大阪学院大学

商・経営学論集

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

第 41 巻　第 2 号
2016年 3 月

論説

石倉 弘樹・喜田 昌樹・後藤 晃範・奥田 真也……1
情報統合の規定要因と効果：アンケート調査をもとに

金丸　輝康……17
自動車メーカーのオプションに関する一考察

加茂　英司……49
流通研究におけるトレンドと変数間の関係性の考察

三上　磨知……67
企業倫理の規範的基礎としてのビジネス・インテグリティとその実践

西原　里実……95
サステイナブルツーリズムの研究
I. ジンリョウユリ保護地の意識調査

里麻　淳子……119
ギリシャの財政再建――統計と資料による検証――

大阪学院大学商・経営学会

商・経営学論集

第41巻　第２号　2016年３月

大阪学院大学商・経営学会

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

情報統合の規定要因と効果：アンケート調査をもとに

石倉　弘樹・喜田　昌樹
後藤　晃範・奥田　真也

The Determinants and Effects of Information Systems Integration: A Survey Research

Hiroki Ishikura・Masaki Kida
Akinori Goto・Shinya Okuda

ABSTRACT

In this paper, the basic model of companies engaged in information utilization which the authors had proposed is described, and the relationships between the basic model and the survey results for companies are analyzed. As a result, companies which have internal cultures amenable to the use of information showed high information utilization. This was consistent with the basic model. It was also found that the recognition of information integration severity has a positive impact on companies' cultures and the management of support has a positive impact on both companies' cultures and utilization. From those facts, it is derived that to create company culture and a management support system in a given company, it is important to develop information systems integration. However, the concrete process of how to achieve the management of that specific concerned culture has not been analyzed. That is a future subject.

１．はじめに

昨今、ビッグデータの活用や情報活用部の導入など、企業内における情報活用が注目を集めている。そこで、日本企業における企業内情報活用の実態調査を行った。その結果は、単純集計レベルで石倉弘樹・後藤晃範・喜田昌樹・奥田真也(2015）にまとめられている。本稿では、その分析結果について共分散構造分析を用いて、基礎モデルの検証を行う。

２．分析モデル

2006年以降、企業経営において企業内情報活用の重要性を示唆するような文献が数多く出版されている（Pfeffer & Sutton, 2006)。そしてその流れの中でデータマイニングの導入を意図したのが喜田(2010)である。そこで取り上げたが、その代表的な議論がDavenport& Harris(2007)である。彼らは、企業がデータ分析に基づいて競争戦略を組み立てる傾向は今日では世界的な流れとなっており、事業データの収集力が飛躍的に強化されているとしている。具体的には、データウェアハウスの構築が進化したことなどである。その上で、各ベンダーによるその管理ソフトや分析ツール（データマイニングツール）の開発・進化やデータマネジメント手法の進化も関係している。

それではどのような企業が分析力を武器にして、企業内情報活用を行って競争優位を確立しているのか、といえば次のような特徴を持っている。①「わが社はこれでいく」という戦略上の強みが分析力をベースとしたものであること。言い換えると情報活用の風土がある。②データの管理・分析が全社で統合的・統一的に行われていること。データマネジメントを導入していることである。③経営幹部がデータを重視し、分析力（データマイニング）の活用に熱心であること。④分析力を競争優位にする戦略に社運をかけていること。等を挙

げている。

これらの特徴を持つ（分析力を武器とする）企業としてデータマイニング活用企業としても名の挙がるグーグル、アマゾン、ネットフリックス、ウォルマートを筆頭に、ハラーズ、キャピタル・ワン等を挙げている。その上で、彼らは分析力と業績の間の関係についての調査を行い、「分析力の優れた企業ほど過去五年間の成長率が高い」という分析結果を提示している。

もう一つは、分析力を武器とするまで、企業内情報活用を行えるようになるまでに数多くの段階が存在することとそれぞれでロードマップが存在することが挙げられる（Davenport, Harris & Morison, 2010）。彼らは、分析力を駆使する企業、言い換えると、企業内情報活用を行うには、次の５つの要因（DELTA）が必要である、としている。１）Ｄは、データ。分析には、質の高いアクセス可能なデータが必要である。２）Ｅは、エンタープライズ。組織を挙げての取り組みが必要である。３）Ｌは、リーダーシップ。分析の知識を備えたリーダーが必要である。４）Ｔは、ターゲット。分析対象を戦略的に絞り込むことが必要である。５）Ａは、アナリスト。分析のできる人材が必要である。

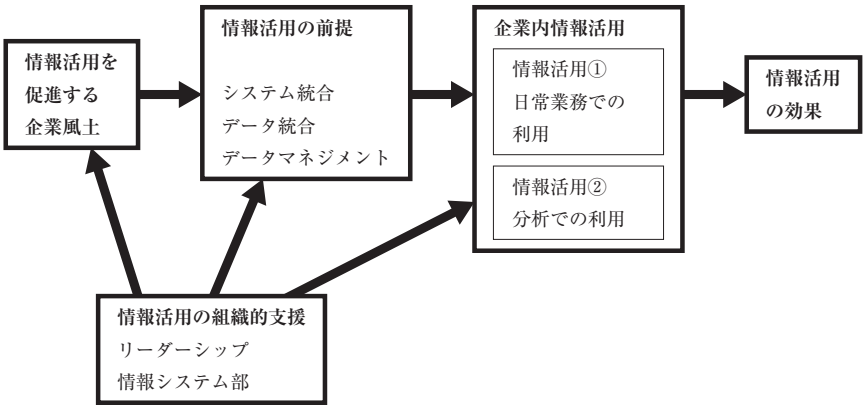
このような要因のうち特に注目されたのが企業内情報活用の基礎となるデータであり、データを管理するデータマネジメントである（DAMA International, 2006. Redman, 2008. BIソリューション総覧編集委員会, 2009）。データマネジメントは「データを資源／資産として活用するために必要な一連の活動の計画を立て、実行すること」とされ幅広い活動が考えられ、現在日本においても注目され実務界でも各種研究会が行われている[2)]。

データマネジメントの領域には本稿で情報活用の前提としている要因、データ統合、ERP導入などのシステム統合、データの質の管理[3)]と組織的支援に含まれる人材育成などがあげられる。アクセスでき質の高いデータとともに重要な要因として、情報活用を推進する風土と情報活用を推進し、情報活用の結果

を実務に用いるリーダーの存在（本稿ではリーダーシップ）と人材育成の仕組み、情報システム部、情報活用部などの組織編成などの組織的支援の仕組みがあげられている。風土特性については加護野・角田・山田編(1998)、平本(2007)を参考に構成した。

このように情報活用の前提条件と風土、それと組織的支援の仕組みがあって初めて、企業内情報活用が可能になる。そこで、本稿では、日本企業の現状、現場、業務部門が主導的であり、情報活用において日常業務での利用が中心になることを考慮して、Davenport & Harris(2007)などが示唆する分析での利用と並立する形にしている。このような議論をもとに企業内情報活用に関して基礎モデルをもとに質問票を作成し、質問票調査を行った。

図２－１　情報活用における質問票調査の基礎モデル



調査により得られた回答をもとに、共分散構造分析を行い、基礎モデルにおけるフレームワークを検証することとする。このとき、基礎モデルにおける「情報活用を促進する企業風土」からなる14の質問項目を観測変数とし、潜在変数「風土」とする。同様に、「企業内情報活用」からなる12の質問項目は潜

在変数「分析」とし、「情報活用の効果」からなる４つの質問項目は、潜在変数「満足」とする（質問項目の個々の内容についてはAppendix参照）。

3．分析結果

3.1　サンプルと基本統計量

本質問票調査は、2012年11月に東京証券取引所第一部上場企業（1,667社）の経営企画担当者（企画部など）を対象に「企業内情報活用についての質問票調査」として、郵送による質問票調査をおこなった。本調査で企画部などの企画担当者は企業内情報を用いる可能性が高いためにその対象とした。また、企業内においては情報のユーザーであり、その動向を知ることは重要であると考えられるためである（Redman, 2008）。調査の結果、回答数は64社、回収率3.84%であった。回収した企業の業種および企業規模は表３－１、３－２、３－３のとおりである。

表３－１　回答企業業種分布

製 造 業			非製造業		
食品	1	2%	建設	5	8%
繊維	1	2%	商社	5	8%
化学	6	9%	小売業	5	8%
医薬品	2	3%	その他金融	4	6%
ゴム	2	3%	不動産	1	2%
窯業	2	3%	陸運	1	2%
非鉄金属製品	1	2%	倉庫	2	3%
機械	3	5%	通信	1	2%
電気機器	7	11%	サービス	8	13%
自動車	5	8%			
その他製造	2	3%			
	32			32	

（業種は、日経業種分類（中分類））

表３－２　回答企業資本金分布

資本金	企業数	
10億円以下	3	5%
100億円以下	33	52%
1,000億円以下	22	34%
1,000億円超	6	9%
	64	

表３－３　回答企業売上高分布

売上高（単位：百万円）	企業数	
10億円以下	0	0%
100億円以下	3	5%
1,000億円以下	30	47%
１兆円以下	25	39%
10兆円以下	5	8%
10兆円超	1	2%
	64	

3.2　分析結果

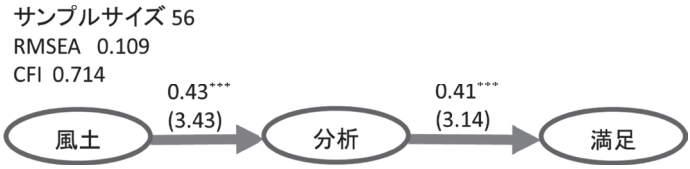
共分散構造解析を行う前に、まずクローンバックの α を見ることで、各質問項目を風土、分析、満足の３つの潜在変数に分類することが適当か否かを判断する。その結果は表３－４に示すとおりである。風土１から風土14のクローンバックの α は0.904であり、これらをひとまとめにして分析するのに問題ない水準である。次に分析１から分析12の各変数は0.893であり、これらもひとまとめにして分析するのに問題ない水準である。最後に満足１から満足４についての各変数クローンバックの α は0.819であり、これらもひとまとめにして分析するのに問題ない水準である。以上の分析結果より、これら３つの潜在変数を用いて共分散構造分析を行うこととする。

表３－４　クロンバックのα

	風土	分析	満足
共分散の平均	0.266	0.360	0.372
変数の数	14	12	4
クロンバックのα	0.904	0.893	0.819

図３－５は、図２－１の質問票調査における基礎モデルをもとに、風土、分析、満足の３つの潜在変数を用いた基本モデルの検証結果を図示したものである。モデルのあてはまりを示すRMSEAは0.109、CFIが0.714と低い値にあるが、これはサンプルサイズが56と小さいため低くなっていると考えられる。

図３－５　基本モデル検証結果



次に潜在変数と観測変数の関係の分析に移る。潜在変数の風土とその観測変数の風土１から風土14との関係はどれも統計的に有意である。次に潜在変数の分析と観測変数の分析１から分析12、の各変数との関係も、どれも統計的に有意である。最後に潜在変数の満足と観測変数の満足１から満足４の各変数との関係も、どれも統計的に有意である。これらのことから、観測変数は潜在変数を構成する要素であるとみなしてよいだろう。

さて、各々の潜在変数間の関係についての分析に移る。まず風土と分析との関係についてであるが、係数は0.42であり、p値は0.001と統計的に有意である。このことから分析を行う風土がある企業では実際に分析が積極的に行われていると解釈できる。つぎに分析と満足の関係についてであるが、係数は0.41

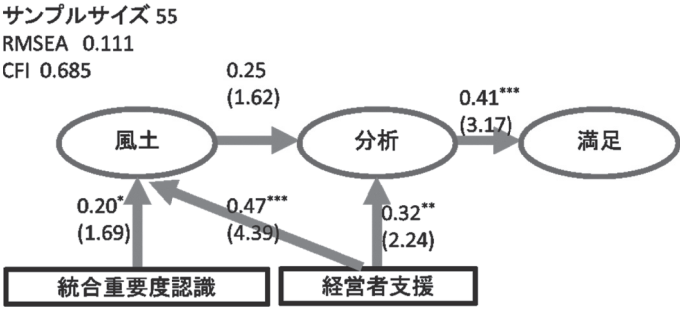
であり、p値は0.002と統計的に有意である。このことから、分析を積極的に行っている企業はその業務に満足していることが分かる。

これらのことをまとめて考えると、分析を行う風土が醸成されている企業では、実際にデータ分析を積極的に行っていると考えられる。さらに、データ分析を積極的に行っていると、実際にデータ分析に関する満足度が高いと解釈できる。これらの結果は、基礎モデルにおいて示されたフレームワークと整合的である。

3.3　追加分析

基本モデルに加えて、風土や分析に影響を与えると予想される組織的支援をモデルに組み込んで追加的な分析を行う。これは、図２－１に示される「情報活用における組織的支援」を差し、質問票調査においては、統合重要度認識と経営者支援に関する質問項目の２つを変数として用い、分析モデルに加える。統合重要度認識は分析を行わなくてはいけないという風土に影響を与えると仮定する。また、経営者支援は組織の風土と分析を行う程度、双方に影響を与えると仮定して分析を行う。その結果は図３－６に示している。

図３－６　追加分析の検証結果



３つの潜在変数と観測変数の関係については、基本モデルと大きな差は無い。また、分析が満足に与えている影響に関しても基本モデルと大きな違いは無い。よって、これらについては基本モデルと同様の解釈が可能であり、これらの結果も図２－１における基礎モデルと整合的である。

新たに加えた統合重要度認識と経営者支援はどちらも風土に正の影響を与えており、統合重要度認識のｐ値は0.091、経営者支援のｐ値は0.000であり、統計的にも有意である。このことから情報の統合や活用に対する重要度の認識や経営者の支援は組織の分析を行おうとする風土に影響を与えていると考えられる。また、係数は統合重要度認識が0.204であり、経営者支援が0.474である。このことから、経営者の支援の方がより組織の風土に対して大きな影響を与えていると考えられる。

次に分析に対して与えている影響の分析に移る。風土が分析に与えている影響の係数は0.251と基本モデルの2/3程度になっており、ｐ値も0.105と有意水準が10％にわずかながらとはいえ満たない水準となっている。これに対して、経営者支援は係数が0.324という値であるだけで無く、ｐ値が0.025と５％水準で統計的に有意になっている。これらのことを考えると、風土が分析に影響を与えている影響も否定できないが、それに加えるだけでなく、それ以上に経営者の支援が分析にも影響を与えていると考えられる。

その上で、風土についての因子分析を補完するために、分析に用いた変数の２変量の解析もおこなった。具体的には、風土、分析、満足に関する各変数と経営者支援、統合重要度認識の変数に対してSpearmanの順位相関による無相関検定をおこなった。なお、潜在変数である風土は14の観測変数からなり、分析は12、満足は４つの観測変数から構成されている。例えば、満足の観測変数は、ERP満足度、社内への情報提供満足度、経営者への情報提供満足度、予算編成での情報提供満足度の４つである。

満足の観測変数の１つであるERP満足度から風土に属する各観測変数には、

14個中10個が10%以内の統計的有意となった（以降、すべて10%以内での統計的有意をさす)。一方で、分析に属する観測変数には１つも有意とはならなかった。しかし、同様に満足の変数である社内への情報提供満足度、経営者への情報提供満足度、予算編成での情報提供満足度からは、分析に属する観測変数には、12個中４個、７個、４個が有意となった。また、同様に、風土に属する観測変数には、14個中３個、１個、１個が統計的有意となった。

以上から、ERP満足度と社内への情報提供満足度、経営者への情報提供満足度、予算編成での情報提供満足度は、多少異なる傾向があり、ERP満足度は、風土との相関が高く、社内への情報提供満足度、経営者への情報提供満足度、予算編成での情報提供満足度は、分析との相関が高いと言える。

風土、分析の観測変数は数が多いため、分析から財務情報分析についての観測変数の検定結果を示すと、風土に属する観測変数とは、14個中10個が有意であり、分析とは12個中９個、満足度とは４個中３個が有意となった。分析については、風土、満足両者に相関が高いことがわかる。

また、経営者支援を表す変数は、風土（14個中14個)、分析（12個中８個)、満足（４個中２個)、統合重要度認識などが有意となり、概ねすべての変数と相関が高いことがわかった。

最後に、統合重要度認識を表す変数は、風土（14個中９個)、分析（12個中２個)、満足（４個中１個)、トップの支援が有意であり、この中でも風土に対して相関が高いことがわかった。

以上の結果をまとめると、風土は、分析および満足の中でもERP満足度とは高い相関がある。分析は、風土、満足度ともに高い相関がある。経営者支援はすべての変数と概ね高い相関があり、統合重要度認識については、風土と高い相関がある。これらは、共分散構造分析における基本モデル、および追加分析モデルの結果と整合的であるといえる。

4．おわりに

本稿では企業内情報活用についての基礎モデルをもとに質問票を作成し、質問票調査を行った。その結果、基礎モデルと整合的に、情報活用に対する風土が浸透している企業ほど、情報活用を行う程度が高かった。さらに組織的支援として、ここでは、統合重要度の認識と経営者の支援がこれらの関係にどのような影響を及ぼしているかについて検証した。その結果、統合重要度の認識は企業の風土に、経営者の支援は風土と活用状況の双方に正の影響を与えていることがわかった。すなわち、これらが風土や活用状況を通して、情報活動の成果に正の影響を与えているといえる。これらのことより、風土を作り上げること、経営者が支援をし、情報統合が重要と認識すること、が情報活用の成果を上げるといえよう。最後に本稿の課題を挙げる。本稿で経営者の支援が、分析を行う風土の醸成や分析の程度と正の相関のあることがわかった。ただ、具体的にどのように経営者が係ることで、風土の醸成や分析の程度が深まるかについては分析できていない。また重要度の認識についても、どのように認識が深まったかについては分析できていない。つまり、どのようなプロセスで情報分析が深まるかについては分析できていないので、今後の課題としたい。

謝　辞

本研究は科学研究費補助金（基盤研究(c)24530434　代表者 石倉弘樹）を受けたものである。

参考文献

Anderson, C.(2006) The long tail : why the future of business is selling less

of more, New York : Hyperion（篠森ゆりこ訳『ロングテール：売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房2006.

BIソリューション総覧編集委員会『最新の企業戦略と情報活用の実践方法：BIソリューション総覧－ビジネスインテリジェンス（BI）ソリューション』産業技術サービスセンター、2009.

Davenport, T. & J., Harris（2007）Competing on analytics: the new science of winning, Boston, Mass.: Harvard Business School Press（村井章子訳（2008）『分析力を武器とする企業：強さを支える新しい戦略の科学』日経BP社）.

Davenport, T. & J., Harris, R., Morison（2010）Analytics at work: smarter decisions, better results, Harvard Business Press,（村井章子訳（2011）『分析力を駆使する企業：発展の五段階：分析で答を出す六つの問題』日経BP社）.

DAMA International、The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge: DAMA-DMBOK、2006（データ総研監訳『データマネジメント知識体系ガイド』日経BP社、2011）.

Dorantes, C., C. li, G. F. Peters, and V. J, Richardson.（2009）“The Effect of Enterprise Systems Implementations on the Firm Information Environment”, Working Paper.

平本健太『情報システムと競争優位』白桃書房、2007

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）（2014）『企業IT動向調査報告書 2014』日経BP社.

石倉弘樹・後藤晃範・喜田昌樹・奥田真也「企業内情報活用に関する調査」大阪学院大学商・経営学論集第40巻第２号、2015　pp.63-106

加護野忠男，角田隆太郎，山田幸三編『日本企業の経営革新』白桃書房、1998

喜田昌樹『ビジネス・データマイニング入門』白桃書房、2010

Morris, J.J.(2011) “The impact of Enterprise Resource Planning（ERP）Systems on the Effectiveness of Internal Controls over Financial Reporting" Journal of Information Systems.

Pfeffer, J. and R. Sutton Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense : profiting from evidence-based management, Boston, 2006 Mass. : Harvard Business School Press（清水勝彦訳『事実に基づいた経営：なぜ「当たり前」ができないのか?』東洋経済新報社）、2009

Redman, T.(2008) Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset, Boston, Mass. : Harvard Business School Press（栗原潔訳『戦略的データマネジメント 企業利益は真のデータ価値にあり』翔泳社2010）.

Appendix

情報活用を促進する企業風土（風土）に関する質問

貴社の経営活動についてお聞きします。以下の質問項目について5点尺度でお答えください。					
質問項目	全く違う	ほとんど違う	どちらでもない	ほとんど当てはまる	とても当てはまる
1）従業員は、自分の所属する部署以外のメンバーとも広く情報交換が行われている。	1	2	3	4	5
2）文書化された、あるいは口頭でなされる情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
3）本社と支社、支店、営業所、事業部との情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
4）本社と関連会社（子会社及び海外子会社）との情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
5）経営理念や経営者の方針は組織の末端まで浸透している。	1	2	3	4	5
6）従業員はこれまで新しい情報技術を積極的に受け入れている。	1	2	3	4	5
7）自社には、変化を追求し変化に挑戦する雰囲気がある。	1	2	3	4	5
8）経営者や管理者は「何を知りたいのか」という情報要求を関連部門に常に明示している。	1	2	3	4	5
9）経営者は組織内外でおこった出来事や事実についての情報を積極的に収集している。	1	2	3	4	5
10）情報活用を進める風土がある。	1	2	3	4	5
11）情報システム部と他の業務部門との交流がある。	1	2	3	4	5
12）事実やデータに基づいた業務が行われている。	1	2	3	4	5
13）経営企画の情報収集の方法として基幹系情報システムなどを用いる傾向がある。	1	2	3	4	5
14）経営企画の情報収集の方法として他部門（経理部など）を用いる傾向がある。	1	2	3	4	5

企業内情報活用（分析）に関する質問

財務情報分析　1）経営企画担当者として、財務情報（売上、コスト、利益など）をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
2）経営企画担当者として、企業内のデータを取引先別（顧客別）にどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
3）経営企画担当者として、財務情報（売上、コスト、利益など）を取引先別（顧客別）にどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
4）経営企画担当者として、購買情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
5）経営企画担当者として、在庫情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
6）経営企画担当者として、生産情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
7）経営企画担当者として、顧客満足度などに関する顧客情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
8）経営企画担当者として、業務の効率化などに関する業務改善に関する情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
9）経営企画担当者として、従業員満足度などに関する人事情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
10）経営企画担当者として、情報システムの満足度、稼働率などの情報をどの程度分析していますか。

①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
11）経営企画担当者として，他部門〔経理部、マーケティング等〕提供の情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
12）経営企画担当者として，他社の財務情報など外部情報をどの程度分析していますか。
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。

情報活用の効果（満足）に関する質問

ＥＲＰ満足度　1）貴社の基幹系情報システム及びERP（パッケージ）全体での満足度を５点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
社内への情報提供満足度　2）経営企画担当者として情報を提供する満足度についてお聞きします。 社内の各部署及び企業内情報システムへ提供している情報の満足度を５点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
経営者への情報提供満足度　3）経営企画担当者として、経営層に提供している情報の満足度を５点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
予算編成への情報提供満足度　4）経営企画担当者として、予算編成の満足度を５点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。

情報活用の組織的支援に関する質問

経営者支援）情報活用に対するトップ、経営陣の支援はどの程度ですか。
①全くない、積極的でない。②ほとんどない。③どちらでもない。④かなりある。⑤極めてある。積極的である。
統合重要度認識）情報統合及び情報活用をどの程度重要だと考えていますか。
①全く重要でない。②ほとんど重要でない。③どちらでもない。④かなり重要である。⑤極めて重要である。

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

自動車メーカーのオプションに関する一考察

金丸　輝康

A Study on the Options of Japanese Car Companies

Teruyasu Kanamaru

ABSTRACT

In this paper, we discuss about car options paying attention to three big Japanese car companies, TOYOTA, NISSAN, and HONDA. These companies set up many options on every model. For example, TOYOTA “Noah”（2007 model）has 38 options, NISSAN “Serena”（2005 model）has 40, and HONDA “Step Wagon”（2009 model）has 19 and so on.

The aim of this paper is clarify option effect with additional data.

At first, we take notice of product lines of three companies. Comparison of number of models gives us a key to find out differences of product strategy. *Model efficiency*（sales per model）will help our understanding.

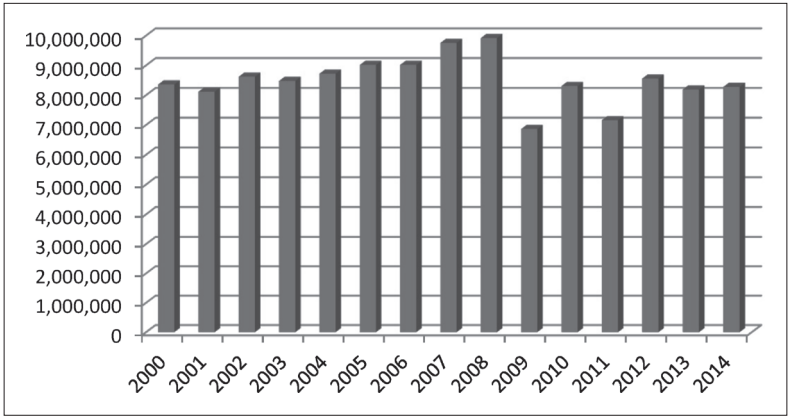
Secondly, we think from a different point of view. Paying attention to options, another strategic difference in product strategy may become clear. Moreover, comparing sales of a model with number of its option, we will find out the impact of options on sales. *Option efficiency*（sales per option）deepen our understanding.

Ⅰ．はじめに

自動車産業が日本の各産業の中で基幹産業として位置づけられていることは言を俟たない。2014年度を見ても、乗用車だけで8,277,070台、トラックやバスを含めると9,774,558台もの自動車が生産されている[1)]。

トヨタ自動車をはじめ、日産自動車、本田技研工業といった自動車メーカーがその中心的な役割を担っているが、乗用車の生産台数は2000年以降、リーマンショックの影響などによって大きく減少した2009年度を除いては、その生産台数はほぼ800万台のレベルを維持している。より詳しく見るならば、2000年代初頭は900万台の壁を破れなかったものの、2008年度の990万台を筆頭に、リーマンショック前の2000年代中盤には年間900万台以上が生産されていた。その後、やや低調になるものの、800万台レベルの生産台数を維持している。この推移は図１によって整理されている。

図１　乗用車の生産台数



1）一般社団法人日本自動車工業会のHP（http://www.jama.or.jp/index.html）より。なお、本論で用いている販売台数のデータも、同所を参照している。

このように非常に多くの数の自動車が生産されているが、モデル数を見ると、生産台数に比べその数はそれほど多いとは言えない。モデルの数に比べて生産台数・市場規模が大きいことの背後には、ひとつの理由としてオプションの存在があるのではないかと考えられる。

本論では、このオプション、特にトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業の三大自動車メーカーのオプション政策に注目して議論を進めてゆきたい。が、その前に、これらの企業の製品戦略、モデル数や販売台数について簡単に見ておくことにする。後に、オプションに注目し、その変遷や戦略上の役割、意味などについて考えてゆくことにしよう。

Ⅱ．モデル数と販売台数

Ⅱ－(1)　3社のモデル数の変遷（1985～1999年）

表1によって示されているのは、1985年から1999年までの間の、各年次に販売されていた3社のモデル数[2)]である。

表1　1985年から1999年までの、各社のモデル数の変遷

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
トヨタ	19	20	20	20	21	22	25	26	26	28	30	32	35	39	40
日産	13	14	15	18	20	24	26	24	24	25	27	30	31	33	30
本田技研	8	8	8	9	11	12	12	12	14	16	17	20	19	20	22

表からもわかるように、トヨタ自動車のモデル数はなだらかに増加している。1980年代の半ばと1990年代初頭に、それぞれ数年間モデル数が増えていな

2）バス、トラック、商用車、軽自動車を除いた、普通乗用車と小型乗用車の合計。

かった時期があるものの、一貫してモデル数は増え続けている。1990年代半ば以降は大きく増加しているが、当時、日本はバブル経済まっただ中であり、そのこともモデル数の増加の一因ではないかと考えられる。

また、トヨタ自動車のモデル数の特徴として、その数の多さを挙げることができる。後述する日産自動車や本田技研工業と比較すると、トヨタ自動車のモデル数はほとんどの年度において日産自動車や本田技研工業を上回っている。

1985年から1999年の日産自動車のモデル数についても、全体的にはゆるやかに増加している。しかし、トヨタ自動車のように一貫して増加しているという訳ではなく、1990年代の初期と後期に減少している期間がある。モデル数が減少している期間が存在している原因は、“フィガロ”のように投入当初から生産数量を限定し、短期間の販売を想定したパイクカー[3)]が存在したことや、結果的に失敗であったと言わざるを得ない、１度のモデルチェンジも行われることなく廃止となってしまったモデルが多くあることが考えられる。また、当時、日産自動車の経営が良い状態ではなかったこともモデル数減少の背後にあったと推察される。

本田技研工業のモデル数は３社の中で最も少なく、この期間中で最大である1999年を見ても22モデルである。これはトヨタ自動車や日産自動車で考えると1990年頃の数値であり、モデル数だけを基準にするならば、両社に対して10年程度の遅れをとっていることになるが、1996年から1997年にかけて１モデル減少している以外は、一貫して増加傾向にある。前述したように、本田技研工業のモデル数はトヨタ自動車や日産自動車に比べて少ないが、1972年に“シビック”で自動車産業に本格的に参入してから時間があまり経過していないことを考慮すると、この数値を必ずしも少ないとは言えない面もある。

3）デザインがレトロ調であったり先鋭的であったりする、スタイリングに特徴のある車種のこと。日産自動車のホームページでは「大量生産を前提とせず、遊び心ある『とんがった』クルマづくりをした」ものがパイクカーであるとされている。

Ⅱ－(2)　3社のモデル数の変遷（2000～2014年）

2000年以降については、3社の状態をより詳しく見てゆくことにしよう。この期間の3社のモデル数の変遷は、表2によって整理されている。

表2　2000年から2014年までの、各社のモデル数の変遷

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
トヨタ	41	43	41	41	41	40	38	35	36	35	36	37	37	36	38
日産	27	26	24	22	22	19	19	19	19	18	18	18	18	18	17
本田技研	21	22	18	18	19	17	15	16	16	15	15	15	12	13	12

先ずはトヨタ自動車であるが、2000年を過ぎると、トヨタ自動車のモデル数は減少し始める。表2からわかる通り、さほど大きな減少ではないものの、全体的に見てモデル数は減少していると言える。この期間にトヨタ自動車は合計35もの新モデルを投入しているが、それ以上に廃止されたモデルが多かったのである。これは1999年以前には見られなかった傾向であり、例えば1985～1999年を見てみると、27モデルの投入に対して廃止されたモデルは7しかない。この違いが、1999年以前と2000年以降のモデル数の違いの要因である[4)]。

日産自動車はどうだろうか。トヨタ自動車のモデル数が一旦減少し、2007年を境にやや上昇に転じているのに対し、日産自動車のモデル数は一貫して減少傾向にある。特に2000年代初頭においてはその数を大きく減らしている。“セドリック”や“ブルーバード”、“サニー”といったそれまでの日産自動車を支えてきたと言っても過言ではないモデルが相次いでこの時期に廃止されている。このことがモデル数減少の大きな理由になっていそうである。2006年に廃止されたモデルはなかったが、この頃以降、販売されるモデル数は安定してゆく。

4）各社のモデルの変遷については、拙稿『自動車3社の製品ラインとフルモデルチェンジ』（大阪学院大学商・経営学論集第41巻第1号）を参照されたい。

この変化の背後には、カルロス・ゴーン氏の登場があろう。1999年に日産自動車のCOO（最高執行責任者）に就任したゴーン氏が日産自動車再建のために行った工場閉鎖、生産能力削減が直接的な要因であると考えられる。

最後に本田技研工業であるが、本田技研工業も前述の２社と同様、この期間においてはモデル数を減少させている。特に期間の前半にその傾向が顕著で、毎年のように新たなモデルが投入されていたものの、それを大きく上回る数の廃止されたモデルが存在している。減少傾向がより強かった2006年以前を見てみると、全体で７モデルが投入されているが、その倍の14モデルが廃止されている。

次節では、モデル数と販売台数の関係について見てゆくことにする。単純に販売台数やモデル数だけに注目するのではなく、それらの関係を見ることによって、各社においてモデル数の多さが販売にどの程度有効に働いているかが見えてくるはずである。

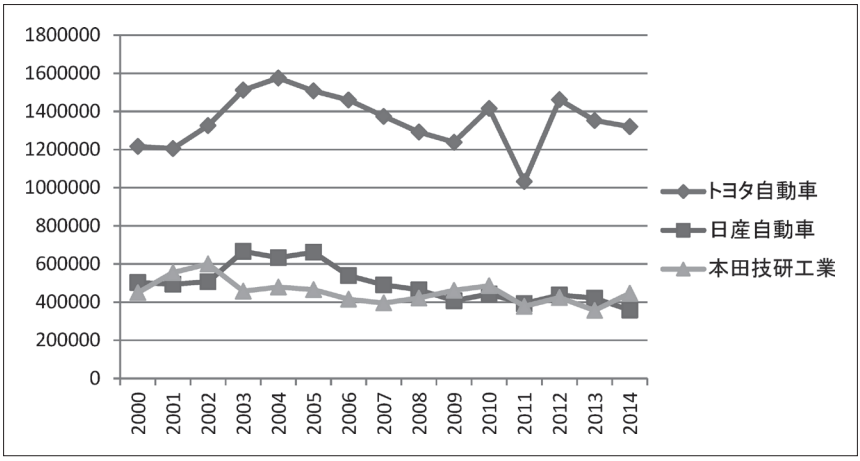
Ⅱ－⑶　３社のモデル数と販売台数の関係

ここでは、これまで見てきたモデル数と販売台数との関係を、2000年以降を例にとって調べてゆくことにする。３社の普通乗用車、小型乗用車の合計販売台数を示したものが図２である。

冒頭でも述べた通り、自動車の販売台数は景気等の環境要因に影響されるところが大きいが、全体として見た場合、この期間において販売台数にさほど大きな変化は見受けられない。全体的に横ばい傾向であると言えるが、トヨタ自動車の場合は、３社の中でも最も変動が大きい。2004年までは増加傾向にあり、そこをピークにそれ以降は減少傾向にあったが、2011年度には大台である百万台を下回りそうになるもののその後は再び増加に転じている。

日産自動車と本田技研工業については、両社ともほぼ横ばい傾向である。日産自動車は2003年に一時販売台数を伸ばし、それ以降２年間は60万台を維持す

図２　2000年から2014年までの、各社の販売台数



るものの、2006年以降、販売台数は減少している。

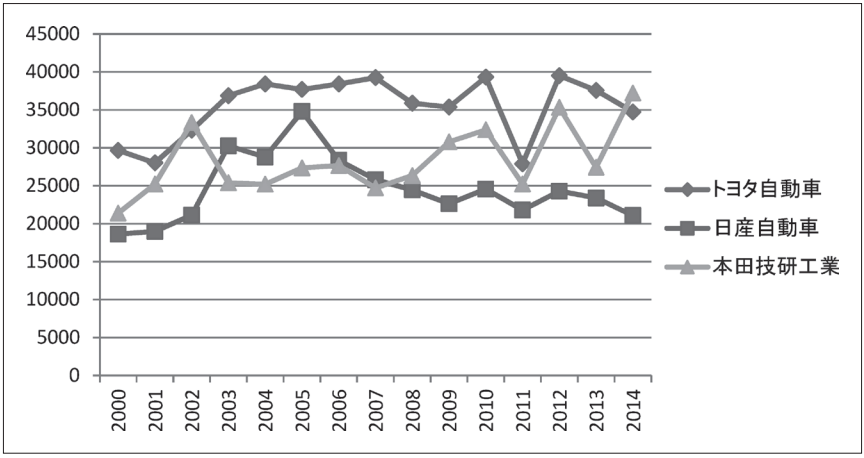
この期間においては、本田技研工業も販売台数を伸ばしているとは言い難い状態であった。日産自動車が販売台数を伸ばした2003年に本田技研工業は逆に販売台数を減少させ、その後も大きな回復は見られない。しかしながら後発メーカーであることを考慮すると、販売台数が日産自動車とほぼ同レベルであることは注目しても良いであろう。

以上のように、各社とも2000年以降は販売台数において、順調な推移を見せているとは言い難い状況である。販売台数だけを見るとこのようなことが言えるが、次に販売台数とモデル数の関係を見てみることにしよう。

トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業各社の販売台数とモデル数の関係を表したのが図３である。これは、各年次において販売されているモデル数で販売台数を割ったもの、つまり１モデルあたりの平均販売台数を表している。

この図から先ず見えてくることは、トヨタ自動車の１モデルあたりの販売台数の大きさである。2002年と2014年は本田技研工業の方が大きいものの、ほと

図３　2000年から2014年までの、各社の１モデルあたりの販売台数



んどすべての年次においてトヨタ自動車が最も高い数値を示している。その数値が最も高い2012年には、１モデルあたり平均39,507台の販売があったことになる。39,507台という数値は、モデル別の販売台数の順位にすると全体の22～23番目あたりに相当するが、全メーカー合計で100に近いモデルが販売されていたことを考えると、この数値は非常に高いと言えるであろう。

いずれにせよ、３社の中で１モデルあたりの販売台数、つまり「モデル効率」が最も高いのはトヨタ自動車であった。しかしながら、別の側面を見ると、トヨタ自動車のモデル効率は悪いとも言えそうである。それは、図２と図３を比較することから明らかになる。

図２と図３を比べた場合、両方のグラフでトヨタ自動車の折れ線が最も高い位置にあることは共通であるが、トヨタ自動車と日産自動車、本田技研工業の折れ線の距離が、販売台数を表す図２に比べてモデル効率を示す図３の方がかなり近いことが見て取れる。さらに言えば、先に触れたように2002年と2014年においては本田技研工業が最もモデル効率が高くなっている。このことは、ト

ヨタ自動車が他の２社に販売台数では大きく水をあけているものの、モデル効率では他社とそれほど大きな差はないことを意味している。

2000年から2014年の間における平均モデル効率はトヨタ自動車が35,393.87台、日産自動車が24,594.98台、本田技研工業が28,325.17台である。この数値だけを取れば、トヨタ自動車が一歩抜きん出ていることは事実である。販売台数だけでなく、モデル効率においても他社を上回るトヨタ自動車の実力が改めて浮き彫りになっていると言えよう。しかしながら、３社の比率を見た場合、単純にトヨタ自動車が優れているとも言えないのである。この期間において、トヨタ自動車の販売台数は日産自動車の2.74倍、本田技研工業の2.99倍である。それに対し、モデル効率はそれぞれ1.44倍、1.25倍でしかないのだ。

図２と図３から視覚的にも理解できるが、これらの数値からも販売台数で比較した場合ほどモデル効率では差がないことがわかる。３社を販売台数を基準に比較した場合には大きな差を見て取れるが、モデル効率を基準にした場合には、それほど大きな差はないのである。

モデル効率の差の小ささは、創造性が欠如しているという日本企業の戦略特性のひとつの表出であるとも考えられる。「日本企業は二番手戦略をとる。各社一様な製品を市場に投入する。独創的なニッチ戦略をとろうとはしない」（Kono and Clegg, 2001；邦訳p.109）という傾向があるが、自動車産業においてもこの傾向は見られ、それが各社のモデル効率を一様なものにしていると考えられる。

Ⅲ．メーカーオプションの変遷

前章では自動車３社のモデル数と販売台数に注目し、議論を進めてきた。次に、本章では自動車のオプションについて考えてゆきたい。

先ず、オプションについてであるが、これは自動車購入時に選択できるもの

である。自動車を購入する際、車種や排気量、ボディカラーといった主な要素とは別に選択する装置、装備で、装着するかしないかを選択したり、同一の装置であっても数種類の中から選ぶことができるものもある。

数種類の中から選択できるものの例としては、オーディオやカーナビゲーションシステム、タイヤやホイールなどがある。また、装着するかしないかを選択するものの代表例としては、サンルーフやサイドエアバッグ、スポイラー[5)]などが挙げられる。

これは、Clark and Fujimoto（1991）の言う「周辺部分でのバラエティー」にあたるものである。彼らの言う周辺部分でのバラエティーとは、「塗装の色、ホイール・キャップのデザイン、室内装飾、特殊なミラー、クロム・メッキの追加、バニティー・ライト等のオプション」といった「クルマの基本的な設計に影響を与えるものではない」ものである。また、伊丹ほか（1994）の言う、「バリエーション数」にも近いイメージである。彼らの言うバリエーション数とは「一つのモデルの中で何種類の車が設定されているかを指し、諸元表の最も細かい分類に該当する」としている。

さらに、オプションはメーカーオプションとディーラーオプションに分けられる。その名の通り、メーカーオプションは生産時に工場に取り付けられるもので、購入時しか選択する事ができない。一方、ディーラーオプションはディーラー（販売店）で取り付けるもので、購入後も選択・装着する事が可能である。オプションにはこの２種類のものがあるが、本論ではメーカーオプションに注目してこれからの議論を進めてゆきたい[6)]。具体的には、2000年から2012年に発表されたモデルにどのようなメーカーオプションが設定されてい

5）自動車の前下部（フロントバンパーの下）や屋根の後部、トランクに装着する、空気の流れを整えるための部品。高速走行中の安定性を高めたり、燃費を良くする効果がある。

6）本論においては、各モデルのカタログの最後にある主要装備表にメーカーオプションとして挙げられているものを調査対象としている。

たのか、その種類にはどのようなものがあったのか、どれくらいの数のメーカーオプションがあったのか、そして、それらが販売にどの程度寄与したと考えられるのかについて見てゆくことにする。

なお、取り上げるモデルは、各社のモデルの中から①中級セダン、②セダン、③コンパクトカー、④ミニバン、⑤SUVの、それぞれ代表的なものをピックアップした。①の中級セダンは最低価格が250万円前後のモデル、②のセダンは同じく最低価格が200万円前後のモデルを指す。また、③のコンパクトカーは、全長が4,000mm程度で、エンジンの総排気量が1,500cc以下のモデルの中からピックアップした。さらに④のミニバンは、3列シートで定員が7名以上のモデルを指す。最後の⑤SUVであるが、これはスポーツユーティリティビークル（Sport Utility Vehicle）の略で、スポーツタイプの多目的車のことであるが、各メーカーのホームページ等にある車種一覧でSUVに分類されている中から選択した。

具体的には、トヨタ自動車は中級セダンとして“マークⅡ（マークX）[7)]”、セダンとして“プレミオ”、コンパクトカーは“ヴィッツ”を、ミニバンは“ノア”、SUVは“RAV4”をピックアップした。同様に日産自動車については中級セダンの“ティアナ”、セダンの“シルフィ”、コンパクトカーは“ノート”、ミニバンは“セレナ”、SUVについては“エクストレイル”を例に挙げることにする。最後に本田技研工業であるが、“インスパイア”、“アコード”、“フィット”、“ステップワゴン”、“CR-V”を、それぞれのタイプから選択した。

7）“マークX（エックス）”という名称のモデルは2004年に初投入されたが、このモデル完全な新規投入ではなく、前年に廃止された“マークⅡ”の後継車種としての性格が強い。トヨタ自動車のホームページ内の「トヨタ自動車75年史　車両系統図」においても、マークXはマークⅡの後継車として位置づけられており、また、旧車を紹介するページでは「名称変更」と書かれている。よって、本論でもこれら2車種を同一のものとして分析を行う。

Ⅲ－(1)　トヨタ自動車のメーカーオプション

最初に、トヨタ自動車のメーカーオプションについて見てゆくことにしよう。中級セダンの“マークⅡ”であるが、調査対象期間中の2000年にフルモデルチェンジされている。この時に準備されていたメーカーオプションの主なものはLSD、クルーズコントロールなどである。LSDとはリミテッドスリップデファレンシャル（Limited Slip Differential）の略で、差動制限装置とも訳される。これは、カーブを曲がる際に生じる内側の車輪と外側の車輪の回転差を解消し、走行を安定させることなどを目的にしたものであり、クルーズコントロールとはあらかじめ設定した速度を維持しながら走行する機能のことである。

2004年に投入された“マークＸ”には、「車両の横滑りをセンサーが検知すると、４輪それぞれのブレーキの力とエンジンの出力を自動的に制御し、車両の安定性を確保」させるVSC（Vehicle Stability Control）や、「発進や加速時に駆動輪の空転を検知すると、駆動輪にブレーキをかけたり、エンジン出力を抑えたりすることで、タイヤの空転を抑制」[8]するTRC（Traction Control）などが設定されている。2009年のフルモデルチェンジ時には、他車や建造物と接近したときに警告音を鳴らすクリアランスソナーなどがメーカーオプションとして設定されている。

2000年にフルモデルチェンジされたマークⅡには、合計25種類のメーカーオプションが設定されていた[9]。フルモデルチェンジ翌年[10]の2011年にマークⅡは

8）トヨタ自動車ホームページ（http://toyota.jp/anzen_anshin/gijyutu/09/index.html）より。

9）既述した通り、各モデルのカタログにある装備一覧表を参考にした。装備一覧表にはそのモデルの装備が一覧表形式で整理されており、装備は全車に装着される標準装備と、購入者が選択するメーカーオプションに分類されている。標準装備とメーカーオプションは配色を変えたり、記号をつけるなどして区別されているが、本論ではこの装備一覧表の中でメーカーオプションであることが示されている欄の数をメーカーオプションの数としている。

10）メーカーオプションと販売台数の比較においては、発売翌年の販売台数を用いた。これ

68,390台を販売しているが、販売台数をメーカーオプション数で割ると、2,735.6台となる。つまり、ひとつのメーカーオプションが2,735.6台の販売を生んだと考えられるのである。同様に、発売翌年に63,736台を販売したマークXの2004年モデルには21のメーカーオプションが設定されていたが、ひとつのメーカーオプションあたりの販売台数、つまり「メーカーオプション効率」は3,035.0台である。また、2代目マークXである2009年モデルには23のメーカーオプションが設定され、発表翌年の販売台数は40,977台であった。メーカーオプション効率を計算すると1,781.6台となる。

マークⅡ・マークXのメーカーオプションについては、その時代、時代の先端をゆく技術を用いたものが設定されており、また、そのアイテム数も後述するモデルと比較すると多いと言える。さらに、1メーカーオプションあたりの販売台数であるメーカーオプション効率を見ても、最低でも1,781.0台と高い数値を示している。

次に、セダンの“プレミオ”について見てゆこう。プレミオは、当該期間内に2度フルモデルチェンジされている。1回目のフルモデルチェンジは2001年に行われているが、この時の主なメーカーオプションは、車両の後をモニターに映し出すバックガイドモニターやクリアランスソナーなどであり、2007年のフルモデルチェンジでは、「ナビ情報をもとにこれから走行する道路状況を把握しながら最適なシフト制御を行う」[11]NAVI・AI-SHIFTやサイドエアバッグなどが設定されている。

マークⅡ同様、発売翌年の販売台数を見てみよう。2002年1年間のプレミオの販売台数は96,961台であり、2008年の販売台数は32,038台である。また、設定されていたメーカーオプションの数はそれぞれ13、9であった。メーカーオ

は、新モデル投入年の販売台数では新旧モデルが混在した台数しかわからず、新モデルだけの販売台数を見るには翌年のデータを用いる方が正確だからである。

11）同モデルのカタログより。

プション効率を算出すると4,520.9台、3,559.8台となり、前出の中型セダンであるマークⅡよりも大きな数値となっている。

コンパクトカーと呼ばれるタイプに属する“ヴィッツ”についてはどうだろうか。2005年モデルを見てみると、準備されていたメーカーオプションは全部で16であるが、ステアリングスイッチやコートフックなど、技術的にはさほど難しくないものが多い。2010年モデルは23のメーカーオプションが設定されていたが、霧が出た時に用いるフロントフォグランプや、パンク時に用いるスペアタイヤなど、こちらも比較的簡単なものが準備されていた。

販売台数であるが、2005年モデルについては117,640台を販売しており、2010年モデルは128,725台である。この数値を元にメーカーオプション効率を計算すると、それぞれ7,352.5台、5,596.7台となり、一般セダンの数値をさらに上回っていることがわかる。

トヨタ自動車の主力ミニバンは“ノア”である。ノアは2000年以降、2001年と2007年に２度のフルモデルチェンジがされている。2001年モデルのノアには、VSCやTRCもメーカーオプションとして用意されているが、特徴的なのはパワーアシストドアやマルチ回転シートである。パワーアシストドアは、助手席側のスライドドアが自動で開閉するもので、マルチ回転シートとは、２列目のシートが回転するものである。いずれもファミリーカー的な性格を持つモデルであることを伺わせるメーカーオプションである。2007年モデルについては、2001年モデルに設定されていたメーカーオプションを進化させたものが選択できるようになっている。例えば2001年モデルにおいてはメーカーオプションであった助手席側のパワーアシストドアは標準装備となり、運転席側のパワーアシストドアが選択できるようになっていたり、マルチ回転シートも、シートをスライドさせた上に回転できるようにしてメーカーオプションとして設定されるようになっている。

それらに設定されていた総メーカーオプション数は、それぞれ23と38であ

表３　トヨタ自動車のメーカーオプション効率

車　　名	マークX（マークⅡ）	プレミオ	ヴィッツ	ノア	RAV4（RAV4J）
発売年	2000年	2001年	2005年	2001年	2000年
メーカーオプション数	25	13	16	23	9
メーカーオプション効率	2,735.6	4,520.9	7,352.5	4,215.7	2,824.4
発売年	2004年	2007年	2010年	2007年	2005年
メーカーオプション数	21	9	23	38	19
メーカーオプション効率	3,035.0	3,559.8	5,596.7	782.0	1,184.1
発売年	2009年				
メーカーオプション数	23				
メーカーオプション効率	1,781.6				

り、発売翌年の販売台数はそれぞれ96,961台、27,916台である。これらの数値から、メーカーオプション効率は2001年モデルが4,215.7台、2007モデルが782.0台となる。

最後に、SUVの“RAV4”である。2000年にフルモデルチェンジされた時[12)]には９のメーカーオプションしか準備されていなかった。しかも、タイヤのサイズやオーディオ、ランプなどが多く、特徴的なメーカーオプションはルーフレールくらいである。これは、ルーフキャリア、あるいはルーフボックスと呼ばれる、屋根の上に設置するトランクケースを留めるためのものであるが、RAV4、あるいはSUVという性格を反映したメーカーオプションである。2005年モデルになると、サイドエアバッグやクルーズコントロールといった、他タイプのモデルにも用意されているメーカーオプションが多くなり、特にSUVであることを感じさせるようなメーカーオプションは見あたらない。な

12）この時点では、車名は“RAV4J”あるいは“RAV4L”であった。これは販売店の系列ごとに車名の後にアルファベットを付与したものであり、仕様やメーカーオプションなどは同一であるため、共に本論では“RAV4”として処理する。

お、メーカーオプションの総数は2000年モデルが９、2005年モデルが19であり、発売翌年の販売台数はそれぞれ25,582台、22,498台である。

これらの数値からメーカーオプション効率を計算すると、2001年モデルが2,842.4台、2005年モデルが1,184.1台となる。

Ⅲ－⑵　日産自動車のメーカーオプション

次に、日産自動車である。日産自動車についても、トヨタ自動車と同様、中級セダン、セダン、コンパクト、ミニバン、SUVの順に見てゆくことにしよう。

日産自動車の中級セダンは“ティアナ”を取り上げるが、当該期間中の2003年と2008年にフルモデルチェンジされている。2003年モデルには、ETCやスーパーファインコート、本革シートなどがメーカーオプションとして設定されている。このうち、スーパーファインコートとは、ボディにフッ素樹脂の上塗り塗装をするもので、専用のコート剤でメンテナンスすることで約５年間塗装の品質が保たれるというものである。

2008年モデルになると、車両をバックさせる際にミラーが下を向いて視界を確保するリバース連動下向きドアミラーや、車両の後を映し出すバックビューモニター、車両の左側の死角になる部分を映すサイドブラインドモニターなど、視界や安全を確保するメーカーオプションが設定されるようになる。

2003年モデルのメーカーオプション数は15で、2008年モデルは21である。一方、販売台数はそれぞれ26,287台、8,329台でありメーカーオプション効率はそれぞれ1,752.5台、396.6台となる。2008年モデルに関しては、メーカーオプション効率が特に低い数値となっている。

次にセダンであるが、“シルフィ”を取り上げる。このモデルは、“ブルーバード”と呼ばれていたモデルであり、2005年モデルまでは“ブルーバードシルフィ”というネーミングがなされていた。しかし、2012年モデルからは

ブルーバードという名称が消え、単にシルフィと呼ばれるようになった。よって、ここではブルーバードシルフィとシルフィを同一車種として考えてゆくことにする。

シルフィは2000年、2005年、2012年にフルモデルチェンジされている。2000年モデルにおいてはエアバッグや木目調パネル、本革シートなどがメーカーオプションとして設定されているが、他に特に目新しいものは見られず、基本的な部分でのメーカーオプション設定にとどまっている。また、これはこのモデルに限ったことではないが、この頃からディーラーオプションが多く準備されるようになってくる。2000年モデルのシルフィにおいても、メーカーオプション数が12であるのに対し、10のディーラーオプションをカタログの装備一覧表に見ることができる。

2005年モデルに特徴的なのは、オーディオが６種類準備されていることである。他は車両の後や助手席側の死角をなくすモニターなど、他のモデルにも設定されているものがほとんどである。設定されているアイテムに目新しいものはないものの、総数は多く、24のメーカーオプションが設定されている。

そして、名称からブルーバードが消えたシルフィの2012年モデルで、ひとつの「異変」が起きる。メーカーオプションの設定がないのである。ディーラーオプションが10種類用意されているだけで、メーカーオプションの記載はないのだ。本論で取り上げたモデル以外にも多くのモデルについて調査したが、このような例は他には見あたらない。ただし、特定の目的のための車両にのみ設定されているメーカーオプションが２種類あるため[13)]、2012年モデルの総メーカーオプション数は２とする。

13）カタログの主要装備一覧にメーカーオプションの記載は無いが、日産自動車のホームページのシルフィのページには、２種類のメーカーオプションが紹介されている。それらは、「折りたたみ式フットレストレス」と「助手席アシストグリップ」であるが、これらは共に高齢者などが乗り降りしやすいように助手席が回転するモデルにのみ設定されているものである。

2000年モデルは販売台数が46,586台であり、メーカーオプション効率は3,882.2台となる。2005年モデル、2012年モデルはそれぞれ販売台数が35,071台、11,152台であり、それらのメーカーオプション効率は1,464.3台、5,576.0台となる。

次に、コンパクトカーである。日産自動車のコンパクトカーとして“ノート”を例にとって見てゆくことにしよう。2004年のフルモデルチェンジ時には、28種類と数多くのメーカーオプションが設定されていたが、多くのものはナビゲーションやオーディオシステムといった基本的なものである。それが2012年モデルになると、総メーカーオプション数は10へと半数以下に減少する。カーナビゲーションやオーディオは標準装備のものだけに絞り込まれ、駐車する際に自車両を上から見たような映像を見ることができるアラウンドビューモニター等が設定されている。これは元々車体の大きなモデルの死角をカバーするための技術であったが、2012年になってコンパクトカーであるノートにもメーカーオプションとして採用されるようになった。

なお、2004年モデル、2012年モデルの販売台数は、93,917台、147,606台である。メーカーオプション効率は、3,354.2台、14,760.6台となる。2012年モデルのメーカーオプション効率は非常に高い数値になっているが、これは燃費の良いコンパクトカーや軽自動車の販売台数がこの頃になって大幅に伸びてきたこと、ノートに設定されていたメーカーオプションがかなり絞り込まれたことによって生じた数値であると考えられる。

ミニバンの“セレナ”の場合も、ノートと同じように、より新しいモデルではメーカーオプションの数が絞り込まれている。2005年モデルでは40あったアイテム数が、2010年モデルでは18にまで減少しているのである。2005年モデルに設定されていたメーカーオプションで目を引くのが、わいわいパックと呼ばれるインカーホンである。これは、車内で１列目の座席と３列目の座席の間で会話ができるようにマイクとスピーカーが取り付けられるものである。他に

はオートレベライザー[14]のついたヘッドライトや、インストクールトレイという、助手席側にある小物を置くトレイにエアコンの吹き出し口を設置し、そこに置いた飲食物が日光や温度で変質しないようにするためのものが設定されている。これらはすべて、多人数や家族で利用することを想定して設定されたメーカーオプションであると言えよう。

2010年モデルにおいては、バックビューモニター、アラウンドビューモニター、ナビゲーションシステムなど、運転・走行に関するものが多く設定されている一方で、室内装備や安全に関するものの多くは標準装備になっており、メーカーオプションの数自体は前モデルに比べて大きく減少している。

販売台数とメーカーオプション効率であるが、2005年モデルの販売台数は80,440台でメーカーオプション効率が2,011.0、2010年モデルはそれぞれ36,049台、2,002.7台となっている。冒頭で触れた通り、2011年は自動車全体の販売台数が少なく、セレナの販売台数も少なくなっている。が、設定されたメーカーオプション数も減少しているため、メーカーオプション効率は2モデルでほぼ同じ数値となっている。

次に“エクストレイル”である。SUVのエクストレイルは、2000年と2007年にフルモデルチェンジがなされている。2000年モデルに設定されたメーカーオプションはキセノンヘッドランプやリアフォグランプなど視界に関するもの、ルーフスポイラーやサンルーフなど外観に分類されるものが多い。2007年モデルにおいては、ステアリングスイッチ、本革ブレーキレバー、クロスシートなど、室内や運転席まわりに関するものが多いことが特徴である。

2000年モデルの販売台数は42,798台、メーカーオプション効率は2,517.5台である。また、2007年モデルのそれらの数値は31,487台、1,369.0台である。設定されているメーカーオプションの数に大きな違いは無いものの、販売台数の差

14）ヘッドランプが下向き点灯時に乗車人員や荷物量の違いにより車両姿勢が変化すると、自動的に照射方向を調整するシステム（日産自動車のホームページより）。

によってメーカーオプション効率に倍近い差が生まれている。

表４　日産自動車のメーカーオプション効率

車　　名	ティアナ	シルフィ（ブルーバードシルフィ）	ノート	セレナ	エクストレイル
発売年	2003年	2000年	2004年	2005年	2000年
メーカーオプション数	15	12	28	40	17
メーカーオプション効率	1,752.5	3,882.2	3,354.2	2,011.0	2,517.5
発売年	2008年	2005年	2012年	2010年	2007年
メーカーオプション数	21	24	10	18	23
メーカーオプション効率	396.6	1,461.3	1,4760.6	2,002.7	1,369.0
発売年		2012年			
メーカーオプション数		0(2)			
メーカーオプション効率		5,576.0			

Ⅲ－(3)　本田技研工業のメーカーオプション

最後に本田技研工業である。本田技研工業は後発メーカーながら、現在ではフルライン体制を整えた日本有数の自動車メーカーとなっているが、その本田技研工業の中級セダンとして“インスパイア[15)]”を例にとって考えてみよう。

インスパイアは2003年にフルモデルチェンジされている。このモデルのメーカーオプションとして特徴的なのは、木目調のパネルやナビゲーションシステ

15）“インスパイア”は、登場当初は“アコードインスパイア”という車名であった。いわゆる派生車種である。このように、既存のモデル名の後ろに新たなネーミングを加え、後、元の車名を外すという手法は、自動車業界においてよく見られる。これは、Aaker（1991）の言うブランド拡張を利用した方法である。ブランド拡張とは「ある製品クラスにおいて確立されたブランド・ネームを他の製品クラスに参集するために使用すること」であるが、ブランド拡張することによってブランド・ネームを浸透させるためのコストが大幅に削減することができる。つまり、アコードという確立されたブランド・ネームを用いることにより“インスパイア”を多くのコストをかけずに浸透させ、十分に浸透した後に独立したモデルとして販売するという手法であると言える。

ムなどである。多くの装備については標準装備となっており、選択できるメーカーオプション数は少なくなっている。2007年モデルでは、その数はさらに小さくなる。2003年モデルのメーカーオプション数が10であったのに対し、2007年モデルでは６になっている。中心は2003年モデル同様インテリア関係やエアコンなどであるが、エアバッグなどの標準装備化によって、メーカーオプションの総数は減少している。

2003年モデルの販売台数は5,483台、2007年モデルは5,779台である。販売台数自体は大きく変化していないものの、メーカーオプション数が減少していることによって、メーカーオプション効率は548.3から963.2へと上昇している。しかしながら、両モデルともメーカーオプション効率の数値は３桁であり、後述する本田技研工業の他のモデルや他社のモデルと比較しても、インスパイアのメーカーオプション効率は低いと言わざるを得ない。

本田技研工業のセダンは“アコード”である。アコードは同社の最も代表的なモデルのひとつである。アコードは調査対象期間中、２回のフルモデルチェンジを受けている。2002年のフルモデルチェンジ時にはサイドエアバッグ、サイドカーテンエアバッグなどの安全装置や、本革シートなど室内に装備するメーカーオプションが多く設定されているのが特徴であり、総メーカーオプション数は16である。

2008年モデルにおいては、ナビゲーションシステム、サンルーフ、本革シートなど全部で９のメーカーオプションが設定されている。多くの装備がインスパイア同様標準装備化され、メーカーオプション数は少数になっている。販売台数は2002年モデルが29,044台、2008年モデルが5,106台であり、メーカーオプション効率はそれぞれ1,815.3台、567.3台となっている。

“フィット”が本田技研工業の代表的なコンパクトモデルである。フィットは対象期間中の2001年と2007年にフルモデルチェンジが行われており、2001年モデルでは８アイテムという、比較的少数のメーカーオプションしか準備され

ていない。比較的安価なモデルであり、標準装備化されているモデルも多いサイドエアバッグやハイマウントストップランプ[16]などがメーカーオプションとして設定されているのが特徴である。これが2007年モデルでは、メーカーオプションの数が19と、一気に拡大される。前モデルでは設定のなかった脱臭フィルターや本革巻きステアリングホイール、運転席ハイトアジャスターなど、より高価なモデルに搭載されている装備がメーカーオプションとして設定されるようになったことがその要因である。

2001年モデルは発売翌年に250,785台の販売を記録しているが、メーカーオプションの数が少なかったこともあり、メーカーオプション効率は31,348.1台と非常に大きな数値となっている。メーカーオプションの数が倍増した2008年モデルにおいては、販売台数は174,909台であり、メーカーオプション効率は9,205.7台と大きく減少している。

次にミニバンに視点を移してみよう。ミニバンについては、“ステップワゴン”を例に挙げて見てゆくことにする。ステップワゴンは2001年、2005年、2009年にフルモデルチェンジされている。

2001年モデルに設定されていたメーカーオプションは全部で９種類と少数であるが、AC100V電源や、１列目の回転シートが設定されていることがその特徴である。2005年モデルでは、前出のフィットと同様、モデルチェンジに伴ってメーカーオプション数が大幅に増加し、18となっている。多くのメーカーで採用されるようになりつつある衝突軽減ブレーキや、VSA[17]など、安全面での装備が充実している。また、後部座席で見ることのできるディスプレイや、オーディオのリモコンスイッチなど、車内での快適性を高めるものも多く準備

16）車両後部の窓の上部や屋根に取り付けられた、補助的なブレーキランプのこと。

17）VSAとはVehicle Stability Assistの略で、「従来の『車輪のロックを防ぐ』ABS、『車輪の空転を抑制する』TCSに加え、クルマの横滑り＝『曲がる』を制御し、『走る・曲がる・止まる』の全領域でクルマの安定性を確保するためのシステム」（本田技研工業のホームページより）のこと。

表5　本田技研工業のメーカーオプション効率

車　　名	インスパイア	アコード	フィット	ステップワゴン	CR-V
発売年	2003年	2002年	2001年	2001年	2001年
メーカーオプション数	10	16	8	9	15
メーカーオプション効率	548.3	1,833.8	31,348.1	7,896.0	1,151.1
発売年	2007年	2008年	2007年	2005年	2006年
メーカーオプション数	6	9	19	18	9
メーカーオプション効率	963.2	567.3	9,205.7	4,341.7	1,740.1
発売年				2009年	2011年
メーカーオプション数				19	15
メーカーオプション効率				4,258.5	808.6

されていることも特徴である。2009年モデルにおいては、メーカーオプションはほぼ前モデルのものを踏襲する形で設定されている。

これら3モデルの発売翌年の販売台数はそれぞれ71,064台、78,151台、80,912台であり、メーカーオプション効率は7,896.0台、4,341.7台、4,258.5台となる。各モデルとも販売台数自体に大きな差異はなく、メーカーオプション数がそのままメーカーオプション効率に反映された形になっている。

最後にSUVであるが、“CR-V”もステップワゴン同様、対象期間内に3回のフルモデルチェンジがなされている。2001年モデルで各グレード共通のメーカーオプションとして設定されているのはサイドエアバッグ、VSA、リアカメラ付きのナビゲーションシステム、ディスチャージヘッドライト[18]である。2006年モデルでは各グレード共通で設定されているものはなく、上位グレードで標準装備になっているものが下位グレードでメーカーオプションになっているという場合が多い。例えば、パワースライドドアや運転席ハイトアジャス

18)「より遠くまで明るく照らし、夜間や雨天時の安心感を大きく向上」させ、「通常のヘッドライトより大光量ながら、省電力にも貢献」（本田技研工業のホームページより）するヘッドライトのこと。

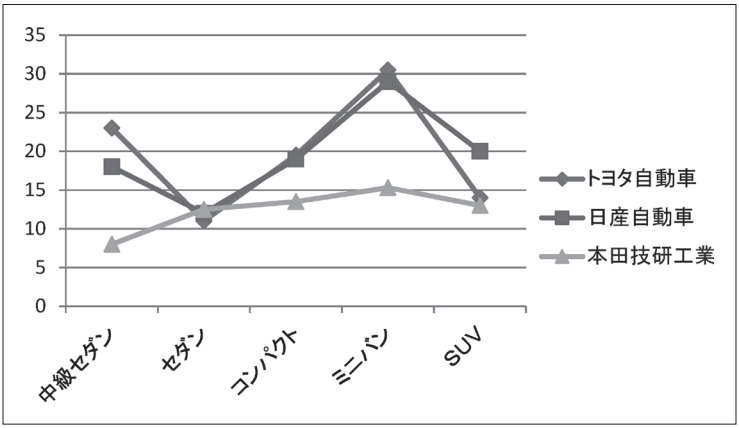
ターなどがそれにあたる。2011年モデルになると、本革シートや運転席のシートヒーター、地上デジタルチューナーなどが加わる。

各モデルの販売台数は、それぞれ2001年モデルが17,266台、2007年モデルが15,661台、2011年モデルが12,129台である。全体的に販売台数が多くないモデルであることもあり、メーカーオプション効率も1,151.1台、1,740.1台、808.6台と、その数値は小さい。

Ⅲ－(4)　３社の比較

本章の最後に、３社の比較をしてみよう。先ずはメーカーオプション数の比較であるが、取り上げたモデルの平均値を示したものが図４である。

図４　各社のメーカーオプション数の平均



この図から先ず見て取れることは、本田技研工業の各モデルのメーカーオプション数の少なさである。セダンを除くすべてのタイプで、本田技研工業のモデルに設定されているメーカーオプション数が最も小さくなっている。消費者の立場からすれば、メーカーオプションの数が少ないということは、選択の幅

が狭いことに他ならない。購入するモデルを決めた後にメーカーオプションを選択することで、購入する自動車をより自分好みのものにするということができなるということである。

しかし、逆の視点から見ると、本田技研工業はより製品コンセプトに基づいた開発を行っているとも言えそうである。「いったん設定した製品コンセプトのもとでその後の製品開発プロセスがひとたび動きはじめた後に、製品コンセプトの変更や修正によって仕様や設計面での変更などが行われ、そのことが関連する各活動の計画・内容をも変更するようなことになると、非常にコストがかかるし開発期間の遅延にもつながりかねない」（清水2001）というように、自動車の開発において製品コンセプト[19]は非常に重要な役割を果たしている。

このモデルはこういうクルマだ、というはっきりとした製品コンセプトがあるからこそ、そのコンセプトにそぐわない、あるいはコンセプトを薄めてしまうようなメーカーオプションは設定していないのではないかと考えられるのである。メーカーオプションが多ければ消費者は自分の好みに合わせた自動車にすることができるが、これは、そのモデルの色を薄めることに繋がる可能性がある。例えば同じモデルであったとしても、購入者がどのようなメーカーオプションを選択するかによってスポーティにもラグジュアリーにもなり得る。逆に、メーカーオプションの数が少なければ、そういったゆらぎは小さくなることが考えられる。

ひとつの仮説に過ぎないが、図4に示した結果から、以上のような推察が可能である。

19）例に取りあげた本田技研工業の主力車種である“アコード”のコンセプトは、アメリカにおいて醸成されたという。アコードより以前に投入されていた“シビック”ユーザーのインタビューによって「伸ばすべき特徴と改良すべき要件を得た」（大塚1999）ことによって、アコードはアメリカ市場で受け入れられるようになる。このように、消費者の意見を基にコンセプトを形成することは、Clark and Fujimoto（1991）も外的統合という言葉を用いてその重要性を指摘している。

もうひとつ、図４から理解できることは、トヨタ自動車と日産自動車のメーカーオプションに対する考え方にはかなりの共通性があるということである。本論で取り上げたモデル数自体が少ない懸念はあるものの、トヨタ自動車と日産自動車のメーカーオプション数は驚くほど酷似している。タイプごとのメーカーオプション数の大小にとどまらず、それぞれのタイプに設定されているメーカーオプション数まで、ほぼ同数であった。特にセダン、コンパクトカー、ミニバンにおいてはこの傾向が顕著に表れている。このことは、２社のメーカーオプション全体に対する考え方にとどまらず、各タイプにおけるメーカーオプションの考え方が非常に近いことを物語っているのかも知れない。

次に、メーカーオプション効率に視点を移そう。各社のメーカーオプション効率は、図５によって整理されている。

図５　各社のメーカーオプション効率の平均

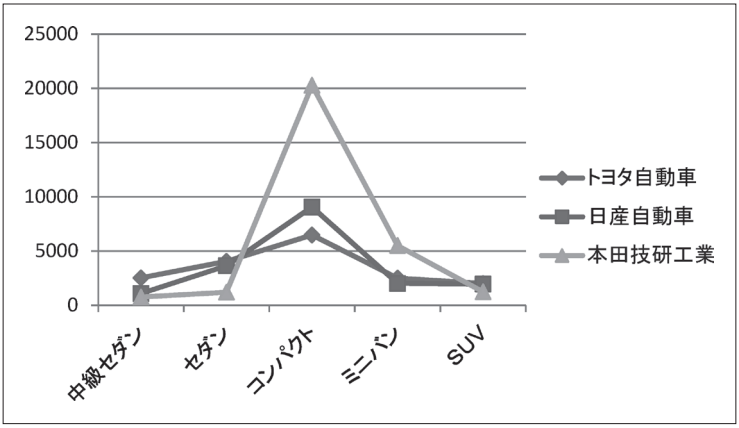


図５から見えてくることは、先ず、各タイプのメーカーオプション効率は、各社とも類似していることである。すなわち、コンパクトカーのメーカーオプション効率が最も高く、次いでセダン、ミニバンが高く、中級セダンやSUV

の数値が最も低い。各社ともコンパクトタイプのメーカーオプション効率が高いが、これはメーカーオプションの数が少ないことよりも、昨今の低燃費モデルの好調な販売によるところが大きいと考えられる。

生産効率という視点で見ると、例えばトヨタ自動車は「同じようなプラットフォームを持ちながら、日産自動車のプラットフォーム当たり生産台数と比較すると倍以上の効率なのである」（伊丹他、2003）が、メーカーオプション効率はコンパクトタイプを除けば、各社、各タイプでそれほど大きな差異はなく、メーカーオプション効率という尺度で見た場合、どのメーカー、どのタイプが効率が良いという明確な結論を得られたとは言いがたい結果となった。

Ⅳ．戦略的手段としてのメーカーオプション

最後に、本章ではメーカーオプションについて異なった視点から考察することにしよう。すなわち、メーカーオプションが戦略的にどのような役割を果たしているのかという視点である。

市場細分化は、言わずもがなマーケティングにおいて伝統的かつ一般的な戦略手法であるが、本論で取り上げているメーカーオプションを市場細分化の一手段として考えることはできないだろうか。

市場細分化とは「購買者のニーズや特徴、行動に基づき、異なった製品やマーケティング・ミックスを要求することが考えられるグループごとに市場を分割すること」（Kotler and Armstrong 2001；邦訳p.288）である。自動車各社が広い製品ラインを持っていること自体が市場細分化としての役割を果たしているとも、もちろん言えるであろう。しかしながら、メーカーオプションを設定[20]することによって、より「消費者のニーズの違いにきめ細かく対応」

20）多くのメーカーオプションを設定するためには、Kotler（2001）も言うように、フレキシブル生産体制が必要である。これを可能にしている一例が、ジャストインタイムやか

（嶋口・石井1987）することが可能になるとも考えられるのである。この市場細分化にはいくつかのタイプがあるが、田村（1999）によると、細分市場の分け方と標的市場の選択様式という２つの軸によって、４つのタイプに分けられるという。

表６　市場細分化のタイプ

		標的市場の選択様式 絞り込み ←→ フルライン	
		特定細分	複数細分
細分市場の分け方	市場条件の異質性を利用	A	C
	市場細分の開発	B	D

田村（1999）、p33の表３－２を修正、引用

細分市場の分け方とは、年齢層など、市場の条件として存在している需要異質性を利用するのか、あるいは企業が独自に細分市場の図式化を行うかのいずれかによって分かれる。標的市場の選択様式とはターゲットの選定方法であるが、特定のセグメントのみをターゲットにするのか、重要な市場細分のすべてをターゲットにするのかの違いである。

本論で取り上げているトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業の行っている市場細分化は、おおよそＣのタイプであると言えるであろう。本田技研工業については、“シビック”で本格参入した当初はＡのタイプであったと考えられるが、現在では他の２社同様、Ｃのタイプの細分化を行っていると考えて良いであろう。

んばん方式に代表されるトヨタ自動車の生産システムである。生産の流れを逆から見て「当該工程の人間が、必要部品を必要な量だけ、必要な時に、前工程へ引き取りに行く」（門田1985）というジャストインタイムなどの達成が、多くのメーカーオプションの設定を可能にしている。

多くのモデルを持つことが市場細分化をＡやＢのタイプからＣやＤのタイプへと変化させていくことになるが、メーカーオプションは、この細分化をさらに進めてゆくものとして位置づけることができそうである。

宅配ピザには、基本的なメニューがある。そして、そのメニューを選んだ上で、種々のトッピングを加えることができる。基本メニューにトッピングを加えることで、より消費者自身の求めるピザ、消費者の好みに合ったピザにすることができる。自動車のモデルとメーカーオプションは、これと同様の効果を発揮しているのではないだろうか。つまり、モデル（ピザで言う基本メニュー）を選んだ上で、メーカーオプション（ピザで言うトッピング）を付与することで、より消費者の求める自動車、自分好みに近い自動車にすることができるのである。

メーカーオプションにはこのような効果があり、この意味においてはより多くのメーカーオプションが設定されているモデルの方が、消費者の満足度を高めることができるであろう。例えばトヨタ自動車に“クラウン”しかなかったような時代には、言わばマス・マーケティング的な手法であったものが、製品ラインの拡大に伴って市場細分化が進んできた。その細分化をさらに精緻にする手段として、ひとつのモデルの中での選択肢を拡大するものとして、メーカーオプションを位置づけることができそうである。

本論では、メーカーオプションについて、販売台数との関係や、マーケティングの一手段としての役割などについて考察を行ってきた。本論においては各社のそれぞれのタイプから合計５車種、34モデルについて分析を行ってきたに過ぎない。より多くのモデルについて、より包括的な分析が必要であるが、この点については他日を期したい。

参考文献

David A. Aaker, *MANAGING BRAND EQUITY*：The Free Press 1991.（陶山計介・尾崎久仁博・中田善啓・小林哲訳、『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年）

Kim B. Clark and Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*：Harvard Business School Press 1991.（田村明比古訳『製品開発力：実証研究－日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社、1993年）

Philip Kotler and Gary Armstrong, *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION*：Prentice Hall 2001.（和田充夫監訳『マーケティング原理　第９版』ダイヤモンド社、2003年）

Toyohiro Kono and Stewart Clegg（2001）, *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities*：Palgrave Macmillan 2001.（吉村典久監訳『日本的経営の革新　持続する強みと問題点』有斐閣、2002年）

伊丹敬之・伊丹研究室『日本の自動車産業　なぜ急ブレーキがかかったのか』NTT出版、1994年

伊丹敬之＋一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書Ⅱ』東洋経済新報社、2003年

大塚紀元『マーケティング革新の時代③　ブランド構築』嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編　第９章「日本で生まれてアメリカで熟成　本田技研工業“USアコード”」有斐閣、1999年

金丸輝康『自動車３社の製品ラインとフルモデルチェンジ』大阪学院大学商・経営学論集第41巻第１号、大阪学院大学商・経営学会、2015年

嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング　新版』有斐閣、1987年

清水信年『現代経営学講座11　マーケティング』石井淳蔵編著　第Ⅻ章「ルー

ル定着としての製品コンセプト構築マネジメント」、2001年
田村正紀『マーケティング論』放送大学教育振興会、1999年
門田安弘『トヨタシステム』講談社、1985年
トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業のホームページ
各モデルのカタログ

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

流通研究におけるトレンドと変数間の関係性の考察

加 茂　英 司

Study of Trend and Relation between Variables in the Field of Distribution Research

Eiji Kamo

ABSTRACT

The change of distribution structure is very autonomous, which we did not understand clearly, because many of researchers believed that we can know the fact from the cross-sectional analysis. But recent study shows that cross-sectional study does not show the “trend” when we use unstationary variables such as the number of retail stores and grow rate. So this paper is the first trial in the field of distribution study from the view point of unstationary research.

