

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF MANAGEMENT AND INFORMATION SCIENCE
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 26 No. 2 February 2006

Articles

A Review on Theories of Corporate Strategies : From an Analytic Approach to a Social Approach
Kohsuke Tanaka ... 1

The Duty of Explanations and the Laws Relating to Enterprise
Kazuhiko Inoue ... 21

Organizational Commitment in the Public-administration Organization:
An Empirical Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment
Naotaka Kuratani / Yasuaki Kido ... 55

Notes

Estimation on Process of ARMA Time Series Model
Masahiro Sakano ... 73

The Rapid Increase of Trade in Used Pachinko Machines on the Net
Satoshi Saito ... 89

SANNO

産能大学紀要

第26巻
第2号

2006年
2月

産能大学

ISSN 0916-2321

産能大学紀要

第26巻 第2号
2006年 2月

論文

経営戦略論再考
ー分析的アプローチから社会的アプローチまでー 田中 康介…… 1

説明義務と企業関連法 井上 和彦……21

行政組織における組織コミットメント
ー組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究ー 倉谷 尚孝……55
城戸 康彰

研究ノート

時系列モデルARMA過程の推定について 坂野 匡弘……73

中古パチンコ遊技機の急速なネット取引普及 齊藤 聡……89

 産能大学
SANNO

「産能大学紀要」執筆要項

産能大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 経営情報学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない経営情報学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および形式

- (1) 14000字以内を原則とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿2部とフロッピーディスク。手書きは不可。フロッピーディスクに利用したソフト名と、それを処理する機種名とを記すこと。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注

(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む(例1)。

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む(例2)。同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次にa, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

MinskyとPapert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた……

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー，F. W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abial,J.R. : Data Semantics,Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management,North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻（号）、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49（12）,1979,pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E. M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D. ,Research Management, 7(6),1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1－1（Figure1－1）、表1－1（Table 1－1）のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。（校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。）

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

経営戦略論再考
－分析的アプローチから社会的アプローチまで－

A Review on Theories of Corporate Strategies:
From an Analytic Approach to a Social Approach

田中 康介
Kohsuke Tanaka

Abstract

In the early 1960's, some scholars began to theorize corporate strategies. After that, many schools tried to develop theories of corporate strategies. And so, there has been a variety of theoretical approaches to corporate strategies. Examples are an analytic approach, an organizational approach, a learning approach, a positioning approach, a resource-based approach, a knowledge-creating approach, a stakeholder approach, and so on. These days, the emphasis is put on what we call a social approach such as CSR (Corporate Social Responsibility) and SRI (Socially Responsible Investment).

This paper reviews, discusses and questions these theories of corporate strategies.

1. 経営戦略論の生成

1.1 戦略論の萌芽とその後の展開

元来、「戦略」（英語では“strategy”）という言葉は、ギリシャ語の“stratēgia”を語源としている。更にその語源（古代文字）は、既に古代ギリシャ時代から存在し、その意味は「将帥の術」とされている。以後ヨーロッパでは、特に中世以降、「戦略」の理論化に関する研究が盛んになり、そこでは、戦争において指揮官が用いる知略や武略、即ち戦いに勝つための策略や方針、計画等を形成するもの、と捉えられている。そして、現代の軍事戦略においては、「兵^{へいたん}站」（ロジスティクス：後方支援活動）、即ち後方から前線各地に兵員や武器、弾薬、食料、

2005年9月13日 受理

物資など資源を配分、供給する活動も非常に重視されている。

このように、元々軍事用語である「戦略」の概念に、経営学の分野で初めて明確な規定を与えたのは、恐らくチャンドラー（Chandler [1962]）であろう。チャンドラーは、その著書『経営戦略と組織』で、戦略とは「企業の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」と定義している。

それ以前にも、ドラッカー（Drucker [1954]）が、「我々の事業とは何か」という問題に対して解答を見出すことがトップ・マネジメントの第一の義務である、と主張しており、そういった戦略的問題の重要性は、既に指摘されていた。しかし、ドラッカーの関心は、経営者の役割を明らかにすることであり、彼の研究において、戦略の概念は、飽くまで暗示的なものであり、明確に規定されていなかった。

上述のように、経営学の分野で、戦略を初めて明確に規定（定義）したのは、チャンドラーであったが、彼は、経営戦略の研究と共に、経営戦略が変化するに従って、戦略を実行するための組織も、どのように変化していったかを調査研究した。特に、企業成長のための戦略としての多角化と共に、多角化した事業を管理するための組織の在り方（事業部制組織）を研究し、そして、「組織は戦略に従う」という命題を導き出したのである。

一方、チャンドラーと並び称される、経営戦略論の先駆的研究者、アンゾフ（Ansoff [1965]）は、その著書『企業戦略論』で、戦略とは「企業の事業活動についての広範な概念を提供し、また企業が新しい機会を探索するための個別的な指針を設定し、企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定のルールを提供するもの」と定義した。更に、戦略を構成する要素として、以下の4つを提示した。それらは、①製品―市場分野：企業が事業展開する領域、②成長ベクトル：市場浸透、製品開発、市場開発、多角化の何れかによって示される企業成長の方向、③競争優位性：製品―市場分野における競争上の利点、④シナジー：事業間の相乗効果、というものである。

これらの要素は、後に構築・展開されていくところの、事業領域（ドメイン）の定義や多角化戦略、競争戦略など、戦略に関する各論の基礎を成すことになる（例えばAbell [1980], Rumelt [1974], Porter [1980] [1985]）。そして、このアンゾフの研究において中心的課題となったのは、どのような事業（製品―市場分野）を選択すべきかに関する決定、即ち事業の拡大化や多角化に関する戦略的決定であった。

1960年代は、いわば経営戦略論の生成期であったが、この時代は、特にアメリカにおいて経済成長が安定ないし低下に向かい、企業自身が成長を求めて多角化していった時代であった。それ故、新事業（新市場）への進出や、その際意思決定、組織の対応などに関連する研究が盛んに行なわれたのである。

1970年代に入ると、多角化戦略の類型化と経済成果について、実証研究が盛んに行われる

ようになった。その代表的なものは、ルメルト（Rumelt [1974]）の研究であろう。彼は、アメリカ企業200余社のデータから、多角化戦略を幾つかの類型に分類し、それらの戦略類型と経済成果との関連性を分析した。

このようにアメリカでは、1960年代から70年代に掛けて、多角化戦略を積極的に展開した結果、企業は複数の製品や事業を抱え、それら多様化した事業をいかに調整、管理するかという問題に直面した。特に、複数の事業間に経営資源をいかに配分するかという問題が重視されるようになった。

こうした問題に対処するため、当時から多くの事業を有していたゼネラル・エレクトリック（GE）社と、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）は共同で、特に投資資金の合理的配分という観点から、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）の手法を開発した（アベグレン・BCG [1977], Henderson [1979]）。このPPMの手法を用いると、マーケット・シェアと市場成長率の組み合わせから、資金の流出入が把握でき、それにより資金の最適配分が可能になると考えられたのである。

一方、1960年代後半から80年代前半に掛けて、経営学の分野では、いわゆるコンティンジェンシー理論（contingency theory：条件適合理論）が台頭し、経営戦略論の分野でも、その影響が見られるようになった。例えば、ホファートとシェンデル（Hofer & Shendel [1978]）は、戦略を「企業組織がその目的を達成するような、現在の並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」と定義している。ここでの戦略の意義は、組織の資源や能力と、環境に含まれる機会やリスク（脅威・危険）、それと組織が達成したい目的とを適合させること、と捉えられている。そして、環境条件に適合するための、合理的な戦略策定の方法が探究された。具体的には、①現在の戦略の分析、②環境分析、③資源分析、④ギャップ分析（現在の戦略にどの程度の変更が必要なのか）、⑤戦略代替案の析出、⑥代替案の評価、⑦戦略の選択、といった分析的なアプローチでの戦略策定が追究されたのである。

また、1970年代後半には、戦略を広く組織的脈絡の中で捉え、環境、戦略、組織の相互の適合関係に着目する「戦略経営（strategic management）」の議論も展開されるようになった（例えばMiles & Snow [1978], Ansoff [1978]）。この議論では、環境（安定/不安定、予測可能/不可能）、戦略（事業や技術の選択）、組織（構造、過程、能力、風土）が或る程度一貫した関係にあることが、組織の環境適応において、重要な条件と考えられたのである。特にアンゾフ（Ansoff [1978]）は、組織がどのような戦略を策定するかは、組織の持つ能力や特性によって規定されるとして、前出のチャンドラーとは逆の、「戦略は組織に従う」という命題を導き出したのである。

その後、1980年代以降の戦略研究の流れは、大きく2つに分化していく。1つは、研究対象を、これまでの企業全体に関わる戦略（企業戦略）から、特定の事業に関わる戦略へと移行

し、いわゆる事業戦略ないし競争戦略の確立を志向するものである。そして、もう1つの流れは、経営戦略を組織論の視点から捉え直し、組織（メンバー）の相互作用の中から戦略がどのように形成されていくのかを考察・研究しようとするものである。

1.2 競争戦略論の台頭

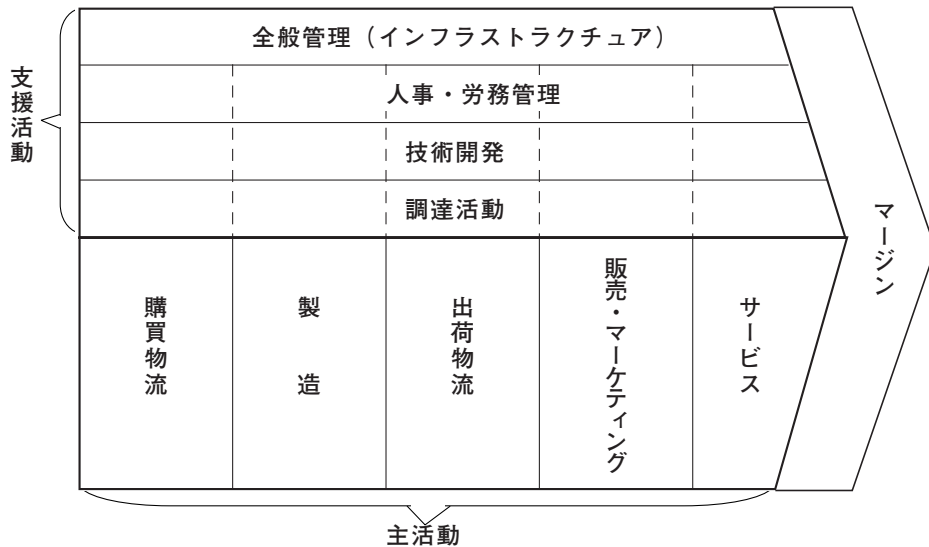
1980年代に入ると、市場が無限に開拓され成長していくという時代は終わり、多くの市場が成熟に向かい（或いは成熟し）、企業同士の競争も激しくなった。ここでの企業の課題は、いかに競争に打ち勝って生き残り、更に成長していくか、ということであった。こうした環境から、ポーター（Porter [1980]）などの「競争戦略論」が台頭してきたのである。競争戦略論の先駆者にして第一人者、ポーターは、競争戦略とは「企業が市場での自社のポジションを強化するために、より有効な競争の方法を探求すること」と捉えている。

ポーターによれば、競争戦略を構築する際の決め手は、まず企業を、その環境との関係で見ることにある。この場合、企業を取り巻く最も直接的な環境は、業界環境（構造）であり、ポーターは、その業界の競争状態を決める、5つの基本的な要因（競争要因）を挙げている。それらは、①新規参入の脅威、②業者間の敵対関係の強さ、③代替製品・サービスの脅威、④買い手（顧客）の交渉力、⑤売り手（供給業者）の交渉力、の5つである。

ポーターは、このような5つの競争要因の分析に基づいて、競争に打ち勝っていくための基本戦略を3つ挙げている。即ち、戦略ターゲットを業界全体か特定セグメントかに分け、また戦略的優位性を低コストか独自性かに分け、それらの組み合わせから、コスト優位性を追求する「コスト主導型戦略」、自社製品の独自性を強調する「差別化戦略」、市場の特定セグメントに集中する「集中（焦点）戦略」の3つを提示したのである。

更にポーター（Porter [1985]）は、上記のコスト優位や差別化といった競争優位の源泉を、「価値連鎖（value chain）」という概念で説明している。ここでの「価値」とは、買い手が企業の提供するものに進んで払ってくれる金額であり、価値は総売上額で測られる。価値連鎖は、価値の全てを表すものとされ、価値を創出するための活動（価値活動）と、マージンから成る。マージンは、総価値（売上額）から、価値活動の総コストを引いた差額で測られる（図1参照）。

図1. 価値連鎖の一般モデル



出所：Porter,M.E.,Competitive Advantage,1985,p.37, 邦訳,p.49.

価値活動は、主活動と支援活動の2つに大きく分けられ、更に主活動は5つに、支援活動は4つに分類されている。即ち企業は、これら価値活動を行う主体であり、これら諸活動の連鎖によって価値が創出され、そこからコストを引いてマージンが得られることになる。

ポーターは、同一業界における企業は似たような連鎖を持つとはいえ、各企業の価値連鎖はそれぞれに違っており、それによって競争優位が規定されると主張する。即ち、それぞれの活動がどのように行われるかにより、その経済性と相まって、競争相手と比べてコストが高いか低いかが決まったり、また価値活動のやり方いかんで買い手への貢献度や差別化の程度が規定されるのである。ポーターは、企業間の価値連鎖を比較すると、どの違いが競争優位の違いになっているかが明らかになると指摘している。

こうした合理的な分析に基づく競争戦略論の構築・展開は、これまで企業の成長や産業の発展に大きく貢献したとして、一部では高く評価されている。

2. 経営戦略論の新展開

2.1 組織論的アプローチとプロセス型戦略論

前出の多角化戦略やPPM等に代表される、経営戦略のいわゆる分析的アプローチ、もしくは分析型戦略論なるものは、特にアメリカにおいて、1980年代前半まで戦略研究の中心を成し、様々な理論モデルや手法が開発されてきた。しかし、実際の企業では、大量の詳細な分析を

要するモデルや手法に対して、「非現実的な、単なる数字合わせに終わり、実際には役に立たない」という声も聞かれ、また、これらの手法を駆使したアメリカ企業の多くは、戦略の分析に関心が行き過ぎ、一方でトップや戦略策定スタッフの机上の計量分析に対する過大重視（評価）と、他方で組織全体の戦略実行力の欠如という傾向が目立つようになり、この傾向は「分析マヒ症候群（paralysis by analysis）」と揶揄された。

これに対し、日本的経営論や、いわゆる「エクセレント・カンパニー」論が台頭してきた1980年代初頭から、組織論的アプローチなるものが注目されるようになった。その先駆的研究者の一人、クイン（Quinn [1980]）は、元来、戦略は不可知なものに対処するものである故、大まかな方向性のみを示し、後は各事業単位の自律性に任せておけば、多様な事業のフローの相互関連性が創発され、全体的に資源展開の形を整えてくるという、「論理的漸進主義（logical incrementalism）」の考え方を提示した。

上記の「エクセレント・カンパニー」論も、同じような考え方に基づいている。ピーターズとウォーターマン（Peters & Waterman [1982]）によると、高業績企業は、分析的アプローチに基づいて事前に合理的な戦略を策定し、それを実施しているというよりは、むしろトップが資源展開の大まかな方向を示し、その方向に向かって企業内の様々な個人や組織単位が試行錯誤を繰り返し、また積み重ねていくことによって、戦略を実践的、漸進的に形成していくようなプロセスを備えているという。

また、加護野他 [1983] は、個人の自律性や独創性を重視し、リスクへの挑戦、実験や試行錯誤による革新を志向する企業が、日米に拘らず高業績を挙げていることを析出した。そして、このような企業の戦略は、組織メンバーの自律的行動によって、また突発的行動、即ち突出によって生み出された実験の結果として規定される、としている。

これら組織論的アプローチに共通して見られる特徴は、組織に共有された価値観や思考・行動様式などを重視していることである。これらは、いわば企業文化の要素であり、組織論的アプローチは、このように企業文化に対する認識を高め、その後、企業文化に関する研究や、また経営戦略と企業文化の関係・関連を究明しようとする研究が盛んに行われるようになった（田中 [1991a]）。

このような組織論的アプローチは、1980年代半ばから、戦略プロセス論もしくはプロセス型戦略論として、新たな展開を見せている。前出の分析型戦略論においては、トップ・マネジメントないしは戦略策定スタッフが排他的に戦略を策定し、この戦略に合わせて実行手段としての組織を設計すると考えられている（Chandler [1962]）。しかし、現実には、これほど単純ではない。トップやスタッフのみならず、多くの人々が戦略策定に関与したり、影響を与えているのである。むしろ現実には、企業内の人々の様々な相互作用のダイナミクスの中から、戦略が創発的に形成されてくる場合も少なくない（田中 [1986]）。

このような視点から見る限り、トップは戦略の唯一の策定者というよりは、戦略の形成に影響を及ぼす主要なアクターの1人として捉えられる。こうした観点から、実際の経営戦略の形成過程を考察していこうとするのが、プロセス型戦略論である。そこでは、企業における戦略の策定と実行を、本質的に相互作用しながら漸進的に進化するプロセスと捉えている (Burgelman & Sales [1986])。

プロセス型戦略論では、組織が環境に適応していくためには、長期的なビジョンとそれを誘導する理念や価値観で組織を統合しつつ、それらとメンバーや組織の行動とのダイナミックな相互作用を創出することが重視されている。それらの相互作用によって、メンバーや組織の学習が促進され、また必要に応じてビジョンが再構築され、組織の長期的な環境適応が可能になる。ここでの学習は成功体験に基づくものだけでなく、予期せぬ失敗や偶発的な事象、また創発的な行動からも、次なる戦略形成のための学習 (strategic learning: 戦略的学習) が行われるのである (Mintzberg & Waters [1985])。

このように、プロセス型戦略論は、特に戦略と組織及びそのメンバーとの関わり、更にそれらの相互作用や相互浸透という観点から、戦略を説明しようと試みてきた。そして、組織を単なる器械と捉えるのではなく、その内部の人間を重視し、その人間が引き起こす様々な行動が、戦略という認識上の産物を動かしていると捉えている。即ち組織は、極めて人間的かつ社会的なシステムであり、また、学習を通じての経験や知識の蓄積の場 (学習システム) として捉えられている (奥村 [1989])。加えて、トップと現場の結節点としての、ミドル・マネジメントの行動や役割が特に重視されている (Burgelman & Sales [1986], Mintzberg & Waters [1985])。

2.2 分析型戦略論批判—学習重視の戦略論へ

戦略形成に関する研究の大家、ミンツバーグ (Mintzberg, H.) も、従来から経営戦略の分析的アプローチ (分析型戦略論) には批判的であったが、特に1990年代に入り、「戦略計画 (strategic planning)」を重視する学説や学派を厳しく批判する論文や著作を次々に発表した (例えば Mintzberg [1990] [1994], Mintzberg et al. [1998])。

ミンツバーグの批判の矛先は、まず分析的アプローチの代表的な2つの学派、即ち彼の分類でいう「デザイン・スクール (design school)」と「プランニング・スクール (planning school)」 (後述)、及びその両学派の思想や思考を受け継ぐ代表的な存在としてのハーバード・ビジネス・スクール、更に両学派の先駆者であるチャンドラー (Chandler Jr., A.D.) やアンゾフ (Ansoff, H.I.) に向けられた。そして、批判されたアンゾフが反論を展開したこともあり (例えば Ansoff [1991])、欧米の研究者や経営管理者の間に、いわゆる「ミンツバーグ旋風」が巻き起こったのである。

ミンツバーグによれば、デザイン・スクールとは、戦略形成を概念化のプロセスと捉える学派のことである。その基本的アプローチは、外的状況（環境）と内的状況（組織・資源等）を分析・評価して（SWOT：Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats分析等）、それに基づき全体的な戦略コンセプト（概念）を案出し、そして、その戦略に適合する組織やシステム等をデザインする、というものである。チャンドラーなどが、このスクールの基礎を築いたとされている。また、このスクールは、後に述べるプランニング及びポジショニング、両スクールの思想・思考の基礎と成っている。

一方、プランニング・スクールとは、戦略形成を、形式的なプランを作成するプロセスと捉える学派のことである。彼らの手順に従うと、まず組織内外の分析（SWOT分析等）を行い、目標・方針・予算等に関するプランやプログラムが、組織のヒエラルキーに沿って作成される。その際、数量データを重視し、様々なチェック・リストと分析技法を駆使する方法は、分析的アプローチの基本中の基本とされている。アンゾフが、このスクールの始祖とされ、その後、ハーバード・ビジネス・スクールが、教材開発や教育プログラムを通じて、このスクールを発展させたといわれている。

これらの学派に対するミンツバーグの批判は、環境に関して予測可能か否かに係わらず、明確な戦略を事前に策定（formulate）すること（つまり上記両学派のアプローチ）は不可能である、というものである。即ち、いかに綿密に分析（主に過去のデータに基づいて）しても、環境の非連続性を予測することは難しく、また形式的な戦略計画が創造や革新をもたらすことはなく、そこから新奇な戦略が生まれてくるはずもない、ということである（Mintzberg [1990] [1994]）。そして、戦略を形成（form）する際に重要なのは、試行と経験に基づいて、創発的戦略を形成していくことであり、またそのプロセスにおいて、「学習」が重要な要素となることを指摘したのである。学習に関しては、1つの学派、即ちラーニング・スクール（後述）として、その学説を体系的に纏めている。

ミンツバーグは、更に学説研究を進め、ポジショニング・スクールなる分類も行っている。ポジショニング・スクールは、デザイン・スクールを基本モデルとして、プランニング・スクールの手法を取り入れながら、市場におけるポジションの分析とその確立に焦点を当てたもので、PPMモデルや、ポーター（Porter,M.E.）の競争戦略モデルなどが、このスクールに分類される。戦略形成を分析プロセスと捉えることから、分析的アプローチの典型と考えられ、このスクールにもミンツバーグは批判を加えている。

彼のポジショニング・スクールに対する批判は、その思考（策定）と行動（実行）の分離に対して向けられている。これは、分析的アプローチに共通していることであるが、戦略策定は主にトップが形式的な思考や分析に基づいて行い、実行は下位メンバーがトップの意向に沿って行うという、二極分化的プロセスにより、戦略的学習は損なわれ、変革や創造によ

る大きな飛躍は望めなくなる、ということである。

ミンツバーグは、戦略研究の流れを最終的に10のスクールに分類し、それら全ての評価を行っている (Mintzberg et al. [1998])。その中でも、組織の学習行動を重視するラーニング・スクールは、現在、最も注目を集めているスクールだという。このスクールは、上記のデザイン、プランニング、ポジショニングの各スクール (即ち分析的アプローチ) に見られる、明確にコントロールされた計画的な戦略形成プロセスではなく、創発的に現われた戦略をいかに組織に取り込んでいくか、そのプロセスに焦点を当てたものである。そこでは、創発的戦略と学習が主要テーマとなっている。クイン (Quinn, J.B.: 組織論的アプローチ) や、バーゲルマン (Burgelman, R.A.: プロセス型戦略論)、そして野中 (郁次郎: 後述) などが、ラーニング (学習) 重視の戦略論者として、このスクールに分類されている。

2.3 資源ベースの戦略論

前述のように、経営戦略論に初めて明示的に「競争」をいう概念を持ち込んだのは、ポーターであった。いかにして競合他社との差異を創出し競争に打ち勝ち市場で防衛可能な地位を築くか、彼の「競争戦略論」(Porter [1980] [1985]) は、突き詰めれば、この一点に集中する。そして、ポーターのいう戦略とは、ミンツバーグも指摘していたように、「ポジションの選択 (ポジショニング)」である。即ち、業界や市場を詳細に分析し、自社をどの業界にポジショニング (位置づけ) するのか、更に業界や市場の中で自社をどこにポジショニングするのか、などを決定していく。このように、合理的にポジションの選択を繰り返すことによって、戦略を策定していくのである (楠木 [2000])。

しかし、業界分析とポジショニングのみで、簡単に企業間の差異や業績格差は生じるのであろうか。ポーターの戦略枠組みを用いて、可能な限り合理的にポジショニングを繰り返して戦略を策定し、結果、同じ業界に位置し、よく似た戦略をとっている企業も少なくない (田中 [1991b])。しかし、それら企業間に、厳然とした差異や格差が存在するのは何故か。ポーターのいう「価値連鎖」(Porter [1985]) だけでは、説明し切れないものがあるのではないか。

このような問いに対し、企業の持つ経営資源とそれに基づく企業の能力の視点から答えようとしたのが、ハメルとプラハラードである (Hamel & Prahalad [1994a] [1994b], Hamel [1996])。また近年では、バーニー (Barney [2001] [2002]) の理論も注目されている。彼らの理論は、基本的に企業を資源 (能力) の集合体と捉えるところから、資源ベースの戦略論 (Resource-Based View: RBV) と呼ばれている。

それまで「競争」に関しては、既存の業界や市場での自社のポジションに応じた戦略を実行し、いかにマーケット・シェアを奪取するか、という考え方がとられてきた。これに対し、資源ベースの戦略論者は、「競争」とは知的リーダーシップを巡る戦い、と捉えている。彼らに

よれば、競争に勝つ企業とは、競争のルールを大幅に書き換えることのできる企業だという。つまり、シェアがトップ（上位）の企業に追い付き追い越せと分析や模倣を繰り返すのではなく、自社が競争優位を獲得できる市場そのものをデザインして創り出した企業が、その市場で長期間リーダー（トップ）たり得るのである。

バーニーは、市場での競争優位を獲得するために、以下のような、経営資源（能力：capability）の必要条件を挙げている。第一に、経営資源が顧客価値を直接・間接に創造しているか否か（value：価値）、第二に、その価値を創造する資源が業界内で希な資源か否か（rarity：希少性）、第三に、それら資源（能力）を他社が模倣するのが可能（不可能・困難）か否か（imitability：模倣可能性）である。加えて、自社の保有資源を組織的に有効活用するか否か（organization：組織）も、重要な条件となる。つまり、価値を創造し、かつ希少であり、そして模倣困難な資源を、組織が有効に活用するならば、持続可能な競争優位を獲得すべく、企業固有能力が形成されるのである。

その上で、長きにわたり市場リーダーとして勝利するには、更に未来洞察力なるものを養う必要がある、とハメルとプラハラードは主張する。彼らによれば、未来洞察力を養うには、2つの必須要素があるという。1つは、自社の競争優位の源泉となる資源や、独自の中核能力（コア・コンピタンス：core competence）とは何であるかを理解し開発すること、もう1つは、現行の製品やサービスだけでなく、それらの根底にある機能性に焦点を当てることである。

まず彼らは、企業を事業単位の集合体と考えるのではなく、コア・コンピタンス（中核能力）の集合体、即ち顧客に特定の機能を提供することを可能にする技術と技能の結びついた束、と捉える。そして、それらコンピタンス（能力：技術や技能）をフルに組み合わせて相乗的に用いることによって、新しい事業機会がもたらされると主張する。

第二に、未来洞察力を養うためには、自社の製品やサービスについて考える際、単純に自社の製品やサービスとは何かを問うのではなく、それらは顧客にどのような機能を提供するのかを問うべきである、と彼らは主張する。このように、製品・サービスの機能性を問うことによって、従来の事業とは違った、新しい事業の可能性を見出すことができるという。

そして、ハメルとプラハラードは、こうした自社のコア・コンピタンス、製品・サービスの機能性、また顧客に機能を提供する方法などを示した、「戦略設計図（strategic architecture）」なるものの重要性を指摘している。戦略設計図とは、未来をつかむための青写真であり、どのような資源や能力を蓄積すべきか、新しい顧客グループとはどのような人達か、どのような新しい流通チャネルを開発すべきか、などを示したものである。既存市場での収益やシェアを最大化するためのものではなく、新しい事業機会にアプローチしていくために、どのようなコンピタンスが必要で、今から何を行っていくべきかを示したものである。それは、現在と未来を結びつけるのに不可欠なものとされている。

以上のように、従来の競争戦略論が、一定の枠組みの中での現状分析や自社の相対的な位置づけ、及び戦略の選択という、どちらかといえばスタティック（静態的）な議論であったのに対し、彼らの理論は、戦略に未来志向をもたらし、コンピタンスや市場を創っていくというダイナミック（動態的）な要素を取り入れたという点で評価されている。

2.4 知識創造の戦略論

以上、見てきたように、1980年代半ばから90年代に掛けての戦略研究で、共通して重視されてきたのは、情動的資源や知識（能力）の蓄積と展開に関わる「組織学習」の議論であった。

野中 [1985] [1990] は、これらの議論を更に発展させ、組織における情報創造や知識創造の理論を構築・展開した。野中 [1990] によると、環境にダイナミックに対応する組織とは、情報処理（data processing）を効率化するのみならず、情報（information）や知識（knowledge）を創造する組織であり、そこでは各メンバーの創造性に注目して、人間を情報・知識の創造者と見なし、各個人の創造性を組織的に発揮させることによって、能動的・主体的に環境を「制作（produce）」していくのである。このように、環境に創造的に適応していく組織では、組織メンバー個人の自発的行動とグループ・レベルでの相互作用、具体的には個人間・グループ間での、また時には市場や顧客との、自由で活発な対話や議論によって、常に新しい視点や知識が創り出され、このようなプロセスを通じて、個人にも組織にも豊富な知識が蓄積され、それがまた新たな知識創造へと結びついていくのである（Nonaka & Takeuchi [1995]）。

この「知識創造」と前出の「学習」とは、一般的には似た議論と見なされることもあるが、野中と竹内（Nonaka & Takeuchi [1995]）は、シングル・ループ学習及びダブル・ループ学習、これら2つの学習がダイナミックに相互作用することによって、知識が創造され、また知識の発展がもたらされると主張する。もし「学習」が過去の個人的な経験に影響されながら、かつ組織の記憶に支えられつつ、主として日常業務（ルーティン）を開発または修正していくだけのプロセスであるとしたら、技術的イノベーションなどの創造的行為には結びつかないという（野中 [1996]）。

野中と竹内によれば、知識を創造する組織には、元からダブル・ループ学習の能力が組み込まれており、そこでは、ものの見方、認識枠組み、思考前提を日常的に創り変えながら、絶えず新しい知識を創造しているのである。学習論の観点から見れば、このような組織は、日常的にダブル・ループ学習を繰り返すことによって、より高次のデュエトロ学習も実行・実現しており、それにより組織が自らを変革して飛躍的に成長することも可能であるといえよう。

そして、野中 [1990] は、このような知識創造を組織的に実践していくためには、それまでのトップ・ダウン、ボトム・アップという二極分化的に捉えられてきたマネジメントでは

なく、両者を融合した新しいマネジメントの必要性を指摘している。即ち、組織的知識創造（organizational knowledge creation）を、トップ、ミドル、ボトムという3層の機能の相互作用として捉え、トップが創り出す壮大で抽象的な理念やビジョンと、現場（ボトム）が直面する現実との間にある本質的な矛盾を、ミドルの創る媒介的なコンセプト（ミドルなりの理念やビジョンの理解とその具体的な提示や実行など）によって解消していく、いわゆる「ミドル・アップダウン・マネジメント」を提唱したのである（Nonaka[1988], Nonaka & Takeuchi[1995]）。

このような知識創造論において、組織とは、知識が創造される「場」の集合体と捉えられている。場とは、知識が創造され蓄積されるプラットフォーム（母体となる基盤）ないしはコンテキスト（共有された文脈）であり、それに関わる人々の時間的・空間的な関係性を含むものである（野中・紺野 [1999], 野中・紺野 [2000]）。そして、場は、組織の中に多様に存在し、個々人の知識を共有したり共同で知識を創造するための結節点になると考えられている。

また、知識創造論によれば、経営戦略とは「ビジョン実現のプロセス」と捉えられている（野中 [1997]）。上述のような、組織メンバー全てが知識創造に関与する組織では、戦略は「衆知の結集」プロセスであり、その戦略には、各個人の価値が含まれているという。そこでは、戦略とは、日常業務から切り離された、トップや戦略策定スタッフの特殊な活動によって形成されるものではなく、現場に接して市場や技術の変化を日々感知している個人の創り出す知識が、グループを経由して、戦略を形成するものと考えられている。そして、変革や革新が日常活動の中に組み込まれており、戦略とは、自己超越のための「知のダイナミック・プロセス」とも捉えられている。

