

東北学院大学 経営学論集

2019年12月(第14号)

〔論 文〕

- マネーマシンとしての消費税……………小 池 和 彰 (1)
- 給与と外注費を区分する判断基準……………小 池 和 彰 (13)
- 中京圏・自動車部品金型中小企業の競争力を探る
— (株)名古屋精密金型の事例 — ……………村 山 貴 俊 (29)
- 転換社債の発行と利益マネジメント……………山 口 朋 泰 (49)

〔研究ノート〕

- 観光地ステークホルダー論への一考察
— 先行研究の検討を中心にして — ……………村 山 貴 俊 (69)

TOHOKU GAKUIN

BUSINESS REVIEW

December 2019(No.14)

[Articles]

- Consumption Tax as a Money Machine Kazuaki KOIKE (1)
- Standard of Distinguishing the Cost of Salaried from the Cost of
Outsourced Employees Kazuaki KOIKE (13)
- Competitive Advantages of a Small and Medium-sized Enterprise Manufacturing
Metal Molds for Automobile Components in Chukyo Area, Japan:
A Case of Nagoya Precision Mold Co., Ltd. Takatoshi MURAYAMA (29)
- The Issuance of Convertible Bonds and Earnings Management Tomoyasu YAMAGUCHI (49)

[Research Note]

- An Investigation of Destination Stakeholders' Perspective:
A Review of Literatures..... Takatoshi MURAYAMA (69)

東 北 学 院 大 学

經 營 学 論 集

第 14 号

マネーマシンとしての消費税

小池 和 彰

はじめに

付加価値税を導入すると、間違いなく税収が増えることが予想される。法人税や所得税と比較して、付加価値税は、安定的に大きな税収をあげることができる。また、付加価値税を導入することによって、追加的な税収を挙げることができ、既存の税率を減少させることができる¹⁾。

付加価値税は、導入された時と比べると、相当程度上昇する傾向がある。導入当時は、税率は、7%か10%程度であるが、その後は増加している。例えば、導入年は、日本は1989年で3%、ドイツは1968年で10%、フランスは1968年で13.6%、イタリアは1973年で8%、イギリスは1973年で10%、スウェーデンは1969年で11.1%、デンマークは、1967年で10%、ノルウェーは1970年で20%である²⁾。下記のOECDの資料によると、その後税率は上昇し、2018年には、例えば、日本は8%、ドイツは19%、フランスは20%、イタリアは22%、イギリスは20%、スウェーデンは25%、デンマークは25%で、ノルウェーは25%と上昇している。

そして、日本と異なり、EUの付加価値税率は、平均すると、20%程度とかなり高い。ヨーロッパが、軒並み税率が高くなったのには、ヨーロッパ特有の事情もある。ヨーロッパは地続きなので調和が重要である。自国の付加価値税の税率が高ければ、自国ではなく、近くの付加価値税の税率の低い国で買い物をすればいいだけである。であるから、1993年1月時点でEUに属する国々は、いくつかの例外を認めながらも、15%という高い標準税率に合意している³⁾。

1) Charles E. Mclure, Jr., Value Added Tax: Has the time Come? In Charls E.Walker and Mark Bloomfield, eds., New Directions in Federal Tax Policy for the 1980s 199 (Cambridge, Mass. : Ballinger, 1983)

2) Alan A. Tait, VALUE ADDED TAX INTERNATIONAL PRACTICE AND PROBLEMS 40 (International Monetary Fund Washington, DC1988).

3) Stephen G.Utz, III Taxation Panel : Tax Harmonization and Coordination in Europe and America 9 Conn. J. Int' l L 767,791 (Summer, 1994).

Annex Table 2.A.1. VAT rates¹

Implemented	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Reduced rates ²	Specific regional rates
Australia	2000	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	-
Austria ³	1973	16	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	13.0/13.0	16
Belgium	1971	18	20.5	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	0.06/0/12.0	-
Canada ⁴	1991	-	7	7	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	13.0/15.0
Chile	1975	20	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	-	-
Czech Republic	1993	-	22	19	19	19	19	19	20	20	20	21	21	21	21	21	10.0/15.0	-
Denmark	1967	15	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	0	-
Estonia	1991	-	18	18	18	18	18	18	20	20	20	20	20	20	20	20	0.09/0	-
Finland	1994	-	22	22	22	22	22	22	22	23	23	24	24	24	24	24	0.0/10/14.0	-
France ⁵	1995	20	20.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	20	20	20	20	20	2.15/5/10.0	0.92/1/10/13.0 & 1.05/1.75/2.14/8.5
Germany	1968	11	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	7	-
Greece ⁶	1987	-	18	18	19	19	19	19	23	23	23	23	23	23	24	24	8.0/13.0	4.0/9.0/17.0
Hungary	1988	-	25	25	20	20	20	20	25	25	27	27	27	27	27	27	5.0/18.0	-
Iceland	1990	-	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	25.5	25.5	25.5	25.5	25.5	24	24	24	24	0.0/11.0	-
Ireland	1972	18.5	21	21	21	21	21.5	21	21	23	23	23	23	23	23	23	0.04/8.0/13.5	-
Israel ⁷	1976	-	17	17	15.5	15.5	15.5	16	16	16	17	18	18	17	17	17	0	0
Italy	1973	12	19	20	20	20	20	20	20	21	21	22	22	22	22	22	4.05/0/10.0	-
Japan	1980	-	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	-	-
Korea	1977	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	-
Latvia	1995	-	18	18	18	18	21	21	22	22	21	21	21	21	21	21	5.0/12.0	-
Lithuania	1994	-	18	18	18	18	18	18	21	21	21	21	21	21	21	21	6.0/8.0	-
Luxembourg	1970	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	17	17	17	3.08/0/14.0	-
Mexico	1980	-	10	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	0	-
Netherlands	1969	16	17.5	19	19	19	19	19	19	19	21	21	21	21	21	21	6	-
New Zealand	1995	-	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	15	15	15	15	15	15	15	15	0	-
Norway	1970	20	23	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	0.0/12.0/15.0	-
Poland	1993	-	22	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23	23	23	5.0/8.0	-
Portugal ⁸	1986	-	17	19	21	21	20	20	23	23	23	23	23	23	23	23	6.0/13.0	4.0/6.0/16.0 & 5.0/12.0/22.0
Slovak Republic	1993	-	25	19	19	19	19	19	20	20	20	20	20	20	20	20	10	-
Slovenia	1999	-	20	20	20	20	20	20	20	20	22	22	22	22	22	22	9.8	-
Spain ⁹	1986	-	16	16	16	16	16	16	16	18	21	21	21	21	21	21	4.0/10.0	0.02/7.5/10/12.5/13.5/20.0 & 0.5/10.0
Sweden	1969	17.7	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	0.05/0/12.0	-
Switzerland	1995	-	6.5	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	8	8	8	8	8	8	8	7.7	0.02/5/7.0	-
Turkey	1985	-	15	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	1.0/8.0	-
United Kingdom	1973	8	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	20	20	20	20	20	20	20	20	0.05/0	-
Unweighted average		15.6	17.7	17.8	17.8	17.7	17.8	18.2	18.7	18.8	19.1	19.2	19.3	19.3	19.3	19.3		

(出所：OECD, Consumption Tax Trends VAT/GST and Excise rates, Trends and Administration Issues 68, 2018.)

付加価値税を導入すると、税収が増加することは間違いがないが、これに関して懸念がないわけではない。それは、付加価値税が大きな政府をもたらすという懸念である。

アメリカでは、小さな政府を志向する保守と大きな政府を志向するリベラルという二項対立がある。付加価値税は、政府の成長を促進するので、保守側からは望ましくないものであるが、財政赤字、限界税率、そして様々な税のゆがみを減少させるという側面を持つ⁴⁾。一方、付加価値税は、逆進性を有しているので、低所得者には厳しい税であるが、他方、その低所得者に対して、サポートするプログラムの資金を賄うという側面は⁵⁾、リベラル側からすると望ましい。

付加価値税を導入し、税収が増加すると、大きな政府となる可能性がある。アメリカでは、既述したように、保守とリベラル、双方が混在するが、アメリカは、伝統的にはデンマークやスウェーデンと異なり、保守の特徴である小さな政府を志向している。それ故、アメリカでは、マネーマシンとしての消費税に対して大きな懸念があるのである。

本稿では、日本の財政赤字解消手段として、消費税が必要不可欠であることを指摘し、次に、マネーマシンとしての消費税の議論を考察し、最後に、今後日本がどのようになるのかについて考えてみたい。

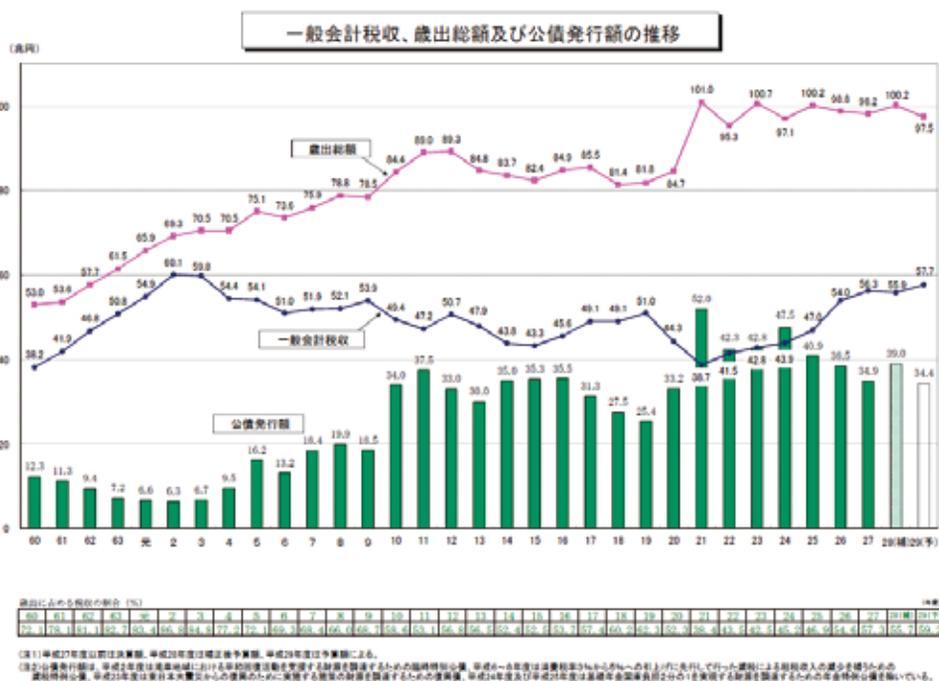
4) See *supra* note 1 at 199.

5) *Id.*

I 我が国の財政問題

日本の財政は危機的状況にある。歳入以上に歳出が多く、不足分を国債の発行で賄われている。下記の図は、一般会計の税収、歳出及び国債発行額を示したものである。歳出は、平成21年に最大の100兆円に達し、その後はほぼ横ばいである。税収はここ最近延びてきてはいるものの、明らかに歳出を賄える金額ではない。歳入面の減少から考えてみると、バブル崩壊後、直接税、すなわち個人所得と法人所得が低迷していることをその原因としてあげることができる。景気回復のため、直接税の減税が行われたのである⁶⁾。一方歳出面の横ばい状況の原因を考えると、経済対策のための国の公共投資が増加していることをあげることができる。公共投資を増やして景気を浮揚させるといえばケインズ政策である⁷⁾。

下記の図の二つの折れ線グラフの幅は、いわゆるワニの口とよばれるものであり、国債発行額となっている。国債はいわば国の借金であり、わが国の財政は破綻するのではないかという危惧がある。



(出所：財務省:https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/)

- 6) 「1991年にバブルが崩壊し、日本経済は今日まで10年、本格的な景気回復と称されない状況が続いている。この間、景気不振にあえいでいる日本経済を立て直すため、所得税を中心に大規模な減税対策が実施された。所得税のみにとどまらず、法人税も減税対象とされ、長引く地価下落の元凶ということで地価税は凍結された。」石弘光『税制ウォッチング』(中公新書・2001年) 51頁。
- 7) 「……、1991年のバブル崩壊後、日本経済は長引く景気停滞感に悩まされている。一応、1993年11月と1999年4月の二回、景気の谷を経験したと経済企画庁により公式には発表されている。しかしながらいずれの機会にも、景気が底を打ったとされる回復局面においても、力強い本格的な好況に至らず、21世紀に至っている。この間、政府は公共事業を中心に13回にわたる事業規模130兆円の総合経済対策を発動し、景気の下支えに努めてきた。」石・同上53頁。

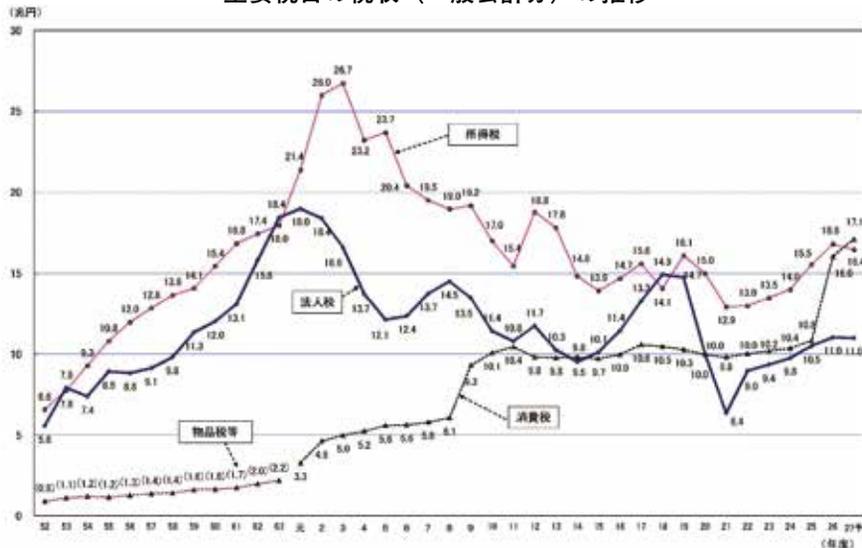
石弘光教授は、この財政破たんの危惧について、次のように述べている⁸⁾。「財務省主税局のスタッフは、この状況をまさにワニが口を開けた姿と称している。ワニの口を如何に閉じさせるかが財政健全化の証になるが、この兆しは一向に見えてこない。1991年にバブルが崩壊して以来、「失われた10年」とも「失われた20年」ともいわれる現象が財政面にも投影していると言えよう。」

財政状況はますます悪化することが予想される。その理由は、社会保障費の増大である。今後我が国は高齢化が進むことは避けられない。社会保障費は確保しなければならない特別の存在であり、高齢化により、その社会保障費は増加している。社会保障費についてみると⁹⁾、予算ベースで2000年には、78.3兆円、2010年には、105.2兆円、2016年には、118.38兆円と拡大しているのである。

この社会保障費の穴埋めとして、安定財源は必要不可欠である。その安定財源として、消費税は適している。所得税や法人税は、景気の動向に左右され、その税収は不安定である。消費税の場合、景気の動向に関係なく、安定的な税収が確保できる。

下記の図は、財務省の主要税目の推移であるが、所得税収は平成3年の26・7兆円と最高額に達し、その後減少に転じている。平成4年には、23.2兆円になり6兆円も落ち込んで、平成5年には、23.7兆円と回復したものの、その後は乱高下しながら減少し続けている。法人税収も平成元年に19兆円と最高額に達しているが、その後減少に転じている。法人税収は、平成2年には、18.4兆円、平成3年には、16.6兆円と減少し、平成14年には9.5兆円であったが、平成15年から、平成17年までは持ち直したものの、平成18年からは、再び減少に転じ、その後は、減少傾向にある。これに対して消費税は、平成9年から毎年10兆円程度の税収をあげ、安定している。

主要税目の税収（一般会計分）の推移



(注) 26年度以前は決算額、27年度は予算額である。
 (出所：財務省:https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/)

8) 石弘光『増税時代』(ちくま新書・2012年)82頁。
 9) (出所：財務省:https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/)。

石弘光教授は、安定財源としての消費税に関して、資産課税にも言及しながら、次のように述べている¹⁰⁾。「景気の波に変動されやすい法人税や累進税率を強化し高所得者層に重課するような所得税、あるいは税収に限られる資産課税などは、安定財源たり得ないであろう。かかる観点から言えば、オール・ジャパンで費用を負担しあえる消費税以外には安定財源の候補は見当たらない。」

財政赤字の問題を解決する手段として期待されているのは、やはり消費税であるが、消費税に関しては懸念がある。なぜなら、消費税増税は、消費を冷やすといわれているからである。我が国では、1989年に3%で消費税は導入された。1997年には5%、2014年には8%に消費税の税率がアップされている。消費税は、導入時にも、そして税率アップのときも、その都度、景気が悪化したと批判されている¹¹⁾。2019年10月には8%から10%の税率アップが実施され、景気の悪化が懸念されている。

しかしながら、10%程度の消費税率では、財政赤字は解消しない。消費税を増税しなくても、財政再建は実現できる。あるいは、10%程度の消費税率で、財政赤字が解消するというのは誤りである。しかも、消費税率10%と同時に軽減税率が導入されることになるが¹²⁾、これは財政赤字解消の足を引っ張ることになることは間違いない。

これについて、井堀利宏教授は次のように述べている¹³⁾。「……、消費税率を10%程度に引き上げる程度では、抜本的な財政再建には焼け石に水である。なお、10%引き上げ時に食料品を対象として軽減税率が適用されることとなり、1兆円規模の減収が予想されている。こうしたその場しのぎの対応は、数字上はもちろん、モラルハザードの上でも財政再建にマイナスである。近い将来に消費税の再引き上げなど、もう一段の増税は避けられない。まして、軽減税率の対象が拡大したり、歳出の抑制が進まず財政再建が確立されなければ、消費税率20%でも財政健全化に足りないだろう。」

II マネーマシンとしての付加価値税に関するこれまでの研究

付加価値税は、現在諸外国の注目の的である。付加価値税は、財政赤字の解消のため、あるいは社会保障費捻出の安定財源になるため、所得税や法人税よりも期待されている。

わが国でも所得税は、災害復興税が継続中であり、給与所得控除の縮小等で若干増税気味にはなっているものの、法人税に関しては、災害復興税も取りやめになり、日本の企業が海外に逃げることを嫌い、増税どころか減税傾向にあり、付加価値税は、重要な財源として期待されている。

10) 石・前掲注(8) 165頁。

11) 井堀利宏『消費税増税は、なぜ経済学的に正しいのか』(ダイヤモンド社・2016年) 48頁。

12) 消費税の欠陥の一つとしてしばしば言及されるのは、その逆進的税負担である。つまり低所得者ほど所得に対する消費税の割合が高くなるから、税負担が逆進的だとする主張である。この逆進性の問題は、欧州の付加価値税の先進国ではほとんど争点となっていない。というのは、付加価値税の税収の大半が福祉財源として低所得者の便益として還元されていると考えられているからである。逆進性を緩和する手段として軽減税率の導入なども考えられるが、やはり歳出面での低所得者対策や所得税それ自体の累進性強化、相続税の負担増の方が有力となろう。」石弘光『消費税の政治経済学』(日本経済出版社・2009年) 260頁。

13) 前掲注(11) 19頁。

しかしながら、付加価値税には、すでに指摘したように、一つの大きな懸念がある。それは、付加価値税が大きな政府を生み出すというものである。

付加価値税はマネーマシンである¹⁴⁾。この言葉の意味するところは二種類あり、一つ目は、付加価値税を有する政府は、付加価値税を有さない場合よりも歳入が増えるかあるいは等しいとするものであり、もう一つは付加価値税の利用自体が大きな政府を生み出すというものである。一つ目のものに関しては、非常に明白なものであり、問題視されていない。しかし2つ目のもの、付加価値税の導入が大きな政府を生み出すかどうかに関しては問題視されている。

マクア (Mclure) は、¹⁵⁾ マネーマシン (money machine) という仮説があり、議会がこの痛まない税源を有するならば、政府はより急速に増大することを指摘している。

またアーロン (Aaron) は、次のように述べて、アメリカが付加価値税を導入する場合には、政府の規模が増大しないようにしなければならないことを示唆している¹⁶⁾。

「第四に、ヨーロッパにおける付加価値税は、他の税目の代用物として意図されている、しかしそれは税収の増加と結びついてきた。表1に示されているように、付加価値税が導入された後、6つの国のうち5つの国では税収を含んだ国内総生産の割合が増加した。これらの統計は、付加価値税は、政府支出が増大した時便利な道具であることを強く示唆している。政府の役割や範囲が増大することによるプロセスの一部として、税が導入され税率が増やされている。付加価値税は、アメリカにおける財政削減のプログラムの一部として、他の税目を減少させるために用いられるのかもしれないが、この本がカバーしているいずれの国も経験してこなかった財政抑制の先鞭をつけることになるであろうことを認識することが重要である。」

ストックフィッシュ (Stockfish) は、1964年から1981年のOECD諸国のデータを用いて、付加価値税と政府の規模との関係を分析している¹⁷⁾。政府の規模と付加価値税の実証的に検討し、ストックフィッシュは、消費税導入と政府規模との因果関係はないとしている。付加価値税導入国12か国の付加価値税導入後の対GDPの租税収入比率は、付加価値税導入前の租税収入比率と比較すると、12か国のうち8か国で低下していることをストックフィッシュは指摘している¹⁸⁾。またGDPの国民負担総額 (租税に社会保険料を合計した大きさ) の比率も、12か国のうち9か国で付加価値税導入前と比較して低下していることもストックフィッシュは指摘している¹⁹⁾。

OECDのデータをもとにした石弘光教授の研究でも、付加価値税が、マネーマシンとして機能

14) Michael Keen and Ben Lockwood, Is the VAT a money Machine? 911 National Tax Journal (December 2006).

15) Charles E. Mclure, Jr., The Value-added Tax-key to Deficit Reduction? (American Enterprise Institute for Public Policy Research, 42 Washington D.C, 1987) .

16) Henry J Aaron, The Value-added Tax Lessons from Europe (Washington DC. The Brookings institution, 1981).

17) J.A.Stockfish, The Value-added Tax as a "Money Machine" The CONSUMPTION TAX a better Alternative? ed., Charles E. Walker and Mark A. Bloomfield 225 (Cambridge, Massachusetts : Ballinger Publishing Company, 1987)

18) See *id.* at 230.

19) *Id.*

し政府規模を安易にかつ大幅に増大させている証拠はないとしている。石弘光教授は次のように述べている²⁰⁾。「VAT先発国において、政府総収入・総支出の伸びはGDPのそれよりVAT導入後に鈍化を示している。またVATの総収入に占める割合も、VAT導入直後より近年の方が小さくなった国も半数に上る。」

付加価値税を導入すると政府の規模が増大するという懸念があるが、しかしその懸念は、杞憂であるといえる。これまでの研究では、付加価値税と政府規模との関係は認められていない。

そもそもある国あるいはその国の国民自体が、大きな政府を志向するのか小さな政府を志向するのかを決めるのであって、付加価値税が政府の規模を決めているのではないのではないのか。ストックフィッシュも、他の政治的及び経済的要因が政府の規模を決定していると指摘している²¹⁾。

また、アメリカは、保守が支配的なので、大きな政府に対する恐れのようなものが存在して、付加価値税はマネーマシンかという問題が取り上げられている。これまでアメリカで付加価値税が導入されてこなかった理由もそこにあるといわれる²²⁾。

しかしながら、日本では、この仮説に特別の関心は持たれないかもしれない。わが国では、大きな政府に対する嫌悪感にはない。後ほど指摘するように、わが国は、大きな政府を志向していったのか、それとも小さな政府を志向してきたのかに関しては、必ずしも明らかではないが、わが国では、大きな政府が悪いとか良いとかという意識はおそらくもたれてない。

Ⅲ アメリカにおける保守とリベラル

ヨーロッパでは、保守というと、社会的な不平等と権威を擁護する立場を指す²³⁾。この伝統的な保守は、フランス革命の唱えた自由と平等、民主政治に敵対するところに原点がある²⁴⁾。そしてこれは、身分制を擁護するものである。

アメリカは身分制という封建的な制度は初めから存在せず、自由と平等、人民主権を基本原理として基本として作られた国家であった。それ故、保守を語るときに、欧米という枠でくくるのは、明らかに間違いであり、自由と人民主権は所与とされているアメリカの保守は、ヨーロッパとは異なる保守であることをまず受け入れなければならない²⁵⁾。

アメリカの保守は、個人主義的で自由放任主義に傾斜するものであり、ヨーロッパの身分制や権威主義を重視する保守主義とは全く異なるものである。アメリカの保守は、伝統的な秩序を重んじるよりは、資本市場と市場メカニズムに信頼を置いている。保守的なキリスト教的価値観を全社会規模で実現することを政府が推し進めるべきであるとし、人工中絶を禁止したり、同

20) 石弘光「VATその後」フィナンシャル・レビュー 9頁, 1991年3月。

21) See *supra*, note 17 at 230.

22) 石・前掲注(12) 55頁。

23) 佐々木毅『アメリカの保守とリベラル』(講談社学術文庫・1993年) 10頁。

24) 同上。

25) 同上。

性婚に否定的であったりする²⁶⁾。また銃規制強化やアファーマティブ・アクション (affirmative action) に反対する²⁷⁾。ここにおけるアファーマティブ・アクションとは、歴史的に差別されてきた人種・民族的少数者集団及び女性や障害に対する優遇策を意味する²⁸⁾。

これに対して、個人の個性や社会を重視し、経済面での政府の役割を強調するのがリベラルである。リベラルは、政府による様々な社会的サービスの提供、福祉国家というものとよく結びつく²⁹⁾。またリベラルは、銃規制の強化を訴え、環境保護にも積極的である³⁰⁾。キリスト教的価値観を前面に押し出すのではなく、文化多元主義を推進し、人工中絶を女性の権利と捉え、同性婚も支持する傾向が強い³¹⁾。

いってみれば、アメリカでは、二つの自由主義があるが、あえて分けるとすると、保守主義が自由主義であり、リベラリズムは社会民主主義であるといえる。

アメリカは基本的には、保守が優勢であったが、1929年の株価暴落による大恐慌に対処するために、経済のこいれが行われている。それ以後は、民主党はリベラル政党といわれている。1933年には、ルーズベルト政権が誕生し、ニューディール政策が実行された。失業者救済と景気回復の双方を目的として、公共事業局という連邦政府機関も設置されている³²⁾。リベラルの特徴である大きな政府の政策が実施されたのである。

これに対して、保守である共和党は、大きな政府を作った民主党政権の失敗を指摘した。例えば、民主党の福祉政策に対するものがある。1960年代に、民主党のリンドン・ジョンソン大統領は、ベトナム戦争と並行して、「偉大な社会」の建設、「貧困との戦い」計画を推し進めた。これは、ニューディール政策よりも政府がより直接に貧困の問題の解決、更なる貧困層の精神的・社会的立ち直りのために政策を実行しようというものであった。例えば、ジョンソン大統領は、結果の平等を意味する、アファーマティブ・アクションという政策を推し進めた。

これに対する保守からの批判として、福祉政策に関するものがある。貧しい家族に対する経済的援助は、家族の経済的・社会的向上が可能になる政策であるとして多くの人々の支持を受けた。しかしこの援助が、かえってあだになってしまっていた。援助を受けることにより、男性たちの家族に対する責任感が低下し、ますます離婚と家族の崩壊が起こったというのである³³⁾。いわば、善きサマリア人のディレンマ現象を生ぜしめてしまったのである。

善きサマリア人は、苦しんでいる人に対して、無償で援助を提供する人たちとして聖書（新約聖書ルカによる福音書第10章25節から37節）に登場する。もちろん、困った人たちを助けることは、基本的には良いことである。しかしながら、サマリア人が助けた人たちは、本当に苦しんで

26) 庄司香「I部 政治」渡辺靖編著『現代アメリカ』（新曜社・2014年）25頁。

27) 同上。

28) 川島正樹『アファーマティブ・アクションの行方』（名古屋大学出版会・2014年）1頁。

29) 庄司・前掲注（27）。

30) 同上。

31) 同上。

32) 久保文明『アメリカ政治史』（有斐閣・2018年）117頁。

33) 佐々木・前掲注（23）31頁。

いる人たちであるし、従って、余裕がなくても、これらの人たちを助けるのは、絶対に善なるものであると考えるのは、早計である。なぜなら、サマリア人の善行が、援助を受けた人たちをその援助に甘えさせて、そして慣れさせ、彼らから、働く意欲を奪うことが考えられるからである。すなわち、サマリア人の行為は、援助を受けた人たちに、いわばマイナスのインセンティブを与えてしまうことが、考えられるのである。「情けは人のためならず」の現代版解釈で、結果的には、かけた情けがその人のためにならない場合もあるのである。

また、60年代から70年代にかけ、ベトナム戦争が勃発したり、アメリカ社会の抱える不平等や抑圧への批判が高まったりした。黒人たちの自己主張も強まり、暴動が続発した³⁴⁾。

こうした中であって民主党の内部分裂が決定的になり、1968年の大統領選挙では共和党のニクソンが当選した。

そして、個人主義、小さな政府と市場主義、家族と宗教をパッケージにして政策を作り、道徳的な哲学を支えにして、プロバガンダを作った³⁵⁾。そしてそれがレーガン政権につながっていくのである。レーガンが採用したレーガノミックスは、政府による規制緩和・撤廃や減税を推し進めるものであり、例えば、所得税の税率は、1981年には最高税率70%から50%に引き下げられている³⁶⁾。この減税は、ラフファー曲線を用いたサプライサイド経済学の説明をよりどころにして行われた³⁷⁾。税率を上昇させると、ある点までは、税収は増加するが、それ以上高めるとかえって減収になる。したがって減税した方がいいという説明を根拠に減税が行われたのである。この減税と冷戦による軍事・外交面での支出拡大の影響で、アメリカは財政赤字となった³⁸⁾。

アメリカは、共和党と民主党があり、基本的には、共和党が保守で、民主党がリベラルである³⁹⁾。アメリカでは、既述したように、ニューディール政策以降、社会福祉国家を目指す中で、国家主導で経済政策を押しすすめる民主党がリベラルと呼ばれるようになった。これに対して、共和党の保守は個人の自由を強調し、政府によって個人の自由が規制されてはいけないと考える。したがって、保守は必然的に小さな政府になる。アメリカは、基本的には保守であって、1993年にクリントンが、そして2009年にオバマが大統領になって、民主党が復活したが、それが必ずしもリベラル復活を意味しない。基本的にアメリカは保守が主流なのである。

それ故、消費税が大きな政府をもたらすのではないかという危惧がアメリカでは根強くあるのである。

34) 佐々木前掲注(23)18頁。

35) 会田弘継、宇野重規「世界標準から見た「保守」「リベラル」」中央公論2013年5月37頁。

36) 庄司・前掲注(26)80頁。

37) 久保・前掲注(32)200頁。

38) 庄司・前掲注(26)80-81頁。

39) 渡辺将人氏によると、アメリカでは、保守とリベラルでは、生活の嗜好が異なるという。たとえば、クアーズビール・ピープルとスターバックス・ピープルという分類がある。クアーズビール・ピープルが保守であり、スターバックス・ピープルがリベラルである。保守の飲み物、クアーズは、庶民的な飲み物であり、リベラルの飲み物、スターバックスは、経済的に富裕な階層か、新聞や雑誌を雰囲気の良い場所で読みたい知的な階層の飲み物である。ここに、消費の文化記号がみてとれる。渡辺将人『見えないアメリカ』(講談社現代新書・2008年)17-20頁。

むすび

消費税を採用している多くの国の税率はアップしていて、消費税を用いた租税収入は、増加している。しかし消費税と政府規模との関係は認められていない⁴⁰。「大きな政府」を志向するのかそれとも「小さな政府」を志向するのかを決定しているのは、消費税ではなく、むしろ政治的なものあるいは国民性といったものであろう。

そして、それぞれの国民が望む体制は、そんなに簡単に変わるものではないのではないか。スウェーデンやデンマークは消費税とは関係なく、福祉国家である。

これに対して、アメリカは、歴史的な経緯で、大きな政府を志向したこともあるが、基本的には小さな政府志向である。世界恐慌のため、アメリカは、一時的に税収の増加につながる大きな政府が支配した。クリントンやオバマが大統領になり、民主党政権も成立しているが、やはり基本的には、小さな政府である。

それ故、本稿で指摘したように、アメリカでは、マネーマシンとしての消費税に懸念が持たれているのである。

さて、日本はどうだろうか。日本は、小さな政府を志向しているように見えて、大きな政府を志向しているところもある。1996年の橋本内閣から、現在の安倍内閣まで、消費税は増税したものの、規制緩和や歳出削減が唱えられてきたという大谷英暉氏の指摘があるし⁴¹、また石弘光教授の日本は暗黙裡にアメリカ型の小さな政府を目指してきたという見解もある⁴²。これに対して、アベノミクスに見られるように、政府の介入によって景気拡大を目指しているような日本は、基本的に大きな政府を志向しているという宇野重規教授の指摘もあるし⁴³、また多額の財政赤字を生み出しているこれまでの政策は、大きな政府を志向してきた結果のようにも思われる。

