

産業能率大学紀要

第32巻 第2号
2012年 2月

論文

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（Ⅱ）

欧陽 菲
内藤 洋介
周 偉嘉 ……………1

上場企業と非上場化 ～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか～

倉田 洋 ……………13

研究ノート

芸術と経営に関するイノベーション

～文化教育マネジメントに関する考察～

田中 彰夫 ……………29

商店街における人の流れ（交通流）と来街者の行動パターン特性に関する研究

－「自由が丘エリア」（自由が丘中心商業ゾーン）をケース・スタディとして－

齊藤 進
吉田 理事 ……………45

請負工事中断における報酬請求権に関する一考察

高田 寛 ……………61



産業能率大学

Published by Sanno University
1573 Kamikasuya
Isehara, 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、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

Abliat,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)

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（Ⅱ）

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

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousuke Naito

周 偉嘉

Wei-jia 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.”

3. 巨大市場への戦略転換における人的資源管理の課題と対策を探る

3. 1 現地の人的資源の活用

中国の巨大市場を狙うなら、現地の消費者および現地の従業員とのコミュニケーション力で両者との距離を縮めることを前提にしなければならない。以上は、「消費者を理解する」ことを述べてきたが、次にそれを担う人的資源のマネジメントについて考えたい。「現地人材の活用」と「意思決定の現地化」と「意思決定の現場化」がなければ、「消費市場の深耕」は不可能だからである。

これは、日系企業にとっては大きな挑戦になる。

①経営管理者として現地人（留学経験者を含む）を起用するケース

2010年からコマツ社などの日本企業は中国では、トップの現地化、待遇の国内外基準の一本化などの人事方針を発表した¹。このような日系企業は今後も増えるだろう。トップの現地化に関して、十数年前から、ある日系の食品メーカーでは、日本人総支配人一人が現地の総経理から中間管理層、従業員まで、膨大な100%中国人のチームを率いて、日本流経営を徹底し、経営の現地化を図ってきた。成功のカギは、優秀人材の「本社採用」、「権限の委譲」、「留学生人材の起用」、「教育」の4つにある。今でも、このような日系企業は珍しい存在である。「本社採用」だけを武器にしても、優秀な人材は留まらない。日系企業にとっては、待遇の一本化に加え、権限の委譲（重要な仕事を任せる）、大胆な抜擢、といった人の発想力・創造力を引き出せる新たな人的資源管理システムの確立が急務である。次の在中国欧米企業の例で考えてみよう。

ケース1：クアルコム（QUALCOMM）²

米国企業のクアルコム社は携帯電話の3G規格の標準であるCDMA2000、WCDMAとTD-SCDMAの技術の研究開発から、通信基地、設備の製造、携帯端末までのすべてを自社生産していた。しかし、当社はCDMAを普及させるために、研究開発をコア・コンピテンスにし、ライセンス授与の形で、設備と端末の製造を外部と提携することにした。このビジネスモデルにコスト競争力と品種の拡大で一翼を期待できる中国の通信設備メーカーと組むことも視野に入れていた。

このために、米国に留学と弁護士経験のある汪静が、2001年2月正式にクアルコム本社のシニアバイスプレジデントとして起用された。彼が就任後、当時決して中国で好印象ではなかったクアルコムの戦略をさまざまな形でいろいろな関係者に理解してもらって、2001年4月か

¹ 「コマツ中国現地16社 社長すべて中国人に」日本経済新聞社2010年6月29日朝刊

² 汪静「中国3G 発展加速」新浪科技 2008年4月3日、「高通汪静获破格提升」互联网周刊2006年08月28日、「十大人物之高通汪静・从律师到执行副总裁」网易科技2010年5月17日、「対話」CCTV2010年7月4日などを参考。

ら、中国で CDMA2000 のライセンス協議を主導し、華為、中興といった通信設備メーカーと協議を締結したに至った。

2003年に汪はクアルコム中国のトップ（董事長）を兼任、中国における戦略的発展の責任者に任命された。

2006年8月、クアルコム中国の董事長からアジア太平洋地域統括事業の董事長（兼務）に昇格された。この間、汪静は中国および東南アジア地区での CDMA の採用と発展を推進しクアルコムのアジア太平洋地域でのビジネス戦略を策定・実施することおよび中国で無線通信機器メーカーと確固たるパートナー関係を構築することに重要な役割を發揮した。

この業績も速かに評価に反映され、一年半後の2008年1月に、クアルコム本社のエグゼクティブ・バイス・プレジデントに任命された。

2011年1月から、クアルコムの「グローバル・ビジネス・オペレーション」のプレジデント（兼務）に抜擢、クアルコムの国際ビジネス戦略の策定と実施を任された。

今、クアルコム社は、世界125社の3G 設備メーカーと CDMA2000 のライセンス契約を交わし、世界50社の3G 設備メーカーと WCDMA と TD-SCDMA のライセンス契約を結んでいる。2009年度のクアルコムは売上が105.69億ドルで、華為と中興といった中国メーカーだけで23%を貢献したという。数年前まで華為と中興が毎年クアルコムから購入していたチップの金額はそれぞれ2—3億ドルであったが、数字が何倍も成長した背景には、華為と中興が中国国外への無線通信需要への絶え間ない掘り起こしがあった。中興の場合、2010年に現在世界150カ国を超える国に自社の設備を販売するチャンネルを持っている。

クアルコムは、汪静を起用し、汪は中国メーカーを囲い込み、彼らの手を借りて、中国および中国以外の海外市場へ CDMA を普及させることに成功したのである。

ケース2：シュナイダー³

現在、フランスのエネルギー企業シュナイダー電気のグローバルシニアバイスプレジデント兼中国地区総裁である朱海は、1996年シュナイダー電気に入社、2004年フランス本社に異動し、グローバル OEM シニアバイスプレジデントに抜擢された。2006年までにシュナイダー電気と中国徳力西集団との買収および合資企業設立などに携わり、両社の合資企業の総経理に任命された。就任後にコーポレート・ガバナンスの健全性や、業務プロセスの近代化など、家族経営の民営企業である中国徳力西集団を現代企業に変貌させた。良い収益も収めた。シュナイダー本社および合資先の中国徳力西集団の双方から彼の卓越したリーダーシップに称

³ 「加盟施耐德電気 享受挑戦 享受増長」『FORTUNE』CHINA2010年8月号、「施耐德任命朱海接替杜主任施耐德電気中国区総裁」『自動化博覧2009年9月月刊』、「対話」CCTV2010年1月10日、「沈黙兩年 胡成中首度披露与法国施耐德電気合資内情」『錢江晚報2010年2月11日』などを参考。

賛した。3年後の2009年に現在の職に任命された。

中国地区総裁に就任後も組織改革や、新しいビジネスモデルの試みなど、与えられた舞台で最大限に力を発揮している。たとえば、就任直後、まず、「シュナイダー電気」というブランドの強化に乗り出した。1つの「シュナイダー電気」で顧客に製品とサービスを提供するように組織改革を行った。北京各地に分散していた各事業部門をシュナイダー電気ビルに集中させて業務を開始した。それまでは、これらの分散していた部門はそれぞれの拠点を持ち、長期にわたって形成された各自の所轄のやり方があり、相互間の交流は少なく情報の共有も滞っていた。このような状況はコストの上昇をまねき、創造力が抑えられていたと考えたからである。

ケース1と2からは、海外留学経験者を起用することで、本社ビジネスモデルの理解から、現地とのコミュニケーション、会社のイメージ作り、業務執行に当たってのアプローチ方法に至るまで、貴重な役割を果たせることがわかる。「意思決定の現地化」を進めるために、現地人に思い切って踊れる舞台を用意し、成果に対して迅速に評価を与え、さらに舞台を広げることが重要である。このサイクルによって、優秀な人材の能力が最大限に発揮することが期待できる。

ケース3：メコックス・レーン⁴

1996年から、外資企業は、一斉に中国のメールオーダー（カタログ販売）市場に進出した。しかし、欧米モデルをそのまま中国に持ち込んだため、ほとんど失敗した。麦考林社（Mecoxlane：メコックス・レーン）も例外ではなかった。麦考林社は1996年に米国の機関投資家 Warburg Pincus と上海国際貿易有限公司の提携で設立され、アメリカ人、ヨーロッパ人、ロシア人、南アフリカ人など堂々たるグローバルチームを送り込んで、アパレル、雑貨を中心に若い女性にカタログ販売を展開した。しかし、2001年4月に現地の中国人顧倍春を CEO に起用した時、赤字は6000万元（ $6000 \times 15 = 9$ 億元）に上っていた。顧は、外資に勤務する経験があるものの、外国留学経験のない現地人である。就任後の顧はグローバルチームの解散、ビジネスモデルの再構築を提案・実行した。2001年に3000人の顧客のうち、2000人は上海郊外にあり、ドイツの中小都市の女性をターゲットにするビジネスモデルをそのまま中国で展開していたためである。顧は北京、上海の都会に住む若い女性をターゲットに新たにポジショニングを図った。現地事情に合った戦略に転換した結果、2001年第4期に黒字転換に成功し、その後、企業は毎年50%のスピードで成長した。ネット販売の分野では、3ケタの成長を維持している。2006年にカタログ販売＋ネットショップ＋実店舗という新しいモデルを打ち出し、近い将来2000店舗を目指している。このモデルは高価なブランド品に占領されている都会に

⁴ 「顧倍春：以创业心态做麦考林 向百亿销售额冲刺」数字商業時代2010年4月16日、「麦考林实体店高管震荡：“三条腿”走路失衡」中国經營報2010年8月1日、CEO 顧倍春インタビュー CNR 2010年12月15日などを参考。

は、購買力が相対的に弱い、ファッションに敏感で、購買意欲が旺盛で、数の多い若い女性客を見事に「創造」することができたといえよう。

このケースは、現地人材に権限を与えることで、外国企業が本来のビジネス・ノウハウやしくみの枠を超えた知恵を生み出すという「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」の重要性を物語る。

②現地従業員の活かし方

産業能率大学の調査では、中国人が日系企業で働いて最も困っていることは「日本人とのコミュニケーション」である。また、「昇進するチャンスが少ない」「給料が安い」というイメージもある⁵。

このような現状を変えるには、中国人従業員のやる気を引き起こす新たな人的資源の仕組みを構築することがカギである。具体的には、企業文化の浸透を大前提とした「情・気遣い」をベースにするコミュニケーション、「個人キャリアパスと権限の委譲を重視した職務の設計」、「成果への認可」を含む。

まず、「情・気遣い」をベースにしたコミュニケーションの改善である。日本の企業の多くは、東洋人の温情的な経営スタイルと「仕事に感情を持ち込む」の両方の文化を持っていると思うが、中国人のほうは、人間関係に近い距離感を求める。現場に近いほど、この傾向が強い。

中国企業の英利集団は、急成長している中国のソーラーパネルメーカーで、ニューヨーク証券取引所に上場している企業である。この企業の良い業績と高い技術力が、温情的な（家族的な）企業文化に寄与していることが意外に知られていない。この企業は、協調性やチームワークを高める朝練といった厳しい訓練がある一方、経営幹部は、毎朝工場の入り口で出勤してくる従業員に挨拶することを励行したり、社内で運動会、コンサート、美術展を催したりして、社員の創造力を刺激しながら、大家族の温かい職場環境を醸し出そうとしている。昇進、抜擢に関しては、「情抜き」の能力主義に徹しているが、失敗を許す、チャンレンジ精神を奨励する風土を大切にしている。もちろん、今の若者は自己主張が強く、コミュニケーションの方法を常に工夫する必要がある。

ワタベウェディング社の上海工場では、現地の従業員が日本人の総経理の前で、気さくにあいさつしたり、冗談も言ったりするが、仕事になると、総経理を尊重し、いい緊張感で各自の責務をこなす。中国では、大変理想な人間関係を有する職場のように感じる。このように、在中国日系企業の中に、うまく従業員との距離感をコントロールする企業もあるが、少数である。

⁵ 「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.172

日本的経営にも「温情」など東洋的な伝統がある。「コスト削減」目的で中国に進出する企業が多い⁶ため、「温情」よりも「合理性」が先行しがちだったかもしれないが、魅力的な企業づくりにもっと気を配る必要がある。

次に、「キャリアパスと権限の委譲を重視した職務の設計」について考える。「集団の利益」と「個人の成長」の間に、相対的に見た場合、日本人は前者寄りであるが、中国人は後者への関心が高い。中国人にとって、大胆な権限の委譲や、抜擢、仕事の内容と個人のキャリアプランとのリンクなどが有効である。こうすれば、最大限に従業員の創造力と能動性を引き出すことができるし、マーケットの変化を感じ取る「センサー」を企業が多く備えることになる。

上述した中国現地企業の「海底撈」を例にしよう。この企業は、マニュアルだけではなく、現場の従業員（農民工や出稼ぎの若者が中心）一人一人の真心で感動的なサービスを生み出せることを理想としている。会社側は、「自分の両手で運命を変えよう」という理念を社内で徹底し、住居から従業員の研修、その子供の教育に至るまでの福利厚生の充実に力を注ぐ。社員は、会社が契約したマンションに集団生活をしているが、部屋の掃除、シーツの交換、制服のクリーニング、アイロンかけはすべて専門のメイドを雇う。会社が従業員にここまで「サービス」をしているのは、創業者の張勇によると、顧客などのステークホルダーがみんな満足して、従業員だけが不満だというような企業を作りたくなかったという。

現場では、良いアイデアやサービスを共有し、教育訓練をするしくみもあるが、現場の従業員に権限を与え、顧客への気遣い能力次第で、自らトラブル処理や割引を含める顧客志向のサービスを提供することが許される。顧客は集まりの目的も違えば、ニーズも違い、対応も個別に工夫しなければならない。マニュアルや標準化は顧客に満足を与えることができるが、期待以上の感動を与えることができないからである。

決して高い給料ではないが、実際に、貢献した従業員が奨励されたり、以前の農民工が役員に昇進されたりすることに励まされ、監督されるのではなく、自発的に高いモチベーションで気持ちよく現場で働く。これを可能にしたのは、従業員を人間として大切にしている企業文化があるからであるという。今の本社の副総経理も北京地区の総経理も当初それぞれホールと靴磨き係からスタートした貧しい農民工であった。「自分の両手で運命を変えよう」という理念が実在の企業風土になって、確実に人間の能動性や創造力の引き出しに実っている⁷。

⁶ 「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.187

⁷ 「張勇：海底撈你学不会的秘密」中国企業家 2011年2月12日、海底撈 HP、「海底撈什么」CCTV -2 2010年7月16日、筆者のインタビューなどを参考。

中国のイトーヨーカドーも、従業員による提案制度を導入し、顧客が試着の間に、アイロンをかける；靴を磨くといった提案を実践しているところである。P&G 中国は2007年末から従業員が毎週一回自宅勤務日を選択でき、弾力的に仕事時間を設定できる「在宅ワーク」制度を実行している。従業員の創造力と仕事に対する能動性を喚起するためである。

フォックスコン (Foxconn 台湾系) はコンピュータ、通信、デジタル商品、自動車部品など関連の OEM 専門企業で、1988年中国深センに工場を建て以来急速に発展し2010年末まで95万人の従業員およびアップル社、ソニー、ノキアといった世界トップの IT 企業を顧客に持っている。2010年半年の間に、従業員12人が連続して飛び降り自殺を図った。さまざまな理由があるにしても、企業文化と管理スタイルによるコミュニケーション不足が原因であることは間違いない。従業員の感情や欲求を配慮してこなかったフォックスコンが2009年に従業員の独立を考えた「万馬奔騰計画」を発表した。21億の人民元を投資して5年以内に中国に1万店の家電関連3C チェーン店をつくるというものである。フォックスコンは、自社で満5年働いた従業員は郷里に戻り内陸の小さな町でチェーン店を創業できるように金利ゼロか低金利ローンなどを提供する。このチェーン店計画は販売からアフターサービスまで一人でこなせ、大都市の販売チャネル抜きで、工場から農村の顧客まで最も早く最も安いコストで届けられることができる新しいビジネスモデルでもある⁸。これは、中国市場で製造から川上の販売に拡大する戦略と従業員の「キャリア」とリンクした計画といえる。また、従業員のほとんどが農民工であるということを強みに、潜在力の大きい巨大な農村市場に販売網を構築するという目的に加え、「一石三鳥」を狙う。

以上のケースから現地の従業員の能力を活かすために、次のポイントがある。①中国人従業員を対象とする職務の設計に個人のキャリアプランと自社が望む方向づけとリンクすること；②「密着型経営」には、「意思決定の現場化」が不可欠であり、継続的な提案力と創造力は、現地の従業員から生み出せるように工夫すること；③最大限に従業員の潜在力と能動性を引き出すように権限の拡大を大胆に進めることである。

最後に「評価」について、企業の事業インフラや強みの発揮と関連しながら、「日系企業の強みと現地人材の活用とのバランス」において考えたい。

3. 2 日系企業の強みと現地人材の活用とのバランス

日本企業には地道に現場の知恵を社内に蓄える現場力；洗練された感性；きめ細やかなサービス；しっかりした事業のプロセス；といった優れた経営ノウハウがある。このような強

⁸ CCTV-2郭台銘インタビュー2010年1月2日、2010年1月3日、「郭台銘布局3C 連鎖 富士康 “万马奔腾” 提速」東方早報 2011年3月8日など参考。

みを現地人に継承してもらうことが重要である。一方、現地人の発想力と創造力を引き出すために、現地人に踊る舞台を用意する必要もある。いわゆる現地化問題である。この両者のバランスをコントロールすることは難しいが、常に工夫する必要がある。図表1と図表2からは日本管理者と現地従業員との間に確かに認識の溝があることを確認できる。

図表1 中国人従業員と仕事をして感じた違い

a. 個人主義
b. 自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけてやろうと考えない人が多い
c. 指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する
d. チームワークを中国人従業員の中に形成することが難しい
e. 自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、周囲の協力をうまく引き出せない。
f. ちょっと目が離すと、職場はすぐ崩れる。
g. 中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしながらない。
仕事が速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る。
h. 能力主義：きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である。
i. プライベートも重視する：日本では、職場の人間関係は薄く、仕事のみの付き合いが多いが、中国人は仕事以外の部分も大切にしているように思う。
j. 年齢もあると思うが、公私の区別がつかない人が多い。仕事中の携帯電話での長電話（私用）など
k. 中国国内では社内で賄賂が出やすい。
l. 仕様とおりの仕事しかしない。言われたとおりのことしかしない。
m. 会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う。
n. クールにやめる。
o. いいかげん
p. 大陸的な発想で細かいことに拘らない。

資料：「在中日系企業における日本人経営管理者の意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.193-194より修正

図表2 在中国日系企業で働く従業員が感じた違い

a. 日本人は頑固で、上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない。
b. 融通が利かない。効率が悪い。
c. 融通が利かない。硬い。
d. 日中文化の違いかもしれないが、物事を進める上で違いが出てくる。
e. 形式にこだわり過ぎ、個人の能動性を発揮できない。
f. 文化の違いなのかもしれないが、仕事のプロセスは煩瑣で、細かいところにこだわり過ぎる。
g. 本社と海外支社との間、目標のずれがあり、経営陣の意思決定と執行力の間につながりがよくない。目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる。従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない。
h. キャリアパスは明確ではない。
i. 現場の従業員は想像力がかけている。間違っても、命令はすべてで、上司に反対意見は言わない。中国人に馬鹿にされている。
j. 地理的な隔たりや、部分間の壁に問題があるかもしれないが、意思疎通のフィードバックが遅い。
k. 従業員の考えを上層部に重視されることが難しい。
l. 多くのやり方は日本のやり方のままで、中国の実情に合っていない。