以上、これまでの経営戦略論に焦点を当て、その理論展開について時系列的、また体系的に検討してきたが、近年では、新たな視点からの理論も積極的に構築・展開されている。それらについては、以下で検討する。

3. 経営戦略論の新たな視点

3.1 経営戦略論と組織間関係論 ―「ステークホルダー・アプローチ」

山倉 [1993] は、経営戦略論を環境に主体的に働き掛けていく問題として把握するために、また企業と環境との相互作用をより積極的に取り扱うために、経営戦略論と組織間関係論との接合を図った。即ち、組織間関係論を適用して、経営戦略の形成を見ていくため、異業種間を含むアライアンス（提携）やネットワークなど企業間の合従連衡の関係と、企業とステークホルダー（利害関係者）集団との関係に着目したのである。そして、それらとの関係をいかに創出し、どのようなマネジメントを実践していくかが、企業の存続・成長を左右すると主張した。

山倉 [1993] は、アライアンス（提携）とは、2つ以上の企業が結びついて、個別企業ではできないことを行うことと捉えている。そして、他企業との提携には、次の3つの利点があることを指摘している。第一に、自らの必要とする資源・情報を容易に、また迅速に獲得できる点である。第二に、提携によって企業間の協力体制が生まれ、他企業からの継続的支援を獲得できる点である。そして第三に、他企業と組むことによって、従来には無かった新しい行動や思考様式を、実際の経験を通じて学習することができる点である。

これに対し、バダラッコ（Badaracco [1991]）は、アライアンスとは「企業と、競合企業・顧客・供給業者・政府機関・大学・労働組合・その他の組織との協調的な関係全てを表すもの」としている。それは、広範囲で包括的なものであり、企業間の連鎖だけに限定されるものではない。戦略的な意図で相互に選択し合った複数のパートナー（企業だけでない）の間で、より高次元の戦略的な共通目的の達成を目指し、密接かつ相互独立的で、対等もしくはそれに近い戦略的な統合関係を構築・運用することと捉えられている。

これらの提携ネットワークにおいては、所有をベースとした一方的強制力によるタイトな統合だけでは難しく、むしろ互いの自主性を保持した、相互了解によるソフトな統合手段の必要性が指摘されている（山倉 [1993]）。パートナーは、相互の理解と協力のおかげで、互いに学習することができ、それによって知識の移動が可能になり、それぞれの成功・発展に結びつくのである（Badaracco [1991]）。

他方、山倉 [1993] は、経営戦略を実行するには、企業が自らを取り巻くステークホルダー集団との関係をいかに構築していくかが重要な課題になると指摘している。ステークホルダーは、従来のには、労使関係（労働組合）や、マーケティング・チャネル（製造業者、流通業者、消費者等）の側面から捉えられてきたが、このように、経営戦略論に利害関係者の概念を導入する考え方は、ステークホルダー・アプローチと呼ばれている（例えばFreeman [1984]）。

山倉 [1993] は、企業が存続し発展するためには、多種多様な利害関係者や他組織のニーズに対応していかなければならないと主張している。そもそも戦略という概念は、企業にとって自らの基本的方向を定めることであるが、ステークホルダー・アプローチによれば、経営戦略の出発点として、戦略的方向を明らかにするためには、まず組織の目的達成に影響を与え、かつ影響を受ける利害関係者を識別しなければならない。次に、社会における組織は何であるのか、また、どんな役割を果たすべきかを検討しなければならない。即ち、誰が利害関係者かを明らかにした上で、組織の社会的アイデンティティを明示し、社会的正当性を獲得することが第一に求められるのである。

ステークホルダー・アプローチでは、こうした方向設定プロセスは、利害関係者の価値、及びトップや組織の価値を分析し、加えて、社会的問題及びその影響を識別することを通じて行われる。そして、このような手続を踏まえて、これらの識別や分析が巧く適合するように、

組織の社会的役割に対する対応を決定することが求められる。とりわけ、利害関係者への対応についての理念の確立が重視され、その理念に基づいて、全社戦略や戦略プログラムを策定することが求められる (Freeman [1984], 山倉 [1993])。

元来、経営戦略論は内部志向性が強かったが、前述のように、組織学習の要素を加えることによって、戦略を能動的に形成し、より積極的に環境に適応していく側面が強調されるようになった。更に、組織間関係論との接合を試みること(ステークホルダー・アプローチを含む)によって、他の組織や利害関係者等を十分に考慮した上で、より主体的に環境に働き掛けていくことが重視されるようになった。そこでは、組織単体ではなく、組織間ネットワークの形成やそのマネジメントに焦点が当てられ、顧客や市場だけを対象とするのではなく、様々な利害関係者及び他組織との関係を重視し、より広い社会的な枠組みの中で戦略を形成していくことの重要性が強調されたのである。

3.2 経営戦略の社会的視点

既に見てきたように、企業は、経営戦略を策定・実行することによって、環境との関係の在り方を決定し、そして、どのような戦略を実行・実現するかによって、企業の環境適応や存続・成長の成否が規定される。この環境適応のための方向性や指針を与えるのが、経営戦略なのである。

企業を取り巻く全体環境を捉えようとする場合、環境は、経済環境、技術環境、社会環境、政治環境、自然環境などに分類され、経営戦略は、これら環境と企業との間のギャップを埋めるためのものとも考えられている (占部 [1984])。しかし、これまでの経営戦略論の枠組みの中で、主な対象となってきた環境とは、ドメインの定義によって画定された製品・サービス市場、即ちアウトプット市場と、それらの市場群で活動していくための資本や労働力、原材料などを獲得・調達するインプット市場の環境であった。よって、これまで経営戦略論が直接考察の対象としてきた環境は、市場という形式の環境であり、それ以外の社会環境や自然環境といったものは、その直接的な対象となることはなかったのである (金井 [1997])。

これに対し、前出の組織間関係論との接合アプローチや、ステークホルダー・アプローチは、より広い社会的枠組みの中で、環境や戦略・組織、及びそれらの関係を考察していこうとするものである。そこでの議論は、企業を取り巻き企業の存続や成長に影響を及ぼす環境の要素を、他組織を含めた利害関係者に基づいて捉えた点に特徴がある。即ち、企業にとって誰が利害関係者かを識別した上で、それに基づいて社会における自らの役割を設定しようとするのである。

企業と社会との関わりにおいて、今日、市場以外の社会的な関係の占める比重が、ますます大きくなってきている。このことを考慮するならば、まず企業と社会との基本的関係を規

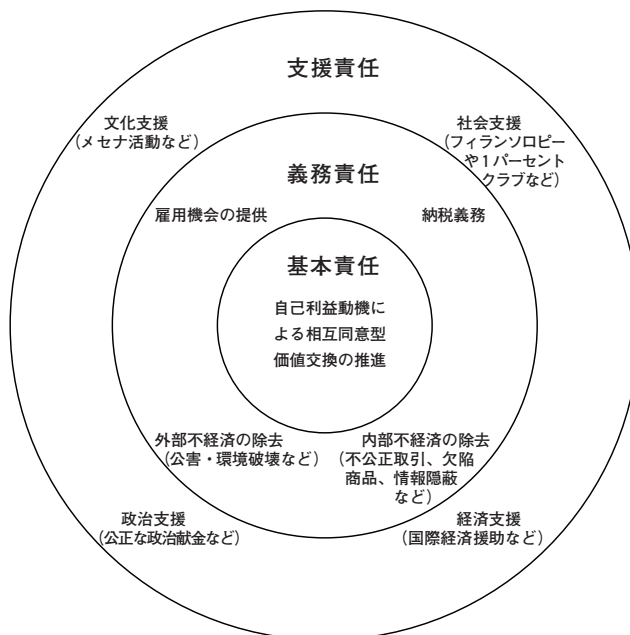
定し、そして、市場やその周辺のみならず社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点に立って、経営戦略を再考していくことが求められる。

このような、企業と社会との関わりについて、より積極的に考察・検討していこうとする動きも見られる。森田と遠藤（森田・遠藤 [1992]）は、複雑化する企業と社会との関係の中で、従来の経営戦略の枠組みに対する見直しの必要性を指摘している。そして彼らは、製品やサービスを生産・販売するという従来の市場性の視点だけでなく、市場性を越えた社会のニーズに対応していくという「社会性」の視点と、社会的公正の観点から誰もが納得する成果配分を考える「政治性」の視点を、経営戦略の枠組みの中に取り込むべきであると主張している。

更に、森田と遠藤によれば、企業は、社会性を実現するために、社会が求める価値（社会価値）の創造を目指し、他方、社会は、企業の社会価値創造の試みに対して評価を行うべきであるという。即ち、企業の社会性の実践は、社会との継続的な対話（企業の試み⇔社会の評価）を通じての、相互学習的なプロセスであり、組織全体として取り組んでいくべきものなのである。

一方、嶋口 [1992] [1994] は、企業の社会的責任の領域を、組織の環境適応に関わるマーケティング戦略の視点から捉え直し、図2のように整理した。

図2 企業の社会的責任の領域



出所：嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』1994,p.156.

企業の「基本責任」とは、自己利益動機に基づいて、社会との相互同意型の交換関係を確実に遂行することであり、その結果として、社会全体の価値が高められていく。しかしながら、このような相互同意型の交換関係によって、例えば商品の欠陥隠しや商品の過度の誇張、情報操作等による不正取引などの「内部不経済」、また大気汚染や天然資源の枯渇化、熱帯雨林の乱伐などの「外部不経済」が生じる場合もある。嶋口〔1992〕〔1994〕は、企業活動から直接・間接に生み出される、このような不経済に対する企業の対応を、企業の「義務責任」として捉えている。

更に、近年の企業と社会の関わりの中で、社会に対する基本責任でも義務責任でもない新しい領域、即ち「支援責任」という側面から、企業の社会的活動を行っていく必要性を指摘している。一般に、寄付や献金その他の支援・援助活動、或いはフィランソロピーやメセナなどと表現されているものが、その具体的内容である。

嶋口〔1992〕〔1994〕は、上記3つの責任のうち、「基本責任」を、企業の社会存立基盤として、また企業の本質的責任として、最も重視している。そして、ビジネスの本質として、自分の価値をより向上させるという自己利益（self-interest）に基づき、相互同意型の価値の創造・交換を確実に遂行するならば、結果的に社会成員と社会全体の価値を高めることができ、また社会的問題の解決を、自己利益と社会貢献の両面から達成し得ると主張している。

4. 今後の課題

最近、改めて企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）や、社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）等の議論が盛んになっている。経営戦略の本質は、企業活動が社会（環境）全体の健全な発展に貢献すると共に、企業自体の発展にも役立つという基本的関係を築くことにある。そう考えるならば、企業と社会の望ましい関係を築くためには、社会に存在する様々な問題を、企業が充たすべき社会的ニーズとして捉え、本来の事業活動を通じて、直接それらの解決・充足に貢献していくことも必要であろう（田中〔2001〕）。このように、より本質的・直接的な側面から、企業と社会の関わりを把握し、それら双方の発展を考察・検討するような経営戦略論を構築していくことが、今後ますます必要となつてこよう。

参考文献

- アベグレン,J.,ボストン・コンサルティング・グループ編『ポートフォリオ戦略』プレジデント社, 1977.
- Abell,D.F.,Defining The Business,Prentice-Hall,1980, 石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984.
- Ansoff,H.I.,Corporate Strategy,McGraw-Hill,1965, 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969.
- Ansoff,H.I.,Strategic Management,Macmillan Press,1978, 中村元一訳『戦略経営論』産能大学出版部, 1980.
- Ansoff,H.I., “Critique of Henry Mintzberg’ s ‘The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management’ ” ,Strategic Management Journal,Vol.12,1991,pp.449-461.
- Badaracco Jr.,J.L.,The Knowledge Link,Harvard Business School Press,1991, 中村元一, 黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991.
- Barney,J.B., “Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.” , Diamond Harvard Business Review [Japan] ,May,2001,pp.78-87, 岡田正大監訳, 久保恵美子訳「リソース・ベスト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』May,2001,pp.78-87.
- Barney,J.B.,Gaining and Sustaining Competitive Advantage,Second Edition,Prentice Hall,2002, 岡田正大訳『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』〈上〉基本編, ダイヤモンド社, 2003.
- Burgelman,R.A.,Sayles,L.R.,Inside Corporate Innovation,Free Press,1986,小林肇監訳, 海老沢栄一, 小山和伸訳『企業内イノベーション』ソーテック社, 1987.
- Chandler Jr.,A.D.,Strategy and Structure,M.I.T.Press,1962, 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967.
- Drucker,P.F.,The Practice of Management,Harper & Brothers Publishers,1954, 野田一夫監修, 現代経営研究会訳『現代の経営 [上]』ダイヤモンド社, 1987.
- Freeman,R.E.,Strategic Management: A Stakeholder Approach,Pitman,1984.
- Hamel,G.,Prahalad,C.K., “Competing for The Future” ,Harvard Business Review,Jul.-Aug.,1994a,pp.122-128, 坂本義実訳「未来創造型企業へのイノベーション」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』Oct.-Nov.,1994a,pp.14-21.
- Hamel,G.,Prahalad,C.K.,Competing for The Future,Harvard Business School,Press,1994b, 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995.

- Hamel,G., “Strategy as Revolution” ,Harvard Business Review,Jul.-Aug.,1996,pp.69-82, 萩原貴子訳「革新の戦略その10原則」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』 Feb.-Mar.,1997,pp.76-90.
- Henderson,B.D.,Hrnderon on Corporate Strategy,Abt Associates,1979, 土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社, 1981.
- Hofer,C.W.,Schendel,D.,StrategyFormulation,West Publishing,1978, 奥村昭博, 榊原 清則, 野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- 金井一頼「経営戦略と社会」大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智『経営戦略』第10章, 有斐閣, 1997, pp.267-292.
- 楠木建「戦略論のコンセプト：バズワードを超えて」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 December,2000,pp.139-142.
- Miles,R.E.,Snow,C.C.,Organizational Strategy,Structure,and Process,McGaw-Hill,1978, 土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983.
- Mintzberg,H.,Waters,J.A., “Of Strategies,Deliberate and Emergent” ,Strategic Management Journal, Vol.6,1985,pp.257-272.
- Mintzberg,H., “The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management” , Strategic Management Journal,Vol.11,1990,pp.171-195.
- Mintzberg,H.,The Rise and Fall of Strategic Planning,Prentice-Hall,1994, 中村元一監訳, 黒田哲彦, 崔大龍, 小高照男訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997.
- Mintzberg,H.,Ahlstrand,B.,Lampel,J.,Strategy Safari,Free Press,1998, 齋藤嘉則監訳, 木村充, 奥澤朋美, 山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999.
- 森田道也, 遠藤久夫「経営戦略における新たな視点―社会性と政治性」『組織科学』 Vol.26, No.1,1992,pp.2-16.
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985.
- Nonaka,I., “Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation” ,Sloan Management Review,Spring,1988,pp.9-18.
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990.
- 野中郁次郎「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』 Vol.29,No.4,1996,pp.76-85.
- Nonaka,I.,Takeuchi,H.,The Knowledge-Creating Company,Oxford University Press, 1995, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996.

- 野中郁次郎「ビジョン実現のプロセスとしての戦略」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』
Feb.-Mar.,1997,pp.44-49.
- 野中郁次郎, 紺野登『知識経営のすすめ』ちくま新書225, 筑摩書房, 1999.
- 野中郁次郎, 紺野登「場の動態と知識創造: ダイナミックな組織知に向けて」伊丹敬之,
西口敏宏, 野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』第3章, 東洋経済新報社, 2000,
pp.45-64.
- 奥村昭博『経営戦略』日経文庫531, 日本経済新聞社, 1989.
- Pascale,R.T.,Athos,A.G.,The Art of Japanese Management,Simon & Schuster,1981, 深田祐介訳
『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981.
- Peters,T.J.,Waterman,R.H.,In Search of Excellence,Harper & Row,1982, 大前研一訳
『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983.
- Porter,M.E.,Competitive Strategy,Free Press,1980, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳
『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.
- Porter,M.E.,Competitive Advantage,Free Press,1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳
『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985.
- Quinn,J.B.,Strategies for Change: Logical Incrementalism,Richard D.Irwin,1980.
- Rumelt,R.P., Strategy,Structure,and Economic Performance,Harvard University Press, 1974, 鳥
羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社,
1977.
- 嶋口充輝「企業の社会的責任とのかかわり方」『組織科学』Vol.26,No.1,1992,pp.44-55.
- 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994.
- 田中康介「戦略形成過程理論に関する一考察」『三田経済学研究』第34号, 1986, pp.28-37.
- 田中康介「経営戦略と企業文化—企業変革のための戦略・文化シフト—」産能大学紀要, 第12巻,
第1号, 1991a, pp.145-167.
- 田中康介「試論『競創』戦略」『三田商学研究』第34巻, 1号, 1991b, pp.190-199.
- 田中康介「現代企業と経営戦略」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第7章, 産能大学出
版部, 2000, pp.137-161.
- 田中康介「企業の戦略行動の理論」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第15章, 産能大
学出版部, 2000, pp.317-332.
- 田中康介「環境適応の理論」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第16章, 産能大学出版部,
2000, pp.333-346.
- 田中康介「経営戦略と社会性」『産能大学紀要』第21巻, 第2号, 2001, pp.65-78.
- 占部都美『新訂・経営管理総論』白桃書房, 1984.
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993.

説明義務と企業関連法

The Duty of Explanations and the Laws Relating to Enterprise

井上 和彦
Kazuhiko Inoue

Abstract

Company directors and auditors must make explanations as to the matters questioned by the shareholders at the general meetings. When the contract of insurance is in effect, if the insured person fails to disclose materials or makes a false statement in regard to the material facts with bad faith or gross negligence, the insurer may rescind the contract. “Disregarding the Corporate Fiction” is useful to solve the problems of “the Duty of Explanations” and “the Duty of Disclosure.” The existence of a company as a separate person, being independent of its shareholders is made clear. The veil of incorporation tends to protect its shareholders and directors, etc. from the responsibilities of their actions done in the name of the company. In some situations, however, maintaining a rigid separation between the company and those involved in it may lead to absurdity or injustice. Both the Legislature and the courts have, in certain situations, acted to prevent such results. These are usually expressed in terms of “disregarding the corporate fiction,” “lifting the veil.”

1. はじめに

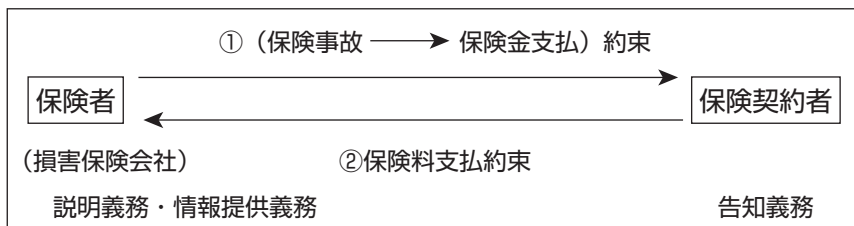
説明義務・情報提供義務は主に、専門業者等の義務であり、告知義務は主に、消費者等の義務である。たとえば、損害保険契約において、損害保険会社側には、説明義務・情報提供義務があり（保険業法100条ノ2）、保険契約者側には、告知義務（商法644条）がある。通常、説明義務・情報提供義務と告知義務とは、相対する当事者のそれぞれの義務であるが、基本的な考え方としては、同一と解する。また情報提供義務という概念は、初期には説明義務・開示義務と同類の意味を与えられていた。今日では、情報格差是正を目的とした行為義務を指す。判例において説明義務違反は認めるが、詐欺の成立を認めたがらないことの背景には、説明義務違反の場合、過失相殺を利用した柔軟な解決が可能になるためであるとされている。すなわち、説明義務が信義則上の義務であるとした場合、これに違反し損害が生じたときは、金融業者は、損害を賠償する義務を負う。その法的構成は、債務不履行または不法行為による損害賠償が考えられる。いずれの構成も、当事者の過失の度合いを考慮して過失相殺を利用した柔軟な解決を可能にする（民法418条債務不履行の過失相殺、722条不法行為過失相殺）。しかし、保険契約については告知義務の特有の性質に基づき、その規定の適用ある範囲においてはもっぱらこれにより、その規定の適用のない範囲において詐欺の成立する場合は、詐欺に関する規定によるべきである。この解釈のほうが、妥当であり、筋が通っている。「商事に関し、商法に定めのない事項については商慣習法に従い、商慣習法がないときには、民法の定めるところによる。」（現商法1条・新商法1条2項）という商法の理念にかなっている。最新の事例において、使用者としての責任が負わされている。説明義務違反をした者が、会社の支配者であった場合には、法人格否認の法理によっても、会社に責任を負わすことができる。

2. 説明義務・情報提供義務・告知義務における基本的な考え方

説明義務・情報提供義務・告知義務における基本的な考え方は、恩師田中誠二博士および兄弟子原茂太一博士の告知義務に関する見解において明示されている。

なお、説明義務・情報提供義務は主に、専門業者等の義務であり、告知義務は主に、消費者等の義務である。たとえば、損害保険契約において、損害保険会社側には、説明義務・情報提供義務があり（保険業法100条ノ2）、保険契約者側には、告知義務（商法644条）がある（図1）。

図1



このように、通常、説明義務・情報提供義務と告知義務とは、相対する当事者のそれぞれの義務であるが、基本的な考え方としては、同一と解する。

また情報提供義務という概念は、初期には説明義務・開示義務と同類の意味を与えられていた。今日では、情報格差是正を目的とした行為義務を指す。

(1) 告知義務の概念

損害保険契約の締結にあたり、保険契約者は、重要な事実を告げまたは不実の事を告げない義務を負う。そして、もし契約者が悪意または重大な過失によりこれに違反するときは、保険は契約を解除することができる（644条1項）。これを保険契約者の告知義務という。

(2) 告知義務の根拠

告知義務の根拠または立法理由については種々の学説がある。第一説は善意説といい、保険契約は最高善意の契約であるから、保険契約は契約締結に際し危険に関する重要事項を告知する義務があるとする説である。第二の説は合意説といい、保険契約においては危険に関する重要事項につき完全な意思の一致を要し、もしこの合致がないときは錯誤により契約は無効となるから、告知義務の制度があると説くものである。第三の説は締結過失説といい、「契約締結上の過失」を保険上特殊化した形で、規整したものとする。第四の説は危険測定説（技術説）といい、保険契約において保険金と対価関係に立つ保険料の算出には、危険率の測定がまず前提となるが、これには保険技術上告知義務の制度が必要であるとするものである。

告知義務の存在理由としては第四の危険測定説が正当である。なぜなら、保険契約におい

て保険者がその契約を引き受けるかどうか、保険金と対価関係に立つ保険料はいくらとなすべきかは、もっぱら保険の目的の危険率測定にかかるのであるが、この危険率の測定には、保険技術上保険契約者の協力（告知義務）を必要とするからである。⁽⁵⁾

（3）告知義務に関する規定と詐欺および錯誤の規定

告知義務違反の行為が同時に民法上の詐欺もしくは錯誤を構成する場合に、保険者はこれに基づいて契約の無効ないし取消を主張できるかという問題については疑いがある。保険契約については告知義務の特有の性質に基づき、その規定の適用ある範囲においてはもっぱらこれにより、その規定の適用のない範囲において詐欺の成立する場合は、詐欺に関する規定によるべきものと解する。⁽⁶⁾

判例において説明義務違反は認めるが、詐欺の成立を認めたがらないことの背景には、説明義務違反の場合、過失相殺を利用した柔軟な解決が可能になるためであるとされている。すなわち「説明義務が信義則上の義務であるとした場合、これに違反し損害が生じたときは、金融業者は、損害を賠償する義務を負う。その法的構成は、債務不履行または不法行為による損害賠償が考えられる。いずれの構成も、当事者の過失の度合いを考慮して過失相殺を利用した柔軟な解決を可能にする（民法418条債務不履行の過失相殺、722条不法行為過失相殺）」。⁽⁷⁾

しかし、上述のように「保険契約については告知義務の特有の性質に基づき、その規定の適用ある範囲においてはもっぱらこれにより、その規定の適用のない範囲において詐欺の成立する場合は、詐欺に関する規定によるべき」である。この解釈のほうが、妥当であり、筋が通っている。「商事に関し、商法に定めのない事項については商慣習法に従い、商慣習法がないときには、民法の定めるところによる。」（現商法1条・新商法1条2項）という商法の理念になっている。

3. 説明義務違反訴訟の特徴

多くの説明義務違反関係訴訟においては、説明義務違反に基づく請求・主張が、唯一の、あるいは主位的なものではなく、他の請求・主張と並列であるか、他の請求・主張を主位的なものとしてなされる（補充的性格）。例えば、金融商品や不動産取引をめぐる取引的紛争においては、取引自体が違法・無効であるとして取引額（支払額）全額の返還を求め、仮にそれが認められない場合には、被告に説明義務違反があるとして損害賠償を求める、という請求の立て方がされることが多い。⁽⁸⁾

取引に入るかどうかの意思決定をするに際して必要な情報の収集は当事者自らが行うべきであるというのが民商法の世界の基本的なルールであるから、一般に取引的紛争類型では、公序良俗違反、錯誤無効、詐欺取消等を理由に取引自体を無効にすることは少ない。これを事業者・消費者間の情報格差という点に着目して修正しているのが消費者契約法等の消費者

保護法であり、重要事項の不告知や目的物の価値についての断定的判断の提供があった場合には、消費者に取消権を与えている。

説明義務の主張に関しては、まず説明義務の存在が前提となる。現在においては、多くの訴訟類型において、商品販売者、仲介者、専門家、フランチャイザー側に抽象的な説明義務が存在することが、判例上定着している。金融商品販売法⁽¹⁰⁾においては、明示的に損害賠償請求の根拠となる重要事項説明義務を定めている。

しかし、それ以外の場合に具体的にどのような内容・程度の説明義務があるのかについては、明らかではない。原告は、被告に高度で詳細で原告に理解可能な説明の義務があったと主張し、被告はそのような義務の存在を争うこととなる。原告は、このような場合、説明義務の内容の根拠として業法⁽¹¹⁾（保険業法、証券業法、銀行法等）の規定を参考にする。これらの業法は、直接私法関係を規律するものではないし、業法違反が直ちに債務不履行や不法行為の違法性をみだすことにはならないが、重要な参考資料になる。

説明義務を果たしたかどうかの立証については、原告は、「果たしていない」と主張し、被告は、「果たした」と主張する。たとえば、被告は、「原告は、被告の説明を受けるまでもなく、その内容を知っていた」、あるいは、「被告は、ずばりでなくても、それに近い説明をしていた」と主張する。

説明義務を果たしたかどうかについて、相手方がこれを理解を確認する義務まであるかどうかは、類型によって異なる。

ワラント等金融商品の取引については、被勧誘者の理解の程度を見極めて、理解が得られなければ取引をしないよう助言する義務があるとされることが多い。

金融機関の稟議書についての提出命令について判例は制限的な立場を打ち出しているが、証拠偏在という点に鑑みれば、柔軟に対応すべきである。

説明義務が果たされていれば取引を行わなかったであろうという場合は、本来は消費者契約法のように取引自体の無効や取消を帰結させるべきかもしれないが、そうすると過失相殺ということもありえず、原告被告間の損失の分担調整ということができない。過失相殺により調整的な解決がはかられることが、説明義務違反による損害賠償と構成することのメリット⁽¹²⁾である。

4. 判例

銀行の責任が問われた事例について検討する。

4.1. 銀行の責任が問われた主な事例

銀行の責任が問われた事例として次のものがある。

(1)金融取引

①変額保険

- a. 変額保険が相続対策としての商品適格を欠くのに加入の適切な判断を誤らせたことに関し銀行等の不法行為責任を認めた事例（東京高裁平成14年4月23日金判1142号7頁，坂勇一郎・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』78頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）参照）

- b. 変額保険の保険料支払のための借入に係る銀行との間の金銭消費貸借契約が要素の錯誤により無効とされた事例

変額保険契約の勧誘および融資契約の締結につき説明義務違反があったとして銀行および保険会社の不法行為責任が認められた事例（東京高裁平成16年2月25日金判1197号45頁，山崎 健一・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』80頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）参照）

②金融商品等

- a. スワップ取引について，原告に適合性がないとはいえないとされた事例，スワップ取引の勧誘の過程に銀行の説明義務違反がないとされた事例，スワップ取引について，契約上の義務として損害拡大回避義務を認めることはできず，また，契約後の銀行のアドバイスに不法行為を構成するほどの違法はないとされた事例（東京地裁平成10年7月17日判決判時1666号76頁，判タ997号235頁早野貴文・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』83頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）参照）
- b. 「外国為替証拠金取引」を行うことを内容とする金融派生商品の販売取引につき，説明義務違反の不法行為が認められた事例（札幌地裁平成15年5月16日金判1174号33頁，瀬戸和宏・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』87頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）参照）
- c. 銀行の担当者が自行の発行する無額面優先株式（非上場）を顧客に勧誘するにあたり説明義務違反があったとして当該銀行の損害賠償責任が認められた事例（静岡地裁平成15年11月26日判決金判1187号50頁，田子真也・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』90頁（判

例タイムズ社2005年7月10日号) 参照)

(2)不動産取引

①金融機関の責任

- a. 金融機関の従業員が顧客に対し融資を受けて宅地を購入するように勧誘する際に当該宅地が接道要件を具備していないことを説明しなかったことが当該宅地を購入した顧客に対する不法行為を構成するとはいえないとされた事例(最高裁第二小法廷平成15年11月7日判決金判1189号4頁, 判タ1140号82頁, 若林茂雄・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』168頁(判例タイムズ社2005年7月10日号) 参照)
- b. Y_1 銀行担当者が, 貸付実績を上げる目的で, 相続税対策と称して, 被相続人Aおよび子の X_2 を執拗に勧誘したとまでの事実は認められず, Y_1 銀行に契約上若しくは条理上の告知義務を認めることはできない, との前提のもと, Y_1 銀行が故意に税制改正の事実を告げなかったとの事実は認められない, とした。その事実認定を基本に, 妻 X_1 の本訴請求を棄却し, 反訴請求を認容した事例(平成15・11・28東京地裁判決, 平成13年(ワ)第25455号, 平成14年(ワ)第21105号, 『金融・商事判例』2005年5月15日号1216号7頁コメント。)
- c. 相続が開始した場合, 借入金を相続税の課税価格から全額控除できるので, 借入金により取得した不動産の相続税評価額と借入金との差額は他の相続財産から差し引かれて相続税の課税価格が計算され, 結局相続人は借入金の額とその不動産の相続税評価額との差額に対応する相続税額を負担しないで済んだという, 昭和63年税制改正前の相続税対策に基づいてした不動産取得融資は, 個人に対する融資額としては極めて多い10億円で, 買受不動産での賃料収入は利息に足りず, その差額は毎年3000万円以上生ずることが見込まれたところ, 相続税対策は, 本件不動産の価値が下落すれば, その程度によっては著しい損失が生じかねない危険性をもともと有していたので, 相続税対策として具体的な方法を採用し, それに適する物件として本件不動産を選定し, その売買価格を決定し, 融資規模を決定するといういずれの点についても, 担当者が Y 銀行の業務として, 融資の拡大のために積極的に関与し, 働きかけた事情に照らせば, Y 銀行担当者は, 本件各消費貸借契約締結までの間に, 本件税制改正により, 被相続人が不動産取得後3年以内に死亡すれば, 相続税対策としての効果がないことを説明すべき信義則上の義務があったのにこれを怠り, Y 銀行はその損害を賠償する義務があるとされた事例(平成17・3・31東京高裁第14民事部判決, 平成16年(ネ)第105号債務不存在確認等, 同反訴請求控訴事件, 原判決一部変更【上告・上告受理申し立て】『金融・商事判例』2005年5月15日号1216号 6頁)