さて、日本は、これからどうなるのだろうか。矢野秀利教授は、このことについて次のように述べている⁴⁴。

「……、これまでは日本の政府規模は小さく、消費税率が極めて低いので、日本の場合、今後はVATの税率の上昇が政府規模を変化させる要因、あるいは後押しをする可能性は大きい。」

矢野教授が指摘するように、日本は、これまでよりは大きな政府が実現するかもしれない。しかし北欧のような福祉国家になっていくようには筆者には思えない。北欧のような福祉国家では

40) もっともVATが大きな政府を作り出すかどうかまでの検証は難しいという指摘がある。矢野秀利「VATはマネー・マシーンか? -付加価値税と政府規模」税経通信第67巻15号127頁, 2012年12月。

41) 大谷英暉『消費税の歴史と問題点を読み解く』(幻冬舎ルネッサンス新書・2017年) 100頁。

42) 「日本では伝統的に北欧型の高負担を避け、第1章で触れた臨調方式のようにこの国民負担率を50%よりかなり低く抑えることを目標にしてきた。その背後には、高負担は非効率的な大きな政府に繋がり、社会福祉の整備により国民の働く意欲を萎えさせ、民間経済を圧迫し、成長を阻害するとの懸念があったからである。当時の日本が目指したのは、暗黙の裡にアメリカ型の小さな政府—低負担で民間主体の経済運営であった。」石・前掲注(8) 260-261頁。

43) 会田弘継, 宇野重規「世界標準から見た「保守」「リベラル」」中央公論2013年5月36頁。

44) 矢野・前掲注(37) 133頁。

なく、小さな政府志向のアメリカ型でもない。いわばアメリカと北欧の間にとどまることになるのではないか⁴⁵⁾。

世界全体が社会民主主義的な思考を少しずつ取り込んできているのは確かであるが、急激な変化は起きない。日本が北欧型の福祉国家になることはない。北欧ほど福祉は充実することはないが、アメリカと異なり、ある程度政府が介入して社会保障に取り組むことになろう。結局のところ、消費税がヨーロッパ並みの20%になる時代は、筆者には想像できない。

しかしながら、消費税の税率アップは、必要ではないか。それは、本稿で指摘したように、社会保障費の増大が、さらなる日本の財政危機をもたらす懸念があるからに他ならない。

45) 「アメリカのように政府介入を極力排し、自助努力を信奉する国なら、社会保障負担も小さく国民負担率が30%でよいであろう。しかしながら、日本ではこのような社会的弱者に冷淡な自助に徹しきれないので、村落的な共同体意識を持つ以上、やはり共助・公助の世界にわれわれは向かわざるをえないであろう。」石・前掲注(8) 262頁。

給与と外注費を区分する判断基準

小池和彰

はじめに

給与所得に関して、所得税法には、抽象的な定義しかない。現行の所得税法は、その28条1項において、給与所得に関して、「給与所得とは、棒給、給料、賃金、歳費及び賞与並びにこれらの性質を有する給与にかかる所得をいう」と規定しているが、ここでは、給与という言葉を使い換えただけであり、具体性がない。法律に明文規定がないのであるから、給与所得に関して解釈される必要性がある。

しかしながら、給与所得の意義に関しては定説が存在するといつてよい。前述したように、所得税法28条1項は、給与という言葉を使い換えただけであり、その内容に関しては、明らかにしていない。しかし判例等の積み重ねによって、給与所得の意味内容に関する帰納的な定義は存在し、その帰納的定義が定説となっている。すなわちそれは、給与所得とは、「個人の非独立のないし従属的な労務提供（人的役務提供）の対価としての性質を持った所得」というものである。

給与所得とは、「個人の非独立のないし従属的な労務提供（人的役務提供）の対価としての性質を持った所得」であるとする解釈における「非独立的」と「従属的」とは、一般的な意味では、同義であるが、判例における取り扱いは異なる。では、「非独立的」と「従属的」とは、どのように異なって用いられているのかといえば、「非独立的」とは、「自己の危険と計算によらない」という意味で使用され、また「従属的」とは、「時間的空間的拘束を受ける」ことと、「使用者の指揮命令に服する」ことの意味で使用されているのである。

事業所得に関していうと、この給与所得の意義の逆の解釈によるということになる。すなわち、判例の積み重ねにより形成された給与所得の定義によれば、「非独立的」すなわち、「自己の危険と計算によらない」で、「従属的」すなわち、「時間的空間的拘束を受け」、「使用者の指揮命令に服する」ならば、給与所得になるというのであるが、逆にいうと、「独立的」すなわち、「自己の危険と計算による」で、「非従属的」すなわち、「時間的空間的拘束を受けない」、「使用者の指揮命令に服さない」ならば、事業所得となると考えられているのである。

そして、給与か外注費かを区分する判断基準の基本となっているのは、上記の帰納的な定義である。

さて、報酬を支払う納税者としては、外注費の方が税務上のメリットを享受できるので、外注費として処理したい誘因がある。それは、外注費として認定されれば、所得税の源泉徴収を行う必要がないし、また社会保険や労働保険の加入義務がないため、これらを負担することがなくなる。また消費税法における仕入税額控除を受けることができるという大きなメリットもある。

しかしながら、法人や事業者が、役務提供を受けた対価をたとえ外注費として処理しても、給与として認定される場合がある。税務調査時に外注費処理を給与と判断された場合には、税金の追加徴収となる。外注費に係る消費税の仕入税額控除は、否認される。外注費ではなく給与ということになると不課税取引となり、控除していた仕入税額控除はそのまま追徴課税となる。また給与となると、源泉徴収税額が徴収漏れということになり、追徴課税となる。さらには過少申告加算税、不納付加算税、延滞税も徴収されることになる。

本稿では、給与と外注費をどのように区分すべきかを取り扱う。まず、給与所得か事業所得かに関する裁判事例を取り上げ、帰納的定義を確認する。続いて、消費税法基本通達、東京国税局の通達、「大工、左官、とび職等の受ける報酬に係る所得税の取扱いについて」(法令解釈通達)を取り上げて、最後に、建設業とホステスに関する事例を取り上げて論じていく。

I 給与所得に関する帰納的な定義

裁判では、給与所得を判断する際には、これまでのところ、「非独立性」と「従属性」という点に着目されてきた。

例えば、昭和56年3月6日京都地裁第一審判決（昭和49年（行ウ）第4号）では¹⁾、私立大学の教授が他の大学から得た非常勤講師料が給与所得か雑所得かで争われている。ここでは、「労務の提供が自己の危険と計算によらず」と「他人の指揮監督に服してなされる」という点が着目されている。

この京都地裁第一審判決では²⁾、私立大学の教授が非常勤講師として報酬を得ており、その報酬は、夏季、冬季等の休暇中でも支給され、休校等があっても減額されず、講義の優劣が、報酬の多寡とは関係がなく、したがって、労務の提供が自己の危険と計算によらないとされている。

確かに、大学の教員は、努力して質の高い授業をしても、あるいは努力せずに、マンネリの授業をしても、給料は変わらない。またたとえ非常勤といえども、大学には時間割というものがあり、基本的には、その時間割に基づいて授業を行わなければならない。このような意味で、大学から受け取る報酬は、給与所得としての性格を有しているといえる。

神戸地裁平成1年5月22日第一審判決（昭和61年（行ウ）第29号）においても³⁾、医科大学の教授が医療法人に行った医療上または病院経営上の指導に対する報酬は、労務の提供が自己の危険と計算によらないものであるため、給与所得であると判示されている。ここでは、医師に対する指導あるいは病院経営に対する指導、そして情報提供に関して、その成果が医師の側ではなく病院側に帰属し、仮に不利益があっても医師の側が負担するものではなかったことが指摘されている。

東京地裁昭和43年4月25日第一審判決（昭和40年（行ウ）第70号）、日本フィルハーモニー交響

1) 行集32巻3号342頁。

2) 前掲注(1)。

3) シュト332号24頁。

楽団所属のバイオリニストが所得の区分を争った裁判でも⁴⁾、「非独立性」すなわち、「自己の危険と計算において営まれないこと」からすると、バイオリニストの収入が、事業所得ではなく、給与所得であると判示されている。

原告である楽団員は、一定の契約に基づいて雇用され、あらかじめ事務局により示されたスケジュールに従い、演奏、練習も一定時間行わなければならない。つまり、他人の指揮監督に服してなされている。また、野球選手と異なり、楽団員のそれは、個人的色彩はほとんどなく、その報酬は楽団が定めたとおりに、労務を提供すること自体に対して支払われるもので、原則として勤務年数に応じて逐年増額される。つまり、自己の危険と計算において営まれていない。これらの点に着目され、日本フィルハーモニー交響楽団所属のバイオリニストが受け取った報酬は、自己の危険と計算において独立的に営まれる業務に当たらず、給与所得であるとされている。

盛岡地裁平成11年4月16日第一審判決（平成8年（行ウ）第4号）では⁵⁾、りんご生産組合の組合員たる納税者が、組合に雇用されている他の労働者と同様の形態でりんご生産活動に従事し、その対価として得た金銭が、事業所得かそれとも給与所得かという点で争われている。この事件では、「従属性」という要件が、給与所得と事業所得を分ける観点として指摘されている。組合員は、非組合員と同様、りんご生産事業に従事し、毎日の労働時間をタイムカードによって管理されており、他人の指揮監督に服してなされているため、給与所得であるとされている⁶⁾。

また、一日あたりの定額の日給を基本とする対価の支払いを受け、その労賃は、組合全体の所得とはなんらの関係もなく、もっぱら労働時間により定められたものであり、なんら自己の危険と計算という要素の入り込む余地はなく、この観点からも、納税者の所得は、給与所得であるとされている。

那覇地裁平成11年6月2日第一審判決（平成9年（行ウ）第9号）では⁷⁾、「他人の指揮監督に服する」といういわば「従属性」要件が強調され、給与所得とされている。雇用契約はないものの、キャディーの採用の仕方、プレーヤーへの割当や日常業務の管理のあり方、キャディーの勤務状況の把握及び指導、キャディー報酬額の決定及び支給方法等を総合考慮すると、キャディーの労務提供は、原告会社の指揮監督に服してなされたものであると認められることから給与所得であるとされている。

逆に、昭和51年10月18日東京高裁判決（昭和50年（行コ）第21号）は⁸⁾、顧問契約に基づく弁護士役務の提供は、顧問先から監督、支配、介入等のなされる余地がほとんどなく、独立性を

4) 訟月14巻6号699頁。

5) 訟月46巻9号3713頁。

6) 「従属性」の基準に該当する事実は外形的に判断することが可能であるため、事案によっては明白であり、給与所得であるか否かの重要な判断基準となりうるという指摘がある。たとえば、このりんご生産組合事件では、一般作業員と同じく、管理者の作業指示に従って作業に従事し、作業時間がタイムカードによって記録されていたという事実から、組合員が受け取る金銭が給与所得であると判断されているという見解がある。佐藤英明「給与所得の意義と範囲をめぐる諸問題」金子宏編『租税法の基本問題』（有斐閣・2007年）401頁。

7) 税資243号153頁。

8) 訟月22巻12号2876頁。

有しており、顧客の求めに応じ、自己の危険と計算に基づいて行われるとされ、事業所得であると判示している。

ここで筆者が注目したいことがある。それは、裁判によって、必要経費の多寡に関しては、所得区分と関係があるとしているものと関係がないとしているものがあるという点である。

例えば、京都地裁第一審判決では⁹⁾、大学の教員が専門分野の研究を行う上で研究費を必要とし、所得を生み出すのに一般の勤労者よりも多くの必要経費を必要とするが、必要経費の多寡に関しては、所得区分とは関係がないとしている。

東京地裁昭和43年4月25日第一審判決（昭和40年（行ウ）第70号）の裁判では¹⁰⁾、収入を得るために支出する費用負担に関しては、所得区分の問題と関係がないとして、捨象されている。すなわち、音楽家というものは、自己の使用する楽器や演奏用の特殊な服装等を自ら用意するのが普通で、技術向上のための研究等も必要であり、職業費ともいべきものが一般の勤労者より多くかかり、それが給与所得控除額を上回る場合もありうることは否定できないが、所得税法は、所得の発生態様ないし性質のいかんによって所得の種類を分類しているのであり、必要経費の多寡を所得分類の基準としているとは解されないとして、音楽家の所得は事業所得ではなく、給与所得であるとされているのである。もっとも、楽団員が演奏のため出張するときには、交通費、日当、宿泊費が支給され、また退職時には楽団員に対して退職金も支給されることになっているという指摘がある。

しかしながら、音楽家の必要経費の多寡は、給与所得と事業所得とを区分する判断基準になるのではないか。実際、この裁判における必要経費の多寡の問題は、自己の危険と計算において業務の遂行がなされているかどうかという点について、一つの判断材料となるのではないかとこの指摘がある¹¹⁾。音楽家というのは、楽団に属してはいるものの、仕事に従事するための必要経費が多額に発生する危険のある職業である。音楽家が自己の判断で自己の事業のために多額の経費を負担している場合には、その音楽家の所得は事業所得としての性格を有しているとされるべきではないだろうか。

福岡地裁昭和62年7月21日第一審判決（昭和58年（行ウ）第14号）においては¹²⁾、「非独立性」すなわち、「自己の危険と計算において営まれないこと」に着目され、委託検針員が、自己の危険と計算において営まれているとされ、事業所得であると判示されている¹³⁾。委託手数料が出来高払いであり、労務提供の対価としてよりも請負業務の報酬としての性格を有していることが指摘されている。

また業務に必要な器具、資材のうち、主要な交通手段であるバイクの購入、維持費等が委託検

9) 前掲注(2)。

10) 前掲注(4)。

11) 注解所得税法研究会編『注解所得税法』（大蔵財務協会・2001年）331頁。

12) 訟月34巻1号187頁。

13) この裁判において、以下のような指摘もなされているので注意されたい。検針業務は第三者に代行されることが禁止されておらず、現実に行われており、雇用契約にはない側面がある。また、兼業が自由で実際に兼業者が多い点も、一般的には、委託検針契約が雇用契約ではない方向を裏付けるものである。同上。

針員の個人負担である点が指摘され、検針員委託手数料は事業所得であると判示されている¹⁴⁾。すなわち、仕事ないし業務をする上での本人負担の費用があることが論拠とされ、事業所得とされているのである¹⁵⁾。

さらに、神戸地裁平成1年5月22日第一審判決（昭和61年（行ウ）第29号）において¹⁶⁾、医師が、病院に行く際の交通費の支給を受けていたことも指摘されているが、これは自己の危険と計算によらないことを裏付けるものとして挙げられているのではないか。

所得税基本通達では¹⁷⁾、外交員報酬に関する記述があり、外交員は、自己の危険と計算において営んでいないところと営んでいるところがあって、自己の危険と計算において営んでいない固定給部分は給与所得としての性格を有し、他方、自己の危険と計算において営んでいる歩合給部分は事業所得となるとされている。

外交員は、費用負担を積極的に負い、歩合給を獲得しようとするという、自己の危険と計算において営んでいるという側面がある。外交員の契約を獲得するための支出が、有効に機能し、契約獲得と、その結果としての歩合給の取得につながる場合もあろう。しかし、このような支出が、契約獲得につながらず、まったく無駄な支出になる場合もあろう。外交員というのは、歩合給を

14) もっとも、原告側は、業務に関する経費は九州電力が負担し、一方で、業務の成果は九州電力が享受しているため、検針員が受け取った報酬は、給与所得であると主張している。検針業務に必要な筆記用具や懐中電灯、計算機（そろばん）等はその全部を九電が貸与（無償支給）しており、衣服（作業）も貸与されている。また、業務遂行の成果としての利益はすべて九電が享受し、検針員は毎月定まった手数料が支払われるだけであって、そこには検針員が自己の才覚、能力で利潤の獲得を図るがごとき、営利企業としての独立性がそもそも否定されている。よって検針員が受ける手数料は、事業から生じる所得ではなく、九電との従属的雇用関係に基づき支給される労働の対価としての賃金に他ならないと原告側は主張しているのである。同上。

15) 委託手数料が出来高払いであり、本人に利益が帰属すること、一方かなりの費用負担が発生するというリスク負担を本件の検針員らが負担しているため、事業所得とされたのではないかと指摘がある。「本件においては、いかなる業務（と言っても分量を除くと内容が変更されうる項目はごく限られていると考えられる）を行う義務を負うかが個々の検針員（受領者）と九電（支払者）との間で個別に決定されており、その内容（受持枚数と呼ばれる分量）に応じて収入金額が決定されること、および、業務遂行に必要な器具（バイク）を九電ではなく検針員が購入していることが、所得の分類を決定するにあたって重要な要素と考えられている。この前者の事実は、個々の検針員が九電との個別交渉によって自らの収入の多寡を決定しているということであり、また、後者の事実は個々の検針員の判断で業務遂行に必要な費用の支出を決定していることを示している。ここから－実際には考えにくいとしても－バイクの購入、維持管理費用が業務委託によって受ける収入を上回る可能性なども否定できず、その意味で、本件の検針員らは「自らの危険と計算」によって委託業務を行っている」と判断されたものであろう。」佐藤・前掲注（6）404頁。

16) 前掲注（3）同頁。

17) 所得税基本通達204-22では、外交員などの報酬に関する課税上の取り扱いを次のように明示している。「外交員又は集金人がその地位に基づいて保険会社等から支払いを受ける報酬又は料金については、次に掲げる場合に応じ、それぞれ次による。

- (1) その報酬又は料金がその職務を遂行するために必要な旅費とそれ以外の部分とに明らかに区分されている場合 法第九条第一項第四号（非課税所得）に掲げる金品に該当する部分は非課税とし、それ以外の部分は給与等とする。
- (2) (1) 以外の場合で、その報酬又は料金が、固定給（一定期間の募集成績等によって自動的にその額が定まるものおよび一定期間の募集成績等によって自動的に格付される資格に応じてその額が定まるものを除く。以下この項において同じ。）とそれ以外の部分とに明らかに区分されているとき。固定給（固定給を基準として支給される臨時的給与を含む。）は給与等とし、それ以外の部分は法第二百四条第一項第四号に掲げる報酬又は料金とする。

得ようとして、自主的に費用負担をしていて、まさしく、自己の危険と計算において営んでいる側面がある。そして、このような危険負担を有している場合の外交員の所得は、固定給部分である給与所得とは違って、まさしく事業所得に他ならない¹⁸⁾。

以上見てきたように、裁判により、収入の面ばかりでなく、費用負担の面も、給与所得か事業所得かを判断する根拠になるとするものと、そうでないものがあるが、後で見るように、通達等は費用負担があれば、給与所得ではなく、事業所得であると判断する根拠となっているのが明らかである。

加えて、福岡地裁昭和62年7月21日第一審判決（昭和58年（行ウ）第14号）において¹⁹⁾、検針業務は第三者に代行されることが禁止されていないこと、そして、委託検針員が、兼業が自由で実際に兼業者が多い点が、雇用契約ではない根拠になるという指摘があることは興味深い。この二つの判断基準も、後で見るように、通達等で指摘されているところである。

裁判にみられる必要経費等に関する言及

裁判例	判示事項	必要経費等との関連
東京高裁 昭和47年9月14日 判決	交響楽団の楽団員が楽団から受けた所得について、事業所得ではなく、給与所得であるとされた事例 私立大学教授が他の大学から得た非常勤講師料が、雑所得ではなく、給与所得の収入金額であるとされた事例	・必要経費の多寡は、所得分類の基準とならない。支出した経費が給与所得控除額を超えるからといって、それだけで給与所得にあたらないとはできない。
京都地裁 昭和56年3月6日 第一審判決	私立大学教授が他の大学から得た非常勤講師料が、雑所得ではなく、給与所得の収入金額であるとされた事例	・大学の教員が専門分野の研究を行ううえで研究費を必要とし、所得を生み出すのに一般の勤労者より多くの必要経費を必要とするが、必要経費の多寡が所得を分類するうえでの基準になっているとは解されない。
福岡地裁 昭和62年7月21日 第一審判決	電力会社所属の委託検針員が受ける委託手数料は、事業所得に当たるとされた事例	・業務に必要な器具、資材のうち、主要な交通手段であるバイクの購入、維持費等が委託検針員の個人負担である。 ・検針業務は第三者に代行されることが禁止されておらず、現実に行われており、雇用契約にはない側面がある。 ・兼業が自由で実際に兼業者が多い点も、一般的には、委託検針契約が雇用契約ではない方向を裏付けるものである。
神戸地裁 平成1年5月22日 第一審判決	医療法人の理事を兼務する大学教授が教え子である医師を派遣したり、毎月1～3回訪問して診療の相談に応じたり、医学上の指導をしたりしたことの報酬として支払われた金員が給与所得の収入金額であるとされた事例	・交通費の負担がなかったことも、非独立的であったことの証拠として挙げられていると考えられる。

18) 神田良介「給与所得についての会計学的一考察—給与所得控除の意義を中心として」明大商学論叢第84巻第4号72頁、2002年3月参照。

19) 訟月34巻1号187頁。

Ⅱ 給与か外注費かを判断する基準となっている通達等

給与か外注費かを判断する基準として、消費税法基本通達1-1-1がある。

(個人事業者と給与所得者の区分)

1-1-1 事業者とは自己の計算において独立して事業を行う者をいうから、個人が雇用契約またはこれに準ずる契約に基づき他のものに従属し、かつ、当該他の者の計算により行われる事業に役務を提供する場合は、事業に該当しないのであるから留意する。したがって、出来高払いの給与を対価とする役務の提供は事業に該当せず、また、請負による報酬を対価とする役務の提供は事業に該当するが、支払を受けた役務の提供の対価が出来高払いの給与であるか請負による報酬であるかの区分については、雇用契約又はこれに準ずる契約に基づく対価であるかどうかによるのであるから留意する。この場合において、その区分が明らかでないときは、例えば、次の事項を総合勘案して判定するものとする。

- (1) その契約に係る役務の提供の内容が他人の代替を容れるかどうか
- (2) 役務の提供にあたり、使用者の指揮監督を受けるかどうか
- (3) まだ引き渡しを完了しない完成品が不可抗力のため滅失した場合等においても、当該個人が権利として既に提供した役務に係る報酬の請求をなすことができるかどうか。
- (4) 役務提供に係る材料又は用具等を供与されているかどうか。

この消費税法基本通達1-1-1と同じ内容であるが、東京国税局の通達があり²⁰⁾、こちらの方が詳しい。この通達は、実務上は、次に掲げる事項を総合勘案して判断するとしている。

〔① 契約の内容が他人の代替を受け入れるかどうか

一般に雇用契約に基づく給与の場合、雇用された人は自分自身が仕事をしたことにより、その役務の対価を受け取ることができます。

一方、請負契約に基づく事業所得の場合、依頼主との間で仕事の期限、代金等を決定すれば、実際の仕事を行う者は必ずしも請け負った者自身に限らず、自己が雇用する者その他の第三者にまかせることができ、期限までに完成させて納品すれば、決められた代金を受け取ることができます。

このように給与所得の場合は他人の代替ができませんが、事業所得の場合は他人の代替ができるという違いがあります。

② 仕事の遂行に当たり個々の作業について指揮監督を受けるかどうか

雇用契約の場合、雇用主が定める就業規則に従わなければならない、作業現場には監督がいて、個々の作業について指揮命令をするのが一般的です。

一方、請負契約の場合、仕事の期限さえ守れば途中における進行度合いや手順等について、依頼主から特に指図を受けることがないのが通常です。

20) 法人課税速報「給与所得と事業所得との区分 給与？それとも外注費？」(東京国税局 平成15年7月第28号 TAINS)

- ③ まだ引渡しを終わっていない完成品が不可抗力により滅失した場合において、その者が権利として報酬の請求をなすことができるかどうか

請負契約の場合、引渡しを終えていない完成品が、例えば火災等により滅失して期限までに依頼主に納品できない場合には、対価の支払を受けることができません。

しかし、雇用契約の場合、労務の提供さえすれば当然の権利として対価の請求をすることができます。

- ④ 材料が提供されているかどうか

雇用契約の場合は雇用主が材料を所得者に支給しますが、請負契約の場合は所得者が材料を自分で用意するのが一般的です。

- ⑤ 作業用具が提供されているかどうか

雇用契約の場合は雇用主が作業用具を所得者に供与しますが、請負契約の場合は所得者が自分で用意するのが一般的です。 」

給与所得か事業所得かを区分するメルクマールは、基本的には、「非独立性」と「従属性」である。上記の東京国税局の通達を見ると、②仕事の遂行に当たり個々の作業について指揮監督を受けるかどうかは、「従属性」に関する記述であり、④材料が提供されているかどうかと⑤作業用具が提供されているかどうかは、「非独立性」に関する記述である。もっとも、すでに述べたように、過去の裁判例では、すなわち、帰納的な定義には、費用負担、ここでは材料費と作業用具を負担しているということは必ずしも独立性を有していることを意味しない。したがって、消費税法基本通達1-1-1と東京国税局の通達は、過去の判例よりも、「非独立性」の解釈を拡張したものとなっているといえる。

また①の契約の内容が他人の代替を受け入れるかどうかと③まだ引渡しを終わっていない完成品が不可抗力により滅失した場合において、その者が権利として報酬の請求をなすことができるかどうかは、過去の裁判の結果ではなく、民法の規定に基づくものである。

①の契約の内容が他人の代替を受け入れるかどうかは、下記の民法の規定に基づいているものであり、請負契約であれば、他人に仕事を任せることができるが、雇用契約の場合には、他人に仕事を任せるとはできないことを意味している。

労働者は、使用者の承諾を得なければ、自己に代わって第三者を労働に従事させることができない（民法625条第2項）。

③のまだ引渡しを終わっていない完成品が不可抗力により滅失した場合において、その者が権利として報酬の請求をなすことができるかどうかは、下記の民法の規定に基づいている。

雇用契約では、労働に従事すれば報酬が支払われ、仕事の完成が求められていないが、一方請負契約では、あくまで仕事の完成に対して報酬が支払われるという違いがある。

請負は、当事者の一方がある仕事を完成することを約し、相手方がその仕事の結果に対してその報酬を支払うことを約すことによって、その効力を生じる（民法第632条）。

これに対して、雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約すことによって、その効力を生じるとされている（民法第623条）。

この東京国税局の通達には、給与と外注費を判定するための例示「給与所得及び事業所得の判定検討表」を公表している。そしてこの通達は、実務上の判定として、上記の5つを掲げている。

また、判例による判定として、雇用契約又はこれに準ずる契約等に基づいているか、使用者の指揮命令に服して提供した役務か、使用者との関係において何らかの空間的、時間的な拘束を受けているか、継続的ないし断続的に労務の又は役務の提供があるか、自己の計算と危険において独立して営まれているか、営利性、有償性を有しているか、反復継続して遂行する意思があるか、社会的地位が客観的に認められる業務かの5つを掲げている。

さらには、その他の判定事項として、支払者が作成している組織図・配席図に記載があるか、役職（部長、課長等）があるか、報酬について値引き、値上げ等の判断を行うことができるか、本来の請負業務のほか、支払者の依頼・命令により、他の業務を行うことがあるか、など35項目の判定事項を示している。

Ⅲ 建設業とホステス業の外注費と給与所得の区分

(1) 建設業

平成19年11月16日判決（平成18年（行ウ）第213号）²¹⁾では、電気工事の設計施工等を業とする原告が、原告の業務に従事したものの6人に対して支払った金員につき、請負契約に基づき支出した外注費に当たるとして、課税仕入れとして計上するとともに、同金員にかかる源泉所得税を徴収しなかったというものである²²⁾。

原告は、昭和46年6月22日に設立された電気工事の設計施工等を目的とする株式会社である。原告は、株式会社d（以下dという）の専属的な下請会社として、dとの間で平成9年7月1日付の工事請負契約を交わしたうえ、ビルディングの電気配線工事及び電気配線保守義務等を請け負っている。

被告である国側は、最高裁昭和56年4月24日判決（昭和52年（行ツ）第12号）に基づき、次に掲げる事項を総合考慮して判定すべきであるとしている。

① 契約の内容が他人の代替を容認するかどうか

21) 税資257号順号。

22) 「ところが、本事案の焦点は、源泉徴収という支払側にとって利害が希薄な問題ではない。請負が課税仕入れ額の増加という支払側にとって有利な状況をもたらすことから、新たな雇用・請負論争が露呈したといえる。支払側の税負担に及ぼす影響を考慮すると、便宜的な雇用か請負かの選択はリスクが大きいことを認識する必要がある。」林仲宜「外注費の課税仕入れ」税務弘報第57巻第4号168-169頁、2009年4月。

- ② 仕事の遂行に当たり個々の作業について指揮監督を受けるかどうか
- ③ まだ引き渡しの終わっていない完成品が不可抗力のため滅失した場合等においてそのものが権利として報酬の請求をすることができるかどうか
- ④ 所得者が材料を提供するかどうか
- ⑤ 作業用具を供与されているかどうか

①について被告は、本件支払先と原告の契約の内容は、他人の代替を容認しないものであるとしている。

②について被告は、本件支払先は、仕事の遂行に当たり個々の作業について原告の指揮監督を受けているとしている。

③について被告は、まだ引き渡しの終わっていない完成品が不可抗力のため滅失した場合等においても、本件支払先は原告に対し権利として報酬の請求をすることができるとしている。

④について被告は、本件各支払先は、材料を無償で支給されているとしている。

⑤について本件各支払先は、各仕事先で作業するにあたり使用する工具及び器具等のうち、ペンチ、ナイフ及びドライバー等は各自で用意していたものの、作業台、脚立、夜間照明用の発電機及び足場等の大部分の工具及び器具等は株式会社dから無償で貸与されており、また本件各支払先が各仕事先で着用する作業着については、原告がdの指定する業者から購入したものを本件各支払先に無償で貸与していたとしている。

以上、被告の観点からすれば、上記5つの点に関していうと、③以外に関しては、給与所得の特徴を有していることになる。

また、上記5つの観点に加えて、被告は、dに対し、本件各支払先を原告に在籍するものとして記載した協力業者従業員名簿を提出していたこと、原告が、本件各支払先に対して食事代、慰労会及び忘年会の費用の一部を負担し、これらの負担額を福利厚生費として経理しており、また本件各支払先が受診した定期健康診断の費用を負担していることなどが認められていることから、本件支出金は、本件各支払先の給与所得であるとしている。

一方の原告の主張は次のようなものである。

原告は、原告と本件各支払先の契約は、請負契約として約定されたものであり、雇用契約又はそれに類する契約はないとしている。そして、実際、本件各支払先は、原告において労働保険、健康保険及び厚生年金保険の被保険者として取り扱われておらず、平成11年当時の下請業者であったg,h及びiのほかnがいわゆる一人親方として労働者災害補償保険に特別加入しており、また、原告が把握しているものだけでも、h,i及びi各自の事業所得に係る確定申告をしていたとしている。

また原告は、被告が先例として主張する最高裁昭和56年判決に基づくとする、前述した①から⑤の基準は、最高裁昭和56年判決では述べられていない被告内部の独自の基準であるとしている。

原告は、原告と本件各支払先の間において雇用関係ではなく請負関係が選択されているが、これは、雇用関係によると、各種の控除により手取りの収入金額が減少するのを嫌った本件各支払

先らの希望によるものであって、原告においてことさら請負関係を選択する利益はないとしている。

また原告は、被告が給与所得性の判断要素として指摘する作業に関する指揮監督等の点は、原告を含むdの下請業者が元請業者であるdの綿密な工程監理と予算監理に従って公示しているという現代の大規模建設工事の特殊性に基づくものであって、原告と本件各支払先が請負関係にあることと何ら矛盾するものではない。そればかりか、本件各支払先がペンチ、ナイフ及びドライバー等を各自で用意していたことは本件支出金が給与所得でないことを示すものであるとしている。

判決では、以下の点が指摘され、原告の訴えは棄却されている。

- ① 本件各支払先が、原告が請け負った工事以外の仕事先で作業に従事していたとしても、本件支払先は原告に常用され、専属的に原告の下で電気配線工事等の作業に従事していた。
- ② 本件支払先の作業時間は、各仕事先において異なることがあるものの、午前8時から午後5時までと決められており、原告代表者又はdの職員である現場代理人等の指示に従って、電気配線工事の作業を行っていた。
- ③ 労働者の時間外労働及び深夜労働について労働基準法等が定める割増賃金額におおむね準じている。また、本件各支払先については、1週間で達成すべき仕事量の定めがあるものの、それが達成されないからといって、労務に対する対価が減少することはなかった。
- ④ 本件各支払先は、他の仕事を兼業することはなく、各支払先で使用する材料を仕入れたことはなく、ペンチ、ナイフ及びドライバー等工具及び器具等を所持することはない。
- ⑤ 原告が各支払先の定期健康診断の費用を負担しており、また各支払先に無償で作業着を購入し、福利厚生費としていた。
- ⑥ 本件支払先は、原告またはdの職員である現場代理人の指揮命令に服して労務を提供していた。

建設業に関わる大工、左官、とび職等に関する給与か外注費かの区分については、下記の法令解釈通達がある（諸個 5-5平成21年12月17日）。

この法令解釈通達について、次のような趣旨説明がある。

〔趣旨〕

大工、左官、とび職等の受ける報酬にかかる所得が所得税法第27条に規定する事業所得に該当するか同法第28条に規定する給与所得に該当するかについては、これまで、昭和28年8月17日付直所5-20「大工、左官、とび等に対する所得税の取扱について」（法令解釈通達）ほかにより取り扱っていたところであるが、大工、左官、とび職等の就労形態が多様化したことなどから所要の整備を図るものである。

