

# 産業能率大学紀要

第32巻 第1号  
2011年 9月

## 論文

---

新興企業とコーポレート・ガバナンス

～オーナー系上場ベンチャー企業からの考察～

田中 彰夫  
倉田 洋 …………… 1

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題 (I)

欧陽 菲  
内藤 洋介  
周 偉嘉 ……………15

## 研究ノート

---

スポーツチケット価格設定に関する研究

江口 潤 ……………33

日本版フェアユースの裁判例適用についての一考察

高田 寛 ……………51



Published by Sanno University

1573 Kamikasuya

Ishara, Kanagawa

Japan 259 – 1197

Tel : 0463 – 92 – 2218

©2011 Sanno University

All rights reserved

## 「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) 情報マネジメント学部・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) 本務校を持たない情報マネジメント学部・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、A4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 (Figure 1-1)、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、紀要審査委員会の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)

新興企業とコーポレート・ガバナンス  
～オーナー系上場ベンチャー企業からの考察～

Listed upstart ventures and The Corporate Governance:  
Consideration from Venture company of listed owner

田中 彰夫

Akio Tanaka

倉田 洋

Hiroshi Kurata

**Abstract**

A president who already has his own company often manages a venture business listed on a new stock market like the Tokyo Stock Exchange Mothers. This can't restraint the president in terms of public and private matters. Eventually, these venture businesses face problems on the corporate governance. In this paper, the writers observe the problems and then propose remedial measures on how to control such businesses.

**1. 序論**

1. 1 研究の背景

ここ数年、企業の経営不祥事が頻発したのは記憶に新しいところである。もちろん各々の問題背景には夫々の事情があるが、その根底にある問題としては、東証マザーズなど新興市場に上場する新興企業では、特にその未熟さ故に本来企業が備えるべきコーポレート・ガバナンス（以下、ガバナンス）機能の欠如という問題があることは否定できない。ガバナンスが機能せず、企業経営に適切なチェック機能が働かなくなったが故に、企業の不祥事が頻発しているという側面が強い。

これまでに、ITベンチャー企業など新興企業は、2000年初頭のネットバブル崩壊以来今日

まで企業不祥事が続発し、そもそもガバナンス能力が低いという点が世間に認知されている。一般にIT企業を含め新興企業は、技術やビジネスのアイデアは優れていても、それを事業化し成功へ導くノウハウやガバナンス能力は乏しいケースが多い。

かつてネットバブル最盛期には、ガバナンス能力のチェックを行うことなしに、安易な投資を行う風潮が横行し、結果的にそうした能力に乏しい企業は事業の失敗や伸び悩みなどリビングデッド状態に陥り、ネットバブルが崩壊したという過去があった。これは、つまるところ新興企業に対して、適切なガバナンスの仕組みが働いていなかったことが、ネットバブルを生み、それを助長し果てはネットバブル崩壊への一因となった可能性を否定できない。

ここに挙げたIT企業をはじめとする新興企業のガバナンスの欠如という問題は、銀行など金融機関が新興企業に対する適切な与信および投資判断能力を有していないことと深く関わっている。従来の担保主義のもとでは、銀行はさしたる資産を持たない新興企業に積極的な融資を行うことはできず、銀行自体に新興企業を発掘して育成していくという発想やノウハウもなかった。

唯一、ベンチャー企業を発掘して育成していく機能をもったベンチャーキャピタルも最近まで銀行を中心とした金融機関系ベンチャーキャピタルが主流を占め、横並びでの投資を行っているケースが少なくなかった。つまり、ベンチャー企業を育成するためにリスクテイクして投資を行う傍ら、そのベンチャー企業の経営を監視し、事業を成功に導いていく役割を果たす存在が日本には、殆ど存在していなかったと言える。

以上より新興企業に対しても、リスクテイクをして投資し経営を監視する機能が日本の金融システムには欠落しており、それがガバナンスの空白をもたらしたと言えるのではないか。また、これらの新興企業は、後述するが新興市場上場後もその企業の代表者が株式の過半を保有しているオーナー経営者でもあるケースが多く、企業の所有と経営が未分離なままというケースが少なくない。これは新興企業における古くて新しい問題とも言え、このようなオーナー系上場ベンチャー企業にどのようにガバナンスを効かせていくかが、これからの新興企業が健全に成長していく上での問題といえる。

本稿では、先の「コーポレート・ガバナンスと企業財務」(田中・倉田2010)を更に進め、今般は上記のオーナー系上場ベンチャー企業にフォーカスし、こうした企業に見られる問題を今後いかに企業の成長と共に克服し、ガバナンス能力を高められるかという問題、換言すればこれら企業のガバナンスの空白を埋めるものは何かについて考えていきたい。

なお、筆者は自ら起業したベンチャー企業が、その後成長を辿り東証マザーズ市場への上場へ至った経験と、最近まで同じく東証マザーズに上場するIT企業の最高財務責任者(CFO)を務めていた経験があり、本稿では新興企業内側の経験も織り交ぜながら、進めたいと考えている。

## 1. 2 研究の目的

本稿の構成は、まず我が国の新興市場について成り立ちの経緯やそこに上場する企業の特徴を調査し、近年オーナー系上場ベンチャー企業でガバナンス機能の欠如から起きた不祥事に関しその背景や原因を分析し、次に新興市場のオーナー系上場ベンチャー企業が直面するガバナンス上の問題や最近増加している新興企業のプライベート化について考察した上で、今後のオーナー系上場ベンチャー企業の新たなガバナンスの枠組みの可能性を論究したい。

なお、ここで本稿の中で使用するいくつかの単語について定義しておく。

新興市場に上場しているベンチャー企業については「新興企業」とし、また新興企業に含まれるが、創業者など支配株主を兼ねる経営者が経営する企業を「オーナー系上場ベンチャー企業」として、敢えて新興企業とは区別した。更に、オーナー系上場ベンチャー企業の経営者を「オーナー経営者」として、一般的な意味で使われる経営者とは区別した。

## 2. 我が国の新興市場について

### 2. 1 新興市場の歴史

新興市場とは、業歴の浅い企業やベンチャー企業が上場できる株式市場のことであり、新しく起業したばかりの若い会社が成長するための事業資金を必要とした場合、株式市場に上場し、それを可能にするために創設された市場である。

90年代前半から2000年代前半にかけて、我が国は「第3次ベンチャーブーム」と呼ばれ、インターネットの普及と共に多くのITを中心とするベンチャー企業が生まれた。中でもそのピークは99年であり、赤字であってもこれらのITベンチャー企業に成長資金の道を開こうと、同年11月には東京証券取引所（以下、東証）に東証マザーズ<sup>(1)</sup>が開設され、続いて2000年6月にはナスダック・ジャパン市場<sup>(2)</sup>も大阪証券取引所（以下、大証）に設立された。新規に株式を公開した企業数は2000年の204社をピークに、毎年120社以上の株式上場が2007年まで続いたが、2006年のライブドア事件<sup>(3)</sup>を契機にベンチャー企業、特にIT企業への信用や期待が揺らぎ、ここ3年間は2008年49社、2009年19社、2010年22社とピーク時の10%程度まで減少している。

その間、2002年12月にはナスダック・ジャパン市場は利用の伸び悩みを理由に撤退、その後を大証が引き継ぎヘラクレスが発足し、更に大証は2008年12月にジャスダック市場をその傘下に置き、2010年10月にヘラクレスと統合し新ジャスダックとしてスタートし今日に至っている。

99年の新興市場発足以来これまで約10年間でライブドア事件以外にも不祥事が相次ぎ、投資家は不信感を強め新興市場への資金は細まっているのが現状である。この状況を重く見た金融庁は2010年12月に新成長戦略の金融分野における行動計画<sup>(4)</sup>に、新興市場の建て直しを大

きな柱として盛り込んでいる。

## 2.2 新興市場の特徴

次に新興市場の特徴について見ていきたい。

新しく起業したばかりの若い会社が、株式市場からの資金調達を計画した場合、株式市場に上場する必要があるが、しかし、現行の東証や大証の証券取引所の第1部・第2部の上場基準では、設立して間もない企業にとって財務基準や社内体制などで審査基準に満たない場合が多く、新興市場ではこれを解決するために上場審査基準を緩和し、新しく起業した若い会社でも、株式を発行して事業資金など投資家からの資金調達を可能とした。

従って、新興市場に上場するのは、近年めざましく発達してきたIT関連・携帯電話関連・バイオテクノロジー関連の企業が多いのが特徴である。

また、企業サイドから見ていくと、通常創業者やその関係者がその企業の株式の大半を保有して起業し、その後新興市場への上場や公募増資などを経て株主や資本構成は多様化していくと考えられるが、実際には上場後も新興企業は創業者が経営者として経営を進めていくケースが多く、企業の所有と経営が未分離のままなのが現状である。次節で見ていくが、所有と経営が未分離のまま、つまりガバナンスが機能せず企業オーナーがやりたいことがある程度できてしまう（株主総会決議や内部統制、M&Aなどの投資など）状況にあり、ここにこれまで新興市場における不祥事が頻発した原因の一端があるのではないかと考えられる。

ここで、東証マザーズに上場している全ての企業179社（2010年12月15日現在）について、その株式保有がどうなっているかを分析してみると、以下の表2-1のようになる。なお、この分析を行うにあたり創業者およびその一族関係者が株式を保有している場合を「オーナー系」とし、「親会社」である法人が子会社株式を保有しているケースとは分けて調査した。

その結果、持株比率と経営支配権の関係（表2-2参照）から分かるとおり、持株比率が全体の2/3以上と、株主総会決議での絶対的な経営支配権を保有している企業は18社（10.1%）あり、その内オーナー系企業は8社（4.5%）あることが分かった。

更に持株比率が1/2以上（～2/3未満）で普通決議の可決権を有する企業が40社、その内オーナー系企業は23社（12.8%）あり、持株比率が2/3以上の企業と合わせると58社（32.4%）、オーナー系企業は31社（17.3%）となっている。

加えて、最低でも拒否権の持てる持株比率1/3以上（33.4%～50%未満）を見てみると40社（22.3%）、その内オーナー系企業は26社（14.5%）となっている。

以上より株主総会決議で一定の影響力（拒否権など）を行使できる持株比率である1/3以上の株式を保有するマザーズ企業は98社とマザーズ企業全体の54.7%を占め、その内オーナー企業は57社あり、全体の1/3弱にあたる31.8%を占めることがわかった。

これは直言するなら、東証マザーズに上場している企業の実に半数以上が、オーナー系企業に限っても約1/3の企業がある程度やりたいことができ、オーナー経営者は外部から牽制を受けることなく経営を行える状況にあると言える。

これを踏まえ、次節では経営者が中心となって起こした最近の不祥事について見ていきたい。

表2-1 東証マザーズ企業における大株主の割合

株式保有割合	オーナー系(社)	割合	累計	親会社(社)	割合	累計	合計(社)	割合	累計
2/3以上 (66.7%以上)	8	4.5%	4.5%	10	5.6%	5.6%	18	10.1%	10.1%
1/2以上 (50%~66.7%未満)	23	12.8%	17.3%	17	9.5%	15.1%	40	22.3%	32.4%
1/3以上 (33.4%~50%未満)	26	14.5%	31.8%	14	7.8%	22.9%	40	22.3%	54.7%
~30%	6	3.4%	35.2%	0	0.0%	22.9%	6	3.4%	58.1%
~20%	25	14.0%	49.2%	2	1.1%	24.0%	27	15.1%	73.2%
~10%	24	13.4%	62.6%	0	0.0%	24.0%	24	13.4%	86.6%
10%未満	24	13.4%	76.0%	0	0.0%	24.0%	24	13.4%	100.0%
合計	136	76.0%		43	24.0%		179	100.0%	

備考 1) 2010年12月15日現在の東証マザーズ上場企業を対象に調査  
2) 各社直近提出の有価証券報告書より筆者作成

表2-2 持株比率と経営支配権の関係

持株比率	株主の権利と義務
1株~	計算書類・取締役会議事録の閲覧権等
1%~	株主総会決議提案権
3%~	株主総会召集請求権 取締役・監査役解任請求権 帳簿閲覧権 検査選任請求権
10%~	会社解散請求権
15~20%	当該企業が15~20%の株式を所有する会社については、関連会社として連結財務諸表を持分法により作成する義務がある(影響力基準を考慮)
1/4超	株式相互持合による議決権の制限
1/3超 <sup>(5)</sup>	株主総会での特別決議を否決可能(所謂「拒否権」の発動)
1/2超 <sup>(6)</sup>	株主総会で普通決議を行うことができる(取締役の選任・解任・監査役の選任、計算書類の承認等)
2/3超 <sup>(7)</sup>	株主総会で特別決議を行うことができる(監査役の解任、定款変更、資本の減少、重要な事業譲渡、減資、合併、株式交換、株式移転、会社分割、会社解散、有利発行による第三者割当増資等)

筆者作成

## 2. 3 近年に新興市場で経営者が起こした不祥事

2000年初頭にネットバブルが崩壊し、近年IT系新興企業を中心に再編や整理淘汰が進んでいるが、2000年前後1～2年は新興企業にとって追い風が吹いた時代であり、一方でその後オーナー経営者のガバナンス能力の欠如が原因と考えられる企業不祥事が多発し、現在まで同様の不祥事が後を絶たないでいる。

ネットバブル崩壊後は経営危機期に瀕する新興企業が頻発し、我が国での新興企業が発展する土壌は依然として脆弱なことが明白となった。

ここで近年、新興企業のガバナンス欠如が原因と考えられる企業不祥事の事例をあげると以下の表のとおりである。

表2-3 近年の新興企業の経営者主導による不祥事

社名	時期	市場	不祥事の内容とその後
メディア・リンクス	2004年3月	ヘラクレス	架空取引、循環取引、社長逮捕→上場廃止
アクセス	2005年3月	ジャスダック	循環取引など不適切取引→監理ポスト割り当て
アドテックス	2005年12月	ヘラクレス	民事再生中に元暴力団が経営参加→破産
アイ・エックス・アイ	2007年1月	ヘラクレス	架空取引、民事再生法申請→上場廃止
サンライズ・テクノロジー	2007年5月	ヘラクレス	循環取引、適時開示規則違反の繰返し→上場廃止
サイバーファーム	2007年9月	ヘラクレス	循環取引、有価証券報告書提出遅延→破産
オーベン(旧 ICF)	2008年3月	マザーズ	架空取引、金商法違反(偽計)で刑事告発→倒産
ニイウスコー	2008年4月	マザーズ	架空取引、民事再生法申請→上場廃止
YOZAN	2008年4月	ジャスダック	架空および循環取引
オー・エイチ・ティー	2008年4月	マザーズ	架空取引、不正会計、民事再生法申請→上場廃止
リミックスポイント	2010年5月	マザーズ	架空取引
エフオーアイ	2010年5月	マザーズ	架空取引→上場廃止
アクロディア	2010年8月	マザーズ	架空および循環取引

※市場は当時のもの

筆者作成

## 2. 4 不祥事の背景とその原因

上記の表2-3からわかるように、不祥事を起こしたオーナー系上場ベンチャー企業に共通していることは架空取引や循環取引といった社内でのチェック体制に問題があってもそれをチェックする機能がなく、トップ自らが業績をよく見せるため粉飾決算を主導していることである。これらの企業の中には新興市場への上場を果たしたものの、未熟なビジネスモデルや、市場が期待したほどは成長せずにビジネス自体の変更を余儀なくされた企業など枚挙に暇がない。これは東証マザーズなど新興市場ができる前には、上場へ向けての準備期間として上場を目指す企業は証券会社と二人三脚で準備期間を含め数年かけてビジネスモデルを強固な

ものとし、社内のガバナンス体制も整えた上で上場していたが、99年以降の新興市場の登場で、上場までのスピードを重視するものに方向転換したことで、それまではベンチャー企業に対し銀行を中心に間接金融によるガバナンスがなされ、企業オーナーに対しても牽制が働いていたが、株式市場からの直接調達が可能になったことから、金融機関のガバナンスがなくなる一方で、それを補完するガバナンス能力を高めるような仕組みが欠如していたことが原因として考えられる。

### 3. 新興企業とコーポレート・ガバナンス

#### 3. 1 新興企業のコーポレート・ガバナンスの現状

ここでは、新興企業のコーポレート・ガバナンスの現状について見ていきたい。前節で見たとおり、主に新興市場を舞台に頻発している上場会社の不祥事（不正な会計処理や法令違反など）は、一部の新興企業を経営する経営者の証券市場に上場する責任者としての規範（ディシプリン）の欠如に問題があるのではないかと考えられる。

会社を経営する限り、顧客や取引先あるいは従業員などのステークホルダーとの良好な関係を築き上げなければ、経営が成り立ち得ないが、しかし、その関係性の構築には、未公開会社と上場会社ではかなり状況が異なる。即ち、上場会社は不特定多数の投資家が、流動的に資金提供者（株主）として経営に参加することが前提であり、よって不特定多数の投資家（潜在的な投資家も含む）が、色々な面で公平な扱いを受けられる仕組が求められる。この公平性とは、換言すれば、経営の透明性であり、これを確保するには上場会社の経営者として、会社を「社会の公器」としての経営や経営を監視する「株主」を重視した経営を意識することが不可欠となる。

これをガバナンスの観点から見ていくと、新興市場に上場する会社の特徴として前節で述べたとおり、上場後も新興企業は創業者が経営者として経営を進めていくケースが散見され、企業の所有と経営が未分離のまま経営陣を身内で固める、親族による世襲などの所謂「オーナー経営」が継続されている。これは、東証マザーズ市場など新興企業向け市場が開設されたことにより、小規模な会社でも比較的短時間で上場会社になることが可能となった一方で、小規模な会社ではオーナー経営の問題が残されたまま上場後にそのマイナス面（経営者の独走や資質に欠ける親族による世襲など）が表面化し、経営を悪化させてしまうなど、最終的にはオーナー経営者の資質に依拠するところに辿りつくケースもあり、本来上場会社では所有と経営が分離されているとの前提を踏まえるとオーナー経営者個人の資質のみに依存することは、上場企業として制度的な安定性を欠くこととなり問題が残る。

東証による新興企業の経営者を対象とするアンケート（2006年11月実施）<sup>(8)</sup>においても、自社の株式を過半数以上保有している経営者の約70%が、経営者一族が世襲することや一族

で役員を固めることは好ましくないと回答しており、一方で個人投資家のアンケート結果でも、経営者の世襲については問題視する意見が多く、更に「公器」であるはずの上場会社において、オーナーが過半数以上の株式をいつまでも保有し続けること自体、ガバナンスが機能し難く、問題であるとの意見も出ている。

