

# 産業能率大学紀要

第34巻 第1号  
2013年 9月

## 論文

---

- “悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因  
小野田 哲弥 ……………1
- 優良新興企業と企業統治の一考察  
～日米を代表する企業の事例から～  
倉田 洋 ……………21

## 研究ノート

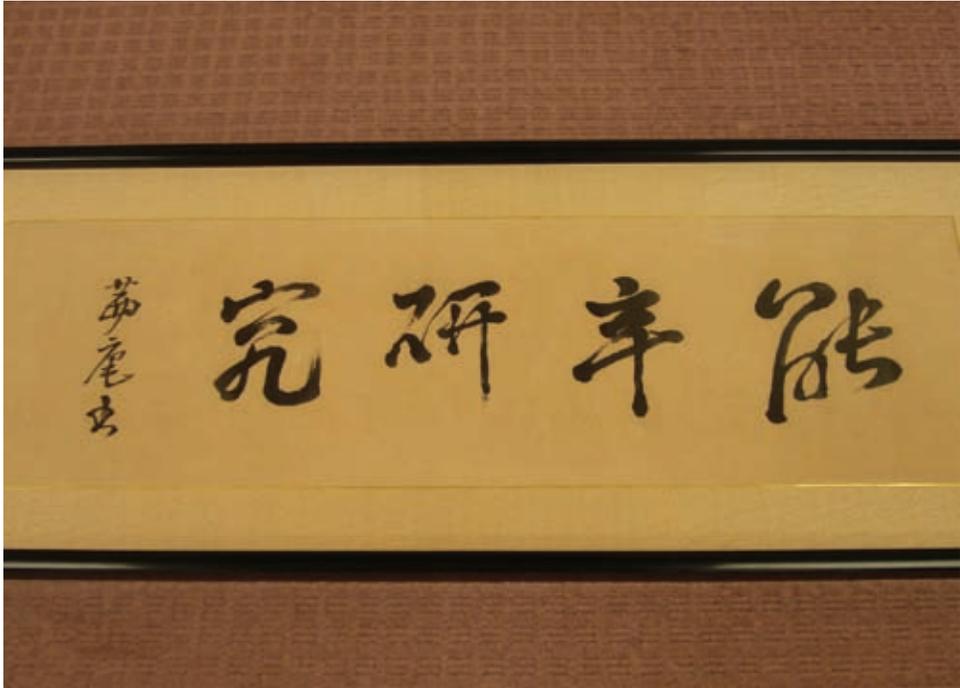
---

- 国際的三重課税排除  
～外国税額控除制度の役割と問題点～  
宮地 昌之 ……………39
- 大学生と社会人によるキャリア意識向上を目的とする交流の実践と評価  
荒木 淳子  
見館 好隆  
橋本 諭 ……………57





上野陽一と高橋是清の書「能率研究」



江戸後期の蘭学者・技術者であった上野俊之丞の孫にあたる上野陽一は、心理学者として出発し、その後、アメリカの F.W.Taylor の影響を受け、能率学者としてマネジメント思想をわが国に導入した一人である。

彼はマネジメントの普及を目指し、1923（大正 12）年に月刊誌「能率研究」の発刊に携わるが、今回紹介する「能率研究」の書は高橋是清に揮毫を依頼したもので、この雑誌の表紙を飾っていた。

高橋は日銀総裁や大蔵大臣などを歴任し、上野らが提唱する能率の考え方にも理解を示し、彼の思想の根底にはマネジメントの考え方が流れていたが、二・二六事件で凶弾に倒れた。

上野はその後、日本能率学校を設立し、1950（昭和 25）年には日本で初めて能率科を有する産業能率短期大学を創立し、マネジメントの考え方を学ぼうとする学生の指導にあたるが、そのそばではこの「能率研究」の額がいつも彼を見下ろしていた。

（最高顧問 上野一郎）

## 「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. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (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) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

### 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)

(2013.4.29改正)



## “悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

### Devil Fruits: The Key to the Popularity of One Piece Manga

小野田 哲弥

Tetsuya Onoda

#### Abstract

One Piece Manga is one of the most popular Japanese comics. The purpose of this paper is to determine the reason behind its popularity. In order to do so, I focused on Devil Fruits, which are the most unique elements of One Piece. The methods of this research were the use of Internet Social Survey and analyses of its data. The number of respondents was 10,000. After the survey, two analyses were conducted.

The most valuable finding of the Portfolio Analysis was an appropriate amount of independence in the factors between the characters and Devil Fruits. It minimizes the risk of both long term fans becoming bored and forming a barrier to entry for new fans. On the other hand, Cluster-tree Analysis allows us to know the reason why One Piece attracts almost everyone, since the fruits produce effects which reflect the various desires of people nowadays. Thus, by analyzing One Piece through Devil Fruits, many factors for its popularity were specified.

---

2013年3月22日 受理

本論文は、2013年2月27日に商工会館（東京都霞が関）にて開催された産業能率大学第67回マスコミ懇談会「『ワンピース』メガヒットの構造を徹底分析」、同年4月12日に株式会社電通本社（東京都汐留）にて開催された日本マーケティング・サイエンス学会「デジタル時代のコンテンツとコミュニケーション研究部会」、そして同年6月9日に長崎大学（片淵キャンパス）にて開催された日本マーケティング・サイエンス学会第93回研究大会「プロジェクト報告 B2」において発表した。

## 1. 背景と目的

### 1.1 社会現象化する『ONE PIECE』

1997年に集英社『週刊少年ジャンプ』誌上で連載がスタートした尾田栄一郎原作のマンガ『ONE PIECE』は、2013年3月現在でコミックスが第69巻まで発行され、累計発行部数は国内最高の2億8000部以上を記録している<sup>(注1)</sup>。また1999年から現在まで、東映アニメーション製作史上最長となるテレビアニメがフジテレビ系列で放送されており、劇場版アニメ作品も2009年公開の『STRONG WORLD』が興行収入48億円<sup>(注2)</sup>、2012年公開の『FILM Z』が同60億円を突破している<sup>(注3)</sup>。そのほか、テレビゲーム、キャラクターグッズなどに幅広くメディア・商品展開されており、現代日本が生んだ「最強のキラーコンテンツ」と呼んでも差し支えない状況にある。

そしてその影響は「社会現象」と呼ぶに相応しく、信頼性に定評のあるNHK総合の報道ドキュメンタリー番組『クローズアップ現代』においても「コミックス購買層の9割は大人」と報じられ<sup>(注4)</sup>、「マンガ=子供のもの」という定式を覆しているとされる。さらには社会学者・安田雪〔安田2011;2012〕、思想家・内田樹〔尾田・内田2011〕をはじめ学界の重鎮までもが「現代のバイブル」と絶賛し、マネジメント論、世代論から人生論まで、数多くの関連書籍も出版されるなど<sup>(注5)</sup>、『ONE PIECE』はマンガやアニメの愛好家のみならず、学界やビジネス界からも多くの支持者を集めている。

### 1.2 “悪魔の実”への注目理由

このような空前のメガヒット作品となっている『ONE PIECE』は、マーケティング分野においても格好の成功事例である。ゆえにヒット要因についても様々な理由づけが行われている。「ストーリーがぶれない」「伏線が張り巡らされている」「感動して泣ける」「言葉に力がある」といった言説が典型的であり、どれも納得のいく説明ではある。しかしながら未読者からすれば結局本編を深く知らなければ理解できない抽象的説明である点が不親切に映らなくもない。これほどのヒットコンテンツであればこそ、具体的な概念を用いて端的な理由説明が成されるべきであり<sup>(注6)</sup>、なおかつその根拠も数値的な裏付けに基づいた客観的なものであることが望ましい。本稿ではその具体的な概念を“悪魔の実”に求める。悪魔の実とは、それを食べたものは一生泳げない体（カナヅチ）になる代償と引き換えに、特殊な能力を身に付けることができる実のことであり、作中ではその実を食べて特殊な能力を身に付けた者を「悪魔の実の能力者」あるいは単に「能力者」と呼んでいる。

では、なぜ“悪魔の実”なのか。それは悪魔の実こそが『ONE PIECE』の最大のオリジナリティだと考えるからに他ならない。『ONE PIECE』は「友情・努力・勝利」を具現化した作品だが、そのコンセプトは『週刊少年ジャンプ』掲載作品全体を覆うメタ概念である〔西

村1994)。また「組織マネジメント」や「リーダーシップ」についても、たとえば講談社『モーニング』連載のマンガ作品の方がより直截的にそれらを描いているといえなくもない<sup>(注7)</sup>。さらに「海賊」や「大航海時代」という設定も、古典的な海賊小説から、テーマパークのアトラクションや大ヒット映画に至るまで枚挙に暇がなく、これらをもって『ONE PIECE』の独自性と言い切ることは難しい。そのような「公約数」を排除していくと、そこには「素数」として“悪魔の実”が残る<sup>(注8)</sup>。

## 2. 調査方法と集計結果

### 2.1 インターネット社会調査の実施

上記目的を達成するために【表1】の5問から成る調査票を設計し、2012年5月21日から翌22日にかけて、国内在住の1万人を対象にインターネット社会調査を実施した。回答者1万人の構成は、20代・30代・40代・50代・60代の各世代男女同数の均等割付である。

【表1】 調査票の質問構成

質問番号	質問内容	項目数	備考
Q1	関与レベル	8	最も低関与の「①ワンピースを知らない」から最も高関与の「⑧ジャンプ誌上で最新話をチェックしている」までの8段階の中で、該当するレベルを1つだけ回答するように要求。
Q2	好きなキャラクター	600	30人まで複数選択が可能。
Q3	食べたい悪魔の実	87	5つの悪魔の実まで複数選択が可能。各能力について、簡単な説明と作中における能力者情報も付記。
Q4	Q3を1つに限定	-	悪魔の実は通常は1つしか食べられないため、Q3で複数の悪魔の実を選択した回答者に、その中で最も食べたい実1つに限定するように要求。
Q5	Q4の選択理由	-	なぜその1つの実を選んだのかについて理由を自由記述するように要求。

当該調査は大きく、「関与レベル調査」(Q1)、「好きなキャラクター調査」(Q2)、「食べたい“悪魔の実”調査」(Q3～Q5)の3調査に分かれる<sup>(注9)</sup>。Q1は『ONE PIECE』に関する関与の強さを尋ねる質問であり、回答者は8段階の関与レベルのうち、どれに該当するのかを1つだけ選択する。Q1の回答において『ONE PIECE』に関して一定の知識を持つと考えられる③以上の回答者4,711名がスクリーニングされ、Q2以降に進む。Q2は600キャラクターをあら

“悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

かじめ提示し、そこから30キャラクターまでを選択可能とした。

Q3以降が“悪魔の実”に直接関連する質問である。最初のQ3では、87種類の悪魔の実を提示し、その中から食べてみたい実を5つまで選択可能とした。しかし作中では、悪魔の実は2つ以上食べると死に至るとされている<sup>(注10)</sup>。そのため、Q3で選んだ複数の候補の中から、最も食べたい実を1つにだけに限定するQ4を設けた。これは『ONE PIECE』の世界観に忠実である狙いのほか、Q5で記述される「食べたい理由」の自由記述を特定の悪魔の実に一意に紐づける分析上の狙いが含まれる。

## 2. 2 単純集計の結果考察

次章以降、専門的な分析を行うが、その前に単純集計の結果を概観しておきたい。

### 2. 2. 1 関与レベルの集計結果

「関与レベル調査」(Q1)の集計結果が【表2】である(特徴的な箇所を筆者が網掛け)。まず選択肢①の結果から『ONE PIECE』は60代を除き、どの世代でもほぼ90%を超える高い認知率を誇っていることが裏付けられる。また「⑤映画版だけ観ることがある」は例外的であり、普段からマンガやアニメに接している層が劇場版公開時に映画館にも足を運んでいると考えられる。小さな子供がいると想定できる40代は、男女ともに「⑥主にアニメで観ている」率が相対的に高い。

若い世代での性差では、男性は「⑧ジャンプ誌上で最新話をチェックしている」、女性は「⑦主に単行本で読んでいる」率がそれぞれ高い点に特徴がある。「④以前は関心があったが今はほとんど関心がない」は男女とも20代において最高値を示が、より関与レベルの高い⑤以上の合計値の方がその値を上回っており、従来ではマンガやアニメから“卒業”するのが当然と考えられていた20歳以上においても、依然、継続派の方が卒業組を上回っているところに、ロングヒットとなっている『ONE PIECE』の根強い人気が見られている。

【表2】「関与レベル調査」(Q1)の集計結果

関与レベル	全体 (N=10,000)	男性 (N=5,000)	女性 (N=5,000)	20代		30代		40代		50代		60代	
				男性 (N=1,000)	女性 (N=1,000)								
① ワンピースを知らない	<b>10.7%</b>	11.9%	9.6%	3.7%	3.1%	4.2%	2.7%	5.2%	4.2%	10.2%	9.0%	36.0%	28.9%
② 名前だけ知っている程度	<b>42.2%</b>	38.7%	45.7%	21.6%	23.7%	36.8%	45.7%	43.9%	49.8%	45.0%	53.5%	46.1%	55.6%
③ 漫画やアニメを数回見たことがある	<b>19.7%</b>	18.6%	20.8%	17.9%	23.2%	21.0%	24.4%	22.2%	24.1%	21.2%	24.1%	10.6%	8.3%
④ 以前は関心があったが今はほとんど関心がない	<b>7.3%</b>	7.6%	7.0%	14.8%	17.0%	6.6%	6.6%	6.6%	5.1%	7.5%	4.6%	2.7%	1.8%
⑤ 映画版だけ観ることがある	<b>0.9%</b>	0.9%	0.9%	0.9%	1.7%	0.6%	1.0%	1.6%	0.4%	1.1%	0.7%	0.2%	0.7%
⑥ 主にアニメで観ている	<b>6.8%</b>	7.4%	6.2%	7.8%	7.7%	8.1%	7.6%	9.8%	9.5%	9.6%	4.5%	1.9%	1.9%
⑦ 主に単行本で読んでいる	<b>5.6%</b>	5.2%	6.0%	11.6%	15.2%	7.5%	8.2%	3.8%	3.7%	2.3%	2.1%	1.0%	0.9%
⑧ ジャンプ誌上で最新話をチェックしている	<b>6.7%</b>	9.7%	3.8%	21.7%	8.4%	15.2%	3.8%	6.9%	3.2%	3.1%	1.5%	1.5%	1.9%
合計	<b>100.0%</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Q2以降の調査対象となる④以上の該当人数	<b>4,711</b>	<b>2,473</b>	<b>2,238</b>	<b>747</b>	<b>732</b>	<b>590</b>	<b>516</b>	<b>509</b>	<b>460</b>	<b>448</b>	<b>375</b>	<b>179</b>	<b>155</b>

2. 2. 2 好きなキャラクターの集計結果

「好きなキャラクター調査」(Q2)の結果は、支持率10%以上の13位までを『週刊少年ジャンプ』誌上においてこれまで4回実施されている同様の調査結果とも比較可能な形式で【表3】に掲載した(注11)。ランキング上位は「麦わらの一味」と呼ばれる主人公たちの海賊船クルーたちで共通しているため、被験者の性別を取得している本調査の利点を活かし、男性支持率と女性支持率の差分を取って、それぞれ上位25位までを抽出した【表4】と【表5】を基に性差について考察してみたい(注12)。

【表3】 「好きなキャラクター調査」(Q2)の集計結果と『週刊少年ジャンプ』誌上のキャラクター人気投票結果との比較

順位	本研究の調査結果 N=4,711		『週刊少年ジャンプ』誌上における人気投票結果							
	キャラクター名	支持率	第4回(2008) N=42,116		第3回(2006) N=50,604		第2回(2002) N=51,873		第1回(1998) N=約36,000	
			キャラクター名	得票数	キャラクター名	得票数	キャラクター名	得票数	キャラクター名	得票数
1	モンキー・D・ルフィ	42.1%	ルフィ	7,065	ルフィ	12,844	ルフィ	11,136	ルフィ	8,055
2	トニートニー・チョッパー	35.8%	ゾロ	5,645	ゾロ	8,225	ゾロ	10,982	ゾロ	7,260
3	ロノア・ゾロ	35.3%	サンジ	5,547	サンジ	6,235	サンジ	9,676	シャンクス	5,883
4	ナミ	27.7%	チョッパー	3,362	チョッパー	2,725	チョッパー	4,428	サンジ	4,300
5	サンジ	27.4%	エース	2,175	ロビン	2,644	ナミ	2,380	ナミ	4,213
6	ニコ・ロビン	20.7%	ナミ	1,958	ウソップ	2,621	ウソップ	1,957	ベン・ベックマン	1,518
7	シャンクス(赤髪のシャンクス)	18.8%	ロビン	1,944	ナミ	1,983	シャンクス	1,880	進化のバギー	868
8	ウソップ	16.6%	シャンクス	1,736	鹿の目ミホーク	1,744	エース	1,735	ウソップ	781
9	ボア・ハンコック(海賊女帝)	13.7%	ブルック	1,307	カタ	1,044	ボン・クレー	811	キャプテン・クロ	625
10	フランキー	12.4%	トラファルガー・ロー	1,188	エース	827	ビビ	478	くいな	421
11	ブルック	12.3%	ウソップ	1,034	シャンクス	726	ロビン	722	ギン	-
12	ポートガス・D・エース(火拳のエース)	12.0%	鹿の目ミホーク	743	ロブ・ルッチ	647	スモーカー	720	マキノ	-
13	ネフェルトリ・ピビ	10.9%	フランキー	715	フランキー	600	鹿の目ミホーク	564	海賊王G・ロジャー	-

【表4】 相対的に男性支持率の高いキャラクター

順位	男性支持率 - 女性支持率	キャラクター名	男性支持	女性支持	男性キャラクター 高い 観望力		女性キャラクター 高い 組織 のボス		美少女	美女
					●	○	●	○		
1	4.62%	鹿の目ミホーク	12.2%	7.6%	●	○	○	○		
2	3.33%	クザン(青キジ)	6.2%	2.9%	●	○	○	○		
3	2.94%	エドワード・ニューゲート(白ひげ)	9.4%	6.5%	●	○	○	○		
4	2.64%	ナミ	28.8%	26.3%	○	○	○	○	●	●
5	2.14%	不死鳥マルコ	6.8%	4.7%	○	○	○	○		
6	2.08%	ボルサリーノ(黄猿)	2.6%	0.5%	○	○	○	○		
7	2.03%	海侠のジンベエ	9.1%	7.1%	○	○	○	○		
8	1.87%	たしぎ	4.8%	2.9%	○	○	○	○		
9	1.75%	ハーツロミュール(黒君)	4.6%	2.8%	○	○	○	○		
10	1.56%	冥王レイリー	6.8%	5.3%	○	○	○	○		
11	1.44%	ボア・ハンコック(海賊女帝)	14.4%	13.0%	○	○	○	○		●
12	1.24%	サカズキ(赤犬)	1.4%	0.2%	○	○	○	○		
13	1.19%	ゴッド・エニル	1.4%	0.2%	○	○	○	○		
14	1.05%	海賊王ゴールド・D・ロジャー	4.5%	3.4%	○	○	○	○		
15	0.99%	白狐のスモーカー	4.8%	3.8%	○	○	○	○		
16	0.93%	私のセンゴク	1.8%	0.9%	○	○	○	○		
17	0.85%	フランキー	12.8%	11.9%	▲	○	○	○		
18	0.80%	マーガレット	1.3%	0.5%	○	○	○	○		●
19	0.73%	カタ	2.0%	1.3%	○	○	○	○	●	
20	0.68%	ロブ・ルッチ	1.5%	0.8%	○	○	○	○		
21	0.68%	ヤソップ	0.8%	0.1%	○	○	○	○		
22	0.67%	マキノ	1.7%	1.1%	○	○	○	○		●
23	0.64%	モンキー・D・ドラゴン	2.8%	2.2%	○	○	○	○		
24	0.63%	ペローナ(ゴーストプリンセス)	2.9%	2.3%	○	○	○	○		●
25	0.62%	進化のバギー	3.8%	3.3%	▲	○	○	○		

【表5】 相対的に女性支持率の高いキャラクター

順位	女性支持率 - 男性支持率	キャラクター名	男性支持	女性支持	頼れる 男性	結構キャラ		かわい い 動物
						女性 上司系	オカマ	
1	12.26%	トニートニー・チョッパー	30.0%	42.2%		○		●
2	8.79%	サンジ	24.1%	30.9%	●			
3	3.81%	カール	3.1%	6.9%				●
4	3.17%	ドクトリクス・くれは	5.1%	8.3%			●	
5	2.81%	ハヤブサのベル	2.3%	4.9%	○			
6	2.10%	ラブーン	2.5%	4.6%				●
7	2.10%	サボ	3.0%	5.0%	▲			
8	1.87%	ポートガス・D・エース	11.2%	12.9%				
9	1.42%	Mr2ボン・クレー(ペンサム)	6.7%	8.1%				●
10	1.34%	ネフェルトリ・ピビ	10.2%	11.6%			●	
11	1.26%	ベルメール	1.3%	2.6%			●	
11	1.26%	オカマ王イワンコフ	1.3%	2.6%				●
13	1.24%	赤髪のシャンクス	18.2%	19.5%	●			
14	1.21%	ゾロ	0.9%	2.1%			●	
15	1.09%	ニコ・ロビン	20.1%	21.2%			●	
16	1.03%	ペロ	0.5%	1.5%				●
17	0.88%	ほっちゃん(六刀流のハチ)	1.3%	2.3%	○			?
18	0.85%	アイスバーグ	2.2%	3.0%	○			
19	0.85%	ウソップ	16.2%	17.1%	▲			
20	0.78%	バンダマン	1.9%	2.6%				
21	0.76%	クワンゾウゴ	0.4%	1.2%				●
22	0.75%	D・ヒルルク	5.9%	6.7%	▲			
23	0.68%	コーザ	0.5%	1.2%	○			
24	0.67%	シャクヤク(シャッキーン)	0.8%	1.5%			●	
25	0.65%	メガロ	1.0%	1.6%				●

“悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

【表4】からはまず「男性に支持される男性キャラクター」の傾向として、戦闘能力が高く、大きな組織のトップに立つ人物（海賊か海軍かの別を問わず）が多いという共通点が指摘できる。他方「男性に支持される女性キャラクター」は、萌え系の美少女から大人の色香漂う妖艶な美女まで豊富なバリエーションを揃えている。作中では恋愛は描かれませんが、多くの男性にとって必ず好みのタイプの女性が登場するといった部分にも『ONE PIECE』人気の秘訣が窺い知れる。

つづいて【表5】である。「女性に支持される男性キャラクター」は、女性を大切にし、いざという時に身を挺して守ってくれそうな特徴が共通している。他方、「女性に支持される女性的なキャラクター」からは、頼れる姉御キャラ（人生経験豊富な女性上司的存在や、歯に衣着せないオカマ）という特徴が抽出できる。また人間以外の「かわいい動物キャラクター」が挙がっている点も、『ONE PIECE』が多くの女性を惹きつけている重要な要素の一つとして見逃せない。

2.2.3 食べたい“悪魔の実”の集計結果

「食べたい“悪魔の実”調査」(Q3～Q5)については、5つまで複数選択可能なQ3の上位20件を【表6】に掲載した。悪魔の実とは本研究の主題であり、以降の章において詳しく取り上げるため本節では考察を省くが、表上に主要なQ5（食べたい理由）の自由回答を付記しているため参考にされたい。

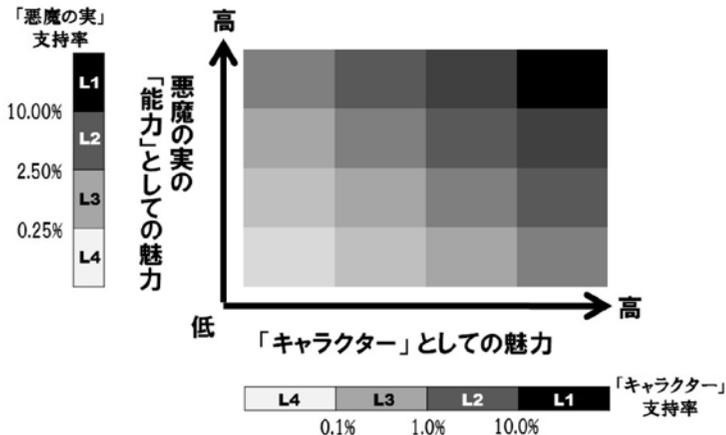
【表6】「食べたい“悪魔の実”調査」(Q3～Q5)の集計結果

順位	総合順位	支持率	悪魔の実	説明		男女別支持率			食べたい主な理由 (一部抜粋)
				能力	能力者	男性	女性	女-男	
1	23.4%	スケスケの実	透明人間	葛場のアブサロム	25.9%	20.3%	-5.7%	・男の夢だから(全世代の男性から多数) ・犬の浮気調査をしたい(27歳女性)	
2	21.6%	ゴムゴムの実	ゴム人間	モンキー・D・ルフィ	23.3%	19.4%	-3.8%	・ルフィのよじなりたい(44歳男性) ・手足が自由自在に伸び縮みして面白そう(37歳女性)	
3	15.4%	コロコロの実	雷	ゴッド・エネル	21.9%	7.3%	-14.7%	・雷が一番強そう(全世代の男性から多数) ・雷発動を間違って、電力不足を解決したい(46歳女性)	
4	14.1%	フワフワの実	空中浮遊	金獅子のシキ	11.5%	17.3%	5.8%	・空を飛んでみたい(男女問わず全世代から多数) ・シキは強いが、魔人でみたいから(31歳女性)	
5	12.7%	スベスベの実	美肌	金棒のアルビダ	1.5%	26.6%	25.1%	・女性の憧れ。美肌最高！(全世代の女性から多数) ・アルビダのクワイ・アプアーを奪ったからこれしかないでしょう！(27歳女性)	
5	12.7%	ピカピカの実	光	ポルサリーノ(黄猿)	19.1%	4.9%	-14.2%	・スピードも能力も無敵(全世代の男性から多数) ・ライトサマーが使える(27歳男性)	
7	11.1%	ヒソヒソの実	動物と会話	アビス	5.8%	17.7%	11.9%	・ベントと話がしたい(全世代の女性から多数) ・ゾロモンとの指輪に匹敵する力がある(53歳男性)	
8	10.4%	マネマネの実	人物コピー	Mr.2ボン・クレール(ペンサム)	10.0%	10.9%	0.9%	・いろいろな人になってみたい(男女問わず全世代から多数) ・現実世界でも有効に使え、楽しめる(21歳女性)	
9	10.0%	メラメラの実	炎	ポートガス・D・エース	11.0%	8.7%	-2.4%	・エースが好きだから(男女問わず全世代から多数) ・アニメのシーンが最高にかっこいい(29歳男性)	
10	8.9%	オハオハの実	手術	トリアルフガー(死の外科学)	9.7%	7.8%	-1.8%	・病気を治してあげたい人いる(年配世代から複数) ・医師は現実でも使えそうだから(25歳男性)	
11	7.9%	ヒエヒエの実	凍結	クザン(青キジ)	9.6%	5.7%	-3.9%	・青キジが好きだから(男性から複数) ・なんでも凍らせて、夏でも涼しそう(29歳女性)	
12	7.5%	??の実	不死鳥	不死鳥マルコ	8.8%	5.9%	-3.0%	・不死鳥になれれば何でもやり直せる(63歳男性) ・空を飛べると不死鳥だから(41歳女性)	
13	7.0%	メロメロの実	見惚れた者を石化	ボア・ハンコック(海賊女帝)	2.6%	12.4%	9.8%	・絶世の美女気分を味わってみたい(48歳女性) ・ハートの攻撃でかわいらしいハンコックがきれい(25歳女性)	
14	6.8%	ヨミヨミの実	黄泉がえり	ブルック	5.3%	8.5%	3.2%	・不死身だから(44歳男性) ・また、黄泉がえりしたいから(64歳女性)	
15	6.4%	ハナハナの実	体の一部を映かす	ニコ・ロビン	3.4%	10.1%	6.7%	・可愛らしい顔でも技が決まる(34歳女性) ・手がたくさんあって仕事がかいりそう(39歳女性)	
16	6.0%	グラグラの実	地震	エドワード・ニューゲード(白ひげ)	9.5%	1.6%	-7.9%	・世界を倒す能力(41歳男性) ・大気を揺らすことができるから(35歳男性)	
17	5.7%	ヤミヤミの実	ブラックホール?	マーシャル・D・ティーチ(黒ひげ)	8.2%	2.7%	-5.5%	・何でも吸収する最強の実だと思う(37歳男性) ・他の悪魔の実の能力をも吸収できるから(48歳男性)	
18	4.5%	トリトリの実(フルコン)	フルコン	アラバスタ護衛副隊長ベル	4.6%	4.4%	-0.1%	・ベルが好きだから(25歳男性) ・強くてカッコいい。自由に空を飛び回れる(28歳男性)	
19	3.8%	マグマグの実	マグマ	サカズキ(赤犬)	6.1%	1.3%	-4.8%	・最も強い火力(51歳男性) ・エースの崩壊に当たったから(33歳女性)	
20	3.8%	キロキロの実	体重変化	ミス・バレンタイン	1.3%	6.8%	5.5%	・ダイエツトしなくていいから(27歳女性) ・軽くなって、空を飛びたいので(21歳女性)	

### 3. ポートフォリオ分析

#### 3. 1 ポートフォリオ分析の目的と概要

Q3の選択肢となった87の悪魔の実は、それぞれの実を食べた能力者（キャラクター）と1対1に対応している。そこでQ3の集計によって算出した悪魔の実の支持率と、同Q2のキャラクター支持率との間で相関係数を算出してみた。するとその値は+0.420を示した。一般的に相関係数は±0.4が「弱い相関」と「やや強い相関」との境界線とされる〔内田・兼子2010等〕。したがって悪魔の実とキャラクター双方の人気の間には正の相関関係が見られるが、完全な比例関係にはなく例外も含まれるという解釈になる。その「役割期待に反しない予定調和」と「予想を裏切る意外性」の絶妙な匙加減は、株式投資等においてリスク分散を図る資産構成（ポートフォリオ）戦略にも通じる。よって本章では、X軸（キャラクター支持率）とY軸（悪魔の実支持率）の2軸から成る座標空間を『ONE PIECE』の「ポートフォリオ」と規定し、【図1】の基準で2軸をそれぞれ4つのレイヤーに区分した上で、特徴的な領域の解釈を通じて『ONE PIECE』のヒット要因を探っていききたい。



【図1】 X軸（キャラクター支持率）とY軸（悪魔の実支持率）のレイヤー分割基準値

#### 3. 2 ポートフォリオの解釈

【図2】がそのポートフォリオである。本節では、この図の中で特徴的なA～Eの5つの領域をそれぞれ個別に取り上げて考察を加える。

##### 3. 2. 1 領域A：パーフェクト型

キャラクター支持率と悪魔の実支持率の2変数は比較的高い正の相関関係にあるため、必然的にX軸・Y軸のレイヤーが共通するセルに多くのプロットが成される。その中でも右上の2つのセル（L1×L1およびL2×L2）は、双方の魅力を兼ね備えた組み合わせといえる。とり

“悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

レイヤー 1	レイヤー 2	レイヤー 3	レイヤー 4	レイヤー 1
<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>フクジの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>
<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>フクジの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>
<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>フクジの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>
<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>フクジの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>	<p>スサノオの美(運轉) <b>アツキ(運轉のアツキ)</b></p> <p>ヒナの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>トナリの美(イブ) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p> <p>アツキの美(運轉) <b>アツキ</b></p>

悪魔の実の魅力レイヤー

【図2】 「キャラクター×悪魔の実」による『ONE PIECE』のポートフォリオ

キャラクターの人気レイヤー

わけ領域 A、すなわち両者ともにレイヤー1に位置づけられる組み合わせはパーフェクト型といっても過言ではないが、ここにプロットされるのは主人公ルフィと彼の悪魔の実の能力「ゴムゴムの実（ゴム人間）」のみである点は興味深い。

### 3. 2. 2 領域 B：嫌われキャラ×魅力的な実

次の注目領域は B である。この領域 B とは、キャラクター支持率のレイヤー3と悪魔の実支持率のレイヤー1とが交わるセルを指す。このセルに含まれる3キャラクター（金棒のアルビダ、金獅子のシキ、ゴッド・エネル）はいずれも悪名高い敵キャラクターであるために、その人気度は低位のレイヤー3に留まる。しかしキャラクター人気の低さとは裏腹に、悪魔の実の魅力は最上位のレイヤー1に位置づけられる。この結果からわかることは、キャラクターに対する選好と、悪魔の実の能力に対する選好とを独立した別の次元で評価している愛好者も少なくないという点である。

### 3. 2. 3 領域 C：人気キャラ×不人気な実

つづいて領域 C について取り上げる。この領域は領域 B とは対称的なパターン、すなわちキャラクター人気は高いが、悪魔の実の人気は低い組み合わせを意味する。この領域に含まれる3キャラクターと悪魔の実の関係は次のように説明できる。

まず女性人気 No.1キャラクターのチョッパーは動物のトナカイであるにも関わらず「ヒトヒトの実<人間>」を食べたおかげで人間と会話することができているわけだが、元から人間である我々にとってその実は単に泳げなくなるデメリットしか伴わない。したがって当該悪魔の実の魅力は低くならざるを得ない。

次にカクは、ウソップに似た長い鼻（ただし角ばっている）と老人のような「じゃ」という語尾で人気を博したキャラクターであるが<sup>(註13)</sup>、彼の食べた「ウシウシの実<ジラフ>」は彼本来の能力をむしろ低下させるようなコミカルなものであった。

そして「ヒトヒトの実<大仏>」の能力者である海軍元帥のセンゴクも、頂上決戦において巨大な大仏に変身し、それにより「仏のセンゴク」と呼ばれる所以は明らかになったが、その場面はシリアスな決戦場における最大のギャグシーンとして記憶されている。

このようにポートフォリオの領域 C から窺い知れるのは、悪魔の実がキャラクターの能力を高める効果だけではなく、キャラクターとのミスマッチによって笑いを誘うなど、多目的な機能を果たしているという点である。

### 3. 2. 4 領域 D：一人歩きする悪魔の実

領域 D は、能力に対して高い支持率を示しながら、領域 B よりもさらにキャラクター支持率が低い領域である。この領域にプロットされるキャラクターはすべて非主要キャラクターであり、人気がないというよりも認知率自体が低いと捉えた方が適切である。この領域 D から得られる知見は、能力者たるキャラクターを知らなくても、すなわち悪魔の実単体でも、

十分に『ONE PIECE』の魅力要素になり得ているという事実である。これは『ドラえもん』〔藤子1969〕において、主人公のび太が織りなすストーリーへの関心と独立した形で「ひみつ道具」への興味が尽きない事象〔藤野2010〕と同型である。

### 3. 2. 5 領域E：バラエティに富む非能力者

最後に取り上げるのは領域Eである。このセルは一見該当キャラクター不在だが、悪魔の実支持率の最下層レイヤーのため、これを食べていない人気キャラクター（非能力者）も広義ではここに含まれると考えることもできなくはない。非能力者の中でキャラクターの魅力がレイヤー1（支持率10%超）の人気キャラクターは7人いるが、彼らを3タイプに分けて考えると、『ONE PIECE』の世界観の奥行きを改めて実感することができる。

まずは、E-1「我々と等身大の人間キャラ」であり、これに該当するのはナミ、ウソップ、ビビの3人である。尋常ではない猛者たちが蠢く世界の中にあつて、時に傷つき、時に絶望しながらも、決して夢を諦めずに頑張る彼女/彼らのひたむきな姿が、見る者に強い共感と感動を与える。

つづいてはE-2「能力者に引けを取らない人間キャラ」であり、該当するのは、剣術と足技で能力者を凌駕する戦闘力を有しているゾロおよびサンジと、強さと人望を兼ね備えたシャンクスの3人である。彼らは悪魔の実の力を借りないところ（弛まぬ独自の鍛錬が想定される）も大きな魅力であり、さらに能力者と違って“泳げる”メリットもストーリー上の重要局面で幾度となく発揮されている。

最後はE-3「ある意味“能力者”の半人間キャラ」であり、サイボーグであるフランキーが該当する。彼の魅力は体内に内蔵された武器群がロボットアニメ愛好家の支持を集めている点もさることながら、その複雑な生い立ちを抜きに語ることはできない。『ONE PIECE』にはサイボーグ以外にも主要な「半人間キャラ」として巨人族や魚人族が登場し、人種差別や世界平和といった哲学的なテーマをも提供している。

このようにポートフォリオの領域Eを通して非能力者と悪魔の実の関係について考察すると、『ONE PIECE』上で悪魔の実の存在が極めて重要であるがゆえに、非能力者（「悪魔の実を食べていない」という属性）の存在をより際立たせることに成功していると理解できる。

## 4. クラスターツリー分析

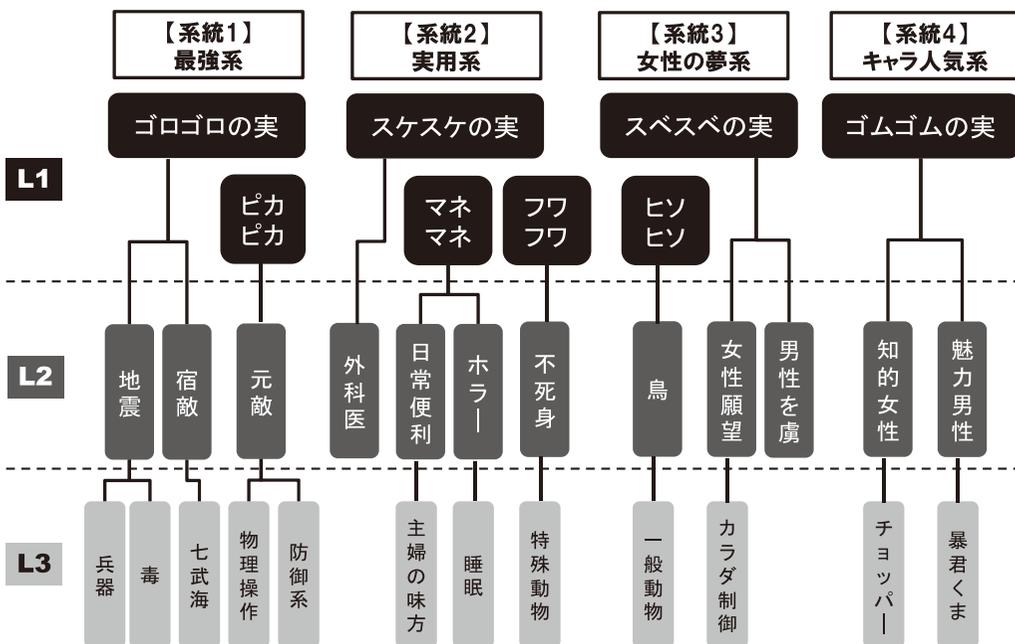
### 4. 1 クラスターツリー分析の目的と概要

本章では“悪魔の実”のみに焦点を絞ってより詳細に分析する。具体的には「ロングテール分析モデル」〔小野田2007〕を用い、悪魔の実の構造をクラスターツリー<sup>(註14)</sup>として可視化して解釈を加える。入力データはQ3（食べたい“悪魔の実”の複数回答）のローデータであり、出力データであるクラスターツリーの概観は【図3】の通りである。次節において4つの系統

に分けて考察を加えるが、その前にクラスターツリーの見方を解説する。次節の【図4】～【図7】のいずれかと対照させながら以下を読みたい。

それぞれの図における破線がレイヤーの境界線になっており、上から順にレイヤー1、レイヤー2、レイヤー3である（紙幅とデータの安定性からレイヤー4は割愛）。それぞれのクラスターには、左上に便宜的なクラスター番号を付けているが、それらは千の位がレイヤーを示す以外、特別な意味は持たない。クラスター番号の右側がクラスター名（含まれる悪魔の実の共通要素を意味解釈して筆者がネーミング）である。レイヤー1はすべて1つの悪魔の実によって1クラスターが構成される（クラスター＝悪魔の実）が、レイヤー2以下では Kohonen [1982] の「自己組織化マップ」(SOM:Self-Organizing Maps) によってクラスタリングを行い、大半は複数の悪魔の実で各クラスターを構成させている。なお、M と F はそれぞれ男性支持率と女性支持率を示す。Age は当該悪魔の実を支持した回答者の平均年齢を正規化したものであり、正であるほど年配者支持率が、負であるほど若年支持者が相対的に高いことを意味する。

そして異なるレイヤー間のクラスター同士を結合するコネクタに記されている数字は、相関ルール [Agrawal, et al. 1993] における「確信度 (Confidence)」であり、下位レイヤーのクラスター支持者のうちの何%が上位レイヤーのクラスター支持者と重複するかを示した値である。レイヤー間のクラスター結合は、この値の高さを基準としている。



【図3】 クラスターツリーの全体像概観

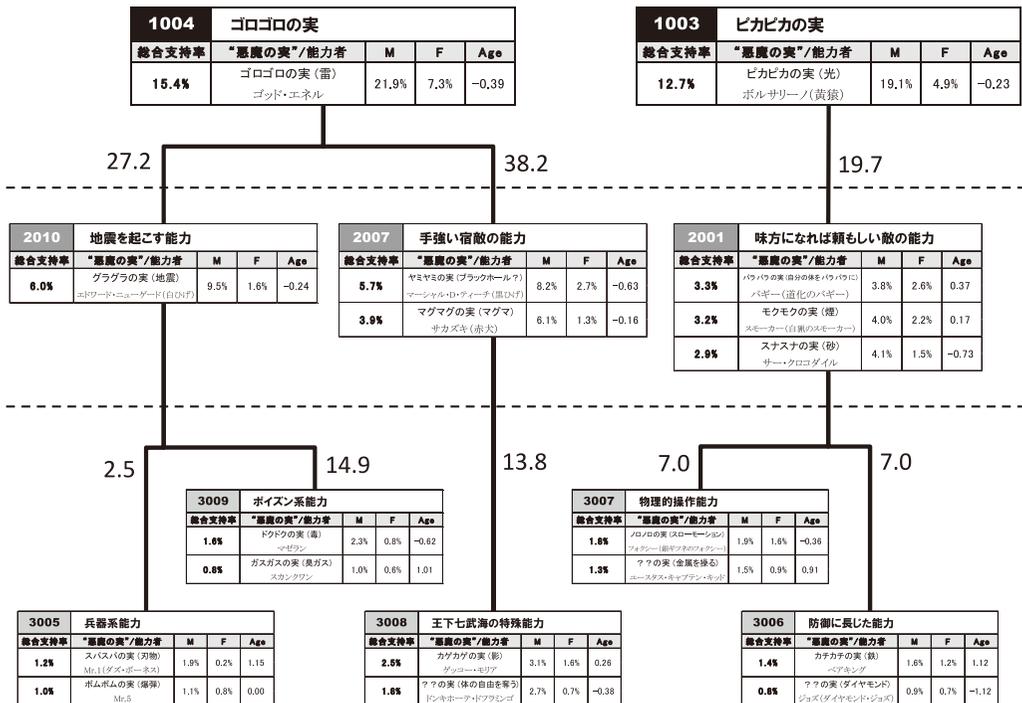
“悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

4.2 クラスターツリーの解釈

それでは【図3】の4系統を、系統ごとに拡大表示する形で解釈していきたい。

4.2.1 系統Ⅰ：最強系

第一に着目するのは【図4】に示す系統Ⅰ「最強系」のクラスターツリーである。この系統は若年男性からの支持率が高く、悪魔の実の選択理由の自由記述にも「無敵」「最強」などの言葉が並んでおり、レイヤーが上位の悪魔の実ほど、より戦闘に有利と認識されていると考えられる。多くは主人公たちでさえ当初は全く歯が立たない宿敵キャラクターの能力である。とてつもない強敵が現れ、その困難を「友情」と「努力」によって打破し最終的に「勝利」という、1980年代から脈々と続く『週刊少年ジャンプ』の王道的要素に共感する愛好者の潜在的欲望が、この系統に可視化されている。

