

# 情報化と IT 産業

## —情報教育史序説 1—

樋口 隆 正

### 概 要

本稿では、商品取引および職場における経済合理性を実現する手段として IT を位置付け、いわゆる情報化の意義を検討する。この点、具体的には、商品取引については第 1 章で仲介業の変容を、続く第 2 章では既存の職場の変容を取り上げる。それを受けて第 3 章では、仲介業の変容を端的に示すインターネット起業と、一般企業における職場編成・業務体系の変容を進めるソフトウェア業界の状況を示す。以上の考察を経て、IT 産業の状況について検討するのが、本稿の課題である。

なお、本稿での検討を踏まえて、成長する IT 産業における労働需要、およびそれに対応した労働供給、さらに大学等における情報教育の状況に関しては、本誌・次号以降で検討する予定である。本シリーズ全体を通じて、産業界にどのような動向があり、学校教育がそれに応えてどのような人材を育成しているのかを考察するのが目標となる。

### はじめに

IT 革命（情報革命）と言われる現象は、市場・企業の在り方に変容を迫っている。すなわち、IT 革命を経て、消費者は、従来よりも手軽に、かつ多種多様な商品に関する情報に接することができるようになった。消費者にとっては、商品を選択する余地が飛躍的に広がったと言えることができる。

市場経済は、情報抜きには成り立たない。なぜならば、たとえ商品が存在していたとしても、その商品に関する情報が消費者に伝達されなければ（換言すると、消費者にその商品の存在が認識されなければ）、取引は始まらないからである。その点で、IT 革命を契機として、情報の意義が格段に高まり、市場経済における情報の意義が改めて問われてきている。そこで本稿では、情報の持つ意義を経済学的に検討しつつ、実体経済との関係から IT 産業の動向を考察することを課題とする。

なお、本稿におけるこのような考察は、情報教育の歴史的な前提に関する検討でもある。すなわち、情報化社会と IT 産業について、① IT 革命以降において情報の持つ経済学的な意義、②実体経済における IT 産業の動向（これをさらに細分化すると、[1] IT 産業の生成と [2] 労働需要・雇用創出）、③労働力供給と情報教育 といった点が考えられる。本稿では、上記①

と② [1] を取り上げることとし、② [2] と③については別稿で取り上げることとする<sup>1</sup>。

## 第1章 消費者と情報

### 1 インターネットの利用状況

どのような商品をどれだけ生産するのか、それぞれの商品をどのようにして生産するのか、また誰のためにどれだけの商品を生産するのかという問題は、市場機構にとって決定・解決される。この点を消費者から見ると、形状・機能等商品の質と、価格に関する情報が必要となる。もちろん、IT革命以前においても、消費者はその情報を入手し、購入すべき商品を選択していた。しかし、IT革命によって、消費者にとって選択の余地が著しく拡大した。インターネットを使った商取引がそれであり、具体的には、B to C (Business to Consumer) という電子商取引が挙げられる<sup>2</sup>。自動車・株式・書籍・化粧品・保険・宝石・玩具等、極めて多種多様な商品を、消費者はインターネットを用いて入手することができる<sup>3</sup>。

この点、図1には、1998年から2004年にかけてのB to Cの市場規模を示す。市場規模(取引の総額)は年々拡大しており、この7年間で87.5倍にまで成長した。1999年から2002年までの期間については、B to Cの市場規模拡大を牽引したのは、自動車・不動産といった分野であった。

<sup>1</sup> 岐阜聖徳学園大学経済情報学部『Review of Economics and Information Studies』に投稿する予定である。

<sup>2</sup> もっとも、こうした消費者の利便性は、企業側の経営努力とマーケティングの成果でもある。この点、木村達也は、インターネットを利用したマーケティングの特徴として、①自社ウェブサイト上で商品情報を提供する点(従来の印刷物にはなかった動画や音声による商品説明が可能)、②低コストで豊富な顧客情報を収集・分析する点(インターネットで顧客との双方向のやり取りを行うことによる)といった点を挙げている。そのほかには、電子メールによる広告が挙げられる(木村達也『インターネット・マーケティング入門』日本経済新聞社 2005年8月 14-15頁 参照)。

<sup>3</sup> なお、このような指摘は特に本稿においてオリジナリティのある見解ではなく、既に類似の見解が挙げられている。例えば、河野公洋は、「ECは、単に商取引形態の変化だけではなく、関連するさまざまな分野で、既存のパラダイムを転換させるようなインパクトをもっている。それは、消費・生活者行動、顧客マーケティング、流通システム、さらに産業構造や社会システムにまで至る極めて広範囲に及ぶものとなる。」としている(『国際電子商取引の実際』東京経済情報出版 1999年3月 9頁)。本稿では、電子商取引による消費行動の変容を取り上げるが(第1章)、さらにインターネットも含めIT業界が既存の企業の業務の合理化を進める側面も取り上げる(第2章2)。

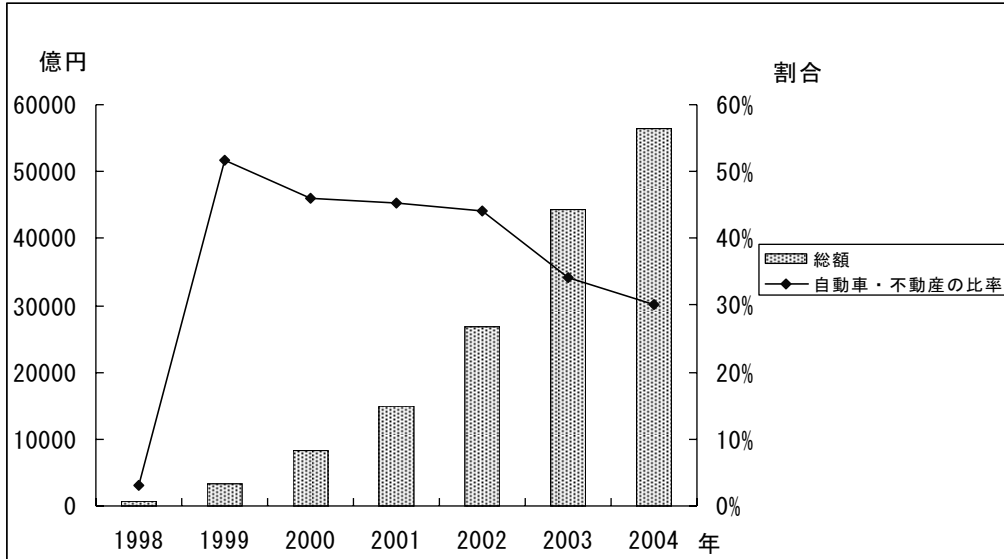


図1 B to C の市場規模

財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書 2005』 コンピュータ・エージ社 2005年10月110頁 より作成

また、商品の質に関する情報を、消費者はインターネットを用いてより簡潔に入手することができるようになった。企業は、商品の質に関する情報を、以前よりも安価でかつ大量に流通させ、そして消費者に商品選択の余地を拡大させることを通じて、B to C の市場規模を拡大させてきたのである。

この点、表1には、2002年から2006年にかけての、インターネットの利用状況を示す。これは家計調査であり、世帯員の中にインターネットを利用した世帯員がいるかどうか、およびインターネットを利用している場合の用途は何か、に関する調査である。同期間について、インターネットを利用している世帯員がいる世帯の割合は、2002年37.0%から、2006年IV期52.7%へと、15.7ポイント上昇した(表1①②)。

表1 インターネットの利用状況

	2002年	2003年	2004年	
			I期	II期
インターネットを利用した世帯員がいる	① 37.0%	41.6%	42.9%	42.2%
インターネットショッピング	8.8%	11.5%	13.2%	13.4%
オークションへの参加	3.1%	4.2%	4.9%	5.1%
銀行取引	2.5%	3.5%	4.6%	3.8%
金融商品の取引	1.6%	1.5%	1.9%	1.9%

	2004年		2005年	
	III期	IV期	I期	II期
インターネットを利用した世帯員がいる	43.6%	41.8%	44.4%	43.1%
インターネットショッピング	14.1%	14.4%	14.5%	15.4%
オークションへの参加	5.5%	4.9%	5.8%	5.5%
銀行取引	4.4%	4.0%	4.3%	4.5%
金融商品の取引	2.2%	2.5%	2.3%	2.7%

	2005年		2006年	
	III期	IV期	I期	II期
インターネットを利用した世帯員がいる	47.2%	47.6%	46.6%	49.5%
インターネットショッピング	16.3%	16.8%	17.0%	16.7%
オークションへの参加	5.9%	5.8%	6.5%	6.7%
銀行取引	5.4%	5.3%	5.1%	6.1%
金融商品の取引	2.9%	3.6%	3.2%	3.1%

	2006年	
	III期	IV期
インターネットを利用した世帯員がいる	51.9%	② 52.7%
インターネットショッピング	16.4%	20.9%
オークションへの参加	7.5%	9.3%
銀行取引	5.2%	8.1%
金融商品の取引	3.2%	4.1%

(1) I期は1-3月、II期は4-6月、III期は7-9月、IV期は10-12月。

(2) 2002年の数値は、年平均である。

(3) 「金融商品の取引」とは、有価証券・保険などを指す。

(4) 総務省統計局『家計消費状況調査 結果表』平成14年・15年・18年(IT関連項目)より作成。同調査は、全国から約3万世帯を抽出して実施された調査である。

(5) インターネットの利用状況に関して、同調査では過小評価されている可能性がある。総務省『通信利用動向調査』によると、インターネットの世帯普及率は、2002年81.4%、2005年87.0%となっている（『数字でみる日本の100年 日本国勢図会・長期統計版』改訂第5版 矢野恒太記念会2006年12月 493頁 参照）。表1の「インターネットを利用した世帯員がいる」という調査項目の場合には、自宅はインターネットを使える環境にはないが、職場で使っているというような場合もカウントされることになる。しかし、それにもかかわらず、『家計消費状況調査』の結果は、『通信利用動向調査』の結果よりも小さな数値となっている。

なお、表1と同じ期間について、インターネットが利用できる機器の保有状況は（保有している世帯の割合は）、2002年にはパソコン（ワープロも含む）40.4%、携帯電話機（携帯電話・PHS）34.7%であったが、2006年にはそれぞれ53.2%・43.7%へと増加した。この4年間で、パソコンは12.8ポイント増加、携帯電話機は9.0ポイント増加したのである<sup>4</sup>。パソコン・携帯電話機も含め、インターネットを利用することができる何らかの機器を保有する世帯の割合は、2005年62.8%・2006年65.4%であった<sup>5</sup>。

インターネットの用途について、前掲表1には、B to Cに関連する項目を掲げた。インターネットショッピングが、それである。2002年と2006年IV期を比較すると、各項目とも伸びていることがわかる。インターネット利用のメリットとしては、前記したような取引費用の削減→安価に商品を提供することができる、という点のほかに、消費者に開示することができる情報量の多さ（例えば、書籍購入について、書店の店頭よりもインターネットを利用した方が、より多くの書籍を検索することができる。もっとも、近年においては、書店でもインターネットを利用して、顧客が探している書籍を検索し、取り寄せている状況である。）、情報伝達の速さ（例えば、証券市場においては、株価は時々刻々と変化するので、投資家は最新の情報を把握するとともに、タイムリーに株式を売買する必要性が高い。）といった点が挙げられる。つまり、商品に関わる情報について、量の多さ、および伝達の速さという点で、インターネットは有用なのである<sup>6</sup>。この点、以下具体的に、企業がどのようなウェブサイトを作成しているのか、消費者はどのようにウェブサイトを利用することができるのか、簡潔に指摘しておく。

<sup>4</sup> 2006年の項目「パソコン」には、ワープロ専用機を含まない。

<sup>5</sup> 以上、総務省統計局『家計消費状況調査 結果表』平成14年（2002年）・平成18年（2006年）IT関連項目 参照。

<sup>6</sup> インターネットを用いることで、効率良く情報を収集したり、加工したりすることができる。しかも、インターネットは、移動して情報収集にあたることよりも費用が安いのはもとより、既存の情報媒体を用いるよりも、情報収集に要する費用が安価である。もっとも、見る・聴く・味わう・触れるという人間の五感のうち、インターネットで伝達することができるのは、見る・聴く、の2つでしかない。経済学で想定されている純粋な市場では（換言すると、完全競争では）、消費者は財に関する完全な情報をキャッチできることが前提となっているが、しかしインターネットを用いても、完全な情報は未だ実現していないわけであり、その意味ではインターネットは不完全な情報の欠を少しでも補うもの、あるいは完全な情報収集に向けての一つのステップであると評することができる（篠崎彰彦『IT 経済入門』日本経済新聞社2001年2月 50-51・59頁 参照）。

## 〈補説〉

なお、日本における電子商取引について、2005年の実績は、B to B (Business to Business: 企業間電子商取引) は約140兆円、B to C は約3.5兆円であり、B to Bの方が、圧倒的に市場規模が大きい。しかも、アメリカにおけるB to Bの市場規模は約92兆円(2005年)であるから、日本におけるB to Bの市場規模は、アメリカ以上に成長しているのである。なお、アメリカにおけるB to Cの市場規模は約15.9兆円であり[2005年]、B to Cの市場規模はアメリカには及んでいない<sup>7</sup>。

このような電子商取引の内実に関して、本稿でB to Cの方を取り上げたのは、家計・個人の消費行動に注目するためである。すなわち本稿では、企業間取引における電子化の進展よりも、最終的にB to Bも含めて企業間の取引の成果でもある商品が、どのように消費者の手に渡るのか、その取引における電子化に注目する。

## ①自動車・家電

自動車・家電といった耐久消費財の場合には、企業はウェブサイト上に商品に関する詳細な情報を掲載している。それゆえ消費者は、ウェブサイトで情報を収集し、また他企業の商品と比較・検討した上で、商品購入の意思を固めることができる<sup>8</sup>。従来の広告(新聞折込チラシ・テレビコマーシャル等)の場合には、消費者は配達されたチラシ、受信したコマーシャルの印象等を手掛かりとして、商品購入の意思を持ち始めた(換言すると、いわば受動的に消費行動を開始する傾向が、より強く見られた)。それに対して、ウェブサイトでの商品検索は、消費者の立場をより能動的なものとしている。すなわち、消費者は、販売店に赴く前に、自宅に居ながらにして、商品購入の意思を固めることも可能となった。商品に関する情報についても、より詳しい情報を、消費者の都合の良い時間に随時、入手することができるのである。

