

産業経営研究

— 第42号 —

— 2023.3 —

東芝半導体事業の売却過程の記録	喬 晋 建	1
SDGsへの取り組みが企業経営に与える影響	小葉 武史	25
熊本におけるセメント産業の技術史的研究 —九州帝国大学応用化学科実習報告書から見る セメント産業の地域性—	市原 猛志	35
ワイマール期ドイツにおける労働者ツーリズム	幸田 亮一	47
Analysts Reports, Stock Prices, and Reputation Concern	小谷 学	67
フレームワークとしてのマネジメント・コントロール研究概観 —公式・会計的コントロールから非公式・非会計的コントロール への拡張を中心に—	新改 敬英	79
映画『007は二度死ぬ』のロケ地における持続可能な地域づくり —鹿児島県南さつま市秋目を例に—	山口 泰史 松山 薫	91
(研究ノート) 熊本の幸福量の指標化とAKH —AKH報告と韓国の幸福度問題—	坂本 正	109
研究所活動		131

熊本学園大学附属産業経営研究所

東芝半導体事業の売却過程の記録

喬 晋 建

目 次

はじめに

- ① 隆盛を極めた1980年代
 - ② 凋落し始めた1990年代
 - ③ 海外企業の勢力増強
 - ④ 2010年代以降の敗戦処理
 - ⑤ 東芝半導体事業の特別存在感
1. 第1ラウンド
 - ① 株式2割放出の最初の売却案
 - ② 全株式売却案への変更
 - ③ 第1次入札
 - ④ WDの反対
 - ⑤ 鴻海の動き
 - ⑥ INCJの動き
 2. 第2ラウンド
 - ① 第2次入札
 - ② 日米韓連合の優先交渉権獲得
 - ③ 東証2部降格
 - ④ 混迷状況の継続
 - ⑤ 東芝の焦り
 3. 第3ラウンド
 - ① WDの優先交渉権獲得
 - ② WD・ベイン・鴻海の3陣営との交渉継続
 - ③ ベイン陣営の新提案
 - ④ WDの対抗措置
 4. 第4ラウンド
 - ① ベイン陣営との契約締結
 - ② さまざまな不安要素を抱えた株主総会承認
 - ③ 東芝本社の資本増強策
 - ④ WDとの和解

- ⑤ 東芝の財務体質改善
5. 最終となる第5ラウンド
 - ① IPO案の一時浮上
 - ② TMC売却案の実施
 - ③ TMC売却の完全終了
 - ④ 新生TMC(キオクシア)の姿
- おわりに

はじめに

東芝の半導体事業が切り離され、売却されることを説明する前に、まずその時代的背景を説明しておかなければならない。

① 隆盛を極めた1980年代

コンピューターが本格的に普及し始めた1980年代には、半導体は「産業のコメ」と呼ばれて特別な重要性を持っていた。半導体を効率的に量産することで企業間の競争が激しく、DRAM (Dynamic Random Access Memory) 全盛期の1990年代初め頃にはNEC首位、東芝2位、日立4位のように、世界上位10社のうち日本勢が6社を占めていた。

② 凋落し始めた1990年代

半導体と液晶はかつて日本の「お家芸」とされ、世界に技術力を知らしめた。だが、時代とともに巨額投資で力をつけた海外勢に追いつかれ競争力を失った。半導体は1980年代から90年代にかけて、NECや日立製作所、東芝などがこぞって事業を拡大し、日本勢で世界シェアの

5割を握った。ところが、半導体の主役がメモリーに代わると、インテルなど米国勢の高性能品に太刀打ちできなくなり、90年代中盤には韓国サムスンにも追いつかれた。その後に台湾や中国企業にも追い上げられ、日本勢の多くが縮小や撤退に追い込まれた。

しかし、1990年代後半から基本特許を米国企業（インテルやクアルコムなど）に抑えられ、価格競争で韓国（サムスンなど）と台湾（TSMCなど）の企業に敗れ、撤退に追い込まれた日本企業は続出した。例えば1999年に設立された半導体企業のエルピーダメモリはNECと日立のメモリー部門を統合したものであり、国の支援（日本政策銀行から300億円）を受けなければ企業単体の力で海外の競合企業に対抗することができない、というのは設立の原因である。

③ 海外企業の勢力増強

半導体全体の売上高シェアでは日本企業は1990年に49%を占めて世界首位だったが、2017年には北米、韓国、台湾、中国などに追い越されてわずか7%まで低下した⁽¹⁾。日本企業の競争力が衰える中、韓国と台湾勢は1990年代後半に大きく躍進した。そして、2000年以降に紫光集団や長江存儲集団などの中国系半導体企業は生産能力を急激に拡大している。

その紫光集団は元々北京市清華大学傘下の半導体企業であった。台湾DRAMのゴッドファーザーと呼ばれた高啓全が2015年に紫光に入社したことに続き、2019年11月に日本の半導体大手であったエルピーダメモリ元社長の坂本幸雄が紫光集団本社の高級副総裁兼日本子会社のCEOに就任した。その後、DRAM分野で100人程度の日本人技術者を採用する計画も3年後に重慶市の工場をDRAMを量産する計画も公表された。

④ 2010年代以降の敗戦処理

半導体メーカーの一部は合従連衡を進めるこ

とで生き残りを図ったにもかかわらず、過酷な運命をたどっている。半導体の国際競争に敗れた日本の電機メーカーは「敗戦処理」として次々とパソコンなどの不採算事業を手放し、構造改革に迫られた。半導体の「敗戦」を象徴する事案を挙げると、以下のものがある。

1999年に国の支援を受けて設立されたエルピーダメモリは、後に三菱電機の事業も吸収し、日本唯一のDRAMメーカー（世界第3位）となった。経営が悪化した2009年に300億円の公的資金の支援を受けたものの、2012年2月に負債額4千億円超で会社更生法の適用が受理された。2013年に米国マイクロン・テクノロジー社に買収され、現在の社名はマイクロンメモリジャパンである。

2003年に日立製作所と三菱電機の半導体部門の分社化と統合によってルネサス・テクノロジー社が設立され、2010年にNECエレクトロニクスも加わり、社名はルネサス・エレクトロニクスに変更された。しかし、日立、三菱電機、NECの3社のシステムLSI（大規模集積回路）事業を統合して「強強連合」を作る構想はかなわぬ夢に終わり、業績低迷が長年続き、結局、政府系ファンドの産業革新機構の支配下（持ち株比率69%）に入ってしまった。

パナソニックの半導体事業はかつてに世界トップ10に入っていたが、近年は経営低迷から抜け出せず、2019年3月期の売上高は922億円で最盛期の2割程度まで減少した。2019年3月期の235億円の赤字に続き、2020年3月期も赤字になる見込みである。経営状況が苦しい中、2019年11月にパナソニックは1週間前に発表した液晶パネル事業からの撤退に続き、半導体子会社のパナソニックセミコンダクターソリューションズ（京都府長岡京市）の全株式と北陸の3工場と2,400人の従業員を2020年6月前後に2億5千万ドル（約270億円）で台湾の新唐科技に売却し、半導体事業から全面撤退すると公表した。この売却事案は大きな話題になったが、シャープやJDIの売却事案と比べ

て反対意見は少なかった。むしろ、パナソニックがこれ以上半導体で頑張っても無意味だという冷めた受け止め方が一般的である。なぜならば、サムスン電子、インテル、TSMCなどの外国勢と比べて、パナソニックが強みとしているアナログ半導体はあまりにもローテクな製品で、世界最先端の微細化技術の分野で追いつける気力も可能性もほとんどないと見られるからである。

⑤ 東芝半導体事業の特別存在感

上述したように、かつて液晶と半導体で世界市場をリードした日本の電機メーカーは、巨額投資を繰り返した中国や韓国メーカーなどとの競争になすすべがなく惨敗しており、政府も公的資金投入などで支援したが、再建はかなわなかった。結果として、日本の半導体の世界シェアは1988年の約50%から約2017年の10%弱までに低下した。製造装置や半導体ウエハーのメーカーを除けば、勢いを残すのは東芝やソニーなどのわずか数社である。ただし、国レベルで考えると、さまざまな製品の基盤となる半導体事業を手放すと技術力が低下することも懸念される。そのため、最先端の競争に加わっている東芝のNAND型メモリー事業やソニーのセンサー事業の存在意義は格別に大きい。

表1が示しているように、半導体分野では日本企業の地位低下は明らかで、2016年（2017年も）には世界10位以内にとどまっているのは第8位の東芝だけである。2017年時点に日本国内に半導体工場は数十か所あるが、そのすべてを合わせても、東芝四日市工場1か所の生産能力に及ばない。言い換えれば、依然として世界最大級を誇る四日市工場を運営し、しかもすでに主流になりつつあるNAND型フラッシュメモリーの基本特許を保有している東芝の半導体事業は、日本の半導体産業の浮沈を決めるほど大きな存在感を持っている⁽²⁾。

1. 第1ラウンド

① 株式2割放出の最初の売却案

東芝は2015年4月に不正会計が発覚され、同年7月に歴代3社長が辞任に追い込まれた。資金の外部調達に難くなる状況下で、東芝は2016年3月に医療機器子会社の東芝メディカルシステムズを6,655億円でキャノングループに売却した。しかし、2016年12月に米国子会社ウェスチングハウス（WH）の原子力事業による巨額の損失が発覚し、それを補填するために、傘下事業をさらに売却することが余儀なくされていた。2017年2月上旬に半導体事業を東芝メ

表1 半導体世界市場売上高ランキング

順位	1989年	1995年	2000年	2016年
1	NEC	インテル	インテル	インテル
2	東芝	NEC	東芝	サムスン
3	日立製作所	東芝	NEC	クアラコム
4	モトローラ	日立製作所	サムスン電子	SKハイニックス（韓）
5	TI（米）	モトローラ	TI	ブロードコム（米）
6	富士通	サムスン電子	STME（欧）	マイクロン・T
7	三菱電機	TI	モトローラ	TI
8	インテル	富士通	日立製作所	東芝
9	松下電気工業	三菱電機	インフィニオン・T（欧）	NXPセミコンダクターズ（欧）
10	フィリップス	現代	マイクロン・T（米）	メディアテック（台）

出所：李承軒・植松康佑（2017）「日本と台湾の電子産業の発展過程の研究」『国際研究論叢』31（2）。

メモリ（TMC）の名称で分社化し、その資本金の19.9%を外部から調達するという企業再生策を打ち出した。半導体のほか、POS（販売時点情報管理）レジ最大手の東証1部上場子会社の東芝テック、東芝病院、半導体製造装置のニューフレアテクノロジーや芝浦メカトロニクスといった子会社や関連会社の株式売却も検討されていたが、東芝全社の中核事業となる半導体事業の売却が最も注目されていた。

分社化されたTMCの2割未満の株式を複数社に売却するという東芝の最初の調達提案から、「虎の子」としての半導体メモリーは中核事業であり、半導体新会社の支配権に対する東芝の強い執着心が見えるので、投資案件としての魅力はかなり乏しいと見られた。それにしても、NAND型フラッシュメモリー市場では、韓国サムスン電子に次ぐ世界シェア第2位となる東芝の半導体メモリー事業の魅力に引き寄せられ⁽³⁾、米国半導体大手のマイクロン・テクノロジー、NAND型フラッシュメモリーで競合する米国のウェスタンデジタル（WD）や韓国のSKハイニックス、米国投資ファンドのベインキャピタル（Bain Capital、以下ベインと呼ぶ）、そして販売先の台湾鴻海という5社がすぐに出資意欲を見せた。

マイクロン、WD、SKハイニックスという3社は半導体同業者なので、米国または韓国国内での独占禁止法の審査に長い時間がかかるはずである。また投資ファンドは企業を転売してキャピタルゲイン（資産売却益）を上げることが本来目的とする団体なので、事業買収後の大幅な組織再編と人員整理が避けられない。東芝の株主と従業員や主要取引銀行ないし日本政府の立場から考えると、同業者または投資ファンドへ売却するメリットが小さく、半導体事業を営んでおらず、世界各国で独占禁止法の審査を最も通しやすい鴻海は最も有力な候補者となるはずであった。

② 全株式売却案への変更

TMC株式の2割を売却する案が公表された直後に東芝の赤字拡大（原子力事業で2016年4～12月期に7,000億円以上の赤字となる）と債務超過（2017年3月末時点で約1,500億円のマイナス資本となる）がわかったため、2017年2月24日の東芝の取締役会では、半導体新会社の名称を「東芝メモリ（TMC）」にして2017年4月1日付けでスタートすること、TMCの株式売却比率を2割未満から過半数に引き上げること、出資候補者選定を2017年3月以降に始めること、といった諸事項は決定された。一応の流れとして、出資比率や金額などに関する提案を2017年3月29日に締め切り、翌30日の臨時株主総会で承認手続きを取り、6月下旬の株主総会まで売却先を選定する。各国当局の独占禁止法などの審査を経て、2018年3月末までの売却完了を目指す。

その後に東芝の負債額がさらに拡大し、より深刻な債務超過状態に陥ったことが判明した。債務超過の状態を解消して東芝本体の上場を継続させるために、最大でTMC全株式（評価額1.5～2兆円）を売却することも余儀なくされていた。ただし、株式放出量が大幅に増えたため、出資の魅力もハードルも大幅に高まった。特に独占禁止法、先端技術の（中国への）流出、雇用の維持、日本の国益、情報セキュリティ、軍事転用可能性といった要素との絡み合いがより複雑になり、一番高い値段を支払ってくれる企業に売却するという単純な資本の論理だけでは決着がつけられず、より慎重な検討が求められていた。その中で日本政府は売却先が外資系企業となる場合、外為法による事前審査を行う方針を3月下旬に表明した。

③ 第1次入札

郭台銘が率いる台湾鴻海は2016年8月のシャープ買収に続き、TMC買収にも積極的に動き出した。日本政府の警戒感を和らぐために、さまざまな対策も練っており、例えばSKとの

共同買収案はその1つである。鴻海は2015年8月からSKハイニックスの親会社となるSK持ち株会社の株式を約3.5%保有しており、郭台銘会長はSKグループのオーナー経営者の崔泰源会長と親密な個人関係を築き上げている。その理由から、鴻海はSKに共同出資を打診していると2017年3月9日に報道された。

3月半ば以降、半導体受託生産世界最大手の台湾積体回路製造(TSMC)⁽⁴⁾、米国半導体メーカーのブロードコム、米国ファンドのシルバーレイク・パートナーズ、日本政策投資銀行(DBJ)、産業革新機構(INCJ)などの数社も出資意欲を見せていると報道された。

2017年3月29日に締め切った第1次入札には計10社前後が名乗りを上げ、日本企業の応札はなかった。米国WD、韓国SKハイニックス、米国投資ファンドのペイン、米国投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ(KKR)などの各社は参加したが、台湾のTSMCは「相乗効果はない」として参加しなかった。応札企業の出資額は公表されなかったが、ブロードコムとシルバーレイク連合が2兆円以上、鴻海は最高額の3兆円近くを提示したとされる。

入札の結果に対して、1次入札は仮置き金額に過ぎず、2次入札時の新規参加も認めること、金額の多寡だけでなく、日本国内での事業継続性や今後の成長に向けた設備投資資金なども重視すること、今後は応札企業との個別交渉に入り、2017年5月に行われる2次入札に向けて買収金額、将来投資予定額、約9千人の従業員の雇用維持、四日市工場での生産継続といった事項を出資条件に入れて交渉していく、と東芝は表明した。

一方、TMC売却の案件について、日本経済産業省の幹部は「技術流出の観点からアジア勢への売却は厳しい」と語り、台湾鴻海と韓国SKハイニックスへの売却を許可しないことを示唆した⁽⁵⁾。また経済産業省の呼びかけで官民一体の「日の丸連合」を結成し、2次入札に参加するという構想も一時浮上した。ただし、経

産省は富士通、富士フィルムなどの10社以上に打診したところ、その大半は断ったため、「日の丸連合」の構想は不発に終わったのである⁽⁶⁾。

④ WDの反対

2017年4月11日、東芝は2度も発表延期していた2016年4～12月期連結決算を発表した。その内容は、売上高38,468億円、営業損益5,762億円の赤字(前年同期は2,319億円の赤字)、最終損益5,325億円の赤字(前年同期は4,794億円の赤字)、2016年年末時点の自己資本は2,256億円の債務超過であった。しかし、米国の原子力子会社の会計処理や内部統制をめぐる監査法人(PwCあらた)と見解が折り合わなかったため、監査法人が決算報告書の内容に「意見不表明」をつけた異例の公表となった。2017年3月期の年度決算の業績予想を「未定」としているが、最終赤字が2017年3月14日に発表した見積額1兆円をさらに上回るのは確実視されていた。

一方、四日市工場でメモリーを東芝と共同生産しているWDは、2～3兆円の入札額は公正な価格を大きく上回ると異論を示したうえ、第三者への事業譲渡を拒否する姿勢を明確にして半導体事業売却の独占交渉権を求める意見書を2017年4月9日に東芝に提出した。この四日市工場はもともと東芝と米国サンディスクが折半の投資で建設され、2016年5月にWDが170億ドルを投じてサンディスクを買収した。実際、四日市工場では土地と建屋を東芝が単独負担していたが、(累計3兆円を超える)半導体製造装置への投資は東芝とWDの折半になっていた。そのため、WDの同意がなければ工場売却はできないという特別規定があるとWDが主張した。

東芝側は5月3日にその特別規定がなく、四日市工場を自由に売却する権利が東芝側にあると主張しながら、売却に対するWDの「妨害行為」を即時に停止するように求める書簡をWDに送った。「WDとは投資契約を結んでいない」と東芝が主張したのに対して、WDは

「サンディスクとの契約を引き継いでいる」と主張し、両社間の溝は埋まらなかった⁽⁷⁾。その後の2017年5月14日、WDは国際商業会議所（ICC、本部パリ）の国際仲裁裁判所に仲裁申立書を提出し、半導体事業売却の差し止めを求めた。さらに6月14日にWDが売却の差し止めを求めてカリフォルニア州上級裁判所にも提訴した。法律家たちの見解として、「重婚は許されない」と主張するWD側に一理あり、さまざまな名目で訴訟を起こし、売却完了期限を無限に長引かせることは可能であり、WD側の了承がなければ、東芝の半導体事業の売却はきわめて困難である。

⑤ 鴻海の動き

東芝の先端技術が鴻海経由で台湾や中国へ流出する懸念を打ち消すために、鴻海は3兆円という最高の買収額を用意すると公言するとともに、2017年4月中旬にアップルとソフトバンクとシャープの3社に対して共同出資の要請を出したとされる。また4月27日に郭台銘会長はシャープの戴正呉社長と一緒にホワイトハウスを訪問した際に、トランプ大統領に対して、米国に1兆円投資規模の液晶パネル新工場の建設計画を説明したとともに、東芝半導体の買収事案に対する協力を要請したと報道された。

鴻海の支援要請に対する各社の反応として、まずアップルは意向を表明せず、直接出資する可能性は小さいと見られていた。次にソフトバンクの孫正義社長は2017年5月10日に、郭台銘会長からTMC買収への協力を打診されていることを認めたと、資金面での支援はしないと表明した。ただし、シャープ買収時と同様に、出資という形での直接支援ではなく、日本国内銀行との橋渡しなどの形で、ソフトバンクは鴻海に対する間接支援を行う可能性が大きいと見られていた。そして、シャープは2割程度を上限とした出資を検討していると5月中旬に報道された。

こうして、鴻海のもくろみは、日米台の企業

連合による出資の形を取れば、安全保障に関わる技術の海外流出などを規制する日本政府の外為法（外国為替及び外国貿易法）に抵触するリスクが軽減し、買収が実現しやすくなる、ということであった。しかし、米国企業のアップルと日本企業のソフトバンクは買収資本を直接に拠出せず、鴻海の子会社となっているシャープはもはや日本企業と言えないという状況下では、鴻海とシャープの共同買収案は外為法の審査を円滑に通過できないだろうと見られた。

⑥ INCJの動き

一方、日本政府の立場として、台湾鴻海と韓国SKへの売却を絶対阻止したいし、WDへの売却は独占禁止法の壁が高すぎる。したがって、産業革新機構（INCJ）と日本政策投資銀行（DBJ）と日本企業有志（富士通などの複数社）を、（独占禁止法の壁が低く、早期決着が可能な）ブロードコムとシルバーレイク連合の買収案に加盟させ、TMC売却を日米同盟の枠組み内に抑えようという構想は早い時期から浮上していた。

この「日米連合」の構想に対して、INCJの志賀俊之会長兼CEOは2017年4月18日の記者会見で「社内的にチームを作って公開情報をもとに勉強しており」、「他社との組み合わせ」を模索していることを表明した。ただし、大企業救済に国民の税金を使うことへの批判を念頭に、「『都合のいい財布』にはならない」と付け加え、応札することになっても厳しく精査する姿勢を示した⁽⁸⁾。

4月22日、INCJと米投資ファンドのKKRが手を組み、さらにWDないしDBJまでも巻き込んで5月の2次入札に共同応札する可能性が出ていると報道された。また、独占禁止法関連の政府審査が長引くことを避けるために、まずKKRとINCJによるファンド連合がTMCを買収し、その後に時間をかけて一部株式をWDやブロードコムやSKのような半導体事業を持つ会社に譲渡するという「二段階売却」案は5月半ばに浮上した。

2. 第2ラウンド

① 第2次入札

東芝として、入札期限を遅らせれば、日米ファンド連合に国内企業が加わって入札に参加することが可能となり、より良い出資条件を引き出せるかもしれないが、2018年3月末までTMCの売却益で目下の債務超過状態を解消させなければ上場廃止になってしまうので、2017年6月下旬の株主総会前に最終的な売却先を決定する必要があり、入札日を延期することはできなかった。そのため、WDとの協議が難航し、応札企業による資産査定作業も遅れている中で、第2次入札は予定通りの2017年5月19日に行われた。

SK ハイニックス（韓）とペイン（米）、ブロードコム（米）とシルバーレイク（米）、鴻海という3陣営は第1次入札からの継続参加で、INCJとDBJとKKRによる日米連合は提示条件に関する調整が遅れて入札に参加できなかったが、KKR単体が第2次入札に新規参加したとされる。提示された買収金額の順位では、鴻海は首位の2兆数千億円、ブロードコムも2兆円超とされる。一方、売却の差し止めを申し立てたWDは入札に参加せず、TMCの株式の過半数を取得する内容を盛り込んだ独自の資本参加提案を東芝に提出したとされる（表2）。

② 日米韓連合の優先交渉権獲得

2017年5月19日の第2次入札以降、陣営内外との協議が難航する中で、各勢力は水面下で合従連衡を模索する動きが激しく、陣営間の鞍替えに関するさまざまなうわさが飛び合い、混乱状況はさらに深まった。例えば独占禁止法の審査が長引くのを回避するために、株式買収ではなく、新株予約権付社債（転換社債）の形でWDが出資し、日米ファンドの連合のINCJとKKRに合流する案が一旦浮上したものの、すぐに消えた。特に強硬姿勢を見せるWDを排除するのは法的に難しいので、売却交渉が長引くほど東芝側の事情が苦しくなり、WDに譲歩せざるを得なくなると見られていた。しかし、東芝は強硬な対抗姿勢を崩さず、WDとの合弁会社が運営する四日市工場の株式持ち分を東芝本社に戻し、仲裁を申し立てたWD側の主張の根拠をなくそうとした。

2017年6月21日に開かれた東芝の取締役会では、INCJとDBJとペインとSKハイニックスという4者による日米韓連合が優先交渉相手として選ばれた。この案では、SKの出資は株式取得ではなく融資の形を取り、日本勢は議決権の過半数を握るというメリットがあるため、経済産業省の世耕弘成大臣はすぐに歓迎のコメントを表明した。東芝は6月28日の売却契約締結を目指していたが、WDの意向をまったく

表2 第2次入札の主要内容

企業名	長 所	短 所
ブロードコム	単独で2兆円提示、独占禁止法の壁がやや低い	WDの反発、リストラは避けられず、設備投資の継続性に疑問あり
鴻海	2兆数千億円提示、独禁法の壁なし、事業の継続的運営	外為法違反の恐れ、技術流出の恐れ、値下げ再交渉の恐れ
ペイン	経営陣と四日市工場の現状維持、独禁法の壁なし	1兆数千億円提示、将来に事業転売の可能性が大きい
KKR	独禁法の壁なし	高配当要求、投資継続性に疑問あり、短期間内に事業転売の可能性が大きい
WD	四日市工場を共同経営し、継続投資が期待できる	1兆数千億円提示、独禁法審査長期化

出所：『日本経済新聞』2017年6月5日朝刊記事の内容に補足して作成した。

無視する案として、その実現可能性は最初から大きく問われていた。

一方、日本政府にも東芝にも拒絶されていた鴻海は諦めず、アップルとアマゾンからの投資意向を取り付けたとし、東芝の看板を残したままTMCの事業を長期的に経営していくことをマスコミにアピールしていた。日米韓連合が優先交渉相手として選ばれた翌日の6月22日、鴻海の郭台銘会長は台湾で開かれた株主総会の場で、米国パソコン大手のデルと米国メモリ大手のキングストンは鴻海中心の買収陣営に新たに加わる可能性がある」と表明したうえ、(経済産業省の安藤局長を名指して)日本政府が鴻海を買収交渉を妨害し、「入札が不平等だ」と激しく批判した。そして、「(東芝選定美日聯盟優先議價、鴻海確定出局!)」を見出しタイトルとする)鴻海買収の失敗を報道した台湾の新聞を株主大会参加者の前で破り、「個人的にはまだ50%以上の自信を持っている」と語った⁽⁹⁾。しかし、7月1日、郭台銘はTMCの買収方針に変更はないことを改めて表明したものの、「(交渉に時間がかかり)6か月後になるなら買収したいと思わない。競合他社に技術で遅れてしまうからだ」と態度を変えた⁽¹⁰⁾。交渉期間を示して東芝に揺さぶりをかけているのか、あるいは買収を諦めて手を引くための理屈づくりなのか、郭台銘のこの発言の真意は簡単に読めないものであった。

他方では、鴻海の激しい反発と大きく異なり、米半導体メーカーのブロードコムはWDの反発などで相乗効果を引き出せないことを理由に、買収交渉から撤退すると報道された。

③ 東証2部降格

一方、当事者の東芝は2017年3月期の決算内容を記載する有価証券報告書(有報)の提出を8月10日に延期すると2017年6月23日に発表した。同じ6月23日、東芝は2017年3月期の連結最終損益の見通しを従来予想の9,500億円の赤字から9,952億円の赤字に修正し、債務超

過額を従来予想の5,400億円から5,816億円に修正し、修正後の自己資本比率は債務超過のマイナス13%となる。2015年春に不適切会計が発覚してから、東芝が有報や四半期報告書の提出を延期するのは5度目になる。6月30日が提出期限であったが、米原子力事業の損失額をめぐり、監査法人(PwCあらた)との調整が難航していたため、関東財務局に延期を申請して承認された。

有報の提出延期を受け、東京証券取引所は東芝株式の取引市場を2017年8月1日付で第1部から第2部に降格変更すると発表した。しかも、東証の規則に従い、2018年3月末時点で債務超過状態が解消できなければ、(2期連続の債務超過となる)東芝株は2018年4月1日から完全に上場廃止となる。1949年から第1部上場を続けてきた名門老舗の東芝にとって、この降格変更は非常に屈辱的であるだけでなく、東芝の経営再建に必要な資金調達にも大きなマイナス影響を及ぼすことになる。上場廃止を避けて東証1部復帰を目指すために、東芝はTMCのような優良資産を急いで売却せざるを得なくなるという窮状に陥っていた。

④ 混迷状況の継続

INCJとDBJとベインとSKハイニックスという4者による日米韓連合は優先交渉相手として選ばれたが、交渉初期から亀裂が生じた。融資のみで議決権を持たない形で参加すると想定されたSKハイニックスは2017年7月上旬に突然、転換社債の形で将来の株式と議決権の保有を要求し始めた。一方、米投資ファンドのKKRはWDと手を組み、TMCに対するWDの優先交渉権を主張し始めた。WDとの訴訟が長期化なることを恐れて、日米韓連合内部の足並みが乱れ始めた。

2017年7月11日、東芝は主要取引銀行(三井住友、みずほ、三井住友信託)に対して、優先交渉先に選んだINCJを中心とする日米韓連合との協議は難航して実現の目途が立っていない

いため、WD と鴻海の両陣営との協議を再開したと説明した。7月26日の東芝の取締役会では、INCJ と DBJ とベインと SK ハイニックスによる日米韓連合、WD と KKR の米国連合、鴻海とシャープの台日連合のいずれとの合意も不可能と報告されたのみ、事態の打開策は全く示されなかった。

2017年7月28日に開かれた米カリフォルニア州上級裁判所の第2回審問では、WD との争点に対する最終的判断を示さず、「事業売却完了の2週間前に東芝がWD に通知する義務がある」ことだけが決定された。その後の法的紛争の舞台は国際商業会議所 (ICC, 本部パリ) の国際仲裁裁判所に移ったが、国際仲裁裁判の仲裁人選び、資料請求、審理といった一連のプロセスは通常1~2年の時間がかかり、2018年3月まで売却手続きを完了させたい東芝にとっては、事実上、この仲裁の結果を最後まで待つことはできなかった。

東芝とWD との感情が悪化している中で、東芝は (WD と共同運営する) 四日市工場に対するWD 社員の情報アクセスを一時遮断したが、米国カリフォルニア州上級裁判所の審理結果を受け、8月3日に遮断措置を解除した。しかし、同じ8月3日に、東芝は四日市工場の新製造棟である (三次元メモリー専用の) 第6棟の初期投資 (2千億円弱) を単独で行うと発表し、WD の譲歩を引き出そうとする。他方のWD は、最先端の半導体メモリーを確保できなくなることを恐れて、即座に「第6製造棟へ東芝と共同で設備投資を行う権利を持っている」と声明を出し⁽¹¹⁾、また (ベインが主導する日米韓連合がTMC の売却先として正式に選ばれた9月20日の翌日に) 第6製造棟の投資を行うために東芝とWD との事前合意が必要だとWD が主張して、第6製造棟の建設中止を求めて国際裁判所に追加提訴し、両社の法的紛争に新たな事項が加わった。

⑤ 東芝の焦り

TMC 売却のゆくえが読めない状況の中、東証2部に格下げられた東芝株の取引が活発である。例えば米国投資ファンドのキング・ストリート・キャピタル・マネジメントは2017年7月31日時点で東芝の株式を「投資目的」で5.81%取得・保有していると公表した。

2017年8月9日、監査法人のPwC あらたは、法的期限の6月末から1か月余りも遅れて、東芝の2017年3月期有価証券報告書を「限定付き適正」と判断した。米国での原発事業に関する損失を認識した時期をめぐり、東芝と監査法人の基本認識は異なっていることが「限定付き」の理由とされるが、「限定付き適正」という意見は、東芝の決算報告書を部分的でありながらそれを承認することを意味し、「不適正」や「意見不表明」よりポジティブの評価になる。「虚偽記載」がないので、上場廃止の懸念はいったん後退した。

2017年8月10日、東芝は2018年3月期の業績予想を発表した。連結売上高は前期比2%増の49,700億円と微増に過ぎないが、営業利益は前期比59%増の4,300億円と見込まれ、従来予想より2,300億円増え、1990年3月期に記録した最高益 (3,159億円) を更新する。そのうち、フラッシュメモリーが稼ぐ利益は約3,700億円、連結利益全体の86%に達する。また2017年4~6月期の連結決算では、メモリー事業の営業利益が前年同期比約5倍の903億円と全社利益 (967億円) の93%を占めていた。明らかに、TMC を売却すれば東芝グループ全体の成長を支える稼ぎ頭を失うこととなる。しかし、TMC を売らなければ、2018年3月期末は4,100億円の債務超過 (前期は5,529億円の債務超過) に陥り、上場廃止となってしまう。

東芝関係者によると、帳簿上のTMC 資産価値は7千億円前後であり、2兆円で売却できれば1.3兆円の売却益を得られる。所得税を納付した後、8千億円程度を自己資本に計上できるので、5,529億円という前期の債務超過分を解

消するには十分である⁽¹²⁾。しかし、中国などの各国の独占禁止法の審査には9か月程度かかる場合もあるので、上場廃止の事態を回避するために2018年3月末までの売却完了を目指す必要はあるが、それは非常に難しいことでもある。

3. 第3ラウンド

① WDの優先交渉権獲得

東芝経営陣も主要取引銀行も日本政府もTMCの売却を急ぎたいが、SKハイニックスの議決権の有無、WD側の容認可能性、国際仲裁裁判所の審問結果、売却金額の大きさ、技術流出の恐れ、監査法人との見解の相違、独占禁止法審査の期間、といったさまざまな課題は簡単に解決できない。切羽詰まったところ、東芝はWDに譲歩せざるを得なく、2017年8月24日に開かれた東芝の経営会議では、WD陣営と優先的に集中協議することが決まった。

そこで、WDを中心にしてINCJ、DBJ、KKRも加わる総額1.9兆円の買収額が提示された。その内訳として、独占禁止法の審査を通しやすくするために、WDは当面、議決権のない優先株または転換社債などの形で約1,500億円規模の資金拠出にとどまり、将来は15%程度の株式を持つ。KKRとINCJとDBJはあわせて1兆円前後を出資し、複数の主要取引銀行は計7,000億円程度を融資し、東芝本体も一部出資する。東芝本体の出資を含めて日本勢は議決権の6割超を握る。この協議案に合意できれば、国際仲裁裁判所への申し立てを取り下げるとWDは表明した。

2017年8月末までの最終合意を目指すために、8月28日にWDのステイブ・ミリガンCEOが来日し、東芝の綱川智社長とトップ会談で交渉を詰めた。経済産業省大臣の世耕弘成は29日の記者会見で東芝とWDの協議について、「一定の評価はしたい」と賛同の意を表明した⁽¹³⁾。しかし、8月31日の東芝取締役会では、WD陣営に独占交渉権を与えるかどうかは審

議されたが、WDとの条件交渉（出資比率の上限や比率を引き上げる時期など）が難航していたため、法的拘束力を持つ独占交渉権の交付は見送られた。激しい議論が交わされたとされるが、東芝が公表したプレスリリースでは、「取締役会で売却交渉の状況を検討したが、開示すべき決定事項はなかった」という異様な言葉を並べた⁽¹⁴⁾。

② WD・ベイン・鴻海の3陣営との交渉継続

8月中の売却先選定は不発に流れたため、いったん締め出されていたベインと鴻海はすぐに反応してそれぞれ新たな買収案を提示した。そして、東芝はWDを中心とする新日米連合、ベインが率いる日米韓連合、鴻海の3陣営と継続して交渉すると発表した。法的訴訟を武器にしているWDを外すのはきわめて困難なので、WD陣営が最も有力である情勢は変わらなかった。しかし、WD陣営の加盟企業の流動性、1.9兆円という買収額の少なさと払込時期、WDに対する根強い不信心、WD出資の方法と比率、独占禁止法審査のゆくえといった重大な課題が積み重なり、WD中心の買収案は簡単にまとまりそうもなかった。

2017年9月初めにWDは約1,500億円の資本金拠出を見送る代わりに、メモリー製品の取り分拡大を求めるという譲歩案を提示した。この場合、世界各国での独占禁止法の審査が通りやすく、東芝の上場廃止が回避できるとともに、WDが最新型メモリーの供給を確保できるという利点がある。しかし、9月6日午前の東芝の取締役会では、このWD新提案は審議されたものの、結論は持ち越された。同じ9月6日、東芝は半導体メモリーの新工場を岩手県北上市に建設する準備を始めると発表した。これはデータ容量を増やせる次世代型の3次元メモリーを量産する計画である。投資総額8,000億円規模にのぼる計画が順調に進めば、2018年に新棟を着工し、2020年に操業を開始することができる。TMCの売却先が果たして北上工

場の建設に投資するかどうかまったく予想できず、WDが建設中の四日市工場第6製造棟を訴訟対象にしている中で、東芝が四日市工場と無関係の北上工場の建設を新たに公表したのは、WDへの圧力を強めるためだろうと見られていた。

TMCの売却先が決まらない状況下で、TMCの売上高の約3割を占めるアップルを自社陣営に取り込めば、将来の事業安定の保証になる。ずっと前から鴻海がアップルに買収参加を要請したことに続き、WDも2017年9月6日にアップルに参加を要請したとされる。一方、日本政府の意向を反映するINCJとDBJは、新日米連合と日米韓連合のどちらになっても、出資に参加する意向を表明した。こうして、TMCの売却先選定を巡る混迷状況は依然として続き、当事者の東芝が決断できない状況の中で、東芝に大量の資金を貸し出している主要取引銀行（三井住友、みずほ、三井住友信託）とTMCの国内残留を強く希望する経済産業省の苛立ちが募るばかり、東芝に早期決断を迫っていた。

③ ベイン陣営の新提案

東芝は2017年8月24日にWD陣営との協議を優先することを決めたと、将来の議決権比率などを巡ってWDとの交渉が難航していたため、9月に入ってからWD、ベイン、鴻海という3陣営との継続交渉を再開した。この3陣営の中、最も強い出資意欲を見せたのはベインが率いる日米韓連合であり、約2兆円の買収金額のほか、買収後のTMCが再上場するまでの約3年間にさらに1兆円規模の投資資金を追加支援するとベイン陣営が9月上旬に新たに提案した。

2017年9月13日に開かれた東芝の取締役会では、WD陣営や鴻海陣営との交渉を継続するものの、ベインが主体となる日米韓連合を交渉相手にして集中協議を加速する、という法的拘束力のない覚書を交わすことが決まり、「9

月下旬までの株式譲渡契約締結を目指す」と発表した⁽¹⁵⁾。

ベインを中心とする日米韓連合案では、売却手続きの差し止めを求めるWDの仲裁申し立てといった法的紛争が最大の壁となっていた。売却停止の決定が下るリスクがあったため、法廷紛争が収まるまで出資資金の振り込みを見送ると日本政府系のINCJとDBJは決めていた。その減少分を補う形で、ベインがまとめた日米韓連合の新提案では、2兆円以上にのぼる買収総額の内訳として、おおよそ以下の内容が盛り込まれていた⁽¹⁶⁾。

- アップル、デル、シーゲット・テクノロジー、キングストン・テクノロジーという米国IT大手4社は計4,000億円程度の資金を提供すること、
- ベインとSKハイニックス（ただし、SKハイニックスの出資は株式取得ではなく融資の形を取ること）は合わせて6,000億円程度を出資すること、
- 日本の主要取引銀行3社（三井住友、みずほ、三井住友信託）は6,000億円程度を融資すること、
- 東芝本社は約3,500億円分の株式を引き続き保有して一定の影響力を残すこと、
- TMCの取引先のHOYAは株式取得に（数百億円）出資すること、
- 東芝とWDとの法的係争が解決してからという条件付きでINCJとDBJは将来的に出資すること（出資規模未定）、
- 議決権ベースで日本勢が過半数の株式を保有する枠組みを当分の間維持していくこと、
- 東芝とWDとの合弁契約を尊重して四日市工場の現行の枠組みを維持していくこと、

⑤ WDの対抗措置

2017年9月13日にベインの日米韓連合が優先交渉の相手に選ばれたことに対して、WDは同日に「きわめて遺憾だ」との声明を出した⁽¹⁷⁾。その後の9月19日にWDとKKR陣営は、WD

は買取時に資金を出さず、将来に株式を買い取
ることを主旨とする新たな譲歩案を提示した。
しかし、9月20日に開かれた東芝の取締役会
では、WDの将来の議決権比率拡大に対する心
配が強かったため、WD案は却下された。

翌日となる9月20日に、TMCをベインが主
軸となる日米韓連合に売却する方針が東芝の取
締役会で正式に決議された。9月22日、世耕弘
成経済産業大臣は閣議後の記者会見で、TMC
が日米韓連合に渡ることについて、「技術流出
の防止や雇用の維持などの観点に沿い、歓迎し
たい」との認識を述べた⁽¹⁸⁾。

一方では、WDは対抗措置を強めていた。
2017年9月21日、東芝の単独出資で進められ
ている四日市工場第6製造棟の建設を直ちに中
止することを求めて、WDは国際商業会議所
(ICC)の国際仲裁裁判所に申し立てた。東芝
は新製造棟の生産設備を単独で投資する権利を
有すると出張しているが、WDは共同で設備
投資を行う権利を持っていると反発している。
さらに9月26日、WDはTMC売却の暫定差
し止めを求め、国際仲裁裁判所に申し立てた。

東芝とWDとの対立が深まる中、WDが和
解の道を選ばなければ、最新型の三次元メモ
リーの専用生産工場となる四日市第6製造棟の
投資と建設を東芝単独で行うと東芝は公言して
いた。その製品となる三次元メモリーをWD
が入手できなくなれば、半導体市場でのWD
の存在感が大きく損なわれる。徹底分裂のリス
クの大きさを考えれば、WDは結局妥協して
訴訟を取り下げらるだろうと東芝も日米韓買収
陣営もやや楽観的に見ていた。そのため、WD
が提起した一連の法的訴訟を押し退け、東芝は
2017年9月28日にTMCをベイン陣営に売却
することを正式に決定したのである。

その約1か月後の10月26日、WDのステー
ブ・ミリガンCEOは、「我々の同意なく日米
韓連合への売却は認められない」と述べ、売却
差し止めを求めた国際仲裁裁判所での判断に
「自信を持っている」との認識を示した⁽¹⁹⁾。さ

らに11月30日、TMCの売却にWD側の同意
が必要かどうかについて中間段階の判断を国際
仲裁裁判所は2018年3月22日までに出すと
WD側が認識を表明し、仲裁裁判所の判断が
出るまでTMCの売却を凍結すべきだと主張し
ていた。

東芝は2018年3月末までの売却完了を目指
していたが、WDが提起したこれらの法的仲
裁は、結果が出るまで通常1年以上かかるよう
なものである。2017年5月に提起したTMC売
却の差し止め請求が審理中であることに続き、
新たな提訴を次々と起こしたWDの狙いは、
法的な対抗措置を重ねることによって自社以外
の他陣営への売却を踏みとどまらせることで
あった。そのため、TMCの売却を妨害してい
ることを理由に、東芝は2017年6月28日WD
を相手取りにして東京地裁で損害賠償を求めた
訴訟を起こした。司法判断の結果はどうかであ
れ、東芝とWDの司法対決が泥沼化しつつあるの
は明らかであった。

4. 第4ラウンド

① ベイン陣営との契約締結

TMCの売却先選びが難航している中で、東
芝の主要取引銀行(三井住友、みずほ、三井住
友信託)は、2017年9月末に期限を迎える合
計6,800億円の「融資枠契約(コミットメント
ライン)」の更新可否をちらつかせ、東芝側に
早期決着を迫った。(2期連続の債務超過によ
る)2018年3月末の上場廃止を避けるため
には、東芝は「とにかく早く確実に売れる相手
を選ぶしかない」と急いだ⁽²⁰⁾。売却先の3陣
営のうち、鴻海は日本政府と産業界に毛嫌いさ
れて外為法の審査通過が難しく、WDは出資条
件が劣るうえに同業者として独占禁止法の審
査に時間がかかるので、ベイン陣営との交渉は
最もハードルが低いものであった。

ベイン陣営の一員となる韓国SKハイニッ
クスも積極的な協力姿勢を見せた。2017年9月27

日、SK ハイニックスは取締役会を開き、SK グループを率いる崔泰源（56歳）会長の了承を得たうえ、TMC の買収に参加することを決議した。フラッシュメモリーの世界市場では東芝は約16%、SK は約10% のシェアを持っているだけに⁽²¹⁾、大手両社の合流に対して、各国政府の独占禁止法の審査が厳しくなる可能性は大きい。独占禁止法の審査を通りやすくするために、TMC と競合関係にあるSK ハイニックスは当分の間にTMC の経営権に手を出さないこととしたが、買収総額2兆円のうち、SK はTMC の新株予約権付社債に1,290億円、ベイン買収陣営のファンド会社となるパンゲア（Pangea）に2,660億円、計3,950億円を拠出し、議決権ベースで15% のTMC 株を将来に取得する権利を要求する。今後はTMC との連携を強め、半導体首位を独走するサムスンを追撃すると狙う。

2017年9月28日、東芝はTMC の売却案でベインを主軸とする日米韓連合と正式契約を結んだと発表し、ベインの9月上旬の提案内容はほぼそのまま受け入れられた（後の2018年6月1日実施された）。具体的には、ベインが率いる日米韓企業連合は買収目的で設立した会社パンゲア（Pangea）を通じてTMC を買収し、売却総額は約2兆円である。買収主体のパンゲアに対して、東芝は（売却額約2兆円から）3,505億円（そのうちの1,096億円が普通株、2,409億円が優先株の取得に投下する）、HOYA⁽²²⁾は270億円（普通株取得）、ベインは2,120億円（1,361億円が普通株、759億円が優先株）、をそれぞれ出資し、新生TMC の普通株と優先株を取得する。

一方、この日米韓企業連合に加盟するほかのメンバーは、新生TMC の普通株を取得しない代わりに、それぞれの出資方法が異なっている。具体的には、SK ハイニックスは3,950億円を拠出し、うち1,290億円を新株予約権付社債（転換社債＝CB）に充て、2,660億円を融資の形とする。ただし、今後10年間にわたって議決権

ベース15% 以上のTMC 株を取得できず、TMC の秘密情報にもアクセスできないと定められた。TMC と取引関係を持つアップル、デル、シーゲート・テクノロジー、キングストン・テクノロジーという米国IT 大手4社は合計で4,155億円を出資し、議決権のない優先株を取得する。東芝の主要取引銀行3社（三井住友、みずほ、三井住友信託）は買収資金として約6,000億円を融資する。そのほか、INCJ とDBJ の両社は、東芝とWD との法的係争が終結した後に新生TMC に資本参加する予定であるが、出資金額も議決権取得比率も公表されず、正式に出資するまでに東芝が持つ議決権の一部（16.7% ずつ）を間接的に行使できる「指図権」を入手した。

注意すべき点として、日米韓企業連合から新生TMC へ拠出される資金総額は約2兆円になるが、その大半は借入れと新株予約権付社債と優先株であって、議決権を有する普通株だけを見ると、ベインの1,361億円（持ち株比率49.9%）、東芝の1,096億円（40.2%）、HOYA の270億円（9.9%）、計2,727億円となる。つまり、議決権ベースでの持ち株比率で見れば、東芝の40.2% とHOYA の9.9% を合わせた日本勢が過半数の50.1%、米国のベインが49.9% を占める、という構造となっている。

また、後に明らかにされた内容として、次の3つの条件がTMC 売却の前提となっていた。

- (1) ブラジル、中国、EU、日本、韓国、メキシコ、フィリピン、台湾、トルコ、米国という10の国と地域の政府当局から独占禁止法の審査で承認を取得すること（その中、中国の審査は最も時間かかると見られる）、
- (2) 東芝とWD との法的係争の結果で売却不可の命令などが下されていないこと（WD との係争を巡り、日米韓陣営側に損失が発生した場合、東芝が最大で500億円を保証する規定も盛り込まれている）、
- (3) 国家安全保障法規（外為法）の承認を取

得すること（日本政府はこの日米韓連合案を歓迎しており、外為法の審査を難なくクリアできる見込み）。

② さまざまな不安要素を抱えた株主総会承認

ペインが率いる日米韓連合の出資案は東芝取締役会で承認され、協議契約が正式に締結されたため、10月24日に開かれる東芝の臨時株主総会での審議と承認を得た段階でその契約内容は正式に発効して実施に移行する予定である。

これで一件落着に見えたが、2017年9月28日夕方に予定されたペイン主催の記者会見は、開始時間を過ぎてからキャンセルされたという異常事態が起きた。「すべての関係者と方向性や戦略で一致している。不安は一切ない」と弁明しながら、「記者会見を開くことに関係者の合意が得られなかった」とペイン日本代表の杉本勇次は説明し、集まったメディア関係者に謝罪したが、どの関係者が記者会見の開催に反対したかを明言しなかった⁽²³⁾。契約締結の初日から日米韓連合の内紛を露呈したため、期日通りに売却手続きを終えられるかどうかは予断を許さず、契約内容の変更と履行に対する不安が高まった。世論としても、計2兆円の資金を10社程度が出し合い、利害関係が複雑に絡み合っているため、全員一致の経営判断は難しくなると見られていた。

そして、TMCの売却契約を結んだ1週間後の10月5日、「日米韓連合」を率いるペインはやっと記者会見を1社単独で開いた。その場で、今後は年間数千億円規模の設備投資と研究開発の費用をペインが主体となって支援すること、社員の継続雇用と東芝出身者による経営体制を原則として維持すること、3年後に株式を上場させてからペインの持ち株をすべて売却すること、などを表明した。また法的係争中のWDとの関係について、「WDは重要なパートナー、和解に向けて対話をしていく」と杉本勇次・日本代表は言葉を濁し、和解策を探っている様子が窺えていた⁽²⁴⁾。

2017年10月24日、東芝の臨時株主総会が開催され、633人の株主が出席して約3時間の審議中にさまざまな厳しい意見は出たものの、TMC売却、取締役選任、前年度決算などの諸議案はすべて原案通り可決された。この株主総会の承認を得て、TMC売却案はさらに一步前進した。こうして、TMCの売却先選びは二転三転し、当初目指していた2017年5月末までの契約締結よりすでに4か月以上も遅れたが、ようやく決着がついた。しかし、もたついた間に半導体関係の技術者が流出したり、ライバルのサムスン電子が大型投資を決めたりして、TMCを取り巻く経営環境は一段と厳しくなった。例えば2017年7～9月のサムスンのシェアは前年比2%増の39%に対して、東芝は約3%減の16.8%、業界リーダーのサムスンとの差はさらに広がった。

一方の東芝にとっては、TMCの売却を早期に完了させれば、東芝本社の自己資本を7,400億円ほど押し上げる効果がある。2018年3月末の自己資本は2,000億円規模に回復できるので、2期連続の債務超過による上場廃止は回避できる。したがって、東芝は早期の最終契約締結と出資金の振り込みを目指していたが、進行中のWDとの法的訴訟は大きな懸案事項であった。「仲裁手続き中でもメモリー事業の売却はできる」と東芝側は主張するが、仲裁の結果はTMCの売却手続きに直接な影響を及ぼすだけでなく、売却案の無効や損害賠償金の請求といった深刻な事態に発展するリスクもあり、INCJとDBJの出資見込みも訴訟の結果次第で変わるものであった。また、TMCと競合関係にあるSKハイニックスが日米韓連合に参加しているため、中国をはじめとする各国政府の独占禁止法の審査が長期化する恐れもあった。なお、アップルなどの米国IT大手4社の出資動向にも不透明さが残っていた。いずれにして、法的訴訟や独占禁止法の審査が長引いた場合、その途中に買収連合から離脱したり、出資金の減額に転じたりする企業が出れば、事態が大き

く悪化し、東芝の上場維持が困難になる恐れがあった。

③ 東芝本社の資本増強策

2017年11月9日、東芝は2017年度の中間決算（2017年4～9月期）を発表した。売上高は前年同期比5.1%増の23,862億円、営業利益は前年同期比約2.5倍の2,317億円、純損益は497億円の赤字、自己資本はマイナス6,197億円の債務超過であった。営業利益2,317億円のうち、9割弱にあたる2,050億円を稼ぎ出したのは売却が決まったTMCであった。そして、2018年3月期の年間業績見通しとして、売上高は前年比2.0%増の49,700億円、営業利益は58.8%増の4,300億円、純損益は1,100億円の赤字になると予想値を発表した。TMCの売却手続きを予定通りに完了できれば、その2兆円の収入から税負担を引いてから1兆円以上の純利益が入るので、純損益は1,100億円の赤字から約9,000億円の黒字に転じ、自己資本もマイナス6,197億円（前期はマイナス5,529億円）からプラス3,300億円程度に回復して債務超過を回避できると見込まれた。

翌10日、東芝は海外投資家を中心に第三者割当増資や優先株発行などを行い、6,000億円規模の資本増強策を検討していると発表した。11月19日、（主幹事のゴールドマン・サックスが集めたヘッジファンドを中心とする）海外約60社の投資家宛に約6,000億円の株式（23億株）を第三者割当増資の形で行う議案は東芝の取締役会で決議・承認された。1株当たりの発行価格は262.8円で前営業日の11月17日の終値を10%下回り、払込期限は12月5日とした。

この資本増強策の最大の目的は、仮に2018年3月末にTMCの売却が実現できなくても債務超過による上場廃止という最悪の結果を避けるということであった。つまり、2018年3月末時点の東芝の自己資本はマイナス7,500億円と見込んだが、（東芝子会社となる米国ウェスチングハウス（WH）の破綻に伴い、東芝は約6,600

億円の保証債務を負担することとなる。この6,600億円を一括返済すると、税法上の損金として税効果会計適用の恩恵を受けられるため）税負担の軽減は純利益を約2,400億円押し上げる効果があり、さらに6,000億円の増資が実現すれば、TMC売却の代金が入らなくても、自己資本は約900億円のプラスに転じる見通しであった。

6,000億円分の増資は東芝の時価総額（1兆2,373億円）の約5割に相当し、株式価値が大幅に希薄化するので、一部の既存株主から厳しく批判される可能性は大きかったが、上場廃止の不安が払拭できるという理由から既存株主の大半は賛成すると見込んでいた。加えて、もしTMCの売却が無事に完了すれば、1兆円強の売却益が東芝の自己資本に組み入れられるので、自己資本はプラス1兆1,000億円程度、自己資本比率は2割を超え、東芝の財務状況に対する不安は一気に後退することになる。そのとき、社会インフラやエネルギーやIT関連などを軸とした東芝本体の再生計画は進みやすくなる。ただし、今回の増資計画では、株式投資の収益性を確保できないという理由から日本企業の参加者が少なく、海外の投資ファンドに依存せざるを得なかった。そのため、短期間の投資見返りを求める「物言う株主（activist）」が大勢に入ってくるので、その後の東芝運営の舵取りをより一層難しくするのは確実である。