そして法令解釈通達は次のようなものである。

1 定義

この通達において、「大工、左官、とび職等」とは、日本標準職業分類（総務省）の「大工」、「左官」、「とび職」、「窯業・土石製品製造従業者」、「板金従事者」、「屋根ふき事業者」、「生産関連作業従事者」、「植木職、造園士」、「昼職」に分類するものその他これらに類するものをいう。

2 大工、左官、とび職等の受ける報酬にかかる所得区分

事業所得とは、自己の計算において独立して行われる事業から生ずる所得をいい、例えば、請負契約又はこれに準ずる契約に基づく業務の遂行ないし役務の提供の対価は事業所得に該当する。また、雇用契約又はこれに準ずる契約に基づく役務の提供の対価は、事業所得に該当せず、給与所得に該当する。

したがって、大工、左官、とび職等が、建設、据付け、組み立てその他これらに類する作業において、業務を遂行し又は役務を提供したことの対価として支払いを受けた報酬にかかる所得区分は、当該報酬が、請負契約もしくはこれに準ずる契約に基づく対価であるのかにより判定するのであるから留意する。

この場合において、その区分が明らかでないときは、例えば、次の事項を総合勘案して判定するものとする。

- (1) 他人が代替して業務を遂行すること又は役務を提供することが認められるかどうか。
- (2) 報酬の支払い者から作業時間を指定される、報酬が時間を単位として計算されるなど時間的な拘束（業務の性質上当然に存在する拘束を除く。）を受けるかどうか。
- (3) 作業の具体的な内容や方法について報酬の支払者から指揮監督（業務の性質上当然に存在する指揮監督を除く。）を受けるかどうか。
- (4) まだ引き渡しを完了しない完成品が不可抗力のため滅失するなどした場合において、自らの権利としてすでに遂行した業務または提供した役務にかかる報酬の支払いを請求できるかどうか。
- (5) 材料又は用具等（くぎ材等の軽微な材料や電動の手持ち工具程度の用具等を除く。）を報酬の支払者から供与されているかどうか。 」

この解釈通達にも、②労働時間の定めがある。③ノルマが達成できなくても、対価が減少しなかった。④材料用具等が支払者から供与されている。⑥指揮命令に服して労務を提供しているがあるが、これらの点は、上記事件にも当てはまる。

解釈通達に当てはまっていないものとして、①専属で業務に従事⑤各支払先が定期健康診断受診料を負担していたという2点がある。この2点は、解釈通達には見当たらないが、給与所得者としての特徴をとらえたものであるといえる。なぜならこの2点は、給与所得の帰納的な定義、従属性という属性と結びつくものであるからである。

(2) ホステス業

平成28年7月28日福岡地裁判決では²³⁾、原告の経営するバーやキャバレー等のホステスに支払われた報酬又は料金が給与所得に該当するか否かが問われている。

被告側は、原告の経営するバーやキャバレー等のホステスに支払われた報酬又は料金は、給与所得であるとして、次のような点を指摘している。原告は、本件ホステス等に対して、あらかじめ本件給与規定等を示して勤務条件等を説明した上で雇用契約を締結し、給与規定にしたがって本件支給金員を支払っていた。また原告は、本件管理表等を作成して、ホステスの出勤状況や売上を正確に管理し、ホステスごとに給与計算書を作成してその支給額を決定していた。そして原告は、本件給与規定や接客の方法等を記載したマニュアルを本件ホステスらに示し、これに従うように定めていた。また原告は、本件ホステス等に原告が要求する日時での勤務を義務付け、無断欠勤の場合や週末欠勤の場合には、通常より高額な罰金を徴収することによって、事実上、本件ホステスらに原告が要求する日時での勤務を義務付け、営業開始前に行われる朝礼まで服装や髪形等を整えようとして出勤するよう指示するなどして、本件ホステス等を管理していた。さらには、ホステス等の受け取った金員は、給与規定に基づく金員のみであり、本件ホステス等の各人の売上金額が、本件ホステス等の報酬となることはなかった。また本件ホステス等が、客のつけ払いの可否を判断することはなく、店舗の施設料や、衣装、名刺といった物品の使用料を支払うこともなかった。

一方原告側は、原告の経営するバーやキャバレー等のホステスに支払われた報酬又は料金は、事業所得であるとして、次のような点を指摘している。営業開始前に朝礼が行われていたが、この朝礼においては、挨拶や精神論に關することが述べられていたにすぎず、本件ホステスらに対して、営業に関する指導等が行われていなかった。マニュアル等を用いて、接客態度等について事細かな指示を与えていたといった事実もない。原告から、本件ホステスらに具体的な指揮、監督が行われることはなく、本件ホステス等は、自己の判断で、客の個性に合わせて接客を行っていた。原告が本件ホステス等に、当該朝礼までに出勤するよう指示をしていた事実はない。そのうえ、本件各店舗と本件ホステスらとの契約においては、出勤日数が多いほど本件支給金員が多くなるようにして、本件ホステス等の出勤を奨励しているものの、出勤を強制することはなく本件ホステス等に対する出勤の拘束はなかった。タイムカードによる時間管理はなく、早退も認められていた。顧客の連絡先等を管理しているのは、本件ホステス等個人であり、本件ホステス等は、これを用いて独自に営業等を行っている。また本件各店舗では、貸ドレスや簡易な名刺を用意してはいるが、大半のホステスは、自分に合ったドレスを自費で購入し、また名刺についても、各ホステス自身の業務用の携帯番号やメールアドレス等を記入したものを自費で購入し、出勤前には自費で美容院へ行って整髪するなどして出勤している。

判決では、以下のようなことが指摘され、給与所得であると判示された。本件ホステス等の出勤日は、本件各店舗のほかの従業員やホステスとの間で調整して決められており、各自が自由に

23) 税資266順号12891。

決めることができなかつた。本件各店舗においては、始業前に朝礼への参加が義務付けられ、業務開始の準備、接客方法や接客態度に関する詳細な決まりがあり、これらに基づいて本件ホステス等に対し、業務上の指導が行われることがあつた。本件ホステスらが顧客から受け取る金員は、原告の売上とされ、本件ホステス等が受け取る金員は、本件給与規定に基づき計算されたものに限られていた。出勤時間及び退職時間は決まっており、これに違反した場合には、罰金が科されていた。出勤日は本件ホステス等の希望を踏まえて調整されていたものの、休むことができる日数には制限があつた上、出勤が強制され、自由に休みを取ることができない場合があり、本件ホステスらが自由に決めることはできなかつた。

さて、ここで本件に関して、少し考察を加えておきたい。

判決では、タイムカードはないものの、出勤日について自由がない、休みが自由に取れない、そして接客方法や接客態度に関する決まりが存在し、本件ホステス等が受け取る報酬が本件給与規定に基づいている点などが指摘され、衣装や名刺代などの費用負担に関する被告と原告の見解の相違は捨象され、本件ホステス等に支払われた報酬又は料金は、給与所得とされている。

被告と原告の見解には、異なる点が見受けられる。被告は、ホステスは、衣装や名刺を負担していないとしているが、原告は、負担していると主張している。また、被告は、朝礼まで出勤するように指示し、勤務状況を管理していたとするが、原告は、朝礼までに出勤することは強制しておらず、出勤はホステスが自由に決められることを強調している。そして被告は、ホステスたちに自由度がないとしているが、原告は、ホステス達には、相当程度の自由度があることを強調している。

店側が外注費として処理をしても、ホステスに支払う報酬は、その役務提供の状況により給与と判断される場合がある。

しかしながら、例えば、顧客の対応や顧客が店に支払う飲食代をホステスが仕切り、売掛管理も行うあるいは、入店・出店時間などが、ホステスに任されている場合には、消費税の仕入税額控除の対象となる²⁴⁾。

上記の事件でも、例えば、出勤時間がホステスの裁量に任されていれば、給与ではなく、外注費となると判断された可能性があつた。上記事件では、出勤時間について、被告、原告ともに言及していて、被告は自由度がなかつたとし、原告は、自由度があつたとしているものの、実際には、従業員とホステスが出勤時間の調整を行っていたことに着目され、給与とされている。

また、上記の事件では、売掛管理をホステスが行っていたかどうかではなく、被告が売上の一部をホステスが得られたかどうかに関及している点は注目されてしかるべきである。売上の一部をホステスが取得していたならば、経済的独立性ありとみて、これも外注費となる判断材料になると考えられる。

24) 都築巖「給与と外注費をめぐる税務 建設業関係・ホステス等に係る留意点」税経通信第71巻第10号36頁、2016年9月。

むすび

給与か外注費かの判断は、基本的には、消費税法基本通達1-1-1、そしてこれとほぼ同一の内容の東京国税庁の通達などを基にして判断することができる。

これらの通達で判断できない場合には、本稿で指摘したように、基本的には、給与所得の帰納的な定義、「独立性」と「従属性」で判定することができる。建設業でいえば、労災などのために労働者災害補償保険に入っているとか、健康診断の受診料を会社から受け取っていたかどうかとか、食事代等を受け取り、福利厚生費で処理していたなどに当てはまれば、外注費ではなく、給与と判断される。ホステス業の事例でいうと、就業時間に自由裁量があるかどうか、売上の一部がホステスに入る状況にあるかなどに当てはまれば、外注費と判断される。逆に、ホステス業で、同伴したお客さんがいるのに、店主に他のお客さんのところに行きなさいなどと命令されているようなら給与と判断される。建設業で、複数の会社に属して建設作業をしている場合には請負だが、一つの会社に専属なら、給与と判断される。ホステス業でも複数のお店では働いているなら請負、単一の店で働いているなら給与と判断されるであろう。

通達によれば、その契約に係る役務の提供の内容が他人の代替を容れることができるなら、それは請負と判断されるのであるが、これには筆者には疑問がある。仕事が極めて特殊で代替が困難である場合には、それは給与というよりも、むしろ請負という色彩を帯びるのではないだろうか。

今まで通り、同じ会社で同じ仕事をしているのに、仕入税額控除を受けたいがために、給与から外注に切り替えた場合には、課税当局にそこを指摘される可能性があるので注意を要する。

さて、EUのVAT指令Article9,10で示されているように²⁵⁾、雇用者から独立していない被雇用者は、消費税の課税対象から除かれている（不課税取引）。また消費税の制度において、個人がビジネスを行っている場合のみ、消費税の課税対象になるとされている。例えば、個人が家具や衣服を私的に販売したとしても、付加価値税が課されることはない²⁶⁾。

消費税の課税対象にならないということは、同時に被雇用者に対して報酬を支払う側に対して、仕入税額控除が認められないことを意味する。

この被雇用者の不課税という制度は、納税者に対して節税の誘因を提供していることは否めない。消費税の非課税制度と同様、この不課税という制度も、給与より外注費処理という誘因を納税者（雇用者）に提供している点は、問題があるといわざるをえない。

25) 「“課税可能な個人”とは、その活動の目的や結果は何であれ、何等かの場所で何等かの経済活動を独立して行う個人をいう。」(Article 9 (1))

「経済活動が“独立して”行われているというArticle 9 (1) の条件は、労働条件、報酬そして雇用者の責任に関して雇用者と被雇用者の関係を作り出す雇用契約その他の法的関係によって被雇用者その他の人々が雇用者に拘束される場合には、VATから彼らを除くべしというものである。」(Article 10)

26) Alanは、家具を何回販売したら、ビジネスに転換するののかという指摘をしている。

Alan A. Tait, VALUE ADDED TAX INTERNATIONAL PRACTICE AND PROBLEMS 366 (International Monetary Fund Washington,DC1988).

中京圏・自動車部品金型中小企業の競争力を探る*

—— (株)名古屋精密金型の事例 ——

村山 貴 俊

【目次】

1. はじめに
2. 問題意識
3. 名古屋精密金型の事例
4. 討議
5. おわりに

キーワード：自動車部品金型，中小企業，ポジショニング，資源基盤，自動車ランプ金型

1. はじめに

我が国の中小製造企業は、国内市場の縮小や競争圧力の激化という厳しい経営環境下で、いかに生存そして成長していけば良いのか。モノづくりのピラミッドの頂点に立つ日本を代表する大企業の競争力を支えているのは、ピラミッド中・下層において部品や金型などを製造・供給する数多くの中小企業である。これら中小企業の中には、市場競争による淘汰や後継者不足などを理由に市場からの撤退を余儀なくされる企業もある。また、取引先の大手メーカーのグローバル戦略の動きに追随できず、縮小する国内市場の中で業績を徐々に悪化させていく企業もある。しかし、モノづくりのピラミッドを底辺で支えている我が国中小企業の弱体化は、日本のモノづくり産業の競争力の衰退へと繋がる。今後も、日本のモノづくり産業がグローバル競争の中で一定の存在感を維持していくためには、中小製造企業の存続と成長が欠かせない。

筆者は、ヒト、モノ、カネなど経営資源の面で相対的に劣る中小製造企業が、厳しい競争圧力に対峙しどのように生き残りを図ろうとしているか、という点に関心を持っている。その中でも、特に日本が依然として強い国際競争力を有すると評されている自動車産業（藤本, 2003）において厳しいグローバル競争に対峙する自動車関連部品や治工具を手掛ける中小企業の行動に着目してきた（村山, 2016; 2018; 2019）。言い換えれば、最も厳しい競争を生き抜いている中小製造企業を分析対象にすることで、中小企業が生存・成長していくために必要な能力や行動を明らかにしようとしてきた。

本稿では、トヨタ自動車の本拠地であり日本国内最大の自動車産業集積地でもある中京圏に本

* 本稿の作成にあたり2019年度東北学院大学個別研究助成（代表：村山貴俊）の助成を受けた。

社をおく自動車ランプ金型メーカー（株）名古屋精密金型の事例を取り上げる¹⁾。後ほど詳述するが、同社は、国内従業員数154名という典型的な中小金型メーカーであるが、国内車種のランプ用金型市場（2018年時点）で33.1%の占有率を誇る（国内車種の3台に1台は同社の金型が使われている）。ランプ金型という限られた市場セグメントではあるが、企業規模とは良い意味で釣り合いな存在感を放っている。本稿の狙いは、同社が、設計・生産での取組、事業国際化そして人材育成を通じて、厳しい競争の中でいかに生存・成長を図ってきたかを解明することにある。

まず2節では、経営戦略論の先行研究に基づき、企業の生存という問題を考察する。3節では、名古屋精密金型の歴史、開発・設計と生産での取組、事業の国際化および人材採用・育成などを明らかにする。4節では、自動車産業の厳しい競争の中で同社が生存・成長できた理由を検討することで、中小製造企業の生存に求められる戦略的行動を明らかにする。5節では、以上の分析を整理し、本稿を締め括る。

2. 問題意識 —— 競争を生き残るための戦略および資源・能力とは

中小企業研究では、「新しさや小ささの不利」(liabilities of newness and smallness) (Lee *et al.*, 2012, p.1) を負う中小企業が、大企業を含むライバル達との厳しい競争に対峙しながら、いかに生存・成長できるかという点が、研究上の重要な論点になっている。既に述べたように、本稿では、日本の自動車産業を分析対象とし、このテーマに取り組むことになる。

本稿では、まず経営戦略論の代表的な考え方に依拠して、企業の生存や成長という問題を理論的に考察する。企業が競争にどのように向き合うべきかというテーマを考察した最も著名な研究者の一人がPorter, M.E.であろう。Porterは、1979年に公刊した“*How competitive forces shape strategy*”（「競争の圧力がいかに戦略を形成するか」）という論考の中で、「戦略策定の本質とは、競争への対応である」（Porter, 1979, p.137）と主張した²⁾。そのうえで、新規参入や順位争いが自由な完全競争という状況下では企業の長期的収益の見込みは最悪となるが、逆に競争圧力が弱くなるほど傑出した業績を上げられる可能性が高まるとした。よって、Porterは、企業の戦略担当者の役割と目標は、自社にとって競争圧力が緩やかなポジション、あるいは自社に有利になるよう競争要因を変更できるポジションを見つけ出すことにあるとした。Porterは、その戦略の成果を測定するためにROI（投資収益率）という指標を用いているが、これを生存や成長という指標で捉えることもできるのではないだろうか。すなわち、投資に対して適切な収益が得られない状態が続けば、企業は中・長期的に存続することはできない。ましてや、資源が相対的に乏しい中小企業は、投資収益率がマイナスになれば、より早期に市場からの撤退を強いられることになる。

1) 2018年3月19日に同社に訪問し、南谷広章社長、渡邊幸男会長をはじめ、同社関係者の皆様と意見交換する機会を頂いた。2018年3月19日のヒアリングと提供資料を基に草稿を作成したうえで、それを南谷社長にお送りし、事実の誤認がないかをご確認頂いた。さらに、2019年8月22日に同社を訪問し、草稿の内容について南谷社長と直接協議をおこない本稿を完成させた。また、その際、公刊許可に関して最終的な確認もおこなった。本稿作成にご協力頂くと共に、学生教育や学術研究振興のために公刊をご許可頂いた同社関係者の皆様に記して謝意を表します。

2) 邦訳に際して、論文集Porter（1998）の邦訳書を参照した。

これまで筆者が分析してきた自動車産業の中小企業の事例でも、このポジショニングの重要性が確認された。例えば、村山(2016; 2018)で分析した三重県四日市市の順送りプレスメーカー・伊藤製作所社長の伊藤澄夫氏は、新たな海外拠点を展開する際に、需給バランスが自社に有利かどうか、という判断基準を用いていた。たとえ税制や補助金などで有利な条件があったとしても、同業者が多く競争が激しい国や地域には投資を打たないという。伊藤氏は、「需給バランスの良さ」という表現を用いているが、これはPorterの競争要因分析における売手が優位に立てるポジショニングを意味する。また、村山(2019)が分析したトラックのエンジンまわりのパイプ類の鋳物部品を手掛けるアルテックスでは、大手鋳物メーカーが手を出しながらない部品や技術領域で仕事をしていることが、同社の存続・成長につながっていると認識されていた。それらエンジンまわりのパイプ類は、中子を使う手間がかかる中空構造の形状を有しているにもかかわらず、開発の最終工程で形状が決まるため開発から生産までのリードタイムが短いのである(中には仕事の依頼から1カ月で生産に取り掛からないといけなくもないものもある)。また、同社の生産数量は、1部品あたりの平均の月産数量が1,000個以下という準量産領域であり、大企業の生産設備の最適生産規模を下回ってしまうため、大手企業はなかなか手を出しにくい。すなわち、小回りのきく開発・生産体制および小規模の生産設備を擁する中小企業ゆえにとれる技術・部品領域に自社を位置づけることで、大企業からの競争圧力をうまく回避できていたのである。

以上のことから、相対的に資源に恵まれない中小企業が、厳しい競争に対峙しながら生存・成長を図るためには、競争相手が少ないポジション、あるいは売手が優位に立てるポジションに自社を位置づけることが重要になる。

Porterによる競争圧力の緩やかなポジショニングという見方に対して、それを支える資源の必要性を強調したのがWernerfelt, B.の「企業の資源基盤という見方」(resource-based view of the firm)(Wernerfelt, 1984, p.171)である。Wernerfeltは、「企業にとって資源と製品はコインの裏と表である。ほとんどの製品は幾つかの資源の貢献を必要とし、ほとんどの資源は幾つかの製品の中で利用される…(中略)…[Porterの分析枠組みは]もともと製品のみを分析するツールとして意図されていたものであるが、ここでは資源基盤という見方にPorterの5つの競争要因を適用する」(Ibid., pp.171-2)と主張した。すなわち、製品市場の有利なポジションを発見するために提唱されたPorterの分析枠組みを、製品の裏側にある資源にも適用しようとするのが「企業の資源基盤という見方」(以下、「企業の資源基盤アプローチ」ないし「資源基盤アプローチ」と記す)である。

Wernerfelt(1984)は、製品市場で有利なポジションを作り出す参入障壁という考え方に対して、その裏側の資源において有利なポジションを作り出す「資源ポジション障壁」(resource position barrier)という概念を提唱する。そして、その障壁について「資源を既に所有する〔先発〕企業は、遅れて資源を獲得しようとする〔後発〕企業の費用や売上に対して負の影響を与える。このような状況下では、資源を〔既に〕保有する企業は、資源ポジション障壁による保護を享受しているといえる」(Ibid., p.173)と説明する。そのうえで、Wernerfeltは、企業が持続的な競争優位を生み出すためには、資源での資源ポジション障壁と製品での参入障壁の両方が必要になるという。

すなわち「参入障壁なき資源ポジション障壁という状態は、当該企業がその障壁をうまく利用できていないことであり、資源ポジション障壁なき参入障壁という状態は、多角化によって〔新規〕参入してくる相手に対して当該企業が脆弱なままであるということになる。よって、2つの概念、すなわち製品と資源との良質な相互補完性」が求められるのである。このように、Porterの「ポジショニング戦略」とWernerfeltの「資源基盤アプローチ」は、相反ではなく、相互補完の関係にあることが分かる。すなわち、Porterが主張する自社に有利なポジショニングを維持していくためには、他社がそのポジションに参入できないようにする資源の壁が必要となる。また、他社にはない独自資源を持つのであれば、それらを有利なポジションの獲得、ひいては傑出した業績へと結びつけなくてはならない。

Wernerfelt (1984) は、資源ポジション障壁を生み出しうる4つの資源として、「機械の能力」(machine capacity)、「顧客からの信頼」(customer loyalty)、「生産経験」(production experience)、「技術的な先進性」(technology leads)を挙げている(pp.173-174)。またGrant (1995) は、借入能力や内部留保などの「財務的資源」(financial resources)、技術的に高度で柔軟性を備えた工場・設備および優れた立地の土地・建物などからなる「物理的資源」(physical resources)、高度な専門知識や変化への適応力を有する「人的資源」(human resources)、特許や商標で保護された技術、ノウハウ、専門能力および革新を生み出す研究施設や技術者などからなる「技術的資源」(technological resources)、ブランドおよび製品の質や信頼性などから生み出される「評判」(reputation)という資源に加え、それら資源をうまく調整する「組織的能力」(organizational capabilities)の重要性を指摘する(pp.122-126)。さらにReed and DeFillippi (1990) は、他社から模倣されにくい資源の特性として「因果関係の曖昧性」(causal ambiguity)を指摘し、その曖昧性は、資源の「暗黙性」(tacitness)、「複雑性」(complexity)、「特殊性」(specificity)と相関関係があるとした(p.92)。すなわち、暗黙で、複雑で、特殊な資源というのは、有利なポジショニング(結果)とその源泉をなす資源(原因)との因果関係を曖昧にするため、他社から模倣されにくくなる。またBarney (1991) は、有利なポジションを持続するためには、資源の「異質性と非移動性」(heterogeneity and immobility)、すなわち他社が所有しておらず、他社には容易に移転できない、という特性が重要になるとした。さらに、資源に基づく競争優位を持続させるためには、「価値」(value)、「希少性」(rareness)、「模倣不完全性」(imperfect imitability)、「代替可能性」(substitutability)という4つの特性に留意する必要があるとした(pp.105-112)。

また、Wernerfelt (1984) によって製品のポジションのみの分析であると評されたPorterであるが、1996年に公刊された“*What is strategy?*”(「戦略とは何か?」)という論考では、企業が有利なポジションを維持するために、「独自の活動」(unique activities) (Porter, 1996, p.4)、さらに「多くの活動のあいだの戦略的なフィット」(strategic fit among many activities) (*Ibid*, p.13)が必要であると主張していた。相互に連動した独自の活動の繋がり(連鎖やシステム)こそが、複雑性あるいは異質性を生み出し、他社による模倣を妨げる活動連鎖の障壁になると理解できるのである。また、中小企業研究の分野でも、中小企業のある種の活動と生存・成長との因果関係の検証を試

みようとする研究がある。例えば、国内市場での大企業との競争上の不利を回避するための国際化 (Lee *et al.*, 2012; Lu and Beamish, 2006), 技術的資源の蓄積 (Lee *et al.*, 2012), 不足する資源を補完するための中小企業同士の連携と革新 (Gronum *et al.*, 2012; Lowik *et al.*, 2012) などの活動と中小企業の生存・成長との関係が定量・定性的に分析され、実際に生存や成長に資することが明らかにされている。これらの研究は企業の活動およびそれら活動の組合せに着目しているわけだが、生存・成長につながる活動やそれらの組合せを解明しようとする試みは、先述の「企業の資源基盤アプローチ」(独自の資源に基づく有利なポジションの持続と、それによる企業の存続)と同じような見方に立っているといえるのではないか。

筆者がこれまで分析してきた中小製造企業でも、有利なポジションの獲得と生存・成長に資する資源、能力、活動の重要性が確認された。先述の伊藤製作所では、後工程の切削やドリル加工を前工程の順送りプレスに統合しワン・ショットで形状を仕上げる高度な生産技術と、それを支える潤滑油や各種プレス機の動作に関する独自のノウハウが、生産技術面での重要な資源および活動になっていた。同業他社も、同じような製造方法を試みたが、うまくできなかったという(村山, 2016; 2018)。村山(2018)で分析した三重県のダイカスト金型メーカーの明和製作所は、従業員100名程度の中小企業でありながら、中国、タイ、インドネシア、メキシコに在外拠点を展開し、その在外拠点網が顧客を引きつける魅力になっていた。すなわち、取引先の大手部品メーカーにとって、国内で明和製作所に発注した金型と同じものを海外でも同社の在外拠点から調達できることが、同社に金型を発注する理由の1つになっていた。まさに在外拠点ネットワークこそが、同社の生存・成長に資する資源であった。また先述のアルテックスでは、発注側の大手トラックメーカーの技術者も十分に理解できていない中子をうまく抜き取るための部品の型割り線(parting line)を設定する専門的な技術知識に加え、人の技能と機械とをうまく組み合わせることで短い開発リードタイムや少ない生産数量にも柔軟に対応できる小回りの利く設計・生産体制が、同社の独自のポジショニングを支える重要な資源になっていた(村山, 2019)。

それら資源群に加え、村山(2016)では、複数の資源や活動をうまく結びつけたり、有利なポジションを見抜いたりできる伊藤製作所社長の伊藤澄夫氏の経営者としての組織的能力や洞察力にも着目した。詳しくは村山(2016)を参照して頂きたいが、伊藤製作所では様々な資源と活動が複雑に組み合わせられることで競争力が生み出されおり、そこではReed and DeFillippi(1990)がいう複雑性、あるいはPorter(1998)がいう活動間の戦略的フィットに基づく模倣困難性が実現されていたと理解できる。

以上のように、企業が厳しい競争に対峙しながらも生存・成長を図っていくためには、競争の少ない、あるいは買手に対して有利に立てるポジションをうまく見つけ出し、そこに自社を位置づけることが重要になる。とりわけ、資源や能力で相対的に劣位を負う中小企業は、この有利なポジショニングという考え方をより強く意識しなくてはならないだろう。そのうえで、それら有利なポジションを確保するためには、その基盤となる資源、能力、活動を構築する必要がある。さらに、その有利なポジションを長期的に維持するためには、独自性があり、模倣が困難な資源、

能力、活動の組合せが求められる。特に資源で相対的に劣位を負う中小製造企業では、限られた領域に特化したうえで、その領域で他にはない独自の資源や能力を構築したり、また外部組織との連携を活用して資源や能力を補完したりするという取組も重要となろう。以上の考察を踏まえ、次節では（株）名古屋精密金型（以下、同社あるいは名古屋精密金型と略記する）の事例を見ることにする。

3. 名古屋精密金型の事例³⁾

3-1. 会社概要と歴史

同社は、愛知県知多郡東浦町に本社と本社工場を置く。資本金は3,800万円で、社長は南谷広章氏である。国内生産拠点として本社工場、熊本工場、宮崎工場の3拠点、海外拠点としてベトナムにMEISEI VIETNAM CO., LTD.とインドネシアにPT. MSMOLD INDONESIAの2拠点、アメリカにオハイオ支店を擁する。従業員は、国内が154名（本社73名、熊本40名、宮崎41名）、海外ではベトナムが94名、インドネシアが37名である⁴⁾。

事業内容は、「プラスチック成型金型の設計・製造ならびにそれに付帯する一切の業務」と記されている。より具体的に述べると、自動車用ランプの主要部品であるヘッドランプ、リアコンビネーションランプの射出成型用金型で売上の9割を占める（2018年3月時点）。これら金型を製作できる会社は、「全国10社以下」と数が少ないが、その中でも日本3大ランプメーカーの小糸製作所、スタンレー電気、市光工業の全てと直取引しているメーカーは同社のみであるという。同社の金型を使って生産されるランプ部品は、上述のランプメーカーを経由し、国内全ての自動車メーカーに供給されている。同社の金型が使われている代表的車種として、トヨタのプリウス、アクア、ホンダのフィット、スズキのワゴンRなどが挙げられている⁵⁾。国内車種における同社のランプ用金型の占有率は33.1%とされ、3台に1台は同社の金型が使われたランプが搭載されている。

九州から東北まで日本各地の取引先の工場で行われる金型を設計・製作する同社であるが、本社工場の供給先は主に静岡である。そのほか、九州の熊本工場や宮崎工場では、九州に立地する自動車・二輪車の生産工場（トヨタ、日産、ホンダ）で行われる自動車やオートバイ向けランプ用金型を製作している。東北のトヨタ自動車東日本で生産されるアクアやCH-Rのランプ用金型も手掛けている。関東圏のランプメーカーを経由して東北の企業にランプ類の成形工程が外注されることがあり、その際には成形工程を請負う東北の企業向けに金型を供給することになる。

未上場会社であるため、詳細な経営業績は把握できない。ただしヒアリングによると、同社の

3) 以下の事例は、2018年3月19日および2019年8月22日に実施した同社関係者へのヒアリングならびに同社提供資料に依拠する。本文中の「」内は、特に注記がない限り、ヒアリングおよび提供資料からの引用である。

4) 会社案内「COMPANY PROFILE NAGOYA PRECISION MOLD CO., LTD」を参照。

5) 会社案内「COMPANY PROFILE NAGOYA PRECISION MOLD CO., LTD」および同社作成パンフレット「眼力職人 輝かせる仕事。」を参照。

売上は、2012年頃は15～16億円であったが、2017年には約22億円となっていた。海外を含む連結の売上は約30億円であるが、海外拠点の売上は、ここ3年ぐらいい6～7億円で横這いの推移となっている。

次いで同社の事業史に目を向けたい。同社は、1979年4月に現会長・渡邊幸男氏によって名古屋市天白区で創業された。渡邊会長は宮崎県出身で、名古屋の樹脂金型メーカーに就職し、そこで金型製作の仕事に魅了された。同氏によれば、特に「金型は、1人で全てのことができることが面白かった」という。その後、独立し、同社を創業した。1983年9月には関連会社・(株)金型技研を設立した。

1985年4月には、ホンダの2輪向け金型を製作するため、熊本県菊陽町に熊本工場を開設した。1991年6月には、バブル景気を背景とした生産拡大に対応するため、宮崎県えびの市に宮崎工場を開設した。会長の出身地が宮崎県で、土地や人を首尾よく確保するために地縁のある宮崎が選ばれた。本社工場は、天白区から緑区に場所を移して貸工場で操業を続けていたが、1999年5月に関連会社・金型技研を吸収合併したうえで現在の愛知県知多郡東浦町に移転した。

その後、事業の国際化が進められる。2004年にベトナムのビンフックに子会社MEISEI VIETNAM CO., LTD.を創業した。2013年にインドネシアのブカシに子会社PT. MSMOLD INDONESIAを創業した。その後、2018年7月には、業務連携先・伊勢金型工業(株)のアメリカ・オハイオ州のオフィス内に名古屋精密金型のオハイオ支店を開設した。これら海外拠点の狙いと活動内容については、後ほどやや詳しく説明する。

2016年9月には、レクサス、日産、ダイハツ向けの業務拡大に対応するため、熊本工場を同県・原水工業団地に移転した。佐賀県にレクサス向けヘッドランプを生産する小糸製作所の生産拠点があり、そこに対してレクサス用の大型のランプ金型も供給している。

3-2. 設計・開発と生産の能力

繰り返し述べることになるが、同社は、日本の3大ランプメーカーと直取引する国内オンリーワンの企業である。本項では、同社の優位性を支えるもの造り能力、すなわち設計と生産の能力に目を向ける。設計そして生産という順に見ていくが、多くの日本企業のもの造りの現場においては、ここまでが設計であり、ここからが生産である、という明確な境界線は引けないといえよう(まさに、それが日本のもの造り現場の競争力の源泉の1つともいえよう)。そのため、それぞれの活動の説明が、一部混在してしまう可能性があることを予め断っておきたい(すなわち、設計活動の中で生産について触れられたり、その逆があったりする)。

3-2-1. 設計能力について

本社の設計部隊は9名からなる。5名が3次元CADによる設計とモデリング、4名がCAM加工用のツールパスの作成を担当する。同社は、設計から、流動解析、ツールパス作成、試作、トライアルによる品質保証までの全工程を自社内で一貫して手掛けている。金型が可動する部分の