目　　次

はじめに

第１節　先行研究の問題点

第２節　クロスセクションと時系列の違い

第３節　動学研究の作った罪

Contents

Chapter 0.　To begin with

Chapter 1.　The problem of precedent researches

Chapter 2.　The difference of cross-sectional and time-serial data

Chapter 3.　What dynamic research made

はじめに

自然現象を表す一般的な変数では、時系列データでもクロスセクションデータでも同じ変数間では同じ関係が生じる。ところが、社会現象や経済現象を表す変数には「非定常性」と呼ばれる性格があり、それらの変数を使って観察する限り、時系列データとクロスセクションデータでは異なる関係を示すことになる。

したがってクロスセクションデータを使って相関関係があるという検証結果を得たとしても、実際には両変数は無相関に変化する可能性がある。反対にクロスセクションデータでは無相関であることがわかっても、実際には強い相関関係を示しているかもしれない、ということになる。

流通構造を表す変数（以下、単に「流通変数」）は、決して市況の影響を受けるのではなく、市況から独立しながら変化をするということがわかった。つまり不況だからといって流通構造がその影響を受けるのでもないし、反対に好況だからといって流通構造がその影響を受けるわけではない。あくまでも流通構造というのは、それ自身の自律的なメカニズムによって変化をするのである。

第 1 節　先行研究の問題点

林仮説の問題点

そもそも流通分野における比較分析の先行研究は、流通構造が経済構造に依存しながら変化していると考え、それを証明しようとしたものである。代表的な仮説におけるそれぞれの変数は、次のようになっている。

資料１　経済変数と流通変数

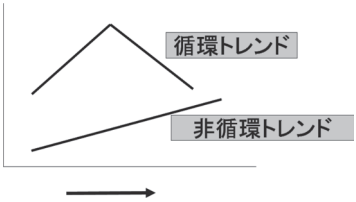
	経済変数	流通変数
林仮説	市場規模	一店あたり従業者数
風呂仮説	雇用弾力性	自己雇用率
田村仮説	市場成長率	個人商店販売額シェア変化率

それぞれの仮説では、次の図のように経済変数と流通変数には互いに強い相関関係のあることを根拠にして、仮説化をはかっている。つまり流通構造は経済構造に依存しながら変化をしていると考えているのである。これらの仮説は経済変数と流通変数が同じトレンドを持っていると言いたいのである。

しかし結論から先に言えば、経済変数は市況の影響を受けるために循環トレンドを持っている。一方、流通変数は市況の影響を受けないために線形トレンドを持っている。資料２をみてもらいたいが、両変数は無相関である。

流通変数と経済変数に相関関係がないにもかかわらず、多くの研究者はなぜ相関関係があると考えてきたのか、ということが流通研究の抱える問題点なのである。

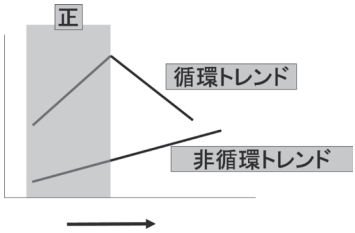
資料２　循環トレンドと非循環トレンドの時系列データにおける関係



その問題の一つが次の事例にみられる。資料３のように、循環トレンドが上昇トレンドである期間だけを見れば、両変数にはあたかも正の符号の相関関係

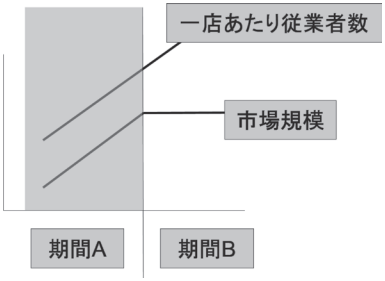
が生じているように見えてしまう。林の仮説では、市場規模が右肩上がりであるところだけを見ているため、常に上昇トレンドを持つ一店あたり従業者数とは、正の相関関係が生じると理解してしまうことになったのである。

資料３　一部の期間しか観察していれば、相関関係が有るように見えてしまう事例



ところが資料４のように80年代以降、市場規模は上昇トレンドを持つことをやめ、安定して推移することになる。一方、一店あたり従業者数だけが右肩上がりに上昇をするため、両変数は無相関になってしまう。観察する期間が短いと、この様子がわからないのである。

資料４　市場規模と一店あたり従業者数は無相関



商業統計を使った問題点

しかしこの話にはちょっとおかしな点がある。そもそも市場規模は、その動向が「景気循環」に反応することが経験的によくわかっている変数である。

景気循環を決定する際に参考にする景気動向指数の中には「商業販売額（小売業、前年同期比）」がある。これが市場成長率なのだが、市場規模が景気循環の影響を受けるために、その変化率である市場成長率が景気動向指数の一つに位置づけられているのである。

ここで注意しなければならないことは、景気循環が山と谷を経験するのは数年を単位としていることである。我が国の景気循環は、不況は平均16.3か月、そして好況は33.1か月。短い不況と長い好況を、合計で50か月強というサイクルで繰り返してきたのが我が国の景気循環の歴史である。例えば第12循環は1997年５月に山を迎え、1999年１月に谷を経験する。したがって、市場規模と一店あたり従業者数が無相関であることを調べるには、僅かに10年程度の長さの記録さえあれば十分である。

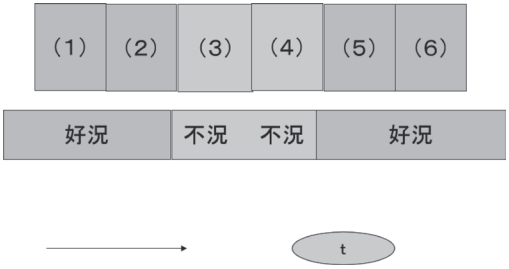
それにもかかわらず、市場規模と一店あたり従業者数が互いに無相関であることが研究者にわからなかったのには、流通研究が商業統計というインターバルの長いデータソースを使っているからに他ならない。それらの変数が現実にどのように変化をしているのかを正確に観察できないのである。

この点については、2014年９月発行の大阪学院大学商・経営学論集第40巻第１号の拙著「商業統計による景気循環の捕捉の限界に関する検証」から抜粋しながら、もう一度、説明をさせていただきたい。

資料５の上段に書いているのは商業統計のデータであり、下段に書いているのは景気循環である。かりに商業統計のインターバルが１年に１回というペースで実施されていれば、商業統計の観察期間は不況のそれよりも短くなる。したがって、商業統計の各データ(1)、(2)、(5)、そして(6)は好況における変化を反映し、(3)と(4)は不況のそれを反映する。

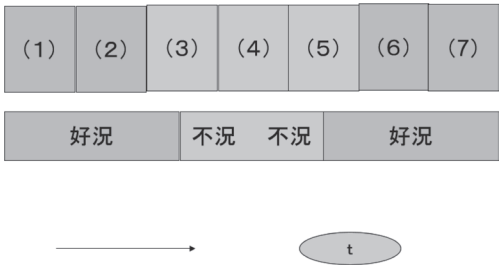
インターバルの短い商業統計を使っていても、好況と不況の違いを比較することが可能になる。

資料５　商業統計と景気循環がずれていない場合

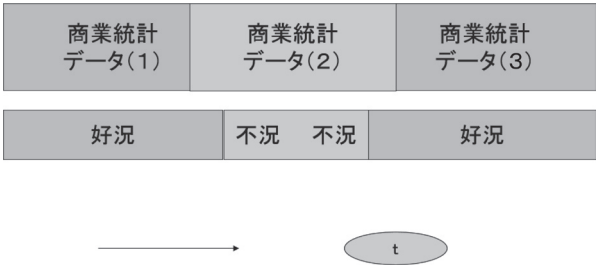


資料６のように商業統計と景気循環に「ずれ」があっても、商業統計データのほうが短かければ、景気循環との関係性を観察することは可能である。商業統計データの(3)と(5)には好況と不況が混在してしまうが、少なくとも(1)、(2)、(6)、(7)は好況を忠実に反映し、(4)は不況のそれを忠実に反映するからである。

資料６　商業統計と景気循環がずれている場合



資料７　商業統計(2)には不況と好況が混在する



ところが商業統計の実施が２年に１回なので、どうしても商業統計データは不況の平均期間よりも長くなる。そこで資料７のように商業統計データ(1)と(3)は好況のデータを反映しているが、商業統計データ(2)には不況と好況が混在することになる、必ずしも正確には観察をすることができなくなる。

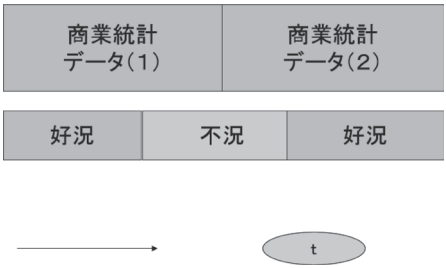
好況だけのデータと、好況と不況が混在したデータを比較することになるとはいえ、まだこの段階では好況と不況の特徴を比較することは可能である。

資料８のように「ずれ」が生じれば、データ(1)にも好況と不況が混在し、データ(2)にも両者が混在している。これでは不況と好況の違いを比較することはできない[1)]。

商業統計のようなインターバルの長いデータソースを使っていれば、僅かに10年間ぐらいの短期のデータだけで二つの変数に相関関係があるかないかを判断するのはきわめて危険な作業だということになる。そして林が両変数には相関関係が有ると考えたのは、「たまたま」市場規模が拡大していた時期に観察をしてしまったからにすぎないのである。現代のような市場規模が安定している時期に観察をすれば、そもそも林仮説は生まれなかったのである。

1）さらに問題はある。一口に景気循環に反応するといっても、景気循環と同時に変化する「一致系列」ばかりではない。景気循環に遅れて反応する「遅行系列」の変数もあれば、景気循環に先んじて反応をする「先行系列」の変数もある。

資料8　もはや景気循環に対する反応を知ることはできない



時系列分析の問題を解決するのが、クロスセクション分析

市場規模と一店あたり従業者数が無相関であることは長期の時系列データを見ればよい。ではどれくらいの長さのデータを使えばよいのか。なかなか判断できない。

これこそが時系列分析のかかえる最大の構造的問題なのである。この時系列分析の抱える構造的問題を一挙に解決することのできる方法論が、一般的にはクロスセクション分析である。その意味では、流通研究がクロスセクション分析を中心に発達してきたことは当然の成り行きであった。実際、自己雇用モデルも、市場スラック仮説も、代表的な比較分析研究はクロスセクション分析をその検証方法としてきたのである。

さて一般的には、時系列データでもクロスセクションデータでも変数の関係性は同じである。科学の実験では時系列分析でもクロスセクション分析でも代替的に使うことができる。ある薬の効き目を確認する実験を行うとしよう。同じ人が、ある日は薬を飲む、そして別の日には薬を飲まない。それぞれ投薬の効果を測定するのが時系列分析である。そして二人の人を使って、片方の人が薬を飲み、もう一人の人が薬を飲まないとしよう。薬を飲んだ人と飲まない人で、薬の効果を測定するのがクロスセクション分析である。時系列分析とクロスセクションデータは、投薬と効果の関係を測定するには代替的な役割を果た

していることになる。

ところが社会現象や経済現象（以下、単に「経済現象」）を反映する変数に関する限り、それらの変数は特殊な性格を帯びる。第２節で紹介するような特殊なメカニズムによって、時系列データにおける関係とクロスセクションデータにおける関係が異なるのである。

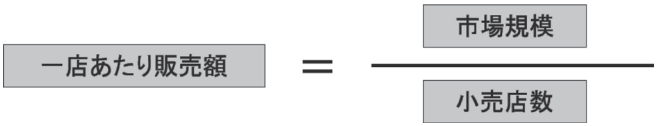
その意味では、クロスセクションデータを使って両変数に関係のあることを確認したところで、実際には無相関だというケースはいくらでも存在するのである。このような性格の変数を「非定常性変数」と呼ぶのだが、非定常性変数を使った比較分析研究ではクロスセクション分析をしても意味がないのである。

第２節　クロスセクションと時系列の違い

クロスセクションデータは何を観察していたのか

市場全体の小売り販売額（＝市場規模）を小売店総数で割ると、一店あたり販売額になるのは当然である。つまり資料９のような式で、「一店あたり販売額」「市場規模」、そして「小売店数」の関係を表すことができる。

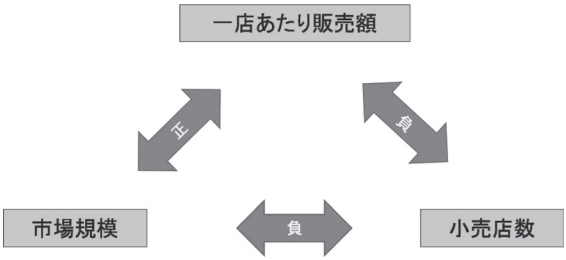
資料９　３つの変数の関係



他の変数を所与とすれば、資料10のように一店あたり販売額と市場規模には正の符号の相関関係が生じ、市場規模と小売店数、そして一店あたり販売額と小売店数には負の符号の相関関係が生じることになる。

一店あたり販売額が流通変数、そして市場規模が経済変数であると理解すれ

資料10　クロスセクションデータに生じる「関係性」



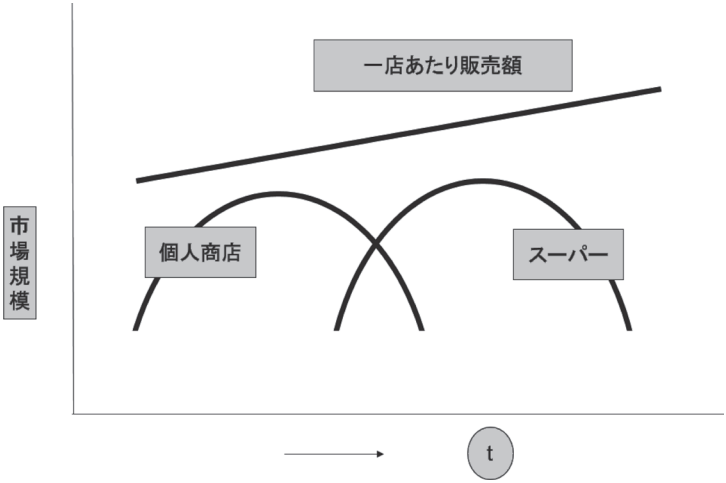
ば、流通変数と経済変数には正の符号の相関関係がある。クロスセクションデータはこの関係性を反映することになる。重回帰分析を使って明らかになる関係もまた、この変数間の関係である。

ところが、それぞれの変数のトレンドは必ずしも同じではない。市場規模は景気循環の影響を受けるので、上昇トレンドを持つ場合もあれば、現代の我が国のように安定して推移する場合もある。市場規模が下降トレンドを持つこともある。

一店あたり販売額は個人商店とスーパーのそれぞれの「業態のライフサイクル」にしたがって変化をしている。つまり一店あたり販売額の少ない個人商店から一店あたり販売額の多い業態へと業態の中心がシフトしていけば、資料11のように一店あたり販売額は常に上昇トレンドを持つ。市場規模が縮小するからといって、新しい業態から古い業態へと「逆流」することは決してないので、一店あたり販売額は決して下降トレンドを持つことはない。

市場規模と一店あたり販売額が異なるトレンドを持つ以上、無相関である。つまりクロスセクションデータでは正の符号の相関関係を持つという検証結果を得ても、実際には両者は異なるトレンドを持つことから無相関なのである。

資料11　流通構造の変化は自律的



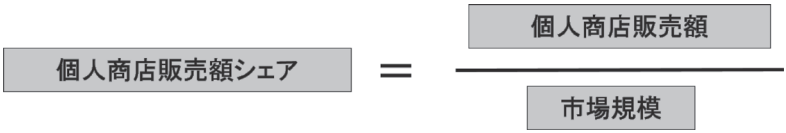
市場スラック仮説

市場スラック仮説の使っていた変数は、市場成長率と「個人商店販売額シェア変化率」というあまり聞きなれない変数である。そもそも個人商店販売額シェアは、次のような式で求められる。市場規模と個人商店販売額シェアには負の符号の関係性がある。

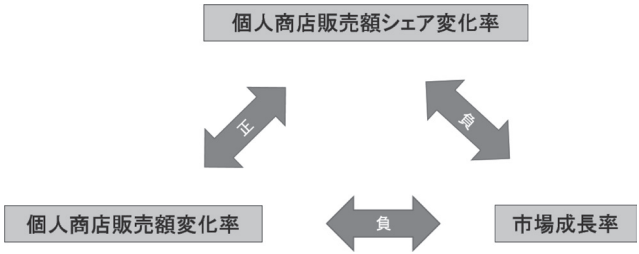
したがって、それぞれの変化率である市場成長率と個人商店販売額シェア変化率には、やはり負の符号の相関関係が生じることになる。というのも、市場規模が大きくなれば、個人商店販売額シェアは、それに見あった分だけ小さくなるからである。ただし市場スラック仮説では個人商店販売額シェアを特殊な計算方法で計算している。そのために同仮説では、両変数には正の符号の相関関係が生じていることを観察している[2)]ことには注意しておきたい。

2）1976年時点での個人商店販売額シェアを分子、そして1964年時点での個人商店販売額シェアを分母にした数値である。例えば1964年が50％、1976年が40％であれば、個人商店販売額シェア変化率は40÷50×100＝80になる。個人商店販売額シェアが変わらない

資料12　市場スラック仮説の３つの変数



資料13　市場スラック仮説における３つの変数の関係



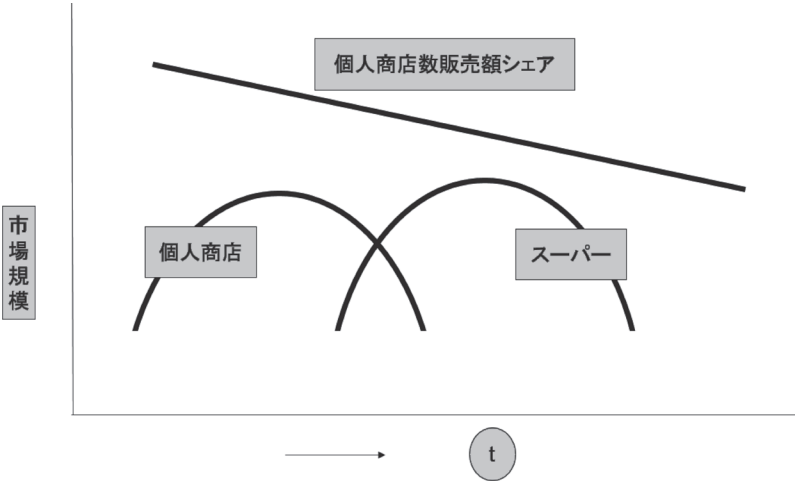
資料14は古い業態から新しい業態へと業態の交代する様子を描いたものである。古い業態を個人商店、そして新しい業態をスーパーとすれば、業態が交代するにつれて個人商店販売額シェアは低下することになる。つまり個人商店販売額シェアは一店あたり販売額と同じように業態の交代に依存する変数なのである。

個人商店販売額シェア変化率は業態の交代する「スピード」を表したものである。業態のライフサイクルそのものが市況の変化を受けないため、一店あたり販売額変化率もまた市況から独立するのは当然である。

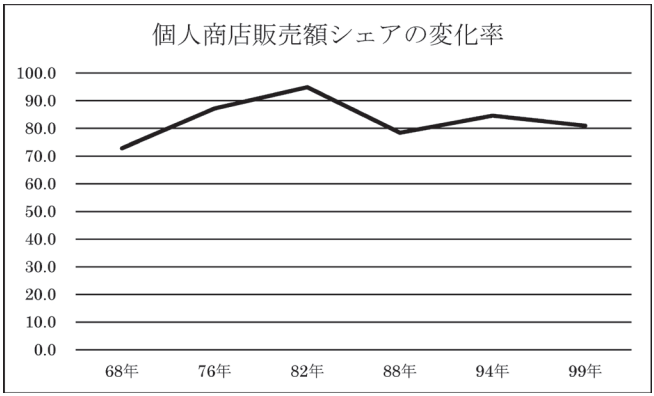
その様子を、商業統計を使って確認したものが資料15のグラフである。高度経済成長期の頃のそれが高いわけでもなく、そして80年代以降の低成長期に低下するわけではない。市況とは関係なく、安定して推移していることがわかる。

ほど大きくなることから、一般的に使われているシェア変化率とは逆の方向に変化することになる。

資料14　個人商店販売額シェアの推移



資料15　個人商店販売額シェア変化率



出典　商業統計

第３節　動学研究の作った罪

非定常性変数を使った仮説では、どうしてもクロスセクションデータと時系列データでは関係が異なる。そこで仮説は破綻することになる。その意味では、動学変数を使った場合も同じである。では動学変数の場合だけ、どうして非定常性変数の問題が露見しなかったのか。

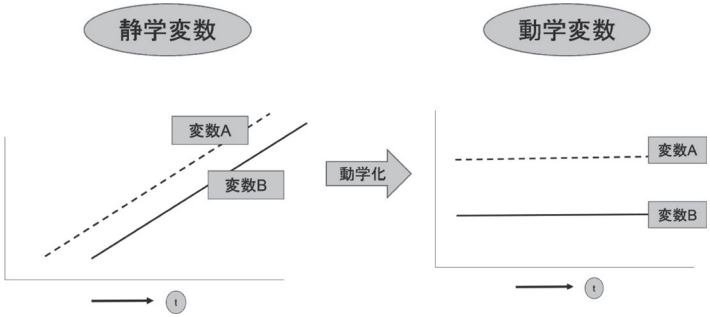
それぞれの資料は静学変数が互いに正の符号の相関関係（資料18)、負の符号の相関関係（資料19)、そして無相関（資料20）である関係を描いたものである。

次に、それぞれの変数を動学化したものを、それぞれの資料の右に描いている。すると、どの資料でも同じ形になることがわかる。

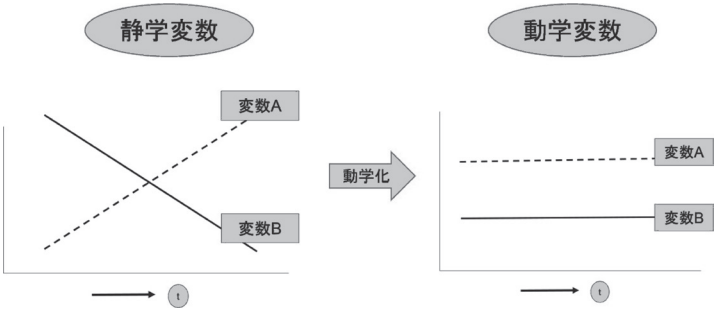
つまり二本の水平の線は、単にもとの静学変数が単なる線形であったということを示しているだけであって、どのような関係であったかを示しているわけではない。

ところが二本の水平の線を見て正の相関関係があると思い込めば、クロスセクションデータで正の相関関係にある変数を使うことによって、非定常性変数でも仮説化が完成してしまうのである。市場スラック仮説で使っていた個人商店販売額シェア変化率と市場成長率には、負の符号の相関関係があることは前述の通りである。ところが独自の読み方（注釈の２を参照）をすることによって正の符号の相関関係のある変数に変更する。そうすれば問題なく仮説化ができたのである。

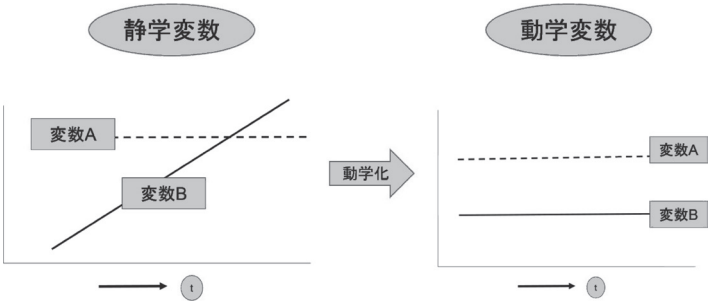
資料18　正の符号の相関関係の静学変数を動学変数化すれば



資料19　負の符号の相関関係の静学変数を動学変数化すれば



資料20　無相関の静学変数を動学変数化すれば



参考文献

石井淳蔵（1996）、『商人家族と市場社会』、有斐閣
田村正紀（1986）、『日本型市場システム』、千倉書房
林　周二（1962）、『流通革命――製品・経路および消費者』中央公論社
風呂　勉（1960）、「商業における過剰就業と雇用需要の特定」神戸商科大学論集　通巻第37-39号

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

企業倫理の規範的基礎としての ビジネス・インテグリティとその実践

三 上　磨 知

Business Integrity as a Normative Base of Business Ethics and its Implementation

Machi Mikami

ABSTRACT

After the Enron incident, the issue of how to prevent corporate improprieties has become a matter of discussion. Various preventive systems have been put into place, but the number of instances of corporate scandals indicative of a lack of corporate ethics have not decreased. Therefore, there is a need to examine those systems and to rethink future research relating to corporate ethics; to consider what needs to be done in order to guide corporate behavior in a more moral direction. For this examination, the works of P. Ulrich are especially deserving of attention.

Ulrich's works differ greatly from other research on corporate ethics in the respect that he discusses how the pursuit for corporate profits should be balanced by moral standards. Ulrich says that corporations should start from a point of integrated corporate ethics based on legitimacy, and then subsequently build a management strategy to pursue corporate profits. This model of corporate ethics is called "business integrity".

In this paper, I will consider the elements of Ulrich's "Business Integrity" model of integrated ethics and also the issues regarding how the "Business Integrity" model can be implemented in corporations.

はじめに

エンロン以降、企業の不正をどのような形で防止するのかという議論が数多くなされ、様々な制度が導入されてきた。世界的に倫理規定やホットラインなどの整備が進められ、倫理委員会や倫理責任者などを導入している企業もある。ただし、これらの対策には、エンロン事件以前から導入されていたものもあり、そのことは、それら制度の導入ではもはや企業不祥事を防ぐことは困難であることを示唆している。したがって、その制度を検証するとともに、従来の企業倫理研究を問い直し、企業の行動を導くにはどうすればよいか考えることが必要になっている。その際に、特に注目されるべきが、P.ウルリッヒである。ウルリッヒの企業倫理は、企業の利益追求とモラルをどのように両立させるのかについて、従来の企業倫理研究とは大きく異なっている。

ウルリッヒの統合企業倫理は、規範的な「正しさの推定」や客観的情勢による強制という従来の企業倫理の前提そのもの、つまり利潤原理を根本的に問い直すものであり、経営戦略の内的な規範的基礎を形成するものである。正当性をベースとした統合企業倫理を出発点とし、そこから組み立てられた経営戦略によって企業はその成功を追求していくべきだと、ウルリッヒは考えている。したがって彼によると、企業の競争戦略そのものが社会的に正当で道徳的なものでなければならず、その競争戦略でもって利潤が生まれるようにしなければならない。そして、このような企業倫理の基本的規範をビジネス・インテグリティと呼んでいる。「経営戦略の決定はいつも、企業の倫理的価値志向に埋め込まれなければならず、それらによって正当化されなければならない（Ulrich, 1998, S.433）」とし、製品のバリューチェーン全体と製品ライフサイクル全体において、ビジネス・インテグリティにもとづいた戦略を求めている。さらに、ビジネス・インテグリティの確立を個々の経営者や企業に促すためには、

何らかの規制や政治的支援も必要であるとウルリッヒは考えている[1)]。「国家制度的政治レベルの下側では、倫理的に方向付けられた産業協定の形で、全体の産業による自己規制と自己参加の可能性がある（Ulrich, 1998, S.435）」。そのような協定としては、ドイツにおける国際化学連盟のレスポンシブルケア[2)]や、1999年にアナン国連事務総長提唱した、国連グローバルコンパクト（UNGC）が有名である。

本稿においては、企業倫理の核となる規範的概念としてビジネス・インテグリティを取り上げ、その課題を探るとともに、企業においてビジネス・インテグリティが生まれるプロセスやその実用化を含めて、ビジネス・インテグリティの全体像を明らかにする。

1．ビジネス・インテグリティの課題

企業が倫理的な原則を掲げ、様々な制度を導入しても不祥事が絶えないのはなぜか。企業行為を正しい方向へ導くためにはどうすればよいのか。それらが効果を発揮するためには、「このような価値と原則は理解され、指向され、生かされ、習慣化されなければならない。つまり、本来のインテグリティ文化が必要とされているのである。さらに加えて、単独の対策は基本的に効果がない。インテグリティは全体として―しかるべき組織的なインテグリティ・マネージメントの枠内で―確保されなければならない（Maak/Ulrich, 2007, S.4）」。「インテグリティがラテン語のintegritasを語源とするのは偶然ではなく、この言葉は全体性や非分割性を意味する。これは、個々の対策や独立した単独の対策ではインテグリティを保障できないことを示唆している（Maak/Ulrich, 2007, S.4）」。全体性および不可分性という視点と並んで、インテグリ

1）このあたりの議論は、三上（2014）を参照されたい。
2）レスポンシブルケアについては、岡本（2002）に詳細な記述がある。

ティもまた重要である。「全体性およびモラル的整合性の何れも、複雑化、利害の多様性を特徴とするステークホルダー社会の中で絶え間なく試されてはいるが、その実現は常に容易ではない（Maak/Ulrich, 2007, S.6）」。というのも、「インテグリティは必然的にリレーショナルなものであるためである。すなわち、独自の原則に導かれたモラル的に安定感のある行動に依存するばかりでなく、他の帰属要因によってもたらされることもあるのだ。インテグリティは、内部および外部のステークホルダーが経営者の存在・行動をいかに完全なものとして認識するか、という点にも依存している（Maak/Ulrich, 2007, S.6）」。言い換えれば、「インテグリティというものは備わっているわけではない。私たちがある種の期待、または文字通りの意味での利害をもって対処する日常的な相互関係が変化する過程において発生するのだ（Maak/Ulrich, 2007, S.7）」。インテグリティは、原則に従ったモラル行為だけでなく、企業内外のステークホルダーがその行動を高潔なものと評価するかどうかにもかかっている。そしてわれわれが何がしかの期待や利益に応じて行動するなかで培われていく。したがって、どの主体も完全であるということはできない。「インテグリティは決して与えられるものではない。常に探究することによって時間とともに更新され、形を変えていくべきものだ（Maak/Ulrich, 2007, S.7）」。さらに、「インテグリティには、開放性、透明性、学習能力が必要とされ（Maak/Ulrich, 2007, S.7）」、そして構造、プロセス、関係のリレーショナルな全体性が重要である。そしてこの全体性の柱は、社会、個人、組織という 3 つのモラルの場所である。

また、種々の活動主体の関係も重要である。すなわち、「組織および個人との間、組織および社会の活動主体または外部のステークホルダーとの間、ならびに個人と社会の活動主体との間といった関係である（Maak/Ulrich, 2007, S.7）」。それらが構成された結果、生産的な方法によってインテグリティを促進するものであるとされている。「個々の活動主体、管理者および従業員のイ

ンテグリティが実現されていれば企業のインテグリティは達成される。関連するすべてのステークホルダーの利害が考慮されている場合、企業と社会の間にモラル的な整合性が存在する場合も同様である。従って、モラルの場所はすべて全体の一部分ということになる（Maak/Ulrich, 2007, S.8）」。

