

九州共立大学経済学部紀要

第 122 号

2010 年 10 月

目 次

論 文

- コア事業転換の構図 石坂庸祐 … (1)
—富士フィルム・ホールディングスの事例—
- 生産を伴う経済下での公正配分の存在に関する考察 北原真木 … (19)
- 高校倫理教科書における青年期の課題についての考察 白石忍 … (31)
- 老舗の経営承継 増田幸一 … (43)
～北九州の老舗企業の事例～
- Issues in Professional Development Planning and Design Daniel Droukis … (53)
Lisa Lee
Mohd Nizam Nasrifan
- 近年のデフレ予想について 長崎健一 … (65)

九州共立大学経済学部紀要

第 122 号

九州共立大学経済学部

2010年10月

コア事業転換の構図

—富士フイルム・ホールディングスの事例—

The Structure of Core Business Conversion: From a Case of FUJIFILM Holdings Co.

石坂庸祐

1、はじめに

高い競争力を持つ「コア事業」の存在が、多角化企業の健全な成長並びに高業績の「カギ」であることは、すでに有力な定説となっている (cf. Rumelt, 1977; Zook, 2001; 加護野, 2004)。中でも、加護野 (2004) は、多角化企業のマネジメントにおいて、コア事業で圧倒的な競争力を確立することと共に、「一つの事業に依存しすぎてしまっているのではないかと人々が不安に感じる程度にまで集中することが必要である」と主張している。それは、①当該コア事業が企業の命運を握ることが明白であるがゆえに、集中的な資源配分とトップの関与がリスクの高い思い切った投資決定を可能とすること、また②それがもたらす「副次的効果」としてのコア事業部門の人々への心理的波及効果＝モラル向上、及び競争力の高いコア事業と他部門との自発的なシナジー追求が可能となることによって、多角化企業の好業績を導く (加護野, 2004: 7,10)。いずれにしろ、こうした「明示的な(強い)コア事業を持つこと」という示唆が、多角化のメリットとしての「企業成長」や「リスク分散(収益源の多様化)」の反面のリスク、すなわち、投資対象の多元化がもたらす経営資源およびマネジャーの注意の分散、ひいては企業全体レベルの求心力喪失に対抗する有効なアドバイスであり続けていることについて、我々も異論はない。

しかしながら、どれほど強靱なコア事業といえども、その優位はけっして永遠のものとは言えない。特に、競争激化及び経営スピードの加速という現代的状況を考えれば、今後ますます多くの企業がコア事業の「減速」あるいは「喪失」という事態に直面する可能性が高まっていくであろうことは十分に予想される事態である。そこで、我々は石坂 (2009) において、コア事業転換に関わる近年の有力な先行研究としての Chris Zook (2007a/b)、及び Andrew Campbell and Robert Park (2005) の見解に注目し、その (特に新たなコア事業候補の発見・創出に関する) 「コア事業転換のフレームワーク」について検討してきた。

本稿は、そこで得られた主要な含意をもって、現実の「コア事業転換」の企業事例に考察を加えようとするものである。その事例とは、写真フィルム業界で圧倒的な実績と存在感を見せてきた現・富士フイルムホールディングス (以下、「富士フイルム」/旧・富士写真フイルム) であ

り、同社は‘デジタルカメラの爆発的な普及’に伴う2000年以降のフィルム需要の急減によって、まさに「コア事業の喪失」という危機に直面した。しかしながら、誠に興味深いことに、現・古森重隆社長がCEOに就任した2003年以降、同社は矢継ぎ早の変革、特に‘事業転換’を進めることによって、「写真フィルム中心の企業」から、液晶ディスプレイ用材料や光学デバイス、医療機器・医薬品、さらに化粧品やサプリメントといった幅広い事業を包摂する「多頭体制」へと大きく変貌を遂げ、その危機を乗り越えようとしている。その変革はいまだ道半ばであり、その成否についても予断を許さない状況にあるが、同社の挑戦は、現時点において見ても「コア事業転換」という難題に対する一つの注目すべき‘解’を見せてくれているように思われる。

2、事業転換の概要

(1)「コア事業の喪失」という危機

富士写真フィルム(以下「富士写」、2006年10月に「富士フィルム」に社名変更)は、大日本セルロイド株式会社(現ダイセル化学工業株式会社)の写真フィルム部門を分離継承し、1934年に設立された。同社は、業界で後発の企業であり、すでに国内にはコニカ、世界的には業界の巨人イーストマン・コダックという先行する‘壁’が存在していた。しかし、1980年代に入り、同社は写真フィルム事業をきわめて利幅の大きな「消耗品ビジネス」として確立してゆき、80年代後半には営業利益1500億円以上、営業利益率15%を安定的に稼ぎ出す高収益企業の仲間入りを果たすことになる。

その‘飛躍’の立役者は、他ならぬ‘中興の祖’第4代社長の大西實氏であり、1980年の社長就任以後(96年会長就任)、2004年に相談役として一線を退くまで約20年にわたり実権を握り続けた人物である。大西氏は、「イーストマン・コダックに追いつき、追い越す」という単純明快なスローガンを掲げて社内をまとめ上げるとともに、儉約に儉約を重ねて資金を蓄える「現金重視の経営」を貫いた。そして、その資金を写真フィルム関連部門に集中投下することによって製品開発や工場建設、販売網の整備を着々と進め、コダックの牙城であった欧米市場を切り崩すとともに、国内でも最大7割の市場シェアを獲得するまでに富士写を押し上げていったのである。

しかし、この大西氏率いる富士写は1990年代後半に入り、大きな転換点に立たされることになる。まず、1995年、業界の巨人コダックが「日本市場は閉鎖的」として米通商代表部(US TR)に提訴したことを発端とする‘日米フィルム紛争’に直面する。ただし、同紛争については、大西会長(当時)のもとで全社一丸となって対応し、また相手側の主張も「言いがかりに近い」ものだったこともあり、最終的に米側に勝訴する。この宿敵コダックに対する勝利が、富士写にとっての大きな自信となったことは想像に難くない。しかし真の問題は、このときすでにその背後で、富士写最大の収益源であった国内フィルム市場に異変が忍び寄っていたことにあった。そして、その‘異変’とは、「デジタルカメラの爆発的な普及」によってもたらされたフィルム需要の急減という事態に他ならなかった。

(図表 2 - 1) 銀塩カメラ¹/デジタルカメラの総出荷台数の推移

(単位:千台)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
銀塩カメラ	5,253	4,379	4,182	3,580	3,018	2,242	1,146	599	302	128	54
デジタルカメラ			5,088	10,342	14,753	24,551	43,408	59,766	64,766	78,981	100,367

※CIPA統計では、デジタルカメラに関し集計を1999年より開始。また、銀塩カメラは統計上の要件に満たなくなったため2008年1月に集計を中止。

(出所) 社団法人カメラ映像機器工業会(C I P A)ホームページ掲載の統計情報(CIPA REPORT)にもとづき筆者作成。

実際、カラーフィルムの国内出荷は、日米フィルム紛争の直後と言ってもいい1997年にピークを迎えている。その発端は、1995年にカシオ計算機の一般消費者向けデジタルカメラ「Q V 1 0」発売にあり、その後、各社がデジタル化へと雪崩を打って移行し始めた。そして、2000年に業界大手キヤノンがデジカメへの本格移行を決めたことが、この流れを決定的なものとした。もちろん、こうしたデジタル化への圧倒的な流れに対して、富士写もまったく対応していなかったわけではない。むしろ、同社は世界で初めてCCD等の撮影半導体に絵を記録するデジカメを製品化したパイオニアであり、90年代後半に限れば、世界シェア1、2位を争う状況にもあった。

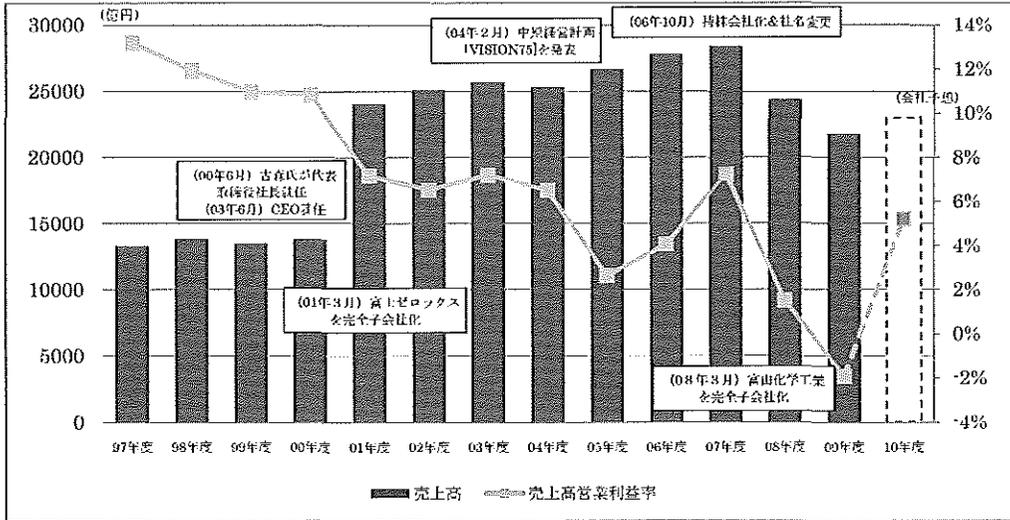
しかし、こうした時代の変わり目にありながらも、大西体制下の富士写が本格的に写真フィルム中心の戦略を転換することはなかった。同社は、カシオ「Q V 1 0」発売の翌年(1996年)、鳴り物入りで既存のフィルムより充填が簡便な次世代フィルム「A P S」を発売したが、「既存フィルムの延命」にすぎないA P Sに目もくれず、多くの消費者はデジカメへと流れていった。このA P Sの敗北は、明らかに「フィルム時代の終焉」を強く予感させるものだったが、当時の富士写では、驚異的に儲かる消耗品ビジネスとしての写真フィルムを捨てられず、むしろデジカメは「カネはかかるが実入りの少ない」不採算事業と見なす傾向すらあったという。実際それを反映して、デジカメのシェアは急激に低下し始め、以降、現在に至るまでデジカメ分野において苦戦を強いられることになる(2009年度国内出荷台数シェアで4位)。

以下の図表 2 - 2 は、1997年以降の同社の業績推移を示したものであるが、1997年から2000年にかけても売上高に大きな変動はなく、また営業利益率については下落傾向にあるものの10%を維持している。しかし、この時点ですでに写真フィルム衰退の影響は少なからずあり、すでに連結子会社となっていた富士ゼロックスの貢献が大きかったとされる。そして、以降フィルム需要の減少は富士写の予想をはるかに超えたペースで進行していった。2000年当時、同社は写真フィルム需要の動向を年率1割減での縮小が続くと予測していたが、現実には年率2 - 3割という急激なペースでの需要減に直面することとなったのである。

こうして、富士写は、祖業であり、一貫して儲かるコア・ビジネスであり続けた写真フィルム事業をほぼ完全に失うという状況に陥ることとなった。それは、現・社長兼CEOの古森氏曰く、まさに「トヨタ自動車はクルマを売れなくなったらどうする？新日鉄が鉄を売れなくなったらどうする？」という問いに匹敵する事態に他ならなかったのである。

(図表2-2)富士フィルムHDの業績推移(1997-2010)

(1980年)→社長 大西實 →(96年)会長就任 →(04)相談役 就任 →(08)死去
 (96年)→社長 宗雪政幸 →(00)社長 古森重隆 →(03)CEO就任 →現在



※売上高営業利益率は、「構造改革費用後営業利益」を基に算出。同営業利益は、本来の営業利益から「構造改革費用」(05年:860億円、06年:940億円、09年:1437億円、10年(会社予想):250億円)を差し引いたもの。

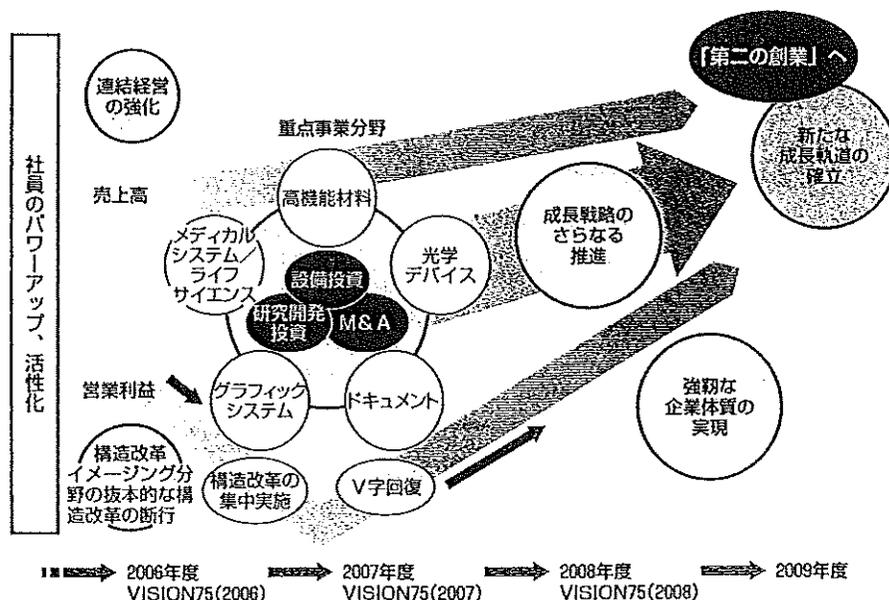
(出所) 会社公表資料(ファクトブック、説明会資料等)の掲載情報をもとに筆者作成。

(2)「第二の創業」構想—中期計画「VISION75」—

想定を上回るフィルム需要の衰退により、富士写は、まさに心理的・物理的な支柱としてのコア事業を失った。では、「富士写真フィルムが‘写真フィルム’を売れなくなったらどうするのか?この問いに対する解答は、前出の古森現社長が大西会長に代わり全権を掌握する時まで待たなければならなかった。古森氏は、すでに2000年に代表取締役社長に就任していたが、当時は会長の座にある大西氏がいまだ実権を握る状態であり、富士ゼロックスに対する出資比率の引き上げ等の動きは見られたものの、思い切った変革に着手するまでには至らなかった。後に古森はこの2000-2003年の時期について既存路線を引きずる大西体制との葛藤に「ヘトヘトになった」と述懐している(日経ビジネス、2008年3月24日号:136)。しかし、古森社長がCEOに就任した2003年以降、「脱’写真フィルム’路線がきわめて早いスピードで加速していくことになる。

そして、変革への道筋として示されたのが2004年に公表された「中期経営計画 VISION75」である。「VISION75」の‘75’とは、2009年に創業75周年を迎えることから、その節目の年に向けた計画であることを意味している。そこでは「第二の創業」が高らかに宣言され、主力の写真フィルム関連部門の大幅縮小と同時に、医療や液晶ディスプレイ関連部門、また事務機部門への注力が表明されている。

(図表2-3) 中期経営計画 VISION75の概念図

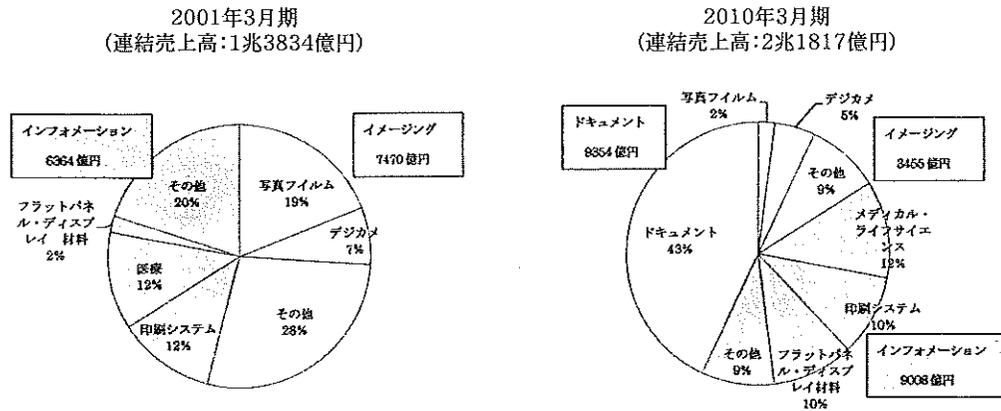


(出所)『労政時報』2010年1月22日号(第3766号)、37頁より引用。

この中計「VISION75」は、以下の5つの柱によって構成される(古森, 2009:5-6)。まず、第一の柱は「新たな成長戦略と重点事業の明確化」であり、成長戦略は、成長分野への積極的な投資とM&Aによる事業領域の拡大が柱となる。そして、「重点事業」には、デジタルX線画像診断システムやサプリメント、スキンケア化粧品等(2008年富山化学工業を買収し、医薬品事業に進出)の「メディカルシステム/ライフサイエンス」、感光性印刷用刷版・機器システムの「グラフィックシステム」、液晶用の光学材料(TACフィルム²等)、半導体レジスト等の「高機能材料」、携帯向けカメラの高画素レンズユニット等の「光学デバイス」、最後に富士ゼロックスの複写機・プリンターが中心となる「ドキュメント」という「写真フィルム以外」の5分野が指定された。

さらに第二の柱として、写真フィルム関連の生産設備・販売組織等の縮小を含む「経営全般にわたる徹底的な構造改革」、第三の柱として、富士ゼロックス等のグループ各社とのシナジー発揮をめざす「連結経営の強化」、第四の柱として、「第二の創業」を実質的に担うことになる課長クラスの間管理職の能力向上を中心とした「マンパワーの強化」、最後に第五の柱として、大西時代の「現金主義経営」以来培われてきた「慎重かつ保守的な企業風土」を改める「社員の意識改革」を挙げている。

(図表 2 - 4) 事業構成の変化 (2001年3月期→ 2010年3月期)



(出所) アニュアルレポート(2009)、及び「ダイヤモンド」2010年6月26日号、128頁を参考に筆者作成。

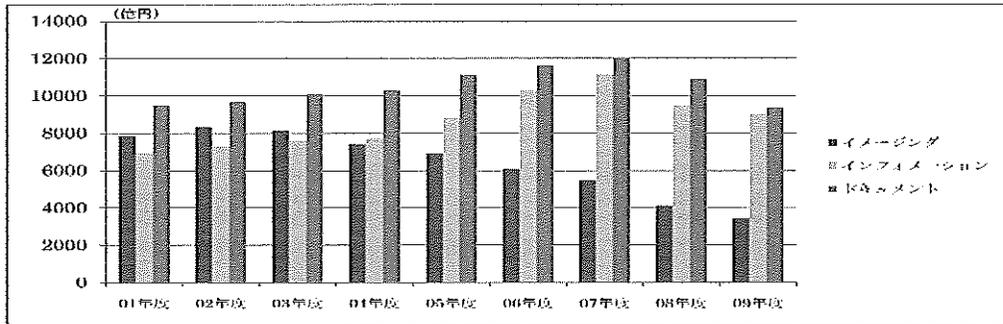
では、結果として「富士フィルム」はどのような変貌を遂げたのだろうか？図表 2 - 4 は、古森社長の CEO 就任以前の 2001 年 3 月期と 2010 年 3 月期の事業構造を比較したものである。その最大の変化は、富士ゼロックスを完全子会社化したことによる「ドキュメント」が事業セグメントとして加わったことであるが、やはり注目すべきは 2001 年時点の売上高ベースで 19% を占めていた写真フィルムがわずか 2% にまで縮小している点であり、またそれを含む「イメージング領域」そのものが半減している点であろう。そして、それと入れ替わるように、特に液晶テレビの普及に伴うフラットパネル・ディスプレイ (FPD) 材料 (2% → 10%) の成長が目につく「インフォメーション領域」が拡大著しい。こうしたイメージング領域とインフォメーション領域の立場の「完全な逆転」状況は、図表 2 - 5 に示された事業セグメント別の売上高、及び営業利益率の推移からみても明らかであろう。

このように富士フィルムの事業構成は、すでに大きく変貌しており、その様相は旧来の写真フィルム中心の「コンシューマー (最終消費者) 向けメーカー」というイメージから、むしろ FPD 用材料等の電子部材や医療機器、事務機等を中心とする「インダストリー (企業) 向けメーカー」へと変わりつつあるように見える。そして、巨費を投じた構造改革とともに、その変化は少なくとも 2008 年 9 月のリーマンショックを契機とした世界的景気減速の影響を受ける直前の 2007 年には「V 字回復」を予感させる成果をあげている (図表 2 - 2 参照)。もちろんリーマンショック以後 (2008 ~) の業績低迷が象徴するように、現時点でも富士フィルムにはいまだ多くの不安要素、課題が存在する。しかし、祖業であり真の意味でのコア事業であった写真フィルム事業の衰退という危機からの脱却を目指した (中計 VISION75 に基づく) 変革の試みは、少なくとも一定の「カタチ」を成したと言えるだろう。

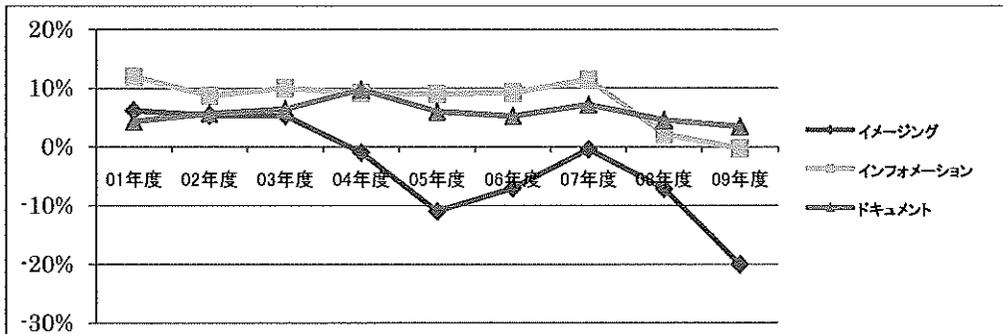
コア事業転換の構図
 —富士フィルム・ホールディングスの事例—
 The Structure of Core Business Conversion: From a Case of FUJIFILM Holdings Co.