## ②鉄道・航空機・旅行

旅客・旅行の分野では、ウェブサイト上だけで、乗車券・航空券・ホテルを予約することができる。時刻表や訪問地に関する情報もウェブサイト上で閲覧することができるので、書籍等其他の媒体を用いる必要性が、その分減少している<sup>9</sup>。インターネットを用いることで、消費者は、長距離移動の準備に要する負担(時間的負担・費用面での負担)を、従来よりも大幅に軽減させることが可能である。

<sup>7</sup> 以上、経済産業省・次世代電子商取引推進協議会・IDC Japan(調査会社)『平成17年度電子商取引に関する市場調査』(財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書2006』2006年10月97頁)参照。

<sup>8</sup> 耐久消費財に関するウェブサイト上での商品情報としては、自動車の場合、価格・インテリア・安全性等のほか、カタログ請求・試乗申込・商談予約等がある。なお、日産自動車の場合には、音声での商品説明もなされている。一方、家電(薄型テレビ)の場合には、各製品・各画面サイズごとの説明(画質等機能に関するもの・デザイン等)・修理相談が挙げられる。また、自動車・薄型テレビに共通して、購入者の声も掲載されている(以上、トヨタ自動車・ホンダ・日産自動車・松下電器・シャープ・ソニー各URL参照)。

<sup>9</sup> 鉄道の場合には観光地・沿線イベントに関する情報、航空機の場合には国内外の都市ガイドが掲載されている。以上、JR東日本・JR東海・ANA(全日本空輸)・JAL(日本航空)・JTB各社URL参照。



## 2 仲介業の変容

ところで、市場経済において、企業という組織が必要となる理由の一つは、情報を獲得するための費用を節約することができる点にある<sup>10</sup>。仲介業が、その一例である。例えば、住宅の場合、消費者（住宅購入予定者）は、価格の妥当性・耐久性・アフターサービスの良し悪し等に関して、雑誌で調べたり、あるいは既に住宅を購入した人から話を聞いたりして、情報を収集しなければ、住宅購入の意思を固めることができない。消費者が意思を決定する際に必要となる負担（時間的な負担・金銭的な負担）は、取引費用の一種である。しかし、例えば住宅のように、一生に一度あるかないかのような買い物の場合には、経験による学習という効果が働く余地が、極めて狭くなる。購入対象となる住宅を精査する必要性は高いのであるが、しかし特に一人の消費者（あるいは、一つの家計）にとって、住宅を精査するための費用（これは、住宅購入のための取引費用となる。）は、極めて大きな金額となってしまう。そこで、住宅についてよく知っている売り手と、よく知らない買い手の間を仲介する不動産業者が必要となる。

仲介業としては、ほかに中古自動車・金融が挙げられる。中古自動車の場合も、先に示した住宅の場合と同様、商品に関してよく知っている売り手と、そうではなく商品の詳細については知らない消費者（購入予定者）の間を仲介するディーラーが必要となる。また、銀行の場合には、預金者には借り手が良質であるか否かを判断することができないため、銀行が間に入り、預金の安全性を確保する必要がある。

この仲介業は、商品を大量に扱うため（銀行の場合には、資金を大量に扱うため）、商品一単位あたりの取引費用を軽減させることができる。例えば、ある車種の中古自動車を所有し、それを売りたいと考える人が購入者を探したり、逆に、ある車種の中古自動車を購入したいと考える人が、それを売りたいと考える人を探したりするには、大変な労力と費用が必要となろう（換言すると、取引の対象となる商品の価格と比較して、取引費用が極めて大きくなってしまいうだろう）。一般的に、仲介業は、恒常的に大量の商品を取り扱うことによって、取引費用の軽減を図るために存在する、と言えよう。しかし、既存の仲介業において、インターネット（B to C）によって、その地位を脅かされるという側面が現れてきている。

つまり、仲介業を一般的に取り上げた場合、IT革命によって、その必要性が減ずる傾向が生じている。時間・交通費・通信費といった取引費用を軽減する、という仲介業存立の要件が、インターネット（B to C）によってその地位を脅かされる傾向・可能性が生じてきているのである。この点、木村達也は、飛行機のチケットをJAL（日本航空）やANA（全日本空輸）のサイトで購入する事例（この場合、旅行者は、既存の中間の旅行代理店を抜いて、直接航空会社から航空券を購入することができる<sup>11</sup>。）、インターネット証券を通して株式を売買する事例（この

<sup>10</sup> 篠崎前掲書 15 頁参照。

<sup>11</sup> ここでは直接、航空会社からチケットを購入することができるという意味であるが、さらにインターネットを利用して、専門店から格安航空券を購入することもできる。

場合、投資家は、証券会社の営業担当者やカスタマーサービススタッフを抜いて、株式売買の取引を進めることができる<sup>12</sup>。)を挙げ、「提供物そのものが形を持たないこうしたサービスは、インターネットでの直接取引にとっても適している」と評している<sup>13</sup>。妥当な結論であるが、しかしより一般的に言うと、商品の有形・無形を問わず、取引費用を軽減することができるのであれば、インターネットを利用した取引の方が経済合理的であると言えよう。

このように、消費者や一般企業にとって IT が有用となる傾向・可能性が生ずるのは、時間・交通費・通信費といった取引費用を軽減させることができるからである。例えば、インターネットを利用して選択の余地を広げた結果、より安価な原材料を入手することができるかもしれない (B to B)。あるいは、仲介業との関係で言うと、商品に関する情報をインターネット上に開示すれば、従来仲介業を経由して消費者に提供していた商品を、直接安価に消費者に提供することができる。すなわち、企業にとっては、価格を引き下げ、販路を拡大することができる<sup>14</sup>。

その意味では、インターネットの利用が進んで市場が少しでも完全競争型に近づくことは、経済合理的であると言えよう。市場に対する地理的な制約が緩和され (ないし消滅し)、競合する他社の数は、従来よりも増加する。また、起業して (あるいは、既存の企業が業務を拡張して) 市場に新規参入することも、比較的容易になる。既存の企業の中からは、競争激化によって既存の利益を侵食させる恐れが生ずるが、しかしその反面、低価格化・販路拡張によって、市場規模全体が拡大する可能性がある<sup>15</sup>。

---

<sup>12</sup> もっとも、既存の証券会社も、インターネットによる取引を進めている。例えば、日興コーディアル証券は、インターネットによる取引の場合には、手数料を割引くサービスを行っている (日興コーディアル証券 URL・オンライントレード 参照)。

<sup>13</sup> 木村前掲書 42 頁。

<sup>14</sup> この点、例えば、1999 年における Brynjolfsson and Smith の研究によると、1998 年から 1999 年に販売された書籍と CD について、電子商取引の販売価格の方が、通常の市場よりも、それぞれ 13%・9% も低かった (館龍一郎監修・日本銀行金融研究所編『電子マネー・電子商取引と金融政策』東京大学出版会 2002 年 7 月 91-92 頁 参照)。

<sup>15</sup> 木村達也は、インターネットが「産業の収益性」に与える影響・功罪について論じているが、「産業の収益性」の指す意味内容が不明である。木村によると、例えば、「価格競争へのシフト」「固定費に比べ変動費が低下し、値下げの圧力が増大する」「インターネット・アプリケーションは、新規参入企業も容易に利用することができる」といった点を、「産業の収益性」にとってマイナスの影響のあるものと評価している (木村前掲書 36-39 頁)。とすると、木村の言う「産業の収益性」とは、既存の個別企業の利益という意味であろう。インターネットの利用によって産業構造が変化し、それによって既存の個別企業の利益が損なわれるおそれは、木村が指摘するように、多分にある。ただそれは、価格機構の働きと経済合理性の高まりに伴って生ずる問題であり、木村がマイナスと評価した項目は、価格機構という点から見ると、プラスと評価されよう。本稿では、価格機構という観点からインターネットの影響を評価しており、その点では、必ずしも木村の評価とは一致しない。



## 第2章 労働市場と情報

### 1 採用

インターネット利用が普及するにつれて、労働市場も変容を迫られている。インターネットを利用することによって、時間・交通費・通信費といった取引費用を軽減するという動向は、労働市場においても顕著に進んでいる。この点、具体的には、次の2点が指摘される。

第一は、企業が労働者を採用する場合である。企業が、インターネット上に採用条件を開示すれば、より適材と思われる労働者を獲得しやすくなる場合が考えられる。具体的な採用のプロセスと選考基準が、仮にIT革命以前と同様に筆記試験と面接であったとしても、求人情報を安価で広い範囲に呈示することによって、最終的により良質と判断される労働者を獲得することができる可能性は高まる。なぜならば、IT革命以前のようにいわゆるリクルーターを使って求職者を特定大学の学生に絞る策を講ずるよりも、求人条件を公開し、大量の学生の応募を待った方が、良質と判断される学生数（求職者数）がより多くなることが考えられるからである。企業は、労働者採用に際して、インターネットを利用することによって、求職者の母集団を比較的安価で、かつ容易に拡張することができる。情報技術の進展がIT革命と評される理由の一つは、このように、一般的にIT技術の導入によって時間・費用の削減に成功し、企業の行動様式をより経済合理的なものへと変革をもたらしたことによるものと思われる。

IT革命を経た後、大学新卒採用に際し、パソコン・携帯電話によるインターネットの閲覧、メールの送受信は、ほぼ不可欠な状況となってきている。具体的には、企業にエントリーシートを提出するために、パソコンを使用できることが不可避の状況となっているのである。これは、特に大企業において顕著な傾向となっている。

現在では、パソコン・携帯電話の使用を当然の前提として、①メールマナー、②メールの内容といった点にまで、大学生の関心は進んでいる。この点、具体的に、上記①②について、就職雑誌には表2のような内容の記事が掲載されている。これは、求職者に関する情報を、企業が大量かつ画一的に収集する手段としてインターネットが優れていることと併せて、2006年度においては、細かなメール連絡の常識・マナーと言われるものが何であるのかが模索されている段階にあったことを示していよう。

表2 メール連絡の常識・マナーについて

番号	質問事項	企業人事の回答
①	携帯電話から質問のメールを送信するのは、失礼か。	企業人事の75%が、失礼にはあたらないと回答。
①	メールを返信するときに、メールのタイトルが「Re:～」のままでは失礼にあたるか。	企業人事の75%が、失礼にはあたらないと回答。

①	深夜にメールを送信すると、印象が悪くなるか。	全ての企業人事が、印象は悪くならないと回答。
②	メールの返事を催促するメールを送っても、構わないか。	企業人事の75%が、構わないと回答。
②	問い合わせのために送信したメールは、選考の材料になるのか。	企業人事の100%が、ならないと回答。

- (1) 番号①はメールマナー、番号②はメールの内容に関する事項。
- (2) 質問事項に関して、4社の企業人事担当者が回答。
- (3) 『就職ジャーナル』 リクルート 2006年12月 78-83頁 参照。

## 2 リストラクチャリング（再編成：restructuring）

さて、IT革命が労働市場に与えた影響の第二点目として挙げられるのが、平成不況期におけるリストラである。平成不況期には、中高年層のホワイトカラー部門が、合理化の対象とされた。中高年層が合理化の対象とされたのは、その賃金が比較的高く、かつ合理化をしても彼らが労働組合との摩擦の小さい管理職層を形成していたからであった<sup>16</sup>。平成不況期において企業の業績が悪化すると、中高年管理職層の解雇、あるいは彼らを対象とした早期退職勧奨が行われた。これは、日本経済の成長と密接に関係する。その点、図2をもとに考察を進めていくことにしよう。

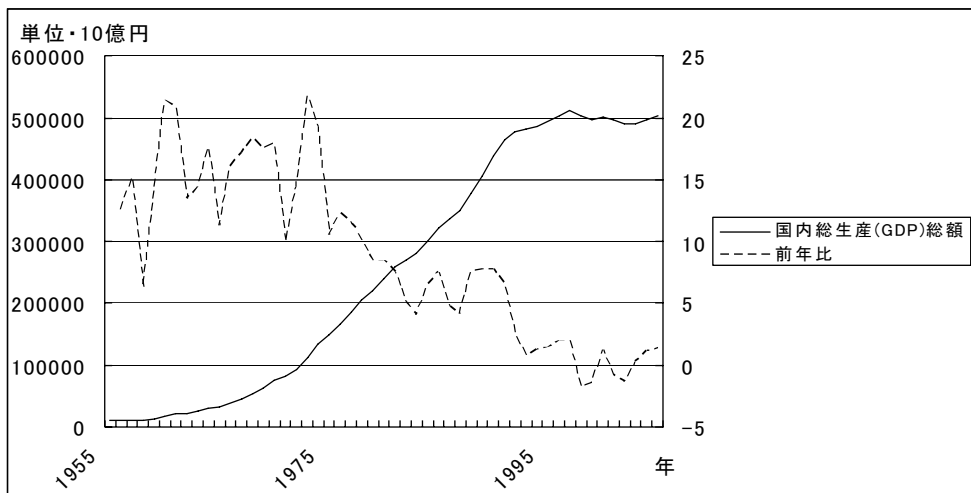


図2 国内総生産（GDP）と対前年比成長率

- (1) 国内総生産総額・前年比ともに名目値
- (2) 「前年比」は右の縦軸・単位%
- (3) 内閣府『平成18年版 経済財政白書』 2006年7月 367頁 より作成