これらによって経営者および投資家両サイドともに新興企業における「オーナー経営」は好ましくあらざるものと考えられており、これを是正していくためには上場会社としての持続性を高めるような牽制機能が有効に働く経営体制となっているのか、また、その体制によって上場会社としての説明責任を果たし得るのかなどの視点から経営体制を構築することが重要視される。更に、順次オーナーの持株比率を下げていき、多様な株主構成とすることで資本の論理によってガバナンス効果を高めることも不可欠であると考えている。

ここで、最近の東証の新興市場活性化の取り組みを紹介しておきたい。

東証ではマザーズの上場規則を変更し、来春（2012年春）にも上場後に成長の止まった企業には早期の上場廃止を求め、マザーズ企業を含めた上場企業の新陳代謝を促し、市場の活性化につなげたいとしている。東証マザーズ上場基準の変更点は以下の表のとおりである。

表3-1 東証マザーズ上場基準の変更点

	現行ルール	変更点
上場廃止基準	上場時期に関わらず一律に適用	上場後一定期間経過した企業 本則(東証1、2部)と同じルールを適用
時価総額基準	9ヶ月連続で5億円未満	対象企業は「9ヶ月連続で10億円未満」

2010年12月16日付日経新聞を基に筆者作成

現在のルールでは、時価総額5億円未満が9ヶ月続けば上場廃止となるが、新たなルールでは、上場後ある程度の期間が経過した企業についてはこれを10億円未満に引き上げ、業績が長期低迷している企業には退場を促すものである。現行でも10社程度が新たな上場廃止基準に抵触するようであり、ガバナンス能力に疑問のある上場企業に対し、当制度が経営者への牽制として機能することを期待したい。

### 3.2 新興企業のコーポレート・ガバナンスの問題点

オーナー経営者は、現行の企業を取り巻く諸制度から見れば、株主総会で自らの地位を否決されることもなく、外部からの牽制を受けることのない絶対的な立場にあると言っても過言ではない状況にある。

それでは、どのような問題点が現行の諸制度では考えられるのか、以下に列挙してみたい。

①オーナー経営者の暴走

内部昇格者が殆どの取締役や監査役が占める取締役会で、経営トップの暴走を取締役や監査役が抑える事はできない。

また、オーナー経営者が取締役や監査役を選抜し、取締役会の運営も主導するのはオーナー経営者に対する牽制は機能していない

②オーナー経営者の保身

隠蔽行動へのチェック機能が働かず、企業不祥事対策自体が形骸化している可能性がある。また、それに伴いオーナー経営者が自らの企業をどのように規律するかという問題である内部統制に関しても機能していない可能性がある。

③取締役会機能の曖昧さ

取締役会は業務執行の役割と責任を分担する社内役員で構成されている場合が殆どであるが、取締役会は業務執行の当事者であり、かつ自らの監督者であるという矛盾が存在する。一方で、業務執行の中心にあるオーナー経営者（代表取締役）を、それ以外の取締役で構成する取締役会で監督統治が可能なのか疑問があり、取締役会形骸化の懸念が残る。

④無借金企業が多く、メインバンクによる経営介入などの統制が効かない

過度の現預金の保有はオーナー経営者を甘やかし、収益の期待できない投資やM&Aを進めさせることにもつながる

⑤少数株主の保護とオーナー経営者の支配株主による権限濫用の防止

上場（新興）企業では、仮にオーナー経営者一族が過半数以上の持株を保有していたとしても、必ずしも利害が一致しない株主や多数の投資家（潜在的な株主を含む）が存在しており、オーナー経営者の公私混同的な行動が株主の理解を得られることは絶対になく、少数株主の保護が不可欠なものとなる。

⑥情報開示における情報の非対称性の問題

前述した東証の経営者向けアンケートによると情報開示やIRに関して問題視される代表的な行動は、「業績修正理由の説明が曖昧であったり不明確であったりする」、「短期間のうちに業績修正を頻繁に繰り返す」、「業績の下方修正を速やかに公表しない」、「業績が良い時だけ積極的にIRを行なう」、「実証性を欠いた夢だけ語るようなIRを行なう」などがあり、投資家から情報の非対称性の問題が指摘されている。

3. 3 上場企業のプライベート化

ここ数年見られる傾向として、上場企業のMBO<sup>9)</sup>によるプライベート化が進んでいる。プ

プライベート化が増加する背景には、株式市場の長期低迷で株主の目が厳しさを増していることや、上場企業に義務付けられている内部統制報告関連の事務作業量増加や監査法人への支払増加、上場企業としてのIR活動など上場維持コストが企業収益を圧迫しており、費用対効果で考えた場合にコストに見合わないと判断していると考えられる。一方で、低金利政策で市中銀行から低利融資を受けやすく、株式市場から資本調達する意味合いが薄れていることや大型の設備投資もなく資金調達ニーズも薄れていることも理由として挙げられる。

また、その他にプライベート化の理由として、戦略上重要な情報を意思決定がされた計画段階で株主に開示（適時開示ルール<sup>(10)</sup>）せねばならず、競合他社に早い段階で情報が伝わってしまうなど、事業戦略に支障を来すという理由を挙げている企業や、四半期決算制度が近視眼的なものとなり経営者にも余裕を無くさせ長期的視点での経営を困難にし、最終的に投資家の利益になっているか疑問に感じ「長期的な企業価値の最大化」を使命として、プライベート化に踏み切った企業もある。これらの状況を、オーナー経営者が「自分の会社」という気分が抜け切っていないとして短絡的に論じるのではなく、現行の内部統制制度や証券取引所による情報開示制度が投資家にとって利益となっているか論じる必要性を示唆していると考えられる。

なお、最近の上場企業のプライベート化の例は以下の通りである。

表3-2 最近の主な上場企業プライベート化の動き

時期	会社名	業種	市場	企業プライベート化の内容
2005年	ワールド	アパレル	東証1部	経営陣による株式買収
2006年	すかいらーく	外食	東証1部	経営陣による株式買収
2007年	ツバキ・ナカシマ	鋼球製造	東証1部	経営陣による株式買収
	サンスター	日用品製造	大証1部	経営陣および従業員による株式買収
2008年	オークネット	中古車販売	東証1部	経営陣による株式買収
	全教研	教育関連	福証	経営陣による株式買収
	三笠製薬	医薬品	ジャスダック	経営陣による株式買収
2009年	北陸ミサワホーム	住宅事業	ジャスダック	経営者の出資会社による株式買収
	オオゼキ	食品スーパー	東証2部	経営者の資産運用会社が株式買収
2010年	VSN	技術者派遣	ジャスダック	経営陣による株式買収
	幻冬舎	出版社	ジャスダック	経営者の出資会社による株式買収
	コンビ	ベビー用品	東証1部	創業者による株式買収
	サザビリーリーグ	雑貨店運営	ジャスダック	経営陣の出資会社による株式買収
	東京美装興業	ビル管理	東証2部	経営陣の出資会社による株式買収
	日清医療食品	給食	ジャスダック	創業者による株式買収
2011年	CCC	複合量販店	東証1部	経営陣による株式買収(発表ベース)
	アートコーポレーション	運送業	東証1部	経営陣による株式買収(発表ベース)

筆者作成

### 3. 4 新興企業のコーポレート・ガバナンスの改善への取り組みについて

これまでみてきたように根本的には、ガバナンス能力を積極的に高めるような仕組みが、新興企業に対する従来のガバナンス制度では、不足または機能していなかったという事実は見逃せない。現行のガバナンス制度は、東証1部に上場するような大企業を対象に整備されたものであり、そこに企業としての成熟度や財政状況も異なる新興企業を上場企業というだけで同じルールを適用したことに無理が生じたのではないか。

ここでは、前節の問題点を踏まえ新興企業の多くを占めるオーナー系上場ベンチャー企業に対してどのようなガバナンスによる対応策があるか考えてみたい。

まず、定性的に考えるならオーナー経営者自らが、良好な企業風土づくりに積極的に取り組むことが挙げられるが、直言すればオーナー経営者にこれは期待できない。なぜなら、自分の経験からも言えるが、オーナー経営者には上場会社になっても、会社は自分のものであるという感覚が容易に抜け切れないからである。

次に、東証など証券取引所が前年度より、一般株主の保護を目的に独立役員の導入を上場企業に課しているが、これも導入されたばかりの制度であり、独立役員がいればガバナンスが優れているという形式論に陥らないように、むしろその成果をチェックしていく必要がありそうである。

筆者としてはオーナー経営者へのガバナンス強化への取組みは必然的なかたち、即ち政府や証券取引所の制度化による運用が必要であると考え。以下に制度的取組みを列挙し説明したい。

#### ①少数株主権の強化

オーナー経営者の企業の所有と経営の未分離や株式の集中所有から少数株主の権利がお座なりにされており、少数株主権の強化（株主提案権、代表訴訟提起要件、取締役・監査役解任請求権など各権利行使条件の緩和）を進め、オーナー経営者への牽制を強化する。

#### ②監査役会の権限強化

監査役会が代表取締役や取締役に対して不適格と判断した場合、株主総会に解任を提案できる権限（独立性および機能性）を付与すべきである。

#### ③企業経営の透明性向上の強化

事業報告による情報開示強化策として投資に対する結果の公表を義務化すべきである。従来、M&Aや新規事業進出などは取組み時にその内容が開示されるが、その後の経過や成果報告は企業の任意となっており、オーナー経営者の好みなどで行った収益の期待できないM&Aや投資を進め、失敗した場合でも明るみにならず、株主に情報が与えられない情報の非対称性の問題が存在する。これを解消するために有価証券報告書等で定期的な投資結

果報告を義務付け、杜撰な投資を行わないようにオーナー経営者への牽制を効かせることが望まれる。

また、3.2の⑥で情報の非対称性の問題点を指摘しているが、その解決策として具体的には、「正確」な情報を「タイムリー」かつ「丁寧」に提供していく真摯な努力を続けるという当たり前のことしかないと筆者の経営者としての経験からも考えるが、真摯に続けていくことで、経験によるノウハウの蓄積も進み、市場（＝投資家）と良好な関係を循環的に作り出すことが期待できる。

#### ④資本市場からの退場ルールの厳格運営

3. 1で述べたとおり、東証では今春を目処にマザーズ企業に対する上場廃止ルールを厳格化および強化し、業績が長期低迷している企業の退場を促すことを計画しており、ガバナンス能力に疑問のあるオーナー経営者に対する牽制となることが期待される。

#### ⑤株式保有の一定割合以上に対する課税の強化

現在、国内法人である特定同族会社（一族の持株比率が50%超）が一定の限度金額を超えて所得を社内に留保した場合、その限度額を超えた留保所得に対して10～20%の税率で課税される留保金課税制度があるが、税率を強化して同族が保有する株式の分散化を促進させる。

## 4. まとめ

### 4. 1 結論

以上、新興企業とりわけオーナー系上場ベンチャー企業のガバナンスについて考察を行ってきたが、結論としてオーナー系上場ベンチャー企業では企業の所有と経営が未分離なため株主による経営の監視は機能せず、一方でオーナー経営者自らにそれを求めるのは会社へ対する思いから脱しきれない場合もあり、なかなか難しいと考えられる。そこで、外部からの統制、即ち制度化によるオーナー経営者に対する牽制を進めるのが適当ではないかと考える。前節でも述べたとおり、①少数株主権の強化 ②監査役会の権限強化 ③企業経営の透明性向上の強化 ④資本市場からの退場ルールの厳格運営 ⑤株式保有の一定割合以上に対する課税強化による株式の分散化 を提言したいと考える。

本稿中で紹介したとおり、東証のアンケートでもオーナー経営者の意見として「公器」であるはずの上場会社にあつて、オーナー経営者が過半数以上の株式をいつまでも保有し続けることは、ガバナンスが機能し難く問題視しているが、解決にはなまじ着手できないのが本音であろう。この状況を打破するには、政府や証券取引所が主導権を取って制度化により必然的に進めるのが良いと思われる。先のJ-SOX制度導入に見られるとおり、新興企業を含めた上場企業は迅速に内部統制体制を構築し、現在までに滞りなく運営している。これらの経験

も踏まえ、新興企業は社会の「公器」として、優れたガバナンスの確立のためのポテンシャルを有しており、今後の努力を期待したいと考える。

#### 4. 2 今後の研究課題

最後に、今後の新興企業におけるコーポレート・ガバナンスの課題について述べてみたい。まず、新興市場の活性化策が証券取引所や金融庁より打ち出されており、①今後株式市場から入退場する企業 ②独立役員導入による取締役会の活性化 ③今後の新興市場におけるオーナー経営者のあり方 ④今後のMBOへの証券取引所の対応 などの各動向を引き続き探求、考察し研究課題としたい。

#### 〔注記〕

(注1) 99年11月に東証に創設された市場。マザーズは、Market of the high-growth and emerging stocks の頭文字から取ったもの。

(注2) ナスダック (NASDAQ) は、全米証券業協会が運営する店頭株市場のこと。ナスダックジャパンはナスダック日本版の証券市場であり、2000年5月に大証に開設した。

(注3) ライブドアの2004年9月期年度決算報告として提出された有価証券報告書に虚偽の内容を掲載したとする疑いが持たれ、法人としての同社とライブドアマーケティングおよび同社の当時の取締役らが起訴されている事件。

(注4) 金融庁「金融資本市場及び金融産業の活性化等のためのアクションプラン」  
平成22年12月7日発表

(注5) 1/3超で最低でも拒否権が持てる

オーナー一族の持株比率は最低でも1/3超を保有していれば、株主総会の特別決議の拒否権を持てるため、敵対的買収等に対抗できる最低限の持株比率となる。

(注6) 1/2超で普通決議の可決権

オーナー一族で、持株比率1/2超を確保すると、取締役の選任・解任、監査役の選任、計算書類（決算書等）の承認等の普通決議の可決権が得られる。

(注7) 2/3超で絶対的な経営支配権

オーナー一族で議決権の2/3超を保有すれば、他に特別決議の拒否権を有する株主が存在せず、株主総会での絶対的な経営支配権を握る。例えば、監査役の解任、重要な事業譲渡、合併、会社解散、会社分割、有利発行による第三者割当増資等が特別決議で可能となる。

(注8) 新興企業経営者が市場を利用する上での倫理観等に関するアンケート調査結果より抜粋。(2006年12月28日 (株)東京証券取引所発表)

(注9) MBO (マネジメント・バイアウト、経営陣買収) とは、会社の経営陣が株主より自社

株式を譲り受けたり、或いは事業部門トップが当該事業部門の事業譲渡を受けたりすることで、文字通りオーナー経営者として独立する行為のこと。

(注10) 適時開示とは、公正な株価等の形成および投資者保護を目的とする、証券取引所に上場した「上場会社」が義務付けられている「重要な会社情報の開示」のことをいう。なお、適時開示が求められる会社情報とは、投資者の投資判断に重要な影響を与える会社の業務、運営又は業績等に関する情報のことをいう。

#### 〔参考文献〕

- 田中彰夫・倉田洋『コーポレート・ガバナンスと企業財務』、産業能率大学紀要、2010年  
(株)東京証券取引所『新興企業経営者が市場を利用する上での倫理観等に関するアンケート調査』、2006年12月28日発表  
門脇徹雄『上場ベンチャー企業の粉飾・不正会計・失敗事例から学ぶ』、中央経済社、2008年  
佐々木秀次『公器の上場戦略』、ダイヤモンド社、2009年  
吉村典久『日本のガバナンス（神話と実態）』、NTT出版、2007年

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題(Ⅰ)  
New Opportunities and New Problems for Japanese Companies  
in the Chinese Consumer Market(Ⅰ)

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousuke Naito

周 偉嘉

Weijia Zhou

**Abstract**

Japanese companies have regarded China as “a factory of the world.” However, now, they are also regarding the country as “a huge consumer market” from both inbound and outbound, changing strategies.

In this shift of changing strategies, new management know-how in addition to the current management style is necessary. In other words, a new market style, “absorbing (learning) from the locale” should be added to the established management style, “instructing.”

A solution to this problem is “make it local”, namely, “make the local people more useable”, “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site.”

In this paper, the above-mentioned problem is clarified, and the ideas advancing to the Chinese consumer market are presented as follows :

1. The management style of the domination of Japanese manufacturing companies needs to be converted to “close-to-consumer management.”
2. We discuss a new method of cultivating Chinese consumers.
3. We point out some important factors, “make the local people more useable,” “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site” for a new form of “close-to-consumer management.”