4.2. 銀行の責任が問われた事例の主な論点

銀行の責任が問われた事例の主な論点は次のとおりである。

- (1)詐欺の成否
- (2)錯誤の成否
- (3)上記(1)又は(2)が認められるときの追認の有無
- (4)説明義務違反の有無（債務不履行及び不法行為の成否）
- (5)説明義務違反による損害額
- (6)過失相殺の成否

4.3. 最新の事例の研究

昭和63年の税制改正で相続税課税が取得価格によることになったことを不動産取得融資の際に銀行担当者が説明しなかったことが銀行の条理上の説明義務違反に当たるとした事例
平成17・3・31東京高裁第14民事部判決，平成16年（ネ）第105号債務不存在確認等，同反訴請求控訴事件，原判決一部変更【上告・上告受理申し立て】『金融・商事判例』2005年5月15日号，1216号6頁。

原審平成15・11・28東京地裁判決，平成13年（ワ）第25455号，平成14年（ワ）第21105号

■事実：昭和63年法律第109号による改正後の租税特別措置法69条の4において，個人が相続により取得した土地等又は建物等で，相続開始前3年以内に被相続人が取得したものがある場合には，当該土地等又は建物等の相続税の課税価格に算入すべき価額は，相続税法22条の規定にかかわらず，当該土地等又は建物等の取得価額として政令で定めるものの金額とするものとされ，租税特別措置法施行令40条の2第3項により，土地等の取得価額の高額は，土地等の取得に要した金額及び改良費の額の合計額，建物等の取得価額は，建物等の取得に要した金額並びに設備費及び改良費の額の合計額とされ，同改正法は昭和63年12月31日以後に相続により取得した財産の相続税に適用されるものとされた（なお，上記改正後の租税特別措置法69条の4は，平成8年法律第17号により，平成7年12月31日をもって廃止された）。Aは，昭和55年ころ，心筋梗塞を起こして以降，それが持病となり，通院していた。Aは，自宅不動産である土地建物等を各所有していた。控訴人X₁はAの妻であり，控訴人X₂及び控訴人X₃は，その間の子であった。控訴人X₂は，Aが死亡した場合，地価が高騰しているため同人の遺産に多額の相続税がかかり，自宅不動産を売却せざるを得ない事態となることをA，控訴人X₁，控訴人X₃ら家族共々危惧しており，相続税対策の必要を感じていた。控訴人X₂は，平成元年7月ころ，勤務先の先輩から相続税対策に精通した人物として被控訴人Y₁銀行のBを紹介され，

同人に相談を持ちかけた。当時Bは、Y₁銀行から他社に出向していたが、Y₁銀行に復帰し、同年11月、翌平成2年3月開店予定のY₁銀行九段支店の開設準備副委員長となった。Bは、控訴人X₂に対し、相続による財産取得の場合、不動産は取得価額ではなく、より低額の相続税評価額で評価されること、路線価方式が採られている地域より倍率方式の採られている地域のほうが評価額が低くなる傾向にあり、路線価方式でも地方の物件のほうが低くなる傾向があること、賃貸用建物のある土地には2割の評価減があり、木造建物が減価償却の関係で相続税評価が有利であることなどを説明したが、本件税制改正のことは説明しなかった。控訴人X₂、A及びX₂らの家族は、税理士に相談することもなく、本件税制改正のことを知らずにいた。Bは、Y₁銀行から融資を受けて不動産を購入する方法による相続税対策をとることを控訴人X₂に勧め、控訴人X₂は、Bの知識、経験、行動力を信頼し、相続税対策として適当な不動産を紹介してくれるよう依頼した。Bが、上記のように控訴人X₂に勧めたのは、単に控訴人X₂に対する個人的な親切心からではなく、Y₁銀行の業務として、融資の拡大のためであった。Bは、控訴人X₂に、W旅館の所有する新潟市^{あぶみ}鑑町所在の物件を紹介した。Bは、取引を通じてW旅館の代表社員を知っていた。Bは、本件不動産についてW旅館との売買価格の交渉等、積極的に話を進め、関係資料を控訴人X₂に送付するなど情報を提供し、控訴人X₂にその購入を勧めた。本件不動産の内建物は、木造の賃貸共同住宅であり、賃料収入は全室入居の場合でも1年間で約3800万円程度であり、駐車場の賃貸により年4000万円程度になるというものであった。Bの企画した相続税対策は、Y₁銀行から10億円の融資を受けた上、本件不動産を9億5000万円で購入し、本件不動産の賃料収入で融資利息の返済の一部に充て、その不足分はY₁銀行から融資を受け、相続開始後に本件不動産を売却してその売却代金で債務を返済するというものであり、賃料収入見込額は上記のとおりであるところ、支払利息は年7300万円（当初利率年7.3パーセント）であることから、その差額は1年間で約3300万円ないし3500万円程度となることが見込まれていた。Bは、同人と同じく平成元年11月にY₁銀行九段支店の開設準備委員長代理となったCにこの案件を引き継いだ。Cは、控訴人X₂がY₁銀行から融資を受けることの検討を始めた後、控訴人X₂の勤務先を数回訪問し、本件融資等につき説明を行った。Cはその後、Aに対し本件融資等につき説明するためAの自宅を訪問した。Cは、本件税制改正の内容を知っていたが、そのことは控訴人X₂にもAにも説明しなかった。平成2年3月29日、Cが、A宅を訪問した際、Aは、控訴人X₁や控訴人X₂の妻米子と共にCから説明を受けた。その際の会話（Aは、この会話を録音していた。）の中で、Cに対し、本件各消費貸借契約の金利が高く本件不動産に係る賃料収入を上回ることなどにつき自ら懸念を述べた。その際にもCは借入金で土地を購入し、購入価格と路線価（相続税評価額）の差の分だけ相続税課税価格が下がるという対策を具体的に説明したが、本件税制改正については説明しなかった。平成2年3月30日、Y₁銀行は、Aに対し、弁済期を平成32年4月2日とし、平成2年4月から平成12年4月まで、毎月2日限り利息金

のみを支払い、平成13年5月から平成32年4月まで、毎月2日限り合計793万4082円を元利均等の割合で弁済する旨の約定で本件各消費貸借契約を締結して10億円を貸し付け、その利息支払いのために借入極度額2億円の本件第1カードローン契約を締結した。Aの委託を受けて、Y₂信用保証は、Y₁銀行に対し、平成2年3月30日、AのY₁銀行に対する本件各消費貸借契約に基づく各債務につき連帯して保証した。平成2年4月3日、AとW旅館との間で本件不動産を代金9億5000万円で売買する旨の契約が締結され、同日受付で本件不動産についてAへの所有権移転登記がされると共に、同日受付でY₂信用保証を債権者として、本件不動産につき抵当権設定登記がされ、これより先、同年3月30日受付で、自宅不動産につき抵当権設定登記がされた。Aが本件不動産を取得するのに要した費用は、売買代金9億5000万円のほか、仲介手数料1900万円、登記手数料955万4800円、登記費用308万6480円、不動産取得税526万1300円、保険料665万6800円、フリーローン保証料5万1500円の合計4361万0880円であった。平成3年8月14日、Aは死亡した。X₂らは、相続税の申告をしようとしたところ、本件税制改正がされていたことを知り、本件不動産取得による相続税対策が無意味であったことを知った。控訴人X₂は、そのころ、Y₁銀行九段支店に行き、上記のことを告げて不満を述べ、Aの債務の履行につき善処を求めた。平成14年7月12日、X₂らは本件不動産を1億7000万円で売却し、同月18日、控訴人X₁及び控訴人X₂は、自宅不動産を1億3800万円で売却し、その各売却代金を上記各代位弁済による求償金債務の一部弁済に充てた。

原審においては、「Y₁銀行担当者が、貸付実績を上げる目的で、相続税対策と称して、被相続人Aおよび子のX₂を執拗に勧誘したとまでの事実は認められず、Y₁銀行に契約上若しくは条理上の告知義務を認めることはできない、との前提のもと、Y₁銀行が故意に税制改正の事実を告げなかったとの事実は認められない、とした。その事実認定を基本に、妻X₁の本訴請求を棄却し、反訴請求を認容した」(平成15・11・28東京地裁判決、平成13年(ワ)第25455号、平成14年(ワ)第21105号、『金融・商事判例』2005年5月15日号1216号7頁コメント。)

そこでX₂らが控訴したのが本件である。

■判旨：本件各消費貸借契約は、本件不動産売買契約の売買代金及び諸費用に充てるためのものであり、本件第1カードローン契約は、本件各消費貸借契約による利息の支払に充てるためのものであり、また、本件第1、第2保証委託契約は、本件各消費貸借契約によるAの債務の保証のためのものであって、これらの各契約は、Aの相続が発生した場合の相続税対策という一つの目的のために相互に関連する一体のものとして締結された契約であり、B、Cは、Y₁銀行の融資拡大の業務として、Aの相続開始の場合に備えての相続税対策として本件各消費貸借契約及び本件不動産売買契約の締結をA及び控訴人X₂に積極的に勧誘していたことは前記認定事実から明らかである。また、本件各消費貸借契約は、10億円という個人に対する融資としては極めて多額の融資であり、本件不動産から得られる賃料収入は利息の支払に足り

ず、その差額は毎年3000万円以上生ずることが見込まれた上、相続開始後に本件不動産を売却することによって債務を弁済するほかなく、したがって、上記の相続税対策は、本件不動産の価値が下落すれば、その程度によっては著しい損失が生じかねない危険性をもともと有していたといえることができる。そして、本件税制改正により、不動産取得後3年以内にAが死亡すれば、不動産の取得価額よりも相続税評価額が低額であることを利用した上記相続税対策は効果がないこととなるのであるから、仮に、本件税制改正の内容を知らされていれば、Aの高齢と同人が心筋梗塞を患っていることを知っていたX₂らAの家族は、不動産取得後3年以内にAが死亡する可能性も充分にあるものとして受け止め、多額の費用と毎年3000万円以上と見込まれる支払利息と取得不動産から得られる賃料との差額を負担してまで、本件不動産購入のためにY₁銀行から10億円という多額の融資を受けることはしなかったであろうと考えられ、これが通常の合理的判断というべきである。Y₁銀行担当者が、Aに心筋梗塞の持病があったという具体的な事情を知らなかったとしても、80歳を超える男性がそうした病気をかかえていることは特異なことではないのであり、当時81歳であったAが、不動産取得後3年以内に死亡する可能性が少なくないことはY₁銀行担当者においても容易に認識し得たものというべきである。以上の事情に照らせば、Y₁銀行の担当者であるB及び同人から案件を引き継いだCは、契約当事者となることが予定されているAや控訴人X₂に対し、本件各消費貸借契約締結までの間に、本件税制改正により、Aが不動産取得後3年以内に死亡すれば、相続税対策としての効果がないことを説明すべき信義則上の義務があったというべきである。B及びCが上記義務を怠り、A及び控訴人X₂に上記のことを説明しなかったことは前記認定のとおりであり、そのことによりAは、相続税対策として有効であると信じて、本件不動産売買契約、本件各消費貸借契約、本件第1カードローン契約、本件第1、第2保証委託契約を相互に関連する一体のものとして締結したものであり、これによりA及びその相続人である控訴人X₁に損害を負わせたものである。したがって、Y₁銀行は、その事業の執行につきB及びCが過失により第三者に加えた損害について、使用者として不法行為による損害賠償責任を免れない。

■本件の問題点

(1)詐欺の成否（反訴請求の抗弁）

特に、本件税制改正を告知しなかった不作為による欺罔行為について検討する。

本件においては、次のように判示されている。

「前記認定の本件税制改正についての新聞報道の取りあげ方からみれば、本件税制改正が一般によく知られていたことであつたとは認められないし、A及びX₂の学歴や職歴からA及びX₂が本件税制改正を知っていたと推認することはできない。Aが、当時81歳という高齢であり、心筋梗塞の持病があつたことをX₂らは知っていたのであり、上記相続税対策が、相当額の費用を要し、多額の債務を負担し、危険性も有するのにも、不動産取得後3年以内にAが死亡すれば、相続税対策として無意味となるのを知りながら、あえてそのような方法をとることとしたとは考え難い。仮に、X₂がそのことを知っていたのであれば、B、CらY₁銀行の担当者との交渉の過程でそのことに言及しないのがむしろ不自然であると考えられるが、本件の証拠からそのようなことが言及された形跡はうかがわれないのである。また、X₂が、Aの死亡後、相続税対策として効果がなかったことへの不満をY₁銀行九段支店担当者に述べて善処を求めたことは前記認定のとおりであるし、Aに対する10億円の融資が実行され、本件不動産の購入代金等として使用された事実が変わりはなく、本件不動産の売却代金では元金10億円の返還すら到底見込めなかった（弁論の全趣旨により認められる。）以上、錯誤等の法的主張をしても現実の解決にはならないという実情にあったものと認められるから、X₂らとしては、Y₁銀行の善処を求めるほかはなかったものと考えられる。したがって、X₂らが本件税制改正を知らなかった旨をY₁銀行との交渉において主張しなかったからといって、A又はX₂らが、本件税制改正を知っていたと推認することはできない。上記のとおり、本件各消費貸借契約締結当時、X₂及びAが本件税制改正を知らなかった事実を認定することができる。」（本件『金融・商事判例』2005年5月15日号、1216号15頁左2行目）。として、X₂らに同情的である。

ところが、詐欺の成否の検討の段になると、「詐欺が成立するには、相手方を欺罔して錯誤に陥れ、その錯誤によって意思表示をさせようとする故意が必要であり、これは不作為による欺罔行為でも同様である。証拠（乙18、証人C）によれば、Cは、X₂が相続税について相当の知識があり、本件税制改正を承知しているものと認識していたことが認められ、Bについても、X₂が本件税制改正を知らないでいるのを認識しながら、そのことをX₂に告げずに相続税対策のためにY₁銀行から融資を受ける意思決定をさせようとしたと認めるに足る証拠はない。そうである以上、B及びCに詐欺の故意を認めることはできないから、X₂らのこの点についての詐欺の主張は理由がない。」（本件『金融・商事判例』2005年5月15日号、1216号15頁左下18行目）と急に冷淡になる。

しかし判旨にもあるように説明義務においては、「B及びCが説明義務を怠り、A及び控訴人

X₂に本件税制改正により、Aが不動産取得後3年以内に死亡すれば、相続税対策としての効果がないことを説明しなかったことは前記認定のとおりであり、そのことによりAは、相続税対策として有効であると信じて、本件不動産売買契約、本件各消費貸借契約、本件第1カードローン契約、本件第1、第2保証委託契約を相互に関連する一体のものとして締結したものであり、これによりA及びその相続人である控訴人X₁に損害を負わせたものである。」(本件『金融・商事判例』2005年5月15日号、1216号17頁左8行目参照)としている。

これはまさに、「不作為による欺罔行為」である。X₂らは、Y₁銀行に対し、詐欺に基づき、本件各消費貸借契約を取り消すことができる。

判例において説明義務違反は認めるが、詐欺の成立を認めたがらないことの背景には、説明義務違反の場合、過失相殺を利用した柔軟な解決が可能になるためである。すなわち「説明義務が信義則上の義務であるとした場合、これに違反し損害が生じたときは、金融業者は、損害を賠償する義務を負う。その法的構成は、債務不履行または不法行為による損害賠償が考えられる。いずれの構成も、当事者の過失の度合いを考慮して過失相殺を利用した柔軟な解決を可能にする⁽¹³⁾(民法418条債務不履行の過失相殺、722条不法行為過失相殺)」。

しかし本件においては、過失相殺を認めるべきでないほど、B及びCらとX₂らの知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、B及びCらの執拗な勧誘によって契約が成立している。本件は、B及びCらとX₂らの知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、B及びCらの執拗な勧誘によって契約が成立していることなどをかんがみると、過失相殺には極めて慎重であるべきである。本件においては、過失相殺を認めるべきではない。⁽¹⁴⁾詐欺の成立に消極的になる必要性は認められない。

(2)錯誤の成否(反訴請求の抗弁)

本件においては、錯誤の成否につき「A及びX₂が、本件税制改正を知らなかったことは前記認定のとおりであり、A及びX₂は、Aの死亡時期いかにかわらず、上記相続税対策が奏功するという錯誤に陥っていたと認められるが、この錯誤は動機の錯誤というべきである。Y₁銀行にその動機が表示されていたかについてみると、本件税制改正は、相続開始前3年以内に被相続人が取得した土地又は建物等に限って相続税の課税価格に算入すべき価額について特例を設けるものであり、不動産取得時から3年を経過後に相続が開始すれば、相続税対策として有効であり得たのであるから、上記3年の期間内であっても相続税対策として有効であるとのX₂の認識がY₁銀行担当者に表示されなければ、動機が表示がされたということはできないところ、その旨の表示がされたと認めるに足る証拠はない。したがって、上記錯誤の主張は理由がないというべきである。」と判示されている。

しかし、本件は、相続対策になると誤信して、相続対策にならない不動産を高価で買い取ったものであり、「動機の錯誤」にあたる。

前述の(1)詐欺の成否の場合と同様である。判例において説明義務違反は認めるが、錯誤の成立を認めたがらないことの表れである。判例において説明義務違反は認めるが、錯誤の成立を認めたがらないことの背景には、説明義務違反の場合、過失相殺を利用した柔軟な解決が可能になるためである。しかし本件においては、過失相殺を認めるべきでないほど、B及びCらとX₂らの知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、B及びCらの執拗な勧誘によって契約が成立している。本件は、B及びCらとX₂らの知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、B及びCらの執拗な勧誘によって契約が成立していることなどにかんがみると、過失相殺には極めて慎重であるべきである。本件においては、過失相殺を認めるべきではない。錯誤の成立に消極的になる必要性は認められない。

(3)上記(1)又は(2)が認められるときの追認の有無（反訴請求の仮定再抗弁）

本件においては、つぎのように判示されている。「仮に、詐欺により取消し得べき行為について取消権者が追認したときは、初めから有効なものとみなされ、これは錯誤による無効の場合も同様に解すべきところ、以下のとおり、X₂らは、本件各消費貸借契約を追認したと認められる。Aの死亡後、X₂らが本件税制改正を知り、本件不動産取得による相続税対策が無意味であったことを認識した上で、X₂は、Y₁銀行九段支店に行き、そのことに不満を述べたこと、しかし、その後、平成4年12月22日、X₂らは、Y₁銀行及びY₂信用保証との間で、X₁において、本件各消費貸借契約及び本件第1及び第2保証委託契約に基づくAの債務につき法定相続分である2分の1について承継したことを確認するとともに、上記各債務のその余については免責的に債務を引き受け、X₂及びX₃が、X₁の上記債務につき連帯して保証する旨の契約を締結したことは前記認定のとおりである。この事実からすると、仮に本件各消費貸借契約について詐欺により取り消し得べきもの又は錯誤により無効なものであったとしても、その追認がされたものと認められる。」。

しかし、「無効な行為は、追認によっても、その効力を生じない。ただし、当事者がその行為の無効であることを知って追認をしたときは、新たな行為をしたものとみなす。」（民法119条）。本件においては、X₂らは法の専門家ではない。X₂らは、本件が無効または取り消しの対象になることを知っていた事実はあきらかにされていない。追認⁽¹⁵⁾がされたものと認めることはできない。

(4)説明義務違反の有無（債務不履行及び不法行為の成否）（本訴請求の請求原因）について

本件は、不法行為の成否に関しては、「Y₁銀行の担当者であるB及び同人から案件を引き継いだCは、契約当事者となることが予定されているAや控訴人X₂に対し、本件各消費貸借契

約締結までの間に、本件税制改正により、Aが不動産取得後3年以内に死亡すれば、相続税対策としての効果がないことを説明すべき信義則上の義務があったというべきである。B及びCが上記義務を怠り、A及び控訴人X₂に上記のことを説明しなかったことは前記認定のとおりであり、そのことによりAは、相続税対策として有効であると信じて、本件不動産売買契約、本件各消費貸借契約、本件第1カードローン契約、本件第1、第2保証委託契約を相互に関連する一体のものとして締結したものであり、これによりA及びその相続人である控訴人X₁に損害を負わせたものである。したがって、Y₁銀行は、その事業の執行につきB及びCが過失により第三者に加えた損害について、使用者として不法行為による損害賠償責任を免れない。」(本件11頁左1行目)として、不法行為による損害賠償責任を認めている。

他方、債務不履行の成否に関しては、「控訴人X₁は、Y₁銀行は、本件各消費貸借契約に際して、Aに対して相続税対策についてその仕組みを説明する義務を負担していたにもかかわらず、Y₁銀行はAに対し、本件税制改正を説明せず、説明義務に違反したから、Y₁銀行は、本件各消費貸借契約に係る債務不履行責任が成立する旨主張する。しかし、Y₁銀行が、本件各消費貸借契約に際して、Aに対して本件税制改正を説明しなかったことが、本件各消費貸借契約上の義務に違反するものとは認められず、Y₁銀行には所論の債務不履行責任はない。」として、債務不履行による損害賠償責任を認めていない。

しかし、「説明義務が信義則上の義務であるとした場合、これに違反し損害が生じたときは、金融業者は、損害を賠償する義務を負う。その法的構成は、債務不履行または不法行為による損害賠償が考えられる⁽¹⁶⁾」とされている。

したがって、債務不履行に関しても、「消費貸借契約上の義務違反」を持ち出すまでもなく、「信義則上の義務違反」に係る債務不履行責任が成立する。すなわち、「説明義務の適切な履行があれば、本件各契約に関して損害は生じなかった⁽¹⁷⁾」であり、債務不履行構成も成立する。なお「説明義務の適切な履行があれば、本件各契約に関して損害は生じなかった」であろう点については、本件において「仮に、本件税制改正の内容を知らされていれば、Aの高齢と同人が心筋梗塞を患っていることを知っていたX₂らAの家族は、不動産取得後3年以内にAが死亡する可能性も充分にあるものとして受け止め、多額の費用と毎年3000万円以上と見込まれる支払利息と取得不動産から得られる賃料との差額を負担してまで、本件不動産購入のためにY₁銀行から10億円という多額の融資を受けることはしなかったであろう」(本件『金融・商事判例』2005年5月15日号、1216号16頁右第2段落4行目)と認定されているところである。

(5)説明義務違反による損害額(本訴請求の請求原因)について

本件においては、「本件損害は、いずれも上記Y₁銀行の従業員の過失による不法行為と相当因果関係のある損害と認めることができる。Y₁銀行は、控訴人X₂は、相続税対策をしなければ自宅不動産を失いかねない状態にあったから、本件税制改正を知っていたとしても融資を

受けて不動産を購入したであろうから、説明義務違反と損害との間に因果関係はない旨主張する。しかし、控訴人X₂が本件税制改正を知っていれば、10億円という巨額の融資を受ける本件各消費貸借契約、本件不動産売買契約等の各契約をAに締結させなかったと認められることは上記のとおりである。A及び控訴人X₂が本件税制改正を知りながら、なおも融資を受けて不動産を購入する方法での相続税対策を実行したとは認められない。したがって、Y₁銀行の上記主張は理由がない。また、前記4に認定判断したとおり、X₂らが本件各消費貸借契約の追認に当たる行為をしているが、そのことをもって、Y₁銀行の不法行為責任が免責されたり、上記損害の因果関係が中断されるものではない。」と判示されていて正当である。

なお、本件X₂らが損害の賠償を請求する場合に、Y₁銀行等が重要事項について説明をしなかったことによって当該顧客に生じた損害の額と推定しているがこの点については、金融商品の販売等に関する法律の第5条（損害の額の推定）⁽¹⁸⁾の考え方にもあっている⁽¹⁹⁾。

(6)過失相殺の成否（本訴請求の抗弁）

本裁判所の判断によれば、「本件各契約は、Aの相続税対策としてされたものであるが、相続税対策をとるについては、A及びX₂が相当な注意を払うべきものであり、別途に税理士に相談するなどしていれば、本件税制改正を知り得たと考えられること、上記損害のうち②の本件不動産の価格下落による損害6億2400万円は、相続開始後速やかに本件不動産を売却処分していれば回避し得た部分があること、他方、本件不動産にはY₂信用保証のために抵当権が設定されており、本件不動産の売却処分には、Y₂信用保証及びY₁銀行の協力が必要であるところ、相続開始当時、既に本件不動産は貸付元本に見合う価格で売却することが困難で、これを売却することのみにより本件各消費貸借契約等による債務を処理することができなかったものと推認され、Y₂信用保証及びY₁銀行の協力が得られるか否か明確でなかったこと、X₂らとしては、自宅不動産の売却処分の必要性が現実化することを考えて時期を失したのもやむを得ないことと考えられることなどの諸般の事情を考慮して、過失相殺をするのが相当であり、その割合は3割と認めるのが相当である。」（本件18頁左）とされている。

「医療行為を行うには、患者の協力が必要であるところ、債務の不履行につき患者に過失がある場合には、損害の公平な分担という理想から、一定の範囲で過失相殺される（民法418条）。裁判例では、20ないし30%の過失相殺をするものが多い⁽²⁰⁾。本件も分野こそ違いがこの割合を踏襲^{とうしゅう}している。

「金融取引被害においては顧客側に過失があるとして、過失相殺をする判決が多く、高率の過失相殺をする判決もある（例えば、大阪地裁判決平成8年10月14日判例タイムズ953号215頁は、8割の過大相殺をしている）。しかし、業者と顧客の知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、業者の執拗な勧誘によって契約が成立していることなどに⁽²¹⁾かん

がみると、過失相殺には極めて慎重であるべきである。⁽²²⁾」

本件は、B及びCらとX₂らの知識や情報収集能力・情報分析能力に大きな格差があることや、B及びCらの執拗な勧誘によって契約が成立していることなどにかんがみると、過失相殺には極めて慎重であるべきである。本件においては、過失相殺を認めるべきではなかった。

5. 説明義務と企業関連法

金融商品販売法等においては、明示的に損害賠償請求の根拠となる重要事項説明義務を定めている。しかし、それ以外の場合に具体的にどのような内容・程度の説明義務があるのかについては、明らかではない。原告は、被告に高度で詳細で原告に理解可能な説明の義務があったと主張し、被告はそのような義務の存在を争うこととなる。原告は、このような場合、説明義務の内容の根拠として業法（保険業法、証券業法、銀行法等）の規定を参考にする。これらの業法は、直接私法関係を規律するものではないし、業法違反が直ちに債務不履行や不法行為の違法性をみたすことにはならないが、重要な参考資料になる。⁽²³⁾

説明義務に関連する企業関連法として次のものがある。

■保険業法

保険業法第100条の2（業務運営に関する措置）

保険会社は、その業務に関し、この法律又は他の法律に別段の定めがあるものを除くほか、内閣府令で定めるところにより、その業務に係る重要な事項の顧客への説明その他の健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じなければならない。

■商法

商法第237条の3【取締役・監査役の説明義務】

- 1 取締役及監査役は総会に於て株主の求めたる事項に付説明を為すことを要す。但し其の事項が会議の目的たる事項に関せざるとき、説明を為すことに因り株主共同の利益を著しく害するとき、説明を為すに付調査を要するときその他の正当の事由あるときは此の限に在らず。
- 2 株主が会日より相当の期間前に書面に依り総会に於て説明を求むべき事項を通知したるときは取締役及監査役は調査を要することを理由として説明を拒むことを得ず。
- 3 第二百四条の二第二項及第三項〈電磁的方法による提供〉の規定は前項に規定する書面を以て為す通知に之を準用す。

（平成一三法一二八本項追加）

（昭和五六法七四本条追加）

新会社法第314条（取締役等の説明義務）

取締役、会計参与、監査役及び執行役は、株主総会において、株主から特定の事項について説明を求められた場合には、当該事項について必要な説明をしなければならない。ただし、

当該事項が株主総会の目的である事項に関しないものである場合、その説明をすることにより株主の共同の利益を著しく害する場合その他正当な理由ある場合として法務省令で定める場合は、此の限でない。

商法第644条【告知義務違反による契約の解除】

- 1 保険契約の当時保険契約者が悪意又は重大なる過失に因り重要な事実を告げず又は重要な事項に付き不実の事を告げたとときは保険者は契約の解除を為すことを得。但保険者が其事実を知り又は過失に因りて之を知らざりしときは此限に在らず。
- 2 前項の解除権は保険者が解除の原因を知りたる時より一个月間之を行はざるときは消滅す。契約の時より五年を経過したるとき亦同じ。

■消費者契約法

消費者契約法第4条（消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示の取消し）

- 1 消費者は、事業者が消費者契約の締結について勧誘をするに際し、当該消費者に対して次の各号に掲げる行為をしたことにより当該各号に定める誤認をし、それによって当該消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示をしたときは、これを取り消すことができる。
 - 一 重要事項について事実と異なることを告げること。 当該告げられた内容が事実であるとの誤認
 - 二 物品、権利、役務その他の当該消費者契約の目的となるものに関し、将来におけるその価額、将来において当該消費者が受け取るべき金額その他の将来における変動が不確実な事項につき断定的判断を提供すること。 当該提供された断定的判断の内容が確実であるとの誤認
- 2 消費者は、事業者が消費者契約の締結について勧誘をするに際し、当該消費者に対してある重要事項又は当該重要事項に関連する事項について当該消費者の利益となる旨を告げ、かつ、当該重要事項について当該消費者の不利益となる事実（当該告知により当該事実が存在しないと消費者が通常考えるべきものに限る。）を故意に告げなかったことにより、当該事実が存在しないとの誤認をし、それによって当該消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示をしたときは、これを取り消すことができる。ただし、当該事業者が当該消費者に対し当該事実を告げようとしたにもかかわらず、当該消費者がこれを拒んだときは、この限りでない。
- 3 消費者は、事業者が消費者契約の締結について勧誘をするに際し、当該消費者に対して次の掲げる行為をしたことにより困惑し、それによって当該消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示をしたときは、これを取り消すことができる。
 - 一 当該事業者に対し、当該消費者が、その住居又はその業務を行っている場所から退去すべき旨の意思を示したにもかかわらず、それらの場所から退去しないこと。
 - 二 当該事業者が当該消費者契約の締結について勧誘をしている場所から当該消費者が退去

する旨の意思を示したにもかかわらず、その場所から当該消費者を退去させないこと。

4 第一項第一号及び第二項の「重要事項」とは、消費者契約に係る次に掲げる事項であって消費者の当該消費者契約を締結するか否かについての判断に通常影響を及ぼすべきものをいう。

一 物品、権利、役務その他の当該消費者契約の目的となるものの質、用途その他の内容

二 物品、権利、役務その他の当該消費者契約の目的となるものの対価その他の取引条件

5 第一項から第三項までの規定による消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示の取消しは、これをもって善意の第三者に対抗することができない。

■金融商品の販売等に関する法律

金融商品の販売等に関する法律第3条（金融商品販売業者等の説明義務）

1 金融商品販売業者等は、金融商品の販売等を業として行おうとするときは、当該金融商品の販売等に係る金融商品の販売が行われるまでの間に、顧客に対し、次に掲げる事項（以下「重要事項」という。）について説明をしなければならない。

一 当該金融商品の販売について金利、通貨の価格、有価証券市場における相場その他の指標に係る変動を直接の原因として元本欠損が生ずるおそれがあるときは、その旨及び当該指標

二 当該金融商品の販売について当該金融商品の販売を行う者その他の者の業務又は財産の状況の変化を直接の原因として元本欠損が生ずるおそれがあるときは、その旨及び当該者

三 前二号に掲げるもののほか、当該金融商品の販売について顧客の判断に影響を及ぼすこととなる重要なものとして政令で定める事由を直接の原因として元本欠損が生ずるおそれがあるときは、その旨及び当該事由

四 当該金融商品の販売の対象である権利を行使することができる期間の制限又は当該金融商品の販売に係る契約の解除をすることができる期間の制限があるときは、その旨

2 前項第一号から第三号までの「元本欠損が生ずるおそれ」とは、当該金融商品の販売が行われることにより顧客の支払うこととなる金銭の合計額（当該金融商品の販売が行われることにより当該顧客の譲渡することとなる金銭以外の物又は権利であって政令で定めるもの（以下この項及び第五条第二項において「金銭相当物」という。）がある場合にあっては、当該合計額に当該金銭相当物の市場価額（市場価額がないときは、処分推定価額）の合計額を加えた額）が、当該金融商品の販売により当該顧客（当該金融商品の販売により当該顧客の定めるところにより金銭又は金銭以外の物若しくは権利を取得することとなる者がある場合にあっては、当該者を含む。以下この項において「顧客等」という。）の取得することとなる金銭の合計額（当該金融商品の販売により当該顧客等の取得することとなる金銭以外の物又は権利がある場合にあっては、当該合計額に当該金銭以外の物又は権利の市場価額（市場価額