(図表2-5) 事業セグメント別の業績推移(2001 → 2009)

① 事業セグメント別「売上高」の推移



② 事業セグメント別「売上高営業利益率」の推移



※売上高営業利益率は、「構造改革費用後営業利益」を基に算出。

(出所) 会社公表資料(ファクトブック等)の掲載情報をもとに筆者作成。

3、戦略転換の構成要素

富士フィルムは、古森社長が実権を握った2003年以降、「脱」写真フィルム路線へと舵を切り、中計「VISION75」を道標とした改革を進めることによって、事実上の「コア事業喪失」という危機を乗り切ったかに見える。本章では、古森体制下における変革の特徴的な諸点(個々の施策や変革のポイント)について整理しておきたい。

(1) 古森氏のリーダーシップ

富士フィルムの事業転換を中心とした大胆な変革を語る上で、それが大西体制から古森体制への実質的な移行に始まることを考えれば、個々の施策を語る前に、まず古森現社長兼CEOのリーダーシップについてふれておくべきだろう。

古森氏は、実は王道の写真フィルム関連部門ではなく、そのキャリアは一貫して印刷や記録メディアの営業畑を長く歩んだ、いわば「非主流」の人である。同氏は、1980年代後半に営業部

長としてカセットテープ「AXIA」のシェアを拡大するなど頭角をあらわし、後に武者修行に出された欧州事業でも実績を残す。そして、苛烈な出世競争を勝ち抜いて2000年6月社長に就任した。

同氏については、とにかく「タフで決断が速い」「剛腕」といった評がある。その剛腕ぶりは、2007年6月よりNHKの最高意思決定機関である経営委員会の委員長を任され、その改革にも辣腕を振るうことが期待されたほどである。しかし何より、その名を業界に轟かせたのは、'構造改革'の一環としての'4特廃止'であるといわれている。4特(4つの販売特約店)は、約70年にわたり富士写を販売面で支えた運命共同体の一員であり、その廃止は長年の'同志'を非情に切り捨てることを意味する。しかし、古森社長は、実権を握って間もない2004年にはそれを断行している。また、現在も写真フィルム関連分野を中心とした世界規模での5000人のリストラという'大ナタ'を振るっているのである。

ただし、その手腕はこうしたリストラ等の'過去の清算'の面のみが評価されているわけではない。むしろ、その半面の新たな成長軌道の'創造'とそのスピード、すなわち、これまで'非主流'の烙印を押されてきたFPD材料(TACフィルム)、ライフサイエンス、光学デバイスなどの事業を強化し、実はいまだ懐疑的な声が消えない富山化学工業の買収を筆頭とした大胆なM&Aをも成立させ、現在の富士フィルムの事業基盤を確立していった功績もある。

そして、古森氏は自身が担ってきた、また今もその途上にある「変革期のリーダー」のあり方について、以下のように語っている。

「考えて考えて考え抜く。熟慮して断行する。決定というのはそういうもの。安定期の経営なら、人がやっていることをそのままやればよかった。だけど変革期には、右に行くか左に行くか、完全な選択だ。必死に考えるしかない。それも自分を賭けてやる。自分の全生命力、全知能を賭ける。だから経営者には野性が必要になる。野性というのは、動物的な勘だとか、本能的な力とか、人間の根源的な、絶対絶命の立場に立たされた時に出てくる力です。そういうものを振り絞ってチャレンジしていく」(『BOS S』2008年3月号、19)。

以上の発言は、同氏の変革リーダーとしての自負心をうかがわせるものであるとともに、これまで行ってきた大胆な決断・行動を裏付けるものであるように思われる。

(2) 構造改革—過去の清算と将来への布石—

富士フィルムの大転換を語る上では、「過去の清算」、すなわち写真フィルムという屋台骨を失う危機に際して遂行された、本来であれば避けるべき「大リストラ」についても触れておかなければならないだろう。その決断については、フィルムの需要減に対して「これでも遅すぎた」という評があるものの、少なくともそれが無ければ、富士フィルムの業績はリーマンショックを待たずに今以上のハードランディングを迫られていたかもしれない。

まず、その第一弾は、前出の富士フィルムの販売面を長年にわたり支えてきた「4特の廃止」によって実行された。4特は、浅沼商会など4社の販売特約店を指し、富士写(当時)が製造したフィルムを全国のカメラ店やミニラボ(現像所)に届ける仲介役(卸業)を担ってきた存在である。また、それは1995年の「日米フィルム摩擦」の際にコダックが「日本の写真流通は閉鎖的」

The Structure of Core Business Conversion: From a Case of FUJIFILM Holdings Co.

とした争点の一つでもあった。しかし、古森社長がCEOとなって実権を握った翌年(2004年)に富士写は、独自の販売子会社「富士フィルムイメージング(F I C)」を設立し、同社が4特から営業権を買い取る形で全国の店舗への直販体制を構築する。同体制への移行の影響は極めて大きなものがあり、結果として、4特の中には富士写への依存度の高さゆえの‘廃業’に追い込まれた会社もあるほどだった。そして、「4特廃止」に続き、写真フィルム需要の予想を超えるペースで進む‘急落’はついに2007年1月、創業以来初のリストラ発表へと富士フィルムを踏み切らせている。それは、世界規模での写真フィルム設備の除去等に伴う5000人規模の人員削減を目指すものであった。結果として、同社は以下の図表3-1に示すように、社内外のリストラ費用を中心として、写真フィルム関連事業を含むイメージング領域に(2010年度予測も含め)2000億円にのぼる「構造改革費用」を計上している(全体では、総額3500億円弱を予定)。それは、「覚悟の上の決断」であったとはいえ、同社に大幅な利益の引き下げをもたらすこととなったのである。

しかし、こうした構造改革の動きは、過去の清算のみならず、‘将来への布石’をも含んでいる。とりわけ、中計VISION75の5つの柱に含まれる「マンパワーの強化」、「社員の意識改革」に向けた施策・体制が構築されてきている。例えば、同社は写真フィルム大幅縮小後の「第二の創業」を実質的に担っていくであろう‘課長層’の育成・強化を打ち出し、2008年度から毎回25人の課長を2泊3日の日程で集め、チーム討議を中心とした「チャレンジマネジメント研修」等を実施している。これは、富士フィルム全体の課長層の数と今後も随時該当者が入れ替わっていくことを考えれば、かなりの時間と費用を要することが予想される。しかし、古森社長は、リーマンショック以後の金融危機も「人材育成にとってはチャンス」ととらえ、「これまでは保守的で、用心深く、なかなか動かない社員が多かった。これからはすぐに動き、どんな相手にも当り負けしない社員を育てていく」として研修制度の充実を含めた人材育成強化の重要性を強調している(日経ビジネス、2009年3月16日号、67)。

(図表3-1) 構造改革費用(「スリム&ストロング活動」を含む)の推移

	2005年	2006年	2009年	2010年(予)	計
総支出額	860	940	1437	250	3487
(事業セグメント別内訳)					
イメージング	774	601	541	100	2016
インフォメーション	86	173	643	20	922
ドキュメント	—	167	253	130	550

※ 2006年(2007年3月期)の構造改革費支出については、本来同費用に含まれる224億円(投資有価証券評価損として営業外費用に計上)を除外した金額を表示。

(出所) 会社公表資料(アニュアルレポート(2006、2007)、有価証券報告書(第114期)等の掲載情報をもとに筆者作成。

また、同社の現場レベルでは、日常業務の中で無駄を省き、生産性を高める業務改善活動で

ある「S&S活動(スリム&ストロング:無駄を省いて筋肉質な組織を目指す)」や「W&H活動(ダブル&ハーフ:成果を2倍にして時間・コストを半分にする)」が全社的に進められている。さらに、新設された「FW推進室」を核とした「富士フィルムウェイ(FW)」という取り組みも実施され、仕事の進め方を見直し、改善点の定着化とノウハウの共有を図る活動も進めている。

こうした構造改革の一環としての時間と費用、手間のかかった人材育成や全社的な業務改善の試みは、「第二の創業」を遂行するための‘基盤づくり’としての意味をもっているのである。

(3) ‘非主流’多角化事業群の創出と強化

富士フィルムは、写真フィルム事業に変わる「第二の創業」の担い手として、中計VISION75にも重点事業として掲げた5つの事業領域「メディカルシステム/ライフサイエンス」、「グラフィックシステム」、「高機能材料」、「光学デバイス」、「ドキュメント」について、1300億円という巨額を投じた富山化学工業の買収を筆頭とする‘大胆なM&A’の遂行も辞さずにその整備・強化をおこなってきた。これらの諸分野は富士ゼロックス主体の「ドキュメント」を除けば、従来‘写真フィルム以外’の‘非主流’と見なされてきた分野である。

そして、こうした非主流分野の強化の流れを創り出したのは、他ならぬ自身‘非主流’の人である古森社長であった。同氏は、CEO就任直後に「社内有志の集まり」にはじまり(1980年代)、1995年の液晶ディスプレイの視野角を大幅に拡大させる「WV(wide view)フィルム」開発³によって頭角を現した30人ほどのTACフィルム専門チームを一気に事業部へと格上げした(2003年6月)のを皮切りに、「ライフサイエンス事業部」、「光学デバイス事業部」などを次々と設立し、こうした非主流分野での開発・投資を加速していった。その結果、例えばTACフィルム関連事業については、その技術力を武器にシェア8割、WVフィルムに至っては同100%を達成し、特にV字回復を予感させた2007年の業績回復時には事実上の‘コア事業’と言われるレベルにまで育っている。

(図表3-2)古森体制下(2000年以降)の主な買収⁴

分野	年月	M&A、新規分野の子会社設立	投資額
写真	2002年	写真DPE大手のジャスコートを買収	160億円
プリンター	2001年	富士ゼロックスへの出資比率を75%に拡大、連結子会社化	1600億円
		NECのレーザープリンター事業を買収	—
	2006年 6月	産業用インクジェットプリンタ用ヘッド首位のティマティクスを買収	—
インクジェット用材料	2005年 2月	産業用印刷インク首位のセリコール社を買収	245億円
	2006年 2月	インクジェットプリンタ向けインク染料首位のアシピアを買収	300億円
電子材料	2004年 11月	半導体向け感光性樹脂の富士フィルムアーチ完全子会社化等	175億円
	2005年 11月	半導体材料の研磨剤のプラナーソリューションズを完全子会社化	20億円
フラットパネル材料	2005年 6月	偏光版メーカーのサンリツへの出資比率を拡大	—
ライフサイエンス	2005年 9月	シミックと合併で富士シミックヘルスケア設立	—
	2006年 1月	化学薬品メーカー三協化学を100%完全子会社化	—
	2月	創薬ベンチャーのベルセウスプロテオミクスに出資	10億円
	10月	放射線医薬品大手の第一ラジオアイソトープ研究所を買収	—
	12月	医療画像情報システムメーカー problem Solving concepts Inc.を買収	—
	2007年 4月	住商情報システムより内視鏡・超音波・病理の各部門システム事業を譲受	—
	2008年 1月	富山化学工業を買収(66%)、連結子会社化	1300億円

(出所)『東洋経済』2006年9月2日号、58頁、『日経産業新聞』2008年2月14日号、ハーバード・ビジネス・スクール著/ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター編(2010):101頁等を参考に筆者作成。

しかし、何より周囲を驚かせたのは、インフルエンザやアルツハイマー病などの有力な新薬候補物質を持つものの、当時(07年3月期)最終損益が87億円の赤字の状態にあった富山化学工業買収による医薬品事業への本格参入であろう。もともと富士写真フィルムは創業まもない1936年に医療用X線写真フィルムを発売するなど、もともと医療となじみが深く、デジタルX線画像診断システムでは世界で4割のシェアを握る。しかし、診断(機器)分野と治療分野、特に新薬開発に独自のノウハウと10年1000億円規模の投資を要するといわれる創薬分野の間には大きな垣根があり、やはり医療への本格参入については、既存事業とかけ離れた‘飛び地’ではないのかとの声が上がった。

もともと、「第二の創業」の担い手とされる事業群はすべて従来の「非主流」分野に属するものであり、従来のコア事業であった写真フィルムとは一見関連が薄いように見える。しかし、‘最大の飛び地’ともいわれた医薬品事業も含め、これら多角化事業は実はその底辺において写真フィルムと密接につながっており、それが富士フィルムに非主流事業の強化へと踏み切らせた最大の根拠となっている。すなわち、同社は写真フィルム事業に長年携わる間に、同社研究所に保管された「約20万種にのぼる有機化合物のライブラリー」や高度なファインケミカル技術を筆頭とする豊富な化学知識・技術資産を生み出し蓄積してきた。そして、一見バラバラに見える多角化事業群も実は、こうした‘資産’を多様な形で活かせる格好の‘場’ととらえることが可能であり、一貫したポートフォリオを形成している、またそれが可能であるというのが富士フィルム、ひいては古森社長兼CEOの戦略的判断なのである⁵。

そして、古森社長が理想像として「絶対的な技術中心の企業」を掲げているように、今後の富士フィルムの再成長には、写真フィルムによって築き上げられてきた基礎化学分野での知識・技術蓄積の‘さらなる進化’がカギとなる。そこで、同社は多角化事業群の整備・強化とともに積極的なR&D部門の再編を行っている。具体的には、従来のR&D部門は写真ビジネスを基盤とした組織体制(製品ごとに工場と研究所が隣接)であったが、新たに研究組織を事業部系の‘ディビジョナル・ラボ’と、共通基盤技術・先端技術構築を担う‘コーポレート・ラボ’という大きな2つの組織に再編し、それらを「R&D統括本部」が横断的に一元管理して全体最適を図るという体制を構築した⁶。こうしたR&D体制再構築の背景には、新規事業に参入し新たな成長基盤を構築する過程で、「開発スピードが遅い」「新規事業開発の経験が少ない」などの課題が顕在化していたことがあった。そして、さらに同社は「複数の異種技術融合による新たな価値創造」を研究方針の一つの柱と掲げ、2006年4月に「富士フィルム先進研究所」を新設した。同研究所は、全社横断的な先端研究と基盤技術開発を融合させる‘中核基地’としての役割を担う。

こうしたR&D体制再編を含む異業種連携による技術基盤の構築・進化の明確な成果ができるのはまだ先の話しと思われるが、いずれにしろ、前出の「人材育成・強化」策と並び、「絶対的な技術中心の企業」として進化し続けられるかどうかは、同社の今後の命運を握るといっても過言ではないだろう。

4、事例の解釈

我々は、富士フィルムの過去の清算(構造改革)から「第二の創業」を掲げる新たな成長戦略

の構築に至るまでの経緯・要点について記述してきた。ここでは、こうした同社の変革、特に(コア)事業転換に至る一連の試みに対し、やや理論的な立場から当該ケースをより深く理解するための「解釈」を施しておきたい。

(1)「隠れた資産」への注目

まず指摘されうることは、こうした富士フィルムの一連の変革については、実は石坂(2009)において取り上げたChris Zook(2007a/b)、及びAndrew Campbell & Robert Park(2005)の提示する「コア事業転換のフレームワーク」が示唆する「理想的な変革ストーリー」ときわめて重なり合う部分が多いということである。例えば、Zook(2007a/b)は、コア事業の衰退・喪失という事態に直面した企業が戦略(あるいは、事業ポートフォリオ)の「再定義」を迫られるとき、新たな成長事業(コア事業)候補を見つけるためのカギは、当該企業にとってその内部に属するものでありながら、「以前は過小評価されていたり十分に認識、あるいは活用されてこなかった保有資産や事業ユニット」である「隠れた資産」に注目できるか否かにあると主張している(Zook,2007b [翻訳]2008:3-4)。また、その理由として、魅力的な外部資産(のM&A等による取得)よりも、社内に蓄積・保有された内部資産(による成長)のほうが他社との差別化において有利であることを実例とともに挙げている(Zook,2007a [翻訳]2007:99-100.; 188-192.2007b [翻訳]2008:188-192.)。また、Campbell & Park(2005)も「サンプリング(苗木)」という概念をもって、「何らかの歴史的な理由や本業との関連で存在しているが、企業内ではまったく存在感がなかった」ような業務ユニットこそが、新たな成長をもたらす新規事業候補として注目に値すると指摘している。こちらはそのアドバンテージとして、未知の領域に比べ、こうした業務ユニットがすでに一定の経験を積んだマネジャーを擁することが多く、コア事業から離れることの最大の費用である「学習コスト」を軽減できる点に求めている(Campbell&Park,2005 [邦訳]2006(上):76)。

そして、こうした彼等の主張は、富士フィルムが「第二の創業」の担い手として整備・強化を行ってきた多角化事業群のほぼすべてが「強い写真フィルム」の影に隠れてきた「非主流」の事業であることと見事に一致しているのである。特に、すでに一定の成果を挙げているもの、例えば1980年代後半の社内有志の集まりにはじまり、現時点における稼ぎ頭の筆頭にまで育った「液晶ディスプレイ材料」などは、過去に「苗木」として植えられ、変革時点で一気に「隠れた資産」として注目されたユニットの代表格であると言えよう。しかし、最大の「隠れた資産」は、「写真フィルムの会社」として内外に強い認識・イメージをもった同社において静かに、しかし着実に蓄積されてきた「約20万種にのぼる有機化合物のライブラリー」を筆頭とする「化学知識・技術」の存在といえるかもしれない。なぜなら、この膨大な知識・技術資産の写真フィルム以外への応用可能性は、変革の時を迎えるまではやはり「隠れた存在」でしかなかったからである。

また、同じく「非主流」が「主流」へと転換するパターンでみれば、変革を主導した古森社長兼CEO自身が本来「非主流の人」であった点も興味深い。例えば、日本の優秀企業について調査・研究をおこなった新原(1996)は、比較的大規模な企業変革を成し遂げた企業経営者には「傍流」、すなわち社内的に非主流の道を歩んできたキャリアを持つケースがままあることを指摘している。さらに石坂(2009)では、Zook(2007a/b)の議論から、同様の意味で「非コア人材」、すな

わち社内の人材であることから当該企業の理念・文化・業務知識に精通すると同時に、一方で中核的業務との係わりは相対的に薄いという意味で外部の‘客観的な目’をも併せ持つ人物が‘変革リーダー’として優位な特性を持つ可能性を導き出している。

ただし、大きな変革期において求められる能力、またプレッシャーに負けない勇気など、諸条件を考えれば、キャリアに関する「主流／非主流」の問題以前にその人個人の根本的な力量が問われることは明らかであろう。しかしながら、コア事業転換という大きな変革を迫られた際に(たまたま?)非主流のキャリアを歩んできた人々の中に「剛腕」と評される古森氏のような強いリーダーが存在したからこそ、一気呵成に過去の清算と「隠れた資産」である従来の非主流事業を表舞台へと引き上げるという大胆な決断ができたというストーリーを描くことも十分に可能であると思われる。

もちろん、同社の事業転換が一定の成果を挙げた理由のすべてを変革リーダーを含む「隠れた資産」の議論によって説明できるとは考えていない。しかし、少なくとも本ケースがZook(2007a/b)等の提示した「コア事業転換のフレームワーク」を理想的な形で例証するものであることは間違いないだろう。

(2) ‘コアなき成長’ 戦略の行方

以上のように、富士フィルムはこれまで‘非主流’とされてきた事業を「第二の創業」の柱として強化・育成することによって、写真ビジネス衰退後の危機を乗り越えようとしている。そして、同社が現時点で描く戦略において非常に興味深い点は、「第二の創業」の担い手として多様な事業群を育成・強化する中で、写真フィルムに代わる次代の‘コア事業’を積極的に一つに絞らない、むしろ‘事業拡散型’の戦略追求を表明しているところにある。すなわち、固定的な強いコア事業に依存するかたちの企業成長ではなく、むしろ次々と立ち上がっていく多様な事業群の中から時期・情勢に応じて事実上のコアが入れ替わることによってグループ全体が成長軌道を維持する、いわば「コアなき成長」を目指すと言っているのである⁷。

では、こうした‘コアなき成長’戦略をどのように評価すべきだろうか。一般的な経営多角化の論理から見れば、明示的なコア事業(への資源・注意の集中)をもたない戦略も「収益源の多元化」、またそれにもとづく(規模の)成長と「リスク分散」といった面で擁護することは可能であろう。しかし、それは例えば「圧倒的なコア事業への物理的・心理的依存こそが多角化企業の成長を導く」とする加護野(2004)の主張とは真逆の立場にある。また実際、許容外の「飛び地」とも言われた富山化学買収に際しては、「製品化リスクの高い医薬品より、液晶材料や事務機を強くして欲しい」という投資家からの声も上がり、(株式)市場では実際厳しい評価がなされた現実もある。さらに、一つ一つの事業領域を見ても、デジカメ、ドキュメントは市場シェアが相対的に低い状況にあり、新たに攻勢をかけている化粧品についても後発の立場で、業界大手の資生堂などとの苛烈な競争に打ち勝たねばならない。そして、現時点では技術的な優位をほこる液晶ディスプレイ用材料も、2008年金融危機に始める世界的な景気低迷時には、川上の薄型テレビメーカーの急激な生産調整に対応できずに利益を急減させている(2010年時点ではある程度需要は回復傾向)。また、その技術的優位も、いつ画期的な新技術の登場によって脅かされるかわからない。「写真フィルムに代る第二の柱はないが、成算のないことをやるつもりはない」と古森社長は強調しているが、そこには絶えず、その豊富な成長分野(の広さ)を持

つがゆえの「経営資源の過度の分散」による弱体化のリスク(懸念)がつきまとっているのである。

そして、当面このような‘リスク’への懸念が消えることはないだろう。しかし、真の意味で興味深いのは、むしろ富士フィルムがこのようなリスクを乗り越える体制の構築を進めていることである。以下は、「脱・写真フィルム以後の将来ビジョン」を問われた古森社長の回答である。

「変化の激しい21世紀で一番強い企業は、大企業ではなく、変化に一番早く対応できる企業だ。当社は約6つの事業領域で勝負するが、たえず新しい商品を世に問いたい。そして、変化に対応して、素早く変っていける企業でありたい。どんな業種と対峙しても当り負けしない企業だ。イメージでは米ゼネラル・エレクトリック(GE)とスリーエム(3M)の中間か。3Mは大きな商品はないが、独自技術を大切に、GEはM&Aで戦略的に成長してきた。この中間を狙うが、絶対的な技術中心の姿勢は変えない。技術と最高の品質で勝負する」(日経産業新聞、2008年10月29日付)。