資料：「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.173

日本のやり方を固持しすぎると、現地の適応力が弱くなる。現地適応を強調しすぎると、コンプライアンス、サービスの質の低下、不祥事・・・という落とし穴もある。また、教え方、マニュアルなどが細かすぎると、現場のやる気と創造力を失う可能性がある。

「評価」について、業界によって違いが大きいが、上述のケースに基づき、自社適合（日系企業が持つ強みや事業インフラを生かす方向）と現地適合（現地人材の活用）の観点から（図表3を参照）4つのポイントを提示したい。

- ①「監督による管理」から脱却し、「目標による管理」へ移行する。これは、「ちょっと目が離すと、職場はすぐ崩れる」という現状の改善に効く良薬である。「上司の命令だけ、能動性を発揮できない」といった不満も緩和できる。「目標による管理」をスムーズに実行するために、次のことが重要になってくる。
- ②個人に対する評価とチームに対する評価のバランスである。個人に対する評価基準を確立し、迅速に評価することは、中国では大変重要である。個人の業績は、個人の成果として評価されないと、ジョブホッピングやモチベーションの低下につながる。クアルコムなど

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（Ⅱ）

の欧米企業のように、成果があつて、能力もある人材に思い切って重要な仕事を任せること（抜擢）が重要である。日系企業は成果に対してすぐに抜擢することに躊躇する傾向がある。場合によっては、中国では必要である。一方、「個人評価」の前提は全社最適である。チームの評価基準を明確にすることで、協調性・チームワーク能力を育成することも大切である。中国人の多くは、協調性を欠けているため、チームの中での望ましい働き方や役割が明確にでき、個人のノウハウを「形式知」の形で共有できるような工夫が必要である。

- ③トップや、中間管理層の現地化と本社の理念、方針、行動規範とのバランスである。現地のトップ、中間管理層を育成して、評価基準・ルールの策定から、評価までの参与権・裁量権を一部彼らに与え、現地適合性が高まるだけではなく、日本語ができなくても、仕事ができる従業員に対して、迅速かつ客観的に評価されることも期待できる。一方、自社の理念、方針といった行動規範から、品質の水準に至るまで、情報の共有化や順守の責任も評価基準として徹底し、現地人の知恵を尊重しながら、暴走を防ぐ。
- ④現地人の発想力・創造力の引き出しと「自社事業インフラ」といった「組織知」の発揮とのバランスである。現地人の発想力・創造力を引き出し、既成の「組織知」を超えたノウハウの蓄積で、継続的に消費者に商品とサービスを提供することができる。そのために、教え方、マニュアルなどが細かすぎないように、現場の能動性と創造力を発揮する余地を残す。新たな発想・提案に対してもしっかりした評価システムが必要である。一方、事業インフラといった「組織知」の重視—事業のしくみ、仕事の進め方・プロセスのマニュアル化による情報の共有を前提にしなければならない。

図表3 現地適合と自社適合とのバランス

現地適合＝個人能力の活用	自社適合＝日系企業の強みの発揮	望ましい対応
・個人の専門性、キャリアパスを重視する。	・仕事上の個人の役割—全社最適や協調性、チームワーク意識の向上とその能力の育成と評価基準が前提である。	・日本では、協調性を評価基準として設けなくても、「和」を保てるが、中国では、個人の業績と協調性の両方に基準を設ける必要がある。
・現地のトップ、中間管理層を育成して、評価基準・ルールの策定から、評価までの参与権・裁量権を現地人に与える。	・目標・「完成図」の明示—企業の行動規範から日本人の高品質へのこだわりと水準までの共有化が前提である。	・自社の理念、方針といった行動規範から、品質の水準に至るまで、情報の共有化を徹底し、現地人の知恵を尊重しながら、暴走を防ぐ。
・現地人の発想力・創造力を引き出し、既成の「組織知」の現地化を進める。	・事業インフラといった「組織知」の重視—事業のしくみ、仕事の進め方・プロセスのマニュアル化による情報の共有が前提である。	・教え方、マニュアルなどが細かすぎないように、現場の能動性と創造力を発揮する余地を残す。

自社適応するために、「教育訓練」が大切である。この教育訓練の重点は、技能訓練や能力訓練よりも、日本企業の経営理念や方針、企業文化、法令順守といった行動規範に関する考え方を理解してもらうことを最大の目的にすべきである。中国だからと言って、日本的と言われる部分を捨ててまで適応する、または、欧米の在中国企業の真似をするという経営スタイルにしたとしたら、日本企業の優位性を失い、本来の強みを衰弱させる恐れがある。日本の企業文化という次元から見た場合、最も現地に浸透してほしい内容は：

- ①現場主義—現場力の文化
- ②協調性・チームワーク能力—集団主義の文化
- ③商品サービスの品質への洗練された感性—こだわりの文化＝職人文化
- ④投資に依存しない問題解決の発想—工夫の文化

の4つを挙げたい。

以上の文化は長い中国の歴史と文化の中に存在しているものであるために、中国人からも吸収しやすいと考えられる。

日系企業は、自社のノウハウを現地人に伝授する経営スタイルが多く実践されている。それは製造業に合う経営方法なのかもしれないが、今後巨大な中国マーケットに根差したビジネスを展開するなら、密着型・創造型の経営スタイルへの転換が迫られる。企業の創造力・提案力の源は従業員の創造力・提案力であるため、日系企業の弱みである現地化をさらに進めることは急務である。今後、現地適応、とくに、現地人の創造力、発想力を発揮させるような職務の設計と評価基準を導入し、発揮できる場を提供すること；大胆に現地人に権限を与え、責任を負わせること；成果に対して、適切なインセンティブの提供と思い切った奨励、抜擢ができることを期待する。

年間630万人の大学卒業者の労働市場と数多い日中の留学経験者は人材の宝の山である。13億人のマーケットの深耕に、この宝の山における人材の活用を通じて実現する試練に、多くの企業はすでに直面している。

まとめ

この論文は次の考えを提起している。まず、中国は投資、輸出、消費という成長エンジンのうち、今後、伸びる可能性の大きい「中国の消費市場」または「内需」に注目し、巨大な消費市場へと進出の重点がシフトしても、製造業中心の日系企業の優位性を保ち続けるために、「消費者密着型経営」への転換が不可欠である。次に、ケースを通じて、日系企業と現地企業が中国の消費者を深耕するためのさまざまな試みを整理したのである。最後に、この「消費者密着型経営」への転換のカギである「現地人材の活用」を課題にし、新たな人的資源管理の仕組みをケーススタディの形で提案したのである。

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（Ⅱ）

提案の主旨として、経営管理者としての現地人材の起用と現地人材の活用；本社の強みの発揮という自社適応と現地適応とのバランス；このバランスを基軸とした権限の委譲、大胆な抜擢、現場とのコミュニケーション、キャリアパスを重視する職務（仕事）の設計、評価のポイント、教育訓練による経営理念・企業文化の浸透が含まれる。これによって、日系企業は本来の競争優位を、製造業以外の産業でも発揮できることと、中国の優秀な人材にとって魅力な企業として受け入れることを期待したい。日系企業の高品質で、決して妥協しない、きめ細やかなサービスが持続的に中国の消費市場で花開くことを期待したい。

上場企業と非上場化
～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか～

Listed Companies on a Stock Exchange and Their Choice to Go
Private: The Reasons They Go Private

倉田 洋
Hiroshi Kurata

Abstract

The number of listed companies going private by MBO on a stock exchange is increasing as the tendency has shown for several years. It is mainly due to CEOs' dissatisfaction with the rise of the running costs and the financial information disclosure system in the backgrounds.

In this paper I discuss the reasons why some listed companies went private from the point of the listed companies' and the system's views, considering the criticisms over going private.

1. 序論

1. 1 研究の背景

ここ数年見られる傾向として、上場企業の MBO⁽¹⁾ による非上場化が進んでいる。非上場化が増加する背景には、株式市場の長期低迷で株価も低迷していることや、上場企業に義務化されている内部統制関連のコスト負担の増大や監査法人への監査報酬支払増加、四半期決算開示などの IR 活動のコスト負担など上場維持コストの負担が重くなり、費用対効果で考え

た場合にコストに見合わないと上場企業では判断しているからだと考えられる。一方で、低金利政策で銀行など金融機関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なども理由として挙げられる。

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)および「新興企業とコーポレート・ガバナンス」(田中・倉田2011)を更に進め、今般は上場企業の非上場化にフォーカスし、今年2月の定例会見で東証の斉藤社長より非上場化に対して「投資家への愚弄だ」⁽²⁾などの批判的意見が出される中で、むしろなぜ上場企業が非上場化に至らなければなかったのか、非上場化した企業サイドからの検証を進め、上場企業を取り巻く周囲の上場管理制度や環境に問題はないのか探っていきたいと考える

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⁽³⁾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、当時上場維持コストの上昇に頭を痛めていた。本稿では、それらの上場企業管理部門での上場管理の経験も織り交ぜながら、進めていきたいと考えている。

1. 2 研究の目的

本稿の構成は、まず最近の上場企業の非上場化の動向を調査し、非上場化に関しその背景や原因を探り、非上場化に至った理由を制度面やコスト面から分析した上で、今後の上場制度の在り方について論究したい。

なお、本稿の中で非上場化として取り上げるケースは、グループ企業再編を目的した非上場化や企業再建を目的として再生ファンドの協力を得ながら非上場化するケースは除外とし、上場していることのメリットを見出せず、あえて自ら非上場化を選んだ上場企業を対象とする。

2. 最近の非上場化の動向

2. 1 非上場化の歴史

1980年代に入り、アメリカで成熟企業の株式非上場化(going private)が盛んとなり、しばしば周回遅れといわれる日本でも、最近になりこの動きは増加している。

また、非上場化における過程でしばしば用いられる日本でのMBOは、1996年頃から散見されるようになり、その後、投資会社や銀行など金融機関の後押しもあり、中小企業の事業承継や大企業のグループ再編の手法として定着し、さらに経済産業省が2007年に公表した「企業価値向上及び公正な手続き確保のための経営者による企業買収[MBO]に関する指針」により、企業にとってMBOが選択しやすくなる環境が整った。上場企業の経営陣がMBOに

よって上場廃止する企業数は2001年に初めて登場以来、今年4月までの約10年間で92社⁽⁴⁾となっている。

2005年のワールド社の非上場化を端緒として、自ら非上場化の道を選ぶ上場企業が増加し、2010年は6社、今年に入ってから「TSUTAYA」チェーンを運営する映像・音響レンタル大手のカルチャー・コンビニエンス・クラブ（以下、CCC）が非上場化するなど、増加の一途を辿っている。

2001年以降の主な上場企業の非上場化の動きをまとめたもの（表2-1）が、以下である。

2. 2 上場企業が非上場化に至る理由

次に上場企業が非上場化に至る理由について見ていきたい。

上場企業にとって上場を維持するコストは増大し、負担は増大している。金銭的支出を伴うコストとしては、株主の管理・対応費用、監査法人による監査費用、上場企業に課される会計報告費用や上場企業に義務とされている内部統制関連費用、IR関連費用などが挙げられ、さらに今後IFRS⁽⁵⁾への会計制度への変更に伴う費用の増加などが見込まれる。一方、不特定多数の株主の対応は、年々難しさを増しており、加えて株主総会の運営は予測が難しいものとなっており、想定問答集の作成や会場関連費用など多大な費用と時間を費やすこととなっている。

一方で、低金利政策で銀行など金融機関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なども理由として挙げられる。また、MBO そのものに対する資金調達についても、大手金融機関が積極的に対応する姿勢を見せるなど、その後押しも見られる。

また、上場企業には情報開示（適時開示ルール⁽⁶⁾）に対しても厳格なルールがあり、経営戦略上重要な意思決定が取締役会でなされた場合、計画段階でその情報を株主に開示せねばならず、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ことや、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中長期的視点での経営を困難にし、結果それが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、非上場化に踏み切った例もある。これらの状況を、非上場化に踏み切った上場企業の多くはこれまでオーナー企業が多く、そのオーナー経営者が「自分の会社」という気分が抜け切っていないからだ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える。

以上の上場企業が非上場化する理由をまとめると、以下のとおりである。

①上場維持コスト負担の増加

上場企業と非上場化～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか～

表2-1 2001年以降の主な上場企業非上場化の動き

時期	会社名	業種	市場（当時）	非上場化の内容
2001年	トーカロ 他4社（計5社）	金属製品製造	ジャスダック	国内ファンドと共同で再建を目指し MBO 実施 国内ファンドと共同で再建を目指し MBO 実施
2002年	キリウ	自動車部品製造	東証2部	国内ファンドと共同で再建を目指し MBO 実施
2003年	キトー 他2社（計3社）	機械製造	ジャスダック	海外ファンドと共同で再建を目指し MBO 実施 国内ファンドと共同で再建を目指し MBO 実施
2004年	東芝タンガロイ 他2社（計3社）	超硬工具製造	東証1部	国内ファンドと共同で MBO 親会社より MBO より独立
2005年	ワールド ポッカコーポレーション 他6社（計8社）	アパレル 飲料	東証1部 東証1部	経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立
2006年	すかいらく 他14社（計15社）	外食	東証1部	経営陣による株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立
2007年	ツバキ・ナカシマ サンスター 他18社（計20社）	鋼球製造 日用品製造	東証1部 大証1部	経営陣による株式買収 経営陣および従業員による株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立他
2008年	オークネット 全教研 三笠製薬 他15社（計18社）	中古車販売 教育関連 医薬品	東証1部 福証 ジャスダック	経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立他
2009年	北陸ミサワホーム オオゼキ 他5社（計7社）	住宅事業 食品スーパー	ジャスダック 東証2部	経営者の出資会社による株式買収 経営者の資産運用会社が株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立他
2010年	VSN 幻冬舎 コンビ サザビーリーグ 東京美装興業 日清医療食品 他2社（計9社）	技術者派遣 出版社 ベビー用品 雑貨店運営 ビル管理 給食	ジャスダック ジャスダック 東証1部 ジャスダック 東証2部 ジャスダック	経営陣による株式買収 経営者の出資会社による株式買収 創業家による株式買収 経営陣の出資会社による株式買収 経営陣の出資会社による株式買収 創業家による株式買収 国内ファンドと共同で MBO し親会社より独立他
2011年	ワークスアプリケーションズ エノテカ CCC アートコーポレーション イマージュ HD	ソフトウェア 飲料小売 複合量販店 運送業 通信販売	ジャスダック 東証2部 東証1部 東証1部 東証1部	経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 経営陣による株式買収 経営陣による株式買収
2000～2011年 合計		92社		

- ②内部統制関連や IFRS への事務作業増加とそれに伴うコスト負担の増加
- ③ IR 制度（適時開示）との社内重要情報保持との関係
- ④四半期決算開示に迫られない中長期的経営
- ⑤株価対策（買収防止目的など）

次節で筆者の経営経験も踏まえ、企業サイドからこれらの理由を検証していきたい。

2. 3 非上場化するメリット

まず、非上場化によるメリットを以下に挙げて見たい。

- ①中長期視点から、抜本的な経営改革が可能となる。

短期的には大きな損失が発生するが、経営改革につながるリストラ計画や、既存事業を抜本的に見直すなど、事業戦略の策定や実行などが可能となる。

- ②経営戦略が迅速に決定され、実行される。

その企業を熟知している人たちが、少数のステークホルダー⁷⁾となることで情報の共有と意思統一が迅速に図られ、抜本的な改革を速やかに実行することやリスクを取った事業への進出などが可能となる。

- ③株主、経営陣、従業員の方向性の一致

経営陣と従業員が自分たちの会社の株式を所有し、経営と所有が一致した状態となるため、同じ観点や尺度で企業価値の向上を目指すことが可能となる。また、自分たちの会社という意識を持つことでモチベーションの向上が期待できる。また、従業員にとっては非上場化を機に、彼らが報われるようなインセンティブプランや資産形成できるような資本構成に再構築し、企業価値を高めることで再上場の選択肢も可能となる。

- ④敵対的買収リスクを回避できる

最近の傾向として、先行きの業績が思わしくなく、株価も低迷すると敵対的買収を受ける可能性があり非上場化することで、それを回避しようとする場合には有効である。ただし、非上場化を敵対的な買収から逃れるための安易な手段として考えるべきではない。

- ⑤ステークホルダーが特定される

ステークホルダーが限定され、少数化されることで企業の自由な活動を制約する各方面のしがらみから解放される。

- ⑥上場維持コストの低減

後述するが、非上場化されることで内部統制にかかるコストが簡素化できるほか、株主管理にかかるコストなども大幅に削減することが可能となる。

- ⑦経営陣や従業員へのインセンティブと資産形成

経営陣が受ける報酬に株主の注目が集まる傾向がある中で、業績連動のインセンティブや

成果に応じた報酬制度のなど柔軟な制度設計が可能となる。

2. 4 非上場化する際の問題点

逆に、ここでは非上場化する際の問題点について述べてみたい。

非上場化には利益相反問題が発生する。MBO の場合、経営陣である取締役が株主から自社株を買い取る場合、経営陣である取締役にとってのメリットはできるだけ安く買い取ることであり、できるだけ高く売りたいと考える株主との間で利益相反が生じる。

さらに、このような場合にもう一つ問題となるのが、経営陣である取締役と少数株主が有する企業情報の差異、つまり情報の非対称化である。例えば、企業にとって有益な情報を一部しか公開せず、逆に不利益となるような情報のみを全面公開すると、株価は適正価格より低く見積もられることとなり、十分な情報を持ちえない少数株主に不利益が発生する可能性がある。

日本で非上場化が行われる際、第一段階で TOB⁽⁸⁾ が行われ、それに応じなかった株主に対しては第二段階としてスクイーズアウト（完全子会社化）⁽⁹⁾ が実施されることが多い。これは、例を挙げると、第一段階での TOB 価格が10,000円であり、一部の株主が適正価格より低いと判断した場合、TOB に応じる義務はないが、第二段階になってスクイーズアウトを目的として、少数株主の締め出しが行われることがある。このとき、TOB 公表時に「スクイーズアウト価格は TOB と異なる場合がある」と公表され、第一段階より安い価格（例えば4,000円前後）で強制的に売却を迫られるケースも考えられ、この段階では少数株主に、もし不服があったとしても、第一段階で自己の所有する株式を売却した方がよいことになり、事実上、第一段階でスクイーズアウトが実施されたことになる。これを強圧性というが、現行会社法では、スクイーズアウトのみを対象とした規定はない。

少数株主保護の明確なルールがない状態で、複数回の株主総会決議が必要な場合や訴訟となるケースもあり、スクイーズアウト制度に関するルールの確立は喫緊の課題といつてよい。

3. 非上場化の検証

ここでは2. 2で挙げた上場企業が非上場化する理由について検証していくこととしたい。

3. 1 上場維持コスト負担

上場維持には、2.2でも述べたとおりその代表的なコストとして以下のものが挙げられる。

- ① 株主の管理・対応費用（証券代行手数料など）
- ② 監査法人による監査費用
- ③ 上場企業に課される会計報告費用（決算短信や有価証券報告の作成など）

- ④ 上場料金（年間、証券取引所へ納付）
- ⑤ 株主総会の運営（想定問答集の作成や会場関連費用）など多大な費用と時間の浪費
- ⑥ 上場企業に義務とされている内部統制関連費用
- ⑦ IFRS への会計制度への変更に伴う費用
- ⑧ IR 関連費用