ただし、三上（2012）で見たように、ウルリッヒは、市場経済によってシステムと生活世界との間には構造的な対立が発生しているとしている。「生活世界の要求が考慮されるのは、事情によっては、それが法律で規定されているか活動主体の自己利益につながるか、または要求そのものが適切な規範に拘束されている場合のみである（Maak/Ulrich, 2007, S.9）」。しかし常にそうであるとは限らないことが経験的に示されている。「経済のより一層の責任を求める声（および相応の公的圧力）が絶えず大きくなっているのは、こうした意味では過度なまでのシステムの意固地さに反対する社会の側面のカレントな反応として解釈でき、経済および社会の全体的な連関の保持という意味では、社会経済的統合の利害として解釈することが可能である。すなわち、良好な企業経営の社会的な意味問題および正当性問題を一歩振り返って見直す余地が増加するのである（Maak/Ulrich, 2007, SS.9-10）」。こうした背景からも、システム（経済）と生活世界（社会）の組み合わせに対しては、全体的なインテグリティマネジメントに中心的な機能が与えられるべきであるということになる。それにより、システム的・規範的要素の統合が保証され、市場経済的要件および生活世界的利害との間の橋渡しが行われるのである。二つの世界のジレンマとして「従業員と管理者のような個人と役割責任者との対立が考えられ、（人間および市民としての）独自のニーズと価値観が、組織（効率、利益）および、その株主（投資収益）と相容れない場合に起こる（Maak/Ulrich, 2007, S.10）」。また、他のステークホルダーも、様々なレベルで対立を起こす可能性がある。「例えば、国家と企業（税金　と利潤最大化）間、発展途上国における労働条件の問題、貧困削減および人権保護の問題に直面しているNGOと企業間の対立であ

る。また、市民活動を期待するコミュニティに関しても同様であり、これは（システム的）利益目標を持った企業の見地からすれば相容れないものだ。生活世界のモラル的な利害および経済システムの機能要件の対立関係に耐え抜き、それらを生産的に克服することが常に重要である（Maak/Ulrich, 2007, S.10）」。ステークホルダーの利害の多様性と複雑化には、システムに内在する課題にも取り組まなければならない。すなわち、「経済的、人間的、社会的、環境的な視点を尊重する企業の価値創造を包括的に理解した上で、市場経済のシステム的意固地さを制御し、有意義な形に統合することである。インテグリティは、こうした意味でも相応の価値創造全体への理解があって初めて成り立つのだ（Maak/Ulrich, 2007, S.10）」。市場経済において支配的であるのは、「客観的情勢による強制思考と市場のメタフィジックスの擬制公益仮説」[3]であり、そのようなシステムの特徴を倫理的な正当性条件に基づいて制御しなければならない。

「あたかも利益製造マシンのように、もっぱら経済的動機に従ってインテグリティを達成することができる企業は、結局のところ一つの明確な原則に従って行動を安定させ、その目的のために存続している。これはシステムのインテグリティという視点では適しているが、モラルのインテグリティや整合性については適していないと言わねばならない（Maak/Ulrich, 2007, S.10）」。企業が利益追求を優先する場合、モラルのインテグリティを満たすことはできない。「なぜなら、この整合性は個人的、社会的、環境的利害を超えたところで達成されるのではなく、そうした利害に対して正直に応答すること（つまり責任）によって初めて達成され得るからだ（Maak/Ulrich, 2007, S.10）」。企業がモラルのインテグリティとシステムのインテグリティを備えるには、様々なステークホルダーの要求に対して、責任を持って対応することが必要である。ただ

3）三上（2012）67～72参照。

し、モラルとシステムを両立させるのは難しいことである。「モラルのインテグリティとシステムのインテグリティはコインの二つの裏表であり、容易には一致しない。それゆえに企業経営を完全にするためには、システム的および規範的な要素を相互に調整することが重要である。こうしたシステムの意固地さと規範的利害の調和が成功した場合にのみ、（適切なインテグリティマネジメントを通じて）インテグリティが認識され、その帰属要因が揃うことになる（Maak/Ulrich, 2007, S.11）」。市場経済のシステムに内在する問題とステークホルダーの利害が調和することがインテグリティマネジメントの条件となっている。そして、社会の一部である企業にも、モラルとシステムの調和をインテグリティマネジメントにより実現させる責任があるのである。

２．コミットメント、一貫性、安定性、継続性
ー　インテグリティの４つのK

次に、インテグリティが発生する統合的なプロセスを解説しながら、インテグリティマネジメントの要件を見ていくことにする。

インテグリティマネジメントの前提として、「企業は何のためにあるのか」を示す原則（経営の基礎）と「企業が求めるものは何か」という目的を示すミッション（価値創造の理想）が据えられている。「インテグリティの前提条件には、あるステークホルダー社会において課題と利害への対応が適正に行なわれていることだけでなく、全体を少し充実させようという意欲も同様に含まれる。つまり、様々な利害関係者の関係ネットワークにおける自らの価値、文化およびその場所、重要性を意識することが必要なのだ。ここでは自己概念と他者概念が一つになり、インテグリティの意識が構成される（Maak/Ulrich, 2007, S.12）」。そしてこのインテグリティの発生プロセスにおいて重要なのは、４つのK、すなわち、Komittment（コミットメント）、Kohärenz（一貫

性)、Konsistenz（安定性)、Kontinuität（継続性）である。

⑴ Komittment　コミットメント

「モラルの整合性は、基本的なモラルの価値および原則への明確なコミットメントを必要とし、原則に導かれた行動を暗示している（とりわけ、行動が一時的な制約に関連付けられている必要がある場合)。無条件で（責任ある市民として）理性的に行うべき行動である（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。ウルリッヒが例として取り上げるのは、ヨーロッパのある社会的企業家が、カンボジアにおいて恵まれない人々の雇用を創出するため豆乳生産事業の営業許可申請をした際に、賄賂を求められた時の対応である。「関係当局は彼に対し、許可は相応のコミッションがあれば比較的迅速に得られる可能性を示した。その企業家は自ら価値に基づき、汚職の壊滅的な悪影響について考慮した上で拒絶した。その代わりに、行った申請を何度もやり直したのである。１年後、彼の申請は最終的に、要求されたコミッションなしで許可されている。その社会的企業家は、自分の原則から離れ、汚職を容易なる成功への早道（スローターダイク）として甘受する用意がなかったのだ。非経済的との憶測を呼んだものの原則に忠実なこの方法は、正にインテグリティの形成に作用しているのである（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。このように、企業は、どのような状況にあっても責任ある企業市民として原則に従って理性的に行動することが求められる。

⑵ Kohärenz　一貫性

「インテグリティは、基本的なビジネス原則やコミュニケーション（実行または未実行の方法・理由、ならびに具体的な行動）の一致を必要とする（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。企業の行動や対応の方法や理由が原則に一致することが求められる。企業の行動と原則の内容を常に比較検討することができ

るようにすることも、企業の経営原則と行動の一致を確認する一助となるだろう。

⑶　Konsistenz　安定性

システムと生活世界の対立により、企業とモラルの「両方が別々に遠く離れすぎてしまう（または更に悪いことに、エンロン事件のように、それらがぱっくりと裂けてしまう）と、規範的な利害と現実のシステムが分断する。そのような分裂はインテグリティの空洞化につながり、場合によっては、これを生じさせることはもはや不可能になってしまう。この点でインテグリティ管理とは、すべての管理システムおよび管理プロセスを、定期的に企業倫理の安定性チェックにかけることであると言える（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。企業のマネジメントシステムとプロセスの両方がモラルの観点から倫理的に妥当であるか、検証して安定性を確保することが必要となる。

⑷　Kontinuität　継続性

「決定された原則および価値観に従い、インテグリティには一分の隙もない安定した行動が必要である。そのため信用力および期待の確実性は、すべてのパートナーのもとで育つ（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。しかし「現在、一般的には社会との関係形成、とりわけステークホルダーとの関係形成の領域においては、依然として選択的なアプローチが支配的である。これは、長期的、持続的かつ継続的な関係形成とは言えず、伝統および権力の中立化に焦点が当てられている（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。ステークホルダーを選択して相互に作用すると、常に、顧客、サプライヤー、従業員、地域のコミュニティなどと関係を持つことになる。その上、グリーンピースなどのようなNGOと共に企業への影響力を持つことができる可能性がある。しかし、「倫理的観点（および、それに関連するインテグリティ）から、ステークホルダーの影響力ではな

く、理由の立つ利害が存在するかどうかだけが重要になっている。従って、この点からも継続性が要求される（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。正当な利害を持つステークホルダーは誰かという視点が必要である。権力や影響力の強さのみでステークホルダーを選択して対応することは、長期的・継続的な関係形成とは言えない・継続的にステークホルダーと関係を形成していく中で、その利害の要求がどの程度妥当であるのかを吟味することが必要となるのである。

「４つのＫはアイデンティティの形成に作用し、時間の経過と共に企業に性格を与えるものである。意識的な出現によって知覚され、原則に導かれた行動、安定性、一貫性、継続性を備えたインテグリティは、企業が時間と共に完全なる企業市民、良き市民および社会の一員として認識されるための基盤を形成している。国民は、このようにして企業を信頼するようになるのである（Maak/Ulrich, 2007, SS.13-14）」。インテグリティは、モラルのコミットメント、すなわち原則に導かれた行動とその行動が一貫して原則に合致していることと、倫理的に妥当であるか定期的に検証されることによって、そして正当な利害関係者と継続的に関わっていくことによって発生するものである。企業がインテグリティを求めて努力していくことにより、時間とともに企業のアイデンティティを形成する。そしてそれは、企業への信頼が醸成されていく基盤となる。それでは、このインテグリティをマネジメントにどのように結び付けていくことができるのか。以下では、インテグリティマネジメントの概念について検討する。

３．インテグリティマネジメントの４つのＰ

個人、組織、社会という経済の「３つの場所」すべてにおいて、明確なコミットメントにもとづいて、倫理意識のある行為が、首尾一貫して安定的に継

続的に行われることと並んで、３つのレベルが整合性ある形で相互に結び付けられることも重要である。「そのための基礎は、統合原則をある意味では指針として形成する。原則に導かれた３つのレベルのシンクロは、企業の垂直的統合を確実なものとする（Maak/Ulrich, 2007, SS.14-15）」。個人と組織と社会がそれぞれ原則に則った行動を継続して行うことと、その３つの場所が相互に作用することも必要である。インテグリティマネジメントは、この点も考慮して４つのPから構成されており、そのそれぞれの分野を様々な制度が支えている。４つのPとは、Principles Policies Processes Peopleである。

⑴ Principles

企業はそれぞれ自らのビジネスモデルを鑑みて経営活動を行うものであり、ウルリッヒも「各企業は、固有の、よく考慮された、そして各々の経営モデルを鑑みて、仕立てられた道を行かなければならない（Maak/Ulrich, 2007, S.15）」と述べている。ただし、その行動の基準となるような中心的価値や原則を設定するため、まずはどの行為や態度が望ましくて、また容認されないかを明確にする必要があると考えている。「経営原則は、モラルのガードレールとしての機能を果たす。我々の考えには、誠実さ、曲がらないこと、公正、正義、尊重、公開、透明ならびに信頼性が属する（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。誠実で公正で正義に則り、広く公開され信頼に足るような原則が設定されれば、それで十分であるということではない。あくまでも、経営原則は企業の経営活動がモラルを逸脱しないように律する枠組みであり、またそれがビジネスの基礎に浸透することも必要である。「原則を壁に張り付けたり、それをパンフレットに載せることや、一度だけの従業員ワークショップで心に留めることは十分ではないということは、強調されなければならない。すべてのこれらの処置は、付随的な機能を果たすにすぎない（Maak/Ulrich, 2007, S.13）」。明確なモラル価値と原則を実行することが、インテグリティの絶対条件なのである。

⑵ Policies

企業は社会の一部であり、その活動は従業員や顧客や株主だけでなく、国や地域、環境や次世代の人々にもかかわる。「このかかわりや影響は、倫理的政治的共同責任が、企業行為の社会的影響や資源とのかかわりと環境や、そしてステークホルダーの扱いやその評価をする方法、さらに彼らと協力するかどうかについて、またグローバル化や進化する技術化という観点から、市場経済の枠組みの道徳的意味内容にまで及ぶ（Maak/Ulrich, 2007, S.15）」。これらについて、社会からの期待が寄せられており、企業政策的行動原則やガイドラインは、社会からの要請や関心ごとを視野に入れて定めることが求められる。企業は社会とどのように関わっていくのかという観点から、以下の５つが概念化されている。

① 企業市民　ウルリッヒは、統合経済倫理を実行する場所として、企業と市民と国を挙げており、企業が「良き企業市民」として義務を負うと考えている。企業市民とは「モラルによって限定された利益を追求（Ulrich, 2005, S.150）」する「倫理に対して自己推進的な（Ulrich, 2005, S.150）」企業を指す。「企業市民という言葉は、（公的団体の一員としての企業市民を抱える）企業の自己概念を相応に示すと共に、この共同体およびその利害関係者（企業自ら原因となって企てを起こしている）の繁栄を考慮した結果、そこから発生してくる責任をも適切に示している（Maak/Ulrich, 2007, S.16）」。このように、この節では企業が社会とどのように関わるかに焦点があてられるため、企業が社会の一員であることが企業市民という概念で強調されている。

② グローバル企業市民　ますますグローバル化する経済において、国家・文化の境界を越えるグローバル企業の責任が問われている。この問いは決

してグローバル企業だけに関連したものではない。「ここで言うグローバルとは、グローバル化した経済をコンテクストとして発生する（可能性のある）すべての視点と倫理的課題を意味し、それらは、国際的に活動する企業、多国籍企業、グローバル企業、グローバルなバリューチェーン、パートナーシップ、サプライヤネットワークの枠組みの中にある（Maak/Ulrich, 2007, S.16）」。そして、人権問題、とりわけ労働条件、賃金、児童労働の問題や異文化的・異宗教的多様性も重要なテーマとなる問題である。「グローバル企業市民という言葉は、これらを背景に国際社会の一員として企業を所有するコスモポリタン的自己概念を示すと共に、企業が国家および文化の境界を越えて行うか、または自身が関与したあらゆる動きを考慮した結果として、そこから発生する責任をも示している（Maak/Ulrich, 2007, S.16）」。国内のみならず、世界の中でも企業市民として行動することが求められるのである。

③　企業スチュワードシップ　元来スチュワードとは、王位継承者が不在か、まだ法定年齢に達していない場合に王国の資源を信託により管理していた中世の人物を指す。「スチュワードシップの中心的な考え方の背景にあるものは、社会の現在のニーズを持続的な方法で満足させ、将来の世代の仮想的要件にも対応し得る自然的・社会的資源を持つ企業の責任、信託、入念な対処に従って特徴づけられている（Maak/Ulrich, 2007, S.16）」。この議論においては、企業は現在のニーズだけではなく将来の世代まで考慮して、責任を持って資源を活用しなければならないこと、そしてそのことについて社会に対して説明する用意を持たなければならないことが示されている。「企業が前向きに行動し、その行動に関して社会に対して弁明を行うとともに、将来への責任をも担う場合にのみ、企業は社会的、環境的リソースの配慮ある利用についての社会的責任（スチュワードシップ）

を果たしたということができる（Maak/Ulrich, 2007, S.128）」。

例えばスイスの大手スーパーであるコープは、1973年に環境保護を組合規則に明記するなど環境保護について積極的に取り組んでおり、特に1989年に導入したエコプランや1993年から使用されているナチュラプランが有名である。適切な飼育方法や有機農法による製品にそれらのマークをつけ、それらの製品を工場生産による競合製品と並べて置き、その購入決定を顧客自身の判断に委ねた。当初エコロジー製品市場は限定的なものであったため、コープはエコロジー製品の啓蒙に大きく寄与したと言われている。また、コープは、定期的に市民とのディスカッションフォーラムを開催し、法律で義務化される前から、リサイクルシステムに組み入れるための梱包材ならびに使用済み機器の引き取りを各支店で行っている。このように、企業スチュワードシップが目指しているのは、企業が社会から信託をうけて資源を管理する立場にあると自認し、現在のみならず未来に対しても社会的責任を果たすことであり、コープは主体的にナチュラプランというエコマークを定め、積極的にエコロジー製品を啓蒙した点でスチュワードシップを果たしたと言えるのである。

④　クロスセクター・パートナーシップ　企業市民や企業スチュワードシップのような企業の捉え方のみならず企業が他者とどのように関わっていくかも重要な課題である。「クロスセクター・パートナーシップは、企業、国家や市民社会的な活動主体の自主的かつ主に長期的な関係である。それらは自らの能力および資源を、生活の上で役に立つ目標を相乗的に達成するために関連プロジェクトに結び付けられる（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。1990年代には、シェルとグリーンピースのブレント・スパーの廃棄方法を巡る対立のような衝突が多く見られたが、ここ数年では、パートナーとしての関わりがひろがってきている。「その枠組みにおいては生産的な方法

で連携するばかりでなく、相互に学び合うと共に、社会的な問題提起に対する革新的な解決策もしばしば生みだされている。それによっていくらかの精神的、文化的、実際的な障害は避けられる（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。このように「クロスセクター・パートナーシップは、企業と選ばれたステークホルダーとの関係形成だけでなく、社会的な問題（公的資金および資源の希少性など）に対処する上でも、ますます重要な要素となっている（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。企業が国や市民団体とパートナーとして積極的に社会問題に取り組んで解決策を構築することが求められる。

⑤　ステークホルダー活動とステークホルダーダイアログ　ステークホルダー活動とステークホルダーダイアログは、企業の利害関係者との関係形成のために不可欠な要素である。「現実的または仮想的に発生する可能性のあるダイアログにおいては、定期的なコミュニケーションも重要であるが、利害の正当性を明らかにするために、これを企業の意思決定プロセスにおいて考慮し、持続的な関係を構築・維持することも重要である（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。しかし、「ステークホルダーの関係性は、（倫理的な見地から決定的な）利害の正当性を調査し、決定的な判断基準として認識されず、依然として企業の業務に及ぼす力または潜在的な影響力の可能性に従って考察されるのが一般的である（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。どのステークホルダーの利害をどのように扱うのかが、ステークホルダーの企業への影響力から決められることにウルリッヒは批判的である。ステークホルダーダイアログは、利害を倫理的な視点で調査し、単なる意見や論拠の交換という枠を超え、建設的な行動につなげるものである。

Policies（方針）の分野は企業の倫理的政治的共同責任に関連している。それらは、一般的には社会的期待というコンテクストにおける企業行動のインテ

グリティ、とりわけ特定のステークホルダーの期待を確実にするものである。「彼らは、公的団体の責任ある一員としての企業から国際社会に至るまで、善良な市民、スチュワード、思いやりのある企業市民と位置付けている。そのため企業方針が事実上、規範的に実行可能かつ正当な企業の方針として是認できることが確認されるのである（Maak/Ulrich, 2007, SS.17-18）」。

⑶ Processes

ここでテーマとなるのは、ビジネス・インテグリティを実現するためのマネジメントプロセスやシステムのありかたである。

① 優れたコーポレート・ガバナンス　ガバナンスの機能不全により、不正行為が行われるというケースは少なくない。優れたガバナンスには、適切な「チェック・アンド・バランス」機能が必要である。「ここで言う優れたガバナンスとは、株主だけでなくすべてのステークホルダーの権利を設定し、ビジネスを有利に進め、経営者と監査役会の権力分立をサポートし、組織における経営者のタスクの完全履行が確実に保証された企業の政治システムのことを示している（Maak/Ulrich, 2007, S.18）」。ガバナンスは、社会とのかかわりを論じるポリシーの節ではなく、マネジメント・プロセスおよびシステムの領域に位置づけられている。

② インテグリティのシステム　インテグリティシステムは、「責任を組織化するための重要な補助的手段である（Maak/Ulrich, 2007, S.S.239）」。例えば、倫理的自己概念やインテグリティ志向の表明としてのビジョンおよびミッション、企業におけるモラルの指針としての行動規範、企業内のモラル志向的なコミュニケーションを可能にし、倫理的問題についての議論が活発になるような制度、インテグリティ志向的なインセンティブ構造、

そして倫理意識的コントロールと監査が含まれている。

③　サプライチェーンおよびマーケティングのインテグリティ　「企業のインテグリティは、企業の製品およびサービスが完全な方法で生産・提供された場合でも、達成できるのは稀である。その際、全体性にふさわしいアプローチは、製品（つまり提供されるもの）の意味を問う場合には決して尽きることがなく、バリューチェーン全体に延びている（Maak/Ulrich, 2007, S.18）」。原材料はどのように調達されているか、生産過程や商品化のプロセス、その商品の安全性やリサイクルも含め、製品ライフサイクル全体において安全性の視点が必要であるとされている。

④　レスポンシブルチェンジとモラルの学習　リエンジニアリング、リストラクチャリング、ダウンサイジングなどを含め、新しい通信技術、技術サイクルの一層の短期間化によって一層激化したグローバル競争によって企業は絶えず変遷している。「そうした変化によって影響を受けた場合は、常に変化対策の意味と目的を問いかけることも、倫理的な観点から、より重要になっている。すべての変化が有意義、不可欠というわけではない。変化を避けて通れなければ、変化のプロセスに責任を負わせるべきだ（Maak/Ulrich, 2007, S.19）」。企業がモラルを学習することが必要となるため、ウルリッヒらは変更管理について責任を負ったマルチレベルモデルを提案する。

レスポンシブル・チェンジにおいて強調されるのは、変化の際に「反省プロセスを開始し、その枠内で― 基準となる仮決定と結果、起こりうる副作用に目を向けながら― 責任ある変化方法を探し、徹底的なモニタリングによって、チェンジ・プロセスが当事者すべてに及ぼすマイナスの影響を確実に最小限に抑えるようにしなければならない（Maak/Ulrich,

2007, S.334)」ことである。そして「意識の向上と反省の促進、責任ある変化のビジョンを作る、理解を促進し、チェンジ・エージェントを決定する、ビジョンを伝える、鍵となるコンセプトと原則を吟味する、変化行動を可能にし、促進する、システムとプロセスを適合させる、変化を文化として根付かせるという8段階のプロセスを通して、さまざまな変化を実現することができる（Maak/Ulrich, 2007, S.334)」と考えられている。

⑤　インテグリティの文化　最高の経営原則を作成しても、それに従わなければ意味がない。したがって、「企業内のシステムやプロセスは、実社会やモラル資源、または、すべてのレベルにおいてインテグリティと責任を意識した行動を取る適切な企業文化に、埋め込まれなければならない（Maak/Ulrich, 2007, S.19)」。モラル思考が企業文化にまで浸透し、その中に企業のシステムやプロセスが組み込まれていること、つまりシステムやプロセスがモラル思考に基づいて形成されていることが必要である。「企業文化は企業内の非システム的要素を具現化するものであり、基本的仮定、背景的信念、教義から成り立つ、社会的に構築された基準枠である。そして、時間の経過と共に効力が発揮されて、重要と認識された中心的価値や規範によって具現化される。それらは、思考全体、ジェスチャーおよび感情、相互作用および行動、ならびに、構造および（それらが促進される）プロセスによって表される（Maak/Ulrich, 2007, S.19)」。原則に導かれたモラルの考えが文化に影響を与えることによって、初めてそれらがある程度企業の中に定着し、このような方法で真のインテグリティの文化が形成されている場合、インテグリティや持続性が確保されることになる。

これら5つは、第二のモラルの場所を表している。組織、その文化、構造、

プロセスにおいて、企業の従業員および管理者にとって重要な「モラルのインフラストラクチャ」が形成されている。つまり、個々の行動が、自らのモラルの声（良心）と経営学的な役割概念（業務または機能）との間でジレンマに直面するときにも、モラルに従った行動をとる支援となるような体制が必要であることが分かる。「企業における倫理的な要請が経済的な要求と同期している場合、このジレンマは満足のうちにのみ解決されることになる。妨害したり罰したりする代わりに、適切な行動を支え、激励するモラルの背もたれとして、十分な規模のシステムの支援が準備されることで、個々の活動主体は援助を受け、モラル的に行動するのである（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。この節では、企業内部で働く人々がモラルに従って行動する動機づけとなるような組織のあり方に焦点が当てられており、ガバナンスやインテンシブ、組織文化やプロセスにおいてもビジネス・インテグリティの徹底が求められている。

⑷ People

第三のモラルの場所は、個人である。個人には、インテグリティを達成する上でより一層重要な柱を支える力が備わっている。すなわち、「責任あるリーダーシップ、企業における人間関係の形成、倫理的能力の修得、倫理的意思決定のための支援、そして技術的に有能なスタッフで占められたオフィスを通じて、企業内のすべての倫理的な問題提起に対処するための個人化および専門化を行うことである（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。

① 責任あるリーダーシップ　管理者の倫理はその重要性に反して、あまり議論されていない。「この空白状態は、責任関係の形成上の問題として経済におけるリーダーシップを再構築するための機会としてとらえられ、責任あるリーダーシップの下、関連するすべての企業のステークホルダーとの完全かつ持続的な関係を構築・形成・維持するための芸術と理解できる

（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。適切かつリレーショナルな自己概念と役割概念は、企業でインテグリティを達成する重要な前提条件の一つである（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。管理者が、企業とステークホルダーとの完全で持続的な関係を構築する責任を負い、リーダーシップを発揮することが求められているのである。

② 人間関係　一般に行われている人材アプローチは、人間は目的達成の手段ではなく、中心的存在であるとし、関係志向の人間形成を展開する以外にも、倫理的中枢となる原則の開発に主眼を置いている。そしてこの原則をベースに形成されているのが「これらの原則を人間関係を管理する具体的な対策および手段に変換する方法であり、役割（Rollen）、倫理原則（Ethische Grundsätze）、アカウンタビリティー（Accountability）、ケア（Care）、人的価値（Humanwerten）の頭文字をとってREACHモデルと呼ばれている（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。

③ 倫理的意思決定　私たちは皆、日常的にモラルにまつわる意思決定を行っている。時にはジレンマに直面したりする。経済活動においては特に、生活世界とシステムとの間の構造的な緊張が顕著に見られる。人間の価値と市場経済の要請との間にあっては、倫理的意思決定を下すのが非常に困難となっている。「なぜ特定のジレンマが発生し、どのようにそれらを回避することができるのか。忠誠心の対立に至るほどの本当のジレンマに直面した場合、責任ある意思決定を行うために何を行うことが可能か（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」について、考えておく必要がある。その際発言と退出は有効な手段であり、また、社内のオンブズマンや倫理ホットライン、倫理委員会などのコミュニケーションの場が整備されていない場合でも、従業員には、2000年に設立されたフェアネス財団のように、社外の

中立的立場の窓口に相談する選択肢もある。この財団はトレーニングや表彰と並んで、ホットラインも提供している。「初回の相談は無料であり、この一回の相談だけでも、問い合わせの大部分に対して、十分に満足のいく対応策を伝えることができている。長期的な相談を必要としているのは、ケース全体の10％に過ぎない（Maak/Ulrich, 2007, S.467）」。

企業は、従業員がモラル上の懸念を社内のコミュニケーションの場で議題として提出できる環境を整えなければならない。「懸念を表明することや異議申立てが奨励される必要がある。それによって初めて、モラル上の不都合が認識され、取り除かれるからである。組織の告発は関係者にとって、不正行為を指摘し、個人のインテグリティを守るための最後の方策である（Maak/Ulrich, 2007, S.467）」。

④　倫理的能力の形成　モラルに関する能力の育成も重要である。モラル意識およびその後の行動の上で重要な柔軟性が、幼少期に決定されているものの、その後のモラルの学習と共に、相応の意識形成や能力形成が行われる例もある。しかし、モラルに関する能力が十分に発達しているとは言えないケースも数多く見受けられる。「モラルの学習とは何を意味するのか。そして、倫理的能力は企業のコンテクストにおいてどのように形成され得るのか（個人的なインテグリティを促進するために、人材開発、管理者啓発、リーダーシップ開発という枠組みの中で何ができるのか。そして最終的にこの目標を達成するために、どういった新たな道を模索することが可能か）と。例えば、実験的な学習プログラムまたは「サービス・ラーニング」である（Maak/Ulrich, 2007, S.21）」。これは、HIV感染症撲滅のための救援組織との協力関係などをはじめとしたサービス・プロジェクトの枠内で具体的な体験をすることによって、参加者は社会的問題に意識を向ける、（経済）市民としての自身の役割、企業の役割、経済全体の役割

の意味についても熟考する。「鋭敏となった意識は、センスメーキング・プロセスを引き起こし、その枠内で、特に、自分自身や企業の社会的責任などにとっての意義という点で、体験を意味があるものとする。それに続いて、個人的な態度の変化と組織の態度の適応への努力という方向での学習転移が生じる。学習体験に、ここに説明した意味でのポジティブな効果がある限り、さらにマルチプル・ループ学習プロセスが生じ、つまり、個人的な学習体験、あるいはチームでの学習体験が、それ相応の*モラル的態度*を通して、組織自体に影響を及ぼし、このような形で、良き企業市民や企業と社会全体の関係についての問題などに関して、間接的に好ましい効果が企業レベルに与えられる（Maak/Ulrich, 2007, S.490）」。サービスラーニングを通じて、従業員は自身の社会的責任や企業や社会全体のそれについて意識するようになり、学習した経験から態度や行動を変化させるようになる。それが組織全体に影響を及ぼし、結果として良き企業市民として社会から評価されるという付随的効果を生むと考えられている。

例えば、アメリカの靴とアウトドア用品のメーカーである*ティンバーランド*は、1989年より「Path of Service（社会貢献活動への道）」というプログラムを導入し、これまで25ヶ国、総計250,000時間以上のボランティアに取り組んでいる（Maak/Ulrich, 2007, S.488）。ティンバーランドでは、就労年数が３年以上の従業員は、自分で選んだNPOで活動するために６ヶ月間の有給休暇を取得し、ペルーの孤児院、性暴力被害者のための相談所や同様の運動組織などで長期間に及ぶ経験を積むことができる。さらにまた、２年以上在職している従業員は、10日間の「アースウオッチ休暇」を申し込むこともできる。これはアースウオッチ研究所と共同で実施される環境・持続可能性調査である。「ティンバーランドのPath of Serviceプログラムは、企業文化だけではなく、企業が活動しているコミュニティとの共生にも効果をあげている。長い時間をかけた、持続性のあるコミュ

ニティ参加は、個々の公共体の状態に影響を与えるだけではなく、従業員のモチベーションと一体感にも大きく寄与している（Maak/Ulrich, 2007, S.488）」。従業員のボランティア活動が、コミュニティだけでなく従業員自身にも影響を与える。「評判という点での好ましいポジティブな社外の効果やモチベーションと一体感を生みだす影響以外にも、組織的な背景のある、長期間に及ぶプログラムの場合は、持続性のある学習効果が生まれる（Maak/Ulrich, 2007, S.488）」。サービス・ラーニングが、従業員の意識を変えモチベーションを高め、学習効果を生むことにより、従業員の倫理能力が高められていくと考えられている。

⑤　倫理管理官　これは、企業における倫理の制度化に関連したパーソナライゼーション問題および専門化問題に関係している。倫理管理官（コンプライアンス管理官、CSR担当者など）の数は近年増加傾向にあると言われているが、「職務はしばしば法的に縮小されている（Maak/Ulrich, 2007, S.22）」。「倫理管理官の採用や専門部署の設立は、倫理の委任、または部門を追い出す機会として捉えるべきではない。そのような対策は、特定の内容およびプロセスに関連する要素の体系的支援、調整、管理のためのものである。ここで取り上げたインテグリティマネジメントへのアプローチが複雑化しているという事実により、それがいかに重要かつ有益なものであるかが理解できる（Maak/Ulrich, 2007, S.22）」。

ビジネス・インテグリティには、倫理的な意思決定の視点に関する責任あるリーダーシップや関係形成、倫理的能力が必要とされると共に、組織的な支援対策（例えば、倫理管理官という形）が必要であると考えられる。この意味でも、インテグリティの実現は、組織のすべてのメンバー個々人にかかっている。

おわりに

統合的企業倫理においては、企業倫理の基本的規範であるビジネス・インテグリティを企業レベルで実行すること、産業レベルでそれを支援する体制が必要であるとされている。ビジネス・インテグリティを企業レベルで実行するインテグリティ・マネジメントは、市場経済におけるシステムと生活世界の構造的対立の橋渡しをする統合的概念であると考えられている。そのビジネス・インテグリティが生まれる要件として、コミットメント、一貫性、安定性、継続性が重要である。ビジネス・インテグリティを実現するためには、様々なステークホルダーの利害を正当性の観点から検証し、それらを調整しながら、一貫して継続的な関係を構築することが前提となる。また、インテグリティマネジメントは、原則、政策、プロセス、人の４つのカテゴリーで構成されており、そのそれぞれに様々な概念や制度が含まれる形となっている。公正で透明性の高い経営原則を経営活動の基礎とし、それを浸透させること、そして政策のカテゴリーにおいては、企業が企業市民として、現在だけでなく将来に対しても責任を持って資源を活用し、様々なステークホルダーと対話し、共同で社会的問題の解決にあたることが重要であると強調されている。また、プロセスのカテゴリーでは、インテグリティマネジメントを支える体制として、全てのステークホルダーによるコーポレートガバナンスと、従業員に倫理的意識、製品ライフサイクル全体でのインテグリティーの徹底、企業のモラル学習、モラル的思考が浸透した企業文化を育むことが取り上げられ、従業員がモラルに従って行動できるような「モラルのインフラ」が整備されている。

利益よりも倫理を優先させるウルリッヒの主張は、実現不可能であると批判されるかもしれない。ただし、企業が人々の人生や自然環境に多大な影響を与え、自分たちの生活環境を脅かすような状況下において、私たちは「どのように生きたいのか」を見つめなおすときに来ているのかもしれない。企業や経済

をどのようにアレンジしたいのかを考えるためのガイドラインとして、大きな意義があることは認められる。

倫理学はモラルの指針となる知や視点を生み出すのであって、直接何かに「応用」されるものではない。「規律としての経済倫理は、経済生活におけるモラルの状況と挑戦について徹底的に熟考するのに役立つ。ノウハウという道具を与えてくれるのではなくて、正当で意義深いビジネスのいわゆるノウワットを基礎付けるのである。倫理学は確かに直接適用されはしないが、それでも仲介者（規範ツール）を介して実践へと染み透るのである。実践で解決が実証されるならば、その知識はフィードバックループを通って獲得された実践的経験との関係で実践的な反省を担うものとしての倫理学という我々の理解に逆に影響を及ぼす（Maak/Ulrich, 2007, S.24）」。ビジネスの実践的要請とノウハウ並びに前述の倫理的反省プロセスの間で発展させた規範ツールが仲介者として作用し、そうして倫理的視点である規範と実践への変換であるツールとが規範的企業経営という意味で統合されることが必要である。この点において、ビジネス・インテグリティの果たす役割は重要であると言える。

本稿では、ビジネス・インテグリティの全体像を浮き彫りにし、その実践形態について考察することに注力したが、今後それぞれについて詳細に検討していく必要がある。この点については他日を期したい。

参考文献

Maak, T. / Ulrich, P.（2007）, *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*, Stuttgart.

三上磨知（2012）「P.ウルリッヒの社会経済的合理性概念に関する考察」『大阪学院大学流通・経営学論集』第37巻第２号。

三上磨知（2014）「利潤原理と企業倫理―P.ウルリッヒの所説を中心として」

『大阪学院大学流通・経営学論集』第39巻第２号。
岡本人志（2002）「ドイツ化学工業の産業レベルにおける倫理」『松山大学論集』第14巻第４号。
Ulrich, P.（1998） *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen eine lebensdienlichen Ökonomie*, 2.Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
Ulrich, P.（2005）*Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg.

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

サステイナブルツーリズムの研究
I. ジンリョウユリ保護地の意識調査

西　原　里　実

Study of Sustainable Tourism
1. Tourists Survey at JINRYO YURI (*Lilium japonicum* var. *abeanum* (Honda) Kitamura) Conservation Area

Satomi Nishihara

ABSTRACT

Sustainable tourism is a unique insight into the disappearing life on this planet. I looked into relationships between one endangered species, a flower named Jinryo Yuri (*Lilium japonicum* var. *abeanum* (Honda) Kitamura) and its impact in consider building sustainable tourism involving preservation of the lily. During the blooming period of Jinryo Yuri, 105 visitors in a preservation area participated in an awareness survey. In this survey, it become clear that Jinro Yuri is a respected natural tourists attraction which can help build a sustainable tourism in Naga, Tokushima in Japan.