ここで、GEを挙げているのは、近年の富士フィルム自身が行ってきた積極的なM&Aに対する姿勢を重ねあわせると共に、富山化学買収によって予防-診断-治療という「総合ヘルスケア企業」としての体制が整えられつつある同社のGE医療部門(GEヘルスケア社)に対する対抗意識の現われともとれる。むしろ、われわれは富士フィルムの目指す理想的なイメージに近いのは、「3M」であると見ている。すなわち、独自技術の開発をもとに、「新製品を絶えず開発し世に問うていく会社」のイメージであり、これは前出の「絶対的な技術中心の会社」という古森社長の発言とも一致する。

そして、「3M」を主要なベンチマークとして、富士フィルムは多様な事業を抱えながらも、グループ一体となって高い成長を目指せる体制の構築に向け、すでにその布石を打っている。同社は、2006年10月に持株会社(グループ経営体制)に移行し、さらに2007年2月には富士フィルムホールディングス(株)、富士フィルム(株)、富士ゼロックス(株)の本社機能を東京・六本木の「東京ミッドタウン」に集結させている。これは、3社の戦略的なコラボレーションのさらなる拡大(グループ内人事交流を含む)と具体的なシナジー効果の創出を図り、グループ連結経営の強化を推進しようとする試みである⁸。

また、‘技術中心の会社’という意味では、前出の「先進研究所」の設立や、共通基盤技術・先端技術構築を担う‘コーポレート・ラボ’、さらに同社の研究開発テーマを横断的に一元管理して全体最適を図る「R&D統括本部」を構築するなど、グループ全体レベルでの基礎化学研究・技術創出基盤・体制を形成しつつある。そして、特に「第二の創業」の主な担い手となるべき課長層の育成を中心とした「マンパワー強化」のための諸施策は、実はもう一つのベンチマークであるGEの多様な事業/地域の統一的な管理を支える優れたマネジャー層の選抜・育成システムを想起させるものである。

こうした富士フィルムの試みが、実際に「多角化のリスク問題」を見事クリアし、新たな成長軌道を同社にもたすことができるか否かは、現時点で容易に判断を下すことはできない。しかし、我々は、その大胆な試みの結末が、経営多角化(企業における強いコア事業を持つ意義)

に関する議論において「一石を投じる」、新たな知見をもたらす可能性を十分に内包していると考えている。

5、終わりに

我々は、富士フィルムの2003年以降の(コア)事業転換を核とした変革について見てきた。もちろん、その「進化」はいまだ途上であるというべきだろう。特に、かつてのコア事業である「写真フィルム」に代わる「候補」は育ってきてはいるものの、今後の企業成長を盤石に支えるような決定的な意味での「コア事業」が確立されたわけではない。

ただし、前章でも述べたように、富士フィルムの目標は、かつてのように突出した1事業に頼ることのない「GEと3Mの間」をベンチマークとした「多頭体制」による「コアなき成長」である。しかし、その「事業拡散型」の戦略が今後も機能していくのか、それともその中から突出した強いコア事業が生まれていくのか、その結末は現時点では判断しがたい。また、将来の布石としてのマンパワー強化や同社の知識・技術基盤を担うR&D体制改革の成否についても、その評価はあと数年の時間を要するといわなければならないだろう。そして、さらには「最大の懸案事項」とも言われる、古森体制以降のさらに難しい舵取りを求められる「後継者育成」の問題が残されていることを忘れてはならない。

では、いまだ進化の途上にあると考えられる同社の動きについて論じた本稿の意義は一体どのような点にあるのか。まず、現時点の富士フィルムの状況がまさにそうであるように、当該企業の成長を支えてきたコア事業を何らかの理由で喪失した場合に、すぐにその代替となる「コア」を確立できるとは限らない。むしろZook(2007a/b)等の指摘に順ずるなら、コア事業を喪失した場合、(新しいコア事業を発見し)新たな成長軌道に乗ることのできる企業の方が圧倒的に少ないのが実情である。しかし、ゆえにこそ、進化の途上にある富士フィルムの現状を知ることの意味があると我々は考えている。なぜなら、数少ないコア事業の衰退を乗り越えた企業となりうるために、どのような施策が有効/無効であり、また必ず存在しうる葛藤にどのように対処し、乗り越えるべきなのか、そのヒントはまさにこうした「中間地点」にあると思われるからである。

もちろん、本稿が同社の「変革のダイナミズム」のすべてを表現できたとはいえない。実際、紙片の都合もあり割愛せざるをえなかった興味深いエピソードも少なからずある。また、今回は新聞・雑誌等の外部資料を参考とした推測に基づく部分も多く、我々の曲解も含めて実態とは異なる点も多々あるかもしれない。我々は、こうした不十分な点の補足、およびコア事業転換の結末をも含めた本ケースの完遂を近い将来の課題とし、いずれにしろ興味深く、そして大きな期待をもって同社の「変革の行方」を見守っていききたいと考えている。

(参考文献)

- Campbell, Andrew and Robert Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey Publishing, 2005.(鈴木立哉 監訳『成長への賭け』(上・下)ファーストプレス、2006年。)
- 藤本隆宏・桑嶋健一 編『日本型プロセス産業:ものづくり経営学による競争力分析』有斐閣、2009年。
- 古森重隆(トップ・インタビュー)「新分野に果敢に挑戦する企業文化を築き「第二の創業」を」『クオリティマネジメント』Vol.60 No.1、2009年。(4-8。)
- ハーバード・ビジネス・スクール著/ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチセンター(編)『世界のビジネス・スクールで採用されている ケース・スタディ 日本企業事例集』ダイヤモンド社、2010年。
- 橋村 晋『富士フィルム:日本型高収益経営の秘密』、2002年。
- 原 博「品質がすべてを決定するー富士フィルムホールディングス」『クオリティマネジメント』Vol.60 No.1、2009年。(26-33。)
- 石坂庸祐「コア事業転換のフレームワークを求めて:C.Zook(2007a/b)、及びA.Campbell & R.Park(2005)の所論の検討」『九州共立大学経済学部紀要』、第118号、2009年。(1-18。)
- 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の化学産業:なぜ世界に立ち遅れたのか』NTT出版、1991年。
- 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書IV:日本企業の戦略分析2004』東洋経済、2005年。
- 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書VI:日本企業の戦略分析2006』東洋経済、2007年。
- 加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3、2004年。(4-10。)
- 桑嶋健一「富士フィルム「WVフィルム」:統合型製品開発とアーキテクチャ戦略の転換」(藤本隆宏・桑嶋健一 編『日本型プロセス産業:ものづくり経営学による競争力分析』有斐閣、2009年 所収)、2009年。(332-357)
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974.(鳥羽欽一郎 訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年。)
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2004年。
- 滝田誠一郎「企業探訪:富士フィルムー現場の司令塔である課長層の意識変革が“第二の創業”の要ー」『人事実務』、No.1069、2009年。
- Zook, Chris and James Allen, *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.(須藤実和 監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年。)
- Zook, Chris and James Allen, Finding Your Next Core Business, *Harvard Business Review*, Spring, 2007/a. (山本冬彦 訳「新たなコア事業を発見する方法:ビジネスモデルの寿命は短縮化している」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2007年。(94-106。)
- Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007b.(山本真司・牧岡宏 訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社、2008年。)

(雑誌・新聞記事等)

『B O S S』2008年3月号(16-19.)

『ダイヤモンド』2004年3月27日号、2007年1月13日号(77-79.)

『人材教育』2009年7月号。(84-87.)

『日経ビジネス』1997年11月17日号(33-34.)、1999年11月22日号(52-56.)、2008年3月24日号(136-138.)、2009年3月16日号(62-68.)、2010年8月23日号(30-31.)

『投資の達人』(エコノミスト別冊)2006年4月1日号。(38-40.)

『東洋経済』2004年11月13日号(60-63.)、2006年9月2日号(56-60.)

『労政時報』2010年1月22日号(第3766号)。(36-48.)

『Z A I T E N』2008年10月号。(72-75.)

『日本経済新聞』2003年9月23日付、2007年9月20日付、2008年2月13日付、10月24日付、10月27日付、10月28日付、2009年4月16日付、2009年10月17日付

『日経産業新聞』2001年7月3日付、2006年4月13日付、28日付、2008年2月14日付、5月21日付、10月29日付、2010年8月5日付

『日経ヴェリタス』2008年3月23日付

(会社資料)

富士フィルム・ホームページ(<http://fujifilm.jp/index.html>)

有価証券報告書(1997-2009年版)

アニュアル・レポート(2001-2009年版)

¹ 「銀塩カメラ」とは、フィルムや感光板を使って撮影する写真機を意味し、従来一般的だったカメラをデジタルカメラと便宜上区別するための呼称である(または、「フィルムカメラ」)。「銀塩」という言葉は光が当たった部分を現像すると塩化銀が黒くなる白黒フィルムの感光材に由来する。

² TACは、本来写真フィルムの基材として開発された化学物質「トリアセチルロース(triacetylcellulose)」の略称であり、その優れた性質から写真フィルム以外の用途開拓が進み、液晶ディスプレイ用の偏光板の保護膜としても使用されている。

³ 従来の液晶ディスプレイは、正面から見た画面は綺麗だが、斜めから見ると変色して見えたり、画面が歪んで見えるなどの問題があった。「WVフィルム」はこうした「視野角の狭さ」を改善するために同社が自社開発した画期的製品である。なお、「WVフィルム」、及びその開発プロセスについては、橋村(2002)、及び桑嶋(2009)に詳細な記述がある。

⁴ 同社は、急加速するM&A戦略の強化に向け、2007年6月に事実上のM&A部隊である経営企画本部第2部(英語名:M&Aディビジョン)を設置している。

⁵ 医薬品事業に関して言えば、例えば老化やシミの原因と言われる活性酸素は、同時に写真フィルムの鮮やかな色彩を長期間維持する上での天敵でもあり、同社は活性酸素を制御する化合物や技術開発に関する研究を進めてきた。また、物質を膜で保護して浸透力を高める物質運搬技術の蓄積もあり、これらを駆使すれば、副作用が少なく、生産コストが安い薬剤が開発可能

である。富士フィルムは、こうした同社の化学知識・技術の蓄積と富山化学の創薬技術を組み合わせれば「前例のない創薬アプローチが可能であり、そこに‘異業種参入’の強みがある」としている。

⁶ 同社のR&D体制の再構築では、構造改革と同時に、研究テーマのポートフォリオ見直しのシステム導入が実施されている。それは、「従来は研究テーマを各研究所が独自に決めていたが、それをR&D統括本部にまず集め、たうえで、経営・事業戦略に合致しているか、「勝ち続けられ、儲かる」テーマかどうかを判断する」かたちで研究テーマの‘集中と選択’を行うものであり、具体的には①より客観的な競合分析、②より徹底的な市場調査、③ステージゲートシステム(研究の段階ごとにゲート(研究を事業の視点で、継続の可否も含めて見直す機会)を設け、そのつど、市場ニーズやその時々々の環境に対応した研究であるかどうかなどを精査)による研究管理等を実施するものである。(人材教育、2009年7月号:84)

⁷ 「コアなき成長」という概念は、2007年10月に開催された第9回日経フォーラム「世界経営者会議」における古森社長講演での発言にもとづく。

⁸ こうした同社のグループ一体経営の直近の成果としては、子会社のレンズメーカー「フジノン」会長であった樋口武氏を富士フィルムの電子映像事業部長に迎え、同社が2010年度中期計画で重点課題として掲げた新興国向け事業の強化を目指し、低価格大衆向けカメラの製造・販売で攻勢をかけつつあることは、一つの象徴的な事例と言えらる。

生産を伴う経済下での公正配分の存在に関する考察

北原真木

I. 序

以前の拙稿¹で、純粋交換経済下に於ける公正配分の存在可能性を検討した。本稿では、生産を伴う経済下に於ける公正配分の存在可能性を考究することとする。

生産を伴う経済下に於ける公正配分の存在可能性に就いて考察した先駆的にして典型的な文献としては、Varian²が挙げられる。ここでは、Varian論文の一部を辿ることで、Varianモデルに拠って当該の問題を考究することの問題点を指摘することとする。

Varianの掲げた2個人・2財モデル数値例³を修正して使用することとする。

$$\begin{aligned} u_1(q_1, n_1) &= q_1(35 - n_1), \\ u_2(q_2, n_2) &= q_2(25 - n_2), \\ q_1 + q_2 &= \frac{1}{5}n_1 + n_2. \end{aligned}$$

ここで、 $q_i (i=1,2)$ は第 i 個人の消費する財の数量を、 $n_i (i=1,2)$ は第 i 個人の労働時間を表記する。上記3番目の式は社会的生産関数を表す。

パレート効率的な生産と消費とが実現する効率性条件は、すべての個人の限界代替率が等しく、それらが社会的生産関数の限界変形率に等しいことである。

すると、

$$\begin{aligned} &\text{個人 1 の 限界 代替 率 (marginal rate of substitution; MRS)} \\ &= MRS_1 = \frac{\frac{\partial u_1}{\partial q_1}}{\frac{\partial u_1}{\partial n_1}} = \frac{35 - n_1}{-q_1}, \end{aligned}$$

¹ 「公正配分の存在に関する考察」 in 『九州共立大学経済学部紀要』, 第116号.

² Varian(1974).

³ Varian(1974), pp.71-72

$$\text{個人 2 の限界代替率} = MRS_2 = \frac{\frac{\partial u_2}{\partial q_2}}{\frac{\partial u_2}{\partial n_2}} = \frac{25 - n_2}{-q_2},$$

社会的生産関数の限界変形率 (marginal rate of transformation; MRT)

$$= \text{MRT} = -\frac{dq_2}{dq_1} = -1$$

から

$$\frac{35 - n_1}{-q_1} = \frac{25 - n_2}{-q_2} = -1.$$

この結果と

$$q_1 + q_2 = \frac{1}{5}n_1 + n_2$$

とから、配分例((25,10),(1,24))が求まる。この配分例は、社会的生産関数を充足している。

さて、この配分例において

$$u_1(q_1, n_1) = 25 \times (35 - 10) = 25^2,$$

$$u_1(q_2, n_2) = 1 \times (35 - 24) = 11,$$

$$u_2(q_2, n_2) = 1 \times (25 - 24) = 1,$$

$$u_2(q_1, n_1) = 25 \times (25 - 10) = 375$$

であるから、個人 1 が個人 2 を羨望することはないが、個人 2 は個人 1 を羨望する。

当該数値例は、生産を伴う経済に於けるパレート最適性の存在を示すが、「羨望する (envy)」ということの定義からして、無羨望性の要件を充足していないが故に、定義からして公正配分の存在を示すものではない。この公正配分の存在を不可能にするのは、当該モデルの場合、生産性の個人間差に起因すると考えられる。

筆者が問題としたいのは、当該モデルの在り方である。当該モデルでは、効用関数の独立変数として消費財数量と労働時間とを指定している。労働時間によって生産活動の存在と当該個人の生産活動への参加とを示唆してはいるが、生産を伴う経済下での公正配分の存在可能性を云々するには当該モデルは不十分であると云わざるを得ない。生産活動が行われている以上、資本と労働とを独立変数とする生産関数の明示的提示、経済成長の観念、各種主体が提供する生産要素に対する報酬の生産価額に占める割合およびその変動の観念がなければならぬ、と筆者は考える。

そこで、本稿において筆者は、当該の生産関数を明示した上で時間的観念を導入して、公正配分の存在可能性について検討することとする。

II. モデルと分析

ここでは、生産を伴う完全競争経済において羨望なき配分が存在することが不可能であることを示すことを目標として、経済成長の過程において所得格差が拡大する趨勢があることを、短期分析の枠内で示すこととする。

そこで、当該問題を考究するのに援用することが適当であると筆者が判断した宇沢論文⁴における技法に依拠しつつ考察を展開する。

II.1. 必要最低所得

2財経済における典型的個人 $i=1, 2, \dots, N$ の効用関数を

$$U^i = U^i(X_1, X_2)$$

と表記する。ここで、 $X_j (j=1, 2)$ は、第 j 財の消費量を表記し、 U^i は典型的個人 $i=1, 2, \dots, N$ の効用水準および効用関数を表記し、当該効用関数は、偏微分可能であるとする。

市民の基本的権利として、すべての個人によって享受されねばならない最低限の効用水準 U_{\min} が社会的合意に基づいて設定されているものとする。

市場価格体系が (P_1, P_2) であるとき、当該の最低限の効用水準 U_{\min} を実現するためにどの位の所得がなければならないかを示すのが、必要最低所得 (necessary minimum income; nmi) Y_{nmi} である。すなわち、

$$Y_{\text{nmi}} = \min^{\text{def}} \{ Y = P_1 X_1 + P_2 X_2; U(X_1, X_2) = U_{\min} \}$$

と定義される。

ここで、 $U_{\min} = U(X_1, X_2)$ を充足するような組み合わせ (X_1, X_2) を (X_1^0, X_2^0) と表記すると、

$$Y_{\text{nmi}} = P_1 X_1^0 + P_2 X_2^0$$

が成り立つ。

さて、必要最低所得水準における第1財に対する相対支出性向を $c_{1\text{nmi}}$ と表記すると、

$$c_{1\text{nmi}} = \frac{P_1 X_1^0}{Y_{\text{nmi}}}$$

と表される。

同様に、最低所得水準における第1財に対する相対支出性向を $c_{2\text{nmi}}$ と表記し、

$$c_{2\text{nmi}} = \frac{P_2 X_2^0}{Y_{\text{nmi}}}$$

とおく。

ここで、 $c_{1\text{nmi}} > 0, c_{2\text{nmi}} > 0, c_{1\text{nmi}} + c_{2\text{nmi}} = 1$ である。

4 宇沢(2003).

$Y_{nmi} = P_1 X_1^0 + P_2 X_2^0$ において $Y_{nmi}, P_1, P_2, X_1^0, X_2^0$ を時間 t の関数と看做して t について全微分し, 変形整理する.

$$1 \cdot \frac{dY_{nmi}}{dt} = X_1^0 \cdot \frac{dP_1}{dt} + P_1 \cdot \frac{dX_1^0}{dt} + X_2^0 \cdot \frac{dP_2}{dt} + P_2 \cdot \frac{dX_2^0}{dt}, \text{i.e.,}$$

$$\dot{Y}_{nmi} = X_1^0 \dot{P}_1 + P_1 \dot{X}_1^0 + X_2^0 \dot{P}_2 + P_2 \dot{X}_2^0.$$

ここで, $\dot{Y}_{nmi} = \frac{dY_{nmi}}{\text{put } dt}$, $\dot{P}_1 = \frac{dP_1}{\text{put } dt}$, $\dot{P}_2 = \frac{dP_2}{\text{put } dt}$, $\dot{X}_1^0 = \frac{dX_1^0}{\text{put } dt}$.

上式の両辺を $Y_{nmi} \neq 0$ で割る.

$$\frac{\dot{Y}_{nmi}}{Y_{nmi}} = \frac{1}{Y_{nmi}} (X_1^0 \dot{P}_1 + P_1 \dot{X}_1^0) + \frac{1}{Y_{nmi}} (X_2^0 \dot{P}_2 + P_2 \dot{X}_2^0)$$

$$= \frac{P_1 X_1^0}{Y_{nmi}} \left(\frac{\dot{P}_1}{P_1} + \frac{\dot{X}_1^0}{X_1^0} \right) + \frac{P_2 X_2^0}{Y_{nmi}} \left(\frac{\dot{P}_2}{P_2} + \frac{\dot{X}_2^0}{X_2^0} \right), \text{i.e.,}$$

$$\hat{Y}_{nmi} = c_{1nmi} (\hat{P}_1 + \hat{X}_1^0) + c_{2nmi} (\hat{P}_2 + \hat{X}_2^0) = (c_{1nmi} \hat{P}_1 + c_{2nmi} \hat{P}_2) + (c_{1nmi} \hat{X}_1^0 + c_{2nmi} \hat{X}_2^0).$$

が得られる. ここで, $\hat{P}_1 = \frac{\dot{P}_1}{\text{put } P_1}$, $\hat{P}_2 = \frac{\dot{P}_2}{\text{put } P_2}$, $\hat{X}_1^0 = \frac{\dot{X}_1^0}{\text{put } X_1^0}$, $\hat{X}_2^0 = \frac{\dot{X}_2^0}{\text{put } X_2^0}$.

さて, 最低効用水準が短期においては不変であるとする,

$$\frac{\partial U}{\partial X_1} \dot{X}_1^0 + \frac{\partial U}{\partial X_2} \dot{X}_2^0 = 0$$

である. ここで, $\frac{\partial U}{\partial X_1} \neq 0$, $\frac{\partial U}{\partial X_2} \neq 0$ としてよいから, $\dot{X}_1^0 = \dot{X}_2^0 = 0$ で,

$$\frac{\dot{X}_1^0}{X_1^0} = \hat{X}_1^0 = 0, \frac{\dot{X}_2^0}{X_2^0} = \hat{X}_2^0 = 0$$

となる. さて,

$$c_{1nmi} \hat{X}_1^0 + c_{2nmi} \hat{X}_2^0 = \frac{P_1 X_1^0}{Y_{nmi}} \hat{X}_1^0 + \frac{P_2 X_2^0}{Y_{nmi}} \hat{X}_2^0$$

であるから, 直上の結果と併せて

$$c_{1nmi} \hat{X}_1^0 + c_{2nmi} \hat{X}_2^0 = 0$$

である. したがって,

$$\hat{Y}_{nmi} = c_{1nmi} \hat{P}_1 + c_{2nmi} \hat{P}_2$$

が得られる.

