

— 技術系の学生にもわかる、易しいビジネスのイメージ —

目次

序章 プロローグ	9
0.1 商売を始めることとは	
0.2 会社設立までの大まかな流れ	
0.3 社設立の実際場面	
0.4 求めるものがビジネスのネタ	
0.5 現代企業	
第1章 企業とは	13
1.1 企業とは	
1.1.1 企業の定義	
1.1.2 起業から企業へ	
1.1.3 大企業も元はベンチャーから出発した	
1.1.4 ビジネスモデルは絶えず塗り替えられる	
1.2 会社には経営理念、社是、社訓がある	
1.3 会社の組織	
1.3.1 日本の株式会社の経営組織の典型	
1.3.2 米国の株式会社の経営組織の典型	
1.4 ベンチャー企業の場合	
1.4.1 ベンチャー企業の資金調達手段	
第2章 現代企業を取り巻く現状	20
2.1 新会社法施行以前の企業形態	
2.2 新会社法	
2.2.1 改革点	
2.2.2 新会社法による持分会社	
2.2.3 LLPとは	
2.2.4 企業組織の例	
2.3 部分最適から全体最適へ	
2.4 大学発ベンチャー	
2.5 さまざまなベンチャー形態	
2.5.1 学生ベンチャーのケース	
2.5.2 一般的な主婦ベンチャーのケース	
2.5.3 大企業発ベンチャーのケース	
2.5.4 中小企業発ベンチャーのケース	
2.5.5 スピンオフ、リストラ起源ベンチャーのケース	
2.5.6 大学発ベンチャーのビジネスとしての成功例は少ない	
2.5.7 実例を見る	

2.5.8 税体系が二の足を踏ませるこんな現状もある

第3章 初步の会計	32
3.1 財務諸表について	
3.2 損益分岐点（B E P）について	
3.2.1 損益分岐点の求め方	
3.2.2 計算例	
3.3 もう少し複雑そうな問題について	
3.3.1 期末報告の一例	
3.3.2 選択製造の一例	
3.4 キャッシュフロー（C F）の考え方	
3.4.1 キャッシュフローとは	
3.4.2 フリーキャッシュフロー（F C F）とは	
3.5 財務に関する主な用語（野村証券証券用語集より引用）	
第4章 企業経営	42
4.1 経営目標	
4.2 達成手段	
4.2.1 スタンスの違いの一例	
4.3 日本型ベンチャーの経営	
4.4 経営戦略	
4.4.1 G E（ゼネラル・エレクトリック社）の方式	
4.4.2 B C G（ボストン・コンサルティング・グループ）の方式	
4.4.3 競争優位の基本戦略	
4.4.4 異分野への進出にあたって	
4.4.5 バリュー・チェーン	
4.4.6 事業の経済性分析	
4.4.7 旧来組織の大変革	
4.4.8 ナレッジマネジメントの経営スタイル	
4.5 企業価値を高める	
4.6 企業価値を高めて事業資金の調達に生かす	
4.7 厳しい経営選択	
第5章 技術戦略と商品開発	50
5.1 技術戦略	
5.2 事業環境分析から開始する例	
5.2.1 マクロな切り口	
5.2.2 トrendから市場動向を探る	
5.2.3 製品化に向けた技術課題の抽出	
5.3 商品開発	
5.3.1 商品戦略	
5.3.2 顧客ニーズ把握法の例（身近な家庭商品を対象として）	
5.3.3 商品開発のステップ例	
5.3.4 商品コンセプトと商品の差異（差別）化	

- 5.3.5 敵を知る
- 5.3.6 ネーミングの大切さ
- 5.4 知識創造を生み出す環境
- 5.5 ヒット商品を出し続けるには
 - 5.5.1 ある会社の例から学ぶもの
- 5.6 市場対応から市場創造へ

第6章 マーケティング 61

- 6.1 プロローグ
- 6.2 マーケティングとは
 - 6.2.1 定義
 - 6.2.2 マーケティングリサーチ
 - 6.2.3 競争市場における戦略
 - 6.2.4 マーケティング・ミックスの“4P”
 - 6.2.5 ベンチマーキング
 - 6.2.6 マーケットセグメンテーション
 - 6.2.7 ワン・トゥ・ワン・マーケティング
- 6.3 製品のライフサイクル
 - 6.3.1 衰退期の対策
- 6.4 ブランド
 - 6.4.1 ブランドの効果
 - 6.4.2 複数ブランドの対応
 - 6.4.3 合併やM&Aのブランド戦略
- 6.5 プロモーション
- 6.6 製品、商品のポジショニング
- 6.7 インターネットマーケティング
 - 6.7.1 ウェブサーバーへのアクセス
 - 6.7.2 顧客の生の声を収集するには
- 6.8 インターネット広告
 - 6.8.1 バナー広告
 - 6.8.2 動画広告
 - 6.8.3 メール広告
 - 6.8.4 悪用されるネット検索

第7章 知的財産 71

- 7.1 知的財産権とは
 - 7.1.1 知的創造物についての権利
 - 7.1.2 営業標識についての権利
 - 7.1.3 工業所有権
- 7.2 ビジネスモデル特許
 - 7.2.1 事業分野別ビジネスモデル特許の例
- 7.3 知的財産活用戦略
 - 7.3.1 こんな戦略もある
 - 7.3.2 特許による独占が企業を窮地に追い込むこともある

7.3.3	機密扱いの戦略もある	
7.4	特許に対するさまざまなスタンス	
7.4.1	企業の特許	
7.4.2	大学の特許	
7.4.3	ベンチャー企業の特許利用スタンス	
7.5	特許の国際出願について	
第8章	品質・信頼性	83
8.1	品質管理	
8.1.1	品質管理の定義	
8.1.2	品質管理活動	
8.2	信頼性	
8.2.1	信頼性とは	
8.2.2	信頼性設計の基本	
8.2.3	F T A (Fault Tree Analysis)	
第9章	営業	91
9.1	営業とは	
9.1.1	旧来の日本型営業のスタイル	
9.2	旧来の日本型営業の限界	
9.2.1	さまざまな弊害	
9.2.2	営業とマーケティングの関係	
9.3	ランチェスター理論のエッセンス	
9.4	さまざまなシステムやツール	
9.4.1	S C M (Supply Chain Management) : サプライ・チェーン・マネジメント	
9.4.2	C R M (Customer Relationship Management) : カスタマー・リレーションシップ・マネジメント	
9.4.3	C T I (Computer Telephony Integration) : コンピュータ・テレフォニ・インテルレーション	
9.4.4	S F A (Sales Force Automation) : セールス・フォース・オートメーション	
9.5	I T 化が進んでも人間関係は重要	
9.6	営業のビジネスモデル	
9.6.1	一般消費者への対応例	
9.6.2	生産者顧客への対応例	
第 10 章	顧客満足 (C S) と顧客サービス (C S)	96
10.1	C S と C S でロイヤル (忠誠) 顧客の創造・維持・拡大へ	
10.1.1	顧客の商品評価	
10.2	C S とカスタマー・ロイヤルティ	
10.2.1	C S は E S (従業員のサティスファクション) から生まれる	
10.2.2	顧客全員への公平サービスは成績を悪化させる :	
10.2.3	カスタマーに耳を傾ける際には	
10.2.4	カスタマー・サティスファクションをどう考えるか	

10.3 順番待ちに我慢させる8原則

第 11 章 企業法務の関連	100
11.1 商法改正の主な動き	
11.2 企業・法人・会社の違い	
11.2.1 企業	
11.2.2 法人	
11.2.3 会社	
11.3 会社組織	
11.3.1 従来の会社法体系と新会社法体系の比較	
11.3.2 会社にするメリット, デメリット	
11.3.4 株主代表訴訟	
11.4 各種専門家に依頼できる主な内容	
11.4.1 弁護士	
11.4.2 司法書士	
11.4.3 税理士	
11.4.4 社会保険労務士	
11.4.5 弁理士	
11.4.6 経営コンサルタント	
11.5 開業後に諸官庁に届ける書類	
11.5.1 税務署	
11.5.2 地方公共団体	
11.5.3 労働基準監督署	
11.5.4 社会保険事務所	
第 12 章 リスクマネジメントの一端	106
12.1 プロローグ	
12.1.1 米国の安全保障政策に影響を与えた経緯	
12.1.2 会社の迅速な対応が危機を救った	
12.2 輸出管理	
12.2.1 日本と米国の考え方の違い	
12.2.2 米国の輸出管理の基本構造とその仕組み	
12.3 リスクマネジメントが必要な理由	
12.3.1 規格への対応	
12.3.2 企業の海外危機管理	
12.3.3 企業不祥事に対する危機管理	
12.4 さまざまな意思決定	
12.4.1 定型的な例	
12.5 競争を仕掛ける際の法務上のリスク	
12.6 改めてリスクとは何か? 対応策は?	
第 13 章 企業価値と株式市場	114

- 13.1 企業価値とは
- 13.2 企業価値の評価手法概要
- 13.3 M&A
 - 13.3.1 共同持ち株会社
 - 13.3.2 敵対的買収に対する主な防衛策
- 13.4 株式市場
 - 13.4.1 有価証券の決済と清算
 - 13.4.2 取引所の振興 3市場
 - 13.4.3 自社株を利用した対応
- 13.5 株に関する用語の例

第 14 章 金融・外国為替相場 119

- 14.2 金利について
 - 14.2.2 債券について
- 14.3 外国為替
 - 14.3.1 固定相場制度（ペッグ制）と変動相場制度（フロート制）
 - 14.3.2 為替リスク
- 14.4 デリバティブ
 - 14.4.1 ヘッジ取引の概要（東京工業品取引所資料より引用）
 - 14.4.2 オプション取引
 - 14.4.3 裁定取引
- 14.5 イスラム金融

第 15 章 コーポレートガバナンス 126

- 15.1 コーポレートガバナンスとは
- 15.2 コーポレートガバナンスの対象事項（要素）と実現手段
- 15.3 有価証券報告書に関して
- 15.4 業務適正化を確保するための要件（法務省令で列挙されている内容）
 - 15.4.1 委員会設置会社とは
- 15.5 法令遵守（コンプライアンス）に関して（出典：フリー百科事典：ウィキパディア）
 - 15.5.1 企業におけるコンプライアンス
 - 15.5.2 コンプライアンス違反
 - 15.5.3 コンプライアンスとモラル
 - 15.5.4 企業においてコンプライアンス違反が生じた事例
 - 15.5.5 服薬コンプライアンス

第 16 章 情報管理および情報共有 131

- 16.1 個人情報保護法の構成
- 16.2 企業に要求している事項
- 16.3 経営情報管理
- 16.4 情報共有手段としてのナレッジマネジメント

第 17 章 中小：中堅企業の戦略

137	
17.1	中小企業とは
17.2	一般的な中小企業
17.2.1	一般的イメージ；
17.2.2	一般的技術革新スタンス
17.3	大企業に負けない中小企業の戦略
17.4	きらりと光る素晴らしい中小企業は何が違うのか
17.5	ファブレス中小企業
17.6	新規ビジネスへの取り組み事例
17.6.1	スプリングバランサーの新用途開拓
17.6.2	環境機械・破砕機への取り組み
17.6.4	新規市場開拓における重要ポイント
17.6.5	新規事業に適した人材
17.6.6	中小企業が生き抜く道（V Bや大企業にも通じるものあり）
17.7	中小企業の課題
第 18 章	人材育成 141
18.1	人材とは
18.2	人の行動
18.3	マズローの欲求理論（欲求階層説
18.4	各種インセンティブの例
18.5	組織形態と組織文化
18.6	評価項目の例
第 19 章	外資系企業 143
19.1	外資系企業とは
19.2	外資の効用
19.3	外資導入のリスク
19.4	邦銀と異なる外資系金融（投資銀行）の一例
19.5	外資系企業の一般的スタンスの一例
19.5.1	米系外資
19.5.2	欧州系外資
19.6	外資系日本企業の経営スタンスの一例
19.7	ある外資系日本企業（製造業）の経営の実例
第 20 章	意思決定 149
20.1	リスクの絡む意思決定
20.2	弁当屋さんは何処をターゲットにすべきか
20.3	ディシジョン・トゥリー
20.4	不確実性のもとでの意思決定（再び弁当屋さんの例）
20.5	人間は期待値だけでは意思決定しない例
第 21 章	企業と地球環境問題 152
21.1	現状における環境問題

21.1.1	地球温暖化	
21.1.2	オゾン層の破壊	
21.1.3	大気環境	
21.1.4	水環境	
21.1.5	廃棄物対策	
21.2	環境問題と企業活動	
21.2.1	企業活動による公害問題	
21.2.2	環境問題に関する各種法律	
21.2.3	環境ビジネスの将来予想	
第 22 章	グローバル企業の海外戦略	162
22.1	グローバル企業とは	
22.2	海外戦略に関して	
22.3	海外展開の深耕	
22.4	グローバルニッチの海外戦略	
第 23 章	公益事業(企業)の経営	165
23.1	公益事業の種類と特徴	
23.2	グローバル化の影響	
23.3	エネルギー供給会社の例	
23.4	その他の事業例	
23.5	公益事業の方向	
題 24 章	安全規格と安全管理	168
24.1	国際安全規格	
24.2	リスクとその低減目標について	
24.3	リスクアセスメントの手順	
24.4	設計者と利用者の安全に関する義務関係	
24.5	リスクカテゴリーと安全性確保対策カテゴリー	
24.6	リスクの低減と「使用上の情報」	
24.7	規格で示される主要な安全方策	
24.8	危険検出型の安全システムは本来危険！！	
24.9	踏み切りの例	
24.10	本質安全	
24.11	安全管理	

0.1 商売を始めることとは

ベンチャーを起こす、会社を創るという行為は、たとえば喫茶店や花屋、菓子屋といった個人商店のように、個人的に何か商売を始めることと外見上は何ら変わるところはない。本質的には、私的なお金と商売上の公的なお金を明確に分離するための、各種の対応が大きな違いであろう。そのためにお金の流れの把握や、期末の決算書が要求される。これらについては、本章の各章で詳しく解説していく。

会社組織にすることで資金調達、雇用の確保、節税効果、事業拡大などに繋がっていく可能性を秘めている。そのようなメリットを得るために、官公庁へのさまざまな許可申請や届出が必要になるというわけである。もっとも、2003年 2月に施行された最低資本金規制特例措置によって、1円でも起業できることになったので、米国の場合と同様、初期資金のない人にとっても起業しやすい環境になったことは確かであろう。ただ、起業することと会社を存続させていくこととは、まったく別問題であることを認識すべきであろう。利益を出してビジネスを継続することは大変なことである。そのために経営上のさまざまなノウハウやスキルが存在する。

会社設立にはさまざまな形態がある。実際の場面を検証してみると大きくは、
①より安全型に担保された形態
②第 2 創業の形態
③まったく新規の形態
④その他の形態
に分類できる。

それぞれの形態には以下のようなものがある。

①社内ベンチャーや新規事業の分離、合併による別会社化、定年退職後の人脈を活かした会社側面支援、M & A（マージャー・アンド・アクイジッション：合併・吸収）、MBO（マネジメント・バイアウト：経営陣による企業買収）など。

MBOには、経営陣が手持ち資金で買収する小規模なものから、投資家が出資して金融機関が融資する大規模なケースまである。社外から招いた経営者による買収のMBI（マネジメント・バイイン）や、従業員が買収するEBO（エンプロイー・バイアウト）などの形態もある。

②中小専門会社による自前技術を活かした別事業対応、協業による第2創業化など。

③スピンアウト形態、大学発ベンチャー、産学官連携対応、NPO形態など。

④個人、学生、主婦層などによる起業形態。

0.2 会社設立までの大まかな流れ

会社設立までの大まかな流れは以下のようなものである。

(1) 会社概要の決定

商号、本社所在地、事業目的、資本金などを決める。

(2) 事前調査・準備

類似商号調査、法人印、印鑑証明書などが必要になる。

(3) 定款の策定

会社の事業領域を宣言するもので、将来展開も考慮してできるだけ広く取ることが望ましい。

(4) 定款の承認

どの地域の公証人役場でも受付可能なので、互いに顧客獲得のためきわめて親切に教えてくれる。ここで適切なアドバイスを受けながら、定款の再練り上げが行われる。

(5) 金融機関の決定

出資金を払い込むために金融機関を訪ねることになるが、ここで 1、2 週間の信用調査をされる。人脈がものをいう場面もある。

(6) 総会の開催

有限会社と株式会社の場合で異なる。有限会社の場合は社員総会を開催する。株式会社の場合は、創立総会および取締役会を開催することになる。

(7) 登記申請

出資金払い込みから 2 週間以内に法務局にて設立登記を行う。

これらを一人で行うためのガイド本や、さまざまなパソコンソフトが販売されている。

0.3 会社設立の実際の場面

一例として、大学教官が出資も含めて支援した実際の場면을、以下に簡単に紹介する。

(1) P R

まずさまざまなメディアを使って P R をする。フォーラムや講演会を通じて地域経済活性化に有用であることを訴える。

(2) 出資者の公募

興味を示しそうな企業、個人、大学関係者などを対象に会社設立の説明会を行う。これは出資者を募るためのものであり、「設立趣意書」や「事業計画書」を配布して説明する。いずれも形式は自由であり、A 4 版 1 枚程度でも趣旨が伝わり、計画が明確でわかりやすい形になっていれば何ら問題はない。

ア. 設立趣意書とは・・・

現状の課題抽出やそれらを克服する保有技術、技術的な支援背景、マーケット、労働市場、地域経済へのインパクト、事業発展の可能性など、設立者の“情熱”を決意として記述したものである。設立者のいわば決意表明のようなものである。最後に会社名と設立者の名前を記す。

イ. 事業計画書とは・・・

趣意書に則り概要を記述する。

初年度から 3 年度程度（事業内容によっては 5 年度程度）までの事業展開、

人員計画、投資計画、営業計画など、主要な計画を年度別に記述する。もちろんこれらは実現を目指した計画数値である。

これら計画にあわせて、初年度から 3 年度程度（計画に示した年度にあわせる）までの予想損益計算書を記載する。これは概要がつかめる程度の簡易的なものでよく、売上高、売上原価、売上総利益（＝売上高－売上原価）、費用（たとえば人件費、その他経費）、差引き利益（＝売上総利益－費用）で年度毎の推移がわかる。一般には初年度の差引き利益は微々たるものか、マイナスになるケースが多い。ただしこれは業種による。2 年目、3 年目でじょじょに軌道に乗せて行くことになるが、これも業種・事業形態によって違ってくる。なお、設備費や人件費など固定費の割合が高い業態では、利益創出構造に乗るまでには時間がかかる場合が少なくない。

(3) 定款の策定

定款は各章立てて構成されている。第 1 章の総則として、

a) 商号

b) 目的

ここには将来を含めて、当社がどのような事業を営むかを記述する。

c) 本店の所在地（本社）

d) 公告の方法

を記述する。

さらに第 2 章以下、

a) 株式

発行する株式の総数、手数料、株主名簿の閉鎖、株主の住所などの届出。

b) 株主総会

株主総会の招集、議長、決議。

c) 取締役、監査役および取締役会

取締役および監査役の員数、額面株式 1 株の金額、株券、株券不所持の届出、株式譲渡の制限、名義書換、質権の登録および信託財産の表示、株券の再発行、取締役および監査役の選任、取締役および監査役の任期、役員の欠員、取締役会の招集、代表取締役、業務執行。

d) 計算

営業年度、利益金の処分、利益配当、中間配当。

e) 附則

設立にさいして発行する株式、設立にさいしての株式発行価額、最初の営業年度、最初の取締役および監査役の任期。

などを記述したものである。

(4) 出資者への対応

出資者に対しては、会社発行の株式申込書と株券不所持申出書に、必要な事項を記載してもらって提出願う。

(5) 株主総会

定時株主総会での報告は、あらかじめ株主に送付した監査報告書、営業報告書、議決内容、決算書について行われる。

たとえば第 1 回目の株主総会では、事業計画書通り若干の利益が出たが、内部留保に廻したというようなことが議決される。このように、何が何でも配当を出す必要はなく

て、株主総会で議決されれば、つぎの段階への、飛躍のための準備資金とすることもできるのである。

もっとも第2回目の株主総会で配当を出し、株主に報いる努力も必要である。

0.4 市場が求めるものがビジネスのネタ

米国ならではの世情を反映したビジネスとして、殺人現場清掃業・設備完全復元化業なるものが存在している。凄惨な現場対応だけにそのビジネスへの参入者は少なくペイするという。またクリスマスシーズンにお金をかける社会を反映した、金持ち層のための招待者用敷地内・家屋内の飾り付け業や、プレゼント選定・購入代行業なるものもペイするという。金持ち層の嗜好を捕らえるノウハウがK F S（成功の鍵）のようだ。

0.5 現代企業

現代企業は、グローバル化の厳しい市場獲得競争の中で、生き残りを賭けて進化し続けている“生き物”とも言える。どんな大企業も最初は小さなベンチャービジネスから立ち上がっている。企業が活性化することにより経済活動が活発になり、国が発展し、国民生活も豊かになる。発展途上国が競って企業活動を支援しているのはそのためである。投資の呼び込みや企業誘致は税収の増加、雇用機会の増加等をもたらし、人、物、金、情報等あらゆるものが行き交うようになる。

第1章からは現代企業のあらゆる面を平易に解説していく。^

ベンチャーを含め、“企業とは何か”を平易に解説する。

1.1 企業とは

1.1.1 企業の定義

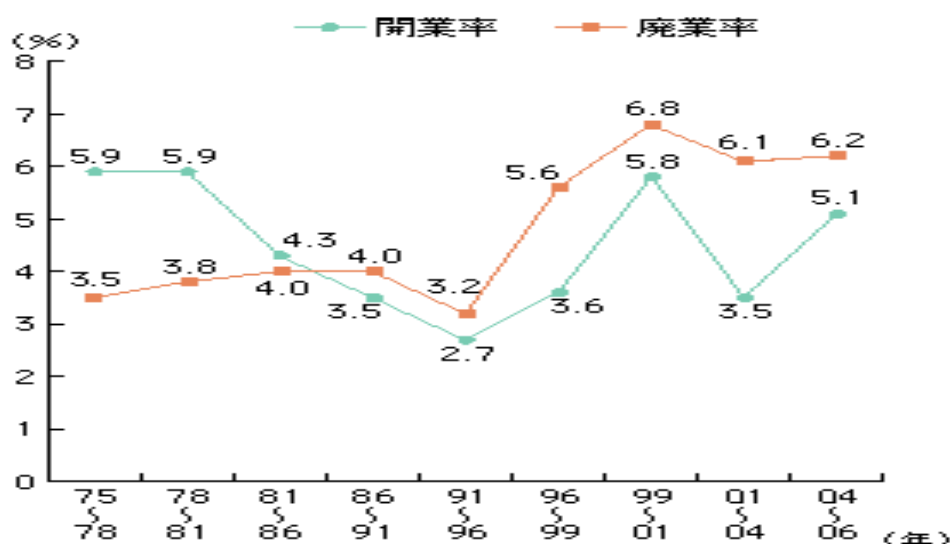
法律やルールを遵守して、継続的に利益を追求する組織体であり、一般に以下のようになっている。

- ・ 株式会社は株主のものである。
- ・ さらには従業員のものであり、地域社会にも貢献することを要求される。

事業活動を通じて、株主、従業員の利益を図るとともに、地域社会を含めて社会に継続的に貢献する法人といえる。

1.1.2 起業から企業へ

官製企業以外、現在の大企業も最初は小規模なビジネス形態（いわゆる“ベンチャー企業”）から事業が始まっている。そのためには起業の開業率が廃業率を上回ることが重要であるが、90年代後半は図1.1に示すように廃業率が上回っている。2002年7月3日に国から知的財産戦略大綱が発表され、我が国の産業競争力低下を、知的創造サイクルの確立によって立て直すべく、政府は知的財産立国の実現を目指して、2002年11月27日に知的財産基本法を成立させた。これが起業化推進、起業活性化（雇用確保、技術・貿易立国の維持・発展）を促す国の施策である。



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

(注) 1. 1991年までは「事業所統計調査」、1994年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

2. 開業率、廃業率の計算方法については、付属統計資料の4表の注を参照。

図 1.1 企業の開業率と廃業率の逆転状況

1.1.3 大企業も元はベンチャーから出発した

ベンチャーから急成長した企業として、ソニーやホンダ、京セラなどがよく引き合いに出されるが、いずれもある独自技術を持った町工場からスタートしたことは誰でも知っている。製造メーカーに限らず、スーパーやコンビニの小売業も同様である。もっとも大企業に発展するには、それなりの条件が必要であることは当然である。

逆に大きくなった大企業といえども、倒産の危機を何度も乗り越えて、また実事業としてはいくつも撤退や統合、再編を繰り返して、変革を重ねながら生き延びている。

既存企業もたえず社内外を問わず、ベンチャービジネスを起こして存続しているのがある。どんな事業でも永遠に続くわけではなく、事業が衰退期に入る前につぎの新規ビジネスがうまく立ち上がっていなければならない。

1.1.4 ビジネスモデルは絶えず塗り替えられる

物がなかったころの大量生産・大量販売による市場投入方式は、物があり余る時代やインターネットの時代には、違った形のビジネスモデルが現れてそれとの競合になり、駆逐される場合も多い。この新しいビジネスモデルで市場に参入するのが、ベンチャーマインドを持った企業といえよう。新しいビジネスモデルにとって代わる例としては、系列店販売対応方式から、量販店販売対応方式やインターネット販売対応方式への移行がある。これは、製造メーカーの系列店ではそのメーカーの物しか販売していないが、量販店ではどこのメーカーの物でも扱っており、しかも価格を安く設定しているので、消費者の多様なニーズに応えられるからである。

もっともこれらに対抗して、逆に高齢化時代に対応した木目細かな出前サービスを、系列店のネットワーク化によって行おうというビジネスモデルもある。保守・点検や修理・修繕のついでに、お年寄りには一苦勞の電球の取り替えや、他のサービスも請け負

うというものである。このように技術革新だけではなく、社会環境や生活スタイルの変化にも敏感に対応していく必要があるのである。

・定期モデルチェンジ生産対応方式から、顧客要求スピードにあわせた二の矢、三の矢の垂直立ち上げ生産対応方式への移行も、厳しい競争に勝ち抜くための流れといえよう。この考え方は、大量生産方式の乗用車の分野においてさえもあたりまえになってきている。身近な例として文房具販売の振興小売業の会社は、まさに欲しいときにすぐ手に入る、従来とは違ったビジネスモデルで成功しているのである。

このような市場環境において、大企業もたえず変革しながら新しいビジネスモデルを模索し、新規ビジネスを創出し続けているのである。

1.2 会社には経営理念、社是、社訓がある

自分の会社をどのようにもっていこうとするのか、創業者が経営理念や社是、社訓に込める意気込みを共通の価値判断として、社員全員のベクトルをあわせた会社発展の精神的原動力となるものである。当然時代の変化とともに変更される部分もある。

以下にいくつかの企業の実例の例を見てみよう。

(1) 東芝グループの経営理念

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざすとして、以下の 3つを謳っている。

1. 人を大切にする事。

健全な事業活動を通じて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にする。

2. 豊かな価値を創造すること。

E & E（エネルギー&エレクトロニクス）の分野を中心に技術革新をすすめ、豊かな価値を創造する。

3. 社会に貢献すること。

より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献する。

(2) 宝ホールディングス（宝酒造）の企業理念

自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて人間の健康的な暮らしと、生き生きとした社会づくりに貢献することを謳っている。

このように一言でいい現したものもある。

(3) 京セラの社是

“敬天愛人・・・天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、国を愛する心の大切さ”を謳い、常に公明正大謙虚な心で仕事にあたることを説いている。

・経営理念：

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。

・経営思想：

社会との共生、世界との共生、自然との共生、共に生きる（LIVING TOGETHER）ことをすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和をめざす。といったことが謳われている。

(4) 経営理念・社是・社訓で使用されている言葉

各社の経営理念・社是・社訓には、従業員の行動指針を示す言葉が多く使われている。たとえば「和」、「誠実」、「努力」、「信用」、「誠意」、「奉仕」、「責任」

「貢献」、「創意工夫」、「安全」、「信頼」、「感謝」、「誠心誠意」、「協力」、「健康」、「創造」、「忍耐」、「親切」、「創意」、「協調」などである。

最近のベンチャー企業がかかげている言葉は、「挑戦」、「顧客志向」、「社会との共生、フロンティア精神、イノベーション、創造性、従業員の尊重、サービス精神」、「個人の尊重」、「グローバル化」、「株主」、「地球環境」などであり、ベンチャーの特徴が現れている。

1.3 会社の組織

1.3.1 日本の株式会社の経営組織の典型

図 1.2に示すように、株主総会によって選任された取締役が取締役会を構成して、ここで代表取締役、すなわち一般には社長を選出する。日本の場合、取締役会の多くは社内の常勤取締役で構成されており、意志決定者と執行責任者が同一者である。2002年の商法改正により、最高意志決定機関たる取締役会と、執行役（商法改正で新たに設けられた地位）を明確に区分する米国型（図1.3参照）を導入する会社も大手企業では増えている。またこれとは別に、各企業が柔軟に定められる、執行役員と呼ばれる担当を置く場合も増えている。

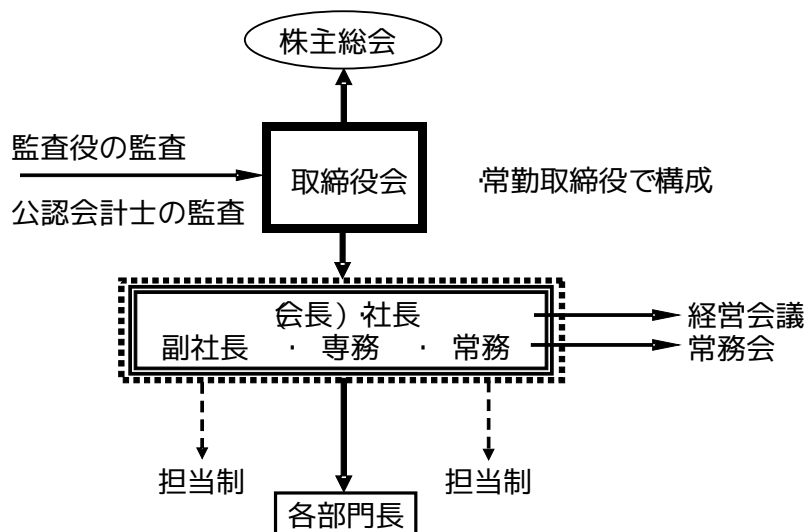


図1.2 従来の日本型経営組織の典型例

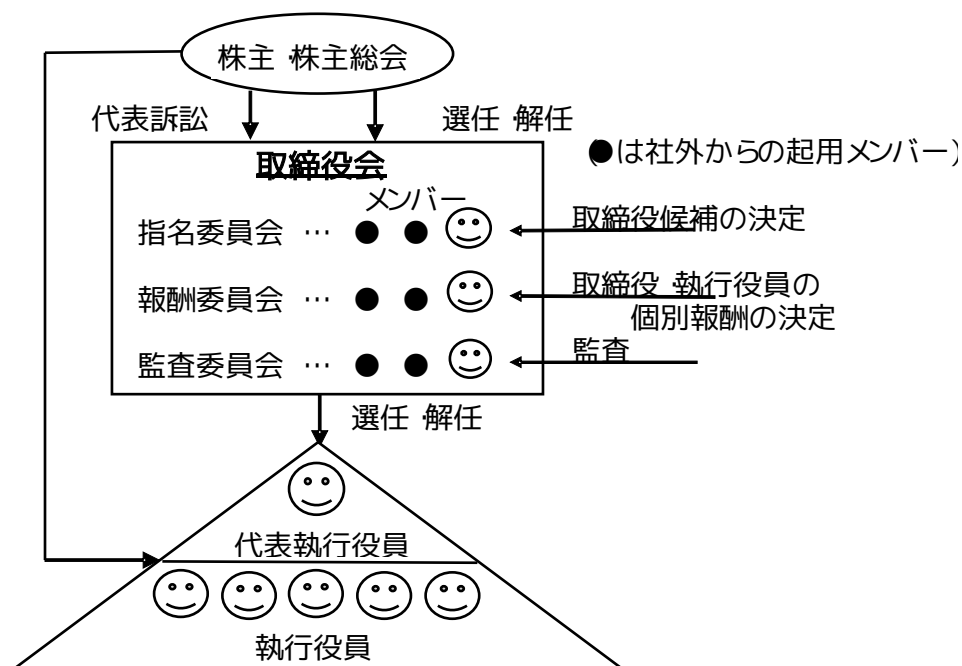


図1.3 米国型導入の経営スタイル

ただ日本の企業の場合、実際上は取締役と執行役員を兼任して、両者の地位と責任が併存するケースも少なくない。各企業によってそのスタンスはさまざまなので、呼び名だけで判断することは危険である。取締役は任期、員数、責任、報酬など商法に細かく規定されているが、執行役員は一般的には取締役会の決議に基づいて選任されるものであり、取締役会の構成メンバーではなく、法的には商法の規定にない一般従業員である。

また、グローバル化による大競争時代を生き抜くために、M&A（合併・買収）や提携、協業をやりやすくする手段として、保有株式での影響力行使や経営戦略を統括してのコントロールする方式など、図 1.4に示すように、それらの位置付けによって持ち株会社制やカンパニー制、事業子会社制など、さまざまな会社経営の形態がとられている。

・持ち株会社制：

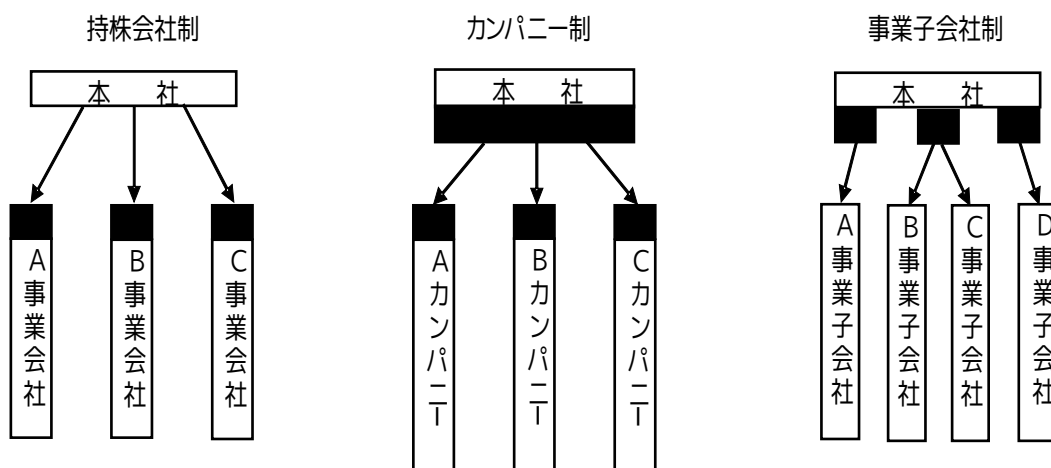
どちらかという欧州に比較的好く見られるスタイルで、わが国の旧財閥がこれに相当する。株式保有で発言権を確保しており、経営戦略部門は本社にはない。

・カンパニー制：

社内分社化の典型例であり、総合的な経営戦略を練る本社と、執行のための戦略部門の 2つにわかれている。

・事業子会社制：

事業別に完全子会社化し、本社に事業別の経営戦略部門を置いた形態である。



注) ■ は、経営戦略部門を有することを示す。カンパニー制では、本社で全社的・総合的な戦略を練り、カンパニーはそれに則って、それぞれのカンパニーに特化した執行戦略を打ち出して推進する。

図 1.4 会社経営の形態

1.3.2 米国の株式会社の経営組織の典型

図 1.5に示すように日本の会社と同様であるが、取締役の多くが外部役員であり、意志決定機関と執行機関が組織上明確に区分されている。ただ最近の傾向としては、スピード経営を追求するあまり、CEO（最高経営責任者）と取締役会の会長を兼務して意志決定を早める経営スタイルを採用する企業も多く、その結果粉飾など会計不祥事に繋がるケースもある。このような背景から、米国より10年早くコーポレート・ガバナンス（企業統治）と会計制度の改革に手をつけた、実質的に権限分離型の英国流に注目が集まっている。CGO（最高統治責任者）の位置付けが重要視される理由である。なおドイツは法律で、労使同数からなる経営に口出しできる監査役会の設置を企業に義務付けているが、国際競争力低下が危惧されており、一部制度改革に向かっている。



図1.5 米国型経営組織の典型例

1.4 ベンチャー企業の場合

規模にもよるが株式会社の場合、立ち上げ数年間は監査役 1 名、取締役 3 名で、一般的にはだいたい代表取締役社長が一人いるにすぎない、取締役も社外取締役のケースが多い。なお有限会社の場合は、取締役が一人で切り盛りしている形態が少なくない。

1.4.1 ベンチャー企業の資金調達手段

創業・起業段階での資金調達の間口はきわめて狭い。どんなに素晴らしいビジネスプランを持っていても、まとまった資金がなければ事業としてのスタートすらできない。見も知らぬ人に資金提供する人はまずいない。だからといって家族や友人を頼る、いわゆる甘い資金源であるスィートマネーには手をつけるべきではない。身近な人にお金を借りると、あとでことが起こったときに、いろいろと問題が複雑・面倒になる。そこで登場するのが政府公的資金融資である。

・ 国民金融公庫：

「新規開業特別貸付」と「普通貸付」があり、前者は起業予定者、あるいは起業間もない人に上限 7200万円まで、後者はそれ以外の該当者に対して上限 4800万円までを融資してくれる。いずれも担保または保証人が必要である。

・ 中小企業金融公庫：

起業 3年以内の企業に対して、最大2億 4000万円まで融資してくれる。

その他政府系ベンチャーキャピタルの「新規事業投資（株）」や、資本金1億円以下の新規設立企業、または設立 5年以内の株式会社の株を引き受ける公的機関の、「中小企業投資育成（株）」がある。ただこれらの融資機構については法改正による変更頻度が多いので、その都度確認することが必要である。

その他、ベンチャーの各ステージによって、中小企業創造法に基づく「創造技術開発

費援助」や、民間銀行の基金による「ベンチャー基金創設補助金」，「知的所有権担保融資」，自社発行による資金調達手段の「エクイティファイナンス」，個人投資家による資金投入の「エンジェル資金」，中小企業投資育成法に基づく「政府系ベンチャーキャピタル」，「民間企業ベンチャーキャピタル」などの資金が利用できる。もちろんベンチャーキャピタルによる投資対象の選別は厳しい。

なお，2003年 2月に施行された最低資本金規制の特例制度を利用して，インターネット通販や小売り，介護関連，情報サービスなど，生活密着型の小規模事業に資本金1円企業も見られるようになったが，資本金がないぶん損失を吸収するバッファがないので耐久力の面では脆弱であり，金融機関や投資家からの資金調達は難しくなるものといえよう。

状

新会社法施行以前の企業形態との比較も含めて、現代企業（含：ベンチャー企業）を取り巻く現状について平易に解説する。

2.1 新会社法施行以前の企業形態

- ・個人企業・・・有限会社の例が多い。なお会社法の改正により有限会社は設立できなくなった。
- ・有限会社・・・社員が出資者（50人以下）の会社
- ・合資会社・・・有限責任社員と無限責任社員とで構成される会社。有限責任社員は出資額を限度として会社の負う債務について責任を負う。
- ・合名会社・・・無限責任社員だけで構成される会社
- ・株式会社・・・1名以上の出資者（株主）により運営される会社
- ★ LLP・・・有限責任事業組合（2005-8-1 施行）

2.2 新会社法

「新会社法」とは、2006年5月よりスタートした新しい法律。
これまで「会社」の法律というのは、商法や有限会社法などバラバラだったが、これが「会社法」に一本化された。

また、中身も現代の経済情勢に合わせたものになっている。

1. 条文がカタカナからひらがなへ
2. 起業が簡単になる
3. M&Aが柔軟になる
4. 合同会社・LLP（2.1項★印）、会計参与の新設

特にベンチャーや中小企業に関わってくるのが、「2. 起業が簡単になる」「4. 合同会社・LLP、会計参与の新設」である。

合同会社とは、社員は有限責任で、会社内部は、原則として全員一致で会社のありかたを決定し、社員自らが業務の執行に当るものである。

2.2.1 改革点

(1)第1の改革：「有限会社の廃止」。

これまでの「有限会社」が強制的に廃止させられるわけではない。簡単に「株式会社」に変更することもできる。

(2)第2の改革：「資本金は1円でもよい」。

これまで有限会社は300万円、株式会社は1千万円を資本金として設立時に用意しな

ければならなかったが、新会社法では株式会社を作る際にも、資金は不要となる。
2002年から、特別な手続きを経れば「1円会社」を設立することが認められるようになったが、これからはその特別な手続きも不要。

(3)第3の改革点：「取締役は1人でよい」。

有限会社はこれまでも取締役が1人でもよかったが、株式会社は最低3人の取締役が必要で、さらに取締役全員による集会「取締役会」を最低3ヶ月に1回開かなければならなかった。これが、株式会社でも「取締役1人」でOK。

取締役が1人なら当然集会は開けないので、「取締役会」も強制設置ではなくなった（公開会社を除く）

2.2.2 新会社法による持分会社

「合名会社」「合資会社」「合同会社」の3つを総称して持分会社と言う。

合名会社： 社員の全部が無限責任社員

合資会社： 社員の一部が無限責任、社員の一部が有限責任

合同会社： 社員の全部が有限責任

なお、従前の「合名会社」「合資会社」から変更になった点は、

- ・有限責任社員に業務執行権限を与えることができる。
- ・会社が他の会社の無限責任社員となることが可能。
- ・一人で合名会社の設立が可能。

である。

2.2.3 LLPとは

Limited Liability Partnership（有限責任事業組合）のことである。

- ・大々的な会社法改正を機に、経済産業省が欧米の制度を見習って法制度を整えたもの。
- ・今後は有限会社は設立できない。その代わりにもっと簡単に出来るものを提供しようというもの。
- ・商法ではなく民法で規定される。
- ・事業者や専門人材が連携して行う共同事業を支援するために 3つの特徴を有している。

①有限責任 ②内部自治原則 ③構成員課税

なお、従来の民法組合は無限責任である。

(1)LLP事業の立ち上げ方

①組合員が LLP 契約を締結する。

②契約に記載した出資金を全額払い込む。

③事務所の所在場所を管理する法務局にて組合契約の登録（登録免許税6万円）をする。

- ・登録申請書類の審査にかかる期間は約1週間

組合員同士の契約の効力は、①②を完了した段階で発生し、組合員の有限責任制等に関する第三者への対抗力は③の段階で発生する。

(2)LLP契約について

運営の基盤となることを定めるもので、LLP 法で定められた事項（絶対的記載事項）と組合員が任意に定める事項（任意的記載事項）等を契約書に記載し、全員が署名又は記名押印することが必要である。

LLP 契約書の絶対的記載事項は以下の通りである。

①組合の事業 ②組合の名称 ③組合の事務所の所在地 ④組合員の氏名又は名称（法

人の場合) ⑤組合契約の効力が発生する年月日 ⑥組合の存続期間 ⑦組合員の出資の目的と価額 ⑧組合の事業年度

(3)経済産業省が誘導するLLPの活用例

- ①高度サービス産業・・・ソフトウェアの専門人材集団、映画製作
- ②中小企業連携・・・金型メーカーと成形加工メーカーの連携
- ③ベンチャー・・・大手機械メーカーとベンチャー企業との共同研究開発、大手電機メーカーからのスピンオフベンチャー
- ④産学連携・・・ゲノム解析の応用研究を進める大学発ベンチャー
- ⑤研究開発・・・大手電機メーカー同士の次世代技術の共同研究開発、燃料電池を使った家庭用発電装置の共同研究開発
- ⑥産業再編・・・石油業界：石油生産部門における設備の効率的利用
- ⑦物流の効率化・・・農家と食品加工・流通業との連携

(4)欧米の例

米国では LLC (Limited Liability Company) と呼び、事業に参加せず資金提供だけをすることもできるシステムである。ここ 10 年間で 100 万社の株式会社が設立されたが、LLC も 80 万件設立されている。IBM とインテルの共同研究組織、金融事業、IT 産業、映画産業等、様々な分野で活用されている。

英国では LLP であり、2000年に創設され、現在までに 1 万件を超えている。会計や法律事務所、IT 産業等で活用されている。

(5)土業の扱い

弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、弁理士等は、その根拠法に基づき、全員無限責任の合名会社型の法人（弁護士法人、監査法人等）か、民法組合（弁護士事務所等）を用いるか、もしくは個人事業主として事業を営むこととされているので、LLP にはなじまない！！ → まったく個人の位置づけでの参加なら認める場合もある。

国際的には LLP への参画が進んでいるが、わが国ではまだ認められていない。

2.2.4 企業組織の例

業態による組織形態と管理システムには以下のようなものがある。

- ・企業形態・・・持ち株会社、子会社、関連会社（第 1 章参照）
- ・企業内組織形態・・・ピラミッド型、フラット型、逆ミラミッド型

軍隊は典型的なピラミッド組織だが、最近のゲリラ戦、テロ等に対して機動性を発揮する必要があるため、兵士自身の判断による行動も取り入れたシステムにしている。コンダクターのいないオーケストラ演奏も存在する。

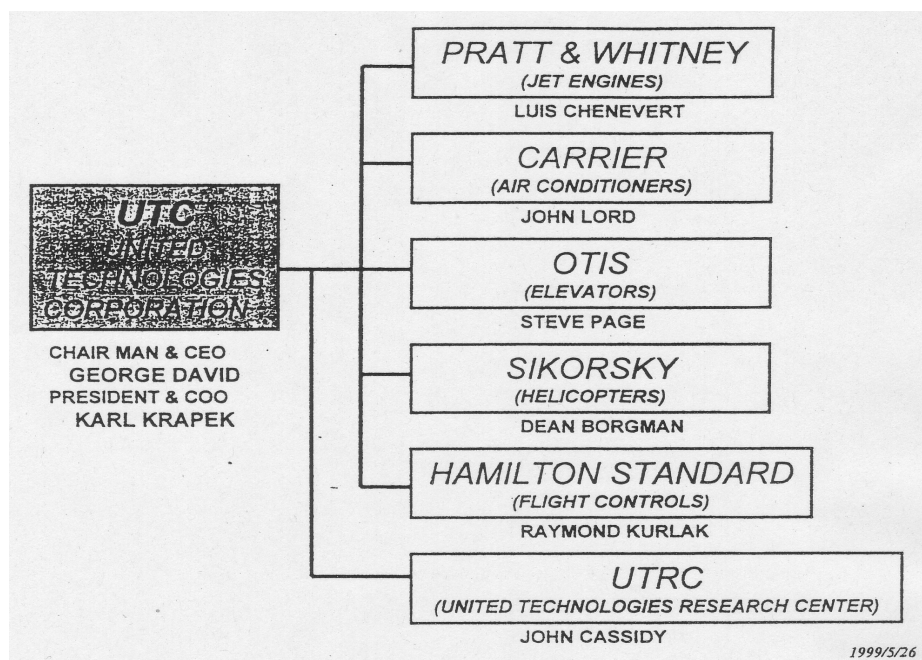


図2.1 米国UTCグループの例

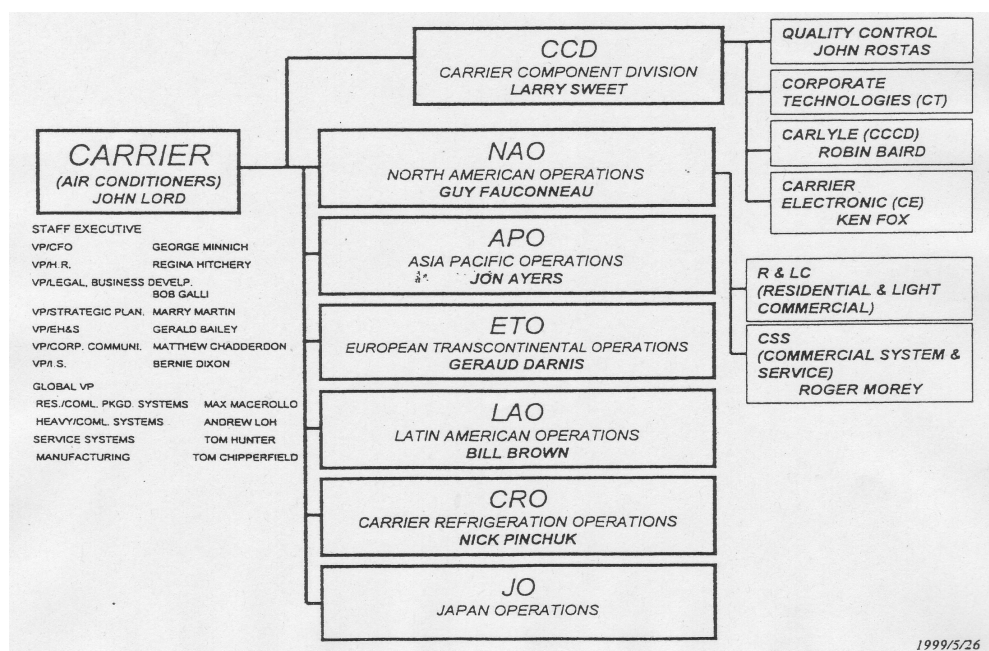


図2.2 米国CARRIERグループの構成例

2.3 部分最適から全体最適へ

これまで示したように、企業には利益創出に向けた様々な部門がある。その仕組みは業態によって異なる。

- ・ 部分最適

各部門で無駄を排除し、最高のパフォーマンスを上げようとする行為であり、ミッションとして流れ作業等で決まったものを大量に生産する場合には部分最適化の徹底は威力を発揮する。

- ・ 部分最適化の弊害

部門間での調整が困難。緊急対応や外部環境変化への対応に難があり、大局的見地からの行動に切り替わりずらくなるきらいがある。

全体最適化は部分最適化の統合ではなく、融合である。すなわちトータルのパフォーマンスは、

$$\sum \text{部分最適} < \text{全体最適}$$

これには調整行為と権限、トップポリシーが不可欠である。

2.4 大学発ベンチャー

国立大学法人化の流れの中で、2002年に下記のような国の方針が示されている。

- ・ **文部科学省**・・・大学発の新産業創出の加速として、年間1000件の特許取得や、今後5年間で700件の特許企業化、大学発ベンチャーの創出、日本版シリコンバレー10ヶ所の創出をめざす。

- ・ **経済産業省**・・・大学発ベンチャー1000社計画（14年度から3年間）、それに付随した特許創出計画の推進をはかる。としている。

これらの施策に則り、大学を取り巻く状況は一昔前とは大きく異なってきている。米国なみに、まず産学連携ありきのスタンスが強く打ち出されている。

ほとんどの大学が地域共同研究センターとよばれる設備を持ち、共同研究などを行い産学官の連携を深めている。またTLO（技術移転機関）を設置する大学も年々増えている。さらにベンチャービジネスラボラトリー、サテライトベンチャービジネスラボラトリーの設立により、ベンチャー設立の機運を高めている。

これらに国がさまざまな支援事業を資金的にバックアップして、起業化を強力に推し進めている。大学発事業創出実用化研究開発事業、大学発ベンチャー経営等支援事業、大学等技術移転事業費補助事業、起業家育成プログラム導入促進事業、イノベーション人材育成事業、大学発ベンチャー投資育成支援事業、産学連携経営等支援事業といったものである。

このように国と大学のスタンスは大きく変わってきており、起業に対する取り組みが積極的になってきていることが、数値の上からも読み取れる。2002年度には、起業家教育を実施した大学の割合は4割近くにも達しており、将来の実施予定を加味すると6割にも達するほどの様変わりである。しかもベンチャー関連に参加している教職員のいる大学は、国公立大も私大も、おのおの30校近くにあげている。

もっとも大学とのジョイントの多くは、大企業が絡んで事業継続しているものが多い。これは大企業の資金力、技術力、マーケティング力に依存したほうが経営的にも有利であることに起因している。ただ、このような大学を中心としたベンチャー以外に、まっ

たく大学とは関係なくさまざまな業態のベンチャーが生まれていることも事実であり、このほうが数も圧倒的に多い。なお、関連会社や子会社、孫会社設立数は、大企業によるものが大半である。

第1章でも触れたように、現経営陣が親会社や大株主から経営権を買い取る企業買収の手法である、MBOを利用した起業形態もある。大企業は人材とノウハウの宝庫であり、これらの人材流動化が進むことが、今後のベンチャー推進の課題であろう。

国の多額の予算が大学発ベンチャー関連につぎ込まれたこともあって、安易な起業も増えていることは事実であるが、経営が軌道に乗っているベンチャー企業はまだ少ない。起業は簡単だが、利益を出してその業態を継続させることは生やさしいことではない。これは経営教育を受けた理工系研究者や学生がほとんどいないことに起因しており“起業するなら一度企業経験してから”という声が聞かれるゆえんである。もちろん経営のプロをパートナーとして進める場合は、状況が若干異なる。

少なくとも課長クラスになるまでには、各種経営関連教育を叩き込まれるので、欧米の学業でのMBA取得よりも、厳しい局面での実学体験をも含むだけに、有利な面もあるものと思われる。体系的な技術者の経営教育MOT（マネジメントオブテクノロジー）の必要性が叫ばれるゆえんであり、国公立、私立を問わず、MOT教育の専門大学院もできつつある。

“失敗は夜逃げの始まり、首吊りの道しるべ”であることも認識したうえで、十分な準備のもとにテイクオフすべきである。ひとたび離陸したら飛び続けることが必要である。

米国のバイオベンチャー約1300社でさえ、大学教官が経営トップに就くケースは10%未満といわれており、研究だけに専念する役職も設けられている。中途半端に経営に参画するよりも、役割分担をまっとうすることが必要であろう。

2.5 さまざまなベンチャー形態

さまざまなベンチャー形態を実証的に分類してみると、大まかに下記のようなになる。

- ・学生ベンチャー（含：卒業学生のベンチャー）
- ・主婦ベンチャー（女性ベンチャー）
- ・大企業発ベンチャー（コーポレート・ベンチャーと呼ばれる）

新規分野開拓 → 新市場進出。

M&A, MBO → 新分野進出, 起業。

資本参加 → 新分野進出, 起業。

半独立型 → “のれん分け”による新分野進出, 起業。

- ・中小企業発ベンチャー

事業内容の転換, コア技術による応用転換。

- ・スピンオフ, リストラ起源のベンチャー
- ・大学（教官）発ベンチャー

順次、それぞれのケースを簡単に見てみよう。

2.5.1 学生ベンチャーのケース

- ・弱い面：資金がない。経営知識がない。人脈がない。信用力がない、人生経験が浅い。
- ・強い面：携帯電話やパソコン駆使はお手の物で、身軽さとアイデア、“のり”で勝

負の感覚もある。

- ・ **業態**：インターネット利用のビジネス展開が多い。
- ・ **特徴**：経営ノウハウをあまり必要としないビジネス形態ゆえ，趣味の域，ボランティアの域を出ないケースも多い。場所と設備投資をほとんど必要としない形態ゆえ，学生にとっては始めやすい。いつでも撤退できる身軽さがある。

2.5.2 一般的な主婦ベンチャーのケース

- ・ **弱い面**：資金がない。経営ノウハウがない。信用力がない。人脈がない。
- ・ **強い面**：会社に勤務した経験があり，再度何かしてみたい。たいした人脈はないが昔のネットワークはある。パソコンの扱いは慣れているか，目下スキルアップ中である生活に密着したきめ細かなアイディアの宝庫が期待できる。
- ・ **業態**：主婦を束ねたインターネット利用のビジネスが多い。
- ・ **特徴**：学生ベンチャーのケースとの類似性も多いが，顧客に対する主婦あるいは女性ならではのきめ細かな配慮と，視点の趣が違う。情熱や生活の糧としているケースも少なくない。

2.5.3 大企業発ベンチャーのケース

- ・ **弱い面**：事業計画が立たないと走れない。利益が見えないと進めない。それでも推測利益計画を立案して推進する。あまり小さな市場には参入しない。
- ・ **強い面**：資金力，アイディアもある。しかも優秀な人材の宝庫であり，経営ノウハウも豊富である。販売ルートや情報ネットワークも構築している。
- ・ **業態**：本業と切り離しての別会社化，ジョイント，M&A，MBO方式，資本参加等の形態が多い。また比較的リスクが小さく，成長が見込める半独立型（一種の“のれん分け”の形態）の起業スタイルで，中核事業から外れた事業を再生させる手段もある。選択・集中経営によってその企業で非中核事業となったものを，高度技術を有する人材資源の活用を含めて，宝の持ち腐れを解消して利益構造に貢献できるようにしようというものである。
- ・ **特徴**：いわゆるプロの戦略。小さなベンチャー企業でも，将来性があると判断すればM&Aの対象にする。まったく異質の事業展開が可能。高度な技術力，最先端技術を武器に研究開発型事業を展開するケースが多い。

