事をやってきているという人を途中で採用するような時代になってくるんじゃないでしょうか。

皆さんの働き方の中で、これも今も昔も変わらないと思うんですが、大切なのは人としての裁量部分です。裁量部分ですから、人を動かすとか、考えるとか、アイデアを出すとか、あるいはもっと言えば、団体のチームを引っ張るとか、こういう人としての力を求められるわけです。では、それをどうやって蓄えるんだということになってくるわけです。それは、いろいろな経験を

積む、いろいろなところに行動を起こして、そして、いろいろな情報を手に入れる、情報と情報を掛け合わせてアイデアを考えるという癖をいつも考えることが重要です。それから、時代の変化は私に関係無いのではなくて、自分自身にとってみれば、なぜなんだろう、なぜこうなっているんだろうということを常に考えて、自分の身に置き換えて、見ていく、考えていく癖をつけていく必要があると思います。

当社の状況で、皆さん、それを実感してください。当社は、入社すると、集団の自衛隊研修をします。これは、チームワークとか、もしくは相手を気遣うとか、こういうことを体得してもらうために自衛隊に入ってもらっています。その後、志を発表します。重要視している資質というのは、記載のとおりです。ただ、社会に入ってきてからコミュニケーション力が足りないというのが非常に気になります。コミュニケーションというのは、相手の立場を思い量りながら、自分の言葉できちっと意思疎通する会話ができる力ですね。人間らしい働き方を求められるわけですからコミュニケーション力を養う、こういう経験を積んでおく必要があります。今のうちに残る何か月間、このコミュニケーション力を上げる癖を相当つけておかないと、会社に入ってから苦労すると思います。

当社では、自分で発言する場、あるいは自分が思ったことを簡単にすぐ言える場をつくるために、2つのことをやっています。1つは、会議というのを全部やめました。会議をやるのは取締役会です。あるいは外部とどうしてもやらなくてはならない会議だけです。それから、営業関係は朝礼もやめました。これはなぜか。今、朝礼をやっているのは、外国から見ると、日本はまだ軍隊をやっているのかと、こう言っていると聞いてます。朝礼ということは上意下達になってしまうんです。そういうことをやっていると、若い人たちは上の人の話ばかり聞いて、そこから飛び出そうとしない。そうした構造になってくるわけです。朝すぐに、自分の仕事と関係あることについてスタートして、ミーティングスペースで打ち合わせをする。当社では7カ所ぐらいのミーティングスペース、グリーンで色を取った所がありますが、そこにパッと行って打ち合わせを行います。15分以上やってはならないということになっています。

それから、日専連コンパというのをやっています。これは、会議室を5時半以降、お酒を伴って懇談をしていいというものです。これは会社でお金を出します。あえてやっているわけですね。これはなぜかという、これも仕事のオンデタイムでは言い切れなかったことをオフディでやりとりをして、「俺、実はあれこう思うんだとか、こういうことをやるのにどうしたらいいんだとか」、そういうことをやっているわけですね。5人以上が条件です。そして、マネージャー等はリーダーシップの訓練ですから、そういうのを開かないマネージャーは賞与カットするぞと、私が脅かしているわけです。そういうコミュニケーションを取って、会社は動いていることを覚えておいていただきたいと思います。

次に掲げているのは、本大学から今年入った近江君という社員が「ここ、宮城を中心に東北人全員を笑顔にする」という志のことです。新入社員で面接した時はみんな横一線に見えるんです。

しかし、半年たって、面接してみると、全然モチベーションが違ってきます。彼は一番モチベーションが高いという違いです。新入社員と一緒にコンパをした時、彼はこんなことを言っていました。「社長、今までリーダーになるまで何年かかっているでしょうか。私は、今までの記録を破りたいんです」と言ってくれています。大したものです。彼はやっぱり立派です。「営業活動に誰か付けるか」と言うと、「いや、1人でいきます」というような、自ら行動する力を初めから持っている。しかし、半年たつと、最初の勢いから少しトーンダウンして、まだ迷っているというか、自分を出しきれないという方が出てきます。これは、最初の気持ちの持ちようをどこまで継続できるかという訓練の成果や気持ちの強さ、この違いが多分出てくるのだらうと思います。

その他に、これからの時代はライフ・ワーク・バランスというのが非常に大事になってきます。生活と仕事のバランスを充実させることは、働き方改革の一つのテーマでもあります。働き方改革というのは、働きがい、生きがいと会社の成長を一致させましょうという国の方針なわけです。従って、ライフ・ワーク・バランスについては、当社はこの生活と仕事というのをコントロールし易いという企業にならうかと思っています。

新社会人として取り組むべきテーマは、自分のこととして今起きていることを捉えるということです。なぜという問いを出てきている現象の中で流さないで、考えてください。自分はこうありたいという気持ちを強く持ってください。これがまず1番目です。そして、2番目には、就職活動に入るかもしれませんが、自分の適職、つまり、自分は一体何が得意なんだということについて、やはり振り返ってみなくてはなりません。先ほど言いましたように、コミュニケーション力はきっちりと高めておかなくてはならない。それから、今から情報の社会です。情報をどれだけ自分のものとして蓄えていく努力をしているかというのも、社会に入ってから大きな差がつきます。今はスマホで、自分の好きな情報をため込んでおく機能等が、皆さんネーティブ世代ですから、がんがんでできるわけですから、そういういろいろな情報を自分で蓄えるという、システムティックな技術等もどんどん覚えなくてはならないと思います。

当社には、入ってきた途端に、「私、ホームページ作れます」という新入社員の方やホームページのコンテストで合格しましたなんていう人が入社しています。そういうかたがたは会社に入ってからすぐに仕事の中に入っていけるわけです。ほやっとして4年間を過ごすのもいいんですけど、そういう自分の得意な分野に、はまって徹底的にその分野を調べ尽くす、あるいは自分のものにすることが必ず有効になってまいります。

当社も、人を介しての仕事はだんだん無くなっています。営業の取り扱い分析はクラウドを利用しています。クラウドというのは、皆さんはまだ聞かないかもしれませんが、使用料はもらいますけど企業の優れたソフトを使っていいですよというシステムのことです。私どもの会社がそういうプログラムを作ったり、ハードを持たなくても、ネットでクラウドにつないで、当社の情報をドーンとそういう会社に投げておくと、一気に優れた解析・分析が出てきます。営業の販促についてもAIです。ダイレクトメールをご利用の方へ送る場合、今までは人間の頭の中にプログラムを作って、このお客さまに宛てましょうということをやっていました。AIでやると3

倍違います。人事評価の仕組み、あるいは財務会計の仕組み、こういうのもクラウドでやっているのです。

ついでに言うと、カードのマスター入力という情報を入力する作業はベトナムでやっています。今はそういう時代です。ベトナムに行くと、200人ぐらいの若い人たちがみんな下を向いてPCに向っています。これは日本のカードのデータを入力しているんです。データをイメージデータで送信して、ベトナムでパンチングしています。今はそういうデジタルの社会になっているのですが、これがどんどん進むと思います。

最後に、当社の社員の成長事例を申します。1人は3年前に入った社員で、とても明るい。人を笑わせて、物怖じしません。この社員は、今、気仙沼の復興支援をしています。私どものホームページには、ホヤぼーやカードというのがありますが、彼が開発しました。これは非常にコミュニケーション能力が高い社員の例でした。もう一人は、白鷗大学卒で、業界の事例を調べ上げて、住友商事関連会社と渡り合って、セルバ提携カードの仕事を取ってきました。それから、東北学院大学卒で、20年勤務して、執行役員になった女性がいます。彼女は、チャレンジ、あるいは常に全力で仕事をするというのをモットーにしている、なんと、マイナビベガルタ仙台レディースの後援会の副会長をやっています。ちなみに、当社に、マイナビ選手の中で、フォワードの井上綾香っているじゃないですか。あの選手は、今、当社の社員です。今、けがをしてちょっと休んでいますけど。

それから、もう一步という社員もいます。やっぱり熱くならないんです。やっぱり熱くならないきゃ駄目ですよ。ネガティブで、人と話をするのが苦手という人は、やはりこれからの社会では置いてきぼりになると思わなくてはなりません。そんなことで、皆さん、これから社会に出て、個々に光っていただいて、ぜひ、冒頭に経営者の数が学院大学上位30位から落ちそうだと言っておりますので、皆さんの個々の人生を輝かしいスタートを切ると同時に、ぜひ大きく成長していただいて、当社にも入っていただいて、当社の社長になってやろうというぐらいの意気込みも大変いいんじゃないかと思っておりますので、頑張ってくださいと思います。

レジメの次のページは、キャッシュレスに関係し、キャッシュレス記事のテーマを新聞が捉えたものです。この期間だけでこんなに出ているというものを見ておいてください。びっくりするようなことが出ていますから、一応、読んでおいてください。次のページは新社会人必須のICT、IT用語です。これぐらいは入ったらすぐに使いますから、頭の中に入れておくことが必要です。特に、5Gというのが2020年から出てきます。これはすごいインパクトがありますので、頭に置いてください。大変早口で、時間の制約上このようなお話になってしまいました。あとは資料をご覧になっていただきたいと思います。きょうは、ご清聴ありがとうございました。以上でございます。

鈴木 羽生社長、ありがとうございました。ほとんど時間がないため、羽生社長の話を聞いて、ぜひ日専連ライフサービスに入りたいと思った学生の中で、1人だけ質問を受け付けますので、

手を挙げてください。

羽生 優先的にね。

鈴木 優先的に入社できるかもしれないので、手を挙げてください。

羽生 今年、宮城大学から3人、大東文化大学から1人、学院大学から4人、東北工業大から1人入りましたかね。あと、短大から2人ぐらい入っていますかね。

鈴木 それじゃあ、はい。

本学学生 1年目の年収は大体どのぐらいですか。

羽生 年収ですね。年収で聞かれると、ちょっと弱るんですがございますけど、地元としては良いほうだと思っています。金額は正確に覚えておりません。年収という聞かれ方をしますと、初任給は350万ぐらいということでしょうかね。

