

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF MANAGEMENT AND INFORMATION SCIENCE
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 27 No. 1 September 2006

Articles

Competitive Strategy for Electronic Component Manufacturers Reacting to de facto Standardization of Their Customers' Products

Takashi Matsuo … 1

Toward an New Era of HR Departments

Yasuaki Kido/Tomohiro Sudoh … 21

Notes

The Amendment to the Commodities Exchange Law and Alternative Investments

Satoshi Saito … 47

SANNO

ISSN 1881-2171

産業能率大学紀要

第27巻 第1号
2006年 9月

第
27
巻
第
1
号

2
0
0
6
年
9
月

論文

電子機器の実質標準化に伴う部品デバイスメーカーの競争戦略

松尾 尚…… 1

人事部の新時代に向けて

城戸 康彰……21
須東 朋広

研究ノート

商品取引所法の改正とオルタナティブ投資

齊藤 聡……47

産
業
能
率
大
学



産業能率大学

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率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

Abrial, 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)

電子機器の実質標準化に伴う部品デバイスメーカーの競争戦略

Competitive Strategy for Electronic Component Manufacturers Reacting to de facto Standardization of Their Customers' Products

松 尾 尚
Takashi Matsuo

Abstract

Japanese electronic component industry, including semiconductors, has grown to occupy a certain ratio out of all the manufacturing industry. The success shows how flexibly the component manufacturers have adjusted to the change of external markets.

One remarkable point in current global electronics industries is that the market environment, the component manufacturers need to reorganize relationships with their customers.

This paper focuses on the business relationships between sellers and buyers of electronic components and makes clear how the component manufacturers should adjust to de facto standardization of their customers' products.

はじめに

本稿の目的は、電子機器（以下、セット）を生産販売する電子機器メーカー（以下、セットメーカー）と、セットメーカーに半導体や電子部品を供給する部品デバイスメーカーの取引関係において、セットメーカーの構造変化に対応して、部品デバイスメーカーがどのような顧客戦略を実践すべきか明らかにすることである。

液晶テレビ、プラズマディスプレイ等に代表されるデジタル回路で構成される電子機器(以

2006年4月12日 受理

下、セット）が急激な市場成長を見せる中、国内セットメーカーは、液晶テレビのシャープ、プラズマの松下というように一部の勝ち組が市場を制圧する寡占構造に変化を見せている。ここで忘れてはならないのが、サプライチェーン上、もっとも川下に位置するセットメーカーの構造変化は、部品デバイスメーカーをはじめとする川上のチェーン構成者にも事業構造や戦略の変化を要求するということである。

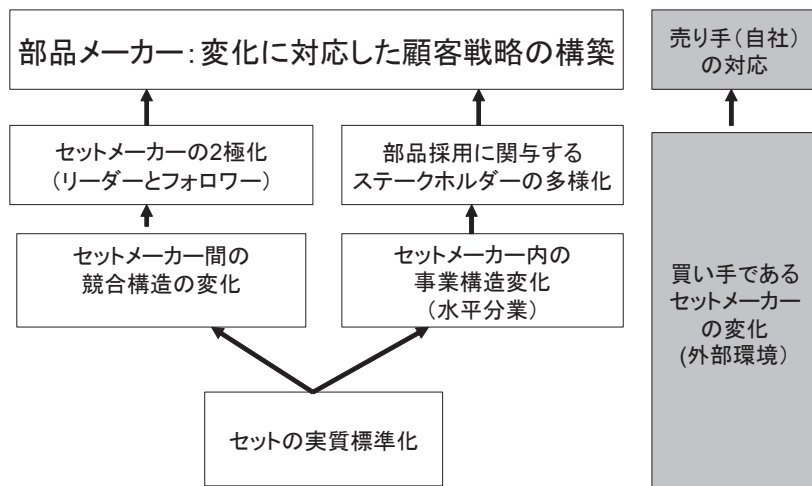
本稿では、セットメーカーを取り巻く事業環境の変化として、セットの実質標準規格に着目し、

- (1)実質標準化がもたらすセットメーカー間の競合関係の変化と、
- (2)セットメーカー内の事業構造変化として水平分業化を取り上げる。

次に、セットメーカーの変化に対応した部品デバイスメーカーの取るべき戦略として、以下の2点について分析する。

- (1)実質標準を勝ち取るセットメーカーを適切に予測し、重点資源配分する集中化戦略と、他メーカーが標準を取った場合のリスクをヘッジするための全方位型戦略の2つの矛盾する戦略の実践。
- (2)セットの水平分業化がもたらす部品採用プロセスの変化への対応。

表1 当論文の分析範囲



出所：筆者作成

1. セットメーカーと部品デバイスの取引関係

1.1 部品デバイスの定義

本稿で戦略論として展開するのは、部品デバイスの製造販売を手がけるメーカー企業である。部品デバイスの製品セグメントは、JEITA（電子情報技術産業協会）の定義に従うと、IC、LSIなどの電子デバイスと、受動部品等を含む電子部品から構成される。本稿では、電子部品、電子デバイスを総称して部品デバイスとする。

表2 部品デバイスの分類

部品 デバイス	電子部品	
	受動部品	コンデンサ、抵抗、コイル
	接続部品	コネクタ、プリント基板
	変換部品	スピーカー、磁気ヘッド
	その他	SW電源、チューナ
電子デバイス		
	半導体素子	トランジスタ、LED、
	集積回路	IC/LSI、メモリー
	液晶デバイス	LCDパネル、
	その他	

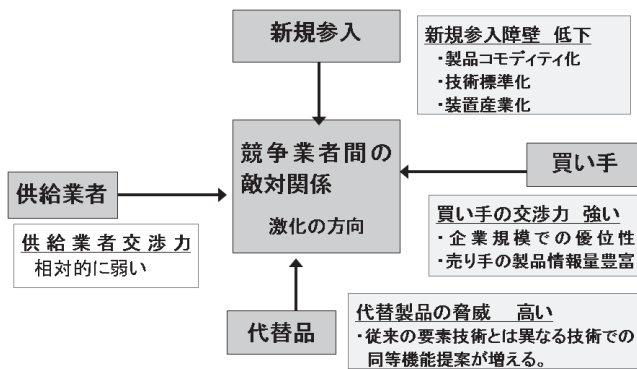
出所：JEITA（電子情報技術産業協会）規定を筆者編集

部品デバイスの2005年の国内生産規模は、経済産業省生産動態統計によれば、約9兆3千億円に達し、国内セットメーカーの電子機器生産額（約9兆7千億円）と同等の産業規模を誇る。また、グローバルでの位置づけも非常に高く、各製品分野について、日系部品デバイスメーカーが世界でのトップシェアを持つ商品が多く、技術力、量産力、販売力で優位性を保ってきた。これは、日系セットメーカーが民生電子機器（カラーテレビ、ビデオデッキ等）において世界トップに立つ過程で、日系部品デバイスメーカーに対して、部品特性、形状、生産技術、品質管理等について世界最先端の要求をし続けてきたことが、部品デバイス業界の発展につながったと考えられる。また、日系部品デバイスメーカーも、セットメーカーの要求に応じて高品位の部品デバイスを開発提案してきたことが、両産業の発展に大きく寄与してきた。つまり、[Porter (1985)] が国の競争優位の枠組みで示したように、大きな需要を創出し、かつ、要求レベルの高い顧客（日系民生電子機器産業）が、もう1つの強い産業（日系電子部品デバイス）を育ててきた典型的な例と言える。

1.2 部品デバイスメーカーの競争環境

部品デバイスメーカーを取り巻く競争環境は、非常に厳しいものである。(表3参照)

表3 部品デバイスサプライヤーの競争環境



出所：松尾 尚 「マーケティング戦略」7章 (学) 産業能率大学

部品デバイスメーカーの競争環境として特徴的なのは、買い手の交渉力が非常に強い点である。売り手であるセットメーカーは、松下電器産業、ソニーに代表されるように、軒並み年商1兆円を超えているのに対し、部品デバイスメーカーで1兆円を超えるのは、ほんの一握りであり、大手部品メーカーと位置づけられる村田製作所で約4200億円、TDKで約6500億円と、買い手の数分の一の売上規模に過ぎない。企業規模を背景に、売り手—買い手の取引は買い手に引っ張られることになり、価格をはじめとする取引条件について、売り手の交渉力が発揮しにくい構造にある。

売り手と買い手がそれぞれ保有する情報量に差がないことも、買い手優位の市場を形成する要因である。消費財取引の場合は、顧客である一般消費者の製品に関する知識や情報量は、いわゆる専門家である売り手メーカーと比較して乏しいため、一般消費者は情報不足を補うために、ブランド、評判等の品質以外の部分を考慮することになる。これに対して、生産財としての部品デバイスは、売り手、買い手ともに、製品について詳しい知識を有する専門家同士の取引となる。このため、取引は製品品質、価格が中心に激烈なものとなり、消費財に比べて買い手の立場が強くなると考えられる [松尾2004]。

売り手—買い手の情報量に着目した研究では、[上原 (1999)] の操作型マーケティングの研究に成果が見られる。上原は、操作型マーケティングを「売り手が、買い手に製品コンセプトを提案し、これを彼らに選択してもらうために、自らが意図した方向に買い手を操作することを目的とする行為」と定義し、売り手の買い手に対する情報格差が小さい生産財分野

では、売り手による操作マーケティングが、買い手に対して有効的に働きにくいことを明らかにしている。

1.3 セットメーカーと部品メーカーの業績比較

セットメーカーと部品メーカーのポジションを理解するため、両者における代表的企業の業績を比較する。前述のように、部品デバイス取引は、顧客であるセットメーカーに優位な状況にあるため、利益率はセットメーカーに高く振れるのが自然である。しかし、実際は、セット事業を主に手がける国内総合電機メーカー5社と国内部品メーカー11社の業績を比較すると、売上規模は圧倒的に総合電機メーカーが上回っているにも関わらず、その営業利益率は、総合電機メーカーが平均3%であるのに対し、部品デバイスメーカーは11%と、3倍以上の値を達成している。

これは、過去、顧客であるセットメーカーの環境変化に対応して、部品デバイスメーカーが生き残るための適切な戦略を選択したことを示唆している。付加価値の高い部品デバイスを供給するといった製品戦略面に加えて、伸びる顧客に自社資源を重点配分することにより、顧客業績の平均値を上回るパフォーマンスを実現してきたためであろう。

表4 セットメーカーと部品デバイスメーカーの業績比較表（単位：億円／年）

	2005年		
	売上高	営業利益	営業利益率
電子部品メーカー 11社計	44,375	4,667	11%
携帯電話向け依存型	16,958	2,002	12%
村田製作所	4,245	695	16%
京セラ	11,817	1,010	9%
ヒロセ電機	896	297	33%
民生機器向け依存型	5,561	882	16%
ローム	3,690	761	21%
マブチモーター	939	81	9%
双葉電子工業	932	40	4%
HDD/PC向け依存型	17,874	1,446	8%
TDK	6,579	598	9%
アルプス電気	6,436	311	5%
日本電産	4,859	537	11%
半導体パッケージ関連	3,982	337	8%
新光電気工業	1,506	136	9%
イビデン	2,476	201	8%
総合電機メーカー5社計	341,470	9,769	3%

出所：野村證券金融経済研究所の電子部品企業の分類に従い、筆者作成
マブチモーターのみ、2005年12月期決算、他は、2005年3月期
総合電機メーカー5社は、ソニー、東芝、日立、松下電器産業、三菱電機の連結決算総計

1.4 セットメーカーの勝ち組、負け組の二分化

セットメーカーの利益率が総じて停滞している中、特筆すべきことは、伸びる市場において、一部の勝ち組に利得が集中していることである。地上波デジタルテレビ放送のサービスインにより今後の成長が期待できるプラズマディスプレイの分野でも、日立－富士通のプラズマパネル事業の統合、NECパネル事業のパイオニアへの売却等、プレーヤーの整理統合が進み、現在では、松下、日立、パイオニア、三星、LGの5社を中心とする寡占市場化が進んでいる。年間7億台の巨大な需要数量を持つ携帯電話でも、世界標準規格であるGSM (Global System for Mobile Communications) において、フィンランドのノキア社が世界シェアの30%強を占める一方で、NEC、松下はGSM端末事業の縮小を表明している。

このような寡占化が進む市場の共通点は、セット規格の段階で、自社製品が実質標準を勝ち取り、競合他社を含むその他の参入企業は、その規格を踏襲した製品を上市していることである。

2. セットの標準化

買い手であるセットメーカーが製造するセットが標準化されることが、売り手である部品デバイスメーカーにどのような戦略変更をもたらすかを考える上では、セットにおける標準化とはどういうことを意味し、なぜ、標準化が進むのかを明らかにする必要がある。

2.1 標準化の定義：公的標準と実質標準

標準化には、国や公的標準機関により認定された「公的標準 (de jure standard)」と、市場競争の結果により、いわば消費者に認定された「実質標準 (de facto standard)」の2つが存在する。

公的標準としては、ISO (国際標準化機構)、JIS (日本工業規格)、IEC (国際電気標準規格) 等が代表的であり、これらの規格に関連する製品には規定への準拠が求められることになる。

公的標準に関する初期の研究では、標準化を、「書面、口頭、またはその他の方法により規定されたFormulation (枠組み) と定義している。[Gaillard (1934)] 公的標準の目的は、製品規格を統一し、製品間の互換性を高めることで、ユーザーの信頼性と便益を高め、産業を早期育成する点にあった。製品の標準化を実施するということは、製品の特性、形状、設計ルール等の製品の根幹部分について、企業個々の事業活動に一定の制約を設けることを意味する。したがって、標準化には、事業の制約というデメリットを補って余りある社会的便益の提供が求められることになる。この便益としては、ネットワークの外部性からのアプローチが代表的である。[Farrell & Saloner (1985)] 電話の例で言えば、方式が同じ電話を持つ人が多ければ多いほど、多くの人と通話が可能になり、消費者の便益は向上し、かつ、サービ

ス供給者や機器メーカー側も市場拡大の恩恵が受けられる。すなわち、ネットワークの外部性を持つ製品の標準化は、使う側、提供する側両者の利益に合致するため、標準化が進むとの理論である。

これに対して、標準決定プロセスにおいて公的標準と性格を異にするのが、実質標準の概念である。実質規格は、「標準化機関の承認の有無にかかわらず、市場競争の結果、事実上市場の体制を占めるようになった規格」と定義される。[山田2005] つまり、企業間競争の結果として標準が決まる点で、公的標準とその意味合いを異にする。

山田は、実質標準を中心に規格競争が激しくなる要因を以下の4点で説明している。

- ① 技術革新のスピードが早く、公的標準を待っている事業機会を逃してしまう
- ② 規格競争の勝負が決まるまでの期間の短縮化
- ③ 企業の技術レベルの拮抗
- ④ 実質標準が大きな利益に結びつくことを企業が学習

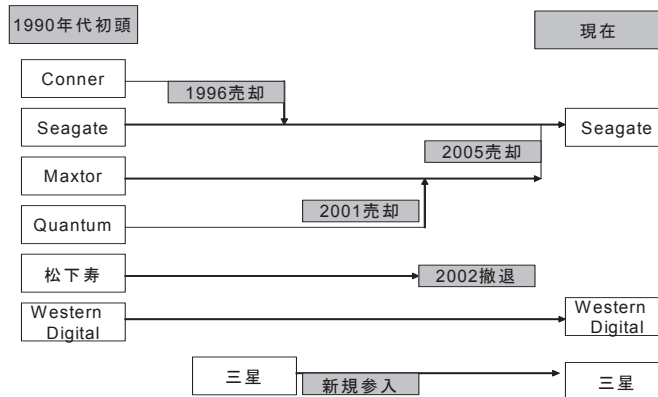
公的基準と実質標準を区別するものとして、標準化が決まるタイミングがある。公的標準の場合は、公的団体が基準を制定し、その後に各社がその基準に合致した製品を開発・上市する流れとなる。この場合、規格決定を受けて各社が製品開発に取りかかるため、各企業の実質標準競争に費やすコストが軽減され、かつ、自社の独自規格が敗退することによる撤退リスクの軽減につながる。

これに対して、実質標準化は、ユーザーへの製品の提供が、標準化のプロセスに先んじることになる。各社が、ターゲット製品について独自規格で製品を上市し、消費者が、その中から自分たちの便益がもっとも大きくなると期待する製品を選択する。つまり、メーカーにとっては、標準規格が決まっていない段階で、自社製品を開発し市場投入するというリスクが生じることになる。

2.2 セットにおける実質標準化の事例

実質標準化についての議論が本格化したのは、3.5インチハードディスクドライブ（以下、HDD）の事例である。[Christensen (1997)] 1990年代初頭には、HDDの市場は、(米)Conner (米)Seagate、(米)Quantum、(米)Maxtor、(米)Western Digital、(米)IBM、(日)松下寿、(日)富士通等多様なプレーヤーで構成されており、品質を中心とする競争が活発に行われていた。しかし、パソコンに標準搭載されるHDDの形状は各社共通であり、かつ、各社の技術水準に圧倒的な差がないことから、製品差別化が難しくなり、価格の急激低下と損益悪化に伴い統合が進んだ。1996年にはConnerをSeagateが買収し、2001年にはQuantumをMaxtorが買収、そのMaxtorも、Seagateに買収されている。現在では、Seagateがドミナントシェアを握る寡占市場となった。

表5 代表的HDDのプレーヤー構成と寡占化の歴史



出所：筆者作成

Christensenは、製品の品質が顧客要求を越えた場合、顧客はその進化に対して価格プレミアムを認めなくなること示した。また、製品差別化による余剰利益を実現することができなくなることがコモディティ化（標準化）を招くとして、1990年代初頭には利益率の高かったHDD市場が、需要数量の急拡大や磁気ヘッドに代表される技術の進歩にもかかわらず、赤字商品に陥った原因を説明した。

3. 実質標準決定前における部品デバイスメーカーの顧客戦略

3.1 顧客の実質標準化がもたらす部品デバイスメーカーへの影響

セットの実質標準化は、セット市場を勝者1人勝ちの寡占構造に変えるだけでなく、そこに商品を供給する部品デバイス市場をも1人勝ちの競争構造に導く。これをHDDのケースで説明すると、顧客の統合によりもっとも利得を得ることになる部品デバイスメーカーは、Seagate に対して高シェアを獲得していた企業である。企業統合により、被買収企業のHDD生産における部品採用についても、買収側であるSeagateの購買政策が優先されるためである。いっぽう、Seagate以外に注力していたメーカーは、逆のケースとなり、結果的にマーケットシェアを落とす結果となる。

