

2017 年度

秋学期活動記録



2017 年 10 月 6 日～12 月 15 日

早稲田大学 文化構想学部 社会構築論系

共生社会論 現代共生理論 森ゼミナール

目次

まえがき(vi)

授業予定表(viii)

冬合宿予定表(ix)

第1部 冬合宿報告書

第1章 東芝歴史概説 ―重電機、家電、コンピュータという部門関係	1
はじめに	1
I 本章の流れ	1
II 現在の株式会社東芝が誕生するまでの変遷	1
II-i 田中製造所創設の経緯(1875年)	1
II-ii 田中製造所から芝浦製作所へ名称変更(1893年)	2
II-iii 東京電気	2
II-iv 芝浦製作所と東京電気の合併(1939年)	3
II-v 株式会社東芝の成立(1984年)	3
III 現在の株式会社東芝が誕生してからの変遷	4
III-i 「PCの東芝」	4
III-ii PC事業の赤字と西田氏の台頭	4
III-iii ウェスチングハウス・エレクトリック・カンパニーを買収	4
III-iv リーマンショック・東日本大震災と不正会計	4
III-v 原子力事業の巨額損失発覚	4
III-vi 現在の東芝	5
IV 東芝の分析	5
IV-i 東芝家電は何故落ち込んでしまったのか	5
IV-ii 組織としての東芝を考える(ダイソンと比較して)	5
V 参考文献	7
The outline of Toshiba history	8
第2章 企業買収のリスク(1) ―東芝とウェスチングハウスの関係	9
はじめに	9
I 本章の流れ	9
II 三者の思惑	9
II-i WHの経営悪化とアメリカの思惑	9
II-ii 日本の思惑	9

II-iii 東芝の思惑	10
III 経営のねじれから経営悪化へ	11
IV 総括—企業買収のリスクを考察する	11
V 参考文献	12
Why did Toshiba acquire WH?	14
 第3章 企業買収のリスク(2) —東芝とウェスタンデジタルの関係	15
はじめに	15
I 本章の流れ	15
II 東芝メモリ（会社概要）	15
III 東芝メモリの分社化	15
III-i 上場廃止の回避	16
III-ii サムスンとのシェア争い	16
IV ウェスタンデジタルの概要	16
IV-i ウェスタンデジタルと東芝の関係性	17
IV-ii ウェスタンデジタルの思惑	17
IV-iii ウェスタンデジタル VS 東芝～泥沼の裁判～	17
IV-iv 両社和解へ	18
V 売却の過程	19
V-i 東芝の思惑	19
V-ii 買い手の思惑	20
V-iii 政府の思惑	21
V-iv 銀行の思惑	22
V-v 決められない経営	22
VI 考察—企業買収のリスク—	22
VII 参考文献	23
The sale process of Toshiba Memory Corp	25
 第4章 日本の銀行の将来 —カードローンとフィンテック	27
はじめに	27
I 本章の流れ	27
II 「フィンテック」による金融ビジネスの変化	27
II-i フィンテックとは何か	27
II-ii 融資分野の変化	27
II-iii 決済分野	28
II-iv 送金分野	28

II-v 投資分野.....	28
II-vi 情報管理分野.....	29
II-vii 業務支援分野.....	29
II-viii 従来のものに当てはまらないフィンテックサービス.....	29
III 金融とITの協業.....	29
III-i フィンテックの現状把握.....	30
III-ii 今後の金融機関とフィンテックの構想.....	31
III-iii 金融機関とフィンテックの協業.....	31
IV 銀行衰退論.....	32
IV-i 成長のS字カーブ.....	32
IV-ii キャッシュレス途上国日本.....	35
IV-iii 日本の銀行衰退論.....	36
VI 参考文献.....	36
The future of banks in Japan.....	38
 第5章 包括討論 一人、組織、成功とは何か？ 失敗とは何か？.....	40
はじめに.....	40
I 本章の流れ.....	40
II 理論社会的に「人」・「組織」とは何か.....	40
II-i 媒体「人」とは何か.....	40
II-ii 「組織」について.....	42
II-iii 「人間」→「組織」について.....	42
II-iv 「組織」→「人間」について.....	43
II-v 理論社会的に「人」・「組織」とは何か まとめ.....	43
III 人の「成功」、「失敗」とは何か.....	44
III-i 人と「成功」——人が「成功」を感じるための要素.....	44
III-ii-① 「成功」の要素：「目標」と「時間」.....	44
III-ii-② 「成功」の要素、「主体性」——AIを用いた恋愛.....	45
III-iii 人と「失敗」——小池百合子は「失敗」した人か.....	46
III-iv 人と「成功」、「失敗」まとめ.....	47
IV 「組織」における成功と失敗とは何か.....	47
V まとめ.....	49
VI 参考文献.....	49
Discussion.....	50

第 2 部 Practice Readings

I Abe urges U.N. states to wage blockade against North, time for dialogue is over.....	54
II Officials ruled in 2014 female worker' s death the previous year was due to overwork, NHK reveals.....	60
III Nikkei closes at 21-year high amid global stock rally.....	65
IV Kobe Steel allegedly passed down how-to memos detailing deceptive practice for years.....	70
V Much of LDP's success rests in electoral system itself	75
VI Japan may impose tougher penalties for gold smuggling, as rise in cases seen as 'tip of iceberg'.....	81
VII Number of foreign visitors to Japan up 18.3 percent in January-October period.....	86
VIII Cash-strapped Toshiba bids farewell to Times Square and 'Sazae-san'.....	90
IX Japan's Supreme Court broadens definition of indecent assault	95

第 3 部 2017 年秋学期 議事録集

I 日本のバブル	101
I - i 長期信用銀行が犯した失敗 -森元孝『貨幣の社会学』から	101
I - ii 山一證券が犯した失敗 -山一證券の報告書から	107
II リーマンショックを再構築する／日本的経営とは何か?	114
II - i リーマンショックを再構成する サブプライムローンとは何か?	114
II - ii 日本の経営とは何か? アベグレン『日本的経営』から	123
III 高度経済成長とは何だったか?／日本の土地価格推移の分析	128
III - i 高度経済成長とは何だったか?-村上泰亮『新中間大衆の時代から』 ..	128
III - ii 日本の土地価格推移の分析 -データベースから、東京 23 区と地方 2 地点の比較	136
IV アベノミクスを評価する	141
V 『失敗の本質』をこう読んだ.....	150
V - i レイテ海戦編.....	150
V - ii インパール作戦編.....	153
V - iii ミッドウェー海戦編	159
V - iv 沖縄戦編.....	165
VI 理論社会学研究	169

VI- i	組織とは何か？	169
VI- ii	人とは何か？	177
VII	日本の金融機関を分析する	183
VII- i	日本の預貯金総額と預貯金率の推移を分析する	183
VII- ii	日本銀行変遷史小論.....	189
VIII	冬合宿議事録 東芝歴史概説.....	196
IX	冬合宿議事録 企業買収のリスク (1) 東芝とウェスチングハウス	204
X	冬合宿議事録 企業買収のリスク (2) 東芝とウェスタンデジタル	214
XI	冬合宿議事録 日本の銀行の将来 カードローンとフィンテック	223
XII	冬合宿議事録 包括討論 人、組織、成功、失敗とは何か？	231

まえがき

2017 年の最も印象的な出来事の一つとして「相次ぐ日本企業の不祥事」が挙げられるだろう。日産自動車や SUBARU の無資格検査、商工中金による不正融資、神戸製鋼で 10 年以上にわたって行われていたデータ改ざん、東レ・三菱マテリアルの子会社でも検査データを改ざんしていた事が発覚するなど、事例は枚挙にいとまがない。また、2015 年に原子力事業による巨額損失の不正会計が発覚した東芝も半導体事業を売却するなど、2 年近く経っても混乱は収束していない。神戸製鋼の川崎博也会長兼社長は「信頼度はゼロに落ちた」と話したが、立て続けに不正が発覚している現状を鑑みると製造業全体の信頼が揺らぎつつあるだろう。かつて日本の高度経済成長を牽引してきた製造業は危機に立たされている。しかし、我々はコンプライアンスを軽視する各企業の体質を批判する事に留まるべきではない。そのような風潮を生み出した「利益優先・ノルマ重視」な日本的経営のあり方を注視しなければならない。そこには失敗しがちな組織の特徴が見出される事になるだろう。

2017 年秋学期の森ゼミナールは「組織論」という統一的なテーマを元に活動してきた。第 1 部にはそのテーマに基づいて毎回のゼミで報告・議論を重ねてきた成果が収められている。個々の内容については、高度経済成長期からバブル崩壊までの概説、サブプライムローンやリーマンショックの詳細な分析、日本的経営の理解、『失敗の本質』の講読、AI や Fintech に関する考察など多岐に渡っている。その集大成として、冬合宿においては、経営難に陥った東芝について様々な観点から分析して発表を行い、企業買収のリスクや失敗する組織の特徴、成功・失敗とは何かについて改めて理解を深めている。第 1 部はその研究成果を精緻に記したものである。本部を通じて、不正を生み出すような企業体質が作り出されるに至る過程を理解するには、多角的なアプローチが必要である事を理解できるだろう。

第 2 部では、The Japan Times より記事を抜粋し和訳・英文要約を行ったものがまとめられている。日本企業の不祥事は海外でも大きく報じられ、反響を呼んでいる。今回の不祥事に関して、海外がどのような反応を示しているかを理解するだけでなく、自らの認識を絶えず相対化できる機会になった事を理解できるだろう。

第 3 部には、ゼミ各会の発表内容と議事録がまとめられている。様々な観点からの発表がなされているが、日本企業の本質とは何か、企業にとっての成功・失敗とは何か、グローバル化が進む状況で企業はこれからどうなるのか、という問いに対して一人一人が明確な回答を得ることはできていない。しかし、就職活動を控えた 3 年生にとって、これらの問いに自分なりの考えを持っておくは必要だと思われる。理論だけに留まらず、これからの経験を通して、私たちはさらに洗練した考えを持つようになるだろう。

日本を代表する企業であった東芝の不正会計に伴う経営不振と事業解体は、日本的経営が通用しなくなっている事の象徴だと言える。もはや大企業＝安定という認識は通用

しない。我々は企業に対して一般的・表層的ではなく、先を見据えた理解を行う必要がある。本誌が読者にとってその際の助けとなる事を心から願っている。

2017 年 12 月 31 日
高橋遼子 西山龍備

秋学期 授業予定

WS			
月	日	課題1 心臓を鍛える	課題2 理論的・論理的思考を養う
9	29		秋学期の予定(説明)
#	6	Reading an article from the Japan Times	日本のバブル：長期信用銀行が犯した失敗 - 山一證券の報告書から
	13	Reading an article from the Japan Times	リーマンショックを再構成する - サブプライムローンとは何か? 日本経済とは何か? - アベグレン『日本の経営』から
	20	Reading an article from the Japan Times	高度経済成長とは何だったか? - 村上泰亮『新中間大衆の時代』から
	27	Reading an article from the Japan Times	アベノミクスを評価する 懇親会
#	10	Reading an article from the Japan Times	『失敗の本質』をこう読んだ(1) 『失敗の本質』をこう読んだ(2)
	17	Reading an article from the Japan Times	理論社会学研究(1) - 組織とは何か? 理論社会学研究(2) - 人とは何か?
	24	Reading an article from the Japan Times	日本の預貯金総額と預貯金率の推移を分析する 日本銀行変遷史小論
#	1	Reading an article from the Japan Times	合宿の準備作業
	8	Reading an article from the Japan Times	合宿の準備作業
秋学期合宿 鴨川セミナーハウス 12月9日(土)～11日(月)			
報告会課題		課題1 東芝歴史概説 - 重電機、家電、コンピュータという部門関係	
		報告と議論	
		課題2 企業買収のリスク(1) - 東芝とウェスチングハウスの関係	
		報告と議論	
		課題3 企業買収のリスク(2) - 東芝とウェスタンデジタルの関係	
		報告と議論	
		課題4 日本の銀行の将来 - カードローンとフィンテック	
		報告と議論	
		課題5 包括討論 - 人、組織、成功とは何か? 失敗とは何か?	
		報告と議論	
		課題6 映画鑑賞会	
#	15		
	1	6	プロシーディングス制作
		13	プロシーディングス制作
		20	プロシーディングス制作
		27	プロシーディングス完成

冬合宿予定

森ゼミ2017年度 冬合宿 予定表					
12/9(土)		12/10(日)		12/11(月)	
		7:30	朝食	7:30	朝食・荷造り
		9:00	報告③東芝とWD (3班)	9:00	映画鑑賞 『ヒトラー最後の12日間』
		10:00	報告④日本の銀行 (2班)		
		11:00	報告⑤包括討論 (4班)		
		12:00	昼食	12:00	セミナーハウス発 (安房鴨川駅にて解散)
		13:00	卒論構想	12:45	安房鴨川駅無料バス (鴨川シーワールド)
15:10	報告①「東芝歴史概説」 (1班)		自由時間		
16:35	報告②「企業買収のリスク」				
18:00	夕食	18:00	夕食		
	自由時間		自由時間		
21:00	コンパ	21:00	コンパ		

第 1 部 冬合宿報告書

12 月 9 日～12 月 11 日

早稲田大学鴨川セミナーハウスにて実施

第1章 東芝歴史概説&分析

森英里佳 宮地夏未 石拳樹

はじめに

株式会社東芝。その特徴を一つ上げればまず、明治維新により文明開化へと移行した日本に逸早く電信機器をもたらした会社であるということが出来る。1875年にその発祥を持つこの会社の功績に、我々は実に数多くの恩恵を受けてきた。しかし現在その会社は、不正会計問題や事業の売却などの理由から窮地に立たされている。

本章では、その発祥から現在に至るまで東芝の歴史を概説し、次からの章を考えるうえで基本事項となるポイントを抑える。そしてこれらを踏まえた上で、東芝家電に対して焦点を当て分析・考察する。

I 本章の流れ

以下では大きく3つの項目に分けて、東芝の歴史概説と分析を行う。初めに歴史概説として、現在の株式会社東芝が誕生するまでと、1984年株式会社東芝が誕生してから2017年今日に至るまでの歴史変遷を概説する。最後に、以上を踏まえた上で東芝家電に焦点を当てその落ち込みについて分析考察する。

II 現在の株式会社東芝が誕生するまでの変遷

現在の株式会社東芝が誕生するまでには、数々の変遷があった。ここではまず大まかにその流れを追い、その後に細かく各出来事の経緯など詳細を追っていくこととする。

1875年に現在の東芝発祥となる田中製造所が創設される。これは1893年に名称変更し、芝浦製作所となる。その後1939年に芝浦製作所は、同じ三井財閥下にある東京電機と合併し、東京芝浦電気株式会社として成立する。これが1984年社名変更し、現在の株式会社東芝が誕生する。

II-i 田中製造所創設の経緯（1875年）

1868年、日本では江戸幕府が滅び、明治時代へ移行した。この頃日本の外では、電信機や電信網が発展していた。日本でも翌1869年から初の通信事業が東京―横浜間で

開始されたが、機械はすべて外国製であった。日本が近代化を遂げるためには、電信網を整備し、電信機器を国産化させることが不可欠であった。

そのような中で明治政府の目に留まったのが、後に田中製造所を創設することになる田中久重であった。田中はからくり人形を発明し、「からくり儀右衛門」と呼ばれるほどの天才技術者であった。そんな田中が70歳を越えた頃、先の記述にある電信機器の国産化のために、当時の政府機関であった工部省から電信機の開発を依頼される。

田中は早速開発に成功し、1875年には受注の拡大とともに東京・銀座に工場を創設した。これが東芝発祥となる後の田中製造所であり、日本初の電信機器工場であった。日本初となる水車発電機が発明された。

II-ii 田中製造所から芝浦製作所へ名称変更（1893年）

久重が1881年82歳でその生涯を終えた後、2代目久重が後を継ぎ事業を電子工業に絞っていくが、財政上行き詰ってしまう。そのところを、当時三井銀行の改革に着手していた中上川彦次郎が三井工業化計画の一端としてこれを引き取った。こうして田中製造所は芝浦製作所に名を変え、三井の傘下に入ったのである。

芝浦製作所の主任には三井銀行の藤山雷太が任命され、電器産業の将来性を信じて周りに反対されながらも電気機械の製作を進めていった。以後紆余曲折を経ながら、芝浦製作所は電気機械部門で業績を伸ばし、重電メーカーとして歩みが始まった。業績は、1904年に始まった日露戦争により好調であった。

しかし日露戦争後、日本の工業界現状に満足していなかった芝浦製作所の大田黒主事が、「特に機械工業の発展には、科学と技術を結合させる必要がある」と説いた。

そうして電気機械産業の最新技術を入手し競合他社との競争に勝ち抜く品質向上を目指し、1909年米GE社と提携を結んだ。米GE社と手を結んだ要因としては、後に記述するが同じ三井財閥の系列下にあった東京電機がすでに米GEと手を結んでいたことが挙げられる。東京電機と提携をしていた当時のGEは、市場としての日本の将来可能性を強く信じていたが提携製品は電気照明に限られていた。その中で芝浦製作所と手を結ぶことは重電部門での生産を期待できると考えられたため、双方にとってwin-winな提携が結ばれた。

芝浦製作所は、こうした最新技術の導入を経て1930年日本初の電気冷蔵庫開発に成功する。こうしていままで輸入に頼っていたものが国産化されていく。

II-iii 東京電気

芝浦製作所は後に東京電気と合併し、東京芝浦電気株式会社を形成することになる。その話に移る前に、東芝の変遷を語るにはこの東京電気について述べる必要がある。と

いうのも現株式会社東芝が誕生することになったのは、先に述べた田中製造所といまから述べる東京電気の前身にその源流があるからだ。

1890年、東京電気の前身である白熱舎が藤岡市助によって設立された。藤岡は1884年、現東京大学工学部の教授時代に近代化を目指す国からの要請で、アメリカの電気産業を視察するためフィラデルフィアで開催された万国電気博覧会を訪れた。その後、後のGE社となるエジソン電灯会社を訪問しエジソンと面会した。そこで白熱電灯をはじめとする様々な機器を見学し感銘を受け、これらを日本に普及させたいとエジソンに申し込んだ。エジソンはその申し出に対し、以下のように答えた。「日本を電気国にすることは大変良いことであるが、電気器具を輸入するようでは意味がなく、その製造から手掛け自給自足の国にする必要がある。」

帰国後藤岡は、この頃すべて電灯が海外製であった状況を打破すべく、国産の電球を製造するために白熱舎を創設した。1899年には社名を「東京電気」に変更し、芝浦製作所よりも先に1905年にはエジソンの会社、米GE社と資本・技術提携を結んだ。

II-iv 芝浦製作所と東京電気の合併（1939年）

1905年にGE社と手を結び軽電方面で順調かと思われた東京電気であったが、1930年代には戦争が続いた影響で家庭電化製品の生産が禁止されてしまう。というのも、戦時には製品の材料となる鉄や鋼材が大変貴重であったからである。ここで東京電気は苦境に立たされてしまうわけであるが、同じ三井財閥系列下である芝浦製作所と株式を持ち合う提携関係であったことに救われた。技術の進歩により、世間的にも重電と軽電を組み合わせた製品への需要が高まっていたことから重電の芝浦製作所と軽電の東京電気が合併し、東京芝浦電気株式会社が誕生した。

東京芝浦電気株式会社は、「国際的に見て、世界屈指の大電気工業会社となる」ことが目指された。1940～56年には太平洋戦争が激化する中で、国から軍事物資の生産が期待された。それに応え無線機や真空管、発電機などの生産を急速に伸ばした。空襲を受け工場が焼失することもあったが、戦後には重電を中心に生産を再開し軽電も軌道に乗っていった。1950年代の後半になると、日本経済の好調を背に重電・電子・通信事業が急成長を遂げた。

II-v 株式会社東芝の成立（1984年）

1984年には東京芝浦電気株式会社の略称である、株式会社「東芝」に社名変更がなされた。その後1990年代になるとバブルもはじけ日本経済が低迷したため、生き残りをかけて事業の「集中と選択」を行った。その結果半導体事業やパソコン事業への集中投資・拡大が実施された。

Ⅲ 現在の株式会社東芝が誕生してからの変遷

Ⅲ- i 「PC の東芝」

1984年に世界初のラップトップPCを発売して以来、カラーPCやDVDドライブ搭載PCなど常に「ノートPCの先駆者」として業界をリードしてきた。1994年から2000年まで7年連続世界シェアNo.1を獲得し続けた。

Ⅲ- ii PC事業の赤字と西田氏の台頭

東芝の稼ぎ柱であったPC事業だが2000年に入り、陰りが見え始めた。2003年に474億円の営業損失を出したのである。その背景には、米国でのITバブル崩壊やHPなどの海外メーカーの低価格PCの登場により、東芝の海外向けPCの出荷量低下したことが挙げられる。

そんな中PC事業の社内カンパニーのトップに就任したのが西田厚聡氏である。2005年、就任から1年後パソコン事業の赤字を解消し、81億円の営業利益を出してV字回復を果たした。

Ⅲ- iii ウェスチングハウス・エレクトリック・カンパニーを買収

PC事業での手腕を評価され社長に就任した西田氏は原発事業と半導体事業に経営資源を集中させる方針をとった。

Ⅲ- iv リーマンショック・東日本大震災と不正会計

2008年のリーマンショック後世界経済硬直、半導体市況が急激に落ち込む。また、2011年の東日本大震災による国内の原発停止の新設需要も冷え込むこととなった。これによって悪化した営業成績を隠すために始まったのが不正会計である。

Ⅲ- v 原子力事業の巨額損失発覚

不正会計からの立ち直り計画として、原子力事業と半導体メモリ事業に集中する方針を打ち出した東芝は、医療機器事業や白物家電事業を売却することとなった。

そんな中発覚したのが、原子力事業での巨額損失である。子会社である WH 社が買収した米企業の資産価値が想定を大きく下回ったため、2016 粘土期末決算で大幅な債務超過に陥った。

III-vi 現在の東芝

PC 事業・テレビ事業・半導体事業を売却することとなり、今後はインフラ事業での復活を目指す。

IV 東芝の分析

IV-i 東芝家電は何故落ち込んでしまったのか

1. 東芝家電の立ち位置

本項目では、ここまで述べた東芝の歴史から、東芝について改めて分析を試みる。東芝家電は電機扇風機や洗濯機、炊飯器のような「日本初」の製品を数多く生み出してきた。そんな中、現在の東芝における家電事業を見てみると、現在は東芝の家電部門の会社である東芝ライフスタイルの 80.1%の株をマイディアグループに売却し、実質的には家電部門から撤退をしている。

この原因について、私は包括的に考えてみた。

2. 「メイドインジャパナビジネス」の限界

東芝が落ち込んだ理由として一般的に挙げられるのが、まず日本の家電事業を取り巻く環境であるだろう。日本国内における需要の低下、円安による海外生産移転の失敗、「メイドインジャパン」から「メイドバイジャパン」への転換など、様々な要因がある。

では、これらのような環境のみが原因となって、東芝は落ち込んでしまったのだろうか。確かに、大きな要因ではあるだろうが、私はその他にも理由があると考え。そこで次に、東芝という 1 つの企業として見て、考察を行う。

IV-ii 組織としての東芝を考える（ダイソンと比較して）

現在、扇風機部門で購入者が増加しているのはダイソンである。ダイソンとはイギリスを拠点とした電気機器メーカーであり、羽のない扇風機を最初に商品化した企業である。では、家電メーカーとして歴史のある東芝が、なぜダイソンになれなかったのか。日系企業だからなのか、歴史があるからなのか、仮説を立てて考察していく。

①東芝とダイソンの概況

2009年にダイソンが羽のない扇風機「Air Multiplier」を発売した。価格は3万円という、当時の扇風機価格の相場より高価格で売り出したにもかかわらず、購入者が多かった。一方で東芝の扇風機は1895年以降、改良を重ねていった結果、扇風機が機能面で差別化の難しい商品（コモディティ化）することによって、1万円以下で販売していた。結果、2016年には日本でのダイソン製品購入者の53%が新規購入者となった。

このような状況下にあった東芝がダイソンになれなかった理由について、私は2つの仮説を立てた。

②仮説1 - ダイソンが東芝にはない技術を持っていたから

まず1つ目に私が考えた仮説は、ダイソンが東芝に技術面で上回っていたというものである。これは単純な仮説であるので、両者の技術面に本当に差があったのかを見たい。まずはダイソンであるが、言うまでもなく「Air Multiplier」を開発しているので、技術力があつたことは明らかだろう。問題は東芝側である。果たして東芝は本当に羽のない扇風機を開発出来なかったのだろうか。

結果から言うと、東芝はダイソンの羽のない扇風機を開発することが可能だった。何故なら東芝は昭和55年5月28日に、このDyson Air Multiplierに類似した特許を出願していたからである。2つの特許請求項を見ていくと、ダイソンは「空気の流れを生じさせる羽根なし送風機組立体であつて、...内方側に角度をなしたガイド部分とを有する、送風機組立体。」と書かれており、東芝は「送風羽根及びこれを駆動するモータを収めた基台と...風を吐出せしめる環状スリットを有する...扇風機。」と書かれている。文章もそうだが、特許請求項の製品図を見ると、東芝とダイソンの製品はほとんど同じであるようにみえる。

このことから、私は東芝とダイソンとの間に技術力の差はほとんど無いものだったと考えた。

③仮説2 - 東芝にあつてダイソンにないものが阻害していたから

以上のように、東芝には技術があることが分かった。技術力では劣っていなかったのにダイソンに負けている現状となつてしまった。では、何故このような状況になつてしまったのだろうか。大企業だからなのか、日系企業だからなのか、それとも不正会計をしていたからなのか。色んな理由を挙げることができるだろう。では、その要因をデュルケームの方法論的全体主義から考えてみる。

デュルケーム方法論的全体主義を、「人間の集団というものを考えるときに、個人を超えたような動きがあると考える準拠枠」と説明している。これは、例えばa~eまでの構成員が集団を結成した場合に、 $a+b+c+d+e=a+b+c+d+e+\alpha$ となる現象のことを表している。つまり、「構成員の集積がおこなわれる際に構成員を超える要素が出現し（ α のこと）、この要素が反対に集団を規定していくという現象」のことである。 $2H_2+O_2\rightarrow 2H_2O$ の関係のようなものである。

では、この論理から東芝について考えてみる。東芝はダイソンに比べて歴史は長く、会社の規模も大きく、人員も多い。よって、ダイソンより多くの+αを持っているはずである。その+αが文字通りの意味をなさなかったのではないだろうか。多くの可能性を持った+αだったからこそ、足枷となってしまったのかもしれない。

このことから、私は集団を規定しうる「+α」の存在の認識と把握が重要だと考える。特にカンパニー制を導入している企業こそこれが重要だと思われる。

V 参考文献

- ・ ([株式会社東芝 HP「会社概要（歴史と沿革）」](#)、 閲覧日：2017 年 12 月 5 日)
- ・ ([株式会社東芝 HP 東芝未来科学館「学ぶ（ヒストリー・サイエンス）東芝のルーツ」](#)、 閲覧日：2017 年 12 月 5 日)
- ・ ([boianuf「藤岡市助とエジソン」はてなブログ](#)、 閲覧日：2017 年 12 月 5 日)
- ・ ([運営：野村ホールディングス・日本経済新聞社「先駆者たちの大地株式会社東芝」まなぼう man@bow](#)、 閲覧日：2017 年 12 月 5 日)
- ・ ([総務省情報通信白書「通信自由化と ICT 産業の発展」](#)、平成 27 年度版 PDF ファイル、 閲覧日：2017 年 12 月 5 日)
- ・ 林義勝「GE と日本の電気機械産業—GE と芝浦製作所の提携を中心に—」明治大学史学地理学会、1987 年 2 月 28 日、pp169 - 195
- ・ 「知的生産性について」（尾川丈、『哲学』、47-77、1993-01、慶応義塾大学）
- ・ 「グローバリゼーションとメイドインジャパン」（吉田敬一、『経営学論集』、30-41、2004、日本経営学会）
- ・ 「東芝のデザイン部門設立に至る経緯 — 扇風機を事例として—」（大谷毅、『デザイン学研究』、53-60、2005、日本デザイン学会）

The outline of Toshiba history

Erika Mori/Natsumi Miyachi/Kenki Ishi

There are many transitions to be born present “TOSHIBA Corp.”. The origin backs to 1875. In 1875, Hisashige Tanaka founded “TANAKA manufacturing factory” which was called “TOSHIBA Corp.” later. In 1893, it affiliated with Mitsui financial combine for management aggravation and changed the name to “Shibaura Engineering Works”. In 1939, “Shibaura Engineering Works” formed a merger with “Tokyo Electric Corp.” which was under the same Mitsui financial combine and was born “Shibaura, Tokyo Electric Corp.”. It aimed at the making of product which unites heavy electric and light electric. 1950’s came, heavy electric, an electron and communications industry accomplished rapid growth. In 1984, “Shibaura, Tokyo Electric Corp.” changed the name to “TOSHIBA Corp.”.

Toshiba has taken a lead the industry since it released a world’s first laptop PC in 1984. But the emersion of low price PC by overseas manufacturers resulted in a loss to Toshiba of 47.4 billion yen in 2003. After that, Nishida Atsutoshi who contributed hugely to PC Business’s positive turnaround assumed the president. He decided to concentrate on Nuclear business. After exposure of accounting fraud and Nuclear business’s huge loss, Toshiba sold PC business, white goods business, TV business and semiconductor. Now Toshiba plans to recover thorough infrastructure business.

The reason why Toshiba has declined is the environment surrounding the Japanese electronics business in general. There are various factors such as a decline in demand in Japan, failure of overseas production transfer due to depreciation of the yen, and conversion from "Made in Japan" to "Made by Japan". So, I considered comprehensively this cause. I analyzed Toshiba by comparing Toshiba and Dyson that is also an electronics company.

I made two hypotheses about Toshiba’s corruption. First, Dyson had technology that Toshiba does not have. Second, things Toshiba had and Dyson didn’t have might be obstacles. The result of these hypotheses is that Toshiba had sufficient Technological strength and much human resources. But, they brought about Toshiba’s corruption.

第2章 企業買収のリスクー東芝とウェスチングハウスー

河野美菜 高橋遼子 林 亮太

はじめに

2015年にWHの巨額損失が明らかになって以降、東芝には買収の責任を問う声が寄せられている。WHの経営は米国での原発建設規制が強化される2011年以前から悪化していたということだが、なぜ東芝はWHを買収してしまったのだろうか。

本章ではWH買収の流れを詳細に分析し、日米の思惑が東芝の出方に関与した可能性を示唆する。また、東芝とWHに限らずどの企業買収でも存在しうるリスクについて考察していく。

I 本章の流れ

以下では大きく3つの項に分けてWH買収の流れを分析する。まず、WHが元来経営悪化に陥っていた事実を指摘する。次にアメリカ、日本、東芝、三者の思惑を列挙し、それぞれがWH買収にどう関与していたかを推測する。最後に東芝とWHの経営における「ねじれ」の関係性を明らかにし、総括として企業買収のリスクを考察する。

II 三者の思惑

II-i WHの経営悪化原因とアメリカの思惑

WHが経営悪化に直面した主な理由と一般的にされているものはCB&Iストーン・アンド・ウェブスター（以下、S&W）の買収だ。WHは08年に2つの米国電気会社と各新規原子力プラントの建設に関する契約を締結したが東日本大震災で13年まで着工できず、工期が遅れ、その費用の負担を巡って発注元やS&W（ショーグループ傘下）と訴訟騒ぎとなり、工事はさらに遅れた。その中で、ショーグループは東芝の株を全て売却、またCB&Iの傘下に入る。そしてWHは、CB&Iとの対立を收拾させ、原発建設を再開するためS&Wの買収に踏み切ったのだ。

しかしこれはあくまでも表面的なWHが経営悪化に陥った原因である。そもそも何故東芝はWHを買うことになったのであろうか。そこには米国と日本、双方の政府の思惑を見ることができる。米国では2005年辺りに原子力発電の見直し建設計画の動きを指す原子力カルネサンスが起こる。具体的には電力会社や原子炉メーカーに多額の補助金を出すことなどが定められた包括エネルギー政策法がブッシュ政権の元、定めら

れた。当時WHは英国核燃料会社（BNFL）の元にあったが経営は芳しくなかった。そこで米国政府は、原子力は大事な軍需産業であるということ、また日米原子力協定で優位な立場にあるということを考慮し、日本政府に売り込みを行った。そして日本政府は戦前から関係が深い東芝に働きかけたのだ。

II-ii 日本の思惑

日本がWH買収に乗り出した背景として2000年代に入ってから「原子カルネサンス」の動きが大きな役割を果たした。2000年代に入るまで、1986年のチェルノブイリ原子力発電所の事故や、1979年のスリーマイル島原子力発電所事故などから原発事業は停滞していた。しかし、2000年代に入ると、地球環境問題への対処から原子力事業が見直され、さらには2005年から2006年にかけてのブッシュ政権による原子力新設計画と「グローバル原子力パートナーシップ」が拍車をかける形で再び欧米を中心に原子力事業が活発になった。これが原子カルネサンスである。日本はこの流れに便乗し、国内で停滞していた原子力事業を再び国家をあげて盛り上げようということを政府は考えたのである。

こうして原子カルネサンスの波に乗ろうとした日本は、2006年に資源エネルギー庁による「原子力立国計画」を打ち出すに至るのだが、この「原子力立国計画」の基本目標・現実方策・基本方針の三つから、WH買収と関連する項目を見ていくとする。まず基本目標は「③高速増殖炉の2050年の商業ベース導入を目指す」ことであり、そのために「⑥我が国原子力産業の国際展開支援」を実現方策とする。その上で、原子力政策立案にあたっての5つの基本方針「③国、電気事業者、メーカー間の建設的協力関係を深化。このため関係者間の真のコミュニケーションを実現し、ビジョンを共有。まずは国が大きな方向性を示して最初の第一歩を踏み出す。」ということが書かれている。

つまり、自明ではあるが日本原子力立国を成し遂げるためには、官民の連携を持って進めていくことが不可欠であることは読み取れよう。結局この原子力立国計画に従い、2006年に東芝がWH買収に至ったのである。

II-iii 東芝の思惑

東芝のWH買収の背景として主に三つが挙げられる。一つ目、2000年前後は国内の原子力発電事業が伸び悩み。二つ目、2000年以降重電で確実に稼ぐ方法からパソコン・半導体を基盤とした不安定な構造への移行。ただし、これは単にマイナスな意味合いを持つものではなく、今後の世界の流れを読んだ上で半導体事業へシフトしたものだと思われる。そしてこの経営転換の流れの中で、パソコン部門出身の西田社長が2005年に社

長に就任し、2006年にWHを買っている。三つ目は、停滞していた原子力事業のさらなるシェア拡大である。

東芝はもともと沸騰水型原子炉を国内で17基生産していたが、世界の主流である加圧水型原子炉とは異なり、少数派である。一方のWHは1950年代に加圧水型原子炉を開発し、世界各地に100基ほど建設している世界トップの原子炉のシェアを誇っている。そのため、当時の東芝会長だった西室泰三氏と社長の西田厚聰氏を中心に、東芝が世界に出ていくためには加圧水型原子炉が必要だとしてWH買収に乗り出したのであった。

Ⅲ 経営のねじれ関係から経営悪化へ

東芝はWHの株を3分の2以上保有しており、本来であるならWHの経営について実質的に支配できる立場であったはずだ。しかし日本政府、アメリカ政府がWHの買収、経営に関わったことで、東芝が親会社、WHが子会社という構造は形だけのものになってしまう。

実際、東芝とWHのねじれ関係は様々な所で見受けられた。例には、WH買収時にWHの経営に東芝が介入しすぎないと約束させられたこと、またそれ故に東芝が建設現場での杜撰な人員配置を把握できていなかったことが挙げられる。また更には、東芝がWHの巨額損失を認識した時期が分かっていないという事態も起きている。

Ⅳ 総括—企業買収のリスクを考察する

東芝が自社の原発事業拡大のためにWHを買収したというのは事実である。ただ以上見てきたように、WHの経営が元来安定していなかったということ、そして買収交渉にアメリカ政府や日本政府の関与が疑われるといったことを考慮すると、巨額損失の帰属先は東芝のみではないように思われる。今回、問題が噴出したのは東芝だが、国レベルでの交渉を伴う企業買収には常に同様の事態に陥るリスクが潜んでいるのではないだろうか。

また、両社が情報共有不可能なねじれ関係に陥った要因としては、他社の介入を阻止したい一企業としてのプライドや、他国企業と情報共有することへの危機感といった様々な要素が考えられる。各企業が持つこうした意向の擦り合わせがどの程度達成されるかにより、企業買収の成功・失敗が決まるのではないだろうか。

東芝を批判することは簡単だが、この失敗から学ばない限り、誰でも「第二の東芝」に成り得るのである。

V 参考文献

《文献》

- ・『東芝解体 電機メーカーが消える日』大西康之（講談社，2017）
- ・「東芝と米 WH 者合弁 折半でブラウン管製造会社」『朝日新聞』1984 年 12 月 13 日朝刊
- ・「大詰めの日中原子力交渉 原発輸出なお難問 行方気になる『米中協定』」『朝日新聞』1985 年 1 月 24 日朝刊
- ・「WH 社長、『原子力や防衛産業分野で日本企業との協力強化』」『朝日新聞』1985 年 9 月 11 日朝刊
- ・「米国 新政権で推進へ転換（！原発はどこへ：上）」『朝日新聞』2001 年 7 月 17 日朝刊
- ・「原発の業界地図、激変か 三菱重、東芝参加へ 米ウェスチングハウス最終入札」『朝日新聞』2005 年 12 月 18 日朝刊
- ・「三菱重工、米原発大手の買収図る 技術取り込み事業拡大」『朝日新聞』2005 年 7 月 9 日 夕刊
- ・「WH 買収、東芝が優先交渉権 丸紅・三井物産も出資へ」『朝日新聞』2006 年 1 月 25 日 朝刊
- ・「東南ア、原発建設に動く―日韓仏、官民挙げ受注狙う。」『日本経済新聞』2006 年 7 月 24 日 朝刊
- ・「成長市場にらみ決断 『沸騰水型』で共闘 機器製造、主に日本で 日立・GE 原発統合」『朝日新聞』2006 年 11 月 14 日朝刊
- ・「米原発、30 年ぶり新設へ 米仏企業申請、ブッシュ政権が後押し」『朝日新聞』2007 年 7 月 31 日夕刊
- ・「米の現地会社、原発増設計画を断念へ 東芝と東電参加」『朝日新聞』2011 年 4 月 20 日夕刊
- ・「『チャレンジ』ゆがんだ理想 社長 3 代 続いた悪循環」『日本経済新聞』2015 年 9 月 9 日
- ・「WH の破産検討開始、東芝に知らせる前か」『朝日新聞』2017 年 6 月 10 日朝刊
- ・「東芝解体―迷走の果て 上 国策会社 根強い統治不全」『日本経済新聞』2017 年 10 月 1 日
- ・「東芝解体―迷走の果て 中 悲願の独自技術生かせず」『日本経済新聞』2017 年 10 月 2 日
- ・「原発事業の損失、東芝に聴取開始 監視委、認識時期特定へ」『朝日新聞』2017 年 10 月 21 日朝刊
- ・「エネルギー・21 世紀の選択」『読売新聞』2005 年 11 月 27 日朝刊
- ・「新時代の成長戦略（3）重電・産業用機器―分社化軸に再構築。」『日経産業新聞』2000 年 1 月 6 日

- ・「純利益ランキングに見る、ハイテク勢力図異変——米国勢強さ陰り（グローバル経営）」『日本経済新聞』2003年3月3日
- ・「東芝、リスク抱え巨額買収——西田社長「原発事業3倍に」、海外受注には不透明感。」『日本経済新聞』2006年2月7日 朝刊
- ・「原発ビジネス新時代・下」 『日本経済新聞』2006年2月9日
- ・「特集：東芝と経産省 失敗の本質」 『週刊エコノミスト』2017年6月20日号

《ウェブサイト》（特に記載のないものはすべて2017年12月18日に最終閲覧）

- ・株式会社東芝 ウェブサイト
- ・「新しい東芝の姿」
- ・「沿革」
- ・「事業領域」
- ・Westinghouse Electric Company “history”
- ・SankeiBiz「【東芝の誤算 原発事業撤退】（上）ゆがんだ親子関係示す WH の「暴走」 東芝を介入させない名門のプライド」
- ・SankeiBiz「【東芝の誤算 原発事業撤退】（下）技術力にも疑問符...政府に見放される東芝、とって代わる「野武士」日立の躍進」
- ・日経ビジネス ONLINE「東芝の失敗は福島第1原発事故の前から」
- ・週刊現代「西田厚聰元会長・東芝のドンの告白『戦犯と呼ばれて』」
- ・みずほ総合研究所コンサルタント・オピニオン「『官民一体組織』で促進する海外インフラ事業」
- ・東洋経済 ONLINE「東芝の危機はすでに10年前から始まっていた 原発事業の『高値づかみ』がすべての元凶」
- ・毎日新聞 経済プレミア「WH破産で開くか東芝『もう一つのパンドラの箱』」（最終閲覧日：2017年12月9日）
- ・東洋経済 ONLINE「東芝、子会社幹部が部下に課した『不正圧力』」
- ・PRESIDENT Online「東芝を地獄に叩き落とした WH という会社」
- ・朝日新聞 DIGITAL 2017年3月10日
- ・「(泥沼の原発ビジネス：中)WH争奪戦、陰に経産省 震災後も二人三脚、深手負う」
- ・ダイヤモンドオンライン「東芝が米原発産業の『ババを引いた』理由」
- ・SankeiBiz「東芝子会社、巨額損失の原因 工程管理やコスト意識乏しく」
- ・「原子カルネサンス」 出典 (株)朝日新聞出版発行「知恵蔵」
- ・「原子力立国計画」 (資源エネルギー庁 平成18年8月)

Why did Toshiba acquire WH?

Mina Kono/ Ryoko Takahashi/ Ryota Hayashi

Toshiba hoped to acquire WH because it aimed at succeeding nuclear power business abroad by acquiring WH's "Pressurized Water Reactor" technology.

However, did Toshiba make a decision to acquire WH by only itself? Following the acquisition process, the possibility that Japanese and the U.S. government's opinions were involved emerged.

First of all, it seems that there was a wish that Japanese government wanted to realize the "nuclear energy national plan" and establish the international position of Japanese companies.

Meanwhile, it seems that there was an intention in the United States that it does not want to pass nuclear technology that can be diverted as a nuclear weapon to other countries. According to what I hear, the US Energy Agency was talking about the acquisitions to the Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan.

Based on these facts, there is a possibility that Japanese and the United States government might intervene in the process until Toshiba acquired WH.

In addition, Toshiba was in a state where it could not intervene in the management of WH as power relations were twisted in the management system after that. The reasons have not been clarified, but there is a possibility that the national intention was working here as well.

第3章 企業買収のリスクー東芝とウェスタンデジタルー

鯉沼佑 清水亮佑 高井保奈美

はじめに

東芝の不正会計問題から端を発する東芝上場廃止の危機は最終的に虎の子である半導体事業の売却という形で収束することとなった。しかし、その半導体事業売却は複雑な過程をたどった。なぜ、このように半導体事業売却は複雑な過程をたどることになったのか。

本章では、東芝の半導体事業が様々なステークホルダーを抱えていたことがその原因であると推測した。そしてそこから考察できる企業買収のリスクについて述べる。

I 本章の流れ

本章では、東芝の半導体事業について述べる。最初に、半導体事業の誕生から、東芝メモリに分社化した東芝の意図を説明する。次に、半導体事業を協業していた WD との関係について述べる。最後に東芝メモリが売却される過程を説明した後、企業買収のリスクについて考察していく。

II 東芝メモリ(会社概要)

東芝において半導体事業は稼ぎ頭である。要因として、東芝は世界で初めて NAND 型フラッシュメモリの開発、製品化に成功したことが挙げられる。NAND 型フラッシュメモリは大容量データの記録に適したメモリであり、多くのデジタル機器に組み込まれ、ライフスタイルの向上を陰ながら支えている。実用例としては、ビデオのメモリーカードや USB メモリ、SSD がある。NAND 型フラッシュメモリの世界市場シェアにおいて、東芝は二位である。

III 東芝メモリの分社化

2017 年 4 月に東芝が半導体メモリ事業を分社化した。分社化の背景には、原発事業の低迷で巨額の損失を計上し、2016 年末時点で債務超過に転落したことが挙げられる。稼ぎ頭の半導体メモリ事業を分社化して一部株式を売却することで、財務体質の改善を図ろうとしている。

東芝メモリ売却には二つの意図がある。一つは、東芝メモリの売却によって債務超過の赤字を補てんし、上場廃止を回避したいという意図があり、もう一つは、巨額の設備投資、研究開発投資をできる企業に買収してもらうことで、サムスン電子よりも高い成長を遂げ、シェアを縮めたいという意図がある。

III-i 上場廃止の回避

東芝はなんとしても上場廃止を回避したい。なぜなら、2018 年末までに債務超過を解消できなければ、自動的に上場廃止になってしまうからだ。そこで、東芝メモリを売却することによる売却益で債務超過の解消を図ろうとしている。

上場廃止を避けたい理由としては、三つの影響がある。一つは、株主への影響だ。東芝の株主は、上場が廃止されると株式市場で自由な取引ができなくなり、取引相手を株主自らが探さなければならない。

二つ目は、金融機関及び他の会社への影響だ。東芝の株を保有している銀行は、東芝の株の価値が下がり、東芝が経営不安に陥ることで、融資の返済が難しくなる可能性が高まる。また、東芝の株を担保に融資を受けている会社では、担保価値が無くなることも考えられる。

最後に、東芝への影響だ。上場が廃止されると新たな株式を発行して資金を調達することができなくなる。また、会社の信用が落ち、金融機関の融資も受けづらくなる。東芝の株価下落のきっかけが不正会計だったことにより、株主から損害賠償請求を受ける恐れもある。

以上三つの立場に対する影響を考慮すると、東芝はメモリ事業の売却によって上場廃止を回避したい。

III-ii サムスンとのシェア争い

半導体メモリのシェアにおいて、東芝メモリはサムスン電子に先行を許し、2 倍以上の差を広げられている。東芝がシェアを縮めるには、サムスンを超える設備投資、研究開発投資していく必要がある。ゆえに東芝は、巨額の買収額を払うことができ、大規模な投資を継続的にできる企業に売却したい。

IV ウェスタンデジタルの概要

ウェスタンデジタル（以下 WD）は、ハードディスクドライブ（HDD）事業を中心に展開する老舗かつトップメーカーである。HDD とは、パソコンに内蔵されている記憶部品、一般的にストレージと呼ばれている物だ。学校やオフィスで普段使うような Word であったり Excel であったりのソフトもこの HDD という部品に入っている。

しかし、近年パソコン記憶装置の主流は HDD から SSD へと移行している。SSD とは、ソリッド・ステート・ドライブ (SSD) の略称でフラッシュメモリを用いたパソコン記憶装置である。HDD に比べて耐久性がある、処理速度が速い、小型化しやすいといった利点から前述した通り、パソコン記憶装置の主流は現在 SSD が占めている。このような背景から、WD は SSD の技術に強みをもつ東芝との共同メモリ事業に注力している。

IV-i ウェスタンデジタルと東芝の関係性

次に、東芝と WD の関係性について詳しく見ていきたい。東芝の子会社である東芝メモリと WD は半導体メモリを生産する三重県四日市の工場を共同運営している。この半導体メモリこそ SSD の心臓部にあたる重要な部品である。

共同運営とは何か、それは工場に対する設備投資（お金）と生産配分（メモリ）の取り分を定めてシェアすることである。WD 側は最新のメモリ、技術などを入手できる、東芝側はメモリを生産する工場を建設するための莫大なお金を工面できる点からお互い win-win の関係であったと言える。このように両社は、事業協力することによって韓国のサムスン電子に勝ち、世界トップシェア獲得を目標にしていた。しかし、お金の面でも技術の面でも実質的な主導権を握っていたのは東芝で、WD は弟分的存在であった。

共同運営の歴史を紐解くと、もともとはサンディスクという会社と東芝が工場を共同運営していた。両者の共同運営は 2000 年から始まっている。その後 2016 年 5 月に、WD が東芝との提携関係を維持したままサンディスクを買収し現在のような関係性になっている。

IV-ii ウェスタンデジタルの思惑

この両者の関係性に亀裂が走ったのは、東芝が赤字決算を補填するために東芝メモリを売却すると発表したことに端を発する。WD の最高責任者 (CEO) であるスティーブ・ミリガン氏の思惑としては東芝の半導体事業がライバル社に渡ると自社の競争力が脅かされるので、絶対に他社に渡したくない。

しかし、WD は前述したサンディスク買収の一件で約 2 兆円という巨額のお金を使ったため、資金力がかなり乏しかった。そこで、東芝側を裁判で揺さぶり、自社が有利になるよう事を進めた。WD の CEO、スティーブ・ミリガン氏はプライス・ウォーターハウスという現総合コンサルティングファーム、もと会計事務所でキャリアを重ねてきた優秀かつ狡猾な経営者である。WD はこうした経緯から東芝メモリの売却は共同事業の契約に反するとして裁判へともちこんだ。

IV-iii ウェスタンデジタル VS 東芝 ～泥沼の裁判～

次に裁判の経緯について順を追って紹介していく。最初に WD が起こした訴訟を仮に裁判①とする。裁判①は 2017 年 5 月 14 日、WD が国際仲介裁判所に仲裁申し立てをしたことにより始まった。国際仲介裁判所とは、複数の国にまたがるビジネス上の問題を解決するための、オランダのハーグに本部を置く裁判所である。

この裁判①は申し立てを初夏に受理してから、実際に審理が始まるまでに期間を要する。秋頃に審理が始まり、裁判は数年以上かかる見通しである（12 月 22 日現在訴訟は取り下げられている）。

WD が次に東芝に対して起こした訴訟を裁判②とする。裁判②は 2017 年 6 月 14 日、WD が米国カリフォルニア州の上級裁判所へと訴訟を起こしたことに始まる。裁判②が起こった背景には、前述した裁判①の結果がでるまでに期間がかかり過ぎて、東芝が他企業に売却されるのではないかと懸念した WD が裁判をよりスピーディな規模へと縮小したからである。

裁判②は 1 ヶ月以上の審理を要したが、結果を簡潔に述べると実質 WD の負けであった。東芝メモリの売却は差し止められず、東芝陣営は売却完了 2 週間前に WD への通知をするよう命じられる程度に留まった。

この裁判②を受けて、今度は東芝が WD に対して訴訟を起こす。この裁判を裁判③とする。裁判③は、2017 年 6 月 28 日に東芝側が名誉毀損で損害賠償(1200 億円)を WD に求めたものである(東京地裁)。また同日、東芝は工場の開発データへのアクセス遮断を行い、実質的に WD との共同開発を拒否した。その後東芝は 2017 年 8 月に、来年稼働予定の工場への設備投資を単独で行う事に決めた。これらの東芝の強気の対応によって、WD との対立はますます激化していくことになる。

このような東芝強気の姿勢には理由がある。WD の CEO スティーブ・ミリガン氏は、「東芝メモリと我々WD は運命共同体である。」という趣旨の発言をし、契約訴訟へと事を大きくした。この発言や態度に対して東芝の重役たちは、「我々が 17 年間協業してきたのは旧サンディスクのメンバーで、WD じゃない！」という怒りの思いがあったようだ。また、工場、従業員、知的財産のほぼすべてを東芝が所有しており、技術もオペレーションも東芝が面倒をみていた。立場は東芝の方がつよく、WD に対する不信感が溜まって噴出して、一連の強気な行動へとつながっていった。

IV-iv 両社和解へ

WD は東芝メモリが工場単独投資となった場合、最先端のメモリを入手する道を絶たれることになり、半導体業界の熾烈なシェア争いに取り残されてしまう。東芝側は共同投資を再開するには、WD の全ての訴訟取り下げを条件としている。

2017 年 12 月 22 日時点、WD と東芝メモリは和解の方向へと向かっており、WD は最先端メモリ入手のために訴訟を全て取り下げる予定である。また共同投資の割合は東芝 6 割 WD 4 割と依然として東芝側がリードを握っている形となる。

まとめとしては、東芝メモリと WD の関係性が全てを物語っている。工場の敷地や建物、従業員、知的財産のほぼすべてを東芝が所有していながら、WD が法的効力を武器に自社が有利になるよう裁判を仕掛けてきた。東芝陣営の WD に対する不信感や怒りといった感情が裁判②での勝利を追い風に、強気の姿勢（工場単独出資、サーバ切る等）となって表出した。結果的に、WD は当初の思惑通りに主張を通せなかった。

V 売却の過程

では、東芝メモリはどのように売却の過程をたどったのか。時系列にすると以下のようになる。

- 2017 年 1 月 東芝が米原発の損失穴埋めで、半導体事業の分社化を決定
- 2 月 東芝が半導体子会社の売却を表明
- 4 月 半導体子会社「東芝メモリ」が発足
- 5 月 WD が東芝メモリの売却中止を求め、国際仲裁裁判所に申し立て
- 6 月 15 日 WD が東芝メモリの売却中止を求め、米国の裁判所に提訴
- 6 月 21 日 東芝メモリ売却で、東芝が「日米韓連合」と優先交渉入り
- 8 月 24 日 WD と優先交渉する方向に傾く
- 8 月 31 日 三陣営と交渉を続けることを公表する
- 9 月上旬 各陣営の攻防激化。アップル取り込みがカギに
- 9 月 13 日 日米韓連合と集中協議する協議覚書を交わす
- 9 月 20 日朝 WD が新譲歩案を提示
- 夕 取締役会で日米韓連合に売却する方針を決議
- 9 月 21 日 WD が国際仲裁裁判所に差し止め申し立て、3 月下旬に中間判断
- 12 月 6 日 東芝が 6,000 億増資完了
- 12 月 12 日 東芝と WD の和解成立

この時系列から東芝は売却過程で決定が二転三転し、一筋縄ではいかなかったことがわかる。ここまで複雑な過程になった理由には二つの原因が考えられる。一つは東芝メモリの売却に四者の思惑が錯綜したことだ。その四者とは、東芝、買い手、銀行、政府である。これらステークホルダーの思惑が絡み合い、売却はスムーズに進められなかった。また、二つ目の理由として、東芝の「決められない経営」が挙げられる。さらに売却する際に、独占禁止法の審査があるかどうか、という時間的問題も東芝の売却先決定に大きな影響を与えた。次節からそれらを詳しく見ていく。

V-i 東芝の思惑

東芝の思惑については、Ⅲ節で述べたため、ここでは割愛する。

V-ii 買い手の思惑

買い手は主に三陣営に分かれており、①WD と KKR（米投資ファンド）②鴻海（台湾の電子機器メーカー）③ベインキャピタル（米投資ファンド）、SK ハイニックス（韓国半導体大手）、アップルやデルなどの米 IT 企業が主体となる陣営だった。これに、日本の政策投資銀行や、革新機構などの勢力が交渉権を得た陣営に入る、という形になっていた。結果として、優先交渉権を得たのは③であり、これが日米韓連合という形で東芝メモリの売却先に決定した。次からはそれぞれの陣営の思惑を見ていく。