2017年12月5日、6,000億円の第三者割当増資（株式発行価格263円）の払い込みは完了したと東芝は発表した。割当増資を引き受けたのはシンガポールのエフィッシモ・キャピタル・マネジメント（旧村上ファンド）（32,000万株）、セガンティ（30,000万株）、ハンター・パットン（17,000万株）、米エリオット（12,700万株）、米キング・ストリート（9,500万株）、カイゼンI（5,377万株）、香港オアシス（3,900万株）、コンパス・オブショア（3,200万株）、ザンベジ（2,929万株）、米サード・ポイント・オブショア（2,569万株）、アトランティック（2,221万株）、

タスマン・マーケット（708万株）、といった海外の投資ファンド約60社であった⁽²⁵⁾。ちなみに、1年後時点にこれらファンドは取得した株式の約半数を売却して売却益を得たが、エフィッシモ・キャピタル・マネジメントなどの有力ファンドは東芝株を保有しつづけており、「物言う株主」として東芝のその後の経営再建に直接に関与している。

④ WD との和解

東芝の6,000億円分の増資は計画どおりに実現したため、債務超過の解消にメドがつき、上場廃止の心配はほぼ消えた。WD との訴訟が長期化になっても東芝の自主再建が可能になるので、この増資の成功は、WD の強硬姿勢を崩すことにもつながった。

2017年12月13日、東芝とWD は和解する方針を発表した。両社は半年以上にわたる法廷闘争を終結させ、先端メモリーを生産するための協業関係を再構築することになった。WD はTMC の日米韓連合への売却に同意し、東芝は先端メモリーの安定供給をWD に約束した。日本内外の裁判所に申し立てていたすべての法的措置を互に取り下げ、協業している（三重県）四日市工場の最新型の96層3次元メモリーを初めて量産する第6製造棟（2018年9月19日に竣工式が行われた）と予定投資額1兆円超の2021年稼働予定の（岩手県）北上工場では共同投資を行っていく方針も確認された。

後の2018年3月9日、TMC とWD の両社幹部は今後3年間で約5,000億円を四日市工場の新製造棟と北上工場に対等出資する方針を公表し、パートナー関係の完全回復を演出した。

5月17日に中国政府がTMC の売却を認可した直後の5月22日、企業やデータセンターのサーバー向け需要に応じて、大容量化に適した最先端の3次元品の生産能力を増強するために、2018年7月に北上工場で3次元NAND型フラッシュメモリーの新製造棟建設を始めると東芝は発表した。

2018年7月24日に総投資額を最大1兆円と見積もった北上新工場の起工式が行われ、2019年秋の工場完成と2020年の量産開始を目指すとした。

2018年9月19日、TMC の四日市工場の第6製造棟とメモリー開発センターの竣工式が行われた。最先端の製造装置を備え、投資総額は過去最大級の5,000億円超に達した。NANDシェアで世界2位の東芝と3位のWD が共同運営し、最先端の3次元NAND型フラッシュメモリーを2019年内に量産開始する方針が示された。また現時点の2,000人に加え、今後2年間に500人の技術者を増強し、開発センターを拠点に次世代メモリーの研究開発を加速すると表明した。TMC の成毛康雄社長とWD のステイブ・ミリガンCEO が竣工式に出席し、両社関係の正常化をアピールした。

⑤ 東芝の財務体質改善

2017年末以降に事業利益の回復、第三者割当増資、（子会社WH の保証債務の弁済による）税負担の軽減、WH の資産売却、WD との和解（による敗訴弁償費用の不要）といった一連の変化が起き、東芝の財務体質は大きく改善された。

2018年2月14日、東芝は2018年3月期経営業績の見通しを発表した。連結最終損益（米国会計基準）は従来予想の1,100億円の赤字から5,200億円の黒字（前期は9,656億円の赤字）に引き上げ、3月末の自己資本はTMC の売却が間に合わなくても従来予想のマイナス7,500億円からプラス4,600億円に引き上げた。TMC の売却が遅れても債務超過ないし上場停止などの事態は回避できるし、TMC の売却が実現すれば1兆円弱の売却益が手に入り、自己資本が1兆5千億円規模、自己資本比率が11.2%に回復する見込みとなった。

同14日、東芝は三井住友銀行の元副頭取で現在英投資ファンドCVCキャピタル・パートナーズの日本法人会長を務める車谷暢昭（60歳）を

代表執行役会長兼最高経営責任者（CEO）として迎え、4月1日付で就任すると発表した。自浄作用の欠如やガバナンスの甘さが経営危機を招いた東芝は、1965年の土光敏夫以来となる外来トップに今後の再生を託すことにした。主力取引銀行にも原子力発電事情にも詳しくない外部出身者を迎え入れるのは、さまざまなしがらみに縛られずに財務基盤の強化と事業の再編を強力に進め、東芝の経営再建を確実にしようという思惑が強かったであろう。

2018年5月15日に東芝は2018年3月期の決算を正式に発表した。売上高は前期比2%減の39,475億円、営業利益は前期比22%減の640億円（売却予定のTMCの営業利益の4,791億円は除外された）、最終純損益は8,040億円の黒字（前年は9,656億円の赤字）であった。この最終損益黒字の大半が予定のTMC売却益で、東芝本体の稼ぎ能力を表すものではないが、帳簿上では3年も続いた最終赤字を脱しただけでなく、7年ぶりの最高益でもある。3月末時点の自己資本は7,831億円のプラス（前期は5,529億円のマイナス）となり、1年3か月ぶりにマイナス状態の債務超過を解消した。自己資本比率は17.6%で2015年3月期と同じ水準まで回復した。財務指標がこのレベルまで回復すると、上場廃止の基準である2期連続の債務超過は免れ、東証での上場維持は確定した。

しかし、純利益のほとんどは、TMCの売却益、経営破綻した子会社WHの関連債権の売却、WH損失額の確定による税負担の減額といった「金策」の成果であった。TMCの業績はきわめて好調で巨額の利益（前期比2.6倍となる4,791億円、営業利益率39.8%）を稼ぎ出したのに対して、（エレベータや鉄道システムなどを含めた）インフラ事業（営業利益480億円）と（ITサービスを含めた）情報通信技術事業とともに黒字を確保したものの、営業減益であった。（発電所向け設備を含めた）エネルギー事業は赤字続き（148億円の赤字）、（売却予定中の）パソコン事業は赤字拡大中であった。こ

うして、（営業利益の9割に相当する4,791億円を稼ぎ出す）TMCを除く東芝の各事業の2018年3月期営業利益はいずれも500億円に満たなかった。日立製作所やシーメンスやGEなどの大手電機メーカーも東芝と似たような経営危機に経験したことがあり、そのいずれも「選択と集中」の方針を掲げ、一部事業を切り離して経営資源を中核事業に集中させるという大胆な構造改革によって経営危機から復活した。しかし、TMC売却後の東芝は稼ぎ頭のメモリー事業を失い、残った事業のうちから将来の中核に立てる事業を決められず、経営再建の道筋を示すことはできなかった。

5. 最終となる第5ラウンド

① IPO案の一時浮上

2017年12月に東芝とWDとの和解が実現したため、期日通りにTMCの売却手続きを終えるための最後の障害は中国をはじめとする各国の独占禁止法の審査通過だけとなった。日米韓連合は9月末に各国政府に審査請求を提出してから、2017年12月時点で日本、米国、ブラジル、フィリピンの4カ国の審査はすでに完了して認可され、台湾、韓国、欧州連合、中国の審査は進行中であった。一番時間かかるのは中国と見られ、2か月以上も経過した12月4日によりやく受理され、正式な審査段階に入った。中国当局の審査期間は一般的に4か月程度とされるので、2018年3月末までの審査完了は難しいと当初から見られていた。

案の定、中国当局の審査結果がなかなか出ず、3月末までの売却完了は不可能となった。しかし、負債超過の危機に陥る恐れがすでに解消されていたため、ベイン陣営と契約した売却最終期限の5月28日までに中国政府の許可が無事に下りると見込み、TMC売却計画それ自体に変化がないと東芝は2018年3月27日に表明した。

ところが、もし中国当局の審査がさらに長引く、あるいは不認可となった場合、ベイン陣営

と売却金額などを再交渉する必要が生じて、合意が得られなければ売却は取りやめられることになる。実際には、半導体の市況が好調でTMCの収益力が高い状況下で、IPO（新規株式公開）によるTMCの単独上場を早期に実現すれば、一括売却額（ベインと合意した2兆円）以上の資金をより多くの投資家（法人と個人）から調達できるかもしれない、という楽観的な見方が4月以降に出ていた。

堅調な半導体市況などを背景に、財務状況が改善し始まった東芝は銀行借入金の返済を進めており、2018年3月末時点の銀行融資残高は約5,000億円で、3か月前（2017年12月時点に9,000億円超）と比べて4割以上を減らした。東芝と主要取引銀行との力量対比関係が変化している中で、TMCの分社化と完全売却を主導してきた銀行団の発言力が低下し、東芝の自主性が増大した。

TMCを切り離した新生東芝の2019年3月期の業績予想として、売上高36,000億円に対して、営業利益は700億円程度に過ぎず、売上高利益率は1.94%と利幅は非常に小さい。そのため、2017年12月に実施された6,000億円の増資に応じた「物言う株主」、すなわち海外投資ファンド各社はTMCの売却中止と新規株式公開（IPO）を求め始めた。2018年3月末の株主構成を見ると、海外株主は1年前の4割弱から約7割へと大きく上昇したため、彼らの利益要求に答えざるを得ない状況であった。

こうして、TMCの高い収益力、銀行団からの圧力緩和、「物言う株主」の利益要求といった理由から、TMC売却案の代わりに、TMC単体を対象とするIPO案が2018年4～5月の間に一時的に浮上したのである。

② TMC売却案の実施

TMC売却の最終期限は2018年5月28日とされていたが、米中貿易紛争が激しくなる中で、自国の半導体産業の育成に急ぐ中国政府はベインを主軸とする日米韓連合を嫌がり、許可しな

いのではないかという憶測が日本のマスコミで賑わっていた。しかし、2018年5月17日、中国政府はTMC売却案の承認をベインに通知した。同じ17日夜、東芝は当初の計画通りにTMCを6月1日付けでベイン連合に売却すると表明した。

2018年6月1日、TMCは（2017年9月28日に締結された買収案の内容通りに）ベインが率いる日米韓企業連合に正式に売却され、手続きを無事に完了した。売却代金約2兆円のうち、約2,000億円の所得税を納付した後、3,505億円を売却先のベイン連合に再投資して、新生TMCの40.2%の議決権を取得した。残りの約14,500億円を東芝本体の自己資金に組み入れる。そして、売却からIPOに切り替わることを求める「物言う株主」の利益還元要求に応えるために、2018年6月13日、東芝は「可能な限り早く」約7,000億円程度の自社株買い戻しを実施する方針を発表した。

新生TMCへの持ち分を段階的に減らしていく、というのは東芝の最初の方針であった。しかし、東芝本体に大きな収益力を持つ事業が育っていない状況下で、TMCの営業利益に対する依存度が高いままである。したがって、売却後にも約4割の持ち分を維持していくと東芝は方針を変更した。少なくとも当分の間、東芝（40.2%）とHOYA（9.9%）の持ち分を合わせて日本勢が議決権の過半数（50.1%）を維持していくことが決定された。

③ TMC売却の完全終了

2018年6月27日、東芝の定時株主総会は千葉市の幕張メッセで開かれた。出席株主は619人と過去最少で、前年より1時間以上も短く2時間6分で終了した。「物言う株主」の初参加となるが、目立った対立意見はなかった。TMC売却益を設備投資やM&Aなどの長期成長戦略ではなく、自社株買いという目下の株主利益還元に充てるという経営意思決定に対して、一部の株主から疑問を出したが、2年連続の債務

超過と上場廃止を回避してくれた経営陣に大きな信頼を寄せる株主は多かった。新たな取締役・社外取締役の選任などの4議案はすべて原案通り可決され、車谷暢昭会長兼CEOをはじめとして承認された取締役12人全員が日本人である。ただし、車谷暢昭会長兼CEOの賛成比率は63%で、綱川智社長の85%を20ポイントも下回っている。たぶん、一部のヘッジファンドが反対票または棄権票を投じたと思われる。そして、7,000億円の自社株買い戻しも東証1部復帰も「可能な限り早く」実現したいと東芝経営者は意思を表明した⁽²⁶⁾。

東芝は明治8年(1875年)に創業し、大正、昭和、平成を経て、令和の時代にも生き延びていく老舗名門企業である。稼ぎ頭の半導体メモリ事業を手放してから新たな収入源をどう構築していくか、再び成長軌道に乗せられるかが大きく注目される。しかし、この株主総会の無事終了を境目にして、東芝の半導体事業の売却案件は正式に成立し、完全に終了した。新生TMCはベインと東芝の共同経営体制を取るとされるが、東芝本体も新生TMCもその後のゆくえはTMC売却案とは別件となる。

④ 新生TMC(キオクシア)の姿

東芝から離脱したTMCは当然、その後に大きく変貌しており、その道のりを追跡して別の論文を新たに書く予定である。本稿は紙幅の関係上、製品開発、工場建設、株式構造、従業員管理、WDなどの他社との関係といった重要な問題に対する説明は一旦省略し、組織体制と経営業績に限定して新生TMCのその後の歩みを簡潔に紹介する。要するに、成毛社長の死去、株式上場の延期、財務指標の低迷といった好まぬ事態が続く、会社運営のかじ取りは非常に難しいものである。

(1) 組織体制

2018年6月4日、TMCの筆頭株主(49.9%)となった米投資ファンドのベインは取締役5人のうちの過半数となる3人を指名すると発表し

た。そして、新生TMCの経営陣人事(8月1日付就任)は8月10日に正式に発表された⁽²⁷⁾。

代表取締役社長兼社長執行役員は成毛康雄(63歳、東芝生え抜き、2018年5月31日に東芝の代表執行役副社長を退任し、TMCの経営に専念する)、その他の取締役は杉本勇次(ペインキャピタル日本代表)、デイビッド・グロス・ロー(ペインキャピタル)、末包昌司(ペインキャピタル)、鈴木洋(HOYA社CEO)の4人である。

2018年10月1日付けでステイシー・スミス(55歳)はTMC会長に就任した。スミス氏は米インテルで30年間も勤務し、上級副社長まで務めた経験を持つ。2020年をメドとするTMCの新規株式公開に向けて、インテル時代の人脈と能力を生かし、TMCの課題だった海外営業力の強化を担う。ただし、TMCの代表権は引き続き成毛社長が単独で持ち、スミスは6人目の取締役となる。そして、2019年1月にベイン本社で共同会長を務めるスティーヴン・パリウカ氏がTMCの7人目の取締役に加わり、ベイン出身者は3名から4名に増えた。

2019年1月7日、新生TMCは東京都浜松町にある東芝本社ビルから約500人を移転させ、東京都田町の新社で業務を開始した。その前後に、東芝の半導体関連の事業部門に所属していたほぼ全社員(研究者、管理者、工場従業員などを含む)がTMCへ身分転換された。2021年3月31日時点の従業員数は、単独(HD所属)では120人、連結(子会社、工場、販売法人、海外拠点などの所属)では13,600人となっている(大体、日本国内約1万人、海外約4千人)。また、半導体製造関連の知的財産権も工場の土地や建物もほぼすべてが切り離され、新生TMCに完全に譲渡された。ただし、四日市工場と北上工場内での生産装置と設備の一部は元々東芝(50.1%)とWD(49.9%)の共同所有物なので、WDはその所有分を引き続き保有する。その後は、研究開発も工場生産も営業販売もキオクシア社単独で行うこととなり、東

芝に頼ることはほとんどないとされる。

2019年3月1日、TMCは持ち株会社制度に移行した。「東芝メモリホールディングス(HD)」(資本金100億円)を新設して東芝メモリ(TMC)(資本金2,234億円)を完全子会社とし、TMCの成毛康雄社長がHDの社長を兼務する。

2019年7月12日、TMC(HD)社長の成毛康雄が病氣療養中のため、副社長の早坂伸夫(福岡県出身、東北大学博士課程修了、1984年東芝入社、2017年TMCの技術統括副社長)がTMC(HD)の代表取締役副社長執行役員に就任し、社長業務を代行することとなった。2019年9月20日、米同業ザイリンクスの最高財務責任者(CFO)のロレンツォ・フロレス氏(55歳)が11月中にTMC(HD)の副会長執行役員に就任する人事が発表された。

2019年7月18日、東芝メモリホールディングス(HD)が2019年10月1日から社名を「キオクシアHD」に変更すると発表した。新社名の「キオクシア(Kioxia)」とは、日本語の「記憶(Kioku)」とギリシャ語の「価値(axia)」を組み合わせた造語である。この社名変更について、ステイシー・スミス会長は「独立した企業として新たなスタートを切る」と東芝の文字を残さない理由を説明した。ただし、東芝は新会社となるキオクシアHDの議決権の約4割を保有する筆頭株主である。そのため、スミス会長は「私たちは東芝に多くの借りがある。最大の株主であり、それは変わらない」と関係維持の考えを示した⁽²⁸⁾。

2020年1月29日付で病氣療養中の成毛康雄社長(64歳)が退任し(約半年後の2020年7月27日に病死)、2019年7月から社長代行を務めていた早坂伸夫副社長(64歳)が社長に昇格した。

2020年8月27日、東京証券取引所はキオクシアHDの上場を承認し、上場日を10月6日と予定された。上場した際の時価総額は2兆1,300億円にのぼり、年内最大の新規株式公開

(IPO)の案件になる。しかし、米中対立が深まる状況下で先行きが読みにくく、投資家の購入意欲は大きく損なわれていた。2020年9月28日、キオクシアHDは10月6日に予定していた東証上場を延期すると正式に発表した。

2021年8月27日にキオクシアは取締役会を開き、東京証券取引所での新規株式公開(IPO)は年内に実施できないことが事実上決まった。ただし、IPOの延期は株式の放出を計画するベインと東芝へのダメージは大きい、キオクシアにとっての影響が小さく、研究開発や設備投資には大きな支障はないと思われる。

(2) 財務指標

ここ数年に(優先株から普通株への)株式転換および減資を何回か行ったため、キオクシア社の資本金が減少し、議決権ベースでの持ち株比率も変化した。またアップルなどの米国IT大手4社が保有していた4,155億円分の優先株はすでに自社株買いの形でキオクシアが買い戻した。さらに日本政策投資銀行に対して、第三者割当増資の形で総額3千億円の非転換社債型優先株を発行した(2019年5月31日決定)。2021年3月31日時点のキオクシアHDの資本金は100億円(子会社のキオクシアの資本金は2,234億円)、その資本構成は東芝の40.64%、HOYAの3.13%、Pangea Caymanの56.24%(SKとの共同会社分含む)となっている。

一方、東芝離脱後の各年度の財務指標(表3)を見ると、売上高は比較的安定しているが、営業利益と純利益に赤字もあり、経営が安定していないのは明白である。2020年後半から主

表3 新生TMC(キオクシア)の各年度財務指標(億円)

年度	売上高	営業利益	純利益
2019年3月期決算	12,639	1,163	565
2020年3月期決算	9,872	-1,731	-1,667
2021年3月期決算	11,785	66	-245
2022年3月期決算	15,265	2,162	1,059

出所：キオクシア社公式サイト
企業情報 | KIOXIA (kioxia-holdings.com)

東芝半導体事業の売却過程の記録

力製品の NAND 型メモリの大口出荷価格が下げ止まったため、2022年3月期の決算結果は大きく改善した。しかし、それは外部の市場環境がもたらした恩恵であって、キオクシア自身の経営努力による結果とは言い切れないであろう。

おわりに

本稿は日経新聞グループの記事を基本素材に置き、東芝の半導体事業（TMC）が売却され

るプロセスを時間順に追った記録であり、以上で述べた TMC 売却事案に関連する主な出来事を以下の表4にまとめて示すことができる。事実の陳述だけで3万字の長文になるので、学究的な分析と解説を加える余地はもはやない。また、その後のキオクシアの経営再建については、製品開発、工場建設、株式構造、従業員管理、WD などの他社との関係といった側面を踏まえて別の論文を書くつもりである。したがって、本稿での説明は不十分だと思いながら、この表4を持って結びにしたい。

表4 TMC売却事案に関連する主な出来事一覧

時 期	内 容
2015年4月	不正会計の発覚
7月	歴代3社長辞任
2016年3月	東芝メディカル売却
12月	WHでの巨額損失の発覚
2017年2月初め	半導体メモリー事業の分社化と株式売却の表明
3月29日	第1次入札締め切り、10社程度参加
4月1日	東芝メモリ株式会社（旧 TMC）の発足
5月14日	WD が売却差し止めを求めて国際仲裁裁判所に申し立てる
5月19日	第2次入札締め切り、主要参加者4陣営、WD不参加
6月21日	東芝が日米韓企業連合を優先交渉先に選定
7月11日	日米韓連合との協議が難航、WDと鴻海との協議再開
8月1日	東芝が東証2部へ降格
8月4日	東芝が四日市工場の第6棟での単独投資を発表
8月24日	WD 陣営の優先交渉権獲得
9月13日	ペインを主軸とする日米韓連合と集中協議
9月20日	日米韓連合に売却する方針の決定
9月下旬	WD が TMC の売却無効を目的とする一連の訴訟を起こす
9月28日	東芝は日米韓連合との売却契約を締結
11月9日	東芝の2017年4～9月期決算が発表され、TMCの業績は最高となる
11月10日	東芝が6,000億円の資本増強策の検討を発表
12月5日	6,000億円の第三者割当増資の払い込みが完了
12月13日	東芝とWDの和解、法的措置取り下げ、共同投資再開
2018年4月1日	車谷暢昭が東芝の代表執行役会長兼 CEO に就任
5月15日	東芝の2018年3月期決算発表、最終純損益8,040億円の黒字、自己資本7,831億円のプラス、債務超過解消、上場維持確定

2018年4～5月	IPO案の一時浮上
5月17日	中国政府の承認
6月1日	旧TMC売却完了、東芝は売却額約2兆円のうちの3,505億円をパンゲア（＝新TMC）の40.2%の株式取得に充てる
6月27日	東芝株主総会の承認
8月1日	新TMCが旧TMCを吸収合併（資本金約4,700億円、後に2,234億円に減資される）、東芝生え抜きの成毛康雄は新TMCの代表取締役社長に就任、ペインは新TMC取締役5人のうちの3人を指名
10月1日	ステイシー・スミス氏はTMC会長に就任
2019年3月1日	「東芝メモリホールディングス（HD）」を新設し、成毛康雄がHDの社長を兼務する
10月1日	社名を「キオクシアHD」に変更する
2020年1月29日	病気療養中の成毛康雄社長（64歳）が退任し、早坂伸夫副社長（64歳）が社長に昇格した
9月28日	10月6日に予定されていたキオクシアHDの東証上場（IPO）が延期すると発表された
2021年8月27日	キオクシアは取締役会を開き、年内での東証上場（IPO）の実施はないことが事実上決まった

出所：筆者作成

【特記事項】

本稿の主な情報源は日本経済新聞グループ各紙の新聞記事を網羅したデータベース『日経テレコン21』である。著作権の侵害がないように留意しているが、引用・参考している記事の著作権者に対して、心から感謝を表したい。また本稿執筆中にキオクシアHDに取材訪問したことはあるが、本稿内容の正確さをすべて確認されたわけではない。よって、取材協力者に感謝するものの、すべての誤りと不備は筆者個人に帰するものである。そして、本稿は熊本学園大学産業経営研究所の2021年度研究助成金を受けた研究成果であり、ここに記して感謝の意を表わす。

東芝半導体事業の売却過程の記録

〔注〕

- (1) 『日本経済新聞』2018年6月2日朝刊記事。
- (2) 『日本経済新聞』2017年9月29日朝刊記事。
- (3) ただし、2017年4～6月期にサムスンが前年同期に2.5%増の38.3%、東芝は3.7%減の16.1%、両者の差が大きく広がっていた。『日本経済新聞』2017年9月9日朝刊記事。
- (4) 張忠謀董事長が1987年に創業した台湾 TSMC は半導体受託生産の世界シェア5割を超える業界トップであり、時価総額の約18兆円は半導体事業最大手の米国インテルに拮抗している。
- (5) 『日本経済新聞』2017年4月2日朝刊記事。
- (6) 『日本経済新聞』2017年4月12日朝刊記事。
- (7) 『日本経済新聞』2017年8月4日朝刊記事。
- (8) 『日本経済新聞』2017年4月19日朝刊記事。
- (9) 『日本経済新聞』2017年6月23日朝刊記事。
- (10) 『日本経済新聞』2017年7月2日朝刊記事。
- (11) 『日本経済新聞』2017年8月4日朝刊記事。
- (12) 『日本経済新聞』2017年8月25日記事。
- (13) 『日本経済新聞』2017年8月29日朝刊記事。
- (14) 『日本経済新聞』2017年9月1日朝刊記事。
- (15) 『日本経済新聞』2017年9月14日朝刊記事。
- (16) 『日本経済新聞』2017年9月21日朝刊記事。
- (17) 『日本経済新聞』2017年9月14日朝刊記事。
- (18) 『日本経済新聞』2017年9月22日夕刊記事。
- (19) 『日本経済新聞』2017年10月27日夕刊記事。
- (20) 『日経産業新聞』2017年9月21日記事。
- (21) 『日本経済新聞』2017年9月30日朝刊記事。
- (22) HOYA の主業は眼鏡用レンズや半導体製造用材料、本社は東京都新宿だが主要業務はシンガポールで行われる。TMC 買収への参加について、CEO を務める鈴木洋は経営権に興味なく、利益を期待する純粋な株式投資だと説明した。
- (23) 『日本経済新聞』2017年9月29日朝刊記事。
- (24) 『日本経済新聞』2017年10月6日朝刊記事。
- (25) 『日本経済新聞』2018年6月14日、2019年1月26日、2019年3月14日朝刊記事。
- (26) 『日本経済新聞』2018年6月27日夕刊記事。
- (27) 『日本経済新聞』2018年8月10日朝刊記事。
- (28) 『日経産業新聞』2019年7月19日記事。

〔参考文献〕

- 『日経テレコン21』（データベース）：<https://t21-nikkei-co-jp.kumagaku.idm.oclc.org/g3/CMNDF11.do>
- 今沢 真（2016）『東芝 終わりになき危機』毎日新聞出版。
- 今沢 真（2017）『東芝消滅』毎日新聞出版。
- 大鹿靖明（2017）『東芝の悲劇』幻冬舎。
- 大西康之（2017）『東芝解体 電機メーカーが消える日』講談社。
- 大西康之（2017）『東芝 原子力敗戦』文藝春秋。
- 小笠原啓（2016）『東芝 粉飾の原点』日経 BP 社。
- 児玉 博（2017）『テヘランからきた男 西田厚聡と東芝崩壊』小学館。
- FACTA 編集部（2017）『東芝 大裏面史』文藝春秋。
- 松崎隆司（2017）『東芝崩壊』宝島社。

SDGs への取り組みが企業経営に与える影響[†]

小 葉 武 史*

1 はじめに

本研究は、企業のSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の達成を目指す取り組みが企業が抱える経営上の課題に対して与える影響をデータを用いて明らかにする。SDGs への取り組みが、企業が抱える様々な経営上の課題を解決し、企業業績を高めるかどうかを明らかにすることは重要である。SDGs あるいは CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) については、企業の行動原理として経済的価値と社会的価値のいずれを志向するのかという問題が混在したまま議論されがちであった (加賀田, 2006)。筆者は経済学者として、企業の目的は私的利潤 (経済的価値) の最大化であるとする Friedman 的な想定 (Friedman, 1970) に与する立場であるが、これは社会的価値を軽視するものではない。むしろ、企業による社会的価値の追求が結果的に当該企業の経済的価値の追求につながるメカニズムが、特に近年において醸成されてきたと考える。

企業による社会的価値の追求はレピュテーション (評判) を通じて経済的価値に結びつく。その経路は、第一に、消費者あるいは取引先企業の購買行動に影響して当該企業の売上が増大

することである。SDGs に積極的に取り組むことが企業のイメージアップにつながり、その企業が生産する財・サービスへの需要を高めると考えられる。第二に、投資家の投資行動に影響して当該企業の資金調達が容易となることである。近年、SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) や ESG (Environment, Social, Governance) 投資に注目が集まっており、世界最大規模の投資機関である GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が ESG 投資を推進している。ESG の課題と SDGs のゴールには共通点も多く、SDGs への取り組みが企業の資金調達を容易にすると考えられる。第三に、社員の士気に影響して当該企業の生産性が上昇することである。SDGs では健康的で差別がなく、働きがいのある職場環境の整備が求められており、職場環境の改善が社員のモチベーションアップや生産性の向上につながると考えられる。以上をまとめれば、企業に関係する全てのステークホルダー (利害関係者) が企業の行動に注目しており、このことが企業による社会的価値の追求が当該企業の経済的価値の追及に結びつく理由となる。Kramer and Porter (2011) が CSV (Creating Shared Value) という用語を用いて、企業は全てのステークホルダーと価値を共有しながら社会的価値と経済的価値の同

[†] 本論文の執筆にあたり、地方経済総合研究所よりデータの提供を受けた。地方経済総合研究所にはデータの整理及び匿名化において多大な協力をいただいた。また、同研究所の宮中修氏、津口幸裕氏には研究の初期段階から継続してご助言をいただき、とくに結果の解釈にあたって多くの有用な示唆をいただいた。記して感謝を申し上げたい。なお、含まれうる誤謬は全て筆者の責に帰し、本論文においてなされる主張は筆者個人の見解である。

* 熊本学園大学経済学部。koba@kumagaku.ac.jp

時創出と獲得を目指すべきとしたのは、このことである。

企業による社会的価値の追求は経済的価値の追及と矛盾しない。しかし、矛盾はしないけれども、どの程度一致しているのかについては検証が必要である。そのため、「SDGs や CSR への取り組みが、企業業績にプラスの影響を与えるか」をめぐって、これまでに多くの実証研究が蓄積されてきたが、これらの実証研究から得られた結論は一致していない。Waddock and Graves(1997)は CSR への取り組みと企業業績との間に有意な正の相関を見出したが、McWilliams and Siegel(2000)は CSR に積極的に取り組む企業はその他の R&D 投資も積極的に行っている可能性があり、CSR が企業業績に与える影響は過大評価されていると主張した。そして R&D 投資をコントロールした結果、CSR への取り組みは企業業績とは無関係であると結論づけた。加賀田(2008)は CSR・社会貢献・法令遵守担当部署の存在、倫理規定の整備、IR(株主や投資家への情報開示)の実施が企業業績に与える影響はプラスではあるが有意ではないとし、育児休暇取得率、女性従業員比率と企業業績との間についても明確な関係は見られないとした。

Waddock and Graves(1997)によって提唱された、好業績から生まれる生産資源の余裕が CSR に取り組む契機となるというスラック資源理論の検証も積極的に行われてきた。この仮説は「SDGs や CSR への取り組みが、企業業績にプラスの影響を与える」という仮説とは逆の因果関係を主張するが、SDGs や CSR への取り組みと企業業績との関係を検証したものとしてこれらの研究成果も概観しておく。眞崎(2006)は利益率・増益率が高い企業ほど CSR の取り組み度が高いことを明らかにした。大藪(2011)は業績指標は CSR への取り組みに有意な影響を与えていないとし、とくに営業利益は環境保全への取り組みに対して有意に負の影響を与えているとした。ここに挙げた以外にも過

去に膨大な研究蓄積が存在するが、SDGs や CSR への取り組みと企業業績との関係は、それぞれの研究によって正・負・無関係とさまざまに主張されており、はっきりしない。

大藪はまた、日本におけるこの種の実証研究が陥りがちな問題点を二点指摘している。第一に、業績指標の入手可能性の問題からサンプルが大企業に偏りがちな点、第二に、CSR の指標として第三者機関による認証情報を用いる場合は、データが集約されすぎていて、何を実行すればどのような経緯で業績が上がるのかわからない点である。本研究ではこれらの指摘を踏まえて可能な限り問題を回避するように努めた。具体的には、第一に、アンケート調査に対する回答結果を用いることで企業規模に偏りのないサンプルを用いた分析を行った。第二に、CSR ないし SDGs への取り組みを表す変数については、アンケートに含まれる具体的かつ細分化された質問に対する回答を用いることにした。細分化された SDGs 変数を回帰分析の説明変数として用いる場合は、説明変数間の相関に起因して多重共線性の問題が発生する可能性が高い。大藪はこれに対して、いくつかの細分化された変数を集計したスコア変数を用いることで過度な細分化を回避している。本研究ではこの手法を一步進め、回帰分析に先立って SDGs 変数間の主成分分析を行い、そこで得られた主成分スコアを回帰分析の説明変数として用いることにした。そうすることで回帰分析で用いる主成分スコアは SDGs 変数間の相関関係を反影させたものとなり、変数を集約するときの恣意性を排除することができる。本研究はまた、被説明変数として ROA(総資産利益率)や ROE(自己資本利益率)等の業績変数を用いる代わりに、アンケートに含まれる様々な「経営課題の深刻さ」に対する回答を用いることにした。そうすることで業績情報の不備による小規模企業のサンプルからの脱落を防ぐことができ、SDGs への取り組みがどのような経路を通じて業績に影響するのかをより詳しく見ることができ

きる。

本稿の以下の構成は次の通りである。2節では、本研究で利用するデータの出自について説明し、SDGs への取り組みを表す変数を集約するために行った主成分分析の方法と結果を説明する。3節では、SDGs への取り組みがどのような経路で企業の業績に影響するかを明らかにするために行った回帰分析の結果を紹介する。ここでは、企業が直面する経営課題の深刻度、設備や雇用の過不足度、社員の意識変化を被説明変数として、主成分スコアに回帰する分析を行っている。4節では、本研究で得られた知見をまとめる。

2 分析の方法

2.1 データの出自

本研究で使用したデータは全て、熊本県にある地方経済総合研究所が県内の事業者を対象に実施した「事業者アンケート調査」から得た。この調査の前身は2016年以降に同研究所が毎年実施してきた「熊本地震に関する県内事業主アンケート調査」であり、調査目的としてSDGs への取り組みを中心に問うものではない¹。しかし、毎年行う調査項目等の見直しにより、調査項目が追加または削除されることがあり、直近では社会が注目するSDGs への取り組みを問

表1 記述統計表

		N	平均	標準偏差	最小値	最大値
SDGs への取り組み (1. 取り組んでいない ～10. 取り組んでいる)	環境配慮	986	6.675	1.721	1	10
	廃棄物削減	987	6.600	1.778	1	10
	地域社会への関心	987	7.088	1.798	1	10
	職場環境改善	981	6.024	1.580	1	10
	コンプライアンス遵守	988	6.615	1.684	1	10
	倫理観	986	6.939	1.748	1	10
経営課題の深刻さ (1. 問題なし ～10. 問題あり)	売上	980	3.553	1.425	1	10
	価格	963	2.180	1.178	1	10
	仕入れ	958	2.257	1.203	1	10
	在庫	943	2.195	1.212	1	10
	営業経費	960	2.700	1.289	1	10
	人件費	972	2.958	1.332	1	10
	運転資金	969	2.736	1.402	1	10
	設備資金	965	2.549	1.341	1	10
経営資源過不足感 (1. 過剰～5. 不足)	事業承継	968	2.504	1.357	1	10
	人材	994	3.631	0.866	1	5
社員の意識 (1. 低下した ～10. 高まった)	設備	965	3.249	0.633	1	5
	士気	1000	3.221	0.814	1	5
	職場一体感	1000	3.319	0.794	1	5
	取引先一体感	998	0.174	0.680	1	5
	社会一体感	999	3.172	0.743	1	5

¹ 調査がSDGs への取り組みを中心に問わないものであることは、SDGs に力を入れている企業しか回答しないというアンケート調査で生じがちなサンプルの偏りを軽減すると考えられる。

う項目が追加された。特にSDGsに関する調査項目は2020年度調査が最も充実しており、各企業のSDGsへの種々の取り組みについて「1. 取り組んでいない」から「10. 取り組んでいる」までの10段階で回答が得られている。SDGsへの取り組みについて、実際の質問内容は以下の通りである。

環境配慮 大気汚染やCO₂削減、省エネといった地球環境への配慮を重視していますか？

廃棄物削減 ペーパーレス化やリサイクルといった廃棄物削減に取り組んでいますか？

地域社会への関心 人口減少や伝統文化の継承など、地域社会の課題に関心はありますか？

職場環境改善 職場でのダイバーシティや職員のやる気など、改善・向上に取り組んでいますか？

コンプライアンス遵守 職場内でのハラスメントや規定違反など、コンプライアンス遵守は十分ですか？

倫理観 役職員の倫理観や不正に対する厳しい姿勢は十分ですか？

これらのSDGsへの取り組み度を表す6つの変数について主成分分析を行い、作成した主成分スコアを回帰分析の説明変数として用いる。

被説明変数については、SDGsへの取り組みがどのような経路で業績に影響するのかを明らかにするため、企業が直面する経営課題の深刻度（5段階）、設備や雇用の過不足度（5段階）、社員の意識変化（5段階）に関する変数をアンケートから抽出して用いた。具体的な質問内容については後にそれぞれを被説明変数とした分析を行う際に詳述する。このうち社員の意識変化についての質問は2021年度調査にのみ存在するため、2021年度調査の結果とSDGsに関する質問が詳しい2020年度調査の結果を、企業固有のIDをキーとして合わせたデータセットを作成した。各年度にしか含まれない企業が存在するため、2020年度調査に含まれる2,418

社、2021年度調査に含まれる2,586社のうち、本研究での分析に用いたのは1,006社である。表1から表3に記述統計を示す。

表2 産業別企業数

農林水産業	14
鉱業	4
製造業	164
建設業	207
電力・ガス・水道業	2
金融・保険業	5
不動産業	22
運輸・情報通信業	75
医療・福祉業	92
宿泊業	13
飲食サービス業	9
その他サービス業	206
卸売業	102
小売業	91
計	1006

表3 従業員数別企業数

1～9人	375
10～29人	379
30～99人	155
100人以上	71
無回答	26
計	1006

表3に示すとおり、本研究で用いたデータは中小企業のサンプルを多く含んでおり、業績指標の不備のために小規模企業がサンプルから脱落するという従来の実証研究の問題を回避している。

SDGsへの取り組みと企業業績の間には双方向の因果関係があると考えられるが、本研究で検証する仮説は「SDGsへの取り組みが企業業績にプラスの影響を与える」という方向を想定する。データに時間的な前後関係（SDGsへ

の取り組みが前、経営課題が後)を設けているので、逆方向の因果関係を捉えてしまう問題は部分的には回避されると考える²。

2.2 主成分分析

細分化された SDGs 変数間には強い相関があると予想される。極端に言えば、SDGs に関心がある企業は全ての項目に取り組んでいるであろうし、そうでない企業は全ての項目に取り組んでいないと考えられるからである。表 4 は本研究で用いた 6 つの SDGs 変数間の相関関係をまとめたものである。表 4 の 2 行 1 列は環境配慮と廃棄物削減との相関係数が 0.613 であることを表す。全般的に見て予想通り SDGs 変数間に比較的強い正の相関がある。互いに強い相関を持つ SDGs 変数を回帰式の説明変数として用いた場合、深刻な多重共線性の問題が発生す

る。直感的には、互いによく似た意味を持つ説明変数どうしが説明力を奪い合い、いずれの説明変数に対しても有意な結果が得られない恐れがある。そこである程度似た変数をまとめて集約する必要があるが、本研究では回帰分析に先立って主成分分析を行い、そこで得られた主成分スコアを回帰式の説明変数として用いることにした。

6 つの SDGs 変数に対して主成分分析を行った結果、対応する固有値が 1 を上回る主成分が 2 つ得られた (表 5)。対応する固有値が 1 を上回る主成分は元の SDGs 変数 1 つ分以上の情報を持つ。固有値が 1 を超えることを基準として回帰分析に用いる主成分の範囲を決定するという標準的な方法に従い、これら 2 つの主成分を回帰分析で用いることにした。

表 4 SDGs 変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6
1 環境配慮	1.000					
2 廃棄物削減	0.613	1.000				
3 地域社会への関心	0.426	0.382	1.000			
4 職場環境改善	0.405	0.450	0.426	1.000		
5 コンプライアンス遵守	0.344	0.390	0.271	0.490	1.000	
6 倫理観	0.327	0.349	0.307	0.443	0.716	1.000

表 5 固有値

	固有値
第一主成分	3.1203
第二主成分	1.0146
第三主成分	0.6807
第四主成分	0.5310
第五主成分	0.3770
第六主成分	0.2762

² より厳密には、過去の A が現在の B に有意な影響を与え、かつ過去の B が現在の A に有意な影響を与えないということを示す必要がある (グレンジャーの因果性検定)。しかし、本研究で用いた調査では質問項目が毎年変化しているためにこの方法を用いた精緻な検証を行うことはできなかった。

主成分を算出する際の因子負荷量は表6のとおりである。それぞれの主成分は6つのSDGs変数の線形結合として表現されるが、因子負荷量は主成分を算出する際に6つのSDGs変数に負荷されたウエイトをそれぞれ表す。第一主成分は、全てのSDGs変数が同程度に加重されており、相関が高い変数群から主成分を作成した場合にしばしば観察されるレベル成分が得られたものと考えられる。これは、極端に言えば、SDGsに関心が高い企業では全ての取り組みが実施されており、関心が低い企業では全ての取り組みが実施されていないことを表す。以下では第一主成分をレベル成分と呼ぼう。第二主成分は、「環境配慮」「廃棄物削減」「地域社会への関心」といった企業外部への配慮を表す変数が大きく加重される一方で、「コンプライアンス遵守」「倫理観・不正に対する厳しさ」といった企業内部の取り組みに対しては比較的大きなマイナスの加重となっている。第二主成分は、企業外部への配慮が重視されているのと同時に、企業内部での改革が比較的進んでおらず内部管理体制に問題があるか、少なくともSDGsへの取り組みに偏りがあることを表している。以下では第二主成分を外部偏重成分と呼ぼう。

表6 因子負荷量

	第一主成分 レベル成分	第二主成分 外部性成分
1 環境配慮	0.606	0.438
2 廃棄物削減	0.418	0.354
3 地域社会への関心	0.357	0.360
4 職場環境改善	0.423	-0.028
5 コンプライアンス遵守	0.426	-0.521
6 倫理観	0.415	-0.531

主成分を抽出することは企業のSDGsへの取り組みの特徴を捉えることでもある。企業のSDGsへの取り組みは、第一にSDGsに関心が高い企業は全ての取り組みを実施し、そうでない企業は全ての取り組みを実施していないとい

う傾向がある。また第二にSDGsへの取り組みが企業外部に偏重し、内部管理体制の改革に至っていない企業が少なからずあることがわかった。

主成分分析の結果、6つのSDGs変数から固有値基準で2つの主成分を抽出した。第一主成分はレベル成分であり、SDGs全般に対する取り組み度を表す。第二主成分は外部偏重成分であり、SDGs関連項目を企業の内と外に分けた場合に、内よりも外に偏った取り組みが行われていることを表す。

3 結果と考察

3.1 SDGsへの取り組みと経営課題

SDGsへの取り組みが企業が直面する様々な経営課題を軽減するかどうかを検証する。被説明変数として様々な経営課題が問題かどうかを問うた質問に対する回答を用いる。具体的には「現時点で、損益等に関して当面しておられる経営課題はありますか?」との問いに対して、企業は以下の9つの経営課題についてそれぞれ「1.問題なし」から「5.問題あり」の5段階で回答している。

売上 売上(減少)
 価格 値下げ圧力
 仕入れ 仕入れ先の変化・安定仕入
 在庫 在庫(増加)
 営業経費 営業経費(増加)
 人件費 人件費(増加)
 運転資金 運転資金(増加)
 設備資金 設備資金(増加)
 事業承継 事業承継・継続

これら様々な経営課題が問題となっているかどうかを表す変数を被説明変数とし、SDGs変数を集約することで作成した主成分スコアを説明変数として回帰分析を行う。被説明変数が5段階の順序変数であるため順序プロビット分析

を用いる。なお順序ロジット分析および被説明変数を連続変数とみなして最小二乗法による分析も行ったが本研究の主要な結論は変化しなかった。説明変数として主成分スコアの他、企業規模（従業員数4段階）と産業（15分類）を用いてコントロールしている。表7、8に分析結果を示す。ここでは閲覧の便のため主成分スコアに対する係数のみを示している。

推計されたレベル成分の係数は一般に負であった。このことはSDGsへの取り組み度が高い企業ほど、それぞれの経営課題が問題でない傾向があることを表す。とくに「売上」「運転資金」「事業承継」についてはSDGsへの取り組みが有意に経営課題の深刻さを軽減している。SDGsへの取り組みが企業イメージなど外部からの評価を高めている可能性がある。そのためSDGsに取り組む企業の「売上」は問題ではな

く、売上に問題がないために「運転資金」が確保できる。またステークホルダーとの良好な関係を構築できているので「事業承継」にも問題がない。一方で、「価格」「仕入れ」「在庫」「営業経費」「人件費」「設備資金」については有意な結果が得られなかった。SDGsへの取り組みは生産費用の問題を軽減するわけではない。

推計された外部偏重成分の係数は一般に正であった。これは内部管理体制の充実を表す変数に負のウエイトが課されていることによると考えられる。つまりSDGsへの取り組みが企業外部に偏っていて内部管理体制が整備されていない企業で経営課題が深刻化している。外部偏重成分は「売上」には有意な影響を持たない。これは消費者や取引先企業などの買い手側には売り手側の内部事情はよく分からないか関心が無いためと考えられる。外部偏重成分はレベル変

表7 SDGs への取り組みが経営課題に与える影響（その1）

	売上	価格	仕入れ	在庫	営業経費
レベル成分	-0.041*	-0.002	0.000	-0.012	-0.003
	[0.021]	[0.021]	[0.022]	[0.022]	[0.022]
外部偏重成分	0.005	0.093**	0.071*	0.134***	0.107***
	[0.035]	[0.039]	[0.036]	[0.036]	[0.035]
pseudo-R2	0.034	0.017	0.008	0.026	0.024
N	955	941	935	922	938

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

表8 SDGs への取り組みが経営課題に与える影響（その2）

	人件費	運転資金	設備資金	事業承継
レベル成分	0.004	-0.042**	-0.013	-0.050**
	[0.021]	[0.021]	[0.021]	[0.021]
外部偏重成分	0.063*	0.047	0.085**	0.071*
	[0.033]	[0.032]	[0.034]	[0.037]
pseudo-R2	0.016	0.022	0.022	0.019
N	949	945	942	945

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

数とは対称的に主として生産費用に対して影響を与える。外部偏重成分は「運転資金」には有意な影響を持たないが「設備資金」の調達を困難にしている。外部偏重成分は「売上」には影響しないため「運転資金」は確保できるが、外部からの資金調達を含む「設備資金」の調達には問題を抱えている。「売上」ないし「運転資金」については企業イメージだけでも確保できるが、「設備資金」の調達についてはSDGsへの取り組みが企業内部の改革へとより深化されることが求められる。

3.2 SDGs への取り組みと経営資源の過不足

SDGs への取り組みが人材と生産設備の過不足感に与える影響を検証する。被説明変数として、具体的には「現時点で、経営資源について当面しておられる経営課題はありますか?」との問いに対して、企業は以下の2つの経営資源についてそれぞれ「1. 過剰」から「5. 不足」の5段階で回答している。

人材 ヒト（人手不足、人材確保等）

設備 モノ（社屋、生産設備等）

これらの経営資源の過不足を表す変数を被説明変数とし、前節と同様に順序プロビット分析を行った結果を表9に示す。

表9 SDGs への取り組みと経営資源の不足

	人材不足	設備不足
レベル成分	0.035* [0.020]	0.020 [0.022]
外部偏重成分	0.096** [0.038]	0.082** [0.041]
pseudo-R2	0.021	0.023
N	965	939

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

レベル成分は正で有意であった。このことはSDGsに取り組む企業において人材不足感が高いことを表す。アンケートの自由記述欄からはSDGsやDX（デジタルトランスフォーメーション）など新たな社会変化に対応できる優秀な若手人材の確保や定着に悩む様子が窺える。外部偏重成分は人材と設備に対してともに正で有意であった。内部の改革が進んでいない企業では人材確保はより困難であるようだ。これらの企業は表8において、設備資金の調達に課題があると回答しており、設備不足と整合的である。SDGsへの取り組みが企業内部の改革まで至っていない企業では人材も設備も不足しており、需要の変動に十分に対応できない可能性がある。

3.3 SDGs への取り組みと社員の意識

SDGs への取り組みが社員の意識に与える影響を検証する。被説明変数として、具体的には「役職員の意識に変化はありますか?」との問いに対して、企業は以下の4つの項目についてそれぞれ「1. 低下した」から「5. 高まった」の5段階で回答している。

士気 やる気/士気

職場一体感 職場での一体感

取引先一体感 取引先との一体感

社会一体感 社会との一体感

分析結果を表10に示す。レベル成分は意識変化を表す全ての変数について正かつ有意水準1%で統計的有意であった。SDGsへの取り組みが現場の士気を高め、職場内だけでなく取引先や社会との一体感を高めるという頑健な結果を得た。一方、外部偏重成分は「取引先一体感」を有意に高めているものの「職場一体感」については有意ではないがマイナスの影響を与える。SDGsへの取り組みが外部に偏った企業では、取引先との一体感がある（と当該企業は考えている）が、表7で見たように売上に有意な影響はない。むしろ職場の一体感を損ない、

表10 SDGs への取り組みと社員の意識

	士気	職場一体感	取引先一体感	社会一体感
レベル成分	0.149*** [0.021]	0.132*** [0.020]	0.101*** [0.022]	0.109*** [0.020]
外部偏重成分	0.038 [0.034]	-0.002 [0.033]	0.060* [0.035]	0.054 [0.035]
pseudo-R2	0.035	0.028	0.020	0.024
N	971	971	969	970

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

表7、8で見たように様々な経営課題を悪化させている。

本章では、SDGs への取り組みが企業が直面する様々な経営課題を軽減することを見た。とくにSDGs への取り組みが社員の士気を高め、職場内だけでなく取引先や社会との一体感を高めるという点について頑健な結果を得た。また、SDGs への取り組みがコンプライアンス遵守や高い倫理観など職場内部の改革へと深化されていることが重要であって、そうでない企業では経営課題は深刻であることがわかった。

4 まとめ

本研究は、企業のSDGs への取り組みが企業が直面する様々な経営課題に与える影響をデータを用いて明らかにした。本研究で用いたデータは全て、熊本県にある地方経済総合研究所が県内の事業者を対象に実施した「事業者アンケート調査」から得た。アンケート調査から得られる情報を用いることで、業績データの不備による小規模企業のサンプルからの脱落を防ぐことができ、企業規模に偏りが無い分析を行うことができた。また本研究ではSDGs への取り組みを表す変数についてもアンケートに含まれる質問項目に対する回答を用い、主成分分析を用いてデータ項目を集約することで、過度な集約化や細分化による技術的な問題を回避した。主成分分析からは、SDGs 全般に対する取り組

みを表すレベル成分と、SDGs に対する取り組みが外部に偏っており内部管理体制の充実には至っていないことを表す外部偏重成分の2つの主成分スコアが得られた。

SDGs への取り組みがどのような経路で業績に影響するのかを明らかにするために、企業が直面する経営課題の深刻度、設備や雇用の過不足度、社員の意識変化を被説明変数として、2つの主成分スコアに回帰する分析を行った。得られた知見は以下の2点にまとめることができる。第一に、SDGs 全般に対する取り組みは、企業が直面する経営課題を一般に軽減することがわかった。SDGs への取り組みが企業イメージを高めることで売上にプラスに影響し、ステークホルダーとの良好な関係が事業承継の問題を軽減していた。またSDGs への取り組みが社員の士気を高め、職場だけでなく取引先や社会との一体感を高めるという結果は頑健であった。第二に、SDGs への取り組みを企業内部の改革へと深化させることが重要だとわかった。SDGs への取り組みの外部への偏りは、特に生産費用の面で経営課題を深刻化させている。設備資金の調達に問題があり、人材と設備の両方が不足している。

SDGs への取り組みは将来に向けた投資であって費用がかかる。利潤最大化を目指す企業は、投資から得られる期待収益が投資費用を上回るのではない限り投資を実行しない。したがって、SDGs への取り組みが企業業績にプラスの

影響を与えるか、という問いに答えることは極めて重要である。本研究はこの問いに対して、SDGs への取り組みは少なくとも社員の士気を高め、企業が直面する様々な経営課題を軽減するというプラスの効果を持つことを明らかにした。またこのような SDGs 投資がもたらすプラスの効果を企業が最大限に享受するためには、SDGs への取り組みが「コンプライアンス遵守」や「倫理感」など企業内部の管理体制にまで深化されている必要があることを明らかにした。経済的価値の追求と社会的価値の追求は矛盾するものではなく、それらがどの程度一致するのかは今や実証的な問題である。今後もこの分野の研究の進展に期待したい。

(参考文献)

- Friedman, Milton (1970) “A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, Vol. 13, No. 1970, pp. 32–33.
- Kramer, Mark R. and Michael Porter (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 17: FSG Boston, MA, USA.
- McWilliams, Abigail and Donald Siegel (2000) “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 603–609, May.
- Waddock, Sandra A. and Samuel B. Graves (1997) “The Corporate Social Performance - Financial Performance Link,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303–319, April.
- 大藪陽子 (2011) 「企業業績が CSR の取り組みに与える影響：日本企業の実証分析」, 『成蹊大学一般研究報告』, 第45巻, 第4号, 1–14頁.
- 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題」, 『Kwansei Gakuin policy studies review』, 第7号, 43–65頁.
- (2008) 「CSRと経営戦略—CSRと企業業績に関する実証分析から—」, 『総合政策研究』, 第30巻, 37–57頁.
- 眞崎昭彦 (2006) 「わが国における CSR (企業の社会的責任) の現状と課題.—企業業績と CSR の関係を中心に—」, 『高橋経済大学論集』, 第48巻, 第4号, 157–170頁.