2.5.4 中小企業発ベンチャーのケース

- ・ **弱い面**：物作り企業では，基盤技術の応用展開が精一杯である。人材が少ない。バランスシート（貸借対照表のことで，第3章で説明）の固定費が負担である。
- ・ **強い面**：現有担保で資金調達は可能な場合が多い。
- ・ **業態**：設備資産の回転率を高める技術応用展開型が多い。
- ・ **特徴**：独自の基盤技術を，将来の有望事業に結びつけることができれば生き残れるケースが多い。たとえば，金属切断技術の環境分野への特殊切断・破砕技術への転換といった例は，枚挙に暇がない。マーケティングや，情報収集能力向上に傾注しているオーナー社長の会社に成功例が多い。社長の洞察力と行動力，決断力がKFS（成功の鍵）といえる。オーナー社長自身よく勉強している。

2.5.5 スピンオフ，リストラ起源ベンチャーのケース

- ・ **弱い面**：役職，地位を外れた個人の外部再評価について，自己評価との乖離が大き

い。個人としての信用力はない。自分の武器、能力と事業展開可能性の見極め、判断、決断ができないケースが少なくない。

- ・ **強い面**：会社時代に築いた人脈、知識・知恵、豊富な職務経験・人生経験がある、
- ・ **業態**：多様なケースがありえる。何でもできるし、また逆に何もできないケースもあり、まちまちである。

- ・ **特徴**：退職金の有無、退職金有効活用の可否、これまでの蓄えの有無によって、まったく展開が違ってくる。また豊富な職務経験を生かすか、趣味の世界に入り込むかでビジネス展開はまったく異なる。いずれのケースもありさまざまである。知財の重要性が叫ばれる昨今、所有する高度技術をナレッジとして活用する、コンサルティング業務の需要も高まる傾向にある。

2.5.6 大学発ベンチャーのビジネスとしての成功例は少ない

産学共同研究の実施件数は年々増加しており、2001年度には5千数百件にもおよんで大学発ベンチャーも急増しているが、ビジネスとして成功している例はまだ少ない。民間企業においてさえも、研究開発投資がなかなか商品に結びつかない例があることを考えれば、大学からの技術移転や大学発ベンチャーが、そう簡単に成功するものではないことは容易に想像できる。大学は、研究・技術、知財すべてにわたって、企業が参入する前段階での見きわめが最も重要である。大学発の成果がビジネスとして開花する比率は、米国の10%程度といわれている。

大学法人化やそれにともなう各種の規制緩和・撤廃の成果が、今後の飛躍につながることを期待することになるろう。

2.5.7 実例を見る

以下に、いくつかの限られた実例ではあるが、簡単に眺めてみよう。

(1) 手の届きそうな、ある女子学生ベンチャーのケース

動機・行動：①自分の就きたい就職口がなかった。②大学4年のとき、ベンチャー論の講義をきいて触発された。③講師の先生から、ネットワーク支援を条件に起業を勧められた。④二度とこんなチャンスはないと決心する。

商売：農家や県内起業家の経理支援、および米、玉ねぎ、地元産大豆の無添加味噌などの農産物販売を主体にしている。ホームページを通じてPRをする。

経営状況：当初売上は10万円/月で、本人収入は5万円/月程度である。

★当時23歳の女性起業家のスタートだが、これをどう見るかである。どんな分野でもスタート時は似たようなものである。現状はとてもビジネスといえる形態ではないが将来性にかけることになる。いずれにしても支援システム、あるいは補完のパートナーがいないと継続は困難といえる。数年後の経営状態で成果が問われることになる。

(2) 手の届きそうな、ある一般的な主婦ベンチャーのケース

動機・行動：①夫の転勤や転職で会社を辞めたが、何か仕事をしたい。②せっかく身につけたスキルを、何とか役立てたい子育て主婦が大勢いることを実感している。③しかも前の職場の部下が自分を頼っている（これは、まれなケースかも知れない）。前の職場の関係で、ある特定分野の人脈もある。④自宅でパソコンを使って、ホームページ作りの支援からやってみよう。⑤主婦を束ねるサークル作りを決意する。

商売：企業のホームページ作りや表計算、データベース作り、市場調査の請負などを

主体にしている。

経営状況：売上約 1 億円 / 年程度～十数億円 / 年までさまざまである。束ねるネットワークも、数十人レベルから数千人レベルまで多岐にわたっている。品質・顧客満足と価格、納期の競争である。インターンシップやNPO法人を展開しているケースも多い。

★ 20 歳代後半から 40 歳代前半の女性起業家の例であるが、いずれもパソコンと主婦ネットワークが武器になっている。もちろん、主婦ネットワークの活用とはまったく無縁のネットビジネスを展開している女性起業家も多い。

(3) ある中小・中堅企業発ベンチャーのケース

動機・行動：①製造メーカーの設備投資激減に対して新規分野を模索したい。②従来持っている吊り下げ用バランサ技術と、アルミなどの柔らかい対象物の切断技術の応用展開を模索している。③環境分野の将来性に着目している。④Only one技術を掲げた積極的売り込みと、的を絞ったマーケティングに注力している。⑤ある程度の顧客反応を見たうえで、技術とアフターサービスにて新規市場への展開を決意する。

商売：柔らかい製造製品廃棄処理にさいしての、工場内切断・破裁装置（たとえばチューインガムや石鹸、家畜解体対応など）を手掛ける。

経営状況：当初売上は約数億円 / 年程度で、2 年目でほぼ収支トントンである。まだ総売上の 10 %にも満たないが将来性にかけている。

★役職には就いていないが、大企業研究所勤務の経験もあり、先見性のある慎重派 2 代目社長である。行動力と決断力、情報収集能力があり、勉強熱心である。独自基盤技術の積極応用展開がSKFといえる例である。

(4) あるスピンオフ・ベンチャーのケース

動機・行動：①大企業製造メーカーで各種の試作品製作担当をしていたが、仕事量が減ってきて配置転換を促される。②家庭の状況で現在の地を去ることができず、退社を決意する。③簡単なポンチ絵（ラフな漫画的な図）から図面をおこすことなく、製品を作るスキルは誰にも負けない。その製品に新しい機能も盛りこめる。また必要なら正式図面をおこすこともできる。アイディアを出して特許出願する力も持っている。④これまでの会社人脈もある。⑤試作対応と試作技術コンサルタントでやっていこうと決意する。

商売：「こんなもの作って」の顧客要請に、独自アイディアを組込んで試作する。自分で作成したものを大学の先生の名前で特許出願してもらい、その見返りに紳士協定で独占的製品作りも行っている。一例として、化学物質測定法のJIS化対応測定装置を独占的に製作・提供している。先生が学会発表やPR、セミナーなどを通じてデファクトスタンダード化を目指す。別にこの分野のポータブル簡易計測装置の特許化して大学に供与する。大学相手だけに“つなぎ”の運転資金が必要だが、先生との Give & Take で事業展開をはかっている。他に実験方法などの技術コンサルティングを含む、依頼実験計測を行っている。

経営状況：目下年商約8000万円程度であり、2 人のアルバイトと事務所兼簡単な作業場の賃借で収支トントンである。試作品はまだしも、製品を売るとアフターサービス対応がやはり大変のようで、別会社にする事を考えている。。

★物作り対応ベンチャービジネスは経験が必要である。学生では無理である。すべて自分が作るわけではないから、製造業者間のネットワーク活用が重要となる。ある程度の

設備投資も必要であり、資金調達が最大の懸案となる。

資金調達：①ある人物の紹介により、4名の保証人を立てて、市の中小企業支援資金から低利で借り受けている。②この実績をもとに、以前から預金をしていた銀行から、元大企業製造メーカーの仕事を請け負う条件で、自宅を担保に融資を受ける。大学や公的機関相手の仕事が多くなっていることもあって、現在も約千数万円の運転資金の融資を受けている。将来方向としては、できるだけ設備を投入しないファブレス化（自前の工場を持たないこと）を指向している。

(5) ある大企業定年退職再活用ベンチャーのケース

動機・行動：①本人は仕事を続けたい。②会社側も安く彼のナレッジ（特に技術ノウハウ）を利用したい。③退職時に人事部門とかけ合って会社をを作ることを決意する。

商売：事業内容は①映像情報メディアとカメラに関する技術の研究・開発・設計・試作。②上記分野の企画・調査・コンサルティング。③上記分野の技術教育、人材育成。④各種委員会の支援、事務局業務。

経営状況：定年退職技術者のネットワークを利用して一人で切り盛りしている。起業したばかりでまだ収支は合わない。

資金調達：大企業バックに信用力があり、問題はない。

将来方向：高度技術、特許などのナレッジを売り物にしたコンサルティング対応を狙っている。

★ハイテク技術所有の定年退職者のナレッジは、有効な技術者ネットワークを構築することにより、きわめて大きな力となる。

(6) ベンチャービジネス（VB）を大雑把にまとめてみると

・学生VB・・・強力な特許やベンチャーキャピタルなどの支援、経営コンサルティング的な積極的支援がない限り、パソコン、携帯端末などを利用したソフト、ネットビジネスからスタートするのが無難といえる。趣味やボランティアの域を出ないものも多いが、ひとえにひらめきやアイディアに依存するところが大きい。

・主婦VB・・・学生VBに類似の部分もあるが、情熱と責任感の違いによる推進力が大きい。状況によっては生活がかかっているケースもある。

・物作りVB・・・ある程度経験を積んでからでないと、作り方やハードウェアの知識がないので無理である。物的担保による設備投資資金の調達が必要である。

・事業転換VB・・・独自基盤技術の新規応用展開が、タイムリーにマーケットインされるかどうかで決まる。すなわち、ベンチャービジネスの起業はマーケティングそのものであるといえよう。

また共通点としては、

・日本のVBは、フロンティアスピリット以外に、さまざまな規制・グレーゾーン、前例主義との戦いの中で、“地道な繰り返し努力・忍耐、突撃”のスピリットのウェイトが高い。

・修羅場におかれて、にっちもさっちもいなくなって始めたことが、気がつけば傍目からはVBのケースであることも少なくない。

・主婦VB、女性VBでは、本人の性格はがいして“ガキ大将”、“負けず嫌い”、“何とかなるさの楽道家”、“現状打破精神の持主”、“経営者になってみたいという Passion の持主”などである、

・シーズは往々にして、大学よりも現場にあることも少なくない。ただしバイオ系だけ

は、ビジネスとなる中核のほとんどのシーズが大学にある。ここがITと大いに異なる点である。それが証拠に、大学発ベンチャーの大半はバイオ系である。

また、学生ベンチャーあるいは学生卒業時のベンチャーが少ない理由としては、

- ・知識が無い。
 - ・真に困っていない。
 - ・当面、企業就職のほうがリスクが少ないと感じている。親が就職を強く勧める背景がある。
 - ・大学のインキュベーション施設などで、新しい発見や発明、面白い発想をしても、大企業がそれをネタに、有利な条件で就職を強力に勧誘してくる場合がある。
 - ・教育制度や起業風土、起業家尊敬風土、一般社会通念・価値観、諸々の制約・規制など、日本のカルチャー変革が追いついていない。
- ということであろう。

2.5.8 税体系が二の足を踏ませるこんな現状もある

優遇税制も随所に散りばめられてはいるが、経済活動を阻害する税体系もいぜん多く存在している。起業対応に追いつかないアンマッチの部分が、障害になることが多いのも事実である。ただし毎年法改正の動きがあるので、実態の一参考例としてみて頂きたい。年次ごとの詳細は、官報や専門機関に情報を求めることをお勧めする。わかりやすい実例として、以下にあげるようなものがある。

- ・減価償却の耐用年数の例：

効率化や事業スピードを重視して、実質数年程度でおき換えることの多いパソコンが、やっと実情にあわせて6年から4年に見直しされた（2001年から）。

- ・固定資産の10%残存価格制度：

法定耐用年数経過後も全額償却できず、価値ゼロになった機械設備でも、帳簿から削除して廃棄する場合には、固定資産除去損という特別損失を計上する必要がある。

また、たとえば最大20年の事業用借地権制度を使ってショッピングセンターを建てたとし、大々的に商売をした後に更地で土地を返却しても、建物の法定耐用年数に従うと減価償却は34年必要で、残りの14年分は無税では償却できないという不合理が生じる。事業用借地権のメリットがなくなる事例である。

耐用年数に関しては、欧州は残存価格制度なしで、また米国は加速度償却制度を、ドイツは工作機械の耐用年数10年を7年に見直すなど、とくに陳腐化の早い情報・通信分野だけでなく、経済実態にあわせた税体系の構築を進めている。

- ・商法と税制のアンマッチ：

従業員などに、自社の株式を将来安く買う権利を与えるストックオプション（新株予約権）が、2002年4月の改正商法の施行で原則誰にでも可能となったが、税制では対象を限定している。

- ・新規分野は往々にして課税される：

てんぷらやフライに使った油を再利用して新型燃料、いわゆるバイオ燃料を安く供給すると、既存の石油製品販売業界を混乱させることになるので課税の対象となり、新規事業分野に対する規制はさまざまな分野に存在しているのが実情である。

また他の例として、クレジットカードは課税されないのに、デビットカードは課税されるという実状もある。

さらに、発泡酒が売れてくると税率アップされるのと同じで、新しいものが台頭してくるとは打たれるのである。当然企業は発泡酒以外の売り物へのシフトを模索する動

きに転ずることになる。

経済のグローバル化で、税制は投資先などの選択を左右する重要なファクターになるが、目下日本の法人実行税率（国税＋地方税）は欧州に比較して高い。2002年度時点ではドイツ、フランスについで、英国が一番低い。日本はもっとも高い米国と同程度であるが、米国は試験研究費の一定額を控除できる減税措置が日本より手厚い。米国は個人所得課税、欧州は消費税に税收の比重をおくスタンスであるが、日本は法人課税の比率が欧米より高いので、設備投資には海外戦略のスタンスが重要となることはいうまでもない。

2.5.9 新しい業態は逆に規制作りを促す方向で

ベンチャーはもとも前例がなく、行政産業（規制で仕事を生み出す民間参入排除の業態）を侵食するものや、ニッチ（大企業が手を出さないすきまビジネスのこと）の分野を狙うものが多い。たとえばさまざまなアウトソーシング（業務の効率化を図るために社業の一部を外部委託すること）の中に、製薬会社から医薬品の臨床試験を受託・代行する、医薬品開発受託機関（CRO：Contract Research Organization）とよばれるものがすでに確立されているが、このような分野は一社で事業を立ち上げるのは困難で、官側を巻き込んだ研究会、ルール整備といった業界作りからやらないと前例主義・グレーゾーンの打破はできない。規制社会での起業は、官を巻き込んだ業界作りから始めることが、重要なプロセスといえよう。

第3章

初歩の会計

3.1 財務諸表について

表 3.1 貸借対照表の一例

平成〇〇年3月31日現在

資 産 の 部		負 債 の 部	
	百万円		百万円
流 動 資 産	194,156	流 動 負 債	139,812
現金及び預金	35,556	支払手形及び買掛金	46,499
受取手形及び売掛金	74,570	短期借入金	46,023
有価証券	...	1年以内に償還予定の	...
たな卸資産	...	転換社債	...
繰延税金資産	...	未払金	...
その他	...	未払費用	...
貸倒引当金	△ 1,652	未払法人税等	...
		未払消費税等	...
固 定 資 産	245,165	従業員預り金	10,279
有形固定資産	164,878	設備支払手形	
建物及び構築物	70,454	その他	118,630
機械装置及び運搬具	...		37,602
土地	...	固 定 負 債	3,482
建設仮勘定	...	転換社債	...
その他	8,023	長期借入金	...
無形固定資産	11,548	退職給付引当金	823
ソフトウェア	5,121	役員退職慰労引当金	
特許権等	...	その他	
連結調整勘定	...		
その他	6,260	負 債 合 計	258,442
投資その他の資産	68,738	少 数 株 主 持 分	8,192
投資有価証券	27,717	資 本 の 部	
長期貸付金	...	資本金	32,027
歳入保証金	...	資本準備金	...
繰延税金資産	...	連結剰余金	...
その他	...	その他有価証券評価差	...
貸倒引当金	△ 1,931	額金	△ 1,533
		為替換算調整勘定	△ 2,994

繰延資産	65	自己株式	
開業費	6	資本合計	172,751
	5		
合計	439,386	合計	439,386

注) 記載金額は百万円未満切り捨て表示

中間期および期末の事業報告として公表されるのが、貸借対照表（B / Sと表示される）と、損益計算書（P / Lと表示される）である。2003年度からは東京証券取引所などが、米国なみに四半期（3ヵ月間）ごとの経営情報の開示を義務化している。

・貸借対照表（B / S）：

B / Sはバランスシートの略で、期末のストック、すなわち残高の状況を示したものである。表3.1の例に示すように、左側の資産と、右側の負債+資本に区分され、右側が資金調達の源泉を示している、左右の値は等しく、“総資本”ということになる。

・損益計算書（P / L）：

P / Lはプロフィット&ロス・ステイトメントの略で、期間中の出入りの総計を示したものである。表3.2の例に示すように、売上高から順次かかった経費を差し引いて売上総利益、営業利益、経常利益を出し、特別損益を加えて最後に税金を払って、税引き後の当期利益が算出される。

表 3.2 損益計算書の一例 自 平成〇〇年4月1日 至 平成△△年3月31日

経常損益の部の部	営業損益の部の部	売上高	381,686
		売上原価	250,118
		販売費及び一般管理費	121,108
	営業利益		10,460
	営業外損益の部の部	営業外収益	3,317
		受け取り利息及び配当金	...
		その他	...
		営業外費用	5,171
		支払利息	...
		その他	...
経常利益		8,606	
特別損益の部の部	特別利益	1,465	
	土地等売却益	...	
	投資有価証券売却益	...	
	特別損失	6,750	
	投資有価証券売却損	...	
	有価証券評価損	...	
	会員権評価損	...	
	事業再編費用	...	
税金等調整前当期純利益		3,322	
法人税、住民税及び事業税		2,374	
法人税等調整額		△ 848	
少数株主利益		770	

当 期 純 利 益	1,026
-----------	-------

注) 記載金額は百万円未満切り捨て表示

B / Sの総資本と、P / Lの売上高や経常利益を使って“総資本利益率”を表すことができる、すなわち、

ROA：総資本利益率（経常利益／総資本）

=総資本回転率（売上高／総資本）×売上高利益率（経常利益／売上高）

となる。

会社が持っている総資本を有効活用して、どれだけの経常利益をあげたかを示したものであり、この式からバランスシートの内容をよくするには、回転率を上げるか、売上当たりの利益を高めることが必要ことがわかる。

もう一つの総合力分析の重要な指標としてROE：自己資本利益率（当期利益（税引後利益）／自己資本）がある。その他に効率性分析や安全性分析などの指標もあり、さまざまな観点から企業経営の状態をチェックできる。

・キャッシュフロー計算書：

P / Lで利益が出ていても、実際には現金の増加に結びつかないことがあり、いわゆる黒字倒産のような事態が起こり得る。そこで営業活動、投資活動、財務活動による各々の現金の状況を把握したものである。参考までに表 3.3に連結ベースの例を示す。

表 3.3 連結キャッシュフロー計算書の一例

自 平成〇〇年4月1日 至 平成△△年3月31日

Ⅰ 営業活動によるキャッシュ・フロー		Ⅱ 投資活動によるキャッシュ・フロー	
	百万円		百万円
税金等調整前当期純利益	3,322	定期預金の預入による支出	△ 20,1
減価償却費	18,175	定期預金の払戻による収入	15
有価証券評価損	..	短期貸付金の純減少額	14,422
事業再編費用	.	有形固定資産の取得による支出	..
会員権評価損	..	有形固定資産の売却による収入	.
固定資産除却損	.	無形固定資産の取得による支出	△
貸倒引当金の減少額	..	無形固定資産の売却による収入	...
退職給付引当金等の減少額	.	有価証券・投資有価証券の取得による支出	..
受取利息及び受取配当金	..	有価証券・投資有価証券の売却・償還による収入	△
支払利息	.	長期貸付による支出	..
土地等売却益	△ 1,03	長期貸付金の回収による収入	.
投資有価証券売却益	7	その他	△
投資有価証券売却損	△ ...	投資活動によるキャッシュ・フロー	...
売上債権の減少額	△ ...		..
たな卸資産の増加額	..		..
仕入債務の減少額	.		△
未払金の減少額	△		...
未払費用の減少額	...		△
その他	△		...
	...		..
小計	..		.

利息及び配当金の受取額	.		..
利息の支払額	..		.
法人税等の支払額	.		△ 23 ,
	△		103
	...		
	△		
	...		
	△		
	...		
	△		
	...		
	△ 83		
Ⅲ 財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純減少額			△ 922
長期借入金の返済による支出			△
配当金の支払額			...
自己株式の取得による支出			△
少数株主からの払込による収入			...
その他			△
財務活動によるキャッシュ・フロー			...
			..
			.
			...
	23,609		△ 10,90
	..		9
	.	Ⅳ 現金及び現金同等物に係る 換算差額	..
	△		.
	...	Ⅴ 現金及び現金同等物の減少 額	△ 13,13
	△ ...	Ⅵ 現金及び現金同等物の期 首残高	7
			40 , 49
			0
営業活動によるキャッシ ュ・フロー	20,232	Ⅶ 新規連結子会社の現金及び 現金同等 物の期首残高	..
			.
		Ⅷ 現金及び現金同等物の期末 残高	27,370

注) 記載金額は百万円未満切り捨て表示

情報開示強化の一貫として、上場企業に対して 2000年 3月期から連結での作成が義務付けられている。ベンチャー企業の場合でも、事業展開やリスク回避などの関連で、別会社を設立したり買収したりするケースもあるので、上場した場合には参考となろう。

なおキャッシュフローについては、この章の最後でわかりやすく説明する。

3.2 損益分岐点（B E P）について

B E Pはブレイク・イーブン・ポイントの略で、最終利益がプラスマイナスゼロになる、赤字にならない採算点（赤字にならない売上高や売上げ台数）のことである（図3.1参照）。

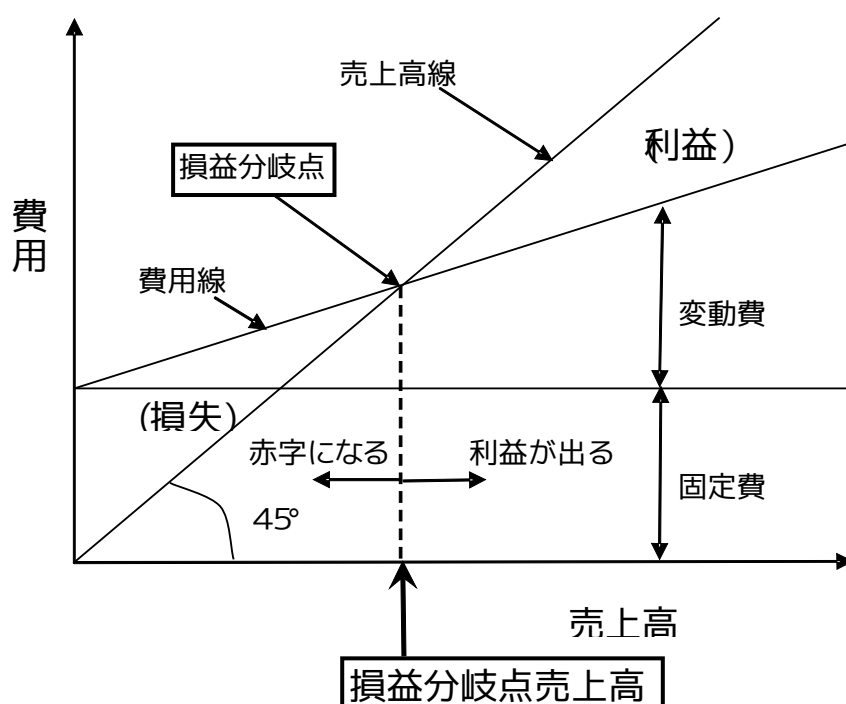


図3.1 損益分岐点の説明

この図の中で、固定費は売上げがゼロでも発生する費用であり、賃金はその一例である。一方変動費は、原材料費のように売上げに応じて発生する費用である。平たくいえば、売上げゼロのとき、まるまる赤字になるものが固定費であり、総費用から固定費を差し引いたものが変動費といえる。

3.2.1 損益分岐点の求め方

以下に 2つの捕らえ方を紹介するが、わかりやすいほうを利用すればよい。

- ・ 会計学の書物に記載されている一般的な公式：

$$\text{損益分岐点売上高 } S_0 = \text{固定費 } F / (1 - \text{変動費 } V / \text{売上高 } S) \quad (3-1)$$

- ・ 協和発酵工業（株）研修の把握方式（“人事屋が書いた経理の本”より）：

$$\text{付加価値比率 } m \times \text{平均単価 } P \times \text{売上げ個数 } Q = \text{固定費 } F \quad (3-2)$$

理解のための概念図を図 3.2に示す。この図から、付加価値 mPQ は売上高 PQ から変動費 vPQ を差し引いたものであり、これが固定費 F に等しい場合に収支トントン

(利益Gはゼロ)であることが容易に理解されよう.

$$\text{損益分岐点売上高 } PQ = F / m$$

$$\text{損益分岐点売上必要倍率} = F / mPQ = F / (S - V)$$

$$\text{損益分岐点売上個数 } Q = F / mP = F / (P - vP)$$

ただし, v : 変動比率, vP : 変動単価 (1個当りの変動費) である.

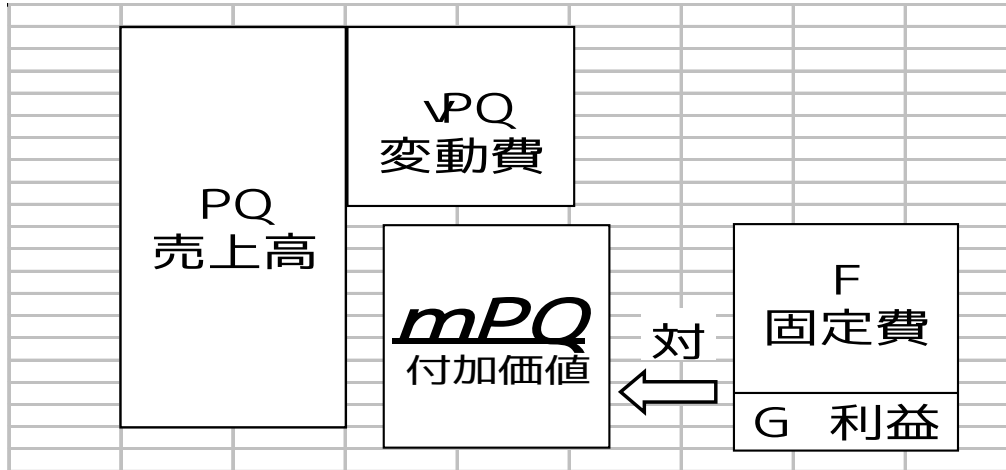


図 3.2 損益分岐点理解のための概念図 (“人事屋が書いた経理の本”より引用)
($mPQ = F$ が利益“ゼロ”でトントンになる)

3.2.2 計算例

理解を深めるために, 簡単な計算例を以下に示す.

例題 3.1 :

次の例で, 赤字にならないためには, 売上げを現在の何倍にしなければならないか? (単位: 百万円)

現状は,

売上高 . . . 30 , 総費用 (= 変動費 + 固定費) . . . 40 , 固定費 . . . 20 .

解答例 3.1 :

式 (3-1)を変形して使うと,

$$S_0 / S = F / (S - V) = 20 / (30 - (40 - 20)) = 2 \text{ 倍.}$$

図 3.2を参照しながら式 (3-2)を変形して使うと,

$$F / mPQ = 20 / (30 - (40 - 20)) = 2 \text{ 倍}$$

となる.

例題 3.2 :

次の例で, 赤字にならないための売上げ個数はいくらか? (単位: 千円)

売価 (平均単価) . . . 3, 変動単価 (1個当りの変動費) . . . 1.5, 固定費 . . . 150 .

解答例 3.2 :

式 (3-1)を変形して使うと,

$$\begin{aligned} S_0 / P &= F / (1 - V / S) P = 150 / (1 - 1.5P / 3P)P \\ &= 150 / 0.5 \times 3 = 100 \text{ 個.} \end{aligned}$$

式 (3-2)を変形して使うと, vP が変動単価であるから,

$$Q = F / mP = F / (P - vP) = 150 / (3 - 1.5) = 100 \text{ 個}$$

となる。

例題 3.3 :

地元農産物を使ったアイディア商品を、ある食品加工業者に作ってもらい、土産物屋で売りたい。赤字にならないためには最低何個売らなければならないか？（例題 3.2と同種の問題である）

店に並べる小売の単価・・・ 500 円、 土産物屋に支払う売上げ 1個当りの
のマージン（手数料）・・・ 100 円、 食品加工業者に支払う総額・・・
100 万円

解答例 3.3 :

式 (3-1)を変形して使うと、 1個当りのマージンが変動単価、食品加工業者に支払う総額が固定費に相当するから、

$$S_0 / P = F / (1 - V / S) \quad P = 1,000,000 / (1 - 100P / 500P)P \\ = 1,000,000 / (1 - 0.2) \times 500 = 2,500 \text{ 個.}$$

式 (3-2)を変形して使うと、

$$Q = F / mP = F / (P - vP) = 1,000,000 / (500 - 100) = 2,500 \text{ 個}$$

となる。

それぞれ求める対象によって、式を変形すればよいことがわかる。

3.3 もう少し複雑そうな問題について

3.3.1 期末報告の一例

例題 3.4 :

以下のような状況にて、表 3.4の期末報告に示すように純利益が出た。本当だろうか？（単位：千円）

ただし、

- ・ 売上原価 = 前期繰越製品在庫高 (0 個) + 今期完成品原価 (800 個分)
- 来期製品在庫高 (400 個分) = 24,000 (400 個分)
 - ・ 今期完成品原価 = 材料費 32,000 + 労務費 16,000 + 経費 7,000 = 55,000
- である。

表 3.4 期末報告の状況

	個数 (個)	総額 (千円)	平均単価 (千円)
売上高	400	40,000	100
売上原価	400	32,000	80
売上総利益 (粗利)	400	8,000	20
販売経費および一般管理費		7,000	
純利益		1,000	

解答例 3.4 :

変動単価は材料費 / 今期完成品個数 (= 32,000 / 800) なので 40 千円であり、変動費は 40 千円 × 400 個 = 16,000 千円となる。固定費は労務費 + 経費 + 販売経費および一般管理費 (= 16,000 + 7,000 + 7,000) なので、30,000 千円となる。

式 (3-1)で損益分岐点売上高を計算すると 50,000 千円となり、あと 10,000

千円売り上げないと収支トントンにならないことがわかる。つまり固定費の回収ができていないわけで、来期以降に先送りされて固定費分が隠れてしまっているのである。

別な見方でさらに分析してみると、図 3.2を参照して、

付加価値単価＝売上単価－変動単価＝ 100 － 40 ＝ 60 千円

であるから、付加価値＝ 60 千円 ×400個＝ 24,000 千円となり、

★利益＝付加価値－固定費＝ 24,000 － 30,000 ＝△ 6,000・・・赤字である。

したがって、このまま事業を続けると倒産ということになる。

3.3.2 選択製造の一例

赤字製品を製造中止することが良い結果を生むとは限らない。それを下記の例で紹介する。

例題 3.5：

製品Bの利益がマイナスになっているので、この製造を中止したいがそれで解決するか？

製品A、製品Bの利益状況は表 3.5に示すようになっている。

表 3.5 製品A、Bの利益状況

	製品A	製品B	合計
販売価格	4,000	6,200	10,200
材料・加工費	800	2,400	3,200
労務費	1,400	1,400	2,800
設備リース料	1,540	2,660	4,200
利益	260	－260	0

ここで、1日の稼働時間： 8時間、製品AおよびBの製造時間：各 4時間（毎日各 1個製造）、労務費：製造時間比で配分、設備リース料：材料・加工費＋労務費の合計額の比で配分。

そこで、赤字製品Bの製造を中止し、製品Aだけを製造した場合は以下のようになる。

表 3.6 赤字製品Bの製造を中止した場合の利益

	製品A	製品B	合計
販売価格	8,000	0	8,000
材料・加工費	1,600	0	1,600
労務費	2,800	0	2,800
設備リース料	4,200	0	4,200
利益	－600	0	－600

ここで、1日の稼働時間： 8時間、製品Aの製造時間： 8時間、製品Bの製造時間： 0時間。

結果は、製品Aだけを製造するとさらに赤字が大きくなった。

そこで今度は、赤字になった製品Aの製造を中止し、製品Bだけを製造した場合を調べてみると、

表 3.7 製品Bだけを製造した場合の利益

	製品 A	製品 B	合計
販売価格	0	12,400	12,400
材料・加工	0	4,800	4,800
労務費	0	2,800	2,800
設備リース料	0	4,200	4,200
利益	0	600	600

ここで、1日の稼働時間： 8時間、製品Aの製造時間： 0時間、製品Bの製造時間： 8時間。

製品Bだけを製造したほうが利益が大きくなった。このように、一概に赤字製品を単純にカットすることが利益改善につながらないことも知るべきであり、総合的に状況判断することが重要である。

なお、利益の最大化を求めるにはOR（オペレーションズ・リサーチ）手法を駆使することになるが、ここでは触れない。

3.4 キャッシュフロー（CF）の考え方

3.4.1 キャッシュフローとは

実際の事業運営においては、利益よりもキャッシュフロー（現金の流れを表すもので、以下CFと略す）のほうが重要である。利益はあくまで売上（収益）から原価（かかった費用）を差し引いたものであり、現金が手元にあるとは限らない。また在庫については何ら言及していない。一方、CFは収入（入金）から支出（出金）を差し引いたものであり、利益とは異なる。

具体的に単純化した例で説明しよう。

・たとえば現金で 1個 1000円のメロンを 2個仕入れ、これを 1個 2000円で現金販売したとする。 2個とも売れた場合：

利益 = 2000円 × 2個 - 1000円 × 2個 = 2000円。

CFも同じく 2000円となって、この場合にはCFと利益が一致することになる。

・メロンが 1個しか売れなかった場合：

利益 = 2000円 × 1個 - 1000円 × 1個 = 1000円。

1個しか売れないので 1個分の原価しか考慮されず、もう 1個は在庫となってしまう。在庫になったメロンは利益計算の対象外になることを知っておく必要がある。一方、CFのほうは現金の出入りだから、2000円 × 1個 - 1000円 × 2個 = 0円ということになり、この場合には両者は一致しない。利益が出ていても手元にお金がない状況なのである。

・在庫品の管理経費もかかるし鮮度も落ちてくるので、残りの1個を 7割引で在庫処分した場合：

利益 = 2000円 × 1個 + 600円 × 1個 - 1000円 × 2個 = 600円

となり、CFも同額の 600円となって両者は一致する。

★

1個売れたときの利益は 1000円だったのに対し、在庫処分で合計 2個を売り切った

★

利益が 600円に減ったわけである。一方、CFは 0円から 600円に増えたわけで、

在庫を抱えることが損失につながるがよくわかる。また利益とCFの違いにより、黒字倒産の理由も理解できよう。

もう少しCFを深くみると、

・
営業活動による営業CF：

生産や商品販売、サービス提供など本来の事業によって、どれだけの資金を獲得したかを表している。

・投資活動による投資CF：

将来の利益獲得、資金運用のためにどれだけの資金を支出し、または回収したかを表している。

・財務活動による財務CF：

営業活動と投資活動を維持するために、どの程度の資金が調達・返済されたかを表している。

の3種類がある。

たとえばある量販店を経営しているとする。当期の営業CFが000万円で、このときの投資CFが－5500万円であったとする。現金ベースでみると500万円の赤字である。ただここで、投資CFの内訳が設備の保守・修繕や一部壊れた設備の入れ替えなど、現事業維持のための不可避な投資が1000万円、店舗改装や新規出店のための将来に向けての投資が4500万円であったとすれば、営業CFから不可避的な投資CFを差し引いても4000万円の黒字（余力）とみなせる。来期以降に、店の改装や新規出店の効果が売上に貢献するとの投資回収の期待があるからであり、見方を変えたと、将来的な投資が期待されている限り経営者はその路線を推進することになる。ただこの内訳は概念的なもので明確に区別されているわけではなく、外部の人間にはわからない。外部の出資者（株主）にとっては、その会社の事業内容を分析・理解して、投資の内容をよく把握することが重要になってくる。企業側に対して、経営内容の公開がますます強く求められる理由である。もっとも、投資の回収年限をあらかじめ決めて投資しているのであるから、その年限内では営業CFの合計額以下でなければ、投資は失敗したということになる。

3.4.2 フリーキャッシュフロー（FCF）とは

純現金収支ともいい、営業CFから投資CFを差し引いた金額を、財務用語でフリーキャッシュフロー（CFC）とよぶ。これは企業の手元に最終的に残るお金で、これを元手に有利子負債の返済や、将来の投資資金のための蓄積など、企業が自由に使えるお金である。

3.5 財務に関する主な用語（野村証券証券用語集より引用）

ROE（Return on Equity）：

発行済み株式数に対しての企業の自己資本（株主資本）に対する当期利益（税引後利益）の割合。米国では株主構成に機関投資家が増加し、これらの投資家が「投下した資本に対し、企業がどれだけの利潤を上げられるのか」という点を重視したことも背景となって、最も重要視される財務指標となった。

企業は、株主資本（自己資本）と他人資本（負債）を投下して事業を行い、そこから得られた収益の中から、他人資本には利子を支払い、税金を差し引いて最後に残った税引利益が株主に帰属す

る。したがって、自己資本利益率は、株主の持分に対する投資収益率を表すことになる。

そのため、経営者が株主に対して果たすべき責務を表した指標と見ることができる。また、それは株主に帰属する配当可能利益の源泉となるものであり、配当能力を測定する指標として使われる自己資本収益率は株式の投資尺度としても重要である。

BPS（一株当たり純資産）が所与とすれば、自己資本利益率を高めることとEPS（一株当たり利益）の上昇につながり、将来的な企業利益上昇の期待から株価上昇につながる（企業の将来価値を金利等で割り引いた、企業の現在価値の上昇につながる）。

ROA (Return on Asset) :

総資産利益率[そうしさんりえきりつ]、総資本利益率[そうしほんりえきりつ]。利益を総資本（総資産）で除した、総合的な収益性の財務指標である。

企業に投下された総資本（総資産）が、利益獲得のためにどれほど効率的に利用されているかを表す。分子の利益は、営業利益、経常利益、当期利益（当期純利益）などが使われ、総資本（総資産）営業利益率、総資本（総資産）経常利益率、総資本（総資産）純利益率、とそれぞれ定義される。

したがって、総資本（総資産）利益率を高めることは、利益率の改善（費用・コストの削減）又は回転率の上昇（売上高の増加）によって実現される。実際の会計では、総資本を総資産として把握することが多い。

米国では、企業の収益性を判定するのに総資産利益率（収益率）ROA、ないしは株主資本利益率＝ROEがよく用いられる。

4.1 経営目標

人・物・金・情報その他の経営資源をもっとも効率的に使い、企業として最大の付加価値を生むことである。ベンチャー企業の場合はすべての経営資源がそろっているわけではないので、目標達成へのプロセスはそれぞれ異なるが、ベンチャー企業も大企業も最終的な経営目標は同じである。すなわち、

- ・企業価値を高めることである。

その結果、

- ・株式公開でのキャピタルゲインの資金運用によって、最終的・長期的にはベンチャーでなくすることである。いわゆるベンチャーを乗り越えた企業については、株価を高めて株主や従業員、地域社会・経済に貢献することである。

たとえば、わかりやすい例でいえばソニー、ホンダ、京セラなどだが、これはあくまで結果論といえる。

4.2 達成手段

経営目標は1つだが、達成手段は千差万別である。両極端の場合を含め、達成手段の違いの例を、わかりやすく単純化して対比した形で比較すると、以下のようになる。

4.2.1 スタンスの違いの一例

- ・従来の日本的事業部制の堅持と、社内分社のカンパニー制。
- ・工場視察などの徹底した現場主義の動態と、本社で戦略を練り指令を発信する静態。
- ・終身雇用を含む雇用維持（この場合も、もちろん年功序列は排除するスタンス）と、欧米型レイオフ。

- ・ジャスト・イン・タイム方式（部品メーカーの責任で組立工場に納入するやり方）と、ミルクラン方式（発注元が自らトラックを仕立てて原材料や部品を各工場を巡回して集荷するやり方）。

このように、同じような業態においても手段はまちまちである。経営学はスキルの集大成であり、経済学とはまったく違うものである。経営の基本理念、経営の目的・目標については、資本主義経済下にあってもおかたの方向はほぼ同じとしても、その達成手段は千差万別なのである。

4.3 日本型ベンチャーの経営

キリスト教を社会ベースとする欧米諸国と、儒教、仏教を社会ベースとする人間社会インフラとでは、文化が違うことを認識しておくことが大切である。

したがって、

- ・ 資金調達の難しさがある（物的担保の確保が必要）。
- ・ 失敗は夜逃げの始まりにつながる。

このくらいの認識での起業が大切である。したがって最悪の場合の落とし所を考慮した、テイクオフ時の周到な準備が重要になる。また、立ち上げたビジネスは似たようなビジネスによって、すぐ陳腐化する可能性のあることも念頭に置いて、アーリーステージを乗りきることが重要である。そのためには、絶えず次から次へと新しいアイディアを出し続けることが必要である。独自技術により、他の追随を許さない分野の場合であっても、技術革新のスピードはきわめて早いので、つねに代替技術の情報には注意を払っていることが重要である。

4.4 経営戦略

第 1 章で紹介した経営理念やビジョンのもとに、全社戦略と個別事業のすり合わせが行われ、ミッションが明確化される。

すなわち、

①全社戦略で事業ドメイン（領域）の方向性を決定

②個別事業戦略で事業ドメインでの戦略を決定

を通じて①と②のすり合わせを行い、整合性をはかることになる。このように企業の現状と、経営理念やビジョンとのギャップを埋める手段が戦略である。

以下に経営戦略の例を紹介する。

4.4.1 GE（ゼネラル・エレクトリック社）の方式

図 4.1はGEのPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）モデルであり、市場の魅力度と自社の強みを9区分に位置付けたものである。これにより経営戦略を明確にできる。

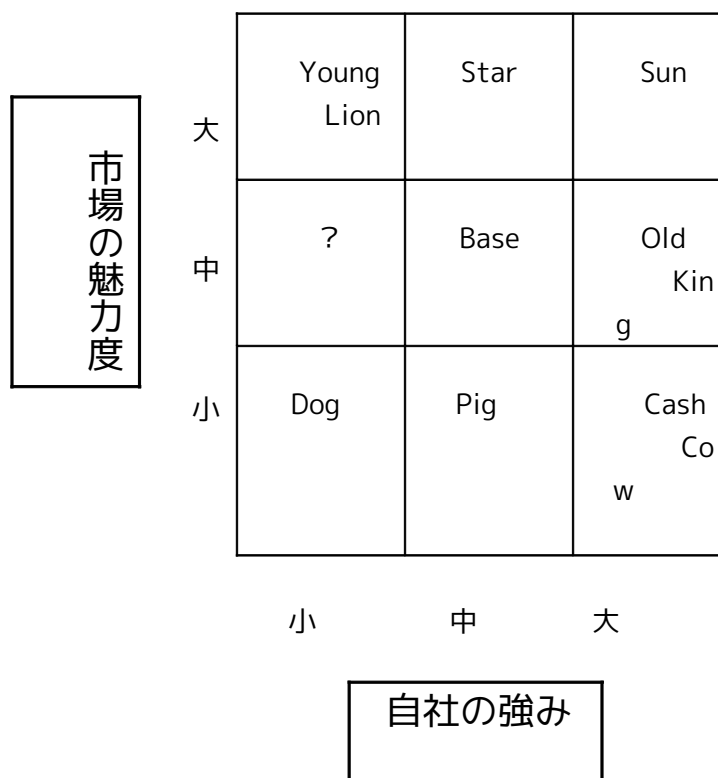


図4.1 GE方式のPPM

なお市場の魅力度としては、以下のような項目があげられている。

- ・市場・・・サイズ，成長率，安定度，細分化度，シェア流動性
- ・競合・・・寡占度，生産能力，参入の難易度，コスト
- ・収益性・・・リーダーの収益性，収益の傾向
- ・環境・・・社会的，法的，業界の結束度

などである。また自社の強みとしては、

- ・競争力・・・シェア，シェアの順位
- ・収益力・・・限界利益，利益率，キャッシュフロー
- ・技術力・・・特許，独自技術，製造工法，品質，デザイン，開発マンパワー
- ・販売力・・・販売チャネル，ブランド力，固定顧客
- ・資源力・・・資金力，原材料確保，下請けの力

などがあげられている。

なお，図中“？”は厳選戦略の領域であるが，詳しくは第6章マーケティングの中で各象限の説明をする。

4.4.2 BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）の方式

これは図4.2に示すように4つの区分で位置付けようとするものであり，市場成長率の大小と，相對市場占有率（最大の競争相手に対する相對シェア）の大小で単純化したモデルである。

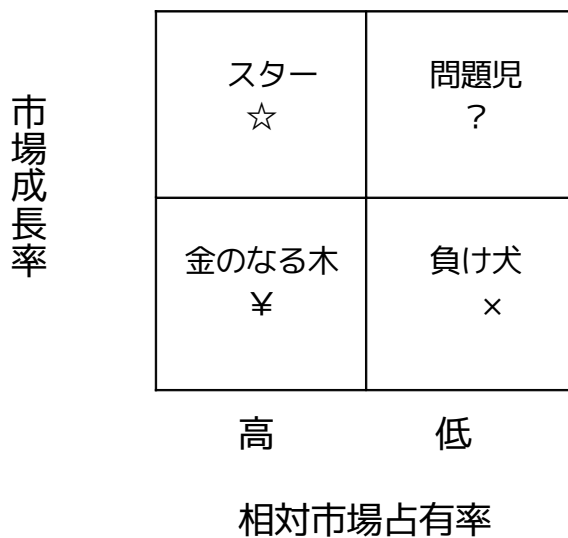


図 4.2 BCG方式のPPM

4.4.3 競争優位の基本戦略

経営学の大御所であり，競争戦略論でも世界的に著名な，ハーバードビジネススクール教授のマイケル E ポーターは，競争優位の基本戦略として以下の3つをあげている。

- ・コスト・リーダーシップ戦略

- ・差別化戦略
- ・集中戦略。

実際には競争の状況に応じて、これらの組み合わせ戦略や、場合によっては戦略転換が図られる。

競争要因としては、ポーターによる5つの力（Five Forces Analysis）として、以下のようなものがあげられている。これらは外部環境分析の有用な枠組みの一つである。

- ・新規参入の脅威
- ・代替商品の脅威
- ・顧客（買い手）の交渉力
- ・供給業者（売り手）の交渉力
- ・競合企業間の敵対関係

の5つである。これらを考慮して分析・検討し、自社の位置付けや攻めどころを考えることが必要である。

4.4.4 異分野への進出にあたって

中小企業などでは業種転換や、第2創業的位置付けによる形態でのベンチャー立上げが比較的やりやすいこともあって、安易な起業が行き詰まるケースも少なくない。競争力の低下した地元地域経済活性化には、この分野の基本的考え方・スタンス、戦略はきわめて重要である。以下に例をあげながら説明する。

①自分の会社を本当に変えることができるか？

この自問自答が重要であり、意識改革の第一歩である。たとえば、

- ・業態転換・・・たとえば、公共投資依存体質からの脱却

といった具体的事項である。

②どのような業態に進出したいのか？

・受注対応・・・顧客利益につながる提案型営業（自社技術の売り込み営業）が必要である。

・量産対応・・・末端消費者の心をつかむCS（カスタマーサティスファクション、カスタマーサービス）が鍵である。

さらに異分野進出にあたっては、以下のようなチェックが必要である。

①ポジショニング（位置）の状況把握：

- ・自社のコア技術を抽出して同業他社と比較する。
- ・自社のコアコンピタンス（経営戦略上の強みや得意とする分野）を抽出して、何が強いのかを整理する。強みと弱みを明確に把握しておくことが重要である。

②コンペチター（競争相手）の状況把握：

・進出しようとする新規分野のマーケットはあるのか、またあるとすれば誰が握っているのか、どのようなスタンスなら可能性があるのかなどを、打ち出す必要がある。

③カスタマー（顧客）の状況把握：

・「誰に」、「いつ」、「どこで」、「何を」、「いくらで」、「どの程度」提供しようとしているのか、明確になっていることが重要である。

さらに、コストリーダーはフルライン同質化戦略（真似をする戦略）でコンペチターを潰しにかかるから、リーダー企業の競争優位の源泉を無力化、負債化する競争戦略が必要になる。

以下の例で説明する。

- ・経営資源の負債化：

たとえば、量販店やインターネットでの販売を推進する場合に、これまで強みであった系列店が逆に“しがらみ”、“重荷”となって障害になることである。

- ・顧客資産の負債化：

たとえば、交換レンズ主流からオートフォーカス主流のトレンドへ移行させるような状況を作ることであり、あるソフトメーカー固有のパッケージソフトから Windows 対応への転換や、さらに Windows から OS 公開の Linux へ流れを変えることもその例である。

- ・カニバリゼーション（共食い）の創出：

たとえば、ある先発メーカーの歯ブラシに対して、別メーカーが使い勝手を良くしたブラシ部分の小さな歯ブラシを売り出して市場を奪い始めたとする。先発メーカーも後追いで、小さいブラシ部分の歯ブラシを売り出すと、先発メーカーの従来品の売上が落ちてしまう。これが共食い現象である。また、あるメーカーの売れ筋ビールに対して発泡酒で安値攻勢をかけて売上首位に踊り出たとする。売れ筋ビールメーカーも発泡酒を売り出すと、そのメーカーのビールの売上が落ちる。結果的に、後から追随するメーカーに、そのメーカーの製品間の共食いを生じさせることである。

- ・戦略的矛盾の創出：

たとえば、長持ちすることを謳い文句とする大手メーカーの化粧品に対して、有力中小化粧品メーカーの長持ちしない無添加化粧品流通戦略がある。1週間分を毎週店舗に配送、あるいは顧客に直接郵送するシステムである。長持ちするのが大手化粧品メーカーの戦略ゆえ、同様の無添加品は出せないわけある。

4.4.5 バリュー・チェーン

内部環境分析など個々の事業戦略に連動するものであり、製品やサービスなどが顧客に提供されるまでの内部課程を、優位性構築の観点から分析しようとするものである。

ポーターによると購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスなどの主活動と、全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動などの支援活動を、競争優位の3つの基本戦略の源泉として位置付けている。

4.4.6 事業の経済性分析

経済性の検討の中で低コスト化は、事業推進、事業継続の重要な要素の一つである。下記のような分類がある。

- ・規模の経済性：

事業規模の大きさに起因する低コスト化であり、量産すればコストは下がることを示すものである。

- ・経験曲線：

累積経験量に起因した低コスト化であり、経験することによって習熟度が上がり、生産性は向上することを示している。

- ・範囲の経済性：

事業活動範囲拡大による、資源の有効活用に起因した低コスト化である。

これらの要因を勘案して、事業のコスト／パフォーマンス（費用対効果）を上げていく必要がある。

4.4.7 旧来組織の大変革

a) 米国陸軍のケース

ソマリア派兵での米兵死傷大失態を教訓に、米国陸軍も大改革に着手したといわれている。内容は概略以下のようなものであり、特にベンチャー企業には参考になる部分も少なくない。

- ・地域紛争や局地戦、ゲリラ戦などの戦争形態の多様化に対して：

“Chain of Command”の中央集権組織から、一兵卒にまで権限を与える戦術で、インターネット利用の逆ピラミッド組織への転換を図っている。ハイテク技術を駆使したリアルタイムの情報共有化で、戦術の大転換を可能にしている。「いわれたことしかできない兵士は役に立たない。」、「自分で状況判断して行動せよ。」と、様変わりの軍隊組織である。

これとは別にオーケストラの世界で、さらに興味深い全体統率システムがある。

b) 指揮者のいない楽団

楽団は指揮者がいて成り立つものであるが、指揮者なしで演奏する楽団が注目されている。

- ・指揮者のいないオルフェンス管弦楽団の演奏技術に対して：

世界のエクセレントカンパニーから経営トップが訪れて、経営変革の参考にしているという。楽団員がいろいろな意見を述べ合って演奏を作り上げていく過程に、経営と通じるものを見出しているようである。まさに異業種交流の真髄ここにありといえるものである。

4.4.8 ナレッジマネジメントの経営スタイル

知識・知恵の情報管理、およびその共有化・有効活用の経営スタイルをめざすものであり、本来、日本人がもっとも得意とする進め方である。1995年以降ころから、わが国でも「ナレッジマネジメント学会」で活発な議論が行われている。

一人の知識・知恵よりも、多数の知識・知恵を出し合う有効なシステムを構築することが重要である。リアルタイムの情報共有化による経営参加の意識高揚や、お客様の要求に応えようとする、現場アイディアのボトムアップの活発化にもつながっている。これらは元来日本のお家芸である。

ナレッジマネジメントは、各人が持っているビジネス上の知識や知恵を厳選して登録し、コンピュータ上で社員の誰もがそれを有効活用できるシステムであり、一個人のさまざまなノウハウが共有化されるメリットは計り知れない。

4.5 企業価値を高める

経営戦略とは、一言でいえば起業価値を高めるための戦略といえる。企業にとって企業価値を高めることとは、その企業の持つ有形・無形、潜在的なものに至るまで、あらゆる資産を増やし高めることであり、企業価値は企業が発展し続ける原動力となるものである。この見える形の一つが株価の数値である。したがって、経営者は株式時価総額を高めることに尽力することになる。では企業価値を高めるにはどうすればよいか、以下にみてみよう。

- ・社長で決まる企業価値：

企業情報の開示（ディスクロージャー）が重要である。財務内容に留まらず、株主へ

の明解なメッセージが重要であり、さらには社会で経済活動をする以上、社会に向けての発信、受容も重要である。そのような観点から、ブランド（知名度、伝統、信用など）を磨くことは企業価値を高めることなのである。リストラでただ首を切ることだけでは、一時的な V 字回復にしかつながらないことは過去の例が証明している。

ちなみに現社長が就任してから、2002年 10 月末までにどれだけ時価総額を増やしたかをいくつかの例でみると、製薬、携帯電話、電子機器、自動車、半導体素材などの大手企業は 3 兆円から 1 兆円を越す時価総額を創造している。逆に、不祥事を起こして世間の厳しい批判を浴びた食品メーカーなどは、一気にその価値を下げている。第 12 章で詳しく説明するリスクマネジメントにつながるものである。

4.6 企業価値を高めて事業資金の調達に生かす

将来有望な特許などの知的財産（第 7 章の“知的財産”で詳しく説明）を保有することは、企業価値を高めることにつながる。従来はどんなに先進的な技術を持つベンチャー企業でも、金融機関からは不動産などの担保がなければ資金を貸し出すところではなかった。また、ベンチャーキャピタルも株式上場を前提に投資をするので、事業資金調達は起業家にとって最重要課題といえる。知的財産はこの壁を打ち破る第 3 の資金調達の道であり、企業価値を高めることが融資に有利に働くようになったのである。知的財産を担保に資金調達するには、その資産価値を金額的に算定する必要がある。一般的にはインカム・アプローチ方式（知的財産が生み出す将来の利益を現在の価値に引き直した金額）を使って、ある設定期間の現金収支を出し、その特許の貢献度割合、その企業の技術リスクや侵害リスク、資金不足リスクなどの信用リスクを考慮して、すべてのリスクを乗じて評価額を算出するが、これらは専門の監査法人や公認会計士に委ねることになる。第 11 章の“起業家の法務”で詳しく説明する。

4.7 厳しい経営選択

ベンチャーや中小企業は大企業のやらないことをやれとか、他社のやらない差別化が必要といわれるのは言葉の上ではよくわかるが、では実務的にはどのようなことをどのような方法でやればよいのであろうか？

以下に例をあげてみよう。

・大企業のやらないことに対する一つの考え方：

コストダウンの要求は厳しいが、大企業の下請けの仕事を引き受けることも一考である。いろいろな意味で大企業ではできないから外に出るのであり、これを引き受けることにより、大企業ではできない、やらない仕事の技術的ノウハウが蓄積されることにつながる。

・他社のやらない差別化に対する一つの考え方：

たとえ他社と同じようなものを作っていたとしても、納入先（お客様）に対するカスタマーサティスファクション（第 10 章の“顧客満足”で詳しく説明）を上げる工夫をし、これを売りものにすることである。納入方法や物流などの工夫は大きな成果につながる可能性がある。

当然これらの関係が崩れることはあり、下請け業から提案型売り込み業への変貌を余儀なくされる場合もありうる。もちろん他の業態へシフトしての下請け、提案型との混合スタイルもあるだろう。どの方式をとるかは、まさに経営戦略そのものである。

大企業の研究所からの難しい試作を引き受けることで信用を得、口コミで公的研究

機関や、特殊な施設からも声が掛かるようになった有限会社の例は、決して稀なケースではない。

たとえば、0. 数ミリという極薄ステンレス板の溶接なら精度・仕上りの美しさなど、右に出る者がいないほどのスキルを持っていることと、機械加工や塗装など、他の作業異業種ネットワークを構築していることで、どんな要求にも応えられる体制を作っていることが最大の強みという会社が川崎市にある。大企業の研究所の試作を引き受けることで、高度な製造ノウハウが身につくことと、将来製品化につながった場合の、部品の一部下請け生産受注の可能性もあるということである。

製造技術や生産技術も含めた技術立国で生きていくには、実はこのスキル、腕を磨くことも重要なことである。高度な技術になるほどその貢献度は大きくなる。製造技術や生産ラインを海外に移すだけでことがスムーズに進まない理由はここにある。技能オリンピックで日本が優秀な成績を修めることは、この基盤がしっかりしていることを証明している。物作りの経営における根幹のフィロソフィといえよう。

5.1 技術戦略

技術戦略は、経営戦略に則ってプロフィット（利益）を生む技術施策を立案することである。およそ下記のように分類される。

- ・短期技術戦略・・・1～数年先（対象によっては1年未満）
- ・中期技術戦略・・・3年～5年（対象によっては1～2, 3年）
- ・長期技術戦略・・・5～10年（対象によっては2, 3～5年）

ただし扱う技術、事業形態、業種によってその期間の捕え方はまちまちである。また技術進歩の早い分野では括弧内のように短い。

5.2 事業環境分析から開始する例

5.2.1 マクロな切り口

まずマクロ的な事業環境のトレンドを知ることが必要である。これは世界情勢・国際関係から科学・技術の進歩、人口動態やライフスタイルの変遷に至るまで、あらゆる分野に及ぶ。毎年同じ調査をしてそのトレンドをみることによって、ある方向性や変化といったものを捕らえることができる。シンクタンクやコンサルティング会社では、これらを専門に扱っているところが多い。一般の企業では戦略部門や企画部門、あるいは商品開発部門などさまざまな部門で推進されている。

グローバルに事業を展開する分野に限らず、どんなにローカルな事業分野においてさえも必要なことである。コンパチターは絶えずグローバルに目を光らせ、儲かると判断すればローカルな事業分野にも進出してくるからである。

以下に具体例をあげながら説明するので、そのイメージをつかんでもらえば十分である。

たとえばある時代・時期における状況を、「社会現象・ライフスタイル」の切り口で捕らえてみると、次のようになる。

表 5.1 「社会現象・ライフスタイル」の切り口の一例

現 象	内 容	影響・必要性・方向性
・ 超高齢化社会の到来 ・ 共働きの増加 ・ 女性の結婚しない症候 群 ・ 少子化 ・ フリーターの増加	・ 21 世紀 30%以上の高齢者 ・ あらゆる職場に女性の進出 ・ 年金制度の危機 ・ 就職時の人材需給アンマッチ	・ 高齢者ケア ・ 可処分所得の増加 ・ 癒しやカウンセリング需要 ・ 鍵っ子の増加、塾需要 ・ 転職 ・ 外国人労働者の増加

同じ現象でも、見方によって当然のことながら影響の捕らえ方は異なってくる。各企業の戦略が異なる理由である。

同じ「社会現象・ライフスタイル」の切り口で、ある特定分野（ここでは情報通信端末分野に焦点を当ててみる）を意識した影響の結果の例を示すと、以下のような項目が抽出される。

・ 高齢化社会到来による多様化, ・ 日本人の国際化,
 ・ 地方分散, ビジネススタイルの変化, ・ ソフトウェア価値の重視,
 といったように、注目点（フォーカスする分野）が違ってくる。

たとえば「人口動態」の切り口からは、同様に、
 ・ キーボード慣れ高齢者の増加, ・ 地方への残留, Uターン,
 ・ ある地域では外国人比率の増加。

たとえば「国の政策」の切り口からは、同様に、
 ・ 家庭への光ファイバ網の行政推進, ・ 規制緩和の加速,
 ・ 教育改革（教え方、インフラ整備など）。

たとえば「科学・技術」の切り口からは、同様に、
 ・ メモリ、ディスプレイ技術の急進展, ・ CATV の光配線化,
 ・ ゲーム分野で3次元画像化が実現, ・ デジタル衛星放送の普及,
 ・ 電池の高容量化（小型化）が実現, ・ グローバルスタンダード化の加速と各国の
 囲い込み競争の激化。

さらに、たとえば「経済環境状況」からは、同様に、
 ・ 情報通信産業が主役, ・ デフレ傾向,
 ・ 若者はエンゲル係数から IT 係数増加にシフト。

といった項目が抽出されることになる。

さらに「国際情勢」なども考慮して、あらゆる切り口からの影響の項目を洗い出し、
 てみるのが最初の作業である。これらの切り口数は、5切り口くらいでまとめるのが
 良く、多くても 10 切り口未満にすべきである。あまり多いと複雑になるだけである。

5.2.2 トrendから市場動向を探る

次に、それぞれの切り口で抽出された項目を眺みながら組み合わせ、情報通信端末
 分野のトレンドを支配していると思われる項目の抽出を行う。ただしこの作業には、そ
 の分野の知識や経験、ノウハウ、さらにはまとめるセンスが必要である。

結果の一例として、以下のような項目が抽出できる。

- 地域、地方、年齢のモザイク化
- 音声情報から画像情報へのシフト
- ワイヤレスアクセスの加速
- 高機能情報端末の出現

e) 規格化, 省エネ, リサイクルの重視.