**はじめに**

日系企業は、今まで、「世界の工場」として中国進出をしてきた。今は、「巨大な消費市場」

をインバウンドとアウトバウンドの両方から狙って、中国戦略の転換点を迎えている。

日系企業は現場力を磨く方法で、高品質・低コストの商品を消費者に提供することを得意としている。中国を世界の工場として、現地の安価な労働力に教育訓練をし、現場を日本化することで、日本企業はこの威力を完璧に近いほど発揮した。しかし、中国戦略を「世界の工場」から「巨大マーケット」へと転換するとともに、従来の強みに加え、現地の消費者にとって魅力的な商品・サービスの開発や提案力を含めたマーケティング能力が要求され、現地に合う商品の開発からアフターサービスに至るまで、新たな経営ノウハウが必要になる。つまり、中国に「伝授する」という経営スタイルだけではなく、現地から「吸収する」という「現地消費者密着型」経営スタイルの確立も急務となってくる。この課題を解決するためのキーワードは、「人材の現地化」、「意思決定の現地化」「意思決定の現場化」になる。これは、欧米企業と比べ、今まで、日系企業が遅れている分野でもある。

本文では、上述のような課題を明確にし、中国の消費市場へ進出する戦略を中心とした方策を探りたい。本論文は次の構成になっている。①中国経済の転換期を考察し、消費市場における商機を分析する。②中国の消費市場の特徴と消費者を深耕するための試みをケースの形で紹介し、消費者密着型の経営へ転換するヒントを考える。③中国の消費者を掘り出すために現地の従業員の活用方法を探る。

消費市場に照準した中国戦略において、現地適応と自社適応のバランスは本論文の基軸である。

## 1. 中国経済の転換期における商機

### 1-1. 中国のマクロ政策の変化から読み取る商機

日系企業は、米国発金融危機後に中国政府が注力する農村地域への家電製品や自動車の普及支援政策の商機をつかみ、恩恵も受けてきたが、中長期的に見れば、中国の産業構造が転換期にあることを認識しなければいけない。

中国は、1978年に市場経済を導入し、「豊かになれる者から豊かになれ」という路線のもとで、巨大な経済体が動き始め、30年間の平均GDPが9.9%という高い経済成長を成し遂げた。しかし、高成長の代償として環境破壊、エネルギーの大量投入、貧富の格差、製品の品質問題、低い付加価値、偽物の横行などの歪みも露呈した<sup>1)</sup>。2006年からは第11期5カ年計画のもと、「持続可能な成長」を訴え、社会問題の解決を意識した産業構造の転換を図っている。2008年からの世界金融危機は、この産業構造の転換のスピードをさらに速めている。

今年から、2015年まで、中国は第12次5カ年計画<sup>2)</sup>に入る。第11次5カ年計画に引き続き「持続成長」を目標にしている。GDPの年成長目標は7%（前回は7.5%）であるが、産業の品質と効率の向上を前提とすることが強調された。国民の収入も年増加率7%以上に定めているこ

とが最も注目される。つまり、今まで改革開放30年間、一般市民や、現場の労働者、農民が経済成長の恩恵を十分享受していないという貧富の格差・地域間の格差問題を是正しようとメッセージを出している。同時に、多くの経営資源（資本、物的資源、労働力など）の投入に依存する従来産業から、高付加価値のハイテク産業への構造転換；投資、輸出、消費という中国経済を引っ張る「三大馬車」のうち、「消費」のパワー、内需拡大を、さらに促進する転換；そしてこの転換に伴うサービス業の高度の発展も今度の5カ年計画から読み取れる。所得の成長目標、税金徴収ラインの引き上げ、生活保障制度の整備なども消費のエンジンをかけるための措置である。

多くの日系企業が進出する沿海大都市では、人件費の上昇、消費者の成熟という変化に直面している中、各業界にとって、新たな商機と課題が生まれる。大都市では、産業の構造転換を急ぎ、モノの普及期から、高品質や優れたサービスの欲求が強まっている。

内需拡大が見込まれる「第2、3線都市」や内陸部<sup>3</sup>においても産業構造が転換期にある。これらの地域の多くは豊富な労働力を有している。そのため、各地方政府は地域条件に合う戦略を相次ぎ打ち出している。重慶は金融、経済、貿易において内陸部経済の中心を目指しながら、情報産業を柱産業に設定している。重工業で汚染がひどい瀋陽市は低炭素都市の建設に急ぐ。国連に「最も人類の居住に適する都市」の1つに指定された山東省威海市は観光業、サービス業、造船業、情報産業などの発展戦略がある。各地方の政策に、現地の豊富な労働力を強みに地域の産業目標に合う資本誘致にすでに乗り出している<sup>4</sup>。近年、各地方の積極的な取り組みで、重慶、四川、湖南、湖北、内モンゴル、広西、陝西、江西、東北3省などの地域の経済成長率は沿海主要都市を上回っている（図表1を参照）。こういった都市や地域は新規市場としても注目される。

図表1 中国主要都市・地域の経済成長率

地域	2009年 (%)	2010年 (%)
北京	10.1	10.2
上海	8.2	9.9
天津	16.5	17.4
重慶	14.9	17.1
広東	9.5	12.2
山東	11.9	12.5
四川	14.5	15.1
内モンゴル	16.9	15
広西	13.9	14.2
湖南	13.6	14.5

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

湖北	13.2	14.8
江西	13.1	14
陝西	13.6	14.5
山西	5.5	13.9
安徽	12.9	14.5
東北3省	12.5（平均）	13.1（平均）
雲南	12.1	12.3
チベット	12.1	12.3
新疆	8.1	10.6
貴州	11	12.8
海南	10.1	15.8
福建	12	13.8
寧夏	11.6	13.4
青海	10.1	15.3

資料：中国国家统计局統計データ、各省・市の政府活動報告のデータより作成

日本企業は高品質の製品や、優れたサービスを提供することは得意である。中国の戦略転換に合致できる。しかし、ジレンマもある。高品質の製品を世界に出荷するといった日本型グローバル化の強みは、今の時代にあっては横並びとサイクルの短さに悩まされる。中国全体および各地方の事情、特に市場の主役である消費者をよく理解し、「密着型の進出戦略」への転換で、このジレンマから脱出する必要がある。ここでいう密着型戦略とは、日本のしくみの強みを維持しながら、現地適合力を高めることに重点を置く戦略と定義する。「人材の現地化」、「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」によって達成できる。これに関しては本文の最後に述べる。

進出する側の日本企業として、人件費などのビジネスコストの安い国や地域へ転々と進出するといった生産センター型戦略を修正し、持続可能性・現地への貢献と、自身の強みの発揮を両立できるようなグローバル戦略への転換が期待される。中国のビジネス環境の変化はこの契機として活かせる。

次に、中国のビジネス環境における主な変化を見てみよう。

### 1-2. 中国のビジネス環境の変化から読み取る商機

#### ①労働力の変化

2010年5月に中国において複数の日系企業でストライキが起きた。これは単にリスクだけではない。中国を「世界の工場」として活用する経営スタイルを切り替える契機でもある。

中国で、外資系企業も中国系企業も、豊富で若い「農民工」<sup>5</sup>を大量に継続的に農村部から

沿海地域に集め、先進的な生産管理のノウハウと高い生産性、極めて安い人件費によって、コストを抑え、潤沢な利益を得るというモデルは10～20年続いていた。しかし、中国の労働市場は大きく変わろうとしている。メーカーにとって、この環境の変化に適応することは、新たなチャンスと課題が併存する。

この労働市場の変化は具体的に、次の内容に要約できる：

- 1) 働く目的の変化：現在、メーカーがほしがっている80年代後半から90年代前半に生まれた若い「農民工」は、「農民工二代」<sup>6</sup>と呼ばれ、どんな苦勞、労働条件にも耐え、稼ぐことを第1に考える親の世代と違う。仕事を通じて技能を身につけたい、生活を楽しまたい、そして稼ぐという働く目的の多様化と優先順位に変化が見られる<sup>7</sup>。
- 2) 給料の上昇：貧富の格差を是正するために、各地域は労働法に基づき、最低賃金水準を数回引き上げた（図表2を参照）。製造業の第1線で働く労働者の平均月給は90年代後半の500元、600元前後から今の2000元まで上昇し、今後も中国の「底上げ」政策で、徐々に上昇することが予測できる。2010年1月から6月の間に、12人連続飛び降り自殺が起きたフォックスコン社（富士康科技集団 台湾系）は、事件後、現場労働者の最低月給を2000元まで約100%引き上げた。日系企業も2000元前後まで昇給を決めた。業績の良い国内企業でも、現場労働者の平均月給が3000～4000元に上る。国内外の要因で、原材料を中心とした物価の上昇や年間3%以上あるインフレ率、そして、貧富の差による社会不安といった問題を抱える中国では、労働者の給料の上昇は今後も続きそうである。
- 3) 農民工の製造業離れ：中国では、2010年の後半から「用工荒」という現象が起きた。製造業の多くの求人に対して、農民工が足りないという現象である。原因の1つは製造業のラインで働くことを嫌い、サービス業を希望する人が多くなったこと、もう1つは、地方政府の産業政策によって、郷里で働く機会が多くなったことである。出稼ぎよりも地元で働くか、養殖や農業に回帰する人も増えた。この変化に対応するために、一部の企業は、内陸部に進出し始めている。上述したフォックスコン社は、河南省、四川省、重慶、武漢にも工場を移転し始めている。創立者の郭台銘によると、コストの上昇対策のほか、家に近いので、何かあったら、家族と相談できるという心理的なストレス対策にもなっているという。

図表2 中国全国最低賃金一覧

地域	実施日	金額（元/月）
北京	2011/1/1	1160
上海	2011/4/1	1280
天津	2010/7/1	920

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

重慶	2011/1/1	870～710
广州	2011/3/1	1300
深圳	2011/4/1	1320
珠海	2011/3/1	1100
佛山	2011/3/1	1100
韶関	2011/3/1	850
汕头	2011/3/1	950
江門	2011/3/1	950
湛江	2011/3/1	850
茂名	2011/3/1	850
肇慶	2011/3/1	850
惠州	2011/3/1	950
梅州	2011/3/1	850
汕尾	2011/3/1	850
河源	2011/3/1	850
阳江	2011/3/1	850
清遠	2011/3/1	850
东莞	2011/3/1	1100
中山	2011/3/1	1100
潮州	2011/3/1	850
揭陽	2011/3/1	850
云浮	2011/3/1	850
烏海	2011/1/1	900
江苏	2011/2/1	1140～800
南京	2011/2/1	1140～930
常州	2011/2/1	1140～930
苏州	2011/2/1	1140
南通	2011/2/1	1140～930
泰州	2011/2/1	930
山东	2011/3/1	1100～800
青島	2011/3/1	1100～950
烟台	2011/3/1	1100～950

資料：各省市人力資源部データ、中国労働諮迅網より作成

### ②産業の変化

中国の製造業は、長年の無秩序な成長によって平均的な技術力とイノベーション能力がまだ低く、各産業のバリューチェーンの中で低付加価値の部分を担当している問題やエネルギーの効率的利用、環境破壊といった深刻な問題を抱えている。今後、計画性と人材・資本といった資源の合理的配置を基本とした戦略的新興産業を興すことを目指そうとする。

中国経済の構造転換において、3つの方向性がみられる。一つ目は、グリーン経済の発展で

ある。具体的には、生態環境や環境保護、省エネ・汚染物質排出削減、エネルギーの循環利用、資源の節約が含まれる。そのために、イノベーションと研究開発と持続可能な思考が不可欠である。二つ目は、労働集約型のローエンド産業から、知識・技術集約型産業への急速なシフトである。三つ目は、サービス業の発展を加速させることである。

商業銀行の動きからも中国産業構造の変化が見られる。商業銀行は、資産構造、利益構造、サービス構造、業務の配置構造などでのモデル転換を加速させる。すなわち、先進的製造業、現代型サービス業、戦略的振興産業の資金面での支援を積極的に提供する一方、鉄鋼、セメント、フロートガラス、石炭化学工業、ポリシリコン、風力発電設備製造、造船といった生産能力が過剰な7産業に対する資金貸出を一層抑制する方向へ動く。中国工商銀行の場合、2010年に戦略的新興産業と環境関連の融資額は、61,000億元、昨年より17%成長している<sup>8</sup>。今後これらの分野における融資をさらに増やす計画を持っている。

同時に、多くの銀行はサービス業を多く含む中小零細企業への融資も拡大している。

投資、輸出、消費は中国経済成長の3つの牽引力と言われている。2008年から2009年の上半期まで輸出がGDPの三分の一を占める中国では、輸出依存モデルは崩れ始め、政府の4兆元景気対策投資や自動車の減税政策、約3.93億の農村人口に「家電下郷」、「自動車下郷」の政策<sup>9</sup>、中国全人口を対象とする家電の「以旧換新」<sup>10</sup>政策、低燃費車への3,000元（約4万円）の補助金制度（この補助金制度だけは完了）によって、輸出減の埋め合わせをし、経済の後退を食い止めた。しかし、国内消費者の潜在力をまだ十分引き出していなかった。理由の1つは、農民や、市民の収入がまだ低いことである。2010年までの5年間で、都市住民の平均可処分所得と農村の年平均純収入の伸びはそれぞれ9.7%と8.9%になっているが、GDPの11.2%を下回る。貧富の差の拡大、物価の上昇のスピードも高いし、生活保障制度の不備も多い。もう1つの理由は、サービス業の未発達である。サービス業は30年の改革開放で、年間10.9%成長し、GDPの年平均成長率9.9%より高い。しかし、GDPに占める割合は先進国と比べ、依然として低い。今度の5カ年計画において、この割合を、2010年の43%から2015年に47%へ高める目標を持っている。今、中央および地方政府は、産業構造の転換のための継続的な投資；農業税完全撤廃（2006年から）による農民負担の軽減；生活保障住宅の建設；生活・医療保障によって、安心して消費するための環境整備やサービス業の発展に力を注いでいる。今後5年間、金融、物流、娯楽、旅行、外食、小売、ホームサービス、スポーツ、健康、教育、ネット販売といったサービス分野に大きく発展するチャンスがある。

日系企業はすでに中国での新たなビジネスチャンスとして、消費市場におけるサービス業および製造業のサービス化の潜在力に注目している。モノづくりの強さに続き、サービスのレベルの高さも全面的に海外市場で開花させる良い機会である。しかし、国際経営の在り方から見れば、今までと違うアプローチが必要である。

## 2. 中国の消費者を深耕するための試み

中国市場は巨大で、まだまだ成長するマーケットであるが、競争は熾烈である。もっと注目すべき点は中国の消費者も成熟し、洗練されていくことである。

### 2-1. 中国の消費市場の特徴

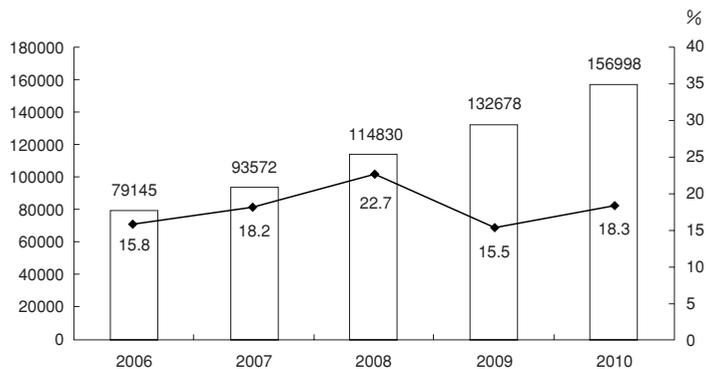
ドラッカーが「マーケティングの目的は、セールス活動を不要にすることである。その目的は、顧客を十分に知り、理解することによって、プロダクトあるいはサービスが顧客によく適合し、自ら売れていくようにすることである」（『マネジメント』ダイヤモンド社）と述べている。この言葉からは、セールスをしなくても、顧客が寄ってくるような「顧客の創造」をすることがマーケティングの目的であると理解できる。それを実現するために、「顧客を十分に理解する」ことがキーワードになってくる。

中国のマーケットの特徴はさまざまな見方があるが、ここで、マクロ的に見て、中国のマーケットの特徴が3つに要約する。

#### ①チャンスが多い

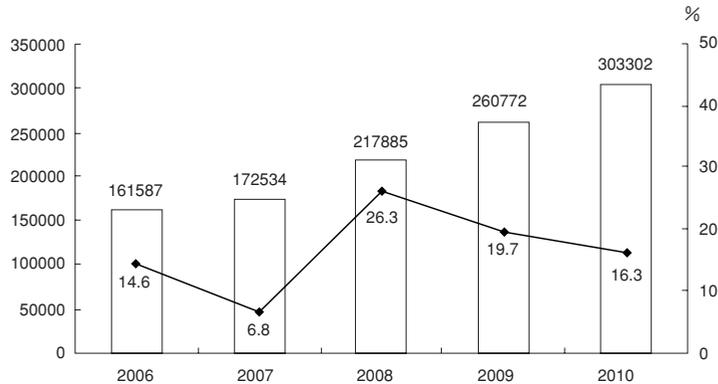
2010年一人当たりのGDPは4000ドルで、日本と比べ差が大きい。しかし、下記の3、4で示したように、中国国民の収入や貯蓄の残高が増加する傾向にある。それぞれは5年間で2倍前後の増加になり、各地域の最低月給水準の引き上げなどの動きと所得7%以上に増加させる中央政府の目標によって、収入と貯蓄は継続的に上昇することも予測できる。

図表3 中国社会消費小売総額と成長率の推移（億元）



資料:「2010年国民経済和社会发展統計公報」中国国家统计局 2011年2月28日

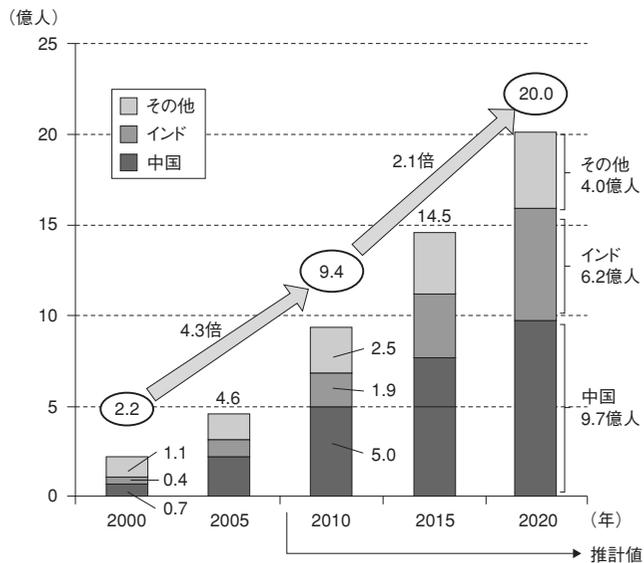
図表4 2006～2010年の中国国民貯蓄残高（億元）と増加率



資料:同上

日本の通商白書によると、2009年現在、中国の中間層（ボリュームゾーン）の人口は4.4億人であるが、2020年には9.7億人になると推測している（図表5を参照）。マッキンゼー社の調査によれば、2008年の中国の富裕世帯<sup>11</sup>の数は160万世帯である。富裕家庭の数は5年間から7年間で16%成長し、2015年には440万世帯に達するという<sup>12</sup>。

図表5 アジアの中間層<sup>13</sup>の推移



資料:2010年度版通商白書より

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

収入のほかに、中国では、日本と比べると、外食や小売、物流といった分野に成長できる空白も多い。外資系が多いため、競争が激しいが、安心、安全、感動、効率を切り口とするマーケティングにはまだまだチャンスがある。現地のイトーヨーカドーやセブンイレブン、イオン、ユニクロといった日系企業は、値段が高いが、清潔感やサービスの丁寧さ、センスの良さ、安心感などで、中国の消費者から定評があり、絶対的な優位を保っている<sup>14</sup>。

しかし、変化の多い中国市場において、継続的な提案力が不可欠である。新しい企業の参入で、消費者はいろいろと試してみたいため、かなり流動性が高い。一方、良いと思われたら、長く利用する。

### ②地域間の違いが大きい

中国は、国土が広く、地域の風土も違う。消費市場において、かなり多様で、複雑である。「多階層」の顧客に、「多価格帯」の商品ラインと「多種類」の商品開発での対応力が要求される。ある都市で成功したとしても、他の都市で同じように成功するとは限らない。なぜなら、地域間、世代間において、価値観、収入、生活習慣、好みなどに大差があるからである。収入だけを例にすれば、中国の富裕層の30%は沿海地域の4大都市北京、上海、広州、深センに集中し、50%は10大都市に偏っている。米国のそれは25%という<sup>15</sup>。価値観に関してさまざまであるが、「80後」<sup>16</sup>と言われている世代はマーケティングのターゲットにされやすい。「80後」は親の世帯の貧しい生活を経験せずに育った人が多く、個性的で、生活を楽しむことを優先する世代と思われる。貯蓄よりも消費にカネを惜しまない「月光族」（毎月の給料を使い果たす人たち）とも呼ばれる。当然、日本とも、米国とも、ヨーロッパとも違う。