さて、次に為すべき作業は、当該2財価格の変化率である、 $\hat{P}_j, j=1,2$ を求めることである。

II.2.供給サイドの分析

$\hat{P}_j, j=1,2$ を求めるために、まず、供給主体側の活動分析をすることとする。当該経済は完全競争経済であり、そこでの生産活動は2企業($j=1,2$)によって為され、2種類の財が生産され、それ等2財のみが当該経済に存在する生産物であるものとする。ここで、添字の付け方からして、第1企業は第1財を、第2企業は第2財を生産することとしている。

当該企業の生産関数を

$$Q_j = AK_j^\alpha N_j^{1-\alpha}, j=1,2, 0 < \alpha < 1$$

とする。ここで、 $Q_j, j=1,2$ は第 j 企業における産出量を、 $N_j, j=1,2$ は第 j 企業において投下される労働量を、 $K_j, j=1,2$ は第 j 企業において投下される実物資本量を表記する。 A は技術水準を示す正の実数である定数とし、当該2企業において共通であるものとする。

さて、2種類の投入要素量を同時に λ 倍(λ は正の実数)すると、

$$A((\lambda K_j)^\alpha (\lambda N_j)^{1-\alpha}) = \lambda^{\alpha+(1-\alpha)} AK_j^\alpha N_j^{1-\alpha} = \lambda Q_j, j=1,2, 0 < \alpha < 1$$

が成立するから、当該の生産関数は1次同次関数である。さて、当該の2生産関数を1次同次関数と想定する理由は次のようである。現代経済の供給側面の中核を担う基幹産業の殆どが大規模装置産業であることから、規模に関する収穫一定性が現代経済の供給側面の特徴とすることができる。

そこで、 $\lambda = 1/N_j, j=1,2$ とすると、

$$\frac{Q_j}{N_j} = A \left(\frac{K_j}{N_j} \right)^\alpha 1^{1-\alpha} = A k_j^\alpha$$

となる。ここで、 $k_j = \frac{K_j}{N_j}$ 。

上の結果は、 $Q_j = A k_j^\alpha N_j$ と書き直される。

さて、 $Q_j = A k_j^\alpha N_j, j=1,2, 0 < \alpha < 1$ の両辺の対数をとると

$$\log Q_j = \log A + \log k_j^\alpha + \log N_j$$

で、これを全微分して整理する；

$$\begin{aligned} \frac{1}{Q_j} dQ_j &= \frac{1}{k_j^\alpha} \alpha k_j^{\alpha-1} dk_j + \frac{1}{k_j^\alpha} \alpha k_j^{\alpha-1} \frac{-K_j}{N_j^2} dN_j + \frac{1}{N_j} dN_j \\ &= \frac{1}{k_j^\alpha} \alpha k_j^{\alpha-1} dk_j - \frac{1}{k_j^\alpha} \alpha k_j^{\alpha-1} k_j \frac{1}{N_j} dN_j + \frac{1}{N_j} dN_j \\ &= \frac{1}{k_j^\alpha} k_j^{\alpha-1} dk_j + (1-\alpha) \frac{1}{N_j} dN_j = \alpha \frac{1}{k_j} dk_j + (1-\alpha) \frac{1}{N_j} dN_j. \end{aligned}$$

ここで、 $\alpha, 1-\alpha$ の意味するところは、次のようである。

まず、第 j 企業の利潤 Π_j は、 $\Pi_j \stackrel{\text{def}}{=} P_j Q_j - RK_j - WN_j$ と定義されるが、ここで、当該企業にとって操作可能な唯一の変数は、完全競争状態と短期分析の想定下では N_j である。したがって、利潤最大化の為の必要条件は、

$$P_j \frac{\partial Q_j}{\partial N_j} = W, \text{ i.e., } \frac{\partial Q_j}{\partial N_j} = \frac{W}{P_j}$$

である。つまり、労働の限界生産力=実質賃金率の水準で労働投入量が決定される。

そこで、労働の要素分配率 θ_N は、

$$\begin{aligned} \theta_N &= \frac{WN_j}{P_j Q_j} = \frac{W}{P_j} \frac{N_j}{Q_j} = \frac{\partial Q_j}{\partial N_j} \frac{N_j}{Q_j} = (1-\alpha) AN^{-\alpha} K^\alpha \frac{N_j}{Q_j} \\ &= (1-\alpha) AN^{1-\alpha} K^\alpha \frac{1}{Q_j} = 1-\alpha \end{aligned}$$

となる。

同様にして資本の要素分配率 θ_K は、 $\theta_K = \alpha$ となる。

一方、 $Q_j = Ak_j^\alpha N_j$ を N_j について偏微分すると、

$$\begin{aligned} \frac{\partial Q_j}{\partial N_j} &= A\alpha k_j^{\alpha-1} \frac{-K_j}{N_j^2} N_j + Ak_j^\alpha = A\alpha k_j^{\alpha-1} (-k_j) + Ak_j^\alpha = -A\alpha k_j^\alpha + Ak_j^\alpha \\ &= (1-\alpha) Ak_j^\alpha \end{aligned}$$

で、先の結果 $\partial Q_j / \partial N_j = W/P_j$ と併せて、

$$(1-\alpha) Ak_j^\alpha = \frac{W}{P_j}$$

である。この両辺の対数を取り、全微分する。

$$\log(1-\alpha) + \log A + \log k_j^\alpha = \log W - \log P_j$$

から

$$\frac{1}{k_j^\alpha} \alpha k_j^{\alpha-1} dk_j = \frac{1}{W} dW - \frac{1}{P_j} dP_j.$$

すなわち、

$$\frac{dP_j}{P_j} = \frac{dW}{W} - \alpha \frac{dk_j}{k_j}.$$

さて、供給の価格弾力性は、

$$\sigma_j \stackrel{\text{def}}{=} \frac{P_j}{Q_j} \frac{dQ_j}{dP_j}$$

と定義されるが、この定義式は、

$$\sigma_j = \frac{P_j}{Q_j} \frac{dQ_j}{dP_j} = \frac{dQ_j/Q_j}{dP_j/P_j}$$

と変形され、先の計算結果を代入することで

$$\sigma_j = \frac{P_j}{Q_j} \frac{dQ_j}{dP_j} = \frac{dQ_j/Q_j}{dP_j/P_j} = \frac{\alpha \frac{dk_j}{k_j} + (1-\alpha) \frac{dN_j}{N_j}}{\frac{dW}{W} - \alpha \frac{dk_j}{k_j}}$$

と書き直される。

II.3.需要サイドの分析

典型的個人 $i(=1,2,\dots,N)$ の効用関数をコブ＝ダグラス型効用関数と想定し、

$$U^i \stackrel{\text{def}}{=} X_1^\beta X_2^{1-\beta}, 0 < \beta < 1, i=1,2,\dots,N$$

と定義する。このとき、当該個人は、予算制約条件 $P_1 X_1 + P_2 X_2 \leq Y^i$ の下でその効用関数値を最大化すると想定される。ここで、 Y^i は第 $i(=1,2,\dots,N)$ 個人の所得を表記する。そのとき、ラグランジュ関数を指定し、ラグランジュの未定係数法を援用することで当該個人の需要関数が求まる。すなわち、第1財に対する需要関数は

$$X_1^i = \frac{\beta Y^i}{P_1}$$

で、市場全体での第1財に対する需要関数は

$$X_1 = \sum_{i=1}^N X_1^i = \sum_{i=1}^N \frac{\beta Y^i}{P_1} = \frac{\beta}{P_1} \sum_{i=1}^N Y^i = \frac{\beta Y}{P_1} \stackrel{\text{put}}{=} X_1(P_1, Y)$$

である。

同様にして第2財に対する需要関数は

$$X_2^i = \frac{(1-\beta)Y^i}{P_2}$$

で、市場全体での第2財に対する需要関数は

$$X_2 = \sum_{i=1}^N X_2^i = \sum_{i=1}^N \frac{(1-\beta)Y^i}{P_2} = \frac{(1-\beta)}{P_2} \sum_{i=1}^N Y^i = \frac{(1-\beta)Y}{P_2} \stackrel{\text{put}}{=} X_2(P_2, Y)$$

である。

第1財の需要関数は、 p_1, Y について0次同次であるから、オイラーの定理から

$$\frac{\partial X_1}{\partial P_1} P_1 + \frac{\partial X_1}{\partial Y} Y = 0$$

が成り立つ。同様にして第2財の需要関数についても

$$\frac{\partial X_2}{\partial P_2} P_2 + \frac{\partial X_2}{\partial Y} Y = 0$$

が成り立つ。次に各種価格弾力性を用いてこの結果を書き直す。

需要の価格弾力性は,

$$\eta_{11} \stackrel{\text{def}}{=} -\frac{P_1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_1}, \eta_{22} \stackrel{\text{def}}{=} -\frac{P_2}{X_2} \frac{\partial X_2}{\partial P_2}$$

として, 需要の所得弾力性は,

$$\eta_{1Y} \stackrel{\text{def}}{=} \frac{Y}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial Y}, \eta_{2Y} \stackrel{\text{def}}{=} \frac{Y}{X_2} \frac{\partial X_2}{\partial Y}$$

と定義される. 但し, ここで, 第1財, 第2財はともに劣等財ではないと想定している.

ここで, 当該の需要関数の形からして, 需要の交差弾力性は

$$\eta_{12} \stackrel{\text{def}}{=} -\frac{P_2}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_2} = 0, \eta_{21} \stackrel{\text{def}}{=} -\frac{P_1}{X_2} \frac{\partial X_2}{\partial P_1} = 0,$$

ということになっている. そこで,

$$\frac{\partial X_1}{\partial P_1} P_1 + \frac{\partial X_1}{\partial Y} Y = \left(\frac{\partial X_1}{\partial P_1} \frac{P_1}{X_1} + \frac{\partial X_1}{\partial Y} \frac{Y}{X_1} \right) X_1 = -\eta_{11} X_1 + \eta_{1Y} X_1 = 0, \text{i.e.},$$

$$-\eta_{11} + \eta_{1Y} = 0,$$

$$\frac{\partial X_2}{\partial P_2} P_2 + \frac{\partial X_2}{\partial Y} Y = \left(\frac{\partial X_2}{\partial P_2} \frac{P_2}{X_2} + \frac{\partial X_2}{\partial Y} \frac{Y}{X_2} \right) X_2 = -\eta_{22} X_2 + \eta_{2Y} X_1 = 0, \text{i.e.},$$

$$-\eta_{22} + \eta_{2Y} = 0.$$

という結果が得られる.

II.4.市場均衡分析

第 $j(=1,2)$ 財に関する需給均衡条件は

$$Q_j = X_j,$$

$$\frac{\partial Q_j}{\partial N_j} = \frac{W}{P_j},$$

$$X_j = X_j(P_j, Y),$$

$$Y = RK + WN$$

である.

この均衡状態が維持されるものとし, P_1 あるいは P_2 と Y との間の変化率の関係を求める.

そこで, 先ず, 第1財の需要関数 $X_1 = X_1(P_1, Y)$ について対数微分を施すと,

$$\begin{aligned} \frac{1}{X_1} \frac{dX_1}{dt} &= \frac{1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_1} \frac{dP_1}{dt} + \frac{1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial Y} \frac{dY}{dt} \\ &= \frac{P_1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_1} \frac{1}{P_1} \frac{dP_1}{dt} + \frac{Y}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial Y} \frac{1}{Y} \frac{dY}{dt} \end{aligned}$$

が得られるから

$$\hat{X}_1 = -\eta_{11} \hat{P}_1 + \eta_{1Y} \hat{Y}$$

となる。ここで、 $\hat{X}_1 = \frac{\dot{X}_1}{X_1}$, $\hat{P}_1 = \frac{\dot{P}_1}{P_1}$, $\hat{Y} = \frac{\dot{Y}}{Y}$ とおいている。

さて、均衡状態においては、 $Q_1 = X_1$ が成り立っているから、両辺を時間 t について対数微分する。すると、

$$\frac{\dot{Q}_1}{Q_1} = \frac{\dot{X}_1}{X_1} = \frac{1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_1} \frac{dP_1}{dt} = \frac{P_1}{X_1} \frac{\partial X_1}{\partial P_1} \frac{1}{P_1} \frac{dP_1}{dt} = \frac{P_1}{Q_1} \frac{\partial Q_1}{\partial P_1} \frac{1}{P_1} \frac{dP_1}{dt}$$

であるから、先の表記法を用いて

$$\hat{X}_1 = \sigma_1 \hat{P}_1$$

となる。すると、 $\hat{X}_1 = -\eta_{11} \hat{P}_1 + \eta_{1Y} \hat{Y}$ から

$$(\eta_{11} + \sigma_1) \hat{P}_1 = \eta_{1Y} \hat{Y}$$

が得られる。

同様にして第2財について、

$$(\eta_{22} + \sigma_2) \hat{P}_2 = \eta_{2Y} \hat{Y}$$

が得られる。上の2つの結果から \hat{P}_1, \hat{P}_2 を求める。そのために上記当該2式を

$$\left(\frac{\eta_{11}}{\eta_{1Y}} + \frac{\sigma_1}{\eta_{1Y}} \right) \hat{P}_1 = \hat{Y}$$

と

$$\left(\frac{\eta_{22}}{\eta_{2Y}} + \frac{\sigma_2}{\eta_{2Y}} \right) \hat{P}_2 = \hat{Y}$$

と変形し、クラームルの公式を適用するために上記2式を行列表示する。

$$\begin{bmatrix} \frac{\eta_{11}}{\eta_{1Y}} + \frac{\sigma_1}{\eta_{1Y}} & 0 \\ 0 & \frac{\eta_{22}}{\eta_{2Y}} + \frac{\sigma_2}{\eta_{2Y}} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \hat{P}_1 \\ \hat{P}_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \hat{Y} \\ \hat{Y} \end{bmatrix}$$

ここで、 $\Delta = \left(\frac{\eta_{11}}{\eta_{1Y}} + \frac{\sigma_1}{\eta_{1Y}} \right) \left(\frac{\eta_{22}}{\eta_{2Y}} + \frac{\sigma_2}{\eta_{2Y}} \right) \neq 0$ であると看做して、

$$\hat{P}_1 = \frac{\begin{vmatrix} \hat{Y} & 0 \\ \hat{Y} & \frac{\eta_{22}}{\eta_{2Y}} + \frac{\sigma_2}{\eta_{2Y}} \end{vmatrix}}{\Delta} = \frac{\frac{\eta_{22}}{\eta_{2Y}} + \frac{\sigma_2}{\eta_{2Y}}}{\Delta} \hat{Y},$$

$$\hat{P}_2 = \frac{\begin{vmatrix} \eta_{11} + \sigma_1 & \hat{Y} \\ \eta_{1Y} & \eta_{1Y} \\ 0 & \hat{Y} \end{vmatrix}}{\Delta} = \frac{\eta_{11} + \sigma_1}{\eta_{1Y} \eta_{1Y}} \hat{Y}.$$

II.5.分析結果

先の結果である $\hat{Y}_{nmi} = c_{1nmi} \hat{P}_1 + c_{2nmi} \hat{P}_2$ に上の結果を代入する。すると、

$$\begin{aligned} \hat{Y}_{nmi} &= \left(c_{1nmi} \frac{(\eta_{22} + \sigma_2)}{\eta_{2Y} \eta_{2Y}} + c_{2nmi} \frac{(\eta_{11} + \sigma_1)}{\eta_{1Y} \eta_{1Y}} \right) \hat{Y} \\ &= \left(c_{1nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{11} + \sigma_1}{\eta_{1Y} \eta_{1Y}}} + c_{2nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{22} + \sigma_2}{\eta_{2Y} \eta_{2Y}}} \right) \hat{Y} \\ &= \left(c_{1nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{1Y} + \sigma_1}{\eta_{1Y} \eta_{1Y}}} + c_{2nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{2Y} + \sigma_2}{\eta_{2Y} \eta_{2Y}}} \right) \hat{Y} \\ &= \left(c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} + c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} \right) \hat{Y}. \end{aligned}$$

ここで、 $0 < \sigma_1, 0 < \eta_{1Y}$ であるから $0 < \eta_{1Y}/(\eta_{1Y} + \sigma_1) < 1$ で、 $0 < c_{1nmi} < 1$ であるから、

$$0 < c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} < 1$$

である。同様にして、

$$0 < c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} < 1.$$

したがって、

$$0 < c_{1nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{11} + \sigma_1}{\eta_{1Y} \eta_{1Y}}} + c_{2nmi} \frac{1}{\frac{\eta_{22} + \sigma_2}{\eta_{2Y} \eta_{2Y}}}.$$

よって、

$$\hat{Y}_{nmi} = \left(c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} + c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} \right) \hat{Y}.$$

から

$$0 < \left(c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} + c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} \right) < 1 \Leftrightarrow \hat{Y}_{nmi} < \hat{Y},$$

$$\left(c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} + c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} \right) = 1 \Leftrightarrow \hat{Y}_{nmi} = \hat{Y},$$

$$\left(c_{1nmi} \frac{\eta_{1Y}}{\eta_{1Y} + \sigma_1} + c_{2nmi} \frac{\eta_{2Y}}{\eta_{2Y} + \sigma_2} \right) > 1 \Leftrightarrow \hat{Y}_{nmi} > \hat{Y}$$

という場合分けをすることができる。

II.6.分析結果の解釈

この結果が含意するところを解釈する。そこで、当該社会の構成員で、生産活動に従事している N 人の個人をその稼得所得額順に並べるものとする。その結果、

$$Y^{(1)} \leq Y^{(2)} \leq \dots \leq Y^{(k)} \leq \dots \leq Y^{(N)}$$

となったとする。ここで、上付き括弧内番号は稼得所得額順序を表している。いま、 $Y^{(k)} = Y_{nmi}$

であるとする。さて、 $Y = \sum_{(i)=(1)}^{(i)=(N)} Y^{(i)}$ であるから、

$$(1 + \hat{Y})Y = (1 + \hat{Y}) \sum_{(i)=(1)}^{(i)=(N)} Y^{(i)} = (1 + \hat{Y})Y^{(1)} + \dots + (1 + \hat{Y})Y^{(k)} + \dots + (1 + \hat{Y})Y^{(N)}$$

で、 $Y^{(k)} = Y_{nmi}$ であることから、

$$(1 + \hat{Y}_{nmi})Y_{nmi} = (1 + \hat{Y}_{nmi})Y^{(k)}.$$

すると、 $\hat{Y}_{nmi} < \hat{Y}$ ならば、 $(1 + \hat{Y}_{nmi})Y^{(k)} < (1 + \hat{Y})Y^{(k)}$ であるから必要最低所得額以下の所得額しか稼得し得ない個人数が減少することになる。

$\hat{Y}_{nmi} = \hat{Y}$ ならば、 $(1 + \hat{Y}_{nmi})Y^{(k)} = (1 + \hat{Y})Y^{(k)}$ であるから必要最低所得額以下の所得額しか稼得し得ない個人数は現行のままである。

$\hat{Y}_{nmi} > \hat{Y}$ ならば、 $(1 + \hat{Y}_{nmi})Y^{(k)} > (1 + \hat{Y})Y^{(k)}$ であるから必要最低所得額以下の所得額しか稼得し得ない個人数が増加することになる。

弱い意味の単調性と非飽和性の想定の下では、いずれのケースにおいても「羨望」状況は存在し、とりわけ第3のケースにおいては「羨望」の程度が増幅することとなる。

【参考文献】

宇沢弘文、「社会的不安定性と社会的共通資本」in 『経済解析 展開篇』(岩波書店、2003年)、pp.425-454.