１．はじめに

近年、自然観光資源として注目されている花々は都会のホテルや百貨店および飲食店内の店頭にもインテリアやデザインとして観賞に用いられている。特にホスピタリティ業界においては昔から欠かすことができない物のひとつである。欧米式の婚礼が多い我が国においてもブライダルビジネスに花は欠かす事ができない装置であり、特にユリやランは高利益を見込める高価な会場の装飾商品である。多忙な日々を過ごす人々は、店頭で切り花として購入した花々を家庭で楽しみ、また趣味の園芸として楽しむことも多い。それだけでは足りず人々は、自然に咲く花を求めて都心を離れ自生地を訪れる。そこで野生種の花々を観光資源とみなして観光を目的としたFlower Hospitality and Nature Tourismの意義が生じ事業が成立する（Tensie, 1991）。

今回、観光化を目的とした自然観光資源として徳島県に自生するジンリョウユリ（*Lilium japonicum* var. *abeanum*（Honda）Kitamura）を取り上げた。

ジンリョウユリは、植物学上ササユリ（*Lilium japonicum* Thunb.）の一変種に属し、絶滅危惧種である（環境省、2015）。また、蛇紋岩という超塩基性岩地域にのみ生育するユリであり世界に徳島にのみ自生するきわめて珍しく、美しいユリである（林・西原、2014）（写真１、写真２）。

ジンリョウユリが自然観光資源として成り立つにはジンリョウユリがどのように人々に影響を及ぼしているのかを調査する必要がある。人々がジンリョウユリに何らかの価値を見いだしてきている証拠をみつけて自然からうまれるホスピタリティおよびツーリズムの可能性を追求する。そこで、私は徳島県那賀郡那賀町東尾のジンリョウユリ自生地内にある保護地を訪れ、保護地を訪れる人々にアンケート調査を行った。そして、サステイナブルツーリズムを考慮した花観光ツアーの可能性および現地の観光資源保全に繋がる要素を調べる事にした。

写真 1　保護地のジンリョウユリ.

写真 2　保護地の様子.

２．方　　法

調査は、徳島県のジンリョウユリ自生地内の保護地区で行った。ジンリョウユリの開花期は毎年５月下旬から６月上旬である。そこで今年は開花の最も盛んな2015年５月20日から５月27日の一週間アンケート調査を実施した。その結果開花期に現地を訪れる来訪者105名から回答を得た（写真３）。具体的には、保護地を訪れる来訪者に保護地の管理者が意識調査アンケート表を渡し質問事項に記入してもらい管理者が回収した。質問項目は来訪者の性別、年齢、職業、交通手段、移動時間、居住場所の６項目について問い、そして以下のＱ１～７の７つの説明についてアンケートを行った。質問の内容は、Ｑ１.あなたは花を目的に旅行した事がありますか？　Ｑ２.あなたはジンリョウユリがこの土地にしか生育していないことを知っていますか？　Ｑ３.何回目の来訪で

写真３　アンケートにご協力下さった方々（後方）と保護地の管理者の吉田修氏（左前方）.

すか？　Q４.この場所（保護地）は何処で知りましたか？　Q５.あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役立つと思いますか？　Q６.ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか？　Q７.どれくらいお金を払って鑑賞する価値があると思いますか？であった。属性と選択式の項目が10問、記述式の項目が３問あり計13問を用いた（附表１）。

３．結　　果

3-1. 男女比率

男女自生地への来訪は男性39人、女性66人の合計105人で比率は男性37%、女性63%で女性が男性の２倍弱であった（図１）。

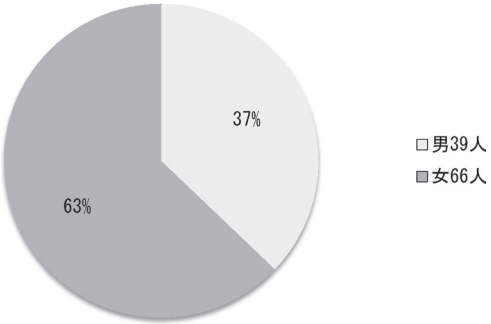


図１　ジンリョウユリの保護地を来訪した男女比率（来訪者総数105名）.

3-2. 来訪者の居住地域

来訪者の居住地域は、徳島市内39人（37%）、市外64人（61%）そのうち市内の男性は12人（11%）、女性は27人（26%）に対して市外からは男性20人（19%）、女性は44名（42%）であった。市外来訪者は市内来訪者に比べて25人多くおよそ1.6倍である。未回答は２人であった。徳島市と市外の男女比はと

もに1.2倍である。全体の男女比は１対2.2と女性の来訪者が男性の２倍を越えている。市内の男女の来訪者の差は15人であり市内からの女性は市内からの男性よりも1.2倍高い。同じく、市外の男女の来訪者を比較しても女性が男性比の1.2倍（24人）多い。市内男性来訪者と市外男性来訪者の差は８人と市外男性来訪者が多い。市内女性来訪者と市外女性来訪者の差は17人で市外女性来訪者が多い。（図２）。

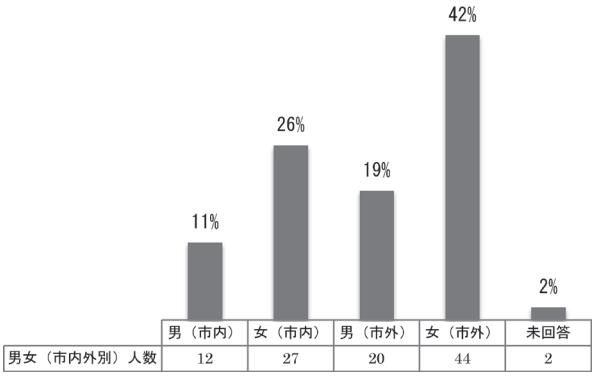


図２　保護地への来訪者の男女比率と人数（市内外別）.

3-3. 来訪者の年齢層

男女とももっとも多い来訪者層の年齢は60歳代が全来訪者105人中の59人（56.2%）。２番目に多い世代は70歳代の30人（28.6%）続いて50歳代が６人（5.7%）、40歳代が５人（4.7%）そして、30歳代が５人（4.7%）であった（図３）。

3-4. 職業

どのような仕事を持つ人々が来訪したのかを調査した。結果は主婦40人（38%）、会社員９人（8.6%）、公務員３人（2.9%）、学生０人（０%）、技術者１人（１%）、研究者４人（3.8%）、農業関係者13人（12.4%）、退職者27人（25.7%）、その他８人（7.6%）である（図４）。

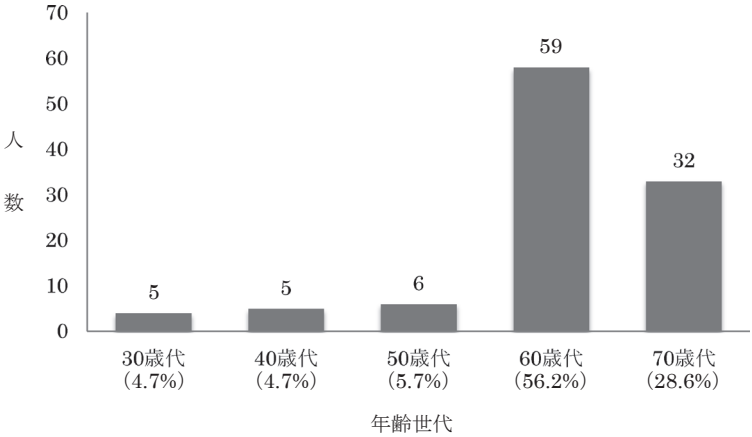
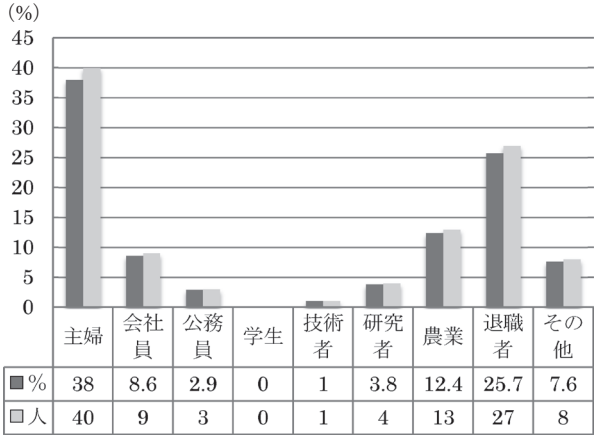


図 3　来訪者の年齢層.



	主婦	会社員	公務員	学生	技術者	研究者	農業	退職者	その他
■%	38	8.6	2.9	0	1	3.8	12.4	25.7	7.6
□人	40	9	3	0	1	4	13	27	8

図 4　職業区分とその比率.

3-5. 移動時間

自宅および出発地から自生地までの移動時間について調査した。来訪者の保護地までの所要時間は、図５－１示すとおりである。１時間以内は全体の17人（16%）、１時間～２時間以内は全体の41人（39%）、２時間以内～３時間以内は27人（26%）、４時間以上は13人（12%）、無回答が７人（７%）。交通手段においては98人（93%）の来訪者が自家用車を使用しており５人（５%）の来訪者はツアー車で訪問していた。無回答は２人（２%）（図５－２）。

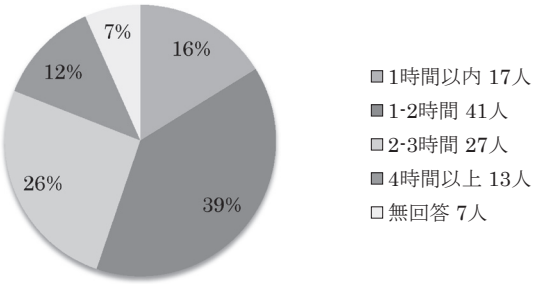


図５－１　来訪者の保護地までの移動時間.

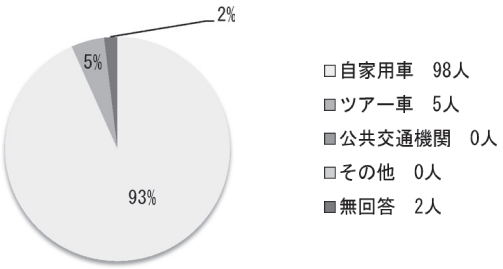


図５－２　来訪者の保護地までの移動手段.

3-6. 質問１　あなたは花を目的に旅行した事がありますか？

「ある」と答えた来訪者は全体の86人（82%）、「ない」と答えた来訪者が９人（８%）、「今後花を目的に旅行してみたいと思った」来訪者は７人（７%）、「今後する予定がないが旅先に花があれば良いと思う」と答えたのは２人（２%）、そのような予定がないという来訪者は０人（０%）であった（図６）。

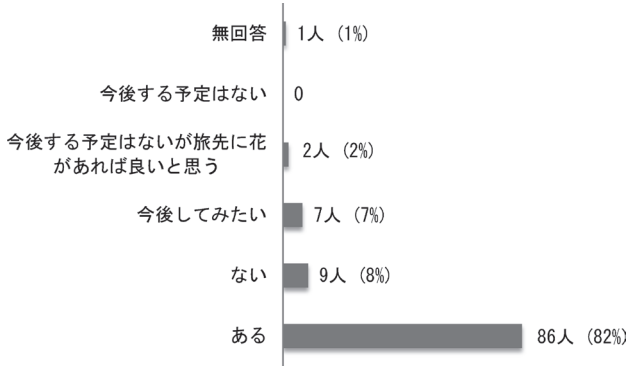


図６　あなたは花を目的に旅行したことがありますか？（質問１の回答）.

3-7. 質問２　あなたはジンリョウユリがこの土地にしか生育していないことを知っていますか？

この質問の調査結果は来訪者数105人中、約半数の50人（47.6%）が「知っていた」と答えている。「最近知った」は21人（20%）、「今日知った」は20人（19%）、「知らなかった」は14人（13.3%）であった（図７）。

3-8. 質問３　何回目の来訪ですか？

この質問では初めて保護地を訪れる来訪者は68人（64.8%）を占めていた。２回目の来訪者は18人（17.1%）、３回目～５回目の来訪者数は12人（11.4%）、５回目から10回目の来訪者数は６人（5.7%）、11回以上は１人であり、半数以上が初めての来訪であった事がわかった（図８）。

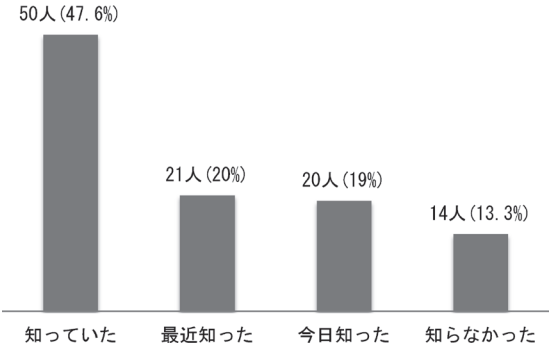
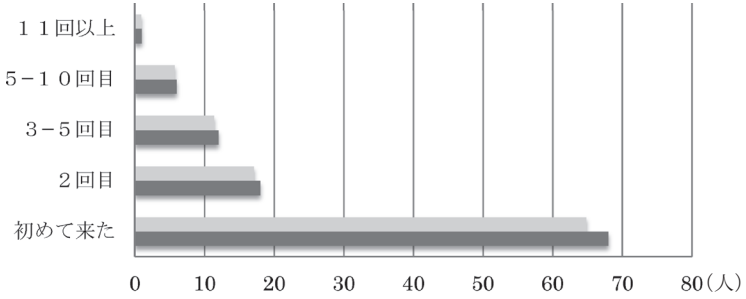


図７　あなたはジンリョウユリがこの土地にしか生育していないことを知っていますか？（質問２の回答）来訪者数と比率.



	初めて来た	２回目	３−５回目	５−１０回目	１１回以上
□%	64.8	17.1	11.4	5.7	0.9
■人	68	18	12	6	1

図８　保護地への来訪回数（質問３の回答）.

3-9. 質問４　この場所（保護地）は何処で知りましたか？

新聞で知った来訪者は60人（57.1%）、知り合いから聞いた来訪者は25人（23.4%）、掲示板は０人（０%）、インターネットで知ったのは６人（5.7%）、観光会社を通じて知った来訪者は３人（2.9%）、通りすがりでは１人（1.4%）、その他では10人（9.5%）であった（図９）。

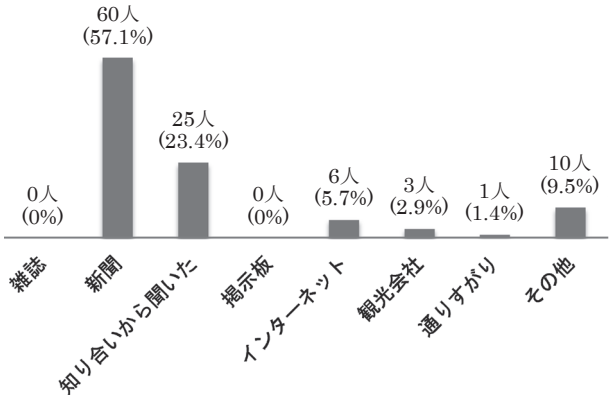


図９　この場所（保護地）は何処で知りましたか？（質問４の回答）.

3-10. 質問５　あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役立つと思いますか？

「花が心理的効果や健康増進効果に役に立つ」と答えたのは105人中無回答の２人を除く103人全員が「はい」と答えた。「いいえ」は０人であった。「あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役に立つと思いますか」の質問いついて「はい」と答えた人の内訳は男性39人、女性64人で、男性39人中70%の27人が市外から来訪しており30%の13人が市内から来訪している。「はい」と答えた女性の比率は女性64人中61%の40人が市外から来訪しており36%の24人が市内から来訪していた。（図10）。

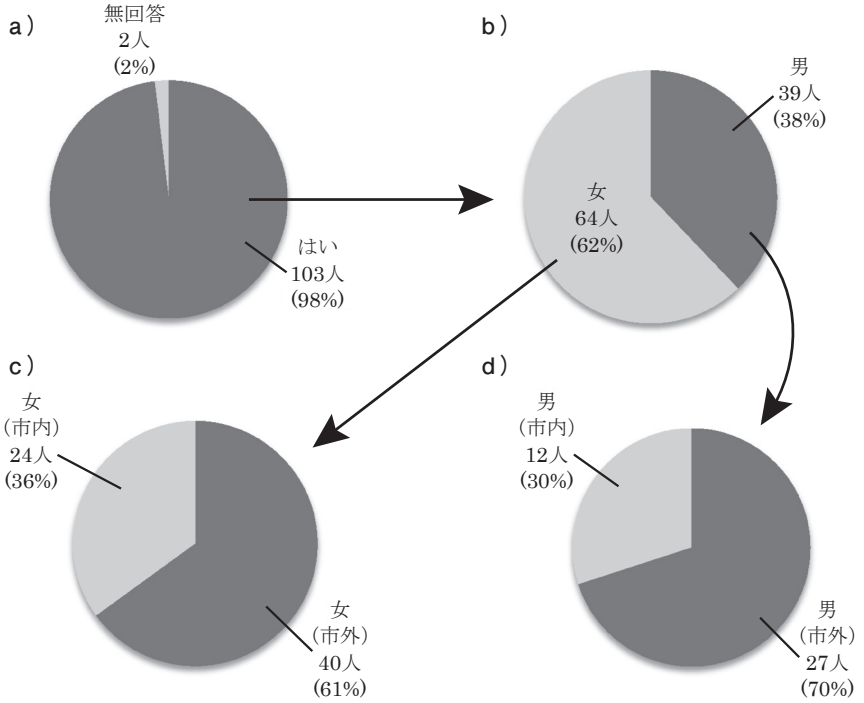


図10　あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役立つと思いますか？（質問５）の回答中役に立つと答えた比率、a）．総来訪者数と比率、b）．男女の比率、c）．女性の市内と市外の人の数と比率、d）．男性の市内と市外の人の数と比率．

3-11. 質問６　ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか？

105人中の77人（73%）がプラスの気持ちを抱いたと答えた（無回答26人、解読不明２人）（図11－１）その77人（73%）には具体的にどのように感じたかを言葉にしてもらった。77人中の60人が安らぐ事を主張（78%）、20人が感動したと答え（26%）、ジンリョウユリの色、香り、可憐で美しい姿を見て癒される答えたのは60人（78%）、また美しさあまり感動して元気になると答えたのは45人（58%）であった（図11－１、図11－２）。

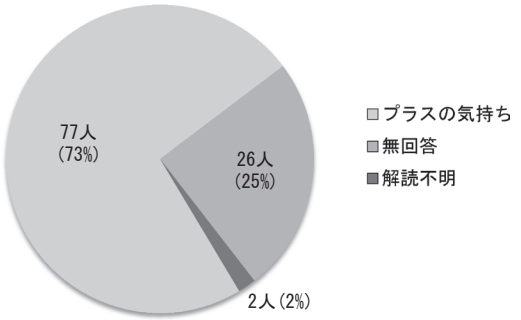


図11－1　ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか？（質問 6 の回答）プラスとマイナスの気持ちの比較.

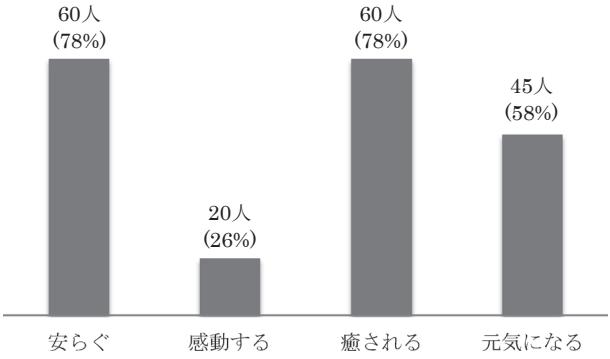


図11－2　ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか？（質問 6 の回答）プラスの気持があると答えた来訪者（77人）の具体的な感じ方（答えは複数）.

3-12. 質問７　どれくらいお金を払って鑑賞する価値があると思いますか？

鑑賞価値の調査結果は、一番多い区分が「500円から1,000円まで」の40人、1,000円以上も14人いた。「評価できない」は29人、「500円まで」は22人であった（図12）。

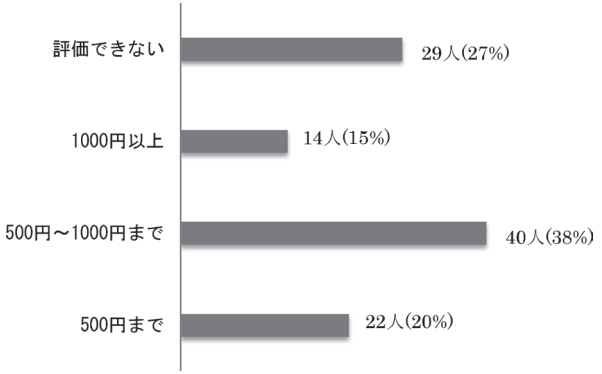


図12　どれくらいお金を払って鑑賞する価値があると思いますか？（質問７の回答）.

4．考　　察

調査の結果から女性の来訪者63%に対して男性37%と女性の占める割合が多い事がわかる（図１）。女性の来訪者が多いことは、花に対する性別の指向性を示していると考えられる。すなわち女性は、小さい時からおままごとで料理やお花の遊びをすることが良くある。このようなことは、文化的な刷り込みとも考えられなくもないが、花を好む指向性が出来上がるのに影響していると考えられる。

また市内来訪者が37%に対して市外来訪者が61%と市内来訪者よりも市外来訪者が24%も多いことがわかった（図２）。各職業における年齢構成を詳細に分析しなければならないが、ひとつは保護地と自宅との距離の問題が考えられ

る。保護地と自宅との距離について、図５－１において２時間以内の来訪者が58人と約６割を占めている。徳島市内から保護地までは、２時間以上の時間を要する。自生地は、JR徳島駅から自家用車で約２時間もかかる。公共交通機関ではJR徳島駅から徳島バスの川口行きに乗り終点で乗り換え、出原行きもしくは平谷行きに乗りつぎ長安口バス停駅で下車、そこから徒歩でも２時間以上の山道を歩く必要がある。したがって移動手段が車以外には困難である。調査によると来訪者は誘い合わせて自家用車に同乗して来訪するケースが多いことがわかった。しかしながら四国の徳島県下は、山岳地域が多く、しかも山深い場所が多い。道路も狭く、道数も少ない。険しい渓谷沿いの道路は土砂崩れや舗装工事等で通行止めになる場所も多々ある。まさに秘境といえる。保護地と同じ郡内の来訪者であっても自宅から保護地に来るにはかなりの時間を要する。また地図上では保護地までの距離が近くとも交通の便が悪くかつ便数が少なく整っていないため思うより時間を要する。保護地に来るためには車でも道幅が狭く高い運転技術と時間を要する。保護地は笹峠（標高約800m）に向かう標高約750mの山麓にある。来訪するには平均して車で１時間半から２時間程度をかけて来訪している（図５－１）。また保護地は、その近辺に観光地がない山中である。この事から分かる事は、来訪者は来訪する事を“旅行”の一環としてあらかじめ入念に計画しているということだ。遠方の来訪者が全来訪者の半分を占めている事やこれらの背景を考慮すると保護地が来訪者にとって非常に魅力的な場所であるという事が伺える。来訪する事に大変意義を持っている可能性があるようだ。保護地を訪問した来訪者105名の平均年齢は60歳代であり退職者もしくは専業主婦であったので時間には余裕があると考えられる。

「ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか」（質問６）という回答にも、「安らぐ、感動、元気になる」という回答とともに「ジンリョウユリの色、香り、可憐で美しい姿を見て癒された」という言葉を使用して回答して

いる人が多かったのでそのことが反映されている（図11）。この意識調査の回答からわかるように来訪者はこのジンリョウユリに何かしらの期待と興味を持っている（写真３）。それは一体何か。アンケート項目の「あなたはジンリョウユリがこの土地にしかない事を知っていますか」（質問２）（図７）、「何回目の来訪ですか」（質問３）（図８）から、ジンリョウユリは大多数の来訪者に興味を抱かせる花である事がわかる。ジンリョウユリと人間の間で何かしらの関係が出来上がっている事実の証拠を探す一歩のために「あなたは花を目的に旅行した事がありますか？」（質問１）と尋ねた（図６）。回答105人中86人（82%）もの人々があると答えている。ジンリョウユリだけではなく来訪者は他にも花を見る事を中心に旅行している事実や初めてジンリョウユリを見て興味を抱き「今後してみたい」または「今後する予定はないが旅先に花があればよいと思う」と答えた人は合計９人（９％）いる。従って両方を合わせると91%の人が花を目的とする旅行をすることになる。

「何回目の来訪ですか？」の質問３については保護地を初めて訪れる来訪者が全体の68人（64.8%）を占めていた。また全体の18人（17.1%）はこの保護地を２回訪ずれている（図８）。前回来訪した際に何かしら興味を抱いたので来訪していると言えるであろう。

質問４の「この保護地をどこで知りましたか？」では新聞で知ったという回答が60人（57.1%）ともっとも多い。このことは、ジンリョウユリの開花前に徳島新聞によってジンリョウユリの開花が紹介されておりこの記事の影響が大きいようだ（徳島新聞、2015年）。過半数を超えた60人が読んでいた新聞の影響が何よりも多いことから、徳島新聞で取り上げられた回数を調べた所2013年から現在（2015年）までにおいて毎年５月下旬の記事に取り上げられていた。また「徳島大学の地区再成塾」と「那賀町教育委員会」が主催した平成22年度に那賀町相生ふるさと交流館で行われたジンリョウユリ座談会の影響が大きいと考えられる（徳島大学地域創世センター、2015）。その他、現自生地の隣の

町のジンリョウユリの産地であった神領村（現在は神山町）の高校、城西高校神山分校の生徒が保全活動に取り込んでおり1991年から植物バイオ科学の授業で球根を育て、自生地に埋め戻す保全活動に取り組んでいる。そして、1993年から山林へ埋め戻し増殖活動を続けている（徳島新聞、2014年）。これらの事が、地元の新聞である徳島新聞に記事として掲載されている。インターネットでの情報が盛んになり影響をうけた来訪者は６人（5.7%）いた（図９）。今後は投稿サイトやブログ、ソーシャルメディアでの影響が上昇する可能性も高いと考える。また、ネット使用者は新聞購読者読者よりも若く年齢が様々であると推定できる。そして国を問わずに閲覧できるため英語で発信されれば来訪者も国外から来る事になるであろう。平均年齢についても低くなる可能性やさまざまな事柄が良き方行へと変わってくると期待できる。

質問５の「あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役に立つと思いますか？」の質問に対して市内・市外の男女別で調査した結果を見ると105人中103人が「はい」と答えた（図10a）。これは、ほぼ全員がジンリョウユリを目の前にしてなにがしかのプラスの感情を抱いたということである。質問６では質問４のプラスの思考を示している。105人中、無回答26人、解読不明２人を省いた77人全員が何がしかのプラスの気持ちを抱いている反面、誰一人としてジンリョウユリをみてマイナスな気持ちになったものがいない。これは自然観光資源の観点からとらえると非常に安定した観光資源である（図11－１、図11－２）。

質問７の「どれくらいお金を払って鑑賞する価値があると思いますか？」の回答でジンリョウユリの観覧価値は40人（38%）の来訪者が1,000円までの価値と答えている（図12）。しかし「美しさのあまりにその気持ちをお金に評価できない」29人（27%）という声も多くみえた（図12）。

現段階の調査において客観的ではあるが観光資源としてはプラスの評価ができるので、サステイナブルツィーリズムに重点しぼった観光化が見込まれるで

あろう。そしてジンリョウユリに付属する他の観光資源およびマーケティングの形態によって評価値が上がると推測できる。

今後、この保護地の保全を中心としたサステイナブルツーリズムとして観光化するには、対象となるジンリョウユリの保全の大切さを十分理解し運営する人材や保全と観光を考慮したシステムが必要である。そのためには、下記のようなことが必要であると思われる。

ａ）．交通の便の確保・維持・改善

ｂ）．人材確保と育成（サステイナブルツーリズムを理解したジンリョウユリ保全地域の管理者とサステイナブルツーリズムを地域社会に推進するための運営スタッフの確保。とくに地元出身の住民でこの観光に関与する人々の育成。）

ｃ）．宿泊施設（ジンリョウユリをプロモートする宿泊施設。温泉、食事所、休憩室、会議室やシャトルバス等があることが好ましい。）

ｄ）．マーケティング（観光目的とした広報及び営業活動を行いビジネスを構築する。）

ｅ）．地域住民の観光マネジメントについての理解

「人間と自然は人類がはじまるころから深く結びついているようであり、植物と私達の絆や身体的そして精神的なやすらぎの大切に気づくべきである。」（ルイス、1996）、「私達人間は常に花になんらかしらの意味を求めているのではないか。花が望んでそうしているとしか思えない。」（ポーラン、2001）、人間の自然に対する感情や植物と人間の“絆”がいわゆる自然観光資源の源である。今回の調査を行い一番注目すべきであった事は来訪者の大多数の言葉である“癒される”である。ジンリョウユリが来訪者をどのように癒しているか今後調査をする必要がある。そしてその答えが真の自然から授かる自然ホスピタリティに関連してくるのでないかと察する。ジンリョウユリが人を癒している物質やそのメカニズム自体は、現段階では不明である。しかし、ジンリョ

ウユリの保護地ではすでにヴェールに隠されてきた自然ホスピタリティが成り立っていると推定できる。

ジンリョウユリは環境省のレッドデータブックで絶滅危惧種１B類（EN）にランクされている日本の徳島にしかないユリである（環境省、2015）（写真１）。また、徳島県の貴重種として「徳島県希少野生生物の保護及び継承に関する条例」に指定されており採取はできない（徳島県、2006）（写真４）。ジンリョウユリが希少だからこそ、人間の欲望として現地に足を運ばせる。そして希少なものを自分の目で見て感じ癒され心を安らげたい。真実が何であれここにはすでに需要と供給がある。このような場合においてこそ「ラムサール条約」の理念のひとつであるワイズユース（wise use）としてサステイナブルツーリズムが成立する。またジンリョウユリを保全するにも心を満たすにも生物多様性の「持続可能な利用」（サステイナブルユース）としてツーリズムは

写真４　徳島那賀町東尾のジンリョウユリは、かつてササユリと呼ばれていた.

必要であり構築できれば資金があつまり保全資金にも回す事が可能である。その意味で観光資源に十分成り立つ要素を持っていると言える。一番重要な事は、自然観光資源を失えば取り返すことができないということである。

近年では花を見る観光が以前にまして人気をよび森林セラピーや癒しの森など季節ごとに咲く花や自然を主にした観光や治療の一貫としたツアーに注目が浴びている。例えば2007年10月にさかのぼった過去のJTBヘルスツーリズム研究所（2007）がまとめたデータにおいて「ヘルスツーリズムの現状と展望調査」の結果では「ヘルスツーリズム」の潜在市場規模は４兆円である。そして、交通費を含むと６兆円になる。消費者の「旅行」に健康を取り入れたいという意向は８割もあることなどが明らかになっている。「健康」をテーマとした旅行に行きたい人は「宿泊旅行」、「日帰り旅行」ともに約６割だった。旅行先で試したい健康活動は、「温泉」（79%）、「森林セラピー・自然体験」（54%）、「整体・マッサージ」（38%）、「タラソテラピー・エステ・スパ」（34%）の順だった。これ以外にも、さまざまな自然に関する観光形態や活動がある。

国内においては日本の文化に欠かせない生け花にはじまり、園芸そして都心では栽培した花々を見る花の博覧会、郊外の植物園鑑賞、自然に咲く花々の鑑賞ツアー等も盛んである。しかしながら、欧米に比べると日本は多種多様な植物が自生するにもかかわらず未だに自然観光資源を重視したホスピタリティや観光はビジネス化されておらず利益を求めるだけの園芸、植物園での鑑賞が大多数である。ましてや自然保護やサステイナブルツーリズムとの関連性の認知度が大変低いのではないだろうか。国土緑化推進機構が唱えるグリーンツーリズムの目的は「森林資源の造成、国土の保全及び水資源のかん養並びに生活環境の緑化をはかり、もって心豊かな国民生活の実現、日本の文化的発展、さらには地球環境の保全に寄与すること及び国際貢献である」（国土緑化推進機構、2015）。欧米では自然観光資源を重視したホスピタリティとツーリズムの関連は非常に根強く地域に密着している。日本では「花見」という伝統的な文

化もあるが日本の花見は欧米の単なるフラワーツーリズム等とは異なる要素があると思える。

今回の意識調査で得た事は、人々は自然界のホスピタリティを大いに堪能していることが証明できた事だ。まさしく花を愛でる旅をおこなっている。ただジンリョウユリ自体が観光資源というよりもジンリョウユリに“癒してもらう事”がこの保護地では観光資源になっていることに気がついた。このことは背景に私が10年以上に渡るホスピタリティ教育の発祥地スイスに在住し、そこで学んだ真のホスピタリティ・ツーリズム経営学から（西原、2014）今回の意識調査を通じてジンリョウユリと人との交わり方を目の前にして自ら実体験した事である。これからはジンリョウユリがどのように来訪者をホストしてくれるのかを調べてゆく事でさらにホスピタリティの実態を追求するつもりである。

5．謝　　辞

今回の調査にあたり東尾のジンリョウユリ保護地の管理をしておられる「東尾のユリを守る会」会長の吉田修氏にご協力を頂いた。また、日頃に檄励を頂いている郡司健教授、さらに適切なるアドバイスを頂いている林一彦教授に深謝いたします。

参考文献

林一彦・西原里実. 2014. 絶滅危惧種ジンリョウユリ（*Lilium japonicum* var. *abeanum*（Honda）Kitamura）の保護地 徳島県東尾. ユリ協会ニュース No.16: 8-11.

JTBヘルスツーリズム研究所. 2007. ヘルスツーリズムの現状と展望調査.

http://www.jtb.co.jp/healthtourism/news/pdf/20071018.pdf（確認：2015年９月25日）.

環境省編. 2015. Red Data Book 2014. 8 植物Ⅰ（維管束植物）日本の絶滅のおそれのある野生生物. ぎょうせい.

ルイス・チャールズ・A.（吉長成恭監訳）. 2014. 植物と人間の絆.創森社.（Lewis, Charles A. 1996, Green Nature Human Nature:The meaning of Plants in our lives, Bord of Trustees of the University of Illinois Press, Chicago）.

西原里実. 2014. カレッジボーソレイユ校の国際教育.日本比較生活文化学会 第21号：117-128.

ポーラン・マイケル.（西田佐知子訳）. 2012. 欲望の植物誌.八坂書房.（Pollan, Michael. 2001. The Botany of Desire: A Plants Eye View of the World. Random House Trade Paperbacks, New York）.

国土緑化推進機構. 2015. 公益社団法人国土緑化推進機構定款. http://www.green.or.jp/pdf/I-1teikan.pdf（確認：2015年９月20日）.

Tensie, Whelan. 1991. Nature Tourism: Managing for the Environment. Island Press, Washington DC.

徳島大学地域創世センター. 2015. 平成22年度プロジェクト. 那賀町地域再生塾：ジンリョウユリ座会 http://www.tokushima-u.ac.jp/cr/project/close/（確認：2015年10月16日）.

徳島県. 2006. 徳島県条例第18号. 徳島県希少野生生物の保護及び継承に関する条例. 徳島県.

徳島新聞. ジンリョウユリが今年も開花、城西高神山分校、生徒が保全活動. 2014年６月８日.

徳島新聞. ジンリョウユリ再び開花、那賀、2013年に野鳥食害で壊滅的被害. 2015年５月20日.