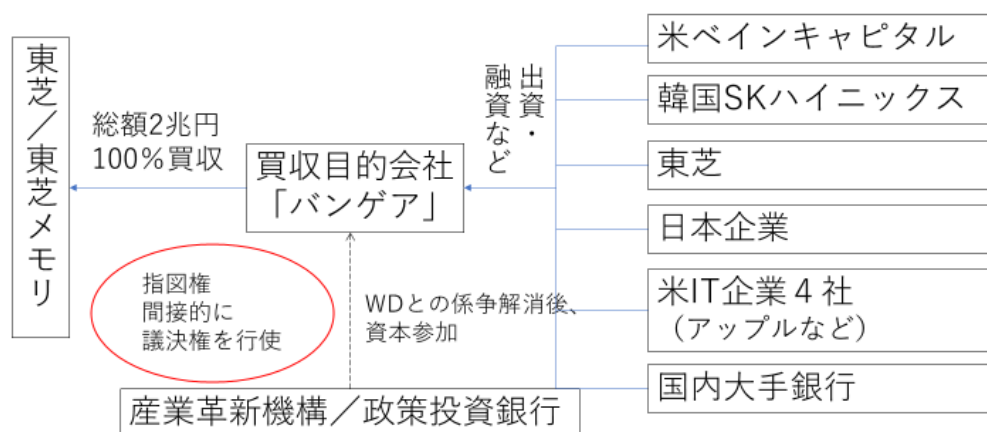
①の WD はⅣ-ii でも説明したように、東芝メモリの技術流出を阻止し、自身の競争力を保ちたい、のが一番の理由である。そのため、売却交渉の際も、買収後も自身が経営に携われるように議決権を要求した。また、WD としては、東芝メモリが他のところを買収されてしまい、自身との協力関係を解消されてしまえば半導体が手に入らなくなるため、他の所への売却を阻止したかった狙いもある。しかし、WD には買収後東芝メモリに多額の開発資金を投入できるほどの資金力はなかった。そして既に半導体事業を持っている WD は独占禁止法の審査が容易ではないことが予想された。さらに裁判の件での感情的しこりが東芝経営陣との間で解消できなかったこと、さらに議決権の問題で東芝側と交渉がまとまらなかったことで、売却先には選ばれなかった。しかし、WD の仕掛けた裁判は東芝メモリの売却に大きな影響を与えた。

②の鴻海は、資金力にはゆとりがあり、半導体事業は持っていないため、独占禁止法の審査も容易、という好条件であった。しかし、半導体技術の国外流出を危ぶむ経済産業省の意向もあり、東芝は早々に鴻海は売却先に不適切であると判断した。鴻海は何とかこの状況を変えようと、前に買収したシャープの例をあげ、日本国内の雇用は守っていくことなどをアピールしたが、相手にされなかった。

③の日米韓連合はベインキャピタルが主導しているが、参加企業が多く、思惑が入り混じっている。ベインキャピタルは買収後、東芝の現経営陣と一体になって東芝メモリの経営を行うことになっている。韓国半導体大手の SK ハイニックスは半導体で現在世界五位のシェアを占めている。そのため、独占禁止法の審査に引っかかる可能性が高い。しかし、SK ハイニックスは東芝メモリを買収するのが目的ではなく、WD への買収を阻止する、という目的の方が強かった。実際、独占禁止法の審査に引っかからないように東芝メモリの経営権に関わる議決権を今後 10 年間 15%以上獲得できない、また、技術流出阻止として東芝メモリの機密情報へのアクセス権を制限される、という契約条件での売却となったことから、このことがわかる。アップルやデルといった米 IT 企業は東芝メモリの大口供給先であった。これらはそれぞれ買収に参加することで、メモリの安定供給を図りたい、というのが主な狙いであり、議決権は持っていない。東芝は日系企業として参加した HOYA と合わせて議決権を過半数以上

確保し、東芝経営陣としても落としどころとした。政策投資銀行や革新機構は、WDとの係争が解消次第の参加、という形になった。そこで「指図権」が与えられた。指図権とは通常、投資信託などで管理を依頼された信託銀行が投資会社に与えるものである。指図権を与えることで、財産管理における関係者として組み入れることができるが、企業買収で使われるのは稀だ。また、この買収の形式は融資・出資を募って買収目的会社「バンゲア」を作り、100%で買収、そのバンゲアに対し指図権を持つ、という構造になっている。（図1）しかし、このように日米韓連合は様々な企業の思惑が入り乱れているため、迅速な意思決定が競争力を決める半導体業界で意思決定の遅さが足かせになりかねない、という見方もある。

日米韓連合による買収の枠組み



（図1）

V-iii 政府の思惑

また、前節でみたように、鴻海は好条件であったにもかかわらず、政府の意向によって交渉相手から外された。日本政府は国内の半導体技術が海外に流出することを恐れ、鴻海に売却されることを嫌った。また、東芝は「日の丸半導体」の最後の生き残りでもある。1980年代には、「日の丸半導体」として世界を席巻した日本企業の半導体も中韓との競争に敗れ、今は東芝を残すのみになってしまった。東芝の四日市工場では、国内のシリコンウエハー供給量の四分の一を賄っている状態で、海外企業に売却されてしまえば、国内産業に大きな影響が出ることを懸念したのだろう。また、国内の雇用を守るという点においても、海外企業への売却は避けたかった。鴻海はこの政府の懸念を払拭するために、国内雇用の維持を明確に宣言したと推測できる。政府の思惑は産業革新機構や政策投資銀行を通じて売却過程に反映され、交渉が長引く大きな要因となった。

V-iv 銀行の思惑

東芝メモリの売却には銀行の思惑も大きく絡んでいる。銀行は何としてでも上場廃止を避けさせる、というのが目的であった。売却決定のデッドラインを決めたのも銀行である。理由としては、決算の3月末までに売却が完了して東芝本体が黒字になっていること、そのためには半年近くかかると言われている独占禁止法の審査を通過する必要があるため、8月末が当初のデッドラインであった。しかし、買い手の思惑に振り回され、8月末には売却先が決まらず、業を煮やした銀行に迫られる形で東芝は日米韓連合に売却を決定した。WD もこの東芝のデッドラインを読み間違えており、新譲歩案を持っていった日の夕方には日米韓連合に決まる、という事態が起きた。時間切れ、という形で売却交渉は終えることとなった。最終的に売却先が日米韓連合に決まったのも、時間切れになったことが大きいだろう。

V-v 決められない経営

このように東芝メモリの売却には様々な思惑が絡み合っていた。しかし、ここまで決定が二転三転したのは東芝の「決められない経営」体質があるのではないだろうか。網川社長は東芝メモリ売却の際に「リーダースhipを取って私が決める」と言っていた。しかし、結局リーダースhipを発揮できず、WD やベインキャピタルといった買い手、政府や銀行の意向に振り回された交渉であった、というのが売却過程を見るとよくわかるだろう。

また、東芝の半導体事業は世界で初の NAND 型フラッシュメモリを開発したにも関わらず、現在はトップシェアを韓国のサムスン電子に奪われ、二倍以上の差を広げられている。半導体はより高性能のものを開発していくために、巨額の投資を適切なタイミングで行う必要があるが、東芝にはそれができなかったために、サムスンに半導体のトップの座を奪われた。と見ることができる。言い換えれば、東芝の「決められない経営」は東芝メモリが売却される前からずっと続いており、それが今回の売却結果に繋がったと言えるだろう。「一流の技術に、三流の経営が行われた結果が、東芝の末路だ。」という言葉がそれを如実に表している。

VI 考察—企業買収のリスク—

今まで見てきたように、東芝メモリ売却において、東芝は売却側であり、買収側ではない。しかし、半導体という今後確実に伸びていくとわかっている虎の子事業を手放さねばならないほど、逼迫した状況の東芝、それを狙う様々な企業、国家保安にも関わる半導体を外国企業に渡したくない政府、東芝を何としてでも経営再建させたい銀行、など様々なステークホルダーが関わり合い、自社の意向だけで売却することは

できなかった。このように、売却の過程では、ステークホルダーの利害が錯綜し合い、全てに折り合いをつけることの難しさがある。WDにしても、サンディスク買収後、まさか東芝の半導体事業が売却されるとは思っていなかったであろう。企業を買収するにしろ、売却するにしろ、自社の意向だけ進めることはできない、というリスクが潜んでいるのではないだろうか。

VII 参考文献

《文献》

- ・「東芝とWD和解へ、半導体売却、訴訟取り下げ。」『日本経済新聞』2017年12月12日朝刊
- ・「東芝、6000億円増資が完了。」『日本経済新聞』2017年12月6日朝刊
- ・「東芝問題の教訓（上）」『日本経済新聞』2017年11月6日朝刊
- ・「『指図権』で競争相手排除、東芝メモリ売却で注目、買収の新モデル」『日経産業新聞』2017年10月27日
- ・「東芝半導体売却を可決、臨時総会、社長『心配かけおわび。』」『日本経済新聞』2017年10月24日朝刊
- ・「日米韓連合、東芝メモリに1兆円支援、ベインが方針。」『日本経済新聞』2017年10月16日朝刊
- ・「買収中断リスク認める、東芝半導体でベイン会見、WD係争で『差し止め』なら」『日本経済新聞』2017年10月6日朝刊
- ・「東芝、半導体枠組み多難、独禁法、SK経営関与が審査を左右、WD訴訟、暫定の売却停止リスク。」『日本経済新聞』2017年9月30日朝刊
- ・「東芝、日米韓と売却契約、半導体、アップルも資金。」『日本経済新聞』2017年9月29日朝刊
- ・「日米韓連合決議、経産相は「歓迎」、東芝半導体売却。」『日本経済新聞』2017年9月22日朝刊
- ・「東芝再建、ようやく一步——焦る銀行が圧力、『今日決めてもらわないと困る。』」『日本経済新聞』2017年9月21日朝刊
- ・「東芝半導体、日米韓連合に売却へ——WD、時間軸に誤算」『日本経済新聞』2017年9月21日朝刊
- ・「日米韓連合と協議覚書、東芝、売却先絞れず。」『日本経済新聞』2017年9月14日朝刊
- ・「東芝半導体、交渉足踏み、WDも必死、譲れぬ事情、協業の崩壊、市場が不安視。」『日本経済新聞』2017年9月2日朝刊

《ウェブサイト》（特に記述のないものは全て2017年12月31日に最終閲覧）

- NHK-TV 放送 「硬骨エンジニア」
- 東芝メモリ株式会社 HP
- 週刊現代「東芝の最高幹部が全部明かした「いま、社内で起きていること」
- 日本ロイター通信「WD、東芝の半導体事業売却差し止めを国際仲裁裁判所に申し立て」

The sale process of Toshiba Memory Corp

Yu Koinuma / Shimizu Ryosuke / Honami Takai

Toshiba Memory Corp is the main earner in Toshiba Corp. Toshiba developed a new flash technology. This new flash technology supports the present life style. Toshiba Memory Corp is the company with the second share.

In April 2017, Toshiba decided to split up Toshiba Memory Corp. The sale is aimed at covering massive losses to avoid being delisted from the Tokyo Stock Exchange and closing the gap in flash technology share between Toshiba Memory Corp and Samusung Electronics.

Delisting affect three positions, stockholders, financial institutions and Toshiba. To avoid delisting, Toshiba will sell Toshiba Memory. In addition, Toshiba needs to raise hands for research and development so Toshiba wants to get much profit on a sale.

Western Digital (WD) is the top maker that makes Hard Disk Drive (HDD). HDD is memory parts in computer. However, memory parts' mainstream changes from HDD to SSD recently. SSD is Solid State Drive that enables more compact products and more durability than HDD. So, WD wants Toshiba's technical capabilities that can make SSD. But, cash-strapped Toshiba concerns about to sold other companies. To prevent Toshiba to sold, WD bring many and complicated lawsuit. Toshiba and WD overcome a variety of problems, as a result they seem to reach a settlement.

Then, how did Toshiba Memory Corp go through the process of sale? It was very intricate because there were many stakeholders.

First, there were many buyers for Toshiba Memory Corp. Finally, so called "Japan -US-ROK federation", that consists of Bain Capital, SK Hynix, Apple, Dell, etc. , was selected. Bain capital and present Toshiba managers take charge of administration. However, semiconductor business needs quick determination to keep competitive power, "Japan -US-ROK federation" has a problem of management.

Second, Japanese government take an important role in this process because semiconductor business is related to national protection. For example, Hon Hai tried to buy up Toshiba Memory. Although the conditions are not so bad, Toshiba would not to sell Hon Hai because the government was worried about technological outflow.

Third, the sale dead line was decided by banks. The purpose of banks is to avoid the delisting of Toshiba. If the sale Toshiba Memory Corp was not finished by September, Toshiba would face to be delisted.

In conclusion, in this process, there were many stakeholders, and Toshiba couldn't decide by own intention. It is the main reason which the sale process of Toshiba Memory Corp was very complex. Also, it is a risk of corporate acquisition.

第4章 日本の銀行の将来

金子誠 戸巻晃徳 畑山麦子

はじめに

Fintech(フィンテック)のプレゼンスが世界中で大きくなってきている。しかし、かなり前からITは金融に利用されていた。例えば、ATMが日本に初めて導入された年は1969年である。こうした金融とITの融合は、利便性・効率性・安全性などが向上するメリットがある。

以前からあった金融とITの融合が、今になって大きな話題になり、投資が盛り上がっているのにはいくつかの理由がある。本章ではこういった現状を把握した上で、今後の展望について考察する。

I 本章の流れ

本章では、日本の銀行の将来について論じる。最初に、フィンテック技術が現在具体的にどのように活用されているのかを説明する。次に、銀行とフィンテックとの協業関係を検証する。最後に、日本の銀行が衰退する場合、どのように道筋を辿るか推定する。

II 「フィンテック」による金融ビジネスの変化

2015年頃から、日本でFintech(フィンテック)の存在感が大きくなってきている。本節ではフィンテックの定義と、それが出てきたことによる金融ビジネスの変化を、分野別に分け具体的な例を示して説明したい。

II-i フィンテックとは何か

「フィンテック」とは、「Finance(ファイナンス)」と「Technology(テクノロジー)」の2つの言葉を組み合わせた造語である。金融サービスとITを融合させ、新しいサービスを生み出す技術、もしくはサービスを行う企業を指す。

II-ii 融資分野の変化

従来では、金融機関が個人や法人に対して資金を貸し付ける時、各金融機関の定めた与信判断基準に合わせて利用者の評価を行い、融資の可否、貸出比率を決定してい

た。この場合、その与信判断基準は厳しく設定されているものが多く、また判断基準の材料が限られているため、借りたくても借りることができない個人・法人が多く発生する。これに対し、フィンテック技術を用いた「ソーシャルレンディング」というサービスが出てきている。これは、ネット上で「貸し手」と「借り手」を結びつける仲介サービスである。このサービスでは、PFM、クラウド会計のデータ、SNS、ECの購買歴も与信判断の材料として含まれるため、より正確に融資の可否、貸出比率を決定することができ、それまで借りることができなかった層に貸すことが可能になった。

II-iii 決済分野

決済分野における従来の代表的なサービスはクレジットカードであろう。このサービスにより、手元にお金がなくても利用代金を後払いすることができる。ただ、支払い時に店舗毎に専門のカードリーダーを設置しなければならず、初期投資が高くなってしまう。また支払い時に手続きに時間がかかってしまうなどのデメリットがあった。これに対し、フィンテックサービスとして「モバイルウォレット」というものが現れた。これは、スマートフォンなどのモバイル端末に、クレジットカード・ポイントカード・身分証などを電子データとして取り込み、支払いを行うサービスである。初期投資が実質無料であり、簡単な操作で支払いを済ませることができる。

II-iv 送金分野

従来のサービスでは、銀行などの金融機関が送金を行う時、手数料がいくつも発生していた。送金手数料・海外への銀行の受取手数料・為替手数料など、合計して5%の手数料が平均でかかっていた。フィンテックサービスでは、送金したい人同士をマッチングさせるプラットフォームがあるため、手数料が0.5%で済む場合もある。

II-v 投資分野

投資分野においては、ファイナンシャルプランナーによるサービスが従来行われている。証券会社や投資顧問会社に所属し、資金運用等の相談に乗るものである。基本的に費用がある程度かかるため、これまでは富裕層しか受けることができなかった。これに対しフィンテックサービスとして、「ロボアドバイザー」が普及しつつある。これは、AIを利用して投資家の資金運用・管理・アドバイスを行っているサービスである。インターネットを通じて資金運用等を見積もるため、富裕層のみならず、誰でもマネジメントサービスを行うことを可能にした。また、個々人の判断によるものでないので、人間の思惑や不確実性を排除することができるという利点もある。

II-vi 情報管理分野

情報管理における代表的なフィンテックサービスは、「PFM(Personal Finance Management)」である。これは個人資産管理サービス、簡単にいえば児童家計簿サービスの事を指す。各カード会社・銀行と連動していることによって、預金や支出の内容が自動的に入力されるため、従来のように自分でその都度記入するのより大幅に手間が省ける。

II-vii 業務支援分野

この分野のフィンテックサービスとしては、「クラウド会計」が代表的なサービスとして挙げられる。これは、法人向けのクラウドを利用した会計業務を行うもので、銀行・クレジットの取引を自動で計算する。また、クラウドサービスを用いて業務を行っているため、端末を選ばずに複数で共有することが可能になった。

II-viii 従来のものに当てはまらないフィンテックサービス

ここまでは従来のサービスの代替になるようなフィンテックサービスを紹介してきたが、一方で従来のサービスに当てはまらないフィンテックも存在する。それが「仮想通貨」の存在である。代表的な仮想通貨だと「Bitcoin(ビットコイン)」が挙げられる。ビットコインとは、インターネット上で取引や通貨発行が行われる仮想通貨の事を指す。従来の直接貨幣を用いない取引において、例えばクレジットカードで支払う場合には利用者は一度銀行を介し、クレジットの登録をしたうえで支払いを行うが、ビットコインの場合、どこを介すこともなく、それ単体で支払いを行うことができる。また、ネットワーク上で取引が行われるため、手数料が低く抑えられるため、迅速に世界中の誰とでも取引を行うことが可能となった。

III 金融とITの協業

本節では、まずフィンテックの現状を把握する。現状を踏まえ、今後の金融機関とフィンテックの関係を構想する。次にその構想において現在の金融機関とフィンテック企業の協業がどの段階にあるのかを考察する。

また本節は、前節のフィンテックの各領域における具体的な性質を踏まえている。フィンテック企業と既存金融機関の対称性を浮き彫りにしつつ、具体的なデータとともに説明できるように努めた。

Ⅲ- i フィンテックの現状把握

この節では、フィンテックの市場規模や興隆している背景などの基本的な情報をおさえる。まず、フィンテックにおける投資額は、年々増加傾向にあり、今後のこの傾向はさらに加速すると考えられる。具体的には、2020 年の世界全体におけるフィンテックへの投資額は 461 億ドル¹で、さらにこの中の 244 億ドルと言われている。このデータから、フィンテック投資を大きく牽引しているのはアメリカであることがわかる。アジアの投資額は増加していて 2020 年が 67 億ドルで、アメリカに比べると低い。

次にアジア・パシフィック地域におけるフィンテックの投資国を把握する。2016 年に関しては 9 割以上²が中国と香港であり、次にインド、日本となっている。これらのデータからアメリカと日本におけるフィンテック投資額には大きな差があることがわかる。そこで、米銀と邦銀における IT 予算の目的内訳を比較する。2014 年の米銀は全体 539 億ドルの内、半数以上の 426 億ドル¹をサービスの高度化や利便性向上、マルチチャネル・バンキングなどの改革への投資で、残りがシステム管理やメンテナンスなどのシステム維持に使われる。それに対し、邦銀は 70%がシステム維持で、新規開発は 20%台である。どちらが良いということではなく、変化や利便性を好む米銀はフィンテックとの相性が良く、これに対して日本の金融機関はフィンテックなどの変化より、システム維持を優先する土壤中、これらが先のデータに影響していると考えられる。

ただ、日本にフィンテック企業が全くないというわけではなく、各領域に多くのスタートアップ企業は存在する。有名な企業でいうと、Money Forward、bit Flyer、楽天スマートペイなどである。

今のフィンテックの拡大における背景を把握する。これは大きく 3 つあり、データ生産量の飛躍的増加、データ集積コストの低下、データ分析の向上である。まず、データ生産量が増えた理由は、IoT に代表されるセンサー技術の進展である。これにより世界の事象の多くがデータ化される。他にも SNS などのネット空間の拡大や通信の高速化などである。この膨大なデータを集積するコストの低下は、クラウド技術の発展によって可能になった。ここで集積されたデータは、第 3 次 AI ブームに代表される人工知能によって分析コストの低下と分析精度の向上が可能になった。これは教師なし学習や特徴量表現学習³というディープラーニングのブレイクスルーに起因する。これらにより、スタートアップ企業のフィンテックへの参入障壁は低くなった。

¹ フィンテックに関する現状と 金融庁における取組み （最終閲覧日 2017 年 12 月 19 日）

² 日本経済新聞オンライン （最終閲覧日 2017 年 12 月 19 日）

³ 松尾豊『人工知能は人間を超えるか ディープラーニングの先にあるもの』（角川 EPUB 選書 2017）

III-ii 今後の金融機関とフィンテックの構想

JP モルガン・チェース CEO の株主に宛てた手紙の 1 節に“Silicon Valley is coming.” とある。これは、既存金融機関の業務のあらゆる領域は利便性が高く、低コストのフィンテック企業に代替可能になっていく文脈を踏まえている。このように、各銀行業務の領域が分解されていくことを金融のアンバンドリング化という。

既存金融機関は、一通りの金融サービスを揃えていることからゼネラリスト、フィンテック企業は一通りの金融サービスが揃っているわけではなく、特定の分野で圧倒的な強みがあるためスペシャリストと呼ばれる。以下の表に既存金融機関とフィンテック企業の特徴を比較してまとめたが、それぞれの長所と短所が対比的であることが分かるだろう。

表 1 既存金融機関とフィンテック企業の特徴まとめ

	既存金融機関	フィンテック企業
規模	大	スタートアップ
利便性	中	高
金利・経費	○・中	適切・低
安全性	高	○
信頼性	高	○
顧客データベース	多	少

この両者の特徴の対称性から既存金融機関とフィンテック企業の協業という考えが生まれる。既存金融機関の安定性・堅確性全体最適などの特徴とフィンテック企業の効率性・低コスト・ユーザーエクスペリエンス重視などの特徴をオープンイノベーションするということである。

III-iii 金融機関とフィンテックの協業

協業とは、競争するよりも互いを補完しあう方が、メリットが大きいという考え方である。フィンテック企業にとっては、金融機関の膨大な顧客データにもアクセスでき、さらに金融にとって重要な信頼も得られる。既存金融機関にとっては、利便性・革新性が高く、競争力のある金融サービスを比較的安価に獲得できる。さらに自社のプラットフォームで金融サービスを展開できる利点もある。

協業するためには、API(Application Programming Interface)の公開が必要である。この API というのは、自社のソフトウェアと他のソフトウェアの機能を共有し、連携させることである。この API の公開とは、ソフトウェアの一部を web 上に公開す

ることで、外からのアクセスを可能とするものである。要するに、アプリケーション同士が連携できるようになる。これによって、既存金融機関のプラットフォームとフィンテックを連携させることになる。この傾向は今後加速すると考えられる。2020年にフィンテックの普及を目指す政府が、国内80以上の銀行システムをオープンAPI化するという予測⁴も存在する。こうしたAPI公開によって、アンバンドリング化した金融サービスが、1つの金融機関のプラットフォーム経由で展開されるようになることをリバンドルという。

APIの公開にはいくつかの課題もある。1つ目は、そもそもフィンテックそのものに言えることだが、進化のスピードに対応した法整備である。2つ目は、複数のアプリケーションや企業が混在する場合の責任の帰属先である。そして最後に、データ漏洩のリスクがあるAPIの公開をどこまでやるのかということである。

いくつかの課題を含みつつも、現状の金融機関とフィンテック企業の関わりは強化されている。メガバンク3行は、スタートアップのフィンテック企業との接点強化のため、アクセラレータプログラムなどを開催している。今後は、金融機関とフィンテック企業の協業の流れは加速するだろう。

IV 銀行衰退論

本節では、日本の銀行が衰退する場合、それはどのような道筋を辿るのかを検証する。初めに、「成長のS字カーブ」という概念を踏まえ、それを応用した形を適用しながら、ある産業が衰退するモデルを描きたい。次に、このモデルを現実の日本社会に当てはめるための前提の議論として、日本の「現金主義」について述べる。最後に、この「現金主義」が、日本の銀行の衰退とどのように関わるのかを考察する。

IV-i 成長のS字カーブ

「S字カーブ理論」とは、技術開発の進展と製品性能の成長の関係を表す。技術開発の初期には製品性能はゆっくりと向上するが、しだいに性能の向上の幅が大きくなるしかし次第に技術開発が成熟段階に入ると、性能向上は逡減していく。この技術開発と製品性能の関係がS字に表されるため「S字カーブ理論」と呼ばれている。（産学連携キーワード辞典 より）

上記の「S字カーブ理論」を図で表すならば、下の図1のようになるであろう。技術Aが導入された初期の頃には、利便性（技術力）は緩やかに向上するが、だんだんと

⁴ NRI 未来年表（最終閲覧日 2017 年 12 月 19 日）

その成長の速度が速まる。しかし、成熟期に入るとまたそのスピードは鈍化していく。

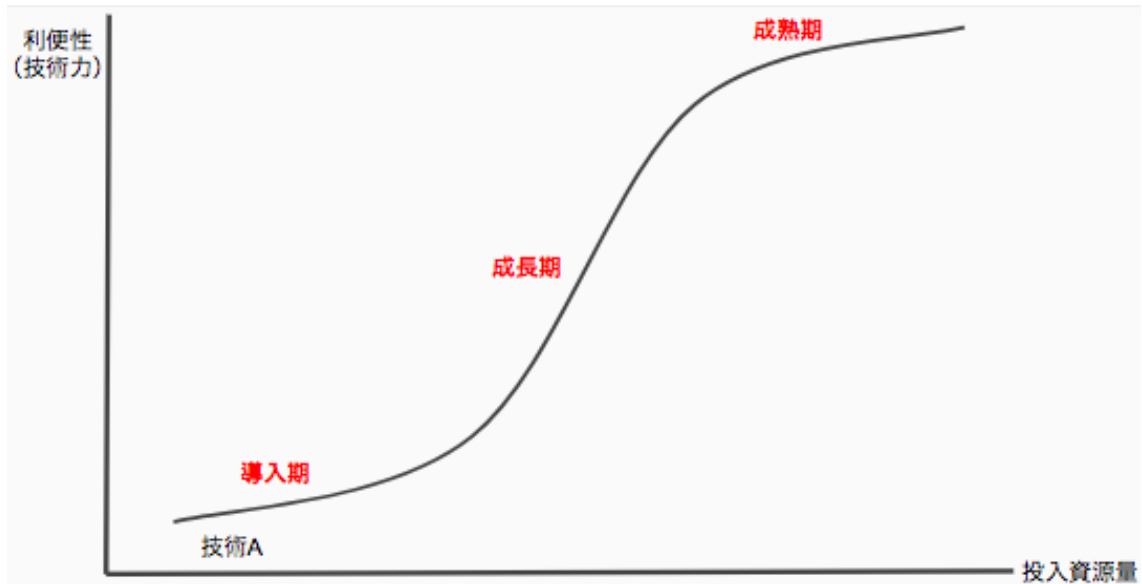


図 1 成長の S 字カーブ

人の主観によってこの S 字カーブにおける技術力を高く評価した場合が図 2 である。当然ながら、この場合には、青の矢印が示している通り、実際の技術力と主観的な技術力とにギャップが生じることになる。

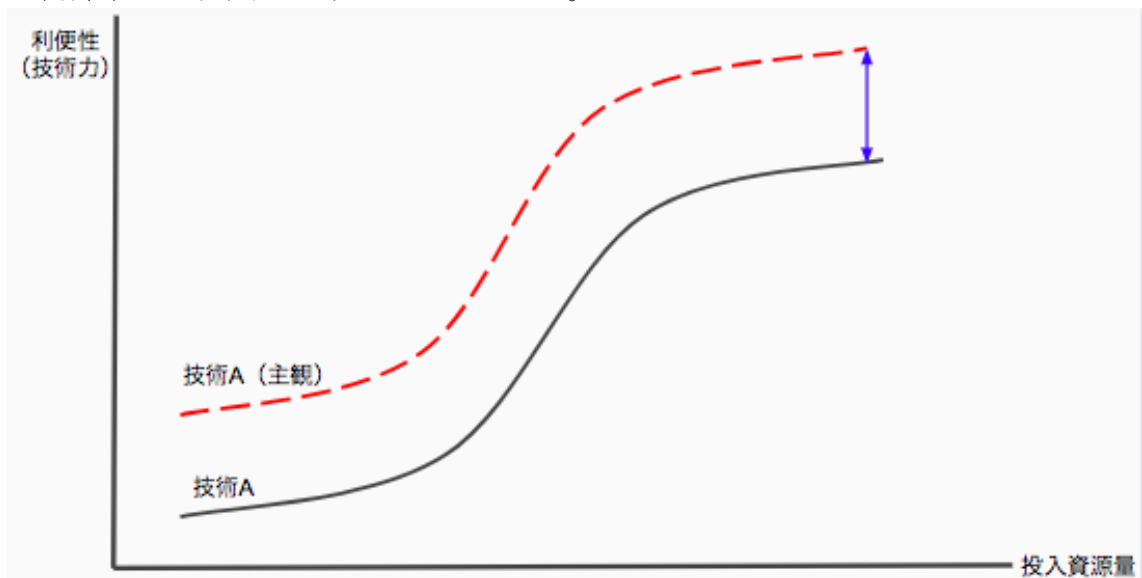


図 2 成長の S 字カーブ (主観)

次に、新しい技術 B が登場した場合を検討する。ここでは、技術 B が導入された当初は技術 A とその技術力が近似していることが分かる（青丸の部分）。この近似しているあいだは、どちらの技術も相互の足りない部分を補うことによって、協力し合う

ことができるであろう。しかし、技術 B の成長期に入ると、技術 A はもはや技術 B に追いつけなくなる。

したがって、技術 A はこの協力し合える期間にいかに関係を持てるかが重要になってくる。

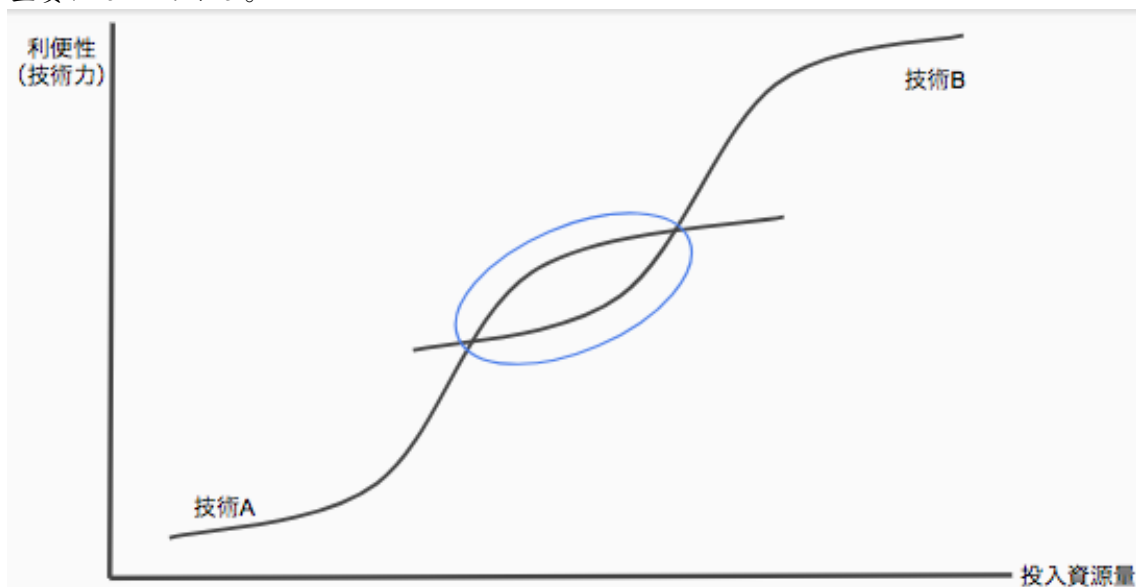


図 3 新しい技術 B が導入された場合

では、図 2 のように主観によって技術 A が過大評価されていた場合にはどうなるであろうか。それを表したのが図 4 となる。

技術 A は主観によって高く評価され、技術 B が導入された時期にも主観的にはその優位性を保っている。そのために、客観的に技術力が近似しているときにも、技術 B との協力関係は築かれないであろう。そして、主観的な評価も技術 B に劣るようになったときには青矢印が示す通り、既に技術 B との客観的な技術力で大きな差が生まれている。

したがって、この場合には、技術 B には技術 A と協力関係を結ぶメリットはなく、独自に開発を進めることになる。このようにして、技術 A は衰退することになるであろう。

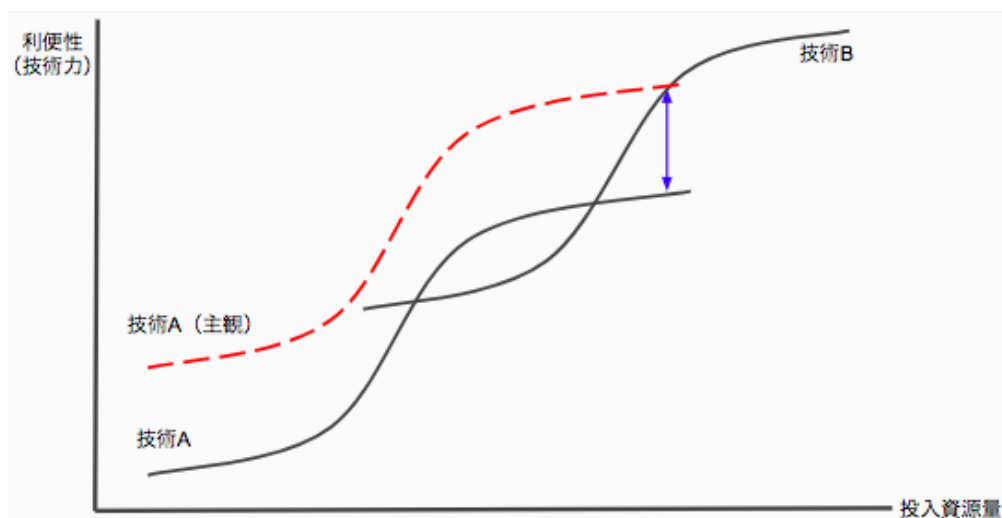


図 4 技術の過大評価によって生じる旧技術の衰退⁵

IV-ii キャッシュレス途上国日本

フィンテックの中では、決済技術分野が7割を占めると言われている⁶。すでに多くの国では、現金での決済が衰退し始め、キャッシュレス決済がメインとなっている国もある。



図 5 キャッシュレス決済が普及しない日本

しかし、日本では図5が示しているように、いまだに現金での決済が主であり、諸外国と比較してもそれが際立っている。その理由は判別し難いが、日本では主観的に現金決済技術が高く評価されていることが分かる。

⁵平成 19 年版 情報通信白書 を参考に作成 (2017/12/22 最終閲覧)

⁶「フィンテックで決済は変わるのか」(視点・論点) (2017/12/22 最終閲覧)

IV-iii 日本の銀行衰退論

以上の「IV-i 成長のS字カーブ」と「IV-ii キャッシュレス途上国日本」の議論を踏まえた上で、日本の銀行が衰退する道筋を示したのが図6である。

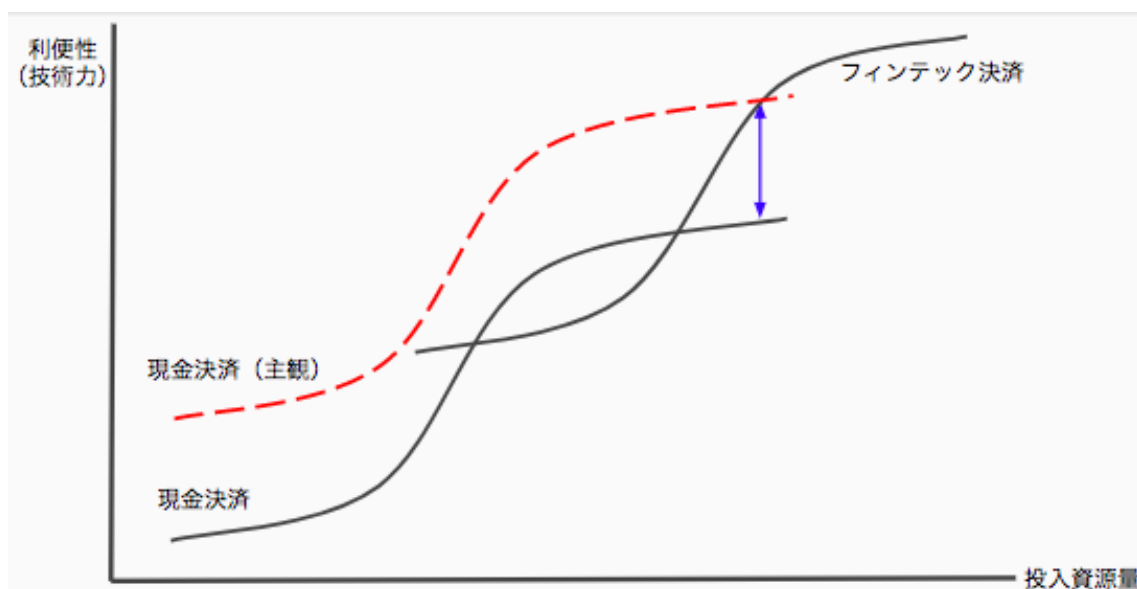


図 6 日本の銀行の衰退

この場合において、現金決済が旧技術となりフィンテック技術が新技術となる。これらの技術を正しく評価したならば、お互いの技術力が近似している時期に協力関係を結ぶことができるであろう。

しかし、既に述べてきた通り、日本においては、現金決済が赤点線のように主観的に高く評価されている。それゆえに、新技術であるフィンテック決済と協力することが難しくなる。主観的にもフィンテック決済にその技術力が劣るようになったときにはすでに技術力は挽回できないほどに差（青矢印）をつけられ、協力関係も結べなくなるであろう。

このようにして、日本の銀行は、「現金主義」に囚われてしまうためにフィンテック決済を導入することが出来ずに、決済分野を、新技術を担う企業へ明け渡すことになると考えられる。

VI 参考文献

《文献》

松尾豊『人工知能は人間を超えるか ディープラーニングの先にあるもの』（角川 EPUB 選書 2017）

柏木亮二『フィンテック』（日経文庫 2016）

《ウェブサイト》（最終閲覧：2017 年 12 月 22 日）

- ・ 「フィンテックに関する現状と金融庁における取組み」
- ・ 「アクセンチュア、アジア・パシフィック地域がフィンテック投資の世界市場を牽引していると分析」
- ・ 「NRI 未来年表」
- ・ 「平成 19 年版 情報通信白書」
- ・ 「フィンテックで決済は変わるのか」（視点・論点）

The future of banks in Japan

Makoto Kaneko / Akinori Tomaki / Mugiko Hatayama

"FinTech" is a coined word combining two words "Finance" and "Technology ". It combines financial services and IT and creates new services.

Conventional financial services can be roughly divided into six categories, and FinTech can substitute for each field. In addition, financial services called "virtual currency" that does not apply to traditional financial services are also spreading. In this way, there is no doubt that FinTech's presence is growing in Japan.

Next, grasp the current situation of FinTech. Investment in FinTech is increasing every year. This is \$ 46.1 billion in the world. America is leading the FinTech investment in the world. The background of FinTech's expansion is an increase in data production, improvement in data integration technology and data analysis technology.

Due to the symmetry of the nature of financial institutions and FinTech companies, there is the idea that it is better to supplement each other than to compete. Publication of API is necessary for collaboration. However, publication of API has several problems. It is the judgment of the attribution of responsibility when multiple applications and companies are mixed, and the extent to which the disclosure of an API with risk of data leakage is made.

When a new technology is invented, an industry involved with a specific old technology can cooperate with the new one if they properly evaluate it. However, if they overestimate the old technology, they can't cooperate the new one because the introduction of it would be de delayed.

In japan, people think of cash payment highly. Thus, banks in Japan will decline because they cannot cooperate Fin-tech which are new technologies.

第5章 包括討論

西山龍備 亀井真吾 浦野七虹

はじめに

我々は「理論社会学」を学ぶにあたり、文字通りであるが「社会」について研究している。社会を構成するのは媒体「人」であり、人について考えないことには社会を把握することは叶わないだろう。

また、「人」は至るところで集合し、「組織」に転じる。人の集団である、組織という概念は、ある一種の社会を構成するといっても過言ではないだろう。

詰まるところ、「人」と「組織」の繋がりを考察することは、「社会」を知ることにつながる。以下では、人と組織が、如何なる行為によって社会を構成するのかを述べていきたい。

I 本章の流れ

成功と失敗について改めて考察する事が目的である本章は、三つの項目から構成されている。まず、理論社会的に媒体「人」と「組織」について再検討し、「組織」が人間と同様に媒体「人」に属するものである事を確認する。その後、個人における成功と失敗、次いで組織における成功と失敗についてそれぞれ考察する。

II 理論社会的に「人」・「組織」とは何か

これまでの議論を包括する上で「人」「組織」とは何かについて理論社会的に再度検討したい。その際のキーとなるのが帰属先とレリバンスの体系であるが、これまで組織論について重点的に考察してきた経緯を踏まえると、前者がより重要になると考える。なぜなら、ある「組織」の一員である事は、「人」が「組織」に帰属している事と同義だからである。

II-i 媒体「人」とは何か

まず媒体「人」について考えたい。それは、感覚器を通した知覚を可能にする「身体」と感覚器体験した感覚器体験した出来事を他の感覚器に伝達する「言語」の主体

として現れてくる。「身体」の知覚主体と「言語」の発話主体となるのが媒体「人」である。「痛い」といった感覚は身体の一部である皮膚を通じて感じられるし、「痛い」感覚を他人に伝達するためには言語化が必要である。それらを行うための前提として、媒体「人」が出現するのである。その際に注意しなければならないのは、

「人」は必ずしも「人間」を意味しないという事だ。法人としての「組織」や「サイボーグ」「アンドロイド」も含める必要がある。

ここで行為と体験という二つの概念を区別する事ができる。それを区別する条件とは何か。それは、ある出来事(event)が「人」もしくは「世界」のいずれかに大別される事によって可能となる。例えばある人物がバス酔いして途中下車した場合を考えてみよう。バス酔いという「出来事」の原因が前日の不摂生によるものであれば、当人の「行為」が問題となるだろう。しかし、それとは関係なく、蛇行した山道によって体調不良が誘発された場合であれば、バス酔いは「世界」に帰属される。これが「体験」である。つまり、ある出来事が「人」の帰属される場合は「行為」、「世界」に帰属される場合は「体験」と言える。同様に「人」は行為と行為を接続する媒体でもあるのだ。

多少簡略化してはいるが、下の図は「人」が行為を接続する媒体である事を示している。先日暴行問題の引責によって、現役を引退した横綱の日馬富士が暴行に至るまでに様々な「行為」が繋がっている。宴会を開いて、酒に酔った日馬富士に対して、貴ノ岩が不注意とされる行為をした事で暴力沙汰にまで発展したのである。日馬富士の行為に対する揶揄やパロディーも「人」によって行われるのだ。

また帰属先は状況によって弁別される。帰属先の弁別はある状況に応じて変化するし、どの立場に帰属するかを決定するのも「人」であるというパラドックスも存在する。先ほどの日馬富士の例で言えば、責任を取って引退するのは「力士」としての日馬富士であるが、警察に事情聴取される際は日馬富士というよりも一人の生身の人間、つまり「日馬富士公平」もしくは「ダワーニャミーン・ビャンバドルジ」だと言える。

ここまでをまとめると、媒体「人」については、知覚と発話を可能にする主体である事、行為と行為を接続させる事、ある状況に応じて帰属先が変化する事の三点を指摘できるだろう。

図 I 行為の連鎖主体としての「人」



II-ii 「組織」について

これらの話を元に「組織」について考察を加えたい。「人」と違って、媒体「組織」という事が存在するわけではない。しかし『理論社会学』の65ページには以下のような記述がある。

「ただし、ここで(帰属先)の人が、人間(human being)であるかどうかは重要ではない。法人という団体、**組織**も含まれるし、さらには国家体制、婚姻、教育、雇用などの制度も含める必要があるだろう」(強調は西山)

ここから言える事は、組織も人間と同様に媒体「人」として捉えられるという事だ。組織とは人間の集合体として編成されるのであり、それを行う際の媒介として用いられるのが権力であるだろう。この前提に立った時、組織もまた「行為」の帰属先として出現してくる。この帰属には二つのパターンが考えられる。一つが「人間」の行為が「組織」に帰属され、様々な影響や帰結をもたらす場合。もう一方が、「組織」的な行為の結末として出現する「人間」という状況である。以下具体例を用いて詳しく述べていきたい。

II-iii 「人間」→「組織」について

人間の行為の結果が組織全体に影響を及ぼす事は十分に考えられる。それは個人のミスによって本来得られるはずであった利益が組織にもたらされないといった実利的な面もあれば、組織全体の印象が変わるといった印象的な面もあるだろう。前者に関

しては、個人単位で行われた粉飾決済が、企業全体の収益減少に繋がり、最終的に倒産に至った東芝の例が最も象徴的ではないか。倒産に限らず、上場廃止や企業の買収といった事も「組織」の帰結として考えられる。この場合は、利益の減少に目が行きがちになるが、決してそうではない。東芝の業績を一気に押しあげたのは、NAND型フラッシュメモリを開発した舩岡富士雄という一人の「人間」の成果であった。

「組織」のイメージに関してはどうか。具体例として言えるのは、STAP細胞に関する研究である。一人の研究者による資料改ざんが、所属している早稲田大学や日本の自然科学研究全般にネガティブな影響を与えた一面は否定できないだろう。仮にその事によって、文科省からの研究費減額や理系受験生の減少といった事態が起きたとすれば、「人間」の行為が「組織」全体に大きな影響を与えるだろう。

II-iv 「組織」→「人間」について

次に「組織」の行為の帰結として「人間」に影響与える事例について検討したい。先ほど粉飾決済という「人間」的行為が「組織」全体に収益の増減や倒産といった事に繋がる事例を見た。しかし、これには続きがある。収益や増益や倒産によって最も影響を受けるのは、企業に勤める社員や株式を購入している投資家といった「人間」である事は間違い無いだろう。社員であれば、給料の増減やリストラ、転職などの結末を不可避免的に強いられる事になる。倒産が決まった時の記者会見で山一証券の社長であった野澤正平社長（当時）は「社員は悪くないんです」という今にも伝わる言葉を残したが、それは最も影響を受けるのは社員である事も表しているだろう。

もう一つの例として挙げられるのは、選挙の際のイメージと投票行動ではないだろうか。2017年の衆議院議員選挙において希望の党代表（当時）であった小池百合子是一部民進党議員の合流を認めずに「排除」する旨の記者会見を行った。この事はメディアの報道過熱と相まって人々の「排除」宣言と捉えられ、希望の党全体のイメージダウンに繋がった。結果として最も不利益を被ったのは、希望の党から出馬した立候補者であろう。当初の予測とは裏腹に多くの立候補者が落選し、希望の党全体が議席を伸ばせなかったのは、「組織」のイメージダウンが「個人」の投票行動に一定程度の影響を与えているからだと考えられる。

II-v 理論社会学的に「人」・「組織」とは何か まとめ

ここまで理論社会学的に「人」と「組織」について考えてきた。簡単にまとめると、行為の帰属先として「人」が出現し、「人」によって行為が接続されていく事、「組織」も人間と同様に媒体「人」に属する事がまず考えられる。また行為が「人」

に帰属する中でも、「人間→組織」と「組織→人間」の二パターンが存在し、それらは互いに影響を与え合っている事を検討し、事例を取り上げ詳しく述べてきた。

とりわけ後者、つまり組織的行為の結果が人間に影響を与える事の見極めを的確に行えるかという事に個人の成功と失敗の分岐点を見出せるかもしれない。東芝や希望の党の事例からも分かるように、一時は安泰・成功と思われた組織も簡単に転落・イメージダウンとなりうる。自分の所属している組織が常に安泰であるという認識はもはや通用しない。先を見据えて行動していく事が必要だろう。

Ⅲ 人の「成功」、「失敗」とは何か

我々人間や、その組織はあらゆる行為に「成功」か「失敗」かを判別するものである。この項では、まず「成功」や「失敗」を感じる主体を「人」に限定して、その関係性を考えていきたい。

Ⅲ-i 人と「成功」——人が「成功」を感じるための要素

「成功」と辞書で調べると、以下のように表現されている。

- ① 目的を達成すること。事業を成し遂げること。
- ② 転じて、地位や富を得ること。
- ③ 事業を成就した功績。

人と「成功」の関係は以上の表現だけで表せるだろうか。少なくとも私はそう言い切ることはできないと考える。例えば、我々現代に生きる人間は、第一の目標ではないかもしれないが、「お金が欲しい」という願望を持つものだ。その願望が宝くじに当選して達成されたとしたら、これは成功だろうか。辞書の表現だけ見るとそう言えるかもしれないが、やはり違和感があるだろう。何故なら我々が「大事なものは結果ではなく過程だ」という文言で重要視している、目的達成のための努力過程がこの『成功』には含まれないからだ。

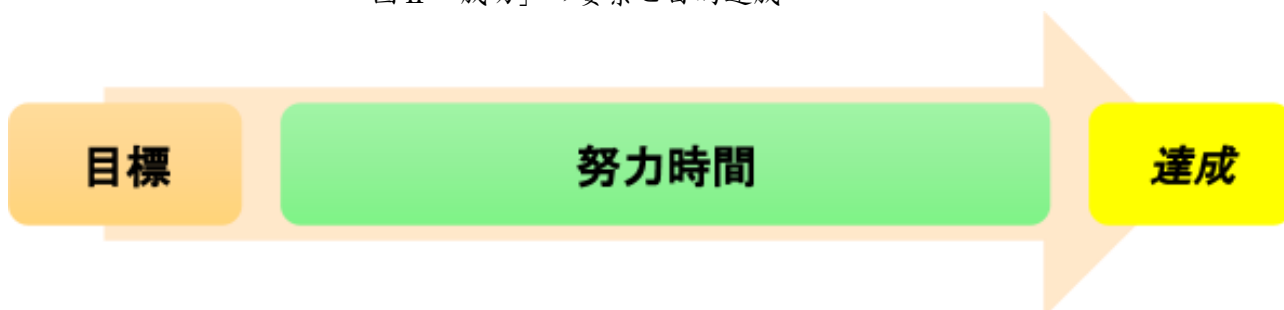
そこで私は人が成功を感じるための要素について考察した。結論を言うと、私はその要素とは大きく分けて三つ、「目標」、「時間」、「主体性」を挙げる。次項ではこの三要素についての説明をしたい。

Ⅲ-ii-① 「成功」の要素：「目標」と「時間」

まず三要素のうち「目標」と「時間」について。ただ成功を感じるための要素として「目標」が必要となるのは言わずもがなであろう。というより「目標」が無ければ「成功」の目的語が存在しないのだから、この要素は成功を感じるための三要素の中でも最大前提とすることができよう。

次いで、「時間」の要素について論じたい。「結果よりも過程だ」という文言を先ほど例として挙げたが、逆に「結果が優先だ」という人も少なからずいるだろう。しかし、基本的に努力しないと結果が出ないことは確かなので、どんな考え方であれ、結果の為に苦心するのが人だと思う。そしてその「努力時間」が長いほど、あるいは密度が高いほど、目的達成の感動が湧き「成功」を感じるというものではないだろうか。（図Ⅰ）

図Ⅱ「成功」の要素と目的達成



Ⅲ- ii -② 「成功」の要素、「主体性」——AI を用いた恋愛

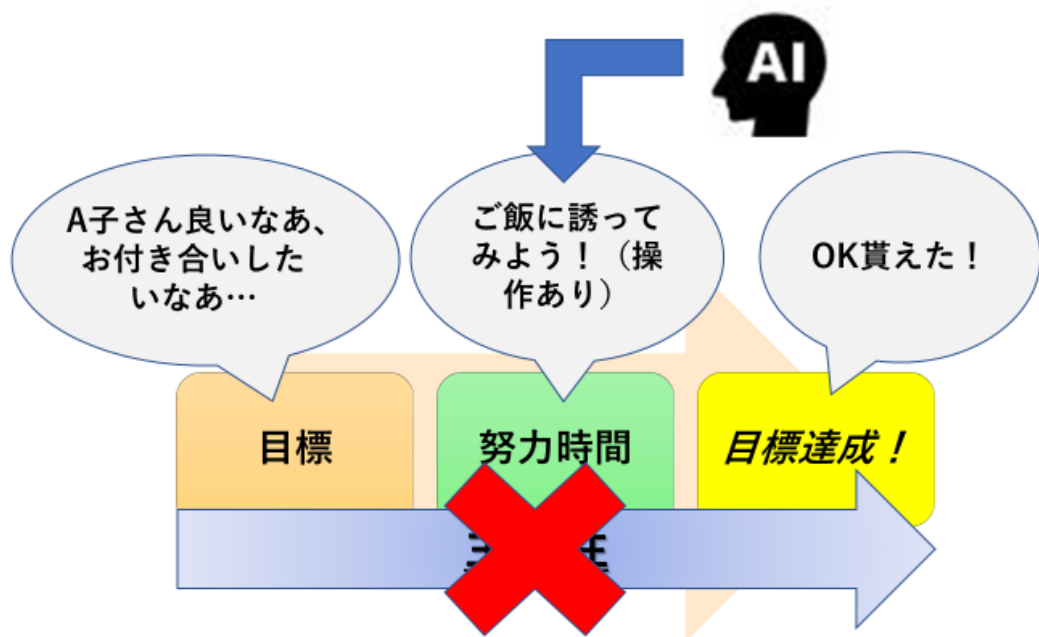
最後の要素である、「主体性」について論じたい。例えば恋愛における「成功」を図Ⅰの順で表すと、「あの人と交際したい」（目標）→「ご飯にあの人を誘ってみよう」「告白しよう」（努力時間）→「交際OK 貰えた」（目標達成）と表現できる。この目標達成は十分「成功」に値する出来事だ。

だが近年では技術の発達で、以下のようなAI機能を利用した恋愛が将来的にあり得るという。その一つが「AI 恋愛指南眼用デバイス」だ。

当デバイスでは、コンタクトレンズの要領で眼球に着用すると、相手の表情筋等の動きから、AI がレンズ上で行動を指南する。「この話題を懇意の相手にふったほうがいいよ」などというようにAI が人に命令するというわけだ。こうして相手との交際を成し遂げさせる。

果たして、AI 便りの恋愛における目標達成は「成功」と言えるだろうか。このデバイスが流通するとなると、人の努力時間をAI が操作することとなる。人が完全にAI の言うことに従うようになれば、そこでは人の「主体性」が失われるということになるだろう（図Ⅱ）。そのような形で交際が叶ったとしても、達成感は間違いなく薄くなると私は考える。その理由は自ら何かを成したという感覚が得られないからだ。

図Ⅲ AI に人の「主体性」が奪われる



前者が「成功」と考えられるのは、懇意の相手を好きになったことも、アプローチすると決めたのも、実際アプローチするのも「主体的」であったからだと言える。しかし後者にはそれが途中でシャットアウトされてしまうのだ。よって「成功」の例としては敬遠されることとなるだろう。「主体性」をもって自ら何かを成し遂げたという感覚は「成功」を感じるための重要なファクターだ。勿論先ほど述べた例はまだ実際に売られているわけでは無いので、想像される未来でしかないが、AI が人の自由意志の問題まで踏み入った場合、恋愛だけでなく多くのシチュエーションで人の「主体性」を奪い、「成功」の感覚を蝕んでいくのかもしれない。

III-iii 人と「失敗」——小池百合子は「失敗」した人か

余談的ではあるが、成功の時と同じように人の「失敗」も考えてみたい。「失敗」は「成功」の裏返しであり、それを感じるための要素は結局のところ、上述の通りだと簡潔に纏める。主体性をもって目標を立て、努力したものの、それが不十分であったなどの理由で目標を達成できないことが「失敗」と言えそうだ。

面白いのは人の「失敗」を判断する基準だ。例として現東京都知事である、小池百合子氏について考えてみたい。最近の出来事に限定すると、まず彼女は、2016 年下旬に『自民党』を離党したのち、東京都知事に当選した。このとき彼女は我々の好き嫌いはともかく、自他ともに認め得る「成功」の人であった。だが今（2017 年下旬）の彼女の評価はどうだろう。『希望の党』を結成するも、「排除」発言により人気は急低下。

一変して『希望の党』大失速の戦犯、「失敗」の人だと我々は、そして小池氏もそう考
えてはいないだろうか。

また、一般的な例として「失敗を糧に成功に導いていこう」などという通り何か失敗
したとしても、人は次の「成功」につなげようとするもの。

逆にそれで何らかの「成功」を果たしたとしても、それが傲慢や、他者の過剰な期待
でプレッシャーになって「失敗」するということも間々ある。

これらの例を踏まえると当然の話だが、人が「失敗」か「成功」かどうかを判断する
理由は現在時点でどちら側の状態であるかに過ぎない。人は「成功」と「失敗」を繰り
返し、今は「失敗」の時点にあたるからこそ小池氏は「失敗」の人足り得る。そして我々
も自身や他者の「成功」「失敗」を現在時点で判断するのである。

III-iv 人と「成功」、「失敗」まとめ

最後に人の「成功」と「失敗」について纏めたい。私は成功にも失敗にもそれを
感じるためには、三要素「目標」「時間」「主体性」が必要とのべた。もしかしたら
まだ細かな要素が備わっている可能性もあるだろう。人は複雑な生物であるから。

だが人が人を成功の人、失敗の人とみなす判断材料は驚くほど単純である。「終わ
り良ければすべて良し」という言葉があるが、それはつまり「終わり悪ければすべて
悪し」の裏返しということだ。

人における「成功」、「失敗」は、以上のように複雑な条件上で、シチュエーショ
ン次第で容易に両者へ変動する奇妙な概念なのだ。

IV 「組織」における成功と失敗とは何か

本章においては、人の集合体である組織の観点から、成功と失敗について考察して
いく。まず、「組織」とは何かについておさらいしていきたい。世界大百科事典第2
版によると、

組織とは、企業体、学校、労働組合のように、2人以上の人々が共通の目標達成
を目指しながら分化した役割を担い、統一的な意思の素に継続している協働行為
の体系であると定義することができる。すなわち、分化した機能を持つ複数の要
素が、一定の原理や秩序のもとに一つの有意義な全体となっている意であるか
ら、広義には、動物や植物の場合にもひとつひとつの細胞が集まって成り立つ場
合、細胞組織とか人体組織というように用いられる。

と書かれている。上記によると、組織というのは「複数の要素が、秩序を伴って一つ
の全体となっている様」のことを広く指すといえるだろう。

人間における組織の話をすれば、各組織にはそれぞれ目標があり、構成員はその目標を共有することで民主的に運営される。「法人」という言葉がわかりやすいが、組織は似た志を持つ人が集まるだろうとはいえ、本来一人一人個性を持つ人間が複数いるにも関わらず、一つの性格に統一される。よって、その目標は何なのかという情報を共有しなければならない。構成員の足並みをそろえるためには、より具体的な目標を共有する方がよい。

何かの目標を元に人が集まったもの、その集合体が組織だというのであれば、そもそもその目標が達成できればその組織は成功したといえるのではなかろうか。ここからは、具体的な事例に落とし込んで考えていく。

「組織」における成功と失敗を、4班の合宿の事例で考えてみよう。4班の当面の目標というのは、プレゼンをいい具合に達成すること。成功というのはプレゼンがいい具合にまとまること。逆に失敗はプレゼンができないことである。目標である、「プレゼンをいい具合に達成する」をこなす過程で、例えば集合時間に来ない、ミーティングに人がいない、班員が合宿所にたどり着かないといったトラブルがあったとしても、個人単位で見たときに問題が起こっていたとしても、我々4班の目標・目的である「プレゼンをいい具合に達成する」を実現することさえできれば、この4班という組織は「成功した」といっていいのだ。「途中苦しかったけど、何とか乗り越えたよ」とあたかも成功したかのような語り口で会話することことが可能なわけである。

これを先ほど挙げた目標設定→プロセス→結果の3段階で解釈すると、目標設定と結果、これが近いもしくは当初の目標設定以上の結果を出すことができれば成功だといえる。組織において成功か失敗かを見極めるのに重要なのはプロセスよりも当初の目標設定に対して結果がどこまで近づくことができたかであるといえよう。過去の組織の例を考えてみても、ミッドウェーにおける日本軍は組織内で作戦の目的の認識が異なっていたために失敗したし、山一証券は当時想定していた目標の裏に大きな簿外債務があり、そもそもの目標設定と現実が著しく乖離していたために結果が伴わず、破たんした。組織が成功するためには、目標設定が非常に重要な要素であるといえる。

人における成功の三つの流れ、目標→努力時間→目標達成を先述したが、組織においてはこの努力時間を組織のリソースで短縮できるのが特徴である。

また、「終わり良ければ総て良し」は「終わり悪ければ総て悪し」の裏返し、というのは組織における成功と失敗においても言えることだろう。「人」単体では「失敗」でも「組織」で見たときに「成功」しているために、結果としてその組織に所属する「人」としても「成功」したといえる場合があるように、組織の「成功」「失敗」は必ずしも人の「成功」「失敗」に影響しない場合がある。例えば、小学校の運動会で自分はかけっこで転んでびりだったが、総合優勝するシーンや、新入社員のミスを他の社員の営業成績でカバーするなど、個人単位でみれば失敗していても、組織全体でみるとその失敗をカバーして成功することはよくある話である。

V まとめ

基本的には短いスパンで見ると目標設定と結果の繰り返しによって成功と失敗かという価値判断をしているが、過去の失敗から学び、成功することもあるし、逆に過去の栄光に甘んじて失敗することもある。どのタイミングを切り取るかによって、成功か失敗か見え方が変わってくるものだといえる。

VI 参考文献

《文献》

- ・森元孝（2014）『理論社会学：社会構築のための媒体と論理』東信堂
- ・高橋透（2017）『文系人間のための「AI」論』小学館新書

《ウェブサイト》（最終閲覧：2017年12月17日）

- ・[Robot Genius](#)

Discussions

Ryubi Nishiyama / Shingo Kamei / Nanako Urano

From point of view of theological sociology, a “human being” and “organization” as a medium have the same properties. For example, both mediums are categorized “human” as a medium, which concatenate various actions.

