

産業能率大学紀要

第33巻 第1号
2012年 9月

論文

新興企業の統治構造と企業パフォーマンス

～オーナーシップからの考察～

倉田 洋 ……………1

わが国チェーン小売業の専用センターに関する基本的考察

寺嶋 正尚 ……………17

キャリア開発行動とその成果

～キャリア志向、キャリア行動、キャリア支援に着目して～

須東 朋広
城戸 康彰 ……………31

組織能力と能力形成プロセス

～3社の事例から～

小出 琢磨
城戸 康彰 ……………47

研究ノート

アーキテクチャ発想における自動車産業の今後の展望

河地 雪妃
阿部 博之
齊藤 聡 ……………63

ビジネス・パートナー契約解約におけるユーザーのリスク

～ソフトウェア・ライセンス契約を例に～

高田 寛 ……………79



産業能率大学

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

©2012 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)

新興企業の統治構造と企業パフォーマンス
～オーナーシップからの考察～

The Structure of the Corporate Governance and the Corporate
Performance in Listed Upstart Ventures:
A Study from a Firm Ownership Structure

倉田 洋
Hiroshi Kurata

Abstract

Studying ROA and the structures of equity ownership of 174 firms in the Tokyo Stock Exchange Mothers, I find possible relations between ROA and the structure of equity ownership. I also find possible similar relations between PBR and a firm ownership. Based on these relations, I discuss how to have the practical ownership of listed upstart ventures and their corporate governance.

1. 序論

1. 1 研究の背景

昨年秋以降、企業不祥事が頻発しているのは記憶に新しいところであり、企業統治を巡る議論が活発になっている。これまで一定規模の企業を対象に会社法は内部統制体制の構築を求め、金融商品取引法は上場企業に対し内部統制報告書の作成を義務付け、2000年以降日本では企業統治に関する株式市場や投資家に対する信頼関係の確立が不可欠との観点から、これまで不断の取組が行われてきた。しかし、企業不祥事は一向に減少する兆しはなく、これまでの規制のみに頼った企業統治の強化では限界が来ているという疑問を呈さざるを得ない。一方、筆者は昨年、社長が株式の過半を保有する新興企業の株主総会に出席した際、目にした違和感のある光景が今でも忘れられない。それは高い業績は残しているものの、過去に億

単位で買収した子会社企業の業績が思わしくないため、他社へ殆ど無きに等しい価格でその子会社を売却したことへの説明が淡々となされ、それに対する株主からの質疑応答も経営責任を問うことなく紋切型の表面的なものに止まったもので、唯一経営を監視することが出来る株主総会でさえ、その監視能力には限界があると感じたことである。とりわけ新興企業ではこの企業に見られるような、社長が株式の過半を保有する企業が存在し、企業の所有と経営が未分離のままで企業統治に課題を残している状況にある。しかしながら、このように企業統治に課題を残すような経営と所有が未分離の新興企業でも、高い業績を残している企業が存在することも事実である。

筆者は先の論文（「新興企業とコーポレート・企業統治～オーナー系上場ベンチャー企業からの考察～」（田中・倉田2011））で「新興企業とりわけオーナー企業の企業統治についてオーナ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しないが、他方で所有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、外部からの統制、即ち制度化による所有経営者に対する牽制を進めるのが適当ではないか」と結論したことに関する研究を進め、実際に新興企業の経営成果と企業支配構造の関係性について、更には前述したように制度や規制のみに頼り、手詰まり感が出て来ているこれまでの企業統治方法、殊にその所有と経営が未分離である状態の企業が存在する新興企業において、今後の在り方を論じたいと考える。

なお、筆者は自ら起業したベンチャー企業が、その後成長を辿り新興市場である東証マザーズ市場へ上場に至った経験と、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を務めていた経験があり、本稿では新興企業経営者として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、まず我が国の新興企業の株式保有構造の実態など企業支配状況を調査する。次に、企業パフォーマンス（以下、パフォーマンス）との関係性について各企業のROAを指標として調査し、更にPBRを基に企業価値との関係について調べ、これら新興企業の経営者の支配状況とパフォーマンスおよび企業価値の関係性を分析し、最後に新興企業における株式保有オーナーシップ（以下、オーナーシップ）と企業統治構造の関係、中でも特に新興企業で高い業績を残している企業のオーナーシップと企業統治にどのような関係があるのか考察し、今後の新興企業のパフォーマンスを高める新たな企業統治の枠組みの可能性を論じたいと考える。

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企業については「新興企業」とし、中でも創業者やその一族などが株式の50%以上

を有している新興企業の経営者を「所有経営者」として、一般的な意味で使われる経営者とは区別し、経営所有者が経営する新興企業を本稿中では「オーナー企業」とした。

2. 新興企業とオーナーシップの関係

2. 1 新興企業の株式保有構造の実態

まず、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。

1999年11月に東京証券取引所（以下、東証）に東証マザーズ⁽¹⁾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⁽²⁾も大阪証券取引所（以下、大証）に設立され、その後の紆余曲折を経て現在までに新興市場と呼べる市場は、主に東証マザーズ、大証のジャスダック市場（2010年10月に旧ジャスダックとヘラクレスが統合）、アンビシャス（札幌証券取引所）、セントレックス（名古屋証券取引所）、Q-Broad（福岡証券取引所）が挙げられる。

これら、新興市場に上場する企業は、現行の東証や大証の第1部・第2部の上場基準に比べて上場審査基準を緩和していることから、比較的業歴の浅い若い企業が多く、近年めざましく発達してきたIT・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。

これらを踏まえ、新興企業の株式保有構造の実態をみたものが、以下の表2-1である。なお、ここでの実際の新興企業の分析に当っては、東証マザーズ（上場174社、2011年12月時点、上場廃止予定企業除く）に上場する企業のデータを使い、株式保有割合については、所有経営者やその一族および役員持株などを含め企業を支配する少数特定者⁽³⁾の持株比率を使い分析した。

表2-1 東証マザーズ企業における株式保有割合

株式保有割合 (少数特定者)	東証マザーズ上場	
	上場企業数	割合
50%以上	135社	77.6%
50%未満	39社	22.4%
合計	174社	100%

備考 1) 各社直近提出の有価証券報告書より筆者作成

表2-1より東証マザーズに上場する新興企業の実に75%以上の企業が所有経営者やその一族などの支配株主により50%以上の株式を保有し、株主総会も支配できる状況（表2-2参照）にあることが分かる。そもそも新興企業がこのような株式保有状況にあるのは、創業者として所有経営者や関係者がその企業の株式の大半を保有して起業した後、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、新興企業ではオーナーシップによる経営が行われている企業が多いと言える。

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 検査薬選任請求権
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 ⁽⁴⁾	株主総会での特別決議を否決可能（いわゆる「拒否権」の発動）
1/2超 ⁽⁵⁾	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 ⁽⁶⁾	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）

2. 2 新興企業のオーナーシップとパフォーマンスの関係

次に、これらオーナーシップにより経営されている企業とパフォーマンスについて見ていきたい。前節で調査した東証マザーズ企業についてのパフォーマンスを見るため、各企業の直近決算期におけるROA（総資産利益率＝当期利益／総資産）と株式保有割合をまとめたものが以下の図表である。

図2-1では、ROA とこれまでに述べた東証マザーズ企業の株式保有割合の関係を散布図としてまとめたものであるが、同図中の傾向値として $Y = 0.21354X - 15.409$ という公式が示すとおり ROA と株式保有比率の関係は正の相関関係傾向が見られる、即ち株式保有割合が高い企業ほどパフォーマンスを示す ROA も高くなる傾向にあることが分かる。

図2-1 株式保有割合と東証マザーズ企業（174社）の ROA

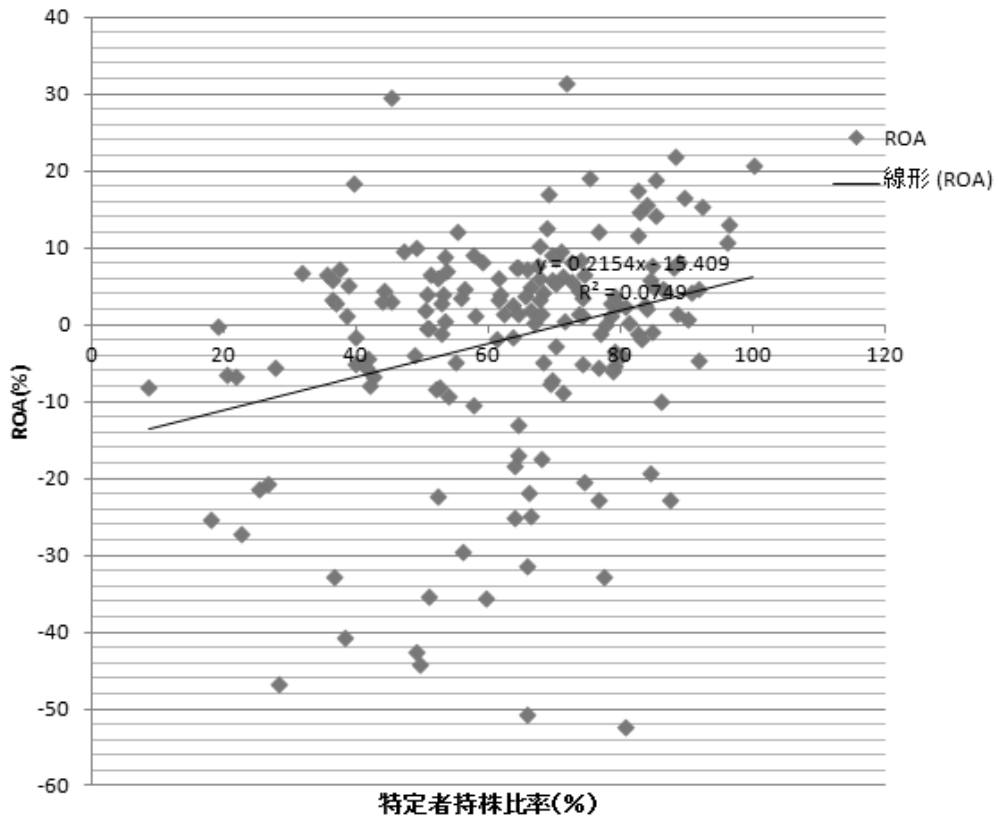


表2-3 株式保有割合と東証マザーズ企業（174社）のパフォーマンス

	直近決算期				企業数合計
	ROA0%未満	ROA 0～5%未満	ROA 5～10%未満	ROA 10%以上	
株式保有割合50%以上	(赤字) 48社 35.6% 27.6%	42社 31.1% 23.9%	26社 19.3% 14.9%	19社 14.0% 11.2%	135社 100% 77.6% (全体に占める割合)
株式保有割合50%未満	(赤字) 24社 61.5% 13.8%	6社 15.3% 3.4%	7社 17.9% 4.0%	2社 5.3% 1.2%	39社 100% 22.4% (全体に占める割合)

これらより、東証マザーズに上場している株式保有割合が50%以上の135社に注目して分析してみると、株式保有率50%以上の企業のうちROA5%以上の企業が全体の25%以上（26.1%、45社（＝16社＋29社））を占めており、更にROA10%以上の企業は19社、14%を占める割合になっていることが分かる。従来、所有と経営が未分離の状況下では、経営の監視がされず所有経営者がやりたい放題の状況を生み出し、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とする意見もある。しかし、これらはあくまでも一部の低パフォーマンス企業の話であり、株式保有率50%以上の所有経営者の下で高業績を残している企業が一定数存在し、逆に株式保有率50%未満の企業では高業績を残している企業は限定的かつ、赤字企業が過半を占める傾向にあることが分かる。この結果だけは断定的なことは言えないが、高い株式保有率によるオーナーシップが、企業の所有と経営の利害を一致させ、高いパフォーマンスを生み出していることを示唆しているとも言える。

2. 3 新興企業のオーナーシップと企業価値の関係

更に、オーナーシップと企業価値の関係について、同様に東証マザーズ企業のデータをもとに見ていきたい。前節同様に企業価値を見る指標としてPBR（株価純資産倍率＝株価/1株当たり純資産）を使って、株式保有割合との関係を見たものが以下の図2-2である。

同図では、同図中の傾向値として $Y=0.0075X+1.5305$ という公式が示すとおりPBRと株式保有比率の関係は、既に述べたROAとの関係に比べ幾分緩やかではあるものの、ここでも正の相関関係傾向が見られ、株式保有割合が高い企業ほどPBRの高くなる傾向にあることが分かる。

図2-2 株式保有割合と東証マザーズ企業（154社）のPBR

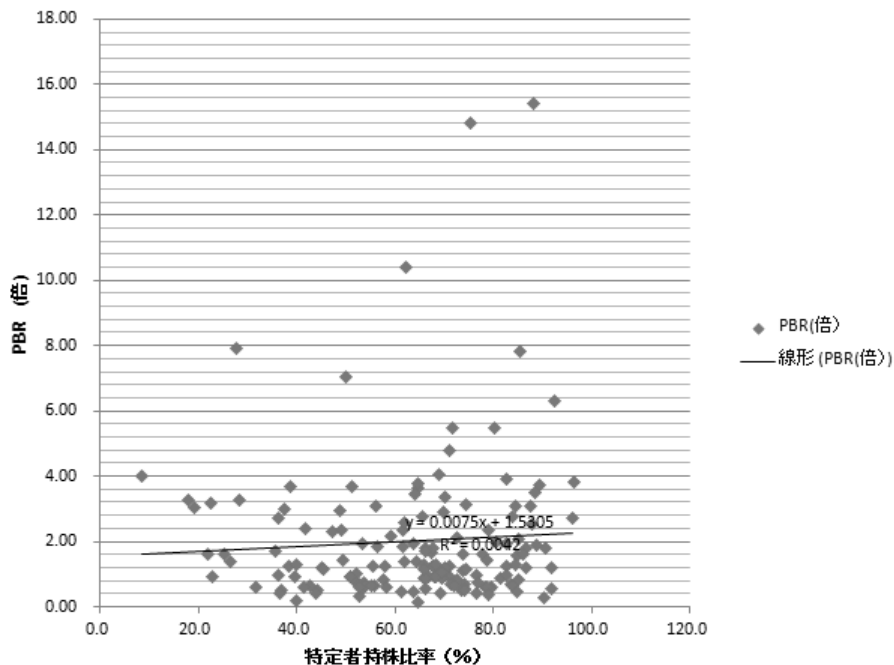


表2-4 株式保有割合と東証マザーズ企業（154社）のパフォーマンスと企業価値

	直近決算期								企業数合計
	PBR								
株 式 保 有 割 合 50 % 以 上	1倍未満	1倍以上	1倍未満	1倍以上	1倍未満	1倍以上	1倍未満	1倍以上	120社 100%
	赤字		ROA 0～5%未満		ROA 5～10%未満		ROA 10%以上		
	36社 30.0%		40社 33.3%		26社 21.7%		18社 15.0%		
	19社	17社	22社	18社	6社	20社	0社	18社	
	15.8%	14.2%	18.3%	15.0%	5.0%	16.7%	0.0%	15.0%	
	12.3%	11.0%	14.3%	11.7%	3.9%	13.0%	0.0%	11.7%	
									77.9% (全体に占める割合)
株 式 保 有 割 合 50 % 未 満	赤字		ROA 0～5%未満		ROA 5～10%未満		ROA 10%以上		34社 100%
	19社 55.9%		6社 17.6%		7社 20.6%		2社 5.9%		
	10社	9社	4社	2社	1社	6社	1社	1社	
	29.4%	26.5%	11.8%	5.9%	2.9%	17.6%	2.9%	2.9%	
	6.6%	5.9%	2.6%	1.3%	0.6%	3.9%	0.6%	0.6%	

表2-4は、これまでと同様に東証マザーズに上場している企業154社について、株式保有割合とPBRの関係を、表2-3で行ったROAの水準毎に分類された企業に当てはめて分析したものである。なお、表2-3で行った企業数174社より20社減少し154社となっているのは、監査法人監査で「企業の継続性」などに疑義注記をされた企業20社を不適とし、除いたことによるものである。

これらより、オーナーシップ（株式保有割合50%以上）が高く、ROA10%以上の高いパフォーマンスを上げている企業は、PBR1倍以上となっており、相応に評価されている傾向があることがわかる。加えてROAが5～10%未満にある企業もほぼ同様の傾向にあることが分かる。

一方、株式保有の状況に関係なく赤字企業およびROAが0～5%未満にある低パフォーマンス企業では、PBRも概して低い傾向（PBR1倍未満 55社、全体の35.7%）にあることがわかる。

更に、新興企業におけるオーナーシップと高パフォーマンスおよび企業価値の関係をみるため、表2-4で株式保有割合50%以上およびROA5%以上（表2-4の上段右側に分類されている26社および18社、計44社、）のオーナー企業に注目して、PBRを細分し分類したものが、表2-5である。

表2-5 ROA5%以上の東証マザーズ企業（44社）のPBR詳細分析

株 式 保 有 割 合 50 % 以 上	直近決算期								企業数合計
	PBR								
	1倍未満	1～3倍	3～5倍	5倍以上	1倍未満	1～3倍	3～5倍	5倍以上	44社
	ROA 5～10%未満 26社				ROA 10%以上 18社				
	6社	14社	6社	0社	0社	9社	4社	5社	
	13.6%	31.8%	13.6%	0.0%	0.0%	20.5%	9.1%	11.4%	
3.9%	9.1%	3.9%	0.0%	0.0%	5.8%	2.6%	3.2%	28.6% (全体に占める割合)	

これらをみると、まずROA5～10%の企業では、26社中PBR1～3倍が14社、同3～5倍も6社とパフォーマンスに応じた企業価値評価傾向が見て取れる。ROA10%以上の企業では、更にこの傾向が強まり、PBRが3倍以上となっている企業が18社中9社と半分を占め、その中でもPBRが5倍以上となっている企業も5社あり、株式市場から企業価値も高い評価を得ていることがわかる。

前節のパフォーマンス分析との傾向と考え合せると、新興企業では創業時からその企業を

率い、企業の強みや弱みを一番分かっている所有経営者によるオーナーシップ経営が所有と経営の利害を一致させ、高いパフォーマンス結果を生み出す傾向にあることがわかる。

それでは、これらを前提に所有経営者が高いパフォーマンスを残している実態を踏まえて、新興企業の実践的な企業統治はどうあるべきか、次章で考えていくこととしたい。

3. 新興企業の統治構造とオーナーシップ

3. 1 新興企業の企業統治の現状

まず、新興企業の企業統治の現状について見ていきたい。これまで、主に新興市場を舞台に頻発している不祥事（粉飾決算や法令違反など）は、はじめから不正ありきの一部経営者の上場企業責任者としての自覚や規律の欠如に問題があったと考えることもできる。

企業経営を行う限り、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構築しなければ経営は成り立たないが、その関係性の構築には、上場企業と非上場企業とではかなり状況を異にする。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、よって潜在的投資家を含む不特定多数の投資家が、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企業の経営者として、企業を「社会の公器」としての経営を意識することが不可欠となる。

これを企業統治の観点から見ていくと、企業の特徴としてこれまで見たとおり、上場後も創業者が所有経営者として経営を行う場合が多く、所有と経営が未分離のまま経営陣を身内で固める「オーナーシップ経営」が継続されているケースが見られるが、昨今の市場主義に立った企業の所有と経営の分離を是とする企業統治の観点からは、問題ありと言える。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期間で上場会社と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（経営者の暴走や能力不足など）が表面化し、経営を悪化させてしまうなど、最終的には所有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、所有経営者個人への経営に対する資質の依存と、上場企業として制度的な整合性をどうしていくか問題を残す部分であると言える。

加えて、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）⁽⁷⁾でも、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いる。更に個人投資家のアンケート結果でも、「公器」であるはずの上場企業にあって、所有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自体、企業統治が機能し難く、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「オーナーシップ経営」は好ましから

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永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所有と経営を分離した経営体制を構築することが、従来の市場主義的な観点から言えば求めて止まないところと言える。しかし、順次所有経営者の持株比率を下げていき、多様な株主構成に改めることが、オーナー企業の企業統治効果を高めることにつながると果たして言えるのか、次節では新興企業の統治構造を見ていきたい。

3. 2 新興企業の統治構造

繰り返しになるが、新興企業におけるオーナー企業は、所有と経営が未分離のままとなっており、東証1部上場企業などに代表される大企業とは異なる特徴を有し、所有と経営の分離を是とする市場主義からの企業統治のあり方とは、現実的には趣を異とするものとなっている。

典型的なのは企業統治の違いで、一般的にオーナー企業は、所有経営者の強いリーダーシップを背景に、意思決定が迅速で大きな事業リスクも取りやすいといった優位性を持つ。しかし、まさにその裏返しとして、所有経営者が経営判断を誤った場合には、これを軌道修正するための企業統治機能が弱く、特に一般株主等を通じた外部企業統治が働きにくいという弱点がある。その弱点を補うために、所有経営者は自らを規律する企業内部ルールや牽制や監視の仕組、即ち内部での企業統治構造を強化する必要があると考えられる。

ところで、所有経営者は、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、外部からの牽制や監視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。ここで近年、新興企業の所有経営者の企業統治能力の欠如が原因と考えられる企業不祥事の例を挙げると以下の表のとおりである。

表3-1 近年の新興企業の所有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、偽計取引→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
日本産業ホールディングス	2011 年 11 月	札幌アンビシャス	有価証券報告書虚偽記載、架空取引
セラータムテクノロジー	2012 年 2 月	ジャスダック	偽計取引、社長・経営陣逮捕→上場廃止

※市場は当時のもの

これらはオーナー企業の負の部分が顕著に露呈した企業統治の弱点であり、これまでの不祥事を踏まえて、まずここに問題点を見出すことは出来ないかと考えた結果、以下のような問題点を列挙したい。

①所有経営者の暴走

上場企業全般に当てはまるが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、特にオーナー企業において所有経営者の暴走を、所有経営者に選抜され配下にあるイエスマンの取締役や監査役を抑える事は非常に困難と考えられる。また、所有経営者が配下にこれらのイエスマンの取締役や監査役置いた上で、取締役会の運営も所有経営者が主導するのでは、所有経営者に対する牽制および監視も殊更に機能しない。

②所有経営者の保身

仮に、所有経営者の隠蔽行動があっても、①のような配下にイエスマンが占める取締役会ではチェック機能が働かず、企業不祥事対策自体が形骸化する可能性を内在する。更に、それに伴い所有経営者が「自らの企業をどのように規律するか」という内部統制に関しても、所有経営者の思いのままに経営や負の内部統制がなされる可能性を否定できない。

③取締役会機能の曖昧さ

本来上場企業では、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多いが、業務執行の中心にある所有経営者（代表取締役）を、ここでもそれ以外の①にあるようなイエスマン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であり、ここでも取締役会自体の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

特にオーナー企業が無借金経営である場合、過度の現預金の保有はメインバンクなど金融機関によるモニタリングを期待することが出来ず、所有経営者を甘やかし、場合によっては所有経営者の公私混同的な収益の期待できない投資や M&A を助長させることにつながる。

⑤少数株主の保護と所有経営者の支配株主による権限濫用の防止

新興企業では、所有経営者が過半数以上の持株を保有していたとしても、利害が一致しない少数株主や潜在的な株主を含む投資家が存在しており、所有経営者の公私混同的な企業運営や投資行動などがこれら少数株主や投資家の理解を得られることは非現実的であり、これら少数株主保護の問題が存在する。

⑥情報開示における情報の非対称性の問題

東証が行った新興企業経営者を対象とした経営者向けアンケートによると、情報の適時開示⁽⁸⁾やIRに関して上場企業として問題視される代表的な行動として、「業績修正理由の説明が曖昧であり不明確である」、「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」などが挙げられている。特に問題として、オーナー企業で所有経営者の意図的な隠蔽行動がなされた場合には、これまで述べてきた問題に輪を掛けて所有経営者への統制が効かないことが予想され、そうでない他の企業と比べて一層の投資家との情報の非対称性の問題が生じることが想像に難くない。しかし、適時開示制度をこれ以上厳格化したとしても、一方でこれらの制度厳格化を嫌う上場企業の離反（非上場化）を促すことにもなりかねず、今後課題を残す部分と言える。

3. 3 所有経営者視点からの企業統治

ここで立場を変えて、所有経営者視点からの企業統治を考えて見たい。前節に挙げたような企業統治の問題点は残しているものの、本稿2章の新興企業のパフォーマンスの結果にあるとおり、高業績を残しているオーナー企業が存在していることも事実である。新興企業というところまで表3-1に見られるような、所有経営者に関連した不祥事を起こした例が多いことから、内部統制が未整備と短絡的に考えがちであるが、他方でしっかりと経営が行われ、高い業績を残している企業が多数存在する事実を理論的に説明するのであれば、企業統治への影響として、Jensen と Meckling が指摘した企業内部の経営者による株式所有は外部株主との利害の一致（アライメント効果⁽⁹⁾）により企業価値が高まるというメリットがあり、これで説明できると考えられる。翻って、Stulz は、アライメントの高まりとともに企業価値最大化と所有経営者自身の目的が乖離し、外部からの規律付けに対する防御（エントレンチメント効果⁽¹⁰⁾）行動が現れるデメリットを指摘している。