鈴木 ありがとうございます。それでは、これから10分間休憩に入らせていただきます。

【第2報告】

仕事を楽しむ

青木 聡 志

(株)ハミングバード・インターナショナル代表取締役

青木と申します。短い時間ですが、講演させていただきたいと思います。よろしくお願ひします。第1報告では、羽生社長は、未来的な話しや、とても教養を高められる講演をされていたので、その後に話しをすることを大変恐縮に思っております。私の講演の内容は、あくまで私の人生経験に基づく話しになりますので、あまり勉強になることは無いかもしれません。どうか、リラックスして聞いていただければと思います。

まず、自己紹介させていただきます。私は、1975年生まれで現在43歳になります。実は、この場に立たせてもらって良いのかと自問しておりました。なぜなら、私は東北学院高校を卒業した後に内部進学で東北学院大学に入学したのですが、2年生を終えた時点で中退しているからです。ですから、私は皆さんの先輩かと問われると微妙な立場にあります。まあ、半分だけ先輩という形になると思います。私は、東北学院大学中退後にアメリカの大学に編入したのですが、結局、そちらも志半ばで退学をすることになり、その流れのままにハミングバード・インターナショナルに入社した次第になっております。その後、同社で勤務し続け、2014年から社長としてマネジメント全般を担当しております。このような経歴になっております。

写真4：講演する青木氏



会社案内を配布しておりますので、会社概要については簡単に紹介させていただきます。会社の設立は昭和32年（創業61年目）であり、私が第3代目の社長を務めております。従業員数は2018年10月1日時点で、正社員が75名、パート・アルバイトが約430名になっており、約500人の

従業員を擁する会社になっております。スクリーンには折れ線グラフで店舗数の推移を表しています。近年では、右肩上がりに店舗数が増えていることが見て取れます。私は、まだ店舗数も少ない頃にハミングバードに入社しました。本日は、私が入社して仕事をしながら、どのようなことを学び、経験したのかについて、話しをさせていただきたいと思っています。

ハミングバードでは、私が入社してから店舗数が少しずつ伸び始めました。私の経験の話して恐縮ですが、仕事において私は失敗したことがありません。失敗したことが無いと聞くと、感じの悪い印象を持たれるかもしれません。1998年に入社後して最初に勤務した店舗では売り上げを倍増させ、2003年には炙屋十兵衛という居酒屋をオープンして成功を取め、2005年にS-PAL仙台への出店を果たし、その翌年2006年には、イオンモール石巻にハミングバード石巻店を出店しました。さらに、その2年後の2008年には、仙台港の三井プレミアムアウトレットにも出店し、ほぼ同時期に泉パークタウン・タピオ店を、2009年には長町店を相次いで出店・開業しました。2010には南欧バルINATORA、2012年にはPASTINOVA、たんや十兵衛というように、店舗展開を積極的に開始しました。そして、1店舗も赤字店舗が無く、全てを黒字経営で運営している状況になっております。唯一、たんや十兵衛の1店舗を、2017年に黒字のまま他社に売却したというケースもあります。黒字のまま手放した次第です。売却した店舗は、現在も同じ屋号「たんや十兵衛」を用いていて、店舗運営を引き継いだ企業に現在も黒字経営してもらっています。若干の特別なケースはありましたが、私が入社した後は、店舗を閉店したことがない状況になっております。

このことから、私自身は店舗展開や運営において失敗したことがありません。インターネットから引用すると、失敗とは、方法や情勢が悪いために目的を達せられないことと述べられております。このことを失敗とするのであれば、私は失敗したことがないと思っています。極論になりますが、店舗を出店する、そして、その店舗が閉店したとしても、それは単なるプロセスに過ぎないと思っています。私は店舗展開で失敗したことはありませんが、仮に閉店したとしても、私は失敗ではないと思っています。私は、社内では“For Humming Life”という理念を提唱しております。これは社会や従業員に対して、“Humming Life”を届けたいという考え方であり、この目的を達成するために事業をしていると言っても過言ではありません。このような観点から、私は仕事において失敗したことがないなと考えています。

自慢話的に聞こえると退屈になってしまうと思いますので、ここからは目的と手段の点から、プロセスの途中経過において経験した様々な苦労や悩みについて話しをしていきます。そこから学んだことを皆さんに伝えて、共有させていただきたいと考えております。

まず、私が原体験になると思っていることを話させていただきます。私は東北学院大学法学部に入学して、2年生まで在籍していました。その際に、私の中でこのまま学生生活を続けていて良いのだろうかという焦燥感が湧いてきました。楽しく過ごせる仲間がいて、実家に住んでいてお金にも苦労しない生活をしていましたが、空虚感を感じるようになったのです。誰も身寄りがないくて、しかも言葉も通じない場所に自分の身体を置いてみたいと感じるようになり、自分1

人で片道切符（航空券）を買ってアメリカの大学に留学しました。アメリカでは様々な経験をしました。例えば、自動車免許を取得する時には、自分で自動車を免許センターに持参して、そこで運転技術を判断されて合格または不合格となります。当時、私には友人がいないし、自動車も持っていなかったため、そのような時にはどうすれば良いのか。さらにアメリカ国内に連帯保証人がいないと同国ではアパートを借りることができない、期限のため学生寮から退去しなければならない状況もありました。

日本の大学と異なり、私が最も勉強になったと感じたシステムは就職活動です。最近、3月説明会解禁、6月採用試験解禁といった取り決めについて、経団連が就職活動のルールを無くすということで話題になっています。アメリカでは、そもそもそのような制度が無いので、自分で勝手に会社を探して、勝手に入社していく形になっています。羽生社長も述べられていましたが、まさに自分の能力を売りに行くという感じなのです。会社に入社してどのような貢献ができるのかを問われるため、自分自身の能力や商品価値が無ければ雇用されない状況となっています。就職活動は、とにかく自分で動かなければ何も始まりません。日本では、大学側が就職セミナーや合同企業説明会を開催してくれますが、アメリカでは、そのようなことが存在しません。ある意味で、本当に自由の国だと思います。何もしなければ何も始まらないですが、何かアクションを起こせば、何か響いて起きていくのがアメリカなのです。英語が話せないものですから、家にもりがちになると友人もできないし何事も進まない。だからこそ、自分自身が勇気を振り絞って一歩を踏み出すことによって、世の中が動くことを経験できたことが、私の原体験として最も勉強になったと感じています。本当に、自分次第の取り組みによって大きく変わることを実感しました。

ハミングバード入社後の話しになりますが、1998年に入社した時に最も大変だったのは、資金が不足していたことでした。チラシ配りをした際には、「ああ、あのまずい店か」と面と向かって批判されたこともありました。店舗で我々が構えていても、1日に指で数える程度のお客しか来ない状況でした。どうすればお客様に来店していただけるのかを常に悩んでいました。実際に、24歳とか27歳頃には、このことから私は2回も胃潰瘍になったほどです。現在、私はこのような体格をしていますが、当時は、今よりも20キロくらい痩せていました。

従業員との軋轢もありました。売上も上がらず経営状況も厳しい状況だったので、私は死に物狂いで様々な努力を講じていました。しかし、アルバイトで働いている学生は、厳しい経営状況には無頓着で他人事であったため、私はそのような従業員に対して苛立ちを覚えていました。「アルバイト代を払っているのに、なぜもっときちんとやろうとしないのか」だとか、「なぜ時間で労働しているのか」という思いが強くなりました。こうなってくると、彼らに対する対応も強く・厳しくなってくるので、仲が悪くなっていき、最終的には離職する従業員も出てきました。最も過酷だった時には、朝に出勤してみたら誰一人として厨房に出勤していませんでした。皆、自分の荷物を持って勝手に辞めていったのですね。さて、どうやって営業しようかという問題もありましたが、当時は、幸いにもお客様が来ない状況でしたので、そのまま営業することができました。

このような紆余曲折を経て店舗展開をしていくのですが、店舗数が増えて成長していくと、これに対する拒否反応が社内で発生するようになりました。「青木さん、なぜこれほど早く進めるのか」、「店舗数だけを増やしても仕方がない」、「自分の仕事はこれだと思っていたのに、新しい仕事をつくらなくてくれ」といった発言が見られるようになりました。もちろん、直接の批判意見があれば、陰口を叩かれることもありました。そのような状況が長く続いていました。

また、店舗営業をしていて最も困ったことは食中毒事故でした。過去に2回ほど食中毒を起こしてしまったのです。この時ばかりは、お客様に喜んでもらおうという思いで仕事していたにも関わらず、結果として自分たちの不注意でお客様に迷惑をかけてしまった。衛生に対する意識の低さや不注意が原因だったのだと思います。この時ばかりは、何のために商売をしているのかについて本当に悩みました。我々が飲食業を続けて良いのだろうかとか、さらには自分の存在意義について深く考えることにもなりました。

現在も含めて、いつの時代も様々な経営課題が存在します。羽生社長の講演では、AI化やキャッシュレス化という課題について話されていました。飲食業は人間の労働力を必要とする商売をしていますから、最近では人手不足があったり、原価高騰などの課題があります。そのような課題に対する対応について常日頃から考えているのが経営者であり、そうすると夜中眠れないだとか、寝ても眠りが浅いことは日常茶飯事なのです。この点が苦勞していることなのかと感じています。

留学時代の経験に戻りますが、私はアメリカ留学中に、バックパックでメキシコに旅行に行きました。その際にメキシコシティで赤ちゃんを抱いて物乞いをしている女性に会いました。ポケットに入った小銭を何気なく渡したのですが、日本に帰ってきて店長時代に苦しい思いをしている時に、ふとメキシコでの光景がフラッシュバックのようによみがえってきました。あの時の赤ん坊は、自分で望んだのではなく、生まれながらにしてホームレスになってしまったのを考えると、日本に生まれた私たちは寝る家や明日の食べ物にも困ることはない。このように考えると、自分たちがいかに恵まれた環境にあるのかを痛感したわけです。世界で見ると食料危機に襲われている国・地域に住んでいる人々からすれば、私たちの社会はとても恵まれています。今後、日本では人口が減少していき、経済的にはマーケットが縮小して、困難な社会が到来するのではないかと想定されていますが、恐れるに足りないと思えます。頑張れば何とでもなると思っています。世の中は、自分さえ行動を起こせば何とでもなることに気づいたからです。そのような気持ちで仕事に向き合っています。