However, each mediums also have different natures. Certainly both mediums belong to the same medium, but also have unique features in pattern of belonging. In brief, there are two patterns. On the other hand, “human” affect “organization”, but on the other hand, “organization” has a significant influence. In particular, depending on whether the latter can be accurately determined, it may separate individual success and failure.

I thought that "goal", "time", "self-direction" are important as elements for feeling “success” and “failure” in human beings. However, due to the development of AI technology, it is possible that elements to feel "success" or "failure" may be changed.

At least today, based on these three factors, I think that at the current time it is decided whether we are "success" persons or "failure" persons depending on whether the persons are in the position of "success" or "failure". "Success" and "failure" are strange concepts that mixed complex elements and simple judgment.

第 2 部 Practice Readings

Prime Minister Shinzo Abe addresses the United Nations General Assembly at U.N. headquarters in New York Wednesday. | AP

I . Abe urges U.N. states to wage blockade against North, time for dialogue is over

2017 年 10 月 6 日発表

Kyodo

• Sep 21, 2017

NEW YORK – Prime Minister Shinzo Abe urged all U.N. member states Wednesday to block North Korea’s access to “the goods, funds, people and technology” necessary for its nuclear arms and missile programs.

In his address at the annual U.N. General Assembly in New York, on the heels of a sixth nuclear test and a series of ballistic missile launches by North Korea, Abe said history shows that attempts at dialogue with the North “have all come to naught.”

Abe demanded that all states strictly and fully enforce the series of U.N. Security Council resolutions targeting North Korea, saying the world must unite to make Pyongyang change its policies.

“We must make North Korea abandon all nuclear and ballistic missile programs in a complete, verifiable and irreversible manner. What is needed to do that is not dialogue, but pressure,” he said.

Without specifically naming them, Abe laid criticism at the feet of countries including China and Russia that have advocated for direct talks with North Korea to get it to denuclearize.

Citing the Agreed Framework reached between Washington and Pyongyang in 1994 and the six-party talks involving the two Koreas, China, Russia, Japan and the United States that have been stalled since 2008, Abe said North Korea had “no intention whatsoever of abandoning its nuclear or missile development.

“For North Korea, dialogue was instead the best means of deceiving us and buying time,” he said. “In what hope of success are we now repeating the very same failure a third time?”

Abe hailed the U.N. Security Council’s unanimous adoption on Sept. 11 of a sanctions resolution that for the first time capped North Korea’s supply of oil and petroleum products.

But he said that did not go far enough, as North Korea has “already demonstrated its disregard” of the resolution by firing a ballistic missile over Japan into the Pacific Ocean on Sept. 15, “before the ink on (the resolution) was even dry.”

“Whether or not we can put an end to the provocations by North Korea is dependent upon the solidarity of the international community,” he said.

Abe drew attention to the unresolved issue of North Korea’s abduction of Japanese nationals in the 1970s and 1980s, noting that November will mark 40 years since the abduction of 13-year-old Megumi Yokota.

He stressed that North Korea’s location and abundant natural resources mean there is still hope for the reclusive state to one day grow its economy and improve the lives of its people.

“By failing to resolve the abduction, nuclear weapons and missiles issues, and by becoming a threat to all humanity, there is absolutely no future that North Korea can open up for itself,” he said.

Abe’s address was in step with that of U.S. President Donald Trump, who on Tuesday voiced “outrage” at some states’ continuation of trade with North Korea and called on all nations to isolate the country “until it ceases its hostile behavior.”

Abe reiterated Wednesday that Japan consistently supports the U.S. stance that “all options are on the table.”

Trump grabbed headlines with the remark in his Tuesday speech that if the United States “is forced to defend itself or its allies, we will have no choice but to totally destroy North Korea.”

Abe and Trump are scheduled to hold talks on Thursday, followed by a trilateral meeting that will also include South Korean President Moon Jae-in.

安倍晋三首相は水曜日、ニューヨークに本部を置く国連総会に呼びかける

安倍首相は、国連加盟国が北朝鮮に対してあらゆる封鎖を行うよう強く主張し、対話の時代が終わった

安倍晋三首相は、水曜日にすべての国連加盟国に対して、北朝鮮がその核兵器とミサイル計画のために必要な「物資、資金、人々とテクノロジー」へ介入することを防ぐようにと主張した。

安倍は、北朝鮮による6回に渡る核実験と一連の弾道ミサイル発射にすぐ続いて、ニューヨークの年次国連総会において演説をした。その演説で安倍はこうに言った。「北朝鮮との対話による試みがいままで全くもって無意味に終わっていることは歴史が証明している。」と。

安倍は、すべての国連加盟国に対して、北朝鮮を対象とする一連の国連安保理決議を厳密にそして完全に施行するよう求めた。世界は、北朝鮮政府にその政策を変えさせるため団結しなければならないと言いながら。

また、このようにも言った。「我々は、北朝鮮に全ての核及び弾道ミサイル計画を、完璧に証明できて覆すことのできない手段をもってして断念させなければならない。そのために必要なことは、対話ではなく圧力だ。」

安倍は、具体的な国名をあげずに中国やロシアを含む国々を批判した。それらの国は、北朝鮮の非核化に直接対話を主張していた。

安倍は、1994年に米朝両政府の間で結ばれた米朝枠組み合意や、2つの南北朝鮮、中国、ロシア、日本と、2008年以降遅れているアメリカ合衆国から成る6か国協議を引き合いに出しながら、こう言った。「北朝鮮は、その核やミサイル開発を断念するつもりが全くない。」

「それよりも、北朝鮮にとって首脳会談とは、私たちを欺き、時間稼ぎをする最もよい手段だったのだ。」「私たちが全く同じ3回目の失敗を繰り返そうとしていることにどんな成功の望みがあるのだろうか」と安倍首相は述べた。

安倍首相は、9月11日に国連安全保障理事会が、初めて北朝鮮への石油と石油製品の供給量の上限を定めるという決議を満場一致で採択したことを高く評価した。

しかし、北朝鮮は決議のサインが乾く間もないうちに9月15日に日本の上空を通過して太平洋に弾道ミサイルを発射することによってその決議を無視することをはっきり示したので、彼はその制裁は十分でないと言った。

「私たちが北朝鮮の挑発を終わりに出来るかどうかは国際社会の結束にかかっている」と彼は述べた。

安倍首相は 13 歳の横田めぐみさんの拉致から 11 月で 40 年が経つと指摘することで、1970 年代と 1980 年代の北朝鮮による日本人拉致の未解決問題に興味を引き付けた。

彼は、この孤独な国は位置と豊富な天然資源によって、いつか国の経済を成長させ、国民の生活を良くできるという希望がまだあるということを意味していると力説した。

「拉致問題や核兵器やミサイル問題について解明せず、全人類の脅威となることにより、北朝鮮自らに開かれた未来は全くもって存在しないものとなる。」と、彼は言った。

安倍の演説は、火曜日に北朝鮮といくつかの国が三度の貿易を継続したことに対して激怒の声を上げ、北朝鮮が敵意のある行動を止めない限り、孤立させるよう全国家に要求したドナルド・トランプ大統領と足並みを揃えるというものだった。

安倍は「全ての選択肢が明白である」というようなアメリカの姿勢に日本が首尾一貫して支持することを何度も繰り返し言った。

トランプは、「もしアメリカ合衆国が自らを、あるいは同盟国を守るよう強いられるなら、私たちは北朝鮮を完全に破壊するという選択しかなくなる」という火曜の演説における言説でもって世間の注目を浴びた。

安倍とトランプは韓国大統領のムン・ジェインを含めた三者会談に続いて、木曜日に話試合を予定している。

Abe makes a decision about blocking North Korea

Prime Minister Shinzo Abe opposed North Korea's nuclear arms and missile programs.

Because of recent sixth nuclear test and a series of ballistic missile launches by North Korea, Shinzo Abe assert necessity to make Pyongyang change its policies. He told that to make North Korea abandon nuclear weapons completely, we need a pressure. This argument meant that he was in step with that of U.S. President Donald Trump. He also asserts that he firmly wants for North Korea to be applied sanction. Shinzo Abe basically affirmed Donald Trump's opinion. And Abe and Trump plan to discuss about this problem on Thursday.

II . Officials ruled in 2014 female worker's death the previous year was due to overwork, NHK reveals

2017 年 10 月 13 日発表

• Oct 5, 2017

The death of a 31-year-old NHK female reporter in 2013 was determined by labor standards inspectors the following year to have been caused by overwork, the public broadcaster said Wednesday, providing further evidence of the severe working conditions many Japanese employees endure.

A local labor standards office concluded in May 2014 that Miwa Sado, who belonged to the broadcaster's center in Tokyo, worked 159 hours of overtime with only two days off in the one-month period prior to her death as a result of congestive heart failure in July 2013.

Prime Minister Shinzo Abe's administration has been seeking to improve working conditions in the country following the suicide of a new recruit at Japanese advertising giant Dentsu Inc. In 2015 due to excessive working hours.

As a reporter in charge of covering the Tokyo Metropolitan Government, Sado worked on the Tokyo Metropolitan Assembly election and the House of Councilors election from June to July 2013. She died on July 24, three days after the Upper House election.

NHK said it kept track of her working hours through personal statements and time cards but acknowledged there were areas requiring improvement.

Sado joined the broadcaster in 2005 and started to work at its bureau in Kagoshima Prefecture. She was transferred to Tokyo in July 2010 and was in charge of covering the Tokyo Metropolitan Government for two years.

Masahiko Yamauchi, senior official at NHK's News Department, said the incident was not a personal matter but a "problem for our organization as a whole, including the labor system and how elections are covered."

On why it had taken more than three years to make the case public, Yamauchi said the broadcaster took into account the wishes of her family, who said they wanted to ensure such an incident never happens again.

“Even today, four years after, we cannot accept our daughter’s death as a reality,” Sado’s parents said in a comment released by NHK. “We hope that the sorrow of the bereaved family will never be wasted.”

The suicide of 24-year-old Dentsu employee Matsuri Takahashi in April 2015 and the conclusion by labor standards inspectors in September 2016 that it was caused by overwork sparked a national debate on severe working conditions in the country.

Dentsu is also on trial for labor practice violations, with a ruling set to be handed down on Oct. 6 by a Tokyo court.

労働基準監督署は前年の女性職員の死が過重（超過）労働によるものだと **2014 年**に判決を下していた、と **NHK** は明らかにした。

2013 年に起きた 31 歳 NHK 女性記者の死が過重労働によるものだと労働基準監督官によって翌年に判決された、と多くの日本従業員が耐えているひどい労働環境の更なる証拠を提示しながら NHK は水曜日に報じた。

地方労働監督署は東京の放送センターに所属していた佐戸未和さんが 2013 年 7 月にうっ血性心不全で亡くなる前に、一か月にたった二日間の休みで 159 時間の超過労働をしていたと 2014 年の 5 月に断定した。

2015 年に大手広告代理店電通で起きた過重労働時間による新入社員の自殺を受けて、安倍晋三政権は国の労働環境を改善しようと努めている。

東京都政を担当する記者として、佐戸さんは 2013 年の 6 月から 7 月にかけて行われた東京都議選と参議院選挙を取材していた。参院選の三日後、7 月 24 日に彼女は亡くなった。

NHK は自己申告書やタイムカードを通じて彼女の労働時間の記録を把握し続けていたと語ったが、改善を必要とする部分があったことも認めた。

佐戸さんは 2005 年に NHK に入局し、鹿児島放送局で働き始めた。彼女は 2010 年 7 月に東京に異動し、2 年間東京都政の担当であった。

この事件は個人の問題ではなく、勤務制度やどのような選挙取材をしていたかを含む組織全体としての問題であると、NHK の報道部門の責任者である山内昌彦氏は述べた。

なぜ事件を公表するのに 3 年以上かかったかについては、遺族の望みを NHK 側が考慮したと山内氏は語った、また遺族はこのような事件が二度と起きないことを約束してほしいと述べた。

4 年経った今でも、私たちは娘の死を現実として受け入れられない、と NHK で放送されたコメントの中で佐戸さんの両親は語った。私たちは遺族の悲しみを決して無駄にしないでほしい。

2015年4月の24歳電通社員であった高橋まつりさんの自殺と2016年9月の自殺は超過労働によるものだという労基署の判決は、国の深刻な労働環境に関する国民的議論に火をつけた。

電通はまた労働基準法違反について審理中で、東京裁判所にて10月6日に判決が言い渡される。

A local labor standards office concluded that NHK female reporter died in 2013 because of overwork

NHK broadcasted about the death of female worker owing to the hard work. Senior official at NHK's News Department pointed out that the case was not a personal matter, but a problem of structure of corporation. Bereaved family of Sado Miwa make a statement that they could not believe her daughter's death. Also, they hope their sorrow will not be wasted. Prime Minister Shinzo Abe advocate to improve working conditions as a result of the suicide of a new recruit at Dentsu Inc. The case of Dentsu sparked the argument about Japanese working conditions.

III. Nikkei closes at 21-year high amid global stock rally

2017 年 10 月 20 日発表

AFP-JIJI, JIJI Oct 11, 2017

Tokyo's benchmark stock index closed at a more than two-decade high on Wednesday, as the Japanese market rides a global equities rally with its U.S. counterparts hitting fresh records.

The Nikkei 225 average rose 0.28 percent, or 57.76 points, to end at 20,881.27, its best finish since December 1996.

The index closed at levels last seen the year that Prince Charles and Diana divorced, Bill Clinton won his second term as U.S. president and Nintendo launched its Pokemon brand.

Japan Inc. has been reporting bumper profits and the world's third-largest economy is on an upswing, but the market has also benefited from a global equities rally that saw Wall Street chalking up more record finishes on the past two weeks.

The Nikkei has rebounded from below the 15,000 mark in June last year after Britain's vote to exit the European Union pummeled world markets, while a strong yen hit domestic exporters.

The index has regained vigor since U.S. President Donald Trump was elected as dealers bet on his plans for big spending and tax cuts.

Japan kicks off its latest earnings season this month while the nation's economy has logged its longest string of quarterly gains in a decade.

The International Monetary Fund upgraded its view of the country's economy on Tuesday, saying it now expects 1.5 percent GDP growth in 2017 and 0.7 percent next year, up from a July projection of 1.3 percent and 0.6 percent respectively. It cited a pickup in exports and stronger consumer spending.

"The global economy is doing well and hopes for U.S. interest rates are on the rise," said Toshihiko Matsuno, chief strategist at SMBC Friend Securities.

Boosting U.S. borrowing costs tends to strengthen the dollar against the yen, which is good for the profits of exporting firms.

The yen has weakened over the past few years after Prime Minister Shinzo Abe swept to power on a pledge to resuscitate the once-booming economy with his Abenomics policy mix.

The policies — a mix of aggressive monetary easing and huge government spending along with reforms to the economy — fattened corporate profits and sent the stock market higher.

But it has largely failed in the goal of shrugging off the deflation that has plagued Japan for years and held back growth.

“Corporate earnings have risen to the best levels ever,” said Hisao Matsuura, chief strategist at Nomura Securities, who added that Abe’s growth plan has contributed “a bit”.

“It’s true that the yen dropped in the past few years” during his tenure, he said. The Nikkei was below 10,000 when Abe came to power.

But it remains far below a record close of almost 39,000 in the last days of 1989 before a stock and property market bubble collapsed. The index then began a long descent as the once red-hot economy fell into years of malaise.

The Topix index of all first-section issues closed up 1.67 points, or 0.10 percent, at 1,696.81, the highest finish since July 31, 2007, after climbing 7.98 point the previous day.

In index futures trading on the Osaka Exchange, the key December contract on the Nikkei average rose 40 points to 20,870.

日経はグローバル銘柄の反発の中、 終値で 21 年間のうちで最高水準を出した

東京のベンチマークの終値が水曜日、20 年を超える中での最高水準となった。それは日本市場がアメリカ市場の出した最新の記録に伴う国際純資産の反発の流れに乗ったためである。

日経 225 は 0.28%、57.76 ポイント上昇の、20881.27 円で終え、1996 年以来最高の終値を出した。

それぞれの株価におけるこの指数はかつて、チャールズ皇太子とダイアナ妃が離婚し、ビル・クリントンが二期目の大統領の地位を勝ち取り、任天堂がポケモンを売り出した年に見られた水準の終値であった。

日本の法人団体は膨大な収益を報告し続けており、その世界で第三位に位置する経済規模は急上昇中である。だが、その市場はまた、国際純資産の反発から利益を得ていた。その反発というのはウォール街の過去二週間におけるより高い終値を記録したためであった。

日経株価は、イギリスの EU 離脱を問う国民投票が国債市場に幾度と打撃を与えた去年の六月の 15,000 円の水準から回復したのであった。だがその一方で、円高は国内の輸出業務に打撃を与えた。

日経株価指数は活力を取り戻している。それは莫大な支出と、税金削減を掲げる彼の計画に株主が賭けたことによりアメリカ大統領ドナルド・トランプが選ばれて以来ずっとであった。

国の経済が過去 10 年間で最も長い四半期増加を記録する中、日本は今月決算期を開始した。

IMF 国際通貨基金は火曜、国の経済の評価を更新し、1.3%と 6%もの 7 月の伸びから上昇し、2017 年には 1.5%の GDP 成長そして来年には 0.7%の GDP 成長を予想すると述べた。

「グローバル経済はうまく回っています。そして、米国金融金利に対する望みは高まっています。」と松野利彦 SMBC フレンド証券戦略チーフは述べた。

米国の借り入れコストを押し上げることは円に対してドルを強化する傾向があり、会社を輸出することによる利益に有効である。

アベノミクス政策をもってかつてのわか景気を復活させるという誓約の中で、安倍晋三首相が権力の座におしあげられていたあと、円はここ数年の間弱まりつつあった。

大胆な金融緩和と経済改革を伴う莫大な財政支出の融合した諸政策は企業収益を肥やし、株式市場をより高く押し上げることになった。

しかし、日本を何年間も悩ませ、成長を抑制してきたデフレから脱却する目標はほとんど失敗してきた。

企業収益は過去最高レベルにまで上昇したと野村証券の松浦寿雄チーフストラジストは言った、また彼は安倍政権の成長戦略が「多少は」役に立っていると付け加えた。

彼の在職中に過去数年間において円が下がったのは確かであると彼は言った。安倍が政権を獲得したとき、日経平均は 10,000 円以下だった。

しかし、株式や不動産市場のバブルが崩壊する前の 1989 年末に記録した 39,000 円に殆ど近い記録から見れば、依然としてはるかに低いままである。それから株価指数は猛烈な経済状態から沈滞の年月へと落ち込み、長期の降下を始めたのであった。

東証株価指数の全ての第一部市場銘柄は、1.67 ポイント、または 0.1% の上昇、前日に 7.98 ポイント上昇した後の 2007 年 7 月 31 日以来最高の終値である 1,696.81 をクローズアップした。

大阪取引所で売買される株価指数先物取引では、12 月を限月とする日経平均は 40 ポイント上昇し 20,870 円だった。

The Nikkei 225 closes high amid global stock rally

The Nikkei 225 average rose 0.28 percent, or 57.76 points, to end at 20,881.27. It closed at more than twenty years high by global equity rallying with Wall Street chalking up high record in U.S. Donald Trump serves as president. The index has regained vigor with Abenomics policy mix, while the policy has failed in the goal of shrugging off the deflation which causes social stagnation. To be sure, the Nikkei has been sent higher and since Abe came to power. However, it remains far below a record close of almost 39,000 before the market bubble collapsed.

IV. Kobe Steel allegedly passed down how-to memos detailing deceptive practice for years

2017 年 10 月 27 日発表

Kyodo
• Oct 19, 2017

Former employees of Kobe Steel Ltd. revealed Wednesday how the firm systematically shipped products that did not meet specifications without notifying clients for years, with one saying memos had been passed down detailing how to carry out the deceptive practice.

The former employee, who worked at the steelmaker's aluminum and copper division in the 1990s, told Kyodo News that the memos passed down in the division outlined how far products could deviate from agreed-upon specifications without causing noticeable issues.

According to people with knowledge of the industry, manufacturers sometimes agree to purchase products from steelmakers that do not meet specifications but are still usable, a practice another former employee said had been common industry-wide for at least four decades.

Kobe Steel's memos were based on past examples of such products.

A third former employee, who also worked at the aluminum and copper division in the 1990s, said the practice continued as years of business with the same clients created a situation "similar to collusion."

The scandal engulfing Japan's third-largest steelmaker broke earlier this month when the company admitted it had fabricated inspection data on more than 20,000 tons of aluminum and copper products used in everything from cars and trains to rockets, and was undergoing an internal investigation for more such cases.

It later added materials used in liquid crystal displays, 140 tons of iron powder, and more than 11,000 tons of steel wire and other products

manufactured at home and abroad, bringing the total number of clients affected to around 500 and significantly widening the scale of the scandal.

Kobe Steel CEO Hiroya Kawasaki said last week that public trust in his company had “fallen to zero.” In a further blow, the European Aviation Safety Agency advised companies on Tuesday to stop procuring materials from the steelmaker.

The Ministry of Economy, Trade and Industry has directed Kobe Steel to report on whether any of the products present a safety risk later this month.

It may have trouble investigating some older products, however, because records going back that far no longer exist, though according to a company source, records on products used in nuclear plants and defense equipment are kept in perpetuity.

神戸製鋼は、伝えられるところ、長年に渡り、 欺瞞的慣行詳述メモを引き継いでいた

株式会社神戸製鋼所のかつての従業員たちは如何に長年に渡り水準を満たしていない製品を顧客に知らせず、組織的に納品していたのか、を水曜日に明らかにした。またある人は、如何に欺瞞的慣行を遂行するかについての詳述メモが引き継がれていたと述べている。

ある元従業員は、神戸製鋼のアルミと銅部門で 1990 年代にかつて働いており、その部門で引き継がれていたメモには製品が大きな問題を引き起こすことなく、どれ程、承認された基準から逸脱していいかの概要が書かれていたと共同通信ニュースに語った。

製鋼業の知見者達によると、製造業者は製鋼会社から基準は満たしていないがまだ使える製品を購入する事を時には承認しているとのことだ。また別の元従業員はこの慣習は産業全体において少なくとも 40 年は普通であったと語っている。

神戸製鋼のメモは、そうした製品をめぐる過去の事例に基づいて作成されていた。

同じく 1990 年代、アルミニウム・銅の製造工程で勤務していたもう一人の元従業員は、操業期間中何年にもわたって同じ顧客企業との間で続いていた慣習が、「談合にも似た」状況を作り出したと述べた。

国内第 3 位の鉄鋼メーカーを襲ったこのスキャンダルは今月の初めに発生した。その後同社は 2 万トンを超えるアルミニウムと銅製品の点検データをねつ造していたことを認め、さらなる同様の事例について内部調査を受けた。

同社はのちに、液晶画面に使われる素材や 140 トンの鉄粉、11000 トンを超える針金、そして国内外で製造されているその他の製品を追加公表した。これにより、影響を受けた顧客企業は計 500 社となり、スキャンダルの規模は著しく拡大した。

神戸製鋼所社長の川崎博也氏は、先週、彼の会社への公的な信頼は、「0 に落ちた」と述べた。さらなる打撃において、ヨーロッパ飛行安全局は、神戸製鋼から素材を仕入れる事をやめるようにと火曜日に会社に助言した。

経済産業省は、今月後半いずれの製品が安全性にリスクがあるかどうかを示すかどうかを報告するように、神戸製鋼所に指示した。

しかしいくつかの古い製品を調査することは困難かもしれない、それ程遠く遡った記録がもはや存在しないからだ。だが会社の情報源に依れば、原子力工場と防衛装備で使われた製品の記録は永久に残される様だ。

Kobe Steel systematically passed down how-to memos detailing deceptive practice

Kobe Steel, the third largest steelmaker in Japan, systematically shipped products that did not meet specifications without informing clients for years. In this firm, memos detailing how to carry out the deceptive practice had been passed down. In steel industry, manufactures sometimes agree to purchase products from steelmakers that do not meet specifications. A practice of Kobe Steel had been common industry-wide for at least 40 years and created a situation like “collusion” among the same clients.

The scale of the damage was greatly large and it affected around 500 clients. Though the Ministry of Ecology, Trade and Industry has directed the firm to report on safeties of their shipped products, it may be difficult to investigate some older ones.

V. Much of LDP's success rests in electoral system itself

2017 年 11 月 10 日発表

by Reiji Yoshida

The campaign is over, and now judgment time has come: Who were the winners and losers in Sunday's Lower House election?

The answer depends on your viewpoint. The post-election political landscape can be seen from a wide variety of perspectives. Here are some of them.

The media reported that the Liberal Democratic Party led by Prime Minister Shinzo Abe won by a "landslide."

But in a simple comparison with pre-election figures, all major parties appear to have lost seats except Yukio Edano's Constitutional Democratic Party of Japan.

The new CDP almost tripled its seats from 16 to 54. According to an exit poll Sunday by Kyodo News, 30.9 percent of the swing voters voted for the CDP, a key reason it did so well and emerged as the top opposition force.

Still, the CDP will hold much less sway than the Democratic Party did before it effectively dissolved in the lower chamber; the DP had 87 seats before the election.

According to Kyodo News, the CDP is Japan's smallest No. 1 opposition force since 1955.

The LDP won 281 seats, down from the 290 it held before the election.

Maintaining the status quo was a major victory for Abe, giving him a powerful new mandate that is likely to allow him to avoid becoming a lame duck before his term as party president expires next September.

Meanwhile, the biggest loser Sunday was Kibō no Tō (Party of Hope) led by Tokyo Gov. Yuriko Koike, which dropped seven seats and ended up with 50.

Kibo no To fielded as many as 235 candidates and envisioned winning more than half of the 465-seat chamber. But less than a fourth emerged victorious.

This is in stark contrast with the CDP, which fielded 78 candidates, of whom 54 won. The CDP even conceded one seat in the proportional representation segment to the LDP because it didn't register enough candidates to match the number of votes it received.

Kibo no To's performance was particularly miserable in Tokyo, where Koike was believed to be immensely popular since her regional party, Tomin First no Kai (Tokyoites First), scored a stunning victory in the metropolitan assembly election in July.

Of the 25 single-seat constituencies in Tokyo, Kibo no To managed to win only one.

Even Masaru Wakasa, one of Koike's closest aides, lost in Tokyo's No. 10 district — the very constituency where Koike herself was elected to the House of Representatives before she became governor last year.

Wakasa's defeat underlines the capricious nature of unaffiliated urban voters. These swing voters were the main driving force behind Tomin First's victory in the metropolitan assembly election and Koike's own victory in the 2016 gubernatorial race.

But the Kyodo exit poll indicated that only 17.9 percent of swing voters opted for Kibo no To on Sunday.

In analyzing the election results, political commentators pointed out that the 289 slots in the single-seat constituency system give a disproportionate advantage to the most popular party — the LDP in this case — because only one candidate wins a seat in each district, and the ballots for all other candidates are dismissed as “wasted votes.”

So the voting in the 176-seat proportional representation segment is probably a more accurate indicator of parties' popularity. In Lower House elections, each voter can cast two ballots — one for their single-seat constituency and the other for the proportional representation segment.

According to a Kyodo News estimate as of 7:30 a.m. Tuesday, 33 percent of all the proportional representation ballots went to the LDP, followed by the

CDP with 19 percent, Kibo no To with 17 percent, Komeito with 12 percent, the Japanese Communist Party with 7 percent, and Nippon Ishin no Kai with 6 percent.

But thanks to the LDP's leverage in the single-seat constituencies, the party won as much as 60.4 percent of the 465-seat chamber.

With the abrupt formation of Kibo no To at the end of last month, the opposition camp was split yet again.

As a result, in most single-seat constituencies, multiple opposition candidates ran against a single candidate from the LDP-Komeito bloc — which analysts said gave a critical advantage to Abe's ruling bloc.

自由民主党の成功の多くは、選挙制度そのものにある

選挙運動が終わり、今や判断する時が来た。つまり、日曜日の衆議院選挙における勝者と敗者は誰なのか、ということである。

その答えは貴方の見方に左右される。選挙後の政治的景観は、幅広く様々な視点から見ることができる。以下にそれらのいくつかがある。

メディアは、安倍晋三首相率いる自由民主党が「地滑りの的」に勝利したと報じた。

しかし、選挙前の数字を用いた簡単な比較において、すべての主要政党は、枝野幸男の立憲民主党を除いて、議席を失っている。

新しい立憲民主党は 16 議席から 54 議席におよぶ 3 倍近くになった。

共同通信による日曜日の出口調査によると、浮動票層の人の 30.9%が立憲民主党に投票したが、この重要な理由は、立憲民主党はうまくやっていて、一番上の野党勢力として現れるからというものである。

それでも、立憲民主党は、民主党が衆議院において効果的に解散する前、つまり民主党が選挙前に 87 議席持っていた時よりはるかに少ない影響になるだろう。

共同通信によると、立憲民主党は 1955 年以来最も小さい野党第一党である。

自民党は、選挙前に保有していた 290 議席から減少した 281 議席を獲得した。

現状維持は安倍にとって大きな勝利であり、彼に新しく強い権力を与えた。それによって、来年 9 月の党首任期までのレームダック状態を避けることができるであろう。

一方で、日曜日の最大の敗者は小池百合子東京都知事が率いる希望の党であり、彼らは 7 議席減らした 50 議席に留まった。希望の党は 235 の候補者を出馬させ、465 議席中の過半数以上を得ることを目標にしていた。しかし当選者はその 4 分の 1 にも満たなかった。

これは、78 候補者中 54 名が当選した立憲民主党と鋭く対比される。立憲民主党は比例代表において 1 議席を自民党に譲っているが、これは登録候補者数が彼らの獲得した票数に足りなかったためである。

希望の党の成果は東京都において特に惨めなものであった。東京では、小池が大きな人気を得ると信じられていて、それは彼女の地方政党である都民ファーストの会が7月の都議会選挙で大勝していたからであった。

東京都の25の小選挙区のうち、希望の党は1つの区域でしか勝つことができなかった。

小池の最側近である若狭勝でさえも東京都第10区において落選した。その選挙区こそが、昨年小池自身が都知事になる前に衆議院議員に選出された区域であった。

若狭の敗北は、無党派層である都会的な有権者の変動しやすい性質をはっきり示していた。この浮動票こそが、都民ファーストの会の都議会選挙での勝利及び小池自身の都知事選での、勝利における主な動力源であった。

しかし、共同新聞の出口調査は、日曜日に行われた選挙で、浮動票投票者のうち17.9%しか希望の党に投票しなかったことを示した。

この選挙の結果を分析するに、政治批評家は289議席を占める小選挙区制度が第一党の政党に不相当の利益を与えていると指摘した。それは今回の場合の自由民主党である。その理由として、候補者はそれぞれの地区で一人しか当選せず、またその他すべての候補者に対する投票は『死票』として退けられるからである。

そのため176議席を占める比例代表区制での投票がおそらく、より正確な政党の人気を表す指標である。衆院選では、それぞれの投票者は2回票を投じることができる。その1つが小選挙区、もう1つが比例代表制選挙区である。

火曜日の午前7:30の共同新聞の推定によると、比例代表選挙の票のうち33%が自民党に行き、続いて立憲民主党が19%、希望の党が17%、公明党が12%、共産党が7%、日本維新の会が6%であった。

しかし、小選挙区での自民党の影響力のおかげで、自民党は465議席中60.4%もの議席を勝ち取った。

先月末の希望の党の突然の成立により、野党陣営はまたしても分裂してしまった。

結果として、ほとんどの小選挙区で、多数の野党候補が立候補した。それに対して自民党・公明党議員連合は1人の候補者を出したが、それにより安倍率いる与党勢力を決定的に有利にさせたと言った。

The electoral system worked favorably for the victory of the LDP

We can see the current Lower House election from various perspectives. The media reported that the LDP had won by a “landslide.” However, compared with pre-election figures, major parties except the constitutional Democratic Party lost their seats. Because there was expectation as opposition first party, the CDP had 54 seats nearly tripled. Meanwhile, Kibo no To, the biggest loser of elections, reduced the number of seats by seven, and elected winners were less than a quarter of the candidates. Analyzing the results of this election, we can see that the single-seat constituency system gives disproportionate interests to LDP of the first party. The reason is that in this election system only one candidate can win in each district and votes for other candidates will be “wasted votes.” A more accurate indicator of popularity to political parties is the vote of the proportional representation system. According to a Kyodo News estimate, the proportional representative election votes were 33% for the LDP, but thanks to the influence in small constituencies, the LDP won 60.4% of the 465 seats. The division of opposition forces also decidedly worked favorably for the LDP.

VI. Japan may impose tougher penalties for gold smuggling, as rise in cases seen as ‘tip of iceberg’

2017 年 11 月 17 日発表

Kyodo, JIJI

Nov 8, 2017

The government will consider stricter penalties on gold smugglers as attempts to illegally bring gold into Japan have been soaring, with offenders attempting to pocket the 8 percent consumption tax from transactions, officials said Tuesday.

The number of gold smuggling cases uncovered by customs authorities in the year through June jumped 1.6 times the previous year to hit a record 467, involving around ¥870 million (\$7.6 million) in tax avoidance, also the largest on record, up 1.4-fold, according to the latest government data.

The consumption tax increased to 8 percent from 5 percent in 2014.

By secretly bringing gold into the country, perpetrators evade paying the 8 percent tax. They then attempt to sell it at shops with the buyer paying for the gold and the 8 percent levy, making the taxation a “profit” for the smugglers.

Under a set of envisaged steps unveiled Tuesday, the Finance Ministry is considering imposing higher fines on gold smugglers and plans to step up customs inspections with the use of gate-like metal detectors and X-ray baggage scanners nationwide.

Special investigation teams will be added to customs stations in Tokyo, Osaka and other locations.

Currently, the government imposes a fine of up to ¥10 million on gold smugglers who fail to pay the sales tax, and the maximum amount will be drastically raised through a law revision as early as fiscal 2018.

Gold prices have hit high levels in recent years and gold bars are seen as relatively easy to hide, carry and sell at shops.

In most of the cases handled by customs authorities in the year thorough June, the smuggling was done by air travelers from South Korea, Hong Kong and Taiwan. Last December, three women flying from South Korea to Japan were caught trying to smuggle gold bars weighing 30 kilograms by hiding them in their clothing.

“We believe what we’ve seen is the tip of the iceberg,” a ministry official said.

「氷山の一角」としてみられる案件が増えているため、 日本は金の密輸業者により厳しい刑罰を課すかもしれない

火曜日に役人は言った。政府は違反者たちが取引の際の 8 パーセントの消費税をのがれようとして、日本に違法に金を持ち込むという試みが増えてきたために、金の密輸業者により厳しい罰則を新たに適用する予定だ。

最新の政府のデータによると、7 月から 6 月までの 1 年間で税関当局によって明らかにされた金の密輸件数は前年の 1.6 倍に跳ね上がり、記録的な 467 件に達した。それは約 8 億 7 千万円 (7.600 ドル) 分を伴っており、その脱税額は前年の 1.4 倍で過去最大だった。

消費税は 2014 年に 5 パーセントから 8 パーセントまで引き上げられた。

密かに金を国内に持ち込むことによって、金の密輸業者は 8% の消費税支払いを回避している。金を国へ持ち込んだ後、金密輸業者はその金を金本体とそれに伴う 8% の課税を支払ってくれる買い手のいるお店に売ろうとする。その課税を自分たちの密輸利益にしながら。

火曜日に明らかにされた予想通りの一連の手順を元に、財務省は金密輸業者に対してより高い罰金を課すことを検討している。さらに、門型の金属探知機や、荷物の中身をスキャンする X 線の全国的使用を伴う、一段階上の税関検査案を検討している。

特別調査チームが、東京や大阪、その他の場所で税関に加えられることになるだろう。

最近では、政府が消費税を払わない金の密輸入者に対して最大 100 億円もの罰金を課した、そしてその最大額は早くも 2018 年度の法改正で劇的に引き上げられるだろう。

金の価格はここ数年で高い水準に至っている、そして金の延べ棒は比較的隠しやすく、運びやすく、店で売りやすいとされている。

その年の六月に、徹底的に税関によって扱われた事例のほとんどにおいて、密輸入は韓国、香港、台湾の旅行者によってなされていた。昨年 12 月に、韓国から日本に飛行機で来た三人の女性が 30kg もの金の延べ棒を彼女らの服の中に隠して密輸入を試みたが、捕らえられた。

「私たちは、自分たちが見たものは氷山の一角であると強く思う」と行政府は言った。

Japan decides to make smugglers punished severely

The government is planning to create strict penalties for gold smugglers. This is because, according to the latest government data, the number of smuggled golds revealed in July through June was from 1.6 times the previous year. By secretly bringing gold into the country, gold smugglers avoid 8% consumption tax payment.

For example, In December last year, three women who flew to Japan from Korea hid a gold bars weighing 30 kilograms in their clothes and tried smuggling, but they were arrested.

The government said “we believe what we’ve seen is the tip of the iceberg” from this situation

VII. Number of foreign visitors to Japan up 18.3 percent in January-October period

2017 年 11 月 24 日

Kyodo

The estimated number of foreign visitors to Japan this year totaled 23.79 million as of the end of October, up 18.3 percent from a year earlier, the Japan Tourism Agency said Wednesday.

The agency attributed the rise to the increased number of low-cost flights, mainly from South Korea and Taiwan, as well as visa relaxations for Chinese and Russian nationals.

The tourism minister said last week that as of Nov. 4, the figure had surpassed the previous record of 24,039,700 logged last year.

By country and region, China accounted for the largest number of visitors at 6.22 million, up 12.9 percent, followed by South Korea at 5.84 million, up 40.0 percent, and Taiwan at 3.88 million, up 8.2 percent. The number of visitors from Russia grew 40.2 percent to 63,700.

In October alone, the estimated figure increased 21.5 percent from a year earlier to 2.60 million, boosted by travelers from China during its long holiday to mark founding day and visitors from South Korea during its harvest festival.

The agency also said the number of duty-free shops in Japan had risen to 42,791 as of Oct. 1, up 5.6 percent from 40,532 as of April 1.

The agency also released other survey results Wednesday on the use of accommodation by foreign visitors, including *minpaku* paid accommodation in private homes.

In the July to September period, 12.4 percent of foreign visitors used such accommodation, while 75.1 percent stayed in hotels and 18.2 percent in traditional Japanese *ryokan* inns. Multiple answers were allowed in the survey.

The visitors using minpaku accommodation mainly came from France, Singapore and Australia.

訪日外国人の数が1月から10月の期間で18.3%増加

今年の訪日外国人の推定数が合計 2379 万人となり、前年から 18.3%増となると、観光庁は水曜日に発表した。

観光庁はその増加を、中国やロシア国民に向けたビザ(発給用件)緩和のみでなく、主に韓国や台湾の低価格飛行機旅行の増加に起因するとした。

観光庁長官は先週、11月4日の時点で、この数字が昨年記録した 24039700 人という以前の記録を上回ったと述べた。

国・地域別では、中国が 12.9 パーセント上昇し 622 万人という最も多い観光客数を占めた。次いで韓国が 40 パーセント上昇し 584 万人、台湾が 8.2 パーセント上昇し 388 万人だった。ロシアからの観光客は 40.2 パーセント上昇し 6 万 3700 人だった。

10月だけで見積数値は前年の 260 万人から 21.5 パーセント上昇したが、それは創立記念日で長期休暇中の中国からの観光客と収穫祭中の韓国からの観光客が増加したためであった。

また日本の免税店の数は4月1日の 40532 店から 5.6 パーセント上昇し、10月1日現在では 42791 店に増加している。

宿泊設備の外国人訪問客（個人の家で宿泊費を支払われる民泊を含む）に夜宿泊施設の利用に関して、機関も水曜日に他の調査結果を公表した。

7月から9月までの期間に、75.1%がホテルに、18.2%が日本の伝統的な旅館宿に宿泊する中、外国人観光客の 12.4%はそのような民泊施設を利用した。調査においては、複数回答が許された。

民泊を利用している訪問客は主にフランス、シンガポールとオーストラリア出身だった。

Number of foreign visitors to Japan is increasing

The Japan tourism agency announced that the number of foreigners who visited Japan exceeded that of last year as of November. The reason of the excess was attributed to the increased number of low- cost flights, from South Korea and Taiwan, and visa relaxations for Chinese and Russian nationals. In fact, as the number of tourists visiting Japan, the number of Chinese tourists rose 12.9% to account for the largest number of tourists, 6.22 million, followed by Korea, Taiwan and Russia. The agency also reported the increased number of duty-free shops in Japan as one of the main reason of excess.

VIII. Cash-strapped Toshiba bids farewell to Times Square and ‘Sazae-san’

2017 年 12 月 1 日発表

Kyodo

• Nov 22, 2017

Toshiba Corp. will remove its corporate logo from its prominent position atop the One Times Square building overlooking New York’s iconic tourist hub as part of cost-cutting efforts, sources said Wednesday.

In addition to terminating its contract for the Times Square screen in the first half of next year, the company has also formally decided to end its sponsor agreement with two long-running Japanese television programs — popular cartoon “Sazae-san” and a Sunday night show — at the end of March, the sources said.

The conglomerate is currently moving to streamline group operations to improve its financial standing as it looks to overcome huge losses stemming from its now-bankrupt U.S. nuclear unit.

Toshiba’s advertising cutbacks in Japan and the United States follow its recent decision to sell its TV and visual products subsidiary to Chinese electronics maker Hisense Group and its sale last year of its household appliance unit to China’s Midea Group Co.

With the company also considering withdrawal from the personal computer business, Toshiba is moving away from products targeted at general consumers, which makes spending big on advertising to be of little benefit, the sources said.

In December 2007, Toshiba put a large LED screen on top of the One Times Square building. The monitor symbolized the company’s rapid global growth as it was used as the countdown clock for the famous Times Square New Year’s Eve celebrations.

In Japan, Toshiba’s name has been closely associated with the animated series “Sazae-san” over the past 48 years and similarly with “Sunday Theater” for 61 years.

Airing on Sunday evenings since October 1969 on Fuji Television Network Inc., the cartoon has been recognized by Guinness World Records as the world's longest-running animated series.

On Sunday, Toshiba's board of directors approved a plan to raise ¥600 billion (\$5.3 billion) via a new share issue to avoid being delisted from the Tokyo Stock Exchange.

In September, Toshiba picked a Japan-U.S.-South Korea group as the buyer for its chip unit Toshiba Memory Corp. The sale is aimed at covering massive losses incurred by its bankrupt U.S. nuclear unit. Unless it sells Toshiba Memory by next March to eliminate its negative net worth, it will face a forced delisting.

The cash from the share issue, however, is set to provide Toshiba with most of the funds it needs to avoid delisting, even if the company fails to finalize the sale of its semiconductor business in time.

厳しい財政状況の東芝はタイムズスクエアとサザエさんにお別れを告げた

東芝は自社の企業ロゴを、ニューヨークの象徴的な観光中心地を見下ろす、ワントائمズスクエアビル頂上の人目を引く場所から、経費削減努力の一環として取り除く予定だ、と情報筋は水曜日に語った。

来年度上半期におけるタイムズスクエアのスクリーンの契約終了に加えて、東芝はまた、三月末に二つの長寿番組のスポンサー契約をやめることを公式に決めた、人気漫画のサザエさんと日曜夜のサザエさんのアニメである、と情報筋は語った。

複合企業である東芝は現在、膠着したように見える財政を改善することによって、無駄をなくして合理化する組織運営へと向かっている、それは現在破産しているアメリカの原子力部門による莫大な損害を乗り越えるためである。

日本とアメリカにおける東芝の広告の削減は、最近の決定である、東芝のテレビとビジュアル製品の子会社を中国の電子メーカーであるハイセンスグループに売却したことと、昨年東芝の家庭用機器の部署を中国のマイディアグループ会社に売却したことによるものである。

東芝はまた、パソコン事業からの撤退検討により、一般消費者向けの製品から立ち去ろうとしている。それは広告に多くを費やしたが、ほとんど利益になっていなかったと情報筋は言った。

2007年12月、東芝はワントائمズスクエアの上部に大きなLED画面を設置した。そのモニターは会社の急速な世界的成長を象徴し、有名なタイムズスクエアでの年越し祝いのカウントダウンにも使用された。

日本にて、東芝の名前は過去48年に渡るアニメシリーズのサザエさんや同じく61年間に渡る日曜劇場と密接に関連していた。

1969年の10月からフジテレビで日曜日の夜に放映されているその漫画は、世界でもっとも長く放映されたアニメとしてギネスの世界記録に認められた。

9月に東芝は日米韓連合を東芝の半導体部門である東芝メモリの買い手として選択した。この売却は、アメリカでの原子力部門の破産を原因とする、大量損失の補填を目

的としている。来年 3 月まで、債務超過を取り除くために東芝メモリを売却しない限り、東芝は強制的に上場廃止に直面することになるだろう。

しかし、株式発行による現金は、たとえ、半導体事業の売却が予定通り完了できなかったとしても東芝が上場廃止を免れるために必要な資金の大部分を供給すると位置づけられている。

Toshiba needs to cover their loss

As a result of their worsening financial condition, Toshiba decided to remove of signboard at Times Square that was a symbol of prosperity, and to discontinue sponsorship of “Sazae-san” for 48 years, which is Japanese national cartoon. For several years, they face negative net worth because of the amount deficit of U.S nuclear unit. They need to raise funds in order to avoid delisting by selling Toshiba semiconductor unit, and issuing the share.

IX. Japan's Supreme Court broadens definition of indecent assault

2017 年 12 月 15 日発表

Kyodo

• Nov 29, 2017

For the first time in nearly half a century, the Supreme Court on Wednesday changed its interpretation of what constitutes indecent assault, saying a perpetrator can commit such a crime without having sexual intentions.

The top court rejected an appeal from a man who was charged with molesting a girl under 13 and taking nude photographs of her in 2015, but denied having sexual intent.

The decision contradicts a 1970 ruling by the same court. It did not convict a defendant at the time who took nude photos of a woman on the grounds that the accused did not have any sexual intentions.

In the more recent case, the 40-year-old man from Kofu, Yamanashi Prefecture, had insisted he took the nude photos in response to a request to send pornographic images to an acquaintance from whom he wished to borrow money.

The accused, citing the top court's 1970 ruling, had appealed a lower court's ruling that found him guilty of indecent assault and sentenced him to 42 months in prison.

The top court's 15-member Grand Bench, led by Chief Justice Itsuro Terada, said it's not appropriate to regard sexual intention as a prerequisite for finding the accused guilty of indecent assault.

"These days, we should consider the damage victims have suffered from the sexual offense, as well as the substance and severity of the crime," the court said in its ruling.

The Kobe District Court handed down the jail term in March 2016, saying sexual intention was irrelevant to the ruling. The decision was upheld by the Osaka High Court in October last year.

日本の最高裁判所が強制猥褻罪の定義を広げる

ここ 50 年の中で初めて、最高裁判所は水曜日に、犯罪者が性的な意図を持たずに強制猥褻罪を犯し得ることを述べ、その犯罪を定義する解釈を変えた。

最高裁判所はある男性の上訴を棄却した。彼は 2015 年に 13 歳未満の女の子に性的暴行を加え裸の写真を撮ったことで告訴されていたが、性的意図は持っていなかったと否定していた。

この決定は同じく最高裁判所で 1970 年に下された裁定と相反する。その際、最高裁判所は女性の裸の写真を撮った被告人に無罪を言い渡した。というのも被告人はいかなる性的意図も持っていなかった為だ。

今回のより最近の事例では、山梨県の甲府の 40 歳の男は性的な画像を自分に送ってくれという知人からの要求に応じて裸の写真を撮ったと主張している。そして男はその知り合いからお金を借りたいと思っていた。

被告人は 1970 年の最高裁の裁定を引き合いに出し、彼に強制猥褻の有罪判決を下し、懲役 42 か月を言い渡した下級裁判所の裁定に異を唱えた。

裁判長のテラグイツロウ率いる 15 人の最高裁大法廷は、強制猥褻罪の容疑者に性的意図があることが前提条件であるとみなすのは適切でないと述べた。

『今日、私たちは性犯罪の本質や重大性と同様に、被害者たちがその性犯罪に苦しみ続けているということを考慮するべきだ』と、最高裁は判決の中で述べた。

神戸地方裁判所は 2016 年 3 月、性的意図は判決とは無関係だとして懲役刑を言い渡していた。同判決は、大阪高等裁判所で昨年 10 月に支持されていた。

Japan's Supreme Court broadens definition of indecent assault

On Nov 29 in 2017, the Supreme Court changed the interpretation of indecent assault. The point at issue was whether a perpetrator can commit indecent assault without sexual intentions or not.

In 1970, the same court didn't convict a defendant taking nude photos of a woman because he didn't have any sexual intentions.

However, this time, the top court's 15-member Grand Branch said it's not appropriate to regard sexual intention as a prerequisite for finding a defendant guilty of indecent assault and changed the interpretation of indecent assault.

Then, the same court sentenced a man to 42 months in prison. He had been charged with molesting a girl under 13 and taking nude photographs of her in 2015, but had denied having sexual intent.