しかし、これらに加えて上記のエントレンチメントを避ける定性的要素を、高業績を残しているオーナー企業に見出せないか、所有経営者の視点から探ってみた。

まず、その特徴としてオーナー企業の意味決定の責任の所在が、所有経営者にあることが明確であり、そこに使命感が生まれる。それ故に、問題が発生したときの責任の所在も明確

である。換言すれば決めるべき人は所有経営者であり、責任を取るべき人も所有経営者である。ここが所謂サラリーマン経営者が経営する企業が問題を起こした場合に、責任の所在が不明確になりがちなのと大きな違いである。一方で、オーナー企業が企業統治上、高いパフォーマンスを示す場合が多いのは、所有経営者の大株主としての権利も行使するし、経営にも口を出す資本家に率いられると考えることもできる。ここに現実には即した形で実践的企業統治がなされ、その結果として高いパフォーマンスが実現されていると言えるのではないだろうか。

それでは、オーナー企業を実践的に統治するものとして何が必要であるか考えてみると、それは前節で述べたように「規律」として考える。一般的に上場企業に対する規律というと、まず資本市場からの規律、つまり株式市場の評価が頭に浮かぶが、株式市場が直接的に所有経営者を監視することには無理がある。長期に渡り高い業績を残す企業になるには、経営者や従業員に使命感や倫理観といったお金以外の規律が作用して企業を統治していくことが重要である。加えて、この「規律」とは、「企業文化」とも言い換えられるのではないか。この場合の企業文化とは、所有経営者が中心となって社内に醸成させた行動規範であり、個々の従業員の判断の拠り所となる企業内の非公式な価値観ともいえる。この企業文化、言い換えれば行動規範を経営者や従業員への自己規律というレベルまで昇華させることで、所有と経営は未分離であっても所有経営者は自身に対する自己統治を可能にするのではないだろうか。つまり、高いパフォーマンスを残している新興企業では安易に制度による統治にすぎらず、所有経営者自身が自己統治、即ち規律と使命感を持って実践的な企業統治を果たし、それが結果として高いパフォーマンスにつながっているのではないかと考えられる。

3. 4 新興企業の企業統治の取り組みについて

最後に、新興企業の企業統治の取組について見て行きたい。まず、現行の企業統治制度は、東証1部に上場しているような大企業を対象に整備されたものであり、そこに企業として成熟度や財務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限界が生じているのではないだろうか。これは法制度による企業統治の限界を示唆しているものと考えたい。法制度はその画一性や最大公約数的な性格上、個別の企業の置かれている個々の経営状況には適応ができない。株式所有構造の分散化が進み浮動株主が過半数を占める大企業と、所有経営者が経営する新興企業とでは、企業統治のやり方は異なるのが当然である。更に、企業統治は企業規模や発展段階、業種などにも影響されるし、小規模で急成長を続けている新興企業や技術革新が日進月歩である業種の新興企業と、成熟段階にある大企業とで考えても、企業統治は異なるはずであろうし、将来の日本企業全体の永続的な発展を考えるなら、別のものとして存在させるべきと考える。

それでは、前節を踏まえ新興企業の多くを占めるオーナー企業に対して、どのような実践

的な企業統治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所有経営者自らが、前述したとおり自律性のある企業文化の構築に積極的に取り組むことを期待したい。法制化による内部統制体制を含め企業統治に関するハード面の構築はこれまでで十分であり、今後はソフト面での優れた企業文化の醸成や倫理観に裏打ちされた人材の育成や教育に期待したい。

次に、行政当局や東証など証券取引所は最近の大企業の不祥事を踏まえ、上場企業に対して社外取締役全面的導入の義務化を検討しているが、果たしてどこまで効果をあげられるのか疑問が残る。

筆者としてはオーナー企業への今後の企業統治に対する取組みとして、上記以外の制度として、先に東証がマザーズ企業に対し時価総額基準の引下げにより上場廃止基準を厳格化し、業績が長期低迷している新興企業を早期に退場させることになったが、これが所有経営者に対する牽制として機能することを期待したい。

4. まとめ

4. 1 結論

以上、新興企業の統治構造とパフォーマンスについて考察を行ってきたが、結論としてオーナー企業ではパフォーマンス（ROA、PBR）は、そうでない新興企業に比べて高く、これは企業の所有と経営の未分離が企業運営の利害を一致させ、アライメント効果を生み出しているからだと考える。一方、所有経営者による企業経営は、これまでの法制化に頼った企業統治だけでは不十分であり、規律を重視した企業文化を企業の成長に合わせて企業内に醸成し、自律的な企業統治を行っていくべきであると考え。

本稿中で紹介したとおり、東証のアンケートでも所有経営者の意見として「公器」であるはずの上場会社であって、所有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好ましくないとしているが、企業経営を考えた場合、企業の所有と経営の分離は容易に進まないのが現実であろう。翻って、これらの企業が高業績を残していることを考えるなら、現実を踏まえた上で新興企業の企業統制体制を法律でこれ以上締め付けるのではなく、企業実態に合わせた形で柔軟に所有経営者に統制させることが今後必要不可欠と考える。すでに、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滞りなく運営しており、ハード面での構築は整ったと見るのが妥当であろう。今後は倫理観に裏打ちされた企業人材の育成などソフト面における自己統治強化に、新興企業の自助努力と行政当局および証券取引所のバックアップを期待したいと考える。

4. 2 今後の研究課題

最後に、今後の新興企業の統治構造とパフォーマンスの課題について述べてみたい。新興企業にオーナー企業が多いことの特徴を踏まえ、①ジャスダックや地方証券取引所の新興企業を加えた株式所有実態の調査 ②今回調査した以外のパフォーマンス指標（設備投資額、事業の多様性など）との関係性の調査 ③高パフォーマンスの新興企業の特徴に関する調査などを引き続き研究課題としたい。

〔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）大株主上位10名および役員などの特別利害関係者のこと

（注4）1/3超で最低でも拒否権が持てる

所有経営者（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5）1/2超で普通決議の可決権

所有経営者（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6）2/3超で絶対的な経営支配権

所有経営者（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7）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8）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「上場企業」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。

（注9）アライメントとは提携という意味であり、経営者の株式保有が経営者（エージェント）と株主（プリンシパル）の利害対立を緩和することを指している。

（注10）エン tren chimentとは塹壕で固めた陣地という意味であり、経営者が議決権を持つ

ことにより、その地位が安泰になることを指している。

〔参考文献〕

佐久間信夫『企業支配と企業統治』、白桃書房、2003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

手島宣之『経営者のオーナーシップとコーポレート・ガバナンス』、白桃書房、2004年

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

新原浩朗『日本の優秀企業研究』、日本経済新聞社、2003年

平田光弘『経営者自己統治論』、中央経済社、2008年

Jensen.M.C. and W.H.Meckling, Theory of firm : Management Behavior, Agency Costs, and
Ownership Structure, Journal of Finance Economics, Vol.3, No4, 1976, pp.305-360

Sturz,R.M. (1988) : Management control of voting rights : financial policies and the market for
Corporate Control, Journal of Finance Economics, Vol.20, No1-2, 1988, pp.25-54

わが国チェーン小売業の専用センターに関する基本的考察

A Study on the Specialized Distribution Center of Chain Stores in Japan

寺嶋 正尚

Masanao Terashima

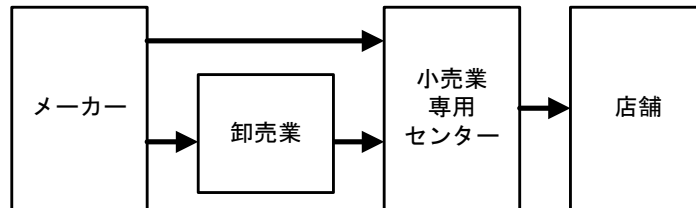
Abstract

Today most chain stores which sell groceries have the tendency to found and operate their own specialized distribution center (SDC) in Japan. The SDC has an important role as a key component of the supply chain systems, but many vendors are dissatisfied with this system because of their defrayment and obligation caused by using the SDC. This study is aimed to consider the reality of the SDC and reveal the problems quantitatively by conducting a questionnaire survey to retailers. From the survey result, serious inefficiency and many problems of the SDC are revealed.

1. はじめに

食品や日用雑貨品と言った最寄品を取扱うチェーン小売業^①は、今やその多くが自社専用物流センター（以下専用センター）を開設・運営している。イオン専用センターであればイオンだけが、イトーヨーカ堂専用センターであればイトーヨーカ堂だけが使用出来るセンターである。イオンは3PL（サードパーティー・ロジスティクス）に、イトーヨーカ堂、西友（ウォルマート）、ユニーは卸売業にと、委託する業者に違いはあるが、後述するように多くの小売業が専用センターを礎とした流通システムを構築している。図1にメーカー及び卸売業（以下ベンダー）を含めた一般的なサプライチェーンを示した。メーカーから直接、卸売業の汎用センターを経由、の違いはあるが、いずれも小売業が品揃えする商品の大半は専用センターに届けられ、その後店舗に配送される。

図1 わが国最寄品カテゴリーにおける一般的なサプライチェーン



本研究は、この専用センターに焦点を宛て分析するものである。一般に専用センターに関しては、設置することのメリットが喧伝されることが多い。日本型 ECR の先駆け的存在として位置づけられる菱食（現三菱食品）と相鉄ローゼンの取組みを持ち出すまでもなく、実務の世界ではサプライチェーンマネジメントを実現する常套手段として専用センターが位置付けられている。大手小売業で専用センターを開設・運営していない企業を探す方が難しい位である。

確かに専用センターが設置されることで、ベンダーから小売業の店舗への納入トラック台数が大幅に削減されるなど、そのメリットには大きなものがある。専用センターで商品を在庫すれば、店舗におけるバックヤード在庫を減らすことも出来る。またカテゴリー・通路順別・一括納品を行うことで店舗における商品補充業務は効率化される。専用センターが広く普及し、一般的な存在になった背景には、こうした様々なメリットの存在があげられよう。

しかし小売業を取り巻く環境変化も相俟って、今日では専用センターの効率性やその意義について疑義が唱えられることが多くなった。そもそも「専用」であることの是非1つにしても、イオンとイトーヨーカ堂が同じエリアに出店している場合、それぞれ別の専用センターから各店配送するより、卸売業が運営する汎用センターを共同利用したほうが望ましい可能性がある。

さらにこの専用センターの運営コスト及びセンターから店舗までのコストは、センターフィー⁽²⁾という名目で、ベンダー企業が負担するのが一般的だが、その支払いに苦慮する企業が大半であることも忘れてはならない。食品産業センターが行った食品メーカー向けアンケート調査を見ると（食品産業センター〔2012〕）、11.5%のメーカーが「専用センター設置によるセンターフィーの負担が、コスト削減分を大幅に上回る」とし、42.3%が「負担が、コスト削減分を若干上回る」と回答している⁽³⁾。過半数のメーカーが、専用センターが設置されることのメリットよりコスト負担の方が大きいと感じているのである。

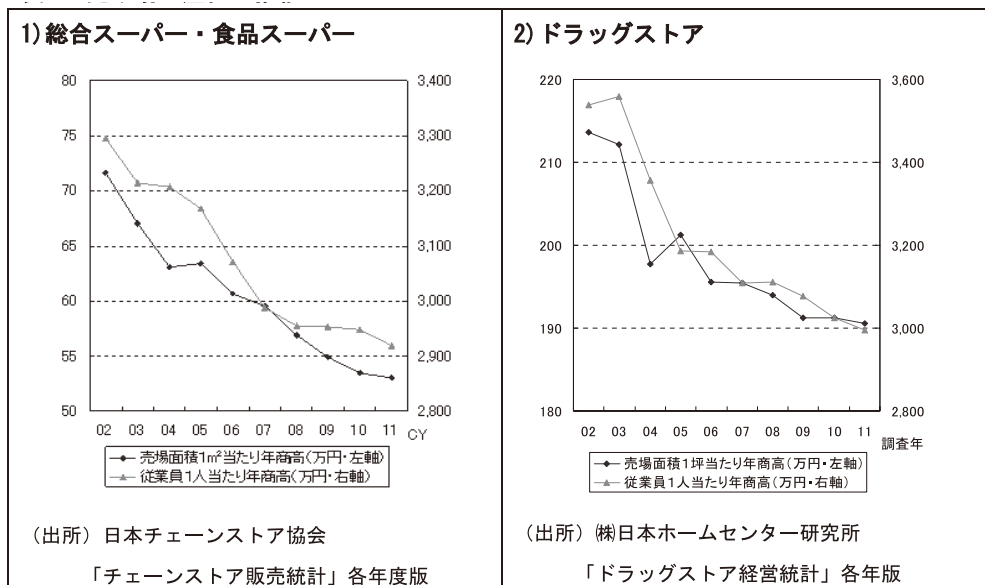
本研究はこうした問題意識に基づき、専用センターについて、その実態と問題点を分析するものである。実務界からの要請が大きい当該問題に関し、学問の立場から、定量的に考察する役割を担っている。

なお、市場（いちば）から調達し、基本的に在庫出来ない商品である生鮮3品（青果、精肉、鮮魚）や、タイムセールと称して売切り値引きを行う日配品等は対象外とし、グロサリー・カテゴリー（加工食品、菓子、飲料、酒、日用雑貨品等）について分析するものとする。

2. 小売業専用センターを取巻く環境変化

小売業の専用センターを考察する上で欠かせないのは、小売業がおかれている環境に関する理解である。売り場生産性（売場面積1㎡当りの売上高）を見ると、総合スーパー・食品スーパー、ドラッグストアのいずれにおいても低下基調にある（表1）。

表1 売り場生産性の推移



（資料）木島〔2012〕を元に加筆修正

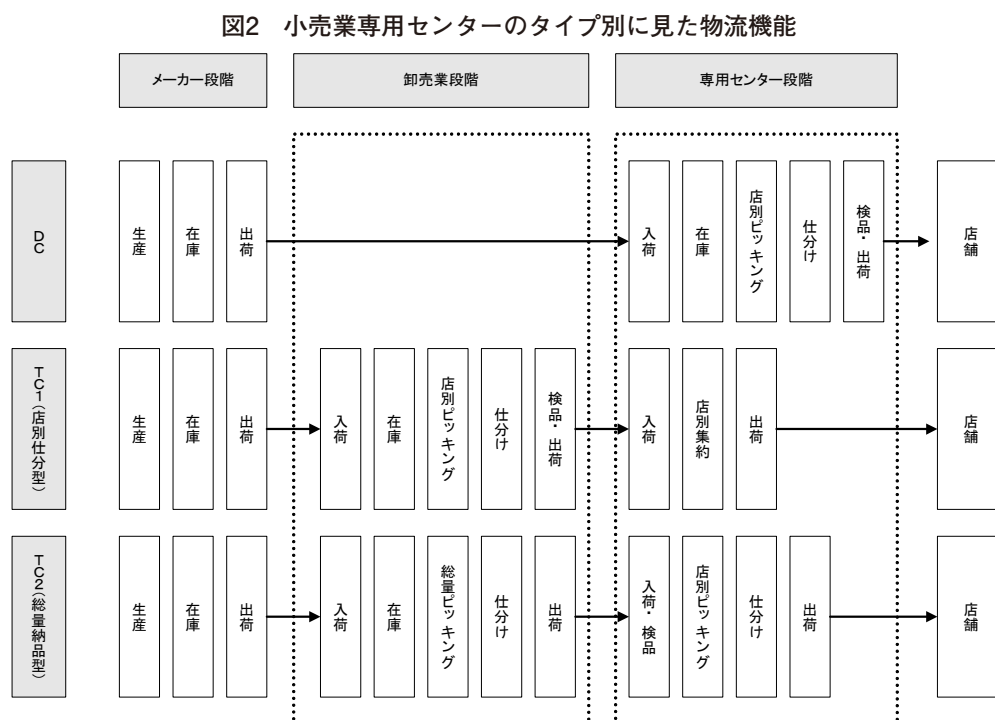
これは需要が低迷する中で店舗数が増え続けたことによるが、今後は人口そのものが減少するわけで、売り場生産性はますます低下すると見て間違いのないだろう。小売業にとってより厳しい環境が待ち受けていると言える。時代環境に即した新たなビジネスモデルの確立が急務となる。根本〔1998〕、本藤〔2010〕が指摘するように、今後小売業は小商圈（1店舗当りの支持人口の少ない状態）に対応した経営戦略およびマーケティング戦略の展開していかなければならない。

物流の視点から見ると、売場生産性の低下は、サプライチェーンを構成する企業がより低コストに諸活動を営んでいく必要性を意味するものに他ならない⁽⁴⁾。なかでも前述したように、

ベンダー企業から不満が多い専用センターは、何らかの形で改善及び見直しをすべき事項の1つと言って良いだろう。

3. 小売業専用センターの意義及びタイプ

小売業専用センターを大別すると、在庫型センター（以下 DC）、通過型センター（TC）になり、さらに TC は店別仕分型（ベンダー仕分型）、総量納品型（センター仕分型）の2つになる。各タイプの専用センターをキーに、サプライチェーンでどのように物流機能の分担がなされるか整理したものが図2である。DC、TC1型（店別仕分型）、TC2型（総量納品型）により、その役割が大きく異なること、さらにそれに合わせ、卸段階での仕事に影響を受けることが分かる。



（資料）臼井秀彰〔2006〕をもとに加筆修正

このような専用センターを設置することの意義は何であろうか。臼井〔2011〕は、①仕入原価の削減、②店舗オペレーションコストの削減、③サプライチェーンコスト削減、④センターフィーの徴収、の4点のメリットがあると整理している。④は前述したように、商流と物

流が分離した状況すなわち商物分離の現状が生ぜしめるものである。近年大きな問題として認識されるようになり、公正取引委員会も小売業による優越的地位の濫用に該当するものの1つであるとしている（公正取引委員会〔2005a, 2005b〕）。これは取引制度の改訂など、主に商流面での改善を必要とするものである⁵⁾。

①、②、③は物流の視点に立ったものである。より具体的には、1) 配送の効率化、2) ピッキングの削減、3) 荷受け作業の効率化、4) 品出し作業の効率化、5) 店頭在庫の削減、6) 欠品・品切れの削減、に分けられよう。1) は配送先数の削減、納入車両数の削減、積載効率上昇等が可能になり、実現されるものである。買い手である小売業と売り手である卸売業がそれぞれ直接取引する場合、すなわち卸売業が各店舗に直送する場合は、卸売業の数(W)と店舗の数(R)を掛け合わせた(W×R)回の輸送が必要になる。これに対しこの間に専用センターを設置すれば（仮に今1箇所の専用センターを設置するものとする）、(W+R)回の輸送で良くなるというわけで、一般に取引総数単純化の原理と呼ばれるものである。2) はDC及び総量納品型TCの場合に得られるものである。これまでベンダーが行ってきたピッキング業務が専用センターで行われるようになれば、ベンダーの作業負担は軽減される。3) は専用センターを設置することで、これまで各卸によりバラバラだった納品時間が定時に切り替わること、専用センターでの作業精度をあげることで店舗段階での検品が不要になること（ノー検品の実現）等があげられる。4) は店舗の従業員による補充作業を最小化すべく、専用センター段階でカテゴリ通路順別仕分けがなされ、その後納品がなされると言うものである。5) はDCの場合、センター段階で在庫を保有する為、店頭段階の在庫を削減出来るというものである。センターの在庫は小売業専用センターにあるものであっても、その所有権はベンダーにあることが多く⁶⁾、小売業は在庫リスクをベンダーに負って貰う形でビジネスを展開することが出来る。最後に6) は、専用センターを設置することで、専用センターからの多頻度小口配送、リードタイム短縮が実現し、欠品や品切れが削減するというものである。

このように、専用センターを設置することのメリットは計り知れないが、これが主としてベンダー側及び小売業側のどちらのメリットであるか示したものが表2である。例えば、3) 店頭における荷受け作業の効率化を見たとき、これにより効率化が促され、そのコスト削減分が何らかの形でベンダー側にも還元されればベンダーにとってもメリットはあるが、直接的なメリットは小売業が得るものである。表2はこうした直接的なメリットに限定して示したものである。これを見ると、1)～6)のうち2)を除く各項目は小売業にとってメリットがあるが、1)及び2)の一部以外は、ベンダーにとっては直接的なメリットはないことが分かる。小売業専用センターは、サプライチェーン全体の効率化を促すものであると言うより、小売業にとって大きな意味を持つセンターであると言える。

なおこれまで専用センターという言葉を用いてきたが、実はこうしたメリットの多くは汎

用センターでも同様に得られる点については留意が必要である。むしろ汎用センターの方が、エリアごとの集約が進み効率化が進む分、より大きな果実を得られる可能性すらある。前述した臼井〔2011〕による分類（①仕入原価の削減、②店舗オペレーションの削減、③サプライチェーンコスト削減、④センターフィーの徴収）のうち、専用センターでないと得られないものは、④のみである。

そこで章を改め、こうした専用センターの実態について、小売業向けアンケート調査をもとに分析する。

表2 専用センター設置による直接的なメリット

	ベンダー側のメリット	小売業側のメリット
1) 配送の効率化	○	○
2) ピッキングの削減	△（DC 及び総量納品型 TC の場合）	×
3) 荷受け作業の効率化	×	○
4) 品出し業務の効率化	×	○
5) 店頭在庫の削減	×	○
6) 欠品・品切れの削減	×	○

（注1）○：メリットがある、△：メリットがある、×：メリットがない

（注2）コスト削減による間接的なメリット等については考慮しない。

4. わが国における専用センターの実態

（1）先行研究のレビュー

小売業専用センターに関する議論は、実務界では緊要性の高い重要なテーマとして頻繁かつ一般的になされるが、学術研究はあまり進んでいない。

その少ない先行研究を辿ると、中田〔1992〕、内田〔1996〕、臼井〔2005、2007〕が専用センターの意義と機能について定性的に整理すると共に、これまでの発展の経緯について論じている。なかでも臼井〔2005〕は近年 DC が増えてきた状況を考察し、TC 復権の可能性について講じている。臼井・加藤・寺嶋〔1999〕、臼井・内田明美子・内田三知代〔1999〕、寺嶋〔2006a〕は、こうした専用センターの開設・運営事例を整理したものである。藤本〔2001〕や北山〔2006〕は、総合スーパーである平和堂が1995年に開設した多賀物流センター（DC）について考察している。同センターは、同社がベンダーと協働で CRP（連続的自動補充）の取組みを行ったことで広く知られるセンターである。寺嶋・椿〔2008〕は、POS データ、在庫データ、コーザルデータを用いて、専用センターにおける在庫の是非すなわち TC 及び DC の選択の可能性について分析している。

専用センターの実態について小売業に対してアンケート調査を行ったものとしては、食品産業センター〔2012〕、寺嶋〔2007〕がある。売り場における状況から専用センターの状況を考察したものには寺嶋〔2006b〕、寺嶋・椿〔2008〕が、またセンターフィーに関して整理したものには、寺嶋〔2008a、2008b、2012〕、センターフィーを含む取引制度全般について論じたものに寺嶋〔2012〕がある。

本研究は上述した流通経済研究所〔2012〕を元に、より詳細に分析するものである。専用センターには幾つかのタイプが存在するが、どのタイプが多いか統計的に分析したものはない。また小売業の売上高規模により、専用センターの運営状況にどのような違いが見られるかを考察したものもない。しかしこれらは、ベンダーのロジスティクス戦略、サプライチェーン戦略を考える上で把握しておくべき重要な事項である。本研究はこうした実務的要請をもとに行うものに他ならない。

(2) 小売業向けアンケート調査の結果⁽⁷⁾

1) アンケート及び分析の概要

小売業専用センターの実態を把握すべく、アンケート調査を実施した。その概要は、表3に示す通りである。

回答小売業125社のプロフィールを簡単に記すと、主力業態は「食品スーパー」が58.4%、「ドラッグストア」が15.2%、「総合スーパー」が9.6%であった。展開する店舗数は、「10店舗以上20店舗未満」が24.8%、「5店舗以上10店舗未満」が21.6%、「30店舗以上50店舗未満」15.2%、「20店舗以上30店舗未満」14.4%となった。小規模な小売業が主流であることが分かる。

年間売上高（2010年度実績）は、「100億円以上200億円未満」が20.8%と最も多くなり、次いで「50億円未満」16.0%、「50億円以上100億円未満」15.2%となった。本研究では、この年間売上高をキーに、200億円未満の小売業を小規模小売業、200億円以上を中大規模小売業として分類した。

なお、図3～図6で用いたアンケートの質問項目は、補足資料として本論文の巻末に付記した。また図では省略した数値の詳細も合わせて記した。

図3～5は、加工食品を取扱うセンターを取り上げた。さらに図5、図6は、専用センターが複数ある場合は、展開する最大規模の専用センターを想定して回答して貰ったものである。図4～図6は、専用センターを展開している企業に限定して尋ねた。