<sup>16</sup> 島田晴雄『日本の雇用』 筑摩書房 1994年9月 14-15頁 参照。

図2の実線は、GDPの総額を示す。1960年頃より1995年頃にかけて、GDP総額はいわば右肩上がりです。これは、1973年のオイルショックを契機とする企業の「減量経営」、および「重厚長大」型産業から「軽薄短小」型産業へというように産業構造を転換させながら、日本経済が成長を続けたということを示す。大規模な工場を操業する在来の重化学工業から、コンピュータ・半導体・OA機器などの情報産業へのシフトが行われ、その過程で、ブルーカラー部門の合理化が行われた。その後の円高不況（1985-86年）では輸出産業が打撃を受けたが、しかしここでも経済成長は途切れなかった。日本経済の成長は、図2に示されるように、1995年頃から横這いとなる。これは、図2において、GDPが大きくなるにつれて対前年比成長率が鈍化し、ついに1998年には対前年比成長率がマイナスを記録したことに如実に示されている<sup>17</sup>。

ところで、この過程で企業が特に注目したのが、ホワイトカラー部門の合理化であった。というのも、基本的にブルーカラー部門の合理化と労働生産性上昇は、1995年を挟んで、引き続き顕著に進められたからである。表3には、1990年から2005年にかけての、製造業における労働生産性を示す。ここでは、製造業全般と、鉄鋼・電気機械を取り上げた。製造業全般では、1992年から1994年にかけて労働生産性の後退が見られたが、1995年以降に立ち直り、2005年には1990年よりも約3割の労働生産性上昇が見られた。同様の傾向は特に電気機械で顕著であり、1992年・1993年に一旦労働生産性は後退したものの、その後の回復と伸長は著しく、2005年には1990年の2倍以上の労働生産性上昇を示した。企業の中でブルーカラー部門が基軸となる製造業においては、経済成長が停滞し始めた1995年以降においても、著しい労働生産性の向上が見られたわけである。

表3 製造業における労働生産性

(1990年を100.0としたときの指数)

	製造業		
		鉄鋼	電気機械
1990年	100.0	100.0	100.0
1991年	102.5	102.5	105.0
1992年	97.0	95.5	96.0
1993年	95.6	96.1	97.5
1994年	98.4	100.3	106.1
1995年	103.0	108.8	118.3
1996年	108.8	112.6	130.9
1997年	111.4	117.2	142.3
1998年	106.9	112.2	154.3
1999年	110.1	116.7	151.6

<sup>17</sup> ほか、1999年・2001年・2002年にも、対前年比でマイナスを記録した。なお、実質値では1974年・1998年・1999年に対前年比マイナスとなっている（前掲『平成18年版 経済財政白書』 367頁 参照）。

2000年	116.4	114.7	167.2
2001年	111.7	113.4	164.0
2002年	115.0	114.4	174.0
2003年	120.5	117.7	183.4
2004年	128.3	120.1	199.3
2005年	129.7	119.3	203.3

総務庁統計局『日本統計月報』 1998年2月・No.440・27頁、2001年1月・No.475・28頁、2006年3月・No.537・33頁 より算出。

「日本的雇用慣行」と言われる日本企業に見られた長期的な雇用慣行は、平成不況期において企業の利益が落ち込み、また将来的に経済成長の減速が予測される中で、動揺した<sup>18</sup>。以上のように、ブルーカラー部門ではオイルショック以来度々合理化が進められ、平成不況期においても労働生産性が伸長したのに対して、平成不況以降には、ホワイトカラーの生産性向上が問題とされるに至った。すなわち、ホワイトカラーの働き方を検討して効率を高め、残業時間を削減しつつ（あるいは、残業時間という時間帯の存在を認めず）、所定労働時間内で（あるいは、所定の給与の範囲内で）仕事の質・量を維持させようとする試みである<sup>19</sup>。

成果主義の導入は、日本経済が平成不況から脱却した後も続いている。すなわち、平成不況からの景気回復期においては、ホワイトカラー部門管理職の労働時間に対する規制を外す制度（ホワイトカラー・エグゼンプション）の導入が試みられているのである。ホワイトカラー・エグゼンプションとは、一定の権限と年収を得ている会社員の、労働時間に関する規制を撤廃するものである。この制度の導入を推進する日本経団連は、この制度によって「労働時間の長さではなく、仕事の成果を評価する環境が整う」<sup>20</sup>と、そのメリットを主張している。ホワイトカラー部門について、その労働生産性に応じて処遇することが、この制度のねらいである。その意味で、ホワイトカラー・エグゼンプションは、ホワイトカラー部門の合理化を進める制度であると評価することができる。

ホワイトカラー・エグゼンプションについては、安倍政権下において、規制改革会議が開催され、労働分野の規制緩和を求める意見書が発表された。それを受けて、2005年3月、政府は、一部社員を労働時間規制から外すホワイトカラー・エグゼンプションの導入を求める計画を閣議決定した<sup>21</sup>。対象となるのは、下記①～④の全ての条件に該当する労働者である。

<sup>18</sup> 八代尚宏『日本の雇用慣行の経済学』 日本経済新聞社 1997年1月 101頁。

<sup>19</sup> ホワイトカラー部門の合理化は、平成不況後においても進行している。この点に関する顕著な動向としては、日本企業が、国内におけるホワイトカラーの業務を外国企業に委託するというものが挙げられる。例えば、ニッセン（本社・京都府京都市 資本金112億円）は、従来日本で1時間に5,500円要した総務の業務を、1時間750円でこなす中国の企業に委託し、総務部門でリストラを行った（NHKスペシャル「人事も経理も中国」 2007年9月27日放映 [再放送]）。

<sup>20</sup> 『東京新聞』 2007年2月20日 朝刊 第1面 「気がつけば貧困層 格差の実相(5) 中堅社員も標的 忍び寄る残業代ゼロ」

<sup>21</sup> 『朝日新聞』 2007年7月18日 朝刊 第29面 「規制緩和で置き去り世代も」

- ①労働時間で仕事を評価しにくい企画立案や創造的な業務を担当している。
- ②業務上の権限や責任が相当程度伴う地位にある。
- ③労働時間を自己管理することができる。
- ④年収が相当程度以上ある<sup>22</sup>。

政府は、こうしたホワイトカラー・エグゼンプションを導入することによって、労働者が仕事以外の時間を休養・育児・家事・勉学等に充て、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図ることができると説明している<sup>23</sup>。

しかし、政府のこの説明にも、疑問が残る。例えば、舛添厚生労働相はホワイトカラー・エグゼンプションについて、[A]「残業代が出なかったら、あほらしくてさっさと家に帰るインセンティブになる。」と説明する一方、[B]「私はずっと海外で生活してきたが、日本は労働生産性がむちゃくちゃ低い」とも指摘している<sup>24</sup>。だが、[A]と[B]は、ホワイトカラー・エグゼンプション導入の趣旨説明として、果たして整合的なのであろうか。舛添氏の説明をまとめると、日本のホワイトカラーは、労働生産性が極度に低く（[B]）、退勤定刻時間通りに帰宅することができる（[A]）ということになるが、しかし一体、これが日本の職場に則したホワイトカラーの行動様式・勤務実態として認められるのか、どうか<sup>25</sup>。この点について、結果的には、実際に残業が解消されないまま残業手当だけが消滅する事態を招くという批判を受け<sup>26</sup>、政府は国会への法案提出を見送らざるを得なかった<sup>27</sup>。

ただ、ホワイトカラー・エグゼンプションを批判する側について見ると、舛添氏の上記・[B]の指摘が正しいとすると、労働生産性が低く残業手当を請求するというホワイトカラーを取り巻く問題状況は、そのまま残存し依然克服されないということになってしまう。まさにこの点こそが、ホワイトカラー・エグゼンプションをめぐる政府サイドと反対勢力の間の鋭い対立点となっているのである。

では、実際の職場においては、事態はどのように進んでいるのであろうか。ここでは、その一例として、松下電器の事例を取り上げることにしよう。

---

<sup>22</sup> 日本経団連は、年収400万円以上としている（『産経新聞』 大阪地方版 2007年6月5日 朝刊 第22面 【知っ得！ 年金・健保・仕事】 ホワイトカラー・エグゼンプションとは）。

<sup>23</sup> 前掲『産経新聞』。

<sup>24</sup> 『朝日新聞』 2007年9月12日 朝刊 第11面 「残業代ゼロは『さっさと帰ろう法案』 舛添厚生労働相、持論を展開」

<sup>25</sup> この点、舛添氏は、ホワイトカラーの賃金は労働時間で決まるのではなく、アイデアの対価であるとの考えを示したが（前掲『朝日新聞』 2007年9月12日）、しかしホワイトカラーのアイデアなるものが一体何であるのか、あくまでも抽象的な指摘に留まり、その具体的な実体は未だ示されていない。

<sup>26</sup> それゆえ、労働基準法を改正してホワイトカラー・エグゼンプションを導入しようとする試みは、「残業代ゼロ法案」と批判された（『日本経済新聞』 2007年9月12日 朝刊 第5面 「ホワイトカラー・エグゼンプション改め、厚労相『家族だんらん法に』」）

<sup>27</sup> 前掲『日本経済新聞』 2007年9月12日。

松下電器は、2007年4月より、営業・企画・人事・SEのほぼ全社員を対象として<sup>28</sup>、平均して週に1日か2日程度の在宅勤務を認めた。在宅勤務が可能となったのは、IT技術が進歩したことによる。ITインフラの普及に伴い、パソコン・テレビ会議用カメラ等は、会社が社員に貸与する。社員は、始業・終業時にメールないし電話で上司に連絡し、高速インターネット回線によって、オフィスにいる社員と連絡を取りながら、自宅で仕事を進めることができる<sup>29</sup>。

要するに、ホワイトカラー・エグゼンプションは、IT技術を活用してホワイトカラーの合理化を促進しようとするものであり、労働時間よりも仕事上の成果を重視する、というものである。すなわち、それはホワイトカラーの仕事の中で、定量化になじみにくかった側面（例えば、時間あたりの生産性）の合理化を促進するものであると評することができます。この点具体的に言うと、松下電器の場合には、自宅でもオフィスと同じ労働生産性（時間あたりの労働生産性）を上げることができる環境を整え、通信費よりも、光熱費・水道費・通勤費・その他雑費の方が小さければ、残業手当支給を規制することによって、ホワイトカラー部門の人件費を節減することができる。勤務場所をオフィスとするか自宅とするか、その裁量権を労働者に与える代わりに、残業手当の節減を図るという点で、ホワイトカラー・エグゼンプションは、ホワイトカラー部門の合理化を目指しているのである。

以上要するに、ホワイトカラー部門の合理化は平成不況期に始まり、残業手当縮小・人員削減・成果給導入といった形態を取って進行している。オイルショック以降、ブルーカラー部門では合理化が進められたのに対して、ホワイトカラー部門は企業にとって、合理化の余地が残された部門であった。労働時間・人員の削減および仕事の成果を把握するという点で、情報（情報伝達ないし情報の共有化）は、一つの要となっているのである<sup>30</sup>。

<sup>28</sup> 松下本社および携帯電話機製造等全額出資子会社23社の従業員計7万6千人の中から、約3万人が対象とされた。

<sup>29</sup> 在宅勤務は強制ではなく、希望者からの申請を受け、平素の勤務状況に問題がなければ、原則的に受理するというものである。なお、在宅勤務には、労働人口（労働力供給）が減少するという状況下において、育児・介護の負担を軽減することで、女性労働力を活用できるというメリットがある。

<sup>30</sup> なお、労働者側の状況としては、労働組合のインターネット利用が進んでいる点が挙げられる。

労働組合がホームページを開設した理由としては、2点が挙げられる。1つは、組合員相互間の連絡を図るためであり、もう1つは、組織の拡大を図るためである。労働組合の中でも、単一組織本部は、「従来の方法では、コミュニケーション図れず」（37.9%）・「組合員多く、情報伝達大変なため」（36.4%）にホームページを開設したという理由を挙げている。一方、連合体・協議体は、「組織外への情報発信の必要性を感じ」（78.8%）という理由を挙げるものが圧倒的多数に上っている（東京都中央労政事務所が、2001年12月～2002年1月に東京都内に所在する労働組合法適用労組を調査。調査対象190、うち99の組合が回答。東京都中央労政事務所『労働組合・労働団体等におけるインターネット等の活用状況』2002年3月1・7頁 参照）。



### 第3章 情報化の進展による雇用創出

#### 1 インターネット起業

情報化の進展は、前述したようにホワイトカラー部門における合理化を進める反面、新しい雇用を創出している。すなわち、IT という新しい技術が登場したことによって、業務体系が変容し、その結果旧来の技術と結び付いた雇用が整理され、消滅するという側面だけではなく、新しい技術が新しい産業を発生させたり、新しい経済活動の形態を生じさせたりする結果、新たな雇用が生ずる場合が考えられる<sup>31</sup>。

その一つの形態として、SOHO (Small Office, Home Office) が挙げられる。先に見た大企業の在宅勤務形態も、Home Office の一つと言えよう。さらに、IT 技術を駆使して新しくビジネスを立ち上げることが容易となっている<sup>32</sup>。

インターネットによる起業が、従来の起業（店舗を構えるタイプの起業に代表される）よりも容易な点としては、コスト面（コストが安いこと）とリスク面（リスクが小さいこと）の2つが挙げられる。まずコスト面について、例えば、店舗を借用する場合には、敷金・礼金・内装工事といった不動産に関する費用、および商品の仕入れ代金が必要となる。それに対して、インターネットを用いれば、端的に言って、パソコン1台と少額のプロバイダ費用だけで起業することもできる。

店舗借用型の起業では、市場調査（これには、店舗の立地条件に関する調査も含まれる）を行って、見込み客を想定した後に商品を仕入れて起業したのに対して、インターネット起業の場合には、ホームページを作成した後に（すなわち、起業した後に）市場調査を行い、見込み客を想定し、さらにその後に商品を仕入れることができる。つまり、前者では経営的に確実（より正確に言うと、確実性が高い。）と判断されてから起業されるのに対して、後者の場合には、起業自体を安い費用で試行することができるのである。従って、店舗借用型の起業では、起業までの準備期間が長くなる傾向が生ずるのに対して、インターネット起業では、簡潔に起業することが可能となる<sup>33</sup>。つまり、同じ起業と言っても、インターネットを用いると、その「敷居」を極めて低くすることができる。