Varian, H.R., Equity, Envy, and Efficiency *Journal of Economic Theory* 9, 63-91 (1974)

高校倫理教科書における青年期の課題についての考察

白石 忍

1 はじめに

公民科の学習指導要領を見るたびに、憂鬱な気分におそわれるのは私一人だけだろうか。学習指導要領は、教科全体の「目標」に始まって、各科目の「1 目標」「2 内容」「3 内容の取扱い」という構成で成り立っているが、その文言は抽象的表現を駆使し、それはそれは誠に勝手なと思う程、完璧なまでの理想を打ち上げている。そんな完成された生徒、そんな素晴らしい人間などどこにいるのかとってしまう。もっと、地に足の付いた、地道な教育の道標はないものだろうかと思うのである。

2 学習指導要領

平成21年3月告示の学習指導要領公民編倫理は、「目標」で「青年期における自己形成」を謳い、「内容」では「青年期の意義と課題を理解させ、豊かな自己形成に向けて、他者と共に生きる自己の生き方について考えさせる」としている。

平成11年3月の改訂と平成21年3月のそれとで「目標」の文言を比較して目に付くのは、前者の「人間尊重の精神に基づいて」となっているところが「人間尊重の精神と生命に対する畏敬の念に基づいて」と加筆された部分と、「生きる主体としての自己の確立を促し」が「他者と共に生きる主体としての自己の確立を促し」とこれまた、文言が加筆された部分があるということである。

しかしながら、「生命に対する畏敬の念」や「他者と共に生きる」が平成11年版に全く見られないということはない。「生命に対する畏敬の念」は「(2)イ 現代に生きる人間の倫理」で「人間の尊厳と生命への畏敬」とはっきり示されているし、「他者と共に生きる」は「内容」の「(1)ア 青年期の課題と自己形成」で「他者と共に生きる自己の生き方について考えさせる」と説明されていたり「(2)イ 現代に生きる人間の倫理」で「他者と共に生きる自己の生き方にかかわる課題として考えを深めさせる」とあったりする。

したがって、ここで解釈しておくことは、これらはけっして目新しいことではないがこの二つを敢えて「目標」に取り上げたということは、この十年間の流れの中で、「生命に対する畏敬の念」や「他者と共に生きる」という部分が特に強調されなければならない社会的状況の変化、

あるいはそれをより必要とする社会環境がそこにあるということなのである。

凡そ、倫理を取り扱う「倫理」の授業においては、社会の革命的变化とそれに伴うイデオロギーの入れ替えでもない限り、良(善)いこと、悪いこと等が10年やそこらでくるくる変わるわけがない。いや、仮に、社会の革命的变化とそれに伴うイデオロギーの入れ替えをしようとする行政的作為があったとしても、人間の本性に深く入り込むという意味の倫理においてはやはり、良(善)いこと、悪いこと等が10年やそこらでくるくる変わるわけがないと言わざるを得ない。

したがって、上記は、バランス上、今回は少し、「生命に対する畏敬の念」や「他者と共に生きる」を強調した授業構成にしてはどうでしょうかという問題提起として受け止めるのが正解というものであろう。

さて、青年期の課題に関しては、「2 内容」の「(1) 現代に生きる自己の課題」として、

自らの体験や悩みを振り返ることを通して、青年期の意義と課題を理解させ、豊かな自己形成に向けて、他者と共に生きる自己の生き方について考えさせるとともに、自己の生き方が現代の倫理的課題と結びついていることをとらえさせる。

とあり、青年期の課題が「自らの体験や悩みを振り返ることを通して」の延長上の通過項目のように位置づけられている。

また、「3 内容の取扱い」の「(2) ア」においては、

内容の(1)については、この科目の導入として位置付け、生徒自身の課題を他者、集団や社会、生命や自然などのかかわりを視点として考えさせ、以後の学習への意欲を喚起すること。

というふうに、以後の学習に向けてのやはり通過項目、「導入」ぐらいにしか考えられていない。

しかしながら、そうではなく、本論文は、青年期の発達課題そのものを直視しようとするものである。

3 教科書に見る青年期の課題

さて、こういうふうにと考えると、学習指導要領をもとにつくったとされている検定合格の教科書も、10年やそこらで大した変化もない。しかしこう言い切ってしまうと、一方で、それは比較する土俵の大きさや違い(意識の範囲や種類)によっては大した変化でもあるという見方考え方も可能とするので、真意を表出する表現には窮する。要は、現在使用されている教科書、それは主として平成11年に告示された学習指導要領をもとに作成されているのであろうが、仮にそうであったとしても、平成21年3月に新学習指導要領が出たからといって本論考を反故にする程の理由を呈するという程のものではないと考える。

そこで、現在市販され、全国の高校生が使用している倫理の教科書を調査、解析することによって、本題の「高校倫理教科書における青年期の課題についての考察」を行うものとする。また、若干の市販参考書からも、参考書の執筆者は受験倫理の業界では優秀な人達が多いと考えられるので、その彼らが考える「青年期の課題」について調査、解析し、これに考察を加えることとする。こうすることで、青年期に必要と考えられる教育そのもののエッセンスが見えてくるかもしれないという淡い期待もあるのだということをここに告白しておきたい。

(1) 清水書院『新倫理』2006年(平成18年3月)検定済

「第2章 青年期の課題と生き方」ではまず「豊かな自己実現に向けて」の項でエリクソン(1902-94)の「アイデンティティーの確立」を取り上げ、アイデンティティー確立のための要因を次の3点に整理している。

これまでの生き方を肯定しながらこれから先の生き方を考える自分(時間展望)
 他者とのかかわりのなかで対等な関係をもちつづける自分(自己確信)
 社会のなかで自信と責任をもって自分の役割を引きうけ、周囲から評価され役に立っていると感じている自分(役割実験、達成の期待)

さらに、そのためには次のことが青年期前の各時期の年代ですでに獲得されておくと有利だと、いうふうに解説している。

信頼(「人への信頼」は乳幼児期の大切な課題)
 自律性
 自発性
 勤勉性

次の「青年期の課題」の項では、「心理学者達があげる青年期の発達課題にほぼ共通していることは」と前置きして、次の項目を取り上げている。

身体的変化への適応
 両親からの精神的な独立
 情緒的な安定を得ること
 職業観・人生観の確立

さらに、オルポート(1897-1967)の言を取り上げ、「成熟した人格として」

自己感覚の拡大(自己中心的な興味や活動を去り、自分以外の人間や事物に関心を寄せること)

自己の客観視(自分の能力・資質や目的・欲求、自分についての判断などを客観的に洞察し認識すること)

人生観を持つこと(自己の拡大と客観視を統合して、統一的な人生観を育むこと)

とある。この教科書は、「興味」や「育む」といった漢字にまで読み仮名を振っているのだが、このこととこの高邁な説明にはあまりにもギャップがあると言わざるを得ない。教える側としてはこここのところの不信感が渦巻く。確かに、この教科書では、オルポートの提示した上記の3項目を挙げた後、「これらの課題のすべてを青年期に達することは困難であり、なかには生涯を通じてはじめて達成できるものもある。しかし、私たちが発達課題に積極的にとりくみその達成につとめることは、これからの人生に大きな意義をもたらすことになるであろう」と結んでいる。ある意味では、「素晴らしい、そうだ!」と感動もするし、また、無難に乗り切ったなど言うことなのかもしれないが、どこか、不快感、不信感、無責任感が沸き上がることも禁じ得ない。

(2) 東京書籍『倫理』2007年(平成19年3月)検定済

この教科書は、「2 青年期の課題と生き方」で、「主体性の確立」「自己理解」「幸福と生きがい」の項立てをしているが、取り立てて青年期の課題を整理するというふうにはなっていない。「主

体性の確立」の項ではアイデンティティーの確立という説明でエリクソンを出し、自己実現の追求という説明でマズロー(1908-70)を出している。続く「自己理解」では「主体性の確立にとって、自分を正しく理解しておくことは欠かせない条件である」という考え方のもとで、フロイト(1856-1936)、ユング(1875-1961)、クレッチマー(1888-1964)、オルポートといった心理学者の説を紹介している。「幸福と生きがい」では、コラムで「生きる意味」と題してフランクフル(1905-97)のことが紹介されている。

本教科書では、このように、特に取り立てて青年期の課題を整理してはいない。

強いて取り上げるとすると、アイデンティティーの確立の説明で、「自立した人生を送るためには、主体性の確立が問題となる。エリクソンによると、これは『アイデンティティーの確立または達成』の問題であって、心理・社会的モラトリアムとしての青年期の重要な発達課題である」と記述しているところぐらいである。

どうも、これには理由(ポリシー)があるようである。「第1章 青年期の課題と自己形成」の最終を飾るコラムでは、「自分探しの罨」と題して次のような説明がある。すなわち、先行き不透明な時代に漠然と感じる不安の中で一人秘かに悩む青年期の様々な疑問に対して、『「これが答えだ!」』『「あなたが生きるべき道はここ!」』などと断言してくれると、悩み考えるのに疲れていたきみには、それが『救いの言葉』に聞こえるかもしれない。』しかし「ありきたりの世間の答えに満足できずに悩んでいたはずなのに、『本当の自分』を探して苦しんでいたはずなのに、その悩み苦しみがつらくて、『だれか』が示してくれた答えに何の疑問も感じずにしたがってしまう。その矛盾にぜひとも気づきたい」という確固とした見解があるからであろうと考えられる。

(3) 山川出版社『(東学版)倫理』2002年(平成14年3月)検定済

本教科書は、あくまでも現代の、今の社会に生きる青年という視点から、「現代の青年を取り巻く社会の変化を概観し、青年自身の意見を聞きながら、これからの青年の生き方について考えていこう」とするものである。

したがって、教条的な姿勢は外されている。

そこで、まず、豊かな社会環境にあるという現代の特有性を受けて、「自立が遅れたり、社会性が欠如したり、他者への関心を喪失していく」現象に見舞われる一部の若者の問題点(課題)が明記されている。「社会に対する無力感や非社会性」の傾向についても指摘している。

そこで、「いま若者に求められるのは」

自分の体を自分でコントロールする(術を身につける)

自分を理解する(自分の内面を見つめ直すことで)

そして

自分たちの可能性をみつけ、新しいライフスタイルを創造していく(姿勢を持つ)

世界観や人生観についての考察を深める

という、行動指針であって、結果を強く要求するという記述にはなっていない。行動化を促すメッセージを強く出しているのは、それだけ社会の変化が激しく、その変化も常に流動的という認識があるからであろう。頼りないが、的を射ているのかもしれない。

(4) 山川出版社『現代の倫理』2006年(平成18年3月)検定済

本教科書は、「青年期の課題」という発想を持たない。「青春を生きる」(第1章)というテーマで青年期の実相を列挙しているが、それは、青年期の痛みに肉薄するというような書き方ではなく、人間一般にも当てはまるというようなものも含んでいる。マルチン=ブーバー(1878-1965)の「われと汝」の考え方を取り上げたり、シュブランガー(1882-1963)の「性格の類型(タイプ)」をとりあげているのも、そうした姿勢からである。

第1章の記述に先立って、「プロローグ…終わりなき旅」のコラムを設け、ミュージシャン Mr.Childrenの『終わりなき旅』で「誰の真似もすんな／君は君でいい／生きる為のレシピなんてない」と歌われていることを紹介している。そして「人生というステージにのぼり、まだ、何もかかれていない白いキャンバスに自分らしい生き方をえがくために、これから自分の生き方を見つめてみよう」と、ことさら出発点であることを強調している。

(5) 実教出版『高校倫理』2007年(平成19年3月)検定済

本教科書の「第1章 青年期の課題と自己形成」は、僅か8ページである。「第1節 青年期の意義」は、「孤独な自己」というトーンで、第二の誕生、マージナルマン、第二反抗期、疾風怒濤の時代、モラトリアムが4ページで説明されている。「第2節 青年期の課題」は「将来を考える」というトーンで、マズローを引き合いに「自己実現の欲求」を、適応行動からパーソナリティーの形成を、防衛機制を通過点にしてアイデンティティーの確立を推奨している。そして、この項4ページながら、コラムや註の体裁にして、ハヴィガースト(1900-91)とオルポートの説で一気に入りに片付けている。

「アメリカの教育学者ハヴィガーストは、青年期の発達課題として、次のようなものをあげている」として、

- ①同世代の同性・異性の友人との洗練された人間関係をつくること
- ②社会的な役割を理解すること
- ③両親や他のおとなから情緒的に自立すること
- ④経済的独立、職業選択や結婚、家庭生活のための準備をすること
- ⑤社会的責任のある行動を求め、かつなしとげること
- ⑥価値や倫理の体系を学習し、適切な科学的世界像を形成すること

「アメリカの心理学者オルポートは『成熟した人格』の条件として」として、

- ①ひろく拡大された自意識
- ②温かい人間関係の構築
- ③情緒の安定と自己の受容
- ④現実的な外界の認知と思考
- ⑤社会の現実的な対応
- ⑥人生観の確立

をあげている。学説の背景も意識も持たないで、執筆者が勝手な思い込みで青年期の課題を書き込むのもどうかと思うが、学説だけで済ますのもまた、どうかと思うところである。

(6) 第一学習社『倫理』2006年(平成18年3月)検定済

本教科書は、他の教科書とは全く逆に、記述順序が倒置的になっており、ずばり「発達課題」という項立てで、青年期の様々な特徴などを記述する前にこれを端的にもってきている。

まず、ホリングワース(1886-1939)の説をあげている。

- 心理的離乳とこれにともなう葛藤の解決
- 性的関心と異性への適応
- 自立の達成
- 世界観の形成
- 自我の発見

そして、「青年期の発達課題には諸説あるが、それらの共通点としては」と前置きし、7項目を挙げている。

- ①アイデンティティーの感覚の発達
- ②変化するからだへの適応
- ③抽象的思考の発達
- ④対人的技能の獲得
- ⑤家族との新しい関係の確立
- ⑥価値体系の確立
- ⑦将来の目標の設定

こうしておいて、後から、エリクソンの「アイデンティティーの確立」説を出したり、「自我のめざめ、あるいは自我の発見」や「親子関係と自立」を記述している。

これには執筆者の姿勢に、青年期の課題とは言うけれど多くは一生掛けて意識する課題でもあるのだというふうなことを伝えたい、ということがあるからであろう。例えばアイデンティティーについては「アイデンティティーの確立」の説明の項のさらに後に「生涯発達」という別の項立てで「人生の節目節目にアイデンティティーは問われてくる。そしてその危機を乗り越えることで、パーソナリティーは生涯にわたって発達し、より確固としたアイデンティティーが確立されていく」という記述をしているところにも見て取れる。

(7) 数研出版『倫理』2006年(平成18年3月)検定済

本教科書は人間が「矛盾をかかえた存在」であり、(青年期も)「青年期あるいは若者文化の存在は、人類の歴史的・文化的・地域的状况によって生じたものであり、普遍性をもつわけではない」という姿勢に立っている。だから、「2 青年期の意義と課題」と題していても、青年期を「一人前の大人として自立するため」の「社会化の過程」という意味で意義ある時期という発想に立っている。「現代に生きる私たちにとって青年期は、自由と責任、権利と義務をわきまえた自立の人間になるために欠かせない重要な準備期間なのである」と述べる程度で、そう言いながらもんびり構えている。青年期の諸所の問題を深刻な課題として受け止め克服せよ、というような姿勢ではないのである。したがって、「青年期の課題」と題する項でも、「産業化・情報化が高度に進展し、巨大化した組織の管理・運営のシステムとしての官僚制が極度に発達している」現代社会において「一人前の大人として自立するためには」せいぜい

高度で専門的な知識や技能を習得する

高度な知識や技能を発達させる
 自分の価値観を確立させる
 他人と協調し共生できる態度や能力を身につける

こと等が重要課題の一つと言えるかもしれない、といったふうなトーンに立っている。

(8) 教育出版『新倫理』2006年(平成18年3月)検定済

本教科書は全く新しいタイプの教科書である。これまで見てきたような「青年期の課題」と題するような項立てはどこにもない。せいぜい「子どもと大人」という項があるくらいで、ことさら青年期に執着していない。産業社会の発達の中で「子どもから大人への過渡期である青年期が浮かび上がった」にすぎないという意識が強い。

したがって、モラトリアムの期間がますます長くなってきているなかで、「どのように働き、どんな社会生活・家庭生活を送るのか、人生のかたちは人それぞれによって異なるだろう。こうしたなかで自分の人生を自分自身で選び取る力をつけることが青年期の大切な課題となる」というところが、敢えて取り上げると、記述していると言えなくもないといった程度である。

「大人になること」の項では、「大人であれば安定した自我をもち、社会的役割を自覚して、自らの職業に励む、そして家族を形成して、と考えれば考えるほど、大人になることは難かしく感じられる」と皮肉っているほどである。そして「でも実は、朝自分で決めた時間に一人で起き、自分の生活を支えるお金を自分で稼ぎ、食事の支度や、洗濯など、生活のこまごましたことを自分一人でごこなせるようになること、そんな単純なことが大人になることかもしれない」と括っている。

考えさせられる文言ではあるが、この記述ではあまりにも「私小説」的で、公民科、社会科としての何か大きなものが欠けてはいはないか。

いや、それほどまでに、現在の青年は追い込まれていると言うことだろうか。

(9) 実教出版『倫理』2003年(平成15年3月)検定済

本教科書は、青年への撒に充ち満ちている点で他の教科書とは変わっていると言えよう。

まず、「青年期の自己形成」の項で、「きみたちは、人間の特質や青年期の特徴をよく理解したうえで、人間についての多くのすぐれた思索のあとをたどりながら、本当の自己を形成するようにつとめなければならない」と撒を飛ばしている。

「第1章 青年期の課題と自己形成」の最終節「第4節 青年期の課題」では、いきなり「青年は、心理的な動揺や葛藤を経験しながらも、少年期の自分をのりこえ、新しい自立した自分をつくりはじめる」と決めつける。進路選択についての説明では、青年は将来に様々な可能性が開かれているので、「どのような進路を選択するべきかについてとまどい、悩むことも多い」と共感しながらも、「(進路を決定するということは)「自分の将来の生き方を選びとることを意味しており、青年期の重要な課題である」と回答し…どうも、感性的に整合してこない。やはり、撒なのであろう。この章末尾はエマソン(1803-82)を引いて次のように括っている。

社会の未来は、青年によって作りだされていく。アメリカの思想家エマソンは、「なんじの馬車を星につなげ」といつている。これから未来にむかって価値ある人生を送ろうとする青年ならば、遠くかがやく星のような理想をもつべきである。青年のい

く理想こそ、いつの時代でも社会のあり方を変えていく原動力なのである。

これが、青年期の課題と言えるのかどうか、とにかく、やはり青年への檄であると考えられる。

4 参考書に見る青年期の課題

(1)『速読速解 倫理』(東京大学受験公民研究会編著 Gakken(学習研究社) 2009年8月)

この本は、青年期について「青年期には、周囲に望まれる姿となっていく社会化と、自分らしいと思える姿になっていく個性化が同時進行している」と述べているが、その記述にはどこかしら客観的、クールな雰囲気漂う。発達課題については「発達課題とは、人間の成長過程を区分したものである発達段階において、次の段階へ進むために達成すべき課題であり、一般的には各段階に属する者全員に共通している。人間の発達は一生継続くものであり、それぞれの時期で達成すべき発達課題同士の関連性は深い。時には発達課題の達成に失敗することもあり、青年期において達成に失敗すると逸脱行為が出現することもある」と記述して、この他に、特段のメッセージはない。受験参考書という役割上、このような記述にしているのかもしれないが、教科教育という視点からすると、やはりどこかクールだなーと言わざるを得ない。

(2)『センター試験のツボ 倫理』(中川雅博著 桐原書店 2009年7月)

著者は河合塾講師で、「国際倫理の行方を探る研究者」であるらしい。2007年には、「ロシア精神史における戦争道徳論の系譜について」(『倫理学年報』)で日本倫理学会「和辻賞」を受賞している。かなり個性的な書である。著者の得意な西洋思想から始まっているが、その記述もユニークである。著者の存在感が迫ってくる。著者独自の言語で精一杯に記述していて、他者の追従を許さない画期的な参考書となっている。青年期の課題は「第3編 現代社会論」というかたちで出てくる。しかし、不得意分野なのか、関心がないのか、それとも受験上は問題化されにくいと考えているのか、青年期の課題そのものにはほとんど触れていない。コラム「ここがツボ！」で「多種多様な言葉で青年期は語られます。古い概念も少なくありません。大切なのは偏見にとらわれずに解答すること。たとえば、『青年はアイデンティティの確立に悩むが、大人は悩んでいない』というのはウソです」とある。「第1編 西洋思想」での熱の籠もりようからすると、やはり専門領域ではないし大学受験予備校での経験であって高校教諭のような授業を経験していないということからくる記述と考えてよい。

(3)『理解しやすい 倫理』(藤田正勝編著 文英堂 2006年3月)

著者は京都大学大学院教授で『高等学校学習指導要領解説 公民編』の「倫理」で作成協力者名簿にも名を連ねている。それだけに、青年期の発達課題についてきちっと向き合っている。この書は表紙に「教科書マスターから受験対策まで」と銘打っているとおり、教科書を十分補完して余りある記述になっている。したがって、様々な角度から青年期に向き合い、記述し尽くしている感がある。「青年期の終わり」の項では

身体的・生理的成熟

心理的・精神的成熟

社会的・経済的成熟

を挙げ、それらについては分かりやすく読者に説明している。

「青年の課題」の項では、「人間として成熟していく過程にある青年期には、自立したおとなになるための課題がある」とし、それも、「真の『おとな』のあり方を模索していくことが、青年に課せられた課題であろう」と語りかけている。具体的には、「家庭を形成する人として、社会を形成する人として、さらには人間としての責任をになうことが出来る人として成長していくことである」と書いているが、この文言からは、倫理にありがちな格好ばかり取り繕ったうわべだけの表現という感じがしない。著者がこの問題に誠実に向き合っているからであろう。

先の文言はさらに続く。「いいかえれば、単に社会的に適応する能力を身につけるということだけでなく、主体的な人間としての成熟を重視しなければならないということである。」

さらに、著者は「こうした観点から、青年心理学の研究者は、ふつう次のような条件を、青年の発達課題としてあげている」として、それを五つ記している。この五つは青年心理学の研究者達の論を著者なりにまとめたものであり、高校生に分かりやすいように語りかけたものとなっている。それを、以下に示す。

- ①健康な身体をつくりあげ、身体的変化(性的成熟を含む)に適応すること。
- ②おとな(とくに両親)によりかかることから抜け出て、精神的に独立していくこと。
この経過のなかで、おとなとの葛藤をしだいに解消していくこと。
- ③同性および異性の友人に対する相応しい態度をつくりあげ、社会性を身につけること。
- ④将来の目標を定め、そのために必要な教養・知識・技術の習得に努めること。
- ⑤何が正しく、何が悪であるかの基準にもとづいて、自己の人生観を確立するように努めること。

あとは、ハヴィガーストによる青年の発達課題としての10項目、オルポートの説である成熟した人格の条件としての3項目、さらにエリクソンによる発達課題としてのアイデンティティーの確立を取り上げている。

ハヴィガーストによる青年期の発達課題は、実教出版版教科書『高校倫理』では、先述のごとく6項目であったが、本書では10項目として示されている。

- ①自分の性格を受け入れ、身体を効率的に使う。
- ②男性あるいは女性としての社会的役割を身につける。
- ③親や他のおとなから情緒面で自立する。
- ④同年代の男女と新しい成熟した関係を結ぶ。
- ⑤結婚と家庭生活の準備をする。
- ⑥職業につく準備をする。
- ⑦経済的独立について自信を持つ。
- ⑧市民として必要な知識と態度を発展させる。
- ⑨行動の指針としての価値観や倫理体系を身につける。
- ⑩社会的に責任ある行動をとりたいと思い、またそれを実行する。

オルポートについては、清水書院版教科書『新倫理』と同じような記述になっているが、「成熟した人格の条件」の第1項目を「自己の拡大」として、「自己中心的な興味や活動ではなく、自分以外の人間や事物に関心を寄せたり、愛の気持ちを寄せたりすることができること」と記述