当然のことなのですが、売上の低迷を改善していくにはお客様に自社の商品・サービスを購入してもらう必要があります。これについては、お客様が望むから買ってくれるのであり、お客様が望まないものは当然ながら購入してくれません。人間性についても同様であり、「あのの人にぜひお願いしたい」と思ってもらってことが大切だと思っています。独りよがり自分中心に考えていたら、それではビジネスは成り立つはずがありません。当たり前のことですが、このことを改めて強く実感している次第です。お客様に喜ばれることが、ビジネスが成立する大前提になるのです。

従業員との軋轢が続いたことに関しても、他人のせいにしても何の解決にもなりません。人間は困難に直面すると、他人や環境のせいにしがちになります。それでは、何の解決にもなりません。例えば、飲食業では、入社したばかりの従業員がトレンチを持っていく時に、お客様に水をかけてしまうことがあります。そのことを観て、「あいつ駄目だな」と思うのか、「自分の教え方が悪く伝わっていなかった。だから、自分が悪いのだ」と思うのでは、今、目の前で起きている課題に対する取り組み方が全く変わってきます。こう捉えるならば、すべては自分次第なのだと思えます。羽生社長の講演でも、他人事ではなく自分事で考えると述べられておりましたが、それは本当に大切なことだと思います。誰々が悪い、環境が悪いと言って嘆いても何も進みません。

言い方を変えると、どれだけ責任領域を広げられるかが、社会における人間の価値を決めると私は思っています。自分の責任領域を自分だけのこととして捉えるのか、自分の家族まで広げるのか、さらに言えば、社会や世界のテクノロジー（技術・事象）まで自分の責任と思うのかによって、人間の仕事や、その人生の幅が決まってくるのではないかと感じています。

成長に対する拒否反応に関しては、逆説的な言い方になるかもしれませんが、お客様に喜ばれるからビジネスが成立するのだという考えがそれを克服する1つの鍵になると思っています。皆さんもアルバイトをしていると、不平不満を思うことがあるのではないのでしょうか。もちろん、私にもそのようなことはあります。それは、自分のニーズ（欲求や要求）ばかりを考えて仕事をしたり、周囲と接しているから生じることなのです。そうではなくて、自分が必要とされるか、店舗が顧客から必要とされるか…つまり、ビジネスが必要とされるかであり、人々をいかに喜ばせられるかが重要になってきます。その意味では、求められるから自分に給料を貰えるのです。お金は、求められた対価でしかないのです。ですから、求められたことに感謝する姿勢を教えるべきだと思います。現在、私たちが仕事をするのができるのは、本当にありがたいことなのだ、と。お客様に喜んでもらえるから店舗が増えていることを指導するのが、非常に重要だと思っています。

先ほど、羽生社長に対して年取についての質問が出ました。私は弊社の従業員に対しては、「仕事の報酬は仕事」ということを常に言っています。これを初めて聞いた従業員はまず戸惑います。仕事をして、君に仕事を任せると良い成果を出してくれると思うから、より多くの仕事を与えるのだ、と。仕事が増えた結果として、1人では物理的に担当できなくなるから部下が配置される。結果として、給料や地位が上がっていくと説明しています。「仕事の報酬は仕事」だと私は考えています。それゆえ、仕事が増えることを嫌ってはならない。それは君が認められている証拠だという話しを従業員に対してしています。

様々な経営課題がありますが、私は仕事をとても楽しいものと思っています。一つひとつの課題や問題をクリアしていくのが、例えば、ファミリー・コンピューターに例えると、1面のボスを倒したとか、2面のボスを倒したとか、ドラゴンクエストでレベルが1つ上がったというように認識をしています。自分自身のレベルが上がったのかを実感することができるからです。達成した後のことをイメージしながら、あの時は苦労したけども、今となっては何ということもなかつ

たと笑い話しになることをイメージしながら、現在の課題に直面するようにしています。そのように考えると、現在の大きな課題も楽しいことに思えてきます。

つまり何が言いたいのかというと、先ほど私は失敗したことがないと言いましたが、それも一つの解釈なのだということです。私は、事実と解釈があった時には、人間はむしろ解釈で生きているのだと思います。例えば、仕事を従業員に任せる際に、ある人は「私には無理」と断ったり、また別の人は「できます」と答える場合があります。あるいは「自信がある」とか、「自信がない」とか様々な意見が出てきます。「できる」だとか「自信がある」という発言は、事実というよりも、むしろその人自身の解釈でしかないのです。これまで取り組んできたことについて、失敗したのか、失敗していないのかという認識も単なる解釈に過ぎないのではないかと考えています。人間は、意外にも自分の解釈に縛られて生きていると思っています。後ろ向きの考え方、自信の無さなどは、事実とは関係ないと思っています。何回も挑戦しているうちに、能力が身に付いていき、いつの間にかできるようになっているのが一般的です。だからこそ、後ろ向きに物事を捉えるのか、前向きに物事を捉えるのかを考えた際に、前向きに取り組んだほうが幸せな生活を過ごせると思います。このようなことから、解釈の仕方が、私にとってはとても大切なことだと思っています。

駆け足で進めてきましたが、最後に、「分かる」と「できる」の違いについて話させていただきます。簡単なゲームをしたいと思っています。今から、フロアの皆さんと私がじゃんけんをしますが、皆さん、私に負けてください。しかも、私が先に手を出しますので、皆さんは後出しで私に負けてください。3回したいと思っています。それでは参ります。さて、じゃんけんが終わりましたが、相当数の人たちが私に勝っていますよね。このように分かっていることと、できるかどうかは別だということが分かったと思います。このようなことは、日常の生活においても多々あると思います。様々な経営者の話を聞いたり、学校の先生の話を聞いて、理解したり、分かることはできるのですが、実際に行動に移すと、できないことが多いのです。実は、「分かる」と「できる」の間にはとても大きな差があるのです。皆さんは、この違いを知る必要があります。分かったことをできるようにするためには、相当の練習や実践を積み重ねることが重要になってきます。

私の先輩にも該当してきますが、東北学院出身のOB・OGには優秀な方がとても多く存在します。立派な経営者がとても多くいます。経営者や社長ではなくとも、有名企業の重要なポストにも東北学院出身の先輩方が多数います。弊社でも、東北学院出身の方がいますし、そのほか国立大学も含めて様々な学校の出身者が勤務しています。東北学院大学生の強みは何かというと、(変な)プライドを持っていないことです。そこが東北学院大学の強みだと私は思っています。中には変なプライドが邪魔して、「分かる」ということだけを強調して、行動を起こせない人間が多いのです。社会人として、出世・昇進して重要な地位に就いている人々は、結局は実践・行動し続けている人だと思っています。成功するまで続けているからこそ、成功するのであって、途中で諦めたら成功は決してしないということになります。東北学院大学の出身者は行動できる人が多いと思っています。このことがありますので、皆さんが東北学院生として社会に出る時には、少な

くとも私はこのような視点で皆さんのことを見えています。変なプライドを持たなくて、「やれ」と言ったら、すぐに「やります」という返事が返ってくるほどに行動力がある。東北学院大学出身者の強みはそこにあるのではないかと私は思っています。だからこそ結果が残せる。東北学院大学とはそのような大学なのだろうと私は思っています。

皆さんにとっては、1年後あるいは2年後になると、就職を迎えることになります。その際には、自信があるとか無いとかではなく、変なプライドは持たずに、実践を積み重ねていけば、皆さんのキャリアは大きく伸びていくと思います。このような応援のメッセージを添えて、私の講演を終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

鈴木 ありがとうございました。少し時間がありますので、これから質問を受けたいと思います。誰か、質問のある人はいませんか。

阿部 東北学院大学経営学部3年の阿部佳希と申します。本日は本当にありがとうございました。青木代表取締役は、目的に対して達成する能力が非常に高いと感じました。これを踏まえて、直近のことをお聞きかせいただきたいと思います。1年前に、1年後に達成したいと思っていた実際のことはありましたか。お聞かせ願います。

青木 達成したいこと、達成していることについて、様々あります。目的や目標という言葉を使用させていただきますと、そういう意味では、1年前の今頃は絶対に駅物件を勝ち取ることを目標にしていました。実際に仙台駅の物件に入ることに関しては、本年11月、つまり来月にオープンすることが決定しましたので、目標をクリアしたなと感じています。1年前に目標を立てていて、現在も達成できていないことは、海外に今年中に店舗を展開するということです。これについては、実際には決まりかけていたのですが、最後の契約の段階において、リスクが高すぎると判断して白紙に戻した経緯があります。その意味では、昨年を立てた目標を達成していないことになりますね。また、店舗全体の展開としては、今年に入ってから3店舗を開業しましたので、店舗展開という意味では、事前に立てた目標を順調に超えている状況にあります。しかし、細かい案件では達成できていない部分もあるのが現状です。

阿部 ありがとうございました。

鈴木 ハーバード大学では、拡大戦略が最も儲かる1つの方法で良いことだと教えていると文献には書いてあります。海外展開はぜひ行って欲しいと思っています。本学の学生もぜひ貴社に入社して、海外展開をともにしてもらいたいと私は思っています。その他に聞きたいことがあります。現在、アルバイトは募集していますか。

青木 アルバイトはもちろん募集していますし、新卒採用も毎年行っております。本年も1・2名ほど、おそらく東北学院大学出身者が入社していると思います。皆さんの先輩方もたくさん勤務されています。私は半分だけ先輩ですが。