表3 小売業向けアンケートの概要

実施期日	2012 年 2 月（回答期間 3 週間）
アンケート名	加工食品・酒類・日用雑貨品（化粧品を含む）のロジスティクスに関するアンケート
対象企業	『日本スーパー名鑑 2012』（株商業界）に記載されている小売業の中で、対象カテゴリーを取扱い、かつ運営 1 事業（業態）あたり 5 店舗以上展開している小売業を抽出
対象カテゴリー	加工食品・酒類・日用雑貨品（化粧品を含む）。一般家庭用の商品が対象で業務用商品は対象外。常温のドライ商品が対象で、チルド・冷凍商品は対象外。
調査方法	郵送法
発送数	760 社（郵送法により送付・回収、うち 2 通はあて先不明等で返却）
回収数	125 社（回収率＝16.4%、2 社を除いて算出）
実施主体	財団法人 流通経済研究所

2) 分析結果

まず専用センターの利用状況だが、全体で見ると77.6%の小売業が利用している。非常に多くの小売業が専用センターを設置していることが分かる。中大規模小売業に至っては85.0%に達している。また本来、自社専用センターを設置する必要がないと思われる小規模小売業に関しても70.8%が設置している。

次に、専用センターの設置数を尋ねたのが図4である。これを見ると、中大規模小売業の77.3%、小規模小売業の89.1%が1箇所であるとしている。小規模小売業は次いで8.7%が2箇所と回答しており、97.8%が2箇所以下のセンターを保有・運営していることが分かる。

図5は専用センターのタイプであるが、タイプ1はTC（通過型センター：ベンダーが店別仕分するタイプ）、タイプ2はTC（通過型センター：センター内で店別仕分するタイプ）、タイプ3はDC（在庫型センター）、タイプ4はDC＋TC（在庫型センター＋通過型センター、通過型センターはベンダーが店別仕分するタイプ）、タイプ5はDC＋TC（在庫型センター＋通過型センター、通過型センターはセンター内で店別仕分するタイプ）、タイプ6はDC＋TC（在庫型センター＋通過型センター、通過型センターは複数タイプを併設）を意味する。これを見ると、全体で41.2%の小売業がタイプ1、次いで14.4%がタイプ2であるとしている。TC 主体であり、それもベンダーの負担が大きいタイプ1を採用するケースが多いことが分かる。中でも小規模小売業に至っては、タイプ1は58.7%と過半を占めている。ベンダーの協力があって初めて成り立つ状況であることが分かる。

その専用センターの稼働率を見たものが図6である。全体で見ると80～100%とする小売業はわずか37.3%に過ぎない。80%未満が45.5%、把握していないとする小売業も9.1%存在する。小規模小売業に至っては、80%未満は53.8%、60%未満が28.8%である。

以上の分析を纏めると、ここから浮かび上がってくるのは、小規模な小売業であってもその多くが小売業専用センターを保有・運営しているということ、そしてセンター数は1～2箇所であり、タイプはTCが主流であること（しかもベンダーの負担が大きいベンダー仕分型が大半）、その稼働率は高くないという事である。サプライチェーン全体の視点から見ると、この専用センターには、改善の余地が多分に残されていると言えるだろう。稼働率が低いのであれば専用センターを開設せず、卸売業が展開する汎用センターを使用する可能性も検討すべきと言える。あるいは他企業との共同化（共同物流センターの実施）を考えてみても良いかも知れない。今一度、サプライチェーン全体の視点から、専用センターのあり方について議論する必要があると言えるだろう。

図3 専用センター利用率

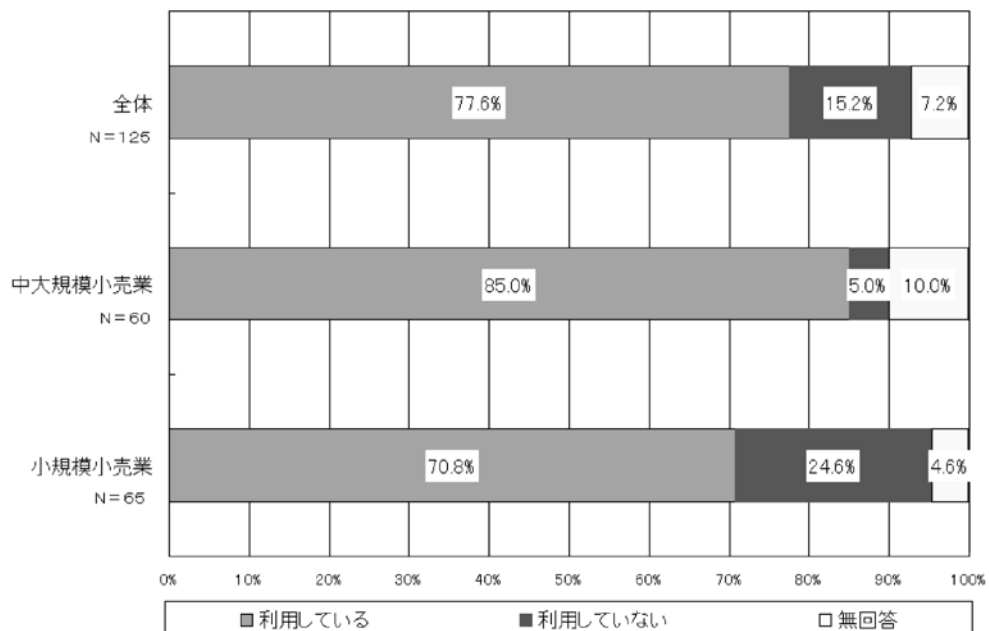


図4 センター設置数（専用センターを展開している小売業に限定）

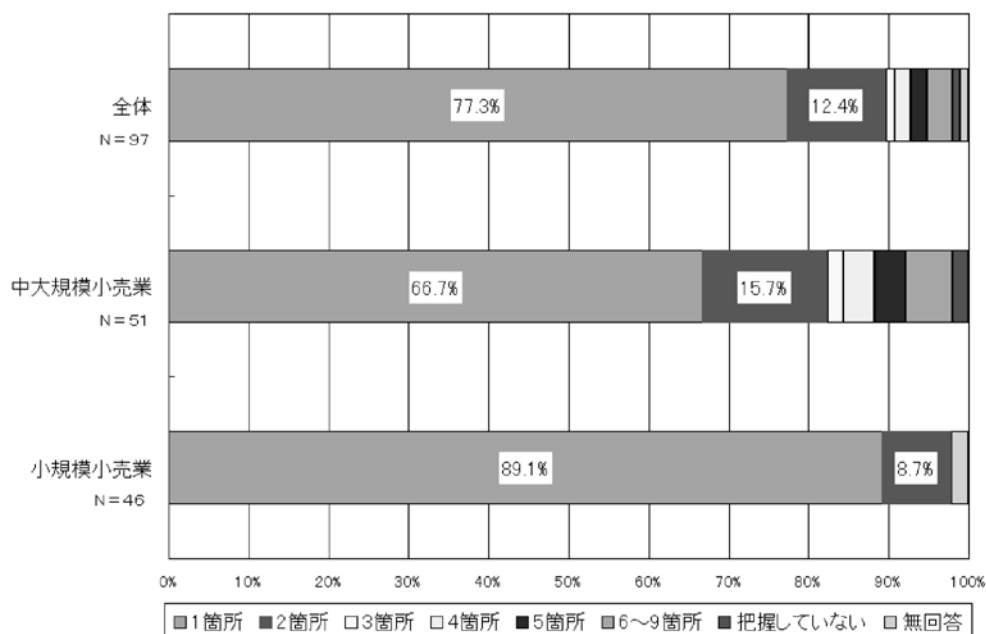


図5 センターのタイプ（専用センターを展開している小売業に限定）

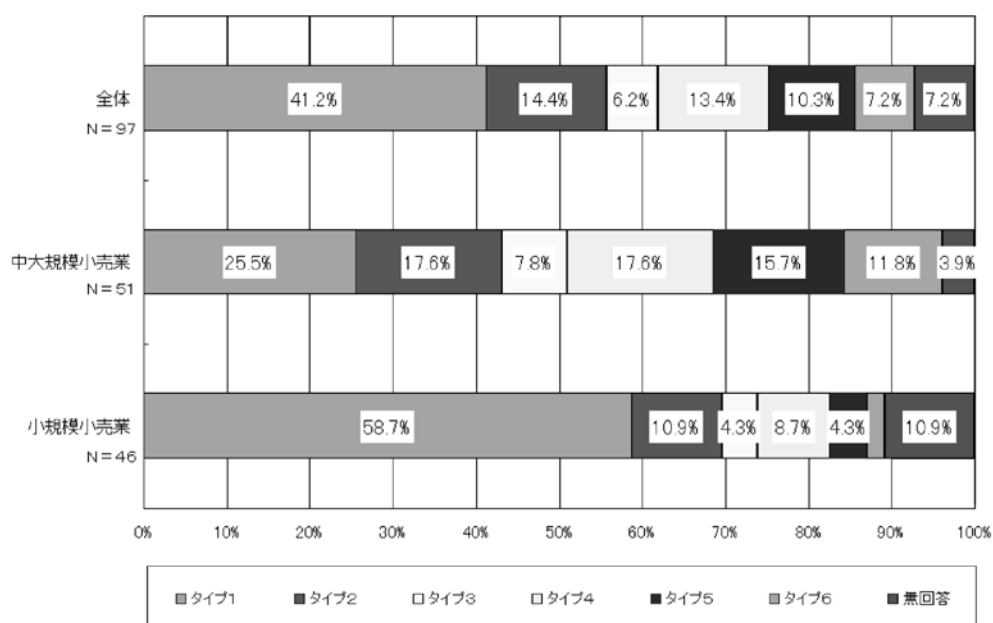
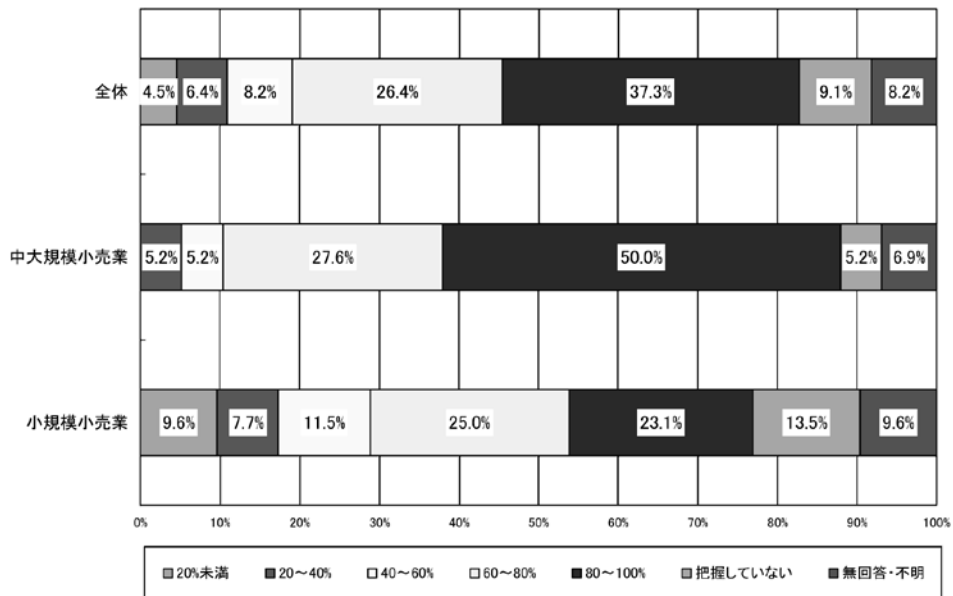


図6 センター稼働率（専用センターを展開している小売業に限定）



5. 結び

以上の整理を今一度しておこう。本研究は、小売業専用センターの実態と課題について分析したものである。

近年多くの小売業は自社専用センターを開設・運営している。本来専用センターを持たなくても良い規模の小売業であっても、展開しているケースが殆どである。

専用センターはこれまで、サプライチェーンマネジメントにおける1つの到達点として評価されてきた。確かに店頭段階でのサービスレベルが飛躍的に向上するなど、評価すべき点が多い。しかしサービスレベルとコスト水準はトレードオフの関係にある。高いサービスレベルを実現しようとすれば、それに見合ったコストを負担しなければならない。小売業を取り巻く環境が変わり、より効率的な仕組みすなわち低コストの仕組みが望まれるようになった現在、サービスレベルに関する再検討は不可避と言えるだろう。その1領域こそ、今回考察した専用センターシステムの見直しに他ならない。

アンケート調査を分析すると、専用センターの多くに改善の余地があることが確認できた。サプライチェーン全体の視点から、サプライチェーンを構成する各企業が共同する形で、早急に対策を講じていくべきと言えるだろう。

- (注1) 多店舗展開し、商品の仕入れ、物流、情報システム等は本部が一括して行う小売業のこと。組織小売業、チェーンストアとも言う。
- (注2) センターフィーの定義に関しては、宮澤永光〔2007〕等を参照のこと。
- (注3) 食品産業センター〔2012〕37ページ参照。
- (注4) 2011年5月に経済産業省が旗振り役となって発足した製・配・販連携協議会も、こうした現状を鑑み、サプライチェーン全体で消費財流通の効率化を目指すものである。これまで、①配送効率化、②返品削減、③流通BMS（ビジネスメッセージ標準）導入推進の3つのワーキンググループが立ち上がり、製・配・販の流通三層による話し合いが行われた。
- (注5) 同点に関しては、寺嶋〔2008b、2008c、2012〕、寺嶋・木島〔2012〕等に記した。
- (注6) これを預かり在庫、預託在庫と言う。
- (注7) 本章における分析は、流通経済研究所が主宰するロジスティクス&チャネル戦略研究会において行ったものをベースにしている。木島（2012）は単純集計レベルで発表したもの。

【補足資料】

図3～図6におけるアンケートの質問項目は下記に示すとおりである。また図では詳細の数値を割愛したが、その詳細を以下示した。

（使用したアンケート項目）

図3：貴社では、貴社専用の物流センター（卸等が運営するものも含む）を利用していますか。

図4：専用センターの設置数をお答え下さい。

図5：専用センターの状況についてお尋ねします。専用センターが複数ある場合、取扱高（金額ベース）が最も多い専用センターについてご回答下さい。貴社が展開する最大規模の専用センターのタイプはどのようなものですか、

- ・タイプ1：TC（ベンダーが店別仕分するタイプ）
- ・タイプ2：TC（センター内で店別仕分するタイプ）
- ・タイプ3：DC
- ・タイプ4：DC＋TC（ベンダーが店別仕分するタイプ）
- ・タイプ5：DC＋TC（センター内で店別仕分するタイプ）
- ・タイプ6：DC＋TC（複数タイプのTCを併設）

図6：貴社が展開する最大規模の専用センターは、最大稼働能力（取扱数量ベース）に対し、平均的に見て稼働率はどの位ですか。

(図3～図6における詳細の数値)

図3	回答 企業数	利用 している	利用して いない	無回答
全体	125	77.6%	15.2%	7.2%
中大規模小売業	60	85.0%	5.0%	10.0%
小規模小売業	65	70.8%	24.6%	4.6%

図4	回答 企業数	1箇所	2箇所	3箇所	4箇所	5箇所	6～9箇所	握していな い	無回答 ・不明
全体	97	77.3%	12.4%	1.0%	2.1%	2.1%	3.1%	1.0%	1.0%
中大規模小売業	51	66.7%	15.7%	2.0%	3.9%	3.9%	5.9%	2.0%	0.0%
小規模小売業	46	89.1%	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%

図5	回答 企業数	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5	タイプ6	無回答 ・不明
全体	97	41.2%	14.4%	6.2%	13.4%	10.3%	7.2%	7.2%
中大規模小売業	51	25.5%	17.6%	7.8%	17.6%	15.7%	11.8%	3.9%
小規模小売業	46	58.7%	10.9%	4.3%	8.7%	4.3%	2.2%	10.9%

図6	回答 企業数	20%未満	20～40%	40～60%	60～80%	80～100%	握していな い	無回答 ・不明
全体	110	4.5%	6.4%	8.2%	26.4%	37.3%	9.1%	8.2%
中大規模小売業	58	0.0%	5.2%	5.2%	27.6%	50.0%	5.2%	6.9%
小規模小売業	52	9.6%	7.7%	11.5%	25.0%	23.1%	13.5%	9.6%

参考文献

- 白井秀彰：小売業のロジスティクス戦略・一括物流の変遷、流通設計21・36（11）、輸送経済新聞社、2005
- 白井秀彰：センターフィーとコスト、流通設計37（8）、輸送経済新聞社、2006
- 白井秀彰：流通業のロジスティクス戦略・小売業の物流の変遷と将来、流通設計21・38（3）、輸送経済新聞社、2007
- 白井秀彰：小売業の物流センターシステム、ロジスティクス&チャネル戦略研究会レジュメ、流通経済研究所、2011
- 白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚：卸売業のロジスティクス戦略、同友館、1999
- 白井秀彰・内田明美子・内田三知代：一括物流&サプライチェーン・ロジスティクスの具体策、経林書房、1999
- 内田明美子：小売業からみた物流改革、輸送展望、日通総合研究所、1996
- 木島豊希：小売業向けアンケート調査の分析結果、ロジスティクス&チャネル戦略研究会レジュメ、流通経済研究所、2012
- 北山幸子：滋賀県における大規模小売業の展開－株式会社平和堂の事例を中心に、立命館経営学44（6）、立命館大学、2006

- 公正取引委員会：大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法（大規模小売業告示）の概要とポイント、2005a
- 公正取引委員会：大規模小売業者と納入業者との取引に関する実態調査の結果について、2005b
- 食品産業センター：平成21年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書、2012
- 寺嶋正尚：ロジスティクス機能と高度化の方向、進化する日本の食品卸売産業（第8章に所収）、日本食糧新聞社、2006a
- 寺嶋正尚：売場を起点にしたロジスティクスシステムの構築に関する基本的考察、流通情報446、流通経済研究所、2006b
- 寺嶋正尚：加工食品・酒類・日用雑貨品（化粧品を含む）のロジスティクスに関する小売業向けアンケート調査結果報告、売り場起点型ロジスティクス研究会レジュメ、流通経済研究所、2007
- 寺嶋正尚：センターフィー問題の本質と解決策、ロジスティクス・ビジネス7（12）、ライノス・パブリケーションズ、2008a
- 寺嶋正尚：より効率的な流通システムの設計に向けて～今こそセンターフィー問題にメスを入れるとき～、ホットライン115、アサヒビール、2008b
- 寺嶋正尚：物流行政を斬る11 センターフィー問題は現行制度上では是正不能 商物一致の新たな仕組みを、ロジスティクス・ビジネス11（11）、ライノス・パブリケーションズ、2012
- 寺嶋正尚・木島豊希：取引制度における購買機能割引に関する基本的考察、日本物流学会誌20、日本物流学会、2012
- 寺嶋正尚・椿広計：在庫データ及び売上予測を用いた欠品率の推定に関する研究、日本物流学会誌14、日本物流学会、2006
- 寺嶋正尚・椿広計：小売業専用センターにおける在庫の是非に関する研究、日本物流学会誌16、日本物流学会、2008
- 中田信哉：チェーンストアにおける流通センター考、明日の食品産業、食品産業センター、1992
- 根本重之：21世紀に向けた流通と取引の革新、RIRI 流通産業、流通産業研究所、1998
- 本藤貴康：小商圈小売業態のリピート率と売価訴求効果分析、東京経済大学学会誌、東京経済大学、2010
- 藤本武士：流通センターと効率的顧客対応－平和堂多賀流通センターの事例－、立命館経営学40（1）、立命館大学、2001
- 宮澤永光監修：基本流通用語辞典【改訂版】、白桃書房、2007

キャリア開発行動とその成果
－キャリア志向、キャリア行動、キャリア支援に着目して－

Career Development Behavior and Their Outcomes:
Focusing on Career Orientations, Career Behavior, and Career Support Systems

須東 朋広*

Tomohiro Sudo

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

This study examines how career behaviors of the people working in firms and the firms' activities in supporting their career development affect their career outcomes, such as job satisfaction, and their contribution to the firm. We collected questionnaire data from people who were aged over 35. All the samples (N=1258) were put into the analysis.

Results show the following :

- 1) Proper career behaviors enhance their career outcomes, that is, job satisfaction, employee's contribution to the firm, and the extent of their specialty.
- 2) Their career outcomes are also promoted by their superior's support of their career development and good workplace climate.

Finally theoretical and practical implications of these findings are discussed.

1. 問題意識と研究目的

これまで、日本的雇用システムは長期雇用慣行（終身雇用制）を前提に新卒者を採用し、一定の期間になると異動やジョブローテーションをして、継続的な OJT を施しながらゼネラリストとして養成してきた。定期昇給や充実した福利厚生制度によって従業員の生活を安定させ、定年まで雇用保証をして、その見返りとして従業員の人事権を取得して人材の有効活用を行ってきたといえる。従業員は仕事と生活を会社に任せていれば安心で無事に過ごせて

きたのである。

バブル崩壊以後、日本経済の成熟化と長引く不況などいくつかの要因が重なり産業社会は低迷した。それに伴い人事制度は見直され、日本的雇用システムの維持が困難になり、以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うようになってきた（高橋，2003）。雇用形態の多様化は個人の働き方の多様化につながり、働き方の選択に対して個人の自律性と自己責任が求められるようになった（花田他，2003）。また社員の自律的で主体的なキャリア形成への転換に向けて企業も HRM 施策として支援するように求めている（日本経団連，2006）

こういう動きは顕著になっており、心理学・発達学の観点、社会学の観点、職業指導・職業心理学の観点、経験学習の観点からなど様々なキャリア研究も報告されているが、キャリア志向やキャリア行動の変化について十分に実証されているわけではない。

本稿の目的は、組織横断的な大量データに基づき35歳以上の人たちのキャリア志向やキャリア行動を分析して、その実態を明らかにすることにある。特にその際に、キャリア開発行動とともにキャリアの成果も扱い、キャリア行動や支援活動とそれがどのようなキャリア成果をもたらしているかを明らかにする。

35歳をエリクソン（1989）は成熟期の始まりと呼び、この時点で自分を振り返り、深く内省する時期であるとしている。この時に自分のいままでの仕事経験をどう統合するか、一緒に仕事をしている人達とどう伴に過ごすかで、人生後半のキャリアに大きく影響するとしている。日本企業では入社して10年経って一人前とよく言われる。それは仕事スキルの習得もさることながら、会社での自分の立ち位置や組織、人事制度を理解する頃合いである。こういった観点から、本研究では、35歳以上の働く人のキャリア開発行動が成果にどう結び付いているかを調査することにした。

2. 先行研究のレビューと分析モデルの設定

2. 1 先行研究のレビュー

冒頭で述べたように、日本企業は長期雇用を前提に人材管理システムを構築していたため、雇用の保障や安定雇用の見返りとして自律的なキャリア意識は総じて乏しかったといえる。その結果、個人の専門性を高めることへの配慮はなくプロレベルの人材を育成したり、個人の能力や会社への貢献を独立して評価されることはなかったといえる（城戸・須東，2006）。

しかし、今では企業環境の変化等により自律的なキャリアを前提に人材管理システムを構築するようになってきている。自律的キャリアに関して、花田他（2003）は、「環境変化に対応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること」（p.6）と定義している。主体的ではあるが、自己中心的ではなく企業をとりまく環境の変化にも柔軟に対応しな

がらキャリア開発に取り組むことを自律的キャリアとしている。こういったキャリア行動であるために、高橋（2003）は、キャリア自律行動が取れている人は充実感や満足度の高いキャリアであると評価することを示した。

では、こういった自律的キャリアを追求する人は、どういった行動をとるのであろう。

第一に、自分のキャリア計画をつくりそれを実現するように行動する、つまり主体的なキャリア行動をとることがあげられる。Hall（2002）は、プロティアン・キャリアという概念を提示している。プロティアン・キャリアでは、キャリアは組織によってではなく個人によって形成されるものであり、個人の要求にあうように方向転換がなされると、個人の主体性が強調される。そこでは、「自分が何をしたいのか」が前提になり、昇進や地位・給与に代わって、自由や成長することが中心的価値観になる。

第二として、自己のキャリアを実現するために、積極的に学習行動をとることが特徴となる。三輪（2011）は、組織内あるいは企業グループ内、顧客等の組織外の人たちとの密接な対人関係による学習行動の重要性を強調している。組織内には、多様な知識がいろいろな場所に蓄積されている。こういった知識には暗黙知的な面もあり、その知識を獲得するには文脈までを共有した密接な対人関係をもつことが条件となる。また、顧客の情報が必要であると同時に、顧客と共に知識を協創することも起きてくる。これらのことより、OJTにより職場で学習することは重要であるが、他方で知識の獲得や創造といった面で、職場外での学習行動が必然的に求められてくる。これは、会社の仕事を覚える初期キャリアの段階を超えるとより重要になってくる。荒木（2008）は、こういった学習行動を「越境的学習」と呼び、「日本企業の知識労働者は、社内外の勉強会といった緩やかな実践共同体に参加し、そこでの活動からキャリア発達が促されている」（p.125）としている。