参考文献

- 「高等学校学習指導要領 平成21年3月告示」(文部科学省)
- 「高等学校学習指導要領解説 公民編 平成22年6月」(文部科学省)
- 「高等学校学習指導要領解説 公民編 平成元年12月」(文部省)
- 「高等学校学習指導要領解説 公民編 平成11年12月」(文部省)
- 「高等学校学習指導要領解説 公民編 平成11年12月 平成17年1月 一部補訂」(文部科学省)
- 「改訂版 高等学校 倫理」(佐藤正英他 数研出版 平成21年12月)
- 「高等学校 改訂版 倫理」(越智貢他 第一学習社 平成22年2月)
- 「現代の倫理 改訂版」(濱井修他 山川出版社 2010年3月)
- 「高校倫理」(古田光他 実教出版 平成22年1月)
- 「東学版 倫理」(湯浅泰雄他 山川出版社 2010年3月)
- 「倫理」(平木幸二郎他 東京書籍 平成22年2月)
- 「高等学校 新倫理 改訂版」(菅野覚明他 清水書院 平成22年2月)
- 「新倫理 自己を見つめて」(鷺田清一他 教育出版 平成22年1月)
- 「倫理」(城塚登他 実教出版 平成22年1月)
- 「速読速解 倫理」(東京大学受験公民研究会 学習研究社 2009年8月)
- 「センター試験のツボ 倫理」(中川雅弘 桐原書店 2009年7月)
- 「理解しやすい 倫理」(藤田正勝 文英堂 2008年4月)
- 「よくわかる 倫理」(葦名次夫他 学研教育出版 2010年3月)
- 「改訂版 倫理用語集」(濱井修他 山川出版 2009年11月)

老舗の経営承継

～北九州の老舗企業の事例～

増田 幸一

I はじめに

昨今の中小企業の課題として、「事業承継」がクローズアップされている。これを解決するには、何代も事業承継に成功した「老舗」企業から学ぶことが必要との論文がいくつかみられる。

平成21年度に東京商工会議所中央支部が実施した「中央区老舗企業塾」事業の報告書である「老舗企業の生きる知恵～時代を超える強さの源泉～」には、山本海苔店や千疋屋総本店など16社の経営者のインタビューを通じ、共通する「老舗の訓(おしえ)」を6つの視点(経営理念や人材育成、事業の承継等)で分析し、中央区内に数多く集積している老舗企業が、何故幾多の環境変化を乗り越え、現在まで営業を続けられたのか、その強さの源泉を検証している¹。

そこで本研究では、老舗企業の経営の特徴や事業承継のあり方を整理し、これから迎える2代目もしくは3代目への事業承継を行う中小企業を支援する目的で特に重要と考える経営面に関する事業承継(以下経営承継とする)のポイントを考察する。特に経営者が経営承継の際に一番に悩む「誰を後継者にすべきか」と「何を承継すればよいか」を明確にし、経営承継を成功させるために必要な項目を検討する。

具体的には、経営承継に成功している老舗企業1社にインタビューを実施し、その承継のあり方を示唆すると共に、中小企業の経営承継に活かすためのポイントを明確にしたい。

II 老舗企業の事業承継

1. 老舗企業の定義と先行研究

「老舗」が何代も事業承継し、長年経営を続けられる秘訣は何かを明らかにするために「老舗」の定義を整理することから始めたい。帝国データバンクでは、「百年続く企業の条件」(2009年9月)の著書の中で「創業や設立から100年以上経った営利法人」を「老舗企業」としている²。

ウィキペディアでは一般に「老舗」というと、古くからある店舗やその店舗を足掛かりとして業績を伸ばし法人化して企業になったものを指し、その多くは豊富なノウハウと培われた信用、また人的資産にも拠り安定した顧客層を持っている企業としている。また、老舗と呼ばれる企業では経営者が何代にも渡って交代しながら経営を続けていたり、または着実な発展

の元で世代を超えて存続している企業を老舗とっている³。

次に「老舗」企業の特徴についての先行研究をみると、今年の「企業診断」3月号で「こんなときこそ老舗に学ぼう！」との特集に興味深いものがある。その中で、大友 純(2010)は老舗が長期に渡り経営が継続できる秘訣は「企業のビジネスの永続は、顧客満足創造戦略が唯一のものであり、そのためには時代の価値観の変化に対応した経営革新の連続が必要」⁴であることを示し、企業の永続性は顧客の意思次第であることを指摘した。

また、老舗企業分析の3つの視点に注目した柳 義久(2010)は、企業分析の視点は「経営革新の視点」、「ガバナンスの視点」、「事業承継の視点」⁵が必要であることを述べている。

そこで、筆者は、老舗の定義を永きにわたる(100年を超える)企業の信用をもとに、「顧客満足」、「経営革新」、「経営理念」、「ガバナンス」、「リスク対応」を考慮した経営のもとに3代以上の事業承継を可能ならしめている企業と定義する。

特に長きに渡って永続企業であり続けるには、今回の研究テーマであるスムーズな事業承継を行う必要がある。そのためには、前提条件として優秀な後継者候補を選定すること。そして、後継者自身がマネジメントできる組織体制を構築し、老舗企業のよいところを継承する精神とやる気、時代に合った顧客満足を提供できる企画力、課題解決力が求められると考える。

しかし現実には、親族内に後継者候補がいなかったり、いても後継者承継の意思がない、あるいはその能力が欠如しているケースも多々見受けられる。

そのため、次の項で中小企業事業承継における課題を整理し、老舗の後継者選定や教育がどのように行われてきたのかを研究する。

2.老舗の事業承継

(1)事業承継の課題

中小企業の事業承継の実態について中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」によれば、企業の代表者も高齢化が進んでおり、特に、規模が小さい企業ほど平均年齢が上昇しているという特徴がみられる⁶。このように経営者の高齢化が進む一方で、事業承継の対応はさほど進んでいない。信金中金総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」によれば、代表者が60代の中小企業でも約半数(46.3%)が着手していない状況である⁷。

一方、実際に承継を実施した企業を見ると、近年の傾向として、まず買収、内部昇格および外部招聘など親族外承継の比率が高くなっているようである。また、先行研究や文献では、事業承継の課題として「相続税対策」や「株式(経営権)の後継者への集中」など「資産の承継」に重点を置くものが多いが、近年の中小企業向けのアンケート調査(中小企業金融公庫「中小公庫レポート(No.2008-1)」等)をみると、事業承継に着手する際の問題点および課題として、「事業の将来性」、「後継者の力量」、「後継者の教育」など「経営の承継」が上位に挙げられている⁸。

老舗の事業承継をみると、井上孝(2010)は老舗の特徴として、「理念・ビジョンなど残すものと、顧客ニーズを軸に変えていくものとの区分を明確にしていること」「無理をしない堅実・着実な経営に徹していること」「同属間の和を重んじて争いをしないこと」「適切に事業承継が行われてきたこと」を挙げている。また、事業承継には、「家の承継」「家訓の承継」「事業の承継」の3つの側面があるという⁹。

筆者は、事業承継を大きく資産の承継と経営の承継に分けて論じることが必要と考える。井

上が言う「家の承継」は事業用財産や株などの資産は、相続や税制を考慮した計画的な対策が必要であり、一方の経営承継が中小企業においては、理念や暖簾をいかにして守りながら時代の変化に対応できる永続企業がつくれるかが中小企業の大きな課題と考える。

(2) 後継者の選定

増田(2009)の調査・研究では、先代から現経営者へと承継を行った企業へのインタビューをもとに、後継者のタイプを4つに分けて分析を行った¹⁰。

それぞれのタイプは、図表1のように縦軸に後継者の経営者としての「実務経験」を採り、横軸に先代の事業承継の「計画性」を採り分類した。

第一のタイプは、ユニクロの柳井正のように創業者である父親が放任的で権限委譲を早くから行い、後継者が独自のビジネス・モデルをつくったり、新規性のあるアイデアや自分の感性和経験を駆使した「第二創業タイプ」である。

第二は、トヨタ自動車のような大企業の同族企業の承継にみられるように子息が育つまで適宜、優秀な第三者を経営者に中継ぎさせ、子息はその間帝王学を学び計画的な承継を行う「プリンスタイプ」である。

第三は、中小企業に多いタイプで、先代や古参社員、兄弟などとの人間的不和は生じるが、自身のコミュニケーション能力とリーダーシップにより、時間はかかるが組織を軌道に乗せる「課題解決タイプ」である。

最後は第三のタイプと同じような環境の中、人間関係での課題解決が図れない企業や環境に適合できない企業、また最近多くみられるコンプライアンスやガバナンスが働かず、食品偽装などの不祥事が発生してしまう企業等の「環境不適合タイプ」である。

図表1 老舗への道

		事業の継続性	
		← 短い	長い →
環境適応力	↑ 高い	I 経営革新	II 老舗
	↓ 低い	III 創業	IV 倒産

(筆者作成)

このようにタイプ分けをしたのは、後継者を決定した後の分類である。今回の課題は、「誰を後継者候補にし、「何を承継するか」であるため、老舗企業の後継者候補の選定基準がどのよ

うな方法で行われているかを考察したい。

老舗企業では後継者を考える場合、一番多いのは子息であり、特に長男への承継である。しかし、老舗と言われる企業でも女系相続をうたっている企業もある。つまり、婿養子制度である。婿養子の選定には、上方商人の言い伝えにある「始末・才覚・算用」、「牛のよだれ」に秀でた者を、跡取りとして幅広い候補者の中から選ぶことができるからである。「始末」とは、質素儉約のことであり、「才覚」とは、創意工夫をする経営、経営革新である。「算用」とは採算性、合理性のことであり、「牛のよだれ」とは、目先の利益に捉われず、長い付き合いを重視する考え方である¹¹。

一方、婿にはあえて無能な人物を選ぶという老舗の社長もいたようである。それは、有能な人物は、自分の能力を過信して無謀な経営をして事業を潰してしまうことがあるからとの理由である。

次は、跡取りを親族の2系統から選出するものである。片方に男子が生まれなるときは、もう一方の親族から養子を出して両家の維持・存続させるやり方である。

しかし、後継者選定に失敗したらどうしていたのだろうか。それには、跡取りの追放をする掟や家訓が存在する。例えば、服部紙商事(東京都中央区)では、「家訓に違反して悪所通い、不身持などの不行跡を重ねたときは、たとえ主人といえども隠居させられる」との不文律があったようだ。また、柏原紙商事(東京都中央区)では、「支配格の番頭には別家制度を設け、次期党首を選ぶとき、別家の番頭が全員賛成しなければ、たとえ当主の長男でも次期当主にはなれないという権限を与えている」ものもある¹²。

以上のように老舗企業は、家訓や定め、制度を利用して後継者を選定してきている。もし不適格な後継者、経営者であればその都度、追放することができる制度をつくり親族内承継を前提に長期に渡って事業承継を行ってきたようである。

このように老舗の後継者選定を参考にすれば、4つのタイプの後継者がどのタイプであろうとも駄目な後継者であれば追放できるシステム、制度を構築しておけばよいことになる。しかし、老舗の多くは、親族内承継で長期政権を維持している。

(3) 承継すべきもの

後継者候補の中から後継者を決めた後は、老舗は何を承継してきたのであろうか。これを探るには、最初に定義した老舗のキーワードの中にある。それは、永きにわたる(100年を超える)企業の「信用」をもとに、「顧客満足」、「経営革新」、「経営理念」、「ガバナンス」、「リスク対応」を考慮した経営である。

最初のキーワードは、「信用」である。これは、顧客からの支持、「顧客満足」からくるものであり、顧客を裏切らない「ガバナンス」が徹底されてきたものである。つまり、提供する商品、サービスがブランドになり暖簾が信頼、信用をつくりだしているのである。

次は、「経営革新」である。一見、老舗は商品、サービスを守ることに全勢力をつかっているようなイメージがあるが、そうではない。信金中央金庫地域・中小企業研究所(2010.4.7)の『「老舗」の経営が示唆するものは何か』では、老舗は、何度もの成熟期、衰退期を乗り越えてきたからこそ成長発展を成し遂げることができたのであり、「リスク対応」をしながらダイナミックな環境変化への対応した経営革新があったことを証明している。

最後は、「経営理念・社訓」の承継である。帝国データバンクが2008年に実施した、老舗企業4000社へのアンケート調査によると、その約8割が社訓を制定しており、創業時から家訓を守る企業は4割であるが、商品や販売方法を変更した企業は7～8割に上る¹³。

また、東京都中央区内の老舗企業210社を対象にしたアンケート調査では、「老舗が後継者選出で重視していること」の中でも、「理念を理解し引き継げること」を求める経営者が54.2%もいる。これらを勘案すると、老舗は代々続いた経営理念や家訓を守ることが経営承継に重視されていることがわかる¹⁴。

一方、帝国データバンク「百年続く企業の条件」(2009.9朝日新聞出版)では老舗が今後とも生き残るために必要なものとして、「信頼の維持、向上」(65.8%)、「進取の気性」(45.5%)、「品質の向上」(43.0%)が上位に挙げられている¹⁵。これらをみると、老舗は経営理念を軸にした顧客からの信頼、信用を大切にす保守的な経営をするとともに時代の変化に積極的に対応する経営革新を行っていることがうかがえる。また後継者には、自らが積極的に率先垂範する行動力が求められている。

Ⅲ 中小企業における事業承継の実際

1. 事例の概要

ここでは、老舗の4代目の57歳の経営者で、自身の承継に成功している企業にインタビューした。

北九州地区で老舗企業を探したが、なかなか見つからなかった。この企業を取り上げて老舗企業の事業承継についての経営者の役割と後継者の育成について考察を進める。A社は、長男を次期後継者にする予定の企業である。

2. A社の企業概要

A社は、日露戦争が終わり、エネルギーとして石油が重要視され始めてきた1905年(明治38年)に、北九州門司の地で創業した石油製品の販売会社である。創業時には国の燃料政策に関与する新潟鷺田製油所が生産する石油製品を九州・山口の需要家に供給を開始して以来100年を超える老舗企業である。

その間、第一次世界大戦、第二次世界大戦を経て石炭から石油への熱資源転換を政府が奨励するなど高度経済成長とともに業績を伸ばしてきた。

当社は、一貫して北九州地域のエネルギーの担い手として石油製品の販売に尽力してきた。この間、家庭、車両、船舶、企業への石油の納入、さらにはLPG、コークス、石炭へと取扱領域も拡大し、販売はもとより公害防止、産業廃棄物処理等を通じて、地域社会の発展、環境問題に寄与してきた。また石油製品の供給だけでなく、人と車のトータルサービスを目指して前進している。

父親である前社長の時代は、第一次・第二次の石油危機を乗り越え高度経済成長とともに当社も成長発展してきた。しかし、1986年の特定石油製品暫定措置法の施行から1996年の同法廃止に至ってガソリンスタンド業界は厳しい環境に陥っていった。

現経営者は4代目で大学卒業後、大阪の同業の会社に就職し、3年後の25歳で当社に入社している。最初はガソリンスタンドや納入先の営業を担当し現場体験をしたのち係長、課長を経

験し32歳で常務取締役、平成6年に40歳で代表取締役となっている。社長就任時は平成8年に特定石油製品暫定措置法の廃止もあり、価格競争が激化しガソリンスタンドは経営が悪化し廃業が相次いでいた時期であった。そのため、最初に行った改革はリストラであった。これまで続いた当社を存続しなければならないとの使命感と危機感を持って給油所の閉鎖と人員削減であるリストラを断行した。2年目の平成7年に4給油所を閉鎖、平成8年に2給油所を閉鎖、平成9年に1給油所、平成11年に堺営業所を閉鎖、平成15年に2給油所を閉鎖していった。就任時の売上高約50億円、従業員も130名いたのがリストラを繰り返し、現在資本金5000万円、関連会社2社、売上高約36億円、従業員数約70名(パート・アルバイト含む)の企業になっている。

それと並行して中古車販売、レンタカー事業を立ち上げ、成長・発展へ舵をきっていった。社長就任後今年で17年が経つが、現在は健全経営をしており毎年数人の新卒の採用もできるようになっている。

(1) 後継者の選定と後継者教育

当社の後継者は、代々長男が継承している。現社長も後を継ぐものだと子供のころから自覚していたし、周囲も暗黙の了解があった。これも業績がよい時代が長く、サラリーマンよりも事業を継ぐ方にメリットが感じられたからではないか。現在のように先行きが見えない時代では、長男に継がせた方がよいかどうか迷うことがあると述べている。

現在社長には大学2年の長男(20歳)と長女(23歳)の後継者候補がいる。子息が学生でもあるのでまだ事業承継についてはあまり考えていないが、長男が継ぐとしても中継ぎの経営者が必要になると考えている。その場合には、従業員か仕入先の企業からの出向者に社長になってもらい、その間で後継者の育成をしたいと考えている。現在、承継時期を13年後の70歳と考えている。

では次に、現社長はどのようにして今の組織を継承してきたのであろうか。上記の会社概要にあるように他社でのサラリーマン経験をしたことで世の中の仕組みや会社の流れ、業務のポイント、人脈の大切さなど多くのことを学べたことが大変有意義だったと述べている。その後実家である当社に入社してからいくつかのガソリンスタンドの現場や新日鉄への営業を体験し、実務の中から経営を徐々に学んだ。

経営者に求められる能力として大切なことは、人柄、先見性、リーダーシップ、コミュニケーション能力という。特に、人柄と強調する。信用を勝ち取るにも真摯な態度とコミュニケーションによりお客様との関係づくりができないといけないという。また先見性については、創業者が「これからは石油の時代だ。」との選択と集中がなければ当社はない。そのために、環境変化をつかむ情報収集と人脈形成が必要であり、変化に対応した経営革新を行える勇気と決断が求められる。

それでは、どのように教育するかであるが、現社長は各種の経営者セミナーを受講することにより財務、マーケティング、マネジメント、人事・労務を学んできたが、組織運営やリーダーシップのとり方などについては、JC(日本青年会議所)活動で学んだようである。

(2) 承継内容

後継者に何を伝えて何を残したいかの質問に、経営理念、社訓の承継が一番という。当社の経営理念は「信用、信頼」であり、社訓は「企業は人である」。社訓を支えるものとして、人づくり標語がある。それは、「自らの仕事創りが会社を興す」「一人一人が責任感を持って仕事にあたれ」「無駄と思うな先ず実行」「古習にとらわれぬ人となれ」「人の和は最大の力なり」の5つがある。

経営理念である「信用、信頼」は、顧客第一主義を貫くことであり、経営の根幹は、取引先や消費者を裏切らない商品、サービスを提供することであるという。その結果、A社というブランド、暖簾ができたと強調している。

当社の経営で強みであり特徴的なのは、創業者が培ってきた新日鉄との取引関係にあるという。普通のガソリンスタンドであれば、もっと厳しい経営を強いられていた。つまり、先代達が築いてきた顧客からの信用があったからこそその存続であったと考えている。

また社訓である「企業は人である」は、代表者、幹部、管理者、従業員が一体となり経営を遂行している。具体的には、標語に表れている人づくりの原点は、「和」であり、責任感、実行力である。そして、それぞれの従業員の能力を活かした仕事そのものと時代に合った改革が会社の存続・成長につながるのである。そのため、先代は自身の退任とともに古参社員を引き連れて引退した。これは、和を保つためと経営革新を成し遂げるには後継者の体制をつくるのに必要と考えたからである。

一見「企業は人なり」と現社長が最初に行ったリストラが矛盾するのではないかとの質問に、従業員を大切にすることは必要であるが、企業の存続ありきであり、環境変化に対応したリストラ、経営革新がなくては企業は生き残れないという。

そのため、経営者が後継者に引き継いでもらわなければならないことは、経営理念や社訓であり、経営者は後継者に当社の経営理念と組織風土を残し、後継者に十分に理解させ、現業の業務を経験させること、そして人柄を磨く訓練をさせることにより取引先、従業員から信頼を得られることが必要である。その後、後継者がリーダーシップを発揮できるような組織体制の整備と経営権の譲渡を段階的に行う準備を進めることが大切であるという。

3.事例の考察

ここまで、A社の事例を通じて中小企業の事業承継についてみてきた。それでは、今後の中小企業の事業承継に失敗しないための経営者の役割と後継者に必要な能力、育成方法について考察してみたい。

事例にあるA社は、代々長男が事業を承継し100年を超える老舗になっている。ヒアリングからA社の成功要因を検討すると、一つは後継者の選定と後継者の事業への意欲、二つ目は後継者へのパトタッチの時期とその組織、三つ目はマーケティングと経営革新、リスク管理、四つ目は経営理念、社訓、ガバナンス体制の承継の視点が必要と考えられる。

図表2 老舗から学ぶ事業承継のポイント

後継者の選定と 後継者の事業意欲	<p>長男がいる場合は、幼いころから後継者であることの自覚を持たせることが大切である。そうすれば自ずと事業意欲が芽生える。もし、いない場合は、事業意欲を持つ娘婿や親族の中から選定するのも選択肢ではある。</p> <p>しかし、前提は継ぎたくなる経営内容にしておく必要がある。また子息や親族内に後継者候補がない場合は、従業員や外部の人材を繋ぎとるか従業員や他社に譲る場合でも、後継者になる人材の人柄、意欲の判断が必要である。</p>
後継者へのパト ンタッチの時期と その組織	<p>後継者のやる気や経験、能力をみて承継時期を決めなくてはいけないが、現経営者の気力、体力、時代感覚が衰えた時期が交代のタイミングと考えられる。交代に際しては、経営者は、自身の役員も引き連れて退任し、後継者が第二創業、経営革新できる体制、組織をつくり、権限を思い切って渡す覚悟が必要である。</p>
マーケティングと 経営革新、リスク 管理	<p>顧客第一主義、顧客志向を貫く商品、サービスの提供ができる体制と時代の変化に対応できる経営革新を常に企画、実行できる執念と行動力が求められる。</p> <p>また環境変化への機敏な対応とともに常にリスク管理をしておかなければならない。</p>
経営理念、 社訓の承継、 ガバナンス	<p>会社によって経営理念、社訓はまちまちであるが、これらは企業存続の要であるため、幹部、管理者、従業員の隅々まで浸透させ、守り、受け継ぐことが求められる。そのためには、社会のルールを守ることとガバナンスが働く組織体制を構築しておくことが重要である。</p>

(筆者作成)

IV おわりに

永続企業といわれる老舗の経営承継の成功のポイントを整理し、中小企業の経営承継に必要である「誰を後継者にするか」と「何を承継するか」を重点に述べてきた。事例企業でも100年もの長きに渡り、経営を存続できたのは、創業期の先見性、顧客との信頼関係、経営理念・社訓の継承のなかで生まれる従業員との一体感ではないだろうか。