鈴木 他に、質問はありますか。営業案内を見ると、入社して最初は一般社員で現場勤務になるのでしょうか。

青木 はい。現場や目の前のお客様のニーズを知らなくては、どの部署でも良い仕事はできませんので初めは現場勤務となります。

鈴木 スペシャリストとは、どのようなスペシャリストになりますか。

青木 現在のところ弊社に所属しているスペシャリストの1人には、バリスタがいます。残念ながら日本一にはなれなかったのですが、東北チャンピオンになったバリスタです。実は当人も東北大学を中退しています。コーヒーを愛し過ぎてしまい、大学での勉強よりもコーヒーを極めたいと考えて、弊社に入社してきたのです。現在、カフェの店長を兼任しながら、バリスタとして活躍している状況です。

鈴木 現在、行っていなくとも構いませんが、例えば、イタリアなど海外研修に行く計画はありますか。

青木 研修という形ではありませんが、従業員にチャレンジできる環境を整えたいと強く思っています。地元志向は良いことですが、地元には10年後でも、20年後でも帰って来ることができません。ハミングバードは仙台という地元の本拠地を置いている会社ですから、海外に店舗を展開した際には、そこで1～2年間働くという経験をさせたいと思っております。実際に、シンガポール店の店長をやらないかとか、パリ店の店長をやらないかとかといった夢半分本気半分のような話を従業員にしています。このような取り組みを通して、仕事人生において、従業員は視野を広くして物事を見られるようになっていと思っています。視野が広がることは、人生を豊かにする1つの要因だと思っていますので、そのような機会を数多くつくっていきたいと思い、現在、事業に取り組んでいます。

鈴木 ありがとうございます。他に質問はありませんか。

地の塩会出席者 私は青木社長の先輩でございます。ハミングバードさんのイメージは、パスタの美味しさにあると思います。私の家内もとても美味しいと思っていて、ハミングバードにパス

タを食べに行きます。改めて「食」というカテゴリーにおいて、1つの Pasta 業態で事業を進めていけないのには何か理由があるのでしょうか。

青木 私が入社した当時は、ハミングバードというイタリアンの業態と和食の業態の2種類がありました。私は、父親に似てとても非効率ですから、この話しをするのは止めておこうと思っていましたが…。ある時父親から、業態が2つあるとリスク分散になると言われました。当時、私は、分かったような、分かってないような感じで聞いていました。そして、東日本大震災が発生しました。その時は2カ月ほど営業できずにいました。全店オープンするまでには震災後から2カ月から3カ月ほど要しました。このような意味から、地域的な立地や業態について、リスクを分散することがとても重要だと思うようになりました。これを機会に多業態展開をしていこうと思うようになりました。しかし、やみくもに出店地域を拡大してしまうと、経営管理という点では非効率になってしまうので、多業態ドミナント戦略的な展開をすることになりました。最も多く出店しているのが、ハミングバードで6店舗出店していますが、このくらいの店舗数になると、カニバリゼーションになりつつある感があります。このような状況になると、人員のヘルプなどの協力体制ができなくなってしまうので、ニアリー（類似）な業態を展開してみたり、和食を展開してみたり、洋食を展開してみたりなど、従業員の配置を可能とする環境を築いています。つまり、経営を管理しやすい状況をつくりながら、リスクを分散していくという攻めと守りの双方を重視した戦略を進めています。

地の塩会出席者 ありがとうございます。

鈴木 他に、質問はありませんか。無いようでしたらこれで終わらせていただきたいと思います。もう一度、拍手をお願いいたします。パネルディスカッションにつきましては、16：25から開始します。よろしく願いいたします。それでは25分まで休憩といたします。

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：羽生 正弘, 青木 聡志, 矢口 義教（東北学院大学経営学部教授）,
秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）

鈴木 これからパネルディスカッションに移ります。まず、パネリストである矢口先生からコメントをお願いします。

矢口 羽生社長ならびに青木社長におかれましては、本日はお忙しいところご登壇いただきありがとうございます。また、貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。まず、羽生社長の講演についてコメントさせていただきます。羽生社長のお話は、変化する時代において働く意義を問うていました。その根本理念として、①現在の環境に徹底すること、②自己啓発は裏切らない、③転職したら3倍働くということが述べられていました。現在の経営環境とは、キャッシュレス社会、採用形態や働き方の変化、高度に進展するデジタル化などであり、このような状況に直面している。このような経営環境の下で、日専連ライフサービスは、コミュニケーション力を高める新たな方法、会議・朝礼の省略、日専連コンパなど、従業員のモチベーションを高める新たな取り組みをしている印象を受けました。そして、学生に対して、コミュニケーション力を鍛えること、情報を蓄える力を養うこと、得意分野を究めることの3つをアドバイスしていただきました。

このことを踏まえて、私としては、羽生社長に対して2つほど質問があります。まず、自己啓発について、羽生社長はどのような自己啓発をしているのか。ついで、コミュニケーション力を高めるのには、実際にどうしたら良いのか。この2つを教えていただきたいと思っております。羽生社長、よろしくお願いします。

羽生 現在、自己啓発に関する本は山のように出版されています。私たちは人間ですから、落ち込むことが必ずあります。その時に復元力を持つように自分で鍛えることは絶対に必要です。このことは誰も教えてくれないので、自分自身で自己啓発していかなければなりません。私は社会人になってから、帰宅後には本を読んだりして情報を蓄えるようにしました。そのきっかけは、東京商工リサーチや帝国データバンクといった調査会社を知ったことにあります。それらは信用販売会社であり、弊社とも取引しております。当時から、これらから出される報告書には、文章のやり取りにおいてためになることがいつも書いてありました。入社してから信用会社の報告書が回ってくるのですが、私は、その内容をすべて書き留めていました。そして、私は次第にその内容について振り返れるようになっていました。

そして、やはり本ですかね。本の中に飛び込むと、本の中に埋没しますので他のことを考えな

くて良いから非常に楽になります。普通の本については、読んで本の中に入れて良いだけですからね。しかし、私はそれをあまり勧めません。やはり、ビジネス書でも何でも良いですから、つねにポジティブになれる考え方、話し方、あるいは情報を蓄えることが重要です。私はジャンル別カードというものをつくりました。私は入社してから、ジャンル別に区切って書籍の内容を整理して情報を蓄えていきました。また、自己啓発のなかで2・3冊については、これを読むと、あるいはこのようなことをすると、自分はずねにポジティブになれるという本を持つことが必要だと思います。私は、このようなことを非常に参考にして自己啓発をしてきました。

コミュニケーション力は、先ほどから申しているようにとても重要です。それを鍛えるために、現在、私が会社の中で新入社員の人たちをお願いしていることがあります。それは、新入社員だけで会社を動かさず、ソフトボール大会をやってみる、お金出すからということ。やはり、そのような訓練をしていく必要があります。人間と人間とが話しをしながら、次に皆にどのようなことを話しかけて、どのようなことをしていこうか、という取り組みのなかで身につけていくものですね。ぜひ学生の皆さんには、おそらく青木社長のお話しにもあったように、アルバイトしながらでも良いですから、多くのコミュニケーションを取ってください。なぜこうなるのか、積極的に引き受けて行動して、未知の分野に飛び込んで行くことをしながら、自分のコミュニケーション力を高めていくしかないような気がしています。その意味では、青木社長が言っていたように解釈の仕方大きく変わってくるのだと思います。解釈をポジティブに変えて、自分の意見や考え方をぶつけることを繰り返して鍛えることが、コミュニケーション力の向上につながる気がしています。もちろん、これは遊びの中でするのが大切になります。私のようなシニアになると、そのようなことはできなくなりますが、皆さんの年代だと遊びながらコミュニケーション力向上ができるはず。ぜひ、そう思っていたきたいと思います。

矢口 羽生社長、ありがとうございました。やはり本を読むことが大切なのですね。成功している企業家やビジネスマンの人々は勉強家だと思います。その意味で、大学生の皆さんにもぜひ、本を読んでもらいたいですね。私はコミュニケーション力が全くないので、本日、ご登壇いただいた羽生社長と青木社長にはコミュニケーションについて多くのことを教えていただきました。やはり、遊びを通して実践して鍛えていく。これが大切だということなので、皆さんも頑張ってください。

ついで、青木社長の講演に対してコメントさせていただきます。青木社長には、目的と手段との関係から職業人としてのキャリアやその在り様について話していただきました。具体的には、留学、売り上げ低迷、スタッフとの軋轢、成長への拒否感、事故、経営課題などの苦勞と、その克服を聞くことができました。苦勞から何を学んだのか、例えば、全ては自分の責任ということ、求められることに感謝すること、仕事は楽しいということなど、どれも大切な言葉であり、学生の皆さんにとっても、我々教員にとっても人間として前向きで有益なお話をいただいたと思っています。

さて青木社長への質問ですが、私自身、企業の社会的責任を研究していることから、食中毒の話に関心を持ちました。食中毒の発生の際に、企業をどのように立て直したのか、お客様から失った信頼をどのように取り戻し、そして信頼を再構築していったのかをお聞かせ願えますでしょうか。よろしく申し上げます。

青木 食中毒事故を起こしたときは、「まさか」という気持ちでした。もちろん、そのようなことを無かったことにしたいのが、正直なところではあります。しかし、実際に発生してしまいました。実際に保健所から3日間の営業停止を言い渡される段階になったときに、飲食店でありがちなのは、「諸事情により3日間お休みさせていただきます」という張り紙をしたりします。弊社では、「食中毒で何名の方にご迷惑をお掛けしてしまいました」と正直なことを店頭に掲げ出しました。そして、その同日に新聞広告（お詫び広告）も出しました。食中毒を出したことを、ある意味では開き直り、「こんな悪いことが起きてしまいました」ということを発表することから、まず始めました。

実際に、食中毒を出したことがあるため、やはり消費者の方には「大丈夫なのか」という不信感を抱かせてしまいました。逆の観点からすると、正直に発表したことで、応援してくれるお客様も、少なからず出てきてくれたとも思っております。営業成績が戻るためには半年を要しました。食中毒を2回出してしまった。もちろん、菌の種類なども全く異なるのですが、もう次の食中毒を出したら会社が倒産するという危機感も強くありました。それゆえ、まずは物理的な解決を図ることを考えました。