そして、これらの点が、リスク面でも両者間で差異を生じており、市場調査が必ずしも実態を反映するとは限らない可能性があるということ（換言すると、市場調査の結果と実態の間には、「ずれ」が生ずる可能性があるということ）を想定すると、店舗借用型起業の場合には、大量の不良在庫（いわゆる売れ残り商品）を抱えやすいのに対して、インターネッ

<sup>31</sup> 篠崎前掲書 93-94 頁 参照。

<sup>32</sup> 以下特に断らない限り、坂口直大・沢孝史『インターネット起業入門』かんき出版 2005年11月 14-18 頁 参照。

<sup>33</sup> 坂口直大・沢孝史によると、コンビニ企業の初期投資は1,034万円であるのに対して、インターネット起業の初期投資は年間3,000円、コンビニ企業の運営管理費が月間約200万円であるのに対して、インターネット起業の運営管理費は月間2,000円と試算されている（前掲『インターネット起業入門』19頁 参照）。

ト起業の場合には、見込み違いが生じたら、直ちに廃業することもできる。なぜならば、インターネット起業では、試みに店を出し、試行錯誤しながら商品を企画していくことができる余地が大きいので、大量の商品をストックしておく必要性が、少なくとも起業当初においては、比較的小さいからである。商品のストック量、および起業・廃業の難易度という点が、両者の間で、リスクの軽重の差となって表れているのである。

インターネット起業として成功した例としては、Yahoo!・Amazon 等が挙げられる。ただ、一般的に言えば、インターネット起業は、従来の店舗借用型起業よりも起業着手を容易にしたというに過ぎない。これを実体経済との関係から言うと、取引費用軽減、ないし消費者に提供することができる財の豊富さ等といった点で、既存の企業活動よりも優位に立ったり、あるいは新規に企業活動を開拓したりする限りにおいて、インターネット起業は成功し得るのである。

起業に着手し易くなった分、インターネット起業家間で激しい競争が生ずることが考えられる。その意味では、インターネット起業の容易さ = 新規雇用創出・仕事数の増加、とは必ずしもならず、インターネット起業は新規参入者を集めつつも、他方では数多くが廃業を余儀なくされることであろう。

前記した Yahoo!、Amazon のほか、インターネット企業・B to C で成功した企業としては、楽天、イー・トレード証券、松井証券、「旅の窓口」(マイトリップ・ネット) 等が挙げられる。これらの、B to C 事業で成功を収めた企業の特徴としては、いち早くこの分野に参入したことによって知名度と顧客獲得に成功した点、さらに既存店舗やメディアとの連携を図ることで効果的なマーケティングを行うことができた点が挙げられる<sup>34</sup>。先行者であるがゆえに享受することができる利益や、既存の企業との協力関係が、これらの企業の成功の要因となっているのである<sup>35</sup>。換言すると、後発で、しかもインターネット単独での起業は、成功が難しいものと推測される。

以下では、インターネット起業・B to C で成功を収めている企業を取り上げ、その企業活動

<sup>34</sup> 財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書 2004』 コンピュータ・エージ社 2004年8月 149頁 参照。

<sup>35</sup> なお、本文で示した企業の設立年次(あるいは、インターネットによるサービス開始年次)を見ると、1990年代後半に集中する傾向が見られる。下に、これらの企業の設立年次を示しておく。

Yahoo!	1996年設立
Amazon.com Inc	1994年設立(米国)
楽天	1997年設立
イー・トレード証券	1998年設立
松井証券	1931年設立。1998年、「ネットストック」というブランド名で、国内で初めて本格的なネット取引サービスを開始。

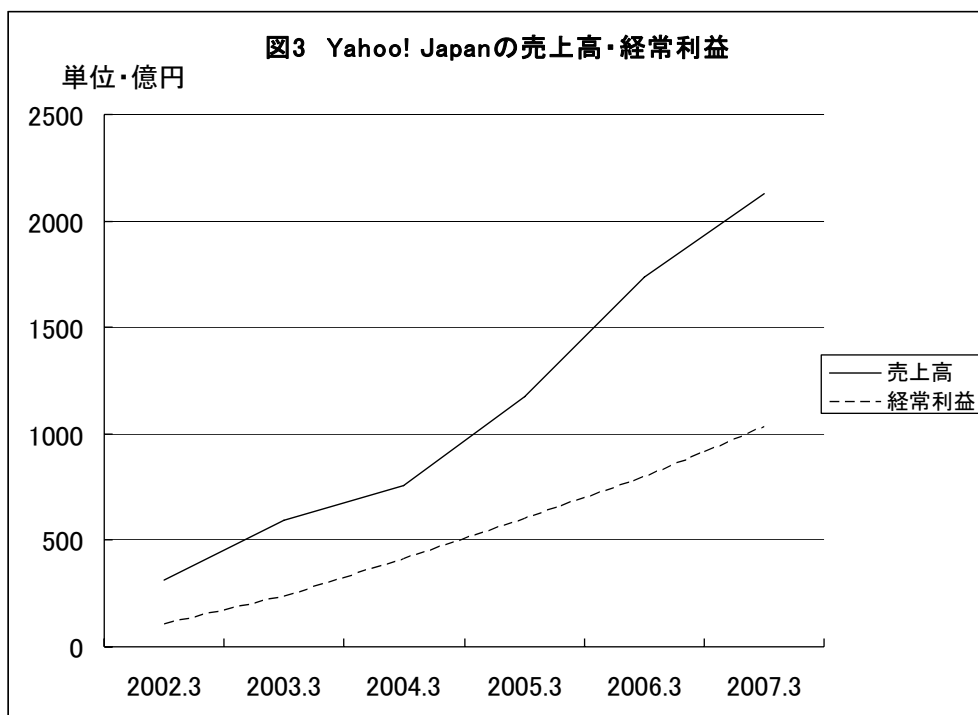
「旅の窓口」(マイトリップ・ネット)

1996年、日立造船情報システム(日立造船の子会社)により、サービス開始。  
2003年、楽天が日立造船から「旅の窓口」を買収し、2004年、楽天トラベルと「旅の窓口」を合併した。

の実態について検討する。

### I Yahoo! Japan (ヤフー・ジャパン)

インターネットポータル<sup>36</sup>サイトの最大手である同社は、主力の広告事業を堅調に伸ばしている。図3には、2002年3月期から2007年3月期までの期間における、同社の売上高・経常利益（ともに連結決算）を示す。この図3からは、同社が順調に業績を伸ばしていることが読み取れる。



(1) 決算期は略記した。例えば、「2002.3」とは、2002年3月期を示す。

(2) 『日経会社情報』 季刊2007Ⅲ夏号 日本経済新聞社 2007年7月 743頁 より作成

もっとも、同社の企業活動の内訳を見ると、いわゆる情報化の進展に便乗して成長しているというよりも、積極的に事業を推進し、顧客が自社商品を購入するのを促進することを通じて、結果的には情報化社会を進展させているのである。情報化社会の進展については、企業活動の成果として実現している、という側面が強いのではなからうか。この点、同社の事業の内訳に立ち込んで検討することにしよう。表4には、同社の各事業部門の業績（売上高・営業利益）を示す。

<sup>36</sup> 「ポータル」とは、玄関の意。

表4 ヤフー(株)・各事業部門の業績

(上段・売上高 / 下段・営業利益 単位・百万円)

	Yahoo!BB 事業	オーク ション 事業	リス ティ ング 事業	ショッ ピング 事業	メデイ ア事業	BS 事業	全社共 通事業	計
2003.3	22,245	11,080	7,922	5,035	3,592	451	8,769	59,099
	6,853	8,351	4,384	674	358	51	7,291	27,966
2004.3	<i>20,838</i>	13,615	12,760	6,589	6,411	1,096	14,535	75,846
	15,480	9,797	7,965	870	1,777	56	11,192	47,140
2005.3	<i>16,799</i>	27,338	29,359	10,593	10,740	2,381	20,748	117,960
	<i>10,009</i>	17,792	22,449	<i>395</i>	3,864	155	14,462	68,818
2006.3	19,484	35,986	49,561	15,962	18,366	5,109	29,524	173,997
	<i>7,676</i>	21,468	37,336	1,745	7,580	482	18,426	93,750

- (1) 決算期は略記した。例えば、「2003.3」とは、2003年3月期を表す。  
(2) BS事業とは、ビジネスソリューション事業を指す。ビジネスソリューション事業は、2004年3月期においては「エンタープライズソリューション事業」という名称であった。  
(3) 前期よりも金額が減少した場合には、数字を斜体で示した。  
(4) ヤフー株式会社『決算短信(連結)』2003年(平成15年)3月期・29頁、2004年(平成16年)3月期・26頁、2005年(平成17年)3月期・49頁、2007年(平成19年)3月期・75頁より作成。

表4には、2003年3月期から2006年3月期にかけての、7つの事業部門における売上高と営業利益を示したものである。この期間においては、売上高・営業利益ともに伸びている(売上高計が2.9倍・営業利益計が3.4倍)。こうした同社の成長は、表4に示した7つの事業部門が全般的に成長していることによる。Yahoo!BB事業は、この期間低迷しているが、それでもこの期間を通じて、営業利益は1.1倍伸びているのである<sup>37</sup>。

ここでは、ヤフー(株)のこうした成長に関して、上記7つの事業のうち、2006年3月期の売上高・営業利益において第1位・第2位となった、リスティング事業・オークション事業を取り上げて考察することにしよう<sup>38</sup>。

<sup>37</sup> 2003年3月期～2006年3月期の売上高を見ると、表4において、オークション事業～全社共通事業は各期において前期よりも業績を伸ばしているが、一方、Yahoo!BB事業は2004年3月期・2005年3月期にはいずれも前期を下回った。2003年3月期→2006年3月期の売上高の伸びは、オークション事業3.2倍・リスティング事業6.3倍・ショッピング事業3.2倍・メディア事業5.1倍・ビジネスソリューション事業11.3倍・全社共通事業3.4倍(全事業部門計では2.9倍)であるのに対して、Yahoo!BB事業の売上高は、12.4%減少した。

<sup>38</sup> リスティング事業の売上高・営業利益は、2006年3月期において全体の28.5%・39.8%を占め、2003年3月期以来の4年間で、それぞれ6.3倍・8.5倍増加した。

### ①リスティング事業

リスティング事業とは、ホームページ検索機能や各種情報を提供する事業である。各種情報としては、自動車・バイク、地図、電話番号等が挙げられる。ヤフー(株)は、これら検索機能・各種情報提供を充実させ、利用者数増加・利用者の満足度向上を図る一方、それらの画面上に広告を掲載することで、広告料収入を得ることができる。利用者数が多くなればなるほど、または利用者の満足度が高く利用者の定着化が進めば進むほど、それらの利用者を対象とした広告件数が増加したり、あるいは広告内容をより充実させたりすることができる。その結果、ヤフー(株)はより多額の広告料収入を獲得することができるのである<sup>39</sup>。従って、リスティング事業においては、検索機能・各種情報提供をいかに充実させていくかが、最大の課題となってくる。この点に関し、リスティング事業が手がけた業務について、具体的に摘記しておく。

#### 《2003年度》

- コミュニケーション支援サービス「Yahoo! パーソナルズ」を公開。
- 日本全国約 1,100 万件の企業・店舗の電話番号・住所を検索する「Yahoo! 電話帳」を公開。
- 女性向けコンテンツ「Yahoo! ビューティ」を公開。<sup>40</sup>

#### 《2004年度》

- 「Yahoo! 不動産」に、約 300 件の建築事例を検索することができる「ハウスメーカー事例集」コーナーを新設。
- 「Yahoo! 電話帳」のモバイル版の提供を開始。<sup>41</sup>
- 「Yahoo! 自動車」において、(株)リクルートの中古車情報サイト「カーセンサーnet」と提携。<sup>42</sup>

#### 《2005年度》

- 「Yahoo! リクナビ」を公開。
- 全国のレストラン・各種店舗・レジャー施設等で割引・特典を受けることができるクーポンを掲載した、「Yahoo! クーポン」を公開。<sup>43</sup>
- 知識・情報を利用者相互間で交換し合う、「Yahoo! 知恵袋」を公開。
- (株)リクルートが運営する求人サイトを、「Yahoo! JAPAN」上の求人情報サイト上の

---

<sup>39</sup> なお、同事業の一つである「Yahoo! リクナビ」では、求人情報を掲載する企業・広告主から、情報掲載料を徴収している。

<sup>40</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成 15 年 3 月期 決算短信(連結)』 2003 年 4 月 6 頁。

<sup>41</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成 16 年 3 月期 中間決算短信(連結)』 2003 年 10 月 6 頁。

<sup>42</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成 16 年 3 月期 決算短信(連結)』 2004 年 4 月 7 頁。

<sup>43</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成 17 年 3 月期 中間決算短信(連結)』 2004 年 10 月 7 頁。

「Yahoo! リクナビ」として公開。<sup>44</sup>

《2006 年度》

- 商品検索に特化した「Yahoo! SEARCH (ベータ版)」を公開。
- 「Yahoo! 翻訳」を携帯電話から利用することができるサービスを提供。
- 「Yahoo! JAPAN」トップページに「求人」とだけ表記していたのを、「転職」「アルバイト」「派遣」「適職紹介」「新卒」「独立」と、細分化して表記。利用者に対するサービスの向上を進めた。
- 「Yahoo! 不動産」において、㈱クラシファンドと提携して、不動産の新築物件情報の販売を強化。
- 「Yahoo! グルメ」において、携帯電話から無料で利用することができるレシピ情報の提供を開始。また、3千店以上の登録店舗による、出前注文サービスの提供を開始。<sup>45</sup>
- 急速に普及する膨大なブログの中から、利用者の興味・関心のある記事をまとめて探すことができる「Yahoo! ブログ検索」(ベータ版)の提供を開始。
- 「Yahoo! 不動産」において、写真を豊富に取り入れたり、また大きな間取り図を取り入れたりして、新築物件情報を見やすくした。
- 「Yahoo! 地図情報」において、航空写真対応のスクロール地図機能を追加。<sup>46</sup>

上に示したようなリスティング事業の活動は、主としてパソコンのインターネット利用を前提とし、その画面の使いやすさ(利便性)の向上を図ったり、情報量を豊富にしたりすることに主眼を置いてきた、と言えよう。しかしその一方、携帯電話が普及するにつれて、インターネット利用者が、パソコン利用から携帯電話利用へとシフトする可能性が生じてきている<sup>47</sup>。それゆえ、今後のリスティング事業の課題の一つとしては、同事業にとっては新規となる分野に進出し、検索・情報提供サービスを構築・充実化させて、広告料収入の維持・増加を図ることとなる。

---

<sup>44</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成17年3月期 決算短信(連結)』2005年4月10頁。

<sup>45</sup> 以上、ヤフー株式会社前掲『平成17年3月期 中間決算短信(連結)』9頁。

<sup>46</sup> ヤフー株式会社前掲『平成18年3月期 決算短信(連結)』7頁。

<sup>47</sup> ヤフー株式会社『平成19年3月期 決算短信(連結)』2007年4月26頁 参照。なお、インターネット利用につき、パソコンを使用するのか、あるいは携帯電話を使用するのかに関しては、文化庁世論調査(「国語に関する世論調査」)参照。分からない漢字を調べる場合に何を利用するかという質問に対して、辞書60.6%、携帯電話35.3%、ワープロ・パソコン21.3%、電子辞書19.4%であった(複数回答)。漢字を調べる場合には、パソコンよりも携帯電話の方が多くなっている。特に若年層(10~30代)の間では携帯電話の利用が著しく、辞書よりも携帯電話を利用する場合の方が多くなっている(例えば20代の場合には、携帯電話79.3%・辞書35.4%)。以上、『読売新聞』2007年9月8日朝刊第1面「分からない漢字調べるには辞書よりケータイ 文化庁世論調査」、2007年2~3月実施・文化庁調査(16歳以上の約3,400人対象)・2007年9月7日文化庁発表。



## ②オークション事業

この事業は、オークションサイトの運営を行う。2003年3月期から2006年3月期において同事業が推進した事項としては、新システムの運営を開始し、1000万件以上の出品物に対応することができる体制を整え、オークションサイトに対するアクセスを増加させることに努めた点が挙げられる。いわば、利用者数の増加を促したわけである<sup>48</sup>。

利用者数増加への試みの一つとしては、公共団体が行う公売を対象とした事業を進めたことが挙げられる。具体的には、北海道・東京都・大阪府・広島県・香川県・喜多市市の6つの地方公共団体によるインターネット公売と、財務省が実施する金貨の売却において、インターネットオークション方式での受注を開始した<sup>49</sup>。

またその一方、同事業では、オークションサイトを市場として確立するための基盤整備に取り組んでいる。取引に関する法的規制の問題に対する取り組みが、それである。すなわち、オークションには盗品の出品等、犯罪と関わりやすい側面があるため、オークションサイトによる取引の合法性を高める措置が、不可欠なのである。合法性の維持という意味での、市場の基盤整備と言える同社の取り組みについて、具体的には以下の項目が挙げられる。

- 新規出品者の住所を確認する。
- 出品状況を調査し、詐欺の恐れがある出品者を排除する。また、違法な出品物の削除を強化する。具体的には、詐欺の疑いがあるオークションの早期検知スキームを実施したり、違法な出品物を削除するチームを強化・増員したりする。
- 肖像権侵害を撲滅するためのキャンペーンを実施した。
- 知的財産権を侵害した商品の出品を防止することに努めた。具体的には、他のインターネットオークション事業者と連携して、知的財産権侵害を排除するための、「インターネットオークション自主ガイドライン」を策定した。<sup>50</sup>

以上要するに、オークション事業においては、市場の公正さ、その合法性を高めながら、取引数の増加が図られたわけである。これは、一つの企業における私的な経済活動が、公共の利益にも配慮して進められた事例であり、同社が情報化社会を推進している主体であることを如実に示していよう。

## II 楽天

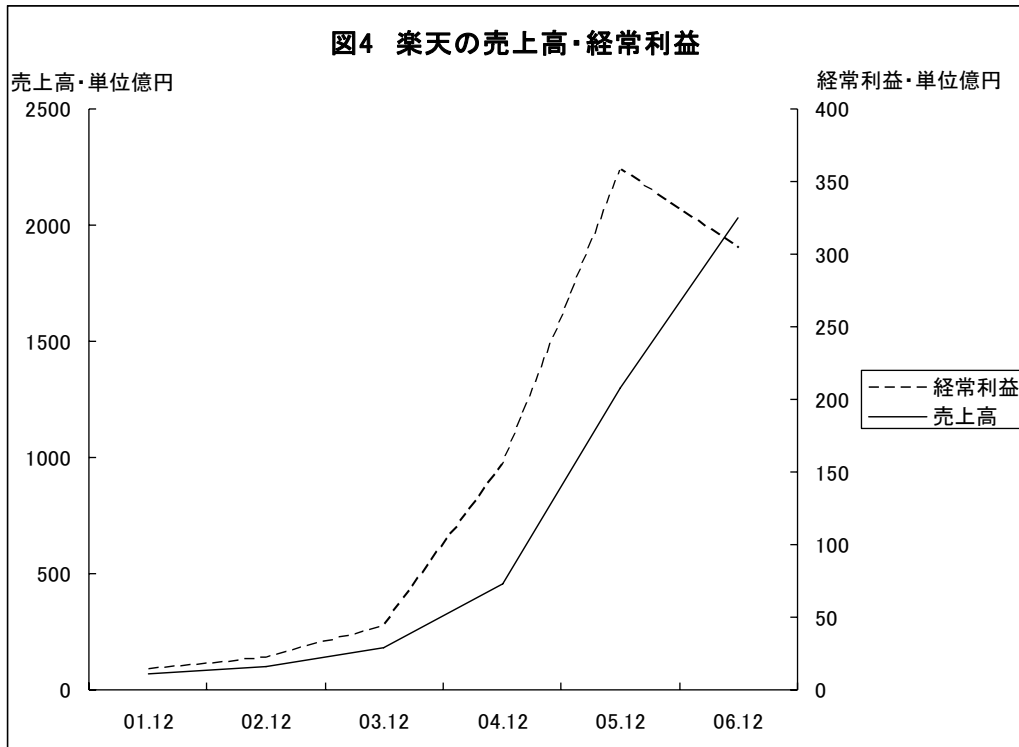
楽天は、仮想商店街運営等、インターネットによるサービスを展開し、売上高を伸ばしている。図4には、楽天の売上高・経常利益を示す。売上高は、2004年12月期以降急増しており、2006年12月期の売上高2032.7億円は、2003年12月期の売上高の11.2倍に上っている。その

<sup>48</sup> ヤフー株式会社前掲『平成16年3月期 中間決算短信(連結)』 7頁。

<sup>49</sup> ヤフー株式会社『平成18年3月期 中間決算短信(連結)』 2005年10月 9頁。

<sup>50</sup> 以上、ヤフー株式会社『平成17年3月期 中間決算短信(連結)』 2004年10月 7頁・同『平成18年3月期 中間決算短信(連結)』 2005年10月 9頁 参照。

意味で、楽天は、平成不況の後に躍進する代表的な企業の1つであると言えよう。ここでは、B to Cの代表の1つである「楽天市場」の動向を検討する。



- (1) 決算期は、略記した。例えば、「01.12」とは2001年12月期を表す。
- (2) 売上高・経常利益ともに連結決算。
- (3) 『日経会社情報』 季刊2007IV秋号 日本経済新聞社 2007年10月 779頁 より作成

「楽天市場」は、「楽天に行けばなんでも買える、なんでもできる。」<sup>51</sup>をキャッチフレーズとして、事業を拡大してきた。楽天の売上高の伸びは、前掲図4に示されるように、2004年12月期以降、飛躍的に伸びている。これは、それ以前の時期における成長を前提としたものである。すなわち、楽天は2003年12月期までの成長（2003年12月期の売上高は180.8億円）を踏まえ、固定出店料に加え、楽天市場内での取引高に応じて一定割合の金額を徴収する従量課金制度を導入した。つまり、B to Cという取引の場が堅調に成長したのを受けて、ウェブサイトに掲載する固定費を徴収するだけでなく、取引高に対しても課金し、売上高を伸ばしたのである。

これは、「楽天市場」ウェブサイトの価値が高まったことを受けての措置であると思われる。つまり、取引の場を提供し、その市場規模が拡大していくと、ますます「楽天市場」の利用者

<sup>51</sup> 楽天『第8期事業報告書』（2004年1月1日～2004年12月31日） 1頁。

が増加する。楽天は、その機会を捉えて料金徴収を強化し、売上高を伸ばしているのである<sup>52</sup>。

「楽天市場」の市場規模を拡大させたもう1つの要因としては、同社がM&A<sup>53</sup>や業務提携によって、事業を拡大させてきたことが挙げられる。つまり、「楽天市場」に企業が広告を掲載するのを待機しているのではなく、能動的にM&Aや業務提携を進め、既存の仲介業を楽天傘下に収めることによって、組織的に広告を楽天市場に集めることができるのである。以下には、楽天が既存の仲介業を傘下に収めていった足跡を摘記しておく<sup>54</sup>。

#### 《2003年》

- 「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネット(株)を完全子会社化。
- インターネット専業証券会社・DLJディレクトSFG証券(株)を子会社化。<sup>55</sup>

#### 《2004年》

- 中国国内で宿泊予約や航空券予約サービスを提供する総合旅行サービス「Ctrip.com」を運営するCtrip.com International, Ltd.に出資。
- 海外航空券を取り扱うワールドトラベルシステム(株)に出資。
- (株)ローソンチケットと資本・業務提携。<sup>56</sup>

#### 《2005年》

- 米国のリンクシェア・コーポレーションを子会社化。
- 国内信販(株)を子会社化。<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> この点、楽天は、「新料金体系によって得られた収益を新たなマーケティング活動やシステム投資に振り向け、それが店舗売上のさらなる増大をもたらすという『拡大成長のサイクル』を構築できたと認識しています。」と表明している(楽天『第6期事業報告書』2002年1月1日～2002年12月31日 5頁)。つまり、楽天は料金徴収を強化し、サービス向上を図ることによって、顧客の売上を促進することを通じて自社の売上も伸ばすという方針を採ったものと思われる。

なお、「楽天市場」ウェブサイトの利用価値を高めた要因としては、ほかに楽天のプロ野球参入が挙げられる(2004年参入・東北楽天ゴールデンイーグルス)。すなわち、楽天はプロ野球に参入し、企業ブランド、企業に対する社会的な認知度を高めることによって、「楽天市場」その他同社の事業に対する一般の認識を向上させたものと思われる(楽天『第8期事業報告書』3頁 参照)。

<sup>53</sup> Merger & Acquisition、企業の合併と買収。

<sup>54</sup> 楽天がM&A等でグループ企業を増加させていく方針を採ったのは、2003年3月からである(代表取締役会長兼社長・三木谷浩史「株主の皆様へ」 楽天『第6期事業報告書』2002年1月1日～2002年12月31日 3頁)。

<sup>55</sup> 以上、楽天株式会社『第7期事業報告書』2003年1月1日～2003年12月31日 5頁 参照。

<sup>56</sup> 以上、楽天株式会社『第8期事業報告書』2004年1月1日～2004年12月31日 3・10頁 参照。

<sup>57</sup> 以上、楽天株式会社『第9期事業報告書』2005年1月1日～2005年12月31日 3頁 参照。

《2006年》

○全日本空輸(株)と楽天が共同出資して設立した楽天 ANA トラベルオンライン(株)が、「ANA 楽パック」を提供。<sup>58</sup>

このように楽天は、①単にウェブサイトでのサービス機能を向上させ、顧客からの広告料収入の増大化を図るだけでなく、②仲介業の買収ないし既存の仲介業との業務提携を深め、既存の仲介業が掌握する情報を積極的に吸収して、「楽天市場」を充実させているわけである。上記①②をまとめて評すると、楽天は、既存の経済界において流通する情報の収集を進めるとともに、その情報の価値を高めることによって、より大きな利潤を得ているわけである<sup>59</sup>。

## 2 ソフトウェア

ところで以上に見てきたインターネット起業は、IT技術の進歩を享受して生成した経済活動である。これまでの議論をまとめると、インターネット起業が成り立つ余地としては、次の諸点が挙げられる。

① 既存のビジネスよりも、情報伝達の量が多い。または、情報伝達が速い。

<sup>58</sup> 以上、楽天株式会社『第10期事業報告書』 2006年1月1日～2006年12月31日 12頁 参照。

<sup>59</sup> もっとも、こうした楽天の経営戦略は、常に功を奏しているとは限らない。楽天は、TBS(株式会社東京放送)との業務提携を①「通信(インターネット)と放送との融合」(楽天株式会社『第9期事業報告書』2005年1月1日～2005年12月31日 3頁)としているが、しかしこれにはTBS側が応じない態勢を取っている(『朝日新聞』2007年9月7日 夕刊 第2面 「TBS、買収防衛策を見送りへ 対楽天、特別委が『不要』」)。楽天はTBSにおける持ち株比率を高めることによって、上記①の方針の貫徹を図ろうとするが、しかしTBSは②2007年9月28日、定時株主総会を開催し、買収防衛策の導入を圧倒的多数で可決した(出席議決権の77%の賛成。なお、委任状も含めると、議決権の95%を超える株主が出席した。)

この株主総会において、楽天は、「三木谷社長らが取締役となれば企業価値が高まり、新たなビジネスモデル構築に有効だ」と説明し、三木谷浩史社長らの社外取締役就任を提案したが、否決された。ここでも、楽天がTBSと業務提携したいという上記①の点に関して、「具体的に何をしたいかわからない」という意見が株主の間から出されたと言われる。

つまり、楽天側が独自の「ビジネスモデル」を提案するものの、TBS株主の間では、一般に理解されない状況が生じていると言えるだろう。そのため、楽天は株式買収を進め、株主総会での発言力を強めようとしているのであるが、それに対してTBS側は、②の株主総会を開催し、ほかの株主に対して新株を発行し、買収者の持ち株比率を低下させる制度を取り入れることを承認させた。

この制度は、買収者が20%を超える株式を取得した場合、発動することができる。楽天が2007年4月にTBS株を19.86%保有し、さらに20%を超える株式買い増しの意向を表明したことに対する措置である(『朝日新聞』2007年6月28日 夕刊 第1面 「TBS 防衛策導入 対楽天 株主77%が賛成」)。

なお、楽天メディア・インベストメントが保有するTBS株保有比率は、2006年度下半期において急速に高まっている(2006年3月現在1671万株 [8.8%] → 2006年9月現在1672万株 [8.8%] → 2007年3月現在2990万株 [15.7%] [ ]は持ち株比率を表す。『日経会社情報』季刊2006Ⅲ夏号 日本経済新聞社 2006年7月 1787頁・同季刊2007Ⅰ新春号 日本経済新聞社 2007年1月 1819頁・同季刊2007Ⅲ夏号 日本経済新聞社 2007年7月 1844頁 参照)。

② 従来の流通経路における中間業者を取り除き、流通にかかるコストを削減する。

換言すると、消費者に対してより安価に財を提供することができる。

③ 開業にかかるコストとリスクが、従来の開業形態よりも小さい。

インターネット起業、およびインターネットを利用したビジネスのメリットとしては、おおよそ上記の諸点が挙げられるであろう。換言すると、インターネット起業およびインターネットを利用したビジネスが存立する余地は、上記の諸点に限定されよう。しかも、その余地をめぐってインターネット起業家（ないしインターネット起業家）の間で競争が生ずるわけであるから、この分野で収益を上げることは、一般的には、時間の経過とともに徐々に難しくなるであろう。ヤフー・楽天など、個々の消費者に対して、生産者および商品に関する情報を、大量かつ円滑に提供して利潤を上げる少数の大企業によって、この分野が寡占状態になる可能性が生じている。

これに加えて、IT が雇用と結びつく点としては、SE 等の技術者を抱え、ソフトウェアを製作する企業についても考察しなければならない。というのも、IT 業界には、新技術を開発・提供して、既存の企業における業務の合理化を促進しているという側面もあるからである。そして、その役割を果たしているのが、各種技術者や営業マン等なのである<sup>60</sup>。

事実、情報サービス業の動向を長期的に見た場合、この業界における企業の規模は拡大している。この点、表5には、1973年から2004年にかけての情報サービス業の事業所数・従業者数・年間売上高等を示す。

---

<sup>60</sup> この点について、政府・総務省は、情報通信技術による消費者の生産様式の変化に着目し、それによって生ずる市場や雇用の変容、企業の新たな対応を「ユビキタスエコノミー」という用語で表している。政府・総務省は、ユビキタスネットワーク（これは、政府・総務省の定義によると、「人々がネットワークの存在を認識することなく、いつでも、どこでも、ネットワーク、端末、コンテンツ等を自在に安心して利用できる情報通信ネットワーク」のことである。）の形成を新しい社会基盤として整備することを目標としており、情報通信技術の利用が、企業だけではなく、一般利用者の生活領域にまで広く浸透した結果として、市場や雇用が変容し、また企業がそれに対して新たな変容を迫られる経済現象を、「ユビキタスエコノミー」と称しているのである（以上、総務省編『平成18年版 情報通信白書』2006年7月 1頁 参照）。これは、2010年をめどにユビキタス社会の実現を目指す政府・総務省の、近未来的な構想である。

それに対して、本稿では、ITによって従来の企業の業務が合理化されたり、その利便性を向上させたりする側面を重視する。というのも、政府・総務省が指す市場や雇用の変容（上記下線部）には、既に本文で述べたような、いわゆる泡沫的なインターネット起業も含まれており、従って、現状に則して言うならば、SE等技術者を擁するソフトウェア産業の近年の動向に、「ユビキタスエコノミー」の実態が、より鮮明に表れていると考えられるからである。

表5 情報サービス業における事業所数・従業員数・年間売上高等

	事業所数 ①	従業員数 (人) ②	年間売上高 (百万円) ③	1事業所 あたり従 業 者 数 (人) ④	1事業所あ たり年間 売上高(万 円) ⑤	従業者 1 人あたり 売上高(万 円) ⑥
1975年	1,276	57,164	275,090	45	21,559	481
1980年	1,731	93,271	669,844	54	38,697	718
1985年	2,556	162,010	1,561,829	63	61,104	964
1990年	7,042	458,462	5,872,678	65	83,395	1,281
1991年	7,096	493,278	7,039,659	70	99,206	1,427
1992年	6,977	488,469	7,127,618	70	102,159	1,459
1993年	6,432	445,662	6,514,358	69	101,280	1,462
1994年	5,982	424,867	6,177,007	71	103,260	1,454
1995年	5,812	407,396	6,362,183	70	109,466	1,562
1996年	6,297	417,087	7,143,543	66	113,444	1,713
1997年	6,092	426,935	7,587,959	70	124,556	1,777
1998年	8,248	535,837	9,800,606	65	118,824	1,829
1999年	7,957	534,751	10,151,890	67	127,584	1,898
2000年	7,554	515,462	10,722,844	68	141,949	2,080
2001年	7,830	526,318	13,703,868	67	175,017	2,604
2002年	7,644	534,731	13,973,141	70	182,799	2,613
2003年	7,380	535,892	14,170,633	73	192,014	2,644
2004年	7,110	533,062	14,527,056	75	204,319	2,725

(1) 上の表で、④=②÷①、⑤=③÷①、⑥=③÷②。

(2) 経済産業省 URL / 統計 / 特定サービス産業実態調査 / 平成16年特定サービス産業実態調査報告書(確定値) 参照。

表5に示されているように、1事業所あたりの従業員数(④)は増加しており、また1事業所あたりの年間売上高(⑤)も増加している。もちろん、年間売上高(③)の増加に示されるような情報サービス業の伸びに乗じて、新規に参入する零細事業所も表れるであろう。しかし、④・⑥の推移を見ると、情報サービス業の主流となっているのは、規模の大きい企業であると



考えられる<sup>61</sup>。

そして、このIT業界は、平成不況期およびその後の日本経済を牽引する産業の一つとなっているのである。ここで、1995年から2004年にかけての10年間における国内生産額（2000年基準・実質価格）について、全企業の動向を見ると、1998年・1999年・2001年の3ヵ年において、前年を下回った。表6には、産業別の国内生産額（2000年基準・実質価格）を示す。この3ヵ年に、多くの産業において、対前年比の国内生産額が減少したことがわかる。

表6 産業別実質国内生産額の推移

（各欄上段は実質国内生産額、2000年価格、単位・10億円）

	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
鉄 鋼	18,806	18,107	18,997	16,899	15,657	17,160
	—	-3.7%	4.9%	-11.0%	-7.3%	9.6%
電気機械	28,852	30,252	32,621	31,287	32,172	36,401
	—	4.9%	7.8%	-4.1%	2.8%	13.1%
輸送機械	40,234	40,514	42,619	40,429	39,557	42,667
	—	0.7%	5.2%	-5.1%	-2.2%	7.9%
建 設	85,111	87,866	81,575	77,619	77,040	75,866
	—	3.2%	-7.2%	-4.8%	-0.7%	-1.5%
卸 売	60,147	60,278	62,855	62,612	64,132	60,871
	—	0.2%	4.3%	-0.4%	2.4%	-5.1%
小 売	38,350	38,091	37,886	36,778	36,809	36,358
	—	-0.7%	-0.5%	-2.9%	0.1%	-1.2%
運 輸	41,011	39,284	38,123	37,680	37,533	38,153
	—	-4.2%	-3.0%	-1.2%	-0.4%	1.7%
情報通信 産 業	70,957	79,597	86,682	89,460	92,737	98,899
	—	12.2%	8.9%	3.2%	3.7%	6.6%
全産業	913,199	931,880	935,782	921,657	921,445	947,850
	—	2.0%	0.4%	-1.5%	0.0%	2.9%

<sup>61</sup> この点、2004年における資本金規模別・年間売上高を見ると、資本金500万円未満事業所112.6億円（2004年における年間総売上高14.5兆円に占める割合0.08%）、同500万円以上1,000万円未満51.2億円（同0.04%）、同1,000万円以上5,000万円未満1.3兆円（同9.2%）、同5,000万円以上1億円未満9698.7万円（同6.7%）、同1億円以上10億円未満3.4兆円（同23.6%）、同10億円以上8.7兆円（同59.7%）であった（なお、資本金なしとする事業所は959.7億円であり、年間総売上高に占める割合は0.7%である。）。事業所総数（3,974社）に占める資本金10億円以上事業所の割合は9.4%に過ぎないから、要するに少数の事業所がこの産業分野のシェアの多くを占めているわけである。以上、経済産業省 URL / 統計 / 平成16年特定サービス産業実態調査報告書 [確定値] / 情報サービス業 / 全国3表 参照。

	2001年	2002年	2003年	2004年	10年間の 成長率
鉄 鋼	16,623	16,428	17,492	18,748	—
	-3.1%	-1.2%	6.5%	7.2%	-0.3%
電気機械	32,914	32,299	36,444	38,987	—
	-9.6%	-1.9%	12.8%	7.0%	35.1%
輸送機械	43,289	46,284	48,870	50,888	—
	1.5%	6.9%	5.6%	4.1%	26.5%
建 設	74,583	72,377	69,602	66,492	—
	-1.7%	-3.0%	-3.8%	-4.5%	-21.9%
卸 売	59,146	59,906	59,937	62,936	—
	-2.8%	1.3%	0.1%	5.0%	4.6%
小 売	36,564	36,484	36,499	35,685	—
	0.6%	-0.2%	0.0%	-2.2%	-6.9%
運 輸	36,627	36,431	36,408	36,565	—
	-4.0%	-0.5%	-0.1%	0.4%	-10.8%
情報通信 産 業	104,064	105,247	110,753	114,987	—
	5.2%	1.1%	5.2%	3.8%	62.1%
全 産 業	939,994	939,999	954,790	971,620	—
	-0.8%	0.0%	1.6%	1.8%	6.4%

(1) 各欄下段は、対前年成長率。

(2) 総務省編『平成18年版 情報通信白書』 2006年7月 238頁 データ3 より作成。

産業界がこのような動向を示す中で、国内生産額を伸ばし続けているのが、情報通信産業の特徴である。すなわち、この産業分野は上記3ヶ年においても成長を続け、この10年間での成長率は、62.1%と高い水準を示した。

以下では、IT業界に関する具体的な職種として、SE・ソリューション営業に絞って取り上げていくことにしよう。

## I SE (システムエンジニア)

まずは、新日鉄ソリューションズ(本社・東京都中央区 資本金130億円)・西村世太郎<sup>せいたろう</sup>氏の談話を元に、検討することにしよう。

顧客となる企業から依頼を受けた営業部門が、提案依頼書をSEに回す。多くの場合は、複数の企業間で設計の優劣を競うことになるが、場合によっては顧客が新日鉄ソリューションズを指名して、設計を依頼することもある。後者の場合には、同社に対する期待度が最初から非常に高く、要求水準も高くなる。つまり、前者の場合も含めて、SEに要求される設計の水準は

高くなる<sup>62</sup>。

IT業界の中で、新日鉄ソリューションズは技術志向が強い。特に、製造業向けソリューションに強いため、製造業から高い評価を得ている<sup>63</sup>。しかし、人材確保が難しい状況であった。そこで同社は、人材を確保するために、22時以降の就業・休日就業を原則として禁止するとともに、年次有給休暇の連続取得を奨励するリフレッシュ連休制度を導入した<sup>64</sup>。これは労働環境を改善するための措置なのであるが、しかし裏を返せば、22時までの就業はあり得ること、例外的に（例えば、業務繁忙期には）休日出勤もあり得ることが読み取れよう。高い技術力を持つSEを多数確保することが、同社にとって急務だったのである<sup>65</sup>。

SEの仕事が激務になりやすいのは、立案してプロジェクトを顧客企業から承認してもらう時と、納期に間に合わせる時である<sup>66</sup>。顧客企業と接する余地が大きいこれらの時期に激務となりやすいということは、プロジェクトを立案・遂行することができるSEの絶対数が不足しているからなのではあるまいか。すなわち、同社は労働者の質的向上と定着化を進めたが、しかし一般的には、平成不況からの景気回復過程において、SE不足の問題が生じている<sup>67</sup>。

CSKシステムズの宮地寛将氏の談話によると、プロジェクト・マネジメントは、立ち上げ時と納品直前に困難な状況に差し掛かるという<sup>68</sup>。同氏はこれをグライダー飛行に例え、離陸時と着陸時が一番危険であり、「突風」「横風」「乱気流」に「翻弄される」。従って、そのような「風の目」を読み取りながら仕事を成功させるのが、プロジェクト・マネジメントの「醍醐味」になるという。しかし、同氏が従来手がけてきた仕事の状況を見る限り、「醍醐味」を味わうよりも、様々な困難に「翻弄される」ことの方が多かったのではあるまいか。同氏が手がけた仕事と、IT業界の状況の一端に関しては、具体的に以下の2点が参考になる。

<sup>62</sup> 以上、那野比古監修『最新データで読む産業と会社研究シリーズ⑦ IT・ソフトウェア 2008年度版』2006年10月 26-29頁 参照。

<sup>63</sup> 新日鉄ソリューションズは新日本製鉄の情報部門を前身とし、新日本製鉄における情報システムの構築・運営を担い、システム全般に関わる広範かつ高度な技術を蓄積してきた。同社は、その強みを活かして製鉄業以外の産業に対して、業務ソリューションを提供している。2006年現在、同社における新日本製鉄の仕事は、全体の15%を占める。また、同社の国内における顧客数は、1500社以上に上る（那野監修前掲書84頁参照）。

<sup>64</sup> 以上、佐藤博子『ITサービス』日本経済新聞社 2006年12月 132-133頁 参照。

<sup>65</sup> 同社は、入社4年目までの労働者に対する研修制度を充実させ、労働者の主体的なキャリア形成を促進している。そして、労働集約型から知識集約型への転換を図り、離職率を4%に抑えた（那野監修前掲書85頁参照）。

<sup>66</sup> CSKシステムズ（本社・東京都港区 資本金100億円）の宮地寛将<sup>ひろゆき</sup>氏の談話による。那野監修前掲書25頁参照。

<sup>67</sup> 大手銀行や製造業は社内システムの更新に乗り出しており、平成不況からの景気回復過程においてはSE不足が生じている。

<sup>68</sup> 宮地氏の談話に関しては、以下断らない限り、那野監修前掲書22-25頁参照。

### ① ネットバンキングのマルチインタフェース化

同氏は入社直後、金融システムのシステム開発部門に配属された。そして3年間、顧客企業の下に常駐し、基幹業務システムの運用にあたった。その後、分散系 / Web 系システムの開発を志し、事業部長に配置転換を申し出たところ承認され、ネットバンキングのマルチインタフェース化を手がけることになった。これは、パソコンからだけではなく、ゲーム機やPAD等からもネットバンキングに接続できるようなシステムを開発する仕事であった。ただ、それは同氏1人のプロジェクトであった。

このプロジェクトにおいて、同氏は、プレイステーションのブラウザでネットバンキングの実現を図ることとなった。そして、同氏は、100頁のレポートを書き上げて、メガバンクの部長にプレゼンテーションを行った。しかし、結果的には採用されなかった。

### ② 大手銀行のネットバンキングシステムの再構築

①の次に同氏が取り組んだプロジェクトは、統合を控えた大手銀行のネットバンキングシステムを再構築するというものであった。今度は若手エンジニアを従えての仕事であったが、しかし納期は3～4ヶ月と短く、「寝る間を惜しんで」仕事を進めざるを得なかった。さらに「Javaに関する知識不足」のため、このプロジェクトは困難を極めた。

さて、上記①②の何れについても、成功したという自己評価は下されていない。ただ、この2つに共通していることは、何れも人員不足という点である。同氏の仕事振りを見ると、1人でネットバンキングのマルチインターフェース化を試みたり(上記①)、3～4ヶ月間で大手銀行のネットバンキングシステムの再構築を試みたりしている(上記②)。特に上記②に関しては、作業時間や知識面の不足が指摘されている。高い技術力を持つSEが不足しており、人員を多数確保することが必要であることが、ここからも読み取ることができる。

## II ソリューション営業

一方、ソリューション営業とは、コンピュータとその周辺システムの構築を提案する仕事である。顧客企業の財務・業務と関わるシステムを構築することから、提案して納品した後も、顧客企業との関係は基本的に存続する。

この点、具体的には、システムを導入するのに伴って、周辺機器を調達する必要性が生じたり、また納品したシステムにトラブルが生じたりした場合には、ソリューション営業が顧客企業からの苦情の窓口になる<sup>69</sup>。それだけではなく、顧客企業の経営や業務を知悉した上でシステムを構築しているわけであるから、次の商品(システム)の提案にもつながりやすい。その意味で、実体となる商品を作るSEが重要であるのと同様に、中長期的に顧客企業を獲得していく上で、ソリューション営業も重要なのである。

従来、ホワイトカラーの合理化は、労働需要を減少させる方向性で考えられることが多かつ

<sup>69</sup> 那野監修前掲書 18-21 頁参照。

た。しかし、顧客企業があるシステムを導入して合理化を図ることは、その反面で、様々な労働需要を派生させる。SE やソリューション営業が、その代表例である。さらに、導入したシステムの保守・点検のために、カスタマエンジニア（CE）と呼ばれる社員が、顧客企業に常駐する必要があるかもしれない。少なくとも、定期的に顧客企業を巡回しなければならないだろう。IT 業界の企業は、そのような人員も採用・確保しなければならないのである<sup>70</sup>。

その意味では、ホワイトカラー部門における合理化の進展とは、既存の職場における労働生産性の向上を目指すものであり、労働生産性の低いホワイトカラーをいわば職場から追いやる一方<sup>71</sup>、システム構築という形態を取り、顧客企業における労働生産性の向上に寄与する、IT 業界の雇用を増加させているのである<sup>72</sup>。

顧客企業からの要請に応え、さらに顧客企業に対して新規システムを提案していくためには、組織的な技能形成が不可欠である。IT 業界では、その知識集約的な性格から、研修制度の充実化が図られている。

例えば、NTT コミュニケーションズ（本社・東京都千代田区 資本金 2,117 億円）では、新人研修・「STEP 研修」<sup>73</sup>を経て、数百に上る多様な研修メニューの中から、社員が自由に研修を選択することができる。一方、日立ソフトウェアエンジニアリング（本社・東京都品川区 資本金 342 億円）では、「生涯教育プログラム」に則って習熟度別教育が行われるほか、新入社員を年齢の近い先輩社員がマンツーマンで支援する OJT が導入されている<sup>74</sup>。すなわち、従来の労働集約的な企業体質、および技能向上は社員本人任せという状況を修正し、社内で組織的に技能を形成していくことになったのである。

特定企業がメインフレーム開発を始めて以来、発展を続けた日本の IT 業界は、1990 年代後半からパソコンが普及するとともに、インターネットの利用が一般化するにつれて、急成長した。それは、産業界・企業では全社的に、ひいては国内で国民的にパソコン・インターネットの利用が進んだのに伴って、コンピュータはますます「マス」<sup>75</sup>を対象とする手段となった。そ

<sup>70</sup> しかも、SE・ソリューション営業・CE らの能力を客観的に証明する必要性から、各種資格試験制度も用意されている。各種資格試験制度を運営するために、既にソフトウェアを販売している企業や、IT 業界団体が、雇用を増加させることも考えられる。国家試験としては情報処理技術者試験が挙げられるが、これを実施するために、独立行政法人・情報処理推進機構も人員を用意しなければならない。

<sup>71</sup> その具体的な形態としては、配置転換・解雇が考えられる。

<sup>72</sup> 理論的には、システム構築に際して、生産効率・費用の点でコンピュータに要するコスト以下の労働生産性しか挙げられない労働者は、その職を失うことになる（あるいは、その労働者は配置転換され、その分新規採用が減少することになる。）。その一方、職場における生産効率を上昇させ、あるいは費用削減に貢献するシステム構築に関わる SE・ソリューション営業等の労働需要が増加することになる。

<sup>73</sup> マーケティング・財務・語学・インターネットの基礎を習得する。

<sup>74</sup> パートナー制度と言う。那野監修前掲書 156-157 頁参照。なお、OJT (on the job training) とは、企業による従業員の訓練であり、仕事につきながらの訓練のことである。

<sup>75</sup> 集団、大衆の意。 mass

して、それだけ IT 業界のビジネス・チャンスが拡大したのである。そのため、IT 業界では、安定的かつ組織的に、人材を育成・確保していく必要性が高くなったものと考えられる。

以上、大企業の事例を取り上げて考察してきた次第であるが、これと近接しながらも、産業上、幅広い営業力や高い技術力とは異なった領域に、数多くの中小企業が存立している。このような差異は、大企業が技術的に高度で、かつ資金的にも大きいいわゆる大口取引を対象とする一方、それと対比した意味での小口取引（これには、個人ユーザーからの受注も含まれる。）を中小企業が引き受けていることから生じている。すなわち、大企業の場合には、企業組織を大きくし、高度で先端的な技術を用意するとともに、それに関する営業を手広く展開することに利益があるのに対して、中小企業の場合には、比較的小資本での参入が容易である。産業上は、IT 技術の進歩にいわば便乗し<sup>76</sup>、多数の零細なエンドユーザーを対象とした領域が形成され、それが、中小企業が存立する余地となっているものと思われる<sup>77</sup>。このような、産業的ないし技術的な相違が、大企業と中小企業の差異を生じているのである。

このような産業構造を換言すると、IT 業界は、大口取引（ないし大型案件）を基軸として編成されていると考えられる。中央官庁や銀行の通信関連システムは、100 億円から 1,000 億円を超える規模の大口取引となっている。これは、富士通・日本 IBM・日立製作所・NEC・NTT データの上位 5 社が請け負う<sup>78</sup>。この元請は、その大口取引を分割し、下請に回していく（一次下請）。そして、それはさらに細分化されて、二次下請・三次下請……へと引き受けられていくのである。その点では、産業構造として、企業群がピラミッド型に近い形態を構成しているものと考えられる。それを図示すると、おおよそ、巻末に掲載した概念図を描くことができよう。

巻末に掲載した概念図で、元請にあたるビッグ 5 は、数百人のエンジニアを動員することができる。また、受注した大型案件が仮に赤字のプロジェクトであったとしても、その案件を通じて顧客のニーズをつかみ、長期的かつ継続的にその顧客から別の案件（あるいは、元々の案件に付随する案件）を受注することができる可能性がある。元請層には、その意味での経済合理性を含んだ企業活動を展開する余地がある。すなわち、元請層は、相対的に豊富な資金を活かして、多人数のエンジニアを雇用・動員したり、あるいは長期的な収益を見込んで案件を受注したりすることができるのである。

一方、ビッグ 5 とは別に、子会社系ベンダー<sup>79</sup>と言われる企業群が挙げられる。子会社系 SI

<sup>76</sup> 必ずしも技術的に高度ではなく、また先端的な部門でもないという意味で、ここではこの言葉を用いる。

<sup>77</sup> このほか、中小企業が大企業の下請となる場合も考えられる。

<sup>78</sup> 元請。IT 業界では、上記 5 社はビッグ 5 と呼ばれる。

<sup>79</sup> ここで子会社系とは、その親会社がハードウェア・ソフトウェアのベンダーであったり、大手企業の社内情報システム部門が独立した企業であったりすることを指す。また、SI（システム・インタグレーション）とは、ハードウェアにソフトウェアを統合し、エンドユーザーが必要とする業務の改善・効率化、あるいはソリューションと保守サービスを提供することである（以上、佐藤前掲書 13・19 頁参照）。なお、ベンダー（vender）とは売り人、の意である。



ベンダーとは、典型的には、親会社もしくはグループの案件を引き受けて、そのシステムを構築することをメインとしている。表7には、この子会社系 SI ベンダーの企業概要を掲げる。何れも大企業であり、伊藤忠テクノソリューションズを除いて、何れも親会社が過半の株式を保有している。もっとも、伊藤忠ソリューションズの場合でも、親会社の伊藤忠商事の株式保有比率は、第1位である。子会社系 SI ベンダーの経営について一般的に言えることは、親会社ないしグループ会社から安定的に案件を受注することができる点にある。

表7 子会社系 SI ベンダーの概要

企業名	資本金	営業利益	収益構成	親会社持ち株比率 (%)
新日鉄ソリューションズ	130 億円	141.4 億円	業務ソリューション 59% 基盤ソリューション 16%	新日鉄 67.0% (第1位)
住商情報システム	212 億円	85.6 億円	ソフトウェア開発 35% システム販売 40%	住友商事 55.7% (第1位)
伊藤忠テクノソリューションズ	218 億円	254.7 億円	システム 81% サポート 19%	伊藤忠商事 49.3% (第1位)

(1) 営業利益は、2007年3月期(連結)。

(2) 収益構成とは、売上品目の構成比率。

(3) 前掲『日経会社情報』 季刊2007Ⅲ夏号 226・761・1920頁 より作成。

子会社系 SI ベンダーが親会社の出資を受けて設立され、また案件受注も安定的であるのに対して、同じ下請層に属する企業群の中でも、その収益性に苦しむ企業群が見られる。独立系 SI ベンダーと言われる企業群が、それである。

ここで「独立系」とは、オーナー企業、あるいは子会社であった企業が、資本という点で独立したことを意味する。この企業群は、メーカーに関わりなく、ハードウェアやソフトウェアを自由に調達し、顧客に対して独自の提案をする点に特徴がある。いわゆる、提案営業である。表8には、独立系 SI ベンダーの概要を掲げる。

表8 独立系ベンダー各社の営業利益

	大塚商会	CSK	富士ソフト	オービック	NSD
2002年	② 79.9	④ 153.9	115.5	94.0	70.3
2003年	92.2	220.9	95.3	105.5	48.9
2004年	170.0	⑤ 282.9	103.9	110.9	36.1
2005年	219.1	⑥ 240.5	109.5	122.0	42.3
2006年	① 261.6	251.4	120.8	125.9	63.2
2007年	—	③ 299.0	93.7	128.5	75.8

(1) 各年3月期。ただし、大塚商会は各年12月期。

(2) 各社とも、連結決算。単位億円。

(3) 前掲『日経会社情報』季刊2007Ⅲ夏号 741・773・1927・1932・1936頁、株式会社CSKホールディングス『第33期事業報告書』4頁（CSKホールディングスURL / 株主・投資家情報 / IR資料室）より作成。

いわゆる提案営業は競争が激しく、独立系SIベンダーの多くは、実際には下請を中心とした企業が多くなっている。表8において、大塚商会は、2001年12月期以降2006年12月期にかけて、営業利益を3.3倍に伸ばした（上の表で、①÷②）。しかし、大塚商会に次ぐCSKの場合には、2002年3月期から2007年3月期にかけて営業利益は1.9倍に伸びたものの（表8で、③÷④）、営業利益は2004年3月期にピークに達した後は下降している。具体的には、2005年3月期の営業利益は、対前期比で42.4億円減少している（⑤マイナス⑥）。CSKの営業利益が、2004年3月期の水準を超えたのは、漸く2007年3月期になってからであった。

独立系SIベンダーでは収益性に不安が生じているという点は、富士ソフトとNSDに如実に表れている。富士ソフトの場合には、2003年3月期と2007年3月期の2回にわたり、営業利益が減退した。一方、NSDの場合は、2003年3月期・2004年3月期と2期連続して、営業利益の減少に見舞われた。同社では、それ以降、営業利益は上昇したとはいえ、2002年3月期の水準を上回るようになったのは、漸く2007年3月期のことであった。このような富士ソフトとNSDの事例も、先のCSKの事例と併せて、独立系SIベンダーが収益性という点で不安定であることを示している。換言すると、大塚商会の営業利益の伸びはむしろ例外的であり、企業の収益性に不安が見られる企業の方が目立つように思われる。

以上、IT業界について、ビッグ5および子会社系SIベンダーと、下請化しつつある独立系SIベンダーについて検討した次第である。同業界は、これらの企業を頂点部分として構成され、その下に企業が序列化・層別化されているものと考えられる。巻末・概念図について、IT業界の末端部分の企業は（「下位層」に位置する企業は）、上位に位置する企業から仕事を下請として受注する一方、零細事業者・個人ユーザー等から小型の案件を受注している。「下位層」においては、一案件あたりの取引金額は、頂点部分と比較すると極めて小さい。しかし、その取引

先は分厚く存在しており、「下位層」に位置付けられる企業も、新たなビジネス・チャンスを探しながら、IT業界内での上昇を図っているものと考えられる。

## むすび

市場経済は、商品に関する情報抜きには成り立たない。また、取引に要する費用が軽減されることは、経済合理性という観点からは望ましい。さらに、既存の企業における業務体系・職場編成も、労働生産性の向上・業務の合理化を進めている。多様な商品情報を消費者に伝達し、取引費用を軽減させたり、また企業経営にかかる経費を削減させたりするのに貢献しているのが、IT産業なのである。

この点、仲介業・B to Cの分野では、インターネットを媒介として生産者・販売者と消費者を結ぶ大企業が出現した。さらに、商品情報に限らず、より多くの情報を集積してインターネットのアクセス件数を伸ばし、それを利用して莫大な広告料収入を上げる大企業も出現した。それらの大企業は、ITを用いた情報の流通というジャンルを逸早く切り開き、情報化社会を推進しているのである。

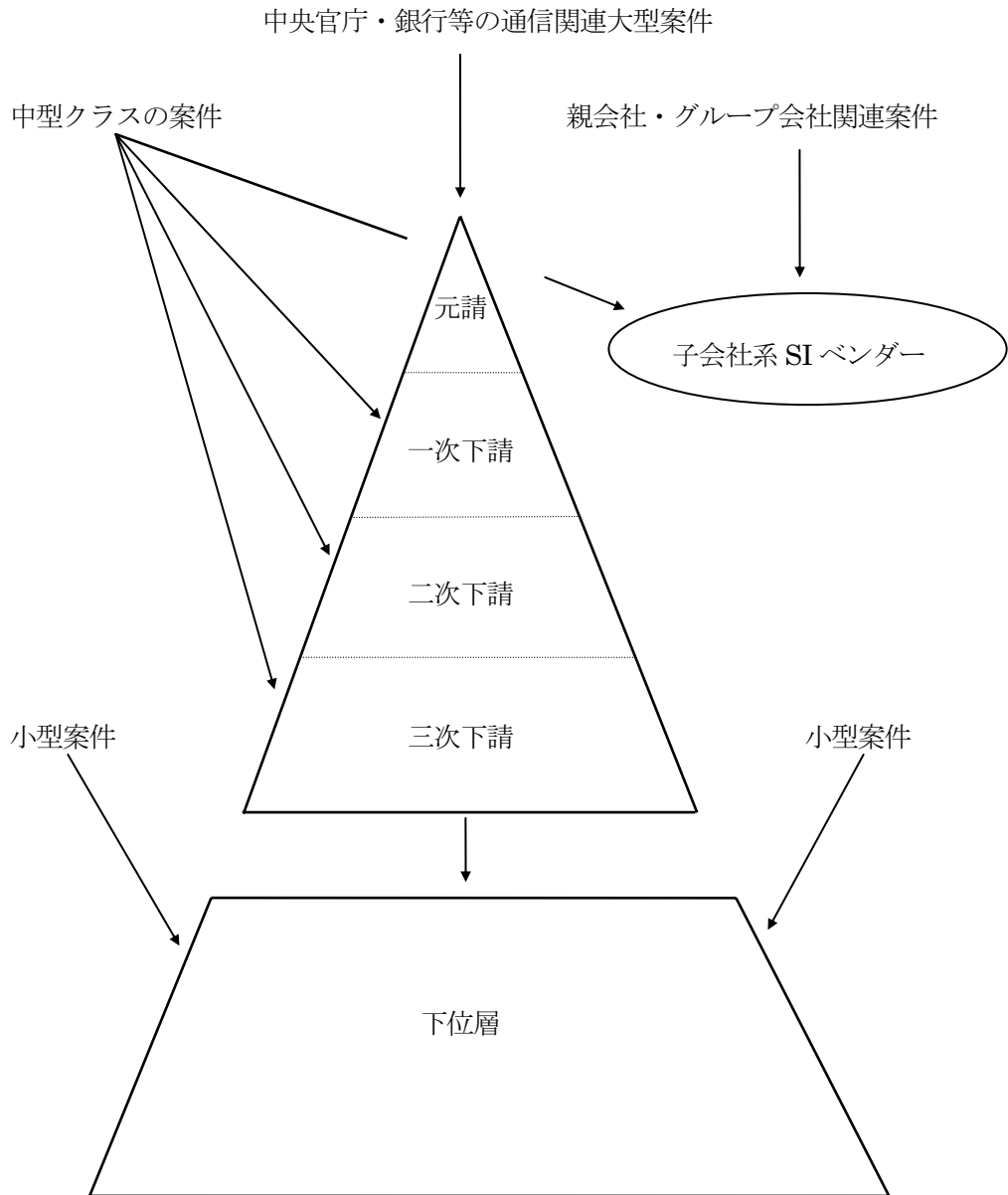
その一方、既存の企業ではホワイトカラーのリストラ等、職場編成・業務体系の在り方が見直されている。それを推進するのがソフトウェア業界であり、多数のSE・ソリューション営業マンを擁し、既存の企業における業務を合理化している。その意味で、既存の業界とIT業界との間では、業界を介して、いわばホワイトカラーの新陳代謝が行われている。このように、ソフトウェア業界は情報化を促進し、企業部門においては雇用の在り方が変容を迫られているのである。

以上要するに、従来分散的に存在し多くの人手を通じて取り扱われてきた情報を、新しい機器・ソフトウェア等を用いて経済合理的に処理する機構作りにあたるのが、IT産業であると言えよう。社会の情報化を促進している一大要因が、本稿で取り上げたような、経済合理的な行動様式を備えた個人（消費者）と企業なのである。本稿では、従来の取引費用を軽減したり、あるいは既存の企業経営を合理化したりするのに貢献する産業として、IT業界を位置付けた次第である。

では、インターネット取引ないしインターネット起業の状況、およびソフトウェア制作分野における実際の業務と創出される労働需要とは、一体いかなるものなのであろうか。本稿を受けて、次稿では、IT業界の実状をさらに深く掘り下げるとともに、この業界における労働需要の創出について考察していくことにしたい。

※ 本稿は、岐阜聖徳学園大学における現代GPの成果の一部である。

巻末・概念図 : IT 業界 (ソフトウェア関連) における産業構造



(この図に関する注釈は、次頁に続く。)

【注釈】

- (1)これは、中央官庁・銀行等の通信関連大型案件を頂点とした概念図である。この概念図で一次下請に位置付けられる企業でも、直販の売上高が70%を超えている場合もある。なお、2004年の情報サービス業における年間売上高の13.3%が、同業者からの受注であった(2004年における年間売上高は、14.5兆円。前掲・経済産業省 URL / 統計 参照)。
- (2)大型案件よりもワンランク下の中型クラスの案件について、この図の元請クラスの企業は不得手とされる。元請ランクの企業は、人的なサービスを提供しにくいという組織上の問題を抱えているからである。
- (3)元請は、自社でサーバーやソフトウェアを開発・販売しているために、自社製品をベースとしたソリューションが中心となる。
- (4)概念図作成に際しては、佐藤博子前掲書 12・15-17 頁 参照。産業構造について、佐藤は二次下請までを想定しているが、しかし下請はさらに連続的に繰り返される可能性があること、また「下位層」の広範な存在が想定され、そこでは零細顧客層からの小型案件が引き受けられている点を考慮した。

参 考 文 献

- 『朝日新聞』 2007年6月28日 夕刊 第1面 「TBS 防衛策導入 対楽天 株主77%が賛成」  
2007年7月18日 朝刊 第29面 「規制緩和で置き去り世代も」  
2007年9月7日 夕刊 第2面 「TBS、買収防衛策を見送りへ 対楽天、特別委が『不要』」  
2007年9月12日 朝刊 第11面 「残業代ゼロは『さっさと帰ろう法案』 舛添厚労相、持論を展開」
- 株式会社CSK ホールディングス『第33期事業報告書』 4頁  
(CSK ホールディングス URL / 株主・投資家情報 / IR 資料室 所収)
- 木村達也『インターネット・マーケティング入門』 日本経済新聞社 2005年8月  
14-15・36-39・42頁
- 経済産業省『平成16年特定サービス産業実態調査報告書(確定値)』  
経済産業省 URL / 統計 / 特定サービス産業実態調査 所収
- 経済産業省・次世代電子商取引推進協議会・IDC Japan (調査会社)  
『平成17年度電子商取引に関する市場調査』(財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書 2006』 2006年10月 97頁)
- 河野公洋『国際電子商取引の実際』 東京経済情報出版 1999年3月 9頁
- 財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書 2004』  
コンピュータ・エージ社 2004年8月 149頁
- 同『情報化白書 2005』  
コンピュータ・エージ社 2005年10月 110頁

- 坂口直大・沢孝史『インターネット起業入門』 かんき出版 2005年11月  
14-18・19頁
- 佐藤博子『IT サービス』 日本経済新聞社 2006年12月 12・15-17・132-133頁  
『産経新聞』 大阪地方版 2007年6月5日 朝刊 第22面  
「【知っ得! 年金・健保・仕事】 ホワイトカラー・エグゼンプションとは」
- 篠崎彰彦『IT 経済入門』 日本経済新聞社 2001年2月 50-51・59・93-94頁
- 島田晴雄『日本の雇用』 筑摩書房 1994年9月 14-15頁  
『就職ジャーナル』 リクルート 2006年12月 78-83頁
- 総務省『通信利用動向調査』(『数字でみる日本の100年 日本国勢図会・長期統計版』  
改訂第5版 矢野恒太記念会 2006年12月 493頁)
- 総務省編『平成18年版 情報通信白書』 2006年7月 1・238頁
- 総務省統計局『家計消費状況調査 結果表』 2002年・2006年 IT関連項目
- 総務庁統計局『日本統計月報』  
1998年2月 No.440 27頁  
2001年1月 No.475 28頁  
2006年3月 No.537 33頁
- 館龍一郎監修・日本銀行金融研究所編『電子マネー・電子商取引と金融政策』  
東京大学出版会 2002年7月 91-92頁  
『東京新聞』 2007年2月20日 朝刊 第1面  
「気がつけば貧困層 格差の実相(5) 中堅職員も標的 忍び寄る残業代ゼロ」
- 東京都中央労政事務所『労働組合・労働団体等におけるインターネット等の活用状況』  
2002年3月 1・7頁
- 内閣府『平成18年版 経済財政白書』 2006年7月 367頁
- 那野比古監修『最新データで読む産業と会社研究シリーズ⑦ IT・ソフトウェア  
2008年版』 2006年10月 18-21・22-25・26-29・84・85頁  
『日経会社情報』 季刊2006Ⅲ夏号 日本経済新聞社 2006年7月 1787頁  
季刊2007Ⅰ新春号 日本経済新聞社 2007年1月 1819頁  
季刊2007Ⅲ夏号 日本経済新聞社 2007年7月  
266・741・743・761・773・1844・1920・1927・1932・1936頁  
季刊2007Ⅳ秋号 日本経済新聞社 2007年10月 779頁
- 日興コーディアル証券 URL・オンライントレード  
『日本経済新聞』 2007年9月12日 朝刊 第5面  
「ホワイトカラー・エグゼンプション改め、厚労相『家族だんらん法に!』」
- NHK スペシャル「人事も経理も中国」 2007年9月27日放映 [再放送]
- 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』 日本経済新聞社 1997年1月 101頁



ヤフー株式会社『決算短信（連結）』

平成 15 年 3 月期 2003 年 4 月 6・29 頁  
平成 16 年 3 月期 2004 年 4 月 7・26 頁  
平成 17 年 3 月期 2005 年 4 月 9・10・49 頁  
平成 18 年 3 月期 2006 年 4 月 7 頁  
平成 19 年 3 月期 2007 年 4 月 26 頁

同『中間決算短信（連結）』

平成 16 年 3 月期 2003 年 10 月 6 頁  
平成 17 年 3 月期 2004 年 10 月 7・9 頁  
平成 18 年 3 月期 2005 年 10 月 9 頁

『読売新聞』

2007 年 9 月 8 日 朝刊 第 1 面

「分からない漢字調べるには辞書よりケータイ 文化庁世論調査」

楽天株式会社『第 6 期事業報告書』（2002 年 1 月 1 日～2002 年 12 月 31 日） 3・5 頁

同『第 7 期事業報告書』（2003 年 1 月 1 日～2003 年 12 月 31 日） 5 頁

同『第 8 期事業報告書』（2004 年 1 月 1 日～2004 年 12 月 31 日） 1・3・10 頁。

同『第 9 期事業報告書』（2005 年 1 月 1 日～2005 年 12 月 31 日） 3 頁

同『第 10 期事業報告書』（2006 年 1 月 1 日～2006 年 12 月 31 日） 12 頁

URL : ANA（全日本空輸）・JR 東海・JR 東日本・JAL（日本航空）・JTB・シャープ・ソニー・

トヨタ自動車・日興コーディアル証券・日産自動車・ホンダ・松下電器

各社参照