附表１．ジンリョウユリの自生地の保護および保全についてのアンケート

このアンケート調査は、ジンリョウユリの自生地の保護を目的として、学術的な保護策と持続可能な自然観光資源として保全するための基礎調査資料として今後の参考として使用します。

下記の質問にお答え下さい。あてはまるものに○印もしくはご意見をお書き下さい。

アンケート項目

性　　別：１）男　　２）女

居住場所：（　　）

年　　齢：１）19歳以下　　２）20歳代　　３）30歳代　　４）40歳代　　５）50歳代
　　６）60歳代　　７）70歳以上

職　　業：１）主婦　　２）会社員　　３）公務員　　４）学生　　５）技術者
　　６）研究者　　７）農業　　８）退職者（前職：　　）

交通手段：１）自家用車　　２）ツアー車　　３）公共交通機関　　４）その他（　　）

移動時間：１）１時間以内　　２）２時間以内　　３）３時間以内　　４）車４時間以上

Q１　あなたは花を目的に旅行した事がありますか？
　１）ある　　２）　ない　　３）今後してみたい
　４）今後する予定もないが旅先に花かあればよいと思う
　５）今後する予定もないし関心もない

Q２　あなたはジンリョウユリがこの土地にしか生育してないことを知っていますか？
　１）知っていた　　２）最近知った　　３）今知った　　４）知らなかった

Q３　何回目の来訪ですか？
　１）はじめて来た　　２）２回目　　３）３～５回目　　４）６～10回目　　５）11回以上

Q４　この場所（保護地）は何処で知りましたか？
　１）雑誌　　２）新聞　　３）知り合いから聞いた　　４）掲示板
　５）インターネット　　６）観光会社　　７）通りすがり　　８）その他

Q５　あなたは花が心理的効果や健康増進効果に役立つと思いますか？
　（　　）

Q６　ジンリョウユリを目の前にしてどのように感じますか？
安らぎを感じる、こころが落ち着くなどを参考に下記に書いて下さい。
　（　　）

Q７　どれくらいお金を払って鑑賞する価値があると思いますか？
　１）500円まで　　２）500円から1,000円まで　　３）1,000円以上　　４）評価できない

大阪学院大学商・経営学論集
第41巻第２号　2016年３月

ギリシャの財政再建
――統計と資料による検証――

里麻　淳子

Greek Fiscal Reforms : Inspection its Progress by Statistics and Reports

Junko Satoma

ABSTRACT

Greece is undertaking reducing administrative burdens, public employment reduction, improving tax collection and pension reform. Many statistical sources show the progress is substantial in a short period of time. But people in euro zone countries do not think the progress is acceptable because corruption is widespread in Greek public sector.

To curtail contribution evasion Greek government apportioned a digital social security CV for each and every employee. A center for the collection of all due contribution was introduced, which will be directly linked to the taxation system. Further development of e-government reduces administrative burdens and corruption in public sector. That facilitates efficient public procurement policy.

The Japanese government has adopted the Social Security and Tax Number System in order to develop the efficiency in administration and provide fairer society. IT reform is applied to public procurement. Japan's fiscal situation grows

increasingly harsh with the highest gross government debt to GDP ratio among the major advanced economies. Structural reform of the fiscal sector remains as the top priority policy. Advanced information and telecommunications network society supports growth and job creation in economies.

1　はじめに

EU（欧州連合）の債務危機は、2009年10月のギリシャの政権交代によって同国の財政統計の改ざんが公表されたことから始まった。ギリシャの2009年の財政見通しはGDP比3.7％の赤字ではなく12.7％の赤字に達し、ギリシャが国債の債務不履行に陥るのではないかとの不安が金融市場に拡散した。国家の債務不履行の危険は、経済危機にあった他のEU加盟国や周辺国へ連鎖し、2010年５月以降、ギリシャ、アイルランド、ポルトガル、スペイン、キプロスが欧州委員会とECB、IMFに金融支援を要請した。

過剰財政赤字国への支援は、欧州委員会への具体的な財政再建策と経済構造の改革計画の提出および実行の確約を条件に、欧州安定メカニズム（ESM）がECBやIMFと協力して融資や国債購入、当該国の金融機関の援助を行い財政再建を促すものである。上記５カ国のうちアイルランド、スペイン、ポルトガルは金融支援を終了させ、キプロスは金融支援プログラムが2016年まで継続予定で現在の情勢は安定している。しかし、端緒となったギリシャの財政危機だけが収束していない。

財政再建はいかなる経路をとろうとも、やるべきことは一つしかない。歳出を減らし、歳入を増やすことである。ギリシャ以外の金融支援要請国はこれを行った。他のEU加盟国も参加基準を守るべく行財政改革に取り組んできた。それだけに、ギリシャだけが国債の償還や多額の利払い期限が近づくたびに債務不履行のリスクを訴え、国際金融市場を混乱させることに、EU加盟諸国は苛立ちをもって対処している。

こうした強い風当たりを反映するように、2015年の春頃から、不名誉な論調でギリシャ社会全体を非難する記事は遠い日本でも発表されるようになった。多くの経済記事は一側面を現しているかもしれないが、それらが財政再建が軌道に乗らない要因の一つとまで言えるかはわからない。なぜギリシャの財政再

建が進まないのかを、現地の実情を大規模に注意深く観察することなしに論述することは、問題の本質の見極めを危うくする。

本稿は、ヨーロッパ統計局（EUROSTAT）と経済協力開発機構（OECD）のデータや報告を用いて、ギリシャの経済構造と財政構造の特徴を、アイルランドとドイツとの対比から把握し、金融支援後の改革の進展がどのように統計に現れてきているかを検証する。そして何が財政再建の妨げとなっているのかを推察し、日本の累積債務問題に重ねて論述する。

2　ギリシャ経済の特徴

⑴　経済収斂条件に関するギリシャの状況

ギリシャは1981年に当時のEC（欧州共同体）に加盟し、1999年に実現した経済通貨同盟には2001年に参加した。EU加盟国がユーロを導入するには、次の経済収斂条件を満たさなければならない。⑴当該国のインフレ率が、ユーロ圏で消費者物価上昇率が最も低い３カ国の平均値から1.5％ポイント以内である。⑵当該国の過去１年間の長期金利（10年物国債の金利）が、⑴の３カ国の長期金利の平均値から２％ポイント以内である。⑶当該国の財政赤字がGDP比３％以下である。⑷当該国の政府債務残高がGDP比60％以下である。⑸直近２年間に、独自に通貨の切り下げを行わずに、ユーロとの為替相場が安定している。

欧州中央銀行（ECB）の前身である欧州通貨機関が設立された当初から、ギリシャは参加を予定していたが、上記収斂条件の⑴～⑷を満たしていなかった。2000年の正式な参加要請時においても⑷の政府債務残高は未達成のままで、2001年に参加は承認された。ギリシャのように1999年には参加するかどうかを決定していなかった英国は⑴⑵⑶⑷、デンマークは⑴⑵⑶⑸、スウェーデ

ンは⑴⑵⑶の経済収斂条件を満たしていたが[1)]、現在までユーロを導入していない。

ギリシャの財政赤字と政府債務残高の推移は、それぞれ表１と表２のとおりである。ギリシャの2010年以前の数値は、改訂版が公表されていない。金融支援を要請したアイルランド、スペイン、ポルトガルの政府赤字は2008年から増加し、ピークを過ぎ2014年には下落傾向にある。一方ギリシャは、2014年には多くのユーロ導入国と同様に収斂条件の⑶に近い数値を回復したが、安定してきたとは言えない。

表１　ユーロ圏各国の政府赤字（対GDP比）

国／年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ユーロ圏	:	:	:	:	:	:	−4.1	−3.6	−2.9	−2.4
ベルギー	−2.6	0.2	0.0	−1.1	−5.5	−4.0	−4.1	−4.1	−2.9	−3.2
ドイツ	−3.3	−1.5	0.3	0.0	−3.0	−4.1	−0.9	0.1	0.1	0.7
エストニア	1.1	2.9	2.5	−2.7	−2.2	0.2	1.2	−0.2	−0.2	0.6
アイルランド	1.3	2.8	0.3	−7.0	−13.9	−32.5	−12.7	−8.1	−5.8	−4.1
ギリシャ	:	:	:	:	:	:	−10.2	−8.7	−12.3	−3.5
スペイン	1.2	2.2	2.0	−4.4	−11.0	−9.4	−9.4	−10.3	−6.8	−5.8
フランス	−3.2	−2.3	−2.5	−3.2	−7.2	−6.8	−5.1	−4.8	−4.1	−4.0
イタリア	−4.2	−3.6	−1.5	−2.7	−5.3	−4.2	−3.5	−3.0	−2.9	−3.0
キプロス	−2.2	−1.0	3.3	0.9	−5.5	−4.8	−5.8	−5.8	−4.9	−8.8
ラトビア	−0.4	−0.6	−0.6	−4.0	−9.0	−8.1	−3.3	−0.8	−0.7	−1.4
ルクセンブルグ	0.2	1.4	4.2	3.3	−0.5	−0.5	0.4	0.1	0.9	0.6
マルタ	−2.7	−2.6	−2.3	−4.2	−3.3	−3.3	−2.6	−3.6	−2.6	−2.1
オランダ	−0.3	0.2	0.2	0.2	−5.5	−5.0	−4.3	−4.0	−2.3	−2.3
オーストリア	−2.5	−2.5	−1.3	−1.4	−5.3	−4.5	−2.6	−2.2	−1.3	−2.4
ポルトガル	−6.2	−4.3	−3.0	−3.8	−9.8	−11.2	−7.4	−5.6	−4.8	−4.5
スロベニア	−1.3	−1.2	−0.1	−1.4	−5.9	−5.6	−6.6	−4.0	−14.9	−4.9
スロバキア	−2.9	−3.6	−1.9	−2.4	−7.9	−7.5	−4.1	−4.2	−2.6	−2.9
フィンランド	2.6	3.9	5.1	4.2	−2.5	−2.6	−1.0	−2.1	−2.5	−3.2

資料：EUROSTAT

1）欧州委員会 Convergence Report 1998

表２　ユーロ圏各国の政府債務（対GDP比）

国／年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ユーロ圏	:	:	:	:	:	:	86.0	89.4	91.2	92.0
ベルギー	94.7	90.7	86.8	92.2	99.2	99.5	102.0	103.8	104.4	106.5
ドイツ	67.1	66.5	63.7	65.1	72.6	80.5	77.9	79.3	77.1	74.7
エストニア	4.5	4.4	3.7	4.5	7.0	6.5	6.0	9.7	10.1	10.6
アイルランド	26.2	23.8	24.0	42.6	62.3	87.4	111.2	121.7	123.2	109.7
ギリシャ	:	:	:	:	:	:	171.3	156.9	175.0	177.1
スペイン	42.3	38.9	35.5	39.4	52.7	60.1	69.2	84.4	92.1	97.7
フランス	67.2	64.4	64.4	68.1	79.0	81.7	85.2	89.6	92.3	95.0
イタリア	101.9	102.5	99.7	102.3	112.5	115.3	116.4	123.1	128.5	132.1
キプロス	63.4	59.3	54.1	45.3	54.1	56.5	66.0	79.5	102.2	107.5
ラトビア	11.7	9.9	8.4	18.6	36.4	46.8	42.7	40.9	38.2	40.0
リトアニア	17.6	17.2	15.9	14.6	29.0	36.2	37.2	39.8	38.8	40.9
ルクセンブルグ	6.3	7.0	7.2	14.4	15.5	19.6	19.1	21.9	24.0	23.6
マルタ	70.1	64.6	62.4	62.7	67.8	67.6	69.7	67.4	69.2	68.0
オランダ	49.4	44.9	42.7	54.8	56.5	59.0	61.3	66.5	68.6	68.8
オーストリア	68.3	67.0	64.8	68.5	79.7	82.4	82.1	81.5	80.9	84.5
ポルトガル	67.4	69.2	68.4	71.7	83.6	96.2	111.1	125.8	129.7	130.2
スロベニア	26.3	26.0	22.7	21.6	34.5	38.2	46.5	53.7	70.3	80.9
スロバキア	33.8	30.7	29.8	28.2	36.0	40.9	43.4	52.1	54.6	53.6
フィンランド	40.0	38.2	34.0	32.7	41.7	47.1	48.5	52.9	55.8	59.3

資料：EUROSTAT

一般政府債務のGDP比は、ギリシャは170％を超えておりユーロ圏で最も高い。他の金融支援要請国であるアイルランド、スペイン、キプロス、ポルトガルは100～130％で、アイルランドは既に債務削減を果たしている。ユーロ圏全体的に収斂条件の⑶⑷を満たす国が減少している中で、ギリシャとキプロス以外の要請国の状況は、政府赤字解消努力が継続して効果を上げているか、累積債務が減少もしくは伸びが鈍化しているかのどちらかあるいは両方である。キプロスはまだ金融支援プログラムの途中にある。ギリシャのみ、支援プログラムの効果が両方とも現れていない。

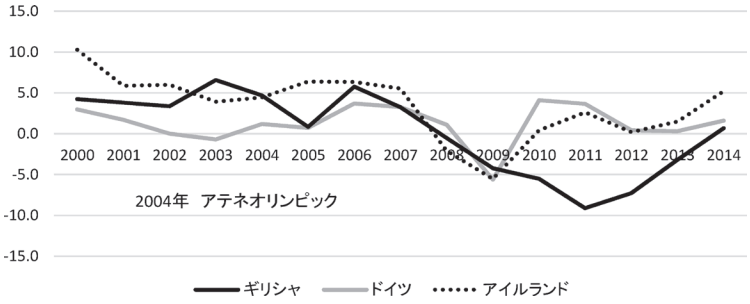
⑵　ギリシャの産業構造

2009年にギリシャの財政統計の粉飾があきらかにされた影響で、2010年以前の財政赤字がいつ頃どのような変化をしていたかを示すデータは欧州統計局（EUROSTAT）にはない。そこで以下では、2000年から現在までのギリシャ経済の変化を産業構造と雇用から読み解き、ユーロ導入によって借りやすくなった資金を使って何をしてきたのかを考慮する。

図１はギリシャ、ドイツ、アイルランドの実質GDP変動率を表している。比較のためにユーロ圏の最主要国ドイツと、金融支援を受けて財政危機を脱したアイルランドもあげてある。ギリシャのGDPは、2004年のアテネオリンピック開催に向けて、高い水準で推移していたが、2005年にはオリンピック景気が一巡し一時的に停滞した。その後の回復は南欧ブームによるものである。2009年に債務危機がおきると、最大の債務問題を抱えたギリシャは景気刺激策を実施する余地がなく、2013年までマイナス成長が続いた。その間、ドイツだけでなく,金融支援要請国であったアイルランドは再び経済成長を取り戻し、支援プログラムを終了している。

経済成長による産業構造の変化をもう少し詳しく見るために、産業別粗付加

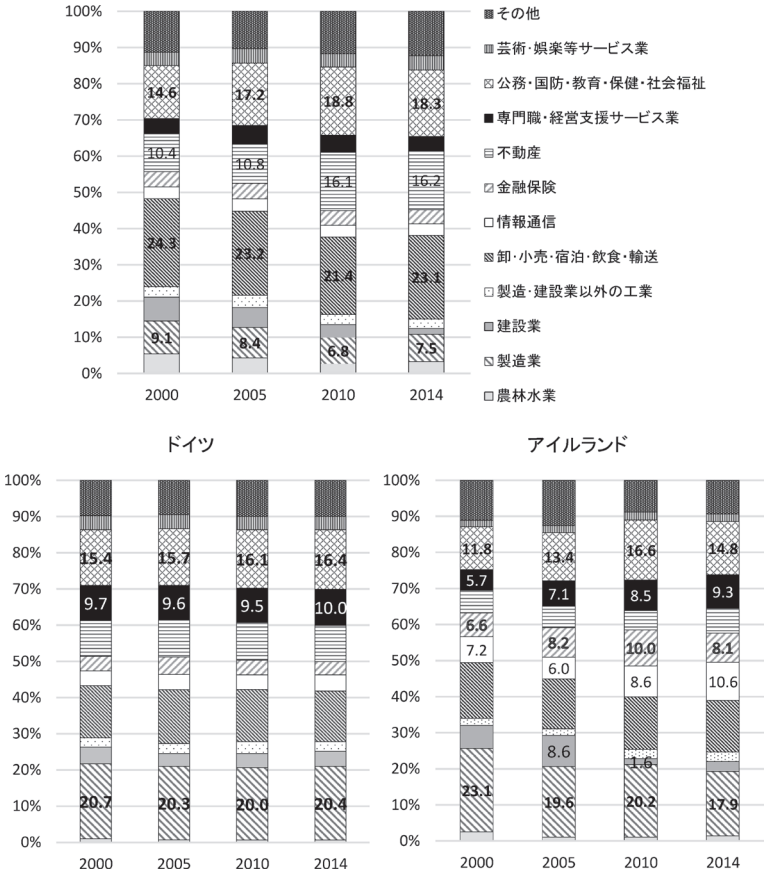
図１　実質GDP変動率



資料：EUROSTAT

価値のGDPに占める割合を現したのが図２である。2000年から2014年までの５年ごとの推移を示している。ギリシャの主要産業は卸・小売業・宿泊・飲食・輸送業で、21～24％を占め第１位である。次いで、公務・国防・教育・保健・社会福祉業、不動産業である。また、比較的農林水産業の割合は高いが減

図２　ギリシャの産業構造（GDP比付加価値）



資料：EUROSTAT

少傾向にあり、建設業以外の工業はドイツ・アイルランドのように盛んではない。2004年のアテネオリンピックや南欧ブームの影響で2000・2005年には高かった建設業の比率は、終了後は減少している。ユーロ導入以降、歴史的遺産などの観光資源に恵まれたギリシャは、工業、農林水産業から不動産業と国防・教育を含めた公務を主体とした産業構造へと転換してきたことがわかる。

アイルランドは、住宅バブル期の建設業の突出と崩壊後の急減が金融支援要請の要因であることが明確である。同じ時期に、情報通信業、金融保険業、専門職・経営支援サービス業は着実に伸び続け、バブル崩壊後の主要産業へと成長している。従来型工業重視の経済運営から、コンピューターやバイオテクノロジーなどの先端科学技術産業へと変化を見せている。高学歴の若い世代が支える高付加価値産業への転換のため、政府による人材育成、通信網整備が進められ、着実に成果を上げたことで金融支援プログラムが遂行できた。行財政改革として公務員削減が可能であったのは、受け皿として情報通信業、専門職・経営支援サービス業が機能したためだと考えられる。

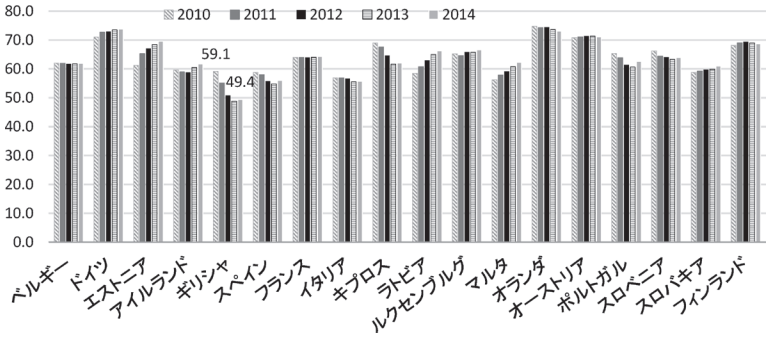
ギリシャとアイルランドを比較すると、2000年当時は農業、工業、商業、宿泊・飲食業でGDPの50％を生産していた産業構成が、2014年には農業と工業部門が減少し40％に下落した点は共通している。違いは、ギリシャでは減少分を不動産業と公務等の増加が補っているのに対して、アイルランドでは情報通信、金融保険、専門職・経営支援サービス業部門が補っていることにある。アイルランドがユーロ導入によって金融市場で得た高い信用をうまく用いて、経済政策を行ってきたことがわかる。一方ギリシャでは、オリンピック関連施設やアテネ国際空港等交通網整備等の建設需要が一巡した後を支える高付加価値産業の育成に、ユーロの信用力を生かせるだけの経済政策が欠如していたことがうかがえる。こうした産業政策の違いが、後述するように雇用状況にも現れている。

⑶　雇用

図３は、2010年から2014年までのユーロ導入国の、15歳から64歳までの労働者の雇用率を示している。ユーロ危機が始まった2010年以降の雇用率は、ギリシャ、スペイン、キプロス、ポルトガルで影響が大きい。中でもギリシャは、2010年の59.1％から2014年の49.4％へと10％ポイント近く下げ、ユーロ圏で最低水準にあり、未だに回復していない。イタリアも約２％ポイント影響を受けた。オランダにも若干の影響は及んでいるが、雇用率自体は70％以上を維持しておりドイツに並んで高い。アイルランドは2010～2012年まで雇用がやや悪化したが、2013年には回復している。2008年にユーロに加盟したマルタ、2009年のスロバキア、2011年のエストニア、2014年のラトビアは改善している。

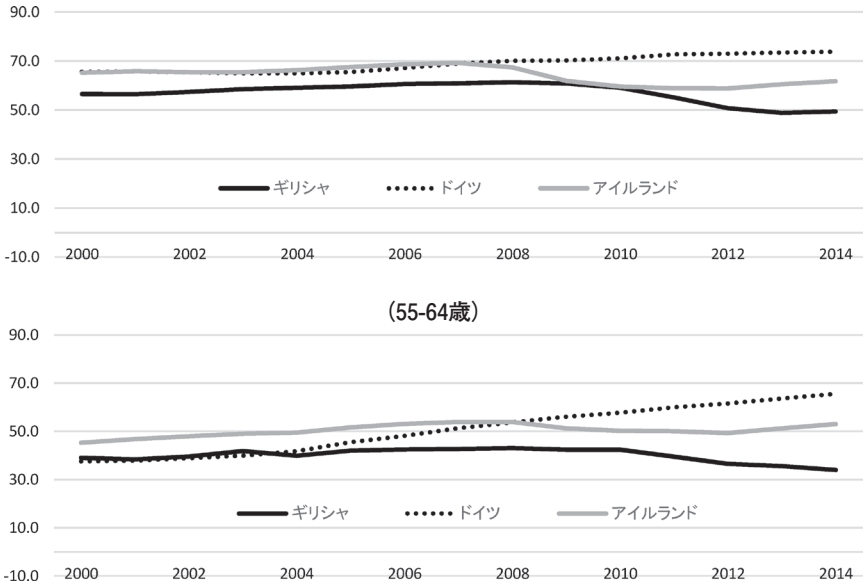
こうした雇用状況をもう少し詳しく見るために、ギリシャ、ドイツ、アイルランドについて、年齢階層別に雇用状況を示したのが図４である。全労働人口と55歳から64歳までの階層の雇用率を示す図４からは、ドイツの雇用率が2000年以降一貫して改善していることがわかる。特に55歳から64歳までの階層は、年金支給開始年齢の引き上げもあって、2004年から大きく上昇している。アイ

図３　ユーロ参加国の雇用率



資料：EUROSTAT

図４　雇用率（15-64歳）



資料：EUROSTAT

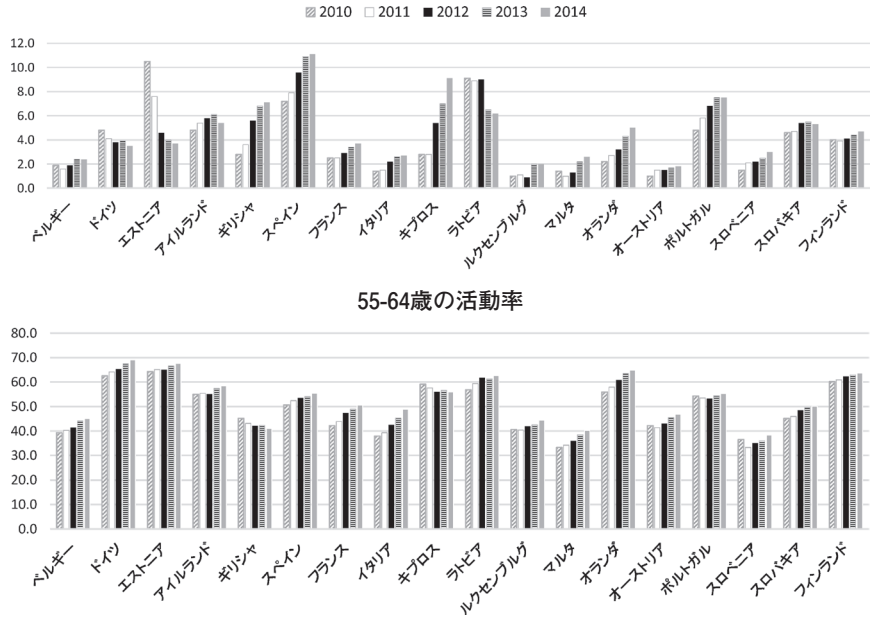
ルランドにおいては、もともと55-64歳の階層の雇用率はドイツよりも高かったが、2000年から2008年の全労働年齢の雇用率の伸びよりも、高齢労働者の伸びの方が大きい。ギリシャでは好景気期間中であっても、全体および55-64歳の階層で雇用率に大きな変化はない。債務危機が明らかになってからは、アイルランドは直後から雇用率が悪化したが約60％で下げ止まり、2011年には15-64歳で、翌年には55-64歳でも回復を見せている。ギリシャの全労働年齢では2013年に50％を下回る水準で下げ止まり、55-64歳では2014年に35％以下となっても回復する兆しはない。

雇用率が労働年齢の人口のうち、雇用されている人口の割合を求めた指標であるのに対して、失業率は労働市場に止まる意思があり求職活動中の者の割合

を表す指標である。失業率と雇用率を合計した数値は、労働市場において活動している者の割合を表す。高齢者の活動率が高くなると言うことは、労働市場から退出する年齢が高くなることを意味する。

図５は、2010年から2014年までのユーロ圏各国の、55-64歳人口のうち失業者と活動者の割合を示している。失業高齢者割合は、ユーロ圏で全般的に増加している。金融支援要請国のギリシャ、スペイン、キプロス、ポルトガルの55-64歳失業率は大きく増加している。しかし下段の活動率を見ると、労働市場に止まっている55-64歳人口の割合が、ギリシャだけは低くかつ減少していることがわかる。キプロスでも活動率は減少しているが、活動率自体は高い。

図５　55-64歳失業率



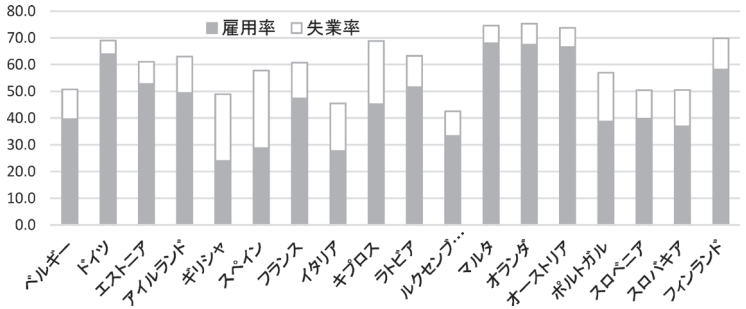
資料：EUROSTAT

その他のユーロ圏諸国では、この５年間で２・３％ポイントから10％ポイント近くまでばらつきがあるものの、55-64歳人口の活動率が増加しているのとは対照的である。この傾向は、ギリシャのでは求職活動をするよりは引退を選択したケースが、ユーロ圏の他の国よりも多い証拠と考えられる。多くの国で、ユーロ危機の最中にも55-64歳の労働者が退職時期を遅らせる状態が続いた。ギリシャにおいては、55-64歳の労働人口が引退せざるを得ない雇用環境があるか、あるいは引退を動機づける誘因があると考えられる。

ユーロ危機によらず大きな景気変動では、若年労働者の雇用は最も影響を受ける。ギリシャの若年失業率は、金融支援プログラムが開始された2010年以降、ユーロ圏全体で最悪の水準で推移している。図６は2014年の20歳以上24歳以下の若年失業率と雇用率を示している。ギリシャはユーロ圏の中でルクセンブルグ、イタリアに次いで３番目に低い活動率を示している。雇用率は最低の25％以下の水準にある。ギリシャの若年人口は50％しか活動せず、雇用されているのはまたその半数である。

ギリシャの若年失業率は、以前から高い数値で推移してきた。ユーロに参加し、アテネオリンピックと南欧ブームに沸いた時期であっても、25～30％の若

図６　雇用率と失業率（年齢20-24）2014



資料：EUROSTAT

者が失業していた[2)]。若年労働者の活動は、何らかの教育課程を修了し労働市場に参入することである。求職活動者の中から採用されれば雇用率に反映され、採用されない場合は失業率を押し上げることになる。どのような属性の若年労働者の失業が多いのかを探るために、2014年の20-24歳の雇用状況を学歴別に把握すると、図７のようになる。学歴の分類は表３の国際標準教育分類による。

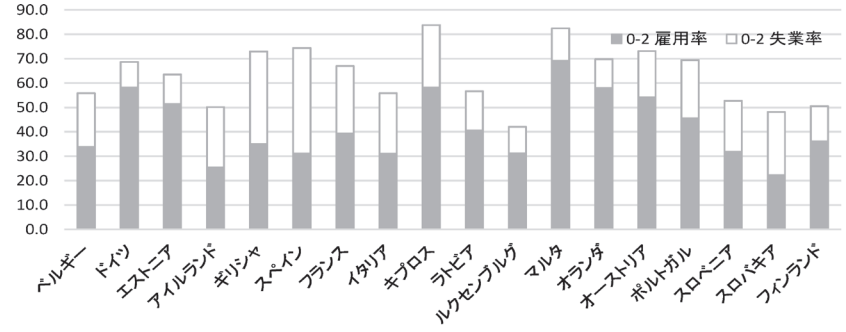
０－２レベルのギリシャの若年労働者は、75％近くが労働市場に止まっている。この水準はユーロ圏では高いといえるが、雇用率は35％ほどで低い。金融支援要請国では、スペインがギリシャと似た様相にある。キプロスは活動率も雇用率もより高く、ポルトガルは活動率は同じ水準にあるが雇用率は約45％と高い。アイルランドは活動率も雇用率も低い。活動中の20-24歳人口うち各学歴レベルの割合は、図８のようになっている。レベル０－２は約44％のスペイン、約34％ポルトガルを除き、各国で５～25％ほどである。ギリシャにおける活動人口における０－２レベル割合は約17％で、ドイツより少なく中程度である。アイルランドは６％とユーロでは最低である。このレベルの雇用先がドイツでは製造業の中に確保され、先端科学技術産業中心のアイルランドでは活動していないあるいはできない状態にあると考えられる。

表３　国際標準教育分類

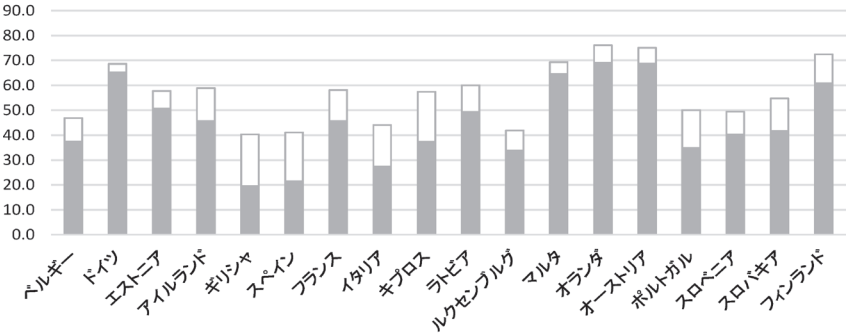
学歴レベル	終了あるいは卒業機関	学歴レベル	卒業機関あるいは修得
0	就学前教育（幼稚園、保育園）	5	短期大学
1	初等教育（小学校）	6	学士、大学
2	前期中等教育（中学校）	7	修士、大学院修士課程
3	後期中等教育（高等学校）	8	博士、大学院博士課程
4	高等専門学校、専門学校		

2）EUROSTAT

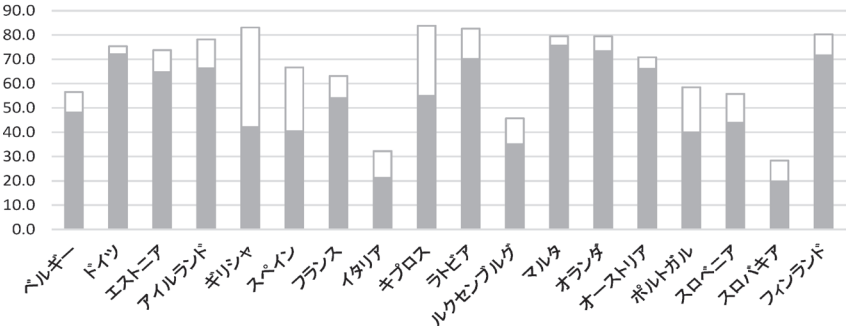
図７　失業率と雇用率 学歴0-2



失業率と雇用率 学歴3-4

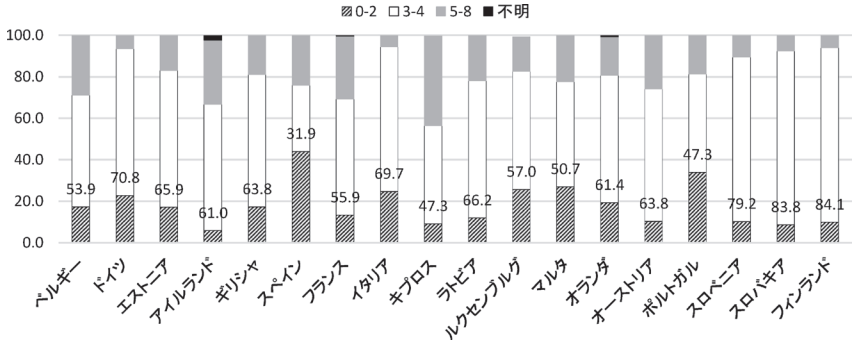


失業率と雇用率 学歴5-8



資料：EUROSTAT

図８　20-24歳 学歴別割合（2014年 対活動数）



資料：EUROSTAT

ギリシャの学歴３－４レベル若年労働者は、活動率も雇用率もユーロ圏で最低である。約40％しか労働市場で活動しておらず、その半分が失業状態にある。スペインはギリシャに似ている。アイルランド、キプロスのこのレベルの若年労働者は、雇用率が非常に高い。ギリシャにおいて学歴０－２の方が、学歴３－４よりも活動率が高いのは、同国の主要産業が農業・商業・飲食業・宿泊業といった経験を重視する産業構造にあるためと考えられる。ドイツをはじめとした製造業中心の工業国であれば、現場で必要とされる技能に対応できる３－４レベルの学歴の若年労働者は、活動率も雇用率も高い。活動人口で最も大きな割合を占める学歴３－４レベルの若者を吸収する産業が少ないことが、ギリシャのこのレベルの活動を妨げ、不況が雇用率をさらに押し下げている。学歴３－４レベルの若年労働者の雇用問題は、ギリシャにとって産業政策と関連づけて解決すべき課題である。

学歴５－８レベルについては、一転してギリシャの活動率は83％超でユーロ圏で第２位の水準にあり、ドイツ、アイルランドよりも高い。雇用率は41％と低いが、０－２や３－４ほど低いというわけではない。国際標準教育分類では

５－８の学歴を高等教育と位置づけ、専門的職業や管理的職業に従事し、課業を効率的かつ完全に果たすために必要な知識を身につけているとしている。アイルランドが学歴５－８レベルの若年労働者を必要とするのは、高学歴の若い世代が支える高付加価値産業が高い割合を占めているためである。高等教育を支援することが国の施策として推進された結果、同国の学歴５－８レベル割合は高く、雇用率も高い。ドイツにおいては高等教育を受けた20-24歳の割合は非常に低い。専門的職業や経営支援サービス業の割合はアイルランドよりも高く、情報通信業、金融保険業の割合は低い。ドイツでは５－８レベルの雇用は、専門的、管理的職業と考えられる。

ギリシャは情報通信業、金融保険業、専門的職業、経営支援サービス業などの産業の割合が低い。高度な専門的知識を必要とする職種は限られているにもかかわらず、労働市場で活動する人口のうち20％は学歴５－８レベルにあり、その雇用率が41％もあることは、主要な産業である不動産業、公務、国防、教育、保健、社会福祉分野に高学歴の若者が雇用されていることになる。

ギリシャが金融支援の条件として受け入れた財政再建策の柱である歳出削減は、公務員制度と年金制度の改革を含む。公務員の採用削減や給与の引き下げは学歴５－８レベルの失業に影響を与える。また年金受給開始年齢の引き上げは、55-64歳の労働者の失業が増加する中では実施が困難である。失業の増加は経済活動の縮小と、現在の税収や社会保険料の減少をもたらし、財政規律の回復と経済成長の両立を危うくする。次節では金融支援プログラムの条件となった財政再建策や基本合意書に沿って、ギリシャの公務員、行政負担、税制、年金制度の問題点を述べていく。

3　財政再建策及び支援に関する基本合意書の背景と効果

⑴　政府職員の削減と報酬の抑制

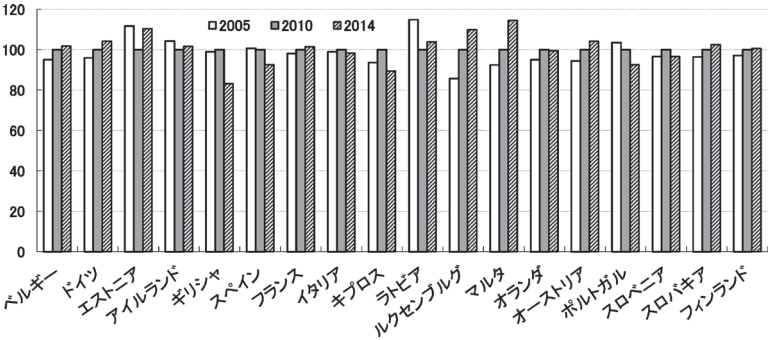
2010年に公表されたギリシャの財政再建策は、歳出削減策として年金の削減、公務員人件費と行政上の経費削減を含んでいる。まず、公務員関連から見ていこう。