日本で成功した商品やサービスはそのまま通用しにくいものが多い。たとえば、中国の携帯市場では、日本勢は失敗した経験がある。当時日本で流行る多機能機種を現地に売り込もうとしたときに、中国では、機能が少なめでも、スマートさ、デザイン性を重視した。今でも、日本では、携帯は、折りたたみタイプが主流であるが、中国では、スライド式が多くみられる。また、中国では、洗濯機では下着や靴下をきれいに洗えないと思って、手洗いする人がかなり多い。麦考林の調査によると、同じ女性向けの商品を販売しても、北京の女性は上海の女性より20%多く買ってくれる。上海の女性はいい意味では賢く買い物をする。同じ大都市であっても、それだけの違いがある。

### ③競争が激しい

中国では、「made in Japan信仰」、「海外ブランド信仰」が健在である。しかし、すべての産業と言っていいほど、参入者が多い。国内企業も洗練されている市場でブランドの確立に急ぐ。そういう意味では、競争は日本国内市場より激しい。

家電では、日本製品の品質への信頼に依然として優位性を保っている。しかし、後発の中国メーカーも値段と安心感のあるアフターサービスで、巻き返している。高価な液晶テレビ

は2年間の保証期間を過ぎたら、パネル交換が発生した場合、テレビの購入価格とほぼ同じ修理代が徴収される<sup>17</sup>日系企業が含む外資企業のアフターサービスに対して、中国国内メーカーは3年間保証する。中国国内のエアコンメーカーの格力は7年間保証を武器に販路を確実に拡大している。群雄割拠している中国マーケットでは、今安心できるアフターサービスこそ商機である。今は、日系企業にとっては、自前の顧客志向ときめ細かいサービスを武器に存在感をアピールする絶好のチャンスである。

自動車では、どの外資企業も、余剰の生産能力の移転だけではなく、現地消費者に感動を与える新車の開発とアフターサービスの強化に力を入れている。日系自動車メーカーは中国では後発でありながら、急速的に信頼を得ている。広州ホンダは、昨年ストなどの問題に遭遇したが、中国の消費者にしっかり信頼され、顧客満足度で連年トップの座に座る。新技術・新製品を惜しまず中国市場に投入すると訴え続けることと、「顧客の期待以上＝感動」、「スピーディー」、「きめ細やか」のサービスで功を奏したと考えられる。日本車に対しては、ホンダ車に対するような好印象と、「三流の車（日本にとって）一流の値段」、「差別的なアフターサービス」というマイナスのイメージとはっきり分かれている。マイナスイメージの1つの原因として、日系企業側にとっては、現地の道路状況や消費者の車の使い方こだわった差別戦略を取っている可能性があると感じているが、消費者の理解を得るためのコミュニケーションが不足しているように感じる。

製造業のコモディティ化で製品の差別化をしにくい時代こそ、「製造業のサービス化」で勝負すべきである。日本企業に対して、製品とサービスの良さに定評があるが、現地密着と提案力に継続的に工夫する必要もある。

アパレルでは、欧米の様々な有名ブランドが日本勢に先駆けて中国に進出している。これらのブランドへの崇拝がある一方、有害成分の検出や表記成分との不一致などが多発して、品質への不信が出る時もある。中国人は、中国医学や伝統文化の影響で健康・長寿志向が強い。100%綿、100%ウール、本革にこだわる。この本物志向のニーズに加え、日系企業の真面目さ、製品の安定性、品質へのこだわり、ファッションの感性、サービスの細やかさを武器に、中国市場に参入する余地はまだ大きい。今中国でも、若者を中心に「ユニクロ」のブランドが浸透し始めている。彼らは同年齢の友人だけではなく、自分の家族に勧めるケースもよく見られ、中高年の消費者にも認知されていくことが予想できる。

スーパーなどの小売業では、仏系のカルフルや米系のウォールマート、日系のイトーヨーカドー、イオンは、品物が豊富で、安心できることで、信頼されている。しかし、中国で最もシェアの高いカルフルは数回不祥事が起きているため、外資への信頼にヒビが入った<sup>18</sup>。日系企業の店に対して、値段が高いイメージはあるが、清潔さとサービスの良さで定評がある。特に食品の安全に関して、頻繁に問題が起きている中国では、日系企業への信頼が高ま

っている。

中国の消費者は、日本の洗練された消費者に比べ、満足しやすいし、我慢も強い。外資企業（日系ではない）のPCや車、同じ故障で10回以上の修理に耐えるようなこともあった。品質の悪い食品や日常用品を買っても我慢する。一方、良いサービスに出会った時に、容易に感動し、忠誠も尽くす。しかし、世界のブランドが競う場になった中国市場において、中国の消費者はいい意味で速いスピードで成熟・洗練してきている。海外ブランドだからというだけで高く売れるようなマーケットはだんだん縮小する傾向である。その代わりに、確実に安全、安心、便利を求める欲求が高まってきている。この兆しは、今後中国で競争力を高めるカギとなり、商機にもなる。

上述したように、消費者が成熟・洗練するスピードが速い市場において、チャンスはあっても、現地の各階層、各地域の消費者に密着して柔軟かつ迅速に対応できる経営システムが重要である。

次に事例を通じて、中国マーケットを囲い込むための試みを見てみよう。

## 2-2. 外資企業の現地適応をするためのアプローチ

外資企業にとって、自社の事業インフラと事業の現地適応とのバランスが重要である。

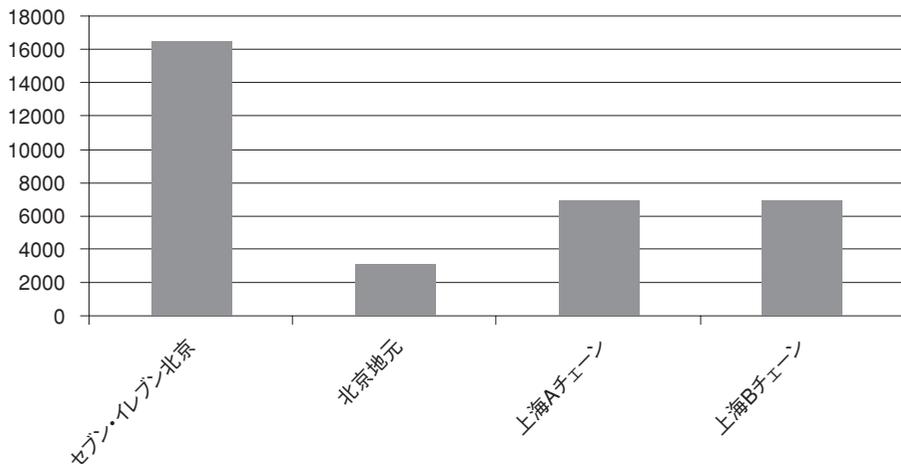
中国では、マクドナルドが統一したマニュアルの経営スタイルに偏るのに対し、ケンタッキーフライドチキン（KFC）は、標準化を重視しながら、朝食におかゆのメニューを設けたりして、現地のニーズに柔軟に対応する経営スタイルになっている。これが強みになって、KFCは中国での店舗数はマクドナルドの3倍近く多い。P&Gは強いグローバルブランドを中国市場に浸透しながら、現地の消費者を研究し、現地化商品の開発に力を注ぐ。資生堂は、自社のコンセプトの統一性を保ちながら、当初から商品の現地化、販売スタイルの現地適応に力を入れている。

一般的に外資企業は、規模の経済性の最大発揮を狙って海外に進出しているため、既成のビジネスモデルの延長や標準化された製品の製造・販売という経営スタイルが多く見られる。失敗している企業は、全く現地適応しないか、拒絶反応が起きたかによる。次に、現地適応について、セブンイレブンとイオンのケースで考える。

セブンイレブンは、基本的に本社のノウハウ・システムといった事業インフラを柱にしている。競合他社や現地のフォロワーが店の表面だけ見ても長年にわたり蓄積したノウハウ・システムのような「柱」は簡単にまねできない。同時に、柔軟に現地市場への最適化対応も無視していない。中国で展開している店では、「快餐島」（ファストフードコーナー）を設け、12種類のメニューを用意し、中華料理なら、炒め物、日本料理なら煮物・焼き物、揚げ物が主流で、迅速に温かい出来立て料理を販売している。食事の時間になると、ホワイトカラー

の人々が列を作る。安全性のほかに、中国人は温かいものを食べる習慣があることからの発想である。実は日本のおにぎりなどの食習慣も日系企業によって中国に持ち込まれ、昼ごはん代わりに購入する人も少なくなかったが、日本のライフスタイルに徹するだけでなく、現地人に歓迎されるビジネスの開発に力を入れる姿勢も見られる。本社のインフラと現地の最適化とのバランスが良かったのか、図表6で示したように、中国のコンビニエンス業態の中で、セブンイレブンの日販額（北京）がダントツにトップである。

図表6 中国国内コンビニチェーンの平均日販の比較 単位：元



資料:鈴木敏文会長「事業インフラの最適化こそが成功への道」より2010年11月26日『アジア会議2010』日経ビジネス

中国のマーケットは、日本より多様かつ複雑で、地域によって、まるで違う。イオンの青島店（山東省）や北京店が消費者に支持されている。中国の1号店の青島店の売り上げは世界のイオン店舗の中で、1、2を争う繁盛ぶりである。店舗を展開するにあたって、本社の理念や方針、コンセプト、システムをしっかりと守りながら、現地の最適化を図っている。中国のイオンを見る限り、イオンが出店する方針の1つは、モータリゼーション社会を見据えた出店である。多くの企業と逆に、商圈のまだできていない地域に出店するケースがほとんどである。しかも、大型店舗に総合性を備える。あまりにも先を見ているせいか、最初は誘っても有名企業や知名ブランドは入ってこないことがしばしば起こるといふ。一方、中国は、日本のようにライフスタイルは標準化されていない。地域・商圈ごとに、認知するブランドも、好みの味も、場合によってチラシのデザインも全部違う。日本や中国の他の店との情報・ノ

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

ウハウの共有化を最大限に図りながら、出店する地域の消費者をさまざまな方法でアプローチをし、現地に最適なマーケティング戦略を練る。品揃いでは、日本はもちろんのこと、他店舗のモデルを全く参考にできない場合もある。「永旺淄博購物中心」（イオン淄博ショッピングセンター）は2010年12月24日に山東省淄博市に新規オープンしたイオンの店である。周辺は、農民、公務員、勤め人という決してお金持ちではない客層が多い。顧客を集めるために、イオンは、それぞれのサンプルの顧客に「どうすれば店に来てもらうか」を調査し、時間帯によって差別的な品揃いとイベントを企画するといった巧みさと機敏さで対応する。安さの要望と時間の余裕がある農民層に対し、朝市；夜しか来店のできない勤め人に対し、夜市；公務員に対して休日にファミリーを対象としたイベントを開催する。このようなグローバル戦略と現地適合とのバランスは、ビジネス次元にとどまらない。岡田名誉会長を初め、イオンは、1998年から中国で植木活動などの環境事業に貢献し、中国の顧客に対しても、買い物袋持参運動などで環境教育を行っている。このことは中国で広く知られている。

以上は、本社の事業インフラを重視しながら、現地の消費者とコミュニケーションをし、地域または商圈密着型ビジネスを展開する好例である。現地に根差すビジネススタイルで、資生堂、イトーヨーカドーなど、非常に優れた企業はほかにもあるが、紙面の関係で割愛する。

### 2-3. 現地企業のマーケティングスタイル

近年、このようなきめ細かいサービスで、顧客を創造しようとする企業の中で、中国現地企業も目立つようになってきている。強みは、中国人自身が中国の消費を深く理解しているところにある。

ケース1. 従業員の創造力で、感動するサービスを作り出す。

「海底撈」は農民工の劉勇（今はCEO）が屋台から始めた火鍋料理のチェーン<sup>19</sup>である。火鍋は冬に人気な料理であるが、どの店も夏にも1~2時間の行列で客が賑わう。広告はしていないのに、口コミで人気店になっていく。定評はサービスの良さである。待つ時間から顧客の満足度がかなり高い。テーブルを囲い込み、座って待つ；お菓子、果物、飲み物を食べたい放題；囲碁、将棋、トランプなどのゲームで楽しむ；女性にはネイルサービス、男性には靴を磨く；年配者を見たら、時にはおかゆを作ってくれる。待つ間に、家族や友人同士を超えて、おしゃべりやゲームの対戦をし、輪になって、楽しいコミュニティができる。食事の席に案内されてからも、豊富なたれを自分で自由に選ぶ；料理を半分目注文できる；鍋の水蒸気でメガネが曇ったら、メガネ拭きを渡される；携帯電話を使用する顧客を見つけたら、カバーを持ってきて、汚しを防ぐ；長い髪の毛の女性の不便さを感じたら縛るためのゴムを渡される；飽きた子供をあやす；うどんを注文したら、踊りながら作ってくれる、といった

楽しいサービスで、店内に客の拍手や笑いが絶えない雰囲気漂う。店員の純朴な笑顔と誠実なサービスで中国の大衆消費者にとって居心地の良いサービスで、温かさを感じる。食事に行くというよりも、このサービスを体験しているという顧客も少なくない。

この会社は消費者から支持されるだけでなく、ベンチャーキャピタルからも注目されている。しかし、経営陣は規模の拡大よりも、このサービスの質を維持するための企業文化を大事にしようとして、銀行からの借金をせず、ベンチャーキャピタルの資本を敢えて断っている。上場も現在考えていない。1994年創立以来17年間、チェーン店は60軒、売り上げも10数億元で、高度成長の中国では決して高成長とはいえない。

「海底撈」の顧客満足度が高いだけでなく、従業員満足 (ES) 度の高さでも知られている<sup>20</sup> (後述)。

ケース2. 安心、安全、効率を仕組みで保証し、信頼を得る

ネット販売・EC関連市場にも、ネット購買ユーザー数の増加率が高く、参入する企業が増えている。同時に、企業の俊敏さと顧客満足との両方の能力が試される。2010年12月末時点で、中国のインターネット人口は4.57億人に達し、前年比34.4%に上昇した。携帯電話によるネット人口は、3.3億人で、前年比29.7%の増加である。携帯とパソコンの両方でインターネットを利用する人口は、利用者全体の56.8%に上る。また、EC分野の成長スピードも速く、全国のインターネット購買ユーザー数は1億6051万人で、前年比48.6%の増加であり、ネット銀行利用者の平均増加率も48.2%と他のネットサービスを上回る増加率となっている<sup>21</sup>。

この環境において、中国の地元企業は顧客満足を重視する戦略で急成長している。有名な淘宝网 (タオバオ) や当当網 (ダンダン) に加え、近年、凡客誠品 (VANCL) と京東商城も注目されている。凡客誠品は2007年10月に陳年によって設立し、自社ブランドでアパレルから生活用品までを販売する会社である。自社ブランドを育成するために、配達ミスや商品のすり替え、偽物、試着できないというネット販売の盲点に着目し、配達時に顧客に確認させる・試着させるという体験マーケティングと30日間以内に返品可能のサービスを打ち出している。29元のTシャツでもこのサービスを適用する。これによって、当然ながら、物流コストは20~30%上昇している。広告の費用対効果の管理を徹底することで、キャッシュフローをコントロールしている。一見効率が悪いが、このサービスが好評で、高い商品も売れて、年間300%の成長を実現している<sup>22</sup>。

京東商城は、2004年に劉強東が創立したB2CのEC企業である。創立以来の6年間、年平均200%の高成長企業でもある。正規商品、安さ、迅速さを武器にシェアを伸ばす戦略をとっている。B2CやC2Cのビジネスにおいて、大抵の企業は、他の物流会社を利用して商品を配達しているが、京東商城は、中国の事情を踏まえ、巨額の投資を惜しまず、北京、上海、広州、成都で自社物流センターを建設し、配達の丁寧さ、正確さ、迅速さで独自性を作り出してい

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

る。全従業員の60%を物流に動員し、12の都市と地域で当日配達（「211限時達」というサービス）、すべての地域の送料無料（「全場免費運」）、返品、修理などの苦情を100分以内に処理する（「售后100分」）サービスを実現している。2010年年初に注文処理能力は1日6万だったが、現在は毎日12万になっている。将来的に15万／日の処理能力を目指す。今は中国ネット販売において、35.6%を占めるようになってきている<sup>23</sup>。

「海底撈」も「凡客誠品」も「京東商城」も、このような成長ができたのは、ベンチャーキャピタルによる資金の支えがあるかないかの違いがあるものの、中国市場・消費者への正確で深い理解に寄与する。消費者側から見て、単にニーズに応えられた満足感にとどまらず、期待以上のウォンツが満たされたときの感動もある。

どの会社も、中国のマーケットのアキレス腱を逆手にして、自社の強みに変えている。3社のビジネスモデルからは、成熟した先進国の市場と真逆のアプローチ方法さえ見られる。そういう意味では、中国の巨大マーケットを狙うなら、ゼロからの発想と常識を超えた挑戦が必要である。

このビジネスモデルの裏に、良い企業文化に浸透された従業員たちの役割が大きいことも後述したい。（第32巻2号へ続く）

- 1 2002年に中国のエネルギー消費は米国に次ぐ世界2位となった。2010年に単位GDP（国内総生産）あたりのエネルギー消費量は4%に下がったが、この状態が続いたとしても、中国のエネルギー消費強度は依然として高く、米国の3倍、日本の5倍に相当する。また、国民内部の分配の差を表すジニ係数は0.4と警戒線を超過している。
- 2 2011年3月に北京で開かれる全国人民大会（日本の国会に相当）で決定したものである。全国人民大会は毎年の3月に開催。
- 3 北京、上海、広州、シンセンなど沿海主要都市以外の都市と中、西部地域を指す。
- 4 各地方政府は2011年から2015年までの第12次5カ年計画をすでに発表している。
- 5 「農民工」とは、地方の農村部から産業が集中している都会に募集し、工場などの第1線の労働者として雇用される農民のことである。
- 6 「農民工二代」とは農民工の第2世代で、農民工の子女たちの意味である。彼らの多くは都会育ちで、親の世代との価値観が違うということに使われている言葉である。
- 7 フォックスコン社が2010年に起きた飛び降り自殺事件後に行った調査による。
- 8 「楊凱生（中国工商銀行行長）談「十二五」商業銀行面臨的最主要挑戰」新華網2011年3月6日より
- 9 家電下郷、自動車の下郷とは家電や、自動車を農村部（3.93億人が対象）の市場へ普及することを意味する。政府補助、免税、減税などの優遇措置がある。

- 10 家電分野の以旧換新とは、旧式の家電を省エネ効率が高い製品に買い替える際の、助成制度である。
- 11 中国の富裕層は年間可処分所得が35,000ドル以上の階層と定義されている。
- 12 「中国富裕消費群体調査系列 中国“富人”究竟在哪里？」『中国経営報』2009年7月25日
- 13 アジアの中間層とは、世帯年間平均可処分所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の人口
- 14 現地消費者、現地の日本人経営者管理者、現地ファッション関連雑誌社のインタビュー調査より
- 15 「中国富裕消費群体調査系列 中国“富人”究竟在哪里？」『中国経営報』2009年7月25日
- 16 「80後」は80年代以降生まれた世代を意味する。マーケティングなどによく使われる概念である。
- 17 日系企業を含む一部の外資企業のこのようなアフターサービスは、現地消費者の不安を招いたことで、2010年から、3年間保証（法律の規定とおりに）に相次ぎ修正した。
- 18 最近の事件として、2011年2月にカルフルの多くの地域の多くの店で、安く演出しようとして、値札は安い、レジで高く計算されるという詐欺事件が新たに発覚された。
- 19 直営チェーン店で展開している。火鍋とは、日本のしゃぶしゃぶのような食べ方と似ているが、しゃぶしゃぶできる食材が多い。
- 20 「張勇：海底捞你学不会的秘密」中国企業家 2011年2月12日、海底捞HP、「海底捞什么」CCTV-2 2010年7月16日、筆者のインタビューなどを参考。
- 21 中国ネットワークインフォメーションセンター（CNNIC）が発表した「中国インターネット発展状況統計報告」より（2011年1月19日）
- 22 「凡客计划分成10亿元 尝试“全民营销”」北京晨报2011年3月28日、「21世紀商業评论：凡客是谁」世紀商業2011年3月1日、「互联网快时尚100亿的战争」北京青年報2011年3月16日、「商道」CCYV-2 2010年7月23日、凡客誠品HPなどを参照。
- 23 「商道」CCTV-2 2010年7月24日、「3000万の網商族」中国企業家 2007年9月27日、「京東商城惡補物流内功」新快報 2009年10月15日、「京东商城CEO：未来5年是中国电子商务黄金时期」信息時報 2009年10月14日、京東商城HPなどを参照。

## スポーツチケット価格設定に関する研究

### A Study of Sports ticket pricing

江口 潤

**Jun Eguchi**

#### **Abstract**

Sports ticket prices are assumed to be made according to the speculation of the strong points and the management strategies of the teams or the clubs. However, how are they actually made?