焼入れは、近隣あるいは京都の協力企業に外注しているが、金型の設計・製作に必要な技術と設備のほぼ全てを自社で保有する。

同社が躍進するキッカケとなったのが、ランプ光源のLED化であった。自動車のランプの光源は、白熱電球からハロゲン、発光効率が良く輝度の高いHID (High Intensity Discharge) そしてLED (Light Emitting Diode) へと変化してきた。HIDは、1991年にBMW 7シリーズで初めて採用されたという。1995年には、国産初のHIDヘッドランプが認可された。そして、2007年にはレクサスLS600hに初めてLEDヘッドライトが搭載された⁶⁾。その後2010年代に入ると、一般的な車種にもLEDの使用が広がる。2019年時点のトヨタ自動車の車種でみると、コンパクト車のカテゴリー、例えばコンパクトSUVのCH-R、コンパクトミニバンのシエンタの上級グレードのヘッドランプにもLEDが採用されている⁷⁾。

同社関係者いわく、「光源がLED化され、自動車ランプでイノベーションが起こった」のである。LEDでは「光源をうまく拡散させることが求められる」ようになり、同社は、「そこにすばやく対応」できたのである。いち早く対応したことで「コンペティター〔競合〕が少ない」ところにポジショニングできたため、同社の事業は拡大した。それまではランプ以外の金型も手掛けていたが、これが契機となりランプ用金型の専門メーカーになった。

同社は、軽自動車からレクサスまで様々な車種やサイズ向けのランプ用金型を手掛けている。近時、自動車デザインの中でランプは重要な要素になっており、ランプの大型化や形状の複雑化が進んでいる。その中で、同社は、例えばレクサスなどに使われる大型かつ意匠が求められる金型の設計・製作に強みを持っている。ただし、高級車ばかりをやっているわけではなく、軽自動車用のランプにもビジネスとして妙味があるという。最近では、軽自動車もデザインを良くするために、ランプの形状がかなり大型化・複雑化してきている。また、金型の価格についても、「軽自動車だから安いわけではない。数量が出る〔売れる台数が多い〕ため、〔カーメーカーも〕金型にお金を掛けられる」のだという。

当初は競合が少なかったが、LEDランプ用の金型を作る同業者が増えてきたため、価格競争が徐々に激しくなってきたという。国内のライバルだけでなく、中国、韓国の金型メーカーの台頭もみられる。また、「自動車の生産が拡大している時は競争も緩やかになるが、仕事が少なくなると他社が仕事をとりにくるので、競争がより厳しくなる」という。一方、同社によれば、「小物はどこでもできて、簡単に海外勢に〔仕事を〕とられてしまう。それに対して、大物は他社にとられにくい」という。大型で、よりデザイン性が求められるランプ用の金型こそが、他社との競争の回避という点で、より有利なポジションになると考えられているのである。

6) ただし、リア側の中央ハイマウントランプ（2台後ろの車に知らせることを目的とするランプ）では、1990年代初めからLEDが使われていたという。HELLAジャパンホームページ (<https://www.hella.com/hella-jp/ja/ヘッドライト-201.html>) を参照。そのほかランプの光源に関しては、GAZOOホームページ (https://gazoo.com/article/car_history/150821_1.html)、スタンレー電気(株)ホームページ (<http://www.stanley.co.jp/product/car.php>)、日星工業(株)ホームページ (<http://www.nissei-polarg.co.jp/info/light.html>)、市光工業(株)ホームページ (<http://www.ichikoh.com/company/>) を参照した。

7) トヨタ自動車ホームページ (<https://toyota.jp/>) 「カーラインナップ」と各車種「主要諸元」などを参照。

そのような中、同社は、ヘッドランプ用レンズの新たな金型技術の開発に取り組んだ。公益財団法人・中部科学技術センターから同社と岐阜大学に再委託された平成26年度ものづくり中小企業・小規模事業者等連携事業創造促進事業戦略的基盤技術高度化支援事業「自動車ヘッドランプ等大型薄肉プラスチック成型品製造を可能とする射出成形金型の開発」が、それである。同事業の報告書によれば、「平成20年以降に、自動車ヘッドランプ全体の機能は、製品の透明カバー（外側）ではなく内部のリフレクターが配光性能を出すことで美しさを表現する」ことになった。これに伴い、ヘッドランプ用レンズの役割が「透明レンズ」から「透明カバー」に変わり、肉厚が均一で一定の透過率を有するカバーが求められるようになった。これにより自動車ヘッドランプメーカーは、大型薄肉プラスチックレンズを効率的に射出成形できる金型を必要とした（公益財団法人中部科学技術センター、2015、1頁）。

取引先のランプメーカーからの要求に対して同社は、従来の金型をスケールアップした薄肉大型レンズ金型を納品したが、成形時のバリカミや金型の不良が1年以上も続いた。ランプメーカー側は、材料のポリカーボネート樹脂自体の流動性を上げることも検討したが、これでは材料物性が弱くなり自動車メーカーが求める品質基準（例えばアリゾナ屋外暴露試験）を満たせないため、これまでと同じポリカーボネートで大型ランプカバーを効率的に射出成形できる金型を必要とした。現状、ヘッドランプメーカーは、現行のポリカーボネート樹脂に対して「高温高圧射出成形」を用いることで流動長を伸ばし、薄肉大型レンズを成形している。しかし、その方法は、非常に狭い条件下での生産となり、また射出成形時にポリカーボネートからガスが発生してしまうため、これを逃がすためのガス抜き設定も必要となる。そのほか、焼けによって異物が発生するという問題もある。

同支援事業では、現行の生産技術が有する問題を解決するための射出成形法と金型技術の開発が進められた。そこでは、以下のA、B、Cの3つの方法が検討された。新技術A「ゼロ点ゲート金型の開発」は、大型のレンズの端から高圧高温で樹脂を無理に流すサイドゲートという従来の方法に対して、中央部分（ゼロ点ゲート）から樹脂を入れて全体にバランスよく流すという方法である。新技術B「高流動機能金型の開発」は、金型全体を振動させて樹脂の流動促進を行う従来の方法に対して、ゲート付近と流動末端の裏面に超音波を出す振動子を設置したうえでヒート&クール設定ができる成型機を用いて流動長を伸ばすという方法である。新技術C「大型アルミ金型の量産型適用」とは、欧州で自動車バンパー用の大型金型として普及している大型アルミ金型を、大型のヘッドランプレンズにも応用するという方法である。実験の結果、新技術Aについては再検討が必要とされた。新技術Bについては、超音波金型は中止、ヒート&クール設定は新技術Cとの組み合わせで実用化が検討されることになった。最終的には、新技術Cの大型アルミ量産金型の開発が進められる。そこでは、表面硬度が不足する（柔らかい）ため鏡面が得られにくいアルミに対して、手磨きと表面処理を施すことで鏡面を造り込むという方法がとられた。

同技術の実用化に向けては、ヒアリング調査時点でまだ技術的課題が残っているということ

であった⁸⁾。しかし、カーメーカーや自動車ランプメーカーによるヘッドランプレンズの大型化、薄肉化そして透明性の確保という動きに対応するため、同社は、上述の支援事業を活用して現行の生産技術が抱える問題を解決できる新技術の開発に取り組んでいた。こうした新技術の開発は、取引先の新規ニーズへの対応と同時に、競争が少ないとされる大型のヘッドランプレンズ用金型というポジションの中で、より有利に競争を進めていくための方策としても理解できるだろう。

3-2-2. 生産能力について

繰り返し述べることになるが、自動車ランプへのLED導入という動きが、同社の事業成長のキッカケの1つになった。そうした技術変化に対応する際には、上述の設計力に加え、その設計を具現化する製造現場の生産能力も必要である。次に、同社の生産能力に目を向ける。

同社関係者によれば、同社の生産技術上の最大の強みは「切削+磨き」の組合せにある。認定確率50%ともいわれる「愛知ブランド企業」の選定においても、「先端加工技術と手の感覚で仕上げる鏡面磨きの『匠』の職人技の融合」が高く評価されたという。

まず、LED光源をうまく拡散させるためにリフレクターには複雑なレンズカットや入子加工が施されるが、同社は、リニアモーター駆動のマシニングセンターを駆使し、最小R0.1の複雑な形状を「磨きレス」で実現している。詳細は明らかにできないが、「微細加工機の使い方にノウハウ」があるのだという。同社関係者は、「汎用加工では付加価値がない。微細加工により付加価値が生まれ利益に結びつく」と説明する。また、設計能力と生産能力との組合せともいえるが、「微細加工機には150kgまでしか載せられない。ここに載せられる重量で、うまく金型を設計することノウハウの1つである。

さらに、自動車ランプの大型レンズでは「歪が無く高い透明性」が求められるが、それを実現するために職人の手作業による「仕上げ」と「鏡面磨き」が不可欠となる。同社関係者の表現を借りれば、「NCの機械加工で1/100の面加工を行い、職人の手で1/1000の面加工に仕上げている」のである。同社では、2015年に1名が「現代の名工」、2016年に1名が「あいちの名工」に認定されていた。

綺麗なR形状を出すためには、仕上げ作業が重要となり、そこでは人の眼と手の感覚でラインを確認しながら形状を造り込んでいくという⁹⁾。そのうえで、最終の磨きの作業で、金型表面を鏡面に磨き上げる。仕上げと磨きにかかる時間は、金型のサイズによって異なるが、80～400時間である。サイズの大きな金型では、400時間ほど磨き込むこともある（一日6時間磨くと67日か

8) 同社関係者によれば、アルミ金型の利点は、熱伝導率が高いため熱の制御（温めたり、冷却したり）がしやすいことにある。反面、耐久性、強度、バリの発生、メンテナンス性などに問題がある。現時点で、10万、20万ショットの量産型というレベルには達していない。特にランプ部品の成形においては、樹脂が硬く、温度を上げて成形するため、金型の強度や耐久性が問題となる。現在、1万ショットの耐久性を目指している。ただし、それほど数が出ない車の一部の部品についてはアルミ金型が既に実用化されているという。

9) 同社で最も高い技能を有する磨き職人の方と実際に会話する機会にも恵まれた。見た目だけでなく、金型の抜けなど成形時の生産性も意識した磨きの調整を行う必要があるという。また、同社関係者によれば、測定器で測定しても分からないようなレベルで磨きと調整を行っているという。

かる計算になる)。金型のサイズ毎に磨きの目標時間が設定されており、その時間内で（品質を大前提として）磨き終える必要がある。360°どこからでも磨ける専用治具が使われ、最終の鏡面磨きは埃がつかないようにするため工場内に張られた透明なテントの中で作業が進められる。

それら微細加工機や職人の技を駆使した高精度の金型の製作に加え、製造現場では生産効率化とコストダウンに向けた様々な取組が進められている。

同社関係者によれば、加工の生産性は、平日の夜間と金曜の夜から月曜の朝に、いかに無人でマシニングを動かせるかで決まるため、平日の昼は、そこに向けての準備作業を行うことになる。無人稼働時にマシニングが止まらないようしっかり段取りを行うことが、人が担う役割となる。金型は1点ずつ形状や仕様が異なるため（同社関係者は「一品料理」と表現する）、現場の従業員たちはそれぞれの金型に応じて自分たちで治工具などを用意する必要がある。特に週末（金曜夜～月曜朝）には複数の部品をのせて無人稼働させるため、より高度な段取りが求められる。加工機に関しては、ドリルや刃具にかかるコストをしっかりと管理することも重要である。月当たりの治具の予算枠を定め、その範囲に収まるようコスト管理を行う。ドリルや刃具は、工場内で研磨して再利用する。基本的には使用時間で管理し、最終的に人の目で再利用できるか否かを判断する。またドリルとして使用できなくなると、それを研磨してエンドミルとして再利用する。まさに、鉛筆をうまく削って最後まで使い切るような努力をしている。

資材調達に関して、「鋼材については、Tier1メーカー指定のものを使う」ことが原則となるが、そこでも「複数社から見積もりをとる」ことで、できるだけ安く調達できるようにしている¹⁰⁾。ただし、その中に「独占状態になっている鋼材が一部あり、その鋼材を使わないと、どうしても磨きで表面性がうまく出せない」のだという。他方、「付属部品や下回りの鋼材は、韓国・中国を含めていかに安くするか」を常に検討している。同社によれば、韓国の鋼材の質はそれほど悪くなく、「中国からは商社経由での調達であるが、初期には歪みや曲がりといった不良があったが、ペナルティとして不良品には代金を払わないという条件に変えたら品質が改善」してきたという。ただし、鋼材を海外調達すると輸送費が高んでしまうため、混載便の利用などで輸送費を低減する方法を模索している。

また、金型の修繕では、これまでレーザー溶接加工の作業を外注していたが、お客様から土・日に短納期で直して欲しいという要望が多くあり（溶接を外注するとリードタイムが長くなる）、また外注の溶接費用とそこまで運ぶ輸送費が高むことから、溶接機を買った方が良いと判断し、レーザー溶接機を新規で導入した。

最後に、同社の製造現場が抱える悩みにも触れておきたい。金型メーカーが共通して抱える悩みかもしれないが、一時期に「仕事が集中する」という問題がある。新型の車種が発売される時期に仕事が集中するため、納期の2～3週間前には仕事が「洪水状態」となり、製造現場は多忙を極める。もちろん新車導入時期というのは同社側でコントロールできる要因ではないため根本的な解決は難しいが、仕事の平準化が大きな課題になっている。

10) 材料は、国内では1週間～10日前、海外では2週間前に手配をかけ、搬入はJITで行う。

3-3. 事業の国際化

中京圏の自動車部品・治具を手掛ける中小メーカーの経営を語るうえで、事業国際化は欠かせない要素である。中京圏の自動車産業関連企業では、従業員100名程度の中小企業であっても、積極果敢に海外への事業展開を進めている¹¹⁾ (村山, 2018)。

会社概要の中で既に述べたが、同社も、2004年にベトナムのビンフックに子会社MEISEI VIETNAM CO., LTD., 2013年にインドネシアのブカシに子会社PT. MSMOLD INDONESIAを設立した。ここでは、それら海外事業拠点の現状と取組について、やや詳しく触れる。

最初の拠点であるベトナムへの進出の際には、中国やタイなども候補に挙がったが、競合が少ないため「存在価値を高めやすく、イニシアティブがとれる」との判断から、ベトナムが選ばれた。100%独資の会社であり、2002年にベトナムで登記をおこない、2004年に正式稼働した。

ベトナム進出の最初の動機は、「日本の仕事の低コスト化」、すなわち低廉な労働力の活用にあった。当初はホンダとヤマハ向けの2輪の仕事、そして4輪では小物・スイッチ類の金型の仕事をしていたが、ベトナムに進出していた大手電機メーカーの仕事も引き受けたことで、仕事に水平的な広がりが出てきた。さらに、「向こう〔ベトナム〕で営業のネットワークができて、日本側でもその取引先と営業のつながりができる」ようになったともいう。

ベトナムも大局観では人材が不足気味であるが、同社は、ベトナムの首都ハノイから少し離れた大手企業の進出がまだ少ないビンフックという郊外に進出したことが幸いし、これまでのところ順調に人を採用できているという。同社関係者は、「良い大学は出ていないが、能力の高い人材がいる」と、ベトナムの現地人材の質を高く評価する。なお在外拠点の人材の教育については、次項でやや詳しく触れる。

インドネシアへの進出動機は、「東南アジアの中での4輪市場の成長性」にあった。特にインドネシアは日本車の占有率が高く、将来的に有望な市場と判断された。もちろん、取引先の日系の大手ランプメーカーもインドネシアに進出していた。

市場の成長性が期待される一方、同社の在外拠点が立地するインドネシアのブカシには大手企業の進出もあるため、人材確保の面でやや苦戦している。また、同社関係者によれば、「日本の企業で樹脂金型を勉強してきましたとアピールして、より良い条件の会社にうつる」、いわゆるジョブホッピングも少なくないという。加えて、韓国系ランプ金型メーカーの進出などがあり、競争もやや厳しくなっている。こうした課題を抱えながらも、やはりインドネシアの4輪市場の潜在性は魅力だという。

これら在外拠点の金型の設計能力のレベルを尋ねたところ、同社関係者は、「国内を100とすると、海外の能力は80~90」であるという。技術流出の問題もあるため、「海外では最先端の部分はやらせていない」という。そして、「国内の仕事量が多い時には、一部、海外に〔金型の〕設計

11) かたや、東北の中で相対的に高いモノづくり能力を有するとされる山形県の中小企業を訪問すると、総じて海外展開に消極的であることが分かる。在外拠点の展開はもとより、外国人技能実習生の受け入れに関しても二の足を踏んでいるような状況にある。

をまかせる」ことがあるという。国内の設計業務の一部を在外拠点に任せるというやり方は、仕事が一時期に集中してしまい平準化が難しい、という国内の設計・製造現場が抱える課題への対応策の1つになるかもしれない。

さらに、同社の国際事業展開において非常に興味深い動きが見られる。中京圏に拠点を置く樹脂金型メーカー3社が、それぞれの海外拠点を相互に活用するという取組である。各社が海外で供給した金型の補修を、各社の在外拠点で引き受けることで、顧客向けサービスの向上を図るといふ動きである。もともと同社は、三重県伊勢市の伊勢金型工業との間で補修に関する業務連携を行っていた。同社はランプ金型、伊勢金型工業は大物のグリルや内装インパネの金型を扱っており、事業が競合しないうえ、在外拠点の立地が相互補完的になっていた。同社はベトナムとインドネシア、伊勢金型工業はアメリカ、中国、タイに拠点を持っていた。日本本社での人材交流を通じた技術の相互学習を通じて、それぞれの拠点でパートナー企業の金型の補修を受けられる体制を構築してきた。

さらに2018年3月には、これら2社に、愛知県清須市のウェザーストリップのゴム成形金型のエムエス製作所(株)と東京のコンサルティング会社(株)事業革新パートナーズを加えた4社間で金型補修連携の調印を行った。エムエス製作所は、部品で競合がなく、中国、タイ、インドネシアに加え、他の2社の拠点が無いインドとメキシコにも拠点を擁していた。事業革新パートナーズは、物流やIT、IoTを得意とする会社である。物流やITは金型メーカーが苦手とする領域であり、事業革新パートナーズが加わることで、それら苦手分野を補完できると共に、生産の領域を越えた新たな事業展開も期待できるという。

2018年3月に調印され始動したばかりの連携なので、今後の動きを見守る必要があろう。しかしながら、資源に限られる中小企業同士が、事業領域で競合が少なく、地理的にも補完性がある各社の在外拠点を相互活用し、取引先の大手部品メーカーの国際化に追随するという試みは、中小製造企業の今後の国際戦略の有り様として非常に興味深いといえよう。

3-4. 人材の採用と育成

同社の採用向けパンフレットには、「未経験の若者は時間をかけて一から育てそれぞれのやりがいを見出す」という育成方針と共に、「退職率2%、平均勤続年数20年」という具体的な数字が示されている。また、同社の創業者であり現・会長の渡邊幸男氏は、自らの経験を踏まえ、「人の幸せは、自分の能力を高め、それを発揮することにある」との考え方を持っている。本項では、同社の人材の採用と育成の取組に目を向ける。

まず、採用については、愛知県の中でも知多郡という田舎にあり、地元で働きたいという学生が一定数いるため、相対的に新卒者を採用しやすい状況にあるという。とはいえ、「愛知県の工業高校の学生は、みんな大企業に行く。普通科の学生は[大学などに]進学する」というのが現況で、中小製造企業が新卒者を採用するのは簡単ではない。そのため、同社は、国内拠点の立地先である九州地方から学生を採用するなどの工夫をしている。また、地元の知多でも地元志向の学生に

アピールするため、会社案内に加え、自社の特徴を分かりやすくまとめた採用向けパンフレットも作成した。

これら採用活動と合わせて、入社後の社員の定着にも注力している。採用が難しい中、一度採用した人材の定着率を高めることも重要になる。まず「労働環境を良くすることが大事で、それは〔国内だけでなく〕ベトナムやインドネシアの海外拠点でも同じ〕であるという。より具体的には、「良い仕事をした場合は褒める」、「福利厚生を向上させる」ことなどが大切になる。また、人が少ない中で仕事が集中すると労働時間が長くなってしまい、それが負担や不満につながる可能性があるため、今後は、その部分を改善していく必要があるという。そのため、やはり先述した仕事量の平準化こそが重要な課題になってくる。

次に人材育成を見る。同社の人材育成はOJTが主である。同社では、ブラザー制度という先輩が後輩を指導する仕組みを取り入れている。「磨きの部分で匠の技が要求される場所は、〔熟練した〕技師がみていないとダメ〕であるし、組付け作業でも1対1ないし1対2での指導を行っている。同社関係者いわく、金型製作という仕事は、「熟練までに長い時間と経験を要する。しかしできるようになると、全てを自分でできるようになる。まさに一品料理のような面白さがある」という。その面白さが感じられるようになると定着が進むため、うまく仕事ができるようになるまで指導することが重要になる。経験の積みせ方に関しては、まずジョブローテーションで金型の仕事を一通り経験させる。製造部門は「設計と製造に分かれており」、もちろん設計⇔製造の間でもローテーションが実施される。同社関係者は、「CADをやりたいといっても、いきなりできない」ので、「1～3年は、いろいろな仕事を体験させる。〔そのうえで最終的に〕その子の能力に応じて適正な配置をおこなう」という。

最後に、在外拠点で採用した人材の育成にも触れる。同社は、2011年から在外拠点で採用した社員を日本の工場で受け入れて教育する実習制度を開始した。2018年時点で、インドネシアから6名が本社工場と宮崎工場に来ていた¹²⁾。実習生たちは、在外拠点で1年ほど経験を積んだうえで日本に来ている。在外拠点で選考を行ったうえで日本に送り出しているが、この選抜方式を導入してからは、「海外拠点に戻った後の定着率が良くなった」という。すなわち、選ばれて来ているということが、仕事のやりがいにつながった可能性がある。日本では、設計研修、CAM研修、そして現場での磨き研修などが行われる。技術と日本語を修得させることで、「各拠点の連携だけでなく、お客様からの海外への出張要請にも応えられるグローバルな社員を育てる」¹³⁾ことが狙いであるという。

4. 討議 ——なぜ同社が生存、成長できたのか

前節までの分析枠組みの検討と事例分析を踏まえ、本節では、なぜ同社が、自動車産業の厳しい競争環境の中で生存・成長できたのかを考える。

12) 同社ホームページ (<http://www.nagoya-sk.co.jp/concept/index.html>: 2018年3月9日アクセス) を参照。

13) 同社ホームページ (<http://www.nagoya-sk.co.jp/concept/index.html>: 2018年3月9日アクセス) を参照。

①有利なポジションと資源の相互補完性

まず同社の躍進の契機は、ランプ光源がLEDに変わり、その動きに素早く対応できたことにある。これによって競合が少ないポジションを獲得できたことが推進力になったと理解できる。同社は、2018年時点で、国内の自動車のランプ金型で約3割のシェアを握っていた。

ここではLEDの光源を綺麗に拡散させるためのリフレクターへの微細な入子加工やレンズ加工が求められるが、それら微細加工を「磨きレス」で実現できる機械加工の技術やノウハウを同社は保有していた。また、ヘッドランプレンズの機能がレンズから単なるカバーに変わったことで、ヘッドランプレンズの形状の自由度が高まった。自動車のデザインを良くするため、透明度が高く、しかも大型かつ複雑な形状のヘッドランプカバーが求められるようになった。ここでは、金型表面を平滑にしたり、綺麗なR形状を出したりする同社職人の「磨きの技」が強みになる。まさに、「競合が少ない「有利なポジショニング」と、磨きレスでの微細加工や職人の磨きの技という「資源基盤」との相互補完性が確認できる。

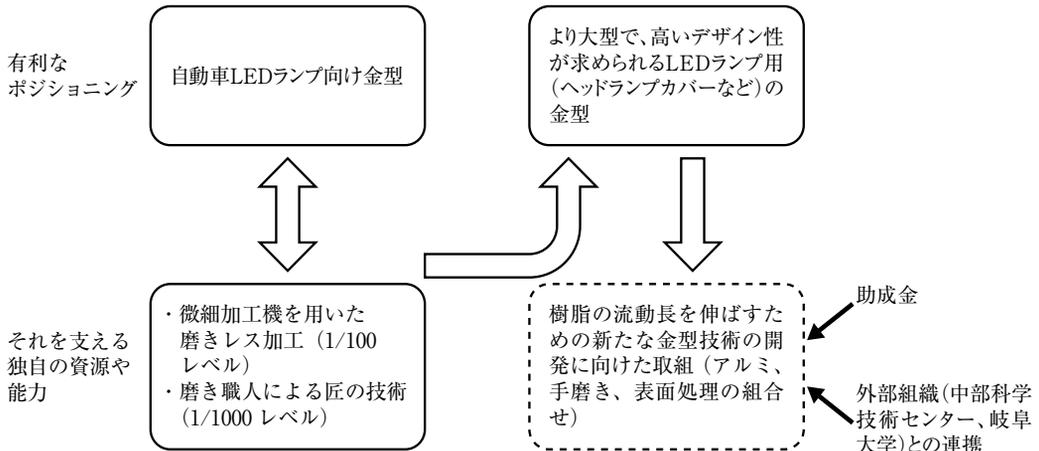
加えて、同社の国際事業の中で、特にベトナムの拠点の人材採用がうまくいっていることも、有利なポジショニングという観点から解釈できるのでないだろうか。すなわち、他社の進出が少ないピンフックという地域を選んだことで、人材採用面で他社との競争をうまく回避できていると考えられる。この点は、伊藤製作所社長の伊藤氏が、買い手に対して売り手が優位に立てる地域に進出し、海外事業の拡大に成功したこととも一致する。

②新たなポジションの探索

ランプ光源のLED化に素早く対応したことで有利なポジションを築いた同社であったが、国内外のライバルたちの追い上げにあい価格競争に巻き込まれつつあった。これに対して、同社は、技術的により難しい大型ヘッドランプレンズ金型で他社から差別化を図ろうとしていた。同社は、取引先の自動車ランプメーカーが大型ヘッドランプカバーを生産する際の諸課題（ガスの発生、焼けによる異物の発生、生産性の問題など）の解決に向けて、助成金および外部組織（中部科学技術センター、岐阜大学）との連携を活用して新しい金型技術の開発を進めていた。

以上の事例からは、企業の存続や成長に向けて、自社に有利なポジションを探索し続けることの重要性が窺える。Kim and Mauborgne (2004) が「国家間や地域間の障壁が崩れ、製品情報や価格情報がグローバル規模で、かつ一瞬にして手に入るようになったため、独占市場やニッチ市場がどんどん消滅している」(p.78) と指摘するように、自動車や自動車部品のような苛烈な競争が行われている産業では、国内外のライバル達の追い上げが激しいため、一度築いた有利なポジションをそのまま長期にわたり維持していくことは難しい。模倣困難な資源とその障壁に支えられていたとしても、世界中のライバル達との競争を強いられる自動車産業では、有利なポジションは徐々に切り崩されていく。そのため、自社にとってより良いポジションを探索し続ける姿勢が不可欠となろう。LEDランプ金型の中でも、大型かつデザイン性が求められるヘッドランプカバー類などが、依然として、同社が有利に競争を進められる領域であった。さらに、その領域

図1 より有利なポジションで、より有利に競争を進めるための試み



出所) 同社へのヒアリングに基づき筆者作成。

において、同社は、取引先ランプメーカーが抱える生産技術上の課題を解消するため、外部機関と連携することで新たな技術の獲得に取り組んでいた。

こうした新技術をめぐる近時の同社の取組は、資源基盤アプローチのReed and DeFillippiが主張した資源基盤を高度化するための「再投資」(Reed and DeFillippi, 1990)、藤本隆宏教授が指摘した能力や資源を進化させる「進化能力」(藤本, 2003)に相当するといえよう。すなわち、図1に示されているように、同社は、資源基盤への再投資を通じて、より有利なポジションを確保するための新たな資源基盤の構築に取り組んでいるのである。

有利なポジションと資源基盤の補完性を一度創出できたとしても、近時の厳しい競争環境下では、国内外のライバル達に模倣され、有利なポジションが切り崩されていく。こうした状況下では、大企業、中小企業を問わず、Ansoff, H.I.が主張する計画的な「戦略的態勢マネジメント」(strategic posture management) (Ansoff, 1990, p.16) という戦略的行動が必要になるかもしれない。経営戦略研究において特に計画的行動の重要性を訴えるAnsoffは、新たな経営環境下で必要となる自社の資源や能力などの態勢を、偶発や創発ではなく、計画的に整備していく行動が求められると主張する。すなわち、有利なポジションを確保できているうちに、次の有利なポジションを探索し、そこで必要となる資源や能力を先回りで計画的に整備していくという行動である。

③オペレーション効率との同時追求

また、自社に有利なポジションを探索・追求するという行動と同時に、既存のポジションの中で業務の流れを改善するという取組も重要であると考えられる。ただし、Porter, M.E.は、こうした業務の改善を「オペレーション効率」(Porter, 1996, p.2)と呼び、それを戦略と取り違えている経営者が多いと批判する。Porterは、他社の優れた生産性指標をベンチマークし、そこ（ベストプラクティス）に少しでも近づくために業務の改善や効率化をはかる行動は、戦略の本質をな

す独自性や差別化ではなく、むしろ同質化を助長してしまうと指摘する。

確かにPorterがいうように、それら行動を戦略とは呼べないかもしれない。しかしながら、既存のポジションの中で利益率を少しでも向上させるために、業務の効率化や無駄を排除しようとする取組（すなわちオペレーション効率）が否定されるべきではないだろう。実は、競争のない市場の創出を重視する「ブルー・オーシャン戦略」の提唱者Kim, C.W. and Mauborgne, R.は、独自性の追求に加えて、業務の効率化や無駄の排除を進めることが大切であると主張する（Kim and Mauborgne, 1997; 2004）。例えば、同社の製造現場では、切削用の刃物を再研磨したりエンドミルとして再利用したり、（金型本体の鋼材は取引先指定のものを使うが）付属品や下回りの鋼材を韓国・中国から調達したりすることで、コストを削減しようとしていた。さらに、夜間と土日を活用したマシニングの無人運転とそのための段取り作業の高度化、既存の微細加工機に搭載できるサイズで金型をうまく設計するためのノウハウ、金型補修の溶接の外注費や輸送費の削減を狙った溶接機の新規導入など、業務の効率化そしてコスト削減に資する資源の蓄積を進めていた。また、国際事業においても、他社の在外事業拠点と連携することで金型補修をより広い地域で受けられるようにするなど、取引先へのサービス向上に努めていた。

もちろん、こうした業務の効率化やサービス向上だけで他社からの競争圧力を回避し続けることは難しく、やはり競争の少ない有利なポジションの探索とそれを可能にする資源や能力の構築を進めることが必要となる。さらにいえば、業務の効率化や改善に取り組んでいるにも拘わらず経営成果が冴えない場合は、そもそも競争しているポジションが間違っているのではないかと、自社のポジションを客観的に見直す必要があるかもしれない。しかし、繰り返し述べることになるが、他社に対して優位に立てると経営者が判断したポジションの中で、製造現場が主体となって業務の効率化や取引先へのサービス向上に努めることの重要性が否定されるべきではないだろう。要するに、有利なポジションの探索とそこに向けた独自の資源や能力の計画的構築と、既存ポジションでの業務の効率化やサービス向上とを同時に進めていかななくてはならないのである。

④同社の戦略的課題

最後に、同社が近い将来に直面するかもしれない戦略的課題についても触れておく。それは、同社の有利なポジショニングを可能にしている資源と能力の継承である。より具体的には、同社の強みとされる「微細加工機と職人の技との融合」を継承していける人材を、いかに育成していくかという問題がある。周知のように、近時に至り、少子化の影響で、知名度や待遇面で劣る中小企業が優秀な若手人材を確保していくことは難しくなっている。

幸い、これまで同社は、愛知県でも田舎の方に立地していることで新卒の人材をうまく採用できたり、経営陣の人事管理施策面の工夫と努力によって高い定着率を実現したりしてきた。しかし今後、少子化が進む中、採用面に関してより厳しい状況が想定される。このことから、労働市場ならびに従業員に対して、同社の魅力そして同社で働くことのメリットを明確に発信し、同社の強みを継承できる人材を確保していく必要があるだろう。人材の採用と育成がうまくいかなく

なると、同社の有利なポジションと独自の資源や能力との補完性が、特に資源や能力の面から瓦解していく可能性がある。

5. おわりに ——自社のポジションを自問自答する

本稿の事例分析から、自社にとっての有利なポジショニングと、それを支える資源や能力の構築の重要性が明らかになったと考える。また、より有利なポジションの探索とそこで必要とされる新たな資源や能力の計画的構築の必要性も示した。もちろん、これらは特に新しい視点ではなく、経営学分野では昔からその重要性が指摘されていた。さらに、本稿の論点は、資源や能力で相対的に劣る中小製造企業が厳しい競争の中でいかに生存と成長を図るかという点にあったが、自社に有利なポジションの確保という行動は、大企業にとっても同じく重要なことであり¹⁴⁾、中小企業だけに求められるわけではない。ゆえに当初の研究課題、すなわち中小企業の生き残りに焦点を当てるといふ部分に的確に答えられていない、という批判が向けられる可能性がある。