熊本におけるセメント産業の技術史的研究

—九州帝国大学応用化学科実習報告書から見るセメント産業の地域性—

市原 猛 志

はじめに

1-1. セメント工業と九州

セメントは、石灰石と粘土類を主成分とする灰色の粉末で、水と接触することで固まる性質を持つ。セメント1トンを製造するためには、石灰石約1.2トン、粘土類0.3トンを必要とし¹、製造されたセメントのほとんどが水や砂などの細骨材、砂利などの粗骨材などと混和され、コンクリートとして使用される。コンクリートは建設材料として幅広い構造物の建設に使用されており、コンクリートなくして日本の近代建築は成立しなかったとも称して良い。

九州でのセメント工場建設は、熊本県八代における日本セメントの工場が最初で、1890年に生産を開始した。セメント産業は原料指向型工業の代表的なものでもあり、石灰石資源の豊富な九州では、早くから工場が立地し地域が工業化の恩恵を受けることとなった。結果として、明治中期から九州各地にセメント工場が多く立地し、このことが九州の産業近代化に大きく貢献することとなる。

1-2. 研究の目的と方法

本研究では、九州における早期の産業近代化を象徴する工場として、熊本県の日本セメント八代工場(図1)を採りあげる。これに関する一次資料として、今回九州大学大学文書館が所



図1 日本セメント八代工場

(1936年 國廣隆三実習報告書より)

蔵する九州帝国大学応用化学科学生実習報告書から、日本セメント八代工場に関する実習報告を10件確認することが出来た。この八代の日本セメント工場に関する実習報告書を通じて、当時のセメント工場の製造法や規模といった基礎情報のみならず、近代における大規模工場と地域との関係性を、原材料や工場立地から確認し、原料指向型工業としてのセメント産業の地域に果たした役割について考察を行いたい。

1-3. 既往研究

近年、特定歴史公文書として文書館関係者以外でも閲覧することの出来る工学部各学科の実習報告書に記載された工場や企業に関する既述から、工場の生産状況や社宅の配置、住民の生活状況について明らかにしていく研究が増えている。九州大学大学文書館所有の特定歴史公文

¹ 下田 孝 (2016) 「セメント製造技術の系統化調査」『国立科学博物館技術の系統化調査報告』第23集、国立科学博物館 3 ページより

書に関しては、採鉱学科の実習報告書を利用した研究が多く、角・池上・砂本ら（2008）による一連の研究から福利施設設置状況について多くの知見を得ており、社宅研究会（2009）としての出版成果にも結実している。筆者（2020）も唐津・芳谷炭坑煉瓦造遺構の特定作業に使用したほか、八幡製鐵所製鋳滓煉瓦の生産状況の変遷、とりわけ機械化に関する研究（2021）にこれらの実習報告書を用いた。また、「明治日本の産業革命遺産」のユネスコ世界遺産委員会への登録申請書にも三菱端島炭鉱や三井三池炭鉱の実習報告書が用いられており、学生実習報告の同時代的な資料価値は企業による社史にのみ頼らない第三者から見た比較検証資料として、ますますその価値が高まるものと考えられる。これまで研究題材として多く用いられた採鉱学科の実習報告（報文）との大きな違いとして、応用化学科はその化学産業との密接な関連から、窯業・製鉄・硝子・醸造・瓦斯や電気関連の工場など見学箇所が多業種にわたり、また都市部に立地する工場も多いことから、採鉱学科にみられるいわゆる炭鉱町の生活や各種の都市設備に関する記述は少なく、化学工場における図面や工場内の組織編制、または作られた製品にかかる情報が多く遺されている。

今回取り上げる日本セメント八代工場に関する研究としては、磯田らが2004年から2007年にかけて日本建築学会で報告している一連の研究が代表的なものとしてあげられるが、これらは主として社史や企業内に現存していた施設、また施設が所蔵していた各種図面を基調としたもので、その図面に関しても設計年が1939（昭和14）年から1958（昭和33）年に作られたもの²であり、今回の実習報告書は、既存の調査が対象としていた年代よりも古い時期の工場の様子を知る重要な手がかりとなる。

また2003年に日本セメント八代工場が解体された現在では、一次資料としての今回の実習報告書に記載されている内容とこの当時の調査内用途を照らし合わせることで、大正期から昭和初期の地域内におけるセメント産業との関わりを知る事が出来る。

2. セメント産業の歴史と熊本

2-1. セメント産業のはじまり

日本国内におけるセメント産業の始まりは、西洋からもたらされた建築技術の導入と同期する。1861（文久元）年に長崎に作られた長崎製鉄所（後の三菱重工業長崎造船所）で煉瓦を構造材として使用する際に、セメントは煉瓦同士を接着する目地材として用いられ、これが日本におけるセメント使用の最初であると考えられる。もっとも、セメントを「無機質の接合剤」という広い定義で考えるのであれば、民家の土間に用いる三和土（消石灰と土中に含まれる珪酸との反応で硬化する）も日本古来のセメント剤のひとつと見ることが出来るが、近代におけるセメントとは、素材をただ混ぜただけでなく、「原料を調合して焼成し、化学反応させた」もの³であり、その意味でのセメント工業の始まりは1875（明治8）年に東京深川で日本初のセメント工場以降と考えて良い。明治期に輸入されたセメントは、1トンあたり50～60円（およそ600万円相当）と非常に高価なものであったため、国内に石灰石鉱山を多く抱える日本では、各地でセメント工場の建設に取り組み、セメントの国産化が進められた。

2-2. 八代へのセメント工場進出

深川で最初に建設されたセメント工場ははじめ官営事業として行われていたが、これは1884

² 磯田節子、興梠 通、原田聡明、磯田桂史「大築島の社宅の変遷（昭和14年～昭和33年）：旧日本セメント八代工場の産業遺産（その4）」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第44巻、737ページより

³ 脚注1 7ページより

(明治17)年に浅野総一郎らに売却され、浅野セメント深川工場となった。八代に工場を建設する日本セメントは、橋本辰三郎によって同じ東京深川(東京市深川区小名木川)1888(明治21)年に設立され、一度本社のある小名木川五本松に工場を設けた⁴が、この工場については1890年に鈴木佐兵衛なる人物に売却し、本格的な工場建設地を探していたところ、

「八代湾ノ水勉ニ頼ル事ト全島殆ド悉ク純良ナル石灰石ヨリナレル大島ヲ距ル事僅カ二里ナル事ト粘土ハ八代湾ニ注グ球磨川ニ求メラレ燃料モ亦附近ニ産出スル事等」

(九州大学大学文書館特定歴史公文書【2011-02443】田代萬造実習報告書より)

との評価を受け、熊本県八代郡八代町大字建馬(現在の熊本県八代市)に工場を建設、1890年3月に操業を開始した。これは九州における最初の本格的なセメント製造工場であるとともに、創業当時日本セメントにおける最大規模の工場でもあった。期を同じくして、浅野セメントによる門司の分工場(後に浅野セメント門司工場)建設、また中央セメントが同じ北九州の黒崎に、また佐賀セメントが佐賀に工場を建設し、九州帝国大学が設立する明治末期に同大学で教授を務めた西川虎吉が挙げる主要工場だけでも、九州におけるセメント工場は複数存在した⁵。

八代の日本セメントは、1908(明治41)年に大川にある九州セメント株式会社の工場を合併し、これを大川工場と改名した後、1939(昭和14)年には浅野セメントに合併され、同社の八代工場となる。戦後に再び社名が日本セメントとなり、1960年代が同社の最盛期を迎える。その後石油ショックに伴い生産品の採算性が悪化するなどのあおりを受け、1980(昭和55)年に工場は閉鎖、90年に及ぶ八代でのセメント生産は幕を閉じた。

2-3. セメントの生産方法

セメントの原材料には、前章で紹介したとおり石灰石と粘土類を必要とするが、これら原材料について石灰石は手割りで適當のサイズにし、また粘土はやはり粗割りを經て乾燥機にかけ混合する。この際、鉄分を補い後に焼成する際のセメントクリンカーの焼成を助けるために、鉄鉱石や硅石を微量加えている。これら混合材はミルを用いて粉末状にし、石炭を用いて回転窯(キルン)を用い大きさがまちまちの球状のセメントクリンカーに仕上げる。これにセメントの硬化時間を調整するための仕上げ材として少量の石膏を加え微細粉末にしたものがポルトランドセメントとして商品化される。

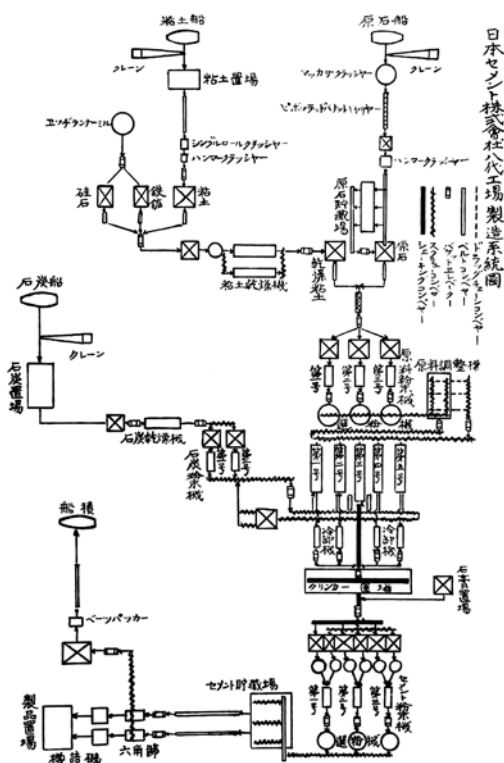


図2 日本セメント株式會社八代工場製造系統圖
(1936年 國廣隆三実習報告書より)

⁴ 田代萬造実習報告書より

⁵ 西川虎吉 (1916)「九州の化學工業」『工業化学雑誌』日本化学會より

日本セメント八代工場における製造系統図を
図2に示す。採掘した石灰石や粘土の性質で成
分に若干の違いは生じているが、操業当初から
工場閉鎖に到るまで、原材料そのものについ
ては大きな変化は生じていない。

これに対して、セメントの製造方法について
は順次製造方法の変更と機械導入が進められて
いる。大きな部分としては、1896（明治29）年

に行われた湿式セメント製造方法から乾式へ
の変化、また1908（明治41）年にはそれまで用
いていた竪窯からロータリーキルン（図3）を導
入するなどの大きな変化は行われていたものの、
今回調査した実習報告書の記載範囲内では大き
な製造方法の変更は行われていない。このロー
タリーキルンであるが、導入当時日本国内で最
大最長の窯であったため、国内における注目度
は高く、主に国内工場を対象としている実習報
告書内においてもこのロータリーキルンの図面
が転写（図4）されている。今回の研究報告そ
のものには大きく影響しないが、参考記録とし
て図面を記載する。



図3 八代工場で使用されたロータリーキルン
（1936年 中村倉大実習報告書より）

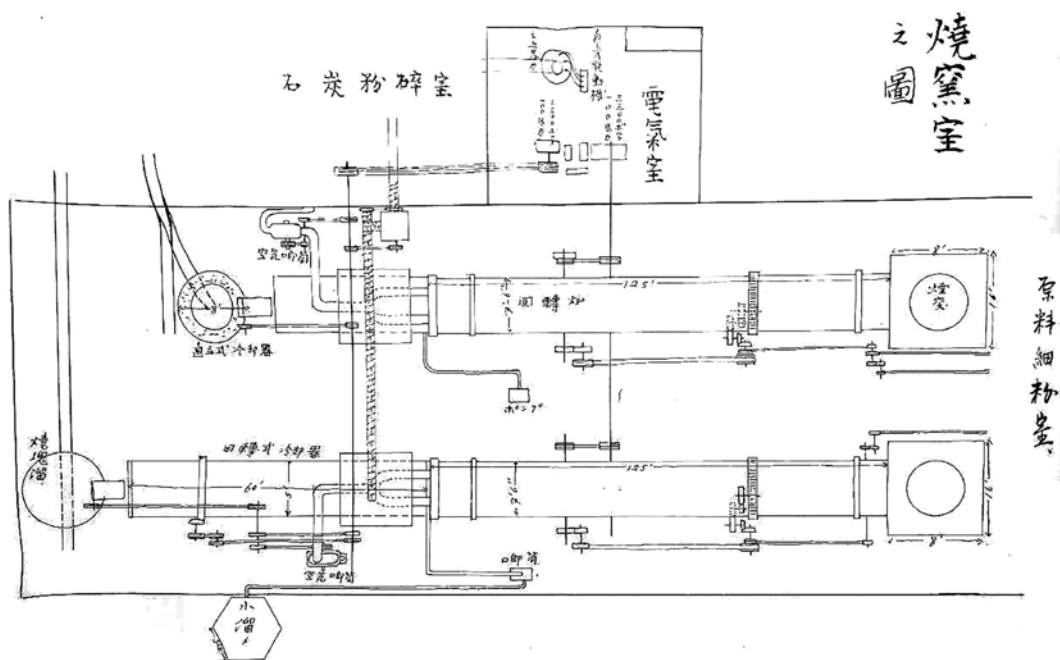


図4 ロータリーキルン（焼窯）室及び電気室図面（1915年 平岡泰太郎実習報告書より）

3. 九州帝国大学工科大学応用化学科 学生実習報告書について

今回のセメント工場が立地する八代郡域を含めた熊本県は農業県として有名であるが、明治初期から採掘を続ける石炭産業や明治中期から始まった紡績工場など、いくつかの資本による工場建設が行われている。その代表例のひとつが熊本学園大学の産業資料館として移設保存された熊本紡績の煉瓦造工場上屋であるが、しかしながら、この工場を含め、これらはいずれもその後の企業の大規模化に取り残される格好となった。県内各所に存在した中小炭鉱は閉山に伴い資料が散逸し、また工場に関しては中央資本による企業買収などが行われた結果、企業本流としての流れではないことから企業社史の中でも各工場に関する記述は少なく、結果としてこれら熊本の地場企業としての歴史をたどることが難しくなっている。

これら企業に関する歴史を知る手がかりとし

て、今回用いたものが九州帝国大学工科大学応用化学科（1919年より九州帝国大学工学部）の学生が夏季休業期間の3週間前後を用い日本各地の工場に研修に赴いた際の記録として現存する、「学生実習報告」である。前章の既往研究の中でこれら実習報告書の使用例については既に紹介したとおりであるが、今回これら実習報告書のうち、日本セメント八代工場で実習を行った学生のを調べ、10件の報告書を見つけることが出来た。

表1に今回用いた実習報告書一覧を記載する。なお、整理番号は九州大学大学文書館で用いているものに資料の移管年度（2011）を省いたものを参照の都合上そのまま使用している。なお、報告書に表記された表題については、これ以降、表「九州帝国大学応用化学科学生実習報告諸元一覧」に記載している整理番号を略称として用い、引用・参照部分は隅付き括弧【 】内番号のみで表示する。

表1 九州帝国大学応用化学科学生実習報告諸元一覧（八代工場の記載があるもの）

整理番号	学生名	表題	実習年	記載頁	注 釈
02443	田代萬造	大正四年夏期工場実習報告	1915	pp.3-38	
02449	平岡泰太郎	十二月実習報告書	1915	pp.11-33	期日欠落
02454	大山與一郎	夏季実習報告	1916	pp.82-95	
02461	山本永之助	夏季工場実習報告書	1915	pp.95-108	
02489	五百蔵熊太郎	大正七年夏季 八幡製鐵所製材料 大日本人造肥料株式会社下関工場 日本セメント株式会社八代工場 実習報告附日誌	1918	pp.75-90	
02552	由布俊一	実習報告	1923	pp.1-25	
02575	秋吉 致	夏休工場実習報告 1925~1926	1926	pp.19-49	
02588	伊藤文一	夏期実習報告書 大正十五年度並ニ昭和二年度	1926	pp.1-16	
02721	國廣隆三	夏期実習報告	1936	pp.1-20	
02726	中村倉大	昭和十一年度 夏期実習報告	1936	pp.49-56	

4. 資料から見るセメント工業の地域性

4-1 工場立地について

第2章で、八代におけるセメント工場の建設が、島自体が純良な石灰石で構成されている大島と球磨川で採れる粘土に起因していることは、それぞれの報告書内にも逐次記載されている。しかしながら、既往研究における石灰石の採掘場所は大築島⁶であると記載され、これについては日本建築学会における興梠・磯田らの研究⁷においても同様のことが記されている。そもそも大島と大築島との関係性を明らかにしないと、両者の存在が混同される恐れがある。

『八代郡誌』の島嶼一覧⁸において、日本セメント株式会社が原料として採取した島の一覧が記されており、高島・築島の2島が記載され、大島については

「明治維新後石灰製造の為め移住者漸次増加し、現今八十余戸、人口約五百五十、明治四十一年九月株式会社を組織し、石灰の

製造販売の統一をなす」『八代郡誌』よりと記されている。これが日本セメント側の当初工場設置動機として想定していた大島と考えられる。図5に日本セメント八代工場の位置と大島・築島との関係を記しているが、大島は工場から見て北側の郡築村沖合の島である。それに対して築島は、球磨川下流域沖合に位置しており、「セメント工場と天草上島のほぼ中間にあり、工場から約8.3km」⁹の距離である。

工場の位置については、更に実習報告内では以下のように述べられている。

「セメント工場ノ創立ニ當リ交通運輸ノ便利ナル位置ヲ選定スルコト素ヨリ必要ナクト雖モ更ニ重要ナルハ石灰石ノ如キ粘土ノ如キ主要原料ノ供給ニ便利ナラザルベカラザルコト之ナリ 八代工場ハ会場一湊ニシテ全島石灰石ヨリナル築島アリ粘土ハ大野村産ノモノニシテ何レモ僅カノ費用ヲ以テ而モ短時間ニテ運搬シ得該工場ハ全国内ニアルセメント工場ノ中最モ安價ヲ以テ原料



図5 八代工場の位置と大島・築島
 (『八代郡誌』折込地図図より・工場は筆者加筆)



図6 八代工場と大築島・高島
 (『八代郡誌』八代郡全圖より・工場は筆者加筆)

⁶ 熊本産業遺産研究会編 (2009)『肥薩線の近代化遺産』弦書房54ページより
⁷ 興梠 通、磯田節子、原田聡明、磯田桂史 (2005)「大築島の親方住宅について：旧日本セメント八代工場の産業遺産 (その3)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第44巻、733ページより
⁸ 石川愛郷 (1927・1973再版)『八代郡誌』中村安孝、6ページより
⁹ 興梠 通、磯田節子、原田聡明、磯田桂史 (2005)「大築島の親方住宅について：旧日本セメント八代工場の産業遺産 (その3)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第44巻、733ページより

ヲ運搬シ得ル便利ナル位置ニアリ」
【02449】

この原材料運搬コストの優位性から、東京から遠く離れたこの八代に工場を構えたと考えるべきだろう。

図5で示されている築島が、後に大築島と呼ばれ工場閉鎖まで採掘が行われていた島に相当する。大築島とは、築島の別名であり、周辺の島々（図6より、小築島という名称もあるため、こちらと呼び分けるためか）と区別するために付けられた名称であると考えられる。ちなみに今回用いる実習報告書内では、島の名称は多く築島と記載されており、一部大築島とも書かれている。これらが同一の対象を指していることは間違いないが、大築島という名称がいつ頃付けられたかについてはよく分かっていない。

4-2. 原材料の地域性について

セメントの原材料である石灰石の産出地は、九州を中心に日本国内でも偏っている傾向にある。ここ八代のセメント工場は、原材料が多く採れることを立地条件の第一に掲げ建設されたが、当初用いていた大島産の石灰石から、比較的早い段階で築島産の石灰石に切り替えられ、九州帝国大学の实習報告が行われるようになった1915年には全て築島産の石灰石を用いていた。

セメント生産に際し必要なもうひとつの原材料である粘土は、当初芦北郡大野村（現芦北町）の球磨川流域で採取されるものを用いていたが、1896年に乾式法を採用した段階で、島原の有馬村（現長崎県南島原市）や八代内の大鞆産（現八代市）のものが使用され、1915年段階では天草の大矢野村（現熊本県上天草市）の粘土が使用されていた。このように広範囲な原材料地の切り替えが行えたのは、セメント工場が臨海工場であったからに他ならない。八代海を介した幅広い地域からの粘土採取と輸送がセメン

ト工場の発展に直結した。

セメントクリンカーの製造に微量用いる鉄鉱石は、1915年段階では宮崎県眞幸村（現宮崎県えびの市）の鉄鉱石を使用し、肥前川棚産（現長崎県川棚町）の鉄鉱石を試験中とある。この鉄鉱石の輸送には肥薩線が用いられていたことは想像に難くない。

セメントクリンカーを製造する際、燃焼材として石炭を用いる。この石炭は長崎及び唐津から当初和船を用いて輸送していた。後に唐津相知炭鉱や三池炭鉱からも石炭を導入していたことも記録されていた。セメントの硬化時間を調整するために用いられていた石膏材のみ、唯一九州から遠く離れた島根県鰐淵村（現島根県出雲市）から運ばれている。これらの関係を図7に示す。

図7の上下、つまり20年間の原材料供給元の変遷を並列して配置したが、今回調査した実習報告書の中で最も後の年代である1936年におけるセメント原材料の供給先について、1936年に実習を行った2名の報告書に記載があるものを図7の下部に掲載している。ここでの大正期の報告書との最大の違いは、セメント原材料の焼成に際し、補助剤として用いられていた鉄鉱が製鉄所の鉄鉱滓に切り替えられたことである。鉄鉱滓は、主にシリカとアルミナで構成される材料であり、それ自体が水と反応して硬化作用を起こす¹⁰ことから、よりセメント補助剤として適していたと考えられたのではないかと推測される。またその鉄鉱滓の供給元は同じ九州の八幡製鐵所から運ばれている。八幡製鐵所は鉄滓の使用方法について煉瓦や高炉セメントなどに用いていたため、このような他企業のポルトランドセメントにも供給されていたことは、新たな発見であると言える。

同じように1915年には島根県出雲地域から運ばれていた石膏材も、1936年には大日本人造肥

¹⁰ 市原猛志（2018）「からみ煉瓦から鉄鉱滓煉瓦へ—煉瓦様素材の比較による鉄鉱滓煉瓦技術に関する研究—」『産業考古学』産業考古学会、44ページより

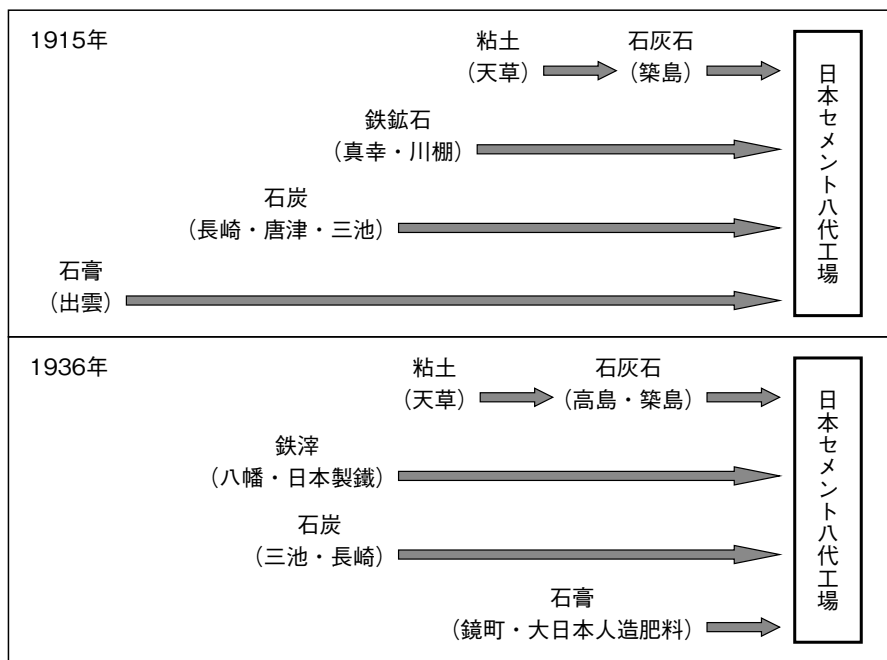


図7 主要原材料の輸送路と輸送距離概念図（上1915年／下1936年）

料鏡工場から運ばれている。この工場は当初日本窒素肥料の工場として1914年に建設¹¹され、同社有数の工場であったが、延岡での新工場建設に伴い1927年には大日本人造肥料に売却された工場である。ここで燐酸の合成肥料を生産する際に大量に発生する石膏をセメントに使用するため、八代まで運ばれたものと思われる。これまでの島根県からの輸送と比較しても大幅な輸送コストの低減が図られており、工場立地の利便性が大きく活かされた格好となる。

いずれの年代も築島からの石灰石の輸送は小廻船にて行われ、1936年報告書にある高島は、八代市郡築地区で干拓に伴い地続きになっている地域であるため、軌道引込線による馬車輸送によって行われていた。粘土に関してはいずれの時代も小廻船による運搬、また石膏の輸送も船によるものであった。

以上のように、今回調査した実習報告書から

は、八代にセメント工場が立地した原因である原料指向型工業としてのセメント産業の特性が大きく発揮されており、それは大正期のみならず昭和戦前期においても同様のことが言える。しかも八幡製鐵所からの鉄滓の購入や同じ八代地域の鏡町に建てられた大日本人造肥料から石膏を導入することによって、大正期より輸送距離の短縮を達成することが出来ており、これら変化を含め、首都圏や大消費地から離れた八代に大規模な工場を建設するだけの動機が原材料の近隣からの供給からも見て取れる。

4-3. 工場敷地の変遷

今回調査により発見された日本セメント八代工場に関する報告書は10件であるが、このうち、平面図を記載していたものが5件存在した。それらのうち4件は1915年及び1916年のものと近似しているため、ここでは1915年時点での工場

¹¹ 熊本産業遺産研究会編（2009）『肥産線の近代化遺産』弦書房、107ページより

日本セメント會社八代工場平面圖

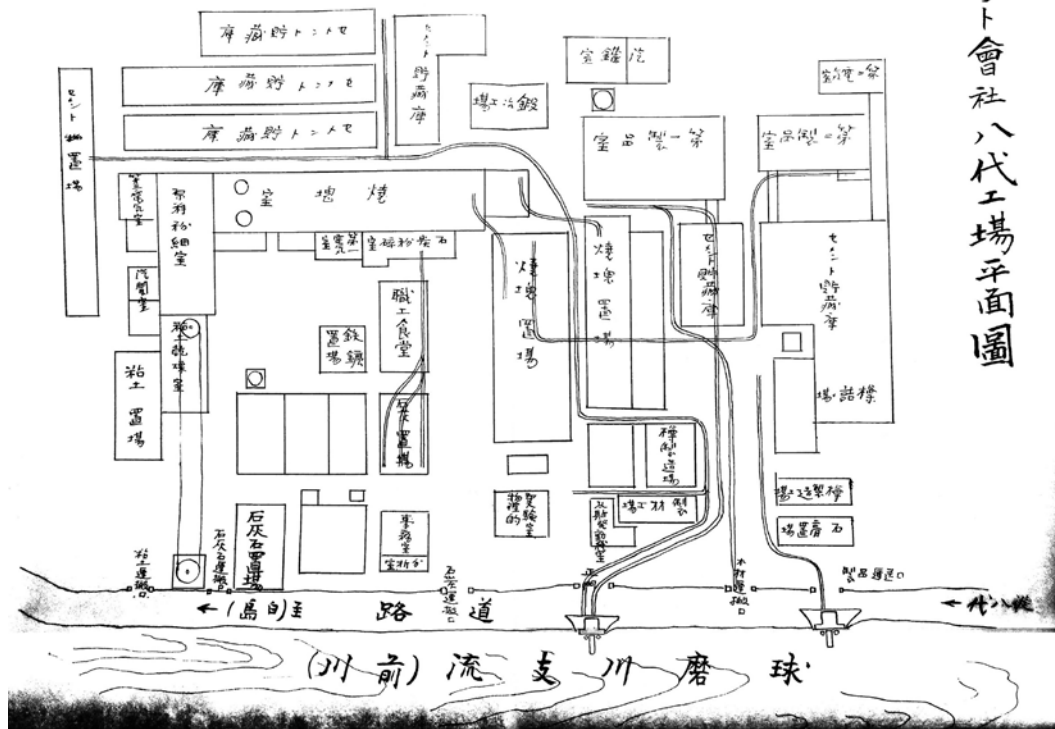


図8 日本セメント會社八代工場平面圖 (1915年・【02449】)

施設配置が分かる【02449】の図面を図8にて紹介し、図9の1923年時点での平面図及びそれ以降の工場増築計画との比較を行う。

戦後の日本セメントがまとめた『百年史』では、1916(大正5)年から工場内の動力をそれまで用いていた蒸気機関から電力に改めたと記載しているが、この実習報告書では、その前年の1915年時点で、

「以前は總て蒸氣機関を以て運轉せしが近時中央九州に水力電気事業起るに至り其の供給を受けて漸次原動力を電氣に變じつあり」【02454】

とあり、この頃工場内の設備変更が徐々に行われていたことが分かる。なおこれら動力は、1915年時点では蒸氣機関が「スターボイラー

一臺 バブユックウイルコックボイラー一臺 コーリスエンジン一臺」の計4台あり、これらは全て原料工場に用いられていた。対して電動機は100馬力電動機と75馬力原動機それぞれ1台ずつが焼成工場用に、また100馬力電動機1台と170馬力原動機2台が成品工場用に使されており、社史との比較を考えると、工場ごとに蒸氣機関から電動機へと動力の交換が順次行われ、この翌年に全ての動力を電氣に置き換えたものと考えられる。図8から見ると、図面中央左側に横に長く伸びる焼塊室と書かれた工場が焼成工場であり、その左側に隣接するやや縦に長い工場が原料工場、また焼塊室の右側にふたつに分けられている工場が成品工場である。焼塊室の下などに名前のない部屋が書かれてい

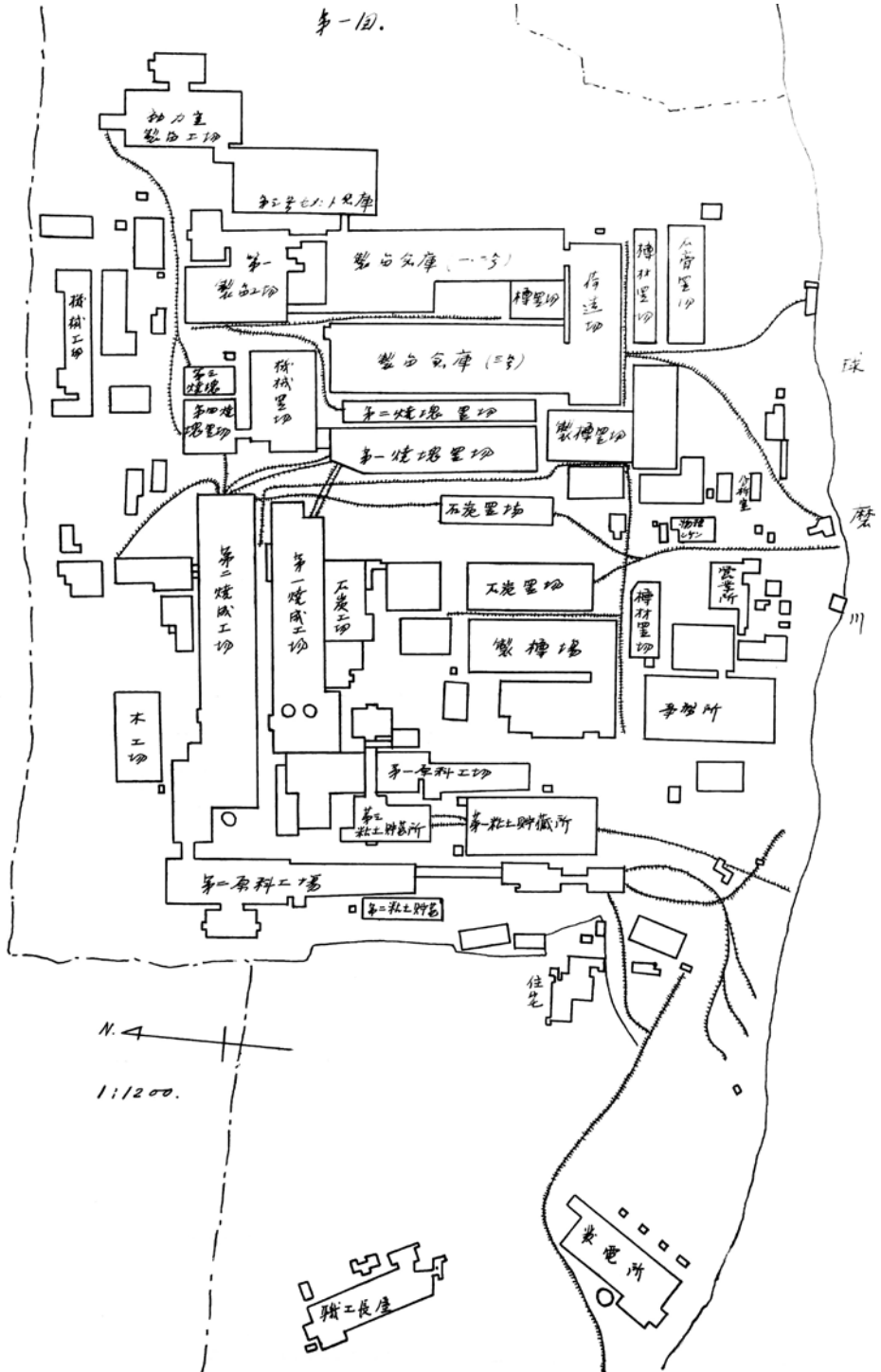


図9 工場平面図 (1923年・【02721】)

るが、ここに原動機＝モータが設置されている。

次に図9にある1923年時点での工場と1915年との比較を行う。図の大きさから工場の向きが異なっているため、判別が難しくなっているが、図8では図面下側にある球磨川が図9では図面右側になっていることから、それぞれの向きが90度ずれていると考えて頂ければ、工場の拡張具合が分かるかと思う。工場の建物としては主に北側及び西側方面に拡張が為され、また1919（大正8）年にロータリーキルンの増設が行われたことから、原料工場及び焼成工場の新設が行われ、それぞれ第二原料工場及び第二焼成工場と名付けられている。さらに左側には変電所と職工長屋が記載されている。これら工場施設の拡張は、1919年頃に為されたと思われ、また戦時中にロータリーキルンが他工場に移設・または譲渡された¹²ことから、昭和52年工場閉鎖時点の施設にはこれら増設された建物群はなくなっており、また一番西側に作られた変電所設備も増設工場群の位置に再配置されている。このように大正期において増設された工場設備は、平面上の変化ももたらしており、それだけ敷地を必要とする大規模工場が都市部ではなく地方に建設された原因のひとつとして、増設が容易であることも挙げられよう。

工場敷地と合わせて、従業員数についても記載してあることをまとめるが、セメント工場は肥料工場など他の化学系工場と異なり、機械化が推し進められた結果、従業員数は比較的少ないものとなっている。1915年時点の従業員数は常時200人と記載されており、1936年時点での職工数197名（男：194名、女3名）と20年間ではほぼ変動していない。途中工場の増設が行われているにもかかわらず人数に変動幅がないのは、機械化が推し進められたことと相殺されたと見ることが出来るが、詳細は分からない。

まとめ

本研究では、これまで確認できる資料が少なく、その詳細が明らかになっていなかった地方都市におけるセメント産業の原材料供給とその変化、また施設拡張に到る過程について、九州帝国大学の応用化学科実習報告書の記述から明らかにすることが出来た。セメント産業は原料指向型工業の代表的な存在であると教科書的に表現されており、その立地は原材料が近くにあることが前提とされていたが、しかしながら日本におけるセメント産業発祥の地は近くに石灰石鉱山があるわけではない東京・深川の地であることから、ここから八代までのセメント工場建設に到る経緯が、教科書的な理由と考えるべきかどうか、難しい部分があった。

今回、社史に基づく情報以外から現地の工場関係者の証言を実習報告という形で間接的に得る事が出来たことは、この原料指向型工業による立地が八代における工場建設にとっての決め手になったこと、また原材料の近隣からの調達で工場稼働開始以降も進められ、地域との関わりが原材料供給と安易な地価に基づく拡張が容易であることなどを見ることが出来、今後の九州各地における工場進出の原因な考察にとっても大きな参考になるものと考えられる。

〈謝辞〉

本報告は科学研究費助成金(21K00251)「産業考古学の観点に基づいた地域固有素材の後成的価値認識と保全に関する研究」の助成を受けた。また、特定歴史公文書・九州帝国大学応用化学科実習報告書の閲覧にご協力いただいた九州大学大学図書館のスタッフに紙面を借りて感謝申し上げます。

¹² 磯田節子、原田聡明、磯田桂史、興梠 通「れんが造の機械修理工場について：旧日本セメント八代工場の産業遺産（その1）」日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第43巻、566ページより

〈参考文献〉

- 坂本芳之助 (1892) 「日本セメント會社八代工場實況」『東京化學會誌』日本化學會 13卷17-29頁
- 西川虎吉 (1916) 「九州の化學工業」『工業化學雜誌』日本化學會 19卷8号 746-751頁
- 石川愛郷 (1927・1973再版) 『八代郡誌』『百年史』(1983) 日本セメント株式会社
- 無機マテリアル学会編 (1995) 『セメント・セッコウ・石灰ガイドブック』技報堂出版
- 磯田節子、原田聡明、磯田桂史、興梠通「れんが造の機械修理工場について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その1)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第43巻、pp. 565-568
- 磯田節子、原田聡明、磯田桂史、興梠通 (2004) 「事務所建築について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その2)」『日本建築学会大会学術講演梗概集(北海道)』日本建築学会、pp. 331-332
- 興梠通、磯田節子、原田聡明、磯田桂史 (2005) 「大築島の親方住宅について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その3)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第44巻、pp. 733-736
- 磯田節子、興梠通、原田聡明、磯田桂史「大築島の社宅の変遷(昭和14年-昭和33年)：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その4)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第44巻、pp. 737-740
- 磯田節子、興梠通、原田聡明、磯田桂史 (2005) 「大築島の親方住宅及びその遺構について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その5)」『日本建築学会大会学術講演梗概集(近畿)』日本建築学会、pp. 265-266
- 福岡美寿々、磯田節子、原田聡明 (2006) 「大築島の学校施設について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その6)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第45巻、pp. 753-756
- 磯田節子、原田聡明、福岡美寿々 (2006) 「大築島の生活関連施設と暮らし：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その7)」『日本建築学会大会学術講演梗概集(関東)』日本建築学会、pp. 463-464
- 台信富寿、守明子、河原利江、宮本文穂 (2006) 「明治・大正時代におけるセメント製造方式の変遷：焼成窯形態に伴う製造方式の変遷」『日本建築学会計画系論文集』日本建築学会 71巻610号251-258頁
- 磯田節子、興梠通、石田敏明、原田聡明、富田真理子 (2007) 「旧日本セメント八代工場の社宅その1 蒐集図面と社宅概要について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その8)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第46巻、pp. 649-652
- 興梠通、磯田節子、石田敏明、原田聡明、富田真理子 (2007) 「旧日本セメント八代工場の社宅その2 各社宅について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その9)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第46巻、pp. 653-656
- 興梠通、磯田節子、石田敏明、原田聡明、富田真理子 (2007) 「旧日本セメント八代工場の社宅その3 住宅営団による松高社宅：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その10)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第46巻、pp. 657-660
- 富田真理子、磯田節子、興梠通、石田敏明、原田聡明 (2007) 「旧日本セメント八代工場の社宅その4 松高社宅遺構について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その11)」『日本建築学会九州支部研究報告』日本建築学会、第46巻、pp. 661-664
- 磯田節子、興梠通、原田聡明 (2007) 「住宅営団による松高社宅について：旧日本セメント八代工場の産業遺産(その12)」『日本建築学会大会学術講演梗概集(九州)』日本建築学会、pp. 367-368
- 熊本産業遺産研究会編 (2009) 『肥薩線の近代化遺産』弦書房
- 土木学会コンクリート委員会ローマコンクリート調査小委員会 (2009) 「古代ローマコンクリート ソンマ・ヴェスヴィアーナ遺跡から発掘されたコンクリートの調査と分析」『コンクリートライブラリー』131号、土木学会
- 熊本産業遺産研究会・熊本まちなみトラスト編 (2014) 『肥薩線の近代化遺産(下)』弦書房
- 下田孝 (2016) 「セメント製造技術の系統化調査」『国立科学博物館技術の系統化調査報告』第23集、国立科学博物館

ワイマール期ドイツにおける労働者ツーリズム*

幸 田 亮 一

はじめに

- 1 ワイマール時代の環境変化
 - ① ベルサイユ条約とツーリズム
 - ② 交通技術の変化
 - ③ 旅行会社と宿泊施設の増加
- 2 労働者サイクリスト連盟
 - ① 戦後の再建
 - ② 政治との関連
 - ③ 労働者とオートバイ
- 3 労働者ハイキング協会
 - ① 戦後の再建
 - ② 旅行会社とハイキング案内所
- 4 労働組合と社会民主党の対応
 - ① 労働時間と賃金
 - ② 国際労働運動との関連
 - ③ 労働組合の旅行事業

おわりに

はじめに

ドイツの労働者ツーリズムの開始は歴史的にいつまで遡ることができるのか。このような問題意識をもって、筆者はこれまでいくつかの論稿をまとめてきた。その結果、ドイツ帝国が成立し20年ほど経ち、第二次産業革命が進展するなかで労働者の実質賃金が増大するとともに、労働時間が短縮し始めた1890年代に、一部の労働者がハイキングを中心とする週末旅行を楽しむ始めたことが明らかになった。本稿はそれを

踏まえてワイマール時代の労働者ツーリズムの実態を解明することを目的とする。

第一次大戦の敗戦、革命運動、インフレ期までは普通の労働者は生活確保に精一杯でとてもツーリズムどころではなかった。その後、通貨改革が行われインフレが収束した後の1924年から29年までの相対的安定期に労働者ツーリズムは変化する。その後、世界恐慌で中断を余儀なくされたが、この時生まれた労働者のツーリズムへの要求は、後戻りできないもので、その後のナチスも無視できないものだった。

このように、1920年代後半に労働者ツーリズムの重要な動きがあったと想定できるが、その内容はどのようなものだったのだろうか、それは後世にどのような影響を及ぼすことになったのだろうか。これが本稿で解明したい問題点である。

研究史を振り返ると、ドイツにおいても労働者ツーリズム史の研究は遅れていた。この問題を正面から取り扱ったのがBuchsteiner (1984)の学位論文で、極めて要領よくまとまった開拓者的仕事といえる。その8年後の1992年にベルリン自由大学に提出された力作の博士論文がKeitz (1992)である。この内容を彼女が簡約して出版したのがKeitz (1992)で、ワイマール期だけでなく、帝政時代やナチス期、戦後まで視野に入れて、ドイツにおけるマスツーリズムの歴史を正面から扱っている。カイツは両著作で、熟練労働者の家族数が減少し、労働者の

* 本稿は、2021～2024年度科研費基盤研究C（課題番号21K12499）による研究成果の一部である。

生活様式が変化することに注目し、ナチス時代に民衆ツーリズムの起源を求める考えを批判し、ワイマール期に民衆ツーリズムが誕生したと主張した¹。

その後、2000年代に入って Spode (2003) と Hachtmann (2007) の本が出版されて、研究がさらに進んだ。だがそれ以降は大きな進展は見られない。これら研究者間の論点は、ドイツの民衆ツーリズムの出発点をワイマール期に置くことができるかどうかだ。プッフシュタイナーとカイツ、ハハトマンがワイマール期起源説なのに対し、シュポーデはナチス期起源説といえる²。

日本の研究史をみても、長らくドイツのツーリズムを正面から掲げた研究は存在しなかった。そういうなかで、労働者ツーリズム史に関する幸田 (2012) (2020) (2021) の研究が続くなか、ドイツのツーリズム史を概観した森本 (2020)、世界の動きのなかにナチスの余暇活動を位置づけた森 (2021) が出て、ツーリズム史研究が活性化しつつある。関連する研究として、斉藤 (2007) の著作があり、その2章はツーリズムではないが、ワイマール期の労働と余暇を扱っている。また、井上 (1988) はドイツ労働戦線の活動を検討するなかで、ワイマール期にもわずかながら言及している。さらに大橋 (2017) でもワイマール期は旅行会社の乱立と淘汰の時代と位置づけられているに過ぎない。このように、ワイマール期の大衆ツーリズムの動向を本格的に扱った研究は出ていない。

以下、基本的に、プッフシュタイナーとカイツの学位論文に依拠しつつ、1920年台の労働者旅行ハンドブックなど同時代の文献および第二次大戦後に出版された文献も利用しながら、主に労働者層のツーリズムの実態を明らかにしたい。両者の先駆的研究と本稿が違うところがあ

るとすれば、その後の、労働者による自転車やオートバイの利用についての Beduhn/ Klocksinn (1995) や Steinbeck (2012) による研究成果をも活用して、労働者ツーリズムの範囲を膨らませたことだろう。なお、カイツの研究については学位論文と書籍の内容が重なる場合は、便益を考慮して1997年の書籍のページを引用した。

それから、青年労働者のスポーツ活動とツーリズムも関連する重要なテーマであるが、本稿ではそれは扱うことができなかったを断っておきたい³。

1 ワイマール時代の環境変化

生産力回復のための重要なインフラ基盤となったのが鉄道である。第一次大戦の敗北で第二帝政が崩壊したあとに誕生したワイマール共和国は鉄道国有化に取り組んだ。まず、1919年7月に共和国議会は邦有鉄道の国への移管を可決した。その後、ベルサイユ条約の賠償の内容を具体化するなかで、鉄道収益の一部を賠償にあてることになり、1924年8月にはドイツライヒスバーン会社 (DRB: Deutsche Reichsbahn GmbH) が誕生した。折からのドイツ合理化運動の影響を受け、この会社は機関車などの標準化を推し進めた。あわせて外国人旅行者や富裕層のために、フランスからドイツを通りスイスへ至る豪華特急「ラインゴルト号」を導入した⁴。

このような鉄道事業の復興と再編と並行して、巨額の賠償支払いの責務を背負ったワイマール政府は、外貨獲得の一環として外国人観光客、とりわけアメリカ人観光客の誘致に力をいれた。そのために全国レベルで、中欧旅行社 (MER: Mitteleuropäisches Reisebüro) およびライヒスバーンドイツ旅行交通本部 (RDV:

¹ Keitz (1992), S.442-444.

² Spode (1980), S.305.

³ 労働者スポーツ史の研究が始まったのは70年代以降のことである (Beduhn (1981))。

⁴ 松永 (2010)、85頁。

Reichsbahnzentrale für den Deutschen Reiseverkehr) が設置された。

前者の MER は第一次大戦中の1917年から18年にかけて、プロイセンをはじめとする邦有鉄道が過半の株式を握り、残りをハパーク社 (Hapag) と北ドイツ・ロイト社 (Norddeutsche Loyd) という民間企業、さらにオーストリアやハンガリーも参加して誕生した有限株式会社であり、文字どおり中央ヨーロッパの旅行客の促進を目的としていた。最初は駅以外での鉄道チケット販売から始め、20年代末には自治体と提携した短期滞在旅行のためのパッケージツアーも売り出した⁵。

後者の RDV の起源はもう少し時代を遡ることになる。第一次大戦勃発前に邦有鉄道とドイツ交通協会連盟は、最初の外国向け宣伝となる、旅行目的地に関する利益協定を結んでいた。1920年にライヒ交通相グレーナー (Wilhelm Groener)⁶ の音頭で発足した RDV は、統一的な宣伝を通じて外国人旅行者をドイツに呼び寄せる権限を与えられた。こうして、「ドイツはあなたを待っている」 (Germany wants to see You) などの有名なスローガンをつくり出し宣伝活動に努めた⁷。

① ベルサイユ条約とツーリズム

第一次大戦での敗戦、革命運動、ルール占領、超インフレの1920年代前半は、混乱のまっただ中でとてもツーリズムどころではなかった。ベルサイユ条約で巨額の賠償を課せられたドイツは、1920年代前半は経済の混乱のなかで賠償支払いを履行できなかった。そこでフランスはベルギーとともにルール占領という強硬策をとっ

たが、それに抗議してワイマール政府は労働者に怠業を呼びかけ、生産はさらに低迷した。こういうなかで、米の仲介によりドーズ案が出されドイツ政府もこれを承認した。こうして通貨改革とドーズ案により20年代半ばによく社会が安定してきて、後半には生産力が回復した⁸。

ドーズ案による賠償支払いには、通常の賠償と鉄道事業の収益による支払いが含まれていた。そのために、ワイマール政府は、戦前の邦有鉄道の国有化を推進し、1919年に発足していたライヒスバーン会社を1924年8月に国有化した。そして、先に紹介した RDV が中心となってアメリカ人を中心とする外国人観光客の誘致に努めたのである⁹。

では、これに呼応して観光地はどのように対応したのだろうか。観光と地域との関連で、すでに19世紀半ば以降の鉄道建設の時代に保養地間の競争が生じていた。それが1920年代になると、地域振興のために、「工業立地か観光立地か」という問題意識をもった自治体が出てきた。自治体の観光局や観光課の設置が1918年から25年に集中していることがこのような動向を端的に反映している。とりわけベルリンやフランクフルト、シュトゥットガルトなどの大都市は観光客の誘致に力をいれ、博物館などの整備を支援したし、国際見本市の開催にも力を入れた¹⁰。こうして、主要な観光地が競い合いようになり、自治体は観光宣伝に努めパンフレットなどを多数発行した。

20年代に旅行を楽しんだのは外国人だけではない。帝政時代の王侯貴族などの旧上流階級に代わって富裕層および新中間層が旅行の主役に

⁵ Keitz (1997), S.58.

⁶ このグレーナーは、第一次大戦終戦間際の1918年11月に、ドイツ社会民主党と陸軍が革命運動を阻止するために手を結んだエーバルト = グレーナー協定に名前を残す元陸軍参謀次長のことだ。

⁷ Keitz (1997), S.59.

⁸ Braun (1990), S.48.

⁹ Keitz (1997), S.59-60.

¹⁰ Keitz (1997), S.71f.

躍り出た。もちろんビジネス旅行も多かったが、余暇のための旅行が増大し、新中間層のなかに公務員と職員層が加わったことがワイマール期の特徴となる¹¹。公務員や職員層による余暇活動の増大は労働者に刺激を与えることになった。

王侯貴族は自分たち労働者とはまったく異なる身分の人たちと思っていたが、職員は身近な存在であり、労働者上層部とも交流のある社会層だった。そのため、労働者のなかに余暇という意識が明確になるとともに大衆文化が活発に展開した。戦前までの、男性労働者の余暇の中心をなした居酒屋文化は依然として存続していたが、それ以外の余暇活動が登場した。旅行についても映画やイラスト入り新聞が取り上げ、労働者の関心を否応なしにかき立てた¹²。

だが、最初のころは余暇時間への商業主義の浸透は少なかった。家族の役割は小さくなったとはいえ未だに重要だった。ある仕立屋徒弟の余暇をみると、毎日夕食後に読者や会話を楽しみ、週末には小旅行や親戚訪問などを楽しんでいた。また、ラジオの登場はむしろ家族団らんを強める役割も果たした。また、若い労働者や徒弟のなかには、スポーツに熱中する者たちも多かった。ある徒弟は「スポーツが最高だ」と話している¹³。

20年代には、労働者や職員のなかに「生活改善運動」という新しい運動も広がった。これは身体と自然の見方を変え、親の世代のタブーを打ち破り、週末は森へというスローガンとも相まって、積極的に自然のなかに入っていた¹⁴。

これらの運動は長いこと労働者階級内の独自の生活文化（ミリュー）の内部にとどまっていた。だが、強力な商業主義の影響が労働者の生活にも徐々に浸透してきた。まず、文化産業

（Kulturindustrie）と呼ばれた商業主義的な新しい娯楽の役割が大きくなった。映画やオートバイレース、スポーツ競技などがこれに含まれる。もともと第一次大戦前に生まれていたものだが、技術の発達もあって20年代に定着し、商品としての旅行も徐々に大衆を引きつけるものになっていた。そして、この変化の背景に、以下のような交通技術のイノベーションがあったのである。

② 交通技術の変化

乗合バスの登場と鉄道の対応

旅客輸送という点で、それまで独占的な地位を保ってきた鉄道であるが、20世紀に入ると新たな競争相手が登場した。それがバスである。鉄道延長の時代は1920年代でほぼ終わり、それに取って代わるようにバス路線の延長が始まった¹⁵。これを数字で明確に示すのが表1である。1921年の鉄道延長距離が1913年に比べて6,000キロメートル弱も減少しているのは第一次大戦の敗戦による領土喪失による。その後も鉄道はナチス時代に至るまでほとんど延長が見られなかった。これに対して、バスの路線距離は1921年には5,985キロメートルしかなかったのが、1929年には5万6,075キロメートルへと10倍近くも急増し、鉄道路線距離とほぼ肩を並べるまでになったことに驚かされる。こうしてバス路線網は鉄道を補完しつつ、大衆が手軽に利用できる交通機関として、大衆ツーリズムのインフラを整備したのである。このような技術基盤の整備の重要性は、これまでのワイマール時代のツーリズム史研究で欠落してきたところである。

その結果、週末ハイキング客もバスを利用するようになった。たとえば、西南ドイツには長

¹¹ Keitz (1997), S.46-48.