This research is done by presuming that we are already familiar with the introduction to the research on sports ticket pricing in North America by Mugnusen et al. The aim of this research is to reveal the features of the Japanese standard on ticket pricing, using Mugnusen's research as a framework. Mostly I discuss the present structural systems of Japanese ticket pricing.

In Japan, there still exists a common belief that sports ticket prices should be made equally. It is, therefore, hard to accept a changing system.

#### **1. はじめに**

プロスポーツ経営の収入の柱は入場料収入、放映権収入、その他の収入といわれている。昨今の経済状況から放映権収入はメガスポーツイベント（オリンピックやサッカーのワールドカップなど）を除いて頭打ちといわれている。したがって、プロスポーツ球団/クラブは入場料収入を確保するためにシーズンを通して安定した集客に力を注ぐ。その他の収入である

カテゴリー商品の改善や商品開発、スタジアム内の飲食改善、放送権やコンテンツの改善などにも尽力する。集客戦略では、チケット価格をどのように設定（決定）するかが大きな課題であり、この価格設定には、プロスポーツ球団/クラブのストロングポイントや経営戦略的な思惑が反映されることが推察される。

Mugnusen et al (2010) はスポーツのチケット価格研究に3つの側面を提起している。3つの側面とは、価格に見合うスタジアム充実と観客満足、変動的チケット価格設定(Variable Ticket Pricing)、二次的チケット市場 (Secondary Ticket Market: チケット流通市場、First Ticket Market→チケット発行市場) である。

また、Mittelstaedt & Reese (2001) は、National Football League (以下NFL)の31チームを対象にした調査からチケットの価格設定の基準は、チームの成績（前年度成績）、収支需要、涉外、市場の動向、ファンの属性、リーグの平均価格などであると報告している。

水上（1994）らは観戦チケットの入手過程における観戦者の存在類型を仮説的にモデル化し、実証的データを収集してそのモデルの妥当性を検証した。

小寺（2009）は「スポーツビジネスマネジメント」で入場者動員増加に必要な留意点を5点指摘している。スタッフのモチベーション、ステークホルダーの巻き込み、施策のチェックシステムの用意、メディア対応、トライ&エラーである。しかし、具体的な施策としての価格設定についての言及はない。

日本におけるスポーツチケットに関する研究は、観戦者のチケット購入に際しての需要について検討したものが多く、しかし、プロスポーツ球団/クラブが意思決定するチケット価格設定に関しての研究はあまり見当たらない。

本研究はMugnusen et al (2010) の指摘した北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究の概説を前提にする。それを枠組みとして採用し、日本におけるスポーツチケット価格設定に関する基準の特徴を明らかにすることを目的とした。北米における現状を整理し、スポーツチケットの流通構造を整理し、Jリーグのチケット価格を検証することで現行のスポーツチケット価格体系を検討した。

## 2. スポーツチケット価格設定

### 2-1. マーケティングにおけるスポーツチケットの位置づけと価格設定

マーケティングにおけるスポーツプロダクトの価格設定戦略に関する基本的な概念をここで整理する。

Kotler (2001) は「価格とは、プロダクトを入手してその便益を得るために消費者が支払う対価の総和」と定義した。また、価格はコストの積み上げだけで設定されるものではなく市場の状況や顧客の心理が反映されるものであり他のマーケティングミックス（製品、戦略計

画、パッケージ、プロモーション、立地、ポジション、認知)との関連で設定されるものであるとした。Kotlerのいうコストの積み上げで価格が設定される際に用いられるのが損益分岐分析法(Break-Even Analysis)である。プロダクトの開発に必要な諸経費の総額と購入見込みの客数で割る方法である。また、開発したプロダクトの価値に対して支払うであろう金銭的な価値を算出する方法が需要分析法(Cost Plus Pricing)である。

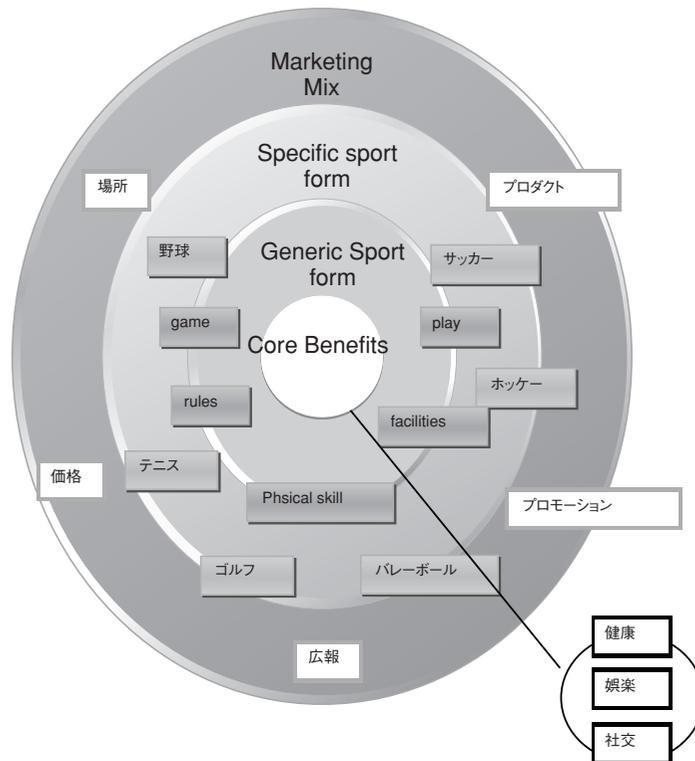
このマーケティングの基本的な概念を用いてスポーツプロダクトを検討することは多くの研究者によって行われてきている。Mullin et al (1993)はスポーツプロダクトにおける価格設定戦略で、上澄吸収価格設定(Penetration Pricing)と浸透価値設定(Skimming Pricing)の2つの設定方法がよく用いられると指摘している。上澄吸収価格設定とは、製品の価値を比較的高く設定し、利潤を極大化するために頻繁に用いられるものである。浸透価値設定とは、比較的安く設定し、消費市場をひきつけるために用いられるものである。Mullin et al (1993)は価格設定戦略の要因として、時間、使用者、場所、広報、プロモーションが重要であると指摘している。

元来スポーツチケット自体は紙切れであり原価は非常に安価なものである。スポーツチケットの価格の構成要素は、原価、営業費、純利益である。販売価格はこの総和として決定される。スポーツチケットはスポーツのエンターテインメントを体験する場(スタジアムやアリーナ)へ入場する権利を許可するという付加価値を持つスポーツプロダクトである。(図1)

スポーツチケットの価格設定は利潤の極大化のために制御される。プロスポーツ球団/クラブの利潤は、適正な価格設定戦略で確保されるが、時間、使用者、場所、広報、プロモーションによって最終的に確保される。中でも、使用者の詳細な分析は重要である。スポーツチケットの場合では使用者は観客である。プロスポーツ球団/クラブの利潤は観客数を確保することと考えられる。

図1. スポーツプロダクトの塊 (バンドル)

※Bernard J.Mullin (1993) pp11 Figure1.1 を参照して筆者作成



プロスポーツ球団/クラブの利潤と直結する観客数の増減に関する考察がいくつかある。例えば、Major League Baseball (以下MLB) を検証したMcDonald & Rascher (2000) の研究やNFLを検証したMittelstaedt & Reese (2001) の研究である。

McDonald & Rascher (2000) はMLBの観客数を規定する要因を明らかにするために50以上の変数を検証した。彼らの研究の目的は、プロスポーツゲームの観客動員におけるプロモーションの影響を明らかにすることであった。ゲームの開催が平日か週末か、ホームかアウェーか、現在の勝率、天候気候など、いくつかの要因が観客数の増減に影響を与えることを報告している。

NFLを検証したMittelstaedt & Reese (2001) はスポーツチケットの価格設定にはいくつかの重要な外的要因が働くことを指摘している。彼らの研究結果からチームの成績 (前年度成績)、収支需要、渉外、市場の動向、ファンの属性、リーグの平均価格などが価格設定の大きな要因であることが示唆される。

## 2-2. 変動的チケット価格設定

1980年代、北米における航空産業の航空チケット価格設定やホテル業界の宿泊料金価格設定に価格変動化 (price optimization) が進められた。以後、北米のスポーツ産業界にこれらの産業における手法が持ち込まれ採用されている。Howerd & Crompton (1995) は、スポーツビジネスにおけるこのような変動的価格を、格差のあるまたは差別化した価格設定 (differential pricing) と呼び、その価格設定には、興行の時間 (開催時間帯) と場所 (興行開催場所や顧客が着席する席の場所) の2つの要因が大きな影響を持つことを指摘した。また、差別化した価格設定の意義を、非ピーク期の消費者の購買意欲を活性化すること、ピーク期の収支利益を最大化することであると指摘している。彼らによれば、北米のカレッジフットボールのチケット価格設定に活用されているという。

MLBは1994年8月から史上最大のストライキを起し観客離れがしばらく続いた。そのため、贅沢税の導入やインターリーグ導入など各球団は観客数の拡大策に苦慮していた。変動的チケット価格設定 (Valuable Ticket Pricing) が導入される背景の検証は不十分であり、さらなる検討の必要性がある。しかしながら、観客離れを食い止める方策が急務であったことが、変動的チケット価格設定導入の一因であることは容易に推察することが出来る。

変動的チケット価格設定のスポーツチケットへの導入の始まりは、2002年シーズンに、コロラド・ロッキーズ、サンフランシスコ・ジャイアンツ、セントルイス・カーディナルスの3球団が揃ってチケット価格設定の変更を決断し変動的チケット価格設定を採用して年間50~100万ドルほどの収支の押し上げを実現したことに始まったというのが通説だ。翌2003年シーズンには9つの球団 (ニューヨーク・メッツ、ニューヨーク・ヤンキース、アトランタ・ブレーブス、シカゴ・カブス、クリーブランド・インディアンズ、タンパベイ・デビルレイズ) が採用を決断し、「MLBに変動的チケット価格設定のブームが来た」と報じられた<sup>注5)</sup>。

例えば、ニューヨーク・ヤンキースは月火木曜に5ドル席を設け、タンパベイ・デビルレイズはプレミアムチケットを13試合、割引チケットを13試合設け、クリーブランド・インディアンズはホワイト・ソックスとの開幕戦とニューヨーク・ヤンキース戦、ロスアンジェルス・ドジャース戦、シンシナティー・レッズ戦のそれぞれ3試合併せて10試合について全席5ドル席とする “showcase game” と称した変動的チケット価格設定を実施した<sup>注5)</sup>。

変動的チケット価格設定の活用がすべてのチームで成果を上げているとはいえない。シカゴ・カブスは割引試合の10試合、コロラド・ロッキーズの29試合、ニューヨーク・メッツの9試合、タンパベイ・デビルレイズの13試合において、他の試合に比べ観客数が減少している<sup>注6)</sup>。特に、割増試合にスペシャル価格設定で実施した場合の観客数は最も多く、割引試合にスペシャル価格設定で実施した場合に観客は最も少なくなった。表.4は2003年シーズンに変動的チケット価格設定を活用したシカゴ・カブスの活用実績を示したものである<sup>注6)</sup>。このことから

変動的チケット価格設定の導入が必ずしも有効ではないことが示唆される。

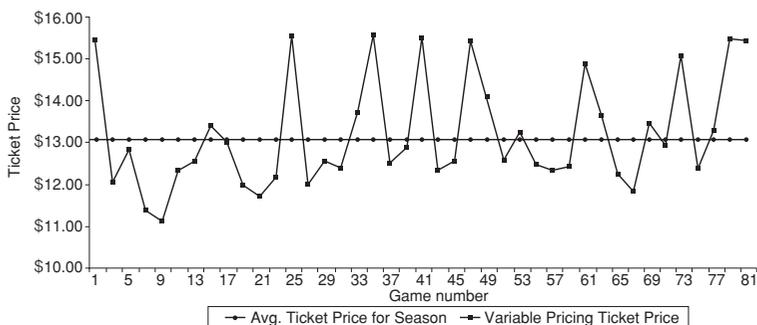
表.4 シカゴ・カブスの試合区分別変動的チケット価格設定(Valuable Ticket Pricing)活用例  
 ※ (2003)” More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal,  
 Dec,1-7 のvariable prices,variable crowds からデータを引用し筆者作成

シカゴ・カブス Chicago Cubs			チケット価格設定区分	
			スペシャル価格設定	通常価格設定
試合区分	premium 試合	18 試合	平均 39,374 人	平均 37,161 人
	discount 試合	10 試合	平均 32,223 人	平均 37,139 人

McEvoy et al (2007) はMBLの変動的チケット価格設定を検討した。彼らは検閲回帰モデルと弾力性分析の手法を用い、実際の観客数、前シーズンのホームまたはアウエーでの勝敗、開幕戦かどうか、週末の試合かどうか、スタジアム年齢、4月中の試合か5月以降の試合か、などを説明変数として、変動的チケット価格設定により価格を設定した場合の観客数を推計した。その結果1996年シーズンに変動的チケット価格設定を活用していれば59万ドルの増収益が見込めたと結論付けた。

図.3は1996年シーズンのアトランタ・ブレーブスの推計の結果である。有効に活用して観客が増加したケースもあれば、そうでないケースもあり研究の余地はある。しかしながらMcEvoy et al (2007) は変動的チケット価格設定の現実的な運用によって観客動員を実現することができるかと報告している。補足として、チーム経営が前シーズンと次シーズンを通した一貫性を強調し広報との関連やテクノロジーの進展に対応した適切な応用方法を検討すべきであるとも述べている。

図.3 アトランタ・ブレーブスの変動チケット価格と観客数、およびチケット収益の推計結果  
 ※Chad McEvoy et al (2007) Figure 4を引用



### 2-3. 二次的チケット市場：チケット流動市場

二次的チケットとは、シーズンチケットや前売りチケットを販売元以外の業者が販売価格よりも安い価格で購入しその購入価格より高値で転売するもので、ディスカウントチケットショップなどで取り扱われる。インターネット上での売買がこの市場を急速に普及させた。MLBのチームには自チームの公式ホームページに転売サイトをリンクする事例も散見される。

北米において、チケット転売サイトやコミュニティーサイトなどで二次的チケット市場が拡大してきている。ここでは、SportsBusiness Journalの掲載記事などを参照して北米での現状を概観する。

McEvoy et al (2007) は、試合と試合の間の期間にチケットの需要に変動が生じていること、それが表面化していることを確認した。彼らはその期間（試合と試合の間）にMLBの各チームが数千万ドルを失っていることを見積もり報告した。

北米ではスポーツイベント場外でのダフ行為の流行やインターネット取引によるチケットの転売の激増によるプロスポーツ球団/クラブの収益減少に関する検証が行われ、チケット売り上げによる入場料収入の減少が明らかにされてきているという。

北米の4大プロスポーツリーグ（NHL：National Hockey League、MLB、NBA：National Basketball League、NFL）は、Ticketmaster社やeBay社、StubHub社などのリーグ公認のチケット販売業者による二次的チケット市場の急激な発展を受容せざるおえなかったとしているが、法的な取り締まりを4大プロスポーツリーグも検討したに違いない。それでも統制できないくらい、情報テクノロジーの進展が急速であったのかもしれない。

NBAは2007年2月からTicketmaster社とスポンサーシップ契約と併せ二次的チケット市場運用を始めた。MLBはeBay社（StubHub社のオーナー会社）と2008年シーズンから二次的チケット市場運用を始めた。NFLは2007年のリーグ途中の10月にオーナー会で6つの業者の中から投票により1つの業者を絞り込んだ。この年のスーパーボールから取り扱いを始めることとした。2007年現在で13のNFLチームがTicketmaster社と提携した。

ボストン・レッドソックスの副社長のSam Kennedyは「デジタルメディアの操作によって、二次的チケットの扱いが我々の最も大きな問題となった」とSports Business Journal Published (October 8, 2007) <sup>(注8)</sup> のインタビューに答えている。彼はハーバード大学ビジネススクールに依頼しその損失を計上させた。結果、毎年1千万ドルの損失を被っているとの報告を受けたという。

### 3. 日本のスポーツチケットの現状

日本において、スポーツチケットとは、スタジアムに併設されるチケットボックスでの購入が一般的だが、それ以外にもチケット販売業者から購入することも多い。情報技術の進歩

により、直営のチケットボックスやチケット販売業者はインターネットを活用した販売、いわゆるネット販売を広く普及させてきた。ネット検索により米国おけるeBay社やStubHub社、Ticketmaster社の日本支社を確認することができる。これ以外に、金券ショップと呼ばれるディスカウントショップでスポーツチケットが扱われることもある。