がないときは、処分推定価額)の合計額を加えた額)を上回ることとなるおそれがあることをいう。

3 一の金融商品の販売について二以上の金融商品販売業者等が第一項の規定により顧客に対し重要事項について説明をしなければならない場合において、いずれかの金融商品販売業者等が当該重要事項について説明をしたときは、他の金融商品販売業者等は、同項の規定にかかわらず、当該重要事項について説明をすることを要しない。ただし、当該他の金融商品販売業者等が政令で定める者である場合は、この限りでない。

4 第一項の規定は、次に掲げる場合には、適用しない。

一 顧客が、金融商品の販売等に関する専門的知識及び経験を有する者として政令で定める者(第八条第一項において「特定顧客」という。)である場合

二 重要事項について説明を要しない旨の顧客の意思の表明があった場合

金融商品の販売等に関する法律第4条(金融商品販売業者等の損害賠償責任)

金融商品販売業者等は、顧客に対し前条の規定により重要事項について説明をしなければならない場合において、当該重要事項について説明をしなかったときは、これによって生じた当該顧客の損害を賠償する責めに任ずる。

金融商品の販売等に関する法律第5条(損害の額の推定)

1 顧客が前条の規定により損害の賠償を請求する場合には、元本欠損額は、金融商品販売業者等が重要事項について説明をしなかったことによって当該顧客に生じた損害の額と推定する。

2 前項の「元本欠損額」とは、当該金融商品の販売が行われたことにより顧客の支払った金銭及び支払うべき金銭の合計額(当該金融商品の販売が行われたことにより当該顧客の譲渡した金銭相当物又は譲渡すべき金銭相当物がある場合にあっては、当該合計額にこれらの金銭相当物の市場価額(市場価額がないときは、処分推定価額)の合計額を加えた額)から、当該金融商品の販売により当該顧客(当該金融商品の販売により当該顧客の定めるところにより金銭又は金銭以外の物若しくは権利を取得することとなった者がある場合にあっては、当該者を含む。以下この項において「顧客等」という。)の取得した金銭及び取得すべき金銭の合計額(当該金融商品の販売により当該顧客等の取得した金銭以外の物若しくは権利又は取得すべき金銭以外の物若しくは権利がある場合にあっては、当該合計額にこれらの金銭以外の物又は権利の市場価額(市場価額がないときは、処分推定価額)の合計額を加えた額)と当該金融商品の販売により当該顧客等の取得した金銭以外の物又は権利であって当該顧客等が売却その他の処分をしたものの処分価額の合計額とを合算した額を控除した金額をいう。

■保険業法

保険業法第100条の2(業務運営に関する措置)

保険会社は、その業務に関し、この法律又は他の法律に別段の定めがあるものを除くほか、内閣府令で定めるところにより、その業務に係る重要な事項の顧客への説明その他の健全かつ適切な運営を確保するための措置を講じなければならない。

■証券業法

証券業法第157条【禁止される不正取引行為】

何人も、次に掲げる行為をしてはならない。

一 有価証券の売買その他の取引又は有価証券指数等先物取引等、有価証券オプション取引等、外国市場証券先物取引等若しくは有価証券店頭デリバティブ取引等について、不正の手段、計画又は技巧をすること。

二 有価証券の売買その他の取引又は有価証券指数等先物取引等、有価証券オプション取引等、外国市場証券先物取引等若しくは有価証券店頭デリバティブ取引等について、重要な事項について虚偽の表示があり、又は誤解を生じさせないために必要な重要な事実の表示が欠けている文書その他の表示を使用して金銭その他の財産を取得すること。

三 有価証券の売買その他の取引又は有価証券指数等先物取引等、有価証券オプション取引等、外国市場証券先物取引等若しくは有価証券店頭デリバティブ取引等を誘引する目的をもつて、虚偽の相場を利用すること。

■宅建業法

宅建業法第35条（重要事項の説明等）

1 宅地建物取引業者は、宅地若しくは建物の売買、交換若しくは貸借の相手方若しくは代理を依頼した者又は宅地建物取引業者が行う媒介に係る売買、交換若しくは貸借の各当事者（以下「宅地建物取引業者の相手方等」という。）に対して、その者が取得し、又は借りようとしている宅地又は建物に関し、その売買、交換又は貸借の契約が成立するまでの間に、取引主任者をして、少なくとも次に掲げる事項について、これらの事項を記載した書面（第五号において図面を必要とするときは、図面）を交付して説明をさせなければならない。

一 当該宅地又は建物の上に存する登記された権利の種類及び内容並びに登記名義人又は登記簿の表題部に記録された所有者の氏名（法人にあつては、その名称）

二 都市計画法、建築基準法その他の法令に基づく制限で契約内容の別（当該契約の目的物が宅地であるか又は建物であるかの別及び当該契約が売買若しくは交換の契約であるか又は貸借の契約であるかの別をいう。以下この条において同じ。）に応じて政令で定めるものに関する事項の概要

三 当該契約が建物の貸借の契約以外のものであるときは、私道に関する負担に関する事項

四 飲用水、電気及びガスの供給並びに排水のための施設の整備の状況（これらの施設が整備されていない場合においては、その整備の見通し及びその整備についての特別の負担に関

する事項)

五 当該宅地又は建物が宅地の造成又は建築に関する工事の完了前のものであるときは、その完了時における形状、構造その他国土交通省令で定める事項

五の二 当該建物が建物の区分所有等に関する法律（昭和三十七年法律第六十九号）第二条第一項に規定する区分所有権の目的であるものであるときは、当該建物を所有するための一棟の建物の敷地に関する権利の種類及び内容、同条第四項に規定する共用部分に関する規約の定めその他の一棟の建物又はその敷地（一団地内に数棟の建物があつて、その団地内の土地又はこれに関する権利がそれらの建物の所有者の共有に属する場合には、その土地を含む。）に関する権利及びこれらの管理又は使用に関する事項で契約内容の別に応じて国土交通省令で定めるもの

六 代金、交換差金及び借賃以外に授受される金銭の額及び当該金銭の授受の目的

七 契約の解除に関する事項

八 損害賠償額の予定又は違約金に関する事項

九 第四十一条第一項に規定する手付金等を受領しようとする場合における同条又は第四十一条の二の規定による措置の概要

十 支払金又は預り金（宅地建物取引業者の相手方等からその取引の対象となる宅地又は建物に関し受領する代金、交換差金、借賃その他の金銭（第四十一条第一項又は第四十一条の二第一項の規定により保全の措置が講ぜられている手付金等を除く。）であつて国土交通省令で定めるものをいう。以下同じ。）を受領しようとする場合において、第六十四条の三第二項の規定による保証の措置その他国土交通省令で定める保全措置を講ずるかどうか、及びその措置を講ずる場合におけるその措置の概要

十一 代金又は交換差金に関する金銭の貸借のあつせんの内容及び当該あつせんに係る金銭の貸借が成立しないときの措置

十二 その他宅地建物取引業者の相手方等の保護の必要性及び契約内容の別を勘案して国土交通省令で定める事項

2 宅地建物取引業者は、宅地又は建物の割賦販売（代金の全部又は一部について、目的物の引渡し後一年以上の期間にわたり、かつ、二回以上に分割して受領することを条件として販売することをいう。以下同じ。）の相手方に対して、その者が取得しようとする宅地又は建物に関し、その割賦販売の契約が成立するまでの間に、取引主任者をして、前項各号に掲げる事項のほか、次の各号に掲げる事項について、これらの事項を記載した書面を交付して説明をさせなければならない。

一 現金販売価格（宅地又は建物の引渡しまでにその代金の全額を受領する場合の価格をいう。）

二 割賦販売価格（割賦販売の方法により販売する場合の価格をいう。）

三 宅地又は建物の引渡しまでに支払う金銭の額及び賦払金（割賦販売の契約に基づく各回ごとの代金の支払分で目的物の引渡し後のものをいう。第四十二条第一項において同じ。）の額並びにその支払の時期及び方法

3 取引主任者は、前二項の説明をするときは、宅地建物取引業者の相手方等に対し、取引主任者証を提示しなければならない。

4 第一項又は第二項の書面の交付に当たっては、取引主任者は、当該書面に記名押印しなければならない。

6. 説明義務と法人格否認の法理

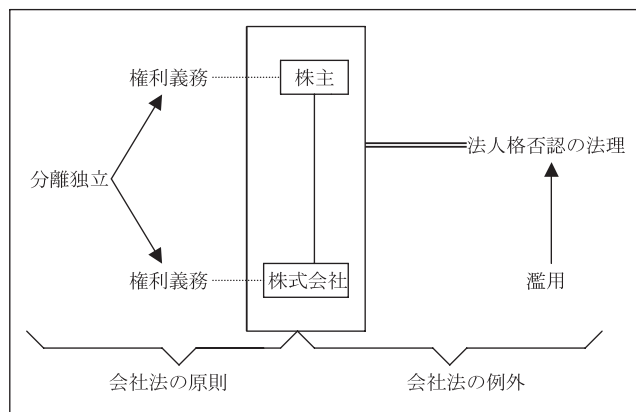
最新の事例（昭和63年の税制改正で相続税課税が取得価格によることになったことを不動産取得融資の際に銀行担当者が説明しなかったことが銀行の条理上の説明義務違反に当たるとした事例平成17・3・31東京高裁第14民事部判決，平成16年（ネ）第105号債務不存在確認等，同反訴請求控訴事件，原判決一部変更【上告・上告受理申し立て】『金融・商事判例』2005年5月15日号，1216号 6頁。）において，「Y₁銀行の担当者であるB及び同人から案件を引き継いだCは，契約当事者となることが予定されているAや控訴人X₂に対し，本件各消費貸借契約締結までの間に，本件税制改正により，Aが不動産取得後3年以内に死亡すれば，相続税対策としての効果がないことを説明すべき信義則上の義務があったというべきである。B及びCが上記義務を怠り，A及び控訴人X₂に上記のことを説明しなかったことは前記認定のとおりであり，そのことによりAは，相続税対策として有効であると信じて，本件不動産売買契約，本件各消費貸借契約，本件第1カードローン契約，本件第1，第2保証委託契約を相互に関連する一体のものとして締結したものであり，これによりA及びその相続人である控訴人X₁に損害を負わせたものである。したがって，Y₁銀行は，その事業の執行につきB及びCが過失により第三者に加えた損害について，使用者として不法行為による損害賠償責任を免れない。」として，使用者としての責任が負わされている。B及びCが，会社の支配者であった場合には，法人格否認の法理によっても，会社に責任を負わすことができる。

(1) 法人格否認の法理の意義

出資者等支配者と会社，旧会社と新会社，または親会社と子会社または姉会社と妹会社は，法律上それぞれが分離独立して独自の権利と義務を有する（会社の法人格を認める）というのが会社法の原則である。この原則に対し，出資者等支配者や旧会社や親会社や姉会社が，会社や新会社や子会社や妹会社の法人格を濫用した場合に，例外的に出資者等支配者と会社，旧会社と新会社，親会社と子会社または姉会社と妹会社を同一視して（法人格を否認して），たとえば会社の責任を出資者等支配者に負わせたり，旧会社の責任を新会社に負わせたり，

子会社の責任を親会社に負わせたり，妹会社の責任を姉会社に負わせたりするのが「法人格否認の法理」である。⁽²⁴⁾

【図4】



(2)一人会社の意義

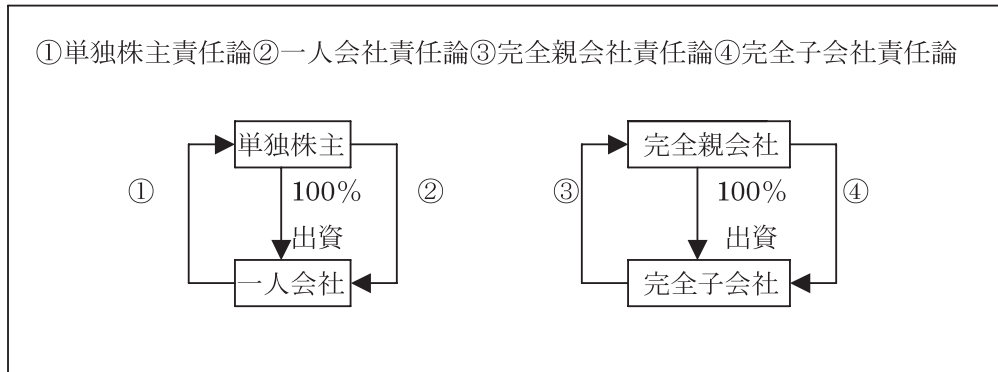
一人会社とは株主が一人しかいない会社である。⁽²⁵⁾

一人会社においては法人格否認の法理を積極的に適用すべきである（一人会社法人格否認論）（井上説）。

一人会社法人格否認論には次の①②③④という4つの場合がある。

①単独株主責任論②一人会社責任論③完全親会社責任論④完全子会社責任

【図5】



7. 説明義務の問題点

説明義務違反に問われることを恐れるあまり、医療において、説明しすぎて、本人の生きる気力を奪ってしまう場合もありうる。医療以外においても、同様に、説明義務違反に問われることを恐れるあまり、本人の生きる気力を奪ってしまい、取引の機会を失わせてしまうこともありうる。どこまで説明すれば足りるのかにつき法のいっそうの整備が待たれるところである。

8. むすび

説明義務・情報提供義務は主に、専門業者等の義務であり、告知義務は主に、消費者等の義務である。たとえば、損害保険契約において、損害保険会社側には、説明義務・情報提供義務があり（保険業法100条ノ2）、保険契約者側には、告知義務（商法644条）がある。通常、説明義務・情報提供義務と告知義務とは、相対する当事者のそれぞれの義務であるが、基本的な考え方としては、同一と解する。また情報提供義務という概念は、初期には説明義務・開示義務と同類の意味を与えられていた。今日では、情報格差是正を目的とした行為義務を指す。損害保険契約の締結にあたり、保険契約者は、重要な事実を告げまたは不実の事を告げない義務を負う。そして、もし契約者が悪意または重大な過失によりこれに違反するときは、保険は契約を解除することができる（644条1項）。これを保険契約者の告知義務という。告知義務の根拠または立法理由については種々の学説がある。第一説は善意説といい、保険契約は最高善意の契約であるから、保険契約は契約締結に際し危険に関する重要事項を告知する義務があるとする説である。第二の説は合意説といい、保険契約においては危険に関する重要事項につき完全な意思の一致を要し、もしこの合致がないときは錯誤により契約は無効となるから、告知義務の制度があると説くものである。第三の説は締結過失説といい、「契約締

結上の過失」を保険上特殊化した形で、規整したものとする。第四の説は危険測定説（技術説）といい、保険契約において保険金と対価関係に立つ保険料の算出には、危険率の測定がまず前提となるが、これには保険技術上告知義務の制度が必要であるとするものである。告知義務の存在理由としては第四の危険測定説が正当である。なぜなら、保険契約において保険者がその契約を引き受けるかどうか、保険金と対価関係に立つ保険料はいくらとなすべきかは、もっぱら保険の目的の危険率測定にかかるとのであるが、この危険率の測定には、保険技術上保険契約者の協力（告知義務）を必要とするからである。告知義務違反の行為が同時に民法上の詐欺もしくは錯誤を構成する場合に、保険者はこれに基づいて契約の無効ないし取消を主張できるかという問題については疑いがある。保険契約については告知義務の特有の性質に基づき、その規定の適用ある範囲においてはもっぱらこれにより、その規定の適用のない範囲において詐欺の成立する場合は、詐欺に関する規定によるべきものと解する。判例において説明義務違反は認めるが、詐欺の成立を認めたがらないことの背景には、説明義務違反の場合、過失相殺を利用した柔軟な解決が可能になるためであるとされている。すなわち「説明義務が信義則上の義務であるとした場合、これに違反し損害が生じたときは、金融業者は、損害を賠償する義務を負う。その法的構成は、債務不履行または不法行為による損害賠償が考えられる。いずれの構成も、当事者の過失の度合いを考慮して過失相殺を利用した柔軟な解決を可能にする（民法418条債務不履行の過失相殺、722条不法行為過失相殺）」」。しかし、上述のように「保険契約については告知義務の特有の性質に基づき、その規定の適用ある範囲においてはもっぱらこれにより、その規定の適用のない範囲において詐欺の成立する場合は、詐欺に関する規定によるべき」である。この解釈のほうが、妥当であり、筋が通っている。「商事に関し、商法に定めのない事項については商慣習法に従い、商慣習法がないときには、民法の定めるところによる。」（現商法1条・新商法1条2項）という商法の理念にかなっている。金融商品販売法等においては、明示的に損害賠償請求の根拠となる重要事項説明義務を定めている。しかし、それ以外の場合に具体的にどのような内容・程度の説明義務があるのかについては、明らかではない。原告は、被告に高度で詳細で原告に理解可能な説明の義務があったと主張し、被告はそのような義務の存在を争うこととなる。原告は、このような場合、説明義務の内容の根拠として業法（保険業法、証券業法、銀行法等）の規定を参考にする。これらの業法は、直接私法関係を規律するものではないし、業法違反が直ちに債務不履行や不法行為の違法性をみとすことにはならないが、重要な参考資料になる。最新の事例（昭和63年の税制改正で相続税課税が取得価格によることになったことを不動産取得融資の際に銀行担当者が説明しなかったことが銀行の条理上の説明義務違反に当たるとした事例平成17・3・31東京高裁第14民事部判決、平成16年（ネ）第105号債務不存在確認等、同反訴請求控訴事件、原判決一部変更【上告・上告受理申し立て】『金融・商事判例』2005年5月15日号、1216号

6頁。)において、「Y₁銀行の担当者であるB及び同人から案件を引き継いだCは、契約当事者となることが予定されているAや控訴人X₂に対し、本件各消費貸借契約締結までの間に、本件税制改正により、Aが不動産取得後3年以内に死亡すれば、相続税対策としての効果がないことを説明すべき信義則上の義務があったというべきである。B及びCが上記義務を怠り、A及び控訴人X₂に上記のことを説明しなかったことは前記認定のとおりであり、そのことによりAは、相続税対策として有効であると信じて、本件不動産売買契約、本件各消費貸借契約、本件第1カードローン契約、本件第1、第2保証委託契約を相互に関連する一体のものとして締結したものであり、これによりA及びその相続人である控訴人X₁に損害を負わせたものである。したがって、Y₁銀行は、その事業の執行につきB及びCが過失により第三者に加えた損害について、使用者として不法行為による損害賠償責任を免れない。」として、使用者としての責任が負わされている。B及びCが、会社の支配者であった場合には、法人格否認の法理によっても、会社に責任を負わすことができる。出資者等支配者と会社、旧会社と新会社、または親会社と子会社または姉会社と妹会社は、法律上それぞれが分離独立していて独自の権利と義務を有する（会社の法人格を認める）というのが会社法の原則である。この原則に対し、出資者等支配者や旧会社や親会社や姉会社が、会社や新会社や子会社や妹会社の法人格を濫用した場合に、例外的に出資者等支配者と会社、旧会社と新会社、親会社と子会社または姉会社と妹会社を同一視して（法人格を否認して）、たとえば会社の責任を出資者等支配者に負わせたり、旧会社の責任を新会社に負わせたり、子会社の責任を親会社に負わせたり、妹会社の責任を姉会社に負わせたりするのが「法人格否認の法理」である。一人会社とは株主が一人しかいない会社である。一人会社においては法人格否認の法理を積極的に適用すべきである（一人会社法人格否認論）（井上説）。一人会社法人格否認論には①単独株主責任論②一人会社責任論③完全親会社責任論④完全子会社責任という4つの場合がある。説明義務違反に問われることを恐れるあまり、医療において、説明しすぎて、本人の生きる気力を奪ってしまう場合もありうる。医療以外においても、同様に、説明義務違反に問われることを恐れるあまり、本人の儲ける気力を奪ってしまい、取引の機会を失わせてしまうこともありうる。どこまで説明すれば足るのかにつき法のいっそうの整備が待たれるところである。

〔注〕

- (注1) 保険業法第100条の2（業務運営に関する措置）。商法第644条【告知義務違反による契約の解除】。
- (注2) [潮見 2005] 潮見 佳男「説明義務・情報提供義務と自己決定」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』259, 259～260頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）参照。
- (注3) [田中・原茂 1998]田中誠二・原茂太一『新版保険法（全訂版）』169頁（千倉書房）。
- (注4) [田中・原茂 1998]田中誠二・原茂太一『新版保険法（全訂版）』169～170頁（千倉書房）。
- (注5) [田中・原茂 1998]田中誠二・原茂太一『新版保険法（全訂版）』170頁（千倉書房）。
- (注6) [田中・原茂 1998]田中誠二・原茂太一『新版保険法（全訂版）』175～176頁（千倉書房）。
- (注7) [竹濱 2005]竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』92, 95頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）参照。
- (注8) 医事紛争においても、被告医師の診断治療が不適切であることに基づく損害賠償を主位的に求め、仮にそれが認められない場合には、少なくともそのような危険を被告医師が十分に説明しなかった点を根拠に損害賠償を求める、という請求の立て方がされることが多い。（[出井 2005]出井 直樹「説明義務関係訴訟の審理の弁護士から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』259頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）参照）。
- (注9) 消費者契約法第4条（消費者契約の申込み又はその承諾の意思表示の取消し）。
- (注10) 金融商品の販売等に関する法律第3条（金融商品販売業者等の説明義務）。
- (注11) 保険業法第100条の2（業務運営に関する措置）。証券業法第157条【禁止される不正取引行為】。宅建業法第35条（重要事項の説明等）。
- (注12) [出井 2005]出井 直樹「説明義務関係訴訟の審理の弁護士から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』259～263頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）参照。
- (注13) [竹濱 2005]竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』92, 95頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）参照。
- (注14) 旧民法第96条【詐欺・強迫】
- 1 詐欺又は強迫に因る意思表示は之を取消すことを得。
 - 2 或人に対する意思表示に付き第三者が詐欺を行ひたる場合に於ては相手方が其事実

を知りたるときに限り其意思表示を取消すことを得。

3 詐欺に因る意思表示の取消は之を以て善意の第三者に対抗することを得ず。

新民法第96条（詐欺又は強迫）

1 詐欺又は強迫による意思表示は、取り消すことができる。

2 相手方に対する意思表示について第三者が詐欺を行った場合においては、相手方がその事実を知っていたときに限り、その意思表示を取り消すことができる。

3 前二項の規定による詐欺による意思表示の取消しは、善意の第三者に対抗することができない。

（注15）追認の概念：Ⅰ 民法上、いろいろな意味で用いられる。

1 無権代理行為の追認 無権代理による法律行為は本人について効果を生じないが、本人は、無権代理人又は相手方に対する一方的な意思表示によって本人について効果を生じさせることができる〔民113・116〕。この意思表示を追認という。→ 追完

2 無効行為の追認 無効の法律行為の効果はだれ的意思によっても動かされないのが原則であるが、当事者が無効であることを知った上で追認したときは、そのときに新たな行為をしたものとみなされる〔民119〕。したがって、ここでいう追認とは、当事者が無効であることを知っている当該法律行為と同じ内容の法律行為をすることを意味する。

3 取り消すことができる行為の追認 取り消すことができる行為を確定的に有効なものとする一方的な意思表示〔民122〕で、取消権の放棄を意味する。

Ⅱ 民事訴訟法上、訴訟能力・法定代理権・訴訟代理権が欠けている場合の訴訟行為は無効とされるが、能力を取得した本人、適法に授權を受けた代理人による追認が認められており、これらの者が追認をすれば、その訴訟は行為の時にさかのぼって効力が生じる〔民訴34<2>・59・312<2>但〕。追認は、本人を害することではなく、相手方や裁判所の期待にも反せず、むしろ訴訟経済に資するがゆえに認められる（〔金子2004〕金子宏・新堂幸司・平井宜雄『法律学小事典〔第4版〕』有斐閣855頁）。

旧民法第119条【無効行為の追認】

無効の行為は追認に因りて其効力を生ぜず。但当事者が其無効なることを知りて追認を為したるときは新なる行為を為したるものと看做す。

新民法第119条（無効な行為の追認）

無効な行為は、追認によっても、その効力を生じない。ただし、当事者がその行為の無効であることを知って追認をしたときは、新たな行為をしたものとみなす。

旧民法第121条【取消しの効果】

取消したる行為は初より無効なりしものと看做す。但制限能力者は其行為に因りて現

に利益を受くる限度に於て償還の義務を負ふ。

(平成一一法一四九本条改正)

新民法第121条(取消しの効果)

取り消された行為は、初めから無効であったものとみなす。ただし、制限行為能力者は、その行為によって現に利益を受けている限度において、返還の義務を負う。

(注16) [竹濱 2005] 竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』92, 95頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注17) [竹濱 2005] 竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』92, 96頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注18) 金融商品の販売等に関する法律第4条(金融商品販売業者等の損害賠償責任)。金融商品の販売等に関する法律第5条(損害の額の推定)。

(注19) [馬場 2005] 馬場 圭太「説明義務と証明責任」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』26, 27～28頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注20) [西口 2005] 西口元「説明義務関係訴訟の審理の裁判所から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』253, 254頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注21) [竹濱 2005] 竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』92, 95頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注22) [後藤 2005] 後藤卷則「金融取引と説明義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』40, 44頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号)。

(注23) [出井 2005] 出井 直樹「説明義務関係訴訟の審理の弁護士から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論(判例タイムズ臨時増刊1178号)』259～263頁(判例タイムズ社, 2005年7月10日号) 参照。

(注24) 拙著または拙稿において、法人格否認の法理に言及したものに以下のものがある。頁数は、特に法人格否認の法理の定義に言及した箇所を示す。

[井上 1983]2頁。[井上 1984]はしがき1頁。[井上 1986]55頁。[井上 1986b]44頁。

[井上 1988]はしがき1頁。[井上 1989]124頁。[井上 1991]73頁。[井上1992a]25頁。

[井上 1992b]44頁。[井上1992 c]2頁。[井上 1993a]1頁。[井上 1993b]はしがき2頁。

[井上 1993c]273号2頁。[井上 1994a]161頁。[井上 1994b]38頁。[井上 1994c]48頁。
[井上 1995a]67頁。[井上1995b]29頁。[井上 1995 c]17—18頁。[井上 1996a]9頁。
[井上 1996b]2頁。[井上 1996 c]2頁。[井上 1997a]187頁。[井上 1997b]4頁。
[井上 1995e]17頁。[井上 1997 c]3—4頁。[井上 1997d]25頁。[井上 1997e]3—4頁。
[井上1997f]1頁。[井上1998a]6—7頁。[井上 1998b]75頁。[井上 1998 c]27頁。
[井上 1998d]81頁。[井上 1999a]16頁。[井上 1999b]3頁。[井上 1999 c]90頁。
[井上 1999d]105頁。[井上 2000a]3頁。[井上 2000b]57頁。[井上 2001a] 3頁。
[井上 2001b] 6頁。[井上 2001c] 64頁。[井上 2001d] 43頁。[井上 2002a] 4頁。
[井上 2002 a] 12頁。[井上 2002 c] 48頁。[井上 2002d]65頁。[井上 2003a] 13頁。
[井上 2003b]82頁。[井上 2003c]69頁。[井上 2004a] 1頁。[井上 2004b] 36頁。
[井上 2004c] 17頁。[井上 2005a] 1頁。[井上 2005c] 28頁。

(注25) [井上 1993b] 73 ～ 107頁。

【参考文献】

- [井上 1983]井上和彦『法人格否認の法理に関する比較法的考察』駿河台出版社。
[井上 1984]井上和彦『法人格否認の法理』千倉書房。
[井上 1986a]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』746号55頁。
[井上 1986b]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』753号42頁。
[井上 1988]井上和彦『アメリカにおける法人格否認の法理』駿河台出版社。
[井上 1989]井上和彦「企業の社会的責任に関する一考察—水俣病とチッソ子会社の責任を中心として」『信州短期大学紀要』1巻1号124頁。
[井上 1991]井上和彦『改正商法と法人格否認の法理』井上総合研究所。
[井上 1992a]井上和彦「水俣病チッソ子会社の責任と法人格否認の法理—法人格否認の法理客観的濫用論・一人会社単独株主無限責任論・完全子会社責任論の展開」『高岡法学』3巻2号15頁。
[井上 1992b]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』896号44頁。
[井上 1993a]井上和彦「一人会社論提要—法人格否認の法理の積極的適用」『高岡法学』4巻2号1頁。
[井上 1993b]井上和彦『一人会社論—法人格否認の法理の積極的適用』中央経済社。
[井上 1993c]井上和彦「経営調査士のための一人会社論—法人格否認の法理の積極的適用」『経営調査士』373号2頁。
[井上 1994a]井上和彦「公害裁判親子会社事件と法人格否認の法理—水俣病東京訴訟チッソ子会社事件宮島司教授の批判にこたえて—」『高岡法学』5巻1・2号合併号161頁。

- [井上 1994b]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』942号38頁。
- [井上 1994c]井上和彦「法人格否認の法理の現状と将来」高岡法科大学『高岡法学』第6巻1号47頁。
- [井上 1995]「借入金の資本金振替の問題点—最低資本金制度導入に伴う増資の新技术・資本充実の原則からの批判—」高岡法科大学『高岡法学』6巻2号抜刷1頁。
- [井上 1995a]井上和彦「コーポレート・ガバナンスと法人格否認の法理」『産能大学紀要』16巻1号67頁。
- [井上 1995b]井上和彦『最低資本金を満たさない法人の組織変更と税務上の留意点』（東京税理士会平成7年度第5回会員研修会資料・平成7年9月19日九段会館ホール）東京税理士会。
- [井上 1995c]井上和彦「企業の社会的役割と法人格否認の法理」田中誠二先生追悼論文集刊行会編『企業の社会的役割と商事法』経済法令研究会17頁。
- [井上 1996a]井上和彦「会社組織変更と法人格否認の法理」『産能大学紀要』16巻2号1頁。
- [井上 1996b]井上和彦「グループ経営における連結決算制度と法人格否認の法理」『産能大学紀要』17巻1号1頁。
- [井上 1996c]井上和彦『不良債権と法人格否認の法理』日本経営調査士会。
- [井上 1997a]井上和彦・「判例批評」『判例時報』1582号186頁。
- [井上 1997b]井上和彦「リース取引と法人格否認の法理」『産能大学紀要』17巻2号67頁。
- [井上 1997c]井上和彦「連結決算制度の新展開」『経営調査士』288号3—4頁。
- [井上 1997d]井上和彦「一人会社と法人格否認の法理」西脇敏男・丸山秀平編著『判例に学ぶ会社法演習講座』八千代出版25頁。
- [井上 1997e]井上和彦「持株会社」『経営調査士』289号3頁。
- [井上 1997f]井上和彦「持株会社と法人格否認の法理」『産能大学紀要』18巻1号1頁。
- [井上 1998a]井上和彦「21世紀の会社—ニュージーランドにおける経済改革と新会社法」『経営調査士』292号6—7頁。
- [井上 1998b]井上和彦「ニュージーランド新会社法と法人格否認の法理」『産能大学紀要』18巻2号75頁。
- [井上 1998c]井上和彦「不良債権回収と法人格否認の法理」『産能大学紀要』19巻1号23頁。
- [井上 1998d]井上和彦「現代経営の諸問題と法人格否認の法理」『信州短期大学研究紀要』創立10周年記念論文集10巻1.2合併号81頁。
- [井上 1999a]井上和彦「21世紀の親子会社と法人格否認の法理」『産能大学紀要』19巻2号23頁。
- [井上 1999b]井上和彦『現代経営の諸問題と企業関連法』中央経済社。
- [井上 1999c]井上和彦「キャッシュフロー計算書と企業関連法—人的資産会計・法人格否認の法利・商法・税法—」『産能大学紀要』20巻1号83頁。

- [井上 1999d]井上和彦「キャッシュフロー計算書と企業関連法」法政会計人会『税理士雑記帳』91頁。
- [井上 1999e]井上和彦「判批」『金融・商事判例』1079号54頁。
- [井上 2000a]井上和彦「姉妹会社と法人格否認の法理」『産能大学紀要』20巻2号1頁。
- [井上 2000b]井上和彦「会社分割制度と企業関連法」『産能大学紀要』21巻1号53頁。
- [井上 2001a]井上和彦『現代経営の諸問題と企業関連法【第2版】』中央経済社。
- [井上 2001b]井上和彦「取締役会制度改革の波と企業関連法—執行役員・非公開会社単独取締役・法人格否認の法理—」『産能大学紀要』21巻2号1頁。
- [井上 2001c]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』1123号62頁。
- [井上 2001d]井上和彦「財産譲渡と法人格否認の法理—姉妹会社・詐害行為取消権—」『産能大学紀要』22巻1号39頁。
- [井上 2002a]井上和彦「金庫株の注意点」『東京税理士界』541号4頁。
- [井上 2002b]井上和彦「金庫株と法人格否認の法理」『産能大学紀要』22巻2号1頁。
- [井上 2002c]井上和彦「会社法改正と法人格否認の法理—株式制度緩和・会社関係書類IT化・取締役責任軽減等—」『産能大学紀要』23巻12号43頁。
- [井上 2002d]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』1154号58頁。
- [井上 2003a]井上和彦「商業帳簿IT化と企業関連法」『産能大学紀要』23巻2号1頁。
- [井上 2003b]井上和彦「税法・民事執行法と法人格否認の法理」『産能大学紀要』24巻1号81頁。
- [井上 2003c]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』1175号66頁。
- [井上 2004a]井上和彦「会社法制定と法人格否認の法理」『産能大学紀要』24巻2号1頁。
- [井上 2004b]井上和彦「新公認会計士法の諸問題と法人格否認の法理」『産能大学紀要』25巻1号23頁。
- [井上 2004c]井上和彦・「判例批評」『金融・商事判例』1203号58頁。
- [井上 2005a]井上和彦「ストック・オプションの課税問題と法人否認の法理」『産能大学紀要』25巻2号1頁。
- [井上 2005b]井上和彦「ストック・オプション」東京税理士会日本税務会計学会国際部門『国際部門研究論文集第4巻』210頁。
- [井上 2005c]井上和彦「会社法制現代化と企業関連法」『産能大学紀要』26巻1号21頁。
- [出井 2005]出井 直樹「説明義務関係訴訟の審理の弁護士から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』259～263頁（判例タイムズ社，2005年7月10日号）。
- [金子 2004]金子宏・新堂幸司・平井宜雄『法律学小事典〔第4版〕』有斐閣。
- [後藤 2005]後藤巻則「金融取引と説明義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違

反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』40, 44頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）。

[坂 2005]坂勇一郎・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』78頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

[潮見 2005]潮見 佳男「説明義務・情報提供義務と自己決定」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』259, 259～260頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）。

[瀬戸 2005]瀬戸和宏・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』87頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

[竹濱 2005]竹濱修「保険契約と説明義務・告知義務」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』92, 95頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）。

[田子 2005]田子真也・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』90頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

[田中・原茂 1998]田中誠二・原茂太一『新版保険法（全訂版）』169頁（千倉書房）。

[西口 2005]西口元「説明義務関係訴訟の審理の裁判所から見た特徴・注意点」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』253, 254頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）。

[馬場 2005]馬場 圭太「説明義務と証明責任」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』26, 27～28頁（判例タイムズ社, 2005年7月10日号）。

[早野 2005]早野貴文・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』83頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

[山崎 2005]山崎健一・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』80頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

[若林 2005]若林茂雄・「判例解説」中田裕康・山本和彦・塩谷國昭編『説明義務違反・情報提供義務をめぐる判例と理論（判例タイムズ臨時増刊1178号）』168頁（判例タイムズ社2005年7月10日号）。

行政組織における組織コミットメント
－組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究－

**Organizational Commitment in the Public-administration Organization:
An Empirical Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment**

倉谷 尚孝*

Naotaka Kuratani

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

Organizational Commitment is one of the attitude concepts to grasp psychological relationships of organization members to their organizations. Our objective in this paper is to find out the antecedents and consequences of organizational commitment in the public-administration organization. We also intend to address problems concerning the organization reforms of administrative organizations being undertaken now. Questionnaire data were gathered from 95 people working in the public-administration organization.