¹² Keitz (1997), S.110.

¹³ von Saldern (2002), S.10.

¹⁴ von Saldern (2002), S.10.

¹⁵ Keitz (1997) S.78. ドイツで最初の路線バスは1905年にオーバーバイエルンのバード・テルツ (Bad Tölz) とレングリース (Lenggries) の間に登場した。このバスは現在、フランクフルト通信博物館に展示されている。

表1 ドイツの乗合バス路線網と鉄道網（1870-1937年）単位km

年	乗合バス		合計	鉄道
	ライヒ郵便	民間自動車 輸送業者		
1870	-	-	-	19,051
1913	3,248	-	3,248	63,378
1921	5,985	-	5,985	57,652
1926	28,600	5,418	34,018	57,864
1929	43,815	12,260	56,075	58,183
1937	48,813	33,735	82,548	58,821

出典) Keitz (1997), S.323.

さ150キロメートル、幅50～75キロメートルの広大なシュヴァルトツヴァルトの森があるが、バス路線のおかげで週末はハイキング客で賑わうようになった。人々はシュトゥットガルトやカールスルーエ、マンハイムのような工業都市から鉄道とバスを乗り継いでシュヴァルトツヴァルトの森にやってきて、大都市の汚れた空気に代わって山の新鮮な空気を吸った。また、「快適で確かで安価」のスローガンをかかげて州営バイエルン旅行社は、ライヒ郵便と共同で1925年にバイエルン高地へのバス団体旅行を、日帰りとして1泊2日の2種類で企画した。このような経験を積んで、バス事業者は1週間またはそれ以上の包括バス旅行商品を提供するまでになった¹⁶。

バス事業者に対抗する形で鉄道事業者も新たな対応を迫られ、1920年代より日曜列車や週末特別列車を走らせるようになり、運賃と宿泊費、食事、見学料を含んだ旅行商品を提供し始めた。最初、日帰りや1泊2日に限られたものだったがまもなく1週間のパッケージ旅行が登場した¹⁷。このような努力もあり、1927年の1

年間にライヒスバーンは、日帰りまたは数日にわたる特別列車によって83万5,000人を運んだ。それらの客層の中身は不明だが、「経済的に恵まれない階層」に旅行を可能にしたと言われる。1924年から29年にかけて、旅行会社の特別列車またはライヒスバーンの特別列車で旅行した人の数は120万人から350万人へとほぼ3倍に増加した¹⁸。こうして、帝政時代には旅行の機会がなかった社会層が、ワイマール時代には旅行に出かけるようになり、そのために運輸業者は大量の宣伝を行ったのだ¹⁹。

オートバイ

もうひとつの技術変化がオートバイである。両大戦間期のドイツの自動車工業が、欧米先進国に比べて低位にあったことはよく知られている。そのなかで健闘したのがオートバイ工業だった。その実態はどのようなもので、余暇活動や労働者との関連はいかなるものだったのだろうか。

まず、ワイマール初期の二輪工業の実態を整理しておこう。1920年9月にドイツを訪れたあ

¹⁶ Keitz (1997), S.80.

¹⁷ それらはかなり割安な料金だった。たとえば、ベルリン発でライン河を楽しむ、1928年7月17日から23日までにわたるパッケージ旅行の代金は、すべて込みで78RMだった (Keitz (1997))。

¹⁸ Keitz (1997), S.81-84.

¹⁹ Keitz (1997), S.86.

る英国人は、ドイツでは大都市でも農村でも自動車の往来は少なく、燃料もゴムも欠如していると報告している²⁰。たしかに、20年2月の時点での自動車登録台数をみると、乗用車が3万2,456台で戦前に比べて半減、二輪車も9,369台でこちらも半減したが、ただひとつトラックだけは1万9,742台と倍増していた。

だが、戦後の混乱が収まるとともにオートバイ工業には、戦時中に兵器生産を手がけた機械会社を中心に新規参入者が急増して生産も増大した。1920年にはまだ48社だったオートバイメーカーは24年には386社に急増した²¹。戦前からの伝統的メーカーのヴァンデラー社 (Wanderer) やエヌエスウー社 (NSU) も、戦後の1919年初頭までに軍用オートバイの生産から一般向けオートバイの生産へと方針を変更した²²。この結果、大都市のミュンヘンやベルリン、ザクセン、西南ドイツがオートバイ工業の中心地として発展した。

1923年のハイパーインフレーションの影響はオートバイメーカーにも購入者にもプラスとマイナス両面の影響をおよぼした。それにもかかわらず、全体的に見ると生産も販売も増大した。大きな傾向としては、労働者や農民の所得にオートバイの値段が次第に合致するようになり、例えば20年代末にドイツの農家は平均1台のオートバイを所有するようになった²³。

さらに、政府はそれを普及させるための、税法、交通法の分野で促進政策を推し進めた。す

なわち、ワイマール政府は「小型オートバイ」という法的分類を作り、立法府がそれを1922年に税法から、そして23年に運転免許法から除外したのである²⁴。さらに1928年の税制改正は、労働者と下級職員の間でのオートバイの普及に貢献することになった²⁵。

こうして普及し始めたオートバイの利用目的は何だったのだろうか。まず、商業や農業の分野で人々はオートバイを業務用に利用した。そのために、特別の三輪オートバイも開発された。そして、郊外住民が自転車の代わりに通勤用に使い始めた。だが、このような実用的な利用だけにとどまらなかった。富裕な都市住民や若い都市住民はオートバイを余暇のために使い始めたのだ。こうして仕事用およびレジャー用のバイク利用が拡大した²⁶。余暇活動のオートバイをみると、エンジンの性能向上および安定したフレーム構造の開発が二人乗りとサイドカーの設置を可能にした。アメリカのように一般国民が乗用自動車を所有することはまだ夢だったが、ドイツではオートバイがその夢の一部を実現したのである。

③ 旅行会社と宿泊施設の増加

技術変化をうけて旅行代理店はどのように変化したのかを、以下で確認しておこう。

ライヒスバーンやバス事業者によるパッケージ商品の開発と提供は、富裕層だけを相手にした戦前の旅行代理店とは異なり、職員や労働者

²⁰ Steinbeck (2012), S.81.

²¹ Steinbeck (2012), S.86.

²² 戦時中の軍需メーカーの BMW や DKW, Spandau, Horex, Schuttoff, Züendapp などが新規参入した。そのなかの DKW 社の事例をとりあげよう。1904年にデンマーク人のラスムッセン (Jorgen Skafte Rasmussen) が機器販売を目的に友人といっしょに、ザクセン州ケムニッツに設立した会社が発起点。数年後に、ケムニッツ近くのチョッパウの織物工場跡地を購入し、蒸気機関部品などの生産を開始した。第一次大戦中に軍需品の点火装置の生産で事業は拡大し、さらに蒸気自動車の生産を手がけた。この時の、蒸気自動車 (DKW: Dampf Kraft Wagen) がその後の会社の名前に残ることになった。1922年よりオートバイの生産を開始し、有力オートバイメーカーへと急速に成長した (Tragatsch (1967), S.61-69)。

²³ Steinbeck (2012), S.84f.

²⁴ Steinbeck (2012), S.18. エンジン排気量200CC以下を小型オートバイとした。

²⁵ Steinbeck (2012), S.315.

²⁶ Steinbeck (2012), S.315.

の市場開拓を促すきっかけとなった。パッケージツアーの価格をいくりに設定するかは事業者が頭を悩ます課題であった。戦前からのハパーク社 (Hapag) など存在していたが、20年代には雨後の草のように多くの旅行代理店が誕生した。この増加に貢献したのは一般的な旅行代理店だけではなく、デパート、出版社、地域交通局、職員や労働者の団体、さらにソーシャルツーリズムの実践組織などであった²⁷。

旅行会社の規模をみると、1907年には119の旅行代理店に364人が働いていたに過ぎなかったのが、1925年には364の旅行代理店に2,000人以上が働くまでになった。とりわけ重要だったのが既述の中欧旅行社だった。この会社は、1920年代から30年代にかけて、有利な鉄道運賃を利用することにより各種のパッケージ旅行を商品化し、とくに近距離の鉄道旅行で収益をあげた²⁸。会社はしばしば低価格で有利な旅行を提供したが、多くの労働者にはまだ手が届かないものだった。

戦前の旅行は富裕層や貴族を対象とした贅沢な旅行だったが、1920年代に変化した。なぜならインフレーションと政治・経済的に不安定な時代に、以前、余裕のあったブルジョワ層の活動範囲が狭まったからだ。このことは、ホテルの数をみると明瞭だ。すなわち、1907年には12万5,079あったのが、25年の8万5,658を経て、

33年には4万8,923へと激減した。だが宿泊施設のベッド数は5万から7万の間を維持した。これは何を意味するのだろうか。一方ではホテルの集中合併が進んだこと、他方での個人住宅の一部を提供するプリバートと呼ばれる新たな安価な宿泊手段の増大があった。このような商業主義ツーリズムの展開は、労働組合や労働者協会を軸にした労働者ツーリズムの運動にも影響を及ぼすようになった²⁹。

では、宿泊施設はどのような状態だったのだろうか。官庁統計が不備なため、1925年までの動向は不明だが、20年代に減少したわけではない。たしかに第一次大戦前の豪華ホテルは減少し、リゾート地の贅沢な宿泊施設も破産したり競売にかけられたりした。しかし、生き残ったホテルは近代化投資を行い、宿泊施設もベッド数も増大した。たとえばミュンヘンと南バイエルンでは、ベッド数は10万から13万5,000に増加している³⁰。そのなかには官吏や職員、手工業者組合の保養施設の空き部屋も含まれていたり、ユースホステルや既述のプリバートも含まれており、全体的に宿泊能力が増大したのであった。

表2は、カイツが作成した表を元に整理した表である。ここでの区分は、労働者用施設、官吏・職員用施設、ホテル等となっている。前二者はそれぞれの職種団体が自分たちの福利厚生のために建設した施設であり、ホテル等はホテ

表2 ドイツの休暇保養施設・ホテル等の概数 (1932年)

種類	休暇・保養施設全体		ホテル等
	労働者用	官吏・職員用	
施設数	82	210	5,000~6,000
ベッド数	5,400	20,000	500,000~600,000

注) 一部は1929年の数字も混在する概数で、ホテル等の施設数は筆者の概算である。
出典) Keitz (1997), S.325.

²⁷ Keitz (1997), S.121-124.

²⁸ Keitz (1997), S.58-59.

²⁹ Hachtmann (2007), S.114-116.

³⁰ Keitz (1997), S.89.

ルだけでなく旅館やペンションも含んでいる。ホテル等の施設数についての統計がないためにカイツは空白にしている。だが、ここでは、官吏・職員用の施設が1施設あたり95ベッドという数字を踏まえて、1施設あたり100ベッドと想定して概算したものである。大きなホテルから小規模な旅館まで存在したことを考慮すると、当たらずといえども遠からずと言えよう。

最初は若者だけを受け入れたユースホステルは20年代より成人も受け入れるようになった。総じて安価な宿泊施設が増大したのが20年代の特徴である。このようななかで、労働者も、自分たち専用施設だけ利用したわけではなく、旅館やペンションも利用したであろう。

はたしてこれらの施設の宿泊費はどのくらいだったのだろうか。1928年夏のRDVによるアンケートでは、安価な1泊2日3食付きで4から4.5RM、素泊まりが1.5から2RMだった。したがって、保養施設の1泊2日3食付き4から5RMというのは民間の安価な宿泊施設に準拠したものであり、購買力の低い階層の宿泊利用に貢献するものだった³¹。

このような技術と環境変化のなかで、戦前に創設され、労働者ツーリズムの端緒を切り開いた二つの組織がどのように活動を展開したのかを次に確認したい。

2 労働者サイクリスト連盟

① 戦後の再建

第一次大戦中の1916年12月に労働者サイクリスト連盟がライプツィヒで臨時大会を開いた時に、すでに10万人の会員が陸軍に動員され、うち6,000人が戦死したとの報告があった。戦死者の数はその後も増え続け、終戦時には1万4,000

人に達した。その結果、終戦時の会員数は2万3,000人に減少していた³²。

だが、第一次大戦後には困難期にもかかわらず再び会員が増加し、19年8月末のヴェルツブルクの年次総会ではすでに8万5,000人の会員数に戻り、同年末には10万人を超えた。物資不足とインフレにより労働者の実質収入が減少するなかでこの傾向は続き、20年までに戦前の水準を回復した³³。

1920年に反動的なカップー揆が起こった際には、「階級闘争の軽騎兵」の伝統をもつサイクリスト連盟の会員は、伝達係として重要な役割を果たし一揆鎮圧に貢献している³⁴。

労働者サイクリスト協会は、〈自転車の家〉と呼ばれたオフエンバッハの本部に自転車販売のための協同組合組織〈フリッシュアウフ〉を1912年より運営していた。1922年初頭に、そこで室内競技自転車の生産をみずから開始したのを皮切りに自転車生産を拡大していく。もともと室内競技自転車は冬の間、自転車以外の体操などに取り組むことを余儀なくされた労働者サイクリストのために生まれたもので、人気が高まり、第一次大戦後は労働者サイクリスト連盟のなかで大きな役割を占めるようになっていた³⁵。この生産開始の背後にあったのは、自分たちで生産することで、第一級の自転車をできる限り安価に会員に供給したいとの思いだった。

だが、1923年秋にピークに達したハイパーインフレは連盟の活動に水をさした。次のように記録されている。「連盟にとって23年は最悪の年だった。会費は毎月引き上げねばならなかったし、給付金も同様だった。しかし会費が連盟の口座に振り込まれるや否やその貨幣価値は無くなってしまった」。資金難に陥ったサイクリスト連盟を救ったのは、隣のオーストリアのサ

³¹ Keitz (1997), S.92.

³² Beduhn/Klocksinn (1995), S.27.

³³ Beduhn (1981), S.33.

³⁴ Beduhn (1981), S.34.

³⁵ Beduhn (1981), S.34.

表3 労働者サイクリスト連盟と労働者ハイキング協会のドイツ人会員数（1919-32年）

年	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932
サイクリスト連盟	103,385	156,437	237,850	282,379	—	189,788	189,559	199,422	220,315	247,081	314,004	329,117	314,401	291,447
ハイキング協会	—	35,000	—	—	16,000	84,000	65,000	—	55,900	58,400	61,000	—	58,100	49,800

出典) サイクリスト協会 Beduhn (1982), S.65、ハイキング協会 Zimmer (1984), S.306.

イクリスト連盟による資金援助だった。だが、インフレで貧困化がすすむ労働者はサイクリスト連盟の会費を払えなくなり退会を余儀なくされた。インフレ収束後の24年末に会員数は19万になったが、その後の2年間はこれを超えなかった³⁶。

それにもかかわらず、〈自転車の家〉の拡張と互助保険制度の拡充は続いた。25年秋には〈自転車の家〉の大幅な拡張工事が始まり、翌年夏に入居を果たした。これに伴い、新しい作業機と最新の塗装設備、ニッケルメッキ設備を導入し、第一級の品質の自転車を年間2万台も生産できるようになった。26年には一輪車の生産およびサイクルサッカー用室内自転車の生産を始めた。さらにその後、詳細は不明だが、オートバイの生産とミシンの生産も加わった³⁷。ここからは、互換性部品生産の設備を備えたフリッシュアウフ工場³⁸が、労働者のために自転車だけでなく類似の量産品の生産にも乗り出したことを窺い知ることができる。

また、すでに存在していた、死亡・事故・緊急支援・法律支援という会員互助部門が、25年1月よりサイクリスト向け自転車盗難保険と賠償責任保険を拡充し、26年4月からはさらにオートバイライダーのための賠償責任保険もカ

バーするようになった³⁹。

このような努力の結果、表3が示すように労働者サイクリスト連盟の会員数は、1920年代の20万人から1930年の約33万人まで10万人以上も増加している。その後、世界恐慌の影響を受けて減少しているが、労働者ツーリズムの拡大を示す重要な指標である。

ここで自転車旅行の事例を一つ紹介しておこう。1928年に二人の会員が、ヘッセン州のフランクフルトから、ザールブリュッケンやメッス、ヴェルダンを経てパリまで行った旅行の記録を残している。出発は9月24日でパリ到着は9月30日で、ドイツでは連盟の宿泊施設を利用し、フランスではホテルに投宿している。途中、ドイツ国内では地域の会員と交流した。フランス側の国境地域では、フランス人から「おまえたちは次にいつここを破壊しに来るのだ」と非友好的な声をかけられている。しかし、次のパリ近郊の町では、フランスの労働者と歓談し、第一次大戦中の経験を話した上で万国の労働者の団結を切に願うことで一致している⁴⁰。第一次大戦で敵対した労働者による国境を超えた草の根レベルの交流として注目できる。

³⁶ Beduhn (1981), S.35.

³⁷ Museum der Arbeit (2014), S.56.

³⁸ 最盛期に1,000人を超える従業員をかかえた〈フリッシュアウフ〉工場であったが、33年のナチス政権により没収された。ナチス突撃隊は経営代表のニーマン (Heinrich Niemann) を事務所で殺害し、ナチスに賛同しない従業員を収容所に送った。工場と生産設備はマイヴェーク社 (Mayweg-Werke) が買収し、最終的には1938年にレックス機械製作所 (REX-Maschinenbau GmbH) となった。第二次大戦後も、連盟に返却されず、わずかな補償金が支払われたただだった。現在はかつての賃貸住宅の一部が産業遺産となっているだけとなっている (Beduhn/Klocksinn (1995), S.41)。

³⁹ Beduhn (1981), S.36.

⁴⁰ Beduhn/Klocksinn (1995), S.35-37.

② 政治との関連

戦前に比べると、ワイマール時代には労働者サイクリスト連盟を取り巻く環境は一変した。戦前の連盟は階級意識に目覚めた労働者を組織した。これに対し、ワイマール期には社会的給付と互助保険のパンフレット、それにスポーツが組織拡大の前面におどりてた。この背景には、帝政時代には連盟は弾圧のなかで組織を拡大してきたのに対し、戦後は社会民主党が政権与党となり自由を獲得した。

このようななかで、連盟を含めた労働者スポーツ組織と社会民主党との関係は、前者がスポーツ文化を含む社会問題に取り組み、後者が政治に取り組むという分業関係となった。労働者スポーツ協会の「非政治性」や「中立性」という問題がひんぱんに議論されるようになった。このようななかで、政治性を弱めた「スポーツだけ」(Nursportlertums)という労働者スポーツ運動が広がっていった⁴¹。ワイマール期の連盟の内部強化の動きはこのような変化への対応でもあった。

以前の連盟を強く性格づけた労働運動のためのアジテーションや闘争のための組織という面は、会員の文化的、身体的、精神的により高いところへ成長するという要望の背景に退いた。そこで、スポーツ施設の充実や会員互助制度の強化が図られた。

1928年から翌年にかけての共産主義を志向する分派の分離という、労働者スポーツ運動を震撼させた出来事にも連盟は影響を受けなかった。連盟にはもともとベルリンを除いて目に見える分裂は生じなかった⁴²。それだけでなく、ブルジョワサイクリスト連盟の会員となっている労働者を連盟に引き入れる努力も続けた。連盟の団結は、1904年に分離した労働者サイクリスト組織〈自由〉に対する連盟の激しい論争の際に

も明らかになっていた。いずれにせよ、他のスポーツ組織のような分裂はワイマール期の連盟には見られなかった。

最初、自転車の普及とそれを用いて競技を行うことを目的に発足した労働者サイクリスト連盟であったが、1920年代半ばに労働者にもオートバイが手に届くものになってきたこともあって、1928年にオートバイライダーも含める形で、労働者サイクリスト・モーターサイクリスト連盟に改名した⁴³。ついでにここで、ドイツでのオートバイの普及を見ておこう。

③ 労働者とオートバイ

1920年代前半の時代にはまだオートバイを所有している労働者は少なかった。労働者がオートバイを購入できるとしても2年間の年取に匹敵する価格だったのである。だが、20年代半ばから経済安定期が訪れると事情は変わっていった。

実際、28年からオートバイが普及していく。登録台数をみると、26年に2万6,934台に過ぎなかったものが、29年には22万2,479台に急増し、世界恐慌をはさんで32年にも約40万台と増加している。その後も増え続け、38年にはオートバイの登録台数は100万台を超えた。そのうちの72パーセントが小型バイクだった。これに対し大型バイクは28年から38年の間、年間登録台数は35万台から50万台の間で変動した。この背景には、税金と運転免許証が不要という事情があった。これは既述のように、政府が「国民の手近な移動手段」(Volksfortbewegungsmittel)にするためにオートバイを自動車法から除外した結果だった⁴⁴。

自動車・オートバイの普及率をみると、1923年末には米では7人に1台、英で40人に1台、仏で80人に1台だったのに対し、ドイツではは

⁴¹ Beduhn (1981), S.37.

⁴² Beduhn (1981), S.39.

⁴³ Beduhn/Klocksinn (1995), S.45.

⁴⁴ Steinbeck (2012), S.132f.

るかに少なく住民250人に1台に過ぎなかった。それが、29年には、米4.5人、英21人、仏25人に1台に対し、ドイツは45人に1台と英仏にかなり近づいてきた。だが、内訳をみるために自動車だけ取り上げると、米5人、英40人、仏44人に1台なのに対し、ドイツは130人に1台となっている。このことからドイツでは内燃機関乗り物の普及といっても圧倒的にオートバイが中心だったことがわかる。ドイツのオートバイの歴史を研究したシュタインベックは、これを自動車社会への「ドイツ特有の道」と名付けている⁴⁵。

1930年のBMW社による大型・中型オートバイ購入顧客アンケートによると以下のような顧客構成で、平均年齢は26-27歳だった⁴⁶。

- 35%・・・熟練労働者（月収300RM）、
仕上工、機械工など
- 25%・・・農場管理人（月収150RM）、
森林監督官
- 15%・・・外交員、職員、若手技術者
- 25%・・・技術者、薬剤師、自営業者

さらに、1929年のツェンダップ社の営業所ごとの調査では以下のような顧客構成だった。

- ケルン・・・事務職16.1%、官吏17.7%、
労働者1.6%
- ミュンヘン・・・労働者23.9%、職員22.9%、
官吏17%

地域によっては労働者が高い比率を占めていることがわかる。とくに小型バイクで。ミュンヘンでは1928/29年に、25%が労働者・職員で、

自営業者は18%、官吏が14%、自由業が9%だった⁴⁷。

このような報告を基にすると、1920年代の後半に急速に労働者の間にオートバイが普及し始めた様子を窺い知ることができる。実際、先の労働者サイクリスト・モーターサイクリスト協会のなかでのオートバイライダーの会員数は、1930年の2万9,000人となっている⁴⁸。先の表2で見たように全体の会員が約33万人なので1割弱を構成していたことになる。

オートバイは最初、富裕層の余暇のための乗り物から広範な階層の乗り物へと転化した。このような現象は、途上国から工業国へと向かう段階で世界的にみられるものだ⁴⁹。そして、これが、シュタインベックのいう、モータリゼーションのドイツの特有な道なのだ。

3 労働者ハイキング協会

① 戦後の再建

労働者ハイキング協会の動きに目を移そう。1895年に社会民主党に属する労働者を中心にウィーンに誕生し、オーストリアからドイツ、スイスへと普及したのが「労働者ハイキング協会」(TVDN: Touristenverein Die Naturfreunde)である。それは「世界と自然を知ることによって視野を広げ知識を得て教養を高める」という目的をもっていた⁵⁰。

第一次大戦で多くの会員を失った後、平和が戻って活動を再開した。1920年代の会員数の動向は先の表3が示すよう、数万人台の規模で推移し、20年代後半になっても労働者サイクリスト連盟のような会員数の急増は見られなかった。

第一次大戦後も、社会民主主義的な政治的立

⁴⁵ Steinbeck (2012), S.95.

⁴⁶ Steinbeck (2012), S.110.

⁴⁷ Steinbeck (2012), S.111.

⁴⁸ Dietz Arbeiter-Reise- und Wander-Führer (1932), S.42, Buchsteiner (1984), S.102.

⁴⁹ Steinbeck (2012), S.322.

⁵⁰ Buchsteiner (1984), S.44. なお、これまで拙稿で直訳的な「自然友の会」という訳をあててきたが、内容を端的に示すということで以下では「労働者ハイキング協会」と表記する。

場の堅持は引き続き重要だった。これは戦前の1908年インスブルック大会の方針を継承するもので、文化的社会的な道を歩むことを謳っている⁵¹。その規約は、労働者ハイキング協会の目的として、共にハイキングに出かけること、ハイキングを容易にすること、避難小屋とクラブハウスを建設すること、自然科学的知識を教えること、そして志を同じくする人間がいっしょに活動することを掲げていた⁵²。

第一次大戦後はとくにウィーンと低地オーストリアにおいてマルクス主義的性格を強め、階級闘争の道具となっていた。それに対しドイツの方では階級的指向は弱くなっていく。

すなわち、ドイツの指導部は労働者ハイキング協会をもっぱらツーリズム組織とみなし、政治的には中立という立場をとった。こうして、指導部は、戦後の総会において、多様な社会主義的見解の闘争の場にならないように気をつけた。同じような観点から、SPD 党員で労働者ハイキング協会の国会議員シュレック (Carl Schreck) は、「政治的潮流から距離をおくための労働者ハイキング協会」であり「文化的活動」が重要だと発言している⁵³。

労働者ハイキング協会と代替運動の関連をみると、1920年代に裸体日光浴やベジタリアン、改良衣料、エスペランチストなどとの関連が生まれている。とくに1926年に誕生した「青年労働者ハイキング協会」は裸体運動を推進した⁵⁴。

それでは、両大戦間期の労働者ハイキング協会の旅行方針はどのようなものだったのだろうか。

② 旅行会社とハイキング案内所

第一次大戦後、平和が戻るなかで労働者ハイキング協会の会員は増加した。その結果、会費収入の増大に伴い、宿泊施設の建設が急増していった。なわち、1914年にはオーストリア、ドイツ、スイスを合わせても25施設だったのが、1926年に155施設、1930年には245施設になっている。

急増のきっかけとなったのが、1926年のドイツでの年次総会だった。この時、休暇旅行計画を策定し、大都市や大工業地域の支部に旅行案内所を設置することを決めた。この結果、労働者ハイキング協会ベルリン・ブランデンブルク管区は独自の旅行事務所を設置し、平日9時～19時、土曜も9～13時にオープンし、各種のサービスを提供した。同様の事務所は、1932年にハンブルクやニュルンベルクにも相次いで設置された。これに加えてハイキング案内所が32の都市に置かれた。

労働者ハイキング協会が提供した旅行企画は、鉄道または船を利用して移動し、小グループ別に現地を見学するという内容で、3種類に分かれていた。一つは3食付きの軽ハイキングで、20名までのグループ単位で受け付けた。二つ目は、20～40人を単位とする軽登山でありアイゼンとリュックサックを装備して登った。三つ目は、中レベルの高山・氷河登山で、12～15人の登山経験者を対象にロッククライミングの装備が必要な登山旅行だった⁵⁵。これら以外の、ハイキングを含まない、地中海の航海旅行も企画

⁵¹ Günther (2003), S.48f.

⁵² Günther (2003), S.49.

⁵³ Günther (2003), S.49.

⁵⁴ Hachtmann (2007), S.104.

⁵⁵ 第一次大戦前から労働者ハイキング協会は山小屋の建設を始めているが、それらはおもにドイツの低山と中級山岳のなかに建設された。労働者ハイキング協会の登山グループは1922年に約50人の組織として誕生した。母体となったのは、戦後すぐの19年より大がかりな登山を積み重ねて仲間たちだった。彼らは普通の山登りでは満足できず、岩登りや氷壁登りを始めた。最初、会員のなかにはアルプス協会ドナウランドの会員も含まれていたが、23年に自分たちを自然愛好旅行連盟と区別するようになった (Pich, (1927), S.129-130)。28年間の長きにわたり TVDN を率いたローラウアー (Alois Rohrauer) は、70歳代で Grossvenediger に登頂するほどの元気を有していたが、23年に81歳で死去した。その後の指導者は、会長がフォルカー (Karl Volkert) となり、機関誌主筆にハビッシュ (Leopold Happisch) が就任した。

している。

そして1920年代末より最新の休暇施設を建設した。それはもはや雑魚寝の宿泊施設ではなかった。このことに関してハトマンは、先行するカイツの研究を肯定的に紹介している。すなわち、新たな宿泊施設の建設は、階級闘争の面だけでなく、「伝統的なハイキング旅行は現代的な休暇旅行と融合」して、ツーリズムのメインストリームをこじ開けた⁵⁶、と指摘している。首肯できるところである。

こうして、1920年代に、かつての伝統的なハイキングはモダンな保養旅行と融合し始めた⁵⁷。建前として階級闘争の基調は維持していたが、中欧旅行社との連携など商業的、ブルジョワ的要素も入り込んできた。労働者ハイキング協会の旅行本部の公的見解は「労働者・職員グループに必要な応じたハイキングを提供し、労働者に休暇文化を教育する」というものだった。しかし、実際には、地域組織は20年代半ばより、「絶え間なく増大する予期しない」多くの人々に対応し、階級的性格を弱めていった⁵⁸。こうして、本部の建前と地域組織の現実とのずれが大きくなっていった。

4 労働組合と社会民主党の対応

① 労働時間と賃金

ここで、労働者ツーリズムの前提となる労働時間と賃金の動向をみておこう。

1918年の11月革命の成果として11月23日に復員局が8時間労働日を約束した。だが、敗戦後

の革命運動や社会混乱のなかで法律の制定は遅れて、ようやく1923年12月21日の「労働時間に関する法律」が8時間労働日を規定したものの、多くの例外を含み10時間労働日も容認した。そのため1923/24年頃は例外規定の適用のために8時間労働日はほとんど守られなかった。たとえば、27年に人口2万人以上の都市で働いていた青年労働者の平均労働時間は11時間15分に達していた⁵⁹。

しかし、その後の労働組合の努力により労働時間の短縮が進み、産業部門ごとの違いはあるが1928年には労働者の6割以上が週48時間以下の労働時間で働くようになった⁶⁰。こうして、労働時間の短縮という点では20年代後半に実質的な進展があったことに注目したい。多くの労働者は土曜の午前中まで働いた。この後ようやく週末が訪れ、スポーツやハイキング、映画、競技場に出向くことができた⁶¹。

ただし、男性に比べて女性には自由時間が少なかった。とくに既婚女性は、毎日、食事や子どもの世話などの家事に追われただけでなく、週末は溜まった洗濯物に多大な労力と時間を取られた⁶²。

もうひとつの要因である賃金に関しては、1920年代前半のインフレーションにより実質賃金は低下し、労使の分配で労働側の不利になった。1924年からの安定期にはドイツ合理化運動がすすむなかで労働強度の増大に見合う実質賃金の増大は見られなかった⁶³。

では、労働時間も密接に関係するウアラウプ (Urlaub)⁶⁴についてはどのように変化した

⁵⁶ Hachtmann (2007), S.105.

⁵⁷ Keitz (1997), S.156.

⁵⁸ Keitz (1997), S.157.

⁵⁹ von Saldern (2002), S.11.

⁶⁰ Schneider (1984), S.115-120.

⁶¹ von Saldern (2002), S.11.

⁶² Deutscher Textilarbeiterverband Hauptvorstand Arbeiterinnensekretariat (1930), S.219、齊藤 (2007)、第1章。

⁶³ Keitz (1997), S.157.

⁶⁴ ウアラウプは有給休暇と訳されることが多いが、日本語の有給休暇とニュアンスが異なり、もっと積極的に旅行や保養のための休暇を意味するため、以下ではウアラウプを用いる。

表4 労働者、職員、官吏の家計からの旅行・保養支出（1927/28年）

子供の数	労働者		職 員		官 吏	
	RM	百分比	RM	百分比	RM	百分比
0	27,84	0,8	72,54	2,3	69,14	2,3
1	57,47	1,8	48,24	1,6	53,92	1,7
2	32,17	1,0	39,22	1,2	26,05	0,8
3	27,11	0,8	20,37	0,7	23,55	0,7
4以上	19,48	0,6	-	-	-	-

注) 百分比は全家計に占める割合。子供は15才以下。

出典) Keitz (1997), S.328.

のだろうか。第一次大戦前の、労働生産性の増大と労働運動の成果として労働時間短縮が少しずつ進んだものの、労使間の労働協約でウアラウプを取り入れているのはごく一部にとどまった。

第一次大戦と戦後の革命運動はこの状況を大きく変えた。オーストリアでは1919年に労働者休暇法が制定された。ドイツでは法律は制定されなかったが18年の11月革命で労働協約にウアラウプが入った。20年で名目上、労働者の82.5パーセント、28年には95.3パーセントを含む労働協約にウアラウプが入っていた⁶⁵。だが31年に労働協約のなかにウアラウプが入っていた労働者の6割のウアラウプ日数は最大3日にとどまり、残りもほとんどが6日以内で、あり、1週間や10日は例外だった⁶⁶。

このように、1920年代に労働時間は減少したものの収入が増加したわけではない。それでも労働者層を含め大衆のレジャー志向は拡大した。どういふわけだろうか。

それには出生率が関係している。すなわち出生率の低下にともない、とりわけ都市労働者家族での子どもの数の減少が労働者家計の収支改善に貢献するようになり、労働者層のなかの約10パーセントが経済的に安定した暮らしができ

るようになったと指摘されている⁶⁷。労働時間短縮と実質賃金の増大により、これらの労働者家族では、1920年代は労働者のなかでの余暇活動への支出が少しずつ増大していった。そして、表4が示すように、一部の労働者家族が旅行に出かけるようになったのである⁶⁸。それを労働組合はどのように支援したのかを以下で確認したい。

② 国際労働運動との関連

労働運動とツーリズムはどのような関係にあったのだろうか。まず、社会民主党やその支持基盤の労働組合は、国際的労働運動との連携を示し、インターナショナリズムの方針を持っていたことはよく知られている。19世紀後半のマルクスやエンゲルス、20世紀初頭のレーニンの活動を想起すれば容易に理解できるところだ。そのために、党や組合は通信員を各地に派遣していた。そのうちの一人を紹介したい。

クンマー (Fritz Kummer : 1875-1937) はザクセンの釘鍛冶職人の家に生まれ、ズールの錠前手工業で職業教育を受け労働者となり、早くから労働運動に身を投じ、社会民主党員となった。1900年から3年間、社会民主党の機関誌「前進」の外国通信員となり、スイスとベル

⁶⁵ Hachtmann (2007), S.101.

⁶⁶ Hachtmann (2007), S.101.

⁶⁷ Keitz (1997), S.310. 出生率の低下については、Hagemann (1990), S.197-204に詳しい。

⁶⁸ Keitz (1997), S.41.

ギーに滞在した。この間、党の週刊誌「新時代」のためにも原稿を送っている。クンマーは1907年から11年にかけての3年間、世界旅行を企てた。ブレーマーハーフェン港から北ドイツ・ロイト社の汽船フィデア号でニューヨークへ渡り、アメリカを東から西へと移動しサンフランシスコに到着した。この間、錠前工の腕をいかし時々働いて旅費を賄っている。イギリスの汽船アジア号に乗り、1909年7月末に横浜に到着した。日本では東京、大阪、長崎を訪れ、その後、中国の上海に渡り、香港、シンガポール、コロombo、カイロ、エルサレム、ナポリを経て帰国している⁶⁹。

クンマーは世界旅行をまとめて『ある労働者の世界旅行』という本を1913年に出版した⁷⁰。戦争をはさんで1924年に第二版が出版されている。このなかでクンマーはそれまで訪問した国の労働者の生活状態や生活様式、さらに政治組織や労働組合について詳しく書いている。世界旅行を経験した労働者クンマーの本は、とりわけ1920年代後半の定期的に、旅行を夢見る多くの労働者に刺激をあたえたことは言うまでもない⁷¹。

社会民主党や自由労働組合の幹部たちはヨーロッパ各地に旅行する機会も多かった。それを支援したのが先にみた旅行支援組織だ。だが、活動家や労働者貴族に偏っていて、一般労働者は旅行には縁遠い状態が続いた。

③ 労働組合の旅行业

社会民主党（以下 SPD）系の労働組合による旅行支援業務は第一次大戦前にルーツをもつが、本格化したのは1920年代半ばからである。

ベルリンの社会主義教育全国委員会

先駆的なベルリンの事例を見てみよう。ベルリンにはすでに第一次大戦前に社会主義教育委員会の旅行部門が1906年に誕生していた。これがワイマール期の社会民主党のツーリズムに関する中心的教育機関、社会主義教育全国委員会（Reichsausschuss für sozialistische Bildungsarbeit）になった⁷²。この全国委員会は、それまで取り組んできた1週間の研修セミナーコースとならんで、1924年夏に初めて「社会研修旅行」を計画した。これは内外に6つのコースを設置し、労働や生活だけでなく、文化歴史を学ぶ機会も提供し、後には40コースに拡大している⁷³。

最初、これらのコース旅行は指導的労働者の教養向上にこだわっていた。だが20年代半ば以降、労働者ウアラウプ向けの旅行が登場し始めた。1929年頃には工場・オフィスで働く労働者の権利としてのウアラウプが認識されるようになってきたことを踏まえ、全国委員会は1931年3月には、初めて冬の旅行を企画した。旅行者はミュンヘンからガルミッシュ・パルテンキルヘンへと至り、そこにあったドイツ金属労働組合ミュンヘン支部が所有するアルペンホテル〈ライントーラーホフ〉に宿泊して、ストレス解消と休養のために過ごした⁷⁴。

さらに、全国委員会は20年代後半には組織拡大を図り、外国の労働者のドイツ旅行を仲介するようになった。さらに29年に初めて外国での〈休暇〉というプログラムを取り入れた。最初は近隣のヨーロッパだったが、北アフリカやギリシャ、さらには北米も加わった。

1929年秋の世界恐慌の波はドイツにも及び、

⁶⁹ Groschopp (1985), S.2028-2032.

⁷⁰ Kummer (1913).

⁷¹ Groschopp (1985), S.2036. その後、クンマーはドイツ金属労働者連盟新聞の記者になって活躍していたが、ナチス政権誕生により2カ月にわたり拘留された後、チェコスロバキアを経てアメリカに亡命し、そこで1937年に交通事故で死亡した。

⁷² Buchsteiner (1984), S.60.

⁷³ Keitz (1997), S.130f.

⁷⁴ Keitz (1997), S.132.

翌年、翌々年とドイツ経済は甚大な影響を受け、失業者が急増した。それにより全国委員会の活動も低下したが、休暇旅行を組織するという目標は放棄せず、32年4月の旅行パンフレットでは、翌33年のための新しい旅行計画を同年秋には準備できると書いていた。労働者向け旅行企画については、分割払いや積み立て貯金など労働者の負担を低減する努力が続けられた。それでも、旅行企画の価格も日数も上昇傾向をたどった。たとえば、平均的な旅行企画は、1925年に8日間で136RMだったのが、1930年には13日で200RMとなり、多くの労働者に手が届かないものになった⁷⁵。

こうなると、一般の旅行商品と何が違うのかということになる。そこで、全国委員会は、表面的な名所や自然の見物だけではなく、各地の人々の働く姿や社会的・歴史的背景を学ぶ要素を取り入れようと試みた。しかし、実態として、民間の旅行代理店の提供する商品との差別化は難しかった。しかも、全国委員会は自分たちの店舗を持たず、宣伝も編集も社会民主党文化部の手によるもので、労働者向け定期刊行物にパンフレットを同封するという方式をとっていた。そのため、対象は限定され、しかも価格も高く、応募者は組合幹部や上層部に限られ、一般労働者家族が参加できるものではなかった。

ライプツィヒのABIなど

もうひとつ、ライプツィヒの労働者教育協会(ABI: Arbeiter-Bildungs-Institut)の取り組みをみてみよう。それは1925年末に初めて特別列車を仕立てて北ドイツのリューベック、ハンブルク、ヘルゴラントなどに滞在する休暇旅行を企画した。参加資格は自由労働組合の組合員と

その家族が中心だったが、それ以外も受け付けた。代金の100RMを一度に支払うことは難しいため、頭金5RMを支払った後、毎月12RMを積み立てるという分割払い制度を利用した。翌26年の募集では、予想を25パーセントも上回る740人の参加者があった。その後も順調に推移し、世界恐慌で大きく落ち込んだものの、32年には予定していた旅行の大部分を遂行している。ここでは、「休暇は自由時間であり、自由時間は生の時間だ！」(Ferien sind Freizeit, Freizeit ist Lebenszeit!)として、休養と楽しみが全面に打ち出されていた⁷⁶。

労働組合の旅行支援はベルリンやライプツィヒに決して限られなかった。例えば、ブレーメンには移民支援と旅行支援を手がけるブレーメン人民旅行社(VolksReisebüro Bremen)があったし、ライプツィヒにはドイツ労働組合連合(ADGB)の旅行部門があった⁷⁷。ハンブルクやハイデルベルクにも労組が主導する旅行支援組織が生まれている⁷⁸。

さらに労働組合が支援した社会主義青年労働者協会(SAJ: Sozialistische Arbeiterjugend)の旅行支援活動も簡単に見ておこう。これは、ドイツユースホステル協会との提携により、1930年にドイツで2,300のユースホステルを利用することができた⁷⁹。SAJはさらに、1930年位は全国15カ所の宿泊施設をもち、ライヒスバーンの運賃半額などの特典も獲得していた。もちろん、徒歩や自転車での移動も促進し、テントや自炊道具の貸し出しも行った。ただし、これらの支援は社会主義教育を受ける青年を対象にしていた⁸⁰。

ベルリンやライプツィヒだけでなく、他の都市の労働組合も旅行支援に取り組んだ結果、労

⁷⁵ Keitz (1997), S.137.

⁷⁶ Keitz (1997), S.146-148.

⁷⁷ Buchsteiner (1984), S.66-67.

⁷⁸ Keitz (1992), S.310-321.

⁷⁹ Dietz Arbeiter-Reise- und Wander-Führer (1932), S.59.

⁸⁰ Buchensteiner (1984), S.71.

労働者休暇施設が全国的に建設された。ワイマール期の施設はおもに農村部が多かったが、都市部にも小規模な宿泊施設ができた。これらは一部屋あたり1～4ベッド、大きな部屋では10～12ベッドを持っており、食事も提供した。これについては、先の表2が概観を与えてくれる。料金は1926年から28年の時代に、一泊あたり通常3.5～4.5RMで、商業施設の安価なものと同じだった。

先にみたように、労働組合による旅行組織のプログラムには、商業旅行に匹敵できる休暇旅行や修学旅行とともに、休暇施設の建設と経営、長期休暇の宿泊などが含まれていた⁸¹。そのため労働組合の家や人民の家は快適なホテルに改装されるようになった。こうして、商業的な宿泊施設に近づいていった。

以上のような労働者政党や労働組合の活動を踏まえて、社会民主党は1929年12月にライプツィヒで労働者ツーリズム支援活動を総括する会議を開いた。そこで社会民主党の青年教育担当者のヴァイマン (Richard Weimann) は、この間の活動を振り返りつつ、20年代末には情報的組織的な網の目の端緒は形成されたが⁸²、当初意図した研修の目的は達成されなかったと述べている⁸³。これを踏まえて、社会民主党指導部は今後「統一性をもった大きな労働者旅行組織」の形成に着手することを決定した。残念ながら、予告された組織形成は世界恐慌のために急ブレーキがかかった。しかし完全に中断されたわけではなく、1932年の最後の数カ月になって活動再開に向けて動きはじめた⁸⁴。だがそれはナチス政権によって押しつぶされることになる。

こうして1930年台初頭になって、全国委員会

は本腰を入れて労働者らしい旅行の支援に取り組むようになった。その成果が、全国委員会が指導して1932年に出版した『ドイツ労働者旅行ハイキング案内』⁸⁴である。こうして、多くの労働者のための手軽な旅行・ハイキングガイドブックがでて、いよいよ労働者ツーリズムが本格的に進展するかというときにナチス政権が登場し、労働組合が作り上げた成果を引き継いでいく。

なお、社会民主党とその傘下の労働組合による労働者ツーリズム支援の問題点は何だったのか。なんといっても労働者の旅行意欲に関する認識が遅れたことと、それについての公式の文化理論的見解をまとめることができなかった組織指導部の対応が最大の問題だと、カイツは学位論文のなかで強く指摘している⁸⁵。この点も賛同できるところである。

本章の最後に、民間旅行代理店と労働者ツーリズムの関係を少し見ておきたい⁸⁶。民間の代理店のなかには、低所得層を対象とする旅行商品を提供するところが1920年台に登場した。例えば、アーヘンのハーゲンマン旅行社 (Reisebüro Hagemann & Co.) は1927年より格安旅行商品を提供した。さらに、ブレーメンに1925年に誕生したシャルノウ旅行社 (Reisebüro Scharnow) は、全ての国民に安価な旅行を提供するという理念をもって創業した。

また、ニュルンベルクでは、労働者ハイキング協会で経験を詰んだバウエルンファイント (Hans Bauernfeind) が、1932年に25歳で旅行会社を創業し、バスを利用した安価な旅行商品で旅行者をオーストリアやスイス、イタリアへと運んだ。

同じくブレーメンの労働局長だったデゲナー

⁸¹ Keitz (1997), S.9.

⁸² Keitz (1997), S.143.

⁸³ Keitz (1992), S.7-9.

⁸⁴ Dietz Arbeiter-Reise- und Wander-Führer (1932).

⁸⁵ Keitz (1992), S.387.

⁸⁶ 以下の事例は、Buchsteiner (1984), S.111-115 による。

(Carl Degener) は仕事柄、労働者の旅行への関心を強め、ドイツ貯蓄銀行とハパーク・ロイド社の支援を取り付け、一般国民に安価な旅行を提供するために、1930年にドイツ旅行社(Deutsche Reisespar GmbH)を設立した。すぐに世界恐慌の洗礼をうけたが、強固な意思を持ち続け、1932年にベルリンに事務所を構えて、独自に旅行目的地を開拓し、同年には5,000人以上をオーストリアのゴリング(Golling)に送り出している。

ここに見られるのは、労働者を中心とする階層に旅行の機会を提供するという強い意志をもった企業家による開拓努力である。これらが労働組合や労働者組織によるツーリズムを補完するかたちで、労働者旅行を少しずつ底上げしていったのである。

おわりに

労働者ツーリズムの起源をどこに求めることができるのか、という一連の論稿の中心課題に基づき、本稿ではワイマール期を検討した。ここでの検討の結果を整理すると以下ようになる。

まず、時期的には1920年代半ばから労働者ツーリズムが活発になった。それは戦前の延長であるとともに、戦後の新局面も反映するものだった。なんといっても労働者の意識のなかに余暇概念が定着し、次第に労働者による活発な旅行活動が展開し始めた。

その担い手になったのが、労働者ハイキング協会と労働者サイクリスト連盟だった。前者ではアルピニズムに挑戦する会員も登場し、後者では、自らの工場・販売網を整備し、後にはオートバイ部門も設置するに至った。オートバイは20年代後半に労働者のなかにも普及し始め、モータリゼーションの「ドイツ特有の道」が展開した。

ただし、サイクリスト連盟やハイキング協会、労働組合ツーリズムをあまり強調することはできない。主流は商業的旅行会社だった。この時代に活発化した商業主義の波は労働者の家計に食い込み始めた。手軽な映画やダンスホールなどが手始めで、旅行についても商業旅行代理店のプログラムに上層労働者とその家族が参加し始めた。

さらに、従来の研究では抜け落ちている個人や家族の私的な旅行も考慮に入れなければならない。親戚や友人を訪ねたり、名所を訪ねたりする、組織的でない旅行も次第に増加したが、あいにく、これについては今日もそうだが確認できるデータがない⁸⁷。だが、鉄道と路線バスの普及は確実に個人旅行も増やしたと見るべきだろう。

ここで、最初の問題提起に戻ってみると、労働者を含む民衆ツーリズムがワイマール期の20年代後半に急速に展開し始めたことがわかった。その意味で民衆ツーリズムの出発点をワイマール期に求めるカイツの見解は妥当だと言える。労働者ツーリズムには二つの方向が含まれていた。原則的にミリュエを保持しようとする動きと、他方での商業主義への馴化である。

こうしてみると、ワイマール時代に労働者ツーリズムは戦前レベルと異なり、一段と高まったということができる。だが、意識は高まったものの、収入と自由時間の制約のため未だに労働者ツーリズムが本格化したと言うことができる段階にまでは至っていなかった。

⁸⁷ Buchsteiner (1984), S.118-119.

〈参考文献〉

- 井上茂子 (1988)、「ナチスドイツの民衆統括—ドイツ労働戦線を事例として」、『歴史学研究』第586号。
- 幸田亮一 (2012)、「第一次大戦前のドイツにおける『労働者ツーリズム』の誕生」『熊本学園商学論集』17(1)。
- 幸田亮一 (2020)、「第一次大戦前ドイツにおける青年労働者と余暇」『熊本学園商学論集』24(1)。
- 幸田亮一 (2021)、「第一次大戦前ドイツにおける自転車工業の発展と労働者サイクリスト連盟の誕生」『熊本学園大学経済論集』27(4)。
- 斉藤哲 (2007)、『消費生活と女性』日本経済評論社。
- 松永和生 (2010)、「ドイツ・オーストリア」(小池滋他編『鉄道の世界史』悠書館、所収)。
- 森宜人 (2021)、「余暇の組織化をめぐるトランスナショナル・ヒストリー 全体主義モデルの展開を中心に」『一橋経済学』12(1)。
- 森本慶太 (2020)、「ツーリズムからみたドイツ史—『旅行の世界王者』への道」(南直人他編著『はじめて学ぶドイツの歴史と文化』ミネルヴァ書房、所収)。
- Beduhn, Ralf (1981), *Chronik des Arbeiterradfahrerbundes "Solidarität" 1896-1977*, Münster: Lit Verlag.
- Beduhn, Ralf (1982), *Die Roten Radler : Illustrierte Geschichte des Arbeiterradfahrerbundes "Solidarität"*, Münster: Lit Verlag.
- Beduhn, Ralf / Klocksinn, Jens (Hg) (1995), *Rad- Kultur-Bewegung 100 Jahre rund ums Rad: RKB Solidarität*, Essen: Klartext.
- Braun, Hans-Joachim (1990), *The German Economy in the Twentieth Century*, London: Routledge.
- Buchsteiner, Thomas (1984), *Arbeiter und Tourismus*, Diss. Tübingen.
- Deutscher Textilarbeiterverband Hauptvorstand Arbeiterinnensekretariat (1930), *Mein Arbeitstag - mein Wochenende : 150 Berichte von Textilarbeiterinnen*, Berlin: Textilpraxis.
- Günther, Dagmar (2003), *Wandern und Sozialismus Zur Geschichte des Touristenvereins "Die Naturfreunde" im Kaiserreich und in der Weimarer Republik*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Dietz Arbeiter-Reise- und Wander-Führer: *Ein Führer für billige Reise und Wanderung* (1932), Berlin: J. H. W. Dietz.
- Groschopp, Horst (1985), *Der "proletarische Weltbürger" Fritz Kummer*, Weimarer Beiträge 31(12).
- Hachtmann, Rüdiger (2007), *Tourismus-Geschichte*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hagemann, Karen (1990), *Frauenalltag und Männerpolitik: Alltagsleben und gesellschaftliches Handeln von Arbeiterfrauen in der Weimarer Republik*, Bonn: Verlag J.H.W. Dietz. Nachf. GmbH.
- Keitz, Christine (1992), *Organisierte Arbeiterverein und Tourismus in der Weimarer Republik*, Diss. Berlin.
- Keitz, Christine (1997), *Reisen als Leitbild : die Entstehung des modernen Massentourismus in Deutschland*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Kummer, Fritz (1913), *Eines Arbeiters Weltreise*, Stuttgart: Verlag Alexander Schlicke.
- Museum der Arbeit (Hg.) (2014), *Das Fahrrad Kultur Technik Mobilität*, Hamburg: Junius Verlag.
- Pich, Eduard (1927), *Wiens Bergsteigertum*, Wien : Österreichischen Staatsdruckerei.
- Schneider, Michael (1984), *Streit um Arbeitszeit*, Köln: Bund-Verlag.
- Spode, Hasso (1980), "Der deutsche Arbeiter reist" Massentourismus im Dritten Reich, in : Huck, Gerhard (Hrsg.), *Sozialgeschichte der Freizeit*, Wuppertal: Hammer.
- Spode, Hasso (2003), *Wie die Deutschen "Reiseweltmeister" wurden: Eine Einführung in die Tourismusgeschichte*, Erfurt: Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen.
- Steinbeck, Frank (2012), *Das Motorrad : Ein deutscher Sonderweg in die automobile Gesellschaft*, Stuttgart: Franz Steiner.
- Tragatsch, Erwin (1967), *Motorräder in Deutschland 1894-1967*, Stuttgart: Motorbuch Verlag.
- von Saldern, Adelheid (2002), *Der Wochenend-Mensche: Zur Geschichte der Freizeit in den Zwanziger Jahren*, MKF: *Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung* 30.
- Zimmer, Jochen (1984), *Mit uns zieht die neue Zeit Die Naturfreunde: Zur Geschichte eines alternativen Verbandes in der Arbeiterkulturbewegung*, Köln: Pahl-Rugenstein, 1984.