第3部
2017年度秋学期
議事録集

2017 年 10 月 6 日	日本のバブル 長期信用銀行が犯した失敗	発表者 戸巻 畑山 金子
-----------------	------------------------	-----------------------

《報告》

長期信用銀行は、1952 年に制定された長期信用銀行法に基づいて設立された。戦後復興期において、主要となる施設やインフラ整備などの重要産業を発展させるために、莫大な費用が必要であり、その資金を安定して供給できる機関が必要であった。しかし、普通銀行はオーバーローン状態(預金より貸出の額が上回る状態)であり、資金を供給できない状況であった。このような状況の中で長期信用銀行が生まれた。

長期信用銀行は普通の銀行のような預金ではなく、金融債という債権を発行し、集めた資金を重要産業に供給する働きをした。しかし、金融債を購入する者がいないと資金を集めることが出来ない。そこで金融債を政府自体が購入することにより、金融債に信用性が高まり、また安定して資金を供給できるようになる。これにより、重要産業を安定して発展させ、日本の戦後復興を助けるものとなった。

次に長期信用銀行が失敗した 3 つの間接的な要因や背景について報告する。1 つ目に都市銀行との関係を取り上げる。戦後復興期における都市銀行の投資能力は低く、各産業が復興に向け様々な変化をしているため、融資運用には大きなリスクや手間があった。そこで、都市銀行は政府が大量購入している信用基盤を有する長期信用銀行の金融債で持続的な利鞘を得ようとした。1960 年に、都市銀行はこの金融債の約 50%を購入する主要購買主体であった。しかし、高度経済成長を経て 1980 年代になると都市銀行自体の投資能力が向上し、各産業も成長し、投資による利益確保が容易になってくる。都市銀行の信用は向上し、都市銀行が持つ広域なりテール網で幅広い預金を集めることも可能となった。この一方で、長期信用銀行に広いリテール網はない。さらに、自身の投資で利益を確保できる都市銀行における金融債の購買額は縮小していった。こうして当時の長短分離の指針や長期信用銀行の意義は低迷していった。

2 つ目の長期信用銀行が失敗した背景は、1965 年以降の政府による国債発行である。政府の信用が向上するにつれ、長期信用銀行を仲介とした金融債を用いる必要がなくなった。日本銀行は国債の買いオペをする一方、金融債は買いオペ対象から除外した。このことは、都市銀行が金融債よりも国債を選好するようになった理由でもある。こうして長期信用銀行の特異性であった金融債の存在意義が稀薄化していった。

3 つ目の長期信用銀行が失敗した背景は、産業・経済構造の変化である。投資主導の高度成長から低成長の時代となり、重厚長大型産業から軽薄短小型産業への産業構造の変化が起きた。これにより大企業は大量の設備投資資金を必要とせず、さらにそういった資金は内部資金で賄える程に成長していた。このように長期信用銀行における歴史的

使命は早い段階で終えていた。また、高度経済成長終焉にともなう産業・経済の構造変化に対応できず、存在意義は低迷していった。

次に長期信用銀行が失敗した一因であるバブルの構造について説明する。一般に地価は、インカムゲイン（賃貸料）とキャピタルゲイン（将来の資産価値）への期待の二つの要素で決まる。バブルは、キャピタルゲインへの期待が膨れ上がり、地価が実態経済から離れた時に起こる現象である。

上記のバブルの構造を理論社会学的に説明するとするならば、以下の通りになるであろう。

正常な地価は、それを常に問い直すことで維持される。（横断の法則）

地価（インカムゲイン
+ 正常なキャピタルゲ
イン期待）



地価（インカムゲイン
+ 正常なキャピタルゲ
イン期待）

一方、バブル時には、正常な地価を問い直すことはせずに、それを誇張し続けることによって地価が高騰する。

地価（インカムゲイン
+ 正常なキャピタルゲ
イン期待）

地価（キャピタルゲ
イン期待）

地価（キャピタルゲ
イン期待）

ここでは日本のバブルが実際にどのような過程を経て起こったのかを簡単に述べたい。1985年、プラザ合意を契機に円高ドル安が進む。86年には、日本は一時的な円高不況に陥った。その対策として、大幅な金融刺激策が実施され、内需拡大を目指した「前川レポート」も作成された。この資金供給が過剰になることで、土地や株への投資が進み、実態経済と乖離した資産価格が形成される。この状況への対策が遅れることによって、バブルは急速に冷め、「はじける」ことになった。

《質疑応答》

「東大や一橋出身の一流の人が集まる長期信用銀行が、なぜその失敗の予兆があったにも関わらず対策を打てなかったのか」

森先生：いくつか理解しておくべきポイントがある。債券というのは？

畑山：借用書のようなものだと考えています。

森先生：長期信用銀行のような特定の銀行や金庫が発行するのは金融債。国が発行主体であるのは国債で、一般的な株式会社が発行主体であるのが社債、他にも公共債などがあるが、発行主体で名称が異なる。政府が国債ではなく、わざわざ長期信用銀行によって金融債を発行し、産業を発展させようとしたのはなぜか？

金子：やはり当時の政府に対する信用の問題ではないのか。

森先生：戦時中、政府に国債を買わされ、敗戦によってそれが紙切れになった人々は、政府をすぐには信用しないだろう。それに、当時の外国は日本の国債を買わないだろうから、国内で長期的な金融債を発行する方針にしたのは、良い考えだろう。なぜなら、成長するための産業構造はアメリカや西欧で成功しているモデルを模倣できるので、資本があれば低リスクで成長することが可能だからだ。これは日本が模倣文化と言われる所以の1つであろう。長期信用銀行の金融債は初めに政府が大量購入することで信用が生じ、他の金融機関も購入しやすくなった。

都銀と長銀のリテール網の違いも認識しておくべきだろう。長銀は本体がしっかりしているが、リテール網が弱い。これは現在の新生銀行、あおぞら銀行の性質でもある。

西山：今までのポイントを踏まえて、「長期信用銀行は失敗の予兆があったのにも関わらずなぜ対策できなかったのか」について意見がある人はお願いします。

河野：エリート集団だから、そういった予兆が認識できても報告しづらい環境だったのでは？

戸巻：理論社会学的な視点では、投資対象が誇張されていった状態で区別されるので、正常値を誤って認識し、株価の低迷なども一過性のことで、また戻るという期待をしてしまったからと考えている。

森先生：長期信用銀行のように、かつて大きな成功体験をしていると、歴史的使命を早い段階で終えていても、新しく適応しづらくなってしまう。

金子：予兆に気付いた人は、長期信用銀行に見切りをつけて抜けていったのではないか。

森先生：どんどん抜けていく。例えば今回の総選挙も同じような例で、初めは団結しているようでも自分の保身を考えていたりする。

日本のバブル

長期信用銀行が犯した 失敗

▶2班：戸巻 畑山 金子

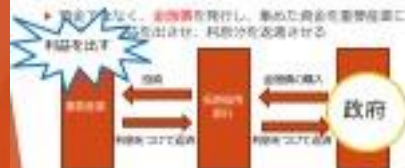
長期信用銀行とは

- ▶ 1952年に制定された長期信用銀行法に基づいて作られた。
- ▶ 資金の代わりに債券を発行して資金を集め、それを重要産業に貸し出すことを主として行う金融機関。

長期信用銀行が生まれた背景

- ① 戦後復興期の中で、重要産業に安定して資金を供給できる制度の必要性
- ② 普通銀行のオーバーローン状態により、銀行側が企業に貸すお金を控えていた。
- ③ オーバーローン状態
→ 貸出より貸入の金額の方が上回っている状態

長期信用銀行の特徴



長期信用銀行はなぜ失敗したのか？

都市銀行との関係

戦後復興期

都市銀行・実業家の信用が薄い

都市銀行の信用能力が低く「オーバーローン」状態運用には予備的な大きなリスクがある

＜政府が大量購入する信用保証＞

長期信用銀行の金融債で持続的な利源を得る

長期信用銀行の金融債の主要購買主体は都市銀行

都市銀行との関係



長期信用銀行の低迷要因

- ① 政府による国債の発行
- ② 都市銀行の充実
- ③ 主要購買主体の離脱
- ④ 直接金融の拡大（金融証券化・自由化）
- ⑤ 産業・経済構造の変化

国債・金融証券化の状況（20）

年次	国債	金融債
1960	5.3	50.8
70	18.4	45.7
75	36.8	41.7
78	41.0	37.6
79	42.2	35.1
79	51.5	38.7
79	57.8	34.8
80	60.4	31.4
81	61.8	31.4
82	60.7	30.8

国債の発行総額（兆円）

年次	1960	1965	1970	1975	1980	1985
国債	5.3	28.4	68.7	129	212	311
国債	16	22	34	57	108	171
国債+国債	17	44	103	186	320	482
国債	16	31	84	155	248	382
国債+国債	32	65	157	301	568	864
国債+国債	31	55	138	262	466	753
国債	17	34	84	155	248	382
国債	16	22	34	57	108	171

バブルを理論社会学で説明する

バブルの構造

地価を決める要素



バブル形成からバブル崩壊までの簡単な流れ (1985年～1991年)

- ▶ 1985年 プラザ合意 - 円高不況
- ▶ 1986年 円高不況 → 「景気刺激策」：大規模財政 - 金融緩和策、円高拡大を抑制す
- ▶ 1986年～1990年 景気の回復期(景気) → 景気回復の結果、資金が金融機関や土地の購入に回る → 地価を押し上げた資金過多へ
- ▶ 1991年 バブルの頂上としての政策が後半に → 資産価値の暴落 (バブル崩壊)

バブルの構造

地価を決める要素



バブルの構造を理論社会学で説明すると…… (参照: 『理論社会学』 p.24-25)

健全な地価

地価 (インカムゲイン + 正常なキャピタルゲイン期待)

正常な地価を問う

バブル時の地価: 誇張された地価

地価 (インカムゲイン + 正常なキャピタルゲイン期待)

地価 (キャピタルゲイン期待)

地価 (キャピタルゲイン期待)

バブル崩壊後の銀行の対応

- ▶ 本邦債権への対応の遅れ：経済成長への強い期待、資産価値が戻るという甘い予想

→

地価	地価	地価
----	----	----

 を正常な地価だと期待

(しかし、実際は……)

- ▶ 87年度のマイナス成長
- ▶ 長期金利銀行の「信用」は完全に崩れる

結論

- ▶ 西暦信用銀行は設立の時期における歴史的使命を早い段階で果たしていた
- ▶ 高度経済成長の終結にともなう産業・経済などの構造変化に対応できず、存在意義が崩壊していった

議題

東大や一橋出身の「一流」の人が集まる長期信用銀行が、なぜその失敗の予兆があったにも関わらず対策を打てなかったのか

2017 年 10 月 13 日	日本のバブル：山一証券が犯した 失敗 —山一証券の報告書から	発表者 高橋 河野 林
---------------------	--------------------------------------	----------------------

《報告》

①山一証券とは

1897 年創業。廃業まで四大証券会社を成し、戦後から 50 年代までは日本最大の業績を持っていた。

②1965 年の倒産

55 年から神武景気、岩戸景気が訪れ株式投資信託の人气が向上する。理由としては、銀行預金よりも利率が良かった事、株が値上がりしやすかったことが挙げられる。

当時山一証券は個人から預かった金融債を運用し資金調達をする「運用預かり」を行っていた。その中で、1961 年には公定歩合の引き上げ、また 1963 年のケネディショックにより株価は暴落する。山一証券は金融債を取り戻そうとするもその為には株を売らなければいけなく、それが株価の下落に拍車をかけることになった。

山一証券だけが倒産した理由には、株価暴落後山一証券に売られた株をすぐ売却せず株価値上がりを待ち保持してしまった強気の姿勢が一つに挙げられる。また株価下落後に新興企業の株式を引き受けた事が挙げられる。

しかし、取り付け騒ぎを恐れた政府から山一証券は特別融資を受ける事が出来、65 年から 70 年のいざなぎ景気にも助けられ、経営を立て直していった。

③1998 年の倒産

1998 年の倒産は損失隠しに起因するところが大きい。1987 年の「財テク」ブーム以降、同社「にぎり」（取引を山一に一任させる代わりに高い利回りを保証するというもの）による資金導入を図る。しかし、同年 10 月にブラックマンデーが到来すると株価は下落し、運用成績が悪化。含み損の出た有価証券を決算期の異なる企業間で転売する（「飛ばし」）ことで取引企業の損失をカバーし景気の回復を待つも、損失の膨らみとバブル崩壊により破綻した。

④倒産の背景「法人本位主義」

二次大戦後 GHQ の財閥解体により、財閥家族は株式を取り上げられ、企業支配停止を余儀なくされた。取り上げられた株式は公開され、財閥所有から法人所有へと変わり、現在の日本が「法人本位主義」であることの基礎である「大企業の大株主がほとんどすべて法人である」状態へと移っていった。株式の公開により、企業が乗っ取られる危機

が訪れ、さらには 1964 年日本の OECD 加入（＝資本自由化）により外国資本からも乗っ取られる可能性も起こった。

そこで会社は、乗っ取り防止のための「安全株主工作」を行った。1970 年代になると、この「安定株式工作」による日本の増資方法が流行し、1980 年代に入ると転換社債やワラント債（新株引受権付き社債）が主流になった。この二つを合わせて「エクイティ・ファイナンス」と呼ぶのだが、以後このエクイティ・ファイナンスと安全株主工作が株価の異常な株価の高騰をもたらしてしまい、巨額のエクイティ・ファイナンスに安定株主工作がついていけなくなった結果、株価の大暴落が起こった。その上、証券スキャンダル事件が起こり、山一証券も倒産に追い込まれた。

《質疑応答》

森先生：押さえておくものがいくつかある。

○投資信託

皆さんが就職、企業年金は皆投資信託。大金持ちはいろんな株を買う。ポーカーチップを全部同じものに掛けるのではなく、いろんなものに掛けるのと同じように、投資信託はいろいろな株の組み合わせを考える。そうするとリスクが分散される。上がり下がりの方が異なるものを買って、全体的にプラスになるようにする。しかし元値がなければたくさん種類は買えない。そこで証券会社や銀行は投資信託という商品を作り、いろいろな株が入ったパックを作る。10 億円分の集まったものの一部として 5 万円分だけ買える。10 億円かけたものの収益の 5 万年分を得られるというもの。

1960 年代、アメリカから投資信託が入ってきた。日本人はみんな買った→投資信託はいいものだ、またみんな買う。結果値段が上がる。1960 年代の不況は投資信託が原因。それは投資信託が損益を証券会社が補うから、一回目の倒産になった。

○にぎり（営業特金）

例えば、証券会社に入った。最初は営業マン、そうすると株、あるいは投資信託を買ってもらうことになる。証券会社は、株の売買はするけれども、これがいいとは言えない。別の会社がすることで、証券会社はただ売買するだけ。

しかし、営業マンはどうしても買ってもらいたいから、これがモラルハザードなのだけれど、これ絶対大丈夫ですよと言って買ってもらう。するとある営業部門が、今月はこの株を売ろう。そうすると、その株だけ売ようになり、それが全国で行えば株価は上がる。そうしたら、顧客は信じる。営業特金のにぎりは、これは絶対に得するから、そうしたらこれはこの株を買っておいてください。一番大事な顧客の株の値段が上がる。これがにぎりだが、違法。しかし、バブルの前は普通に行われていた。どの証券会社も行うからどんどん加熱する。にぎりを行った分客が流れる。

○飛ばし

例えば、城間商事があるとする。城間商事は決算が3月。しかし今年の3月は大幅な赤字が出るのがわかった、そうするとそれが露呈すれば株が下がってしまう。しかし城間商事から戸巻商事がたくさん商品を買ったとすると、城間商事は黒字になる。戸巻商事は赤字になるが、6月に決済することになっているため、その赤字はまた別のところに飛ばせばいい。架空会社などに。この飛ばしも違法。公認会計士もグルになってこれをやる。山一証券は、自分の会社が大きい分、飛ばしも大きくなるが、シンガポールに架空会社を置き、そこもまた別のところに飛ばす。赤字だけぐるぐるぐるぐる回っていく。そして膨大になっていく。しかし、株価が上がるだろう、とか思っていたがダメになった。東芝の場合も同じ。

○預かり運用

1965年の山一の倒産以後禁止されているが、金融債は長期信用銀行が販売していた。長期信用銀行は支店がない。証券会社は、日本の場合証券市場よりは銀行を通じてお金が流れていくから、証券の売買をできるだけ小さくしてきた。

そこでやるのがなくなった証券会社に、金融債を運用させた。金融債は無記名＝現金と同じ。政治家の賄賂によく使われた。そういう金融債が家にあつたら危ない。通帳は現金に換えるのが大変、しかし金融債は簡単だから危ない。そこで、金融債はどこかに預けないといけない。その時に証券会社が登場、貸金庫に預かる代わりに、預かり運用をするという契約を取る。そして証券会社は金融債を株に変え運用している。しかし預かっていた、金融債のものを運用していたら、返してくれ、と言われた時にすぐに返せない。焦げ付いていたらなおさら。それが65年。みんなが返してくれとなったら、返せなくなった。取り付け騒ぎ。

○エクティ・ファイナンス（転換社債やワラント債）

最初は社債。例えば城間商事は資金調達のためにまず社債を出す。5年経てば10%増やして返す、これは借用書＝社債で終わるけれども、転換社債は5年後にその社債は株式になります、というもの。もし企業が成長していれば、株価が上がれば、社債を株価にしたほうがいい。借用書が株に変わるかわからないか。変えるかどうかは自由。

浦野：山一証券の倒産の黒幕に大蔵省が絡んでいるのでは？

森先生：そうだと思う。なぜ大蔵省は助けなかったか。

浦野：助けなかったというよりは、橋本首相が財政と金融を別でやるようこれを見せつけるため。だから当時新任であった社長は、何も知らなかったため、泣きながら社員は知らなかった。大蔵省にはめられたただだったから。

森先生：財務省と金融省の二つがある。金融というのは、お金の流れの統制をする。金融の部門と財政の部分とは、同じところがやってはダメだ、という発想。お金を貸し出すのと集める部分が同じだとやばい。集めるのはやさしく騙しながらしないといけないが、集める方は厳しく切らないといけない。検査の部門と集める部分、完全に相互牽制しないといけない。だから大蔵省を壊したのはそういうこと。金融部門をなんとかしないといけない、となった時にしょうがない、となったのは山一證券。

③1998年の倒産



倒産とは <http://glossy-japan.net/brief/122>



④倒産の背景 「法人本位主義」

法人本位主義への要因

戦後「独占禁止法の改定」⇒ 株式所有：個人所有から法人へ

- 要因
- ・ 財閥解体
 - ・ 資本自由化
- ↓
- 「安定株主工作」の誕生
= 会社の優遇取り防止
⇒ 1970年代に流行する

⑤まとめ



1985年
プラザ合意を懸念した
超低金利政策

⇒ バブルの到来



法人本位主義に至るまで

- WW2前：資本家が支配する「資本主義」、労働者と資本家の対立
財閥系企業が地主として傘下の株式を所有・支配
- ↓
- WW2後：財閥解体
- ↓
- 法人である会社が株主に
「資本家（個人資本家）」のいない資本主義
- ◆ 「法人本位主義」
= 「大企業の大株主がほとんどすべて法人である」

過大発行一株価大暴落

- 1980年代
転換社債やワラント債
(新株引当権付き社債=エクイティ・ファイナンス)の登場
⇒ エクイティ・ファイナンスと安定株主工作のいたちごっこ
⇒ 株価の急騰
⇒ 1990年代：株価大暴落
⇒ 証券スキャンダル事件
⇒ 証券会社が窮乏に陥る

まとめ

山一証券の破綻要因

	外的要因	内的要因
1965年	ケネディ・ショック	運用資金への依存
1998年	証券不祥事 バブル崩壊	「飛びし」による 損失隠し

2017 年 10 月 13 日	リーマンショックを再構成する ーサブプライムローンとは何か？	発表者 浦野 亀井 西山
---------------------	-----------------------------------	-----------------------

《報告》

①サブプライムローンとその問題とは何か？

本章では、サブプライムローンの概要と、その問題点について考えていきたい。まず、プライムローンというものがある。これは信用力がある人のためのローンである。信用力がある人とは、公務員や会社員といった収入が比較的安定している人のためのローンのことだ。それに対し、サブプライムローンとは、信用力がない人のためのローン、プライムローンが組めなかった人のための住宅ローンである。

サブプライムローンの特徴は以下の通り。まずは高い金利。返済が滞る可能性が高いために、金利は高く設定する必要があった。しかし、最初は低金利で始まり、数年後に金利と返済が倍になるように設定されていた。もし返済できなければ、住宅を売却すれば回収できるという考えがあった。なぜなら、当時のアメリカの住宅価格は右肩上がり、借りる側は金利が上がるタイミングで家を売ろう、貸す側は担保である住宅を売却すれば、債権を回収可能だと考えた。しかし、ある時不動産の価格が下落し始めた。サブプライムローンを借りていた人は、金利が上がった家売却し、ローンを支払おうと考えていた。しかし、不動産の価格が下落したことにより、いえを売ってもローンが残るようになってしまった。

サブプライムローン問題とは何だったか。これは、証券化にあると考える。他の信用力のあるローンと混ぜることでリスクが分散化され、低く均一になると考えたが、複雑過ぎる証券化のせいで住宅ローンが赤字になった際にどの金融商品に赤字であるサブプライムローンが含まれているのかわからなくなってしまった。そのために、不安な金融商品をすべて売ってしまおうと考え、価格が暴落した。

②サブプライムローンは何故流行したのか？

リーマンショックの話へと移る前に、そもそもサブプライムローンという、債務者にとっても、債権者にとっても非常にリスクと思われる方法がアメリカで流行したのかを考えてみたい。

始めから簡潔に述べると、アメリカの住宅価値が戦後から上がり続けていたという、いわば「アメリカ住宅神話」が妄信されていたことが流行の一大要因として挙げられる。サブプライムローンはその融資先となる対象を考えると、確実に返済される保証は全くない。しかしそれでも、住宅価値が上がり続けているなら、債務不履行となってもその住宅を売却してしまえば十分に元が取れる。返済されるのであれば尚

更、当ローンの特性としてハイリターンが見込まれるのであるから、次々とこのようなローンが組まれていくことは想像に難くないだろう。

この妄信を後押しした国内での出来事が2001年の「9・11同時多発テロ事件」後、アメリカが不景気に陥ると予想したFRBの「金利引き下げ」政策であった。当政策の本来の目的は、銀行間の貸し出しを通じて企業の借り入れを刺激することだった。しかし大企業の多くは社債発行で必要な資金を調達することが可能だったために「カネ余り現象」が生じる。それはすなわち住宅にも投資の手が及び、さらに住宅価値が上昇することは明らかだった。現に、2000年から2006年のたった6年間で住宅価値はおよそ二倍にも及んだのだから、サブプライムローンが貸す側も借りる側もリスクフリーでハイリターンなものに見えてしまうのも当然だったのかもしれない。ただしこの理論は住宅価値が上がり続けるという前提が肝要であり、その前提の破綻が後述するリーマンショックなのである。

③サブプライムローンの結末

サブプライムローンは最終的に世界規模の金融危機を誘発した。原因の一つとしてあげられるのは、住宅価格が減少し始めた事である。上述のようにサブプライムローンは、住宅価格が上昇し続ける事を前提にしていた。仮に債務不履行が発生したとしても、住宅価格が値上がりしていれば、債権側は余剰分を利益とする事ができた。しかし信用と住宅価格の爆発的な増大が建築ブームを引き起こし、住宅が過剰に供給される事になった。これにより2006年7月をピークに住宅価格が減少し始め、次第に債権側はローンを回収できなくなった。サブプライムローンの延滞率が上昇する一方で、住宅価格が住宅ローンの額を下回り、売るにも売れない状況に迫られたからである。さらにサブプライムローンの貸し手である融資専門会社に対する金融機関からの貸し付けが慎重になった事によって、資金繰りの困難が発生し経営破綻に追い込まれる企業が出現するまでに至った。

その象徴的な事例がリーマン・ブラザーズの経営破綻である。サブプライムローンの証券化をいち早く推進する経営方針によりリーマン・ブラザーズは住宅バブルによって業績の拡大に成功した。しかしバブル崩壊によってローンの焦げ付きが深刻化し経営破綻に追い込まれた。負債総額は史上最大の64兆円にまで上っている。

アメリカ最大手の一つである投資銀行が経営破綻した事の影響は国内だけでなく、世界全体に及んでいる。日本も例外ではなかった。元々日本はバブル崩壊の余波もあってサブプライム関連の債権にはあまり手を出していなかった。しかし米ドルに対する金融不安は、投資家を比較的安定した日本円を購入するように仕向けた。これによって円高・ドル安が進行し日本の輸出産業が大打撃を被り、日本市場の大暴落、日経平均の大幅下落をもたらした。アメリカは第2位の輸出相手国であり、良くも悪くも日本とアメリカの経済は一心同体だった事が大きな原因である。輸出の停滞は国内消費の落ち込みを同時に引き起こし、日本の景気は大きく交代する事になった。

④まとめ

サブプライムローンとリーマンショックの問題は「お金を返すあてのない人に融資をしてはいけない」という至極当然な論理が守られなかったために生じたものであると言えよう。

しかし、アメリカ人特有の「現金を持たない」特性とリスクを少なく見せる魔法を使う「証券化」は見事なまでにマッチしてサブプライムローンの横行をサポートしたし、上がり続ける住宅価値という「住宅神話」は債権者の「返済できる人に貸すべき」というビジネスモラルをも奪い、「貸しすぎ」「借りすぎ」の状況を作り出した。多くの人間がこの簡単な論理を無視して無謀なローンを組み続け、バブルが膨張すればするほど、従来の論理は追い出されていってしまう。

リーマンショックの年にはもう後戻り不可能なレベルまでバブルは膨らみ、そして弾けてしまう。アメリカの、そして世界的なこの金融恐慌の失敗の本質は、貸す側も借りる側も（あるいはその投資に格付けしたもの）、誰もが自分の都合の良い方に動いてしまったことにあったと我々は最後に纏めたい。以上の報告を踏まえた上で、これからの日本に金融危機が起こる可能性について考えてみたい。

《質疑応答》

森先生：今回の要点は担保を証券化した事である。ニューヨークやフランクフルトでは去年、平均株価の最高値を記録している。それに対して、日本は10月13日に日経平均21000円を記録したもののバブル期39000円に遠く及ばない。衆院選を経て安倍政権が継続すれば期待値で日経平均は上がり続けるだろうが、それは気持ちの問題であって実態経済とは解離している。故にリーマンショック時と状況は類似しており、日本でも金融恐慌が発生する可能性はある。

森先生：担保の証券化は日本では禁止されている。様々な担保が混じっている為、どこに何の担保があるのか分からなくなるが故に、一度金融不安が起こると歯止めが効かなくなる。アメリカは国債を発行しない代わりにモーゲージ債を作って、国内だけの問題にしようとした。元々「証券」の訳語は「securities」であり、日本とアメリカの間ではこれに対する認識が全く違う。日本は「安全・安心」とイメージを持つが、欧米ではリスクを伴うことを理解している。抵当が実物ではない事、つまり証券化される事は非常にリスクが上がる。加えて現在は、証券は電子化している。コンピュータを付けたら証券が消えている可能性も否定はできない。

森先生：サブプライムローンに関して言えば、アメリカの住宅は基本的に石で作られているため風化がしにくい。年月が経っても、手を入れ直せば新品同然として利用が

可能。そのため付加価値がつけば、住宅価格が上がり続ける。資産が少ない人にもサブプライムローンを通じて住宅を提供できたのは、アメリカの住宅は価格が上がりやすいという側面があった。投資信託も一種の証券に違いないだろう。

サブプライムローン問題を考える

40分（読解、発表、質疑）

目次	
1. サブプライムローンとは何ぞい	1
2. サブプライムローンと消費者信用機関	2
3. サブプライムローンとサブプライムローン	3
4. サブプライムローンとサブプライムローン	4
5. サブプライムローン	5
6. 読解	6

サブプライムローン

サブプライムローン
信用力の低い人向けの住宅ローン
例）年収100万円、50歳以上、...

このプレゼンの目的

サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローン

サブプライムローン
信用力の低い人向けの住宅ローン
例）年収100万円、50歳以上、...

サブプライムローンの特徴

金利が高い	返済が滞る可能性が高いため
返済が長い（金利）	返済が滞る可能性が高い、数年後に返済が滞る可能性がある
返済が長い（金利）	返済が滞る可能性が高い、数年後に返済が滞る可能性がある

サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい

サブプライムローンとは何ぞい	サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい	サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい	サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい	サブプライムローンとは何ぞい
サブプライムローンとは何ぞい	サブプライムローンとは何ぞい

アイドル市場に置き換えて解説

サブプライムアイドル



「映画」の人気が落ちたので、私もアイドルになりました！」

アイドル市場に置き換えて解説

AAAランクのアイドル



CD0-4.8です。

Aランクのアイドル



Bランクのアイドル



アイドル市場に置き換えて解説

「AAAはAAAでいいじゃない」



「間違いないAAAだ！」



アイドル市場に置き換えて解説

「AAAはAAAでいいじゃない」



CDS



アイドル市場に置き換えて解説

CDS



「サブプライムなんが売って、CDSが売れない！」



サブプライムローンの音量

サブプライムローンと「証券化」①

- クレジット・ハイリターンの「証券化」問題
- 2000年前後で急増した「証券」という金融商品への規制
- モーゲージ・バック
- 証券化しないアメリカ人の習慣と文化



サブプライムローンと「証券化」②

- クレジット・ハイリターンの「証券化」問題
- 2000年前後で急増した「証券」という金融商品への規制
- モーゲージ・バック
- 証券化しないアメリカ人の習慣と文化



ビジネスモデルの低下（「貸しすぎ」問題）

サブプライムローンと「証券化」③

- 格付け会社の問題
- 格付け機関は格付けする証券化商品の発行体から報酬を得ていた。
- つまりより高い手数料を受け取るためにより低い格付けをする証券化商品の発行体があった。

サブプライムローンと「サブ」①

- ・サブプライムは2007年-8年からスタート
・それと同時期にサブプライムを削減する声もあった。ならば、



※サブライムシリーズは決して密着な保護膜品ではありません。剥がすことにより、
はずれます。

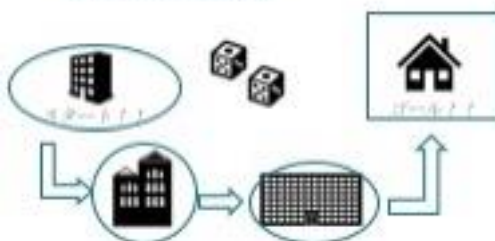
サブプライムローンと「バブル」②

● 敬告各位住宅建築家：設計住宅時，請在設計中，留給使用者選擇的餘地。

- 河上徹也・河上徹子・河上正子『オプティカル顕微鏡の正しい使い方』
培風館、2003年。

- 創業時の資金源は「社長ご自身」 川崎健太郎氏

住宅すごろくとの類似性



サブプライムローンと「ゼロ」

● 徹底に仕舞い込まれたことを示すという歴史的意義

- 『狂言抄』、『歌謡抄』、中世文壇、『ホブソンの狂言の法』(新潮文庫)
刊行年月 2009年

- 日本は、最近一時期、利権争いに没頭している。
→ 日本は、最近、利権争いに没頭している。

サブプライムローン：神話（9）

『ア・エ・イ・ウ・エ・オ』は『国語学』の創刊号に、とある。これは、

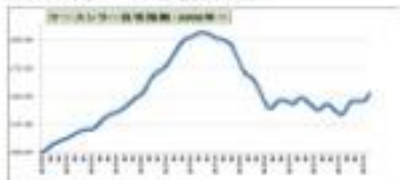
一途進行型に変わったとしても、動物の特定の機能が拡張した形式より
もとよりいけば、複雑動物の出現はいつ
まで動物の域にとどまるかという、動物の進化の方向性問題に
Horse eye ball

— 一時的な増減の生じは、消費の増減
に次第があり、人口により、ロー・高消費の層の増減に
依りてはかわるが、保全の消費全うは、増減の差

「[英語の勉強法](#)」

住宅バブルの崩壊①

2006年7月をピークに利用店舗は減少



DOI: <https://doi.org/10.1002/for>

作モノパズルの展開②

飼料と衛生設備の機率的増大により、養鶏産業の設備
と通産部助成により、衛生設備が減少。

住宅結構上層中の鐵柱を設計するに、

1. オブジェクトの値を返す（数値を返す）。
2. 元のオブジェクトの値を返す。返す値は元のオブジェクトの値と異なる。

- の発見材料の調査に
必要経費の調査、調査結果一

$$H_1 = \{ \text{H}_1, \text{H}_2, \text{H}_3, \text{H}_4, \text{H}_5, \text{H}_6, \text{H}_7, \text{H}_8, \text{H}_9, \text{H}_{10}, \text{H}_{11}, \text{H}_{12}, \text{H}_{13}, \text{H}_{14}, \text{H}_{15}, \text{H}_{16}, \text{H}_{17}, \text{H}_{18}, \text{H}_{19}, \text{H}_{20}, \text{H}_{21}, \text{H}_{22}, \text{H}_{23}, \text{H}_{24}, \text{H}_{25}, \text{H}_{26}, \text{H}_{27}, \text{H}_{28}, \text{H}_{29}, \text{H}_{30}, \text{H}_{31}, \text{H}_{32}, \text{H}_{33}, \text{H}_{34}, \text{H}_{35}, \text{H}_{36}, \text{H}_{37}, \text{H}_{38}, \text{H}_{39}, \text{H}_{40}, \text{H}_{41}, \text{H}_{42}, \text{H}_{43}, \text{H}_{44}, \text{H}_{45}, \text{H}_{46}, \text{H}_{47}, \text{H}_{48}, \text{H}_{49}, \text{H}_{50}, \text{H}_{51}, \text{H}_{52}, \text{H}_{53}, \text{H}_{54}, \text{H}_{55}, \text{H}_{56}, \text{H}_{57}, \text{H}_{58}, \text{H}_{59}, \text{H}_{60}, \text{H}_{61}, \text{H}_{62}, \text{H}_{63}, \text{H}_{64}, \text{H}_{65}, \text{H}_{66}, \text{H}_{67}, \text{H}_{68}, \text{H}_{69}, \text{H}_{70}, \text{H}_{71}, \text{H}_{72}, \text{H}_{73}, \text{H}_{74}, \text{H}_{75}, \text{H}_{76}, \text{H}_{77}, \text{H}_{78}, \text{H}_{79}, \text{H}_{80}, \text{H}_{81}, \text{H}_{82}, \text{H}_{83}, \text{H}_{84}, \text{H}_{85}, \text{H}_{86}, \text{H}_{87}, \text{H}_{88}, \text{H}_{89}, \text{H}_{90}, \text{H}_{91}, \text{H}_{92}, \text{H}_{93}, \text{H}_{94}, \text{H}_{95}, \text{H}_{96}, \text{H}_{97}, \text{H}_{98}, \text{H}_{99}, \text{H}_{100} \}$$
 $\mathbb{A}^1$ - $\mathbb{A}^1$ -ホモトピー、フーリエ変換、 $\mathbb{A}^1$ -ホモトピー、 $\mathbb{A}^1$ -ホモトピー

(Lactation curve fit of data by Statistical Analysis System)

收稿：1993年12月28日（原稿自來：1993年）

DOI: 10.1002/for

註定為替「サドル・ポイント」の価格をめぐり、早く撤退

—1997年バダホス市域大により、集積の最大は50代（アメリカ世帯44代）

東京のゾラ小説論 13—2 東京府立女子師範学校二上 杉野宮子

1999年7月を境に柱式橋脚は減少し消える。

1. 2011年4月、「はじめての参事院」(上) 参事院
—参事院の歴史と役割— (上) 参事院の歴史と役割

1. 2007年1月1日(即2007年1月1日)起, 按照《企业会计准则第18号——所得税》的规定, 对企业的所得税会计处理进行追溯调整。

3. 2007年8月、「14歳から20歳」：「14歳から20歳の若者の「自己」形成」
アム・ブール・ル・ル

社会家たちのサブプライム関連商品と、社会経済の両面を捉え、サブプライム関連の被害状況を

リーマン・ゼータ関数の①

上記の予選を経て、セリエAチームでローザ監督が率いる、
 ヴィッセル・ヴェローナ(当時)にセリエA昇格権としてセリエAに上り
 添ったのである。

→当時の持っている情報はセリエA昇格が確実になっている最悪案だ。
 当時の状況

売れて資金をやり繰りする。

4. 2004年4月、「リーマン・クローズド」統計発表
→ 株価急落は3月9日発表の「3月4日」の「1」より売上拡大の期待

リーマン・ゼータ関数④

- ・アメリカ最大の映画製作会社である「ワーナー・ブラザーズ」の映画館は、世界最大の映画館と称せられることになった。
- ・1914年にセザンヌ美術館の敷地にあまり手を出していなかったため、真面目な美術館として残った。
- ・以下に対する要領事項の検討が完了した日本映画機関
 - ・映画：トキ屋、白百合（1944年）映画：1946年12月1日
 - ・戦後の日本の映画（アメリカは戦後の1946年）
 - ・日本映画の発展、日本映画の大幅下落
 - ・映画の発展、並行の発展

[illegible]

直ぐに悪化する日本とアメリカの経済は、一転回復が
18日12日の日経平均株価（終値）7128.94円。



マナーサポートをもう一度見る⑤

サブプライム関連の証券価格が急落中に影響を及ぼした後は

MHS「キーボード」やCDO「環境情報誌」・合成CDO、C206「クレディ
ト・オブ・エシエンツ」の発行に際しては遠藤さんの協力を要す
Aronovaです。11月10日頃までという

[illegible]

マナーサポートをもう一度見る①

・「**動物の身体は、骨格と筋肉で成り立っている**」

- バグソフト：確認して修正が入ると、本人人々も言い込む
- 早起きって、そのことは日本でも聞く→本職が仕事の内容が、一生懸命



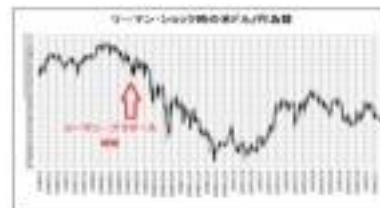
主-10 国語 (1994)
 主-11 国語 (1995)
 国語に、文法での国語史に
 おいて、現代国語の発展を
 説明している、といふこと。
 2 冊読み上げ p.40 以上

リーマン・ブラザー・株式会社

8. 日本で飼育されている雄の平均身長は、 1.75 ± 0.05 メートルである。



リーマン・ショック時の山・川・海の雄姿



世界金融危機一役

『サブプライム危機の真相』――小嶋 徹

- [illegible]

マネーショートをもう一度見る②

CEOの肩と通っている……ボーンズはのっぺりした顔にふもろー。「こ
ういふ世相にあってアブスルな音楽が流行はれてい……をと思ふのは可笑
いよな」

東京六区に348軒と(198)を数る自治体本部本部

$$\text{C}_2\text{H}_5\text{N} + \text{C}_2\text{H}_5\text{O} \rightarrow \text{C}_2\text{H}_5\text{NO}$$

《合众国际社的南斯拉夫报道》,见《中国新闻》,1945年12月10日。

1995年10月1日

— 神戶市CDRとCDRと市町村別人口動態統計年度別 —

CDNの活用には様々な課題が浮上する。その中でも、最も重要なのが「コスト」である。CDNの活用には、月額料金が掛かる。また、トラフィックが増えるにつれて、料金も増える。そのため、コストを抑える工夫が必要である。

12. 12. 12.

1

◆ 不可逆的ハザード ◆

【参考文献】①《中国大百科全书·音乐舞蹈卷》，人民教育出版社，1980年。

[illegible]

● 1990年，中国开始实行改革开放

- ・上料中の仕入税額
- ・貸し受取り
- ・受付け済金

* 262 * 263 — 264 * 265 * 266 * 267 * 268 * 269 * 270 * 271 * 272 * 273 * 274 * 275 * 276 * 277 * 278 * 279 * 280 * 281 * 282 * 283 * 284 * 285 * 286 * 287 * 288 * 289 * 290 * 291 * 292 * 293 * 294 * 295 * 296 * 297 * 298 * 299 * 300 * 301 * 302 * 303 * 304 * 305 * 306 * 307 * 308 * 309 * 310 * 311 * 312 * 313 * 314 * 315 * 316 * 317 * 318 * 319 * 320 * 321 * 322 * 323 * 324 * 325 * 326 * 327 * 328 * 329 * 330 * 331 * 332 * 333 * 334 * 335 * 336 * 337 * 338 * 339 * 340 * 341 * 342 * 343 * 344 * 345 * 346 * 347 * 348 * 349 * 350 * 351 * 352 * 353 * 354 * 355 * 356 * 357 * 358 * 359 * 360 * 361 * 362 * 363 * 364 * 365 * 366 * 367 * 368 * 369 * 370 * 371 * 372 * 373 * 374 * 375 * 376 * 377 * 378 * 379 * 380 * 381 * 382 * 383 * 384 * 385 * 386 * 387 * 388 * 389 * 390 * 391 * 392 * 393 * 394 * 395 * 396 * 397 * 398 * 399 * 400 * 401 * 402 * 403 * 404 * 405 * 406 * 407 * 408 * 409 * 410 * 411 * 412 * 413 * 414 * 415 * 416 * 417 * 418 * 419 * 420 * 421 * 422 * 423 * 424 * 425 * 426 * 427 * 428 * 429 * 430 * 431 * 432 * 433 * 434 * 435 * 436 * 437 * 438 * 439 * 440 * 441 * 442 * 443 * 444 * 445 * 446 * 447 * 448 * 449 * 450 * 451 * 452 * 453 * 454 * 455 * 456 * 457 * 458 * 459 * 460 * 461 * 462 * 463 * 464 * 465 * 466 * 467 * 468 * 469 * 470 * 471 * 472 * 473 * 474 * 475 * 476 * 477 * 478 * 479 * 480 * 481 * 482 * 483 * 484 * 485 * 486 * 487 * 488 * 489 * 490 * 491 * 492 * 493 * 494 * 495 * 496 * 497 * 498 * 499 * 500 * 501 * 502 * 503 * 504 * 505 * 506 * 507 * 508 * 509 * 510 * 511 * 512 * 513 * 514 * 515 * 516 * 517 * 518 * 519 * 520 * 521 * 522 * 523 * 524 * 525 * 526 * 527 * 528 * 529 * 530 * 531 * 532 * 533 * 534 * 535 * 536 * 537 * 538 * 539 * 540 * 541 * 542 * 543 * 544 * 545 * 546 * 547 * 548 * 549 * 550 * 551 * 552 * 553 * 554 * 555 * 556 * 557 * 558 * 559 * 560 * 561 * 562 * 563 * 564 * 565 * 566 * 567 * 568 * 569 * 570 * 571 * 572 * 573 * 574 * 575 * 576 * 577 * 578 * 579 * 580 * 581 * 582 * 583 * 584 * 585 * 586 * 587 * 588 * 589 * 590 * 591 * 592 * 593 * 594 * 595 * 596 * 597 * 598 * 599 * 600 * 601 * 602 * 603 * 604 * 605 * 606 * 607 * 608 * 609 * 610 * 611 * 612 * 613 * 614 * 615 * 616 * 617 * 618 * 619 * 620 * 621 * 622 * 623 * 624 * 625 * 626 * 627 * 628 * 629 * 630 * 631 * 632 * 633 * 634 * 635 * 636 * 637 * 638 * 639 * 640 * 641 * 642 * 643 * 644 * 645 * 646 * 647 * 648 * 649 * 650 * 651 * 652 * 653 * 654 * 655 * 656 * 657 * 658 * 659 * 660 * 661 * 662 * 663 * 664 * 665 * 666 * 667 * 668 * 669 * 670 * 671 * 672 * 673 * 674 * 675 * 676 * 677 * 678 * 679 * 680 * 681 * 682 * 683 * 684 * 685 * 686 * 687 * 688 * 689 * 690 * 691 * 692 * 693 * 694 * 695 * 696 * 697 * 698 * 699 * 700 * 701 * 702 * 703 * 704 * 705 * 706 * 707 * 708 * 709 * 710 * 711 * 712 * 713 * 714 * 715 * 716 * 717 * 718 * 719 * 720 * 721 * 722 * 723 * 724 * 725 * 726 * 727 * 728 * 729 * 730 * 731 * 732 * 733 * 734 * 735 * 736 * 737 * 738 * 739 * 740 * 741 * 742 * 743 * 744 * 745 * 746 * 747 * 748 * 749 * 750 * 751 * 752 * 753 * 754 * 755 * 756 * 757 * 758 * 759 * 760 * 761 * 762 * 763 * 764 * 765 * 766 * 767 * 768 * 769 * 770 * 771 * 772 * 773 * 774 * 775 * 776 * 777 * 778 * 779 * 780 * 781 * 782 * 783 * 784 * 785 * 786 * 787 * 788 * 789 * 790 * 791 * 792 * 793 * 794 * 795 * 796 * 797 * 798 * 799 * 800 * 801 * 802 * 803 * 804 * 805 * 806 * 807 * 808 * 809 * 810 * 811 * 812 * 813 * 814 * 815 * 816 * 817 * 818 * 819 * 820 * 821 * 822 * 823 * 824 * 825 * 826 * 827 * 828 * 829 * 830 * 831 * 832 * 833 * 834 * 835 * 836 * 837 * 838 * 839 * 840 * 841 * 842 * 843 * 844 * 845 * 846 * 847 * 848 * 849 * 850 * 851 * 852 * 853 * 854 * 855 * 856 * 857 * 858 * 859 * 860 * 861 * 862 * 863 * 864 * 865 * 866 * 867 * 868 * 869 * 870 * 871 * 872 * 873 * 874 * 875 * 876 * 877 * 878 * 879 * 880 * 881 * 882 * 883 * 884 * 885 * 886 * 887 * 888 * 889 * 890 * 891 * 892 * 893 * 894 * 895 * 896 * 897 * 898 * 899 * 900 * 901 * 902 * 903 * 904 * 905 * 906 * 907 * 908 * 909 * 910 * 911 * 912 * 913 * 914 * 915 * 916 * 917 * 918 * 919 * 920 * 921 * 922 * 923 * 924 * 925 * 926 * 927 * 928 * 929 * 930 * 931 * 932 * 933 * 934 * 935 * 936 * 937 * 938 * 939 * 940 * 941 * 942 * 943 * 944 * 945 * 946 * 947 * 948 * 949 * 950 * 951 * 952 * 953 * 954 * 955 * 956 * 957 * 958 * 959 * 960 * 961 * 962 * 963 * 964 * 965 * 966 * 967 * 968 * 969 * 970 * 971 * 972 * 973 * 974 * 975 * 976 * 977 * 978 * 979 * 980 * 981 * 982 * 983 * 984 * 985 * 986 * 987 * 988 * 989 * 990 * 991 * 992 * 993 * 994 * 995 * 996 * 997 * 998 * 999 * 1000 * 1001 * 1002 * 1003 * 1004 * 1005 * 1006 * 1007 * 1008 * 1009 * 1010 * 1011 * 1012 * 1013 * 1014 * 1015 * 1016 * 1017 * 1018 * 1019 * 1020 * 1021 * 1022 * 1023 * 1024 * 1025 * 1026 * 1027 * 1028 * 1029 * 1030 * 1031 * 1032 * 1033 * 1034 * 1035 * 1036 * 1037 * 1038 * 1039 * 1040 * 1041 * 1042 * 1043 * 1044 * 1045 * 1046 * 1047 * 1048 * 1049 * 1050 * 1051 * 1052 * 1053 * 1054 * 1055 * 1056 * 1057 * 1058 * 1059 * 1060 * 1061 * 1062 * 1063 * 1064 * 1065 * 1066 * 10

「バブルとは、思いついてみないとそれがバブルであったのか、それとも経済のファンダメンタルズを裏したものであったのかは知らない」



誰かが都合の良い方を選んできました

1

1

资料来源:根据《中国统计年鉴》和《中国农村统计年鉴》有关数据整理。

④ 王竹山著《与陈寅恪书》，见《王竹山文集》（上海：上海三联书店，2009年），第141页。

2017 年 10 月 13 日	日本的経営とは何か？ ーアベグレン『日本的経営』から	発表者 森 宮地 石
---------------------	-------------------------------	---------------------

《報告》

日本的経営の特徴は①終身雇用、②学歴・人柄を重視する採用、③社会的要因を基準とした報酬制度、④細分化された企業内の組織分け、⑤企業が従業員とその家族の生活に責任を負う、⑥企業内組合の六つがある。これは、工業化以前の日本の社会組織に類似している。近代まで続いていた社会システムを工業化社会に導入することで、近代化をスムーズに行ったのである。よって、日本人にとって馴染みが良いものとなった。

バブル後の日本において終身雇用が終わったとされているが、実は雇用状況がそこまで変化していないことが分かった。むしろ、平均勤続年数は長くなっている。これは、日本だけでなくヨーロッパにおいてもそうであることから、短期雇用が多いとされているアメリカが例外であることが分かった。

では、なぜ勤続年数が長期化したのかというと、大企業が企業のダウンサイジングを行うことで、従業員の子会社・関連会社の出向や採用を削減するようになった。結果、リストラが減少していったのである。つまり、景気の悪化は職の安全度を低下させているわけではないのである。

では、なぜ終身雇用が終わったと考えられるのだろうか。その原因として、二つ挙げられている。一つは日本人の悲観的な性格であるとされている。98年時点で将来に不安を感じている人は79%とされているが、雇用の状況は変わっていないのである。もう一つは研究者のほとんどが欧米人であることである。彼らは、基本的に世界各国の制度が英米型の制度に収斂すると考えている。だから、いずれ終身雇用も終わるものだと考えているのだろう。よって、日本的経営は少なくともバブル崩壊時点で終わってはいなかったと思われる。

《質疑応答》

小林：バブル終了後、新日本的経営における平等思考の意味は何か？

宮地：終身雇用や年功序列などの制度は、平等を求めて格差を是正しているのでそのような点から平等思考の意味を考えることが出来る。

森先生：日本の企業内組合は企業の中での平等で、「余所は余所、うちはうちシステム構造」になっている。欧米では、企業内組合が横に繋がっているため同一労働同一賃金になる。これがおもしろいところ。日本人は「余所は余所、うちはうち」システムに対し

ておかしいとは言わない。今残っている体制は日本の幕府と同じ。サプライチェーンの中で一番上の親会社に子会社は反抗することが出来ない。しかしこの考えはもはや時代遅れである。いままで日本の経済発展が上手くいった理由は2点あげられる。①欧米ですでに成功しているモデルケースをコピペして持ち込んでしまえば良かった。②真面目で勤勉な日本人。

これらによって上手くいっていたが、高度経済成長期を迎えると日本は自分たちのお手本となるような真似できる国がなくなった。いままで国内で上手くいっていた会社が他国に出ていくと、環境の違いなどで問題が出るようになった。例えばタカタのエアバックが挙げられる。エアバックの中に入っているインフレーター（膨張装置）が日本国外の環境下において気候の違いなどにより、異常破裂してしまう問題が生じるようになった。新しい市場を開拓することはチャンスでもあり、リスクでもある。親世代の生き方を参考にしていれば大成するかなと言ったら、それはリスクのあることなのでわからない。

日産のゴーン社長ように国外から来た人が徹底して体制改革を図っても、それでもまだハンコ事件のような日本のお家構造が残るのはおもしろい。ハンコ事件は、きっとハンコを貸さなければ人間関係が崩れてしまうからこういう事件が起こったとみることもできる。

《議題》

いままで日本社会において社会主義だと感じたことはありますか？

森先生：社会主義は家族主義とニアリーイコールの関係である。つまり個がないのである。これはマルクスの場合の平等＝（個の平等）とは違う。終身雇用、年功序列、賃金制度はやはり日本に特徴的なものである。会社の中だけで団結して、同じような会社がしのぎを削っている。

宮地：アベグレンは日本がアジアの見本となるかもしれないと思ってこの本を書き始めたが、結局どの国もこの型に当てはまることはなかった。

森先生：その通り。同じアジア圏の韓国でもアメリカに技術を学びに行っているので全然違う。過去の成功例を参考にするのではなく、新しい時代に合わせたやり方を切り開いていかなければならない。

日本的経営とは何か

—アベグレン『日本の経営』から—

目次

1. 戦後の日本的経営について
2. バブル崩壊後の日本の経営について
3. 日本型社会主義とは
4. 諸題

1.『日本の経営』について

『日本の経営』

アベグレン著
1958年出版

- ・1955年～56年の調査に基づく
- ・工業化について
欧米型でもソ連型でもない
第三の道を模索させている日本について語る

経営者経営とは何か（戦後）

1. 終身雇用
2. 学歴・人柄を重視する採用
3. 社会的要因を基盤とした報酬制度
4. 細分化された企業内の組織分け
5. 企業は従業員とその家族の生活に責任を負う

日米比較

	日本型	アメリカ型
雇用	一生涯雇用を志向	一人の能力や経験が実務の基礎に導いていくという考え
採用	・学歴重視 ・採用者は自分のものに能力を最大限に引き出す ・一歩間違えば失職 ・一歩間違えば失職 ・一歩間違えば失職	・学歴重視 ・採用者は自分のものに能力を最大限に引き出す ・一歩間違えば失職 ・一歩間違えば失職 ・一歩間違えば失職
報酬	・給与は職務と責任に基づいて決まる ・給与は職務と責任に基づいて決まる ・給与は職務と責任に基づいて決まる	・一人の能力や経験が実務の基礎に導いていくという考え ・一人の能力や経験が実務の基礎に導いていくという考え ・一人の能力や経験が実務の基礎に導いていくという考え

なぜ日本的経営は生まれたか

- ・会社と従業員の関係：工業化以前の日本の社会組織に類似している
- ・近代まで長く続いていた「村社会」や、共同体・村社会の考えをそのまま、工業化社会に導入することでスムーズな近代化を可能にした
→日本人の文化に馴染みが良い

2.『新・日本の経営』について

『新・日本の経営』

アベグレン著
2004年出版

- ・1990年代後半の調査に基づく
- ・バブル崩壊後、『日本の経営』の再検討が必要となった

日本的経営の主要な特徴

- ①企業と従業員間の社会契約（終身の関係）
- ②賞金と昇進の決定における年功制
- ③分業組合の形態が「企業内組合」

終身雇用制は終わったのか

	1992年	1998年	2004年	2010年
平均勤続年数(年)	13.0	13.4	13.4	13.4
勤続年数1年以上 (労働人口に占める割合, %)	89.8	89.8	89.8	89.8
勤続年数10年以上 (労働人口に占める割合, %)	42.3	42.3	42.3	42.3

資料: Employment Stability in an Age of Flexibility (International Labour Office, 2003)

なぜ勤続年数が長期化したのか

- ・大企業の特権的雇用
- リストラによる企業のダウンサイジングから、従業員の子会社・関連会社への出資や採掘の削減を主な手段に



景気の悪化が雇用の安定性を低下させていない?

雇用維持の重要性

- ・ボーイング社の例
- 「ボーイングは1990年代前半の低迷で三万人を解雇し、わずか一年半後に三万二千人を雇用した。解雇された従業員の大部分は、解雇された数週間に限定的な雇用契約を持っていた。」(『新・日本の経済』, P125)

「日本の企業はもっと協力をかけて雇用調整を行っており、解雇状況の変化を理由とする解雇を避けるために……解雇の悪化の影響を軽減する社内仕組みを使っている。」(『新・日本の経済』, P127)

日本企業は雇用調整の主な手段として解雇を用いない

変化する年功序列制

- ・日本企業では、管理職と一般社員で基準の違いがある
- 管理職の賃金に関しては年齢が重要(朝日新聞の調査)
- 一般社員の賃金は年功主義が多い
- ・トヨタ、日立、キヤノンらの全従業員を対象とした年齢制限止
- 日本で「強力」かつ現実的方法において「日本的」な企業
- ・高齢化の影響: 若者が貴重になることで、高齢者より賃金が高くなる可能性

終身雇用は終わったのか

- ・1992～2000年間は日本企業にとってコスト、財政面の圧力深刻
- にもかかわらず、勤続年数は短くなっていない
- むしろ、平均勤続年数は長くなっている
- ・解雇問題の懸念についている人も少ない
- ・日本とヨーロッパでは平均勤続年数が長期的
- アメリカが例外なだけ?