On the antecedents of affective commitment, we got the similar results with other studies. In particular, a proper management was related to higher affective and normative commitment. Organizational citizenship behavior was, as expected, correlated with three organizational commitment dimensions. On the achievement-oriented behavior, however, expected results were not gained. We pointed out the difference of organizational commitment components in our sample as one of the reasons for the unexpected results. Based on the results, we discussed the practical challenges in public-administration organizations where the new management practices are going to be introduced.

1. 研究の背景と目的

700兆円を超える長期債務残高を抱え、少子高齢化による人口減少社会の到来を間近にした厳しい社会環境に適応するため行政改革は継続的に推進されており、2001年1月に縦割り行政の弊害の排除や組織のスリム化を目的として1府22省庁から1府12省庁へ組織の再編が実施された。また、1980年代半ば以降イギリス・ニュージーランドなどを中心に広まった新たな行政管理理論であるNPM（New Public Management）を参考とした政策評価制度、PFI（Private Finance Initiative）、独立行政法人制度などの導入も進められている。

しかし、国民の国の行政組織（以下行政組織）及びそこに勤務する国家公務員に対する評価は依然として厳しいものがある。公務員制度の見直しの方針を示した公務員制度改革大綱（2001年12月25日閣議決定）でも、行政組織に勤務する国家公務員に対して「政策立案能力に対する信頼の低下、前例踏襲主義、コスト意識・サービス意識の欠如など、様々な指摘がある」（p.1）と述べられている。こうした指摘には、組織構造の見直しや制度の改革のみでは解消しえない行政組織に内在する組織文化や国家公務員の行動規範等にも原因があると考えられる。その一例として、総務省が発表した「新たな行政マネジメント研究会報告書」（2002）でも行政組織における組織文化の改革の必要性が指摘されている。

しかし、これまで行政組織や国家公務員に関する研究は、政策決定過程、行政組織の構造、国家公務員制度など政治学、行政学の範疇での研究が中心であり、行政組織の組織文化や国家公務員の行動様式といった組織行動論の分野での研究は、企業組織と比較して進んでいるとは言えない。

そこで本研究では、個人の組織に対する態度の概念の1つとして多く使用されている組織コミットメントに注目し、行政組織の成員の行動や組織的要因との関係にアプローチする。

組織コミットメントを採用する理由として、Aranyaたち（1986）は、組織コミットメントが従業員の業績や離転職などを予測する有力な指標であると指摘していることがある。また、Katz&Kahn（1966）は、組織に強くコミットする従業員は本来の役割を越えた行動を示すと述べており、組織成員の組織に貢献するといった積極的な行動を導く源泉になるともいえる。さらに、Mathieu&Zajac（1990）は、組織コミットメントの先行要因として個人特性、組織特性、役割の状態などに分類している。これらの先行要因は、組織コミットメントを高めたり発達させる要因とみなせるものである。

本研究の目的は、組織コミットメントを中心概念と位置づけ、組織コミットメントを高める先行要因との関係と、コミットメントがもたらす効果や結果要因との関係を探ることにある。方法としては、行政組織で働く成員より質問紙を通して定量的データを収集し分析する。日本でも組織コミットメントの研究は以前から多数なされているが（例えば、城戸，1980；鈴木，2002；板倉，2002；高木，2003）、多くが企業から得られたデータを使用したものであり、行政

組織からのサンプルを使った研究は少ない。また、前述したように行政組織の現状を考えると、組織コミットメントを通して成員の行動に関係する要因を解明することは、成員の行動を変えてより良い行政サービスを提供するといった実践的な観点からも意義があるといえよう。

2. 官僚制組織としての行政組織

行政組織は、各省庁、内部部局等の設置や所掌する事務について国家行政組織法以下の各種法令に基づいて定められている。また、国家公務員については、国家公務員法、人事院規則等により採用、給与、昇進などの人事制度の基本的事項が規定されている。

こうした、行政組織及び国家公務員制度は、Weber (1987) の近代官僚制を基本としているが、Weberは、近代官僚制の構成要件について、①規律による規則の原則、②明確な権限の原則、③明確なヒエラルヒー構造の原則、④経営資材の公私分離の原則、⑤官職専有の排除の原則、⑥文書主義の原則、⑦任命制の原則、⑧契約制の原則、⑨資格任用の原則、⑩貨幣定額俸給制の原則、⑪專業制の原則、⑫規律ある昇任制の原則という12の原則を定義している（西尾,2001 p.166～168）。西尾は、①～⑥は官僚制組織の形成原理となる組織内の意思決定と情報伝達の仕組み、⑦～⑫は人事制度に関する原則を示しており、現在の行政組織及び国家公務員制度についてWeberの近代官僚制の原則とほぼ合致していると指摘している。

官僚制組織は、規則と規律に基づく明確な分業、効率性、属人性の排除による合理的な組織の理想型であったが、現在では非合理、非効率の象徴となっている。

Merton (1961) は官僚制の意図せざる問題点について、官僚制の逆機能と名付け、次の6つに分類した。

- ①訓練された無能：規則の遵守により行動が標準化され状況に応じた適応ができない。
- ②最低許容行動：規則は最低水準の行動を規定するが処罰されない。
- ③顧客の不満足：官僚制は人間関係の非人格化を強調するため顧客のニーズや状況を考慮せず画一的な対応をとる。
- ④目標置換：本来、目標達成の手段である規則が、規則遵守自体を目的化してしまう。
- ⑤個人成長の否定：効率を追求するための過度の分業と専門化により、自分以外の仕事に関心を示さなくなる。
- ⑥革新の阻害：組織内部の軋轢・対立回避が重視されるため革新的活動が阻害される。

このような官僚制の逆機能は、行政活動が継続される中で組織成員の行動に根づいていきそれがさらに受け継がれていくことにより、行政組織の組織文化になってくると考えられる。

石井たち (1996) は、組織文化について「組織の構成員によって、共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体」(p.151) であると定義している。官僚制の逆機能の側面が組織文化化してしまい、行政組織の支配的な行動パターンとして表出してくるといえよう。

梅澤（2003）は、組織文化の対外的な機能について、「組織の目指しているもの、組織の性格が外部に明示される」（p.11）と指摘しているが、現在、行政組織に対する批判はこうした組織文化の一部が外部に発信された結果であると捉えることができよう。

3. 組織コミットメントの先行研究

（1）研究の系譜

組織コミットメントは、組織と個人の関係を説明する概念としてこれまで多くの研究が行われてきた。組織コミットメントが注目されてきた理由として、組織コミットメントが組織に対する帰属意識を示す概念であり、組織成員の行動を予測する多様な変数と関係していると考えられているためである。

組織コミットメントの定義には多様性がみられるが、主要なものとして次の3つのものがある。

初期の研究において最も代表的な定義は、Mowdayたち（1979）の「特定の組織に対する同一化（identification）と関与（involvement）」（p.226）というもので、①組織の目標や価値に対する信頼、②組織のために努力しようとする意欲、③組織の一員として留まりたいとする願望の3つの要素から構成される。この概念の特徴は、組織に所属する個人の組織に対する情緒的な側面を強調している点である。Mowdayたちは、彼らの定義に基づきOCQ（Organizational Commitment Questionnaire）と呼ばれる組織コミットメントの測定尺度を開発した。この尺度は信頼性と妥当性の高いものであり、最近まで広く使用されてきた。

この他に組織コミットメントを情緒的側面から捉えた研究としては、Buchanan（1974）、Morris&Sherman（1981）、Romsek（1989）などがあげられる。

次に組織コミットメントを社会学の見地から提示したのがBecker（1960）である。Beckerの理論は、Side-Bet理論と呼ばれるもので、個人が組織に所属することで得るもの、辞めることで失うものを考慮した上で、組織に留まることを選択するという受動的意味合いの強いものである。個人は、組織に留まる期間が長いほど将来の選択肢が狭まることになる。このSide-Bet理論は、組織と個人の交換関係によって成立するとの考えから交換的アプローチとも称される。Side-Betには、給与や年金といった金銭的報酬以外に、組織内での人間関係や役職、組織特有のスキルなどが含まれる。また、Wallace（1997）は、Side-Bet理論では、転職の機会が限られる場合にコミットメントは高まると指摘している。

現在最も注目されているのが、Allen&Meyer（1990）によるもので、情動적コミットメント（Affective Commitment）、存続的コミットメント（Continuance Commitment）、規範的コミットメント（Normative Commitment）の3つの次元で捉えるものである。彼らは、情動적コミットメントについて、「情動적コミットメントの強い従業員は彼らがそうしたいから組織に残

る」(p.3)と指摘している。情動コミットメントは組織に対する情緒的な愛着を示すもので、組織に対する積極的な関わりを望んでいることを表している。

また、Dunhamたち(1994)は、情動コミットメントに含まれている内容はMowdayたちのOCQで測定されているものと類似していると指摘している。

存続的コミットメントは、前述のBecker(1960)のSide-Bet理論を基盤にするもので、組織を辞めた場合のコストを比較して組織に留まる組織コミットメントである。これは、情動コミットメントが組織に残りたいから残るのという積極的関与を示すのに対し、存続的コミットメントは、残る必要があるから残るという受動的な態度を表すものである。高木(2003)は、存続的コミットメントについて、組織に対するポジティブな影響は期待しにくく、その抑制策の探求が重要であると指摘している。

規範的コミットメントは3つの中で最も特徴的なもので、組織へのコミットメントを義務的なものとして捉える概念であり、Allen&Meyer(1990)は「組織に留まり、適応しなければならないという義務感」(p.1)と定義している。

規範的コミットメントは、Wiener&Vardi(1980)、Wiener(1982)を除くとこれまで研究対象とはされてこなかった領域であり、Meyerたち(2002)も規範的コミットメントの発達過程、行動予測という点でどのような貢献がなされるかなどについての研究の必要性を指摘している。また、田尾(1997)も規範的コミットメントには、その国の固有の文化や習慣などが反映されている可能性がありさらなる探求の必要性があると述べている。

(2) 組織コミットメントの3構成モデル

組織コミットメントは、多くの研究者により多様な観点から研究がなされているが、体系的に研究されているという点では、組織コミットメントの先行要因、または発達要因との関係、および組織コミットメントの効果ともいえる結果要因との関係を解明しようとするものがあげられる。その中でもMeyerたち(2002)は、図表-1にあるように、先行要因、結果要因、それに相関要因を加えた組織コミットメントの3構成モデルで、コミットメント研究を体系的に把握しようとしている。そして、このモデルに従い155の組織コミットメントに関する調査研究、サンプル総数は50,146名を対象として、それらを相互に比較可能な形にしてメタ分析をしている。

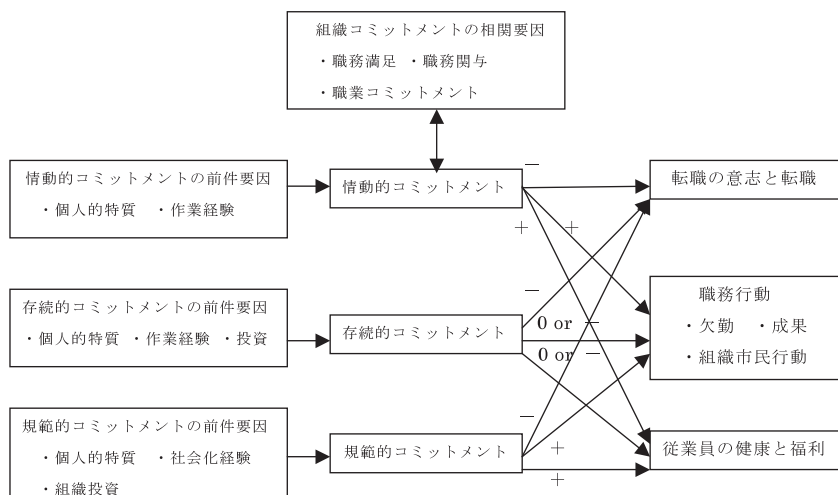
それによると、年齢、性別、教育といった人口統計的な変数は、一般的に組織コミットメントとの相関は低く、北米以外では存続的コミットメントと年齢には強い相関がみられると報告している。先行要因の中で、強い影響力をもっているのは仕事経験である。組織からの支援、リーダーシップ、公正な扱いといったことが、コミットメント、とくに情動コミットメントと強い相関をもっていることが明らかになっている。

結果要因との関係では、転職の意志や欠勤との相関は強く、コミットメントが低下することは、欠勤の増加や転職の意志、および転職行動を導くことが証明されている。また、組織市民行動とは、組織成員が役割や職務を超えて組織のために行なう自発的行動をさす（田中，2004）もので、組織成員のとり望ましい行動パターンといえる。行政組織の成員にとっても目指すべき行動パターンといえるもので、Meyerたち（2002）の分析では、情動的コミットメントと規範的コミットメントと強い相関があることが明らかになっている。

Meyerたち（2002）は、この3構成モデルの一般化の程度（Generalizability）が低いという。北米以外であまり検証されていないからである。われわれは、Meyerたちと同じ観点から日本のサンプルで先行要因や結果要因との関係を調べるもので、こういったタイプの研究が少ないということで、研究の意義はあろう。

ただし、行政組織を対象とすること、および行政組織の改革が取り沙汰されていることを考え、その糸口を得るといふ意図のもとで、Meyerたちとは異なる変数を用いて研究を行なった。官僚制的な組織の特質や、成果変数として欠勤や転勤の意志といったものは用いずに望ましい組織行動に関する質問項目を使用した。

図表一1 組織コミットメントの3構成モデル



Meyer たち（2002），p.22 より作成

4. 分析結果

(1) 調査の概要・サンプル

組織コミットメントの測定については、Allen & Meyer (1990)、Meyer & Allen (1997) の3次元組織コミットメントモデルを使用した。質問票には、原文をわれわれが和訳したものを使用し、質問項目は各次元6問で計18問から構成されている。

個人特性として、年齢、性別、学歴、入省年月、現在の部署に配属された年月、現在の職種、現在の勤務先、役職、家族構成を質問項目とした。キャリアに関する質問項目も用いたが、それは、Schein (1990) のキャリア指向質問票を参考に作成した。

職務特性に関する質問項目は、日本労働研究機構 (1999) のHRMチェックリストを参考に作成するとともに、必要と考えられる内容の質問も独自に作成した。

組織特性の質問項目は、組織目標については長野県経営戦略局が2002年に「新行政システム改革プロセス構築事業」のために全職員を対象に実施した長野県職員意識調査時に使用した質問項目、組織文化に関する質問は、関本たち (2001) をそれぞれ参考に質問項目を作成した。また、官僚制の逆機能的な要素を含む質問項目については、Merton (1961) の逆機能的な要素を参考に独自の質問項目を作成した。

以上は先行要因に関する項目であるが、結果要因として組織市民および自律的行動の質問を設けた。それは、自ら率先して職務に取り組む、新たな試みに取り組む、高い目標設定といった、単に与えられた職務を遂行するだけではない、個人の自律的行動を測定するものである。

質問票は、106の項目から構成されており、質問には、「あてはまらない」から「あてはまる」までの5件法で回答するもので、参考とした質問項目の中で行組組織には馴染みのない用語については変更を加えた。

調査対象の行政組織は、ある省庁の地方支分部局（地方出先機関）である。質問票は手渡し及び郵送にて依頼し、回収にあたっては、回答者が特定できないように返信用封筒で返送してもらった。

調査は、2003年10月～11月にかけて実施した。配布部数150部、有効回答数95部で回収率は63.3%であった。

回答者の属性は、男性が82.1%、女性は17.9%である。勤務先は地方支分部局（地方出先機関）の本局が37.9%、出先事務所が62.1%となっている。役職別に見ると主任・一般職員46.3%、係長相当32.6%、管理職相当14.7%、専門職（スタッフポスト）6.3%となっている。学歴は高校卒32.6%、高専・専門学校・短大卒21.1%、大学卒41.1%、大学院卒3.2%となっている。平均年齢は35.1歳、平均勤続年数は14.3年である。

(2) 組織コミットメントの因子分析

図表－2は、前述したように今回使用したAllen & Meyerたちのコミットメント・スケールを因子分析にかけた結果を示したものである。

固有値1以上の因子が3つ抽出され、それらは概ねAllen & Meyerの3つの組織コミットメントの次元に一致している。ただし、情動的コミットメントには、存続的コミットメントのスケールが2つ、規範的コミットメントのものが1つ入っている。このうち存続的コミットメントの2つは、解釈によっては情動的コミットメントに入りうるものである。規範的コミットメントにも、情動的コミットメントのスケールが1つ入っている。

以上の結果を踏まえ、図表－2にあるように、情動的コミットメントと規範的コミットメントは、Allen & Meyerの次元構成に従い作成することにした。

その結果、3つのコミットメントの平均値や信頼性係数、および相関係数は図表－3のようになった。情動的コミットメントの平均値が3.58と最も高く、規範的コミットメントは、2.82と低い値になっている。日本の他の研究データと比較してみると、使用しているスケールに若干違いがあるが、板倉（2002）も、情動的コミットメントが最も高く、継続的、規範的コミットメントの順に低くなることを報告している。ただし、最も低い規範的コミットメントでも3点台となっている。

図表－2 組織コミットメントの因子分析

項 目 内 容		1	2	3
第1因子 情動的コミットメント ($\alpha=0.777$)				
私は、組織の一員であると感じている。	AC	.716	-.217	-.087
私はこの組織に所属していることを意識している。	AC	.714	-.103	.039
私は、この組織に愛着を感じている。	AC	.703	.194	-.302
私の仕事生活（キャリア）の残りを今の組織で過ごせれば、幸せである。	AC	.662	.013	.045
私は、組織の問題を自分自身の問題のように感じる。	AC	.540	.018	-.092
現在この組織にいるのは、それが望みであると同時に必要だからである。	CC	.505	-.060	.379
この組織を辞めるということはほとんど考えられない。	CC	.485	.051	.433
現在の組織で仕事を続ける義務感がある。	NC	.361	.275	.097
第2因子 規範的コミットメント ($\alpha=0.837$)				
この組織の人々に恩義を感じているので今すぐにはこの組織を辞めない。	NC	-.126	.881	.030
私はこの組織に大変恩義がある。	NC	-.064	.786	-.021
この組織はつくす価値がある。	NC	.288	.704	-.213
今この組織を辞めるとしたら罪悪感を感じるだろう。	NC	-.207	.684	.169
この組織は、個人的に大きな価値がある。	AC	.330	.429	.006
たとえ自分にとって有利な仕事があったとしても、今この組織を辞めることが正しいこととは思えない。	NC	.009	.379	.232

第3因子 存続的コミットメント ($\alpha=0.679$)

この組織で仕事を続ける主な理由の一つは、組織を辞めると個人的に少なからぬ損失を伴い、他の組織ではこの組織で得ている 全般的な恩恵を得られないかもしれないからである。

CC -.143 .099 .683

この組織を辞めることを決心したら、私の人生で多くのものが失われるだろう。

CC .115 .105 .639

この組織を辞めることは、たとえ辞めたくても、大変困難である。

CC .058 -.129 .603

この組織を辞めると困ることの一つは、他に良い仕事が少ないためである。

CC -.236 .087 .469

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

AC=情動的コミットメント NC=規範的コミットメント CC=存続的コミットメント

3コミットメントの相関係数をみると、情動的コミットメントと規範的コミットメントとの間に強い相関関係が見られている。これは、2つの構成概念間には重なる部分があることを示唆している。ただ、これは数多くの調査研究をメタ分析したMeyerたち(2002)の結果とも一致するものである。高い相関はあるものの、情動的、規範的コミットメントは他の要因等との関係は異なるといった理由から独立した次元とみなしてよいという見解をMeyerたち(2002)は示しており、われわれもこの2つのコミットメントは独立した次元と見なして分析することにする。

なお、組織コミットメントの先行要因、および結果要因に入る変数もともに因子分析により作成された。各変数を構成するスケール、信頼性係数は付表に示されている。

図表—3 組織コミットメントと個人特性の相関係数

	M	SD	1	2	3	4	5
1 情動的コミットメント	3.58	.793					
2 規範的コミットメント	2.82	.900	.501**				
3 存続的コミットメント	3.36	.970	.113	.203*			
4 年齢	35.14	7.761	.400**	.099	.191		
5 勤続年数	14.32	8.438	.351**	.072	.208*	.960**	
6 役職	3.11	1.057	.386**	.157	.164	.911**	.881**

**p<.01 *p<.05

(3) 組織コミットメントと先行要因

組織コミットメントと先行要因の関係を探るために、図表—1にあったように情動的、規範的、存続的の3つコミットメントを従属変数として重回帰分析を行なった。

情動的コミットメントと有意な関係にあるのは、有意水準は10%と低い、「年齢」、「達成・成長志向の仕事遂行」、「脱官僚的な仕事の遂行」、「組織マネジメントの適切さ」である。

日本のデータでは、「年齢」、「役職」は、コミットメントと有意な関係にあることが多い。われわれのデータでは、「役職」は有意にならなかった。役職に就いているがゆえに情動的コミットメントが高いということはなさそうである。「良好な職場環境」、「上司との信頼関係」も有意ではない。むしろ情動的コミットメントの高い成員は、組織マネジメントが適切で、やるべきことが明確になっており、官僚制にともなう組織的な制約にとらわれずに、達成志向性があり成長できるような仕事をしていることが、結果から読みとれる。

図表－４ 組織コミットメントと先行要因の重回帰分析

	情動的コミットメント	規範的コミットメント	存続的コミットメント
年 齢	.351*	-.335	.189
役 職	.030	-.230	.055
良好な職場環境	-.050	.062	-.049
上司との信頼関係	.128	-.092	-.063
達成・成長志向の仕事遂行	.180*	.022	.090
自立的行動	-.124	.052	-.012
官僚制的組織文化	.023	.127	.189
脱官僚的な仕事遂行	.203*	.076	-.055
組織マネジメントの適切	.225*	.643***	.048
R ²	.415***	.411***	.093
	***p<.001	*p<.1	

規範的コミットメントでは、「組織マネジメントの適切さ」だけが有意であり、他の要因は関係していない。組織に恩義を感じるか否かで、仕事の内容や、同僚・上司からなる職場環境、官僚制的な特質は影響していないようである。ミッションや顧客志向を明示化した組織運営がなされていると、所属する組織への価値が認められ、留まらねばならないといった規範性につながっているといえそうである。

存続的コミットメントには、有意な影響を与える要因は一つもなかった。重決定係数も.093と低く、重回帰の式に投入した要因では、存続的コミットメントの変動を説明できていない。雇用の継続が前提になっている行政組織では、他の要因が存続的コミットメントに関係していることが考えられる。

(4) 組織コミットメントと結果要因

行政組織において、規則や手続きといった組織の枠組みの中だけで行動することは求められていない。官僚制的な行動から脱却して、新たなことへの挑戦や大きな組織的な視点での行動へと変容することが大きなテーマになっている。こういった観点から、望ましい行動スタイルとして因子分析から明らかになったのは、「達成・挑戦志向の行動」と「組織市民行動」

である。付表からもわかるようにこの2つの要因を構成する項目は、行政組織で求められている行動パターンといえよう。

この2つの結果要因を従属変数として重回帰分析を行なった。結果は図表－5に示してある。これによると、「達成・挑戦志向の行動」は、規範的コミットメントだけが有意であり、他のコミットメントは有意な関係はない。しかし、「組織市民行動」では、情動的と存続的が5%水準で有意であり、規範的コミットメントは10%水準で有意となっている。

図表－5 組織コミットメントと結果要因の重回帰分析

	達成・挑戦志向の行動	組織市民行動
情動的コミットメント	.105	.266**
規範的コミットメント	.368**	.198*
存続的コミットメント	-.062	-.246**
R ²	.178***	.189***

***p<.001 **p<.05 *p<.1

情動的コミットメントは、仕事の業績変数とは強い関係をもっており（Meyer et.al, 2002; 板倉, 2002）、行動の成果を予測する上では有力な指標である。Meyerたち（2002）のメタ分析結果と同様に組織市民行動では有意になっているが、「達成・挑戦志向の行動」では有意ではない。「達成・成長志向の仕事遂行」が情動的コミットメントを高めているが、情動的コミットメントそのものは達成・挑戦志向の行動を導いていない。組織のためにという行動は導いているが、達成・挑戦の志向という個人の内在的な強い動機に支えられた行動にはつながってないと解釈できる。情動的コミットメントがもたらす行動は、行政組織では異なるメカニズムが働いているようである。

規範的コミットメントが、むしろ情動的コミットメント的な働きをしている。組織市民行動、達成・挑戦志向の行動ともに有意な原因変数になっているのである。Meyerたち（2002）も規範的コミットメントと組織市民行動は強い相関をもっていることを報告している。今回のサンプルである行政組織において、規範的コミットメントと情動的なコミットメントの働きの違いっていることは検討が必要であろう。

存続的コミットメントは、組織市民行動と有意であるが、 β の記号はマイナスである。つまり、存続的コミットメントが高まると、組織市民行動をとらなくなるということである。存続的コミットメントが、営業成績等の業績変数とマイナスの関係にあることは板倉（2002）の研究でも明らかになっている。Meyerたち（2002）は、組織市民行動とは無相関、業績変数とはマイナスの相関があることを報告している。存続的コミットメントが組織への貢献行動とは反対の効果をもたらしがちということは、他の研究とも一致した結果といえよう。

5. 考察

今回のサンプル数は95と少なく結果を一般的に捉えるには限界がある。しかし、行政組織からのコミットメントに関するデータという得難いものでもある。こういったデータの限界を前提として考察を加えることにする。

今回の分析の焦点は、Meyerたち（2002）の3構成モデルにあるように、組織コミットメントの大きな研究テーマとなっている先行要因と結果要因と3次元の組織コミットメントとの関係を調べることであった。先行要因についてまずいうと、情動的コミットメントについては、他の研究とあまり変わらない結果が得られた。年齢や仕事の進め方やマネジメントの適切さといった作業経験に入る要素が、有意な正の関係をもつ変数となっていた。

しかし、規範的コミットメントと存続的コミットメントは、他の研究とは異なる結果が得られた。規範的コミットメントが相関関係をもつ変数は、情動的コミットメントと大きな違いはない（Meyer, et.al, 2002）。ところがわれわれのサンプルでは、組織マネジメントの適切さが同じ有意な関係になっているくらいで、他の変数は有意になっていない。年齢は、有意ではないが標準偏回帰係数 β の符号は、マイナスになっている。規範的コミットメントは、年齢の上昇につれて高まるという単純な関係にはないといえよう。実際、27～31歳層が、その前後の年齢層に比べて高く、48歳層以上はでは低下するという結果になっている。

存続的コミットメントにいたっては、有意な変数は一つもない。われわれは、存続的コミットメントに影響する要因として組織内特性や年齢を想定したが、これらの要因は存続的コミットメントには関係していない。他の要因が行政組織の成員の存続的コミットメントに影響していることが考えられる。また、このコミットメントは、今の組織を辞めると損失が大きいために組織に残るという性格のものである。したがって、ふつう年齢と正の比例関係にある（Meyer, et.al, 2002）。しかし、分析結果は有意ではない。年齢ごとの存続コミットメントの平均値の推移をみると、40歳後半まで上昇しているが、48歳以上の層で大きく低下しており、このことが有意となっていない理由と考えられる。

次に、結果要因との関係をみると、組織市民行動とは予想された結果が得られている。つまり、情動的、規範的コミットメントは、組織市民行動と正の有意な関係にあり、反対に存続コミットメントとは負の有意な関係をもっているのである。存続コミットメントが高いということは、組織市民行動を抑制してしまうという効果がみられている。ところが、達成・挑戦志向の行動については、予想に反する結果となっている。情動的コミットメントは、有意な働きはしておらず、規範的コミットメントが有意な関係にあるのである。ふつうは、業績や達成行動では、情動的コミットメントは、規範的コミットメントと同等のあるいはそれ以上の強さで正の関係をもっている。しかし、その結果は得られなかった。