Analysts Reports, Stock Prices, and Reputation Concern

Manabu Kotani

Kumamoto Gakuen University

ABSTRACT

This study demonstrates that stock price considerations can generate an optimism bias in analysts reports. Based on a microstructure framework, we derive an equilibrium consisting of the analyst's reporting strategy and the informed trader's trading strategy. We reveal that an equilibrium exists in which analysts adopt an optimistic reporting strategy to stimulate buy orders, and informed traders choose a trading strategy that follows analyst reports. Furthermore, there are two equilibria, one in which relatively honest reports are provided and one in which dishonest reports are frequently issued. The results also reveal how analyst honesty affects the optimism of reports, the news value to informed traders, and the probability distribution of stock prices. The economic significance of analyst reports differs depending on which of the two equilibria is realized.

Keywords— microstructure, informed trader, market maker, optimism, perfect Bayesian equilibrium

1. Introduction

It is widely known that earnings forecasts and stock recommendations of sell-side analysts contain an optimistic bias¹. Analysts' motives for generating such bias include contributing to their investment banks (Dugar and Nathan, 1995; Lin and McNichols, 1998), building good relationships with the managers they cover (Francis and Philbrick, 1993; Lim, 2001), and earning stock commissions (Hayes, 1998; Jackson, 2005; Cowen et al., 2006).

In contrast, we demonstrate that stock price considerations can be a source of optimism bias². We construct a model based on Jackson (2005) and the microstructure framework. Specifically, in our model, an analyst sends report to an informed trader, who observes the report and submits orders to a market maker. The market maker sets the stock price by observing net order flow from the informed trader and the noise trader. Under this setup, we obtain an equilibrium consisting of the analyst's reporting strategy and the informed trader's trading strategy.

Thus, Jackson (2005) is the previous study most closely related to ours. However, they differ in the following two respects. First, Jackson (2005) considers trading commissions and short-selling constraints as drivers that affect the characteristics of analyst reports,

¹ See the survey by Ramnath et al. (2008), for example.

² Note that Morgan and Stocken (2003) focus on analysts who consider stock prices.

whereas we assume that stock price considerations are the drivers. The other is the assumption about the stock price. Specifically, Jackson (2005) assumes that investors are sufficiently small such that their trading has no effect on stock prices³. However, institutional investors who receive analyst reports are not minuscule players, and their trades will affect stock prices. In addition, it is reasonable to assume that in a rational stock market, analysts' motives are reflected in stock prices⁴. Therefore, we argue that allowing for stock price changes would yield more interesting implications.

Analysis determined that an equilibrium exists in which analysts adopt an optimistic reporting strategy to stimulate buy orders and informed traders adopt a trading strategy that follows analysts' reports. We further established that there are two equilibria, one in which relatively honest reports are issued and one in which more dishonest reports are issued. The results also reveal the effect of analyst honesty on the optimism of reports, the news value to informed traders, and the probability distribution of stock prices. Depending on which of the two types of equilibria is realized, the economic significance of analyst reports differs considerably. The major difference between our results and those of previous research is that we demonstrate that two types of equilibria exist.

The rest of this paper is organized as follows. The model setup is described in section 2. The equilibrium is derived in section 3. The main results with numerical examples are discussed in section 4. Finally, concluding remarks are presented in section 5.

2. Model

Our model consists of the following players: a sell-side analyst, an informed trader, a market maker, and a noise trader. All players are risk neutral. Assume

that the value per unit of a company's stock x is known to be x_H with probability 0.5 and x_L with probability 0.5 (i.e., $x \in \{x_H, x_L\}$). Let $x_H > 0$ and $x_L = 0$. The analyst is divided into two types: the capable type with probability θ and the incapable type with probability $1 - \theta$ ($0 < \theta < 1$). The capable analyst receives useful private signal about the value of the firm. On the other hand, the private signal that the incapable analyst receives is noise. The analyst does not know whether she is a capable or incapable type. The private signal is either s_H or s_L , meaning the firm value will be x_H or x_L , respectively. The conditional probability of the private signal is expressed as follows:

$$Pr(s_H|x_H, capable) = q, \quad (1)$$

$$Pr(s_H|x_L, capable) = 1 - q, \quad (2)$$

and

$$Pr(s_H|x_H, incapable) = Pr(s_H|x_L, incapable) = 0.5. \quad (3)$$

We assume that $0.5 < q < 1$.

Upon receiving a private signal, the analyst sends a report m to the informed trader. The report is either m_H or m_L (i.e., $m \in \{m_H, m_L\}$), meaning the firm value is x_H or x_L , respectively. The private signals and the reports need not coincide. For example, if the private signal is s_L , it is permissible to send a report m_H . Upon receiving the report, the informed trader assesses the posterior probability λ that x_H has occurred.

Specifically, let us express the following

$$\lambda(m_H) \stackrel{\text{def}}{=} Pr(x_H|m_H) \quad (4)$$

and

$$\lambda(m_L) \stackrel{\text{def}}{=} Pr(x_H|m_L). \quad (5)$$

³ Jackson (2005) states that these assumptions are made for the sake of analytical simplicity.

⁴ For example, Lin and McNichols (1998) argue that some of the motives behind analyst reports are reflected in stock price.

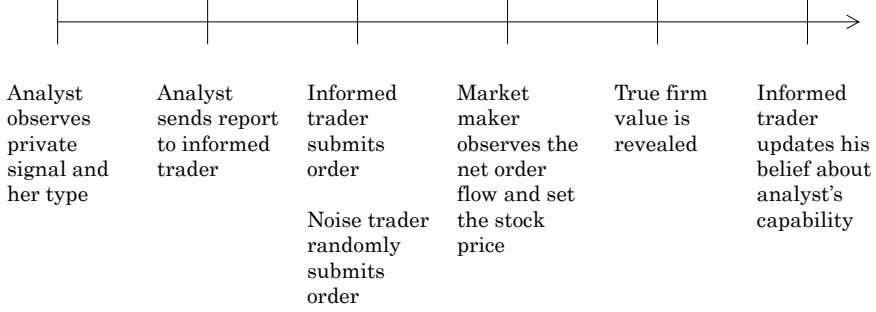


Figure 1: Timeline

From this, we can express $Pr(x_L|m_H) = 1 - \lambda(m_H)$ and $Pr(x_L|m_L) = 1 - \lambda(m_L)$.

To account for the rationality of stock prices, we introduce a microstructure into the model based on Krishnan (1992), who transforms Kyle' (1985) model into a binary type. First, suppose that the informed trader submits either a buy or a sell order in 1 unit. In the following, we denote the buy order of the informed trader as $a = 1$ and the sell order as $a = -1$. On the other hand, the noise trader submits an order randomly. Specifically, the noise trader submits a buy order in 1 unit with probability 0.5 and a sell order in 1 unit with probability 0.5. The noise trader's buy order is denoted by $u = 1$ and its sell order by $u = -1$. That is, $Pr(u = 1) = Pr(u = -1) = 0.5$. Market makers cannot identify order separately, but can observe only the net order flow $\omega (= a + u)$ ⁵. Suppose that market makers are exposed to competition and determine the stock price P_ω to absorb the net order flow. Since there are three possible values of ω : 2, 0, and -2, we write $P_{\omega=2}$, $P_{\omega=0}$, and $P_{\omega=-2}$ for the prices set by the market maker depending on the value of ω .

At the end of the game, the value of the firm is revealed. Let the informed trader update his beliefs about

the analyst's capability (i.e., capable or incapable) based on the realized firm value x (i.e., x_H or x_L) and the analyst's report m (i.e., m_H or m_L). The updated informed trader's belief is expressed as:

$$\hat{\theta} \stackrel{\text{def}}{=} Pr(\text{capable} | x, m). \quad (6)$$

We call $\hat{\theta}$ the analyst's reputation. The timeline is illustrated in Figure 1.

Let the analyst's objective function be expressed as follows:

$$\max_{m \in \{m_H, m_L\}} E(P_\omega | m) + k \cdot E(\hat{\theta} | m), \quad (7)$$

where the first and second terms are the conditional expectation of the stock price (P_ω) and expectation of reputation ($\hat{\theta}$), respectively. Thus, we assume that the analyst pursues both stock price and reputation. The parameter k represents how much the analyst values reputation: it is a random variable that follows a uniform distribution in the interval $[0, 1]$. Suppose that the analyst and the informed trader know the probability distribution of k and further assume that the analyst can observe the realized value of k . We define the threshold k^* of k as follows. If $k \geq k^*$,

⁵ For simplicity of analysis, the order volumes of informed traders and noise traders are exogenously determined in this study. However, the essence of the microstructure, in which private information is inferred by market makers observing net order flow, is not lost.

then the analyst sends report m_H when she observes signal s_H and report m_L when she observes signal s_L . That is, the analyst honestly issues a report consistent with the signal. On the other hand, if $k < k^*$, the analyst not only sends m_H when she observes the signal s_H , but also when she observes s_L . That is, the analyst issues m_H no matter what signal she receives. In this study, if the analyst type k is $k \geq k^*$, she is referred to as a good type, and if $k < k^*$, an evil type. We denote the probability that an analyst is good type from the informed trader's point of view by π . That is

$$\pi \stackrel{\text{def}}{=} \Pr(k \geq k^*). \quad (8)$$

From this, the probability that an analyst is evil is expressed as $1 - \pi$.

Since the analyst knows whether she is good or evil, her information set can be classified into four categories according to the combination of the signal and her type: $\{s_H, \text{good}\}$, $\{s_H, \text{evil}\}$, $\{s_L, \text{good}\}$, and $\{s_L, \text{evil}\}$. The analyst's strategy is a mapping from these four information sets to a report m_H or m_L . On the other hand, the informed trader's information set can be classified into $\{m_H\}$ and $\{m_L\}$ according to the reports. The strategy of the informed trader is to map these two information sets to a buy order (i.e., $a = 1$) or a sell order (i.e., $a = -1$).

3. Equilibrium

In this section, we derive a pure-strategy perfect Bayesian equilibrium. This equilibrium concept requires that, given their beliefs, the strategy profile of each agent is sequentially rational, and that, where possible, beliefs should be determined by Bayes' rule from the players' equilibrium strategies.

Proposition.

Let $k \geq k^*$, then the analyst is of the good type, and let $k < k^*$ be of the evil type. The threshold k^* is expressed as follows:

$$k^* = \frac{\pi^2 \theta^2 (2q - 1)^2 - (\pi - 2)^2}{4(2 - \pi)\pi(\theta - 1)\theta(2q - 1)} \cdot x_H. \quad (9)$$

The analyst sends m_H at the information sets $\{s_H, \text{good}\}$, $\{s_H, \text{evil}\}$, and $\{s_L, \text{evil}\}$, and m_L at $\{s_L, \text{good}\}$. The informed trader submits a buy order (i.e., $a = 1$) when he receives m_H and a sell order (i.e., $a = -1$) when he receives m_L . The belief of the informed trader is $\lambda(m_H)$ when he receives m_H and $\lambda(m_L)$ when he receives m_L . Here, we have

$$\lambda(m_H) = 0.5 \cdot \frac{2 - \pi + \theta \pi (2q - 1)}{2 - \pi},$$

and

$$\lambda(m_L) = 0.5 + \theta(0.5 - q).$$

Proof.

The proof consists of the following steps: First, given the analyst's strategy, we obtain the beliefs and best response of the informed trader. Next, under the assumption that both the analyst's strategy and informed trader's reaction are optimal, the stock price set by the market maker is obtained. Finally, given the optimal responses of informed traders and the stock price, we demonstrate that analysts have no incentive to change her strategy. In the following section, we provide a detailed proof.

Best Response of the Informed Trader

Given the analyst's strategy, we find the informed trader's best response when he receives m_H and when he receives m_L .

- When the Informed Trader Receives the Report m_H .

Given the analyst's strategy, the posterior

probability that the firm value is x_H when m_H is received (i.e., $\lambda(m_H)$) is calculated as follows

$$\lambda(m_H) = 0.5 \cdot \frac{2 - \pi + \theta\pi(2q - 1)}{2 - \pi}. \quad (10)$$

It is obvious that $\lambda(m_H) > 0.5$. That is, upon receiving m_H , the informed trader updates the probability that the firm value is x_H upward from 0.5. Using $\lambda(m_H)$, the informed trader's expected profit $E\pi_{a=1, m_H}$ from a buy order (i.e., $a = 1$) is as follows:

$$\begin{aligned} E\pi_{a=1, m_H} = & 0.5[\lambda(m_H)(x_H - P_{\omega=2}) \\ & + \{1 - \lambda(m_H)\}(x_L - P_{\omega=2})] \\ & + 0.5[\lambda(m_H)(x_H - P_{\omega=0}) \\ & + \{1 - \lambda(m_H)\}(x_L - P_{\omega=0})]. \end{aligned} \quad (11)$$

On the other hand, the informed trader's expected profit $E\pi_{a=-1, m_H}$ from a sell order (i.e., $a = -1$) is as follows:

$$\begin{aligned} E\pi_{a=-1, m_H} = & 0.5\{-\lambda(m_H)(x_H - P_{\omega=0}) \\ & - (1 - \lambda(m_H))(x_L - P_{\omega=0})\} \\ & + 0.5\{-\lambda(m_H)(x_H - P_{\omega=-2}) \\ & - (1 - \lambda(m_H))(x_L - P_{\omega=-2})\}. \end{aligned} \quad (12)$$

From $\lambda(m_H)$ expressed in equation (10) and the stock price P_{ω} to be obtained later, $E\pi_{a=1, m_H} > E\pi_{a=-1, m_H}$ is satisfied⁶. In other words, given the analyst's strategy, the informed trader always submits a buy order when he receives m_H .

- When the Informed Trader Receives the Report m_L .

Given the analyst's strategy, the posterior probability that the firm value is x_H when m_L is received (i.e., $\lambda(m_L)$) is calculated as follows:

$$\lambda(m_L) = 0.5 + \theta(0.5 - q). \quad (13)$$

From the above equation, $\lambda(m_L) < 0.5$. That is, upon receiving m_L , the informed trader updates the probability that the firm value is x_H downward from 0.5. Using $\lambda(m_L)$, the informed trader's expected profit $E\pi_{a=1, m_L}$ from a buy order (i.e., $a = 1$) is as follows:

$$\begin{aligned} E\pi_{a=1, m_L} = & 0.5\{\lambda(m_L)(x_H - P_{\omega=2}) \\ & + (1 - \lambda(m_L))(x_L - P_{\omega=2})\} \\ & + 0.5\{\lambda(m_L)(x_H - P_{\omega=0}) \\ & + (1 - \lambda(m_L))(x_L - P_{\omega=0})\}. \end{aligned} \quad (14)$$

On the other hand, the informed trader's expected profit $E\pi_{a=-1, m_L}$ from a sell order (i.e., $a = -1$) is as follows:

$$\begin{aligned} E\pi_{a=-1, m_L} = & 0.5\{-\lambda(m_L)(x_H - P_{\omega=0}) \\ & - (1 - \lambda(m_L))(x_L - P_{\omega=0})\} \\ & + 0.5\{-\lambda(m_L)(x_H - P_{\omega=-2}) \\ & - (1 - \lambda(m_L))(x_L - P_{\omega=-2})\}. \end{aligned} \quad (15)$$

From $\lambda(m_L)$ expressed in equation (13) and the stock price $P(\omega)$ to be obtained later, we know that $E\pi_{a=-1, m_L} - E\pi_{a=1, m_L} > 0$ is satisfied⁷. This means that the informed trader always submits a sell order when he receives m_L .

⁶ It can be shown that $E\pi_{a=1, m_H} - E\pi_{a=-1, m_H} = \frac{(1+\pi)\theta(q-0.5)}{2-\pi} x_H > 0$.

⁷ Note that $E\pi_{a=-1, m_L} - E\pi_{a=1, m_L} = 0.5 \left\{ \theta(q-0.5) \frac{3+4(1-\pi)+\theta(2q-1)}{2-\pi} + 2\pi \right\} x_H > 0$.

Stock Price Set by Market Maker

Given the analyst's strategy and the informed trader's response, the market maker infers the contents of the analyst's report from the net order flow and determines the stock price. In the following, we consider the cases when $\omega=2$, $\omega=-2$, and $\omega=0$.

- Stock Price in the Case of $\omega=2$

When $\omega=2$, the market maker infers that the analyst's report is m_H , both the informed trader and the noise trader submit a buy order. Therefore, the stock price $P_{\omega=2}$ is determined as follows:

$$P_{\omega=2} = \lambda(m_H)x_H + \{1 - \lambda(m_H)\}x_L \\ = \left\{ 0.5 + (q - 0.5)\theta \frac{\pi}{2 - \pi} \right\} x_H \quad (16)$$

- Stock Price in the Case of $\omega=-2$

When $\omega=-2$, the market maker conjectures that the analyst's report is m_L , both the informed trader and noise trader submit a sell order. Therefore, the stock price $P_{\omega=-2}$ is determined as follows:

$$P_{\omega=-2} = \lambda(m_L)x_H + \{1 - \lambda(m_L)\}x_L \\ = \{0.5 - (q - 0.5)\theta\} x_H \quad (17)$$

- Stock Price in the Case of $\omega=0$

When $\omega=0$, the market maker infers that one of the following two cases occurs: first, the analyst report is m_H , the informed trader submits a buy order, and the noise trader submits a sell order. In the other case, the analyst's report is m_L , the informed trader submits a sell order, and the noise trader submits a buy order. Therefore, the stock price $P_{\omega=0}$ is determined as follows:

$$P_{\omega=0} = Pr(m_H)\{\lambda(m_H)x_H + (1 - \lambda(m_H))x_L\} \\ + Pr(m_L)\{\lambda(m_L)x_H + (1 - \lambda(m_L))x_L\}. \quad (18)$$

Note that market makers, who cannot directly observe analyst reports, calculate the probability that m_H and m_L occur. Specifically, the probability that an analyst report is m_L (i.e., $Pr(m_L)$) can be expressed as follows:

$$Pr(m_L) = 0.5^2(1 - \theta)\pi + 0.5^2(1 - \theta)\pi \\ + 0.5\theta\pi + 0.5\theta(1 - q)\pi = 0.5\pi. \quad (19)$$

Therefore, the following holds.

$$Pr(m_H) = 1 - 0.5\pi. \quad (20)$$

Substituting $Pr(m_H)$ and $Pr(m_L)$ into equation (21) and rearranging, we obtain

$$P_{\omega=0} = 0.5x_H. \quad (21)$$

Analyst's Stock Price Considerations

In the following, we identify the behavior of an analyst who considers the stock price. Using the stock prices $P_{\omega=2}$, $P_{\omega=0}$, and $P_{\omega=-2}$ obtained thus far, the expected stock price $E(P_{\omega}|m_H)$ is as follows:

$$E(P_{\omega}|m_H) = Pr(u=1) \cdot P_{\omega=2} + Pr(u=-1) \cdot P_{\omega=0} \\ = \left\{ 0.5 + (q - 0.5)\theta \frac{\pi}{4 - 2\pi} \right\} x_H. \quad (22)$$

On the other hand, the expected value of the stock price $E(P_{\omega}|m_L)$ is as follows:

$$E(P_{\omega}|m_L) = Pr(u=-1) \cdot P_{\omega=-2} + Pr(u=1) \cdot P_{\omega=0} \\ = \{0.5 - 0.5(q - 0.5)\theta\} x_H \quad (23)$$

Here, subtracting $E(P_\omega|m_H)$ from $E(P_\omega|m_L)$, we obtain

$$\begin{aligned} E(P_\omega|m_H) - E(P_\omega|m_L) \\ = \left\{ (q-0.5)\theta \frac{1}{2-\pi} \right\} x_H > 0. \end{aligned} \quad (24)$$

This indicates that $E(P_\omega|m_H) > E(P_\omega|m_L)$. In short, if the analyst considers the stock price, she issues m_H regardless of whether the signal is s_H or s_L .

Analyst's Reputation Considerations

In the following, we identify the behavior of an analyst who considers her reputation. When the analyst sends a report, she anticipates how informed traders assess her capabilities. At the time the analyst sends the report, it is unknown whether the firm value x_H or x_L is realized; therefore, the conditional expectation that the analyst forms is as follows:

- When s_H is Received and m_H is Issued

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_H, s_H) &= Pr(x_H|s_H) \cdot Pr(capable|m_H, x_H) \\ &\quad + Pr(x_L|s_H) \cdot Pr(capable|m_H, x_L) \\ &= (0.5 - 0.5\theta + \theta q) \\ &\quad \frac{(1 - \pi + q\pi)\theta}{1 - 0.5\pi + (q - 0.5)\pi\theta} \\ &\quad + (0.5 + 0.5\theta - \theta q) \\ &\quad \frac{(1 - q\pi)\theta}{1 - 0.5\pi - (q - 0.5)\pi\theta}. \end{aligned} \quad (25)$$

- When s_H is Received and m_L is Issued

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_L, s_H) &= Pr(x_H|s_H) \cdot Pr(capable|m_L, x_H) \\ &\quad + Pr(x_L|s_H) \cdot Pr(capable|m_L, x_L) \\ &= (0.5 - 0.5\theta + \theta q) \frac{(1 - q)\theta}{0.5 - \theta q + 0.5\theta} \\ &\quad + (0.5 + 0.5\theta - \theta q) \frac{q\theta}{0.5 + \theta q - 0.5\theta}. \end{aligned} \quad (26)$$

- When s_L is Received and m_L is Issued

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_L, s_L) &= Pr(x_H|s_L) \cdot Pr(capable|m_L, x_H) \\ &\quad + Pr(x_L|s_L) \cdot Pr(capable|m_L, x_L) \\ &= (0.5 + 0.5\theta - \theta q) \frac{(1 - q)\theta}{0.5 - \theta q + 0.5\theta} \\ &\quad + (0.5 - 0.5\theta + \theta q) \frac{q\theta}{0.5 + \theta q - 0.5\theta}. \end{aligned} \quad (27)$$

- When s_L is Received and m_H is Issued

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_H, s_L) &= Pr(x_H|s_L) \cdot Pr(capable|m_H, x_H) \\ &\quad + Pr(x_L|s_L) \cdot Pr(capable|m_H, x_L) \\ &= (0.5 + 0.5\theta - \theta q) \\ &\quad \frac{(1 - \pi + q\pi)\theta}{1 - 0.5\pi + (q - 0.5)\pi\theta} \\ &\quad + (0.5 - 0.5\theta + \theta q) \\ &\quad \frac{(1 - q\pi)\theta}{1 - 0.5\pi - (q - 0.5)\pi\theta}. \end{aligned} \quad (28)$$

It can be demonstrated that the following holds:

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_H, s_H) - E(\hat{\theta}|m_L, s_H) \\ = \frac{2(\theta - 1)\theta^2(2q - 1)^2\{\pi[\theta^2(2q - 1)^2 + 3] - 4\}}{\{\theta^2(2q - 1)^2 - 1\}\{\pi^2\theta^2(2q - 1)^2 - (\pi - 2)^2\}} > 0. \end{aligned} \quad (29)$$

Thus, $E(\hat{\theta}|m_H, s_H) > E(\hat{\theta}|m_L, s_H)$. In other words, when considering prestige, the analyst who receives the signal s_H sends m_H . Additionally,

$$\begin{aligned} E(\hat{\theta}|m_L, s_L) - E(\hat{\theta}|m_H, s_L) \\ = \frac{2\pi(\theta - 1)\theta^2(2q - 1)^2}{\pi^2\theta^2(2q - 1)^2 - (\pi - 2)^2} > 0. \end{aligned} \quad (30)$$

Therefore, $E(\hat{\theta}|m_L, s_L) > E(\hat{\theta}|m_H, s_L)$.

That is, when considering prestige, an analyst who receives s_L sends m_L . Thus, analysts who care about their reputation report honestly.

Optimality of Analyst's Strategy

From the discussion so far, an analyst who cares about the stock price sends m_H regardless of whether the signal is s_H or s_L (equation (24)). Additionally an analyst in pursuit of fame sends m_H when the signal is s_H and m_L when the signal is s_L (equations (29) and (30)). Thus, when the signal is s_H , the two incentives, stock price and reputation, are not in conflict. In other words, the following holds.

$$E(P_\omega|m_H) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_H, s_H) > E(P_\omega|m_L) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_L, s_H). \quad (31)$$

However, if the signal is s_L , a dilemma arises. Specifically, if the analyst sends m_L based on s_L , the stock price will be lower, but she will gain more prestige. Conversely, if she sends m_H against s_L , the stock price will be higher, but her prestige will be lower. Which report to send depends on the relative degree of prestige the analyst values, that is, the parameter k in equation (7). Specifically, an analyst is a good type who issues honest reports if k satisfies the following:

$$E(P_\omega|m_H) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_H, s_L) \leq E(P_\omega|m_L) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_L, s_L). \quad (32)$$

The k such that the left and right sides of equation (32) are equal is the threshold k^* . From this we obtain the following:

$$k^* = \frac{\pi^2 \theta^2 (2q-1)^2 - (\pi-2)^2}{4(2-\pi)\pi(\theta-1)\theta(2q-1)} \cdot x_H. \quad (33)$$

Note that $k^* < 1$. If $k^* \geq 1$, then $\pi = 0$ from equation (8) and the right side of equation (33) cannot be defined. For $k^* < 1$, x_H must not be too large⁸.

We assume this condition is satisfied.

So far, we have assumed that the analyst's strategy is to send m_H in the information sets $\{s_H, good\}$, $\{s_H, evil\}$, and $\{s_L, evil\}$ and m_L in $\{s_L, good\}$. Finally, given the informed trader's response and the market maker's pricing rule, we check that the analyst has no incentive to change her strategy.

- At the Information Sets $\{s_H, good\}$ and $\{s_H, evil\}$

When the analyst receives s_H , she sends m_H to the informed trader, regardless of whether she is the good or evil type. It is clear from equation (31) that she has no incentive to send m_L .

- At the Information Sets $\{s_L, good\}$

If the analyst is a good type, that is, $k \geq k^*$, then equation (32) holds. Therefore, the analyst has no incentive to deviate to m_H .

- At the Information Sets $\{s_L, evil\}$

If the analyst is an evil type, that is, $k < k^*$, the following equation holds:

$$E(P_\omega|m_H) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_H, s_L) > E(P_\omega|m_L) + k \cdot E(\hat{\theta}|m_L, s_L). \quad (34)$$

From this, it is clear that the analyst has no motivation to deviate to m_L .

Note that because the informed trader's information sets $\{m_H\}$ and $\{m_L\}$ are both on the equilibrium path, his beliefs off the equilibrium path need not be considered. ■

⁸ Specifically, $x_H < \frac{4(2-\pi)\pi(\theta-1)\theta(2q-1)}{\pi^2\theta^2(2q-1)^2 - (\pi-2)^2}$ must be satisfied.

4. Numerical Example

In this section, we present numerical examples to demonstrate our main results and the differences from previous studies.

Multiple Equilibria

Calculating the threshold with $\theta = 0.5$, $q = 0.6$, and $x_H = 0.01$, we get $k^* = 0.0554$ or $k^* = 0.8941$ ⁹. In the case $k^* = 0.0554$, the probability that the analyst is good type from the informed trader’s viewpoint (i.e., π) is 0.9446. This is a case where the analyst follows a fairly honest reporting strategy. On the other hand, in the case of $k^* = 0.8941$, π is 0.1059. In this case, the analyst’s reporting strategy appears unfaithful. Thus, in this numerical example, it is shown that there are two equilibria; one in which relatively honest reports are provided and one in which dishonest reports are frequently issued. This differs from Jackson (2005), in which at most only one equilibrium exists. Although somewhat technical, the causes of the two equilibria are as follows:

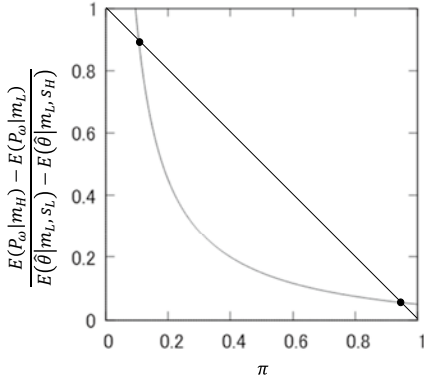


Figure 2: High- π^* and Low- π^* Equilibria

Based on $k = 1 - \pi$ and equation (32), finding the threshold k^* is equivalent to finding π such that

$$\frac{E(P_\omega|m_H) - E(P_\omega|m_L)}{E(\hat{\theta}|m_L, s_L) - E(\hat{\theta}|m_H, s_L)} = 1 - \pi. \quad (35)$$

The denominator on the left side of the above equation represents the prestige advantage of issuing m_L (i.e., a bearish report) when s_L (i.e., a dismal signal) is received. This grows with π . That is, the more honest the analyst is, the stronger the incentive to issue the report as it is. On the other hand, the numerator on the left side represents the stock price advantage of issuing m_H (i.e., a bullish report). This also increases with π . Because strong confidence in the analyst’s honesty makes her report persuasive, the incentive to issue a bullish report becomes strong. Thus, both the denominator and numerator increase with π . However, the numerator increases at a smaller rate than the denominator. The reason the sensitivity of the stock price effect is not so large is that market makers price for the possibility that an evil-type analyst issues m_H . As a result, the left-hand side of equation (35) decreases with π and may intersect the right-hand side twice¹⁰. The above case is represented in Figure 2¹¹.

In Jackson (2005), the denominator on the left-hand side is identical to ours, but the numerator represents the effect of stock trading commissions. Since the numerator increases at a faster rate, the value of the left-hand side increases with π . As a result, the left and right sides intersect only once at most. The fast increase in the numerator in Jackson (2005) may be due to the fact that it does not take

⁹ In this numerical example, the solution $k^* = -0.9990$ is also obtained, which violates assumption $k^* \in (0, 1)$. Therefore, we exclude this case.

¹⁰ Regarding the left-hand side, the first- and second-order partial derivatives with respect to π are negative and positive. Therefore, the left-hand side exhibits a convex shape with respect to the origin.

¹¹ Note that depending on the parameter settings, there are cases in which the left and right sides do not intersect or touch once. Here we observe a case that crosses twice.

the effect of the transaction on the stock price into account. In short, the reason for the difference between our results and Jackson's (2005) lies in the assumptions about the variability of stock price.

Optimism in Analyst Reports

We can identify the causes of the well-known fact that analyst reports tend to be optimistic. When there is a possibility that analysts are of the evil type, $\pi < 1$. The probability that the analyst's report is m_H (i.e., $Pr(m_H)$), which is $1 - 0.5\pi$ from equation (20), is higher than the probability of the firm value being x_H . That is, analyst reports are optimistic in the sense that they frequently contain bullish outlook.

According to the numerical example, there are two equilibria, one in which relatively honest reports are provided and one in which dishonest reports are frequently issued. In the former, henceforth we describe it as a honest equilibrium, the probability that the analyst is an evil type is low (i.e., π is large), and the probability that the analyst report is m_H is 0.5277. In this case, the informed trader who receives m_H updates his belief that the firm value is x_H (i.e., $\lambda(m_H)$) from 0.5 to 0.5448. Thus, the analyst report has some influence. In contrast, in the latter equilibrium, we describe it as a dishonest equilibrium, the probability that the analyst is an evil type is high (i.e., π is small), and the probability that the analyst report is m_H is 0.9471. In other words, the analyst report is almost always m_H . In this case, the informed trader's belief (i.e., $\lambda(m_H)$) is not affected by receiving m_H and is updated only up to 0.5028. In this case, the analyst report has little influence.

Thus, the news value of analyst reports differs depending on which equilibrium is realized. In the honest equilibrium, analyst reports are cautious in the sense that they have a low degree of bullish report, but they have the power to update the beliefs of

informed traders. In this respect, the news value is high. In contrast, in dishonest equilibrium, analyst reports are mostly m_H and thus do not have the impact of updating beliefs. In this sense, analyst reports are less newsworthy¹².

Probability Distribution of Stock Price

Finally, we clarify the shape of the probability distribution of stock prices in equilibrium. From the previous discussion, we know that the stock price depends on ω as in equations (16), (17), and (21). The probabilities that $P_{\omega=2}$, $P_{\omega=0}$ and $P_{\omega=-2}$ can be expressed as follows respectively.

$$Pr(m_H) \cdot Pr(u=1) = (1 - 0.5\pi) \cdot 0.5 = 0.5 - 0.25\pi, \quad (36)$$

$$Pr(m_H) \cdot Pr(u=-1) + Pr(m_L) \cdot Pr(u=1) = (1 - 0.5\pi) \cdot 0.5 + 0.5\pi \cdot 0.5 = 0.5, \quad (37)$$

and

$$Pr(m_L) \cdot Pr(u=-1) = 0.5\pi \cdot 0.5 = 0.25\pi. \quad (38)$$

The probability distribution of stock prices is illustrated in Figure 3. The horizontal and vertical axis represent the stock price level and the probability of occurrence, respectively; open and stippled bars represent honest equilibrium and dishonest equilibrium cases, respectively. Both cases have a common probability of 0.5 that the stock price is $P_{\omega=0}$. However, while the probability distribution for the honest equilibrium case has a nearly symmetric shape, it is highly skewed for the dishonest equilibrium case. Specifically, the probability of having $P_{\omega=-2}$ is high at 0.474, while that of having $P_{\omega=2}$ is extremely low.

The reason the probability distribution of the dishonest equilibrium case has such a skewed shape can be explained as follows. Since most analyst

¹² It should be noted that this analysis does not provide predictions about which of the two equilibria will hold.

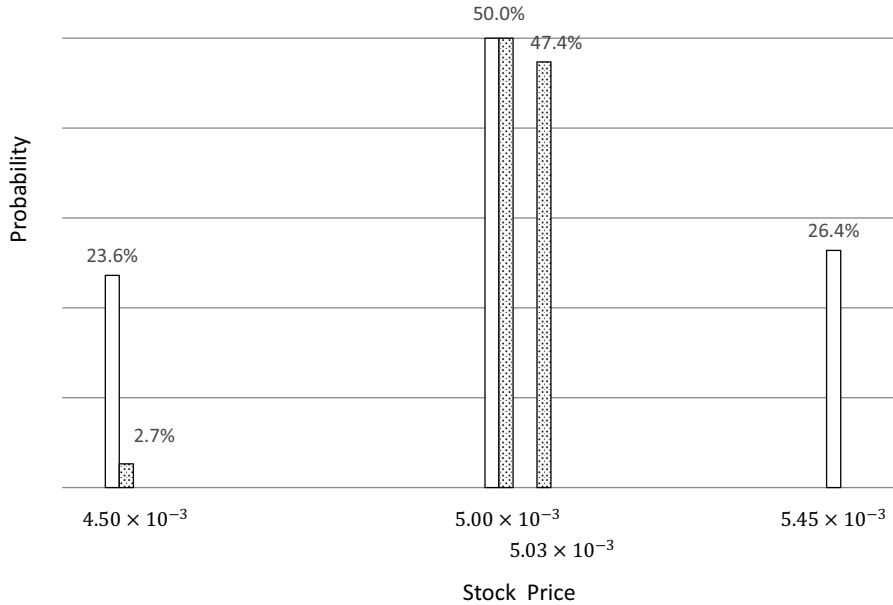


Figure 3: Probability Distribution of Stock Price

reports are m_H , the probability that an informed trader submits a buy order is also close to 1. As a result, the probability of $P_{\omega=-2}$ is significantly low, and that of $P_{\omega=2}$ approaches 0.5. On the other hand, a market maker expects analyst reports to be very optimistic, so the value of $P_{\omega=2}$ is discounted. In fact, the value of $P_{\omega=2}$ is 5.03×10^{-3} , almost the same as $P_{\omega=0}$. For these reasons, the probability distribution of dishonest equilibrium case is skewed. This distortion becomes more severe as an analyst becomes more dishonest. Then, in the limit of $\pi \rightarrow 0$, the stock price has a probability of 1 to be 5.00×10^{-3} . At this point, the analyst report does not provide any information. In contrast, the distortion is corrected as the analyst's honesty increases. In the limit of $\pi \rightarrow 1$, the distribution is symmetric.

5. Conclusion

We demonstrate that stock price considerations can be a source of optimism bias in analyst reports.

We derive an equilibrium consisting of the analyst's reporting strategy and the informed trader's trading strategy. The analysis reveals that an equilibrium exists in which the analyst adopts an optimistic reporting strategy to stimulate buy orders and the informed trader adopts trading strategy that follows the analyst's report. In addition, two equilibria exist, one in which relatively honest reports are provided and one in which dishonest reports are frequently issued. We also found that analyst honesty has an effect on the optimism and news value of analyst reports, as well as on the probability distribution of stock prices.

Depending on which of these equilibria is realized, the economic significance of analyst reports differs considerably. In particular, the different news values of reports are expected to affect analysts' economic welfare and investment outcomes. This study does not consider these points. Therefore, these are issues that remain for the future.

References

- [1] Cowen, A., B. Groysberg, and P. Healy. 2006. Which Types of Analyst Firms are More Optimistic? *Journal of Accounting and Economics* 41(1-2): 119-146.
- [2] Dugar, A. and S. Nathan. 1995. The Effect of Investment Banking Relationships on Financial Analysts' Earnings Forecasts and Investment Recommendations. *Contemporary Accounting Research* 12(1): 131-160.
- [3] Francis, J. and D. Philbrick. 1993. Analysts' Decisions as Products of a Multi-Task Environment. *Journal of Accounting Research* 31(2): 216-230.
- [4] Hayes, R. M. 1998. The Impact of Trading Commission Incentives on Analysts' Stock Coverage Decisions and Earnings Forecasts. *Journal of Accounting Research* 36(2): 299-320.
- [5] Jackson, A. 2005. Trade Generation, Reputation, and Sell-Side Analysts. *The Journal of Finance* 60(2): 673-717.
- [6] Krishnan, M. 1992. An Equivalence between the Kyle (1985) and the Glosten-Milgrom (1985) Models. *Economics Letters* 40(3): 333-338.
- [7] Kyle, A. 1985. Continuous Auctions and Insider Trading. *Econometrica* 53(6): 1315-1335.
- [8] Lim, T. 2001. Rationality and Analysts' Forecast Bias. *The Journal of Finance* 56(1): 369-385.
- [9] Lin, H. and M. F. McNichols. 1998. Underwriting Relationships, Analysts' Earnings Forecasts and Investment Recommendations. *Journal of Accounting and Economics* 25(1): 101-127.
- [10] Morgan, J. and P. Stocken. 2003. An Analysis of Stock Recommendations. *The RAND Journal of Economics* 34(1): 183-203.
- [11] Ramnath, S., S. Rock, and P. B. Shane. 2008. Financial Analysts' Forecasts and Stock Recommendations: A Review of the Research. *Foundations and Trends® in Finance* 2(4): 311-421.

フレームワークとしてのマネジメント・コントロール研究概観

—公式・会計的コントロールから 非公式・非会計的コントロールへの拡張を中心に—

新 改 敬 英

1. はじめに

本稿の目的は、マネジメント・コントロール論に関する海外の代表的な先行研究のレビューを通して、現代にいたるまでのマネジメント・コントロール研究の系譜を概観するとともに、今後の研究拡張の方向性を探索することである。

以下、第2節にて文献レビューのフレームワークを提示し、第3節では第2節で提示したフレームワークに沿って代表的な海外の既存研究についてのレビューを行う。さらに第4節では、既存研究によって明らかにされている点、および明らかにされていない点について考察し、第5節で本稿のまとめを行ったうえで、さらなるマネジメント・コントロール研究の拡張可能性に言及する。

2. 文献レビューのフレームワーク

本節では、文献のレビューを行うにあたってのフレームワークを設定する。

第1に、時代区分として、マネジメント・コントロール概念の研究が大きく進展するきっかけとなった Anthony (1965) 以前の研究と以降の研究に分ける。

マネジメント・コントロール概念についての研究は、Anthony (1965) が提示したフレームワーク、ならびにそれに対して後進の研究者が行った批判的研究によって大きく進展した (福嶋, 2012, 80頁)。Anthony (1965) 以前の研究は、

一部では非財務情報への言及が見られるものの、そのほとんどがサイバネティック・アプローチ、すなわち公式的な会計情報による予算策定や業績評価を中心とした、情報提供ならびに意思決定の支援に限定されていた。Anthony (1965) のフレームワークは、マネジメント・コントロールと戦略的計画およびオペレーショナル・コントロールとを区別したうえで、それまでの業務コントロールの検討を複雑にしていた「業界特有の事情」などの要素を大胆に整理した (Otley, 1994)。この Anthony (1965) を分岐点として、マネジメント・コントロール研究は、公式的な会計情報やサイバネティック・アプローチに限らずその範囲を広げていくこととなった。

第2に、Anthony (1965) 以降の研究について、「会計コントロールから非会計コントロールへの範囲拡大」「公式的コントロールから非公式的コントロールへの範囲拡大」の2つのベクトルによる整理を行う。

先述したように、Anthony (1965) が提示したフレームワークは、それまで様々な戦略論および管理会計論の研究者が唱えていた多種多様なマネジメント・コントロールに関する論点を大胆に整理し、マネジメント・コントロール研究を不要な複雑性から解放した (Otley, 1994, p. 289; 福嶋, 2012, 81頁)。しかしその大胆な整理によって、マネジメント・コントロールの定義が「公式」かつ「会計情報の活用」という狭い範囲に限定される結果となった (Otley et al., 1995, p. 31)。その後、不確実性を増す外部環

境や、経済発展に伴う組織活動の複雑化への対応が迫られる中で、マネジメント・コントロールの研究者たちは、心理学や組織論、戦略論といった近接領域の研究を取り込みつつ、「非会計情報の活用」も織り込んだコントロール・パッケージ、さらには明示的ではない社会的コントロールに代表される「非公式的」なコントロール手法へと議論を拡張していった。

以上の視角に基づき、Anthony (1965) 以降の研究を「会計コントロールから非会計コントロール領域への研究範囲の拡大」「公式的コントロールから非公式的コントロールへの研究範囲の拡大」の2つのベクトルで整理して議論を進める。

3. 文献レビュー

3.1 Anthony (1965) 以前のマネジメント・コントロール論

「計画と統制 (planning and control)」をその主要概念とするマネジメント・コントロール (Anthony, 1965) は、組織規模の大小や業種にかかわらず、その持続的なマネジメントのための重要な機能の1つである。マネジメント・コントロールの概念についての重要性は比較的早期に認識されており、少なくとも1910年代には議論が開始されていたことが明らかになっている。例えば Emerson は著書 *The Twelve Principles of Efficiency* の中でコントロールの重要性について強調している (Emerson, 1912; Giglioni and Bedeian, 1974, p. 294)。

しかし、この段階では、マネジメント・コントロール論の主要テーマが予算策定や業績評価を中心とした情報提供ならびに意思決定の支援に限定されていたうえに、様々な論者が多様な定義を設定して、それぞれ独自の議論を進めていた (福嶋, 2012, 80-81頁)。そのため、コントロールの手段についての検討は個別具体的な内容にとどまり、実務での柔軟な応用が期待できるような「理論」に昇華する段階までには至

らなかったといえよう。このように、Anthony 以前においては、システムとしてのマネジメント・コントロールについての議論は未成熟の状態であったことがうかがえる。

3.2 Anthony (1965) の概要、意義および明らかになった課題

「計画と統制」についての統一的な仕組みをどのように設計するかについてのまとまった議論がなされていない中で、非常に単純な概念フレームワークを提示したのが Anthony (1965) である。同著において著者の Anthony は、組織階層を「経営者層および本社スタッフ」、中間管理者層ならびに「下位の管理者層」の3区分に分けたうえで、各階層がそれぞれ「戦略的計画 (strategic planning)」、 「マネジメント・コントロール」「現業統制 (operational control)」という役割を担うとした。

Anthony (1965) の特徴として、「計画と統制」を1つのまとまったプロセスとして捉えた点が挙げられる。「計画と統制」は、概念としてはそれぞれ独立した要素として取り扱うことは可能ではあるが、現実には一連の活動として実施されるため、この2つの要素を分離させることは有益とは言えないとされた (Anthony, 1965, p. 11)。例えば、「予算統制」のプロセスは、明らかに「計画」活動である予算の準備と承認から始まるが、同時にそれは「統制」の基礎をなすものでもあると言える (Ibid., p. 11)。そのような考えた Anthony は、組織を階層で切り分けたうえで、それぞれの階層で「計画」と「統制」が自己完結するフレームワークを提唱した。各プロセスの具体的な定義は以下のとおりである。

「戦略的計画 (経営層および本社スタッフ)」 (Ibid., p. 16)

組織の目標、それら組織の目標の変更、目標の実現のために使用される資源、およびこれらの資源の獲得や使用、処分の際に従うべき方針について決定するプロセス。

「マネジメント・コントロール (中間管理者層)」

(Ibid., p. 17)

組織目標の達成に向けて、マネジャーによる効果的かつ効率的な資源の獲得および使用を確実にするためのプロセス。

「現業統制 (下位管理者層)」(Ibid., p.18)

特定の業務が効果的かつ効率的に実行されることを確実にするプロセス。

この Anthony のフレームワークがもたらした学術的意義、および後続の研究者によって提起された様々な問題点によって、マネジメント・コントロール論の研究が急速に進展することとなった。代表的な学術的意義と課題については、Otley (1994) や福嶋 (2012) をはじめとした多くの先行研究で言及されている。ここでは、その一部について簡潔に述べる。

まず学術意義としては、様々な研究者によって多様な定義がなされていた「計画と統制」のプロセスを、組織階層を使用することによって明快に整理した点が挙げられる。目標設定・戦略策定に関する問題は組織によって異なるうえに、業界によっては特殊かつ多様なコントロールを実践するうえでの問題を内包している。これらの多種多様な論点を考慮する必要性を回避し (福嶋 2012, 81頁)、行き詰まりを見せていたマネジメント・コントロール研究を再び大きく前進させたという意味で、Anthony のフレームワークはマネジメント・コントロール研究の領域に大きな貢献をしたといえよう。

一方で、問題点としては、マネジメント・コントロールを他のプロセスから分離させたことによって、その定義が狭い範囲に限定されてしまったことが挙げられる。第1に、戦略的計画および現業統制とマネジメント・コントロールの関係性についての論点が考慮されなくなった (Langfield-Smith, 2007)。第2に、Anthony のフレームワークが「公式的」な「会計情報による」コントロールであると捉えられたことから、

その後の研究において、公式的な会計情報によるコントロールが「伝統的な」マネジメント・コントロール概念として定着する結果となった (Otley, 1994)。

実際は、Anthony 自身は非会計情報の意義を理解していたと考えられる。例えば「マネジメント・コントロール・システムは会計情報を土台としているが、だからといって金銭が唯一の測定基準ということにはならないし、また金銭が最も必要な基準ということにもならない」(筆者訳, Anthony, 1965, p. 42) としているうえに、非会計 (非定量) 情報についても会計 (定量) 情報と同様に有用であると述べている (Ibid, p.42)。しかしその本来の意図とは異なり、Anthony 以降のマネジメント・コントロール研究は、公式的かつ会計情報に焦点を当てた、不必要に制約的 (unnecessarily restrictive) なフレームワークの研究として拡がりを見せることとなった (Otley et al., 1995, p. 31)。

3.3 Anthony (1965) 以降のマネジメント・コントロール論

前節で述べた Anthony の「伝統的」フレームワークに関する課題は、その後のマネジメント・コントロール研究を大きく進展させる結果をもたらした。そして、その動きは1980年の前後から一気に加速度を増していった。具体的には、製造業を中心とした詳細な事例研究を通して、心理学や組織論、戦略論など、隣接する学術領域の成果を取り込みつつ、公式・非公式の双方を含む多様なコントロール手段の存在と、それらの相互作用メカニズムを強調するマネジメント・コントロール・システムの研究が発展した。

本節では、Anthony (1965) 以降のマネジメント・コントロール研究がどのように拡張されてきたかについての整理を試みる。研究拡張の方向性としては「垂直的・水平的拡張」(福嶋, 2012) など様々なものが提唱されているが、本稿では「会計コントロールから非会計コント

ロール」「公式的コントロールから非公式的コントロール」という2つの拡張の軸を用いて主要な既存研究のレビューを行い、それらが明らかにしてきた発見事項を提示する。

3.3.1 隣接領域を取り込んだ公式的コントロールの拡張

Anthony (1965) 以降、様々なコントロール手段は単独で組織目標の達成に貢献するのではなく、全体として組織目標の達成に貢献するという観点から、マネジメント・コントロールを「パッケージ」として研究する必要性が主張されるようになった (Flamholtz et al, 1985; Dent, 1990; Abernethy and Chua, 1996; Fisher, 1998; Chenhall, 2003ほか)。

パッケージ論の初期の代表的な研究としては、組織論の領域における Ouchi (1979) が挙げられる。

Ouchi (1979) では、複数の企業やプロジェクトを対象とした事例研究を通じて、「行動測定 (behavior measurement)」「成果測定 (output measurement)」「クラン・コントロール (clan control)」という3つのコントロール手段が明示された。この Ouchi の研究の意義は大きく2つあると考えられる。第1に、会計情報を含む「成果」のコントロールだけでなく、「行動」や「クラン」といった会計以外のコントロール手段の存在を明らかにしたことである。その結果、

組織のコンテクストの違い、例えば製造業やアパレル、研究所といった業界の違いによって、主に活用されるコントロール手段が異なる可能性があることが示された。第2に、これらのコントロール手段が、組織が「成果を測定することができる能力」ならびに「行動から結果につなげる道筋についての知識」をどの程度保有しているかによって、その活用が選択的に規定される可能性を示唆したことである (図1)。

Ouchi (1979) 以降、計画や業績測定・評価といった定量情報を活用したコントロール・システムに、組織構造や組織文化が影響を与えることを示した Flamholtz (1983) や、非会計的な手段が会計的な手段を補完する形でマネジャーの行動をコントロールすることを示唆した Merchant (1985) など、マネジメント・コントロール概念の拡張についての代表的研究が次々と発表されていった。

その中で、その後のマネジメント・コントロール・パッケージにおける実証研究のフレームワークとして頻繁に使用されることとなるのが、Simons (1995) と Merchant (1998) である。

Simons はマネジメント・コントロール・システムを「マネジャーが組織としての活動パターンを維持または変化させるための、公式的に定められた、情報に基づくルーティンや手段」と定義したうえで、その公式的なシステムとして、「理念 (belief) コントロール」「境界

図1 Ouchi (1979) によるコントロール手段の選択肢

		行動から成果への変換過程についての知識	
		完全	不完全
成果が測定できる可能性	高い	行動測定コントロール あるいは 成果測定コントロール (事例：アポロ計画)	成果測定コントロール (事例：女性向けブティック)
	低い	行動測定コントロール (事例：ブリキ缶工場)	クラン・コントロール (事例：研究所)

出典：Ouchi (1979), p.843, TABLE 3をもとに筆者作成

(boundary) コントロール」「診断 (diagnostic) コントロール」「双方向 (interactive) コントロール」という、相互に関連しあう4つのコントロール・レバー (levers of control) を提唱した(図2)。以下、各コントロール・レバーについて簡潔に述べる。

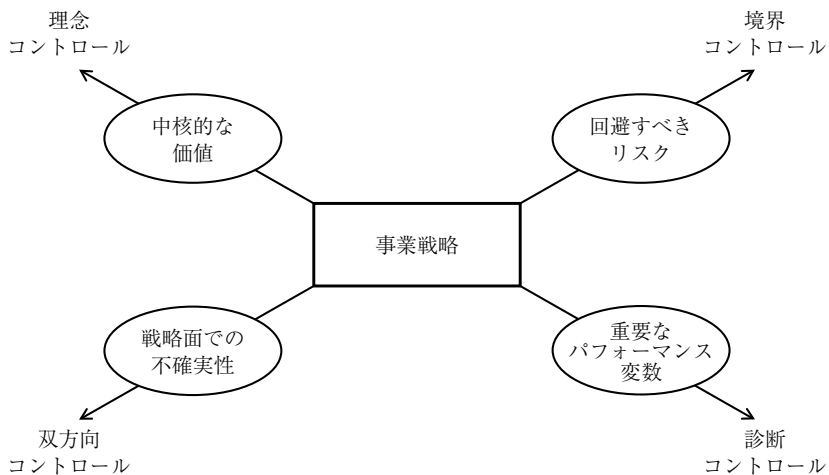
まず、理念 (belief) コントロールは、会社のクレド (信条) や社是・社訓といった明示的な手段を通して、組織の中核的な価値 (core values) に関する公式的な情報を意図的に伝達することで、組織全体での機会探索を奨励し、組織が向かうべき正しい方向へ組織成員を導くコントロール・システムである。次に、境界 (boundary) コントロールは、回避すべき事業リスク (risks to be avoided) をベースとした公式的な行動規範を示すことで、組織成員の行動に一定の制限をかけるコントロール・システムである。この制限によって、組織成員が容認される機会探索の範囲が伝達され、組織成員が注力すべき方向性が明確になる。診断 (diagnostic) コントロールは、組織のパフォーマンスを監視し、事前に設定された基準からの乖離を測定・修正するために活用される公式的なコントロール・システムである。代表的な例

として、予算管理制度や業績管理システムが挙げられる。最後に、双方向 (interactive) コントロールは、戦略面での不確実性が高い状況における議論のための枠組みをマネジャーが部下に提供する、公式的なコントロールである。これにより、組織全体を巻き込んだコミュニケーションが強制的に実施されると同時に、日常業務を経由しない情報収集についての動機付けがなされる。