しかし筆者は、2節でも少し触れたが、資源や能力で相対的に劣位を負う中小企業だからこそ、自社に有利なポジションをより強く意識することが重要になると考えている。すなわち、限りある資源と能力は、より良いポジションでの競争に投下されるべきであろう。また、貴重な人材と彼らの貴重な時間が費やされる業務の効率化、いわゆるオペレーション効率も、有利なポジションの中にて進められるべきであろう。繰り返し述べることになるが、現場での業務の効率化や改善の努力が良い経営成果に結びつかない場合、経営者は、現場の取組の不足や不備を疑うだけでなく、自らが選択した自社のポジションの適切さを客観的に見つめ直す必要があるかもしれない。

相対的に資源が乏しい中小企業には、競争が厳しい、すなわち不利なポジションの中で稀少な資源を浪費し続ける余裕はないといえよう。よって、中小製造企業の経営者は、自社が有利なポジションで競争しているか、自社がより有利に立てるポジションはどこか、という自問自答を繰り返さなければならない。それだけではなく、有利なポジションで有利に競争を進めるために(言い換えれば、資源の障壁を構築するために)、どのような資源や能力が必要になるのかを分析し、それら資源や能力の構築を計画的に進めていかなければならない。資源や能力を無駄にできない中小企業だからこそ、経営者は、競争を有利に進められるポジショニングをより強く意識しなければならないのである。

14) 広島県で中小企業の経営者などに対して本稿の理論部分の素案を発表したセミナーにおいて、マツダOBの岩城富士大氏(現、広島大学大学院工学研究院客員准教授)から、国内自動車メーカーの中で資源面で相対的に劣っていたマツダはまさに独自のポジショニングと資源の集中という戦略によって業績向上を実現できたとのコメントを頂いた。

【参考文献】

- Ansoff, H.I. and McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management (2nd Edition)*, Prentice Hall.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.
- Grant, R.M. (2016), *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications (2nd Edition)* (Paperback), Blackwell Business. (邦訳書として、同書の第9版を翻訳した『現代戦略分析【第2版】』(加瀬公夫監訳)、中央経済社、2019年を参照)
- Gronum, S., Verreyne, M. and Kastle, T. (2012), The Role of Networks in Small and Medium-sized Enterprise Innovation and Firm Performance, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue2, pp.257-282.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1997), Value Innovation; The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.103-112. (邦訳として『ブルー・オーシャン戦略論文集』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部)、ダイヤモンド社、2018年を参照)
- Kim, C. and Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, Oct., pp.76-84 (邦訳として『ブルー・オーシャン戦略論文集』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部)、2018年を参照)
- Lee, H., Kelley, D.J., Lee, J. and Lee, S. (2012) SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliance, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue1, pp.1-19.
- Lowik, S., Rossum, D. v., Kraaijenbrink, J. and Groen, A. (2012), Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue2, pp.239-256.
- Lu, J.W. and Beamish, P.A. (2006), SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability, *Journal of International Entrepreneurship*, vol.4, pp.27-48.
- Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., pp.137-145. (邦訳として『競争戦略論 I』(竹内弘高訳)、ダイヤモンド社、1999年を参照)
- Porter, M.E. (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.2-19. (邦訳として『競争戦略論 I』(竹内弘高訳)、ダイヤモンド社、1999年を参照)
- Reed, R. and DeFillippi, R.J. (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol.15, no.1, pp.88-102
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, no.2, pp.171-180.
- 公益財団法人中部科学技術センター (2015) 『平成26年度ものづくり中小企業・小規模事業者等連携事業創造促進事業 戦略的基盤技術高度化支援事業 自動車ヘッドランプ等大型薄肉プラスチック成形品製造を可能とする射出成形技術の開発 研究開発成果等報告書概要版』(3月)(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/portal/seika/2012/24141904030.pdf>)。

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。

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。

村山貴俊（2019）「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」『東北学院大学 経営学論集』13号, 1-24頁。

（ホームページおよび会社提供資料などは脚注に記した）

転換社債の発行と利益マネジメント

山口 朋 泰

1 はじめに

企業は株式や社債といった証券を発行して、経営に必要な資金を調達することができる。このうち転換社債（convertible bond）は株式と社債の中間的性質を有しており、投資家が予め定められた株価（転換価額）で株式に転換できる権利を持つ社債券である（大木 2012）¹⁾。日本企業にとって、転換社債は重要な資金調達手段の一つとなっている。日本取引所グループの統計資料によれば、2018年における東証上場企業の転換社債による資金調達額は7,202億円に上り、それは公募増資による資金調達額2,456億円の約3倍である²⁾。転換社債を発行する際に企業は転換価額や利率などの条件を決定する必要があり、経営者は自社に有利な条件を設定したいと考えるだろう。社債の利率や転換価額決定の基礎となる株価は直前の利益数値に影響を受けることが知られており、経営者は有利な条件で資金を調達するために転換社債の発行直前に利益を調整する動機を持つ。本稿の目的は、日本企業を対象に、転換社債の発行前年度に経営者が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、その手段として会計的裁量行動（accounting discretionary behavior）と実体的裁量行動（real discretionary behavior）がある（岡部 1994）。会計上の変更を通じて利益を調整する行動が会計的裁量行動であり、例えば減価償却方法の変更、棚卸資産の評価方法の変更、貸倒引当金の見積もりの変更などがある。これに対して、事業活動の変更を通じて利益を調整する行動が実体的裁量行動であり、例えば押し込み販売、研究開発費や広告宣伝費の削減、固定資産の売却などがある。実体的裁量行動は期中に実行されるのに対し、会計的裁量行動は期末後に実施される。目標利益を達成するために会計的裁量行動と実体的裁量行動のいずれか一方のみに依存するのはリスクが高いため（Roychowdhury 2006）、経営者はそれらの両方の実施を検討するはずである。したがって、会計的裁量行動と実体的裁量行動の両方を分析することで経営者による利益マネジメント行動の全体像を把握できる。そこで、本稿では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両方に着目する。

証券発行と利益マネジメントの関係性を調査した先行研究の多くは、公募増資に焦点を当ててい

-
- 1) 転換社債は、会社法では転換社債型新株予約権付社債と呼ばれるが、本稿では「転換社債」で統一している。
 - 2) これらの資金調達額は、日本取引所グループの統計資料「上場会社資金調達額」のデータを利用して筆者が算定した（<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/misc/06.html>）。具体的には、転換社債による資金調達額は国内調達額40,088百万円と国外調達額680,170百万円を合計し、公募増資による資金調達額は株式公募による調達額401,625百万円から新規公開分156,012百万円を差し引いて計算した。

る。例えば, Rangan (1998), Teoh et al. (1998), Shivakumar (2000), 及び DuCharme et al. (2004) は, 米国企業の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。また, Cohen and Zarowin (2010) は, 米国企業の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 (首藤 2010; 高原 2012; 山口 2019)。

社債発行と利益マネジメントの関係を調査した研究としては, 米国企業を対象とした Legoria et al. (1999) と日本企業を対象とした首藤 (2010) と山口 (2019) がある。Legoria et al. (1999) は社債発行年度において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。首藤 (2010) は経営者が社債発行前年度に会計的裁量行動を利用して利益ベンチマークを達成すると予測して分析を行ったが, 当該予測と整合的な結果を得ていない。山口 (2019) は経営者が普通社債の発行前年度に利益増加型の会計的裁量行動と実体的裁量行動を実施したことを示唆している。

転換社債と利益マネジメントの関係を調査した研究はほとんどないが, Chou et al. (2009) と Chang et al. (2010) がそれらの関係を検証している。Chou et al. (2009) は米国企業の経営者が転換社債発行の前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施したこと, 転換社債発行の前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施した企業はその後に経営成績や株価パフォーマンスが悪化することを示唆している。Chang et al. (2010) は, 台湾企業の経営者が転換社債発行の前年度において利益増加型の会計的裁量行動を実施した証拠を得ている。また Chang et al. (2001) は, エンロンの会計不正発覚後の2002年以降において, 台湾国外で転換社債を発行した企業が, 台湾国内で転換社債を発行した企業よりも利益増加型の会計的裁量行動を実施しないことと整合的な結果を得ている。

本稿の貢献は以下の2点である。第1に, 本稿は日本企業を対象として転換社債と利益マネジメントの関係を調査した最初の研究である。社債発行と利益マネジメントの関係を調査した研究はあるが (首藤 2010; 山口 2019), それらは転換社債に焦点を当てたものではない。転換社債の発行において経営者は利率だけではなく転換価額も意識するため, 普通社債の発行よりも強い利益マネジメントのインセンティブとなるかもしれない。本稿では日本企業を対象に転換社債と利益マネジメントの関係を解明することで, 日本企業を対象とした利益マネジメント研究に寄与する。第2に, 転換社債と利益マネジメントを調査した先行研究 (Chou et al. 2009; Chang et al. 2010) は利益マネジメントの手段として会計的裁量行動のみに焦点を当てており, 転換社債と実体的裁量行動の関係は未だに明らかになっていない。本稿は, 利益マネジメントの手段として実体的裁量行動にも着目して転換社債との関係を調査することで, 転換社債発行前の利益マネジメント行動を包括的に解明する。

本稿は以下のように構成される。第2節では先行研究をレビューし, 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 先行研究のレビュー

理論研究のモデルによれば、普通社債と条件付株式という2つの特徴を持つ転換社債は、一定の条件下で、企業が外部資金調達時に直面する情報の非対称性の問題とエージェンシー問題を緩和することができる（Green 1984; Stein 1992; Mayers 1998）。また、これらのモデルでは、適切に設計された転換社債の発行は経営者の投資インセンティブを改善させるのに有効であり、企業価値を最大化する投資意思決定を促すとされる（Lewis et al. 2001）。

しかしながら、実証研究の多くはそうした主張とは異なる結果を示している。例えば、McLaughlin et al. (1998) や Lewis et al. (2001) は、転換社債の発行企業が非発行企業と比べて将来的に低い経営成績や株価パフォーマンスを示すことを明らかにしている。

転換社債発行後の業績悪化は、転換社債発行前の利益マネジメントに起因している可能性がある。その予測と一致して、Chou et al. (2009) は米国企業の経営者が転換社債発行の前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施したこと、転換社債発行の前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施した企業はその後に経営成績や株価パフォーマンスが悪化することを示唆している。Chang et al. (2010) も、台湾企業の経営者が転換社債発行の前年度において利益増加型の会計的裁量行動を実施したことと整合的な結果を得ている。

2.2 仮説の設定

転換社債は、投資家が予め定められた株価（転換価額）で株式に転換できる権利を持つ社債券である。投資家は、転換社債発行企業の株価が転換価額を上回った場合には、株式に転換して株式市場で売却することで利益を得ることができる。転換社債発行企業の株価が転換価額を上回らない場合には、社債のまま保有し、満期まで利子を受け取り、満期日に元本の返済を受けることになる。また、転換社債の価格は株価に連動して動くため、株価が上昇して転換社債の価格も上がれば、転換社債自体を売買することによっても利益を得ることができる。このように、投資家にとって転換社債は「社債としての確実性」と「株式の値上がり期待」を併せ持ったものである（中島 2015）。ただ、株式転換のオプションがあるため、転換社債の利率は普通社債の利率よりも低めに設定される（大木 2012）。

転換社債を発行する際、経営者は転換価額と利率を決定する必要がある。企業にとっては、転換社債が株式に転換されれば負債が消えて自己資本が増加するというメリットがある（土屋 2017）。このメリットだけを考えれば、株式への転換を促すために、より低い転換価額が企業にとって望ましいということになる。しかしながら、株式に転換されると、株式の希薄化を通じて株価が低下する可能性があり、また将来の配当負担が増大するなどのデメリットもある（中島 2015; 土屋 2017）。さらに言えば、転換社債は普通社債よりも金利負担の少ない資金調達手段であるため、経営者は投資家が転換社債を株式に転換するよりも社債として保有し続けることを望むかもしれない。結果として、経営者は株式への転換を抑制するために、より高い転換価額を好む可能

性がある。

転換価額は条件決定日の株価に対して一定のアップ率を加味して決定されることが多く³⁾、条件決定日の株価の上昇は転換価額の上昇につながりやすい。したがって、条件決定日の株価が高いほど、それに応じて転換価額も高くなり、将来的に転換社債が株式に転換される機会をより制限し、ひいては株式の希薄化を抑制すると考えられる。それゆえ、経営者は転換社債の発行前に株価を高めるインセンティブを持ちそうである。株価は利益数値に影響を受けるため（例えば、Beaver 1968; Morse 1981; 桜井 1991）、経営者は転換価額を高める目的で利益増加型の利益マネジメントを実施する可能性がある。

また、利益率が高いほど債券の格付けが高くなり、社債の利率が低下することも明らかになっている（Jiang 2008; 首藤 2008）。そもそも転換社債は普通社債よりも利率が低い傾向にあるが、経営者は転換社債の利率をさらに低下させる目的で、転換社債の発行直前に利益を上方に調整する可能性がある。

上記の議論をまとめると、転換社債を発行する企業の経営者は、転換価額を高く設定する目的や利率を低く設定する目的で、転換社債の発行直前に利益増加型の利益マネジメントを実施する可能性がある。そこで、以下の仮説1と仮説2を設定する。

仮説1 転換社債発行前年度に、経営者は利益増加型の会計的裁量行動を実施する。

仮説2 転換社債発行前年度に、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、会計発生高（accruals）の裁量部分である裁量的会計発生高（discretionary accruals）を用いる。裁量的会計発生高を推計するために、営業活動によるキャッシュ・フロー（CFO）の変化を独立変数に含むCFO修正ジョーンズ・モデル（Kasznik 1999）を利用する。

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

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

3) 転換価額が株価の変動に応じて修正される修正条項付転換社債型新株予約権付社債（MSCB）もある。

$PPE =$ 有形固定資産

$\Delta CFO =$ 営業活動によるキャッシュ・フローの変化

$i =$ 企業

$t =$ 年

$\varepsilon =$ 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 (non-discretionary accruals) 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、先行研究 (例えば, Roychowdhury 2006; Cohen and Zarowin 2010; Zang 2012) に依拠して、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。売上操作や過剰生産は異常に低いCFOや異常に高い製造原価をもたらす、裁量的支出の削減は異常に高いCFOや異常に低い裁量的費用をもたらす (Roychowdhury 2006)。これらの実体的裁量行動がCFOに与える正味の影響は定かではないが、先行研究 (Roychowdhury 2006; Pan 2009; 山口 2009) では利益ベンチマーク達成のための利益マネジメントが疑われる企業に対して売上操作や過剰生産を示唆する異常に低いCFOが観察されている。そのため、Ge and Kim (2014) や山口 (2011; 2019) といった先行研究と同様に、CFOを売上操作と過剰生産の代理変数として取り扱うことにする。3タイプの実体的裁量行動を測定するために、Dechow et al. (1998) のモデルに基づいてRoychowdhury (2006) が使用した以下のCFO、裁量的費用及び製造原価のモデルを推定する。

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

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

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

ここで、

$CFO =$ 営業活動によるキャッシュ・フロー

$DE = \text{裁量的費用 (研究開発費 + 広告・宣伝費 + 拡販費・その他販売費 + 役員報酬 + 人件費・福利厚生費)}^4)$

$PD = \text{製造原価 (売上原価 + 期末棚卸資産 - 期首棚卸資産)}$

$S = \text{売上高}$

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算定し、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することで、事業活動の異常な部分を推計する。この異常な部分をそれぞれ異常CFO、異常裁量的費用、異常製造原価とする。そして、異常CFO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 $abDE$ とし、異常製造原価の値を $abPD$ 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。つまり、 $abCFO$ 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捕捉するために、合成尺度の $REMI$ と $REM2$ を作成する。 $REMI$ は $abCFO$ 、 $abDE$ 及び $abPD$ の合計で (Zhao et al. 2012; Ge and Kim 2014; 山口 2019)、 $REM2$ は $abDE$ と $abPD$ の合計である (Cohen and Zarowin 2010; Zang 2012; Zhao et al. 2012; 山口 2019)。 $REM2$ において $abCFO$ を加算しない理由は、 $abCFO$ と $abPD$ の合算による売上操作と過剰生産の二重計上を回避するためである。

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。

$$EM_{i,t} = \alpha + \beta_1 SIZE_{i,t-1} + \beta_2 MTB_{i,t-1} + \beta_3 NI_{i,t} + \beta_4 SEO_{i,t} + \beta_5 BOND_{i,t} + \beta_6 CON_BOND_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (5)$$

ここで、

$EM = abACC, abCFO, abDE, abPD, REM1, REM2$

$SIZE = \text{期末時点の株式時価総額の自然対数}$

$MTB = \text{期末時点の時価簿価比率}$

$NI = \text{期首総資産で基準化した当期純利益}$

$SEO = \text{次年度に公募増資があれば1, それ以外は0とするダミー変数}$

$BOND = \text{次年度に普通社債発行があれば1, それ以外は0とするダミー変数}$

4) 裁量的費用についてRoychowdhury (2006)は、販売費及び一般管理費、研究開発費及び広告宣伝費の合計額として定義している。しかし、日本の会計基準において広告宣伝費は販売費及び一般管理費に含まれている。本稿では山口 (2009) 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。

CON_BOND = 次年度に転換社債発行があれば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)。また, 転換社債以外の証券発行が利益マネジメントに与える影響をコントロールするために, 山口 (2019) に依拠して公募増資に関するダミー変数 SEO と普通社債の発行に関するダミー変数 $BOND$ を独立変数に加えている。 CON_BOND が本稿で注目する転換社債の発行を意味するダミー変数である。仮説1と仮説2では転換社債の発行前年度に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, CON_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年までの期間で, 以下の要件を満たすものを使用する。

- (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日である。
- (4) 決算月数が12カ月である。
- (5) 日本の会計基準を採用している。
- (6) 債務超過ではない⁵⁾。
- (7) 同産業・同年度の中に, 8企業-一年以上の観測値がある。
- (8) 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, 証券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, 普通社債及び転換社債の発行データをそれぞれ利用する。要件を満たすサンプルは26,917企業-年となった。そのうち, 次年度に転換社債を発行した企業-年 (すなわち, $CON_BOND=1$) は499企業-年で, サンプル全体の1.85%を占めている⁶⁾。

表1は, 転換社債を発行したサンプル企業の数や年度別と産業別に整理したものである。パネルAは年度別の転換社債発行企業数を示している。2000年から2002年まではほぼ横ばいで, 2003

5) 時価簿価比率が負になり, 適切な値が算定できないため, 債務超過企業は除外している。

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日までの間に転換社債を発行していれば $CON_BOND=1$ としている。なお, 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, 次年度に普通社債を発行した企業-年 (すなわち, $BOND=1$) は2,423企業-年である。

表1 転換社債発行企業数

パネルA：年度別の転換社債発行企業数					
年度	全観測値	転換社債発行企業数	全転換社債発行企業 に対する比率 (%)	全観測値に対する比率 (%)	
2000	1,633	31	6.21	1.90	
2001	1,704	24	4.81	1.41	
2002	1,914	27	5.41	1.41	
2003	1,944	56	11.22	2.88	
2004	1,942	99	19.84	5.10	
2005	1,961	85	17.03	4.33	
2006	1,989	57	11.42	2.87	
2007	2,024	23	4.61	1.14	
2008	2,051	17	3.41	0.83	
2009	2,050	20	4.01	0.98	
2010	1,979	11	2.20	0.56	
2011	1,944	8	1.60	0.41	
2012	1,897	14	2.81	0.74	
2013	1,885	27	5.41	1.43	
合計	26,917	499	100.00		
パネルB：産業別の転換社債発行企業数					
年度	全観測値	転換社債発行企業数	全転換社債発行企業 に対する比率 (%)	全観測値に対する比率 (%)	
食品	1,117	3	0.60	0.27	
繊維	620	8	1.60	1.29	
パルプ・紙	262	3	0.60	1.15	
化学	2,005	18	3.61	0.90	
医薬品	489	5	1.00	1.02	
石油	32	0	0.00	0.00	
ゴム	247	1	0.20	0.40	
窯業	608	9	1.80	1.48	
鉄鋼	694	13	2.61	1.87	
非鉄金属製品	1,230	15	3.01	1.22	
機械	2,241	51	10.22	2.28	
電気機器	2,756	72	14.43	2.61	
自動車	1,003	26	5.21	2.59	
輸送用機器	172	5	1.00	2.91	
精密機器	520	17	3.41	3.27	
その他製造	914	11	2.20	1.20	
鉱業	24	0	0.00	0.00	
建設	1,872	33	6.61	1.76	
商社	2,992	45	9.02	1.50	
小売業	900	20	4.01	2.22	
その他金融	334	22	4.41	6.59	
不動産	580	26	5.21	4.48	
鉄道・バス	414	9	1.80	2.17	
陸運	394	11	2.20	2.79	
海運	213	7	1.40	3.29	
倉庫	459	5	1.00	1.09	
通信	221	5	1.00	2.26	
電力	148	0	0.00	0.00	
ガス	61	0	0.00	0.00	
サービス	3,395	59	11.82	1.74	
合計	26,917	499	100.00		

注) 同一年度に複数回の転換社債を発行しても1企業として数えている。

年から一時的に増加したが、2004年を頂点にその後は減少傾向にある⁷⁾。2004年には99の企業が転換社債を発行しており、それは2004年の全観測値の5.10%に相当する。

パネルBは産業別の転換社債発行企業数を示している。電気機器が72（全転換社債発行企業の14.43%）で最も多く、サービスが59（同11.82%）、機械が51（同10.22%）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、その他金融の6.59%が最も高く、不動産の4.48%、海運の3.29%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、本稿の分析ではすべての連続変数について、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き換える処理（winsorizing）をしている。列(1)は全観測値に対する記述統計量である。定義上、利益マネジメントの代理変数である $abACC$ 、 $abCFO$ 、 $abDE$ 、 $abPD$ 、 $REMI$ 及び $REM2$ の平均値は0に近く、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 $SIZE$ 、 MTB 及び NI の平均値も比較的0に近い値となっている。 SEO と $BOND$ の平均値は、次年度に公募増資する企業と普通社債発行をする企業が、それぞれサンプル企業の約1.3%と約9.0%であることを示している。また CON_BOND の平均値は、サンプル企業の約1.9%が次年度に転換社債を発行することを示している。

列(2)は次年度に転換社債を発行しない企業一年に対する記述統計量であり、列(3)は次年度に転換社債を発行する企業一年に対する記述統計量である。転換社債発行企業の $abCFO$ 、 $abPD$ 、 $REMI$ 及び $REM2$ の平均値と中央値は、非転換社債発行企業のそれらと比べて1%水準で有意に高い。これらの結果は、転換社債発行企業が非転換社債発行企業よりも利益増加型の実体的裁量行動を実施したと整合的である。ただ、会計的裁量行動の代理変数である $abACC$ と裁量的支出削減の代理変数である $abDE$ に関しては、非転換社債発行企業と転換社債発行企業の間有意な差は観察されなかった。いずれにしても、これらの結果はあくまでも単変量の比較に基づくものであり、利益マネジメントに影響を与える他の要因をコントロールしていないため、これらの要因をコントロールした重回帰分析が必要である。

$SIZE$ 、 MTB 及び NI の平均値と中央値は、非転換社債発行企業と転換社債発行企業の間に1%水準で有意な差がある。具体的には、転換社債発行企業は非転換社債発行企業よりも高い値の $SIZE$ と MTB 、低い値の NI を有している。これらの結果は、転換社債発行企業は産業内で相対的に規模が大きく、株式市場からの成長期待が高く、収益性が低いことを示唆している。

また転換社債発行企業の SEO と $BOND$ の平均値と中央値は、 SEO に関して10%水準で、 $BOND$

7) 転換社債は、株価が上昇傾向にある時には、投資家の人気が高まりやすいため、発行しやすくなる（中島 2015）。日経平均株価（東証株価指数）は2003年3月末に7,972.71円（788.00）、2004年3月末に11,715.39円（1,179.23）、2005年3月末に11,668.95円（1,182.18）であり、表1の転換社債発行企業数が2003年度から2004年度にかけて増加したと符合している。

に関して1%水準で、非転換社債発行企業のそれらよりも有意に高い。このことは、非転換社債発行企業と比べて、転換社債発行企業が公募増資や普通社債発行も同一年度を実施した傾向があることを暗示する。具体的に言えば、転換社債発行企業のBOND (SEO) の平均値は0.174 (0.022) であり、それは転換社債発行企業の実に17.4% (2.2%) が普通社債発行 (公募増資) も同一年度を実施したことを示している。

表2 記述統計量

	(1) 全観測値 (N=26,917)		(2) 非転換社債発行企業 (N=26,418)		(3) 転換社債発行企業 (N=499)	
	平均値	中央値	平均値	中央値	平均値	中央値
<i>abACC</i>	-0.004	-0.001	-0.004	-0.001	-0.003	-0.000
<i>abCFO</i>	-0.000	0.001	-0.000	0.000	0.016***	0.010***
<i>abDE</i>	0.001	0.009	0.001	0.009	0.004	0.008
<i>abPD</i>	0.001	0.012	0.000	0.011	0.022***	0.027***
<i>REMI</i>	0.001	0.020	0.000	0.019	0.045***	0.047***
<i>REM2</i>	0.001	0.020	0.001	0.020	0.026***	0.038***
<i>SIZE</i>	-0.000	-0.170	-0.013	-0.182	0.690***	0.670***
<i>MTB</i>	-0.062	-0.228	-0.068	-0.232	0.255***	-0.029***
<i>NI</i>	0.001	0.004	0.001	0.004	-0.013***	-0.002***
<i>SEO</i>	0.013	0.000	0.013	0.000	0.022*	0.000*
<i>BOND</i>	0.090	0.000	0.088	0.000	0.174***	0.000***
<i>CON_BOND</i>	0.019	0.000				

注) ***, **, *は各変数に関して非転換社債発行企業の値と転換社債発行企業の値の差がそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している (両側検定)。平均値の差はt検定によるt値に基づき, 中央値の差はウィルコクソン順位和検定によるz値に基づいている。Nは観測値数を示している。変数の定義は本文を参照。

4.2 相関係数

表3は、式(5)で使用する変数間の相関係数を示している。*CON_BOND*は*abCFO*, *abPD*, *REMI*及び*REM2*と正かつ1%水準で有意な相関係数を示している。この結果は、次年度に転換社債を発行する企業が、より高い水準の実体的裁量行動と相関していることを示唆する。一方で*CON_BOND*は、*abACC*や*abDE*とは統計的に有意な相関係数を示していない。これらの結果は、表2の記述統計量において転換社債発行企業と非転換社債発行企業を比較した結果と首尾一貫している。なお、独立変数間で最も高い相関係数 (*SIZE*と*MTB*の相関係数) は0.296であり、重回帰分析において多重共線性の懸念は小さいと考えられる。

表3 相関係数表

	<i>abACC</i>	<i>abCFO</i>	<i>abDE</i>	<i>abPD</i>	<i>REMI</i>	<i>REM2</i>	<i>SIZE</i>	<i>MTB</i>	<i>NI</i>	<i>SEO</i>	<i>BOND</i>
<i>abCFO</i>	0.318***										
<i>abDE</i>	0.059***	0.058***									
<i>abPD</i>	0.067***	0.294***	0.778***								
<i>REMI</i>	0.152***	0.478***	0.825***	0.955***							
<i>REM2</i>	0.068***	0.223***	0.901***	0.972***	0.960***						
<i>SIZE</i>	-0.053***	-0.090***	-0.085***	-0.107***	-0.118***	-0.105***					
<i>MTB</i>	0.036***	-0.095***	-0.096***	-0.176***	-0.165***	-0.158***	0.296***				
<i>NI</i>	0.420***	-0.380***	-0.041***	-0.200***	-0.241***	-0.153***	0.224***	0.153***			
<i>SEO</i>	0.026***	-0.002	-0.007	-0.005	-0.005	-0.006	0.022***	0.034***	0.032***		
<i>BOND</i>	0.017***	0.024***	-0.011*	0.006	0.007	0.000	0.177***	0.011*	-0.015**	0.014**	
<i>CON_BOND</i>	0.001	0.041***	0.008	0.024***	0.031***	0.020***	0.061***	0.043***	-0.043***	0.011*	0.040***

注) $N=26,917$ 。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している(両側検定)。変数の定義は本文を参照。

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。*CON_BOND*の係数は、従属変数が*abACC*の時に正かつ1%水準で有意な値となっている。この結果は仮説1を支持し、経営者が転換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ことを示唆する。これは、米国企業を対象としたChou et al. (2009) や台湾企業を対象としたChang et al. (2010) と同様の調査結果である。

実体的裁量行動についても同様の結果が得られている。具体的には、従属変数が*abCFO*や*abPD*の時も*CON_BOND*の係数は1%水準で有意な正の値を示しており、経営者が転換社債発行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と整合的である。また従属変数が*abDE*の時に、*CON_BOND*の係数は正かつ5%水準で有意な値を示しており、転換社債発行前年度に経営者が裁量的支出の削減を通じて利益増加型の実体的裁量行動を実施したことを示唆する。さらに、実体的裁量行動の合成尺度である*REMI*と*REM2*が従属変数の時も、*CON_BOND*の係数は1%水準で有意な正の値となっており、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と整合的である。これらの結果は仮説2を支持するものである。

表4 仮説の検証結果

	<i>abACC</i>	<i>abCFO</i>	<i>abDE</i>	<i>abPD</i>	<i>REMI</i>	<i>REM2</i>
定数項	-0.005*** (-11.38)	-0.000 (-0.82)	0.000 (0.15)	-0.001 (-0.31)	-0.001 (-0.30)	-0.001 (-0.18)
<i>SIZE</i>	-0.005*** (-17.27)	0.000 (0.08)	-0.003*** (-3.22)	-0.002* (-1.77)	-0.005** (-2.25)	-0.005** (-2.37)
<i>MTB</i>	0.001 (1.16)	-0.002*** (-3.48)	-0.005*** (-4.30)	-0.017*** (-7.67)	-0.024*** (-6.88)	-0.022*** (-6.84)
<i>NI</i>	0.437*** (40.22)	-0.430*** (-34.88)	-0.021 (-1.07)	-0.444*** (-12.28)	-0.906*** (-15.48)	-0.470*** (-8.72)
<i>SEO</i>	0.005** (2.20)	0.005 (1.54)	-0.002 (-0.34)	0.006 (0.60)	0.011 (0.77)	0.005 (0.38)
<i>BOND</i>	0.008*** (8.02)	0.003*** (2.62)	-0.000 (-0.01)	0.004 (1.14)	0.007 (1.29)	0.004 (0.75)
<i>CON_BOND</i>	0.009*** (3.90)	0.010*** (3.18)	0.007** (2.20)	0.022*** (3.83)	0.042*** (4.33)	0.029*** (3.51)
Adjusted <i>R</i> ²	0.203	0.147	0.013	0.063	0.077	0.044

注) *N*=26,917。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している(両側検定)。*t* 値は企業ごとにクラスター補正したRogers (1993) の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。

4.4 複数タイプの証券を発行した企業による利益マネジメント

仮説の検証では、公募増資、普通社債発行及び転換社債発行を独立したものとして取り扱い、それらが同一年度を実施された状況を考慮しなかった。ただ、いくつかの企業はそれらを同一年度を実施している。実際に、本稿のサンプルにおいて公募増資と普通社債を同一年度に発行した観測値は43企業-年、公募増資と転換社債を同一年度に発行した観測値は11企業-年、普通社債と転換社債を同一年度に発行した観測値は87企業-年、また公募増資、普通社債発行及び転換社債発行を同一年度を実施した観測値が5企業-年存在する。

次年度に2タイプ以上の証券を発行する予定の企業は、当年度に利益を調整することで2タイプ以上の証券の発行条件に影響を与えることができるだろう。それゆえ、2タイプ以上の証券を発行する企業は、1タイプの証券を発行する企業よりも利益増加型の利益マネジメントを実施しそうである。この予測を確かめるために、式(5)の証券発行に関するダミー変数 (*SEO*, *BOND*, *CON_BOND*) を交差項にすることで拡張した以下の式(6)を最小二乗法で推定する。

$$\begin{aligned}
 EM_{i,t} = & \alpha + \beta_1 SIZE_{i,t-1} + \beta_2 MTB_{i,t-1} + \beta_3 NI_{i,t} + \beta_4 SEO_{i,t} + \beta_5 BOND_{i,t} + \beta_6 CON_BOND_{i,t} \\
 & + \beta_7 SEO_{i,t} * BOND_{i,t} + \beta_8 SEO_{i,t} * CON_BOND_{i,t} + \beta_9 BOND_{i,t} * CON_BOND_{i,t} \\
 & + \beta_{10} SEO_{i,t} * BOND_{i,t} * CON_BOND_{i,t} + \varepsilon_{i,t}
 \end{aligned}
 \tag{6}$$

表5は式(6)を推定した結果を示している。従属変数が $abACC$ の時、 $BOND*CON_BOND$ の係数は5%水準で有意な正の値となっている。このことは、普通社債と転換社債を同一年度に発行する企業が、それらのうちいずれか1タイプの証券を発行する企業と比べて、より利益増加型の会計的裁量行動を実施したことを示唆している。また従属変数が $abCFO$ の時、 $SEO*BOND*CON_BOND$ の係数は正かつ10%水準で有意な値を示している。この結果は、公募増資、普通社債発行及び転換社債発行を同一年度を実施する企業が、それらのうちいずれか1タイプないし2タイプの証券を発行する企業より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を実施したことを示唆する。しかし、交差項に関するその他の係数はすべて非有意である。本節の分析結果を要約すれば、限定的ではあるものの、次年度に1タイプよりも2タイプ、そして2タイプよりも3タイプの証券を発行する企業が、より利益増加型の利益マネジメントを実施したと整合的である。