つまりこの例では, この5項目があらゆる観点, 切り口から見た, 情報通信端末のフォーカス分野における大きな現象, 傾向としてクローズアップされたことになるのである.

次の段階は, この中から将来の市場動向を見つける作業である. この作業もノウハウやセンスが要求される. ここでは一例として, 下記の将来市場動向を抽出している.

- ①モザイク階層ごとに対応した情報(ソフト)の提供
- ②豊富なアクセサリーの充実(オプション選択の自由)
- ③ソフト/デバイスの高速化
- ④省エネルギータイプの重視
- ⑤リサイクルの徹底
- ⑥機能の多様化
- ⑦健康への影響の重視
- ⑧高齢者対応機器の重視.

5.2.3 製品化に向けた技術課題の抽出

次にこれら市場に要求される機能が何であることを抽出し, それを実現する技術課題を導き出す. 要求される機能には, 機器そのものに対する技術的な機能と, 感性に訴える機能の2種類がある.

以下に例をあげると,

(1) 技術的な機能

- ・無線出力のミニマム化,
- ・屋外でもよく見えるディスプレイ,
- ・ヘルスデータの送信/受信,
- ・機能の分離,
- ・位置通報,
- ・防災情報の緊急受信.

(2) 感性に訴える機能

- ・五感に訴えるマンマシーン・インターフェイス,
- ・メディア変換(音声⇔文字),
- ・立ち上げ時早い応答,
- ・割安感,
- ・ファッション性/遊び心,
- ・お喋り道具(バーチャル),

といったものであり, さらにこれらから技術課題を抽出する.

例えば,

- ・ディスプレイ技術,
- ・音声画像認識技術,
- ・アンテナ技術,
- ・文字音声変換技術,
- ◎メモリ技術(大容量不揮発性),
- ◎インフラ共用化(CDMA規格方式),
- ◎小型大容量バッテリー技術,
- ・音声処理技術,
- ◎高速無線伝送技術,
- ・自動翻訳技術,
- ・高密度実装技術,
- ・バーチャルリアリティ技術,
- ・短距離無線伝送技術,
- ・小型メディカルセンサ技術,

の技術がリストアップされ, この中でも特に注目する重要項目として, 達成期間と重要度のプライオリティから, たとえばここでは◎記号のものがとりあげられる.

以上をもとに, 狙うべき製品, 事業想定の一例として表5.2のようにまとめられる.

表 5.2 事業想定の一例

既存情報端末		マルチメディア端末	
ビジネス対応	パーソナル対応	ビジネス対応	パーソナル対応

固定	・デスクトップPC ・ワークステーション	・TV ・コードレス電話 ・PC ・ゲーム機 ・CATV端末	・大容量高速LAN端末	・デジタルTV端末 ・光ファイバ加入者端末
携帯	・電子手帳 ・パームトップPC ・PDC/PHS ・ポケベル	・携帯液晶TV ・ラジオ ・PDC/PHS ・ゲーム機 ・ポケベル	・無線LAN端末 ・PHSデータ端末	→ マルチメディア無線端末

最終評価としては、予想市場規模から売上推移を立て、他社とのベンチマーク（競争力ポジショニングの資源分析をすること）を行って、総合的に判断することになる。
 なお技術戦略立案の基本フローの例を図5.1に示しておく。

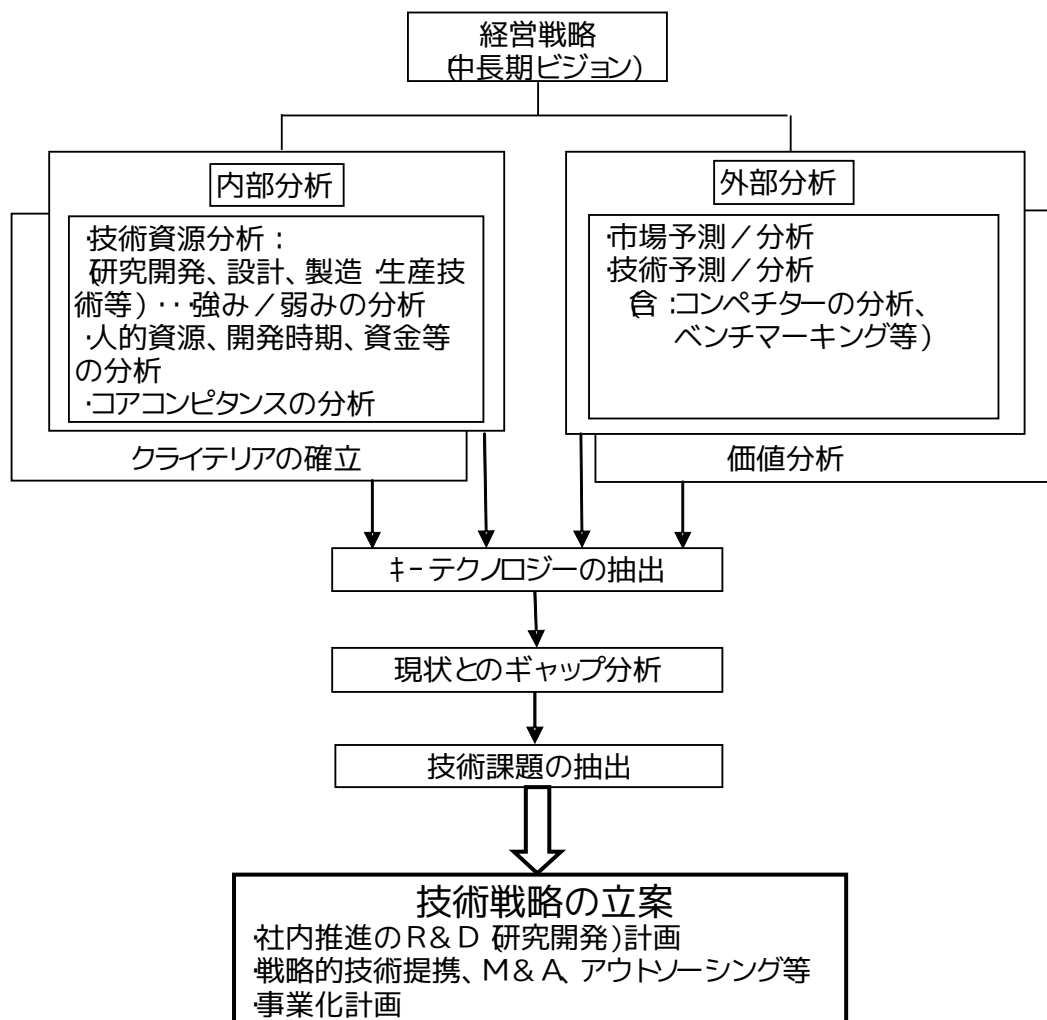


図5.1 技術戦略立案の基本フロー例

5.3 商品開発

5.3.1 商品戦略

商品戦略は、経営戦略による事業目標や技術戦略に基づいて立てられるが、実際は技術戦略との補完関係にある。マーケティング、投資、プロフィットの戦略を勘案し、商品戦略としての具体的基本方針が明確にされる。

5.3.2 顧客ニーズ把握法の例（身近な家庭商品を対象として）

新たなビジネスに参入する以上、熾烈な競争があり、そのためにはお客様を知らなければならぬ。また敵を知らなければならぬ。

たとえば、

- ・お客様は正直だ。お客様はずるい：
 - ・・・・試食や無料配布、アンケート結果だけでの商売は危険である。
 - ・お客様は飽きっぽい。ユニクロ現象は長くは続かない：
 - ・・・・お客様が裏まで知ると次の手がわかってしまい、新鮮味が薄れてしまう。
 - ・お客様は浮気っぽい：
 - ・・・・ただし、このような傭兵を相手にしていると商売にならない。
 - ・ロイヤル顧客（他に浮気をしない顧客）を増やすには：
 - ・・・・ブランド力（品質・信頼性の確実性を示す証）とコスト／パフォーマンスを向上させる地道な努力が必要。
- といったことの対応が必須となる。

他社動向を含めた顧客ニーズ対応の他、諸々の情報やヒントの入手については、たとえば次のような手段がある。

（1）顧客ニーズ対応

- ・アンテナ活動・・・定点観測あるいは、移動観測による顧客情報の入手。
- ・同業他社の動きの把握・・・工業会での情報や、納入業者などからの情報。
- ・技術動向の把握・・・展示会や学会、講習会、特許調査などをもとに他社技術者マップの作成を行うと、商品開発に向けた人的資源の投入状況がわかる。

（2）異業種交流

- ・補完の関係・・・たとえば洗剤メーカーと洗濯機を作る家電メーカー、冷凍食品メーカーと電子レンジを作る家電メーカーなど、ビジネスの幅が広がる。
- ・上流・下流の関係・・・たとえば材料メーカーと最終製品メーカー、住宅メーカーと設備機器メーカーなど、合併や協業のチャンスが広がる。
- ・まったく無関係と思われる関係・・・大型装置機器内の流動シミュレーション技術を、金融・証券会社などに移転することにより、技術の有効活用を図ることが可能（たとえば、コア技術である乱数発生やカオス現象解析技術を、株価予測などに応用）。

（3）コンペチターからのヒント

- ・コンペチターの動きから、事業環境や顧客ニーズの変化を読み取ったり、種々の判断材料に利用できる。

（4）営業情報

営業第一戦部隊との情報交換は、情報が玉石混交であることもまた事実である。営業情報には次のようにメリット、デメリットがあるので、よく咀嚼することが必要である。

- ・メリット：既存商品の改良、次の手の方向は比較的よくわかる。
- ・デメリット：あれもこれもとさまざまな要求が飛び出し、オールマイティ商品にな

ってしまう危険性がある。数年先の、将来的な新規市場を創出するようなものは得にくい場合が多い。ただ、ヒントがつかめることはあるので、あとで再整理、再検討が必要である。

理想的には、以上の顧客ニーズに関する情報を加味した技術戦略を構築し、R & D（研究開発：一般に民間企業では、目的基礎研究や応用研究などの技術開発を指している場合が多い）に効果的につなげることが重要である。強い商品は強い技術戦略の上に成り立っているのである。

5.3.3 商品開発のステップ例

(1) 量産物の流れ

一般に量産物の大まかな流れは、次のようなものである。

“商品企画⇒仕様決定⇒0次試作・評価⇒設計審査⇒試作・評価⇒試作認定⇒量産出図⇒量産試作⇒量産試作認定⇒量産”。このような手順を踏んでも、物によっては商品企画から量産まで、短いものは6ヶ月以内で推進される。途中の手順を合理化したパソコンなどでは、数ヶ月にまで短縮されている。

3次元CG利用設計や、コンピュータシミュレーション利用技術などのIT技術の駆使によって、金型を含む試作工程の削減が可能になり、さらに安く、さらに早く物が作られるようになるのである。

この間に初期流動品質確認、実用試験、耐久試験、サンプル出荷、官庁関係への各種申請対応などが平行して進む。

(2) さまざまなドキュメントで確認

商品開発の各ステップにおいて、さまざまな企画書やドキュメントを作成して検討することになる。その内容は、

商品開発企画書、設計仕様書、特許企画書、パテントレビュー、再資源化対応のための製品アセスメント、コスト企画書、品質企画書などである。

そして、毎年コストダウンを図るのが物作りの使命といえる。たとえば、トヨタ自動車メーカーの新車開発期間は今や10ヶ月であり、毎年コストダウンを実現しているのである。

(3) 製品コストはどのように決めるか？

- ・お客様の懐をくすぐる値ごろ感の設定が鍵である。
- ・同業他社よりも安く作る工夫が鍵である。

これらのスタンスでコストターゲットの目安を決定する。その上で、

- ・詳細コスト分析と、それぞれの構成要素へのコスト割付を行う。
- ・1円以下の“何十何銭”の単位まで積算することが必要である。
- ・対象の商品だけで利益確保ができなければ、さまざまな総合的戦略・戦術を駆使することが必要になる。

また、地元開発商品（地場商品）については、「自分ならそれをいくらで買うか」、「身近な人、地元の人に自信を持って買ってもらえるか」を明確にしておく必要がある。起こしたビジネスが成功するには、開発商品に対して情熱を持ち、それにほれ込んでいることが重要であろう。

地元で評価されれば、口コミや帰省時のお土産でも広まっていく。このように、価格設定はきわめて重要な検討事項なのである。

5.3.4 商品コンセプトと商品の差異（差別）化

(1) 他社製品の分析

差異（差別）化のためには、同業他社製品を徹底分析することが近道である、下記の流れはその一例である。

“他社製品購入⇒性能試験⇒使い勝手試験⇒分解調査⇒使用材料調査⇒コスト分析⇒コンセプトの把握、フィロソフィの推定⇒報告書⇒他社製品比較展示会”。

さらに特許を徹底的に調べ、パテントマップを作成する。これをもとに、

- ・ 自社のコンセプト作りや、コストターゲットの方針を明確にする。
- ・ 商品開発のステップに反映させる。

(2) コンセプトとは

慶應義塾大学ビジネススクール嶋口充輝教授の定義によれば、“ユニークに満たすニーズ”のことであり、「その商品でしか満たせないニーズ」ということができる。

(3) 商品差異（差別）化の例

同一商品でも、それぞれお客様（消費者）に訴求する視点が違っている。エアコンと洗濯機の例で、その訴求ポイントみてみよう。

a-1) ある時期のエアコンの一例（メーカー名は掲載していない）

- ・ 世界初、カビストッパー、除湿しても肌寒くない：赤ちゃんはカビに過敏です。
- ・ マイナスイオンいただきます。プラズマ空気清浄、パワフル除湿。
- ・ 世界初クリーン全開パネル、カラッと除湿、素肌涼快、省エネ No.1。
- ・ 床の冷えすぎイヤイヤ！、床の温度まで測り冷やしすぎないうれしい冷房。
- ・ うるるとさらら：しっとりうるおい加湿、温度下げないさらっと除湿。
- ・ お掃除ラクラク、“さがある”フィルター。
- ・ 飛び出すイオンが雑菌・臭いをキャッチ。
- ・ 先進呼吸、プラズマエアロ。
- ・ 換気 ing でスーンゴィ！、ジェットエンジン技術がエアコンを変えた！、すんごい省エネ、ジェット冷房、耳を疑う低騒音、換気連動湿度自在。
- ・ 5つのこだわり機能が作る 21 世紀の空気品質。
- ・ 世界基準の品質をどうぞ。

a-2) それから 1,2 年後のエアコンの一例

- ・ 酸素エアコン誕生、酸素浴始まる： 30% 濃い酸素供給で心身ともすっきり爽快。
- ・ $15\text{m}^3/\text{h}$ の換気機能、新プラズマ・イオン大清快。
- ・ 世界初 肌を冷やさず素肌涼快、温度と湿度を同時コントロール。
- ・ 健康配慮のWワイド気流で快適に。
- ・ エアロセラピー空間創造、カビクリーン換気機能搭載。
- ・ UV・除菌クリーンシステム、イオン立体気流。
- ・ 除菌イオン技術搭載、1時間で 90% のカビ菌現象。
- ・ 世界初 天然酵素で強力除菌、ジェット気流技術で大風量：素早く冷暖房。
- ・ 業界トップの省エネ・快適・清潔。
- ・ 空質追求：マイナスイオン、除菌プラズマ空気清浄機搭載、メンテ性能向上。

b-1) ある時期の洗濯機の一例

- ・ 「三段洗法」：遠心力洗い、漬け洗い、もみ洗い。ムラなくきれいに。
- ・ 「アクア美白洗浄」：雑菌除き、黒かび発生抑制。アクアコントローラ搭載。
- ・ 「浸透イオン洗浄、洗乾白い約束」：からまん水流。
- ・ 「清潔王国」：霧重力仕上げで色あせを防止。強力押しもみ洗い。
- ・ 「超音波と電解水で洗おう」：世界初の“洗剤ゼロコース”実現。

・「21世紀は新乾洗」：ドラム式乾燥洗濯機。洗浄力 20% 向上，音も静か。

b-2) それから 1,2 年後の洗濯機の一例

・芯まで白く泡の洗濯乾燥機：洗濯から乾燥まで 160 分。

・ドラム式で初めてきめ細かな回転制御，洗浄能力をアップ。

・イオン洗浄を進化，乾燥時間も業界最速。

・トップオープンドラム式でスピード選択・乾燥実現，6kg を 190 分で処理。

・ドラム式で嫌な臭いをカット，銀イオンで除菌・防臭コート。

このように，時間経過とともに各社その差異（差別）化の内容も，少しずつ変えていっていることがわかる。技術の洗練化や新たな技術や機能を，その時代のニーズに合った形で市場投入しているわけである。

(4) 商品コンセプト創造の7つのステップについて

ここで、元東芝 森健一博士が開発した商品開発手法を紹介する。

第 1 ステップ：マジックナンバー 7 ± 2 人（頭の柔軟な人の知的興奮の場を作る）

第 2 ステップ：対象市場イメージの明確化と共有化（誰が，いつ，何のために買うのか）

第 3 ステップ：アイディア・ブレインストーミング（望ましい機能を「動詞」で表現する）

第 4 ステップ：KJ 法によるグルーピング（何が本質的に重要な機能かを洗い出す）

第 5 ステップ：重要度による機能の順位付け（最も重要な 3 機能を選び出す）

第 6 ステップ：事業発展のシナリオ作り（事業発展の順に機能を並び変える）

第 7 ステップ：研究開発すべき未踏技術の抽出（まず一番目の機能を実現するために必要な技術を洗い出す）

参加メンバーが，「目から鱗が落ちた」と感じるところまで徹底的に繰り返す。

というものであり，メンバー自身や，評価者の心の琴線に触れるようなコンセプトに仕上がったかどうかは鍵である。そのためには，延べ最低 40 ～ 40 時間は必要である。この域に達していなければ，そのレベルに達するまで智慧を搾り出すのである。そうでなければ，技術者の勝手な思い込みに終わってしまい，お客様は受け入れてくれない。

本開発手法による森健一博士の，世界初のワープロの商品コンセプトは次のようなものであった。

①手書きより早く入力できる。

②持ち運びできる。

③通信ができる。

和文タイプライタ時代にあって，夢のような差異（差別）化，新鮮さがあったことは明白であろう。

(4) 感性に訴える商品化対応

ハード構成が機能的に他社差異（差別）化しにくくなると，感性に訴える面がより重要になってくる。心理面，生理面を含めて人間研究が重要となる。乗用車や家電製品 AV 機器，パソコン，寝具など，生活に密着した商品はますます感性面の位置付けが重要になる。

たとえば，人間の聴覚特性と睡眠特性を把握することにより，商品への応用面では，冷蔵庫のモーター音もある特定周波数の音を一定水準までさげれば，大半の人は安眠で

きるといったことが明確になり、それ以上余計なコストをかけて、さらに低騒音化を図る無駄もなくなるわけである。

このように、人間研究によって目標とすべき基準が定量化され、商品開発の際の明確な指針が得られるのである。サービスの分野でも同様であり、人間が関わるさまざまな分野に適用されている。

“よく眠れ、朝すっきりした気分で起床できるエアコン”といった商品開発の命題が、肥えた目の顧客ニーズから生まれる時代である。人間のさまざまな感性特性を研究する必要のあることが理解されよう。より洗練化された生活密着型商品の開発には、感性工学の効果的取り込みが重要なのである。

5.3.5 敵を知る

“コンペチターは誰か”を知ることが重要である。規制緩和や撤廃などにより、異業種からの参入もあって、意外なコンペチターが現れることに注意する必要がある。

- ・最も手ごわいコンペチターとのベンチマークを行い、徹底分析することが重要である。
- ・自社の、あるいは自部門のコアコンピタンスを明確にし、その強化を図ることが重要である。

5.2.6 ネーミングの大切さ

どんなに素晴らしい商品でも、売り出す名前が、時代背景を含めてその商品にフィットしていないと、お客様からそっぽを向かれることになる。

以下にネーミングの例を示す。

(1) 失敗例

- ・商品例ではないが、国電から JR に変わったときの「E 電」。

(2) 成功例

- | | | |
|--------------|----------------|-----------|
| ・ からまん棒, | ・ 静御前, | ・ 野菜忠臣蔵, |
| ・ ダニパンチ, | ・ 大清快, | ・ お釜でお櫃, |
| ・ 熱さまシート, | ・ トイレその後に, | ・ 肉取り物語, |
| ・ ガスびたん, | ・ のどぬーる, | ・ しみとりーな, |
| ・ 歯ざしりピーナッツ, | ・ あほんだらポップコーン, | ・ ナッチューノ. |

その商品のイメージや機能が一目で、あるいは聞いただけでわかるようなネーミングが成功の秘訣といえる。ここではあえて商品名をあげていないが、実際にはその商品を見て、あるいは手にとって見るので、一々その商品の説明を聞かなくても、“名は体を表す”で、お客様はネーミングからおおよその機能がわかるのである。

同じ商品でもネーミングによって売上が大きく左右されるので、ネーミングはきわめて重要な位置付けといえる。

5.4 知識創造を生み出す環境

アイデアレベルから課題解決、新規創造・発明・発見といった知識創造のためには、以下のような“場”の設定が重要である。

- ・ 物理的環境
- ・ 精神的環境：リラックスの雰囲気と、プレッシャーの雰囲気の両面が必要である。
- ・ 時間的環境。

もっとも、修羅場に置かれないと真の知識創造は進まない場合もあり、ある意味相反の関係にある。特に物作りの世界では、「イノベーション」と「カイゼン」の相互作用が知識創造を助長する。

世界初のワープロの開発事例では、開発技術者達はコンセプト作りのために、談話室で議論ばかりしていたという。このような環境作りを行える忍耐、情熱があるかどうかにかかっているといえる。

かつて、大手重工メーカーで課長クラスの精鋭に対し、1年間出社しないで世界中を旅して遊んでこいという研修が、さまざまな企業で話題になったことがある。ただし1年後には、会社を背負う新規事業の企画リポートを提出する義務がある。ノイローゼになったり、旅行返上などもあって途中で止めたとも聞く。結果を期待される精神的プレッシャーは相当なものがあるといえる。

このような背景から、ナレッジ・マネジメントの構築が、知識創造を生む有効手段として広く企業に受け入れられているのである。

5.5 ヒット商品を出し続けるには

5.5.1 ある会社の例から学ぶもの

商品開発と同時に、ネーミング戦略にもたけた、あるユニークな会社の例を紹介する。

(1) 経緯

- ・ 雑貨店創業から大衆薬卸・製造に手を広げる。
- ・ 現社長の米国留学が転機となって、水洗トイレ便器に流れる青い水に注目する。「日本でも当たる」との直感で、帰国後の1969年に「ブルーレット」を発売し、1975年には消臭剤「サワデー」がヒットする。以来、アイディア商品路線で不況下でも売上アップを継続する。

(2) ヒット商品を生む仕組み

a) 提案制度

ヒット商品を生む仕組みを“熱さまシート”の例で紹介する。

- ・ 新商品や業務改善策の提案制度（ランク付けによる褒賞制度）を採用する。
- ・ 採択されたアイディアを、商品企画や技術開発、製造部門でチーム編成する数人のPJで検討する。検討のスタンスは、“世の中にある素材を利用する。”が基本である。

b) 各部門のターゲット

- ・ 商品企画担当・・・シートを冷凍庫に入れてから凍るまでに時間がかかる、シートが硬い、額に貼り付けても動くと額から落ちる、などの不満を解消するシートを目標とする。
- ・ 技術開発担当・・・「皮膚温度が2℃さがると冷たいと感じる」知見をもとに、3℃さげることを目指す。
- ・ 製造担当・・・安く大量生産できる方法を工夫する。

と、きわめて具体的である。

小児向けでのフィールドテストを通じ、社内従業員の小さい子供の額の大きさを測って、最終的にサイズを決め小児科の患者に使ってもらった。

結果的に得た結論は、5cm×11cm×0.3cmのシートサイズである。

c) ネーミング

・社長自ら“熱さまシート”と命名し、くどくど説明しなくても使い方がわかり、一度聞いたら忘れない商品名と言える。

d) PR活動の効果と影響

TVコマーシャルを主体にメディア攻勢をかける。その効果と影響は、

- ・水のない災害被災地に需要が多い。
- ・インフルエンザなどの外部要因による需要が拡大する。
- ・年数億円の売上見込みが半年で二桁に達する飛躍である。

その結果大手が参入することになるが、これは商品価値が認められた証拠である。それでも、大人向けや冷却持続時間の2倍化、欧米・アジア向け輸出など、二の矢、三の矢と次々に新商品で攻防し、他の追随を許さない。額冷却シートの国内市場は100億円弱で、競合品20種を超える中で熱さまシートは、現在も市場の半分以上を抑えているヒット商品である。

まさに競争社会を生き抜くには、マーケティング力と素早い対応が必要なことを示している。

5.5.2 先のことはわからない

いくら予測しても、正確には先のことはわからないものである。したがって、

・変化に迅速に対応できるスタンスが必要である。“ゆで蛙になるな。”である。熱ければ飛び出すが、温湯だと気持ちがよくて、そのままゆであがってしまうたとえをいつている。

そのためには、お客様の動向、変化を絶えずリアルタイムに収集・分析して、商品作りに活かしていくことが必要である。ITが大きな役割をになう理由である。

・顧客情報を、リアルタイムで経営に有効に活かしている業種はコンビニである。最先端のコンビニでは、POSシステム有効利用はもちろんのこと、TVコマーシャルを打つタイミングに合わせて品揃えをし、店にその商品並べるほどの顧客本位の対応である。

・旧来の日本式旅館経営をオープンにして、売上アップにつながった例もある。部屋の埋まり具合や各種予定、食材在庫などがオープンになっているので、結果的に物資・食材などの納入業者も、必要なときに必要なだけ効率的に収めることができ無駄がなくなり、互いに“win-win”の関係を構築することができるというものである。

このような中であって、商品も絶えず進化するのである。たとえば、

- ・掃除機の例：ついに排気カットにマイナスイオン放出まで出現している。

マンネリと揶揄される異業種交流においてさえも、敏感にビジネスを感じ取る人はいる。たとえば、

・エアコン新設配管専用手動式「簡易真空ポンプ」のヒット例：自転車空気入れからの発想であり、便器に流れる青い水を見て、閃きや発想につなげていった例と同様、何も感じない人との差は大きな違いである。

5.6 市場対応から市場創造へ

市場対応だけに追われると、最終的には価格競争に巻き込まれてしまう。これを脱却するには新たな市場を開拓する努力が必要となる。たとえば家電製品やAV機器の分野に見られるように、新しい原理を利用したさまざまな新製品が次々と生み出されているが、これらは生活スタイルを一変させる新市場の創出である。

よく引き合いに出される 3M社の“ポストイット”が、接着不良の失敗作から生まれた製品であることは広く知られている。

地方の小さな寒天製造業者から発信された、さらに卑近な例もある。元来寒天は食品としてしか製品化されていなかった。当然市場は頭打ちになる。ここで素晴らしいのは、寒天は固まってこそ製品になるが、固まらない寒天を作る技術確立したことで、思わぬ市場が広がることになる。この固まらない寒天の用途開発を食品メーカーに限らず、化粧品メーカーや医薬品メーカーなどと協業して推進することによって、これまでの不都合な点を解決する、新しい有用な機能を持った新商品が市場に投入でき、競合寒天メーカーである同業他社との差異（差別）化と、協業メーカーとの“Win - Win”の関係を築くことができるわけである。この例のケースは、発想の転換による差異（差別）化技術の確立と、異業種との協業による用途開発が市場創造のキーといえる。なお従来の食品産業でバイオ技術を取り込んで新市場を開拓する例は、産学連携の推進機運の高まりでますます多くなっている。納豆の糸の繊維への利用もその一例であろう。

第6章

マーケティング

6.1 プロローグ

サッカービジネスもいまやマーケティング力の勝負であり、自動車産業にも匹敵する、市場 20 兆円の競争社会である。

2002年から 2003年の、スペインのプロサッカーチームの例をみてみよう。

- ・ペレス会長率いるレアルマドリードは、目下世界 No.1 の強豪スター軍団であり、選手の大半がスペイン国外からの金銭補強で占めている。

- ・また、勝ち続けるということを目的にしたマーケティング戦略の経営を推し進めるために、サッカーとはまったく無縁の企業経営者を招聘している。

- ・全世界に 100 ヶ所のレアルマドリード s h o p を展開し、年間35 億円の売上を計上している。

- ・選手の肖像権を一括保有・マネジメントし、選手のCM出演料 50 %をピンはねして、年間 40 億円の売上を計上している。

- ・欧州の放映権 3300億円の内、何%かが入る仕組みである。たとえば、1部リーグに属していれば年間数十億円が入ってくるが、負け2部リーグに落ちれば地獄であり、収益力のないチームは倒産・身売りも待っている厳しい世界である。

まさに、“競争ある所にはマーケティングあり。競争の優劣はマーケティングの良し悪しで決まる。”である。

6.2 マーケティングとは

6.2.1 定義

定義はいろいろあるが、要は商品、製品をお客様に購入してもらうために、売れる仕組みを構築することに尽きる。

すなわち、

・市場（顧客）の変化を素早く読み取り、組織内をそれに合わせて迅速に変化させ、顧客へのスムーズな供給をすることである。マーケティングに関して、以下に示すようなさまざまな考え方、戦略、手法がある。

6.2.2 マーケティングリサーチ

・マーケティング上の戦略立案や、実行プランのための意志決定材料を、正しく必要なタイミングで収集することである。

・調査はマーケティングの出発点である。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院インターナショナル・マーケティング S.C.Johnson&Son 特別教授で、多数の米国大企業のコンサルティングも務める、「近代マーケティングの父」と称されるフィリップ・コトラーによれば、“調査をせずに市場参入を試みるのは、目が見えないのに市場に参入しようとするものだ。”と、その重要性を説いている。

6.2.3 競争市場における戦略

市場シェアにより、以下のように分類される。

・リーダー：

最大シェアをもち、No.1 シェアの維持をめざす。

・チャレンジャー：

リーダーに次ぐシェアを有しており、リーダーに競争を仕掛けてシェアアップをめざす。

・フォロワー：

リーダー企業に追随して、そこそこの利潤維持をめざす。

・ニッチャー：

大手が本格参入しない分野で、ユニークな地位をめざす。

6.2.4 マーケティング・ミックスの“4 P”

マーケティング・ミックスとは、標的市場において取り得る組み合わせ手段である。マーケティングの成果が最大になるように、諸活動を最適に組み合わせることをいう。下記 4 つの英頭文字をとって“4 P”と称している。

“4 P”はそれぞれ独立して決定していくものではなく、標的市場と自社のポジショニングを考えて、総合的に検討することが必要である。

・ **P r o d u c t**（製品・商品政策）：

製品の位置付けや新製品開発、製品ライフサイクルの対応、ブランドの構築・管理などのトータルな製品政策・戦略のことである。

・ **P r i c e**（価格政策）：

製品ライフサイクルや差異（差別）化に応じた価格政策、価格設定手法などの戦略の

ことである。

- ・ **P r o m o t i o n**（販売促進政策）：

顧客ニーズ把握や、広告、営業政策・戦略のことである。

- ・ **P l a c e**（流通政策）：

流通チャネル構築の政策・戦略である。

以上はいずれも重要な項目であるが、ベンチャー企業に限らず、すべてを自前でカバーする必要はなく、適宜アウトソーシングして最大の成果（利益、企業価値のアップなど）が得られるように構築することが重要である。

6.2.5 ベンチマーキング

ベンチマークともいい、自社の業績向上のための課題を抽出し、自社の活動を洗い直し、それらの活動を最良に実行している他社を見つけ出すとともに、そこから学び、学習したことを自社の改善に適用するプロセスである。

- ・ 他社と比較すべき項目：

製造方法、製造工程、コスト、品質、サービスなどあらゆる企業活動にわたり、他社の実例・成功例を参考にするものである。

図 6.1 にパフォーマンス比較のレーダーチャート例を示す。このような比較図にすることによって自社の強み・弱みが明らかになり、施策・指針の明確化を図ることができる。

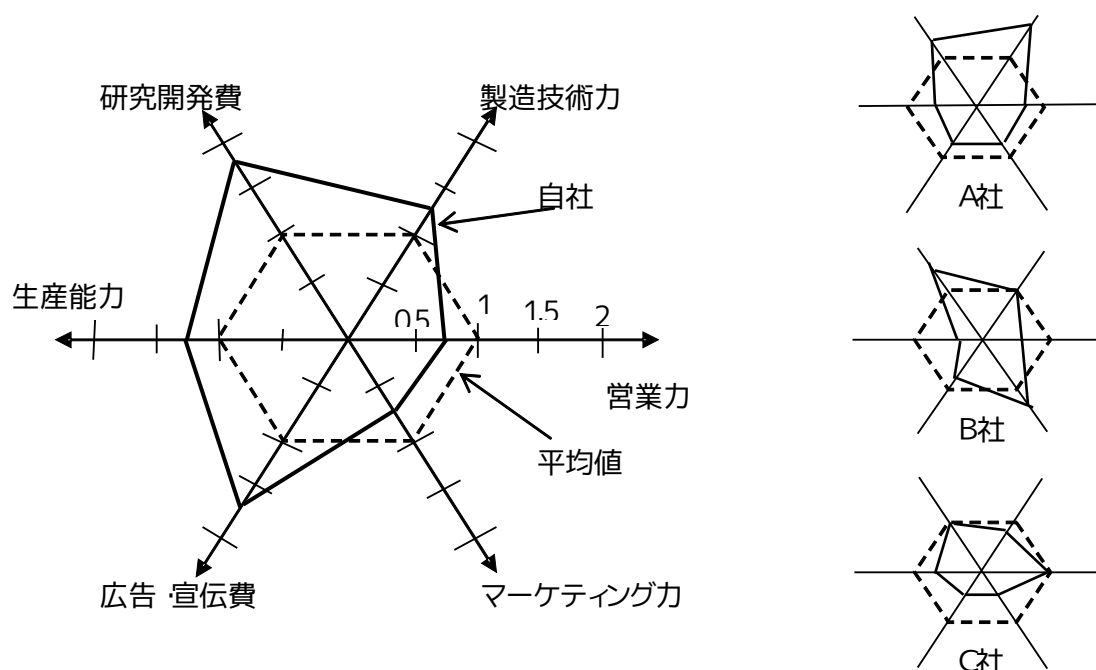


図6.1 パフォーマンス比較のレーダーチャート例

6.2.6 マーケットセグメンテーション

(1) “4 R”の原則

マーケットセグメンテーションを明確にするには、一般には次の4つの“R”の原則を満たしている必要がある、

- ・ **R a n k**（優先順位付け）：重要度に応じて客層を順位付けしているか？

- ・ **R e a l i s t i c**（有効規模）：十分な売上高と利益を確保できる市場規模か？

- ・ Reach（到達可能性）：製品・商品，サービスを的確に届けられることができるか？
- ・ Response（測定可能性）；顧客層からの反応があり，それを分析することは可能か？

(2) マーケットセグメンテーションの切り口例

たとえば以下のような切り口がある。

- ・ 地理的切り口：関東・関西，都市部・地方など。
- ・ デモグラフィック切り口：男・女，既婚・未婚，若年・高齢者，収入別など。
- ・サイコグラフィック切り口：ライフスタイル，パーソナリティなど。
- ・ 行動パターン切り口：経済性，機能性など。

である。

6.2.7 ワン・トゥ・ワン・マーケティング

これは十把一絡げのマス・マーケティングから，一人ひとりの消費者ニーズに合わせた，究極の方法といえるものである。一人ひとりの顧客の商品購買履歴，クレーム履歴サービス履歴などの情報を収集・蓄積して，これらのデータをもとに，きめ細かな対応を行うものである。

これらもITの活用によって，リアルタイムで対応をする分野も増えており，ますます企業間の競争は激しくなっている。

下記にユニークな海外の例を紹介する。

米国ミネソタ州ミネアポリスの，集客の多いあるテナントでは，マーケティング請負会社がユニークな試みを行った例がある。店内の至る所にカメラとマイクを客にわかるように設置し，隣の部屋からマジックミラーを通して，マーケティング請負会社のスタッフが店員にいろいろ指示を与え，顧客の反応をみようというシステムである。店の入り口には，カメラやマイクを設置して顧客動向を把握する実験店であることを周知しており，日常でもこのような周囲環境に慣れている米国人には，さほど抵抗はないようである。

たとえば衣料品店では，Tシャツやブラウスなど赤系統の色を同じ場所にまとめて配置したら，バラバラの場合よりも客の滞留時間が 3 倍も増えて，購買意欲を向上させたとか，家具店では椅子を購入するにも，女性客は座り心地や肌触りを手で触れて感性で見極めるのに対して，男性客はしゃがんで下を覗き込むなど，構造や材質をチェックする違いがあることなどが報告されている。マジックミラーの裏からは，店員に個別無線マイクを通じて客にこういうことを聞けとか，もっと客をマイクに近付けよといったさまざまな指示を飛ばしている。

日本では難しい試行かもしれないが，参考にはなる。

6.3 製品のライフサイクル

図 6.2 に示すように，製品には導入期から衰退期まで 4 つの段階があり，成長期から成熟期にかけて売上が伸び，利益が確保されるのが一般的な傾向である。ただ製品によっては発売と同時に爆発的に売れて，あっという間に市場から姿を消すものもあれば徐々に売上を伸ばして長期間それなりに売れ続けるものもあって，千差万別である。

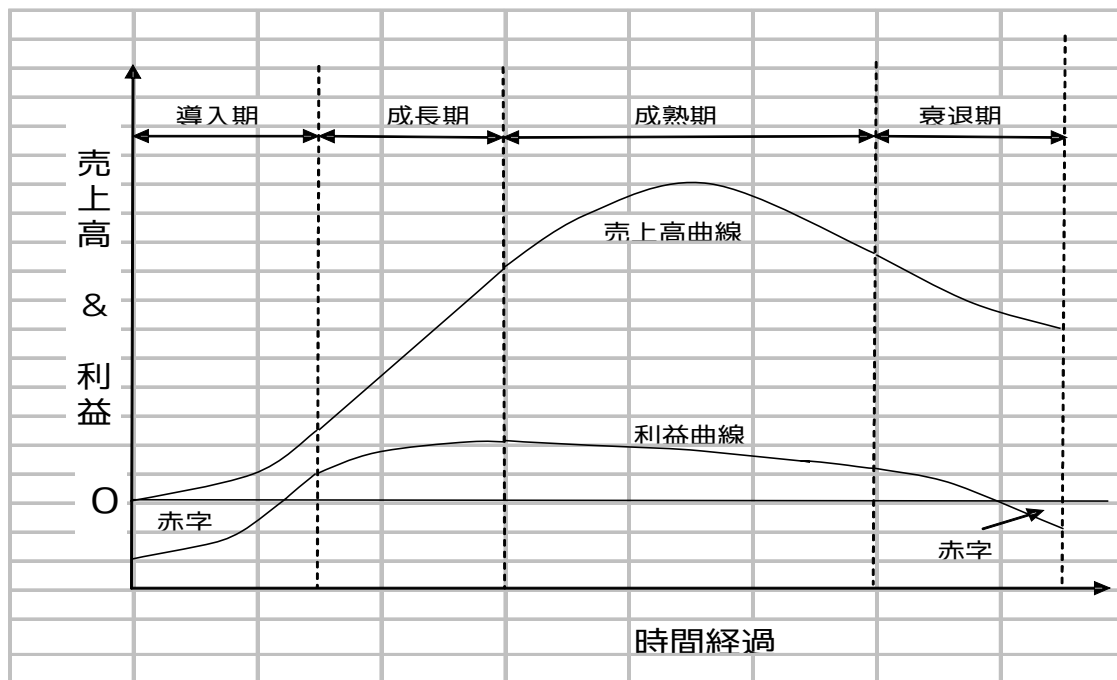


図 6.2 製品のライフサイクル例

6.3.1 衰退期の対策

- ・成熟期から衰退期にさしかかる前に、改良を加えて製品の延命策を図る。
- ・製品ライフサイクル短縮化に備えて、絶えず二の矢、三の矢を準備しておき、顧客二の矢の先取りを図ることが必要である。

6.4 ブランド

ブランドは、顧客と企業にさまざまな価値を提供するものである。顧客は、「商品（製品）」＝「その商品（製品）のブランド」と認識する。

たとえば、“ティファニーの宝石”や、“エルメスのケリーバッグ”の類である。

6.4.1 ブランドの効果

(1) 顧客への効果

- ・ブランド情報が購買決定の迅速化、購買の効率性を高める。
- ・ブランドイメージが使用、経験の満足度を高める。

(2) 企業への効果

- ・商標権の設定ができる。
- ・安定的売上が計上できる。
- ・高いマージンが確保できる。
- ・成長機会の増大が図れる。

などである。

6.4.2 複数ブランドの対応

- ・中心的ブランドを複数商品（製品）に冠するケース：
たとえば“コカコーラ”はその例である。

- ・すべての商品（製品）にまったく異なるブランド名をつけるケース：
たとえば衛生・洗剤関連の“P & G”社の例にみることができる。

6.4.3 合併やM & Aのブランド戦略

(1) 既存ブランド執着型

- ・エクソンモービル Gr の例：

統合した当時エッソ、モービル、ゼネラルの 3 ブランドの店が並列し、全国7000店の販売ネットワークに、統合効果があまり働いていないといわれた。

(2) 過去のブランド決別型

- ・日石三菱の例：

13000店のスタンドに、新ブランドの ENEOS（エネオス）を展開した。

企業の論理ではあるが、いずれも消費者の混乱を招くことになる。移行時は、いかに消費者に周知させるかの戦略と平行して進めなければならない。

6.5 プロモーション

顧客に商品（製品）を知ってもらうためには、プロモーション・ミックスによる伝達手段が必要である。これらは広告、販売促進策、人的販売、パブリシティ、口コミなどである。

顧客が商品を知って購買に至るまでには、下記に示すような長い意思決定プロセスが存在する。すなわち、

認知 ⇒ 理解 ⇒ 愛好 ⇒ 選好 ⇒ 確信 ⇒ 購買
という意識の流れである。

なお特に顧客の購買心理については、別に下記のようにプロセスを 5 段階に分け、各段階の英語の頭文字を並べて“アイドマ（ AIDMA ）の法則”と呼ばれているものがある。

「注意（ Attention ） ⇒ 興味（ Interest ） ⇒ 欲望（ Desire ） ⇒ 記憶（ Memory ） ⇒ 行動（ Action ）」

であり、このプロセスをストーリー化すると、たとえば以下ようになる、

「都心のあるサラリーマンが昼食帰りに通りをブラブラ歩いていたら、スポーツ用品店のショーウィンドウのゴルフセットが目にとまった（注意）。店内に入って店員から説明を聞き、輸入物の新製品、しかもブランド物だが値引きも大きく、お買い得と知って関心が高まった（興味）。実際に手にとって素振りをすると感触もよく、すぐに欲しくなった（欲望）。しかしポケットには目下小銭しかなく、大きなお金を持ち合わせていないので、メーカーとブランド名、価格を覚えておき（記憶）、後日購入した（行動）。」

というように、顧客の心理状態にマッチした対応をとることが必要であることを示している。接客に対しては、お客様が現在どのような購買行動の状態にあるのかをよく見据えて声をかけないと、結果的にチャンスを逃がしてしまうことになる。店員が声をかけるタイミングがいかに重要かがよくわかる。

6.6 製品、商品のポジショニング

第 4 章で説明したマトリクス配置の具体例を以下に示す。図.3はGE社方式の

大 中 小	(Young Lion) シェア・アップ戦略 市場地位向上を最大目標にリスクは甘受し市場に先行した許容しうる最大限の投資を行なう。長期的な収益性を追求し当面は低収益でも甘受。製品の多様化、積極的な価格、販促施策。	(Star) 強化拡大戦略 業界リーダーを目標にリスクを甘受し積極拡大する。必要資源は優先的に投入。収益性も重視しつつシェア優先の施策を図る。	(Sun) プロテクト戦略 優位性の死守拡大。将来脅威となるライバルの行動にはプロテクト。必要資源は最優先で投入。規模のメリット、高品質、高価格、高収益を指向する。
	(?) 厳選戦略 当面、投資は必要最小限に止め限定拡大又は損失拡大の防止に努める。速やかにシェア・アップ、限定拡大、撤退等の戦略明確化を図るために環境の見極め、事業方向の明確化を急ぐ。	(Base) 基盤安定戦略 収益と資金の安定的確保を重視し、バランスのとれた事業拡大、運営を指向する。投資は収益性良くリスクの小さい部分に可能な範囲で集中投入する。	(Old King) 優位維持戦略 優位性の維持を重視しつつ弱いセグメントもチャンスがあれば拡大する。収益性の維持、拡大を最重視し、その為に寄する投資は優先的に投入。マーケティングと販売の効率的統制及び生産性向上が重点となる。
	(Dog) ロス・ミニマイズ戦略 損失及び他事業への影響を最小限に食い止めながらロス、ミニマイズを図る。防ぎ切れぬときは撤退、投資回避、資源資産圧縮。	(Pig) 食いつぶし戦略 シェア低下も容認し、短期的な資金収支の極大化を図る。リスクは排除し低価格競争には不参加、新製品開発は中止し資源資産の圧縮をする。したがって投資も回避。	(Cash Cow) 資金回収戦略 中期的な資金収支の極大化投資は合理化、省力化中心であり、大幅な投資は避ける。場合によっては固定費の変動費化を行ない固定費負担を軽減する。コスト極小、リスク最小。
	小	中	大

図 6.3 GE方式PPMの具体的内容

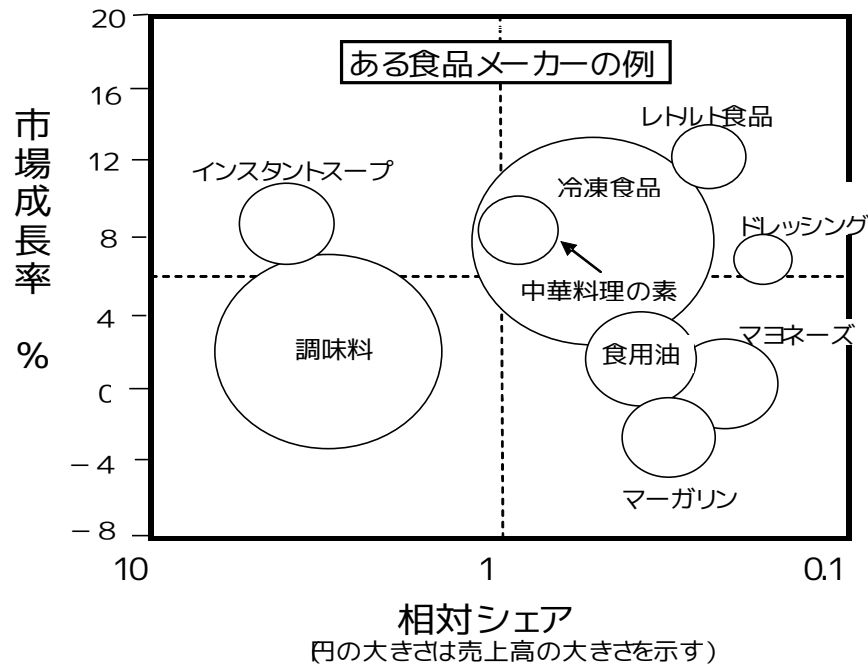


図 6.4 BCG 方式の PPM 適用例

6.7 インターネットマーケティング

ある特殊な領域をさし示すものではなく、インターネットが関わるマーケティング活動全般をいっている。情報発信コストは数十分の一から数百分の一に軽減される。また情報受発信の権利はすべての人に平等に与えられていることが大きな特徴である。

2002年 11月の時点で 60社 70億円程度の市場である。都市部の若い世代を中心とした、的を絞った調査には向いているが、世論調査の類には不向きである。リアルタイム性があり、早いものでは数時間程度で調査ができるものもある。アンケート対応者は会員登録によるポイント制で、金券に交換可能なシステムを採用しているところが多い。

新聞・雑誌や、TVなどのメディアからニュースやトピックスを拾い出し、それらに対する視聴者の声を聞いて、それを有料でメール配信するサービスもある。

6.7.1 ウェブサーバーへのアクセス

ウェブサーバーに記録されるアクセスログは、個人と接続しているプロバイダーのドメイン名までが特定でき、いつ、何が、何回要求されたかがわかる。

個人のパソコンを特定するには、“クッキー”と呼ばれる小さなファイルをかいして行うことができる。

6.7.2 顧客の生の声を収集するには

チャットマーケティングがよく利用される。これは、電子掲示板やチャットルームへの投稿記事の分析、あるいはメーリングリストの発言データ分析などから行うものである。

従来アンケートでは見栄や嘘が入るが、チャットなどでは生々しい本音が伝わる。

(1) インターネット利用のアンケート調査

インターネット利用のメリットとして、以下のような項目があげられる。

- ・調査実施期間の大幅な短縮化が可能になる。
- ・データ入力の省力化やコストの低減につながる。
- ・自由回答欄の記述が増加する。これは大きな特徴といえる。
逆にデメリットとしては、
- ・インターネットユーザーの属性の偏り（現状では 20 歳代、 30 歳代に偏りがち）がある。

が指摘されている。ただこれも時代とともに解消されていくものと思われる。

(2) 電子クリッピングサービス

たとえば新製品の発売直後に、消費者が新製品に関して何を語っているのか情報収集する。まったく語られていないとすると、新製品への注目度が低いということになるわけである。