これら4つのコントロール・レバーは、相互補完的に活用される際にその効力を発揮するとされている。理念コントロールと双方向コントロールは創造を司る「陽」のエネルギーを、境界コントロールと診断コントロールは制約と秩序を司る「陰」のエネルギーを持ち、それぞれが拮抗したダイナミックな緊張関係 (tension) を創り出す、というのがSimonsの主張である (Simons, 1995)。

ここで、理念コントロールや双方向コントロールは、一見すると非公式なコントロールに関連するようにも捉えることができよう。しかしSimons (1995) は4つのコントロール・レバーすべてを公式的なシステムであると定義しており、この点が本フレームワークの大きな特徴と

図2 Simons (1995) のコントロール・レバー



出典：Simons (1995), p. 7, Figure 1.2をもとに筆者作成

なっている。

なお、Simons の4つのコントロール・レバーはマネジメント・コントロール・パッケージの代表格であり、現在でも盛んに研究の対象とされている。一例を挙げると、診断コントロールおよび双方向コントロールについては、近年 Ahrens and Chapman (2004) が提唱する「強制的コントロール (coercive controls)」および「イネイブリング・コントロール (enabling controls)」¹と結び付けた研究が蓄積されてきた。Bisbe et al (2019) によれば、1995年から2015年までに公開されたマネジメント・コントロール・システム関連の査読付き論文59編のうち23編が、これら2つの理論的枠組みを結び付けて引用するか、あるいは少なくともこれら2つから情報を得ていた。²

Simons (1995) と並び、その後のマネジメント・コントロール研究に大きな影響を与えたのが Merchant (1998) である。Merchant は著書 *Modern Management Control Systems* において、マネジメント・コントロール・システムを「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、また場合によってはそれらの修正のために、マネジャーが実行するすべてのことを包含する」(p. XI) ものであると定義した。

そのうえで、コントロールの対象 (object of control) として、「行動 (action)」、 「結果 (results)」、 「人事 (personnel)」、 および「文化 (culture)」の4つのコントロール・システムを体系化したフレームワークを提唱した。これらは、上位役職者が従業員をマネジメントするための考え方を体系化したものと考えられる。以下では、各要素について簡潔に整理する。

まず、「行動のコントロール」とは、組織成員の好ましくない行動を抑制することを目的とするコントロールであり、従業員の活動に直接働きかける4つの基本要素で成り立っている。第1の要素は「行動の制約」である。従業員に対して、行うべきでない行為の実行を不可能あるいは困難にするよう制約を設定する。第2の要素は「行動の事前レビュー」である。従業員の行動計画等の事前レビューを通して適切な行動を導く。第3の要素は「行動の報告責任付与」である。従業員に対して自らの活動を報告させ、それについてのフィードバックを通してより良い行動を促す。第4の要素は「余力能力の確保」である。タスクの成功確率を高めるために、バックアップの人材や設備等の「余力」を設定する。次に、「結果のコントロール」は、測定された成果へのインセンティブによる間接的コントロールであり、組織のどの階層の従業員の行動にも適用される。望ましい成果が得られた際にはポジティブなインセンティブが与えられる。一方で、望ましくない成果が得られた際にはネガティブなインセンティブが付与される。このインセンティブは金銭的なものとは限らず、昇進や権限強化、雇用の保証など多岐にわたる。「人事のコントロール」とは、従業員を管理したり、モチベーションを向上させたりするためのコントロールである。従業員の選抜や適材適所の実現、訓練や研修、質の高い業務を遂行するために必要な資源や環境の提供を通して、従業員の自律的な行動を引き出す。最後に、「文化のコントロール」とは、組織の価値観や規範から逸脱する個人に対して強いプレッシャーをかける、相互監視のコントロールである。企業

¹ Ahrens and Chapman (2004) の「強制的コントロール」および「イネイブリング・コントロール」は、Adler and Borys (1996) の官僚制組織の研究が源流となっている(新江・伊藤, 2011)。Adler and Borys は、官僚制組織は官僚制の公式性の度合いによって、組織慣行の実行をメインとする強制的システム (coercive systems) と、組織慣行の変更に適したイネイブリング・システム (enabling systems) の2種類の組織デザインがあるとした。この枠組みを公式的なコントロール・システムへと昇華させたのが Ahrens and Chapman (2004) である。

² Bisbe et al (2019) では更に、これら2つの理論的枠組みについての概念的な曖昧さと相違点、ならびに同時に使用される際のパターンを明らかにしている。

理念やビジョン、行動指針、マニュアルなどに加え、ユニフォームの採用などの物理的な措置、経営者の言動 (tone at the top) が活用される。このコントロールは、組織成員同士の社会的または感情的な結びつきが強い場合に最も効果的である。

Merchant のフレームワークは、「文化のコントロール」の中に、組織成員同士のインフォーマルな関係性を想定しているという点で、Simons (1995) のフォーマル前提のフレームワークとは一線を画すものとなっている。

このように、非会計情報によるコントロールを取り込んだパッケージ論の研究は、1980年前後から近年まで、世界的な広がりを見せてきた。一方で、様々な研究者が様々な観点からコントロール・パッケージを論じるものの、複数のコントロール・システムをパッケージとして包括的に分析した実証研究は、定量分析、定性分析ともにそれほど発展しなかった。このような状況を克服すべく、実証研究の基礎となるフレームワークの確立を試みたのが Malmi and Brown (2008) である。彼らは1980年代以降数十年にわたるマネジメント・コントロール・パッケージ研究を総括し、図のように広義の概念でのパッケージの類型化を行った。具体的には、既存のコントロール・パッケージ研究の詳細なレビューを通して、大きく5つのコントロール手段からなる分類を明らかにした (図3)。以下、その要点について簡潔に述べる。

1つ目は「文化コントロール」である。これは、従業員の行動に影響を与える価値や信念、社会的規範によるコントロールのことを指す。この文化によるコントロールはさらに、共同体の規範 (クラン) に基づくコントロール、価値・理念によるコントロール、および象徴・儀礼によるコントロールに分けられており、これらは Simons (1995) や Ouchi (1979) などの研究がベースとなっている。2つ目は、目標設定とそれを達成させるための活動計画による「計画設定コントロール」である。これは、中長期を想定した長期計画と、1年程度を想定した活動計画で構成される。3つ目は Anthony (1965) 以前からの伝統的なマネジメント・コントロールの中核であった、「サイバネティック・コントロール」である。このコントロールには、予算や、会計指標による評価システム、非会計指標による評価システム、ならびにバランス・スコアカード (Kaplan and Norton, 1996) のような、会計的・非会計的両方を含む複合型評価システムの4つのコントロール・システムによって構成されている。4つ目は、「報酬・報奨コントロール」である。これは、「計画設定コントロール」で設定された目標を達成するためのインセンティブとして機能するとされている。5つ目は「管理コントロール」である。これは、会議体等のガバナンス体制を整備するほか、組織構造のデザインを通して組織成員を組織化したり、業務マニュアル等によって組織成

図3 Malmi and Brown (2008) のマネジメント・コントロール・パッケージ

文化コントロール						
クラン		価値		シンボル		
計画設定		サイバネティック・コントロール				報酬と報奨
長期計画	活動計画	予算	財務評価システム	非財務評価システム	複合型評価システム	
管理コントロール						
ガバナンス構造		組織構造		方針と手続き		

出典：Malmi and Brown (2008), p. 291, Fig. 1をもとに筆者作成

員の行動規範を規定したりするなど、組織体としての基礎を形成する要素として位置付けられている。

以上述べてきたように、会計情報を中心としたサイバネティック・アプローチを出発点としたマネジメント・コントロール研究は、非会計情報を含むコントロール・パッケージとして拡張されてきた。そして、拡張されたパッケージは組織文化のコントロール (Merchant, 1998) など、必ずしも明示的ではないコントロールを含むこととなり、Anthony (1965) から Simons (1995) にいたるまで研究の主流であった公式的なコントロール手法から、非公式的なコントロール手法へと議論が広がっていった。次節では、この非公式的コントロールについての比較的新しい実証研究を概観する。

3.3.2 インフォーマルなコントロールの導入

非会計領域への拡張が主であった時期にも、前節で概観した Ouchi (1979) の「クラン・コントロール」や Merchant (1985) の「組織文化のコントロール」のように、「非公式的」な性質を含むコントロール手法は限定的に論じられていた。そして2000年代以降、この非公式的なコントロールについての研究が徐々に蓄積されてきた。

まず、特定領域についての専門知識を持つ組織成員で構成される「知識集約型」組織、具体的にはソフトウェア開発チーム3組の比較事例研究を通して、当該組織が「知識の複雑性」に対応するためのマネジメント・コントロール・システムについて検討したのが Ditillo (2004) である。Ditillo は、不確実性に対処するための情報提供や組織内全体最適の達成だけでなく、組織成員の専門分野の知識の統合を通して組織をまとめることを、マネジメント・コントロール・システムの機能の1つとして定義した。事例研究の結果、多くのイノベーションを伴う新プロジェクトを担当するチームでは、メンバー間での対面型のコミュニケーションが随時行わ

れることによって、各組織成員の専門知識の統合が行われていた。このコミュニケーションは明示的なルールに基づくものではなく、非公式的に行われているものであった。

次に、Auzair and Langfield-Smith (2005) は、組織ごとの戦略やステージの違い、具体的にはマス向けや専門的サービスといった顧客焦点の違い、低価格路線か高価格路線かといった価格戦略の違い、差別化の程度の違い、ならびに成熟度の違いによって、官僚的なコントロールの採用度合いがどのように異なるかについて、オーストラリアのサービス企業121社を対象とした Semantic Differential 法による質問票調査を行った。この研究では、「官僚的なコントロール」を構成する変数の1つとして、公式的コントロールと非公式的コントロールが採用された。分析の結果、専門的サービス組織、高価格戦略を採用する組織、差別化を積極的に行う組織、および成長中の組織は公式的コントロールではなく、非公式的コントロールを志向するという傾向が明らかになった。

Collier (2005) は、オーストラリアに本社のあるオーナー系包装機械業者 TNA に対する長期間のフィールドスタディを通して、同社において非公式的なコントロールが機能するメカニズムを明らかにしている。同社のオーナーは各拠点に出張した際に、現地の従業員とパブやレストランでの非公式的な会食を恒常的に実施していた。

この非公式的コントロールを通して、オーナーは自らの信念や組織として目指すべきビジョン、価値観等を従業員たちに自然な形で伝達することができ、またコミュニケーションをとる中で、現場が直面している重要な課題や、従業員発のアイデアを共有することが可能となっていることが明らかになった。

また、Frow et al. (2005) は、グローバルな IT 企業である Astoria の管理職22名へのインタビューを通して、同社において公式的コントロールと非公式的コントロールとの相互作用が

発生していることを発見した。Astoriaの各ビジネス・ユニットの管理職は、他の管理職との面と向かっての非公式的な議論を通して、協力関係の構築を行っていた。管理職によるこのような非公式的な活動は、特に課題が容易に解決されないような状況下においては、公式的な手続きによって補強・促進されていることが明らかになった。

4. 考察

前節で行った先行研究レビューを踏まえ、本節では今後のマネジメント・コントロール研究の方向性について考察する。具体的には、非公式的コントロールについての研究、ならびにコントロール・システム間の相互作用についてのさらなる研究の拡張について考察する。

前節で述べたように、マネジメント・コントロールのフレームワークについての研究は、Anthony (1965) 以降、理論的にも実証的にも蓄積がなされてきた。今後は次の2点についての研究発展が望まれると考えられる。

第1に、非公式的コントロールについてのさらなる事例の蓄積と、それらを帰納的に検討することによる体系化が挙げられる。非公式的コントロールは、Ouchi (1979) 等によって比較的古くからその存在が提唱されてはいるものの、実証研究の数は依然としてそれほど多くない。さらに、前節で概観した実証研究はすべてケーススタディによるものであるが、その対象は、プロジェクトチームや創業者の影響力が強いオーナー企業など、比較的小規模の組織体の研究にとどまっている。今後は当該論点についての研究数を増やし、学術的な知見を拡大していく必要があると考えられる。

また、非公式的な取り組みが果たしてコントロールと言えるのかどうかについても、さらなる検討が必要であると考えられる。例えば、Collier (2005) では「オーナーが部下との会食を通じて文化や価値観を伝える」という行為を非公式

的コントロールとして捉えている。しかしながら、同研究で“Social events were ‘compulsory’ in the sense that they were the main way in which geographically dispersed employees could interact with Taylor” (Collier, 2005, p.331) と述べられているように、同研究の事例におけるオーナー (Taylor) との会食は、ある意味義務的 (compulsory) な位置づけとなっている可能性がある。そのような場合、どれだけオーナーが「非公式的」なコントロールであると位置付けたとしても、従業員が「公式的」であると意識した時点で、そのコントロールは実質的には非公式的なものではなくなる可能性がある。また、Ditillo (2004) の研究では、メンバー間での対面型のコミュニケーションによって、各組織成員の専門知識の統合が行われており、このコミュニケーションは明示的なルールに基づくものではなく、非公式的に行われているものとされていた。しかし、これはむしろ「意図的にコントロールしない」という公式的なコントロールによって行われた活動とも捉えることができ、非公式的なコントロールが行われた、と表現することが妥当かどうかについては、さらなる検討が必要であろう。

第2に、拡張されたパッケージ内の、各コントロール・システム間の相互作用メカニズム説明が挙げられる。代表的な相互作用としては、第2節で述べたSimons (1995) の“tension”が挙げられる。この“tension”については、理論的な研究はいくつかなされているものの、実証的な研究はそれほど多くない。限定的な知見しか得られていない。例えばHenri (2006) は、診断型コントロールと双方向コントロールの交互作用項を tension の代理変数として実証分析を行っているが、Henri 自身も述べているように、これを tension の代理とすることが妥当かどうかについてはさらなる議論を要する。また、Malmi and Brown (2008) は、コントロール・パッケージ研究の推進に大きな役割を果たした研究であったが、そこで示されたパッケー

ジは過去数十年にわたる様々な研究を分類・整理したものであった。そのため、相互作用については考慮されておらず、筆者が調べた限りにおいては、その後の研究でも当該パッケージ内の相互メカニズムについての有効な実証研究は出てきていない。以上述べた論点については、さらなる研究の発展が期待できると考えられる。

5. おわりに

本稿では、マネジメント・コントロール論に関する海外の代表的な先行研究のレビューを通して、現代にいたるまでのマネジメント・コントロール研究の系譜を整理するとともに、今後の研究発展の方向性について検討した。具体的には、Anthony (1965) 以降、理論的にも実証的にも蓄積がなされてきたマネジメント・コントロール研究について、(1) 会計情報を中心としたサイバネティックなコントロールから戦略論や組織論等の隣接領域を取り込んだ非会計情報によるコントロールへの範囲拡大、および(2) 公式的な手続きによるコントロールから非公式的なコントロールへの範囲拡大、という2軸で整理を行った。その中で、非公式的なコントロールは実証研究の事例が依然として少なく、コントロール手段としては研究途上であると考えられること、またマネジメント・コントロール・パッケージ内の相互作用については、その存在は以前から提唱されているが、いまだ限定的な知見しか得られていないことを再確認した。

最後に、もうひとつの研究拡張の方向性を提示して、本稿の結びとしたい。マネジメント・コントロールの役割を端的に述べると、「組織における戦略の確実な実行」である。組織は規模や業種にかかわらず、顧客や競合を含めた外部環境とのインタラクションを常に行っており、そのなかで当該組織の「あるべき姿」を実現させるための手段として策定されるのが戦略である。その意味では、マネジメント・コントロールについての検討は、外部環境との関連性と併

せて行われる必要があるといえよう。実際に、マネジメント・コントロールの領域では、組織の環境適応行動 (Govindarajan and Gupta, 1985; Simons, 1987; Simons, 1990ほか) や、新制度派経済学における同質化 (Dent, 1991; Abernethy and Chua, 1996ほか) など、外部環境のコンテキストを考慮した先行研究が蓄積されてきた。

さらに、これらのコンテキスト以外にも、組織は外部環境と関連した構造的な特性を持つことが示唆されている (新改, 2018a; 2018b)。その主要なコンテキストの1つが「組織慣性 (organizational inertia)」 (Hannan and Freeman, 1977; 1984ほか) である。組織慣性とは「あらゆる組織が構造的に持つ、変化を抑制し現状を維持しようとする傾向」であり、外部環境の変化に対する内部環境変化の遅れとなって表出する。この傾向は、程度の差はあれども、どのような組織においても観察されるものであるとされている。この組織慣性は、組織論や社会学を中心に様々な研究者によって議論されており、学習効果の源泉である一方で、イノベーションの阻害要因ともなるなど、実務的な関心も非常に高い論点である。

しかしながら、組織慣性とマネジメント・コントロールとの関連性については、Simons (1994) が事例研究の中で発見事項の1つとして触れているほか、新改 (2021) が質問票調査を用いた探索的な定量分析を行っている以外に目立った研究はなく、十分な研究の蓄積があるとは言えない。この組織慣性を新たなコンテキストとして取り込むことで、今後のマネジメント・コントロール研究がさらに進展する可能性があると考えられる。

本稿は熊本学園大学産業経営研究所の2019年度研究助成を受けた成果です。ここに記して感謝の意を表わします。

参考文献

- Abernethy, M. A. and W. F. Chua (1996) A field study of control system “Redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice, *Contemporary Accounting Research*, 13 (2), pp.569-606.
- Adler, P. and B. Borys (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), pp.61-90.
- Ahrens, T. and C.S. Chapman (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), pp.271-301.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems: A framework for analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 新江孝・伊藤克容 (2011) 「マネジメント・コントロール概念の再検討—enabling control を中心に—」『産業経理』第71巻第2号, 89-97頁.
- Auzair, S. M. and K. Langfield-Smith (2005) The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations, *Management Accounting Research*, 16, pp.399-421.
- Bisbe, J., A-M, Kruis., and P, Madini (2019) Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: Untangling the threads of their connections, *Journal of Accounting Literature*, 43, pp.124-144.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp.127-168.
- Collier, P. M. (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, 16, pp.321-339.
- Dent, J. F. (1990) Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research, *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.3-25.
- Dent, J. F. (1991) Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality, *Accounting, Organizations and Society*, 16 (8), pp.705-732.
- Ditillo, A. (2004) Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms, *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp.401-421.
- Emerson, H. (1912) The Twelve Principles of Efficiency, Engineering Magazine Co. (Originally serialized in sixteen parts in *Engineering Magazine*, Vols. 39-41.)
- Fisher, J. G. (1998) Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions, *Behavioral Research in Accounting*, 10, pp.47-64.
- Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), pp.153-169.
- Flamholtz, E. G., T. K. Das, and A. S. Tsui (1985) Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), pp.35-50.
- Frow, N., D. Marginson, and S. Ogden (2005) Encouraging strategic behavior while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises, *Management Accounting Research*, 16, pp.269-292.
- 福嶋誠宣 (2012) 「コントロール・パッケージ概念の検討」『管理会計学』第20巻第2号, 79-96頁.
- Giglion, G. B. and A. G. Bedeian (1974) A conspectus of management control theory: 1900-1972, *Academy of Management Journal*, 17 (2), pp.292-305.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985) Linking control systems to business unit strategy: impact on performance, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), pp.51-66.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1977) The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp.929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49 (2), pp.149-164.
- Henri, J-F. (2006) Management control systems and strategy: A resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp.529-558.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press.
- Langfield-Smith, K. (2007) A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy, in Chapman C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields

- (eds), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol.2, pp.753-783), Elsevier Science.
- Malmi, T. and D. A. Brown (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19, pp.287-300.
- Merchant, K. A. (1985) Organizational controls and discretionary program decision making: a field study, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), pp.67-85.
- Merchant, K. A. (1998) *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Prentice Hall.
- Otley, D. (1994) Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, 5, pp.289-299.
- Otley, D., J. Broadbent, and A. Berry (1995) Research in Management Control: An Overview of its Development, *British Journal of Management*, 6, pp.31-44.
- Ouchi, W. G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25 (9), pp.833-848.
- 新改敬英 (2018a) 「組織の構造特性が明らかにするマネジメント・コントロールの限界についての一試論—Simons (1995: 2000) のOrganizational Blockの議論を中心に—」『経済論究』第160号, 1-11頁.
- 新改敬英 (2018b) 「組織の構造的慣性がマネジメント・コントロール・システムと業績の関連性に与える調整効果についての一試論」『経済論究』第161号, 1-18頁.
- 新改敬英 (2021) 「構造方程式モデリングを用いたマネジメント・コントロールと組織慣性との関連性についての探索的分析」『メルコ管理会計研究』第13号 (I), 47-62頁.
- Simons, R. (1987) Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), pp.357-374.
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.
- Simons, R. (1994) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15, pp.169-189.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press. 中村元一, 黒田哲彦, 浦島史恵訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.

映画『007は二度死ぬ』のロケ地における 持続可能な地域づくり

—鹿児島県南さつま市秋目を例に—

山口 泰 史
松 山 薫

I. はじめに

ある地域において、映画やドラマなどのロケが行われた際、それが地域にとって新たな観光資源になるケースがある。代表的な事象が、旅行者が作品のロケ地を訪れる観光の発生で、「コンテンツツーリズム」「フィルムツーリズム」「スクリーンツーリズム」「ロケーションツーリズム」など様々な呼び方がある。それぞれの用語の使い分けに厳密な定義はないため（臺ほか、2015b）、本論では、先行研究で最も使われている「コンテンツツーリズム」を用いる。

国土交通省ほか（2005）によれば、コンテンツツーリズムの根幹は、地域にコンテンツを通して醸成された地域固有の雰囲気やイメージとしての物語性やテーマ性を付加し、その物語性を観光資源として活用することである。具体的な例として、ある作品のファンが、その作品の舞台となる地域を訪れ、物語を追体験することが挙げられる。

わが国において、映画やドラマといったコンテンツが常に制作されていることを考えれば、今後もコンテンツツーリズムは継続していくものと考えられる。とりわけ、観光資源に乏しい地域においては、コンテンツツーリズムが地域づくりのきっかけとなる可能性もあるだろう。

そこで、本論では映画『007は二度死ぬ』（1967年公開）のロケが行われた鹿児島県南さつま市秋目を対象に、コンテンツツーリズムの

観点から、地域づくりの取り組みと今後の方向性について検討する。同地域を取り上げたのは以下の理由による。

コンテンツツーリズムに関する従来の研究からは、対象となる作品が比較的新しいこと、また、作品が公開されてからの、地域などの動きが早いことが指摘されうる。それに対し、鹿児島県南さつま市秋目では、公開から50年近く経って地域が動き始めたこと、また、007シリーズという、映画作品が持つ世界的なブランド力の重みが他の地域とは異なることから、従来のコンテンツツーリズムとは違った地域事例として着目しうるといえよう。

研究にあたっては、地域の取り組みにおける多様な主体による連携の観点から、2019年から2021年にかけて、行政、ロケ地住民、007ファンのそれぞれにヒアリング調査を実施した。

II. 先行研究

コンテンツツーリズムに関する研究は多分野にまたがって膨大な蓄積があるため、本章では筆者の専門分野である地理学とその関連領域を中心に整理したい。

1. コンテンツツーリズムの意義

まず、コンテンツツーリズムの意義について、増淵（2009）は観光における経済と文化の融合を論じている。すなわち、コンテンツツーリス

ムを文化観光の一種とした上で、地方都市で人口減少が続く中、地域の持つ文化資源への再注目から、それらを観光資源として活用しようとする動きが活発化していることに触れ、経済成長路線で文化と経済は別のものとして扱われてきたが、ようやくその融合が求められてきたと評価している。また、原（2013）は、Geographical Creativity（地理的創造性）の観点から、どのような環境や風土の下で、ストーリーやキャラクターが描かれているのかを丁寧に押さえ、映画と地域の関係を深めることが重要であると指摘している。さらに、後藤（2018）は、地域への経済波及効果を挙げた上で、ドラマの放映により誘発される放映地への経済波及効果は一時的なもので、やがて消滅すると考えられるが、地域の活動によって地域が有している地域資源と結びついた場合は効果が持続し、地域にとって重要な観光資源になり得ると述べている。そして、NHK連続テレビ小説「マッサン」（2014年～2015年）のロケ地となった北海道余市町で、地元有志によるマッサン応援推進協議会の活動を、一般社団法人余市観光協会が引き継いだ事例を紹介している。

2. コンテンツツーリズムと地域活性化

次に、コンテンツツーリズムと地域活性化に関する研究である。丸上・出口（2018）は、ロケ作品の公開を契機に当該自治体のイメージや観光資源が広く認知され、別のロケ作品の公開により生み出された新しい観光資源への回遊と結合することで、ロケツーリズムを契機とする観光振興が実現すると述べている。また、三輪・天野（2020）は、コンテンツツーリズムを通して外部の人が地域の魅力を発見し、地域住民や行政が地域の魅力を再発見することで、新たな取り組みを行うことができ、地域の活性化につながる可能性があることを指摘している。

一方、自治体レベルでは、村上（2017）が、神奈川県藤沢市を例に、2009年～2013年の年間平均で、映画やドラマ、TV番組などのロケが

150回以上、広告換算効果が60億円以上と明らかにしている。すなわち、ロケを受け入れることで、メディアに紹介され、地域の露出が増えるが、それは、年間60億円かけて地域をPRする効果に匹敵するのである。その結果、ロケ地めぐりが好きな「ロケ地スト」が多く訪れ、地域が活性化するという構図である。また、内海ほか（2018）は、鳥取県境港市を例に、同市出身の漫画家・水木しげるの作品キャラクターを活用した商店街の観光地化において、外来経営者が商機を求めて参入し、空き家の活用など観光地の雰囲気づくりに貢献していると述べている。

3. 個別作品の成功事例と課題事例

一方、個別の作品について議論を展開すると、成功事例としてよく言及されるのが、北海道富良野市を舞台としたTVドラマ「北の国から」である。連続ドラマとして1981年～1982年に放送され、その後、8編のドラマスペシャルが1983年から2002年まで放送された。すなわち、20年以上にわたって「富良野＝北の国から」のイメージが維持されたのである。増淵（2011）は、国土計画(株)¹⁾の積極的投資という政治的背景があるものの、ロケを契機に「演劇によるまちづくり」に力を入れるなど、観光地としての地域ブランドの確立に成功したと評している。また、岩手県久慈市を舞台にしたNHK連続テレビ小説「あまちゃん」（2013年）について、田島（2016）は、地域がロケを契機に自らの地域に関心や愛着を持ち、文化意識を高めた結果、放送終了後も「久慈市＝あまちゃん」のイメージづくりを継続していると論じている。なお、同市は、一般社団法人ロケツーリズム協議会が主催するロケツーリズムアワードの第2回地域大賞（2019年）を受賞している²⁾。さらに、茨城県大洗町を舞台にしたアニメ「ガールズ&パンツァー」（2012年～2013年）について、川添ほか（2018）は、当初は店舗や組織によるアニメファンへの対応はまちまちであったが、商工

会の主導により、店頭に等身大パネルを置いたり、ラッピングバスを走らせたりするなど、積極的にコンテンツを地域の資源として取り入れることで、より多くのアニメファンの呼び込みに成功したと述べている。

こうした成功例ばかりでなく、課題に焦点を当てた研究も少なくない。鈴木(2010)は、宮崎県日南市飢肥地区がNHK連続テレビ小説「わかば」(2004年～2005年)の舞台になったが、ブームは一時的で、むしろ「わかば」以前から続けてきた地道なまちおこしの活動の方が効果を挙げていると述べている。こうした、一過性の問題は村上(2018)も言及しており、コンテンツツーリズムは地域活性化の入口としては最適であるが、それだけでは持続可能な地域活性化を達成することは難しく、ロケを誘致した後をしっかりと考えることが必要と指摘している。同様の観点から和田(2017)は、ロケ地の持続可能性について取りうる方策は、継続的にロケを誘致するか、コンテンツツーリズムの目的地から映像文化の創造・発信拠点に転換するかの2つが有効であると提言している。

別の課題として、地元の嫌悪感を挙げる研究もある。神田(2012)は、2006年から断続的に放送されているアニメ「ひぐらしのなく頃に」について、惨劇の舞台とされる雛見沢は岐阜県白川郷をモデルとしているが、白川郷は世界遺産に登録されており、もともと多くの観光客が訪れる場所である。それゆえ、地元では白川郷が惨劇の舞台とされたことへの反発や、アニメファンという「異質な」観光客への嫌悪感があり、アニメグッズなどもほとんど売られていないと指摘している。

また、ゲストとホストの思惑に温度差がある点も課題として挙げられる。金(2015)は、中国で大ヒットした映画『非誠勿擾(邦題・狙った恋の落とし方。)](2008年公開、日本公開は2010年)では、北海道の道東地方³⁾でロケが行われ、中国に北海道観光ブームを巻き起こしたものの、ロケ地は交通アクセスの悪さから、東

京～大阪ゴールデンルートをめぐるツアーと組み合わされることが多く、ロケ地側も大量の中国人の来訪を想定していなかったため受け入れ態勢が十分でなく、結果として、時間をかけてロケ地を訪れたい中国人観光客には物足りなかったことを問題視している。

4. 聖地巡礼

これまで取り上げた先行研究にはアニメ作品を対象としたものもあるが、アニメに関しては「聖地巡礼」という独特の表現が用いられることもある。アニメ作品は実写作品と異なり、スクリーンや画面に映し出されている建物や風景そのものが実在するわけではないので、作品の舞台あるいはモデルとなった「場所」を訪れることの重要性がより大きいと考えられる。

それについて山元ほか(2016)は、アニメ「氷菓」(2012年)の舞台となった岐阜県高山市⁴⁾で観光客にアンケート調査を行い、「氷菓」を視聴していない観光客と比べて、「氷菓」を視聴した観光客は、「聖地」を求めてより広範囲な動きをみせることことを明らかにしている。また、清水(2018)は、2013年からテレビや映画で断続的に放映されているアニメ「Free!」の舞台となった鳥取県岩美町の来訪者にアンケート調査を行い、訪問回数に影響を与えている有意な要因として、「聖地再訪」と「地域の人に会うため」の2つを挙げている。さらに池田(2021)は、小山工業高等学校の1年生に行ったアンケート調査から、聖地巡礼には映像の影響が強く、生徒は作品の映像美や聖地巡礼動画に触発される傾向があることを見出している。

先述の「地域の人に会うため」に関しては、イベントの役割も重要である。釜石(2011)は、2009年からテレビや映画で断続的に放映されているアニメ「けいおん!」の舞台となった滋賀県豊郷町で開催されたイベント参加者にアンケート調査を行い、イベントが来訪の動機として作用していること、イベントを通じて、日常では持ちえない価値観や楽しみ方を享受してい

ることを明らかにした。

こうした動きに対して牧(2019)は、アニメを観て、その場所が現実にあるのなら、実際に足を運んでみたいと思うのはごく自然なことだとした上で、アニメをまちおこしのツールや経済効果の目標とするあまり、アニメ作品自体がこだわりを持たずに制作される、すなわち聖地の濫造が生じることを懸念している。

5. ファン目線からのコンテンツツーリズム

コンテンツツーリズムが、その作品のファンの存在によって成立することは、言うまでもないだろう。それについて木村(2012)は、映画のロケ地関連情報の発信者として、映画制作関係者やロケ地関係者などと並んで、映画作品のファンやロケ地の観光客が重要であることを指摘している。また、臺ほか(2015a)は、韓国ドラマ「アイリス」(2009年放送、日本での放送は2010年)の秋田ロケに、日本でも人気の韓国人俳優(イ・ビョンホン)が参加していたことから、同作品のコンテンツツーリズムが、①日本人ファンによるSIT(Special Interest Tour)に始まり、②韓国人観光客の秋田ロケ地めぐり、③日本人視聴者の秋田旅行へと移行していったことを明らかにしている。

一方で、毛利(2018)は、「はまったファン」=愛好対象なしには生きていけないようなファンではなく、「自立したファン」=愛好対象に精神的に依存しないファンこそ、ファンとしてあるべき姿を体現していると述べ、地域の課題として、「自立したファン」が「地域のファン」となって持続的に訪問してくれるような方向性を目指すべきと主張している。さらに、赤沢・古安(2020)は、鳥取県北栄町におけるコナンのまちづくりについて、アンケート調査の定量分析から、作品の世界を味わえるような取り組みが最も重要であるが、それは、原作者の資料館の入館料値下げを意味するものではないことを指摘している。

6. その他の先行研究と本論の位置づけ

2020年より続くコロナ禍は、コンテンツツーリズムにも大きな影響を与えている。緊急事態宣言下では、ロケそのものがストップした。ロケ再開後の動きについて谷脇(2021)は、NetflixやAmazon Primeといった動画配信サービスに限定した作品が増えるなど、コンテンツの種類が拡大していること、感染防止対策から、東京近郊の実績ある地域がロケ地に選定されていること、一方で、地方でも、地域のロケーション支援組織が様々な関係者とのネットワークの構築に取り組んでいるケースがあることを指摘している。こうした指摘は、アフターコロナにおけるコンテンツツーリズムの淘汰を予感させるものである。

その他の観点としては、歴史の分野から、1900年代前半に、尾崎紅葉の小説「金色夜叉」を観光資源とした熱海市で、作品になぞらえて、悲恋の果てに身を投げる若者の来訪を集めてしまったことを明らかにした天野(2014)の研究、また、教育の分野から、教材としてのコンテンツツーリズムを通じた、学生の学びや教育効果を考察した石田ほか(2020)の研究などを挙げることができる。

以上より、先行研究からみる本論のキーワードは、主に「地域活性化」や「個別作品」、「ファン目線」、「歴史」が該当すると考えられるが、I章でも述べたように、作品は古いが地域づくりは新しい点、また、世界的なブランド力を持つ作品を扱う点において、本研究には一定のオリジナリティがあるといえよう。

Ⅲ. 作品の概要と研究対象地域

1. 映画『007は二度死ぬ』

映画『007』シリーズは、イギリスに実在する情報機関であるMI6(Military Intelligence 6)⁵⁾に所属する架空の諜報部員ジェームズ・ボンドが、様々な「敵=悪」に立ち向かう活躍を描いたスパイアクション作品で、1962年に第1作

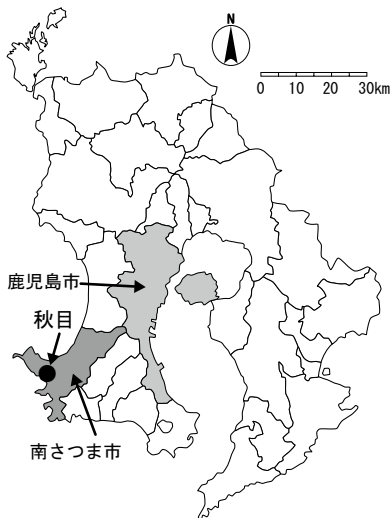
『ドクター・ノオ』⁶⁾が公開された（日本公開は1963年）。『007』はジェームズ・ボンドのコードネームで、職業上は国家公務員であり海軍軍人である（鍛冶, 2016）。2021年に第25作『ノー・タイム・トゥ・ダイ』が公開された（日本公開も同年）⁷⁾。なお、第1作から第25作まで、6人の俳優がジェームズ・ボンドを演じている⁸⁾。

『007は二度死ぬ』（1967年公開、日本も同年）は、007映画シリーズの第5作にあたり、主な舞台は日本である。ジェームズ・ボンドをショーン・コネリーが演じ、日本からは、日本側のスパイとして、ジェームズ・ボンドと行動を共にするタイガー田中を丹波哲郎が演じた。また、タイガー田中の仲間として、ジェームズ・ボンドと仮面夫婦を装うキッシー鈴木（いわゆるボンド・ガール）を浜美枝が演じた。

日本では、東京（ホテルオークラ、蔵前国技館など）、兵庫（神戸港、姫路城）、和歌山（那智勝浦）、鹿児島（島津重富荘、霧島連峰、秋目浦）でロケが行われた⁹⁾。

2. 鹿児島県南さつま市秋目

鹿児島県南さつま市は、2005年11月7日に加世田市、笠沙町、大浦町、坊津町、金峰町の1



第1図 鹿児島県南さつま市秋目の位置

市4町が合併して誕生した。秋目は旧坊津町の地区名である（第1図）。

2020年国勢調査によれば、秋目の人口は57人で、2015年（83人）から約3割減少している。65歳以上の人口比を示す老年人口比率は63.2%（2015年は60.2%）で、全国の28.6%を大きく上回っている。産業別人口では漁業が42.3%（全国は0.2%）で、人口減少と高齢化が進む典型的な漁村といえる。

IV. 秋目での映画ロケ

秋目は、映画の中では「敵のアジトがあり、神戸と上海の間にある島」として登場し、具体的な地名は出てこない。公開前年の1966年にロケが行われ、ジェームズ・ボンドらが漁船上陸し、敵のアジトに乗り込むシーンなどが撮影された。また、秋目の住民もエキストラとして参加した。

秋目がなぜロケ地に選ばれたのかは定かでないが、西日本を中心に、ヘリコプターによる大規模なロケーション・ハンティングが行われたことから（毎日新聞, 1966）、上空から見た秋目の光景が、監督や撮影スタッフのイメージにマッチしたのではないかと考えられる。

ひなびた漁村での世界的映画のロケは、現地でも大わらわだったようで、坊津町郷土誌・下巻では、秋目ロケの様子を次のように記録している（坊津町郷土誌編纂委員会, 1972）。

007秋目でロケ

日英合作映画“007”のロケが、昭和四十一年八月秋目で行われた。この映画は、国際スパイ物の活劇映画で、主演ジョン・コネリーなどの外国人俳優とともに、浜美枝、丹波哲郎など参加して約百人ぐらいのスタッフが訪れた。指宿に宿泊し、毎日大型ヘリコプターで秋目に通った。秋目はロケ一色にぬりつぶされ、町外からも多くの見物客が押しよせ、にぎわった。

（原文ママ）

また、「町報ほうのつ」1966年8月号では、もう少し詳しくロケの様子を報じている（坊津町、1966）。

問題の日英合作映画“007”秋目でロケ

日英合作映画“007”のロケで秋目はときならぬ大さわぎ。まちは古めかしい昔の姿に逆もどり、新築の診療所はワラぶきとなり、郵便局は倉に、漁協もワラ屋根に早がわり、秋目橋も鉄筋のランカンをとりこわして木橋に転身、まことに複雑奇妙なことになりました秋目を訪れる人も「オヤオヤ」と眼を見張るばかり。

“007”は国際スパイものの活劇映画、総製作費、百万ドル（二十八億八千万円）といわれる。一行はルイス、ギルバート監督ら約百人の大部隊、主演はショーン・コネリー、相手役として日本側から浜美枝、若林映子、丹波哲郎らが参加する。

三百人からの外国報道陣も来日するという。一行は28日鹿児島入り三十まで鹿児島、三十一日から一週間、秋目海岸でロケを行なう。この町報が届く頃は、ロケの終りということになります。

一行は、指宿の観光ホテルに、宿泊し、毎日、ヘリコプターや車で秋目に通う。とにかく秋目でロケがあることは有史以来のことで見物の衆も沢山おしよせ、秋目では、「どうかケガ人など出ないよう…」と、にぎわいのかげにも心配や、気づかいが多いようです。

（原文ママ）

ここで「問題の」と書かれたように、実際の秋目ロケでは様々な問題が生じた。朝日新聞（1966）は、ロケ期間中は漁業が行えなかったが、補償額が水揚げ高を下回ったことに漁民の不満が噴出したこと、秋目地区全体が落ちぶれた明治以前の一漁村にセットされたことに、「こんな姿の秋目を世界に宣伝されては困る」と“国辱論”まで飛び出したこと、アルバイトの女子高生が海女役でビキニ姿を要求され、泣いて出

演を断ったことから、「協力にも限度がある」と、地区住民がロケ隊に詫び状を書かせたことなどを報じ、「秋目ロケはどうもおわりがまずかったようだ」と結んでいる。

したがって、当時はコンテンツツーリズムという概念がほとんどなかったとはいえ、少なくとも当時の秋目では、007作品のロケが行われたことを積極的にPRして、地域づくりに結び付ける機運は生じなかったと推察される。

V. ロケ記念石碑の建立

秋目ロケから四半世紀が過ぎようとしていた1990年、秋目浦が望める高台に、ロケを記念する石碑が建てられた。中心となったのは、秋目の青年組織「青風会」である。大分県の一村一品運動など、全国各地で地域活性化に向けた取り組みが進められる中、小学生時代に秋目ロケに参加した青風会会長（当時）の宮内一朗氏には、世界から選ばれた秋目の誇りを子どもたちに残したいという思いがあった。

きっかけは、宮内氏の母親が女優のN氏に手紙を書いたことにある。母親は、N氏の夫が秋目ロケの日本側スタッフの一員として辣腕をふるったY氏であることを知っていたので、手紙に「Y氏はお元気ですか」としたためたことから交流が再開した。

石碑を建てるにあたっては、いくつか解決しなければならない問題があった。まず、石碑をどこに建てるかである。

秋目は、奈良時代の高僧・鑑真が上陸した場所でもあり、秋目ロケの石碑がある場所には、もともと鑑真上陸の記念碑が建てられていた。

しかし、秋目に鑑真記念館が建設されるにあたり、そちらに記念碑が移されたことから、空いた場所に秋目ロケの石碑を建てることとなった（写真1）¹⁰。

写真2は、石碑の脇に設置された案内板に貼られた、ロケ当時の秋目浦であり、写真3は、石碑が建つ場所から現在の秋目浦を撮影したも



写真1 秋目ロケの石碑

出典：筆者撮影



写真2 ロケ当時の秋目浦

出典：石碑脇に設置された案内板を筆者撮影



写真3 現在の秋目浦

出典：筆者撮影

のである。両者を見ると、石碑が建つ場所から秋目浦が一望できるだけでなく、その景色がロケ当時と大きく変化していないことが分かる。結果的には良い立地であったといえよう。

次の問題は、石碑のデザインである。特に、「007」のロゴは何としても入れたいところであったが、これは商標権によって厳しく管理されていた。そこで、秋目ロケ当時、現地で通訳を務め、その後、Y氏の会社で働いていたO氏が尽力することになった。O氏がどのような交渉を行ったのかは明らかでないが¹¹⁾、最終的にはジェームズ・ボンド関連の権利を保有している企業・ダンジャック (DANJAQ) とのライセンス契約締結に成功した。また、交渉の過程で、プロデューサーのアルバート・R・ブロッコリや、ジェームズ・ボンドを演じたショーン・コネリーのサインを得ることに成功した¹²⁾。

一方、宮内氏が青風会のメンバーは、東京の丹波哲郎の事務所を訪れ、丹波本人のサインを得ることに成功した。しかし、浜美枝のサインを得ることはできなかった。

こうして、石碑には「007」のロゴの他、映画のタイトル (YOU ONLY LIVE TWICE=007は二度死ぬ) や解説文 (OUR JAMES BOND FILM "YOU ONLY LIVE TWICE" WAS FILMED ON LOCATION HERE AT AKIME =ジェームズ・ボンドの映画"007は二度死ぬ"は、ここ秋目で撮影された) に加え、アルバート・R・ブロッコリ、ショーン・コネリー、丹波哲郎の三氏のサインが刻まれることになった。

第2図は、英文で作成されたライセンス契約書を邦訳したものである。図にある「ライセンサー」は、ダンジャック及び顧問事務所、「ライセンサー」は、「On behalf of AKIME VILLAGE (秋目の代表)」として宮内氏を指し、契約書にはそれぞれのサインが記されている。また、「別表A」は007のロゴであり、「You Only Live Twice」は映画『007は二度死ぬ』の原題である。

なお、契約書は郵送で交わされた。

最後の問題は費用である。ロゴ使用のライセ

ライセンス契約

ライセンサーとは、別表Aに記載されているロゴの商標権を保有するものである。

ライセンシーとは、以下の条項や条件において、公認ロゴマークの使用権利を要望する者である。

したがってここに、申し入れを妥当なもの認め、善良で意義のあるものと認定し、以下のように合意する。

1. 本契約は、本契約日時の時点で効力を有するものとし、ライセンシーが本契約の条件を遵守することを条件とし、管理条項の範囲は限定しない。
2. 使用許諾者は、ロイヤルティフリーの非独占的権利を有しており、権利を保有している“*You Only Live Twice*”の撮影を記念して、秋目村にある記念碑にロゴマークを使用するライセンスを付与し、本契約書の条件は日本国内においてのみ有効とする。
3. ライセンシーは、別表Aに示されているロゴマークを変更することなく、掲載利用にのみ使用する権利を有し、a) ライセンサーによって承認された仕様、規格および品質要件に準じ、b) 記載されている商標、及び著作権法を遵守し、c) ライセンサーが承認した形象に忠実である基準を満たし、d) 常にライセンサーの利益を守るものとする。
ライセンシーは、公認ロゴマーク掲載を希望する記念碑のイラストをライセンサーに提供する。さらにライセンシーはいかなるときも、ライセンサーもしくは公認代理人による検査を受け入れなければならない。
4. ライセンシーは、ライセンサーの権利保有および著作権に対する権利を認め、いかなる時もライセンサーのライセンスに対する利益または権利を損なう行為、あるいは損害を与える行為を行ってはならない。ライセンシーは、ロゴマークの使用、あるいはそれに関連する行為において、ライセンサーに不利益を与えたり、不利益を与える申し立てをしてはならない。
5. ライセンシーは、本契約に基づき、ロゴを使用するすべての素材が、ライセンサーによって提供または承認された素材であること、あるいは基準を満たしている事に同意する。さらに、ライセンシーは、ロゴマークに関してライセンサーから提示されたすべての指示に従うことに同意しなければならない。
6. ライセンシーがロゴマークの侵害を知った場合、速やかにライセンサーにその旨を通知しなければならない、また、それが誰によってなされ、どのように扱われ、どのような名前で使われているかも通知しなければならない。ライセンサーは、ライセンシーの同意を得ることなく、著作権（たとえライセンシー自身の名前であっても）の侵害に対して訴訟を起こす権利を有する。また、ライセンサーが法的手続きを取らないとした場合においても、それは前例とはならない。
7. 本契約は、本件の主題に関する当事者間の合意を形成するものであり、これまでの契約、約束、表現、言質はすべてこれに帰属する。

第2図 「007」ロゴ使用の契約書（邦訳）

出典：南さつま市提供

ンス契約に大きな費用はかからなかったものの、石碑の設置には周辺整備も含めて数百万円かかるとされた。しかし、青風会には資金がなかった。

そこで、地元・鹿児島島の地方紙（南日本新聞）に寄付を募る記事を掲載したところ、多額の寄付が集まった。それで石碑を建立し、余剰金は全額、秋目の公民館に寄付した。

石碑の建立は地元メディアでも紹介され、石碑を見に秋目を訪れる007ファンもいたが、建立の目的はあくまで地域の誇りを後世に残すことであり、この段階でもなお、コンテンツツーリズムを意識した地域づくりの段階には至っていなかったと考えられる。

VI. 秋目サミットの開催

1. 2015年の動き

2015年は、コンテンツツーリズムを意識する形で、秋目が映画『007は二度死ぬ』による地域づくりを始めた年といえる。

007の熱心なファンであるM氏は、2015年3月に秋目ロケ記念の石碑を訪れ、秋目に一軒だけある民宿がんじん荘に宿泊した。そこで、「10月に日本中のファンを集めて、私はここにまた戻ってきます」と言って秋目を離れた。ブログなどで積極的に情報発信を行っていたM氏は、約束通り2015年10月に民宿がんじん荘でのオフ会を企画し、「秋目サミット」と名付けた。

一方、南さつま市では、2016年が秋目ロケから50年、2017年が映画公開から50年の節目の年となることから、市長の発案の下、何か記念事業ができないか思案していた。そこで、職員が民宿がんじん荘の経営者である上塘照哉氏に相談を持ち掛けたところ、10月に007ファンのオフ会があることを知り、M氏の了解を得て南さつま市も参加することになった。

かくて、2015年10月10日、民宿がんじん荘に南さつま市長や宮内氏、M氏を含む007ファンなど10数名が集まり、秋目サミットが開催され

た。なお、同日は、南さつま市の50周年事業に向けて、宮内氏や上塘氏ら4名で構成される「007秋目プロジェクト会議」¹³⁾の発足も兼ねており、前日の10月9日には南さつま市で会議設置要綱を定めた。

2. 2016年～2017年の動き

2016年には3回のプロジェクト会議が開催されたが、準備が間に合わないことから、秋目ロケ50周年イベントは見送られ¹⁴⁾、2017年の映画公開50周年イベントに向け準備を進めることとなった。

2017年の映画公開50周年イベントは、2015年にM氏が企画したオフ会の名称を継承して「秋目サミット」と命名された。2017年7月には、007秋目プロジェクトを発展させる形で、新たに「007秋目サミット実行委員会」が発足した（第1表）。これを見ると、行政と地元住民に007ファンも加わった横断的組織であることが分かる。また、発足日に合わせて実行委員会規約を制定しており、責任の所在を明確化した組織であることも分かる。こうした、多様な主体が参加した責任ある組織を形成することは、持続可能な地域づくりにとって極めて重要な取り組みである。

2017年には6回の実行委員会が開催され、2017年10月7日に「007秋目サミット2017」が開催されることになった（第3図）。同日に設定したのは、月日の「1007」から007を想起させるためである。

開催当日は晴天に恵まれ、秋目住民や南さつま市民だけでなく、鹿児島県内外から約600人が訪れた。地区人口の10倍弱が集まったことに、秋目の住民はさぞかし驚いたことだろう。

007秋目サミット2017は、鹿児島県始良市蒲生町の伝統芸能・蒲生郷太鼓坊主の演奏に始まり、ロケ地散策や、ロケが行われた洞窟をめぐるクルージング（有料）、映画に出演したアクション俳優などによるトークショー、ミニライブ、食事付交流会（有料）、屋外スクリーンに

第1表 007秋目サミット実行委員会の構成メンバー（2021年）

番号	所属等	備考
1	秋目プロジェクト会議委員長	委員長
2	秋目自治会長	副委員長
3	秋目プロジェクト会議委員	委員
4	南さつま市坊津支所長	委員
5	南さつま市商工会	委員
6	秋目自治会	委員
7	ファン代表	アドバイザー
8	南さつま市観光交流課長	事務局長
9	南さつま市観光交流係長	事務局員
10	南さつま市観光交流係	事務局員
11	南さつま市観光交流係	事務局員
12	南さつま市会計課長	監事

番号1が宮内氏、番号3が上塘氏である。
出典：南さつま市提供

第3図 007秋目サミット2017のチラシ



写真4 屋外スクリーンによる映画上映
出典：阿野博孝氏提供



写真5 ボンドカー「トヨタ200GT」の展示
出典：阿野博孝氏提供

よる映画『007は二度死ぬ』の上映（写真4）と続き、ラストは海上からの花火打ち上げで幕を閉じた。

なお、会場にはボンドカーのベースとなった「トヨタ200GT」が展示されたほか（写真5）、実行委員会で作成した50周年記念マフラータオルも販売された¹⁵⁾。

3. 2018年以降の動き

2018年、2019年にはそれぞれ3回の実行委員会が開催され、007秋目サミット2018（10月7日）、007秋目サミット2019（10月13日）が企画され、チラシも作成された。しかし、直前に台風が襲ったために、いずれも中止となった。

それでも、陸路で移動ができる九州在住者を中心としたファンが同日、民宿がんじん荘に集まり、代替イベントとしてオフ会が行われた。特に、007秋目サミット2019では、1966年の秋目ロケで日本側の助監督を務めた川邊一外氏

（福岡在住）がトークショーに招待されていたが、サミット中止にもかかわらず、オフ会のために福岡から来訪した。そして、民宿がんじん荘に集まったファンとの親睦を図った。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響で企画が危ぶまれたが、4回の実行委員会が開催され、鹿児島県民に限定した先着30名で、007秋目サミット2020（10月17日）の開催が決まった（第4図）。

イベント告知は日曜日の新聞などで行われたが、募集を開始した翌月曜日の午前中で定員に達した。コロナ禍で思うように外出ができない中でのイベントだったとはいえ、007映画に対する県民の関心の高さがうかがえる。

007秋目サミット2020の内容は、ロケが行われた洞窟をめぐるクルージングとロケ地散策、及びオープンエアでのふるまい汁で、時間は2時間、参加費は2,000円（高校生以上、中学生以下は1,000円）であった。



県民限定企画
007 秋目サミット
2020
10月17日 土

YOU ONLY LIVE TWICE
秋目サミット
鹿児島県民
先着30名様限定
参加希望の方は10月9日（金）までに、下記申込先へお申し込みください。

開催場所
坊津町秋目（駐車場あり）
民宿がんじん荘

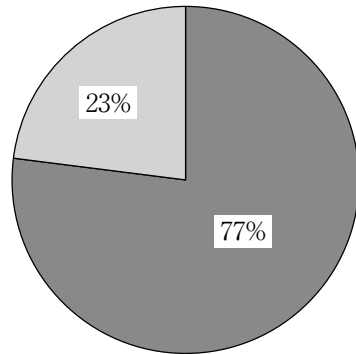
参加費（軽食込）
高校生以上 2,000円
中学生以下 1,000円

クルージングロケ地散策
撮影が行われた秋目のロケ地秋目島周辺のクルージング（乗船時間約40分）で、歩も船も変わらない絶景へご案内します。
映画『007は二度死ぬ』にエキストラ出演した元元ガイドによるロケ地散策では、当時（1967年公開）の風景を今に再現します。

16:00～集合・行程説明
16:10～クルージング・ロケ地散策
17:45～オープンエアでふるまい汁
18:00 終了

【お問合せ・申込先】
007秋目サミット実行委員会
（南さつま市観光交流棟内）
TEL 0993-53-2111（内線 2505）
FAX 0993-52-0113