食中毒が発生した原因を辿っていくと、交差汚染に突き当たりました。人間は菌を保持していますから、それらは様々な人間を介して広がっていくため、食中毒が発生するリスクが高くなる箇所が生じてしまいます。これを契機に借入（5000万円あるいは1億円）をして工場を建設しました。その工場において、1次加工処理をすることで、物理的に余計な菌を厨房内に持ち込まない取り組みをまず始めました。また、様々なルールを決めても風化していくことが問題でした。我々自身が衛生管理にルーズにならないように、外部からの監査体制を構築しました。外部に手数料を支払いながら、定期的に全店の抜き打ち検査をするということをやり続けています。お客様も時間が経てば少しずつ忘れていくこともあるでしょうが、弊社としては、正直であることと、対策をしっかりと打ったことで、徐々に信頼を回復させることができ売上が伸びたのではないかと考えています。

矢口 ありがとうございます。事故を正直に公表し、原因を究明して、そして対策をする。さらに、対策が十分に行われ、衛生管理が徹底されているかを監査する活動が行われているのですね。まさに、正直さという行為は、企業不祥事や事故があった際には、最も大切になるのではないかと思います。信頼を回復させるその第一歩であり、不祥事は隠せば隠すほど事態が悪化していきます。そこでいかに正直に、誠実になれるのかが重要だということを、青木社長からは聞か

せていただきました。ありがとうございました。それでは、秋池先生、お願いします。

秋池 本日は、羽生社長、青木社長に貴重なお話し頂き誠にありがとうございました。お話としては、矢口先生におまとめいただいていますので、私のほうからは、お二人の話の共通点だけ話させていただければと思います。お二人の話は、やはり働き方という点に非常に重きが置かれていたのではないかと思います。その中で、特に重要だと感じましたのが、自ら成長するということをしっかり意識しようということです。その点が非常に強いメッセージであったと思います。今、AIのようにさまざまな変化が生じておりまして、競争も非常に激しくなっていると思います。そのような中で、同じことをずっとやっていると他社との競争に負けてしまうので、自分で積極的に成長をしていくということが企業としてはもちろん大事ですし、皆さんが働く上でも大事なかなと感じました。

そのような中で本日、ご報告いただきました2社の成長を見るに、本来であれば金融分野、カードの分野は非常にグローバル企業も多く、競争が激しい分野だと思います。飲食も既に大手企業が多く存在します。そのような中で、地元企業であるこの2社が、成長できているというのは、やはり自ら成長していくという部分を社長だけではなく、社員みんなで共有できているということだったのだと感じました。皆さんにもこの点を意識しながら、今後も積極的に取り組んでいただければというふうに感じております。

私の質問は、この話とは少し外れてしまうのですが、将来的に経営者になりたいという人もこの中にいると思いますので、そのような人たちに向けて、羽生社長、青木社長の経営者としての働き方を少しお聞かせいただければと思います。1日の働き方の中でどの辺りに重点的に力を入れておられるか、どのような仕事社員の人と違う点であるとか、そのような点ありましたら、少しお話しいただければと思います。よろしく願いいたします。先に羽生社長にお話し頂ければと思います。

羽生 先ほども申しましたように、私はもうシニアになっております。ちなみに、青木社長のお父さんは私の友人です。私は、転勤のない仕事に就いてから28年経ち、その間行ってきたことを話させていただきます。ちなみに、それまで私は九州まで仕事の都合で転勤していましたが、転勤しなくなったら生活にリズムができたので、ウォーキングを28年間続けています。なぜかと言いますと、私は大型のコリーを飼っています。名犬ラッシーのモデルにもなっていますね。体重が35キロほどあるかなり大きな犬です。私は愛犬と毎日40分ほど、しかも坂を選んで歩いています。これはどのような意味を持つかということ、経営者としては、1日のスタートをしっかりとする事で自分の生活リズムと健康を維持する必要があります。したがって、朝は5時半に必ず起こされますので、6時には飛び出して、そして散歩をするという形で私の1日がスタートしています。

それから自分としては、自分自身の目標を、仕事だけではなく遊びにおいても持つべきだと思

います。前社長はゴルフが大嫌いなために弊社ではゴルフがご法度だったので、私がゴルフを始めたのは55～56歳の頃ですが、60歳までにはシングルになるという目標を立てて取り組みました。先ほども述べましたが、まさに「はまった」わけです。現在、ハンディ12まで来ることができました。ちなみに先日には、青木社長のお父さんとゴルフしました。大体、同じくらいの腕前です。とにかく仕事以外の目標をしっかりと持つことを心掛けています。

会社で最も気にかけていることは、従業員のモチベーションが、今、どの程度になっているかということです。グループ、従業員個人、幹部に対してすべて目配りをしています。現在の方法のどこが、どのように歪んでいるのか。この人物は、どこでどのようなことを考えているのか。このようなことを経営者としては、直に目にして仕事を組み立てるようにしています。偶然にも、弊社はアエルのワンフロアを占めていますから、このようなことが可能になっています。その他にも弊社はドコモショップなどを保有していますが、このような他事業所については私の目の届く範囲外にはなってしまいます。ともあれ、そのようにして注意をしているということでしょうか。

秋池 ありがとうございます。毎日、散歩、ウォーキングをなさっていることでした。やはり、経営者は1人ですので、代わり利かないということで、健康の維持などは非常に大事なのかなというふうに思いました。目標、常に他の遊びでもきっちり目標を立てながらやっていると、そういう癖付け、習慣付けが仕事にも活かされている部分というものもあるのではないかなと。

羽生 結局、良い習慣を、どれくらい身に付けられるかということになります。悪い習慣を身に付けたら大変ですからね。良い習慣の中で絞って、「はまる」ということが大切だろうと思います。

秋池 常にそういう習慣付けをやっていくということが重要かと思いました。経営学でも社員も含めて決まったことをしっかりできるということを組織ルーティンといいます¹⁾。目標を立てたらしっかり達成していくようなやり方というのは、大事なのかなと思いました。最後に頂いた、モチベーションの管理という点に関しましては、やはりこういうところを意識なさっているから、社員全員が自ら成長していくんだという意識になれているのかなと感じました。ありがとうございます。それでは青木社長、いかがでしょうか。

青木 私は羽生社長の息子ほど若いという特徴があります。先輩方からは、4代のうちは「そのようなものだから大丈夫」だと言われるので、安心して言わせてもらいます。私は、ほぼ、毎晩飲み歩いています。その理由は、一つには飲食業を展開しているので、様々な店舗を見に行つて情報を仕入れ、自分自身の視野を広げることがあります。ある先輩経営者に言われたことで、「経営者で大事なことは、人と会うこと決断することだから、社長の仕事なんてその二つだ

1) 詳細は以下の文献を参照のこと。藤本隆宏(2001)『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞社。

けだ」と言われたことがあります。人と会う・決断するというとても分かりやすいことですが、やはり色々な情報を仕入れることも大切です。もし社長が、近視眼的、あるいは短期的なことばかりを見ていて、それに基づいて決断をしたら、企業の進む方向を間違えてしまいます。そのような意味で言うと、色々なものを見たり、色々な話を聞いたりなどして、情報を仕入れる取り組みを広く深くしていかなければ、大切な決断を間違えてしまうことがあります。色々な人に会いに行く、同世代や友達とばかり飲むのではなく、様々な世代の色々なタイプの人と知り合うことは、私にとってとても大切だと思っています。毎晩、人を変え、場所を変え、色々な方々と飲み歩いている状況です。

そのような意味から、社長の仕事というのは、先輩から教えられた「決断をする」ことだと思っていますので、とにかく色々なものを見るようにしています。社内はどのような状況か、社外はどのように変わっているのか、社内と社外の違いは何かに基づいて、私は決断をするだけなのです。そのような意味では、私は作業を全くしません。その点が、私は従業員とは異なるところなのだと思います。

どのような従業員が伸びていくかについて、私は、眼前の自分の仕事だけを見て働いている従業員と、遠くを見るとか、視野を広くして働いていくことの方がキャリアにとって重要だと思っています。以上です。

秋池 ありがとうございます。飲みに毎日行かれてるということでした。経営学でもいろいろな人と知り合うというのは非常に大事だということがいわれています。『イノベーションのDNA』という本がありますが²⁾、その本でも、イノベーターという人たちは、色々な人とつながっていて、そういうつながりがイノベーションにつながるということがいわれています。そういうところを築かれているというところが、やはり急成長の理由なのかなと感じました。その中で、最後に意思決定というのが非常に大事だということで、そこがやはり経営者として最も重要な点なのかなと思います。経営学の昔の研究で、マネージャーは、ほとんど作業、みたいなことはやっていないのですが、色々な人と話しながら、最後に意志決定するということが、大事だといわれていました³⁾。経営者でもそういう部分が非常に大事なのかなと思いました。私からは以上になります。ありがとうございました。

鈴木 少し時間がありますので、質問のある方はいらっしゃいますか。

2) 詳細は以下の文献を参照のこと。Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston; Harvard Business Review Press. 邦訳、クレイトン・クリステンセン、ジェフリー・ダイヤー、ハル・グレッガーゼン (2012) 『イノベーションのDNA-破壊的イノベーターの5つのスキル』櫻井祐子訳、翔泳社。

3) 詳細は以下の文献を参照のこと。Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York; Harper Collins Publisher. 邦訳、ヘンリー・ミンツバーグ (1993) 『マネージャーの仕事』奥村哲史・須貝栄訳、白桃書房。

市民参加者 私は卒業生ではなく一般市民です。羽生社長と青木社長にそれぞれ1つずつ質問があります。羽生社長には、これからのビットコインやキャッシュレス社会についてお聞きしたいと思います。つまり、ビットコインについて、どのように考えているかお聞かせ願います。青木社長には、先ほどの食中毒の話しを聞いてふと思ったのが、アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンのことでした。ジョンソン・エンド・ジョンソンが青木社長を見習ったのではないかと思うほどです。それはともかくとして、将来的には上場を目指しているのかお聞かせ願います。