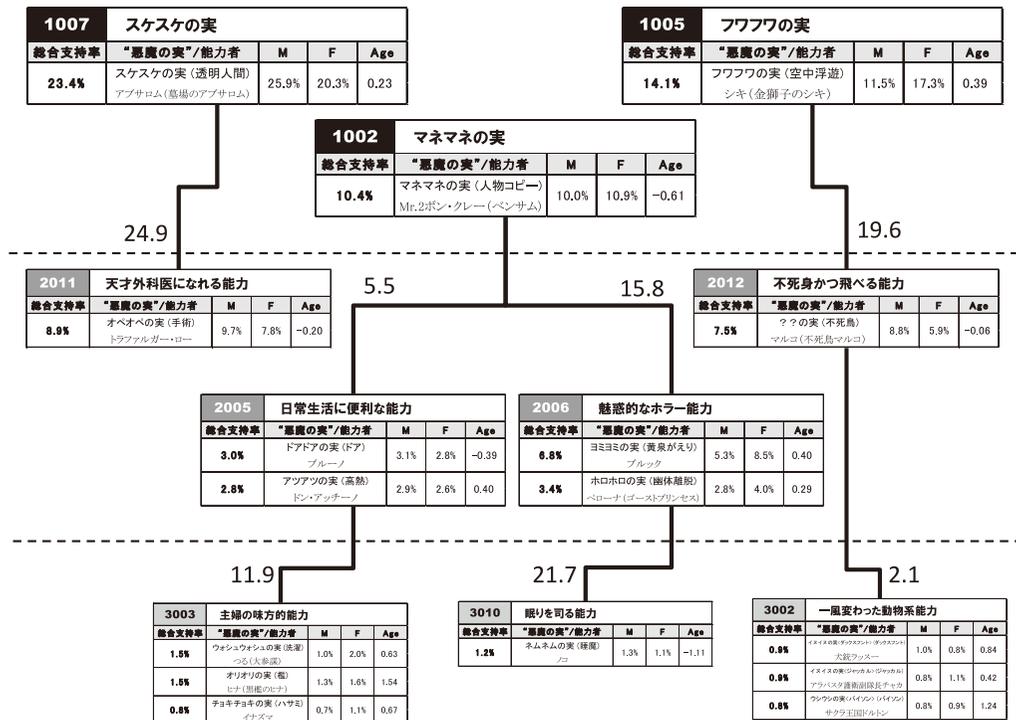


【図4】「系統Ⅰ：最強系」のクラスターツリー

4.2.2 系統Ⅱ：実用系

次に取り上げるのは【図5】に示した系統Ⅱ「実用系」のクラスターツリーである。この系統の悪魔の実には、日本マンガの普遍的要素が含まれている。なぜならその礎を築いた手塚治虫や藤子・F・不二雄の作品からインスパイアされたと思われる能力が数多く含まれるから

である。その名からして『ドラえもん』の「どこでもドア」を想起させるクラスター番号2005の「ドアドアの実」をはじめ、「タケコプター」に通じる1005の「フワフワの実」、『パーマン』〔藤子1966〕の「コピーロボット」に通じる1002の「マネマネの実」のほか、2011の「天才外科医になれる能力」、2012の「不死身かつ飛べる能力」は、手塚治虫の『ブラック・ジャック』〔手塚1973〕、『火の鳥』〔手塚1954〕、『鉄腕アトム』〔手塚1952〕などを思い起こさせる。これらはいずれも我々が実際に暮らす日常生活を豊かにする実用的な能力であり、『ONE PIECE』が年配者にも支持される理由は、このような万人共通の潜在的欲望を満たす悪魔の実の存在に求められよう。



【図5】「系統Ⅱ：実用系」のクラスターツリー

4. 2. 3 4.2.3 系統Ⅲ：女性の夢系

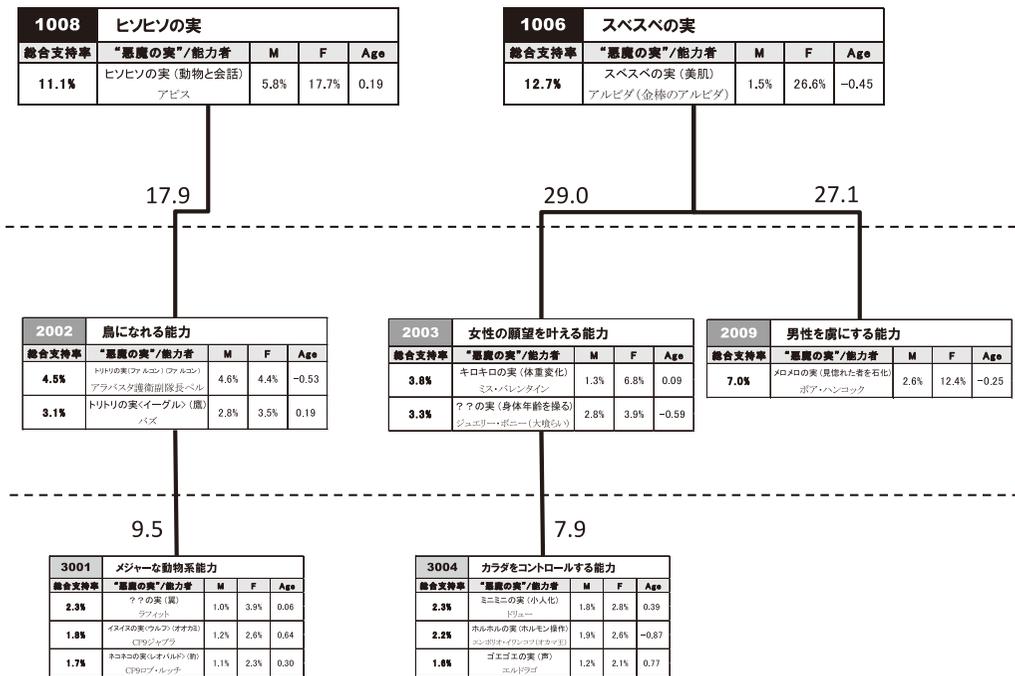
つづいて取り上げるのは【図6】の系統Ⅲ「女性の夢系」クラスターツリーである。この系統は系統Ⅰとは対称的に、総じて女性からの支持率が高い。左側のツリーは動物と関連が深く、1008の「ヒソヒソの実」の選択理由として「飼っているペットと話がしたい」という自由記

“悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

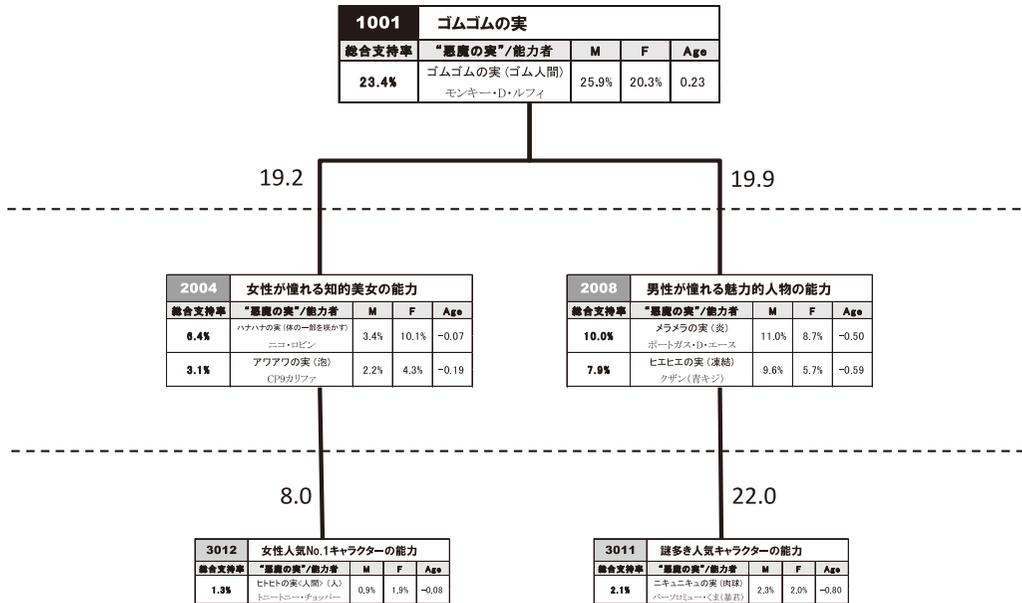
述が多く見られた。先述の「かわいい動物キャラ」の存在に加えて、実際に動物と話ができたら…という女性の夢にも『ONE PIECE』は応えているのである。対する右側のツリーの中身は「美肌」「ダイエット不要」「老化防止」「男性を虜にする」などの少女マンガ愛読者が期待する要素であり、それらをも『ONE PIECE』は具有していることが裏付けられる。

4. 2. 4 系統Ⅳ：キャラ人気系

最後に【図7】の系統Ⅳ「キャラ人気系」クラスターツリーについてである。悪魔の実の魅力は必ずしもキャラクターの魅力とは結びつかない点は既述したが、中には逆に、キャラクターの絶大な魅力に牽引されて支持率が高まる実も存在する。その典型的な例がこの領域の悪魔の実である。レイヤー2以下は女性支持率の高い左側ツリーと、男性支持率の高い右側ツリーとに分かれるが、説明上最もわかりやすいのは後者2008「男性が憧れる魅力的人物の能力」である。なぜならこのクラスターに含まれる「メラメラの実」と「ヒエヒエの実」、それぞれ



【図6】「系統Ⅲ：女性の夢系」のクラスターツリー



【図7】「系統Ⅳ：キャラ人気系」のクラスターツリー

の能力者であるエースと青キジの二人は、いずれも系統Ⅰの2007に属する「マグマグの実」の能力者サカズキ(赤犬)に戦闘上では敗北しているからである<sup>(注15)</sup>。より高い効能を示す悪魔の実の選択肢がありながら下位の実を選ぶ回答者の心理に、より顕著なキャラクター依存の傾向が潜んでいることは間違いない。逆説的だが『ONE PIECE』には悪魔の実がもたらす利便性を無視してでもその人物に近づきたいと陶醉させるほどの、魅力的なキャラクターが存在していることの証左である。

## 5. 総括と展望

### 5.1 “悪魔の実”によって増幅される『ONE PIECE』の魅力

本稿では、悪魔の実こそが『ONE PIECE』最大のオリジナリティであるとして、それをキー概念に『ONE PIECE』のメガヒット要因の解明に取り組んできた。

第3章のポートフォリオ分析によって明らかとなったのは、キャラクターと悪魔の実、それぞれの魅力の対応関係は必ずしも安定的な比例構造ではなく、ある種独立して存在するという点である。これは長編マンガが不可避で直面する2大リスク「新規顧客の開拓」と「既存顧客の維持」双方の困難解消に大きく寄与している。なぜなら、悪魔の実の魅力が本編と独立して存在しているため、物語の大きな背景を知らない初心者であっても入りやすく、また物語が一時的につまらなくなったとしても、刹那的な話題提供によって受容者の関心を惹きつ

けることができ、また今後どのような悪魔の実が登場するかへの期待が永遠に尽きないからである。このように悪魔の実は、それによってストーリーやキャラクターの魅力を高める効果だけではなく、逆に『ONE PIECE』の魅力をストーリーだけ、あるいはキャラクターだけに依存しない輻輳的なものにする、すなわち“リスク分散”にも一役買っている。

つづく第4章のクラスターツリー分析では、悪魔の実が老若男女の潜在的な欲望を反映した4系統に分かれることが実証された。系統Ⅰは、「強い者への憧れ」を追い求める若年男性の志向性に合致した能力の系統であり、系統Ⅱは年配読者を含んだ幅広い受容者の誘因となっている「実生活の利便性」に直結した系統であった。系統Ⅲは「女性の夢」を反映した能力の系統であり、系統Ⅳは作中の魅力的人物において「悪魔の実がキャラクターと不可分な属性」となっていることを告げていた。そのベクトルは双方向であるため、キャラクターの魅力が悪魔の実の魅力を一段と高めると同時に、その能力属性によってキャラクターがより魅力的に映り、ストーリーへの感情移入が活性化されるという相乗効果もたらされるのである。

## 5.2 本研究の新規性および限界と将来展望

以上により、『ONE PIECE』のメガヒット要因の、少なくとも一部分は“悪魔の実”によって担われていると結論づけて良いであろう。悪魔の実は、海賊にとっては致命的ともいえる「泳げなくなる／水に弱くなる」代償を支払う代わりに、とてつもない特殊能力を身に付けることができる摩訶不思議な果実であり、そのユニークさは『ONE PIECE』愛好者の誰しもが認めるところである。本研究の新規性はその内実を、定量的かつ論理的に実証した点にあり、キャラクター数600と悪魔の実87という網羅的な項目を備えた社会調査を1万人に対して実施するという大規模インターネット調査なくしては実現できなかったものである。

ただし本研究には限界も存在する。その最大のものは20歳未満を被験者とできなかった点にある。冒頭のNHK総合『クローズアップ現代』でも取り上げられた、大人まで巻き込んでいるがゆえに社会現象化しているという点に対しては応えられたと思われるが、若年層データが加わらなくては『ONE PIECE』研究として十全とはいき切れない。またコミックス巻五十二以降、雷や光といった自然系（ロギア）能力に対抗しうる“覇気”の存在が明らかとなり、巻六十八以降には“人造”悪魔の実が登場するなどし、悪魔の実それ自体の概念規定が今後変容していく可能性も否定できない。若年層への調査実施も含め、更新した調査票を用いて継続的に調査を行い、『ONE PIECE』の時系列変化を注意深く捕捉していくことが将来的な課題である。

最後に“悪魔の実”は一つの切り口に過ぎない点を明記しておきたい。本稿では悪魔の実という“フィルター”を介することで『ONE PIECE』のヒット要因がわかりやすく理解できることを示したが、異なるタイプの定量的なアプローチも採れるであろうし、定性的な調査や

批評等も含めれば、無数の研究アプローチが適用可能なはずである。『ONE PIECE』は様々な分野の研究者が多種多様なアプローチによって挑むに足る潤沢な研究素材に違いない。本稿が参考文献の一つとして、今後ますます盛んとなる『ONE PIECE』研究の一助となれば幸いである。

〔注記〕

(注1) 毎日新聞デジタル編集部 (2012) : 「ONE PIECE : 最新68巻は400万部発行 累計2億8000万部以上に」『まんたんウェブ』2012年11月2日 (2013年3月17日参照)。

(注2) 東映アニメーション株式会社 (2010) : 「映画事業の推進」『2011年3月期 第1四半期決算』2010年7月26日 (2013年3月17日参照)。

(注3) オリコン編集部 (2013) : 「映画『ONE PIECE FILM Z』興収60億円突破 アジア公開も続々決定」『オリコンスタイル』2013年1月17日 (2013年3月17日参照)。

(注4) NHK 総合 (2011) : 「漫画“ワンピース”メガヒットの秘密」『クローズアップ現代』2011年2月9日放送。

(注5) 『ONE PIECE』を題材にマネジメントを論じた書籍としては阿部 [2011] や富田・藤岡 [2011]、世代論では鈴木 [2011]、人生論では遠藤 [2011] や方喰 [2012] が知られる。

(注6) この論拠として参考にしたのは、東 [2001] で提起された「大きな物語」と「データベース消費」との対比である。既存書籍では『ONE PIECE』の人気要因が前者、すなわち「大きな物語」に偏重して説明されているといえなくもない。『ONE PIECE』が現代において空前のメガヒット作品となっている要因は、従来型の高尚で壮大なストーリー性ばかりではないはずである。つまり『ONE PIECE』の魅力は、「海賊王におれはなる!!!」という大きな夢に加え、誰しもが「あったらいいな」「なれたらいいな」と考えるような無数の小さな夢の数々によっても支えられているのではないかという仮説に本稿は基づいている。

(注7) 『モーニング』連載の「組織マネジメント」や「リーダーシップ」を扱った典型的な作品としては、弘兼 [1983]、王・李 [1994]、ツジトモ・綱本 [2007] などが知られる。

(注8) 『週刊少年ジャンプ』作品に通じた読者は似た要素は他作品にもあると指摘するかもしれないが、それらが「悪魔の実」のようにキャラクター一人ひとりに紐づいて多様性を発揮し、なおかつ実体を伴う単純明快な概念であるかは疑問が残る。例えば「ドラゴンボール」(鳥山 [1984]) は願いを叶える点では共通するが、その願いは予め具体的に定まてはいない。また特殊能力という点では「幽波紋(スタンド)」(荒木 [1987])、「念」(冨樫 [1998])、「チャクラ」(岸本 [1999]) などが挙げられるが、これらは形而上学的で難解な抽象的概念である。

(注9) キャラクターおよび悪魔の実の選定に際しては、2012年5月7日発行の『ONE PIECE』

## “悪魔の実”で読み解く『ONE PIECE』のメガヒット要因

コミックス巻六十六までと、東映アニメーションの『ワンピース 公式サイト』を参照して網羅に努めた。なお、能力の存在は明らかになっているが実の名称は不明な悪魔の実については「??の実」と表記した。

(注10) ただし『ONE PIECE』コミックス巻五十九「曇り掛ける大事件」(pp.59-75)において、「ヤミヤミの実」の能力者であるマーシャル・D・ティーチ(黒ひげ)は、死亡したエドワード・ニューゲート(白ひげ)から「グラグラの実」の能力をも奪い、2つの“悪魔の実”の能力者となった。なぜそのような特殊なことが可能であったかは、p.74において白ひげ海賊団1番隊隊長のマルコが発した「普通の人間、ならば…絶対に無理だよ!」(中略)「体の構造が…異形、なんだよ!!」という言葉以外に、本稿執筆時点では知る術がない。

(注11) 本稿のインターネット社会調査は回答者人数を世代・性別で揃えた上で600キャラクターを選択肢としてあらかじめ提示し、そこから30キャラクターまでの複数選択を認めたものだが、『週刊少年ジャンプ』誌上で実施されている“人気投票”は、有志がキャラクター名を自ら記入してハガキ投函するという調査手法の違いがある。

(注12) 【表4】および【表5】中の記号の意味は、「●」が該当と断定可能、「▲」が該当と見なすことも可能、「?」が不明であり、いずれも筆者の判定に基づく。

(注13) カクの人気の高さは、第3回キャラクター人気投票で第9位(【表3】参照)となっている事実のほか、読者の投稿イラストコーナー「ウソップG(ギャラリー)海賊団」の題材や、読者の質問コーナー「SBS(質問を募集するのだ)」の話題となることの多さによって裏付けられる。なお、このような作者・尾田栄一郎と読者がインタラクティブなコミュニケーションを取れる“ソーシャルメディア”的な側面も『ONE PIECE』人気を支える大きな魅力の一つに数えられる。

(注14) クラスターツリーは、「ヘッド」に位置する上位レイヤーのアイテムから、「テール」に位置する下位レイヤーのアイテムまでを段階的にわかりやすく系統化することによって、ロングテール事象のマネジメントにおいて最も重要だとされる「垂直検索」(Anderson〔2006〕p.275)を支援する手法である。

(注15) 「ヒエヒエの実(凍結)」と「マグマグの実(マグマ)」との優劣関係については断定できないが、少なくとも「マグマグの実(マグマ)」が「メラメラの実(炎)」を上回る能力であることは、サカズキ(赤犬)がエースに対して発した以下の言葉により明らかである。「お前はただの火、わしは火、を焼き尽くすマグマ、じゃ!! わしと貴様の能力は完全に上下関係にある!!!」(コミックス巻五十九 p.198)

### 参考文献

阿部美穂〔2011〕:『モンキー・D・ルフィの「D」はドラッカーだった』、経済界

- Agrawal, R., T. Imielinski, and A. N. Swami [1993]: "Mining Association Rules between Sets of Items in Large Databases", Proceedings of the ACM SIGMOD, May, pp.207-216
- Anderson, Chris [2006]: 『ロングテール』(篠森ゆりこ訳)、早川書房
- 荒木飛呂彦 [1987-]: 『ジョジョの奇妙な冒険』、集英社
- 東浩紀 [2001]: 『動物化するポストモダン』、講談社
- 遠藤段 [2011]: 『ワンピースの言葉 (フィロソフィ)』、綜合法令出版
- 藤子・F・不二雄 [1966-1986]: 『パーマン』、小学館
- 藤子・F・不二雄 [1969-1996]: 『ドラえもん』、小学館
- 藤野英人 [2010]: 『もしドラえもんの「ひみつ道具」が実現したら』、阪急コミュニケーションズ
- 弘兼憲史 [1983-1992]: 『課長 島耕作』、講談社
- 方喰正彰 [2012]: 『ワンピースの言葉が教えてくれること』、あさ出版
- 王欣太・李學仁 [1994-2005]: 『蒼天航路』、講談社
- 岸本斉史 [1999-]: 『NARUTO -ナルト-』、集英社
- Kohonen, Teuvo [1982]: "Self-Organized Formation of Topology Correct Feature Maps", Biol. Cybern., vol.43, pp.59-69
- 西村繁男 [1994]: 『さらばわが青春の『少年ジャンプ』』、飛鳥新社
- 尾田栄一郎 [1997-]: 『ONE PIECE』、集英社
- 尾田栄一郎・内田樹 [2011]: 『ONE PIECE STRONG WORDS』上下巻、集英社
- 小野田哲弥 [2007]: 「柔らかい構造化モデル-ロングテール事象のカテゴリーマネジメント支援-」、政策・メディア研究科博士学位論文、慶應義塾大学
- 鈴木貴博 [2011]: 『「ワンピース世代」の反乱、「ガンダム世代」の憂鬱』、朝日新聞出版
- 手塚治虫 [1952-1968]: 『鉄腕アトム』、光文社
- 手塚治虫 [1954-1988]: 『火の鳥』、学童社など
- 手塚治虫 [1973-1978]: 『ブラック・ジャック』、秋田書店
- 富樫義博 [1998-]: 『HUNTER×HUNTER』、集英社
- 富田英太・藤岡良亮 [2011]: 『「ワンピース」はなぜ人の心をつかむのか』、ベストブック
- 鳥山明 [1984-1995]: 『ドラゴンボール』、集英社
- ツジトモ・綱本将也 [2007-]: 『GIANT KILLING』、講談社
- 内田学・兼子良久 [2010]: 『ビジネス統計入門』、アスキー・メディアワークス
- 安田雪 [2011]: 『ルフィの仲間力』、アスコム
- 安田雪 [2012]: 『ルフィと白ひげ 信頼される人の条件』、アスコム



優良新興企業と企業統治の一考察  
～日米を代表する企業の事例から～

A Study from Excellent Listed Upstart Ventures and Corporate Governance:  
Investigating from Companies Representing Japan and the U.S.