ギリシャの財務省は、新規採用を退職者の５分の１に減らして、2011年から2015年までに15万人の公務員削減することを目標とした。報酬額と諸手当の削減も併せて実施された。そして不適格な人員配置に対処するために、2013年の終わりまでに25,000人が人員流動化計画（mobility scheme）に移管され、他の公共部門や民間部門に配置転換先を見つける意図で８ヶ月間の再訓練を受けた。2014年末までにさらに15,000人が解雇されることとなった[3)]。こうした公務員制度改革は迅速に実施されたわけではなく、相次ぐ大規模なストライキを引き起こした。

図９は、2010年を100としてユーロ諸国の総雇用者数を指数で示したグラフである。ギリシャ、アイルランド、スペイン、キプロス、ポルトガルの金融支援要請国のみならずユーロ圏全体なかで、ギリシャの総雇用者数の落ち込みは最も大きい。図10は公務についている雇用者の総雇用者に対する割合を示している。国防、教育、保健、社会保障などを含めた公務員の総雇用者に対する割合は、ベルギー、フランス、フィンランドで高くなっている。ギリシャは総雇用者の20％程度が公務に就いている。ドイツは23～24％、アイスランドは2010年以降25～27％の比率である。リーマンショックや南欧ブームの急激な後退以降、ユーロ圏の経済状況は流動的で、各国の財政担当者は政府の赤字と債務の統制のために政府の雇用を抑制していた。2010年から2014年までに公務の割合

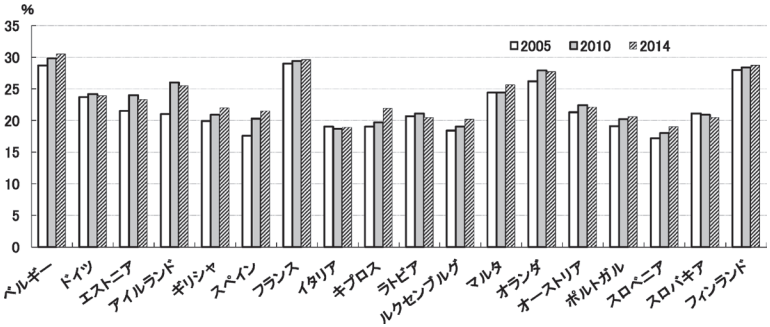
3）OECD Economic Surveys：Greece OECD 2013

図９　総雇用者指数（2010＝100）



資料：EUROSTAT

図10　公務・防衛・教育・保健・社会福祉業従事者（対総雇用者）



資料：EUROSTAT

を減らしたのは、ドイツ、エストニア、アイルランド、ラトビア、オランダ、オーストリア、スロバキアの７カ国である。ベルギー、ギリシャ、スペイン、キプロス、ルクセンブルグ、マルタ、ポルトガル、スロベニアの８カ国は比率が上がっている。金融支援要請国では、アイルランドだけが公務割合を小さくしている。金融支援要請国のギリシャ、スペイン、キプロス、ポルトガルは総

雇用者指数の下落が大きく、全体の雇用状況の悪化が公務員削減の効果を見えにくくしている。

ギリシャの新規雇用の抑制による15万人分の減少が若年雇用に与える影響の大きさを考慮すると、公務員削減は現在の水準が不十分であるとの認識は正しくないと考えられる。また総雇用者の５人に１人が公務員だとする報道は、ユーロ圏の標準的なレベルに照らしても、またドイツやアイルランドと比較しても、非難されるべき水準とは考えられない。

一方で、政府の職員報酬についてはOECDの調査から傾向を読み解く。2012年の政府職員の報酬に関する調査[4)]で、表４のような職位について、各階級の平均報酬額が高等教育を受けた労働者全体の給料に対して、どのような割合を示すのか明らかになっている。D1とは事務次官クラスに相当し、大臣によって任命される。閣僚ではないが、閣議に出席する資格を持つ。D2はD1の下で、省庁全般の活動や特定部局の組織・評価を行う。日本の中央省庁では局長に相当する。D3は上級管理職の下で、部長として特定の部局の全般的機能を計画・組織・監督する。D4は特定部局の職務遂行の細目を作成・監督を行い、D3を支援する。D1～D4までが管理職である。その下の専門職には上級と初級があり上級専門職は係長・主任、初級専門職は分野によって専門官や分析官などと呼ばれる場合がある。法律、経済、外務、公衆衛生など様々な領域で専門家として従事する。通常大卒以上で、上級は指揮権限を持ち数名程度の部下がいるが、初級は指揮権限がなく概ね28歳以下である。

以上の６区分の職位の報酬について2011年に調査し、平均報酬を経済全体の学歴５－８レベル労働者の給与に対する割合で表したのが図11である。報酬額には支給されるすべての金銭と社会保障費用の雇用者負担額が含まれ、労働時間の調整もされている。20-24歳で大学等を卒業して公務員として雇用される

4）2012 OECD Survey on Compensation of Employees in Central/Federal Governments

表４　政府職員の階級区分の職名と職務の定義

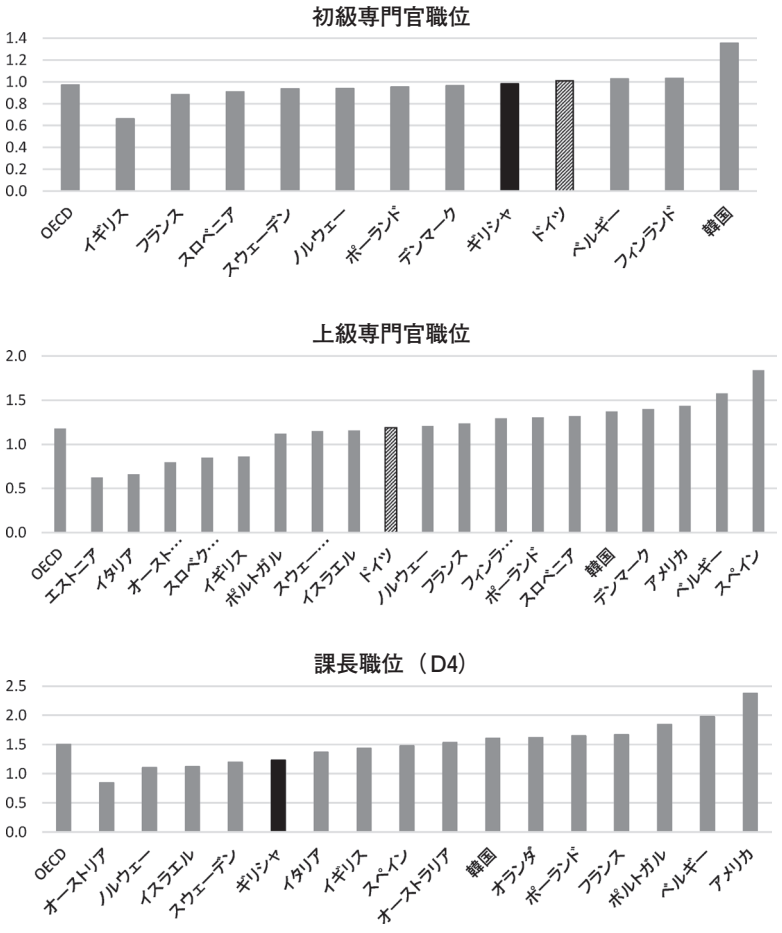
階　　級	日本における職名と職務の定義
D1 senior managers	事務次官　大臣や政務次官の下　閣議に出席する資格を有し、政策について解釈と実行を監督する。
D2 senior managers	局長　事務次官の下　政策と計画を策定・審査し、省庁の活動全体や特定の部局を組織・評価する。
D3 middle managers	部長　中間管理職　省庁内の規定の範囲内で、他の職員の支援を受けて、特定の部局の全般的機能を計画・組織・監督する。
D4 middle managers	課長　D３の下の中間管理職　戦略・財務計画を練り上げ、管理運営する。作業手順・管理手続きを作成・監督し、D3への助言を行う。
seniore economists/ policy analysts	係長・主任・上級専門官　管理権限がない。大卒以上　政策・計画の実施や変更と政策案を展開・分析する。限定的に指揮権限を持つ。
junior economists/ policy analysts	専門官・分析官　28歳以下で大卒以上　係長・主任の下で、政策・計画の実施や変更と政策案を展開・分析する。指揮権限がない。

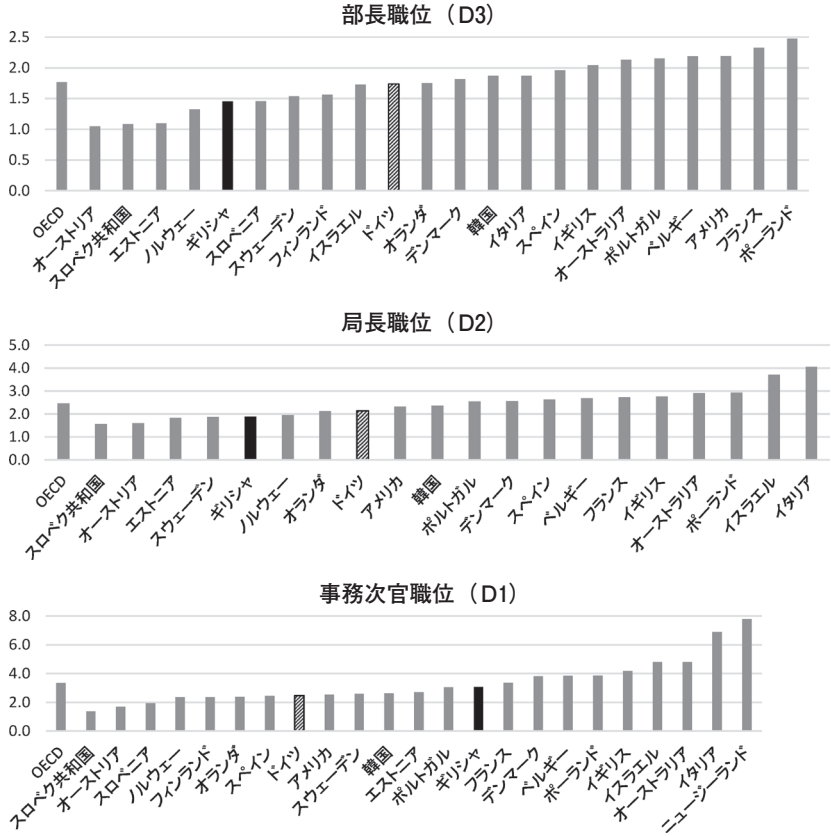
資料：GOVERNMENT AT A GLANCE 2013 OECD

と、多くは初級専門官となる。それぞれの専門分野で職務を果たし、概ね５年の経験を積みキャリアアップしていく。ギリシャの初級専門官の報酬は全労働者の学歴５－８レベル賃金と等しく、OECD諸国の中では標準的レベルといえる。ギリシャの上級専門官のデータはない。ドイツは約1.2倍の報酬となる。D4になるとギリシャは1.23倍になるが、OECD平均1.5より報酬は低くなる。D3とD2ではギリシャは中位の低レベルとなる。ドイツはギリシャより高く、D3は標準レベル、D2は標準よりやや低いレベルである。ギリシャのD1はドイツより高く、OECD平均（3.35）に近い3.08倍となっている。ドイツは約2.5倍である。ギリシャの公務員の報酬は、初級専門官とD1はOECD平均に近いが、その間は低く推移している。他の金融支援要請国と比較してみても、財政再建策に反しているとはいえない。この状況が再建策を反映しているかどうか

は、この調査と2011年以前と現在の水準とを比較しなければ明確にならないが、比較できるデータが公表されていない。

図11　学歴5-8レベルの賃金に対する職位の平均報酬額の割合（2011年）



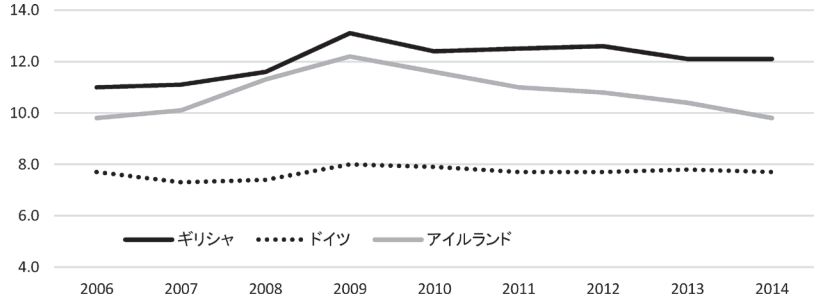


資料：2012 OECD Survey on Compensation of Employees in Central/Federal Governments

しかし、ユーロ諸国がギリシャの公務員改革への取り組みに懐疑的な記事を掲載するのは、政府職員に対する報酬支払額の対GDP比率が図12のように横ばいを示しているからであろう。財政赤字削減のために政府雇用を減らし報酬を削っても、ギリシャのように受け皿となる製造業や公務以外のサービス業が限られる産業構造を持つ限り、削減努力が雇用とGDP減少を加速させ、結果

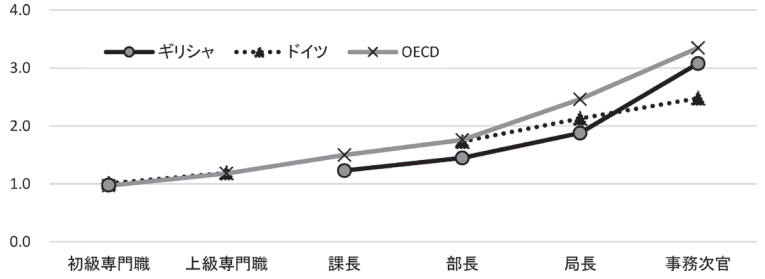
として統計値を悪化させている。学歴５－８レベルの初級専門官の報酬はギリシャの賃金体系では標準である。また、その後のキャリアパスにしたがう報酬の伸びも、図13のように抑制されている。D1を除いて、ギリシャの公務員はドイツの同じ職位の相対的報酬倍率よりも低い報酬倍率で働いている。現状を超える政府職員の報酬削減が妥当とは考えられない。

図12　政府職員に対する報酬支払い
対GDP比率



資料：EUROSTAT

図13　キャリアパスと報酬倍率
対学歴5-8レベル賃金



資料：2012 OECD Survey on Compensation of Employees in Central/Federal Governments

⑵　ギリシャ社会の透明性と行政負担の削減

ギリシャの金融支援要請を受け入れ債務負担の軽減を約束したユーロ諸国が、ギリシャの財政再建策への取り組みをあまり高くは評価していないのは、ギリシャの公共部門を中心に腐敗が根深いためである。債務危機はユーロ諸国全体に影響を与え、各国政府は厳しい緊縮策と経済改革に取り組んでいる。失業、将来に対する不安が国民に広がる状況で、公正さを欠く社会構造を放置しているギリシャの説明責任や誠実さといった問題に注意が向けられている。

汚職・腐敗の防止をめざす国際非営利組織トランスペアレンシー・インターナショナル（Transparency International）は、世界腐敗認識指数（Corruption Perceptions Index　以下CPI）を公表している。2014年12月の発表では、ユーロ19カ国のCPIは表５のようになっている。CPIは世界の公共部門における腐敗の認識示す指標で、完全に公正な場合は100、完全に腐敗している場合は０と表される。各国の信頼できるさまざまな機関による、腐敗の評価と監視を組み合わせた数値である。

ユーロ圏で最も腐敗が少ないと認識されているのはフィンランドで89ポイント、世界175カ国中第３位である。ドイツはユーロ圏３位、世界では12位、アイルランド同じく６位と17位となっている。ギリシャはユーロ圏最下位、世界69位で、イタリアと並んで最も腐敗していると認識されている。

表５　ユーロ諸国の腐敗認識指数（CPI）

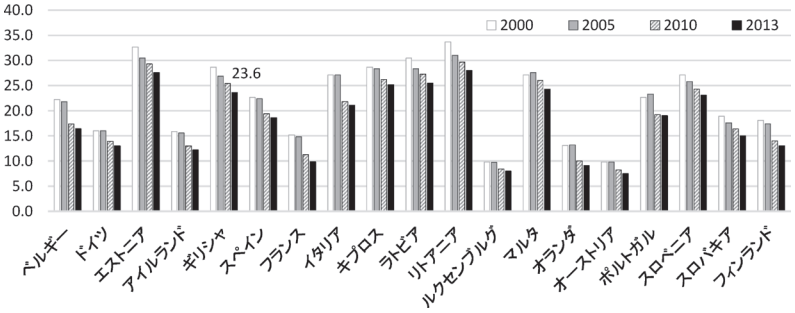
89	フィンランド	74	アイルランド	63	ポルトガル	55	マルタ
83	オランダ	72	オーストリア	60	スペイン	50	スロバキア
79	ドイツ	69	エストニア	58	リトアニア	43	ギリシャ
76	ルクセンブルグ	69	フランス	58	スロベニア	43	イタリア
76	ベルギー	63	キプロス	55	ラトビア		

注：腐敗認識指数は、高いほど公正さが保たれている。
資料：Corruption Perceptions Index 2014　Transparency International

EUの腐敗に関するレポート（Corruption Report 2014[5]）においても、腐敗が国内に広がっているようだと考える回答者の割合は、ギリシャ99%、イタリア97%で高く、公共部門の腐敗がある答えた割合は、ギリシャ95%、イタリア92%であった。ギリシャ国民の６割以上は日常生活において腐敗の影響を受け、９割以上が贈収賄行為と縁故関係は特定の公共サービスを受けるためには最も手っ取り早い方法だと考えている。

賄賂として金銭、贈り物や格別のはからいを与えるには、贈賄行為の費用の調達が必要となる。また収賄によって得た利益は所得として申告できない。非公式経済とは国家の経済統計には表れない経済部門で、汚職が横行する社会ほど非公式経済の規模は大きい。CPIが低いギリシャの非公式経済は図14のように推計されている。

図14　非公式経済の規模
GDP比



資料：“Shadow Economies All over the World. New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007” F. Schneider et al.　World Bank, “The Shadow Economy in Europe, 2013” F. Schneider *A TKearney*

5）Special Eurobarometer 397 Feb. 2014

ギリシャの2013年の非公式経済の規模は、GDPの23.6％に上っている。ギリシャより比率が高いのは、エストニア、キプロス、ラトビア、リトアニア、マルタで、ほぼ同じなのはスロベニアである。しかしこれらの国のGDPの規模はギリシャの数％～20％で、ユーロ地域全体の経済規模に対して各々１％にも満たない。ギリシャのGDPが占める割合は約２％で、同水準のアイルランド、ポルトガル、フィンランドの非公式経済規模がそれぞれ12.2％、19.0％、13.0％であることを考慮すると、金融支援要請国として許容し難いという印象を受ける。

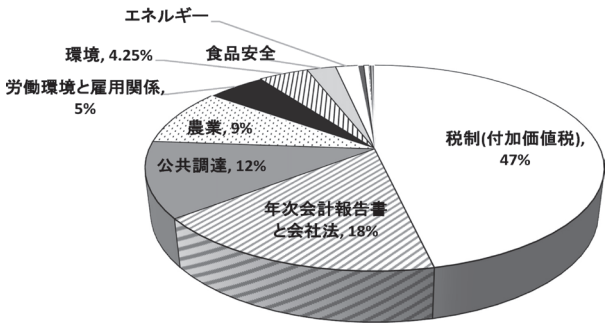
こうした考えが色濃く表れているのが、支援に関する基本合意書（The Memorandom of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality between Greece and the European Commission, European Central Bank and International Monetary Fund　以下MoU）である。EU委員会等３機関は金融支援の条件として、ギリシャに公共調達の改革に取り組むよう約束させている。

それに従ってギリシャ政府は、行政事務改革と電子政府（e-Government）の導入により、行政事務手続きの負担と行政費用の削減を目ざしている。ギリシャとOECDは標準行政費用ギリシャ修正モデル（Standard Cost Model）を用いて、2012年12月から2014年にかけて、農業、年次会計報告書と会社法、エネルギー、環境、漁業、食品安全、薬品登録、公共調達、統計、税法（付加価値税）、通信、観光、労働環境と雇用関係の13分野で、ビジネスに課される報告書類の提出義務を果たすための事務負担を算定した。民間の経済主体のビジネスに関する規制を理由に、公共部門が書類提出の義務や資格審査を課し、それを満たすために民間経済主体が負う負担は市場機能を妨げ長期的成長を損なう。ギリシャの場合、公共部門に腐敗が広がっていると認識されており、縁故と贈り物によって書類の提出義務を軽減できる環境にある。権限を持つ上級専門職から局長職までの公務員が報告の形式や報告義務自体に手心を加える事と

引換えに、図13のように抑制された報酬分を要求すれば、公共部門の公正さが損なわれるだけでなく非公式経済を助長することになる。

OECDによるギリシャの行政負担の計測と削減についての報告書（Mesurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece）では、行政費用（Administrative Costs）を規制等によって発生する事務手続きなどの行政負担（Administrative Burdens）と、報告義務などの規制がないとしても必要な通常のビジネス費用（Business as Usual Costs）の合計額として計測している。13分野の総行政費用は40.8億ユーロ（１ユーロ130円として約5,300億円、以下同）で、そのうち行政負担は約80％の32.8億ユーロ（約4,260億円）となっている。行政負担32.8億ユーロの内訳は図15のようになっている。最も行政負担が重いのは付加価値税の納税義務に関する負担で、15.4億ユーロ（約2000億円）で47％に上る。続いて年次会計報告書と会社法の5.8億ユーロ（約750億円）が18％、公共調達が3.9億ユーロ（約510億円）12％となっている。これら３分野で４分の３を占める。

図15　優先分野ごとの総行政負担



資料：Mesurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece: An Overviews of 13 sectors OECD 2014

2007年に欧州委員会は、ビジネスを妨げる法令による行政負担を25％削減することを優先課題と位置づけている[6)]。そのための行動計画として、不必要なペーパーワークを排除して、本来の政策目標を損なうことなく法令遵守の効率化をはかることが必要としている。その過程で各国で行政における考え方や文化を変える事に反感が生じるとしても、EU全体でより広くより深く規制による負担を削減し続けるよう求めている。公共部門の透明性に問題を抱えるギリシャでは、負担の削減は行政の効率性を改良するだけでなく、汚職や悪政の機会減らし、国民や他のユーロ諸国のギリシャ政府への信頼を取り戻す手立てとなる。

⑶ 租税制度と歳入

財政再建策において、歳入の増加は付加価値税率の引き上げと徴税強化によって達成すると計画された。まず2010年３月から付加価値税の標準税率19％は21％に、軽減税率９％は10％に、さらに同年７月に標準税率を23％、軽減税率を11％に引き上げた。2011年には軽減税率は13％になった。アイルランドでは標準税率が2010年の21％が2012年23％と引き上げられ、軽減税率は4.8％と13.5％に、2011年には９％が加わった。ドイツでは2007年以降、標準税率19％、軽減税率７％となっている。

ギリシャではレスボス島、キオス島、ドデカネス諸島などの島々では、輸入品や欧州連合域内貿易による購入品等は、付加価値税が特別に軽減されている。こうした個別の措置を受けるための行政負担は、この特別措置を廃止することで削減でき、税収は増加する。また非課税事業者の申告において、年間売り上げ１万ユーロの限度額を形式を問わず明確にすることで、徴税の強化と行政負担の削減が可能となる。付加価値税は増加するが、一方で事業者は、複雑

6）Action Programme for Reducing Administrative Burdens in the EU Final Report 2012

な生産物税制の簡素化と申告の電子化によって15.4億ユーロ（約2,000億円）の行政負担を減らすことができる。納税者の申告手続き負担を減らし、徴税逃れがしにくいシステムを構築することは、課税の公平性と行政の透明性を国民に示すだけでなく、税収を増やすためにも必要である。

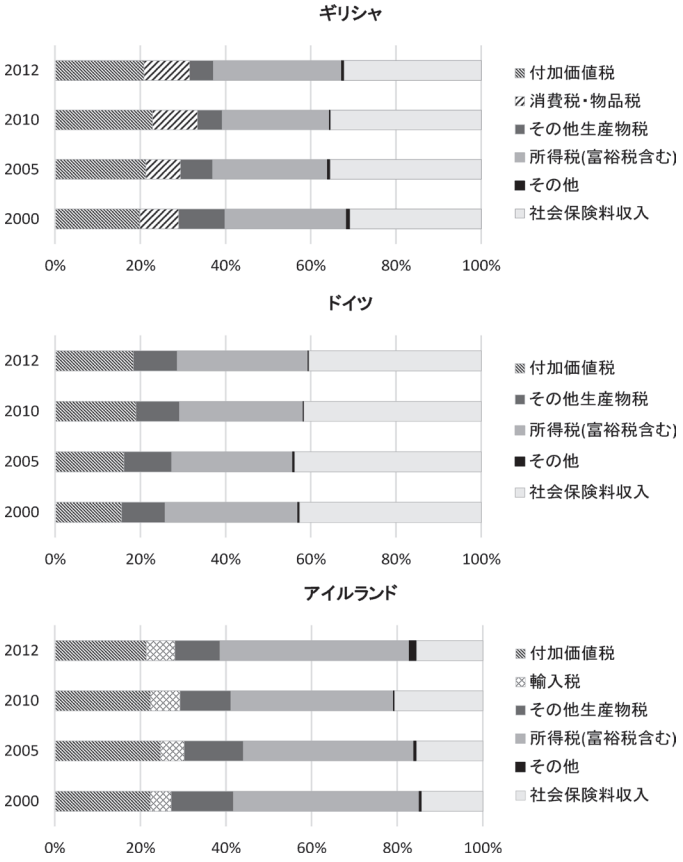
付加価値税の増税が歳入にどのような変化を与えたのかは、図16のとおりである。データはEUROSTATのものである。ギリシャの歳入は2005年の752億ユーロから、2008年の約948億ユーロをピークに減少し続けている。2012年は859億ユーロで、その内訳は付加価値税が21％、消費税等14％、所得税30％、社会保険料32％である。2005年から2010年までに150億ユーロ近く歳入が減少するなかで、付加価値税の割合は２％ポイント近く増え、付加価値税以外の消費税や物品税を合わせると38％を占めるようになっている。景気後退期に所得税などの直接税が落ち込むなかで、付加価値税の税率引き上げの効果が、歳入の減少の影響を和らげている。

アイルランドの歳入構成は、所得税の割合が大きい。付加価値税がこれに続くが、工業製品の輸出が重要産業であるためか輸入品に対する関税・物品税が目立つ。アイルランドの歳入のピークは2007年の699億ユーロで、直近では2010年551億ユーロが最も低い。2012年には景気が立ち直るにつれ所得税を中心に566億ユーロまで回復してきている。ドイツは2007年に付加価値税率をそれまでの16％から19％に上げ、税収に占める割合が増加した。債務危機が発生した2009年に歳入が少し減少したが、その後は持ち直し2012年には約1.2兆ユーロに達している。

ギリシャの産業は、卸・小売業、飲食業、宿泊業、不動産業など観光にかかわる。風光明媚で歴史的建造物の多い環境を生かし、これらの産業から付加価値税を確実に徴収できれば税収の確保に大きく貢献する。そのためには非公式経済の誘惑を受けにくい生産物税の簡素化と徴税制度の整備が必要である。

歳入構成から気づくのは、ドイツの社会保険料収入割合の多さ（40％）と、

図16　歳入の構成割合



注：その他生産物税は、国によって含まれる項目を変えている。ギリシャはVAT以外の物品税・消費税を別途抽出。アイルランドは輸入税（関税・物品税）を別途抽出。その他生産物税は、奢侈品や嗜好品などに個別に課される財・サービス税のことである。その他は、ギリシャでは法人の資本税と家計の免許登録税・不動産保有税、アイルランドでは資本移転税が含まれる。

資料：EUROSTAT

アイルランドの少なさ（15％）である。32％のギリシャは両者の中間のレベルといえる。MoUにおいても、社会保険料の徴収を強化し歳入を増やし、年金制度を改革して年金給付費を削減することが主要な課題となっている。

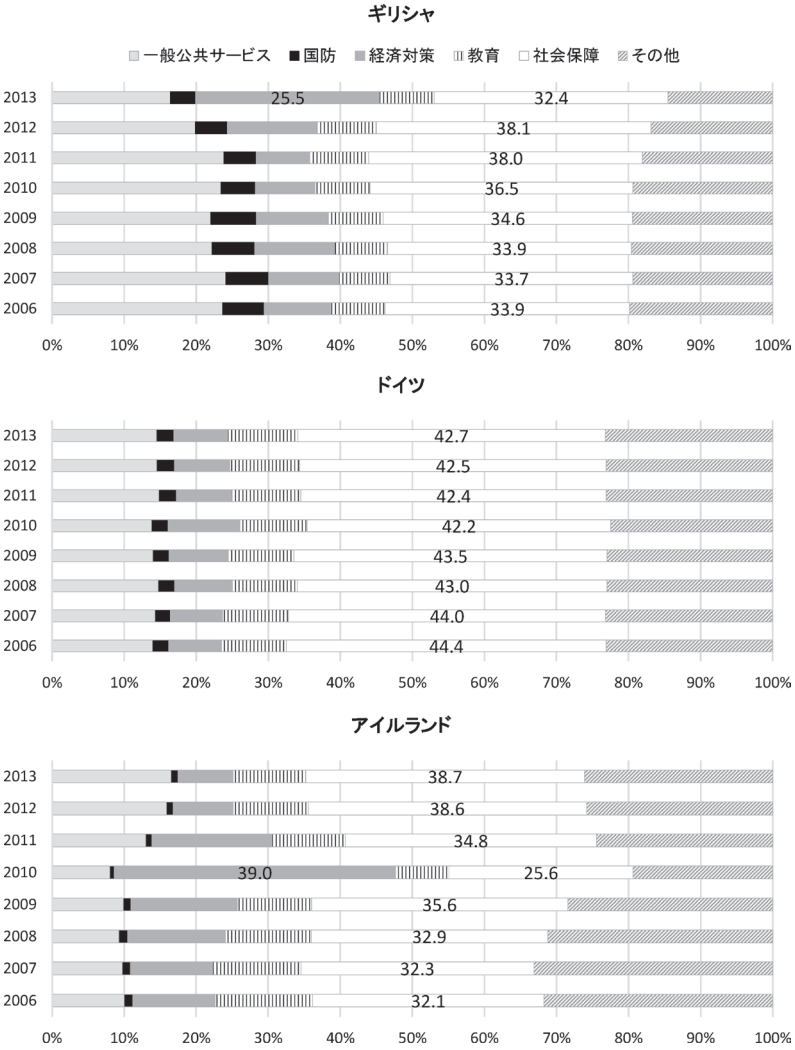
⑷　年金制度改革

ギリシャ、ドイツ、アイルランドの政府支出の項目別割合は図17のとおりである。一般公共サービスとは、政府機構の維持管理や、財務・外務・地方自治など政府活動ための費用である。その他費用には、水道事業・生活道路事業などの住宅やコミュニティーにおける生活関連の費用が含められている。一見ギリシャの社会保障支出の割合は、アイルランドと同じ30数％で、ドイツの水準よりも10％ポイント低く見える。しかし表６の社会保障費の内訳（2013年）によると、75％は老齢に関する支出で、ドイツの48％、アイルランドの26％に比較して圧倒的に老齢年金が占めていることが分かる。老齢年金制度の改革が重要課題とされるのは、現在の歳出削減に直接的に効果があるだけでなく、将来の債務にも影響が大きいからである。

2010年以前のギリシャの年金制度を特徴づけているのは、職業によって早期退職が認められていることであった。菓子パン職人、ラジオアナウンサー、理容師、キャッシャーなど約580の専門職で働く場合、その職業が健康と安全に害があり苦労が多いという理由で、労働者は早期退職の資格があるとされていた。年金給付額の妥当性は、受給権取得に必要な最低加入期間と満額年金受給額が制度の持続可能性を毀損させないことで満たされる。多くの職業従事者が早期退職を容易に受け入れる制度とは、短い拠出期間でも生活が維持できる給付額を受け取れる制度である。

2010年までのギリシャは公的年金として、賦課方式の確定給付年金である３タイプの年金、すなわちプライマリー年金、付加年金、ミニマム年金を支給していた。プライマリー年金は主たる年金で、加入期間と基準となる平均報酬額

図17　政府支出割合



注：2006年以前は、比較可能なデータがEUROSTATにない。
資料：EUROSTAT

表６　2013年の社会保障費内訳（%）

	ギリシャ	ドイツ	アイルランド
疾病・障害	7.8	15.9	20.4
老齢	75.0	48.1	26.1
遺族	7.8	10.1	7.0
家族・児童	3.6	8.5	16.6
失業	4.7	10.1	19.7
その他	1.0	7.4	10.2

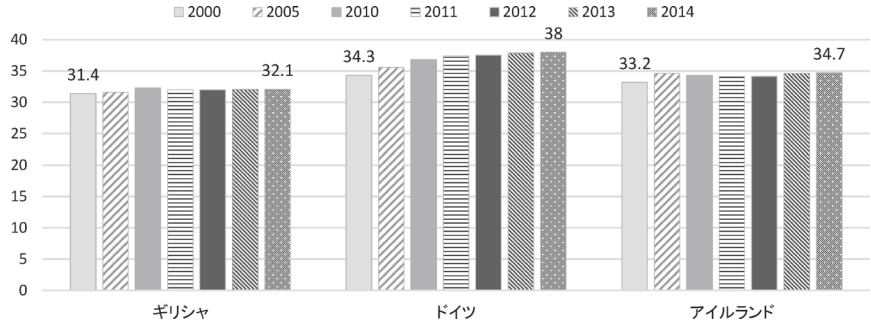
資料：EUROSTAT

によって受給額が決まる。付加年金の受給額も同様に決まるが、額はプライマリー年金より少なく受給者も少ない。ミニマム年金は、他の二つの年金額が十分な額に達しない場合、15年の加入期間を満たせばだれでも受給できる年金である。

MoUの約定に沿って行われた改革以前から、年金の持続可能性には問題があると認識され、1990年から2008年まで数回にわたって早期退職制度の廃止、年金給付額の所得代替率の変更、制度の統合が試みられた。受給開始年齢は、1990年以前は男性43歳、女性33歳であったが、1990年代初めにはそれぞれ60歳、58歳に引き上げ、2000年代中頃には男女とも65歳とした。しかし早期退職制度を抜け穴にして実際の引退年齢は65歳ではない。図18は、15歳で労働市場で活動を開始した個人が、雇用や失業を経て労働市場から退出するまでの平均的な年数を表している。2000年にギリシャでは47歳で引退していた。2014年においても0.7年ほど引退時期が遅くなっただけである。同じ期間にドイツでは４年弱、アイルランドは1.5年長く働くようになっている。15歳から働く前期中等教育修了者で引退年齢が低いのは、次に述べるように年金額の算定基準に問題があるためである。

年金支給額は、引退直前の２年間の平均報酬額を基準としていたが、1990年

図18　平均労働活動年数



注：平均活動年数とは、15歳の労働者が退職するまでの平均雇用期間と平均失業期間の合計である。確率モデルを用い、人口学的データと労働市場データから計測される。
資料：EUROSTAT

に５年間の平均報酬額と改革し、その後2010年の改革までには引退前10年間の平均報酬額が年金算定の基準となっていた。受給が認められる加入期間を超えた後は、報酬が最も高い時期に引退することが年金受給額を最大にすることになる。退職後は、非公式経済下で無申告で労働できれば所得はさらに増える。15歳から働き始めた菓子パン職人や理容師などの労働者は、15年の加入期間を過ぎ、キャリアの中で報酬がピークに達する47歳頃で公式には早期引退し、年金を受給しながら、非公式経済下で納税と保険料の納付義務を果たさぬまま働き続けることが生涯収入を最大にする行動となる。