表5 同一年度に複数タイプの証券を発行した場合の検証

	$abACC$	$abCFO$	$abDE$	$abPD$	$REMI$	$REM2$
定数項	-0.005*** (-11.27)	-0.000 (-0.71)	0.000 (0.15)	-0.001 (-0.27)	-0.001 (-0.25)	-0.001 (-0.15)
$SIZE$	-0.005*** (-17.24)	0.000 (0.11)	-0.003*** (-3.22)	-0.002* (-1.77)	-0.005** (-2.25)	-0.005** (-2.36)
MTB	0.001 (1.15)	-0.002*** (-3.50)	-0.005*** (-4.31)	-0.017*** (-7.67)	-0.024*** (-6.89)	-0.022*** (-6.85)
NI	0.437*** (40.22)	-0.430*** (-34.92)	-0.021 (-1.06)	-0.444*** (-12.28)	-0.905*** (-15.48)	-0.470*** (-8.72)
SEO	0.005* (1.87)	0.004 (1.11)	-0.004 (-0.70)	0.001 (0.06)	0.003 (0.20)	-0.002 (-0.12)
$BOND$	0.008*** (7.45)	0.003** (2.20)	0.000 (0.01)	0.003 (0.94)	0.006 (1.07)	0.003 (0.61)
CON_BOND	0.007** (2.52)	0.008** (2.30)	0.008** (2.36)	0.019*** (3.28)	0.038*** (3.75)	0.027*** (3.17)
$SEO*BOND$	-0.002 (-0.40)	0.004 (0.47)	0.012 (1.28)	0.020 (0.94)	0.036 (1.09)	0.032 (1.04)
$SEO*CON_BOND$	0.003 (0.21)	-0.012 (-0.52)	0.018 (0.67)	0.057 (1.33)	0.057 (0.82)	0.072 (1.08)
$BOND*CON_BOND$	0.012** (2.12)	0.011 (1.53)	-0.008 (-0.96)	0.006 (0.35)	0.008 (0.33)	-0.001 (-0.06)
$SEO*BOND*CON_BOND$	0.041 (1.50)	0.068* (1.76)	0.005 (0.16)	0.039 (0.62)	0.123 (1.23)	0.045 (0.51)
Adjusted R^2	0.203	0.147	0.013	0.063	0.077	0.044

注) $N=26,917$ 。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している(両側検定)。 t 値は企業ごとにクラスター補正したRogers (1993)の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。

5 追加的検証

5.1 利益マネジメントの合成尺度を用いた分析

メインの検証では、会計的裁量行動と実体的裁量行動を個別に取り扱った。本節では、経営者の利益マネジメントを総合的に把握するために、Dou et al. (2018) を参考に、両方の行動に関する包括的な尺度を作成する。具体的には、まず会計的裁量行動の代理変数である *abACC* を0から9に順位付け、0から1の値になるように9で割って *AEM_Rank* とする。次に、実体的裁量行動の代理変数である *REMI* と *REM2* をそれぞれ0から9に順位付け、0から1の値になるように9で割って、それぞれ *REMI_Rank* と *REM2_Rank* とする。そして、*AEM_Rank* と *REMI_Rank* を平均した値を *TEM1* とし、*AEM_Rank* と *REM2_Rank* を平均した値を *TEM2* とする。*TEM1* と *TEM2* は会計的裁量行動と実体的裁量行動に対する包括的な尺度であり、利益マネジメントを総合的に把握する合成尺度となる。

表6は、従属変数として *TEM1* と *TEM2* を用いて、式(5)と式(6)を推定した結果である。*TEM1* と *TEM2* の両方に対して、式(5)の *CON_BOND* の係数は1%水準で有意な正の値を示している。これは、転換社債発行前年度において、経営者が利益増加型の利益マネジメントを実施したことを示唆する。また、*TEM1* と *TEM2* の両方に対して、式(6)の *BOND*CON_BOND* の係数は正かつ有意であり、普通社債と転換社債を同一年度に発行する企業が、それらのうちいずれか1タイプの証券を発行する企業と比べて、より利益増加型の利益マネジメントを実施したことを示唆している。さらに、*TEM1* と *TEM2* の両方に対して、式(6)の *SEO*BOND*CON_BOND* の係数が正かつ有意な値となっている。この結果は、公募増資、普通社債発行及び転換社債発行を同一年度を実施する企業が、それらのうちいずれか1タイプないし2タイプの証券を発行する企業よりも利益増加型の利益マネジメントを実施したことを示唆する。

要するに、表6の結果は表4や表5の結果と首尾一貫しており、本稿の調査結果は利益マネジメントの合成尺度の使用に対して頑健であると判断できる。

5.2 その他の会計発生高モデルに基づいた分析

メインの検証では裁量的会計発生高を推計するためにKaszniak (1999) によるCFO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、以下のジョーンズ・モデル (Jones 1991)、修正ジョーンズ・モデル (Dechow et al. 1995)、CFOジョーンズ・モデル (Kaszniak 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CFO修正ジョーンズ・モデルと同様である。

8) 本稿では式(5)の *NI* によって総資産純利益率 (ROA) をコントロールしている。そのため、山口 (2019) と同様に、ROAに対するコントロールの重複を避けるために、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。

表6 利益マネジメントの合成尺度を用いた検証

	TEM1		TEM2	
定数項	0.495*** (141.31)	0.495*** (141.28)	0.495*** (138.68)	0.495*** (138.63)
SIZE	-0.025*** (-11.08)	-0.025*** (-11.05)	-0.024*** (-10.78)	-0.024*** (-10.76)
MTB	-0.012*** (-3.80)	-0.012*** (-3.83)	-0.013*** (-4.05)	-0.013*** (-4.07)
NI	0.483*** (9.06)	0.483*** (9.04)	0.782*** (14.33)	0.782*** (14.32)
SEO	0.046*** (2.95)	0.039** (2.36)	0.038** (2.50)	0.032** (2.00)
BOND	0.023*** (3.24)	0.020*** (2.76)	0.019*** (2.71)	0.016** (2.30)
CON_BOND	0.064*** (5.03)	0.051*** (3.65)	0.058*** (4.74)	0.047*** (3.52)
SEO*BOND		0.036 (0.93)		0.026 (0.72)
SEO*CON_BOND		-0.046 (-1.21)		-0.036 (-1.05)
BOND*CON_BOND		0.066** (2.14)		0.057* (1.87)
SEO*BOND*CON_BOND		0.230** (2.52)		0.213** (2.18)
Adjusted R ²	0.032	0.032	0.044	0.045

注) N=26,917。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している(両側検定)。t値は企業ごとにクラスター補正したRogers (1993)の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。

・ ジョーンズ・モデル (Jones 1991)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (7)$$

・ 修正ジョーンズ・モデル (Dechow et al. 1995)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1((\Delta S_{i,t} - \Delta REC_{i,t})/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (8)$$

・ CFOジョーンズ・モデル (Kasznik 1999)

$$ACC_{i,t}/A_{i,t-1} = \alpha(1/A_{i,t-1}) + \beta_1(\Delta S_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_2(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}) + \beta_3(\Delta CFO_{i,t}/A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad (9)$$

表7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)と式(6)を推定した結果を示している。いずれのモデルを用いて*abACC*を推計

した場合も、式(5)のCON_BONDの係数は1%水準で有意な正の値を示している。また、ジョーンズ・モデルと修正ジョーンズ・モデルによるabACCを用いた場合に式(6)のSEO*BOND*CON_BONDの係数が正かつ有意で、CFOジョーンズ・モデルによるabACCを用いた場合に式(6)のBOND*CON_BONDの係数が正かつ有意である。

つまり、表7の結果は表4や表5の結果と似ており、経営者が転換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。また限定的ではあるが、次年度に1タイプよりも2タイプ、そして2タイプよりも3タイプの証券を発行する企業が、より利益増加型の会計的裁量行動を実施したことを示唆している。

表7 その他の会計発生高モデルに基づいた検証

	abACC					
	ジョーンズ・モデル		修正ジョーンズ・モデル		CFOジョーンズ・モデル	
定数項	-0.005*** (-11.66)	-0.005*** (-11.53)	-0.005*** (-11.91)	-0.005*** (-11.79)	-0.005*** (-11.17)	-0.005*** (-11.05)
SIZE	-0.005*** (-15.66)	-0.005*** (-15.63)	-0.005*** (-15.94)	-0.005*** (-15.91)	-0.005*** (-17.11)	-0.005*** (-17.08)
MTB	0.000 (0.62)	0.000 (0.60)	0.001 (1.20)	0.001 (1.19)	0.000 (0.78)	0.000 (0.77)
NI	0.377*** (29.66)	0.377*** (29.67)	0.407*** (32.76)	0.407*** (32.77)	0.413*** (37.92)	0.413*** (37.93)
SEO	0.004 (1.15)	0.002 (0.62)	0.005 (1.53)	0.004 (1.10)	0.004* (1.68)	0.003 (1.26)
BOND	0.008*** (7.34)	0.008*** (6.92)	0.009*** (7.59)	0.008*** (7.22)	0.008*** (7.91)	0.007*** (7.32)
CON_BOND	0.008*** (2.78)	0.006* (1.89)	0.009*** (2.93)	0.006** (2.02)	0.009*** (3.62)	0.006** (2.29)
SEO*BOND		0.006 (0.67)		0.003 (0.33)		-0.000 (-0.06)
SEO*CON_BOND		-0.001 (-0.08)		-0.004 (-0.27)		0.005 (0.42)
BOND*CON_BOND		0.009 (1.22)		0.010 (1.25)		0.012** (2.01)
SEO*BOND*CON_BOND		0.059* (1.90)		0.061* (1.89)		0.039 (1.54)
Adjusted R ²	0.106	0.106	0.122	0.123	0.187	0.187

注) N=26,917。***, **, *はそれぞれ1%水準, 5%水準, 10%水準で有意であることを示している(両側検定)。t値は企業ごとにクラスター補正したRogers (1993)の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、日本企業を対象に、転換社債の発行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、転換社債の発行前年度に、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。また、限定的ではあるが、1タイプよりも2タイプ、そして2タイプよりも3タイプの証券を同一年度に発行する企業が、より利益増加型の利益マネジメントを実施したことと整合的な結果を得た。追加的検証では、会計的裁量行動と実体的裁量行動を集約した利益マネジメントの合成尺度を用いても、転換社債の発行前年度における利益増加型の利益マネジメントの証拠が得られた。

最後に、今後の課題を提示する。第1に、転換社債発行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明らかにすることが求められる。この点についてChou et al. (2009)は、転換社債の発行前年度に利益増加型の会計的裁量行動を実施した米国企業の経営成績や株価パフォーマンスが発行後に悪化することを示している。日本企業についても同様の結果が得られるかどうかは興味深い。

第2に、本稿では転換社債を日本国内で発行されたものか、日本国外で発行されたものかを区別していない。Chang et al. (2001)は、エンロンの会計不正発覚後において、台湾国外で転換社債を発行した企業が、台湾国内で転換社債を発行した企業よりも利益増加型の会計的裁量行動を実施しないことを明らかにしている。日本企業は、国内市場だけでなくユーロ市場やスイス市場などにおいても転換社債を発行して資金を調達している(安部・峯岸 2015)。したがって、日本企業における転換社債発行前の利益マネジメントが転換社債の発行市場に影響を受けるか否かを解明することが必要である。

第3に、本稿では転換価額が発行後に修正される状況を考慮していない。転換社債には、転換価額が株価の変動に応じて修正される修正条項付転換社債型新株予約権付社債(MSCB)もある。当該条項の有無は経営者の利益マネジメントに影響を与えるかもしれない。したがって、転換社債発行前の利益マネジメントの水準が当該条項の有無によって変化するかどうかを明らかにすることも今後の課題となる。このように転換社債の内容を詳細に検討することで、転換社債の発行と利益マネジメントの関係をより理解できるようになるだろう。

参考文献

- 安部健介・峯岸健太郎. 2015.『新株予約権・社債(第2版)』中央経済社.
- 大木良子. 2012.『転換社債の経済分析』三菱経済研究所.
- 岡部孝好. 1994.『会計報告の理論』森山書店.
- 桜井久勝. 1991.『会計利益情報の有用性』千倉書房.
- 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.
- 土屋剛俊. 2017. 『入門 社債のすべて』ダイヤモンド社.
- 中島真志. 2015. 『入門 企業金融論』東洋経済新報社.
- 山口朋泰. 2009. 「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. 2011. 「実体的裁量行動の要因に関する実証分析」『管理会計学』19 (1) : 57-76.
- 山口朋泰. 2019. 「証券発行と利益マネジメント」『東北学院大学経営学論集』(13) : 25-38.
- Beaver, W. H. 1968. The information content of annual earnings announcements. *Journal of Accounting Research* 6 (Supplement) : 67-92.
- Chang, R., Y. Tseng, and C. Chang. 2010. The issuance of convertible bonds and earnings management: Evidence from Taiwan. *Review of Accounting and Finance* 9 (1) : 65-87.
- Chou, D., E. Wang, S. Chen, and S. Tsai. 2009. Earnings management and the long-run underperformance of firms following convertible bond offers. *Journal of Business Finance and Accounting* 36 (1-2) : 79-98.
- 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.
- Dou, Y., O. K. Hope, W. B. Thomas, and Y. Zou. 2018. Blockholder exit threats and financial reporting quality. *Contemporary Accounting Research* 35 (2) : 1004-1028.
- 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.
- Green, R. C. 1984. Investment incentives, debt, and warrants. *Journal of Financial Economics* 13 (1) : 115-136.
- 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.

- Legoria, J., D. Cagwin, and K. F. Sellers. 1999. Earnings management in anticipation of debt financing. *Accounting Enquiries* 9 (1) : 46-53.
- Lewis, C. M., R. J. Rogalski, and J. K. Seward. 2001. The long-run performance of firms that issue convertible bond: An empirical analysis of operating characteristics and analyst forecasts. *Journal of Corporate Finance* 7 (4) : 447-474.
- Mayers, D. 1998. Why firms issue convertible bonds: The matching of financial and real investment options. *Journal of Financial Economics* 47 (1) : 83-102.
- McLaughlin, R., A. Safieddine, and G. K. Vasudevan. 1998. The long-run performance of convertible bond issuers. *Journal of Financial Research* 21 (4) : 373-388.
- Morse, D. 1981. Price and trading volume reaction surrounding earnings announcements: A closer examination. *Journal of Accounting Research* 19 (2) : 374-383.
- 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.
- Rogers, W. 1993. Regression standard errors in clustered samples. *Stata Technical Bulletin* (13) : 19-23.
- Roychowdhury, S. 2006. Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics* 42 (3) : 335-370.
- Shivakumar, L. 2000. Do firms mislead investors by overstating earnings before seasoned equity offerings? *Journal of Accounting and Economics* 29 (3) : 339-371.
- Stein, J. C. 1992. Convertible bonds as backdoor equity financing. *Journal of Financial Economics* 32 (1) : 3-21.
- 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.
- Zang, A. 2012. Evidence on the tradeoff between real manipulation and accrual manipulation. *The Accounting Review* 87 (2) : 675-703.
- 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.

<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。

【研究ノート】

観光地ステークホルダー論への一考察*

——先行研究の検討を中心にして——

村山貴俊

【目次】

1. はじめに
2. 経営学のステークホルダー理論
3. 観光地ステークホルダーとは
4. その他の研究
5. むすびにかえて

Key Words : 観光地ステークホルダー, 資源依存パースペクティブ, ステークホルダー・パースペクティブ, マルチステークホルダー市場志向, DMO

1. はじめに

カナダのカルガリー大学のL. R. SheehanとJ.R. Brent Ritchieは, 論文「観光地ステークホルダー——その存在と重要性の探究」(Destination stakeholders: Exploring identity and salience) の導入部で以下のように述べる。

「『もし、最も重要なステークホルダーが組織の支援から手を引いたなら、その組織は存在できなくなる。』(Clarkson, 1995: 106) 本論文では、理論の検討や新たな実証的発見という手段を用いて、この組織の現実を観光地経営組織(DMOs)に関連づけることになる。特に、観光地の戦略的経営の基礎として、ステークホルダー理論を活用することの可能性を検討する。本研究の主たる目的は、典型的な観光地の主要な活動主体を実証的に明らかにする調査であり、DMOにとってのステークホルダーの相対的重要性、同じく他の組織からの脅威、そして他の組織との連携の可能性を知覚するDMOの能力を明らかにすることにある。」(Sheehan and Ritchie, 2005, pp.711-712。ただしClarksonの文章は、Sheehan and Ritchieによる引用であることから、本稿の参考文献として挙げていない)¹⁾

* JSPS科研費18K11872 (研究代表: 村山貴俊) による助成を受けている。

1) 直接引用については頁数を記す。しかし、細かく表記し過ぎると読みづらくなってしまうため、同じ頁からの引用が続く場合には、段落ごとにまとめて頁数を表記することを予め断っておきたい。もちろん、同じ段落内であっても引用先の頁が異なる場合は、やや読みづらくなるが頁数を細かく表記する。

観光地および観光地経営組織 (destination management organization; 以下, DMOと略記) は組織体であり, 企業と同じく, ステークホルダーの存在とその動向が観光地やDMOの存続に大きな影響を及ぼすことになる。また, d'Angella and Go (2009) が「観光地は, 独立した複数のステークホルダーによって構成されるオープン社会システムとみなすことができるであろう」(p.429) と主張するように, 観光地およびDMOは, 多様なステークホルダーの活動をうまく調整することで, 観光地というシステムの存続と成長を図る必要がある。

なお, 観光地ステークホルダーを語る際には, 観光地経営の主要組織とされるDMOの内容や役割を理解しておく必要がある。逆も然りで, DMOを語る際には, ステークホルダーの内容や役割を理解しておく必要がある。ただし, 1つの論文の中でステークホルダーとDMOの両方を論じようとする, 分量が多くなり, また内容も複雑になり過ぎる。そのため, それらを別々の論文で扱うこととし, まず本稿でステークホルダーを, 次いで別稿でDMOを取り上げることとする。ただしステークホルダーの考察からDMOを完全に切り離すことはできないため, 本稿でも所々でDMOについて触れることを予め断っておきたい。

2. 経営学のステークホルダー理論

前掲のSheehan and Ritchie (2005) の論文が, 企業のステークホルダー理論の検討によって始められるように, ステークホルダーに関する研究は経営学分野で蓄積されてきた。そこで本稿でも, まずは経営学におけるステークホルダー理論を概観する。

有斐閣『経済辞典(第4版)』によれば, 「ステークホルダー」(stakeholder) は「利害関係者。企業経営に利害関係を持つ者」(676頁) と説明される。stakeが利害関係, holderが所有者・保有者を意味することから, 利害関係を有する者となる。さらに同じ辞典で「利害関係者」を調べると, 「組織の目的達成に影響を与え, 影響を受ける集団をいう。企業の場合には, 株主, 金融機関, 原材料供給業者, 労働組合, 顧客, 流通業者, 政府などが含まれる。いかなる利害関係者が影響を与えるのか, いかに利害関係者との良好な関係をつくるのが重要である」(1263頁) と説明される。この辞典の解説だけで経営学におけるステークホルダーの捉え方がおおよそ理解できると思われるが, 本節では既存の代表的研究に目を向けることで, 経営学におけるステークホルダーの捉え方をやや詳しく解説していきたい。

組織研究の権威H.A. Simonは, 著書『経営行動』(*Administrative Behavior*) 中の「組織の均衡」(equilibrium of the organization) の説明において, 企業組織に関わる主体として「企業家」, 「従業員」, 「顧客」を挙げる。Simonは, それら主体をステークホルダーではなく, 組織への「参加者」と呼んでいる。それら参加者は, 各々の個人的動機をもって組織に貢献する。すなわち, 「企業家は利益(支出を超える収入の超過分)を求め, 従業員は賃金を求め, 顧客は(ある価格で) 欲する製品」(Simon, 1976, p.17; 20頁) を入手するために組織に参加し貢献する。Simonいわく, 「組織のメンバーは, 組織が彼らに提供してくれる誘因と引き換えに組織に貢献している」(*Ibid.*, p.111; 144頁) のである。

この誘因と貢献の関係について、やや詳しくみておこう。ここでは議論を単純にするため（それではSimonの主張を正しく理解することにはならないが）、経済的誘因を中心に考える。従業員は賃金という誘因と引き換えに組織に労働を提供し、顧客は製品という誘因と引き換えに組織に貨幣を支払い、企業家は利益（と連動した報酬）という誘因と引き換えに組織の運営を行う。もちろん、賃金、製品、利益などの経済的誘因だけでなく、昇進、地位、威信、忠誠心、信用そして組織目的それ自体が貢献を引き出す誘因となり得る。さらにSimonは、「1つの集団による貢献は、その他の集団に提供する誘因の源泉」（*Ibid.*, p.111; 114頁）になっているとし、参加者間の相互依存性を指摘する。すなわち顧客が支払う貨幣は従業員の賃金の源泉、従業員が提供する労働は顧客が購入する製品を作り出す源泉になる。また、それら売買契約や雇用契約が「十分に有利」（*Ibid.*, p.17; 21頁）である場合、すなわち顧客が良い製品により多くの代金を支払い、良質な労働を提供する従業員に支払われる賃金が一定の範囲内に収まることで（すなわち売上－費用）、企業家の誘因の源泉となる利益が生み出される。仮にそれら契約が不利となり企業に利益が残らない場合、企業家は、将来の顧客や従業員に提供する経済的誘因（すなわち将来の賃金や製品製造）の源泉を失うだけでなく、企業家自身による組織への貢献も続かなくなり、「組織は消滅」（*Ibid.*, p.17; 21頁）することになる。

Simonは、これらの関係について、「もし貢献を合計したものが、必要な量と種類の誘因を供給するのに、その量と種類において十分であるならば、その組織は存続し、成長するであろう」（*Ibid.*, p.111; 144頁）と説明する。つまり、参加者には貢献よりも誘因が大きい（貢献<誘因）と知覚させる一方、組織全体として貢献の合計が誘因の合計よりも大きい（貢献の合計>誘因の合計）という均衡状態を作り出すことが、組織の存続と成長の条件になる。Simon自身は、ステークホルダーという用語を使っていないが、上述の参加者間での組織均衡という考え方は、組織とステークホルダーさらにステークホルダー間での関係をうまく表現しているといえるだろう。

組織の「資源依存パースペクティブ」（resource dependence perspective）を提唱したスタンフォード大学のJ. PfefferとG.R. Salancikは、著書『組織の外部的コントロール』（*The External Control of Organizations*）の中で、自らの考え方の基本を「組織は、有効である限り生存できる。有効性（effectiveness）は、要求、とりわけ組織が資源や支援を獲得するために依存する利害団体（interest groups）の要求にうまく対処することで生み出される。…（中略）…組織生存の鍵は、資源を獲得し維持する能力にある」（Pfeffer and Salancik, 2003, p.2）（originally published in 1978）と説明する²⁾。すなわち、組織は、自らが生存するために外部の利害団体からの資源や支援に依存している。そこでは、資源や支援を継続的に獲得するために、それら団体の要求にうまく対処することで「有効性」を達成する必要がある。この有効性とは、「組織の産出物や活動に適用される外部的な基準である。分析の焦点となる組織（focal organization）〔焦点組織と和訳されることが多い〕から影響

2) 本書は1978年に公刊された。しかし本稿では、2003年にスタンフォード大学が再版したものを参照した。よって公刊年は、2003年となっている。また引用先の頁数は、2003年のpaperback editionのものである。hardback editionと頁数が一致するかなど、細かな点は確認できていない。

を受けたり、それら焦点組織と契約を結んだ全ての個人、グループ、組織が用いる基準である。それぞれの組織の評価として測定される有効性は、焦点組織がいかに外部評価者のニーズに適合したか、基準を満たしたかに関係する」(Ibid., p.34)という。外部の組織や個人のニーズや基準にうまく適合することが有効性であり、その有効性を達成できている組織は、外部から資源や支援を獲得し、存続していける。逆に、有効性を達成できていない組織は、資源や支援を得られず消滅することになる。

経営学分野でステークホルダーについて論じた代表的研究の1つがE.R. FreemanとD.L. Reedの「株主と利害関係者——企業統治の新たな見方」(Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance)である。彼らによれば、「ステークホルダーという考え方は、見かけと異なり実にシンプルである。それは、株主に加えて、企業が責任を果たすべきその他のグループ、すなわち企業の行動に利害を有するグループが存在する」(Freeman and Reed, 1983, p.89)ことを意味する。そのうえで彼らは、これらステークホルダーを実際どのように捉えるかが問題であるとし、「ステークホルダーに関する2つの定義」を示す。「友好的あるいは敵対的なグループを含むより広義の捉え方、スタンフォード大学研究所の定義の本質でもあるが極めて限定的かつ狭義の捉え方」(Ibid., p.91)があるとし、それらを以下のように説明する。

- 「・広義のステークホルダー。組織目標の達成に影響を及ぼす、あるいは組織目標の達成によって影響を受けると認識される組織や個人（従業員、対象顧客、株主に加え、公共の利益団体、反対運動グループ、政府機関、同業組合、競争相手、労働組合、その他多くが、この意味でのステークホルダーに含まれる）。
- ・狭義のステークホルダー。組織が自らの継続的存続に向けて依存していると認識される組織や個人（従業員、対象顧客、信頼できる供給業者、重要な政府機関、株主、信頼できる金融機関、その他の狭義の意味合いの全ての利害関係者）。」(Ibid., p.91)

広義は企業の組織目標の達成に影響を及ぼす（あるいは影響を及ぼされる）活動主体、狭義は企業が自らの存続のために依存する活動主体を意味する。そして、Freeman and Reedは、「取締役たちは、従業員、供給業者、顧客こそが会社と利害関係を有する主体であると認識し、多くの人が敵対グループをその中に入れることに反対する。しかし、企業戦略という観点に立てば、ステークホルダーはより広く理解されるべきである。すなわち、戦略では、企業目標の達成に影響を与える可能性のある広義のグループを考慮する必要がある。…（中略）…激動する環境の中で戦略を策定・実行していくのが企業であるとすれば、戦略の理論は、それらグループが友好的か敵対的に関わりなく、それらを外部の圧力や諸力として分析することを受け入れる広義のステークホルダーの概念を持つ必要がある」(Ibid., pp.91-92)と主張する。すなわち、Freeman and Reedは、企業の目標達成に影響を与えるグループを友好的、敵対的であるかに関わりなく広くステークホルダーとして捉えていくことが、企業の目標達成や戦略遂行にとって重要になるとい

う。繰り返しになるが、企業の取締役たちが陥りがちな狭隘な見方はもとより、先にみたスタンフォード大学のPfeffer and Salancikによる存続のための資源依存という捉え方も狭い³⁾としたうえで、企業の目標達成に影響を与える(与えられる)可能性のあるグループを広くステークホルダーの中に含めて捉えるべきだとする。

さらにFreemanらは別の論文の中で、ステークホルダーを広く捉えることの意義について次のように述べている。

「今日の経済の現実、我々がステークホルダー論の中核として指摘する本質的事実を軽視している。すなわち経済的価値は、自らが置かれた状況をより良くしようとする人々が、自発的に集まり、協力することで創出されるものである。よって経営管理者は、ステークホルダーとの関係を作り上げ、彼らを鼓舞し、企業が彼らに約束する価値を実現するために最善をつくそうとするステークホルダーたちとの共同体を創出しなくてはならない。確かに、株主はステークホルダーの重要な構成要素であり、利益も経営管理者の活動の重要な特性の1つであるが、利益というものは、価値創出過程の駆動力というより、むしろ価値創出の結果である。」(Freeman *et al.*, 2004, p.364)

すなわちFreemanらは、経済的価値は、経営者はもとより、自らの状況をより良くしたいと考える多くの人々の協力によって実現されるものであり、株主だけでなく、より広いステークホルダーとの関係を構築し、ステークホルダーと一緒に価値創出できる共同体を作り出す必要があるとする。経営環境の変化や競争の激化によって経済的価値の創出が難しくなればなるほど、企業経営者たちはより広いステークホルダーとの協力体制を生み出し、ステークホルダーも自らの状況をより良くするために企業経営者に協力しなければならないと考えられるのである。

とはいえ、ステークホルダー間そしてステークホルダーと企業との間で、利害の不一致や対立が起こる可能性がある。それら不一致や対立について、Freeman (2010) は、「取締役たちは、その〔不一致や対立という〕問題を再考し、利害を調和させ、そして各ステークホルダーに対してより大きな価値を生み出せる方法を発見しなければならない。もしも、構想力(imagination)の欠如、時間の制約、その他の理由から、利害のトレードオフ(相反)が起こってしまった場合、全てのステークホルダーのためにトレードオフが少しでも緩和されるような方法を発見し、それを試行することが次なる方策になる」(p.9)と主張する。

以上のFreemanらの見解を纏めると、企業組織ないし経営者は、自らの目標達成や戦略遂行に向けて、それら目標達成に影響を及ぼす(及ぼされる)ステークホルダーを広く包摂する経営を行う必要がある。厳しい競争環境の中で、企業組織が経済価値を生み出すためにはステークホルダーとの共同体を創出する必要があり、それこそが自社の目標達成だけでなく、ステークホルダー自身が置かれた状況の改善に結び付くことにもなる。もちろん、ステークホルダー間で利害

3) 先に見たJ. Pfefferはスタンフォード大学教授であり、彼の考え方こそがスタンフォード大学研究所の定義に相当すると思われる。

の対立や相反が起こることもあるが、企業経営者は、時間の制約に向き合いながらも、対立を解消するための方法を見つけ出し、自社とステークホルダーのために経済的価値を実現していかなくてはならない。

Freemanらの企業のステークホルダー理論によれば、広いステークホルダーとの良好な関係の構築と共同体の創出こそが、当該企業の生存と成長はもとより、共同体全体での経済的価値の創出さらにステークホルダー自身の状況改善へと繋がるという。そこでは、広義のステークホルダーとの共同体の創出が鍵になると考えられる。

3. 観光地ステークホルダーとは

ここでは、観光地ステークホルダーの代表的研究の1つとして本稿冒頭で引用したSheehan and Ritchieの論文の検討から始めたい。その論文には、“destination stakeholder” すなわち「観光地ステークホルダー」という表題が付されているが、実際には“DMO (destination management organization)” つまり「観光地経営組織」のステークホルダーが分析対象となっている。観光地それ自体も確かに組織やシステムであるが、観光地という組織やシステムに対してステークホルダーの存在やその重要性を直接尋ねることはできない。よってSheehan and Ritchieは、観光地の様々な主体や活動を調整することで観光地の競争力や魅力を向上させる役割を担うDMOという組織を分析対象にする。DMOであれば、その経営者や代表者にステークホルダーに対する考え方を尋ねることができるからである。

Sheehan and Ritchieは、まず観光学研究におけるDMOやステークホルダー論に関連した幾つかの先行研究を紹介する⁴⁾。例えば、Bonham, C. and Mark, J., Private versus public financing of state destination promotion (*Journal of Travel Research*, vol.35, no.2, 1996) という研究では⁵⁾、観光地の宣伝・広告活動は観光地の中の多くの活動主体が便益を受けるため特定の組織にその費用を負担させるのが難しい、いわゆる「公共財」(public good) の特性を有することから、公的資金の提供が必要になると主張された。さらにSheehan and Ritchie自身の過去の研究Sheehan, L.R. and Ritchie, J.R.B., Financial management in tourism: A destination perspective (*Tourism Economics*, vol.3, 1997) によれば⁶⁾、DMO予算のかなりの部分が公共部門から拠出され、それら資金は適切な収益が期待される投資と見なされている。それらを踏まえSheehan and Ritchie (2005) は、「主要都市や主要リゾートの観光地ではDMOにかなりの資源が提供されているが、それらDMOが観光地においてステークホルダーをどの程度意識しているか、またDMOとステークホルダーとの間で発生する問題をどの程度意識しているかを解明しようとする研究はまだ少数」(p.716) であ

4) Sheehan and Ritchie (2005) がレビューした先行研究の中で、筆者が実際に入手し目を通したものは、本稿末に参考文献として表記した。入手できていないものは、Sheehan and Ritchie (2005) の論文からの間接的な参照(いわゆる孫引き)となってしまうため、参考文献には表記せず、本文中に論文タイトルなどを記すことにした。本来であれば、元の論文にもしっかり目を通すべきであるが、筆者の力不足によって入手できなかったことを猛省せざるを得ない。本稿が、研究ノートの水準に止まる所以でもある。