倉田 洋  
Hiroshi Kurata

**Abstract**

I conducted a comparative study on Japanese and the US excellent listed upstart ventures (Sony, General Motors, Ford Motor, Google, etc.) to find out how corporate governance should be. As a result, I would like to suggest there should be the so called tacit agreements in corporate governance, i.e. an equity ownership discipline, a corporate culture, and a long-term commitment to the management.

**1. 序論**

**1.1 研究の背景**

先の論文（「優良新興企業と企業統治～所有経営者への規律づけの考察」（倉田2013））で所有経営者により経営されている優良新興企業において、高いパフォーマンスを上げている新興企業が存在する背景には、所有経営者の経営に対する規律づけが有効に機能していることが示唆できることを考察した。これは、2000年以降に入ってから取締役会の制度改革やJ-SOX法など上場企業が取り組んできた法制化を伴う内部統制強化などの仕組みがなかなか効果を発揮しないばかりか、米国追随とも言える株主主権に重きを置いた企業統治制度が有効に機能せず、前述したようなこれまでの企業統治制度そのものの在り方を、実態に即したものに再考する必要があるのではないかと考えている。

そこで、筆者は上記の論文に加え先の「新興企業の統治構造と企業パフォーマンス～オー

ナシップからの考察」(倉田2012))で新興企業<sup>(註1)</sup>の統治構造と企業パフォーマンスをオーナーシップの観点から調べた際に、オーナー企業で所有と経営が未分離のままの企業が多数存在する新興企業の中に、高い業績を残している企業の企業統治が、所有経営者の所有と経営の一致による規律づけによってなされている可能性が示唆されてことを考察し、今般大企業への発展途上にあるこれら優良新興企業の企業統治はどうあるべきか、日米を代表する事例をもとに研究を進めることとした。

なお、上記で述べた論文に加え、先の論文(「新興企業とコーポレート・ガバナンス～オーナー系ベンチャー企業からの考察」(田中・倉田2011)および「上場企業と非上場化～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか」(倉田2011))もベースとした上で論究していきたいと考えている。

## 1.2 研究の目的

本稿の構成は、まず日本企業の企業統治の代表的かつ先進的な事例であるソニーの企業統治制度とその制度導入後の企業パフォーマンス推移、さらに米国で企業統治の先進的事例と言われソニーも手本としたとされる米国GMの企業統治と企業パフォーマンス推移の事例を取り上げる。その一方で、GMと相反するケースとして株式保有形態や経営体制が異なるフォードを取り上げ、これら両社のケースを比較検討し、その企業統治の違いを考察し、さらにグーグルなどに代表される米国の新興企業の企業統治の実態を明らかにした上で、何が企業統治を含め優良新興企業を優良企業たらしめているのか、さらに今後企業としてどうあるべきかを洞察したいと考える。

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%以上を保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、その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. 優良新興企業と企業統治の特長

これまで調査を行った優良新興企業は、支配株主として株式保有率50%以上を有する所有経営者によって率いられ、企業パフォーマンスもROA10%以上を上げている企業である<sup>(註1)</sup>。これらの企業に共通することとして、以下のことが挙げられる。

- ・東証第一部に代表されるような大企業とは異なり株式の分散化は進んでいない
- ・その一方で、所有経営者に率いられるオーナー企業が多く見られる
- ・所有経営者による絶対的な企業支配の下、所有経営者による「強いリーダーシップ」による経営がされている

- ・所有経営者による「長期的視点からの合理的な経営行動」を背景に「迅速な意思決定」と「リスクを取る経営」が行われている
- ・これらの結果として、高い企業パフォーマンスを残している

以上より、優良新興企業では所有経営者が強力なリーダーシップ、迅速な経営判断、資本家としてリスクを取る経営判断などを背景に経営を行い高い企業パフォーマンスを残している。近年所有経営者による自らの企業を私物化したような不祥事が発生していることから、一般的にネガティブに見られがちだが、それとは違ったオーナー企業群が存在していることが分かる。本稿では、まずこれら優良新興企業とは株式保有形態が大きく異なった株式の分散化が進み、企業統治制度も進んでいるとされる日米を代表する大企業のこれまでの取り組みと、それらが企業経営に与えた影響について、次章以降で述べていく。

### 3. 日米を代表する企業に見る統治制度とその成果

#### 3.1 日本企業のケース（ソニー）

前章を踏まえ、まず日本の大企業の企業統治の現状、その代表例としてソニーのケースについて見ていきたい。

バブル経済の崩壊後、日本企業の企業統治の在り方、特に経営制度の導入を巡ってはソニーが先鞭をつけたとされる「執行役員制度」が日本企業へ導入されていくことになった。実際にソニーを見本とし、大企業はその流れに乗り遅れまいとして、執行役員制度をこぞって導入する事例が目立った。

まず、ソニーが導入した執行役員制度を含めた企業統治制度について時系列的に見ていきたい（表3-1参照）。初めに、執行役員制度は1997年に取締役会の改革策として、会社の業務執行と監督を分けることを目的に、「米国」型の制度（特にGM社）を模したとされている。この制度は、当時バブル経済崩壊後の後始末に苦しむ日本企業にとって、その再生につながる起死回生策として期待を集めた。そしてその後、この制度は瞬く間に日本企業に取り入れられたことは、衆知のとおりである。さらに、2003年には委員会等設置会社に移行し、社外取締役の選任や、取締役会の意思決定機能の強化と執行役員会による業務執行機能の分離を果たした。企業統治に関するソニーの取り組みは、我が国においては常にトップランナーして時代をリードし、注目を集めるものであったと言っても過言ではない。

表3-1 ソニーの経営改革の歴史

年	内容
1970	ニューヨーク証券取引所上場、それに伴い社外取締役2名選任
1976	CEO 制導入
1983	事業部制導入
1991	外国人社外取締役を登用
1994	事業本部制を廃止し、社内カンパニー制を導入
1997	執行役員制度導入
1998	報酬委員会・指名委員会を設置
2000	取締役役会議長と執行トップを分離
2002	アドバイザリーボード設置
2003	委員会等設置会社へ移行
2005	社内カンパニー制を廃止し、事業本部制に再編
2009	外国人(会長兼 CEO)が社長兼務
2010	株主総会の生中継、役員報酬の開示

日経新聞 2009年6月7日および日経ビジネス(2006年7月3日号)並びに当社有価証券報告書より筆者作成

しかし、それではソニーの米国を範とした企業統治制度がこれまでに同社の業績向上に寄与したのか、さらに経営者への牽制や適切な任免に機能を果たしたのか見ていきたい。

まず、業績については、ソニーがテレビを主力としたエレクトロニクス分野を中心に業績が低迷していることは、最早我が国では多くが知るところである(表3-2参照)。さらに、これら業績の低迷により経営者の任免が迅速かつ適切に取締役会によって行われたのかと言うと、後述するが疑問の余地があると考えるのは筆者だけであろうか。

経営者交代の経緯も時系列的に見ていくと、2005年6月にCEOに就任した同社のハワード・ストリンガーは、就任後の2005年度から3期(2006年3月期～2008年3月期)は黒字経営を維持したものの、その後は最終赤字に転落した(表3-3参照)。しかし、取締役会がストリンガーのCEOの交代を決定したのは赤字が4期連続となった2012年2月のことであり、その中でも主力のテレビ事業が近年では赤字事業に転落しており、また株価は就任時に比べると約半分(表3-4参照)に下落していた。ここで再度注目しておきたいのは、同社のこの時の取締役会を構成するメンバーである。当時の取締役会は15名で構成され(表3-5参照)、内訳は社内取締役にはハワード・ストリンガーを含め2名、残りの13名は社外取締役から構成され、さらに3名は外国人であり多様性の観点から見ても、理想的とも言える構成であった。しかし、

この理想的とも言える取締役会を以ってしても、当時の経営者の任免の決定については機を逸したものとして失望と批判を浴びる結果となったのである。社外取締役で取締役会議長を務めた富士ゼロックス小林陽太郎元会長は、「社外取締役が多く社内の経営情報が足りず、それが取締役会の機能不全を引き起こした」<sup>(注2)</sup>とコメントしている。

ソニーの例だけを見て、これまで日本の大企業が導入して来た米国にその範を採った企業統治制度がうまく機能していないと言い切るのは早計であるが、思うような結果を残せていないことも事実である。

それでは、次節でソニーをはじめとする日本企業が企業統治制度の手本とした米国企業のケースを見ていきたい。

表3-2 ソニーのセグメント別業績推移（連結決算） 単位：百万円

<売上高>	2006/3期	2007/3期	2008/3期		<売上高>	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
エレクトロニクス	5,150,477	6,072,378	6,613,810	セグメント変更 ➡	CPD	4,591,476	3,518,119	3,572,744	3,136,757
ゲーム	958,619	1,016,769	1,284,243		NPS	1,755,643	1,572,616	1,579,331	1,313,771
映画	745,859	966,260	857,934		映画	717,513	705,237	599,966	657,721
金融	743,215	649,341	581,121		金融	538,206	851,396	806,526	871,895
セグメント間取引他	-87,573	-408,073	-465,694		音楽	387,053	522,616	470,743	442,739
合計	7,510,597	8,295,665	8,871,414		セグメント間取引他	-259,898	44,014	151,963	70,279
					合計	7,729,993	7,213,998	7,161,273	6,493,212

<営業利益>	2006/3期	2007/3期	2008/3期		<営業利益>	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
エレクトロニクス	-30,930	160,536	441,487	セグメント変更 ➡	CPD	-108,598	-53,174	2,898	-229,807
ゲーム	6,747	-232,325	-124,526		NPS	-87,428	-83,265	35,569	-20,194
映画	27,436	42,708	58,524		映画	29,916	42,814	38,669	34,130
金融	188,323	84,412	22,633		金融	-31,157	162,492	118,818	131,421
セグメント間取引他	46,016	95,073	77,181		音楽	27,843	36,513	38,927	36,887
合計	239,592	150,404	475,299		セグメント間取引他	-58,359	-73,608	-35,060	-19,712
					合計	-227,783	31,772	199,821	-67,275

(参考) セグメント補足

CPD (コンシューマープロダクツ&サービス) … テレビ事業「ブラビア」、デジタルイメージング事業「サイバーショット」、ホームオーディオ・ビデオ事業「ハンディカム」、パーソナル・モバイルプロダクツ事業、プロフェッショナル・ソリューション事業 (B2B ビジネス)、コンポーネント事業、半導体事業など

NPS (ネットワークプロダクツ&サービス) … ゲーム事業「プレイステーション (ハード、ソフト)」、パソコン事業「VAIO」、ネットワークビジネス事業「So-net」など

(同社有価証券報告書より作成)

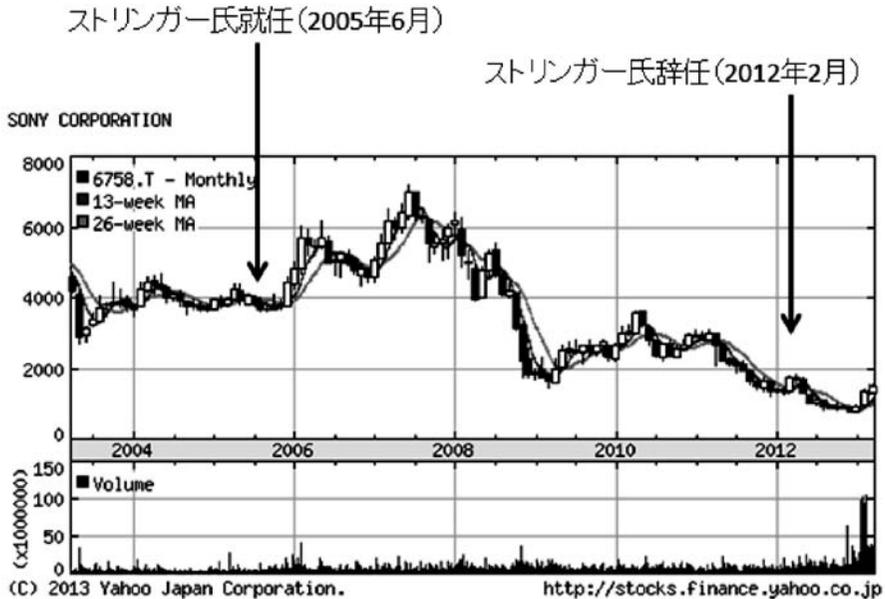
表3-3 ソニーの業績推移（連結）

単位：百万円

	2006/3 期	2007/3 期	2008/3 期	2009/3 期	2010/3 期	2011/3 期	2012/3 期
売上高	7,510,597	8,295,695	8,871,414	7,729,993	7,213,998	7,181,273	6,493,212
営業利益	239,592	150,404	475,299	-227,783	31,772	199,821	-67,275
税引前利益	299,506	180,691	567,134	-174,955	26,912	205,013	-83,186
当期純利益	123,616	126,328	369,435	-98,938	-40,802	-259,585	-456,660

(同社有価証券報告書より作成)

表3-4ソニーの株価推移（2005～2012年）



(ヤフーファイナンス資料を引用し、筆者一部加筆)

表3-5 当時の取締役会メンバー15人

役名	職名	氏名	出身企業など
取締役	指名委員	ハワード・ストリンガー	ソニー会長兼社長 CEO
取締役	指名委員	中鉢 良治	ソニー副会長
社外取締役	取締役会議長 指名委員会議長	小林 陽太郎	富士ゼロックス 元会長
社外取締役	監査役会議長	山内 悦嗣	公認会計士
社外取締役	指名委員	ピーター・ボンフィールド	NXP Semiconductor N.V 会長
社外取締役	指名委員	張 富士夫	トヨタ自動車 会長
社外取締役	報酬委員会議長	安田 隆二	一橋大学教授
社外取締役		内永 ゆか子	ベネッセコーポレーション副会長
社外取締役	監査委員	矢作 光明	三井住友銀行 副頭取
社外取締役	報酬委員	謝 正炎(サン・シェー)	LinHartGroup ファウンダー&チェアマン
社外取締役	指名委員	ローランド・ヘルナンデス	MGMResortInternational 取締役
社外取締役	監査委員	安楽 兼光	日産自動車 元副会長
社外取締役	指名委員	小島 順彦	三菱商事 会長
社外取締役	報酬委員	永山 治	中外製薬 社長
社外取締役	指名委員	安西 祐一郎	慶應義塾大学 元塾長

(同社有価証券報告より作成)

### 3. 2 米国企業のケース① (GM)

株式が分散して所有され、専門経営者が経営の舵取りを行う一方で、その経営者に対して、株主や株式市場が睨みを効かせて統治を行うというのが、これまでに広く世界に知られた米国の企業統治の姿である。これは、日本にも企業統治のあるべき姿として強い影響を与えている。

まず、米国の企業統治を思い起こしてみると、思い浮かぶことは90年代に GM や IBM など米国を代表する大企業で起こった経営者の解任劇<sup>(注3)</sup>である。これらは、株主の意向を反映した社外取締役が、その過半数を占める取締役会において経営者を解任したものである。こうした解任劇は、米国では株主や株式市場による企業統治が制度と実態の乖離が小さいことを思わせ、取締役会が米国の企業統治に与える影響力が大きいことを示すものと言える。では、そうした企業統治が機能している企業では、企業運営や業績にも良い影響が出ているのだろうか。ここでは、米国を代表する大企業であり、米国だけでなく世界の企業に対しても多大な企業経営や企業統治の影響を与えてきた GM のケースを見ていきたい。

GM の歴史は、馬車の製造・販売で財を成したでウィリアム・デュラントが、経営不振に

陥っていた自動車会社デュイックの再建を担い、それを母体に1908年に誕生している。デュラントは、当時乱立していた高級車「キャデラック」や大衆車「シボレー」などの自動車会社の買収を繰り返し、それらを傘下に収め成長を続けたものの、計画性のない事業拡大であったため、間もなく経営危機に見舞われ1920年にデュラントは経営から身を引いている。その後、彼に代ってGMの経営を担ったアルフレッド・スローンは、買収によって抱え込んだ多数の自動車会社やブランドを大幅に整理し、経営陣の責任と権限を明確にした分権的な事業部制の仕組みを導入するなど、今日の企業経営のお手本とも言える経営手法でGMを世界的な企業へと成長させる礎を築いた。その後、1931年にGMはフォードを抜き、2007年まで70年以上自動車販売台数世界一を続けた。そのGMの企業経営を支えるものとして、1992年に制定された同社の企業統治制度は「GMモデル」とも言われ、先進的な企業統治制度として広く世界に知られ、企業統治のあり方についても米国のみならず世界の規範となった。

しかし、その後のGMがどうなったのかは、言うまでもないことであるが、2007年に史上最高の赤字決算に陥り、2009年6月には日本の民事再生法に当たる連邦破産法11条（チャプター・イレブン）の適用を申請し、経営破綻した。この破綻に先立ち2009年3月に2000年6月よりCEOを務めていたリチャード・ワゴナーが辞任しているが、この辞任を主導したのは、本来であれば経営者の任免を決める取締役会ではなく、実質的に破綻処理を進めていたオバマ政権であり、事実上の解任であった。同社の企業統治制度における取締役会（社外取締役が過半数）は、ワゴナーCEOをはじめとする経営陣に対して、「監視役の実効性はほとんど機能しなかった。ワゴナー氏に同情しがちなCEO経験者の社外取締役はワゴナー氏の真の味方ではなかった」<sup>(註4)</sup>としている。ワゴナー氏は2000年6月にCEOに就任しており、上記解任時の2009年3月まで約9年間の間、社外取締役はその任を果たしていたのか疑問である。米国のみならず、世界の企業にとってお手本とされた企業統治制度であったが、実際のところ重要な場面では、その真価が発揮されることはなかったと言えるに等しい結果となった。次に、GMとは対照的であるフォードのケースを見ていきたい。

表3-6 GM 企業概要

市場情報	米国ニューヨーク市場				
本社所在地	米国ミシガン州 デトロイト				
事業内容	自動車製造				
代表者	COO兼社長 フリッツ・ヘンダーソン(2009年破綻時)				
業績推移(連結決算)	単位:US百万ドル (経営破綻)				
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	193,050	205,601	181,122	148,979	47,115
営業利益	-17,229	-5,658	-6,253	-21,230	-16,095
税引前利益	-10,621	-2,423	-43,297	-29,741	107,776
当期純利益	-10,417	-1,978	-38,732	-31,051	109,003

当社AnnualReportより作成

### 3. 3 米国企業のケース②（フォード）

結果的に米国自動車産業のビック3のうち、フォードのみが生き残ったのはなぜであろうか（ビックスリーの一角であるクライスラーも2007年破綻）。何がGMとフォードを分けたのか、ここでは企業統治の違いから考察したい。

フォードはヘンリー・フォードが実質的経営者となって1903年に立ち上げた自動車会社であり、1908年には自動車産業史上、もっとも有名な自動車である「T型フォード」を発表して大きく成長を遂げた。

T型フォードはコストパフォーマンスに優れ、生産が注文に追いつかないほどで、発売からわずか1年で1万台以上が売れ、フォードはこれを機に商品ではT型フォード、それを製造する生産システムとしてフォード・システムを生み出している。

それでは、フォードの企業統治に対する考え方を見てみると、ヘンリー・フォードとダッジ兄弟の間で行われた会社観を巡る訴訟合戦の顛末に、その考え方の一端が見て取れる。ダッジ兄弟は当初からの部品供給者であり、株主でもあったが自動車産業の隆盛に伴い、やがて自分たちで自動車会社を設立しフォードから離れていったが、大株主として地位は維持していた。やがてフォード社が事業規模を拡大してくると、それに伴い利益も大幅に拡大したため、ダッジ兄弟は株主としての配当を求めたが、ヘンリー・フォードは株主への配当は極力抑え、大量生産システムへの設備など会社の拡大や利益還元による従業員への賃上げや自動車販売価格の引下げを優先と考え、これに応じなかった。ダッジ兄弟はこれを不服として、1916年に訴訟を起し3年近く争われた結果、判決は株主であるダッジ兄弟の勝訴となり、ヘンリー・フォードは配当の支払いを命ぜられた。この判決が今日の米国における株主主権の考え方の基礎となったという見方が強い。また、この敗訴を契機として、ヘンリー・フォードは不本意ながら少数株主の株を買取ることになった。しかしその一方で、ヘンリー・フォードが裁判の中で一貫して主張した「配当を抑え、その分を従業員や消費者に還元する」という彼の会社観は当時の社会に敬意をもって受け止められた。

その後、フォード一族がフォード社の大株主として経営にも長期間にわたり経営者として関与している。1956年にフォード社は株式を上場するが、その際にフォード一族の経営への関与を残すため、特殊な株式である複数議決権株式<sup>(注5)</sup>を発行している。これは、フォード一族で株式の所有比率は全体の数%でありながら、議決権比率は約40%を占める構造となって現在に至っている。これは現在もフォード社の所有と経営はフォード一族にあると言える。

これは、先に述べたようにGMには所有経営者と呼べる大株主が存在せず、米国企業の典型ともいえる株式の分散化が進み、つまり企業の所有と経営の分離により専門経営者が企業を支配している姿と、フォードのそれは全く姿が異なるものである。この株式保有構造の差が、企業統治のスタイルの差となって顕在化、つまり長期的な視点から経営を行うフォー

ド社と短期での成果を株主から求められ続けたGMの差となって現れたと言えるのではないか。さらに、ここに「オーナーシップ」という企業経営に不可欠の要素を考える契機が存在すると言える。

表3-7 フォード企業概要

市場情報	米国ニューヨーク市場				
本社所在地	米国ミシガン州 ディアボーン				
事業内容	自動車製造				
代表者	会長 ウィリアム・クレイ・フォード Jr.				
業績推移(連結決算)	単位:US百万ドル				
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	168,884	143,584	116,283	128,954	136,264
税引前利益	-4,286	-14,895	2,599	7,149	8,681
当期純利益	-2,795	-14,766	2,717	6,561	20,213