組織コミットメントと先行要因、結果要因の関係において、他の研究と異なる結果が出た理由として、サンプル特性、つまり行政組織の成員の意識の違いが反映していることが考えられる。それは、組織コミットメントの構造に現れている。図表-2の因子分析の結果をみると、情動的コミットメントの中に存続的コミットメントのスケールが高い負荷量で入っている（分析に使用された情動的コミットメントには、存続的コミットメントのスケールは含まれていない、規範的コミットメントも同様）。因子を構成するスケールからは、本来の情動的コミットメントとは性格が異なっているようにみえる。組織に愛着を感じたり、組織の一員であると感じているが、それには功利的、損得感情のようなものが入り交じった愛着であり、純粋に組織の価値・使命、目標に一体化して、それに尽くそうというものとは違っているようである。また、規範的コミットメントの因子には、「この組織は、個人的に大きな価値がある」といった情動的コミットメントのスケールが入っている。

これらの結果をみる限り、3つのコミットメントのうち情動的コミットメントと規範的コミットメントは、Allen & Meyer たちのものとは性格を異にしているといえよう。つまり、情動的コミットメントには存続的コミットメントの要素が加わっていること、規範的コミットメントには、情動的コミットメント的な面が備わっていることである。もともとMeyerたち(2002)は、情動的コミットメントと規範的コミットメントには高い相関があり、明確に峻別できない面があると述べている。そのため、規範的コミットメントが情動的コミットメントの特性をもっていることがあり、それが結果要因との関係に現れていることが考えられよう。これが行政組織の特性かは、サンプル数が少ないことや、他の省庁とのデータ比較がないために断定できない。ただ、雇用や身分の保障があるとい公務員のステータスが、組織と個人間の関係をみる組織コミットメントに何らかの影響を及ぼしていることは想像できることである。

以上の理論や概念の含意から、最後に今後の行政組織のあり方について実務的な観点から検討することで本稿の結びとしたい。

今国家公務員の人事管理については、年功主義的なものから成果主義に移行する方向にある。例えば、公務員制度改革大綱（2001年12月25日閣議決定）では、国家公務員の人事制度改革の一環として、目標管理に基づく業績給、いわゆる成果主義の導入が掲げられている。また、2005年8月15日出された人事院勧告には、2006年度から勤務成績に基づく昇給制度の導入や勤勉手当への実績反映の拡大が盛り込まれている。

こういったマネジメントを強化する動きに対して、われわれのデータは支持的な結果を示している。成員の情動的、規範的コミットメントを高めるのは、組織マネジメントの適切さという結果が出ている。目標や役割が明確になっている、近視眼的な視点ではなく行政サービスの受け手のことおよび組織全体の成果向上を意識して行動する、そして指示命令が明確

に発せられる、といったマネジメントが適切にできていることである。こうしたマネジメントが展開されれば、情動的、規範的コミットメントを高める。この2つのコミットメントを高めることは、単に目標として与えられた仕事を効果的に行なうだけでなく、より積極的な行動を導く。達成・挑戦志向の行動や組織市民行動を動機づけるのである。つまり、より高い目標に向けて自立的な行動をとる、発生した問題に迅速な対処行動をとる、他部門や顧客のことを考えながら行動するといったことが導かれるのである。適切なマネジメントを行なうことは、成員の意識に上述のような効果を与え、それが望ましい行動スタイルへとつながっていくのである。

適切なマネジメントを行なっていくには、やはり管理職のマネジメント能力が鍵となつてこよう。目標管理においては、事前の目標設定が重要であり、上司と部下が話し合い目標および結果のイメージを共有することがポイントとなる（柳下，2001）。最初に目標や結果について相互に了解しあうことが、評価の段階でも客観性、公平性を確保することになる。また、上司は部下とよく話をし、説明することが部下の納得感にもつながる。こういったマネジメント能力をつけることが、成果主義のもとでのマネジメントでは整えておかねばならない点であろう。

成果主義については、それが動機づけの要因となるとともに、高い目標設定をしなくなったり、目標達成のためにリスクをおかさなくなるという弊害も指摘されており、守島（1998）は成果主義導入後の組織や成員に与える影響についての実証的調査の必要性を説いている。

行政組織の場合、職務内容の違いもあり、転職が個人のキャリアの選択肢と考慮される割合が低く、雇用の流動化が進んでいないため、評価によるモラルが低下した成員が組織に留まり続けた場合の組織に対する影響は企業よりも大きくなると考えられる。また、職務の成果に関して、結果重視に偏らず、そのプロセスも評価の対象に含めなければ、個人の評価は高くても、組織全体の成果が下がるという可能性も否定できない。

成果主義がうまく定着すれば、情動的、規範的コミットメントが高まる可能性があり、結果重視に流れれば、存続的コミットメントがより高まることも考えられる。また、職務のプロセス、個人の組織に対する態度、望ましい行動基準などを調査することで、組織のマネジメントにフィードバックできるのではなかろうか。われわれは、今後推し進められる行政組織の人事制度改革の中で、守島が指摘するような成果主義導入による実証的調査のツールとして本調査が活かされ、行政組織における人的資源管理に貢献できるのではないかと考えている。

参考文献

- Allen, N.J., and, Meyer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Aranya, N., Kushnir, T. & Valency, A. (1986) "Organizational commitment in a male dominated profession." *Human Relations*, 39, pp.433-448.
- Becker, H.S. (1960) "Notes on the Concept on the Commitment" *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Buchanan, B. (1974) "Building organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. (1994) "Organizational commitment : The utility of an integrative definition. " *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.370-380.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 「経営戦略論」有斐閣
- 板倉宏昭 (2002) 「デジタル時代の組織設計」白桃書房
- 人事院 (2005) 「平成17年人事院勧告」
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966) "The Social Psychology of Organizations." Random House.
- 城戸康彰 (1980) 「日本企業における組織コミットメント」『三田商学研究』23, pp.132-151
- 公務員制度改革大綱 (2001年12月25日閣議決定)
- Mathuieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) "A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment" *Psychological Bulletin*, 108, pp.171-194.
- Merton, R.K. (1957) "Social Theory and Social Structure." Free Press. (森東吾, 森良夫, 金沢実, 中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みずす書房, 1961)
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997) "Commitment in the Workplace" Sage Publication.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002) "Affective, continuance, Normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-50.
- Morris, J., & Sherman, J.D. (1981) "Generalizability of an organizational commitment model." *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979) "The measurement of Organizational Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」日本労働研究雑誌No.474 pp.2-14
- 長野県経営戦略局「新行政システム改革プロセス構築事業」長野県職員意識調査結果 (2003)
- <http://www.pref.nagano.jp/keiei/gyoukakut/ishiki/isikityo.htm>

西尾 勝(2002)「行政学(新版)」有斐閣

日本労働研究機構(1999)調査研究報告書No124『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM(Human resource management)チェックリスト—』

Romzek,B.S.(1989)“Personal cosequences of employee commitment.” Academy of Management Journal, 32, pp. 649-661.

関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子(2001)「組織風土尺度作成の試み(Ⅰ)」豊橋創造大学紀要第5号

総務省(2002)「新たな行政マネジメント研究会報告書」

Shein,E.H.(1993)“Career Anchors : Discovering Your Real Values” San Diego,CA:Pfe-iffer and Company.(金井壽宏訳『キャリア・アンカー—自分のほんとうの価値を発見しよう—』白桃書房,2003)

鈴木竜太(2002)「組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化」白桃書房

高木浩人(2003)「組織の心理的側面—組織コミットメントの探求—」白桃書房

田中堅一郎(2004)「従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究—」ナカニシヤ出版

田尾雅夫編(1997)『「会社人間の研究」—組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版

梅澤 正(2003)「組織文化 経営文化 企業文化」同文館出版

Wallace,J.E. “Becker’ s side-bet theory of commitment revisited: Is It Time for a moratoium or a resurrection?” Human Relations,50,6,pp.727-749.

Weber,M.(1947) Wirtschaft und Gesellschaft,Grederiss der Sozialoknomik III Tubingen.(濱島朗訳『権力と支配—政治社会学入門』有斐閣,1967)

Wiener,Y.,&Vardi,Y.(1980)“Relationships between job,organization, and career comm.-itnets and work outcomes—An integrative approach.” Organizational Behavior and Human Performance,26,pp.81-96.

Wiener,Y.(1982)“Commitment in organization : A normative view.” Academy of Manag-Ement Review,7,pp.418-428.

柳下公一(2001)「わかりやすい人事が会社を変える」日本経済新聞社

付表

先行要因の因子分析結果

良好な職場環境 ($\alpha=0.802$)

上司からは仕事の目標や計画の内容は明確に知らされる。同僚とは、忙しい時は気楽に仕事を頼まれたり頼んだりすることができる関係にある。

上司は、私の仕事の能力を評価し、信頼してくれる。

自分の部署は友好的な雰囲気である。

同僚とは団結して、部署全体の業績を良くしていこうとしている。

上司との信頼関係 ($\alpha=0.829$)

上司は将来の昇格や配転について、いろいろ力になってくれるところがある

助けが必要な時には、上司は支援してくれる。

私は上司に全幅の信頼をおいている。

官僚制的組織文化 ($\alpha=0.798$)

部門間にまたがる問題が発生したときは自部門の利益に固執しがちである。

組織全体のことより、自部門・自部署や担当している仕事のことしか考えない雰囲気がある。

組織の外部よりも内部に対して気を使う雰囲気がある。

抜本的な改革よりも現状対応的な問題解決が重視される。

組織内では事を荒立てないことが何よりも重要とされる。

成果のいかんにかかわらず、いつも遅くまで残業している人が認められるところがある。

脱官僚的な仕事の遂行 ($\alpha=0.758$)

担当部門・部署が中心に行っている業務であっても、他部門・部署から問題を指摘したり建設的な提案を行っている

組織内での意思決定は適切なスピードでなされていると思う

仕事のやり方を変えて、より良い方法を見つけだすことがある。

状況が変わっても、なかなか旧来のやり方や慣習を変えようとしないところがある。

組織マネジメントの適切さ ($\alpha=0.767$)

各部署が、自部署の仕事中心に活動することが結果として組織全体の成果を最大化することにつながると考えられている。

組織内における指揮命令系統は、明確かつ効率的である常に顧客（住民・仕事の相手など）に対するサービスを第一に仕事が進められている。

組織には明確な目標・役割がある。

達成・成長志向の仕事遂行 ($\alpha=0.669$)

自分に与えられて仕事は確実にこなせている。

様々な仕事への配置などを通じて多様な経験を積むことができる。

自分は、仕事において達成すべき成果を理解している。

自立的行動 ($\alpha=0.542$)

自分で考え、判断して行動しなければならないことが多い。

仕事の役割が細分化されているため、人手が足りない時でも一人で仕事を進めなければならない。

結果要因の因子分析結果

達成・挑戦志向の行動 ($\alpha=0.762$)

仕事ではできるだけ高い目標を設定してそれを達成するように努めている。

問題が発生したら素早く解決しようと自分から行動を起こしている。

仕事では、新しい方法を試したり、新たな知識や情報を使うことが多い。

組織市民行動 ($\alpha=0.635$)

自分のやるべきことを部門や組織の大きな観点から考えることがある。

仕事を進める上では、仕事の相手のことを優先して考えている。

仕事の中で無駄な部分は省いたり、改善しようとすることが多い。

時系列モデル $ARMA$ 過程の推定について

Estimation on Process of ARMA Time Series Model

坂野 匡弘

Masahiro Sakano

Abstract

Many papers and books have been published on the subject of achieving the steady-state of the SARIMA time series model, which contains seasonal factors and its estimation. However, these papers or books do not always provide optimum methods for doing this. Therefore, many users depend on commercially available software. This paper studies the estimation of the steady-state time series model. Time series models are non-linear in nature. Maximum likelihood estimation or the least squares method is generally used for estimation. The least squares method is used for estimation in this research, and the Gauss-Newton method is used to find the solutions of the normal equations. Favorable results are acquired.

1 はじめに

経営戦略または経営計画における予測手法として時系列分析は重要な要件である。現在時系列分析に関する文献および論文が多く発表され、ソフトウェアも専用パッケージの形で市販されている。しかし、市販ソフトは機能的にクローズされており企業のソフトの一部にプラグインするようなオープンな形のソフトウェアは存在しない。ソフト開発のためには市販本からアルゴリズムを読み取ること自体大変困難である。文献の大半は時系列の性質に関する学術的記述が主で、実用化のための時系列の定常化の確定的方法、推定の具体的な方

2005年 10月3日 受理

法に触れている文献が少ないと思われる。本研究は定常化された時系列 $ARMA(p, q)$ の推定に関し詳細に記述しアルゴリズムも付け加えた。

定常化の各論に関しては多くの文献に紹介されているので、定常化の過程は概略の記述に留めた。

なお、本研究で行った理論の実証のために、時系列の定常化、推定はすべて筆者がVBAで作成したプログラムを用いた。

2 時系列データの定常化概説

時系列データの定常化の各々は多くの文献に紹介されているので詳細は割愛し、全体としてどのような方法で定常化を行ったかの概略を述べたい。

時系列データは傾向変動 (Trend :T) ,循環変動 (Cyclic fluctuation :C) ,季節変動 (Seasonal variation :S) 不規則変動 (Irregular motion :I) の要素で結合されていると考えられる。これらの変動要素を含んだ時系列が $SARIMA(p, d, q)$ モデルとして表現される。

季節変動の除去は中心化12項移動平均法を用いて除去する方法、12個のダミー変数を用いて季節指数を推定し原系列から除去する方法、センサス局法Ⅱ X-11による除去が考えられる。本研究では中心化12ヶ月移動平均を試みたが時系列データの両端に6項ずつの欠項が生じそれを埋めるためにセンサス局法同様のアルゴリズムが必要となるので本研究ではセンサス局法Ⅱ X-11を用いて原系列から季節変動を除去し $ARIMA(d, p, q)$ を得た。

原系列に含まれる循環変動はいわゆる景気変動 (Business fluctuation) である。1年以上の大きな変動要素である循環変動の除去は周期も長く除去することは困難を極める。本研究では、Blackman-Tukey法またはFFT法によりスペクトルを求め、求まった周波数 (周期) のフーリエ級数を用いて1年以上の周期変動を除去した。

原型列から循環変動、季節変動を除去した系列は過去から現在まで無限の和を持った時系列である。すなわち、1次あるいは2次以上の傾向を持った非定常な時系列データである。d 次の多項式を含んだ系列の傾向変動除去はd階の差分をとることにより傾向がなくなり定常な時系列に変換される。しかし、不規則変動を含む系列にd階の階差をとることにより移動平均の繰り返しで生ずるスラッスキー・ユール効果と同様な原系列にはない波形が生ずる。そこで階差を用いずd次の多項式回帰分析を用いて傾向変動を除去し、時系列 $ARMA(p, q)$ を得た。

3 ARMA(p, q)モデルの推定

3.1 AR(p)モデルの同定

AR(p)モデルの偏自己相関 ϕ_{kk} は $(p+1)$ 次で切断 (cut-off) され、 $(p+1)$ 次以上では常に0であることが知られている。自己偏相関 ϕ_{kk} は $\rho(k)$ に関する次の方程式

$$\begin{bmatrix} 1 & \rho(1) & \rho(2) & \cdots & \rho(k-1) \\ \rho(1) & 1 & \rho(1) & \cdots & \rho(k-2) \\ & \cdots & \cdots & \cdots & \\ \rho(k-1) & \rho(k-2) & \cdots & \rho(1) & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \hat{\phi}_{k1} \\ \hat{\phi}_{k2} \\ \vdots \\ \hat{\phi}_{kk} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \rho(1) \\ \rho(2) \\ \vdots \\ \rho(k) \end{bmatrix}$$

を解き、 ϕ_{kk} が近似的に正規分布に従うことを利用し、帰無仮説の検定を行い切断される点 $(p+1)$ を求め、AR(p)モデルの次数 p を決定した。

3.2 MA(q)モデルの同定

MA(q)モデルの k 次の自己相関 $\rho(k)$ は $(q+1)$ 次で切断されそれ以上では常に0になる。自己相関 $\rho(k)$ は漸近的に正規分布に従うことを利用し、帰無仮説の検定を行い、切断点 $(q+1)$ を求めMA(q)の q を決定した。

3.3 ARMA(p, q)の同定

まずAR(p)モデルの同定を行いモデルの次数 p を決定し、これを $p \max$ する。次数 p を $p = 0 < 1 < p \max$ と変えながら残差系列に対するMA(q)モデルの同定を行い、次数 q を決定する。これを繰り返しAIC (Akaike's Information Criterion) の値が最小となる p, q を最適なARMA(p, q)とした。

3.4 ARMA(p, q)時系列モデルの推定

平均値回りのARMA(p, q)モデル

$$y_t = \varphi_1 y_{t-1} + \varphi_2 y_{t-2} + \cdots + \varphi_p y_{t-p} + u_t - \theta_1 u_{t-1} - \theta_2 u_{t-2} - \cdots - \theta_q u_{t-q} \quad (3.1)$$

ここに、 $\varphi_1, \varphi_2, \dots, \varphi_p, \theta_1, \theta_2, \dots, \theta_q$ はパラメータである。

(3.1)式を書き替えると

$$u_t = y_t - \varphi_1 y_{t-1} - \varphi_2 y_{t-2} - \cdots - \varphi_p y_{t-p} + \theta_1 u_{t-1} + \theta_2 u_{t-2} + \cdots + \theta_q u_{t-q} \quad (3.2)$$

つぎに、 φ の推定値を $\hat{\varphi}$ 、 θ の推定値を $\hat{\theta}$ とするとき、残差 u_i を $\hat{f}(\hat{\varphi}, \hat{\theta})$ で表すと

[illegible]

となる。

よってパラメータ $(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \in R^{p+q}$ とするとき、 $\hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \in R^n$ に対する二乗和の最小化問題となる。

$$\phi(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) = \hat{f}'(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) = \min \quad (3.4)$$

ここで

$$\hat{f}(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} \hat{f}_1(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) \\ \hat{f}_2(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) \\ \vdots \\ \hat{f}_n(\hat{\varphi}, \hat{\theta}) \end{bmatrix} \quad (3.5)$$

さらに、 $\hat{f} \in C^2$ とし、 $\hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ のヤコビ行列 (Jacobian Matrix) を

$$J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \nabla \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\phi}_1} & \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\phi}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\phi}_p} & \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\theta}_1} & \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_1}{\partial \hat{\theta}_q} \\ \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\phi}_1} & \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\phi}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\phi}_p} & \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\theta}_1} & \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_2}{\partial \hat{\theta}_q} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\phi}_1} & \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\phi}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\phi}_p} & \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\theta}_1} & \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\hat{f}_n}{\partial \hat{\theta}_q} \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

とすると (3. 4) 式の最小解は

$$\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = 0 \quad \nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \in R^{(p+q) \times (p+q)} \quad (3.7)$$

となり非線形連立方程式を解く問題に帰着される。 $\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ を $(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ の近傍で2次の項までテーラー展開すると

$$\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k + \nabla^2 \phi \{(\hat{\phi}, \hat{\theta}) - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\} + \frac{1}{2!} \{(\hat{\phi}, \hat{\theta}) - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\}^2 \nabla^3 \phi \{(\hat{\phi}, \hat{\theta}) - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\} + \dots \quad (3.8)$$

である。 $\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ が正定値であるとする (3.9) 式の2次関数の極値は最小点となるから

$$\nabla' \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k + \nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \{(\hat{\phi}, \hat{\theta}) - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\} = 0 \quad (3.9)$$

この (3.10) 式の解を次の点 $(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ とする。すなわち $\nabla^2 \phi \{(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\}$ が正則ならば

$$(\hat{\phi}, \hat{\theta})^{k+1} = (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k - \{\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k\}^{-1} \nabla' \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \quad (3.10)$$

として与えられる。 $\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ は $(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ におけるヘッセ行列 (Hessian) で

$$\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1^2} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1 \partial \hat{\phi}_2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1 \partial \hat{\phi}_p} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1 \partial \hat{\theta}_1} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1 \partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_1 \partial \hat{\theta}_q} \\ \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2 \partial \hat{\phi}_1} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2^2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2 \partial \hat{\phi}_p} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2 \partial \hat{\theta}_1} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2 \partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_2 \partial \hat{\theta}_q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p \partial \hat{\phi}_1} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p \partial \hat{\phi}_2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p^2} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p \partial \hat{\theta}_1} & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p \partial \hat{\theta}_2} & \dots & \frac{\partial^2 \phi}{\partial \hat{\phi}_p \partial \hat{\theta}_q} \end{bmatrix}$$

である。 (3.11)

(3.8) 式より $\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ を求めると

$$\begin{aligned} \nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) &= J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \\ \nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) &= \nabla \{J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})\} \end{aligned} \quad (3.12)$$

$$= \nabla \hat{f}'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) + \sum_{i=1}^n \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \nabla J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$$

$$= J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) + \sum_{i=1}^n \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \nabla^2 \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \quad (3.13)$$

ここで、(3. 14) 式の2次微分の右辺第2項は第1項に比較して極小であると、仮定し省略すると

$$\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \quad (3. 14)$$

すなわち、ガウス・ニュートン法を用いることになる。この (3. 15) 式と (3. 13) 式より (3. 11) 式は

$$\begin{aligned} (\hat{\phi}, \hat{\theta})^{k+1} &= (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k - \left[\nabla^2 \phi((\hat{\phi}, \hat{\theta})^k) \right]^{-1} \nabla^t \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \\ &= (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k - \left\{ J'(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k J(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \right\}^{-1} J'(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \end{aligned} \quad (3. 15)$$

として、次の停止基準 (termination criterion) を満たすまで $k = 1, 2, \dots$ について行う。

$$\frac{|(\hat{\phi}, \hat{\theta})^{k+1} - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k|}{|(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k|} \leq \varepsilon \quad \varepsilon : \text{収束判定定数} \quad (3. 16)$$

次に $J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ を求めるために $\nabla \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ を求める

$\hat{u}_t$ は $\hat{\phi}_i, \hat{\theta}_j$ に関して非線形であるので $\hat{u}_t$ を $\hat{\phi}_i, \hat{\theta}_j$ で微分すると

$$\left. \begin{aligned} \frac{\partial \hat{u}_t}{\partial \hat{\phi}_i} &= -y_{t-i} - \hat{\phi}_1 \frac{\partial \hat{u}_{t-1}}{\partial \hat{\phi}_i} - \hat{\phi}_2 \frac{\partial \hat{u}_{t-2}}{\partial \hat{\phi}_i} - \dots - \hat{\phi}_p \frac{\partial \hat{u}_{t-p}}{\partial \hat{\phi}_i} \\ &= -y_{t-i} - \hat{\phi}_1 y_{t-i+1} - \hat{\phi}_2 y_{t-i+2} - \dots - \hat{\phi}_p y_{t-i+p} \end{aligned} \right\} \quad (i = 1, 2, \dots, p) \quad (3. 17)$$

$$\left. \begin{aligned} \frac{\partial \hat{u}_t}{\partial \hat{\theta}_j} &= \hat{u}_{t-j} + \hat{\theta}_1 \frac{\partial \hat{u}_{t-1}}{\partial \hat{\theta}_j} + \hat{\theta}_2 \frac{\partial \hat{u}_{t-2}}{\partial \hat{\theta}_j} + \dots + \hat{\theta}_q \frac{\partial \hat{u}_{t-q}}{\partial \hat{\theta}_j} \\ &= \hat{u}_{t-j} + \hat{\theta}_1 \hat{u}_{t-j+1} + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{t-j+2} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_{t-j+q} \end{aligned} \right\} \quad (j = 1, 2, \dots, q) \quad (3. 18)$$

が得られる。これらの結果より $\nabla \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ による $J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ は

$$J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \nabla \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} -y_0 & -y_{-1} & \cdots & -y_{1-p} & \hat{u}_0 & \hat{u}_{-1} & \cdots & \hat{u}_{1-q} \\ -y_1 & -y_0 & \cdots & -y_{2-p} & \hat{u}_1 & \hat{u}_0 & \cdots & \hat{u}_{2-q} \\ & & \cdots & & & \cdots & \cdots & \\ -y_{n-1} & -y_{n-2} & \cdots & -y_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \quad (3. 19)$$

$$\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} -y_0 & -y_{-1} & \cdots & -y_{1-p} & \hat{u}_0 & \hat{u}_{-1} & \cdots & \hat{u}_{1-q} \\ -y_1 & -y_0 & \cdots & -y_{2-p} & \hat{u}_1 & \hat{u}_0 & \cdots & \hat{u}_{2-q} \\ & & \cdots & & & \cdots & \cdots & \\ -y_{n-1} & -y_{n-2} & \cdots & -y_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \hat{u}_1 \\ \hat{u}_2 \\ \vdots \\ \hat{u}_n \end{bmatrix} \quad (3. 20)$$

$$\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$$

$$= \begin{bmatrix} -y_0 & -y_{-1} & -y_2 & \cdots & -y_{n-1} & \hat{u}_0 & \hat{u}_1 & \hat{u}_2 & \cdots & \hat{u}_{n-1} \\ -y_{-1} & -y_0 & -y_1 & \cdots & -y_{n-2} & \hat{u}_{-1} & \hat{u}_0 & \hat{u}_1 & \cdots & \hat{u}_{n-2} \\ & & \cdots & \cdots & & & \cdots & \cdots & \cdots & \\ -y_{1-q} & -y_{2-q} & -y_{3-q} & \cdots & -y_{n-q} & \hat{u}_{1-q} & \hat{u}_{2-q} & \hat{u}_{3-q} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \\ \times \begin{bmatrix} -y_0 & -y_{-1} & \cdots & -y_{1-p} & \hat{u}_0 & \hat{u}_{-1} & \cdots & \hat{u}_{1-q} \\ -y_1 & -y_0 & \cdots & -y_{2-p} & \hat{u}_1 & \hat{u}_0 & \cdots & \hat{u}_{2-q} \\ & & \cdots & & & \cdots & \cdots & \\ -y_{n-1} & -y_{n-2} & \cdots & -y_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \quad (3. 21)$$

最小二乗法であるので $y_0, y_{-1}, y_{-2}, \cdots, y_{1-p}, \hat{u}_0, \hat{u}_{-1}, \hat{u}_{-2}, \cdots, \hat{u}_{1-q}$ の値は観測されていないのでこれらの値を0とおいた。

その結果 $J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$, $\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$, $\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ はそれぞれ以下のようにになる。

$$\hat{f}(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) = \begin{bmatrix} \hat{f}_1(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) \\ \hat{f}_2(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) \\ \vdots \\ \hat{f}_n(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \hat{u}_1 \\ \hat{u}_2 \\ \hat{u}_3 \\ \vdots \\ \hat{u}_{p+1} \\ \vdots \\ \hat{u}_{q+1} \\ \vdots \\ \hat{u}_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 - \hat{\phi}_1 y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_1 \\ y_3 - \hat{\phi}_1 y_2 - \hat{\phi}_2 y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_2 + \hat{\theta}_2 \hat{u}_1 \\ \dots\dots\dots \\ y_{p+1} - \hat{\phi}_1 y_p - \hat{\phi}_2 y_{p-1} - \dots - \hat{\phi}_p y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_p + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{p-1} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_{p-q+1} \\ \dots\dots\dots \\ y_{q+1} - \hat{\phi}_1 y_q - \hat{\phi}_2 y_{q-1} - \dots - \hat{\phi}_p y_{q-p+1} + \hat{\theta}_1 \hat{u}_q + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{q-1} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_1 \\ \dots\dots\dots \\ y_n - \hat{\phi}_1 y_{n-1} - \hat{\phi}_2 y_{n-2} - \dots - \hat{\phi}_p y_{n-p} + \hat{\theta}_1 \hat{u}_{n-1} + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{n-2} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix}$$

$$J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \nabla \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} 0 & -\hat{y}_1 & -\hat{y}_2 & \dots & -\hat{y}_{n-1} & 0 & \hat{u}_1 & \hat{u}_2 & \dots & \hat{u}_{n-1} \\ 0 & 0 & -\hat{y}_1 & \dots & -\hat{y}_{n-2} & 0 & 0 & \hat{u}_1 & \dots & \hat{u}_{n-2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & -\hat{y}_{n-p} & 0 & 0 & 0 & \dots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \quad (3. 22)$$

$$\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} 0 & -\hat{y}_1 & -\hat{y}_2 & \dots & -\hat{y}_{n-1} & 0 & \hat{u}_1 & \hat{u}_2 & \dots & \hat{u}_{n-1} \\ 0 & 0 & -\hat{y}_1 & \dots & -\hat{y}_{n-2} & 0 & 0 & \hat{u}_1 & \dots & \hat{u}_{n-2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & -\hat{y}_{n-p} & 0 & 0 & 0 & \dots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \hat{u}_1 \\ \hat{u}_2 \\ \vdots \\ \hat{u}_n \end{bmatrix} \quad (3. 23)$$

$$\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = J'(\hat{\phi}, \hat{\theta}) J(\hat{\phi}, \hat{\theta}) = \begin{bmatrix} 0 & -\hat{y}_1 & -\hat{y}_2 & \dots & -\hat{y}_{n-1} & 0 & \hat{u}_1 & \hat{u}_2 & \dots & \hat{u}_{n-1} \\ 0 & 0 & -\hat{y}_1 & \dots & -\hat{y}_{n-2} & 0 & 0 & \hat{u}_1 & \dots & \hat{u}_{n-2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & -\hat{y}_{n-p} & 0 & 0 & 0 & \dots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0 & 0 & \dots & 0 & 0 & 0 & \dots & 0 \\ -\hat{y}_1 & 0 & \dots & 0 & \hat{u}_1 & 0 & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ -\hat{y}_{n-1} & -\hat{y}_{n-2} & \dots & -\hat{y}_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \dots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \quad (3. 24)$$

(3. 23)、(3. 24)、(3. 25) 式の $J(\hat{\phi}, \hat{\theta})$, $\nabla \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$, $\nabla^2 \phi(\hat{\phi}, \hat{\theta})$ を用いて
(3. 16) 式を表すと

$$(\hat{\varphi}, \hat{\theta})^{k+1} = (\hat{\varphi}, \hat{\theta})^k - \left\{ J'(\hat{\varphi}, \hat{\theta})^k J(\hat{\varphi}, \hat{\theta})^k \right\}^{-1} J'(\hat{\varphi}, \hat{\theta})^k \hat{f}(\hat{\varphi}, \hat{\theta})^k \quad (K=1,2,\dots) \quad (3.25)$$

となるので、数列 $\left\{ (\hat{\varphi}, \hat{\theta})^K \right\}$ を停止基準を満たすまで求めることができる。

3.5 ARMA(p, q) 推定アルゴリズム

[step01]

ARMA(p, q) モデルの同定 (p, q の決定)

[step02]

初期値の設定

$$\hat{\varphi}_i^0 (i=1,2,\dots,p) = 0 \quad \hat{\theta}_i^0 (i=1,2,\dots,q) = 0.3$$

[step03]

$$k = 0$$

[step04]

残差 $\hat{f}(\varphi^k, \hat{\theta}^k)$ の計算

$$\hat{f}(\hat{\varphi}^k, \hat{\theta}^k) = \begin{bmatrix} \hat{f}_1(\hat{\varphi}^k, \hat{\theta}^k) \\ \hat{f}_2(\hat{\varphi}^k, \hat{\theta}^k) \\ \vdots \\ \hat{f}_n(\hat{\varphi}^k, \hat{\theta}^k) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \hat{u}_1 \\ \hat{u}_2 \\ \hat{u}_3 \\ \vdots \\ \hat{u}_{p+1} \\ \vdots \\ \hat{u}_{q+1} \\ \vdots \\ \hat{u}_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 - \hat{\varphi}_1 y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_1 \\ y_3 - \hat{\varphi}_1 y_2 - \hat{\varphi}_2 y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_2 + \hat{\theta}_2 \hat{u}_1 \\ \dots\dots\dots \\ y_{p+1} - \hat{\varphi}_1 y_p - \hat{\varphi}_2 y_{p-1} - \dots - \hat{\varphi}_p y_1 + \hat{\theta}_1 \hat{u}_p + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{p-1} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_{p-q+1} \\ \dots\dots\dots \\ y_{q+1} - \hat{\varphi}_1 y_q - \hat{\varphi}_2 y_{q-1} - \dots - \hat{\varphi}_p y_{q-p+1} + \hat{\theta}_1 \hat{u}_q + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{q-1} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_1 \\ \dots\dots\dots \\ y_n - \hat{\varphi}_1 y_{n-1} - \hat{\varphi}_2 y_{n-2} - \dots - \hat{\varphi}_p y_{n-p} + \hat{\theta}_1 \hat{u}_{n-1} + \hat{\theta}_2 \hat{u}_{n-2} + \dots + \hat{\theta}_q \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix}$$

[step05]

Jacobian Matrixの計算

$$J(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) = \nabla \hat{f}(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) = \begin{bmatrix} 0 & 0 & \cdots & 0 & 0 & 0 & \cdots & 0 \\ -\hat{y}_1 & 0 & \cdots & 0 & \hat{u}_1 & 0 & \cdots & 0 \\ \vdots & \ddots & & & \ddots & \ddots & \ddots & \\ -\hat{y}_{n-1} & -\hat{y}_{n-2} & \cdots & -\hat{y}_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix}$$

[step06]

Hessianの計算

$$\nabla^2 \hat{\phi}(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) = J'(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) J(\hat{\phi}^k, \hat{\theta}^k) = \begin{bmatrix} 0 & -\hat{y}_1 & -\hat{y}_2 & \cdots & -\hat{y}_{n-1} & 0 & \hat{u}_1 & \hat{u}_2 & \cdots & \hat{u}_{n-1} \\ 0 & 0 & -\hat{y}_1 & \cdots & -\hat{y}_{n-2} & 0 & 0 & \hat{u}_1 & \cdots & \hat{u}_{n-2} \\ \cdots & \cdots & \cdots & & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ 0 & 0 & 0 & \cdots & -\hat{y}_{n-p} & 0 & 0 & 0 & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix} \\ \times \begin{bmatrix} 0 & 0 & \cdots & 0 & 0 & 0 & \cdots & 0 \\ -\hat{y}_1 & 0 & \cdots & 0 & \hat{u}_1 & 0 & \cdots & 0 \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ -\hat{y}_{n-1} & -\hat{y}_{n-2} & \cdots & -\hat{y}_{n-p} & \hat{u}_{n-1} & \hat{u}_{n-2} & \cdots & \hat{u}_{n-q} \end{bmatrix}$$

[step07]

$(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$ の更新

$$(\hat{\phi}, \hat{\theta})^{k+1} = (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k - \left[J'(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k J(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \right]^{-1} J'(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k \hat{f}(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k$$

[step08]

収束判定

$$\frac{|(\hat{\phi}, \hat{\theta})^{k+1} - (\hat{\phi}, \hat{\theta})^k|}{|(\hat{\phi}, \hat{\theta})^k|} \leq \varepsilon \quad \varepsilon : \text{収束判定定数}$$

を満たしていればstep09へ, 満たしていなければ

$$k = k + 1$$

を行ってstep04へ

[step09]

終了

4 計算例

本研究で用いたデータはいささか古いが1947年1月から1970年12月までの米国の新規住宅建設費である。図1は原データにセンサス局法Ⅱ X-11により季節変動調整を行った結果で、図2は除去された季節指数である。

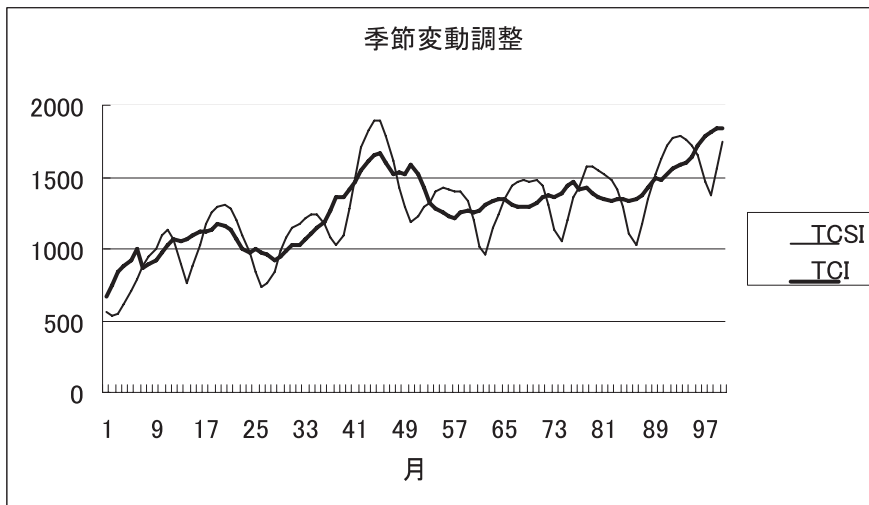


図1 米国新規住宅建設費（単位100万ドル）

（出典 米国商務省 1971 Business Statistics）

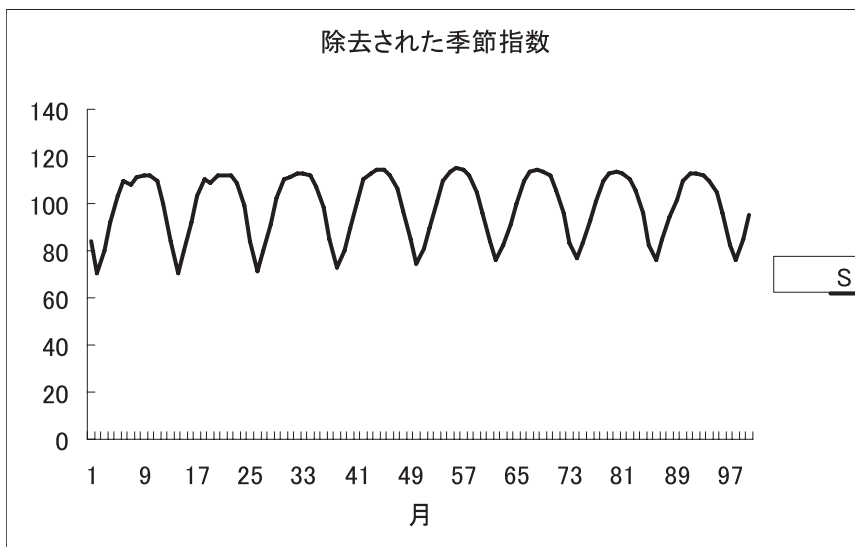


図2 除去された季節指数

調整された時系列 TCI 系列より多項式回帰分析により傾向変動を除去した系列 CI を図3に示す。

除去された系列を用いて1年以上の周期をもつ景気変動の周期を調べるためにBlackman-Tukey法によりスペクトルを求めた結果が図4である横軸は周波数をとったが、周波数の逆数より周期を求めると57.6ヶ月であった。求めた周期のフーリエ級数を用いて CI 系列の景気変動 C を示したのが図5である。

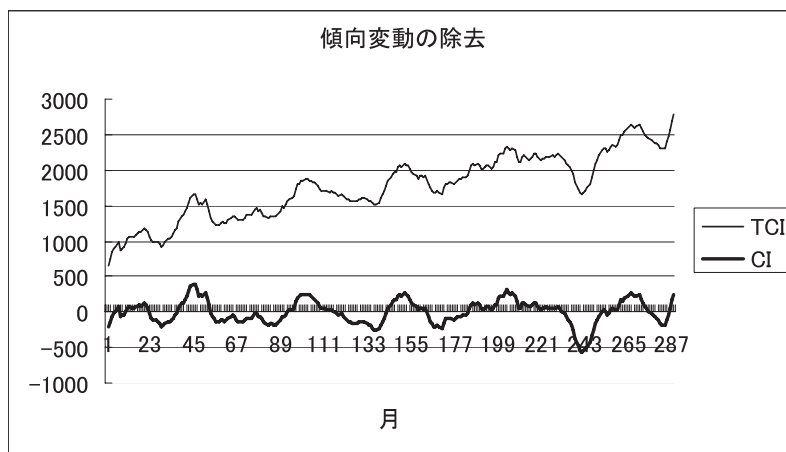


図3 傾向変動除去後の系列

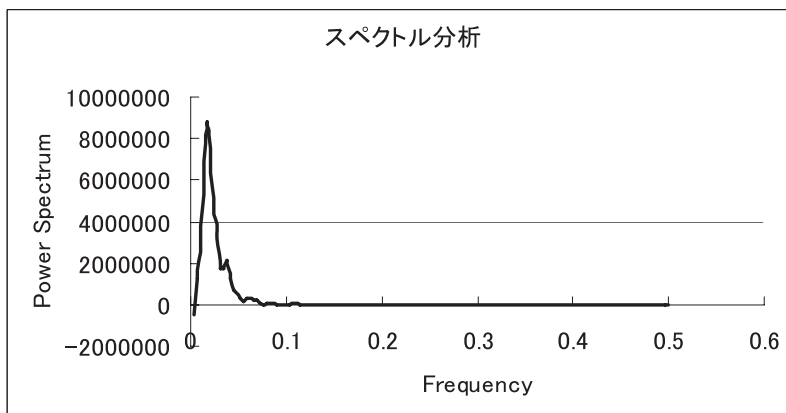


図4 景気変動の周期

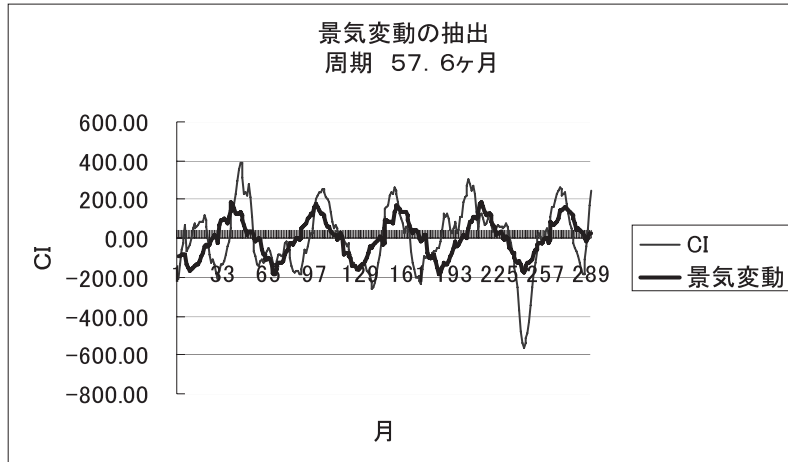


図5 フーリエ級数を用いた景気変動の抽出

さらに CI 系列から景気変動 C を除去したのが図6である。

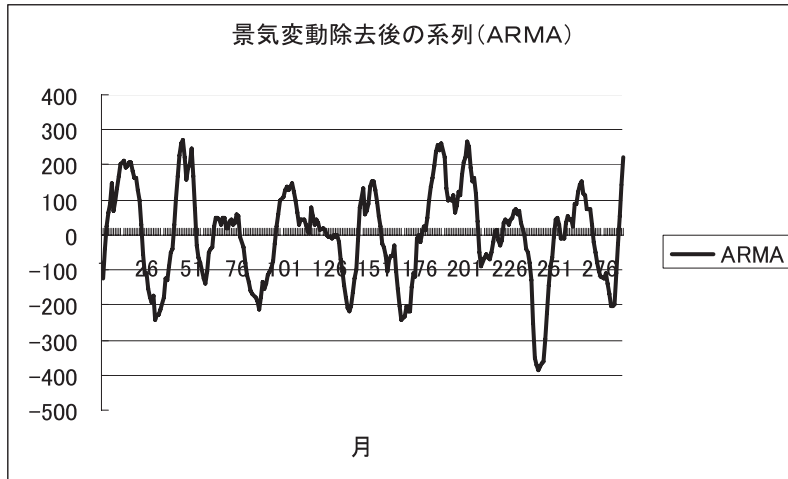


図6 景気変動を除去した $ARMA$ 系列

景気変動を除去した系列 $ARMA$ 系列に本論分の推定を行い次の結果が得られた

$p = 2, q = 1$ すなわち $ARMA(2,1)$ で $AIC = 6.90, R = 0.973$

$$\hat{y}_t = 1.698\hat{y}_{t-1} - 0.751\hat{y}_{t-2} + \hat{u}_t + 0.327\hat{u}_{t-1}$$

であった。相関係数、 AIC とも良い結果が得られた。観測値と推定値がほぼ一致していることが図7のグラフより明らかである。

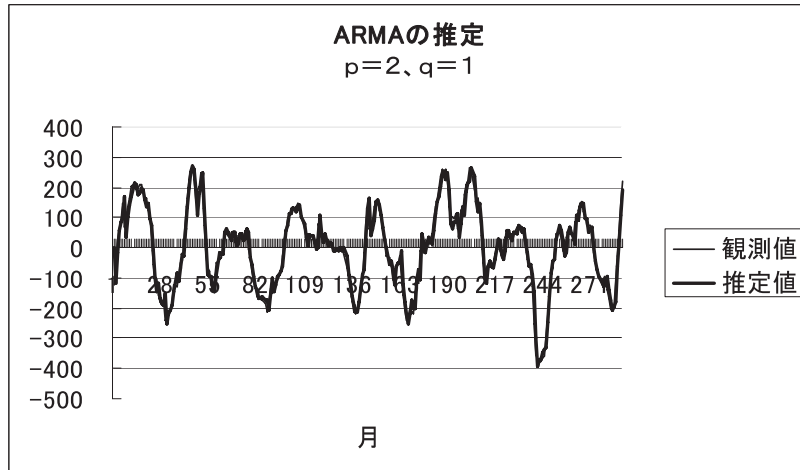


図7 ARMA系列の推定結果

5 おわりに

計算例で示したとおり、時系列モデルの定常化に関しては

(1) 季節性の除去

センサス局法Ⅱ X-11を用いる

(2) 傾向変動の除去

多項式回帰により傾向を推定し除去する。

(3) 景気変動の除去

Blackman-Tukey法または高速フーリエ変換によるスペクトルにより景気変動の

周期を求め、求まった周期のフーリエ級数を用いて景気変動を除去する。

推定に関しては、非線形最小二乗法により時系列モデルの推定を行う。その際時間 $t \leq 0$ に対する残差 $\hat{u}_t$ に関しては、観測値が無いので $\hat{u}_t = 0 (t \leq 0)$ とおくことにより推定可能であり、正規方程式もガウス・ニュートン法で十分良好な結果が得られた。

以上により、現実のデータに対し時系列モデルの定常化および定常化された時系列モデルに関する推定に関し実証を行うことができた。

6 参考文献

- 1) 花村綾、坂野匡弘、唐沢豊 「*SARIMA*過程に従う時系列データの定常化とモデルの推定」
日本ロジスティクス・システム学会第7回全国大会予稿集2004
- 2) 尾崎統、北川源四郎「時系列解析の方法」 朝倉書店
- 3) A・C・ハーベイ著 国友直人／山本拓訳「時系列モデル入門」 東京大学出版会
- 4) W・ヴァンデル著 蓑谷千風彦、廣松毅訳「時系列入門」 多賀出版
- 5) 廣松毅、浪花貞夫著「経済時系列分析」 多賀出版
- 6) R・J・ブロックウエル、R・A・デービス著逸見功、田中稔、宇佐美嘉弘、渡辺則生訳「時系列解析と予測」 シーエーピー出版
- 7) 溝口敏行、刈屋武昭著「経済時系列入門」 日本経済新聞社
- 8) 中塚利直著「時系列解析の数学的基礎」 教育出版
- 9) 杉原左右一著「時系列の統計的研究」 東洋経済新報社
- 10) 藤井光昭著「時系列解析」 コロナ社
- 11) 原田康平著「経済時系列再考」 九州大学出版会
- 12) 北川源四郎、赤池弘次著「時系列解析の実際Ⅰ」
- 13) 北川源四郎、赤池弘次著「時系列解析の実際Ⅱ」

中古パチンコ遊技機の急速なネット取引普及

The Rapid Increase of Trade in Used Pachinko Machines on the Net

齊藤 聡

Satoshi Saito

Abstract

Playing pachinko, needless to say, is one of the most popular entertainments in Japan. Everywhere you see pachinko parlors renovate and install new machines every day. The used machines are obviously recycled. What distribution systems are used for them? Many businesses on the Net dealing with those machines are rapidly increasing. In this paper, the writer researches the trading situations of used pachinko machines in Japan now.

はじめに

日本を代表する娯楽であるパチンコ産業の遊技機のリサイクル状況について調査したい。町で見かけるパチンコホールは、改装を繰り返し、そのパチンコ機器は常に新台が置かれているようである。では、この改装時にでる旧型の遊技機器はどのような流通経路でリサイクルされているのであろうか。パチンコ産業の遊技機器の回転状況を調べたい。インターネットの普及で、最近ネットを使った中古商品の仲介システムが急成長している。この仕組みと、将来性についての言及していきたい。ネットを利用した遊技機仲介業の最大手である株式会社バリュークエストに資料提供をお願いし、協力をいただいた。その内容を紹介したい。また、ネット取引の概要とその優位性を調べたい。バリュークエストのネット取引は、従来型の販社を通した売買に比べて、売値・買値の取引内容が明快で、仲介手数料があらかじめ決

2005年 10月12日 受理

められており安心して取引ができる。そして、リアルタイムで変化する価格を、その時の相場で購入できる。同業他社との最大の違いは、仲介に徹していることで、一時的な買取を含め、販社の機能は一切行っていないことである。

1. パチンコ産業の分析

(1) 最近の遊技機市場の概要

平成16年度中における遊技業界全体の遊技機資本回転率は、年間ではほぼ100%である。これは、全国に設置されている遊技機総台数分と同等の新台を、1年間にメーカーから購入しているということである。（資料：『遊技通信』2005.6月号より）

おおむね3ヶ月置きに一部入れ替えて、1年ですべて新台に入れ替える店舗が多い。その時期は、パチンコホール各社の経営判断によるが、法規制が影響を与えることもある。平成16年7月1日に、風適法施行規則及び遊技機規則が改正され、遊技機の射幸性が改正前後で異なる。改正前の法が、遊技機の射幸性が高かったため、しばらく人気があった。しかし、平成17年11月頃から、改正後の法に基づく新台への入れ替えが進んでいる。これは、様子を見ていた遊技機メーカーが、本格的な販売に力を入れ始めたからに他ならない。平成17年6月末時点では、パチンコ遊技機における改正法による新基準機の導入率はおおよそ65～70%である。一方、パチスロの新基準機は、メーカーの開発遅延などにより、平成17年8月以降に本格化してきている。

具体的には、人気機種新海物語シリーズの後継機「大海物語」の登場により、順次入れ替えが進んでいる。「新海物語」は、パチンコ新基準機登場以前のパチンコシェアの4割近くを占め長期にわたり使用されてきた機種である。平成17年度中におけるパチンコ店の遊技機資本回転率は、従前より相当上がらざるを得ない状況である。

(2) 平均的な店舗における遊技機の使用期間

中古機器仲介最大手の(株)バリュエクエストにヒアリングしたところ、以下のような状況であった。遊技機器の人気により集客力に影響を与えるため、単純に使用期間が決まっているわけでない。

- ・1年以上同じ機種を使いつづけている；25%
- ・半年程度使用している；30%
- ・3ヵ月未満の使用；45%

(3) 遊技業界全体の規模(平成16年における風俗警察の現状について(警察庁生活安全局より))

パチンコや麻雀店等をすべて含めた業界全体の売上規模は、30兆円、粗利額4.5兆円である。この内、粗利のうち遊技機業界へは8000億～1.2兆円と概算される。遊技業界からの資金の流れは、設備機器業界へ3000億円、その他へ1000億円、人件費は1兆円である。遊技機業界は、かなり規模の大きな産業であることが分かる。パチンコ店舗数は15,617店、店舗数は次第に減少傾向にある。遊技台総数は、約496万台(パチンコ307万台、スロット約188万台)である。遊技台の総数は、大型店が増加しているため、それほど減少していない。比較のため、麻雀店舗の数を載せたが、こちらも減少傾向にある。

グラフ1：パチンコと麻雀の営業所数

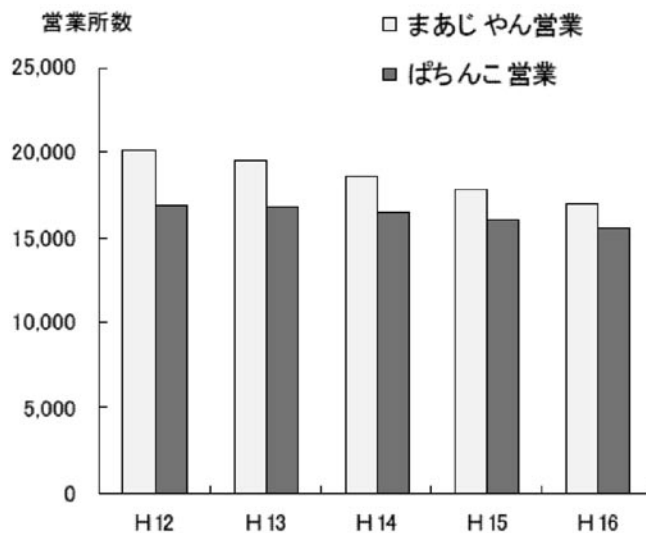


表1：パチンコと麻雀の営業所数

(単位：店)

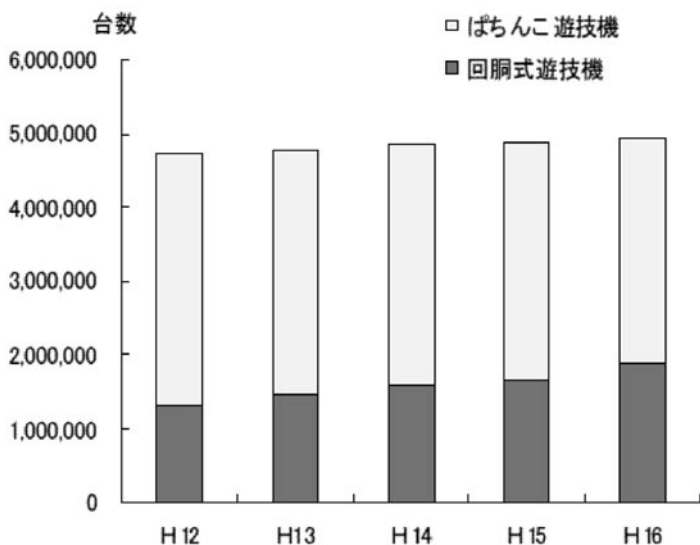
	H12	H13	H14	H15	H16
ま あ じ や ん 営 業	20,098	19,487	18,584	17,850	17,021
ば ち ん こ 営 業	16,988	16,801	16,504	16,076	15,617
ぱちんこ遊技機設置店	16,021	15,691	15,255	14,695	13,844
回胴式遊技機等設置店	967	1,110	1,249	1,381	1,773
そ の 他	148	135	134	133	132
合 計	37,234	36,423	35,222	34,059	32,770

注 ぱちんこ遊技機と他の遊技機(回胴式遊技機、アレンジボール遊技機等)を併設している店舗は、ぱちんこ遊技機設置店に計上した。

(グラフ1、表1のデータ：平成16年における風俗警察の現状について(警察庁生活安全局)より)

中古パチンコ遊技機の急速なネット取引普及

グラフ2及び表2：パチンコ・パチスロの設置台数



(単位：台)

	H12	H13	H14	H15	H16
ぱちんこ遊技機	3,422,650	3,321,391	3,252,241	3,227,239	3,077,537
回胴式遊技機	1,323,729	1,459,233	1,606,123	1,660,839	1,887,239
アレンジボール遊技機等	8,923	5,631	5,698	3,866	4,380
合 計	4,755,302	4,786,255	4,864,062	4,891,944	4,969,156
1店舗当りの遊技機台数	279.9	284.9	294.7	304.3	318.2

(グラフ2及び表2のデータ：平成16年における風俗警察の現状について（警察庁生活安全局）より)

(4) 中古市場分析（「遊技通信」2005. 6月号より）

中古機の流通には、警察が発行する確認証紙が必要なため、その確認証紙の発行枚数により、中古機器の流通量を推計できる。

中古機流通量は、平成16年度、1,350,192台（スロットは212,600台）であった。これは、対前年比1.3%増、台数にして18,151台である。平成15年度と比較すると、ほとんど伸びのない状態である。平成15年度は、対前年比で36.9%増、台数にして39万台増も伸びていたのである。

① 中期市場に影響を与える要因

1. ルール変更や規制など外的要因：中古機流通協議会の動きで平成16年度は「新海物語」4タイプの動きが制限された。また、メーカーが他に強力な販促を行わなかった。

2. 新台市場の動向:新台の寿命が極端に短くなった。新台は稼働落ち、即売却という意識が、ホール経営者の間に広がった。

② 足踏みの原因

1. 11月に新基準機登場:新台市場が活性化したが、反動で中古機市場が冷えた。新基準主流の中、旧基準機導入のメリットは、急速に薄まった。

表3:パチンコ中古機移動量調査 (データ:全商協)

	平成16年度	平成15年度	平成14年度	平成13年度
総取扱件数	180,739件	173,364件	125,148件	97,066件
〃 台数	1,350,192台	1,332,041台	936,021台	836,224台
チェーン店移動件数	77,421件	70,043件	50,113件	36,823件
〃 台数	596,080台	533,413台	388,957台	326,857台
売買取扱件数	103,318件	100,635件	75,035件	60,243件
〃 台数	731,944台	750,617台	547,064台	509,367台
キャンセル件数	—	2,686件	—	—
〃 台数	22,118枚	25,011台	—	—

平成16年度のキャンセル件数のカウントはなし。

- ・平成16年度中のパチンコ中古機移動量は前年度より微増した。
- ・売買取扱台数が18,673台の減少。但し、パチンコの総設置台数も減少した。
- ・平成16年中のパチンコ総設置台数:3,077千台、パチンコ中古機売買量:732.9千台
- ・平成15年中のパチンコ総設置台数:3,227千台、パチンコ中古機売買量:751千台
- ・1件あたりの売買取引きに対する平均移動台数は7台 (前年より-0.38台の減少)

表4:パチンコ中古機移動量調査 (データ:全商協)

	平成16年度	平成15年度	平成14年度	平成13年度
新 台	1,449,315台	1,725,227台	1,344,500台	1,452,282台
前年比	▲275,912台	380,727台	▲107,782台	—
中 古	212,600台	215,580台	243,400台	250,680台
前年比	▲2,980台	▲27,820台	▲7,280台	—
合 計	1,661,915台	1,940,807台	1,587,900台	1,702,962台
前年比	▲278,892台	352,907台	▲115,062台	—

- ・市場規模;ホールの実数;ホール15,600店
- ・組合加盟販社1,200社+非加盟 α

2. ネット利用取引の増加

インターネットを利用した、中古機の売買が急成長している実体を把握したい。中古遊技機仲介の最大手バリュークエスト社の取扱件数は、18,765件と業界全体の18.1%の水準まで増加している。インターネットの利用と言っても、取引がネット上ですべて完結するわけではなく、ネットを見てから、電話やファックスで問い合わせをしながら、成約に結びついているのが実情である。

インターネットの全国の普及率は、総務省によると以下の通りである。この資料から、インターネットは急速に普及し、既に、家庭・企業でのインターネットの存在は当然となっていることが分かる。

◆ インターネット利用者数は218万人増の7,948万人。人口普及率は62.3%

◆ 世帯普及率は86.8%、事業所普及率は81.8%、企業普及率は98.3%

(データ：総務省2004年 通信利用動向調査結果より)

(1) 最大手のバリュークエストについて

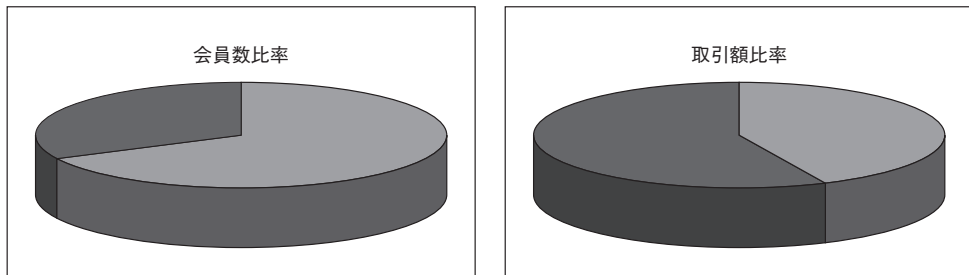
株式会社バリュークエスト (VQnet) は、平成13年4月に設立された新しい企業にもかかわらず、たった4年間で、中古機器仲介の最大手に急成長した企業である。既に、平成16年度で、シェアが約20%に達する。売上・利益等の金額は、データ提供者の都合により掲載していない。

表5：ネット取引のシェア（データ：バリュークエスト社）

平成16年度	業界全体	VQnet	シェア率
売買取扱件数	103,318件	18,765件	18.16%
〃 台数	731,944台	98,230台	13.42%
1件平均取扱台数	7.08台	5.23台	—

- ・ インターネットで会員を募り、会員の中で売買を行う仕組みである。会員構成は、平成17年現在で、3,413会員である。毎月伸びている。内訳は、ホール:68%、販社:32%である。従来は、販社が仲介を行っていたので、販社を取り込んだ形で急成長していることが分かる。
- ・ 取引額は、平成17年1～3月の実績は、ホール：43%、販社：57%である。

グラフ3,4：バリュウエスト社の市場全体のシェア率
バリュウエストの会員比率：人数・取引額（データ：バリュウエスト社）



・会員は、ホール経営者が多いが、実際に売買に参加している者は、販社が多い。

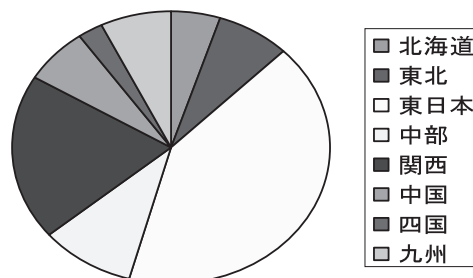
上記グラフは、パチンコホールと販社の全体数から会員登録された数字で算出したものである。会員登録のみ行いアクティブになっていない会員が多い。様子を見ている段階の会員と推定される。

表6：バリュウエスト社で過去6ヶ月以内に取引があったホール会員の地域別分布
(データ：バリュウエスト社)

北海道	28	4.7%
東北	44	7.4%
東日本	225	37.9%
中部	54	9.1%
関西	145	24.4%
中国	45	7.6%
四国	18	3.0%
九州	35	5.9%
合計	594	100.0%

グラフ5：バリュウエスト社のアクティブ会員の比率（データ：バリュウエスト社）

アクティブ会員比率



中古パチンコ遊技機の急速なネット取引普及

バリュウクエストのネット総会員数：3466会員（平成17年7月現在）

この中で、アクティブ会員は以下の状況である。

- ・半年間取引があった会員数；1661会員（48%）
- ・内成約件数が1件～10件まで；988会員（29%）
- ・内成約件数が11件～50件まで；520会員（15%）
- ・内成約件数が51件～100件まで；104会員（3%）
- ・内成約件数が101件～380件；45会員（1%）

（データ：バリュウクエスト社の2005年1月～6月までの半年間のデータを集計）

(2) ネット利用の遊技機仲介会社（最大手バリュウクエスト社以外の状況）

- ① ネット取引の急拡大に伴い、同様なネット仲介会社が急増している、その掲載物件数は、以下の通りである。2005.7.1現在 各Webサイトより集計した。バリュウクエスト社は、仲介手数料のみの売上計上であるが、同業他社は、買取も行っており、売上の計上基準が異なる。各社の詳細なデータが徴求できないため、売上の比較は無意味である。取扱台数のシェア増加や同業他社の新規参入状況から、ネット取引が急激に拡大している状況は把握できる。

表7：遊技機のネット仲介会社実績；平成16年度（データ：webサイトから集計）

（単位：件）

サービス名	URL	社名	P売り	S売り	P買い	S買い
777SGL.NET	www.777sgl.net	株式会社エスケイジー	1558	492	70	40
Speed Trade	www.speedtrade.co.jp/	株式会社スピードトレード	1396	310	15	2
Pahoo!!World	www.pahoo.ne.jp	Pahoo!!World!	1205	539		
アーバンレジェンド	www.e-urban.jp	アーバンレジェンド	2179	367	23	21
VIEWPOINT	www.v-point.jp	株式会社ビューポイント	800	340		
アヴァンストレード	www.at-net.jp	アヴァンス	1427	588	216	58

（表中のPはパチンコ、Sはスロット）

- ② 株式会社アヴァンス（平成14.4設立）；www.at-net.jp
- ・売上117百万円 利益734万円（H16.2月期）
 - ・売上34百万円 利益30万円（H15.2月期）
- ③ 株式会社スピードトレード（平成15.8設立）；www.speedtrade.co.jp
- ・売上13百万円 利益不明（H16.6月期）
- ④ 株式会社エスケイジー（昭和62.5設立）；www.777sgl.net、設立は古いがネット取引は

平成13年からである。

- ・売上300百万円、利益550万円（H16.4月期）
 - ・売上237百万円、利益420万円（H15.4月期）
 - ・売上197百万円、利益460万円（H14.4月期）
 - ・売上170百万円、利益200万円（H13.4月期）
- （データ：売上・利益は帝国データバンクCOSMOS2より転記した）

従来は、販社が各パチンコホール経営者から、売り情報と買い情報を収集し仲介を行っていた。買取扱いなのか、純粋な仲介なのか不透明で、売買するホール経営者は、価格の相場が分からず、不透明な取引が多かった。そこに、取引内容がはっきり分かり、相場もネットで直接閲覧できるシステムが、急速に広まったことは理解できる。

先発のバリュークエストが最大手ではあるが、最近は、たくさんの新規参入組がネット仲介を行っている。中古機器の相場が定まれば、その市場は拡大し、リサイクルシステムが確立する。この構図は、中古自動車の市場と同様である。

(3) 先行したネット仲介大手のSWOT分析

ネット取引は、先行必勝型の典型である。ヤフーや楽天等のネット検索システムの大手も、先行したところが勝ち組となっている。リサイクルシステムを考える上で、この部分は参考になるので、バリュウクエスト社からのヒアリングをSWOT分析表にまとめた。

表8：SWOT分析①

強み	弱み
・ バリュウクエスト・ネット（以下VQnet）は知名度／物件情報掲載量が業界でNo1であり、ビジネスモデルの先行優位性を持つ。 ・ 中古機売買総件数の10%がVQnetを通じて取引されたものであり、中古機売買のプライスリーダーである。 ・ 遊技場組合員でも遊商組合員でもない中立な立場なので、ホール／販社の両方を顧客にでき、公正な市場としての信頼感を得ている。（同時に市場の活性化にも貢献している。） ・ 全国をカバーしているため、情報量が多く、地域的な偏りのない公正な中古遊技機市場を持っている。 ・ エスクローサービスによる決済なので、相手の見えない売買に対する顧客の安心感につながっている。 ・ GA：（ゲンダイエージェンシー：株式公開企業）との提携により、GAの全国的なネットワーク（人材リソースを含む）を活用でき、（他社との差別化）対面での販促も可能になる。	・ 人件費のかさむ労働集約型の業務であり、スケールメリットが出にくい。電話での連絡もまだ多い。 ・ ビジネスモデルが不明確なため、本来の仲介業を越えた過剰なサービスを要求される場合がある。 ・ 顧客には、仲介業ではなく販社（物販）業だと誤解されている場合がある。 ・ サービス品質にバラツキがあるため、顧客満足度の低下を生みやすい。 ・ 優良顧客が定着しないため、収益力の機会損失を生んでいる。また、相対的にマナーの悪い会員が残り、トラブルになりやすい。 ・ 優良顧客が定着せず、相対的にマナーの悪い会員が残るため、成約確立の低いトレードに供給能力を奪われている。 ・ トレーダーが定着しないため、派遣社員が多く（採用コスト増）、〔生産性（売上／人件費）が向上しない。〕、採用コストの増加 ・ トレーニング投資のロス／教育時間が必要等 ・ 社員の業界知識が乏しいので、顧客満足度の低下を生みやすい。 ・ 業界動向をはじめ外的要因に左右されやすい。

表9：SWOT分析②

機会	脅威
・ 規制緩和により、スロット流通量の増加が見込まれる。 ・ 中古遊技機市場が成長軌道にある。中古遊技機市場は成長軌道にあるため、先行参入者として急成長を図れるだけの需要が存在する。 ・ リサイクルに対しての社会的認知度がアップしているので、「循環型経済活動を支援している会社」として評価されやすい。 ・ アミューズ市場が拡大している。 ・ アジア（韓国）での中古機活用を中心としたパチンコ市場が確立されつつあり、成長の可能性が高い。	・ QRコードの導入により、取引件数の減少が懸念される。 ・ 競合他社の乱立により、顧客が分散化し、VQnetの収益を圧迫する可能性がある。 ・ 中古市場が成長軌道にあるため、メーカーの中古市場介入により、（VQnetの収益を圧迫する可能性がある。）競争が激化する。資本力、知名度の大きなメーカーとの直接競合する。 ・ パチンコユーザー人口の減少によって、市場が縮小し、業界全体の設置台数ひいては中古機市場の流通台数の減少も懸念される。 ・ パチンコ市場の大手優位の構図によってホール・販社ともに明暗が分かれ、中古遊技機市場における売買流通が減少する懸念がある。 ・ 二次利用が減る（チェーン店間移動が増える） ・ 中古遊技機を取り扱うユーザーが減る ・ 組合が同様のサービスを立ち上げている。

業界特有の事情も多いが、リサイクルシステムの確立としては、社会的認知度も高く、時流に乗っている会社といえる。利用者が提供する物件掲載量の豊富さがVQnet（バリュークエストネット）を支えており、先行の強みは非常に大きい。これは、オークション最大手のヤフーの発展と重ねると理解しやすい。

3. ネット取引の顧客分析

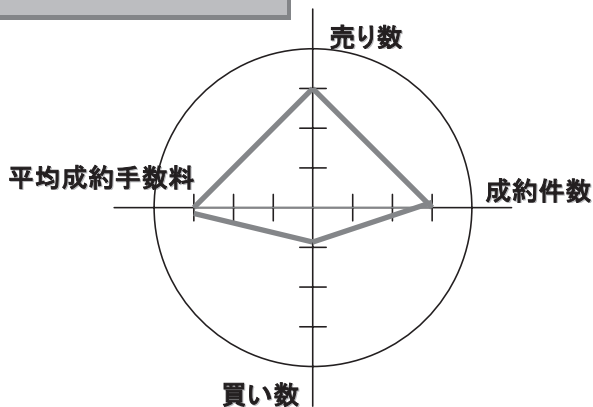
それでは、ネット取引を利用している顧客はどのような利用方法を取っているのでしょうか。売り専門、買い専門、まんべんなく売り買いを発注等、いろいろなパターンが想定される。バリュウエスト社から、提供された資料により、分析してみた。実際の社名や取扱金額は、公表する必要がないので伏せてある。ネット取引はたくさんの参加者により成り立ち、様々な使い方をしている。多くの参加者を集めたことで、このネット会員は、更に使い勝手が増大しているようである。

資源を有効利用できるリサイクルシステムは、今後非常に大切なことである。遊技機のリサイクルシステムが、この4年間で急速にネット取引に移行したことは非常に興味に値する。その顧客行動を見てみたい。

顧客の多くは、従来から中古パチンコ関連機器を取り扱っていた販社とパチンコホールである。大規模なチェーン店は、そのチェーンの中で、遊戯機器を売買することが多く、当社のネット取引や販社を利用しない。このチェーン店間の売買は、全体の半数を占めると予想されるため、バリュウエスト社のシェアの急増は、この業界の流通の不透明さを業界関係者は認識していたということの裏返しである。バリュウエスト社は、完全な仲介専門で、買取を行わない。価格の透明さはこの部分から来ている。この価格の透明性は、同業他社と比較して、優位性がある。なぜなら、同業他社は、その程度の差はあるにしろ、買取を行い、在庫を持っている。従って中古価格が、上昇基調にある場合、仲介手数料以上の利益を上げることが可能である。遊技機の流通には、警察が発行する証紙が必要で、登録が必要である。流通価格は自由であるが、所在は、厳格に管理されているのである。

(1)Aタイプ

グラフ6:Aタイプ



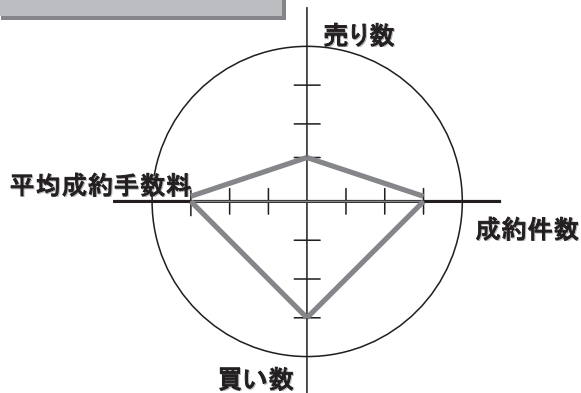
(データ：パリュークエスト社)

「特徴」

売りを頂点とした、三角形に近い形。取引頻度、成約件数が非常に高いが、基本的に売りのみしか行なわない。売り数を頂点とした、三角形の形になりやすい。これらはホール／業者ともに同じような傾向が見られるが、廃棄台を一度に定期的に排出しているホールや、数件のホールと取引をしている。数を大口でさばく業者だと考えられる。

(2)Bタイプ

グラフ7:Bタイプ



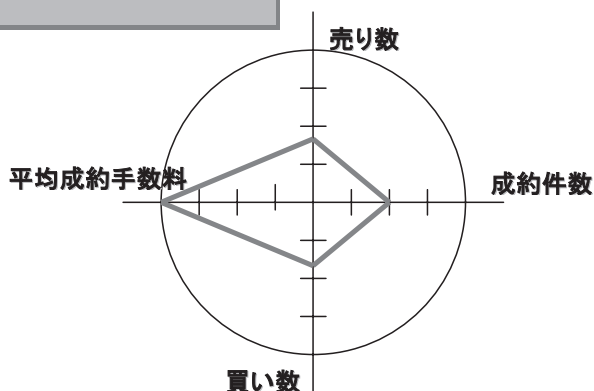
(データ：パリュークエスト社)

「特徴」

買いを頂点とした三角形に近い形。取引頻度、成約件数が非常に高く、買いのみしか行なわないので、買い数を頂点とした三角形になりやすい。大口で商品を購入するので平均成約手数料も高い。これらは殆どがアミューズ業者だが、他、買い専門の業者にもこの傾向が見られる。

(3)Cタイプ

グラフ8:Cタイプ



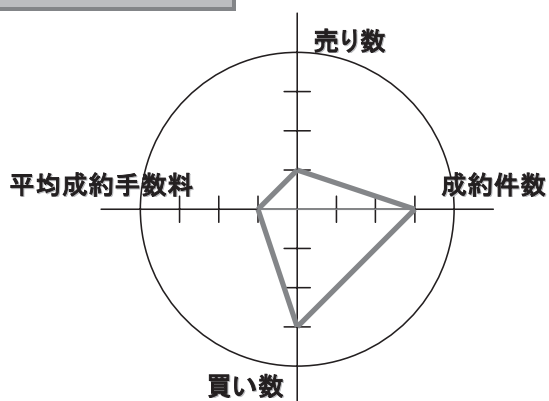
(データ：パリュークエスト社)

「特徴」

平均成約手数料に大きく偏ったようにひし形。平均成約手数料が非常に高く、成約件数がそれ程高くない会員。新台や、人気機種をスポットで購入したり、1度に数多い商品を購入したりする傾向が強いので成約手数料が高く、成約件数が少ないと見られる。単発購入の傾向が強く、業者（販社）の締める割合が圧倒的に多い。

(4)Dタイプ

グラフ9:Dタイプ



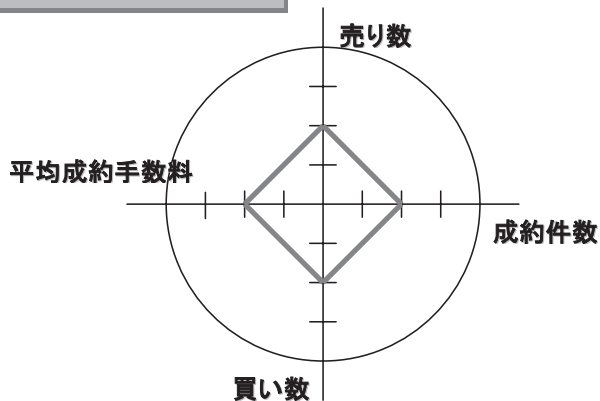
(データ：パリュークエスト社)

「特徴」

やや、買い傾向で成約件数に偏る形。平均成約件数は高い。買いに偏る傾向がある。平均成約手数料は低く、これは全般的に安い機器を購入、もしくは、新台や人気機種を単発で購入していると言える。人気の無い機種や型落ちした機種でも活躍できる、アミューズ業者や、コツコツと新台や人気機種などを購入する会員にこの傾向がみられる。

(5) E タイプ

グラフ10:Eタイプ



(データ：パリュークエスト社)

「特徴」

均整のとれたひし形になる。取引頻度、成約件数は事業規模によって異なるが、売り買いの比率に大きな開きが無い。大手の中にも、このような形になる例外が1社存在するが、一般に売上規模の大きい会員は少なく、売上の小さい会員～中会員までの会員に多い。

以上のように、顧客には様々なタイプがいる。とにかく、たくさん参加者を集めることが重要である。たくさん売り買いの仲介物件が集まれば、高い・安い、古い・新しい等にかかわらず、ネット全体の利便性が高まるため、更に顧客が拡大することになる。ネット全体の利便性が高まると、さらにその利便性を求めて参加者が増加するのである。とにかく中古商品を仕入れなければならない事業において、最大手になることは非常にメリットがある。

パリュークエスト社の顧客は、インターネットのみを利用して売買することは、まだ少ない。そのほとんどが、電話やファックスと併用している。この電話応答のシステムや売買成立までのソフト開発への投資が非常に大きく、利益を上げるのはこれからという状況にある。今後は、インターネットの取引が拡大することが予想され、そのための投資が必要となる。顧客を囲い込み、成長し続けるには、走り続けなければならないのである。

4. バリューストの取引の実際

(1) 売買手順

売買手順は、非常にシンプルである。以下がその流れである。代金は、バリュースト社が、エスクローサービスを行い、相互のリスクをなくすシステムとなっている。

表10：売買手順の流れ：（バリュースト社からヒアリング）

	売却の手順	購入の手順
①	売り情報掲載・問い合わせ	買い情報掲載・問い合わせ
②	売りたい遊技機の情報に掲載する場合、またはWEBサイトに掲載されている「買い情報」を見て売り希望を出す場合は、電話にて連絡するか、WEBサイトまたはFAXの専用フォームを利用する。	買いたい遊技機の情報に掲載する場合、またはWEBサイトに掲載されている「売り情報」を見て買い希望を出す場合は、電話にて連絡するか、WEBサイトまたはFAXの専用フォームを利用する。
③	情報への問い合わせがあり次第、条件のすりあわせを開始する	同左
④	移動に必要な書類を送信	同左
⑤	問合せがあり次第、当該遊技機の移動に必要な書類（検定通知書・保証書・製造番号表等）一式をFAXにて送信する。	当該遊技機の移動に必要な書類一式をFAXにて送信する。
⑥	中古機移動書類の作成依頼	同左
⑦	売主にて中古機移動書類を準備する場合は、中古機移動書類を作成する遊商加盟の販社に 売買締結後の書類作成依頼を打診する。	買主にて中古機移動書類を準備する場合は、その書類を作成する遊商加盟の販社に 売買締結後の書類作成依頼を打診する。
⑧	売却証明書の送信	購入証明書の送信
⑨	条件面が全てOKになれば売却となる。送信される売却証明書に必要事項を記入後、署名または記名・捺印の上、返信する。仲介契約の締結である。	条件面が全てOKになれば購入となる。送信される購入証明書に必要事項を記入後、署名または記名・捺印の上、返信する。仲介契約の締結である。
⑩	売買契約締結	売買契約締結
⑪	買主の署名または記名・捺印済みの購入証明書が届いた時点で、買主との売買契約締結。	売主の署名または記名・捺印済みの売却証明書が届いた時点で、売主との売買契約締結。
⑫	預託金払込の完了報告	預託金（手数料含む）の払込
⑬	買主からバリューストの預託金預かり専用口座に預託金が振り込まれた事を確認した後、売主に払込完了の連絡をする。物件引渡しの準備を進める。	預託金は取引明細書に従って支払う。契約締結後、7日以内に代金と手数料を指定の預託金預かり専用口座へ振り込むこととなる。
⑭	物件の引渡	物件の引き取り・発送依頼
⑮	買主が指定する日時に引渡をする。発送の依頼があった場合には梱包材費用、送料などは買主が負担する。買主による物件確認終了後、引渡し完了となる。	引取りの実行に際して、引渡し場所は売主の指定場所となる。送った場合、梱包材費用、送料等などは全て買主負担となる。
⑯	代金の振り込み	物件の確認
⑰	買主預託金から仲介料を差し引いた金額が指定口座に振り込まれる。買主による物件確認終了後に実行される。	物件受取日から7日（パチスロの場合は30日）以内に必ず動作確認をする。
⑱	取引完了	同左

実際は、問い合わせがあった段階で個別に条件交渉が開始される。ネット上で簡単に取引が成立するわけではない。

エスクローサービスとは、簡単に言うと、売り主と買い主の間にバリュースト社が入り、代金と商品の流れを取り持つサービスである。安全な取引を行うために、商品の内容や到着を確認してからお金を振り込んだり、商品の受け渡しが簡単にできるように物流サービスを提供したりする。

「エスクローサービスのメリット」

・売り手のメリット：

- 安心して情報開示ができるので、より多くのユーザーの応答が期待できる。
- 高額商品の取引きでも、商品引渡時に、買い手は既に代金を支払い済みなので、取込詐欺に合わずに済む。
- 商品を集荷に来てくれるので便利である。
- 銀行まで行かずに入金確認が可能である。

・買い手のメリット

- 「お金を支払ったのに商品が届かない」等のトラブルを防止する。
- 「届いた商品が出品されていたものとは全く違うものだった」等の場合でも、商品を受領しない限り、売り手にお金を支払わない。

・その他のメリット

- 配送料金や振込み手数料等が、エスクローサービスを利用したほうが安い場合がある。

(2) 手数料体系（バリュースト社のホームページから作成）

バリューストネットの情報の有効期限と手数料は以下の通りである。情報掲載には、2週間の有効期限があり、問い合わせには3日以内に回答するというルールがある。

①有効期限

表11：情報の有効期限：

（バリュースト社のホームページ；<http://www.vqnet.com/trade/index.html>より）

過程		起算	有効期限
売・買情報掲載		依頼日から	14日
問い合わせ連絡後		連絡のあった日から	3日以内に回答
売却・購入証明書		証明書記載日から	3日以内に回答
契約締結後	買主預託金支払	締結日から	7日以内
	買主物件引取	代金入金日から	1ヶ月以内
	買主瑕疵通知	物件受取後	7日以内

② 代金決済条件

表12：決済の条件：

（バリュースト社のホームページ；<http://www.vqnet.com/trade/index.html>より）

摘要		起算	条件
買主の振込（買主から当社へ）		契約締結日	7日以内現金一括支払い
売主への入金（当社から売主へ）		物件確認終了後	5日締め同月10日支払い 15日締め同月20日支払い 25日締め同月末支払い
仲介手数料	買主分	引渡し完了後	引渡し完了日預かり金から領収
	売主分	引渡し完了後	引渡し完了日預かり金から差引き領収

② 手数料

仲介手数料は、売り主。買い主の双方から徴求する。買取を一切行わないため、バリューストの収入はこの手数料のみである。

表13：手数料体系：

（バリュースト社のホームページ；<http://www.vqnet.com/trade/index.html>より）

成約遊技機の単価	手数料金額
10,000以下	一律1台1,000円
10,001～20,000円	一律1台2,000円
20,001～30,000円	一律1台3,000円
30,001～40,000円	一律1台4,000円
40,001円以上	一律1台5,000円

(3) 取引の表示事例

(インターネットでの情報公開スタイル：<http://www.vqnet.com/trade/index.html>)

以下が、実施にインターネット上で公開されている、パチンコ売り情報の1ページである。これを見て、買い手が交渉を依頼する。

中古機器のトレードは、パチンコ、パチスロに分けて、売買情報の売り・買いをそれぞれ検索できる。検索条件は、メーカー、価格、機種名等である。売れ筋のランキングの検索や、新機種、成約台数の検索も可能で、現状どのような売買が実際行われているのかを、ネット会員に情報提供する場でもある。ネット会員は、これらの情報により、売り・買いの金額等の条件を決めることができる。

表14：インターネット上の情報開示状況

(<http://www.vqnet.com/trade/index.html>より、一部修正後抜粋転載)

【パチンコ 売り情報】ヒット件数 3246件 （1件目から 30件目までを表示）																
進行 状況	NO	更新 日	メー カー	機種名	数	状 態	枠	前設 置 場所	使用 次	鍵	ガラ ス	使用	引渡 し 可能 日	希望 価格	残 債	備考
受付	SP65709	10/15	三洋 物産	CR大海物語 M56 更新	10	GA	有	九州	1次	有	有		10/17	130,000	無	バラ応相談 青枠 書類迅速対応可
受付	SP61639	10/15	京楽 産業	CRぱちんこ ウルトラセブンL77 更新	29	A	無	北海道	1次	有	有		9/20	12,000	有	残債（12/31）セル のみ バラ可
受付	SP65666	10/15	マル ホン	CRカーフィールド FZ7 更新	3	GA	有	大阪府	1次	有	有		10/14	40,000	無	バラ応相談
受付	SP65324	10/15	奥村 遊機	CR新・弥次喜 多SPF 更新	8	GA	有	近畿	1次	有	有		11/2	105,000	無	バラ応相談
受付	SP65661	10/15	高尾	CR寺内貫太 郎 一家 F70 NEW	1	GA	有	大阪府	1次	有	有		10/14	45,000	無	
受付	SP62460	10/15	平和	CR月光仮面DS 更新	1	GA	無	大阪府	1次	有	有		10/13	24,000	無	セルのみ
受付	SP65475	10/15	奥村 遊機	CR華牌・井出 洋介の華麗な る麻雀PK	7	GA	有	近畿	1次	有	有		10/14	175,000	無	バラ応相談 ピン ク枠
受付	SP65469	10/15	三洋 物産	CR大海物語M2 更新	18	GA	有	大阪府	1次	有	有		10/13	120,000	無	バラ応相談

(4) バリュークエスト社の設立時の基本方針（社長にヒアリング）

バリュークエスト社は、市場の透明性を確立し、従来からあった中古機器の価格への不信感をなくすことを目標にしている。透明性を確立することで、中古市場全体を育成する。現在は、株式上場しているパチンコ機器のメーカーの力が強いが、中古市場の透明性が増すことで、パチンコホールの経営が効率化されることが予想される。

以下が、その理念である。

- ・中古市場を確立させ、パチンコ機器の市場全体を安定させる。例えば、車も、中古市場が確立しているからこそ、新車が売れるのである。パチンコ機器も同様である。双方が発展することが必要である。
- ・中古機器の流通の透明性を向上させる。市場に直接関与しない、
- ・中古機器の買取は行わない、あくまでも仲介に徹する。仲介に徹することで、参加者に、不信感を与えない。市場の透明性を貫く。
- ・参加者を制限しない、パチンコホール・販社・個人等に、広く門戸を開放する。
- ・確認証紙に関する手続は、完全に行う。
- ・すべての取引をエスクローサービスで行う。買い手、売り手に安心感を与える。

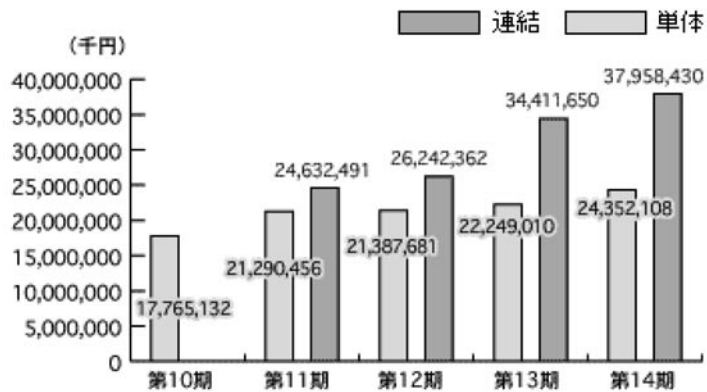
5. 中古品販売事業の成功事例

パチンコ関連という特殊分野でなく、一般的な商品で中古品販売を成功させ、株式公開まで会社を発展させている企業がある。その中で、リユースを代表する二社の概要を見てみたい。これらの会社の成功事例から、学べる事項も多い。

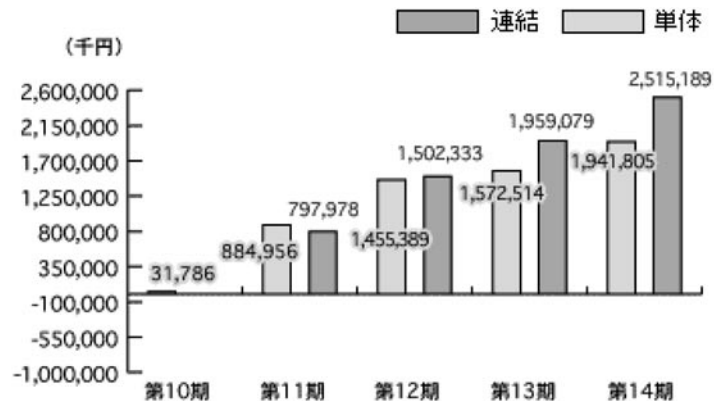
簡単ではあるが、そのビジネスモデルの基幹を探ってみたい。

(1) 株式会社ブックオフコーポレーション

グラフ11：ブックオフコーポレーションの売上高推移
(ブックオフコーポレーションのホームページより転載)



グラフ12：ブックオフコーポレーションの経常利益推移
(ブックオフコーポレーションのホームページより転載)



古本のイメージを一新したブックオフの業績は増収・増益が続いている。同社のビジネスモデルは、買取を本の内容でなく発売当初の定価と本の外観に徹する本の査定システムを構築したことによる。仕入方法の思い切った簡素化により、アルバイトのみで完結する中古本の仕入・販売を成功させたのである。

また、立ち読みを自由にし、若者の心を引きつけたことも成功した理由である。昔からある、古本屋のイメージを一新し、中古本市場を活性化した社会的意義は大きい。環境面でも、廃棄物となっていた古本が、簡単に再利用されるようなシステムは有益である。

(2) ハードオフコーポレーション株式会社

ハードオフは、家電製品等をリユースする会社である。環境問題がクローズアップされている中、リユースはエネルギーを節約する。製品再利用は社会的意義が大きいのである。また、「家電リサイクル法」の施行、資源有効利用促進法の改正施行など、リユース・リサイクルの重要性はますます社会的認知を受け、消費者の意識も高まっている。ゴミの分別も細分化し、使えるものは再利用しようという意識は強い。

ハードオフのビジネスモデルは、リユースで一番難しい仕入を、パソコンの利用で効率化したことである。特別な目利きでなくても、機種型の型番を入力することで、中古商品の査定価格の算出をアルバイトでも可能にしたのである。この大幅なコスト削減で、日本にはなかった新しいリサイクル事業を成功させた。リユースショップを、新品販売店と同じ感覚で、誰でも利用できるようにしたのである。その基本は、中古商品を中継基地でハードオフが買い、点検・修理・クリーニングをして必要としている人に売ることである。このシンプルな構造は、すべてのリユースに共通する。

中古機器の購入者は、環境問題に関心の高い人々も多々含まれ、資源を大切にしているという意識も、リユース市場の活性化に役立っている。

6. まとめ

中古パチンコ遊技機という特殊な分野で、急速にネット取引によるリユース市場が発達していることを調べてみた。当初は、遊技機は警察の確認証紙が流通に必要なので、流通の詳細がもっと本格的に調査できるとはじめに考えたが、なかなか資料が収集できずに大きな流れをつかむ程度の内容に終わってしまったことが残念である。

中古遊技機市場は、わずか4年間で中古遊技機の売買取扱件数の約20%を押さえるまでに成長した企業（バリュークエスト社）が誕生している。遊技機の市場は、販社といわれる中古売買を専門に扱う会社が、売買をつないでいた。買い手は、販社の仕入価格はわからず、値切っても販社の言い値で買うことが多かった。販売価格が相場なのか、高いのか、それとも安いのかわからなかったのである。そこに、バリュークエスト社が起業され、仲介専門に徹することで、流通の透明性が生まれたのである。中古機器は、パチンコホール経営者にとって利用しなければならない。すべて新品で店舗を改装していたら、採算割れになるからである。そのため、透明性がある市場の誕生はたちまち、中心市場となったのである。今では、多くの販社もネット市場を利用している。

そして、中古市場を活性化させることは、新品の市場を支えることになる。中古機器を売ることによって資金を調達し、新品を購入できる。また、中古機器がいつでも市場価格で売却できるようになれば、定期的に遊戯機を入れ替えなければならないパチンコホールの経営が安定

するのである。

市場参加者が、増大することで、さらに市場が拡大する。リユースの分野では、市場の発展は、更なる発展を生む構図となっている。限られた資源の有効利用という環境問題の観点からも非常に有益な会社である。

パチンコ機器のメーカーは、パチンコ機器製造に必要な特許を相互にクロスライセンスして製造しており、約20社ある企業に新たに参入することは難しい。そのためパチンコ機器業界は、メーカー主導であった。そこに、中立的な透明性の高い仲介企業が出現したのである。この意義は大きい。

業界全体が、警察の管理下にあり、警察官の天下りの多いことでも有名である。パチンコホールは、コンピュータ化された最新遊技機により営業されている設備産業である。その出球率や収益水準の調整は、すべてコントロール可能である。中古遊技機の仲介もネット化されることで、更なる経営効率化が可能となる。

資料

「取材・ヒアリング先」

- ・株式会社バリュークエスト
- ・ゲンダイエンジェンシー株式会社

「参考文献」

- ・「20兆円産業の6人のニューリーダー 株式公開で変貌するパチンコ業界」
菅野国春著 ジャテック出版 1994年8月
- ・「パチンコ業界報告書」 成美子著 晩成社 1998年3月

「参考資料」

- ・株式会社バリュークエストからの提供資料
- ・業界紙「遊技通信」 2005.6月号
- ・平成16年における風俗警察の現状について 警察庁生活安全局
- ・パチンコ中古機移動量調査（データ：全商協）
- ・総務省 2004年 通信利用動向調査
- ・帝国データバンクCOSMOS2

「インターネットのホームページ」

- ・株式会社バリュークエスト：<http://www.vqnet.com/trade/index.html>
- ・ブックオフコーポレーション株式会社：<http://www.bookoff.co.jp/>
- ・株式会社ハードオフコーポレーション：<http://www.hardoff.co.jp/>
- ・株式会社アヴァンス：<http://www.at-net.jp>
- ・株式会社スピードトレード：<http://www.speedtrade.co.jp>
- ・株式会社エスケイジー：<http://www.777sgl.net>

執筆者紹介（掲載順）

田 中 康 介	産能大学 経営学部 教授
井 上 和 彦	産能大学 経営学部 教授
城 戸 康 彰	産能大学 経営情報学部 教授
倉 谷 尚 孝	国土交通省関東地方整備局 (産能大学大学院 経営情報学研究科2004年度修了生)
坂 野 匡 弘	産能大学 経営情報学部 教授
齊 藤 聡	産能大学 経営学部 教授

査読にご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

Published by Sanno University
1573 Kamikasuya
Isehara, Kanagawa
Japan 259－1197
Tel：0463－92－2218

©2006 Sanno University
All rights reserved

産能大学紀要 第26巻 第2号（通巻第49号）
2006年2月20日 発行

編 集 産能大学紀要審査委員会
発 行 産 能 大 学
〒259－1197
神奈川県伊勢原市上粕屋1573
T E L 0463（92）2218
印 刷 凸版印刷株式会社
〒110－8560
東京都台東区台東1－5－1
T E L 03（3835）5111