(3) バイラル（口コミ）マーケティング

投稿が次の投稿を呼び、それがメールマガジンに取り上げられるといった形で、ネットユーザー間に広く波及していく効果を狙っている。これには次のような配慮が必要である。

- ・ターゲットユーザーの選択
- ・議論が活発化する掲示板の仕掛け
- ・インセンティブなどの刺激

中核となるファンを醸成し、そこからコミュニケーションを拡大させていくプロセスが重要となる。

(4) インターネットマーケティングの効用

チャットの中からゴミを捨てて本質を抽出すると、思わぬことが出てくる。インターネットマーケティングや、さまざまなコンテンツ配信大手の(株)ガーラ会長の村本理恵子氏によれば、次のような例がある。

a) 思わぬ果実：

- ・ある種の女性用化粧品を男性が使用していることがわかり、時期新商品発売に活かすことができた。
- ・スポンサーが違うと、同じ話題に対してもチャットサイトへの参加者意識が大きく異なり、まったく違った結果が得られる。たとえば、次のようなスポンサーの違いによる参加者の環境対応発言の違いの例がある。原子力発電所を持つ電力会社がスポンサーの場合には、攻撃的・対抗的スタンスを取るケースが多いのに対して、スポンサーが有機農法野菜生産業者団体などの場合には、迎合スタイルの発言が多い。従って、あるテーマについて広く意見を求める場合には、調査を依頼されたスポンサーの名前を伏せて行うことが重要である。
- ・チャットサイトで大衆心理を把握できる。たとえば、緊急事態の沈静化対応などの場合の情報発信に有効な手段となる。東海村の臨界事故が起こった際に、“放射能の恐怖”という文字がチャットサイトやメールなどに飛び交った。この言葉が一番多かったということは、パニックを起こさせない政府の緊急の行動としては、これに答える対応を最優先かつ徹底して行う必要のあることがわかるのである。

6.8 インターネット広告

マーケティングとも密接に関連しているインターネット広告について、ここでは 2 つの広告手段を紹介する。

6.8.1 バナー広告

(1) 広告掲載手法

- ・ 特定掲載面に一定期間常に掲載されるもの。
- ・ 露出回数を保証して、おもに複数のページでローテーション掲載されるもの。
- ・ クリック回数が保証されるもの。

特に的を絞ったターゲティング配信としては、大学のLAN対応や企業のシステム管理者向けなどがある。

(2) バナー広告の効果

- ・ 広告メッセージやブランドの認知などの効果が期待できる。
- ・ バナーを露出させ、クリックさせることでユーザーを目的のサイトに誘導・集客する効果がある。

(3) バナーを仕掛ける手法

- ・ 顧客が頁をリクエストして、表示されるまでの合間に挿入されるもの。
- ・ 顧客がクリックしたくなるようなギミック（一種の騙し）を仕掛けたもの。

6.8.2 動画広告

・ スポット型動画広告：番組開始前に広告配信したり、番組中に広告を挿入するもので利用者の属性に応じた広告を配信するサービスもある。

・ 動画番組スポンサー型広告：短編娯楽映像にスポンサー募集するもの。

・ 動画バナー型広告：バナーにテレビCM等を配信したり、動画広告を配信するもので文字や音声も動画に重ねて配信することが可能である。また、サイト閲覧後に小窓が開いて広告を表示するものもある。

6.8.3 メール広告

メール機能を使ったプッシュ型のネット広告であり、下記のようなものがある。

- ・ DM型メール広告（米国で発展）
- ・ メールマガジン型メール広告（日本で発展）
- ・ メールマガジン、メール新聞の購読者に対して、コンテンツ中に広告スペースを設けて送り込むものであり、38文字のテキスト 5行が一般的である。この中に、誘導したい Web ページの URL を記述する。

6.8.4 悪用されるネット検索

ネット検索では、利用者の意思に反して誘導されるものもある。メタ・タグ（偽キーワードで業者のサイトに誘導）の悪用である。有名人や人気商品名など、内容に無関係な単語をキーワードとしてメタ・タグに挿入しているものが多い。

なお、商標侵害をパトロールするサービスも出現している。インターネットは逆に一人のユーザーが、意識的にある企業を集中的、かつ継続的に誹謗中傷することによって企業を破滅に追い込むことにも繋がる武器の一面も有している。ネットで呼びかけた誹謗中傷がおかしな共感をよんで、膨大な数の力となって企業に対抗してくるわけでありこのような事態になる前に手を打つことが急務である。

7.1 知的財産権とは

人間の知的活動の結果生み出されたものに対して、その創作者に与えられる排他的独占的権利をいう。知的財産大国は米国であるが、日本はドイツを抜いて2位を確保している。企業からのものが圧倒的であるが、大学発ベンチャー創出のためには、大学発の知的財産創出がますます重要になっている。

知的財産権には、「知的創造物についての権利」と「営業標識についての権利」があり、下記のように分類されている。

7.1.1 知的創造物についての権利

(1) 特許権（特許法）

自然法則を利用した、新規性のある産業上有用な発明に対して、出願の日から20年間保護する。

(2) 実用新案権（実用新案法）

物品の形状・構造・組み合わせに関する考案（小発明）に対して、出願の日から10年間保護する。

(3) 意匠権（意匠法）

独創的で美的な概観を有する物品の形状・模様・色彩のデザインに対して、出願の

日から 20 年間保護する。

(4) 著作権（著作権法）

独創性のある文芸・美術・音楽・ソフトウェアなどの精神的作品を，創作のときから作者の死後50 年間保護する。ただ映画や映像については公開から70 年となっている（米国映画産業の意向が強く反映されている）。

(5) 回路配置権（半導体集積回路の回路配置に関する法律）

半導体集積回路の回路素子や導線の配置パターンを，登録日から 10 年間保護する。

(6) 植物新品種（種苗法）

農林水産物の生産のために栽培される植物の新品種について，登録日から 20 年間保護する。

(7) 企業秘密（民法・刑法）

企業のノウハウや顧客リストの盗用などの不正行為を禁止する。

7.1.2 営業標識についての権利

(1) 商標権（商標法）

商品，役務に使用するマーク（文字・図形・記号など）を，設定登録の日から30 年間保護する。更新可能である。

(2) 商号権（商法）

商売する者が，取引上自己を表示するために用いる名称である。

(3) 不正競争防止法関連（不正競争防止法）

著名な未登録商標・商号の紛らわしい使用や，不適切な地理的表示などを禁止するものである。

これらはビジネスに不可欠なものであり，最大限の利用を図ることが重要である。特に製造メーカーでは知的財産権の内，工業所有権のチェックが毎日不可欠である。

7.1.3 産業財産権

知的財産権の一部で，特許権，実用新案権，意匠権，商標権の四つを総称して産業財産権と呼んでいる（かつて工業所有権と呼んでいたもの）。

(1) 特許（パテント）とは

発明の公開の代償として，その発明をした者に与えられる独占権のことである。

(2) 特許を取得するためには

発明の内容，出願書類，出願人の資格について，下記に示すような一定の要件を満たす必要がある。

(3) 主要特許要件として満たすべき項目

①発明の要件

- ・産業上利用できる発明であること
- ・新規性があること
- ・進歩性があること

進歩性とは，その分野の平均的な技術者（当業者）が容易に発明することができない発明をいう。進歩性がないものは技術の進歩を妨げ，産業の進展を阻害する。具体的には公知技術の寄せ集めや転用，置換，形状・配列の変更，数値限定の発明などが該当する。

- ・先願に記載されている発明でないこと
- ・同一の発明については最先の出願であること

- ・特許を受けることができない発明でないことが要件である。

②出願書類の要件

- ・発明が、その分野の技術者（当業者）が実施できる程度に記載されていることであり記載不備でないことが要件である。

③出願人の要件

- ・特許を受ける権利を有すること、すなわち発明者自身であるか、あるいは発明者から特許を受ける権利を承継した者であることが要件である。

(4) 発明とは

自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のものをいう。わが国では発明を下記のように三つに分類している。

発明・・・“物”の発明（たとえば機器、装置、システムなど）

・・・“方法”の発明：

- ・“物を生産する方法”の発明（たとえば製造方法）

- ・“単なる方法”の発明（たとえば計測方法、運転方法など）

(5) 新規性喪失の救済例外規定

大学の先生がよくやる失態であるが、特許出願前に学会発表・論文発表などによりその発明を公表してしまい、新規性を失ってしまったときでも、一定条件を満たせば、例外的に特許が受けられる場合（特許庁長官が認めた学会など）がある。ただし例外規定の適用を受けるためには、新規性喪失日から 6 ヶ月以内に出願を行わなければならない。もっともその前に誰かに出願されれば、他人の権利になってしまう。

いずれにせよ特許出願してから公表すべきである。

(6) 商標法

- ・商標制度は他人の商品・役務（サービス）に使用するペットネームや、図形マークを保護するものである。

- ・権利は半永久、新規性不要、出願中は権利なし、不使用や不正使用による取り消し審判制度あり、出願公開制度や審査請求制度なし、といったものである。

商標の具体例としては、ネオンサインに見られるさまざまな企業名の英文ロゴ（ハウスマークと称する）や、宅急便の車に見られる黒猫や、飛脚の図（サービスマークと称する）、家電製品や日常必需品に見られるさまざまな商品ペットネームなどがそれに相当する。

7.2 ビジネスモデル特許

ビジネスモデルという分野があるわけではない。技術面で新規性がなく、あたりまえのように思えるサービスや手法でも、そこに新たなアイディアがあれば特許は成立している。ITの活用によって、現した新たなビジネス手法や仕組みが特許として認められているが、コンピュータやネットワークを、なる道具として使用しているだけでは特許にならない。

特許となりうるEC（エレクトリック・コマース）ビジネス方法は、現実の取引に関わる処理を行うもの、現実的用途のある出力を行うものが考えられる。

たとえば処理の結果、金銭のやり取りが行われるもの、商品の取引が行われるもの、ディスプレイや印字出力するものは発明となる。

日本では、ハードウェア資源は特許に認められる流れにある。たとえばコンピュー

タやネットワークを用いて実現されたビジネス方法である。代表的なものに、旧住友銀行のパーフェクト特許がある。これは、バーチャル口座を用いて多人数の振込み確認処理を行うものである。ただ、コンピュータネットワークの裏側で動作するだけで、技術が表に出てこないこの種の特許は、真似をされても侵害発見がきわめて困難なため、ノウハウとして外部公表しない手もある。

米国では、ECシステムを利用した商取引やサービスの提供は、ほとんど特許対象になっている。アマゾン社のワンクリック特許やプライスライン社の逆オークション特許が有名である。

7.2.1 事業分野別ビジネスモデル特許の例

下記に事業分野ごとのビジネスモデル特許の例をあげておくので、どんなものが特許になっているか、参考にされたい。

この中で、“ USP . . . ”：米国特許No.，“特開平 . . . ”：特許公開平成〇〇年No.の略記，“特願平 . . . ”：特許出願平成〇〇年No.の略記，“第 . . . 号#”：権利化された特許番号の意味である。

(1) 販売・サービス

①電子ショッピング

- ・航空券予約サービスの方法（ USP 5794207 ）
- ・ネットワークを用いたオークシヨンの方法（ USP 5794207 ）,（ USP 5845265 ）
- ・WEB上のショッピングカードを用いて商品を購入する方法（ USP 5745681 ）
- ・顧客ごとに対応するインターネット取引の方法（ USP 5710887 ）

②コンテンツ配信

- ・オンデマンドによる販売方法（特開平 10-275186 ）
- ・情報の提供方法（ USP 4528643 ）

③販促・割引券配信

- ・WEB地図上の店をクリックするとその広告を表示するもの（第 2756483 号）
- ・ネット配信した広告をスクリーンセイバーとして表示（ USP 5740549 ）
- ・ネットワークを使った報奨金広告掲載方法（ USP 5794210 ）
- ・蓄積されたポイントに応じた景品の申込方法（ USP 5774870 ）

(2) 業務・管理

- ・飲食店でのサービス方法（第 2773521 号）
- ・新聞の発送方法（特開平 9-274631 ）
- ・消費動向を分析する方法（特開平 11-66156 ）
- ・注文に対する製品の引当方法（特開平 11-31182 ）
- ・POSを用いた生産管理方法（第 2106591 号）
- ・商品システム（ USP 5,897,622 ）
- ・商品の詳細な情報を提示する方法（特開平 10-63749 ）

(3) 銀行

①送金、クレジット処理

- ・ネットワークを用いた購入方法（ USP 5,715,314 ）
- ・商品管理方法（第 2753940 号）
- ・クレジットカードの番号通知方法（ USP 5,715,399 ）

② ICカード

- ・ ICカードを利用した決済方法（特開平 6-282562）
- ・ 電子的な小口決済システム（特開平 7-85171）
- ・ インターネットの課金システム（第 2939723 号）

③小切手など証書処理

- ・ 買掛金一括支払い信託の方法（特開平 11-96275）

(4) 証券

- ・ 有価証券の取引方法（特開平 10-11510）
- ・ 投資管理の方法（USP 4,722,055）

(5) 保険

- ・ 看護保険サービスの看護プランおよび資金計画を立てる方法（特開平 11-149499）
- ・ 死亡保険，個人年金の設計方法（特開平 10-49589）

(6) 新ビジネス

- ・ インターネットからレシピを読み込み調理する電子レンジ（特開平 10-276478）
- ・ 葬儀方法（特開平 1-146505）

(7) 医療関係

- ・ 遠隔地点における診断方法（特願平 10-91703）

(8) メンテナンス

- ・ 装置のメンテナンス方法（USP 5,603,323）

なお，日米で成立したビジネスモデル特許の代表例を表 7.1 に示す。

表 7.1 日米で成立したビジネスモデル特許の代表例

企業名	特許内容の概要	成立時期
凸版印刷	「マピオン特許」 ホームページ上に，飲食店等の所在地を案内した地図を掲載し，アクセスした飲食店が有料広告を出せるようにしたもの。	1998 年 3 月
旧住友 銀行	「法人向け入金照合サービス」 決済専用の仮想的な支店を作り，企業が入金を請求する顧客ごとに振込口座番号を付与する。企業は，どこから入金されたかをネットを通じて，パソコンなどの端末で自動照合できるサービスである。	2000 年 2 月
米国： プライスラ イン・ドッ ド・コム	「逆オークション特許」 航空券やホテルなどをネットで予約する際に，客側が値段を決めるシステムであり，値段が釣り上がっていく従来のオークションとは逆に，業者側が値段を下げていく形態である。	1998 年 8 月

図 7.1 はそのうちの一つ，米国プライスライン・ドット・コムの逆オークションの仕組みである。

また日米で不成立や取り消しとなった事例もあり，一概にコンピュータやネットワークを利用したビジネスの仕組みが，すべて特許になっているわけではない。このあた

り当初、ビジネスモデル特許の走りであったこと（当時はかなり認められている）や、後の時代背景、特許審査官の判断基準の変化などに起因している。たとえば、婚礼出席者をグループ分けして、第三者に配送委託する「婚礼引出物の贈呈方法」や、コンピュータを使って事務作業の量を測定する「事務量分析方法とシステム」、ネットで注文する際に、一度個人情報を入力しておけば、二度目からは一度ボタンをクリックするだけで、注文できる「ワンクリック技術」などが取り消しや拒絶の対象になっている。

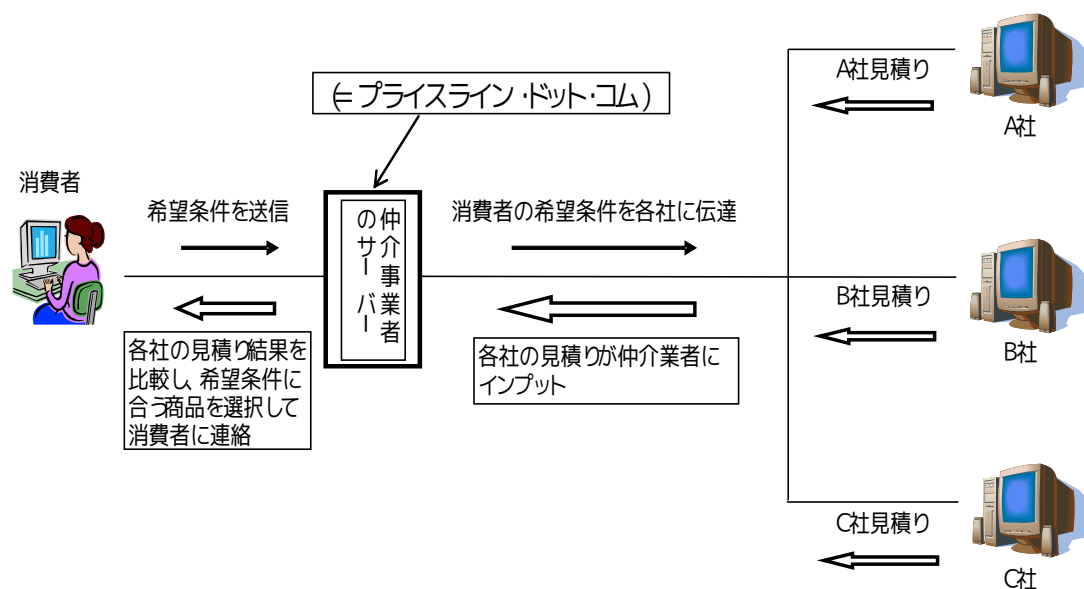


図 7.1 米国プライスライン・ドット・コム逆オークションの概要

7.3 知的財産活用戦略

知的財産はビジネスに有効活用してこそ価値がある。その意味では、物を作っている企業と大学の活用戦略には、おのずと違いがあるのは当然である。

侵害で訴えられて負けたほうは、莫大な損害を被る知的財産権に関する判決事例を図 7.2 に示す。反対に、知的財産権の行使で勝てば莫大な利益をもたらすのである。

製品開発する前の、事前他社パテント調査が重要であることがよくわかる。自社保有パテントを含めてパテントマップを作り、要注意パテントを抽出し、その対策を講じておくことが大切である。

パテント調査をすることにより、どのような分野に何人投入し、何年くらい前から注力しているかなど、他社の動きがよくわかるのである。

ポラロイド対コダック事件（連邦最高裁 1986 年;マサチューセッツ連邦地裁 1990 年）

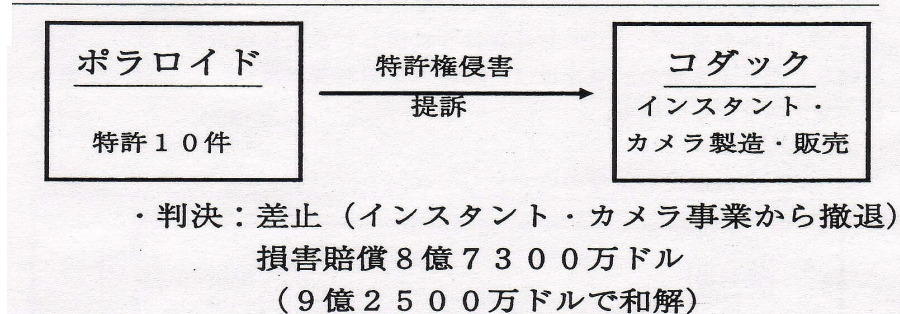


図 7.2a ポラロイド・コダック特許係争

ハネウエル対ミノルタ事件（ニューヨーク連邦地裁（ニューヨーク州）1992 年）

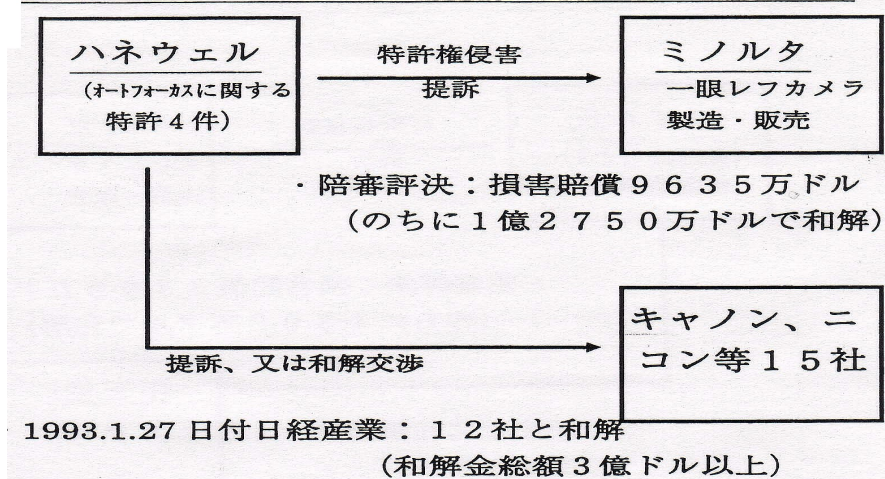


図 7.2b ハネウエル・ミノルタ特許係争

コイル氏対セガ・エンタープライゼス事件（ロサンゼルス連邦地裁 1992 年）

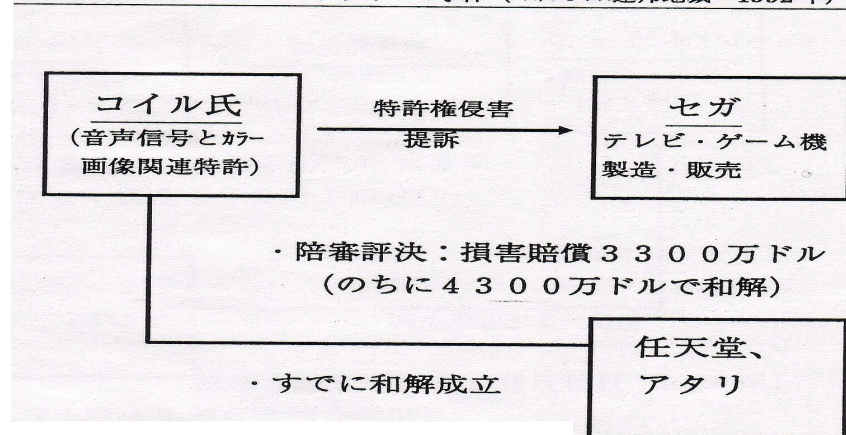


図 7.2c コイル氏・セガエンタープライズ特許係争

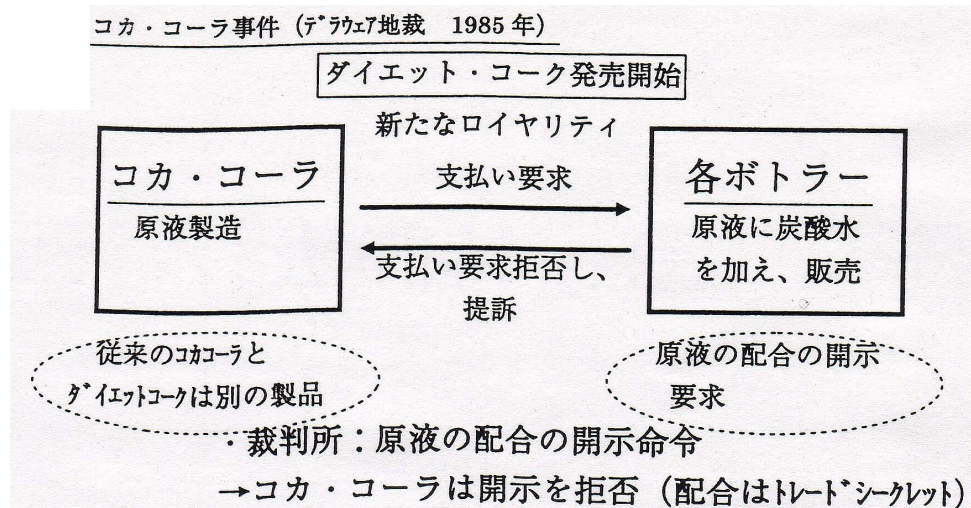


図 7.2d コカコーラ・各ボトラーの係争

7.3.1 こんな戦略もある

現在フォード傘下の、かつてのスエーデンボルボ社は、自動車シートベルトの原型となる三点式ベルトを発明したが、生命の安全という社会的観点から一社で独占すべきでないとの判断により、数年後に特許を放棄した。

この結果、「ボルボ社＝安全」のブランドイメージが確立されることになったのである。

7.3.2 特許による独占が企業を窮地に追い込むこともある

エイズ治療薬の特許権を持つ英国グラクススミスクライン (GSK) 社は、アフリカ諸国やNGOから、薬を安く供給するよう国際世論に訴える形で要請された。一方GSK社は、ブラジルの安い模倣治療薬に対して侵害警告を発していた。対応として、世界 63 ヶ国で 70 ～ 80% の値下げを断行した。その結果、社会的責任投資格付けで最高級に位置付けられ、ブランドイメージが一挙に向上した。

このように、バイオ、医薬品ビジネスは巨額の資金を投じて開発しても、人道的見地からボランティア的なスタンスを取らざるを得ないケースもでてくる。結果的にここでは莫大な利益還元を享受できなかったわけであるが、長期的には企業価値を高めたことになる。世界中のNGOやメディアからの総攻撃を受けないためにも、権利行使だけでなく、場合によっては、特許放棄やボランティア的スタンスの選択が必要になることを示唆している。

7.3.3 機密扱いの戦略もある

侵害発見がきわめて困難な製造方法や分析手法などについては、特許を取得することによって技術を公開することになり、コンペチターや他社に技術のヒントを与える結果になってしまう。侵害発見ができなければ権利を主張することもできず、宝の持ち腐れである。このようなケースではむしろ特許を取らないで、ノウハウとして機密扱いにしておくほうが他社の追随を許さないことにつながる。このようにノウハウとして所有する戦略は、侵害発見が困難なもの以外に、コンペチターの技術を遥かに凌駕していると判断した場合にも取られることがある。これはコンペチターが追いついてくるまでにかなりの時間を要するとの判断によるものであり、その間にいわゆる創業者利益（最初に市場投入を行って利益確保を図ること）を確保しようというものである。追いついてくれば、さらにその上の技術開発を先んじて行うことによって、優位性を保とうという戦略である。もちろん状況によって途中で特許戦略を変更することもありうる。これが熾烈なビジネスである。

改めて、大学が所有する、あるいは取得しようとする特許については、企業とはまったく違った戦略が必要なことが理解されよう。

7.4 特許に対するさまざまなスタンス

7.4.1 企業の特許

特許は、企業にとっては技術の独占的使用、自社技術の防衛、ライセンス収入の獲得などによって企業活動を発展させるものである。下記のような位置付けで、網羅的に洩れなく特許網を構築し活用される。

①戦略重点化特許・・・世界の研究、科学・技術動向、他社動向、天然資源動向、社会・インフラなどを睨みながら推進する（取得権利数としては僅かな割合）。たとえば超伝導やナノテク、バイオなどには集中的に取得攻勢をかける。

②新規・新分野特許・・・コーポレートラボ、ワークスラボレベルの他、開発部門からの取得が多い。

③応用特許、周辺特許・・・仮想設計によるものなども含め、防衛特許的なものも多い。

特許の活用戦略に関しては、自社独占と他者供与のバランスをどう取るかが重要である。特許・技術ライセンス収入を稼ぎながら業績を伸ばす企業もあれば、もっぱら独占することで成果をあげているケースもあり、特許戦略は企業戦略・経営戦略そのものといえる。

なお企業間の不毛な特許係争や無駄な重複技術開発の回避、あるいは共同での市場拡大を図るために、クロスライセンス（特許を互いに使用できる交換契約）を結ぶことも少なくない。死蔵・休眠特許の掘り起こしや、相互利用による技術力の底上げにつながる場合もある。

企業はコンペチターとの熾烈な競争をしているわけであり、わが国では先願主義を採用しているので、とにかく1分でも早く相手より先に出願することが重要なのである。出願日から1年以内であれば国内優先権制度を利用して、発明内容を追加修正してより強固なものに武装できるからである。ただ先進国で、唯一米国だけは先発明主義を採っているので別の対応が必要である。

7.4.2 大学の特許

分野的には上記①、②が主体であろう。ただし企業の先を行く先見性とスピードが要求される。企業などがまだ目を向けていない段階で、基本的なところを押さえることが必要である。技術がフィーバーして企業が参入してくると、それ以後の推進はよほど優位性を持っていない

と、物量で研究面・特許面いずれも企業にかなわない場合も多く、大学としての意義は低くなる。大学発の“枝葉の特許”はまず使われない。数は少なくとも、将来の市場動向をイメージした基本的特許が大学から期待される理由である。

大学の特許は、将来企業にライセンスングされて製品に使用されなければ何の意味もない単なる負の遺産として財政悪化につながるだけである。特許は、審査請求したものが特許庁の審査官をパスして、誰からも特許無効審判の請求がなければ（たとえあっても、それを退けることができれば）、特許権が成立する。平成 15 年に特許異議申立制度は特許無効審判制度に統合され、廃止された（近年、特許制度の動きは目まぐるしく、官報等で都度確認することが必要である）。

この権利化された特許が産業界に使われて、新商品や新事業創出、雇用の拡大につながりライセンス収入が大学に入ってきてさらに研究・技術開発を推進させる、いわゆる“知的創造サイクル”を廻すのはたやすいことではない。しかも大学は物作りの商売をしているわけではないので、企業とのクロスライセンスもできない。ここに大学発特許の難しさがある。

「ベンチャーを起こすのはたやすいが、存続させるのは難しい。」のと同様、特許を取得するのはたやすいが、先生と企業の腐れ縁的な付き合いではなく、真に企業から申しこまれ使ってもらえるような、金になる特許は少ない。

しかしながら、発明者を変えることは正当な理由や膨大なエビデンスによって認められない限り不可能であるが、出願人はいつでも変更可能なので、後から企業を取り込みその企業が行う事業化や、新たな共同研究の推進につなげたりすることにも利用できるフリーハンドはある。これは企業にとっても初期段階のリスク低減につながるもので、事業化を考えた場合の双方のメリットはきわめて大きいといえる。

7.4.3 ベンチャー企業の特許利用スタンス

一般に基本特許のライセンス料は高い。そこで安く設定された“枝葉の特許”を、ベンチャー企業が大学から手に入れて製品化するケースがある。製品化して売り出したらあるメーカーから特許侵害警告されるといったことが起こりうる。深刻な実例もあるが、これは“枝葉の特許”がその製品すべてを権利化しているわけではなく、ある一部を保護しているに過ぎないからである。このように大学の“枝葉の特許”を使用する場合には、権利化の範囲を十分検討してリスク評価をすることが重要である。

大学の研究成果はあくまで学会対応のものであるから、事業化する場合には下記に示すような、ベンチャー企業側の冷静な判断・再評価が必須である。

- ①論文対応である大学の先生の研究成果や、データの再評価、データの補足・補完。
- ②先生の特許の再評価と補足・補完。
 - ・製品化やビジネス対応した場合のリスク評価およびその対策。
- ③今後の先生の研究面のバックアップが、どの程度可能かの見きわめ。
 - ・研究の方向性や研究計画、特許取得に対する考え方など。

7.5 特許の国際出願について

現在、二つの出願方法がある。一つはパリ条約の優先権主張を利用した直接出願の方法で、日本で出願した日から 1 年以内に外国出願すると、日本の出願日と同日の出願として扱われる。ただし出願国の言語、方式で出願書類を作成して、当該国の特許庁に出願する必要がある。

もう一つは、特許協力条約（PCT：Patent Cooperation Treaty）に基づく国際出願を利用する方法で、PCT 加盟国への出願は出願したい複数の国を指定して、日

本の特許庁に日本語で出願すれば指定国に出願したものとして扱われる。これも日本出願から 1 年以内に国際出願すれば、日本出願と同日の出願として扱われる。ただし特許取得のためには、最初に日本に出願した日から2年 6ヶ月以内に、指定国に手数料の支払いや翻訳文の提出などの移行手続きとる必要がある。

前者の方法は、出願国の数が少ない場合や権利化を急ぐ場合に利用される。また後者の方法は、当初出願国を決めかねる場合（とりあえず指定国をいくつかあげておいて、移行手続きまでに絞り込む戦略）や、多数の出願国の場合に利用される。

いずれにせよ、各国での出願手数料や翻訳料、現地代理人手数料など多額の費用がかかる。

なお、PCTに基づく出願をする場合、出願時に特許取得をめざす国を指定しなければならないが、WIPO（世界知的所有権機関）では2004年からさらにこれを簡素化して「全加盟国での出願」とみなし、手数料も均一化して実質的に引き下げることになっている。WIPOには2002年 12月現在で 117ヶ国が加盟している。

参考までに、特許出願手続きの流れと国際出願手続きの流れを、図 7.3と図 7.4に示す。

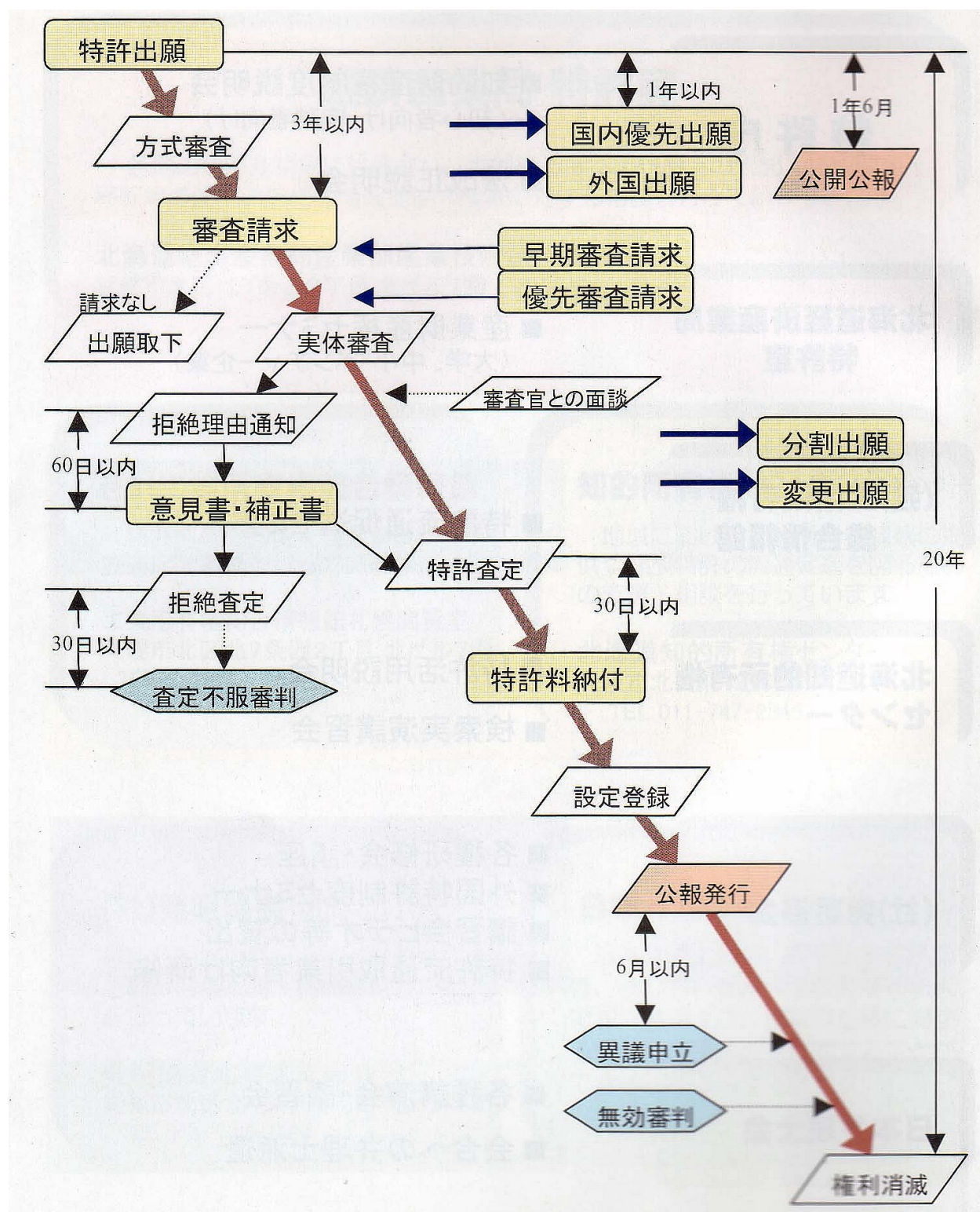


図 7.3 特許出願手続きの流れ
(特許活用ガイドブック：北海道経済産業局)

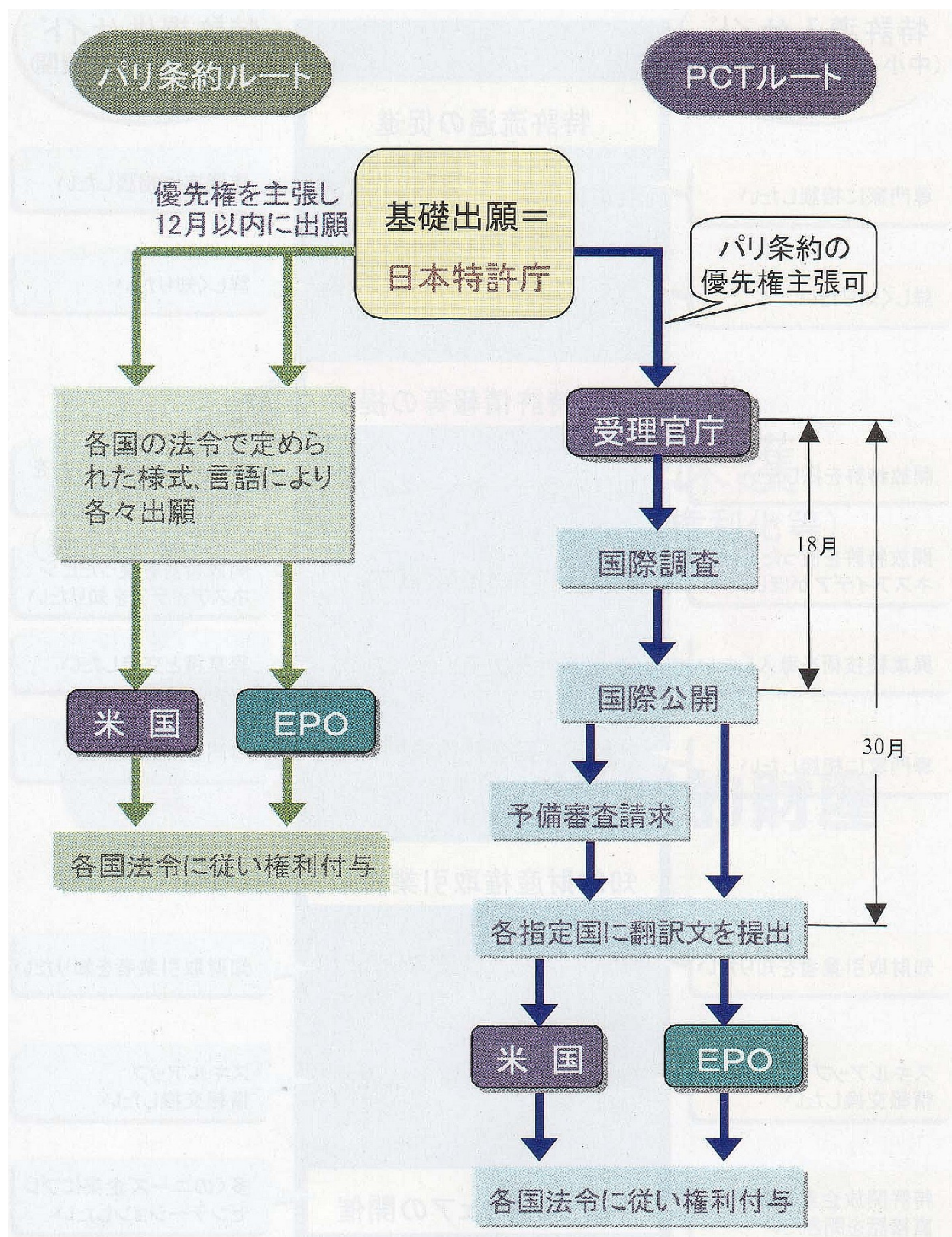


図 7.4 国際出願手続きの流れ
(特許活用ガイドブック：北海道経済産業局)

性

8.1 品質管理

8.1.1 品質管理の定義

どんな商売でもお客様を相手にしている。商売をする限り、品質管理は絶対に避けて通れないものである。文言にした定義は難しいが、実際やることは“基本に忠実であれ”ということに尽きる。

下記のような品質管理で著名な人物によるものの他、いくつかの定義がある。

(1) デミング博士の定義

十分に価値があって、市場でよく売れる製品を最も経済的に生産するために、生産のすべての段階に統計的な手法を使用することである。

(2) GE社のファイゲンバウム氏の定義

消費者を完全に満足させるような製品を、最も経済的に生産するために社内の各部門が品質を保持し、改善するよう協力することである。

(3) JIS Z 8101 [品質管理用語] の定義

買い手の要求に合った品質の製品を、経済的に作り出すための手段の体系である。近代的な品質管理は、統計的手段を採用しているので、特に統計的品質管理ということがある。

(4) ISO 8402「品質管理用語」による定義

①「もの（実在／アイテム）」の明示された、または暗黙のニーズを満たす能力に関する特性の全体である。

②効率性と有効性の継続的な改善を委託された組織の環境のなかで、顧客ニーズと期待を満たすことによって、継続的な顧客満足を達成することである。

8.1.2 品質管理活動

(1) 活動の種類

品質管理には、下記に示すようなさまざまな管理体系がある。

①QC (Quality Control)品質管理

顧客の品質要求を満たすため、製品・サービスなどに盛り込む品質システムに基づいた活動である。ボトムアップの小集団活動であるQCサークルとして、多くの製造メーカーで古くから採用されている。

②SQC (Statistical Quality Control) 統計的品質管理

統計的手段を用いて品質管理を行う活動である。

③TQC (Total Quality Control) 総合品質管理

品質管理を効果的に行うため、市場調査から開発、企画、設計、調達、製造、検査、販売、サービス、教育などの企業活動全段階にわたって参画して行う活動である。

④TQM (Total Quality Management) 総合品質経営管理

品質方針、品質目標・責任を定め、品質計画、品質保証、品質改善などを実施する経営活動である。

(2) 日本の品質管理の特徴

- ・品質が経営方針の第一である。
 - ・高品質を作り込む仕組み作りのスキルが高い。
 - ・全員参加の品質管理活動がモットーである。製造部門＋技術・購買・販売部門の協力や、QCサークルをフル活用する。
 - ・ツールの開発意欲が高い。統計的品質管理や、“QC七つ道具”などが利用されている。
- “QC七つ道具”とは、従来から用いられている数値データを基に構成する数値的管理手法であり、次のようなツールである。

①パレート図

クレームなどを損失金額、原因別など、出現頻度を大きい順に並べるとともに、累積和を示した図である。重点順位がわかり、何を改善すべきかが一目瞭然となる。

②特性要因図（Fish bone）

不良の要因と特性との関連を、系統的に魚の骨のように表した図である。

③チェックリストまたはチェックシート

作業手順などを、チェックしながらデータ記録するための表である。

④ヒストグラム

特性値のバラツキの程度や、分布の仕方を表す棒状の図である。

⑤層別

製造条件や素性が似たものを一まとめにして、条件が違うものと区別してデータを取ることであり、たとえば機械別、時間別、材料別、人間別といったデータのグループ分け分析を行う。

⑥散布図

二つの特性を横軸と縦軸とし、測定値をプロットして対応する二つの特性の相関を見るものである。

⑦グラフ・管理図

特性値を時系列変動などによる管理をするためのもので、上側管理限界線や下側管理限界線を有する図である。

この他に、さらに“新QC七つ道具”というものもある。これは、管理者やスタッフのTQCのために用いられる言語データの品質管理手法であり、“QC七つ道具”と併用される場合が多い。

“新QC七つ道具”は、

①親和図法

バラバラな情報から問題点を確定させるための手法で、川喜多二郎博士のKJ法である。

②連関図法

考えられる発生原因が沢山あって、複雑に絡み合っている場合、因果関係を探っていく、最終的に最も影響が大きい要因を決定する手法である。

③系統図法（ツリーダイヤグラム）

問題解決という目的に対して、手段や方策をツリー状に展開し、最適手段を系統的に定める手法である。

④マトリックス図法

多くの目的や現象と、多くの手段や要因のそれぞれの対応関係を整理して行列形式

で並べ、相互の関連の程度をたとえば○、△、×などを付けて整理する手法である。

⑤アローダイアグラム法

計画推進のための最適日程管理を行う“PERT手法”のことである。工程順に矢印を引き、最長の日程経路をクリティカルパスと定めて、この工程を重点的に管理することで、納期に間に合うよう進捗状況を効率よく管理するツールである。

⑥P D P C (Process Decision Program Chart)

過程計画決定図と呼ばれ、問題や不測の事態で、日程計画通りに進められなくなった場合の対応策を検討しておき、それに沿っての行動や、新たな考えを入れようとする手法である。あらかじめ、起こりうるあらゆるケースを想定しておく“強制連結型P D P C”と、逐次修正しながら目標に向かって行く“逐次展開型P D P C”の二種類がある。

⑦マトリックスデータ解析法

多数の数値データを整理する方法で、マトリックスに、あつめた多くの数値データを二次元平面上に展開し、主要な問題や原因をわかりやすく定める手法である。

(3) 品質の種類とその管理・運用

たとえば「エアコンの品質が良い」ということは、下記のようにそれぞれの段階で意味が存在するのである。

- ・市場品質 : 使う人が満足している度合い
- ・設計品質 : 設計者が決めた仕様、諸量
- ・製造品質 : 製造者が作るときの良品率、できばえ
- ・工事品質 : 施工業者が据え付けるときのできばえ
- ・サービス品質 : 故障したときの修理のできばえ (保守・メンテナンス内容とユーザー対応)

市場品質を確保・実現するために、適切な設計品質や、製造品質を達成することが必要になる。消費者の欲求を満足する品質を作り出すための手順が、品質管理といえるその手順とは、

- ・やり方の標準を決める (P l a n)
- ・決めた通りに実行する (D o)
- ・結果を調べて統計的に異常があるかどうかをみる (C h e c k) . . . 異常がなければ標準通りの作業を継続する。
- ・もし異常があればその原因を調べ、処置を講ずる (A c t i o n)

具体的には、たとえば製造業では、

“P l a n (設計) ⇒ D o (製造) ⇒ C h e c k (販売) ⇒ A c t i o n (調査・サービス) ⇒ P l a n”のサークルを回す行為となる。

品質管理はこの繰り返し作業である。

図 8.1は品質の適正水準のイメージを示すものであり、コストと販売価格との関連を考慮する必要がある。顧客の要求とコストを考慮し、保有する技術手段を駆使して顧客の満足いく品質設計を行うことが重要である。

品質の設計とは、リサイクル使用対応も含め、環境にも配慮した顧客・消費者の満足を得ることに尽きる (図 8.2参照)。

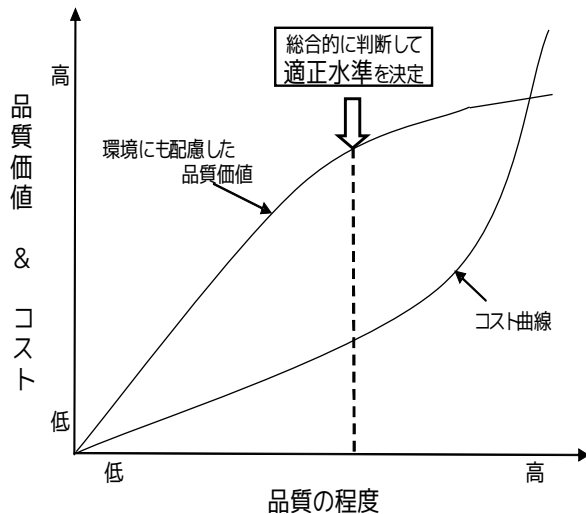


図 8.1 品質の適正水準
品質の設計

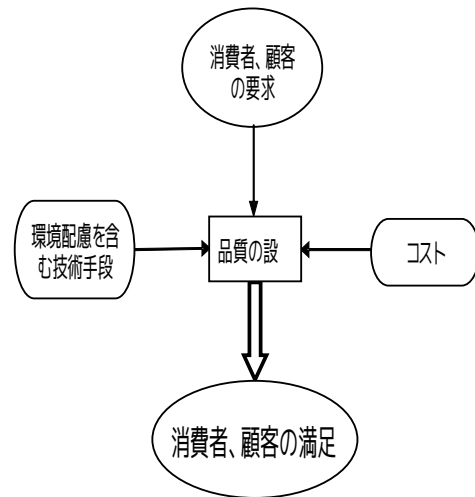


図 8.2

(4) お客様は何に対してお金を払うか

商品の機能・“ハタラキ”を、お客様に約束することが重要である。これはすなわち、品質を保証することに帰着する。お客様の手元に入ってから品質（時間的品質）が重要であり、これにお金を払っているわけで、これが次に述べる“信頼性”である。

8.2 信頼性

8.2.1 信頼性とは

(1) JIS Z 8115による定義

文言による定義は難しいが、要は顧客の信頼を裏切らないことである。

①アイテムが与えられた条件のもとで規定の期間中、要求された機能を果たすることができる性質をいう。

②アイテムとは、信頼性の対象となるシステム、サブシステム、機器、装置、構成品、部品、素子、要素などの総称をさしている。

(2) 信頼性保証の必要性

・故障は、メーカーの保証期間が過ぎてから発生する場合があります、お客様に負担をかけるとともにメーカーへの信頼感を損なう。

・故障は、設計要因により発生するが多い。

これらの対応として、信頼性保証が必要になるのである。

(3) 信頼性保証の三原則

信頼性保証の三原則とは、

①客先の使用・環境条件のもとで、お客様の期待する期間、満足に機能を果たすこと。

②万一機能停止する場合、お客様の期待される期間内に修復サービスが完了すること。

③お客様に買ってもらって良かった、安心して使えたという満足感を持ってもらうこと。である。

8.2.2 信頼性設計の基本

(1) バスタブ曲線（故障率曲線）

一般に故障率は図 8.3a のように表され，形状がバスタブに似ているところからバスタブ曲線（故障率曲線）と呼ばれている。

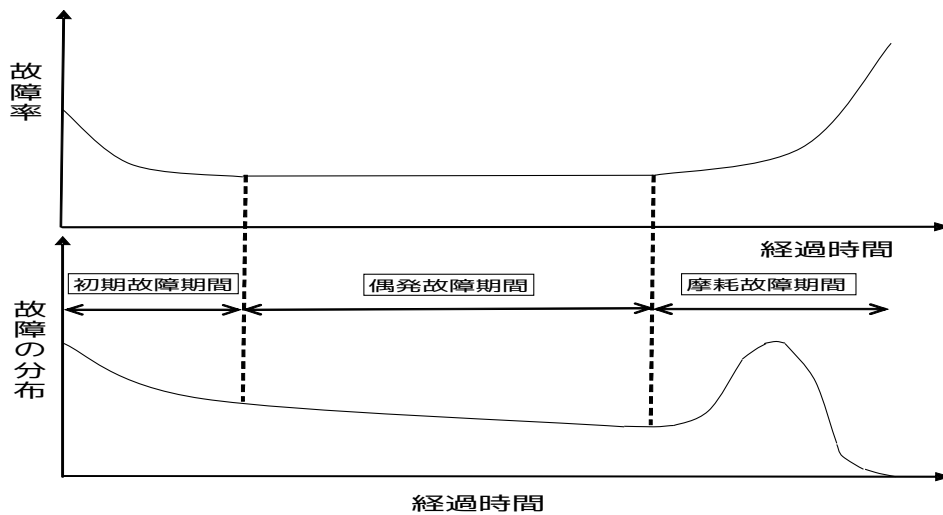


図 8.3a バスタブ曲線（故障率曲線）と故障率の分布

故障の段階には三種類あることがわかる。信頼性設計では，このバスタブ曲線において次の二点が要求される。

- ・ 偶発故障率 λ_c を下げる。
- ・ 設計寿命を偶発故障期間内に設定する。

図 8.3b に示すように，設計寿命は初期故障期間に，余裕期間を差し引いた偶発故障期間を加えた期間としている。

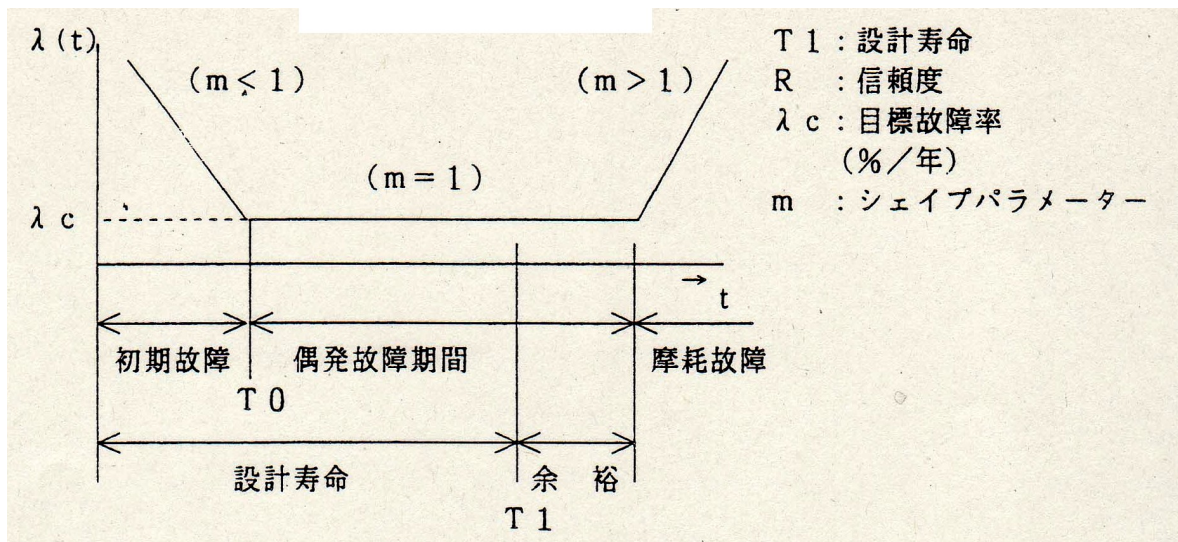


図 8.3b バスタブ曲線における設計寿命の範囲

(2) 信頼性の三大要素

下記のような表示法がある。

- ①平均故障間隔：一般にMTBF (mean time between failures) と呼ばれたり記述されているもので、故障の少ない性質、すなわち平均寿命を表す。
- ②平均修復時間：一般にMTTR (mean time to Repair) と呼ばれたり記述されているもので、長持ちする性質を表す。また、MTTF (mean time to failure) ともいう。
- ③保全性：一般に Maintainability と呼ばれており、修理コスト、サービス能力を表す。

また、偶発故障期間での平均寿命、平均修復時間は以下のように表される。

- ・ MTBF = 1 / 故障率 λ_c
- ・ MTTR = 1 / 修復率 C

(3) システムの信頼性

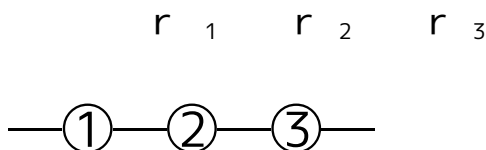


図 8.4a 直列システム

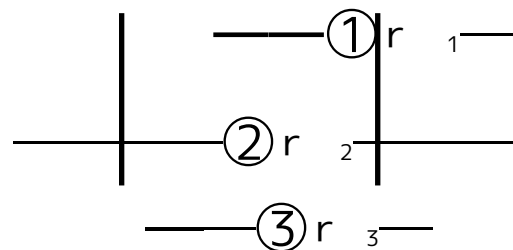


図 8.4b 並列システム

図 8.4a に示す直列システムの信頼性は以下ようになる。システム全体の信頼度 $R(t)$ は、各ユニットの信頼度 r_n の掛け算となる。

$$R(t) = r_1 \cdot r_2 \cdot r_3 \cdots r_n$$

各ユニットの信頼度が同じ場合には、

$$R(t) = r^n$$

となる。したがって各ユニットの信頼度が異なる場合には、最も信頼度の低いユニット

が全体システムの信頼性を支配することになる。

なお、信頼度と故障確率 $F(t)$ との関係は以下の通りである。

$$R(t) = 1 - F(t) \quad (\text{故障確率：不信頼度ともいう})$$

あるいは、

$$F(t) = 1 - R(t)$$

で表される。各ユニットもシステム全体も同様である。

次に、図 8.4b に示す並列システムの信頼性について考えてみよう。並列の場合、すべてのユニットが故障しない限り、システム全体が故障したことにはならない。したがってシステム全体の信頼度は、前述の関係を使って、各ユニットの故障率をすべて乗じたものを、1 から差し引いた値になる。

$$R(t) = 1 - (1 - r_1)(1 - r_2)(1 - r_3) \cdots (1 - r_\delta)$$

すなわち、

$$R(t) = 1 - (1 - r)^\delta$$

となる。

ここで δ は冗長度ともいえるものであり、信頼度は並列システムの方が高いことが理解されよう。

(4) ワイブル分析

これは信頼性データの解析に必須のツールである。ワイブル確率紙と呼ばれる用紙を利用したデータ分析のことであり、このような用紙が市場に提供されているので、それに実データをプロットすることで、下記の項目がわかるというものである。