当社AnnualReportより作成

### 3. 4 米国企業のケース③ (グーグル)

最近の米国企業でもフォード社と似たような株式保有構造を採って上場した会社にネット企業のグーグルが挙げられる。グーグルは基本的にはフォード社と同じ種類株<sup>(注6)</sup>である複数議決権株式を発行し、現在の経営陣が会社の支配権を維持するものとなっている。しかし、こうした経営陣に支配権を残すというやり方には、株式市場関係者からの評価は否定的であった。さらに興味深いことに、機関投資家などに対して議決権行使の方針をアドバイスする米国のインスティテューショナル・シェアホルダー・サービス社(以下、ISS)はグーグルの上場直後に企業統治の評価を行い、独立性が明確となっている社外取締役の不足や上述した種類株が、経営陣が保有する株式の1/10の議決権でしかないことをネガティブに評価し、同社の企業統治のランク付けを最下位のランクとしている。一方で、皮肉にもこの時のGMのランクはISSによると最上位にランクされており、その後の業績推移を考えると企業統治の評価と全く逆の結果になっている。

同じネット企業で見てみると老舗的存在である米国Yahooは、企業統治について外部より高い評価<sup>(注7)</sup>を得ていたが、こちらも株価は2004年から現在までに約半分以下に下落している(図3-1参照)。

これまで日本の上場企業は主に米国の企業統治スタイルを模範としてきたが、その米国でも必ずしも企業統治のスタイルと業績パフォーマンスが連動して相乗効果を生み出していない現実が存在することがわかる。

図3-1 米国 Yahoo の株価推移 (2004 ~2012年)

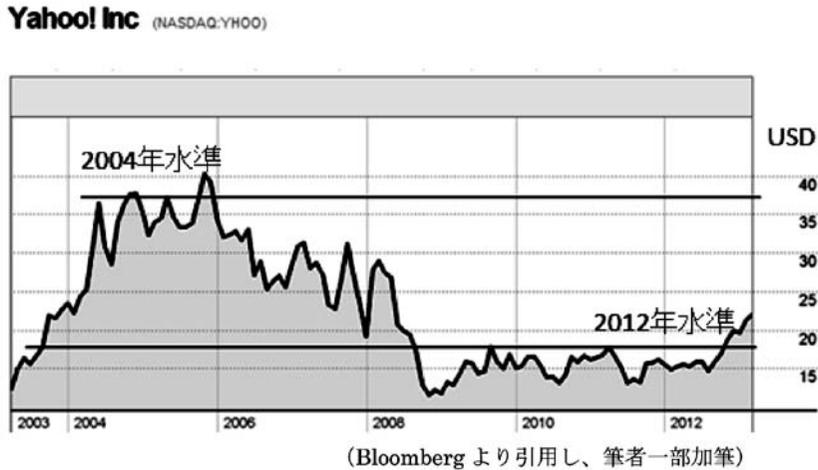


表3-8 グーグル企業概要

市場情報 米国ナスダック市場  
 本社所在地 米国カリフォルニア州 MountainView  
 事業内容 IT関連  
 代表者 CEO ラリー・ページ

業績推移(連結決算) (単位:US百万ドル)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	21,796	23,651	29,321	37,905	50,175
営業利益	6,632	8,321	10,381	11,742	12,760
税引前利益	5,853	8,381	10,796	12,326	13,386
当期純利益	4,227	6,520	8,505	9,737	10,737

当社AnnualReportより作成

### 3. 5 株式保有形態に伴う経営体制が企業統治に示唆するもの

これまで見てきたように、ソニーにしても GM にしても周囲からは企業統治制度はお手本とも言われ、申し分のないものであった。しかし、それが機能していたのかと言えば疑問の余地が残るところである。まさに「仏作って魂入れず」の状況であり、表3-5にあるとおりソニーの取締役会は綺羅星のごとくスター経営者や著名な学者を配したが、実際には会社内部までの実情を知り得ない社外取締役が判断できることは限界があり、企業統治体制をアピールするだけの体外的なお飾りの存在に過ぎなかったということではなかったか。それに対し、フォードやグーグルは、企業統治体制に対して株式市場はじめ外部からの評価は低く、かつ批判は高かったものの、結果としてフォードは生き残り、グーグルも業績を大きく伸ばし株

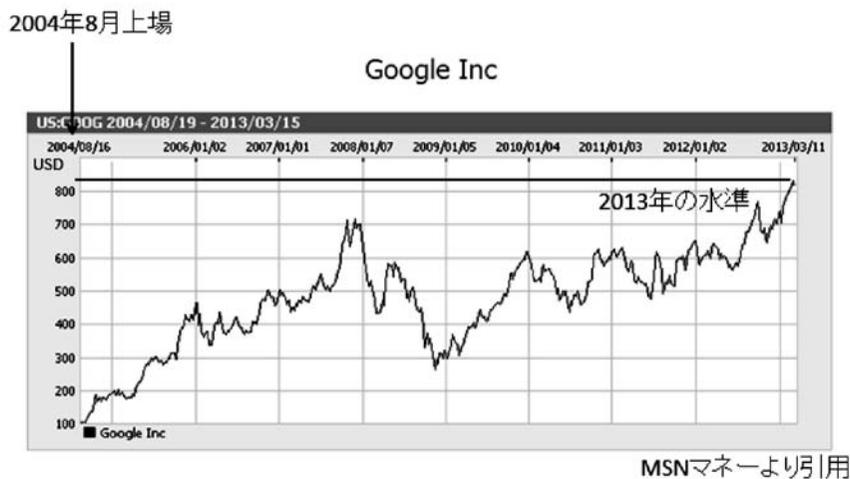
価値推移を見ても株式公開時より株価が8倍以上と現在までに大きく伸ばしたことは事実である(2004年8月の株式公開時より株価は8倍超、2013年3月時点、図3-2参照)。株主から見た場合、例えばGMとフォード、ヤフーとグーグルどちらが良かったは、改めて問うまでもないことである。

次に、先に見てきた米国グーグルなどのような新興企業が、株式公開した際の資本政策を考えてみたい。ここで興味深いのは、米国でこれらの新興企業は所有経営者たちが株式公開する際に、株式市場を中心として批判の大きかった種類株の制度を使い会社の議決権、つまり支配権を維持したまま、創業者としてキャピタルゲインを得るという株式公開のメリットを享受していることである。翻って、日本ではどうであろうか。確かに日本の制度にも種類株は2005年の会社法改正とともに整っている<sup>(注8)</sup>が、米国のように所有経営者の議決権を維持しつつ、上場のメリットも取れるような制度はあるものの、新規上場の際の証券取引所の上場審査<sup>(注9)</sup>をクリアできるかどうかは所有経営者としても判断の難しいところである。所有経営者としてはまず株式公開させることを優先し、所有経営者が保有する株式は一部のみ放出し、残りは分散させず手許に残す形で、会社株式1株につき1議決権での支配権を維持するという方法しか選択肢がないのが現状<sup>(注10)</sup>であるため、おのずと株式保有率が過半を超えることになる。米国でも日本でも所有経営者が株式公開に際し、支配権を維持することはその国の制度の下で、やり方こそ異なるものの行っている結果は同じであると言える。その一方、現実的にはグーグルや日本の優良新興企業が所有経営者の下で、高い業績パフォーマンスを残してきたことは事実であり、先の第2章で述べたとおりこれらは所有経営者が自律的企業統治を背景に、長期的な企業経営へのコミット、強いリーダーシップ、迅速な意思決定とリスクテイクといった企業経営のやり方がその独自の企業風土に昇華し、経営に機能してきたものと言えるのではないか。ここで筆者は「独自の企業風土」という言葉を使ったが、これをもう少しこなれた言葉で表現するならば、所有経営者の経営へのコミットや強いリーダーシップなどは社員にとっても、元々そのオーナー企業に当初から存在するものであり、その企業にとっては暗黙知<sup>(注11)</sup>になっていると言える。これまで見てきた優良新興企業では企業内での暗黙知による企業統治がなされ、それが社員に機能し高い経営パフォーマンスに繋がっているのではないだろうか。逆に、ソニーやGMなどはその組織の大きさゆえに、暗黙知が局所的に留まり、その一方で米国型統治システム制度として導入した執行役員制度や社外取締役が過半数を占める取締役会など米国流の原則主義的な企業制度は、表面的な浸透に留まり、その結果会社組織全体への浸透がなされず、それが業績の向上に結びついていないと考えられるのではないか。

これら2つのタイプの企業統治を対比すると、所有経営者がオーナーシップとしての経営責任および所有企業への全人格的な関わりや長期的視点からコミットするのに対して、上記

のソニーや GM に代表される企業の専門経営者や社外取締役は経営へのコミットが、どうしても短期的・部分的に留まることになる。ここに、経営に対する両者の決定的な差が生じることになり、どちらが経営への真剣度が高いかと言えば、前者に軍配が上がることは明白である。

図3-2 米国グーグルの株価推移（2004～2013年）



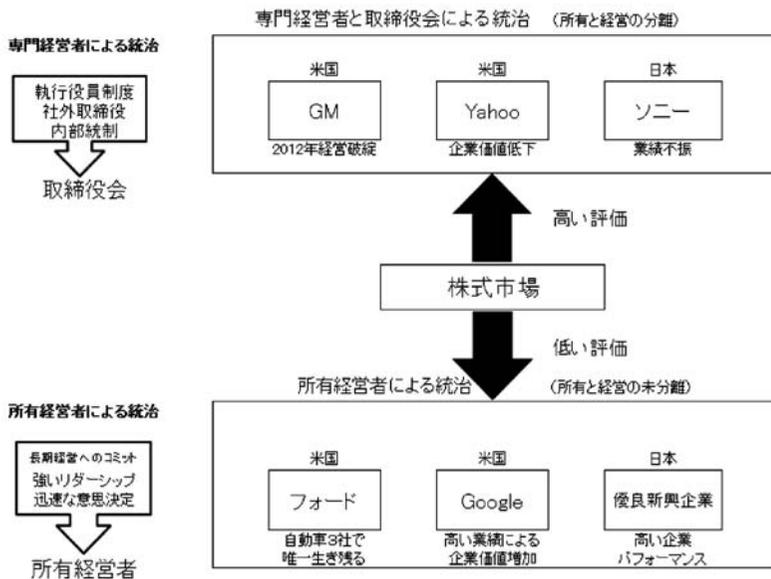
#### 4. まとめ

##### 4.1 結論

これまで見てきたように、ソニーや GM の企業統治に関するケース、その一方でそれらとは株式保有構造や企業統治に関して対照的であるフォードやグーグルのケースから何が見出されるであろうか。これまで日本では米国で成果を上げているとされる株主主権による企業統治を導入して来たが、日本でのこれらの取り組みが、法制度の改正など様々な施策に対して思ったような成果を上げないのは、日本人の文化的・感情的な反発が、株主主権による企業統治制度を受け入れないためと解釈してきた意見もあるが、筆者は調べを進める中で、日本企業の企業統治改革への抵抗とされた動きは、米国追随の株主主権を受け入れることによって生ずる新たな問題を、深刻化させないための所有経営者たちの合理的行動の一つであったのではないかと、さらにそれらを前述した日米を代表する企業の具体例を踏まえて論を進めるならば、優良新興企業には所有経営者が創業時から根付かせた企業文化や経営への長期的コミットメントなど、先に述べた暗黙知による企業統治がそこにはじめから存在し、機能していたと考える方が合理的ではないかと考える。加えて、米国のグーグルに代表される新興

企業が株式公開を行うに際し、種類株という手段を使い経営権を維持し、その上でこれら企業の暗黙知（この場合、企業風土や企業文化そして自律的な組織など）を守っていると言えるのではないだろうか。断定的なことは尚早であり更なる調査研究を要するが、これまでは「所有と経営の分離」は、企業の発展とともに進んでいくもの<sup>(注12)</sup>と当然のように捉えられてきたが、今後は米国のグーグルや日本の優良新興企業に見られるように「所有と経営が非分離」のままで発展していく企業が、ある程度存在感を強める可能性があること、そしてそれに伴って日本や米国など先進国は企業統治制度をこれまでのように画一的でなく、その多様性を認めて企業統治制度の運用を試行錯誤とともに進めるべきとして本稿の結論としたい。

図4-1 経営者形態の違いによる企業統治の比較



(筆者作成)

#### 4.2 今後の研究課題

最後に、結論でも述べたが企業統治に対する暗黙知を構成する要素やその成り立ちを今後の研究課題として、さらに研究対象もジャスダックに上場する新興企業や東証マザーズ上場後に成長を遂げ東証一部への指定替え行った新興企業などにも調査対象企業を拡げ、調査研究を行っていくことにしたい。

〔注記〕

(注1) 株式保有割合50%以上かつROA10%の新興企業は19社（東証マザーズ上場企業174社）

	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% 29.9%	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% 73.8%	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)

2012年2月時点で東証マザーズ上場企業の有価証券報告書より調査

(注2) 日本経済新聞、2012年2月26日付朝刊

(注3) GMでは1990年に会長に就任したロバート・ステンペルが大規模な合理化策でGMの経営再建に努めたが、92年に取締役会に解任された。1993年には経営不振を理由にIBM会長ジョン・エイカーズを取締役会が解任している。

(注4) 日本経済新聞、2009年6月5日付朝刊

(注5) フォードはこの時、複数議決権株式 (dual-class common stock) を発行した。これは株式の議決権の60%を普通株式、残り40%をクラスB株に分け、クラスB株のほとんどをフォード一族で保有した。(クラスB株とは、この場合議決権について特定株主の権限を高めた株式のことである。)

(注6) グーグルの株主の議決権は、一般株主向けに「クラスA株式」と創業者らが保有するクラスA株式の10倍の議決権を持つ「クラスB株式」があり、その結果、クラスB株式を保有するグーグルの経営陣(3人)は37.6%の議決権を保持している。

(注7) 米国Yahooは、米国コーポレート・ガバナンス委員会が主催する年間最優秀企業候補に度々ノミネートされている。

(注8) 現在日本における種類株について、会社法で発行可能な種類株は以下の9種類である。

- ①剰余金配当についての種類株式、②残余財産分配についての種類株式、③議決権制限株式、④譲渡制限株式、⑤取得請求権付株式、⑥取得条項付株式、⑦全部取得条項付株式、⑧拒否権付き株式、⑨取締役・監査役選任についての種類株式。

(注9) 議決権数が異なる種類株のうち、東証で上場が認められているのは、①議決権付種類株式1種類と無議決権種類株式を発行する場合の両種類株、②買収防衛策としての種類株の2つとなっている。特に、②買収防衛策としての種類株発行により、普通株主の議決権や財産権が制限される可能性がある場合には、東証が普通株式の権利が保護されているかどうかを審査することになっている。このように現状では、種類株を活用した東証への新規株式公開は事実上制限されていると考えられる。

(注10) これまで日本では、イー・アクセスが種類株残存で株式公開を行った例があるのみとなっている。

(注11) 従来「暗黙知」とは、認知の過程あるいは言葉に表せる知覚に対して、(全体的・部分的に)言葉に表せない・説明できない身体の作動を指す言葉であるが、ここでは経営者や社員が有する個人の行動、経験、理想、価値観、さらにはコツやカンなどの「暗黙的な知識」の意味として用いている。この暗黙知が組織内で代々受け継がれ企業風土・企業文化、さらには組織の規律性を育むと考えている。そうした暗黙知の共有・継承が日本企業、とりわけ所有経営者が率いる優良新興企業の「強み」でもあるという意味で用いている。

(注12) 米国のアドルフ・バーリとガーディナー・ミーンズは、1932年に発表した「The Modern Corporation and Private Property」の中で、会社は株式所有の分散化が進むことにより、会社の所有つまり株式を持つことと支配つまり会社を実質的に動かしていく力とが分離し、「所有と経営が分離する」としている。以来、米国を中心にこの考え方が広まり一般化している。

#### [参考文献]

植田統『日本的「失敗」の本質』、朝日新聞出版、2013年

倉田洋『上場企業と非上場化～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか』、産業能率大学紀要、2011年

倉田洋『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』、産業能率大学紀要、2012年

倉田洋『優良新興企業と企業統治～所有経営者への規律づけの考察』産業能率大学紀要、2012年

ジェームズ・C・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー』、日経BP社、1995年

田中彰夫・倉田洋『新興企業とコーポレート・ガバナンス～オーナー系上場ベンチャー企業からの考察』、産業能率大学紀要、2011年

野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年

野中郁次郎・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所、『日本の持続的成長  
企業』、2010年

広田真一『株主主権を超えて』、東洋経済新報社、2012年

長谷川正人『なぜアップルの時価総額はソニーの8倍になったのか?』、東洋経済新報社、  
2011年

吉村典久『日本の企業統治 神話と実態』、NTT出版、2007年

国際的二重課税排除  
～外国税額控除制度の役割と問題点～

The International Double Taxation Exclusion:  
The Role and Problem of a Foreign Tax Credit System

宮地 昌之  
Masayuki Miyachi

**Abstract**

In today's globalized economic society, many companies expand their businesses overseas and practice international investment activities and positive economic activities as multinational companies. The "international double taxation problem" with which taxation overlaps among many countries under these circumstances has started getting attention. It is an internationally accepted fact that another tax is also imposed in each country where the companies expand their businesses due to the "right of taxation." However, this international double taxation system possibly discourages the will of the companies' expansion overseas. Therefore, exclusion of the double tax system should be the first priority of the tax policy in each country. In this research note, I verify the role and the problems of the foreign tax credit systems which Japan practices.

**1. はじめに**

経済社会がグローバル化した今日、大企業・中小企業にかかわらず多くの企業が国境を超えて海外に進出するという状況が顕著である。経済活動が国際化してくると、それに伴い国際間における税金の問題が多く発生するようになってきた。即ち、多国間で課税が重複する「国際的二重課税」の問題である。二重課税とは文字通りひとつの課税原因となる取引等に関して、同じような税金が二重に課されることを指す。つまりひとつの所得に対して、その源泉地国と納税者のいる国（居住地国）の両方で課税されるという事態である。言うまでもなく、経

済活動には国境は存在しない。もちろん所得にも境界線等はない。国という枠を超えた活動であるが故に、国際的二重課税が発生するということである。

何故このような事態が生じるのか。それは、一方の国も他方の国も相手の国のことを考えて税法が設定されているわけではないからであり、ともに固有の「課税権」を有しているからである。それでも、このような二重課税が頻繁に行われてしまうのなら、それはこのグローバルな時代に積極的な国際投資活動や経済活動を阻害させる要因になり、時代に逆行することになってしまう。したがって、何とかしてこの国際的二重課税を回避できないかということになり、その方策を模索、検討することになるのである。

それでは「国際的二重課税」は具体的にどのような場合に発生するのか。そしてそれを回避するためにはどうしたらよいのか。その方策を、各国はそれぞれの国内法の規定により取り組んでいる。日本では、「外国税額控除方式」を採用している。ただそれだけでは不十分なため、さらに国際的な租税条約を結んでいる。例えば、日本と米国との間では日米租税条約といい、日本と中国間では日中租税条約という。租税条約は「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国と〇〇〇国との間の条約」が正式名称で、2012（平成24）年10月現在、53か国と条約を締結し、64か国・地域との間で適用されている（【図表1】我が国の租税条約ネットワーク参照）。この租税条約を締結して、国際的二重課税の排除に努めている。

本研究ノートでは、国際的二重課税は何故生じるのか。またその具体的な態様はどのようなものかを確認した上で、排除方法を取り上げメリット・デメリットを検討する。そして我が国が採用している方法（外国税額控除）の役割と問題点についても検討してみたいと思う。

## 2. 二重課税とは何か

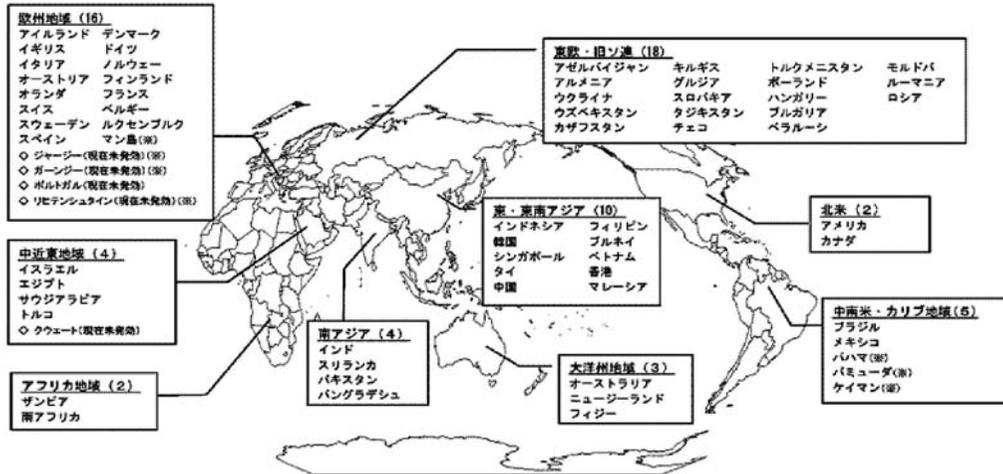
二重課税とは、その国の居住者である個人および内国法人等の納税者に生じるひとつの課税取引や事実に対して、同じ種類の租税が重複して課税されることをいう。例えば、A社が外国で得た所得に対して、その外国（源泉地国）およびA社の国内（居住地国）で法人税が課税されることをいう。

二重課税は、国内で発生した課税要因によって生じる場合と、国内と海外にまたがって発生した課税要因によって生じる場合で、**国内的二重課税**と**国際的二重課税**に分類することができる。

国内的二重課税では、株主の配当金に法人税と所得税が重複して発生する配当二重課税がある。また国際的二重課税としては、多国籍企業のように2か国以上の国にまたがって拠点を置く企業や所得にかかる。前述したように、各国には固有の課税権があるからである。さらに、国際的二重課税は、2つに大別される。即ち、同一の納税者に対して2か国以上の複数の国が

課税を行う**法的二重課税**と、同一の課税物件や所得に対して複数の国が課税を行う**経済的  
二重課税**に大別される。

【図表 1】我が国の租税条約ネットワーク



(53 条約、64 カ国・地域適用／平成24 年10月末現在)