第三に、自己の計画に基づきキャリアを実現することは大事であるが、同時に柔軟な姿勢も求められる。多くの組織が急速で予測もつかない変化に直面している。その結果、事業の改廃や業績の変化により、組織や仕事自体変化してしまい、当初立てていた計画通りにキャリアが進まなくなってしまう。変化にうまく対応していくことが自己のキャリア実現には必要となってくるのである。Krumboltz et.al.（2004）は、「ハプンスタンス・アプローチ」を提唱しており、予期せぬ出来事が個人のキャリアを妨げることがあるが、それを避けるのではなく起きたことを最大限に活用する、また人的ネットワークを活用しチャンスを自らつくり出すことが重要であるとしている。

こういった行動を決めてくるものに、個人のキャリア志向がある。シャイン（1991）のいう「キャリア・アンカー」はこれに該当する。シャインは、自分の才能や価値観といったものに対する自己イメージをキャリア・アンカーと呼び、その人の職業生活の拠り所となるものと捉えている。キャリア・アンカーは、職業人生の中で必ずしも直ぐにわかるものではな

いが、アンカーに沿ったキャリアを歩むのであればキャリア発達も促進される。三輪(2011)は、このキャリア志向が、学習行動、さらには仕事の成果や満足度に関係するという仮説を立て実証している。

個人のキャリア行動も重要であるが、自律的に行動する個人に対して、組織はそれを支援する立場となる。企業は、従業員に自律を促していく中で、それぞれの能力や適性、意思と意欲に応じた自己選択型のメニューを策定するなど、多様な教育訓練の機会を提供し、キャリア形成支援を積極的に進める姿勢が欠かせないとしている(日本経団連, 2006)。石山(2011)も、最近ではキャリア開発関連制度として社内公募制、社内FA制、自己申告制のようにキャリアにおける選択肢の提供と自己決定を拡大する動きがあるとしている。

支援において重要なのは、まず上司である。日常的に部下と接しながら、部下の仕事ぶりを見てアドバイスをしたり、改善点を指摘して育成するのは上司である。上司は、部下の育成責任者ともいえよう。ただ、近年では上司が、教え込むのではなく、部下の成長やキャリアの発達を支援する立場にあるという考えが主流となっている。コリンズ(2009)は、認知的徒弟制という概念を提唱した。認知的徒弟制とは、学習者主体の熟達プロセスにおいて、上司は、①モデリング、②コーチング、③スキャフォールディング、④フェイディングという4つの外的介入(支援)を用いるというものである。

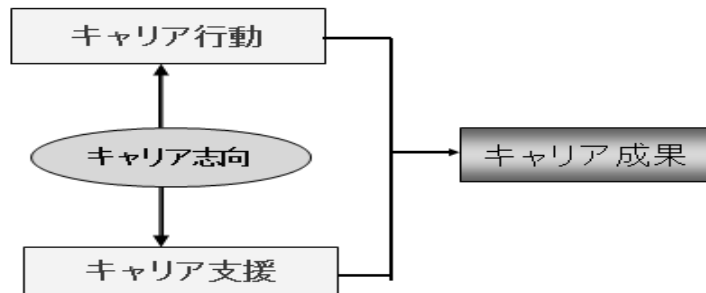
人材育成において職場の働きを見落とすことはできない。とくに、職場において先輩等とのマンツーマンの関係で行われるOJTは、個人の技能形成という点では大きな働きをしてきた。小池(1991)は、職場で様々な職務経験を積み重ねて人材が育成されていくシステムが日本企業にはあり、これが「知的熟練」の形成となり、それが日本企業の強みとなっていると論じてきた。知的熟練は、OJTを通して、ある関連する仕事群のうち簡単なものからより高度なものへと、また狭い範囲の仕事からそれと関連する別の仕事へと経験を積んでいくことで形成される。

また、異動や昇進も人材の成長を促す良質な経験を提供するという点で重要な要素となる。異動の重要性は、既に指摘されていることである、知識や技能の幅を広げる、より大きな視点をもつことができるといった点で効果がある(小池, 1991)。また、昇進は、権限や仕事の幅が広がることを意味しており、このことが組織における自己の重要性の認識を高めたり、成長の機会を増やすことが考えられる。

2.2 キャリア分析モデル

以上のレビューに基づき、図1のキャリア分析モデルを設定した。

図1 キャリア分析モデル



この分析モデルの特徴の1つは、「キャリア成果」をとり入れていることである。キャリア研究では、キャリア行動を明らかにする研究は多いが、キャリア行動や支援行動といったキャリア開発行動と、その結果としてのキャリア成果との関係を見る研究はあまりない。われわれは、キャリア成果として、組織にとっての成果と個人にとっての成果に分けて調査する。

第2の特徴は、「キャリア志向」を「キャリア行動」や「キャリア支援」に影響する要因として捉えていることである。つまり、個人のキャリア志向に合った「キャリア行動」や「キャリア支援」をすることにより「キャリア成果」も高まるのではないかと仮定している。

3. 調査の方法と分析結果

3. 1 調査の方法

前節の分析モデルによりキャリア行動や成果を分析するために、2011年3月19日から21日にかけて、全国の民間企業に勤務する正社員に対し、株式会社マクロミルを通じて Web による質問紙調査²を行った。4120名に本調査の回答依頼メールを発信し、1698名より有効回答を得た（有効回答率41.2%）。フェース項目以外の質問は、「1. そう思わない」、「2. あまり思わない」、「3. ややそう思う」、「4. そう思う」の4点スケールである。キャリアや成果に関する質問項目数は、総数124であり、内訳は以下の通りである。

- i) キャリア行動に関する項目 43項目
- ii) キャリア志向に関する項目 26項目
- iii) キャリア支援に関する項目 40項目
- iv) 成果に関する項目 15項目

² 法政大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室が共同で実施した法政大学院小峰隆夫研究室の研究費助成を受けた調査である。

調査票の質問項目は、キャリア行動に関しては、高橋（2003）、花田他（2003）のキャリア自律の先行研究や、三輪（2011）のネットワーク活動、仕事・学習活動などの設問を使用した。キャリア志向は、シャイン（1990）や三輪（2011）、石山（2011）などの設問から採用した。キャリア支援の質問項目は、山本（2009）のHRMに関する設問や、「オーナス調査2.0」³の設問から採用した。成果については、三輪（2011）や「オーナス調査2.0」（2011）の設問を使用している。

3. 2 回答者の属性

有効回答者の内訳は男性1258名、女性440名であった。年齢別では35歳～39歳589名、40歳～44歳483名、45歳～49歳370名、50歳～54歳230名、55歳以上26名、であった。勤務先会社の規模は29人以下が387名、30人以上99人以下が293名、100人以上299人以下が273名、300人以上999人以下が259名、1000人以上2999人以下が175名、3000人以上4999人以下が60名、5000人以上が251名であった。役職は一般クラス834名、主任クラス243名、係長クラス199名、課長クラス251名、部長クラス119名、役員クラス20名、その他32名であった。職種は経営・管理職が144名、専門職が153名、技術職が430名、営業職が206名、事務職が459名、販売・窓口職が59名、保安・サービス職が56名、現業・労務職が143名、その他が48名あった。職種は、広範囲に渡っているが、管理職の他、専門職、技術職、営業職、事務職等が回答者の多い職種となっている。

なお、以下の分析には、35歳以上の1258名が使用された。

4. 分析結果

4. 1 因子分析

前節にある4つの質問群ごとに因子分析（主因子法・Promax 回転）を行い、尺度の構成を行った。

(1) キャリア行動

「キャリア行動」に関係する43項目の因子分析を行った。固有値の変化から解される因子にいずれも .40以上の因子負荷量を示さなかった項目を順次削除して因子分析を行った結果、固有値の変化と解釈可能性から5因子解が妥当であると判断した。紙数の関係から因子分析の結果は省略する（他の因子分析結果も同様）。

第1因子⁴：「社外交流活動」と呼べるもので、社外の専門家や業界の人たちと積極的に交流し、

³ 法政大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室が共同で実施した法政大学院小峰隆夫研究室の研究費助成を受けた調査で、2011年1月23日～25日の期間で株式会社マクロミルを通じて行われた Web 調査である。

知識や情報を収集する活動を行なっていることを指す。

第2因子：「顧客や目的志向の行動」と呼べ、顧客やユーザーの要望に絶えず注意を払い、より高い目的を志向したり、仕事の改善や工夫をする行動をとっていることである。

第3因子：「主体的仕事行動」と呼べ、仕事を進める上で自発的であり、仕事の質を高めるように努めていることを意味している。

第4因子：「変化対応行動」と呼ぶことができ、職場の仕事や制度が変わっても動揺せずに対応していることを指す因子である。

第5因子：「社内人脈による学習」と呼べるもので、社内の人たちと良好な関係を持ち知識やスキルを学んだり、共有する行動を指す。

(2) キャリア志向

「キャリア志向」に関しても前述と同様のプロセスを踏み分析をした結果、次の4因子が抽出された。

第1因子：「専門志向」と呼ぶことができ、専門性を高めるために専門領域を持ち、それにコミットメントし、努力・学習することを指す。

第2因子：「会社貢献とマネジメント志向」と呼ぶことができ、会社に貢献し、昇進して重要な意思決定をしたり、人の管理や指導をする仕事をしたい志向を指す。

第3因子：「自立志向」と呼ぶことができ、自分のキャリア形成や将来は自分で決めていくものであり、自分自身で切り開いていきたい志向を指す

第4因子：「独立志向」と呼ぶことができ、束縛されない働き方の追求、自分のアイデアで新しい事業や製品を作り独立・起業をしたい志向を指す。

(3) キャリア支援

「キャリア支援」に関しても前述と同様のプロセスを踏み分析をした結果、次の6因子が抽出された。

第1因子：「上司からの支援」と呼ぶことができ、上司からキャリアや仕事、プライベートなどへのアドバイス、仕事機会や学習機会など支援してもらうことを指す。

⁴ 質問項目の1例を示すと、因子「社外交流活動」は、次の質問項目から構成されている。「色々な職種や業界の人との交流を広げている」「高度な専門家との交流を通じて知識を深めている」「色々な人との交流を通じて情報交換の幅を広げている」「多様な人脈を使って現在のプロジェクトに必要な知識を効率よく入手している」「会社を越えた集まりやネットワークに参加している」「自分にはない知識を社内外から探して取り入れている」「情報交換ができる社外の人脈形成を積極的に行っている」「社外の学習機会を積極的に活用している」「常に将来性のある専門知識を探して学んでいる」「外部の専門家との交流を通じて有益な知識や情報を入手している」「最新の高度な知識を仕事に取り入れようとしている」「新しいネットワークづくりに取り組んでいる」「他社の先進的な取り組みなどを仕事の参考としている」

第2因子：「人事制度の充実と適切な運用」と呼ぶことができ、自己申告や休業等、評価等人事制度が整備・充実しており、適切な運用がなされていることを指す。

第3因子：「良い職場」と呼ぶことができ、仕事目標が提示され、情報共有、コミュニケーションが良好であり、職場は効率的に運用、助け合う雰囲気がある状態を指す。

第4因子：「仕事上の高い要求」と呼ぶことができ、仕事の責任・権限が重く、ノルマ・目標が高い、仕事量が多く、締切や納期に追われている状態を指す。

第5因子：「公正人事」と呼ぶことができ、適材適所、管理職の昇進が納得でき、人事評価の公平感、公正感があることを指す。

第6因子：「自主裁量」と呼ぶことができ、仕事の量や手順、ペース、退社時間など自分で裁量を持っている状態を指す。

(4) キャリア成果

「成果」に関しては、次の3因子が抽出された。

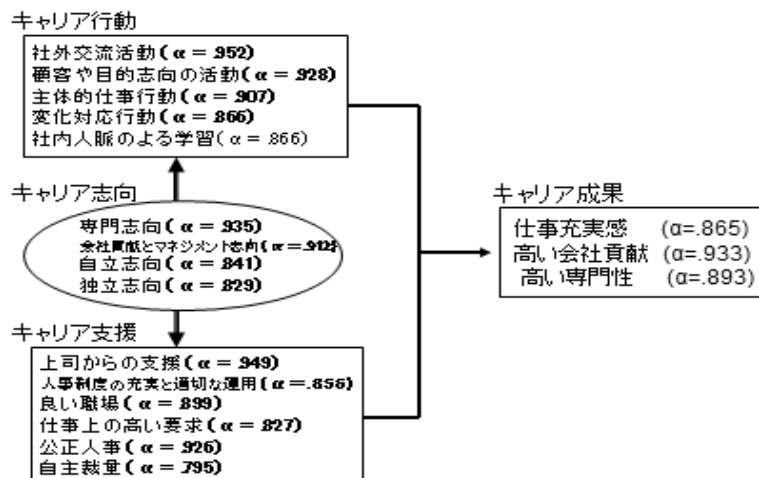
第1因子：「仕事充実感」と呼ぶことができ、仕事のやりがい、満足感、コミットメントが高いことで、仕事を続けたい、仕事をしている自分を誇らしく思っている状態をいう。

第2因子：「高い会社貢献」と呼ぶことができ、能力を発揮して高い成果をあげており、会社からも評価され必要とされていることを指す。

第3因子：「高い専門性」と呼ぶことができ、業界や社内で一目置かれる専門性を持っており、専門家として独立できる自信を持っていることを指す。

因子分析から得た変数を図1のキャリア分析モデルの構成要素にあてはめると、図2のよう

図2 使用変数と信頼性係数



になる。

信頼係数 α は、ほとんどが .80 以上であり、使用する変数の信頼性として問題ないといえよう。なお、キャリア行動、キャリア志向、キャリア支援、成果の変数間の相関関係各変数間の相関関係は紙面の関係で省略する。結果は「自立志向」と「人事制度の適切な運用」「公正人事」を除き、各変数間には正の相関（1% 水準で有意）が見出された。キャリア行動、キャリア意識、成果との間には比較的強い相関があることが明らかになった。

4. 2 重回帰分析による因果関係の分析

図1のキャリア分析モデルに沿って分析するために、3つのキャリア成果変数を従属変数とした重回帰分析を行なった。方法的には、次の手順で階層的重回帰分析を行った。モデル1で、「キャリア行動」または「キャリア支援」の各変数を独立変数として投入した。モデル2では、性別（ダミー）、年齢、学歴、役職、社員数（会社規模）を独立変数として追加して重回帰分析を行なった。そして、モデル3は、キャリア志向と他変数との交互作用の効果をみるために、交互作用項を投入したモデルである。

(1) キャリア行動を独立変数とした重回帰分析

表1は、「仕事充実感」を従属変数とした重回帰分析の結果であり、表2と表3は、それぞれ「高い会社貢献」、「高い専門性」を従属変数としたものである。

1) 仕事充実感との関係

モデル1で、「仕事充実感」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流活動」「顧客や目的志向の行動」「主体的仕事行動」、「変化対応行動」、「社内人脈による学習行動」が、「仕事充実」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社内外での交流や学習を通じて自分なりの発想で自発的に仕事を行うことが、仕事充実感につながっているということである。

モデル2において、役職が高いほど仕事充実感を高めているが、それ以外では有意な効果がなかった。また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると有意な効果があり、キャリア志向として会社貢献とマネジメント志向を持ち主体的仕事行動をとっていると、会社への貢献も高くなるという結果がでている。これは容易に想像できる結果であるが、会社に貢献する気持ちが強く、そういう人に自立的に行動できる条件を与えることで、仕事充実感も高まるということを実証する結果となっている。

表1 仕事充実感（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
社外交流活動	.071**	.064**	.066**
顧客や目的志向の行動	.070**	.069**	.070**
主体的仕事行動	.166***	.160***	.173***
変化対応行動	.090***	.088***	.089**
社内人脈による学習行動	.267***	.268***	.268***
性別ダミー		-.016	
年齢		-.018	
学歴		.008	
役職		.054**	
社員数		-.014	
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.047**
R ²	.301***	.304***	.303***
調整済R ²	.299***	.300***	.300***
R ² 変化量		.003	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2) 高い会社貢献との関係

モデル1で、「高い会社貢献」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流行動」、「顧客や目的志向の行動」、「主体的仕事行動」、「変化対応行動」、「社内人脈による学習行動」が、「高い会社貢献」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、「仕事充実感」と同じように、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社内外での交流や学習を通じて、自分なりの発想で自発的に仕事を行うことで、成果を高めているということである。

表2 高い会社貢献（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
社外交流活動	.103***	.071*	.096***
顧客や目的志向の行動	.325***	.308***	.326***
主体的仕事行動	.117***	.122***	.127***
変化対応行動	.087***	.092***	.085***
社内人脈による学習行動	.078**	.087**	.080***
性別ダミー		.076***	
年齢		-.004	
学歴		-.010	
役職		.081***	
社員数		-.070***	
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.060***
R ²	.352***	.369***	.356***
調整済R ²	.350***	.366***	.353***
R ² 変化量		.017***	.003***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

モデル2においては、人材の特性と高い会社貢献との関係を見ると、男性と役職が高いほど成果を高めている。また小規模な会社ほど成果は高くなっている。

また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると、「仕事充実感」と同じように、有意な効果があり、キャリア志向として会社貢献とマネジメント志向を持ち主体的仕事行動をとっていると、会社への貢献も高くなるという結果がでている。つまり、会社に貢献する気持ちが強く、そういう人に自立的に行動できる条件を与えることで、成果も高まるということを実証する結果となっている。

3) 高い専門性との関係

モデル1で、「高い専門性」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流行動」、「顧客や目的志向の行動」、「変化対応行動」が「高い専門性」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社外での人脈や専門家との交流や学習をすることで、高い専門性を獲得することになっているのである。

モデル2で、人材の特性と仕事充実感の関係をみると、男性と学歴、役職が高いほど専門性を高めている。また小規模な会社ほど充実感が高くなっている。

また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると、有意な効果があった。自立志向や会社貢献マネジメント志向を持ち、主体的仕事行動をとっていると会社への貢献も高くなるという結果がでている。会社に貢献する気持ちが強く、将来に対して責任をもった人に自立的に行動できる条件を与えることで、成果も高まるということを実証する結果となっている。

表3 高い専門性（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3-1	MODEL3-2
	β	β	β	β
社外交流活動	.448***	.388***	.443***	.444***
顧客や目的志向の行動	.333***	.299***	.334***	.330***
主体的仕事行動	-.043	-.040	-.016	-.039
変化対応行動	.079***	.093***	.078***	.081***
社内人脈による学習行動	-.040	-.024	-.039	-.036
性別ダミー		.147***		
年齢		-.008		
学歴		.044**		
役職		.114***		
社員数		-.094***		
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.041**	
自立志向×主体的行動				.039**
R ²	.457***	.505***	.454***	.459***
調整済R ²	.455***	.502***	.457***	.457***
R ² 変化量		.048***	.002**	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

重回帰係数をみると、モデル1から3まで0.4を超えて比較的高い値を示している。また、モデル1にデモグラフィック変数を加えたモデル2ではR²も有意に高まっており、モデル2がより説明力があることがわかる。

(2) キャリア支援を独立変数とした重回帰分析

表4は、「仕事充実感」を従属変数とした重回帰分析の結果であり、表5と表6は、それぞれ「高い会社貢献」、「高い専門性」を従属変数としたものである。

1) 仕事充実感

モデル1で、「仕事充実感」に影響する「キャリア支援」に関する変数を見てみると、「上司からの支援」、「良い職場」、「公正人事」、「自主裁量」が、「仕事充実感」に有意な正の影響を与えている。つまり、上司からの成長機会が提供されることや、職場でのコミュニケーションが活発で情報共有がなされ助け合う雰囲気があること、仕事で自主的な判断ができることが、仕事の充実感を高める働きがあるのである。しかし、公正な人事制度の運用は、充実感を高める働きがあるが、異動や休業等の制度が充実し適切に運用されていることは、充実感とは有意な関係がない。

モデル2で、人材の特性と仕事充実感の関係をみると、女性と役職が高いほど充実感を高めており、5%水準で有意と有意確率は低いが小規模な会社ほど充実感が高くなっている。

モデル3で投入した専門志向と公正な人事の交互作用の効果をみると、有意な関係があり、キャリア志向として専門志向をもち公正人事がなされていると、仕事充実感が下がるという

表4 仕事充実感（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1 β	MODEL2 β	MODEL3 β
上司からの支援	.319***	.325***	.323***
人事制度の充実と適切な運用	-.028	-.014	-.030
良い職場	.125***	.120***	.123***
仕事上の高い要求	-.015	-.003	-.017
公正人事	.189***	.178***	.178***
自主裁量	.183***	.171***	.193***
性別ダミー		-.061***	
年齢		.000	
学歴		.010	
役職		.061***	
社員数		-.039*	
専門志向 × 公正人事			-.045**
R ²	.341***	.348***	.343***
調整済R ²	.339***	.344***	.340***
R ² 変化量		.007***	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

結果がでている。専門志向の強い人にとって公正な人事管理の展開は、思い通りの仕事をすることを阻害していることが予想される。

2) 高い会社貢献

表5で、従属変数「高い会社貢献」に影響する「キャリア支援」の変数を見てみると、「上司からの支援」、「良い職場」、「仕事上の高い要求」、「自主裁量」が、「高い会社貢献」に有意な働きをすることがわかる。つまり、「仕事充実感」と同様に、上司の支援があり職場状況が良いこと、そして自由裁量の度合いが高いことは、会社への貢献を高める。しかし、「会社への貢献」には、人事制度はあまり関係せず、仕事上で高い要求を課すことが、会社への貢献を高める働きをする。「高い仕事の要求」は、キャリア成果の中でも仕事への充実感と会社への貢献とは異なる効果をもっているといえよう。

表5 高い会社貢献（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
上司からの支援	.100***	.097***	.102***
人事制度の充実と適切な運用	-.020	.012	-.020
良い職場	.249***	.245***	.254***
仕事上の高い要求	.086***	.079***	.088***
公正人事	-.011	-.039	-.009
自主裁量	.254***	.230***	.253***
性別ダミー		.051***	
年齢		.005	
学歴		.011	
役職		.113***	
社員数		-.080***	
自立志向 × 自主裁量			.045***
R ²	.271***	.294***	.273***
調整済R ²	.268***	.289***	.270***
R ² 変化量		.023***	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

モデル2で、人材特性の影響をみると、役職や企業規模の影響は、仕事充実感と変わらないが、会社貢献では、男性の方が有意な影響をもつという結果になっている。また、モデル3の交互作用の結果も、予想通り自立志向の高い人に自主裁量があると、「会社への貢献」は高まることになっている。

3) 高い専門性

同様に、「高い専門性」を従属変数とした重回帰分析の結果をみると、概ね仕事の充実感などと同じ結果がでている。ただし、ここでは「人事制度の充実」が有意な変数となっている。

専門性を高めるには、充実した人事制度を活用することが大事な要件といえるかもしれない。モデル2では、「学歴」が有意な変数となっており、学歴の高さと専門性の高さには関係があるといえよう。モデル3の自立志向と自主裁量、良い職場の交互作用もともに有意な関係になっている。

表6 高い専門性（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3-1	MODEL3-2
	β	β	β	β
上司からの支援	.140***	.126***	.142***	.140***
人事制度の充実と適切な運用	.059*	.121***	.060**	.061**
良い職場	.168***	.164***	.174***	.163***
仕事上の高い要求	.194***	.166***	.196***	.194***
公正人事	.024	-.028	.026	.025
自主裁量	.168***	.127***	.167***	.176***
性別ダミー		.167***		
年齢		.001		
学歴		.068***		
役職		.157***		
社員数		-.155***		
自立志向 × 自主裁量			.051**	
自立志向 × 良い職場				.041**
R ²	.294***	.380***	.297***	.296***
調整済R ²	.291***	.376***	.294***	.293***
R ² 変化量		.086***	.003**	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

5. 考察と今後の課題

図2にあるモデルおよび使用変数により35歳以上で企業に働く人を対象に分析を行ってきた。分析結果から以下の点がいえよう。

5. 1 キャリア行動と成果の関係

われわれの発見の一つは、仕事充実感や会社への貢献といったキャリアの成果を高めるには、適切なキャリア行動をとることが効果的であることが実証されたことである。つまり、高い目的意識をもち主体的に仕事に取り組むこと、また社内人脈等を通じた学習行動をとること、そして職場の変化にも柔軟に対応していくこと、これらを促進することがキャリア成果を高めるのである。この結果は、花田他（2003）や高橋（2003）らの主張を裏づけることになっている。また、Krumboltz et.al.（2004）の「ハプンスタンス・アプローチ」も、直接測定したものではないが、このアプローチが効果的であることは示唆している。

冒頭で、従来の日本型の雇用では、専門性を高めることは難しかったと述べた。今回の結果では、専門性を高めるには、目的志向の行動をとることや変化対応行動、社外交流行動をとることが有効であることが発見されている。社内人脈よりは社外の専門家等との交流が望

ましく、企業特殊的な要素が強い社内人脈からの学習よりは、社外の専門家との関係で汎用性を高めることが専門性を築くには重要なことが明らかになった。業務の複雑化や高度化、またグローバル化による海外人材との接触は、高度の専門性を求めることになる。この専門性を高めることが日本企業の課題といえるが、われわれの結果は、ここにあげた行動が専門性を高める上で効果的であることを示唆している。