ワイブル確率紙で求めることのできる項目は、①MTBF、② $R(t)$ 、③ $F(t)$ 、④形状パラメータ (shape parameter) “ m ”，である。形状パラメータ “ m ” については後述する。

また、各ユニットを連ねた全体システムについて、

- ・ ストレスがかかったとき、最も弱い箇所が壊れる。
- ・ 数が多くなると弱い箇所の含まれる確率は高い。
- ・ 平均寿命の長いものも短いものがあるから、ある一定時間までは絶対に壊れないこともある。

として、このような条件を満たすものとして、スエーデンの物理学者ワイブルは、三つの故障の型を一つの式で以下のように表した。

$$f(t) = \frac{m(t - \gamma)^{m-1}}{t_0} e^{-\frac{(t - \gamma)^m}{t_0}}$$

ここで、 m : シェイプパラメータ、 γ : 位置パラメータ、である。

“ m ” の値によって図 8.5 のようなさまざまな分布になる。“ m ” による故障モードの判断は以下のように区分される。

- ① $m < 1$ 初期故障型
- ② $m = 1$ 偶発故障型
- ③ $m > 1$ 摩耗故障型

これらの型をつなぎ合わせると、バスタブ曲線を表すことができる。

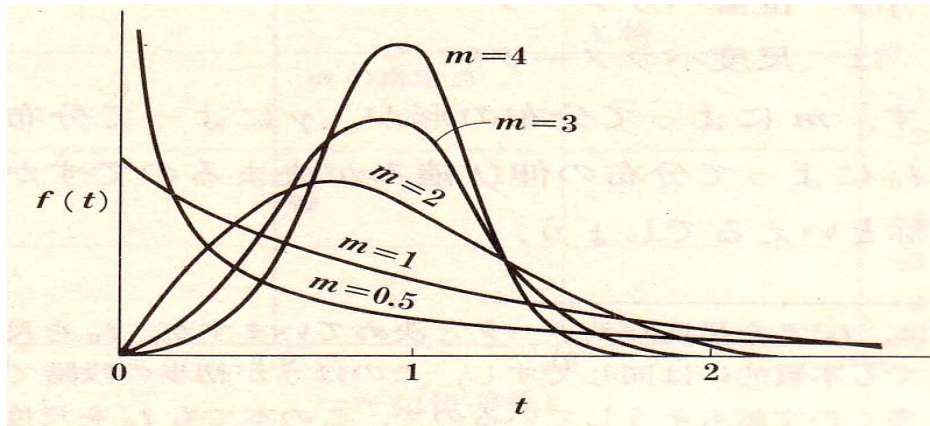


図 8.5 “m”によるさまざまな曲線

8.2.3 F T A (Fault Tree Analysis)

考えられる故障原因をツリー状に配置し，下から順に各故障確率を計算して，最終的に機器やシステム全体の故障確率を求める手法である，
具体的には，どちらか一方に不具合がある場合のみ故障とするORゲート（加算）と，
両方に不具合がある場合のみ故障とするANDゲート（乗算）の組み合わせで構成する．

単純化したわかりやすいイメージを，図 8.6 に示す会議室照明不良の起こる例で紹介する．

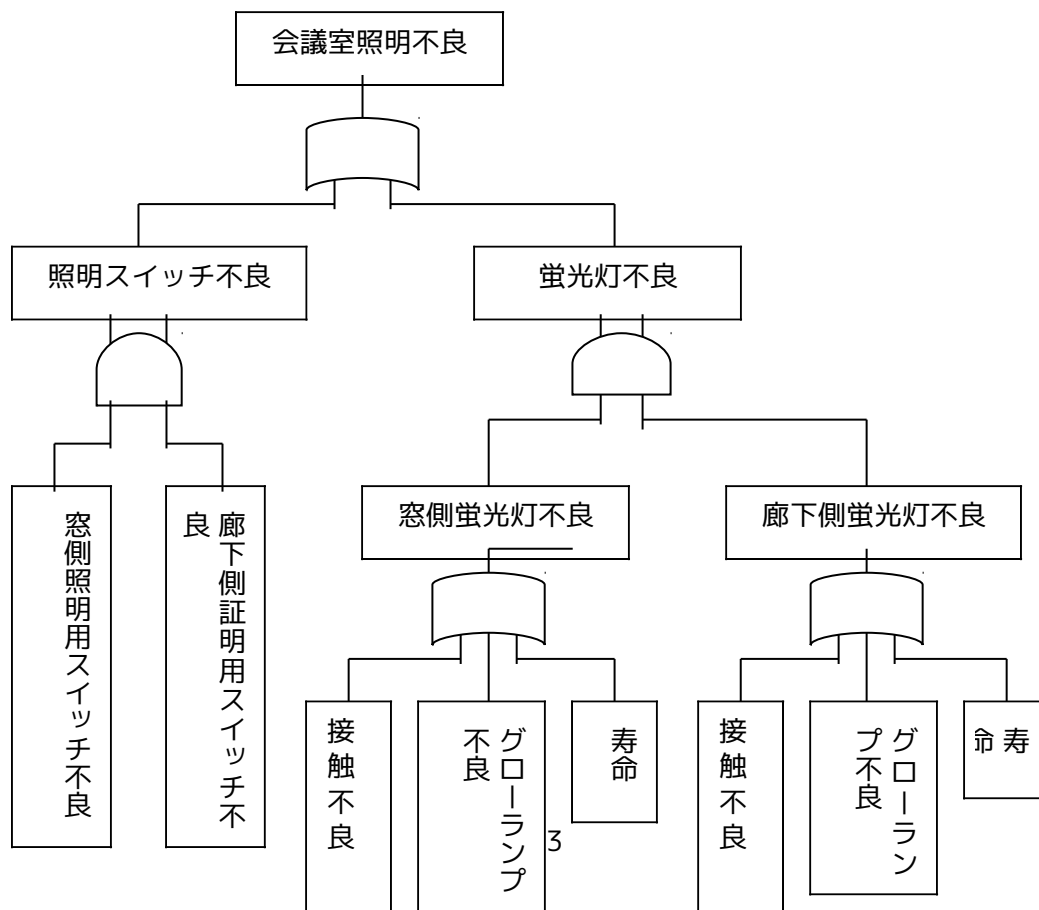


図 8.6 F T A手法の一（会議室照明不良の確率をみる）

それぞれの不良の起こる確率が算定できれば，最終的に会議室の照明不良の確率が計算できる．これまでの保守・点検記録や、蛍光灯類の購入実績などから，不良の大きな確率は出せる．まったく不明な場合には五分五分にしたり，経験的な数値を採用することになる．経験的な数値を採用する場合でも，楽観的な見方と悲観的な見方とで確率の重み付けが違ってくるのは当然である．

実際の機器やシステムでは，考えうる膨大な故障原因が抽出され，コンピュータによってツリーを構築して最終的な予想故障確率が求められる．

第9章

営業

業

9.1 営業とは

慶応義塾大学大学院経営管理研究科の嶋口充輝教授によれば，顧客や市場の接点の部分で，マーケティングによって設定された「売れる仕組み」を実現する活動である（1997年）．としている．

すなわち，営業はマーケティング戦略の実行を担う活動領域であり，知力を持って行動する活動なのである．

9.1.1 旧来の日本型営業のスタイル

以下のような営業スタイルが典型例である．

(1) 行動重視型営業

・営業は体力勝負である．訪問回数の増加が業績につながる．訪問件数のノルマ化，営業精神論，戦争ゲーム化などにつながっていく．

(2) 奉仕型営業

・御用聞き営業，貸しを作る営業，無理を飲む営業，個人的付き合いによる信頼関係の構築，個人的奉仕などである．営業担当者は「物を売るより人を売れ」のスタンスである．

・ベテラン営業マンは個人的付き合い，無理を飲む営業などを通じて成果をあげ，「この業会にこの人あり」と語りつがれる神話となる．

9.2 旧来の日本型営業の限界

9.2.1 さまざまな弊害

前述の営業スタイルにより、個性の強い営業マンの影響も大きく、下記のような弊害が生じやすい。

- ・ 情報やノウハウの共有化の難しさ
- ・ コスト管理の甘さ
- ・ 設計、製造部門などのスケジュールの乱れを誘発
- ・ 企業レベルでの全体的、長期的な顧客志向を歪める懸念

などであり、IT化、情報共有化、一元管理化による営業スタイルに変貌しているが、業種によっては依然として大きなウェイトを占めているところもある。

したがって、後述するSCM（サプライチェーンマネジメント）などの取り組みが必須となる。

さらに情報の知識化として、第4章でも触れたナレッジマネジメント（KM）が重要となる。KMとは、社員一人一人がビジネス活動から得た経験やノウハウを含む知識・情報を、企業内ネットワーク通じて共有化、活用することによって業務の創造的、効率的推進を図り、経営に反映させようとするものである。図9.1にKMのイメージを示す。

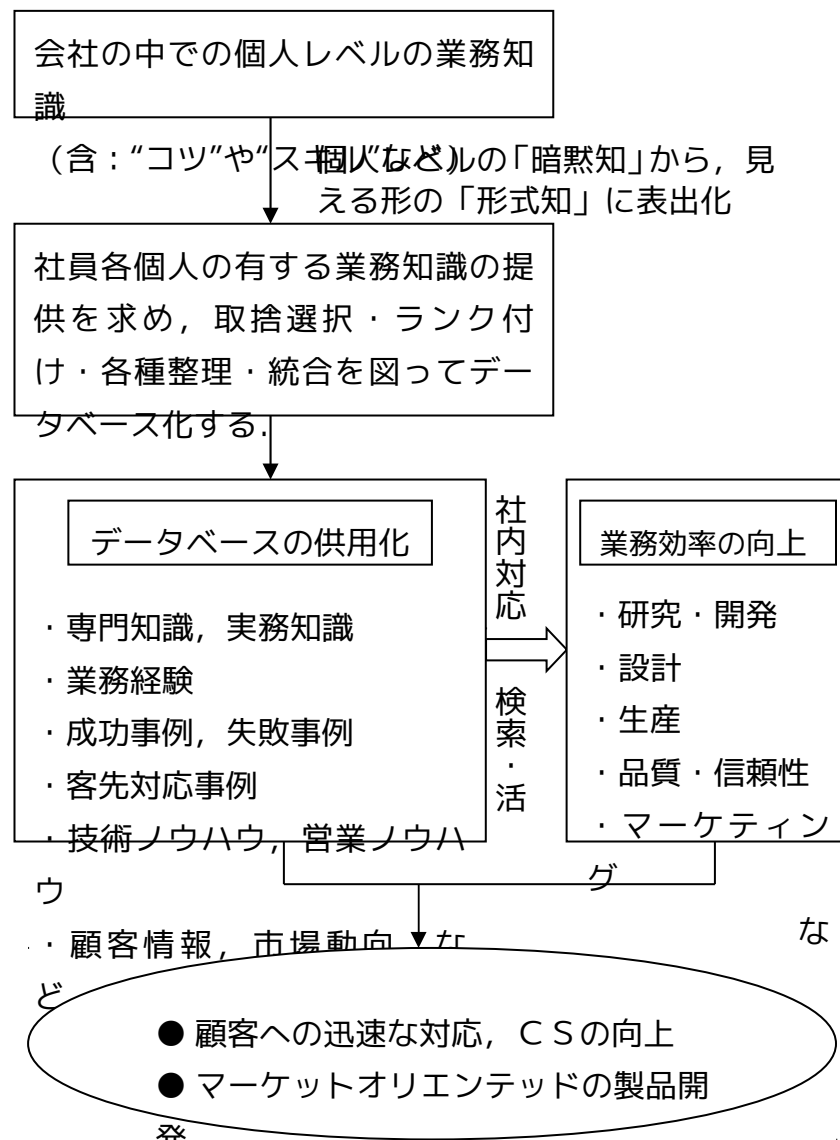


図 9.1 CS 向上に活かすナレッジマネジメントのイメージ

9.2.2 営業とマーケティングの関係

マネジメントの権威で経営学者の米国の P・F ドラッカー博士によれば、「マーケティングの究極の目標はセリング（販売）を不要にすることである」としており、逆に営業戦略はマーケティングそのものとも受け取れる。これは以下のように捕らえると理解できる。

・セリングによって今日の糧は得られても、それが明日の糧に繋がる仕組みになっていなければ、企業活動の継続は困難である。マーケティングで今日のための売り込みを不要にしようという意図である（第 6 章参照）。

9.3 ランチェスター理論のエッセンス

F・W ランチェスター博士は、営業戦略を以下のようにまとめている。ランチェスターは 1800 年代後半から 1900 年代前半にかけて、英国の航空工学の分野で大きな業績をあげた研究者であるが、英国学士院会員で法学博士でもある。1900 年代半ばまで、航空審議会会員やダイムラー社の自動車技術顧問などにもなっている。航空戦の戦闘理論を数学的に解析したランチェスター理論は、後に米国で兵力や補給などを考慮したランチェスター戦略モデルとして発展した。その後、経営や販売戦略に応用され、日本では軍用よりも販売戦略としての位置付けのほうが大きい。

- ・シェアの見極め（客観化）によって戦い方は決まる。
- ・選択・一転集中、No.1 主義をとれ。
- ・強者と戦う前に、まず弱いものの苛めをせよ。

強者の戦略と弱者の戦略とはまったく異なるわけで、身の程を知って行動すべきであることを示唆している。

9.4 さまざまなシステムやツール

9.4.1 SCM（Supply Chain Management）：サプライ・チェーン・マネジメント

原材料の調達から、最終顧客への製品配送までの全工程（サプライチェーン）にお

ける情報を統合・管理し，製品供給プロセス全体を効率化・最適化するシステムのことである。

具体的には資材や製品の受発注，需要量，在庫量などに関する情報を，エクストラネットや相互利用電子データシステムなどを利用して，複数の部品供給会社や物流業者と共有することで，在庫量の圧縮や納期の短縮，タイムリーな製品供給を図ることである。

SCMのイメージを図 9.2に示す。

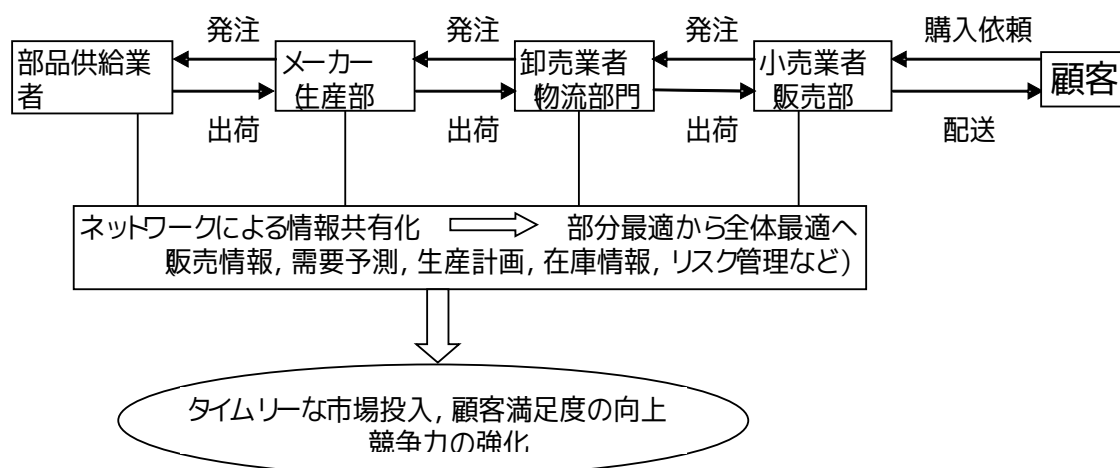


図 9.2 SCM のイメージ

9.4.2 CRM（Customer Relationship Management）：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

顧客のニーズに合致した商品やサービスを，タイムリーに提供することで顧客満足度を高め，顧客基盤や収益機会を維持・拡大する経営活動の総称である。

顧客と接する機会のある全部門が持つ顧客情報を集約し，一元管理して顧客戦略を策定し，実現を図るものである。すなわち店舗・販売部門から，営業やコールセンター，サポート部門に至るまで，顧客チャネルの連携・一元化を図り，顧客情報の分析を通じて顧客戦略の策定，顧客戦略推進体制の構築を図るシステムである。ITの普及で顧客と接する機会が多様化しており，戦略的に顧客との関係を深めることがますます重要になっている。

また，インターネットを介した顧客対応として，“eCRM”も利用されている。電子メールによる販売促進策や，Web サイトを通じての製品販売，問い合わせ対応などでコスト／パフォーマンスは良いが，顧客との強いつながりを構築するには，従来の他の方式との組み合わせが重要である。

9.4.3 CTI（Computer Telephony Integration）：コンピュータ・テレフォニ・インテグレーション

コンピュータと電話の機能を融合する利用技術で，電話着信による顧客情報を瞬時に

検索してオペレータのPC画面上に表示する機能や、電子メール、FAXなどのメッセージを合成音声変換して、電話メッセージと統合管理する機能などがある。

9.4.4 SFA (Sales Force Automation) : セールス・フォース・オートメーション

営業力を向上・高度化させるために、IT技術を活用してシステム化し、オートメーション化することであり、「セールスのプロ＝営業」を標榜する米国ではさまざまなSFA関連のパッケージ・ソフトやツールが販売されている。日本国内でも代理店を含めSFAサポートパッケージ・ソフトを扱う販売会社が増えている。

9.5 IT化が進んでも人間関係は重要

何ごとにも誠実な対応・配慮が基本である。

- ・ “Face to Face” が重要な要素となるビジネス対象も多いことを、認識すべきである。
- ・ 金額の大きな商談や特殊な物件は、“Face to Face”での信頼関係が重要である。
- ・ インターネットビジネスも、人間の心のケアに注意を払うことが必要である。
- ・ 交渉や商談についても、お互い Win - Win Relationship が必要である。

9.6 営業のビジネスモデル

9.6.1 一般消費者への対応例

売る品物が変われば、当然その売り方は異なる。さらにお客様へのアプローチの仕方サービスやメンテナンスの仕方も違ってくる。これは、組織も意識も、商売スタイルもやり方全体を同時に変えることになるのである。これを一部だけしか変えないやり方で進めると、必ず失敗する。

たとえば、売るものが家電製品のスタンドアローンの単品からシステム家電、設備対象になっただけで、まったく違う会社に変貌しなくてはならないのである。

昔の家電製品の売り方は、いわゆるパパ・ママ店の系列ストアーを、何店所有しているかで勝負が決まる傾向にあった。そこに商品を流せば、少なくとも店の数だけ売れるわけで、系列店の数の大小が売上の勝敗を決めた。

それに対抗して出てきたのが量販店である。原則的にどのメーカーの商品でも取り扱い、しかも系列のストアーより安く、販売力も強い。

さらにネット販売方式が台頭してくると、系列のストアーを所有していることが重荷になってくる。

これまでの勝組みが一転して窮地に陥る事態になるのは、ビジネスモデルの変更をかたくなに拒んで従来成功路線を進めるからであり、ここに変革を断行しない“ゆで蛙”の怖さがある。

一方、これとは逆に第2章でも述べたように、外部環境の変化で、お荷物系列店をきめ細かな顧客対応に変貌させる試みもある。2025年頃には65歳以上の高齢者が25%にもなる。これは平均値であるから、大都市以外の地方は30%を越えることが予想されている。お年寄りが対応できない天井照明の蛍光灯の取替えや、諸々の電気製品のフィルター交換、その他簡単な取り付け・取り外し作業など、生活の身の回りの安全、安心を提供するには、逆に都合のよい仕組みといえよう。

9.6.2 生産者顧客への対応例

生産者顧客の場合には、その道のプロの顧客のニーズを的確に読み取り、Win－Winの関係に持ち込むことが必要である。そのためには顧客の生産現場を把握し、顧客の要求をどう満たすかの知恵出しが重要になる。それには直販営業が必要であり、営業マンの生産現場に対する技術的な知識や、製品知識、さらには経験など高いレベルのスキルが要求されることになる。提案営業で顧客の描いているイメージを凌駕するものが出せれば、価値を認めてくれてそれなりの対価は得られる。顧客ニーズの先取りと咀嚼、顧客提案を超えるコスト／パフォーマンスの飽くなき追及こそが、真の営業といえるだろう。

生産現場での徹底した顧客ニーズに基づき、製品開発の開始から入り込んでソリューション提供までやる営業スタイルもある。売上高営業利益率が何と45%の1部上場会社も存在するくらいであるから、営業力の違いの影響は計り知れない。

第10章

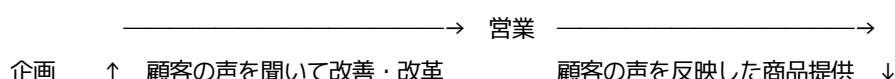
顧客満足と顧客サービス

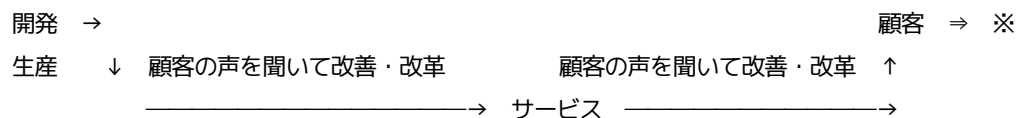
ス

10.1 CSとCSでロイヤル（忠誠）顧客の創造・維持・拡大へ

顧客満足（Customer Satisfaction）も顧客サービス（Customer Service）も、英語頭文字での略記はいずれも同じ“CS”であるが、前者が後者を包含する位置付けである。

お客様を満足させるには、下記に示すようにそれ相応の仕組みが必要である。





※ ⇒ “満足、喜び、感動” ⇒ 「ロイヤル顧客の獲得」.

このように、たえず顧客の声を営業、サービスを通して企画・開発・生産側にフィードバックし、さらによりよいものにして顧客に提供し続けることが、ロイヤル顧客の創造・維持・拡大に欠かせない。

10.1.1 顧客の商品評価

(1) お客様は二度評価する

顧客視点からの評価は、“欲しい”という購入時の魅力度合いと、“買ってよかった”という、購入後使用時の満足度合いである。したがって購入時の魅力度が大きく、使用時の満足度も大きければ当然大ヒットにつながるし、いずれも小さければ鳴かず飛ばずの結果となろう。しかし、実際にはそう話は単純ではない。

(2) 実はお客様は三度評価する

実は修理時の評価が大きいのである。定期的な保守・点検はもとより、いざ故障したときの修理サービスの対応の良し悪しが、決定的な評価になるケースが少なくない。

- ・受付対応 _____
- ・サービスマンの対応・技術 ↓⇒ リピートオーダー
- ・修理期間・修理料金 ↑⇒ （ますます信頼の増大につながる）
- ・修理後の具合など _____

もちろん、故障はあってはならないことだが、アフターケア体制の充実化が、ロイヤル顧客の創造・維持・拡大にきわめて大きな役割を担っている。コールセンターの重要性が増す理由であり、IT技術を駆使したCRMの構築は必須といえよう。

10.2 CSとカスタマー・ロイヤルティ

利益を決めるのはシェアではなく、カスタマー・ロイヤルティである。そのためにはカスタマー・サティスファクションを高める必要がある。

10.2.1 CSはES（従業員のサティスファクション）から生まれる

下記のような状況がある。

- ・従業員の定着率の高い企業は生産性が高い。
- ・従業員の業務満足度が高ければ、企業の収益性は高くなる。
- ・従業員の退社数が多いと、カスタマーの満足度が落ちる。

(1) カスタマー・ロイヤルティをどうやって測定するか

“カスタマーの価値

= (カスタマーにとっての「結果」+ サービス提供のプロセスのクオリティ) / (売価+入手コスト) ”

で評価される。

実際には分子を高め、分母を極小にするさまざまな手段が取られる。

これには次の三つの“R”がキーワードになる。

①カスタマーの保持 (Retention)

②関連販売 (Related sales)

③口コミ (Referrals)。

したがって、カスタマーにとっての生涯価値を測定することが必要になってくる。これをつきつめることが、真のカスタマー・サティスファクションにつながるのである。

10.2.2 顧客全員への公平サービスは成績を悪化させる：

顧客全員への公平なサービスは、コストもかかるし無駄も多いことがわかっている。したがってカスタマーの峻別を考慮した、総合的な戦略に基づくカスタマー・サティスファクションの構築が重要となる。下記分類を戦略的に利用することが、顧客獲得の鍵である。

(1) カスタマーの分類

「伝道者」・・・ロイヤルティが高いだけでなく、他人に勧めるほど満足度が高い。

「傭兵」・・・満足度は高いが、たとえばもっと安いサービスが出てくると心変わりする。

「人質」・・・不満たらたらだが、代替が少ないか、あるいはまったくないので仕方なく利用している。

「テロリスト」・・・選択肢を沢山持ち、どんどん変える。しかも前に利用したサービスの不満を言いふらして、他人に切り替えを勧める。

図 10.1 に、競争の激しい業界での顧客満足度の程度とロイヤルティの関連度を示す。

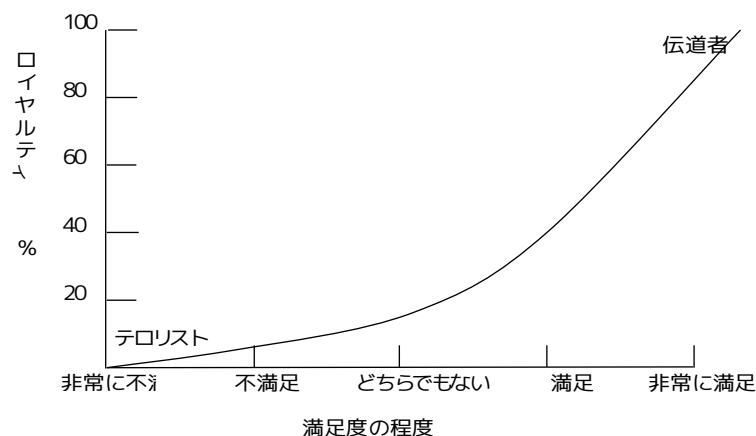


図 10.1 満足度の程度とロイヤルティの関連

10.2.3 カスタマーに耳を傾ける際には

カスタマー調査では、

- ・ カスタマーは実際よりおおげさに答えるので、割り引いて受け止めることが必要である。
 - ・ 離れていったカスタマーの生の声を聞くには、第三者に任せるほうがよい。
 - ・ 裏を取ることも必要である。
- といったことが重要である。

10.2.4 カスタマー・サティスファクションをどう考えるか

「伝道者」と「テロリスト」は他人にプラスとマイナスの両極端の話しをしているわけであるから、

- ・ 最も投資効率が高いのは、両者を満足させることである。
- ・ テロリストの中立化を図ることである。

の二点に尽きる。

新規カスタマーを狙うには、既存のカスタマーを維持する数倍から5倍ものコストがかかることになるのである。いったん離れたカスタマーを呼び戻すのは至難の技である。それだけCSは重要なものである。

また、一人の顧客の苦情には、実はその背後に何百人、場合によっては何千人もの同じような苦情が存在していることを認識しなければならない。これは苦情のピラミッドとも呼ばれるものであり、現場のサービス担当に入った多くの苦情情報が、会社の上部組織に伝達されるたびに減っていく現象である。一つの苦情の裏には何十倍、何百倍もの不平・不満が潜んでいるのである。

これは危険予知の“ヒヤリ・ハット”の奥に潜む、重大危険の可能性にも似たものといえる。

10.3 順番待ちに我慢させる8原則

ディズニーの順番待ち行列の原則は以下のようなものである。

1. 何かしている時間より、何もしていない時間のほうが長く感じる。そこで、縫いぐるみを着たキャストによる客を楽しませる工夫をする。
2. 行列が動いているときより、止まっているときのほうが長く感じる。そこで、行列の後に人を出してサービスをする。
3. たとえば医者順番待ちは長く感じるが、何か心掛かりなことがあって順番を待っているほうが長く感じる。そこで、現実の世界から離れた楽しい世界を演出する。
4. いつまで待てばよいのかわからないほうが、わかっているより長く感じる。そこで待ち時間を知らせる。
5. 解説なしの順番待ちのほうが、解説つきの場合より長く感じる。そこで、タイムリーにわかりやすい簡潔な解説を流す。
6. 不平等な順番待ち行列のほうが、全員平等な順番待ち行列より長く感じる。そこで順番をきちんと皆にわかるように整列させる。
7. サービスの価値が高ければ高いほど、カスタマーは長い時間を我慢する。そこで、状況に応じてサービスを変えて対応する。
8. グループで順番を待つより、一人で順番を待つほうが長く感じる。そこで、一人待ちに対するサービスに注意を払う。

この例から、お客様の立場になって考えることの重要性が理解されよう。CSはまさにお客様との接点なのである。

第 11 章 企業法務の関

連

11.1 商法改正の主な動き

いろいろ動きのあった過去のある期間をみると、一例として下記のような変化があったが、これらは外部環境や時代の要請に応じて変わる可能性がある。したがって、絶えず官報や公的機関などの情報をチェックしておくことが必要である。

- ・ M & A 手続きの簡素化（1997年 10月）
- ・ 持ち株会社の容易化（1999年 10月）
- ・ 会社分割制度の導入（2001年 4月）

- ・金庫株（企業が自社の株式を買い入れ保有するもの）の解禁（2001年 10月）
- ・株式発行・ストックオプションの緩和，インターネットでの議決権行使，公告の可能化（2002年 4月）
- ・株式代表訴訟での取締役責任の軽減（2002年 5月）
- ・株主総会特別決議の定足数引き下げ（過半数から 3分の 1へ），株主総会の召集通知発出期間の短縮（2週間から 1週間へ）（2003年 4月）

などである。

なお 50 年振りの商法抜本改正が 2005年の通常国会を通り成立したことは第 2 章で詳しく説明したが、本章では幾つかの補足も含めて起業の観点からも解説する。

11.2 企業・法人・会社の違い

11.2.1 企業

継続的，計画的に事業活動を行う，独立した経済活動をする団体である。

- ・公企業（国や地方公共団体）と私企業（個人企業，法人企業）がある，

11.2.2 法人

自然人以外のもので，法律上の権利義務の主体とされているものである。すなわち個人と同じように経済活動ができる団体である。

- ・社団法人（営利を目的とするもの）と財団法人（一定の目的のために提供された財産を運営するためのもの）がある。

11.2.3 会社

法律上は営利を目的とする社団法人であり，経済的には営利を追求する私企業である。

11.3 会社組織

11.3.1 従来の会社法体系と新会社法体系の比較

表 11.1 従来の会社法体系と新会社法体系の比較

従来の会社法体系	株式会社	有限会社	合資会社	合名会社	【新 設】
	最低資本金 1000万円以上 取締役3名以上 監査役必置	最低資本金 300万円以上 取締役1名以上	無限責任社員と有限責任社員が混在	無限責任社員のみにより構成	

				
新 会 社 法	新しい「株式会社」	合資会社	合名会社	合同会社
	株主の責任：有限責任 取締役 1人以上	無限責任社員 と 有限責任社員 が 混在	無限責任社員 のみにより 構成	内部的には組 合 外部的には有 限責任
	取締役会の書面決議可能 決算公告義務あり 取締役・監査役の任期最 大 10 年		社員 1 名で の 設立可	社員 1 名で の 設立可
	最低資本金制度の撤廃			

なお、海外企業が日本に株式会社としての現地法人を設ける場合には、進出や撤退を迅速に行えるような形態が取られている。例えば、これまで取締役 3 名のうち 1 名は日本居住者であることが必要なので、日本人弁護士をあてるケースが多い。監査役も日本にいる必要はなく、日本には取締役 1 名がいるだけである。

その他、社会労働保険や法人税対応もそれぞれ日本の関連専門事務所に委託し、人事・総務・厚生などもアウトソーシングするケースが多い。

11.3.2 会社にするメリット、デメリット

序章のプロローグ冒頭でも述べたとおり、会社と個人営業の大きな違いは、事業資金と生活資金の明確な区別と管理である。この経理処理を適格に行うならば、会社組織にするメリットはきわめて大きい。

表 11.2 に、会社にするメリットとデメリットの比較を示す。

表 11.2 会社にするメリットとデメリット

メリット	デメリット
・ 資金調達が容易になる。 ・ 対外的信用が増す。 ・ 有限責任であり、倒産のときのリスクが少ない。 ・ 合法的節税につながる。 ・ 社会労働保険に加入できる。 ・ 事業の継続性が維持できる。 ・ 人材の募集が容易になる。 ・ 決算期を自由に選べる。	・ 開業、設立に手間がかかる。 ・ 資金移動が不自由になる。個人事業では、事業資金と生活資金との融通が効くが、会社組織にすると明確に分離する必要がある。

なお、これまで最低資本金のクリア、すなわち有限会社は100万円、株式会社は1000万円が障壁であったが、これは 2003年 2月施行の中小企業挑戦支援法の最低資本金規定の特例で 1円でも起業できるようになった。さらに 2005年の商法改正では撤廃の方向にある。

資本金 1円企業（株式会社）の設立手順は以下の通りである。

- ①創業者による定款作成（印紙代 4万円。司法書士への作成依頼は別料金）。
 - ②公証人による認証（公証役場へ 5万円）。
 - ③創業者であることの証拠および申請書の経済産業局への提出（無料）。
 - ④確認日から 2ヶ月以内に設立登記（法務局へ 15万円）。
 - ⑤登記後ただちに経済産業省に会社設立の届出（無料）。
- 費用は他に定款用紙購入代金など、雑費として 7万円程度かかる。

11.3.3 株主総会

株主総会のうち定時株主総会は、企業の意志決定の最高機関であり、会社提案、株主提案によるいくつかの議案について決議する。議事進行役の議長は代表取締役がなる。決算の 3ヶ月以内に行われ、その 2週間前までに招集手続きがなされる。株主には議決行使書が郵送されてくる。株主総会に出席できない場合は郵送で意思表示できるが、最近ではインターネットでの議決権行使ができる進んだ企業もある。

議決権行使の意思表示がない場合には、会社提案議案を「賛」、株主提案議案を「否」として処理される。

内容的には以下のようなものである。

- (1) 会社の組織・業態に関する事項
定款変更、減資、合併、解散などである。
- (2) 構成員の選任・解任に関する事項
取締役、監査役などの選任・解任、およびこれら役員報酬の決定などである。
- (3) 株主の利益などに関する事項
配当、その他に関する事項である。

11.3.4 株主代表訴訟

取締役が、違法行為によって会社に損害を与えた場合に、株主が取締役に損害賠償を求める訴訟のことである。ただし 6ヶ月前から株主になっていることが条件で、対象取締役への責任追及訴訟を起こすことを、査役に請求することが必要である。会社（監査役）が 60日以内に訴訟を起こさなかった場合に、株主は代表訴訟を起こすことができる。これも一連の商法改正の一環として、取締役責任の軽減化措置が取られている。

11.4 各種専門家に依頼できる主な内容

会社設立の手続きを、弁護士や司法書士等の専門家に任せることもできる。依頼内容にもよるが、大まかには依頼料 10万円くらいから可能である。

下記に各種専門家に依頼できる内容の概要を示す。

11.4.1 弁護士

個別の相談経費は 5,000円 / 30分程度であり、会社の顧問として依頼する場合でも 50,000円 / 月程度が一般的である（2002年度実績の一例）。

内容的には、

- ・一般の法律事務
- ・契約条項の検討や各種契約書
- ・法律文書の作成
- ・法律全般のアドバイス

などである。

11.4.2 司法書士

内容的には、

- ・法人登記に関する申請
- ・代行・添付書類の作成
- ・不動産や財団の登記、供託に関する申請書類の作成および申請代行
- ・裁判所に提出する書類の作成や、抵当証券交付の手続き代行
- ・各種登記簿謄本の取り寄せ

などである。

11.4.3 税理士

ケースにもよるが、決算期の経理処理などを主に依頼して、40万円／年くらいでもやってもらえる。ただ景気低迷を背景に年々価格はさがっている。

さまざまな経理サポートソフトがあって、それなりに一人でも処理は可能であるが、そちらに時間を取られたくない場合は依頼するほうが楽であろう。

内容的には、

- ・各種税金の申請書、届出書、添付書類の作成
- ・帳簿の記帳代行や記入のアドバイス、貸借対照表、損益計算書の作成

などである。

まずは司法書士と税理士でことは進められるが、人を雇ったり事業展開を進めていくには、さらに各種専門家の力を借りる必要もでてくる。

11.4.4 社会保険労務士

内容的には、

- ・労災保険、健康保険、厚生年金、雇用保険などに関する申請書、届出書の作成と手続きの代行
- ・保険料の算定、申告、就業規則、賃金規定、衛生管理規則などの作成
- ・人事・労務管理のアドバイスや指導

などである。

11.4.5 弁理士

内容的には、

- ・工業所有権の取得に関する出願手続き
- ・工業所有権に関する調査、係争、一般の相談

などである。

11.4.6 経営コンサルタント

この分野は玉石混交の感じであり、千差万別さまざまなレベルがある。内容的には、

- ・経営、管理のノウハウに関するアドバイスや指導

- ・ 経営上の問題点の相談，経営状況の客観的診断
- ・ 経営戦略や経営指導等，経営全般に関する顧問業務
- ・ 経営者や管理職の教育訓練，社員教育

などである。

11.5 開業後に諸官庁に届ける書類

設立登記が終わると，指定された期日までに諸官庁に対し，その時点で該当する関係書類を届けなければならない。

11.5.1 税務署

内容的には，

- ・ 法人設立届出書
- ・ 青色申告の承認申請書
- ・ 棚卸資産の評価方法の届出書
- ・ 減価償却資産の償却方法の届出書
- ・ 給与支払い事務所などの開設届け書
- ・ 源泉所得時の納期の承認に関する届出書

などである。

11.5.2 地方公共団体

内容的には，

- ・ 事業開始等申告書
- ・ 法人設立申告書

などである。

11.5.3 労働基準監督署

内容的には，

- ・ 適用事業報告
- ・ 保険関係成立書
- ・ 就業規則届
- ・ 時間外労働，休日労働に関する協定書
- ・ 雇用保険適用事業所設置届
- ・ 雇用保険被保険者資格取得届

などである。

11.5.4 社会保険事務所

内容的には，

- ・ 新規適用事業所現況書
- ・ 被保険者資格取得届
- ・ 被扶養者届
- ・ 保険料納入告知書送付依頼届

などである。

規制緩和の一環で簡略化されるものもあり，詳細は都度，役所に聞くか，各種手引

き書の類を参照することが必要である。

第 12 章

リスクマネジメントの一端

12.1 プロローグ

東芝機械(株)事件（1987年 3月下旬）は、米国のみならず、わが国の安全保障政策や貿易政策にも大きな影響を及ぼしたことで知られている。下記のような内容である。

12.1.1 米国の安全保障政策に影響を与えた経緯

・米国ワシントン・タイムズ紙は、「“東芝”がココム（COCOM）に違反して輸出し

た工作機械が、ソ連原子力潜水艦のスクリー加工に使用され、スクリー音が低下したことにより探知しにくくなった。」と報道した。

- ・これは自由主義圏の安全保障問題に影響を与える重大な出来事であり、米国上下両院による東芝制裁法案が 1987/6 下旬に可決された。

- ・連邦議会の一部議員による東芝製品不買運動キャンペーンが開始された。

- ・東芝は初めて事件の発生を知り、あくまで一部上場会社として独立の経営企業体であることを主張し、第三者による調査で、東芝は何ら関与していないことを明確化して、日本国内は納得した。

- ・米国は、連結子会社である東芝機械を東芝の一部門と解釈し、最終的に東芝は月 1 日付で会長、社長が同時辞任に追い込まれた。

12.1.2 会社の迅速な対応が危機を救った

東芝は、東芝が参加しない公正な第三者による調査を実施した。依頼先は、米国マッジ・ローズ法律事務所と国際会計事務所プライスウォーターハウスであり、その結果、

(1) 戦略物資の管理システムの構築

- ・東芝は 9 月 9 日、東京とワシントンで同時に調査レポートと「戦略物資コンプライアンス・プログラム案」を公開した。

- ・10 月 1 日付、東芝内で戦略物資等管理プログラムとして規程化し、実施に移行した。

(2) 国の対応

・輸出管理の強化

貿易関係約 150 団体に対して輸出関連法規の遵守・徹底を指示した (1987/5/15、 7/2、 7/7) 。

- ・外為法改正案の国会成立と、東芝のコンプライアンス・プログラムの公表を機に、業界傘下の企業にもこれと同様の輸出法規遵守計画策定・提出を要請した。

通産省の指導内容として、法令遵守の宣誓・社内周知を始め、戦略物資の輸出に関する責任者の明確化・管理本部の設置、代表取締役が最終判断者であること、チェック・監査体制、教育訓練体制の整備など、9 項目にわたっている。

(3) 外為法（外国為替および外国貿易管理法）改正（ 1987/9 ），施行（ 1987/11/10 ）

- ・迂回流出の防止・・・規制対象国以外の国を経由して間接的に流出するものを防止する。

- ・仲介貿易・・・たとえば A 国から B 国へ輸出仲介する場合は、原則的には A 国の輸出法規にて管理すればよいが、「武器および武器製造関連設備ならびに関連技術」だけは、日本政府も仲介した国内の企業を管理するスタンスである。

なお当時の COCOM 対象国は図 12.1 に示すように 16 ケ国ある。



図 12.1 旧COCOM対象国

(4) COCOM 解散後の国際レジームについて

安全保障輸出管理の強化として、以下のような枠組みがある。

- ・ 冷戦の終結と旧ソ連の崩壊にともない、1994/3 末に解散。
- ・ 大量破壊兵器および関連貨物・技術の移転、拡散防止の輸出規制。
- ・ 1996/7 に発足した通常兵器、関連汎用品・技術の輸出規制（ワッセナー・アレンジメント）が、COCOM に代わる国際的輸出管理体制となった。これにはロシア、東欧諸国、韓国、アルゼンチンも加入し、全地域を対象としている。

なおイラン、イラク、リビア、北朝鮮向け輸出は、規制リスト品についてきわめて厳格な管理が合意されている。

- ・ 米国輸出管理法の適用

米国原産製品、技術情報、またはそれらを組み込んだ製品の輸出に関しては、米国の輸出管理法が適用される。
 というものである。

12.2 輸出管理

12.2.1 日本と米国の考え方の違い

日本の外為法の考え方は、

- ①原則として輸出は自由。
 - ②不許可、不承認のものだけが輸出を禁止される。
 - ③輸出後は輸出国政府に任せ、日本政府がそれ以上追いかけることはない。
- というスタンスであるのに対して、米国の輸出管理法の考え方は、

- ①法制上、輸出は原則禁止。
- ②すべての輸出に許可が必要。
- ③通常の民生用品に対しては、ゼネラルライセンスが与えられて税関への申告だけでよい。それ以外は個別ライセンスの取得が必要である。
- ④輸出許可されたものでも、輸出先としてさらに第三国に輸出する場合は、米国政府の

許可が必要になるものがある。軍需物資やハイテク技術の他に、需要・供給上の問題が生じる場合なども対象となる。

というように、日本とは逆のスタンスである。

原則として公知のもの以外、すべての米国原産製品、および技術情報・ソフトウェアが対象である。具体的には以下の行為である。

- ・米国原産の製品の再輸出。
- ・米国原産の技術情報・ソフトウェアの再輸出。
- ・米国製品組込み品の輸出および再輸出。
- ・米国技術情報・ソフトウェアの直接製品の輸出および再輸出。

12.2.2 米国の輸出管理の基本構造とその仕組み

一般の輸出管理は商務省管轄であるが、特に安全保障に関わる事項については、たとえば武器は国務省、原子力はNRC（米国原子力委員会）、エネルギー省、外国制裁は財務省が規制している。

(1) 米国国務省の（再）輸出ライセンスが不要となるケース

「パーツ・アンド・コンポーネンツ・ルール」というものがあり、

- ・米国製品組込み比率 10% 以下は管理対象外。
 - ・米国製品組込み比率 25% 以下は、禁輸国・国際的テロリズム支援国以外の仕向国に対しては、管理対象外。
- と規制している。

さらに製品、技術、ソフトウェアのレベルと仕向国による判定や、ライセンス例外の規定なども設けて、運用面での迅速化も図っている。

(2) 顧客・用途・仕向国の管理

顧客管理については、

- ・禁止顧客リストによるチェック
- ・ハイリスク・プロファイルによるチェック

があり、米国輸出管理規則に違反し、不正転売を行う可能性の高い顧客を識別するための、スクリーニングシステムである。

用途管理については、

- ・拡散防止管理チェック

があり、核、化学、生物兵器、ミサイルなどをチェックしている。

仕向国管理については、

- ・禁輸国、国際的テロリズム支援国の他、ロシア、中国などの旧共産圏、旧ココム加盟国、協力国に対するチェック
- を行っている。

具体的に禁輸国はキューバ、リビア、イラク（旧政権崩壊後は復興支援途上にある）北朝鮮であり、国際的テロリズム支援国はイラン、シリア、スーダンである。ただ“アルカイダ”のテロ活動のように、国を特定できない存在にも目を光らせる必要があり、イデオロギーからグローバル化に対する文化・民族・多様性への戦いへと変貌していることは、自由貿易を標榜する米国にとってジレンマといえるかもしれない。

12.3 リスクマネジメントが必要な理由

いかなるビジネスを展開するにせよ、製品、技術、ソフト、情報、資金はグローバルに展開される。国内だけの商売に限っても、リスクマネジメントは企業存続の必須条件といえる。

日本国内に約 600 万社の会社があるが、99.9% 以上は中小・零細企業である。しかし高い技術レベルで、国内はもとより世界の市場を抑えている中小企業も少なくない。当然ベンチャー企業も含まれる。世界各国からさまざまなスペックのオファーが入ってくる。カモフラージュした顧客もいるであろう。対応して製品を出したら、知らない間に北朝鮮で軍需用に転用されていたということが起こるかもしれない。大企業と違って人を輸出管理専任に張り付けることはできない。しかしこれが命取りになって、会社を潰すことにつながりかねないのである。ハイテクベンチャーや技術レベルの高い中小企業ほどターゲットになりやすい。

このように安全保障の対応から、セクハラ防止やパワハラ（パワーハラスメント）のことで、組織内の何らかの力を利用して、職務の範囲を越えて人権を侵害する言動を繰り返し与えることによって、受ける側が精神的負担を感じたときに成立する。セクハラ同様、上司と部下の関係で生じるケースが多い。）防止対応に至るまで、他に国際規約対応や地球環境保全、差別問題、宗教問題、誘拐対応、資金調達対応など、ありとあらゆる分野にリスクマネジメントが必要となっている。

12.3.1 規格への対応

国際的な標準化であり、物資やサービスの国際的流通を保証する技術的裏付けである。日本には J I S 規格があるように、各国それぞれ規格を有しているが、どの国でも通用させるには国際規格が必要である。経済のグローバル化は、国際規格をベースにサービスや物が行き交う市場となる。

(1) 総合技術管理に関する代表的な国際規格例

以下に代表的な例をあげる。

- ・ I S O 9000 シリーズ（品質マネジメントシステム）
- ・ I S O 10006（プロジェクトマネジメントにおける品質指針）
- ・ I S O 12100（製品安全マネジメントシステム）
- ・ I S O 14000 シリーズ（環境マネジメントシステム）
- ・ O H S A S 18000 シリーズ（労働安全衛生マネジメントシステム）
- ・ H A C C P システム（危害分析重要管理点システム）：実質的には I S O 9000 に含まれ、統合して I S O 20543 へ移行。

(2) E U 指令

欧州連合（E U）で自動車や家電メーカーに対して、製品リサイクルなどの環境対策を義務付ける「E U 指令」というものが成立しているが、これは加盟各国の国内法に優先する規制であり、欧州への輸出を推進する限り、日本企業もそれに対応していかなないとビジネスに参加できなくなる。

12.3.2 企業の海外危機管理

日本人の 2000 年度の海外渡航状況は以下の通りである。

- ・ 日本の海外渡航者：1750 万人
- ・ 長期海外滞在日本人：70 万～80 万人

2002 年 9 月 11 日の米国へのテロ事件以降、一時的に減ってはいるが、徐々に回復している。

なおこの間、日本企業に対する要人誘拐やゲリラによる占拠なども増えている。以下に、メディアに取り上げられた代表的な事件を示す。

- ・ 矢崎総業：コロンビア合併企業の日本人副社長誘拐（2001年）
- ・ 三井物産：マニラ支店長誘拐（1986年）
- ・ 三洋電機：メキシコでの米国現地法人社長誘拐（1996年）
- ・ ペルーでのゲリラ組織による日本大使公邸の占拠（1996～1997年）

これらに対する欧米企業のスタンスは、

- ・ 広い意味でのリスク管理費に利益の15～20%を計上
 - ・ 誘拐保険に加入
 - ・ FBI, CIA, シークレットサービス, 軍, 警察勤務経験者の雇用
- といったことを徹底している。

12.3.3 企業不祥事に対する危機管理

世間を騒がし、企業の信用を失墜させた自動車メーカー（リコールにつながる欠陥情報を隠蔽）、食品メーカー、ハムメーカー（政府のBSE対策用牛肉買取り事業に対して、輸入牛肉を国産と偽って申請）、商社（北方領土支援事業に絡む不正な設備受注）、フランチャイズストア（展開するドーナツチェーン店の肉まんに、非認可添加物混入を知らず販売）、テーマパーク（工業用水が一部の水飲み器に使用されていたり、賞味期限切れ食品を使用）、電力会社（原発のトラブル隠し）などの一連の不祥事を未然に防止する意味では、リスクマネジメント以前の企業倫理の徹底が最重要課題といえる。これらの大半は何らかの内部告発で明らかになったものである。

欧米では“タンジェントポリ”（イタリアで贈収賄を意味する）は、告発者保護制度の代名詞になっているが、日本でも企業不祥事を防止する切り札として導入準備が進められている。法制度整備には前向きだが、通報先を第三者機関とすることには抵抗が大きいことは想像に難くない。

米国ダウ・ケミカルのように、社内での内部告発を奨励している経営最先端企業もあり日本でも一部グローバル企業は取り入れる機運にある。

リスクマネジメントは何も企業に限ったことではなく、たとえば生活に密着した食料の分野でも同様である。野菜や水産物などの産地情報、品質情報が偽装されたりして消費者の厳しい批判や選別を受けており、今や産地での履歴保証というよりも生産者個人との信頼関係にまで発展している。たとえば誰がどのような土壌で、どんな肥料を使い、いつ収穫したかなどが消費者に明確に伝われば、消費者は食の安全・安心を手に入れることになるのである。狂牛病の発生以来、生産者側にこのような危機管理が必要になったのも必然といえよう。

12.4 さまざまな意思決定

事業を推進するには、さまざまな場面で迅速に意思決定をしなければならない。その意思決定の前提となるものが情報である。確かな情報から不確かな情報まで、そのレベルに応じた意思決定を確率論的に扱うのが常套である。すなわち、リスクを最小限に抑える手法である。

ここでは以下にその概要を紹介するに留め、詳細は各専門書に譲ることにする。

12.4.1 定型的な例

(1) 待ち行列

これはサービスの窓口の数や配置の情報を与えるものであり、いかにお客様を待たせることなく迅速に処理できるかの指針を与えるものである。

たとえばスーパーの売り場レジの係員数や娯楽施設のゲートの数を、客数にあわせて適宜増減させる目安になるものである。またオフィスに設置する自動販売機の数決定にも、この考え方が利用される。オフィスで働く従業員の人数に対して、クレームの出ない設置台数は1台でよいのか2台が好ましいのかなど、待ち行列理論で平均何分待たされるかという答えは得られる。ただし、その算出された数値からどのように意思決定するかは、業務効率やコスト、優先順位度など総合的に判断する必要がある、ここにリスクマネジメントの難しさがある。

(2) ゼロサムゲーム（2社の熾烈なシェア争い）

競争的立場にいる2人以上のプレーヤーが、互いに自分の利益の最大化を図ろうとする行為を学問的に扱う場合、これをゲームと称して、行動を合理的に決める理論を“ゲームの理論”と呼んでいる。そして片方の利益がそのまま他方の損失になる（両者を足し合わせると、±ゼロとなる）ようなゲームを“ゼロサムゲーム”と呼んでいる。現実の多数のコンペチターが競争するビジネスでは非ゼロサムになるが、ゼロサムゲームは考え方の基本となるものである。

表12.1は、市場優位な立場にあるA社からみた二社の利得表、すなわちシェアを示したものである。このように使用する戦略が功を奏すと、得られるシェアが何らかの手段でわかっているとするのである。そうすると、たとえばA社がA1の戦略を使い、B社がB1の戦略を使ったときには、結果的にA社のシェアが80%で、B社のシェアは20%になることをB社が知ることになる。そうはさせじとB社がB3の手に変えてくると、今度はA社のシェアは30%に落ちてしまう。

表 12.1 A社から見たシェアの利得表

		B社（100%－A社のシェア）		
		B1の手	B2の手	B3の手
A社	A1の手	80%	40%	30%
	A2の手	70%	60%	50%
	A3の手	30%	20%	90%

たまたずA社はB3に対してA3の戦略に切り変える。A社に90%もシェアを取られたのではたまらない。というようにゲームは進んでいくが、最後はA2とB2の点に落ち着いて、A社のシェア60%、B社のシェア40%で競争が落ち着くことになる。

分りやすい比喻でたとえば、以下のような野球の選手交代がイメージとしてわかりやすいであろう。

「同点で迎えた最終回、攻めているほうは得点したいし、守っているほうは零点で抑えたい。得点圏に走者を置いてあるバッターに打順が廻ってきた。守り側の監督は、そのバッターに相性の悪いピッチャーを交代した。それをみて今度は、攻め側の監督が左バッターを代打として起用してきた。これをみた守り側の監督は再びピッチャーの交替を告げ、左には左をとということで左腕のピッチャーに変える作戦にでた。攻め側の監督はそのまま打たせることにし、試合は再開された。」

両軍とも、これまで対戦した膨大なデータや控え選手の数、そのときの選手の状態など

を総合的に勘案して、“ほぼ互角の対決になるであろう”という見込みのところに落ち着いたわけである。

(3) リスクの絡む意思決定

次の 3 ケースを取り上げてみよう。

① 将来の見通しが確率的にわかっている場合

この場合はリスクのもとでの意思決定であり、おのこのリスクの確率が計算できるので、最も確率の低いリスクを選択することになる。膨大な情報・データ分析からこの確率の確度を高めることができる。

② 将来の見通しが確率的にわからない場合

この場合は不確実性のもとでの意思決定であり、楽観論か悲観論のスタンスによる“期待値”をもとにリスクの程度を計算することになる。どちらかわからないときには、コインの裏表で決めたり五分五分の確率と判断するのに似ている。いくつかの段階を追って計算する場合、悲観論を採用するなら、ミニマムの中でさらにミニマムを採るミニマム・ミニマム方式、楽観論を採用するなら、マックスの中でさらにマックスを採るマックス・マックス方式（ただしこの場合は、現実にはリスクマネジメントにはならない）であるが、一般的にはその中間的なミニマックス方式をとる場合が多い。

③ 例外的な特殊事情のある場合

この場合は特殊事情のもとでの意思決定であり、小額でも確実に手に入れたい場合や逆に宝くじや競輪・競馬のような一攫千金を夢見るような場合に特異な意思決定が生じる。

たとえば、将来の見通しが確率的にわかっている場合でも、人はまったく逆の意思決定をする場合がある。たとえば、(a)60 万円を確実にもらえる場合と、80 万円が 85% の確率でしかもらえない場合、(b)60 万円を確実に支払う場合と、80 万円を 15% の確率で支払わなくてもよい場合、たいていの人は、(a) では前者を選び、(b) では後者を選択する。

次のようなケースも、人は期待値だけでは意思決定しない例であろう。現金 100 万円と、当たる確率 50% の 200 万円の“くじ”のどちらを選択するであろうか。期待値はいずれも 100 万円であるが、確実に 100 万円を手に出せる現生に手を出すはずである。しかし当たった場合の 200 万円に期待する人もいないわけではない。当たる金額が 300 万円の場合や、“くじ”の当たる確率が 75% では状況が変わってくる。

要求水準や置かれた立場、状況などによって判断は違ってくる。大切なことは、意思決定は一度決定したらそれで終わりというわけではなく、状況の変化、情報の確保によって決定し直すことが必要なのである。

なお上の例にあげた意思決定に関するやり方のほかにも、まださまざまな手法がある有名なものに、決定に関係する多様な要素を階層構造によって把握し、各要素の項目を二個ずつ比較して重み付けする一対比較で進めていく AHP 法（Analytic Hierarchy Process：階層分析法）がある。社会現象などの、複雑な問題解決のための意思決定にも威力を発揮するツールであり、個人レベルの意思決定から企業の長期計画、新製品開発計画、マーケティング、さらには自治体や国家レベルの意思決定にまで適用できるものである。もちろん大半はコンピュータ処理に依存することになる。