第4図 007秋目サミット2020のチラシ



第5図 007秋目サミット2020参加費への感想
出典：南さつま市提供

注目されるのは、参加者¹⁶⁾へのアンケートで、参加費を高いと感じた人はおらず、「安く感じた」と答えた人が23%いたことである（第5図）。参加者の約8割が50代以上¹⁷⁾で、経済的に比較的余裕があるとはいえ、クルージングとロケ地散策をして汁物を食する「だけ」のイベントに2,000円で安いと感じるということは、

007映画が持つブランド力に相当の価値があることを示唆している。自由意見で「参加前日に映画を見直しました。鹿児島で撮影されたのを知って驚きました。全世界に募集をかけられたらいいと思います」という記述が見られたことも、007映画を核とした地域づくりへの潜在的ニーズを示すものである。

007秋目サミット2020では、サプライズで水中花火が打ち上げられ、サミットの様子を撮影したDVD動画は、南さつま市の医療従事者に贈られた。これは、新型コロナウイルス対応への感謝の意を示すとともに、新たな007ファンの掘り起こしも見込んだ取り組みである。

2021年、2022年は、新型コロナウイルス感染者数が乱高下して収束をみせないことから、南さつま市では早々に中止を決定し、実行委員会も開催されなかった。

VII. インバウンドの可能性

1. ワールドツアー客の来訪

2017年は、007秋目サミット2017が開催されただけでなく、海外から40人の外国人ツアー客が大型バスで秋目を訪れたことでも、特筆すべき年といえる。

映画『007は二度死ぬ』公開50周年を記念して、オランダ在住のフリーライター兼会社経営者であるマーティン・モルダー (Martijn Mulder) 氏の呼びかけで、世界中から集まった40人の007ファンが2017年4月に来日した。約2週間の行程で、東京を皮切りに日本各地のロケ地をめぐり、秋目には4月19日に訪れた。秋目では、ロケ記念石碑を囲んで写真を撮ったり、ロケ地を散策したり、民宿がんじん荘で昼食を食べたりして過ごした¹⁸⁾。また、南さつま市長が歓迎し、宮内氏やM氏¹⁹⁾も合流して、外国人ツアー客との交流がなされた。

かつてない規模の外国人が秋目を訪れたことは、地元メディアでも大きく報じられ、秋目の知名度を上げる結果となった。また、ツアー後

にモルダー氏が出版した著書『You Only Live Twice 50th Anniversary Guide to Japan』でも、秋目は、ロケ当時のエピソードなどと共に、写真付きで大きく紹介された (Mulder, 2017)。

モルダー氏らは、2023年4月7日～21日の日程で再度の日本ツアー (40名限定) を企画しており、秋目にも再訪する予定である²⁰⁾。コロナ禍にあっても国内では行動制限がなくなり、外国人観光客の受け入れも再開する中、秋目が再びインバウンドで賑わうことに期待したい。

2. 香港からのインバウンド

2019年3月から2020年2月にかけて、香港からのインバウンドツアーが秋目を訪れた。これは、香港からのインバウンドに力を入れる宮崎県と鹿児島県が企画したもの²¹⁾で、主な行程は第2表に示すとおりである。このうち、下線部が秋目に関する行程である。

第2表 香港人ツアーの行程

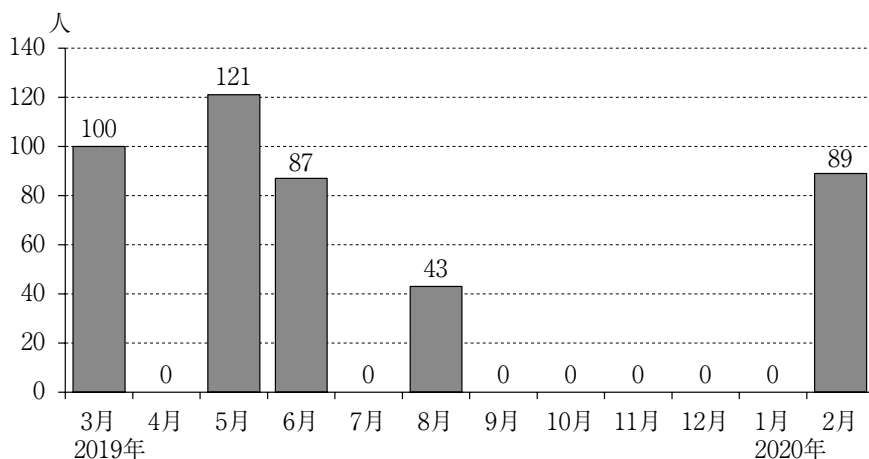
3泊4日 (宮崎IN 鹿児島OUT)
1日目: 高千穂峡・イオン宮崎など (宮崎)
2日目: 鶴戸神宮・桜島など (宮崎～鹿児島)
3日目: 甲冑工房丸武 (薩摩川内市)⇒ <u>鑑真記念館</u> ⇒ <u>007ロケ記念石碑</u> ⇒ <u>キッシー</u> & <u>ボンドの家</u> ⇒ <u>民宿がんじん荘</u> ⇒ <u>アミュプラザ鹿児島</u>
4日目: 城山展望所・天文館 (鹿児島)

出典: 南さつま市提供

また、第6図は月別の受け入れ数を示したものである。この間に、22件440人、1件当たり概ね20人前後の香港人ツアー客が秋目を訪れたが、月によって偏りがあることが分かる。なお、2020年2月後半から3月にかけても香港人ツアーが予定されていたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響で中止となった。

行程に秋目を加えたのは、南さつま市の要望による。ツアーはすべて、香港の大手旅行会社ELGツアーズが企画したものであるが、社長

映画『007は二度死ぬ』のロケ地における持続可能な地域づくり



第6図 秋目における香港人ツアー客の月別受入数

出典：南さつま市提供

の袁文英氏は41の県・市より観光大使を受嘱し(2019年9月現在)、2018年には旭日双光章を受賞した親日家²²⁾であることに加え、007のファンであり、映画『007は二度死ぬ』が香港のシーンから始まることから申し出を快諾し、実現に至った。

秋目での受け入れにあたっては、宮内氏と、007秋目サミット実行委員会委員で秋目自治会のK氏がツアー参加者への現地ガイドを務め、民宿がんじん荘では上塘氏らがツアー参加者への土産物販売を行い、南さつま市がツアー参加者へ007のノベルティを配布した。このように、行政と地元住民が連携して歓待することには相応の意義があると考えられる。

ELGツアーズは日本へのツアー旅行を再開しており²³⁾、今後、秋目への香港インバウンドも復活することが望まれよう。

VIII. 第2の拠点づくり

現在、南さつま市などが進めているのが、民宿がんじん荘に続く第2の拠点づくりである。

がんじん荘の館内には、全国のファンから贈られた映画『007は二度死ぬ』関連の品々が置

かれ、日中は休憩、喫茶施設として“ボンドコーヒー”などを賞味することができる。また、タオルやTシャツといった、オリジナルの映画関連グッズも販売している。007ファンを含めて多くの観光客が立ち寄る場所であるが、本業は漁業と民宿業であるため、恒常的に宿泊以外の客を受け入れることは難しい。

したがって、より多くの観光客を受け入れ、分散させるためには第2の拠点が必要になる。

具体的に候補とされているのが「キッシー & ボンドの家」である(写真6)。



写真6 キッシー & ボンドの家

楕円で囲った建物を指す。

出典：筆者撮影

キッシー & ボンドの家は、仮面夫婦のキッシー鈴木とジェームズ・ボンドが住む家という設定で撮影された建物である。ロケ地散策でも必ず訪れるスポットであるが、ヒアリングを行った2021年12月時点では住民がいるために、外から眺めることしかできない。

この建物を整備し、展示コーナーや喫茶ルームなどの観光資源として活用しようというのが現在の計画である。そのためには、住民（借主）と、別に存在する家主の了承を得る必要があるが、あまり行政が表に出ると、ともすれば立ち退きを迫られるような状況を作りかねない。そこで、宮内氏ら地元住民も間に入り、映画『007は二度死ぬ』のロケ地としての建物の価値や、建物を活用した地域づくりの重要性などを丁寧に説明して、家主と借主双方の理解を得る必要があった。

ヒアリングからは、交渉が順調に進んでいることが明らかになった。住民は家を空けることについて、家主は建物を観光資源として活用することについて、それぞれ前向きな回答を行っていた。今後は条件面などについて詳細を詰めていく段階であるが、一方で、建物の取得、改装費用など資金面の問題、また、建物を観光資源として活用する際の管理、運営体制の問題も解決しなければならない。

資金面については、例えばクラウドファンディングを活用する方法も考えられるし、管理、運営体制については、007秋目サミット実行委員会を発展させてNPO法人を設立することも一考されよう。

IX. おわりに

1. 全体のまとめ

本論は、映画『007は二度死ぬ』（1967年公開）のロケが行われた鹿児島県南さつま市秋目を対象に、地域づくりの取り組みと今後の方向性について検討することを目的とした。

結果は以下のようにまとめられる。

まず、公開前年の1966年に行われた秋目ロケでは、地元が不慣れだったこともあって様々な問題が発生し、少なくともロケを契機に秋目をPRして地域づくりに結び付けようという機運は生じなかった。

しかし、1970年代から「地方の時代」と言われ、全国的に、地域活性化に向けた取り組みが進む中、「世界から選ばれた秋目の誇りを子どもたちに残したい」という地元青年たちの思いが、1990年のロケ記念石碑の建立に繋がった。また、様々な人との関わりによって、一般的には困難な007ロゴの使用許可や映画関係者のサイン入手が実現し、石碑に斬新なデザインを刻むことができた。とはいえ、この段階でもまだ、コンテンツツーリズムを意識した地域づくりには至っていなかった。

そうした中、映画公開50周年事業として行われた007秋目サミット2017は、映画ロケを契機とした秋目の地域づくりの一つの到達点であると同時に、今後に向けた出発点でもあった。ここでも様々な人の繋がり、すなわち、行政、地元住民、007ファンと多様な主体が結びつき、大規模イベントを成功に導いた。2018年から2022年は、台風や新型コロナウイルス感染拡大の影響で、中止あるいは限定開催を余儀なくされたが、2020年の限定開催が大きな反響を呼んだことから、007秋目サミットの意義は大きいと考えられる。2023年以降の再開が望まれる。

一方で、予想外に発生した海外からのインバウンドにも、行政、地元住民、007ファンが連携して対応し、言葉の壁を越えた007ブランドの大きさを再認識する結果となった。

現在は、秋目の唯一の拠点である民宿に加え、ロケが行われた場所に立つ家を第2の拠点として観光資源化する動きがみられ、コンテンツツーリズムを意識した秋目の地域づくりの新たな局面が期待される。

2. 今後の方向性

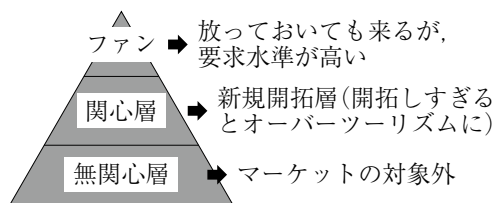
コンテンツツーリズムとしての秋目の強みは、

コンテンツとなる作品が「007シリーズ」という世界的ブランドであることに加え、第1作(1962年)が公開されて60年以上が過ぎた現在もなお、新作が公開され続けていることである。007映画が制作される限り、「007映画のロケが行われた地・秋目」が輝きを失うことはないだろう。

交通アクセスが悪く、人口減少と高齢化が進む秋目であるが、開発の波に乗り遅れた小さな漁村は、50年以降前のロケ当時とさして変わらない光景を残し、ファンに感動を与えている。そして、姫路城やホテルオークラなど007作品のロケ“も”行われた場所と異なり、007作品のロケ“しか”行われていない秋目は、その特別感を最大限利用することが可能である。

したがって、秋目にはコンテンツツーリズムの素地がすでに備わっているといえるが、それを生かして持続可能な地域づくりにつなげていくためには、「人」と「金」の問題に対面する必要がある。

「人」に関しては、訪問側と受け入れ側の問題がある。第7図は、訪問側、すなわち観光客のマーケットインを概念化したものである。007無関心層を取り込む余裕は秋目にはないので、無視していいだろう。また、コアな007ファンは放っておいても秋目に来るが、要求水準も高いので、中途半端な地域づくりは逆効果になる恐れがある。両者の間にある007関心層が、今後新規開拓が求められるマーケットである。



第7図 観光客のマーケットインの概念

出典：筆者作成

例えば、映画『007は二度死ぬ』でジェームズ・

ボンドを演じたのはショーン・コネリーだが、彼がジェームズ・ボンドを演じたのは第7作『ダイヤモンドは永遠に』(1971年公開、日本も同年)までであり、「ジェームズ・ボンド＝ショーン・コネリー」と認識している007ファンは次第に高齢化していく。若い007関心層はむしろ、第25作『ノー・タイム・トゥ・ダイ』(2021年)でジェームズ・ボンドを演じたダニエル・クレイグの印象が強い可能性がある。

したがって、007関心層を秋目に呼び込むには、ショーン・コネリーもダニエル・クレイグも、あるいはその他の俳優も含めた「ジェームズ・ボンド」という普遍的キャラクターを生かし、「ジェームズ・ボンドがロケで訪れた秋目」というイメージをどれだけ浸透させられるかが重要であろう。ただし、過度な開拓でオーバーツーリズムとならぬよう、観光客の来訪状況を観察しながら、007ファンと007関心層の両者を満足させるバランスの取れた地域づくりが求められる。ファンファーストだがファンオンリーではない取り組みが、持続可能な地域づくりのポイントだといえよう。

一方、受け入れ側に関しては、第1表にみるように、007秋目サミット実行委員会が行政、地元住民、007ファンで構成され、規約を作成して責任の所在を明確にしていることから、多様な主体が地域づくりに参画している点で評価できる。しかし、現状では007ファンは1名だけであることから、実行委員会に007ファンを増やし、よりファンの声を聞く機会があることが望ましいと考えられる²⁴⁾。また、正副委員長をはじめ委員も高齢化していくことから、今後は地域づくりに参画する後継者を育成していくことも必要とされよう。

「金」に関しては、稼ぐ地域づくりが求められる。稼ぐことは人材育成につながり(青木・富山, 2019)、地域づくりのモチベーションと質が向上する好循環を生み出す。

007秋目サミット実行委員会は、南さつま市からの委託金²⁵⁾で運営されているが、例えば

007秋目サミットの利益を実行委員会で自由に運用できる仕組みにすれば、より儲けが出る企画を考えたり、より売れるグッズを考案したりするきっかけにつながる。第5図で、007秋目サミット2020の参加費を安いと感じた参加者が一定数いたことから、秋目ロケは観光資源として相応の価値があることが分かる。

キッシー & ボンドの家の整備も、その延長線上にあると位置づけ、どうしたら儲かる活用ができるかを第一に考えるべきであろう。将来的には、一般社団法人やNPO法人など、何からの形で007秋目サミット実行委員会を法人化して、稼ぐことに注力する方向性も検討されうのではないだろうか。

今後も秋目の地域づくりに着目していきたいと考えている。

付 記

本論の執筆にあたり、ヒアリングにご協力いただいた鹿児島県南さつま市観光交流課の山下秀紀様、中村智洋様、小原和彦様、南さつま市秋目の(有)高根漁業代表取締役・宮内一朗様、民宿がんじん荘・上塘照哉様、福岡市在住の007ファン・阿野博孝様に、この場を借りてお礼申し上げます。

なお、本研究には熊本学園大学附属産業経営研究所の研究助成を受けた。また、本論の骨子は、令和元年度日本観光研究会東北支部大会（石巻専修大学）及び、令和3年度日本観光研究会東北支部大会（オンライン開催）において発表した。

注

- 1) 1992年に株式会社コクドに商号変更したが、2006年にグループ再編でプリンスホテルに吸収合併され解散した。
- 2) 地域大賞は、地元行政の主導で数年計画を設定し、シティープロモーションの一助として、戦略的に過去の作品のロケ地を活用し、集客UPに繋げている地域を表彰する制度である。具体的には、「①観光客の増加率、経済効果」「②観光誘客・集客を向上する取り組み」「③ツアーやパネル展などの実施の有無とその内容」「④取り組みを遂行する組織の継続度」の指標をポイント化して、産官学民やマスコミ関係者などから選出された有識者が審査を行う (<https://locatourism.com/2022/03/30/awordmatome/>, 2023年2月1日閲覧)。
- 3) 阿寒湖、屈斜路湖、知床、美幌峠などである。
- 4) 2017年には実写映画化され、高山市でもロケが行われた。
- 5) 現在の名称はSIS (Secret Intelligence Service, 秘密情報部) であるが、通称としてMI6の名称を用いている (<https://www.sis.gov.uk/index.html>, 2023年2月2日閲覧)。
- 6) 日本公開時の邦題は『007は殺しの番号』であった。
- 7) 当初は2020年に公開予定であったが、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大によって複数回延長された。
- 8) 年代順に、ショーン・コネリー、ジョージ・レーゼンビー、ロジャー・ムーア、ティモシー・ダルトン、ピアース・ブロスナン、ダニエル・クレイグである（第25作まで）。
- 9) 映画は日本でも大ヒットし、興行成績は1967年公開の外国映画で1位、日本映画と合わせても『黒部の太陽』に次ぐ2位であった（キネマ旬報社, 2012）。
- 10) 写真1で、石碑がやや右側に傾いているのは、ジェームズ・ボンドのコードネーム「007」の「7」をイメージしたものである。
- 11) 諸般の事情により、研究時点ではO氏とは連絡が取れない状況であった。
- 12) ショーン・コネリーは、主演映画『レッド・オクトーバーを追え!』の撮影を終えてスペインのリゾートにいたため、O氏はスペインまで赴いたとされる（宮内氏へのヒアリングより）。
- 13) M氏はオブザーバー的立場で、メンバーには加わっていない。

- 14) 2016年は、東京都庁で開催された南さつま市の物産展に宮内氏らが参加し、秋目ロケの紹介を行った。物産展には祖父が南さつま市出身の衆議院議員・小泉進次郎氏も訪れた。
- 15) 007秋目サミット2017への参加（10月7日）を含む10月6日～8日（2泊3日）の日程で、「007は二度死ぬ・鹿児島ロケ地巡りツアー」が別途企画されたが、最少催行人数に達せず中止となった。
- 16) 当日の参加者は31人であった。
- 17) 70代が11人、60代が6人、50代が7人であった。
- 18) 民宿がんじん荘では、全国のファンから贈られた映画『007は二度死ぬ』関連の品々（パンフレットなどを）を多数保有しており、一部が昼食会場にも置かれた。
- 19) モルダー氏とM氏に面識はなかったが、英語でも情報発信していたM氏に、来日前にモルダー氏が連絡したことがきっかけである。
- 20) ON THE TRACKS OF 007のホームページを参照 (<https://www.onthetracksof007.com/tour-of-japan-2023>, 2023年2月4日閲覧)。
- 21) 観光庁の「宿泊旅行統計調査報告」によれば、2019年の外国人延べ宿泊者数は、全国では、香港は中国、台湾、韓国、アメリカに次ぐ5位であるが、宮崎県は韓国に次ぐ2位、鹿児島県では1位となっている (<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/content/001355913.pdf>, 2023年2月4日閲覧)。
- 22) 香川県のホームページを参照 (<https://www.pref.kagawa.lg.jp/kanko/kokusaikanko/20210106hkg.html>, 2023年2月4日閲覧)。
- 23) ELGツアーズのホームページを参照 (<https://www.egltours.com/travel/showIndex>, 2023年2月4日閲覧)。
- 24) 規約には、「007ファンの代表者をアドバイザーとして置くことができる」とあるが、これを「007ファンの代表」と改定すれば、スポーツの日本代表のように、1名に限定されないと解釈できる。
- 25) 007秋目サミット2017が開催された2017年は400万円、2018年以降は基本的に20万円である（南さつま市へのヒアリングより）。

文 献

- 青木成史・富山栄子 (2019)：インバウンド推進時代の新潟県の稼ぐ観光地域づくり—人材育成の在り方に関する考察—事業創造大学院大学紀要 **10-1**, 35-51.
- 赤沢克洋・古安理英子 (2020)：コンテンツツーリズムの取り組みの重要度に関する定量分析. 地域地理研究, **25-2**, 1-14.
- 朝日新聞 (1966)：ボンドのヘリコプター作戦 007鹿児島ロケ始末記. **1966年8月16日夕刊**, 第8面.
- 天野宏司 (2014)：熱海におけるコンテンツ・ツーリズムの普及—金色夜叉を事例にして—. 歴史地理学, **56-1**, 31-49.
- 池田和子 (2021)：ティーンエイジャーの「聖地巡礼」経験に関するアンケート分析. E-journal GEO, **16-1**, 48-56.
- 石田 聖・板垣太郎・坂口 慶 (2020)：コンテンツツーリズム活動を通じた学生への教育効果に関する考察—佐世保市におけるコンテンツツーリズム分科会を通じた学生の学び—. 長崎県立大学論集 (経営学部・地域創造学部), **54-3**, 1-23.
- 内海敬人・高橋早紀・半谷麻美子・芳野尚吾・河原典史 (2018)：コンテンツツーリズム推進地域における中心商店街の変化—鳥取県境港市「水木しげるロード」を事例にして—. 立命館地理学, **30**, 101-109.
- 鍛冶智也 (2016)：ジェームズ・ボンドとイーサン・ハント 公務についての一断章. 明治学院大学法学研究, **101-下**, 209-227.
- 釜石直裕 (2011)：アニメ聖地巡礼型まちづくりにおけるイベントの役割に関する研究—滋賀県犬上郡豊郷町における「けいおんがく！ライブ」を事例として—. コンテンツツーリズム研究, **004**, 1-10.
- 川添 航・坂本優紀・喜馬佳也乃・佐藤壮太・渡辺隼矢・松井圭介 (2018)：茨城県大洗町におけるツーリズム形態の変容に伴う観光空間の再編. 地理空間, **11-1**, 47-62.
- 神田孝治 (2012)：白川郷へのアニメ聖地巡礼と現地の反応—場所イメージおよび観光客をめぐる文化政治—. 観光学, **7**, 23-28.
- キネマ旬報社 (2012)：キネマ旬報ベスト・テン85回全史 1924→2011. キネマ旬報社, 240-241.
- 金 玉実 (2015)：映画『狙った恋の落とし方』による中国人の北海道東観光の展開. 地理学評論, **88-5**, 514-530.
- 木村めぐみ (2012)：情報社会におけるロケーション

- ツーリズムの可能性—映画の撮影地関連情報に関する一考察. CATS叢書, 7, 189-207.
- 国土交通省・経済産業省・文化庁 (2005): 「映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査」報告書.
- 後藤英之 (2018): コンテンツツーリズムにおける経済波及効果とサステナビリティ. 商学討究, 69-1, 97-110.
- 清水麻帆 (2018): コンテンツツーリズムにおける再訪要因に関する計量学的分析—鳥取県岩美町「Free!」の事例研究より—. コンテンツツーリズム学会論文集, 5, 47-57.
- 鈴木晃志郎 (2010): メディア誘発型観光現象後の地域振興に向けた地元住民たちの取り組み—飢肥を事例として. 観光科学研究, 3, 31-39.
- 田島悠来 (2016): NHK朝の連続テレビ小説『あまちゃん』の久慈市における受容. 評論・社会科学, 116, 15-40.
- 谷脇茂樹 (2021): コロナ禍におけるロケツーリズムの現状と課題. 玉川大学観光学部紀要, 9, 21-42.
- 臺 純子・韓 志昊・崔 錦珍 (2015a): ドラマ『アイリス』秋田ロケによるフィルムツーリズムの発生とその構造. 観光研究, 27-1, 79-89.
- 臺 純子・韓 志昊・崔 錦珍 (2015b): 日本におけるロケ地めぐり観光研究の動向と用語の整理. 立教大学観光学部紀要, 17, 45-51.
- 原 真志 (2013): 映画・コンテンツ産業と地域活性化—課題と可能性—. 地理科学, 68, 211-221.
- 坊津町 (1966): 問題の日英合作映画“007”秋目でロケ. 町報ぼうのつ, 1996年8月号, 第6面.
- 坊津町郷土誌編纂委員会 (1972): 坊津町郷土誌・下巻. 坊津町, 858.
- 毎日新聞 (1966): 007日本ロケ・ハンだより. 1966年3月12日夕刊, 第7面.
- 牧 和生 (2019): コンテンツツーリズムへの批判と展望. 九州国際大学国際・経済論集, 3, 99-120.
- 増淵敏之 (2009): コンテンツツーリズムとその現状. 地域イノベーション, 1, 33-40.
- 増淵敏之 (2011): コンテンツツーリズムの発展的研究—『北の国から』再考. 地域イノベーション, 3, 43-53.
- 丸上雄哉・出口 敦 (2018): ロケツーリズムを契機とする観光振興に向けたプロセスと課題に関する研究—千葉県館山市と南房総市を事例として—. 都市計画論文集, 53-3, 1259-1266.
- 三輪柊果・天野太郎 (2020): コンテンツツーリズム研究の展開と地域活性化の可能性. 現代社会フォーラム, 16, 34-46.
- 村上雅巳 (2017): ロケツーリズムによる地域活性化に関する一考察—神奈川県藤沢市を事例にして—. 跡見学園女子大学観光コミュニティ学部紀要, 2, 91-99.
- 村上雅巳 (2018): ロケツーリズムの可能性について—フィルムコミッション等の役割を中心に—. 跡見学園女子大学観光コミュニティ学部紀要, 3, 45-51.
- 毛利康秀 (2018): コンテンツツーリズムの行為者としての「ファンのあり方」および地域が果たしうる役割に関する心理的・社会的考察. コンテンツツーリズム学会論文集, 5, 34-46.
- 山元貴継・内山桂次・枝廣優也 (2016): 岐阜県高山市におけるアニメ・ツーリズム—質問紙を用いた「アニメ聖地巡礼」行動把握の試み. 都市地理学, 11, 44-58.
- 和田 崇 (2017): 「映画のまち・尾道」の認知度と観光行動—ロケ地観光の持続可能性—. 県立広島大学経営情報学部論集, 10, 101-114.
- Mulder, M. (2017): *You Only Live Twice 50th Anniversary Guide to Japan*. DMD Digital.

〈研究ノート〉

熊本の幸福量の指標化とAKH

— AKH報告と韓国の幸福度問題 —

坂 本 正

はじめに

本稿では、すでに発表した熊本県の幸福量の指標化としてのAKHの構想とその実現を中心に日本の幸福度研究の背景と動向について2016年9月29日に韓国の国際会議で報告した論文「熊本の幸福量最大化への挑戦—日本の自治体による幸福度政策と熊本のAKH—」（熊本学園大学、『産業経営研究』第41号、産業経営研究所、2022年3月〈以下、上記論文という〉）への補足と作成時の資料を再検討することで、幸福量の指標化の意図と政策評価との関連性について、その意義を明らかにすることに努めることにしたい。

これはあくまでも主観としてしか把握しにくい幸福量をいかに客観化できるかという主観指標の客観化の試みであり、その主観指標の客観化によってそれを政策評価の基準指標化できるかという二重の課題にこたえようとしたものである。

熊本ではこうして作成されたAKHを政策評価基準として活用している蒲島知事はこの結果を県の政策に対する通知表だと表現して極めて重視している。これは、AKHの活用方法や運用が県政の重要な政策評価指針であることを物語るものである。そしてこれこそが熊本県の企画課が我々に作成を依頼した意図であった。

熊本県企画課がAKH作成にどのような意図と展望を事前に構想していたのかは明らかでは

ないが、事前に相当の準備をしていたことは明らかであった。そのことも含めてAKH作成過程の議論と総括方法を再検討することにしたい。

1 2016年9月29日韓国の国際会議「転換期の地域政策法案模索のための国際学術シンポジウム」への招聘は、突然のことであり、韓国側の代表者との事前の連絡もその時点では事務的な手続きが主で、国際会議の趣旨も十分に明らかではなく、要請通りに日本の幸福度研究の背景と現実の自治体の取り組み状況を概括し、その中でのAKHの独自の位置付けと、AKH指標の特徴を述べそれが政策指標としていかに役立てられているかを報告内容に定めその方向で準備した。その内容は上記論文で発表した通りであるが、韓国での報告前夜の打ち合わせで、韓国政府が農村と都市の経済格差の是正を重要な政策課題にしているが十分な成果を上げることが出来ていなくて、そのためにも幸福度調査で問題の所在を明らかにし、その政策実現過程を検証できる手段を模索し、法制化に向けての準備をしているらしいことが明らかになった。学会レベルでの学術研究と政府の政策立案・遂行レベルでの法制化プランでは当然意図するものが異なるので短い時間での意見交換ではその真意は分からないものの、AKHが現実日本で政策評価指標として活用されていると韓国側が評価したことによる事例報告が我々に期待されたものであった。

2 報告では、熊本の日本での地理的状況、観光としての魅力、などのアピールの後、蒲島知事が提唱する県民幸福量の最大化の意図するもの、その実現とそれに向けた政策評価の指針となる AKH とはいかなるものか、日本の多くの自治体が幸福度指標に取り組んでいるのはなぜか、遅れて取り組んだ熊本がいち早く AKH を作成し、持続的に政策評価を続けているのはなぜか、これまでの経験から AKH からどのような政策課題を見つけ解決しようと取り組んでいるのか、を取り上げた。これらが報告内容であったが、打ち合わせなどでの情報を通じて事前に準備していたものに大幅な加筆修正を加えた。そのため時間制限と同時通訳者の理解のために当日面倒をかけることになったが、報告意図は伝えることが出来た。と同時に相互のディスカッションで、韓国側の報告者の熱意もよく伝わって来た。事前には聞いてはいたものの、彼はすでに何度もブータンに足を運んで研究を重ね、所属する大学周辺の自治体と連携して幸福度の指標化を試み、全国規模での幸福度指標づくりを検討しているようであった。

国際会議で改めて提起された問題は、個人が感じる幸福度をいかに客観的な経済指標と関連付けて指標化できるのかであった。それは客観化するための経済指標などの選定と幸福度の客観性を担保できる継続的な指標をどこまで作成できるか、こういった複雑な問題がすぐ直面する課題であったからであった。関心の高い EU でいろいろな試みがなされたが、実現不可能と考えられたのは、幸福度の指標があまりに多すぎてそれを分類し計量的に再構築するには膨大な客観的指標が必要で複雑になりすぎてコンピュータ処理でもとてもできない作業になるという話が報告前夜の打ち合わせでも披露されて話題になった。

国際会議での質疑応答での韓国政府大統領府の実務担当者からは、AKH はなぜ幸福度をこのような形に分類したのか、それをウエイト付けするなどして計量的に処理する場合に配慮す

ような問題点はなかったのか、などの細かい質問が出された。本来よくできているが、なぜこのような形の指標づくりが出来たのか、が最初の質問の趣旨であった。国レベルでこのような指標化が出来るかどうか、それがどのような形で必要か、それは政策立案の担当者が判断することだが、彼らの政策実現の課題にとって熊本の AKH が実用化に向けた検討材料であったことは間違いない。シンポジウムなどで時間が尽きたために質問者と十分に意見交換はできなかったが、韓国の学会の関係者からは質問意図には答えられたよだとの感触を得ることはできた。

3 国際報告での AKH の内容は論文で示した様々な試みと幸福度指標の説明を簡潔にパワーポイントで解説した。

1 Kumamoto's challenge to realize happiness-Happiness policy in Japan, and happiness index AKH of Kumamoto Prefecture-

2 Contents: i) Happiness policy in Japan ii) Happiness policy of Kumamoto iii) Overview of AKH, iv) Characteristics of AKH, v) Conclusion.

3~7 About Kumamoto Prefecture,

8 Contents, 9 Higher GDP, higher happiness? 10 Higher income, higher happiness? 11 Happiness survey by GOJ, 12 Comparison to other countries, happiness survey by local governments,

13 Happiness survey by local government, 14

Happiness survey in Kumamoto, 15 GOJ's discussion to find Well-being indicators, 16 GOJ' initiative on Well-being.

17 Proposed Well-being Indicators, 18 Happiness/Well-being initiative by Local Municipalities, 19

Happiness/Well-being indices by Local

Municipalities, 20 Example: Gross Arakawa

Happiness (GAH), 21 Overview of GAH: System.

22 Overview of GAH: Image, 23 Happiness

League, 24 Happiness Ranking.

25 Contents,

26 Happiness, as a principal goal of Kumamoto: Current Kumamoto Governor Ikuo KABASHIMA declared happiness policy in 2008 <“We have been seeking the goal of Gross Domestic Product in money term. But ,from now on I want to maximize gross Happiness of the people of Kumamoto”> · Kumamoto Prefecture have placed “Maximizing the overall happiness of the people of Kumamoto Prefecture <県民幸福量の最大化> as the superior goal in the prefectural administration,

27 Reflection on the prefecture’s basic strategies,

28 Development of Happiness index: in order to realize happiness policy , it is needed that Government show people what specifically to be maximized.; 2010 Joint study group by

Kumamoto Prefecture and the researcher in Kumamoto Gakuen University (くまもと幸福量研究会) was established. ;2011 The group proposed concepts and measurement methods of Kumamoto happiness index,

29 2011 Trial survey (Questionnaire ,Workshop) was conducted to verify the ideas in proposal of the study group.; 2012 Based on the results of the trial survey, the study group put together its proposal and submitted a report on Kumamoto happiness index,; Aggregate Kumamoto Happiness: AKH.

30 Developing AKH- Joint study group (くまもと幸福量研究会) :Members.

31 Development AKH- Workshops participated by local residents-

32 Contents. 33 Framework of AKH: AKH consists of 12 items of 4 areas.

34 Measuring of Content Level of 12 items, 35 Measuring of weight (priority) of 4areas.

36 Calculation of AKH, 37 AKH of 2015, 38 “Economy” in AKH, 39 Contents.

40 Characteristics of AKH

- Based on subjected data

—Being based only on the data gained by a questionnaire survey , AKH can reflect people’s feeling directly.

- Corresponds to policy objective of the Government.

—AKH is specified as one of the main key performance indicators (KPIs) in the strategic plan of Kumamoto Prefectural government.

- Utilized as a practical tool to improve Government’s policy.

41 Application of AKH, 42 Policy Evaluation by AKH: Time series AKH data indicates whether Kumamoto is going forward to increased happiness; AKH annually appears in policy evaluation report of Kumamoto Prefecture, 43 Policy making by detailed analysis of AKH: AKH Analysis by Region, 44 Policy making by detailed analysis of AKH: AKH Analysis by Age, 45 Policy making by detailed analysis AKH: AKH Analysis by content level and weight , 46 Policy making by detailed analysis of AKH:A Hope, 47 B Pride, 48 C Economy.; D Security, 49 Citizen participation, 50 Equation of Maximizing Happiness by Governor Kabashima.: Conclusion: Future issues

結論部分で AKH の特徴を次のように説明した。

〈 1 〉 ブータンの GNH は近代の経済成長重視の幸福度理解に大きな衝撃を与えた。だが、熊本の AKH はこれからの開放経済と近代化に直面するブータンとは違って、熊本は資本主義経済での経済成長のメリットだけでなく環境の破壊や経済格差などの社会問題を経験したうえで提起されたものである。ここでは熊本での地域の特性として残されている伝統的な価値観や生活を享受する文化、歴史、自然環境への満足度を主観指標として取り上げ、そこに経済的な所得だけでない幸福度を再認識し、これからの生活への希望を生み出す住民主体の新たな地域

活性力を期待しようとするものである。

2) AKH は経済成長や所得のみに幸福度が連動するわけではない。幸福量の規定に歴史、文化、自然環境などを多角的に取り入れ、主観的な満足度を重視したこと、この主観指標を県政の政策課題と連動して評価しようとしたこと、これらがAKHがブータンのと言われる理由である。

3) AKHの主観指標は、単に主観という個人レベルの不確定なものではなく、その背景には、歴史、文化、自然環境が存在していることが、重視されるべきであろう。これらの主観的指標が他の所得指標などの経済指標と総合的に組み合わせることで近代と伝統の価値観の総合を図りそれを政策の判断基準にできることに、AKHの意義がある。)

この結論部分にAKHの意図が集約されているが、主題となっているAKHのフレームワークと、幸福度領域の4つの分類と計算式については、パワーポイントNo.33から詳述しているが、ここではそれに先立ってパワーポイントNo.28からNo.29にかけてAKH指標析出の経緯を述べている。2010年に結成された幸福量研究会の下で、2011年に主観指標に基づく幸福量指標の作成の意義と方法論が提起され、2012年にこのアイデアの具体化と準備作業を経てAKH指標の体系が報告されるのである。このAKH指標作成の基本方針は上記論文で簡潔に指摘しているが、その具体的な作成経緯と政策評価基準を可能にした接近方法には触れていない。本稿ではその経緯を整理しておくことにしたい。

4 近年、改めて他県から類似の幸福度指標作成の試みのための問い合わせがあり、上記論文も関心を惹いているが、併せてその作成過程への質問が寄せられている。

現在の不況下の状況のためか、様々に地域の経済研究機関や社会研究所、経済団体などから幸福度研究への関心が高まり、ウェルビーイングなどの視点で新たな幸福度の在り方への試み

がなされてきている。従来型の経済成長に伴う幸福度の上昇は望めぬことから、人々の本来の幸福度とは何かが問い直されてきたのであろう。

その見直しの中ですでに政策評価基準として実績を持つAKHへ再評価がなされているが、その際、関心を惹くのは主観指標としてのAKHの成り立ちである。これは、我が国の多くの先進的な幸福度指標の試みの中で後発の熊本県が最初に試みた画期的な手法で、それが〈主観の客観指標化の試み〉であったからである。

2010年7月に3期8年の学長の任期を終えてしばらくして、最初に坂本課長から県民幸福量の指標化作成の打診を受けた時に即座にお断りしたのは、幸福度は経済的に論じられる時も政治的に論じられる時も通常は理念的な概念で、漠然とした目標であったり総合的な豊かさのイメージを形作るもので、どういう形であれ数量的に把握できるものではないことを前提に様々なアプローチされてきた抽象理念だと思われたからであった。事実熊本県当局もそのように対応してきていたように見えたし、一般に蒲島知事の掲げる県民の幸福量の最大化は県民を鼓舞するスローガンで、具体的政策がその実現過程を通じて県民の満足度を高める目標のようなものだと理解されていると考えていたからである。

しかし、企画課とすれば、そうであっても多くの政策課題の実現を通してどのように幸福量が増大したかが分からなければ、ただ目標がスローガンとして掲げられているだけで実効性が評価できないとみられかねない懸念があるということであった。実際目標が高ければ高いほど、現実とのギャップが大きくなり幸福度が高まるどころか不幸度が逆に高まることになる。そうした懸念を払しょくするために幸福度を考えるということは、幸福量の最大化という魅力的な県政の基本目標に県民が共感できる具体的な政策課題の幸福度を積み上げるということで、なおさら指標化は無理だと思われた。そもそも多くのアプローチがなされてきているのであればその中で最も適用しやすい研究成果を

採用すればよいものを、なぜ改めて必要とするのか。しかも、それを短期間で仕上げることはなおのこと研究者として到底受け入れがたいテーマだとも思えたが、坂本課長の熱意でとりあえず検討チームを組織してそのような指標化が可能かどうかも含めて検討することにした。後日の確認では坂本基部長が、坂本が学長時代に熊本の大学・短大が連合した熊本コンソーシアム会長をしていた時の担当者で、通常の研究機関や調査機関が対応しにくいこうした新規の課題は坂本前学長が適任という内部推薦をしていたようで、どうにも避けられない指名であったようだ。その代りチーム坂本の議論で出たテーマについては全面的に協力するという形で、県企画担当者とチーム坂本との共同作業が開始されたのである。

5 AKH についての上記論文については政治学、経済学の研究者からは新しい試みとして好意的な受け止められ方をされたが、それは研究領域の対象外としての幸福度の現実的な把握の在り方に関心を持ったからであろう。もっとも思想の領域、政治学、経済学での幸福度研究の専門領域から AKH のような接近方法が可能なのか、それともそれは、専門領域からは断絶した別領域での政治的な試みとしてのみ可能なのか、そうした問題や課題は今なお残っているが、そうした課題設定ができるのも、現実の政策評価基準として AKH が有用な役割を果たしているからであろう。

そうであればこそ、近年においても改めて問われる AKH への質問は、なぜ、どのようにして幸福度指標を選択したのか、幸福という主観を客観化指標としようとしたのはなぜか、というものである。かつてコーネル大学に籍を置く海外の女性研究者が日本での幸福度研究についてそのまとめをする最終段階で坂本に行ったヒアリングで、AKH が日本の他の幸福度指標の試みと大きく違う点として、幸福度指標をすべて主観とした点に大きな関心を示された。しか

も現実にはそれが政策評価指針としての成果を挙げている点を高く評価された。だが、AKH は当初からそのように構想して生み出されたわけではなかった。

6 県の企画課からの幸福量の指標化の依頼を受けて、熊本学園大学で4回の研究会が開催され、県の側から幸福度研究の動向や彼らが幸福度作成のために研究者や自治体にアプローチをして得た情報も相互の意見交換の中で提供された。

研究会は2010年（平成22年）10月から2011年（平成23年）2月までの期間に第1回2010年10月、第2回11月、第3回2011年（平成23年）1月、第4回2月の順に会議を重ね、幸福量の指標化の在り方を検討したのである。熊本学園大学側は、坂本 正、笹山 茂、林 裕、中野 元、北井和利、小泉尚樹の各教授。県企画側は、坂本 浩課長ら4名。

この準備会議の第1回研究会で示された熊本県の方針は、〈県民幸福量の最大化を県民に分かりやすく伝えること、そのためには幸福量とは何かを明らかにすること、来年にはワークショップを開くなどして指標化を実現すること。多くの研究がなされているがまだ確固としたものはできていないので熊本モデルを作っていたきたい〉というものであった。

これを受けて幸福という主観をどのようにとらえるか。様々な幸福度ファクターをどのように拾い上げて、選択するか。熊本の全体として見た幸福感を特徴づけるものは何か、を学園大学のチーム坂本と県企画の坂本チームがテーマごとに率直に意見交換を行い議論を重ねた。会議は順次前回の議論を受けて進められたが、幸福度ファクターの拾い出しは簡単ではなかった。

「くまもと幸福量研究会」の内容は、第1回は、県による「くまもと幸福量プロジェクト」の概要の説明、目的とテーマ、そして県による「幸福量を測る指標（案）」が提示され、これに基づいて、幸福度の捉え方、指標化の考え方が

議論された。

企画課は「幸福量を測る指標」作成に向けた準備として、ボタンをはじめとする国内外の先行する幸福度研究についての整理や調査研究のリーダーたちへのヒアリングを済ませていて、それを踏まえて数値化できない幸福度の最大化目標を測るイメージ図を幸福量指標案として提出した。それは多くの大分類の項目とそれらの大分類に帰属する小分類の幸福要因を列挙してアンケートやワークショップでウエイト付けを行う概念図で、後のAKHと同じ幸福指標体系をとるが、その構図の基本は先行研究と類似のもので、測定指標も一部の主観指標を除けば客観指標で具体性のある小分類の幸福要因を客観指標でどのように捕捉できるかを問うものであった。それは大学側のチーム坂本のメンバーにとってはまだイメージしがたい幸福量把握のイメージ図であったが、企画課は先行研究の中から「行政ニーズや満足度を図る指標」が幸福量の最大化指標に近いと考えて提起したのである。ただそれは、新たな政策評価の目標値を設けないという判断に基づいてのことであった。

この第1回目で 大学側のチーム坂本のメンバーから景気ウォッチャー指数、ビッグマック指数や生活保障実態調査、男女差の幸福感の違いを生む社会背景の捉え方、健康と幸福の関係、高齢者の社会参加の在り方、介護の問題、などが様々に提起され、この指標と政策の方向性評価との関係も論点となった。特に客観指標では幸福度が低いと思われていても県民の満足度が高いと感じている場合、それをどうとらえるのか、つまり客観指標と主観としての幸福度のギャップをどうとらえるのか、幸福度指標による政策の方向性や政策評価との関係性をどう具体化すべきか、が問題とされたのである。

第2回は、企画課から第1回の先行事例では紹介されていなかった「ふるさと希望指数」(11県・3大都市参加の共同調査)の検討状況が説明され、チーム坂本からはメンバーによる各分野から見た幸福論やそれに基づく幸福度指

標の考え方が議論された。その中で「幸福ウォッチャー調査」提案、日銀の短観、景気動向のDIの仕組み、の有効性の検討がなされた。チーム坂本側からはまとめ段階で坂本提案を受けて指標化の方針を主観指標に定めて幸福度の構成要因を検討すること、また熊本の地元志向の特性などをどのように把握するかが検討され、笹山提案の「笑い」の指標化について「笑い」の質が議論された。

この第2回研究会で、学園大学側のチーム坂本側は幸福度について、アリストテレス以降の西欧での哲学的な幸福理解、ベンサム的幸福感、JSミルの幸福理解、社会福祉的な幸福の在り方、ウェルビーイングの観点からの幸福度の把握、保険業界での幸福度の捉え方、アンケート調査による類型的な表示の限界、社会体育の見地から地域の健康づくりを通じた幸福度の増進、国際的に共通認識になりつつある所得の増大に伴う幸福度の増大は一定段階からは必ずしも幸福度の増大を伴わない経済分析が紹介された。大学事情として低い進学率の中でお地元への大学進学率が高く、大学が多いこと、地元での生活の満足度を高める余地があること、熊本学園大学の「学生が主役」の教育指針は学生の満足度が大学の価値を決めるというもので、学生一人一人の目標は違っても本人の努力で夢がかなったとき一人一人の満足度は高まるという経験が語られた。大学入試業務の経験から、地域性にかなり特徴があり、幸福度の感じ方は違うこと、世代ごとにも感じ方は違うし、一般的に言われる全国の所得ランクよりも幸福度は高いのではないか、これらはチーム坂本のメンバー共通の認識であった。

企画課の坂本チーム側からは第1回研究会で紹介したボタンをはじめとする先進的な取り組み、フランスの研究、OECDの取り組み、日本の政府や各自治体の先進事例や、それらの試みに影響を与えているリーダー的な研究者へのヒアリングを踏まえ、現状の取り組みとしてのふるさと希望指数の紹介と、今発表されてい

るいくつかの研究の結果次第では地域的に熊本が上位に来ることもあれば中位から下位に位置することもあること、客観指標重視では優位になる地域が、気候を考慮に入れると優位が逆になる大きな隔たりが出るなどの傾向が示された。

それらの紹介から共通の認識として日本政府の取り組みは抽象的すぎることに、具体的な指標づくりには地域性、世代間格差、都市と農村の違い、など多くのファクターがあり、たとえば、個人的な視点で介護を見た場合、今は介護の重圧で不幸と感じる事態は介護から解放されれば幸せと感じるのか、どうか、それを幸福度概念でとらえてよいのか。経済指標ではそう高いとは思われないが県民は若い世代も含めて幸福度が高い実感があるが、それはなぜか、ストックとして土地や家屋があるからか、高校同士のつながりが異常に強い熊本の土地柄は郷土愛なのか、一緒のコミュニティーの強さの表れか、入会権が強い地域では災害に見舞われても満足度が高いのは、強い結束とコミュニティーの伝統に支えられてのものなのか、社会学的にも解明が出来ていない熊本的な幸福度の在り方、これらをどうとらえるのか、その検討の指標としていくつかの客観指標となるものを企画課で準備した指標づくり資料に加えてチーム坂本らが要請した客観指標の統計を参考にしたが系統的な資料整備はなお困難を極めた。

総じて、県の坂本チームは幸福量の最大化を把握する指標として、各自治体での先行研究と成果から、熊本の住みやすさなどの客観指標を多く蓄積してそれをいかに体系づけて表現するか、その体系的な指標づくりを目指していた。そのための準備を重ねていたし、ヒアリングも重ねていたように思われる。そのうえでワークショップでの県民参加型の手法と一定の主観指標を取り込むことで熊本的な客観的指標を構築することが学園大学チーム坂本への強い期待であったように思われた。

ところが、学園大学側のチーム坂本は各々の専門領域での知見から客観指標を重視しながら

も主観的な幸福度を客観指標で裏付けるのは難しいとの否定的な立場で議論を進めることになった。

県による「ふるさと希望指数」の紹介と熊本独自プランを参考にしても客観指標の総計を算出することは相当に困難で、短期に作成することはできないという判断も働いた。

チーム坂本のメンバーも客観指標での幸福度の測定が難しいことがはっきりするにつれて、とんでもない仕事を引き受けたのではないかと大いに困惑したが、ここは時間的制約と効率的な指標作成を優先し、これまでの状況から坂本提案として幸福度指標をすべて主観指標として構成し計量化を可能にする方法を検討すること、この総計として幸福量を算出することで、政策評価につなげることを検討すること、が示された。この提案を受けて検討の結果、研究会はこの方向で作業を進めることになったのである。ここまでが第2回研究会の合意であった。こうして、研究会のテーマはチーム坂本の主張する主観を指標化することが計量的な手法で可能かという議論に転換することになった。その通常とは違う逆転の発想がAKHを産む原動力となったのである。

これは県にとっては当初の思惑からの大転換で、学園大学側にとっては県の資料整理に基づいて、幸福量を測る幸福度と満足度の違い、最大化という政策目標の計量化が可能か、が課題になった。大学側の総括として、坂本は、〈超高齢化社会において幸福量を測るということが、どういう意味かということを中心に据えて、政策をグレードアップして、福祉やまちづくりをどうしていくかを考えていかないといけない〉〈この研究会の指標化の方針としては、県の姿勢を評価していくための手段として、幸福量を計っていく〉〈主観指標を軸に客観指標を加えて、政策の検証をするための指標化を今後詰めていきたい〉という形で議論をまとめ第3回に向けた方針を決めたのである。

7 第3回で、第2回研究会の方針転換に即して再検討された「幸福量を測る指標（修正案）」と学園大学チーム坂本提出予定の「意見書」（たたき台）が提出され意見交換を行った。

ここで提出された修正版の「幸福量を測る指標のイメージ」の「県民幸福量を測る総合指標」として県民総幸福量（GKH: Gross Kumamoto Happiness）の体系図はウエイト付けの3分類「夢を持っている」「経済的な安定」「将来に不安がない」を上位概念にウエイト付けされた13項目の幸福要因を「主観的な幸福度」（1～10段階）で統一する概念図で各項目を3から5の客観的データで検証する検証データの例示を示している。

そのうえで議論の中心は「意見書（たたき台）」のイメージをどのように膨らませ、共有できるかであった。この「意見書」の方針に従って「幸福量を計る指標」として主観指標体系の構築を図ることになったのである。

意見書を仕上げる指針として、〈幸福量の最大化は政策目標であること〉〈熊本県民の高い満足度を幸福度指標で表現できるようにする〉〈地域に応じた幸福の形を指標化する〉課題として〈分野ごとに健康幸福論、生活幸福論、地域幸福論、などを幸福量に含められないか〉〈経済状況、賃金水準、支出水準、物価状況、家賃、などを総合的に勘案して満足度が決まる、熊本はその相互関係で幸福度が高いという側面をどう測定するか〉という論点を多角的に議論した。こうした「意見書」草案づくりの方向に沿って幸福量指標化の体系化を仕上げることにした。

第4回は、最終の「意見書（案）」に係る指数の構成を検討し、客観指標の検証データを追加した。ここで、県民幸福量を測る総合指標GKH3分類13項目の統一指標となる「主観的満足度」（1～10）を（1～5）段階に変更し上位概念の幸福要因分類は3ではなく4ぐらい必要ではないか、1分類3項目にして4分類12項目にまとめてはどうか、という意見もあり、4月以降の次回の研究会で最終のまとめをする

方向を確認し役割分担を決めたのである。

これらを踏まえて今後大きく幸福概念を形づくる3から4つの幸福度ファクターのグループの分類をして、そのグルーピングの中に関連する幸福度ファクターを入れ込むことで幸福度ファクターの分類表を作る作業を行うことを決めた。これらがAKHへの準備作業となったのである。

こうして、幸福量の幸福度ファクターを分解し幸福度をウエイト付けして組み合わせることで幸福量を測定するという2次の接近法をとることにしたのである。これによって理念的目標と思われていた幸福量が政策目標として計測可能になり、計量化による算出方法が模索されることになったのである。その結果、第4回研究会のまとめとして3月開催予定の第5回研究会にはとりあえずこれまでの指標イメージである「夢を持っている」「経済的な安定」「将来に不安がない」の3類型で体系化した県民幸福量算出方法の具体化に向け最終的な検討を加えることにした。この3類型は知事を始め県幹部の幸福量最大化イメージに基本的に対応していることも報告されたからである。さらに地域によって幸福の感じ方が異なる点についてワークショップを開催する方向についても同意を得られたということであった。

だが、この3月予定のまとめの第5回研究会は、3・11の大地震・津波の大災害を受けて延期され、2010年度を超えて2011年度の4月以降の検討に委ねられ、大学側は坂本が窓口になり、県企画課は新規の村上氏を窓口意見の取りまとめを進めた結果、2011年6月に入って開催されることになった。この第5回研究会に提出されたGKHは「夢を持っている」「経済的な安定」「将来に不安がない」の3分類で構成され、それぞれにウエイト付けをして、その3分類に帰属する計13項目（「夢を持っている」5項目、「経済的な安定」3項目、「将来に不安がない」5項目）の幸福要因のウエイト付けと各項目への主観的満足度をアンケートで調査し