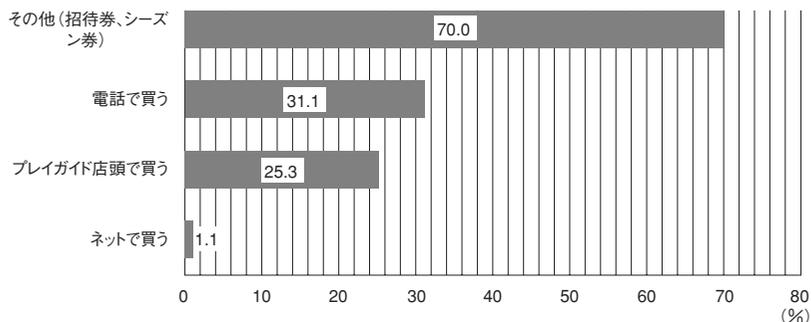
国際大会など注目度の高い競技会ではスタジアムの周辺にダフ屋（Scalper）が現れる。ダフ屋は乗車券や入場券を買い占めて割増金付きで売る者で、ダフは札を逆さ読みした隠語である。日本においては、物価統制令で当初価格よりも著しく高価な価格で契約し売買することが禁止されている。売る行為だけでなく買う行為も禁止されているため、ダフ屋が高価な価格でチケットを売る行為のみならず、ダフ屋から高価な価格でチケットを買うことも違法であるとされている。

大きな国際大会が開催されることの多い東京都では、迷惑防止条例（公衆に著しく迷惑をかける暴力的不良行為等の防止に関する条例）第二条でダフ行為を禁止しており、これに違反すると、6ヵ月以下の懲役または50万円以下の罰金に処されることがあるという。条例は1962年に制定され施行されている。

日本におけるチケット購入方法について、Jリーグの観戦者を対象にした日本サッカー協会（JFA）の観客者調査報告がある。図.4はチケット購入の方法を示したものである。観戦者の行動分析の成果はプロスポーツ球団/クラブのプロモーション戦略に活かされているものと推察される。

図.4 チケットの購入方法

※JFA公式ホームページ観客者調査報告のデータより筆者作成  
(<http://www.i-league.or.jp/adouti/2010kansensha.pdf>)



### 3-1. Jクラブ観客の特性

スポーツチケットに関して、具体的にJリーグを取り上げる。取り上げる理由は、データの収集が比較的容易であること、国内の主要なプロスポーツであり、国内のスポーツチケットの傾向を知るのに有効であると考えたからである。データはJリーグ公式ホームページのチケ

ットのバナーに掲載された各クラブのチケットガイドおよび各クラブ公式ホームページに掲載された内容を参照した。

図.5 Jクラブ数の推移

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

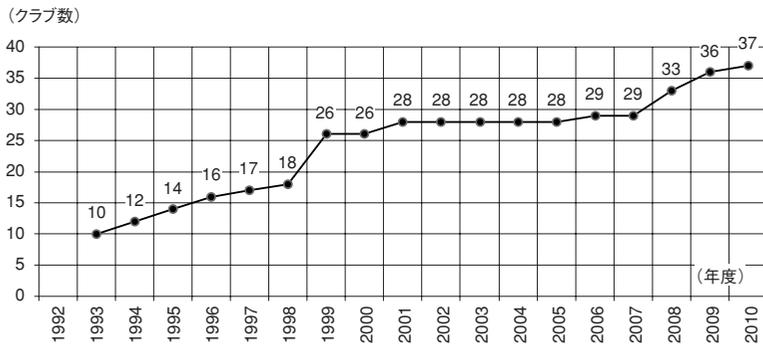


図.5はJリーグのクラブが創設年（1993年）以降の変化を示したものである。Jリーグ百年構想や地域密着総合型スポーツクラブ構想などの後押しを受け、全国47都道府県の内、27の都道府県（57.4%）でJクラブが運営されている。2011年度シーズンのJクラブは全国に38となった。図.6は1993年以降の各シーズンの総観客数の推移を示したものである。図.7はシーズン毎の総観客数を当該年次のクラブ数で割った値である。いわば1クラブ当たりの平均年間観客数の推移を示したものと見える。ここから読み取れる観客数の推移の特徴は、創設年から3年間は増加したが4年目から減少し以後横ばいであるということである。

図.6 Jリーグの観客数の推移

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

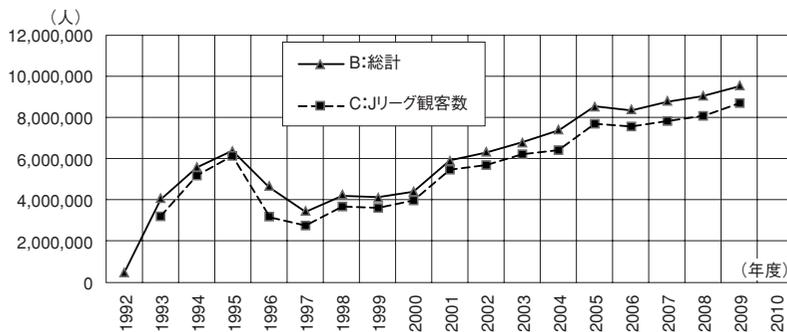
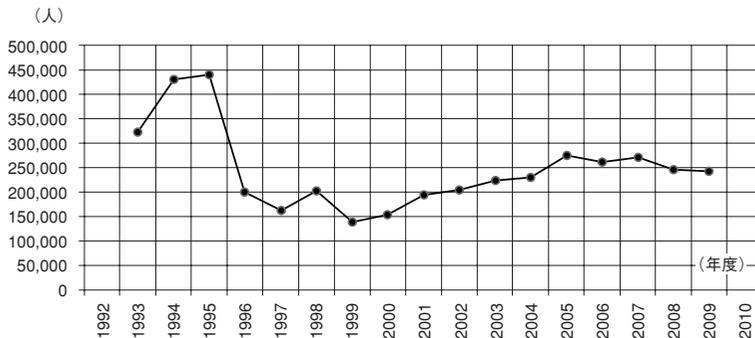


図.7 Jクラブの1クラブ当たりの年間観客数

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成



### 3-2. 日本におけるスポーツチケット価格設定

Jクラブ (J1、18クラブ) を取り上げ、2011年度シーズンのスポーツチケット価格について検討した。データは、Jリーグ公式ホームページのチケットのバナーに掲載された各クラブのチケットガイドおよび各クラブ公式ホームページのチケットバナーに掲載された内容を参照した。

2011年度のJクラブ (J1、18クラブ) のチケット価格表を整理すると、座席の位置、チケットの発売時期、購入者の属性、試合の属性ごとに価格の設定されているのが分かる。(表.7)。

表.7 Jクラブのチケット価格の4つの区別化

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイト からデータ引用 筆者作成

要因区分	具体的区分
座席の位置 (場所要因)	①ホーム・アウェー席、②席位置 (スイート・一般、指定・自由)、他
発売時期 (時間要因)	①年間 (シーズン)、②前売・当日売、他
購入者の属性 (観戦者要因)	①年齢 (小中高、大人、高齢者)、②身障者・車椅子・介護者・妊婦、 ③オーナー・ファンクラブ員・サポーター登録・後援会員、他
試合の属性 (試合要因)	①VTP、②スペシャルデー・ホームタウンデー、 ③VTP、他

表.8-1及び表.8-2で2011年度J1クラブのチーム名、スタジアム名、2010年度のJ1順位、2009年度の平均観客数、2010年度の平均観客数、2009年度営業収入、年間チケットの席種数、年間チケットの最高価格、最高価格チケットの名称、通常チケット席種数、当日チケット価格、前売りチケット価格を示した。

表.8-1 J1クラブのデータ①

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

※2 Qoly football web magazineからデータを引用 筆者作成

チーム名	スタジアム名	2010年度J1順位	2009年度平均観客数(J1)	2010年度平均観客数(J1) ※2	2009年度営業収入 (単位:百万円) ※2
ベガルタ仙台	ユアテックスタジアム仙台	14	(J2)	17,332	1,529
モンテディオ山形	NDソフトスタジアム山形	13	12,056	11,710	1,163
鹿島アントラーズ	カシマスタジアム	4	21,617	20,966	4,408
浦和レッズ	埼玉スタジアム	10	44,210	39,941	6,432
大宮アルディージャ	NAOCK5スタジアム大宮	12	16,247	11,064	3,553
柏レイソル	日立柏スタジアム	16	11,738	8,098	2,859
川崎フロンターレ	等々力競技場	5	18,847	18,562	3,604
横浜Fマリノス	日産スタジアム	8	22,057	25,684	3,505
ヴァンフォーレ甲府	山梨中銀スタジアム	17	(J2)	12,406	1,094
新潟アルビレックス	東北電力ビッグスワンスタジアム	9	33,446	30,542	2,418
清水エスパルス	アウトソーシングスタジアム日本平	6	17,935	18,001	3,514
ジュビロ磐田	ヤマハスタジアム(磐田)	11	13,523	12,137	3,514
名古屋グランパス	豊田スタジアム	1	15,928	19,979	4,506
ガンバ大阪	万博記念競技場	2	17,712	16,654	4,078
セレッソ大阪	大阪長居スタジアム	3	(J2)	15,026	2,241
ヴィッセル神戸	ホームズスタジアム神戸	15	13,068	12,824	2,446
サンフレッチェ広島	広島ビッグアーチ	7	15,723	14,562	2,728
アビスパ福岡	レベルファイブスタジアム	18	(J2)	8,821	1,006

表.8-2 J1クラブのデータ②

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータを引用 筆者作成

チーム名	チケット価格					
	年間席 席種数	年間席 最高 価格(円)	最高価格席 名称	通常 席種数	当日 大人 価格(円)	前売り 大人 価格(円)
ベガルタ仙台	8	100,000	ソシオクラブプラチナ	14	5,500	5,000
モンテディオ山形	5	60,000	メインスタンドSS席	8	5,000	4,000
鹿島アントラーズ	4	63,000	シーズンチケット	9	8,000	7,000
浦和レッズ	記載なし	記載なし	記載なし	15	4,500	記載なし
大宮アルディージャ	4	100,000	アルディージャシート	5	5,500	5,000
柏レイソル	8	82,000	スーパーシート	22	5,500	5,000
川崎フロンターレ	7	62,000	シーズンチケット	8	5,000	4,500
横浜Fマリノス	10	100,000	年間SS席	8	5,000	5,000
ヴァンフォーレ甲府	5	55,000	クラブサポーターSS席	6	4,500	4,500
新潟アルビレックス	16	85,000	シーズンパス	9	4,500	4,000
清水エスパルス	8	108,000	シーズンシートSS席	10	6,500	6,000
ジュビロ磐田	8	105,000	シーズンシートSS席	12	7,500	7,000
名古屋グランパス	7	122,850	シーズンチケットSS席	11	7,000	6,500
ガンバ大阪	4	72,000	プラチナシート	7	5,500	5,000
セレッソ大阪	7	140,000	スーパーシートA	16	5,500	5,000
ヴィッセル神戸	9	120,000	ヴィッセルシート	7	6,500	6,000
サンフレッチェ広島	6	100,000	シーズンパスSS席	8	5,500	5,000
アビスパ福岡	9	90,000	アビスパシート	12	5,500	5,000

図.8はシーズン順位と平均観客数の散布をプロットしたものである。浦和レッズ、新潟アルビレックス、横浜Fマリノスの3チームは順位に関係なく多くの観客を集めている人気チームといえる。この3チームを除いた15チームに限ってシーズン順位と平均観客数との相関係数は-0.789であり、順位が上位であるほど観客数が多いことが示唆される。

2009年シーズンと2010年シーズンの平均観客数との相関係数は0.957であり高い相関関係が示唆された。チケット価格（当日券）と平均観客数との相関係数は0.249で相関関係はあまり認められない。

図.9はチケット価格と平均観客数の散布をプロットしたものである。この散布図から、チケット価格が低くても平均観客数の多いグループ（A：横浜Fマリノス、新潟アルビレックス、浦和レッズ）とチケット価格が高いわりに平均観客数が低いグループ（B：鹿島アントラーズ、名古屋グランパス、ヴィッセル神戸、ジュビロ磐田、清水エスパルス）とチケット価格が低く平均観客数も低いグループ（C：他の10クラブ）に分類することが可能である。

Aグループ及びBグループは高収益クラブ、Cは低収益クラブと推察することができるが、しかしながら、その傾向が2009年度の営業収入の傾向と必ずしも一致していない。

図.8 Jリーグ2010年度シーズンの平均観客数とチケット価格の散布度

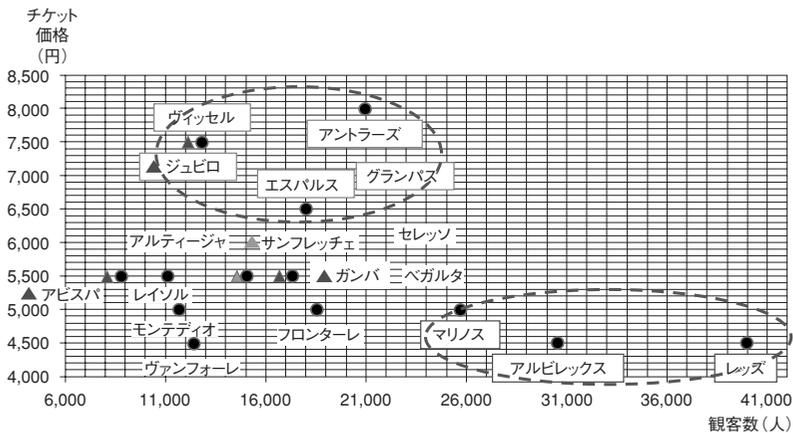
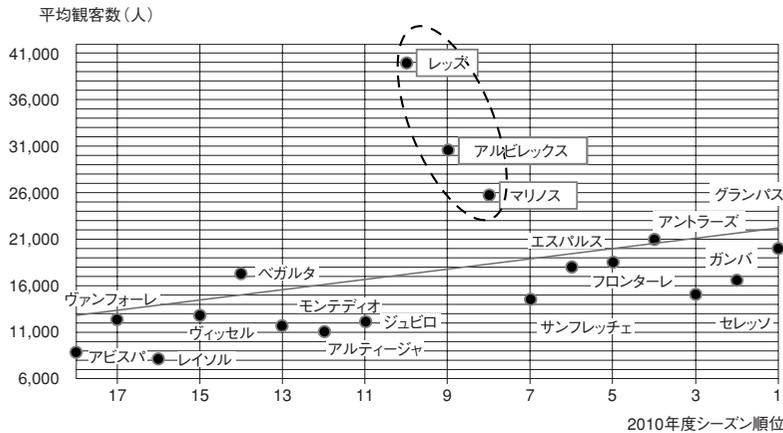


図.9 Jリーグ2010年度シーズン順位と観客数の散布度



### 3-3. クラブ観客動員戦略に見られる傾向

検討した全てのJクラブで、車椅子、障害者対応があり、一般の価格設定と比較し安価での観戦が確保されていた。特別席の設定も多数のクラブで見られた。この他の独自でユニークな対応として、妊婦の対応を実施するクラブがあった。高齢者対応（シニア）も数クラブで見られた。

最も注目すべきはヴィッセル神戸である。ヴィッセル神戸は浦和レッズ戦、ガンバ大阪戦、セレッソ大阪戦をA価格とし、これ以外の試合をB価格として差別化したチケット価格を設定している。この対応は、北米における変動的チケット価格設定と同様のものであり、ヴィッセル神戸はJクラブの中でとりわけ進取の戦略を採用しているといえまいか。

チケット入手方法の傾向（図.3）からも明らかだが、観戦者は当日券を購入して観戦するよりシーズンチケットで観戦するケースが多い。そのためシーズンチケットの価格設定にクラブ独自の経営戦略的な思惑が反映されていることが窺える。

## 4. まとめ

本研究は、北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究成果を参考にして、日本におけるスポーツチケット価格設定に関する基準の特徴について、現行の料金体系を検討することで明らかにすることが目的であった。データはJリーグのチケット価格を採用した。データの収集が比較的容易であること、国内の主要なプロスポーツであり、国内のスポーツチケットの大きな傾向を知るのに有効であると考えたからである。

北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究成果をMugnusen et al (2010) が提起した3つの枠組みを援用して検討した。図.10は、検討結果をもとに筆者が作成したスポーツ

チケットの流通構造図である。

プロダクターとしてのプロスポーツ球団/クラブはスポーツ施設を充実させチケット価格設定戦略を十分に吟味して市場にチケットを供給する。消費者（ファン）はそれを購入し観戦する。この経路が一次チケット市場となる。ところが、シーズンチケットの購入者や前売りチケット購入者に不測の事情で観戦できない事態が発生することがある。この時に転売仲介者を活用することがある。チケットは手元に無いが何としても観戦したい消費者との間で需要供給構造が形成される。この市場が二次的チケット市場であり、北米ではプロスポーツ球団/クラブが転売仲介者と提携する事例が顕在化している。

価格に見合うスタジアム充実と観客満足の検討からスタジアム充実と顧客の満足度との関係性があり、北米のスポーツチケット価格設定はその関係に対応した設定を採用し成果を上げていることを明らかにした。

変動的チケット価格設定の検討から1990年代から主要なプロスポーツのリーグ（MLB、NFL、NBA、NHL）において試行錯誤が重ねられ価格設定が試みられてきていることを明らかにした。背景には、航空業界の搭乗券価格やホテル業界の宿泊価格に関する価格戦略の成果があった。1996年シーズンからMLBで活用されていることをMcEvoy et alが明らかにしたが、2000年以降は複数の主要なリーグで変動的チケット価格設定が活用されていることも明らかになった。日本ではヴィッセル神戸が浦和レッズ戦、ガンバ大阪戦、セレッソ大阪戦をA価格とし、これ以外の試合をB価格として差別化したチケット価格を設定している。これは、変動的チケット価格設定の実用化の実例といえる。