(注1) 旧ソ連等との条約が継承されているため、53 条約に対し、64 カ国・地域適用となっている。

(注2) 「※」は、租税に関する情報交換規定を主体とするもの。

【出所】財務省トップページ「我が国の租税条約ネットワーク」より

### 3. 国際的**二重課税**

#### (1) 国際的**二重課税**は何故生じるのか

国際的**二重課税**とは、多国籍企業等のように複数の国に跨って拠点を置く企業や所得に、その複数の国から課税されることを指すことは前述した。ここに「**全世界所得課税**」という制度が存在する。この制度は、国は一般的には自国の居住者（法人、個人とも）に対しては、その居住者が世界中のどこの国で得た所得であろうと、課税対象とするという制度のことである。日本は外国で得た所得に対しても課税するというこの全世界所得課税制度を採っている。したがって、外国で得た所得も日本国内で得た所得と合算して、全所得の合計に対して課税される仕組みになっている。当然外国で得た所得にはその国からも課税される。各国は独自に課税権を持っているからである。それゆえに、複数の国にまたがって課税されるという国際的**二重課税**という問題が生じてしまうのである。

既に前述したように、国際的**二重課税**とは自国（居住地国）のみならず、自国以外（源泉地国）にも拠点を置くいわゆる多国籍企業が、居住地国と源泉地国で得た所得に対して、居

居住地国および拠点を置く源泉地国からも課税される状態のことである。即ち、ひとつの課税原因となる取引に対して、同じような税金が二重に課されることである。何故このようなことが起きてしまうのか。

納税者（居住者）が国を跨って経済活動を行っている場合に、居住地国内で居住者が得たすべての所得だけでなく自国以外の地である源泉地国での経済活動により得た所得に対しても、居住地国は課税することができるという「課税権」を有している（居住地国課税）。それは多くの国が全世界所得課税制度を採用しているからである。同時に源泉地国もその納税者が得た所得に対して課税権を有している（源泉地国課税）。このように、国を跨った経済活動によって得た所得に対して、自国以外の源泉地国が課税し、さらには自国である居住地国も課税するので、必然的に国を跨った二重課税、即ち国際的二重課税という状態が生じてしまうのである。もちろん、居住地国も源泉地国も、この課税は課税権を正しく適用しているので、違法行為にはならないし、国際的にも認められた行為である。

納税者の国を跨った経済活動に伴って発生するこの国際的二重課税は、納税者の税負担を過度に負わせることになる。そのため、納税者をして国際的経済活動を抑制させてしまう負の効果をもたらしてしまう。政治活動と違って経済活動には国境がない。したがってそこから生み出される所得にも国境はない。このように経済活動と所得が国という枠を超えたものであるということが、結果的に国際的二重課税発生の大きな要因になっている。したがって、国際的二重課税の排除は世界各国共通の最優先の租税政策とすることができるであろう。

## (2) 国際的二重課税の態様

ここで、国際的二重課税の具体的な態様をみてみたい。国際的二重課税が生じるのは、源泉地国課税と居住地国課税の重複の他、居住地国課税の重複や源泉地国課税の重複によってである。

もう少し具体的に説明すれば、国際会計事務所の Global Tax Services のホームページから一部説明文を引用すると、たとえば、米国人（以下、A社という）日本支店が日本国内を源泉とする所得に対して、日本は課税することができる。A社の所得が日本国内で得た所得だからである。その一方で、A社は米国の居住者なので、A社が得た所得がその源泉地を問わず、即ちどこの国で得た所得であろうと関係なく、米国はA社に対して課税する権利を有している。米国も全世界所得課税制度を採っているからである。表で表すと【図表2】A社の米国内および日本国内の課税区分比較表のようになる。明らかに二重課税されていることがわかる。

【図表2】 A社の米国内および日本国内の課税区分比較表

	米国内	日本国内
A社本店の所得(米国源泉の所得)	課税対象	課税対象外
A社日本支店の所得(日本源泉の所得)	課税対象	課税対象

【出所】 Global Tax Services のホームページより

それでは、A社の日本支店ではなく、子会社、即ち日本の現地法人（以下、B社という）だったらどうなるであろうか。B社は親会社が米国内にあるだけで、あくまでも日本の法人である。したがって日本国内で得た所得については日本から課税される。これは日本支店の場合と変わらない。米国内ではどうか。B社の親会社がたとえ米国内にあっても、B社は日本の法人であるため米国内では課税されない。要するに、B社の親会社は米国内でのみ、B社は日本でのみ課税されるだけである。したがって、このようなケースでは二重課税はあり得ないことがわかる。

【図表3】 B社の親会社（米国内）およびB社の課税区分比較表

	米国内	日本国内
B社の親会社(米国内)の所得(米国源泉の所得)	課税対象	課税対象外
B社(日本法人)の所得(日本源泉の所得)	課税対象外	課税対象

【出所】 Global Tax Services のホームページより

しかしながら、B社が税引き後の利益を米国にある親会社に配当した場合はどうなるか。この場合、まず日本において源泉所得税が課税される。さらにこの配当所得は米国内にあるB社の親会社の所得になるので、米国で所得税が課税される。このように、日本および米国双方で課税されることになる。

数字を当てはめてみる。B社の所得を100とする。日本法人税率为25.5%、米国連邦税の税率为35%とすると、B社の受取額は【図表4】 B社の米国親会社の最終的な受取額のプロセスようになる。B社およびその米国親会社は、日米双方で課税されているため、最終的な受取額は48.425%のみとなり、やはり明らかに二重課税されていることがわかる。

【図表 4】 B社の米国親会社の最終的な受取額のプロセス

B社(日本現地法人)の税引き前所得	100
法人税(税率 25.5%)	25.5
B社の税引き後所得	74.5
B社の米国親会社への配当額	74.5
米国連邦所得税(税率 35%)	26.075
B社の米国親会社の差引受取額	48.425

【出所】 Global Tax Services のホームページより

#### 4. 国際的二重課税を排除するには

国際的二重課税を緩和・排除する制度として、**外国税額控除制度**、**国外所得免除制度**および**外国税額損金算入制度**が挙げられる。さらには、国際的二重課税の調整やそのための相互協議、投資促進等々を目的とした二国間で締結する**租税条約**がある。

これらについて検証してみる。

##### (1) 外国税額控除制度

外国税額控除制度とは、全世界所得課税制度を採用している国が国際的二重課税を排除する目的で、全世界所得、即ち自国（居住地国）の居住者や内国法人が自国で得た所得のみならず自国以外の地（源泉地国）でも得たすべての所得に対して課税された納税額（法人税額、所得税額）から源泉地国で得た所得に課税された納税額を控除する仕組みのことである。この外国税額控除により、源泉地国で納付した税額分だけ居住地国で納付する税額が減少することになるので、理論上では税金の二重払いはなくなり、国際的二重課税は生じないことになる。

全世界所得課税制度を採用している限り、内国法人は、居住地国内に源泉がある所得だけでなく、国外（源泉地国）にある所得に対しても同一の税率で課税され、源泉地国で課税された税額がもし全額この外国税額控除制度によって国内の納税額から差し引かれることになるならば、結果的にその内国法人の納付する税額は、居住地国内のみに源泉がある場合の国内納付税額と同じになる。したがって、居住地国内において“課税の公平性”や“経済活動への中立性”を保つことができると言えよう。

尚、外国税額控除税度には、次の**直接外国税額控除**、**間接外国税額控除**、**みなし外国税額控除**、**特定外国子会社に係る外国税額控除**がある。

### ①直接外国税額控除

これは居住者や内国法人が海外（源泉地国）で直接納付した外国所得税や外国法人税の額を、外国税額控除の対象として居住地国の所得税額や法人税額から控除することを認める制度のことである。

たとえば、日本の内国法人E社には海外のX国にF支店、およびY国にE社の子会社G社があり、F支店が挙げた所得に対してX国は法人税等を課税、E社はY国のG社から受け取る配当金額から源泉所得税額を差し引いた額を受け取るという取引があったとする。

このようなケースでは国際的二重課税が発生するので、日本の直接外国税額控除制度により二重課税を排除することができる。二重課税となっている部分の税額を一定の限度額の範囲でその事業年度の法人税額から控除するのである。その一定限度額とは、E社の日本における法人税額の範囲内で控除されるということになる。即ち、その外国法人税が課された国外所得の金額相当分に対する日本国内の法人税額の金額を限度とする。

外国税額控除限度額は、当期の所得に対する法人税額のうち国外所得に係る金額に相当する金額となることから下記算式で計算される。

$$\text{外国税額控除限度額} = \frac{\text{当該事業年度の所得に対する所得（法人）税額}}{\text{当該事業年度の全世界所得額}} \times \frac{\text{当該事業年度の国外所得金額}}{\text{当該事業年度の全世界所得額}}$$

法人住民税についても一定の控除限度額の範囲内で外国税額控除が行われる。

この控除限度額計算式によって算出される限度額は、控除の対象となる外国所得（法人）税額を一括合計して計算する「一括限度額方式」があり、日本ではこれを採用している。そのほかに「国別限度額方式」、「所得源泉別限度額方式」がある。

一括限度額方式と国別限度額方式ではどちらが有利なのか。「詳解 / 外国税額控除」（税務研究所）で【図表6】一括限度額方式と国別限度額方式の比較により検証しているので、以下に引用して紹介する。

【図表6】一括限度額方式と国別限度方式の比較

所得源泉地	所得	税率	税額
A国	2,000	26%	520
B国	3,000	45%	1,350
合計	5,000		1,870

日本の税率は40%とし、上記以外の所得はないものとする。

	項目	A国	B国	合計
国外所得	A	2,000	3,000	5,000
控除限度額(40%)	b	800	1,200	2,000
外国法人税額	c	520	1,350	1,870
差引	d(=b-c)	280	-150	130
一括限度額方式	「計」のbとcの小さい方	↔		1,870
国別限度額方式	「国ごと」のbとcの小さい方	520	1,200	1,720

控除限度額を超える税額控除は不可

A国の余裕額をB国の超過額に流用することにより全額控除

【出所】「詳説外国税額控除制度・外国子会社配当益金不算入制度・外国子会社合算税制の申告実務」（税務研究会）「序 国際的二重課税の発生とその排除方法」第3 日本の外国税額控除制度の特徴より

【図表6】一括限度額方式と国別限度方式の比較では、一括限度額方式の方が国別限度額方式よりも150(=1,870-1,720)だけ当期の控除可能額が大きくなっている。これは、高税率国のB国の控除限度超過額150(=1,350-1,200)に関してA国の控除余裕額280(=800-520)が流用されたためである。B国の控除限度超過額150は、正しくは日本の税率を超えてB国で課税されたものであり、その部分は二重課税にはなっていないので、外国税額控除の対象からは本来ならはずれるところであるが、日本の制度では一括限度額制度を採用しているため、外国税額控除ができるのである。

この事例でみると、一括限度額方式は簡便であり、控除余裕枠を持っている企業であれば多くの税額控除を受けることができるのに対し、国別限度額方式ではそれができない。したがって、日本が採用しているこの一括限度額方式は多国籍企業を目指す企業にとって国際競争力をもつ一助となりうると考えてよい。

また、内国法人の事業年度は通常1年間なので外国税額控除の適用期間も1年とされている。しかしながら外国子会社の事業年度と内国法人の事業年度の決算時期が同じでない場合には、外国法人税の発生時期と日本での外国税額控除適用時期がずれることが考えられ、時期が一致しないがために国際的二重課税の排除を十分にできなくなってしまう可能性も考えられる。このようになってしまったのでは二重課税排除という主旨さえもぼやけてしまう。そこで日

本ではこのようなずれの調整のために**3年間の繰越制度**が設定された。日本の法人税法でも控除限度超過額および控除余裕額について3年間の繰越控除が設けられている。ただし繰越期間はあくまでも3年間の期間限定付きなので、繰越限度超過額や控除余裕額が3年以内に解消されないと両方ともその時点で打ち切られるので、決して十分な制度ではない。

【図表7】控除限度超過額および控除余裕額の3年間の繰越制度

<b>控除限度超過額</b>	(控除対象外国法人税額 > 控除限度額の場合)
<b>控除余裕額</b>	(控除対象外国法人税額 < 控除限度額の場合)

【出所】「詳説外国税額控除制度・外国子会社配当益金不算入制度・外国子会社合算税制の申告実務」(税務研究会)「序 国際的二重課税の発生とその排除方法」第3 日本の外国税額控除制度の特徴より

【図表8】控除対象外国法人税額>控除限度額の場合(控除限度繰越額)

	X1期
a 外国法人税額	30,000
b 控除限度額	24,000
c 当期控除額	24,000
d 控除余裕額	0
e 控除限度超過額	6,000

a-c 3年間繰越可能

【図表9】控除対象外国法人税額<控除限度額の場合(控除余裕額)

	X1期
a 外国法人税額	30,000
b 控除限度額	40,000
c 当期控除額	30,000
d 控除余裕額	10,000
e 控除限度超過額	0

b-c 3年間繰越可能

【出所】いずれも「詳解/外国税額控除」(税務研究所)「序 国際的二重課税の発生とその排除方法」第3 日本の外国税額控除制度の特徴より

## ②間接外国税額控除

外国の子会社が納付した外国税額のうち内国法人が受ける配当に対応する部分を控除する制度。この制度の仕組みは、日本の内国法人E社の外国子会社F社が源泉地国で得た所得に対して課税された外国法人税額のうちE社に支払った配当金に対応するものの金額を親会社

のE社自らあたかも納付したものとみなして外国税額控除の対象とする。この間接外国税額控除の金額（納税税額のうち配当の額に対応する部分）は下記計算式で算出する。

$$\text{親会社の内国法人が納付したとみなされる外国法人税額} = \text{外国子会社の納付法人税額} \times \frac{\text{受取配当}}{\text{外国子会社の税引後所得}}$$

この間接外国税額控除制度は、日本では、2009（平成21）年の税制改正で外国子会社益金不算入制度が採用されてからは、3年間の経過措置を経て廃止されている。

## (2) 国外所得免除制度

国際的二重課税を緩和・排除する制度の2つめとして**国外所得免除制度**という制度がある。この制度は、国外（源泉地国）において発生した源泉のある所得を自国（居住地国）での課税対象から外すことにより国際的二重課税の排除を図る制度である。

外国税額控除制度は、全世界所得課税の立場で源泉地国の所得も居住地国の所得として税額を計算するので、居住地国よりも低い税率の国での経済活動は他の現地企業と比べて競争力がどうしても弱まることになる。それに対し国外所得免除制度を適用すると、国外の源泉地国で得る所得に対する税率はその源泉地国のみで課税されるだけなので、現地企業と同じ税率で課税されることになり対等な競争力を維持できると考えられる。

## (3) 外国税額損金算入制度

国際的二重課税を緩和・排除する制度の3つめとして**外国税額損金算入制度**という制度がある。この制度は外国税額を自国の課税所得の計算上、損金として認める方法である。法人税や住民税というのは基本的に損金計上できない税金であるにも拘らずそれを損金として認めるというのは、外国税額を居住国地以外での活動にかかった経費としてみなそうという考え方である。この考え方に立てば、確かに国際的二重課税自体が生じることはなくなる。ただし、この方法では居住国地以外で事業を営む納税者の税負担は、居住国国内のみの納税者よりも確実に重くなるので、国際的二重課税の緩和・排除を目的とした場合には、この制度は適さない。

## (4) 租税条約の目的

租税条約は、二重課税の排除と脱税の防止等を主な目的とした二国間で締結された条約で、正式名称は「**所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国と〇〇国との間の条約**」で、2012（平成24）年10月現在、53か国と条約を締結し、64か国・地域との間で適用されている。条約の数と国の数が不一致なのは旧ソ連との間の条約がソ連崩

壊後の各諸国との間でもそのまま継承されているからである。いずれの条約も OECD モデル条約に準拠したものとなっている。この OECD モデル条約とは経済協力開発機構（OECD； Organization for Economic Co-operation and Development）に加盟、非加盟の国との間の租税条約締結の雛形になる条約のことである。

租税条約の正式名称を見ても分かる通り、国際的二重課税の回避が一番の大きな目的となっている。その他にも脱税、特に国際的な脱税、租税回避行為の防止、情報交換、自国納税者の保護や相互協議等々の規定が盛り込まれている。二重課税排除のやり方は通常、外国税額控除方式か国外所得免除方式のいずれかによってである。日本は前者の方式を採用している。

また、租税条約の規定が国内法と異なるときは租税条約の内容を優先することになっている。たとえば、日本の国内法では外国税額控除の対象となる外国子会社の持ち株要件は25%以上となっているが、日米租税条約におけるそれは10%以上となっている。また、日米間においては、納税者にとって国内法や他の協定の方が有利な場合は、その国内法等が租税条約に優先して適用されるというプリザベーション・クローズや自国の居住者に対する自国での課税は、租税条約の規定に影響されないというセービング・クローズという原則が明文化（日米租税条約第4条）されている。

企業が国際間に跨った取引を行った場合には、必ず居住地国課税および源泉地国課税の二重課税が発生する。したがって、租税条約は、条約の当事国である居住地国および源泉地国がその課税内容を明らかにし、二重課税排除の取り決めを定めているという意味において、国際的二重課税の排除と租税回避の防止等々への役割は大変大きいと言える。それでも二重課税が完全になくなるわけではない。一般的に、租税条約は、「すべての所得について一方の国でのみ課税」としているわけではなく、所得の種類によって、双方の国（居住地国&源泉地国）で同一の所得への課税を認めあっているものも現実にはある。また、日本企業が、日本と租税条約を締結していない国で所得を得た場合は、当然その所得について二重課税が行われる。これらの点について、今後詰めていく必要がある。

#### (5) 日本で採用している国際的二重課税回避方法と問題点

日本では、居住者や内国法人に対して、従来より外国税額控除制度、特に直接外国税額控除制度を採用している。この直接外国税額控除制度は、海外の源泉地国で得た所得に対して課された外国法人税を全世界所得課税制度に基づいて課された国内法人税額から直接控除しているので、非常にわかりやすく不正も起きにくいと考えることができる。さらには2009（平成21）年の税制改正で、「外国子会社からの配当益金不算入制度」が新たに創設されたことに伴い、間接外国税額控除制度が廃止されていることも間違いが起きにくくなったと思われる。

また、日本では外国税額控除額の限度額計算は一括限度額方式を採用している。この方式は、日本の企業が現在多くの諸外国に進出している現状を鑑みると、限度額計算が簡易であり、納税者側および税務当局側の事務負担が簡素化されているというメリットがある。さらには、ある国では所得が多額に発生しているも他の国で逆に損失が発生していたなら相殺消去が可能なので、その分だけ外国税額控除をしなくてもよいというメリットもある。しかしその反面、税率の低い国に進出して生じた外国税額控除の余裕枠が、日本の税率よりも高い税率の外国税額分に対して外国税額控除が適用されてしまうというデメリットも考えられる。この場合日本の税率を超えた部分の税負担がかかってくる。さらには、多くの諸外国は日本と違い国別限度額方式を採用している。合わせる必要はないが、検討する余地はあろう。もし国別限度額方式を採用するとなると、進出先の国ごとに管理をしていくことになるため、納税者側にも税務当局側にも事務負担が膨大化する可能性も高まる。変更するならシステムの構築や整備もしていかなければならないだろう。

ここで、原省三氏の論文「国際課税のあり方と今後の課題について－最近の国際課税に関する諸問題（国際的租税回避等）を踏まえた我が国の国際課税の基本的な考え方の検証－」（税大論叢54号）の一部（P574～577）を引用して「邦銀外国税額控除事件（最判平17・12・19判例時報1918号3頁）について検証し、外国税額控除方式の是非を検討してみたい。

【事例】 邦銀外国税額控除事件（最判平17・12・19判例時報1918号3頁）

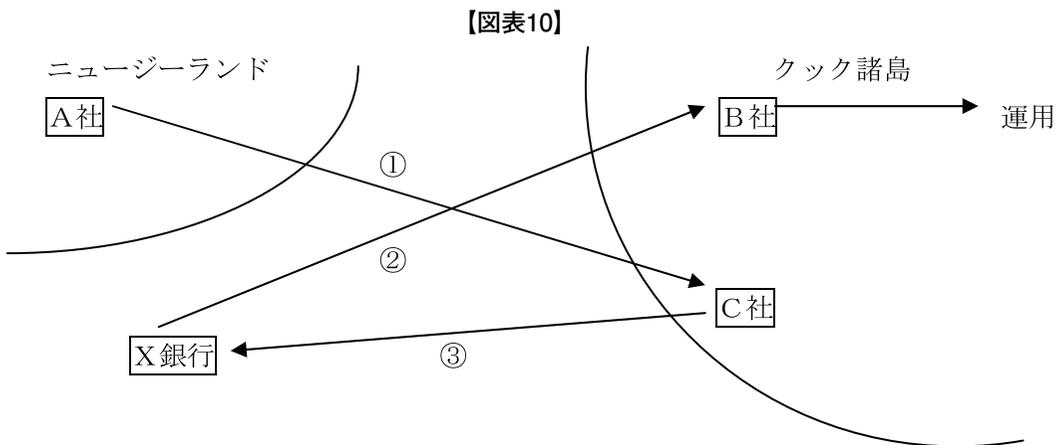
【前提】

- ・ A社（ニュージーランド法人）はクック諸島に100%子会社B社を設立（ユーロ債権の運用益に係る法人税軽減のため）。
- ・ さらに、クック諸島内に別の法人C社を設立。
- ・ A社は運用資金をC社に送金（下図矢印①）。
- ・ C社からB社へこの運用資金を貸し付けた場合、貸付金利息に15%の源泉税が課税されるので、それを避けるためX銀行（邦銀）とB社間でローン契約を締結（下図矢印②）。X銀行の貸付金利息の受取額は15%の源泉税控除後の金額（仮に貸付金利息を100とすると、X銀行の受取利息は85となる）とする。
- ・ X銀行はB社とのローン金額相当の預金をC社から受け入れる（下図矢印③）。この資金はA社から送られてきたもの（①）で、預金利息は上記B社の貸付金利息相当額（源泉税額を加算）からX銀行の手数料を引いた額（100－手数料）とする。

前記前提を図示すると【図表10】のようになる。

(1) 資金の流れ

- ① 資金      A社      →    C社
- ② 資金      X銀行 →    B社      →    運用先
- ③ 資金      C社      →    X銀行