5) ただし間接的な参照(孫引き)である。

6) ただし間接的な参照(孫引き)である。

るとし、観光学におけるステークホルダー研究の更なる蓄積の必要性を指摘した。

また、Jamal and Getz (1995) は、コミュニティ計画 (community planning) における共同的な計画立案の促進要因として、鍵を握るグループの参加と彼らの共同を生み出す効果的なプロセスの必要性を指摘したという。その指摘を踏まえ、Sheehan and Ritchie (2005) は「鍵となるグループは誰か、それらグループと相互作用するためにどのような戦略を用いるか、という点に関するDMOの認識」(p.718) を解明しなくてはならないとした。さらに、イギリス地方政府の観光マーケティング者にとっての主要ステークホルダー (primary stakeholder) と二次的ステークホルダー (secondary stakeholder) とを区分しようとしたWheeler, M., *Tourism marketers in local government* (*Annals of Tourism Research*, vol.20, issue 2, 1993) という研究に対して⁷⁾、Sheehan and Ritchie (2005) はもう少し洗練された分析手法の適用が必要になると指摘しつつも、「DMOそして研究者の双方にとって、これらの分類 (主要と二次的) は、経営努力をどこに集中するべきか、という点で非常に役立つ」(p.718) と評価した。

以上のような先行研究の検討を踏まえ、Sheehan and Ritchie (2005) は、「DMOには、かなり多様なステークホルダーが存在し得る。しかし、誰も、その存在に対して実証的根拠を示せていない。あるステークホルダーは支援者の柱、他のステークホルダーは継続的な脅威となる。しかし先行研究では、実証的根拠に基づくDMOのステークホルダーの区分、それらステークホルダーが生み出す問題の種類、あるいはそれら問題に対応するためにDMOが選択する経営戦略に関する根拠を示せていない」と指摘したうえで、それら根拠を示すための「探索的な」(exploratory) (p.718) 研究を進める必要があるとした。

3.1. 実証研究の対象と方法

以上のような問題意識から、Sheehan and Ritchie (2005) では、「DMOのステークホルダーの特定、ステークホルダーとの関係の形式、脅威なのか協力者なのかという区分、そしてステークホルダーに係わる経営管理上の問題」(p.718) などが検討される。アンケート調査の対象は、DMOのCEO (最高経営者責任者) であり、北米の主たるDMOが参加しており90年の歴史を有するInternational Association of Convention and Visitor Bureausの名簿の中から選定された。389の組織が対象となったが、最終サンプル数は91であった。82がアメリカ、6がカナダ、3が他大陸のDMOであった。

3.2. 誰なのか、なぜなのか

紙幅の制約があり同論文の分析結果の全てを紹介することはできないため、以下では、観光地ステークホルダーを理解するうえで特に重要と思われる質問とその結果のみを示す。

まずDMOの財源の上位5位までを尋ねた質問では、91人中の81人 (87.9%) がホテル/ルーム税 (hotel/room tax) を上位5位までに挙げており最も多い回答数となった。その他の重要な財源

7) ただし間接的な参照 (孫引き) である。

表1 DMOにとっての3つの最重要ステークホルダー

ステークホルダー	最重要			合計	パーセント ^a
	# 1	# 2	# 3		
ホテル/ホテル協会	29	20	8	57	62.6
市/地方の政府	35	12	8	55	60.4
地域の政府	12	6	9	27	29.7
観光施設/観光施設協会	1	9	8	18	19.8
州の観光局	4	9	5	18	19.8
会員		9	2	11	12.1
取締役会/諮問委員会	5	3	2	10	11.0
コンベンションセンター/宴会施設		5	3	8	8.8
地域社会/市民/住民	2	1	2	5	5.5
レストラン/レストラン協会		2	3	5	5.5
商工会議所		2	2	4	4.4
大学/単科大学		1	3	4	4.4
地方経済開発局		1	2	3	3.3
スポンサー	1	1	1	3	3.3
航空会社		1	1	2	2.2
連邦政府	1		1	2	2.2
ホスピタリティ産業		2		2	2.2
メディア			2	2	2.2
公共施設			2	2	2.2
地域のコンベンション事務局		1	1	2	2.2
旅行者	1		1	2	2.2
広告代理店			1	1	1.1
芸術/芸術協会			1	1	1.1
観光地経営会社			1	1	1.1
会議のプランナー			1	1	1.1
観光産業以外の産業			1	1	1.1
エリア内の観光以外の政策立案者			1	1	1.1
公園管理局		1		1	1.1
レクリエーション施設			1	1	1.1
小売業/小売業協会			1	1	1.1
旅行会社/旅行会社協会			1	1	1.1
ボランティア			1	1	1.1
その他		2	3	5	5.5
合計	91	88	79	258	

^a それぞれのステークホルダーの合計を回答数 (91) で割って計算された。最も重要な3つステークホルダーの1つとして回答者が認識した割合と頻度を表している。

出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.721より翻訳のうえ転載。

は、販促分配金 (promotional participant; 56.0%), 会費 (membership dues; 47.3%), 広告料 (advertising; 38.5%) であった。逆により重要性の低い財源は、イベント主催料 (event hosting; 19.8%), 各州⁸⁾の助成金 (state/provincial grants; 17.6%), 契約サービス料 (contract services; 13.2%) であった。

次に、DMOの重要なステークホルダーを尋ねた質問と回答を見る。回答者には、まず10位までの重要なステークホルダーを挙げてもらい、その中から最も重要な3つのステークホルダーを特定してもらい、それらステークホルダーをグループ化するという方法がとられた。その結果が表1である。91人中57人 (62.6%) が「ホテル/ホテル協会」(hotels/hotels association) を上位3位のステークホルダーに挙げており、最も重要なステークホルダーと認識されていた。以下、2

8) ちなみにProvincialは、カナダなどの行政区分 (区域) であり、アメリカの州に相当する区分である。

位は「市／地方の政府」(city/local government; 60.4%), 3位は「地域⁹⁾の政府」(regional/country government; 29.7%), 4位は「観光施設／その協会」(attraction/attraction association; 19.8%), 5位は「州の観光課」(state/provincial tourism department; 19.8%), 6位は「会員」(members; 12.1%), 7位は「取締役会／諮問会議」(board of directors/advisory board; 11.0%), 8位は「コンベンションセンター／宴会施設」(convention centre/banquet facilities; 8.8%), 9位は「地域社会／市民／住民」(community/citizens/residents; 5.5%), 10位は「レストラン／レストラン協会」(restaurants/restaurant association; 5.5%)であった。

さらに、なぜそのステークホルダーが重要なのが自由回答方式で質問され、回答結果がテーマ別に分類された。その理由として、DMOの財源になるから、という回答が圧倒的に多かった(45.3%, 回答257のうち117)。次いで、ホテルやホテルの部屋といった観光関連の建物(superstructure)を提供するから(10%超)、観光名所や観光施設など観光関連製品を提供するから(8.9%)、DMOの統治に影響を及ぼす能力を有するから(おおよそ8%), という回答が続いた。これらを総合すると、北米などでは、ホテル／ホテル協会は、ホテル／ルーム税というDMOの最も重要な財源になっていることに加え、観光地には欠かせないホテルや宿を提供するため、DMOにとって特に重要なステークホルダーとなっていることが分かる。

また「主要」(primary)と「二次的」(secondary)というステークホルダーの区別も調査された。Sheehan and Ritchieは、DMOとステークホルダーが「正式な(formal)、公式な(official)、もしくは契約的な(contractual)」関係(以下、公式的・契約的な関係と略記)にある場合は「主要」、そうでない場合は「二次的」と分類した。回答結果は以下の通りであった。最重要のステークホルダーであった「ホテル」と公式的・契約的な関係を結んでいるという回答は、半分に満たなかった(48%)。また「観光施設／その協会」も重要なステークホルダーの4位であったが、公式的・契約的な関係にあるという回答は28%であった。つまりホテルや観光施設は「重要」なステークホルダーであったが、必ずしも「主要」なステークホルダーにはなっていなかった。この結果について、Sheehan and Ritchie (2005)は、「ホテルは、観光関連の建物という重要な構成物を提供したり、ビジネス会議の実施に際してDMOの重要なパートナーになったりするが、ホテルはDMOの資源を直接的に統制していない…(中略)…観光名所についても同じような説明が可能であろう」(Ibid., p.772)という。他方、公式的・契約的な関係を有する主要ステークホルダーとして、CEOの91%が挙げたのが「市／地方の政府」(重要なステークホルダーの2位)、82%が挙げたのが「産業界の会員」(industry members)¹⁰⁾、81%が挙げたのが「地域の政府」(重要なステークホルダーの3位)であった。次いで、80%が挙げたのが「取締役会・諮問会議」(重要なステークホルダーの7位)、76%が挙げたのが「州の観光課」(重要なステークホルダーの5位)であった。

9) この場合のcountryは地域を意味すると考えられる。

10) この「Industry members=産業界の会員」が、その他の箇所で用いられている「members=会員」と同じであるかは不明である。ただし、「会費を通じて資金源として貢献する」と説明されていることから、おそらくDMOの会員となっている産業界の会員を指しており、表現は異なるが同じ主体であると思われる。

3.3. 脅威それとも協力者

次いで、各DMOが回答した最も重要な3つのステークホルダーが「DMOに対して問題を生み出すか」(Ibid., p.722)という質問に対して、CEOに5段階で評価してもらった。CEOの39%が問題を生み出すことに「強く同意」あるいは「同意」、20%が「どちらでもない」、41%が「同意しない」あるいは「全く同意しない」と回答した。そのうえで「ステークホルダーが作り出す最も深刻な問題」(Ibid., p.722)について、自由回答方式で尋ねられた。「資金提供に関する脅威」が36.7%と最も多く、そこから少し離れて「協力やコミュニケーションの乏しさ」(12.2%)、「DMOを解散させる脅威」(8.9%)、「販促方法での意見の相違および公平な分け前を超えて販促分配金を取ろうとする」、「DMOへの関心や理解の欠如」(いずれも5.6%)などが続いた。

さらに、3つの最も重要なステークホルダーが「DMOにとって脅威になる可能性」(Ibid., p.723)が尋ねられた。その結果は表2の通りである。脅威になる可能性が高いと認識されたのは、「ホテル」、「市、地域、州の政府」、「取締役会」、「コンベンションセンター」、「住民」であった。逆に「ステークホルダーがDMOの協力者となる可能性」(Ibid., p.723)も尋ねられた。その結果は、表3の通りである。例えば「ホテル」は、56人中54人が協力者になると答えた。「市の政府」は55人中49人、「地域の政府」は27人中24人が協力者になると答えた。つまり、ホテル、市の政府、地域の政府は、いずれも脅威となり得るが、同時に協力者にもなり得ると認識されていた。

表2 CEOが、どの程度、ステークホルダーを潜在的な脅威とみなすか

ステークホルダー	同意のレベル					合計
	強く同意	同意	どちらでもない	同意しない	全く同意しない	
ホテル	17	12	14	6	7	56
市の政府	27	14	9	2	2	54
地域の政府	11	8	5	2	1	27
州の政府	6	7	1	1	3	18
観光施設		4	5	5	3	17
会員	2	3	2	3	1	11
取締役会	1	4	4	1		10
コンベンションセンター	5	1	1	1		8
住民	2	2	1			5
レストラン		2	1	2		5
大学/単科大学		1	1	1	1	4
商工会議所		1	1	2		4
スポンサー		1	2			3

出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.723より翻訳のうえ転載。

表3 CEOが、どの程度、ステークホルダーを潜在的な協力者とみなすか

ステークホルダー	同意のレベル					合計
	強く同意	同意	どちらでもない	同意しない	全く同意しない	
ホテル	44	10		2		56
市の政府	30	19	3	1	2	55
地域の政府	15	9	3			27
観光施設	13	4	1			18
州の政府	10	8				18
会員	8	1	1		1	11
取締役会	5	3	1			9
コンベンションセンター	5	1	1	1		8
レストラン	3	1		1		5
住民	3			1		4
大学/単科大学	1	3				4
商工会議所	4					4
スポンサー	2	1				3

出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.724より翻訳のうえ転載。

3.4. どのような戦略で対応するのか

ステークホルダーとの関係を管理する最善の戦略を、以下の4つの中からCEOに選択してもらった。それら4つの戦略とは、協調から合弁や合併までの「協働型戦略」(collaborative strategy)、計画や意思決定のために意見や情報の提供を要請する「参加型戦略」(involvement strategy)、批判的行動からCEOを守る「防御型戦略」(defensive strategy)、変化を伴う脅威や協調を生み出すステークホルダーの能力を監視する「監視型戦略」(monitoring strategy)である。3つの最重要ステークホルダー全てを集計すると、協働型(50.5%)、参加型(41.0%)という回答が多かった。他方、監視型(6.7%)と防衛型(1.9%)という回答は非常に少なかった。また、第1位の重要なステークホルダーに対しては参加型(48.6%)が最も多い回答となり、第2、第3位の重要なステークホルダーに対しては協働型(それぞれ55.6%、50.5%)が最も多い回答になっていた(*Ibid.*, pp723-724)。

さらに「ステークホルダーとの関係を管理するために用いた最も成功した戦略」(*Ibid.*, p.725)について自由回答方式で尋ねられた。「取締役会の一員としてステークホルダーを参加させる」(27%)、「対話する」(24.3%)、そして「協調や提携の協定を結んで参加させる」(21.6%)、という内容で分類できる回答が多く見られた。その他、「全てのステークホルダーが観光地でリーダーシップを発揮できるようにうまく調整する」(7.2%)、「DMOとその役割をステークホルダーに対して教育する」(6.3%)、「構成員やメンバーに価値を提供する」(5.4%)、という回答が見られた。逆に「ステークホルダーとの関係を管理するために用いた最も失敗した戦略」(*Ibid.*, p.725)について自由回答方式で尋ねられた。「対話の欠如」(23.1%)、「1つ、ないし少数のステークホルダーに対応するために戦略を変更した」(7.7%)、「DMOの計画や決定からステークホルダーを排除し

図1 Savage et al. (1991) の診断的分類に基づく主要ステークホルダーの位置

		組織の脅威になるステークホルダーの潜在性 (表2より)	
		高	低
組織の協力者になる ステークホルダーの 潜在性 (表3より)	高	「良くもあり, 悪くもあり」 戦略: 協調 ステークホルダー: ホテル, 市の政府, 地域の政府, 州の 政府, 取締役会, コンベンショ ンセンター, 地域住民	「支援的」 戦略: 参加 ステークホルダー: 観光施設, 会員, レストラン, 大学/単科 大, 商工会議所, スポンサー
	低	「支援的ではない」 戦略: 防御 ステークホルダー: なし	「重要ではない」 戦略: 監視 ステークホルダー: なし

前掲表2と表3として報告されたCEOの知覚に基づき、ステークホルダーは脅威そして協力者となる潜在性の高低により評価された。例えば、そのステークホルダーがDMOにとって潜在的な脅威を有するというに、より多くのCEOが、「同意しない、全く同意しない」ではなく、「同意、強く同意」した場合、そのステークホルダーは脅威となる「高い」潜在性を有すると分類され、それ以外は「低い」潜在性を有すると分類された。

筆者注) この図の基になっているのは、Savage et al. (1991), p.65に掲載された図2である。出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.726より翻訳のうえ転載。

た」(7.7%)、という内容の回答が相対的に多く見られた。Sheehan and Ritchieは、失敗した戦略として、1つないし少数のステークホルダーに対応するために戦略変更したという回答は特に興味深いとし、「少数の声の大きなステークホルダーからのロビー活動に対応することが失敗の戦略と認識されていた…(中略)…この失敗こそが、多くの活動主体との関係を、正しく認識し、分析し、優先順位をつけて調整することの重要性をまさに物語っている」(Ibid., p.725)と述べている。

3.5. 脅威と協力者の分類をDMOの戦略に関連づける

Sheehan and Ritchieは、最後にやや複雑な分析を行っている。すなわち、脅威になるのか、協力者になるのか、というステークホルダーの区別の組合せから理論的に導き出される戦略(理論に基づく戦略)と、実際にDMOが各ステークホルダーに対して選好する戦略(実際の戦略)との一致と不一致を確認する、というものである。

図1は、Savage et al. (1991)の研究を援用して、脅威(横軸)と協力者(縦軸)というステークホルダーの区分からDMOが採用すべき戦略を理論的に導き出し、そのうえで先の調査結果に基づきステークホルダーを各セルに割り当てたものである。例えば、脅威になる可能性が高く、協力者になる可能性も高いのが左上の「良くもあり, 悪くもあり」(mixed blessing)というセルであり、その場合は「協調型戦略」がとられるべきと考えられている。このセルには、先の「脅威それとも協力者なのか」という調査結果から、「ホテル, 市の政府, 地域の政府, 州の政府〔の観光課〕¹¹⁾, 取締役会, コンベンションセンター, 地域住民」が配置される。脅威になる可能性が

11) 論文の最初の部分ではState/Provincial Tourism Departmentと記されているが、論文の途中からState/Provincial Governmentと記されている。

低く、協力者になる可能性が高いのが右上の「支援的」(supportive)というセルであり、そこでは「参加型戦略」がとられるべきと考えられている。そのセルには、先の調査結果から「観光施設、会員、レストラン、大学/単科大学、商工会議所、スポンサー」が配置される。左下のセルは「支援的ではない」(nonsupportive)となり「防御型戦略」がとられるべきと考えられているが、今回の調査ではそこに配置されるステークホルダーはなかった。右下のセルは「重要ではない」(marginal)となり「監視型戦略」がとられるべきと考えられているが、同じくそこに配置されるステークホルダーはなかった。

そして、ステークホルダー向けに最善と思われる戦略をCEOに尋ねたうえで、そのCEOの回答結果と理論的に導き出される戦略(前掲図1の中の「戦略:○○」という項目)とを対比させたものが表4である。要するに、「理論的に導き出される戦略」(theoretically derived strategies)と「CEOが選好する戦略」(CEO's strategy preferences)とを比較することになるが、「ホテル、市の政府、州政府、コンベンションセンター、レストラン」では双方で一致がみられたが、それ以外では不一致となった。つまり、ホテル、市の政府、州政府、コンベンションセンターについては協調や合併による協調型戦略で一致、レストランについては計画や意思決定のための情報提供を要請する参加型戦略で一致がみられた。

表4 CEOが選好する戦略と理論的に導出された戦略との対比

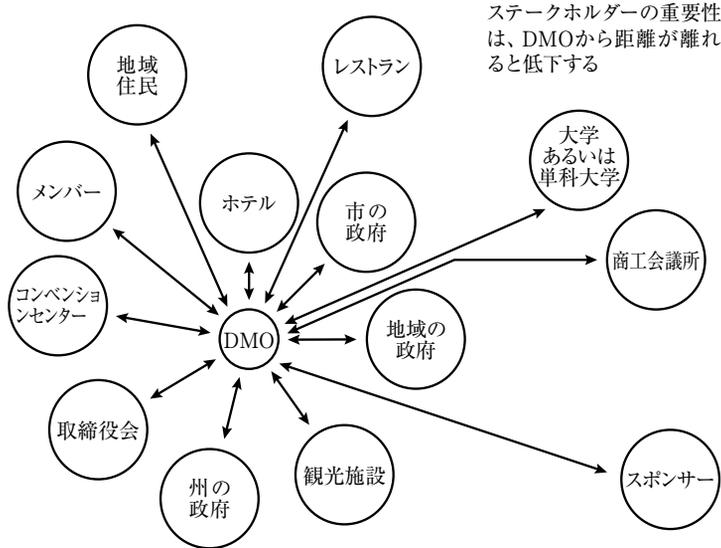
ステークホルダー	戦略	
	直接測定された ^a	理論的構成から導出された ^b
ホテル	協調	協調
市の政府	協調	協調
地域の政府	参加	協調
観光施設	協調	参加
州政府	協調	協調
取締役会	参加	協調
コンベンションセンター	協調	協調
会員	協調	参加
住民	参加	協調
レストラン	参加	参加
商工会議所	協調	参加
大学/単科大学	協調	参加
スポンサー	協調	参加

^a CEOたち自身が好ましい戦略と位置づけた戦略。

^b ステークホルダーが潜在的な脅威や協力者になるというCEOの知覚から作り上げられる理論的に導出された戦略 (Savage *et al.* の分類に基づく)。

筆者注) bの説明がやや難解であるが、要するに理論的に導き出された戦略を意味するものと思われる。出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.727より翻訳のうえ転載。

図2 DMOのステークホルダーという見方



出所) Sheehan and Ritchie (2005), p.728より翻訳のうえ転載。

論文の最後の部分で、Sheehan and Ritchieは、ステークホルダーの重要度を距離で表現した図2を用いてDMOとステークホルダーとの関係を可視化する。DMOから距離が離れるにつれてステークホルダーとしての重要度が低下する。ホテル、市の政府、地域の政府などは相対的に近い距離、かたや大学、商工会議所、スポンサーなどは相対的に遠い距離にある。すなわち、DMOにとって、ホテル、市の政府、地域の政府などが相対的に重要なステークホルダーと認識されていることが分かる。

それら重要なステークホルダーは、同時に脅威となり得るステークホルダーとしても認識されていた。ステークホルダーを重視する理由として最も多く挙げられていたのが、DMOの財源になっているからであった。またステークホルダーが生み出す問題として最も多く挙げられていたのが、資金提供に関する脅威であった。すなわち、CEOたちは、DMOの存続に欠くことのできない資金源となるステークホルダーたちを重視すると同時に、自らの存続に対する脅威としても認識していたのである。以上のことから、Sheehan and Ritchieは、DMOとステークホルダーの関係の現状は、「資源依存パースペクティブ」が指摘するような状態になっている、との見解を示していた。

しかし、Sheehan and Ritchieは、重要性の低いステークホルダーにも広く目を向けることの重要性を主張していた。ステークホルダーに対する失敗した戦略として、対話の欠如、少数のステークホルダーに対応するための戦略変更、計画や決定からのステークホルダーの排除などが挙げられており、声の大きな少数のステークホルダーへの対応に注力し過ぎることには問題がある、と彼らは指摘する。すなわち、現状では生存に必要な資源で依存するステークホルダーを重視してしまう傾向が確認されたが、より広いステークホルダーにも目を向け対話しなくてはならない、

と彼らは考えていた。このように、より多様なステークホルダーにまで広く目を向けることの意義については、本稿5節「なぜ多様なステークホルダーを意識する必要があるのか」でやや詳しく述べることにする。

4. その他の研究

Sheehan and Ritchie (2005) は観光地ステークホルダーに関する重要研究の1つであるが、それ以外にも同テーマに関する興味深い先行研究は多くある。もちろん、紙幅と筆者の能力の制約があるため、観光地ステークホルダーに関する全ての研究をここで取り上げることはできない。ここで取り上げる論文を選んだ基準について客観的根拠を欠くことを認めざるを得ないが、以下ではステークホルダーとそれらのネットワークに着眼した3つの先行研究を紹介する。

4.1. 観光地ステークホルダーへのネットワーク分析の適用

イタリアのG. D'Annunzio大学のA. PresenzaとMolise大学のM. Cipollinaは、「観光地ステークホルダーのネットワーク分析」(Analysing tourism stakeholders networks) という論文の中で、ネットワーク分析を適用して観光地におけるステークホルダー間の繋がりを明らかにした。

Presenza and Cipollina (2010) は、「観光客、サービス組織、観光業者の関係の重要性に着目する研究が近時増えているが、ネットワーク分析を適用してネットワークの観点から観光地を分析する研究はまだ少ない」と指摘する。そのため同論文の狙いは、「ネットワーク分析を用いて、観光地ステークホルダー間に存在する多様な関係と、それらのマネジメントやマーケティング活動上の重要性を評価する」(p.18) ことにあるという。

ネットワークは、頂点セット V (すなわち $V = \{1, \dots, n\}$)、線セット L (すなわち $L = \{1, \dots, m\}$)、関係性の強さを表す正のウェイト W 、そして頂点の価値 P によって、 $N = (V, L, W, P)$ と表現できるという。ネットワーク分析の狙いの1つは、ネットワーク内の重要な結節点を見つけ出すことである。それら重要な結節点は、ネットワーク上の戦略的な位置づけを意味する。

ネットワークの結びつきの度合いは、「密度」(density) や「中心性」(centrality) などで測定できるという。ネットワーク密度は、ネットワークの線の最大数 (l^{max}) に対する実際の線の数の比率 ($g = l/l^{max}$) として表現される。ネットワーク中心性には、次数中心性、近接中心性、媒介中心性などがある (以下は、あくまでも同論文による説明である)。同論文では、次数中心性 (Cd) は、ある結節点の他の結節点との関係性の最大値 ($n-1$) に対する実際の関係性 (d) の比率 ($Cd = d/(n-1)$) と説明される。近接中心性 (Cc) は、ある結節点 (i) と他の結節点 (j) の最短距離の和 ($\sum_j dist(ni, nj)$) の逆数 ($Cc = 1/\sum_j dist(ni, nj)$) と説明される。媒介中心性 (Cb) は、結節点のセットの中で、結節点同士 (結節点 j と k) の最短距離の間に、ある結節点 (結節点 i) が位置する程度 ($Cb = \sum_{j \neq k} \frac{g_{jk}^i}{g_{jk}}$) と説明される。同論文ではそれぞれの指標の意味が詳しく説明されていないが、次数中心性はある結節点がある他の結節点と直に繋がる程度、近接中心性はネットワーク内でのコミュニケーションの効率性 (最短距離の和)、媒介中心性はネットワークを他のネットワークにつ

なく（逆に分断させる）役割を意味するという（*cf.*, Dziadkowiec *et al.*, 2015）。

Presenza and Cipollina (2010) は、イタリアの観光地Moliseのホスピタリティ企業に対して「1. 貴方のマネジメント活動にとって、ローカルステークホルダーたちとの関係がどれほど重要か、2. 貴方のマーケティング活動にとって、ローカルステークホルダーたちとの関係がどれほど重要か」(p.23) と質問し、最小1から最大10で点数をつけてもらった。有効回答数は200社であった。

同論文でローカルステークホルダーとして挙げられたのは、地域政府 (regional government), 州政府 (provincial government), 市の政府 (city government), 観光局 (tourism bureau), 観光コンソーシアム (tourism consortium), 地方の観光協会 (local tourism association), 国の観光協会 (national tourism association), ツアー催行業者 (tour operator), 旅行代理店 (travel agency), 観光サービス代理店 (tourism service agency), その他業者 (other operators), 研究機関 (research institutes) である。他方、回答側のホスピタリティ企業は、ゲストハウス (guest house), ホテル (hotel), 農業体験観光企業 (agri-tourism firms), ベッド&ブレイクファースト (bed and breakfast), キャンプ場 (camping), ホリデーハウス (holiday house), レジデンス (residence), 田園体験観光企業 (rural tourism firms) である。

まずマネジメント活動では、大部分のホスピタリティ企業が、各ステークホルダーの重要性に6を超える評価を付していたという。このことから、多くのホスピタリティ企業が、全ての観光ステークホルダーとの協働が重要であると認識していることが分かる。ただし、その中で、ホテル、キャンプ場、レジデンスは観光サービス代理店を相対的に重視していない、農業体験観光業者とベッド&ブレイクファーストがツアー催行業者を相対的に重視していない、ゲストハウスは研究機関に関心を示していない、という傾向が確認された。他方、ホテルは市役所との協働、ホリデーハウスは旅行代理店との協働を好む、という傾向が確認された。そして全体的に、宿泊関連業者は観光局とのマネジメント活動での協働を好む、という傾向が確認された。

一方、マーケティング活動での評価の平均値は、マネジメント活動よりも低かった。すなわちマーケティング活動では、マネジメント活動と比較して、ステークホルダーとの協働が重視されていない傾向が確認された。その中で、マネジメント活動と同様にマーケティング活動でも、多くのホスピタリティ企業が観光局との協働を望んでいた。ただし例外として、ベッド&ブレイクファースト、キャンプ場、レジデンスは「地方あるいは地域の政府」(local or regional governments) (*Ibid.*, p.23) との協働、田園観光業者は旅行代理店との協働をより好む、という傾向が確認された。

次にネットワーク中心性に関する分析は、以下のような結果となった。まずマネジメント活動における次数中心性では¹²⁾、最も重要なステークホルダーは観光局、最も重要でないステークホルダーはツアー催行業者と研究機関であった。近接中心性では、地域政府、旅行代理店、地方の観光協会が中心に位置した。媒介中心性では、州政府と観光局が主要なステークホルダーであっ

12) ただし、ここではin-degreeとout-degreeの数の比較に基づき次数中心性が把握されている。

たという (cf., *Ibid.*, pp.23-26)。

マーケティング活動の回数中心性では、最も重要なステークホルダーは観光局、最も好まれなステークホルダーはツアー催行業者、旅行代理店、観光コンソーシアムであった。近接中心性と媒介中心性では、州政府と旅行代理店が中間の位置にあったという (cf., *Ibid.*, p.26)。

以上のPresenza and Cipollinaの分析結果をまとめると、観光地Moliseでは、「観光局」が重要かつ中心的な位置を占めるステークホルダーであった。なお、Presenza and Cipollinaは、観光局を“tourism bureau (or DMO)” (*Ibid.*, p.23) と表現していることから、観光局とDMOを同じような機能を有する組織と捉えていると考えられる。また、Moliseでは、「マネジメントおよびマーケティング活動の両方で、公共セクター（観光局、地域および州政府）の方が、民間のステークホルダー——ただし旅行代理店は例外——よりも重視されている」 (*Ibid.*, p.26) ことが明らかになったという。このようにネットワーク分析を用いることで、観光地内でのステークホルダーの繋がり、そこで重要な位置を占めるステークホルダーを識別することができる。ネットワーク分析は、観光地でのステークホルダーの関係や位置づけの現状分析に効果を発揮する手法といえるだろう。

4.2. 観光開発を先導する地域ステークホルダーの特定

フィンランドのEastern大学のA. TuohinoとH. Konuは、「観光地経営に関するローカルステークホルダーという見方——観光開発をリードするのは誰か」 (Local stakeholder's views about destination management: Who are leading tourism development?) という論文の中で、複数地域での事例研究を通じて、各地の観光地開発でリーダーの役割を担うステークホルダーの特定を試みた。

Tuohino and Konu (2014) は、複数事例に基づく包括的な分析には説得力があるとし、あえて「対照的な結果が予測」 (p.205) されるフィンランド国内の異なる特徴を有する複数の観光地を研究対象とした。地域1 = Jyväskylä地方は、Finnish Lakeland地域の中央に位置する湖を中心とした観光地である。地域2 = Vuokatti/Kainuu地方は、冬にスキーを楽しめる丘陵地帯である。地域3 = Savonlinna地方は、ロシア国境と接する歴史と湖を中心とする観光地である。Jyväskyläは祭典、スポーツイベント、各種の観光リゾート、Vuokatti/Kainuuはウィンターリゾート、Savonlinnaは文化的イベントや湖水リゾートを楽しめる夏のリゾート地というように、観光地としてそれぞれ異なる魅力を持つ。調査手法はインタビューであり、2009年末から2010年初めにかけて計36回のインタビューが実施された。様々な視点を得るため、1/3は観光プロフェッショナル、1/3は観光起業家、1/3は観光エキスパートに対して聞き取りが行われた。

インタビューは「3つの異なる観光地で多様なステークホルダーの役割と関係性をより深く理解する」ために行われた。しかし同論文では、観光地の中で「ステークホルダーたちが、公共・民間の観光開発主体の役割と責任をどのように分析し、評価しているか」 (*Ibid.*, p.206) という点を解明することに絞られた。そして、各地の観光地開発の有り様について以下のような傾向が確認された。

地域1 = Jyväskyläでは、「観光地開発は、以前は公共ないし半官半民、例えば応用科学系の大学、大学、地域開発会社 (the universities of applied sciences, universities or development companies) のような主体によってリードされていたが、民間企業主導への移行がより明らかになってきた」という。また同地の教育関係者は、「民間ビジネスのネットワークの役割が増す一方、地域開発会社の役割が減少している」(p.207) と証言していたという。

地域2 = Vuokatti/Kainuuでは、「重要な役割を担うマーケティング会社が出現し、同地域の推進力とみなされるようになった」という。民間企業が、共同マーケティングにかなり関わるようにもなった。さらに、インタビューの語り手たちは、「そのマーケティング会社が強力な役割を担っていることを認識しつつ、その状況に概ね満足していた」(Ibid., p.207) という。

地域3 = Savonlinnaでは、「観光開発は、明らかに地方自治体の活動によってリードされていた。町が様々な観光開発指標を駆使しており、政治的決定によって開発が主導されていた」のである。他方、「環境や企業間競争が細分化されているという理由で、明確な推進力となる企業は見つけられなかった」という。例えば、あるインタビューの語り手は「それぞれの分野に幾つかの活動主体」がいる、別の語り手は「2つの民間所有の企業ネットワークがリーダーである。加えて、福祉分野では、4つの福祉・リハビリ施設からなるより大きなネットワークがリーダーである」(Ibid., p.207)、他の語り手は「イノベーションセンター、地方大学の観光学科、DMO、夏の大きなイベント」(Ibid., pp.207-8) がリーダーである、と語ったという。

3つの地域の調査からは、「観光地のリーダーシップは、状況依存的 (context-dependent) である」ことが分かった。また「地域内の各ステークホルダーのリーダーシップのレベルも、それぞれ異なっており、「ある地域ではマーケティング会社がかなり統制しており、他の地域では共同のチェーン組織によって支配されていた」のである。また、「地域の教育機関の影響力も〔地域ごとに〕異なっていた」(Ibid., p.210) という。