なぜ終身雇用が終わったと考えるのか

- ①日本人の性格: 現状に満足していても将来には悲観的
- 例) 85年時点で将来に不安と答えた人は66%
- 88年時点では79%
- しかし、雇用の状況は変わっていない
- ②研究者のほとんどが欧米人
- 世界各国の制度が欧米型の制度に「収斂」するという論理

年功序列制

- ・日本特有のもの?
- どの社会でも、一般的に賃金と年齢にあたって年功は考慮される
- ・平均賃金は全ての国で20代から30代になるにつれて上昇する
- ・年齢とともにトップにつけるわけではなく、多くの場合にもっと早い時期に昇進は止まる

目立たなくなった企業内組合

- ・なぜ目立たなくなったのか
- 原因①労働組合の目標(労働条件の改善、賃上げ)がかなりの部分で達成された
- ②産業構造の変化(サービス産業の成長)

3.日本型社会主義とは

日本型社会主義

- 戦後の日本経済が社会主義的であるという評価による呼称
- 「世界で最も成功した社会主義国」

- 国家独占資本主義
- 日本の経路
- 平等思考



社会主義との類似点？

いままで日本社会において
社会主義的だと
感じた点がありますか？

4.議題

2017 年 10 月 20 日	高度経済成長とは何だったか？ —村上泰亮『新中間大衆の時代』から	発表者 清水 高井 鯉沼
---------------------	-------------------------------------	-----------------------

《報告》

1. 村上泰亮『新中間大衆の時代』

村上泰亮の著書『新中間大衆の時代』は、戦後日本経済は何だったのか、経済理論を拡張しながら捉えていくことを目的とした内容である。

高度成長期における日本の主要産業は、長期指向・成長指向的な行動をとっていた。そして、長期指向・成長指向的な行動をとった要因は、費用逓減産業と費用逓減産業を支える経済制度的条件である。第一章では、費用逓減産業について言及しており、石油化学、合成繊維、石油精製、鉄鋼などの高度経済成長を支えた産業が費用逓減型であったことを述べた。また、費用逓減産業の問題点である不確実性と、それを克服する状況が日本の高度経済成長期には存在していたことを指摘している。

第二章では、経済制度的条件について述べており、高度経済成長期において重要な役割を果たした、政府介入をシステムの特性から説明している。その特性として、政府介入が「特殊的・固定ルールの・指示的」だったことが挙げられる。「特殊的」というのは介入を受ける主体ごとに異なる内容を持っていたということである。「固定ルールの」とは、関係者の中での公平性を重視し、設備投資調整を行っていたことを指している。また、「指示的」は行政指導という言葉に見られるように法的強制力に依らず、あくまで奨励的な手段を取ったことを示している。また、これら三つの特性を可能にする歴史的土台があったことを述べた。さらに、「仕切られた競争」と村上と呼ぶ、仕切りの中では自由な競争があったことを示して、従来の「政府介入が行われると競争が下火になる」という説を否定した。

第三章では、戦後的な経済システムが終わりを迎えつつあることを村上は指摘している。戦後的な経済システムを支えてきた背景には①重化学工業を主軸にした事業展開、②大衆消費の高度化が挙げられる。①については先進諸国の技術をモデルケースにしている先行きが割と明瞭であったこと、②は3C（カー、クーラー、カラーテレビ）に代表される消費財への需要の高まりと言い換えることができる。

前述した①、②の条件が消失するに伴い、日本の経済成長は失速しつつある。このまま経済が失速し停滞することを避ける道として、筆者は新技術の開発とそれに相応しい社会制度の形成を主張している。そしてそのために必要なことは、見通しが明瞭だった戦後モデルの成功体験心理から私たちが脱却できるか否かにかかっている。

2. 議題

今後日本で Facebook、アップルのような革新的な有名企業は誕生しうるか。

《質疑応答》

森先生：先週や先々週の「日本的経営」「長期信用銀行」とも関連する。長期信用システムを確立する、というのは日本の高度経済成長期が上手くいく条件だった。費用逓減の産業を育成していくことにつながるからだ。だが、その初期投資に莫大な費用がかかるため、長期信用銀行のような政府が作り上げた銀行が融資する仕組みになっていた。長期信用銀行自体がグメになっていったのは費用逓減産業がなくなっていったからだ。費用逓減産業では具体的にどのようなものがある？

鯉沼：鉄鋼や、石油化学などが挙げられる。

森先生：それはどうして？

鯉沼：石油コンビナートなどの大きな設備を作ってから、生産していくからだ。

森先生：そうだ。鉄鋼だと、溶鉱炉を作るのに莫大な費用がかかる。例えば、戦前の八幡製鉄所は日清戦争の巨額の賠償金を得て作られた。戦後の日本では成功例であるアメリカやイギリスの技術を持ってきて、作るから 1960、70 年代の日本は強くなった。アメリカの消費市場は安くて質の良いものを積極的に受け入れた。半面、例えば、アメリカの自動車会社を日本につくるということはさせなかった。それはアンフェアだと言えばアンフェアだ。技術の裏付けと、長期的資金があったこと、そして OJT という労働力資本、そして日本人が貧乏だったことが高度経済成長の背景にある。最近の通信産業はどうか？

鯉沼：費用逓減産業に入るのでは？

森先生：通信業も費用逓減だな。もともと NTT は日本電信電話公社だったわけだ。費用逓減産業は最初に始めたものが一番強い。今はケーブルが必要でなくなったから、費用逓減産業とはちょっと違い、自由化してきた。

「特殊、固定规则的、指示的」というのも非常に重要だ。行政指導という所がポイントだ。過当競争を防ぐ話は面白い。例えば、鉄鋼会社は政府が許した会社しかできない、というように。四輪自動車もそうだ。ホンダは最初四輪じゃなかったが、途中から参入してくる。それは本田宗一郎が経営者として優れた判断をしたことだ。ホンダは二輪しか許されてなかったが、シビックという四輪車を作ったのが売れた。それを政府はどうしようもない。だから、会社の体質が相当違う。行政指導や保護を受けて大きくなってきた会社と自分の力で大きくなってきた会社とでは、体質が違うだろう。日本は社会主義国でないから、法律で強制することはできない。しかし、行政指導という形で介入する。本田宗一郎はそれに反対したが、それは正当な意見だ。例

えば、ヤマト運輸も反対した企業の一つだ。運輸はもともと限られた地域でしかできなかった。しかし、ヤマトの社長が全国展開をした。運輸局から許認可を取らないといけないから相当国と戦っているはず。面白い会社だ。費用逓減のことは頭に入れておいたほうが良い。

1980年代の日本は村上先生の予測とは違ってダメになった。費用逓減の産業がなくなってしまい、コピーする技術がない。また、人々が豊かになったため、欲しいものがない。モノのない時代とは違い、1980年代はみんながモノを持つ時代になった。しかし、金融のシステムはお金をどこかに貸し出さないといけない。それが投機に流れ、やがてバブルへと繋がっていく。そのあとバブルがはじけて、21世紀の初めまで日本は調子が悪くなった。議題については？アメリカではアップルのような企業が90年代に急に現れることをどう考える？

植：IT革命で、それまでになかったものを作った。欲望を探して、新しい市場を作った。

森先生：92年に突然発明されたインターネットが大きい。軍需産業として生まれたインターネットが誰でも触れるようになるのは、冷戦が終わったということの影響だ。だから、もし冷戦が続いていたら、アメリカ軍は誰でも使わせるようなことをしなかったはずだ。インターネットやケータイ、GPSは全部アメリカ軍の技術だ。だが、それを民生に転用して儲かるものだとわかれば一般に公開する。公開できるようになるのは、軍事的な関係だ。冷戦が終わったことにより、ソヴィエト連邦はロシアになり、核兵器は持っているものの、かつての脅威はない。中国も90年代にようやく近代化が始まるから、それも脅威はない。アメリカも日本もそれらを市場にしようと目論んでいた。やはり、冷戦が終わったことにより、インターネットやケータイの技術が民間に広まっていった。これはアメリカが持っていた技術だ。その中でアップルのような企業が現れる。もう一回その流れをすれば日本もコピーすればいい。

河野：アップルが成長していったのは、初期投資の額が明らかに違う。これは今の日本ではできないのではないか。

森先生：同じことはできない？それはもう特許の世界だ。

植：初期投資とその時に得たデータという意味でも差が開いていくのでは。

森先生：なるほど。もう真似はできないか。難しいことだ。しかし、ケータイが普及した時も、日本のケータイの性能はよかった。だが、世界には通用しないものが出来上がった。日本はどうなのか、という問に対してあなたたちの答えは。

清水：この流れからするとソフトバンクなどは近いのでは。文化の違いはあるが、このような例があるから、誕生しないとも言い切れない。

森先生：孫正義はトランプと仲が良い。やはり彼はアメリカ人だ。彼は特殊だ。ソフトバンクは日本的経営とは言えない。日本の経営は家族的経営だ。しかし、これだと企業活動はできない。神戸製鋼の例を見ると、経営家族主義の弊害だ。日産の不正検査問題もそうだ。会社は部門ごとに相互牽制し合っているべきだ。そうしないとなあなあの関係になってしまい、いい製品は生まれない。経営家族主義をどのように克服していくのか、が日本企業にとっての課題だ。成功例があり、仕切られた競争があり、そういう構造で政府と業界の関係で成り立っていた。自分たちの質を上げるために、会社同士が牽制し合う。それが90年代以降崩れてしまった。中国や韓国でいいモノが安く作れるようになると、日本企業の競争は薄れてしまった。車もそうだ。アメリカ人の場合は、働き方が全く違う。会社に明日、解雇されるかもしれない、解雇されるより自分から辞める、その前にできるだけ稼ぐ。40代でやめて、あとは自由に生きる。日本人はサラリーマンのように、ずっと死ぬまで働かなくてはいけない。どっちがよい？成功例を真似することはもうできない。今は全て不確実性で、絶対にわからないから、どこの会社に入ることもリスクはある。皆さんがアップルやFacebookのように何かしなければ。

槇・中村：起業するということ？

森先生：起業するのは難しい。終身雇用という制度はなくなる。両親の成功モデルがあなたたちの成功モデルになるかは難しい。ここから先はわからない。どういう風になるかわからない、私はそういう社会は面白いと思う。

高度経済成長とは何だったか

村上泰亮『新中間大衆の時代』から

村上泰亮『新中間大衆の時代』

目的
戦後日本の経済成長は何だったのか、
経済構造を分析しながら解いていく



戦後日本の企業行動の要約(結論)

- 高度成長期における日本の主要産業は長期傾向・成長傾向的な行動をとっていた。
- 長期傾向・成長傾向的な行動をとった要因は、費用逓減産業とそれを支える経済制度的条件である。

費用逓減産業とは

- 総費用に占める固定費の割合が非常に高く、生産量が増加するほど平均費用が減少するという特性を持つ産業。

※固定費→初期投資や設備投資など、生産量や売上高の増減と関係なく発生する費用

※平均費用→生産量1つあたりの費用

図式化すると



具体的な産業例(通信産業)



具体的な産業例(通信産業)

- 顧客が増えたとしても追加の費用がそれほどかからない
 - 顧客を増得すればするほど、顧客1人あたりの平均費用が安くなる
- 顧客＝生産物と置き換えたとき、生産量を増やせば増やすほど平均費用が安くなる

図式化すると



高度成長期の場合

- 石油化学、合成繊維、石油精製、鉄鋼といった主要産業が費用逓減産業に当てはまる
- これらの産業は設備の大規模化にともなって平均費用が下がり続ける場合が大部分であった。

費用逓減産業の問題点(1)

- 費用逓減産業は長期的な企業の将来予測が必要である。

①技術の具体化

②資金調達

③労働力調達

④製品需要

将来どうなるかについては、不確実性を含む

しかし、高度成長期には不確実性を減らす状況が存在！

①技術の具体化

- ・戦後日本の主要産業は、輸入技術によって高度経済成長の基礎を築いた。
→戦後日本は、海外である程度テスト済みの新技術を改良しながら利用することができた。

つまり、長期的な費用削減の途徑を予測できた

②資金調達

- ・戦後日本の金融制度が、成長を支えた主要産業への金融を優遇
→低水準の金利設定により、**積極的な設備投資の促進**

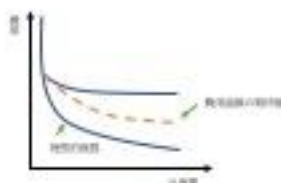
③労働力調達

- ・企業内での職務流動性が高く、OJT(職務を行いながら実務的訓練をすること)が盛ん
→新技術への組織システムへの対応が円滑であった。

④製品の需要

- ・自民党の政策の一貫性と自民党政権の長期化
→所得倍増計画といった明確な経済計画が**国民の需要を促進**
→企業の需要期待にこたえる形に

理想的極限に近い日本企業の曲線



過当競争を防ぐために

- ・政府の介入

好況時→設備投資の**抑制**

不況時→カランの**形成**

どちらも政府が過当競争を**抑制**するための手段

費用削減産業の問題点(2)

- ・設備投資競争
→企業において有状企業が**市場占有率**を求めて生産を拡大
→**超過供給**になるレベルで資本を拡大
→価格引き下げ(**過当競争**)→正常以下の利益
→最悪、企業の倒産→不況→

戦後日本の企業行動の要約(結論)

- ・高度成長期における日本の主要産業は**長期志向・投資指向的な行動**をとっていた。
- ・長期志向・成長志向的な行動をとった要因は、**費用削減産業**とそれを支える**経済制度的条件**である。



政府介入の体系化

- ・普遍的or特殊的
- ・固定ルールのor裁量的
- ・強制的or指示的

例) ・分業経済→特長的・裁量的・強制的
・マインズ型マクロ経済
→普遍的・裁量的・強制的

2章 政府介入システムの システム的特性

高度経済成長期における日本の政治介入

- 特殊 (介入を受けるも特別に異なる内容を持っている)
- 固定ルールの
(介入を行う際の前提条件の違いによって内容が調整される)
- 指示的 (介入に伴わない時の違反が明確に定められていない)

• 特殊 (介入を受けるも特別に異なる内容を持っている)

具体的に…
農産保護、国産産業保護、輸出促進など
→ 国産の産業の保護、促進が目標

高度経済成長期の日本では…
鉄鋼、合成繊維、石油精製、自動車 (重化学工業)
などの産業の発展が著しかった

指示的

(介入に伴わない時の違反が明確に定められていない)

- 法律の強制力に依らない → 行政指導 (勧告、通告、勧誘、要請)
- 罰則手段が **奨励的** である (非強制的規制)

欠点	
行政指導	行政指導
• 法律の強制力に依らない必要がある	• 法律の強制力に依らない必要がある
• 経済自立性の促進が困難	• 経済自立性の促進が困難

仕切られた競争

- 仕切られた中では行動の自由が認められていた

問題点

- 外国企業の参入禁止 (資本の非自由化)
- 産業間の不公平性

行政指導として…
産業間利害衝突

→ システムの存続困難に

戦後経済システムを支えてきた背景

- 重化学工業を主軸にした事業展開
- → 先進国をモデルとし、先行きが明確だった!
- 大衆消費の高度化
- → 3Cに代表されるような消費財への需要の高まり



行政介入②

- 文化的側面もあるが、… → 有力勢力間の権力・利害における調整に由来する
- 早く先進国並みの生活水準に追いつきたい! → 国民的占意によって正統性が与えられた (戦後体験)

担当官庁と業界の結びつき

- 国家総動員法 (1938年)
- ドッジライン (1945年) → によって定められていた

- 事実認識・政策方向についての判断一致 (追いつき型産業化・何よりも復興を)
- 関係者の中での「公平性」→ **特定のルール**
設備投資制限 → 市場シェアに応じて割り当てる
- 官製軍での汚職の少なさ

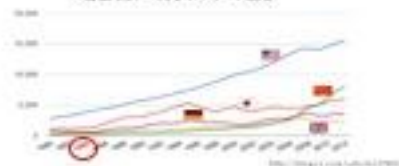
戦後経済システムの終わり

行政介入

- 国が集中的に育てる産業を決めた!
- 従来の制度化された政府の介入ではなく、日本ならではの増新の了解が動いていた
- → 「仕切られた競争」というシステムへ

経済システムの結果

- 先進国に追いついていった
名目GDP (USドル) の推移



成長期の終焉

- ①費用削減条件の消失⇒設備規模の縮小、投資意欲の低減化
- ②外国企業の日本進出⇒実質、行政介入（暗黙の介入）が不可避に
- ③消費財需要の抑制

成長終極の影響②

- 日本経済の停滞・費用過剰状況→成功
- 年次序列・企業内福祉の崩壊
- これらを犠牲にしつつも**資金集約**、**組織活性化**、**企業別組合**を確く（日本の経営の本質）

井ノ口

- ・ 経済的経営システムの限界→新たな方法の模索へ
- ・ 見過しが明瞭だった戦後モデル心理を脱却できるか否か

1000

- ・今後日本でFacebook、アップルのような革新的な有名企業は誕生するかな

成長終焉の影響

- ・主要産業、まわでできる要素あわずな⇒新技術開発の必要性
(生物工学、新素材、マイクロエレクトロニクス等)
- ・成長促進型の金融制度⇒外国金融機関の参入、家計の金利優待
により競争力向上

村上の言葉



質疑応答

2017 年 10 月 20 日	日本の土地価格推移の分析 -データベースから、都会と地方 2 地点の 比較-	発表者 森 宮地 石
---------------------	--	---------------------

《報告》

今回報告をするにあたり、以下の 2 点を意識する。

1. 家を購入する時の住宅ローン金利と土地価格推移は、都市と地方で違いがあるだろうか？
 2. 違いがあるとすれば、それはどのような点か？
- 以上を考えるにあたり、そもそも「住宅ローンとは何か」について考えてみたい。

家を購入する際には、一般的に次の 2 つの支払い方法が考えられる。一括にするか分割にするかだ。

ここで多くの人が分割支払いを選択することになると考えるが、この選択をした時に現れるのが「住宅ローン」である。また住宅ローンを組むと金利が発生するが、この金利は 3 つの型で編成されており、どの金利システムを選択するかは自由に選ぶことができる。

3 つの型は以下である。1.固定金利型 2.変動金利型 3.固定金利選択型。それぞれの特徴を挙げると、1.は市場金利に左右されず常に金利が一定で安定しているが、金利の基準が他より高い。2.は借入時の金利が 1.よりも安い一方で、将来的に市場金利の影響を受け金利が変動する。3.は 1.と 2.のハイブリット型で、最初の 3～5 年は固定金利だがその後変動金利に移行する。

以上で、主に金利の面から住宅ローンを説明したが、この金利は土地の価格推移と相関関係を持っている。例えば景気が悪いと金利が下がり、土地価格も下落する。逆に景気が良いと金利が上がり、土地価格も高騰する。この金利と土地価格推移の相関関係を踏まえたうえで、それは都市と地方でどのような違いがあるかを見ていくことにする。

1984 年から 2017 年までの住宅ローン金利と土地価格を、東京都、愛知県、秋田県で比べる。東京都と愛知県では 33 年間で変動金利率と土地価格（公示地価平均と基準地価平均の総平均）推移の折れ線グラフがほぼ一致するような形をとっている。それに対し、秋田県では 2 つの折れ線グラフがあまり一致しない。基準地価平均が 33 年間ほぼ横ばいで変動が少ないことにその原因があると考えられる。

これらのことから、都会と地方の住宅ローン金利と土地価格推移について以下のことがわかる。

・都会や大都市を持つ地方では、景気の状態に合わせて変動金利と土地価格はほぼ一致しながら推移していく。仮に将来購入した家を売却しようと考えている場合、住

宅ローンを組む際にどの型で組むのが最も良いかは景気によって見通しを立てられる。

・地方では、景気と変動金利率が土地の価格推移と一致しない。土地価格の推移はこれら以外の条件にも左右されている。景気が良くなり変動金利率が上がっても土地の価格は高騰しないため、将来購入した家の売却を考えるかに関わらずあえてリスクのある変動金利型は選択しないほうが無難である。また住宅ローンをどの型で組むかは、景気以外の条件からも検討する必要がある。

《議題》

- ・10年後、都会に住むとしたらどの型の住宅ローンを組むか
- ・10年後、地方に住むとしたらどの型の住宅ローンを組むか

小町：そもそも10年後、都会や地方ひいては日本経済がどのようなになっているかを考えなければならない。

森：都会や地方をどう定義するかも考える必要がある。

小町：例えばリニアが開通したら、沿線は土地の価格が高騰するかもしれない。

森先生：その通り。どこにリニアが走るかを知るために政治家とつるみたいっていう人が出てくる。森は議題に対してどう考えているか。

森：例えば東北の被災地域を考えるとしたら、変動金利型を取るのは怖いと思った。というのも、夏休みに宮城県の女川町を訪れて復興のされ方が他よりも戦略的でたまたまイベントをやっている日だったからという理由もあるかもしれないが活気に溢れており、住みたいと思った。しかしいくら住みよい街が形成されているからといって、その主観的なイメージの元今後の発展を見据えて土地価格高騰に期待しても、震災の影響などから特に海に近い場所の土地は高騰が見込みづらい。そうした際に変動金利型を取っていると、土地の価格高騰を見込めない上に金利率は景気の変動に左右されてしまいかねないので、将来売却など考えるのであればより損をしそうで難しい。

森先生：ローンは借り換えることができる。自分が元に借りたお金を減らしていくという方法をとるのが一般的。また、土地の価格は国が決めるが、売るのは都道府県が決めた地価で売る。ずっと借りておいて、黒くなったら違うところに移るというのがよいのではないか。

高橋：「マイホームが夢」っていう考え方はどこから来ているのか？

中村：ホワイトアングロサクソンがその暮らしに憧れていた。

森先生：現在ローンは生命保険と一緒にあって、死んだら全部保険でかえるようになっている。昔の住宅ローンは連帯保証人制度で成り立っていた。

《参考文献》

- ・ ([土地代データ](#)、 閲覧日：2017 年 10 月 17 日)
- ・ ([住宅金融支援機構](#)、 閲覧日：2017 年 10 月 17 日)
- ・ ([図解住宅ローン TOP「住宅ローン変動金利推移 金利 3%は高いのか？」](#)、 閲覧日：2017 年 10 月 17 日)

日本の土地価格 推移の分析

— 都都会と地方2地点の比較から —

議題

- ①10年後都会に住むとしたら、
どんな住宅ローンを組みたいか
- ②10年後地方に住むとしたら、
どんな住宅ローンを組みたいか

- ・家を買うときの住宅ローン金利と土地価格推移
は、都市と地方で違いがあるだろうか？
- ・違いがあるとすれば、どんな違いがあるだろう
か？

住宅ローンシステム②各型特徴

- ①固定金利型・安定型→常に金利額が一定なので、市場金利に左右
されない(金利は他の方と比べて高め)
- ②変動金利型・リスク型→借入時の金利は固定金利よりも低いが、利
率その金利は市場金利に影響を受ける(大体半年ごとに金利変更)
- ③固定金利選択型・中間型→固定金利の間は低金利だが変動金利
に移行すると、金利はほぼ上限なく上昇する(最初の3~5年まで固定
でその後変動)

金利と土地価格の関連性①東京都



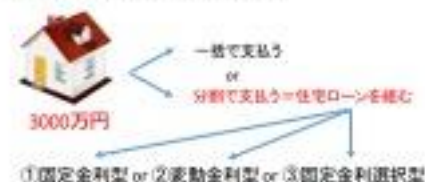
目次

0. 議題
1. 土地価格推移(都市と地方の比較)
2. 住宅ローンシステムの説明
3. 住宅ローン金利と土地価格推移の関連性
4. 現在における住宅ローン型別借入割合
5. 議題

土地価格推移(東京都、愛知県、秋田県)



住宅ローンシステム①金利

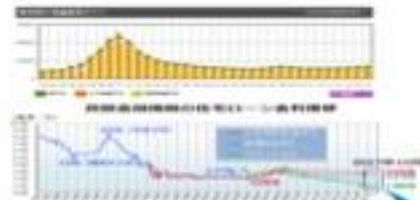


住宅ローン金利と土地価格の関連性

- 金利は景気変動によって変動が激しい
- ・景気が悪い→低金利になる、土地の価格も下落
 - ・景気が良い→高金利になる、土地の価格も暴落

↓
地方と都市で、金利の変化と土地価格推移の関係をみていく

金利と土地価格の関連性②地方(愛知県)



金利と土地価格の関連性③地方(秋田県)



現在(2016年度)における住宅ローン型別借入割合



参考文献

- ・土地代データ<https://iashida.info/>
- ・住宅金融支援機構<https://www.fitch.co.jp/akita.html>
- ・<http://www.surui-fun.com/fi-hikaku/010/post4.html>

住宅ローンシステム③各型借入先

- ・公営金融機関(※住宅金融支援機構)
- ・民間金融機関(※各種銀行、モーゲージバンク)

金利と土地価格の比較からわかること

- ・都会や大都市を持つ地方では、景気の状況に合わせて変動金利と土地価格の推移がほぼ一致している。
- ・景気のいい時は金利・土地価格が高く、景気の悪いときは金利・土地価格が低い。
- ・(ローンを組む時に、どの型で組むかは景気によって見通しを立てられる)
- ・地方では、景気の状況と変動金利推移が、土地価格の推移と一致しない。
- ・土地価格推移は、景気の状況や変動金利推移以外の要因からも影響していると予想される。
- ・(ローンを組む時に、どのローンで組むかは景気以外の条件からも検討する必要がある)

議題

- ①10年後都会に住むとしたら、どんな住宅ローンを組みたいか
- ②10年後地方に住むとしたら、どんな住宅ローンを組みたいか

Fin.

メモ

- ・土地価格が大きくなれば住宅価値も上がる
- ・物件自体の価値が上がる
- ・物件価格と住宅ローンの金利に関連性があるのではないか
- ・物件が高すぎれば買う人が少なくなるため、社会政策を打って購入需要を創出する
- ・住宅ローン減税や長期化する低金利が追い風となって、土地の需要が支えられ、9年ぶりに住宅地価が0.02%上昇
- ・土地価格のきまり方は、直近の取引(金利+周辺状況)の土地価格

2017 年 10 月 27 日	アベノミクスをこう評価する	発表者 金子 畑山 戸巻
---------------------	---------------	-----------------------

《報告》

①アベノミクスの構造

アベノミクスとは「デフレからの脱却」と「富の拡大」を目指した経済政策である。「富の拡大」とは、持続的な経済成長で名目 GDP 成長率 3%、実質 GDP 経済成長率 2%を指す。この経済政策の柱となるものが、いわゆるアベノミクス「三本の矢」である。

アベノミクス「三本の矢」とは、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略を指している。①、②の政策は政策上の制約によって、中長期的に実施できないため、③の成長戦略がアベノミクスで目指す持続的な経済を実現する上で本丸となる。民間企業が長期的に利益を出せる基盤を作らなければ持続的な経済成長は困難ということである。この3つについて詳説する。

1つ目の大胆な金融政策というのは、金融緩和でお金の流通量を増やし、デフレ脱却を目指すものである。具体的には、2%のインフレを目標として、「無制限の」量的金融緩和政策をすることである。量的金融緩和とは、日銀が公開市場操作によって、金融機関から国債や手形を買い、各民間銀行が日銀に持っている当座預金残高を増大させることである。これによって、資金を金融機関に提供し、金利を下げさせ、投資につなげようというものである。「無制限の」というのは、インフレターゲットが達成されるまで、資金が提供されるという信用や期待を増大させる意図があるといえる。しかし、中期的に行うと他国との為替切り下げ競争が起こるリスクがある。さらに、金利を下げることに限界があると言える。

2つ目の機動的な財政政策とは、約 10 兆円規模の補正予算による公共投資で需要を創出しようというものである。大規模な公共投資を行い、日銀による建設国債の買いオペと長期保有を行う。しかし、日本には膨大な公的債務累積があるため、迅速に中期財政再建路線への転換が必要と言える。

3つ目の成長戦略というのは、例年日本再興戦略で示されるがフォーカスするポイントが変わってくる。概観してみると、第4次産業革命の AI・ビックデータ・IoT の応用によって、労働の生産性を高め、新たな市場を創出しようとしたものであると考えられる。

②アベノミクスの効果

アベノミクスの効果として、金融緩和については、日経平均株価や円相場に現れていると言える。2012年では日経平均株価は10395円、円相場は1ドル79円だったのに対し、2017年には日経平均株価は20356円、円相場は1ドル111円まで上昇している。一方で、インフレ率に関しては、2014年に2.76%まで上昇したものの、それ以降は停滞している。これは、金融緩和により民間企業や個人の持つ資金が増えても、それを貯めこむ傾向にあるためだと考えられる。このように、株価、円相場が上昇しているにもかかわらず、結果としてインフレに結びついていないというのが現状である。

次に財政政策に関しては、功を奏している事業もある一方で、制作施行による国の借金が増大し続けている。現在の日本政府の債務残高は1300兆円を上回っている。また一方で個人金融資産は1500兆円であるため、あと5年ほどで借金が個人金融資産を超える可能性があるという指摘されているため、これ以上の財政政策での景気回復は望めない。

また、成長戦略に関しては、経済成長率から見ることが出来るが、これに関しても停滞している。成長戦略は継続的に行わないと効果が現れにくいのと、政府がまだ本格的に取り組んでいないため、今後この分野に力を入れていく必要がある。

③安倍政権はどのような経済社会を描いているのか

安倍政権は、一体どのような経済社会を描いているのであろうか。それは、安倍首相が新・3本の矢を打ち出すとともに述べた「1億総活躍」というフレーズに端的に表れている。以下、旧・3本の矢と新・3本の矢を比較し、次に現在の人口ピラミッドと将来の人口ピラミッド予測を通して「1億総活躍」の意味を検討したい。

すでに述べている通り、旧・3本の矢の内容は「(1)大胆な金融政策 (2)機動的な財政政策 (3)民間投資を喚起する成長戦略」というものであった。これは経済の内部の仕組みを変更することで経済全体のパイを広げていこうというものである。

対して、新・3本の矢の内容は、「(1)希望を生み出す強い経済 (2)夢をつむぐ子育て支援 (3)安心につながる社会保障」というものであり、少子高齢社会という社会構造を変更することを目標としている。経済の外部から経済社会へ資源を流入させることで、経済全体のパイを大きくしようとしているのである。

人口ピラミッド(国立社会保障・人口問題研究所の推計による。)

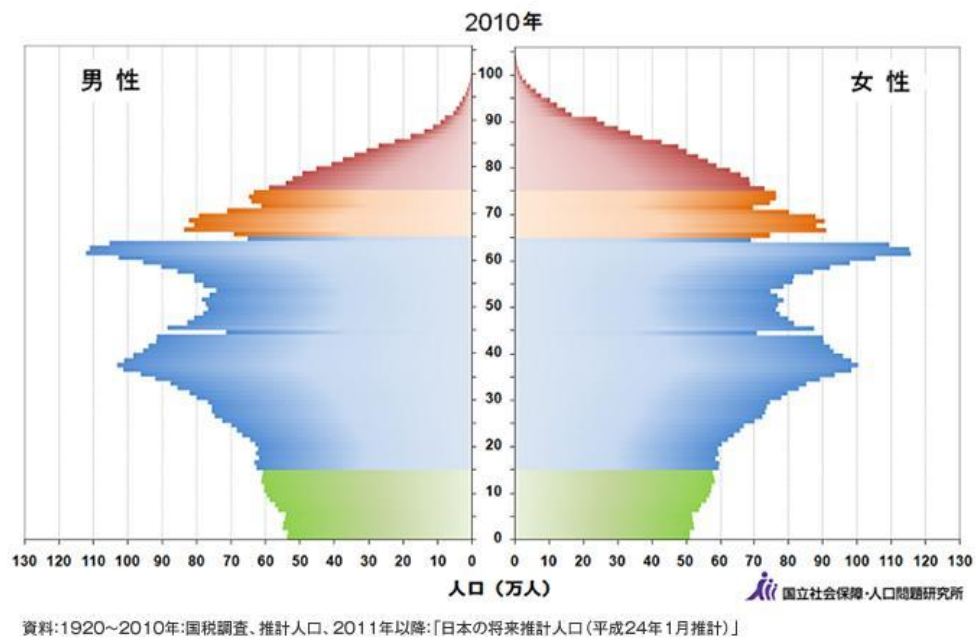


図 1 現在の人口ピラミッド

人口ピラミッド(国立社会保障・人口問題研究所の推計による。)

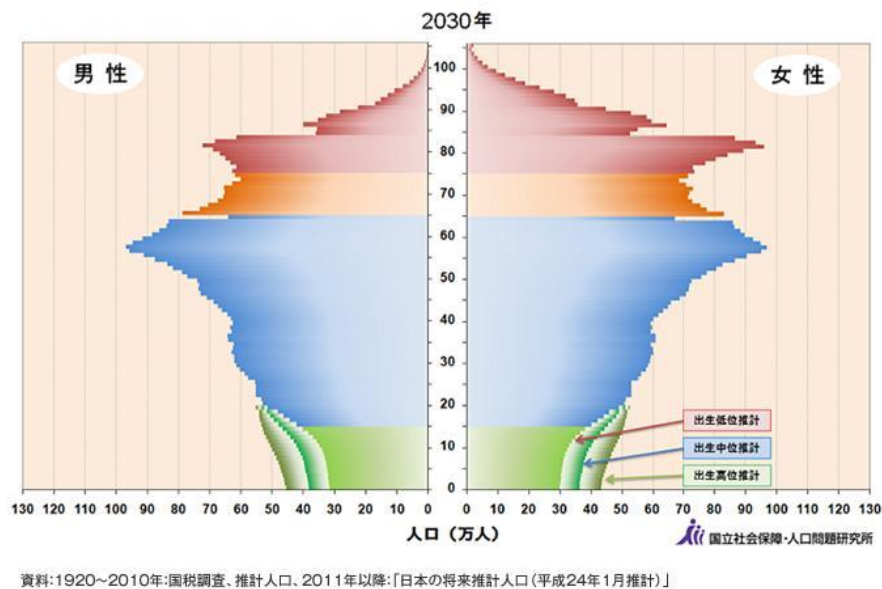
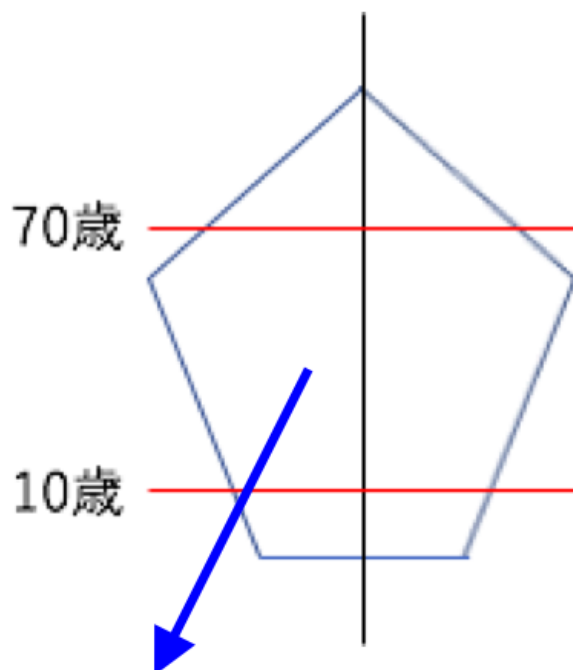


図 2 将来の人口ピラミッド(予測)

次に、日本社会の人口構造を検討する。図1と図2は、それぞれ現在の人口ピラミッド、将来の人口ピラミッド(予測)を示したものである。すでに現在においても日

本は少子高齢社会であり、将来にはそれがさらに加速することが読み取れるであろう。

これを単純化、一般化した図が次の通りである。



1億人

図 3 現在の人口ピラミッドの単純化

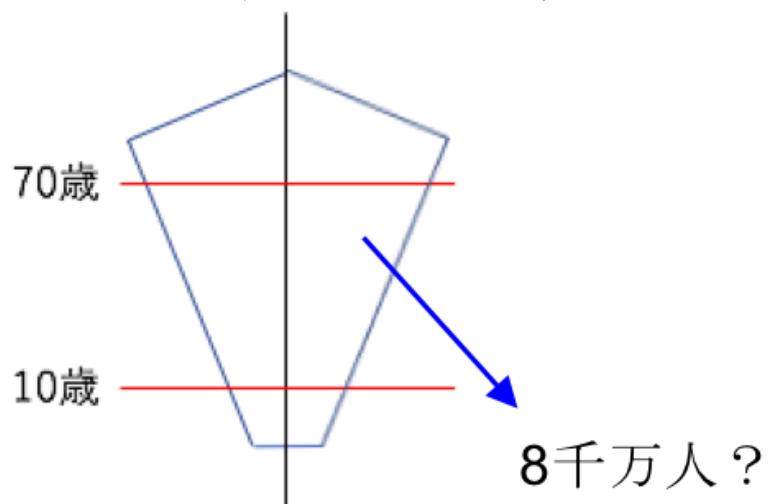


図 4 将来の人口ピラミッド（予測）の単純化

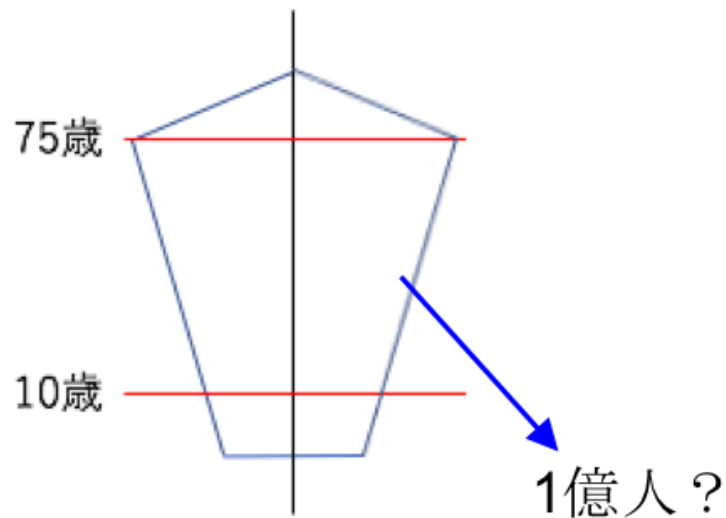


図 5 将来の人口ピラミッド（予測）の単純化

図 3 で示している通り、経済社会への参加が見込まれる 10 歳から 70 歳の人たちが現在において仮に 1 億人だとすれば、将来的には少子高齢社会が進むことでその人口は減少する（例えば 8 千万人に減少する）ことが予測される。

安倍政権は、新・3 本の矢の 2 本目と 3 本目、つまり「(2)夢をつむぐ子育て支援（出生率 1.8 目標） (3)安心につながる社会保障（介護の充実、働く意欲のある高齢者が働ける環境を準備）」を通して、図 3 のように少子化に歯止めをかけ、健康寿命を伸ばすことを目指している。これによって、経済人口を 1 億人のままに維持し、「1 億総活躍」社会を実現できると考えているのであろう。

以上のように、安倍政権は、「1 億総活躍」という言葉が端的に示している通り、日本の人口構造にメスを入れることで、経済を活性化することを目標としている。

《質疑応答》

森先生：幼児教育や結婚をサポートしたところで出生率が変化するとは思えない。

浦野：労働人口は増えても消費者が増えるかは疑問→経済のパイが大きくなるのか？

西山：外国人観光客が増えるとは思えないから、消費も増えない。

森先生：人口を増やしたいなら、いまからでも移民政策をすべきである。

槇：北朝鮮人と日本人と気質が合わない気がする。

森先生：「日本人の気質」なんてよくわからないものであるから、それを基準にすることには疑問がある。

森先生：安倍首相が、「財政政策によって株価が上がる」と言うことによって語媒介効果が生じる。つまり、ハッタリで株価が上がっているようなもの

森先生：若い人が増えるべきであり、100歳まで働くような社会は望ましくない。

浦野：法人税を減らすことによって、質の高い起業家を呼び込むべき。

森先生：高度人材なんか選んでいる場合ではない。量のほうが大切。

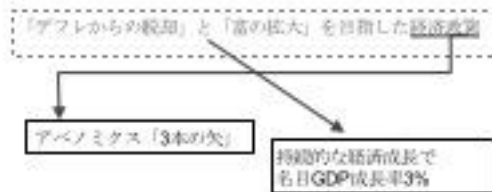
アベノミクスをこう評価する

目次

1. アベノミクスの構成
2. アベノミクスの効果
3. 財政規律は、どんな経済社会を築いているのか
議論

アベノミクスの構成

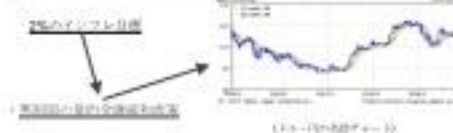
アベノミクスとは



アベノミクス「3本の矢」

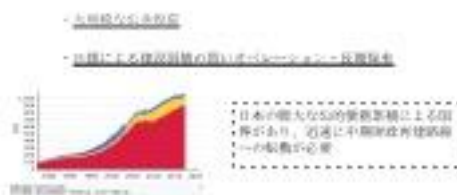


1. 大規模な金融政策

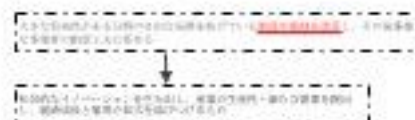


物価との乖離が「デフレ脱却」を目指す財政政策と金融政策を効果的に組み合わせる必要がある

2. 積極的な財政政策



3. 成長戦略 (アベノミクスの本丸)



(日本経済新聞 2013年)

3. 成長戦略 (2017)

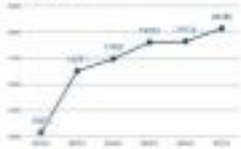
- ・健康寿命の延伸
- ・労働生産性の向上
- ・持続的なイノベーションの創出
- ・FinTech

第4次産業革命のAI・ビッグデータ・IoTの活用によって、労働の生産性を高め、新たな市場を開拓する

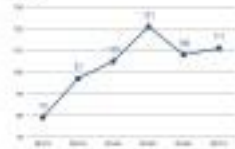
アベノミクスの効果

1.金融政策

日銀平均貸出額



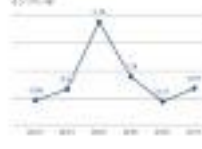
日銀貸出



貸出・貸付額ともに上昇→①の効果が現れている

1.金融政策

インフレ率



インフレ率：2014年以降は停滞

金融政策により民間企業や個人の貯蓄・資金が増えたと。それを貯めるも傾向にあるため

1.金融政策

	2012年	2013年
実質GDP	4.3%	3.3%
新設貸付額	182,255億	201,535億
貸出総額	224,955億	229,955億

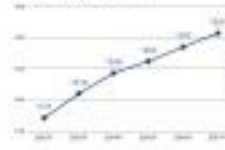
実質GDPは低下も、貸付は新設貸付額などの拡充効果が現れ、貸出総額が増えているという実態

2.財政政策

何を求めている事業もあるが、...

国の借金が増え続けており、財政再建のみではもっていかない

日本政府の経常収支の推移



現在の国も金融政策は約1.5%程度

→国の借金が増え金融政策を上回る可能性

金融政策の効果が現れ、借金が軽減されている

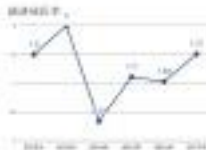
3.成長戦略

経済成長率の推移

→成長がなかった
→本格的に動き出していない

金融・財政政策に注力している

今後、この分野に注力して力を入れる必要がある



安倍政権は、どんな経済社会を描いているのか

「1億総活躍」

「旧・3本の矢」と「新・3本の矢」

旧・3本の矢

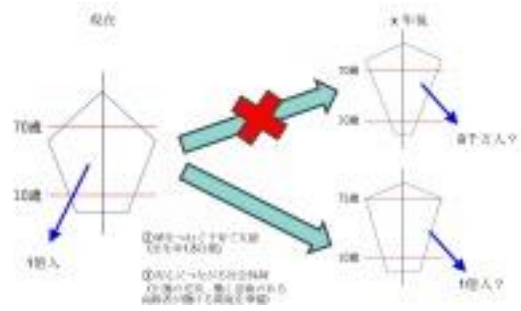
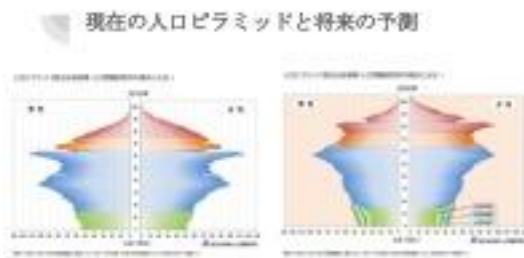
- ①大胆な金融政策
- ②積極的な財政政策
- ③民間投資を喚起する成長戦略



新・3本の矢

- ①企業を生み出す創業・経済
- ②夢をつむぐ子育て支援
- ③安心につながる社会保険





議題

「1億総活躍」

アベノミクスは成功するのか？

2017 年 11 月 10 日	『失敗の本質』をこう読んだ(1) レイテ海戦編	発表者 石 宮地 森
---------------------	----------------------------	---------------------

《報告》

レイテ海戦を通して旧日本軍と日本企業の共通点を探ることで「失敗の本質」を考えることが本発表の目的である。

レイテ海戦とは 1944 年 10 月に行われた「フィリピンのレイテ島に上陸しつつあった米軍の撃滅を目的とした海戦」だ。レイテ島をアメリカ軍に取られてしまえば、日本は本土と南方の資源輸送路を断たれるためこの海戦は行われた。結果として作戦は失敗し、アメリカ軍はレイテ島に足場を築くことに成功した。

なぜ作戦は失敗したのか。失敗の最も大きい要因は栗田艦隊の作戦に背いた反転だと言われている。その背景にあるのは、作戦立案者と遂行者の間で作戦目的が明確に共有されず、個人が自己任務を認識誤認していたことだ。つまり、現場の意見を取り入れない組織体系であったために、作戦成功への最適な行動を組織として取ることが出来なかったのだ。

現場の意見を取り入れない組織というのは、現代の日本企業にも通じると私たちは考えた。昨今様々な巨大企業の不正が明らかになっているが、それらはこの組織体系に起因しているのではないか。

例えば、神戸製鋼所や商工組合中央金庫の不正は、現場の意見や状況を無視した無理なノルマを課す「ノルマ至上主義」が不正に繋がった。また、東芝や神戸製鋼所の社内カンパニー制度は風通しの悪い縦割り組織体系を作りだしてしまい、それが不正の温床になっている。よい循環が生まれる組織作りが出来ていなかったのである。

このように旧日本軍と現代の日本軍では組織体系の面で共通している点があることが分かる。旧日本軍が犯した失敗を現代の日本企業も繰り返しているのではないだろうか。私たちは過去から学び直さなければならない。

《質疑応答》

特になし。次の発表に移る。

《参考文献》

戸部良一（1991）『失敗の本質－日本軍の組織論的研究』中公文庫



日本企業との共通点

- 1. プラマの売上と潤
- 2. 流通の広い販路と組織

1. ノルマ至上主義

・ 経営者意識

毎日本人は社員「ノルマ」に囚われる存在。経営者が「ノルマ」を突きつける文化。その結果、ノルマ至上主義が蔓延し、社員はノルマに支配される。

・ 経営者意識の欠落

経営者は社員「ノルマ」を押しつける。その結果、社員は「ノルマ」に囚われる。その結果、社員は「ノルマ」に囚われる。その結果、社員は「ノルマ」に囚われる。

（資料提供：1975年10月）

1. ノルマ至上主義

2. 風通しの悪い縦割り組織

- ・ 風通し
社内ネットワークが粗いため、縦割りの風通しが悪く、内閣府が良くなる
- ・ 縦割りの弊
「加藤がアサヒと関与していた」とその事実を閣内閣外で横断的に、経団連による統制が及びにくい。横断的になっていくと、その結果に及んだ」と指摘している。(2017年10月18日付の日本経済新聞電子版)

2.風通しの悪い縦割り組織

まとめ

税関の意見を取り入れない税関本部
対日本国と現代の日本企業 共通の歩み
過去の税関の歩みは受け継がれない

2017 年 11 月 10 日	『失敗の本質』をこう読んだ(1) インパール作戦編	発表者 高井 清水 鯉沼
---------------------	------------------------------	-----------------------

《報告》

インパール作戦は 1944 年の 3 月から 7 月にかけて東インド、ビルマ地域で行われた作戦で、主にビルマの防衛を目的として行われた。結果としては、75000 人にもものぼる死傷者を出し、ビルマ防衛自体も破綻するという大失敗に終わった。そもそもインパール作戦は 1942 年に構想された東インド侵攻作戦がもとになっている。しかし、この時は現地軍が地理的条件を理由に強く反発し、結局実行されなかった。しかし、ビルマ情勢の変化、そして太平洋戦争全体としての悪化していく戦局を挽回する一種賭けのような性格を持ってこの作戦が再浮上した。情勢の変化とは、今までの相手が攻めるときの地理的障壁となっていた山脈が、英印軍の空挺部隊であるウィングート旅団によって無効化されたことである。また、人事異動が行われたことにより、司令官の中で現地事情に詳しいのは牟田口廉也ただ一人のみ、という状況になっていた。そして、この牟田口を軸にして作戦が展開していくことになる。結局、十分な作戦を練らないままインパール作戦は実行され、惨憺たる結果となった。以上が作戦の概要である。

では、なぜそのような失敗が起こったのか。①情報における失敗、②組織的な失敗、③作戦における失敗、の三つが挙げられる。①の情報における失敗は内外の二つの側面を持っていた。外の情報とは、日本軍は相手の英印軍の能力を過小評価したまま訂正せず、一方英印軍は偵察を行い、情報収集を行っていた。つまり、情報戦での失敗である。内の情報における失敗とは、日本軍の中でも大本営と現地軍とで意見の食い違いがあったのに修正しなかったことである。作戦に否定的な大本営は、曖昧な表現で作戦の変更を指示したが、その曖昧な表現を現地軍は都合よく解釈し作戦決行に踏み切った。つまり情報共有がきちんとなされていなかったことであろう。この二つは情報の種類が違うものの、同じ情報における失敗と括ることができる。②の組織的失敗とは、軍が組織としての合理性を欠いていたことである。まず、作戦が牟田口一人で構想されたものであった。それに対し、ストッパーとなるべき上官は牟田口への「人情」から作戦を黙認してしまった。組織の合理性よりも、組織内融和を重んじたことがこの組織的失敗であると言える。組織の目的を見失ってはならない、ということがこの失敗の教訓ではないだろうか。③の作戦における失敗とは、軍事作戦において必要なコンティンジェンシープラン（不測の事態に備えた計画）を牟田口は軽視し、柔軟な作戦変更ができなかったことである。牟田口は「作戦不成功を考えることは、必勝の精神に反する」として、不測の事態に備える努力を怠った。インパール作

戦は急襲作戦であったため、急襲が失敗した時のことを考えなくてはならなかったが、牟田口はそれをしなかった。そしてこれら①②③の失敗が積み重なり、インパール作戦は大失敗となったのである。

では、これらの失敗で現代日本に通じる点はないだろうか。最近日本企業の不祥事が相次いで発覚している。その中でエアバッグ製造会社タカタのリコール問題に端を発する経営破綻は①の情報共有がなされなかったこと、②の組織的失敗、組織としての合理性を欠いたこと、に共通すると考えた。この問題では、2009年に初めてエアバッグの異常が発覚してから対応が遅れ、合計17人の死亡事故が起きた。ここまで被害が拡大し、対応が後手に回ったのもタカタの「内外の同族経営」が原因に挙げられる。内の同族経営とは、タカタが同族経営の企業で、企業の株式の約六割を保有していたことである。2014年のアメリカでのリコール要請を拒否したことは、早めにリコールを受け入れ、経営再建したほうが組織として合理的だったのにも関わらず、会社が私物化され、個人の利益を優先させた結果ではないだろうか。また、一族経営で上の命令に逆らえない風土であったのではないかと推測される。外の同族経営とは、タカタと付き合いの深いホンダとの関係である。車のリコール要請は通常、販売メーカーに出される。しかし、タカタの件では、特例でタカタ自身にリコールが出された。ホンダは「リコールはタカタがするもの」、タカタは「通常は販売メーカーがするものであるため、ホンダが代わりに回収すべき」との意識のずれがあった。ここでも意識共有の欠如が遅すぎる対応の一因になったと考えられる。このタカタの問題のように、最近の日本企業の相次ぐ不祥事もインパール作戦の失敗の本質と重なる部分が多くあるのではないだろうか。

《質疑応答》

森先生：同族経営でもなぜ、トヨタはタカタのようにならないのか。これは興味深い。おそらく、タカタは会社が急成長しすぎたせいだろう。今の社長は三代目だが、タカタは急に二代目から成長した会社で、安定して拡大を続けてきたトヨタとは成長の仕方が違うため、同じ同族経営でも会社の体質が違うのだろう。

西山：日本でのホンダの発表は、都合よく解釈されているだけではないか。

高井：それはない。これはホンダの公式発表であるため、明らかにホンダの意図がある。

森先生：牟田口の話も面白い。牟田口は精神論者だ。しかも、最初ビルマを日本軍が占拠した時の急襲を成功だとして、情勢が変わった後も、この成功モデルが通用すると勘違いした。過去の成功モデルが現代にも通じるとは限らない。現に、高度経済成長期を生きたあなたたちの両親の時代の成功モデルは君たちの成功モデルとは当ては

まらないだろう。ちなみに、ワコールの創始者である塚本幸一はインパール作戦の従事者だ。今でもインパールのあたりは作戦が決行された時期の春から夏にかけては登れない悪疫障路として知られている。

インパール作戦について

3回 高津 雅司 清水

東部インド進行作戦

- ・ビルマ攻略の勢いに乗じるかたちで構想された（1942年8月）
→要地である東部インドへの進撃
- ・しかし、現地軍の強い反対（雨季、険しい山々、疫病）
→決行はせず保留へ

インパール作戦決行の背景

- ・日本の戦局悪化
→連合軍の反撃に苦戦、インド攻略で活路を見出したい！
- ・ビルマをめぐる情勢の変化
→ウィンゲート旅団によって山脈が防衛ラインの役割を失った！

失敗と原因

①情報における失敗

- ・大本営ではインパール作戦について**否定的な意見が多数**
→作戦の変更を**曖昧な表現**で強弁

しかし、牟田口率いる本陣は曖昧な表現を都合よく解釈
→作戦を**変更せず**

インパール作戦の概要

- ・主目的→ビルマの防衛
(1944年3月～7月)
- ・悪化を招く戦局の打開をはかるため、一掃討けのような性格を有していた
- ・結果→大失敗
(総動員数10万→死亡3万 戦傷2万 病死2万5千)



ビルマ周辺地図



<https://www.google.co.jp/maps/@17.3333333,95.8333333,15z>より転載

インパール作戦決行

- ・最終防衛ラインの推進によるビルマ防衛+インド侵襲
- 反対を押し切り、はば一司令官の独断！
- 十分な作戦は練られておらず、急襲一択！

①情報における失敗

- ・英軍、印軍の戦力を過小評価したまま侵襲、**修正せず**
一方、英印軍は情報をもとに**作戦を変更**

→事前の情報戦において、英印軍は勝利を収めていた。

②組織的な失敗

- ・インパール作戦は牟田口**1人**で構想される
- ・牟田口の独断する作戦に問題があったとしても、**上層部は黙認**
→軍事的合理性よりも牟田口の「人情」、**組織的統制を重視**

③作戦の不徹底

- ・軍事作戦において、コンティンジェンシープラン(不測の事態に備えた計画)を事前に検討する必要性

ところが幸田は、作戦不成功を考えると、「必勝の信念に反する」とし、不測の事態に備える努力を怠る

→インパール作戦において、柔軟な作戦変更ができず、ずさんな運びとなる

失敗と原因(まとめ)

- ①不確かな情報の盲信、情報・意識共有の不足
- ②戦よりも個人的感情や組織の体裁を重視
- ③状況に応じた作戦計画の不徹底

現代の日本社会に通じる点

原因

内外の同族経営

原因

- ・会社としての合理性よりも、個人の利益を重視した。(一族の資産を守る方向に動いてしまった。)
- ・一族経営のため、上の決定に逆らえない風土だったのでは。(会長の決定に反対しても無駄だ。という諦観?)