(2) 預金利息、貸付金利息の受取り

- X銀行 (85) ← B社
- C社 (100 - 手数料) ← X銀行

〔事件の概要〕

以上のようなスキームにより、C社はクック諸島における源泉税の支払を免れるとともに、X銀行は手数料を上回る額のクック諸島の源泉税を負担することとなり、取引自体によっては損失を生ずるが、日本で外国税額控除を受ける（控除余裕枠を利用する）ことにより、最終的には利益を得ていた。このような取引について外国税額控除は認められないとしてなされた法人税の更正処分等の適否が争われ、原判決が、X銀行の請求を認容した第1審判決を維持し控訴を棄却したため、課税庁が上告した事件である。〔判決の要旨〕

本判決は、本件取引に基づいて生じた所得に対する外国法人税を法人税法69条に定める外国税額控除の対象とすることは、外国税額控除制度を濫用するものであり、さらには、税負担の公平を著しく害するものとして許されないとし、原判決を破棄し、第1審判決を取消し、被上告人の請求を棄却した（確定）。

この事件は、外国税額控除における控除余裕額を有していた邦銀が、国際的な金融取引に加わることによって債権等の利子について発生する源泉徴収税額に対して邦銀の有する控除余裕額を利用してその税額を我が国の外国税額控除により吸収するという取引を仕組み、法人税の申告において外国税額控除を適用したことが問題とされた事件である。

この事件は、現行税法における租税回避行為否認の可否が目された事件であるが、我が国が国際的三重課税の排除方法として採用している「外国税額控除方式」における「一括限度額方式」が抱える彼此流用の問題を利用した国際的租税回避事件であり、「外国税額控除方式」における「一括限度額方式」の国際的三重課税の排除の技術的な限界が露呈した事件である。彼此流用とは、ある所得に対する外国税額控除の超過額が、別の所得に関する外国税額控除の余裕額に対して利用されることをいう。

「外国税額控除方式」について、金子宏教授は『租税法（第12版）』（P.388）において、「国内に源泉のある所得と国外に源泉のある所得との間の公平の維持に役立つのみでなく、投資や経済活動を国内か国外において行うかの税制の中立性の維持にも役立つ」と評す一方で、「国外所得免除方式」については、「自国の企業が、所得の源泉地国においてその国や他国の企業と同じ条件のもとで競争しうる、という意味での公平および中立性の維持に役立つ。」と評し、いずれの方式が優れているかを結論付けることは困難であると述べている。

それに対し、原省三氏は下記のように述べ、日本が採用している現行の「外国税額控除方式」における「一括限度額方式」を維持すべきと主張している。即ち、①この方式は他の限度額計算方式と比べて簡便であること。②1962（昭和37）年の導入後も、国外所得を全世界所得の90%のシーリングを設け、国外所得から非課税外国所得の3分の2を除外し、高率負担の外国法人税に50%のシーリングを設けるなどの改善が行われていること。③2001（平成13）年改正において、上記事件のような「通常行われない取引」に係る外国法人税は外国税額控除の対象とならないことが明文化されるなど、彼此流用の問題への対応が図られてきた。これらの理由により原省三氏は「外国税額控除方式」における「一括限度額方式」を維持すべきとしている。

金子宏教授や原省三氏の主張に対し、私は以下のように考えたい。

外国税額控除方式の一括限度額方式の優れている点や彼此流用の問題等の弱点も理解した。それを踏まえた上で、外国税額控除方式の一括限度額方式を維持しつつも、国外所得免除方式への移行を検討すべき段階に入ったと考えたい。

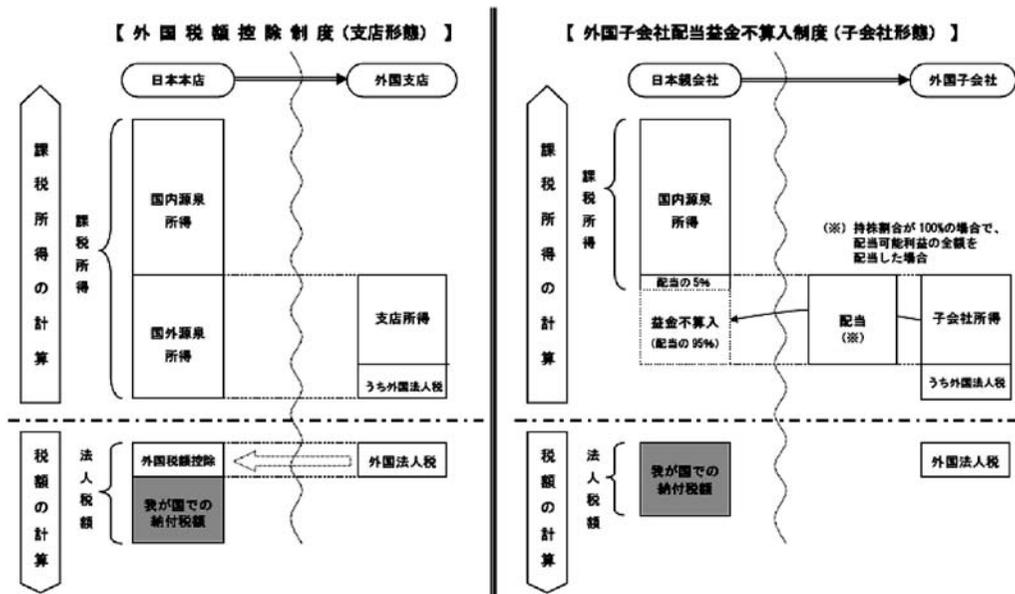
上記邦銀税額控除事件の事例でもわかるように外国税額控除方式に限界も見えていることがわかった。特殊な取引に対する外国税額控除方式の不適用ルールも明文化したということはあるとしても、どの取引が通常行われない取引なのかの識別も曖昧であることを勘案すべ

ばやはり限界と感じざるを得ない。

また2009（平成21）年の税制改正で日本では国外所得免除方式の導入も認められた。この方式も国際的<sup>①</sup>二重課税排除を目的としたもので主にヨーロッパ諸国が採用している。国外所得免除方式の優れている点は、国外所得免除は言い換えれば海外での収益に課税されないということである。海外でいくら稼いでも課税されなければ当然海外投資は増えることが予想される。海外投資が増加すれば必然的に海外での収益も増加する。したがって、海外収益の国内への送金もおのずと増加することが考えられる。最近のグローバル化の時代の波の中で、企業等の海外進出や海外投資が増加していることは望ましいことではあるものの、この傾向は逆に日本国内経済の“空洞化”を招くことが危惧される。この国外所得免除方式は海外収益の国内への送金の活発化が予想されるため、国内経済の空洞化の危惧の回避につながっていくと考えられる。外国税額控除方式では、海外市場においてどうしても日本企業が競争上不利になることが多いことを考えると、この国外所得免除方式への移行も視野に入れていく必要がある。

以上のような理由で、私は外国税額控除方式の維持には賛同するものの、これからは国外所得免除方式の移行も視野に入れていく時期であると考えたい。

【図表11】 国際的な二重課税排除方式の仕組み



【出所】 財務省ホームページ「国際的な二重課税排除方式の仕組み（図解）」より

(6) まとめ

経済社会のグローバル化が進むにつれて、国際的二重課税の問題はますます大きくなってゆく。日本が採る外国税額控除方式により完全に二重課税が排除されれば、日本企業の海外進出もさらに加速度を増してゆき、国際競争力の強い企業もさらに出現してゆくであろう。そうなれば、日本が国際経済社会の中でリーダーシップをとってゆくことも可能となろう。

しかしながら、二重課税の排除が不完全な状態であると、海外事業を幅広く展開している日本の多国籍企業は日本へ配当するというモチベーションが下がることが予想され、せっかく稼得した利益を日本に配当しないという流れが出てくるのが予想される。もし日本に配当しないとなると、全世界所得課税制度が適用できなくなり、法人税は日本国内にある事業所のみからの徴収となる。税務当局としても入るはずの税金を徴収できなくなるという“法人税の空洞化”現象が現実味を帯びる。日本の税収不足にさらに拍車をかけることになる。

日本は米国に倣う形で、1953（昭和28）年に外国税額控除方式を採り入れ、今日まで踏襲してきた。今日のように日本企業の多国籍化が進んでくると、国際的二重課税排除の完全化はもはや必要不可欠になってくると思われる。その意味で外国税額控除制度に限界も見え始めていることは邦銀外国税額控除事件で露呈している。外国税額控除方式を採用している国は今や少数派になりつつある現状を鑑みつつ、国外所得免除方式も検討してゆく時期に来ていると考える。

【参考文献】

- 青山 慶二他16名（2011年）「国際租税制度の動向とアジアにおけるわが国企業の国際課税問題」（21世紀政策研究所）
- 板野 佳緒里（2013年）「詳説外国税額控除制度・外国子会社配当益金不算入制度・外国子会社合算税制の申告実務」（税務研究会）
- 江波戸 順史（2011年）「アメリカ合衆国の移転価格税制と経済的二重課税」（CUC policy studies review）
- 原 省三（2007年）（「国際課税のあり方と今後の課題について - 最近の国際課税に関する諸問題（国際的租税回避等）を踏まえた我が国の国際課税の基本的な考え方の検証-」（税大論叢54号）
- 郭曙光・村木慎吾・池田祐介（2013年）「国際的二重課税排除の制度と実務【第二版】外国税額控除制度 外国子会社配当益金不算入制度」（法令出版）
- 金子 宏（2007年）『租税法（第12版）』（弘文堂）
- KPMG ジャパン税務グループ（2003年）「外国税額控除制度の改正に関する提言」（社団法人日本貿易会 経理委員会）

- 小山 光一、中西 良之（2010年）「高最適二重課税排除の制度分析」（経済学研究 北海道大学）
- 望月 文夫（2007年）「外国税額控除の基本的性格についての考察」（経理知識）
- 元田 時男（2004年）「国際的二重課税の防止について」（タイ国経済データベース）
- 中里 実他4名（2012年）「租税法概説」（有斐閣）
- 菅原 計（1999年）「国際的二重課税調整の問題点 - 源泉地国課税から居住地国課税へ-」（経済論集 第49号）
- 菅原 計（2004年）「新日米租税条約にみる今後の国際課税の課題」（経営論集 第63号）
- 武内 良樹（2006年）「国際課税の諸問題」（財務省財務総合政策研究所「ファイナンシャル・レビュー」）
- 高久 隆太（2007年）「居住地国課税と源泉地国課税の割合」（三田商学研究）
- 山内 進（2003年）「わが国の税法における外国税額控除に関する一考察 - 国際税法比較とハイブリッド税法」（福岡大学商学論叢）



大学生と社会人によるキャリア意識向上を目的とする交流の実践と評価

## An Evaluation of a Discussion between University Students and Working Young Adults for Career Development

荒木 淳子

**Junko Araki**

見舘 好隆\*

**Yoshitaka Mitate**

橋本 諭

**Satoshi Hashimoto**

### Abstract

This study evaluates a discussion between university students and working young adults for career development. Eight university students and eight working young adults discussed their work and career visions, reflecting their past experience. We discuss the results of their discussion, being based on the results of a questionnaire and semi-structured interviews. The results show that self-efficacy of the students increased and their anxieties over their failures were alleviated. It also reveals that working young adults' anxieties over their failures increased. The interviews also suggest that the discussion with the students increased the young adults' anxieties over their failures.

### 1. はじめに

大学におけるキャリア教育の必要性が指摘されてから久しい。今や多くの大学で、学生の職業観、勤労観といったキャリア意識を向上させるためのキャリア教育が行われている（上西2007）。平成22年に日本学生支援機構が全国の大学、短期大学、高等専門学校等に行った調査では、必須科目としてキャリア科目を開設している大学は、全体の36.3%であった。

一方、大学ではキャリア教育以外に、PBL(Project Based Learning)、サービス・ラーニングなど、大学生を企業や学外の地域活動やボランティア活動に参加させることで、キャリア意識向上や社会人基礎力の向上をはかろうとする取り組みが注目されている。先ほどの日本学生支援機構の調査では、インターンシップを何らかの形で実施している大学は8割以上であり、

授業科目として実施している大学も34.8%であった。インターンシップやPBL、サービス・ラーニングなどを通じ大学生が社会人と交流し活動することは、大学生の自己効力感や企業、業界への関心を高めるだけでなく、社会参加志向や汎用的能力をも向上させることが明らかとなっている（高良・金城2001、楠奥2006、城2007、見館2011、木村・中原2012）。こうした取り組みは大学だけにとどまらない。最近では、大学以外の場で、大学生と社会人とが直接働く目的やキャリアについて語り合う交流実践も盛んに行われている。たとえば、NPO 法人カタリバは、大学生が高校生の進路に関する悩みを聞き、自らの経験を語る実践を行っている（上阪2010）。その他、社会人と大学生とが交流する実践には「ハナジョブ」、「ハタモク」（宮入2013）などが挙げられる。ハナジョブ、ハタモクはいずれも、企業で働く社会人が大学生のキャリア支援のために立ち上げたインフォーマルな交流の場である。これらは、インターンシップやPBLに比べ大学生が社会人と気軽に交流できる場として注目される。このような交流実践を継続的に行っていくためには、実践が社会人にとっても学習となるよう場をデザインする必要があるだろう。

しかし大学生と社会人との交流実践が広まりつつある一方で、交流が社会人のキャリア意識にどのような効果を与えるかといった点についてはほとんど分析されていない。たとえば、大学生と社会人との交流実践について分析した論文に宮入（2013）がある。宮入（2013）は、社会人との対話により大学生に社会人に対するポジティブなイメージが形成されることを論じているが、社会人に対する分析は行われていない。また、大学生と社会人との交流実践を対象としたものではないが、本研究と関連する研究に佐藤・堀・堀田（2006）、尾澤・加藤・西村（2010）がある。佐藤・堀・堀田（2006）はインターンシップに関する調査研究において、企業が大学生を受け入れる効果には「指導する若手社員の成長」、「学生の配置による職場全体の活性化」があることを述べている。また尾澤・加藤・西村（2010）では、中学生のキャリア教育プログラムに参加した社会人メンターにとって、実践への参加意義の一つに自分の未知の職業との出会いがあることが示唆されている。

以上より、大学生と社会人との交流実践において、大学生との交流は社会人のキャリア意識にプラスの効果を及ぼすと考えられる。そこで本研究では、キャリア意識として自己効力感に着目する。自己効力感とはキャリア選択に重要な関わりを持つ意識であり（浦上1995）、本研究のような短期の交流実践の評価にも用いられている（宮入2013）。

本研究では大学生と社会人との交流実践が、大学生と社会人とのキャリア意識向上を目的とする交流実践“Future Work Cafe”を行い、交流が大学生と社会人の自己効力感に及ぼす影響について分析する。そして、今後大学生と社会人との交流実践をデザインする上で留意すべき点について考察する。

## 2. 実践のデザインと評価方法

### 2.1 実践の概要

社会経験のない大学生と社会人とが交流する場合には、大学生と社会人との対話をいかに引き出すかが課題として挙げられる。たとえば、社会人との交流を基本とした中学生対象のキャリア教育実践では、質疑応答にとどまらない中学生と社会人メンターとのやり取りをいかに引き出すかが課題とされている（尾澤ほか2010）。大学生と社会人との交流も同様に、職業経験の少ない大学生と社会人との質疑応答だけにとどまらない対話をいかに促すかについても検討する必要がある。そこで本研究では、大学生と社会人との対話を促すため、キャリア・アンカー・インタビューの手法を用いる。

キャリア・アンカーとは、Schein（1978=1991）によって考案された概念であり、職業上の自己イメージを指す。Scheinによれば、キャリア・アンカーとは、「自覚された才能と能力」、「自覚された動機と欲求」、「自覚された態度と価値」という3つの要素から構成される。キャリア・アンカーは8つのタイプに分けられ、人は自己のキャリア・アンカーを自覚することで、自己に適した職業生活やキャリアを選択することが可能になると考えられている。Schein（1990=2003）は、自らの仕事の価値観を振り返ること（リフレクション）がキャリア・アンカーの自覚につながると考え、ペア同士で互いにインタビューし合うキャリア・アンカー・インタビューの方法を提唱している。

キャリア・アンカー・インタビューには学校教育から今日までの経験についてリフレクションを促す質問項目があらかじめ用意されており、質問者はその項目に沿って相手にインタビューをしていくこととなる。質問項目が決められていることで大学生から社会人への質問がしやすく、大学生と社会人との対話を行いやすくなると考えられる。また、ここの質問はリフレクションを促す内容であるため、あまり社会経験のない大学生でも、社会人から自己の経験に関する深い語りを引き出せると考えられる。本実践では、Schein（1990=2003）が考案したキャリア・アンカー・インタビューの質問項目の文言を大学生用に一部変え、社会人、大学生それぞれに対しインタビューを実施した。以下に、実践の概要を示す。

実施日時：2012年12月15日13時～16時25分

場所：産業能率大学自由ヶ丘キャンパス

参加者：社会人8名（男性6名、女性2名）、産業能率大学2年生8名（男性5名、女性3名）

参加者のプロフィール：社会人の年齢は24歳～34歳（平均28.8歳）、社会人経験年数（3年～13年）。職種・仕事は経営、人事、企画、経理、営業、研究、公認会計士、税理士など多岐にわたる。

募集方法：大学生は第一著者、第三著者の学部2年生のゼミで告知を行った。社会人は株式会社ビジネスリサーチ・ラボのブログおよびメールで募集を行った。

プログラム：当日のプログラムを図1に示す。

まず、参加者全員に質問紙に記入してもらった後、オープニングで著者らより、本日の実践の趣旨と内容について説明を行った。そしてキャリア・アンカーについて説明し、各自でキャリア・アンカーのセルフアセスメント (Schein1990=2003) を行ってもらった。その後、前半は社会人と大学生がそれぞれ1名ずつペアになり、キャリア・アンカー・インタビューを行った。キャリア・カウンセリング等では、クライアントの自らのキャリアに対するリフレクションを重視している (Savickas2005) が、キャリア・アンカー・インタビューを行うことで、参加者は自らの過去の経験やキャリアについてより深く語る可以考虑。



図1 当日の流れ

後半は、4名 (大学生2名、社会人2名) の計4グループに分かれ、前半で行ったキャリア・アンカー・インタビューの内容をグループ内で共有し、インタビューで語られた内容について互いにコメントし合う対話を行った。対話とは、「共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行為」(中原・長岡2009) である。自分とは異なる立場や考え方を持つ人々と対話することは、自らのキャリアに関するリフレクションを促し、キャリア意識を向上させると考えられる (荒木2009)。

最後に、グループで対話した内容を全体で共有した後、各自でリフレクション・シート、質問紙への記入を行った。実践で用いたリフレクション・シートは、事前に許可を得て参加者全員分コピーし返却した。なお、事前に参加者に許可を得たうえで当日の実践の様子はすべてビデオで録画した。

## 2.2 評価

実践の効果を事前事後の質問紙調査と、事後の半構造化インタビューから評価する。質問紙調査では、自己効力感、実践に対する感想を尋ねた。まず、実践の効果を測るために、事前と事後での参加者の自己効力感の変化を測ることとした。自己効力感を測る指標には、一般性セルフ・エフィカシー尺度 (坂野・東條1986) を用いた。セルフ・エフィカシーはもともと Bandura (1977) が提示した概念であり、「ある行動をおこす前に個人が感じる『自己遂行可能感』」である。これまでも大学におけるキャリア教育では、キャリア支援として学生の自己効力感の育成が重要であること、自己効力感の育成には何らかの教育的介入が必要であることなどが指摘されてきた (中川・原口2011)。さらに自己効力感の育成には、学生参加型の体験的な要素を取り入れることや、自身の学びを振り返るプロセスが重要であることも指摘されている (中間2008)。大学生と社会人とが交流する実践に参加し、これまでの経験を

振り返ることで、参加者の自己効力感は向上するのではないかと考えられる。また、キャリア発達には、個人が過去の経験を意味づけ将来展望を持つことの重要性が指摘されている（金井2002）。そこで、実践に参加することで自己の仕事やキャリアに対する新たな気づきや将来の展望が得られたかどうかを問う設問22項目を独自に作成した。

事後のインタビューは、各グループの社会人1名計4名に対し、実践後1週間から1ヵ月以内に半構造化インタビューを実施した。大学生が社会人とともに活動することが大学生の自己効力感を向上させることは、これまでの研究でも明らかにされている（高良・金城2001、榊奥2006、城2007、宮入2013）が、大学生との交流が社会人のキャリア意識にどのような影響を及ぼすかについてはほとんど分析されていない。そこで、本研究では社会人に焦点を当て、大学生との交流が社会人のキャリア意識に与える影響についてインタビューを行った。

半構造化インタビューでは、大学生との対話で振り返ったことや新たに気づいたこと、大学生との交流の感想などを尋ねた。また、インタビュー協力者に実践を撮影したビデオの録画を見せる再生刺激法（吉崎・渡辺1992）を併用し、実践の中で考えたことや感じたことに関するより詳細な語りが得られるよう工夫を行った。ビデオの録画を用いた再生刺激法は認知過程を分析するのに適した手法とされ、小・中学校の授業研究に多く用いられてきた手法である。再生刺激法は、次のような流れで行った。まず著者が事前に録画で各グループの対話を見て、「大学生から社会人にコメントや質問を行った場面」、「それに対し社会人が応答した場面」で印象的なものを1～2つ選んだ。そして、インタビュー協力者である社会人にその場面の動画を見せ、そこでのさらに詳しいやり取りや感想について尋ねた。インタビューはいずれも45分～1時間程度である。評価には、質問紙、当日のリフレクション・シートのほか、社会人に対し事後に行った半構造化インタビューの逐語録を用いる。

### 3. 結果

#### 3.1 質問紙調査

##### 3.1.1 自己効力感

まず自己効力感について、回答に欠損のあった1名をのぞく大学生8名、社会人7名のセルフ・エフィカシー得点を事前事後で比較した。セルフ・エフィカシーは全16問、3因子で構成され、信頼性及び妥当性は確認されている（坂野・東條1986）。3因子とは、「行動の積極性」、「失敗に対する不安」、「能力の社会的位置づけ」であり、本研究においてもこの3因子において分析を行う。各項目とも「4. そう思う、3. ややそう思う、2. やや違うと思う、1. 違うと思う」の4段階のリッカート尺度によって数値化した（反転項目8つについては5から差し引いた数値を用いる）。それぞれの因子における $\alpha$ 係数を算出した結果、 $\alpha$ 係数は0.482～0.681であったが、先行研究において信頼性、妥当性は確認されていることから、本研究ではそのまま3因子を使