羽生 仮想通貨の話が出ました。草コインを探すというクラブが東京の一部の大学では結成されていますが、あれはやめましょう。簡単にいえば、ビットコインは競馬で当たるか当たらないかのようなものです。もともと、仮想通貨とはその実態において、価値の等価を交換するものが何もありません。現在の極めて粗雑な経営手法に対しては、国から極めて厳しい対応や措置を取られている状況です。実際にビットコインというのは、530億円ほどが流出しことがあるわけです。しかし、一部には「億り人」と言われる人が、東京や地方では出ています。その中には学生も居て億万長者になったのですが、それは一部であって無理な話だと思います。ネット上でお互いに交換をし合うことから、一部流通することは、おそらくはあるのだろうと思います。

これから発展するデジタルマネーとしては、三菱UFJコインやみずほJコインのように銀行によるネット上の電子マネーが出ていますので、流通はこれらが主流になってきます。投機をした人はやっても良いでしょうが、あまり期待しないようにすることだと思います。これからはビットコインのようなものでは、もう稼げなくなります。一時的に、隠れて賭けた人が大儲けしたようですが、まず、やらないほうが良いと思います。あれは、競馬で当たるか当たらないかよりも、酷いものだと思います。

青木 上場を目指しているのかということでもよろしいでしょうか。現時点では、目指していません。なぜなら、飲食業はどうしても労働集約型のビジネスになるため、株価が付きにくいからです。現在、株価が一部付いている飲食店では、例えば、串カツ田中などがかろうじてあります。しかし、同社は単一業態であり、ある意味では「金太郎あめ」のように生産しているのです。現在、串カツ田中は好調ですが、5年後・10年後となると、私としては疑問符を付けざるを得ません。企業の目的とは永続することだと考えたときに、単一業態で事業をすることには、私の中には選択肢としてありません。

上場することによって、お客様や従業員のためだけでなく、株主のために株価を上げていくことが大きな仕事の1つになっていくと思います。そうするといかに株価を付けていくのかが生じてしまいますから、私の中では、十分な判断ができていません。本当に上場を目指すべきなのか否かについては、胸の中にしまいながら、どうしようかを常に考えています。従業員に対しては物心両面で幸せにしたいと思っています。その意味では、従業員に株を持たせて上場することができたならば、上場益により家を買えたり、何千万円という貯金ができたりしますので、そのこ

とも関心を持たざるを得ません。しかし、何のために上場をするのか。上場をゴールとして目指してはならないと思いますので、そこからの展開を考えたときに、まだ私の中では解答が見つからないのが正直なところです。

市民参加者 どうもありがとうございました。

鈴木 それでは時間になりましたので、これで閉会とさせていただきます。ありがとうございました。もう一度、盛大な拍手をお願いいたします。

経営研究所 第49回研究会（シンポジウム）

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

良い会社って？

八木経営士事務所・経営士 八木 寛彰

司 会：小池 和彰（東北学院大学経営学部教授）

日 時：平成30年12月1日（土）

会 場：8号館842教室

【開会の挨拶】

小 池 和 彰

東北学院大学経営学部教授

みなさんこんにちは。こんにちはというよりもこんばんはかもしれないですね。最近、ちまたで問題になっている経営者というと、カルロス・ゴーンさんです。カルロス・ゴーンさん、コストカッターとしての異名を取る方ですよ。ゴーンさんは、ミシュランから、日産に移ったときに、日産はミシュランよりも20パーセント高い部品を購入していたことに気づいたんですね。日産は、いろんなところから部品を購入していたんで、そういう規模の利益というか、そういったものが得られていなかったんです。それで、ゴーンさんは、2年後にはなんと20パーセントのコスト削減を実現したんです。業績的にはすごい方です。

カルロス・ゴーンさんは、たくさんの言葉も残しています。一つは、キャリアはどこで始めるのかは関係ないと言っています。そこで、いかに成長するかであると。そこで一生懸命やればいんだということを言っています。稲盛和夫さんも同じようなことを言っていて、人生の目的は魂を磨くことだと言っています。ゴーンさんは、信頼性っていうのも非常に重要であると言っています。その信頼性の柱の一つは、成果です。成果を上げたかどうかで、信頼性が高まると。もう一つは、透明性に言及しています。ゴーンさん透明だったかっていうと、最近疑問なんです。

ゴーンさんは、レバノン、ブラジル、フランスと渡って、日本という形で移ってこられています。名は体を表すという言葉があります。例えば、法という文字は、さんずいに去ると書いて、水のように流れてとどまるところを知らないという、変わるっていうのが法だということです。カルロス・ゴーンさんの名前がゴーンなんでね。ゴーンといなくなってしまったのかなという感じがします。カルロスゴーンハズオンレディーゴーン。あんまり受けなかったかも知れません。どうもすいません。

さて、今日の講師の先生は、経営士の八木寛彰先生で、本学法学部ご出身の先生です。では先生、よろしくお願ひ致します。

良い会社って？

【講演】

良い会社って？

八木 寛 彰

八木経営士事務所・経営士

はじめに

皆さん、改めましてこんにちは。このたび、職業会計人であります税理士の深田一弥先生からご紹介をいただきまして、今回このようなシンポジウムで報告させていただくこととなりました八木寛彰です。いや～、懐かしい場所に来たなという印象でございます。

私自身、大学時代と大学院時代をこちらの大学でお世話になったので、非常に楽しみにして参りました。今日は、皆さんに向けてお話をさせていただきますが、皆さんからもお話を聴かせて頂く対話形式も入れながら進めていきたいと思っております。正解はありませんので、是非遠慮なく、忌憚のないご意見を、学生の皆さんからも頂戴できればなと思っております。よろしくお願ひします。

それではスライドのほうを始めさせていただきます。

今回のテーマですが、いろいろ悩みました。何にしようかな、会計の分野に携わってきたのでその関する話をしようかな、あとは事業再生の話しとかどうかな、あるいは金融の話しをしようかな等、いろいろ考えました。でもシンプルで単純に、「いい会社ってどんな会社だろう」ということをテーマにして、皆さんと考え語ってみたいと思い決めました。

まず始めに、当事務所の概要をお話しさせていただきます。

八木経営士事務所です。この経営士っていう資格を聞いたことある方、いらっしゃるでしょうか。遠慮なく挙手で。ありがとうございます。一般的には馴染みがない資格だと思います。経営士っていうのはコンサルタント資格の一つで、民間資格となっています。中小企業診断士という資格は聞いたことがあると思いますが、こちらは国家資格として認定されており、その資格を生かして活躍されている方々が多くいます。一方この経営士という資格は、戦後間もなくできた資格で、60年以上経過している資格でございます。では中小企業診断士と何が違うのっていうことですが、中小企業診断士は、経営分析やSWOT分析などいろいろな分析をして企業の実行を促すことを主流にして支援をしています。一方経営士は、分析に重点を置くのではなく、お客様の会社に入って、経営者や社員の皆さんと一緒に膝をつき合わせて実行支援を行うコンサルタントです。現在私が所属する一般社団法人日本経営士会は、全国に1,000名弱、東北支部には約80名弱の会員が所属しています。最近では、全国の経営士が仙台サンプラザに集まり全国総会を開催しました。結構マイナーな資格ですが、根強く残っている資格でございます。ちょっと

長くなってしまって申し訳ございません。

所在地は東松島市（旧鳴瀬町）になります。野蒜築港の跡地や野蒜海岸の近くにあり、航空自衛隊松島基地も近くにある住所になっております。こちらで事務所を構えて、平成26年4月に開業いたしました。主な資格は、このように資格を持ってやっております（スライドに表示）。

主流は、経営コンサルタント業で、事業内容は、次の3つになります。1つ目は、経営コンサルティング事業でございます。経営相談や経営計画策定だけで終わらせることなく、実行支援を行い、しっかり会社に入ってPDCAを回していくサポートを行っています。そして管理会計導入支援ですが、お客様の事業で「どこの事業で利益が出ているのか」、「どこの事業で利益が出ないのか」を、貸借対照表、損益計算書からひも解いて、見やすく、そして分かりやすく提示して、改善を図る支援をさせていただいております。次に金融機関交渉支援ですが、実際に社長さんと一緒に金融機関へ同行し、金融機関と折衝したり、聴いてきた内容を分かりやすくかみ砕いて社長さんと共有する支援を行っています。

二つ目は、ファイナンシャルプランニング事業です。FPという資格を活かし「くらしとお金」の相談業務を行っています。例えば、「住宅ローンの借り方はどうするの」、「固定金利・変動金利って何」、「相続が発生したとき、どんな手続きをすればいいの」などの悩みを抱えている企業の社員さんに向けてサポートをさせていただいております。それに伴ったセミナーも開催しております。

最後に人材育成事業ですが、会計事務所にいたということもありますので、経理担当者の育成をしております。学生の皆さんも新入社員として就職した際、「どのように仕事を進めたらいいの」という悩みを抱えることがあると思います。私は、新入社員や実際に働いている社員に対して、「経理業務をどのように進めたらいいの」と悩んでいる方々をサポートし、その育成をさせていただいております。あとは簿記3級や2級の資格を取得したいと考える社員に向けた勉強会などを行っています。またセミナー開催に関しては、決算書の見方や活かし方などを後継者あるいは経理担当者、現経営者の方々にもしっかりと理解していただき、日々の業務に生かしていただきけるようお手伝いをしています。

簡単に自己紹介をさせていただきます。私は、東松島市（旧鳴瀬町）に生まれ、地元の商業高校を卒業後、一浪して東北学院大学の法学部に入学しました。4年間の大学生活を過ごす中で、ゼミの先生から「税理士の資格を取ったらどうだ」という勧めもありましたが、地元の金融機関に就職したいという思いが勝り、仙台信用金庫（現 社の都信用金庫）に就職しました。信用金庫の中でも大きな信用金庫だし安定しているだろうと言う理由で入りました。職員時代は、皆さんも見たことがあると思いますが、「カブ」というバイクに乗って集金業務を行ったり、本部では住宅ローンの推進業務を行っていました。その業務の中で、「税理士の資格を取りたい」と思うようになりました。その理由は、金融機関の方には大変申し訳ないのですが、「1年の業績をまとめた決算書を元に融資の判断をする立場ではなく、企業側の立場に立って経営を支援していきたい」という思いがだんだん強くなったからです。それであれば商業高校を卒業したし、簿記