5. 2 キャリア支援とキャリア成果の関係

キャリア支援とキャリア成果の関係では、概ねモデルで想定した効果があることが明らかにされた。上司の支援や、情報共有がなされ助け合う風土のある職場、自主裁量が認められていることが、キャリア成果を高める。会社への貢献を高めるには、これらに加え仕事上の高い要求も必要となる。支援的な面だけでなく、高い目標や要求を課すことが部門や会社の成果を高めるには求められるといえよう。

人事制度に関しては、仕事の充実感が公正人事は有意になっているが、高い会社貢献や専門性の構築ではほとんど影響していない。働きやすさなどと違い、キャリア成果を高めるという点では、人事制度の働きは限定的なのかもしれない。むしろ、上司や職場といった対人関係やキャリア行動に直接的に関係する要因の方がキャリア成果を高めるには重要といえよう。

5. 3 人材特性とキャリア成果の関係

人材特性を加えたモデル2の結果を見ると、全般的に重回帰係数 (R^2) の値はモデル1よりも有意に高まっており、人材特性を加えることでキャリア成果の説明力は高まっている。その中でも注目されるのが、「役職」と「社員数 (企業規模)」が有意な効果をもっていることである。つまり、役職があがるほど、また企業規模が小さい方がキャリア成果は高まるのである。

文献レビューの箇所でも、昇進の効果について述べたが、まさに昇進がもたらす効果を実証することになっている。経験を積むにつれ能力も高まり、キャリア的に充実することが従来の日本型雇用論の下では考えられるが、年齢の高まりはキャリア成果に影響していない。35歳を越えると、年齢ではなく、役職がキャリア成果に強く関係することが明らかになった。

規模に関しては、キャリア成果の3変数を規模別にみると、100～300人未満の規模で、平均値は最も高く、規模が拡大するにつれ平均値は低下している。この規模の企業では、キャリア行動であげている行動がとりやすい状況にあることが想定される。

5. 4 今後の課題

今回の調査結果から、キャリア成果とキャリア行動やキャリア支援との関係が判明した。ただし、この結果は一般性の程度では限定的であるといえる。そもそもキャリアは、過去の職務経験を積むことにより形成されるもので、キャリア成果はこういった経験の結果といえる。本調査データは一時点で収集されたものであるため、こういった過去の経験を取り入れたものではない。キャリア成果を確かめるには、時系列的な研究も必要といえよう。

また、今回の分析モデルでは、「キャリア行動」と「キャリア支援」は独立したものとしてキャリア成果との関係のみをみるものであった。「キャリア行動」と「キャリア支援」が組合せてどういう効果を「キャリア成果」にもたらすかを分析することも必要であろう。

(参考文献)

- 荒木淳子 (2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」経営行動科学 21 (2), 119-128
- 石山恒貴 (2011)「組織内専門人材における専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」イノベーションマネジメント 8,17-33
- エリクソン, E.H. (1989)『ライフサイクル、その完結』みすず書房
- 城戸康彰・須東朋広 (2006)「人事部の新時代に向けて」産業能率大学紀要 27 (1), 21-46
- 小池和男 (1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- Krumboltz, J.D., & Levin, A.S. (2004) Luck is No Accident. Impact Publishers.
- コリンズ, A. (2009) 認知的徒弟制 (学習科学ハンドブック第4章, 培風館)
- シャイン, E. (1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
- 高橋俊介 (2003)『キャリア論』東洋経済新報社
- 日本経団連 (2006)「主体的なキャリア形成と支援のあり方ー組織と個人の視点のマッチングー」
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003)「キャリア自律の新展開」一橋ビジネスレビュー 夏号. 51 (1), 6-23
- Hall, (2002) Protean careers of 21st century," Academy of Management Executive, 10 (4), pp.8-16
- 三輪卓巳 (2011)『知識労働者のキャリア発達』中央経済社

組織能力と能力形成プロセス
～ 3 社の事例から～

Organizational Capabilities and Their Building Process:
Case Studies of Three Firms

小出 琢磨*

Takuma Koide

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

Although organizational capabilities are the essential elements of sustainable competitive advantages of firms, there are not many empirical studies on the Japanese firms' capabilities. This paper is to present the findings concerning organizational capabilities, drawn from the case studies of the three firms which have been maintaining good performance.

Results show the following :

- 1) In building organizational capabilities, leadership is the essential driving force, in that it present visions to encourage all the employees, and it admits no compromise to realize them.
- 2) As well as concentrating on forming original strength, three firms built operational capabilities in common, that is capabilities to establish effective work method and heighten reproducibility with them.

1. 問題意識と研究目的

「組織能力とは何か」といった際に、その捉え方の違いにより多くの研究が整理されないまま展開されている。しかし、一般的には企業の内部特性に焦点を当てて持続的競争優位の源泉を説明しようとする資源ベース・アプローチ（RBV：resource-based view）を、組織能力は中核概念としているといえよう（小出・城戸，2011）。RBV というと主要な業績の流れは欧米

の流れに目を向けがちであるが、その源流の1つは日本の伊丹・野中であるといわれている（ティース, 1997；沼上, 2008）。その代表である伊丹（1984）は、組織内の知識やノウハウである「見えざる資産」に着目し、それが形成され、活用されるプロセスを「見えざる資産のダイナミクス」論として展開している。

一方、RBVの主要研究の流れをたどってみると、近年、組織能力を環境の変化に合わせ再構築していく能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティ（dynamic capability, 以下、DC）といわれる能力の研究がRBVの主たるテーマとなっている（ヘルファットら, 2010）。ヘルファット（2007）は、DCの定義を「組織が意図的に“資源ベース”を創造、拡大、修正する能力である」（p.6）としている。こうした中、ヘルファット（2007）やティース（2007）が採っているアプローチは、伊丹のとしているプロセス的なアプローチとは異なり、ケイパビリティそのものの特徴や測定の手法、それを守ることの方策といったことに焦点を当てるアプローチあり、現在、主流となっているアプローチである（沼上, 2008）。それは、DCとは何かという定義やどのような特徴や効果をもたらすかといったことに研究の主眼があり、DCを含めた組織能力がどのように形成されるのか、あるいはDC以外の能力の形成に着目することはなされていない。

本論文では、独自の強みを形成し好業績を維持しているとみなせる3社の事例研究を行い、どのような組織能力が、つまり組織能力の種類や、それがどのように形成されていったかそのプロセスを明らかにする。事例研究の方法としては、事例企業に関する二次資料を使って分析する。また、分析の際の枠組みとしては、小出・城戸（2011）の枠組みを参考としている。

2. 事例調査対象企業の選定

事例調査の対象企業は、3つの基準から選定した。第1の選定基準は、財務状況であり、2000年～2011年の売上高と営業利益が上昇傾向の企業とした。新原（2008）は優秀企業の選定に際し、総資本経常利益率、自己資本比率および経常利益額を比較したが、本稿では、売上高と営業利益とした。組織能力を企業がビジネスを遂行しアウトプットを排出する際の能力（小出・城戸；2011）と考えていることから、利益については、本業で稼いだ利益である営業利益とした。また、売上高を比較することで、企業規模が拡大傾向にあるかが分かる。利益だけでなく売上高を比較することで、企業規模をリストラ等により縮小させることによって利益確保を実現した企業を選定から外すためである。

第2の選定基準は、企業の特徴である。会社の代表者が会社の所有権の大半を取得している場合は、競合他社とは異なる特異な組織能力を構築している可能性があると考えたため、オーナー企業または創業者の意思を強く受け継いでいる企業を対象とした。また同様の理由から、それまで差別化が難しいと考えられてきた商品に対し、開発・生産・販売を工夫するこ

とで競争優位を獲得した企業を対象とした。

第3の選定基準は、雑誌の記事や先行研究がある程度存在しており、企業の活動や結果の情報を収集することができる企業とした。

上記の選定基準の中から、売上高が1兆円を超えない程度（以下、大規模）の非製造業から1社、数千億規模（以下、中規模）の製造・非製造業の企業群から各1社を抽出した。大規模企業群を「売上高が1兆円を超えない程度」とした理由は、企業内活動と活動結果の因果関係がより見えやすいという仮説をたてたためである。また、製造業の大規模企業群の組織能力の研究は、既に藤本（2004, 2006）等多くの研究者が研究しているため対象外とした。

抽出の結果、大規模の非製造業企業として株式会社ファーストリテイリング（以下、ユニクロ）、中規模の製造業企業として株式会社シマノ（以下、シマノ）、同じく中規模の非製造業企業として株式会社ミスミグループ本社（以下、ミスミ）を選定した。

3社の2000年から2011年までの売上高と営業利益は以下図表－1から3の通りである。

シマノの業績は、減益減収の期もあるが、概ね増収増益している。2009年には世界的不況の影響から大幅に減収したが、2011年には2008年とほぼ同規模の売上高と営業利益にまで復調しており、2000年と比べると売上約1.5倍、営業利益約1.7倍となっている。

図表-1 シマノの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	143,642	<i>125,515</i>	134,710	143,645	169,209	<i>167,875</i>
営業利益 (百万円)	18,298	<i>11,265</i>	18,254	19,298	29,391	<i>25,275</i>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高 (百万円)	170,303	211,767	235,142	<i>186,686</i>	213,596	221,770
営業利益 (百万円)	<i>20,907</i>	31,336	37,819	<i>20,528</i>	32,772	<i>31,742</i>

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益

（決算日は12月31日）

ユニクロの業績は図表－2のとおりであり、概ね増収増益している。2011年の売上高は2000年と比較して4倍弱であり、営業利益については2倍弱となっている。

図表-2 ユニクロの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	228,985	418,561	344,170	309,789	339,999	383,973
営業利益 (百万円)	60,627	102,081	50,418	41,308	63,954	56,692

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高 (百万円)	448,819	525,203	586,451	685,043	814,811	820,349
営業利益 (百万円)	70,355	64,963	87,493	108,639	132,378	116,365

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益

(決算日は8月31日)

ミスマの業績は図表-3のとおりであり、概ね増収増益している。2011年の売上高は2000年と比較して3倍弱であり、営業利益については3倍強となっている。

図表-3 ミスマの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	44048	56,070	51,643	57,749	69,561	81,509
営業利益 (百万円)	4910	6,471	4,938	6,640	8,823	10,649

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高 (百万円)	105,408	118,139	126,665	110,041	89,180	121,203
営業利益 (百万円)	13,035	15,642	16,317	11,016	8,408	15,562

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益

(決算日は3月31日)

3. 株式会社シマノ

大阪堺市に本社を置くシマノは現在、高い製品開発力と顧客指向で自転車業界をリードする自転車部品メーカーである。同地は日本に鉄砲が伝来してから鉄砲と包丁製造として高い技術を誇ってきた街であり、明治に入ってから自転車の部品、完成品の生産に業種転換していた街である。シマノは、島野庄三郎により1921年に、「島野鉄工所」として創業された。

3. 1 組織能力形成の駆動力としての理念・ビジョン

庄三郎は、創業前にいくつもの堺にある鉄工所を渡り歩いて腕を磨き、「名人」と呼ばれて

いた。また、「完璧主義者」で、決して妥協しない性格でもあった。そこで、創業期に、当時世界最高品質のイギリス B.S.E. 社製品に対抗して、庄三郎が絶えず社員に呼びかけていたのが、「世界の島野になって世界一のフリーホイールを作ろう」（パワフルかんさい, 2008, p.36 ; Decide International, 2009, p.32）であった。この世界一の部品をつくろうという強い想いと妥協しない性格が一体となって、シマノの技術力を急テンポで高めていくことになる。そして、シングル・フリーホイール（ペダルを止めても後輪が回り続ける機能）、スポークとフレーム（1950年）、内装変速機（1957年）等の独自技術として結実していった（武石・青島, 2003）。

この創業者の想いや妥協しない性格は、後継者（長男で2代目社長の尚三、次男で3代目社長の敬三、三男で4代目社長の喜三）に、途絶えることなく脈々と引き継がれていった。この「とことん技術に執着して妥協しない」（Decide International, 2009, p.35）ということはシマノの体質になっており、シマノの強さの根幹にあるとみられている。

世界一の品質水準の部品をつくるという極めて高い目標化した理念と、妥協せずに実現する体質が技術力を高め、組織能力を構築していったといえる。

また、この過程で、“システム・コンポーネント”という事業ビジョンの働きも見逃せない。“システム・コンポーネント”とは、自転車全体を単なるパーツ（単体部品）の集まりではなく、コンポーネント（構成部品）の集合体として捉え、全体としていかに相互に機能し合っているかを重視した考え方のことである（武石・青島, 2003 ; 渡邊, 2005b）。このシステム・コンポーネントの事業ビジョンは、1975年前後に確立していった基本的な開発ビジョンで現在に至るまで引き継がれている。

この事業ビジョンがシマノ製品の独自性を形成するとともに技術力を高める際の明確な方向づけの役割をすることになった。武石・青島（2003）は、システム・コンポーネントにより、高品質でエンドユーザーから支持される競争力の高い製品として市場に投入されていったと述べている。

3. 2 技術と顧客価値の結合

世界一の技術水準やシステム・コンポーネントという事業ビジョンに基づく技術力の形成の他に、シマノの技術力形成には次のような特性がある。一つには、自主開発による独自技術の蓄積である。得意とする技術だけへの専念や他社との連携といった技術戦略をあるが、シマノは自主開発にこだわった。それともう一つは、後述する顧客の要望に何でも応ずるという姿勢である。自主開発や顧客志向の技術力は、徹底して高めることで、それぞれが独立して会社の強みとなる。しかし、シマノの特徴は、この両者を結合する所に独自の技術力、つまり組織能力としたところに特徴がある。これは見方を変え、独自技術の蓄積ととも

に顧客の要求に応じていくことで技術範囲も広がったといえる。つまり、組織能力としての「資源の対応可能性」を高めることになった。これは、伊丹（1984）のいう資源の同時多重利用性ともいえるものである（軽部，2008）。

顧客の要求に応ずること、つまり顧客価値を高めるシマノの姿勢についてみてみよう。その出発点は、「自転車は単に人や荷物を運ぶ道具ではなく、人の健康や楽しみを促進する道具として語れる時代がくる」（Decide International, 2009, p.35）という2代目社長で長男の尚三が掲げた理念であった。「人の健康や楽しみを促進すること」という理念が、自転車に乗る人の健康や楽しみを促進するにはどうしたらよいのかを技術開発でも徹底して追求することになった。この理念を体現すべく、研究開発に打ち込んだのが、庄三郎が社長を務める時代から、シマノの技術を引っ張ってきた開発者の次男敬三であった（Decide International, 2009；週刊ダイヤモンド，2009）。

敬三は、自らが技術者でありながらも、顧客価値志向の技術者として、社員にエンドユーザーの視点を植え付けていった。例えば、シマノ技術者はロードレースに1年間同行している（日経ビジネスアソシエ，2011）。部品組み建ての微調整や部品改良のニーズの収集や部品の摩耗度合いなどを把握するためである。同様に、ディーラーキャラバンと称する小売店への訪問活動を行い、ニーズを収集している（武石・青島；2003）。さらに、エンドユーザーのニーズを把握・収集するために、販売店のシマノ社員常駐（日経ビジネス，2010）や、若手社員の3ヵ月販売店派遣（エルネオス，2007）を行っている。このようにレースのように高度な技術要求に答えることや、エンドユーザーのニーズを把握することは、技術開発時や製品の選択時における「顧客の操作性」といった選択基準に反映されることになった。

3.3 オペレーショナル・ケイパビリティの構築

競争力につながる技術や人材といった資源の形成や、バウンダリーレスに行動したり部門間連携力といった組織能力も重要であるが、他方で効率的な作業方法を確立し、それを定着させて再現性を高めることも重要である。この能力に該当するのがオペレーショナル・ケイパビリティ（OC）である。OCは、組織能力における資源活用の側面からは、実行に分類されるものである（小出・城戸，2011）。

シマノにおけるOCの構築は、シマノの成長に陰りが見え始めた94年（1994・95年は減収減益）に当時の社長であった故島野敬三が「チームシマノ」を唱えはじめたときが発端である（日経情報ストラテジー，2007）。敬三のねらいは、海外における部品の品質レベルが保たれていないという課題に対して、日本と海外の一体感を高めることにあった。その後、弟の喜三（創業者の三男）が社長となり97年からビジネスプロセスの再構築を実行していく中でOCは構築されていった。

教え下手な日本人からどう海外工場へものづくりを伝承するかやり方を模索する中で、開発部門ではタグチメソッド、また生産工程ではシックスシグマの導入、更に IPO9000認証を取得することで、プロセスの標準化を進め、情報共有や技術移転を促した。こうした取り組みにより、試作回数の削減、製品の質向上、不良品率の低下、生産における工程精度や測定精度データを設計に反映して生産開始時の歩留まりを高めるなどの効果を発揮し、海外工場の生産品質の向上を実現した（日経情報ストラテジー，2007）。

以上のことより、単にプロセスを構築しただけでは組織能力の構築とはならないといえる。組織が効率的な作業方法を確立し、それを定着させて再現性を高める状態にすること、つまり OC を構築することが重要であるということである。

具体的には、公式ルーティン化、すなわち管理の枠組みを作りハンドブック等にまで落とし込むことで OC は構築された。例えば、各製品は「シマノ原価計算ハンドブック」で規定された原価計算方式にのっとり、厳しく管理されている（渡邊，2005a）。このハンドブックに基づいたシックスシグマの改善プロジェクトは年間50件のペースで継続的に実施されており、1999～2006年の間にプロジェクト計507件、累計金額効果は約54億円、経常利益は約10%を達成した（日経情報ストラテジー，2007）。

この公式ルーティンを作成する方法としてシマノがとった特徴的な点は、ベテラン（30～50代の技術・スキル・能力が高い社員）を活用したことである。新しい技術や考え方を既存の組織に効果的に伝播するには、既存の技術や社内の業務や風土を理解した技術的にもスキルのにも高い人材が適しているということである。

実際にシマノでは、シックスシグマを導入するに際し、各部門長が推薦した10名程度の「ブラックベルト」が、2年の任期で導入・促進を主導していった（日経情報ストラテジー，2002；日経情報ストラテジー，2007）。ここで注目されるのは、ベテラン熟練社員にその技術を伝播させるためのスキルを共通に修得させたことである。実際に「ブラックベルト」に選ばれた人材は、米国の専門会社による研修でシックスシグマ基礎知識やプロジェクトの進め方や他社員を巻き込んだ調整の仕方（ファシリテーション）に関するスキルを学んだ上で、各種プロジェクトのプロジェクトリーダーとなり、各種改善活動を推進していった（人材教育，2008；日経情報ストラテジー，2006）。例をあげると、社員の理解促進と「6シグマ課がデータ収集を依頼した時にスムーズに協力を得る」ために、「原則、社員全員にシックスシグマの基本講習を実施」する活動がある（日経情報ストラテジー，2004，p.66）。ここで形成されたのは、組織の壁を超越して行なわれる「技術の伝播・共有させる力」といえるものである。

こうしたシックスシグマの導入により、改善活動の質も変化していった。以前までの「小集団における勘と度胸による職人的な改善活動」から、“数字の説得力で複数部署の関係者を巻き込める風土改革としての改善活動”への移行していった」ということである（日経情報

ストラテジー, 2004, p.65)。

これらのものが組合わされて、シマノ独自のOCの構築につながったといえよう。

4. 株式会社ファーストリテイリング

株式会社ファーストリテイリング（以下、ユニクロ）は、現会長兼社長柳井正（以下、柳井）の父が1949年に個人商店として創業したメンズショップ小郡商事が前身である。柳井は、1972年に小郡商事に入社し紳士服を販売していたが、気軽に入れるアパレル小売店を目指し、1984年別ブランドとしてユニクロ1号店を広島市に出店した。これが実質的なファーストリテイリングのスタートとなった。

4. 1 理念に基づく商品提供能力の形成

ユニクロもシマノと同様に、実質的な創業者である柳井の理念が前面に打ち出されており、理念に基づいた組織の行動が組織能力の構築につながっていった。

ユニクロが目指すことは、「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質のベーシック・カジュアルを市場最低価格で継続的に提供すること」（石倉, 2004, p.107）である。2011年には、「服装における完成された部品であり（卓越した品質）、着る人の価値観からつくられた服（顧客指向）、世界中のあらゆる人のための服」と再定義している（ユニクロ HP, 2012/04現在）。

上記を実現するためユニクロは、第一に、難しいとされてきたアパレル商品の標準化に取り組んでいる（日経ビジネス, 2010/01）。但し、標準化だけでは、コスト削減の効果しかなく、これでは、ユニクロの理念に含まれる「品質向上とともに低価格を同時に追求する」という矛盾が解決できない。この矛盾を解決するためには、コスト削減のための仕組み作りと品質を向上させる仕組み作りに加えて、仕組みを実行したり、矛盾を調整するような組織能力を高める必要があった。この能力は、商品提供能力ともいえる。ユニクロは、高品質低価格を実現する様々な仕組み作りを通じて、この商品提供能力を構築していった。

具体的な取り組みとしては、新しいSPA (Specialty store of Private label Apparel: 製造小売業)を合言葉に、ビジネスモデルを構築していったことが挙げられる。この新しいSPAという考え方は、当時のアパレル業界は独特の商慣習（小売店は販売のみに注力し、売れ残り品を商社やメーカーに返品する等）による高コスト体質に対して、柳井が創業当時から持っていた問題意識から生まれたものである（石倉, 2004）。ユニクロは、生地染めから縫製までを手掛ける提携工場（主に中国）を70社程度に絞り生産を委託し、強固な関係を築いて高品質と需要への柔軟な対応を実現すると共に低コスト化を実現している（日経ビジネス, 2009）。

更に、商品の品質を向上させるため、ユニクロは東レや旭化成などの素材メーカーと提携し、

高機能の素材開発を開始している。特に東レとは2000年から戦略的パートナーシップを提携し、2006年には資本関係のないバーチャルカンパニーを設立した（日経ビジネス，2009）。これらの提携により、世界一の柔らかさを実現したポリマー構造のポリエステルで高保湿性を実現した「ヒートテック」など、ヒット商品を生み出している（日経ビジネス，2010/08）。

一般的には、このような海外進出や提携を実現する能力は、DC といわれる。DC は、自社のプロセスを発展させ、生存に適したビジネスモデルをデザインする（ティース，2007）働きであり、組織能力を変化、再構築するものであるといわれる。この DC が発揮されたタイミングで、低価格・高品質が加速的に実現を果たしており、ユニクロの商品を生産し店舗まで提供する能力（OC）も向上したと考えられる。

4. 2 顧客接点を中心とした情報共有

SPA の構築や海外進出や提携先との強固な関係作りといった仕組みにともなう商品提供能力は、商品を生産し店舗まで提供する能力という商品提供能力の一側面について述べているに過ぎない（ハーバード・ビジネス・レビュー，2010；日経アーキテクチュア，2010；日経ビジネス，2010/06）。ユニクロの事例で着目すべきは、こうした商品提供能力の構築を可能としたのは、ユニクロが、売れ行きの把握や予測といった顧客接点における情報を把握し、社内で共有する仕組みを構築するだけでなく、その情報を収集・活用するといった顧客対応能力を向上することによって達成したということである。

難しいとされてきたアパレル商品の標準化による最低価格の実現の論理は、以下の通りである。売れ筋商品に絞り込むことで大量発注・大量生産を可能にし、また売れ残り品を極力出さないことで最低価格での提供を実現できた。具体的には、年3回企画を行う商品について、「計画販売数量の約6～8割を早期発注し、残りは売れ行き動向を見て期中に分散発注できる」（石倉，2004，p.129）仕組みを構築した。これは、売れ筋商品をすばやく本社の商品担当が共有し、商品企画と計画に取り入れたり、売れ行きを見て即座に発注できる仕組みを通じた顧客対応能力の向上が、商品提供力につながったといえる。これは、顧客接点の情報である、既存商品の売れ筋や新商品の売れ行きの情報がすばやく共有されることによって成り立っている。

後には2000年の減収減益を経験したことで、顧客のニーズにより応えられるように、商品開発は年6回に倍増して目新しさを打ち出すと共に、委託生産における早期発注量を販売計画量の約6～8割から約5割に、残りは売れ行き動向を見て期中に分散発注できる仕組みに進化させた（石倉，2004）。こういった仕組みは、特定の消費者をターゲットにトレンド、アイテム数と低価格を追求し品質の向上に注意を払っていない競合 SPA 業者とは一線を画すものであり、独自性のある商品提供能力をさらに強固なものにする要因となった。

また店舗の売上情報を共有することで成功事例が共有されやすくなり（日経ビジネスアソシエ，2010）、顧客指向の店舗が実現される。他店舗との連携を促進する仕組みづくりや本部と店舗の連携を促す仕組みづくりにより、なぜ売れるか、なぜ売れないかといった個店ごとの問題解決能力が向上し、サービスの品質も向上した。こういったことから、顧客対応能力が向上したということが伺える。

4. 3 オペレーショナル・ケイパビリティの構築

ユニクロもシマノと同様に、ベテラン（30～50代の技術・スキル・能力が高い社員）の活躍を通じて、効率的な作業方法を確立し、それを定着させて業務の再現性を高めていった。すなわち、OCを構築したということである。例えば、協力工場に対しては、「匠」と呼ばれる自社の各生産工程のプロフェッショナルが技術支援し、品質や生産性向上に寄与している。また店舗経営については、SS（スーパースター）店長やS（スター）店長のタイトルを設けて、ベテラン店長を重要視している（日経ビジネスアソシエ，2011）。このようなベテランの活躍により、新しいSPAモデルや店舗を起点とした経営スタイルが早期に定着していったと考えられる。さらに、ベテランの活用は、同時に他地域への展開する転用能力を高めていくこととなったと考えられる。