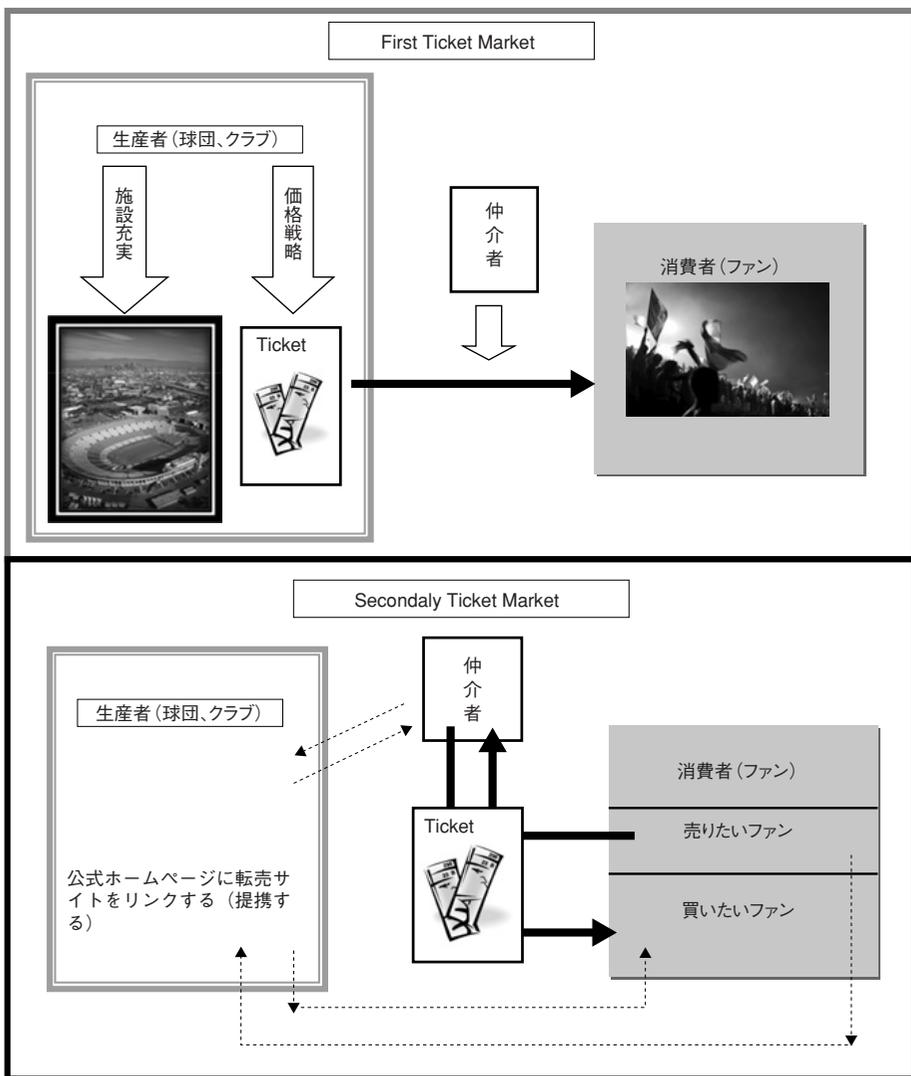
二次的チケット市場の検討からスポーツチケットの流通体系を従来のものから大きく変容させていることが示唆された。既に北米ではプロスポーツ球団/クラブと転売業者が提携して収益最大化を進めている。日本ではダフ行為が問題視され、東京都では東京オリンピックの2年前の1962年に条例でダフ行為禁止を法制化した。以後、チケット転売業者が1990年代に生まれインターネット上で数社が転売活動を行っている。インターネットが普及し、多くのファンがインターネットを通してチケットを購入する。北米のように日本でも二次的チケット市場の潜在的需要はあるのかもしれない。しかしながら、プロスポーツ球団/クラブと提携し二次的チケット市場の統制を試みている事例は日本では見当たらない。

北米でスポーツチケット価格設定の実際についての検証が盛んに行われ始めたのに比べ、日本では研究対象として十分に捉えられていない。背景に日本では「スポーツチケットの価格は一律のもの」という通説が存在し、スポーツチケットと変動性とは相容れない性格を持つものという認識があるのではないだろうか。この点がスポーツチケット価格設定に関する基準の日本の特徴といえまいか。

最後にスポーツチケット価格設定に関する研究成果は、プロスポーツ球団/クラブにとって

利潤の最大化に直結するスポーツチケット価格戦略に有効な理論を提供する。プロスポーツ球団/クラブの価格戦略は固有の企業秘密というべき事項であるが、各々が所有するデータのデイスクローズはこのテーマの研究活動の発展に不可欠である。積極的な情報公開を願うが、現時点では公表されたデータから推察していくことが求められる。

図.10 スポーツチケットの流通構造図



注釈 関連記事

- 1) (2002) “baseball tries variable pricing”, SportBusiness Journal, Apr, 1
- 2) (2002) “Variables are working against us in World Cup travel package biz”, SportBusiness Journal, May, 13
- 3) (2002) “Bruins to set prices hourly”, SportBusiness Journal, May, 27
- 4) (2002) “Indians to try variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Oct, 14
- 5) (2003) “MLB varied ticket pricing a boom”, SportBusiness Journal, Dec,9
- 6) (2003) “More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Dec,1-7
- 7) (2005) “Secondary ticketing”, SportBusiness Journal, Oct 31
- 8) (2007) “Secondary ticket market becomes a travel player”, SportBusiness Journal, Oct, 8
- 9) (2007) “NHL close to secondary ticketing deal”, SportBusiness Journal, Dec, 10

参考文献

- Badenhausen K & Nikolov C. (1997), Sports values : More than a game, Financial World, Pp40-44
- Bay D W & Boy L A , the home field advantage : Implications for the pricing of Tickets to professional team sports (1996), Journal of Economical Finance, 20(2),pp 23-32
- Bernard J. Mullin & Stephen Hardy & William A. Sutton (1993), Sport Marketing, Human Kinetics Publishers,
- Chad McEvoy & Mark S.Nagel & Timothy D.Deschrive & Matthew T.Brown, “Facility age and Attendance in Major League Baseball” (2005), Sport Management Review, pp1-37
- Chad McEvoy & Daniel A.Rascher (2007), “Variable Ticket Pricing in Major League Baseball”, Journal of Sport Management, 21, pp407-437
- Dennis R.Howard & Jhon L.Crompton (1995), Financing Sport, Fitness Information Technology, pp143-168
- 石光勝&柿尾正之 (2010), 通販, 新潮文庫382
- Issadee Kutintara & Dianna Gray (2008), “Variable ticket pricing in Major League Soccer : The case study of David Beckham”, North American Society for Sport Management Conference proceeding, pp48
- James T.Reese & Robin D.Mittelstaedt (2001), “An Explorator Study of the Criteria Used to Establish NFL Ticket Price”, Sport Marketing Quarterly, Vol 10 (4), pp223-230
- Joris Drayer & Chad McEvoy & Daniel A.Rascher (2009), “Demand, Consumer Surplus and pricing Inefficiency in the NFL : A case Study of the Secondary Ticketing Market using

- StubHub”, North American Society for Sport Management Conference proceeding , pp84
- Joris Drayer & Stephen L.Shapiro, “Value Determination in the Secondary Ticket Market : A Quantitative Analysis of the 2007 NFL” (2009), North American Society for Sport Management Conference proceeding, pp88
- King Bill (2002), ” Baseball tries variable pricing” SportBusiness Journal, Ari 1
- King Bill (2002), ” MLB varied ticket pricing s boon”, SportBusiness Journal, Dec 9
- King Bill (2003) ” More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Dec 1
- Lisa Pike Masteralevis et al(1998), Principles and Practice of Sport Management, AN ASPEN Publication,
- 小寺昇二 (2009), スポーツビジネスマネジメント：劇的に収益力を高めるターンアラウンドモデル, 日本経済新聞社,
- 松岡宏高 (2007), プロスポーツの経営に関する研究動向, 体育スポーツ経営学研究, 第21巻, pp41-46
- MaDonald M. & Rascher D.A (2000), Does bat Day Make sense ? The effect of promotions on the demand for Major League Baseball, Journal of Sport Management, 14, pp8-27
- Mar Magunuse & Michael Mondello & Mark Howard (2010), “Sport Ticket Pricing : Innovative Revenue Generating Strategies”, North American Society for Sport Management Conference proceeding , pp82
- 水上博司, スポーツ観戦者のチケット購買行動の潜在需要1, 日本体育学会大会号, (1994), p387
- Pascal County (2000), “An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry”, Recherches Economiques de Louvain - Louvain Economic Review,66 (1), pp167-192

#### 参照ウェブサイト

- CRAIGSLISTホームページ, [http://www.craigslist.org/about/craig\\_newmark](http://www.craigslist.org/about/craig_newmark), (2011年3月24日アクセス)
- Jリーグ公式サイト：チケット, <http://www.j-league.or.jp/ticket/>, (2011年3月24日アクセス)
- 日本サッカー協会ホームページ：Jクラブ, <http://www.jfa.or.jp/link/index.html>, (2011年3月24日アクセス)
- Qoly football web magazineホームページ, <http://www.qoly.jp/>, (2011年3月24日アクセス)
- StubHubホームページ, <http://www.stubhub.com/about-us/>, (2011年3月24日アクセス)

日本版フェアユースの裁判例適用についての一考察  
A Study of Application for Japanese Fair Use of Judicial Cases

高田 寛  
Hiroshi Takada

**Abstract**

In December 2010, the Agency of Cultural Affairs, the subcommittee of legislative problems of Copyright Committee submitted the final report of Japanese Fair Use provision. It declared that it was appropriate to introduce the Fair Use into Copyright Law in Japan in some situations. Once the Fair Use provision should be introduced into Copyright Law in Japan, the use order or the application of copyright would be changed.

Though it is necessary to wait for the final provisions of Fair Use in Copyright Law, I try to apply the Japanese Fair Use provision for the past six judicial cases that insisted Fair Use and for the two judicial cases that denied the infringement of copyright.

**1. はじめに**

平成22年12月3日、文化庁長官の諮問機関である「文化審議会著作権分科会法制問題小委員会」で、何らかの形で権利制限の一般規定、いわゆる日本版フェアユース規定を導入することが適当であるという報告書（案）（以下「最終報告書」という。）が提出された<sup>①</sup>。

最終報告書の提言通り著作権法の法改正が行われれば、旧著作権法が制定された明治33年から今日に至るまで続いている限定列挙型の個別権利制限規定に基づいて長年形成されてきた著作物の利用秩序が大きく変化することになる。

最終的な規定振りを待たなければならないが、本稿では、最終報告書を踏まえて、過去に被告が公正利用（フェアユース）を主張した代表的な6つの裁判例と個別権利制限規定を拡大解釈し侵害を否定した2つの裁判例について、最終報告書の日本版フェアユースが導入された場合、どのような判断になるのかについて若干の検討を試みたい。

## 2. 日本版フェアユース

最終報告書の日本版フェアユースは、「著作物の付随的な利用」（A類型）、「適法利用の過程における著作物の利用」（B類型）、「著作物の表現を享受しない利用」（C類型）という3類型についての導入である。

A類型は、「その著作物の利用を主たる目的としない行為に伴い付随的に生ずる当該著作物の利用であり、かつ、その利用が質的または量的に社会通念上軽微であると評価できるもの」である。具体的には、写真や映像の撮影といった行為に伴い、本来行為者が意図している撮影対象とは別に、軽微な程度ではあるものの、いわば付随的に美術の著作物や音楽の著作物等が複製され、あるいは当該著作物が複製された写真や映像を公衆送信等するといった利用（いわゆる「写り込み」）が該当する。

B類型は、「適法な著作物の利用を達成しようとする過程において合理的に必要と認められる当該著作物の利用であり、かつ、その利用が質的または量的に社会通念上軽微であると評価できるもの」であり、「著作権者の許諾に基づく利用」と「個別権利制限規定に基づく利用」に分けられる。

「著作権者の許諾に基づく利用」は、CDへの録音の許諾を得た場合におけるマスターテープ等中間過程での複製や、漫画のキャラクターの商品化を企画するに際し、社内会議用の資料や著作権者に許諾を得るための申込みに当たって必要となる企画書、提案書等における当該漫画の複製等が考えられる。

一方、「個別権利制限規定に基づく利用」は、著作権法33条1項に基づく教科書への掲載に関し、企画会議用の資料や初稿原稿等その他教科書の企画・作成過程等での複製や、38条1項（営利を目的としない上演等）に基づく非営利無料の音楽演奏に際し、進行や会場設備の都合上、楽曲毎にCDを入れ換えて再生（演奏）することが困難なやむを得ない事情がある場合に、あらかじめ複数枚のCDから再生（演奏）する楽曲を演奏順に編集して1枚のCDに複製すること等が考えられる<sup>2)</sup>。

C類型は、「著作物の種類及び用途並びにその利用の目的及び態様に照らして、当該著作物の表現を知覚することを通じてこれを享受するための利用とは評価されない利用」である。すなわち「表現の知覚」を伴わないものであればフェアユースとして認められる。

この例として、最終報告書は「例えば、映画や音楽の再生に関する技術の開発や、当該技

術の検証のために必要な限度で映画や音楽の複製を行うといった場合、当該複製により作成された複製物が、あくまで技術開発・検証のための素材として利用されるに留まり、表現の知覚が伴わないのであれば、この類型に該当するものと考えられる。また、技術開発・検証の過程で当該映画等の上映等（表現の知覚）が行われる場合であっても、当該上映等が、あくまで技術開発・検証を目的として行われるものであり、その態様等に照らして当該映画等の表現を享受することに向けられたものとは評価されないのであれば、この類型に該当するものと考えられる。」としている。

一方で、最終報告書は、小委員会の一部の意見として「例えば、いわゆる検索エンジンサービスに関しては、仮に47条の6がなくとも、Cの類型をカバーする権利制限の一般規定があれば対応が可能であったと考えられるとの意見や、Cの類型は、上記近時の改正で設けられた個別権利制限規定を包括するようなものとして捉えることができるとの意見があった。」<sup>(3)</sup>とし、C類型がかなり広い射程範囲を持つ可能性があることを示唆している。

以下、個別に過去の裁判例に日本版フェアユースを当てはめ検討を試みたい。

### 3. 被告がフェアユース（公正使用）を主張した裁判例

#### 3. 1 藤田嗣治作品無断掲載事件<sup>(4)</sup>

本件は、被告・控訴人（出版社）が、レオナルド・フジタ（藤田嗣治）の絵画12点を原告・被控訴人（フジタの妻）（著作権者）の許諾を得ることなく、書籍（『原色現代日本の美術第七巻』）に収録された論文（「近代洋画の展開」）の補足図版として複製し掲載した事案である。同書籍を出版したことに対し、原告・被控訴人が書籍の差止、損害賠償請求等を求めた。

被告は、引用（32条1項）、権利濫用と共に、著作権法第1条を挙げ「公正使用」なる一般的規定を欠くわが著作権法においても、本件絵画の複製は、著作権法の目的、フジタ作品の公共文化財的性格、原告の許諾拒否の不当性などを総合して勘案するならば、公正使用に基づいて適法なものとしてされるべきであるとし、「公正使用」を原審で主張した。

裁判所は、引用につき被告の主張を退け、「公正使用」についても、文化的意義を有する出版であるということから直ちに、著作権者の複製権を無視し、その許諾なくして複製ができるという結論が生ずるということができないのは当然であり、このような主張が現行法上認められないことについては、あえて説明を要しないと、権利濫用と共にこれを認めなかった。

本事案は、引用が主な争点とされたが、「著作物の付随的な利用」（A類型）及び「適法利用の過程における著作物の利用」（B類型）には当たらず、論文の補足図版が「著作物の表現を享受しない利用」（C類型）であるかが論点と考えられる。論文の補足図柄としての画像は、

サイズが小さく画質も悪ければ、原物が美術作品といえども鑑賞に耐えるものではなく、「表現を知覚すること」を通じて「著作物の表現を享受しない利用」と考えることもできる。しかし、当該論文は、フジタ作品である補足図版を紹介又は解説の対象としたものであり、「著作物の表現を享受しない利用」とは言い切れず、公正利用とは認められない可能性が高い。

画像の大きさ及び画質に関して、アメリカでは、著作権者の許諾を得ないで複製されたサムネイル画像を元の画像のインデックスとして表示された事案について、この利用がフェアユースかどうか議論された裁判例がある<sup>(5)</sup>。これらは、いずれもアメリカではフェアユースと認定された。事案によっても異なるが、サムネイル画像は親指ほどの小さなものであり、それ自体で鑑賞に耐えるものではないという理由が大きい。

このように考えると、論文の補足図版としての小さな画像は「著作物の表現を享受しない利用」と考えることができ、本事案はC類型に該当すると裁判所が判断する余地があると思われる。ただし、近時のデジタル処理技術の進展により、小さな画像でも解像度の高いものは十分に鑑賞に耐えるものもあり、一概に「著作物の表現を享受しない利用」とは言えなくなるであろう。この場合、補足図版の大きさ及び画質が争点になる可能性があると思われる。

### 3. 2 ウォールストリート・ジャーナル事件<sup>(6)</sup>

本件は、原告（被控訴人・被上告人）が著作権を有する米国の日刊新聞「ウォールストリート・ジャーナル」の記事を被告（控訴人・上告人）が原告（被控訴人・被上告人）に無断で翻訳・抄訳し、これを分類・配列した文書を会員らに有料頒布したことに對し、頒布行為の差止を求めた事案である。

控訴審において、予備的主張として、控訴人は著作権法第1条を挙げ、わが国においても公正利用の法理が認められるべきであると、本事案に関し、①商業性はあるけれども、公共的意義が存すること、②情報の自由流通という重大な要請があること、③量的に僅少であること、④市場へのマイナス影響がないこと、を主な理由に「公正利用」を主張した。

これに對し、裁判所は、著作権法第1条から直ちに、わが国においても、一般的に公正利用の法理が認められるとするのは相当でなく、著作権に対する公正利用の制限は、著作権者の利益と公共の必要性という、対立する利害の調整の上に成立するものであるから、これが適用されるためには、その要件が明確に規定されていることが必要であると解するのが相当であって、かかる規定の存しないわが国の法制下においては、一般的な公正利用の法理を認めることはできないと判示した。

本事案に日本版フェアユースを適用した場合、「著作物の付随的な利用」（A類型）、「適法利用の過程における著作物の利用」（B類型）、「著作物の表現を享受しない利用」（C類型）のいずれにも該当しないと思われる。A類型及びB類型は、形式的又は付随的利用であるので、こ

れらには該当せず、C類型の「著作物の表現を享受しない利用」とは言えない。従って、日本版フェアユースの認定は難しいと思われる。

本事案に、アメリカのフェアユースを適用した場合、第1考慮要素である「変容的利用」(トランスフォーマティブ・ユース)かどうか、及び第4考慮要素の「市場に与える影響」が争点の中心になるとと思われる。すなわち、「ウォールストリート・ジャーナル」の記事の翻訳・抄訳し、これを分類・配列した文書が「変容的利用」に該当するのか、また、このビジネスが、どのように市場に影響を与えるかが議論の対象となるのではないだろうか。

残念ながら、日本版フェアユースのC類型にこのような考慮要素がないため、「表現を知覚すること」を通じて「著作物の表現を享受しない利用」ではないという理由で、公正利用とは認められない可能性が高いと思われる。

### 3.3 ラストメッセージin最終号事件<sup>(7)</sup>

本件は、被告(出版社)が休刊又は廃刊となった雑誌の最終号に掲載された挨拶文をまとめて掲載した書籍を原告ら(出版元10社)の許諾なく販売頒布したことに對し、原告が差止及び損害賠償を求めた事案である。

被告は、引用(32条1項)とともに、アメリカ著作権法107条のフェアユースと同様の公正利用が適用されるべきであるとし、アメリカのフェアユースの4考慮要素に基づき、①本来の目的のために使用したものでないこと、②引用であり自由に転載できる著作物であること、③量的にみて僅少であること、④潜在的市場価値がないこと、を理由に本件事案が公正利用であることを主張した。