の資格を生かせる職業と考えた時、税理士だという思いに至り、29歳のときに会計事務所に転職しました。転職時の私は、「大学院に行かせてもらえるし、二つの大学院に行けば早く税理士が取れるな。その方が楽だし早く独立できる」という不純な気持ちを持っていました。転職後は、仕事と大学院を両立し、最初は石巻専修大学大学院、次は東北学院大学大学院と進み、修了後は税理士試験の勉強と受験を繰り返す毎日を過ごしてきました。転職から約10年間、研鑽を積み重ねてきましたが、税理士試験に合格することは出来ませんでした。その時私は40歳を間もなく迎える年でした。正直、切羽詰まってきたという気持ちもありました。また今の立場では、お客さんに寄り添ったサポートできないと感じました。やはり自分は独立して、金融機関と会計事務所の経験を生かして、お客さんを支援したいという思いがだんだん強くなり、ライトコンサルティング事務所という名前で事業を立ち上げました。その後、事務所名が横文字で年配の方には分かりにくいということもありましたので、経営士という資格を事務所名に入れて事務所をやって行こう考え、現在に至っております。そんな中で開業から5年目を迎え、孤軍奮闘頑張っております。

では今回のテーマ・目的ですが、このように掲げてみました。まずは、当事務所が取り組んできた二つの事例を紹介させていただきます。そしてその事例を踏まえ、「よい経営者ってどんな人？」、そして「よい会社ってどんな会社？」を、各自で考えて頂き、そして皆さんからもご意見等々いただきながら、将来に向けて少しでも貢献できるような時間にしていきたいなと思っております。

次のような順番でお話を進めさせていただきます。1では、創業支援の実例ということで、創業者の方にどういったサポートをしてきたのか。2では、後継者の支援ということで、いわゆる家族経営における息子さんの後継者支援をどのように進めてきたのかを紹介します。そして3では、今回のテーマであります、「よい会社ってどんな会社」を皆さんと一緒に考えて、最後4で、まとめということさせていただきます。

1. 創業者支援の実例報告

最初は、創業者支援ということで、介護福祉関係の仕事をしている女性の創業者です。一般社団法人を立ち上げたばかりの会社ということで支援をさせていただきました。経営者団体の仲間ということもあり面識はあったので快く応じました。その際、「介護福祉関係の知識はあるんだけど、会社の経営や会計は全く分からないので、どのように進めていっていいのか教えてほしい」という相談でした。

税理士さんに相談する前の段階の話でした。ここにも書きましたが、「会社は立ち上げたものの何をしたら良いのか分からない、帳簿もない、書類は煩雑、でも融資を受けたい」という問題や課題がポツポツと出てきたわけです。決算も近かったので、帳簿の整理をしようとしたところ、領収書が籠やビニール袋の中にごそっとあり、家計と事業が分けられずにブラックボックスのような状態で置かれていました。また届く書類は、封を開けずにそのままの状態でした。「何とかしなければ」と思っていたそうなのですが、私がお伺いするまでその状態でした。

まず私が最初に取り組んだのは、現状把握でした。「今、会社の中身がどうなっているのか」

を知るために、まず書類の仕分け作業から始めました。籠やビニール袋から領収書を全部取り出して、かるた取りのように全部並べて、それぞれのカテゴリーに分ける作業を行いました。郵便局員が郵便はがきを振り分けるようにやりました。また、開封していない封筒を開けて確認し、仕分け作業を行いました。面倒くさいなと思うときもありましたが、その人の顔を見ると、やるしかないなと思いましたし、しっかりサポートしないとこの人は次のステージへ行けなくなると思ひ必死に取り組みました。パソコンへの入力作業やまとめ、提出状況の確認なども行いました。顧問税理士との連携や引継ぎ等も行いました。

次に取りかかったのが、経営業務に関する指導です。顧問税理士が県外の方で、宮城県には頻繁に訪問できないとの事情を考慮して、私にも協力を頂きたいとの依頼が来ましたので、支援を行いました。

社長には、領収書整理の仕方等を家庭教師のように指導し、会計帳簿の作成は、顧問税理士にコンピューターを導入していただき、私が会計事務所と連絡を取りながら、入力を進めました。顧問税理士が来た際は、一緒に指導したり、会社の状況を伝えたりしました。

会社の試算表が出来上がる頃になり、融資の話しになりました。やはり創業するとなれば融資はつきものになる場合が多いです。例えば、パン屋さんをやりたいといったときには、店舗が必要になってきますし、小麦粉を仕入れたり、いろんな備品等が必要になってきます。やっぱり自己資金では賅えず融資を受けることがあると思います。そうなりますと金融機関は、計画書の提出を求めてきます。今回の支援も同様に計画書の提出依頼があったので、その策定を一緒に考えお手伝いさせていただきました。この計画書の策定は、「創業者が創業に至った経緯、なぜ法人を立ち上げたのか、なんでこの事業をやり始めたのか、自社の強みとは何か、どう売り上げを伸ばしていくのか、利益をどう上げていくのか」を改めて振り返り、紙に起こすことで、意識改革にもなります。こうしたヒアリングを行い、計画書策定のお手伝いをさせて頂きました。そして金融機関へ一緒に同行し、その計画書を持って行った結果、スムーズに融資を受けることができました。

以上のような支援を行った結果として、次のようになりました。

会計事務所との書類のやりとりがスムーズになった。また、領収書を揃えて貼れるようになり、帳簿もスムーズに書けるようになってきましたので、会計事務所側もスピードアップして処理できるようになりました。その結果、会社の数字を把握するスピードが上がり、今後の対策が立てられるようになってきました。

皆さんちょっとイメージしてください。例えば今、皆さんと一緒にいる東北学院大学から仙台駅まで行こうとしたとき、車・徒歩・地下鉄・バスとイメージされると思います。飛行機とは考えないと思います。ある程度の経路はイメージできると思います。そのイメージを持った時、長町や白石を経由して仙台駅に行こうとは思わないですね。つまり何が言いたいかというと、この東北学院大学という現在地（立ち位置）が分かり、向かう場所（目的）が明確であれば、最短距離で行けるということになります。今まで会社の状況が分からなかった人が、会社の状況を知

ることで、じゃあ次こうしようとする目印が早く分かるようになったのは、非常に大きいかなと感じます。

会社としては、めでたく融資が実行されて、社員を採用することができたので、私の役目は一区切りとなりました。良い結果の話で終わりましたが、創業して間もないということもあり、経営の方は道半ばの状況です。今後は、顧問税理士と意思疎通を取って成長に結びつけていただければなと思っています。また社員の定着率を上げるためにも、組織体制をしっかりと確立して進めていくことがこれからの課題になってくると思います。私も志半ばで顧問税理士へ引き継ぎましたので、反省点は多々ありますが、同じ創業者として関わる事が出来て、非常に勉強になりました。

2. 後継者支援の実例報告

続いて二つ目に移ります。二つ目は、後継者の支援でございます。水産加工業を営んでいる会社です。この会社の後継者は4代目の方になります。父と一緒に仕事をしてきたこともあり、新しく後継者ということで指名され代表者となりました。年齢は30代後半の方です。以前から税理士へ申告等を依頼していましたが、数字をまとめて書類を作成するだけで何のアドバイスもない状況とのことでした。後継者のお母さまは経理を担当していましたが、自己流で帳簿を作成し、会計事務所へほぼ丸投げして伝票入力をしてもらう状態でした。そのため、直近の財務状況は全く把握できず申告期限になってようやく内容が分かるといった状況でした。そんなとき、後継者から私に「会社を将来継ぐことになるので、会社を支えてほしい」とお話しを頂き、快くお引き受けしました。

実はこのお客様が私にとっての第1号のお客さんでございます。私自身、勢いで始めたこともあり、お客さんがゼロの状態からスタートしましたので、有難かったです。

この大切なお客様を何とかしたいと考えた時、やはり現状把握だと考え、取り組みました。お医者さんが問診をして聴診器を当てて確かめるように、会社が今どんな状況なのかを過去の資料を見て分析し、確認をしました。そのうえで、準備して頂きたい資料を依頼して用意してもらいました。その後、書類の仕分け作業を行いました。

ちょっと後に出てきますが、後継者の奥さんが経理担当者として業務を行うことになり、経理担当者の育成も同時に行わせていただきました。その際、私が作成した資料を見て頂き、目の前で実演し、実際に作業をしてもらうという流れで進めました。その後、領収書の整理の仕方や会計帳簿の作成等を、新しい税理士にも立ち会ってもらい、指導・支援をさせていただきました。

その結果、今までは申告時期に税理士が来て決算状況と税額の報告があったため、対策が取れなかった状況が、新しい税理士との連携を行うことで月次決算が確立され、会社の土台を作ることが出来ました。ちなみに今、この奥様は一人で試算表を完成させるレベルにまで達しました。それにより、リアルタイムで数字が把握できるようになり、対策が立てやすくなりました。また業績アップにもつながりました。

上記以外にも、法人の設立に伴う財務手続きや計画書の作成、金融機関への条件変更に伴う折衝等の支援をさせていただきました。なかでも法人設立の支援は、税負担の軽減に導くことができたので、大きい成果だったと思います。この成果は、決して私の力ではなく、会社の意識改革に取り組んだ後継者と後継者奥様の努力が非常に大きいと思います。

3. よい会社ってどんな会社？

これまで2社の事例を皆さんに見て頂きましたが、本当に「ダメな経営者」また「ダメな会社」だったのでしょうか？逆に「いい経営者」ってどんな人でしょうか。また「いい会社」ってどんな会社なのでしょうか。