今回は老舗企業の経営承継をインタビューを通して研究してきたが、後継者候補の選定は、子息がいる場合は、幼いころからの後継者教育が後継者の自覚とやる気を醸成することがわかった。また後継者に何を継承することが継続企業になる秘訣なのかの解答として、理念の承継、顧客満足の追求、ガバナンスやコンプライアンスへの対応、後継者に合った組織体制整備、

時代にあった経営革新は勿論であるが、リスク対応能力と課題解決力が老舗の経営承継には必要であることがわかった。

昨今の経営者の高齢化、後継者不足に対応した環境整備はまだ途上段階にある。しかし、現段階で中小企業の廃業率に歯止めを掛けるには、老舗企業の経営を学び、中小企業経営者が自身の承継経験を省みて、後継者の立場に立って、だれに、いつごろ、どのような組織にして継承するのかを計画的に進めることが求められる。

注)

-
- ¹ 東京商工会議所中央支部「中央区老舗企業に関する調査」 2009年
 - ² 帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」朝日新聞出版2009年9月
 - ³ ウィキペディア「老舗」より
 - ⁴ 大友 純「老舗に学ぶ」同友館「企業診断」3月号 2010年
 - ⁵ 柳 義久「老舗企業分析の3つの視点」同友館「企業診断」3月号 2010年
 - ⁶ 中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」
 - ⁷ 信金中金総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」
 - ⁸ 中小企業金融公庫「中小公庫レポート(No.2008-1)」
 - ⁹ 井上孝「老舗企業の事業承継」同友館「企業診断」3月号 2010年
 - ¹⁰ 増田「中小企業の経営戦略」同友館 2009年
 - ¹¹ 井上孝「老舗企業の事業承継」同友館「企業診断」3月号 2010年
 - ¹² 同上
 - ¹³ 帝国データバンクが2008年に老舗企業4000社へのアンケート調査
 - ¹⁴ 東京商工会議所中央支部「中央区老舗企業に関する調査」 2009年
 - ¹⁵ 帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」朝日新聞出版2009年9月

参考文献

- [1] 中小企業庁[2004]『中小企業白書』ぎょうせい
- [2] 一(2005)『中小企業白書2005年版』ぎょうせい
- [3] 一(2006)『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- [4] 一(2007)『中小企業白書2007年版』ぎょうせい
- [5] 一(2008)『中小企業白書2008年版』ぎょうせい
- [6] 中小企業金融公庫[2008]「中小公庫レポート(No.2008-1)」
- [7] みずほ総合研究所(2008)「オーナー企業の継続的發展に向けて」『みずほレポート』(2008年2月)

Issues in Professional Development Planning and Design

Daniel Droukis,

Kyushu Kyoritsu University

Lisa Lee,

Las Vegas, Nevada Public Schools, USA

Mohd Nizam Nasrifan,

Sultan Idris University of Education, Malaysia

Introduction

Just as teachers are required to create lesson plans and activities to meet pre-established academic standards, professional developments require considerations of many factors to ensure quality and efficiency. Professional development has evolved from group presentations to models that focus on the specific needs of individuals. Fogarty and Pete (2007) summarizes the evolution from expert-led professional developments focused on groups to district-wide professional development plans, site based professional developments, professional learning communities and to individualized professional learning plan. The evolution from the group focus to the individual focus was primarily focused on the understanding that most professional development fail when teachers the stakeholders do not have a voice, information has no contextual basis, and creativity is not considered (Fogarty & Pete, 2007).

Effective Professional Development Planning

Steyn (2005) stresses that, "the design of professional development requires a new way of thinking and interacting and most importantly should be a step in the direction of improved student performance." (p.23). In planning professional development, it is important of establishing a common goal: to improve student achievement. High quality professional development focuses on teachers as central to student learning (Peixotto & Fater, 1998).

Tallerico (2005) establishes that in planning professional development, the focus should not be on the needs of adult learner, but on equipping the adult learners to focus on the students' needs. Jenkins and Yoshimura (2010) agree that professional development should identify what students' needs are to determine which direction should be taken to improve students' achievement.

However, Wells (2007) features Trek 21 professional development model that first collects data on participants regarding skill levels and their concerns. Wells (2007) distributed surveys that determined the level of experience in the subject, individual teaching style, and concerns. Although this could be viewed as a needs assessment, unlike the focus on what the learners want to learn, the focus is on what the learners know, to tailor the professional development to be at appropriate skill levels for them. Steyn (2005) also agrees that understanding teaching styles and school environment could influence the effectiveness of a professional development.

Consequently, mandated standards should be the basis of professional development planning. Professional development is shown to aid teachers in the implementation of new ideas especially those concerning content and pedagogy and when teachers have the opportunities to learn more about their teaching, they are able to transfer this knowledge into useful practice in the classroom (Borko, 2004). Lee (2007) agrees that a deeper understanding of content and pedagogical knowledge in subject helps to increase effective teaching practices. Sparks (2004) believes that focusing on the participants' intellectuality is important and that deepening understanding of what they teach can help them to broaden the strategies they use. Steyn (2005) emphasizes that it is important to continuously revise the staffs' professional knowledge, skills and attitudes in order to assist students to learn and perform at higher level. Professional development is supposed to respect and foster the intellectual and leadership competence of teachers, principals, and others in the school community (Peixotto & Fater, 1998).

Once the standards are considered, the students' needs are further evaluated. Rather than focus on various study areas, Jenkins and Yoshimura (2010) plan for professional developments by having teachers identify common low areas for students, and then targeting one area of particular interest.

Similarly, some professional developments use the backward model for planning and designing. Tallerico (2005) and Lee (2007) explain the use of reflective data and evaluation in planning professional development because it helps to guide the means to the end. In the planning stage, reflective data is used to plan activities that are tailored to the data specific to the goal. Steyn (2005) highlights that program evaluation as a vital and integral part of professional development and he introduces five levels of professional development evaluation. Each level builds on the earlier one, and the success at one level is required for the success at higher levels. Steyn concludes that ongoing professional growth is crucial if quality education to students is to be granted. He puts forward that the skills and knowledge of teachers can turn down over time. Consequently, there is a need for teachers to be regularly involved in quality programs of development revisit professional development in order to identify factors that will influence its

effectiveness.

Although data analysis is an important component of professional development planning and design, Sparks (2004) argues that focusing on data results in professional developments that are developed to meet compliance. These professional developments result in content that succumbs teachers to scripted teaching. As Eun (2008) describes with Vygotsky's developmental theories (which will be discussed later), teachers must develop their instructional strategies through stages of social interactions and psychological connections. If more and more focus is placed on the importance of results, and not on the consideration of the teacher's intellectuality, professional developments will become more and more geared towards scripted lessons and mandates.

Effectiveness of professional development

A further concern for those in professional development is what Guskey (2009) calls the closing of the knowledge gap. This concerns Guskey as it is; "a gap that is one between our beliefs about the characteristics of effective professional development and the evidence we have to validate those beliefs" (Guskey 2009). Guskey cites two works as those which choose to find fault with the professional development practices as they currently exist as being ineffective in improving student achievement. Yoon et al. 2007 analyzed research on professional development but they were unable to make any substantive conclusions regarding the effectiveness of professional development activities. Similarly, Blank, De las Alas, and Smith (2008), also reviewed the professional development programs of the National Science Foundation, but no evaluation was given regarding the professional development activities under the foundation's jurisdiction.

Collaboration is a major component that is discussed in planning professional development. Peixotto and Fater (1998) state that professional should be in the appearance of shared inquiry and involves long term planning. When teachers are given the professional development opportunities where they were offered chances to experience particular activities and then talk about the activities amongst themselves, there was more evidence that these activities were implemented later on in their own classrooms (Borko, 2004). This evidence is supported by the work of Cohen and Hill (2001) who found that when teachers were not provided with opportunities to use what they are learning in the professional development sessions then they are less likely to implement them successfully in their own classrooms later on.

In conducting planning, a planning team should be formed, including a faculty representative that would be able to provide insight into professional development activities (Jenkins & Yoshimura, 2010). Vygotsky's theory of development supports

the idea that social interaction between learners is a vital part of professional development (Eun, 2008). In Wells' (2007) Trek 21 model of professional development, collaborative work is emphasized in all stages of the professional development, including the planning stages. During the planning stages, a leadership team was developed to focus on designing the professional development.

Sturko and Gregson (2009) studied the effects of professional development activities on the learning and collaboration skills of teachers in Career and Technical Education (CTE). "The study found that different types of teacher learning collaboration occurred, depending on the context, process, content and structure of the professional development experience" (Sturko & Gregson, 2009, p. 34). In this study it was found that changes in programs required teachers to take on new roles such as that of mentor, coach and facilitator. These new roles required the teachers to work more in teams thus collaborative skills became of great importance. Sturko and Gregson believe that constant and on-going professional development in the workplace will be required for teachers to effectively change practices. It has also been shown that some teachers will complain when assigned to participate in one-day workshops run by "outside" experts who know and care little about the specific contexts of the school.

Unique implementation

Another concept is that of professional learning communities (PLCs). Servage (2009) found that there is an increase in the role of PLCs. In these communities, teachers work together to produce lesson plans, study curriculum, develop assessments with the ultimate goal of helping to improve student learning. The learning community has its beginnings in workplace learning (Servage, 2009). The difference in this case is the implementation of collaborative work in professional development. The work of Servage sought to establish what the learning community is in a professional development community. It is argued by Servage that the professional learning community will be used to reinforce what the schools are already doing. These collaborative learning communities are not being used to support current practice, but to reform those who feel that schools are in need of radical change (DuFour, Eaker & DuFour, 2005; Lamber, 2003; Zmuda, Kuklis & Kline, 2004). These works offer theories on collaboration, which will result in radical change while most such as Servage are directed toward using the professional development community to reinforce what is currently in practice.

Although similar to the idea of collaboration, one unique concept that was introduced was Eun's (2008) use of Vygotsky's developmental theory for professional development. Eun explains that learners, children and adults alike, move from one developmental stage to the next. First, learners need to socialize

with others to internalize the new knowledge, and then once the knowledge is internalized, learners should then engage in meaningful activities to apply their new knowledge. Following internalization and application, mediation is provided through both material and human resources. The final stage of the Vygotsky developmental theory in professional development is mastery that changes the attitudes and beliefs of individuals. Eun (2008) considers the psychological and social aspect of professional development.

Vygotsky's developmental theory supports other claims that professional development must be done through logical steps. Peixotto and Fager (1998) conclude that effective professional development is; (a) intensive and sustained, (b) occurs through collaborative planning and implementation; and (c) engages teachers opportunities that promote continuous inquiry and improvement that are relevant to local sites.

The time factor

Time is another area of concern for professional development planning and designing. Eun (2008) states that time is required for individuals to gain new skills and knowledge. Lee (2007) and Wells (2007) describe their professional development models, which is a yearlong process. Tallerico (2005) also shares that professional developments that are longer in duration allow participants to learn and reinforce content, because there is continuity in the professional development. Wells (2007) concluded that one area of the Trek 21 professional development model was the number of contact hours and span of time devoted to raising the teachers' comfort level on a topic. However, the issue is that in professional developments that are longer in duration, the activities are not always planned in logical sequence so that learning builds on prior activities.

Another aspect of time that should be considered is when professional developments should be held. Jenkins & Yoshimura (2010) found that when professional developments were scheduled around statewide testing season, there were fewer volunteers than in other times of the year. Personal and professional commitments could prevent teachers from participating in professional developments, but Lee (2007) suggests having various days for trainings, such as weekends, during the summer, or during the school day. In doing so, it provides opportunities for participants various opportunities to attend professional developments, while administrators are able to arrange for substitutes if need during the school day. Fogarty and Pete (2007) suggest that time should be designated for professional development. They suggest examples such as rescheduling time in the school day, extending time, or utilizing lunch and early morning times.

Systematic support

In addition to time, other resources that affect professional development planning is the systemic support. Systemic support could be in the form of human resources, administrative and parental support, and financial resources (Lee, 2007). With proper support, professional development planners can focus on content of the professional development. Peixotto and Fager (1998) outline six keys to success as follows: (a) ensure that district leaders and the school board support any proposed changes and share the vision, (b) ensure that district leaders are committed to listening to practitioners and building leaders, and will make adjustments based on stated needs, (c) use trainers and specialists from within the district, (d) enlist the help of highly trained administrators who are committed to continuous improvement of student learning, (e) train teachers in action research methods, and (f) use technology that can provide useful data about student learning and parent/staff opinions on implementation.

Effective planning also considers the participants. Fogarty and Pete (2007) share the belief that designers assume that adult learners are self-motivating and driven, but they imply that a professional staff developer must be aware of how to work with adults and learn how to facilitate change for the learners. They must be aware that not all adult learners are self-motivated and are resistant to changes for various reasons. Peixotto and Fager (1998) say an effective professional development activity is one that is rated positively by participants in terms of satisfaction with the experience. They believe that today, the call for establishing a link between a teacher's professional development experience and a change in the classroom that ultimately translates into improved student learning and performance is gaining strength. There are diverse needs to consider (Lee, 2007), fluctuations in participation and attendance (Wells, 2007; Lee, 2007), and individual perceptions (Jenkins & Yoshimura, 2010; Wells, 2007). Klein and Riordan (2009) investigated how well teachers implemented the professional development at one school. Professional development experiences were turned into learning experiences for the students. Many teachers report changes in their teaching when that teaching follows a professional development session but the Expeditionary Learning Schools Outward Bound (ELS) allowed the teachers to transfer professional development experiences into learning experiences for their students (Klein & Riordan p.62). This program was chosen as it emphasizes professional development that teachers can affect the teacher's practice and improve student learning. The program is noteworthy because it meets all of the 27 standards for NSDC staff development (Killion 1999).

Related to participants, grouping is an issue to consider in planning for professional developments. Trainings that are in large groups have been found to be

cost-effective in disseminating data, but does not provide individualization and choice (Eun, 2008). Eun also discusses the issue of group dynamics. Jenkins and Yoshimura (2010) and Lee (2007) suggest that participants be from the same school and have similar needs because it can become beneficial in cooperation and participation to diagnosing problems and guiding professional development content.

Mentoring model

The authors Robinson and Carrington (2002) talk about the implementation of a model of PD called *Index for Inclusion 2000* at a disadvantaged school in Queensland, Australia. They mention that a global recognition of students' rights requires school organizations to recognize value and provide for diversity. They suggest schools to address professional development on two levels: reculturing of the school to reflect inclusive beliefs and values; and enhancement of teacher skills and knowledge to better address the learning needs of all students. The *Index for Inclusion 2000* program is one resource that can facilitate the process of professional development and facilitate change in school culture, policy and teaching practice. The process used incorporates a critical friend and peer mentoring model within an action research framework, which together provide benefits for all involved in the professional development process. The process also clearly encourages communication and collaborative problem-solving between members of a school community. It has been enhanced by the professional development model cultivated in this collaborative university and school partnership which engaged teachers in professional dialogue at a number of levels. Analysis of data collected indicates that the enhancement in teachers' sense of ownership and relevance of PD, it ought to be undertaken in a climate of school reculturing and collaboration. The findings are significant in the ongoing development of models of review and development of school culture, policy and practice for more inclusive schooling. Furthermore, there is a need to provide increased knowledge, skills and support to ensure individual teacher learning is successful. Apart from the need for time, sufficient funding and resources have also been recognized as evenly important. Importantly, the focus on curriculum, pedagogy and staff pupil relationships have contributed to the extension of teachers' practices in teaching, learning and assessment to meet the needs of diverse learners. The authors Robinson and Carrington certain that this model for inclusive school development addresses school culture, policy and practice through collaborative reflection and learning will improve outcomes for teachers and students.

Leadership issues

Kose (2007) discovers a white principal's experiences in designing an effective PD for the teachers of an integrated middle school. Although principals cannot

assume total responsibility for addressing social issues within or outside of school, the practices delineated in this article provide evidence that principals can play an important role in this endeavor. Without principal leadership, systemic school change for equitable and critical student learning is unlikely. The principal specially designed different PD for the whole staff, certain groups of teachers and individual teachers. The different professional developments were effective because they met the collective teaching needs of the teachers. These differentiated professional development were designed to fulfill the different teachers needs regarding equitable learning and preparing students who come from diverse backgrounds. However, the author says further studies are needed to fully understand how these practices affect student learning by (a) provide quality differentiated professional development, the entire school as a learning system needs to be considered, (b) curricular coherence should be clear, (c) articulate the importance of curricular coherence and provide the encouragement, opportunities, and available resources for their schools to develop this coherence, and (d) provide subtle clues that are important for guiding professional development related to preparing students to affirm diversity and understand and address social issues. Overall, the essence of the professional development program designed is not only for equity and academic excellence but also driven by the commitment for diversity and social justice.

Implications for practice

If we follow the concepts of Peixotto and Fater, (1998) that we establish a common goal of improving student achievement as being the central point of professional development then it should follow that individual schools or communities would be able to employ professional development programs which would help the teachers be of better service to their students. This means getting to know the students very well in order to be best prepared to help them in a variety of ways. Standards that are created based on professional development will be both appropriate and attainable as the teachers will know precisely what to focus on in creating lessons for their students based on the professional development background they have nurtured and seen grow over time. This can only mean that practice will continue to improve as the teachers progressively become better equipped to meet the needs of more students as their professional development résumé continues to grow. This building of professional development means that we will need to build on what we learn level by level as Steyn (2005) has shown this progressive building of professional development evaluation will mean that teachers will have to keep up the pace with activities so that they are not left behind due to a lack of experience with professional development activities. There does seem to be the potential for teachers to fall behind in their skill building as

they will need to be regularly involved in activities but may sometimes find it difficult to arrange their busy schedules to fit in time for potentially helpful learning activities. Obviously, progressive learning over time will be the best method for the teacher to develop professionally but this may not always be practical given each individual teachers work environment.

As the teachers make efforts to “close the knowledge gap” they may have difficulties in finding professional development activities which would be most helpful to them. Guskey (2009) noted that there are potential problems with activities that will help to improve student achievement. This may require the teacher to go outside of their district or school to find activities which may be helpful in as they try to close the knowledge gap. This may mean that the teacher will have to use local universities or other sources to help in their professional growth. This can not only be time consuming, it can also be expensive, thus causing further difficulties for the teacher who wants to develop skills but is not being given the proper opportunities to do so due to a lack of time or funds.

Collaboration difficulties also have implications for practice. As Sturko & Gregson (2009) noted, teachers may have to develop skills, which call for them to take on new roles in the school. This also has serious implications for practice as teachers may have difficulties in collaboration due to time constraints or personality conflicts. Teachers who cannot work well together will gain nothing from their development experiences. Unique methods that may be tried such as in Servage (2009) may be very effective in allowing the teachers to develop skills to take on new roles but they may also be the source of conflict from a teacher’s lack of confidence in methods that are unique, thus having little evidence of continued success on which the teacher can base confidence in the method as it is employed in the classroom. Collaboration among teachers who have completely differing views on these unique methods may lead to a lack of cooperation and thus a lack of success in employing the activity in the classroom.

The time factor will have implications for practice as well. As we have seen in Lee (2007) and Wells (2007), such activities can be long processes. The danger in these long development processes could be that the simple length of time to complete them will cause some teachers to lose their initial enthusiasm due to the length of time it takes to see results or to be able to develop activities, which will be useful in their current classrooms. Teachers who attend long development activities may see their reasons for attending those activities become less important over time as their classrooms and students change. Systematic support such as that outlined by Peixotto and Fager (1998) will be essential in ensuring that professional development activities will be successful. Their six keys to success could be emulated by other schools to create a culture within the school or school system

that is dedicated to seeing that their teachers receive the necessary support to allow them to continue to work on their personal professional development. This commitment from all parties will help to ease any stress that teachers may feel over the long time period of the professional development activities. The ability to make adjustments and the inclusion of technology and opinions will give a psychological boost to those who may feel the strain of the long period of development. Much like the support that the teacher gives to the student, this support will help to keep the teacher focused and confident of a positive result, without this support, the teacher may feel alone and when problems occur, alienated which may result in not benefit being derived from the long professional development activities.

When the teachers are able to see a link between their professional development experiences and classroom practice this will have great implications for the improvement of the classroom experience for the students. As evidenced by the work of Klein and Riordan (2009) we can see that this link is very strong. This link between what the teachers learn and how that learning is passed on to improve student performance is actually the heart of what professional development is all about. Further evidence of the improvement potential is the improvement of the climate of a school (Robinson & Carrington, 2002). A good relationship amongst teachers will help in the amount of cooperation between teachers and through this cooperation both knowledge and ability to help students can be enhanced by having teachers who work well with one another to make the school work better. Finally, there will be implications for the leadership in the school as the principals will need to understand the collective needs of a school (Kose, 2007) the principal as a resource for the teachers needs to be appreciated.

Conclusion

As an administrator, the primary goal is to educate the students. Educating students has changed drastically over the years. Teaching no longer is only about pedagogical and academic knowledge, but also implementation of effective strategies and techniques to deliver knowledge to the students. To ensure that teachers are prepared to instruct students efficiently, administrators will utilize professional development as tools to improve a teachers' repertoire.

Professional development requires careful planning. Content drives professional development, and that content is derived from statistical analysis from students and schools. There are many theories of effective professional development, but careful analysis of literature has suggested that there are several qualities of professional development that lays the foundation. First, student needs must be assessed. Lee (2005) establishes that a professional development planner must first consider the need to educate diverse student. Sparks (2004) and Lee (2005) both emphasize the

importance of “top-down support for bottom-up reform” (Lee, p. 47). Teachers must be involved in the planning stages, and be active contributors. Tallerico (2005) and Fogarty and Pete (2007) stress that professional development must consider adult learning styles and tendencies, from cultural to social differences and similarities, to proper learning environment and effective use of time and energy. Finally, a collaborative culture must be developed. Collaboration is not only restricted to good team dynamics, but sharing common goals, mentoring, coaching, and involving all stakeholders to become active participants in educating the students.

A seed planted in the ground requires essential elements, such as water, sun, and time, to develop into a tree or plant. Likewise, a teacher can become more effective with professional development that nurtures, supports, and develops in logical sequence. As such, professional development planners must consider critical elements to ensure that professional developments are achieving what they were established to do: improve student achievement through effective teaching practices.