タカタの経営破綻

2017年6月 タカタ経営破綻

- ・タカタ製エアバッグの異常破損によるリコール問題
- ・リコール対象のエアバッグは世界で1億個規模にのぼる。
- ・リコール費用を払いきれず、経営破綻

内の同族経営～一族経営～

- ・タカタは同族経営の企業。(現在は三代目の高田重久が会長)
- ・株式の約8割を高田一族が保有していた。

2009年 米国で初のエアバッグ訴訟
2014年 全米高田のリコール費用を拒否

理由:

- ① リコールすることで一歩進められたことになりかねない
- ② 巨額の訴訟金を払いされない(1台/84万円)が、欠陥が判明していなければ、それを払う必要もない

外の同族～ホンダとの関係～

- ・ホンダとタカタは深い関係にあった。(ホンダの全座席の5割はタカタ製エアバッグ使用)
- ・ホンダとしては、「リコールはタカタが責任されているもの」という意識があった。

原因:

意識の共有化が図れていなかったのではないか。

その後のホンダの動向

2015年11月 声明を発表
「ホンダが不正行為を繰り返している」という報道
またホンダは不正行為を繰り返しているという報道
また「ホンダが不正行為を繰り返している」という報道
また「ホンダが不正行為を繰り返している」という報道

ホンダの意図
ホンダは不正行為を繰り返しているという報道
またホンダは不正行為を繰り返しているという報道

参考文献

- ・『朝日新聞』2017年07月26日朝刊
- ・『朝日新聞』2017年06月16日夕刊
- ・『朝日新聞』2017年06月26日夕刊
- ・『朝日新聞』2017年06月28日朝刊
- ・『朝日新聞』2014年12月09日朝刊
- ・『朝日新聞』2015年11月25日朝刊

インバール作戦との共通点

- ①意識共有の不足
- ②個人的利益や組織の体裁を重視

2017 年 11 月 10 日	『失敗の本質』をこう読んだ(2) ミッドウェー海戦編	発表者 亀井 西山 浦野
---------------------	-------------------------------	-----------------------

《報告》

①ミッドウェー海戦

昭和 17 年（1942 年）の 6 月 5 日～7 日に行われた、太平洋戦争そのものの戦況を大きく変えることとなった海戦である。それまで奮闘を続けていた日本軍が劣勢に大きく傾くこととなるこの海戦の「失敗」をまず考えたい。

(1)日本軍の動向からミッドウェー海戦を考える。

従来日本がとってきた思想は日本へ向けて侵攻してくるアメリカ艦隊の戦力を、潜水艦と航空機を用いて漸減させ、日本近海において艦隊決戦を行うという受け身、そして消極的な作戦（漸減邀撃作戦思想）であった。よって当然軍の訓練でもその作戦思想にのっとって行われる。しかし当作战では、山本連合艦隊司令長官のもと、積極的な奇襲で一気に相手を守勢に追い込んで、士気の落ちたアメリカ空母を撃沈する、という能動的作戦思想が取られた。

しかし、それが末端まで共有されることはなかった。本来敵空母を攻め落とすには奇襲を成功させることが前提であったにも関わらず、実際には従来の漸減邀撃作戦と同じく敵を待ち受けて攻略するような形となり、逆に敵に奇襲をかけられ自軍の空母を落とされるという最悪の結末を迎えることとなる。貴重な四隻もの空母を落とされた結果、後の日本軍の劣勢が確定してしまうのである。

当海戦における日本軍の「失敗」は「情報共有の不徹底」が非常に大きいものだと考える。従来の作戦思想と違う形で敵を攻めるということは、それまで行われた訓練とシチュエーションが違うのであり、新しい作戦の要点を確実に共有すべきであったのではないだろうか。

(2)ミッドウェー海戦 アメリカ軍の動向

日本軍とは対照的に、ミッドウェー海戦で勝利を納めたアメリカ軍の動向について考えてみたい。当時のアメリカ軍は欧州戦線でドイツ軍、太平洋戦線で日本軍と交戦状態にあり、二正面作戦中であった。加えてハワイ奇襲攻撃で甚大な被害を受けていた。つまりミッドウェー海戦におけるアメリカ軍は人的・物的資源し、技術的にも劣っていた為、戦況は日本軍が有利であったと言える。ではなぜミッドウェー海戦は、最終的にアメリカ軍の勝利で幕を降ろす事になったのだろうか。

要因としては、情報戦への傾斜と組織内の意思決定が明快・果断であった事があげられる。前者に関しては、情報解読技術の向上やレーダー装備の充実、無線通信技術能力

の発展を通じて人的・物的資源の不利を補った。これによって日本軍の位置を把握した上で、奇襲攻撃が可能になり、結果的に日本側の空母三隻に大打撃を与えた。後者に関しては、意思決定の過程が両軍の間で大きな違いが見られた。次の命令を下す際に、日本軍の司令官は決断の逡巡・遅さ・曖昧さが露呈する事になった。例えば『失敗の本質』86ページには次のような一節がある。「長い間、苦楽を共にしてきた戦友達に『燃料がなくなったら、不時着水して、駆逐艦にでも救けてもらえ』という気持ちには、どうしてもなれなかった」。これは日本軍の司令官が大局を見て合理的な判断を下すよりも、非合理的な感情的側面を優先した事を示している。

対してアメリカ軍の司令官は、部下の進言に頼らずに自らの意思で命令する決断力や状況が変化した場合には臨機応変に対応する柔軟さ、そして味方の損害を覚悟しつつも一斉攻撃を指令する明快・果断さを備えていた。確かに戦闘の局面では、アメリカ軍に運が作用した事は確かである。だが、これらの要因が総じてアメリカ軍に運をもたらしたと考える事も出来るだろう。

(3) ミッドウェー海戦における失敗の本質とは

「失敗の本質」を考える前に、そもそも「成功」とは何かを考えたい。作戦を遂行するにあたり、「成功」とは何か。これは、当初の計画（意図）と、実際のパフォーマンスとのギャップをどこまで小さくできるか、というところにあるだろう。今回のミッドウェー海戦の場合は、

日本海軍連合艦隊の目的：ミッドウェーの攻略とアメリカ空母部隊の殲滅

アメリカ海軍太平洋艦隊の目的：日本軍を阻止

である。結果、アメリカ軍は阻止に成功し、日本はミッドウェー攻略を断念せざるを得ないということになった。

失敗の本質を、3つに視点から考えていきたい。この3つの視点とは、本作戦の目的並びに計画を立案した山本司令長官を中心とする①連合艦隊司令部、作戦計画の実質的な遂行の中心となった南雲司令官率いる②第一機動部隊、戦略、戦術をより一般的な枠組みで制約し方向づけている③日本の戦略・用兵思想である。順に説明していく。

まずは、①連合艦隊司令部の目線から失敗の本質を探っていく。そもそも、ミッドウェー作戦の目的の曖昧さと指示の不徹底があったといえるだろう。山本司令長官の思惑としては、ハワイ奇襲でうち漏らした米太平洋艦隊の空母群を捕捉撃滅することが目的だった。そのためには空母群緒出撃を誘い出すことが重要であった。作戦の真の狙いはミッドウェーの占領ではなく同島の攻略によって空母群を誘い出し、主導的に航空決戦を強要し、一挙に捕捉撃滅することであったが、これが作戦を実行する機動部隊に伝わっていなかった。まるで、ミッドウェー攻略が主目的であるかのように作戦が実行されていた。

次に、情報の軽視と、奇襲対策の不十分さが挙げられる。ミッドウェー以前の作戦における連戦連勝により、軍部が傲慢になっていた。米空母の出撃はミッドウェー攻略後になるだろうと予測し、奇襲対処に遅れを取ってしまった。

また、矛盾した艦隊編成もミッドウェー作戦失敗の大きな要因だろう。米空母誘出作戦は、山本の航空決戦思想に基づいて練られたものである。しかし、作戦部隊の編成は旧来の艦隊決戦思想だ。本来ならば、空母を中心とする機動部隊主体の編成でなければならなかったが、これがなされていなかった。

最後の要因としては山本司令長官自ら出撃してしまったことにある。今回のミッドウェー作戦は、奇襲作戦であるために、無線の使用が難しい。そのため、司令長官の指示が出しにくい状況になってしまった。

次に、②第一機動部隊の目線から失敗の本質について考察していく。まず、索敵の失敗により、敵の存在に気づくのがかなり遅れてしまったというのが挙げられる。そもそもの索敵機の発進の遅延、見落とし、コースのずれ、発見位置の誤認、報告の不手際など、索敵に関しては完全に米軍の後手に回ってしまっていた。

また、航空作戦指導の失敗も大きい。本来であれば航空決戦では先制奇襲が大前提であるが、米空母はミッドウェー付近には存在しないだろうという先入観にとらわれていたために、実際には米軍からの奇襲攻撃を受けてしまうという結果になってしまった。結局のところ、目的と構想の認識・理解が不十分であったといえる。

同様に、③日本軍の戦略・用兵思想についても見ていきたい。まず、日本軍は近代戦における情報の重要性を認識できていなかったように見える。というのも、米海軍情報部は多大な努力を支払った結果、日本海軍の暗号解読に成功している。そのために、今回のミッドウェーにおける作戦は事前にほぼ筒抜けの状態であった。

それから、日本においては攻撃力を重視する傾向が強かった。その攻撃力というのは、情報収集、索敵、偵察、後方支援の上に成り立つものである。しかし、兵力量、訓練用燃料などの制約からこれに配慮する余裕がなく、研究も訓練も十分ではなかった。そのため防禦に弱く、一旦攻撃を受けた後の防空戦闘能力は貧弱であった。いったん被弾した後の艦内防禦、防火対策、応急処置なども十分な考慮が行われていない。それに対し、米軍の「ヨークタウン」は、珊瑚海海戦で大破し、真珠湾における3に3日間の修理で本海戦に出撃し、被弾したのちすぐに消火活動に成功したばかりか、被弾後看板の応急修理まで行い、日本軍に無傷の空母が来襲したと思わせることに成功している。こういった部分においても、米軍と日本軍の戦略・用兵思想の違いが表れているといえよう。

《質疑応答》

特になし。

『失敗の本質』ミッドウェー海戦

400 頁程度、巻末、附録

目次

1. 日本軍の戦意について
2. アメリカ軍の戦意について
3. ミッドウェー海戦における「失敗の本質」

日本軍の戦意について

ミッドウェー海戦作戦の特徴

従来の日本軍の作戦思想「漸進的作戦思想」（ばんじんようげきー）

・漸進的とは、「漸進（次第に減らすこと）」進撃（敵を果てて進み入れ、これを退却させる）

この作戦思想によると、

→日本軍が先行して相手艦隊を撃破し、追いついて攻撃し、結果、高勝率で「漸進」、日本軍が果てて相手艦隊を撃破する（進撃）、という戦法になる。

日本軍の戦意

ミッドウェー海戦の行われた日時

→西暦1942年（1942年）6月5日～7日

先制日本軍の挑発はミッドウェー海戦作戦のシナリオ

→6月3日「第一機動部隊が作戦の用意として出陣した」と発表

6月3日 ミッドウェー上陸

機動部隊は上陸作戦の支援、其の機動部隊の出陣は発表

以降→14日までミッドウェー付近方面を巡り、作戦

ミッドウェー島の位置

<https://www.google.co.jp/maps/@19.28,155.5,12z>

ミッドウェー島は太平洋の真ん中、北緯16度、東経155度50分



ミッドウェー海戦作戦の目的

従来の日本の海軍戦略の中心的な目標は「太平洋の覇権」

・機動部隊による攻撃、機動部隊は、機動部隊

→6月5日「アメリカ艦隊」より、海軍作戦によって利便性を持ち込む必要性

海軍作戦と日本の海軍として、
アメリカ艦隊に土着を攻撃
せしめ、

1942年5月



日本軍の戦意

・6月7日、ミッドウェーと海、機動部隊は機動部隊の出陣は発表

→海軍作戦はミッドウェー付近には有利な状況にないと思え、ある程度時間をかけ、敵艦隊を撃破することが目的であったと考えられる。

→日本軍は

日本軍、作戦経過とその結果

	日本軍	アメリカ軍
航空母艦	4	3
戦艦	0	0
駆逐艦	0	3
潜水艦	1	3
駆逐艦	12	17
駆逐艦		ミッドウェー島地

「駆逐」「駆逐」
「駆逐」「駆逐」

「エンタープライズ」
「エンタープライズ」
「エンタープライズ」

日本軍、作戦経過とその結果

6月5日、予定通り第一機動部隊はミッドウェー上空に到着し、その結果、
戦艦隊（以下、時間15時30分～16時00分）により（以下）

603 第一機動部隊はミッドウェー島に到着し（島に到着し、島に到着し）

604 ミッドウェー島に到着し、米軍艦隊と交戦

605 海軍作戦「機動部隊」より「機動部隊」の戦意

606 海軍作戦「機動部隊」より「機動部隊」の戦意

607 海軍作戦「機動部隊」より「機動部隊」の戦意

三 日本軍、作戰経緯とその結果

6999 第一師次學問、政治、行政のシラジー教授。(東京府一の虎制を
撃つ無事被刺さるや)

0000 广东自由出版社(广州)出版

註1: 4聲母中,「滂」、「幫」、「滂」,在西方語言學界,大抵上均被視爲「清」,然而不論「滂」聲母爲何。

アメリカ軍の戦術について

アメリカ合衆国の状況②

平利

本表分左半欄表示
1期、應ともは1
期の平均値、右半欄
は2期以上の平均値

15

[illegible]

アメリカ海軍増強の要因②

行本館印之

(15) 上掲管仲の成語管仲曰は、主の如くに第二次大戦時を機に在りたなり。(中略)

具一同、豆腐を片にしてきつねに煮て汁物にする。味噌汁にして、具は煮こげでも構いません。という料理には、どうしても肉は入らない。

— 您是否打算去中国旅游？

[illegible]

ミッドウェー海戦における「決戦の本質」とは

三 日本軍、作戰経緯とその結果

日本産の豆類。主として味噌作製の用。

ST90 「設備の可及整備状況を確認した結果、

4條一體圖で推して合計約「1000」名

例題12 「同題」に於ける種々種、總題目「同題」と題目、二
例を例と題とす

0020 新大陆国际电话卡

組織の編成は二部、内閣（コータタウ）と後援。後援は議士とする。二つの組織とも大きく、後援は組織として存在する。

占時 〔解説〕 労働時間を受け、使用不能、事業上の停業は労務力の喪失

美海軍の状況

アメリカ海軍は当時、二正副作戦中
大西洋＝欧州戦線＜VSドイツ＞
太平洋＝太平洋戦線＜VS大日本帝国海軍＞

- ・ハブイお嬢攻撃による甚大な被害
- ・人的・物的資源の不足
- ・情報戦への傾倒

アメリカ海軍特務の登場

アメリカ海軍の奇襲攻撃により、帝国海軍の空母三隻に大損害を与える戦果を挙げた。

解法①：選（選取）+ 選取

要因(2)：周到な情報分析と信頼

明史·地理志

アメリカ海軍勝利の要因①

日知錄卷之四 朱子語類下 朱熹語類

[illegible]

— 根據該計畫，在 2005 年，政府將向 10 個衛生保健中心提供 100 萬個避孕套。

→ 確率の計算は電卓上で行う。→ 確率の計算は電卓上で行う。

③ 周振鶴引張綱疏，亦已見前卷《東漢書》注。

失政の本質を3つの観点から考える

[illegible]

例 100 例 99 の場合、作戦計画の両翼の中間を中心とすると、

自來水供給・排水設備 ② 敷設、維持をより一層強化促進しで制約を排除していく

連合艦隊司令部の目録から

- ① 目的の曖昧さと他の不徹底
- ② 資源の確保と奇襲対象の不十分さ
- ③ 未熟した艦隊編成
- ④ 司令官の攻撃

第一機動部隊の目録から

- ① 出動の決意
- ② 航空母艦隊の先遣
- ③ (結局) 目的と戦意の理解・認識が不十分であった。

日本海軍の戦略・用兵思想

- ① 近代戦における資源の重要性を認識できていなかった。
- ② 攻撃力偏重の傾向、耳良思想
- ③ 防禦の重要性の認識の欠如
- ④ ダメージコントロールの欠陥

質疑応答

2017 年 11 月 10 日	『失敗の本質』をこう読んだ(2) 沖縄戦編	発表者 河野 高橋 林
---------------------	--------------------------	----------------------

《報告》

①沖縄戦

1945 年 4 月 1 日～6 月 26 日の間に行われた決戦。市民を含め多くの戦死者を出した日本軍の大敗に終わる。失敗の原因は大きく二つ考えられる。

(1)適切な上下関係の構築ができなかった。

第 32 軍（沖縄軍）の配属先が何度か変わったことにより、32 軍は上と信頼関係を構築する時間がなかった。また 32 軍から師団が台湾へ抽出されてしまったこと、それに対する補完がなかったことにより、32 軍は大本営に対し、不信感を抱くようになる。

一方で第 32 軍は、沖縄戦において当初は地上持久戦を独自の判断で行っていたが、大本営の命令に押され、途中から航空決戦に向け、兵を進めることとなる。結局、第 32 軍と大本営、各々の策はどっちつかずになってしまった。

(2)リスク管理ができていなかった。

一つには、大本営が空軍の九州沖航空総合戦果を過大評価し、航空機が不足している状態でも、航空決戦を挑もうとしたことが挙げられる。

また、沖縄から師団を転用した先、台湾には米軍は来なかった。予想が難しいのが戦争とはいえ二の手を準備できていなかった。

②小池百合子は『失敗の本質』から学んでいたのか

2016 年の都知事選、17 年の都議選に勝利して以降、順調に駒を進めてきたかに見えていた小池氏。しかし 10 月の衆院選では獲得議席数 50 という敗北を喫し、代表を務めていた「希望の党」内でも同氏の責任を問う声が上がった。こうした今回の失敗の原因は様々あると考えられるが、以下の点で沖縄戦での日本軍の失敗と重なっていると考えられる。

(1)リスク管理の欠如：二度の勝利を収めたことで楽観的になってしまい、配慮に欠ける発言を繰り返した。「希望の塾」生も候補者として擁立したが、経験の無さが演説等で露呈してしまう事態に陥った。

(2)組織内で信頼関係が構築できなかった：民進党議員の合流をめぐり、党内で共通の認識に至っておらず「排除」発言騒動に至った。また、地域政党「都民ファーストの会」の新代表決定が内密に行われ、側近議員が離党したことも有権者の不信を招いた。

『失敗の本質』を愛読書だと語っていた小池氏だが、今回の失敗の仕方を見る限り、教訓として生かせていないように感じられる。

《質疑応答》

森先生：台湾での航空戦で多くの敵航空機を墮としたとされているが、正確に数えられているかは分からない。正しく過去のデータから学べていたとは言い難い。

小池百合子氏においては希望の党と自民党を明白に差別化できなかったことが敗因の多くを占めるだろう。

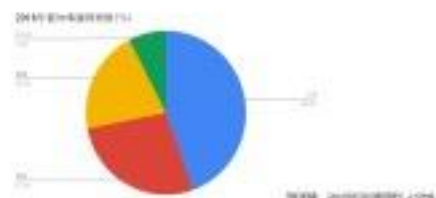
高橋：小池百合子氏はパリにて鉄のカーテンがあったと発言していますが、その辺はどう考えるか。

森先生：まず、小池氏自身が立候補していないのは上が逃げてしまっているという点で問題だ。また首相に就任することを考え、準備不足で挑んでしまった事も敗因の一つだろう。

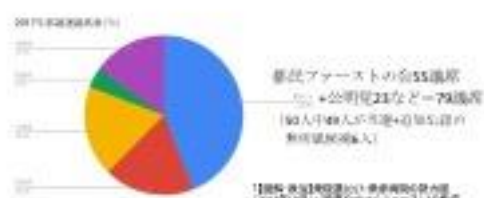
小池氏は都議会選での成功が繰り返されると考えていたようだが、過去の成功例は何も意味を持たない。昔は上手くいった日本的経営はこのままで良いのか。人口構造などが変わってきている中、変化が求められている。Sony は今経営を持ち直してきている。調べてみると面白いかもしれない。



小池劇場を振り返る①2016年都知事選



小池劇場を振り返る②2017年都議選



小池劇場を振り返る③2017年衆院選



小池劇場を振り返る④都知事選の勝因



小池劇場を振り返る④都知事選の勝因



小池劇場を振り返る④都議会選の勝因



小池劇場を振り返る③



小池劇場を振り返る⑤衆院選の敗因



小池劇場を振り返る⑤衆院選の敗因



まとめ 小池百合子の失敗の本質

- ・リスク管理の欠如(楽観主義的・経験のない若手候補者を多数擁立)
- ・組織内での信頼関係の構築に失敗(民進党合流、都民ファースト代表決定をめぐる入念な話し合いの欠如)

2017 年 11 月 17 日	理論社会学研究(1) ー組織とは何か？	発表者 高橋 河野 林
---------------------	------------------------	----------------------

《報告》

1.理論社会学より、「組織」とは

理論社会学を踏まえて、「組織」を表現すると、媒体「権力」によって結びつけられた集団のことと言えるだろう。その際「権力」による組織集団の在り方は、広義的には主にウェーバーの三類型に分類されるし、狭義的には各組織の掲げる目標によって区別される。

近現代における「組織」というのはその実態がどうあれ、民主的に運営されることを理念に掲げる傾向にある。絶対的な権力者をおかず規則や組織全体の目標のもとに行われる、いわゆる「合法的支配」が主流だ。『失敗の本質』において、我々は「失敗」する組織というのは情報共有が行き届かない、或いは信頼関係がない組織とまとめた。「合法的支配」における組織は、民主的に運営されることが目標とされるが故、構成員にある程度の裁量が許される。よって構成員同士に信頼関係がないと、各自が勝手に行動するようになり、組織全体の目標の情報共有ができなくなる可能性が高い。そして情報共有ができない結果、組織でミスが生じ、また構成員同士の信頼関係が損なわれる...という負の連鎖が「失敗」する「組織」を生み出すということではないだろうか。

2.現代社会における「組織」の実例

本章では、以前取り上げた山一証券の例を上げながら、現代社会における「組織」の実例について考えていく。そもそも組織というのは、何らかの目標を達成するために存在する。よってその目標は何なのかという情報を共有しなければならない。構成員の足並みをそろえるには、より具体的な目標を共有するのが良い。この定義に基づくと、会社という組織の場合は、その会社の描く理念を達成するために存在しているといえる。そして本来、その会社の目標は何なのかを社員に共有すべきである。

山一証券の問題がどのようなものであったかを確認したい。山一証券は二千数百億円の含み損をペーパーカンパニーに飛ばしていることが発覚、資金繰りに窮する中で自主廃業に追い込まれた。実は債務超過ではなく、外部から資金を調達できれば存続の道もあった。それがかなわなくなったのは、ひとえに「問題先送り体質」、すなわち「決断なき経営」にあったといえよう。山一証券といえば、記者会見時の「社員は悪くありません、悪いのは全て経営陣です」と絶叫する社長の様子が話題になった。この野沢社長ばかり有名になったが、実は彼は破たんからたったの3か月前に社長に

就任させられたばかりに過ぎなかった。彼は社長就任の際に、約 2000 億の簿外債務の存在は知らされていなかったのだ。

山一証券という組織を考えてみれば、まず目標を共有できていないという問題と、基本的に終身雇用という日本特有の企業体制が問題にあるようだ。多くの人は基本的に転職ができないために、組織の中で生き延びるしかない。そのため、拒否できないのはやむを得ない。そしてなかなか不正を指摘できない風潮が強まっていくという典型的な縦社会が構築されていく。そうして山一証券は破たんし追い込まれたのであった。

3. これからの「組織」について

岩井克人は著書『これから会社はどうなるのか』でこれからの企業組織のあり方について言及している。岩井によると、IT 革命・金融革命を通じて 1970 年代以降、世界は産業資本主義からポスト産業資本主義に移行しつつある。ポスト産業資本主義においては、大量生産・大量消費によって利潤を生み出す従来の機械工場製システムに基づく資本主義ではなく、経営者の企画力・技術者の開発力・従業員のノウハウといった「無形資産」が主流となる。そこで重要になるのが、人間の存在である。設備を使いこなし、ノウハウを蓄積する事で意識的に他との差異性を生み出す唯一の存在だからだ。現代ほど人的資産が重要視されている時代はない。人的資産を通じて利潤の大半を無形資産で獲得してきたマイクロソフト社やサーチアンドサーチ社は、ポスト産業資本主義の象徴的な例と言える。

これらを踏まえると、日本的経営とポスト産業資本主義は融和性を持っている事が分かる。日本的な終身雇用制度や年功序列型賃金、企業年金・内部昇進などの福利厚生は、差異を生み出す人的資源の蓄積を企業内にもたらし事に寄与するからだ。だが日本企業はそれらをポスト産業資本主義的に活用するのではなく、作業効率や労働生産性を高める為に使用してきた。メリットとデメリットを比較衡量した上で、ポスト産業資本主義的变化に対応する事が、日本企業「組織」における今後のあり方だろう。

《質疑応答》

榎：サーチ&サーチの例はむしろお金が人を支配した資本主義の典型例なのでは？

西山：そうとも考えられるかもしれないが、人の無形資産が重要とされたとも言えたのでこの例を紹介した。

議題 「日本でも『人はつねに代替可能』か？」について」

中村：目標が一致しているのでは、人は代替可能。よって社内だと入れ替えすることは普通にあるし、そういった意味では、代替可能が成り立っている。

榎： 社内で代替することを前提としているシステムは普通にある。

中村：中小企業ではポスト資本主義は成り立っていないのでは。マジョリティはまだまだ資本主義だと思う。

西山：ベンチャーとかは特にそうかもしれない。

森先生：日本の終身雇用、年功序列は家族の構造を取り入れている。これは果たして良いことなのか問題だ。経営家族主義をするにして、生物学的寿命は長くなっても、仕事で自分のスキルを発揮する時間は短い。だから社内で適材適所にどんどん代替していくべき。今は岩井克人が本を著した時代とは違ってみんなが端末を持って生きている時代だ。代替可能性というのはそもそも人に代替することを示すだろうか。ハザマ先生が最初に日本的経営を経営家族主義と表したが、その時の家族と今の家族はイメージとして違う。「家族的」とは今言われるような、「アットホーム」なことなのか？

西山：「アットホーム」は「和やか」ということ。

森先生：でもそれは「友達家族」であって本来の家族とは別のイメージを示しているだろう。

榎：どうしたら経営家族主義を止められるのだろうか。

森先生：「ソニー」は、私はもう潰れていると考えていたが、ここにきて株価が急上昇した。この会社は90年代にかなりアメリカ化した会社だ。ところが今の社長はアメリカで育ったとはいえ、かなり「日本的」を重視している。そうすると、岩井氏のように日本的経営で一応復活を果たしたのかなと感じる。

中村：例えば「パナソニック」は過去に家族的経営を止めようとしたが社員に猛反発をもらったこともあり、これを続けている。しかしアメリカナイズされて成功している企業は多くあるだろう。

森先生：不思議なのは日馬富士が若手力士に暴行を加えたという集まりは、モンゴル人のみ。相撲部屋はかなり日本的構造だがモンゴル人が適応したのは謎だ。

西山：日本が特有の経営をしているとしても、それが一定の成功を収めているがために、変わらず残る、または他の国の人々にも受け入れられるのかも。

理論社会学研究「組織とは何か」

4冊（理論、政治、社会）

目次

1. 理論社会学より「組織」を考える
2. 現代社会における「組織」の事例
3. ことさらに「組織」について考える
4. 総論

理論社会学より「組織」を考える

現在の「組織」

- 「種々の組織の区別は、それぞれにある目標によってなされる」
「これらの組織においても言われてきたことだが、20世紀初め～その理念は民主主義として、そしてその実態は民主化とされてきた（中略）こうした理念と実態は、21世紀となった今も同じである。」（『理論社会学』p170）
- ⇒各組織にはそれぞれ目標があり、構成員はその目標を共有することで、民主的に運営される。

「失敗」する「組織」

- 『失敗の本質』を読んで
⇒多くの説が「失敗」する組織というのは、情報共有が行き届かない、或いは信頼関係がない組織とした。
- では何故組織に情報共有や信頼が必要か
⇒『失敗の本質』を振り返る。

「失敗」する「組織」



現在の「組織」

- 組織と戦略的行為
「ひとりの農夫が自給自足で単独生活をしているとしたら、農民の行為だけで生きているということかもしれない。しかしながら～ひとりだとしても、作物を収穫しその収益で生活をしているとしたら～社会的だということになる」
（『理論社会学』p116）
⇒人間は個々の道義的行為を言語を介して分業と協働をすることにより、戦略的行為へと変える。

「失敗」する「組織」



現在の「組織」（疑問）

- 個人の同一性
「人（たち）の相互作用であるから、そこには、その当事者たちのそれぞれの観点が必要存在するだろうが、戦略的行為の達成はこれをいかに制約できるかという処理方法がある。」
- ↓
- 「人はつねに代替可能」
（『理論社会学』p157～158）

現代社会における「組織」の実例

山一証券の問題

- 2千数百万円の含み損をペーパーカンパニーに飛ばしていることが発覚
- 問題を通り営業
- 次第なき経営

山一証券の問題

- 1995年 経営危機→巨額損益
- 1998年 三井物産との合併

山一証券の問題

これからの「組織」の話をしてみたい

組織

組織上・技術上・人的資源を適切にするために努力する

- 目標は知なのかを組織員に共有すべき。

山一証券の問題

山一証券の倒産問題

- 「社員は悪くありません！悪いのは金融監督です！！」

山一証券の問題

- 自主廃業しなくてもよいタイミングがあった
- クレディ・スイスの協力を断る
- 決断なき経営

山一証券の問題

山一証券という問題を考えてみる

- 負債も共有できない
- 基本的に終身雇用

→多くの人は転職できないため、組織の中で生き延びる必要性

→なかなか不正を指摘できない組織

題材と意図

著者 高木 著
『会社はこれからどうなるのか』（平凡社ライブラリー）

一会社「組織」内部における人間の代替可能性について、題材をもとに考察する

※経済学者 東京大学経済学部教授

資本主義のカタチの変化

・産業資本主義

↓
・ポスト産業資本主義 (1970年代～)
Ex.) IT革命 金融革命

1. 株主権論の誤り
2. おカネの支配力の相対的な低下

差異と利潤

利潤は「差異」によって生み出される！

➤「利潤」＝「収入」－「支出」



産業資本主義の時代

➤産業資本主義

「多数の工場労働者を使って大量生産を行う機械製工場システム」
にもとづく資本主義

➤「利潤」＝「対価生産性」－「実質賃金率」



産業資本主義の時代

<要因>

安い賃金でも働く出稼ぎ労働者（主に農村からの流入）が産業資本主義の「差異性」を保証した



産業資本主義の時代

➤拡大によって過剰人口の予備軍を「使い切る」

労働争議の頻発などを受けて・・・

➤「労働生産性」－「実質賃金率」＝「利潤」

機械制の大量生産ではこれ以上利潤が見込めない

→差異性を「意識的に」作り出す

→ポスト産業資本主義の時代へと転換

・産業資本主義

↓
・ポスト産業資本主義 (1970年代～)
Ex.) IT革命 金融革命

- ・株主権論の誤り
- ・おカネの支配力の相対的な低下

ポスト産業資本主義の時代

➤ポスト産業資本主義

「利潤の源泉が、おカネで買える機械制工場から、おカネでは買えない人間の頭の中の知識や能力へと急速に転換しつつある時代」

➤他の企業とは「違ったこと」をして利潤を生み出す

Ex.)新しい技術・経営方法・市場の開拓など

ポスト産業資本主義の時代

➤「有形資産」から「無形資産」へ

無形資産とは、何らかの意味で人間の「知識」や「能力」と関連している（「知識資産」「人的資産」）

- ・経営者の企業力
- ・技術者の開発力
- ・従業員のノウハウ

ポスト産業資本主義の時代

・具体例：マイクロソフト社

市場総価値：約390億ドル（2001年6月末）

有形資産（機械設備・コンピュータソフトウェアなど）

→23億ドル

市場はマイクロソフト社に属した無形資産に約9割以上の評価を与えている。

ポスト産業資本主義の時代

・機械や設備の価値 ↓ ↓ ↓

・意識的に差異性を作り出す「ブランド力」「特許権」「データベース」の重要性 ↑ ↑ ↑

常に新しいものを生み出す必要性

⇨他社からの模倣・参入・改良される可能性

ポスト産業資本主義の時代

- ▶ 差異性を生み出す源泉は**人的資産**
 - ・経営者の企画力
 - ・技術者の開発力
 - ・従業員のノウハウなど

「違いを生み出す能力や知識を生み出す人間がもっとも価値のある存在となる」

ポスト産業資本主義の時代

- ・産業資本主義（機械・おカネ）
 - ↓
- ・ポスト産業資本主義（人的・知識資産）

→ 会社「組織」における人間の代替可能性は人間「そのもの」ではなく、差異性を生み出す「ノウハウ」にあると考えられる

- ・産業資本主義
 - ↓
- ・ポスト産業資本主義（1970年代～）
- ・E x . J . I 革命 金融革命
- ・株主主権論の誤り
- ・おカネの支配力の相対的な低下

- ・人間は「自由意志」を持っている
 - 知識資産をおカネでコントロールできない
 - おカネの重要性の低下
- ・「会社に対するおカネ（資本）供給者として株主の重要性が急速に低下している」
 - アメリカ的「株主主権論」の誤り

具体例をもとに

- ・イギリスの広告会社「サーチ&サーチ」
- 1970年創立

兄 チャールズ・サーチ
弟 モーリス・サーチ



サーチ&サーチ社

1980年代半ば：世界最大の広告会社へと成長
1990年代：業績の低迷
（→ 拡張的な経営方針 発展的な生活スタイルの継続）

- ・当時はアメリカの機関投資家が株式の約30%を所有
- 1994年：弟のモーリスが更なる報酬の増額を要求
- 取締役会を通じて、モーリスを会長から罷免

サーチ&サーチ VS M&Cサーチ

- ・株式総会の決定に抗議し、モーリスは退社
 - 兄チャールズ、幹部職員も退社
 - 高田航聖、SEGA、マース（米大手食品会社）など重要顧客からの契約破棄

- ・1995年：サーチ兄弟「M&Cサーチ」を設立
- 2000年代に「サーチ&サーチ」の業績を追い越す
- ※アメリカの機関投資家が大きな損失を受ける

サーチ&サーチ VS M&Cサーチ

- ・アメリカ的「株主主権」の誤謬
- おカネを前提とする直接的な支配



- ・おカネでコントロールできない「無形資産」
- サーチ兄弟の才能・手腕、社内のチームワーク、顧客との信頼関係
- 人間の「自由意思」



日本的経営との関係

「日本の多くの会社は、ポスト産業資本主義という新たな時代と**調和性**を持っている」

- ・日本的「会社共同体論」（会社の一部は従業員のもの）
- ・企業による株式の相互持ち合い
- ・終身雇用制度
- ・年功序列型賃金
- ・企業年金、退職金、内定見直しなどの制度

→ 「差異」をもたらす人的資産の蓄積に寄与

日本的経営のパラドックス

- 『日本的経営のシステム』
作業効率を上げ、労働生産性を高める・・・○
差異性を作り出す知識や能力・・・×

→ポスト産業資本主義との「適合性」と「パラドックス」は中央
といったところ
→ならば、日本の経営のこういったところを改良する必要がある
のだろうか？

まとめ

- 産業資本主義からポスト産業資本主義への転換
- 無形資産の重要性の高まり
- 無形資産を生み出す人間の知識・技術
- アメリカ的雇用・ベンチャー、日本的経営・グッバイはナンセンス
- 日本の会社は「変わらなくてもよい」が「変わらなければなら
ない」
- 経営における人間の代替可能性はそれ自体だけでなく、ノウハ
ウである

画像出典

- <https://www.comment-isochron/297516>
- <https://asahi.com/econ/natwork/0000001/>
- https://www.wikipedia.org/wiki/File:Labour_force_working_in_
2

質疑応答

議題

- 個人の一単位化と日本的「家族的経営」の矛盾
→日本でも「人はつねに代替可能か？」
矛盾点一例「終身雇用」

175

2017 年 11 月 17 日	理論社会学研究(2) 一人とは何か？	発表者 亀井 浦野 西山
---------------------	-----------------------	-----------------------

《報告》

1. 媒体「人」

理論社会学に基づいた「人」は、身体においての知覚主体、言語において発語主体としての帰属先として現れるものである。「身体」とは感覚器による近くという出来事の関連を可能にする媒体であり、「言語」は感覚器体験を別の個体へと伝達をする媒体である。この身体と言語の帰属先である人は、行為の帰属点を接続していく媒体だと言える。しかし、ここでの「人」とは人間（human being）に限ったものではなく、法人という団体や組織、制度、道具、機械、そして将来的にはサイボーグやアンドロイドも含む可能性がある。そうした総称である「人」は 行為の帰属点を接続していく媒体であり、身体と言語により分節化された「人間の世界」、すなわち「社会」の基礎媒体とも言える。

世界は諸々の出来事に分解されるのだが、この出来事は、体験・行為に分節する。帰属論からいうと、行為は人に、体験は世界に帰属しますが、ここでは出来事が行為と体験によるのだということとして考える。しかし、行為は言語性と身体性の両面を伴っており、混沌とした状態を考えることができるが、「人」が基礎媒体であることにより、行為をレリバンス論（主題化×解釈×動機解明・・・）として体系づけることができる。主題化＝身体性、解釈＝身体性から言語性へ、動機解明＝言語性という具合である。しかしこのレリバンス論はハビトゥスというような、生活の中で無意識に獲得された知恵によるものに適応されてこそ意味をなす。このレリバンス論により成り立つ行為を「人」が媒体となることで可能にしているのである。

2. AI と人

AI には学習の対象と方法を人が規定する「機械学習」タイプと、対象も方法も自ら見出して学習する「ディープラーニング」をするタイプがある。現在は前者の AI が研究の主流となっているが、今後ディープラーニング型の開発が進み、社会において広く実用化されるようになった際、AI は「人」と見ることができるのだろうか。もしくは別物とするならば、どのような基準で区別できるだろうか。

私たちは、人と AI とは別物であるとし、その区別の基準を「レリバンスの体系」に見た。「主題化」は、AI には行えないと考えた。AI は人間によって与えられた枠組みの中で知覚させられていると考えた為だ。現在、AI に枠組みが与えられている原因にはフレーム問題がある。フレーム問題とは、AI は与えられる情報が制限されていないと、人間が無意識に可能性を排除している事象を含め考慮し情報処理してしまう故に、

時間がかかるといったものだ。「解釈」も AI には不可能と考えた。AI には思考プロセスはあるが、自身の思考を意識できていないと考えた為だ。「動機解明」は人間によって与えられた枠組み内で可能と考えた。

将来、AI が発展し、知覚する対象を自身で選ぶことができる汎用 AI となったら、身体の延長である道具を超え、「人」に近づく可能性があるかもしれない。

3. 議題

時系列的に連続性のない進化が突如として起こる、「シンギュラリティ（技術的特異点）」という考え方がある。近年では 2045 年にシンギュラリティが到来し、そこでは AI が人類の知能を超越するとする意見も出ている。もし世界がシンギュラリティに達したとき、人間と AI の関係はどう表現できるだろうか。AI の使い手のままでいられるのか、それとも AI の指示通りに動くだけの、操り人形のようにになってしまうのだろうか。

《質疑応答》

浦野：操られるとはどう言った意味で。

高橋：例えばマッチングアプリが挙げられる。AI が全部を知っている程であったら人は全て信用してしまうのか。

槇：動機解明をどう解釈したか。

林：例えばアルファ碁であったら人に決められた枠組み内ではあるが、最終的には相手の手を読み、次の手を考える。これは動機解明と言えるのではないか。

森先生：りんごの例は人に帰属しない故に行為とは呼べない。それは動機解明ではなく因果関係と言える。AI は動機解明が可能でそこが大事な機能になる。場合によってアプローチを変えると言った意味で、AI にも主題化は可能なのではないか。

中村：動機解明はアプリなどによるのではないか。天気などに関するものは因果関係と言える。

槇：アルファ碁はパターンを読み込んでいるだけなので因果関係と言えるのではないか。

中村：人の動きを読み込んでいるので動機解明ではないか。

河野：動機説明は過去へのベクトルなのか、だとしたらどの様に次の行為に繋がるのか。

森先生：2種類ある。過去に向かう理由動機と未来に向かう目的動機だ。
人の行動も機械化されているものがあり、主題化がいない場合もある。食堂で働く人の仕事がそれに当てはまり、機械に取って変えられる。

河野：だがフレームワーク問題があり、当てはまらないものもある。

中村：シングュラリティが訪れても汎用 AI は、共通のアルゴリズムを作る困難性から完成されないのではないだろうか。

森先生：AI に人権を与えるか

高橋：サウジアラビアでは認められた例が既にある。

槇：人間を媒体に AI 導入が進められていくかもしれない。

高井：人が AI に操られるということではないか。

浦野：確かに AI 対人という構造より実現可能性がありそうだ。病気が全て治るかもしれない。

高橋：あくまでも介護などの補填に使われる可能性が高そうだ。

森先生：身体の延長になればいいということだ。

浦野：情報処理ができるコンタクトなどのものも開発されるかもしれない。

戸巻：拡張はあり得るがシングュラリティには懐疑的だ。人間の理解を超えるものは人間には理解されないと考える為だ。AI に最大多数の最大幸福が理解できるのか。これは人が考えるべきことだ。

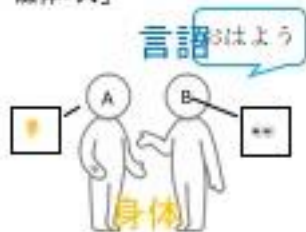
金子：今ある職業の 50%はなくなる。AI には行えない付加価値を人が如何につけるかが大事になってくる。

「人」とは何か

著者
河野 林 高穂

人とは『理論社会学』に基づく解釈

媒体「人」



「人」と「世界」



「人」と「世界」



目次

- 「人」とは—『理論社会学』に基づく解釈
- AIと人—AIは人なのか？人とは別なのか？
- 課題

媒体「人」

- 身体＝感覚器による知覚という出来事の連鎖を可能にする媒体
- 言語＝別の個体の感覚動体験へと伝達をする媒体
- 人＝知覚主体、発話主体の優優先行為の結集点を連綿していく媒体

『理論社会学』より

媒体「人」



「行為」



AIと人
—AIは人なのか、人とは別なのか？

学習する事柄も、
自身で見出して操作する

動機説明: 主題を説明していく
→ 誰にも可能

～道具との比較～

- ・将来の自分が発展して、自分で知覚する対象を造作できるようになったら。
- ・身体の延長(道具)とは違うのか？
- ・人と感じてしまう可能性があるかも。

議題

議題

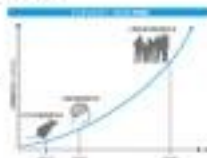
シンギュラリティ(技術的特異点)に達したとき、人間は

- ・AIの使い手となるのか？
- ・AIに操られてしまうのか？

シンギュラリティ

- ・時系列的に非連続的な進化が突如として起こること
- ・・・AIを起点とした進化が起こるといわれている

- ・シンギュラリティに達したとき
AIが人類の知能を超える
AIが自ら問題提起し、学習できるようになる



2017 年 11 月 24 日	日本の預貯金総額と 預貯金率の推移を分析する	発表者 金子 戸巻 畑山
---------------------	---------------------------	-----------------------

《報告》

預貯金総額の推移、預貯金率の推移のデータを把握する。まず、預貯金総額の推移を取り上げるが、1990 年代から日本の預貯金総額は継続的に上昇し続けている。その預金主体を見てみると、企業に大きな変化は無く、一定額で推移しているが、個人の預金総額が大幅に上昇している。要するに増大する預金総額を牽引しているのは家計である。さらにこの家計について具体的に把握する。2009～2014 年における一世帯あたりの増減を、60 歳未満と 60 歳以上で比較する。60 未満の預貯金はおよそマイナス 10 万円で、有価証券は 3 万円近く上昇している。これに対し 60 歳以上の預貯金額は 6 万円上昇していて、有価証券はごくわずかの減少であった。このデータから、特に 60 歳以上の高齢者世帯における預貯金額が伸びていると考えられる。

次に預貯金率の推移におけるデータを確認する。そもそも預貯金額、つまり貯蓄率について説明する。預貯金率とは、貯蓄額を可処分所得で除した比率である。この可処分所得というのは、家計の収入から、税金などの社会保険料といった非消費支出を差し引いた残額で、要するに実際に財やサービスの購入に使用できる額である。このことから高齢者は一定の消費はあるが、年金による収入が限られているため、貯蓄率が低い低い値ででてくる。貯蓄率の推移は、高度経済成長期の終焉 1976 年から継続的に減少している。2013 年と 2014 年ではマイナスに至ったが、これは特異な現象である。1995 年と 2013 年のデータを比較すると、可処分所得は減少し、支出が増加している。この 2013 年における支出の内訳を 2012 年と比較してみると、飲料や耐久消費財、交通の支出が大きく拡大している。この要因は消費税増税前の駆け込み需要と円安による原材料価格の上昇と考えられる。

以上のデータから、日本の預貯金総額の膨張と預貯金率の減少を読み取ることが出来る。この二つは、経済的な面を考えると決して良い傾向にあるとは言えない。預貯金総額が増加しているということは、その分市場に流れるお金が少なくなる。また預貯金率が減少しているのは、決して消費が増えたわけではなく、可処分所得の減少により、その減少分を今まで預金していたお金から支払っているためであると考えられる。これらの傾向の最も大きな要因は「少子高齢化」、特に「高齢化」にある。

まず預貯金総額の膨張は、①高齢者の預貯金額の増加、②老老相続 の二つが主要要因として考えられる。高齢者の預貯金額が増加した理由としては、「長生きリスク」、つまり長寿化により、医療費・生活費をいつまで払い続けなければいかわからないことが挙げられる。また、バブル崩壊やリーマンショックを経験した高齢者世代

は、投資ではなく貯蓄をする傾向にある。このため高齢者の預貯金額が増加している。そしてもう一つの要因としては労務相続が挙げられるが、これは平均寿命が長くなり、高齢者が死亡した場合、その遺産を相続するのもまた高齢者であり、経済を回す若者に遺産が回ってこない、というような現象が起こっている。

次に、預貯金率の減少の要因としては、①可処分所得の減少、②高齢者の年金生活による収入減少の二つが主な要因として考えられる。可処分所得が減少している理由は、給料の伸び悩み、税金・社会保障費の増加が挙げられる。また高齢化により、年金生活をしている高齢者の増加により、貯蓄ができず、貯金を切り崩して生活している層が増えている。

以下では、預貯金に関する今後の展望について説明する。預貯金は、大まかに言えば「収入—消費」によって決まる。したがって、消費よりも収入が多い生産年齢人口が増えれば預貯金が増えるであろうし、反対に、貯金を切り崩す人が、つまり収入より消費が多い人が増えれば預貯金は減るであろう。

図 1-1-4 高齢化の推移と将来推計

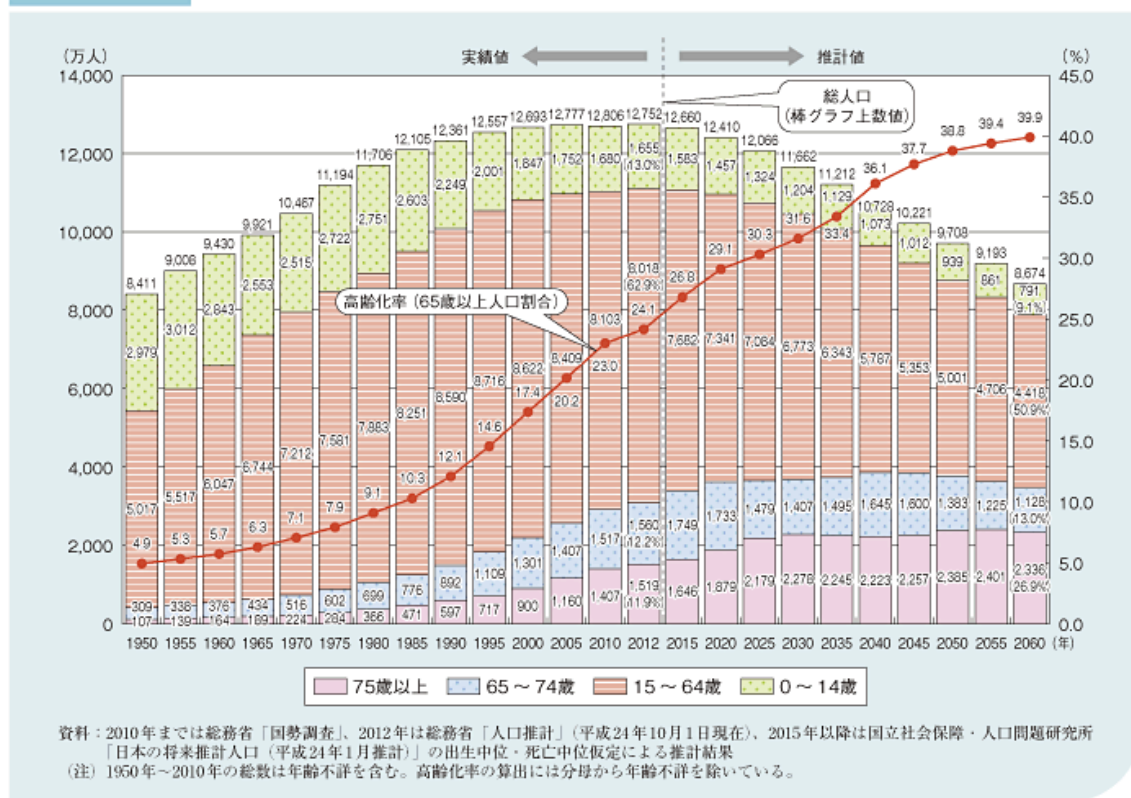


図 1 人口構造の推移（これまでの経過と将来の予測）

日本の人口構造は、図 1 が示している通り、将来的には生産年齢人口（15～64 歳）が減少し、貯金を切り崩す引退世代（65 歳以上）が増加することが見込まれている。こ

の構造変化により、日本全体の総収入は減ると予測され、それに伴い預貯金も減ると考えられる。

《議論》

城間：グループ2自身は(議題に対して)どのように考えているのか？

戸巻：基本的にはマイナスとしてとらえている。貯金が減少している理由が消費が増えるためであれば経済が活発になるが、そうではなく収入が下がることが原因なので、経済が回らないと考えている。

河野：年齢以外に、たとえば世界的にみると格差社会が広がっているが、そういった要因はないのか。

戸巻：世界的に見れば、格差社会は世界的にその傾向が強くなっている。そこから貯金についてどうつながるかはまだわからない。

西山：日本が積極的に移民を受け入れればこの貯金現象はある程度改善できるか？

戸巻：移民を受け入れることが本当に実現するなら改善できると思うが、実際にするのは難しいのではないか。

森先生：日本とアメリカを比較した場合、アメリカ・韓国の場合は、クレジットカードで支払う人が多いので、貯めるよりは借りる傾向にある。日本は預貯金の傾向がとても強い、そういう中で預貯金率が下がってきている。理由はさっき説明してもらった通り。若い人は将来のために預貯金を行うが、高齢者はこれ以上ためても意味がない。だから預貯金が減少するのは当たり前。問題はその結果、みんなが使わなくなっていることである。

西山：物価が下がれば消費行動が増えるのでは？

森先生：アベノミクスは物価上昇を目標としているが？

西山：消費活動を行わせると同時に経済成長するということを考えているからではないか。

森先生：政府は、物価を上昇させると、収入が上がる。収入が上がると給料が増えるため、消費活動が活発になると考えている。

日本の預貯金総額
と
預貯金率の推移
を分析する

2班

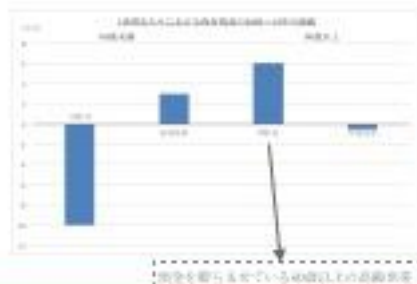
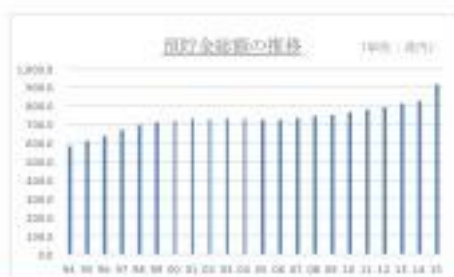
目次

1. データの把握
2. データの考察
3. 今後の展望

1. データの把握

- ・ 預貯金総額の推移
- ・ 預貯金率の推移
- ・ 人口推移

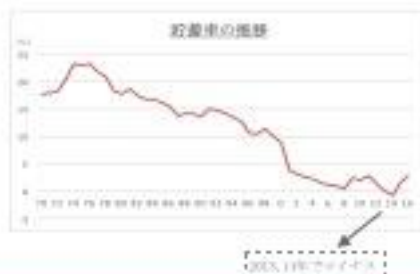
預貯金総額の推移



預貯金率の推移

貯蓄率

- ・ 貯蓄率とは、貯蓄額を可処分所得で割った比率
- ・ 可処分所得とは、家計の収入から、税金などの社会保障料といった非消費支出を差し引いた残額
- 実際に財やサービスの購入に使用できる額
- 高齢者は、一定の消費はあるが、年金による収入が限られているため、貯蓄率が低い



2013年ビジネスの理由

	1995	2013	差
可処分所得	266.0	277.6	▲11.4
消費支出	227.8	237.3	▲9.5
貯蓄率	270.2	248.3	▲21.9
貯蓄率	42.6	35.8	▲6.8
消費率	▲36.0	▲11.2	+24.8
貯蓄率	269.8	280.3	+10.5
貯蓄率	29.2	▲3.7	▲32.9
貯蓄率(%)	9.9	▲1.8	▲11.7

2013年の消費内訳

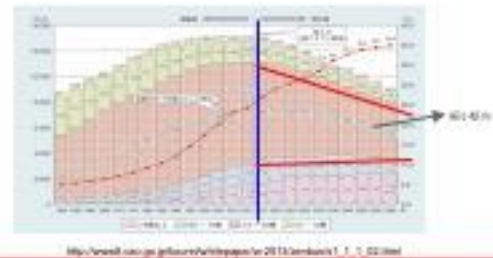
【単位】				
項目	2013	2012年度実績 (億円)	2013年度実績予定	
			計画値(億円)	数量(千円)
1. 営業活動によるキャッシュ・フロー	290	84.5	2.0	2.0
2. 投資活動によるキャッシュ・フロー	112	7.9	0.2	0.0
3. 融資活動によるキャッシュ・フロー	6.1	16.2	0.0	0.0
4. 現金・預金・有価証券の増減	278	111.0	0.0	0.0
5. 現金・預金・有価証券の平均残高	11.7	12.0	1.0	0.0
6. 現金・預金・有価証券の最大残高	12.3	12.0	0.0	0.0
7. 現金・預金・有価証券の最小残高	0.0	0.0	0.0	0.0
8. 現金・預金・有価証券の平均残高	6.0	6.0	0.0	0.0
9. 現金・預金・有価証券の最大残高	10.0	10.0	0.0	0.0
10. 現金・預金・有価証券の最小残高	0.0	0.0	0.0	0.0
11. 現金・預金・有価証券の平均残高	10.0	10.0	0.0	0.0
12. 現金・預金・有価証券の最大残高	10.0	10.0	0.0	0.0
13. 現金・預金・有価証券の最小残高	0.0	0.0	0.0	0.0
14. 現金・預金・有価証券の平均残高	10.0	10.0	0.0	0.0
15. 現金・預金・有価証券の最大残高	10.0	10.0	0.0	0.0
16. 現金・預金・有価証券の最小残高	0.0	0.0	0.0	0.0

貯金する（収入↑ー消費＝プラス）世代

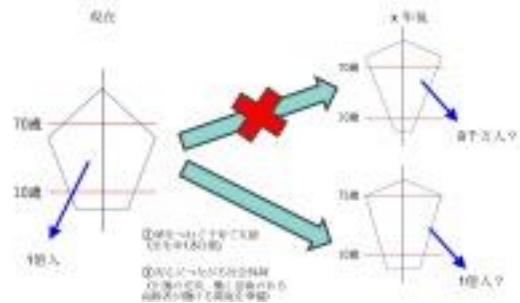
：生産年齢世代（15～64歳）

貯金を切り崩す世代（収入↓ー消費＝マイナス）

：引退世代（65歳～）



$$\text{貯金} \downarrow = \text{収入} \downarrow - \text{消費}$$



参考・引用元(続)

- [高齢化と貯蓄の減少](#)
- [高齢化と貯蓄の減少](#)
- [高齢化と貯蓄の減少](#)
- [高齢化と貯蓄の減少](#)
- [高齢化と貯蓄の減少](#)
- [高齢化と貯蓄の減少](#)

議題

預貯金減少時代は、どのような影響を日本にもたらすのか。

2017 年 11 月 24 日	日本銀行変遷史小論	発表者 高井 鯉沼 清水
---------------------	-----------	-----------------------

《報告》

1. 三井住友銀行

現在の三井住友銀行はわかしお銀行が三井住友銀行を吸収し、商号を三井住友銀行にする逆さ合併によって誕生している。逆さ合併とは、事業規模の小さい会社を存続会社とする合併である。メリットとしては、合併差損の回避や繰越欠損金の控除ができる。

2. りそな銀行

今のりそな銀行は、あさひ銀行と大和銀行が合併することで誕生した。不良債権額の多さから金融再編に取り残されていた銀行同士が合併する形であった。

3. 三菱東京UFJ銀行

現在の三菱東京UFJ銀行は、東京三菱銀行とUFJ銀行が合併して平成十八年一月に誕生した銀行である。また、東京三菱銀行とUFJ銀行もそれぞれ二つの銀行が合併してできた銀行である。

東京三菱銀行は東京銀行と三菱銀行が合併してできた銀行である。合併の背景には東京銀行の経営悪化が挙げられる。東京銀行の源流は横浜正金銀行という由緒正しい政府系の特殊銀行で、そのブランドに目を付けた財閥系の三菱銀行が潤沢な資金によって、合併をもちかける。そして、平成八年に誕生する。

UFJ銀行は三和銀行と東海銀行が合併してできた銀行である。合併の背景には銀行再編の流れに乗り遅れた二行であったことが挙げられる。三和銀行はもともと大阪の有力商人たち（財閥も含む）によって開設された関西圏に地盤を持つ銀行で、強烈的な営業方針などによって世間の反感があった。対して東海銀行は名古屋の有力商人や財閥によって開設された東海地方に地盤をもつ銀行で、あさひ銀行との連合計画が頓挫してしまった。そのような事情があり事実上、三和銀行による吸収合併という形で平成十四年に開設されるに至った。

4. みずほ銀行

みずほ銀行は主に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の三行が合併して誕生した。第一勧業銀行はもともと、第一銀行と日本勧業銀行という特殊銀行が1971年に合併したものである。第一銀行は日本で初の銀行として生まれ、日本の金融界の先駆的存在となり、近代工業の振興にも力を尽くした。日本勧業銀行は1897年に日本

の軽工業の発展を目的に設立された。この二行が合併して、第一勧業銀行が生まれたのである。富士銀行は安田善次郎が設立した「安田銀行」が前身になっており、関東大震災を受けて安田系財閥が大量合併することによって誕生した。丸紅、日本鋼管、日立製鉄所、日産自動車に融資し、これらの企業集団「芙蓉グループ」の中心的存在としての役割も果たしていた。日本興業銀行は1902年に日本の重工業の振興を目的として設立された特殊銀行であり、第二次世界大戦後は特殊銀行として存在した。そして、1990年に金融ビッグバンの進展や、経済のグローバル化といった背景を受けて、金融の安定と国際競争力を高めることを目的として、これらの三行が合併、みずほフィナンシャルグループが誕生することとなった。

5. 議題

日本の銀行は将来、どのような形になるのか。

《質疑応答》

森先生：東京銀行は外国為替が専門の銀行だから、そういう意味ではもともと経営の基盤が外国為替しかない。だから今の三菱UFJ銀行は、東京銀行の支店のところが3年ものの金融債を持っている。それからみずほ銀行は、宝くじが残っている。他の銀行ではできない。山崎豊子の『華麗なる一族』は太陽神戸銀行の話。銀行の流れは知っておいた方がいい。これからの見通しはどうか。人員は削減するのか。

高井：具体的な人数は分からないが、窓口業務をフィンテックなどで代用して視点を減らそうという形で動いている。

森先生：銀行の支店はなくなる。支店の窓口は使わない。

森：通帳をつくるときに窓口を使う。

高井：最近UFJだとテレビ口座開設みたいなものがある。

森先生：いまはそもそも通帳がない。人を管理するのが1番お金かかるし面倒くさい。最終的にAIの補助業務のような形になる。今後の合併はどうか。

清水：りそな3大メガと言われる中で本当にメガなのかどうか。規模的には危ないのではないか。

森先生：中小企業を対象にしてやっていけば、十分やっていける。地域のブロック銀行は地域とのつながりがあるから基盤はしっかりしている。人口が減ってくると難しくなる。神戸銀行も元々は地域の銀行だった。

西山：寡占を止める動きによって合併は進まないのではないだろうか。銀行の能力を均一化すると銀行の競争は低下してしまうのではないか。

森先生：フィンテックが進むと合併が難しくなる。コンピュータの会社が違うことによってシステムを統一するのが難しい。

高井：日本の銀行同士が合併するというよりも、グローバル化という観点で外国の銀行と提携という形で合併が進むのではないか。

西山：外国の銀行と提携して何をするのか。

横：例えば三菱銀行はタイのアユタヤ銀行と協同して出資とか現地の支店を増やそうとしている。アライアンスとしての統合は進んでいくのかもしれない。

森先生：将来的には各銀行が独自の通貨を発行すれば、国境が関係なくなる。将来的に円が難しくなれば、他の通貨を持つ可能性だってある。電子通貨になる可能性も考えられる。日本銀行はたくさんの国債を持っているが、金利はつかない。日本国がつぶれた場合、国債は紙切れになる。そんな銀行が発行した通貨を持つよりは、他の通貨を持った方が良くなる可能性もある。すると日本銀行が不要になる可能性もある。日本銀行は株式会社だ。日本銀行の株価が下がっていけば、日本銀行がつぶれる可能性もある。

河野：なんでそんなに銀行に入る人が多いのか。

森先生：福利厚生が良いからではないか。ただ銀行は転勤が多い。顧客との関係が深くなると良くないから。

344
離別 清水 高林

1. 三井住友銀行
2. リソナ銀行
3. 三菱東京UFJ銀行
4. みずほ銀行
5. 諸類

三井住友銀行変遷史



りそな銀行

りそな銀行



りそな銀行変遷史

- ・いまのりそな銀行(2003年)

→あさひ銀行+大和銀行

不良債権額の多さから金融再編に取り残されていた銀行同士が合併する形

あさひ銀行

- ・あさひ銀行(1992年)
→協和銀行+埼玉銀行が合併して発足した協和埼玉銀行(1991年)の番号変更して成る
- ・協和銀行…日本野村銀行(1945年)が普通銀行に転換するとともに社名変更(1948年)
中小企業との取引を基盤に消費者ローンを手掛ける
- ・埼玉銀行…関東地域を中心に地方銀行のトップを走っていた

大和銀行

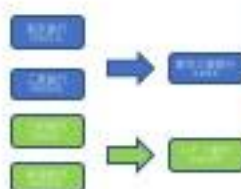
- ・大和野村銀行(1927年)が前身。野村銀行と合併後、野村信託を合併して信託対象の銀行になる。
- 大和銀行に改称(1948年)。都市銀行、地方銀行唯一信託部門を兼営。住宅金融に力を入れる

りそな銀行



三菱東京UFJ銀行

三菱東京UFJ銀行



東京銀行

- ・1880年(明治13年)創業の横濱正金銀行を前身とする
- 日本で唯一の貿易金融・外信為替銀行であり、国際金融面で日本の成長を支えた特殊銀行(国策銀行)
- 第二次大戦後1946年(昭和21年)にGHQの指令により解体され、普通銀行の東京銀行へ転換

三菱銀行

- 1880年（明治13年）岩崎沙太郎の九十九両金から分離独立した**三菱為替店**を前身とする
- 1885年、不足により廃止されるも、三菱百貨会社銀行部をへて、1919年（大正8年）に**三菱銀行**が開設される

三菱銀行 その2

- 1943年（昭和18年）に川崎財閥の中核銀行であった**第四銀行**（**第四国立銀行**・**川崎銀行**）を吸収合併する
- 戦後の財閥解体に伴い、1948年に**三井田銀行**へ改名するが、1953年（昭和28年）に**三菱銀行**へ戻される

東京三菱銀行 開設の背景

- 東京銀行の経営悪化
- 中南米向けの不良債権の増大、外国為替業務独占の崩壊
- 横浜正金銀行を源流とする特殊銀行である東京銀行のブランド性と、三菱銀行の資金力が、互いの求める部分に合致し、1998年（平成8年）に開設される

三和銀行 1933年(昭8)

- 三十四銀行**と**山口銀行**と**東海銀行**の合併によって誕生した銀行
- 三十四銀行**は大阪の繊維関係の有力商人（第三十四国立銀行）
- 山口銀行**は大阪の山口財閥（第四十八国立銀行）
- 東海銀行**は大阪の塩田財閥（第十三国立銀行）によって開設された
- 関西圏に地盤をもち、ピープルズバンク路線を推進した！

東海銀行 1941年(昭16)

- 東和銀行**、**名古屋銀行**、**伊藤銀行**の合併によって誕生した銀行
- 東和銀行**は尾張徳川家ゆかりの豪商
- 名古屋銀行**は当時の名古屋市長の呼びかけに応じた有力実業家10人
- 伊藤銀行**は名古屋の伊藤財閥によって開設された
- 東海地方に地盤をもつ！

UFJ銀行 開設の背景

- メガバンクによる銀行再編の流れに巻き込まれた二行
- 三和銀行は強硬な社風で世間の反感があった
- 東海銀行はあさひ銀行との統合計画の頓挫
- 事実上、三和銀行による吸収合併という形で2002年（平成14年）開設される

三菱東京UFJ銀行



みずほ銀行

第一銀行

- 1873年 日本で初の銀行として「**第一国立銀行**」が開設される。
- 国立銀行の**指導的地位**にたつ。
- 金融界近代化の先駆けとなり、王子製紙会社など**近代工業の育成**にも力を尽くした。



富士銀行

- 1880年、前身となる「**安田銀行**」を安田善次郎が設立。
- 1923年に安田財閥系銀行が大量合併し、日本最大級に
- WW2後、財閥解体。安田財閥と離れ、富士銀行へ改称。
- 「芙蓉グループ」の中心的存在。

五大銀行の誕生

1945年時点の銀行

銀行	資本金	預金	貸付	営業収入
東京	1,000	1,000	1,000	1,000
横濱	500	500	500	500
三井	400	400	400	400
大正	300	300	300	300
小倉	200	200	200	200

- 1927年 昭和金融恐慌
 - 1929年 世界金融恐慌
- 五大銀行形成へ

日本勧業銀行

- 1897年 近代日本の**農業・工業**の改良発展を目的に設立。
(養蚕、紡績、食品などの軽工業メイン)
- 当時は預金業務は許されず、**債券発行**が認められていた。
- 農業向け長期資金供給機関。
- WW2後は普通銀行として存続。

日本興業銀行 (Industrial Bank of Japan)

- 1902年 **日本の産業を育成**することを目的に設立
- 外債発行により、**重工業**の発展を支える。
- WW2後、長崎信用銀行に転換
- 商社系、八幡製鐵・富士製鐵の合併による新日本製鐵の誕生など、日本企業の国際競争力を強化するために尽力し、「産業金融の国」と呼ばれた。

第一勧業銀行

- 1971年 第一銀行と日本勧業銀行が合併、「**第一勧業銀行**」発足
- この合併により資産で当時第1位であった富士銀行を抜き、国内第1位の都市銀行が誕生した。

1999年 <みずほ> 誕生

- 第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行は全国約4000の新しい組合を母体グループの増設を目的

背景

金融ビッグバンの進展
経済のグローバル化

MIZUHO

みずほフィナンシャルグループ

議題

- 日本の銀行は将来、どのような形になるのか。

Ex) - フィンテックや人員削減

- 今後の合併は？

2017 年 12 月 9 日	東芝歴史概説	発表者 石 宮地 森
--------------------	--------	---------------------

《質疑応答》

吉備：+a は具体的に何？

石：多すぎて分からない。わかったら改善できたはず。

森先生：カンパニー制とガバナンスをどう考えるか。本来であれば CEO は CEO を渡り歩いた人がやるもの。だが、日本はカンパニーの中から出てくるので、社長の出身によって、各部門の優遇に差が生じる。

日本の会社構造は内部で昇進していく。なので内部で情報を隠す。

そこにおける会社の問題は、ガバナンスによる各部門の優劣である。

槇：ダイソンはどんな+a があって成功した？

森先生：そもそも成功と捉えて良いのか？

ダイソン扇風機のデメリットは羽に埃がつくこと。そこでダイソンはコイルの力を使って解決した。だが、すごいうるさい。日本製品は改善を重ねて静か。

市井：今、東芝に何が残っている？

森先生：社会インフラのみ。

《議題》

東芝の失敗の本質は？

森先生：人事問題に問題がある。会社を拡大しすぎで、ガバナンスが統治できていなくなった。そして、現場感がわからない中央は無理難題をカンパニーに出す。現場としては無理難題なので隠す。さらにカンパニーから CEO が出るので、処遇に差が生じる。

森先生：また、カンパニー制によって、企業ごと売り飛ばされるリスクがある。

中村：では日本は質を上げて、マスではないターゲットを絞るしかない？

森先生：でも本当に質が良ければ買うのか？そんなユーザーに求められていないので買わないだろう。

小町：8K テレビとか絶対売れない。

中村：韓国が有機 EL に飛び込むのはなぜ？日本は新しい技術に飛び込めない構造があるのでは？

森先生：そうではない。技術が生活に対してどれだけ影響を及ぼすか。そんな技術を開発できているのが重要。技

東芝歴史概説

ー産業電機、家電、コンピュータからー

石 孝樹

宮地 夏未

1班 森 英里佳

目次

1.東芝の変遷

1.50年

1.東芝の変遷

株式会社東芝に至るまでの変遷

年月	出来事（家電）	出来事（家電）
1875年	田中製造所設立	
1893年	名前変更 →芝浦製作所へ	
1919年	芝浦製作所	東京電機 三井財閥
	合併→	東京芝浦電気株式会社
1926年	社名変更→株式会社東芝へ	

株式会社東芝に至るまでの変遷

年月	出来事（家電）
1875年	田中製造所設立 ・電機器具工場として創業 田中の経歴、→田中久重が描く ・事業を電機工業に転じる→エレクトロニクス産業 ・最終は盛ったものの、徐々に盛況へ
1893年	名前変更 →芝浦製作所へ

株式会社東芝に至るまでの変遷

年月	出来事（家電）
1919年	→「名前変更」芝浦製作所へ ・電力機械分野に参入→家電メーカーとしてスタート
1926年	・日露戦争で好景況 ・株式会社「ゼネラル・エレクトリック」と提携 →以後、家電メーカーとして大発展を遂げていく
1926年	・日本初電気冷蔵庫の開発成功
1926年	芝浦製作所

株式会社東芝に至るまでの変遷

出来事（家電）	年月
田中久重、弟の有名なエジソンと提携	1875年
→合併会社設立	1893年
→「株式会社」東京電機へ	1919年
・米GE（ゼネラル・エレクトリック）と提携	1926年
	1926年
東京芝浦電気株式会社	

米GE社と東芝の繋がり第一歩

・GE社の前身は、「エジソン電灯会社」

・1878年、米国は国からの税金で減免し、米国電気株式会社（インフィニティ・フィア）を吸収、エジソンと提携。

「日本を電機国にするのは、大変よいことだ。だが一つだけお告げしておく、どんなに電力が豊富でも、電気器具を輸入するようでは国は成る。まず電気器具の製造から手始め、日本を創始自給の国にしたい」

株式会社東芝に至るまでの変遷

年月	出来事（家電）	出来事（家電）
1933年	芝浦製作所	東京電機 三井財閥
	合併→	東京芝浦電気株式会社
	・製造工につき、家電電化製品の生産が盛んされる	
	・共に三井の傘下であった「社」が提携	
	・競争が激化する中、軍事物資が生産を伸ばす	
1930年代	・製造、家電を中心に生産を再開→経営も軌道に乗る	
	・家電、電子、通信事業が伸びる	
1926年	社名変更→株式会社東芝へ	

年表

年月	出来事
1875年	ゼネラル・エレクトリックとエジソン（日本電気株式会社）
1878年	株式会社東芝に改名
1893年	合併後のラップトップに改名
1919年	ノート、世界シェア10%を記録（1920年まで増産）
1926年	ゼネラル・エレクトリック（GE）と提携、日本初の電気機器を生産
1926年	米GE社（ゼネラル・エレクトリック）と提携（「東芝財閥」へ）
1926年	ラップトップ（エレクトリック・ラップトップ）（GE）を開発
1926年	ラップトップ
1926年	東芝大賞

年表

年次	出来事	年次	出来事
1970年	平水設計事務所	1975年	ササノベ・エミシ・タツタの死とヤシロ・ジョー・佐藤・岡田の死
1971年12月	東京メトロ丸の内線有明駅～新大塚駅間開通	1976年	株式会社東力に社名変更
1972年10月	国産初代「国産子猫車」・国産初代「セキセイ」完成・販売開始	1978年	世界初のラップトップ型完成
1973年12月	自動車専用車線を含む「オーロラ」完成	1979年	ノートに「世界シニアOS」を収録「1980年まで」作成中
1974年11月	国産子猫車・国産初代「セキセイ」完成	1980年	ササノベ・タツタ・佐藤・岡田・ヤシロ・ジョー・佐藤・岡田の死
1975年	国産初代「セキセイ」完成	2007年	6月1日の東京メトロ・有明駅～新大塚駅間開通「国産初代」へ
1976年	国産初代「セキセイ」完成	2008年	国産初代「セキセイ」完成
1977年	国産初代「セキセイ」完成	2009年	国産初代「セキセイ」完成
1978年	国産初代「セキセイ」完成	2010年	国産初代「セキセイ」完成
1979年	国産初代「セキセイ」完成	2011年	国産初代「セキセイ」完成
1980年	国産初代「セキセイ」完成	2012年	国産初代「セキセイ」完成
1981年	国産初代「セキセイ」完成	2013年	国産初代「セキセイ」完成
1982年	国産初代「セキセイ」完成	2014年	国産初代「セキセイ」完成
1983年	国産初代「セキセイ」完成	2015年	国産初代「セキセイ」完成
1984年	国産初代「セキセイ」完成	2016年	国産初代「セキセイ」完成
1985年	国産初代「セキセイ」完成	2017年	国産初代「セキセイ」完成
1986年	国産初代「セキセイ」完成	2018年	国産初代「セキセイ」完成
1987年	国産初代「セキセイ」完成	2019年	国産初代「セキセイ」完成
1988年	国産初代「セキセイ」完成	2020年	国産初代「セキセイ」完成
1989年	国産初代「セキセイ」完成	2021年	国産初代「セキセイ」完成
1990年	国産初代「セキセイ」完成	2022年	国産初代「セキセイ」完成
1991年	国産初代「セキセイ」完成	2023年	国産初代「セキセイ」完成
1992年	国産初代「セキセイ」完成	2024年	国産初代「セキセイ」完成
1993年	国産初代「セキセイ」完成	2025年	国産初代「セキセイ」完成
1994年	国産初代「セキセイ」完成	2026年	国産初代「セキセイ」完成
1995年	国産初代「セキセイ」完成	2027年	国産初代「セキセイ」完成
1996年	国産初代「セキセイ」完成	2028年	国産初代「セキセイ」完成
1997年	国産初代「セキセイ」完成	2029年	国産初代「セキセイ」完成
1998年	国産初代「セキセイ」完成	2030年	国産初代「セキセイ」完成
1999年	国産初代「セキセイ」完成	2031年	国産初代「セキセイ」完成
2000年	国産初代「セキセイ」完成	2032年	国産初代「セキセイ」完成
2001年	国産初代「セキセイ」完成	2033年	国産初代「セキセイ」完成
2002年	国産初代「セキセイ」完成	2034年	国産初代「セキセイ」完成
2003年	国産初代「セキセイ」完成	2035年	国産初代「セキセイ」完成
2004年	国産初代「セキセイ」完成	2036年	国産初代「セキセイ」完成
2005年	国産初代「セキセイ」完成	2037年	国産初代「セキセイ」完成
2006年	国産初代「セキセイ」完成	2038年	国産初代「セキセイ」完成
2007年	国産初代「セキセイ」完成	2039年	国産初代「セキセイ」完成
2008年	国産初代「セキセイ」完成	2040年	国産初代「セキセイ」完成
2009年	国産初代「セキセイ」完成	2041年	国産初代「セキセイ」完成
2010年	国産初代「セキセイ」完成	2042年	国産初代「セキセイ」完成
2011年	国産初代「セキセイ」完成	2043年	国産初代「セキセイ」完成
2012年	国産初代「セキセイ」完成	2044年	国産初代「セキセイ」完成
2013年	国産初代「セキセイ」完成	2045年	国産初代「セキセイ」完成
2014年	国産初代「セキセイ」完成	2046年	国産初代「セキセイ」完成
2015年	国産初代「セキセイ」完成	2047年	国産初代「セキセイ」完成
2016年	国産初代「セキセイ」完成	2048年	国産初代「セキセイ」完成
2017年	国産初代「セキセイ」完成	2049年	国産初代「セキセイ」完成
2018年	国産初代「セキセイ」完成	2050年	国産初代「セキセイ」完成
2019年	国産初代「セキセイ」完成	2051年	国産初代「セキセイ」完成
2020年	国産初代「セキセイ」完成	2052年	国産初代「セキセイ」完成
2021年	国産初代「セキセイ」完成	2053年	国産初代「セキセイ」完成
2022年	国産初代「セキセイ」完成	2054年	国産初代「セキセイ」完成
2023年	国産初代「セキセイ」完成	2055年	国産初代「セキセイ」完成
2024年	国産初代「セキセイ」完成	2056年	国産初代「セキセイ」完成
2025年	国産初代「セキセイ」完成	2057年	国産初代「セキセイ」完成
2026年	国産初代「セキセイ」完成	2058年	国産初代「セキセイ」完成
2027年	国産初代「セキセイ」完成	2059年	国産初代「セキセイ」完成
2028年	国産初代「セキセイ」完成	2060年	国産初代「セキセイ」完成
2029年	国産初代「セキセイ」完成	2061年	国産初代「セキセイ」完成
2030年	国産初代「セキセイ」完成	2062年	国産初代「セキセイ」完成
2031年	国産初代「セキセイ」完成	2063年	国産初代「セキセイ」完成
2032年	国産初代「セキセイ」完成	2064年	国産初代「セキセイ」完成
2033年	国産初代「セキセイ」完成	2065年	国産初代「セキセイ」完成
2034年	国産初代「セキセイ」完成	2066年	国産初代「セキセイ」完成
2035年	国産初代「セキセイ」完成	2067年	国産初代「セキセイ」完成
2036年	国産初代「セキセイ」完成	2068年	国産初代「セキセイ」完成
2037年	国産初代「セキセイ」完成	2069年	国産初代「セキセイ」完成
2038年	国産初代「セキセイ」完成	2070年	国産初代「セキセイ」完成
2039年	国産初代「セキセイ」完成	2071年	国産初代「セキセイ」完成
2040年	国産初代「セキセイ」完成	2072年	国産初代「セキセイ」完成
2041年	国産初代「セキセイ」完成	2073年	国産初代「セキセイ」完成
2042年	国産初代「セキセイ」完成	2074年	国産初代「セキセイ」完成
2043年	国産初代「セキセイ」完成	2075年	国産初代「セキセイ」完成
2044年	国産初代「セキセイ」完成	2076年	国産初代「セキセイ」完成
2045年	国産初代「セキセイ」完成	2077年	国産初代「セキセイ」完成
2046年	国産初代「セキセイ」完成	2078年	国産初代「セキセイ」完成
2047年	国産初代「セキセイ」完成	2079年	国産初代「セキセイ」完成
2048年	国産初代「セキセイ」完成	2080年	国産初代「セキセイ」完成
2049年	国産初代「セキセイ」完成	2081年	国産初代「セキセイ」完成
2050年	国産初代「セキセイ」完成	2082年	国産初代「セキセイ」完成
2051年	国産初代「セキセイ」完成	2083年	国産初代「セキセイ」完成
2052年	国産初代「セキセイ」完成	2084年	国産初代「セキセイ」完成
2053年	国産初代「セキセイ」完成	2085年	国産初代「セキセイ」完成
2054年	国産初代「セキセイ」完成	2086年	国産初代「セキセイ」完成
2055年	国産初代「セキセイ」完成	2087年	国産初代「セキセイ」完成
2056年	国産初代「セキセイ」完成	2088年	国産初代「セキセイ」完成
2057年	国産初代「セキセイ」完成	2089年	国産初代「セキセイ」完成
2058年	国産初代「セキセイ」完成	2090年	国産初代「セキセイ」完成
2059年	国産初代「セキセイ」完成	2091年	国産初代「セキセイ」完成
2060年	国産初代「セキセイ」完成	2092年	国産初代「セキセイ」完成
2061年	国産初代「セキセイ」完成	2093年	国産初代「セキセイ」完成
2062年	国産初代「セキセイ」完成	2094年	国産初代「セキセイ」完成
2063年	国産初代「セキセイ」完成	2095年	国産初代「セキセイ」完成
2064年	国産初代「セキセイ」完成	2096年	国産初代「セキセイ」完成
2065年	国産初代「セキセイ」完成	2097年	国産初代「セキセイ」完成
2066年	国産初代「セキセイ」完成	2098年	国産初代「セキセイ」完成
2067年	国産初代「セキセイ」完成	2099年	国産初代「セキセイ」完成
2068年	国産初代「セキセイ」完成	2100年	国産初代「セキセイ」完成
2069年	国産初代「セキセイ」完成	2101年	国産初代「セキセイ」完成
2070年	国産初代「セキセイ」完成	2102年	国産初代「セキセイ」完成
2071年	国産初代「セキセイ」完成	2103年	国産初代「セキセイ」完成
2072年	国産初代「セキセイ」完成	2104年	国産初代「セキセイ」完成
2073年	国産初代「セキセイ」完成	2105年	国産初代「セキセイ」完成
2074年	国産初代「セキセイ」完成	2106年	国産初代「セキセイ」完成
2075年	国産初代「セキセイ」完成	2107年	国産初代「セキセイ」完成
2076年	国産初代「セキセイ」完成	2108年	国産初代「セキセイ」完成
2077年	国産初代「セキセイ」完成	2109年	国産初代「セキセイ」完成
2078年	国産初代「セキセイ」完成	2110年	国産初代「セキセイ」完成
2079年	国産初代「セキセイ」完成	2111年	国産初代「セキセイ」完成
2080年	国産初代「セキセイ」完成	2112年	国産初代「セキセイ」完成
2081年	国産初代「セキセイ」完成	2113年	国産初代「セキセイ」完成
2082年	国産初代「セキセイ」完成	2114年	国産初代「セキセイ」完成
2083年	国産初代「セキセイ」完成	2115年	国産初代「セキセイ」完成
2084年	国産初代「セキセイ」完成	2116年	国産初代「セキセイ」完成
2085年	国産初代「セキセイ」完成	2117年	国産初代「セキセイ」完成
2086年	国産初代「セキセイ」完成	2118年	国産初代「セキセイ」完成
2087年	国産初代「セキセイ」完成	2119年	国産初代「セキセイ」完成
2088年	国産初代「セキセイ」完成	2120年	国産初代「セキセイ」完成
2089年	国産初代「セキセイ」完成	2121年	国産初代「セキセイ」完成
2090年	国産初代「セキセイ」完成	2122年	国産初代「セキセイ」完成
2091年	国産初代「セキセイ」完成	2123年	国産初代「セキセイ」完成
2092年	国産初代「セキセイ」完成	2124年	国産初代「セキセイ」完成
2093年	国産初代「セキセイ」完成	2125年	国産初代「セキセイ」完成
2094年	国産初代「セキセイ」完成	2126年	国産初代「セキセイ」完成
2095年	国産初代「セキセイ」完成	2127年	国産初代「セキセイ」完成
2096年	国産初代「セキセイ」完成	2128年	国産初代「セキセイ」完成
2097年	国産初代「セキセイ」完成	2129年	国産初代「セキセイ」完成
2098年	国産初代「セキセイ」完成	2130年	国産初代「セキセイ」完成
2099年	国産初代「セキセイ」完成	2131年	国産初代「セキセイ」完成
2100年	国産初代「セキセイ」完成	2132年	国産初代「セキセイ」完成
2101年	国産初代「セキセイ」完成	2133年	国産初代「セキセイ」完成
2102年	国産初代「セキセイ」完成	2134年	国産初代「セキセイ」完成
2103年	国産初代「セキセイ」完成	2135年	国産初代「セキセイ」完成
2104年	国産初代「セキセイ」完成	2136年	国産初代「セキセイ」完成
2105年	国産初代「セキセイ」完成	2137年	国産初代「セキセイ」完成
2106年	国産初代「セキセイ」完成	2138年	国産初代「セキセイ」完成
2107年	国産初代「セキセイ」完成	2139年	国産初代「セキセイ」完成
2108年	国産初代「セキセイ」完成	2140年	国産初代「セキセイ」完成
2109年	国産初代「セキセイ」完成	2141年	国産初代「セキセイ」完成
2110年	国産初代「セキセイ」完成	2142年	国産初代「セキセイ」完成
2111年	国産初代「セキセイ」完成	2143年	国産初代「セキセイ」完成
2112年	国産初代「セキセイ」完成	2144年	国産初代「セキセイ」完成
2113年	国産初代「セキセイ」完成	2145年	国産初代「セキセイ」完成
2114年	国産初代「セキセイ」完成	2146年	国産初代「セキセイ」完成
2115年	国産初代「セキセイ」完成	2147年	国産初代「セキセイ」完成
2116年	国産初代「セキセイ」完成	2148年	国産初代「セキセイ」完成
2117年	国産初代「セキセイ」完成	2149年	国産初代「セキセイ」完成
2118年	国産初代「セキセイ」完成	2150年	国産初代「セキセイ」完成
2119年	国産初代「セキセイ」完成	2151年	国産初代「セキセイ」完成
2120年	国産初代「セキセイ」完成	2152年	国産初代「セキセイ」完成
2121年	国産初代「セキセイ」完成	2153年	国産初代「セキセイ」完成
2122年	国産初代「セキセイ」完成	2154年	国産初代「セキセイ」完成
2123年	国産初代「セキセイ」完成	2155年	国産初代「セキセイ」完成
2124年	国産初代「セキセイ」完成	2156年	国産初代「セキセイ」完成
2125年	国産初代「セキセイ」完成	2157年	国産初代「セキセイ」完成
2126年	国産初代「セキセイ」完成	2158年	国産初代「セキセイ」完成
2127年	国産初代「セキセイ」完成	2159年	国産初代「セキセイ」完成
2128年	国産初代「セキセイ」完成	2160年	国産初代「セキセイ」完成
2129年	国産初代「セキセイ」完成	2161年	国産初代「セキセイ」完成
2130年	国産初代「セキセイ」完成	2162年	国産初代「セキセイ」完成
2131年	国産初代「セキセイ」完成	2163年	国産初代「セキセイ」完成
2132年	国産初代「セキセイ」完成	2164年	国産初代「セキセイ」完成
2133年	国産初代「セキセイ」完成	2165年	国産初代「セキセイ」完成
2134年	国産初代「セキセイ」完成	2166年	国産初代「セキセイ」完成
2135年	国産初代「セキセイ」完成	2167年	国産初代「セキセイ」完成
2136年	国産初代「セキセイ」完成	2168年	国産初代「セキセイ」完成
2137年	国産初代「セキセイ」完成	2169年	国産初代「セキセイ」完成
2138年	国産初代「セキセイ」完成	2170年	国産初代「セキセイ」完成
2139年	国産初代「セキセイ」完成	2171年	国産初代「セキセイ」完成
2140年	国産初代「セキセイ」完成	2172年	国産初代「セキセイ」完成
2141年	国産初代「セキセイ」完成	2173年	国産初代「セキセイ」完成
2142年	国産初代「セキセイ」完成	2174年	国産初代「セキセイ」完成
2143年	国産初代「セキセイ」完成	2175年	国産初代「セキセイ」完成
2144年	国産初代「セキセイ」完成	2176年	国産初代「セキセイ」完成
2145年	国産初代「セキセイ」完成	2177年	国産初代「セキセイ」完成
2146年	国産初代「セキセイ」完成	2178年	国産初代「セキセイ」完成
2147年	国産初代「セキセイ」完成	2179年	国産初代「セキセイ」完成
2148年	国産初代「セキセイ」完成	2180年	国産初代「セキセイ」完成
2149年	国産初代「セキセイ」完成	2181年	国産初代「セキセイ」完成
2150年	国産初代「セキセイ」完成	2182年	国産初代「セキセイ」完成
2151年	国産初代「セキセイ」完成	2183年	国産初代「セキセイ」完成
2152年	国産初代「セキセイ」完成	2184年	国産初代「セキセイ」完成
2153年	国産初代「セキセイ」完成	2185年	国産初代「セキセイ」完成
2154年	国産初代「セキセイ」完成	2186年	国産初代「セキセイ」完成
2155年	国産初代「セキセイ」完成	2187年	国産初代「セキセイ」完成
2156年	国産初代「セキセイ」完成	2188年	国産初代「セキセイ」完成
2157年	国産初代「セキセイ」完成	2189年	国産初代「セキセイ」完成
2158年	国産初代「セキセイ」完成	2190年	国産初代「セキセイ」完成
2159年	国産初代「セキセイ」完成	2191年	国産初代「セキセイ」完成
2160年	国産初代「セキセイ」完成	2192年	国産初代「セキセイ」完成
2161年	国産初代「セキセイ」完成	2193年	国産初代「セキセイ」完成
2162年	国産初代「セキセイ」完成	2194年	国産初代「セキセイ」完成
2163年	国産初代「セキセイ」完成	2195年	国産初代「セキセイ」完成
2164年	国産初代「セキセイ」完成	2196年	国産初代「セキセイ」完成
2165年	国産初代「セキセイ」完成	2197年	国産初代「セキセイ」完成
2166年	国産初代「セキセイ」完成	2198年	国産初代「セキセイ」完成
2167年	国産初代「セキセイ」完成	2199年	国産初代「セキセイ」完成
2168年	国産初代「セキセイ」完成	2200年	国産初代「セキセイ」完成
2169年	国産初代「セキセイ」完成	2201年	国産初代「セキセイ」完成
2170年	国産初代「セキセイ」完成	2202年	国産初代「セキセイ」完成
2171年	国産初代「セキセイ」完成	2203年	国産初代「セキセイ」完成
2172年	国産初代「セキセイ」完成	2204年	国産初代「セキセイ」完成
2173年	国産初代「セキセイ」完成	2205年	国産初代「セキセイ」完成
2174年	国産初代「セキセイ」完成	2206年	国産初代「セキセイ」完成
2175年	国産初代「セキセイ」完成	2207年	国産初代「セキセイ」完成
2176年	国産初代「セキセイ」完成	2208年	国産初代「セキセイ」完成
2177年	国産初代「セキセイ」完成	2209年	国産初代「セキセイ」完成
2178年	国産初代「セキセイ」完成	2210年	国産初代「セキセイ」完成
2179年	国産初代「セキセイ」完成	2211年	国産初代「セキセイ」完成
2180年	国産初代「セキセイ」完成	2212年	国産初代「セキセイ」完成
2181年	国産初代「セキセイ」完成	2213年	国産初代「セキセイ」完成
2182年	国産初代「セキセイ」完成	2214年	国産初代「セキセイ」完成
2183年	国産初代「セキセイ」完成	2215年	国産初代「セキセイ」完成
2184年	国産初代「セキセイ」完成	2216年	国産初代「セキセイ」完成
2185年	国産初代「セキセイ」完成	2217年	国産初代「セキセイ」完成
2186年	国産初代「セキセイ」完成	2218年	国産初代「セキセイ」完成
2187年	国産初代「セキセイ」完成	2219年	国産初代「セキセイ」完成
2188年	国産初代「セキセイ」完成	2220年	国産初代「セキセイ」完成
2189年	国産初代「セキセイ」完成	2221年	国産初代「セキセイ」完成
2190年	国産初代「セキセイ」完成	2222年	国産初代「セキセイ」完成
2191年	国産初代「セキセイ」完成	2223年	国産初代「セキセイ」完成
2192年	国産初代「セキセイ」完成	2224年	国産初代「セキセイ」完成
2193年	国産初代「セキセイ」完成	2225年	国産初代「セキセイ」完成
2194年	国産初代「セキセイ」完成	2226年	国産初代「セキセイ」完成
2195年	国産初代「セキセイ」完成	2227年	国産初代「セキセイ」完成
2196年	国産初代「セキセイ」完成	2228年	国産初代「セキセイ」完成

年表

年刊	出来事	年刊	出来事
1976年	ゼレンコ・エレクトロニクス社とコンピュータ技術提携開始。	1976年	ゼレンコ・エレクトロニクス社とコンピュータ技術提携開始。
1978年	株式会社東方に設立定資	1978年	株式会社東方に設立定資
1979年	国際関係ソフトウェアの開発	1979年	国際関係ソフトウェアを開発
1980年	ノートPC「世界シニア」の生産開始（1980年まで、中絶）	1980年	ノートPC「世界シニア」の生産開始（1980年まで、中絶）
1981年	ザンセルのブリックワッド建築（パナコン）の完成。J-世界の産業革命を計る	1981年	ザンセルのブリックワッド建築（パナコン）の完成。J-世界の産業革命を計る
1982年	多岐川実業科への投資（西田は吉良）「昭和時代」へ	1982年	多岐川実業科への投資（西田は吉良）「昭和時代」へ
1983年	カスティングハウス・エレクトロニクス・ジャパン（KHE）を開始	1983年	カスティングハウス・エレクトロニクス・ジャパン（KHE）を開始
1984年	ワーキングショップ	1984年	ワーキングショップ
1985年	東日本大震災	1985年	東日本大震災

年表

- 「机上的讲话」 - その他、1985年「ダイナブック」の誕生 - 持ち歩くサイズに - 1988年 - 発売：ジョーロ Apple Computer / アップル - カラーPC、DVDドライブ搭載PCなど発売 - 98年に「インターネット」	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th><th>出来事</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1985年</td><td>オースティン・エレクトロニクス社とコンピュータ技術提携開始</td></tr> <tr> <td>1986年</td><td>株式会社東芝に本社移転</td></tr> <tr> <td>1987年</td><td>世界初のラップトップPCを発売</td></tr> <tr> <td>1988年</td><td>ネットド、世界シェア40%を獲得（1990年まで） デジタル・フロンティアで事業提携（パソコン 30%） 4社での提携開始（1990年） 1991年</td></tr> <tr> <td>1992年</td><td>オースティン・エレクトロニクス（OEC）を設立</td></tr> <tr> <td>1993年</td><td>インターネット</td></tr> <tr> <td>1994年</td><td>東芝株式会社</td></tr> </tbody> </table>	年次	出来事	1985年	オースティン・エレクトロニクス社とコンピュータ技術提携開始	1986年	株式会社東芝に本社移転	1987年	世界初のラップトップPCを発売	1988年	ネットド、世界シェア40%を獲得（1990年まで） デジタル・フロンティアで事業提携（パソコン 30%） 4社での提携開始（1990年） 1991年	1992年	オースティン・エレクトロニクス（OEC）を設立	1993年	インターネット	1994年	東芝株式会社
年次	出来事																
1985年	オースティン・エレクトロニクス社とコンピュータ技術提携開始																
1986年	株式会社東芝に本社移転																
1987年	世界初のラップトップPCを発売																
1988年	ネットド、世界シェア40%を獲得（1990年まで） デジタル・フロンティアで事業提携（パソコン 30%） 4社での提携開始（1990年） 1991年																
1992年	オースティン・エレクトロニクス（OEC）を設立																
1993年	インターネット																
1994年	東芝株式会社																

年表

・1995年にそれまで芸術経済の歴史を辿りしてきた『東京の、外国のバブル消費』という歴史を失い、ハイテク産業中心とした経済の再構築の歴史を辿る。新しい歴史となる。	年表
・海外メディア向けのユーザビリティ・インターフェースの技術開発で、小規模の会社との数量販出。	1985年
・海外社会「政治の経済下流の影響を受けたことが最終売上の要因だが、こうした急激な急激な転換に追いつけない状況であったことが問題」	1986年
	1987年
	1988年
	1989年
	1990年
	1991年
	1992年
	1993年
	1994年
	1995年
	1996年
	1997年
	1998年
	1999年
	2000年
	2001年
	2002年
	2003年
	2004年
	2005年
	2006年
	2007年
	2008年
	2009年
	2010年
	2011年
	2012年
	2013年
	2014年
	2015年
	2016年
	2017年
	2018年
	2019年
	2020年
	2021年
	2022年
	2023年
	2024年
	2025年
	2026年
	2027年
	2028年
	2029年
	2030年
	2031年
	2032年
	2033年
	2034年
	2035年
	2036年
	2037年
	2038年
	2039年
	2040年
	2041年
	2042年
	2043年
	2044年
	2045年
	2046年
	2047年
	2048年
	2049年
	2050年
	2051年
	2052年
	2053年
	2054年
	2055年
	2056年
	2057年
	2058年
	2059年
	2060年
	2061年
	2062年
	2063年
	2064年
	2065年
	2066年
	2067年
	2068年
	2069年
	2070年
	2071年
	2072年
	2073年
	2074年
	2075年
	2076年
	2077年
	2078年
	2079年
	2080年
	2081年
	2082年
	2083年
	2084年
	2085年
	2086年
	2087年
	2088年
	2089年
	2090年
	2091年
	2092年
	2093年
	2094年
	2095年
	2096年
	2097年
	2098年
	2099年
	2100年
	2101年
	2102年
	2103年
	2104年
	2105年
	2106年
	2107年
	2108年
	2109年
	2110年
	2111年
	2112年
	2113年
	2114年
	2115年
	2116年
	2117年
	2118年
	2119年
	2120年
	2121年
	2122年
	2123年
	2124年
	2125年
	2126年
	2127年
	2128年
	2129年
	2130年
	2131年
	2132年
	2133年
	2134年
	2135年
	2136年
	2137年
	2138年
	2139年
	2140年
	2141年
	2142年
	2143年
	2144年
	2145年
	2146年
	2147年
	2148年
	2149年
	2150年
	2151年
	2152年
	2153年
	2154年
	2155年
	2156年
	2157年
	2158年
	2159年
	2160年
	2161年
	2162年
	2163年
	2164年
	2165年
	2166年
	2167年
	2168年
	2169年
	2170年
	2171年
	2172年
	2173年
	2174年
	2175年
	2176年
	2177年
	2178年
	2179年
	2180年
	2181年
	2182年

年表

・ 2004年	新製品、パソコン事業の社内方針（ローコスト）に賛成
・ 2005年	大東電産電機から中興、秋川社に派遣した工場への生産設備も供与の意思を示す
・ 2006年	社社から秋川社で赤字を消した1社脱却社へ

年表

[illegible]

不正會計覺悟

年次	出来事
1993年	市立資料館開館
1995年(第1回)	東北マイカ・カルストシステムセミナー開催
1996年(第2回)	「国産マイカ」(関中次郎監製・斎藤誠・メロニー・野村浩将主演) 日本映画祭東京を中絶マイカへ出品
1997年(第3回)	東北マイカ展覧会(秋田県立博物館・青森県立博物館)同時開催
1998年(第4回)	東北マイカ展覧会(市立資料館・2館併設)
1999年(第5回)	「国産マイカ」の巻が完成。VHS・DVDと上映事業との統合が図られ、東北マイカ展覧会・東北マイカ展覧会

- ・不透明設計は1年間約300億円
- ・インフラやハード、PCなど主要設備はすべて
- ・営業は1〜3名程度の専任のひとと関係がある

- ・ 林業トランプが関係をおけり
- ・ 土間に面した木材の乾燥機
- ・ 乾燥機を動かす
- ・ 乾燥機を動かすための動力の供給

重芳メチルカルシウムをキヤノンへ売却

[illegible]

- ・ 漢字の読み字音
- ・ 語彙のあゆみによってオマージュを得たい

「新生東芝アクションプラン」

[illegible]

- 不正会計の露れた企業以上の改善と株主還元の実行
- 「経営の柱」(社会インフラ事業・金融サービス・不動産)を強化

【参考文献】

- ・1000年経て、史上最大の関与 商業利益1.5m億円
- ・社会の主力事業
- ・スマートフォンの大量普及、Flash-SSDの普及
- ・国産性あり

自物産電事業を中国メーカ一に売却

[illegible]

- ・中国家電大手の美的集団（マイディアグループ）の傘下へ
- ・2009年度に基本を固めず

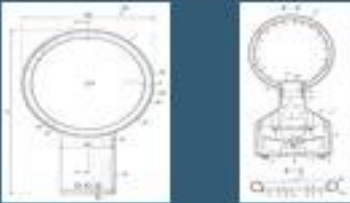
年表	米原子力事業で巨額損失覚悟																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>年表</th><th>出来事</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1994年</td><td>半導体設計事業</td></tr> <tr> <td>1995年12月</td><td>富士マイティカルシステムをサテンへ売却</td></tr> <tr> <td>1996年1月</td><td>国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始</td></tr> <tr> <td>1996年12月</td><td>自動車事業を中国メーカーへ売却</td></tr> <tr> <td>1997年10月</td><td>米原子力事業に巨額損失覚悟</td></tr> <tr> <td>1998年</td><td>米原子力事業の売却に賛同</td></tr> <tr> <td>1999年</td><td>PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ</td></tr> <tr> <td>2000年</td><td>テレビ事業・PC事業売却へ</td></tr> </tbody> </table>	年表	出来事	1994年	半導体設計事業	1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却	1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始	1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却	1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟	1998年	米原子力事業の売却に賛同	1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ	2000年	テレビ事業・PC事業売却へ	・WHH（東芝グループの原子力企業）が買収した原子力サービスクル社（CRS）のストリーミングサービス（ウェブスター）の買収価格が想定を大きく下回る ・「米原子力事業」の売却において、巨額の損失覚悟を覚悟しなければならぬ ・2000年度決算発表で大幅な債務超過に陥る ・事業売却の検討の二部一両行
年表	出来事																		
1994年	半導体設計事業																		
1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却																		
1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始																		
1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却																		
1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟																		
1998年	米原子力事業の売却に賛同																		
1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ																		
2000年	テレビ事業・PC事業売却へ																		

年表	PC事業縮小して分社化																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>年表</th><th>出来事</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1994年</td><td>半導体設計事業</td></tr> <tr> <td>1995年12月</td><td>富士マイティカルシステムをサテンへ売却</td></tr> <tr> <td>1996年1月</td><td>国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始</td></tr> <tr> <td>1996年12月</td><td>自動車事業を中国メーカーへ売却</td></tr> <tr> <td>1997年10月</td><td>米原子力事業に巨額損失覚悟</td></tr> <tr> <td>1998年</td><td>米原子力事業の売却に賛同</td></tr> <tr> <td>1999年</td><td>PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ</td></tr> <tr> <td>2000年</td><td>テレビ事業・PC事業売却へ</td></tr> </tbody> </table>	年表	出来事	1994年	半導体設計事業	1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却	1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始	1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却	1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟	1998年	米原子力事業の売却に賛同	1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ	2000年	テレビ事業・PC事業売却へ	・国内向けを中止し、国内向け向け一本へ ・LCC系人員削減 ・国内メーカーと統合検討 【有価】 ・後継者の中国メーカーの出現 ・スマホ、タブレットの登場によりノートPCの需要減
年表	出来事																		
1994年	半導体設計事業																		
1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却																		
1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始																		
1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却																		
1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟																		
1998年	米原子力事業の売却に賛同																		
1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ																		
2000年	テレビ事業・PC事業売却へ																		

年表	VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>年表</th><th>出来事</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1994年</td><td>半導体設計事業</td></tr> <tr> <td>1995年12月</td><td>富士マイティカルシステムをサテンへ売却</td></tr> <tr> <td>1996年1月</td><td>国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始</td></tr> <tr> <td>1996年12月</td><td>自動車事業を中国メーカーへ売却</td></tr> <tr> <td>1997年10月</td><td>米原子力事業に巨額損失覚悟</td></tr> <tr> <td>1998年</td><td>米原子力事業の売却に賛同</td></tr> <tr> <td>1999年</td><td>PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ</td></tr> <tr> <td>2000年</td><td>テレビ事業・PC事業売却へ</td></tr> </tbody> </table>	年表	出来事	1994年	半導体設計事業	1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却	1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始	1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却	1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟	1998年	米原子力事業の売却に賛同	1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ	2000年	テレビ事業・PC事業売却へ	・“日本の統合”が国内シェアトップを目指す ・製造拠点を統合・リストラ案を拒んで破たん ・それぞれの独立してPC事業売却へ移行出す
年表	出来事																		
1994年	半導体設計事業																		
1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却																		
1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始																		
1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却																		
1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟																		
1998年	米原子力事業の売却に賛同																		
1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ																		
2000年	テレビ事業・PC事業売却へ																		

年表	テレビ事業・PC事業売却へ																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>年表</th><th>出来事</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1994年</td><td>半導体設計事業</td></tr> <tr> <td>1995年12月</td><td>富士マイティカルシステムをサテンへ売却</td></tr> <tr> <td>1996年1月</td><td>国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始</td></tr> <tr> <td>1996年12月</td><td>自動車事業を中国メーカーへ売却</td></tr> <tr> <td>1997年10月</td><td>米原子力事業に巨額損失覚悟</td></tr> <tr> <td>1998年</td><td>米原子力事業の売却に賛同</td></tr> <tr> <td>1999年</td><td>PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ</td></tr> <tr> <td>2000年</td><td>テレビ事業・PC事業売却へ</td></tr> </tbody> </table>	年表	出来事	1994年	半導体設計事業	1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却	1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始	1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却	1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟	1998年	米原子力事業の売却に賛同	1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ	2000年	テレビ事業・PC事業売却へ	・テレビ事業・PC事業（赤字続き） 【テレビ事業】 ・中国産品大手の映像集団（サイレント）に売却 【PC事業】 ・自力での立て直しは困難と判断 ・台湾大手のASUSと交渉へ ・それぞれの国企業への売却に踏み切った自動車とテレビに続き、一歩減価償却の事業から事業売却へ
年表	出来事																		
1994年	半導体設計事業																		
1995年12月	富士マイティカルシステムをサテンへ売却																		
1996年1月	国産飲料「国産清涼飲料水・国産緑茶」を販売開始																		
1996年12月	自動車事業を中国メーカーへ売却																		
1997年10月	米原子力事業に巨額損失覚悟																		
1998年	米原子力事業の売却に賛同																		
1999年	PC事業売却の検討を始める。VAIO・富士通PC事業との統合白紙へ																		
2000年	テレビ事業・PC事業売却へ																		

半導体事業売却へ	2.分析
・国産事業の売却による債務超過を解消するための手段を講じていない	

東芝家電の歴史 なぜ東芝家電は落ち込んでしまったのか	東芝の成立 ・三菱電機・日立製作所とは大きく異なる ・東芝は池田製作所と、東京電氣とが昭和14年に合併して成立 三菱電機は三菱造船の電機部門から、日立製作所は日立鉱山の電機機械工工場から発祥した
かつての家電における東芝の立ち位置 ・「日本初」の白物家電を多く生み出してきた東芝 ・電気冷蔵庫、電気アイロン、電気洗濯機、炊飯器、クーラー、テレビジョンなど ・こたつ、電 	現在の東芝における家電事業 ・2006年6月30日に買収ライフスタイルのDaikinの株をマイディアグループに売却 ・形式としては「戦略的撤退（ナシップ）」 ・主に製品調達コストの削減が目指
「メイドインジャパンビジネス」の限界？ ・国内需要の減少 ・子会社によって海外生産拠点が満遍に ・「メイドインジャパン」から「メイドバイジャパン」への転換	東芝は何故ダイソンになれなかったのか ・電圧 ・2002年にダイソンが特許のない吸塵機「Air-Motorhead」を開発、5万円という価格帯にも関わらず購入者が多かった。 - 一方、東芝は2005年、改良を重ねていった結果、製品価格も製品の耐しと商品となり、1万円以下で売っていた。 結果、2013年には日本でのダイソン製品販売で人数の5%が新規購入者となった
東芝は何故ダイソンになれなかったのか 仮説①ダイソンが東芝にはない技術を持っていたから 仮説②東芝にあってダイソンにないものが阻害していたから	東芝は本当に技術を持っていなかったのか ・東芝の特許① 1995年12月20日のDyson Air Multiplierに類似した特許を出願していた（特許にはなっていない） ・ダイソンの特許請求項 「空気の流れを生じさせる円環なしの流線型立体的な構造で、この円環に角部を付したガイド部けとを有する、送風機用立味。 ・東芝の特許請求項 「送風機用立味にこれを駆動するモータを収めた基台と、風を出せしめる環状スリットを有する、送風機。」
	仮説②東芝にあってダイソンにないものが阻害していたから ・東芝には製造機部門において技術があったために、ダイソンに負けてしまった ・では、なぜ負けてしまったのか？ ・大企業だから？ 日本企業だから？ 不正設計をしていたから？ ・価格を上げると売れない

デュルケームの方法論的全体主義	方法論的全体主義からみると
・方法論的全体主義とは、「人間の集団」というものを考えるときに、個人を超えたような型があると考えられる特徴」のこと 例えば、y-1までの構成員が集団を形成した場面に、 $y-0 \leq y \leq n-1$ となる現象のこと つまり、「構成員の集まりがたまたまある群の構成員を超える基盤が出現し（xのこと）、この基盤が収容して集団を規定していく」という現象（yはy-0, y-1の両方あり）	・東芝はデザインに比べて型が低く、会場の規模も大きく、人員も多い → デザインより多くのxを持っている そのyが東芝にとって足枷になったのでは？
まとめ	参考文献
・東芝には技術もあり資金もある → 様々な「日本版」の製品 ・そこから生まれた多くの「y」が東芝の失敗に導いた → 「マイティインジャランビジネス」など ・東芝を陥れしうる「y」の記録と記憶が重要（特に日本社会では）	・「私的私生活について」（昭和47年、『青年』・42号、1992年、慶応義塾大学） ・「グローバル化とマイティインジャラン」（高田純一、『経営学雑誌』・30-31、2004、日本経営学会） ・「東芝のデザイン部門設立に至る経緯―製品線を事例として―」（大谷純、『デザイン学雑誌』・33-34、2005、日本デザイン学会）
議題	議題
3.議題	・「東芝の変遷をみて、東芝の失敗の本質とは何といえるか」