具体的には、ユニクロは2000年前後から、提携工場に自社の生産管理スタッフ「匠チーム」を派遣し、工程ごとに品質や業務改善の指導を行っている（石倉，2004）。そして、商品に問題がある場合は、縫製だけでなく生地染めまで作業を廻り、徹底して原因を追究し対策を講じている（日経ビジネス，2009）。競合SPAは、提携生産工場が数百にもあるにもかかわらず、生産コストを下げることを目的に年に数回しか訪れないのに比べ、手厚いフォロー体制である。ユニクロは、一般的にはDCとみなせる提携先との協業を通して前出している商品提供能力が構築されているともいえよう。

5. 株式会社ミスミグループ本社

ミスミは電子機器、ベアリングの販売を目的として田口前社長（以下、田口）が創業したが、業界的には後発の1963年の創業であった。創業以来、金型・FA（ファクトリー・オートメーション）用部品といった生産財取引の分野では異例の標準規格の導入や営業マン不在のカタログ販売を実施するなど、ユニークな事業展開を行っている（石坂，2007）。

5. 1 理念に基づく販売と生産の融合

ミスミは創業以来、「顧客の購買代理店になる」という田口の理念のもと、4つの保障制度「納期の遵守率を限りなく100%に近づける“納期保障”、ピン1本でも約束したものは必ず届ける“供

給保障”、顧客ニーズがあり一定の数に達するものは必ず作る“開発保障”、あいまいな取引を廃し設定した価格を守る“価格保障”をうたっている（日経アドバンテージ，2003，pp.128-129）。「購買代理店」とは、メーカーの販売代理店であるという考え方とは異なり、顧客企業の代理として必要な部品を複数のメーカーから探し出し顧客へ提供するという顧客指向の考え方である（石坂，2007）。

上記のように、ミスミは購買代理店として、顧客にとって欲しいものが便利に早く購入できるようなサービス提供と商品の低価格化を目指しており、それを実現するために、田口は「生産財の流通革命」（石坂，2007，p.5）に取り組んでいる。具体的には、カタログでの販売の仕組みを充実させるとともに、「ハーフメード方式」というビジネスモデルを構築した（石坂，2007；吉田，2007）。そもそも、顧客が早くものを購入することと商品の低価格化を実現することは、本来矛盾する。早くものを購入するためには、受注対応を手厚くしたり、物流を特急便で送るといったことが必要になり、コストがかかる。また、低コスト化をはかると顧客の利便性は、損なわれる。具体的には、ミスミが開発を委託する商品について各社から品質・価格・納期を提出させ優れたメーカーを選別することにより（オープン・コンペティション）（涌田，1994）、低コストと競争力のある品質を両立している。さらに、協力メーカーとミスミの間は外部のネットワークシステム（ニフティサーブ）を通じて連携されており、顧客から受注した際には、即座に協力会社への生産指示が出されると同時に、ミスミは発注がなされるため、効率的かつ素早く受発注が行える仕組みとなっていた（丁，1999）。こういった矛盾にとりくみ、それぞれの仕組み作りが統合し、ビジネスとして機能したのは、シマノやユニクロ同様、創業時の理念が重要であった。

5. 2 内製化による情報資産の蓄積

独自のビジネスモデルで競争優位を築き、増収増益を遂げてきたミスミであるが、2001年度（2002年3月末決算）はITバブルの崩壊を契機として、業績が8年ぶりに減収減益となった。営業利益率は高いレベルであったものの、田口はミスミの構造的な欠陥の兆しを察知していた。“持たざる経営”方針により「事業に必要な機能までアウトソースしすぎたせいで、会社の地力が低下した」（日経ビジネス，2005，p.65）ということである。例えば、営業マン不在のカatalog販売（コールセンター、物流はアウトソース）により顧客ニーズが把握できていないなどである（石坂，2007）。こういったことから田口は、会社再建コンサルタントであり2001年6月からミスミの社外取締役役に就任していた三枝会長・CEO（以下、三枝）に2002年6月経営を託した。

三枝は田口が積み上げてきた理念を基本とするものの、環境の変化に応じて必要な部分を変更または追加した。具体的には、「お客さまが求める『高品質・低コスト・短納期』でオリ

ジナル性の高い商品、サービスを提供する」ことはそのままに、実現するための新しい4つのコンセプト（事業コンセプト「世界の製造業の『裏方』」＋「短納期一個流し」、組織コンセプト「末端やたら元気」＋「戦略的な束ね」、戦略コンセプト「ミスミ QCT モデル」、および業務コンセプト「時間とたたかう」）を打ち立てた（ミスミ HP, 2012/04現在）。

注目すべきは、田口の時代には「低コスト」「短納期」が中心であったミスミのコンセプトに「品質」が加わったということである。三枝は、商品やビジネス遂行の品質向上のために、それまでの持たざる経営を軌道修正し、重要な業務機能の内製化を進めることによって、情報資源を蓄積し、顧客ニーズへの対応能力を向上させた。ここでは、「高品質・低コスト・短納期」を結びつける連結能力が組織能力の特徴として上げられる。

具体的には、三枝は、自らを QCT イノベーターと位置付け、品質をある意味放置していた田口と異なり、生産、物流、営業やコールセンターといった顧客に繋がる業務を内製化した（日経ビジネス, 2005；石坂, 2007；日経情報ストラテジー, 2007）。そうすることによって情報資産を蓄積し、組織内の学習を促し、品質を向上させると同時にコスト削減、納期短縮も徹底した。伊丹のいう「見えない資産のダイナミクス」の実践である（伊丹, 1984；沼上, 2008；軽部, 2008）。内製化するという仕組みを単に構築しただけでなく、この徹底力が、顧客接点におけるサービス提供能力を向上させることにつながった。

5. 3 オペレーショナル・ケイパビリティの構築

上述の内製化の仕組みをつくり、コスト削減や納期短縮を可能にする OC を構築するとともに、ミスミが行ったのはリーダーのマインドの統一である。つまり、経営者マインドをもって短期と中長期の視点からビジネスを展開できるよう、三枝は「人は勝手に育つ」という育成スタイルから「育てる経営」へと移行したのである（石坂, 2007；吉田, 2007；ハーバード・ビジネス・レビュー, 2007）。そこで重視されたのが、戦略性と実行の徹底である。例えば、ディレクターがリーダーを務めるチームは2年に1回4年分のビジネスプランを作成し、それを年次ビジネス審議会ですべてディレクター、部門長、役員、社長が審査、レビューを行っている（日経情報ストラテジー, 2005/12）。

こうしたリーダーの経営者マインドの育成・統一によって、「高品質・低コスト・短納期」の仕組みが徹底されたのである。

6. まとめ

3社の事例研究から共通するものとして導出されたのは、組織能力構築における創業者もしくは改革者のリーダーシップの重要性、組織的に効率性を維持・向上させるオペレーショナル・ケイパビリティの構築や相反する概念を調整・連結する能力の重要性である。最後に、今回

の発見を整理することで本稿を閉じることにする。

6. 1 資源の創造・拡大を担うリーダーシップの重要性

3社は、経営理念やビジョンを前提としてそれを強力に実現することを通じて資源を創造・拡大していった。つまり、DCを構築した。具体的には、「世界一の水準」や「顧客の生活を快適にする、顧客価値を高める」といった高邁な経営ビジョンや理念を前提として高い目標を設定する。さらに、その目標の達成に関しては、「技術に執着して妥協しない（シマノ）」「低価格・高品質に対する取組みの徹底（ユニクロ）」「低コスト・短納期（のちに高品質）に対する取組みの徹底（ミスミ）」のように一切妥協は許されなかった。この妥協を許さず徹底する力やバウンダリーレスな行動を許容する部門間連携力が重なることにより、組織メンバーのストレッチ（伸張）が図られ、資源の創造・拡大が可能になったといえる。

高い目標の設定、メンバーのストレッチ（伸張）や徹底をするなど、これらの行動を強力に推進したのが、まさにリーダーシップであった。このリーダーシップがなければ、DCでいう資源の創造・拡大する力も強く作用しなかったであろうし、その結果として他社と差別化する独自の組織能力は構築できなかったといえる。

6. 2 効率性に関する OC の重要性

資源の創造・拡大をする DC も重要であるが、他方で効率的な作業方法を確立し、それを定着させて再現性を高めることも重要であることが事例から発見された。この効率的な作業方法を確立し、それを定着させて再現性を高める能力に該当するのが OC である。DC を通じて資源の創造や拡大が図られるとともに、それを繰り返し実施しているうちに効率的な業務の仕組みが作り上げられていった。

この効率的な業務の仕組みづくりでは、高度な技術（シマノ等の製造技術）や高度な管理・運営のノウハウやスキル（ユニクロの店長）を多くの人が共通に統一したやり方で実施できるようにすること、つまりルーティン化が求められる。このルーティン化の過程では、2通りの方法が発見された。1つは、「シマノ原価計算ハンドブック」等に見られるように、効率的な作業方法を標準化しそれを普及・徹底させるという方法である。ここでの特徴的な点として、熟練者に依存して標準化や組織内への普及が進められたことが事例から発見された。暗黙知的な性格をもつ知識や技術を標準化する、また標準化したものを個々に異なる職場等に普及・定着させるといった役割を熟練者が果たしていた。熟練者があつたため、その過程が効果的に進み、かつ組織的に定着したといえる。

第2の方法は、管理者を育成・強化するという方法である。リーダーに統一的に経営マイン

ドをもたせる（ミスミ）や、高度な管理・運営のノウハウやスキルを成功事例として店長に共有化する、本部と他店舗との連携を標準化して店長の管理をサポートする体制をつくる（ユニクロ）がこれに該当する。

6. 3 調整・連結能力の重要性

創業者の理念や、それを実現する戦略やビジネスモデルをうまく回すには、実行力が必要である。また、その際、事例でも挙げたが、コストと品質の両立等、矛盾をいかに解決するかといったことが重要である。組織の実行力とは、こういった理念として目指すものの、コスト低減と品質の向上等、相反する事項をいかに実現していくかにかかわる能力であり、相反する事項を調整したり、連結する能力がこれにあたることが事例から導かれた。

参考文献

- [1] 丁圀鎮（Chung Kwon-Chin）（1999）「変革時代における中堅企業の組織改革：ミスミ，富士製薬工業の事例を中心に」『青森公立大学経営経済学研究』 Vol.5, No.1、108-126.
- [2] 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- [3] 藤本隆宏（2006）「日本型生産システム」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編者『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣、51-77.
- [4] Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G. (2007) *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell (C. ヘルファット他, 谷口 和弘他, (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化』勁草書房)
- [5] 石倉洋子（2004）「CASE2 ファーストリテイリング「ユニクロ」成長神話の終焉と新市場への挑戦」一橋ビジネスレビュー（編者）『ビジネスケースブック No.3』東洋経済新報社、95-155
- [6] 石坂庸祐（2007）「コア能力の意図せざる結果：（株）ミスミ・グループ本社の戦略転換を事例として」『九州共立大学経済学部紀要』 Vol.110
- [7] 伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社
- [8] 軽部大（2008）「日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」, 伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大（編者）『現代の経営理論』有斐閣、105-143.
- [9] 小出琢磨・城戸康彰（2011）「組織能力研究のレビューと分析枠組み」『産業能率大学紀要』 Vol. 31, No. 2

- [10] 新原浩朗 (2008) 『日本の優秀企業研究 企業経営の原点－6つの条件』第7刷、日本経済新聞出版社
- [11] 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・バースト・ビュー 「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大 (編者) 『現代の経営理論』有斐閣、21-71.
- [12] 武石彰、青島矢一 (2003)、「CASE3 シマノ 部品統合による市場の創造」, 一橋ビジネスレビュー (編者) 『ビジネスケースブック No.1』東洋経済新報社、131-167.
- [13] Teece, D. J., (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 13, pp.1319-1350 (デビッド・J・ティース (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの解明 (持続的な) 企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」渡部 直樹 (編者) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、2-66.)
- [14] 吉田優治 (2007) 「経営者交代と経営教育：(株) ミスミの事例を手がかりとして『創価経営論集』 Vol. 31、No.3
- [15] 涌田幸宏 (1994) 「組織間ネットワークと製・販の統合：ミスミ，イトーヨーカ堂，前川製作所を例として」『オフィス・オートメーション』 Vol. 15、No.34、日本情報経営学会、41-46.
- [16] 渡邊喜久 (2005a) 「競争優位に立つコストマネジメントに関する一研究：(株) シマノにおける原価管理の実態調査から」『東海学園大学研究紀要・経営・経済学研究編』 Vol. 10、No. A、137-157.
- [17] 渡邊喜久 (2005b) 「競争優位に立つ製品開発と原価管理 - シマノの企業事例」『工業経営研究』 Vol.19、27-130.

「株式会社シマノ」関連記事

- 『Decide International / 決断』 サバイバル出版、2009/09号、30-38.
- 『エルネオス』 エルネオス出版社、2007/11号、94-97.
- 『人材教育』 JMAM 人材教育、2008/09号、44-47.
- 『日経ビジネス』 日経 BP 社、2010/04/19号48-52.
- 『日経ビジネスアソシエ』 日経 BP 社、2004/11/16号74-78.
- 『日経情報ストラテジー』 日経 BP 社、2004/10号65-66. 2002/09号62-66. 2006/06号53. 2007/01号56-61.
- 『パワフルかんさい』 経済産業調査会近畿本部、2008/10号、34-37.

『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、2009/09/26号,49.

「株式会社ファーストリテイリング」関連記事

『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2010年5月号24-32.

『日経アーキテクチュア』日経 BP 社、2010/09/27号30-32.

『日経ビジネス』日経 BP 社、2009/06/01号26-44. 2010/01/04号8-13. 2010/06/07号57-59.
2010/08/02号14. 2011/03/07号49-53.

『日経ビジネスアソシエ』日経 BP 社、2010/10/19号64-67. 2011/07/19号20-25.

『日経情報ストラテジー』日経 BP 社、2007/03号48-59.

株式会社ファーストリテイリング HP、トップメッセージ「次世代の服 ユニクロは世界を変える」2012/04/15現在 (<http://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/message.html>)

「株式会社ミスマググループ本社」関連記事

『日経アドバンテージ』日経 BP 社、2003/05号128-129.

『日経ビジネス』日経 BP 社、2002/12/02号108-111. 2005/08/22号64-67.

『日経情報ストラテジー』日経 BP 社、2005/12号26-30.2007/12号66-68.

『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2007/01号44-55.

株式会社ミスマググループ本社 HP、「ミスマググループの社会的使命とミスマ・コンセプト」
2012/04/15. 現在 (<http://www.misumi.co.jp/company/concept/index.html>)

アーキテクチャ発想における自動車産業の今後の展望

The Future Prospects of the Auto Industry Using the Architecture Way of Thinking

河地 雪妃^{*}

Yuki Kawachi

阿部 博之^{*}

Hiroyuki Abe

齊藤 聡

Satoshi Saito

Abstract

Many vertically integrated enterprises were begun and developed successfully in the 1970s and the 80s in Japan. However, now digital technology has permeated into all industries and modularization of products is advancing. If a product converts into a modular type and each module can be supplied in a market, technical accumulation can enter into a finished-goods market easily. It will intensify competition among companies. The auto industry, which is a representation of integral molded goods, should not declare that modularization is an exception. Therefore, we would like to discuss the future of the industry, insisting the architecture way of thinking should be necessary as a business model.

1. はじめに

1980年代までの日本企業の多くは、優れた技術や製品の開発が競争力の強化や利益の向上につながるという認識のもと企業活動を行ってきた。そして、その認識を実現するべく、素材や部品から、完成品に至るまでの開発・設計・製造をすべて同一企業が行う垂直統合型の企業が多く誕生し、発展してきた。

しかし、いまやあらゆる産業にデジタル技術が浸透し、製品のモジュラー化が進行している。

製品がモジュラー型に転換すると、部品（モジュール¹）を単に組み合わせるだけで製品が完成するため、各モジュールを市場で調達できれば、技術の蓄積が少ない企業でも容易に完成品市場に参入することができ、競争を激化させている。

かつて、日本のDVDプレーヤーがインテグラル型製品から、モジュラー化に製品アーキテクチャを変遷したことから、他国との競争力に打ち勝てなかったように、インテグラル型製品の代表ともいえる自動車産業といえどもモジュラー化は、例外であるとは言い切れない。

そこで、自動車産業の未来は、電気自動車に移行することが予想され、設計思想や設計方法を重視したアーキテクチャ発想の産業から、単純な組み立てで終わるモジュラー型ビジネスモデルに変換されることが予想される。この大きな転換について考察したい。

2. 製品アーキテクチャと日米企業のビジネスモデル

製品アーキテクチャとはいかなる部品を組み合わせていかなる機能を持つ製品を作り上げるか、という製品設計の基本構想のことであり、統合（インテグラル）型とモジュラー型に大別できる。また、部品間のインターフェースが企業を超えて業界レベルで標準化しているかどうかによってオープン型とクローズ型に分類される。その基本的な型を次に述べる。

2.1 インテグラル型

インテグラル型アーキテクチャの製品は、部品同士を相互に微妙にすり合わせて調整しないと製品全体の性能が出ない製品設計を指し、単独では機能しない。例えば、自動車を持つ大きな機能として、騒音や振動など「乗り心地」系の機能があるが、車の乗り心地のよさを達成する特定の部品があるかといえば、そういうものはない。タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、シャーシ、ボディ、エンジン、トランスミッションなど、すべての部品の設計を微妙に相互調整することではじめて、全体としての「乗り心地」という性能が発揮される。サスペンションのわずかなズレや、エンジンの重心がアクセルよりわずかに前にあるか後にあるかといった微妙な点が、製品の性格に大きく影響してくる。また、逆に一つのモジュールが多くの機能を担っていることもある。例えばボディは、安全性・居住性・デザイン性など、複合的な機能を持っている。

したがって、インテグラルな性格が強い製品は1つの部品の変化がすべての部品の変化を引き起こすため、各モジュールの設計者は、互いに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携を採る必要がある。

¹ 工学などにおける設計上の概念で、システムを構成する要素となるもの。いくつかの部品的機能を集め、まとまりのある機能を持った部品のこと。

また、製品の諸機能と構成要素である部品が複雑に絡み合い、構成要素間の機能的相互依存性が高いため、構成要素間のインターフェース²単純なルールで特定化することができない。自動車の場合、エンジンとボディのバランス、ボディとサスペンション、トランスミッションのバランス等が必要とされるため、様々なメーカーの部品を集めて組み合わせたととしても自動車を作ることはできず、各メーカーが各々部品を調整し、統合する必要がある。

2. 2 モジュラー型

モジュラー型アーキテクチャは機能とモジュールとの対応関係が1対1に近く、単純な構造となっている製品設計を指す。そのため、製品をあるレベルに分解した場合の基本モジュールを見ると、それぞれのモジュールがかなり機能完結的である。モジュラー型の基本発想は、あらかじめ部品の接続、連携等のインターフェースの基本ルールを決めて、そのルールに従っていれば、動くように設計されている。つまり、互換性を当社から念頭に置いて、設計された製品である。

また、モジュール相互間の信号やエネルギーのやり取りもそれほど必要ではなく、モジュール間のインターフェースが比較的シンプルで済む。したがって、各モジュールの設計者は、インターフェースの設計ルールについて事前の知識があれば、他の部品の設計をあまり気にせず独自の設計が出来る。つまり、モジュールの「寄せ集め設計」でも立派に製品機能が発揮できるような製品設計のタイプである。

たとえば、モジュラー化の好例であるパソコンは、CPU、ハードディスク、メモリー、CDドライブ、モニターなどといった部品から構成されており、さまざまなメーカーの部品を買い集めてパソコンの完成品を組み立てることも可能となっている。

2. 3 オープン型

基本的にモジュラー型製品の一つであって、なおかつ、基本モジュールの間のインターフェースが、企業を超えて業界レベルで標準化した製品設計のことを指す。

企業を超えた「モジュールの寄せ集め設計」が可能であり、異なる企業から素性のよい部品を集めて連結すれば、複雑な「擦り合わせ」の努力なしに、機能性の高い製品を作ることができる。

例えば、パソコン、自転車などは、このオープン型アーキテクチャに属する。

² 異なる種類のものを結びつけるときの共用部分。本論文では部品同士、部品と本体の接合部という意味で用いている。

2. 4 クローズ型

モジュール間のインターフェース設計ルールが基本的に1社内で閉じている製品設計を指す。例えば自動車の場合、各部品の詳細設計は外部のサプライヤーに任せることもあるが、インターフェース設計や機能設計などの「基本設計」部分は1社で完結している。

2. 5 パソコン業界の事例

(1) パソコンの歴史とアーキテクチャの変遷

現在のパソコン業界はインテルとマイクロソフトの2社が大きな力を持っている。従来の産業リーダーはアップルや IBM そして日本市場のリーダーだった NEC などの垂直統合企業が優勢であった。しかし、パソコンはいまや、モジュラー化・オープン化された製品である。つまり、各種部品、ソフトは水平分業化され、部品同士のインターフェースを事前に決めておきさえすれば、部品間の微妙な擦り合わせはほとんど不要になっている。このため、それぞれの部品やソフトを外部調達し、組み立てるだけの製品となっている。

パソコンの実質的な始まりは、IBM が1981年に発表した IBMPC である。IBM はそれまで大型汎用コンピューターの企業であり、この製品アーキテクチャ戦略は、CPU もソフトウェアなどもインテグラルかつクローズ型であった。しかし1981年に IBM がパーソナルコンピューターに参入した際、迅速な参入のために IBM は CPU をインテルに、OS をマイクロソフトに発注した。この IBMPC は、当時の IBM のブランドも手伝って普及拡大した。1984年には IBM は、IBMPC /AT を発表した。当時 IBM はアップル社を抜いて、パソコン市場で約50% を占めたといわれる。当時は数多くのパソコンメーカーが乱立していたが、お互いの互換性はないものであった。しかし IBM のパソコンは市場占有率も高く、IBM ユーザー間ではファイルの交換も自由にできる。このため IBM 機は、パソコン市場における標準機種 の地位を確立した。

しかし、IBM のオープンアーキテクチャ戦略によって、極論すれば、だれでも IBMPC と同じ仕様のパソコンを製造することができてしまうという状況になった。このため多くのメーカーが、IBM 互換機の製造を始め、オープンアーキテクチャ戦略は IBM にとっては競合の出現というデメリットを生んだのである。IBM は、急所を公開することによって、ノウハウの外部流出が生じ、自分の首を絞めることになったわけである。その後、IBM は、互換性のない PS/2を開発したが、結局、ユーザーはそれまでのソフトや周辺機器が使える IBMPC/AT とその互換機を選択し、PS/2は敗北した。

パソコン業界でトップのシェアを持つ IBM がこの一例で競争力を失った際に主導権を握ったのは、アメリカの半導体部品メーカーのインテルとソフトウェアメーカーのマイクロソフトである。IBM およびその互換機は、必ずインテルの CPU とマイクロソフトの OS をいや

おうなく使わざるを得ず、主導権が、パソコンメーカーからこうした部品や基本オペレーションソフトメーカーに移ったのである。

パソコン性能の急速な向上を支えたのが、パソコンの生産体制の変化、つまり垂直統合モデルから水平分業モデルへの移行である。IBM の大型汎用コンピューターでは、すべての部品、ソフトは IBM 社内で開発から製造まで行っていたが、IBM 互換機以降、CPU、OS、周辺機器、メモリー、アプリケーションソフトなどは分業体制になった。

アップル社は、独自性のあるパソコンを垂直統合型で生産を続けていたが、IBMPC 互換機よりも価格が高く苦戦が続いた。その後で、ipod、iphone、ipad の画期的な商品を市場に提供する中で、水平統合型の生産体制に移行している。また、量販店での販売と直販での販売を水平統合型生産に移行することで、商品の魅力もさることながら、水平分業による製品価格の低下と独特の販売方法が、アップルの成長を助けたのである。例えば、アップル社が、ウィンドウズパソコンと同じインテル製の CPU を使い始めてから、最上位の CPU とグラフィックボードが付属するクラスのノートパソコンは、同等の機能を持つウィンドウズパソコンよりも2割ほど割安な価格設定となっている。そして、最上位の CPU の設定は、アップルストアの直販以外では購入できない。また、iphone16G モデルは、電話機代金は実質無料（32G と64G は負担金が生じる）で、他のスマートフォンに比べ非常に魅力的である。モジュラー型生産に移行は、価格戦略と販売戦略と合体した戦略で成り立っているのである。

(2) デルモデルの低コスト化戦略

次に、アーキテクチャの変遷に伴い誕生したデルのビジネスモデルの特徴を、従来のパソコン業界のビジネスモデルと比較してどこが異なるか述べていく。

第一に、ワン・ツー・ワン・マーケティングと呼ばれる受注システムを適用した。カスタマイズ受注を行い、顧客1人ひとりのニーズに対応したパソコンを提供できるようになった。