て指数を算出する構想図であった。だが、検討の結果、アンケートでのウエイト付けの困難さや主観的満足度の取り方、幸福要因の項目へ新たな意味付けが必要ではないか、GKHよりはAKHにすべきではないか、などの多くの修正意見が出された。特に幸福度の類型をなす上位概念について、〈東日本大震災等を踏まえ、今後の県政の将来像、方向性として、「自然エネルギーを活用した未来型の農村社会の創造」を掲げてはどうか、本指標を今後の政策展開に繋げるという観点からも、こうした概念を指標化の上位概念として設定すべき〉〈本県が自然エネルギーの開発・振興といった最先端を目指していくことが「リスク最小の幸せ」、即ち「普通の生活」を維持していくことになる」といったストーリーが必要ではないか。〉〈熊本県の地域性や歴史などを考えたとき、これからの熊本県の価値基準として、これら自然資源を前提としたパラダイムが一層求められるのでないか〉といった新たな対応の在り方についての坂本チームの坂本提案などを検討・配慮して、GHKにおける幸福要因を3分類から4分類に修正することを決めた。大幅なパラダイムの転換である。

8 その後、6月末にこれらの修正意見を考慮して自然環境を上位概念に組み込み、修正意見に即して作業を進め修正に向けた共通認識を深める形で4つのグループに分類される幸福度ファクターを構想し、坂本基部長の意向を入れてGHKをAKHへ変更し、それに対応した新たな幸福度のファクターを組み合わせることで熊本型の幸福量を算出する手法をとることになった。この計数化と計量化を可能にしたのが主観による幸福度指標の析出であった。それは主観という統一指標でウエイト付けも明確化され指標の客観化がより担保されるということであった。そして、このことからこの作業でもう一つ試みたのが、幸福度指標の客観化、見える化で県政の政策評価をどのようにするか課題

である。4つに分類する幸福度ファクターの分類化は結果としてそれまでの県の夢4か年戦略に対応できる形となったので、これによってAKHが政策評価基準となることが可能になった。坂本やチーム坂本メンバーは幸福度指標によって政策評価基準が可能になることが必要であると考えていたが、この観点から〈政策評価のためのAKH〉が具体的に構想されることになったのである。この政策対応型の指標づくりは簡単ではなかったが、この〈政策評価のためのAKH〉にむけて『県民幸福量を測る指標についての意見書』(2011)を提出することでAKHが具体化されることになったのである。6月段階では、まだどういう形の指標化が出来るか見通せない企画課の坂本チームも心配していたが、企画課の協力の下『意見書』は幸福量最大化を測る主観指標による客観化を体系化したAKHに向けた構想を提示し、併せてAKHによる政策評価基準への展望を示したのである。

9 平成23年7月7日、くまもと幸福量研究会は「県民幸福量を測る指標についての意見書」を提出した。

〈1 はじめに 本研究会は、平成22年10月から「県民幸福量」の指標化について議論を重ねてきた。そうしたなか、3月11日、東北三陸沖で国内観測史上最大となるマグニチュード9.0の「東北地方太平洋沖地震」が発生した。本震及び余震による建造物の倒壊や地すべりなどの直接的な被害はもとより、発生後まもなく襲来した巨大津波や広域火災、さらには福島第一原子力発電所事故により、東北地方を中心とする東日本の広い範囲に甚大な被害がもたらされ、現在も厳しい状況が続いている。熊本県では、地震による直接的な被害に襲われることはなかったものの、物資の不足や燃料価格の高騰、海外からの観光客の減少など、経済面での影響が現れている。また、映像等を通じて見せつけられた震災の圧倒的な破壊力は、個人の精神面

に対しても強烈なダメージを及ぼし、これまでに培った価値観や人生観の転換を促している。当たり前だった日常が大きく揺らぎ、もはや当たり前でなくなった今日、「幸福」とは何かを問う、考えることが従来以上に重要になっている。また、「幸福」を問い直しつつ、慣れ親しんだ生活スタイルを見直していくことも求められていると考えられる。本研究会は、そうした観点も含め、熊本県における「幸福」を捉え直し、熊本県ならではの価値観を新たに見出す、または再発見することが必要と考える。そのうえで、「県民幸福量」の指標の作成に向け、具体的で分かりやすい案を提示することとした。)

2 社会的潮流とこれまでの経緯の概略は次のとおりである。

一(1)「くまもとの夢4カ年戦略」(2)海外の事情 ①ブータン ②フランス ③OECD(経済協力開発機構) ④国内の事情 (4)これまでの経緯 3「県民幸福量」に関する指標の作成の意見及び目的 4 指標(案)について (1) 県民幸福量を測る総合指標 ①概説 AKH:4分類12項目を導出 そのうえで、各項目に関する数値化を行い、その積み上げにより算出されたものがAKHとなる。②作成方法 ア 県民アンケートによる主観的満足度の測定 イ 県民参加によるウエイトの把握 ウ AKHの算出:このAKHを毎年度算出し、その増減を見ることで「県民幸福量の増大化」に近づいているか否かの「見える化」が可能になる。③留意点・課題 ア 客観的指標による検証等について イ 幸福要因の妥当性について—その仕組みを詳述。

留意すべきは次の(2)「笑いの数」による幸福度指標で幸福量研究会が非常に重視した笹山教授提案の指標で、県もある民間組織に委嘱して実証実験も行い、副知事はその意義を公表していたが、県が最終段階で採用しなかったため、実現しなかった。なお、研究会で何度も議論されたビッグマック指数(笹山教授の教示による

参考指標)が果たしてきた新たな役割から分かりやすい指標で客観化指標が出来ると考えてAKHが統一的指標として構想されていた側面があったことも指摘しておきたい。

一5 指標化による効果 (1)幸福に関する認識の共有化 (2)県政の取り組みのより効果的な展開:AKHにより、地域別の幸福度分析、県民の属性別の幸福度の相関関係、県民の幸福度増減の要因把握、それによる政策の効果的展開、(3)ローカルな価値観の全国発信—

〈6 おわりに 本研究会の取りまとめを進めている最中に、今般の東日本大震災が起こった。まさに、「当り前の日常」がそうではなくなった瞬間であり、以来、好むと好まざるとにかかわらず、自身の価値観や人生観を見つめ直すこととなった。そうした様々な思考と検討の結果、今こそ「自然エネルギー」や「豊かな自然資源を基盤とした未来型の田園都市」を構想すべきだと考えている。熊本県の地域特性や現在の社会情勢を考えたとき、これからは、とりわけ、水や空気などの自然資源が豊富で、それらのリスクが最小化された「普通の生活」が当たり前になり積み重ねられることが日常的な満足、ひいては県民幸福量の増大に繋がるのではないかと考えている。また、そうしたパラダイムに転換していくことにより、自然と人間が調和する循環型社会という新しいスタイルの追求とその発信が可能になっていくのではないかと考えている。さらに付言すれば、大震災をきっかけに、自分のことよりも他者の幸せについて思いを寄せる「他愛」の気持ちが強くなっているように思う。その結果、他者との共感や一体感がより醸成されてきており、他人の幸不幸が自分の幸福感をも大きく揺るがすような傾向が出てきている。今後、こうした面についても、より深く掘り下げていくことが必要だろう。このような視点も含め、この「県民幸福量を測る指標についての意見書」が有効に活用されることを、研究会一同、願ってやまない。〉ここで、日常生活の積み重ねによる幸福の在り方に加えて、他者への思いやりが広く共

有されてきた時代背景をいかに取り込むかを提言する一文が付加されたのである。

10 主観指標による客観化指標の作成が、AKHとして4分類12項目に再編成された背景に3・11東北大地震・大震災の経験をいかに幸福度評価に組み込むかという問題があった。そこで、それまで別の分類の項目であった「地域とのつながり」「自然環境」に「歴史・文化」を加えて新たに「誇りがある」の分類を起こしたのである。第5回研究会で議論されたエネルギー問題や、新しい農村社会の展望の課題はこの論点と密接にかかわるものであったが、内容が県の新たな施策に関わることなので、今回は従来の県政の評価の枠にとどめるとしても、将来の政策評価基準となりうる分類項目として、「誇りがある」分類項目が提起されたのである。これによって、AKHは幸福量の最大化目標の具体的な「見える化」指標であると同時に政策評価基準としての役割を果たすことが可能になったのである。

その結果、平成20年に制定された「くまもと夢4ヵ年戦略」に対応させる評価基準を作ることにした。(上記論文、11頁参照。)その対応関係を探ることは、簡単な作業ではなかったが、これによってAKHは政策評価がしやすい政策評価連動型の幸福度指標であり、幸福度指標を総合化した幸福量指標となったのである。

11 この『意見書』プランに従って幸福度指標作成のためのアンケート調査や、ワークショップが実施された。その一端を見ておくことにしたい。その実施報告書である「平成24年3月『県民幸福量を測る指標の作成に係る調査研究』報告書 熊本県企画振興部企画課(受託機関:熊本学園大学)」によれば、AKHの具体化に向けたアンケート調査は、指標作成過程の基礎作業であった。

〈I はじめに 1 調査研究の背景・経緯
熊本県では、平成20年12月に策定された県

政の基本方針である「くまもとの夢4ヵ年戦略」の中で、「くまもとの夢」として「生まれてよかった、住んでよかった、これからもずっと住み続けたい熊本」を掲げるとともに、この実現に向けた基本目標として「県民幸福量の最大化」に向けて取り組んでいる。そのような中で、「幸福」という、数値化が難しく、かつ多義性を有する概念を政策目標とする考え方に対し、そもそも県民の幸福量とは何であるのか、また、その最大化とは何を示しているのかといったものを、県民に分かりやすく示していく必要があるのではないかと指摘されてきた。

そこで、平成22年10月に設置した、熊本学園大学における各分野の研究者により構成する「くまもと幸福量研究会」では、計5回に亘る研究会の議論に基づき、平成23年7月、蒲島知事に「県民幸福量を測る指標についての意見書」(以下、「意見書」という。)を提出した。その中で、県民の幸福とはどのような要因で構成されるか、どのように表現することが可能なのかなどの観点から調査分析を進めることの必要性、県民幸福量を測る「尺度」を作成することの必要性、さらには、そうした作業を進めることによって、この新しい尺度を通じた県民参加による県政の取組みの見直しにもつなげることの重要性等が示されたところである。

超高齢社会への移行期にある今、従来の、とりわけ経済成長を重視するような偏った考え方とは異なる新たな指標により、幸福の意義を改めてとらえ直す必要性が高まっている。平凡な日常生活、家族関係、自然環境等々の大事さを再評価する時期に来ているのではないだろうか。本調査研究は、以上のような経緯、時代認識のもとに取り組んだものである。)

〈2 調査研究の目的 本調査研究は、「意見書」に基づき、県民幸福量を測る具体的な指標について、学術的な見地から、実用性の高い指標のあり方や構成等に関する研究を行うとともに、指標の作成に必要なデータ等を収集することを目的に実施した。

3 調査研究の方法

(1) 県民幸福量を測る総合指標の作成に係る調査研究 県民幸福量を測る総合指標として作成を目指す「県民総幸福量」について、「意見書」で示された幸福要因の“4つの分類”、すなわち、①夢を持っている、②誇りがある、③経済的な安定、④将来に不安がないについて、県民の満足度やそれぞれの要因をどの程度重視するのかというウエイト（重要度）を測定するため、県民アンケートを実施した。また、幸福に対する考え方や選好等を県民から直接聞き取ることにより、居住する地域や世代等の違いによる幸福の違いを詳細に調査分析するため、特性が異なる地域等においてワークショップを開催した。これは「意見書」での仮説である地域ごと、年代ごとなど様々に幸福度は違うことを実証実験してウエイト付けするための基礎作業であり、それに基づく AKH 算出手法を提起したものである。アンケートによる直観指標と AKH 指標の乖離問題などの基本問題もここで提起した。

また〈(2) 県民幸福量を測る総合指標を補完する指標の作成に係る調査研究 (1) の「県民総幸福量」を補完する指標として作成を目指す「『笑いの数』による幸福度指標」について、当該指標の意義やあり方、また、具体的に指標を作成する際に必要となるデータの種類や収集方法等を検討した。〉だが、先に指摘したように「笑い」の幸福度指標の有意義性は研究会の関心の高い推奨テーマであったが、最終的に県が採用しなかったので本稿での詳細な言及は控えたい。

12 AKH 作成の意義と考え方については、〈県民幸福量を測る総合指標として、「意見書」で提案された「県民総幸福量 (AKH: Aggregate Kumamoto Happiness)」の作成を目指し、県民アンケートの結果を基に試算を行った。この AKH は、幸福が主観的なものであり、個人はもとより、地域等でも異なるということを前提

としながらも、県民全体の幸福が、社会的、経済的な状況の変化や県が取り組む政策の結果等によってどのように変動するかということをも最大公約数的にとらえる指標として作成するものである。従来の幸福度を表すデータとしては、アンケート調査で回答者に直接、現在の幸福の程度を尋ね、その回答を幸福度としたものが一般的であった。具体的に、用いられる代表的な指標としては、「あなたは現在幸せですか」という「主観的幸福感」や、「全体としてみて、あなたは現在、生活に満足していますか」という「生活満足度」といったものであり、これらは1から10までなどの多段階の数値などで把握される。

これに対し、AKH は、幸福を構成する要因（幸福要因）を細かく分解し、それらに対する満足度、さらには、それらのウエイトといった主観的なデータを数値で把握し、積み上げという方式により算出することを意図している。これにより、県民の深層心理に踏み込んで、より奥深く幸福の姿や動きを把握することが可能となるとともに、その背後にある客観的な状況との対応関係や、施策との関連性も把握することができるようになる。

また、AKH を毎年度算出し、その増減を見ることで、「県民幸福量の最大化」に向かっているか否かの「見える化」が可能となる。このように、AKH は、曖昧模糊とした抽象的な幸福度ではとらえきれない様々な情報を網羅的に把握し、時系列で比較できる点から、優れた指標になり得るものと考えられる。〉

13 県民アンケートの結果に基づき、各幸福要因に関する満足度とウエイトを用いて、次の手順により具体的に AKH を算出する。

〔手順1〕満足度、ウエイトの平均値を算出する。

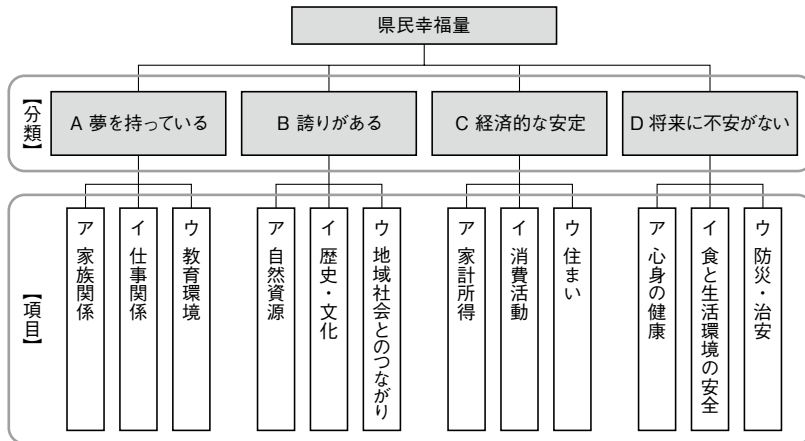
〔手順2〕設問項目ごとの満足度を“4つの分類”別に合算する。

〔手順3〕“4つの分類”別に合算した満足度

に、分類ごとのウエイトを乗じて合算する。

14 AKH作成の鍵を握る実証としてアンケートの取り方とワークショップの実施がウエイト付けを含めて主観指標の客観化にとって重要な試みであったのでその一端を挙げておく。

【県民幸福量の構成】



ていない」の5段階で質問。

〔問2〕幸福の要因に関する満足度等について 県民幸福量を構成すると想定される“4つの分類”・“12の項目”の幸福要因に関する満足度や重要度（ウエイト）等について質問。

〔問2-①〕“12の項目”に関する満足度やお考えについて

“12の項目”に関し、各項目に3つの細項目（36の設問項目）を設定し、その満足度や考えを5段階（「満足している」～「不満だ」[※]）で質問。

※一部、「信頼している」～「不信だ」、「良くなる」～「悪くなる」の5段階で質問する設問もある。

〔問2-②〕“4つの分類”の重要度について “4つの分類”に関し、幸福の全体を「10」とした場合に、それぞれの重要度（どれを重視するかの度合い、ウエイト）がいくつにな

(1) 調査項目

調査項目は、以下の4項目である。

〔問1〕あなたの幸福度について

現在の「直観的な幸福度」について、「感じている」「まあ感じている」「どちらでもない」「どちらかといえば感じていない」「感じ

るのかを質問。

〔問3〕幸福を高めるために必要なその他のことについて

問2で示した幸福要因以外に必要、または重要と考える内容を質問。（自由記述）

2 アンケートの結果

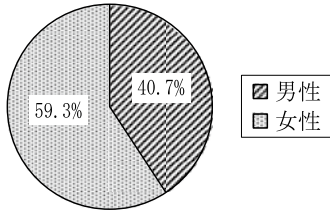
全体集計結果・分析

調査票の回収結果は、回収数が715名（回収率47.7%）であった。

男女別及び年代別の内訳は、次のグラフのとおりである。男女別では女性が、年代別では60歳以上の方からの回答が多かった。

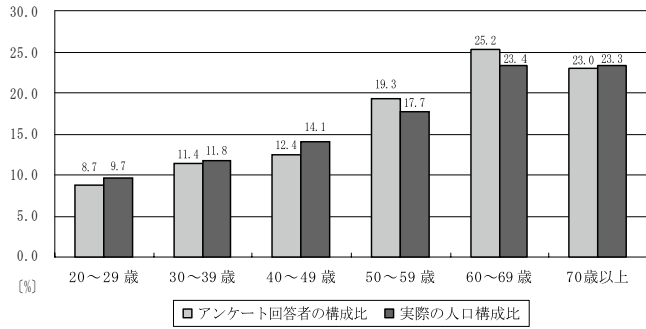
◆回答者の男女別、年代別の内訳

【男女別】



※熊本県人口の男女比は、
男性 46.0%、女性 54.0%

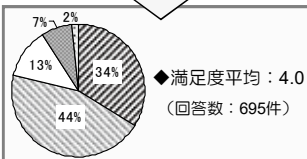
【年代別】



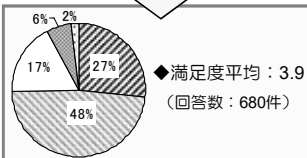
A 夢を持っている

ア 家族関係

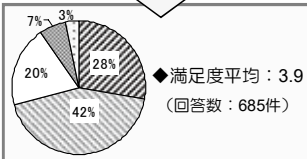
① 家族間のコミュニケーション
(意思の疎通や感情のやりとりなど)
※同居・別居を問いません。



② 親※との交流
(相互の行き来や行事での関わりなど)
※または子・孫を対象にお考えください。



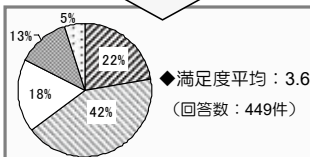
③ 家族の将来に対する希望



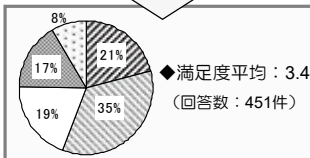
イ 仕事関係

※現在、仕事をなされていない方は
回答不要です。

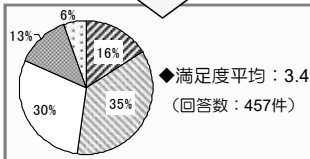
① 仕事の内容・やりがい



② 労働条件
(労働時間、休日など)

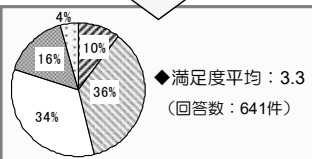


③ 仕事と生活の調和
(仕事と子育て・介護等の家庭生活、
地域生活、自己啓発、趣味等との
バランスが取れていること)

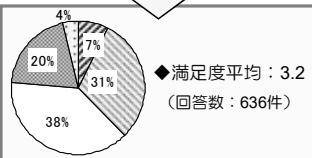


ウ 教育環境

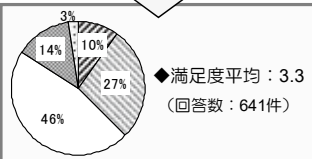
① 学校教育による
健やかな心身の成長
※現在、就学されていない方は、
子世代・孫世代に関する考え
をお示ください。



② 学校教育による
確かな学力の向上
※現在、就学されていない方は、
子世代・孫世代に関する考え
をお示ください。



③ 自己啓発活動・生涯学習
(自分の生活の向上や充実に向けた
取組み)



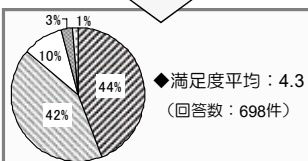
【グラフの凡例】

- 満足している □ まあ満足している □ どちらでもない ■ やや不満だ □ 不満だ
- 希望がある ■ まあ希望がある □ どちらでもない ■ やや希望がない □ 希望がない (A-ア-③)

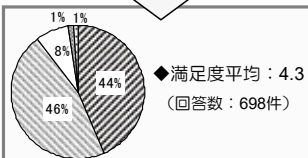
B 誇りがある

ア 自然資源

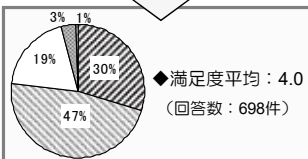
① 自然資源に恵まれている
(山、海、河川、森林など)
※県全体を対象にお考えください。



② 自然のすばらしさや偉大さ
※県全体を対象にお考えください。

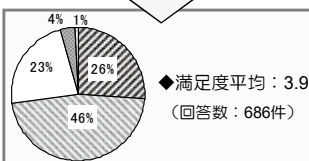


③ 自然に親しんだり、
自然を楽しんだりすること

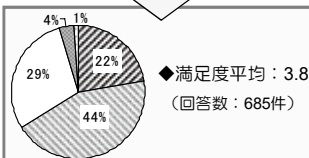


イ 歴史・文化

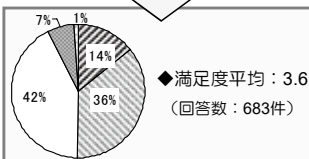
① 歴史・文化に恵まれている
(歴史的な建造物や史跡、伝統芸能、
伝承文化、芸術文化など)
※県全体を対象にお考えください。



② 歴史・文化への自信や誇り
※県全体を対象にお考えください。

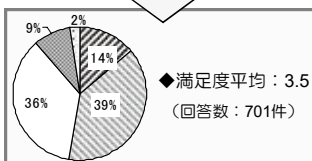


③ 歴史・文化に親しんだり、
歴史・文化を楽しんだり
すること

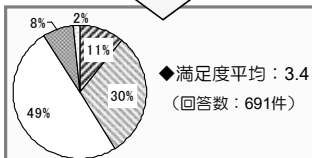


ウ 地域社会との つながり

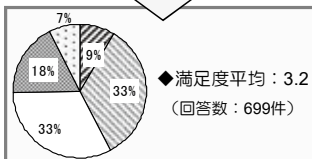
① 住民同士の交流
(近所づきあい、地域行事への参加
など)



② 地域のボランティア活動
(環境美化、景観づくり、防犯・防災・
交通安全パトロールなど)



③ 行政※への信頼
※県やお住まいの市町村を対象に
お考えください。



【グラフの凡例】

■ 満足している ■ まあ満足している □ どちらでもない ■ やや不満だ □ 不満だ

■ 信頼している ■ まあ信頼している □ どちらでもない ■ やや不信だ □ 不信だ (B-ウ-③)

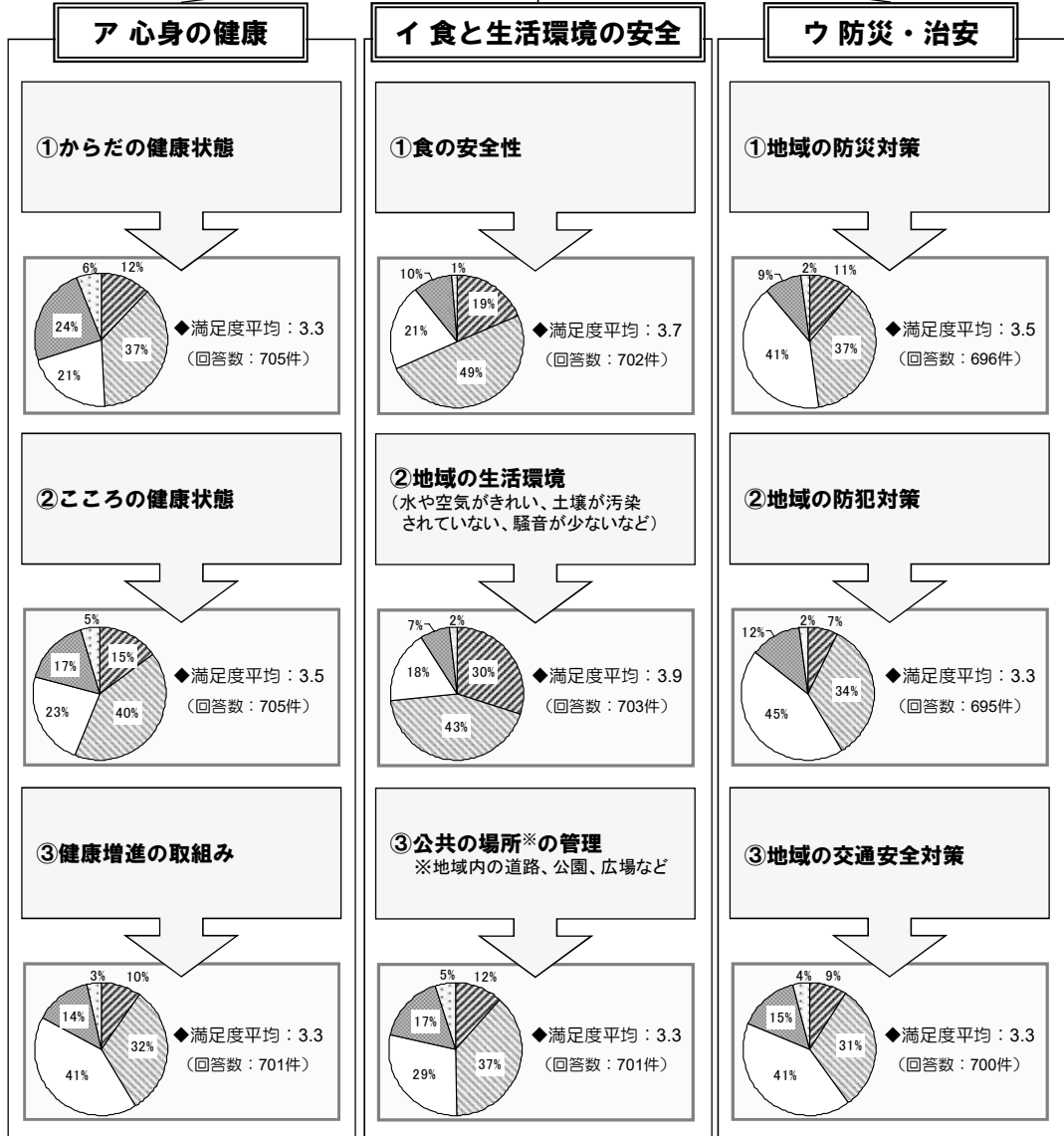
C 経済的な安定



【グラフの凡例】

- 満足している
 まあ満足している
 どちらでもない
 やや不満だ
 不満だ
 良くなる
 まあ良くなる
 どちらでもない
 やや悪くなる
 悪くなる
 (C-ア-③)

D 将来に不安がない



【グラフの凡例】

■ 満足している □ まあ満足している □ どちらでもない ■ やや不満だ ■ 不満だ

15 ワークショップは当初からの幸福度指標作成の必要な作業として位置づけられていたのだが、AKH作成では主観指標の客観化に向けての重要な意味をもつだけでなく、主観指標の幸福度が持つ際立って特徴的なウエイト付けを表現するものとなった。通常のアンケート調査の標準的な類型化や客観的指標では測れない幸福度把握と数量化が「見える化」できたといっってよいであろう。

〈このワークショップで「夢」、「誇り」、「経済」、「安全安心」の4分類のうちあなたの幸福と関係が深いのはどれですか、を尋ね4分類されたテーブルを選んでもらったところ、阿蘇の高森という山間地では「経済」のテーブルはゼロで、その後の持ち点による投票では「夢」を最も大事にする人が他の地域に比べ突出して多かった。これには取材に来ていたテレビ局や新聞社も驚いたが、こうしたワークショップの結果、・・・幸福度は地域によって相当に異なるということが明らかになった。〉

この高森のワークショップでの手法は次のようなものであった。

〈高森町(中山間地域)

① 幸福と関係の深い要因(第1回WS 参加者23人、得点合計92点)

幸福要因の“4つの分類”の中で、幸福と関係が深い要因を選んだ人は、「A 夢を持っている」15人、「D 将来に不安がない」6人、「B 誇りがある」2人で、「C 経済的な安定」は6人である。

得点合計92点のうち、「A 夢を持っている」49点(53.3%)、次に「D 将来に不安がない」29点(31.5%)、「B 誇りがある」10点(10.9%)、「C 経済的な安定」4点(4.3%)の順である。

“12の項目”別にみると、「A 夢を持っている」の「A 家族関係」32.6%が最も高く、次いで「D 将来に不安がない」の「A 心身の健康」25.0%で、この2項目で全体の5割を超え、次に「A 夢を持っている」の「イ

仕事関係」13.0%と続いている。

② 幸福と関係の薄い要因(第2回WS 参加者25人、得点合計100点)

“4つの分類”の中で、幸福と関係が薄い要因を選んだ人は、「B 誇りがある」12人、「D 将来に不安がない」7人、「C 経済的な安定」6人で、「A 夢を持っている」は0人である。

得点合計100点のうち、「B 誇りがある」が50点(50.0%)、次いで「C 経済的な安定」30点(30.0%)、「D 将来に不安がない」20点(20.0%)の順で「A 夢を持っている」は0人であった。〉

16 〈県民アンケート結果の特徴をとらえると、“4つの分類”のうち、「C 経済的な安定」は、ウエイトは最も高いのに、逆に満足度では最も低い。また、「B 誇りがある」は、ウエイトでは最も低いのに、満足度では最も高い。

このことから、県民全体としては“4つの分類”の中で「C 経済的な安定」が重要と考えているが、これに満足していないこと、及び自然や歴史・文化などの「誇りがある」は、幸福との関係ではあまり重視されておらず、身近にあって満足しているものということが言えよう。

また、ウエイトを地域別・世代別に見ると、「C 経済的な安定」→「A 夢を持っている」→「D 将来に不安がない」→「B 誇りがある」とともに、「A 夢を持っている」→「C 経済的な安定」→(B→DまたはD→B)の順序も一定数を占めている。「C 経済的な安定」と「A 夢を持っている」を重視する傾向を確認した。

こうした県民アンケートの結果と、ワークショップの結果を比較すると、ワークショップでも、全体的に「C 経済的な安定」と「A 夢を持っている」を重視する傾向が示されており、概ね一致することが確認できる。また、ワークショップでは、「D 将来に不安がない」を重視

する結果が県民アンケートよりも高く出ている。

なお、県民アンケートの地域別・職業別の結果と、各ワークショップの結果を、ウエイトの順序で整理したのが次の表である。有効回答数が少ないためあくまでも参考となるが、天草市は天草地域と同じ類型となり、学生では類型が一致した。また、「C 経済的な安定」を最も低く見る高森町は、県民アンケートでの何れの地域とも異なり、際立って特徴的である。〉

17 〈 県民アンケートで設定した幸福要因（“4つの分類”・“12の項目”・36の設問項目）については、「くまもと幸福量研究会」メンバーの知見や先行研究から導き出したものであるため、実際の県民の幸福の実感と合致しているのかという点が明確ではなかった。

そこで、幸福度要因の妥当性について、県民アンケートの結果を AKH の基礎データとして採用するにあたり、「直観的な幸福度」と満足度との順序づけの関係が相対的に強いかわいかなかの確認を行った。具体的には、次の3通りの相関係数を計算した。(i)「直観的な幸福度」と36の設問項目に対する満足度（当該設問項目に対する回答）との相関係数 (ii)「直観的な幸福度」と“12の項目”に対する満足度（当該項目中の3つの設問項目に関する回答の平均値）との相関係数 (iii)「直観的な幸福度」と“4つの分類”に対する満足度（当該分類中の9つの設問項目に関する回答の平均値）との相関係数について有意な相関が確認できた。〉

〈また、ワークショップでは、幸福と関係が特に深い要因として、「A-ア 家族関係」、「C-ア 家計所得」及び「D-ア 心身の健康」が示されたが、これらの項目は、県民アンケートの結果においても「直観的な幸福度」との相関係数が高くなっている。さらに、ワークショップにおける“12の項目”に関するウエイトと、県民アンケート結果の相関係数との関係を見ると、「C 経済的な安定」以外の分類におい

て、分類ごとの各項目のウエイトと相関係数の高さの順序が同じという関係も確認できた。〉

〈今回設定した幸福要因については、「直観的な幸福度」との相関関係からはもとより、独立に実施した県民アンケートとワークショップという異なるアプローチによる調査結果から、各項目の相関係数の高さとうエイトの高さが概ね一致するという対応関係を見出すことができた。したがって、これらの多面的な検証により、各幸福要因は妥当であると考えられる。〉

〈「幸福」だと感じている県民の割合の81.3%（直観的な幸福度）と、100を最高に指数化した AKH の69.5（約70%）とは、約10ポイントの開きが生じた。算出の方法や数値の意味合いが異なるため同列に論じることができないが、個人が非常に合理的であるならば、前者の単純集計の幸福度は、後者の各幸福要因の平均値の積和により算出した AKH と近い値となると推測される。しかしながら、今回こうした開きが生じた要因としては、アンケートの問いの順序から、最初に大まかに回答した幸福度が細分化された問いかけを受けて、回答者が幸福要因の満足度を厳密に考えるようになり、評価が厳しくなった、あるいはより精緻に回答するようになったということが考えられる。また、5段階評価で回答する問に対しては、評価が中央に集まってしまうという「中心化傾向」が起りやすい。さらには、「直観的な幸福度」は、例えば、調査時点でたまたま発生した大災害の影響など、その時々諸条件によって左右される可能性がある。これらの点は、アンケートの設問設定や分析に係る課題である。〉

〈客観的指標との対応関係について：AKH は、アンケートにより把握される各幸福要因の満足度やウエイトという県民の主観の組み合わせで算出される数値である。そのため、AKH の動きがどのような客観的事実や背景などにより生じているかを理解するため、関係する既存の客観的指標の動き等との対応関係を補完的に把握することが重要である。このため、具体的

にウエイトが上位である「A 夢を持っている」及び「C 経済的な安定」の設問項目に関し、満足度が最も高い及び最も低い項目と、これらに関係があると考えられる客観的指標との対応関係を整理してみると満足度が高い設問項目については、客観的指標の数値（全国順位）も相対的に高くなっていることが確認された。したがって、同様に、他の設問項目に関しても客観的指標との対応関係をとらえていく、さらには、双方の動きを経年で追っていくことで、県民の主観の背後にある客観的事実等に対する理解が深まるとともに、AKHの説明力も一層高まることになると考えられる。なお、上記の事例を含め、各設問項目との対応度合いが高い客観的指標を見出すことは非常に困難な作業である。しかしながら、他の「幸福」等に関する指標化の取組みなどを参考に、政策との連動なども考慮しつつ、こうした客観的指標を可能な限り積み増していくことで、対応関係を確認していく必要がある。〉

それらの作業を踏まえ、検証結果を検討して2012年（平成24年）に報告書がまとめられ、それを受けて2012年度から熊本県でAKHが導入されることになったのである。

18 こうしたAKH作成に向けたこれらの作業を通じて、『意見書』が提起した「幸福量の最大化の主観指標の客観化」と政策評価及び「ローカルな価値観の全国発信」が可能になったのである。

〈指標化による効果として〈(1) 幸福に関する認識の共有化「県民幸福量」の指標化の効果として、県民が考える幸福の姿やあり方がどのような要因によって構成され、どの幸福要因（分類・項目）を重視しているのかということ、県民と県をはじめとする行政機関等が共有化できることが期待される。また、そうした認識の共有化を通じて、「県民幸福量の最大化」という概念に対する県民の理解も高まっていくこととなる。(2) 県政の取組みのより効果的な展開。

AKHにより、県内の都市部、住宅部、中山間地域、沿岸集落地域など地域別の幸福要因の分析や、県民の属性（家計所得、性別、年齢層、就業形態など）と幸福との相関度の把握など詳細な分析等が可能となる。選択と集中が求められているなか、こうした分析結果を基に県民幸福量の増加に寄与する要因を抽出し整理することで、地域や属性などに応じたより効果的な政策の展開が可能となる。(3) ローカルな価値観の全国発信。従来は、様々な局面において、経済的要因を重視した全国一律の価値基準が前提とされていた面があった。そうしたなか、分かりやすく親しみやすい指標を用いて、きめ細かく県民の幸福を捉えることにより、熊本県には熊本県の価値基準がある、さらには、それぞれの地域にはその地域の価値基準があるということ全国に向けて発信できる。加えて、そのような情報発信を通じ、幸福の多様性を明示していくことで、地方のことは地方の価値観に応じて地方が決めるという地方分権の推進にも繋がっていくことを期待する。〉

（『意見書』7～8頁。合わせて上記論文、11頁、参照。）

結びに代えて

AKH指標の形成にはアンケート調査とワークショップなどの県民参加型の基礎作業が不可欠で、これについては詳細な分析が必要であるが、今また現実に幸福度指標の再構築の動きがあり、その動向を見据えながらの再検討ということになる。AKHの政策評価については継続的な幸福度指標の変遷が辿れることから外部評価に携わる人たちの評価が高いが、県内部の政策担当者にとっては例えば政策実現過程で各地区の地域振興の部局はAKHを目標にあるいは数値の上昇を励みに政策実現に努めている。政策実現にAKHがどのように役立てられているか、県内部での検証の上その政策的成果についての公表がなされるべきであろう。

〔付記〕

本稿作成については、中野 元 熊本学園大学客員教授、笹山 茂 熊本学園大学教授、林 裕 熊本学園大学教授、高橋 太朗 熊本県企画振興部長、久米田 将典 熊本県企画振興部企画課政策班参事、村上友彦 熊本県環境生活部水俣病保健課審議員（兼課長補佐）、藤井一恵 熊本県代表監査委員、小牧裕明 熊本県知事公室長、坂本 浩 熊本商工会議所専務理事の各氏に大変お世話になった。特に、久米田氏、村上氏には資料面で多大なご配慮を頂いた。記して謝意を表したい。なお、上記論文については、2022年6月17日に知事への贈呈式を行い、知事から激励を受けたが、後日改めて知事から AKH が蒲島県政に果たす役割と意義について30分近く説明を受けたことを付記する。

研究所活動 [2022(令和4)年4月～2023(令和5)年3月]

2022(令和4)年4月1日 小葉 武史(熊本学園大学経済学部教授) 所長再任

7月9日～2023(令和5)年2月24日

熊本県からの委託事業として熊本イノベーションスクール次代舎を開催

会場：熊本学園大学(第1回・第2回(9月6日のみ)・第3回・第8回・第9回・第10回は、びぶれすイノベーションスタジオ)

※第6回(10月12日)・第7回(11月5日)・第12回(2月2日)はオンデマンド配信、第12回(2月5日)はライブ配信

講座内容

- 第1回 プレセッション(7月9日・10日)
講師：田村 大氏・早嶋 聡史氏・高橋 直喜氏
- 第2回(7月22日・9月6日)
テーマ：「戦略・マーケティング基礎」
講師：新改 敬英氏(熊本学園大学大学院会計専門職研究科准教授)
- 第3回(8月1日)
テーマ：「イノベーション原論／経営戦略の要諦：事業の立地選択」
講師：三品 和広氏(神戸大学大学院経営学研究科教授)
- 第4回(8月12日・26日)
テーマ：「組織マネジメント 基礎・応用／演習(リーダーシップと組織運営)」
講師：松尾 健治氏(熊本学園大学商学部准教授)
- 第5回(9月12日・26日)
テーマ：「サプライチェーンマネジメント基礎・応用／演習(モノの流れと業務の見直し)」
講師：伊津野 範博氏(熊本学園大学商学部教授)
- 第6回(10月12日・21日)
テーマ：「財務会計・ファイナンス基礎・応用／演習(財務諸表からビジネス・モデルを変える)」
講師：吉川 晃史氏(関西学院大学商学部教授)
- 第7回(11月5日・11日)
テーマ：「管理会計 基礎・応用／演習(事業モデルの利益計画の実践)」
講師：飛田 努氏(福岡大学商学部准教授)
- 第8回 中間報告会(11月19日)
- 第9回(11月26日・27日)
テーマ：「事業創造ワークショップ／演習(ビジョンの形成とビジネスモデル構築)」
講師：山口 高広氏(GOB インキュベーション・パートナーズ(株)代表取締役)

- 第10回 (12月9日・10日)
 テーマ：「DX (デジタル変革) / 演習 (デジタル変革演習)」
 講 師：柴藤 稔 氏 (大阪大学先導的学際研究機構教授 / (株)未来社会デザイン技術顧問)
- 第11回 (1月20日・21日)
 テーマ：「チームビルディングケーススタディ / 演習」
 講 師：新改 敬英 氏 (熊本学園大学大学院会計専門職研究科准教授)
- 第12回 (2月2日・5日)
 テーマ：「実践マーケティング / 演習 (デジタルマーケティング)」
 講 師：早嶋 聡史 氏 (株式会社ビズ・ナビ&カンパニー代表取締役社長)
- 第13回 最終報告会 (2月11日)
- 第14回 (2月24日)
 テーマ：「ファミリービジネス / 演習 (世代間ギャップを超えた次世代の事業創造)」
 講 師：馬場 研二 氏 (サイバー大学 IT 総合学部教授)

7月1日 2022年度第1回研究会を開催
 海外事情研究所・国際交流委員会との共催
 会 場：熊本学園大学 14号館1階1411教室
 テーマ：「中国改革開放40年間のハイテク新興企業の業績に関する研究」
 講 師：馮 建民 氏 (深圳大学管理学部教授)

12月14日 2022年度第2回研究会を開催
 海外事情研究所・国際交流委員会との共催
 会 場：熊本学園大学 14号館2階1421教室
 テーマ：「中国証券市場30余年の歴史～電気自動車産業における地域別資金調達効率分析と上場企業のケーススタディ～」
 講 師：馮 建民 氏 (深圳大学管理学部教授)

2023(令和5)年3月6日

熊本学園創立80周年記念シンポジウムを開催
 海外事情研究所・社会福祉研究所との共催
 会 場：熊本学園大学 1号館みらい3階132教室
 メインテーマ：日中韓における持続可能な社会とはなにか
 —移住・経済・環境を中心—
 講 師：〈熊本学園大学〉
 塩入 すみ 氏 (外国語学部英米学科教授)
 申 明直 氏 (外国語学部東アジア学科教授)
 デイビッド・オストマン 氏 (外国語学部英米学科准教授)

〈深圳大学〉

馬 麗梅 氏 (中国経済特区研究センター副研究員)

李 凡 氏 (中国経済特区研究センター教授)

劉 偉麗 氏 (中国経済特区研究センター教授)

〈韓国全南大学校〉

金 暉學 氏 (社会科学大学文化人類学科教授)

朴 現在 氏 (経営大学経営学科教授)

李 守烈 氏 (経営大学経営学科教授)

※韓国は「学部」ではなく「大学」表記を使用

- 3月31日 所報『産業経営研究』第42号発行
研究叢書 第60号『商業論の基礎理論—売買の集中の原理』 出家 健治 著
発行
調査研究報告 第106号『企業のCSRと社会的企業・社会的資本の理論的研究』
出家 健治 著 発行
調査研究報告 第107号『中解像度地球観測衛星データ Landsat8 OLI から算
出した NDVI 差分解析による2016年熊本地震における阿蘇立野および烏帽子
岳西麓とその周辺地域の斜面崩壊箇所抽出と検証』 新村 太郎 著 発行

最近5年間の調査・研究業績

<調査研究報告（旧：産経研資料）>

号数	テ ー マ	執 筆 者	発行年月
101	熊本市中心市街地の形成と展開 —文化発信と商業集積の観点から—	幸 田 亮 一 宇 野 史 郎 吉 村 純 一 工 藤 栄一郎 堤 豊	2010(H22). 3
102	熊本県における一人当たり県民所得低迷の要因分析およびその克服	細 江 守 紀 金 栄 緑 岡 村 薫 平 松 燈 宇野木 広 樹	2014(H26). 3
103	熊本近代と富重利平のまなざし	磯 田 桂 史 工 藤 栄一郎 幸 田 亮 一 西 嶋 公 一 富士川 一 裕	2016(H28). 3
104	「熊本県中小企業家同友会 熊本地震復興実態調査」結果報告	吉 川 晃 史 堀 越 昌 和	2019(H31). 2
105	アントレプレナーシップ・ケース・レポート	松 尾 健 治	2022(R 4). 3

<研究叢書>

号数	テ ー マ	執 筆 者	発行年月
55	地域公共交通の活性化・再生と公共交通条例	香 川 正 俊	2017(H29). 2
56	21世紀型新民富論 —包容巨視経済社会と多様性に向けて—	朴 哲 洙	2018(H30). 3
57	戦後税制改革とシャウプ勧告—シャウプ税制施行70周年を顧みて—	山 下 壽 文	2020(R 2). 3
58	法人税における収益認識の研究	岩 武 一 郎	2021(R 3). 3
59	地域流通とマーケティング	吉 川 勝 広	2022(R 4). 3

<所報「産業経営研究」>

号数	テ ー マ	執 筆 者	発行年月
37	<ul style="list-style-type: none"> • Artisoc[®]による都市道路ネットワーク形成メカニズム解明のためのシミュレータ開発 • BOPビジネス理論の構築 • 産学官連携プラットフォームとロボット産業クラスター • タイにおける酒類市場、社会的規制そして文化特性 • 最寄型小売業の業態革新と地域商業の変容に関する考察 —熊本市を事例に— • 研究所近況 	加藤 康彦 平松 燈規 井上 寛規 米田 耕士 喬 晋建 田中 利彦 中野 元章 境 謙二 豊田 謙二 畠山 直治 出家 健治 産業経営研究所	2018(H30).3
38	<ul style="list-style-type: none"> • 1940年「新体制」下における木材統制機構の設計過程 • シャープの経営再建 • 阿蘇ブランド商品流通と観光マーケティング • 研究所近況 	小野 浩 喬 晋建 吉川 勝広 産業経営研究所	2019(H31).3
39	<ul style="list-style-type: none"> • わが国の消費生活協同組合の会計規定 —「一般に公正妥当と認められる会計慣行」をめぐって— • 高齢者雇用政策が高齢者の就労行動に与えた影響 —シルバー人材センターの利用実態から— • 中小企業経営者教育による管理会計実践の促進 —熊本同友会の経営指針を創る会の事例— • 中小企業における経営理念の定着とボトムアップ型経営の実現 • 研究所近況 	山下 壽文 岡村 薫 木村 眞実 吉川 晃史 吉川 晃史 産業経営研究所	2020(R2).3
40	<ul style="list-style-type: none"> • ディスクロージャーはインサイダーの利益を減少させるか？ • 知識文化コンテンツ産業の構造と生態系に関する考察 • 文化経済政策と社会的金融に関する考察 —知識コンテンツ・コモンズ・フレームワーク— • 熊本地震後のBCP策定動向とその課題克服にむけて —LCP/BCP/CCP構想— (研究ノート) <ul style="list-style-type: none"> • 昭和恐慌期における電気供給事業経営のパフォーマンス比較 —関西の電鉄と小売電力企業をめぐって— • 研究所近況 	小谷 学 朴 哲洙 朴 哲洙 吉川 晃史 渡邊 敬二 嶋 理人	2021(R3).3

号数	テ ー マ	執 筆 者	発 行 年 月
41	<ul style="list-style-type: none"> • 熊本の幸福量最大化への挑戦 —日本の自治体による幸福度政策と熊本のAKH— • 調達先の廃業に伴う代替先探索行動の態様 —ものづくりに負の影響は及ぶか?— • 監査役等の会計専門性と監査人選任議案に対する議決権行使の関係 • ドイツにおける第二次産業革命と「経営科学」 —G・シュレジンガー再考 • 研究所近況 	坂 本 正 足 立 裕 介 山 本 健 人 幸 田 亮 一	2020(R 4).3

※所報の論文などについては、当研究所のサイト <https://gkbn.kumagaku.ac.jp/research/eb/> で公開します。

産業経営研究所研究員名簿 (五十音順)

2022(令和4)年6月15日現在 58名

*は常任委員

所 長	小 葉 武 史 (マクロ経済政策)	研究員	高 倉 統 一 (社会福祉法制)
研究員	足 立 裕 介 (中小企業論)	〃	高 林 秀 明 (地域福祉論)
〃	飯 高 敏 和 (公開情報システム論)	〃	堤 豊 (情報処理論)
〃	池 上 恭 子 (経営財務論)	〃	出 家 健 治 (商業論・地域流通論)
〃	伊津野 範 博 (交通論・物流論)	〃	土 井 文 博 (社会学)
〃	市 原 猛 志 (産業技術史・観光学)	〃	得 重 仁 (情報通信工学)
〃	井 上 弘 樹 (商法会社法)	〃	徳 永 彩 子 (秘書学・人的資源管理)
〃	今 村 寛 治 (労務管理論)	〃	中 地 重 晴 (環境マネジメント論)
〃	岩 武 一 郎 (租 税 法)	〃	長 友 敬 一 (倫理学概論)
〃	大 塚 成 男 (財務会計論)	〃	中 野 元 (経済学)
〃	大 山 佳 三 (公共経済論)	〃	中 村 俊 也 (社会福祉援助技術論)
〃	小笠原 亨 (管理会計)	〃	浪 本 浩 志 (国際経済法)
〃	* 岡 村 薫 (経済政策)	〃	成 宮 哲 也 (所得税法)
〃	小 川 弘 和 (日本史)	〃	朴 哲 洙 (マクロ経済論)
〃	加 藤 康 彦 (知的システム工学)	〃	波 積 真 理 (市場調査論)
〃	城 戸 善 和 (企業取引法)	〃	花 田 昌 宣 (社会政策)
〃	金 栄 緑 (国際貿易論)	〃	林 裕 (保険論)
〃	喬 晋 建 (経営管理論)	〃	藤 本 延 啓 (環境社会学)
〃	幸 田 亮 一 (経営史)	〃	カーク・マスデン (日米比較文化論)
〃	小 谷 学 (財務会計論)	〃	* 松 尾 健 治 (経営組織論)
〃	坂 上 紳 (環境経済学)	〃	* 水 野 真 実 (管理会計)
〃	坂 上 智 哉 (マクロ経済学)	〃	宮 北 隆 志 (生活環境論)
〃	笹 山 茂 (マクロ経済学)	〃	村 松 茂 美 (社会思想史)
〃	佐 藤 信 彦 (会計学)	〃	山 田 美 幸 (図書館概論)
〃	嶋 理 人 (近代日本史・社会経済史)	〃	山 本 健 人 (財務会計)
〃	* 新 改 敬 英 (管理会計論・マネジメントコントロール)	〃	吉 川 勝 広 (流通システム論)
〃	新 村 太 郎 (情報ネットワーク論)	〃	吉 田 洋 一 (金融ファイナンス)
〃	末 永 英 男 (税務会計)	〃	米 岡 ジュリ (英語学)
〃	角 田 幸 太 郎 (会計学)	〃	米 田 耕 士 (応用ミクロ経済学・労働経済学)

執筆者紹介

喬 晋 建	熊本学園大学教授
小 葉 武 史	熊本学園大学教授
市 原 猛 志	熊本学園大学講師
幸 田 亮 一	熊本学園大学教授
小 谷 学	熊本学園大学教授
新 改 敬 英	熊本学園大学大学院准教授
山 口 泰 史	帝京大学教授
松 山 薫	東北公益文科大学准教授
坂 本 正	熊本学園大学名誉教授

令和5年3月31日発行

産業経営研究 第42号

編集代表者 小 葉 武 史

発 行 熊本学園大学附属産業経営研究所
〒862-8680 熊本市中央区大江2丁目5番1号
電話 (096) 364-5161(代)
<https://gkbn.kumagaku.ac.jp/research/eb/>

印 刷 所 ホープ印刷株式会社
〒861-8007 熊本市北区龍田弓削1丁目4-12
電話 (096) 338-0500

STUDIES OF ECONOMICS AND BUSINESS
(SANGYO KEIEI KENKYU)

No. 42

March, 2023

CONTENTS

A Record of the Sell-off Process of Toshiba Memory Division	QIAO Jinjian	1
The Impacts of SDGs Activities on Business	Takeshi Koba	25
A History of Technological Study of the Cement Industry in Kumamoto	Takeshi ICHIHARA	35
Tourism for Workers in the Weimar Republic	Ryoichi Koda	47
Analysts Reports, Stock Prices, and Reputation Concern	Manabu Kotani	67
A Literature Review of Research on Management Control as Framework: Focusing on Expansion from Formal/Accounting Controls to Informal/Non-accounting Controls	Takahide Shinkai	79
Sustainable community development in the location of the film <i>You Only Live Twice</i> : A case of Akime, Kagoshima Prefecture, Japan	Yasufumi Yamaguchi Kaoru Matsuyama	91
(Notes) An Indexing of Amount of Happiness in Kumamoto and AKH — The Report of AKH and the Issue of Happiness in Korea —	Tadashi Sakamoto	109
Institute Activities		131

Published by
THE INSTITUTE OF ECONOMICS AND BUSINESS
KUMAMOTO GAKUEN UNIVERSITY
KUMAMOTO, JAPAN