2017 年 12 月 9 日	企業買収のリスク(1) ー東芝とウェスチングハウスー	発表者 河野 高橋 林
--------------------	-------------------------------	----------------------

《質疑応答》

中村：WH の買収をアメリカが日本に持ち掛けたという話があったがそれは本当か？
そのソースは？ 陰謀論に聞こえる。

森先生：東芝は家電部門を中国に売るのはなくて、WH を中国に売ればいい。でも絶対にアメリカは許さないだろう。

城間：WH を中国に売った時に一番割を食うのは日本。
だからロシアかメキシコに売ればいい。

中村：行政が M&A に介入するのか？意思決定のプロセスに関わるシステムはないのでは？

森先生：田中角栄はロッキード事件でアウトになったが、これには狂乱物価を起こした等マイナスの理由がある。田中角栄は、原子力でフランスとの関係を重視した。アメリカとの関係を切ると。これにアメリカが脅威を感じた。だからアメリカは田中角栄を首相の座から引きずり降ろさなければいけなかった。ロッキード事件は仕組まれたものである。
日本のどこかが買わなくてはいけないような構造があったのでは？
イギリスは手を焼いたから、前段階でこうなった ヨーロッパではもう持ちたくない ゆえに日本へ。

中村：じゃあイギリスに持たせておけばよかったのでは？

森先生：イギリスは持ちたくなかった。条件は、小泉政権(原子力推進)。それで WH を日本が引き取らなくてはならなかった。
フランスは原発を国内で独自開発している。ドイツは緑の党がある。そのためシーメンスは WH の家電部門を買収している。シュナイダー政権の時に原発 0 にする方針を立てた。メルケルはそれを引き延ばしたが、その背景に原発ルネサンスがある。小泉政権もこの原子力ルネサンスに乗った。三菱電機は、戦後の財閥解体の時に大きすぎて細分化されてできた企業。

元々は三菱重工、三菱自動車、三菱電機は同じだった。三菱電機は、東芝にとって原子力関係でライバル。東芝にとって脅威だった。三菱電機が持つことを東芝は避けたかった。そういうことをわかって動かしていた。

日本の原子カルネッサンスの会議は全部 You Tubeに残っている。

これは 2011 年で最後。議長は有馬朗人（ありまあきと）、東大の原子力の学者だ。

これは東電の社長とかみんな参加している会議。

林：先ほどの「WH の買収をアメリカが日本に持ち掛けた話」のソースは、グイヤモンドオンライン。

森先生：そうやって他の人に書かせている人がいるよ。本人が書いたら、交通事故に遭うことになる。

林：経産省から東芝の流れはある。

森先生：早稲田大学総長もそう。前総長は原子力技術者が必要になるからと、理工に原子力研究科を作った。今はもう先細りだが。

河野：東芝が経営危機に陥った時にどの部門を売るか売らないかという話で、日本は半導体を買いたくない、アメリカは原発を買いたくないと言っていた。しかし、結局半導体を買うことになった。このソースは日経。

森先生：重役を毎日接待している。これは、ブッシュ政権と小泉政権という状況。言いなりの依存関係である。

小町：日米原子力協定「日本はプルトニウムの再利用が包括的に許可されている」という話について補足したい。原発の燃料自体はウラン。ウランを燃やしてできるプルトニウムはそのままだと純度が低い。当時、米国から来ているプルトニウムは兵器としても使えるぐらい純度が高かった。

議題：「企業は国とどのような関係を築いたうえで経営していくべきか」

森先生：国は介入するために存在する。

小町：介入の定義について聞きたい。 経済政策ではなく、買収などの動きに対して介入するのがダメなのか？

高橋：どちらも考えてほしいと思っていた。ただまずは買収の場に国家が関わることに
関して議論してほしい。

中村：介入をどうするのか。忖度させるレベルか、直接介入か政策としてか税制と
してか。

森先生：行政指導に留めておくだろう。忖度は法律に触れてしまう。見えないことにな
っているから。実際にはやっているだろうけれど。

原子カルネッサンスに協力する企業には税控除や行政指導を行うというような介入だ
ろう。

中村：忖度はなくす方がいいのか？

森先生：それは人間の動きだからどうしようもない。

例えば早稲田大学の予算 1000 億円の 13%は国の補助金から来ている。

それをなくして「学の独立」を実現することも可能。

しかし、13%は大きい。1965 年から国から補助金を貰えるようになったが、麻酔のよ
うになかなか減らすのは難しい。

東芝の原発開発の優遇も同じことである。税制で優遇して事業が上手くいき出すと、
その部分体力がついてきて規模を拡大し人も新しく雇うようになる。そこで援助（補
助金）が打ち切られたら上手くやっていけなくなる。自分で大きくなるのか、補助金
で大きくなるのかは全く異なる。

日本ではブッシュ政権からの圧力で原子カルネッサンスがはじまった。

アメリカとの関係もあって、原子力事業から撤退するのはむずかしい。

技術開発に対する免税もそうだ。

槇：毎年細かく税は変わっていて、それで国は企業の方向性を決めていると思う。

だから、国をなくせばいい。

森先生：国からの完全独立はできない。200 日住めば住民税もかかってくる。

それがいやなら日本国籍をなくして、ケイマン諸島に財産を移動しなくてはならな
い。アメリカには 100 日以内しかいられない。

「大企業は国の意向は忖度するもの？」

河野：例えばヤマト運輸は国（郵政）の意向を越えた。宅急便は国としてはいらない
機能であったために、ヤマト運輸は国とバトルした。しかし、宅急便は国民には必要
だった。

森先生：ヤマト運輸もそうだが、ホンダの本田宗一郎も四輪車を作った。

ソニーも元々は似ている。国との闘争をしていた。

ただ、会社が大きくなると難しい。

ヤマト運輸はもともと三越の配送だけだった。だが、このままだと企業拡大できないと考えた。大きくなっていくとどうしようもない。

中村：業種と企業の意向によるのでは？

メリットがある場合、お金が大量に投下される。

ITとかAIに国が介入しているが、忖度しないともらえない。

森先生：このまえ逮捕されたスパコンの会社は、補助金だけを騙し取って生きていた。シリコンバレーに行ったなら、自分で資金調達すればいいのに。国からどうお金をもらうかを考えて、国にぶら下がっていた。国に対する詐欺である。これではイノベーションは生まれない。

槇：国がどうあるべきか考えたほうが良いのでは？

森先生：ソフトバンクは国から助けてもらわずに自力でやっているが、どう思うか？元々コンピュータの雑誌を作っていた。そのあとパソコンを作るための第一勧銀から借りた500万円がスタートした。アメリカ大統領ともすぐに親しくなっている。ソフトバンクは日本政府との関係性を考えていない。より広い世界を見ているだろう。国を騙していたスパコン会社は、あんなにお金をもらっていたら絶対バレーよ。

中村：ソフトバンクに入っても、偉くなれるとは思えない。ソフトバンクのたたき上げは経営者にはなれない。ユニクロも出世できないのでは。メガベンチャーはコンサルや外銀から経営者を引っ張ってくる。内部昇進すれば、自分のカンパニーを大事にしちゃうから。

市井：NTTとかの元国策会社は、国に株を持たれているから忖度せざるを得ないのである？

森先生：日本航空はかつて国策会社だったが、潰れてしまった。今の日本航空はかつての日本航空とは違う。

「原発のような軍事関連事業は日米関係から逃れないのか？」

高橋：国と企業との関係を考えていきたい。原発に限らずインフラを輸出する際には相手先との関係性が大事。そういう意味での国と企業の関係性だけではなく、経営自体に米国が関与することについて日米関係に焦点を当てて話したい。

中村：武器輸出とかドローンとか？

森先生：アメリカは、「日本はお金だけ出して何も入ってこないからいい」ってか。おかしいはおかしいけれど、それを言えない難しい関係がある。

中村：武器の話？軍事転用できるもの？兼用できるものもあるよ。リアルユース。

高橋：武器にも転用できるものに関して。表向きの民間技術。

中村：世界が平和になればいい。

河野：個人的な意見だが、1位のものは安保関係や米国関係を越えないとこの先日本がトップをつかむのは厳しいと思う。

植：企業の背後に国を見るというのはよくある。尖閣諸島問題の際に、中国で日本製品の不買運動が起こった。

小町：日米関係からは逃れられない。工作機械に関してもそう。輸出に制限がかけられている。東芝機械がつくったスクリーがソ連の潜水艦の精度を上げてしまったと因縁を付けられたこともある。

森先生：家電を中国に売るのはかまわないが、半導体を中国に売るのは問題。

植：優れた生産手段は国の中で囲おうとしている。

森先生：国防上の影響がある。

植：国防に関わる生産手段とか基礎的なものはすべて関わってくる。

森先生：東芝は90年代に、M&Aで新陳代謝しようとしたが、うまくいかなかった。今の会社はほとんどそのやり方を行っている。銀行もM&Aの買収でうまくいっている。買収することによって収益がプラスになるということは、本業で利益を上げているわけではない。連結決済が上手くいっているだけで、成長しているとは言えない。利益を上げているようで、WHのように負債を抱えている場合も多い。

10 年も先の失敗を先取りした例と言えるのではないだろうか。

中村：クロスボーダーM&A で海外の会社を買収したら、日本の幹部を送り込むのが普通なのか？

森先生：株を 3 分の 2 持ったら経営権がもらえる。M&A までいなくても、株を持つことで利益を出す事も可能。

河野：WH は情報を提供せず、経営陣 12 人中 2 人しか日本側の人はいなかった。加圧型の技術が得られなかったのがおかしい。特許も WH が持ったまま。

森先生：これにはアメリカ政府が絡んでいる。今度それは中国に行くと特許が全部奪われてしまう。

小町：WH は東芝へ技術などの情報を持つのは許されなかった？

森先生：そういうことだ。

東芝とウェスチングハウス

5班

河野 高橋 林

東芝

- ・株式会社 東芝 (TOSHIBA CORPORATION)
- ・1875年(明治8年)7月創業
田中製造所+東京電気
→東京芝浦電気株式会社



目次

- ・東芝・ウェスチングハウスという企業
- ・ウェスチングハウスの巨額損失と破産
- ・東芝はなぜWHを買収したのか～東芝と日本・アメリカの関係
- ・東芝とWH 経営における国との関係
- ・まとめと課題

東芝の組織図



ウェスチングハウス

発電施設や家電製品の開発を行う総合電機メーカー

- ・1999年 美枝物産会社が原子力事業を買収
- ・2006年 東芝が買収



ウェスチングハウスと東芝



ウェスチングハウスの破産と東芝の損失

- ・2013年3月期に1100億円、2014年3月期に約500億円、
一計1600億円の損失を出していたことが判明
(2015年11月12日)
- ・東芝 WHが赤字増であることを理由に破産を公表せず
→適切な時期に開示しなかったことが問題化・損失隠しの疑惑

巨額損失の背景

○福島第一原発事故

- ・米国での原発安全規制が強化
- ・設計変更や許認可審査のやり直し等により、建設事業は大幅に遅延



S&Wの買収と経営悪化～買収～



- ・WHは2008年に3つの米国電気会社と各々2基ずつ
新規原子力発電所の建設に関する契約を締結。
- ・このときS&Wグループもパートナーとして参加、11年から着工する
予定だった。
- ・しかし、東日本大震災で11年まで着工
できず、工費が膨れ、その費用の負担を巡って東芝元とS&W(S&W
グループ傘下)と訴訟騒ぎとなり、工事はさらに遅れた。

-
- CRM
- Log-Volumen
- S&M

原子カルネッサンス：
近年の建築や美術で原子力発電の発展と人間社会の動きを指す。

海陸のフリーマイルアイデンティティで、他社航空機事故や、他社航空機でのチャールズ・ブレイク事件の被害者による被害

(日本国)ブッシュ政権(2001年8月15日〜2009年1月20日)の政権。

米政府は電力会社や電子メーカーに多額の補助金を支出し、規制を緩めるなど、産業振興を策するよう。

これに日本、EU等が反対

ウエブページ上のアクセスに由来する

WH買収の流れ～日本の恩恵～
 ②電力立国計画（資源エネルギー庁 平成18年2006年18月）

- WH買収の流れ～日本の思惑～

欧米
原子カルネ
サンス

日本

東芝

WH買収

+ 2016年1月平遥政要选辑

- さらに、「その結果、建設費はまでの人件費の増加、設備・資材調達費や下請け費用の増加、追加機能費用や予備金などを合計すると、コストの増加は81億と、1928900億円」となると説明した。

米国の電機産業を代表したウエスティングハウスは1980年代から

[「おはようございます」の英語表現](#)
[「おやすみ」の英語表現](#)

WH買収の流れ～日本の思惑～

①原子カルネサンス



②原子力立国計画(資源エネルギー庁 平成18年(2006年)8月)

原子力政策立案にあたっての5つの基本方針

- 夏芝と連携へ

1996年以降の東芝の経営状況

1992年以前の重宝の経歴状況

- [illegible]

WH買収の流れ～東芝の思惑～

東芝の狙いはウエスティングハウスの原子炉型原子炉(PWR)を手に入れること。

東芝は原子炉型原子炉(PWR)を手がけていた。
ウエスティングハウス(PWH)は国内が主要マーケット、世界の主要なPWR。
ウエスティングハウスは世界に大勢の工場を建てたが、東芝によって工場が何社も閉鎖された。

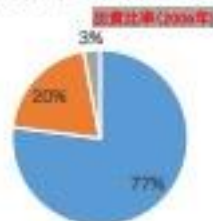
東芝は、原子炉型原子炉(PWR)を手がけていたが、東芝が世界に大勢の工場を建てたが、東芝によって工場が何社も閉鎖された。

PWRを手がける三菱重工が有力候補だったが、PWRを手がけていた東芝が50億ドルで買収した。

東芝だけでは決められない？ 日本の思惑に乗せられた東芝

- ・売却提案時の資産価値は2000億円であったが、三菱重工を含む計4社が最終まで競り合い、東芝は54億ドル(約6400億円)で買収。
- ・東芝による買収が有力視された先月下旬には東芝株が三日続落。格付け各社も東芝を格下げの方向で見直した。
- ・→WH買収へのリスク提示はあったはず。
- ・しかし、正しい判断はできなかった。

買った後のねじれ関係 裏



- ・ TOSHIBA
- ・ シェーグループ
- ・ 日産

ウエスティングハウス買収の流れ～東芝の思惑～

2000年以降の東芝の経営状況



抜けきれない官民一体の産業復興

これまでの日本

- ・戦後官民一体の産業復興→高度経済成長

→しかし、今回の東芝のような出来事が起きてしまった。

今後官民一体の産業復興(国家戦略)でいくのか？

東芝とWHの 権力関係の ねじれ

- ・ WH買収時、東芝はWHに経営に介入しすぎないとの約束
- ・ 関係をゆだねない東芝 工事に関して
- ・ 東芝がWHの経営権を欲し、関係が分かっていない。

まとめ：買収時



まとめ：経営体制



まとめ：買収時



まとめ：経営体制



まとめ：企業買収のリスク

- ・国の意向に配慮せずには動けないところがある
- ・買収後も、企業間の情報共有システムが成立しないことがある
→ブライド、民部会議などの理由から

参考文献

- ・成長市場にらみ決断 「清浄水型」で共闘 機器製造、主に日本で
日立-GS連携統合 【朝日新聞】 2006年11月14日東京朝刊

議題

企業は国とどのような関係を
築いたうえで経営していくべきか。

- ・国による経済への介入はあくすべき？
- ・大企業は国の意向を忖度するもの？
- ・研究のような事業関連事業
→日本関係で認められないのか？

2017 年 12 月 10 日	企業買収のリスク(2) －東芝とウェスタンデジタル－	発表者 鯉沼 清水 高井
---------------------	-------------------------------	-----------------------

《質疑応答》

西山：企業買収のリスクとはどういうところにあるか

高井：色んなステークホルダーが絡んでくることにあるのではないか

西山：買う側にリスクがあるって事ではなく、売る側にもリスクがあるのではないか？WHのように。

高井：自分の基準に合った企業を選ぶことができるのかという観点でリスクある。

森先生：一番予想出来なかったのは、ミリガン（WD の CEO）というのがやはりある。会社を買収して MBO の様な発想で東芝の買収に絡んできた。

しかし、WD で買い取った時、サンディスクと東芝を買おうと試みた。

昨日もあったように、会社買収には人がくっついてくる。

自分だけ金儲けするために買収するのはアメリカ的発想である。

東芝の社長自身は給料をほとんどもらってないが、アメリカの経営者はハゲタカのようになり換えるだけで給料が入ってくる。その人の問題が、1 番のリスクだろう。

小町：東芝メモリの株式の配分を確認したい。

高井：実質的な運営権の割合について？

小町：東芝はメモリ会社の経営権を手放した？

高井：いや、持っている。経産省の指図だ。

小町：では、東芝が消えるわけではないのか。

高井：東芝が 3500 億円出したのは、議決と経営を確保するため。東芝が全部を手放すことはないだろう

先生：3割あれば、役員を出すことができるから、そういう意味だろう。

議題：

1. なぜ日本の会社からは強いリーダーシップを取る人が生まれなかったか？
2. 東芝メモリ売却後 東芝は成長を続けることができるのか
3. これから東芝メモリはサムスンに勝つ競争力を手に入れられるのか。

1.

森先生 サムスンの社長は早稲田卒 サムスンで坂の上の雲は必読書。何故かという
と、日本の意志決定がしっかりしていた時代を学ぶためである。

ではスティーブミリガンにはリーダーシップはあるのか。

アメリカの成功モデルというのは、エジソンとかのような人であって、こういう人は
亜流だよ。これは、やはり金融資本主義だよ。

やはり、エジソンとかフォードとかのようにしっかりとしたものをつくるというのが
アメリカの成功モデルだ。フォードは沢山物を作って量産効果をはたらかせるという
のが合った。

だから、アメリカ的と言っても二つあって、金融資本主義と、フォード型かという二
つがある。

清水：量産効果を働かせるというのはやはり東芝にもあった。とくにフラッシュメモ
リをつくったように、ヒトとカネはあったが、上が汲み取れなかった。

先生：会社が大きくなりすぎたと言うのは、あるだろう。

高井：現場の意見をうまく汲み取れなかったらこういう風になってしまったのではな
いかと言う発想。

先生：金融資本主義のリーダーシップと会社を大きく育てていくときのリーダーシッ
プ、

この二つは違うだろうね。

ミリガンさんみたいな人を一度調べてみるというのがある。

議題2. 3については時間不足のため議論せず。

企業買収のリスク(2) 3班

東芝とWDの関係

買収者
買収先
買収先
買収先

目次

1. 東芝メモリ・半導体
2. WDについて・創設の経緯
3. 売却の経緯・それぞれの思惑
4. 課題

東芝メモリ（会社概要）

- ・東芝において半導体事業は特が強い
- ・要因→世界初・NAND型フラッシュメモリの開発
- ・世界初・NAND型フラッシュメモリの製品化

NAND型フラッシュメモリ

- ・大容量データの記録に適したメモリ

→多くのデジタル機器に組み込まれ、ライフスタイルの向上を促しながら支えている

NAND型フラッシュメモリの実用例

ビデオの場合



ビデオの場合



ビデオテープ



メモリーカード

パソコンの場合



パソコンの場合



フロッピーディスク



USBメモリ

WDに関連するもの



HDD



SSD

他にも...



半導体業界での東芝メモリ

NANDフラッシュメモリーの世界市場シェア

世界1位 サムスン電子

世界2位 東芝メモリ (16%)

世界3位 WD(ウェスタンデジタル)

世界4位 SKハイニックス (10%)

東芝メモリ売却の背景

①東芝メモリの売却によって債務超過の赤字を補てんし、**上場廃止を回避したい**

②世帯の設備投資、研究開発投資をできる企業に買収してもらうことで、サムスン電子よりも高い成長を遂げ、**シェアを拡大したい**

上場廃止を避けたい理由

1.株主への影響

2.金融機関(他の会社)への影響

3.東芝への影響

2.金融機関(他の会社)への影響

・東芝株を保有している銀行は、株の価値が下がる→東芝の経営不安

により、融資の返済が難しくなる可能性

・東芝株を担保に融資を受けている会社では、担保価値が無くなることも

NAND型フラッシュメモリの誕生

・<https://www.tbs.co.jp/R475r0/>

【Fujio Masakazu(44歳 富士通さん)】(2017年11月23日 NHK -TV放送「発明エンジニア」1)

東芝メモリの分社化

・2017年4月1日

東芝が半導体メモリ事業を分社化

・分社化の理由

歴史事業の低迷で巨額の損失を計上。2016年12月末時点で債務超過に転落

一昨年度の半導体メモリ事業を分社化して一部株式を売却することで、**財務体質の改善を図る**

①上場廃止の回避

・東芝は上場廃止を回避したい

しかし、2018年3月末までに債務超過を解消できなければ、自動的に上場廃止になってしまう。

→東芝メモリを売却することによる売却益で、債務超過の解消を図る

1.株主への影響

・東芝の株主は、上場が廃止されると**株式市場で自由な取引ができなくなり**、取引相手を自分で探さなければならない(自分の家を不動産屋の協力なしに売ろうようなもの)

・上場廃止決定→上場廃止までの期間(1か月)に多くの株が売られ、株価はさらに下落

3.東芝への影響

・新たに株式を発行して資金を調達することができなくなる

・会社の信用が落ち、金融機関の融資も受けにくくなる

・不正会計をきっかけとした株価下落による株主からの損害賠償請求を受ける恐れも



東芝メモリ売却によって
何としても上場廃止を回避したい

②サムスンとのシェア争い

- 東芝がシェアを縮めるには、サムスンを超える設備投資、研究開発投資をしていく必要性

→巨額の買収額を払うことができ、
大規模な投資を継続的にできる企業に売却したい

【東芝メモリ売却の前提条件】
投資額が2件間で7000億円～8000億円にのぼる

まとめ

- 東芝は得意事業である半導体事業を売却してでも上場廃止を回避したい
- 他企業の資金によって、半導体事業のシェアを拡大させたい

②サムスンとのシェア争い

- 半導体メモリのシェアにおいて、東芝メモリはサムスン電子に先行を許している

サムスン電子のシェアが36.1%に対し、東芝メモリは17.8%
(IT調査会社のHISマーケットリサーチによるデータ)

2倍以上差を広げられている！

企業買収のリスク

- 東芝メモリを売却することにより、技術流出するリスクも...

ウェスタンデジタルについて

ウェスタンデジタル(WD)の概要

- ハードディスクドライブ(HDD)事業を中心に展開する老舗でありトップメーカー
- しかし、パソコン記憶装置の主流はHDD→SSDへ。そこで、東芝との共同メモリ事業に注力している。



東芝メモリとWD

- 東芝メモリとWDは半導体メモリーを生産する三重県四日市の工場を共同運営している。
- 共同運営とは⇒工場に対する投資(お金)と生産配分(メモリ)をシェアすること。実質的な主導権を握っているのは東芝で、WDは従属的存在！
- 協力することで、韓国サムスン電子に勝ち、世界トップシェアをとりたい！

サンディスクとWD

- もともとはサンディスクと東芝が工場を共同運営していた。(2000年～)
- その後、WDが東芝との提携関係を維持したままサンディスクを買収した。(2016年5月～)



WDの思惑と主張

- スティーブ・ミリガンCEO⇒かなりのやり手。東芝の半導体事業がライバル社に渡ると自社の競争力が脅かされるので、絶対に他社に渡したくない。
- しかし、WDはサンディスク買収で巨額資金(PM)を使ったため、お金がない。そこで東芝側を契約でゆさぶり、自社が有利になるよう仕掛けた
- ⇒東芝メモリ売却は契約違反であるとして裁判へ！



裁判の経緯①

5～7月、WDと東芝の対立が表面化



図1 東芝とWDの対立が表面化する経緯

裁判の経緯②

5～7月、WDと東芝の対立が表面化



図1 東芝とWDの対立が表面化する経緯

裁判②の結果



WDは東芝に1200億円を賠償する

裁判③

- 2017年6月28日 東芝側が名誉毀損で損害賠償(1200億円)をWDに求める。In東芝地裁
- 同時に、開発データへのアクセス権限を行う(WDとの利用関係を放棄)

東芝強気の姿勢



- 工場、従業員、開発資産のほぼすべてを東芝が所有していた。技術的オペレーションも東芝が担っていた。東芝は東芝の方がよかった。また上記のようなWDに対する不信感もあった

裁判①

- 2017年5月14日 WDが国府庁全裁判所に仲裁申し立てをする
- 秋頃から審理が始まり、裁判は数年以上かかる

裁判②

- 2017年6月14日 WDが米国カリフォルニア州の上級裁判所に訴訟をおこす
- 前述の裁判だと時間がかかりすぎて独断に売却される恐れがあり、裁判結果をスピーディーなものに変更

裁判の経緯③

5～7月、WDと東芝の対立が表面化



図1 東芝とWDの対立が表面化する経緯

裁判③のその後

東芝はまた2017年8月に、来年稼働する工場への設備投資を単独で行うことを決めた

→東芝メモリとWDの対立は激化!



WDの思惑失敗へー

WDは東芝メモリが工場単独投資となった場合、最先端のメモリを入手する道を絶たれることになり、半導体業界の熾烈なシェア争いに取り残されてしまう。

- 東芝側は共同投資をするには、WDの全ての訴訟取り下げを条件としていた。

和解へ

- ・2017年12月7日時点 WDと東芝メモリは和解の方向へと向かっている(WDはメモリのために訴訟取り下げ予定)
- ➡契約延長、共同投資の再開予定(割合：東芝8割WD2割)

売却の過程

時系列②

- 9月初 各陣営の攻勢激化。アップル取り込みがカギに。
- 9月13日 **日米韓連合**と集中協議する協議覚書。
- 9月20日朝 WDが訴訟放棄を提示。
夕 **取締役会で日米韓連合に売却する方針を決議**
- 9月21日 WDが国府から売却指示に差し止め申し立て
→3月下旬に中間判例
- 12月6日 東芝が6,000億円償還完了。

なぜここまで複雑な過程になったのか？

- ①入り乱れる4者の思惑(東芝、買い手、政府、銀行)
- ②東芝の「決められない」経営

東芝メモリ売却の背景

- ①東芝メモリの売却によって債務超過の赤字を補てんし、
上場廃止を回避したい
 - ⅰ 適正意見書付き有価証券報告書
 - ⅱ 特注市場銘柄の指定解除
 - ⅲ 債務超過解消
- ②巨額の設備投資、研究開発投資をできる企業に買収してもらうことで、サムスン電子よりも高い成長を遂げ、**シェアを回復したい**

まとめ

- ・東芝メモリとWDの関係性
 - ➡工場、敷地や建物、従業員、知的財産のほぼすべてを東芝が所有していた。
- ・裁判での敗北、東芝の強気の姿勢(工場半強出售、サービヤ切る等…)
 - ➡結果的に、WDが主導を逃せなかった！

時系列①

- 今年1月 東芝が半導体
- 2月 東芝が半導
- 4月 半導体子会社
- 5月 WDが東芝メモリの売却に同意し、**日米韓連合に申し立て**
- 6月15日 WDが東芝メモリの売却中止を求め、**東京の地裁に提訴**
- 6月21日 東芝メモリ売却せず、東芝が「**日米韓連合**」と優先交渉入り
- 8月24日 WDと優先交渉する方針に傾く
- 8月31日 3陣営と交渉を続けることを公表する **(Dead Line!)**

二転三転し
ドタバタ劇が
続く

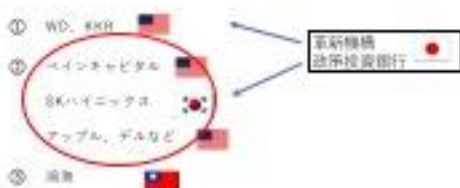
売却完了までの障壁

- ①各国の独占禁止法審査。3国で済まなければ、売却完了できない。
- ②国際仲裁裁判所での判決

東芝の思惑

買い手の思惑

買い手①



買い手① WDの思惑

1. 技術流出されたくない。
2. 議決権が欲しい。
3. 半導体の利益を確実に確保したい。

感情的しこり残る。
議決権の問題で折り合えず。

買い手② 日米韓連合 ペインキャピタル、SK、米IT企業、HOYA

1. ペインキャピタル
日米韓連合の機関投資家、米大手ファンド。
2. SKハイニックス
韓国半導体大手。韓国連合によりは強硬派に立つ可能性がある。
WDによる買収を拒否し得る可能性がある。
3. 米IT企業 (Apple, DELLなど)
最先端メモリーの大口取引先。メモリーの安定供給を望む。
4. 革新機構、政府投資銀行
WDとの競争が顕在化、参画予定。
5. HOYA
最先端メモリー取引先。

買い手③ 鴻海

1. 半導体は生産しておらず、強硬派の発言は容易。
2. 資金もあり、これから成長できる見込みあり。

中国への技術流出を懸念する経産省の横やりが…！
相手にされず。

	資金	強硬派	技術流出	割当
WD	△	△	○	○
日米韓	○	△	△	△
鴻海	○	○	×	○

どこも弱に短し、強に長し。状態

契約条件

- ・SKハイニックスは今後10年間15%以上の議決権取得できない。
→強硬派の発言をスムーズに行うため
- ・SKハイニックスは今後10年間機密情報へのアクセス制限される。
→技術流出防止
- ・革新機構と政府投資銀行に参画権付与。
- ・経営はペインキャピタル・現経営陣が中心になって行う。

出資率・議決権

企業	出資金	議決権
東芝	3505億円	出資
ペインキャピタル	2120億円	出資
HOYA	270億円	出資
SKハイニックス	3950億円	議決権15%以下
米IT (アップル、デルなど)	4155億円	優先株出資
三井住友銀行など	6000億円	融資

指図権

- ・証券投資状況などで昔から使われてきた権利。
管理を委託された信託銀行が投資を行うのではなく、投資会社などに指図権を委ね、財産管理における関係者として組み入れる方法。
- ・企業買収で使われるのは珍しい。



政府の思惑

政府の思惑

- 最後の「日の九半導体」を国外に売りたいくない。
→東芝の四日有工場が売却されると、国内産業に大きな影響が出る。
→**中国**も仕掛けて、警戒を森らせている。
- 国内雇用の維持

銀行の思惑

- ①上場廃止は何としてでも、阻止する！
→債権超過にさせないために、**3月末**までに売却終わらせたい。
→信託法などの審査で半年近くかかるため、**9月中**に決着を付けさせたい。

議題

- なぜ日本の会社からは強いリーダーシップをとる人が生まれな
いのか。(元日の九半導体×サムスン電子)
- 東芝メモリ売却後、東芝は成長を続けることができるのか。
- 東芝メモリはこれからサムスンに勝つ競争力を手に入れられる
のか。

銀行の思惑

決められない経営

リーダーシップをもって
私が決める。
→副社長



- 売却交渉は二転三転を繰り返した。
→様々な思惑が絡み合い、副社長のリーダーシップは発揮されず。
- 迅速で適切な大規模設備投資を必要とする半導体事業で必要なもの
が欠けていた。
- 「一流の技術に、三流の経営が行われた結果が、東芝の衰退だ。」

2017 年 12 月 10 日	日本の銀行の将来 ーカードローンとフィンテックー	発表者 金子 戸巻 畑山
---------------------	-----------------------------	-----------------------

《質疑応答》

中村：（表を見て）現金決済と FT 決済の曲線の上下はどうやって決めるのか？利便性を基準にするのであれば、主観的な判断になるのでは？

戸巻：技術力であれば、ある程度客観的に判断できると思うが、今回は利便性などと主観的な判断も入れてしまった

森先生：FT のような技術は今までの技術とは不連続で出てくる郵便馬車をどれだけつなげても、列車にはならないように、全く別の水準で出てくる。現金決済の S 字がどんなものであろうと、FT の曲線にはならない。面白い話だ。

市井：そもそも日本人はクレジットカードも使わない。カードは店が設備を導入しないと使えないので、現金主流から抜け出せないのでは？

植：現金とキャッシュレスの違いは、時間と場所に縛られるかどうか。日本人は、バブル景気の失敗から目に見えないものの価値を低く見積もる傾向がある。実在を重視した結果、現金決済の主観的評価が高くなるのだと思う。

森先生：実際 バブル崩壊で自殺者も多かった。

森先生：クレジットカードは使いますか？

私は電気もガスも、スーパーでもクレジットカードで支払う。

年間生活費の多くがクレジット決済になるが、これは私の両親の世代では信じられないことだ。年間会費が五万円ちょうど、ほとんどの生活費を支払えば、年間 2、300 万円などとなると、ギフトカードが 4 万円ほど戻ってきて、結局とんとんになる。キャッシングを利用しなければ、手数料も無く便利なものとなる。

中村：さっきのバブルに関する議論に疑問がある。日本では若者の方がキャッシュカードを使っている。一方アメリカでは、リーマンがあるのに既にキャッシュレスが浸透しており、世界でもアジア通貨危機といった同じようなことがあったと考えると、日本だけがバブル崩壊で現金志向になったのか？特殊では無いか？

森先生：クレジットカードは元々ツケで生活するというアメリカ文化である。馬車で遠くまで生活用品を買い込みに行くが、大量の現金を持っていると襲われるので、手形の利用がすすんだ。最初は、バンクオブアメリカがVISAを無料配布していた。

中村：ではなんで

市井：日本では偽札が少ないことも影響しているのではないか。中国では、偽札が多いのでネット決済の信頼度が高くなった。

森先生：ある意味日本人は日本銀行券に毒されている。つまり、これがキャッシュレスの浸透を阻む要因だ。

森先生：インドのように、一般の人が預金をもっていないような国では、スマホ決済は高い利便性をもつようになる。グラミン銀行のマイクロレンディングが日本にも来る。これは小さな額でも利用可能だが、日本では日本銀行への信頼度が高いので、成功するかは分らない。

日本の一万円札はとても便利である。一万円札を百、千枚までなら、持って行って決済ができる。しかし、千円札しか無いと携帯できないのでネット決済になるだろう。

植：このあいだインドでも高額紙幣を廃止して、すごく混乱した。

森先生：日本では、あのように今日から始めます、ということにはならない。国会での議論などを通して、数年はかかるだろう。こうして日本は時機を逸する可能性もあるが、インドだと今日の夜で終了します、ということができる。

中村：FTに置き換えられる既存サービスについて、大企業（みずほなど）がFTと協働しているのに驚いた。ベンチャーとかの方が、FTに関して進んでいるのか？

森先生：いっぱいぶら下がっている。

中村：そうであれば、日本でFTが進まない理由は、スタートアップを起業する人材が少ないからなのか？

金子：起業はアイデアベースになるが、大企業ではアイデアが後から出てくる体質なので、ベンチャーとの協働に意味があるのでは無いかと思う。

1. 金融経済学の発展
2. 銀行制度論
3. 銀行経済論
4. 銀行

「Finance(ファイナンス)」と「Technology(テクノロジー)」の2つの言葉をかけ合わせた造語。
ITと金融サービスを融合させ、新しいサービスを生み出す

- PFMクラウド会員のデータ、SNS、ECの購買履歴を創発新の材料として活用

フィンテック企業
 手帳帳簿のみに頼って仕入れ具合を
 一斉にしたい人同士のマッチングさせるプラットフォームがある

あてはまらないもの

↓

⑦ 仮想通

⑤ 情報管理分野



フィンテック企業
PFM(Personal Finance Management)
 ・個人資産管理サービス
 ・自動入金サービス
 ・各カード会社・銀行と連携、預金や支出の内容など一括管理

⑥ 業務支援分野

フィンテック企業
クラウド会計
 ・法人向けのクラウドを利用した会計業務
 ・銀行・クレジットカード等の取引を自動で計
 ・領収書を撮影するだけで入力可能



⑦ 仮想通貨

従来の取引



仮想通貨での取引



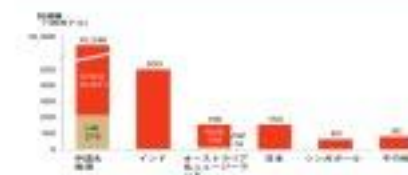
金融とITの協働

- I フィンテックの現状把握
- II 今後の金融機関とフィンテックの協働
- III 現状の金融機関とフィンテック企業の協働

I フィンテックの現状

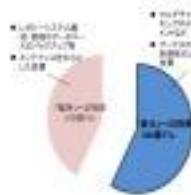


アジア・パンフィック地域におけるフィンテック分野への投資活動（2016年）

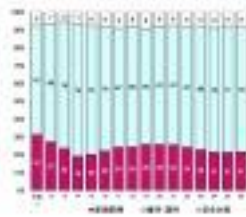


注：投資額はCrunchbaseによる集計が最も信頼できるものと見做す。出典：Crunchbase ProによるCrunchbaseデータ提供

本組のIT予算(2014)



経理のシステム経費の目的内訳



【 財務に関する主要なFinTechスタートアップの事例 】

名称	主な事業・サービス
融資・貸付	Geny, LINE Pay, 楽天はカード払い, ZIPPY, BORIS, GATE, wFOS
決済	Money Forward, Jaxi, Kaban, Jaxi Wallet, Monstree
資金調達(スタートアップ)	あすなろ, 未来のデザイン, KISA, THE GIG, Zila, Anomaly Search, 西野啓介
資産管理	manu, ASURA, 楽天カード, Goodbank
証券・投資支援	A-Gate, Invest, mizuho, Monstree, Money Forward, Mini Leap, Monstree
仮想通貨	coin, Liquid, r12i, ゼーピー
FinTechエコシステム	Soft Bank Corp., SoftBank, SoftBank, Genbank

【 FinTech拡大の社会的背景 】



【 FinTechスタートアップによる金融サービスへの参入が金融機関へも波及効果 】

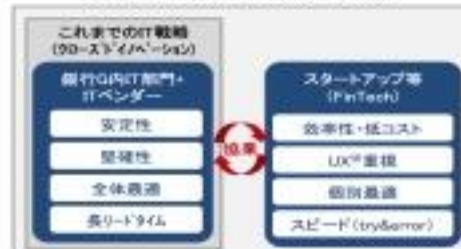


Ⅱ 今後の金融機関とフィンテックの協働

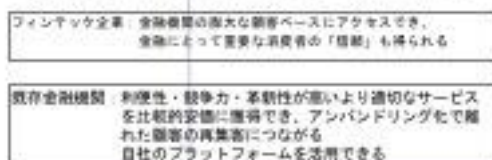


	既存金融機関 (セオリスト)	フィンテック企業 (スペシャリスト)
規模	大	スタートアップ
利便性	低	高
金利・費用	〇・高	高・低
資金力	高	低
信頼性	高	〇
顧客サービス	高	低

【 金融におけるオープンイノベーション 】

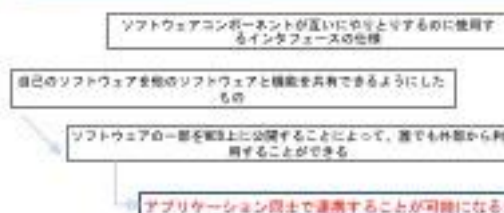


競争するよりも互いを補い合う方がメリットがある



API(Application Programming Interface)の公開が必要

API(Application Programming Interface)





Ⅲ 現状の金融機関とフィンテック企業の協働

協働形態	内容
共同開発	アクセラレータプログラムを通じた協働開発、フォーラムの開催 「Pepper」を開発したパップ・ラボ「MochiLab」を開催（2019年5月30日） 「ニッセイ銀行」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年2月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月）
共同開発	アクセラレータプログラムを通じた協働開発、フォーラムの開催 「Pepper」を開発したパップ・ラボ「MochiLab」を開催（2019年5月30日） 「ニッセイ銀行」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年2月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月）
共同開発	アクセラレータプログラムを通じた協働開発、フォーラムの開催 「Pepper」を開発したパップ・ラボ「MochiLab」を開催（2019年5月30日） 「ニッセイ銀行」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年2月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月） 「Nissai Bank」が「FinTech Challenge 2019」を開催（2019年3月～6月）

APIの公開

顧客が流れるフィンテック企業は他企業と提携し、今後加速するため、金融機関のAPI公開が不可欠

2020年：フィンテックの普及を目指す政府が、国内の銀行システムをオープンAPI化する

アンバインドリングが進行する各領域を金融機関のプラットフォーム経由で呼び出すことができる

リバンドル

API公開における諸問題

- ① フィンテックの進化に対応した連携
- ② 責任の帰属先
- ③ 潜在的なデータ漏洩リスク

金融機関	フィンテック企業
・ 規制対応やコンプライアンス管理に多くの時間やコストを要する必要がある	・ 既存金融機関やAmazon、Google等の提供するインフラを利用するため、迅速にサービスを提供できる
・ 高度なセキュリティ対策や不正検知への投資が必要	・ 高度なセキュリティ対策や不正検知への投資が必要
・ 顧客に合わせたサービス提供が可能	・ 顧客に合わせたサービス提供が可能
・ 金融システムの脆弱性が指摘されていることや、訴訟リスクがあることから、リスク回避が求められる	・ 金融システムの脆弱性が指摘されていることや、訴訟リスクがあることから、リスク回避が求められる

金融機関	フィンテック企業
・ 規制対応やコンプライアンス管理に多くの時間やコストを要する必要がある	・ 既存金融機関やAmazon、Google等の提供するインフラを利用するため、迅速にサービスを提供できる
・ 高度なセキュリティ対策や不正検知への投資が必要	・ 高度なセキュリティ対策や不正検知への投資が必要
・ 顧客に合わせたサービス提供が可能	・ 顧客に合わせたサービス提供が可能
・ 金融システムの脆弱性が指摘されていることや、訴訟リスクがあることから、リスク回避が求められる	・ 金融システムの脆弱性が指摘されていることや、訴訟リスクがあることから、リスク回避が求められる

金融機関とフィンテックの今後

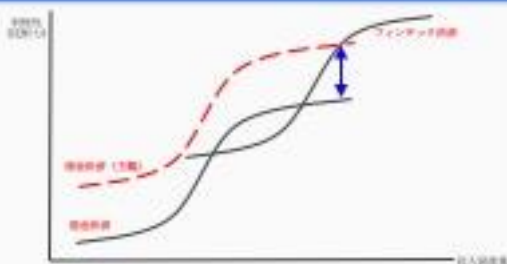
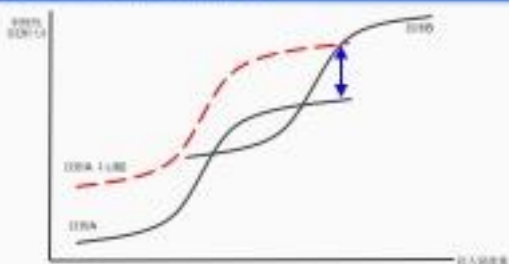
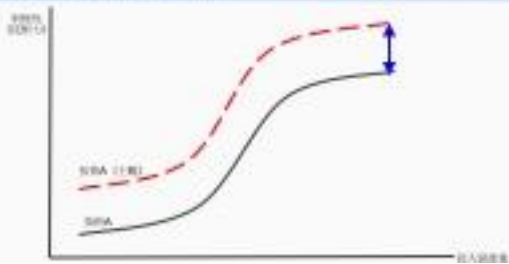


銀行衰退論

銀行の衰退

- I 成長のS字カーブ
- II キャッシュレス途上国日本
- III 銀行衰退への道筋

I 成長のS字カーブ



フィンテックで最も重要な分野

II キャッシュレス途上国日本

「決済はフィンテックの本丸」
OMGAD 基礎研究 上巻 1層研究員 (1/1) 氏
 「Fintechの中では、決済分野が約7割弱となっています」
(東京大学教授 松崎 誠一)





銀行の衰退

Ⅲ 銀行衰退への道筋



議題

・日本において、現金からフィンテックへの移行を
阻んでいるものは何か？

参考：金融資料

[金融資料：フィンテック決済](#)

[金融資料：現金決済とフィンテック決済の移行](#)

[金融資料：現金決済](#)

2017 年 12 月 10 日	包括討論 人、組織、 成功、失敗とは何か？	発表者 西山 亀井 浦野
---------------------	-----------------------------	-----------------------

《質疑応答》

議題：就職活動において「成功」と「失敗」はどの時点をもって確定するのか？

森先生：わかんないね。就職活動の結果って言うのは、いつ判断すればいいのかわからない。目標が何かと言うことに依存する。会社に入ることが目的である人もいれば、長期的なビジョンで会社を選ぶ人もいる。中には1日で辞めるような人もいるし、わからない。

森先生：人生を全てを就職活動にかけるのは失敗だろう。仕事は人間の生活の一部に過ぎない。やらないで済むならば、仕事はそれでもいいだろう。

高井：そもそも就活において成功と失敗が確定することがあるのか？一時点での判断はできるが、確定することはできるだろうか？

森先生：就活体験記なんていうのがあるが、あれは馬鹿の所業だろう。

市井：学生キャリアアドバイザーを知っているのだが、一時的な成功をひけらかして、今では自分に合っていないとやめようとしている人もいる。

森先生：会社に入る事が目的になるとそうなる。目的だけで会社を選ぶのはやめるべきだろう。

西山：就活の場合、成功や失敗などもともとは存在しないのではないか。

中村：むしろ、どの段階で成功か失敗かを切り取るべきなのかが問題となる。

森先生：銀行などは6月に決まる。だが人員削減のニュースを入社前に聞くなんてことがあるがこれは将来不安になるだろう。

小林：主体的に関与する目標が抽象的であればあるほど、成功や失敗を判断するのは難しいだろう。ある段階では失敗であっても、長期的に見れば成功のための失敗とい

う事例もありうる。逆に具体的であればあるほど成功や失敗の判断が比較的やり易い。

西山：人生を豊かにしたいという抽象を分割すると、個別の目標ができる。逆に個別の目標をもって抽象的目標のことは言えない。

中村：ならば就活時に立てた目標が間違っていた場合、どうなるか。

森先生：就活以前に生きる目標が必要。例えば金や人と知り合う人生などがある。これを最初から決めるのは難しい。

中村：自己分析と将来の目標を考えながら、3年生は就活頑張ってください！

包摂討論
～人、組織、成否とは何か？失敗とは何か？
読 松本 浩平、2014

目次

1. 理論社会学における「人」「組織」とは何か
2. 「人」の存在と成否と失敗と成功と
3. 「組織」の存在と成否と失敗と成功と
4. 成否と成否性、成否とは何か
5. 結論

理論社会学における「人」「組織」とは

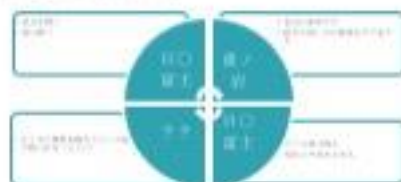
視座「人」とは

「身体」・・・感覚器を通じた知覚を可能にする
「言語」・・・感覚器体験した出来事を他の感覚器へ伝達する

⇒「身体」の知覚主体、「言語」の発話主体の帰属先として媒体
「人」が現れる

眼：「人」≠「人間」 (human being)

行為をつなぐ媒体「人」



「組織」について

～組織の存在と成否と失敗と成功と～

理論社会学的に「人」「組織」とは何か

～組織の存在と成否と失敗と成功と～

行為と体験

出来事 (event) の帰属先で区別される

行為⇒出来事が「人」に帰属
体験⇒出来事が「世界」に帰属

人は行為の帰属点を遷移する媒体
⇒行為と行為をつなぐ際に人が必要とされる

帰属先の判別

➢「帰属は、状況に依存している」 (p.67)

・帰属先の判別は、その時々状況によって変化する。
どの立場に帰属するか選択するのにも人というバグドックス (?)

Ex.) 責任を担って引退⇒「力士」の日〇富士
警察にお世話になる⇒「生身」の日〇富士

媒体「組織」??

「だがし、ここが(組織)の人の、人間(human being)であるかどうかは言葉では
ない、体人という性質、組織も受けるし、さらに(組織)の性質、組織、教育、
組織などの制度も受ける必要があるだろうし。」 (p.44)

～組織の存在と成否と失敗と成功と～

媒体「組織」?

主な特徴として言える事

1. 人間の集合体として編成されるのは組織
2. 組織と人間と同様に媒体「人」として捉えられる
3. 両者は「行為」の順優先に出現する

具体例として考えられるのは・・・?



2つのパターン

→「人間」の行為が「組織」に所属され、様々な感覚や感情をもたらす
例) 動物実験→細胞、DNA研究→イメージング



「組織」的な行為の総称として出現する「人間」
例) 動物実験→ヒト実験、動物のイメージング→患者の画像検査

「人間」→「組織」の例

例) 東京の国際空港 羽田空港



例) 日本放送協会(NHK)の放送局



「組織」→「人間」の例

例) 東京都庁の職員 秘書官



例) 東京の大学 医学部 教授



ここまでのまとめ

行為の順優先として媒体「人」が出現する

人間と組織は共に媒体「人」に属する

「人」への順優先の中でも「人間→組織」、「組織→人間」の2パターンが存在するだろう

前者の足枷を的確に行えるかどうかで、個人の成果と劣格を分けるかもしれない

「人」における成功と失敗とは何か

人が「成功」を感じる為の要素

少なくとも3つ挙げられる

人と成功

→ 人間は成功したい、「成功の要素」を知りたい



「成功」とは?

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

「成功」と「目標」、「時間」

「大きなことは目標!」という事

「小さなことは時間!」という事



「成功」と「目標」、「時間」

「目標」無しにはそもそも成功を論ずるためのテーマが無い。

努力の「時間」無しに結果の出るものは「成功」ではなく「幸運」
 成功に至る幸運

人と「主体性」



人と「主体性」

成功「何故か」が重要なのではないか?

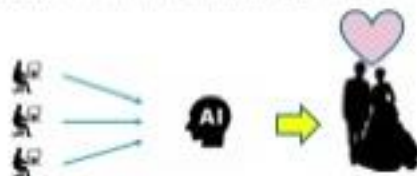
→A子さんのことを好きになったのは「身体的」なのに、アブローサする目的の元も有なであり、強迫アブローサするの元「主体的」である。

人と「主体性」



人と「主体性」

AIによる感情マシンの時代、恋愛が成る仕組みは「成功」のみ



人と「主体性」



人と「主体性」

AIによる感情マシンの時代、恋愛が成る仕組みは「成功」のみ

→私は「成功」と言えると思う。
 →目標に近づいているという、目標、努力時間は「身体的」、よってAIによる感情マシン」の時代、恋愛が成る仕組みは「成功」として、

AIと人と「主体性」



「恋愛指南組用デバイス」での恋はどうなるか

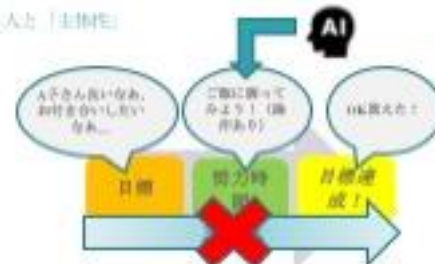
恋愛は「データ」として、AIが恋愛でデバイスで恋愛に近づける。AIが恋愛を近づける。

AIと人と「主体性」



→これらの見解では、「恋愛」を近づける。AIが恋愛でデバイスで恋愛に近づける。AIが恋愛を近づける。

人と「主体性」



人と「主観性」

果たして「主観性」ありきでの恋愛成敗は「成功」か？

何となく「主観性」の強弱は関係ないと思われる。それは「主観性」ではないことにより人の自由意志が失われ、自分が思いを成したという感覚が奪われてしまっている（かもしれない）。

人と失敗



「失敗」とは？

思わなかったが、うまくいかなかった、しどろもどろ、しくじり、（映画『凶悪』）

人が「失敗」を感じる為の要素

成功と同じではないだろうか

目標

時間

主観性

人と「失敗」のメカニズム



どっちが読者のイメージ？



小池百合子は「失敗」した人？

成功のことになる...

2019年『日経』増刊、東京新聞増刊

「成功」の人

2017年11月『読者の声』増刊、読者投票による...

→読者も「読者」投票、『読者の声』大賞

「失敗」の人

人と「成功」と「失敗」まとめ

『飾りつければ何でも』は『飾りつけられればすべて悪し』の裏返し

人と「成功」と「失敗」まとめ



人と「成功」と「失敗」まとめ

「人」自体では「成功」でも「読者」で見たときに「失敗」
→結果として「人」としても「失敗」

「人」にとっての「成功」「失敗」は、読者の「成功」「失敗」と影響しあうのではない

「組織」における成功と失敗とは何か

辞書的な意味での「組織」

「組織とは、企業、学校、官公庁などのように、2人以上の人々が共同で**目標達成**を目指しながら形成した集団を指し、統一的目的のもとに継続している**組織行為**の体系と定義する」とができる。

すなわち、「**何をした目的を何々組織の目的が、何々の目的達成のために何々**」という目的を達成するために何々している状態であるから、企業には、目的や組織の能力によりどのような**組織行為**が起ることで何々の**目的**、**組織達成**といふ**組織達成**というようにあり得る。

出典：日本経済新聞 2019年 10月10日

現在の「組織」

- 「**組織の達成**は50%、それぞれにある**組織**によって決まる」
- 「これら2つの組織は、それぞれある**組織**によって決まる。2015年のその能力は、**組織**として、そしてその**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」
- 「**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」

→**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。

「組織」とは何か

→**組織**は**組織**としてある。

人間の「組織」

- 「**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」
- 「**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」

→**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。

「失敗」する「組織」

- 「**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」
 - 「**組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。」
- 組織**は**組織**としてある。2015年、その**組織**は**組織**としてある。

「組織」における成功と失敗を4つの事例で考える

「組織」における成功と失敗を4つの事例で考えるー合部編

目標：プレゼンをいい感じに達成する

- もしプレゼンが途中で...
- ・集合時間が無い
- ・ミーティングに人がいない
- ・組織が合部編にたどり着かない

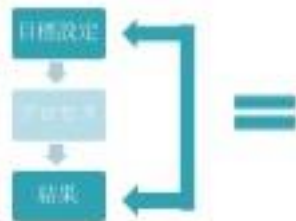
「組織」における成功と失敗を4つの事例で考えるー合部編

- 10分 | プレゼンをいい感じに達成すること
- 20分 | プレゼンがいい感じに達成する
- 30分 | プレゼンができない

「組織」における成功と失敗を4つの事例で考えるー合部編



「組織」における成功と失敗を4種の事例で考える一合部編



「組織」における成功と失敗とは

組織における「成功」と「目標」、「時間」



人と「成功」と「失敗」まとめ

『終わりをあげれば始末はよし』は『終わりを懸ければすべてよし』の裏返し

人と「成功」と「失敗」まとめ

「人」単体では「成功」でも「組織」で見たときに「失敗」
⇒結果として「人」としても「失敗」

「人」としての「成功」「失敗」は、
組織の「成功」「失敗」と影響しないわけではない。

組織と「成功」と「失敗」まとめ

「人」単体では「失敗」でも「組織」で見たときに「成功」
⇒結果として「人」としても「成功」

組織の「成功」「失敗」は、
必ずしも人の「成功」「失敗」に影響しない場合がある。

人、組織における「成功」と「失敗」まとめ

	成功	失敗
個人	①	②
組織	③	④

成功とは何か、失敗とは何か

《執筆者》

石 拳樹 浦野 七虹 金子 誠 亀井 真吾 鯉沼 佑 河野 美菜
清水 亮佑 高井 保奈美 高橋 遼子 戸巻 晃徳 畑山 麦子
林 亮太 西山 龍備 宮地 夏未 森 英里佳

《編集者》

河野 美菜 高橋 遼子 戸巻 晃徳 西山 龍備 森 英里佳
(敬称略/五十音順)

発行日：2017 年 12 月 31 日

2017 年度 秋学期 活動記録

発行者：早稲田大学 文化構想学部
社会構築論系 現代共生理論
森ゼミナール