ここで留意すべきなのは、このシェア変動は、品質、価格対応力、デリバリー、サービス等の部品デバイスメーカー自社の能力差により起こるものではなく、顧客の構造変化という部品デバイスメーカーにとって統制不可能な外部環境の変化として生じることである。したがって、部品デバイスメーカーは、外部環境の変化のリスクを実質標準が決定する前の段階から考慮にいて、変化の影響を最小にするような顧客戦略を実践する必要がある。

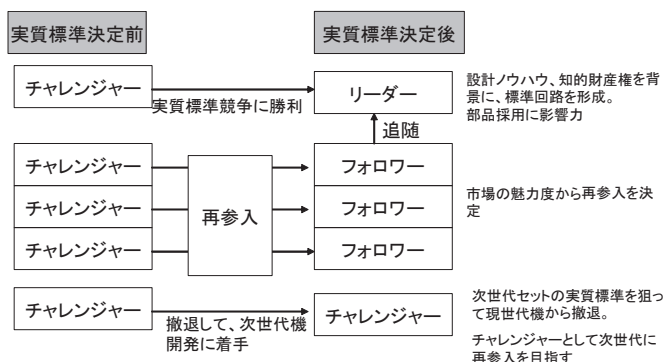
3.2 実質標準決定前後の顧客特性の変化

実質標準決定以前は、セットメーカーの参入数が多く、各社が独自規格を持ち寄って、技術面を中心に競争が繰り広げられる段階と位置づけられる。プロダクトライフサイクル上は導入期に当たるため、各セットメーカーの当該セットの売上利益はもっとも小さい段階にある。しかし、導入期の標準化競争の結果が、この先の製品ライフにおける競争を支配することをセットメーカーは学習しているため、製品導入期に多額の資金をつぎ込むことになる。

これに対して、標準決定後は、セットメーカー間の競争が、それまでの規格間競争から規格内競争へと変化し、標準を勝ち取ったセットメーカーを中心に、市場が急激に立ち上がる。標準競争に敗れたセットメーカーが、実質標準規格を使つての再参入を果たすタイミングがこの時点である。実質規格競争に敗れた企業には、市場から完全撤退する選択肢もあるが、パソコンにおけるNECのPC98からPC/AT互換機への再参入の事例、もしくはソニーのVHS規格でのビデオレコーダー再参入から見て取れるように、実質標準規格を使った製品で再参入を図る企業が大勢を占める。これは、市場規模や市場の将来性を重視しているためであり、完全撤退と比較して、市場の魅力度が上回る場合は再参入を優先させる。つまり、実質規格化は、企業間の競争戦略を、技術重視から市場重視と変化させることを意味する。

標準の前後を巡っての顧客の地位を表6に示す。参入企業の市場における地位は、マーケットリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つに分類される。[Kotler (1980)]標準化以前は、すべての参入者が実質標準を狙って自社技術の優位性をアピールするといった、いわば、すべての参入企業がチャレンジャーとしてマーケットリーダーの座を狙う構図である。しかし、実質標準決定後は、標準を勝ち得たマーケットリーダーと、リーダーを模倣することで売上利益を確保するフォロワーの2者で構成される市場に変貌することになる。

表6 実質標準前後の参入プレーヤーの位置づけ



出所：筆者作成

ここで、実質標準確定後の市場が、マーケットリーダーとフォロワーの2極化になる背景について解説する。本来、企業は他社と異なる技術を導入することによって優位性を発揮しようとするが、実質標準の市場では、品質による差異化は実質標準化からはずれることを意味し、その製品は市場で認知されないことになる。したがって、各社は実質標準の製品でフォロワーとして再参入を図るか、その世代からは撤退し、次世代標準を独自技術で狙うチャレンジャーとして取り組みをスタートする決断を迫られることになる。

実質規格から外れたにもかかわらず、自社の独自規格を継続して用い、限られたセグメントで一定シェアを獲得する、いわゆるマーケットニッチャーは、実質標準製品のマーケットでは存在しにくく、遅かれ早かれ淘汰されることになる。たとえば、日本国内における第2世代の携帯電話規格であるPDC（Personal Digital Cellular）は、NTTが中心になり開発し、通信事業に対する免許制といった規制があったため、日本国内での普及が進んだ。ただし、使用地域が限定されるため、参入メーカーにとっての市場魅力度が小さい。したがって、それまで、ニッチャーとしての市場を形成していたPDC規格も、次世代の第3世代では、世界標準規格であるW-CDMA（Wideband-Code Division Multiple Access 広帯域・符号分割多元接続方式）に代わられることになった。

3.3 部品デバイスメーカーにおける先発参入の重要性

標準決定後の市場が、部品デバイスメーカーにとっても、部品需要が急拡大し、自社の売上利益が最大化する段階にあるが、実質標準が決まってから、マーケットリーダーに対して、参入アプローチをスタートしても、自社が優位性を持つのは難しい。なぜなら、初期参入時点で、技術的リーダーシップの確立、他社品との切り替えコスト負担等により、先発者優位の市場が形成されるためである。[Porter (1985)]

部品デバイスメーカーが、実質標準を勝ち得たセットメーカーに先発参入を果たす必要があるのは、その顧客がトップシェアを持つという点だけではなく、部品デバイス採用における他セットメーカーへの影響力にある。実質標準を勝ち得た企業は、要素技術、知的財産等の圧倒的優位性を持つことになり、実質標準を得たセットメーカーの設計思想が他社に波及することになる。設計思想とは、採用する方式や回路構成、設計ルール等を含み、使用する部品デバイスについても、標準化決定の段階で、標準特性、標準部品を指定し、場合によってはメーカー指定まで行うこととなる。このため、標準決定前の段階で、実質標準の勝利企業に対する高シェアを確保すれば、他セットメーカーへ自社部品が推奨されることになり、そこでも競合他社に対する参入障壁を形成することができる。

したがって、競合部品デバイスメーカーとの戦いを優位に進めるには、標準決定前の段階で、実質標準を勝ち取るセットメーカーに対して、自社が高いマーケットシェアを保持でき

ているかがその後の戦いを優位に進めるための必要条件となる。

3.4 部品デバイスメーカーにおける実質標準化前の顧客戦略

実質規格競争終結前の顧客戦略としては、以下の3つが考えられる。

- (1) 独自規格で参入しているセットメーカーの技術力を考慮して、実質標準を勝ち取るであらうセットメーカーへ自社資源を重点配分する
- (2) どの顧客が実質標準となっても自社が参入できなくなる事態を避けるために、すべての参入セットメーカーに全方位的な取り組みを行う
- (3) (1)と(2)の両方を同時並行する

この3つの顧客戦略から、部品デバイスメーカーは、(3)を選択せざるを得ない。つまり、(1)全方位型戦略と、(2)集中化戦略の相反する戦略を、同一のターゲットについて実施しなくてはならないとの困難に直面することになる。

部品デバイスメーカーにとって、もっとも効率の良い顧客戦略は、(1)の実質標準を勝ち取る顧客を早い段階で見極め、そこに全資源を投入することである。しかし、部品デバイスメーカー側に、セットメーカーの競争環境を正しく理解し、実質標準を勝ち取る企業を正しく見極められる調査力が無ければ、自社のターゲティング失敗による取引額の変動リスクは極めて大きくなる。技術力に秀でた企業が、必ずしも実質標準を取れないことについては、山田[2005]が、事例研究を通じて明らかにしている。実質標準競争は、企業の技術的優位性やその先発性だけで決まるものではなく、その他の一般消費者の嗜好や、企業間のグループ形成力、その時点でのマーケットシェア等、実質標準化決定に影響する変数は多岐に亘り、複雑化している。したがって、部品デバイスメーカーは、この集中取り組みリスクをヘッジするために、(2)の実質標準化を狙う企業すべてへのアプローチを同時並行して行うことになる。

集中化戦略と全方位型戦略を同時に行うということは、特定の重点顧客からのニーズに応じて、顧客毎にスペックの異なる部品デバイスを開発・販売すると同時に、どの顧客にも対応できるカバレッジの高い標準仕様の部品デバイスを販売するということである。その意味では、実質標準市場においては、標準品による高い顧客カバレッジとシェアの平準化を実現できる製品量産力、営業力を持ち、かつ、顧客からの個別ニーズに迅速に対応できる設計力を保持した企業が強みを持つことになる。

標準品だけで参入を図った場合、たとえ全顧客に対して平準的なマーケットシェアを獲得したとしても、代替品を競合他社が容易に製品化できるため、高い参入障壁を築くことは難しい。よって、顧客全方位的に標準品を拡販し、その取引の過程で、各社の技術水準、販売力等を見極め、重点顧客の選別と、そこへのカスタム品での集中戦略を実施するプロセスを経ることになる。

標準品とカスタム品のミクスチャーについては、両者のコスト面からの研究に成果がある。[高嶋1998] 高嶋は、延期／投機理論をベースに、標準品とカスタム品のコスト構造の違いを明らかにし、両製品のコストカーブが最小になる点をミックス戦略における最適ポイントとした。

4. 実質標準決定後の市場構造と部品メーカーへの影響

これまで、セットメーカー間の競争環境に着目し、実質標準決定による部品デバイスメーカーの影響について議論を進めてきた。ここでは、1セットメーカー内の設計～生産のサプライチェーンに着目し、実質標準化による企業の水平分業化が、設計と生産の分離の発想を生み、最終的に部品デバイス採用への関与者の多様化・複雑化につながることを述べる。

4.1 実質標準決定以後のセット市場の構造変化

実質標準化がセットメーカーにおける垂直統合の事業形態を水平分業へ変えることを、デスクトップパソコンを例にとり解説する。

PC/AT互換機とは、IBM社が1980年台初頭に製品化したパソコン「PC/AT」規格と互換性を持つパソコンの総称である。パソコン規格の業界標準として広く普及しており、現在流通しているパソコンのほとんどはPC/AT互換機である。CPU（中央演算子）には、Intel社のx86互換プロセッサを採用しており、Intelベースのシステムとも呼ばれる。パソコンの心臓部分に当たるマザーボードの基本設計ルールから、画像ボード、ハードディスクドライブ等の周辺機器、交流電源を直流に変換するためのスイッチング電源規格、これらを接続するためのインターフェイスに至るまで推奨規格が提示されており、各パソコンメーカーの独自技術が生かせる部分が極めて小さくなった。

このような製品設計における同質性に加えて、PC/AT互換機の場合、設計ルールをオープンにしたことにより、設計ノウハウの蓄積がなくとも、容易に新規参入できる市場へと変貌した。このため、各パソコンメーカーは自社製品における付加価値を製造以外のブランド力や顧客サービスに求めることになり、製造を外に出す動きが加速化することになった。

セットメーカー間の競争が、独自規格による規格間競争を中心に行われた時代は、各社は自社の独自技術を標準規格、標準設計として競争手段に生かそうとの発想は小さく、いかに技術をブラックボックス化して、垂直統合により自社の強みを最大限に発揮するかに重点が置かれていた。これは、開発～販売までの一連のプロセスを自社内で完結することによる付加価値の連鎖や、一貫生産工程による効率化を志向していたためである。

ところが、実質標準化により各社の品質面の差異化要素が極めて小さくなれば、企業の開発～販売における品質面にかかわる部分の重要性が薄まる結果となる。製品の設計開発力は差

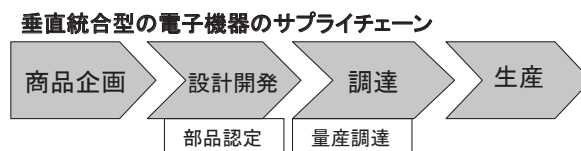
別化に結びつかず、生産ノウハウが共通化となれば、垂直統合による自社独自の生産チェーンを維持して生産部門に多くの固定費をかける意味合いが薄れる。このようにして起こるセットメーカーの生産軽視の姿勢は、電子機器に特化した製造請負企業であるEMS（Electronics Manufacturing Service）が独自の付加価値を見出したことで一気に拡大することになった。EMSの特長は、設計開発の付加価値は小さいため売上高利益率は低いが、反面、複数セットメーカーからの注文を、同一設備で、かつ、共通部品で生産することにより、資産回転率が非常に高いことである。EMSがこのような新たな製造価値を構築したことが、セットメーカーにおける製造分離を加速させた [伊藤（2005）]。

上記で述べたセットメーカーの製造の切り離しは、ものづくりにおけるもう一方の根幹部分である設計面のアウトソーシングに波及することになった。次項では、顧客における設計の分離と、部品デバイスへの関わりについて記述する。

4.2 垂直統合時代の部品デバイス採用プロセス

顧客であるセットメーカーから見た部品デバイスの購買は、大きく分けて部品認定と量産購買の2つのプロセスを経て決定される。認定とは、セットメーカーを中心とする顧客の設計開発部門が、主に品質の面から部品を検討し、要求する仕様に適合する部品サプライヤーに対して品質的な承認を与える行為である。次に、認定済みの部品サプライヤーから、供給能力、価格、与信面を考慮して、量産用の部品発注先を決定することになる。認定プロセスを経なければ、部品デバイスメーカー側は受注をもらえないわけであり、認定部門へのアプローチは、部品デバイスメーカーにとって最重要営業活動の1つと位置づけられる。

表7 垂直統合時代の部品購買



出所：筆者作成

従来の垂直統合型企業の部品調達とは、認定と量産調達の2つのプロセスが同一顧客内の同一事業単位内で完結するシンプルなものであった。（表7参照）顧客の垂直統合に対応する動きとして部品デバイスメーカーは、受注規模が大きい大手企業グループに属する顧客に対しては、直接販売、もしくは自社系列の一次商社を通じて販売することで大口顧客との関係を強化してきた。

電子デバイスメーカーの販売活動は、購買決定までのプロセス管理だけでなく、技術的助言、クレーム処理等、業務に付随するサービスを一手に引き受けるため、消費財取引に比べて1顧客に対する営業負荷が大きい。よって、費用対効果の観点から、大量販売できる大口顧客に重点的に自社の販売資源を配分してきたのである。

一方で、少量取引については、メーカー系列による販売ルートでは販売にかかる間接コストが高く、自社チャネルではまかなえない。よって、2次、3次商社を使うことで、自社の販売資源を大口顧客に重点的に配分していた。つまり、顧客が垂直統合スタイルを取っていたため、大口顧客=重点顧客というロジックが成り立っていた [松尾2004]。

4.3 水平分業時代の部品デバイス購買

しかし、セットにおける実質標準化の流れは、前述のように従来の中心的顧客であったセットメーカーの水平分業化を加速させる流れとなった。これにより、部品認定に関与するステークホルダーが多様化し、上記のロジックが適合しない場合が出てきた。(表8参照)

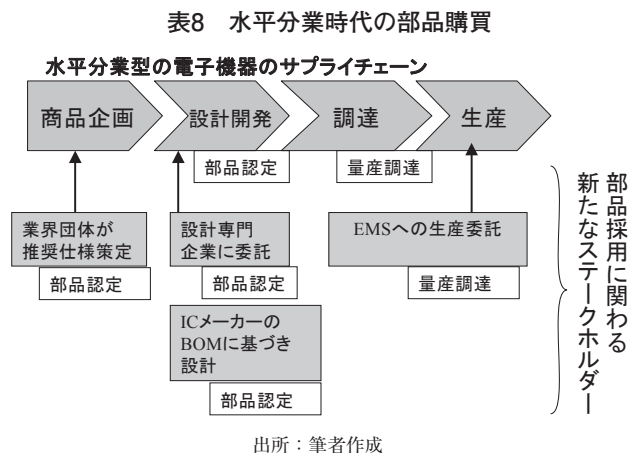


表8から、1つのセットに部品を採用してもらうための部品認定ポイントが多岐に亘っているのがわかる。垂直統合化ではセットメーカー1社内ですべての購買プロセスを行っていたのが、分業により、従来の売り手（部品デバイスメーカー）－買い手（セットメーカー）の単純な2者間取引から、セットメーカー以外の第3者の関与が出てくるわけである。

このサプライチェーン上、新たな部品デバイス認定ポイントとして注目されるのが、新たな機能として、セット設計開発に深く関わることになったデザインハウス（設計専門企業）、および、ICメーカーの存在である。

デザインハウスは、自社では生産設備を持たず、セットメーカーからの委託に基づき、セットの回路設計のみを担当する企業である。いわゆる半導体に代表されるファブレス企業と異なる点は、ファブレス企業が、自社設計した製品を外部に生産委託し自社製品として販売することで生計を立てるのに対し、デザインハウスは、顧客から設計を受託し、その設計マシンにより生計を立てる点である。デザインハウスといえども、セット試作には外部からの部品調達が必要となる。したがって、部品デバイスメーカーにとって、デザインハウスは少量多品種の部品を要求する新たな顧客と位置づけられる。

セットメーカーがデザインハウスを使うようになったのは、費用対効果の面からである。実質標準化は商品企画段階での各社製品の同質性を強めるため、セット設計における自由度、各社の裁量範囲が狭まる。また、昨今の顧客の嗜好の多様化によりセットモデルチェンジまでの期間が短縮化されたことも各セットメーカーにとってはコスト負担増となる。デザインハウスは、このセットメーカーのニーズに答え、自社の設計技術や手法を、複数のセットメーカーに提供することで、設計効率の向上と業績の安定を狙ったのである。

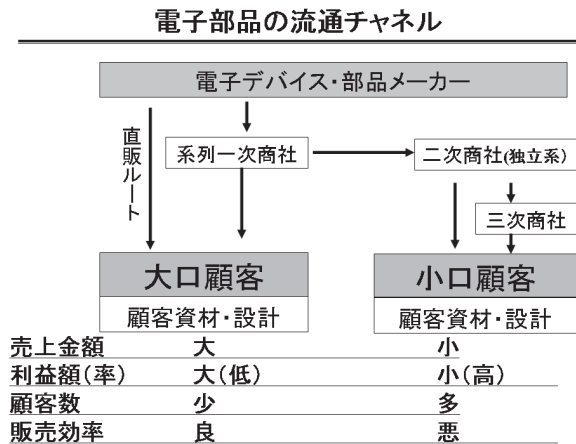
設計開発の他社依存において、デザインハウスと同様に新たな付加価値を構築しているのがICメーカーである。セットのキーパーツであるICを供給するICメーカーは、ICを単独で販売するだけでなく、より顧客満足度を高めるための付加サービスとして、自社のICを中心とした周辺回路を顧客に提供し、回路設計のための必要部品をBOM (Bill of Material) というデータシートの形で推奨することが一般的となった。

BOMを簡単に言うと、セットの設計図のことであり、設計図に描いてある部品を集めて、指示通りに作れば、セットを完成させることができる。BOMには使用部品がスペック指定、メーカー指定として掲載され、製造を担当するセットメーカー、もしくは、新たな製造の担い手であるEMSがこの部品を量産用部品として採用することになる。ここでも、部品デバイスにおける少量購買ではあるが、認定ポイントが新規に加わったわけである。

4.4 水平分業時代の小口顧客の重要性

前述のように、部品デバイスメーカーの1顧客への認定から量産採用を得るまでのコスト負担は非常に大きいため、販売効率を重視し、需要・売上金額での顧客選別を行っていた。この考え方は、部品デバイスメーカーの流通チャネル戦略に反映されることになる。つまり、量産時の各顧客の需要規模を検証し、大口顧客に対しては、中間マージンを廃した直接販売による流通チャネルを構成することになる。また、直接販売することにより、顧客の次期機種の開発スケジュールや発注予定などを直接情報入手できるなど、販売活動にマーケティング活動を内包できるとのメリットがあった。(表9参照)

表9 部品デバイスの流通チャネル



出所：筆者作成

これらの流通チャネル戦略は、顧客であるセットメーカーが垂直統合の生産システムを取っている時点では、非常に効率の良いチャネルシステムとして機能していた。しかし、設計専門企業、もしくはICメーカーによるBOMの導入による機能分化は、このロジックを成り立たせなくなる。これらの部品デバイス需要が従来の小口取引と異なる点は、直接的なオーダー数は小さいが、推奨部品と位置づけられることにより、その先のセット製造を担当する企業から、量産時の大口受注につながることである。つまり、売上の的にはCランクの顧客でも、ポテンシャルとしてはAランク扱いとなるべき顧客が新たに発生し、かつ、大口購買に深く関与するステークホルダーの地位を得たということになる。

4.5 顧客の水平分業に伴う部品デバイス購買への要求事項

では、顧客の機能分化により生まれた少量部品市場でのシェア向上のためにはどのような顧客戦略が有効であろうか。設計専門企業の購買特性から、外部との提携による新たなチャネル構築が必要となることを以下に論述する。

部品デバイスにおける取引規模は、大手セットメーカーの調達部門を顧客とする数10万個～数100万個単位の大口取引と、中小顧客、および設計試作用の1～1000個の小口取引に大別される。これまで、部品デバイスメーカーが直販で注力してきたのが、表10の右下の象限であり、大手セットメーカーの量産調達用のセグメントになる。この大口量産取引については、所要量の規模が、購入部品のコストダウンにつながり、結果的に安値の市場を構成する。よって、サプライヤーの評価は供給能力、コスト対応力、与信等で決定されることになる。

表10 部品デバイスの顧客特性と購入決定要因

顧客特性		購入価格	
		高価格	低価格
小口	設計・量産試作用、 小口量産用調達	(第3者商社との提携の必要) 顧客ニーズ： ・品質 ・即納 ・一括調達	
大口	大手顧客の 量産用部品調達		

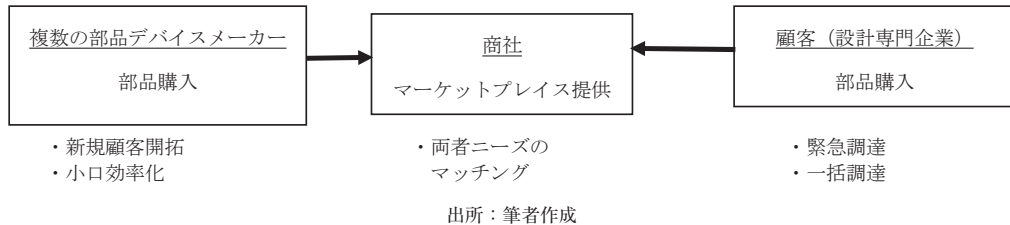
出所：筆者作成

これに対して、表10で左上の象限は、水平分業化の市場において新規に重点となる設計・開発・段階での少量調達市場である。これらの顧客は、回路特性の向上、設計期間の短縮等で競合他社との差異化を計ろうとする。購買の判断要素としては、容易に入手でき、信頼できる部品デバイスを組み合わせて最適の設計を行い、顧客要求期間内に設計デザインを提供できることが付加価値となる。よって、多少コストが高くて、即納で、必要なアイテムを一度に揃えられることが優先ニーズとなる。

上記の顧客要求に応えられるチャネルの実現は、部品デバイスメーカーによる直販体制では難しい。なぜなら、設計を専門に行う顧客の要求は、回路設計に関わるすべての部品を一括調達する利便性にある。しかしながら、メーカー直販、もしくは、部品デバイスメーカー系列の一次商社では、他社品との併売は難しい。よって、少数購買市場が求める販売機能としては、ある固有の部品デバイスメーカーとの取引依存度が低く、主要な部品デバイスメーカー複数社と部品供給における太いパートナーシップを持つ第三者的な商社チャネルが必要となる。また、顧客の中心となる設計担当技術者の要求に応えられる技術的知識を持つことも要件となるであろう。

第三者商社は、設計専門企業と部品デバイスの間に入る少量多品種部品に特化したマーケットプレイス（市場）を提供することにより、両者をwin-winの関係で結び付けることが可能となる。部品デバイスメーカーから見れば、このような自社チャネル網では対処できない取引について、上記の特長を持つ商社と、いかにパートナーシップを結ぶかが顧客戦略上の鍵となるのである。

表11 3者のWin-Winの関係



まとめ

セットの実質標準化は、部品デバイスメーカーに顧客戦略の変化を要求する。

第一に、セットの実質標準化前の顧客への参入状況が、標準化後の競争の優位性を決めるため、部品デバイスメーカーには勝ち組に重点投資するための顧客選別力と、重点顧客が実質標準から外れることのリスクを最小化するための顧客の標準化戦略という矛盾する戦略を同時に実施することになる。

第二に、実質標準化にともなうセットメーカーの水平分業化は、部品採用に関わる決定プロセスを複雑化する。これは、顧客ニーズと部品デバイスメーカーの現状の流通チャネルとのアンマッチにつながり、部品デバイスメーカー側に少量多品型の新たな流通チャネルの構築を要求する。現時点でも、このようなニーズに対応する部品デバイス商社の新規参入が活発である。今後は、事例研究として取上げていきたい。

本稿は、部品デバイスメーカーの顧客戦略を、先行研究と筆者の実務経験から論述したものである。今後は、本稿で提示した戦略のフレームワークについて、実証研究を進めていく。

部品デバイス取引は、企業を対象顧客とすることから生産財取引と位置づけられる。今回言及した事例は、エレクトロニクス業界に止まらず、生産財取引全般に共通したものと考えられる。他業界での標準化動向を考察し、生産財取引を包括した顧客戦略について明らかにしていきたい。

参考文献

- JEITA (電子情報技術産業協会) ホームページ <http://www.jeita.or.jp/>
- 経済産業省 生産動態統計 <http://www.meti.go.jp/statistics/>
- Porter (1985) Porter, M.E 「Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance」, The Free Press (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社)
- 松尾 (2004) 松尾 尚 「マーケティング戦略」7章 (学) 産業能率大学
- 上原 (1999) 上原征彦 「マーケティング戦略論」有斐閣
- Gaillard (1934) Gaillard, J 「Industrial Standardization」 The H. W. Wilson Company
- Farrell & Saloner (1985) Farrell, J and G. Saloner 「Standardization Compatibility, and Innovation, 」 RAND Journal of Economics, Vol16
- 山田 (2005) 山田英夫 「デファクトスタンダードの競争戦略」 p28-p29 白桃書房
- Christensen (1997) Christensen C.M 「Innovation' s Dilemma」 p27-59 Harvard Business
- Kotler (1980) Kotler, P. 「Marketing Management」 Prentice-Hall (村田昭治監修 (1983) 「マーケティングマネジメント」 プレジデント社)
- 高嶋 (1998) 高嶋克義 「生産財の取引戦略」 千倉書房 p33-p49
- 伊藤 (2005) 伊藤 宗彦 「製品戦略マネジメントの構築」 有斐閣 P145-165

人事部の新時代に向けて

Toward an New Era of HR Departments

城戸 康彰

Yasuaki Kido

須東 朋広^{*}

Tomohiro Sudoh

Abstract

Environmental changes these days have been requiring human resource departments in Japanese firms to evolve their roles and services. The purposes of this paper are to examine the roles and practices of HR departments in terms of organization theory and strategic human resource management, to analyze HR persons' role perceptions and the HR functions relationships with organizational capabilities and HR outcomes using empirical data collected from 138 HR persons, and to present the conditions and directions required of HR departments' evolution.

Results of our questionnaire data analysis reveal that although HR persons understand the new challenges they must wrestle with, they do not know how to carry out their new roles and they do not think it important to achieve HR outcomes, such as a desirable organizational climate and employees attitudes, through HR practices. The conditions of HR fuctions' delegation to the lower business units and the change of HR persons' mental models to perform their new roles are discussed.

1. 研究の背景と目的

今人事部が何をなすべきなのか、その役割や果たすべき機能について問い直しがなされている。人事部の実態の一例は、成果主義の普及の過程を内部の目から見て痛烈に批判した城

(2004)に描かれている。それによると、成果主義が導入されても運用の柱となる管理職に成果主義の理解がなかったり、透明性やオープンさが求められる成果主義においてそれに相反するような閉鎖的な「ムラ社会」の文化が社内に強固に根づいていた。これに対して、人事部は、成果主義の“宣伝”は行なうが、管理職の理解を高めたり社内文化の改革の試みはしていない。本のタイトルは「成果主義の崩壊」であるが、その内容はみる限り成果主義そのものに欠陥があったのではなく、管理者や企業の文化といった制度の運用に係る組織的要因に問題があり、人事部はそういった組織要因に働きかけていなかった。人事部は、成果主義がまさに“成果”をあげるための機能を果たしていなかったという見方ができる。

人事部の役割が問題になる背景としては、少なくとも3つほどあろう。1つは、これまで日本企業を支えてきた日本的雇用慣行が制度疲労を起し、新たな人的資源管理（HRM: Human Resource Management）システムを見出し、導入しなければならないことである。例をあげれば、年功制に代わり成果主義を導入・定着させる、長期にわたる人材育成といった組織志向の人材管理から雇用や賃金面に市場原理を導入するといったこと等である。第2には、本社管理部門の縮小にともない人事部のスリム化が行なわれていることがある。業務の見直しやそれにともなう人事業務のアウトソーシング、分社化、事業部への権限の委譲等の手段により、人事部の削減がなされている。こういった本社人事部の業務の再編や人員の削減は、必然的に人事部の機能・役割の再定義をともなう。第3は、戦略的人的資源管理の推進である。人材の面でスリム化やコスト削減が進む一方で、他方で人材を強化して、簡単に模倣できない組織の中核能力を築くことが重要なテーマになっている。つまり、戦略的な観点から人的資源管理システムを設計・運用して、HRMの成果を高めるかということである。

最近では、SHRMの推進役としてのCHOという役職に注目する動きがある（金井他, 2004; 須東・城戸, 2005a, 2005b）。CHOは、Chief Human Officer、Chief Human Resource Officer、Chief Human Capital Officer等いくつかの語源があるが、CFO（Chief Financial Officer）やCIO（Chief Information Officer）と並ぶ役職で、人事の最高責任者を意味している。キャノンの専務取締役でCHOである山下氏は、御手洗社長にこの職に就任する時「とにかく俺と一心同体になってくれ」（人材教育, 2005, p.20）と言われたという。そして「企業の競争力を高めるには、その企業がもつ総合力が必要です。部門や部署のそれぞれがいかに素晴らしくても駄目なのです。それぞれが連携し合うことで相乗効果を生み、トータルとしての最大効率が追求されないとし烈な企業間競争に勝てません」（同上, pp.20-21）という。CEOと同じ目線で、人材の面から競争力を高めるのがCHOである。人事部の視点だけからHRMを考えがちな人事部長の立場では、この役割は果たせないのである。

以上からわかるように日本企業の人事部は、新たな役割や働きが期待されている一方で、その新たな役割が何であり、それをどう実践していったらいいかが模索されている時期とも

いえる。本稿の目的は、こういった状況にある人事部の役割や機能を検討し、目指すべき方向の提示を試みることにある。このテーマに2つの観点から接近する。つまり一つは、人事部の権限や役割について組織論的な観点からであり、もう一つは、戦略的な立場からHRM活動を展開する戦略的人的資源管理の観点からの接近である。また、2005年に人事担当者を対象として行なわれた質問紙調査のデータを使い、企業の課題と人事の関係や人事管理の現状を把握する。そして、最後に調査結果に基づきながら人事部の今後の役割について考察する。

2. 日本企業の人事部

(1) 人事部の機能障害

日本の経済や産業は戦後右肩上がりの成長を遂げてきたが、いわゆる「バブルの崩壊」で大きなつまづきを経験した。その結果、経営の様々な局面で軌道修正や構造的な変革を迫られることになった。日本企業の成長を支えてきた雇用慣行もその例にもれず、冒頭で述べた年功的処遇から成果主義人事への移行もこの変革の中の一つである。伝統的な雇用慣行の改革の動きとともに起こってきたのが、人事部や人事部の活動に対して批判的な立場からその限界を指摘する論調や、その役割や活動内容を再構築すべきといった主張である。

その代表例として、挑戦的なタイトルではあるが八代（1998）の『人事部はもういらない』をあげることができる。八代（1998）によると、採用から異動・配置、評価といった一連の雇用管理プロセスの権限が人事部に集中しており、人事部は人事に関して大きな権限を有しているという。これは、終身雇用の理念に沿って安定雇用を確保することから派生してきており、人事部が配置、異動を自由に行なう権限をもつことで、その見返りとして雇用も保障できるというものである。また、人事部は社員の社内での職歴や評価・処遇の人事情報はもっているが、社員への仕事の割り振りや遂行に関連する情報や、仕事を通じた育成、動機づけに関する情報は現場に留まっていると八代はいう。人事部の異動や昇進、処遇に関する決定には、現場にある個人の情報が反映されていない可能性がある。

こういった形での人事部主導の人事であると、個人の専門性形成への配慮がなされなかったり、独立した個人ベースの働き方が阻害されてしまい、結果的に仕事のプロが育成されなかったり、個人の能力や会社への貢献が独立して評価できないという弊害をもたらす。

こういう状況を踏まえた八代（1998）の主張は、社員の人事を人事部という特定の部署で集中管理する仕組みを改革しなければ、会社の長期的な繁栄はないというものである。その方策として提案されるのが、分散的なシステムへの転換である。それは、仕事の優先順位の決定は企画部門に譲る、人事評価等の機能を現場へ委譲する、人事面で市場原理がうまく働くように支援的な働きをすることを骨子とするものである。

産能大学では、人事部とライン部門の双方に人事部の働きがどれだけ機能しているかを調

人事部の新時代に向けて

査している。調査時期は2000年、8～9月で、33社に対してその人事担当の管理者とライン部門の管理者とを対にしてデータをとっている。その結果を示したのが、図表－1である。それによると、新卒の採用や新入社員の研修といった従来の定期一括採用方式に基づくものはラインの管理者、人事部ともにうまく機能しているとみなしている。しかし、中途採用をみると、人事部は機能しているという見方が多いのに比べて、ライン管理者は明らかに機能していないとしている。即戦力としての期待の高い中途採用については、現場の要求が優先されなければならない。それを新卒と同様に本社の人事部で中途採用を集中して行なっていれば、ライン部門の不満が高まるのは理解できる。同じく現場のニーズが反映されていないことをうかがわせるのは、中堅社員の教育研修や管理者の研修である。人事評価や給与・賞与等の処遇についても、同様にライン部門は否定的な回答が多くなっている。ライン部門等の多様なニーズに人事部は十分な対応ができていないことを調査結果は示唆している。

組織論の立場からいうと、一般的に規模が拡大するにつれ、統一的に適用される規則や手続きがつくられ、公式化の程度が高まる。こういった公式化は、本社の管理部門が中心になって進められる。ジャコービィ（2005）もこの点を指摘しており、「本社人事部の仕事は、標準化されたルールと手続きを通して内部労働市場を管理することにあった」（訳書,p.36）とし

図表－1 HRM活動の機能評価

(単位は%)

	機能していない		機能している	
	ライン	人事部	ライン	人事部
新規学卒採用	19.1	7.2	39.1	67.9
中途採用	48.6	13.8	18.0	34.5
新入社員の教育研修	12.5	3.6	33.9	50.0
中堅社員の教育研修	40.7	24.1	15.0	17.2
管理者の教育研修	45.9	29.6	13.5	25.9
中核人材の選抜・育成	50.9	64.3	9.3	14.3
事業部内異動	9.6	17.2	41.2	48.3
事業部間異動	34.2	25.9	12.6	40.7
人事評価の基準づくり	35.8	25.9	17.9	22.2
勤務形態の設定	27.2	14.8	21.6	48.1
給与の水準や配分の決定	32.2	11.1	25.9	51.9
中長期的な人材の獲得計画	60.4	50.0	9.0	3.8
賞与・業績報酬の配分基準の決定	31.5	18.5	19.8	37.0

(注)「機能していない」は、「機能していない」と「あまり機能していない」の比率を加えたもの。「やや機能している」の回答比率は除外されている。

ている。しかし、ラインや下位部門の直面する市場や技術が多様になったり、重要な知識や情報が下位部門に多くあるようになると、また不確実性が高まり予想しない出き事が多発するようになると、集中的管理は機能しなくなる。そこで求められてくるのは、公式化の程度を下げ、規則等にあまり縛られないようにすることであり、下位に権限を委譲することである。人事部が機能障害を起す背景には、こういった組織的な要求に対応できていないこともある。

(2) 人事部の新役割モデルの提示

人事部の問題が指摘される一方で、新たな役割モデルも提示されてきている。ウルリッチ(1997)は、HRMのパラダイム転換の必要性を主張し、人事の専門家が新たなパラダイムのもと取り組むべき役割を提案している。ウルリッチ(1997)によると、HRM専門家は、これまで配置、評価・処遇、育成、福利厚生といった仕事をいかに効果的に遂行するかというパラダイムに従いHRMを実践していた。それを、成果として「何を達成すべきか」というパラダイムに転換しなければならないという。今人事部に求められているのは、採用等の一連の人事機能を専門的知識を使いいかに適切にできるかではない、つまり人事機能の効果的な遂行が目的ではなく、それは手段にすぎないというのである。

では達成すべき成果とは何であろうか。ウルリッチは、企業をとりまく環境状況やその環境が企業に課す要求を企業の挑戦課題として着目し、そこから達成すべき成果を導いている。その挑戦課題として、顧客に迅速に対応することおよびそのために企業が提供する価値の連鎖に着目すること、コスト削減と成長を通じて利益を向上させる、企業が抱えている能力の発揮、技術革新、個人のコンピテン스와知識資産を獲得し、評価すること、変革すること等8つがあげられている。

ウルリッチ(1997)は、挑戦課題を実現するものとして組織の能力に焦点をあてる。つまり、「8つの挑戦に対応するためには、スピード、適応性、良好な関係、俊敏性、学習、従業員のコンピテンスといった企業に備わった能力に目を向けていくべきである」(p.23)。コストや品質の面で優位性を示すだけでは、簡単に他社に追随されてしまい、直に優位性も失われる。むしろ組織の能力を築き、高めるのであり、それにより他社の追随を許さないものになるというのである。そして、「企業に備わるこれらの能力を最大限に活かしていくには、HRMの実践こそ競争上の優位性を生み出す源泉であると、経営幹部は認識すべきである」(p.24)と続けている。上述した組織の能力を高め競争優位性を形成していくことに、HRMの目的や達成すべき成果はあるというのである。組織の能力といっても、組織そのものもあるが、一部は個々の人材がもつ能力にも依存する。そのことから、HRMの実践を「従業員個々人の能力と企業の能力の発揮を促す組織プロセス」(p.ii)と定義している。HRMの活動を動機づ

けやコミュニケーションと同様に組織の必要な機能として、また組織を効果的に機能させるものとして位置づけている。

以上のような前提にたちHRMの役割として提案されるのが、「戦略の実現（＝戦略のパートナー）」、組織内の「インフラストラクチャーの効率的なマネジメントの実現（＝管理のエキスパート）」、「従業員からの貢献の促進（＝従業員のチャンピオン）」、「トランスフォーメーションと変革のマネジメント（＝変革推進者）」である。この役割の定義や活動は、図表－２にある通りである。

図表－２ ウルリッチの4つの役割

役割	達成成果	形容	活動
戦略的人事経営のマネジメント	戦略を実現する	戦略パートナー	人材経営とビジネス戦略を統合する「組織診断」
企業インフラストラクチャーのマネジメント	生産性の高いインフラストラクチャーを築く	管理エキスパート	組織プロセスをリエンジニアリングする「サービスの共有」
従業員からの貢献のマネジメント	従業員のコミットメントと能力を向上させる	従業員チャンピオン	従業員の声に耳を傾け、対応して「従業員にリソースを提供」
トランスフォーメーションと変革のマネジメント	再生された組織を創出する	変革推進者	トランスフォーメーションと変革を推進する「変革推進能力の構築」

Ulrich (1997), p.25.

(3) 人事制度の変化と人事部の権限

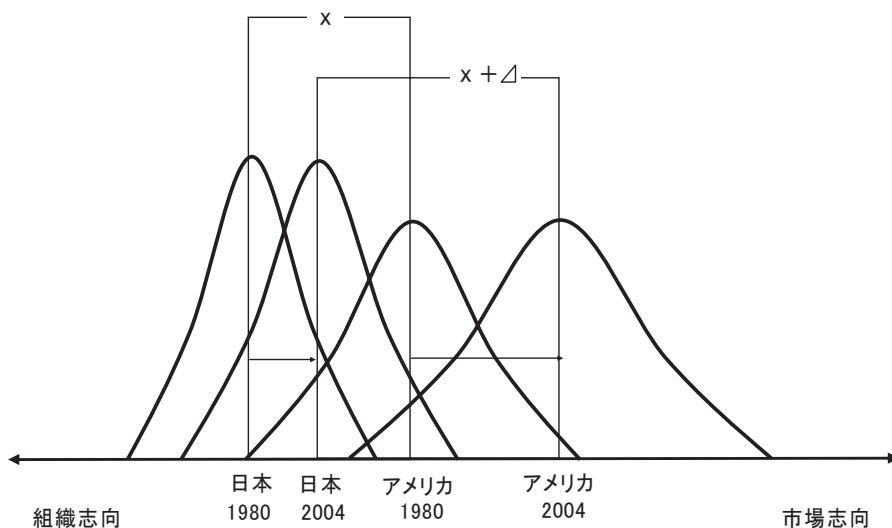
日本企業の実態に目を向けた場合、成果主義の導入を始めとして人事制度の改革が進行しているといっている。20世紀の終わりから21世紀に入った頃の人事制度の変革について冒頭で紹介した城（2004）以外に調査に基づいた研究結果も報告されている。例えば、都留他（2005）は、賃金制度の変革とそれがもたらした効果を3社（1社は賃金制度よりも企業合併がもたらした効果である）に限定して深い分析を行なっている。

ジャコービィ（2005）は、証券、運輸、電機と同業種の日米の企業を対にしたケーススタディと人事担当役員を対象とした質問紙調査を行い、日米の人事制度の変化を比較しながら明らかにしている。日米の比較をしていること、人事制度の変化を都留たちに比べるとよりマクロに捉え分析していること、さらには人事部の役割・権限や戦略的的人資源管理への人

事部の関与について調査されていることから、ここではジャコービの結果を概観する。

人事制度の20世紀末から2004年くらいまでの変化は、図表－3に集約されている。一方の極を長期雇用の原則のもと広範の教育訓練で人材を育成し、平等に年功的に扱っていく「組織志向性」として、他方の極を雇用期間は短く、教育訓練投資も少なく、賃金や昇進・異動は市場水準で決まる「市場志向性」として、その間を日米の人事制度がどう変化したかを調査結果に基づき示したのが図表－3である。結論は、日本企業は、組織志向性が強かったのが市場志向性の方に移動している。米国企業は、もともと日本より市場志向よりであったが、日本企業よりもはるかに市場志向への移動幅は大きい。もう一つの米国企業の特徴は、バラツキが非常に大きいことである。日本のように人材を資源とみなし重視する組織志向性の強い企業もあれば、反対に人材をコストとしてまた交換可能なものとみなす市場志向性の強い企業もある。日本は、企業間で人事制度の違いが小さく、類似性がみられるのである。米国から見れば、日本の人事制度はそれほど変化していないし、市場志向性は少し高まったかもしれないが、米国からみればまだまだ組織志向的であるととなる。

図表－3 日米の人事管理の変化



ジャコービ (2005), p. 261.

ジャコービによると、日本企業の人事制度には確かに変化はあったが、それは米国に比べるとはるかに小さく漸進的な変化といえるものであった。では、終身雇用や年功制の下で大きな権力をもっていた人事部はどう変化したのであろうか。結論は、アウトソーシングや分社化により人事部の人員削減が進んだという面もあったが、ほとんどその力に変化はみら

れていないというものであった。ジャコービィ（2005）は、「組織志向型の雇用慣行の根強さを反映して、意思決定の集中、多数の人事管理スタッフの本社集中という状況に変化が見られない」（p.259）と述べている。成果主義導入等により大きな変化があったようにみえるが、実際はそう顕著な変化は起きていないのである。こういった対比で見ると、日本企業の人事制度の変化がより大きな観点から把握できる。

ジャコービィの研究が優れている点は、単に現状を報告しているだけではなく、人事部の役割や、権限の集権化・分権化に関係する要因に言及している点である。ただし、それらの関係要因は体系化されているわけではなく、断片的に提示されているといった方がよい。ここでは、主たるものをいくつか拾ってみることにする。

一つには、社員の均質性が関係する。ある特定の職種グループが従業員の大半を占めると、同種のもを扱うために人事業務は集中した方が規模の経済性が働く。つまり、人事部に人事業務を集権化した方が効率的である。

第二には、一般的には多角化が進行すると、技術や市場の違いが大きくなり権限が事業部に委譲され、人事部権限も分権化する。しかし、多角化しても事業部の使用する技術や市場に類似性があると、事業部間の連携やシナジーを発揮することが重要になり、その際には人事部の権限は集権化してくる。事業部間の調整・統合が必要になるほど、権限は本社に集中する。事業部間の人材の異動を円滑に行なうには、どうしても本社人事部の力が必要になる。

第三として、顧客サービスの良し悪しが事業の成功を握る会社では、人事部が権限をもつ傾向にある。サービスの分野では、顧客との接点である現場にいる人たちの動機づけや技能が重要であり、このことが人事部の権限を増すことになる。

以上3つほど要因をあげたが、人事部の権限や機能を考える上で有益な要因を示唆しているといえよう。

3. 戦略的人的資源管理と競争優位

(1) 戦略的人的資源管理論とその検討

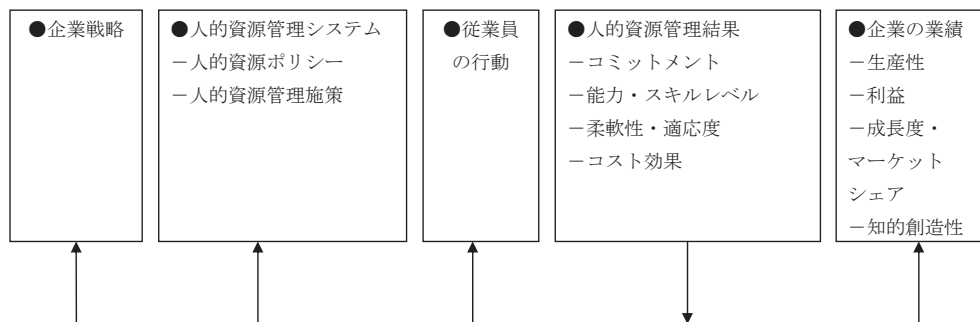
戦略的人的資源管理（以降SHRMと略して使用する）という概念を使った文献が登場してきたのは、1980年代であった。この当時のSHRM論は、基本的に戦略や企業の使命と人的資源管理さらには組織構造との間で適合関係が成立するように設計すべきとするものであった。フォンブランたち（1984）は、SHRMは戦略の実行と人的資源管理の諸領域に含まれる活動を結びつけることであり、これは人材の適切な行動を引出し戦略の効果的遂行を確保するためであると述べている。この戦略と人的資源管理との間の適合関係を発見しようとする日本の実証研究では、城戸（1989）、城戸・田中（1992）がある。ただ、この2つの研究では、明確な適合関係は発見できず、日本企業でのSHRMの展開が遅れていることを示唆することに

なっている。

適合関係に焦点をあてる研究や実践的提案がなされる中で、SHRM論に理論的枠組みを与えたのが、資源ベース論である（Barney,1991; Wright et al.,1994; Pfeffer,1994）。ポーターらが展開する環境に焦点をあてた戦略論では、各企業がもつ資源に差はなく同質的であり、また移動させることが可能とみなされる。それに対して、資源ベース論では、資源は企業間において戦略的資源として異質であり、また資源は移転が難しく、そのために資源の異質さは安定しているとみなすものである。そのために、競争優位性も競争企業との間の資源格差で捉えられるし、競争優位性の持続性についても、競争企業には簡単に模倣することができない資源特性とみなすことができることになる。そして、資源ベース論は、「企業の内部資源と戦略、そして企業業績との間の結びつきを強調する」（Wright et al.,1994,p.302）ことになる。

80年代以降、SHRMに関連する研究は多数発表されることになる。それに合わせて、SHRM研究を分類することも試みられている。守島（1996）は、図表－4にあるようにSHRMの枠組みを示すとともに、次のような分類を行なっている。つまり、戦略の達成に関係する人間行動をとくに企業の戦略との関係を明確化せずに検討した非明示的にコンティンジェントなモデルと、フォンブランたち（1984）に代表されるように戦略とHRMの間の適合関係を明確に意識した明示的にコンティンジェントなモデルとにである。岩出（2002）は、コンティンジェンシー・アプローチの他に、ベストプラクティス・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つに分類している。ベストプラクティス・アプローチとは、企業業績を高める人的資源管理の施策にはベストなものあるいは普遍的なものが存在するという前提の下で、「最善の施策（practices）」、あるいは「普遍的な施策」を発見しようとするものである。またコンフィギュレーション・アプローチは、人的資源管理の諸施策は相互に一貫性のある形で結合して独自のパターンをなし、かつそのパターンが戦略とも整合的であれば高業績に

図表－4 SHRMの枠組み



守島（1996），p.105.

つながるとみなすものである。こういったパターンがコンフィギュレーションであり、このコンフィギュレーションを発見しようとするのがコンフィギュレーション・アプローチである。

人事部の役割としてSHRMを推進することが求められているのは自明であろう。ここでは、人事部の新たな役割としてSHRMを推進するという観点から、SHRM論を検討してみよう。

個々の研究成果を紹介することはできないが、SHRM論では研究が蓄積されてきており、全体的にいうと、戦略と適合的なHRMのシステムや施策をつくること、またそれが良い成果につながることをSHRMの研究は証明している。また、数多くの実践的に意義のある発見をしたり、HRMシステムの設計原則を提示することでは大きな貢献をしている。しかし、以下にあげるような点で限界や不十分な点がみられるのも事実である。

一つは、コンティンジェンシー・アプローチやコンフィギュレーション・アプローチにみられることであるが、戦略とHRMシステムの適合や、HRMシステムの特定のパターンがなぜ高業績につながるのか、つまり業績の因果関係を説明する理論が希薄なことがある。確かにデータでは、適合関係と業績の間の関係は経験的に証明されているが（例えば、岩出（2002）p.131にコンフィギュレーション・アプローチの研究成果がまとめられている）、焦点は、HRMの特定のパターンにあてられており、なぜそれが高業績につながるかについては説明がないといってよい。これだと、人事部の仕事はHRMの制度やシステムを設計することであるということになりかねない。成果を確保するために事業部門やライン部門に何をすべきか、といった機能面について示唆は得られないことになる。

第二に、ベストプラクティス・アプローチでは、ベストプラクティスとして、または普遍的HRM施策としてそこから学ぶということでは有益であろう。しかし、競争優位性または持続的な競争優位を築くといった場合、会社の歴史や資源・事業特性の違いを踏まえて、会社独自のものをつくり上げなければならない。普遍的であるが故に、会社固有の競争優位の形成に役立つ解答は提供してくれないという限界があるろう。

第三は、成果変数についてである。SHRM論の研究で採用されている成果変数には偏りがあり、財務業績や生産性は多く採用されているが、その他の成果変数はあまり使用されていない（一例として、上述岩出（2002）のp.131参照）。図表－4でいうと、HRM結果に入るコミットメントや能力・スキルレベルを採用している研究はごくわずかしかない。離職率が使われることはあるが、柔軟性・適応度といった変数を用いた研究はまずないといってよい。資源ベース論では、持続的な競争優位の源泉となる人的資源の要件として、価値あること、模倣できないこと、代替できないこと等があげられている（Wright et al,1994）。こういった要件を備えた人材について、それを測定する指標の整備も十分なされていないようであるし、本題であるそれをどうつくりあげるのかといったことも十分扱われていない。HRM部門の役

割が反映しているのかもしれないが、どうしてもHRMシステムの内容の設計やそのシステムと財務業績との関係に研究の関心は集中している。

以上3点ほどSHRMの限界点を指摘した。しかし、その一方でこれらの限界を克服する研究が登場してきているのも事実である。また第二、第三の問題については、HRM部門だけの問題ではなく、実際に競争優位の形成は、現場の管理者によって行なわれる部分もある。次に、SHRM論の中でも新しい枠組みにより従来の研究の限界を克服するものとしてボーエンとオストロフ（2004）のものを、また中核的競争能力や競争優位の形成といったことを扱ったウルリッチたち（1999）のものを紹介する。

（2）組織風土とHRMシステム

ボーエンとオストロフ（2004）のそもそもの問題意識は、HRMと企業業績の関係は調査されてきているが、大きな疑問が解決されないままであることにあった。その疑問は、「HRMがどのようにして企業業績に貢献するのか」ということである。HRMと業績の間に入る媒介要因を含んだモデルや理論化がなされていないという問題意識である。そこで、この疑問に答えるべき新たな枠組みがボーエンたちにより提示されることになる。

彼らは、いくつかの新しい概念を導入して自分たちの枠組みを構成している。その一つは、HRMと企業業績との間の媒介要因として、風土（climate）を導入していることである。組織風土は、1970年度まで組織の集団的特性を示す概念として盛んに使用されていた。しかし、80年代に入り組織文化が広く使用されるとともに息をひそめた感があった。しかし、最近では風土の研究者たちは、革新のような戦略的な要因への知覚を扱うようになり息を吹き返してきたとボーエンたちはいう。ボーエンとオストロフ（2004）が風土を媒介要因として採用した理由として、その2次元性をあげる。つまり、一つは、心理的風土で、これは「人間の経験を基盤とした知覚であり、人間が自分の環境を認識（make sense）するのと同様に自分の周りに起きることを“見たり”、報告するものに対する知覚」（p.205）のことである。もう一つは、組織的風土で、「組織が慣行や方針、手続き、ルーティン、報酬の点でどういった所が、つまり何が組織で重要で、どういった行動が期待され報酬が与えられるか、についての共有された知覚」（p.205）のことをいう。

結局、組織的風土が個々人により異なる心理的風土に優り組織的に共有された知覚ができればよいことになる。ボーエンたちは、組織風土と心理的風土のいずれがより強く優るかを示す概念として「状況の強さ（strength of situation）」を提示する。つまり、強い状況とは、組織風土が優っており、組織的に望ましいこと、重要なことに対する同調性が高まっている、つまり知覚が共有されていることを指す。

第二に、ボーエンたちはHRMに関しても、内容（content）とプロセスの2つに区分して

いる。内容とは、「革新や自立性を促進する施策、といったように特定の目的を達成するための個々の施策や方針」(p.206)である。プロセスは、「HRMシステムをいかに効果的に設計し、管理するかに関係するもので、最終的には組織業績につながるHRMの内容について意味の共有化がなされる強い状況をつくるようHRMシステム全体のメタ特性を規定すること」(p.206)と定義される。ボーエンたちの主張は、実際にHRMシステムが企業業績にリンクするには、このHRMの内容とプロセスが効果的に統合されなければならない、というものである。

第3の特徴として、このHRMプロセスを帰属理論をベースに詳細に規定していることがある。プロセス特性は大きく分けて3つに分類される。

- i) 明瞭性 (distinctiveness) : 因果関係がはっきりと観察可能であること
- ii) 一貫性 (consistency) : 因果関係そのものが局面や時間が変わっても同じく成立すること
- iii) コンセンサス (consensus) : 因果関係に対する個々人の見方に同意があること

さらにそれぞれのプロセス特性は、下位項目をもっており、明瞭性は、可視性、理解可能性、権威の合法性、関連性から成り、一貫性は、道具性、妥当性、一貫したHRMメッセージの3つから構成される。コンセンサスは、主要なHRM決定者間の意見の一致、公正性の2つから成っている。

このプロセス特性を集約した概念として「HRMシステムの強度」が使用される。つまり、「HRMシステムの強度」とは、明瞭性、一貫性、コンセンサスというプロセス特性の強さの程度であり、3つが高い程HRMシステムの強度も高まる。

以上の概念を組み合わせてボーエンたちの主張が仮説の形で提示される。それは、HRMシステムの強度が高いと、HRMのコンテンツに関して組織メンバーの知覚の共有化が進む、言い換えると強い組織風土が形成される。強い組織風土の形成、または強い状況の創出は、メンバー間に組織の戦略的焦点やHRMの方針・制度等について共通の理解をもたせることになり、そのことが高い組織業績を導く、というものである。

ボーエンたちの枠組みで評価できる点は、一つに、組織風土や状況の強度といった概念を用いて、業績を高めるためにどういった組織状況やメンバーの意識形成をしなければならないかを明示的に扱っていることである。第二に、組織風土を形成するためにHRMシステムの強度が関係してくる、とくにHRMプロセスということでその特性を列挙している点である。人事の方針や制度がライン部門のメンバーに理解され、実際に意図した成果があがるようにするために、何をしなければならないかを指摘している点である。方針を表明したり、HRMシステムの設計をする、つまり内容をつくることが、人事部門の仕事であるような捉え方がなされていたが、方針やHRMの諸施策が浸透して、成果につながるための働きかけとしてプ

プロセス概念を導入した点は、人事部の機能を考え上では大変参考になる点である。

(3) 組織能力の構築

資源ベース論という持続的競争優位の形成につながる資源や能力の開発とHRMシステムとの関係を扱ったものとしてラドとウィルソン（1994）の研究がある。持続的競争優位の源泉を組織コンピテンシーと捉えて、戦略的リーダーシップの能力に関係する経営的コンピテンシー、人的資源や知識・スキルといった企業活動に投入されるインプットベースのコンピテンシー、インプットされたものをアウトプットに変換に関係する変換コンピテンシー、企業の評判や顧客ロイヤリティといった見えない戦略的資産が該当するアウトプットベースのコンピテンシーの4つに分類している。そして、これらの組織コンピテンシーとHRMとの関係を仮説として示している。

ところが、ラドたち以外に正面から競争優位や組織能力（organizational capabilities）とHRMとの関係をテーマとした研究はあまりみられない。むしろ、コアコンピタンス経営等、HRMとは直接関係ない分野で組織能力の構築の問題は扱われている。現実には独自性の高い競争優位の構築は、トップレベルやライン部門のマネジャーが主役となり進められるものである。ウルリッチ（1997）が言うように、HRの専門家はライン管理者と協力して競争力や企業の能力を形成していく立場となる。とくに、“deliver”という言葉ウルリッチが使うように、HRの専門家や部門は、ラインの管理者のむしろ側面から支援する機能を果たすことになる。

組織能力については、ハメルとプラハラッド（1994）の「コア・コンピタンス（core competence）」を競争優位の源泉とみなしその構築をテーマとしたものがある。ハメルたちは、未来展望に基づき戦略設計図を描き、資源をレバレッジさせる戦略や、社員の情熱や知的エネルギーを引き出す戦略について述べている。

ハメルたちの枠組みは、組織全体で組織能力をどう構築するかを扱っている。一方、部門や現場レベルを視野に入れた組織能力の構築をテーマとしたのがウルリッチたち（1999）である。彼らの枠組みは、本のタイトルが示すようにリーダーシップの立場から書かれたものである。効果的なリーダーシップは、リーダーの特性とともに成果も達成しなければならないというのがウルリッチたちの主張である。そのリーダーが達成する成果が、組織能力に該当している。彼らのいう望ましい成果とは、「究極的に組織の独自性、競争力に貢献する」、「短期的な利益のために長期的な成功を犠牲にしない」、「特定のグループ、分野のためにだけでなく、より大きな全体の利益に貢献する」（p.42）といった性格をもつものである。

ウルリッチたちのあげる成果は、4種のステークホルダー、すなわち社員、組織、顧客、投資家を対象として設定されたものである。社員の成果を高めることは人的資本への投資とも

言い換えられる。人的資本は、「社員のもつ知的資本あるいは社員個人の知の総称」であり、この人的資本が「長期にわたって向上し、一貫して組織のニーズに合致した時、リーダーは社員の成果を達成する」(p.74) ことになる。この人的資本は、「人的資本＝社員のケイパビリティ×社員のコミットメント」(p.75) の式で表される。

組織の成果は、「ケイパビリティの創造」とも表現される。人的資本と同様に、組織に関しては組織的資本という言葉ウルリッチたちは使い、これは、「組織がメンバー一人ひとりの能力の合計以上のことを成し遂げること」(p.112) を意味している。創造するケイパビリティとして、学習、スピード、境界のなさ、アカウンタビリティ（規律や成果に対して社員が責任意識をもつケイパビリティ）があげられている。

顧客に対する成果については、企業資産という概念が使用される。企業資産は、「製品ブランド力と企業文化の二つの概念がミックスされたもの」(p.140) である。リーダーは、この企業資産を確固たるものとして構築することによりその成果を達成することになる。投資家の成果は、「株主価値を構築する」ということになる。リーダーは、コスト管理、会社の成長の達成、マネジメント資産をつくり出すこと（マネジャーに教育投資をする等マネジメントの質を高めること）を効果的に実践することにより、株主価値を高めることになる。

ステークホルダーを軸にしてマネジャーが達成すべき成果として組織能力をとらえ、網羅的に組織能力の要因を整理しているのが特徴である。なお、株主や投資家といった外部のステークホルダーの価値を高めることがリーダーの役割になっているが、これもブランド力や組織文化、コスト管理というように組織内部のものを向上、構築することがターゲットとなっており、これらも組織能力とみなせよう。

4. 日本の人事部の実態調査

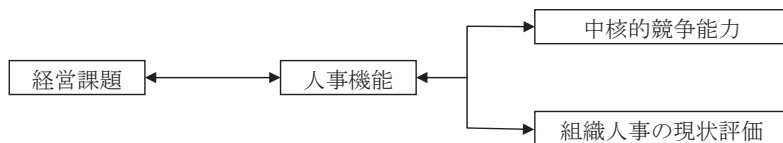
(1) 調査データと分析の枠組み

従来型の人事管理から脱して、SHRMに代表されるように新たな人事管理を展開することが求められている人事部の実態を探るために質問紙調査を行なった。調査は郵送法により行われ、質問票の配布・回収の時期は2005年8月後半から10月中旬である。対象者は、日本CHO協会¹⁾に属する会員である。配布数は399票で、有効な回収数は138票（有効回収率34.6%）であった。回答者は、人事部門の管理者および一般社員が中心であり、一般社員は13%、課長クラス26%、部長クラス39%で、部課長クラスの割合が高くなっている。他に、人事担当の執行役員や取締役が含まれている。業種的には、化学・薬品が16.2%と最も多く、次に情報・ソフトウェア14.0%、サービス業11.0%と続いており、業種的にはかなりカバーされているサンプルとなっている。

調査票は、大きく分類すると、回答者が属する企業の「経営課題」（17項目）、「人事部の機

能：その重要度と実限度」（それぞれ40項目）、「会社の中核的な競争能力」（10項目）、「組織と人材の現状評価」（20項目）からなっている。今回の分析の枠組みを図表－5のように設定した。

図表－5 分析の枠組み



(2) 分析結果

分析に使う変数を作成するために、各質問項目を因子分析にかけた（因子分析の結果は付表を参照）。経営課題については、3因子が抽出され、第一因子は、「顧客への最良の解決策の提供」、第二因子は、「機動的な事業展開」、第三因子は、「独自競争力の構築」と呼べるものである。因子分析に投入した質問項目のスケールはすべて5点スケールであり、平均値をみると、独自競争力の構築が4.46、最良の解決策の提供が4.21と非常に高い値を示しており、この2つが重要な経営課題と知覚されている。

人事機能に関しては、人事担当者が重視している機能に関する質問の回答結果を因子分析にかけた。その結果、4つの因子が抽出された。第一因子は、ライン部門の声を聞いたり、実態を把握して良い人事・教育のサービスを提供しようとするもので、「良好なHRサービスの提供」と呼べるものである。第二因子は、ガバナンスの仕組みをつくったり、業績管理を徹底させようとするもので、「マネジメント・ルールの構築」と名づけられる。第三因子は、経営戦略や事業戦略に関与したり、競争能力の構築に関係する因子で、「競争力形成への関与」と呼べるものである。第四因子は、戦略や人事・教育の面でラインを支援する機能に関するもので、「ラインの戦略展開の支援」と呼べよう。この4因子の中で、人事担当者が最も重視しているのが「競争力形成への関与」（平均値4.21）で、それに「ラインの戦略展開の支援」（同じく4.11）が続いている。

中核的な競争能力、組織・人材の現状評価についても、同様の因子分析が行なわれ。中核的な競争能力については、「ビジネス・プロセスの効率化」、「製品・サービスの開発力」、「顧客への対応力」の3因子が、組織・人材の現状評価では、「達成・挑戦志向性」、「高いコミットメント志向性」、「高い人材能力性」の3因子がそれぞれ抽出された。

以上の因子分析の結果に基づき変数が作成され、図表－5にある枠組みに従い相関分析が行なわれた。図表－6は、人事機能と経営課題および中核的競争能力の相関関係を示したも

のである。企業の戦略実現を強く意識した、あるいは置かれた競争状況を考えた人事を展開していれば、経営課題と人事機能の間には高い相関関係があることが予想される。結果をみると、「顧客への最良の解決策の提供」と4つの人事機能には相関関係がみられる。ライン部門でベストな解決策が提供できるよう人事部は支援しなければならないことは強く意識されていることがわかる。しかし、機動的な事業展開や独自競争能力に関しては、ライン部門を積極的に支援するという姿勢は見られていない。グループ経営やM&Aといった活動には、人事部がライン部門を支援する面は乏しいのかもしれない。新製品の開発等の革新に関する活動に対して、具体的にどういったサービスをライン部門に提供したらよいのかまだ明確になっていないことも予想される。

図表－6 人事機能と経営課題・中核的競争能力との相関関係

人事機能	最良の解決策の提供	機動的な事業展開	独自競争力の構築
良好な HR サービスの提供	.321**	-.009	.052
マネジメントルールの構築	.296**	.182*	.194*
競争力構築への関与	.173*	.190*	.270**
ラインの戦略展開の支援	.232**	-.043	.109

人事機能	プロセスの効率化	製品等の開発力	顧客への対応力
良好な HR サービスの提供	.115	.127	.313**
マネジメントルールの構築	.159	.017	.316**
競争力構築への関与	.128	.093	.257**
ラインの戦略展開の支援	.151	.258**	.300**

* p<.05, **p<.01

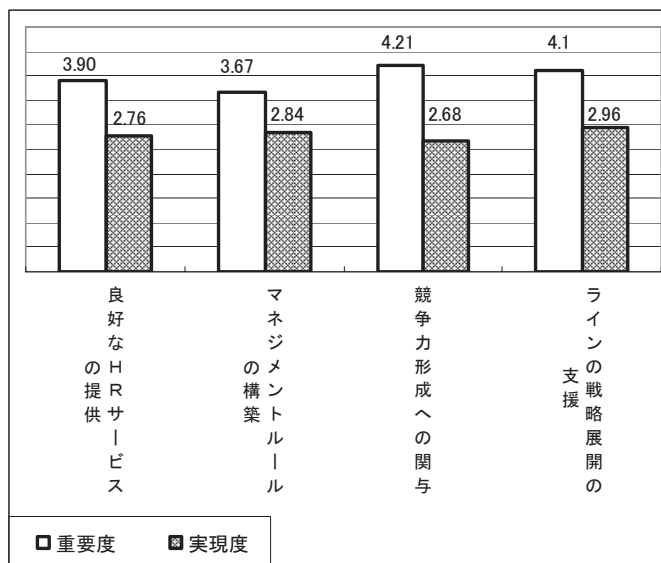
中核的競争能力に関しては、ビジネス・プロセスの効率化とは相関がなく、人事担当者の意識の中では業務プロセスでのコスト削減等と人事機能とはつながっていないようにみえる。顧客への対応力に対しては、どの人事機能も有意な相関関係にある。人事担当者は、自社の中核能力として顧客への対応力をいかに高めるかに、人事部としてどう貢献するかは意識しているといえよう。その反面、ビジネス・プロセスの効率化については、現場の管理者や業務改革等を担当する他のセクションの問題と認識している可能性がある。製品・サービスの開発力の構築についても、同様にライン部門の問題とみなしているようにみえる。

なお、人事機能と組織・人材の現状評価の3因子の間にはどれも相関はなかった。達成・挑戦志向性や高コミットメント性といった組織・人材の現状評価の項目と人事機能を直接結

びつけるのは無理があるかもしれない。そのため、人事部は、単純に達成・挑戦志向性は実現できていないということとはできない。しかし、因子分析から導かれた変数の平均値は、比較的高い値を示しているのに、この組織・人材の評価項目は、3点を少し超えたくらいである。回答の選択肢の3は、「どちらともいえない」であり、これを考えると、組織・人材の現状についてはあまり把握していない、またはHRMの成果として意識していないことを想像させる。

調査票では、人事機能について重要性とともに、その機能の実現度も尋ねている。その結果を重要性と対比して示したのが、図表－7である。それを見ると、明らかに実現度が低いことがわかる。重要度はどれも3点台後半から4点台であるのに対して、実現度は皆2点台である。重要度からみてその開きは大きい。重要であるのに実践できていないのである。

図表－7 人事機能の重要度と実現度



以上の結果から判明したのは次のようなことである。「良好なHRサービスの提供」、「競争力形成への関与」、「ラインの戦略展開の支援」といった人事部に新たに要請されている役割についてはその重要性が認識されている。また、これらの人事部の役割は、経営課題と関係づけて理解されている。組織の中核的競争能力の中でも、顧客への対応力を高めることが人事機能との関係で重視されており、顧客対応力を高める上で、その形成過程に関与しなければならないし、ライン部門への支援をしなければならないと認識されている。

ところが、調査結果は別の面も指摘している。つまり、頭の中では人事部の新しい機能の重要性は理解しているが、実行がともなっていないことである。実現力不全なのである。その理由はいろいろ考えられよう。一つには、新しい役割をどう遂行したらよいかわからない。この理由としては、今まで人事の専門家として採用や制度設計をやっていたが、新たに要求されているのは、ライン支援や戦略の実現といった大きな観点で人事を考えることである。得意とした専門分野から飛び出し、新規の知識やスキル、ラインへのサービスといった新たな志向性や、戦略といった大きな視点をもたねばならないが、専門家であったが故にそれができない。またはその意識改革ができていない。人事部が新たな役割に挑戦するには、経営陣やライン部門の理解、協力がないとできないであろう。今まで以上にそういった部門や人たちの連携が欠かせなくなっているからである。とにかく新しい役割の遂行には、今までとは不連続ともいえる異なることが要求されており、そのために実現力が欠如していることが理由として考えられる。

5. 考察

われわれが使用した調査票はSHRM活動を厳密に検証するものではない。その意味で断定的なことはいえないが、分析結果は、戦略との関わりでHRMを展開することの必要性は理解されているが、その実現力は乏しいということを示唆するものであった。また、HRMの活動や施策を通じて、組織能力や達成志向性といった組織風土の形成といったことはあまり意識されていないことをうかがわせるものであった。

人事担当者の意識や実現に関する行動・能力の問題は重要であるが、その問題を考える前に人事部門が企業内でどういう役割を担い、どういった機能を果たさなければならないのか、といったことが前提となろう。人事部の求められる役割から、そこで働く人事担当者に要求される能力や行動、意識は決まってくるからである。ここでは、人事部の機能の考察をまず行い、その後に人事担当者、HRMパースンの要件について検討することにする。

(1) 人事部の果たす機能

八代（1998）は、本社人事部にHRMに関する権限が集中しているのを各部門に委譲して分散的なシステムにすることを提案した。確かに事業環境の変化の大きさを考えると、下位の部門への権限委譲に向かう力は大きいであろう。では何でも委譲すればよいのであろうか。本社で行なうものと、下位部門で行なうものととの区分けはないのであろうか。

分権化が進んでも本社人事部に残すものとして考えられるのは、本社に集中して行なった方が規模の利益が発揮され効率的なもの、および全社的な観点で行なうべきもの、つまり全社に共通する問題や組織の統合に関係するものである。新卒者の募集・採用活動など前者

に該当する。後者に関しては、組織文化の浸透・維持、組織能力の構築、ワークライフ・バランスのような一般的な就業に関すること、あるいはコンプライアンス等の全社に共通するものである。部門や事業部に壁を越えて行なう上級管理者やハイポテンシャルな人材、あるいは将来の経営幹部の選抜、配置、育成といったことも全社的問題として本社人事部が関与するものとなろう。ここにある要因が強く求められるほど、本社人事部の担当業務は増加する。

会社の事業形態でみると、多角化した企業、技術や市場に多様性がなく特定の業種に限定される専門企業があるが、いずれの場合も全社的な観点や集中化のメリットというのは必要となろう。多角化した企業では、事業部間でのシナジーの発揮が求められることがある。とくに日本企業の事業部の場合、相互に技術的に関連性があることが多い（ジャコービィ,2005）。ラドたち（1994）が言うように、事業部間のシナジーを高めることは持続的競争優位につながる。そのため事業部間の人材の異動などは、本社人事部の仕事となる。

専門の例としては、近年ではサービス提供を主とする組織が増加・拡大をしている。サービスは形がなくそのため在庫がきかない、消費者との接点で発生するといった性格があり、提供されるサービスの質はサービスを提供する人の判断に依存するところがある。そのために現場やサービスの提供者に大きな権限が委譲される傾向にある。このように現場への権限委譲および人材の自己判断の比重が大きいう状況では、価値観や行動規範といったいわゆる組織の文化を浸透し文化に沿った行動を評価するということが鍵となる（板谷・城戸,2005）。文化の浸透、維持といった活動は、全社共通のものとして行なわれるものであり、自立性の高い状況だけでなく組織への求心性を高めるという意味でも、組織文化の管理は重要になっている。

本社に集中し残すものがある一方で、下位に委譲するものもあり、むしろこの委譲するものは、上述の八代（1998）も指摘しているように増えていく傾向にある。事業部内の異動・配置や賞与の配分、部内の教育訓練等が委譲されるものとしてあげられる。また、カンパニー制を採ったりして、カンパニー独自の給与システムを導入し運用するケースもあろう。個々のライン部門のニーズに的確に答えようとするものである。委譲される人事機能が増えるにつれて、部内に人事担当の部署を設けて対応することになる。委譲するにしても、委譲の過程では本社人事部の支援は必要であるし、委譲後部門に人事部ができれば、下位の人事部と連携をとることも本社人事部の役割として出てこよう。

以上、人事権限の集中と委譲に関して組織論の観点から一般的な原則として整理した。現実には人事権限のどの部分を本社に残し、部門に降ろすかは会社によって違いが生じてこよう。事業の特性や下位部門の人事機能を遂行する能力、体制によって異なってくる。外資系企業では、ライン人事のための体制がつくられており、人事権を現場に降ろしてもうまく機能す

るようになっている。日本IBMでは、人事管理の責任は現場の管理者に委譲されているのが大きな特徴である。そのため目標管理プログラムにおいても、その総合評価は給与管理や昇進・昇格といった人事制度とも直結することになる。また、目標管理プログラムの理解や教育は、管理者、社員に徹底して行なわれていることや、このプログラムも歴史があり組織内に定着していることもある。そのために、社員のサーベイ結果を見ても、「組織の成功への貢献」や「上司とのツーウェイコミュニケーション」、「仕事を通しての達成感」といった部署内での仕事や上司との関係に対して非常に高い満足感を得ていることが報告されている（古畑，高橋，2000）。

本社人事部に人事権限が集中する傾向にあった日本企業において、いきなり外資系企業のようにライン管理者に人事権を委譲することは難しいであろう。委譲するにしても、それまでのライン部門の人事管理の展開から変えていくには、相当の移行の措置や部門人事部の支援等が必要となってくる。また、外資系企業のライン人事管理とは異なった日本型の委譲形態が採られることも起きてこよう。

人事部の役割を考える上で重要な点は、SHRMの実践である。われわれの調査データからは、SHRMが積極的に展開されている姿は浮かびあがっていない。SHRMを人事部が行っていくには、経営陣や他のセクションとの連携がまず必要になってこよう。社長や取締役といった経営陣の他に、経営企画室、事業戦略を策定、遂行するライン部門の責任者等との接触やサポートが大きな機能として起きてくる。ラドたち（1994）は、HRシステムが戦略の上位システム（suprasystems）と相互的に統合されていれば、組織のコンピテンシー、つまり持続的な競争優位を構築するのにより効果的であると述べている。現実には、冒頭で述べたCHOとして経営陣の一員として全社的な戦略策定に関わることもあるし、ウルリッチ（1997）のいう「戦略パートナー」として事業戦略の立案やその戦略を具体的行動に落としてこむ際に人材の面から支援することになってくる。

この項では最後になるが、ボーエンたち（2004）のいうHRプロセスおよび組織風土の形成は新たな役割の遂行において見落せない点である。社員に新たなHR施策や方針、HRの活動等の因果論的な意味を理解してもらい、組織風土になるまでに統一を図ることである。SHRMでは、企業の業績の向上を目指すといわれるが、現実には業績に直接関係しているのはライン部門であり、間接部門たるHRM部門は業績とのつながりは遠くなってしまふ。そこで、HRMの直接的な成果として何を実現するのか、ということで「組織風土の形成」はHRM部門の重要な成果指標の一つとして入ってくることになる。具体的には、風土や文化に沿った行動をとれば評価されるシステムを導入することがあげられる。管理者の評価や昇進において、組織文化の実践度が基準の一つとして加えられると象徴的な効果が期待できよう。

(2) 人事担当者の意識とタイプ

今述べた新たな人事部の役割や機能の遂行は、それが実現できるかは実施するHRM担当者の意識や能力および会社の経営的な方針に依存するであろう。人材を会社の競争優位性の重要な源泉であるとみなし、育成、開発、活用していくという基本的な考え方がなければ、人事部の役割も大きく制限されてしまう。この問題は、会社の基本姿勢に関わるものであり、ここでは扱わず、新たな役割を遂行していくHRM担当者の問題について検討する。

役割が変わるということは、担当者の意識も変わらなければならないことを意味する。調査データを見ても、新たな要求に合う行動とらねばならないと頭では理解できても、行動にはつながっていない。意識が変わっていないのである。従来の人事管理の方法が染みついているが故に、変わらないということがある。これが変革を妨げる大きな要因であることが多い。例えば、「適応が適応可能性を排除する」というワイク（1997）や、「成功の軌道が失敗をもたらし」というミラー（1990）の言うイカロス・パラドックスがそれにあたる。そのために、意識改革のためには大きな力が必要になる。既に新たな役割モデルは、ウルリッチ（1997）を代表としていくつか提示されているし、SHRMにおいても競争優位性の形成やHRMの成果に焦点をあてるべきことが強調されている。問題は、そのようにHRM担当者の意識を変えていくことといえよう。

人事部門の役割や機能が限られている中では、人事担当者の職務上のタイプや育成については、ローテーションによる育成等はあってもあまり問題にされていなかったといえよう。人事部が新たな役割を遂行するとなると、それはより高度で多様な職務を遂行することを意味してくる。そうすると、人事担当者のタイプや育成ということが重要になってこよう。いくつか考えられる点を列挙すると、一つには、スペシャリストとジェネラリストという区分がより明確になってくる。一方で、福利厚生や労働法規等の専門家と、他方で人事部門の管理をしたり、ライン部門の支援をする際にはジェネラリストと、異なるタイプの担当者が必要になるからである。また、人事のオペレーションと人事企画という区分もでてくる。さらには、冒頭で述べたように経営者や経営企画部門等と連携をとりながら、企業の戦略の策定や実施に人材の面から関わるCHOも求められてくる。CHOの育成についても単に通常の人事業務を担当させておくだけでよいのかという問題もある。役割の多様さが新たな知識やスキルを必要としてくるし、より高度で役に立つサービスを提供するとなると、知識・スキルもより高度・専門的になる。したがって人事担当者の育成パターンも従来のものと異なってくる。

6. 結び

日本の会社では、「人材を重視する」、「人の成長を通して会社も成長する」ということが古くからいわれてきた。人事部を見ると、それを実現することに貢献していたかという必ずしもそうとはいえない。バブル崩壊以降の「失われた10年」を脱して、本格的な成長軌道に入り始めてきているといわれる日本経済で、大きく求められているのは、米国の先進モデルに倣う、業界の標準的な人事システムに合わせるということではなく、資源ベース論でいう持続的な競争優位をつくるということである。これは、まさに人材の育成、強化を会社独自に展開して会社の成長に貢献するというものである。ここに人事部本来の力を発揮する場があり、また人事部に期待されているものといえる。経営陣やライン部門と一体となり、これを推進していくことが新しい人事部に変身することになるといえよう。

引用文献

- Barney, J. 1991, Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17 (1) , 99-120.
- Bowen,D.E., & C.Ostroff. 2004, Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2) ,203-221.
- Fombrun,C., N.M.Tichy., & M.A.Devanna. 1984, *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- 古畑仁一, 高橋潔, 2000, 「目標管理による人事評価の理論と実際」, 『経営行動科学』, 13 (3), 195-205.
- Hamel,G., &C.K.Prahalad., 1994, *Competing for the future*. Harvard Business School Press. (一條和生訳, 「コア・コンピタンス経営」, 日本経済新聞社, 1995)
- 板谷和代, 城戸康彰, 2005, 「サービス・フロント組織の条件と変革」, 『経営行動科学』, 18 (4), 53-63.
- 岩出博. 2002, 『戦略的人的資源管理論の実相』, 泉水堂.
- Jacoby, S. 2005, *The embedded corporation*. Princeton Univ. Press. (鈴木良始他訳, 「日本の人事部・アメリカの人事部」, 東洋経済新報社, 2005)
- 人材教育. 2005, 「CHOの役割」, 4月号, 14-21.
- 城繁幸. 2004, 『内側から見た富士通の「成果主義」の崩壊』, 光文社.
- 金井壽宏, 守島基博編. 2004, 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』, 東洋経済新報社.
- 城戸康彰. 1989, 「経営戦略と人事管理」, 『経営行動科学』, 4 (1), 29-39.
- 城戸康彰, 田中康介. 1992, 「戦略・組織・人事管理システム間の適合に関する実証研究」,

『産業大学紀要』, 13 (1), 1-16.

守島基博, 1996, 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」, 『慶應経営論集』, 13 (3), 103-119.

Lado, A.A., & M.C. Wilson. 1994, Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.

Miller, D., 1990, *The Icarus Paradox*. Harper Business.

Pfeffer, J. 1994, *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press.

須東朋広, 城戸康彰, 2005a, 「CHOの機能と役割」, 経営行動科学学会第8回大会論文集, 177-180.

須東朋広, 城戸康彰, 2005b, 「CHOの役割と実践の実態」, 人材育成学会第3回大会論文集, 173-178.

都留康, 阿部正浩, 久保克行, 2005, 『日本企業の人事改革』, 東洋経済新報社.

Ulrich, D. 1997, *Human resource champions*. Harvard Business School Press. (梅津祐良訳, 「MBAの人材戦略」, 日本能率協会マネジメントセンター, 1997)

Ulrich, D., J. Zenger., & N. Smallwood., 1999, *Results-based leadership*. Harvard Business School Press. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, 「脱コンピテンシーのリーダーシップ」, ダイヤモンド社, 2003)

Weick, K.E., 1979, *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill. (遠田雄志訳, 「組織化の社会心理学」, 文真堂, 1997)

Wright, P.M., G.C. McMahan., & A. McWilliams, 1994, Human resources and sustained competitive advantages: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

八代尚宏, 1998, 「人事部はもういない」, 講談社.

- 1) 日本CHO協会：2004年にCHO（Chief Human Officer）の機能・役割・育成について研究、提言、普及活動を行なうために設立された協会で、現在人事担当者約500名の会員を有している。

人事部の新時代に向けて

付表―1 人事機能の因子分析

因子	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	
教育訓練効果を測定し修正する	0.733	0.124	-0.084	0.111	$\alpha = .862$ M=3.90 SD=0.50
セーフティネット(EAP 等)構築	0.698	0.109	-0.164	0.062	
教育制度と事業戦略の融合	0.667	-0.107	0.136	0.084	
ライン長・社員の要望を傾聴する	0.628	-0.059	-0.086	0.072	
人事管理の社員納得性向上	0.622	0.057	-0.181	-0.010	
社員へのキャリア開発支援	0.618	-0.025	0.248	-0.217	
コスト削減のためのアウトソーシング	0.551	-0.079	0.148	-0.076	
次世代経営者の選抜・育成	0.526	-0.216	0.167	0.097	
組織診断による強み・弱みの把握	0.518	-0.001	-0.032	0.132	
社員のコミットメント(やる気)向上	0.483	0.012	-0.088	0.145	
事業の要求に合った人事管理制度構築	0.458	0.091	-0.102	0.215	
事業指標構築・運用	-0.189	0.721	0.000	-0.054	$\alpha = .769$ M=3.69 SD=0.55
同期での処遇に大きな差をつける	-0.040	0.662	-0.191	0.233	
ガバナンス仕組み構築・ルール明確化	0.293	0.576	0.100	-0.191	
ガバナンス体制構築	0.310	0.509	0.179	-0.265	
コーポレート・ブランド構築	-0.063	0.451	0.025	0.077	
降格降給の仕組み構築・敗者復活の機会	0.224	0.443	-0.088	0.017	
エビデンスベースマネジメントの構築	-0.029	0.422	0.082	0.078	
組織設計編成への関与	-0.223	0.063	0.858	0.044	$\alpha = .747$ M=4.21 SD=0.52
長期的な組織能力の構築	0.075	-0.226	0.704	-0.013	
経営戦略立案への関与	-0.190	0.268	0.602	0.203	
部門・社員の自立的行動支援	0.250	-0.051	0.463	-0.016	
人材戦略と事業戦略の融合	-0.122	0.177	0.415	0.227	
ライン支援(人事管理・人材育成)	0.211	-0.042	0.135	0.649	$\alpha = .675$ M=4.11 SD=0.49
ライン支援(戦略展開)	-0.009	0.093	0.060	0.588	
ライン支援(人事制度の運用)	0.175	0.023	0.009	0.410	

付表一 2 経営課題の因子分析

因子	1	2	3	
広範囲で総合的な解決策を提供すること	0.749			$\alpha = .729$
最良の解決策を提供すること	0.712			M=4.21
製品やサービスの顧客への迅速な提供	0.560			SD=0.52
信頼性のある製品やサービスの提供	0.512			
結果に対して責任を負うような解決策の提供	0.490			
本社や持株会社を軸にした機動的な事業展開		0.735		$\alpha = .716$
グループ経営力の強化		0.646		M=3.51
海外でのビジネスの積極的展開		0.517		SD=0.80
M&A や戦略的な提携の積極的な展開		0.510		
新規事業の創造や育成		0.498		
市場をリードするような新製品やサービスの開発			0.846	$\alpha = .624$
他社に真似のできない独自の競争力の構築			0.477	M=4.46
				SD=0.65

付表一 3 中核的競争能力の因子分析

因子	1	2	3	
業務プロセスの過程でコストやロスを減らす力	0.912			$\alpha = .784$
業務プロセスの過程で時間を短縮する力	0.662			M=3.33
				SD=1.08
高い品質の製品を提供する力		0.673		$\alpha = .674$
高品質のサービスを提供し続ける力		0.618		M=4.09
他社に追随されない技術力		0.418		SD=0.78
変化する顧客のニーズにあうものを提供すること			0.792	$\alpha = .510$
徹底的にコストを削減する力			0.422	M=3.93
顧客に対して効果的な解決策を提供すること			0.396	SD=0.71

付表―4 組織・人材の現状評価の因子分析

因子	1	2	3	
過去のやり方には固執せず新しいことに取り組む	0.749			$\alpha = .874$ M=3.21 SD=0.68
新しいことに挑戦しようとする風土がある	0.712			
成果達成を志向する社内風土が広がっている	0.560			
意思決定や仕事は迅速に進められている	0.512			
部門の壁にとらわれない柔軟な行動がとられている	0.611			
より高い達成水準をめざす行動がみられる	0.543			
部門の目標達成にコミットして(打ち込んで)いる	0.502			
プロジェクトのような機動的な展開がなされている	0.490			
社員は強い愛社精神をもっている		0.735		$\alpha = .684$ M=3.29 SD=0.62
社員間で会社の将来について語り合う雰囲気がある		0.646		
会社の理念やビジョンを共通の考え方としている		0.517		
社内ではコンプライアンスの行動が広くとられている		0.510		
社内の意思決定のための資料は少ない		-0.498		
技術の変化に社内の人材能力はついていけている			0.846	$\alpha = .870$ M=3.11 SD=0.76
社内の人材能力は事業に十分応えられる水準にある			0.477	

商品取引所法の改正とオルタナティブ投資

The Amendment to the Commodities Exchange Law and Alternative Investments

齊藤 聡
Satoshi Saito

Abstract

For alternative investments, you don't invest in traditional funds but in different commodities such as commodity futures trading and real estate. By doing this, you can avoid or reduce some possible risks. In Japan, however, people have bad impressions of commodity futures trading. The writer studies about the present situation on futures trading and gives some ideas to improve the impressions.

はじめに

オルタナティブ投資という言葉が新聞や雑誌で頻繁に登場するようになった。このオルタナティブ投資とは、ヘッジファンドやマネージド・フューチャーズなどの投資戦略が代表例である。つまり伝統的な資金運用と相関が少ない分野への「代替投資」のことである。株式相場が大きな経済事件やテロで大きく動いても、相関ない商品先物取引や不動産投資に分散投資しておけば、運用リスクが軽減されるのである。このオルタナティブ投資の運用は、主に欧米市場で行われている。日本の株式市場は、欧米の株式市場と並んで規模も大きく、世界の中心的市場となっている。しかし、先物市場はそうではない。日本の商品先物市場は、イメージが悪く、市場参加者も極端に少ない。2004年に中国の大連に取引高で抜かれている。このままでは、アジアの総合的な金融市場の座が危ういのである。

2006年5月9日 受理

平成17年5月に商品取引所法が改正された。改正の目的は、本質的に大きく二つある。一つは、日本経済の成熟度が増し、経済大国であり続けるためには金融市場のすべての分野において、アジアの中心でなければならないこと。特に、先物市場の整備が遅れている事実がある。もう一つは、ヘッジファンドに代表されるオルタナティブ投資（代替投資）が盛んになりつつあるので、投資資金が欧米に流出しないように、公正で効率的な株式市場を含めた総合的な運用市場を整備しなければならないことである。国土が小さく、今後人口の減少が予想される日本が、世界経済の中で中心的な役割を果たし続けるためには、公正で効率的な市場整備は不可欠である。先物市場が整備されれば、欧米並みに様々な分野での運用が可能となり、個人でも安心してオルタナティブ投資ができるようになる。最近、金融商品取引法が成立したが、未だに商品先物は別枠となっている。

1. 商品取引所法改正の理由

日本の商品先物市場の規模は、最大の東京工業品取引所でも、欧米のEUREXやシカゴ商品取引所の取扱高の1/8程度しかない。先物市場は、経済大国の日本での整備が遅れているのである。大手商社は、為替リスクを承知で欧米の市場でヘッジ取引をしている。日本の遅れに目を付けたアジア諸国が、先物市場創設に官民上げて努力している。実際、規制緩和等で日本の経済構造が変化し、商品先物市場の有するヘッジ機能や指標価格の形成機能が重要になってきている。このような状況の中、国際化に対応した信頼でき、効率的な利便性の高い先物市場の整備が急がれるのである。

政府もこのような状況は把握している。1990年代半ばから、先物商品取引業界に飴と鞭を使いながら、評判の悪い業界を正しい方向に誘導してきた。つまり、飴は財務体質改善を狙った株式公開であり、鞭は預かり証拠金の分離保管の規制強化や勧誘行為の適正化である。しかし、一向に評判は良くならない。そこで、今回の商品取引所法の改正とともに、その適用を厳格化してきている。現実には、本法施行直後の調査で不正が発覚したこの業界の大手であったグローバリー（1996年に株式公開）に対し、業務停止命令を出し、事実上営業停止に追い込んだ（表3参照）。政府は本気で改革に取り組もうとしている。

欧米で先物市場が整備される過程を見てみると、規制を強化する部分と、緩和する部分をうまく使い分けながら公正な市場に誘導されてきている。将来的には、すべての市場を管理する包括的な機関が必要であると言う意見が大勢である。2006年6月に成立した金融商品取引法は、まだ商品先物を含んだ包括的な法律ではない。

2. 商品取引所法改正の概要

(1) 商品取引所法改正の主な内容 (2005年)

(ア) 顧客資産の保全制度の完備・拡充

① 証拠金は清算期間で保全

取引を行うために預託する証拠金は、商品取引所法で規定する清算機関である「株式会社日本商品清算機構」で保全される。清算機関の業務は、主務大臣の許可に基づいて行われる。

(イ) 商品取引員に対する規制の強化

① 委託者保護基金の創設

商品取引所法で許可された商品取引会社の顧客（委託者）が預託した証拠金は、清算機関で保全され、万一、商品取引員が経営破たんしても、顧客の財産は保全される制度になる。また、清算機関預託分等で不足する額について、一顧客あたり1千万円を限度に、商品取引所法に基づく「日本商品委託者保護基金」が補償を行う。

② 財務要件の厳格化

商品取引員の健全な財務基盤を確保するため、各取引員に、取引の量に伴うリスクに対応した純資産を保有することが義務付けられた（純資産額規制比率）。

③ 勧誘行為等の適正化

顧客トラブルを防止するため、商品取引員が勧誘を行うに際して、商品先物取引の仕組み・リスクを顧客に事前説明することを義務付けた。顧客の知識、経験及び財産の状況に照らして不適切な勧誘を行うことのないよう規制が強化された。

④ 個人情報保護法に対応

適切に収集されていない個人データ販売業者から、個人情報データを購入しての勧誘はできない。具体的には、大学の同窓生を装った電話勧誘や社員名簿等からのしつこい勧誘がなくなる。

(ウ) 市場の信頼性・利便性の向上

① グローバルスタンダードの清算制度

先物市場においては、未決済の買い注文や売り注文について、その計算上の損益を毎日、清算（クリアリング）している。今回の法改正により、欧米と同じように、独立した清算機関（クリアリングハウス）の設立が認められたので、海外の企業や投資家も安心して日本の商品先物市場を利用できるようになった。

②商品取引所の会員資格要件の緩和

商品取引所の会員になるために、これまでは上場商品の生産・販売業者等に限定されていた。法改正により、上場商品のユーザー業者も会員になれるようになった。商品取引員の許可制度について、石油、貴金属、農産物等の商品ごとに細分化された許可から、市場横断的な包括許可に改められた。

(エ) 課税

- ①国内の商品取引所で行われている商品先物取引により生じた売買損益は、個人の場合、申告分離課税により20%課税される。
- ②年間を通じての売買損益を通算し損失となった場合には、損失の金額を翌年から3年間にわたって商品先物取引による所得の金額から控除することができる。
- ③尚、商品先物取引による所得は、有価証券等先物取引による所得との損益通算はできるが、それ以外（通常の株取引等）との所得と損益通算はできない。

(2) 商品ファンド法（1991年）

商品取引所法は、商品先物取引に関する法律であるが、運用を商品投資顧問業者に委託する商品ファンドは別の商品ファンド法により規制されている。商品取引所法と区別して考えなければならない。簡単にその概要を以下で見てみたい。

(ア) 商品ファンド法について

- ①商品ファンドは「商品投資に係る事業の規制に関する法律」に基づいている。この商品ファンド法は大蔵省、農林水産省、通商産業省の三省共管の法律で、商品ファンドの募集販売を行う商品投資販売業と商品投資顧問業を許可の対象とし、投資家保護を図っている。
- ②投資家保護：商品ファンド法は次のような規制を設けて投資家の保護を徹底している。
 - a.開示規制：投資家に、契約事前交付書面、契約時交付書面、報告書の交付をすることと、閲覧書類の設置を業者に義務づけている。
 - b.勧誘広告規制：不当な勧誘ならびに誇大な表現や誤解を与えるような広告を禁止している。クーリングオフ制度：契約時交付書面を受領した日から起算して10日以内ならば書面により契約を解除することができる。

(イ) 課税

信託型商品ファンドの収益配当金について、法人の場合は益金として、個人の場合は利

子所得として課税対象となり、20%の税率で源泉徴収される。リミテッドパートナーシップ型、及び匿名組合型商品ファンドの収益配当金は、法人の場合は益金として通常の税率となり、個人の場合は雑所得として他の所得に合算されて通常の所得税率で課税される。

(3) 商品先物を規制する法律

商品先物取引を規制する法律を整理すると以下のようになる。

- ・ 商品先物取引…商品取引所法（国内）、海外先物規制法（海外）
- ・ 商品先物指数…商品取引所法
- ・ 商品指数オプション…商品取引所法
- ・ 商品ファンド…商品ファンド法

金融先物に関しては、株式・債券は証券取引法（国内・海外とも）の対象となる。金利先物は、金融先物取引法の対象である。

- ・ 株価指数先物…証券取引法
- ・ 株価指数先物オプション…証券取引法
- ・ 債券先物…証券取引法
- ・ 債券先物オプション…証券取引法
- ・ 金利先物…金融先物取引法

本来ならば、これらを包括した法が制定されるべきである。2006年6月に金融商品取引法（日本版企業改革法/SOX法とも呼ばれる）が成立したが、商品先物取引は対象となっていない。改革の動きがあることはすばらしいことで、近い将来包括的な法律ができることを期待する。

3. 商品先物取引の現状

(1) 商品先物取引の悪評

日本の商品先物取引は、非常に評判が悪く、正常な市場が育っていない。一部の悪徳業者によるものであるがその手口を調べてみたい。以下は、知人の弁護士事務所からのヒアリング事項であり、必ずしも正しいとは限らないが、被害にあった人々の典型的なパターンである。優良業者は、これらの悪徳業者の行為により、同様に見られてしまっているのである。一部ではあるが悪徳業者が存在することは確かで、業界全体の評判を悪くしている。また、長らくこの状態が継続したので、市場参加者は、約11万人と非常に少なく、市

場が成長しない要因となっている。

商品先物取引は、少ない証拠金で大きな売買が可能なのが特徴である。そのことは、元来ハイリスク商品であることを意味する。また、株式と違い取扱商品が限定されており、非常に専門性が高い。簡単に事例を上げると、例えば、金1枚150万円を購入したとする。この時の証拠金は6万円である。金が3万円値下がり（▼2%）すると、追証が発生し、証拠金を追加で差し入れるか、反対取引をして決済しなければならない。6万円値下がりすると（▼4%）証拠金全額が失われる。逆に、6万円値上がり（△4%）すれば、証拠金の2倍（200%）に増えたことになる。実に100%の利益である。上記は一例であり、商品価格により証拠金の金額は変更される。株式と同様に考えてはいけないのである。正しく使えば、利用価値の大きな商品先物であるが、投機性は極めて高いのである。

(ア) 適合性原則違反、個人情報保護法違反

始めは、業者から電話勧誘が行われる。このとき、業者は、適正に入手した個人情報を使うのではなく、学校の卒業生名簿や企業の従業員名簿を何らかの手段で入手し、無差別に電話勧誘してくる。経験・資力・知識を考慮していないので、適合性原則に違反する。また、個人情報保護法にも違反しているケースが多い。

(イ) 断定的判断

次に、電話勧誘に根負けして、面談することになる。そこで、商品先物取引の危険性、投機性、複雑なしくみなどを説明せずに、あたかも高い収益が簡単に上がるようなことを強調する。これは、断定的判断を提供していることになり、違法である。

(ウ) 委託者保護義務違反

取引を開始すると、儲かった時（計算上利益が出た時）は、手仕舞いして取引を終了させる指示に応じないで、利益金を証拠金に振り替えてさらに建玉する（利乗せ満玉という）。

また、損失が出れば、今手仕舞うと証拠金がなくなり損をするとして、さらに追加証拠金を要求する。このとき、買い玉を一度仕切って再度買い玉を建てることを行う（直しという）。また、売玉を建てさせることもよく行われる（両建てという）。これらは、無意味な取引で合理性がなく、手数料稼ぎが行われているのである。

(エ) 無断売買、一任売買

その後、顧客は専門知識がないため、売買の判断を業者に任せるようになることが多い。元々適合性原則に合致していないので、商品先物取引をするに足りる知識・経験・時間的余裕が無いのである。そこにつけ込み、「両建て」、「直し」、「途転」、「日計り」、「不拔け」（特定売買と言われる。後でこの用語は説明する）といった手数料稼ぎの取引

を繰り返すのである。ほとんどが、無断取引や実質的な一任売買となっている。その目的は、顧客が拠出した預託金のほとんど全てを損金ないし手数料として失わせることにある。一度騙された人は、二度と商品先物取引をしない。当然ながら悪い評判がたつのである。必然的に、市場参加者は増加しない。

(オ) 善管注意義務違反、背信的行為

さらに、最悪な業者につかまると、顧客の建て玉に対応する向い玉を建て、もしくは、多数の顧客の総合的な建て玉に向い玉を建てることにより、損金相当部分を業者の自己売買部門の利益とすることもある。市場の出来高が少ない商品では可能である。これらの行為により、顧客は預けた証拠金はすべて失う結果となるのである。

(2) 手数料稼ぎの用語説明

悪徳業者が行う違法性の高い取引は以下の通りである。これらは、特定売買と呼ばれる。違法性の高い行為であるが、今まであまり取り締まりがされなかった。

(ア) 煽る（あおる）

相場を自分の思う高値を付けさせる為に、一度に大量に買うこと。単に「あおる」という場合は、価格を強引につり上げる買い煽りを指す。市場の出来高が少なく、市場参加者が少ない未成熟な市場のため可能な手法である。

(イ) 売り浴びせ

売り方が、相場を下落させるために一時的に大量の売り注文を出すこと。この場合、買い方は圧倒され相場は下落する。その逆を【買い煽り（かいあおり）】という。煽る①とともに相場操縦につながる。市場参加者が多く、効率的な市場ではこの手法はできない。①②の手法は、市場が成熟すれば自ずとなくなる。

(ウ) 両建

同じ商品で、買玉と売玉を同時に持つ。一方で利益が出ても、他方では同額の損が出るので、顧客にとって無意味な取引である。証拠金・手数料とも2倍必要になる。両建ては合理性がない。期間が異なる場合や異なる市場で瞬間的な鞘取りを狙って売買する裁定取引とは異なる単純な両建て取引のことである。

(エ) 直し

買玉を仕切って、即日再び買玉を建てるたり、売玉を仕切って、即日再び売玉を建てること。同じ日に買うのなら、仕切る意味がないため、手数料稼ぎや利乗せ満玉のために行われる。

(オ) 途転（ドテン）

買玉を仕切って、即日再び売玉を建てること。または売玉を仕切って、即日再び買玉を

建てること。相場に対して方針が全くない。単純に、買って損をしたので、今度は売ってみようといった発想である。

(カ) 日計り

1日のうちに何度も建てて仕切る取引。業者には多額の手数料が入る。一日中、パソコン画面に張り付いて売買してない限りできない取引である。最近、インターネット売買が可能となり、ネットの手数料は極めて安価なので、自分の意思で行っている者もあるが、通常の勤務者では不可能である。業者が勝手にやっているケースが多い。

(キ) 不抜け

利益がわずかで手数料にも満たない場合、利益が手数料を抜けないという意味で不抜けという。顧客にとって、意味のない取引である。

(ク) 向かい玉

商品取引員（業者）が顧客の建玉と反対の建玉をすること。出来高の少ない商品で行われることがある。出来高の多い商品では市場参加者が多く不可能である。利益相反行為・背信行為である。

(ケ) 差し向かい玉

業者が個々の客の建玉に対してではなく、多数の客の売玉枚数と買玉枚数の差の部分に対して自己玉を建て、常に売買枚数が同数とするか、同数に近い状態で取引所に注文を出す方法。出来高の少ない商品では、これにより売買が成立する。

(コ) 利乗せ満玉

取引によって発生した確定益金を計算上委託証拠金に振替、その増加した委託証拠金で建玉可能な限度いっぱい取引を継続することである。相場観があるならば、休むことも必要であるが、強引に限度いっぱい取引を継続させることになる。利益の上がっている場合なら問題にならないが、いずれ損失が出始め、証拠金が失われる。

(3) 苦情の状況

日本商品先物取引協会に寄せられた苦情件数は、表1の通りである。苦情件数の一番多かった返還遅延が大きく減少している。改正商品取引所法の影響が既に出始めていると考えられる。協会では、苦情の受付、相談に乗ったり、調停・斡旋したりすることで、業界全体の改善・改革に努めている姿勢が伺える。

公正で効率的な市場を構築するためには、トラブルの原因を探り、業界全体が変貌したことを一般投資家に認知させる必要がある。そのためには、苦情を地道に解決していく努力が必要となる。また、ネット取引による営業マンを介さない取引も有効である。この場合、適合性原則を完全に適用する必要がある。

表2：日本商品先物取引協会への苦情件数

苦情申出事由	平成14年度	平成15年度	平成16年度
不当勧誘	66	68	83
一任売買	1	1	4
無断売買	29	33	26
過当売買	0	11	9
仕切回避	29	37	24
返還遅延	199	127	12
連絡不備	2	1	3
その他	23	34	30
合計	349	312	191

(日本商品取引先物協会のHPのデータより作成)

(4) 優良業者の改善策

人材の育成に力を入れている。営業外務員の質の向上に努め、最新の金融工学に精通し先物取引を解析する技術をもった人材育成が必要となる。この投資顧問的営業を目指さなければ、ネット取引と差別化した手数料を徴収することはできない。米国では、手数料が極めて安いネット取引による取引が、一時期増加した。しかし、最近では、高い手数料を払ってでも営業マンからの情報提供を求める顧客がむしろ増加している。このニーズに応えられるような専門的な知識を提供できる人材の育成が必要なのである。

法を守るのは当然である。それに加えて、業界全体の悪いイメージを払拭するために、日本商品先物取引協会を通して商品先物取引についてのリスクや自己の財務状況についての情報開示を行っている。この協会は、平成11年（平成3年設立の社団法人日本商品取引員協会が前身）に商品取引員の自主規制団体として設立されたものである。協会の目的は、会員の行う商品市場における取引の受託等公正かつ円滑ならしめ、委託者の保護を図ることにある。協会のホームページで、各会員の情報開示内容、苦情処理、制裁状況等が閲覧できる。

平成16年12月の手数料の完全自由化、平成17年4月の個人情報保護法の施行、同5月の改正商品取引所法の施行と環境が急激に変化しており、それに対応した社内体制を整備しなければならない。熾烈な競争が既に起きており、他業態からの新規参入も増加している。独自性を打ち出した、生き残り策を考案しなければならない。具体的には、欧米の状況や手数料自由化が先行している証券業界の事例から以下のような方法が考えられる。

- ・優秀な営業マンを育成して投資顧問業的な営業を行う。
- ・ネットに特化した合理的なシステムを構築しディスカウントブローカーとなる。
- ・営業はせず、信用力を背景としたクリアリングシステムを構築し、その専業となる。
- ・商品ファンドに特化する。
- ・独自商品を開発し、個性ある営業を構築する。
- ・法人主体の商品先物の特徴であるリスクヘッジ機能を有効利用できる営業部隊とする。日本の市場は個人主体で、世界的に見て特異な存在である。この部分を欧米並に成長させる必要がある。

(5) 新規参入業者

日本商品先物取引協会の会員の異動は、表3,表4の通りである。証券会社の新規加盟が目立っている。脱退法人の中には、商品取引所法の改正（2005.5）で、業務停止処分をうけ事実上の営業廃止に追込まれた企業が含まれている。今後、さらなる政府の違法行為の取締や規制強化により、悪徳業者を一掃することが必要である。

米国の商品先物取引市場の整備は、米国商品先物取引委員会（CFTC）による規制・自由・拡大の繰り返しである。日本の市場整備にも同様な過程が必要と思われる。この米国の市場整備の過程は、河村幹夫著「米国先物市場の研究」に詳しく述べられている。市場整備には時間が掛かり、その認知には絶えざる努力が必要となる。米国でも、証券を含めた総合的な市場監視態勢は整っていない。証券取引委員会（SEC）と商品先物取引委員会（CFTC）が別々に証券と商品先物を監視している。将来的には、この二つを統合した総合的な規制機関が必要なのではないだろうか。英国には、金融サービス庁があり、市場の一元化規制に一步先んじている。

日本の株式市場の整備は、証券取引等監視委員会が行っているが、取締、規制を強化し市場の整備が進んでいる。そして、急速に活況を取り戻しつつある。ライブドア事件、村上ファンド事件も記憶に新しい。商品先物取引は、その取扱商品が農産物、鉱業製品、金融先物等で、管轄省庁が農林水産省、経済産業省、金融庁と複数にまたがっている。証券を含めた総合的な市場監視態勢が必要と思われる。

表3：日本商品先物協会の新規加盟法人と脱退法人

「新規加盟法人」

業 者 名	年月日
(株)パールエース	11.4.1
共和証券(株)	11.6.10
萬成プライムキャピタル証券(株)	11.6.15
大和物産(株)	11.7.14
今村証券(株)	11.12.1
イー・コモディティ(株)	12.12.4
明洸フューチャーズ(株)	13.6.15
大塚証券(株)	13.6.15
(株)サントレード (旧 八洲糧穀(株))	13.6.15
日本電子証券(株)	13.7.18
日本ファースト証券(株)	14.3.29
(株)イトレン	14.6.14
(株)アスコップ	14.8.12
クレスト・フューチャーズ(株)	14.10.1
ソシエテジェネラル証券会社	15.10.23
日興ビーンズ証券(株)	16.1.28
(株)パンタ・レイ証券	16.6.23
センチュリー証券(株)	17.1.20
ドットコモディティ(株)	17.3.11
モルガン・スタンレー証券会社	17.3.11
(株)オクトキュービック	17.6.27

商品取引所法の改正とオルタナティブ投資

表4：「脱退法人」

業 者 名	事由	年月日
兵庫米穀(株)	受託業務の廃止	11.6.30
兼松(株)	受託業務の廃止	11.9.30
(株)トーメン	受託業務の廃止	11.9.30
蚕糸周旋(株)	受託業務の廃止	11.12.28
大阪大石商事(株)	受託業務の廃止	12.7.31
五味産業(株)	受託業務の廃止	12.8.29
大和物産(株)	受託業務の廃止	13.3.27
大和産業(株)	受託業務の廃止	13.3.31
(株)上毛	受託業務の廃止	13.5.31
丸 紅(株)	受託業務の廃止	13.9.28
三晶実業(株)	受託業務の廃止	14.2.28
萬成プライムキャピタルフューチャーズ(株)	受託業務の廃止	14.2.28
大西商事(株)	受託業務の廃止	14.3.31
土井商事(株)	受託業務の廃止	14.5.31
日本生糸販売農業協同組合連合会	受託業務の廃止	14.6.14
アイコム(株)	破産宣告を受けたため	14.12.5
杉山商事(株)	受託業務の廃止	14.12.10
共和証券(株)	受託等業務の廃止	15.3.31
東京中央食糧(株)	受託業務の廃止	15.5.30
中村物産(株)	受託業務の廃止	15.10.6
(株)ナカトラ	受託業務の廃止	15.12.24
東京ゼネラル(株)	会員たる資格を喪失したため	16.1.13
(株)パールエース	受託業務の廃止	16.3.30
(株)三富商店	受託業務の廃止	16.5.31
櫛 田(株)	受託業務の廃止	16.7.31
松 村(株)	受託業務の廃止	16.9.30
双日(株)	受託業務の廃止	17.1.28
(株)筒井商店	受託業務の廃止	17.3.31
(株)三喜商会	受託業務の廃止	17.4.30
丸村(株)	会員たる資格を喪失したため	17.6.3
(株)新日本貴志	会員たる資格を喪失したため	17.6.10
グローバリー(株)	受託業務の廃止	17.9.30
(株)アスコップ	会員たる資格を喪失したため	17.11.14
西友商事(株)	受託業務の廃止	17.11.30
(株)イトレン	受託業務の廃止	17.12.26
日本農産物(株)	受託業務の廃止	18.1.31
石橋生絲(株)	受託業務の廃止	18.3.31
(株)コーワフューチャーズ	受託業務の廃止	18.4.28
MMG アローズ(株)	破産手続開始の決定があったため	18.5.1

(日本商品先物取引協会のホームページ：http://www.nisshokyo.or.jp/member/idou.html より)

4.商品先物取引市場の規模と役割

(1) 取引所別出来高推移

各国の商品先物取引の出来高枚数は以下の通りである。

表5：世界の先物市場の規模（2004年：単位：千枚）

順位	先物取引所	取引高
1	EUREX	684,631
2	CHICAGO MERCANTILE EXCHANGE	664,885
3	CHICAGO BOARD OF TRADE	489,230
4	EURONEXT LIFFE	310,637
5	MEXICAN DERIVATIVES EXCHANGE（メキシコ）	210,335
6	BOLSA DE MERCADORIAS & FUTUROS（ブラジル）	173,534
7	NEW YORK MERCANTILE EXCHANGE（NYNEX）	133,284
8	DALIAN COMMODITY EXCHANGE（中国）	88,034
9	東京工業品取引所	74,447
10	NATIONAL STOCK EXCHANGE OF INDIA（インド）	67,407
16	中部商品取引所	33,193
19	東京穀物商品取引所	25,706
34	大阪商品取引所	3,843
35	福岡所品取引所	3,037
37	関西商品取引所	2,804

（Future Industry Association：のデータと日本商品先物振興協会のデータから作成）

表6：日本の取引所別取引金額推移（単位：百万円）

取引所	平成14年度	平成15年度	平成16年度
東京工業品取引所	132,903,211	170,608,211	180,674,587
中部商品取引所	16,029,503	17,656,745	23,404,386
東京穀物商品取引所	17,411,095	18,452,399	26,823,125
大阪商品取引所	6,111,120	7,839,263	5,408,106
福岡所品取引所	2,593,325	1,784,161	2,500,800
関西商品取引所	2,280,371	2,182,884	1,696,793
横浜商品取引所	476,023	634,016	383,308
合計	177,804,650	219,157,679	240,891,104

（日本商品先物振興協会のデータから作成）

商品取引所法の改正で、欧米にかなり遅れたものの日本の商品先物市場が活性化できる基盤が整ってきた。認知度の向上や、市場への信頼性を根付かせるためには今後の行動に掛かっている。日本の商品先物取引の歴史は古く、江戸時代に始まっている。江戸時代から始まった先物取引は、収穫量によって農作物の値段が乱高下するのを防ぐために、収穫の前に「買う約束」を取りきめ、受け渡しを約束することで、生産者のリスクを低減させることを目的としていた。

米将軍徳川吉宗もこの制度を活用して物価安定に取り組んだのである。現代では、先物制度は資本主義市場の中で、債券・株式市場に並ぶ重要な市場の位置づけである。定期的に生じる株式や証券の暴落に対して、相関がなくリスクを減らすことができる。運用手段としても重要なのである。しかし、世界の市場と比較してみると、日本の市場は非常に見劣りする。早急な市場整備が必要なのである。

表4のように、欧米の市場に大きく水をあけられている。それだけでなくメキシコ、ブラジル、中国に抜かれ、インドにも並ばれてしまった。世界第二位の経済大国として、アジアの金融市場の中心でなくてはならないことを考えると危機的状況であることが分かる。(表5参照)

ヨーロッパの歴史を見ると、商品先物取引は1531年ベルギーのアントワープで始まった。大航海時代で世界の物資や文化など新たな物や情報が次々とヨーロッパに流入した時代である。以来、国際化・情報化の進展とともに発展し、極めて重要な価格形成の場、運用の場、リスクヘッジの場として成長を続けている。商品先物取引は日本と異なり産業の中に根付いた重要なビジネスなのである。

アメリカでは、西部開拓時代の1848年に、現在世界最大の商品取引所となっているシカゴ商品取引所が開設された。当初の目的は、価格の変動が大きい農産物のリスクをヘッジするために始まったのである。同じ米国のNYMEX（ニューヨーク・マーカンタイル商品取引所）と並び、世界の先物取引界をリードしている存在である。要するに、商品先物取引所は、全世界に作られ資本主義の社会の重要な役割を担うようになっているのである。現在も先物市場は拡大・発展を続けている。日本では関連法規の改正と規制緩和により、ようやく公正で効率的な市場ができつつあるが、過去の業界全体のイメージの悪さから、信頼性を向上させなければならない。

2004年末の日本の商品先物市場への参加者は約11万人で、預かり金額は4000億～5000億円、175兆円の資金が1年の間に取引されていると計測されている（経済産業省の資料より）。個人の参加者がほとんどで、大手総合商社等は欧米の市場を利用しているのが実態である。

(ア) 先物市場に期待される役割

- ①公正で適正な価格の形成
- ②公正価格による指標と基準価格の提供
- ③競争による価格の合理化
- ④地域的（空間的）、時期的（時間的）な価格の平準化
- ⑤需要と供給の調整
- ⑥プライス・リスクの保険作用（リスク・ヘッジ）
- ⑦継続的で安全な大量取引の場の提供
- ⑧商品担保価値の増殖
- ⑨金融機能の提供
- ⑩倉庫機能の代行（現物を売り、先物を買っておけばその間倉庫は不要である）

上記は、先物市場の基本機能である。この中で重要な機能はリスクヘッジ機能である。先物に限らず、最新の金融商品は、リスク選択機能にある。自らが取るべきリスクとそうでないリスクを選択し、社会的に最適ナリスク分担を実現するのである。しかし、日本は、個人参加の投機手段の場となっているのが現状である。この部分の基本的発想を転換する必要がある。

(イ) 伝統的な債券・株式以外の商品

商品先物や伝統的な債券・株式以外の商品に証券化商品がある。これも商品先物と同様に伝統的な運用手段と相関が少なく、適切に運用ポートフォリオに組み入れることで、全体のリスクとリターンの関係を改善することができる。証券化商品とは、何らかのしくみを使ってキャッシュフローを生み出すものである。代表的なものに、住宅ローン債権の証券化を行ったジニーメイ債（GNMA）、ファニーメイ債（FNMA）、フレディマック債（FHLMC）がある。日本でもREITが最近人気となっている。

続々と新金融商品が開発されている。これらの新種の金融商品を含めて、証券、商品先物等、資金を運用する物すべてを対象とした包括的に管理する機関が必要と考える。投資家から見ると、すべて運用商品なのに、その中身により、管轄官庁が異なり、所得の区分や税率が異なると市場全体の成長を阻害する。

(2) 身近になるオルタナティブ投資

オルタナティブ投資とは、代替投資のことである。伝統的な運用手段に偏っていると、大きな事件や金融政策の変更等を契機として運用資産が暴落することや全く価値を失うことが

ある。過去の歴史を見ると株式の暴落は確実に起こっている。これらの動きと相関がない運用主体に資金を分散しておけば、リスクを分散することができる。これがオルタナティブ投資である。

日本の個人金融資産は、1,500兆円と言われている。これらの莫大な資産を効率よく運用するには、日本にその運用の場が必要である。海外運用では、為替リスクが必ずついて回る。遅れている伝統的な債券・株式運用以外の市場整備が欠かせないのである。

1990年代後半、銀行の不良債権処理が問題になった頃から、間接金融から直接金融に資金調達の流れが大きく変わりつつある。法改正が続き（以下にまとめた）、資産の流動化・証券化を助け、投資家向けに魅力ある商品を提供できる環境が整いつつある。これらの法律の基本的スタンスは、キャッシュフローを生む資産であれば、証券化できることである。そして、リスクを分散させるためにプーリング（ローンをひとまとめにして証券化対象を構成すること）を行い、リスクによりいくつかのトランシェ（格付けの異なる債権に切り分けた部分）分割し、倒産隔離することである。その上で、税制改正により二重課税をなくす必要がある。こうすることにより、債券・株式の運用と相関がないオルタナティブの対象となる運用対象が生まれる。

「関連する法改正の歴史」

- ・1990年以前：抵当証券法…地方銀行救済目的の法律で、個人投資家を対象としていない。
信託法…個人投資家向けの運用を想定していない
- ・1992年：特定債権法（特定債券等に係わる事業の規制に関する法律）…リース会社が保有するリース債権や割賦債権を証券化可能にした。公告制度により第三者対抗要件を具備することが可能になった。
- ・1995年：不動産特定共同事業法…投資家保護を目的とした法律
- ・1998年：特定目的会社法（資産の流動化に関する法律、SPC法）…資産の流動化業務を行うためだけに設立される特別な社団法人を作るための法律。業務としては、特定資産（金銭債権、不動産など）の流動化、すなわち有価証券の発行による資金調達および特定資産の譲受のみに限定される。一定の要件の下、税制上の優遇措置を与えられ、特定資産を処分した後は解散することが原則。
- ・1998年：債権譲渡特例法…債権の譲渡の対抗要件を法務局への登記で済むように手続きを簡素化した。

法改正は着々と行われており、今後欧米諸国と同等の商品構成が可能となると思われる。そこに、商品取引市場を活性化させれば、アジア地区の中心的な総合的な運用の場が生まれる。

(3) まとめ

政府が本気になり法律を改正し、市場整備に取りかかったのである。行儀の悪い業者を排除し、優良業者を成長させるとともに、公正な市場を構築する意思を持つものを新規参入させる手法である。事実、商社系や証券系から商品先物業へ新規参入が続いている。

ここ数年、株式投資への個人が関心を持ち、個人投資家が急増している。金融先物、為替、不動産ファンド、コンテンツファンド、プライベートエクイティ、商品取引と株式以外の運用手段はたくさんある。これらを公正に売買できる市場を構築し、資本主義の原点である市場原理が有効に機能することを望みたい。

参考文献

(ア) 書籍

- | | | | |
|-----------|---------------------|---------|-------|
| ・ 東洋経済編集局 | 「先物市場ビッグバン」 | 東洋経済新報社 | 2005年 |
| ・ 山内英貴 | 「オルタナティブ投資入門」 | 東洋経済新報社 | 2002年 |
| ・ 洪澤健 | 「これがオルタナティブ投資だ」 | 実業之日本社 | 2006年 |
| ・ 井出保夫 | 「証券化のしくみ」 | 日本実業出版社 | 1999年 |
| ・ 近藤雅世 | 「商品先物取引 基礎知識&儲けの方法」 | すばる舎 | 2005年 |
| ・ 近藤雅世 | 「商品先物相場 現状分析&未来予測」 | すばる舎 | 2005年 |
| ・ 小山良 | 「先物価格分析入門」 | 近代文芸社 | 2004年 |
| ・ 河村幹夫 | 「米国先物市場の研究」 | 東洋経済新報社 | 2000年 |

(イ) ホームページ

- ・ Futures Industry Association : <http://www.futuresindustry.org/fiahome-1927.asp>
- ・ 日本商品先物取引協会 : <http://www.nisshokyo.or.jp/consulting/index.html>
- ・ 日本商品先物振興協会 : <http://www.jcfia.gr.jp/study/data1.html>
- ・ 株式会社日本商品清算機構 : <http://www.jcch.co.jp/>
- ・ 大起産業株式会社 : <http://www.daikiweb.co.jp/>
- ・ ニューヨーク・マーカンタイル取引所 (NYMEX) : <http://www.nymex.com/index.aspx>
- ・ ニューヨーク・ボー・オブ・トレード (NYBOT) : <http://www.nybot.com/>
- ・ シカゴ・ボード・オブ・トレード (CBOT) : <http://www.cbot.com/>
- ・ シカゴ・マーカンタイル取引所 (CME) : <http://www.cme.com/>

- ・ シカゴ・オプション取引所 (CBOE) : <http://www.cboe.com/>
- ・ ワン・シカゴ (OneChicago) : <http://www.onechicago.com/>
- ・ ミネアポリス穀物取引所 (MGEX) : <http://www.mgex.com/index.cfm>
- ・ カンザスシティ・ボード・オブ・トレード (KCBT) : <http://www.kcvt.com/>
- ・ フィラデルフィア取引所 (PHLX) : <http://www.phlx.com/>
- ・ ウィニペグ商品取引所 (WCE) : <http://www.phlx.com/>
- ・ モントリオール取引所 (ME) : <http://www.m-x.ca/>
- ・ メキシコ・デリバティブ取引所 (MexDer) :
<http://www.mexder.com.mx/MEX/paginaprincipal.html>
- ・ ブラジル・マーカンタイル取引所 (BM&F) : <http://www.bmf.com.br/portal/portal.asp>
- ・ ロザリオ先物取引所 (ROFEX) : <http://www.rofex.com.ar/>
- ・ 国際石油取引所 (IPE) : <http://www.theipe.com/>
- ・ ロンドン金属取引所 (LME) : <http://www.lme.co.uk/>
- ・ ユーロネクスト (Euronext) : <http://www.euronext.com/home/0,3766,1732,00.html>
- ・ ユーレックス (Eurex) : <http://www.eurexchange.com/index.html>
- ・ バルティック国際海上運賃先物取引所 : <http://www.balticexchange.com/>
- ・ 欧州エネルギー取引所 (EEX) : <http://www.eex.de/>
- ・ 大連商品取引所 : <http://www.dce.com.cn/portal/cn/index.jsp>
- ・ 香港先物取引所 (HKEX) : <http://www.hkex.com.hk/>
- ・ 台湾先物取引所 (TAIFEX) : <http://www.taifex.com.tw/>
- ・ 韓国取引所 (KRX) : <http://fm.krx.co.kr/korea/index.html>
- ・ ナショナル・マルチ商品取引所 (NMCE) : <http://www.nmce.com/>
- ・ シンガポール取引所 (SGX) : <http://www.sgx.com/>
- ・ 東京工業品取引所: <http://www.tocom.or.jp/>
- ・ 東京穀物商品取引所: <http://www.tge.or.jp/japanese/index.shtml>
- ・ 中部商品取引所: http://www.c-com.or.jp/public_html/index/index.php
- ・ 大阪商品取引所: <http://www.osamex.com/>
- ・ 関西商品取引所: <http://www.kanex.or.jp/>
- ・ 福岡商品取引所: <http://www.ffe.or.jp/>
- ・ 東京金融先物取引所: <http://www.tfx.co.jp/>

執筆者紹介（掲載順）

松 尾 尚	産業能率大学 経営学部 助教授
城 戸 康 彰	産業能率大学 経営情報学部 教授
須 東 朋 広	日本CHO協会 産能大学大学院 経営情報学研究科 2001年度修了生
齊 藤 聡	産業能率大学 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

産業能率大学紀要 第27巻 第1号（通巻第50号）
2006年9月20日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会
発 行 産 業 能 率 大 学
〒259-1197
神奈川県伊勢原市上粕屋1573
TEL 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
TEL 03(3835)5111