12.5 競争を仕掛ける際の法務上のリスク

コンペチターに対して、不正な手段を使っての「権利侵害」がない限り、不法行為責任を負うことはない。ビジネスの世界では熾烈な競争をしているわけであるから、相手の分野や地域に乗り込んで、相手の経営状態を悪化させても問題はないはずである。ただ大店舗の進出や酒類販売の出店などの規制にみられるように、何らかの制約や保護措置などで行動が縛られることもあり、このような状況を留意しておく必要がある。

また米国などにみられる、コンペチターの製品をバッシングするようなコマーシャルは、日本では違法である。したがって国内では、自社製品との比較で、さらによりよいものをPRする、比較広告の形態をとることになる。もっとも、コンペチターの類似製品との比較広告の場合でも、相手から訴えられた際に比較内容が実証されれば違法性はないが、このような比較広告の例はほとんどみられない。このようなケースでは、その業界が組織している工業会や団体の中の分科会などで、解決が図られるのが一般的である。お互い共通の市場の縮小を避けるための、リスク回避といえよう。

リスクマネジメントは企業存続の必須条件ということもあって、広範な分野におよんでいるが、本書ではその一端を紹介するに留めた。

12.6 改めてリスクとは何か？ 対応策は？

●伝統的な定義：生命の安全や健康、資産や環境に危険や傷害等望ましくない事象を発生させる確率、ないしは期待損失（生物学、医学、工学、経済学等でよく用いられる）。

●確率値で表現できない対象の定義：望ましくない事象をもたらす可能性、ないし不確実性（政策科学、環境科学、行動科学等で用いられることが多い）。

★リスクを一口で言うと、将来起こり得る問題のことであり、侵害や損失、損傷等を指している。その深刻度、影響度は立場や環境によって異なる。従ってリスクマネジメントはあらゆる分野が対象となるが、その根底にあるものは金銭的な損得勘定である。

◎リスク対象の捕え方と対処：

①起こりそうな問題の発生確率を下げる対策

②それでも万一起こったときの影響を最小限に抑えるための対策

場

株主やステークホルダーに報いるため、株式会社はさまざまな面から自身の企業価値を高め、株式市場からも高く評価されるための努力が必要である。株価を高めることが企業価値を高めるのではなく、企業価値を高めた結果、市場が評価して株価が上昇するのであって、決してこの認識を取り違えてはならない。

13.1 企業価値とは

企業価値とは、その企業が有する有形・無形の財産、収益力、効率性、安定性、成長性等、株主やステークホルダー^(*)の利益に資する企業の総合的絶対評価の程度を表すものと言える。平たく言えば、企業が生み出すであろう、将来の収益の合計のことであり、株主に帰属する株主価値と、ステークホルダーなどに帰属する価値に位置付けられる。ただ、企業価値は将来の値の予測値であり、将来のさまざまな要因（外部要因、内部要因）によって変化するので、したがって、企業価値を正確に予測することは難しい。

（*）ステークホルダーとは、企業の利害関係者のことを言い、株主も含めて言う場合もある。顧客や取引先以外に、企業活動を行う上で関わるすべての人のことを言う。地域住民、官公庁、研究機関、金融機関、そして従業員も含む。今後、企業はステークホルダーとともに発展し、企業価値を高めて双方の利益実現に努力して行く必要がある。

13.2 企業価値の評価手法概要

企業評価にはさまざまな手法・アプローチがある。その中で、M&Aなどのさいに広く採用され、また理論的裏付けも持っているのがDCF法（Discounted Cash Flow）による評価である。DCF法による企業評価の概略の流れは、以下に示すようなものである。

- ①財務予測を基に将来のフリーキャッシュフローを予測する。
- ②それを資本コストで、ある割引率（将来計算の利子に相当するもの）を用いて現在価値に割引計算を行なう。
- ③事業外資産（遊休資産）の処分価値を見積もって加算する。
- ④有利子負債を控除する。

なおフリーキャッシュフローとは、その企業が本来の事業活動によって生み出すキャッシュフローのことを言う。ここで、“フリー”とは、企業が資金の提供者（金融機関や社債権者のような負債の提供者、および株主である資本の提供者）に対して自由（フリー）に分配できるキャッシュという意味である。

企業はこのフリーキャッシュフローを原資として、債権者に金利を支払ったり、債務の償還を行い、あるいは株主に配当を支払ったり、自社株買い（株式の消却）を行っ

ているのである。

13.3 M & A（合併・買収）

友好的、敵対的な買収がある。資本市場を優先する世界は、資本を有するものが発言権を有する（LLPやLLCは位置付けが異なっていることは既出の解説の通り）。

一例として、2006年に世間を騒がせた村上ファンドによる阪神電鉄株の取得や、その前に起こったライブドアによる日本放送の株式取得、さらには楽天によるTBSの株式取得に対して、取得された側が「挨拶がなかった」とか、不快感を表すのは論外なのである。経営者の怠慢を突かれているのであって、まだまだ企業価値を上げられる余地があることを、外部から指摘されているわけである。

したがって企業価値が上がらなければ良い買収とは言えないのである。市場のグローバル化が進む状況下だけでなく、国内市場においても供給過剰の状況下ではM & Aが経済に有効に作用する場合が少なくない。仕掛けられたTOB（株式公開買付）の回避に例え成功しても、その業界全体の“パイ”が供給過剰になって共倒れでは、必死の攻防も意味がない。互いにWin-Winの形を構築する経営陣、株主の洞察力が求められる。M & Aに対しては、長年株式の持ち合いや安定大株主、さらには物言わぬ小株主に守られてきた日本の企業と、欧米の企業とのスタンスの違いも大きい。持ち合の解消（不良債権の払拭）やグローバル化の波にさらされて、ますます外資の攻勢も多くなってきているのが実情である。

13.3.1 共同持ち株会社

M & Aでは、吸収する企業とされる企業が明確なのに対して、共同持ち株会社の設立方式は、対外的に対等のイメージを与えることができ、合併前の移行措置として使われる場合もある。

- ・ メリット・・・傘下の企業の独立性がある程度保たれるため、従業員の抵抗感が少なく、統合を段階的に進めることが可能。
- ・ デメリット・・・傘下の企業を思うように束ねられず、統合の効果が出せない場合もある。

13.3.2 敵対的買収に対する主な防衛策

- ・ 黄金株の発行
- ・ ポイズンピル・・・時価を大幅に下回る価格で株式を引き受ける権利を付与する。
- ・ ゴールデンパラシュート・・・買収されたときに役員が解任された場合、多額の退職金を支払う契約を結ぶ。
- ・ ホワイトナイト・・・買収される側の経営陣に都合の良い別の会社を買収を依頼する。

ここで黄金株とは、通常の株式とは異なり、1株でも拒否権を有する特別な株式であり、特定の株主に絶対的な権限を持たせる目的で発行される。

従来、欧州の空港民営化等で使われたものであるが、敵対的買収に対して有効な手法とされるものの、弊害も大きいので米国では上場後の黄金株発行を禁止している。

★我が国では2004年に上場した国債石油開発の黄金株を政府が保有している。

13.5 株式市場

国内で代表的なのは東京証券取引所と大阪証券取引所である。1部と2部がある。会社が資金を得るには銀行からの融資と、市場を介した手段がある（社債や増資等）。株式市場は株式の発行を通じて資金を得るものである。会社は企業価値を高めて株価を上げることに力を注ぐ。

株式は誰でも自由に購入できるので、大量に株式を保有すればその会社の経営に対して、大きな発言権を有することができる。そのため、上場企業の株式を、発行済み株式数の5%を超えて取得した場合、証券取引法により財務局に5営業日以内に報告書を提出しなければならない。この%の見直しも議論されている。

主な記載事項は、保有目的、保有株式の種類、保有株式数、提出時の保有比率、最近60日間の取得・処分状況、担保契約など株式に関する重要な契約、取得資金の調達方法等である。

13.4.1 有価証券の決済と清算

日々の複数の取引所や、投資家の間で成立した売買状況を集めて、金額を相殺するのが清算機関である。一方、実際に有価証券や資金の振り替えを行うのが決済機関であり役割が違っている。

- ・清算機関・・・日本証券クリアリング機構
- ・決済機関・・・証券保管振替機構（株券等）
日本銀行（国債）

★多額の粉飾決算で世間を騒がせたライブドアは、東京証券取引所（東証マザーズ）から上場を廃止されたので、株式の売買に関わる一切の対応処理を自社でこなさなければならない。これに掛かる経費は膨大なものである。

13.4.2 取引所の振興 3市場

東証や大証の上場条件は厳しいので、事業基盤がまだ確立していない振興企業に対し、株式発行による資金調達に道を開くことを目的にした市場である。東証一部や二部などに比べて上場の基準が低いので、振興企業にも上場しやすいが、投機の対象になりやすく、株価が大きく乱高下する場合も少なくない。

3市場の概要は以下の通りである。

- ・ジャスダック・・・楽天、インデックス等
- ・マザーズ（東証）・・・かつてのライブドア、スカイマーク、WOWOW等
- ・ヘラクレス（大証）・・・かつてのUSEN、スターバックス等

★複数の市場に上場することも可能である。

13.4.3 自社株を利用した対応

(1) ストックオプション

自社株を予め決められた株価（権利行使価格）で買える権利のことである。株価が権利行使価格を超えると時価より安く株を買うことができ、市場で売れば利益を得ることができる。従業員にとっては、業績向上に努力する動機付けになるので、米国ではきわめて活発に行われており、米国主要500社のうち従業員向けストックオプション制度を持つ企業は9割を超えている。



ただ、米国エネルギー産業の寵児であったエンロン社の株価吊り上げの粉飾決算事件で、色々問題も多い。ストックオプション制度は日本企業でも取り入れている会社があるが、株価が絶えず上昇基調になればゲインを得ることはできず、従業員の士気を奮い立たせることができるかどうかは経営者の手腕によるところが大きい。

なお、付与されるストックオプション行使の設定額にも、色々問題も出てきていることも事実である。

(2) 自社株買い

企業が自ら発行した株式を、市場等で買い付ける行為であり、我が国では株価操作の懸念があることから禁止されていたが、1994年に解禁された。

・株主総会での定款変更を条件に、取締役会で自社株買いの時期や取得額の設定ができる。

・かつての金融機関等との株式持ち合いの解消の受け皿として使われてきたが、株主への利益還元や企業再編等にも機動的に活用されつつある。

自社株買いの対応としては、

- ・償却・・・1株当りの利益向上、株主資本利益率（ROE）の改善
- ・金庫株・・・ストックオプション、株式交換、買収防衛策 等。

13.5 株に関する用語の例

(1) PER (Price Earning Ratio : 株価収益率)

利益を基準にして株価の価値を割り出す指標である。PER は、株価を EPS (1株利益) で割ったもので、株価が EPS の何倍まで買われているのかを示すものである。

<算定式>

$$PER = \text{株価} / EPS$$

PER が高いほど、利益に比べ株価が割高であることを示し、逆に、PER が低いほど、利益に比べ株価が割安であることを示している。

例えば、A社（株価 100 円、EPS5円）と B社（株価 100 円、EPS10円）を比較すると、A社は PER20倍、B社は PER10倍ということになり、相対的に B社が割安であることになる。

このように、PER は株価の相対的な割高・割安を判断する指標として使われる。東証一部上場企業の平均 PER が 20 倍程度だったとすれば、東証一部上場銘柄で PER20 倍以下の株は一般的に割安と言える。

(2) EPS (Earning Per Share : 1株あたり利益)

純利益を株式総数で割った金額であらわす。

$$EPS = \text{純利益} / \text{発行済み株式総数}$$

売上が少なくても株式総数が少なければそれだけ 1株あたりの利益が高くなる。極端な企業は上場していないが、例えば、

- ・ 10 億の売上有る企業で発行株式が 10 億株だと 1株あたりの利益が 1円
- ・ 10 億の売上有る企業で発行株式が 10 株だと 1株あたりの利益が 1億円

(3) 日経平均株価

東証 1 部上場銘柄中から流動性や業種等のバランスを考慮して選んだ25銘柄の株価の単純平均*1。日本経済新聞社が算出、公表している。採用銘柄は毎年見直される他、臨時に入れ替えがなされることもある。権利落ちに対する株価修正を行い、連続性を保っている。一方、単純平均ゆえに株価が飛びやすい品薄株が平均を支配しやすいという問題もある。単位は“円”で表示される。

(4) TOPIX（東証株価種数）

1968年1月4日終値で評価した東証1部上場全銘柄の時価総額を100として、その後の時価総額を指数化したもの。東京証券取引所が計算、公表している。新規上場や上場廃止、増減資などがあった場合には連続性維持のための修正が行われる。現金配当落ち、有償増資については修正されない倍率なので単位はなく、“ポイント”で表示されることもある。

(5) 株価純資産倍率（Price Book-value Ratio）

株価を一株あたり純資産で割ったもの。ここで純資産は会社の解散価値として解釈される。1以下の PBR は、時価総額が会社の純資産を下回っていることを意味し、事業または会社の資産に魅力があれば買収の対象とされやすいと言える。逆に事業に魅力が乏しい場合は、いっそ解散して差額を実現した方が株主にとっては利益となることもありうる。ただし指数算出に使われる純資産額は直近の決算期での確定数値が使われるため、その後の変動は反映していないことには注意が必要である。理論上は、市場全体の PBR が 1 を超えるよう株価形成がなされるとされる。

第 14 章

金融・外国為替相場

グローバル市場での企業活動において、金融、為替は企業収益に直接影響を与える重要なファクターと言える。

14.1 金融とは

金融とは“資金の融通”のことであり、企業活動においては、資金の過不足を調整するための貸し借りと言える。個人対象の消費者金融から政府が貸し出す大きな対象までさまざまな金融システムがある。これらの金融業界を中立的な立場で監督する組織が金融庁である。

金融には、資金調達方法によって直接金融と間接金融がある。

- ・ **直接金融**・・・資金を必要とする企業が株式や債券等を発行して、他の企業や機関投資家、個人から資金を調達すること。
- ・ **間接金融**・・・銀行等の金融機関からの借り入れによる資金調達。

金の流れと一時的な金の貸し借りは、経済活動を円滑かつ活発にする潤滑剤と言える。これら2つの金融がうまく機能することで、経済活動を促進させることができるのである。

14.2 金利について

金の貸し借りには必ず金利というものが付く。貸し借りのリスクに応じて金利水準はまちまちである。一例として消費者金融の金利の推移を見てみよう。

この金利については、1954年の出資法での上限金利は 109.55 %と、とてつもなく高い金利であった。その後段階的に年 73.1 %、 54.75 %、 40.004 %に下がり、2000年 6月から 29.2 %になった。ただこの 29.2 %は「出資法」の定める上限金利であり、「利息制限法」の上限金利は 15 ~ 20 %と定められている。この20 ~ 29.2 %の間の金利のことを**グレーゾーン金利**と呼んでいるが、この出資法の上限金利の撤廃が決まった。

預貯金等ではこのような高い金利はほとんどありえないが、グローバルな金融市場では資金は金利の高い方に流れて行く。世界の金利動向の把握は企業の資金調達にとつ

て重要な意味を持っている。ただしイスラム金融では利子（自己増殖の概念）を禁止している（後述）。

14.2.2 債券について

直接金融による資金調達手段の一つに債券の発行がある。発行された債券の購入者側から見て、購入・保有が預貯金と異なる点は、元本が保証されていないこと、市場で売買できることであり、ミディアムリスク、ミディアムリターンの金融商品の位置付けと言える。

債券は、発行体による投資家への借用証書であり、発行体の違いによって下記のように呼び名が異なる。

国・・・国債、	地方自治体・・・地方債
特別金融機関・・・金融債、	会社・・・社債

発行体により利率は固定だが、景気動向により各国の金利は変動するので、債券売買市場では、当然のことながら、金利が上がって債権の利率より高くなると債券は安く売買され、金利の方が低くなれば債券は高く売買される。

(1) 債券の格付け

格付け機関により、発行された債券の元金や利子を、発行時の条件通り返済する確実性を評価して、それを投資家の投資判断に利用しやすいようにアルファベット等の記号で表示したものである。一般的には、海外の格付機関のほうが日本の格付け機関よりも厳しい（S & P社やムーディーズ社等）。

一般的に、格付のグレードを、A A A（トリプルA）、A（シングル）、B B（ダブルB）といった記号で表わし、これに1、2、3といった数字や、+、-といった記号を付けて表わす。評価ランクは“D”まであり、B B以下は“高利回り債”と呼ばれている。信用度が低いほど高い利率を付与しないと、債券を発行しても購入してもらえないからである。

一般的な目安としては以下のように扱われている。

A A A（最上格）～B B B 3（あるいは別表示でこれと同等のB B B -）・・・投資適格

BB1（あるいはBB +）以下・・・投資不適格（しばしばジャンク債と呼ばれ、区別されている）。

(2) 投資家から見た債券リスク

発行体はできるだけコストを掛けずに資金調達したい、投資家はできるだけ利益を上げたいという互いに利益が相反する貸し借り関係にあるので、リスク回避の手立ても重要である。債券リスクとしては、金利変動、信用性リスク、流動性リスク（低流通量）、イベントリスク（突発事態）等がある。

(3) リスク回避法

- ・上記リスク変動と相関の低い債券との組合せ
- ・信用度が低い格付け BB 以下の高利回り債券（ハイリスク・ハイリターン）は触れ幅が大きいので、信用度が高く、触れ幅の少ない先進国政府信用債等との組合せにする。
- ・リスク度合いに対するリターン度合いの値を MAX_iにする組合せを採用する。

14.3 外国為替

外為（がいため）とも略される。通貨が異なる国際間の貸借関係を、現金を送付せずに、手形や小切手などを使って、振替決済する方法であり、この時に用いられる通貨間の交換比率が外国為替相場である。

基軸通貨はあくまで米ドルであるが、近年ユーロも米ドルの受け皿としての第 2 基軸通貨になりつつある。ただユーロの推進力は、1/3 を占めるドイツ国の経済の寄与に負うところが多いので問題もある。

米ドルが基軸通貨なので、たとえば豪ドルと日本円の交換レートは以下のように計算で算出されることになる。

・豪ドル⇔日本円・・・(米ドル⇔豪ドル) × (米ドル⇔日本円)

一例として数値を入れてみると、1 豪ドル = 0.69 米ドルで、1 米ドル = 118 円の場合は 1 豪ドル = $0.68 \times 118 = 79$ 円と算出される。ユーロと日本円は元より、他の外国通貨との交換レートも、全て米ドルを介して計算される。

取引市場は、下記のように 24 時間シームレスで開かれている。

ウエリントン → シドニー → 東京 → (香港→フランクフルト) → ロンドン (全市場の 30 % がここに集中する) → ニューヨーク。

為替市場の一日の取引規模は約 2 兆ドルであり、そのうち 1/3 が米ドル、20 % がユーロ、10 % が日本円で、その他英ポンド、豪ドル、NZ ドル、加ドル他と続いている。

14.3.1 固定相場制度（ペッグ制）と変動相場制度（フロート制）

為替相場には、主に市場需給関係からレートを決定する自由為替変動相場制（フロート制）と固定為替相場制（ペッグ制）がある。固定為替相場には特定の通貨にのみ連動して変動するものと、複数の通貨に連動するものとがある。通貨バスケット制はこの複数の通貨に連動させた、為替相場制のことである。

ドルに連動させたものをドルペッグ制と呼ぶ。ドルペッグとは、自国の通貨レートをドルに連動させる固定相場制度のことを言う。ドルに対しての為替レートは安定し、貿易や投資を円滑に行なうことができる。ただし、通貨レートを維持するために米国の金利政策に追随しなければならないというデメリットがある。ペッグ制は、経済基盤の弱い国が、自国の通貨レートを経済的に関係の深い大国の通貨と連動させて、経済を安定させるために用いられる。

これに対して通貨バスケット制とは、主要通貨で構成するバスケットと自国の通貨を連動させる制度のことである。通常は、米ドル、ユーロ、日本円などを軸にバスケットを構成していき、貿易額や資本取引の動向を勘案して為替レートを決定していく。例えば、円をドル 50 %、ユーロ 50 % のバスケットに連動させたとすると、ユーロがドルに対して 1 % 上昇しても、円はドルに対してこの半分しか上昇しないことになり、受ける影響範囲を小さくすることができる。

通貨バスケット制は、ロシアや中国で導入されていて、為替レートが安定するというメリットがあるが、レートの決定が複雑である上、レート決定の透明性が低いという問題点が指摘されている。

14.3.2 為替リスク

為替相場の変動は、さまざまな要因によってもたらされる。通貨はその国の経済力を反映するものであるから、まさにさまざまな経済指標を総合的に分析・評価しなけれ

ばその動向も分からない。一般には下記のような項目が注視されている。

- (1) 貿易収支：国内通貨に換える実需が発生
- (2) 実質GDP
- (3) 景気動向：
 - ① 先行系指数・・・住宅着工件数
 - ② 一致指数・・・鉱工業生産量
 - ③ 遅行系指数・・・雇用統計（米国では、前回報告に比べて 15 万人以上の変動があると、大きな影響が出ると判断される）、
 - ④ アンケート系指数・・・例えば日銀の短観（ドイツは I F D（7000社の企業が対象）がユーロに反映する）
- (4) 流動性リスク（市場での取引が少ないことによる乱高下）
- (5) イベントリスク（突発性の事象）
- (6) 政情リスク（政情不安定、政権交代や政変等）、
- (7) 地域性リスク（例えばオーストラリアの影響を受けるニュージーランド経済（ニュージーランドはオーストラリアの 1/7 のGDP））

14.4 デリバティブ

デリバティブとは伝統的な金融取引（借入、預金、債券売買、外国為替、株式売買等）から相場変動によるリスクを回避するために開発された金融商品の総称である。日本語では金融派生商品という。デリバティブ（derivative）は、「誘導的な」「派生した」という意味である。デリバティブ取引の特徴として次のことがある。

- ・ オフバランス取引であること（伝統的な取引と異なり、貸借対照表に計上されない取引である）。
- ・ レバレッジ効果を持つこと（少額の資金で、多額の原資産を売買した場合と同じ経済効果が得られる）。
- ・ リスクヘッジ効果を持つこと（将来の取引を現時点で確定したりするため、リスクを抑制できる）。

デリバティブはレバレッジ効果を有するため、たびたび投機的な運用資産として、多額の損益を生じ、問題となっている。英国のベアリング社や米国のオレンジ州など、運用セクションによるデリバティブの運用の失敗により、企業の存続に大きな影響を与える事件は後を絶たない。現在では、多くの会社ではデリバティブへの投資に対して、リスクをモニタリングする仕組みが導入されている。銀行業の場合は、BIS規制や金融検査マニュアル等でそのデリバティブの運用に対する体制整備が求められている。

14.4.1 ヘッジ取引の概要（東京工業品取引所資料より原文引用・掲載）

- ・ ヘッジ取引とは

先物価格が現物価格と連動した動きをする性質を利用して、現物市場と反対の取引を先物市場で行うことによって、価格変動によるリスクを抑制または排除することができます。このような目的の取引を「ヘッジ取引」といいます。ヘッジ取引の基本的なメカニズムは、現物市場で発生する損益を先物市場で発生する損益で相殺するところにあります。ヘッジ取引を行うことによって、その後、価格がどのように変動しても、ヘッジ取引を行った時点の価格で、将来の購入価格または売却価格を確定することが可能になるのです。

買いヘッジとは：現物の売り約定をした者が、その値上りにより損失を補うため、先物市場において買い付けることをいいます。買い付けを予定している場合、今後の価格変動（特に値上がり）に係わりなく、現時点での先物価格で商品を手当する目的で用いられるのが「買いヘッジ」です。現時点で将来の買い付け数量に相当する先物の買いポジションを建てておき、将来、現物の買い付けを行うときに、この先物の買いポジションを転売によって決済する方法が一般的です。

こうしたオペレーションによって、実際に価格が上昇した場合には、現物取引ではコスト上昇が生じますが、先物取引では利益が発生するので、先物取引の利益で現物取引のコスト上昇を相殺できる訳です。

逆に、価格が下落した場合には、先物取引では損失が発生しますが、現物取引ではコストをおさえるので、先物取引の損失は現物取引のコスト低減で相殺されることになります。

後者の場合、「ヘッジしなければ現物取引（値下がり）の利益を享受できたのに」という意見が後から出ることが多々ありますが、買いヘッジの目的はあくまで、ある時点の価格で将来の商品の調達費用を確定する点にある訳ですから、これで目的は十分に達成されているのです。

買いヘッジの具体例：具体例として、ある商社が金地金を半年後10 キログラム調達して、メーカーに納入しなければならないケースを考えてみましょう。今現在の金価格が2,000円 / グラムですが、納入価格は2,100円 / グラムで、実際に金地金を納入するのは半年後だとします。金地金の価格がずっと2,000円 / グラムのままであれば、このビジネスは十分採算がとれる（100円 / グラムつまり10 キログラムで100万円の利益が得られる）のですが、半年後には金価格は採算のとれない水準まで上昇してしまうかもしれません。かといって今から金地金の現物を10 キログラム購入して半年間保管するのでは、2,000万円もの資金を半年間も寝かせておくことになりますし、また地金の保管費用も無視できません。そこで、現時点において10 キログラム分相当の金先物のポジションを買い建てておくのです（以下では先物価格と現物価格は同じ動きをすると仮定して、2,000円 / グラムで先物の買いポジションを建てたとします）。このとき、半年後に金価格が2,500円 / グラムに値上がりした場合には、どのようになるのでしょうか。ヘッジをしていなければ、時価500円 / グラムで金地金10 キログラムを調達して、当初の約束の2,100円 / グラムで納入しなければならないので、現物取引に係る手数料等を無視しても、400円 / グラム、つまり10 キログラムで400万円の損失が発生してしまいます。しかし2,000円 / グラムで買い建てた先物ポジションは、先物価格も現物価格と同じような動きをするので、その先物価格も2,500円 / グラムあたりまで上昇しているはずです。したがって、この買いヘッジのポジションを転売して差金決済すれば、500円 / グラム（＝2,500円 / グラム－2,000円 / グラム）、つまり10 キログラムで500万円の利益が先物市場から得られることになります。この先物取引から得られた利益500万円で、現物取引で発生する損失400万円をカバーすれば、差し引き全体として100万円の利益（当初の思惑通りの利益）が確保されたことになります。

反対に、半年後、金価格が1,500円 / グラムに値下がりした場合には、先物取引では500万円（＝（1,500円 / グラム－2,000円 / グラム）×10キログラム）の

損失が発生しますが、現物取引では 1,500 円 / グラムで調達して 2,100 円 / グラムで納入すればよいので、600 万円 (= (2,100 円 / グラム - 1,500 円 / グラム) × 10 キログラム) の利益を上げることができます。全体としては差し引きで、この場合もやはり 100 万円の利益が確保されたことになります。

売りヘッジとは：ある商品を保有しており（または将来確実に入手することになっており）、将来時点でその商品の売却を予定している場合に、今後の価格変動（特に値下がり）による損失を回避するため、現時点での価格で将来の一定期日に商品を持ちたい場合に用いられるのが、「売りヘッジ」です。現時点で将来の売却数量に相当する先物の売りポジションを建てておき、将来、現物の売却を行うときに、この先物の売りポジションを買い戻しにより決済する方法が一般的です。

こうしたオペレーションによって、価格が下落した場合には、現物取引においてはコスト増が生じますが、先物取引では利益が発生するので、先物取引の利益で現物取引のコスト増を相殺できる訳です。反対に、価格が上昇した場合には、先物取引では損失が発生しますが、現物取引においては利益が生ずるので、先物取引の損失は現物取引の利益で相殺できる訳です。

後者の場合、「ヘッジしなければ現物取引（値上がり）の利益を享受できたのに」という意見が出ることも多々ありますが、ここでも売りヘッジの目的はあくまで、ある時点での価格で将来の商品の売却収入を確定する点にあることを再度確認しておきます。

売りヘッジの具体例：ある鉱山会社が自社生産の金地金を半年後に 10 キログラム、そのときの市場価格で商社に販売する契約を結んだケースを考えてみましょう。ここでこの鉱山会社の生産採算価格は 1,800 円 / グラムだと仮定します。今現在の金の市場価格は 2,000 円 / グラムですが、実際に金地金を渡すのは半年後だとします。金地金の価格がずっと 2,000 円 / グラムのままであれば、このビジネスは十分採算がとれる（200 円 / グラムつまり 10 キログラムで 200 万円の利益が得られる）のですが、半年後には金価格は採算のとれない水準まで下落してしまうかもしれません。そこで、現時点において 10 キログラム分相当の金先物のポジションを売り建てておくのです（先物価格と現物価格は同じ動きをするという仮定にしたがって、2,000 円 / グラムで先物の売りポジションを建てたとします）。

このとき、半年後に金価格が 1,500 円 / グラムに値下がりした場合には、どのようになるでしょうか。ヘッジをしていなければ、採算価格が 1,800 円 / グラムの金地金を 1,500 円 / グラムで 10 キログラム販売しなければならないので、現物取引に係る手数料等を無視しても、300 円 / グラム、つまり 10 キログラムで 300 万円の損失が発生してしまいます。しかし 2,000 円 / グラムで売り建てた先物ポジションは、先物価格も現物価格と同じような動きをするので、その先物価格も 1,500 円 / グラムあたりまで下落しているはずで、したがって、この売りヘッジのポジションを買い戻して差金決済すれば、500 円 / グラム (= 2,000 円 / グラム - 1,500 円 / グラム)、つまり 10 キログラムで 500 万円の利益が先物市場から得られることになります。この先物取引から得られた利益 500 万円で、現物取引で発生する損

失 300 万円をカバーすれば、差し引き全体として 200 万円の利益（当初の思惑通りの利益）が確保されたことになります。

反対に、半年後、金価格が 2,500 円 / グラムに値上がりした場合には、先物取引では 500 万円（ $= (2,000 \text{ 円 / グラム} - 2,500 \text{ 円 / グラム}) \times 10 \text{ キログラム}$ ）の損失が発生しますが、現物取引では 1,800 円 / グラムが採算価格のところ 2,500 円 / グラムで販売できるので、700 万円（ $= (2,500 \text{ 円 / グラム} - 1,800 \text{ 円 / グラム}) \times 10 \text{ キログラム}$ ）の利益を上げることができます。全体としては差し引きで、この場合もやはり 200 万円の利益が確保されたことになります。

受渡制度：ここまでは先物価格と現物価格が同じ動きをすることを前提に、差金決済を利用したヘッジ取引を例にとり説明してきましたが、実際には先物価格と現物価格がまったく同じ動きをするとは限りません。こうしたベースリスクが発生している場合には、ヘッジ目的で建てた先物ポジションを差金決済せずに、そのまま受け渡しをしたほうが有利な場合も少なくありません。その時々々の価格推移を見たうえで適切に判断してください。

14.4.2 オプション取引

一言で言えばオプションとは、ある商品を一定の期間内に、決められた価格で「買う」又は「売る」権利のこと。特定の期日に、特定の売買を行う権利。なにかを「買う」権利をコールオプション (call option)、「売る」権利をプットオプション (put option) と言う。「買う」権利を買う、「売る」権利を買うとはすなわち、代金（プレミアム）を支払って、特定の証券（原資産、underlying asset）を特定の価格（行使価格、strike price）で行使期限内に買う、または売る権利を得ることである。権利であるので放棄も可能であり、自分に有利な場合のみ行使することができる。権利を売るとはすなわち、プレミアムを受け取るかわりに権利の買い手に対して義務を負うことである。

●例えば、現在人気があって品薄気味の 40 万円の超薄型 TV を数ヵ月後に 30 万円で購入する権利を 5 万円で購入したとする（買方は品薄になって価格が上昇すると予想している）。数ヵ月後に例えば大增産して逆に 34 万円まで下がってしまったとする。差し引き 1 万円の損になる。ただ 30 万円を切った場合は権利を放棄して、その時の価格で購入したほうが特になる。ただし 5 万円は戻ってこない。もし逆に価格が上がれば権利行使で益々有利となる。売る場合はこの逆になる。

14.4.3 裁定取引

裁定取引（さいていとりひき、英語：arbitrage position）とは、金利差や価格差を利用して売買し利鞘を稼ぐ取引のこと。

例えば東京で薄型 TV が 16 万円で売られているものが、大阪で 8 万円で売られていたとする。東京の業者が輸送費を掛けても大阪から仕入れて東京で売ったほうが儲かる。

14.5 イスラム金融

イスラム金融とは、イスラム法に則った金融取引・サービスの総称のこと。イスラム教の聖典「コーラン」等の教えにもとづき、金利の受け払いや反道徳的な事業への投融資の禁止などの特徴がある。

原油価格の上昇等により、湾岸産油国の石油収入が増加し、資産運用ニーズが高まっていること、そして一方で、中東におけるインフラ・プロジェクトが増加し、資金調達ニーズも高まっていること等より、近年「イスラム金融」が注目されている。

●イスラム金融の特徴

イスラム教の聖典「コーラン」等の教えにもとづき、以下のような特徴がある。

- 「金利」の受け払いが禁止されていること
- イスラム法に照らして反道徳的な事業（豚肉、アルコール、賭博、武器製造など）に対する投融資が禁止されていること
- 不確実性のある物に関する契約等や投機的行為が禁止されていること

投融資により発生する利益、損失については事前に合意された割合に応じて分担すること

コーポレートガバナンス

大企業の相次ぐ不祥事は、我が国の企業社会の根幹を揺るがすものであり、欧米先進国並みの「企業統治」がますます重要になってきている。不祥事の要因はさまざまであるが、経営者の私利私欲や、役員や社員の遵法意識の欠如、予算達成第一主義、組織内情報共有の欠如等が挙げられる。

15.1 コーポレートガバナンスとは

日本語で「会社統治」と訳されており、その語義から明らかなように、会社経営（コーポレートマネジメント）とは意味合いが全く異なるものである。

本来、企業が社会や個人のために、どのような活動の方向にあるべきかを示す考え方とも言える。企業の運営や活動は、株主はじめ、顧客、従業員、取引先、金融機関等、多くの利害関係者（ステークホルダー）によって成立している。そのため、経営者の勝手な独走や暴走を許さないようにすることが必須である。そのために、相互の利害関係を円滑に調整しながら経営を方向付けていく必要がある。コーポレートガバナンスはこうした考えにより出てきたものである。

したがって法令遵守（コンプライアンス）や企業倫理の遵守が、目に見える形でチェックされる必要があり、そのための健全かつ効率的企業活動を可能にする、さまざまなシステムの構築がなされている。すなわち、

- (1) 経営者の独走や暴走をチェックでき、阻止できること。
- (2) 組織ぐるみの違法行為をチェックでき、阻止できること。
- (3) 企業倫理を守り、企業理念を実現・実践するために、経営者・従業員を含む構成員の業務活動に上記システムが位置づけられていること。

等が重要である。

これらをもう少し具体的に掘り下げると、

- (1) 経営を監視するためにはどのような機構を設ければよいか。
- (2) 不法行為のみならず、非効率・不健全行為をする経営者に対して、どのような制裁を科すべきか。
- (3) 経営者は何を目的に経営し、その目的推進のインセンティブを高めるにはどうすればよいか。

と言ったことが課題となる。

15.2 コーポレートガバナンスの対象事項（要素）と実現手段

対象事項（要素）としては以下の項目が重要である。

- (1) 経営の遵法性、健全性、透明性の確保。
 - (2) ステークホルダーに対する説明責任（アカウンタビリティ）の重視。
 - (3) 迅速かつ適切な情報開示。
 - (4) 経営者、会社内各層の経営管理者の責任の明確化。
- 等であり、これらを実現するために、委員会設置会社の選択や、社外取締役、社外監査役の増員、監査役のスタッフ部門の拡充・強化、法務部門の拡充・強化、情報開示体制

の確立、企業倫理憲章や社員の行動規範の設定および継続的教育等々が構築され、実行されることが重要である。

15.3 有価証券報告書に関して

コーポレートガバナンス情報の開示として、2003年3月の証券取引法の改正により、2004年3月期の有価証券報告書から下記の記載が求められることになった。

- ①会社の機関の内容
- ②内部統制システムの整備の状況
- ③リスク管理体制の整備の状況
- ④役員報酬の内容（社内取締役と社外取締役に区分した内容）
- ⑤監査報酬の内容（監査契約に基づく監査証明に係る報酬とそれ以外の報酬に区別した内容）

15.4 業務適正化を確保するための要件（法務省令で列挙されている内容）

- 1.
取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 2.
損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 3.
取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 4.
使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 5.
当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

（会社法施行規則 98 条、 100 条）（委員会設置会社では若干内容が異なる。）その他、会社の機関構成によって若干異なる。

監査役設置会社以外では、取締役が株主に報告すべき事項の報告をするための体制を含むものとする。

監査役設置会社では、

監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- 1.
前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項

2.
取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
3.
その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

を含むものとする。

15.4.1

委員会設置会社とは

指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置く株式会社をいう（会社法 2 条 12 号）。委員会設置会社は、従来の株式会社とは異なる企業の統治制度（コーポレートガバナンス）を有する。取締役会の中に社外取締役が過半数を占める委員会を設置し、取締役会が経営を監督する一方、業務執行については執行役にゆだね、経営の合理化と適正化を目指した。企業の経営を監督し、意思決定を行う「取締役会」と、実際の業務の執行を行う「執行役」の二つの役割を明確に分離したのは、アメリカで採用されている組織構造のうち最大公約数的な部分を参考にしたものである。なお、ソニーなどが導入していた執行役員制度（現在は業務執行役員）は会社法等の商法典に規定された制度ではなく、実際の構造も委員会設置会社とは異なる。

15.5 法令遵守（コンプライアンス）に関して（出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）による』）

コンプライアンス（Compliance）とは、（**要求・命令などに**）従うこと、応じることを意味する**英語**。近年、**法令違反**による信頼の失墜が事業存続に大きな影響を与えた事例が続発したため、特に**企業活動**における法令違反を防ぐという観点からよく使われるようになった。こういった経緯からか、日本語では「**法令遵守**」と訳される。

15.5.1 企業におけるコンプライアンス

コンプライアンス（法令遵守）は、コーポレートガバナンスの基本原理の一つ。法律や規則といった法令を守るだけでなく、社会的規範や企業倫理を守ることまでも含まれる。企業におけるコンプライアンスについては、**ビジネスコンプライアンス**という場合もある。今日では **CSR（企業の社会的責任）**と共に非常に重視されている。

株式会社においては、商法（会社法）上取締役ないし執行役の義務（法定責任）として規定されている。理論的には**善管注意義務**（会社法 330 条）ないし**忠実義務**（会

社法 355 条)の発現とされる。監査役等も同様の義務を負っている(会社法 330 条)。企業も社会の構成員の一人として商法(会社法)だけでなく民法や刑法といった各種一般法、その他各種業法をすべて遵守し、従業員一同にもそれを徹底させなければならないとされる。

会社法においては、法令遵守することの義務だけでなく、新たに前もって「法令に適合することを確保するための体制」などの業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)を決定することが求められることになった(会社法 348 条 3 項 4 号、362 条 4 項 6 号)。特に大会社については、内部統制システム構築義務が課されている(会社法 348 条 4 項、362 条 5 項)。

15.5.2

コンプライアンス違反

このコンプライアンスに違反する事をコンプライアンス違反と呼び、コンプライアンス違反をした企業は、損害賠償訴訟(取締役の責任については株主代表訴訟)などによる法的責任や、信用失墜により売上低下等の社会的責任を負わなければならない。

企業の犯す企業犯罪の 1 つでもあり、発覚した場合は不祥事として報道される事が多い。またその不祥事の原因となる比率も高い要素でもある。

15.5.3 コンプライアンスとモラル

一部でモラルと混同される向きがあるが、コンプライアンスはあくまで「法令遵守」であるため、モラルとは別物である。

たとえ法令そのものがモラルに反していたとしても、法令を遵守していればコンプライアンスは成立し、また法令に定められていないモラル違反(いわゆる「法の抜け穴」を突くような行為など)を行っていたとしても、法令を遵守してさえいればコンプライアンスは成立する。

しかし、例えコンプライアンス違反に問われなくとも、モラルに反する行動をした事により、社会からの信用を失い、結果的に自滅する企業も少なくない。

15.5.4 日本企業においてコンプライアンス違反が生じた事例

○ 三菱ふそうトラック・バス及び三菱自動車→リコール隠し

- 雪印食品→自社による牛肉の産地偽装
- 日本ハム→関連会社による牛肉の産地偽装
- 西武鉄道グループ→有価証券報告書の虚偽記載
- 三井物産→ DPF データねつ造
- 三菱地所→土壌汚染隠し
- 明治安田生命保険、損害保険ジャパンなど→保険金の不当な不払い
- NHK→ 不祥事の多発
- 東横イン→建物の不正改造
- 鹿島建設→社員の連続大量強姦事件
- 三菱マテリアル→土壌・地下水汚染データー隠し
- 神戸製鋼→環境データー捏造
- 伊藤忠ハウジング→宅建業法上の行政指導を受けていながらマンション買主に対し名誉毀損や脅迫と開き直り
- 王子製紙 (王子コーンスターチ)→ 排水データーを 3700 回以上も、基準値を超えないように改ざん

15,5,5 服薬コンプライアンス

服薬コンプライアンスとは「遵守」の意味であり、法令遵守から派生した言葉で、医療業界では、医薬品の服用を規則正しく守ることを「コンプライアンスが良好である」といい、医薬品の服用を規則正しく守らないことを「ノンコンプライアンス」という。ノンコン プライアンスの一番の原因は飲み忘れであり、特に外来の小児が多い。逆に入院患者ではその傾向が減少する。医薬品のコンプライアンスの確認には、TDM (Therapeutic Drug Monitoring) を利用して、医薬品の血中濃度を調べる方法がある。また、コンプライアンスを良好に保つためには、薬剤師や看護師などの指導が重要である。

第 16 章

情報

管理および情報共有

情報化社会の進展は、あらゆる情報が何時でも何処でもリアルタイムに簡単に入手できる利便性を提供する一方で、本来守られるべき膨大な量の個人情報、外部に流出する事件も頻繁に起きている。日常生活への影響だけでなく、社会システムへの信頼をも揺るがすものであり、そのための対策（法的、技術的）も打ち出されている。

一方で企業内情報は企業活動の源泉であり、情報の共有化は最重要課題の一つである。有用な情報を共有するさまざまな仕組みも構築されている。

2005年 4月 1日より個人情報保護の法律が施行され、企業活動にとって重要な管理項目となった。以下に企業と個人情報管理について解説する。またさまざまな情報管理のためのセキュリティ技術の現状についても紹介する。

16.1 個人情報保護法の構成

個人情報の保護に関する法律（平成 15 年法律第 57 号）

- ・ 個人情報・・・生存する特定の個人を識別することができるもの。
- ・ 個人情報データベース（等）・・・個人情報の集合から特定の個人情報を容易に検索することができるように体系的に構成したもの。

- ・保有個人データ・・・個人情報データベース等を構成する個人情報である「個人データ」について、自社で開示、訂正、削除、利用停止等をして良いもの。

16.2 企業に要求している事項

個人データを過去 6ヶ月以内に5000件より多く、事業の用に供したことがある、法人か個人かを問わない者が「個人情報取扱事業者」になる。

企業に要求している内容は、

①努力義務（個人情報の管理についての実行努力規定）：

- ・データ内容の正確性の確保
- ・理由の説明
- ・苦情の処理

②同意確保義務：

- ・利用目的による制限・・・但し「法令に基づく場合」と「人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合」は適用外。
- ・第三者提供の制限

③義務規定：

- ・利用目的の特定
- ・適正な取得
- ・取得に際しての利用目的の通知等
- ・安全管理措置
- ・従業員の監督
- ・委託先の監督
- ・第三者提供の制限
- ・保有個人データに関する事項の公表等
- ・開示
- ・訂正等
- ・利用停止等

16.3 経営情報管理

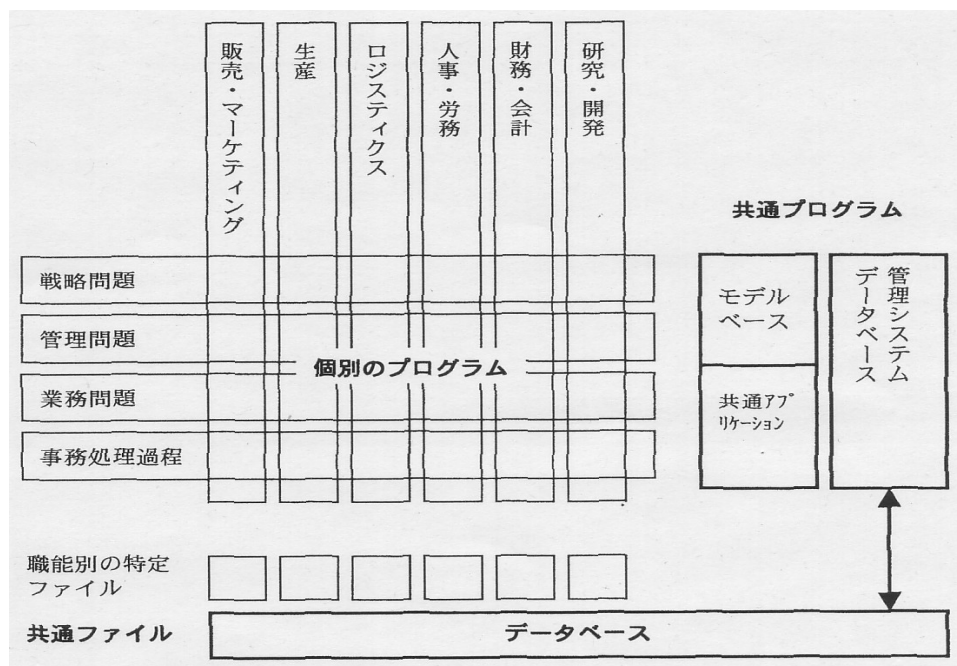
ITを経営の武器として駆使し、企業価値を高めることを目的として情報管理は重要である。経営管理手法として以下のようなものがある、

- ・ PLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）・・・設計から製造、生産終了まで製品の生涯にわたって費用を管理する考え方。部品メーカーとのインターネットを通じた図面の共有化や、生産設備の償却費、保守サービスに携わった人件費等を個々の製品単位で算出・管理できる。
- ・ SCM（サプライチェーン・マネジメント）・・・販売情報を取引先と共有することで在庫を最適にする。
- ・ CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）・・・顧客情報を蓄積して、販売促進やサービス向上に役立てる。

表16.1 一般的な情報の形態

形態	概要	情報の例
紙面の情報	主に紙面に記述された情報で、回覧などにより伝達される。	書類、メモ、設計図面、データのプリントアウト
口頭の情報	情報発信者から受信者に対して、直接音声で伝達される情報である。	会話、放送
電子情報	紙面や口頭の情報を電子化したもので、ネットワークや磁気媒体によって伝達される情報である。	コンピュータの中の情報

表16.2 共用DB型情報システム構築の例



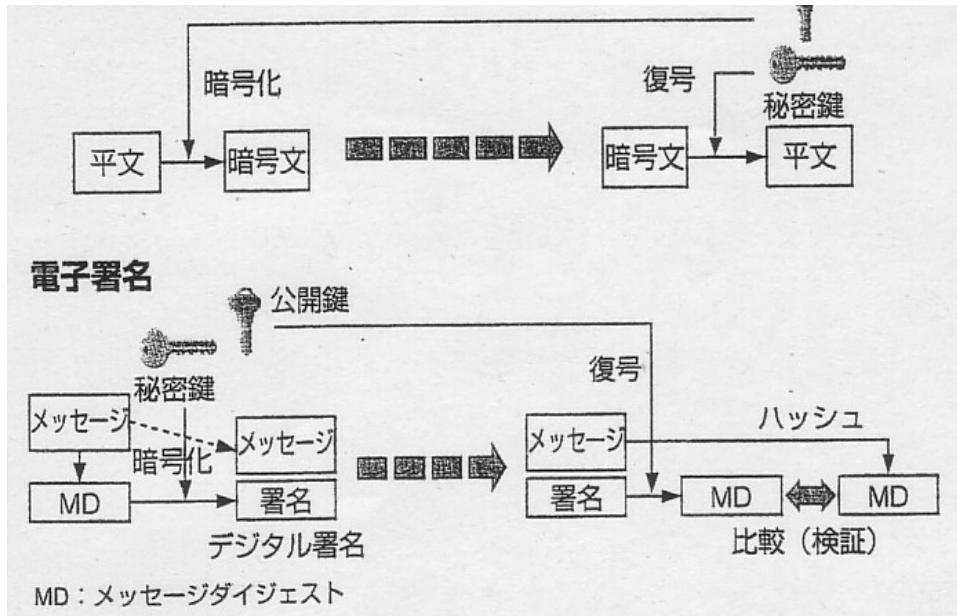


図16.1 機密情報のやり取りの例
PKI (Public Key Infrastructure)

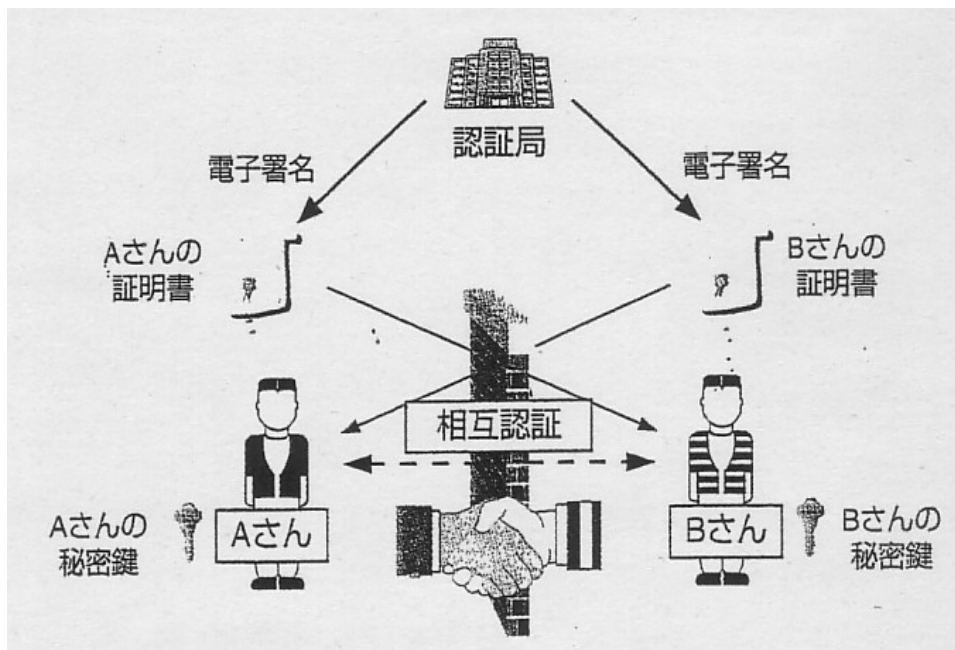


図16.2 電子証明書と認証局のやり取りの例

表16,3 情報リスク

分類	情報リスク	具体例
内部の情報	- 情報の喪失 - 情報の漏洩・盗難 - 情報の無断変更 - 情報の外部への公開 - 情報の存在が外部に漏洩 - 情報の誤発信	- 社内データの破壊 - 顧客情報の喪失 - 顧客データ・プライバシー情報の漏洩、盗難 - 社内データの書き換え
外部の情報	組織にとって都合の悪い情報等の流布	企業批判のホームページ
内部の情報管理機能	- 管理機能の停止、低下 - 管理機能の不具合、暴走 - 管理機能の破壊 - 管理機能への不正アクセス - 情報処理のミス	- 社内システムの破壊 - 社内システムの停止 - 社外サービスの停止 - 顧客注文の処理のミス - 不正アクセスの踏み台 - 受注に関する処理のミス
内部の情報管理機能	取引先の情報処理のミス（特にネットワーク経由）	誤った発注量の受け取り

16.4 情報共有手段としてのナレッジマネジメント

組織の知的資産を共有・活用し、新たな価値を創造するための手法であり、単なる管理ではない性格のものである。

ナレッジとは価値ある情報のことであり、これを如何にして選別し、使いやすいデータとして構築するかがナレッジマネジメントの真髄である。

米国ゼロックスの例が良く引き合いに出される。これは、かつて業績が落込んだときに調査した結果、従業員が無駄話をするとの理由でコーヒーコーナーを廃止したことが原因と判明したというものである。このことにより、日本のQ C 的発想だけでは駄目なことが分かったというものである。

ナレッジマネジメント構築には、自主的に知識を表出化する仕掛け（e n a b l e r）が必要であり、さらに“暗黙知”の“形式知”化が必要になる。すなわち各人が有している価値ある暗黙の諸々の知識を形式値にすることによって、組織が共有する財産となるわけである。具体的には下記のような手順を踏んで構築する。

暗黙値・・・個人の持っているコツ、ノウハウ

↓

表出化・・・ビジュアル化

↓ ・選別化・・・情報価値のレベル維持

↓ ・形式化・・・マニュアル化

↓ ・知識ビジュアル化・・・シェアリング

↓ ・誰でも利用可能・・・利用価値の創出・拡大

形式値・・・全員共有の価値ある知識

●ベストプラクティスの収集 ↓ ●新鮮度維持

さらにこれらをベースに、知恵を発揮させることに繋げていく。

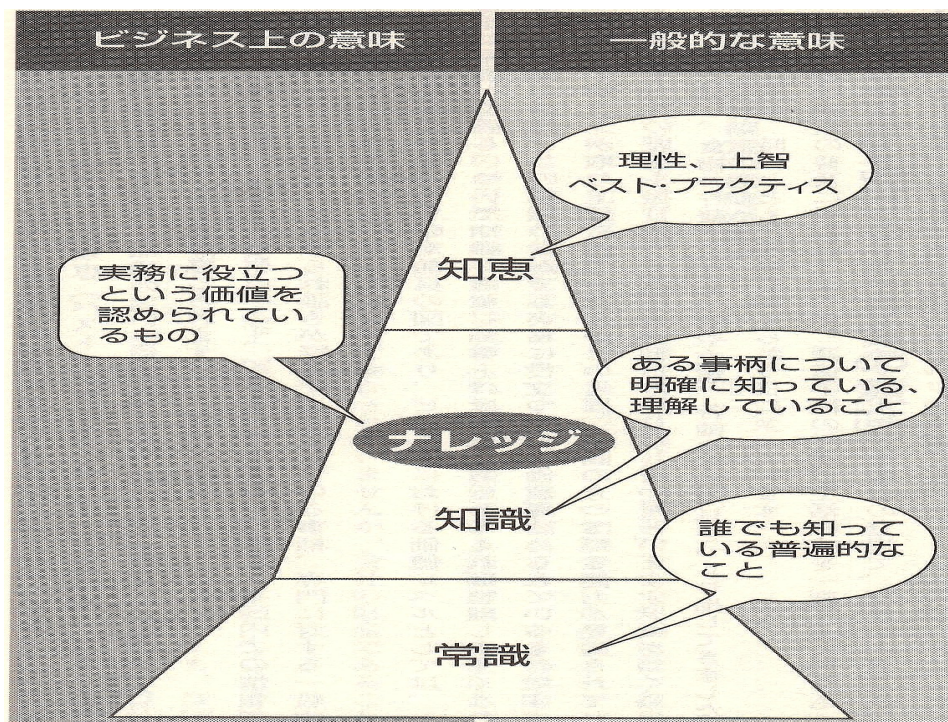


図 16.3 ナレッジの位置付け

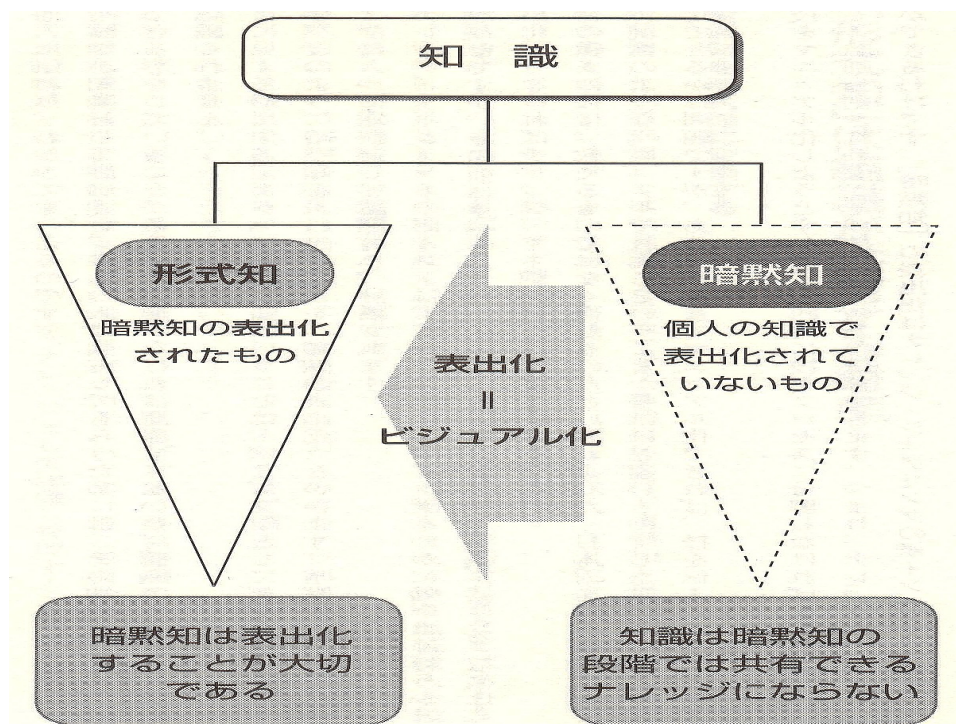


図 16.4 暗黙値から形式値へ

第 17 章

中小：中堅企業の戦略

中小企業と呼ばれる業態は家族経営の零細企業を含めて 400 万社から 500 万社（激減の率が高い）あると言われており、我が国企業の記号実に 99.5 %を占めている。