私は、学生時代、有名な会社や安定した会社、給料の高い会社が「いい会社」だと思っていました。事業を始めた頃までそう思っていました。でも実際に地元企業に関わってみると、大変なことは多いですが、「いい会社」はあるなと思えるようになりました。やっぱり「いい会社」って、社員とのコミュニケーションが大きいですよ。その一方で会社を続けていくことが困難になり倒産していく企業も増えている。ましてや安定していると思われていた大企業もつぶれる時代になってきました。そんな世の中において目指すべき企業像とは、どんな会社でしょうか？

4. まとめ

それでは、まとめに入っていきたいと思います。私の主観もありますが、書かせていただきました。やはり、「よい経営者」とは、経営者としての責任を果たすことだと考えます。社長は誰でもなれます。名義を変えれば、代表取締役という肩書はつきます。でも、ここではあえて経営者と書きました。私自身、経営者は何人いても良いと思っています。なぜか？それは、社長という名ばかり代表者ではなく、会社や社員、その家族を守るという覚悟を持って取り組む役員が社長以外にいても良いと考えるからです。そして社員を良きパートナーと考えることも必要だと思います。業務だけをやってもらえばいいと思っている社長さんがいらっしやれば、私は違うと思います。社員は、ロボットではありません。人間です。そして、経営者も人間です。会社での組織上では、経営者と社員は縦の関係になってしまいます。しかし、同じ人間であることを忘れず、気持ちの面で良きパートナーとして接することが必要だと考えます。

やはり社員は、人として接することが出来るリーダー（経営者）についていきたいと思うのではないのでしょうか。また学生の皆さんも、人として認め合う会社に入りたいのではないのでしょうか。改めて考えていただければ、有難いです。

一方「よい会社」ですが、やはり経営理念を明確にして、会社全体がその想いを共有することが大切だと思います。それは社訓、家訓でも構いません。何か会社の軸を基準にして話すことが重要です。社長の気分で会社の方針がコロコロ変わったり、それに従わなければ退職しろいうワンマン経営では人はついてきませんし、会社も傾きます。だからこそ、経営者と社員はお互いに人間として尊重、そして協力し合い、取引先からも信頼され、利益を上げ続け、未来に向けて継

続発展できる企業が「よい会社」だと考えます。

会社を続けるためには、利益を出さなければなりません。それは、何のために利益を出すのか。自分たちの私利私欲のために利益を出すのではない。やはり社員のため、社会のため、そして会社の将来のため、という3つの視点が必要だと考えます。

「社員のため」は、やはり家族があつての自分ということもありますので、その方々の生活を守るということも必要でしょう。「社会のため」の1つには納税という考え方があると思います。利益の30パーセントなりをしっかりと納税して、社会に貢献していくことも一つの社会貢献だと考えます。そして「会社の将来のため」としては、会社の継続発展が不可欠です。そのためには、利益を出してその一部を設備投資なりに回して、しっかりと会社を安定させなければなりません。それを実現するためには、何が必要なのかというと、私は人材だと思います。一緒に進んでいける仲間です。私は1人で事業をしておりますので社員はいませんが、何でも相談できる、腹を割って話し合える仲間がいます。ここでもあえて仲間と書かせて頂きました。皆さんも気軽に話せる友達は、多いと思います。でも、本音で「私（俺）、困っているんだ。助けてほしいだ」と自分をさらけ出し、それをじっくり受け止め、考え、時には厳しい話をしてくれる人は何人いますか？その関わりをするのが仲間だと思います。会社でも、お互いが本音で話せる環境を作ることが大切だと感じます。その環境や風土を作るのが、経営者の役割ではないでしょうか。

あの人が好きだから、あの人が嫌いだから、あの人と話したくないから、という基準で判断して良いのでしょうか。好き嫌いで会社の雰囲気は良くなるのでしょうか。やはり「好き嫌いで判断しない」ことが重要だと思います。

そして、「相手の話を聴くこと」が大切です。ここの聴くというのは、わざとこの聴くにしてあります。やはり心で聴くと言うことが必要だと思います。耳に入ってきたものをそのまま横流ししたのでは、相手の心情を汲み取れないと思います。

次に「相手を尊重する」ことです。相手も人間です。人は、人と人とのつながりの中で生きています。そのなかで、年齢関係なく尊重しあえる人たちを増やしていくことが重要だと考えます。私は信用金庫やめ、そして会計事務所に入り、事業をやり始めました。最初は新入社員です。そして、転職後もまた新入社員です。そうすると、長く働いている人は年下でも先輩になります。私よりも経験があるのは紛れもない事実です。そのなかで、年齢とか好き嫌いではなく、同じ人間として、相手のことを尊重することができるかだと思います。

そして「謙虚な姿勢で臨む」ことです。やはり人として謙虚でありたいと思います。私の願いも含めてなんですが、やはり相手の話を聴くのも謙虚な姿勢でなければ、上からものを言われて何って思うことも多々あるでしょう。しかし、お互いが謙虚な姿勢で対話することが必要であるし、円滑なコミュニケーションが作れるのではないのでしょうか。

そして、「関わりを深める」ことです。私もそうですが人は自分ことだけを考えてしまいがちです。私は出来ていないから人には言えない・出来ないとそのままにしておいてよいのでしょうか。時間はかかるかもしれませんが、自ら進んで関わりを深めれば、信頼関係を築いて行けるよ

うに感じます。

最後に、「目的を共有する」ことです。皆さんもいろんな就職先、あるいはいろんな企業を見ることがあるでしょう。1つアドバイスをさせて頂くとすれば、やはり「目的」を明確にしているかが一番だと思います。いろんな高校、大学があり、そこには、校訓などを掲げ、目的を持って進んでいると思います。会社も同じです。目的すなわち「経営理念」です。会社の目的は何か、どこに向かってみんなが一丸となって進んでいるのかを一緒に共有することで団結力が生まれ、そのなかで良いアイデアが出たりいろんな技術が生まれたりするのだと感じます。その共有がなければ、会社は思わぬ方向に進んでしまうでしょう。だからこそ、目的をしっかりと共有できる会社を是非選んでいただきたいと思います。決して私のように、大きい小さいで選ばないでください。地域にはいっぱい「いい会社」はあります。目的に向かって日々努力している会社、その会社を支えている税理士の先生方、様々な方々のサポートがあって世の中は成り立っています。そう考えますと、この目的をしっかりと持っている会社こそ継続発展する会社、長く働き続けることが出来る会社になるのではないのでしょうか。

人への関心が薄い時代になってきたと言われますが、是非、大いに関心を持って、楽しい人生を送っていただきたいなと思っております。皆さんの、今後に期待します。

今回の時間が、皆さんの人生に少しでも貢献できていれば、うれしいなと思っております。5分ほどオーバーしてしまい、申し訳ございません。

改めまして、今日は貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。そして風のふく中ご参加いただき、本当にありがとうございました。

小池：八木寛彰先生、本当に今日はありがとうございました。それでは皆さん、八木先生に今一度盛大な拍手をお願いします。ありがとうございました。

(了)

執筆 者 紹 介

村 山 貴 俊 (本学経営学部教授)

山 口 朋 泰 (本学経営学部准教授)

〔研究ノート〕

後発開発途上国における自動車産業振興の可能性について—ミャンマーの事例を通じて考える
……………東北学院大学経営学部教授 折 橋 伸 哉 (1)

観光地競争力モデルとは何か? ……東北学院大学経営学部教授 村 山 貴 俊 (13)

〔資 料〕

アクティブ・ラーニング教育の導入の取組—経営学教育の事例
……………東北学院大学経営学部准教授 秋 池 篤 (35)
東北学院大学経営学部准教授 尾 田 基
東北学院大学経営学部講師 竹 内 真 登

東北学院大学学術研究会

会 長 松 本 宣 郎

評 議 員 長 佐々木 く み
編 集 委 員 長

評 議 員

文学部 中 西 弘 (庶務)

鐸 木 道 剛 (編集)

加 藤 幸 治 (編集)

渡 辺 通 子 (編集)

経済学部 白 鳥 圭 志 (編集)

舟 島 義 人 (会計)

小 宮 友 根 (編集)

経営学部 小 池 和 彰 (会計)

村 山 貴 俊 (編集)

法学部 佐々木 く み (評議員長・編集委員長)

内 藤 裕 貴 (編集)

教養学部 坂 本 讓 (編集)

下 館 和 巳 (編集)

松 本 章 代 (庶務)

平 吹 喜 彦 (編集)

東北学院大学経営学論集 第13号

2019年3月13日 印 刷 (非売品)
2019年3月26日 発 行

編集兼 佐々木 く み
発行人

印刷者 針 生 英 一

印刷所 ハリウ コミュニケーションズ株式会社

発行所 東北学院大学学術研究会

〒980-8511

仙台市青葉区土樋 一丁目3番1号東北学院大学内

TOHOKU GAKUIN

BUSINESS REVIEW

March 2019 (No.13)

[Articles]

Survival of a Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprise of the Truck Parts Industry
Based on Designing and Manufacturing Capabilities: A Case Study of Altex Co, Ltd.
.....Takatoshi MURAYAMA (1)

Securities Issue and Earnings Management.....Tomoyasu YAMAGUCHI (25)

[Documents]

2018 Entrepreneurs Symposium of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku
Gakuin University: Tohoku Gakuin and CEO..... (39)

Opening Address Yoshikazu SUZUKI

Dean Address Yoshiyuki SAITO

1st Section Fundamental Reports

1st Report

Development of Cashless Society and Work Style Masahiro HANYU

2nd Report

Enjoying My Working Life Satoshi AOKI

2nd Section Panel Discussion

Facilitator: Yoshikazu SUZUKI

Discussants: Masahiro HANYU, Satoshi AOKI, Yoshinori YAGUCHI, Atsushi AKIIKE

The 49th Workshop (Symposium) of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku
Gakuin University..... (69)

Opening Address Kazuaki KOIKE

What is a Good Company? Hiroaki YAGI

The Research Association, Tohoku Gakuin University
Sendai, Japan