第二に、パソコンを構成する各パーツは、安いものをグローバルに調達した。そのため徹底した低コスト戦略を実現できた。

第三に、フルカスタム受注生産を適用した。部品在庫、製品在庫を極力もたないで済み、資金効率の高いビジネスを展開できた。

第四に、組立は東南アジアとのネットワークを構築することによって、安価に組み立てられ、顧客を待たせずに納品するというジャスト・イン・タイムでの納品を可能にした。

第五に、直接受注、直販体制を敷くことによって中間マージンを排除でき、結果的に安価なパソコンを提供することに成功した。この点も低コスト化に資する。また顧客から直接受注するため、顧客個人のデータを蓄積し、需要予測に活用できた。

第六に、顧客サポート体制を徹底し、ユーザーからの信頼を獲得することに成功した。

以上が低コスト化戦略の典型であるデルモデルの主要な特徴である。こうしたデルモデルは、特に独自の技術開発力をもたなくても、モジュラー化された部品群の構成を顧客ごとに変えることで、顧客価値を提供した。デルはパソコンに続き、数年前液晶テレビ業界にもデルモデルをもって参入しているが、こうした製品アーキテクチャ戦略は、今後の完成品メーカーのあるべき姿の1つとして捉えられるだろう。パソコンの部品には相性があり、単純に組み合わせても普通はうまく動かない、デルはその部分を技術とドライバソフトの開発で克服している。この部分は、モジュラー型生産に移行するときにとっても重要な要素である。

しかし、こうしたビジネスモデルは、いずれ追従する企業が現れかねない問題がある。そこで、顧客のニーズに合わせて、ビジネスモデルを一部変更している。例えば、最近では受注生産を止め、東京モデル（東京で部品を入れ替える）を開始した。このパソコンは、一部の部品しか変更できないが（受注生産ではない）、納入が早いモデルで、在庫を持つての販売スタイルである。納期の短縮要請に応えるビジネスモデルを追加したもので、製造を委託する基本スタイルは変えていないが、受注の多い中心的な商品の納期を短縮することに成功している。

2. 6 液晶テレビ業界の事例

液晶テレビを構成するモジュールには様々なものがあるが、特に液晶テレビの優劣を決定するものは液晶モジュールと画像処理用 LSI³である。この2つのモジュールは、密接な相互依存的な関係にある。それは、パネルの特性に合わせた画像処理が求められるからである。つまり、液晶モジュールのみが優れていても不十分であり、その逆も同様である。この2つのデバイスは、液晶テレビという製品の「画づくり」には絶対欠かせないものである。このため、液晶モジュールと画像処理用 LSI の双方を内部にもち合わせたメーカーが、競争優位を築くことは間違いない。

液晶テレビ事業で大きな競争力を持つシャープは、液晶モジュールも画像処理用 LSI も内製している。シャープのほか、画像処理用 LSI を内装している企業は、ソニーの「ブラビアエンジン」、東芝の「メタブレイン・エンジン」、パナソニックの「PEAKS エンジン」等である。

一方、台湾などアジアのメーカーは自社の画像処理用 LSI を内装しておらず外部調達しているケースがほとんどであり、前者の日本メーカーと比較するとテレビの画質は劣っている。

(1) 二極化が進む液晶テレビ業界

このような業界構造のなかにあって、液晶テレビでは、高価格帯、高画質のテレビと、画

³ Large Scale Integration の略称。IC（集積回路）のうち、素子の集積度が1000個～10万個程度のもの。

質にそこまではこだわらない普及帯（低価格機種）とに分化してきている。前者は日本市場の消費者に多く受け入れられる製品であり、後者は北米市場などで主に普及している。

このような液晶テレビの二極化に対応する形で、企業のビジネスモデルも二極化している。まずは先に述べたシャープのような企業群である。それと対極にある企業が、船井電気等のファブレス（工場を有さない）企業である。ファブレス企業は、液晶モジュールを日本、韓国、台湾などのアジアから調達し、画像処理用 LSI は主に米国から汎用品を調達している。そして、組立は中国、台湾の企業数社（EMS と呼ばれる企業群）に委託する。このように、企画開発は社内で行うがモジュール調達と組立は、専門の企業に委託するというビジネスモデルを構築している。販売についても、国内の家電量販店などへは自社が行うが、北米市場は代理店に任せるなどアウトソースを徹底している。このタイプの企業は、最初は低価格戦略でローエンド市場を押さえる戦略である。

(2) シャープの液晶テレビ事業

次に、液晶テレビという完成品を製造する、シャープのアーキテクチャ戦略を述べる。液晶テレビはノートパソコンほどではないが、モジュラー化の傾向を強めている。しかし、まだ液晶モジュールと画像処理エンジンとの擦り合わせなど、調整箇所が残っている。ここが「きれいな画づくり」には欠かせない重要なポイントである。特に、液晶テレビの画質は完全な自然色には達しておらず、ブラウン管テレビの自然色に近い画質には劣る。また鮮明な画質、自然色に近づけるというニーズのほか、よりいっそうの大型化や薄型化というニーズがある。

シャープやソニー、パナソニックに代表されるような高付加価値部品内装化をめざす企業は、自社内でこれらのコア部品を開発・製造し、液晶テレビという完成品も開発・製造している。つまり、自社の内製した部品をまとめて完成品を組み立てていくという戦略である。一方で社内需要のみでは部品生産に投じた巨額の設備投資を回収できないという垂直統合企業の投資効率の問題点を解消するために、自社のコア部品を外販している。実際、シャープでは液晶モジュールの外販も行っている。このシャープの戦略は、デルモデルとは別に、今後の完成品メーカーの進むべき方向性のひとつを示している。

一方で、標準化された画像処理エンジンを外部から購入し、セット組立を行うという水平分業型のビジネスモデルが進行していくものと思われる。これは垂直統合による固定費の割合の増大、企業活動の柔軟性の欠如というデメリットを避けるためにアウトソーシング（業務委託）を行うという狙いがある。

これらのメーカーは、一般の消費者にも手が届くようなボリュームゾーンの普及価格帯の液晶テレビの製造を行う。それが中国、台湾などのメーカーである。これら企業はコア部品を国内外から調達し、組立を人件費の安いアジアで行うというネットワークを活用したビジ

ネスモデルを展開する。こうしたビジネスモデルは、普及価格帯の液晶テレビには適している。ただしこのビジネスモデルは、現在シャープなどが生産する高機能の液晶テレビの価格が、一般向けに手の届く水準まで下落した場合には、効果が薄まることは想像できる。事例としては、日本のベンチャー企業のパイ・デザイン株式会社は、独自のローコストオペレーションで低価格な薄型テレビを、主に中国企業のXococo社に生産委託をしていたファブレス形態をとっていた。しかし、シャープ等の有名ブランドメーカーのテレビ価格の下落で、2011年に破産した。

3. 製品アーキテクチャと中国企業

前述より、日本企業は、自動車や小型家電に限らず、「擦り合わせ能力」や「まとめ能力」が直結する製品では強みを発揮する。米国企業は、他民族の集団である為、事前にビジネスモデルを構想し、ルールを作り、業界標準を獲得し、自在に事業構成を組み換える「事前構成能力」に優れる傾向がある。では、中国製造業の台頭はどのようなアーキテクチャを成しているのか見ていく。例えば、中国では、日本製のオートバイが分解され模倣され、日本製のシェアは低く、模倣品が数多く出回っている。モジュラー型の製品は、この模倣をより簡単にする可能性がある。

3. 1 中国企業における「アーキテクチャの換骨奪胎」

中国製造業で頻繁に見受けられるのは、「部品のコピーと改造を通じて製品のアーキテクチャを換骨奪胎してしまう力」である。テレビ、白物家電（エアコン、冷蔵庫）、オートバイ、トラクター、小型トラック等で、このパターンが繰り返られている。

例として、現在では世界最大の生産国となった中国のオートバイ産業を挙げてそのプロセスを紹介する。

- ①外国製品のコピー
- ②そうしたコピー部品の汎用部品化
- ③そうした汎用部品を使った組立や改造を行う多数の中国企業の存在
- ④過当競争による供給過剰と収益性の悪化
- ⑤それに巻き込まれた日本企業の収益悪化
- ⑥そうした競争に勝ち残った強い中国企業の出現

このようなプロセスで製品アーキテクチャの換骨奪胎がなされており、日本企業は、こうした状況の中で、劣勢に回っている。

3. 2 中国のオープンアーキテクチャの特徴

オリジナル製品の部品の近傍に展開する「まがい部品」をあたかも汎用部品のように寄せ集めて多数の企業が組み立てる、という中国製造業におけるこのパターンが中国のオープンアーキテクチャであるが、その特徴を述べる。

まず、中国のオープンアーキテクチャは、米国企業で得意とする「オープンアーキテクチャ」とは区別される。以下違いを挙げる。

①前構想の有無

「オープンアーキテクチャ」の場合は、異なる企業が独自設計した部品を寄せ集めても全体システムがまともに機能するように、業界標準を設定するなどして、事前に周到的な計画がなされている。

一方、中国のオープンアーキテクチャはコピー部品はじめにありきであり、組立企業がその寄せ集めを試行し、つじつまの合わないところは部品本体あるいは連結部分を改造するなどのやりくりするというプロセスを通じて、事後的に形成されていったものである。

②品間の「接続可能性」のレベル

「オープンアーキテクチャ」製品の場合は、個々の部品開発者が、その部品機能的・構造的な接続可能性を事前に保障する。中国のオープンアーキテクチャ製品の場合は、個別部品ごとの寄せ集めの可能性を保証するが、接続の可能性は事前に保証されていない。まがい部品同士で予想に基づいて組み立てし、狙った性能が期待できない際は、まがい部品の範囲内で工夫して局所的な擦り合わせを行う。

③「寄せ集め」の対象

「オープンアーキテクチャ」の場合は、寄せ集めの対象になるのは、特定の企業が作り、特定の部品番号でカタログに明示し、受注に応じて納入する個々の「汎用部品」である。

一方、中国のオープンアーキテクチャの場合は、寄せ集めの対象が、まがい部品というカテゴリーに過ぎない。

3. 3 中国企業のモジュール化指向

図表3、図表4から、日本企業が得意とする分野はインテグラル型アーキテクチャの製品に偏っている。一方中国で急成長しているのは、モジュラー型の製品群が多い。また、日本ではインテグラル型が支配的な製品も、中国ではなるべくモジュラー型で生産される傾向がある。上述のように、日本においてオートバイはインテグラル型製品の典型が、中国ではモジュラー型で作ろうとしている。

技術力は高くないが、旺盛な企業家精神を持つ地場企業が、大量のコピー部品、改造部品を寄せ集めて安いオートバイを作るので、本家の日本製オートバイのあるモデルの近傍で、

図表3 モジュール化の進展（藤本隆弘 新宅純次郎（2005）より引用）



図表4 アジア主要国の世界生産量シェア（2002、推測値）

	中国	日本	韓国	台湾	その他
DVD プレーヤー	54	8	7	—	31
デスクトップ・パソコン	30	2	6	17	45
携帯電話	28	13	19	—	41
カラーテレビ	27	1	9	—	64
デジタルカメラ	13	52	5	21	9
ノート・パソコン	12	19	7	48	14
大型 LCD	—	29	36	35	0

（注） 大型 LCD は米ディスプレイサーチ調べ、中国はゼロ。
 その他の品目は業界団体統計をもとに『日本経済新聞』が推計。
 （出所）『日本経済新聞』2002年8月13日。

大変広いバラエティを持つ製品群ができ上がる。このような経過をたどり、日本でインテグラル型の製品が中国ではモジュラー型で作られるようになるのである。モジュラー型製品が増え、さらにこの傾向が加速する可能性が高い。また、電気駆動の時代になると、モジュラー型の生産が容易になる。例えば、日本で開発された DVD プレーヤーは、当初の中国製では読み取りに不具合が続出していたが、読み取りソフトを開発することで克服した。機械的なものよりもソフトによる解決は容易である。電気自動車の普及は、モジュラー型の生産をさらに容易にする可能性が高い。

3. 4 オープンアーキテクチャ、大量生産、単能工の強み

以上に述べたように、中国企業はオープンモジュラー型であることがわかる。そして、この、オープンモジュラー型で、部品の寄せ集めパターンで大量生産される場合、中国の一部で見られる生産・労働環境が持つ優位性が発揮される。例えば、華南地域のエレクトロニクス産業の場合、典型的には、内陸地域から18~20歳くらいの年齢で出稼ぎに来る若年女子労働力に対し、政府は3年程度の期間に限って事実上の滞在許可を与える。中国では、原則として農村戸籍を持つ人間は都市戸籍を持ってない。彼女達は、選抜された優秀な作業員であり、3年程度働いて故郷に戻り、入れ代わり新しい若年労働者が来る為、人件費はずっと低いままとなるのである。短期採用なので、生産数量変動に対する雇用柔軟性もある。こうした、労働システムを活用することによって強みを発揮するのは、短期雇用の単能工による人海戦術、および大ロットの大量生産ラインで勝負できる製品、とりわけ複雑な擦り合わせを必要としない「モジュラー型」の製品である。

4. 自動車産業の現状およびモジュール化の現状と対応

自動車は2万点以上の部品で構成される複雑な製品システムであり、多くのサプライヤーが製品付加価値の6~7割を担っている日本を代表する産業である。

そのため、従来には日本企業が得意とする「調整」と擦り合わせが重視される産業である。しかし、擦り合わせが重視される自動車業界においても、製品アーキテクチャの変化、すなわち、モジュラー化が進行していると言える兆候がある。特に、電気自動車の出現は、部品点数を飛躍的に減少させ、制御部品も簡素化されることが予想される。

4. 1 モジュール化戦略の背景と経緯

バブル経済の崩壊後、日産は経営悪化を乗り越えるため1999年3月にフランスのルノーと資本参加を含めてグローバルな資本提携を結んだ。

日産はルノーとの提携を機に、様々な政策を打ち出し、年々業績を改善してきた。

その政策の中で、検討されたのが、製品アーキテクチャの見直しによるものである。

車種、車型の増加と自動車技術の複雑化により、従来の部品単位での原価低減活動には限界があったためである。

そこで、設計、生産、購買などのマネジメント高負荷を低減させるため、より最適な部品単位を模索することになったのが「モジュラー化」である。

単なるコンポーネントとシステムの組み合わせから、車両商品力を最も高められる、より独立した大きなまとまりのモジュラーとシステムの組み合わせに再編し、最適化を図る。

これにより、日産にとっては資源の選択と集中が出来ると同時に、その最適化された構造

に基づき、開発・購買・生産プロセスの最適化を図ることで、潜在的競争力を極大化した。

また、日産は、トヨタやホンダのようなハイブリット車は開発せず、その先の電気自動車の開発に注力した。電機自動車は、機械的な駆動部分が少なく、電気制御しやすいため、飛躍的に部品点数を減少できる可能性がある。電機部品は、モジュラー化しやすい。そして、日産の工場は既に世界で稼働しており、その国にニーズに合わせて、モジュラー化による低価格な製品を作り出す能力を秘めている。

4. 2 新技術の到来による自動車アーキテクチャ変遷の可能性

現在主流となっているガソリン自動車から燃料電池の電気自動車への本格的な転換が将来起こるとすれば、それは単に新しい動力・電池技術（燃料電池）の出現を意味するのみならず、新しいアーキテクチャの到来を意味することになるだろう。ガソリン自動車の場合の動力はエンジンであり、それを中心にアーキテクチャが形成されているが、電気自動車の場合の動力はモーターなどに変更されるため、製品アーキテクチャにも影響してくることになる。

そのため、電気自動車の普及と共に、自動車の世界でもインターフェースの標準化、部品ユニットのモジュラー化、レイアウト自由度の飛躍的アップ、企業を超えたオープン化などが一気に進む可能性がある。

さらに、産業のデジタル化とソフトウェア化の進展が、モジュラー化を一層加速している。比較的に低性能ではあるが低価格の自動車が製造することや、部品単位でのモジュラー化が求められている市場環境になりつつあることが懸念される。

トヨタの奥田会長は以前記者会見（2004）で以下のような懸念を口にしている。

「車の電子化に伴い、従来とは逆に、自動車メーカーが部品メーカーに隷属する可能性もある。部品メーカーを自社グループの力の及ぶ範囲に置くことは必要だ。」

今日のパソコン産業では、技術の主導権や利益の源泉が、完成品メーカーからインテルやマイクロソフトなどの部品メーカーに移行しているが、それと同じ変化が、自動車産業でおこる可能性を予測しているのである。更に、「車の電子化に伴い」という理由を指摘している。これは、車の電子化に伴ってモジュール化とオープン化が進行し、それがきっかけになって、部品メーカーの力が強くなるという因果関係を理解していることを示している。

5. おわりに

前述の通り、世界の自動車産業におけるモジュラー化の度合いは、第Ⅰ章の日米企業におけるパソコン業界と液晶テレビ業界や、第Ⅱ章の中国企業におけるコピー製品が製造される過程と二輪車のモジュラー化の進行度合いとは、やはり異なっていると言える。

現在それほど自動車産業のモジュラー化が進展していないのは、自動車産業のシステム、

製品の複雑性が、複雑性を管理する企業の能力を凌駕し、モジュラー化のためのデザインルールをまだ見出すことができないためであると考えられる。

新しい産業のアーキテクチャは、インテグラルとして誕生する。産業初期には、モジュラー化のための優れたデザインルールを見出すことが困難だからである。だが、産業の成長につれてそのアーキテクチャは次第にインテグラル型からモジュラー型の方向へ移行する。第Ⅲ章で述べたように、徐々にではあるが、部品メーカーの力が強くなっており、モジュラー化へと進みつつあるのである。

自動車産業の電子化に伴い、モジュラー化は避けることはできなくなっているのが現状だと考える。だが、欧米の自動車メーカーは製品モジュラー化を進め、進むところまではきてはいるものの試行錯誤の状態である。一方、日本の自動車完成品メーカーは生産モジュラー化が進み始めているが、製品モジュラー化はまだまだである。製品モジュラー化が欧米自動車メーカーに追いつくことが出来たとしても、圧倒的にモジュラー型が強みである中国企業とは、最終的にどのような差別化を図るべきなのか。

今後、確実に車の電子部品化が進展する。電気自動車になると、複雑な機械的な構造物が、簡単な電子部品に置き換わるのである。電子部品は、制御が容易で、部品の大量生産も簡単である。自動車もその用途によって、電気自動車で済む場合と、従来型のエンジンを必要とする場合に分かれてくると思われる。

技術面でも、自動車製造での高度な技術は多数存在する。例えば、数百度になる高温の中で、正確なピストン運動を行う機械式のエンジン技術は、自動車からエンジンが不要になっても、他の分野で応用が利く重要な技術である。また、炭素繊維で車体を軽量化するにはその製造技術が必要となるが、新興国にはこの技術はなく差別化できる部分は残されている。将来を見据えて、事業計画を考える必要がある。車はグローバル商品である。量産により、価格が安く、物を運ぶ道具としての商品という位置づけと、運転する喜び、所有する満足感、乗り心地等の感情的部分、安全性、耐久性、持続性等の機能的部分を併せ持つ商品なのである。これらを総合的に考慮しながら、それぞれにおいて将来の計画を立てる必要がある。時代の先を見た開発思考、独自性が求められる時代になってきているのである。過去には、日本企業は、腕時計でスイス勢に性能と機能面では勝ちながら、デザイン性や高級嗜好品としての分野では負けている。また、カメラは、デジタルカメラにすべて移行し、フィルムカメラは残らなかった。しかし、フィルムの微粒子技術は、化粧品や医療分野への応用で、収益を上げている。

そして、モジュラー化は、標準化、規格化を意味するので、その世界標準をどこの企業のものを採用するかで、将来にわたり大きく利益に関わってくる。特に、電子部品規格、電池仕様、充電方法等での規格の主導権競争が予想される。これには、企業の枠を超えた、グロ

ーバルな戦略が要求される。

日本企業が本来得意とするアーキテクチャは、垂直分業型、インテグラル型である。もちろんモジュラー化すべきところはしていかなければならない。IBM が力を落とし、インテルや半導体メーカーが力をつけたように、自動車部品メーカーからすれば、成長のチャンスであるとも言える。しかし、自動車完成品メーカーとして、モジュラー化した後の差別化は、「自国ないしは自社が得意とするアーキテクチャを選択する」ことが重要となる。今後、自動車産業のモジュラー化が進行する環境の中、それが得意な欧米、中国企業と競争し、差別化は図らなければならない。顧客のニーズに応える形で、インテグラル型を追求する面も必要である。しかし、時代の流れは水平分業型の生産、また、モジュラー型の組み立てに動いており、その対策を早期に開始する必要がある。特に、近い将来普及すると予想される電気自動車では、モジュラー型の生産が適合する。部品のモジュラー化だけでなく、充電方法や電池の標準化を含めて、今後のモジュラー型の標準形を、日本のメーカーが世界に先駆けて構築し、提案する必要がある。自動車の現地生産が進行している中、現地の顧客ニーズをしっかりと捉え、日本の物をそのまま移行するのではなく、現地にあったモジュラー化を実現し、世界共通のモジュラー化と組み合わせることで、生産効率の向上を意識しなければならない。

参考文献

- ・伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹（2006）『日本の企業システム』有斐閣。
- ・大滝清一・金井一頼・山田英夫・岩田智（2006）
『経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ。
- ・上林憲雄・奥林康司・團泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林明（2006）。
『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣ブックス。
- ・具 承恒（2006）『製品アーキテクチャのダイナミズム』ミネルヴァ書房。
- ・小林英夫 著（2004.7）『日本の自動車・部品産業と中国戦略』工業調査会。
- ・榊原清則・香山晋（2006）『イノベーションと競争優位 コモディティ化するデジタル機器』
NTT 出版。
- ・榊原清則（2002）『経営学入門 [上]』日経文庫。
- ・榊原清則（2002）『経営学入門 [下]』日経文庫。
- ・柴田友厚著（2008.7）『モジュール・ダイナミクス イノベーションに潜む法則性の要求』
白桃書房。
- ・チャールス・E. ソレンセン（著）, 高橋 達男（翻訳）（1968年）『フォード その栄光と悲劇』
産業能率短期大学出版部。
- ・日本経済新聞社（2009.10）『自動車新世紀 勝者の条件』日本経済新聞社

- ・ 原田雅顕・岩井善弘・澤口学・松尾尚（2008.12）『MOTの新展開』産業能率大学出版部。
- ・ 日置弘一郎・川北眞史（2004）『日本型 MOT』中央経済新聞社。
- ・ 藤本隆宏、武石彰、青島矢一 編（2001.4）『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- ・ 藤本隆宏（2002.6）『製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート』

RIETI Discussion Paper Series.

- ・ 藤本隆宏（2004）『日本もの造り哲学』日本経済新聞社。
- ・ 藤本隆宏、キム B. クラーク著（2009.10）
『製品開発力 自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』ダイヤモンド社。
- ・ 丸川知雄、高山勇一 編（2004.4）『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社。
- ・ 読売新聞（2008年7月10日）（2009年9月29日）。
- ・ A.D. チャンドラー Jr.（著），内田 忠夫（翻訳），風間 禎三郎（1970）
『競争の戦略 GM とフォード 栄光への足跡』ダイヤモンド社。
- ・ 自動車用モジュール製品の開発
<http://www.plastics-net.com/topics/036-041.pdf>（2012年1月アクセス）
- ・ 武石 彰（2001.2）自動車産業におけるモジュール化
- ・ 青木昌彦、安藤晴彦（2002）『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』
東洋経済新報社
- ・ 藤本隆弘（2007.3）『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』光文社新書
- ・ 藤本隆弘 / 新宅純二郎（2005.5）『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社

ビジネス・パートナー契約解約におけるユーザーのリスク
ーソフトウェア・ライセンス契約を例にー

Users' Risks in the Termination of Business Partner Agreements:
An Example of Software License Agreements

高田 寛
Hiroshi Takada

Abstract

Recently there have been many cases that software vendors make agreements with business partners to distribute their software to end users. However, sometimes these business partner agreements are terminated for some reason. This possibly infringes upon the end users' rights. In the worst case, their software licenses would be terminated and they cannot continue to use the software.

In order to avoid these cases, the end users should make agreements, assuming this could possibly happen. However, in many cases, we can see there are many agreements that are not assumed in these worst cases even if business partners agree.

In this paper, I discuss this problem : how to avoid these cases and how to keep legal stability from the viewpoint of business partner agreements and software license agreements with their end users.