17.1 中小企業とは

会社の規模（製造業の場合）：

資本金 3 億円以下 従業員 300 人以下

大企業と比べたデメリット：

資金がない、設備が貧弱、人材が不足

安定性に欠けた経営

大企業と比べたメリット：

意志決定を早くできる
様々な仕事ができる、
自分の能力・実績が直に会社の業績に反映する
と言ったことがあげられる。

企業数は数百万社もあるが、その99.5%以上は中小企業である。しかも149万社以上は旧来の有限会社であり、零細企業も多い。

ただ、今や実質的な大企業と中小企業の定義は明確にはなくなっているとも言える。中小企業でも世界シェア50%以上の会社もあれば、資本金が小さくても利益率の極めて高い会社もある。

ある地域に大企業を誘致することにより、その大企業を支える多くの下請け企業が集まるので、地場雇用を生み出すことに繋がる。しかし、経済のグローバル化により、大企業の生産拠点がアジアにシフトしていることは中小企業にとって厳しい環境と言える。少子・高齢化も人材不足に拍車を掛けている。

17.2 一般的な中小企業

17.2.1 一般的イメージ；

- ・人材確保が困難
- ・資金調達が困難
- ・網羅的知的財産権確保が困難
- ・スタッフ部門が貧弱
- ・経営基盤が弱い
- ・キャッシュフローが少ない
- ・大きな変革をしにくい
- ・人材教育制度が貧弱
- ・福利厚生関係が貧弱

17.2.2 一般的技術革新スタンス：

- ・既存生産・製造設備の流用
- ・自前技術の応用拡大
- ・既存販売ルート、既存顧客へのアプローチ
- ・短期開発で可能な商品、部品、システム
- ・基礎開発より応用技術開発

中小企業が抱える課題を考慮すれば当然の結果と言える。このためにさまざまな中小企業施策が国や自治体で講じられている。

17.3 大企業に負けない中小企業の戦略

品質面での差別化、コスト面での差別化、事業分野面での差別化、販売方法や納期等での差別化等が挙げられる。

(1)市場を細分化する戦略：

大きな市場を狙わない

－ ◇ 市場規模 10億円レベル

大企業が不得意な製品の生産

- － ◇ 「規模の追求」よりも「きめ細かい対応、柔軟性」

自社のコア技術の用途開発

- － ◇ 新規市場への参入

(2) グローバルニッチの戦略：

細分化された市場＝隙間市場＝ニッチ

隙間は世界の中で見つけよう

見つけた市場で圧倒的NO. 1へ

(3) ニーズ、ウォンツの徹底発掘戦略：

顧客は何を欲しているか

- － － － ◇ 問題解決の手助けしてくれる人

痒いところを搔いてあげる

- － － － ◇ 相手の気がつかないところを教えてあげる

マーケティング力の強化

17.4 きらりと光る素晴らしい中小企業は何が違うのか

- ・ ある特異技術の特許関係で抑えているか、重要な部分はノウハウとして抑えている。
- ・ 他社にない特異な製造技術を有している。
- ・ 大企業の下請けではない特異な戦略スタンス。
- ・ 大企業が手を出せない分野を開拓している。
- ・ 大企業との競合分野では同じ土俵で勝負しない。
- ・ 社長がアクティブであり、フットワークが良い。

17.5 ファブレス中小企業

製品を作っているにもかかわらず工場を持たない中小企業のこと、世界には例が多い。我が国は大企業の下請けの役割が多かったこともあって少ない。

・ 特に半導体の周辺部品メーカーに多い。生産委託するほうが自前の工場を建てて製造するより小回りが利くからであり、リスクも小さい。但し繁忙期に自由に主導権を発揮できないケースもある。

17.6 新規ビジネスへの取り組み事例

17.6.1 スプリングバランサーの新用途開拓

製造会社の工場向けに、スプリングバランサーを製造・販売している企業の用途開拓の例である。

(1) 取り組みの背景

従来の生産工場向けの用途だけでは限界がある。全く違った分野に、当社のコア技術を応用できないか。

(2) 時代は、少子高齢化

福祉・リハビリ分野でのニーズ・ウォンツがないだろうか。

17.6.2 環境機械・破砕機への取り組み

(1)開発の背景

金属切断機の先行き見通しの暗さ

⇒何か新しいことに取り組みないと厳しい状況になる。

(2)時代の要請と顧客のニーズ

地球環境問題の深刻化

顧客は廃棄物を減らしたいと思っているが、どうしたらよいか分からない。

法律はどんどん厳しくなっていく

(3)業界の状況は？

すでに沢山のメーカーがあったが、調べてみると輸入品が多い。意外に隙間があるのが見えた

(3)当社の実力で勝負できるか？

構造・油圧・電気等、必要な設計技術は問題なし。

生産設備は大丈夫。

刃物を作るノウハウは心配ない。

(4)そこで何から始めたか？

他社の隙間を埋める機種種の開発とカタログ作り。

既存の販売網へのPR。

業界向けのPR媒体探し。

イベントへの参加。

ユーザーからの具体的な引き合いに積極的に取り組んで、販売実績とノウハウ作りを徹底。

17.6.4 新規市場開拓における重要ポイント

- ・ 自社のセールスポイントを明確にする。
- ・ チームの構成メンバーとの意思の統一を図る。
- ・ どこよりも早くアクションを起こす。
- ・ その業界に精通している人と懇意になり、信頼を得るようにする。
- ・ 納入実績を早く作る。

17.6.5 新規事業に適した人材

- ・ 一番大切なのは「意志」、「熱意」、「粘り強さ」
- ・ 性格が適している人間を選ぶ
「ネアカ・のびのび・へこたれず」
- ・ 業界の人と仲良くなる、お友達になる。
- ・ Serendipity
求めずして思わぬ発見をする能力を磨く。

17.6.6 中小企業が生き抜く道（VBや大企業にも通じるものあり）

- ・ 企業は「時代適応業」である
- ・ 自分にちょうど土俵さがし

- ・小さいうちからグローバル企業になる姿を描いていけるかどうか
- ・才能とは、同じ情熱・気力・モチベーションを持続すること

17.7 中小企業の課題

一代で築いた中小企業には、後継者に絡む事業継承の問題が大きい。事業資金を創業社長個人の住宅等を担保に借り入れている場合も少なくない。公私の区別が明確でない場合もあり、子息が後を継ぎたがらないケースも多い。中小企業の経営が大変なことを知っている子息ではなく、社内後継者にゆだねる場合も負債を同処理するかは大きな問題である。第三者に売るか廃業に追い込まれる中小企業も多く、このような事態が、第1章でも述べたように、開業率を上回る要因にもなっている。

第18章

人材育成

企業にとって人材は最も大切な財産である。終身雇用形態から脱却した我が国の企業における人材教育のあり方等を概説する。

18.1 人材とは

一言で言えば「所属する会社の企業価値を高めることに貢献できる人」であり、人材

（働き手としての材料）→人在（存在感）→人財（企業の財産）にまで高めることが重要である。そのために企業は人材の育成に多額の資金をつぎ込んでいるのである。中途採用や転職等で、終身雇用体系が崩れて労働流動性が増したと言われる時代にあっても人材育成は企業成長・存続に不可欠な要素なのである。

一方では企業は、グローバル化の厳しい競争を生き抜くために即戦力も求めており、個人の自発的投資による自己啓発・自己研鑽でのスキルアップが重要になっている。

18.2 人の行動

人間の行動モデルには 2 種類の考え方がある。

- ・ X理論・・・性悪説
- ・ Y理論・・・性善説

現代の組織運営ではY理論に基づいた管理が適している。人間の労働意欲、達成意欲、協調意欲を引き出すためのインセンティブの工夫が組織として重要となる。

18.3 マズローの欲求理論（欲求階層説）

- ①生理的欲求・・・食欲、睡眠、性欲等の生理的欲求
- ②安全の欲求・・・衣食住に関わる安全の欲求
- ③社会的な欲求・・・所属や友人を求める社会的欲求
- ④自尊の欲求・・・自らが他よりも優れていたいとする自尊の欲求
- ⑤自己実現の欲求・・・最も高次な人間的欲求であり、行動そのものを目的とする絶え間のない動機付けの欲求

18.4 各種インセンティブの例

- ・ 物質的インセンティブ・・・給与、賞与、商品、ストックオプション等
- ・ 評価的インセンティブ・・・昇進、昇格、登用、表彰等
- ・ 自己実現のインセンティブ・・・育成、研修、自己啓発支援、人材活用等
- ・ その他・・・福利厚生、職場環境、人的環境、理念等

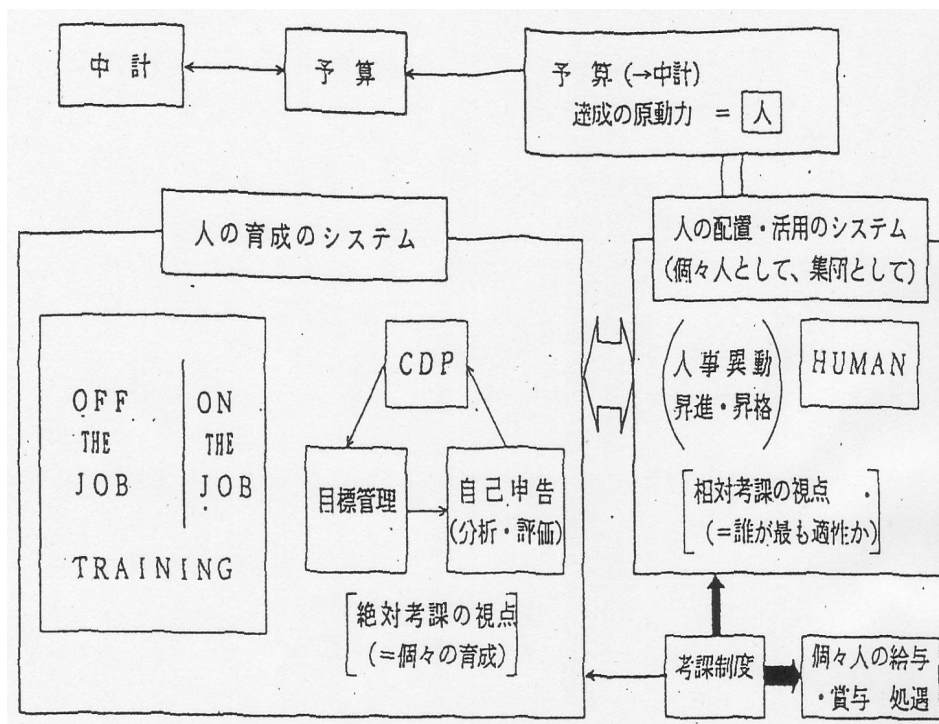


図 18.1 人事勤労制度の仕組みの例

18.5 組織形態と組織文化

(1) 組織形態：

事業部制、カンパニー制、持ち株会社制 等

さらに内部的に・・・部・課・係制、グループ制、フラット化組織、PJ制 等

これらの中で、効率的、機動的に動くことができ、迅速かつ正確な情報伝達のできることが、危機管理上重要になる。

(2) 組織文化：

企業文化、社風とも呼ばれ、これを良い方向（従業員のやる気を引き出して企業価値を高めること）に持っていくために、さまざまな意識改革が実施される。

18.6 評価項目の例

(1) 資質・能力・姿勢：

職務知識、企画創造力、理解力、正確さ、迅速さ、折衝説得力、指導力、積極さ、責任感、役割意識、先見性、決断力、統率力、意欲と勇気、人望、外部指向、コミュニケーション、集団親和 等々

(2) 責任遂行度合：

組織目標の設定、仕事（技術・知識）の組織化、部下の活用・育成、業務の革新・ドキュメンテーション、指揮・統制、技術予測と目標設定 等々

(3) 性格：

協調性、謙虚さ、明朗さ、綿密性、倫理観、情緒の安定性 等々

(4) 評価の分布例

特別（目安なし）、抜群（5%）、優秀（15%）、良好（70%）、要努力（10%）、

外資系企業の戦略

グローバル化により、日本で企業活動する外資系企業も増えている。日本における外資系企業の組織構造や経営戦略について紹介する。

19.1 外資系企業とは

平たく言えば、日本での創業以外の海外創業企業を言う。尤も近年では、M & A 等による日本企業の外資化も進んでいる。外資導入による日本への進出に当たっては、

- ・ 日本企業との合併
- ・ 日本企業の買収
- ・ 支店や代理店の開設
- ・ 日本法人の設立
- ・ OEM 供給（相手先メーカー（ブランド）での供給）

等、様々な形態がある。

近年、ホールディング形態の企業が増えている

一方、日本企業の海外への進出は、相手国にとっては外資であり、その国の法律や商習慣に縛られることになる。

・ 中国は共産党が支配する国家なので、市場経済に移行しつつあるも、中国企業に有利になるよう、簡単に法律を変えたり、外資に対して規制をかけたりしてコントロールすることができる。

★自由な経済活動のためには、共通のルールが必要な所以である。WTO（世界貿易機構）はそのためにある。

19.2 外資の効用

日本への進出障害がなくなって、市場としてのうまみがあれば外資は入ってくる。

- ・ 異文化導入の自由な競争により経済活動が活発化する。
- ・ さらなる規制緩和、規制撤廃が進む。
- ・ 市場がグローバル化する。
- ・ 消費者は多様な製品やサービスの恩恵を享受できる。
- ・ 企業経営の効率化が進む。 等々

このように、日本にないサービスの導入（規制緩和や規制撤廃を促す効果）により、市場が拡大する。

・ 特に金融サービス、生命保険・企業対応保険サービス、物流サービス、情報・通信サービス、ソリューションサービス、仲介・代行サービス、外貨サービス、コンサルタントサービス 等々。

・ これらは業界の垣根を越えて異業種の自由な参入を促すことに繋がる。

★今や証券会社で生命保険も扱えるし、銀行も株式を扱える。製造業が損害保険や銀行にも参入できる。消費者の選択肢が大きく広がったメリットは大きい。

19.3 外資導入のリスク

大きな資本力を有する外資が日本市場に参入することによって、買収の機会が増え、寡占化の進む業種も出てくる可能性もある。

- ・ 様々な買収防衛施策が取られている所以である。
- ・ 地方への外資の進出は地元地域経済活性化に繋がるが、儲からないと見るや、いとも簡単に撤退する（企業論理）ので、永続的な保証はない。
外資に限らず利潤を追求する企業としては当然の行動と言える。外資の誘致は一時的な地元雇用安定には繋がる。

19.4 邦銀と異なる外資系金融（投資銀行）の一例

インベストメントバンクの日本語訳で、法人向けに株式や債券の引き受けを手がけたり、M&A（企業の合併・買収）仲介や財務・資本政策等に関する助言を行ったりする金融機関を言う。

- ・ 欧米では企業の資金調達や資本構成、事業や組織戦略に深く関与している。
 - ・ 日本でも楽天がTBSに経営統合を提案したときに、米系のゴールドマンサックス証券と「助言契約」を結んでいる。
- ★投資銀行の力が案件の成否を左右する場合も多い。

19.5 外資系企業の一般的スタンスの一例

19.5.1 米系外資

- ・ コスト／パフォーマンスの徹底追及。
- ・ 比較的短期的な成果、リターンを求める傾向が強い。
- ・ ドラスチックな改革を厭わない
- ・ 成果主義の徹底。
- ・ より高い収入を求めてのJob-hoppingを厭わない。これを容認するスタンス。
- ・ OFF-JTによる自分自身のスキルアップは自由（自分自身にかなりの投資をする）。

19.5.2 欧州系外資

米系との大きな相違点は

- ・ 比較的労働組合の意見も取り入れた経営スタイルも少なくない（特にドイツやオランダ企業）
- ・ 終身雇用的形態も多い（特にフランス）。
- ・ 一族が所有する持ち株会社の形態も多い。
- ・ 米系資本主義経済とは一線を画した、セイフティネットの依存型の企業経営スタンス

★ドイツのダイムラーと米系企業のクライスラーが合併して、ダイムラークライス

ラーが合併して久しいが、欧米系の中での様々な確執もある。

19.6 外資系日本企業の経営スタンスの一例

本社からの利益目標にどのように応えるかが最大のポイントと言える。

- ・世界の各地区から一同に会して世界経済の動向や様々な情報共有を行う。
- ・本社の世界戦略に則り、各地区の経営戦略、利益計画を積み上げる。
- ・戦略上重要な地区に対しては特別な施策が取られる。
- ・4半期ごとに報告会と利益確保策が議論される。（ここでトップの首が飛ぶことは日常茶飯事）

なお、外資系企業が日本で失敗する理由として、以下のような要因がある。これまで幾つかの欧米系企業が日本市場に進出しているが、思うような経営ができずに撤退した例は少なくない。時期尚早だったとして、再度進出する例もある。

- ・フィンランドの家具メーカーやフランスのスーパー、米国の玩具メーカー、米国の食料メジャー等々。

これらは時代背景、時代の流れによる消費者の価値観の変化、消費嗜好の変化等に大きく左右される。マーケティングと時代を読み取る企業の洞察力、世界戦略が重要な鍵であることが分かる。

★地道に日本に腰を落ち着けて長期的戦略で対応している企業もある。！

19.7 ある外資系日本企業（製造業）の経営の実例

(1) 本社の組織体系

Matrix Management の組織

① Vertical = Business Units

縦軸 = 事業本部

(Innovation & Global Marketing)

② Horizontal = Territory

横軸 = 地域本部

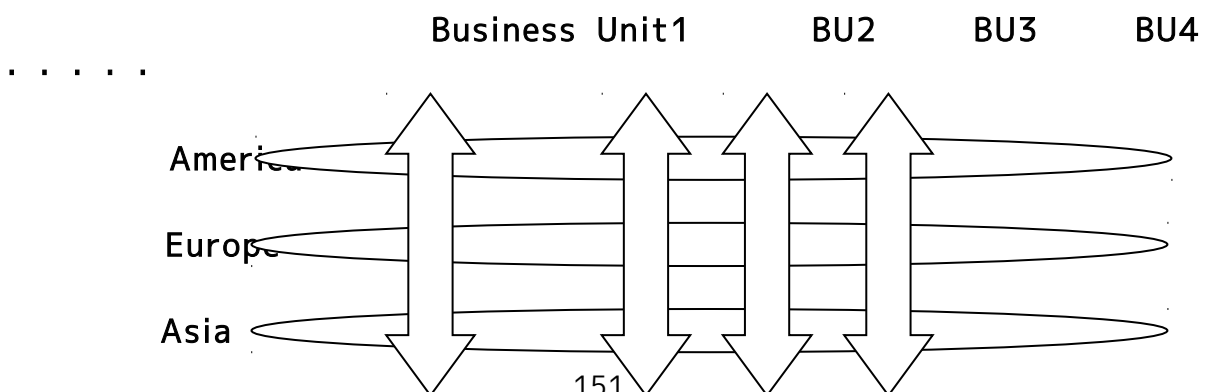
(Field sales & services)

MacDermid は、地域本部がイニシアティブをとっている。

③ 対顧客戦略

Account management を優先

(一般的には、本社主導による “ territory management”)



(2) 外資系企業の日本の組織体系

基本 : Flat 型機能重視の組織

目的 : Low Cost Operation & Quick response

社長 と Functional Team (F T) & Project Team (P T)

職位 : 社長、チームリーダー (T L) & チームスタッフ

ただし、チームリーダー (主任から部長クラスまで)



(3) 本社の経営戦略

● M & A 戦略

① Merger : 合併

② Acquisition : 買収

- ・ 金銭による買収
- ・ TOB (Take Over Bid : 株式公開買付け)
- ・ 株式交換
- ・ 事業交換

③ Strategic Alliance : 戦略的提携

・

業務提携

・

合併会社

● Bookend Strategy

(Innovation & Service)



米国本社の Operation 戦略

Bookend Strategy

- Innovation & Service are key, the "Bookends" of our business
- A Technology company
- Specialize in customer specific, applications know-how

● Brand Identity Strategy

(Global Corporate Image)

(YWC campaign)

米国本社の Operation 戦略

Brand Identity

- One MRD look and feel
- Same for all divisions
- Ensure consistent

(4) 日本独自の戦略 (基本理念)

People Strengthening of human assets (人財強化)

Strategy Bookend & Japanese original strategy (混合戦略)

Operation Bridge of long-term plan and short-term plan (混合戦略)

型) (日本型)

(米国

① Focus on "Change" 戦略 (基本戦略)

- ・ Industry (業界動向)
- ・ Environment (環境規制)
- ・ Technology (技術革新)
- ・ Cost & Price (コスト)
- ・ Legislation (規制)
- ・ Consumer mind (消費者意識)

② Customer First 戦略 (基本戦略)

日本独自の戦略に取り入れる

③ Brand Number 1 戦略

De Facto Standard 戦略

(マーケットシェア 80%以上獲得)

- ・ 業界トップメーカーとの共同開発
- ・ 選択と集中 戦略
- ・ 業界二番手以下の会社への戦略的対応

結果: 業界標準に採用

④ Service add on Pricing 戦略

- ・ 顧客ニーズにあった Out Sourcing の提供
- ・ 全ての顧客への業務のコスト化
- ・ 迅速な対応
- ・ 社内技術者の活用

結果: 業界内で最高の販売価格の維持
高利益率経営に寄与

⑤ Operational management

◎ Flat organization (フラット型組織)

consisting of functional teams and project teams

(機能別チームとプロジェクトチームの活用)

Direct report to top management (トップへの直接報告)

Quick decision by top management (トップによる迅速決定)

Quick response to the customers (顧客への迅速な対応)

◎ Basic management strategy (基本戦略)

- Motivation management (動機付け管理)
- Objectives management (目標管理)
- Information control management (情報管理)
- Time management (時間管理)
- Reporting & reviewing management (結果報告管理)

◎ Bookend strategy

Innovation (革新)

- ・ Product development (technical innovation) (R&D)
- ・ IT infrastructure

Services (サービス)

- ・ Customer services
- ・ Outsourcing services

以上を纏めると以下ようになる。

米国本社の戦略

1. Bookend Strategy
2. Brand Strategy

プラス

日本独自の戦略

1. Focus on Change 戦略
2. Customer First 戦略
3. Brand Number 1 戦略
4. Service Add on Pricing 戦略
5. Profit Model Portfolio 戦略
 - (1) Specialty Products Profit Model
 - (2) De Facto Standard Profit Model
 - (3) Brand Profit Model
 - (4) Product Pyramid Profit Model

このように外資も日本独自の考えを導入して、混合型の経営戦略を取っていることが成功の要因と言える。

第20章

意思決定

20.1 リスクの絡む意思決定

- (1) 将来の見通しが確率的に分かっている場合
・・・ リスクのもとでの意思決定
- (2) 将来の見通しが確率的に分からない場合や競争相手のいる場合
・・・ 不確実性のもとでの意思決定
- (3) 例外的な特殊事情のある場合
・・・ 特殊事情のもとでの意思決定

20.2 弁当屋さんは何処をターゲットにすべきか

過去の実績からある時期の日曜日の弁当の売れ具合（純利益）が下記のように大略分かっているとする。

	晴れの場合	雨模様の場合
東京	80万円	10万円

横浜	70万円	30万円
埼玉	40万円	40万円

前の日に、晴れの確率が40%、雨模様の確率が60%と分かった場合、どの地域に向けた弁当作りをすれば利益を最大に出来るか？

期待値を比較すると下記のようになる。

東京： $80 \times 0.4 + 10 \times 0.6 = 38$ 万円
 横浜： $70 \times 0.4 + 30 \times 0.6 = 46$ 万円
 埼玉： $40 \times 0.4 + 40 \times 0.6 = 40$ 万円

従って期待値の一番大きい横浜向けに弁当作りをすることになる。

20.3 ディシジョン・トゥリー

図 20.1 は、受注できれば“売り上げ1000万円の仕事”の意思決定に関するディシジョントゥリーである。①先ず受注工作するか、②調査するか、③諦めるか の選択肢があり、この中から期待値が最大となる選択肢を見つける。

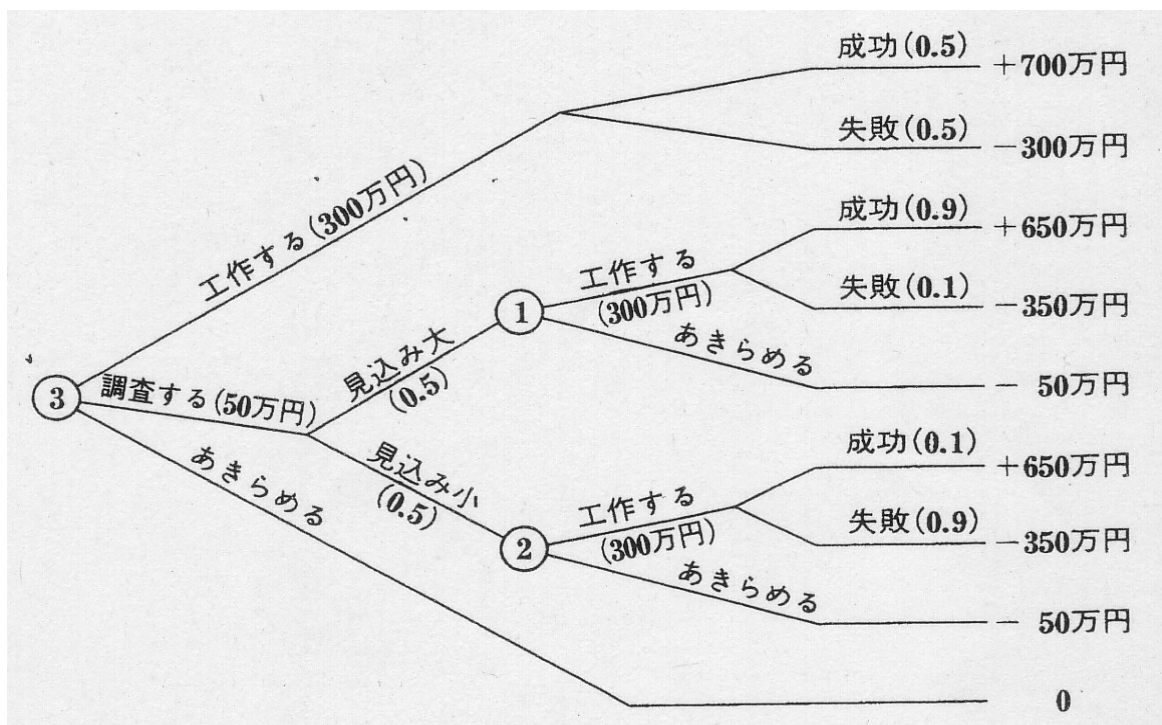


図 20.1 ディシジョン・ツウリー (受注できれば1000万円の意思決定)

それぞれの選択肢の期待値を計算すると下記のようになる。

●先ず受注工作する場合：

$$700 \times 0.5 - 300 \times 0.5 = 200 \text{ 万円}$$

●調査をする場合：

①見込みが大で受注工作する場合：

$$650 \times 0.9 - 350 \times 0.1 = 550 \text{ 万円}$$

$$\therefore 550 \times 0.5 - 50 \times 0.5 = 250 \text{万円}$$

②見込みが小で受注工作する場合：

$$650 \times 0.1 - 350 \times 0.9 = -250 \text{万円}$$

一方②で諦める場合は-50万円 $\therefore$ ①>②

●受注を諦める場合：0万円

20.4 不確実性のもとでの意思決定（再び弁当屋さんの例）

	晴れの場合	雨模様の場合
東京	80万円	10万円
横浜	70万円	30万円
埼玉	40万円	40万円

(1) 悲観論よりは穏当なミニマックスを採る方法：

結果：ミニマムである雨模様の場合の10万円、30万円、40万円のうちのmax.である40万円を採用。

(2) 楽観計数（0～1）を導入して結果のmax.を採る方法：

結果：ex. 晴れに0.3を選択（従って雨模様は1-0.3=0.7）して加算結果のmax.を採用すると横浜の42万円を採用することになる。

(3) 可能性が全く分からない場合は、五分五分で計算してmax.を採ると、この場合は横浜の50万円を採用することになる。

20.5 人間は期待値だけでは意思決定しない例

●現金100万円と、当たる確率50%の200万円くじ（券）のどちらを選択するか？

・・・期待値はいずれも100万円

↓

多分現生に手を出すはず

●では当たる確率70%の“くじ”ではどちらを選ぶ？

●90%では？

★ちょっと変えて、現金10万円と200万円くじでは、確率がどのくらいまでなら“くじ”を選ぶであろうか？

例えば当たりくじの例

くじ	当たる確率 (%)	賞金額 (万円)
A	90	100
B	70	300
C	40	600
D	10	1000

●期待値のスタンスなら“C”を選択

●小額でも現金が欲しいスタンスなら“A”を選択

●最低でも800万円という要求水準があるなら“D”を選択

●一発勝負なら・・・

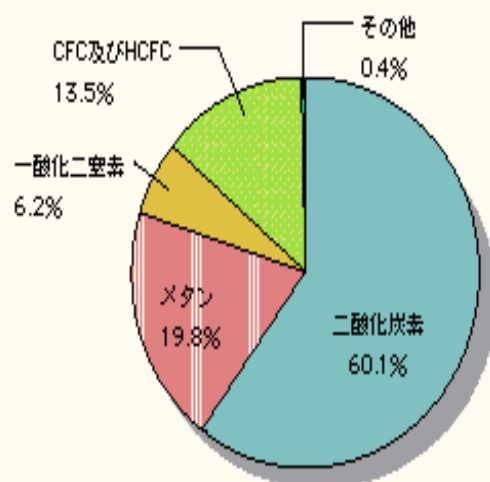
★このように考え方、スタンスによって選択肢はさまざまである。同業と言えども経営戦略が異なる所以である。

第 2 1 章

企業と地球環境問題

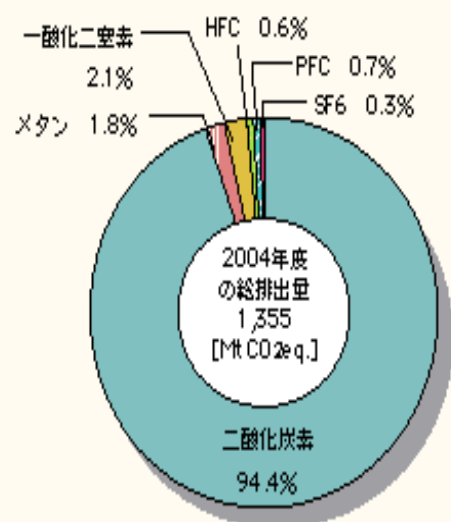
図 1 - 1

①産業革命以降人為的に排出された温室効果ガスによる地球温暖化への直接的寄与度（1998年現在）



資料：IPCC『第3次評価報告書』
より環境省作成

②日本が排出する温室効果ガスの地球温暖化への直接的寄与度（2004年単年度）



注：このほか、CFC、HCFCが温室効果を有しているが、気候変動枠組条約に基づく排出量の通報を義務付けられておらず、確立された排出量データがないため除外した。

資料：環境省

又、地球温暖化に関する世界的な影響として表 1－1、表 1－2 の内容が挙げられる。

表 1－1 地球温暖化の影響の現状

指 標	観測された変化
平均気温	20 世紀中に約 0.6℃上昇
平均海面水位	20 世紀中に 10～20 cm 上昇
暑い日（熱指数）	増加した可能性が高い
寒い日（霜が降りる日）	ほぼ全ての陸域で減少
大雨現象	北半球の中高緯度で増加
干ばつ	一部の地域で頻度が増加
氷河	広範に後退
積雪面積	面積が 10% 減少（1960 年代以降）

資料：IPCC「第 3 次評価報告書」より環境省作成

表 1－2 地球温暖化の影響の予測

対 象	予測される影響
-----	---------

平均気温	1990年から2100年までに1.4～5.8℃上昇
平均海面水位	1990年から2100年までに9～88cm上昇
気象現象への影響	洪水、干ばつの増大、台風の強力化
人の健康への影響	熱ストレスの増大、感染症の拡大
生態系への影響	一部の動植物の絶滅、生態系の移動
農業への影響	多くの地域で穀物生産量が減少。当面増加地域も。
水資源への影響	水の需給バランスが変わり、水質へ悪影響
市場への影響	特に一次産物中心の開発途上国で大きな経済損失

資料：IPCC「第3次評価報告書」等より環境省作成

(2) 地球温暖化防止に向けての取り組み

①気候変動に関する国際連合枠組条約

表2-1 気候変動枠組条約の概要

経緯	1992年5月に採択 1994年3月に発効 日本は1993年5月に締結
究極の目的	気候系に対して危険な人為的干渉を及ぼすこととならない水準において、大気中の温室効果ガスの濃度を安定化させること。

②京都議定書

表2-2 京都議定書の概要

経緯	1997年12月に採択（気候変動枠組条約に伴う第3回締約国会議（京都）の際に採択） 日本は2002年6月に締結
対象ガス	CO ₂ 、CH ₄ 、N ₂ O、HFC、PFC、SF ₆
基準年	1990年（HFC、PFC、SF ₆ は1995年）
約束期間	2008年～2012年
数値約束	先進国全体で少なくとも5%の削減 日本：-6%、アメリカ：-7%、EU：-8%

上記数値約束を達成する仕組みとして、市場原理を活用する以下の3つの手法が制定されている。

- (i) 共同実施（JI）
- (ii) クリーン開発メカニズム（CDM）
- (iii) 国際排出量取引

21.1.2 オゾン層の破壊

(1) 問題の概要

近年の観測結果から、CFC, HCFC, ハロン、臭化メチル等のオゾン層破壊物質により、オゾン層が破壊されていることが明らかになっている。

オゾン層が破壊されると、地上に到達する有害な紫外線が増加し、皮膚ガンや白内障等の健康被害を発生させるだけでなく、植物やプランクトンの生育の障害等を引き起こすことが懸念されている。

オゾン層破壊物質は化学的に安定している為、大気中に放出されると破壊されずに成層圏迄到達する。そして、太陽からの強い紫外線を浴びると、分解され、塩素原子や臭素原子を放出し、これらの原子が触媒となってオゾン分解する反応を連鎖的に引き起こすことになる。

(2) オゾン層の保護対策

オゾン層破壊物質の製造、排出並びに使用に関する規制等について、条約や法律として以下の如く制定されている。

1985年 : オゾン層の保護の為のウィーン条約

(締結国数) 172カ国とEC(欧州共同体)

(概要) ①オゾン層の変化により生ずる悪影響から人の健康及び環境を保護する為に適切な措置をとること。

②研究及び組織的観測などに協力すること。

1987年 : オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書

(締結国数) 171カ国とEC

(概要) ①オゾン層破壊物質の規制スケジュール

②非締結国との貿易規制

1988年 : 特定物質の規制等によるオゾン層の保護に関する法律

21.1.3 大気環境

現状の問題として、以下の項目が上げられる。

(1) 酸性雨

酸性雨により、湖沼や河川の酸性化による魚類等への影響、土壌の酸性化による森林への影響、建造物や文化財への影響等が懸念されている。

酸性雨は、原因物質(硫黄酸化物、窒素酸化物等)の発生源から数千kmも離れた地域にも影響を及ぼす性質があり、国境を超えた広域的な現象である。

(2) 光化学オキシダント

工場・事業場や自動車から排出される窒素酸化物(NO_x)や揮発性有機化合物(VOC)を主体とする一次汚染物質が、太陽光線の照射を受けて化学反応により二次的に生成されるオゾン等の総称で、いわゆる光化学スモッグの原因となっている物質である。

(3) 窒素酸化物

一酸化窒素(NO)、二酸化窒素(NO_2)等の窒素酸化物(NO_x)は、主に物の燃焼に伴って発生し、その主な発生源には工場等の固定発生源と自動車等の移動発生源がある。

(4) 粒子状物質

「浮遊粒子状物質」は微小な為大氣中に長時間滞留し、肺や気管等に沈着して高濃度となり呼吸器に悪影響を及ぼすことになる。

(5) 硫黄酸化物

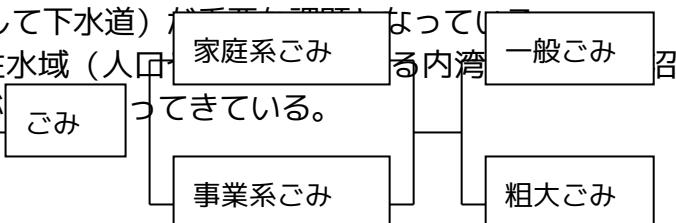
硫黄を含んだ重油、石炭などの燃焼施設から発生したり、銅、鉛、亜鉛などの硫化鉱のばい焼により発生する。

硫黄酸化物はぜんそく等の病気や酸性雨の原因のひとつと考えられている。

水質汚濁は、工場や事業場から排出される産業系排水や我々の日常生活から排出される生活系排水など、人間の生産活動や生活に伴って発生する排水が、水域の自然浄化能力の限界を超えて排出されて引き起こされる公害である。

従来、水質汚濁の原因は産業系排水による汚染が大部分を占め、その規制強化が重要な課題であったが、水質汚濁防止法（１９７０年制定）により厳しい排水規制がとられた為、近年の水質汚濁の主原因は我々の一般家庭等から排出される生活排水へと移行しつつあり、その対策（主として下水道）が重要な課題となっている。

又最近では、地下水や閉鎖性水域（人口、家庭系ごみ、る内湾、一般ごみ、召等の閉鎖性水域）や海洋での汚染が、 ってきている。

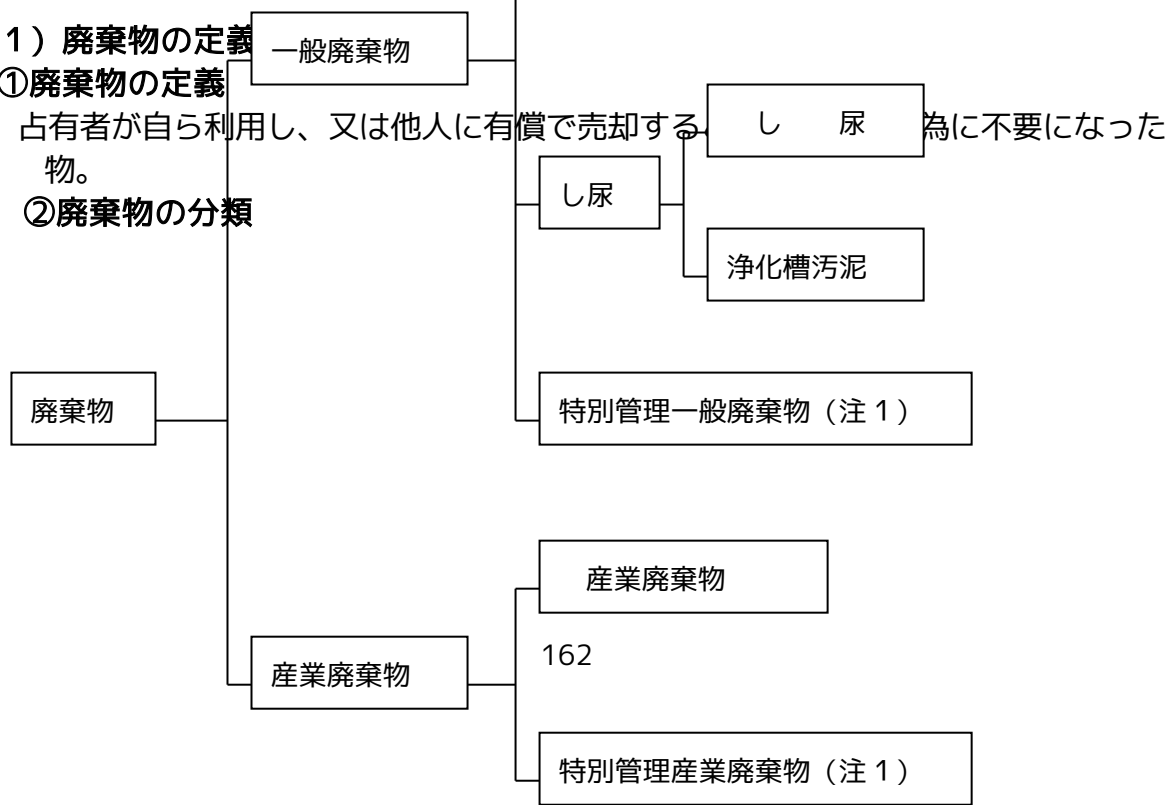


(1) 廃棄物の定義

①廃棄物の定義

占有者が自ら利用し、又は他人に有償で売却するし尿為に不要になった物。

②廃棄物の分類



(注1) 特別管理廃棄物

P C Bを使用した物品、ばいじん、燃えがら、汚泥、感染性廃棄物、廃石綿等で、その発生過程で一般廃棄物と産業廃棄物に分かれる。

(2) 問題の概要

①廃棄物発生量の増大

2003年度の廃棄物総排出量は約4億6400万トンで、そのうち一般廃棄物は約5200万トン（国民一人一日当たり1106g）、産業廃棄物は約4億1200万トンとなっている。

廃棄物発生量はここ数年横ばい状態となっているが、最終処分場の枯渇や資源の有効利用という点からも、廃棄物の発生抑制が緊急の課題である。

②不法投棄の増大

不要な物である廃棄物の処理には、十分な費用をかけるという動機付けが働かないことが不法投棄の原因となっており、2004年度には不法投棄量41.1万トン、不法投棄件数673件となっている。

こうした不法投棄の未然防止の為に規制の厳格化とリサイクル促進の為に制度の合理化を内容とする廃棄物処理法の改正が行われ、2003年12月から施行されている。

③有害廃棄物の越境移動問題

1970年代から1980年代にかけて、先進諸国から輸出された有害廃棄物が開発途上国において不適切に処分されたり不法に投棄されることによって環境汚染が生じた。

この背景には、より規制が緩く処理費用もかからない開発途上国等へ有害廃棄物が輸出されがちなことがあった。

こうした問題に対処する為、1989年にUNEPを中心に「有害廃棄物の国境を超える移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約」が採択され、1992年に発効された。

(3) 今後の対応

現代の大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済活動から生ずる大気、水、土壌等への環境負荷は、自然の自浄能力を超えて増大している。

自然の物質循環を阻害することのないよう、我々の社会経済システムにおいても、物質循環の輪を形成していくことが求められている。

こうしたことから、「循環型社会形成推進基本法」が2000年に制定され、この年を循環型社会元年として位置付けられた。

21.2 環境問題と企業活動

21.2.1 企業活動による公害問題

(1) 日本で初めての公害問題

1880年頃、栃木県の足尾銅山（古河鉱業）からの廃液が原因で渡良瀬川が汚染され、地元農民が健康被害を受けた。

(2) 四大公害病（1960年頃）

①水俣病

熊本県水俣市において、水俣湾の魚や貝を食べていた漁民や周辺の人に、手足や口のしびれる症状や死亡者が発生した。

原因は、チッソ水俣工場の廃液に含まれるメチル水銀が魚や貝に蓄積し、それを長い間食べていた人が発病した。

②新潟水俣病（第二水俣病）

新潟県阿賀野川流域において、熊本県水俣市の場合と同じ水銀による公害病が発生した。

原因は昭和電工鹿瀬工場からの工場廃水中のメチル水銀であった。

③イタイイタイ病

富山県神通川流域で第二次世界大戦の頃から発生。子供を出産した女性に多く発症し、手足の骨がもろくなり、激しい痛みが伴うので、イタイイタイ病と名付けられた。

鉱山廃液に含まれるカドミウムが原因であった。

④四日市ぜんそく

三重県四日市市を中心とした地域で、多くの人が気管支炎やぜんそく、肝障害を起こし、死者も出した。

原因は、石油化学工場から出る排煙中に含まれるばいじんや亜硫酸ガス等によるものであった。

21.2.2 環境問題（以前は公害問題）に関する各種法律

(1) 公害対策基本法

日本の四大公害病を受けて公害を規制する法律として、１９６７年に制定された。

公害の範囲として、大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、悪臭、騒音、振動及び地盤沈下（これらを典型７公害と言う）をあげ、事業者や国・地方公共団体、住民が果たすべき義務を明らかにし、公害を防ぐ為のいろいろな法律が制定された。

本法律は、１９９３年の「環境基本法」の成立により廃止された。

（２）各種公害を規制する法律

１９６８年	：	「大気汚染防止法」、「騒音規制法」	制定
１９７０年	：	「廃棄物処理法」、「水質汚濁防止法」	制定
１９７１年	：	「悪臭防止法」	制定
１９７６年	：	「振動規正法」	制定
１９９３年	：	「環境基本法」	制定、「バーゼル条約」加盟
１９９９年	：	「ダイオキシン類対策特別措置法」	制定
２００２年	：	「土壌汚染対策法」	制定

（３）循環型社会を作る為の法律

①循環型社会形成推進基本法（２０００年制定）

大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済社会を２１世紀にふさわしい循環型社会に変えていくための、基本原則と基本施策の総合的な枠組みを定めた法律で、下記の５つの対策の優先順位を明記。

- (i) 廃棄物の発生をなるべく抑える（リデュース）
- (ii) 使用済み製品を再使用する（リユース）
- (iii) 使用済み製品を原材料として利用する（リサイクル）
- (iv) 廃棄物を焼却して熱や電気を利用する
- (v) 廃棄物の適正処分

②個別物品の特性に応じた規制

２０００年	：	容器包装リサイクル法	施行
２００１年	：	家電リサイクル法	施行
		食品リサイクル法	施行
２００２年	：	建設リサイクル法	施行
２００５年	：	自動車リサイクル法	施行

（４）エネルギー政策に関する法律

現在、省エネルギー・二酸化炭素排出削減の為の種々の対策が推進されているが

エネルギー供給面の対策として、電気事業者には販売電力量に応じて一定割合の新エネルギー等を利用して得られる電気の利用を義務付ける「電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法（ＲＰＳ法）」が、２００３年に完全施行された。（表４－１参照）

ＲＰＳ法によると、新エネルギー等による発電義務量は、２０１０年度（平成２２年度）で１２２億ｋｗｈ／年（新エネルギー割合：１．３５％）と成っている。

表4－1 RPS制度の概要一覧表

項 目	主 な 内 容							
R P S 制度とは	Renewable Energy Portfolio Standard ないし Renewables Portfolio Standard の略称。電力小売業者に新エネルギーから発電した電気（新エネ電気）の一定割合以上の引取りを義務付け，新エネ電気の導入促進を図る。新エネ電気は証書によって取引され，自社の供給地域で新エネ電気が不足する電力小売業者は，証書を購入することによって義務を達成することができる。							
根拠法	「電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法」（R P S 法）2002 年 5 月に国会成立，6 月公布，12 月に新エネ等電気の設備認定部分の規定を施行，2003 年 4 月に引取義務部分の規定を施行し，法律が完全施行された。							
利用目標	経済産業大臣は，総合資源エネルギー調査会，環境大臣，その他関係大臣の意見を聞いて新エネルギー電気の利用目標を定める。経済産業大臣は，利用目標を考慮し，電気事業者に対し，毎年度，その販売電力量に応じて一定割合以上の新エネ電気の利用を義務づける。							
	＜ 利 用 目 標 ＞							
	単位：億 kWh/年							
	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度
	73.2	76.5	80.0	83.4	86.7	92.7	103.3	122.0
引取義務の対象者	一般電気事業者（電力会社），特定規模電気事業者（電力小売の新規参入者），特定電気事業者（再開発地区など地域を限って小売事業を展開する事業者）の 3 事業者。							
義務の履行方法	電気事業者は，義務を履行するにあたって①自ら発電する，②他社から新エネ電気を購入する，③他の電気事業者に義務を肩代わりすることができるこれにより電気事業者は，経済性やその他の事情を考慮して，最も有利な方法を選択することが可能になる。							
新エネ電気とは	RPS 法は，新エネルギーとして，風力，太陽光，地熱，水力，バイオマスその他政令で定めるものと規定して，これらのエネルギーから発電した電気を新エネルギー電気としている。							
新エネ電気の種類	風力発電，太陽光発電，地熱発電，水力発電，バイオマス発電の 5 発電が新エネ電気になるが，今後，公布される政令等によって水力発電は，ダムなしで，1,000 k W 以下のものとする，地熱発電は，地下の高温蒸気を減少させる度合いの少ない再生可能性が高いものを対象とする等の制限が加えられる。							
設備認定	新エネ電気を発電する者は，発電設備が基準に適合していることについて経済産業大臣の認定を受けることができる。経済産業大臣は，バイオマスを利用する発電設備については，予め関係大臣と協議する。設備認定の要件として，系統へ連係している新エネ電気の量が計算できる設備が必要となる。							

バイオマスの規定は	RPS 法は、バイオマスについて、動植物に由来する有機物であってエネルギー源として利用できるもので、原油、石油ガス、天然ガス、石炭と、それらの製品を除くと規定している。この結果、バイオマスは、農業廃棄物、畜産廃棄物、林業廃棄物、食品廃棄物、建築廃材、下水汚泥等からなり、製紙業界の黒液も対象となる。
-----------	---

混焼の場合は	熱量ベースの混焼比率に応じて新エネ電気の量をカウントする。混焼比率 表3-1 日本の環境ビジネスの市場規模及び雇用規模の現状と将来予測についての推計
--------	---

環境ビジネス	市場規模（億円）			雇用規模（人）			源と廃
	2000年(※)	2010年	2020年	2000年	2010年	2020年	
A. 環境汚染防止	95,936	179,432	237,064	296,570	460,479	522,201	源と廃
装置及び汚染防止用資材の製造	20,030	54,606	73,168	27,785	61,501	68,684	
1. 大気汚染防止用	5,798	31,660	51,694	8,154	39,306	53,579	
2. 排水処理用	7,297	14,627	14,728	9,607	13,562	9,696	
3. 廃棄物処理用	6,514	7,037	5,329	8,751	6,676	3,646	
4. 土壌、水質浄化用（地下水を含む）	95	855	855	124	785	551	
5. 騒音、振動防止用	94	100	100	168	122	88	
6. 環境測定、分析、アセスメント用	232	327	462	981	1,050	1,124	
7. その他	-	-	-	-	-	-	
サービスの提供	39,513	87,841	126,911	238,989	374,439	433,406	
8. 大気汚染防止	-	-	-	-	-	-	
9. 排水処理	6,792	7,747	7,747	21,970	25,059	25,059	
10. 廃棄物処理	29,134	69,981	105,586	202,607	323,059	374,186	
11. 土壌、水質浄化（地下水を含む）	753	4,973	5,918	1,856	4,218	4,169	
12. 騒音、振動防止	-	-	-	-	-	-	
13. 環境に関する研究開発	-	-	-	-	-	-	
14. 環境に関するエンジニアリング	-	-	-	-	-	-	
15. 分析、データ収集、測定、アセスメント	2,566	3,280	4,371	10,960	14,068	17,617	
16. 教育、訓練、情報提供	218	1,341	2,303	1,264	5,548	8,894	
17. その他	50	519	987	332	2,487	3,481	
建設及び機器の据え付け	36,393	36,985	36,985	29,796	24,539	20,111	
18. 大気汚染防止設備	625	0	0	817	0	0	
19. 排水処理設備	34,093	35,837	35,837	27,522	23,732	19,469	
20. 廃棄物処理施設	490	340	340	501	271	203	
21. 土壌、水質浄化設備	-	-	-	-	-	-	
22. 騒音、振動防止設備	1,185	809	809	956	536	439	
23. 環境測定、分析、アセスメント設備	-	-	-	-	-	-	
24. その他	-	-	-	-	-	-	
B. 環境負荷低減技術及び製品 （装置製造、技術、素材、サービスの提供）	1,742	4,530	6,085	3,108	10,821	13,340	源と廃
1. 環境負荷低減及び省資源型技術、プロセス	83	1,380	2,677	552	6,762	9,667	
2. 環境負荷低減及び省資源型製品	1,659	3,150	3,408	2,556	4,059	3,673	
C. 資源有効利用 （装置製造、技術、素材、サービス提供、建設、機器の据え付け）	201,765	288,304	340,613	468,917	648,043	700,898	
1. 室内空気汚染防止	5,665	4,600	4,600	28,890	23,461	23,461	
2. 水供給	475	945	1,250	1,040	2,329	2,439	
3. 再生素材	78,778	87,437	94,039	201,691	211,939	219,061	
4. 再生可能エネルギー施設	1,634	9,293	9,293	5,799	30,449	28,581	
5. 省エネルギー及びエネルギー管理	7,274	48,829	78,684	13,061	160,806	231,701	
6. 持続可能な農業、漁業	-	-	-	-	-	-	
7. 持続可能な林業	-	-	-	-	-	-	
8. 自然災害防止	-	-	-	-	-	-	
9. エコ・ツーリズム	-	-	-	-	-	-	
10. その他	107,940	137,201	152,747	218,436	219,059	195,655	源と廃
機械・家具等修理	19,612	31,827	31,827	93,512	90,805	66,915	
住宅リフォーム・修繕	73,374	89,700	104,542	59,233	59,403	56,794	
都市緑化等	14,955	15,674	16,379	65,691	68,851	71,946	
総 計	299,444	472,266	583,762	768,595	1,119,343	1,236,439	

注1：データ未整備のため「-」となっている部分がある。

2：2000年の市場規模については一部年度がそろっていないものがある。

3：市場規模については、単位未満について四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

資料：環境省

・ 環境問題対策における企業活動の実例（J F E の例）

第 2 2 章

バル企業の海外戦略

グロー

地球的規模で事業展開するグローバル企業の様々な形態、スタンス、取り組み、リスク等について解説する。

地球環境にも配慮した取り組みが責任ある企業の使命といえる。京都議定書に盛り込まれたCO₂削減の数値は国際公約であり、グローバル企業に課された役割は大きいと言えよう

22.1 グローバル企業とは

(1)地球規模で事業展開する企業

資源の乏しい我が国は、ほとんどの物を輸入しており、貿易立国として生きるほかにはない。→ グローバル化は必然の帰結と言える。

(2)グローバル展開の形態は様々

- ・国内製造 ・海外製造 ・委託製造
- ・代理店設置 ・人的派遣 ・業務提携

対象も物品からサービス、観光、コンサルまで様々である。

(3)グローバル化に乗らない商売

いわゆる伝統工芸を対象としたものは国内のみの事業に留まる場合が多い。

但し国技とされた柔道が世界に普及したり、相撲が海外から注目されたりしてグローバル化するケースもある。

ある国の伝統や文化がグローバル化するのには、情報のリアルタイム化や人の行き来がグローバル化したことによる。人の価値観や時代背景が推進力になっている。

→ 例えば和食ビジネスのグローバル化

22.2 海外戦略に関して

(1)世界の市場

- ①北米（ドル経済圏） ②欧州（ユーロ経済圏）
- ③アジア（日本経済圏）・・・中国、インド等の台頭

- ・BRICs ・オセニア ・中近東 ・南米

①から③の市場、中でも米国市場を中心に海外展開を図るケースが大多数である。これは米国が極めて大きな市場であり、企業にとって大きな収益源となる潜在的魅力があるからである。