おおよそ上記のコストをまとめて考えると、企業規模によるが最低でも年間1億円超のコスト⁽¹⁰⁾がかかると言われている。

これらのコストを筆者が勤めていた IT 系東証マザーズ企業のケースに当てはめて考えて見ると、以下のとおりである。

上記①株主の管理・対応費用と⑤株主総会に関する費用（会場費、株主向け事業報告書、アニュアルレポート等作成費用）として年間約1000万円、②監査法人への監査関連費用として年間約3,000万円、③会計報告費用は有価証券報告書や決算短信作成および印刷費（四半期毎）等が主となるがこれらで年間約500万円、また会計報告資料作成⁽¹¹⁾専任の人材を管理部門内に確保するケースが多く、この人件費（500～1,000万円/人）を見なければならない。また、④の上場料金については、年間上場料として東証マザーズ企業は120万円（東証第一部上場企業で約500万円）となっている。

一方、⑥～⑧の詳細は次項以降で詳細を述べるが、まず、⑥の内部統制関連費用は直接的なコストとして、監査法人へのコンサルティング費用や IT 統制⁽¹²⁾にかかる新たなシステム開発、一方で間接的なコストは、関係各部門の膨大な事務作業、必須事項として新たに社内

表3-1 上場維持コスト（年間）の内訳（東証マザーズ企業の例）

コスト内容	費用	備考
①株主の管理・対応費用	1,000万円	
②監査法人による監査費用	3,000万円	
③上場企業に課される会計報告費用	1,000万円	内、人件費500万円
④年間上場料金	120万円	東証マザーズ企業の場合
⑤株主総会の運営関連費用	－	①に合算
⑥内部統制関連費用	5,000万円	内訳 人件費1,500万円、コンサルティング費用500万円、システム開発1,500万円、事務コスト1,500万円
⑦ IFRS への会計制度への変更に伴う費用	1,000万円	
⑧ IR 関連費用	2,000万円	内、人件費1,500万円（2名）
合 計	約1億3,000万円	

各組織から独立した内部監査室⁽¹³⁾を設置（専任スタッフ配置）するなど、直接および間接コストを少なく見ても5,000万円以上の支出を強いられた。因みに実際、東証1部上場クラスでの内部統制への対応コストは平均1億6千万円程度⁽¹⁴⁾との報告もある。

⑦のIFRSへの会計制度変更は、今年3月の震災の影響で、日本企業への強制適用時期が従来言われていた2015年度より先延ばしとされる可能性が言われているが、上場企業では既にIFRS会計制度への統合など会計システム変更にかかるコストをかけており、一方で同会計制度の変更に伴い更なる事務負担が管理部門に課されるため、新たな人員拡充など先行投資を行っており、IFRS関連コストとして年間1,000万円程度の新たな出費が嵩む。ただし、筆者の属していた企業はIT企業であるため、在庫が存在しないなど同会計制度変更に対する影響は軽微であるが、在庫を持つ企業にとっては売上計上基準など変更を伴うケースもあるため、そのコストや移行に費やす時間は膨大なものとなると予想される。

⑧のIR関連費用については、四半期毎の決算説明会開催やそれに伴うIR資料作成費用のほか、間接的費用として、ここでも実際にはIR部門設置と新たな専任スタッフの確保など組織運営のためのコストも必要となるため、年間2,000万円程度の出費となった。

これら①～⑧までを全て合計すると、約1億3,000万円（表3-1参照）となり、特に内部統制関連のコスト負担が大きいことがわかる。比較的小規模の東証マザーズ企業でも、この程度のコスト出費を強いられており、さらに大規模である東証1部上場企業では、更なるコスト負担となる。

3. 2 内部統制関連やIFRSへの事務作業増加とそれに伴うコスト負担の増加

内部統制制度は、上場企業の不正会計など不祥事が2000年代初頭に頻発したことを受けて、コーポレート・ガバナンス強化を目的に金融商品取引法により設けられた会計制度である。いつの時代も言えることだが不正をするのは一部の経営者にすぎないが、その再発防止のために他の多くの善良な経営者に対し適用がなされる。この結果、善良な経営者ほどコーポレート・ガバナンス制度をより真剣に遵守しようとするので、大きなコスト負担となる。

内部統制制度は、上場企業の経営者自身に内部統制の体制構築（IT統制を含む）とその運用の評価および報告を行わせるものであり、その報告は「内部統制報告書」として監査法人の監査を受け、監査証明を付さねばならない。そして、同報告書を上場企業は有価証券報告書に添付して、年に一度開示する義務を課されている。同報告書では、自社の統制過程に大きな問題点がある場合などは、「重大な欠陥」⁽¹⁵⁾があると記載し報告せねばならない。

上場企業では、「重大な欠陥」を発生させないように、全社を挙げて内部統制の体制構築に取り組み、莫大な時間とコストを費やしている。しかし、実際莫大な時間とコストを費やしたことを正当化するだけの、便益が期待出るといって大いに疑問と言わざるを得ない。上

場企業としては、次節で述べるが、膨大なコストに対して効果が限定的であり、逆に内部統制体制構築により現場のスピード感や組織運営の柔軟性を失うといった副作用があるこの制度を、上場維持のために永続的に続ける必要があるかと考えた場合に、善良な経営者ほど疑問を抱くのではないと思われる。

3. 3 IR 制度（適時開示）と社内重要情報保持との関係

上場企業は、定期的に決算情報を開示することや、株価に大きな影響を及ぼすと予想される重要事項が発生した場合には、その情報を適時開示することが証券取引所の上場企業へのルールとして定められている。

しかし、この IR 制度についても、不利な情報を隠蔽するなどの一部の不正を行った企業が出たことにより、その再発防止ために厳格な適時開示ルールが設けられ、前述のとおり取締役会決議を得た社内重要事項が発生した場合には、速やかに情報を開示することが求められている。

一方、上場企業の中には適時開示ルールにより経営戦略上重要な情報が、計画段階など早い時期に競合他社に情報が伝わってしまうなど事業戦略に支障を来し、上場企業であることが不利と判断し、結果的に非上場化を選択するケースが発生している。

また、経営者には四半期決算開示制度が四半期での業績を問うかのような重圧を与え、中長期的視点での経営や大きなリスクを伴う経営を困難にしていることも非上場化を助長する一因であると言える。

このように企業性悪説を前提とした適時開示ルールなどの IR 制度や、株主への利益として制度化された四半期決算開示制度が上場企業の負担や経営上の足枷となり、結果的に将来性のある上場企業が非上場化するという株主や投資家にとって不利益とも言える結果を招いている。

3. 4 PBR（株価純資産倍率）⁽¹⁶⁾ との関係

表2-1から非上場化する企業は、「内需関連型企業」が多いことがわかる。これらの企業は、株式市場での成長期待が減退しているものの、多額の現金を資産に持つオーナー型企業であり投資需要は低いが、収益は底堅く安定している企業である。

さらに、今年に入って非上場化した企業の PBR（表3-2参照）を調べると、PBRは1倍前後が多く、今年に入って非上場化した一番同倍率が高い CCC 社でも約2倍であり、割安な株価となっていたことがわかる。

これはオーナー系上場企業経営者の立場から考察すると、自社の株価を割安と見て MBO による非上場化に踏み切った可能性を示唆していると言える。これは、次節で問題点として

述べる。

なお、一般にオーナー系上場企業経営者は上場により多額の資金を得ており、非上場化の際の資金には事欠かないケースが多く、逆に言えば手許に資金を潤沢に持っているからこそ非上場化を進めていると言っても過言ではない。

ところで、大手都銀では貸出業務が低迷する中、これらの低水準のPBR（1～2倍程度）となっているオーナー系上場企業に対し、非上場化MBOローンの提案を持ちかけており、一方、提案を受けた上場企業では改めて非上場化へ認識を新たにするというケースもある。実際に、筆者の属していた企業もPBRが低水準であった時期に、ある大手都市銀行より同様の提案を受けたことがあり、自分の属する企業が銀行から非上場化予備軍と見られていたことや、翻って上場企業オーナーへの大手都銀としての矜持も捨てた非上場化を促す、かなり大胆とも言える提案に新たな驚きを覚えたのを記憶している。

表3-2 今年に入って非上場化した企業のPBR（株価純資産倍率）

時期	会社名	業種	市場	PBR（※）
2011年	ワークスアプリケーションズ	通信業	ジャスダック	1. 51倍
	エノテカ	小売	東証2部	1. 24倍
	CCC	複合量販店	東証1部	2. 29倍
	アートコーポレーション	運送業	東証1部	1. 09倍
	イマージュHD	通販小売	東証1部	0. 78倍

（※）各社PBRは、上場廃止直前の株価で算出

4. 上場関連制度の問題点

前節で上場企業が非上場化する理由について検証してきたが、ここでは上場関連制度の問題点について述べてみたい。

4. 1 上場維持コスト

非上場化する原因の一つとして、内部統制に絡む上場維持コストの高さを指摘する企業が多く、これに対して今年2月の定例会見で東証の斉藤社長は、「上場維持コストについて改善が可能か実態を上場企業に対し調査する」と言及しており、東証としても問題視していることがわかる。

筆者も3.1で述べたとおり、株主関連や監査費用など従来上場企業として必要不可欠と認識していたコストの他に、内部統制関連にかかるコストが当初予想していたより、遥かに超過していくことに、驚愕と費用対効果に対する不安を覚えたのを鮮明に記憶している。これら

のコストにより利益の一部が毀損されたことは明らかであり、それに対するリターンは次の決算期にも得ることができず、単に監査法人など内部統制に関連するビジネスの売上に貢献しただけではなかったのかという割り切れない思いが今でも残っている。(その後、筆者はこれに納得がいかず監査法人を交代し、内部統制を含めた監査報酬を合理的な水準まで引き下げ、一つの解決を見たと考えている。)

今後、これらコストの軽減が東証など証券取引所主導で進められていくのか、引き続き注視していくことにしたい。

4. 2 IR 制度 (適時開示ルール)

3.3で述べたように、これまで一部の企業により悪質な情報隠蔽などが行われた結果、証券取引所により企業性悪説に立った厳格な適時開示制度が導入運営されているが、証券取引所も上場企業数が4,000社を割り込むという厳しい現実を認識し、これまでのような上場企業に一律適用というような画一的な運営でなく、上場企業の個別事情に応じた秘密保持を考慮した情報開示運営を行うなど、柔軟な制度運営が必要とされる時期に来ているのではないかと思われる。

4. 3 上場企業経営者と非上場化のタイミング

3.4で指摘した通り、上場企業経営者は、自社の株価を割安と見たタイミングでMBOによる非上場化に踏み切っている可能性は否定できず、もしそうであるなら究極のインサイダー取引が行われていることになる。これはコーポレート・ガバナンス上の問題と合せて、MBOやTOBする際の株価をどうするのか、すでに司法判断による解決を見ているケースもあるが、東証をはじめとする各証券取引所は明確なルールを制定すべきと考える。筆者が本稿を執筆する過程で、東証にこの点を問い合わせたところ、芳しい回答は得られず、現状進展なしという印象を受けた。

5. まとめ

5. 1 結論

本稿冒頭に東証齊藤社長が今年2月に定例記者会見で上場企業の非上場化に対して苦言を呈していることを紹介したが、上場企業側だけに一方的に非があるという訳ではないと考える。上場制度において、例えば情報開示ルールが上場企業運営の実態と乖離している部分や証券市場に対する上場企業経営者の価値観の変化に追いついておらず、企業防衛の観点から非上場化はやむを得ない選択と言える部分もあると思われる。換言すれば、これは東証をはじめ証券取引所に対する上場企業経営者の証券市場への不信の表れでもあると言える。

多少過激な表現ではあるが、非上場化を選択した経営者は自ら経営する企業が最悪の状況に陥らぬうちに非上場化を選択し、自社の株式が紙屑となる前に少数株主の保護をしながら、非上場企業として生き残る道を選んだと言えるのではないかな。

むしろ、非上場化を選ばざるを得なくさせている上場管理制度や、それに関連する諸制度にも問題があるということは、もはや明確であろう。筆者はこれまでに、証券市場を舞台に上場企業に何か不祥事が起こる度に、証券取引所や行政は、全上場企業に対し一律に上場に関するルールや規制を強化および厳格化し、上場企業側に一方的に負担を強いることで対応してきたと感じている。上場企業は結果的に、その度ごとにコストや事務処理の増加など負担を強いられる結果となった。つまり、上場制度やそれに関連する制度の不備が、上場企業の不祥事により発覚した場合には、それに対処するツケはすべて上場企業に回されてきたという印象を強く受けるのである。

ところで、非上場化による上場企業が減少する一方で、同時に最近では低迷する証券市場環境や上場コストの高さを忌避し新規上場する企業が減少し、前述したとおり今や上場企業は4,000社を割り込んでいる。現状の上場制度および上場管理制度では、上場企業の新陳代謝を促すことは限界に来ており、ここでも制度の見直しが必要な時期に来ていることは明らかである。

東証をはじめとする証券取引所は、投資家の保護と並行して上場企業経営者の市場不信を解消する取り組みが必要であり、証券市場の空洞化への防止を図るべきである。

次に、内部統制関連について見てみると、これまでバブル経済崩壊後の企業業績低迷や不祥事続発を機に、会社法制定（05年）など法規制の整備も進んだが、現在までに企業経営の質そのものが目に見えて改善されたかという点、話は全く別である。これまでのコーポレート・ガバナンス改革は社外取締役導入、企業の内部統制構築など制度論に重点が置かれてきた感がある。日本では株主利益を最優先する米国流のやり方をベースとしたコーポレート・ガバナンス制度の取り入れ中心に据えたが、これら改革が空回りしている印象が強い。歴史や商習慣の違いを考慮せず、ただ単に米国の制度を取り入れても浸透し難く、その効果は限定的である上に、更に世界を覆うかに思われた様々な米国型システムも08年の米国に端を発する金融危機以降、企業業績との関連が明確でなく、必ずしも有効とは言えない状況となっている。

また、3.2で述べたとおり日本の上場企業向けにその実務運用が09年度決算期から始まった内部統制整備は、その整備にかかる費用と作業量が管理部門を中心に企業を物心両面から疲弊させ、企業内部に官僚制度を広め、経営サイドやビジネスの現場から柔軟性を確実に奪い組織の非効率化や硬直化をもたらしているとの声が産業界から上がっている。

今後、内部統制制度は企業規模に応じて適用範囲に濃淡をつけるなど、柔軟かつ上場企業にとって導入した効果の見える制度へ変革していくことが不可避であろう。

5. 2 今後の研究課題

最後に、今後の上場企業と非上場化の課題について述べてみたい。まず、非上場化する上場企業の多くの企業が指摘している上場維持コストの高さ、とりわけ本稿でも指摘した内部統制に関わる部分の動向について、現状金融当局を中心に一部簡素化や全上場企業への一律適用の見直しなど改正に向けた議論がなされており、今後どうなるのか引き続き動向を注視していきたいと考える。一方、本稿中でも述べたとおり、すでに上場企業数は4,000社を割り込む一方で、新規上場は低迷を続けており、このままでは国内証券市場の空洞化が懸念される岐路に立たされている。この状況をどのように打開していくのか、抜本的な上場制度改革が待たれるところであり、引き続きこちらの動向も合わせて、研究課題としていきたい。

また、2.4で述べたとおり非上場化する過程で、スクィーズアウトに関する制度が、未整備であり、今後の動向についても注視していきたい。一方、マクロ経済から俯瞰すると本来社会の公器であり得たはずの実力を持つ企業が、この10年間に100社近くも非上場化しているということは、今後株主など外部からのモニタリングがない中で、強い支配力を持つ経営者の暴走や不透明な企業行動の発生など、国内外の信用を失墜させるような企業不祥事が起こる可能性を否定できず、このような社会的損失の未然防止策についても今後の研究課題としたい。

〔注記〕

- (1) 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。
- (2) 日本経済新聞 平成23年2月23日
- (3) 1999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。
- (4) レコフ社 MRR Online 2011年7月201号「MBOによる非上場化の動向」
- (5) IFRS（International Financial Reporting Standards）とは、世界110カ国以上で採用されている国際会計基準であり、企業活動の国際化が進む中、現在会計制度は国ごとに異なることから、会計基準の国際的統一が期待されている。国際会計基準審議会（IASB）によって設定されたIFRSは、2005年よりすでにEU域内市場での統一基準として採用されている。日本でも、2009年度から「選択適用」が認められ、上場企業への適用が義務づけられるかは2012年に最終判断されるものの、早ければ2015年に「義務化」の方向性も示唆されている。
- (6) 適時開示ルールとは、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。

- (7) ステークホルダーとは、企業の関係者、つまり利害関係がある人全てを指す。企業の経営活動、企業の存続や発展に対して利害関係を有する個人や法人のことで、具体的には、顧客、従業員、株主、債権者、仕入先、得意先はもとより、地域社会や行政機関など、企業を取り巻くあらゆる利害関係者を指す。
- (8) TOB (takeover bid、株式公開買付) とは、ある株式会社の株式等の買付を、「買付期間・買取株数・価格」を公告し、不特定多数の株主から株式市場外で株式等を買集める制度のこと。
- (9) スクイーズアウトとは、閉め出すという意味で、支配株主が少数株主にその保有する株式の売り渡しを請求できる権利を認める制度。一旦、買収会社が法律上十分な被買収会社の株式を取得すれば、買収会社は被買収会社の残った少数株主の承認を得ることなしに合併ができる。少数派株主を会社から追い出す手段としても利用される。
- (10) 日本経済新聞 平成22年8月28日
- (11) 会計報告資料とは、主に決算短信、決算報告資料、決算説明会資料のこと。
- (12) IT 統制とは、内部統制システムの一部を構成する統制要素で、企業の業務や管理システムを情報技術により監視・記録・統制し、その健全性を保証する仕組みのこと。
- (13) 内部監査室とは、企業内で内部統制の整備及び運用を検討・評価し、その改善を図る職務を担う者および部署。企業により、監査室、検査部などの名称も使用される。
- (14) [加護野・砂川・吉村2010] 305頁
- (15) 米国では、“material weakness” と記され、直訳すると「重要な弱点」となるため、「重大な欠陥」という表現は強すぎるとの批判、「欠陥企業であるかのような誤解を生む」との指摘があり、別の表現への変更が検討されている。
- (16) PBR (Price Book-value Ratio) とは、当該企業について市場が評価した値段 (時価総額) が、会計上の解散価値 (株主資本) の何倍であるかを表す指標であり、株価を一株当たり純資産 (株主資本) で割ることで算出できる。

〔参考文献〕

遠藤彰郎・岡田依里・北川哲男・田中襄一 『企業価値向上のための IR 経営戦略』、東洋経済新報社、2004年

加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 『コーポレート・ガバナンスの経営学』、有斐閣、2010年

経済産業省 『企業価値向上及び公正な手続き確保のための経営者による企業買収 [MBO] に関する指針』、2007年

島田晴雄、CVC 『これがMBOだ!』、かんき出版、2007年

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

田中彰夫・倉田洋 『新興企業とコーポレート・ガバナンス』、産業能率大学紀要、2011年

吉村典久 『日本のガバナンス（神話と実態）』、NTT出版、2007年

芸術と経営に関するイノベーション
～文化教育マネジメントに関する考察～

Some Innovations Concerning Art and Business Management:
A Study on Culture and Educational Management

田中彰夫
Akio Tanaka

Abstract

We have many insights about its professionals and semi-professionals in the art and business management field. However, the productivity of their market field has been going south. In this paper, from a cultural and management point of view, I suggest creating a new market for those who are less interested in art.