1. はじめに

製造業者が製品を販売するために、自社の販売網だけでなく他の事業者の販売網を使って自社の製品を販売する形態が利用されている。ソフトウェアの販売⁽¹⁾もその例外ではなく、ソフトウェアを製造販売するソフトウェア・ベンダー（ライセンサー、使用許諾権者）（以下「ベンダー」という。）が他の事業者（サブライセンサー、再使用許諾権者、ビジネス・パートナー）（以下「BP」という。）とビジネス・パートナー契約（以下「BP 契約」という。）⁽²⁾を結び、

エンド・ユーザー（最終使用者）（以下「ユーザー」という。）にソフトウェアを販売し使用許諾するケースがある。特に、海外のベンダーは、わが国における販売網を拡大するために、わが国の事業者を販売店（サブライセンサー）として認定し、BPを通してユーザーにソフトウェアの使用許諾することは通常の販売形態として多く利用されている。

ところが、何らかの理由で、ベンダーとBPとの間のBP契約が解約され、ソフトウェアの使用許諾を受けたユーザーに影響を与えることがある。このような場合、ユーザーは法的に不安定な地位に置かれることになる。最悪の場合、ユーザーのソフトウェアの使用許諾権が消滅し、ユーザーがソフトウェアを使用することができないという事態も考えられる。

このような事態を回避するために、ユーザーは、ライセンサーであるベンダーとサブライセンサーであるBPとの間で締結されたBP契約が解約された場合を想定したソフトウェア・ライセンス契約を締結すべきである。しかし、現実問題として、このような事態を十分に想定したソフトウェア・ライセンス契約を販売店と締結していないことが多い。BPでさえも、BP契約を締結する場合、このような事態を十分に想定した契約を締結していないことがある。

本稿では、いかにユーザーがこのような事態を回避し法的安定性を維持できるのか、ベンダーおよびBP間のBP契約上、またユーザーのソフトウェア・ライセンス契約上の観点から考察を加えてみたい。

2. BP契約と使用許諾

一般にBP契約は、大きく販売店契約（Distributorship Agreement）と代理店契約（Agency Agreement）に分けることができる⁽³⁾。ソフトウェアの場合、販売店契約では、ライセンサーであるベンダーは、販売店（Distributor）に対し、ソフトウェアの再使用許諾権を与え、販売店は自己の名義と計算のもとに、ユーザーに対してソフトウェアの再使用許諾（サブライセンス）することができる。一方、代理店契約では、代理店はベンダーの代理権しか与えられておらず、ベンダーの代理人としてユーザーにソフトウェアを販売する。この際、使用許諾は、ベンダーが直接ユーザーに対して行うことになり、契約もベンダーとユーザーとの間で締結される。したがって、BP契約の解約が問題となるのは、販売店契約の場合である。

しかし、実際のBP契約の中には、これらが曖昧なものがある。たとえば、ベンダーは、ユーザーに対する使用許諾に関する条件を「ソフトウェア・ライセンス使用許諾契約」としてユーザーにその遵守を求めるのが一般的である。しかし、当該契約の内容をBPとユーザーとの間のソフトウェア・ライセンス契約書の中に含み、それをもとにユーザーに遵守させることを求めているのか、それとも別途、シュリンク・ラップ形式で、ベンダーとユーザーとの間で使用許諾契約（約款）を締結するのか不明な場合がある。この場合、後者のようなベンダーとユーザーとの直接契約であれば、BP契約が解約されたとしてもソフトウェア・ライ

センスにはほとんど影響がでない。BP 契約が解約された場合にユーザーに影響が出るのは前者の場合である。

以上のように、BP 契約と言っても販売店契約と代理店契約があり、ソフトウェアの使用許諾も BP がユーザーに再使用許諾（サブライセンス）する場合と、「ソフトウェア・ライセンス使用許諾約款」としてベンダーとユーザーが直接契約する場合がある。

本稿では、問題の多い販売店契約におけるサブライセンス契約を取り扱う。

3. BP 契約の解約の原因

ベンダーと BP が BP 契約を締結する場合、双方とも、今後展開されるビジネスに対する期待感から、ビジネス担当者レベルでは、BP 契約が解約されるという事態はあまり想定していないし、また考えたくもないであろう。しかし、法務担当者としてはビジネス・リスクの回避という点から、ビジネスの不調や何らかの原因で BP 契約を解約せざるを得なくなる事態に注意を払うべきである。

一般に契約の解約といっても、大きく狭義の解約と解除がある⁽⁴⁾。解約は契約当事者双方の合意により契約を終了させることであり、解除とは契約当事者の一方が、双方の合意なしに、一方的に契約を解除させるものである。このほかに、契約の満了があるが、これは契約期間が切れたことにより契約が終了することである。一般に、BP 契約は、最初の契約期間が切れた後も、契約書上の契約自動更新条項により、契約当事者の一方から一定期間内に契約解約の通知がない限り契約が自動更新されるので、契約の満了も契約の解約の一形態と見ることができる。

契約の解除事由は、契約書上に双方合意のもとに自由に決めることができる。一般的な解除事由は以下のとおりである。

甲または乙は、相手方が本契約に違反したとき、または次の各号のいずれかに該当する場合、相手方に書面による通知を行うことにより、本契約（「ライセンス」を含む）をただちに解除できるものとする。

- (1) 支払いの停止または手形交換所の取引停止処分を受けたとき。
- (2) 仮差押、差押等の強制執行手続きの申し立て、担保権実行手続きの申し立てがなされたとき。
- (3) 破産手続、民事再生、会社更生、特別清算の申し立てその他同様の手続の申し立てがなされたとき。
- (4) 公租公課の滞納処分を受けたとき。
- (5) その他信用不安事由が生じたとき。

契約解除は、契約当事者の一方に債務不履行が発生したり、信用不安のように契約を続け

ることが事実上できなくなったような事態が発生した場合である。ユーザーからすれば、ソフトウェアの再使用許諾権者である BP やベンダーが消滅するかもしれないという危機にさらされることになる。このように、ユーザーは、ソフトウェアの使用権に影響があるかもしれないという虞があり、法的地位が不安定になる可能性がある。

一方、契約の解約の原因は種々様々である。ビジネスが順調であれば、契約の解約は想定しにくい。しかし、ビジネスがいったん不調になると契約の解約問題は現実性を帯びてくる。以下は、契約の解約の主な原因である。

(1) 契約に解約条項がある場合

一般に、BP 契約書上に、BP の「年間最低販売数量」の記載がある場合がある。この「年間最低販売数量」を BP が達成できなかった場合、ベンダーは当該 BP を不適格とし、契約の解約事由に該当するとして契約の解約を通知する場合がある。

(2) 契約に解約条項がない場合

「年間最低販売数量」の記載がない場合や、「年間最低販売数量」を BP が達成している場合でも、ベンダーが一方的に BP に対して何らかの理由で契約の解約を申し出る場合がある。この場合、BP 契約書上に何ら条件をつけていなければ、自由に解約を申し出ることができる。ベンダーの理由は様々であるが、代表的な理由としては、以下が考えられる。

- ① 数が多くなった BP を整理して管理コストを下げる。
- ② 独占的・排他的 BP を新たに認定し、そこに販売を集約させる。
- ③ 海外ベンダーの場合、わが国に日本法人を設立し、そこに独占的・排他的販売権を与える。
- ④ BP と何らかの敵対関係に陥り、BP との関係を断つ。
- ⑤ 事業譲渡、事業承継、M&A 等

4. 解約時における BP の対応

実際に BP 契約が解約された場合は、BP はどのように対応すべきであろうか。

ベンダーも BP も、ソフトウェア・ライセンスの使用許諾権者および再使用許諾権者としてユーザーに対して責任を負う。特に、BP は直接ユーザーと「ソフトウェア・ライセンス契約」を締結し、ソフトウェアを再使用許諾しているので、ユーザーに対しては、第一義的に責任を負うと考えられる。そのため、BP は、BP 契約が解約された直接の原因が BP になくても、ユーザーの当該ソフトウェアの使用に極力影響が出ないように尽力すべきである。また、ベンダーも BP に協力し、ユーザーの当該ソフトウェアに影響が出ないように配慮する義務を負うのは明らかである。

以下、ソフトウェア・ライセンスと保守サービスに分けて考える⁽⁵⁾。

4. 1 ソフトウェア・ライセンス

ソフトウェアの再使用許諾権が無期限のものであり、BP がユーザーに対して無期限の再使用許諾をしている場合には、BP 契約が解約されたとしても、ユーザーのソフトウェアの使用には何ら問題はなく、ユーザーはソフトウェアを引き続き使用することができる。

問題となるケースは、当該ソフトウェアの使用許諾権がBP 契約の契約期間に拘束される場合である。すなわち、ソフトウェアの使用許諾期間は、ベンダーとBP との間で締結されたBP 契約期間内であり、BP 契約期間が解約された時点で、BP とユーザー間の当該ソフトウェアの使用許諾期間も終了する場合である。もっとも、BP 契約とBP とユーザー間のソフトウェア・ライセンス契約の契約期間は異なるので、BP 契約が解約されたからといって、直ちに当該ソフトウェアの使用権が消滅することはない。しかし、BP 契約の解約時以降に、契約終了時を迎えるソフトウェア・ライセンス契約では、その時点で契約期間満了となり、当該ソフトウェアの使用権が消滅する。

ユーザーの使用権に影響を与えないためには、ベンダーとBP は共同して新たなBP を見つけ、BP、新BP およびユーザーとの間で契約上の地位移転契約を結び、BP のユーザーに対する債権債務を新BP に移管しなければならない。また、新BP が、ベンダーのBP でないときは、ベンダーは新BP と、新たなBP 契約を締結する必要がある。

しかし、このような一連の手続きは煩雑を極める。とくに、新たなBP を見つけることはBP にとっては大きな負担となる。この点、ベンダーは自己の複数のBP のリストを保持しているので、このリストから新たなBP を見つけ、交渉することは比較的容易であろう。したがって、このような場合は、ベンダーが主導的に問題の解決を図るべきである。また、適当な新BP が見つからなかったとしても、ベンダーはライセンサーとして直接ユーザーとソフトウェア・ライセンス契約を締結することも考えられる。

4. 2 保守サービス

ソフトウェアの保守サービスは必ずしも必要ではないが、ユーザーの使用するソフトウェアがDBMS（データベース・マネジメント・システム）のような、ユーザーにとって1分1秒たりともシステム・ダウンを許されないような重要な基幹システムの場合、ベンダーによるソフトウェアの保守サービスは必要であると考えられている。

ソフトウェアの保守サービスをベンダー自身が行う場合、BP 契約が解約されたとしても、ソフトウェアの保守サービスには実質的には影響は出ない。なぜなら、ベンダーの保守サービスの継続は、物理的に可能であるからである。

問題となるのは、BP がユーザーに対して保守サービスを行う場合である。この場合、BP 契約の解約とともに、BP の保守サービスを行う権限は消滅するので、上記4.1と同様に、新た

なBPを探し、BP、新BPおよびユーザーの三者間で契約上の地位移転契約を結び、BPのユーザーに対する債権債務を新BPに移管する必要があるが生じる。この場合も、ベンダーは自己の複数のBPのリストから新たなBPを見つけ、交渉することは比較的容易である。したがって、このような場合も同様に、ベンダーが主導的に問題の解決を図るべきであろう。また、使用許諾と同様、適当な新BPが見つからなかったとしても、ベンダーはユーザーと直接、保守サービス契約を締結することも考えられる。

5. ユーザーの保護

以上、BP契約が解約された場合の対応策を検証したが、BP契約の解約というビジネス上後ろ向きな処理に関しては、その重要性とは裏腹に正当かつ適切に対応することがなされていない現状がある。その理由は、問題解決の主導権をとるべきベンダーおよびBPは、BP契約が解約されたとしても、使用許諾しているソフトウェアを使用していない限り深刻な影響がでないからである。

一方、BP契約が解約されたことで、深刻な影響が出る可能性があるのがソフトウェアを使用しているユーザーである。ユーザーにとっては、自己の責に帰すべき事由によらずして生じた原因により突然に影響が出る可能性があるのであるから、できる限りそのリスクを小さくしておかなければならない。この点については、具体的に法は何も手当していないので、ユーザーはBPと締結するソフトウェア・ライセンス契約上に、これらのリスクを想定した条項を明確に入れるしかない。契約書上にその対処方法を明記しておけば、BPがそれらを履行しなければ債務不履行としてBPを訴えることができるからである。このように、ユーザーにとって、契約書上でリスク回避を行い自衛しておくことが必要であると思われる。

ところが、ユーザーにとって最も厄介な問題が、ライセンサーであるベンダーの消滅である。その原因は、ベンダーの倒産、事業譲渡、事業承継、M&Aなどがあるが、使用しているソフトウェアの最終的な許諾権者が消滅し、実質上、ユーザーは誰も許諾していないソフトウェアを使用することになり法的に不安定な地位におかれる。特に、当該ソフトウェアがDBMSのような基幹システムの場合、保守サービスを受けられなくなるばかりか、ハードウェアやオペレーティング・システムの変更による必要なバージョンアップ等もできなくなり、ユーザーにとってはいつ障害が起こるかわからない、また起こったとしてもその障害復旧をすることができないという深刻な事態に陥ることが想定される。

このような事態の回避の一つの方法として、ソフトウェア・エスクロー制度⁽⁶⁾がある。ソフトウェア・エスクロー制度は、もともとアメリカで使われてきた制度であるが、近時、SOFTIC（ソフトウェア情報センター）⁽⁷⁾などもこの制度を導入し、いくつかの事業者が活用している。この制度は、ライセンサーとライセンシーとの合意により、万が一、ライセンサ

ーが倒産したような場合に備え、SOFTICのような第三者機関に、当該ソフトウェアのソースコードや関連する書類一式を預けておくという制度である。万が一、ライセンサーが倒産した場合、ライセンシーはソフトウェア・エスクロー契約に則り、それらのソースコードや一連の関連資料を閲覧し利用することができる。

しかし、ソフトウェア・エスクロー制度はあまり利用されていないのが現状である。なぜなら、巨大かつ複雑なソフトウェアのソースコードが閲覧できるといっても、簡単に理解し活用することは、どんなに優秀なエンジニアでも至難の業である。やはり、基幹システムのような大規模ソフトウェアの保守の場合、ベンダーの専門の技術集団があって初めて可能になるのであって、ユーザーのエンジニアがたとえ優秀であっても、その能力には大きな開きがあり、せっきくのソフトウェア・エスクロー制度も十分に活用できないのが現状である。少なくとも、倒産したベンダーからのエンジニアの移籍を念頭においた対策でなければ効果はあまり期待できないであろう。

しかし、ソフトウェア・エスクロー制度は、まだ歴史が浅く、今後これらの問題も解決される可能性が大いにあり、徐々に利用されているので、この制度を利用するのもしリスク回避の一つの方法であると思われる。

6. BP 契約

以上、問題点とその解決案を考察してきたが、ではこのような事態を回避するうために、ベンダーとBPは、どのような条項をBP契約書に追加したらよいのであろうか。以下は、契約終了時の対応条項の案である。

第X条（契約終了時の対応）

1. 本契約が終了した場合、ベンダーがBPに許諾したソフトウェアの再使用許諾権（新規の再使用許諾を除く）は、ユーザーとのソフトウェアのプロダクト使用許諾契約が終了するまで存続するものとする。

BP契約が終了した場合も、ユーザーとの契約期間内はユーザーとの契約が有効に存続することを明記している。

2. 前項において、ユーザーに対するソフトウェアの使用許諾の期間が無期限のときは、プロダクト使用許諾契約が終了した後もユーザーは引き続きソフトウェアを無期限で使用するものとする。

ソフトウェアの使用期間が無期限の場合の確認条項である。

3. 1項において、ユーザーに対するソフトウェアの使用許諾の期間が有限期間のときは、ベンダーは契約上の地位移転契約によりユーザーと直接契約を締結するものとし、本契約が満

了または終了したとしても、ユーザーのソフトウェアの使用に何ら影響が出ないものとする。

ソフトウェアの使用期間が有限期間の場合、ベンダーがユーザーと直接契約することにより、ユーザーのソフトウェアの使用に影響がでないように配慮した条項である。

4. 本契約終了時点におけるユーザーとの保守サービス契約については、ベンダーは、BP とユーザー間の契約における BP の地位を承継するものとし、ベンダー、BP およびユーザーの三者間で契約上の地位移転契約を締結するものものとする。なお、BP はユーザーとの保守サービス契約の期間中は、BP は保守サービスをユーザーに提供し続けることができるものとする。

保守サービスについても、ベンダーが直接ユーザーと契約を結ぶことにより、引き続き保守サービスが可能とした条項である。

5. 本契約が解除された場合、またはベンダーに係る事業承継、M&A、ソフトウェアの提供の終了その他ベンダーの責に帰すべき事由または起因する事由より、ベンダーがプログラムの提供不能に陥り本契約を継続できなくなった場合で、かつユーザーがソフトウェアの使用の継続を引き続き望むときは、ユーザーの権利の保護および契約上の地位保全のため、ベンダーは以下の措置を採るものとする。なお、この場合において、BP のベンダーに対する損害賠償請求を妨げるものではない。

- (1) 第三者にソフトウェアを譲渡し（すべての権利を含む。）、ベンダー、BP および第三者の三者間で本契約上の地位移転契約を締結し、第三者がベンダーに代わり BP にソフトウェアを提供できるようにする。
- (2) BP にソフトウェアを合理的な価格または無償による譲渡（すべての権利を含む。）する。
- (3) その他、誠意ある対応を採るものとし、ベンダーおよび BP 間で別途誠実な協議を行うものとする。

BP 契約が解除された場合、またはベンダーがソフトウェアを提供できなくなった場合の対処方法を明記している。

6. ソフトウェア保全のため、ソフトウェアを第三者機関に寄託し、別途、ソフトウェア・エスクロー契約を締結することができるものとする。なお、第三者機関とは、ソフトウェア・エスクロー・サービスを提供している機関（たとえば、一般財団法人「ソフトウェア情報センター」(SOFTIC) 等）を指す。

ソフトウェア・エスクロー制度を利用することを前提とした条項である。

7. ベンダーがソフトウェアを BP に提供することができなくなった、またはできなくなる虞があるときは、ベンダーは直ちに BP に通知し、ベンダーおよび BP 間で協議の上、ソフトウェアに関する BP または第三者への権利譲渡、又は前項に記載するソフトウェア・エスクロー制度を利用し、ベンダーおよび BP は、ユーザーのソフトウェアの使用に極力支障がでないように協力するものとする。

ベンダーがソフトウェアを提供することができなくなった場合の一般条項である。

8. ソフトウェアに組み込まれた第三者製品の使用許諾権の消滅その他の事由により、ソフトウェアの使用許諾権が消滅した、またはその虞がある場合は、ベンダーは直ちにBPに通知するとともに、ユーザーのソフトウェアの使用に極力支障がでないように協力するものとする。

ソフトウェアの中に組み込まれた第三者製品の使用許諾権が消滅した場合の対処方法についての条項である。

以上、代表的な条項を挙げたが、バリエーションは種々様々であり、これに限るものではないが、少なくともこれらを想定した条項をBP契約書に入れることが望ましい。

7. ユーザーとのソフトウェア・ライセンス契約

次に、もっとも影響の大きいユーザーとのソフトウェア・ライセンス契約上の観点から、想定される契約条項を考えてみたい。

第X条（契約終了時の対応）

1. BPに係る事業承継、M&A、ソフトウェアの提供の終了その他BPの責に帰すべき事由または起因する事由より、BPがプログラムの提供不能に陥り本契約を継続できなくなった場合で、ユーザーの権利の保護および契約上の地位保全のため、BPは以下の措置を採るものとする。なお、この場合において、ユーザーのBPに対する損害賠償請求を妨げるものではない。

- (1) 第三者にソフトウェアを譲渡し（すべての権利を含む。）、BP、ユーザーおよび第三者の三者間で本契約上の地位移転契約を締結し、第三者がBPに代わりベンダーにソフトウェアを提供できるようにする。
- (2) ユーザーにソフトウェアを合理的な価格または無償による譲渡（すべての権利を含む。）する。
- (3) その他、誠意ある対応を採るものとし、BPおよびユーザー間で別途誠実な協議を行うものとする。

BPがソフトウェアを提供できなくなった場合の対処方法を明記している。

2. ソフトウェア保全のため、ソフトウェアを第三者機関に寄託し、別途、ソフトウェア・エスクロー契約を締結することができるものとする。なお、第三者機関とは、ソフトウェア・エスクロー・サービスを提供している機関（たとえば、一般財団法人「ソフトウェア情報センター」(SOFTIC) 等) を指す。

ソフトウェア・エスクロー制度を利用することを前提とした条項である。ただし、BPにソフトウェアの権利がない以上、この条項を入れることは難しいと思われる。

3. BPがソフトウェアをユーザーに提供することができなくなった、またはできなくなる虞があるときは、BPは直ちにユーザーに通知し、BPおよびユーザー間で協議の上、ソフトウェアに関するユーザーまたは第三者への権利譲渡、又は前項に記載するソフトウェア・エスクロー制度を利用し、BPはユーザーのソフトウェアの使用に極力支障がでないように協力するものとする。

BPがソフトウェアを提供することができなくなった場合の一般条項である。

4. ソフトウェアに組み込まれた第三者製品の使用許諾権の消滅その他の事由により、ソフトウェアの使用許諾権が消滅した、またはその虞がある場合は、BPは直ちにユーザーに通知するとともに、ユーザーのソフトウェアの使用に極力支障がでないように協力するものとする。

ソフトウェアの中に組み込まれた第三者製品の使用許諾権が消滅した場合の対処方法についての条項である。

契約終了時の対応の追加条項は、ユーザーとのソフトウェア・ライセンス契約および保守サービスも、BP契約に準じたものにならざるをえないが、BPに対し、ソフトウェアの使用許諾や保守サービスの中止回避のための一定の義務規定を置くことが必要であろう。

8. むすびにかえて

BP契約の解約をテーマにした研究や論稿はあまり多くはないが、IT業界のように企業の合従連衡がさかに行われ、ライセンサーがある日突然変わり、突然契約の相手方当事者が変わるという非常に変化の激しい業界にあっては、この問題は、実務上極めて重要な問題である。特に、ユーザーが、突然、法的安定性を欠く地位に落とされることは、健全なビジネスの世界において、当然、避けなければならない問題であろう。

したがって、ユーザーにとって、これらのリスクを回避するために、契約書上でこれらのリスクを極力回避することが重要である。にも拘わらず、ユーザーが締結する多くのソフトウェア・ライセンス契約書には、これらを想定した条項が少ないのが現状である。その理由は、多くのユーザーがITに精通した企業ばかりではなく、また、ソフトウェア・ライセンス契約もベンダーやBPがあらかじめ用意した契約書をそのまま使用し締結することが多いのではなかろうか。

また、この問題の回避には、ベンダーとBPの契約上の配慮が不可欠である。顧客であるユーザーの権利維持・確保のためにも、契約上で回避できるリスクは当然考慮しなければならない。

ユーザーにとって、自分たちの権利を守るのは、現在のところ契約書だけと言っても過言ではないと思われる。少なくとも、ユーザーは、ベンダーやBPから提示された契約書を鵜呑みにせず、契約書の内容を十分吟味して、リスクマネジメントを行っていただくことを切

に願う。

注

- (1) 厳密には使用権許諾であるが、一般にソフトウェアの販売と称されることが多い。
- (2) ビジネス・パートナー契約、販売代理店契約、販売店契約、代理店契約など様々な名称があるが、ここでは一般的な名称としてビジネス・パートナー契約という。
- (3) アメリカでは明確に区別しているが、わが国では契約書の名称から判断できない場合が多い。
- (4) 契約書によっては、明確に区別していないことがある。
- (5) ソフトウェアの販売では、ソフトウェアのライセンス契約と保守サービスが一体となっている契約が多い。
- (6) <http://www.softic.or.jp/service/escrow.html> (2012年3月28日アクセス)
- (7) ソフトウェア情報センター (SOFTIC): <http://www.softic.or.jp/> (2012年3月28日アクセス)

執筆者紹介（掲載順）

2012年4月現在

倉 田 洋	産業能率大学経営学部 准教授
寺 嶋 正 尚	産業能率大学経営学部 准教授
城 戸 康 彰	産業能率大学経営学部 教授
須 東 朋 広	法政大学大学院政策創造研究科 博士課程
城 戸 康 彰	産業能率大学経営学部 教授
小 出 琢 磨	南山大学大学院ビジネス研究科博士後期課程
齊 藤 聡	産業能率大学経営学部 教授
河 地 雪 妃	産業能率大学経営学部 2011年度卒業
阿 部 博 之	産業能率大学経営学部 2011年度卒業
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9月30日 発行

第33巻 第1号（通巻62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. 33 No.1 September 2012

Articles

The Structure of the Corporate Governance and the Corporate Performance in Listed Upstart Ventures:
A Study from a Firm Ownership Structure *Hiroshi Kurata*.....1

A Study on the Specialized Distribution Center of Chain
Stores in Japan *Masanao Terashima*.....17

Career Development Behavior and Their Outcomes:
Focusing on Career Orientations, Career Behavior, and Career Support Systems *Tomohiro Sudo*
Yasuaki Kido.....31

Organizational Capabilities and Their Building Process:
Case Studies of Three Firms *Takuma Koide*
Yasuaki Kido.....47

Research Notes

The Future Prospects of the Auto Industry Using the Architecture Way of Thinking *Yuki Kawachi*
Hiroyuki Abe
Satoshi Saito.....63

Users' Risks in the Termination of Business Partner Agreements:
An Example of Software License Agreements *Hiroshi Takada*.....79

SANNO UNIVERSITY