(2)“物”の輸出入額：単位億ドル（WTO統計(2005年の一例)）

輸出額・・・①ドイツ：9707 ②米国：9043 ③中国：7620 ④日本：5958 ⑤フランス：4592

輸入額・・・①米国：17327 ②ドイツ：7741 ③中国：6601 ④日本：5161 ⑤英国：5012

世界全体の名目輸出額は10兆1210億ドルで、途上国の輸出は3兆4450億ドルで、1/3を占めている。BRICs合計の輸出額は世界の12%を占める。

(3)海外拠点構築に際しての認識

- ・言葉の問題（現地スタッフとのコミュニケーション）
 - ・商習慣の違い
- ・企業文化や価値観の違い
- ・労働スタンスの違い
- ・人種差別や見えざる階級社会の存在
- ・仕事の進め方の違い

- ・誘拐やテロ 等々

(4) 様々な海外展開形態

例えば製紙会社は安い木材を輸入してパルプを基に紙を作っている。

- ・原材料を海外から輸入しているが、海外に植林して育てた木を輸入する事業展開は、地球環境保全の観点からも優れた海岸戦略である。

→ 企業は地球環境を守る社会的責任も負っている。

グローバル企業にはこれらの義務があると言っても過言ではないであろう。

(5) 海外展開のリスク

政情不安による撤退

- ・イスラム圏や中南米、アフリカ諸国のカントリーリスクを考慮する必要がある。

反日感情諸国における企業イメージ、ブランドの低下

- ・悪いイメージが浸透しないように細心の注意を払う必要がある。

テロや暴動の発生

(6) 下請けメーカーの随伴（製造企業の場合）

海外展開の段階

- ・全てを日本製で製造する・・・下請け随伴と日本からの部品調達
- ・現地下請けメーカーの育成、教育
- ・現地部分調達

安い優秀な労働力は勿論のこと、電力やエネルギー供給のインフラ、港湾や空港、鉄道、道路と言った物流インフラ等がない場所には進出できない！！

22.3 海外展開の深耕

(1) 海外に根付いた段階

- ・部品調達先の多様化
- ・現地化・・・特に人材確保、幹部候補厳選
- ・逆輸出、OUT-OUT
- ・進出元との棲み分け・・・例えば技術開発と製造、設計と製造 等
- ・戦略の一翼を担う位置付け化・・・例えば東南アジア地区は全て中国法人やベトナム法人に担当させる（例えばある機種の製造拠点化）。

(2) 構築の形態

- ・海外企業のM & A
- ・現地法人の設立
- ・海外企業との合併
- ・海外代理店契約

22.4 グローバルニッチの海外戦略

ニッチ戦略・・・市場のあまり大きくない隙間展開戦略である。大企業が進出しにくい市場である。

- ・一国では小さな市場でも、全世界を対称にすれば寄せ集めの結果として大きな額にはなる。
- ・大企業の下請けを脱却した中小企業や、中堅企業、大企業の一部門、あるいは子会社が展開するケースが多い。
- ・一国で大きな市場を獲得するのと、他国の寄せ集めで市場をかくとくするのではコストパフォーマンスは違ってくる。

第 23 章

公益事業（企業）の経

営

23.1 公益事業の種類と特徴

(1)種類

社会インフラを支える事業

- ・ 電力・・・電力会社
- ・ ガス・・・ガス会社
- ・ 下水道・・・自治体
- ・ 家庭用ゴミ処理・・・自治体
- ・ 産業廃棄物処理・・・産廃業者
- ・ 高速道路・・・道路公団（民営化）
- ・ 鉄道・バス・・・ＪＲ、私鉄
- ・ 通信・放送・郵便・・・通信会社　　等々

(2)特徴

- ①公益事業は、健全な経営体質を求められるほかに、適正な価格での安心、安全を提供する社会的任務を負っていると言える。
- ②公益事業が他のビジネスと違う点
 - ・ 人間生活や経済活動の基盤を支えているので、一度そのシステムが異常をきたすとその影響は極めて大きい。
 - ・ 税金で事業構築している場合が比較的多い。
 - ・ 国の基幹に関わる部分が多いので、外資の導入が少ない。
 - ・ 価格については、は国の認可制が多い。

23.2 グローバル化の影響

通信や放送の分野（市場開放）

- ・ 日本電信電話公社 → 民営化 → 新規参入会社
- ・ 携帯電話 → 新規参入会社
　　ナンバーポータビリティの導入
- ・ 通信衛星による放送

民営化による市場の競争原理が有効に働いた例と言える。顧客満足に繋がる。

23.3 エネルギー供給会社の例

電力会社やガス会社は、電気とガスをただ安全に、安定的に提供しているだけではない。勿論これは基本的スタンスであるが、さまざまな関連事業を展開している。

- ・ 地域独占のため、一般消費者は他の地域の電力会社やガス会社から提供を受けることはできない。
- ・ 独占でも価格を上げないで事業が継続できるように経営がなされている。

(1)ガス会社の例

さまざまなガス燃料機器の開発

- ・ ガスの消費量を上げる。
- ・ 安全装置やセンサーの開発により、より安全を提供する。
- ・ 事業の業務効率化のためのシステムやソフト開発による経費削減。

- ・ ガス燃料の新たなビジネス展開
- ・ 各種啓蒙活動による社会貢献
- ・ 地球環境に優しいエネルギー機器の提供

開発機器

- ・ 瞬間湯沸かし器
- ・ ガスストーブ
- ・ 工業用燃焼装置
- ・ 冷媒加熱エアコン
- ・ ビル用空調装置（吸収式冷凍機）
- ・ ガスエンジン駆動空調機
- ・ 燃料電池システム（お湯と電気を提供）
- ・ 地域冷暖房システム（都市開発対応）
- ・ 天然ガス自動車

(2)電力会社の例

ガス会社との大きな違いは、電気はガスのように大きなタンクにためておきことができないことである。

- ・ 発電所で作った電気をいかに有効に使ってもらうか → 夜に発電された電気を昼にシフトする工夫や機器の開発
- ・ ガスより効率の高いヒートポンプ式給湯器の開発
- ・ 地球環境に優しい発電システムの構築

ガス会社が数百社あるのに対して、電力会社は10社しかない。

- ・ 電力会社同士の送電線網は接続されており、不測の事態が生じた場合には互いに電気を融通できるようになっている。
 - ・ ヨーロッパでは原子力発電大国のフランスがドイツやスペインに売電している。
- 大企業は自前の発電所で安い電気を作って、電力会社からの使用量を減らすこともしている。

23.4 その他の事業例

(1)鉄道事業

- ・ JRは全国ネットワークであるが、私鉄はローカルである。関西ではJRと私鉄の競合路線が多いが、関東圏は比較的競合路線は少ない。
- ・ 接続の利便性や相互乗り入れの推進による顧客サービスの向上化
- ・ 駅中ビジネスの展開
- ・ 路線沿線の都市開発
- ・ 鉄道技術の輸出
- ・ JRのコンペチターは航空会社

(2)航空事業

鉄道事業との違いはコンペチターが海外にもいることである。国内事業だけなら同業と鉄道が競合相手である。

- ・ 米国ではレーガン政権の時代に航空事業の市場参入開放を行って以来、ドラスチックに価格が下がった。

ホテル事業や貨物輸送の強化等多角化の努力はしている。

石油を基とするジェット燃料の代替が効かないのが自動車と大きく異なる。

23.5 公益事業の方向

各国の状況を見ると、民営化しているものと税金で対応しているもの、それぞれ国の事情によってスタンスの違いがある。要はいかに効率よく経済活動に寄与して国を豊かにするかと言うことであろう。

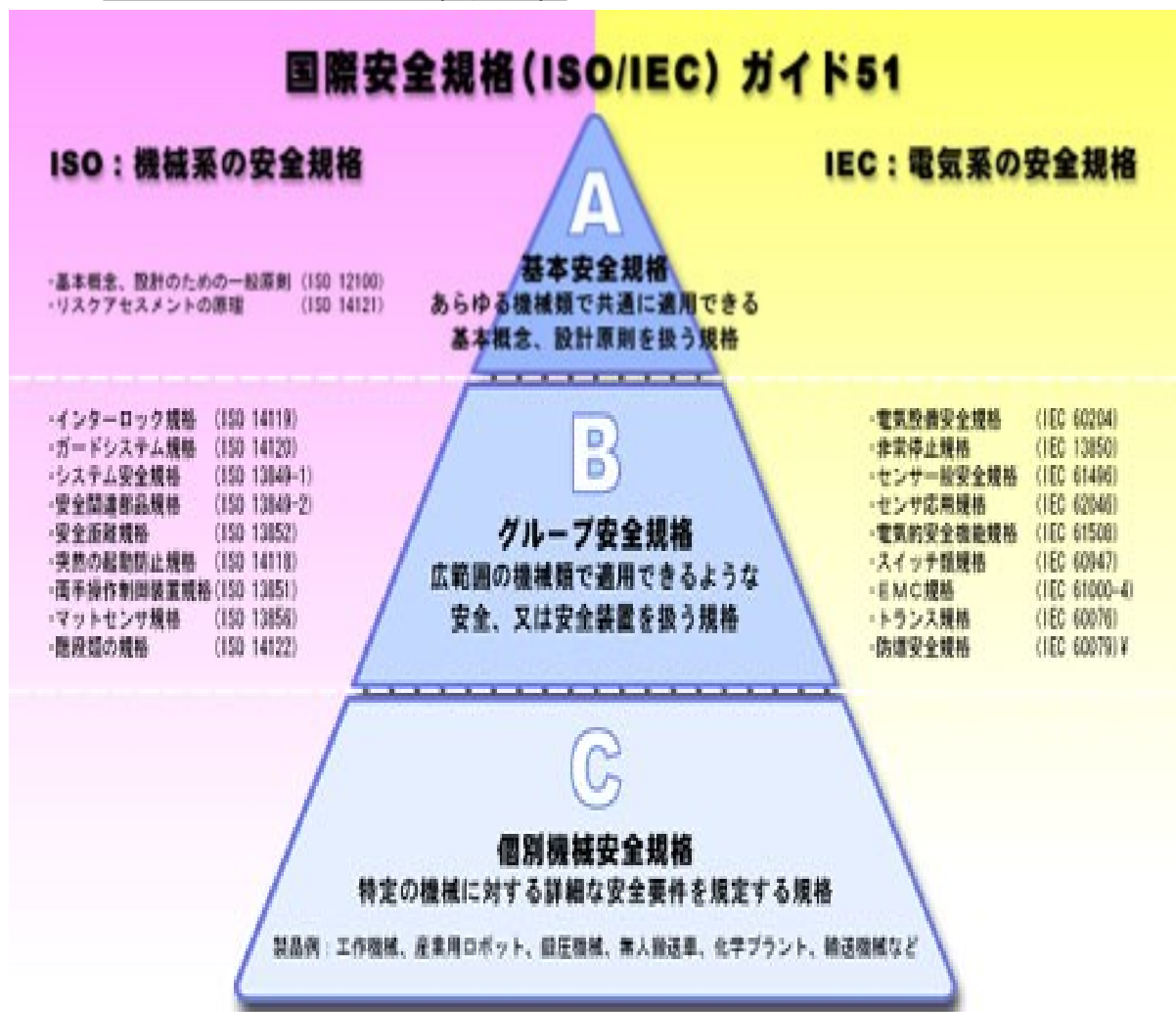
社会基盤のシステムを効率的に運営して、安心・安全を安定的に提供するには、民営化と税金対応の互いの補完スタンスが重要と思われる。

グローバル化に伴い輸出入に関する様々な規格（環境対策や安全対策等）をクリアするため、製造物の安全規格や安全管理について概説する。

24.1 国際安全規格

■国際安全規格(ISO/IEC)ガイド 51

1. 基本安全規格（A 規格）
2. グループ安全規格（B 規格）
3. 個別機械安全規格（C 規格）



このように国際安全規格の頂点に位置する A 規格には、現在のところ ISO12100 と ISO14121（機械類の安全性ーリスクアセスメントの原則）の 2 つの規格があり、機械の安全を構築するうえで機械が持つ危険源を見つけ、評価するリスクアセスメントが重要視されています。

今後、全世界向けの機械の設計・製造には、国際安全規格 ISO12100 とその関連知識が必要となります。

将来、安心で安全な社会を構築し、健全な産業の発展を育成する上からも、わが国は機械な対応を迫られています。

1.基本安全規格（A 規格）

全ての規格類で共通に適用できる基本概念、設計原則を扱う規格。

特徴としては、リスクアセスメントに基づき、

① 設計（本質安全設計）によるリスクの低減

② 安全防護

③ 使用上の情報

と言う3つの方法を用いてリスクを低減し、安全性を確保する事を要求している点です。

国際標準機構（ISO）	国際電気標準会議（IEC）
・ 基本概念、設計のための一般原則（ISO 12100） ・ リスクアセスメント規格（ISO 14121）	—

2.グループ安全規格（B 規格）

安全関連設備で共通に使用されるような要素（例えば、安全に係わる装置や電気設備、電子機器など）と、安全に係わる物理量（例えば、温度や安全距離など）に関する規格です。

国際標準機構（ISO）	国際電気標準会議（IEC）
・ インターロック規格（ISO 14119） ・ ガードシステム規格（ISO 14120） ・ システム安全関連部（ISO 13849-1） ・ 及び安全関連部品規格（ISO 13849-2） ・ 安全距離規格（ISO 13852） ・ 突然の起動防止規格（ISO 14118） ・ 両手操作制御装置規格（ISO 13851） ・ マットセンサ規格（ISO 13856） ・ 階段類の規格（ISO 14122）	・ 電気設備安全規格（IEC 60204） ・ 非常停止規格（IEC 13850） ・ センサー一般安全規格（IEC 61496） ・ センサ応用規格（IEC 62046） ・ 電氣的安全規格（IEC 61508） ・ スイッチ規格類（IEC 947） ・ EMC 規格（IEC 61000-4） ・ トランス規格（IEC 76） ・ 防爆安全規格（IEC 79）

3.個別機械安全規格（C 規格）

特定の機械に対する詳細な安全要件を規定した、いわゆる製品規格。

製品例：工作機械、産業用ロボット、鍛圧機械、無人搬送車、化学プラント、輸送機械など。

用語説明

ISO(International Organization for Standarization)

国際標準化機構：

工業規格の国際統一と調整を促進することを目的とし、1947 年に設立しました。加盟国 85 カ国。

スイスのジュネーブに中央事務局が置かれています。

IEC(International Electrotechnical Commision)

国際電気標準会議：

電気に関する国際規格の統一と協調を目的とし、1906 年に設立しました。加盟国 55 カ国。

スイスのジュネーブに中央事務局が置かれています。

24.2 リスクとその低減目標について

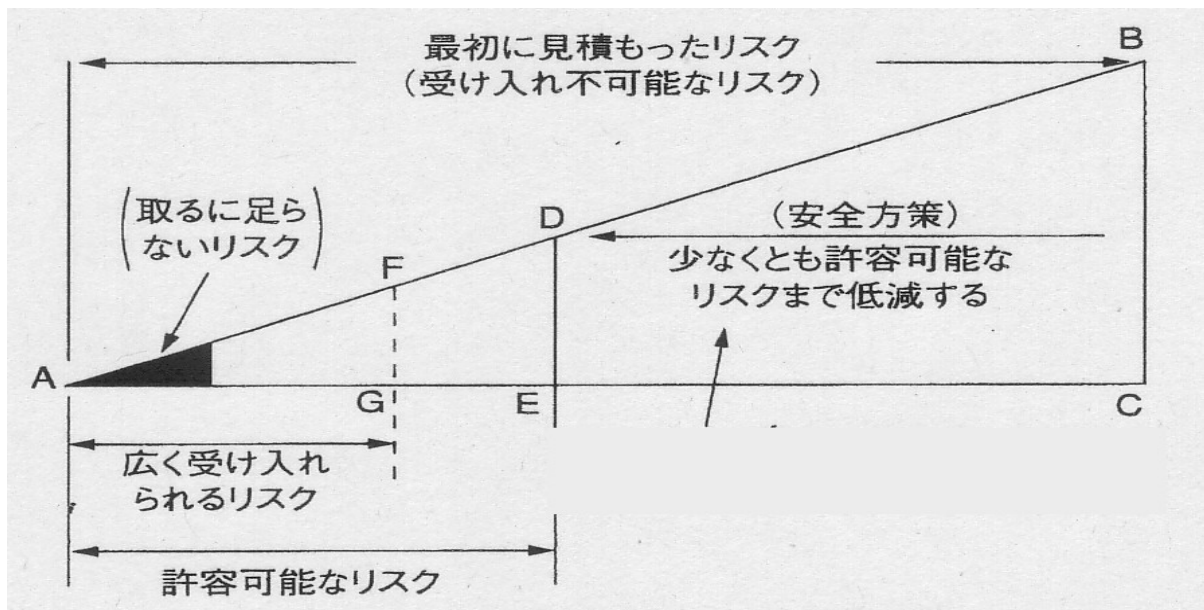
(1)リスク＝

危険源（ハザード）による被害の大きさ

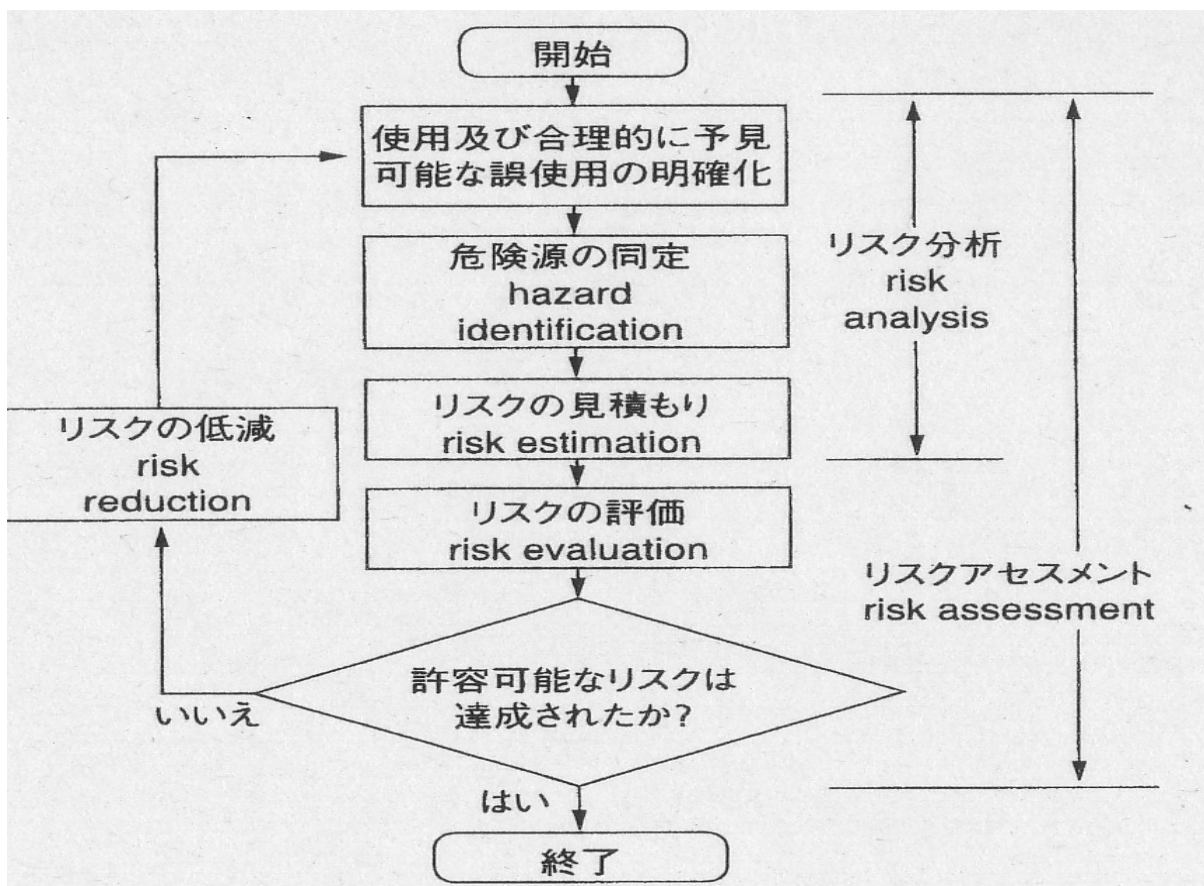
×危険源（ハザード）による被害の発生確率

(2)リスクの低減目標

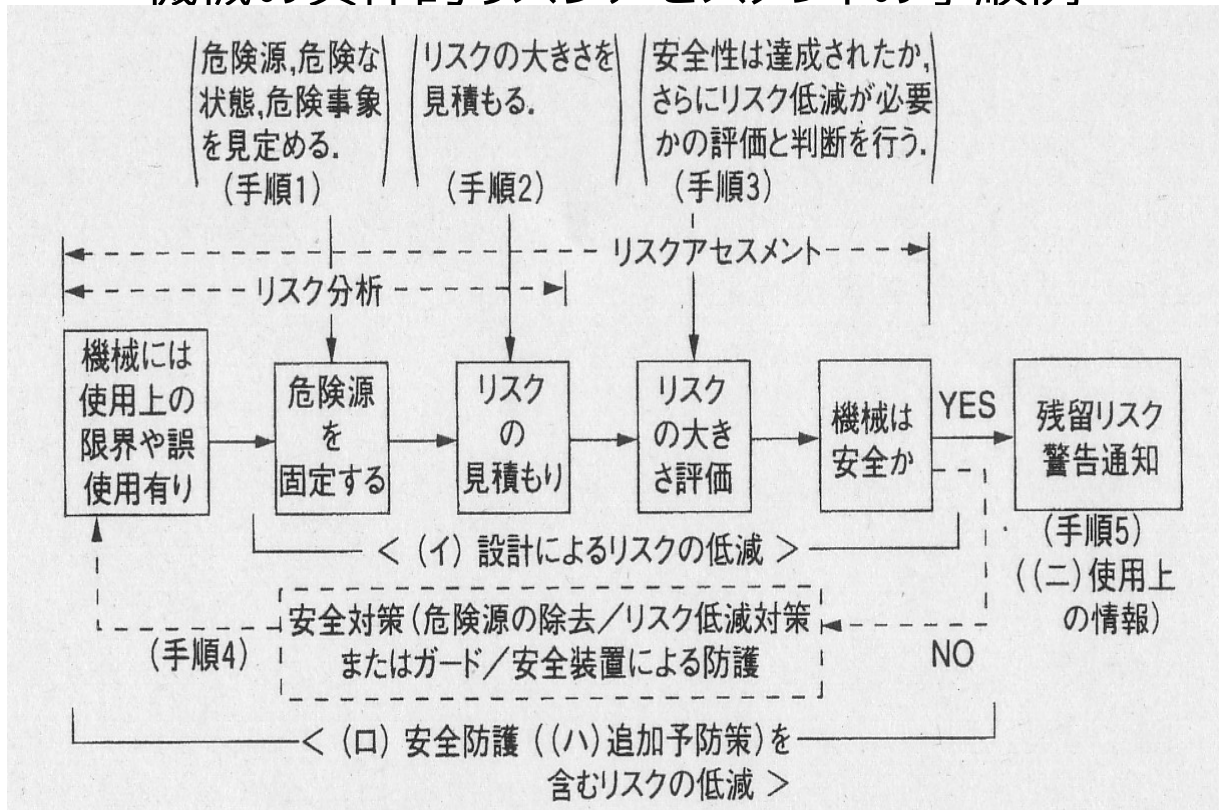
リスク低減の目標



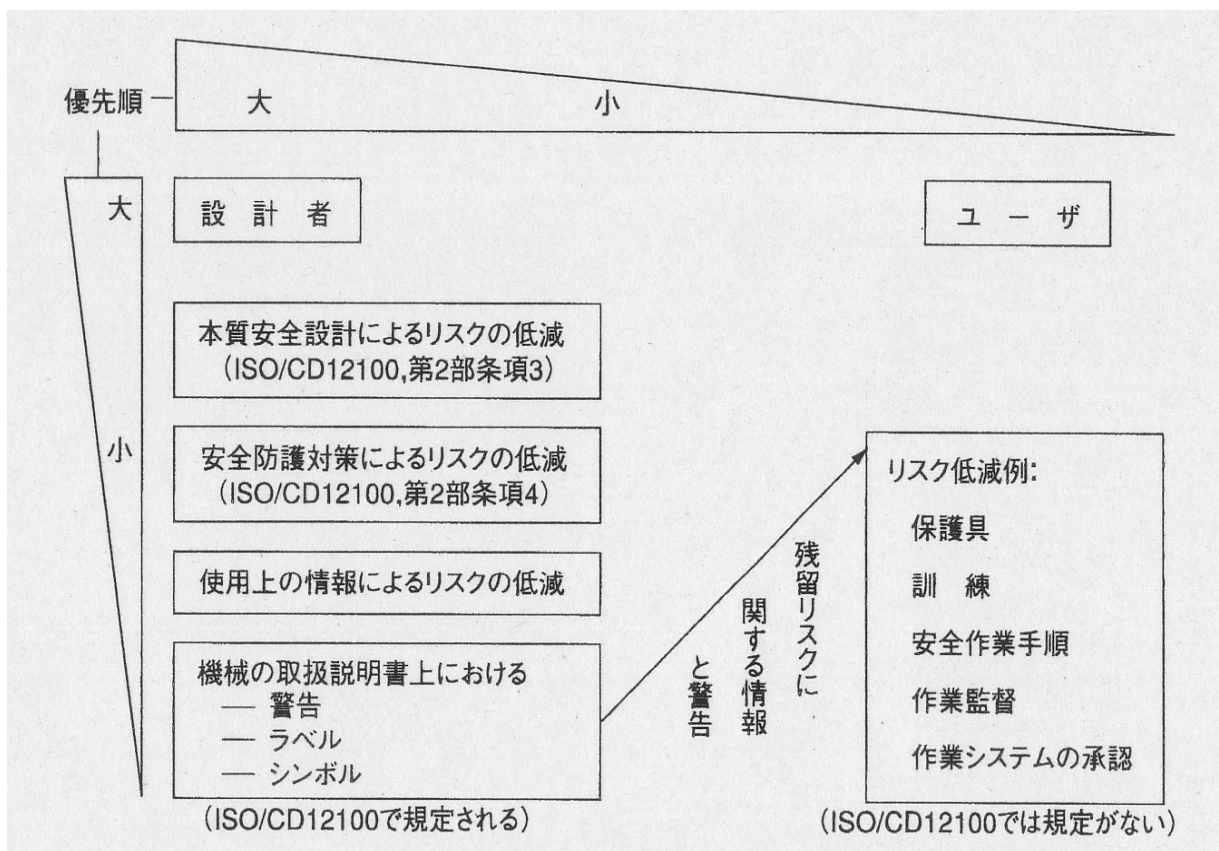
24.3 リスクアセスメントの手順



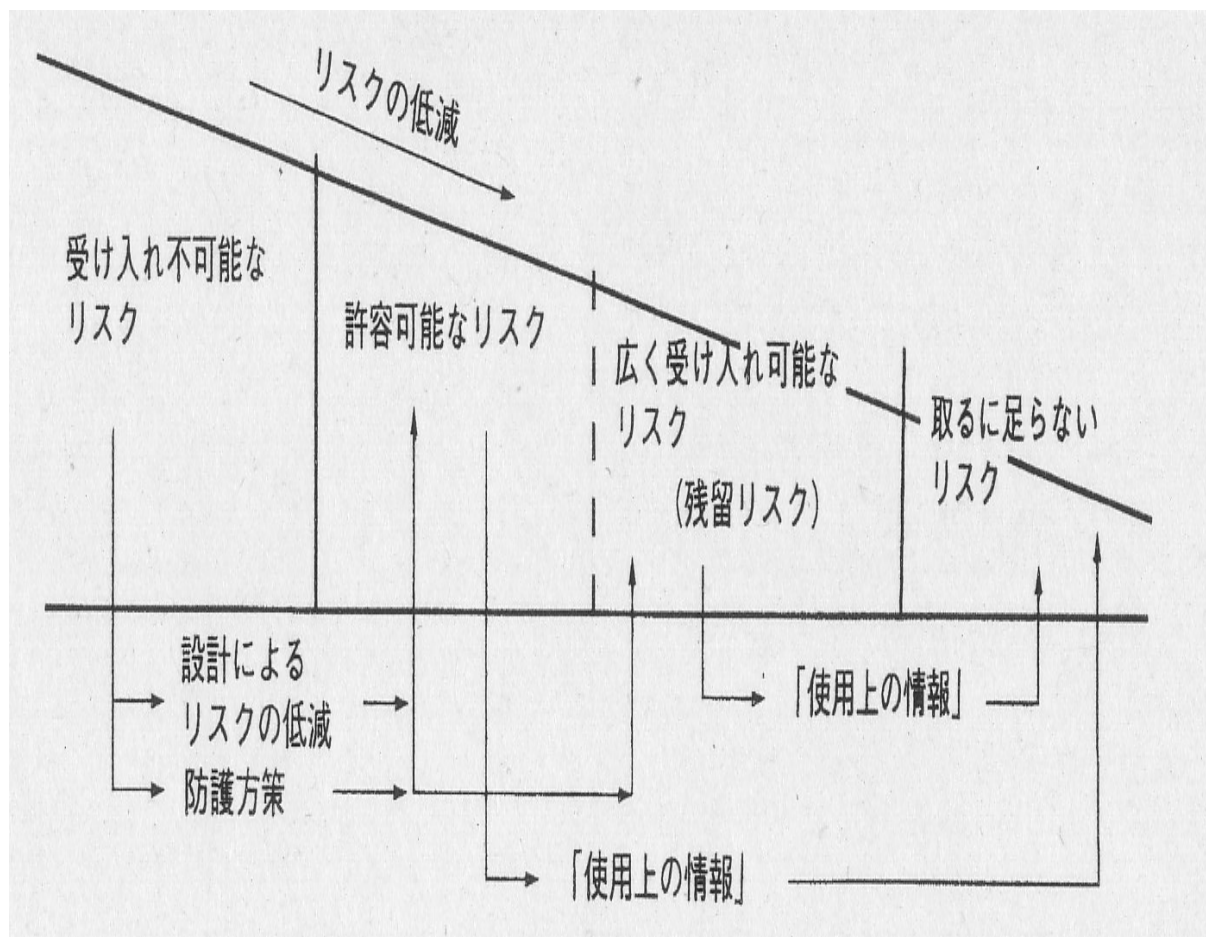
機械の具体的リスクアセスメントの手順例



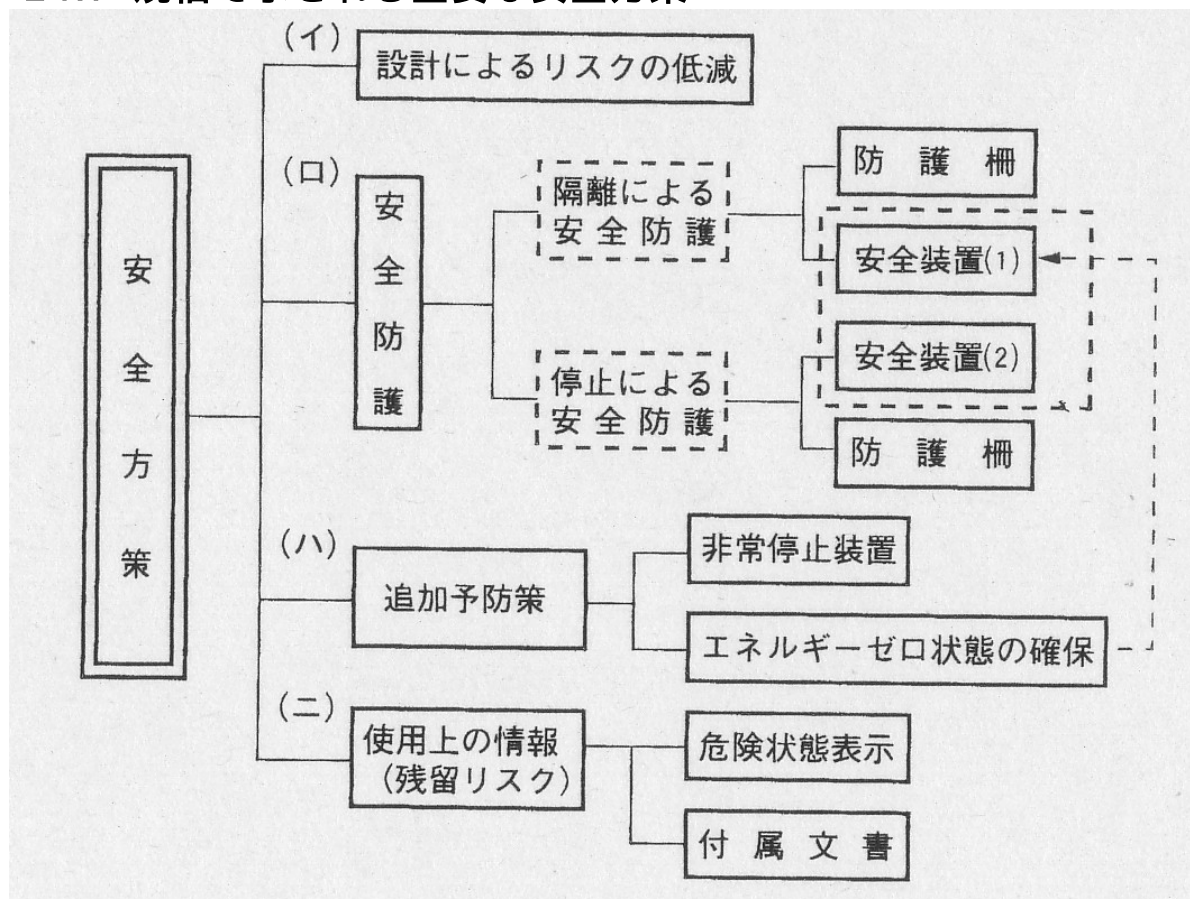
24.4 設計者と利用者の安全に関する義務関係



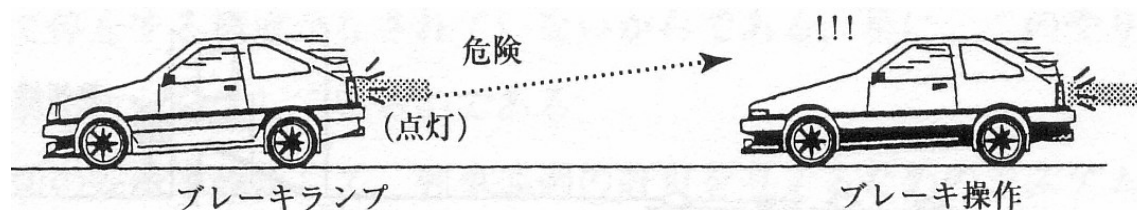
24.5 リスクカテゴリーと安全性確保対策カテゴリー



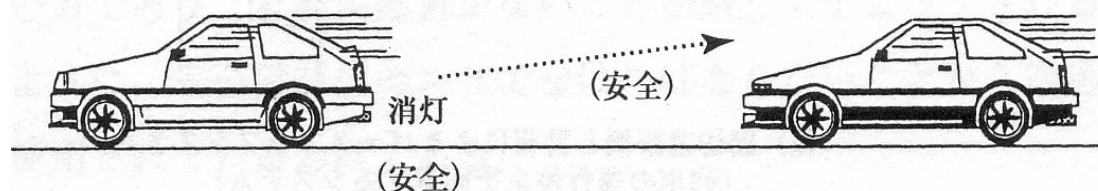
24.7 規格で示される主要な安全方策



24.8 危険検出型の安全システムは本来危険！！

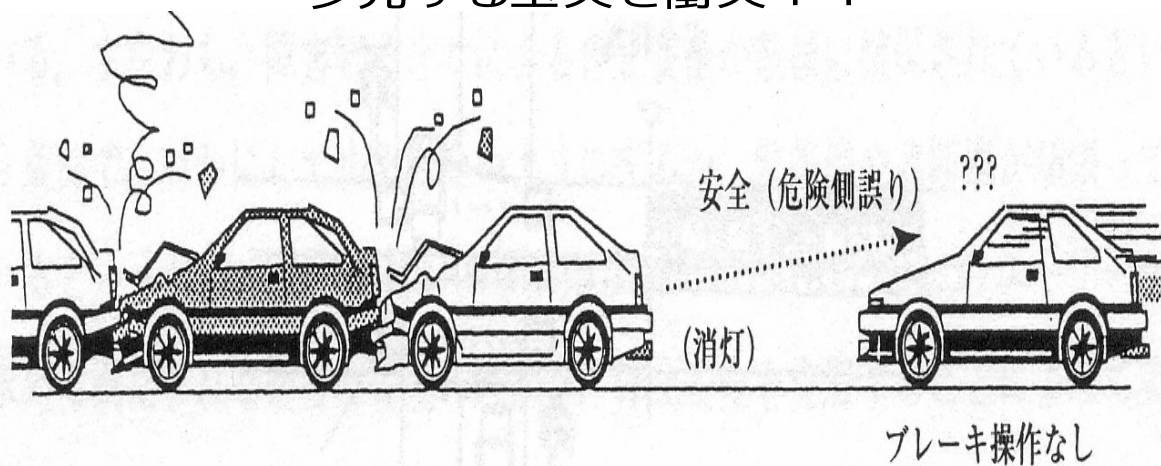


(a) ブレーキランプ点灯で危険の通報（ブレーキ操作）



(b) ブレーキランプ消灯で安全の通報

多発する玉突き衝突！！

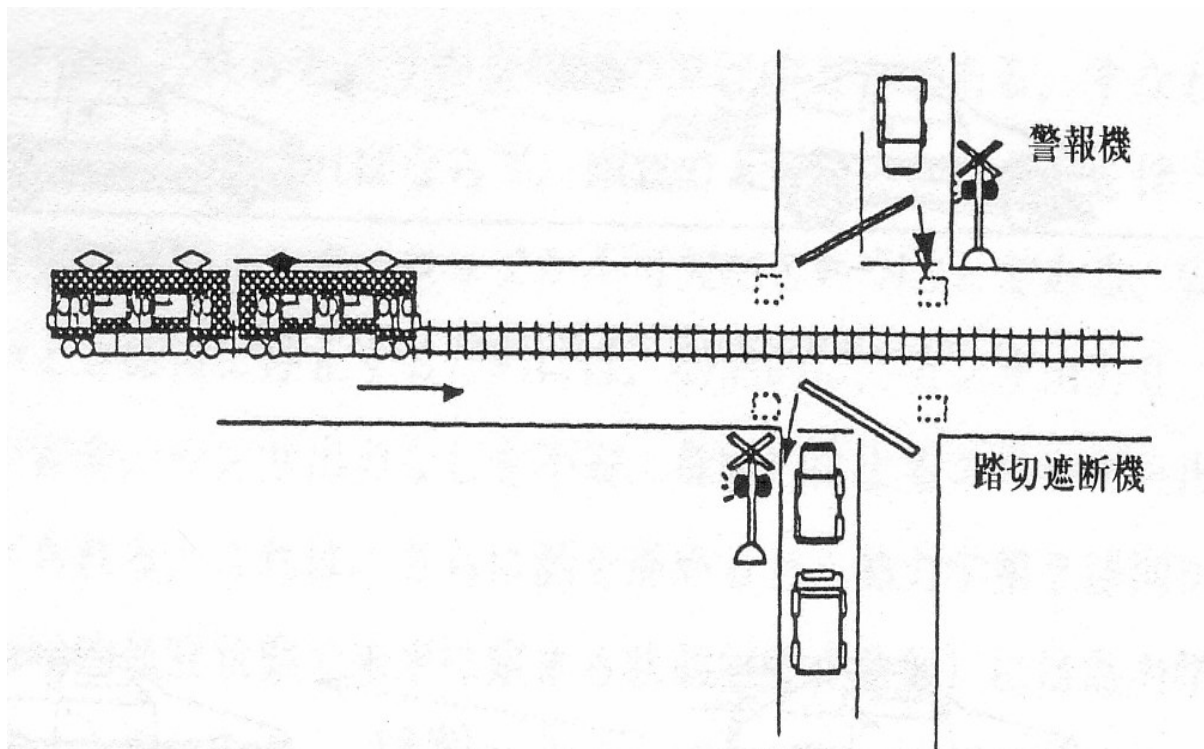


(c) 異常事態が限りなく連鎖する

人間の危機検出型インターロック（多重衝突のメカニズム）

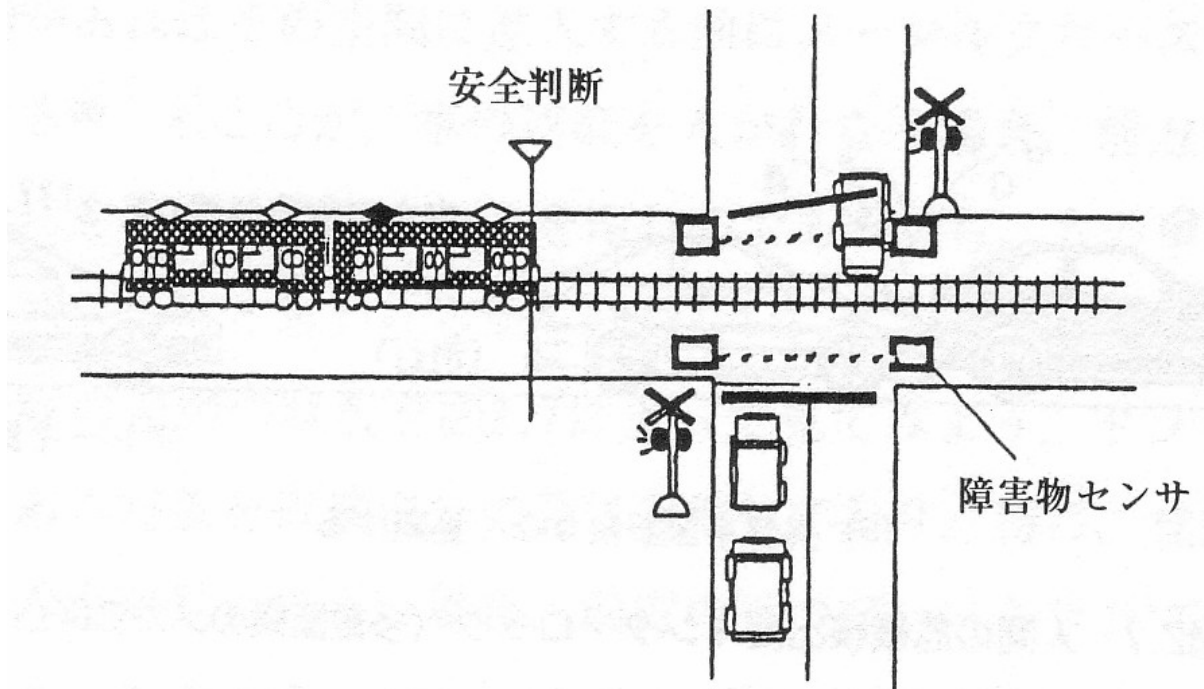
24.9 踏み切りの例

危険検出型の踏切り



(a) 踏切遮断機と警報によるバックアップシステム
(列車の運行停止を回避するシステム)

安全確認型の踏切り

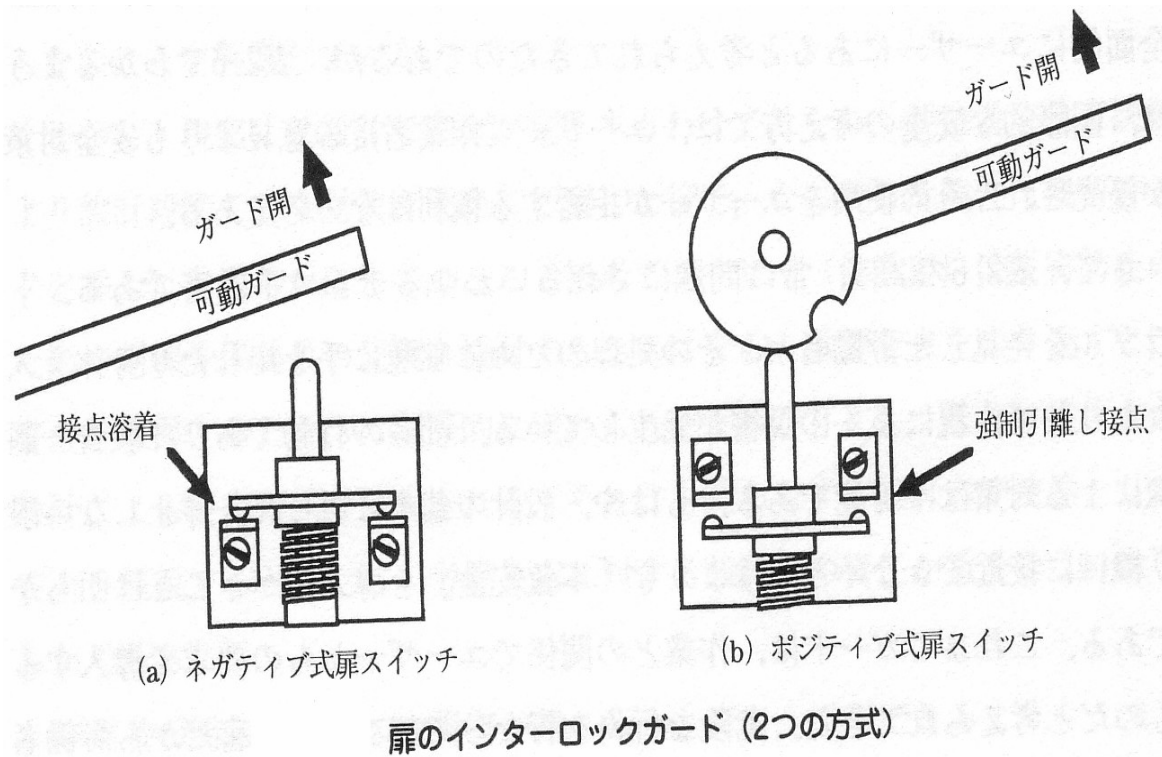


(b) 安全確認システム
(障害物センサによる車がないことの確認)

24.10 本質安全

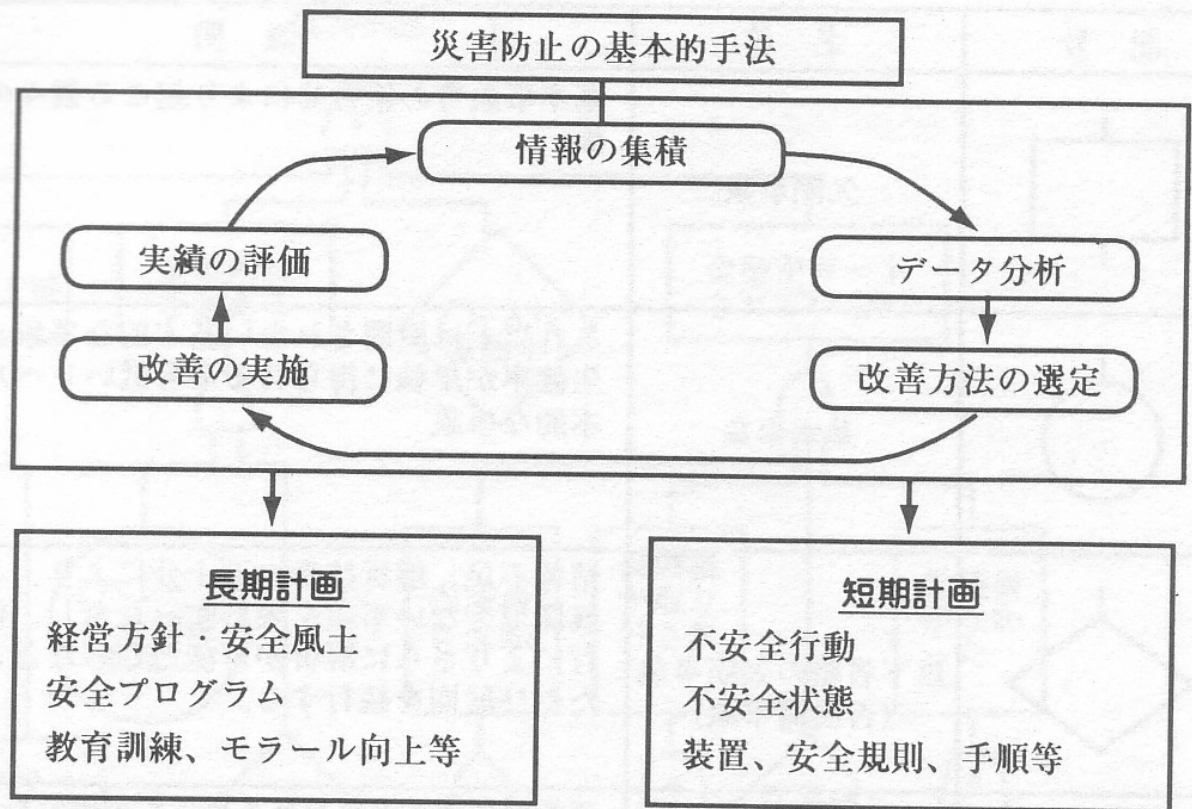
- ・危険源とリスクがあって、危険源そのものを設計で排除することで、リスク低減を実現すること。
- ・不安全な行動の防止対策として、作業者に対する適正な教育や訓練に期待するシステムは本来安全とは言えない。

安全側の故障になるよう設計する思想が必要

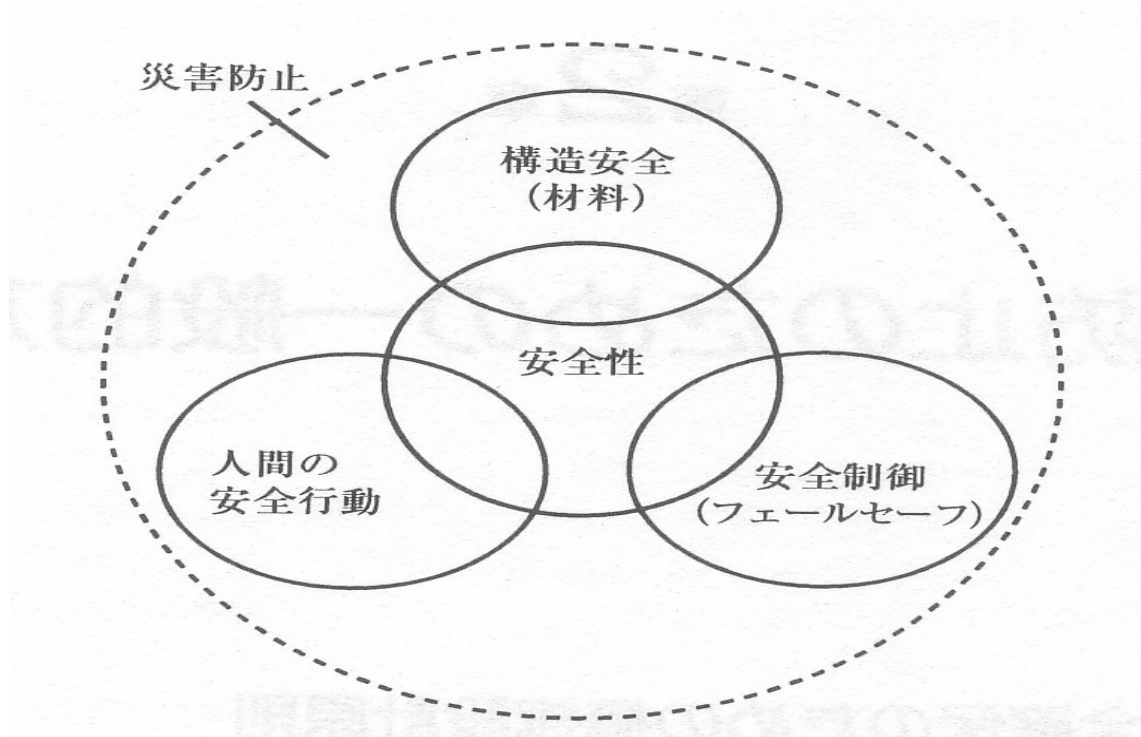


24.11 安全管理

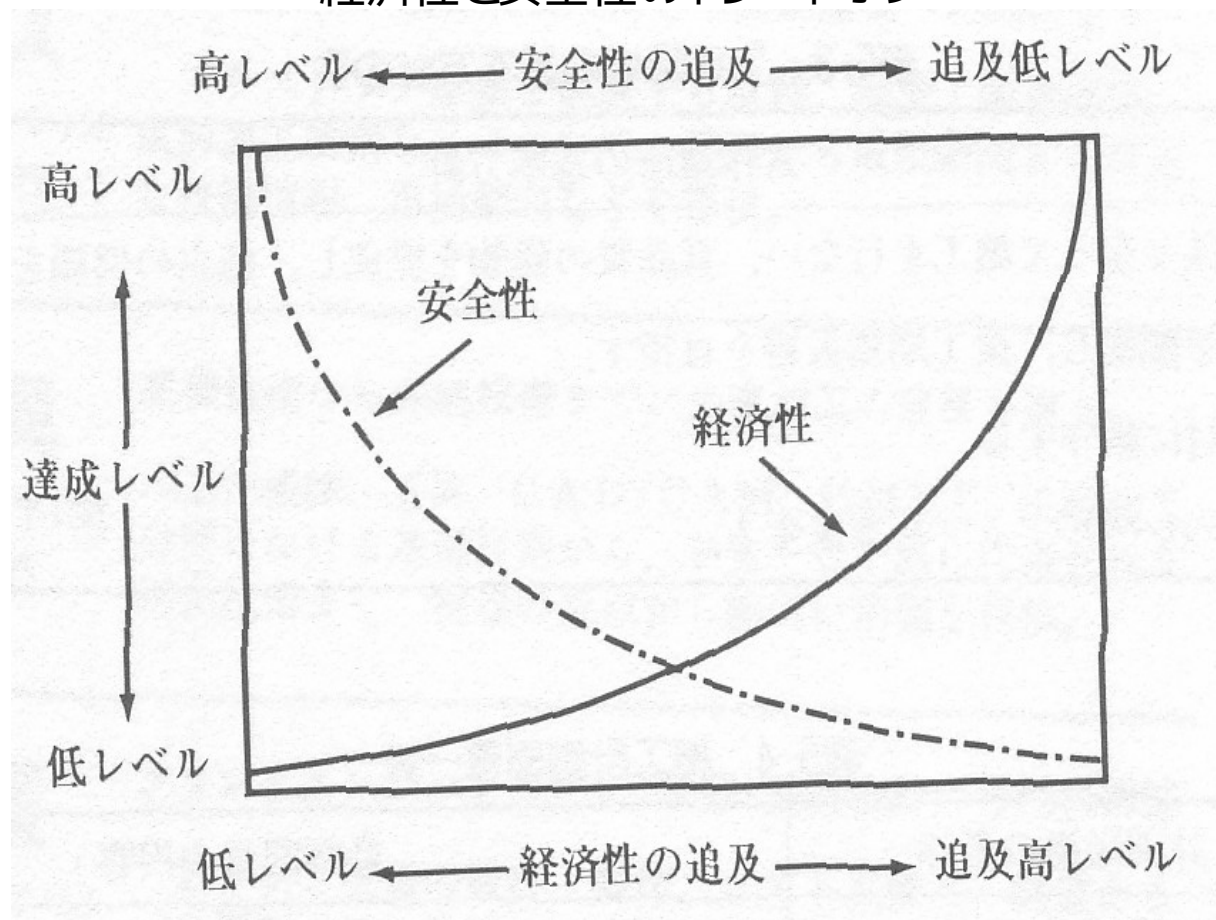
安全管理の手法の例



事故防止の3大要素



経済性と安全性のトレードオフ



食の安全確保 (日経新聞より)

表示が義務づけられている食品添加物の主な種類と物質

種 類	効 果	物質例
保存料	カビや細菌の発育を抑制	ソルビン酸、安息香酸、プロピオン酸、デヒドロ酢酸ナトリウム、ポリリシン、魚のしらこたん白からの抽出物
着色料	食品を着色	食用黄色4号、クチナシ黄色素
発色剤	食品の色を際立たせる(ハムなど中心)	亜硝酸ナトリウム、硝酸ナトリウム
酸化防止剤	酸化を防ぎ保存性を高める(油脂が中心)	ミックスビタミン、エルソルビン酸ナトリウム
漂白剤	食品を脱色	亜硫酸ナトリウム、次亜硫酸ナトリウム
甘味料	食品に甘味を与える	サッカリンナトリウム、カンゾウ抽出物
防かび剤	カビの発生を防止(柑橘類などが中心)	ジフェニール、オルトフェニルフェノール