1. はじめに

1. 1 文化活動と幸福度

今後のビジネスシーンでは、グローバル化がいつそう進むと共に、テクノロジーの合理化に伴う情報処理スピードの向上や、業務の複雑化が容易に推測される。このような環境では、社会の多様な人々へのストレスは質、量ともに大きく変化することが予想され、仕事のパフォーマンスを維持、増進していく上でも、効果的かつ効率的なストレス対象法への積極的なアプローチが不可欠になってくるであろうと考えられる。

このような現代の環境下においても、以下の3つの論文によると、文化活動は機能的に貢献していると考えられる。都市生活をする上で生じる社会的ストレスを解消するために、我々

は文化の機能を肯定的に捉え文化活動にいそしむことも、人生の幸福度合いを高める一つの方策と考えられる。

ドイツの大学生を対象にした最近の脳科学の研究によれば、都市での生活ではストレスが避けられず都市生活者に精神的な健康面での不安を与えていることは知られているが、fMRIを用いて都市生活者と郊外生活者との脳活性を調べたところ、都市生活者の脳の方が有意に社会的ストレスに弱くなる可能性があるといった報告がされている（Florian Lederbogen et al [2011]）。

一方、ノルウェー工科大学による約5万人を対象とする大規模な疫学的研究によれば、美術館やコンサートに行く人、絵を描いたり楽器を弾く人は学歴や貧富の差に関係なく、人生に対する幸福度が高い傾向にあるという論文が発表された（Cuypers K et al [2011]）。

さらに、多くの現金を持つより、多くの友人・親戚をもつほうが幸せであるという報告もある（Richard A. Easterlin [2003]）。これらの知見より、文化活動には、お金やビジネスの関係をとり払って構築される人間関係は広がりをもてるということが背景にあり、文化を共通項に友人関係を広げていくことができるのではないかと推察される。

以上より、健康増進と健康管理において、文化活動の適用性が妥当と結論づけて問題ないのではないだろうか。

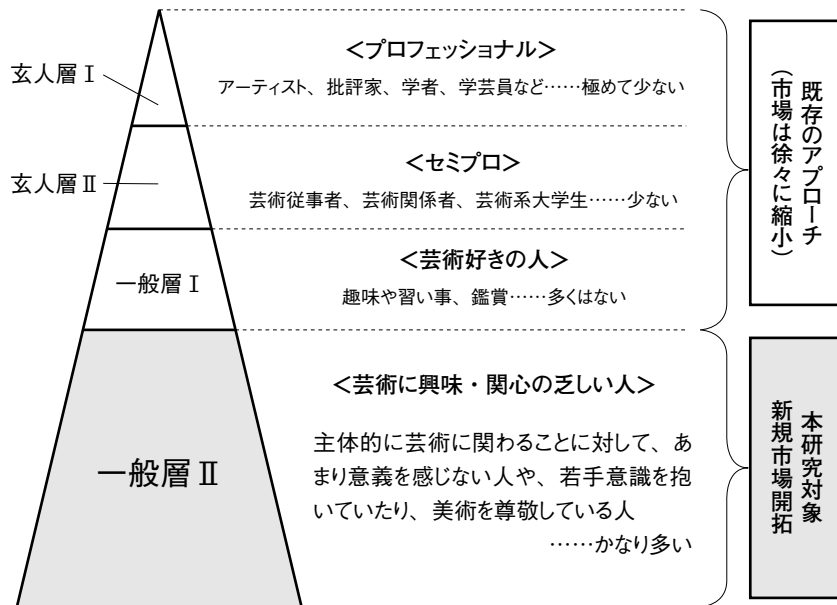
1. 2 文化と経営

本論文ではそうした我々の生活に直接機能している文化活動を経営の視点から考えてみたい。ここでは、演劇、音楽、美術といった芸術に焦点を当てていくことにする。芸術と経営については、これまでも多くの知見がある。たとえば Joanne Scheff Bernstein [2007] はその著書において、さまざまな成功事例を紹介している。

しかし、これらの知見は芸術に精通した顧客や、一流の芸術を対象にすることが多く、いわばプロフェッショナルや芸術愛好家といった、芸術に強い興味・関心のある人のための学問領域ともいえる。また、次節で述べる通り、日本においては文化に対する社会的評価が低いということは、否定のできない事実である。そのため、カルチャーセンターなどを含めた一般層を対象とした文化・芸術活動に関連する教育は、経営的に成立できていない現状にある。

本論文では、こうした市場においてビジネスを成立させるためには、中位および下位の一般層（美術にあまり興味・関心のない大多数の人）の文化教育マネジメント（注記1）の視点からイノベーションを図り市場を創造する必要があると考え、過去に実施されたアンケート調査などを基に、これまでの文化教育の傾向の考察を進めていくことにする。

図1 芸術分野の社会的構成比率と新市場創造のためのターゲット



2. 文化に対する社会的評価と支援

2. 1 諸外国との比較

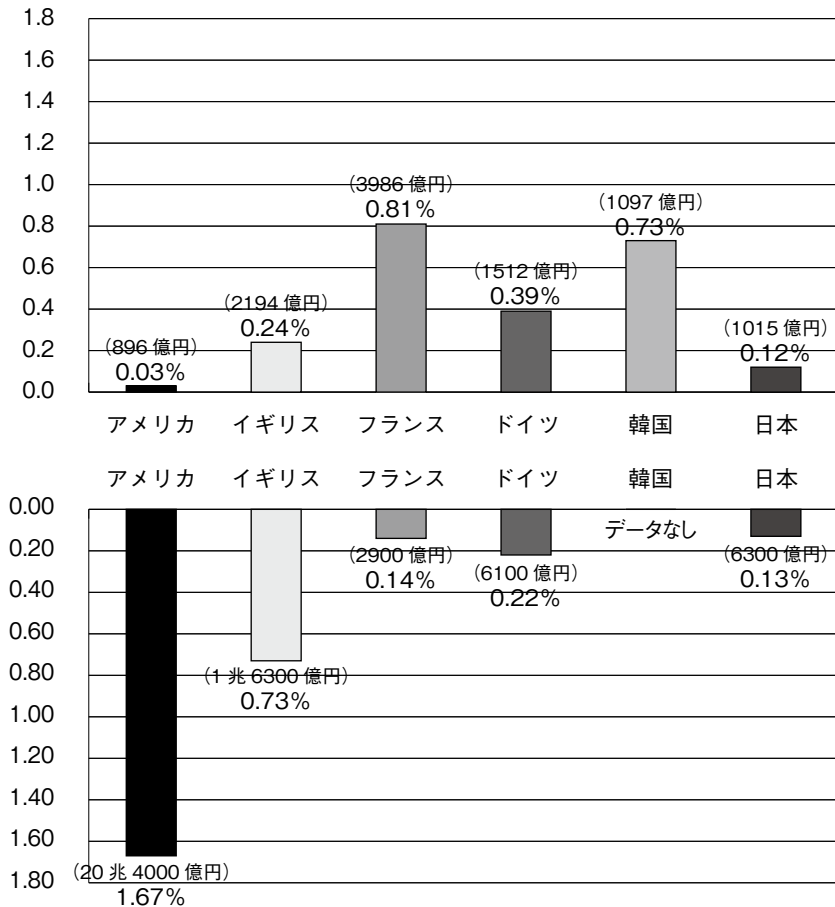
日本はGDP世界第3位の経済大国である。しかし、OECDが発表した「より良い暮らし指標」(Better Life Index)の調査によれば、日本人の生活の満足度は40%と、調査対象国(34カ国)の平均値59%を大きく下回っている。また、Forbes「世界の幸せな国々」(The World's Happiest Countries)において、日本は調査対象国155カ国の中で第81位と、あまりにも低い順位にある。ちなみに、1位デンマーク、2位フィンランド、3位ノルウェーと、北欧の国々が上位を占めている。

これらのことから、日本は経済大国だが必ずしも個人の幸せとは結びついていないということがわかる。すなわち、お金があるだけでは、必ずしも幸せとを感じる訳ではないようである。

本論文の冒頭で紹介したように、今年に入り大変興味深い論文が発表された。ノルウェー工科大学の研究(Cuyppers K et al [2011])によれば、美術館やコンサートに行く人、絵を描いたり楽器を弾く人は学歴や貧富の差に関係なく、人生に対する満足度が高い傾向にある。音楽や絵画などの文化活動にいそしむ人は幸福を感じる人が多いということ、つまり「文化活動と幸福度」は相関関係を持っているのだ。従来は文化の好きな人はお金があると考え

図2 文化予算と寄附額（諸外国との比較2009年）

上段：国家予算に占める文化予算の割合 下段：GDP に占める寄附（文化芸術以外を含む）の割合



文化庁『文化芸術関連データ集』2011より

られていたが、この調査から学歴や貧富の差が関係ないことがわかった。このことから、経済大国（お金がある）であっても幸せでない日本人が多いのは、市民の文化活動レベルと何らかの関係があるのではないかと推察が可能である。

図2は、文化予算と寄附額について日本と諸外国を比較したものである。日本の国家予算に占める文化予算の割合は0.12%（1,015億円）で、フランス0.81%（3,986億円）、韓国0.73%（1,097億円）に大きく水をあけられており、ドイツやイギリスに比べても低い数値となっている。米国のそれが0.03%と低いのは、米国ではGDPに占める寄附の割合が1.67%（20兆4000億円）と極めて多いため、わざわざ国家予算を文化予算に割かなくても問題ないからと思われる。

なお、日本は寄附の割合は0.13% (6,300億円) と、他国を大きく下回っている。

以上から、日本においては、国も社会も文化に対しての支援が他国に比べて低いことがわかる。このことは、文化に対する国や社会の評価が低いことの表れといえる。

2. 2 わが国の文化に関する社会的評価

内閣府〔2009〕の世論調査「文化に関する世論調査」は、わが国の文化に関する社会的評価を考える上で、有益なアンケート調査である。

まず、文化芸術の直接的鑑賞経験についてであるが、この一年間に、ホール・劇場、映画館、美術館・博物館などに行って直接鑑賞した文化芸術があるとの回答は62.8%である。映画や音楽に関しては娯楽の要素が含まれるために、回答者がどの程度これを意識しているかは不明だが、いずれにしても少なからぬ人が何らかの要因で文化施設に出向き直接鑑賞をしたことがうかがわれる。

しかし、美術館や博物館での鑑賞経験については、この一年間で、美術館や博物館に1回も行っていない人は57.5%、1～2回が26.8%である。このことから、この二つの選択肢を合計した84.3% (ほとんど) の人が美術館や博物館を訪れていないことがわかる。なお、芸術展は美術館や博物館だけで開催されるものではなく、百貨店での企画展や公民館での展示などもあり、芸術と触れ合う場面は多岐にわたることを考慮すべきである。ただし、これらを加えたとしても、美術などの鑑賞経験が少ないという根本的な結果を覆すほどではないと思われる。

三つ目は、鑑賞を除く文化芸術活動の経験についてである。この1年間で、鑑賞を除いて、自分で創作・参加したり、文化芸術体験を支援する文化ボランティアの活動、文化芸術に関わる活動の経験に関して、76.1%の人が特に行なったことがないと回答している。直接鑑賞した文化芸術があるとの回答62.8%と比較すると、日本では文化活動への能動的なアプローチは少ないということがわかる。

3. 文化とビジネスの関係

3. 1 市場の縮小とマネジメントの必要性

プロフェッショナルや芸術愛好家を対象とした芸術の市場は相応の規模を形成しており、芸術市場や芸術運営を対象にしたアートマネジメントの知見は、すでに存在している。そこで、ここではまったく異種のマーケットである芸術にあまり興味・関心のない一般層を主体とした文化・芸術活動の普及・展開のための新たな市場創造のアプローチについて考えたい。

Joanne Scheff Bernstein〔2007〕によれば、以前に増して人々のライフスタイルが大きく変わってきているとし、そのため、余暇の過ごし方が多様化し、芸術ビジネスは激しい競争にさらされているという。学校での芸術教育も貧弱で、多くの関係者は、若い世代の芸術離れ

を恐れているようだ。現代では、自分の趣味や習い事に割く時間が相対的に減少しており、魅力的でないと他の余暇に時間を割かれてしまう。

文化の基盤となる社会一般の人たちの教養の減少は、マーケットの縮小にもつながるとも考えられる。経済活動のみならず、文化活動においても、競争にさらされていると考えられる。また2. 2より、日本では文化活動への出費は入場料くらいしかなく、より能動的な消費には、なかなか進まない様子が伺える。よって、文化団体や文化人（芸術団体や芸術家を含む）の主要な売上は、入場料だけに依存せざるを得ない現実を突きつけられている。彼らの経済的基盤は、このデータからも好ましいとはいえない。だからこそ、文化に関してもマネジメントやマーケティングの視点が必要とされるのである。

3. 2 市場拡大のための施策

芸術にあまり興味・関心のない一般層を対象にする市場を拡大するためには、目先の市場の拡大と、新たな市場の創造の二つが考えられる。例えば、前者はタレント性のある芸術家の企画展の実施などが考えられる。後者は中長期的な視野にたったものである。例えば、文化活動に対するマイナスのレッテルが固定化する前の子供たちに芸術への関心をもたせ、そうした意識を持ったまま大人になった時期に芸術への能動的アプローチへとつなげていく取り組みなどが考えられる。後者は、芸術教育を有効に機能させ芸術の市場を広げる（裾野を広げる）ことで、将来にわたり芸術好きの人を増加させることが期待できる。

しかし、芸術の中でも、義務教育を中心とした既存の美術教育は、上手く機能しているかどうか疑わしい。そのため、前掲（2. 2内閣府〔2009〕の世論調査「文化に関する世論調査」）の通り、鑑賞経験や文化芸術活動経験に乏しい状況にあるのではないかと考えられる（注記2）。したがって、これまでの義務教育で行われてきた価値概念主体である美術教育のアプローチとは別に、美術および文化の機能的なアプローチを開発する必要がある。価値概念の議論では、結局のところ、その価値への好き・嫌いや、趣味・趣向で片付けられてしまう傾向にある。そのため、既存のアプローチでは、子どものときならまだしも、大人になっても同じアプローチを続けると、美術への興味・関心を喚起し、持続させることは難しいと考える。よって、好き・嫌いを超えた文化の機能的アプローチを開発することにより、文化・芸術に対する市民権の獲得と、新たな市場の創造の二つの可能性が期待できると考える。

そこで本論文では後者に焦点を当て、次節以降において文化教育マネジメントの視点から特に美術（詳しくは後述するが、芸術系の中でも最も市民権獲得の困難な分野であるため）に関する市場創造について考察を加えていく。

4. 日本の文化教育の実態

4. 1 美術教育の目指すところ

美術教育の三つの教科性として、①感性・情操の教育、②表現・創造の教育、③文化・人間理解の教育が掲げられている。わが国では、小学校から中学校までの9年間の義務教育において、美術が必須科目となっている。小・中・高等学校における美術教育は、家庭や社会教育などの場で個人が自由に表現や鑑賞を楽しむ趣味や自由活動とは異なり、国民すべてに学習させる必要がある生活を心豊かに創造していくために美術の表現・創造・鑑賞及び美術文化の理解に関する基礎的資質・能力と情操の育成を目指している。図画工作・美術の根拠や目標は「学校教育法 第18条 教育の目標 第8項」に「生活を明るく豊かにする美術について、基礎的な理解と技能を養うこと」と示されている（美術教育の「今」と「これから」[2006]）。

前掲（2. 2内閣府〔2009〕の世論調査「文化に関する世論調査」）では、子どもの文化芸術体験に関する設問が別途設けられており、「子供の文化芸術体験の効果」について質問している。回答として、「日本の文化を知り、国や地域に対する愛着を持つようになる」が60.2%と最も高い。続いて、「美しさへの感性が育まれる」が51.9%、「他者への気持ちを理解したり想像したりするようになる」が38.6%、「コミュニケーション能力が高まる」が37.9%である。このアンケートからも、美術には感性や関係性としての文化教育が期待されていることがわかる。

4. 2 美術教育の社会的評価

小さな子供については文化芸術体験に関しての親からの支持も厚い。しかし、中学生にもなると親の考えは変化してくる。9教科と道徳・学級活動、部活動の11項目（教科）の中での教科が必要かを中学三年生の親を対象にした民間調査（ベネッセ教育研究所〔1999〕）がある。この調査では、音楽を必要とした親は51.4%で10位、美術は48.0%と最下位（11位）である（ちなみに、1位は国語：96.6%、2位は英語：91.3%、3位は道徳・学級活動：85.6%、4位は社会：85.5%、5位は部活動：79.6%、6位は数学：78.1%、7位は体育：77.6%、8位は理科：68.4%、9位は技術・家庭科：64.5%となっている）。

美術の評価が低い理由として、①美術は受験科目に含まれない、②美術は将来に役立たないとい一般的に思われることが考えられる。

また、石山によれば、美術教育に関連する親の代表的な二つ意見があるという。彼によると、一つ目は、「絵が描けない、教えてもらっても描けない」という場合に、「一般的にその子には絵心や感性がないからやってもしょうがない」といった考え方が深く広く浸透していることであるという。私にはできないと感じている人にとっては年を重ねるにつれて美術を真剣に取り組む意義を感じなくなってしまう。二つ目は、一つ目に該当する人は特に「絵を描く

ことを通じて、具体的にどういった能力や知の基盤に貢献するのか」といった質問を投げかけ、美術の先生はそれに納得できる説明ができないと信頼を勝ち取れず、美術軽視の悪循環におちいることであると、報告している（明日の美術を考える〔2011〕）。

さらに、子ども自身が小学校高学年から中学生になるにつれて、美術嫌いが増えてくる。これは精神的に大人になるにもかかわらず、小学生低学年と同様の「美術は感性を育てるものだから、思ったように自由に描いてごらん」という一種のセラピー的な対応では、一向に上達せずに嫌になる子どもも多いのではないかと考えられる（美術教育の「今」と「これから」〔2006〕）。

こうした現状から、美術の義務教育における必要性について疑問視する声もある。そもそも日本、韓国、中国では美術を義務教育に配置しているが、世界に目を向けると、小・中・高（選択）と長きに亘って（9～10年）美術教育を実施している国は世界的に見ても非常に珍しく、小学校から選択科目としている国も多く見受けられる（美術教育の「今」と「これから」〔2006〕）。

こういった事実がある以上、芸術は義務教育としてやる必要がないのではという意見にも妥当性がある。義務教育として行うのであれば、社会的な説明責任を果たす必要があるのではないだろうか。

義務教育で美術が嫌いになり、しかも効果が薄いといわれ、国の支援も社会の寄付も少ない。このような状況下で、問題を先延ばしにすれば衰退するだけである。美術教育関係者も、現状の美術教育をどうにかしなければならないと思っているが、理念的なことに終始し具体的に何をすればいいかわからないといった現状であると推察できる。

5. 日本の文化教育の論理展開の傾向

5. 1 文化教育の論理展開

美術の三つの教科性（①感性・情操の教育、②表現・創造の教育、③文化・人間理解の教育）は他の教科との関連性があり（例えば、美術には他の教科にはない総合的な要素や、様々な能力の組み合わせが要求される。といった見解）、美術に触れることで人間としての総合力がつき、ひいては世の中に貢献できるといった論理展開がたびたび見受けられる。

たとえば、前掲（2. 2内閣府〔2009〕の世論調査「文化に関する世論調査」）によれば、「文化芸術への支援と社会の活性化・経済振興との関係」に関する質問において、「文化芸術への金銭的・人的その他の支援を行なうことにより、人々が文化芸術に親しむことができるようになり、それにより培われた感性や創造性を発揮することで、社会の活性化や経済振興に貢献する」という考えについて、78.7%が「そう思う」と回答している。しかし、文化芸術に触れることが具体的にどのように経済振興に貢献するかが明確ではなく、そこには大きな論理

の飛躍があるのではないだろうか。社会や経済といった実体の伴ったものに対して、文化・芸術がどのように寄与するのかに関しては、文化の機能を語る上では外せないファクターである。“その効果は、因果関係なのか相関関係なのか”、また、文化・芸術は、社会や経済にとって、“資源”として機能するのか、それとも“触媒”や“潤滑油”として機能するのかについては、議論を深める上では不可欠な論点である。こういった文化・芸術の貢献可能性の要素や因子は、ケース・バイ・ケースで明確にしていく必要がある。既存のアプローチや議論では、この点を曖昧なままで済ませようとする傾向にあるために、先の調査のように文化という言葉で全てを混同し、霞のかかったような曖昧で、抽象的な観念論や理念論で片付けてしまい結果になるのではないかと考える。

まずは、「美術で体得した感性や創造力や知性が他の科目にも通用して役立つか」や「その後の生活に役立ったか」などといった視点があつた上で、その後（だいたい後に）に社会や経済にまで効果が及ぶと順序だてて考える方が妥当ではないかと考える。

このことは美術が他の学科とのつながりを持たずに単独の価値観で存在していると見られることから読み取れる。たとえば、前掲（4. 2ベネッセ教育研究所〔1999〕）の「科目に関する必要度調査」によれば、英語は91.3%（2位）、道徳・学級活動は85.6%（3位）と、グローバル化や道徳の価値は高いことがわかっている。美術が外国の文化の理解に役立つことや、他人を思いやるという心を持ち道徳教育にも役立つのであれば、美術の必要度も上がると考えられる。しかし、現実には美術と他の教科との関連性はこの順位からはとても弱いことがうかがわれ、日本では理念と実体と乖離していると考えられる。

5. 2 日本の文化教育（美術）に関する課題

（1）授業数の減少とその背景

2002年度から実施された学習指導要領（所謂「ゆとり教育」）を契機に、芸術科目の授業数が減少した。2008年度に改訂された学習指導要領（所謂「脱ゆとり教育」）でも、芸術科目の授業数は復活してない。この傾向の背景には、国立教育政策研究所「学力到達度調査（PISA）〔2009〕」における日本の順位低下がある。そのために、まだ評価が終わっていない「総合学習」の時間の一部を削って、主要5教科へ割り当てる方針も決定された（注記3）（小泉英明〔2008〕）。

このような文化の置かれている厳しい状況に対して、文化擁護者は、社会の文化軽視の傾向を非難し、現代の実理性や効果・効率を過度に追求する風潮に警鐘を鳴らすだろうと推察できる。確かに彼らの主張は理解できるし、文化にはそれぞれ独自の価値があり、単純に比較することはできないという理念は共感できる。しかし、美術を「義務教育の教科科目」として広く民主主義社会に適用させていくとなると、社会への公的説明責任が不可欠となる。美術で文化教育を扱うことによって、教科が掲げる目標をどれくらい達成できるかといった客

観性や、実施される教科内容の信頼性、目標達成率に関わる再現性を、はっきりとはでないにしても、社会の要求に見合った最もらしい形で説明責任を果たすことが必要である。これまでと同じように、観念的で抽象的、かつ包括的で総合的な意義が美術教育ならではの独自性だと主張するなら、その論理構造上、“総合学習の時間”で選択的に実施することも可能であり、ますます教科の独自性や立場を危うくするのではないかと考えられる。事実、このロジックを具現化したかのように、ゆとり教育に転換するときに中学校では総合学習の時間が週1時間分新設され、それに伴い削減された科目は、美術科の1時間（2時間中の）であった。

前掲（4. 2ベネッセ教育研究所〔1999〕）の「科目に関する必要度調査」の結果は、美術の教科の機能的独自性を明確に提示できていないことの表れであり、他教科と比較する上では非常に不利に働く。この一連の流れは、学校教育で行える時間数には限りがあり、その中で教科の優先順位や、社会情勢を考慮した上での能力の必要性から導かれた消去法的な結論であると言える。よって、決して美術という領域の文化的意義を否定しているわけではない。正確に表現するのであれば、“美術科教育”を義務教育で実施していくに当たって、他教科の優先順位や必要性が高まっていった結果、（限られた授業コマ数の中で）相対的に授業数を削らざるを得なかったというのが実情であろう。

また、主要5教科の持つ機能的独自性では補えないような能力を、美術科が“多くの生徒に信頼性と客観性をもって習得させることができたと言えるのか”と問われれば、極めて実証することは難しい。

（2）鑑賞教育への注力とその成果

近年の美術教育は、制作よりも鑑賞教育に力を注ごうとする傾向にある。前掲（2. 2内閣府〔2009〕の世論調査「文化に関する世論調査」）では、子どもの文化芸術体験に関しての質問項目がある。

まず、地域の文化環境の充実に必要な事項については、回答者が住んでいる地域の文化的教育を満足させるものとするために必要な事柄として、「子どもが文化芸術に親しむ機会の充実」が最も高く（38.9%）になっている。

次に、子どもの文化芸術体験については、「学校における公演などの鑑賞体験」が59.0%と最も多く、次いで「音楽、舞踊、華道、茶道、書道などの習い事」が45.9%、「ホール・劇場や美術館・博物館など地域の文化施設における鑑賞や学習」が45.4%となっている。また、「学校における演劇などの創作体験」は39.8%にとどまっている。

子どもの文化芸術体験に必要な事項としては、「学校における公演などの鑑賞体験を充実させる」が58.3%と最も多く、次いで「ホール・劇場や美術館・博物館など地域の文化施設における、子ども向けの鑑賞機会や学習を充実させる」が49.5%である。一方で、「学校における

演劇などの創作体験を充実させる」は38.1%と上位6番目にすぎない。このことより、社会的にも子どもの文化芸術体験は、創作よりも鑑賞体験を重視する傾向がうかがわれる。

しかし、鑑賞教育に力を注いだからといって、具体的な成果に結びついているとはいいがたく、2. 2で述べた通り、美術館・博物館での鑑賞経験は極めて少ない状況にある。また、幼年期は45.9%であった文化芸術への習い事は、大人になると7.3%と少なくなっている。これらのことから、現状では幼年期を鑑賞教育に力を注ごうが創作に取り組もうが、日本においては大人になっても文化に対する社会の能動的な取り組みは少なく、文化への意識が希薄なままであることがうかがわれる。

その理由としては、日本の鑑賞教育が単に作品を眺めて自分で何かを感じてごらんといった教育的スタイルに鑑賞離れを生じさせる要因があるのではないかと考える。幼少期であればそれで良いかもしれない。また、親も情操教育の一環としてそれを大いに受け入れるだろう。しかし、子どもが成長し、知性が充実すると共に、その繰り返しでは通用しなくなってくる。なぜならば、このような放任主義型アプローチでは、多くの人が知性の成熟レベルに見合った知的好奇心が満たされずに終わる傾向にあり、そのような経験が積み重なると、「退屈な文化的“儀式”に付き合わされている」と感じてしまうケースが少なくためである。知性が成熟するにつれて、より高次の知的アプローチが要求され、学習にも明確な目標と、その効果や功利性が期待されることは当然のことである。個人的趣味ならば全く問題はないが、あくまでも義務教育として施行していくとなれば、これらの社会的期待や要求を満たす必要がある。これに加えて、子どもの成長と共に、親も情操教育から現実の受験戦争へと認識が転換するに伴い、子どもに美術鑑賞を促す機会は少なくなる。さらに子どもが成長し、大学受験、就職活動と社会人に近づく頃には、多くの人が文化離れへと向かう。

このような実情を考慮した上で、文化の置かれている厳しい状況を変えるためには、美術の鑑賞という行為は、趣味・趣向の問題であって、美術分野にだけでしか通用（活用）しない学習であるといった認識を変えていくことが必要である。現状では、文化的な価値概念の踏襲における作法に終始している可能性があり、文化人（文化従事者）のための文化活動につき合わされていると感じている人も少なくないのではないかと考える。特定の教科や分野に限定されてしまう教養は、特定の分野の人間にしか通用しない。そのため、美術のような相対的にマイナーな分野には、あまり魅力を感じないといった評価が下されても、さして不自然なわけではない。

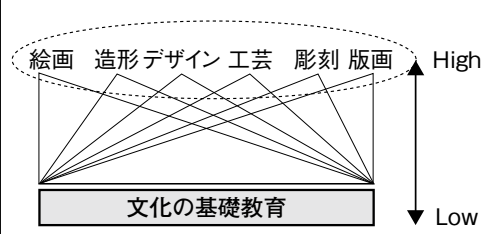
本研究で提唱する“文化教育マネジメント”の特徴としては、文化領域のためではない、“社会的に機能する文化リテラシー獲得のための文化教育”の創造に焦点を当てていることであり、ここにマネジメントやマーケティングの知見を取り入れる意義があると考えられる。

6. おわりに（今後の文化教育マネジメントの具体的研究アプローチ）

6. 1 問題の特定化の必要性

市場創造の方策として、美術に対してあまり興味・関心を持っていない一般層を対象としたアプローチが考えられる。しかし、これまでの美術科教育は、文化教育といいながら本当に市民のための教育であったのかどうかと尋ねられたら、正直なところ明言はできないように思える。その理由としては、既存の調査研究の結果から、同じような違和感を持った人が少なからず存在することが明らかになったためである。生徒のために努力して授業を行っている先生の方が主流であると思われるものの、ある面で“市民のための文化教育”といいながら“文化人のための文化教育”となっていた可能性が、はっきりとは否定できないということである。

図3 美術に関する現在の市場と新市場創造

現在の市場	新市場
[対象] ・プロフェッショナル（アーティスト、美術従事者等） ・セミプロ、美術愛好家 ・上位の一般層（美術好き、ハイアマチュア） [現在の市場におけるビジネス] ・アーティストのマネジメント ・美術館運営、美術系イベントの運営 ・美術品の売買 ・ギャラリーのマネジメント ・絵画教室、カルチャーセンターの経営 ・美術品の商品開発（書籍、画集、ポスター、レプリカなど）	[対象] ・中・下位の一般層（美術に興味・関心がない大多数の人） ※従来は、プロ向けの文化教育（点線部分） [新市場創造のために] ★文化教育マネジメントの展開 これまでほとんど取り組まれてこなかった美術に興味・関心の乏しい大多数の一般層に向けたアプローチの開発。これにより、社会の文化的基盤の底上げを行い、美術の市民権獲得を目標とする。 

石山は、絵や美術などの文化活動に触れるきっかけとして、学校教育での描画や創作活動の影響力の大きさを指摘している。彼によれば、義務教育として行われている描画教育にも関わらず、絵の上手い下手が、未だに才能や絵心、感性といった観念論で済まされ、それが

評価付けにまで影響している実態を問題視している。大多数の描画に苦手意識やコンプレックスを持っている人にとっては、才能や絵心といった先天的なイメージや、学習の余地の少ないような要因で片付けてしまうような対応こそが、美術嫌いに陥る主要因となっている可能性が高いと言及している（明日の美術を考える〔2011〕）。

文化教育に関して、音楽や運動では心理学的研究や生物学的な知見からの機能的独自性や知育への貢献可能性に関する報告がある（E. Glenn Schellenberg〔2004〕、ジョン・J・レイティ、エリック・ヘイガーマン〔2009〕）。それに対して、美術は圧倒的に抽象的、観念的、理念的で、実情が伴っているか確実ではない。これまではそれでも許容されてきたが、現行のまま続けていくのであれば、もう美術教育は必要ないという厳しい局面に直面している。

これまでの事例などを通じてわかるように、美術教育の課題として、理念と実体のギャップが挙げられる。よって美術に関して文化教育マネジメントを成立させるためには、社会一般が求める要求を満たす必要がある。

まずは、本当に問題を解決するための（イノベーションを起こすためにも）核心に触れた情報収集が必要である。これは、市場を広げる（売れる商品をつくる）ためには、市場の潜在的な問題点や要求を特定した上で商品化をしなければならないことと同様である。これまでは潜在的な課題が見え難かったために、具体的な解決のためのアプローチが取れていなかったと考えられる。そこで今後は具体的なアンケートなどを実施していき、その結果について美術の専門家や文化人だけでなく経営や他分野のさまざまな研究者が協力しあいながら、その解決策としての具体的な方法論を提案していく必要がある。

図4 美術教育の理念と社会的評価の乖離

美術教育界の理念と展開	社会的評価（アンケート結果など）
・美術の三つの教科性 ① 感性・情操 ② 表現・創造 ③ 文化・人間理解 ・他の教科との関連性 （人間としての総合力の基礎となる） ・鑑賞教育への注力	・絵心と感性がないと描けないとのあきらめがち ⇒経年、美術嫌いが増加する ・絵を描くことの機能的意義（効果）が不明確 ⇒教科の機能的独自性を明確に主張できない ・教科別必要度：美術は最下位 ※ベネッセ教育研究所 「教科ごとの必要度、数学・理科が部活より下」 朝日新聞 1999年8月30日 ・大人になってからの文化への能動的取組みは少ない

6. 2 問題の特定化のために（今後の展開）

これまでの美術科教育に関するアンケートや研究では、問題の所在がなかなか定かにならないという面がある。

例えば、アンケートにおいては、その回答選択肢や回答自体に、日本における文化芸術体験は気持ちや心といった感情面に焦点が集まりすぎており、「知性的な視点」や「機能的側面」が希薄であると考えられる。ここでの、心の問題や関係性の問題と捉えられているのは、文化芸術のカテゴリー自体がこの二つで構成された価値概念だからという考えに起因されるのではないだろうか。その結果、文化芸術に関しては、結局は「好き嫌い」の問題で片付けられてしまっていると考えられる。

そこでまず、実際に美術教育を受けてきて知性の充実してきた年代（たとえば大学生）を対象に、文化教育に関する本音の特定化をするための調査が必要であると考ええる。上記の年代を調査対象とする意義としては、以下の3つがあげられる。①ゆとり教育時代の美術科教育を受けてきて実情を知っており、それに対する意見を、詳しくまとめ、表現する能力があるということ。②これから社会に出て行く世代であり、いずれ親となるときに子どもへどのように文化教育の意義を伝える可能性が高いかが、調査から推測できること。③現代人の価値観の傾向が把握でき、現代人に伝える上で効果的な機能的独自性の要点をまとめることができること、の3つがあげられる。

また、これまでのアンケートでは潜在的な問題や本質的な問題を避けるかのように、好き嫌いといった二元論やモラルに関する質問が多く、却って解決のためのファクターや目標が見えにくくなっているのではないだろうかとも考えられる。そこで、質問項目を単に好き嫌いにするのではなく、多段階評価するなどの工夫や、機能的な側面の質問も必要となろう。

6. 3 まとめ

今回の論文では、文化教育マネジメントという新しい領域について考察してきた。美術教育の世界では、どうなりたいかという理念に関しては議論を重ねてきているようだが、理念を具体的に達成するための方法論や課題が、特定化されていないように思われ、ここにマネジメントを研究する立場の研究者が協同する可能性があると考えられる。

文化・芸術活動は一部を除いて食えないと思われているが、それは今まではプロフェッショナルや芸術愛好家などを中心とした狭く限られた層を対象にしてきたためではないかと考える。よって、現在では市場が形成されていない多数の美術にあまり興味・関心をない一般層を対象にした市場創造は、文化的にも意義のあるイノベーションだと考えられる。

文化・芸術活動と経営に関するイノベーションに関して、今回は中長期的な視点からのアプローチを考察してきた訳が、短期的な視点で市場を創造するロジックの展開も考えられ、この部分についての考察を今後の課題としたい。

(注記)

1. “アートマネジメント”という専門領域はあるが、“文化教育マネジメント”という文化的教育基盤の底辺を支えるための学問領域は未だない。文化人の知見に加え、経営の研究者の観点（マーケティング的発想など）によりこれを研究の一領域とすることが可能と考えられる。
2. なお文化教育を考える上で、親の存在は子供と同じくらい重要な役割を持っている。親の重要性の理由としては、親が納得できる提案ができていなければ、親は子どもに前向きに文化教育を勧めることはないと考えられるためである。親を説得するためには、親が納得するファクターを特定することから始め、それを効果的に教育内容に組み込むことで、親の期待や要求に応える必要がある。
なお音楽のケースであるが、Joanne Scheff Bernstein [2007] は、家族向けコンサートは子供を対象にしているが、実際にチケットを買うのは親なので、芸術団体は「子供たちに良い経験をさせよう」と親を説得する。しかし、芸術団体は家族向けプログラムでは収益が限られるため、マーケティング予算の中で優先順位は低くなりがちだという。
3. 小泉は、「しかしながら、他の調査も含めて俯瞰すると、本当に憂慮すべきは生徒たちに蔓延する極端な学習意欲や興味の低下のほうである」と言及している。

[参考文献]

- Cuyper K, Krokstad S, Lingaas Holmen T, Skjei Knudtsen M, Olov Bygren L, Holmen J., Patterns of receptive and creative cultural activities and their association with perceived health, anxiety, depression and satisfaction with life among adults : the HUNT study, Norway, Journal of Epidemiology and Community Health 24 March (2011) : doi : 10.1136/jech.2010.113571
- E. Glenn Schellenberg., MUSIC LESSONS ENHANCE IQ, Psychological Science 15 (2004) : 511-514
- Florian Lederbogen, Peter Kirsch, Leila Haddad, Fabian Streit, Heike Tost, Philipp Schuch, Stefan Wust, Jens C. Pruessner, Marcella Rietschel, Michael Deuschle & Andreas Meyer-Lindenberg., City living and urban upbringing affect neural social stress processing in humans, Nature 474 (2011) : 498-501
- Gallup., The World' s Happiest Countries : Forbes 14 July (2010)
(<http://www.forbes.com/2010/07/14/world-happiest-countries-lifestyle-realestate-gallup.html>)
- Joanne Scheff Bernstein 著、山本章子訳 『芸術の売り方』英治出版 2007

- John J. Ratey, Eric Hagerman 著、野中 香方子訳 『脳を鍛えるには運動しかない！—最新科学でわかった脳細胞の増やし方』 NHK 出版 2009
- OECD 「Better Life Index (BLI)」 2011
(<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/japan/>)
- Richard A. Easterlin., Explaining happiness, PNAS 100 (2003) : 11176–11183
- 小泉英明 『脳科学と芸術』 工作舎 2008
- 国立教育政策研究所 「生徒の学習到達度調査」 2009年
(<http://www.nier.go.jp/kokusai/pisa/index.html>)
- 小林進 『芸術と経営』 雄山社 2004
- 女子美術大学教職課程研究室 『美術教育の「今」と「これから」』 紫峰図書 2006
- 大学美術教育学会東京大会事務局 『明日の美術教育を考える』 2011
- 内閣府 『文化に関する世論調査』 2009
(<http://www8.cao.go.jp/survey/h21/h21-bunka/index.html>)
- 文化庁 『文化芸術関連データ集』 2011
(http://www.bunka.go.jp/bunkashingikai/soukai/toushin_110131/pdf/sankoshiryo_04_ver03.pdf)
- ベネッセ教育研究所 『教科ごとの必要度、数学・理科が部活より下』 朝日新聞 1999年8月30日

商店街における人の流れ（交通流）と
来街者の行動パターン特性に関する研究
－「自由が丘エリア」（自由が丘中心商業ゾーン）を
ケース・スタディとして－

A Research on the People Flow /the Characteristics of Visitors'
Behavioral Patterns in the Shopping Areas: A Case Study on the
Jiyugaoka Area—Its Commercial Zone

齊藤 進

Susumu Saito

吉田 理事

Riji Yoshida

Abstract

The SANNO Region Management Research Center conducted a research into the people flow in October 2008 in the Jiyugaoka area. After we researched the visitors' behavioral patterns, we grouped them into the following 5 behavioral patterns.

1. A gourmet oriented migratory.
2. A fashion oriented migratory.
3. A general and sundry merchandise oriented migratory.
4. A multiple purpose oriented migratory.
5. A passing through the area.

We also found out the people flow is strongly related to a commercial town development plan such as a new development plan for a commercial facility in Jiyugaoka.

1. はじめに

東急東横線、大井町線が交差する自由が丘駅を中心とする「自由が丘エリア」（自由が丘中心商業ゾーン）は、全国でも有数の規模をもつ商店街が形成され、ショッピングなどのために訪れる人々で賑う都内でも屈指の広域商業拠点である。

産業能率大学地域マネジメント研究所（斉藤、吉田）は、この自由が丘エリアにおいて2008年10月に「人の流れ（交通流）調査」を行った。これは、自由が丘への来街者が実際に地域内でどのような経路を辿り買い物や飲食等を行っているのかを目視により調査（来街者の行動パターンとしてその道順や立ち寄り先の店舗等を時間経過に従い記録）し、その結果から自由が丘地域における来街者の行動パターンの把握を行おうとしたものである。

本稿では、この調査において確認された自由が丘エリアの人の流れ（調査エリア内での来街者の行動パターン）とその特徴について考察する。

2. 人の流れ（交通流）調査の概要

調査の概要を示せば以下のとおりである。

①調査日

2008年10月26日（日） 天気：晴れ

②調査時間

日中、人通りが出始める11時から、後方からの目視が可能な夕刻の17時30分までとした。なお昼食時は店内滞留時間が長くなり調査が不可能なため、昼食時間に当たる12時から13時は原則として除いて調査した。

③調査対象者

今回は調査時間の制約があるため、不特定層を対象とせず、自由が丘に来街する2名以上のグループ（女性だけのグループ、家族連れ、男女のペア）を対象とした。なお調査対象者を2名以上としたのは、事前調査の結果から、一人での来街者に比べ複数での来街者の方が地域内に滞留する時間が長くなる傾向が見られたためである。なお対象者は調査員（本学女子学生の1～4年生2名ずつで構成）の判断で選定した。

④調査方法

- ア. 調査員は東急東横線自由が丘駅北口と南口に待機し、対象となるグループを選定する。
- イ. 対象者の移動経路を20～30メートル後方から目視し、その結果を調査票に記録する。
（表1参照）
- ウ. 店舗内に入った場合は、20分までその場で待機し、20分を過ぎた場合はその時点で調査を終了する。なお店内での調査は行わない。
- エ. あらかじめ調査範囲を定め、その範囲を出た場合は、その時点で調査を終了する。（図

1参照)

オ. 調査時間は1対象者あたり最大80分までとした。

表1 調査票（部分）

来街者の交通流(人の流れ)調査票						
調査員名						
調査日	2008年10月26日(日)					
調査時間	時 分 ~ 時 分					
終了理由	☐ 調査時間満了(90分) ☐ タクシーや自動車に乗車 ☐ 店内で20分以上経過 ☐ 調査エリア外に移動 ☐ その他()					
グループの属性	☐ 女性のみのグループ ☐ 男女ペア ☐ 家族づれ 合計()名					
	年代	男	女	年代	男	女
	10代未満	名	名	40代	名	名
	10代	名	名	50代	名	名
	20代	名	名	60代	名	名
30代	名	名	70代以上	名	名	
※注:移動したルートは地図上に記入すること						
滞留時間	行動経路			業種 (番号裏面)	特記事項	
: ~ : (分間)	☐ 路上 () ☐ 店舗内 → 店舗名 ()					
: ~ : (分間)	☐ 路上 () ☐ 店舗内 → 店舗名 ()					
: ~ : (分間)	☐ 路上 () ☐ 店舗内 → 店舗名 ()					
: ~ :	☐ 路上 ()					

移動経路の記録として、調査開始後、3分、5分、10分、15分、20分、以降10分ごとにその時点で被験者がいた場所を調査票の地図上に記入する。その際、路上にいた場合は「●」印をプロットし経過時間を記入する。また店内にいた場合は店番号（調査票に①②③…で記入）と店内滞在時間を記入する。

⑤調査範囲

今回の調査範囲は図1（国土地理院発行1／10000地形図（自由が丘）を拡大）に示す範囲とした。この場合、自由が丘の中心商業ゾーンを取り囲む主要な通りであるヒルサイドストリート、学園通り、九品仏川緑道付近、自由通りを境界とした。

図1 調査範囲（点線内が調査範囲）



3. 調査データの集計結果

今回収集したサンプル総数は55サンプルである。図2 - 1～2はそのサンプルについて、移動状況を1分1目盛で表したものである。

そこでは、「ファッション・シューズ等」の店舗に立ち寄った場合は目盛の先頭（最も左にあるマス）に「F」、「雑貨・アクセサリ・コスメ・ドラッグ等」の店舗に立ち寄った場合は「Z」、グルメの店舗に立ち寄った場合は「G」、その他の場合は「S」で示している。また移動時は全ての目盛に「◇」で示した。さらにタクシーや自動車に乗車または調査エリア外に移動することにより調査が中止となった場合は、その時点の目盛に「!」、店内で20分経過または調査対象時間である80分を超過したことにより調査が中止となった場合は、その時点の目盛に「X」を記入している。

4. 行動パターンに見る特性

全サンプルについて、時間経過に伴う移動状況を3分から80分まで順にプロットし、それらの行動パターンについてみる。（図3参照）

図3によると、3分経過時点では、自由が丘駅北口を出てロータリー付近を回遊するケースと、同駅南口を出てマリクレール通りを回遊するケース（いずれも●印）が多く見られる。なお3

分を経過するまでに20グループ（全グループの36.4%）が1つ以上の店舗に立ち寄っており、多くの来街者が駅を出て間もなく、興味のある店を見つけ、店に入っていることがわかる。

5分経過すると、駅から約200mの地点への広がりなど、目的地を目指して回遊しているケースが複数見られ、15分経過後は東（スイーツフォレスト）、西（学園通り）、南（九品仏川緑道）、北（ヒルサイドストリート）まで街全体に回遊エリアが広がるとともに、店内に滞留中（■印）のケースが多くなってくる。ちなみに今回調査した55件のうち50件が15分以内に店舗に入っている。

なお回遊エリアの広がり、駅の南150メートル付近および駅の北200メートル付近に集中していることがわかる。

また回遊エリアのうち、東方向に集中しているのは2003年にオープンした「自由が丘スイーツフォレスト」、南西方向に集中しているのは2006年にオープンした「トレインチ」の影響と考えられ、これらの新しい商業施設が多数の来街者を惹きつけていることがわかる。

収集した55サンプルだけでは行動パターンの傾向を一般化することに制約はあるが、そこには行動パターンにいくつかの傾向が読み取れる。

これら移動状況を中心に行動パターンの特性をまとめてみると次の通りである。

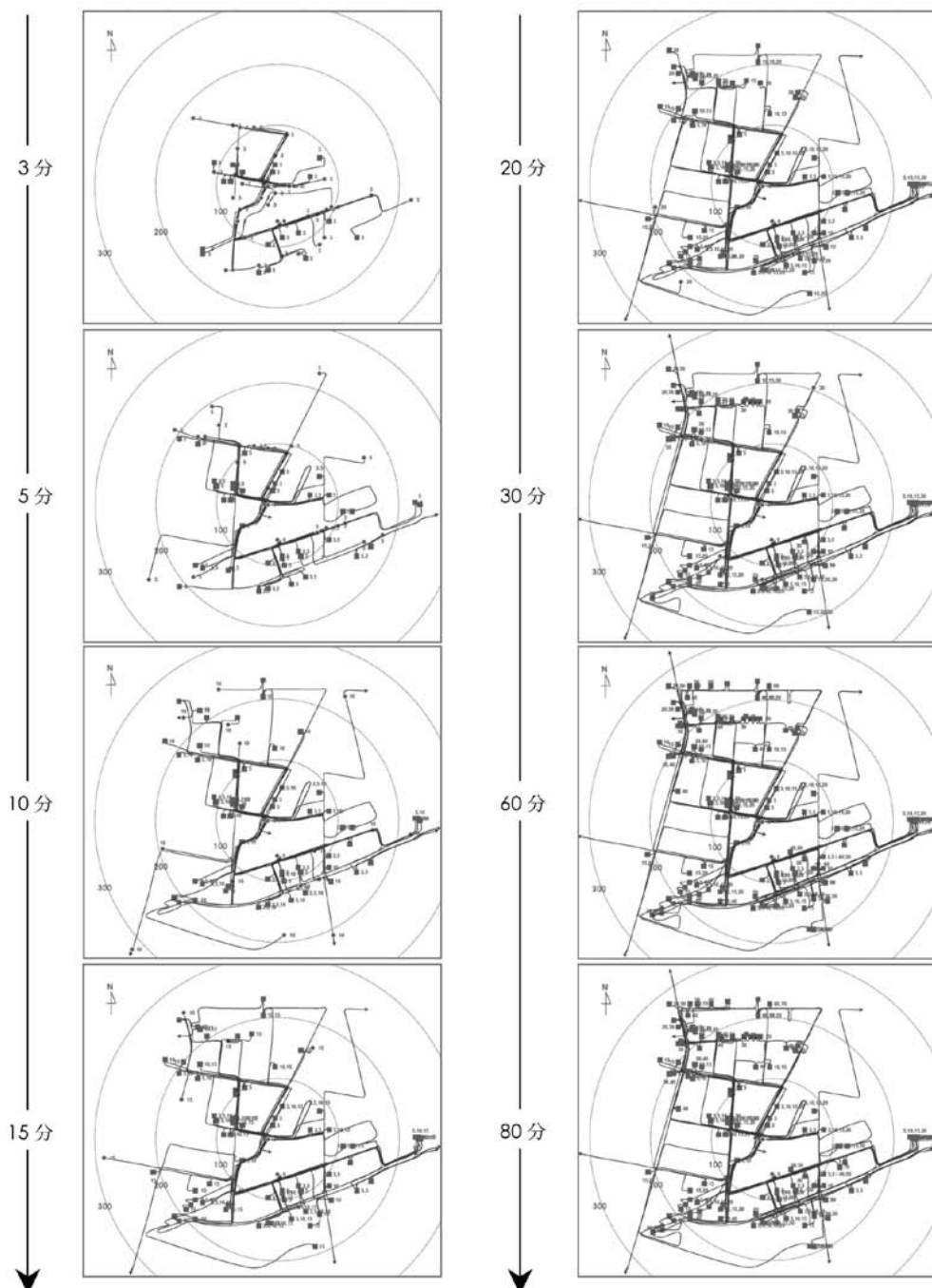
- ・「グルメ志向型回遊行動」：自由が丘駅を出て直接レストラン等へ入店するパターン
- ・「ファッション志向型回遊行動」：自由が丘駅を出てファッション系の店を中心に回遊するパターン
- ・「雑貨その他志向型回遊行動」：雑貨店その他（写真店など）を中心に回遊するパターン
- ・「複合型回遊行動」：レストラン、ファッション、雑貨など複数業態の店舗を3箇所以上回遊するパターン
- ・「通過型行動」：駅を出て店舗等に一切寄らず調査範囲から出たパターン



図3 時間経過に伴う移動状況

●印 路上での回遊 ■印 店内での滞留

※ 同心円は自由が丘駅中心地点からのおおよその距離(100m 単位)



5. 行動パターン別の特徴

ここでは行動パターンごとに見られる特徴についてまとめる（図4-1～5参照）。なお、図4-1～5および後出の図6を作成する際に用いた地図は、東京デジタルマップ株式会社発行「東京都縮尺1/2,500デジタルマップ」より、縦横を等率変倍して転載したものである。

5. 1 グルメ志向型の行動パターン

（図4-1；19サンプル）

- ①店を選ぼうとしてマリクレール通りや駅前ロータリー付近を回遊するケースが多いが、遠方（駅から200～300m 付近）へも足を運んでいる。
- ②自由が丘駅を出て5分以内に、全19サンプル中10サンプルが入店している。
- ③18サンプルが入店後20分を経過しても店から出てこないため、その後の調査は不可能であった。
- ④スイーツフォレストへ向かう太い流れが確認できる。
- ⑤移動距離の平均は305.0メートル、歩く速さは毎分平均12.2メートルである。

※移動距離はデジタルキルビメーターを使用し、地図（国土地理院発行1/10000地形図使用）上で計測した。歩く速さは移動距離を歩行時間で割り算出したもの。（以下同様）

図4-1 グルメ志向型の行動パターン（まとめ）



図4-2 ファッション志向型の行動パターン（まとめ）



5. 2 ファッション志向型の行動パターン（図4-2；5サンプル）

- ① それぞれのサンプルの行き先はまちまちで多様である。
- ② 5サンプルのうち4サンプルが、複数のファッション系店舗に入店している。
- ③ 移動距離の平均は395.0メートル、歩く速さは毎分平均24.9メートルである。

5. 3 雑貨その他志向型の行動パターン

（図4-3；6サンプル）

- ① 目的が明確で寄り道が少ない。
- ② 全てのサンプルが4分以内に入店し、20分を経過しても店から出てこないため、その後の調査は不可能であった。
- ③ 移動距離の平均は148.3メートル、歩く速さは毎分平均8.0メートルである。

5. 4 複合型の行動パターン

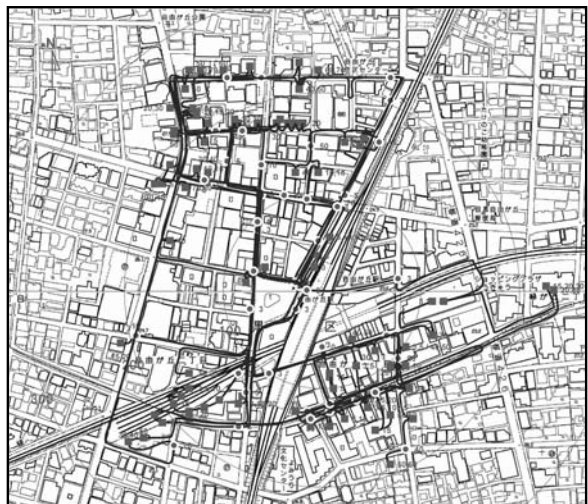
（図4-4；21サンプル）

- ① ほとんどのサンプルが地域内を自由に回遊している。
- ② そのため多くのサンプルに蛇行的な回遊が見られるが、傾向として「スイーツフォレスト」「トレインチ」「サンセットアレイ」「ヒルサイドストリート」を回遊している。
- ③ 北部の「サンセットアレイ」「ヒルサイドストリート」へ向かう際に、細い路地ではなくバス（東急コーチ）の通る道路を歩行している。
- ④ 移動距離の平均は464.8メートル、歩く速さは毎分平均10.3メートルであり、各行動パターンの中で最も長い距離を歩いている。

図4-3 雑貨その他志向型の行動パターン（まとめ）



図4-4 複合型の行動パターン（まとめ）



5. 5 通過型の行動パターン

(図4-5; 4サンプル)

- ①調査範囲内の滞在時間は平均7分30秒である。
- ②この型においては、自由通り（都道426号）を約160m 歩行しているグループが見られた。なお他の型においては、自由通りをこのように長く歩行しているケースは見られなかった。
- ③移動した距離は平均342.5メートルであり、歩く速さは毎分平均49.1メートルである。

図4-5 通過型の行動パターン（まとめ）



6. その他の区分による特徴

表2 その他の区分による特徴

	区分	サンプル数	平均移動距離 (m)	平均速度 (m/m)	備考・コメント
開始時間	AM	13	415.0	15.5	・朝から来ているグループの方が、早足で長い距離を歩いている
	PM1(～14:59)	24	362.5	14.9	
	PM2(15:00～)	18	316.4	14.4	
行動の型	ファッションのみ	5	395.0	24.9	・複合型は移動距離も長い ・通過型は(当然ながら)歩くスピードが最も早い
	グルメのみ	18	305.0	12.2	
	雑貨その他	6	148.3	8.0	
	複合型	21	464.8	10.3	
	通過型	5	342.5	49.1	
ぶらぶら歩き型(立寄り店数3店以上)	ぶらぶら歩いている	14	552.9	10.2	・ぶらぶら歩きをする場合としない場合では、平均移動距離に倍近くの開きがある
	ぶらぶら歩きのしていない	41	293.9	16.4	
世代別	20代以下	31	300.5	14.8	・(30,40,50代のサンプルが少ないので注意が必要だが)年齢があがるほど長い距離を歩いているという傾向がみられる
	30～40代	2	430.0	17.4	
	50代以上	2	477.5	27.8	
	混成	20	433.0	13.5	
同行者別	家族	12	426.7	9.8	・家族連れはゆっくりと長い距離を歩いている ・女性2人連れは(カップルより)ゆっくり歩いている
	カップル(男女2名)	20	318.8	19.6	
	友人(女性2名)	14	336.8	12.8	
	不明	9			
平均		55	359.8	14.9	・2007年度実施の代官山調査(30サンプル)では、平均移動距離578.3m、平均速度 16.1m/m

その他の区分による特徴をみるため、ここでは調査開始時間による区分、「ぶらぶら歩き」（3店以上に立ち寄り）をしたかどうかによる区分、世代別による区分、同行者別による区分をもとに、平均の移動距離と歩行速度についてまとめる。（表2参照）

表2からは次のことを読み取ることができる。

- ①調査開始時間による区分でみると、午前の来街者の方が、長い距離を比較的速く歩いている傾向がみられる。
- ②「ぶらぶら歩き」をする場合としない場合とでは、当然ではあるが平均移動距離に倍近くの開きがある。
- ③30～40代、50代以上のサンプルが少ないため制約があるが、年齢が上がるに従い長い距離を歩く傾向がみられる。
- ④同行者別に見ると、家族連れはゆっくりと長い距離を歩き、女性2人連れはカップルの場合よりもゆっくりと歩いている。

また、「5. 行動パターン別の特徴」と表2の「その他の区分による特徴」から、以下の点が指摘される。

- ①調査開始時間と行動パターンの間には、目立った関連はなかった。
- ②ぶらぶら歩きをしているグループ（3店以上に立ち寄り）の行動パターンは全て「複合型」であり、調査時間内に最多で9店、平均では4.9店に立ち寄っている。立ち寄り店数の全体平均は2.1店であることから、ぶらぶら歩きをしているグループは、より多くの店に立ち寄っていることがわかる。
- ③世代別に見ると、20代以下のグループの行動パターンは41.9%が「グルメ型」であり、その他の世代のグループ（25.0%）を大きく上回っている。
- ④同行者別に見ると、家族連れのグループの行動パターンが「複合型」の割合は58.3%であり、友人同士のグループ（35.7%）、カップルの場合（30.0%）を大きく上回っている。家族連れの場合は、同行するメンバーの目的に応じて多様な店を訪れていることが伺える。

7. まとめ

既に述べたように、今回の調査では収集したサンプルが55サンプルであり、行動パターンの特徴を一般化するには大きな制約がある。

こうした条件の下ではあるが、今回の人の流れ（交通流）調査からは、次のような傾向を読み取ることができる。

- ①回遊行動のパターンを大きく分類すると、「グルメ志向型回遊行動」「ファッション志向型

回遊行動」「雑貨その他志向型回遊行動」「複合型回遊行動」「通過型行動」の5つに分けられる。

- ②こうした回遊行動の広がり、自由が丘エリア全体で自由が丘駅の南150メートル付近から駅の北200メートル付近の範囲まで及んでいる。
- ③駅前の西側エリア（しらかば通り、ヒロストリート周辺）は、駅に近接するといった立地条件が良いにもかかわらず、人の流れが少なく、反対に南口側ではマリクレール通りや九品仏川緑道、北口側ではメープルストリートやカトレア通り、すずかけ通り、学園通り、サンセットアレイ、ヒルサイドストリートなどに人の流れが多いことがわかる。
- ④今回多くの人が通過したルート（商店街ストリート）として、主要地点での通過サンプルから上位5位をみると以下のとおりである。

第1位 メルサ前（マリクレール通り）……13サンプル

第2位 牛角前（学園通り）……11サンプル

第3位 みずほ銀行付近（カトレア通り）……10サンプル

第4位 無印良品付近（九品仏川緑道）……8サンプル

第5位 スイーツフォレスト……7サンプル

なおこのように来街者が特定の場所に集中する傾向があることから、エリア内において

表3 主要地点(ストリート別) 通過サンプル数

通過位置	通過サンプル数	割合(対全件)
A:ヒルサイドST(学園通り寄り)	3	5.5%
B:学園ST(「牛角」付近)	11	20.0%
C:サンセットアレイ(学園通り寄り)	5	9.1%
D:カトレアST(「HACDラッグ」付近)	2	3.6%
E:すずかけST	7	12.7%
F:カトレアST(「みずほ銀行」付近)	10	18.2%
G:メイプルST(「ホテルビュッザー」付近)	3	5.5%
H:しらかばST(「マクドナルド」付近)	1	1.8%
I:ヒロST(「BODY SHOP」付近)	4	7.3%
J:トレインチ	5	9.1%
K:自由通り	1	1.8%
L:E-ST(美観街「吉野家」付近)	5	9.1%
M:マリクレールST(「メルサ」付近)	13	23.6%
N:九品仏川緑道(「無印良品」付近)	8	14.5%
O:スイーツフォレスト	7	12.7%

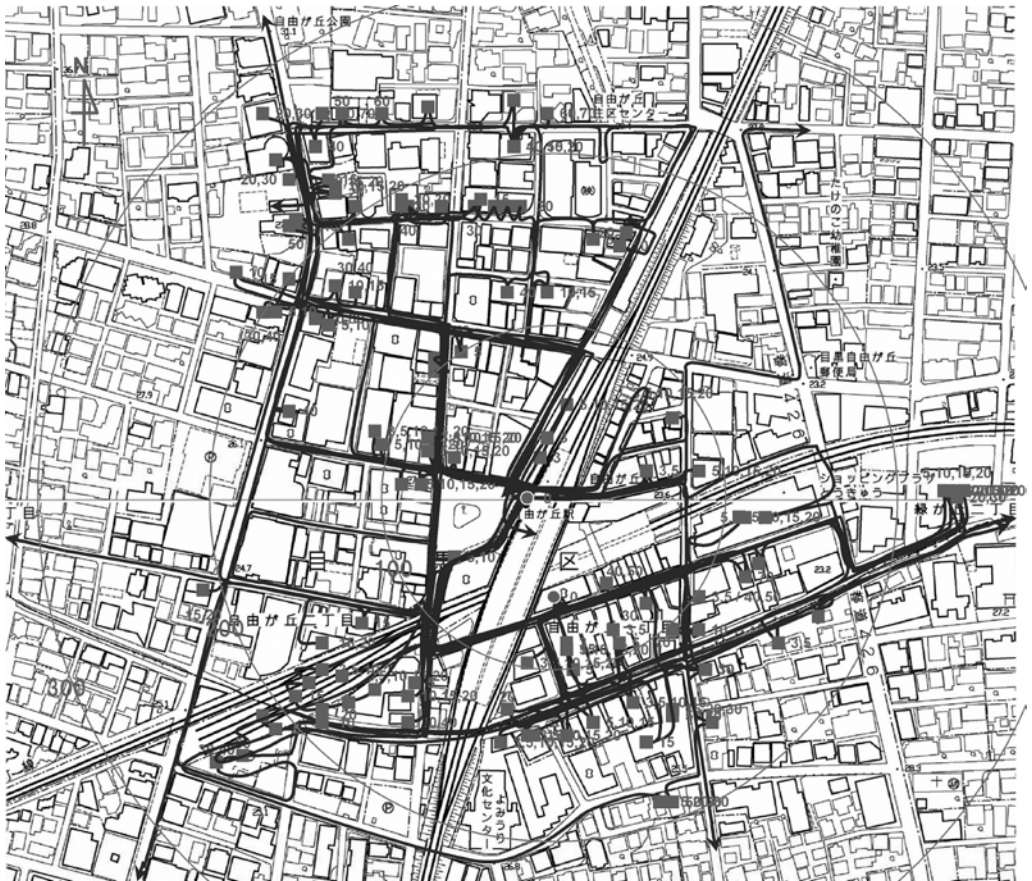
注) 通過位置 (A～O) の場所は図6を参照
1サンプルが同じ場所を複数回通った場合は1回としてカウント

図5 主要地点の位置



地図出典：『自由が丘オフィシャルガイドブック
2006・2007』
(自由が丘商店街振興組合発行)

図6 時間経過に伴う行動経路と立ち寄り先店舗（全件）



にぎわいのゾーンが形成されていることがわかる。

- ⑤こうしたにぎわいが形成されているゾーンとして、スイーツフォレストやトレインチなどの商業施設周辺が具体的に挙げられるが、これらの施設は新たな商業開発の場として積極的に資本投資が進められたエリアであり、その結果、来街者に新鮮な印象が持たれ、多くの人を引き寄せていると考えられる。

以上まとめてみたように、自由が丘エリアへ来街する人々は、個々の目的に応じてエリア内を自由に回遊していることがわかる。しかしその回遊行動には、人が集まるための要因（魅力店舗の立地、新たな商業開発の動向、分かりやすい通りの印象など）が影響していると考えられる。

商業まちづくりにおいては、こうした来街者の回遊行動の特性を的確に把握し、今後のにぎわいづくりや魅力づくりに活かすことが重要である。

参考文献

- 【1】 産業能率大学地域環境研究所 第2回自由が丘調査 自由が丘の来街者アンケート調査報告書 2007.3
- 【2】 産業能率大学地域マネジメント研究所 第3回自由が丘調査 自由が丘エリアの従業員アンケート調査報告書 2009.3

請負工事中断における報酬請求権に関する一考察

A Study on the Right to Remunerate Claims in Contract Work Discontinuation

高田 寛
Hiroshi Takada

Abstract

In general, a contractor has the obligation to complete the construction when he makes and enters into an agreement with his purchaser in accordance with Article 632 of the civil law. However, sometimes we find some of the contractors do not complete the construction because of the purchasers' negligence or other reasons.

If Article 536 clause 2 of the civil law is generally applied, it is understood that the full amount of the contract price can be claimed by the purchaser. However, some courts do not apply Article 536 clause 2 of the civil law and there are some trial examples of admitting payment corresponding to the work completed.

In this paper, I review past typical trial examples in terms of Article 536 clause 2 of the civil law and study its frustration, requirement for creditors' culpability and the right to remunerate and to unjustify the gain repayment.

1. はじめに

請負人（債務者）が注文者（債権者）から請負工事を請け負った場合、一般に、請負工事に関する契約は民法632条（請負）に規定する請負契約に該当するため、請負人は請負工事の完成義務を負うことになる⁽¹⁾。しかし、注文者の責に帰すべき事由により、請負人が最後まで請負工事をするができなくなる場合がある。

たとえば、請負人の工事進行途中で、注文者がまったく別の工事が必要であるとしてそれ

をしなかったことにより請負人の工事を中断させたり、注文者が一方的に請負人に工事中断を命じたり、また請負工事に必要な部品や材料を提供しなかった場合、請負人が実質的に請負工事を続行できなくなり工事を中断せざるを得ないことがある。このような場合、一般的に、民法536条2項が適用され、請負人は注文者に対し請負代金の全額を請求することができると解されている。

しかし、請負工事であっても、民法536条2項を適用せず、信義および衡平の理念から報酬請求金額を全額ではなく出来高に応じた支払いを認めた裁判例もあり、民法536条2項をいかなる時に適用すべきか、また報酬請求権は全額なのか、それとも出来高によるものなのかについては議論の余地がある。

さらに、民法536条2項の後段では、請負人が債務を免れたことによって利益を得たときは、これを注文者に償還しなければならないと規定しているがこれをどう評価するか、また出来高に応じた報酬請求権とどのような関係があるのかも重要な論点である。

本稿では、これら請負工事中断における報酬請求権に関する過去の代表的な裁判例を整理し、請負契約で民法536条2項が適用されるための履行不能、債権者の有責性および報酬請求権ならびに不当利得償還について考察を加えてみたい。

2. 民法536条2項を適用し全額が支払われた事例（最判昭和52年2月22日）

民法536条2項は、債権者の帰責事由による履行不能と反対給付を受ける権利について規定している。具体的に、民法536条2項は、「債権者の責めに帰すべき事由によって債務を履行することができなくなったときは、債務者は、反対給付を受ける権利を失わない。この場合において、自己の債務を免れたことによって利益を得たときは、これを債権者に償還しなければならない。」と定めている。

この民法536条2項の適用に関する代表的な裁判例として、昭和52年2月22日の最高裁判例⁽²⁾（以下「最判昭和52年」という。）がある。この最判昭和52年は、請負契約において民法536条2項を適用し、請負人（債務者）は注文者（債権者）に工事代金（反対給付）の全額を請求できることを判示した。

本件は、請負工事契約の施工の過程において、注文者の責に帰すべき事由によりその完成が不能になったものと認定判断された事案に関するもので、請負人の注文者に対する報酬請求権は、請負代金全額について生ずるのか、それとも工事の出来高に応じた部分について生ずるに過ぎないのかが争われた事案である。

請負人は、冷暖房工事を注文者から請け負った。この冷暖房工事は途中まで進み、ボイラーとチラーの据付工事を残すだけとなったので、残余工事に必要な器材を用意してこれを完成させようとしたところ、注文者は、ボイラーとチラーを据え付けることになっていた地下

室の水漏れに対する防水工事を行う必要上、その完了後に据付工事をするように請負人に要請した。しかし、請負人の再三にわたる請求にもかかわらず、注文者は防水工事を行わずボイラーとチラーの据付工事を拒んだため、請負人が冷暖房工事を完成させることができなかった。最高裁は、注文者が防水工事を行わずボイラーとチラーの据付工事を拒んでいる点を捉えて、履行不能であると認定しその帰責事由は注文者にあると判断した。

最高裁判例の下級審では、工事の出来高に応じた部分につきその請求権を有するに過ぎないとしたうえで、この限度で請求を容認した。しかし、上告人（注文者の連帯保証人）は、原判決が本件につき報酬請求権を肯定したのは民法632条の解釈を誤ったものであるとして上告したものである。

最高裁は、「請負契約において工事が未完成の間に注文者の責に帰すべき事由によりその完成が不能となった場合には、請負人は、自己の残債務を免れるが、民法536条2項により、注文者に請負代金全額を請求することができ、ただ、自己の債務を免れたことにより得た利益を注文者に償還すべきである。」との判断を示した。

この判断は、「請負契約において、仕事が未完成の間にその完成が不能となったとき、その履行不能が、注文者の故意・過失または信義則上これと同視しうるような、その責に帰すべき事由による場合には、つとに民法536条2項を適用すべきものとされ、請負人は報酬請求権を失わないものと解されているから、同条項を適用する以上、請負代金全額についてその請求権を生ずるものと解すべきことは自明である。」という考え方に基づいている⁽³⁾。

なお、履行不能の判断基準は、「社会の取引観念を基準として、本来の給付内容を目的とする債権を存続させることが不適当だと考えられる場合にのみ不能と認定すべきで、主観的不能はそれに該当せず客観的不能に限る。」とし履行不能の判断に主観的不能を排除している。

また、民法536条2項後段についての注文者に償還すべき金額については、その法的性質は不当利得であり、請負金額に基づく報酬請求とは異質のものであるという考えを示し、債務者が主張および立証すべきものとしている。

本最高裁判例は、履行不能の判断の基準を示し、請負契約において工事が未完成の間に注文者の責に帰すべき事由によりその完成が不能となった場合には、民法536条2項の適用を認めた事案である⁽⁴⁾。

3. 民法536条2項を適用しても全額支払ではなかった裁判例（東京地判平成5年10月5日）

最判昭和52年は、民法536条2項を全面的に認めた判例として知られているが、この判決には批判もある。最高裁判決の判例解説に、「請負契約で問題となりうるのは、工事が完成していない間に完成が不能となったとき、出来高に応じて報酬請求権があるか否かである。かような意味において、請負契約では、仕事が完成しない間に注文者の責に帰すべき事由によっ

て完成が不能になったからといって、直ちに民法536条2項の適用を考えることには疑問がないではない。」とあり、全面的に民法536条2項を適用することに若干の疑問を呈している⁽⁵⁾。

これに関する裁判例として平成5年10月5日の東京地裁判決⁽⁶⁾（以下「東京地判平成5年」という。）がある。本件は民法536条2項を適用したが、報酬請求権が請負代金全額ではなく出来高による請求権のみを認めた裁判例である。

有料老人ホームの経営等を目的とする原告（反訴被告、注文者）会社と住宅の設計や建築工事の設計・管理を目的とする被告（反訴原告、請負人）会社との間で、有料老人ホームの新築について設計監理委託契約を締結した。

注文者の主張は次のとおりである。

請負人は、本件建物の設計監理をするにあたって、関係官庁との調査打合せをするべきであったにもかかわらず、これをまったく行わず、予定どおりに建物を完成することが不可能となり、双方の信頼関係が破壊されて本件契約の継続は不可能となったため、本件契約を解除した。よって、原状回復請求権に基づき、請負人に交付済みの報酬金額および遅延損害金の支払いを求めた（本訴）。

一方、請負人の主たる主張は次のとおりである。

注文者は、解除事由がないのに一方的に解除を通告したうえ、その後の業務遂行のための協議を拒絶し、請負人の仕事の完成を不可能ならしめた。したがって、本件契約の履行は、注文者の責に帰すべき事由により不可能になったものである。よって民法536条2項に基づき、請負報酬残額および遅延損害金の支払いを求めた（反訴）。

裁判所は注文者の主張に関し、「まず、原告（注文者）の解除の主張を合理的に考えると、期限までの被告（請負人）の仕事の完成が不可能になったという請負契約の履行不能を根拠とする解されるが、被告の仕事は遅れぎみであるとはいえ、被告が期限までに仕事を完成することが社会通念上不可能となったとまではいうことができないから、右解除の主張は理由がない。また、原告は、被告との信頼関係が破壊されたことを理由とする契約解除をも主張するが、被告の仕事は遅れぎみであるとしても、直ちに信頼関係破壊の理論の適用はないと考えるのが相当である。したがって、原告の本件請求は理由がない。」と判示し、工事の遅れと信頼関係の破壊を理由に契約解除したことに正当な理由はないとした。

さらに、裁判所は、「原告は解除の要件を満たさずに解除の意思表示をなし、その後被告からの業務遂行のための協議を拒絶して、被告の仕事の完成を不可能にしたのであるから、被告は原告に対し、民法536条2項に従い、報酬の残額900万円の支払請求権を取得する。」と判示し、注文者の責に帰すべき事由により履行不能に至ったことを認めた。

しかし、裁判所は、「被告の完了した業務量が予定されていた全業務量の約四分の一にすぎないこと等を考えると、被告が報酬全額を取得できるとするのは、信義則上相当ではなく、

被告が取得できるのは出来高に応じたものに限定されると解するのが相当であろう。」と判示し、全額支払を認めず出来高に応じた報酬請求権を認めた。

すなわち、注文者に履行不能の帰責事由を認め民法536条2項を適用したものの、請負人の完了した業務量が全体の約4分の1であるところから、請負人が報酬請求できるのは出来高に応じた相当分のみという判断である。この根拠は、信義衡平の理念に基づいている⁽⁷⁾。

最判昭和52年は、一連の工事とボイラーとチラーの据付工事は一体のものであると考え「可分なものとして工事を区切り出来るものではない」とし、請負工事の出来高に応じた請求権を否定した。しかし、本件判決では、工事の進行度合いが約4分の1しかないことから、信義衡平の理念により出来高に応じた報酬請求代金の算定を行ったと考えることができる。この背景には、契約解除の時点で工事の進行は、基本構想または基本設計の段階であったことは裁判所も認めており、工事の初期段階であったことが伺える。しかし、最判例昭和52年と本件の請負工事が可分可能かどうかを明確に判断できるような差異を認めることはできず、また本判決においてもこの議論はされていない。

一方、民法536条2項の後段では、「自己の債務を免れたことによって利益を得たときは、これを債権者に償還しなければならない。」と規定し、請負人が工事を中止することによって得られる利益、すなわち不当利得を注文者に返還すべきことが明記されている。しかし、本件判決では、民法536条2項の後段の議論をすることなく、工事の進行度合いによる出来高に限定すべきであるという法的根拠を信義則の原則または衡平の理論に求め抽象的な議論にとどまっている。

このように、同判決は、注文者の請負人に対する業務遂行のための協議を拒絶したこと、および明確な理由がないにもかかわらず契約解除をしたことにより、注文者の責に帰すべき事由により履行不能となったことを認定したが、民法536条2項後段の不当利得償還の議論をせず、信義則の原則または衡平の理論に基づき工事の進行度合いが約四分の一であるという理由により、出来高に応じた請求を認めた点に特徴がある。

4. 民法536条2項を適用しなかった事例

民法536条2項を適用しなかった裁判例として昭和55年6月24日の福岡高等裁判所判決⁽⁸⁾（以下「福岡高判昭和55年」という。）および昭和59年7月25日の東京高等裁判所判決⁽⁹⁾（以下「東京高判昭和59年」という。）がある。以下、これを検討する。

4. 1 福岡高判昭和55年6月24日

原告（請負人、建築業者、被控訴人）は被告（注文者、控訴人）からその自宅新築工事を請負金額789万円で請負い着工したが、注文者がしばしば小規模の工事変更、約定以上の高価

な材質指示等を請負人に申し出たこともあって、両者は次第に感情的に対立し、出来高割合が約85%の段階で請負人は工事の続行を一時中止した。注文者はその後、第三者に依頼して残工事を完成させた。そのため、請負人は中止までの工事相当分として既支出金額を請求した。

本判決は、工事の一時中止が主として注文者の責に帰すべき事由に基づくこと、中止までの請負人の既支出金額は767万円余であることを認定した上「請負契約において工事の途中で注文者の責に帰すべき事由により工事が一時中止され、注文者が第三者により残工事を完成した場合において、請負人の報酬請求は現に施工した工事相当分について認容されるべきであるが信義則にかない衡平であり、通常の場合右相当分は請負人が中止までに支出した金額であるといえるが、既支出金額が出来高と一致しないような特段の事情がある場合には別の考慮も必要である」旨の判断を示した上で、本件では諸般の事情から請負金額の85%弱に相当する663万円（これは一審の認容額と同額）をもって請負人の相当報酬額と認めた。

本件では、注文者からの度重なる小規模の工事変更、および約定以上の高価な材料指示等により関係が悪化し、請負人が自らの判断で工事の続行を一時中止したことが、履行不能の注文者の責に帰すべき事由にあたるかどうか争点となったが、裁判所は、注文者の責に帰すべき事由にあたると認定した。すなわち、最判昭和52年や東京地判平成5年と異なり、請負人の意思により工事を一時中止しても、その原因が注文者の責に帰すべき事由によるもの場合には、注文者の有責性が認められることを意味している。

なお、裁判所が民法536条2項を適用しなかった理由は、度重なる工事の変更により、実質的に原契約の内容が変更され新たな契約締結の状況が生まれ、請負人の請求が民法536条2項による請求ではなく、中止までの工事相当分の部分的請求によるものであろう。

4. 2 東京高判昭和59年7月25日

注文者から必要な材料・部品の一部の供給を受けて請負人がホブ盤の加工・組立てをする請負工事において、注文者が材料・部品を請負人に供給しないため工事を完成することができなかったにもかかわらず、注文者は、請負人が仕事を完成しないとして債務不履行を事由に請負契約を解除した。そのため、請負人が損害賠償請求の訴えを提起したという事案である。

本判決は、「約8割程度まで本件ホブ盤の加工・組立てを終えており、本件ホブ盤は、右時点においては、さらに必要な材料、部品を加えて作業を続行すれば本来の機能を有するものとして完成させることができた状態にあり、控訴人（注文者）にとっても未完成ながらそれ相応の価値を有するものであったことが認められ、（中略）控訴人（注文者）は、その後被控訴人（請負人）の責に帰すべき事由がないにもかかわらずこれがあるとして、一方的に本件契約を解除した（中略）、このような本件の事実関係の下においては、被控訴人は、本件ホブ盤の未完成にもかかわらず、右認定の加工賃を控訴人に対して請求することができるものと

解するのが相当である。」と判示した。

工事はすでに8割程度の仕上がりをみており、必要な材料・部品を加えて作業を続ければ完成する状態にあり、未完成ながら注文者にとってそれ相当の価値があることを加味し、請負人は仕事が未完成でも相当の報酬を請求できるものとし出来高払いを認めた。

請負契約が仕事の完成前に合意解約された場合には、請負代金債権は、未完成の仕事を注文者に引渡しあるいは後継請負人に引き継いだときに出来高に応じた金額について、その弁済期が到来するという裁判例⁽¹⁰⁾があるが、本判決はこれを準用したものとなっている。

なお、本件で民法536条2項を適用しなかった理由は、福岡高判昭和55年の判決と同様、度重なる交渉の末、納期限の変更等原契約に若干の変更があり、請負人が民法536条2項に基づく全額請求をしなかったことによる。

5. 債権者に帰責性がないとした裁判例（東京地判平成22年1月21日）⁽¹¹⁾

本件は、原告（請負人）が被告（注文者）から建物外部改修工事を本工事として、その後、水道補修工事等を追加工事として請負い、これらを施工したところ、注文者の帰責事由により工事は完成前に履行不能になったとして、請負人が注文者に対し、民法536条2項に基づいて本工事代金および遅延損害金の支払いを求めた事案である。

請負人の主な主張は以下のとおりである。

請負人が本工事に着工したところ、注文者から様々なクレームが申立てられた。そこで、請負人は、理由あるクレームについては対応策を採るとともに、注文者の勘違いや見積外の要求に対しては十分に説明した。しかし、注文者は納得せず、両者の信頼関係は相当程度悪化し、注文者は請負人に対して本件工事の中断を指示した。その後、原告は被告に対し、繰り返し注文者のクレームについて現地確認することを要請したり、対策を提案したりしたが、注文者はこれに応じなかった。このため、請負人は、信頼関係は完全に破壊されてもはや本件工事の続行は社会通念上不可能と考えるに至り、本訴を提起したものであり、本件工事は注文者の帰責事由により履行不能に至った。したがって、請負人は注文者に対し、本件工事は完成していないが、民法536条2項に基づいて代金全額を請求した。

一方、注文者の主張は以下のとおりである。

請負人が本工事に着工すると、各所に工事の不備が発生し、重大な不備を生じていた。そのため、注文者は請負人に対して不信感を抱いていたところ、請負人からは納得のいくような説明や対応策の提示はなかった。そして、突然請負人から「もう仕事はしない」と通告され、翌日から工事を一方的に中止された。その後、注文者は、請負人との間で書簡や電話でやり取りをしていたが、ここでも納得のいく説明や対応策の提示がないまま時間が経過して信頼関係が悪化したところ、請負人が本訴を提起して本件工事を再開する意思を完全に放棄した

ため、信頼関係は完全に破壊され、本件工事の続行は社会通念上不可能となった。したがって、本件工事は請負人側に起因して履行不能に至ったものであり、注文者の帰責事由により履行不能に至ったものではない。

これに対し、裁判所は「本件工事が履行不能に至った経緯を検討するに、(中略) 施主として合理的理由のあるクレームもあること(争いが無い)、その他のクレームもその内容に照らして双方の認識の相違から生じたものとも理解でき、意図的にクレームを作り出しているところまではいえないこと、その後、原告側と被告側とで書簡等でやり取りしているところ、その内容を見ても、被告が激怒しているのに対して原告が被告の理解を得ようとしている様子は窺われるが、被告が原告を積極的に困惑させたり、不法な目的のために一方的に言い掛かりをつけている様子までは窺われないことにかんがみれば、本件工事は必ずしも被告の帰責事由で履行不能に至ったものとまでは認定できない。したがって、本件では民法536条2項の適用はなく、原告は出来高に応じて請負代金を請求できるに過ぎない。」と判示した。

裁判所は債権者の責に帰すべき事由は存在しないと判断したものの、報酬請求権は出来高(約9割)に応じた額と認定した。すなわち、本判決は、債権者の責に帰すべき事由がなく、民法536条2項を適用しないにもかかわらず、報酬請求権は出来高に応じた額としたことに特徴がある。しかし、裁判所は、出来高に応じた請求権を認めた法的根拠および民法632条に規定する請負の完成義務との関連性については言及していない。

6. 民法536条2項への適用

6. 1 民法536条2項前段

(1) 履行不能の基準

最判昭和52年では、債務の履行不能の要件たる不能であるか否かは、社会の取引観念を基準とし、債権を存続させることが不相当だと考えられる場合にのみ不能と認定すべきであり主観的不能を排除している。すなわち、当事者一方の主観的な判断ではなく、社会通念および社会取引観念に基づいた客観的不能に陥った場合にのみ履行不能と判断すべきであるとする。

これに関し、東京地判平成5年では、仕事が遅れ気味であることは仕事を完成することが社会通念上不可能になったとはいえず、また請負契約においては、原則として信頼関係の破壊の理論の適用はないとしている。すなわち、信頼関係が破壊されているといっても交渉の余地がまだ残されているならば、それをもって履行不能と判断することはできないとしている。

たとえば、最判昭和52年では、請負人の工事がボイラーとチラーの据付工事を残すのみとなったが、防水工事が別途必要であることを理由に工事を一時中断させ、請負人からの再三の請求にもかかわらず当該据付工事を注文者が拒絶したことは、社会取引観念上、履行不能

であると認めることができる。また、東京地判平成5年のように、信頼関係の悪化から注文者が一方的に請負人に契約解除をした場合、請負人はどうすることもできず履行不能に至ったと考えることができる。

このほかにも、東京高判昭和59年の注文者からの契約解除や、東京地判平成22年の注文者が工事の中断を指示した場合も同様に考えられる。このように、いずれの裁判例も、社会通念および社会取引観念に基づいた客観的不能に陥った場合にのみ履行不能と判断すべきという最判昭和52年の判断を基に工事の続行が客観的に不能になった状況において履行不能に至ったと考えられる。

(2) 債権者の有責性の判断基準

債権者の有責性の判断は、それぞれのケースごとに具体的な判断を要する。たとえば、最判昭和52年では、注文者の防水工事の未了から請負人に対してボイラーとチラーの据付工事を拒絶した事実から明らかに注文者に有責性があると認定した。また、東京地判平成5年では、注文者が信頼関係破壊を理由に一方的に契約を解除したことは、解除理由がないとし、また請負人との協議も拒絶したことから、注文者に有責性を認めた。

同様に、東京高判昭和59年では、材料・部品の供給があれば工事を完成させることができたにもかかわらず、注文者が材料・部品の供給を停止した事実により注文者に有責性を認めた。

しかし、福岡高判昭和55年では、注文者から注文者に対し、しばしば小規模の工事変更請求や約定以上に高価な材質を指示したことがあったが、それに対する請負人の対応にも問題があったことを裁判所は認め、「本件工事の中止については被控訴人（請負人）にも責められるべき点があったけれども、右工事の中止は、主として控訴人（注文者）の責に帰すべき事由に起因すると認めるのが相当である。」とし、双方の有責性を比較衡量して最終的に注文者の有責性を認めている。

一方、東京地判平成22年は、債権者の有責性を否認した。この事案も、注文者から様々なクレームが請負人に対して出されたが、裁判所は「意図的にクレームを作り出しているとはまではいえないこと、（中略）被告（注文者）が原告（請負人）を積極的に困惑させたり、不法な目的のために一方的に言い掛かりをつけている様子までは窺われないこと、（中略）本件工事は必ずしも被告の帰責事由で履行不能に至ったものとまでは認定できない。」とし、債権者（注文者）の有責性を否認した。

このように、明らかに債権者の責めに帰すべき事由が認められる場合以外は、債権者と債務者の有責性を、裁判所は具体的な事実から比較衡量して判断していることが窺われる。

(3) 報酬請求権

民法536条2項による報酬請求権を基に全額報酬を請求している裁判例（最判昭和52年、東京地判平成5年、東京地判平成22年）と、民法536条2項を適用せず出来高に応じた報酬請求をしている裁判例（福岡高判昭和55年、東京高判昭和59年）がある。この違いは何であろうか。民法536条2項を適用せず出来高に応じた報酬請求をした事例の共通点は、度重なる交渉により実質的に原契約に変更が加えられたことにあるように思う。

この場合、契約解除時点もしくは履行不能に陥った時点での原契約の有効性が争点となるであろう。過去の裁判例からは、この点明らかではないが、民法536条2項が全額請求を認めており請負人に全面的に有利に作用していることを鑑みれば、民法536条2項の法的性格から、同条の適用要件は厳格に解釈すべきであり、度重なる交渉によりたとえ口頭であったとしても、そこに何らかの合意があり原契約に変更が加えられたとすれば、新たな契約が存在すると思えることができ、原契約に基づいた民法536条2項に基づく全額報酬権を主張することは困難になると考えられる。

ただし、原契約に対する変更が新たな契約と解釈するかどうか、また変更により原契約の有効性がどの程度まで失われるのかは、それぞれの事案により異なり、その判断は裁判所に任されていると見るべきであろう。

(4) 報酬金額の算定

民法536条2項によれば報酬金額は全額であるが、東京地判平成5年のように、同条を適用したとしても全額報酬権を認めず出来高に応じた報酬金額を算定した裁判例もあり、必ずしも民法536条2項を適用したらかといって全額報酬権が認められるわけでもない。この理由は何であろうか。

思うに、報酬金額の算定については、裁判所は、①注文者の帰責事由、②工事進行度合の程度および経済的価値、③変更による原契約の有効性、の3点を比較衡量し、信義則の原則および衡平の理念から報酬金額の算定を試みているように推察される。その前提には、民法536条2項の立法趣旨から想起される事案は比較的単純であり、債権者（注文者）の責めに帰すべき事由が明らかに存在し、それによって債務を履行することができなくなった場合を想定しており、現実には生じた近時の複雑な事案を解決する道具としては、いささか単純に過ぎるという思いが裁判所にあるからではないだろうか。

注文者の帰責事由との関係では、最判昭和52年では、注文者に完全な帰責事由が認められ、履行不能に陥った状態に至るまで請負人には全く落ち度がない。一方、福岡高判昭和55年では、工事に対するクレームや工事変更請求などから裁判所は請負人の対応にも問題があったことを認め、注文者の有責性を認めたものの出来高に応じた報酬金額を算定している。東京地判

平成22年は、注文者の有責性を否認したにもかかわらず、同様に出来高に応じた報酬金額を算定している。すなわち、注文者に帰責事由が明らかに存在し、請負人には帰責事由がまったくない場合のみ全額報酬を認めているように推察される。

工事進行度合の程度および経済的価値では、多くの裁判例が、工事の進行度合いに応じた報酬金額の算定を行なっている。その際、工事が不可分なものなのかどうか、すなわち経済価値として一体のものなのかどうか争点である。一般に民法632条が規定する請負契約は、請負人に完成義務が生じ、その意味では工事は不可分なものであり、完成して初めて経済的価値を有するものと解釈されている。しかし、近時の複雑な請負契約はそうとも言い切れないものが多い。

最判昭和52年では、明らかにボイラーとチラーを据え付けなければ冷暖房設備としては不完全なものであったが、東京地判平成5年では、工事の完成度は4分の1程度であり、それも基本構想もしくは基本設計の段階であったこと、および基本構想もしくは基本設計としての経済価値もあったことから出来高に応じた報酬金額を算定している。福岡高判昭和55年も東京高判昭和59年も同様の考え方による。

変更による原契約の有効性に関しては、上記（3）で述べたが、民法536条2項を適用するには、原契約が有効に存在し、変更契約または新たな契約が存在しないという要件が必要であろう。最判昭和52年では、一切原契約に変更は加えられていないが、その他の裁判例は、多少なりとも原契約に変更が加えられている事案である。その場合、原契約に基づいた民法536条2項による全額報酬を請求することには、東京地判平成22年のような例外はあるものの、原告（請負人）側としてはためらいがあるのかもしれない。裁判所の判断も、民法536条2項による全額報酬については厳格的に適用しているように見える。

以上の3つの考慮要素を総合的に勘案し、信義則の原則および衡平の理念に従い裁判所は事案ごとに判断しているように見える。

6. 2 民法536条2項後段

民法536条2項後段は、債務者が工事を途中で中断したことにより得られる利益を不当利得としてとらえ、債権者に償還すべきことを規定している。すなわち、民法536条2項前段は、債務者の報酬請求権であり、後段が不当利得に関する規定である。よって、債務者が原告となり民法536条2項を基に報酬請求権の全額を請求する訴訟を提起してきたら、債権者である被告は主位的主張としての有責性の否認とともに、有責性を認められた場合の予備的主張として、不当利得返還請求権を主張すべきであろう。

では、工事の進行度合いから出来高を算定する方法と報酬請求権全額から不当利得を控除する方法の実質的な差異はあるのであろうか。これに関しては、出来高による方法が債務者

の利益を含めた報酬金額を基に算定するので、不当利得を控除する方法よりも報酬金額が少なくなる可能性がある。なぜなら、不当利得の計算は、債務者が工事中止により免れる費用を基礎に算定されるので控除後の金額は、出来高を基礎とする額よりも若干多くなるからである。これ以外に実質的に大きな差異はないと思われる。

しかしながら、上述のように、実際の算定は、注文者の帰責事由、工事進行度合の程度および経済的価値、および変更による原契約の有効性等を考慮して事案ごとに算定されと考えられるので、報酬請求権全額から不当利得を控除する方法よりも工事の進行度合いから出来高を算定する方法による算定金額の方が少額となる傾向があるのではないだろうか。

7. むすびにかえて

民法536条2項の適用に関しいくつかの裁判例を検証したが、裁判所の判断は同法による全額報酬権の適用については注文者の故意・過失が前提であり、このことは、「注文者の故意・過失または信義則上、これと同視しうる場合には、つとに民法536条2項を適用すべきものとされ、請負人は報酬請求権を失わないものと解されているから、同条を適用する以上、請負代金全額についてその請求権を生じるものと解すべきことは自明であろう。」という我妻の言からも明らかであろう⁽¹²⁾。これにより、民法536条2項の適用に関しは、注文者の故意・過失による帰責事由の存在、および最判昭和52年で明らかにされた履行不能の判断に主観的不能を排除していることからしても、同法の適用には厳格性を求めているように思える。

また、この射程から外れた事案については、裁判所は出来高に応じた報酬請求額の算定を試みており、①注文者の帰責事由、②工事進行度合の程度および経済的価値、③変更による原契約の有効性、の3点を比較衡量し、信義則の原則および衡平の理念から報酬金額の算定を事案ごとに試みているのではないだろうか。

しかし、債権者の責に帰すべき事由がないと認定したにもかかわらず、信義則の原則および衡平の理念から出来高に応じた報酬請求権を認めた東京地判平成22年の判決には若干の疑問が残る。民法632条では債務者に仕事の完成義務があることが規定されているが、債権者の有責性を否定しておきながら、信義則の原則および衡平の理念を根拠に出来高に応じた報酬請求権を債務者に認めることは、民法632条の法の趣旨に反するもので法理論としては矛盾が生じ、法理論としては一貫性を欠いているもののように思われる。

請負契約が主要なビジネスを構成している現在、法的安定性および予見可能性の見地から、実務上、民法536条2項の適用の要件および出来高に応じた報酬請求権の認定の基準をさらに明確にすべきではないだろうか。今後、さらなる検証を試みたい。

注

- (1) 請負契約の報酬の支払時期については、民法633条で「報酬は、仕事の目的物の引渡しと同時に、支払わなければならない。」と規定している。
- (2) 最判昭和52年2月22日民集31-1-79（判時845-54）。
- (3) 我妻栄著：債権各論中巻二，岩波書店，1962，p.623。広中俊雄著：新版注釈民法 <16> 債権7，有斐閣，1989，p.105。我妻栄著：債権各論上巻，岩波書店，1954，p.113。大阪控判大正6年8月3日（新聞1305）、大判昭和6年10月21日（法学1・上・378）も同旨。
- (4) 類似の裁判例としては、大阪控判大正6年8月3日、大判昭和6年10月21日、札幌高判昭和54年4月26日（判タ384-134）などがある。
- (5) 法曹会編集：最高裁判所判例解説民事篇昭和52年度，最高裁判所，1980，p.43，
注五。来栖三郎著：契約法，有斐閣，1974，p.478。川島武宜：建設請負契約における危険負担，
契約法大系Ⅳ，有斐閣，p.136。
- (6) 東京地判平成5年10月5日（判例時報1497-74）。
- (7) 法曹会・前掲注（5）p.41。
- (8) 福岡高判昭和55年6月24日（判タ426-128）。
- (9) 東京高判昭和59年7月25日（判時1126-36）。
- (10) 大判昭和16年12月10日（法学11・719）、同旨の裁判例として東京地判昭和51年3月19日（判時840-88）、東京地判昭和51年4月9日（判時833-93）、福岡高判昭和55年6月24日（判時983-84）がある。
- (11) 東京地判平成22年1月21日（ウエスト・ロー検索、文献番号2010WLJPCA01218007）
- (12) 我妻・前掲注（3）

MEMO

MEMO

MEMO

MEMO

執筆者紹介（掲載順）

2011 年 4 月現在

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
倉 田 洋	産業能率大学経営学部 准教授
田 中 彰 夫	産業能率大学経営学部 准教授
斉 藤 進	産業能率大学情報マネジメント学部 教授
吉 田 理 事	産業能率大学総務部秘書課（地域マネジメント研究所）
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
2012年2月29日 発行

第32巻 第2号（通巻61号）

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.2 February 2012

Articles

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

Fei Ouyang
Yousuke Naito
Weijia Zhou..... 1

Listed Companies on a Stock Exchange and Their Choice to Go Private:
The Reasons They Go Private

Hiroshi Kurata.....13

Research Notes

Some Innovations Concerning Art and Business Management:
A Study on Culture and Educational Management

Akio Tanaka.....29

A Research on the People Flow /the Characteristics of Visitors'
Behavioral Patterns in the Shopping Areas:
A Case Study on the Jiyugaoka Area—Its Commercial Zone

Susumu Saito
Riji Yoshida.....45

A Study on the Right to Remunerate Claims in Contract Work Discontinuation

Hiroshi Takada.....61

SANNO UNIVERSITY