用した。

大学生と社会人では事前事後で自己効力感にどのような変化がみられるかを比較するため、属性（大学生・社会人）と事前事後の2要因による二元配置分散分析（混合計画）を行った。その結果、「行動の積極性」では、事前事後の主効果が有意であった ( $F(1,13) = 6.674, p < .05$ ) が、属性の主効果、交互作用効果とも有意ではなかった ( $F(1,13) = 2.84, n.s.$ , 交互作用  $n.s.$ )。また、「失敗に対する不安」では、属性と事前事後との間に有意な交互作用効果がみられた ( $F(1,13) = 8.374, p < .05$ )。しかし、事前事後、属性の主効果はどちらも有意ではなかった（事前事後の主効果  $F(1,13) = .205, n.s.$ , 属性の主効果  $F(1,13) = 2.726, n.s.$ )。「能力の社会的位置づけ」においては、主効果、交互作用効果とも有意ではなかった（事前事後の主効果  $F(1,13) = .986, n.s.$ , 属性の主効果  $F(1,13) = 1.819, n.s.$ , 交互作用  $n.s.$ )。結果を図2に示す。

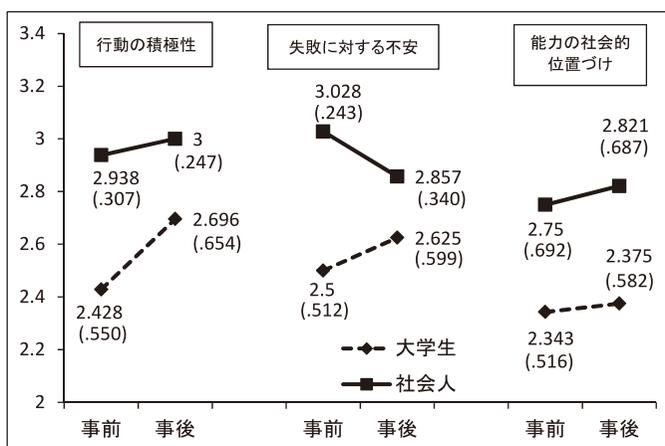


図2 セルフ・エフィカシーの分析

「失敗に対する不安」は得点の低い方が不安感の高いことを示している。行動の積極性とは、「ひっこみじあんなほうだと思う（反転項目）」、「積極的に活動するのは、苦手なほうである（反転項目）」など、自己の積極性に対する自信を問うものである。もともと社会人は「行動への積極性」得点は高いため、事前事後でそれほど大きな変化は見られなかった。一方、大学生は「行動への積極性」得点が事後、大きく上昇している。大学生の記したリフレクション・シートの記述からも、社会人と話すことで自分の考え方に自信を持つようになった様子がうかがえる。

---

自分の中でネガティブなものでしかなかったものが社会人のお二人と話したおかげでポジティブなものにも思えました。今までの自分では見えなかった視点を教えていただきました。自分とは違う立場・環境にいる方々とのお話は、新たな考えを知ることが出来るのでとても楽しいと感じました。新たな自分を見つけた気がします(大学生Aさん女性のリフレクション・シートより)。

---

大学生は、現在の悩みや考えを社会人に話すだけでなく、社会人にその内容を肯定してもらえたことで、自己の行動や考え方への自信を強めたのだといえる。

一方、「失敗に対する不安」とは、「過去に犯した失敗や嫌な経験を思い出して、暗い気持ちになることがよくある(反転項目)」、「仕事を終えた後、失敗したと感じることのほうが多い(反転項目)」など、過去の失敗に対する暗い気持ちや今後の失敗に対する不安を問うものである。実践に参加することで、大学生は失敗に対する不安が下がったのに対し、社会人は失敗に対する不安が有意に高まっていた。この点については、事後インタビューでさらに詳しく分析する。

### 3. 1. 2 実践に対する感想

事後の質問紙において、実践に対する感想を尋ねた(問2-1～問2-8)。質問項目は、実践に参加して「自分の将来のことを考えることに興味をもった」、「自分の将来のことについて新しい気づきがあった」など、将来への興味関心や新しい気づきについて問うものであり、いずれも金井(2002)を参考に著者が独自に作成した。各項目とも「5. よくあてはまる、4. ややあてはまる、3. どちらでもない、2. あまりあてはまらない、1. 全くあてはまらない」の5段階のリッカート尺度によって数値化した。

大学生と社会人との違いをみるため、大学生と社会人ごとに得点の群間比較(ウィルコクソンの順位和検定)を行った。すると、問2-2「自分の将来のことについて新しい気づきがあったか」について大学生と社会人との間に有意な差が認められた( $Z = -1.807, p < .05$ )。大学生の方が、社会人よりも、実践に参加することで、自分の将来のことについて新しい気づきを得ていた。大学生の記したリフレクション・シートの記述からも、大学生が社会人との対話を通じて自分の将来について視野が広がったり新しい気づきがあったりしたことがうかがえる。

---

*学生には思いつかないような考え方や目標などを直接本人に質問しながら聞けたため視野が広がった。また、「こうありたい」「こうしていきたい」という思いが伝わってきたため、自分の考えをしっかりと持つべきだと感じさせられた (大学生Cさん男性のリフレクション・シートより)。*

---

### 3. 1. 3 社会人、大学生との交流に関する感想

事後の質問紙では、大学生と社会人とで交流した感想についても尋ねた (問3-1～問3-14)。質問項目は、「社会人と一緒に会話することによって、自分の将来のことを考えることが促進された」、「社会人と一緒に会話することによって、自分のキャリアを振り返ることができた」など、交流によるリフレクションや将来展望の有無を尋ねるものであり、いずれも金井 (2002) を参考に著者が独自に作成した。各項目とも「5. よくあてはまる、4. ややあてはまる、3. どちらでもない、2. あまりあてはまらない、1. 全くあてはまらない」の5段階のリッカート尺度によって数値化した。

大学生と社会人との違いをみるため、大学生と社会人ごとに得点の群間比較 (ウィルコソンの順位和検定) を行った。すると、問3-5「社会人と一緒に会話することによって、自分のキャリアの意外な一面を発見した」( $Z = -2.75, p < .01$ )、問3-6「社会人と一緒に会話することによって、自分の将来のことへのヒントを見つけることができた」( $Z = -2.679, p < .05$ ) において、大学生と社会人との間に有意な差がみられた。いずれも、大学生の方が、社会人との交流によって、自分のキャリアについて新しい気づきを得ていた。

### 3. 2 社会人に対し事後に行った半構造化インタビュー

質問紙調査では、大学生は社会人との交流によって「行動の積極性」が向上し、将来へのヒントや新たな気づきを得た一方で、社会人は大学生との交流が、反対に「失敗に対する不安」を高めていた。また、交流実践に対する感想では、大学生は交流を通じ、自分のキャリアの意外な一面や将来へのヒントを見つけたと回答していたが、社会人はいずれについても否定的であった。そこで、大学生との交流でなぜ社会人は「失敗に対する不安」が高まったのか、大学生との交流において社会人にキャリアに対する新たな気づきはなかったのか等、大学生との交流に関する感想について社会人にインタビュー調査を行った。

グループA～Dのメンバーの中から、公認会計士、税理士といった専門職をのぞく一般企業に勤めている社会人をそれぞれ1名ずつ、年齢や性別に偏りのないよう4名選び、許可を得たうえで半構造化インタビューを行った。対象者の属性とインタビュー内容を表1に示す。

表1 社会人に対し事後に行った半構造化インタビューの対象者の属性

	性別	年齢	職種
Aさん	女性	28	営業
Bさん	女性	34	企画
Cさん	男性	30	経営
Dさん	男性	27	経理

### 3. 2. 1 失敗に対する不安について

4名とも前半のキャリア・アンカー・インタビューを大学生とペアで行ったことにより、自分のこれまでのキャリアをリフレクションし、価値観を整理することができていた。そのうち3名は、新しい気づきはなかったものの、大学生に対し自分のこれまでの経験や価値観を分かりやすく説明しようとする中で、自分のこれまでの経験や仕事に関する価値観を再認識したという。また1名は、今回の実践で初めて立ちどまってリフレクションを行ったことで、自分のこれまでの経験や価値観を整理することができたという。

その一方で、大学生との対話の中でリフレクションを行うことは、自分自身の失敗経験をも振り返り語ることにつながる。質問紙調査で「失敗に対する不安」が高まっていたことは、大学生に過去を語ることで、社会人が自分自身の失敗経験をも改めて認識したからではないかと考えられる。社会人Bさんは、これまでの自分のキャリアにはどちらかというと引け目を感じていたが、相手が大学生であるため、より率直に自らの失敗も含めた経験を語り、大学生に参考にしてもらおうとしていた。

---

やっぱり後輩というか、そういう立場の人にお話しをした方が私は何か素直に話ができただかなあと。これがxxの〇〇さん（同じグループにいた社会人参加者）とかだと逆にこう、あんまり自分のキャリアに誇りを持っている方ではないので、ちょっと引いてしまうところがあったと思うんですけど、今回は学生さんだったので、学生さんだから私のキャリアでも、失敗事例としてもとらえて頂いてもいいし、どういう形でもお伝えできるじゃないですか。そこは素直にお伝えできたかなと。もう少し同じ社会人だったら、自分のキャリアをちょっとカッコつけてちょっとデコレーションして言っちゃったかもしれないですよ（社会人Bさん 女性 34歳）。

---

また、社会人Dさんは、キャリア・アンカー・インタビューの中で、入社当時に失敗して上司から怒られた経験を語っていた。

---

たとえば社会人2、3年目のころと比べると今の方が当時を振り返ってまわりに支えられているところをもうちょっと感じられるようになったといいますか。当時は苦しさの方が先行してたと。辛さとか苦しさが先行して、そういうところをやはり納得いかないという面もあったんですけど、今は別の環境になったことによって、辛さとか苦しきのいい面もあったというか、ありがたさを感じるようになった (社会人Dさん 男性 27歳)。

---

大学生に対しより率直であろうとすればするほど、リフレクションでは、自分が過去に失敗した経験をも振り返ることになる。そして、そのことが失敗に対する不安を高めたのではないかと考えられる。しかし、本研究の結果だけでは社会人の失敗に対する不安感がなぜ高まったかを説明することはできず、この点については今後さらに研究を行う必要がある。

### 3. 2. 2 大学生との交流の感想

仕事に関する経験の量や育った社会的背景の異なる大学生との交流において、社会人は、大学生との視野の広さの違いや価値観のギャップを感じていた。たとえば、社会人Aさんは、大学生との対話の中で、大学生が海外留学したいという希望がある一方で1年間大学を留年することへの不安について語っているのを聞いて、悩みが小さく見えたという。

---

彼のいる環境とか見ている視点からするとそれ(大学を留年すること)は確かにすごく大事なことなんだなあと、それは共感できるみたい。そのうえでもっと広い所を見た方がいいんじゃないかなとは思ったので。そこで、そういう世界観で考えているんだっていうのは新鮮な気づきでした (社会人Aさん 女性 28歳)。

---

また、社会人Cさんは、グループでの対話の中で、サービス業を志望する大学生に対し、顧客に一对一でサービスを提供することだけがサービス業ではないことを伝えようとしたが上手く伝えられなかった点について、大学生から見ると企業の業務の内容・実情はわかりにくいことを改めて認識したという。

---

大学生と話した時にやっぱり表層的な部分しかきくと見えてなくて、それこそ、たとえばマクドナルドとかでも、アルバイトしたことがなければカウンターの人しかわからないわけじゃないですか。でも実際には裏にハンバーガーをちゃんと作っている人がいて、もっと言うと、その作っているのをより効率化させることをやっている人がいて、一方で、じゃ、材料をどうするかとかっていうのを考える人たちがいてとか。・・・(大学生には) きくと見えていない部分が多いので、それをわかってもらえる、想像させるっていうことが大変だなあっていう (社会人 C さん 男性 30歳)

---

社会人 D さんも対話の中で、大企業で働くことに対し大学生が「自由がなくなる」といった否定的な見方をしていた点について、大学生には自分の考えを上手く伝えられないと感じたという。

---

そういう意見があるのはわかりますけれども、実際、属してみないとわからないだろうというのが本音ですね。・・・だから本音ベースではそうですけども、それが彼らに理解されるかっていうと理解してもらうほどに伝えるのはちょっと私には難しいなってというのが正直ありましたね (社会人 D さん 男性 27歳)。

---

若手ではあってもこれまでに仕事経験を積み重ねてきた社会人と、まだ働いたことのない大学生とでは、見えている仕事世界の広がりや深みが異なるのだと考えられる。しかしそのギャップは、社会人に新たな気づきを与えるものというより、言葉では伝えることのできない大学生との経験値の差として認識されていた。また、大学生と社会人との交流は、大学生にとっては自らの将来を展望することにつながるが、社会人にとっては、自分の過去を振り返る活動が中心となる。たとえば実践について、社会人 B さんは下記のように述べている。

---

(大学生と社会人とでは) 何か向かっている方向がちょっと違っていて、過去から学ぶことも大事なんですけど、やっぱり人間前進したいっていう生き物なので、その気づきが社会人は足りなかった (社会人 B さん 女性 34歳)。

---

このため、実践は社会人の将来への展望にはつながりにくかったと考えられる。質問紙調査で、大学生との交流が社会人にはキャリアや将来のことへの新たな気づきを与えてはいることが示唆されたが、その背景には、社会人と大学生との間に見えている視野の広さや時間の流れの違いがあると考えられる。

#### 4. 考察

本研究では、大学生と社会人との交流がキャリア意識に与える影響を明らかにするため、交流の実践と評価を行った。その結果、大学生、社会人の「行動の積極性」得点は向上し、大学生はキャリアに関する気づきや将来へのヒントを得ていた。また、大学生の「失敗に対する不安」得点は事後有意に上がっていた。このことは、社会人との交流によって、大学生の「失敗に対する不安」が下がったことを示している。さらに交流に関する感想では、社会人に比べ大学生の方が、社会人との交流によりキャリアに対する新たな気づきを得ていた。自己効力感は個人の進路選択に大きく影響するものであり、自己効力感が高い学生ほど自らの進路選択やキャリアについて積極的に関与しようとする（浦上1995）。「行動の積極性」、「失敗に対する不安」という点からみれば、社会人との交流は大学生の自己効力感を高めるものであり、実践は大学生のキャリア支援に有効な方法であるといえる。

しかし一方で、大学生と社会人との交流実践には課題もあることが明らかとなった。大学生の「失敗に対する不安」得点は上がったのに対し、社会人の「失敗に対する不安」得点は下がっていた。このことは、実践によって社会人の「失敗に対する不安」が高まったことを示している。本研究の結果だけでは大学生との交流により社会人の失敗に対する不安がなぜ高まったかについては明らかではなく、この点は今後さらに研究を行う必要がある。

以上、本研究の結果から、今後大学生と社会人との交流実践を継続的に行っていくためには、社会人にとっても交流が新たな気づきや展望が得られるよう活動をデザインする必要があると考えられる。そして本研究から示唆される今後の活動デザインの方向性として、一つには、将来を展望する活動が挙げられる。大学生と社会人との交流実践は、大学生にとっては、自分の将来を語る活動となるのに対し、社会人にとっては主に自分の過去について語る活動となる。富安（1997）、都築・白井（2007）は、将来への展望が自己効力感と関連することを指摘しているが、今後大学生と社会人が交流実践を行う際は、大学生だけでなく社会人の参加者も、将来について語り展望を描けるよう活動をデザインする必要があるだろう。

また活動をデザインするには、大学生と社会人の仕事に対する視野の違いを架橋することも必要と考えられる。大学生と社会人との対話では、見えている仕事の世界の広がりの違いから、社会人は大学生に業務を理解してもらうことの困難さを感じていた。学生と社会人における仕事の見え方の違いは、たとえば、香川・茂呂（2006）でも指摘されている。香川・茂呂（2006）は、看護学校系医療短大生を対象とし、校内学習から病院での臨地実習への移行について観察やインタビューによる調査を行った。その結果、病院での実習は学校での授業よりもずっと先を見通すことが求められるため、実習生は学校から病院への移行に困難を覚えていた。大学生と社会人との交流でも同様に、仕事の経験のない大学生と社会人とは、見えている仕事の世界の広がり異なっている。このため実践は、社会人にとって大学生と

の間に距離を感じさせるものとなった。今後、大学生と社会人との交流実践をおこなっていく際には、両者の視野の広がりの違いを考慮に入れ、大学生と社会人との視野の違いを架橋する工夫を行う必要がある。

最後に本研究の課題について述べる。本研究は、1回の実践に基づくものであり、分析の対象者も16名と少ない。このため本研究の結果を一般化するには、今後さらに実践を積み重ね、データを蓄積していくことが必要である。また、大学生との交流が社会人のキャリア意識にどのような変容を与えるかについても分析していく必要がある。本研究では事前事後の質問紙調査と事後のインタビュー調査による評価を行ったが、今後は対話の逐語化のほか、キャリア意識の変容を可視化する手法についても検討していく必要があるだろう。

#### 〔付記〕

本研究は、平成23～25年度科学研究費補助金（若手 B 23700992：研究代表 荒木淳子）の助成を受けた。

#### 〔謝辞〕

実践に参加してくださったみなさまに心から感謝申し上げます。

#### 参考文献

- 荒木淳子：企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究、日本教育工学会論文誌、33(2)、2009年、pp.131-142.
- 城 仁士：インターンシップ経験が就職活動に対する自己効力感に及ぼす影響、日本教育心理学会総会発表論文集、49、2007年、p.671
- 香川秀太・茂呂雄二：看護学生の状況間移動に伴う「異なる時間の流れ」の経験と生成—校内学習から院内実習への移動と学習過程の状況論的分析—、教育心理学研究、54、2006年、pp.346-360.
- 上阪徹：「カタリバ」という授業、英治出版、2010年
- 金井壽宏：働くひとのためのキャリア・デザイン、PHP 新書、2002年
- 木村充・中原淳：サービス・ラーニングが学習成果に及ぼす効果に関する実証的研究—広島経済大学・興動館プロジェクトを事例として—、日本教育工学会論文誌36(2)、2012年、pp.69-80
- 楠奥繁則：自己効力論からみた大学生のインターンシップの効果に関する実証研究—ベンチャー系企業へのインターンシップを対象にした調査—、立命館経営学、44(5)、2006年、pp.169-185

- 見館好隆：地域活動をフィールドとした Project-Based Learning における学生の参加から実践、省察、成果報告までの過程、日本教育工学会第27回全国大会講演論文集，2011年，pp.455-456
- 宮入小夜子：社会人との対話が学生の職業観・勤労観の形成に与える影響—キャリア教育に関する準実験による実践的研究、日本橋学館大学紀要第12号，2013年，pp.17-31
- 中川洋子・原口孝彦：大学におけるキャリア支援に関する研究—職業未決定に認知的変数が及ぼす影響に着目して—、広島大学マネジメント研究11，2011年，pp.11-20
- 中原淳・長岡健：ダイアログ 対話する組織、ダイヤモンド社，2009年
- 中間玲子：キャリア教育における教育効果の検討—キャリアに対する態度と自己の変化に着目して—、京都大学高等教育研究14，2008年，pp.45-57
- 尾澤重知・加藤尚吾・西村昭治：社会人メンターを導入した中学校でのキャリア教育の実践と評価、日本教育工学会誌33(3)，2010年，pp.321-332
- 坂野雄二・東條光彦：一般性セルフ・エフィカシー尺度作成の試み、行動療法研究 12(1)，1986年，pp.73-82
- 佐藤博樹・堀有喜衣・堀田聰子：人材育成としてのインターンシップ—キャリア教育と社員教育のために—、労働新聞社，2006年
- Savickas, M.L. : The theory and practice of career construction. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work, John Wiley & Sons, 2005年, pp.42-70.
- シャイン, E.H. 著 二村敏子・三善勝代訳：キャリア・ダイナミクス、白桃書房、1991年
- シャイン, E.H. 著 金井壽宏訳：キャリア・アンカー—自分の本当の価値を発見しよう—、白桃書房、2003年
- 高良美樹・金城亮：インターンシップの経験が大学生の就業意識に及ぼす効果—職業レディネスおよび進路選択に対する自己効力感を中心として—、人間科学8，2001年，pp.39-57
- 富安浩樹：大学生における進路決定自己効力と時間的展望との関連、教育心理学研究45，1997年，pp.329-336
- 都築学・白井利明：時間的展望研究ガイドブック、ナカニシヤ出版、2007年
- 上西充子編著：大学のキャリア支援—実践事例と省察—、経営書院、2007年
- 浦上正則：学生の進路選択に対する自己効力に関する研究、名古屋大学教育学部紀要（教育心理学編）42，1995年，pp.115-126
- 吉崎静夫・渡辺和志：授業における子どもの認知過程：再生刺激法による子どもの自己報告をもとにして、日本教育工学雑誌16(1)，1992年，pp.23-39

執筆者紹介（掲載順）

2013年4月現在

小野田 哲 弥	産業能率大学情報マネジメント学部 准教授
倉 田 洋	産業能率大学経営学部 准教授
宮 地 昌 之	産業能率大学通信教育課程 兼任講師
荒 木 淳 子	産業能率大学情報マネジメント学部 准教授
見 館 好 隆	北九州市立大学キャリアセンター（地域創生学群専任）准教授
橋 本 論	産業能率大学情報マネジメント学部 講師

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要 第34巻1号（通巻64号）

2013年9月30日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会

発 行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
経営学部 現代ビジネス学科  
マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573  
情報マネジメント学部 現代マ  
ネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 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

T E L 03 (3718) 2161

# SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management  
School of Management

Vol. 34 No.1 September 2013

## Articles

Devil Fruits: The Key to the Popularity of One Piece Manga *Tetsuya Onoda*..... 1

A Study from Excellent Listed Upstart Ventures and Corporate Governance:  
Investigating from Companies Representing Japan and the U.S. *Hiroshi Kurata*.....21

## Research Notes

The International Double Taxation Exclusion:  
The Role and Problem of a Foreign Tax Credit System *Masayuki Miyachi*.....39

An Evaluation of a Discussion between University Students  
and Working Young Adults for Career Development  
*Junko Araki*  
*Yoshitaka Mitate*  
*Satoshi Hashimoto*.....57