各ステークホルダーが担う役割にも地域ごとに違いがあり、そこでは「異なる経営実践の文化やステークホルダー間の権力関係」が影響しているのではないかと考えられた。例えば、地域2 = Vuokatti/Kainuuは強力な主体によって開発が主導されていたが、地域3 = Savonlinnaでは分断された経営環境の中で各ステークホルダーが細分化された役割を担っていた。地域1 = Jyväskyläは、その中間に位置していた。さらに興味深い発見として、地域1と地域3では、DMOがステークホルダーとして重視されていなかった。それら地域でもDMOへの言及はあったが、リーダーとして認識されていなかった。他方、公共部門は、観光地の開発や起業家的環境の促進という点で重要な役割を担っていると考えられていた。中小の観光事業者たちは総じて観光開発のプロセスから排除されていると感じており、特に地域3の事業者たちは自らの事業展開だけに集中していた。それら事業者たちは「同地域の観光開発への明確なミッションやリーダーシップを持った強力なリーダーを望んでいた」が、「DMOがその役割を果たせていない」(Ibid., p.211) と感じていたのである。

Tuohino and Konuは、論文の結論部分で「観光地の〔ステークホルダーの〕リーダーシップの

有り様は、本事例研究で取り上げた各観光地の観光地経営の文化という情況に（明らかに）依存している」と指摘した。また、「先行研究は、観光地の経営やマーケティングにおけるDMOの強力なリーダーとしての役割を示唆し、強調している。しかし本研究では、DMOの役割は地域ごとにより異なっており、DMOが観光地開発のリーダーでないことがほとんどであった」（*Ibid.*, p.211）と分析していた。

同論文は、複数事例の分析という手法を用いて、先のネットワーク分析と同じ様に観光地内でのステークホルダーの関係性や重要性の現状を明らかにしている。そして、ステークホルダーの役割が観光地の文化的情況に応じて異なる、という見解を導出した。また、多くの先行研究では観光地経営でのDMOの役割の重要性が強調されているが、同論文がDMOが必ずしも重要なステークホルダーやリーダーと認識されていないという現実を解明したことも興味深い。リーダーあるいは重要なステークホルダーが各観光地の情況に応じて異なる可能性が高いとすれば、同論文のように、事例研究などにに基づきステークホルダーの役割や関係の現状をしっかりと把握する作業が重要となろう。

4.3. マルチ・ステークホルダー市場志向に基づく観光地マーケティング

ここまで実証的研究を見てきたが、次に先行研究のレビューに基づき新たな分析枠組みの構築を試みた、やや理論的かつ演繹的な研究に目を向ける。フロリダ州立大学のN.D. Lineとセントラル・フロリダ大学のY. Wangは、「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチ」（A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing）という研究ノートで、以下のように述べる。

「観光地マーケティングは、幾つかの点で、より伝統的なマーケティングの情況（例えば、製品やサービス）に類似するが、観光地マーケティングには伝統的なマーケティングでは解釈できない部分が幾つもある。これらの違いの中で最も重要なものは、観光地マーケティング組織が成功を収めるためには、外部の様々なステークホルダー（例えば、地域の政治家、民間の観光事業者、地域社会、産業界の仲介業者）に寄り添わなければならないということである。観光地のマーケティング環境の特徴が非常に複雑なステークホルダー構造にあるとすれば、観光地マーケティングという研究領域に対して、顧客中心で概念化された従来の市場志向の見方を単純に適用することは論理的に辻褃が合わない、と我々は主張する。従って、本研究の目的は、DMOの事業環境として多様なステークホルダー市場を取り込めるよう、伝統的な顧客・競合企業中心の市場志向を拡張していくことにある」（Line and Wang, 2017, p.84）

■マルチ・ステークホルダー市場志向とは何か

まず、「マルチ・ステークホルダー市場志向」（multi-stakeholder market orientation）と従来の「市場志向」（market orientation）とが対比される。従来の市場志向では、「顧客と競争相手（すなわち

市場レベルのステークホルダー)こそが価値創造の場所になる」(Ibid., p.85)と捉えられてきた。なかでも顧客が特に重要であり、顧客市場の情報を収集したり伝達したりすることが、競争上の優位性や長期的な経營業績の維持に繋がると考えられてきた。

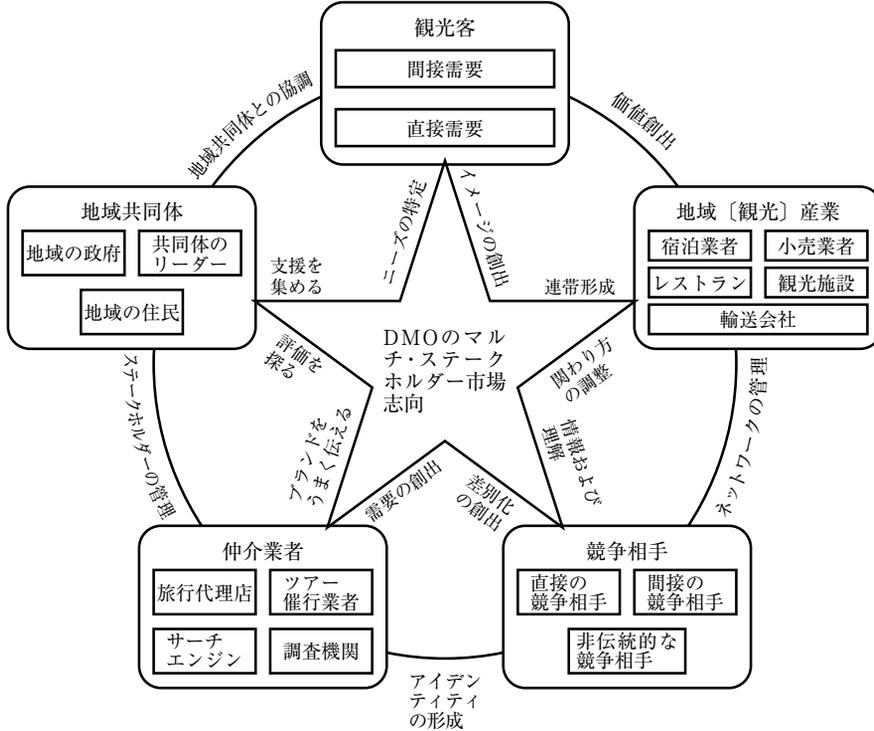
こうした市場志向の考え方に対して、先に見たFreemanらの企業のステークホルダー理論は、多様なステークホルダーの繋がりによる価値創造を重視し、マーケティング理論においても顧客と競合企業を中心とする伝統的な見方に変更を迫った。Line and Wangによれば、ステークホルダー理論に対して「外部環境における活動主体間の繋がりを十分に認識できていない」(Ibid., p.85)という批判が向けられることがあるが、ステークホルダー理論は、2者間の関係だけでなく、様々な組織や企業が一体となった価値創造を重視しているという(これについては、本稿2節を参照されたい)。そのうえで、「ステークホルダー・マーケティング論の支持者たちは、もはや〔外部ステークホルダーと当該企業との〕2者間での直接的な関係という捉え方を価値創造に適用していないということが、本論文の前提」(Ibid., p.85)になるとした。

ステークホルダーに関する情報創出についても、顧客や競合企業の情報だけでなく、より多くの活動主体の情報に目を向けなければならないという。また情報伝達についても、組織内部だけでなく、ネットワークを構成する全ての活動主体に情報が限なく伝わり、それら情報がシステム全体での価値創出に結び付くように利用されなければならないという。

そのうえで、Line and Wangは、観光地のマーケティングでは、通常の製品・サービスのマーケティング以上に、マルチ・ステークホルダー市場志向の重要性が増すと主張する。というのも、「観光地が提供するものを最終のお客〔観光客〕に対して開発、生産、供給するまでには、多様かつ多数のステークホルダーが関わっており、このプロセスで提供される全てのもを単一組織のみで所有できない」(Ibid., p.86)からである。要するに、観光地の製品やサービスは、観光地を構成する民間と公共部門に跨る多様なステークホルダーの活動の調整によって観光客に提供されるという特徴を有する。また、それら観光地のステークホルダーは多様な利害と方針を持つことから、時に衝突しかねない利害や方針を1つの共有されたビジョンへとまとめ上げるために、より包含的なマルチ・ステークホルダー市場志向という視点に立たなくてはならない。

Line and Wangは、先行研究のレビューに基づき、それらステークホルダーが「観光客」(tourists)、「競争相手」(competitor)、「地域共同体」(community entity)、「観光産業」(tourism industry) (ただし、本文ではtourism industry、図中ではlocal industryと記されている)、「仲介業者」(intermediaries)の5つのグループないし市場に分類できると主張している(図3を参照)。それらステークホルダーとDMOの関係が、相互の情報の流れ、さらにステークホルダー全体への情報拡散という観点から分析される。以下では、ステークホルダーないしステークホルダー市場ごとに、Line and Wangの見解を紹介する。

図3 観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチの概念的枠組み



出所) Line and Wang (2017), p.90より筆者が翻訳および〔 〕内を加筆のうえ転載。

■観光客との関係

まず、DMOにとっての「顧客は誰か？」という問いが重要になるという。Line and Wangによれば、観光地マーケティングでは、顧客が「直接顧客」(direct customer)と「間接顧客」(indirect customer) (Ibid., p.87) とに分けて捉えられる。

ツアー旅行、ミーティング、会議、その他イベントなどグループ観光の誘致こそが、DMOの重要な役割の1つである。このことから、DMOの「直接顧客」は、それらグループの意思決定に大きな影響を与える「ミーティングプランナー、協会の執行部、そしてグループの代表者」となる。観光地のマーケティング担当者たちは、それら直接顧客のニーズを的確に把握することで、顧客ニーズと観光製品との適合性を生み出す必要がある。また、DMOは、その適合を生み出すために、製品を提供する供給者側のニーズも把握しなくてはならない。まさに、この過程は、「DMO、直接の(グループ)顧客、鍵となる産業界の利害関係者たちによる価値共創」(Ibid., p.87)の様相を呈するという。

一方、「間接顧客」は、自らのニーズを満たすために、ある観光地を選択する「個人の観光客」(independent tourists)を意味する。これら個人の観光客を観光地に誘致するために、「観光地イメージ」(destination image)の創出と維持を通じて、自らの観光地が観光客のニーズを充足する能力を有することを伝えなければならない。また、観光地を構成する全てのステークホルダー

が、観光地イメージを創出し、それを顧客や潜在顧客に伝えるという重要な責任を負っていることを自覚しなくてはならないという。その中で、DMOは、(1) 個人の観光客のニーズを把握し、それらニーズを充足するためのイメージや価値命題 (value proposition) を作り出す、(2) それらイメージや価値命題を示しながらステークホルダーをDMOのメンバーとして取り込む、(3) イメージや価値命題の実現に責任を負う全てのステークホルダー市場に対してイメージや価値命題をしっかりと伝える、という3つの役割を担っている (cf., *Ibid.*, p.87)。

なお、価値命題 (あるいは価値提案) = value propositionとは、マーケティング用語の1つで、他社との比較のもとで自社が提供できる優れた価値を意味する。すなわち、他の観光地との差別化に繋がる自らの観光地だけが提供できる独自価値の表明である。

■競争相手との関係

観光客に観光地を売り込む際には、当然、競争関係を意識する必要がある。すなわち「機能という観点からみると、観光地はどれも似通っているため、差別化できなければ、直ぐに他の観光地にとって替わられ」(*Ibid.*, p.87) てしまうため、競争相手よりも優れた観光地イメージを生み出さなくてはならない。DMOは、差別化されたイメージを創出するために、競争相手の戦略と能力をよく理解し、それら競争相手の分析を踏まえ観光産業や地域共同体が受容できる独自の価値命題を提示しなくてはならない。

加えて、全ての観光地が競争相手となるのではなく、「他の観光地と協調する」(*Ibid.*, p.87) こともできる。これら協調には、州 (県) と市の関係のような「垂直的協調」と、姉妹都市や地域間協力のような「水平的協調」(*Ibid.*, p.88) がある。これら協調をうまく実行するためには、どの観光地が協調相手、競争相手になるのかを見分ける能力が重要になる。

さらに近時に至り、「クルーズ船」(cruise ship) や「統合型リゾート」(all-inclusive resort) (*Ibid.*, p.88) といった新たな競争相手も台頭してきており、それら新規参入者との競争関係もしっかり監視する必要がある。もちろん、それら新しい競争相手と協調関係を結ぶこともできる。

■地域共同体との関係

DMOは、「政治的な負託」(political mandate) を受けて活動するのが一般的である。そのため「DMOのマーケティング機能は、伝統的な市場 (例えば、観光客向け) を越えて地域共同体へと広がっており… (中略) … (特にアメリカでは) DMOは、観光地マーケティングよりも政治的重要度が高いとされがちな地域内のその他の組織や活動——例えば法の執行や公的な教育——と、資源の獲得をめくりしばしば競合する」ことになる。このことから、「DMOのマーケットターは、彼らの活動が地域共同体に良い効果をもたらしているという情報を絶え間なく発信することで、DMOという組織を、地域ステークホルダー (例えば、政治家、地域住民、地域のリーダーたち) に売り込んでいかなければならない」のである。また地域共同体や政治家の意見によってDMOのマーケティング活動の範囲が決まってくるため、「DMOのリーダー達は、政治的資本 (political

capital) をめぐって競合する他の組織を理解したり、政治的環境の動向をしっかりと監視したりするなど、政治問題に常に関心を持ち続け」(Ibid., p.88) なければならない。

ただし、確かに政治家はDMOのマーケティング活動に影響を与えるが、「政治家は最終的には地域共同体を代表している」ことになる。よって「支援運動ならびに共同体向けの広報活動を通じて、自らの価値命題を〔政治家を選出する〕地域共同体の内部にうまく売り込むことが、DMOのマーケティング活動の極めて重要な側面」(Ibid., p.88) になる。

以上のことから、地域共同体向けのDMOのマーケティング活動では、「(1) 地域共同体やその代表〔例えば政治家〕のニーズを理解し、(2) これらニーズにうまく対応することで、DMOが掲げるミッションへの支援を取り付けなくてはならない」のである。またDMOには、「観光客や地域の観光産業のニーズを把握したうえで、DMOのマーケティング活動の評価に責任を持つ政治家たちに、それらニーズをうまく伝えていく力」(Ibid., p.88) が求められるという。このように、DMOは、観光客や産業界のニーズさらに地域共同体やその代表である政治家のニーズをしっかりと把握し、それらニーズを反映した価値命題を掲げて自らの存在意義をしっかりと訴求していかないと、他の公的活動(法の執行や公的教育など)との競争下で地域社会や政治からの支援を取り付けることは難しくなる。

■地域観光産業との関係

Line and Wang によれば、この地域観光産業は、具体的に「宿泊業者、飲食業者、小売業者、観光施設業者」(Ibid., p.88) および「輸送会社」(Ibid., 90. および前掲図3を参照)を意味するという。

それら地域の観光産業は、観光閑散期に需要を創出する、というDMOの役割に期待している。他方、DMOは、「自ら掲げたミッションを実行するために、産業界と良好な関係を維持し、各々の私企業の活動をうまく調整」(Ibid., p.88) していく必要がある。DMOは、多くの企業を会員として取り込むだけでなく、そこで競合する企業間の活動をうまく調整することも求められる。DMOの包含的なマーケティング戦略を通じて、競合する企業が共に利益を得られるような協働体制を作り出さないと、観光地全体でのブランド構築は難しくなる。

産業界は観光地の価値創出に不可欠なステークホルダーであることから、DMOは、産業界のニーズと期待をしっかりと把握し、それら情報を他のステークホルダー市場とも広く共有していく必要がある。

■仲介業者との関係

仲介業者は観光産業の一部と捉えることもできるが、Line and Wangは「観光産業は観光地で生み出される需要から利益を得る私企業を意味するのに対して、仲介業者は、観光流通システムをより広いマクロ環境へと拡張させる旅行取引業者や調査組織を意味する」とし、両者を区別するという。この仲介業者は、「旅行代理店、ツアー主催者、調査機関(コンサルタント会社や大学)、サーチエンジン、観光ウェブサイト(TripAdvisor, TripTuner, Expediaほか)」(Ibid., p.89) となる。

DMOにとって仲介業者は無くてはならないステークホルダーであり、大半のDMOが自らのステークホルダー・ネットワークの中に最低1つの仲介業者を取り込んでいるという。仲介業者は、潜在的機会に関する貴重かつ新規の情報をDMOメンバーたちに提供することができる。また、仲介業者は、「観光地の中で観光客と観光業者をつなぐ流通経路としての役割を果たしたり、観光客が観光地を選択する際に大きな影響を及ぼしたり」(Ibid., p.89)する。

DMOは、自らと仲介業者の関係だけでなく、その他のステークホルダーと仲介業者との関係にも目を配る必要がある。例えば、DMOは、「仲介業者と観光地の観光業者の繋がりを促進したり、関係を維持したり」するための「空間を準備」(Ibid., p.89)する必要があるという。すなわち、地域の観光業者と仲介業者とのマッチングを行う場を用意する必要があると指摘される。

■マルチ・ステークホルダー市場志向の意義

上述のステークホルダーに関する分析を踏まえ、Line and Wangは、「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向アプローチ」の理論的・実践的意義(theoretical and practical implication)について論じる。

まず、理論的意義として、「これまで深く論じられてきた(しかしこれまで1つに統合されていなかった)観光地マーケティングの種々の側面を、統一的かつ多面的な概念枠組みへと統合」(Ibid., p.89)した点が強調される。Line and Wangは、「選び出されたステークホルダーの組合せあるいは観光ステークホルダーの一部の部分集合における組織間関係に関する研究がこれまで一般的であり、包括的なステークホルダーとの関係性の中で価値を共創するというDMOの統合的視点は——とりわけ定量的な視点では——余り普及していない」(Ibid., p.90)という。今後の研究の方向性として、本論文で提示されたマルチ・ステークホルダー市場志向に基づく観光地マーケティングという概念的枠組みを、定量分析が出来るように操作化していく必要があるとする。

どちらかといえば、Line and Wangは、実践的貢献の説明に注力している。苛烈な競争と予算縮小に直面するDMOは、自ら掲げる価値命題に対するステークホルダーからの支援を獲得し続けなくてはならない。Line and Wangによれば、「ステークホルダーたちとの全体的な価値創出に基づく組織的〔包括的〕な戦略」(Ibid., p.90)こそが、広くステークホルダーから支援を取り付けるための重要な方策となる。そのために、全てのステークホルダー市場のニーズ充足や情報収集を意識したマルチ・ステークホルダー市場志向という見方と姿勢が不可欠となり、その視点を持ったDMOや観光地こそが、ステークホルダーからの支援を獲得し、観光地間の厳しい競争を生き残れることになる。

またDMOが自らの存在価値や活動を地域社会にどれだけ上手く売り込めるかが、ステークホルダーからの支援の獲得に大きな影響を及ぼす。このことから、マルチ・ステークホルダー市場志向の観光地マーケティングとは、観光地での自らの価値と正当性を自らで広めていくアドボカシー(advocacy)の活動としても理解できる。ちなみに、アドボカシー=advocacyは「擁護」「支援活動」という意味を持つ。Line and Wangによれば、「DMOのアドボカシー計画の策定と実行

こそが… (中略) …成功する観光地マーケティングの本質」になるという。すなわち、それらアドボカシーの中でのステークホルダーとの対話を通じて、DMOは、「ステークホルダーの期待を理解するための重要な情報」を入手できるし、「各ステークホルダーのニーズと期待に応える戦略目標を立案する際に、それら情報を活用する」(Ibid., p.91) ことができるのである。Line and Wangは、価値創造プロセスの中により多くのステークホルダーの意見を取り込んでいくことが、ステークホルダー市場全体での価値最大化の重要な要件になるという。

さらにDMOは、対話を通じて得たステークホルダーたちの意見や情報を他のステークホルダーにも伝え、ステークホルダー全体での情報共有を図る必要がある。Line and Wangは、「DMOは、常にステークホルダーに関する情報を生み出し、次いでそれら情報を重要なステークホルダー全体に拡散することによって、地域社会における自らの価値命題への理解を促進できると共に、ステークホルダーからの信頼を獲得」できるという。また、DMOを介して各ステークホルダー市場の情報を広く共有することで、「観光地全体で一緒に作り出した価値命題を実行する際の各主体の役割に関する共通理解が生み出され、それによってステークホルダー全体での価値最大化が実現」(Ibid., p.91) されるという。

以上、やや概念的な考察ではあったが、Line and Wangは、観光客、競争相手、地域共同体、観光産業、仲介業者という5つのステークホルダー市場とDMOが、どのような関係を構築すべきかを明らかにしつつ、それら5つのステークホルダー市場のニーズや情報に目を向ける「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向」という考え方を提唱した。そこでは、企業のステークホルダー理論と同様に、5つのステークホルダー・グループ(ないしは5つのステークホルダー市場)を観光地の価値創出過程に組み込むことの重要性が強調された。より具体的に述べれば、5つのステークホルダーとの対話に基づきDMOの価値命題と戦略目標を創出すること、DMOが促進者となり各ステークホルダー市場のニーズや情報をステークホルダー・ネットワーク全体で共有すること、そして価値命題や戦略目標の実現に向けて各ステークホルダーの役割を明確にすることが肝要となる。

5. むすびにかえて ——なぜ多様なステークホルダーを意識する必要があるのか

最後に、観光地ないしDMOは、なぜ、多様なステークホルダーを意識する必要があるのか、という基本問題に立ち返ることで本稿を締め括る。先に検討した経営学および観光学の先行研究によれば、ステークホルダーとの関係の捉え方には、大きく以下の2つの視点があった。1つは資源依存パースペクティブ、もう1つはステークホルダー・パースペクティブである。

資源依存パースペクティブはPfeffer and Salancik (2003) が示した見方であり、組織は自らの存続に必要な資源を外部から獲得しなければならず、それら資源を提供してくれる外部の組織や個人に依存することになる。そして、組織は、それら資源を提供してくれる組織や個人の要求や基準にうまく対応(適合)して、資源を獲得し続けなければならない。観光地やDMOも組

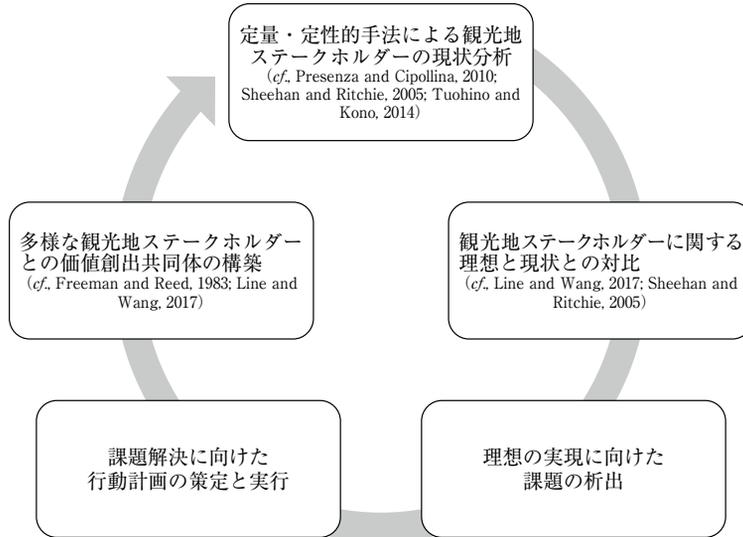
織であり、自らの存続のために外部の組織や個人から資源を獲得しなければならず、そのために外部の活動主体の要求にうまく対応する必要がある。Sheehan and Ritchie (2005) は、DMOのCEOたちが「重要」なステークホルダーの存在を同時に自分たちにとっての「脅威」と認識しているのは、自らの組織の存続に欠かせない資源（特に資金）を引き上げられるのではないかと危惧しているからではないかとし、まさにこれはDMOのCEOたちが現状において外部の組織や個人との関係を資源依存パースペクティブで捉えていることの証左になるとした。

対するFreeman and Reed (1983) のステークホルダー・パースペクティブは、株主重視という見方はもとより、生存に必要な資源を得るために外部利害団体の要求に応えるという資源依存パースペクティブの見方も狭隘であるとし、企業目標の達成に影響を与えるより多くのステークホルダーに目を向ける必要があるとした。Freeman and Reedは、企業が経営戦略を策定し実行するためには、外部の活動主体が友好的か、敵対的かに関わりなく、戦略や目標の実現に影響を与える主体を広くステークホルダーとして取り込んでいかなければならないとした。さらにFreeman (2010) は、企業経営者たちは、競争激化により経済的価値の実現が難しくなってきた中で、自らの状況をより良くしたいと思っている外部ステークホルダーたちと協力して価値創造共同体を作り出す必要があるとした。つまり企業経営者は、より広くステークホルダーを包摂した共同体の創出を通じて自らの企業目標や経営戦略を実行すると共に、その過程を通じてステークホルダーの状況を改善するという役割を担うことになる。

本稿では、観光地やDMOのステークホルダーを扱った幾つかの先行研究の内容を検討した。Sheehan and Ritchie (2005) は、DMOのCEOたちのステークホルダーへの見方は、現状では自らの存続に欠かせない資源を提供してくれるステークホルダーに注力する資源依存パースペクティブになっているとしたうえで、今後は重要度の低いその他のステークホルダーにも広く目を向けていく必要があるという所見を示した。すなわち、Sheehan and Ritchieは、「全てのステークホルダーを包摂していく視点を採用し、それらステークホルダーがDMOの目標達成に影響を与える可能性を調査し、それらステークホルダーと適切な関係構築を試みるDMOが、ステークホルダーとの関係から得られる潜在的価値を極大化できたり、新たな形でのステークホルダーとの協働に気づいたり、ステークホルダーによって生み出される脅威を最小化できるだろう」(p.730) と主張する。Freemanの企業のステークホルダー理論と同じく、観光地やDMOの経営でも、多様なステークホルダーを包摂する見方に立つことが、より大きな価値の創出に結び付くと捉えられているのである。

またPresenza and Cipollina (2010) やTuohino and Konu (2014) は、それぞれ定量・定性的な分析手法を駆使して、実際の観光地におけるステークホルダーの関係や位置づけの現状を明らかにしようとした。Presenza and Cipollinaによれば、イタリアのMoliseでは「観光局（あるいはDMO）」が重要な位置を占めた。他方、Tuohino and Konuは、フィンランドの3つの観光地では観光開発を主導するステークホルダーがそれぞれ異なっており、ステークホルダーの位置づけや役割は各地の文化的状況の影響を受けるという見解を示した。またTuohino and Konuは、

図4 現状分析から理想を目指す



出所) 筆者作成。

DMOの役割を強調する先行研究が多い中で、フィンランドの3つの観光地の開発ではDMOが必ずしもリーダー的な役割を担っていないことを明らかにした。両研究は、観光地でのステークホルダーの関係や位置づけの現状を描出するものであり、ステークホルダーの関係がどうあるべきかという規範的考察には深く踏み込んでいない。しかし図4で示されるように、観光地の中でステークホルダーのあるべき関係を作り出すためには、その前段階として、ステークホルダーの関係、位置づけ、役割の現状をできるだけ客観的に明らかにするという作業が欠かせない。

さらにLine and Wang (2017) は、「観光地マーケティングへのマルチ・ステークホルダー市場志向」という概念を用いて、多様なステークホルダーそしてステークホルダー市場全体を意識する必要性を主張した。Line and Wangは、DMOとステークホルダーの多面的関係、さらにステークホルダー同士の関係にも目を向ける統合的視点の重要性を指摘した。そこでは、DMOは、ステークホルダーや地域社会に対して自らの存在価値を訴求するアドボカシーを展開し、その対話の中から拾い上げられたステークホルダー市場のニーズに基づき観光地全体の価値命題や戦略目標を創出する必要があるとした。さらにDMOは、各ステークホルダー市場に関する情報をステークホルダー・ネットワーク全体で共有することで、価値命題や戦略目標を実行する際の各ステークホルダーの役割を明らかにしていかななくてはならないとした。

ただし、このように多様なステークホルダーを包摂しステークホルダー全体での価値創出を重視する観光地ステークホルダー・パースペクティブないしマルチ・ステークホルダー市場志向という見方に対して、観光地経営に携わる実務家からは、時間や資源の制約があるため、観光地を構成する全てのステークホルダーと対話し、全てのステークホルダーと情報を共有することは容易でない、との意見が出されるかもしれない。また、時間と資源の制約があるため、ステークホ

ルダーの重要性や脅威の程度に応じた優先づけはやむを得ない、という見方を持たれてしまうかもしれない。

確かにSheehan and Ritchie (2005) の中でも、多くのステークホルダーとの関係を調整するために、正しい分析に基づくステークホルダーへの優先づけの必要性を指摘する言説がみられた。しかし、観光地間の競争が激化する中、自らの観光地に観光客を呼び込み、観光地として永く生き残っていくことは容易でない。Line and Wang (2017) がいうように、他の観光地との競争に勝つためには、観光地全体で共創する独自の価値命題や観光地イメージが不可欠となろう。また、観光というビジネスの重要な特徴の1つでもあるが、観光地を構成する多様なステークホルダーによって提供される観光客の全体的体験の質こそが観光地の評価基準になるとしたら、観光地の全てのステークホルダーが、価値命題をしっかりと共有・理解し、それらの実現に向けて各々の役割を適切に果たしていく必要がある。

図3そして図4のような考え方は、理想論に過ぎないと揶揄されるかもしれない。しかし、Sheehan and Ritchie (2005) やLine and Wang (2017) が指摘するように、やはり観光地の経営と開発を任されたDMOないし観光局などの観光地振興組織は、自らの存続に必要な資源や資金を提供してくれるステークホルダーだけに目を向けるのではなく、観光地全体での生き残りに向けて、より多様なステークホルダーを広く包摂する統合的視点に立つ必要がある。さらに、ステークホルダー側もその共同体に参加することで、自らの経済状態を改善できる可能性が高まる、という考え方を持たなくてはならないだろう。観光地が魅力を失い観光客が減少すれば、DMOはもとより、その他の観光地ステークホルダーの成長や存続も自ずと難しくなることから、全てのステークホルダーは、利他というより、むしろ利己的視点から観光地ステークホルダー共同体への参加そして貢献が求められるかもしれない。

結論として、観光地の経営や開発を任された観光地振興組織（例えば、DMOや地域の観光局）は、資源や資金で依存する影響力のあるステークホルダーの声だけに耳を傾けるのではなく、観光地を構成する多様なステークホルダーを包摂したステークホルダー共同体を組織し、そこでの対話を通じて独自の価値命題や観光地イメージを創出することで観光客へのアピールと誘客を実現し、観光地全体での経済的価値の最大化を目指さなくてはならないといえよう。

【参考文献】

- Freeman E.R. and Reed, D.L. (1983), Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, vol. 25, no.3, pp.88-106.
- Freeman, E.R., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004), Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”, *Organization Science*, vol.15, no. 3, pp.364-369.
- Freeman, E.R. (2010), Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation, *Journal of Business Ethics*, vol.96, pp.7-9.

- Jamal, T.B. and Getz, D. (1995), Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, vol.22, no.1, pp.186-204.
- Line, N.D. and Wang, Y. (2017), A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol.6, pp.84-93.
- Dziadkowiec, O., Wituk, S. and Franklin, D. (2015), A social network analysis of South Central Kansas Workforce Innovations in regional economic development, *Journal of Place Management and Development*, vol.8, no.1, pp.6-22.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, CA: Stanford University Press (originally published by Harper & Row in 1978 and reprinted in 2003).
- Prezenza, A. and Cipollina, M. (2010), Analysing tourism stakeholders network, *Tourism Review*, vol.65, no.4, pp.17-30.
- Sheehan, L.R. and Ritchie, J.R.B. (2005), Destination stakeholders: Exploring identity and salience, *Annals of Travel Research*, vol.46, no.1, pp.64-74.
- Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (Third Edition)*, NY: Free Press (Paperback). (邦訳として松田武彦ほか訳 (1989) 『経営行動』ダイヤモンド社)。
- Tuohino, A. and Konu H. (2014), Local stakeholder's view about destination management: Who are leading tourism development, *Tourism Review*, vol.69, no.3, pp.202-215.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, vol.5, no.2, pp.61-75.

2019（令和元）年度 東北学院大学学術研究会評議員名簿

会 長 大 西 晴 樹

評 議 員 長 平 吹 喜 彦
編 集 委 員 長

評 議 員

文 学 部〔英〕中 西 弘（編集）

〔総〕鐸 木 道 剛（編集）

〔歴〕永 田 英 明（編集）

〔教〕渡 辺 通 子（編集）

経 済 学 部〔経〕宮 本 拓 郎（編集）

〔経〕白 井 大 地（編集）

〔共〕宮 地 克 典（編集）

経 営 学 部 村 山 貴 俊（会計）

山 口 朋 泰（会計）

法 学 部 佐々木 く み（庶務）

内 藤 裕 貴（庶務）

教 養 学 部〔人〕坂 本 讓（編集）

〔言〕下 館 和 巳（編集）

〔情〕佐 藤 篤（編集）

〔地〕平 吹 喜 彦（評議員長・編集委員長）

東北学院大学経営学論集 第14号

2019年12月13日 印 刷
2019年12月20日 発 行 (非売品)

編集兼 平 吹 喜 彦
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