これに對し裁判所は、著作権法の成立後今日までの社会状況の変化を考慮しても、被告書籍における本件記事の利用について、実定法の根柢のないまま被告主張のフェアユースの法理を適用することこそが正当であるとするような事情は認められないから、本件において、著作権制限の一般法理としてその主張にかかるフェアユースを適用すべきであるとの被告の主張は採用できないと判示した。

本事案は、明らかに「著作物の付随的な利用」(A類型)でも「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)でもない。「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)については、前提として、本件挨拶文の創作性が問題となるが、裁判所は7点の挨拶文についての創作性を否定したが、その他のものについては認めた。従って、本件挨拶文には著作物が含まれており、また表現を知覚することを通じて、その表現を享受することから「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)とは言えず、日本版フェアユースとして認められないと考えられる。

### 3. 4 ダンス教室著作権侵害事件<sup>8)</sup>

本件は、社交ダンス教室を経営する被告（被控訴人・控訴人）らが、教室でダンスを教授する際に、著作権者である著作権管理事業者（原告）（控訴人・被控訴人）の許諾なく音楽著作物を録音したCD等を再生していることに対し、差止、損害賠償等を求めた事案である。

被告らは、公衆演奏の該当性等につき否認するとともに、①法が許容する私的領域における演奏に当たること、②原告の著作権を侵害するものではないこと、③長年黙認されてきたこと、④請求を受けていないスポーツとの間に不均衡を生じさせること、を理由として公正な利用の範囲に含まれると考えられるものについては、これらの規定に準じて著作権侵害にはならないとして公正利用を主張した。

これに対し裁判所は、法1条及び著作権の制限に関する規定から直ちに、我が国においても、一般的に「公正な利用の法理」が認められると解するのは相当でないとし、実定法主義を採る我が国の法制度の下で、これが制限されるためには、その要件が具体的かつ明確に規定されていることが必要であり、かかる規定が存しない以上、一般的な「公正な利用の法理」を認めることはできないと判示した。

本事案は、「著作物の付随的な利用」(A類型)にも「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)にも当たらない。「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)に関しては、社交ダンス教室ではダンス音楽を流し、その音楽に合わせてダンスを踊ることから、社交ダンスは音楽と一体のものであると考えることができ、社交ダンス教室でのダンス音楽の再生は、著作物の表現を享受していると考えられる。従って「表現を知覚すること」を通じて「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)であるとは言いにいく、日本版フェアユースの認定は難しいと思われる。

### 3. 5 宗教批判ビラ事件<sup>9)</sup>

本件は、原告が著作権を有する肖像写真につき、これをモノクロにして背景をカットした写真、肖像写真をトレースして作成した絵を宣伝ビラ（特定宗教の批判ビラ）に掲載して配付した被告の行為につき、原告が差止、損害賠償を求めた事案である。

被告は、32条1項（引用）の主張とともに、仮に、本件写真ビラに原告肖像写真を掲載することが適法な引用に当たらないとしても、本件写真ビラの製作、頒布は、憲法の保障する言論の自由の行使であり、このような言論活動において、原告肖像写真を利用することは公正利用として保護されるべきであると主張した。

これに対し裁判所は、著作権法は、著作権とその公正な利用との調整を図るためには、法32条が具体的な要件を定めているのであって、同規定の趣旨と離れて、他人の著作物を自由に利用できると解することは相当であるとはいえず、被告の主張は失当である、と判示した。

本事案も、「著作物の付随的な利用」(A類型)でも「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)でもない。「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)についても、原告肖像写真をビラに掲載し配布しており、その肖像を知覚・伝達させているため、「表現を享受しない利用」とは言い切ることは難しいと思われる。

### 3. 6 教科書ドリル事件<sup>(10)</sup>

本件は、小学校の国語教科書に掲載されている著作物を原告(著作権者)の許諾なく被告が市販のドリルや中学入試用問題集に掲載等した行為に対し、損害賠償を求めた事案である。

被告は、32条1項(引用)や試験問題としての複製(36条1項)に加え、アメリカのフェアユース規定も適用されるべきであるとし、①初中等義務教育において著作物を題材に補足的に利用することは目的及び性格において公正であること、②全体として、著作物との関係において本件各教材部分は量及び質ともに主であって、本件各著作物は従であること、③本件各著作物の潜在的市場又は価値に悪影響が及ぶことはあり得ないこと等、により公正利用を主張した。

これに対し、裁判所は、仮に、我が国において公正利用の法理を適用ないし類推適用すべき場合があるとしても、本件各教材が一般書店で販売されている家庭用学習教材であり、復習用のドリルないし中学受験用問題集であることに照らせば、被告主張の要件のうち少なくとも使用の目的及び性格という要件を欠き、本件は、公正利用の法理を適用ないし類推適用すべき場合に当たらない、と判示した。

本事案も、著作物を市販のドリルや中学入試用問題集に掲載等した行為は「著作物の付随的な利用」(A類型)、「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)又は「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)の範囲には該当しないと思われる。国語教科書に掲載された著作物の著作権者と、それを利用する出版社等の紛争は約10年にも及び複数の訴訟が提起されたが<sup>(11)</sup>、いずれも新しい日本版フェアユースの対象とする範囲から外れるものであり、これにより公正利用が認められるものではないと考える。

## 4. 既存の個別権利制限規定を拡大解釈し、侵害を否定した裁判例

### 4. 1 「血液型と性格」の社会史事件<sup>(12)</sup>

本件は、被告Y1執筆、被告Y2出版にかかる被告書籍が、原告が著作権を有する原告書籍(「血液型と性格」の社会史)の著作権(複製権、翻案権)及び著作者人格権(同一性保持権、氏名表示権)を侵害するものであるとし、差止及び損害賠償等を求めた事案である。

被告は、複製権侵害の否定とともに、要約引用の適法性を主張した。これに対し裁判所は、被告書籍の特定部分に関し、原告書籍の要約として翻案に該当し、32条1項(引用)の解釈と

して、他人の著作物をその趣旨に忠実に要約して引用することも許容されるとした上で、要約による引用は、翻訳による引用よりも、一面では原著作物に近いのであり、これがごく広く一般に行われており、実際上要約による引用を認める方が妥当であり、他人の言語の著作物をその趣旨に忠実に要約して同種の表現形式である言語の著作物に引用するような場合については、そもそも同法43条2号の立法趣旨が念頭に置いている事例とは利用の必要性、著作者の権利侵害の程度を異にするものであり、同条2号には、翻案の一態様である要約によって利用する場合を含むものと解するのが相当であるとし、43条2号により同号が定める「翻訳」のみならず、要約による翻案も許容される旨判示した。

被告が公正利用について主張しなかったため、本事案において公正利用が争点とはならなかったが、本件引用を適法な要約引用であるとして侵害を否定した。この事案について、日本版フェアユースの適用を試みたとしても、「著作物の付随的な利用」(A類型)、「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)又は「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)のいずれの範囲にも該当しないと思われる。

#### 4. 2 はたらく自動車事件<sup>(13)</sup>

本件は、市営路線バスの車体に描かれた絵画の著作権者である原告が、当該絵画が描かれたバスの写真を掲載した書籍を出版等した被告の行為に対し、損害賠償を求めた事案である。

被告は、46条（公開の美術の著作物等の利用）により著作権侵害には当たらないと主張した。これに対し裁判所は、46条の趣旨につき、屋外の場所に恒常的に設置された美術の著作物について、一定の例外事由に当たらない限り公衆による自由利用を認めていること、一般人による自由利用を許すのが社会的慣行に合致していること、さらに、多くは著作者の意思にも沿うと解して差し支えないこと等の点を総合考慮して、屋外の場所に恒常的に設置された美術の著作物については、一般人による利用を原則的に自由としたものといえる、と判示した。

また、同条の「屋外の場所」につき、同条所定の「一般公衆に開放されている屋外の場所」又は「一般公衆の見やすい屋外の場所」とは、不特定多数の者が見ようとすれば自由に見ることができる広く開放された場所を指すと解するのが相当であるとした。原告作品が車体に描かれた本件バスは、特定のイベントのために、ごく短期間のみ運行されるのではなく、他の一般の市営バスと全く同様に、継続的に運行されているのであるから、原告が、公道を定期的に運行することが予定された市営バスの車体に原告作品を描いたことは、正に、美術の著作物を「恒常的に設置した」というべきであるとし著作権侵害を否定した。

本事案に日本版フェアユースを適用すると、「著作物の付随的な利用」(A類型)、「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)又は「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)の

うち、A類型が一番近いと思われる。すなわち、本件絵画の掲載は、その著作物の利用を主たる目的としない行為に伴い付随的に生ずる当該著作物の利用であり、かつ、その利用が質的または量的に社会通念上軽微であると評価できるものと解することができるのではないだろうか。本判決では、46条の拡大解釈による結論であったが、「著作物の付随的な利用」(A類型)により公正利用と認めることによる判決も可能であると考えられる。

## 5. 日本版フェアユースの適用

被告がフェアユースを主張した代表的な6つの裁判例は、被告が、著作権法1条若しくはアメリカのフェアユース規定を引用し公正利用を主張したものであるが、いずれも裁判所はフェアユースを否定した。その多くは、我が国著作権法に実定法としての公正利用にかかる規定がないという理由による。日本版フェアユース規定が導入された場合、この規定を基に公正利用が争点となることは間違いない。

しかしながら、代表的な6つの裁判例について言えば、日本版フェアユースの適用を試みたものの、藤田嗣治作品無断掲載事件以外、公正利用として認められるものはないように思える。その理由は、日本版フェアユースの3つの類型は、いずれもかなり限られた射程範囲のものであり、権利制限の一般規定とは必ずしも言いがたいものであるからである。

特に、A類型とB類型は、形式的侵害若しくは付随的な利用に基づく利用形態であり、イギリスやドイツでは、これらを一般規定とはせず個別権利制限規定のひとつとして規定されていることから明らかなように、その射程範囲は狭い。

また、C類型はその射程範囲が広いという意見もあるが、実際には、「著作物の表現を享受しない利用」という枠組みの判断となり、映画や音楽の再生に関する技術の開発や、当該技術の検証のために必要な限度で映画や音楽の複製などのように、当該複製により作成された複製物が、あくまで技術開発・検証のための素材として利用されるに留まり、表現の知覚が伴わない場合や、技術開発・検証の過程で当該映画等の上映等でも、あくまで技術開発・検証を目的として行われる場合のようなケースに限られるものと考えられる。従って、C類型も、いわゆるフェアユースとしての機能を有せず、個別権利制限規定の一つとしての機能しか有していないように思われる。

さらに、個別権利制限規定を拡大解釈し侵害を否定した2つの裁判例についてもフェアユース規定の適用を試みたが、『『血液型と性格』の社会史事件』は、日本版フェアユースに該当する要素を含まなかった。しかし、「はたらく自動車事件」は、絵画の著作権の形式的侵害ととらえることができ、「著作物の付随的な利用」(A類型)に該当する可能性もある。

このように、8件の裁判例について日本版フェアユースの適用を試みたが、2件のみが日本版フェアユースとして認められる可能性があるが、他の6件は日本版フェアユースの射程範囲

外であり、その要件を満たしていない。このことにより、日本版フェアユース規定は、個別権利制限規定としての機能しか有していないように思える。特に、「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)という枠組みは、日本版フェアユース規定の射程範囲を極めて狭くしているのではないだろうか。また、C類型には、アメリカのフェアユースのような公正利用を認定するための考慮要素がないため、公正利用の認定の柔軟性を欠き弾力的な運用が難しいのではないだろうか。

フェアユースは、予見可能性又は法的安定性のある程度犠牲にしながらも、権利者と利用者との間の利益の調和を図るため、裁判所に公正利用認定の大きな裁量の余地を与えるものだが、日本版フェアユース規定は、今後の規定ぶりにもよるが、柔軟性を欠いた運用しか望めないのではないだろうか。

また、フェアユースが問題とされた裁判例では、いずれも引用(32条1項)が争点となっており、今後、引用と公正利用との関係の明確化がより一層必要となると思われる。

「引用」とは、報道、批評、研究等の目的で他人の著作物の全部又は一部を自己の著作物中に採録することであり、「公正な慣行に合致し」かつ「引用の目的上正当な範囲内で行われる」という要件があるが、藤田嗣治作品無断掲載事件の原審である東京地裁は、「引用」といえるためには、少なくともその引用が問題となる著作物の表現形式上、①引用して利用する側の著作物の部分と、引用されて利用される著作物の部分とが明瞭に区別されて認識することができ、②両著作物の間に、前者が主、後者が従の関係が成立していることを要する、としている。本件では、①の要件は満たすが、②の要件を満たしていないとして引用を否定した。

これが日本版フェアユースとして認められるには、A類型からC類型の要件に該当する必要があるが、明らかにA類型やB類型の形式的又は付随的利用ではない。従って、実質的に「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)に該当するかが問題となるが、この要件は「引用」とは異なる要件であり、「引用」が否定されてもフェアユースとして公正利用が認められるためには、「著作物の表現を享受しない利用」と言える要件を満たす必要がある。しかしながら、「著作物の表現を享受しない利用」には程度及び範囲の差が生じ、これらの範囲の判断は裁判所の裁量に任されることになる。

## 6. 結びにかえて

一般的に、フェアユースは著作権侵害に対する抗弁であり、個別権利制限規定のいずれにも該当しない場合にはフェアユースの適用が試みられるであろう。又は、個別権利制限規定と併用して被告側から予備的に主張されることが考えられる。特に、個別権利制限規定に該当しないと判断された場合、フェアユース規定によって公正利用だと判断されれば侵害が否定される。このように、個別権利制限規定に該当しなかった場合でも公正利用と認められる

ためには、様々なケースに対応するために、多くの考慮すべき要素が必要であり、これら重要な役割を果たすことになる。この点、アメリカのフェアユース規定には明示的に4つの考慮要素が規定されており、裁判所はこれらすべてを考慮して公正利用を規定している。

しかし、最終報告書の3類型には、公正利用を認定するための考慮要素が存在しない。「著作物の付随的な利用」(A類型)及び「適法利用の過程における著作物の利用」(B類型)は形式的又は付随的な利用であり、フェアユースというよりも個別権利制限規定に近い。「著作物の表現を享受しない利用」(C類型)にしても、「表現の享受」の範囲又は程度にもよるが、「著作物の表現を享受しない利用」は、文理解釈上、その範囲は限定的であると考えられる。すなわち、C類型にしても、フェアユース規定というよりは、個別権利制限規定に近い射程範囲しかもたない。

このように、日本版フェアユース規定が導入されたとしても、その運用については柔軟性及び弾力性に欠け、公正利用として認められる場合はかなり限定されるのではないかと考える。特に、個別権利制限規定との関係については、個々に検討を加える必要があるのではないだろうか。

今後、更なる議論を重ね、権利者と利用者の利害の調整に優れた日本版フェアユース規定の導入を願ってやまない。

## 注

- (1) 文化審議会著作権分科会法制問題小委員会(第11回)議事録 資料2「文化審議会著作権分科会法制問題小委員会権利制限の一般規定に関する報告書(案)」、  
[http://www.bunka.go.jp/chosakuken/singikai/housei/h22\\_shiho\\_11/pdf/shiryo\\_2\\_ver2.pdf](http://www.bunka.go.jp/chosakuken/singikai/housei/h22_shiho_11/pdf/shiryo_2_ver2.pdf)  
(as of March 31, 2011)
- (2) 文化審議会著作権分科会法制問題小委員会(第12回)議事録 資料3「文化審議会著作権分科会法制問題小委員会平成21・22年度報告書(案)」23頁、[http://www.bunka.go.jp/chosakuken/singikai/housei/h22\\_shiho\\_12/pdf/shiryo\\_3.pdf](http://www.bunka.go.jp/chosakuken/singikai/housei/h22_shiho_12/pdf/shiryo_3.pdf) (as of March 31, 2011)
- (3) 前掲注26頁。
- (4) 東京地判昭59年8月31日(判タ532-261);東京高判昭60年10月17日;著作権判例百選[第4版]有斐閣、2009、pp.120-121
- (5) Kelly v. Arriba Soft CXorp., 77 F.Supp.2d 116 (C.D. Cal.1990); Kelly v. Arriba Soft Corp., 280 F.2d 934 (C.D. Cal.2002); Perfect 10, Inc. v. Amazon com.Inc., U.S. App., LEXIS 11420 (9th Cir. 2007).
- (6) 東京高判平6年10月27日(判時1524-118)(著作権判例百選[第4版]有斐閣、2009、pp.186-187);最判平7年6月8日(著作権判例百選[第3版]有斐閣、2001、pp.140-141)

- (7) 東京地判平成7年12月18日（判タpp.916－206）（著作権判例百選〔第3版〕有斐閣、2001、pp.164－165）
- (8) 名古屋地判平成15年2月7日（判タpp.1118－278）；名古屋高裁平16年3月4日（著作権判例百選〔第4版〕有斐閣、2009、pp.128－129）
- (9) 東京地判平成15年2月26日（判タpp.1140－249）
- (10) 東京地判平成16年5月28日（判タpp.1195－225）
- (11) 東京高決平成12年9月11日、東京地判平成15年3月28日、東京高判平成16年月29日、知財高裁平成18年12月6日
- (12) 東京地判平成10年10月30日（判時pp.1674－132）（著作権判例百選〔第4版〕有斐閣、2009、pp.134－135）
- (13) 東京地判平成13年7月25日（判時pp.1758－137）（著作権判例百選〔第4版〕有斐閣、2009、pp.136－137）

執筆者紹介（掲載順）

2011年4月現在

田 中 彰 夫	産業能率大学経営学部	准教授
倉 田 洋	産業能率大学経営学部	准教授
欧 陽 菲	産業能率大学経営学部	教授
内 藤 洋 介	産業能率大学経営学部	教授
周 偉 嘉	産業能率大学経営学部	教授
江 口 潤	産業能率大学情報マネジメント学部	准教授
高 田 寛	産業能率大学情報マネジメント学部	兼任講師

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学紀要 第32巻 第1号（通巻60号）

2011年9月30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 渡 辺 印 刷 株 式 会 社

〒152-0031

東京都目黒区中根2-7-1

TEL 03(3718)2161

# SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF INFORMATION-ORIENTED MANAGEMENT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 32 No.1 September 2011

## Articles

Listed upstart ventures and The Corporate Governance:  
Consideration from Venture company of listed owner

*Akio Tanaka*  
*Hiroshi Kurata*..... 1

New Opportunities and New Problems for Japanese Companies  
in the Chinese Consumer Market ( I )

*Fei Ouyang*  
*Yousuke Naito*  
*Weijia Zhou*.....15

## Research Notes

A Study of Sports ticket pricing

*Jun Eguchi*.....33

A Study of Application for Japanese Fair Use of Judicial Cases

*Hiroshi Takada*.....51