References

- Blank, R.K., De las Alas, N., & Smith, C. (2008). *Does teacher professional development have effects on teaching and learning? Analysis of evaluation finding from programs for mathematics and science teachers in 14 states*. Washington, DC: Council of Chief State School Officers. Retrieved June 20, 2010, from <http://hub.mspnet.org/index.cfm/15474>
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Cohen, D.K., & Hill, C. (2001). *Learning policy: When state education reform works*. New Haven CT: Yale University Press.
- DuFour, R., Eaker, R., and DuFour, R. (Eds.). (2005). *On common ground: The power of professional learning communities*. Bloomington, IN: National Education Service
- Eun, B. (2008). Making connections: Grounding professional development in the developmental theories of Vygotsky. *The Teacher Educator*, 43(2), 134-155.
- Fogarty, R., & Pete, B. (2007). *From staff room to classroom: A guide for planning and coaching professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Guskey, T. R. (2009). Closing the knowledge gap on professional development. *Educational Horizons*, 87(4), 224-233.
- Jenkins, A. A. & Yoshimura, J. (2010). Not another inservice! Meeting the special education professional development needs of elementary general educators. *Teaching Exceptional Children*, 42(5), 36-43.
- Killion, J. (1999). *What works in the middle: Results-based staff development*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Klein, E., & Riordan, M. (2009). Putting professional development into practice: A framework for how teachers in expeditionary learning schools implement

- professional development. *Teacher Education Quarterly*, 36(4), 61-80.
- Kose, B.W. (2007). One Principal's influence on sustained, systematic, and differentiated professional development for social justice. *Middle School Journal*, 39(2), 34-42.
- Lambert, T. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lee, H. (2007). Developing an effective professional development model to enhance teachers' conceptual understanding and pedagogical strategies in mathematics. *The Journal of Educational Thought*, 41(2), 125-144.
- Lee, H.J. (2005). Developing a professional development program model based on teacher's needs. *The Professional Educator*, 2(2), 39-49.
- Peixotto, K., & Fager, J. (1998). High quality professional development: An essential component of successful schools. Retrieved June 9, 2010 from http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/17/9f/f7.pdf
- Robinson, R., & Carrington, S. (2002). Professional development for inclusive schooling. *The International Journal of Educational Management*, 16(5), 239- 247.
- Servage, L. (2009). Who is the "professional" in a professional learning community? An exploration of teacher professionalism in collaborative professional development settings. *Canadian Journal of Education*, 32(1), 149-171.
- Sparks, D. (2004). The looming danger of a two-tiered professional development system. *Phi Delta Kappan*, 86(4), 304-306.
- Steyn, G. M. (2005). Exploring factors that influence the effective implementation of professional development on invitational education. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 11, 7-34.
- Sturko, P. & J. A. Gregson (2009) Learning and collaboration in professional development for career and technical education teachers: A qualitative multi-case study. *Journal of Industrial Education*, 45(3), 34-60.
- Tallerico, M. (2005). *Supporting and sustaining teachers' professional development: A principal's guide*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Wells, J. (2007). Key design factors in durable instructional technology professional development. *Journal of Technology and Teacher Education*, 15(1), 101-121
- Yoon, K.S., Duncan, T., Lee, S. W., Scarloss, B., & Shapely, K. I. (2007). *Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement* (Issues and Answers Report, REL 2007-No. 033). Washington, DC: Department of Education Sciences.
- Zmuda, A., Kuklis, R., & Kline, E. (2004). *Transforming schools: Creating a culture of continuous improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

近年のデフレ予想について

長崎 健一

はじめに

本稿では、近年のデフレーションをめぐる議論とデフレ予想の重要性について述べ、さらに、最近(直近)の、日本の消費者の予想物価上昇率の計測データを示す。

1. 近年のデフレ議論とデフレ予想の重要性

筆者はこれまで、インフレーション関連の分析を行なってきたので、それらの分析も参考になるかも知れないが、本稿では、もっぱら清水谷の分析・説明に基づいて述べる。

デフレ予想があれば、経済に悪影響が出るほか、主体間の実質的な所得転移が進む。また、現実の物価上昇率にも影響が出る。

物価予想形成メカニズムについては、海外では多くの実証分析がなされているものの、日本では、あまり十分な分析は行なわれてこなかったという。

物価予想は何によって決定されるのか。予想物価上昇率の決定要因には、適合的予想(足元の物価上昇率)、予想の慣性(過去の予想物価上昇率)、所得要因、外生的要因(世界的な事件の発生等)、金融政策などがある。清水谷らの研究では、予想物価上昇率の変化の一部は、適合的予想や予想の慣性で説明できるという。

物価上昇率にインパクトを与える経路は多様だが、外生的ショックで大きな影響を受けることが示唆される。

最後に、金融政策についての清水谷の考え。

金融政策は、政策変更を知っているだけでは、予想物価上昇率は変化しない。したがって、金融政策でデフレ予想を反転させようとするのならば、多くの家計に働きかけて、家計が理解し予想を修正するように、大胆・わかりやすい形で行なうことが重要であろう。

2. 予想物価上昇率の計測結果

本節では、最近の日本の消費者の予想物価上昇率の計測結果を示す。

計測は、Hodrick-Prescottフィルタによる。これ以外の計測方法も存在するが、各種計測方法の詳細は、筆者のこれまでの稿を参照されたい。

本稿で予想物価上昇率計測のために使用した物価は、消費者物価である。

データは、月次データである。計測期間は、1992年1月～2010年6月である。物価上昇率は、前年比%である。

パラメータ λ には、 $\lambda=100$, $\lambda=1000$, $\lambda=10000$, $\lambda=14400$, $\lambda=20000$, $\lambda=100000$, $\lambda=150000$ の7種類の値を使用した。

計測された予想物価上昇率を、図2-1～図2-7に示す。これらの図では、実線が予想物価上昇率である。点線は現実の物価上昇率である。

図からわかるように、直近ではデフレ予想が観察される。

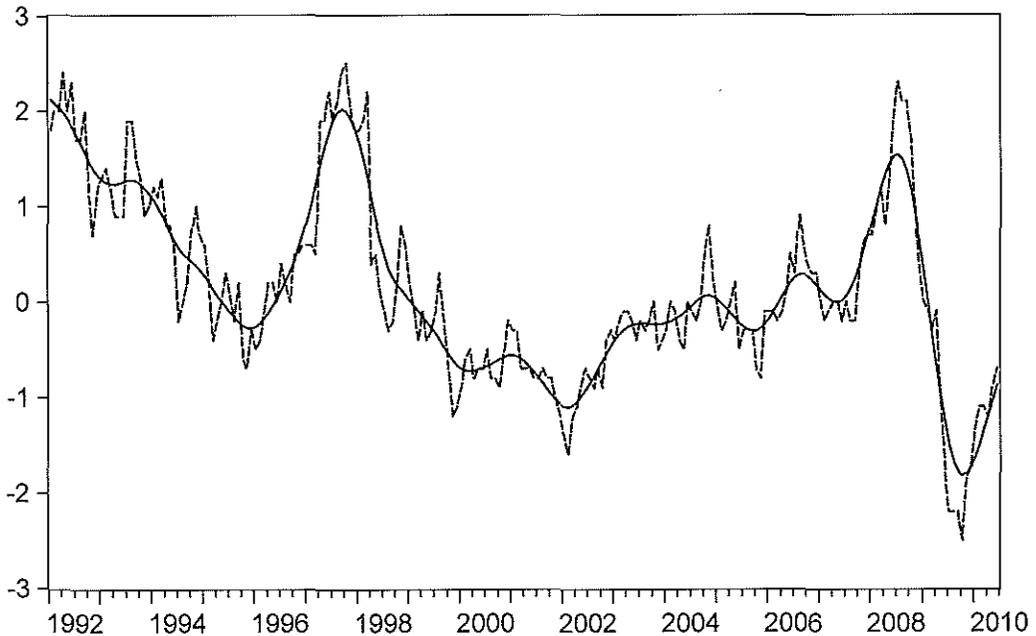


図2-1 予想物価上昇率($\lambda=100$)

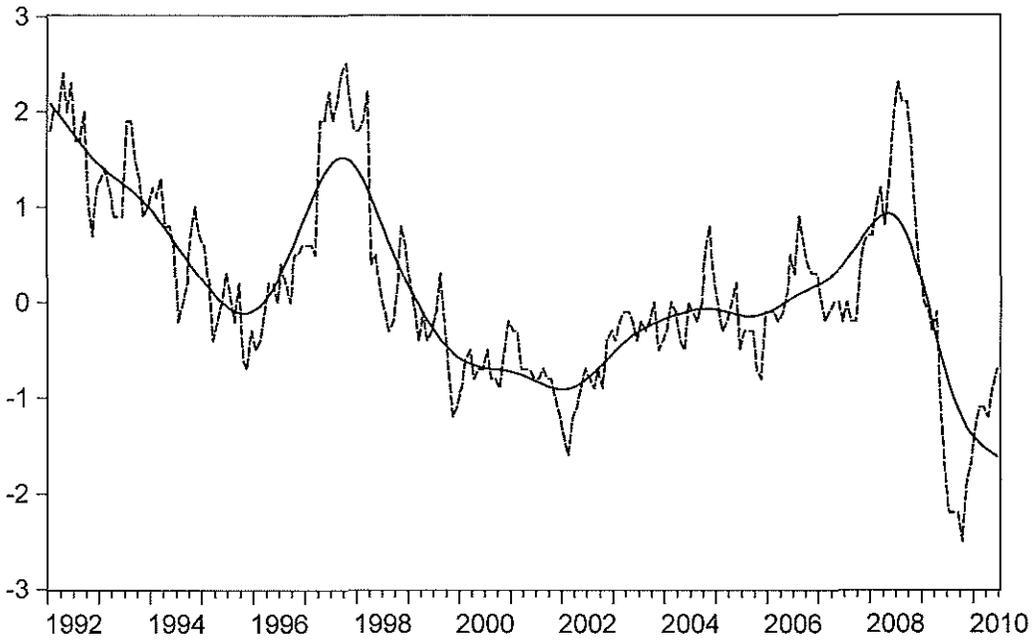


図2-2 予想物価上昇率($\lambda = 1000$)

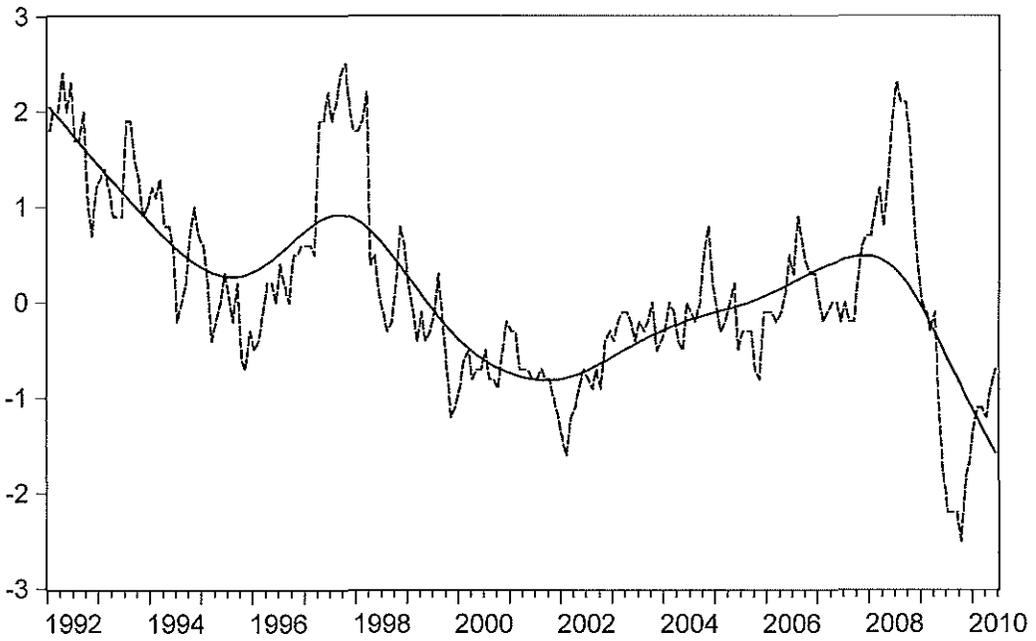


図2-3 予想物価上昇率($\lambda = 10000$)

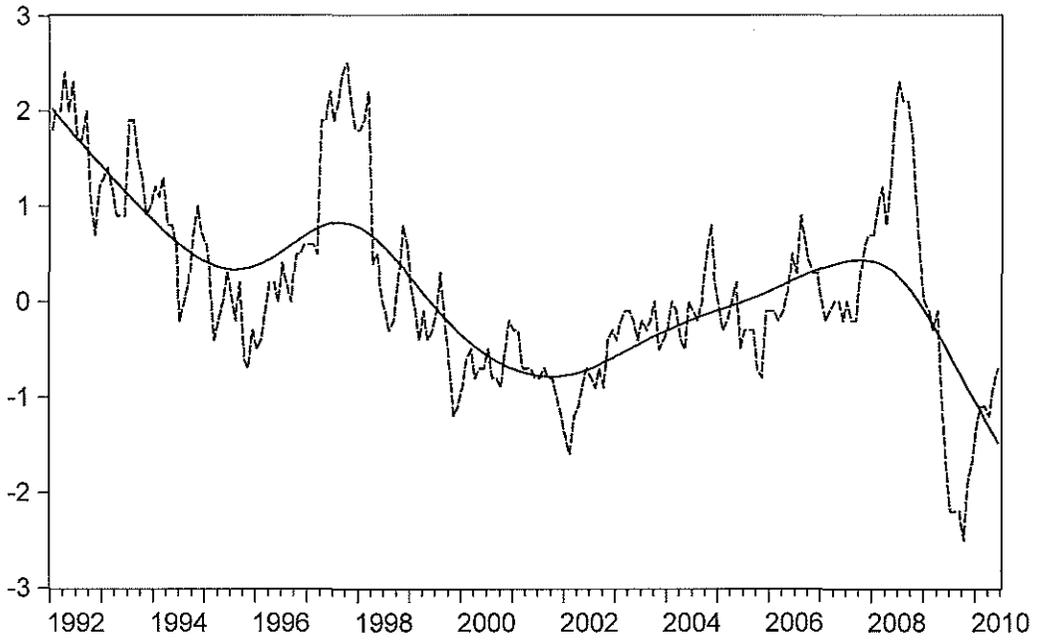


図2-4 予想物価上昇率($\lambda = 14400$)

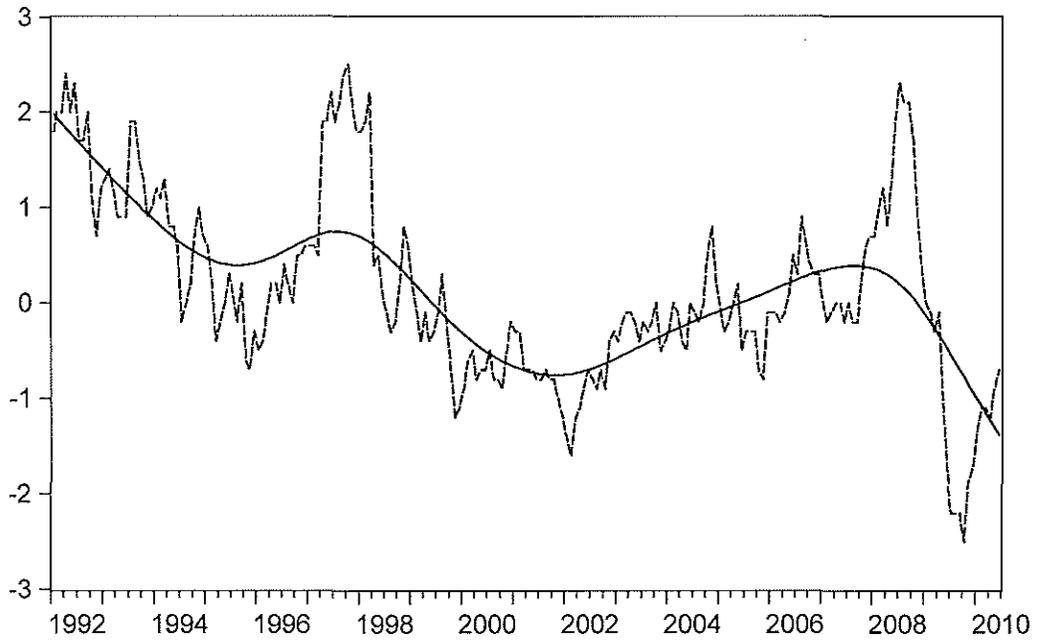


図2-5 予想物価上昇率($\lambda = 20000$)

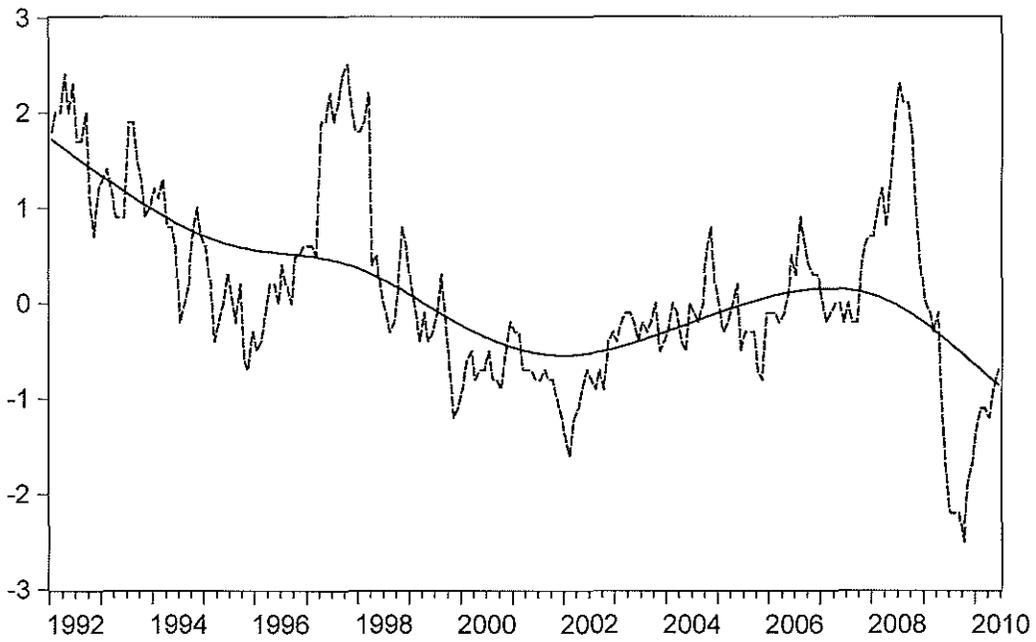


図2-6 予想物価上昇率 ($\lambda = 100000$)

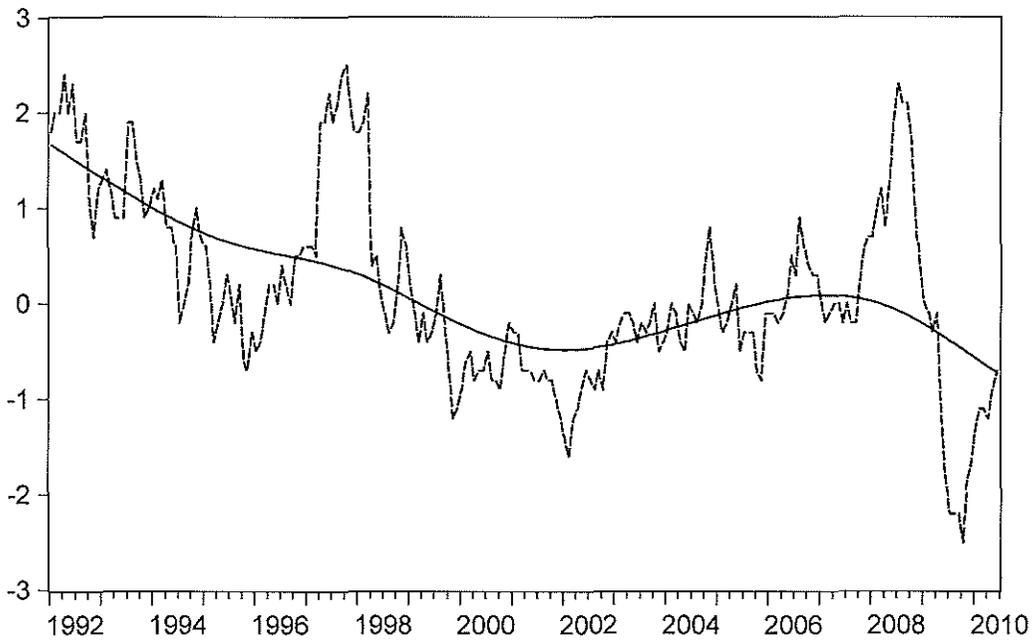


図2-7 予想物価上昇率 ($\lambda = 150000$)

参考文献・参考サイト

清水谷 諭. 「急がれる「物価期待」の研究:デフレ脱却に不可欠」, 『日本経済新聞』「経済教室」,
2010年3月24日.

(RIETI~独立行政法人:経済産業研究所~ のWebサイトでも参照可能)

Journal of Kyushu Kyoritsu University Faculty of Economics

No. 122

October 2010

Contents

Articles:

- The Structure of Core Business Conversion: From a Case of Yousuke Ishizaka ... (1)
FUJIFILM Holdings Co.
- On the Existence of Fair Allocations in the Economies with Production ... Maki Kitahara ... (19)
- Consideration about tasks of adolescence in the high-school Shinobu Shiraishi ... (31)
ethic textbooks
- Succession to management of a long established store Kouichi Masuda ... (43)
- Issues in Professional Development Planning and Design Daniel Droukis ... (53)
Lisa Lee
Mohd Nizam Nasrifan
- Recent Deflationary Expectations Ken-ichi Nagasaki ... (65)

Kyushu Kyoritsu University Faculty of Economics
Kitakyushu, Japan