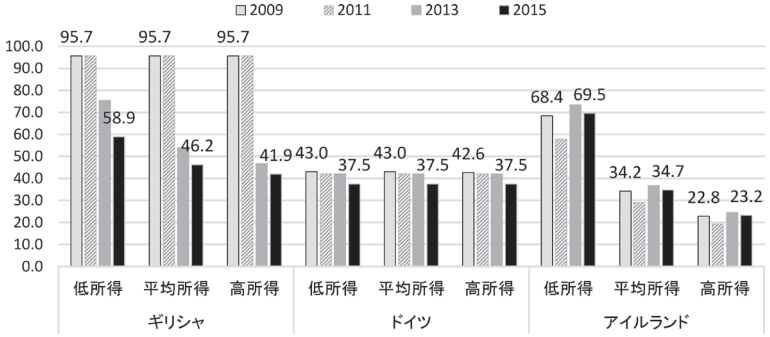
一方で2001年に引退を決めたすべての労働者の実効平均退職年齢は、ギリシャの男性が61.2歳女性57.7歳、ドイツ同60.9歳と60.4歳、アイルランド同63.2歳と62.2歳であった[7)]。公務や専門職などに従事する高等教育を受けた労働者の賃金のピークは、47歳ではない。賃金の伸びが続く限り、退職せず働き続け保

7）Key social indicators per Member State, In Breaf, The social situation in the European union 2003 EUROSTAT

険料や税を負担する。全労働者ではギリシャとドイツの実効退職年齢は同レベルで、アイルランドは２～３歳高い。ギリシャの引退年齢は、教育年数が短くキャリアアップによる所得の伸びが中年期で終わる職種では非常に低いが、一般労働者ではドイツとの差は小さい。

年金受給額が退職前の所得に対する割合を示す所得代替率は、支給される年金がもたらす生活水準を表す指標である。受給者にとっては高いほど望ましいが、年金の支え手から見ると高すぎることは好ましくない。公的年金は確定給付年金で、先に述べた平均報酬額を基準として、一定の算定方式に則って支給額が計算される。基準が高すぎたり、算定方法が気前の良い方式であれば、保険料収入と不釣り合いなレベルまで支給額は上がる。そこで各国では人口構成や経済状況に合わせて、所得代替率に上限を設けている。図19は65歳以上の低所得・平均所得・高所得の階層の年金受給額が、それぞれの退職前所得に対して何％であるかを表している。ギリシャではすべての階層で95.7％（2009年、2011年）と高い水準であった。プライマリー年金の所得代替率の上限は1990年

図19　所得代替率



注：低所得とは65歳以上の平均所得の50％の所得で、高所得とは同じく150％の所得を表す。
資料：Pension at a Glance 各年 OECD

の80％から、2002年76％にわずかに引き下げたのみで、付加年金が加わることで高所得階層でも所得代替率は低所得並に高い。ドイツ・アイルランドは所得が低いほど高い。ギリシャでは2002年の改革で、当時の高い経済成長に取り残される高齢者に対して、年金の世代間の所得再分配機能を強化しミニマム年金の支給額を保険料の拠出額とは独立させた。そのため15年の加入で受給権が得られるミニマム年金は、最低基準報酬の70％まで増加した[8)]。こうした措置によって拡大した年金収支の不均衡を埋め合わせることは、正式に政府の責務となった。それでも年金の持続可能性を危うくする早期退職制度、分断された年金基金、高すぎる所得代替率の問題は債務危機が深刻になるまで解決されなかった。

2008年の改革で、職域や職種によって分断されていた基金は、133から13基金に統合された。また将来の年金財源として、政府企業の民営化による収入、付加価値税と社会保険料収入を積立てて連帯基金を設立し、世代間の受給の不均衡を是正することを決めた。

MoUは、約定に沿ってこれまでの改革計画を速やかに実施するとともに、制度全体を再構築することをギリシャ政府に求めた。2010年からの年金改革は、セーフティーネットとして資力調査付きの基礎部分と報酬比例部分からなる公的年金を創設した。報酬比例部分に適用される年金給付額確定率は、旧制度では２～３％であったが、新制度では0.8～1.5％に変更された[9)]。基礎部分は公的扶助にあたり、360ユーロ（約46,800円）を年に12回支給される。

年金支給額算定の基準である平均報酬額は、退職直前の10年間の平均報酬額からキャリア全体の平均報酬額に基づいて決まると変更され、満額加入期間も

8）“Greek reforms: The struggle to build a sustainable bridge to retirement” Anjan Gupta, Perspectives on Business and Economics vol.30 2012, Lehigh University

9）年金給付額確定率とは、保険料の拠出が将来の年金給付額のうち何％を確定させるかを表す。たとえばおおまかな例で、所得代替率を50％とし、年金給付額確定率を２％と仮定すると、25年の拠出で満額の給付を得ることとなる。

35年から40年に引き上げられた。新制度下では、実際の報酬を申告し長く在職することが年金額を増やすようになり、不正な受給が抑制される。公式には65歳とされていたが、実効には62歳支給開始が可能な退職年齢は、男女とも65歳と法律で定められただけでなく、2021年からは直近の65歳時の平均余命に合わせてさらに引き上げるとしている。これらの変更によって、在職期間の伸長、年金基金の統合、所得代替率の適正化の計画は整った。

2011年には、長く待たれていた危険職業リストの改訂が行われた。テクノロジーの発展が多くの職業の危険を下げ、満額年金を受給するには長く働く必要があるとすべてのギリシャ国民は覚悟することとなった。2007年から2012年の平均実行退職年齢は、ギリシャ男性61.3歳と女性60.0歳、ドイツ同62.7歳と62.7歳、アイルランド同65.4歳と62.6歳となり、一連の改革によりギリシャの女性の引退年齢が２歳以上高くなった[10)]。まだアイルランドには差があるが、男女ともドイツと同じ水準といえる。所得代替率についても、2013年以降の制度設計は急速にドイツとアイルランドに近づいていることが、図19から分かる。代替率は所得階層が上がるにつれ低くなり、低所得58.9％、平均所得46.2％、高所得41.9％になった。

2010年から2014年までの年金改革は、それ以前のギリシャの労働慣行との決別を余儀なくさせる大幅な改革である。長年の折衝を経ても守られてきた既得権益を排し、労働者を非公式市場から公式な労働市場に呼び戻し、気前の良い年金は減額させる。ギリシャ国民にとっては劇的な変化である。2013年の社会保障支出が2012年から5.7％ポイントも下落したことから見ても、確かに効果があったといえる。

10）OECD Pension at a Glance 2015

4　ギリシャの財政改革と日本の状況

2010年からの５年間に、ギリシャはMoUに沿って、公務員賃金の抑制と職員の削減、年金改革を行った。解雇を伴う公務員制度改革は、受け皿となる民間部門の産業が発達していなければ、雇用の混乱を招く。さらに、失業に対する社会保障制度が整備されていない場合は、社会全体が混乱に陥る。財政状況の改善の兆候が見られない中で、ギリシャ国民の不安と失望が高まることには同情の余地はあるが、現在の改革を今後も継続しなければより深刻な状況に陥るだろう。

ギリシャの2014年の財政収支はGDP比3.6％の赤字、一般政府債務残高は同178.6％である。日本は財政収支は同7.7％の赤字、一般政府債務残高は同226.1％となっている[11)]。日本においても財政は危機的状況にある。もし日本が収斂基準がある経済連携協定の加盟国ならば、他の加盟国からギリシャ以上に強く財政状況の改善を迫られることは間違いない。将来、日本が他国から強いられて経済財政改革をすることはないと断言はできない。本節では、ギリシャの財政改革の検証を踏まえて、日本の状況を論じる。

⑴　年金改革

日本の年金改革は1985年から始まっている。それ以前の持続可能性を考慮しない支給額と保険料の設定から、所得代替率の引き下げと支給開始年齢の引き上げ、保険料率引き上げと総報酬制の導入によって、支出を抑制し収入を増やすことに取り組んできた。しかし年金改革は、たとえば支給開始年齢の５年引き上げに30年かかるように、受給者の準備期間に配慮するため長い期間を要する。その間に、経済状況と人口構造が予測と大きく異なって変化すれば、当初

11）“OECD Economic Outlook” Volume 2015 Issue 2, OECD

の計画は不十分な結果となる。

表７は、日本とギリシャについて、2007年から2014年までの年金関連の数値を比較している。年金支給開始年齢は日本65歳、ギリシャ62歳であるが、ギリシャは2025年までに67歳に引き上げる。OECD加盟34ヶ国のうち15ヶ国が、2054年までに支給開始年齢を65歳から引き上げる予定である。実効引退年齢が日本は男性69.3歳、女性67.6歳であることを考慮すると、高齢者の雇用促進が産業界に定着すれば67歳の支給開始は可能であろう。ギリシャが2025年までに67歳にすることは、かなり困難だと思われる。

所得代替率は、2004年に日本では65歳以上夫婦世帯で平均所得階層が50％とすることを目標とした。ギリシャの引き下げは財政危機以降に始められ、2015年ですべての所得階層で日本より10％ポイント高い。相対的貧困率とは、当該グループの中位所得額の50％未満の所得額を得ている家計の割合である。所得

表７　年金制度関連指標の比較　日本とギリシャ

	日　　本	ギリシャ
支給開始年齢	男性　65歳　女性　65歳	男性　62歳　女性　62歳
実効引退年齢(2014)	男性 69.3歳　女性 67.6歳	男性 61.3歳　女性 60.0歳
所得代替率(単身)	低 48.8%　平均 35.1%　高 30.5%	低 58.9%　平均 46.2%　高 41.9%
満額加入期間	40年	40年
相対的貧困率(2011)	全人口 16.0%　高齢者 19.4%	全人口 15.2%　高齢者 7.3%
高齢依存人口比率	47.2%(2015年推計値)	33.5%(2015 年推計値)
引退時の平均寿命	男性 85.1歳　女性 89.4歳	男性 81.8歳　女性 84.6歳
合計特殊出生率	1.43	1.30

資料：支給開始年齢 Pension at a Glance 2013 OECD　2014年に20歳で労働力市場の参入した労働者
実効引退年齢 Pension at a Glance 2015 OECD　2007年から2012年の実効引退年齢の平均
所得代替率 Pension at a Glance 2015 OECD
相対的貧困率 OECD Pension Outlook 2014
引退時の平均寿命 Pension at a Glance 2015 OECD
高齢依存人口比率、合計特殊出生率 Pension at a Glance 2015 OECD

代替率が低くなると、65歳以上の高齢者の相対的貧困率は高くなる。ギリシャの高齢者は日本の高齢者よりも貧困率が低い。全年齢の貧困率に比べて、日本の高齢者貧困率は高く、ギリシャは低くなっている。ギリシャの年金支給水準は、相対的に高いことが分かる。

人口構造も重要な要素である。65歳以上の高齢者人口の15歳から64歳までの労働人口に対する割合である高齢依存人口比率は、2015年の推計値で日本が47.2％、ギリシャ33.5％である。この数値は少子化が進むにつれて高くなる。年金受給者の割合が増えることで、一人当たりの支給額を減らしたとしても総支給額は減少しない。一方で保険料拠出者が減少していくため、一人当たりの負担は増加する。雇用と経済の状況が悪化すれば、拠出の原資である個人と企業の所得が確保できなくなり、保険料収入は不安定となる。年金収支の不均衡は、早期の引退と長寿化による受給期間の長期化にも影響を受ける。平均的な受給期間は、日本男性15.8年、女性21.8年、ギリシャ男性20.5年、女性24.6年である。2014年のOECDの平均値は、男性17.6年、女性22.3年で、日本の受給期間は既に平均を下回るが、開始年齢を67歳まで引き上げることができれば、年金総支給額が抑制できる。

日本の所得代替率は十分に低くく、受給額は既に引き下げ余地がない水準にある。年金支出の伸びの抑制には、実効引退年齢に支給開始年齢を近づけることが最も受け入れ可能な方策である。高齢者の雇用対策は、高年齢者雇用安定法によって進められ、すでに事業所に雇用確保措置の実施が義務づけられている。2015年の集計では労働者31～300人の中小企業で74.8％、301人以上の大企業で52.7％の企業で、希望者全員が65歳以上まで働ける[12)]。既にOECD加盟国の半数近くが、支給開始年齢を65歳から引き上げることを決めている。調整には二十～三十年を要するため、日本でも支給開始年齢の引き上げについて早急

12）平成27年　高年齢者の雇用状況　集計結果　厚生労働省

な検討と実施が必要である。

⑵　公共調達の効率化と地域優遇

他方、64歳以下の現役世代労働者の雇用を安定させることは、年金収入を増加させるだけでなく国民所得を増加させ歳入全体の増加をもたらす。ギリシャが財政再建策の遂行の中で、雇用不安を終息させられないのは雇用の受け皿となる民間産業育成が不十分であったためである。図17でギリシャの経済対策が2006年から2012年まで財政支出の10%前後で推移し、2013年になってようやく25%以上となったことからも、産業育成抜きには財政再建は進められないと方針の一部変更の兆しが見られる。しかし日本の経済成長期のような中進国による大規模プロジェクトは、現在のEU圏では実施が難しい。

人と物の自由な移動を実現して、経済から安全保障まで結びつきを強め一体的に発展することを目的とするEUでは、交通網構築は統合的に計画され建設されることを前提としている。ギリシャがギリシャの都合だけで高速道路や鉄道網を整備することはできない。交通、エネルギー、電気通信について、欧州横断ネットワーク（Trans European Network 以下略TEN）構想の下に整備されることになっている。

観光業が主要なギリシャは、空港、高速道路、幹線鉄道の建設を進めてきた。アテネ新国際空港は、2004年のオリンピック開催が決定したことから、1996年から官民共同出資会社（Public Private Partnership PPP）アテネ国際空港株式会社（以下AIA）を設立し、55%をギリシャ政府、45%をドイツの大手建設企業が資本金を負担した。AIAは建設・融資の返済義務と35年間の空港所有・運営権を付与され、独自に空港経営を行っている。またTEN優先プロジェクトの一つであるエグナティア高速道路は、ギリシャ、ハンガリー、ブルガリア、ルーマニアを結ぶ道路として2020年の完成予定である。ギリシャからハンガリー、ブルガリア、ルーマニア、オーストリアを経てドイツに繋が

る幹線鉄道は、2020年完成予定の貨物と旅客のための路線である。

ギリシャ政府は国内区画の建設と当該部分の建設費を分担しているが、図2のようにギリシャのGDPにおいて建設業は大きな比率を占めていない。建設事業自体は他国の企業が請け負っていると考えられる。ギリシャは、日本が東名・名神高速道路や東海道新幹線の建設と産業育成策とを経済発展の両輪としたような産業構造を転換させる経済政策に、統一通貨導入の恩恵を利用できずにいる。さらに現在のような財政危機の状況下では、GDPの押し上げのために大規模な公共事業などの政府固定資本形成は採用しにくい活動である。

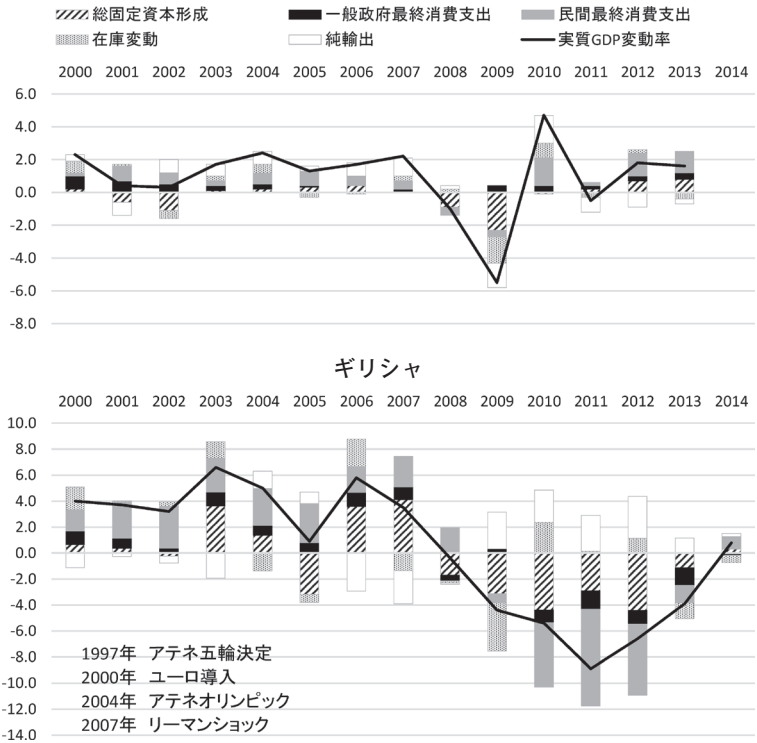
図20は日本とギリシャの実質GDP変動率の項目別に見た寄与度である。日本では、2000年以降の政府最終消費支出は2008年を除いて常にGDPの上昇率にプラスに寄与してきた。ギリシャでは、2010年以降－1.0～－1.4のマイナス寄与であったが、財政危機に陥る前は1.0超の高い寄与度を示し、GDP上昇に大きな効果がある。そこで、MoUの財政再建策の柱の一つとされている公共調達の適正化が、産業育成の手段として重要となる。

公共調達とは、公共事業と一般政府の行政サービス生産のための中間投入に相当する。公共事業は総固定資本形成に含まれ、中間投入は雇用者給与などと一般政府最終消費支出を構成する。日本においても、2003年から公共調達に競争性を導入して行政の効率化を図る施策が検討された[13)]。入札規定等の統一化・共通化にさらに電子化が導入され、受注者の負担軽減だけでなく行政費用の削減に向けて規制改革が推し進められた。そのため経済対策としての役割は小さくなっていった。しかしリーマンショック後の地域振興に拡充され、2009年以降の寄与度は再び上昇し0.2～0.4まで回復している。

2010年から2013年までギリシャの一般政府最終消費支出は、ギリシャ行政改革および電子政府省（the Ministry of Administrative Reform and

13）規制改革・民間開放推進３か年計画　平成16年３月19日閣議決定

図20　実質GDP変動率の項目別寄与度 日本



注：連鎖方式実質GDP
資料：内閣府　国民経済計算、EUROSTAT

e-Government）によって削減されてきた。３節で論じたように、行政改革と公共部門の透明性確保は公共調達の効率化に重要である。それを満たした後、EU委員会の公共調達指令で認められている公共調達の戦略的活用によって雇用対策を行うことは可能である。特定地域の優遇は禁止されているが、中小企業優遇については明示的な規定はなく、ドイツやフランスでは備品購入費、役務費、委託費の項目で中小企業振興や専門職人の雇用に対応している。2014年

のギリシャの政府最終消費支出の寄与度は－0.2まで回復している。公共調達のさらなる簡素化・電子化を推進し、効果のある戦略的活用ができる準備を整える必要がある。

2000年代から日本の公共調達は、入札資格の統一化だけでなくインターネットによる資格申請と調達情報検索を可能にしてきた。また、発注者によっては電子入札システムを導入し、競争性の向上、事務負担の軽減、入札費用の削減をはかっている。日本の公共調達の特性は、地域優遇と中小企業振興である。特に地方公共団体はそれぞれの地域での調達を優先する。政府においても中小企業・小規模事業者の契約に目標を設けている。小泉内閣の構造改革で、中小企業者向け契約目標の在り方の見直し、分割発注や地域要件設定の運用改善が行われ、透明な入札と競争性の確保の重点に置かれた結果、落札価格は下落し調達費用は小さくなった。影響は建設業の不振と官公需における中小企業契約実績額の比率の停滞となって現れた。

効率的な財政運営に不可欠な調達先選定における透明性の確保は、中小企業を対象とした経済対策や地域振興策とトレードオフの関係にあるわけではない。資格の統一化と入札事務の電子化は新規参入者にも応札機会をもたらし、電子入札は結果の監視に役立つ。リーマンショック後は事務負担と応札費用の軽減を進めながらも、雇用拡大のために中小企業と地域振興という伝統的な役割が見直されている。今後は、環太平洋経済連携協定（TPP）において地域優先が禁止され、公共調達を域内外国企業にも解放することが予想される。TPPのルールを満たしながら、地域の雇用や産業振興を推進できるような国内法の整備や受注企業の選定基準を作り上げていくことが重要となる。

⑶ 政府の電子化

2015年10月にマイナンバーが国民一人一人に通知され、2016年１月から社会保障、税、災害対策の行政手続きにマイナンバーが用いられる。マイナンバー

制度は、正式には社会保障・税番号制度という。所得や社会保障給付の状況を正確に把握し、負担と給付に関して不正を防止することで公平で公正な社会運営を可能にする。社会保険の保険料納付状況の確認や受給手続きが簡素化され、行政事務の重複が軽減する。行政に効率性、利便性、公平・公正性もたらす社会基盤と考えられている。また法人等にも番号が割り当てられ、取引情報などが集約され、主として税務に利用される。

農業・漁業・一部のサービス業以外の常用被用者５人以上の個人経営事業所とすべての法人事業所は、厚生年金保険の強制適用事業所である。しかし現実には適用漏れ事業所が存在し、厚生年金の加入漏れ従業員が350万人から400万人と推計されている[14)]。個人番号と法人番号を利用すれば加入漏れの把握が容易になり、納税だけでなく保険料の事業主負担分の徴収が確実になる。

年金受給者に関しても、在職年金の受給額の適正化が可能になる。現在までは固定資産の所有状況しか把握できないが、金融機関の口座から金融資産が把握できるようになるため、利子・配当収入や譲渡収入などの総収入額が捕捉でき、将来的には高齢者間の所得再分配政策が導入できる。政府の電子化は保険料収入の確保と給付額の公正化を容易にし、年金制度の維持に恩恵がある。

ギリシャにおいても、財政再建の圧力を受けて社会保障番号制度の導入と電子化が検討された。それに先だって、年金保険料を忌避している被用者に関する情報を雇用主に提供し確認を求め、雇用者がすべての被用者情報を申告する期限を設け、加入漏れ被用者一人当たり10,550ユーロ（約137万円）の厳しい科料を科した。このArtemis（アルテミス、狩猟の女神）と呼ばれる政策によって、科料は2013年９月から2014年10月までに約６億ユーロ（780億円）に上った。2014年にはすべての保険料未払い金徴収機関としてKEAOを設立し、徴税制度と直接リンクさせ国税庁を通じて徴収する計画である。この連結

14)「衆議院議員長妻昭君提出厚生年金加入漏れ三百五十万人～四百万人との試算に関する質問に対する答弁書」 内閣衆質一八五第二六号　平成二十五年十一月一日

は2017年に完了する。未払い保険料の総額は、2014年10月末には115億ユーロ（14,950億円）となっている。

こうした社会保障制度改革の成功の鍵となるのは、情報通信システムである。2015年の終わりまでに、国内のすべての被用者にデジタル情報としての社会保障履歴が利用可能となり、オンラインで接続できるようになる。ギリシャの社会保障の運営改革は、驚くほど急速に進められている。

社会保障・税番号制度は、すべての国民の所得と資産を平等に把握し、社会保障制度と租税制度を組み合わせて公正な社会を実現するために不可欠である。情報通信技術の発展が番号の効率的な利用を可能にした現代では、残された課題は人的要因だけである。番号制度を忌避したり経済状況をすべて捕捉されることを私生活への干渉ととらえる等、感情面での問題を乗り越える必要がある。番号制度を用いた社会保障と租税制度の統合をできるだけ速やかに構築することが、財政再建を果たす近道である。ギリシャにとっては社会の透明性を高めるために、日本にとっては国民の不公平感を取り除くために、そして両国の財政が危機的状況から抜け出すために、最も効果的な方策であると考える。

5　まとめ

財政危機後のギリシャが取り組んだ財政再建は、公務員改革、公的部門の透明化、行政の効率化、付加価値税引き上げ、年金制度改革などである。公務員数は新規採用と報酬の抑制、配置転換や解雇によって削減に努めたが、雇用の受け皿となる製造業、建設業、情報通信業、金融保険業、専門職・経営支援サービス業の割合が低く、雇用状況が悪化している状況では容易には結果が得られない。付加価値税は標準税率が19%から23%に、軽減税率が９％から13%に引き上げられた。さらに徴税の強化が図られ、諸島に適用されていた特別措置の廃止が検討されている。新しい年金制度の導入と年金統合も実施され、新

規加入者を中心に、受給年齢の引き上げや受給額の所得代替率の引き下げが進められている。

ギリシャでは総雇用者の５人に１人が公務員だとする報道は、ユーロ圏の標準的なレベルに照らしても、またドイツやアイルランドと比較しても、非難されるべき水準とは考えられない。付加価値税の税率と歳入構造における割合も、ドイツやアイルランドの水準に近づいた。政府財政に対する年金改革の効果が本格的に現れるには、まだ時間が必要である。こうした状況が確認されているにもかかわらず、ギリシャの改革に対する評価が芳しくないのは、ギリシャの公的部門の透明性が低いことと非公式経済の大きさに由来する。行政費用の削減と歳入増加のためには、伝統的な考え方や文化を変えてでも汚職の機会を減らすことが求められる。政府の電子化は、行政事務の効率化だけでなく透明化の推進にも役立つ。

ギリシャの年金制度は、支給開始年齢の引き上げでは日本よりも計画を進めているが、早期退職を引き止める雇用政策が不十分である。所得代替率の引き下げはまだ十分余地がある。日本では高年齢者の雇用が進み、実効退職年齢は現行の支給開始年齢より高くなっている。OECD加盟国の半数で、支給開始を65歳以上に引き上げることが決定しているように、日本でも支給開始年齢の引き上げを行うことで年金支出の抑制が可能性となる。

財政再建中は現役世代の雇用推進に公共事業の拡大策は採用しにくい。そこで、政府の中間投入を含む公共調達の効率化を進めながら、中小企業対策や地域振興策を計る必要がある。EUやTPPの地域優先の禁止規定を考慮した上で、公共調達を活用した雇用政策が重要となる。高齢者と現役労働者の雇用を確保し、社会保障と税制に共通番号制度を導入し電子化することで、歳入の増加と社会の公正化が達成できる。ギリシャが政府の電子化を急速に進めることは、社会に透明性を浸透させ、国民や他のユーロ諸国のギリシャ政府への信頼を取り戻すために、最善の方法である。

参考文献

河野健一［2001］「統合前進に向けたEUによる交通インフラ整備支援の実態と特質」『運輸政策研究』Vol. No. 2001 Autumn

㈱日本政策金融公庫 国際協力銀行「EUにおける交通インフラ整備の概要と中・東欧主要国による鉄道投資の現状」平成22年10月　フランクフルト事務所

前田俊之［2015a］「何が問題か？叩かれるギリシャの年金制度」『ニッセイ基礎研レター』2015-06-29ニッセイ基礎研究所

［2015b］「ギリシャの年金、更なる削減は可能か？」『ニッセイ基礎研レター』2015-07-09ニッセイ基礎研究所

労働政策研究・研修機構「欧州諸国の解雇法制　デンマーク、ギリシャ、イタリヤ、スペインに関する調査 第２章　ギリシャ」『資料シリーズ』No.142 平成26年

和田聡子、里麻克彦［2012］「欧州における金融・財政危機の要因と経緯、スペイン・ギリシャを中心に 」『大阪学院大学 経済論集』第26巻 第１号

European Commission “Action Program for Reducing Administrative Burdens in the EU Final Report” 2012

EUROSTAT “Key social indicators per Member State, In Brief, The social situation in the European union” 2003

Gupta, Anjan,［2012］“Greek reforms: The struggle to build a sustainable bridge to retirement” Perspectives on Business and Economics vol.30, Lehigh University

JETRO「ギリシャ財政危機問題　現状と今後の展望」『ユーロトレンド』2010.4　デュッセルドルフ・センター

OECD “Economic Surveys : Greece” 2013

“Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece:

An Overviews of 13 Sectors" 2014

"Survey on Compensation of Employees in Central/Federal Governments" 2012

Schneider, Friedrich, Buehn, Andreas and Montenegro, Claudio E.［2010］"Shadow Economies All over the World, New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007"

POLICY RESEARCH WORKING PAPER 5356, World Bank

Schneider, Friedrich and A.T.Kearney "The Shadow Economy in Europe, 2013" ATKearney

Symeonidis, G.,［2015］"The Greek Pension Reform Strategy 2010-2014, A leap forward" http://www.actuaries.org/oslo2015/papers/PBSS-Simeonidis.pdf

TNS Opinion & Social［2014］"Corruption Report" Special Eurobarometer 397 European Commission

資　料

内閣府『国民経済計算』平成26年

OECD "Economic Outlook" Volume 2015 Issue 2,

"Government at a Glance" 2013

"Pension at a Glance" 2013

"Pension Outlook" 各年

Transparency International "Corruption Perceptions Index" 2014

European Commissionホームページ

EUROSTATホームページ

OECDホームページ

大阪学院大学商・経営学会会則

第１条　本会は大阪学院大学商・経営学会と称する。

第２条　本会の事務所は大阪学院大学図書館内におく。

第３条　本会は本学の設立の趣旨にもとづいて、商学、経営学およびこれらに関連する諸科学の研究を促進することを目的とする。

第４条　本会は次の事業を行う。

1. 機関誌「商・経営学論集」の発行
2. 研究会、講演会および討論会の開催
3. その他本会の目的を達成するために必要な事業

第５条　本会の会員は次の通りとする。

1. 大阪学院大学・大阪学院大学短期大学部の専任教員で商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかを専攻または担当する者
2. 本会の趣旨に賛同し役員会の承認を得た者

第６条　会員は本会の機関誌その他の刊行物の配付をうけることができる。

第７条　本会には次の役員をおく。任期は２年とし、再選をさまたげない。

1. 会　　長　　１名
2. 副　　会　　長　　１名
3. 庶務および編集委員　　５名以内

第８条　会長は会員の中から選出し、総長が委嘱する。

副会長は会長が会員の中から委嘱する。

委員は会員の互選にもとづいて会長が委嘱する。

第９条　会長は本会を代表し、会務を統轄する。

副会長は会長を補佐する。役員は役員会を構成し、本会の企画・運営にあたる。

第10条　会長は役員会を招集して、その議長となる。

第11条　会長は会務執行に必要なとき、会員の中から実行委員を委嘱することがある。

第12条　総会は年１回これを開く。ただし、必要あるときは会長が臨時に招集することができる。

第13条　本会の経費は大阪学院大学からの交付金のほかに、有志からの寄付金、その他の収入をもってあてる。

第14条　各学会の相互の連絡調整をはかるため「大阪学院大学学会連合会」をおく。

本連合に関する規程は別に定める。

第15条　会計は毎年４月１日に始まり、翌年３月31日に終わる。

第16条　本会会則の改正は総会の議を経て総長の承認をうるものとする。

附　則

1. 商学論集は商経論叢の発行を引継ぐものとする。
   この会則は、昭和62年４月１日から施行する。
2. 流通・経営科学論集は商学論集の発行を引継ぐものとする。
   この会則は、平成６年４月１日に改正し、施行する。
   この会則は、平成13年４月１日に改正し、施行する。
3. 流通・経営学論集は流通・経営科学論集の発行を引継ぐものとする。
   この会則は、平成20年４月１日に改正し、施行する。
   この会則は、平成24年４月１日に改正し、施行する。
   この会則は、平成25年４月１日に改正し、施行する。
4. 商・経営学論集は流通・経営学論集および企業情報学研究の発行を引継ぐものとする。
   この会則は、平成26年４月１日に改正し、施行する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集投稿規程

1. 投稿論文はその内容が商学、経営学および これらに関連する諸科学のいずれかに属するものでなければならない。
2. 投稿資格者は、原則として本学商・経営学会の会員に限る。ただし、次の者は役員会の議を経て掲載することができる。
   ⑴ 大学院生で指導教員の推薦がある者
   ⑵ 本会々員と共同執筆の者
   ⑶ 客員教授、非常勤講師ならびに学外者
3. 原稿は次のように区分し、この順序にしたがって編集する。
   論説・研究ノート、資料など。
4. 原稿は未発表のものに限り、枚数は原則として200字詰80枚、印刷ページにしてＡ５判で20ページのいずれをも超えないものとする。これ以上の枚数については編集委員会で検討することがある。
5. 発行は原則として、９月、３月の年２回とし、１回の刷上がりページは原則として120ページ以上とし、原則として年間総ページを600ページとする。
   必要な場合は１回増刊することができる。
6. 抜刷は40部を進呈し、特に研究上必要と認められる場合は編集委員会で検討のうえ、200部まで配布する。
7. 投稿され掲載された成果物の著作権は、著作者が保持する。
   なお、出版権、頒布権は大学が保持するため、論文転載を希望する場合は、学会宛に転載許可願を提出願うこととする。
8. 投稿された論文の著作者は、当該論文を電子化により公開することについて、複製権および公衆送信権を大学に許諾したものとみなす。大学が、複製権および公衆送信権を第三者に委託した場合も同様とする。

この規程は、平成26年４月１日から適用する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集執筆要領

原稿について

1. 原稿用紙は原則として本学指定の200字詰め横書きとする。原稿はコピーではない正本を提出し、必ず原稿提出票をそえること。
2. 欧文はタイプライトまたは活字体でなければならない。
3. できるだけ現代かなづかいと当用漢字を用い、難字は欄外に大書すること。
4. 印刷字体その他印刷上のスタイルなどの指定は、執筆者が原稿に直接朱筆すること。特に数式については留意すること。

脚注について

5. 本文の脚注番号は、たとえば上ツキで３）とし、全体を通じての通し番号をつけること。
6. 脚注文は原稿においては、一括して本文の文末におくこと。（印刷出来上がりでは文字通りの脚注となる。）

図表について

7. 図と表は原稿とは別紙に書いて１枚ごとに番号と執筆者名を記入し、本文中に挿入箇所を指示すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。
8. 自分でスミ入れして完成させた原図や写真の場合は、厚手の台紙に貼り付けて希望の縮尺を記入すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。

校正について

9. 著者校正は３校までとし、朱筆で記入すること。３校以前でも校正の必

要がなくなれば、校了または責了とすること。

10. 次の場合は、必要経費の一部が執筆者負担となることがあるので特に注意されたい。

ア 校正の際、内容に大きな変更を加えることは認められないが、やむをえず行って高い組み換え料が生じた場合

イ 特殊な印刷などによって通常の印刷費をひどく上まわる場合

欧文原稿について

11. 不透明な用紙の片面に1行あきにタイプライト（黒の印字）すること。

原稿の提出先等について

12. 原稿の提出期限は発行月の4カ月前の月末とする。

13. 原稿の提出先は編集委員あてとする。なお、本学指定の原稿用紙および原稿提出票は図書館事務室で配布する。

以 上

平成27年度　大阪学院大学商・経営学会会員

池田広男	石倉弘樹	稲田賢次
小倉康三	金川徹	金丸輝康
加茂英司	川越一	喜田昌樹
木村貞子	郡司健	後藤晃範
後藤登	白井義雄	杉原淳子
田中延幸	田中道雄	テイラー雅子
照屋哲男	中野有	西原里実
西村重富	野口清司	船本修三
古田隆紀	松田良子	三上磨知
水原紹	水原凞	森重喜三雄

（50音順）

平成27年度　大阪学院大学商・経営学会役員

会長	石倉弘樹	
副会長	西村重富	
委員	池田広男	稲田賢次
	加茂英司	木村貞子
	三上磨知	

執筆者紹介（掲載順）

石倉弘樹　（商学部教授）

喜田昌樹　（経営学部教授）

後藤晃範　（経営学部准教授）

奥田真也　（名古屋市立大学大学院・経済学研究科准教授）

金丸輝康　（商学部准教授）

加茂英司　（商学部准教授）

三上磨知　（経営学部准教授）

西原里実　（経営学部講師）

里麻淳子　（本学非常勤講師）

平成28年３月31日　発行

編集兼発行人　大阪学院大学商・経営学会
〒564-8511　大阪府吹田市岸部南2丁目36番1号
ＴＥＬ（06）6381－8434（代）

印刷所　大枝印刷株式会社
〒564-0031　大阪府吹田市元町28番7号
ＴＥＬ（06）6381－3395（代）

ISSN 2189-7123

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

VOL. 41, NO. 2
MARCH 2016

CONTENTS

ARTICLES

Hiroki Ishikura・Masaki Kida
Akinori Goto・Shinya Okuda 1
The Determinants and Effects of Information Systems Integration: A Survey Research

Teruyasu Kanamaru 17
A Study on the Options of Japanese Car Companies

Eiji Kamo 49
Study of Trend and Relation between Variables in the Field of Distribution Research

Machi Mikami 67
Business Integrity as a Normative Base of Business Ethics and its Implementation

Satomi Nishihara 95
Study of Sustainable Tourism 1. Tourists Survey at JINRYO YURI (*Lilium japonicum* var. *abeanum* (Honda) Kitamura) Conservation Area

Junko Satoma 119
Greek Fiscal Reforms : Inspection its Progress by Statistics and Reports

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY
ACADEMY OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION