

創価経営論集

第43巻 第1号 2019年2月

佐久間信夫教授退任記念論文集

佐久間信夫教授退任記念論文集の発行に寄せて	栗山 直樹 (1)
資料に見るパナソニックの戦中・戦後期	小松 章 (3)
組織のナラティブ・アプローチ	高橋 正泰 (19)
中小企業におけるサービス・イノベーションに関する一考察 ～株式会社による認可保育所事業への参入事例を中心に～	井上 善海 (33)
コーポレート・ガバナンスの研究手法 —経済的目的と制度研究の相克—	亀川 雅人 (49)
制度の変更と文化的不整合 —進行する働き方改革を中心に—	大平 義隆 (63)
場についての論考 —バーナードへの接近—	石井 泰幸 (73)
グローバリゼーション下のコーポレート・ガバナンス論再考 —日産自動車の事例から考える—	三和 裕美子 (91)
日韓間技術協力の変化と特徴に関する一考察	李 鴻培 (111)
韓国化粧品企業の免税店販売増加の要因	李 賑培 (129)
Marketing Renewable Energy —Current State and Challenges	Carsten Herbes (141)
M & Aマネジメントの実践的課題 —いかにM & Aによって競争優位を得るのか—	中村 公一 (163)
中小企業のCSRとリーダーシップに関する予備的考察 —社会的に責任あるリーダーシップとその承継に関する研究—	矢口 義教 (175)
ドイツ上場企業の監査役指名委員会と共同決定制度	村田 大学 (193)
佐久間信夫名誉教授の略歴	(205)
佐久間信夫名誉教授の研究業績一覧	(209)

佐久間信夫教授退任記念論文集の発行に寄せて

創価大学経営学部長 栗山 直樹
創価大学経営学会会長

佐久間信夫先生は2018年3月末をもって創価大学を退職されました。ご退職にあたり、経営学部教授会で満場一致で名誉教授に推薦することを決定し、大学教育評議会及び教学審議会の議を経て、3月18日の卒業式の式典で名誉教授称号が授与されました。

佐久間先生は、1985年創価女子短期大学経営科講師・助教授として勤められたあと、1989年創価大学経営学部助教授となり、1994年教授、1996年大学院前期課程担当、2003年大学院後期課程担当となりました。33年の長きにわたり、創価大学・創価女子大短期大学、そして本学部及び大学院の発展に大きく貢献されてこられました。

佐久間先生は、専門のコーポレート・ガバナンス論で顕著な研究業績を蓄積され、研究分野で大きく貢献されました。特に、コーポレート・ガバナンスの国際比較については、編著書を6冊出版され、その他の学術書の編著書は、改訂版を含めると100冊以上にのぼることです。また、経営学関連の主要な学会の役員を歴任されました。なかでも日本経営学会の常任理事を3期9年務められ、財政改革を含め、各種会議の企画運営など学会の大きな発展につなげられました。国際的にも、世界20カ国の経営学会で組織される「経営学会国際連合（IFSAM）」の創設に携わり、2014年の東京大会では、組織委員会副委員長を務められました。そのほか、中国、韓国、モンゴルの経営学会でも学会報告など、日本の経営学を発信することに努められてこられました。

佐久間先生には、学生の教育に対して多大な貢献をしていただきました。多くの優秀な学部ゼミ卒業生を育成され、大学院でも多くの修士号、博士号取得者を輩出されました。佐久間ゼミの人気は高く、学問内容はもちろんのこと、学生からその他の理由も良く聞いておりました。一つはゼミの就職における高い成果です。ゼミ生は就職活動に際してよく準備をされ、優良企業への内定で実績を積みまれました。佐久間先生は、以前、優秀な学生が就職で苦しんでいる姿や、就職先の選択を間違った卒業生がどんどん元気がなくなっていく姿を見る中で、ゼミでの就職指導の重要性を強く感じ、就職指導の強化に取り組まれたと伺いました。

また、卒論の指導の徹底にも力を尽くされました。佐久間先生は、指導の徹底の基礎に、学生との人間同士の信頼関係を大事にしてきたと強調されます。卒業生が研究室を訪れると、どんなに忙しい時でもその卒業生の話に耳を傾けられると伺いました。「学生のために」行動される佐

久間先生の教育姿勢は、私どもの模範とし鑑としなければならないと実感しております。

私の赴任時に同じ研究室を使わせていただいた折り、佐久間先生は学部長補佐を務めておられ、教育改革に精力的に貢献されている姿を直近で学ばせていただきました。まだまだ私たちと共に新たな学部建設に携わっていただきたいという思いはぬぐえませんが、誠に残念ながら、本学の定年規定により退任されました。ここに、佐久間先生の本学への多年にわたるご貢献に対して、深い敬意と感謝の念をもって「佐久間信夫教授退任記念論文集」を刊行する次第です。

これからも、佐久間先生は、ますます著書の出版に力を入れられるそうです。また、外国の大学でも教鞭をとられる予定だともお聞きしました。いついつまでもご健康でご活躍されることを願ってやみません。ぜひ今後とも引き続き私たち後輩にもご指導のほど、よろしくお願い申し上げます。

資料に見るパナソニックの戦中・戦後期

小 松 章

1 本稿の目的

本稿の目的は、2018年3月に創業100年を迎えたパナソニック株式会社の戦中・戦後期の経営状況の一端を、同社の資料を通じて明らかにすることである。

パナソニックは、松下幸之助によって1918（大正7）年3月に「松下電気器具製作所」として創立され、当初は松下幸之助の出資と経営になる個人企業形態で発展を続けた。そして、1935（昭和10）年12月に「松下電器産業株式会社」として法人化した。株式会社となった松下電器産業は、純粹持株会社形態を採用して、傘下に9つの事業会社を完全子会社として擁する個別企業集団を形成したが、戦時体制への移行とともに、人員や資材の不足を補完する必要性からグループ内の再編を余儀なくされ、1944（昭和19）年に事業持株会社に転換（後戻り）する。さらに、その間、軍部の要請を受けてグループ内に軍需関連事業を取り込むことになったため、戦後の経済民主化措置の過程では種々の制限を受け、会社のみならず松下幸之助個人も苦難の道を歩むことになった。

筆者は、パナソニックの歴史を明らかにすることは、ひとり同社の問題としてだけでなく日本の企業史にとって重要な課題であるとの視点から、同社の創業から株式会社への転換に至るまでの歴史について「松下電器の株式会社化をめぐる客観事情」として詳細に論じたことがある^①。本稿では、そこで扱った時代に続く同社の戦中・戦後期の状況を、従来の研究ではほとんど取り上げられることがなかった戦前の同社「株主名簿」と戦後の同社「有価証券報告書」を中心に、明らかにしてみたい。具体的に扱う時代は、同社が株式会社に転じた1935（昭和10）年から1955（昭和30）年までの20年間である^②。ただし、紙幅の制約上、この時代の同社の歴史を総合的に論じることはあえて控え、資料に即して論じていく。

2 株主名簿

パナソニックが株式会社として設立を見たのは、前述のように1935（昭和10）年12月である。それまで個人企業であった松下電器器具製作所の各事業部門に対応して9つの株式会社を設立し、それらを統轄する純粹持株会社として松下電器産業株式会社が設立された。同社の資本金額は1,000万円で、同社を含むグループ全体の資本金額合計は2,610万円であった。株式会社を設立した目的について、松下幸之助は、設立日である昭和10年12月15日付の「松下電器所内新聞」第12号において（翌12月16日発表として）、次のように表明している^③。

本所の組織変更に当りて

今回 本所が株式会社に組織を変更致しましたに就いて 一言自分の意のある處を申上げて 今日迄の皆さんの熱誠御努力に対し深く感謝致しますと共に 将来一層の伸展を期する各新会社事業の上に更に皆さんの協力奮励を御願ひ申上げたいのであります

さて組織変更と申しまして 事實は従前の実質と変る處あるわけではなく 元の儘でありまして 世間に往々見受ける 資本を他から求めるとか 他と合併する為めとか 又は他から人を求める為めの必要上から 会社組織にすると云うやうなものとは 全然異つて居るのであります

今日の松下電器は 業容も相当大きくなり 人員も非常に増加しまして 考へ方によっては社会の一大生産機関としての実体をなすものであります

されば今後益々この製産機関を拡充する責務も痛感され 同時に其の経営の実状を公開的に世間に発表し得る仕組にする事が公明正大の精神にも合致すると考へたのが今回組織を変更するに至りました第一の理由であります

それで今日からは 株式会社としての経営に移るのでありますが 経営の指導精神も方針も従前の通りで 何等変る處なく依然として 皆 お互に手を繋いで 益々産業報国の実を挙げたいと念ずるの外ないのであります

何れ委しくは 係り主任の人から お話もあらうとは思ひますが 一言私の微意を申上げて御挨拶と致した次第であります

昭和十年十二月十六日

松下電器産業株式会社 社主 松下幸之助

親愛なる従業員各位

この表明文からも知られるように、パナソニックの株式会社化は資本増強等の必要性からではなく、直接には「経営の公開」を目的としたものであったと受け止めることができる。

ところで、この時の株主名簿を確認したいところであるが、残念ながら当初の株主名簿は、パ

ナツニク本社にも残されていない。当時の商法では、株式会社の設立に当たっては7人の発起人株主が必要と定められていたから、実質的には松下幸之助が全株を保有し、法形式を満たすために彼の親族が株主に名を連ねた可能性が高い。

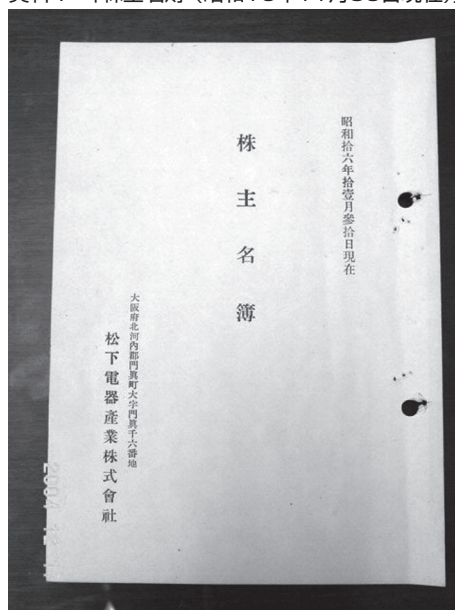
(1) 1941 (昭和 16) 年 11 月株主名簿

現在、パナソニック本社の社史室に保管されている同社の最も古い株主名簿は、「昭和 16 年 11 月 30 日現在」のものである(資料 1 参照)。パナソニックは、翌 1942 (昭和 17) 年 10 月 3 日に大阪株式取引所に株式を上場しているから、その前年の名簿ということになる。

株主名簿の形式は、A5サイズの縦型で右綴じ。書式は縦書きである。表紙が付けられ名簿自体は全5ページにわたって活字で印刷されている。株主の氏名はイロハ順の並びで、府県単位の住所と株数が記載されている。

内容を見ると、「株主人員」は213名で、すべてが個人である。筆頭株主というまでもなく「マ之部」に記載された創業者の松下幸之助であり、住所は大阪、株数は148,190株と（漢数字で）記載されている（資料2参照）。ちなみに、総株数は20万株と記載があるから、松下幸之助の持株比率は74.1%ということになる。株主の分布は大阪在住者が160名と圧倒的多数を占めるが、残りは北海道から福岡まで飛び飛びに分布し、時代を反映して「朝鮮」在住の日本人が3名いる。未上場会社にしては株主総数が213名で地理的にも比較的広く分散しているのは、一見意外な印象を受けるが、社史室への聞き取りでは、翌年の大阪株式取引所への上場に備えて、株式を分散させるため関係者に譲渡した可能性があるとのことであった（実地調査は2004年12月17日に実施）。

資料1 「株主名簿（昭和16年11月30日現在）」



パナソニック本社に残る最古の株主名簿
(2004年12月17日、筆者撮影)

資料2 株主名簿に記載の松下幸之助の氏名

[illegible]

最下段「マ之部」4行目に松下幸之助の氏名を確認できる。

参考までに、この名簿で判明する上位 10 大株主は表 1 の通りである。複数の親族が名を連ねている。井植逞雄（歳男）と井植祐郎は、幸之助の妻（むめの）の弟。亀山武雄は幸之助の甥（姉の子）。中尾哲二郎は妻の妹（やす江）の夫である。上位 10 大株主の合計持株比率は 95.72% に達する。

表 1 大株主上位 10 名（昭和 16 年 11 月 30 日現在）

順位	氏名	保有株数	持株比率 (%)
1	松下 幸之助	148,190	74.10
2	井植 逞雄	17,600	8.80
3	亀山 武雄	10,800	5.40
4	酒井 朋三	5,000	2.50
5	松本 亀太郎	3,500	1.75
6	山田 福壽	3,000	1.50
7	増井 松治郎	1,500	0.75
8	平岡 治平	700	0.35
9	中尾 哲二郎	630	0.32
10	井植 祐郎	520	0.26

（2）1942（昭和 17）年 11 月株主名簿

「昭和 17 年 11 月 30 日現在」の名簿は、パナソニックが上場した直後の全株主名が記載されたものである。株主人員は 344 名に増加している。名簿の形式について触れておくと、氏名のイロハ順の並びは変わっていないが、「イ之部」から「ス之部」までの区分がなくなり、通しで記載されている。株主住所については前年の「府県」から「国府県」と表記が変わり、国内府県以外に日本が進出した先の「中華民国」「朝鮮」「満州国」という国名が見られる。

内容上、注目すべき事実として、総株数が 20 万株と前年と変わっていないことから、上場に当たって新株発行増資は行われず、松下幸之助の個人保有株式が市場に放出されたことが知られる。参考までに、幸之助の持株数は 121,635 株で、持株比率は 60.8% に低下している。また、新たに証券会社が自己名義又は信託口で大株主に加わってきたことも前年（上場前）との大きな違いである。

（3）1943（昭和 18）年 5 月株主名簿

1943（昭和 18）年については 5 月 31 日現在という半年刻みの株主名簿がある。総株数は 20 万株、株主人員は 363 名。全体を通じて株主名に目立った変化は見られない。また上位 10 大株主の顔ぶれと順位は前年 11 月と同じである。松下幸之助の持株数は 121,235 株で、持株比率は 60.6% である。

（４）1943（昭和18）年11月株主名簿

ここでは、総株数は20万株、株主人員は376名。上位10大株主の顔ぶれと順位は引き続き前年11月から同じである。ただし、松下幸之助は株式を若干買い戻しており、持株数は122,765株で、持株比率は61.4%となっている。

（５）1944（昭和19）年11月株主名簿

パナソニックは1944（昭和19）年11月22日に新株を発行し倍額増資を行って、資本金額をそれまでの1,000万円から2,000万円に増強した。軍の要請を受けて軍需生産を拡充するためである。続いて、11月28日に、「人的不足の緩和と既設設備の結合による高度活用を計るため」、子会社のうち電気機器製造部門である松下無線株式会社（資本金1,430万円）、松下乾電池株式会社（同780万円）、松下電気工業株式会社（同356万円）、松下蓄電池製造株式会社（同34万円）の4社を、持株会社である松下電器産業株式会社（資本金2,000万円）に吸収合併して、資本金を4,600万円とした。

このため、昭和19年11月30日現在の株主名簿には、株数について旧株20万株、新株20万株、合併新株52万株、合計92万株と記載されている。また株主人員は1,299名と大幅に増えている。松下幸之助が筆頭株主であることは不変であるが、他の大株主の顔ぶれは大きく変わっている。幸之助の持株比率は43.0%となった。

なお、この株主名簿には、大株主ではないが脇村市太郎（和歌山、178株）と脇村義太郎（東京、17株）の親子二人の氏名が新たに見られる。脇村義太郎は、戦後になって「持株会社整理委員会」のメンバーとして松下電器産業に向き合う人物であるが、この点については次期の株主名簿の項で言及する（資料3参照）。

（６）1946（昭和21）年5月株主名簿

パナソニックは、1945（昭和20）年1月26日に現物出資によって30万円の増資を行い、資本金額を4,630万円とした。その結果、翌1946（昭和21）年5月31日現在の株主名簿では、総株数が926,000株（額面50円）となり、また株主人員は1,220名となっている。幸之助は持株数を若干増加させており、持株比率は44.8%となっている。

資料3 株主名簿に記載された脇村市太郎と脇村義太郎の氏名

The image shows two pages of a stockholder register. The left page is the bottom page, and the right page is the top page. The entries are arranged in columns and rows, with names and share counts. The entry for 脇村市太郎 is on the bottom right of the left page, and the entry for 脇村義太郎 is on the top left of the right page.

右ページ下段の最終行に「脇村市太郎」、左ページ上段の1行目に「脇村義太郎」の氏名を確認できる。

なお、この時点で、日本はすでに敗戦（終戦）を迎えており、名簿の住所表記は「国府県」から再び「府県」に戻って、株主の住所はすべて国内になっている。しかし、名簿には戦時中の名残として、前年（1945年）の9月30日にGHQより閉鎖機関に指定された「戦時金融公庫」（総裁 大野龍太）が依然、第12位の大株主として名を連ねている。

ところで、戦後のGHQによる経済民主化措置の過程で、松下幸之助が公職追放あるいは松下家の財閥指定等によって受難の時期を過ごしたことはよく知られている。彼の苦難については、戦後史研究の中でさまざまに触れられているが、幸之助本人にとっても最後まで納得がいかず抗議の陳情を重ねた松下家の財閥指定については、客観的な経緯はいまだに解明しきれてはおらず戦後史の闇の中にある。

GHQは1945（昭和20）年11月6日に「持株会社の解体に関する覚書」で、①三井・三菱・住友・安田4大財閥の解体と4大財閥家族の資産凍結、②財閥解体の実施機関として「持株会社整理委員会」の設置、を決定した。翌1946（昭和21）年4月20日に「持株会社整理委員会令」が公布施行され、5月3日に同委員会の設立委員9名（脇村義太郎もその一人）が政府から任命され、5月7日には設立委員総会が開催されて定款可決のうえ総理大臣に認可申請が出された。そして、一部委員の入れ替えを経て、同年8月8日に脇村を含む6名の委員からなる持株会社整理委員会（委員長 笹山忠夫）が事実上発足を見た。

しかし、当初、財閥家族の扱いについては同委員会の権限の範囲外とされ、大蔵省（当時）が所管した。このため大蔵省は、持株会社整理委員会が発足する前段階の同年6月3日に理財局長名で、4大財閥のほかに鮎川・浅野・古川・川崎・中島・野村・大河内・大倉・渋沢および松下の10家族を加えた56名を「財閥家族員」として指定し、財産権移転と生活費を認可制とした。その後、GHQの意向で同年12月3日に財閥家族に関する権限は正式に持株会社整理委員会へ移管したのであるが、奇々怪々なことに、この時、移管したはずの財閥家族の対象から川崎・大河内・渋沢および松下の4家族7名が外され、この4家族は大蔵省の管理下に置かれ続けることになる。持株会社整理委員会は、移管された範囲内の家族について審査を行い、翌1947（昭和22）年2月22日に新たに56名を該当者として指定し、これが3月13日に内閣総理大臣による指定となった。（新たに指定された56名は、数こそ一致しているが、大蔵省が指定した56名とは異なり、川崎・大河内・渋沢および松下の4家族を含んでいない）。その後、4家族の放置を知ったGHQは、1948（昭和23）年3月にその検討を大蔵省ではなく持株会社整理委員会に指示し、委員会は改めて審査を行った結果、4家族7名は財閥家族に該当しない旨の意見書を、同年5月にGHQに対して答申したのである。これを受け、同年11月27日の政令で、松下幸之助を含む4家族7名は、ようやく財産権移転と生活費の認可制を解かれ、財閥指定も事実上取り消されることになった⁽⁴⁾。

当時、大蔵省がなぜ松下家を含む4家族を財閥家族とみなしたのか、またGHQの意向に反してなぜこの4家族が持株会社整理委員会への移管対象から外されたのか、その経緯はいまだに未解明であるが^⑤、逆に持株会社整理委員会が早急に指定解除に動いたことは、同委員会が政府の判断に流されず独立性を保っていたことを示している。

さて、松下電器産業の「昭和21年5月31日現在」の株主名簿を1年半前の「昭和19年11月30日現在」の株主名簿と対照してみると、持株会社整理委員会に関連する興味ある事実が確認できるので、明らかにしておこう。

「昭和19年11月30日現在」の株主名簿に、脇村市太郎（和歌山）と脇村義太郎（東京）の親子二人の氏名が見られることは前述した。脇村市太郎（1874－1960）は和歌山県田辺市在住の経営者であり、脇村義太郎（1900－1997）は市太郎の長男で、株主名簿の記載時点では東京帝国大学の教職を政治的理由で追放されていたが翌1945（昭和20）年11月に同大教授に復帰した人物である。ところが、1946（昭和21）年5月31日現在の株主名簿には、脇村市太郎の氏名は引き続き記載されているが（ただし株数には変化があり45株）、義太郎の氏名は名簿から消えている。

じつはこの時点で、脇村義太郎は、上述のように持株会社整理委員会の設立委員に任命されていたのである。義太郎が1944（昭和19）年11月株主名簿の対象期間に松下電器の株式を購入し株主となった動機は知る由もないが、1946（昭和21）年5月末時点で松下電器の株を手放していたのは、自分が持株会社整理委員会の委員に就任するにあたって、委員会の業務対象となる可能性のあった松下電器との利害関係を断つ必要を感じたからではないかと考えられる。既述のように、結果として松下家を含む4家族の扱いが持株会社整理委員会に移管されたのは1948（昭和23）3月になってからのことであるが、脇村としては自身が委員に任命された1946（昭和21）年5月3日時点で、みずからのけじめとして、事業持株会社形態をとっていた松下電器の株主に留まることは避けるべきだと判断したに違いない。

ともあれ、そもそも株主になったということは、脇村が松下電器産業について相応の関心と知識を持っていたことを示している。その脇村が持株会社整理委員会のメンバーに加わっていた以上、もし財閥家族の指定の扱いが初めから大蔵省ではなく持株会社整理委員会の所管になっていれば、言われなき松下家の財閥指定は避けられた可能性がある。あるいは大蔵省によって財閥指定された後、権限が大蔵省から持株会社整理委員会へ移管された際に松下家を含む4家族が理不尽に外されることがなければ、松下家は早々に指定を解かれていた可能性がある。

限られた資料からの推測ではあるが、株主名簿に見られる松下電器と脇村義太郎の「接点」から浮かび上がる戦後史の一断章である。

3 有価証券報告書

続いてパナソニックの戦後の状況を、同社の有価証券報告書によって確認しよう。前提として、時代を再び戦時期に戻し、日本の証券市場の動向を見ておくと、1943（昭和18）年3月に日本証券取引所法が制定されて全国11カ所の株式取引所は統合され、営団組織「日本証券取引所」が設立された。大阪株式取引所は、日本証券取引所大阪支所に改編されている。しかし、戦局悪化のため1945（昭和20）年8月10日に全国の市場は閉鎖され、日本証券取引所は戦後の1947（昭和22）年4月に解散した。そして、翌1948（昭和23）年5月に「証券取引法」が施行され、証券取引所は非営利の証券会員制法人組織として新たに法制化された。これにより、1949（昭和24）年に東京証券取引所をはじめとする9つの証券取引所が順次設立を見、同年5月16日に東京・大阪・名古屋の3証券取引所を皮切りに市場が再開されることとなった。

パナソニックは、戦後の証券市場の再開に合わせて、新たに東京、大阪、福岡、京都の各証券取引所に株式を上場している。

さて、戦後の証券市場を規定することになった証券取引法は、同時に、上場会社に対してそれまでの「営業報告書」に代えて「有価証券報告書」の提出を義務付けた。パナソニックの有価証券報告書は、1949（昭和24）年4月に提出されたものが最初となる。

有価証券報告書は、今日では金融庁のEDINETを通じて電子提出され、また同システムを通じて公開もされている。EDINETが構築される以前については、1961（昭和36）年3月期から2003（平成15）年11月期までは、有価証券報告書は紙ベースで提出され、その複製版が「有価証券報告書総覧」の名称で政府刊行物として1社ごとに冊子体の形で市販されていた。これに対し、総覧が市販化される以前の、とりわけ戦後期の有価証券報告書は、複製版の数も限られ、ごく最近までそれらを閲覧するには、現物を保管する、もしくは現物を撮影したマイクロフィルムを所蔵する関係機関・施設に足を運ぶしかなかったのであるが、「企業史料統合データベース」（J-DAC）のバージョンアップにより、2017年12月から契約者に限ってインターネット上からアクセスができるようになった。

ただし、筆者が調査のため閲覧しここでその内容を取り上げるパナソニックの戦後期の有価証券報告書は、かつて一橋大学イノベーション研究センターの資料室（現在は閉室）に所蔵されていた謄写版印刷（ガリ版刷り）による冊子体である。形式はB4サイズの縦型で上綴じ。書式は横書きである。用紙がワラ半紙と称される中下級紙のために古びて一部を除きコピーが困難であったため、以下に紹介する情報内容は筆者が大学ノートに書き写しておいたものである。会社が原本提出のつど作成した複製版の一つであったと思われるが、蛇足を承知で言えば、粗末な用紙の手触りや謄写された丁寧な手書き文字からは、戦後期の同社にかかわった人々の息遣いが時を超えて伝わってきた。今やインターネットによってアクセスは格段に便利になったが、電子データからはそのような肌感覚が得られることはないであろう。

（１）第 17 回事業年度 有価証券報告書

パナソニック（松下電器産業）株式会社が戦後最初に提出した有価証券報告書は、初めに「昭和 25 年 4 月□日提出」とあり、日にちは空白のままになっている。事業年度は、「第 17 回 自昭和 21 年 8 月 11 日、至昭和 24 年 12 月 15 日」と記載されており、きわめて変則的であることが一目で知られる。なお、事業年度の表記は、1950（昭和 25）年 5 月末までは「第○回」と表記され、同年 6 月以降は「第○期」という表記に変わる。

「会社の目的」（事業内容の種類）には、次の 8 項目が記載されている。記載上の注意として「定款に定める目的を記載し現在営んでいない事業は括弧をすること」とあるが、同社の場合、括弧は付されていないので記載された事業のすべてを営んでいたことが知られる。

会社の目的

- 1 無線電信電話機器、電波機器並に同部品の製作販売
- 2 各種電球及真空管の製造販売
- 3 各種電気機械及各種電池の製造販売
- 4 電解金属^{マンガン}満俺及各種^{マンガン}満俺製品の製造販売
- 5 黒鉛、満俺^{マンガン}及^{イモノ}鋳物材料の採掘精錬並に販売
- 6 電極及各種炭素製品の製造販売
- 7 金属加工品の製造販売
- 8 前各号に関連する一切の業務

注：ルビは筆者による。

以上の諸事業のうち、主力であったものは乾電池（単一）、ラジオ受信機、電球の 3 種で、全国生産高に占める松下電器のシェアと順位は、それぞれ 47%（第 1 位）、16%（第 1 位）、10.3%（第 2 位）であった。

従業員数は、「業務社員」が男 1,348 人、女 230 人。「工務社員」が男 1,959 人、女 1,155 人で、合計 4,692 人であった。

資本金について見ると、1945（昭和 20）年 1 月 26 日以降 4,630 万円であったが、1950（昭和 25）年 3 月 10 日に 7,370 万円の増資を行い、1 億 2,000 万円（発行済み株式総数 240 万株）としている。なお、当時は（戦前から）公称資本金制度であり、分割払い込みが認められていたが、パナソニックの場合は全額が払い込まれている。

また最近 3 事業年度の配当率と株主数の情報が記載されている。

第 15 回（決算 昭和 21 年 5 月 30 日）配当率 0 株主数 1,220 名

第 16 回（決算 昭和 21 年 8 月 10 日）配当率 0 株主数 1,220 名

第17回（決算 昭和24年12月15日） 配当率 0 株主数 1,658名

これを見ると、あらためて終戦直後の事業年度の区切りがいかに変則的であったかが知られる。第16回事業年度は、わずかに2カ月と11日という短期である。また、3期を通じて配当率がゼロであることから、業績にゆとりはなかったことが知られる。

株主の情報としては「大株主上位15位」までの株主氏名が公表されている。戦前の株主名簿に見られた大株主と比較すると、筆頭株主が松下幸之助である点は変わらないが、証券会社を含む金融機関が増えていることが特徴的である。ちなみに、松下幸之助の持株比率は43.3%である。

経営陣は、取締役が、代表取締役社長の松下幸之助以下、計8名で、監査役が1名という構成である。幸之助以外の役員も全員が相応の株式を保有しており、役員全体の持株比率は幸之助の分を含めて48.0%である。

参考までに、戦後最初の有価証券報告書に記載された上位15大株主の氏名は、表2の通りである。この15大株主の合計持株比率は68.2%である。

表2 第17回事業年度 大株主上位15名

順位	氏 名	保有株数(新旧合計)	持株比率(%)
1	松下 幸之助	1,038,022	43.25
2	伊藤銀證券（株）	98,997	4.12
3	井植 逞雄	95,785	3.99
4	日本生命保険（相）	73,885	3.29
5	ナショナル証券（株）	69,248	2.89
6	東電興行（株）	38,900	1.62
7	藤波証券（株）	32,605	1.36
8	江口証券（株）	30,000	1.25
9	国民生命保険（相）	27,450	1.14
10	日産火災海上保険（株）	23,000	0.96
11	大阪住友海上火災保険（株）	22,500	0.94
12	亀山 武雄	21,384	0.89
13	日本証券（株）	21,000	0.88
14	大阪屋証券（株）	20,000	0.83
14	今川証券（株）	20,000	0.83

原本では保有株数について旧株・新株別の内訳も示されているがここでは省略。
持株比率は原本ではなく筆者が算出のうえ表示。

（2）第18回事業年度 有価証券報告書

第18回事業年度は、「昭和24年12月16日～昭和25年5月31日」の5カ月半の期間である。役員の顔ぶれは、前期（前回）と変わっていない。期末株主数は1,847名で、この期も配当率

はゼロ、無配に終わっている。筆頭株主の松下幸之助の持株数に変化はなく、したがって持株比率も不変である。従業員数は3,683人である。

（３）第19回事業年度 有価証券報告書

第19回事業年度は、「昭和25年6月1日～昭和25年11月30日」の6カ月である。

役員の顔ぶれは、前期と変わっていない。パナソニックはこの年8月の月次決算で戦後初の実質黒字を計上した^⑨。この期には戦後初の配当も実現している。配当率は30%と記載されている。株式の額面は50円であったから1株当たり7.5円の配当がなされ、年率にして30%という計算である。期末株主数は1,794名であった。松下幸之助の持株数・持株比率は不変である。従業員数は3,760人である。

（４）第20回事業年度 有価証券報告書

第20回事業年度は、「昭和25年12月1日～昭和26年5月31日」の6カ月である。

役員の顔ぶれは、前期までのメンバーに監査役1名が加わって、取締役8名、監査役2名の構成となった。期末株主数は1,965名で、この期の配当は「1株配当額12.50円」と金額で記載されている。前期に比較して大幅な増配である。松下幸之助の持株数・持株比率は不変である。従業員数は4,849人である。

（５）第21期事業年度 有価証券報告書

この事業年度から第21期というように、通算の表記が「回」から「期」に切り替わっている。第21期事業年度は、「昭和26年6月1日～昭和26年11月30日」である。この期にパナソニックは7月25日開催の株主総会で定款記載の「会社の目的」を変更した。また9月24日には新株発行増資を行い資本金を2億5,000万円とし、さらに11月24日には再評価積立金の組入れによって、資本金を3億7,500万円に増強した。新株発行増資によって株主数は4,804名と大幅に増えている。松下幸之助は自身の持株数を増やしているが、発行済み株式数（分母）の増大により持株比率は36.9%に低下した。

役員の顔ぶれは前期と変わっていない。幸之助を含む役員全体の持株比率は41.3%である。

（６）第22期事業年度 有価証券報告書

第22期事業年度は、「昭和26年12月1日～昭和27年5月31日」である。この期も、同社は1952（昭和27）年2月9日に資本金を5億円に増額し、株主数は5,902名に増大した。松下幸之助は、持株数を前年度のほぼ2倍の365万4,400株に増やしたが、発行済み株式数（分母）の増大により持株比率は36.54%となった。役員は監査役1名が辞任し、取締役8名、監査役1名の構成である。

(7) 第23期事業年度 有価証券報告書

第23期事業年度は、「昭和27年6月1日～昭和27年11月30日」である。この期にパナソニックは、初の社債（第1回い号）発行を実施し1億円を調達した⁷⁰。役員構成は、取締役9名、監査役1名の構成である。株主数はさらに増えて7,535名となった。松下幸之助の持株比率は前事業年度と同じである。

(8) 第24期事業年度 有価証券報告書

第24期事業年度は、「昭和27年12月1日～昭和28年5月31日」である。同社は、期中の1953（昭和28）年1月29日に新株発行増資を行い、資本金を5億5,000万円とした。期末の株主数は8,654名である。松下幸之助は、増資に合わせて持株数を401万9,840株に増やし、持株比率を前年度と同じ水準の36.54%に維持している（資料4参照）。役員は、取締役11名、監査役2名の構成である。

資料4 第24期事業年度 大株主上位15名

氏名又は名称	住 所	所有株式の額面 総額及び 数 の 割合	所有株式の総額 に対する所有株式 数 の 割合
松下幸之助	兵庫県西宮市名次町3番地の2	4,019,840株	36.54%
三井物産銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目20-1	527,460株	4.81%
住友生命保険相互会社	大阪府東区安土町4丁目19	420,000株	3.82%
日本生命保険相互会社	大阪府東区今堀4丁目7	264,000株	2.40%
大阪住友海上火災保険(株)	東京都千代田区錦町3丁目24	220,000株	2.00%
住友信託銀行(株)東京支店	東京都千代田区丸の内1丁目20-2	214,310株	1.95%
三井物産銀行株式会社	東京都中央区日本橋本町2丁目10-1	192,231株	1.75%
井 植 達 雄	大阪府守口市扇町西2丁目93	189,059株	1.64%
日産火災海上保険(株)	東京都港区芝田町1丁目2	165,000株	1.50%
東京海上火災保険(株)	東京都千代田区大手町1丁目6	155,000株	1.50%
中 尾 啓 二 郎	大阪府守口市豊秀町290	144,500株	1.30%
三井物産銀行(株)大阪支店	大阪府東区扇町2丁目1	103,000株	0.94%
松下正治	兵庫県西宮市名次町4番地の3	102,520株	0.93%
龜 山 武 雄	東京都西川区南堀川4丁目67	94,079株	0.86%
株式会社大和銀行	大阪府東区備後町2丁目21	72,000株	0.71%
計		4,841,699株	42.20%

手書き文字・謄写版印刷による第24期事業年度 有価証券報告書の当該ページ。
筆頭株主に松下幸之助の氏名を確認できる。

(9) 第25期事業年度 有価証券報告書

第25期事業年度は、「昭和28年6月1日～昭和28年11月20日」である。これまでに比べ期末（決算日）が10日前倒しになっている。この期、パナソニックは8月1日に新株発行増資を実施し、資本金を12億5,000万円とこれまでの2倍以上に増額した。期末の株主数も16,089名

とほぼ倍増している。松下幸之助は、自身の持株数を 647 万 7,268 株に増やしたが、発行済み株式数が 2,500 万株と大きく増加したことにより、持株比率が一気に 25.91% に低下したことが注目される。ちなみに、第 2 位の大株主は三菱信託銀行株式会社で持株比率 4.81%、第 3 位は住友生命保険相互会社で同 3.82%、第 4 位は日本生命保険相互会社で同 2.40% となっている。この第 4 位までの顔ぶれは第 23 期から同じであるのだが、金融機関株主はいずれも今期の増資に合わせて大幅に買増しを行い、持株比率を上昇させている。

なお、この期から有価証券報告書に記載すべき「大株主」の情報が、これまでの「上位 15 名」から「上位 10 名」に縮小されている。この関連で注目すべき点をあげておくと、前年度までは、創業者である松下幸之助のほかに「井植逞雄」が個人大株主として上位 10 位以内に常に名を連ねていたのであるが、この期から井植逞雄の名は上位 10 大リストから消え、10 大株主は、筆頭株主の松下幸之助以外はすべて金融機関（銀行と保険会社）によって占められることになった。参考までに、「井植逞雄」は幸之助の義弟（妻の弟）であり、創業以来、幸之助と共にパナソニックを育ててきた「井植歳男」の別名である。ただし、井植歳男は戦後はパナソニックの役員を離れ、1947（昭和 22）年に三洋電機を設立している。

パナソニックの役員構成に変更はない。

「従業員の状況」は「職員」が男 2,087 人、女 386 人。「工員」が男 2,732 人、女 1,683 人で、全従業員数は 6,888 人である。ただし、注記に、「1 従業員数は稼働人員であり、休職者、臨時工、日傭及び嘱託等 959 名は含まない。2 当社の管理している松下電子工業（株）の工員其の他 1111 人及び同社へ出向中の職員 286 人は共に上表数字より除外されている」とある。松下電子工業は、1952（昭和 27）年 12 月にオランダのフィリップス社との間に設立された合弁会社である。フィリップス社との合弁に当たっては、高額な技術指導料を要求したフィリップスに対してパナソニック（松下電器産業）側は「経営指導料」を要求する形で交渉に臨み成功したことはよく知られているが^⑧、この「注記 2」の記述は、松下電子工業の従業員管理のすべてが実質的にパナソニック（松下電器産業）によってなされていたことを裏付けている。

（10）第 26 期事業年度 有価証券報告書

第 26 期事業年度は、「昭和 28 年 11 月 21 日～昭和 29 年 5 月 20 日」である。この期から半期の事業年度の区切りが固定化する。役員構成に変更はなく、期末株主数は 17,796 名。松下幸之助の持株数は若干減少し、持株比率は 25.40% である。

従業員総数は 6,771 人である。ただし、注記に「1 従業員数は稼働人員であり、休職者、臨時工、日傭及び嘱託等 1736 名は含まない。2 松下電子工業（株）に対し、当社から出向中の職員 309 名及び同社従業員の 1155 名は共に上表数字に含まない」とある。前年度と比較すると、正規従業員が 100 名以上減少し、非正規従業員が大幅に増加していることが知られる。

(11) 第27期事業年度 有価証券報告書

第27期事業年度は、「昭和29年5月21日～昭和29年11月20日」である。この期、パナソニックは、5月25日に第2回の社債発行を実施し1億円を調達した⁹⁾。さらに8月2日に新株発行増資を実施して、資本金を30億円とした。松下幸之助は、持株数を1,286万3,563株と大幅に増やしたが、発行済み株式数（分母）が6,000万株と大きく増加したため、持株比率は21.44%に低下した。期末株主数は24,003名である。役員構成に変更はない。稼働中の正規従業員数は、7,483人である（注記は前期と同趣旨ゆえ省略）。

(12) 第28期事業年度 有価証券報告書

第28期事業年度は、「昭和29年11月21日～昭和30年5月20日」である。松下幸之助は、株式を若干買い増して持株比率を22.13%に上げている。役員構成に変更はない。稼働中の正規従業員数は、7,355人である（注記は前期と同趣旨ゆえ省略）。

(13) 第29期事業年度 有価証券報告書

第29期事業年度は、「昭和30年5月21日～昭和30年11月20日」である。この期は役員構成にも、財務状況にも大きな変化はなく、松下幸之助の持株比率は20.43%。稼働中の正規従業員数は7,935人である（注記は前期と同趣旨ゆえ省略）。

なお、パナソニックは、次期事業年度の1956（昭和31）年1月19日に、現金配当に代えて「株式配当」を実施するため新株599万8,524株（資本金組入れ額2億9,926万200円）を発行し、同時に端数調整のため新株1,476株の発行による普通増資（73,800円）を実施して、発行済み株式総数を6,600万株、資本金額を33億円とした。第29期の有価証券報告書の作成時点（1956（昭和31）年2月15日）ではすでにこの増資が実施済みであったため、この情報が注記されている。

以上に、終戦直後から昭和30年までのパナソニックの有価証券報告書の情報を確認した。初めに記したように、昭和20年後半～25年前半は、パナソニック自身が「戦後苦難期」、昭和25年後半～29年は「再建期」、昭和30年～38年は「拡大期」と名付けた時期であり、ここでは実質的に「戦後苦難期」と「再建期」の状況を確認したことになる。

なお、いうまでもなく、ここで見た有価証券報告書の情報については、対応する各年度の同社の事業内容の展開と合わせ見るとき、そうした事業展開を可能ならしめた基礎情報を提供することになりうるのであるが、紙幅の制約もあり、また同社の事業史そのものについては比較的研究も多いことから、ここでは、あくまでも有価証券報告書でなければ分からない株主関係の情報を中心に、調査の照準を合わせた次第である。

4 おわりに

パナソニック 100 年の歴史において、本稿で見た同社の戦中・戦後期は、創業者である松下幸之助が筆頭株主としても、また経営トップとしても健在であった時期であり、戦局の悪化と敗戦という時代背景を背負って不本意な意思決定を強いられながらも、やがて来る高度成長の時代を予感して事業拡大の方向を見出し始めた時期と言える。

経営陣（役員）には一貫して複数の親族が名を連ねているため、依然「同族色」を残しているが、松下幸之助自身の持株比率は 1931（昭和 16）年には 74.1% であったものが 1955（昭和 30）年には 20.4% に低下している。戦後の増資を通じて、パナソニックは松下幸之助の所有による個人支配の段階を完全に脱却し、趨勢として株式の分散が進行した。1935（昭和 10）年の株式会社化に当たっては、経営の公開が目的であって資本増強のためではないと従業員に向けてわざわざ表明していた松下幸之助であるが、戦後の復興に当たっては、積極的に新株発行増資や社債の発行を行い、上場株式会社らしく市場からの資本調達を活発化させている。本稿で取り上げた貴重な資料からは、このような基礎的な事実を改めて確認することができるのである。

注

(1) 以下を参照。

小松章「松下と住友—松下電器の株式会社化をめぐる客観事情（一）」『論叢 松下幸之助』第 5 号、P H P 総合研究所、2006 年 4 月。<https://konosuke-matsushita.com/treatises/pdf/ronso-5.pdf> または <http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8695742>

小松章「理念形成と経営公開—松下電器の株式会社化をめぐる客観事情（二）」『論叢 松下幸之助』第 6 号、P H P 総合研究所、2006 年 10 月。<https://konosuke-matsushita.com/treatises/pdf/ronso-6.pdf> または <http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8695748>

(2) 参考までに、本稿で取り上げる時期は、パナソニック社自身の社史（松下電器産業株式会社社史室編『松下電器・社史年表 1999 年（平成 11 年）版』）では以下のように区分されている。

昭和 7 年～12 年 活動期

昭和 13 年～20 年前半 戦時期

昭和 20 年後半～25 年前半 戦後苦難期

昭和 25 年後半～29 年 再建期

昭和 30 年～38 年 拡大期

(3) 「松下電器所内新聞」第 12 号。原文は漢字・カタカナ表記の文章であるが、引用に当りカタカナ部分はひらがな表記に直した。

(4) 持株会社整理委員会『日本財閥とその解体』1951 年。158-159 ページ。298-300 ページ参照。

(5) この闇の部分に迫ろうとした論文に次のものがある。青野豊作「松下幸之助・透徹の思想

(二)『論叢 松下幸之助』第11号、PHP総合研究所、2009年4月。

<https://konosuke-matsushita.com/treatises/pdf/ronso-11.pdf>

- (6) 松下電器産業株式会社社史室編『松下電器・社史年表 1999年(平成11年)版』33ページ。
- (7) 松下電器産業株式会社社史室編『松下電器・社史年表 1999年(平成11年)版』34ページ。
- (8) 松下電器産業とフィリップス社との提携については、1952年6月28・29日の2日にわたって大阪市の東洋紡本社で開催された「日本学術振興会 産学協力研究委員会 経営問題第108委員会」(委員長 高瀬荘太郎)の第23回研究会議の席で、松下幸之助自身が同委員会産業界委員の立場で「松下電器とフィリップス社との技術提携^{ていけい}」と題する報告を行っている。この報告は、後に高瀬荘太郎編『外資導入と会社経営』(森山書店、1954年)の第3章第3節に「電器産業の外資および技術導入—松下電器とフィリップスとの提携^{ていけい}」(松下幸之助)と題して所収されている。
- (9) 松下電器産業株式会社社史室編『松下電器・社史年表 1999年(平成11年)版』36ページ。

2018年10月末日 脱稿

組織のナラティブ・アプローチ

高 橋 正 泰

序

ナラティブ・アプローチについての関心が、これまでの文学、文芸批判、文化人類学、看護や精神治療など医学の分野のみならず法学や経営学の分野でも質的研究の重要性が認識されると同時に展開されている。特に経営学の組織論研究におけるナラティブ研究としては「ナラティブ (narrative)」という言葉よりむしろ「ストーリーテリング (storytelling)」として知られている (e.g., Brown et al., 2005; Denning, 2007)。このナラティブへの注目は、ポストモダニズムや社会構成主義と無縁ではない。従来の社会科学、特に組織論においては自然科学の教義にもとづいた実証主義、すなわち客観主義というドミナント・ディスコースあるいはドミナント・ストーリーにより中心的に研究が展開されてきたが、1980年代のポストモダニズムの台頭と組織シンボリズムなどの解釈的研究への回帰がナラティブ・アプローチへの契機となったと言っても過言ではない。ナラティブに関する研究は、文芸批判などの分野では1960年代からすでに展開されており、ナラティブ研究の歴史はかなり蓄積されてきたといえる。ナラティブは、通常「語り」「物語」と日本語では訳されてはいるが、必ずしもナラティブの持つ意味を十分に表現した言葉ではない。したがって「ナラティブ」とカタカナで表記する場合が多い。このことは、ディスコースと同じでディスコースも「言説」と一般には訳されているが、カタカナで表記の方がディスコースのもつ意味を表現することが出来る。

このようにナラティブは、社会科学、特に組織の理論においては1980年代から始まる「解釈的転回 (interpretive turn)」というべき研究と関連しており、自然科学的研究方法の限界から現実主義的仮説により人間の生活を理解するための「解釈学的転回」ならびに「物語的転回 (narrative turn)」というべき研究動向が指摘されている (Riessman, 1993: 1)。本論文では、このナラティブ・アプローチ研究を用いることで組織研究への新たな知見をもたらすことの重要性を検討することにより、ナラティブ研究の持つ組織研究の意義を議論するものである。

I. ナラティブの研究とその特徴

1. ナラティブの意味

歴史を紐解いてみると物語（ナラティブ）のない時代も社会もなく、物語を持たない民族もないとすれば、物語すなわちナラティブの存在は人間社会の普遍的な現象であるといえる。Barthes (1966) は、以下のように述べている。

物語は、話されるかまたは書かれた文節言語、固定されるかまたは動く映像、身振り、さらにはこれらすべての実質の秩序正しい混合、によって伝えることができる。物語は、神話、伝説、寓話、おとぎ話、短編小説、叙事詩、歴史、悲劇、正劇、喜劇、パントマイム、絵画（カルパッチョの「聖女ウルスラ伝」を考えていただきたい）、焼絵ガラス、映画、続き漫画、三面記事、会話の中にも存在する。そのうえ、ほとんど無限に近いこれらの形式をとりながら、あらゆる時代、あらゆる場所、あらゆる社会に存在する。物語は、まさに人類の歴史とともに始まるのだ。物語を持たない民族は、どこにも存在せず、また決して存在しなかった。…… 物語は、人生と同じように、民族を越え、歴史を越え、文化を越えて存在するのである。

ナラティブの普遍性を認めるのであれば、人間社会の関係を理解するためにはナラティブを研究対象としなければならないし、組織現象を研究する対象としなければならない。

ナラティブについての定義は一様ではないようであるが、その要件としては「複数の出来事が時間軸上に並べられている」（野口, 2009: 2）ということである。ナラティブは「語り」あるいは「物語」を意味するが、それはわれわれが日常的に話す会話にみられる語りである。語り手が語る連続した出来事は受け手にとって意味あるものとなると理解される。

ナラティブの研究をみるとストーリーという言葉が頻繁に使われる。ナラティブとストーリーは同義語として使用される傾向にある。しかし、「ナラティブ」は複数の出来事を時間軸に並べたもの、他方「ストーリー」はナラティブに「筋立て」という「プロット」が加わったもので、複数の出来事の関係を示すものとして区別される（野口, 2009: 3）。つまり、ストーリーは語るものについての関係性と意味の付与をもつテキストであるともいえる。

ナラティブ形式をさかのほればギリシャ悲劇のアリストテレス（Aristotle）の分析にみることができるとされるが（Riessman, 2008: 4, 訳7）、ナラティブに関する理論は文芸作品の吟味から発展し、1960年代にはナラトロジー（物語論）として一つの研究分野を形成している。ナラトロジーは、構造主義の影響下で物語の構造分析を行っているが、この代表者はバルト（Roland Barthes）である。バルトは、ナラティブを物語内容（historie）—行為の論理と登場人物の《統辞法》とを含む—と、物語言説（discours）—物語の時制、アスペクト、叙法を含む—とした

（Barthes, 1966: 訳 9）。

Riessman（2008:14-17, 訳 26-33）によれば、このような「物語的転回」はクリスティン・ランゲリア（Kristin Langellier）による 1960 年代のリアリズムからの脱却に位置づけられるとし、その運動は、ポストモダニズムに関係するが、(1) 社会科学における、実証主義型研究と、それによるリアリズム的認識論への批判、(2) 文学と大衆文化における「回想録ブーム」、(3) 新しい「アイデンティティ運動」すなわち有色人種、女性、ゲイとレズビアン、その他の周縁化されたグループの人々の解放への努力、(4) 各種のセラピーにおける私生活の吟味というセラピー文化の急成長である（Langellier, 2001: 699）の 4 つであるとしている。また、Riessman（1993: 1）は社会科学における 1970 年代から 1980 年代にかけての「解釈的転回」に始まり、人間の行為についての研究をおこなうために自然科学の研究方法によるリアリストの仮説の限界から、アメリカにおいてさまざまな学問分野からナラティブ研究への転回がおり、またヨーロッパにおける「物語的転回」は Bakhtin（1981）、Barthes（1974）、そして Ricoeur（1981, 1984）によって準備されたとしている。

2. ナラティブとディスコース²⁾

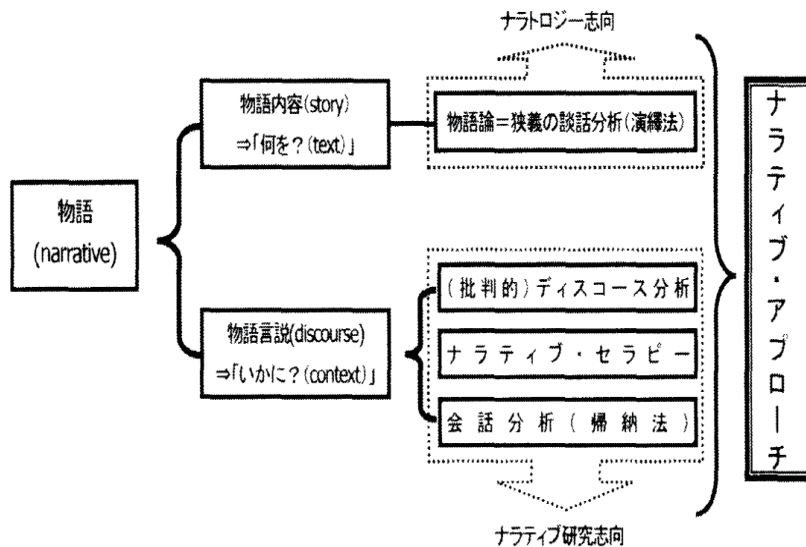
ナラティブと一緒にディスコース（discourse）について議論されることが多い。研究領域の分析タイプやスタイルによって、またその理論や概念によって大きく影響されており、ディスコースも定義づけることはその本質的要件から難しい問題であるが、ディスコースではその含む言語、会話、物語が、社会生活を理解するための不可欠な特徴となっているとされる。

福原（2005: 56）は、『物語辞典』³⁾ からナラティブは、「何を（内容）」と「いかに（形式）」との二面性を有するものであり、「何を」にあたる内容的側面を意味する物語内容すなわちストーリー（story）と、「いかに」にあたる表現的側面を物語言説すなわちディスコースとして示している。そして、ストーリーは語られ方を与件とし、物語の内容そのものを研究素材として見なすことからテクスト的であるのに対し、ディスコースは物語中の発話者の言説を考察の対象とし、文脈に規定されてくる言外の意味に言及することからコンテクスト的であるとしている

（図 1）。このように整理することは、ナラティブ・アプローチを理解する一つの考え方としては有効な分類であろう。

ディスコースは「対象を構築する記述の体系」（Parker, 1992: 5）と定義されたり、「[・]ディスコー[・]スとは、何らかの仕方であらわされて、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々を指している」（Burr, 1995: 48, 訳 74）とされたりしている。ただ、ディスコースが意味していることは、一つの出来事についての特定の描写、つまりそれらのある観点から表現する特定の仕方であり、したがって、あらゆる対象、出来事、人に関して異なるディスコースが、それぞれの異なるストーリーや表現をともなって存在するのである。それ故に、ディスコースは言われたり書かれたり、また他の方法で表現されるもの

図1 ナラティブ・アプローチの鳥瞰図



出所：福原（2005: 61）

を通して世界の現象を構築することになり、異なるディスコースは、対象が他とは極めて異なる「特質」を描くことになるのである（高橋，2002）。その意味からすると、図1に示されるように、物語（narrative）は物語内容（story）と表現的側面を意味する物語言説（discourse）から構成されると理解することは妥当であるように思われる。

ディスコースへの着目は、組織における言語の使用とその重要性からきている。機能主義および実証主義に基盤を持つメインストリームの組織理論はコミュニケーションにおいて「正確に速く」という組織の合理性と情報の問題を中心に展開されてきており、特に社会的関係の中で言語のもつ意味やその重要性を無視してきたと言っても過言ではない。社会科学としての組織論では、「行い」が「話す」に先行するものとして理解され、その重要性が十分に認識されてこなかった。しかしながら、構造主義やポスト構造主義においても言語の構造化される仕方が人間の経験と意識の構造化される仕方を決定するということを認めている。このことからすると、ディスコースやナラティブの果たす重要な役割が見て取れる。言語、話し、物語、会話としてのディスコースは、一般的日常生活における不可欠な特徴であるとともにナラティブをも含んだ概念ともいえる。ただ、ナラティブは数多くある出来事を時系列に並べ意味を伝えるものであるのに対して、ディスコースはわれわれのアイデンティティを形成するところに両者のもつ本質があるように思われる。しかし、ナラティブとディスコースのどちらがどちらを包含するかを議論することはあまり意味を持たず、ディスコースが社会のあり方や運営の仕方と密接に関連しているとするならば、ナラティブもまたわれわれの世界を構築する手段として理解され、両者はともに現実世界を理解するための有効な概念であるということが出来よう。

3. ナラティブ研究と物語モード⁴⁾

これまで組織研究では実証主義のディスコースが支配的であったことから、科学方法論としての解釈的研究が軽視されてきたということは事実のようである。それでは、実証主義による客観性という問題に対して解釈的な立場からはどのようなことがいえるのであろうか。

Epston, White & Murray (1992) によれば、世界についての知識は経験を通してのみ獲得しているものであって、人は物事を直接的に理解したり、客観的に記述したりすることは出来ないとしている。人は自分の経験から世界を語るものであり、それが「知る」ということの限界であって、ストーリーこそが、人々の生々しい経験を秩序立てて理解するための基本的枠組みを提供するのであり、われわれの現実はいくつかのストーリーを通して解釈されることになる。例えば、人が組織について語るとき、そこにあるストーリーによって出来事が時間軸上に並べられ、過去から現在への出来事の変化や進展をひとまとまりの物語として描くことになる。これによって、進行中の組織活動からある一コマを切り取って現実という一つの塊として、その中に意味を見つけようとするのである。したがって、ある組織の現実がいかなる意味を持つかは、自己の持っているストーリーによって決定されるのであり、その切り取り方や現実の表現もまたストーリーによって決定されるのである。

このように具体化されるストーリーの中にこそ真実がある、という信憑性は、客観的立場をとるものにとっては受け容れがたいことかもしれない。なぜならば、ストーリーは不確定な要素を含んでいるのである。どんな話にもある種の曖昧さや不確定性、そして矛盾が含まれているものである。それ故に、自己の持っている知識を総動員して現実としての物語とストーリーを解釈することによって、これまでのストーリーを調整し、新たな意味を現実が付与していくことになる。このような意味を付与するプロセスは、経験を整理し、時間的流れの中に当てはめ、現実のもつ特徴を見出していくことなのである。

物語の真実は「事実」の中にあるのではなく、物語の意味の中にこそあるという主張は説得性をもといえる。ストーリーは、社会的コンテキストの中で位置づけられることになり、社会的関係を創造し、維持し、変容させることになるのである。まさに、現実、ディスコースとしての物語とストーリーによって社会的に構成されるのである。

これまでの議論を、White & Epston (1990) は論理的・科学的思考と物語的思考という観点から整理している。社会科学の分野において、論理科学的思考の援用やそれに類似する科学理論は、絶えず疑問視されてきていると思われるし、まさにポストモダニズムの議論はそのあらわれであるといえる。人間システムである社会システムでの出来事を理解し、解釈するのに適当であると考えられる思考モードと科学主義の唱える思考モードを検討してみると、ナラティブ・アプローチにより組織分析するうえではかなり有用であることがうかがえる。

論理科学的思考モードとは、科学的コミュニティーの中で正当な努力として保証されるべき手続きと習慣を含むものであり、まさに機能主義的組織論が採用してきた方法とされる (White &

Epston, 1990: 77-78, 訳 101)。つまり、論理科学モードは、一般的な原因を扱い、その確立のためには立証され得る参照枠を保証し、実験的な真実をテストするための手続きを利用し、その言語は、一貫性と矛盾しないことという必要性によって制御されているのである (Bruner, 1986)。

他方、物語的思考モードは、現実にとっくりであることによって信頼を獲得し、良いストーリーによって特徴づけられる。それらは、抽象的で一般的な理論を築き上げるための手続きと慣習には関心はなく、経験についてのある特別な事柄に注意を向けている。普遍的な真実の条件を確立するのではなく、時間軸の上で出来事をつないでいくのである。物語モードは、確かさではなく、さまざまな見方を導くのである。

これらの議論から導き出される結論は、明らかである。ポストモダニズムとしての社会構成主義の立場からすると、物語モードによる思考は、以下のように、組織の分析や理解、そして組織の再構築に多くの方向性を示唆している (高橋, 2010a: 22-23)。

- ① 組織での生きた経験を重視する。
- ② 生きた経験をつなぎ合わせることでより変化する組織を知覚することが出来る。
- ③ 経験の描写と新しいストーリーを構成する日常的言語の使用の有用性とその多義性を重要と認める。
- ④ 解釈行為に人が参加することの真価を見出すことが出来る。
- ⑤ 物語のストーリーは人々により共同制作され、人々の語りは組織の現実を構成する。そして、ストーリーこそが、生きた現実を秩序立てて理解する基本枠組みを提供するのである。
- ⑥ 組織の主体と客体は、物語の中で渾然一体となって役割を演じ、組織のコンフィギュレーションとその活動を描き出す。

このような考え方からすると、物語で使用する言葉が意味をもつのは社会的交流における使用を通してである (Gergen & Kaye, 1992: 177, 訳 203) が故に、物語の構成は流動的であり続け、状況の変化に開かれている。ここにストーリーがもつ物語とディスコースによる組織分析が意味を持ってくるのである。

このように組織現象を捉えようとするならば、ナラティブ・アプローチは社会構成主義の考えと融合しながら、絶え間なく変化する組織のコンフィギュレーションを描き出し、生きた組織を理解するパースペクティブであり、物語を通して分析するナラティブ・アプローチは、組織分析の有用な方法とみなすことができよう。

II. 組織論におけるナラティブ研究

ナラティブ・アプローチは「ナラティブという形式を手がかりにしてなんらかの現実に接近していく方法」(野口, 2009: 18) と定義できるが、組織研究においてはここ 20 年くらいの間にナラティブ・アプローチとして展開される研究動向が注目されている。ナラティブに関する組織論

上の研究は、すでに 1970 年代にみられるが、現在の組織のナラティブ・アプローチとは若干異なっている。現在のナラティブ・アプローチは、1990 年代のポストモダニズムや社会構成主義（social constructionism）のもとで主に展開されており、それは組織論研究における言語についての認識変化であり、組織における言語のもつ重要性が注目された結果である。組織の言語についての研究は、広くはディスコース分析という質的研究と関連しており、対話、会話、談笑などのナラティブを含んでいる。つまり、ナラティブ・アプローチは、この組織で語られる会話、語り、対話、物語といったナラティブを一般的日常生活における不可欠な特徴であり、組織の相互作用の本質として理解し、組織を分析しようとする質的研究方法として位置づけることが出来る。

伝統的には、ストーリーはナラティブ以下のものとみられてきているが、ナラティブは一貫性とともに筋立て（plot）を必要としているのに対して、ストーリーは陳腐で、筋書きはなく、年代順配列のシンプルな話し（telling）であると Boje（2001: 1）は述べている。その一方で、Boje（2008）は、ナラティブは始まり、半ば、終わりが連続して繋がっている全体のお話しであり、通常は現在、過去への回帰、特徴の分類、対話、テーマ等から一つのプロットに興味をもって入れ込んだ過去志向的（回顧的）なものとして、また少しの時間で変化するものとして捉えている（Boje, 2008: 7）。また、その定義を Boje（2008: 261）は「それ自身完結した活動の模倣であり、何らかの重要性のある全体としてアリストテレスによって定義される。……今では『始まり、半ば、終わりをもつ全体』そして一貫したナラティブとして定義される」としている。

それに対してストーリーは「安定して中心を持つあるいはコントロールされたナラティブであり、より分散的（一貫性を解きほぐし違いを主張する）でありがちである」（Boje, 2008: 7）としている。

このようにナラティブとストーリーを区別する見解はあるが、組織に関するナラティブ・アプローチとしては、2000 年前後から始まる「ストーリーテリング」が知られている⁹⁾。組織のストーリー、物語、会話に関する研究は、リーダーとしての管理者は、いったい何を語り、管理者としてのどのような役割を果たしているかを改めて問うものであるといえる。経営の理論や実践では、ストーリーテリングというナラティブ・アプローチの重要性が徐々に認識されており、ビジネススクールのマネジメント教育にこのナラティブを取り入れることに関心を持ち始めている（e.g., Bennett, 2003a, 2003b; Boje, 2008; Denning, 2004; McKee, 2003）。

ストーリーテリングと組織やマネジメントとは密接な関連があることが認識されてきている。このことは、これまでのマネジメント論で展開されてきた伝統的なマネジメント・プロセスやテキストに書かれているマネジメント・モデルを用いて組織の動きを説明しようとしても、その試みが実際の組織行動をうまく説明できなかったことにあるといえる。これまでのマネジメント論や組織論は、行動つまり仕事の仕方や作業方法などの組織メンバーの行動に目を奪われてきており、行動に先立つコミュニケーションにおける対話や意思疎通をつかさどる発話行為にはほとんど目を向けていなかった。行為は発話に先立つことはなく、組織の中でメンバーがどのように発

話し、協働に結びつけているかは、組織論や組織行動論、およびマネジメント論では十分に議論されてこなかったのである。問題なのは、機械のメタファーや有機体メタファーといった現実を十分に映し出さない誤ったメタファーを用いていることである。

世界に関する知識は経験を通して獲得され、人は自分の経験から世界を語る。それ故に、人々が語る物語やその中のストーリーは経験を秩序立てて理解する基本的枠組みを提供する。現実は、こうした物語やストーリーをとおして解釈される。つまり、組織の真実は、「事実」の中にあるのではなく、「物語の意味」の中にあり、組織はストーリーによって社会的に構成されるということである。

ストーリーテリングは単なるプレゼンテーション技法の違いを超えた意味を有している。

それは、「科学、論理」から「語り (narrative)」へ、という理論的注目である。従来の科学、論理においては、その知識観は①行為とは別次元に存在し、伝達可能な知識であり、②その目的は正確に伝達することであり、③その方法は論理的プレゼンテーションであった。そのイメージは知識に満たされた話し手の頭から、聞き手の空っぽの頭に知識をダウンロードする論理に関連がないと考えられる部分は全て無駄なものとして切り捨てられるというものであり、その前提は聞き手に何か備わっているものがあるとは考えないというものと理解できる。

他方、「語り」による知識伝達は、①行為と不可分に存在し、状況的に構築される知識を想定し、②その目的は知識構築のきっかけを与えることであり、③その方法はストーリーテリングであるとする。そして、そのイメージは物語の語りが糸口となり、聞き手が考えを巡らすきっかけを与えるというものであり、前提は聞き手の頭の中には、小さな声（内的発話）を発する内的な世界が備わっているとする。このように、聞き手に対する捉え方と話し手の立場の転換がストーリーテリングではおこり、聞き手の内側に世界を構成するための方法がストーリーテリングである。

このようなパースペクティブは、知識観の転換を意味し、旧来の手法がフォーカスしてきた主体から離れて、客観的に存在する知識という明白知（形式知）から、ストーリーテリングがフォーカスする「知識は行為と不可分に存在する」という立場へのシフトである。

このようなストーリーテリングの立場からすると、物語のストーリーは人々によって共同制作され、人々の語りは組織の現実を構成する。そして、ストーリーこそが、生きた現実を秩序立てて理解する枠組みを提供するのであり、組織は状況の中に埋め込まれており、社会的に構成され、組織がどのようなコンフィギュレーションをとるかはあらかじめ設計されているわけではないとする知見を持つことになる。

組織におけるディスコース分析の対象となる物語とそのストーリーテリングは、意味形成の媒体として組織メンバーのアイデンティティを構築し、組織メンバーや組織研究者に組織を理解するための手段を提供している。物語は、予め決められた意味を満載しているものであり、組織の真実は「事実」の中にあるのではなく、組織メンバーにとって物語の意味の中にあるとするならば、

どのようにそれを解釈すればよいのであろうか。旧来のように、客観的に存在する組織の何らかの変数に働きかけることで変化を引き起こすのではなく、物語を経験することを通じて、組織を行為者が再構成することになる。それは、単に「考えの伝達方法」の範囲を超えて、語りによって組織を構成する視点がストーリーテリングであるといえる。

ストーリーテリングは、誤った前提を捨てることから始まるといえる。情報は客観的に物事を正確に伝えるもの、知識は状況から独立した「頭の中で生じる何かの作用」そして形式化されることにより共有するもの、として捉えられてきた。このような前提は、これまで組織におけるコミュニケーションは情報を速くかつ正確に伝えることに終始してきたが、2000年以降はもはや意味を失いつつある。

すでに指摘したように、これまでのマネジメントのテキストでは誤ったメタファー、即ち、機械のメタファーが用いられており、組織の問題に機械のメタファーを用いることで誤る点は数多いが、特に組織において組織メンバーが組織での行動の仕方をいかに学習するかについて、次の点で大きく誤っている。

- ・ 知識は、そもそも組織のどこに存在するか？
- ・ 他の人が知っていることをどうすれば知ることができるか？
- ・ 人々は行動の仕方をいかにして知なのか？
- ・ 人々が新たな組織に加入したとき行動の仕方をいかにして知なのか？

こうした問題の多くに解を与えるのが物語であり、ここにストーリーテリングを検討すべき理由が存在している。トップ・マネジメントが行わなければならないことは、会社の将来を語ることであり、これが経営者の本質的役割といっても過言ではない。物語は、会社の将来を秩序立て、そして分かりやすくかつ心に響くものとして人にコミュニケーションするのである。

ストーリーテリングは、客観的な知識の伝達の手法ではなく、聞き手の内側に世界を構成するための方法である。つまり、旧来の手法とは異なり、聞き手に対する捉え方と話し手の立場の転換がおこなわれ、聞き手による主体的な構成を中心に据えている。単なる「考えの伝達方法」の範囲を超えて、物語ることによって組織を構成する視点がストーリーテリングである。ストーリーテリングにより、新たな認識のレンズが行為者に構成され、組織が異なったものとして存在するようになる。つまり、ストーリーテリングが組織を構築することになる。

Ⅲ．組織のナラティブ・アプローチの展開

1. ストーリングとアンテナラティブ

これまで述べてきたように、組織研究におけるナラティブはストーリーテリングとして展開をみているが、Boje（2008）はさらにナラティブとストーリーを区別しながら、ストーリング（storying）の概念を提示している。Boje は、ストーリングとは「現実化されたストーリーを形

成する、役割を引き受ける（見つける）ための別のストーリー、管理され方向づけられたストーリーもしくは不意に現れたそして同時にまとまってイナクトされたストーリーの連続的もしくは非連続的行動である」（Boje, 2008: 263）としている。また、組織のストーリーリングとして「組織のストーリーリングは『ストーリーの成果がメンバーのセンスメイキングの重要な部分であり、ある意味が組織メンバーに制度的な記憶とともに個々人の記憶を補足する集合的なストーリーテリングのシステム』である」（Boje, 1991: 106）と定義される。

さらに Boje (2001, 2008) は、アンテナナラティブ (antenarrative) という概念を提起した。アンテナナラティブは、さらに「時間の矢印 (the arrow of time)」にそってセンスメイキングの回顧的（未来志向を持つ）方向に合わせられるもので、組織のナラティブや民間伝承の分野が無視したとされているナラティブー回顧的方法への代替案として貢献できるものであるとされる (Boje, 2008: 13)。アンテナナラティブはアンテストーリー（以前のストーリー）が組織関係に変換されうる将来についての（先取的な）主張であり、ビジネス、さらにもっとも未来志向の研究やコンサルティングに一番満ちあふれているものとして位置づけられている (Boje, 2008: 13)。しかしこれらの脆弱なアンテナナラティブは、蝶々のようにある時は未来に変化し、大きな構想にインパクトを持つ運動に変化と変革を持ち込むことができる。アンテナナラティブの重要な特質は、あるコンテキストからあるコンテキストへ、未来にジャンプスタートするコンテキストや屈折作用へのシフトという旅行者であることである。そこでの最大の関心事は、アンテナナラティブが移るにつれていかにその内容が変身するかである。このようなアンテナナラティブを Boje (2008) はウォールマートの事例やいかにストーリーテリング・オーガニゼーションが作用するかというディズニーのタマラ (Tamara) を例にとりながら説明している。このように、組織のストーリーテリングは知識やセンスメイキングと関連づけられながら新たな展開をみせている。

しかしそれに先立ち Boje (2001) は、組織のナラティブ・メソッドを展開し、アンテナナラティブのアプローチを提示している。アンテナナラティブには5つの次元があり、アンテナナラティブは (1) 以前のナラトロジーが何であろうとストーリーの上に追加し、枠組みを与え、課する方法や理論の両方であること、(2) 経験する中で何が起こるかということとしてのセンスメイキングや思いつきに対する思索的な曖昧さに注意を喚起すること、(3) 始まり、半ば、終わりというナラティブが求めるもの以前に生きられた経験に対するセンスメイキングとしてストーリーテリングの流れに分析的な注意を方向付けてくれること、(4) ストーリーテリングのタマラの例にあるように、誰がそれをおこなったかを明らかにする試みであること、最後に (5) ストーリーや合意されたナラティブの中で具体化する以前の集合的記憶であること、である。

2. 組織のナラティブ・アプローチ

Boje (2001) は、TwoTrees (1997) を引用しながらストーリーの3つの特質を記述している。それは、時間、場所、そして心の3つであるが、組織分析や社会科学に応用されてきたナラトロ

ギーはこの3つの特質を周辺に追いやってきたし、ストーリーもまた同様である。Boje（2001）はこのストーリーを再評価して、複雑な組織における断片化されかつ多声的なストーリーテリングの普及を可能にする8つのアンテナラティブ分析を提起している。

1. 脱構築（Deconstruction）

脱構築は、ナラティブの自己脱構築における進行する行為中にあるアンテナラティブである。ナラティブは固定化されたものではなく埋め込まれた意味のネットワークによって進行し、流れている。分析者は、進行する文脈を解釈するプロセスの一部となることによってアンテナラティブに参加する。

2. 大きな物語（Grand narrative）

如何に一つのストーリーがそのストーリーを語る重要な道筋を消去される道筋で語られうるか、にあるものが大きな物語にあるアンテナラティブである。大きな物語は小さなストーリーに粉碎され、小さなストーリーの開かれた多声的な網の中で置き換えられることにより過去の連続した単一の声による大きな物語は問題化される。

3. 小さな歴史（Microstoria）

小さな歴史は、開かれた歴史アプローチや大きな歴史の大きな物語の懐疑主義となるアンテナラティブの分析である。これは小さな歴史アプローチであり、「僅かな人々」の歴史を好み、組織研究で流行となりうる「偉大な人」の大きな歴史を無視するようにみえる。

4. ストーリーのネットワーク

ストーリーは単なる構造的な表明ではなく、ナラティブ・ネットワークの結節点もしくは繋ぎ目である。多くのナラティブ・ストーリーはある種のネットワーク分析を含むものとなり、ストーリーの断片をナラティブ・マップに範疇化する。アンテナラティブ分析は、ストーリーのネットワーク化の中に埋め込まれたプロセスに注目するのである。

5. 相互テキスト性（Intertextuality）

相互テキスト性は、テキストの書き手と読み手間のアンテナラティブそのものや対話、会話に位置する。それぞれの組織のナラティブは他の多くのナラティブと相互テキスト的に関係を持っており、小説の持つ相互テキスト的システムやネットワークキング理論を如何に組織研究に広げることができるかが問題となる。

6. 因果関係（Causality）

アンテナラティブという選択肢は因果関係の属性が回顧的に描かれ、また再度描かれるストーリーテリングの置かれた行為を研究することにある。

7. 筋立て（Plot）

複雑な組織におけるナラティブの筋書きが誰になるのかという疑問が組織研究においては意味を持っている。筋立ての概念をさらに理解すれば、それは単なる年表ではなく、ナラティブの構造に何をリンクさせるかである。アンテナラティブでは、筋立てがいかに社会シ

ステムの中で働いているかという埋め込まれた状況と同様に誰が筋立てをコントロールしているかを越えた筋立てのない論争が存在する。組織研究では、複雑な組織に於いて誰が書き手として物語に筋立てを与え、他のどのような筋立てが可能かが問題となる。

8. テーマ (Theme)

テーマに対するアンテナラティブ・アプローチは分類学的分類とは対立している。分類は小さな物語のセル (cell) であり、アンテナラティブは分類の枠に閉じ込められはしないし、それ故にストーリーテリングの推移や流れに注目する。アンテナラティブのテーマ分析は、断片や適当なもの、そして破滅の元をつなぎ合わせる容器から踏み出すことにある。

このように、Boje (2001, 2008) によって組織のナラティブ分析は、組織のストーリーテリングの分析から新たな一歩を歩み出している。しかしながら、このようなアンテナラティブ分析が、その主張の複雑さや曖昧さ、そして難解さをみると今後の組織のナラティブ分析に確かな足跡を残すかは定かではない。ただ確かなことは、これまでの組織研究とは一線を画した新しいパースペクティブをもたらしていることである。

IV. 結語

野口 (2009: 2-3) は Czarniawska (1998) をもとにして、ナラティブとストーリーを「ナラティブ」は複数の出来事を時間軸上に並べたもの、「ストーリー」はナラティブにプロットが加わったものであり、「プロット」とはいわゆる「筋立て」のことで複数の出来事の関係を示すものであるとして整理している。このようなナラティブとストーリーの理解は先の Boje (2001) とは異なるが、このことはナラティブとストーリーには異なった理解があり、両者が同義にとられる傾向にあることの一因であろう。ただ、Boje (2008) では主張が若干異なり、どちらかという野口 (2009) の見解に近くなったように見える。その意味では、野口 (2009) が一番分かりやすい整理の仕方であると思われる。Boje の場合は、組織研究にストーリーリングやアンテナラティブという概念を展開する前提として、ナラティブとストーリーを考えていたのかもしれない。しかし、Boje が主張するストーリーリングやアンテナラティブは、組織研究により複雑な概念と研究方法をもたらしてきている。まさに、ナラティブは多様であり、実践と結び付いた概念でもあり、その分析は構造分機器と機能分析、本質主義と構成主義、マクロ分析にメゾ分析やミクロ分析、ドミナント・ストーリーやオルタナティブ・ストーリーなど内容的にも多様性に富んでおり、ディスコース分析やグランデッド・セオリー・アプローチといった研究メソドロジーも多様である。Barthes に続く構造主義者によるナラティブ分析は現在の考え方からすると魅力的なものではないが、その魅力自体は薄れるものではなく、どちらかといえばポスト構造主義において再び主張されており、現在の組織現象にアプローチする方法は一樣ではない (Czarniawska, 1997:

11)。しかしながら、組織研究において言語の重要性が認識されたことからすると、ナラティブを研究対象として分析することは今後の組織研究に多くの発見をもたらす可能性があるといっても過言ではなく、今後の組織のナラティブ・アプローチの可能性が期待される。

【注】

- 1) ここでの Barthes (1966) の引用は、Barthes, R. (1961-71) に所収されている翻訳である花輪光沢『物語の構造分析』の1ページから引用している。
- 2) ここでのディスコースに関する記述は、高橋 (2002, 2010a) から一部を修正加筆して記載している。
- 3) 『物語辞典』では、物語 (narrative) は、その内容的側面を意味する物語内容 (story) と、表現的側面を意味する物語言説 (discourse) から構成される。これら2つの弁別は、主に物語論の構造主義者によって提唱され、物語の相互補完的な言語的下位組織であるとしている (Prince, 1987, 訳 42-43, 117-121, 184-185)。
- 4) 高橋 (2010a) の 21-23 頁を加筆修正して掲載している。
- 5) 高橋 (2010b) から一部を加筆修正して掲載している。

【参考文献】

- Barthes, R. (1966) Introduction a l'Analyse Structurale des Recits, *Communications*, 8, septembre-octobre.
- Barthes, R. (1961-71) *Introduction a l'Analyse Structurale des Recits*, [Selection 1], Paris: Editions Seuil (花輪光沢『物語の構造分析』みすず書房, 1979年)。
- Barthes, R. (1974) *Introduction to the Structural Analysis of the Narrative* (Miller, R., trans.), New York: Hill and Wang.
- Bakhtin, M. M. (1981) *The Dialogic Imagination: Four Essays* (Emerson, C., Holquist, M., trans.), Austin: University of Texas Press.
- Bennett, J. (2003a) Storytelling & Diversity. *Wall Street Journal*, July 8.
- Bennett, J. (2003b) Spin Straw into Gold with Good Storytelling. *Wall Street Journal*, July 30.
- Boje, D. M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Storytelling Performance in an Office Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.106-126.
- Boje, D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D. M. (2008) *Storytelling Organization*. London: Sage.
- Brown, J. S., S.Denning, K. Groh, and L. Prusak (2005) *Storytelling in Organizations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵—』) 同文館出版、2007年。
- Bruner, J. (1986) *Actual Minds, Possible World*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge. (田中一彦 訳『社会的構築主義への招待—言説分析とは何か—』川島書店、1977年)。
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago.

- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denning, S. (2004) Telling Tales. *Harvard Business Review*, May, pp.122-129. (堀美波訳「ストーリーテリングの力」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年10月号、pp.100-111).
- Denning, S. (2007) *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Epston, D., M. White and K. Murray (1992) A Proposal for a Re-authoring Therapy: Rose's Revisioning of her Life and a Commentary. In S. McNamee and K. J. Gergen (eds.), *Therapy as Social Construction*. London: Sage. (野口祐二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー—社会構成主義の実践—』金剛出版、1997年).
- 福原康司(2005)「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—」『専修大学経営学論集』第81号、pp.53-101.
- Gergen, K. J. and J. Kaye (1992) Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning. In S. McNamee and K. J. Gergen(eds.), *Therapy as Social Construction*. London: Sage. (野口祐二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー—社会構成主義の実践—』金剛出版、1997年).
- Langellier, K. M. (2001) Personal Narrative. In M. Jolly (ed.), *Encyclopedia of Life Writing: Autobiographical and Biographical Forms*. 2, pp.669-701, London: Fitzroy Dearborn.
- McKee, R. (2003) Storytelling That Moves People : A Conversation with Screenwriting Coach, Robert McKee. *Harvard Business Review*, June, pp.51-55. (木下徹郎訳「ストーリーテリングが人を動かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年4月号、pp.84-91).
- 野口祐二(2009)「序章 ナラティブ・アプローチの展開」野口祐二編『ナラティブ・アプローチ』勁草書房、pp.1-25.
- Parker, I. (1992) *Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Individual Psychology*. London: Routledge.
- Prince, G. (1987) *A Dictionary Of Narratology*, University of Nebraska Press. (速藤健一訳『物語論辞典』松樹社、1991年).
- Riessman, C. K. (1993) *Narrative Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Riessman, C. K. (2008) *Narrative Methods for the Human Science*. Thousand Oaks, CA: Sage. (大久保功子・宮坂道夫監訳『人間科学のためのナラティブ研究法』クリオティケア、2014年).
- Ricoeur, P. (1981) *Hermeneutics and the Human Science: Essays on Language, Action, and Interpretation* (J. B. Thompson, trans.), Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ricoeur, P. (1984) *Time and Narrative*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- 高橋正泰(2002)「組織論とディスコース」『経営論集』(明治大学経営学研究所)第49巻第1・2合併号、pp.67-82.
- 高橋正泰(2010a)「パラダイム・シフト、ディスコース、そしてストーリーテリング—知のコミュニケーション—」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第1号、pp.1-28.
- 高橋正泰(2010b)「組織におけるストーリーテリングの展開—変革のリーダーシップとしてのストーリーテリング—」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第1号、pp.29-44.
- TwoTree, K. (1997) Presentation at the International Academy of Business Disciplines Conference at Case Western Reserve in Ohio.
- White, M. and D. Epston (1990) *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York: W. W. Norton & Company. (小森康永訳『物語としての家族』金剛出版、1992年).

中小企業におけるサービス・イノベーションに関する一考察 ～株式会社による認可保育所事業への参入事例を中心に～

井 上 善 海

1. はじめに

サービス・イノベーションとは、南・西岡（2014）によれば、「新しい技術により画期的なサービスが世の中に生み出されること」とされる。また、南・西岡は、「新サービス創出だけでなく、従来、提供されていたサービスであっても、飛躍的に生産性が上がったり、サービスの提供プロセスが変わったりすることもサービス・イノベーションである」（まえがき，pp. i-ii）ともし、サービス・イノベーションを幅広くとらえている。

本研究では、南・西岡のいう後者のサービス・イノベーションについて、株式会社による認可保育所参入事例をもとに考察を行う。

認可保育所の設置に民間企業の参入が可能となったのは、2000年3月に「保育所の設置認可等について」（児発第295号）が通知されてからである。株式会社等が参入することにより、認可保育所の量的拡大を図り、深刻な待機児童の解消を狙ったものである。参入制限が撤廃されるまでは、自治体か社会福祉法人等の非営利団体に認可保育所の設置は限られていた。

参入制限撤廃後、株式会社による参入は進んだが、厚生労働省（2018）のデータによれば、2016年4月で全体の認可保育所23,443のうち、株式会社などによる認可保育所は1,236で、まだ全体の5%ほどでしかない。

本稿では、市場規模が約2兆円（みずほ銀行産業調査部，2016）ともいわれる認可保育所への株式会社の参入がなぜ進まないのか、その要因を分析するとともに、新規参入し成長している民間企業の事例を分析・考察することにより、認可保育所への株式会社の参入にサービス・イノベーションが重要な役割を担っていることを明らかにする。

2. 認可保育所の現状と課題

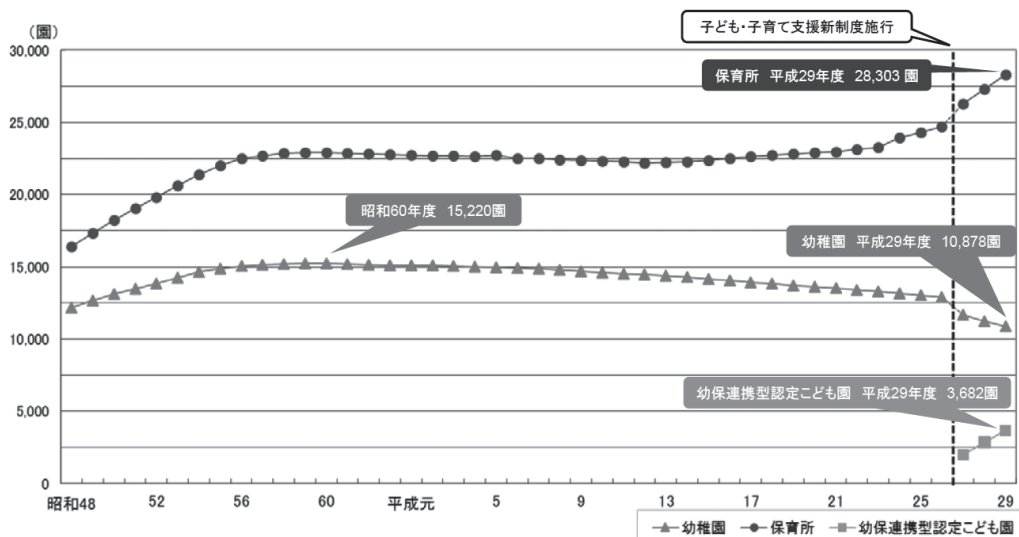
2.1 株式会社による認可保育所参入の現状

保育所とは、2015年に改正された「児童福祉法」で、「保育を必要とする乳児・幼児を日々保護者の下から通わせて保育を行うことを目的とする施設（利用定員が20人以上であるものに限る、幼保連携型認定こども園を除く）」とされる。

保育所には、「認可保育所」と「認可外保育所」があり、「認可保育所」とは、国の定めた基準を満たし、都道府県知事に認可されている保育所のことである。運営主体は、自治体による公立と社会福祉法人や株式会社などによる私立、それに公設民営型もある。「認可外保育所」とは、地方自治体の認可を受けていない保育所で、託児所、ベビーホテル、病院や企業内に設置される事業所内保育施設などのことである。保育施設全体では、認可保育所が約4分の3で、認可外保育所が約4分の1の割合となっている。

前述のように、株式会社による認可保育所への参入が2000年より認められるようになったが、事業体によって補助金交付額に差があるといった参入障壁があり、あまり進まなかった。しかし、子ども・子育て関連3法（「こども・子育て支援法」「認定こども園法」の一部改正法、「子ども・子育て支援法及び認定こども園法」の一部改正法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律）に基づく支援新制度が、2015年4月から施行されたことにより、ベビー用品製造業者、学習塾、鉄道会社、引越会社など、様々な業種からの参入が増え、公立の保育所減少を補完する役割や新たな保育サービスの担い手として期待が高まっている（図表1）。

図表1：幼稚園・幼保連携型認定こども園・保育所施設数年次比較



出所：内閣府（2018）

さらに、2018年6月より待機児童の解消に向けた支援が拡充された。従業員300人以下の中小企業への補助金を上乘せする従業員向けの保育所設置の支援、認可外保育所が国の認可を受けられるようにする支援など、量と質の両面で保育の充実が図られている。

国は2020年度末までに全国の待機児童をゼロにする目標を掲げており、2018年度から3年間で32万人分の新たな受け皿を整備する予定である。目標通りに保育所が拡充されると、2020年には保育の需要と供給が一致し、「保育所全入時代」が到来する。そして、その後は保育所過剰の時代となることが予測される。現在、問題となっている「大学全入時代」と同じ構図である（日経ビジネス, 2018）。

2.2 認可保育所参入の課題

認可保育所の市場規模が約2兆円、認可外保育施設の市場規模が約1,300億円（みずほ銀行産業調査部, 2016）といわれる魅力ある保育所ビジネスであるが、新規参入するに当たっては課題もある。

(1) 補助金や税法上の取扱い

国の補助金を利用するにあたって、株式会社と社会福祉法人とでは補助金の金額に差がある。社会福祉法人については、施設整備費の4分の3が国・都道府県から補助され、残りの分についても独立行政法人福祉医療機構からの融資が受けられ、税制面でも優遇される。一方、株式会社については施設整備費の補助はなく、補助は運営費のみである。

また、保育所の認可権を持つ自治体が、企業は採算に合わないで撤退するのではないか、また、ビジネスの視点で運営すると保育の質が低下するのではないか、といった懸念を持ち、株式会社の申請認可に消極的であったことも課題の一つである。

(2) 厳しい認可基準

「児童福祉法」などで定められた保育所の基準は、①保育者数（乳児3人に1人、1・2歳児6人に1人、3歳児20人に1人、4歳児以上30人に1人）、②保育者（原則、保育に従事する者はすべて国家資格である保育士）、③保育所面積（2歳未満児は乳児室1人あたり1.65m²、2歳児以上は保育室および屋外遊技場1人あたり1.98m²）と厳しく、大都市圏でこれらの基準を満たすのは難しく、満たしたとしてもコストパフォーマンスが低い。

(3) 保育士不足

みずほ銀行産業調査部（2016）によれば、2017年度末には7.4万人の保育士が不足すると予想されていた。このため、保育所を開設しようにも保育士を確保できないことから断念するという事例も起きた。保育士有資格者は約125万人程度存在しているが、すべての保育士が保育に従事

しているわけではなく、4割強が資格を保有しているだけの潜在保育士といわれている。

その原因の一つとして、保育士の給与が労働内容の割には低賃金であることがあげられる。特に大都市では、保育士の給与だけで生計を立てるのは難しいともいわれている。

2.3 顧客の視点に立った独自性のあるサービスの開発

長い間、規制に守られた社会福祉法人などによる保育所運営であったのが、民間企業の参入により保育所運営がビジネス化してきた。政府の目標通り、2020年度末までに全国の待機児童がゼロになった場合は、「保育所全入時代」になる。すでに地方によっては、待機児童数がゼロの地域も出てきている。そうすると、利用者が保育所を選ぶ時代となる。これまでは、国の基準を満たしておけば定員が黙って埋まっていたが、競争環境が厳しくなると、企業間競争と同じく競争優位を持った者が存続・成長することになる。

このため、今後は顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへの取り組みが重要な課題になる。

3. 研究方法

3.1 分析視座

近藤（2012）によると、サービス・イノベーションの研究が始まったのは1990年代の終わり頃とされる。サービス・マーケティングやサービス・マネジメントの分野においてサービス・デザインというテーマでイノベーション関連の研究が行われるようになった。また、経営系だけでなく、理工系の研究者も加わったサービス・サイエンスの研究分野でもサービス・イノベーションが議論されるようになった。サービス・イノベーションの初期の理論研究では、製造業におけるイノベーション理論の適用可能性に関心があり、金融サービス産業が主な研究対象となっていた（pp.44-45）。

日本では、2006年に政府の「経済成長戦略大綱」で、サービス産業を製造業と並ぶ経済戦略の双発のエンジンと位置付け、サービスにおけるイノベーションの創出を促したことにより、サービス・イノベーションが注目され、サービス産業における生産性向上や新規サービスの創出に重点が置かれるようになった。

近年では、サービス産業のイノベーションだけでなく、製造業のサービス化やモノとサービスを一元的・包括的にとらえようとするサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）などの議論が盛んになってきている（高室, 2009, pp.150-152）。

本稿では、サービス産業のイノベーションの中でも、全く新しいサービスを創出するサービス・イノベーションではなく、従来から提供されていたサービスに新しい要素を加えたり、サービスの提供プロセスを変えたりするサービス・イノベーションに焦点を当てている。

イノベーションは、シュンペーター（Schumpeter, 1926）によれば、技術面だけではなく、組織や販売などの面についても応用され、そのようなイノベーションを「新結合（neue Kombination）」と呼び、イノベーションの実行者を「企業家（Unternehmer）」と呼んだ。

そこで、本稿では、イノベーションのプロセスの視点から、イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」、イノベーションの種を見出す「環境適応行動」、イノベーションを形にする「事業の仕組み」、イノベーションを実行する「人材」という4つの視点から事例进行分析する。

3.2 事例企業の抽出

事例企業は、「顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーション」に焦点を当てるため、優れたサービスを表彰する日本で初めての表彰制度である「第1回日本サービス大賞（優秀賞）」（2016年6月）や、商品・サービスの新規性、新しいマーケットの創造、経営手法の革新性などを評価する「第7回ニッポン新事業創出大賞（最優秀賞）（経済産業大臣賞）」（2012年12月）などを受賞している株式会社アイگران（以下、アイگران）とした。このような日本トップクラスの大きな表彰を受けているということは、専門家である審査委員による第三者評価を受けていることを意味している。

また、アイگرانは、大企業の資本が入っていない独立系企業で、かつ中小企業であることから、自社独自の力でサービス・イノベーションを起こしているという点でも、事例企業として適している（図表2）。なお、サービス業の中小企業の定義は、「中小企業基本法」により、「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人」とされている。

研究方法としては、シングル・ケーススタディ（単一事例研究）を採用した。Yin（1994）によれば、シングル・ケーススタディは、ケースが極端あるいはユニークな場合など、新事実のケースの発見において有用であり、複数のケースを扱うマルチプル・ケーススタディに比べて研

図表2：保育所参入の主な企業

単位：百万円

	社名	売上高	当期純利益	決算期
1	(株)JPホールディングス	22,800	678	2017年3月
2	ライクキッズネクスト(株)	14,725	695	2017年4月
3	(株)ポピンズ	12,335	317	2016年12月
4	(株)グローバルキッズ	9,818	1,376	2016年9月
5	(株)アイگران	7,448	61	2015年12月
6	アートチャイルドケア(株)	7,011	257	2016年9月
7	ビジョンハーツ(株)	3,287	56	2016年1月
8	コンビウィズ(株)	3,202	254	2015年12月
9	(株)テノ・コーポレーション	3,011	52	2015年12月
10	(株)プライムツーワン	2,718	102	2016年3月

出所：山田コンサルティンググループ（2018）をもとに筆者作成

究戦略が脆弱であるわけではないとして、シングル・ケーススタディが持っている未知の条件への知的で創造的な適応性を高く評価している。

本事例企業は、比較的長いスパン（2012年～現在）で継続的な分析を行うことによって、研究の正当性と妥当性を図った事例である。

4. 事例の分析

4.1 企業概要

株式会社アイグラン（重道泰造社長）は、1987年（創業1966年）設立、本社は広島県広島市、資本金5,000万円、売上高12,335百万円（2017年12月期）、従業員数3,916名の保育サービス事業（認可保育園の運営59園、企業内・病院内保育施設の運営300園、公的保育園9園）を営んでいる¹。

4.2 事業概要

アイグランの創業は1966年で、重道社長の父重道昇氏が創業者である。当時の社名は「アイ貸テレビ」で、病院に入院患者向けのテレビをレンタルする事業を行っていた。入社後、1996年に31歳で社長に就任した重道社長は、テレビレンタル事業は好調だったものの、テレビレンタル事業一本での経営に危うさを感じていた。

そこで、入社前に食品商社に勤めていて海外出張も多かったのも、その経験から旅行用スーツケースのレンタル事業を開始した。当初50個で始めたスーツケースのレンタルも、今では常時在庫5,000個を取り扱っており、宅配スーツケースレンタルの業界トップになっている。

保育事業参入の契機となったのは2001年の世界同時多発テロである。テロによる海外旅行中止の影響でスーツケースレンタル事業は大きな打撃を受けた。重道社長は、社員の雇用を守るため、本業とはまったく関連のない保育事業に本格参入する。しかし、当時、保育事業の実績も無い地方の企業にとって、その道のは平坦なものではなかった。最初の事業所内保育園運営を受託したのは、保育事業に参入して4年目の2004年であった。さらに初めての認可保育園の開園は、そのまた4年後の2008年である。

保育事業に参入して10年目の2011年には、「グランママ」のグラン、そして「グランプリ（一番）」のグランという2つの想いを込め、「アイグラン」に社名を変更した。アイグランに社名変更してからも順調に成長を続け、2012年には第20回中国地域ニュービジネス大賞、第7回ニッポン新事業創出大賞最優秀賞・経済産業大臣賞を立て続けに受賞し、翌年には第1回日本サービス大賞優秀賞を受賞している。

1 「認可保育所」が正式名称であるが、アイグランでは「認可保育園」と呼称していることから、本稿では第4節のみ「認可保育園」と表記する。

4.3 事例分析

(1) イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」

① 企業家精神の発揮

スーツケースのレンタル事業を始めた当初は、すでに同業者が広島市内に7社ほどあり最後発だったので苦戦した。転機はJTBの中四国営業本部と取引ができたことだった。しかし、本当の転機はその後である。

旅行業界の伸び悩みからJTBは拠点を広島から大阪に移した。そうになると、大阪の企業とも競合し、競争が激化するのには目に見えていた。重道社長は、「やってみないとわからない、駄目でも損になるのは大阪までの電車賃だけ」と、可能性を信じて行動を起こし、ついに大阪での取引を成立させた。これをきっかけに、全国のJTBとの取引まで広がり、スーツケースレンタル事業の躍進につながった。

スーツケースレンタル事業が順調に推移する中、2001年にアメリカでの同時多発テロが勃発した。主力の海外旅行向けスーツケースレンタルは、テロによる海外旅行中止の影響で売上が激減した。業績不振は一時的なものであったが、「次に同じようなことが起こったら必ず会社は潰れる」と重道社長は、需要の変動に左右されるスーツケースレンタルのみの単一事業のリスクを痛感した。

そこで、スーツケースレンタル事業とは異なる事業に取り組む決意をし、保育事業へ新規参入した。今でこそ「待機児童」という言葉もあり、保育事業は時代のニーズに合った事業ととらえられがちだが、重道社長が保育事業に取り組んだのは、今から17年も前のことであった。

当時はまだ認可保育園に民間企業の参入が許されて間もない時期だったこともあり、当然、周囲からは猛反対された。参入してから3年は売上がほとんど立たない状態で、4年目ようやく事業所内保育園運営を受託し、認可保育園の開園はさらにその4年後の2008年であった。

「やってみようと思ったらとりあえずやってみて、だめだったらやめればいいし、良かったら続ければいい、まずかったら変えればいいだけのこと、一歩踏み出さないと何も変わらない。やってみても損をするのは交通費程度のお金と、自分のちっぽけなプライドだけ、そう考えれば何も恥ずかしいことはないし、何でもできるはずだ。事業や事業領域を決めたのは自分、社長になることを決めたのも自分、だから一度決断をしたのであれば調子が悪くなった時に景気や境遇のせいにはいけない。一度きりの人生なのだから、悔やんだり、愚痴を言っている時間はない。だからこそ、事業を決める時には儲かりそうだからと決めるのではなく、自分の一生をかけてやりたい仕事なのか、本気になれる仕事なのかを考えることが必要だ」と重道社長はいう。

重道社長は、このような「行動こそ真実」を信条としていて、これが企業家精神発揮の源泉となっている。

② 社会的課題の解決

アイグランは、自社事業を遂行することによって、二つの社会的課題の解決に貢献している。一つ目は、病院の医師・看護師不足解消への貢献である。特に地方の病院において医師・看護師不足は深刻化している。アイグランが運営している企業内保育園のうち大半は病院である。病院にとって院内保育園というのは単なる福利厚生施設ではなく、職員の確保につながる取り組みの一つである。

院内保育園を設置することにより、女性の医師や看護師が子育てのために退職することを防いでいる。自分たちの事業が地域医療と生活を支えているのだという責任感と誇りを持って取り組んでいるのである。

二つ目の社会的課題は、認可保育園開設による待機児童問題の解消である。政府も待機児童解消に向けて保育園を増やすよう取り組んでいるが、なかなか待機児童は減らない。保育園は全国で約 23,000 ケ所あるが、そのうち民間企業が運営している保育園は約 1,200 ケ所、それ以外は公立もしくは社会福祉法人が運営している。さらに、民間企業が運営する 600 ケ所の保育園のほとんどが東京・神奈川といった都心部に集中していて、アイグランのように地方で運営する民間企業は極めて稀である。

③ 理念に基づく経営

アイグランの経営理念は、「未来に貢献できる企業でありたい」である。少子化がより深刻化している現在、子供を育てやすい環境を整備していくことで、「未来を担う子供達やその家族はもちろんのこと、保育園を運営する中で出会うすべての方が自分らしく輝いて生きるお手伝いをするのが会社の使命」と重道社長は考えている。

特に、子供達、保護者、保育士に対する使命感を、重道社長は以下のように強調している。子供達に対しては、養護と教育の観点から学ぶ場であることはもちろんのこと、命を守る施設として午睡チェックや食育に力を入れている。そのうえで、子供達の一日が楽しいものとなり「明日もまた来たい」と思われる「子供達の心の基地」となる保育園を目指す。大切な子供を預けていただいている保護者の方々に対しては、親の代わりにはなれないが、一生懸命働くお父さんお母さんの一番の応援団になりたいと考えている。保育士に対しては、自分たちがやりたかった保育であったり、こんな保育園に勤めたかったという夢を実現できるような働きやすい環境をつくることに力を入れている。

子供達が昼寝をする時間帯に行われる「昼礼」では、アイグランの保育理念「正確性と相手の立場に立って思いやる心」を唱和するとともに、保育士同士が「ありがとう」の気持ちを伝え合うことで、園内での円滑な人間関係づくりに努めている。そんな皆が集い、支え合い、話し合いながら、共に成長する場所にするとの思いが、社名の「アイグラン」にも込められている。

（2）イノベーションの種を見出す「環境適応行動」

① 長期的な視点

アイグランの保育ビジネス参入は2001年で、市場規模2兆円ともいわれる保育ビジネスであるが、そのほとんどは公立もしくは社会福祉法人が運営していた。民間企業による保育園の運営は、小泉内閣時代の2000年の規制緩和策によって始まったのであるが、既得権の塊のような許可事業だったのでなかなか増えていかない状況にあった。

そんな時、東京の病院で、院内で働く職員向けの保育施設をつくった企業があるという雑誌記事を目にした。アイグランの創業時からの事業が病院のテレビレンタル事業であったので、病院つながりで事業に関連性があるのではないかと重道社長は思い、その企業をたずねた。話を聞いてみると、少子化による人口減少、女性の社会での活躍という社会課題の解決を見据える事業に興味を湧き、フランチャイズとして事業展開させて欲しいと懇願した。

そして、スーツケースレンタル事業の傍ら、広島市内でベビーシッター事業に取り組み始めた。そのような中、アメリカで同時多発テロが勃発し、主力のスーツケースレンタル事業が大打撃を受けた。これを契機に保育事業へと本格参入したが、それ以前からベビーシッター事業に取り組んでいたことが功を奏した。

重道社長は、「過去のことを振り返るばかりではなく、今何が最善かを考えていかなければならない。時代は常に変化していくので、時代にあった形に自分たちも変化していかなければならない、そうでなければ会社が存在する理由が時代の変化とともに薄らいでいく」という。この言葉に、長期的な社会課題の解決を見据えた事業展開の重要性が示されている。

② 社会的責任

保育事業は公共性の高い事業であることから、最も気をつけなければいけないのが経営破綻である。これまでは、公立もしくは社会福祉法人が運営してきたので、そのような心配はほとんどなかったが、民間企業が運営するとなると、自治体は経営破綻を心配する。

「利を追求することではなく、適正な利潤を確保しなければ企業として存続できない。存続しなければ、待機児童解消の役に立てず、社員の幸せも実現できない」と重道社長はいう。

つまり、アイグランは保育業界において一番を目指すのが、ただ単に企業の規模を目指すのではなく、アイグランが保育において掲げる理念「正確性と相手の立場に立って思いやる心」による運営が広まり一番になれば、現在の少子化問題を抱える社会の役に立てる、との思いがある。

また、働くお母さんは謝ってばかりだと聞いたことが、アイグランの人を大切にする経営の原点ともなっている。預けている子供の体の具合が悪くなって急に迎えにいかねばならなくなった時には職場の人たちに謝りながら早退し、仕事で迎えに行くのが遅くなった時には子供に「ごめんね」、保育士に「遅くなって申し訳ありません」と謝る。お母さんたちは一生懸命頑張っているだけで何も悪いことをしていないのに謝ってばかり、そんな保育であってはならない

と思った。

たとえ急な仕事で迎えが遅くなった場合でも子供を預かるのはもちろん、子供に対しても「お母さんは世の中の人のために仕事を頑張っているから、一緒に頑張ろう」と頑張る自分の母親を誇りに思えるような指導をしている。大好きなお母さんが笑顔でいれば子供は笑顔になる、だから頑張るお母さんたちの一番の応援団になる。これがアイグランの保育事業の使命ともなっている。

(3) イノベーションを形にする「事業の仕組み」

① 独自性のあるサービス開発

保育サービスの新規提案は必ずコンペになるが、アイグランの公募案件採択率は80%と抜きん出ている。行政あるいは企業や病院に採択されるためには、同業他社より優位性がなければならない。アイグランでは、「正確性と相手の立場に立って思いやる心」を持って、きめ細やかなサービスを提供していくという質の高い保育サービスを提案している。

このため、価格勝負はしないし、理由のない値引きにも応じていない。そもそも価格を基準とした案件には応募しない。また、一つのモデルケースでの安易な横展開も行っていない。金太郎飴型のビジネスモデルだと施設数の拡大は容易だが、一つ一つ異なった特性を持つ地域行政や企業、病院の要望に応えられないからである。だから、保育園を求める人々の声に応える施設やサービスとは何か、から考えるのである。

アイグランの保育サービスは、働きながら子供を育てているお母さんたちに安心してもらおうという気持ちから生み出されている。事業所内保育園はスタッフの3分の1以上が有資格者であれば開設できるが、アイグランでは「全員保育士」による保育サービスにしている。

給食やおやつには化学調味料を使用せず、園内で天然素材を使って手作りされたものが提供され、食器も磁器製品が使用されている。忙しいお母さんは、つい冷凍食品で済ませがちだが、三食のうち一食はきちんとしたものを食べさせてあげていることが、お母さんたちの後ろめたい気持ちや不安をやわらげている。

また、自立心、音感などを育てるリトミック教育を実施し、「子供達に習い事をさせたい」という親の想いを形にしている。他にも、子供の様子を携帯電話でいつでも見られるよう園内にWEBカメラを設置、24時間体制の園開設、睡眠時の呼吸チェックなど、国の基準で決められている以上の安全な体制をとることで、頑張るお母さんたちの心の負担を減らすことができるような取り組みをしている。

すべては、「保育園を求める人々の声に応える施設やサービスとは何か」が自社の立ち位置だからできることである。

② 企業成長に合わせた体制

他の追随を許さない先進的な保育サービスを実践し、高く評価されているアイگرانであるが、その根底には投資に見合うサービスを提案し、ぶれずにやり切るための事業の仕組みが構築されている。

前述したように、東京の病院で、院内で働く職員向けの保育施設を作った企業があるという雑誌記事を目にして、神奈川県企業の重道社長は、少子化による人口減少、女性の社会での活躍という社会課題の解決を見据える事業に興味を湧き、特別にフランチャイジーとして事業展開させて欲しいと懇願した。

スーツケースをレンタルする企業が、まったく事業関連性のない保育サービス事業に参入するというのは大きなリスクである。ノウハウも業界知識も何もないことから、それを得るには外部の力が必要である。重道社長は、フランチャイジーとして事業を展開させながら、独自の保育サービスを次々と開発し、最終的には、アイگران独自の保育サービスのノウハウ・仕組みが出来上がった。

2012年には売上高が20億円を超え、経理、財務など業務全般についてのアドバイスを、独立行政法人中小企業基盤整備機構の中国本部より受け、次の成長ステージへの基盤固めを行っている。2016年には売上高100億円が目の前に迫り、外部からのアドバイスだけではなく、企業内部に業務管理を専門とする人材が必要となってきた。

そこで、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」を活用し、商社やメーカで財務や経理等を担当、経営企画にも携わった経験を持つ人材を採用し、管理本部の本部長に据え、経理、財務などを中心に管理体制を整備している。

また、間接的ではあるが、「中国地域ニュービジネス大賞（最優秀賞）」や「ニッポン新事業創出大賞（最優秀賞）（経済産業大臣賞）」「第1回日本サービス大賞（優秀賞）」といった大きな表彰を受けた実績は、専門家の審査委員による第三者評価を受けているという証明にもなるので、アイگرانの保育サービスの信頼度を高める効果にもなっている。

アイگرانでは、企業成長に合わせて外部の力をうまく活用して、信用・信頼度や管理体制を構築している。

(4) イノベーションを実行する「人材」

① 雇用を守る

経営者の一番大事な使命は、「社員の雇用を守ること」だと重道社長はいう。アメリカでの同時多発テロの影響で、スーツケースレンタル事業が瀕死の状態となったとき、保育事業に取り組む決意をしたのは、「雇用を守る」という使命感があったからである。同時多発テロの影響で海外旅行がなくなったのは1ヶ月程度だったが、「次に同じようなことが起こったら必ず会社は潰れる」との危機感があった。

当時はまだ認可保育園への民間企業の参入が認められていなかったことから、周りからは「うまくいくはずがない」と猛反対された。重道社長自身も、そう簡単にはいかないと思っていた。それでも新規事業参入を決意できたのは、「雇用を守る」という経営者としての使命感と信念だった。

「日本には380万社もの会社がある中で、社員は380万分の1の確率で、自社で働いてくれている。経営者には、そんな奇跡的な確率で自社を選んでくれた社員を幸せにする責任がある」と重道社長はいう。

② 人材育成

人材の確保・定着のためには、給与以外のモチベーション維持のための環境づくりが重要となる。一般的な保育園では、なかなか園長になれず、結婚すると退職していく場合が多いが、300以上の保育施設を運営しているアイگرانでは「がんばれば園長になれる」と、保育士自身のキャリアプランが描け、仕事に対するモチベーションにも繋がっている。

人材の確保では、施設数が多いことと、施設開設地域が広域であることが、雇用の場の創出にも繋がっている。各地に配置しているエリアマネージャーは、保育士養成校へ定期的に訪問し、関係作りに取り組むことで、地域の養成校からの採用が増えている。将来的には自社で保育士を育てる学校を作りたいとも考えている。

保育士の確保が一番困難だといわれているのが首都圏だが、アイگرانでは地方で採用した保育士を、出向のような形態で首都圏の保育園に送り込んでいる。地方勤務の保育士にとって、数年間の東京勤務は都会での生活体験ができ、出向であることからまた地元に戻れるという安心感もある。アイگرانでは、このような人材循環により首都圏の保育園の雇用の維持を実現している。

人材育成では、自社独自で新規採用者研修、男性保育士研修、主任保育士研修、新任園長を対象とした研修などを行い、保育士の質の向上やスキルアップを図っている。社内表彰制度を導入し、年に1度、各保育園の中で工夫している良い取り組みを発表する場も作っている。社長自らが審査員となり、良い取り組みを表彰しているが、皆の前で認められることがモチベーションに繋がり、取り組み事例は他の園の参考にもなるため、効果が高いものとなっている。

また、園長と本社を繋ぐエリアマネージャーが全国に配置されている。エリアマネージャーは各保育園をまわり、問題・課題などの相談対応を行うとともに、各保育園が自社の方針に従って運営しているかについての検証も行っている。エリアマネージャーには各保育園に社長の考え方や経営理念を浸透する役目を担ってもらうため、毎月エリアマネージャーを集めた「社長塾」が開催されている。

年に一度、全国の園長が一堂に会する園長会議を開催している。同じ立場で同様の悩みを抱える者同士が集まることでお互い共感し合えるため、安心感に繋がっている。園長会議の場では社

長自らが語りかけ、毎回、経営理念や保育理念を話すことで浸透を図っている。

5. 考察

本稿では、市場規模が約2兆円ともいわれる認可保育所への株式会社の参入がなぜ進まないのか、その要因を分析するとともに、新規参入し成長している民間企業の事例を分析・考察することにより、認可保育所への株式会社の参入にサービス・イノベーションが重要な役割を担っていることを明らかにすることを目的とした。

政府の目標通り、2020年度末までに全国の待機児童がゼロになった場合は、保育所全入時代になり利用者が保育所を選ぶ時代となる。そうになると、保育所“運営”が“ビジネス”化し、企業間競争と同じく競争優位を持った者が存続・成長することになる。このため、今後は顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへの取り組みが重要な課題になる。

事例研究では、イノベーションのプロセスの視点から、イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」、イノベーションの種を見出す「環境適応行動」、イノベーションを形にする「事業の仕組み」、イノベーションを実行する「人材」という4つの視点から分析を行い、事例企業では、以下のような独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへ取り組んでいることを明らかにできた。

「企業家の存在」では、重道社長の旺盛な企業家精神がサービス・イノベーションの源泉となっており、認可保育所開設による待機児童問題の解消と、事業所内保育施設による病院の医師・看護師不足解消という二つの社会的課題の解決に貢献していた。また、「未来に貢献できる企業でありたい」という経営理念を掲げ、単なる保育ビジネスではなく、深刻化する少子化の中で子供を育てやすい環境を整備していくことを目標としていた。

「環境適応行動」では、時代は常に変化していくので、時代にあった形に自分たちも変化していかなければならないと、長期的な社会課題の解決を見据えた事業展開の重要性が示されていた。また、待機児童解消の役に立ち、社員の幸せを実現するためにも、適正な利潤を確保し企業として存続・成長していくことが、ひいては保育事業を通じた社会的責任を果たすことになるとの使命感があらわれていた。

「事業の仕組み」では、保育を求める人々の声に応える施設やサービスとは何かを起点に、独自性のあるサービスが生み出されていた。価格競争は避け、一つ一つ異なった特性を持つ地域行政や企業、病院の要望に応えられる保育サービスの提案が行われていた。また、企業成長に合わせて外部の力をうまく活用した管理体制の構築や各種表彰を受けることにより信用・信頼度を高めていた。

「人材」では、社員の雇用を守ることが経営者の一番大事な使命であるとし、人材の確保・定

着のため給与以外のモチベーション維持のための環境づくりに取り組んでいた。人材育成面では、自社独自のカリキュラムで研修を数多く実施し、それを通じて経営理念や保育理念の浸透を図っていた。

アイグランが取り組んでいるサービス・イノベーションの様々な方策は、短期的には手間暇がかかり生産性が低下するように見えるが、実は長期的には生産性がそれ以上に高まるようなイノベーションへの取り組みであった。結果として、サービス・イノベーションは、短期的志向ではなく長期的志向で取り組んでいくことが重要であるということが、本事例から得られた最大の知見である。

6. おわりに

2000年に認可保育所の設置に民間企業の参入が可能となって18年が経過した。参入制限撤廃後、株式会社による参入は進んだが、2016年時点で全体の認可保育所のうち、株式会社など民間企業による認可保育所は、まだ全体の5%ほどでしかない。

しかし、図表2に示したように売上高が100億円を超える企業が出てきている。自治体や社会福祉法人等の非営利団体による認可保育所と比べると、民間企業は保育を求める人々のニーズに応える施設や独自性のある保育サービスを次々に開発している。まさに、従来から提供されていたサービスに新しい要素を加えたり、サービスの提供プロセスを変えたりするサービス・イノベーションそのものである。

長い期間をかけて構築されてきた制度を変えていくことは容易ではなく、イノベーションは短期的に達成できるものでもない。サービスを「効率化」すれば利益は上がる。しかし、本事例研究の企業は、サービスを効率化するのではなく、時間をかけながらも新しいサービスを「創造」することで成長しているところに独自性がみられるのである。

謝辞

筆者は、1998年4月より実業界から研究・教育の道へと進んだ。右も左もわからないような新米研究者に声をかけていただき、学会での活動をサポートしていただいたのが、佐久間信夫先生である。その後、共編著の機会を与えていただき、日本経営学会では理事会活動をご一緒させていただくなど、現在、曲がりなりにも経営学の研究・教育者として職を得ているのは、佐久間先生のご指導・ご支援のおかげである。

その佐久間先生がめでたく古希をお迎えになり、記念すべき本号に執筆の機会を与えられたのは、身に余る光栄なことである。佐久間先生のこれからのご健勝と更なるご活躍を祈念し、この場を借りてお礼を申し述べさせていただきたい。

参考文献

厚生労働省（2018）「平成 28 年度 認可外保育施設の現況取りまとめ」

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000159036_00001.html（2018/12/23 閲覧）

近藤隆雄（2012）「サービス・イノベーションの理論と方法論」生産性出版

高室裕史（2009）「サービス・イノベーションの論点に関する一考察」『流通科学大学論集 一流通・経営編一』第 21 巻第 2 号, pp.149-166

内閣府（2018）「子ども・子育て支援新制度施行後の動きと見直しの検討について」

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/meeting/kodomo_kosodate/k_35/pdf/s3-2-1.pdf#search=%27%E5%AD%90%E3%81%A9%E3%82%82%E3%83%BB%E5%AD%90%E8%82%B2%E3%81%A6%E6%94%AF%E6%8F%B4%E6%96%B0%E5%88%B6%E5%BA%A6%E6%96%BD%E8%A1%8C%E5%BE%8C%E3%81%AE%E5%8B%95%E3%81%8D%27（2018/12/23 閲覧）

日経ビジネス（2018）「早くも保育園余り時代 民間企業が競争を主導 保育ビジネス大競争へ」
2018 年 6 月 11 日号, pp.110-114

日本経済新聞 2018 年 6 月 14 日

南知恵子・西岡健一（2014）『サービス・イノベーション 価値共創と新技術導入』有斐閣

みずほ銀行産業調査部（2016）「みずほ産業調査 /54」2016 No.1

山田コンサルティンググループ（2018）「M&A 業界動向 保育サービス業界」

https://www.ycg-advisory.jp/industry/education/child_care/（2018/12/23 閲覧）

Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論』岩波書店, 1937 年）

Yin, Robert K., (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage Publications（近藤公彦訳, 『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996 年）

※本稿は、下記研究の一部である。

独立行政法人日本学術振興会：科学研究費助成事業（基盤研究 (C)）研究課題番号：17K03957,

「大企業と中小企業におけるオープン・イノベーションの関係性メカニズムの解明」, 研究期間：2017 年－2019 年, 代表者：井上善海

コーポレート・ガバナンスの研究手法 — 経済的目的と制度研究の相克 —

亀 川 雅 人

1. 株式会社制度の仮定する人間像

理論は、個別具体的な特殊事例から一般化可能な問題を抽出して普遍化する。観察者は、多様性の中にある一つの事例に着目し、この事例が繰り返し観察できるか否かを確認する。一時的か局所的な特殊事例は消滅するが、継続的もしくは広範な事例として観察できる場合に普遍的事例となる。

株式会社という資本結合のための組織形態は、特殊事例が普遍的な形態となった典型例である。この特殊な企業形態が資本主義社会に適した形態であったため、他の企業形態を凌駕して普及し、資本主義社会の構造そのものを変化させてきた。グローバル化の進展の中で、経済合理性を追求する株主価値最大化の経済システムは、アングロサクソン型の特殊事例を地球規模で定着・普及させ、普遍的な知識体系として社会に浸透していった（大月, 2014 および梶脇, 2014）。

株式会社の経営機構や株式市場の制度設計、そして投資計画と資本調達方法などの実務的な工夫と考案が、経済・経営の様々な理論と結びつくことになる。経営者の意思決定は、株主のエージェントとして評価され、組織の規模や形態は株式会社の価値に基づいて選択される。会計制度や経営機構の選択、経理・財務、購買・生産・販売の管理、労働市場に関係する人事・労務管理、さらには企業の社会的責任などの問題に関しても、株式市場における企業評価と無関係に実践されることはない。

株式会社に関わる制度や機能は相互に関連する知識体系であり、理論化される対象となる。その知識の単位は個々の人間にあり、生産活動の主体であると同時に資源を消費する主体である。株式会社の研究が社会科学における重要な地位を得るのは、株式会社が人間の生産と消費活動に多大な影響を及ぼす知識の体系であるためである。それゆえ、株式会社の枠組みにおける理論モデルの構築は、個々の人間の諸活動の中から普遍性を発見することである。

人間は多様な機能を併せ持つ複雑な存在である。合理的経済人を仮定すれば、株式会社という制度や組織は分析できない。しかし、個性ある多様な人間像では何も明らかにならない。本稿は、

株式会社の理論をコーポレート・ガバナンス（企業統治）の視点で考察する。そのため、人間を機能面から抽象化し、株主、経営者、従業員、その他の利害関係者というような役割に応じた人間を想定する。

機能毎に因果関係を究明できれば、実務に役立つ可能性がある。しかし、人間を単純な機能に抽象化しても、現実の人間は様々な機能の複合体であり、仮定された単一機能を十分に発揮できない。そのため、人間の機能を有効かつ効率的に発揮する制度を構築しなければならない。制度は人間の機能を矯正することになるが、人間の機会主義的行動が再び制度の変更を迫り、因果関係の説明を困難にさせる。株式会社を取り巻く様々な制度が常に変化するため、取引コストやエージェンシー理論のように、期待された機能の阻害要因を説明しなくなってしまう。

ここでは、制度概念を軸にして、経済学的な統治論と経営学的統治論を比較検討する。前者は市場理論に依拠した株主価値最大化に基づく統治論であり、後者は企業を取り巻く利害関係者論としての企業統治論である。それは両者の認識対象における相違であり、制度に対する捉え方に反映されることになる。

2. 制度研究と理念型モデル

経営学の研究は、他の社会科学と同じく、具体的な経営事象の抽象化である。経営者や経営に関わる具体的事象を繰り返し観測し、共通の部分を抽出する。科学的方法論に従えば、この抽象化により理論が構築され、これから生起する具体的な事象を予測することになる。理論と現実の往復運動により仮説は検証され、多くの人の納得する理論となるが、社会科学では検証を繰り返す実験室が存在しない。経済学は社会科学の女王と呼ばれたが、それは物理学の方法論を取り入れ、実証可能な操作性を擬制したためである。

周知のように、新古典派経済学の方法論は、現実には認識できない市場や合理的経済人の仮定に基づいている。そのパラダイムは、理想的な世界を想定した後に、この仮構の世界から現実世界を説明する。物理学が真理を追究するために摩擦的な要因を捨象するのに対し、経済学は資源の最適配分を実現するための理想的モデルに適うように、現実を矯正・仮構する。その思考方法は逆転している。

完全競争市場は、価格に影響力を持つ大企業や取引コストを捨象する。企業は組織を構成しないため、権限や責任、管理といった概念は無視される。資本結合の優位性がないため、株式会社や株式市場、そして金融機関は存在意義を持たない。株主や経営者、従業員といった概念は、生産の各時点で瞬時に結合する生産要素（機能）であり、1個の生産物の中にその価値が最適に移転される。それゆえ、財務管理や人事管理は捨象される。情報が完全であるため、生産量は価格情報により機械的に決定し、需要予測や需要を喚起する広告業務等のコストがかからない。利潤・損失は、企業の参入と退出のシグナルであるが、完全情報の世界では、人間の意思決定によ

る成功と失敗という視点はなく、計画と実際の差異を省みることはない。生産要素を移動させる価格機能のみが強調される。

実際の企業活動は、時間を伴う生産活動であり、誕生と成長、成熟と衰退という事業のライフサイクルと継続企業を前提とした議論が必要になる。時間概念の導入は資本家を登場させる。生産活動は事前の投資と事後的費用の回収であり、これを円滑に行うための経営管理の制度とその評価方法を導入する。継続企業では期間損益計算に基づいて、投資成果を相対的に評価可能にする。評価の測定は、企業外部に会計基準や公認会計士の制度を設計し、企業内部には監査制度等を導入する。

制度設計は、人々の行動や思考を標準化させようとする。標準化するための制度内調整は、経営管理である。しかし、標準から外れた人々が増加し、矛盾が蓄積すると、既存の経営管理が機能不全に陥る。このとき、新たな制度を設計し、これに入れ替わらねばならない。この制度転換を評価し、資本の参入と退出を促す必要が生じる。

将来予測モデルの仮説を検証しても、制度変更によって、モデルの予測が変化する。ある状態でモデルを構築しても、人々は新たな状態を前提にした行動を選択する。人間関係論からも理解されるように、ある種の実験は自然条件とは異なる結果となる。人間の学習能力は、ある法則を内省的に考察し、戦略化するため、法則が定立しても永続的な法則とはならない（清水，2016）。機会主義的な行動を防止するための制度設計を構築しても、新たな制度の欠陥を発見する顕微鏡的な行動が生まれる。

意図的な機会主義的行動は、標準的な社会の構成員ではなく、外れ値となるような少数者による行動である。人為的意思決定が、対象となるデータを変化させるため、モデルが完成した時点では検証不能となり、モデルの変更を強られる。制度内の因果関係が分かれば、利害の当事者は政策変更や経営意思決定を変化させるからである。

生産関数や企業評価モデルでは、単純な生産要素の結合を仮定する。そこでは、経営組織の問題や企業統治といった経営機構の問題を所与としてモデルを組み立てる。しかし、制度設計の良し悪しは生産性に影響を及ぼし、企業価値に反映される。制度は、暗黙裡に所与とされるが、ある種的意思決定は制度との相性によって結果が左右される。所有と経営の分離も、その状況に応じて制度が構築され、企業や事業の目的、生産の規模、生産方法等に影響を及ぼし、生産性やコストに関係する。企業という制度設計は、市場制度との相互作用で決まるが、これらの制度は法律や社会の慣習、人々の道徳や倫理観などの社会秩序によって構築されており、それらの変改によって企業の在り方も変化する。

株式会社の利害関係者間には、期待される機能の標準的關係が想定され、制度が成立する。制度の成立は、同時に、矛盾の蓄積過程の始まりであり、次の制度への模索を開始する。利害関係者間の標準的關係は、その特定時点における仮説を構築するが、矛盾の蓄積によって仮説の意味は失われる。社会科学の仮説は、特定の制度下でしか検証できないことになる。制度変更が資源

配分や成果に影響を及ぼさないのであれば、経営管理の意義はその多くを失うことになる。利害関係者相互の交渉により会社法が改正されるのは、既存の会社制度が制度疲労を起こしたためである。

株式会社という制度は、企業の所有権を再定義させた。有限責任と譲渡自由な株式という2つの制度設計により、投資家の負担するリスクに上限を設け、投資資金の回収期間を自由にした。所有者の権利は、無限の利潤を稼得できる権利が与えられるが、その責任は投資額に限定され、無限の損失というリスクから解放された。それは他人資本供給者へのリスク転嫁である。所有権の細分化と譲渡自由な株式制度により、株主の権利内容に変化が生じる。頻繁に売買を行う投資家や少額な投資家にとって、経営に参加する権利は評価すべき価値を有さない。一方、長期的に株式を保有する株主や経営者の人事をコントロールしようとする投資家にとって、経営参加権は重要な価値を有する。目的の異なる人間を一つの制度で標準化させることは難しい。

株式による所有権の細分化は、多数銘柄への同時投資を可能にし、分散投資によるリスク削減効果がポートフォリオ理論を誕生させた。この市場制度は、多数の零細投資家を株式市場に引き寄せるための仕掛けであり、資本コストの低下と企業の成長を加速化させた。経営を支配する大株主は、少額投資の株主を返済義務のない他人資本のように位置づけ、これを梃子に企業規模を拡大させることになる。

株式会社制度は、こうした新たな矛盾と衝突をもたらす一方で、資本家と経営者を明確に定義させ、理念型市場に近似させることになる。売買単位の少額化は所有と経営の分離を進展させ、一人の自然人から経営意思決定と投資決定の機能を形式上分離したのである。経営者は、株主（Principal）の代理人（Agent）と位置づけられ、所有権との関係のなかで理論化される。株主は資本供給者となり、経営者は株主の資本価値を最大化させる機能を担う。株主と経営者は、相互に独立の機能主体として定義されたのである。

株式市場における最適資源配分を実現するため、株主と経営者双方の機会主義的行動を監視し、規制する制度設計が必要になる。主要な認識対象が、経営者と株主の関係となるのは当然であるが、その制度は人間の取引を前提とする。支配株主と零細株主、株主と債権者、株主と経営者が人間として現れる。市場の売買取引は一回ごとに清算されるが、時系列でみると取引は継続して行われ、様々な交渉と衝突が蓄積されている。株式市場を含む株式会社制度は、最適資源配分のために設計された制度であるが、それは利害関係者間の機会主義的行動が織りなす人為的に設計された制度でもある。

3. 発展段階に対応する制度

いずれの事業も、創業期と成長期、成熟期と衰退期といったライフサイクルを持ち、最後は消滅する。株式会社は、特定の事業に拘束されることなく、環境変化に対応することで継続企業と

なるが、事業のライフサイクルを内包しつつ存続する。創業期は、一人の自然人が資本家のみならず、経営者と労働者を兼ねている。事業の成長軌道は、組織構成員である自然人の増加である。労働者の増加は、軋轢や摩擦、そして利害対立をもたらすため、こうした利害調整のために経営者が要請される。

事業の活動が順調に進み、内部留保だけでは成長機会を稼得できないとき、外部からの資本調達が必要になる。銀行借入や新株発行増資により、企業に参加する資本家が増加する。その結果、債権者と出資者の利害調整や債権者間や出資者間の軋轢が発生し、この調整問題が経営者の役割に加えられる。とりわけ、株式会社の上場は、爆発的な成長圧力に対応することになり、企業内外の自然人の利害関係を顕在化させることになる。

上場直後は、資本家と経営者は一致しており、機能資本家である経営者が過半数の経営権を掌握している。所有と経営は一致状態にあるが、不特定多数の株主が経営を監視することになる。他人資本を合法的に自己資本化するための制度要件を整えるために、株主総会や取締役会、監査役会などの経営機構を整えることになる。

事業の成長プロセスに応じた増資により、創業者の所有比率は低下する。事業の成長圧力が高ければ高いほど、創業者の所有比率を低下させ、株主を増加させる。企業の持続的成長が期待される一方、自然人には寿命があり、所有権は家族や第三者が継承することになる。所有権が特定の個人に集中して継承されなければ、その権利は分散し、いずれ経営権を掌握する所有者がいなくなり、所有と経営は必然的に分離する。経営に具体的な指示を行い、PDCA サイクルをコントロールするのは、所有権を持たない経営者となる。多数の零細投資家は、企業を支配する経営権に興味を失い、配当請求権のみに関心を向ける無機能資本家になる。その結果、株主総会は形骸化し、取締役会が実質的な意思決定機関となる。経営者支配という概念により、その状況が説明される。

一方、所有と経営の分離が進展すると、個々の資本家業務を代理する専門機関が誕生する。資本家は機関化し、投資ファンドなどによる運用と監視が個人投資家に代替することになる。零細な貯蓄を預かる銀行と同じく、零細な資本を運用する機関投資家は、企業としての性格を有し、資本市場の在り方を変化させる。個々人の企業評価にかかる情報収集や分析のコストは、組織化した機関投資家に託すコストと比較される。不特定多数の個人投資家による市場評価は、特定少数の機関投資家の影響力を受けることとなる。

巨額の資本を運用する機関投資家は、経営権に関心を失った個人投資家にとって代わり、企業運営に関与することになる。運用実績の巧拙が機関投資家としての企業価値を決めるため、その運用担当者は業績を向上させない経営者への介入を強化し始める。株主総会の議決権行使は、会社側提案に反対し、経営者の交代を予感させるだけで、経営に対する十分な牽制機能となる。株主重視経営が再び脚光を浴び、株式所有者、とりわけ支配的株主層とそれ以外の利害関係者の所得水準に格差が生まれることになる（亀川, 2018）。

株式会社は、そのライフサイクルに適応した制度設計が必要である。企業の成長は顧客や従業員数を増やし、資本調達額の増加と調達方法に適した統治構造が必要になる。企業成長は、社会への影響力を高めると同時に、意思決定に関与しようとする利害関係者の種類と数を増やし、社会と企業の制度間摩擦を惹起させ、軋轢をもたらすことになる。

グローバリゼーションは、株式会社が国境を越える発展事象である。株式会社の多国籍化は、株主の多国籍化である。価値観の異なる各国固有の企業制度は、資本市場のグローバリゼーションにより標準化されることになる。投資家が国境を越えることで会計利益の測定方法は共通化を強いられ、投資家の行動はリスクとリターンという投資尺度に収斂されることになる。そこに、経営哲学や理念などの固有の価値観は反映されなくなり、経営者の役割と責任、その報酬などが標準化される。各国固有の制度は、株主資本の流れに抗うことが難しく、株主資本との利害衝突と交渉のプロセスで破壊され、株式市場における価格ランキングにより国家と企業の制度が序列化されることになる。(亀川, 2015)。資本市場によるこの序列化は、格差の序列化でもある(亀川, 2018)。

こうした市場が生み出す問題に対しては、新たな仕組みの導入により対応しなければならない。リスクとリターンのみを基準とした資源配分は、持続的な社会発展に繋がらない。企業の長期的成長に必要な環境・社会・ガバナンスの3要件を満たす ESG 投資や国連サミットで採択された SDGs (Sustainable Development Goals) は、資本市場による失敗を補う制度的な対応である。

4. 利害関係者に対応する統治目的

企業統治に関する代表的研究は、発展段階に応じた株式会社の問題を意識的に捨象し、上場した巨大株式会社の問題を企業統治論の中心テーマとしている。多数の機能を有する自然人を捨象し、経済主体の単純な機能を対象とする。

この研究の契機になるのは、周知のように、1932 年の A. A. Berle & G. C. Means 『現代株式会社と私有財産』(*The Modern Corporation and Private Property*) である。この著書は、巨大株式会社の支配をめぐる論争を惹起させ、多くの研究者の関心を経営者支配へ向けることになった。彼らの理論は、取締役会の選任権を支配とみなし、最大 200 の非金融会社の実証研究により、大株主は 11% に過ぎず、44% が経営者支配にあるとした。巨大株式会社は、株主ではなく、専門経営者が支配しているという主張である。

経営者支配は、株式会社の目的に関する議論に影響を及ぼすことになる。企業目的は所有者の利潤追求から経営者の報酬や労働者の福祉、公衆の奉仕、社会的厚生などへと広げられ、J. Burnham (1941) 『経営者革命』(*The Managerial Revolution*) や J. K. Galbraith (1967) 『新しい産業国家』(*The New Industrial State*) などが出版される。これらの議論は、経営者の専門的知識に支えられた新しい社会秩序をイメージさせた⁽¹⁾。日本では、70 年代から 80 年代初頭にか

けて、奥村宏（法人資本主義論）や西山忠範（脱資本主義論）による株式相互持合いに基づく「所有と支配」の議論が行われた。

Berle & Means を嚆矢として、80 年代までの長きに亘り巨大株式会社の支配主体をめぐる議論が活発に行われ、経営者支配や金融支配説などの多様な議論が展開された。巨大株式会社に焦点が当てられたのは、その経済力が他の企業形態を圧倒したからであり、これを支配する少数者による経済や政治に及ぼす影響を問題視したからである。巨大株式会社に注目する研究は、企業集団論や金融支配論を生み、現代の企業統治論に継承されている。それは、株主と経営者の関係を制度化する株主総会や取締役会などの会社機関の問題に加え、従業員を含む利害関係者の議論へ対象領域を広げていった。

企業統治論の認識対象は多様であるが、特殊なものを除くと広狭2つの定義で整理される¹²。狭義には、企業価値最大化を実現するために、規律付けやインセンティブによって組織を効率的に運営する諸問題と定義する（田村, 2002、大村・増子, 2003、手嶋, 2004、若杉, 2004 など）。それは会社法やファイナンス的視点であり、株式市場の価格機構の効率性を担保する仕組みが追求される。株式市場からの経営者への規律づけという問題が焦点となり、株主から受託した経営者の責任やその監視の仕組みが中心となる。リスクを負担する資本供給者としての株主とその運用機能を担う経営者の関係に絞られる。

他方、広義には、株主と経営者との関係を狭義のガバナンスとした上で、企業を形成する様々な利害関係者間の関係を統治範囲と定義し、組織論一般の効率的な統治構造をめぐる問題を認識対象とする（丹沢, 1995、出見世, 1997、佐久間, 2003 など）。多くの経営学的な統治論は、広義の視座で捉え、企業を取り巻く利害関係者間の資源配分に関心を有し、株主と経営者、従業員、そしてその他の関係者を含む利害調整の問題として議論する。それは、資源配分機能に関する市場と経営管理の優劣比較である。多様な関係を統治するという意味で、経営学は広義の枠組みで資源配分を理論化しようとする。

企業は、社会の下位システムである。それゆえ、企業統治は、社会の目的や仕組みと整合的でないといけない。狭義のガバナンスは、将来の社会目的を実現する効率的な資源配分のための制度設計であり、資本市場による企業評価が重視される。多様な目的を抱える自然人の諸機能の中から、資本供給者である株主の視点で経営者を観察し、その経営機能を統治することに関心をもち、それは政治家を選択する選挙民の立場からの考察である。政治家が国民の代理人と見なされるように、経営者は選挙民となる株主の代理人になる。

広義とされるガバナンスは、経営者の視点から資本市場の評価プロセスに関心をもち、経営者は、自らの地位を確保し、多様な利害関係者の調整に成功することで評価される。経営学の視点では、資本運用は経営者がなすべき仕事として捉えられ、内外の労働市場や取引先企業との関係、銀行やその他の金融機関、そして顧客との関係を統治しなければならない。それは経営活動のプロセスであり、資本市場の評価対象となる。国民の代理人である政治家の視点で、国民の利害調

整過程に目を向ける。

グローバル企業は、株式市場と経営者の標準的關係を構築する運動体となり、企業統治の評価は株式市場における株価に委ねられる。国境を越えた世界的規模で、市場による資源配分が決められる。しかし、各国の株式会社は、それぞれの政府や金融機関、労働市場の諸制度、顧客との特殊な關係を統治しなければならない。経営者は、それぞれの利害關係者の衝突と交渉の中に身を置き、各国に固有の調整を行っている。それは、資本市場と経営機構の標準的統治構造とは異なる固有の統治構造を形成する（佐久間, 2017）。

5. 経済目的と経営目的の相違

利潤最大化という企業目的は、経済学における資源配分のための目的である。最適資源配分を実現するために、各企業は利潤最大化の行動を求められる。これは、経済学上の方法論で引き合いに出される新古典派経済学の市場理論である。最適資源配分を可能にするために仮構された合理的な経済人モデルは、生産すべき財・サービスに応じて最適な意思決定を行うことになる。市場は完全でなければならず、財・サービスの市場価格と同時に生産要素市場の価格が決まり、因果關係を考慮するまでもなく、全ての変数が同時に決定される。

時間にわたる資源配分論では、企業目標は株主の富最大化（株価最大化）に置き換えられる。その意味は、株主の機会費用が投資のハードルレートとなることを示すに過ぎない。合理的企業は、資本コスト以上の収益率が期待できるプロジェクトを選択するが、市場競争の終焉により、いずれの企業も資本コストに等しい収益率に調整される。株価が変動し、各企業に期待される収益率は資本コストに一致するためである。資本コストを下回る計画を実施すれば、費用が収益を上回り、企業の資産は棄損される。

株式市場は、実際の資産や従業員の移動を伴うことなく、各時点で瞬時に調整される。因果關係は無視され、競争の終焉した結果が描写される。資産価値を損なう行為が続けば、企業は時間の経過を伴って消滅するが、静学的な均衡市場には消滅のプロセスは表現されず、存在する企業のみが描写される。

具体的な株主の行動は、自らの私有財産を高めるために、資本コスト以上の投資機会を探索し、その実現のために経営者の意思決定を監視しなければならない。株価最大化は株主の目的であるが、そのための売買は自己責任である。この株主の行為が市場における最適資源配分の機能を担うことになる。株主の自己責任は、リスクとリターンを考量して果たされる。リスクが高ければ責任を遂行する動機が生まれない。リスク削減のための制度設計が株主の機能を遂行させるうえで重要になる。

株式会社の制度は、有限責任制度と譲渡自由な株式制度、これに基づく分散投資によりリスク削減に成功した。加えて、情報開示や経営機構の改善、売買手数料の低下などを通じて、株式

売買を円滑に行わせることになる。こうした制度改革は、株主の資本コストを低下させる一方で、特定企業に対する株主の関心を希薄化させることになる。これは株式市場の流動性を高める意味では重要である。企業内外の情報を広く受信して、多様な経営者が発信する情報を評価し、その重要度に応じて資源を供給するのが株式市場である。

情報に瞬時に反応し、積極的に売買する株主が理念型モデルになる。特定企業の株式を長期保有する株主は、特定企業への拘りが高いために、市場全体を俯瞰できず、資源配分的視点からは機能不全の株主となる。

所有と経営の分離を前提とする理念型市場は、自然人としての株主が経営に関与したとき、これを経営者機能と認識して株主機能とは峻別する。株式市場の価格シグナルは諸機能の価格付けであり、経営に影響を及ぼす大株主と零細な株主は、そのいずれもが中立な市場参加者と見なされる。したがって、株主総会における議決権行使、特に、経営者の任命・更迭や支配に関する投票行動、その他の経営参加権を巡る政治的数量調整は、資源配分の価格調整の補完的な事例ではない。

経営者は株主のエージェントとなり、調達した経営資源を効率的に運営する管理義務を負う。このとき、企業内外の多様な利害関係者との調整が必要になる。法律の遵守や社会的な秩序・道徳に適う行動は、当然の前提となる。様々な制度上の制約を克服し、資本コスト以上の収益を実現し続けることで、株主を長期間にわたり繋ぎ止めることができる。しかし、特定企業が相対的に優位な地位を確保し続けることは難しい。

株主の富最大化は、資産価値を棄損しないための企業目的であるが、この否定できない目的設定が、企業経営の従事者に誤解される。利益は高いほど好ましいが、独占企業でもなければ、目標利益を実現するのは容易ではない。経済目的の誤解は、実現できない利益目標の設定や会計不正に結びつく。市場の最適資源配分の理念型モデルにおいて、株主の富最大化は、経営者が示すべき行動指針ではなく、経営者を選択する際の株主の行動指針である。

経営者の意思決定には因果関係があり、過去の意思決定とその結果が次の意思決定に影響を及ぼしている。時間の経過を無視した意思決定は存在しない。過去の意思決定は、現在の意思決定を制約する変数となり、それが特定の制度となる。それゆえ、実務上の意思決定は、諸変数の体系である制度や秩序に従い、これに抗う意思決定は例外視される。制度や秩序という表現は、利害関係者との関係であり、意思決定変数の制限や固定化、あるいは変数の範囲を決めることを意味する。経営者の役割は、利害関係者の制約条件のなかで企業の相対的な役割を発見し、その価値を高めるために、利害関係者との関係を改善し、その制約を克服することである。

市場の制度設計と株式会社の経営機構は、いずれも人為的な制度設計であり、現実を理念型モデルに近づけるための試行錯誤の工夫である。情報の非対称性や作為的な虚偽情報を是正し、経営者の意思決定と最適資源配分が矛盾しないような仕組みを構築しなければならない。しかし、理念型モデルを探索しつつも、利害関係者から中立な制度設計は難しい。実際の資産価格は、支

配力や交渉力などによって形成される人為的な価格であり、理念上の均衡価格とは異なるものとなる。経営者は、与えられた株価を所与としたうえで、利害関係者間の時間にわたる調整を行い、株式市場の評価を待つことになる。

制度設計は、変数の固定や範囲を指定する。新たな制度が誕生する度に、変数の取りうる値が決まることになる。経営者による利害関係者の調整が最適資源配分を実現するように、継続的な制度の見直しが必要となる。企業統治の研究意義はこの点にある。制度が完成し、最適資源配分を実現する普遍的な制度が設計されれば、この研究は必要なくなる。

制度や秩序を捨象した理論は、形而上学的な一般化がなされたとしても、これを理解する土台がない。観察できない抽象化された企業や市場の概念を想定しても、我々は、暗黙裡に実際の制度や秩序を念頭に物事を認識している。それゆえ、ある時点の研究は、過去の制度や秩序に基づくデータ分析となる。企業は独立して意思決定する原子論的な生産単位ではなく、多種多様な制度や秩序を構成する利害関係者の集合体として認識される。市場という概念は、実際に売買取引される場や空間、法律や慣行などの制度・秩序として存在し、これを認識することで理論モデルが構築される。市場理論で捨象される経営者の調整機能が実際の市場を機能させるのであり、株主はその機能を選択する役割を担う。

6. 統治論としての経営学

株式会社に関する諸制度は、生産活動の遂行を効率的に解決するための実務上の仕組みである。資本結合は、生産活動の諸機能が相互に一定の関係を保つ秩序となり、組織内に制度を構築する。資本結合が増大すると、所有と経営を分離する制度が設けられる。新たな制度設計は、自然人の機能分化を進め、株主と経営者、一般従業員というような関心領域の異なる機能主体を作り出す。

原子論的な経済主体となる株主は、特定少数の事業には関心を持たず、不特定多数の事業との関係の中で自らの投資先を決定する。株主の意思決定に必要な情報は、多数の銘柄の中から自らの投資対象を選択するための情報である。経営者の意思決定の詳細を分析する必要はなく、新たな情報が既存の企業経営を高めるか否かに関心を持つ。過去の経営とは切り離され、新たな情報のみが重視される。譲渡自由な株式制度によって投資単位を細分化し、効率的な株式市場の株価形成が、各時点の経営者情報を清算する。経営者情報の清算とは、各時点の株主の利潤・損失を意味し、静学的な市場均衡が仮構される。過去情報のすべては株価に織り込まれており、時間に制約されない投資環境を創造する。それは、資源の最適配分を実現するための完全市場を擬制する市場でもある。

他方、経営者は、組織内外の環境を考慮した上で、組織内の制度や秩序の制約下で意思決定する。事業領域の決定等の戦略的意思決定は、意思決定変数の絞り込みである。経営者の意思決定は、組織内のすべての意思決定者の選択肢を制限することになる。経営者は、自らの意思決定の

範囲と権限を決め、これを委譲することで組織内の分業体系を構築する。それは組織外の利害関係者との関係構築でもある。経営者は、自らが意思決定すべき変数を選択し、その他の変数を固定化する。考慮すべき変数を制限した上で、それぞれの変数に重みを付ける。それは、利害関係者の重みづけでもある。

分業が必要になるのは、個々人の知識や技能に制約があるためである。組織内分業は、意思決定範囲の細分化であり、個々人の制約された知識や技能を克服するための仕組みである。経営者は、組織内の操作可能な変数を最適化する組織設計を試みる。各階層の意思決定主体は、委譲された権限の範囲で変数の主観的評価と操作を行う。権限委譲のない命令や指令は、主観的評価と操作ができない変数である。完全に裁量の余地がない命令や指令は、機械的な情報伝達であり、人間の組織においては限定的である。一定の判断を託される権限委譲を前提とすれば、各変数は各意思決定者の主観的判断により異なることとなり、因果関係の経路や変数の持つ重みが変化する。経営者にとって、自らの意思決定とその結果を予測することが難しくなる。ここに経営者による統治の必要性がある。

企業経営の意思決定結果は、多種多様な利害関係者を介して、具体的事例となって現象する。経営に参加した多くの人々の主観的判断が介在するため、その因果関係を辿る経路の探索は難しい。一つの経営意思決定が多様な結果をもたらすということは、個別事例を抽象化し、普遍的な統治の仕組みを構築する際の障害となる。この複雑性を排除するために、経営意思決定を機能ごとに分類・細分化し、その中から共通事項を抽出する。すなわち、人事・労務や財務・会計、そして調達・生産・販売などの機能に限定して、これに直接的に関与する変数を選択し、因果関係を探る統治構造を構築する。それぞれの機能は、企業内外に固有の制度を設計しており、制度上の制約条件の中で意思決定を行っている。

各機能の専門領域が深化すれば、知識や技能の相違が明確になり、専門職が要請される。経営者は、営業や人事・労務、財務の専門用語を用いて意思決定する。専門用語は、各機能を説明するための凝縮した知識であり、概念モデルである。各機能の専門化の進展は、機能相互の連携を困難にし、知識や技能に境界を生じる。各機能の専門家が必要になり、企業の統治は機能ごとに細分化される。

企業経営は、その目的に沿って、異なる機能が有機的に結合する。それぞれの知識や技能は、権限委譲の結果であり、一つの知識体系として制度化される。経営者の仕事は、これらの機能ごとの専門用語を経営組織全体の共通言語に昇華することであり、経営戦略などの全社的な意思決定に転換することである。それゆえ、企業統治は、知識や技能を深化させるための制度設計と同時に、深化した各機能の知識や技術を企業経営の知識体系の中に位置づけなければならない。

しかしながら、各機能に固有の専門用語を掌握することは難しい。グローバル企業であれば専門用語の中身も異なる。そのため、各機能の異質な情報は、会計情報に集約されることになる。多様な機能を内包する大企業の経営者は、特殊な現場情報を捨象した会計情報による統治となる。

多数の銘柄に関心を持つ株主と同じく、巨大化した企業の経営者も機能別情報を精査することが難しい。株式市場が情報に感応的であったとしても、経営者が有する企業組織内の情報は不完全である。株主と経営者の間の情報の非対称性は当然であるが、経営者の発信する情報は、企業内外の利害関係間の不完全情報であり、これが共振して株式市場に伝播し、株価を形成する。

情報問題は至る所に存在しており、市場を機能不全にする。経営者は、情報の制約による市場の失敗を補完するため、組織内の共通言語である会計情報を再び具体的な実践の問題として捉え直し、企業価値向上のための利害調整をしなければならない。経営者は、株式市場による資源配分と対峙し、株価シグナルを組織に固有の言語に再転換し、具体的な利害関係を調整することになる。この経営者による調整過程は、再び株式市場の評価対象となる。

経営者は経営能力の売手であり、株主は経営能力の買手である。株主の所有権は、経営者の経営能力によって、その価値が決まる。売手である経営者は、資源配分に関する自らの調整能力を市場（他企業）と相対化させて開示しなければならない。すなわち、経営者による企業組織内の資源配分が、株式市場における資源配分を決定することになる。経営学的ガバナンスは、株式市場のガバナンスと相互補完的關係にある。

<注>

- (1) 1960年代は、経営者の自由裁量権の拡大が広く認識され、株主の利潤を制約条件と位置付ける経営者行動理論となり、W. J. Baumol (1959) の売上高最大化仮説や R. Marris (1964) の企業成長率最大化仮説、そして、O. E. Williamson (1964) の組織スラックなどが登場する。
- (2) 特殊例は従業員重視の「…、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」（伊丹，2000，17）がある。

<参考文献>

- 1) Baumol, W. J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, New York, The Macmillan Company.
- 2) Grossman, S. J. and Joseph E. Stiglitz, (1980), "On the impossibility of informationally efficient markets", *The American Economic Review* 70 (3): 393-408.
- 3) Marris, R. (1964), *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, London, Macmillan & Co Ltd.
- 4) Machlup, F. (1963), *Essays in Economic Semantics*, Prentice-Hall, Inc. (安場保吉・高木保興訳『経済学と意味論』日本経済新聞社、1982年)
- 5) Williamson, O. E. (1964), *The Economics of Discretionary Behaviour*, Prentice-Hall.
- 6) 大月博司 (2014) 「企業組織の多様化における普遍性と特殊性」日本経営学会編『経営学論集第84集 経営学の学問性を問う』千倉書房、pp.5-11.
- 7) 梶脇裕二 (2014) 「企業経営における普遍主義と文化主義の相克を超えて ―コミュニケーション共同体としての組織観とディスコース分析の意義―」日本経営学会編『経営学論集第84集 経営学の学

問性を問う』千倉書房、pp.12-21.

- 8) 國島弘行（2014）「日本企業の危機と株主価値志向経営 ―日本の経営の解体と再生をめぐって―」日本経営学会編『経営学論集第 84 集 経営学の学問性を問う』千倉書房、pp.30-40.
- 9) 河野昭三（2014）「経営学は‘無用’か？ ―その存在意義を考える―」日本経営学会編『経営学論集第 84 集 経営学の学問性を問う』千倉書房、pp.81-90.
- 10) 角村正博編著（1990）『経済学の方法論と基礎概念』日本経済評論社。
- 11) 加藤俊彦（2011）『技術システムの構造と革新―方法論的視座に基づく経営学の探究―』白桃書房。
- 12) 亀川雅人（2018）『株式会社の資本論』中央経済社。
- 13) 亀川雅人（2015）『ガバナンスと利潤の経済学』創成社。
- 14) 三戸浩（1998）「会社支配論と企業統治論」『横浜経営研究』第 XX 巻 第 2 号、pp.29-38.
- 15) 大村敬一・増子信（2003）『日本企業のガバナンス改革 なぜ株主重視の経営が実現しないのか』日本経済新聞社。
- 16) 手嶋宣之（2004）『経営者のオーナーシップとコーポレート・ガバナンス ファイナンス理論による実証的アプローチ』白桃書房。
- 17) 若杉敬明監修（財）資本市場研究会編（2004）『株主が目覚める日』商事法務。
- 18) 田村達也（2002）『コーポレート・ガバナンス 日本企業再生への道』中公新書。
- 19) 出見世信之（1997）『企業統治問題の経営学的研究 ―説明責任関係からの考察―』文眞堂。
- 20) 丹沢安治（1995）「理論的スタンス」高橋俊夫編著『コーポレート・ガバナンス ―日本とドイツの企業システム―』中央経済社。
- 21) 佐久間信夫編著（2017）『コーポレート・ガバナンス改革の国際比較 多様化するステークホルダーへの対応』ミネルヴァ書房。
- 22) 佐久間信夫（2003）『企業支配と企業統治』白桃書房。
- 23) 伊丹敬之（2000）『日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- 24) 今西宏次（2006）『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス ―アメリカにおける議論の展開を中心として―』文眞堂。
- 25) 清水洋（2016）「統計を用いた研究が最強か？ ―そんなわけではないが、最強として構築されつつある―」『経営哲学』第 13 巻 2 号、pp.2-10.

制度の変更と文化的不整合 —進行する働き方改革を中心に—

大 平 義 隆

目次

- I. 本論の論点と働き方改革の意味
- II. 本論の基本となる構造と「文化」の説明
- III. 変更前の日本型と標準型
- IV. 二つ目の基本構造と変更後の不整合の検討
- V. 変更後の不整合の検討
- VI. 検討から得られる重大な示唆

I. 本論の論点と働き方改革の意味

本論は進行する働き方改革における、改革することによって生じる負の効果を検討するものだ。この検討は、主として人間の相互作用、すなわち社会的相互作用を取り扱う。

1. 論点

本論では、第一に、働き方改革に伴う雇用制度変更と文化的な不整合について取り扱い、不整合によって大きな緊張が生じることを示唆する。

第二に、大きな緊張とはいかなるものを示す。また、一般に大きな緊張が生じることへの関心がそらされていることを示す。意図的であるとの表現は、情報の非対称性の観点から、法案を提出するほうに説明する責任があるからだ。

第三に、大きな緊張が生じるその理由に、本来雇用制度は社会的に形成される人の行動と一致しているものであることを仮定する。本論では、この制度と人の行動を形成する制度との整合性を基本的な構造として取り上げる。

2. 働き方改革の意味

法や制度の変更を含む改革を長期にわたり行うこの変更は、新聞紙上^{*1}からは、働き方改革で長時間労働を是正しようとしているように見える。これは生産性が低いといわれる間接業務の改善を促すものでもある。だが、雇用WG^{*2}のめざす働き方改革の中心は、リストラが可能になるような職務給制度への誘導のはずだ。

3. 大きな緊張

この職務給制度への移行が文化的不整合を生む。職務給制度は、全体優先（会社都合＝無限定。定期異動、定年、一括採用）の我が国とは異なる個優先（個人都合、職務限定）の文化的風土の上にできているからだ。これまでは、全体優先社会に合わせた教育によって会社都合の決定をする国民が形成され、会社に就職し会社人間となり働く。他方標準国では、個人優先社会に合わせた教育の下で個別価値合理的な決定を下せる国民が形成され仕事を獲得し働く。会社都合の国民を会社は守る結果になっている。標準型は、国民も会社も個人都合でふるまう土壌ができている。したがって、職務限定に変更した場合、個人都合の考えや、雇用流動化に合わせた制度整備を形成するには長時間かかることが予想されるので、一方的なりストラを受け入れざるを得ないという悲惨な結果が懸念される。

4. 変化の対策

変更とは、新たなものを行うか、現行を改めるかだ。前者に関し、先の雇用WGでは、他がすべて標準化しているのに日本だけが標準化していないのはおかしい、という非科学的結論を出発点にしている。なぜ新しいものへと舵を切ったのか。我が国では、そもそも相互作用のレベルでの研究が行われてこなかった。言葉ではよいものを残し変えるべきを変える、というのがその方法論さえ見つかってこなかった。本論の提案は、1) 教育改革が不在であること。個別決定を促す相互作用の導入を、現在の全体状況決定の仕組みに変えて、行う。または、2) 従来型の弱味である「個を守ること」を必須に、弱まっている「察し^{*3}」を強化する方法である。

*1：新聞紙面では、残業時間の短縮に関する記事は毎日のように出てくるが、限定正社員に関する記事は極めて少ない。ここまでの10年間（2008年12月06日から2018年12月06日まで）で日本経済新聞が取り上げた残業時間、限定正社員に関する記事は次の通り。残業時間（1676件）、限定正社員（127件）。ここ1年では、残業時間（174件）、限定正社員（11件）。

*2：内閣府（2013）『規制改革会議 雇用ワーキング・グループ報告書』で述べられている。

*3：河合隼雄（1995）で、河合は日本の高校のホームルームを例に出し、日本の教育現場では、上下の意思疎通の方法として「察し」が、教えこまれていることを述べている。

II. 本論の基本となる構造と「文化」の説明

我が国で雇用を考えると、教育を前提に考えないわけにはいかない。人は誕生とともに労働できるものではない。人は社会（ひとまとまりの人々の相互作用の全体）によって、社会に有用なものとして形成・教育される。それは社会に社会を安定させたいという欲求があるからだ。こうした行為は、教育と呼ばれ、知識と決定方法を教育する。一方世界の歴史を見ると、カソリック教会や王政などによる全体や全体状況を優先する社会から、個人を優先する社会へと変化してきた^{*4}。その結果、個を優先する国家が大半となり、全体や全体状況を優先する国家は僅かになった。先のWGが意味する、我が国の封建的全体主義から標準化への変更、のことである。

さて、ここでテーマにある「文化」を説明する。対象とする現象は、日本的経営に注目が集まった際に、文化的差異、として取り扱われていたものだ。そこで文化を、特定範囲内で長期間の特定相互作用で生じる、特定範囲外とは異なる、内的に同質的な行為が長期間発現する状況、と考える。今回取り上げる現象を、長期的に個か全体状況を優先する決定によって生じる現象、と考え、そのようになる仕組みの存在を検証することで、現象が特定の人間相互作用の仕組みによって存在することを証明したい。すなわち、ここでいう文化（個か全体を優先）をもった社会^{*5}があること、この文化は、一方を優先する決定の継続状態^{*6}であること、そして、その継続^{*7}を維持する仕組みがあることである。

III. 変更前の日本型と標準型

本論を構成する基本的構造は、図1にある。構造は、二つある。第一は、特定の相互作用と、特定の相互作用が継続する制度の存在である。第二は、特定の国で個人が仕事をするという状態になることは、個人をそのような状態に育成する仕組みが継続的に存続しているということである。別な言い方をすると、社会を維持するのに必要な人間が社会によって形成される、ということだ。

*4：封建体制からの離脱は、近代ではルターの宗教改革に端を発するプロテスタンチズムによって行われ、現代においては帝国主義国の大戦での敗北による民主化によって行われ、社会主義国の「民主化」の流れによって変化してきた。近年ではアジア諸国で米国等への留学を経た人々が国家を担う人材となり標準化国家へと変化させてきている。例えば、シンガポールの首相であるリー・シェンロン (Lee Hsien Loong) が典型だ。かれは、1974年ケンブリッジ大学卒業、1979年ハーバード大学行政大学院で修士号取得している。

*5：非職務給と職務給は、大平 (2017) や内閣府 (2013) 等によると、日本的経営の議論につながり、個と全体どちらを優先する社会かの議論に連動する。

*6：制度とは一定の決定を促す仕組みである。雇用制度は特定文化下で、財サービスの効果的交換（決定）を促す。大平 (1998, 2006) は、日米で全体と個の一方を優先する決定が継続的に形成され続ける状態があることを示した。

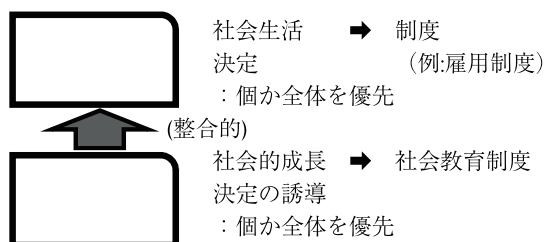
*7：一方を優先する決定の形成の継続は継続させる仕組みがなければあり得ない。大平 (2006, 2017) はこれを示している。

基本的な構造は以下の図で矢印によって示されることになる。相互作用とその安定化としての二重の制度設計、社会生活と制度化、教育活動と制度化である。それに加え、社会的安定を得るがための人づくりとしての制度設計、この二種類を指している。

図1が意味している二つは次のことだ。

一つ目は、特定の社会にある組織で働くということ、特定の意思決定をすること、個を重視する文化か全体を重視する文化にありそれに合った意思決定をするということだ。これらは安定させられるので、安定を保障する制度が形成される。二つ目は、一つ目の意思決定を形成するような社会的な誘導が行われることと、それが特定範囲内で安定するように制度化されることである。これは、一般には教育、社会教育の制度化、慣習化のことである。下部の仕組みが上部を形成する社会的な仕組みが形成される状態が、安定した国家には存在すると考えられる。

図1. <基本構造> 相互作用 → 安定化



次に、日本と標準型の場合を図2と図3で説明しよう。日本は、個々人が全体や状況を参照しながら社会生活を送っており、私企業や公企業では年功制度が中心となる雇用制度をとっている。

他方、標準型では、例えば米国では、個々人が個人の権利を守ること、個を重視することを最高の目的に社会を形成している。これに対応する雇用制度は、職務を限定的にし、雇用契約で個人の決定を守るやり方だ。雇用WGの中で座長の鶴光太郎は、かつて岩田^{*8}が述べたことを拡張して述べている。

図2. <日本の構造> 相互作用 → 安定化

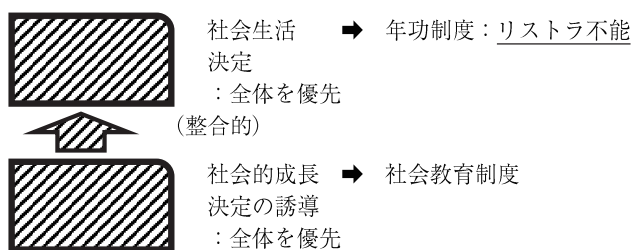
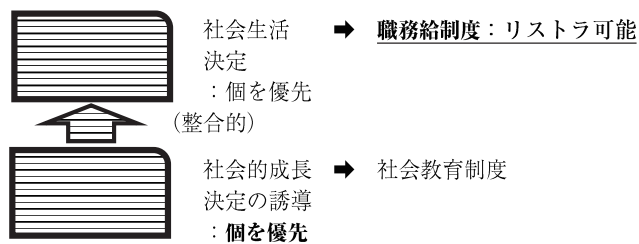


図3. <標準の構造> 相互作用 → 安定化



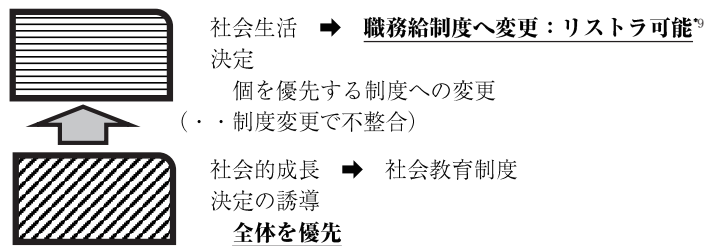
日米ともこうした社会を形成するために、教育機会、社会教育の機会などを用いて、決定機会に特定の方向を価値参照するように誘導している。この方向が、個を優先する場合には、個人の中に同時

*8: 岩田龍子(1977)は、我が国は職務が無限定であり、米国では限定的だと述べているが、雇用WGで鶴光太郎は、日本だけが職務が無限定で、ほかの諸国はすべて標準化したと述べ、我が国も速やかに標準化すべきだと述べている。だが、この両者とも、状況を説明するだけで、なぜそうなのかを示していない。

に形成される個人の価値観であり、他方では、個人が置かれた全体状況である。両者とも、社会を安定させるために、全く同じ仕組みを持っている。違うのは意思決定の参照先であり、その誘導方法だ。

ところが、現在進行している雇用改革は、図4のようになる。これまでの日本型標準型は、次のようになっている。日本型は、私企業公企業を問わず現存する制度を維持するために、個人的な判断を控え、全体優先、全体維持の考え方、意思決定を行う代わりに、企業は仕事の保証を行ってきた。標準型は、全体を維持してきた封建主義から離脱するために、個人の人権を最優先し、個人が重大な判断をできるように教育し、制度を整えてきた。したがって、個別のリスクは個人が負うことになり、リストラは受け入れられる当然のこととなる。逆にわが国で、図4になると、まったく不意打ちを食らうようなもので、何の準備もないまま、仕方なく露頭に迷うことになりかねない。とても近代的な文化国家のあり様ではない。この原因は、社会科学に対する研究者の在り方自体にありそうだ。

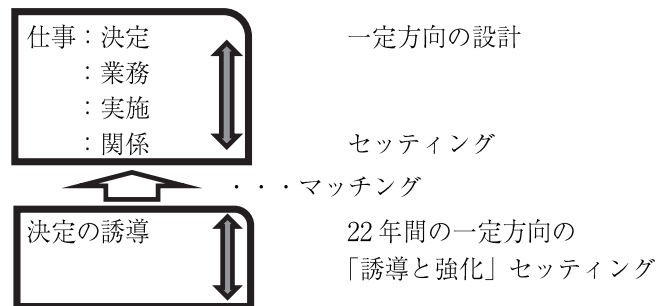
図4. <日本の変更> 相互作用 安定化



Ⅳ. 二つ目の基本構造と変更後の不整合の検討

二つ目の基本構造は、社会生活の要素間の相互作用関係だ。社会生活を、構成する要素でとらえ、その関係を検討することで、社会生活をよりよく理解することができよう。社会生活である「仕事」に関してと、「社会的成長」の機会の二つを図5を用いて検討しよう。基本構造はここでも矢印で示されている。

図5. <基本構造2>



社会的な生活としての仕事では、例として企業とのかかわりで検討しよう。その場合、仕事の契約（仕事との関係）、

*9：内閣府（2013）は、現在慶応大学教授の鶴光太郎を規制改革会議雇用WG座長に据え、わが国だけが限定的職務構造がなくレイオフできず、大型製造業の競争力が減少するので、速やかな制度変更が必要と主張した。政府は、雇用の限定構造導入に向け働き方改革を掲げ、2018年法制化した。

仕事の切り分け（実施）、仕事の仕方（業務）、個人の決定様式（決定）、これらがセット（セッティング）になっていること、同一の、全体過去を優先する方向で設計されていることを指摘したい。企業で行われている決定のための価値参照は、仕事の切り分け方、契約の仕方と直結している、セットになっている。

一方、社会的成長にかかわる機会に関しては、制度としての教育機会と、相互作用上の緊張を緩和する方法として慣例化されている「挨拶」による他者確認と強化があげられる。他者確認とは、自分以外の人との緊張を緩和すること。他者確認とは、行動の確認で、決定の参照先を確認することをさす。また、参照先を誘導してもおり、同時に強化ともなる。教育は、養育者、教育者が子供を社会と一致させる機能で、子供、生徒、仕事との間の緊張の緩和を意味する。

さらに、上部の構造のための成長が形成されているという、「仕事」と「成長機会」が、一体化した関係になっていることをマッチングと称して確認したい。決定は、社会が必要とする、全体または個人を参照して行う決定のこと。この決定が連続して存在するのは、1) 子供が大人になること、2) 社会的に教育という機能があること、のセットになっていることが原因である。どこの文化でも、社会の組織を構成する決定のパターンは、教育期間を中心に形成される（その後も、相互作用を通し強化され続ける）。

最後に、こうした教育と確認は、現代社会では、22年間連続の強化となっており、この決定のパターンは極めて強固なものとなろう。

次に、日米を比較しよう。

まずは、図6で、下部構造になる決定の誘導に関して検討しよう。対象の確認に関して、日本では所属を確認し、その結果対象には所属欲求が形成される。他方米国では、自己の決定価値の形成の欲求となる。さらに、全体を優先する社会では、決定機会を剥奪する。すなわち個別決定への抑制をおこない、全体を意識する誘導を行う日本と、まったく逆に、個別決定を促し、全体への埋没を抑制する米国とのコントラストが見て取れる。

次に、図7で仕事に関して

図6. <決定の誘導>

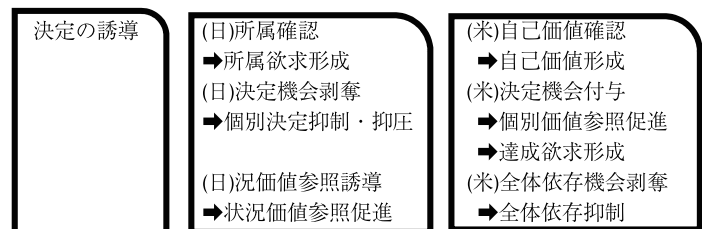
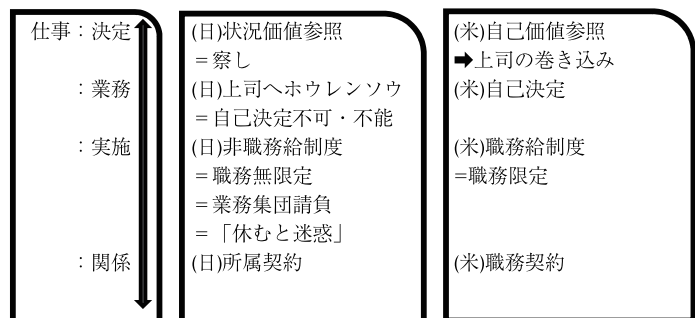


図7. <仕事>



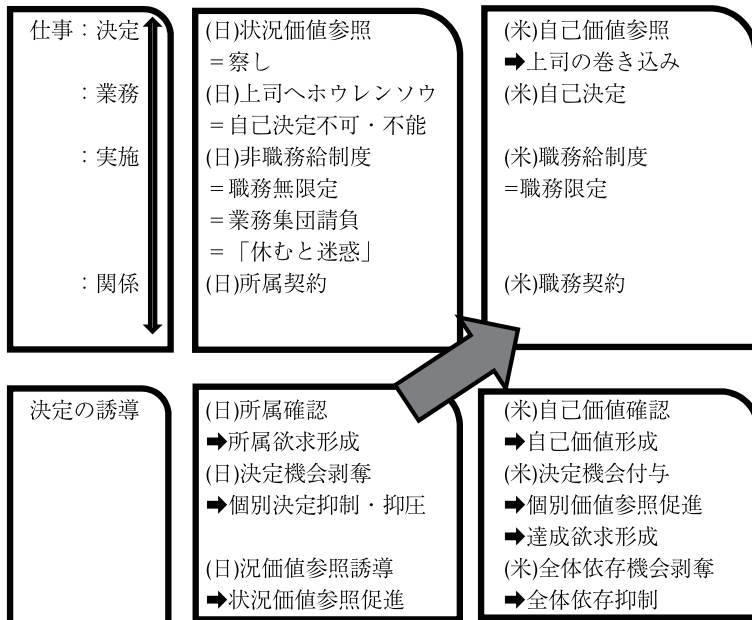
日米それぞれを異なる決定の立場で見ている。決定は個人が行い依存しない米国と、依存的で個人でできない日本に分かれる。これがスムーズにできるのは仕事の切り分けと一致していること、法的な契約関係がそうになっていることがあるからだ。全体の立場で皆で仕事をする所属欲求と一致した所属契約の国と、個々個別に仕事を切り分け個別責任で、職務契約を結ぶ国との違いは、まさに決定の参照先の違いに一致している。そして基本的な構造は要素間の依存関係が相互に強化しあうことになる。また、上部構造と下部構造の関係はすでに述べたとおり、第一に、セッティングされた仕事と、同じくセッティングされた決定は、マッチングされている。組織は決定の上にできている。第二に、決定のセッティングは22年間強化されている。普通の状態では、決定は簡単には変わらない。

V. 変更後の不整合の検討

すでに述べたように、政策的な雇用制度の変更は始まった。であるならば、問題はマッチングの工夫になる。異なる構造のマッチングで必ず生じるコンフリクトを予想し、対策を施すことが重要だろう。

また同時に、次のような視点に気が付くことも重要だ。それは、こうした不整合は、段階的に生じるということである。第一段階は海外で、赴任した日本人上司と現地人部下の間に生じる。第二段階は改善不能を制度疲労ととらえ今回のような制度だけの変更を行った場合だ。第三段階

図8. <仕事>



は、外国人材に門戸を開けた場合だが、第一段階と同様、優秀な人材は来ない。

第一段階の例は、「アジア人は怠け者だ。働かない」、とコミュニケーション問題が上がってしまうことだ。なぜそうなるかが、議論されることが少ないからだろう。

第二段階の例は、ほぼ10年おきに生じるお約束だ。働き方改革の前は、「リストラクチャリング」、「成果主義」、「目標管理」、「カンパニー制度」、などが例えば通産省の「欧米化」政策として行われてきたが、主として誤用により反発が大きく、根付かない。

目標管理は、現在でも多くの組織で運用されている。目標管理（MBO）は組織論では職務充実の動機づけ要素を持たせたもののはずだが、使用している側からすると、「ノルマ管理」となることが多いようだ。例えば、ある電力会社の人事担当者は「我々は目標管理をノルマ管理と理解している」と話していた。職務給制度上の、個を優先する制度で初めて生きてくる制度だ。

カンパニー制度は、事業部制にさらなる自由度を与えたものとして注目された。ソニー等が導入したが業績の悪化の原因がこの制度にあったとしてその後廃止している。導入も廃止も横並びが多く企業で見られた（大平2017）。これもまた、職務給制度上の、個を優先する制度で初めて生きてくる制度だ。

第三段階の例は、優秀な人材を、わが国企業は現在でも取り逃がし、よりよいグローバルな展開機会を失っている、ということだ（佐藤・大平2011）。

今回の主張は、教育改革、意識改革をセットにすべきだった、というものだ。したがって本気であれば、今後これらの変更を追加すべきだ。

VI. 検討から得られる重大な示唆

検討にあたり、判断機会の与奪という考え方と、決定参照という二つの概念を用いている。つまり、個人の価値は後天的だという点だ。この点から方法論的個人主義が万能ではなく、万能ではないという視点からのみ、社会科学は進化するという示唆が得られている。

参考文献

- H. I. アンゾフ (1979)、中村元一訳『戦略経営論』中央経済社。
K. レヴィン (1979)、猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房。
S. P. ロビンス (1997)、高木晴夫監訳『【新版】組織行動のマネジメント—入門から実践へ』ダイヤモンド社。
E. H. シャイン (1989)、清水、浜田訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社。
大平義隆 (2017) 「わが国工業部門の経営管理における文化的差の解釈—社会的調和の考えを基軸として—」『変革期のモノづくり革新—工業経営研究の課題—』中央経済社。
大平義隆 (2006) 「わが国組織の人間モデルと意志決定における参照行動の検討」『革期の組織マネジメント—理論と実践—』同文館出版。
大平義隆 (2003) 「組織と個人」『経営組織の基本問題』八千代出版。

大平義隆 (1998) 「日本企業の横並びの意思決定」『現代経営学』学文社。

八代充史 (2015) 「雇用制度の産業比較—雇用制度の違いは存在するのか—」『三田商学研究』第 18 巻第 5 号。

幸田浩文 (2010) 「わが国企業の賃金・人事処遇制度にみる成果主義の進路」『経営力創成研究』第 6 号。

内閣府 (2013) 『規制改革会議 雇用ワーキング・グループ報告書』。

吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。

岩田龍子 (1977) 『日本の経営の編成原理』文真堂。

三戸公 (1991) 『家の論理 (1)』文真堂。

河合隼雄 (1995) 『日本人とアイデンティティ—心理療法家の着想』講談社。

佐藤浩史・大平義隆 (2011) 「中国市場のマーケティング要員確保—留学生人材マーケットの活用—」北海学園大学経営学会『北海学園大学経営論集』第 8 巻第 3・4 号。

場についての論考 ーバーナードへの接近ー

石 井 泰 幸

問題の所在

現在、ビッグデータをはじめ、AI など高度情報化社会が開花し、我々はその恩恵に与っている。例えば、高度情報技術の操作がより簡易化されることで、多くの作業が自動化され、また人間の補完的役割を果たして来た情報技術が人間の代替として機能している。そのおかげで、我々は自らの生活において、これまで忙殺されてきた様々な作業に必要な時間を別のことに活かすことができるようになった。また、それ以外にも生活の豊かさだけでなく、様々な業務での効率化により企業経営においても生産性が向上し、時間や人材が別の資源となって経営強化に結びついている。

しかしながら、一度、高度情報化社会が織りなしてきたシステムに障害が発生すると、本来我々の生活に益を有するそのシステムが日常に甚大な影響を及ぼす。特に、その障害の規模が拡大すればするほど損失は計り知れない。というのも、これまでのような簡易なシステムと違い、高度情報化社会での緻密に張り巡らされたシステムにおいては、一つの小さなミスがシステムそのものを動揺させるからである。その意味で、我々はこの高度情報化社会での安全性の担保に全力を注がなければならない。

一方、高度情報化社会で進展してきた技術に対し、その活用についても同時に思索されてきた。当初、情報化は計算処理に特化していたが、情報技術の高度化により、企業経営を補完するコンテンツが考えられるようになった。それは、1990 年代のインターネットの普及により大きな飛躍を見せ、コミュニケーションツールとしても情報技術が展開していくのである。

それが現在では SNS として開花し、多くのコミュニケーションの場を人々に提供している。これも高度情報化社会の恩恵の一つといえ、そのような人的交流の場の進化はとどまるところを知らない。しかも、それは単なる人的交流だけでなく、ビジネスにも活用され、イノベーションの引き金にもなっているのである。

しかし、この我々の華やかな情報技術の進展にもかかわらず、人々の持つ人的関係の不安定さ

は解消されてはいない。この10年を考えてみても、コミュニケーションツールとしての機能は、著しいものであり、どんなに遠方に対話者がいようと、あたかもその場で話しているかのような状況が実現可能となった。にもかかわらず、そのような関係性の不安定さはますます深刻になっている。

これは情報化社会が本来目指すべき物的側面とそれに関わる人間の心的側面との融合をおざなりにし、物的側面の進展のみに目を向けてきたことによる。つまり、これは情報化社会の問題ではなく、我々が有史以来模索してきた人との関係性の問題が情報技術の高度化だけでは解決できないことを意味しているのである¹。

したがって、本稿ではこの人的交流の場を「場の理論」を手掛かりにし、特にシステム論に依拠し、その本質を明らかにしていく。それに伴い、マクスウェルをはじめ、ゲシュタルト心理学、またホワイトヘッドから、バーナードの場の考え方を概観し、高度情報化社会における場とは何かに接近していきたい。

1. 場とは何か

場は物理学における概念として19世紀に登場し、20世紀前半において発展を遂げた。そして、その場の理論は様々な分野を刺激し、特に、ゲシュタルト心理学やバーナードの組織概念などにも影響を与えた。また当時、本質的な有機体的探究を行っていたホワイトヘッドにも場に対する思索を喚起させることになった²。

そこでまず、場の概念の端緒となる電磁場について確認する。そもそも、電磁場は、マイケル・ファラデーによって発見された。2個の磁石が相互に引き付け合ったり、斥け合ったりする。このような離れたところに置かれた2個の物体が相互に力を及ぼしあうことを遠隔作用とファラデーは呼び、2個の荷電物体の間にも、同様に遠隔作用であるクーロン力³が働いているとした。当時、すでに遠隔作用は2物体間に存在する媒質あるいは空間を通じて伝達されると考えられていた。ファラデーはここに力を伝達する何らかの仲介する存在があると考えたのである。

これは、磁石と鉄粉の代表的な実験として我々は日常的に確認できる。棒磁石を乗せた紙の上から砂鉄の粉を振りまくと鉄粉は多くの曲線からなる図形を描き、その曲線は一つの磁極と相手の磁極とを結ぶ曲線を描く。これをファラデーは磁力線と名付け、その存在を示した。ここで重要なことは、ファラデーはこの磁力線の作用を単なる遠隔作用としてではなく、むしろ磁力の伝

1 村田晴夫『情報とシステムの哲学』文眞堂、1997年、3-13ページ。

村田は、1990年代にこの問題の解決の可能性について言及した。

2 同書、103ページ。

3 クーロン力は、二つの荷電粒子間に働く力。力の大きさは距離の二乗に反比例し、両方のもつ電荷の積に比例する。そして、それはクーロンの法則にしたがう。

達は磁石外の媒質による仲介作用であると考え、これをエーテル⁴作用ではないかと論じたことである。そして、彼は電気力の遠隔作用に対しても電気力線を想定した。

その後、荷電体や磁石がどこかに存在すれば、空間の各点を通る電気力線、磁力線が生じ、その向きと混み具合によって、電気力と磁力の強さと向きが決定されると考えられた。このような空間の各点に分布した電気、磁気力の強さと向きの分布が電気場と磁気場である電場と磁場とされ、この2つの場をまとめて電磁場と呼んだ。

それから、電磁場の考え方は最終的にジェームズ・クラーク・マクスウェルによって理論的に完成を見た。特に、光は電場や磁場に空間的にも時間的にも振動し、波動として空中を伝播していく電磁場として理解されるようになり、電磁気学と光学が一つの理論として統一されることになった⁵。

では、マクスウェルの考え方を簡単に整理したい。改めて電磁場について考えた時、電磁場とは電界と磁界との変化が波動として空間を伝わっていくものである。

ここで確認しておくことは、ファラデーが先に遠隔作用を排除し、2つの物体の電氣的な引力と斥力を、物体間にある媒体、すなわち誘電体の中で生起し、時間とともにある位置からある位置へと伝達される過程によって説明するという観点は当時の識者にとっては受け入れられない考え方であったということである⁶。

しかし、その後、ファラデーの考え方はマクスウェルに引き継がれ、マクスウェルは電磁場の考え方を数学的にまとめた「マクスウェルの方程式」を1864年に提唱することになる。

マクスウェルは、物理量として電磁場を考え、空間的にも時間的にもその関連を方程式で定めた。そして、この電磁場の考え方は場の理論へと発展していくことになる。そこに強さと向きが発生したとき、それをベクトル場と呼び、さらに大きさのみを持ち、方向性を持たないものをスカラー場と呼んだ。その他にも多成分を持つ各種の場をテンソル場と考えた。

このように、マクスウェルの方程式は磁場が変化すると、電場が生じ、電場が変化すると磁場を生ずる関係を示している。そして、そこには多くの場が共存し、相互作用をしているのが自然であり、このような場の存在と相互作用を通じて、物理現象を理解する試みこそが場の理論なのである⁷。

ここで、湯川秀樹の場の考え方について確認し、場の理論の本質を理解していく。湯川は場について次のように述べている。

4 エーテルは、古典物理学では、宇宙空間を満たしている物質とみなされ、光に対して、音波の場合の空気的作用を果たしていると言われていた。しかし、20世紀の初めにマイケルソン＝モーレーによる実験とアインシュタインにより、エーテルの存在は完全に否定され、電磁場を伝える媒質は何かといった問題は量子場の理論の誕生まで待たなければならなかった（武田暁『場の理論』裳華房、2016年、5-6ページ）。

5 武田暁『場の理論』裳華房、2016年、2-4ページ。

6 クルト・コフカ『ゲシュタルト心理学の原理』（鈴木正彌監訳）福村出版、1998年、48ページ。

アインシュタインによってその遠隔作用は重力場の理論として吸収されていく。

7 同書、4ページ。

場があるということは、物があるとは思わないことが大切です。力の場がある。あるいは電磁場があるということは、古典物理では、物があるということとは非常に違うことなのです。物というのは非常に素朴実在論的なものです。場というのはそういうものとおおよそ違う別のものです。つまり力の概念と結びついているのです⁸。

このように考えると、場というものが一般的には不可思議なものであり、我々の認識を超えるものであるということが分かる。実際、これを湯川は「物があるとは思わない」と表現している⁹。

その一方で、湯川は、電磁場にはその存在が「何かしらある実在」と述べている。これは、言い換えれば、電磁場において電磁場そのものの存在を知るための針金があっても無くても関係ないということである。この意味するところは、電磁場には媒質がないということであり、この点について、湯川は「物があるとは思わない」と述べているが、これは先の「何かしらある実在」という言と何ら矛盾するものではない。つまり、電磁場には何かしらは存在しているものの、物それ自体は存在していないのである¹⁰。

この電磁場について、ファラデー以前の物理学者らは、ニュートンの考え方に依拠し、先に述べた遠隔作用を用いて説明していたが、マクスウェルはこのような遠隔作用が媒体として空間において作用するという旧来の考え方を斥けた。

これについて、アインシュタインとインフェルトはこの場の出現について、「新しい、革新的な思想が物理学に導き入れられ、これらの思想は力学的なものとは異なる新しい哲学的見解の道¹¹」を開いたと述べ、この何もない遠隔作用を量子力学の重力場に吸収した¹²。

さらに彼らはこの場の考え方について「科学においてこれらの新しい概念がどんな破壊¹³」を引き起こしたかということについて言及している。

例えば、ソレノイド¹⁴は電流を流すと、棒磁石と同様の引力と斥力を見せるが、電流を流す針金と磁極との間に働く力をニュートン力学に拠って数式化することは非常に困難である。しかし、場の概念を導入することによってソレノイドの場と棒磁石の場との間に類似の関係を見出すことは極めて容易であると同時に、数式では表現されない作用の性質についても瞬時に認識することができる。したがって、場の性質だけが現象の記述に対して、本質的でありうるのである¹⁵。

8 湯川秀樹『物理講義』講談社、2011年、85ページ。

9 同書。

10 同書。

11 アインシュタイン & インフェルト『物理学はいかに創られたか 上』(市原純訳) 岩波書店、2013年、143ページ。

12 コフカ、前掲書、48-49ページ。

13 アインシュタイン他、前掲書、同ページ。

14 ソレノイドとは、導線をらせん状に巻いた円筒状のコイルのことをいう。

15 アインシュタイン他、前掲書、152-153ページ。

つまり、この場の考え方がいかにこれまでの概念を覆すものであり、衝撃的なものであったのが窺える。実際、発電のシステムがこのような電磁気学に基づいているということに鑑みても、物理学における場の概念の確立が我々の生活を一変させることになったということは論を俟たないであろう。

2. 物理学における場の概念が諸学問に及ぼした影響

このような物理学における電磁場の考え方は、様々な学問に影響を及ぼし、心理学の分野ではゲシュタルト心理学の登場を促していくことになる。20世紀初頭には、分析をその主たる方法としていた従来の要素的心理学がすでに限界を呈していた。そして、ゲシュタルトあるいは構造という概念を導入し、伝統的思想によって分離されてきた諸事実の間に類縁関係をつけ、一元的¹⁶に解釈することが求められたのである。このような心理学における要請に呼応する形で出現したのがゲシュタルト心理学であった。このゲシュタルト心理学は生物学的な心的世界の解釈に対して、物理学的世界の解釈と一貫性を持たせ、心理学の視界を制限し、かつ現実と生活とから心理学を遠ざけていた伝統的枠組から心理学を解放しようという野心を有するものであった¹⁷。その基礎となったのが場の概念であり、ゲシュタルト心理学においては、生理学的行動に着目し、それが働く場として「心理物理的場」が想定された¹⁸。

ここで改めて、電磁場の考え方とゲシュタルト心理学との展開を確認すると、電磁場ですでに物理学的な場の概念が論証される中で、その電磁場の物理学的概念に生物学的な心的概念を統合させたものであり、その意味で、ゲシュタルト心理学は場の概念を我々の日常に近づけたものといえる¹⁹。そこで、実在的行動を規定する私たちの一般的な心的歪み・緊張は、今述べた物理学的な場の概念に適合する²⁰。

このようなゲシュタルト心理学の展開は全体性のカテゴリーを拡張するものとして、心理学の展開に息づいた。それは、今述べた場の概念がゲシュタルト心理学において、心的概念に物理学的概念を結びつける結果を生じさせたということになったのである²¹。

その意味で、場の理論は経営学また組織論にも影響を与え、特に、バーナードは、組織の定義の説明の中で「組織は物理学で用いられるような『重力の場』または『電磁場』に類似した一つの『概念的な構成体』である²²」、また「組織はちょうど電磁場が、電力あるいは磁力の場であ

16 一般的にデカルト以来、二元論的視点が自然科学および社会科学の分析に活用されていたが、この一元論的な考え方はゲシュタルト心理学だけでなく、ホワイトヘッドやバーナードにより、復権の兆しを見せてきた。

17 P. ギヨーム『ゲシュタルト心理学』（八木晃訳）岩波書店、1952年、v-viiページ。

18 クルト・コフカ『ゲシュタルト心理学の原理』（鈴木正彌監訳）福村出版、1998年、78ページ。

19 P. ギヨーム、前掲書、vページ。

20 コフカ、前掲書、49ページ。

21 村田、前掲書、102ページ。

22 Barnard, Chester I., *The Function of the Executive*, Harvard University, 1938, p.76（山本安次郎・田杉競・飯野春

るごとく、人『力』の場である²³』と述べており、バーナードは自らの組織概念の基礎に場の概念を置いた。

さらに、バーナードに大きな影響を与えたホワイトヘッド²⁴も物理学における場の概念から相当の示唆を受けた²⁵。その意味で、バーナードがホワイトヘッドを通じて場の概念について着想を得ていたということは十分に考えられることである。

このように、ファラデー、マクスウェルの電磁場の概念が心理学や社会科学に大きな影響を及ぼした根底の要因は場の概念が事物概念ではなく、全体性の考え方²⁶、関係概念に依拠しているというところにある。つまり、19世紀末から20世紀初頭にかけて、自然科学、人文科学、社会科学の各々の分野で機械論から総体的な考え方へのパラダイム転換が進行する中で、従来の分析的手法も全体を捉える場の概念へ置換されていくことになったのである²⁷。

実際、ホワイトヘッドは有機体的考え方を最も根源にまで進めており、このような有機体的発想は総体を捉えようとする場の概念とは非常に大きな親和性を持つものであって、この点からもホワイトヘッドが場の概念に依拠していたことが窺われる。

ここまでは場の概念の枠組がどのように他の学問体系に移植することが可能かということを中心として議論の対象とした。しかし、電磁場の性質はそれ自体社会科学への応用も可能である。すなわち、電磁場のS極とN極が独立に存在せず、必ず対で存在し、磁界の変化で電界が生じ、電界の変化で磁界が生じるという磁界と電界における場の性質に依拠して、クルト・レヴィンは人間の関係性にこの発想の適用を試みている。

まず、電磁場には媒質が無いということ、また場を生み出すものはS極とN極対で存在するということである。これは、クルト・レヴィンの考え方に依拠すれば、S極とS極、N極とN極が反発するように、人間の関係性においても反発といった逃避が発生すること、またS極とN極の関係のように賛同をし、協調する接近の考え方に転化できる²⁸。

樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、2007年、78ページ)。

23 *Ibid.*

24 飯野春樹編『新訳バーナード経営者の役割』有斐閣、1995年、10ページ。

25 村田、前掲書、103ページ。

26 ベルタランフィーの有機体論の考え方に依拠するものであって、生物を一個の全体として考えていくことで、物心二元論を超克するものである。これをベルタランフィーは有機体革命と呼び、その核心をなすものをシステムの諸概念とした(フォン・ベルタランフィー『一般システム理論』(長野敬・太田邦昌訳)みすず書房、1984年、182-183ページ)。

27 村田、前掲書、103ページ。E. カッシーラー『人文科学の論理』(中村正雄訳)創文社、1975年、122ページ。

28 クルト・レヴィン『社会科学における場の理論』(猪俣佐登留訳)誠信書房、1976年、37-42ページ。

3. ホワイトヘッドによる場の考え方

ホワイトヘッドは元々数学者であり、63歳の時にハーバード大学に移るまで哲学について本格的に研究したことはなかったといわれている。しかし、そのハーバード大学においてホワイトヘッドの哲学研究が開花し、評価された。しかも、その評価はプラトンを支持するグループからもプラトンの生まれ変わりであると称されるほどであった²⁹。

加えて、ホワイトヘッドはマクスウェルの「電磁気理論」で博士号を取っており³⁰、その意味で、ホワイトヘッドがマクスウェルの電磁場の考え方から自らの哲学に場の考えを導入したことは容易に窺うことができる。

実際、ホワイトヘッドは次のように電磁場についての考え方を示している。

自然法則における恣意的な、いわば「与えられた」要素は、われわれが特定の宇宙時代にいることを、われわれに警告している。ここで「宇宙時代」という語句が使用されているのは、われわれとの直接の関連を跡づけることができるその現実的諸実質の最も広範な社会を意味するためである。この時代を性格づけているのは、電子的ならびに陽子的な現実的実質であり、しかももっと窮極的な、エネルギーの量子に微かに認めうる現実的実質である。マクスウェルの電磁場の方程式が支配権を発揮しているのは、電子とか陽子のさまざまな群れのゆえである。また各電子は電子的諸契機の社会であり、各陽子は陽子的諸契機の社会である³¹。

このように、我々の時代は、ホワイトヘッドによれば、マクスウェルの方程式が支配権を有している時代であるとされている。つまり、マクスウェルの電磁気学において初めて登場した場の概念が我々の時代に深く刻印されているということなのである³²。

また、ホワイトヘッドの哲学の場の概念には、いわゆる「もの」が存在していない。「こと」が、生成、消滅する世界である。そして、「こと」には鮮明な境界はなく、すべて地続きなこの状態こそ、場の在り方といえる³³。この点について、ホワイトヘッドは次のように述べている。

心理学や生理学からではなく、現代物理学の基礎的諸概念から出発しても、われわれは同じくこの有機体的世界観に到達することができる。事実、わたくし自身が数学や数学的物理学を研究したために、わたくしはまったくこの道からわたくしの信念に到達したのである。数学的物理学は、まず空間および時間を貫く活動力の電磁場を想定する。この場を規定する

29 市井三郎『ホワイトヘッドの哲学』第三文明社、1980年、12-14ページ。

30 Russell, Bertrand, *My Philosophical Development*, London, 1959, p.43.

31 A. ホワイトヘッド『過程と實在（上）』（山本誠作訳）松籟社、1998年、156ページ。

32 中村昇『ホワイトヘッドの哲学』講談社、2007年、54ページ。

33 同書、56ページ。

法則は、世界の流動という全体的活動がもろもろの出来事に固体化されるときに従う条件にほかならない³⁴。

この点で、ホワイトヘッド自身が提唱している「有機体的世界観」とはこの世界のすべての存在は、生きているということを意味しており、それが現代の数学や物理学から出発してもたどり着けるというのである。そして、その際、電磁場の概念が重要だとホワイトヘッドは考えているのである³⁵。

また、この有機体的世界観への理解のためには、ホワイトヘッドの活動的存在を理解する必要がある。というのも、ホワイトヘッドの場の考え方は有機体的世界観を意味し、だからこそ、この活動的存在が「出来事」をすべて空間と時間を統一化し、把握することとして我々はホワイトヘッドの有機体の考え方を理解する必要があるからである。

ホワイトヘッドは、有機体の哲学を提示し、改めて物理学的概念と人間社会とを統一的に理解する構図を明らかにしたのである。つまり、ギリシア時代のような物理学と形而上学といった哲学とがともに体系的に思索された時代から、現代のような物理学の精鋭化がむしろ形而上学的思索との乖離を生んでいることに対し、ホワイトヘッドはその乖離した考え方を一致させ、有機体の哲学へと収束させたのである³⁶。

しかも、マクスウェルが、熱と光と電気という諸現象をそれぞれの経験にしたがって一般化し、単一の電磁波理論にまで統合化した過程を、ホワイトヘッドもたどり、数学、物理学、生物学、心理学、社会学など別個の諸領域とみなされてきたものを思弁の構図を拡大することによって、単一の形而上学的体系にまで統合しようと試みた。これが有機体の哲学なのである³⁷。

さらに、ホワイトヘッドは場の考え方に「抱握」という重要なキーワードを与えた。もともと、「抱握」の根本概念は先に述べた「活動的存在」であり、それは初期には「出来事」「活動的生起」それ以外にも「合生」「過程」「フィーリング」と意味されている³⁸。したがって、「抱握」を説明するためには、「出来事」について確認する必要がある。

そもそも、人間の身体だけではないすべての「もの」は周りの環境と地続きであり、様々な浸食作用にさらされている。というのも、どんな「もの」も、すべての「もの」と複雑な相互作用をしているからだ。つまり、あらゆる「もの」は、実は「こと」なのである。このような「こと」の在り方が「出来事」である。

その意味で、改めて、「出来事」とは「もの」的な状態を徹底的に排除し、完全に「こと」として成り立たせることなのである。したがって、我々の周りは「こと」によって充滿しているの

34 A. ホワイトヘッド『科学と近代世界』（上田泰治、村上至孝訳）松籟社、1998年、205ページ。

35 同書、57ページ。

36 市井、前掲書、114-115ページ。

37 同書、133-134ページ。

38 中村、前掲書、28ページ。

だから、この世界は「出来事」によって、出来上がっているといえる³⁹。この「出来事」は時間と空間が発生する前の状態、つまり、単なる「こと」を表している。

ホワイトヘッドによれば、その「出来事」をばらばらにして、そのばらばらになったものを抽象化すると「時間と空間」になるという。その「時間と空間」についてホワイトヘッドは次のように述べている。

空間も、時間とおなじように、出来事から抽象化されたものであるのはあきらかだろう。わたし自身の理論にしたがえば、空間は抽象化の過程のいくぶん進んだ段階にあるという点で、時間と相違しているにすぎない。空間にかんする関係理論を表現する、より普通のやり方は、空間をもろもろの物質対象のあいだの諸関係から抽象化したものと考えることだろう⁴⁰。

時間についても、ホワイトヘッドは次のように述べている。

時間とは、出来事の推移から抽象したものであると思う。こういう抽象化ができるのは、推移しつつある自然、その展開、その創造的前進という基本をなす事実があるからだ。この事実と結びつくのが、自然のもうひとつの特徴、もろもろの出来事の延長関係である⁴¹。

このようにして、「出来事」から時間と空間が現れ、あるいは、最も具体的な「出来事」が、時空の発生によって、事後構成的に誕生するのである⁴²。

このような「出来事」を通じ、我々は様々な「もの」を知覚し、認識する。そして、このように知覚し認識することによって、自分の在り方も決まってくる。そのように、我々は周りの風景を見、自分の位置を確認する。もし仮に、自分の周囲に何もなければ、自分自身もなくなってしまうに違いない。その意味で、我々は環境の中の対象を知覚し、認識する。

しかし、実際に認識などしなくとも、周りにある様々なものによって、自分自身の位置や在り方が決まっているのも確かである。別に意識しなくとも、全宇宙を背景にして、自分という存在の位置は確定し、その在り方も自ずと決まる。このような認識の有無とは関わらない、自分以外の環境世界との関係の仕方をホワイトヘッドは「抱握」と呼ぶ。以下に、その知覚から「抱握」の考え方を確認する⁴³。

知覚(理解)する (perceive) ということばには、日常の用法では、認識的把握という観念

39 同書、42-43 ページ。

40 A. ホワイトヘッド『自然という概念』（藤川吉美訳）松籟社、2007 年、43 ページ。

41 同書、39 ページ。

42 中村、前掲書、48 ページ。

43 同書、49-50 ページ。

がどうしても入りこんでいる。把握(apprehension)ということばも同様であり、認識的(cognitive)という形容詞がついていないときでさえそうである。わたしは、非認識的把握(uncognitive apprehension)にたいして、抱握(prehension)ということばを使いたい。このことばでわたしが意味しているのは、認識的でもあり、またそうでないこともありうる把握だ⁴⁴。

つまり、先ほど確認したホワイトヘッドの根本概念である「活動的存在」やそれ以前の「出来事」が転じて、「抱握」へと深化してきたわけであるが、だからこそ、この「抱握」が一瞬でもあれ、「もの」の在り方を規定し、こうした「抱握」が場を形成することによって、この宇宙は成り立っているのである⁴⁵。

つまり、このように宇宙を構成する場の考え方がわれわれの日常と適合できることは、ホワイトヘッドのいう「抱握」が場の構成要素であり、空間と時間を統合した全ての物事が場そのものであり、有機体的世界観である。

4. バーナードにおける場の概念

ホワイトヘッドは自らの有機体的世界観を電磁場による場の理論で説明してきた。バーナードは、ハーバード大学においてこのようなホワイトヘッドの場の考え方を学び、その影響を受けた。実際、ホワイトヘッドは、ハーバード大学で哲学を研究し、学生らに自らの哲学の考え方を教授してきた。その意味で、バーナードが幼少より哲学的な環境に育ち、ハーバード大学においてもホワイトヘッドから哲学を学ぶことは自然であったといえよう。したがって、このようにバーナードがホワイトヘッドの電磁場の考え方を自らの経営理論に吸収したことは、人間の諸関係を場の理論で解明しようとした試みでもあると考えられる。では、バーナードが場の理論をどのように展開したかについて述べる前に、バーナードの経営理論について概観してみたい。

バーナードは、新しい人間観から始まる組織論を考え、特に全体主義と個人主義、また決定論と自由意志論といった本来ならば、相対立する考え方を統合することに自分の問題意識を置いた。また、自らが実務家であったことを活かし、その経験から相対立する一方の個人と、他方の組織を協働という視点で捉え、その双方の同時的発展の可能性を自らの命題としたのである⁴⁶。

ここで、この命題とした決定論と自由意志論の統合についてバーナードがどのように述べているかを確認してみたい。

一方において、人間行動を普遍的な諸力の表現と説明し、個人を単に受動的なもののみな

44 A. ホワイトヘッド『科学と近代世界』92-93 ページ。

45 中村、前掲書、56 ページ。なお、ここでは「出来事」を「抱握」と置き換えて示した。

46 Bernard, *op. cit.*, pp.291-294 (前掲書、304-309 ページ)。

し、選択の自由や意思の自由を否定し、組織とソーシャリズムを基本的な立場とする〔決定論の〕哲学……、他方、選択の自由や意思の自由を認め、個人を独立な存在とし、物的、社会的環境を二次的、付随的条件におしさげる〔自由意志論の〕哲学……の両方の立場を受け入れることが必要である。そこでわれわれの目的にとって必要なことは、いかなる条件のもとで、いかなる関連において、またいかなる目的にとって、この二つの立場のいずれが有効に用いられるかを述べることであり、いかにして双方が同時に適用可能なものと考えられるかを示すことである⁴⁷。

さらに、別の箇所においてもバーナードはこのように述べている。

まったくかけはなれた二つの信念がある。その一つは、個人の自由に焦点を合せ、個人を社会的宇宙の中心とするものである……。この無制限な独断論によれば、明白な直接の機会とか必要のためにやむをえず協働する場合以外には、公式的な協働はすべて阻害されるだろう。

第二の極端な信念は……広汎な集団編成、際限のない従属、完全な調整を無批判的に擁護するので、彼らの無制限な独断論では、やむをえざるもの以外には、個人の発展がすべておさえられるのである。

かように、われわれは再び出発点のあの問題に立ち帰ることになる。なぜなら、これらの信念にある論点は、自由意志と決定論という昔ながらの問題……に無意識的に集中しているように思われるからである……⁴⁸。

このような決定論と自由意志論とを受け入れ、協働への展開の試みについてバーナードは次のように述べている。

個人主義の哲学、すなわち選択や自由意志を重視する哲学の最も普通な意味は、「目的」という言葉にある。これとは反対の哲学である決定論……の最も一般的な表現は「制約」である。個人には目的があるということ、あるいはそうと信じること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生じる⁴⁹。

このように、バーナードは決定論と自由意志論の間にある相克を乗り越えるために、協働を重視したが、協働を成り立たせるためには、組織の果たす役割が重要になってくる。そのため、

47 *Ibid.*, p.21 (同訳書、22 ページ)。

48 *Ibid.*, pp.294-295 (同訳書、307-308 ページ)。

49 *Ibid.*, p.22 (同訳書、23 ページ)。

バーナードは組織を成り立たせる要素として、公式組織と非公式組織、さらに組織の三要素である貢献意欲、共通目的、コミュニケーションを提唱したのである⁵⁰。

この公式組織は、組織の三要素の展開を示すものであるが、同時にこのバーナードの公式組織は抽象的で理念型的概念であるため、その現実的な構造としてバーナードは複合公式組織をなす「専門化」「誘因」「権威」「意思決定」といった諸要素を指摘した。

特に、この組織の三要素については、貢献意欲を個人目的、共通目的を組織目的と言い換えることができ、この二つを結びつけるものがコミュニケーションである。実際、この公式組織の構造が理念と現実といった心的状況と物的状況を示し、それを公式組織に置き換え、統合しようとするれば、これまで述べてきた場の理論の一貫した流れにバーナード自身も沿ったことになる。

このような場の理論がマクスウェルの考えからゲシュタルト心理学へと展開し、ホワイトヘッドに受け継がれ、その意味で、この公式組織はホワイトヘッドの言う「有機体的世界観」と表現することができ、それゆえ、バーナードが組織において、電磁場を通じた場の理論を導入することが不可欠となるのである⁵¹。

実際、バーナードは、この公式組織を「二人以上の人々の協働的活動の体系」と定義した⁵²。そして、この定義によれば、組織は、物理学における「重力の場」あるいは「電磁場」に類似した「概念的な構成体」なのである。事実、先述のように、バーナードは「組織はちょうど電磁場が、電力あるいは磁力の場であるごとく、人『力』の場である」と述べている⁵³。その意味で、場の概念はバーナードの組織概念における基礎をなしているといえることができる⁵⁴。

5. 場とシステムとの関係

バーナードは、この組織における協働の理論の根底にシステムの概念を注入し、組織と個人との統合を理論化した。このシステムの思考の影響は、バーナードがヘンダーソンから受けたものである⁵⁵。

ここで、改めてバーナードがシステムの考え方に依拠した点を確認すると、そもそもシステムとは部分と全体の相互作用であり、その意味で、先に述べた組織の三要素を構成する貢献意欲は組織を織りなす構成員であって、部分である構成員が組織という全体との相互作用で成り立つことを考えれば、バーナードの組織の三要素の構成はシステムの思考と考えられる。また、バー

50 *Ibid.*, p.82 (同訳書、85 ページ)。

51 村田、前掲書、188-189 ページ。

52 Bernard, *op. cit.*, p.74 (前掲訳書、76 ページ)。

53 *Ibid.*, p.75 (同訳書、77-78 ページ)。

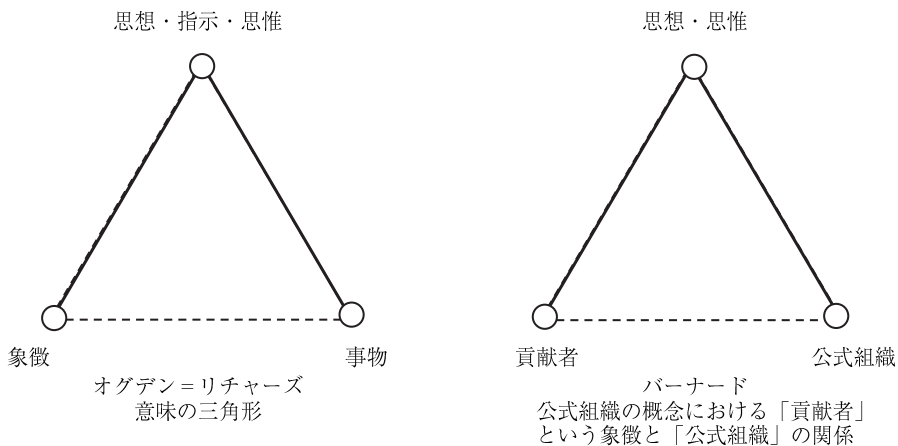
54 村田、前掲書、191 ページ。

55 Bernard, *op. cit.*, p.78 (前掲訳書、81 ページ)。バーナードがヘンダーソンから受けた影響については加藤(1996)がまとめている。

ナードはこの構成員を貢献者と呼ぶことで、貢献意欲に意味づけをしている⁵⁶。

ここで、この公式組織についてオグデン＝リチャーズの象徴論の考え方に依拠し、バーナードの組織におけるシステムの考え方について考えてみたい。バーナードは、今述べたように、組織を象徴的表現によって言及していた。それは、「組織に関係する人々によって『組織』というシステムを象徴すること⁵⁷」と述べていることから明らかである。これは、オグデン＝リチャーズの考え方と同じであると村田は述べている⁵⁸。

では、そのバーナードとオグデン＝リチャーズとの考え方が同意であるということを図から確認していく。オグデン＝リチャーズは、象徴を指示されるべき事物と指示する思惟との相関関係で捉えている。つまり、システムが指示物に付随するのである。図に見るように、象徴が貢献者であり、事物が公式組織であるとすれば、その両者の関係が思想ないし思惟によって媒介される相関関係になる。したがって、オグデン＝リチャーズの考え方に合わせてバーナードの公式組織の象徴を解釈することができるのである。



（出所）村田、前掲書、193 ページ。

ここで確認しなければならないことは、その組織の構成員である人々の集団は、バーナード自身、公式組織として恣意的に述べてはいないということである。むしろ、我々は我々自身の思惟的な過程で「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」を暗黙のうちに解釈しているのである。また、その解釈の過程は人々を象徴とし、先に述べた「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」を意味として結びつける思惟過程であるということである。

⁵⁶ *Ibid.*, p.76 (同訳書、78 ページ)。

⁵⁷ *Ibid.*, p.75 (同訳書、77 ページ)。

⁵⁸ 村田、前掲書、192－194 ページ。

しかも、バーナードはそのような公式組織に関わる人々を単なる構成員に限定せず、「貢献者」という広い人々の関連システムに拡大している。村田はこのシステムの視点で見据えられたバーナードに対し、独自性があると述べている⁵⁹。

ここで重要な点は、村田がここに有機体論的システム論といった考え方に言及し、その関係について流動的でかつオープンシステムという考え方に言及したことである⁶⁰。

確かに、組織の境界を限定し、構成員だけに頼るならば、それは閉じたシステムとなるが、実際には組織は構成員システムのほかに、その周囲の人々である顧客、原材料供給者や投資家などといったステークホルダーによって成立している。そのように考えると、それらの人々の関係は常に流動しているものであり、その関係は瞬間に切れたり、結ばれたりしているが、その活動のシステムという全体関係では、例えば企業や政府、病院といった形の社会的組織として存続しているのである。

このように考えると、このシステムがオープンシステムであり、その構成要素が環境世界との間の相互作用で変動していても、その形式や構造が普遍的に維持されるようなシステムなのである。逆に環境世界との相互作用によって、また、その構造が瞬間瞬間ごとに再生されることによって、維持されるのである。そして、そのように考えれば、バーナードの視点は、オープンシステムとしての組織に向けられていて、当然、単なる構成員ではなく、「貢献者」にまで拡大して考えなければならなかった。

ここで改めて、ホワイトヘッドについて言及しなければならないが、今確認した組織と貢献者との思想、思惟に織りなされた関係性はホワイトヘッドによれば、現実的実質という言葉に置き換えることができる。その現実的実質をホワイトヘッドは「世界を構成する究極的な実在物」と述べ、それらを「複合的」であり、「相互依存的」な「経験のしずく⁶¹」と述べている⁶²。

この現実的実質は、他の諸現実的実質を「抱握」して、自分自身へと成り立っていく。その過程は現実的実質の主体的統合の営みであり、他の諸現実的実質は、所与として、客体化されなが

59 同書、193 ページ。

60 村田は、このシステムの考え方には、カントの持つ考え方が実はシステム論の流れと結びついていることを示し、それについてカッシーラーに依拠し、以下の3つにまとめた。

- (1) カントの批判主義、わけても認識論を受け継ぎ、精神形式全般に拡大すること。
- (2) そのために、世界（外なる自然の認識）から出発するのではなくて、精神（内なる文化の形式）から出発する。
- (3) 物自体に対する不可知なるものというカントの流儀は、カッシーラーにあっては機能概念に受け継がれている。

村田は、このカッシーラーの持つカントの分析の(3)の機能概念に注目し、論を進めた（同書、174 ページ）。

61 ウィリアム・ジェイムズの表現をホワイトヘッドが採用したものであるが、一つの歴史的事実、我々および我々に近接する将来の存在にとって、変更可能な背景の一部を形成すること。簡単に言えば、観察可能な結果を有する一つの原因となるその生の終結はその経歴の始まりである。そして、それは我々がいかにして、時間の不可逆性を経験するかを説明する（ヴィクター・ロー『ホワイトヘッドへの招待』（大出晃・田中見太郎共訳）松籟社、1982年、18 ページ）。

62 Alfred North Whitehead, *Process and Reality*, 1927-28, p.18.

ら、ともに合寄って生かされていく。この過程が「合生」と呼ばれ、そして「合生」された一としての現実的実質は後続の現実的実質に対する所与として自己を客体化する。この過程は、移行と呼ばれる。現実的実質が自己となりゆく過程には、目的や形式などの永遠的客体が重要な関与をなすのである⁶³。

このホワイトヘッドの現実的実質をバーナードの組織へ置き換えてみると次のようになる。すなわち、人間の生活の一場面の一活動は現実的実質である。それは、バーナードのいう物的、生物的、社会的な諸々の現実的実質を統合して活動している。そして、その活動は、組織の活動へと転化・転生される。組織はまた一つの現実的実質の場面を構成する。それは、人々の現実的実質という活動を統合して、一つの全体となるのである。組織は、一人一人の異なった現実的実質を共通のものとして、協働をもたらす場であり、その場での協働の成立の瞬間こそ組織という現実的実質の「抱握」であり、「合生」なのである⁶⁴。

つまり、ここでバーナードの考えるシステムを具現化する組織が場を構成するが、それはホワイトヘッドの考える現実的実質が相互作用し、「抱握」されていくことであり、場とシステムの関係性が明らかになったことを意味しているのである。

そして、これはホワイトヘッドの「有機体の哲学」がバーナードの「組織の哲学」と一致するということである。また、ここで確認できることは、一と他の関係から自由意志としての自我は主体としてありながら、同時に一として「客体として」決定論的な構造に「抱握」され、そのことによって、構造は主体との「合生」によって一となる。一となりながら、またそれは自由意志の中へ「抱握」され返すのである⁶⁵。

これは、バーナードの協働システムの持つ先に述べた自由意志論と決定論を「抱握」といった場を織りなす考え方に依拠し、統合するものである。つまり、組織の持つ「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」とは個の持つ目的が共通の目的に「抱握」され、それによって、個の主体は自己に死んで、組織という他者に生きることになる。ここには、共通目的に向かう協働の貢献意欲が認められ、相互のコミュニケーションが成立する前提がある⁶⁶。

以上からバーナードの組織の三要素における貢献意欲と共通目的との相互作用を喚起する役割として、コミュニケーションの必要性が強調されたのである。

終わりに

場の理論は、企業を生かす意味で様々な論者が定義立てを行ってきた。例えば、伊丹は次のように場を定義している。

63 村田、前掲書、第6章、194ページ。

64 同書、194－195ページ。

65 同書、195ページ。

66 同書、195－196ページ。

「場」とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察をし、コミュニケーションを行い、相互に理解をし、相互に働きかけあい、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである。そこでは、人々がさまざまな様式で情報を交換しあい、その結果人々の認識（情報集合）が変化する。このプロセス全体が情報的相互作用で、場とはいわばその相互作用の「容れもの」のことである⁶⁷。

一方、野中は次のように場を定義する。

「場」とは、物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士の共有しているメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもありうる、場所的プラットフォームである。それは、「関係」の空間であり、そして空間と時間を同時に含む場所性の概念である⁶⁸。

この伊丹と野中の場の定義には、レトリックは違えども、その本質には共通項を見出すことができる。それは、関係性における相互作用である。そして、その相互作用の中で、場を織りなす安定的な着地点があると考ええる。というのも、伊丹と野中はすでに場についてそれぞれの研究で一定の成果を見出しているからである⁶⁹。

その意味で、本稿での場について、マクスウェルから始まり、ゲシュタルト心理学、ホワイトヘッド、そしてバーナードへと場の理論の変遷を確認することで、場が物的側面と心的側面との統合によって成り立ち、またその関係性の中にシステムの思考が包含されていることが確認できた。

このように考えると、問題の所在で述べた高度情報化社会の持つ矛盾が実はこの場の理論により、一定の解決の可能性を持ち、そして、それには現在のシステムの考え方を改めて確認する必要がある。

実際、システム論には機械論的システム論と有機体論的システム論という二つが混在しており、その機械論的システム論が現在の高度情報化社会において先行しているために、心的側面がおざなりとなり、結果的に高度情報化社会の不安定さを生み出してしまうのである。ゆえに、本稿においては、ホワイトヘッドの有機体的世界観に依拠し、その上でバーナードの協働システムにおける場の考え方に言及したのであった。

67 伊丹敬之他『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、2000年、4-5ページ。

68 同書、5ページ。

69 伊丹は、『場の論理とマネジメント』（東洋経済新報社、2008年）で概括しており、一方で、野中も『知識創造企業』（東洋経済新報社、1996年）で暗黙知と形式知のスパイラルを通じた場の理論を展開させている。

参考文献

- Barnard, Chester I., *The Function of the Executive*, Harvard University, 1938（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、2007年）
- Bertalanffy, Ludwig von, *General System Theory*, Braziller, 1968（長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房、1984年）
- Einstein, Albert and Infeld, Leopold, *The Evolution of Physics*, Cambridge University Press, 1938（市原純訳『物理学はいかに創られたか（上・下）』岩波書店、2013年）
- Kurt, Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Brothers, 1951（猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房、1976年）
- Russell, Bertrand, *My Philosophical Development*, Allen & Unwin, 1959
- Whitehead, Alfred North, *Science and Modern World, Lowell Lectures, 1925*（上田泰治、村上至孝訳『科学と近代世界』松籟社、1998年）
- Whitehead, Alfred North, *Process and Reality, Gifford Lectures, 1927-28*（山本誠作訳『過程と実在（上・下）』松籟社、1998年）
- Whitehead, Alfred North, *The Concept of Nature, The Tarner Lectures, 1919*（藤川吉美訳『自然という概念』松籟社、2007年）
- 飯野春樹編『バーナード経営者の役割』有斐閣、1995年
- 市井三郎『ホワイテッドの哲学』第三文明社、1980年
- 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2008年
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、2000年
- C. オグデン、I. リチャーズ『意味の意味』（石橋幸太郎）新泉社、1982年
- E. カッシーラー『人文科学の論理』（中村正雄訳）創文社、1975年
- 加藤勝康『C. I. バーナードと L. J. ヘンダーソン』文眞堂、1996年
- P. ギョーム『ゲシュタルト心理学』（八木晃訳）岩波書店、1952年
- クルト・コフカ『ゲシュタルト心理学の原理』（鈴木正彌監訳）福村出版、1998年
- 武田暁『場の理論』裳華房、2016年
- 中村昇『ホワイテッドの哲学』講談社、2007年
- クリス・フロイド『経営と技術』（前田琢磨訳）英治出版、2008年
- 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』（梅本勝博訳）東洋経済新報社、1996年
- 湯川秀樹『物理講義』講談社、2011年
- ヴィクター・ロー『ホワイテッドへの招待』（大出晃・田中見太郎共訳）松籟社、1982年

グローバル化下のコーポレート・ガバナンス論再考 —日産自動車の事例から考える—

三 和 裕 美 子

1. はじめに
2. 日産自動車のコーポレート・ガバナンスの問題点
3. コーポレート・ガバナンス論再考
4. わが国企業の株式保有状況と機関投資家のエンゲージメント
5. まとめにかえて

1. はじめに

2018年11月、日産自動車の経営トップが逮捕されるという事件が起こった。経営者が報酬額に関して、有価証券に虚偽を記載していたということである。わが国においては、2014年にスチュワードシップ・コード、2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入され、企業と機関投資家の「効果的な対話」が促進されるなど、コーポレート・ガバナンスに注目が高まっている中でこの事件であったため、その衝撃は大きかった。この事件は、経営者を交替させるというコーポレート・ガバナンスの基本的なチェックシステム、すなわち内部統制や市場による規律が全く機能していなかったことを意味している。

日産自動車は、仏ルノー社が43.4%を、そのルノー社の株式をフランス政府が15%保有するという国際的な会社である。まさに現在のグローバル化の下での大規模な株式会社であり、この事件の衝撃は瞬く間に世界中に広まり、日仏両国の政治問題にまで発展しかねない状況である。事件の詳細について語ることは時期尚早であるが、グローバル企業のコーポレート・ガバナンスの問題として、本稿では内部統制及び株主構成の問題点から考察してみたい。

株式会社の多国籍化に象徴される現代のグローバル化は、コーポレート・グローバル化ともいえる。この結果として、資本が国境を越えて自由に移動ができる、大企業への富の集中、民主国家や地域コミュニティの主権が奪われ、グローバル企業に権力が集中していくこと、それに対する国家の干渉という問題などが起こってくる。現在のコーポレート・ガバナ

スの問題は、コーポレート・グローバル化の問題としてとらえる必要があり、日産自動車の事件は、まさにこのような問題を提起しているといえよう。

本稿では、日産自動車におけるガバナンスの問題点を考察し、その上で、グローバル化下のコーポレート・ガバナンス再考を試みる。次章では新聞報道から日産自動車の事件を概観する。3章ではコーポレート・ガバナンスに関するこれまでの理論を再考察する。4章では、投資家からの株式会社のチェックシステムに焦点をあて、わが国の現状について言及する。

2. 日産自動車のコーポレート・ガバナンスの問題点

(1) 日産自動車の事件

2018年11月19日、東京地検特捜部は仏ルノー・日産自動車・三菱自動車の会長を兼務していたカルロス・ゴーン容疑者（以下ゴーン氏と称する）と同社外国人役員の2人を金融商品取引法違反、有価証券虚偽記載容疑で逮捕した。有価証券虚偽記載容疑で突然の逮捕は異例であり、様々な憶測がでている。新聞報道によると、ゴーン氏は、有価証券報告書に記載した役員報酬とは別に、規定されている報酬総額から年約10億円を自らに還流させていたという¹。

日産自動車は、2008年の株主総会において役員報酬の総額上限を、約30億円と決議した。今回の逮捕容疑となった2014年3月期までの5年間、有価証券報告書に記載されたゴーン容疑者の報酬は9億8200万円から10億3500万円で、役員全員の報酬総額は16億円から18億円になっていた。ゴーン容疑者には役員報酬の分配権限があり、総額上限との差のうち、約10億円を自らに還流させていた疑いがあるという。さらに、ゴーン容疑者が、日産の海外子会社を通じて高級住宅を私的に取得していたということも言われている。このような状態を受けて、同月22日、日産自動車は臨時取締役会を開催して、ゴーン氏を解任した。本稿執筆時点では、第三者による調査委員会も組織されておらず、またゴーン氏も拘留中であることからこの事件の全容は未解明である。しかしながら、日産自動車の事件はまさにコーポレート・ガバナンスの問題を提示しており、さらに金融商品取引法の虚偽記載容疑での逮捕でコーポレート・ガバナンスが正される重要な事例になる可能性がある²。

以下では日産自動車におけるゴーン氏の足跡を概観しよう。日産自動車は経営危機に陥った1999年にルノーと資本提携をした。その際にゴーン氏は日産自動車の最高執行責任者、2001年に最高経営責任者に就任した。当時日産自動車はそれまでの8年間に7回も営業赤字を出し、有利子負債は2兆円を超えていた。ゴーン氏は「日産リバイバルプラン」の下、5つの工場を閉鎖し、従業員2万人削減、系列取引の見直しなどを行い、コスト削減を徹底的に行った。2001年3月期決算では、過去最高益を記録するなどV字回復を達成した。その後2005年にルノー社の

1 日本経済新聞「ゴーン日産会長 逮捕」2018年11月20日。

同「ゴーン氏 私的流用か」2018年11月20日。

2 同上

会長兼 CEO、PDG（President Director General）に就任した。2007 年 3 月期には社長就任後初の営業減益になる。2015 年には、同氏の役員報酬が初の 10 億円を超えた。2016 年に燃費不正問題を起こした三菱自動車に出資をし、同社の会長に就任した。2017 年に日産自動車の代表権のある会長に就任した。日産自動車においては、役員報酬および経営トップの選解任の権限は取締役会議長のゴーン氏にあったということである³。

ゴーン氏は 2005 年からルノー社の PDG であり、すでに 10 年以上経過している。こうした権限の集中が日産自動車や三菱自動車のコーポレート・ガバナンスに及ぼした影響は少なくない。

ゴーン氏の日産自動車での歩みを概観したが、ここから見えてきた問題として、第一に内部統制の問題があげられる。ゴーン氏の 20 年近くにもなる長期政権であること、さらにルノー、日産自動車、三菱自動車 3 社の経営トップであること、これによって権限が集中し、役員報酬や役員の選解任の権限をゴーン氏が握っていたということは、コーポレート・ガバナンスの観点からみて問題であろう。

これはフランスの内部統制システムの影響を大きく受けているのではないかと考える。フランスの株式会社は、株主総会の 3 分の 2 決議で伝統的な取締役会一層制かドイツ型の二層制を選択することができる。一層制をとっている企業は、取締役会会長と CEO が同じである PDG かそれらを分離をするか、どちらかを選択することになっている。PDG 制度は、経営執行者への権限の集中度が非常に高く、そのステイタスも高い⁴。日本の内部統制システムは、指名委員会等設置会社は一層制であり、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の 3 つの委員会がある。伝統的な監査役設置会社は、二層制であり、監査役会が取締役会をチェックする仕組みになっている。2015 年に導入された監査委員会等設置会社は一層制であるが、取締役会に監査委員会を設置することになっている。日産自動車は伝統的な監査役設置会社である。経営トップへの権限の集中によって、チェックシステムが機能不全に陥っていったプロセスについて今後詳細に検証する必要がある。

（2）日産自動車の株主構成

次に株主構成の問題を考察する。図表 1 は、日産自動車の有価証券報告書に記載されている大株主名簿である。大株主のルノーが 40% 超である以外は国内外の信託口の保有となっている。それを実質株主ベースでみたものが、図表 2 である。ルノーの後に続いているのは、ダイムラーの 3.32%、それ以下の株主は野村アセットマネジメント社の 1.61% 以下、国内外の機関投資家が続いている。

次に日産自動車の株主構成、およびルノーと三菱自動車の資本関係を概観する。図表 3 が示すように、現在日産自動車の大株主は仏ルノーであり、43.4% を保有している。日産自動車はル

3 日本経済新聞「変節したカリスマ」2018 年 11 月 20 日。

4 三和裕美子 [2014]、p.26。

ノーの株式を15%保有している。日産自動車は三菱自動車の株式を34.5%保有する3社による資本提携を結んでいる⁵。

フランス政府は2014年に国内の産業を守る目的でフロランジュ法を制定し、株式を2年以上持つ株主に、2倍の議決権を与えることとした。ただし株主の3分の2が反対すれば、この「2

図表1 日産の大株主名簿

平成30年9月30日現在

氏名又は名称	住 所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
ルノー エヌエイ (常任代理人 株式会社みずほ 銀行決済営業部)	13-15 QUAI ALPHONSE LE GALLO 92100 BOULOGNE BILLANCOURT FRANCE (東京都港区港南2丁目15番1号 品 川インターシティA棟)	1,831,837	43.7
ザ チェース マンハッタンバン ク エヌエイ ロンドン スペシャル アカウント ナンバーワン (常任代理人 株式会社みずほ 銀行決済営業部) (注)	WOOLGATE HOUSE, COLEMAN STREET LONDON EC2P 2HD, ENGLAND (東京都港区港南2丁目15番1号 品 川インターシティA棟)	144,232	3.4
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	132,178	3.2
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	111,423	2.7
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社 (信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	56,771	1.4
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内 (東京都港区浜松町2丁目11番3号)	54,029	1.3
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社 (信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	45,974	1.1
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリー ティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ 銀行 決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南2丁目15番1号 品 川インターシティA棟)	41,895	1.0
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社 (信託口1)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	33,421	0.8
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社 (信託口2)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	32,863	0.8
計	—	2,484,623	59.3

(注) 株主名簿上は、ザ チェース マンハッタンバンク エヌエイ ロンドン スペシャル アカウ
ント ナンバー ワン名義となっているが、このうち140,142千株をダイムス페인 S.L. が実
質的に所有している。

出所：日産自動車有価証券報告書（2018年度第2四半期）

⁵ 日本経済新聞「ゴーン退場 日仏連合主導権は誰に」2018年11月21日。

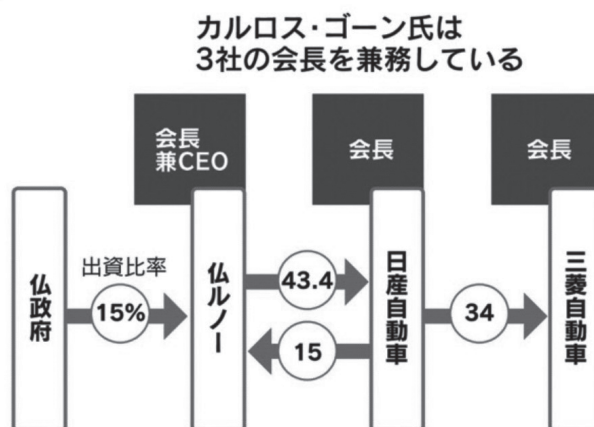
倍ルール」の適用を免れる。2015年4月30日のルノーの株主総会で、ルノー経営陣は「2倍ルールの適用除外」を決めようとしたが、仏政府はルノー株を一時的に買い増してこれを否決に持ち込んだ。この結果、仏政府の議決権は15%から28%に増えた。日産自動車はルノーに15%出資しているが、日産自動車は資本関係上ルノーの連結子会社となっているため議決権を持たない。このように日産自動車とルノーの資本提携は対等なものではなく、フランス政府によるルノーを通じての日産自動車支配の問題をも孕んでいる。

図表2 日産自動車の実質株主保有者（上位10）

株 主	持株比率
Renault SA	43.4
Daimler AG	3.32
Nomura Asset Management Co., Ltd.	1.61
The Vanguard Group, Inc.	1.17
BlackRock Fund Advisors	1.05
Daiwa Asset Management Co. Ltd.	0.7
Nikko Asset Management Co., Ltd.	0.62
Norges Bank Investment Management	0.58
Tokio Marine Holdings, Inc.	0.54
BNY Mellon Asset Management North America Corp.	0.46

Factset Ownership（取得日2018年11月28日）

図表3 日産自動車、ルノー、三菱自動車の資本関係



日本経済新聞社「ゴーン氏 私的流用か」、2018年11月20日

ところで今回の日産自動車のトップへの権限の集中に対して、機関投資家はどのように反応していたのであろうか。日産自動車は2017年までは社外取締役が1人であり、社外取締役が2人未満の企業は当時の日経225採用銘柄のなかで日産自動車1社であった。議決権行使助言会社のISSは社外取締役2人以上を求めており、1人しかいなかった日産自動車の2017年のゴーン氏の選任議案賛成率は75%と非常に低いものであった。このような結果を受けて、日産自動車は2018年に社外取締役を3人に増員した。2018年の株主総会においては、図表2で示されている国内外の機関投資家は取締役選任議案に賛成票を投じている⁶。

また、MSCIは2018年9月に日産自動車のESG格付けを最低の「CCC」に引き下げていた。その理由としてガバナンスの問題点を次のように指摘している。すなわち、ゴーン会長など一部の取締役に権限が集中しすぎていたこと。ゴーン会長の取締役在任期間は19年、取締役の構成は70歳以上が22%、在任期間15年以上の人の割合が22%と高いこと。加えて、取締役会の進行役である会長を業務の執行役も兼ねるゴーン会長が務めていたこと。この形式では、経営の監督を担う取締役と経営実務の執行が分離していない。在任期間が長い人物が多いことで風通しも悪かった。ルノーや三菱自動車などの関係者以外の少数株主の利益を損なう恐れがあるということである⁷。

日産自動車の株主構成から見えてくる論点は、ルノーという大株主の存在、その背後にはフランス政府があるという点、そして機関投資家の存在という点であろう。機関投資家はスチュワードシップ・コードの導入により、より厳格に議決権行使を行うようになっており、社外取締役が少なかった日産自動車の取締役選任議案には反対票を多く投じていたとみられる。しかし、機関投資家の反対票が増加しても、ルノーという大株主の存在があり、そしてその経営トップが日産自動車のトップを兼任するという下では機関投資家、資本市場からのチェック機能の限界があるということである。

以上、日産自動車の事件から考察したコーポレート・ガバナンスの問題点を考察した。第三者委員会の設置や裁判前の段階であり、ことの詳細を判断するには時期尚早であるといえるが、コーポレート・ガバナンスに、特に内部統制および株主構成に問題があるということは明らかであろう。今後経営者報酬の決定プロセスの開示などに関する議論を進める必要があろう。

今回の日産自動車事件のように、経営者が株主やその他ステークホルダーの意向に反した経営を行うことが大企業の問題であり、それを防ぐシステムがコーポレート・ガバナンスの問題だといえる。また、グローバル企業として大株主が仏ルノー、その背後にはフランス政府の存在もあり、内部統制の問題や市場による規律といったこれまでのコーポレート・ガバナンス論の範疇では議論に限界があるのではないだろうか。そこで次章ではコーポレート・ガバナンスの問題について、これまでの学説を振り返りながら再考していく。

6 日本経済新聞「ゴーン会長、開示義務化後に不正高給批判を意識か 企業統治不全も露呈」2018年11月21日。

7 日本経済新聞「環境・社会・ガバナンス格付け 日産は「最低」9月に指摘」2018年11月22日。

3. コーポレート・ガバナンス論再考

これまでのコーポレート・ガバナンス論を振り返るにあたり、ミシガン大学の Gerald Davis 教授の議論⁸を参考に以下のように整理した。

（１）経営者主義（Managerialism）

Berle & Means [1932] の *The Modern Corporation and Private Property* における研究は、1960年代までアメリカにおける支配的な株式会社論となった。曰く株式会社の大規模化は、証券市場からの大規模な資金調達を必要とした。その結果として零細な株主数が増加し、相対的にそれまでの大株主の持ち株比率は低下した。これにより「経営と支配の分離」—すなわち零細な株主の経営に対して関与する力は小さくなり、経営は専門家に委ねられる—が起きた⁹。大株主の支配から自由になった経営者は、株主の利益を最大化することを目標とするかもしれないし、自らの経営に対する欲望、特権、権力を追求することが第一目標になる可能性もある。そこで会社の社会に対する責任の論拠として「会社の良心」が考えられた。このような考え方は **Managerialism** と呼ばれている。

1970年代になると、「法と経済」の研究者はこの **Managerialism** の合理性に疑問を持ち始めた。1970年代は機関投資家の株式保有が増大し、「証券市場の機関化」現象が大きく進展した時期でもある。法律と経済の研究者は、なぜ合理的な投資家は、所有と経営が分離し、経営者がその資本を自己満足のために使うかもしれない企業に投資するのかと問うた。

（２）エージェンシー理論

機関投資家のような合理的な投資家がなぜ、「所有と経営の分離」が起こる大規模な公開会社に投資をするのか。「法と経済」の研究者たちは、エージェンシー理論によって説明してきた。それは、株式会社は「契約の束」で成り立っており、その契約に基づいた監視を受け、経営者は常にその監視のプレッシャーを受けているからである、という¹⁰。これは、Coase [1937]、Jensen and Meckling [1976]、Fama and Jensen [1983a, b] によって展開された企業の契約理論をベースにしたものである。経営者は株主（出資者）から経営を委託されたエージェント（代理人）であり、コーポレート・ガバナンスは、出資者がその投資収益を確保するシステムであるとしている。そこで、株主がいかに経営者をコントロールするかが第一義的な問題となる¹¹。株式市場は、常に企業パフォーマンスに関して継続的な評価を行っており、経営者はこの評価を常

8 Davis [2005], pp.144-157.

9 **Managerialism Economist** と呼ばれた Marris [1964] は、たとえば利益ではなく成長を第一優先に考えて経営される企業をそのモデルとしてあげている。

10 Mann [1965] は、「会社支配のための市場」の存在をあげ、投資家が経営に不満足な場合、保有株式売却を選択する可能性がある。それに伴う価格下落により、企業買収の標的となり、非効率な経営を行う経営者は淘汰されることを述べた。

11 Shleifer Andrei & Robert W. Vishny [1997], p.737.

に意識して経営を行う必要がある。1970年代と80年代にこの理論は、公開会社の理論的基礎となった。公開会社の経営者は、「株主価値の最大化」を使命とし、それをコーポレート・ガバナンスの目標として実証する必要がある。そしてこの経営者行動は株式市場から瞬時に判断される仕組みである。

このような企業理論はエージェンシー理論、もしくは機能主義的アプローチと呼ばれている¹²。このアプローチは、企業そのものの説明にとどまらず、会社法や証券取引法の機能を理解するためにも用いられてきた。企業に関連する法律は、株主価値最大化のための枠組み・機能として捉えられた¹³。経営は株主価値を最大化するという観点から、法律や上場する市場を選択することができる。こうしたアプローチは、証券市場間競争の理論的根拠ともなった¹⁴。また投資銀行、会計士、取締役、テイクオーバー市場などの他の機関、制度も株主価値最大化のための機能として捉えられた。ここでは株式価格がすべての価値判断の基準となった。この根拠は「効率的市場仮説」にある¹⁵。効率的市場仮説を根拠とした将来予測市場は、金融分野に限らず拡大している。「効率的市場仮説」の市場の効率性に関して、批判的検討もなされたが、株主価値の最大化を株式会社の究極的な目標とする機能主義的アプローチは1980年代の支配的フレームワークになった。

(3) 社会学的アプローチ

1980年代に市場のアノマリーが発見され、効率的市場仮説に対する信頼が薄れ、その後市場投資家の心理を研究する「行動ファイナンス」が注目されるようになった¹⁶。しかし、効率的市場仮説の現実社会への影響は、1980年代にむしろ高まった。株式会社は株主価値極大化を唯一の目的として運営されるべきであるという説が、投資家、経営者、政策当局間に当然のように認識されていった。

一方組織論や社会学の分野においては、効率的市場仮説に対する批判的検討がなされてきた。Roy [1997] の「社会資本」 *Socializing Capital* と Fligstien [1990] の「株式会社支配の変遷」 *The Transformation of Corporate Control* は、歴史的に株式会社を考察し、現代アメリカ株式会社の本質的な特徴を形作る政治的、法律的側面を強調している。著者は「誰が大規模な産業株式会社を創造する決定権を持っているのか？その意思決定に対して、どの程度、合理性や社会影響、他の意思決定論理が影響を及ぼしているのであろうか？」という問題意識をもつ。これは、従来の効率的市場仮説に対して、Power Theory と呼ばれている¹⁷。

1990年代後半には、歴史的もしくは社会学的なアプローチをとる研究者達は狭義のコーポレー

12 Gerald [2005], p.146.

13 Easterbrook & Fischel[1991].

14 Rao et al. [2000].

15 Jensen [1988]によれば、いかなる科学的仮説も効率的市場仮説にはかなわない。なぜなら、金融市場は現在や過去のパフォーマンスを評価するのではなく、未来を評価するものであるからである。

16 Shiller [2002] Shefrin [2000].

17 Roy [1997], p.14.

ト・ガバナンスに焦点を当て実証的に効率的市場仮説批判を展開していった。取締役会の構成に焦点をあて、1人の社外取締役が2社以上の企業に同時に取締役として行動する影響が検討された。これは、役員は株主の代理人であるという株主価値最大化のアプローチの批判的検討である¹⁸。また、CEOの権力の強さと社外取締役のそれらとの相関関係の実証研究¹⁹がされている。このような企業行動を権力のバランスで捉える研究としては、有名なC.Wright Mills [1956]の*The Power Elite*があげられるが、2000年代以降の社会学的アプローチは同じテーマを扱い、株主価値最大化の批判的検討をしている。同様なアプローチで、CEOと取締役会役員との関係、取締役への報酬、取締役会員間の権力関係などが研究されている²⁰。

また社会学的アプローチの別の研究として、株主構成とその変化が企業運営に与える影響について実証研究がなされてきた²¹。さらに株式会社の経営者行動と株式市場の評価をテーマにした研究もある。ファンドマネージャーが株式会社運営に及ぼす影響は大きくなっていることを研究したMichael Useemは、*Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America*²²を記し、機関投資家の企業への影響が大きくなっていることを明らかにした。

このように社会学的アプローチは、効率的市場仮説批判を中心に取締役会の問題など狭義のコーポレート・ガバナンスに焦点を当てる傾向が強かった。一方、「法と経済」の分野では、1990年代半ば以降、マクロ的かつ国際的なレベルでコーポレート・ガバナンスを捉える、むしろ社会学的な研究が多くなされるようになった。これは、経済活動のグローバル化、クロスボーダー投資の増加、旧社会主義国の資本主義化に対応したものであった²³。1994年に刊行されたMark Roeの*Strong Managers, Weak Owners*²⁴はこのような研究の先駆けであった。

Roeはアメリカのコーポレート・ガバナンスの形成要因として、金融に関する法律の影響を歴史的に論じていた。その後、Roe [2003]、Rajan & Zingales [2003]は、コーポレート・ガバナンスの形をつくるのは、法律そのものではなく、政治システムであると結論づけている。

（４）社会学+社会運動アプローチ

「法と経済」からのアプローチが、法律、政治の影響からコーポレート・ガバナンスの形成を論じ、社会学的なアプローチに近い研究手法をとってきたのに対し、社会学の分野においては、株式会社のミクロ部分に焦点をあてる研究が主流を占めてきた²⁵。

また、エンロンやワールドコムに代表される株式会社のスキャンダルは、これまで社会学的アプローチをとる研究者が主張してきたことと一致し、近年、これらの研究者にとっては、より

18 Mizuchi [1996].

19 Zajac & Westphal [1996].

20 Gulati & Westphal [1999], Westphal & Poonam [2003].

21 Davis & Stout [1992], Palmer & Barber [2001], Kang & Sorensen [1999].

22 Useem [1996].

23 Davis [2005], p.134.

24 Roe [1994]

25 Sachs [2000], pp.29-43.

マクロ的な株式会社論、資本主義論が喫緊の課題となっている。Michael Useem が現代の資本主義を、「投資家資本主義」と表現しているが、多くの研究者が彼のアプローチを踏襲している。すなわち、金融市場をとりまく制度、投資家の行動からマクロ的なコーポレート・ガバナンスを説明する研究がみられる²⁶。

1980年代のM & A全盛時代に、「法と経済」の研究者らは、レーガン政権の政策に重要な影響を与えてきた。彼らは「株主価値極大化」のコーポレート・ガバナンスの普及に大きく貢献した²⁷。そこでは、実態取引を大きく超えて取引される金融市場とコーポレート・ガバナンス分析の重要な課題となった。

一方、社会学的なアプローチにおいては、社会におけるプレーヤー間のネットワーク、情報、外部評価者への指標が重視される。金融市場の参加者は、取締役会、他の投資家や会計士、法律事務所などが金融市場に伝えるシグナルに敏感である。そこで、金融市場に反応して、どのようにコーポレート・ガバナンスが形成されるかという問題意識にもとづいた研究がなされてきた。これは、ある意味、「法と経済」のアプローチに社会の変化に関する情報を反映させようとする試みである。今日の投資家は企業に対して、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報の開示を求めているが、これはこれらの問題を企業が軽視することによる、訴訟リスク、評判リスク、非買運動などによる収益低下リスクを懸念しているためである。

（5）社会運動と組織論

株式会社研究の社会的アプローチは、さまざまな組織を研究する社会科学であり、組織論的研究の一部と考えられる。一方、別の観点から組織を社会科学的に研究する分野として集团的行動や社会運動に焦点をあてた研究がある。前者が組織構造に注視するのに対して、後者は、社会運動が組織に及ぼす影響などのプロセスを研究する。両研究分野は、近年まで交流することはなかったが、組織研究においては、株式会社や政府、大規模NPOなど、比較的組織の境界が明確な既存の組織団体が研究対象となってきた。近年株式会社研究において、社会運動のアプローチが取り入れられてきている。これは株式会社の多国籍化・大規模化が進むにつれて、それらが国家のような権限をもつようになったためであると考えられる。「市民」は企業経営に不満がある場合、集団行動を取る可能性がある²⁸。さらに、今日の経済のグローバル化すなわち情報・コミュニケーション技術、資本・財・労働力が国境を自由に越え移動する状態では、国家の権限は弱まり、大規模な多国籍企業の権力が強まる。社会運動や集団行動の対象もこのような株式会社にシフトし、従来の組織論と社会運動のアプローチがひとつの方向に収斂しつつある²⁹。

国家と株式会社のバランスオブパワーのシフトは、別の観点からみると、国家と株式会社の

26 Giddens [2000], p.27.

27 Davis & Stout [1992].

28 Zald & Berger [1978].

29 Davis et al. [2005], p.337.

問題である。すなわち双方が「消費者」や「投資家」を管理する必要がある、また双方とも社会運動の対象になる点で共通点をもつ。この意味において社会運動という観点からもコーポレート・ガバナンスは考えられる。

以上、これまでのコーポレート・ガバナンス論について考察したが、日産自動車のトップへの権限集中問題は、我々を伝統的な経営者主義論に立ち返らせ、「株主価値極大化論」をもたらしたエージェンシー理論、「効率的市場仮説」の限界を改めて示した。すなわち一大株主が40%以上の株式を保有する、またその大株主に国家が出資をしている状況では、市場は効率的に機能しないことを示した。また同事件は、国家と株式会社の問題をも提示している。社会運動と組織論のアプローチがコーポレート・ガバナンス論を取り上げるようになったということは、株式会社が国家に匹敵するほどのパワーを持ってきたということを意味し、国家が巨大な株式会社をコントロールする必要性を感じているといえる。このように、現代のコーポレート・ガバナンスの議論においては、国家と株式会社、そして投資家、市民の観点から考える必要がある。換言すれば、投資家や市民が株式会社を監視する役割を担っているともいえる。では、今日の投資家、とくに機関投資家は株式会社に対してどのように監視、エンゲージメントを行っているのだろうか。次章でこの点について論ずる。

4. わが国企業の株式保有状況と機関投資家のエンゲージメント

（1）わが国企業の実質株式保有状況

まず、東京証券取引所の株式分布図にて確認しよう。図表4が示しているように1990年代半ば以降より外国法人持ち株比率の増加が顕著であり、2000年代以降は他部門の比率を大幅に超えてきている。現在は上場企業の発行済み株式総数の約30%を外国法人が保有している。東証一部に限定した外国法人持ち株比率は30.3%、二部では23.2%、JASDAQでは11.6%³⁰である。その他の特徴として、商業銀行と事業法人による持ち株比率が趨勢的に減少している一方で、信託銀行による持ち株比率が上昇している。これは、株主名簿に記載されている「信託口」であり、資産管理銀行と呼ばれる機関である。わが国においては、「日本トラスティ・サービス信託銀行」「日本マスタートラスト信託銀行」「資産管理サービス信託銀行」の3機関が存在している³¹。

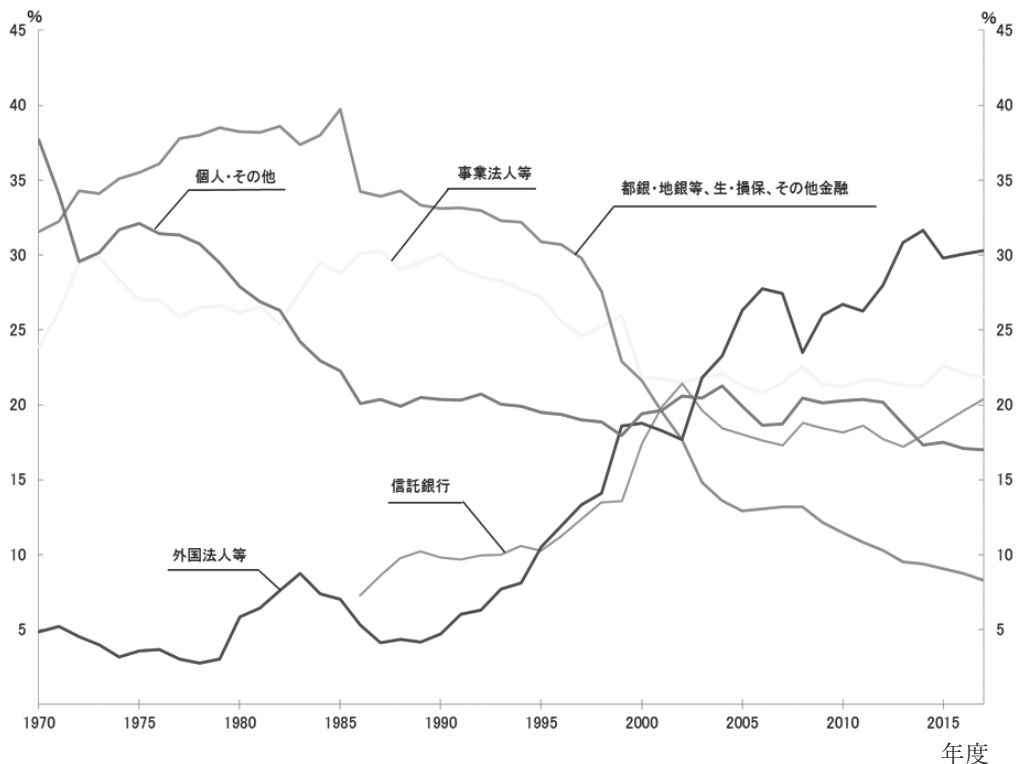
現在、企業の有価証券報告書に記載されている大株主名簿にはその上位に内外の信託銀行が名を連ねている企業が少なくない。しかし実際に議決権行使などのエンゲージメント活動を行っているのは、資産運用を受託している資産運用会社であり、企業と機関投資家との対話にとっては、実質株主を把握する必要がある。

30 東京証券取引所、「2017年度株式分布調査について」、p.5.

<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/nlsgeu0000036n2d-att/j-bunpu2017.pdf>（2018年6月取得）

31 鳥居 [2017]、p.64.

図表4 主要投資部門別株式保有比率の推移



(注) 1.1985年度以前の信託銀行は、都銀・地銀等に含まれる。

2.2004年度から2009年度まではJASDAQ証券取引所上場会社分を含み、2010年度以降は大阪証券取引所または東京証券取引所におけるJASDAQ市場分として含む。

出所：東京証券取引所、「2017年度株式分布状況調査の結果について」p.5

図表5は日経225企業の資産運用会社の株式保有比率の推移（2013年から2018年）を見たものである。全体としては、2013年に同比率は14.35%であったが、2018年に23.35%まで伸長した。業種別にみると電気機器、精密機器、窯業が30%前後と資産運用会社の持ち株比率が高いことがわかる。現在、わが国主要企業の発行済み株式総数の20%以上を資産運用会社が保有しており、それらのエンゲージメントによる影響力は大きいといえる。

本章では、わが国大企業における実質株主状況を概観し、内外の資産運用会社が重要な位置を占めていることを確認した。資産運用のグローバル化が進む中で、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードの推進も相まって、資産運用会社と企業との対話が重要になってきている。

図表5 資産運用会社持株比率の推移（日経225） 2018年10月現在

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
医薬品	11.96	13.81	16.34	18.99	21.14	21.78
電気機器	18.09	20.54	22.12	26.45	29.92	30.73
自動車	13.47	14.40	15.99	17.36	17.77	18.53
精密機器	19.28	19.26	23.48	27.08	29.22	28.16
通信	11.74	12.38	13.34	14.54	15.41	15.31
銀行	12.04	13.89	16.11	19.28	19.78	20.96
証券・保険	15.61	17.86	19.72	21.41	23.20	23.83
食品	12.61	14.20	15.91	19.48	22.50	22.05
小売業	14.61	15.87	18.38	23.18	23.72	25.32
サービス	17.55	19.33	20.98	23.81	20.62	24.03
繊維・パルプ	12.96	14.00	15.47	20.06	23.49	23.68
化学	15.89	18.29	20.46	25.74	27.57	27.72
窯業	16.35	17.47	20.24	22.95	28.00	29.90
鉄鋼	10.50	12.98	17.49	19.61	20.44	18.35
非鉄・金属	15.04	15.84	19.41	24.80	27.36	27.24
商社	15.46	16.08	15.74	19.65	21.49	21.73
建設	14.11	16.25	18.50	24.42	26.63	24.98
機械	16.77	16.62	19.52	24.07	25.51	27.34
不動産	20.67	19.96	20.54	24.71	25.45	25.90
鉄道・バス	8.35	9.73	10.78	15.76	17.62	17.19
電力・ガス	8.31	8.92	11.45	12.34	15.22	15.70
全体	14.35	15.60	17.71	21.22	22.96	23.35

Factset Ownership database より筆者作成

（2）機関投資家のエンゲージメントの重要性

日産自動車の事例を契機に、今後機関投資家の議決権行使およびエンゲージメントの重要性がますます増してくるであろう。本章では、機関投資家のエンゲージメント状況および、今後のエンゲージメント課題を検討する。

2014年のスチュワードシップ・コード導入以降、わが国の機関投資家は取締役会への出席率の低さ、筆頭株主出身、低ROEなどの理由で、役員の選任議案に反対票を投じ始めた。株主総会での会社提案の役員選任議案で賛成率が50%未満だった役員は、2016年度はゼロであったが、2017年度は14人に急増している。また、支持率が60、70%台の役員数も増加している。一方、支持率が90%台の役員は大幅に減少している（図表6）。

図表7は主要な機関投資家の2017年および2018年の議案毎の反対票率をみたものである。2017年と比較した場合、一部機関を除いて合計、特に取締役選任議案の反対比率が低下してい

ることがわかる。これは企業側の対応が評価されていると考えられる。一方、三井住友信託銀行や三菱 UFJ 信託銀行では反対比率が上昇しており、双方とも取締役選任議案に対する反対比率が上昇している。

図表6 わが国企業の株主総会賛成率の推移

賛成率	2016年度	2017年度	増減数
50%未満	0	14	+ 14
50%台	21	24	+ 4
60%台	101	129	+ 28
70%台	442	506	+ 64
80%台	2162	2154	- 8
90%台	24556	23934	- 622
100%台	127	85	- 42
合計	27409	26847	- 562

出所：週刊東洋経済「株主総会で賛成率が急落」2018年8月11日号

図表7 主要機関投資家の議案別反対投票率

	野村アセットマネジメント (4-6月)		大和証券投資信託委託 (6月)		日興アセットマネジメント (前年7-6月)		アセットマネジメントワン (4-6月)		ニッセイアセットマネジメント (4-6月) (6月)		東京海上アセットマネジメント (4-6月) (前年7-6月)		三井住友アセットマネジメント (4-6月)		大和住銀投信投資顧問 (前年7-6月)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
取締役の選解任	4.4	5.7	9.0	36.0	17.1	18.5	16.0	29.2	11.0	12.6	13.2	14.5	39.1	47.5	32.4	50.5
監査役の選解任	21.9	23.9	12.6	25.1	9.4	9.4	22.1	9.9	11.8	12.2	4.7	4.4	27.0	27.4	26.6	32.8
会計監査人の選解任	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	4.3
役員報酬	27.3	27.8	7.3	7.5	9.5	3.4	13.3	4.4	12.9	9.9	3.1	2.4	12.9	24.2	14.3	18.1
退任役員の退職慰労金の支給	52.1	53.7	13.1	18.2	13.8	22.2	94.9	40.1	36.6	46.9	14.3	20.2	49.5	53.7	73.7	72.1
剰余金の処分	9.0	7.5	5.7	5.0	8.9	9.4	5.1	5.1	24.4	22.0	4.8	0.2	13.7	15.0	13.5	18.6
組織再編関連	0.0	0.0	5.0	0.0	20.4	15.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.5	15.7
買収防衛策関連	100.0	100.0	76.9	90.3	100.0	90.9	86.0	81.7	100.0	100.0	100.0	86.1	92.7	93.1	93.8	96.4
その他資本政策関連	4.8	0.0	-	-	6.8	-	3.3	-	3.8	-	0.0	-	4.3	3.3	-	-
定款関連	6.0	4.0	1.1	2.2	7.4	8.7	1.3	3.3	5.1	5.0	1.0	1.5	1.8	0.0	7.6	12.6
その他	-	8.3	3.7	1.2	100.0	4.4	-	1.2	-	1.7	0.0	-	100.0	-	12.0	4.6
合計	7.6	8.5	9.3	18.0	15.6	16.9	16.0	15.7	12.3	13.5	11.4	13.0	34.7	41.5	29.6	33.1
株主提案 (賛成比率)	11.6	7.1	2.9	3.0	15.2	7.7	9.3	8.7	9.9	7.8	3.0	3.4	11.8	8.8	23.2	11.6
備考	役員選任集計方法変更				役員選任集計方法変更											

	三井住友信託銀行 (4-6月)		三菱UFJ信託銀行 (前年7-6月)		りそな銀行 (前年7-6月)		第一生命保険 (前年7-6月)		ブラックロック・ジャパン (投信) (5-6月)		インベスコ・アセット・マネジメント (5-6月)		ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント (4-6月)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
取締役の選解任	22.6	13.1	12.3	5.3	12.3	5.3	8.3	8.0	2.3	0.5	4.2	21.1	8.8	48.0
監査役の選解任	10.9	8.8	12.0	14.1	9.0	10.8	7.2	5.7	14.5	19.3	18.5	21.7	14.1	15.7
会計監査人の選解任	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
役員報酬	19.6	7.7	15.2	16.5	17.3	17.5	4.7	1.9	6.1	5.6	5.9	6.0	0.2	0.4
退任役員の退職慰労金の支給	36.1	38.9	45.8	50.5	20.6	38.3	13.3	22.7	27.7	40.5	75.0	82.9	44.3	74.3
剰余金の処分	7.5	6.1	2.9	2.3	4.8	4.6	0.5	0.6	0.2	0.3	0.5	1.3	0.8	0.6
組織再編関連	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	3.5	3.9
買収防衛策関連	100.0	35.5	68.9	69.5	61.3	61.4	31.8	34.9	95.8	-	100.0	100.0	-	-
その他資本政策関連	1.1	0.4	0.0	0.0	3.8	1.7	-	-	2.7	-	0.0	-	-	-
定款関連	1.9	5.3	1.7	1.8	3.7	5.2	0.0	0.0	4.0	-	1.4	2.9	2.5	3.2
その他	75.0	42.9	75.0	72.4	100.0	0.0	2.5	0.3	50.0	21.2	0.0	0.0	12.5	13.6
合計	20.3	12.1	11.8	6.9	8.6	8.8	3.9	3.3	5.3	14.7	9.0	25.8	4.2	5.0
株主提案 (賛成比率)	3.5	2.4	7.0	12.8	3.1	1.5	2.7	0.0	3.6	1.7	18.7	18.1	16.6	14.6
備考									役員選任集計方法変更		役員選任集計方法変更			

出所：野村資本市場研究所 [2018]、p.12.

三井住友信託銀行では親会社を有する企業において社外取締役選任割合基準（取締役総数の3分の1以上）の設定や業績基準の厳格化が要因、また、三菱UFJ信託銀行では社外取締役が複数選任されていない場合や、親会社等を有する上場会社において独立性のある社外取締役が取締役総数の3分の1以上選任されていない場合、従来は社長の取締役選任議案に反対していたものを取締役候補者全員の選任に反対することに変更したことが主因と考えられる。また買収防衛策については2018年により厳格に反対する機関が増加しており、100%反対とする機関が6社に増加した。機関投資家のこのような姿勢により、買収防衛策を廃止する企業も増加している。

このように、近年は企業側が機関投資家の要求に応えるケースが増加している。一方社外取締役に問題がある企業、もしくは買収防衛策を導入している企業の取締役選任議案への反対比率は上昇しており、わが国機関投資家は議決権行使基準を厳格化させる傾向にあるといえる³²。

（3）金融庁のエンゲージメントガイドライン

金融庁は、2019年6月に「投資家と企業の対話ガイドライン」を公表した。このガイドラインは、コーポレート・ガバナンスを巡る現在の課題を踏まえ、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にむけた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたものである、とされ両コードの附属文章として位置づけられている。

金融庁が公表した「投資家と企業の対話ガイドライン」においては、資本コストに見合うリターンという観点からの経営・投資・財務戦略、CEOの選解任、取締役会の多様性、独立社外取締役・監査役の質、および政策保有株式などの課題がエンゲージメントアジェンダとして挙げられている。図表8はCEOの選解任・取締役会の機能発揮等の項目を抜き出したものである。CEOの選解任、役員報酬、取締役会の機能など、前掲の日産自動車の問題でまさに議論されている事項が今後のエンゲージメント課題として取り上げられている。機関投資家は今回の事件を受けて、これらの項目についてより厳格にエンゲージメントをする必要がある。特に報酬決定プロセス、独立社外取締役の選任については、エンゲージメントの重要な課題となろう。

図表8 金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」

3. CEOの選解任・取締役会の機能発揮等

【CEOの選解任・育成等】

- 3-1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営環境の変化に対応した果断な経営判断を行うことができるCEOを選任するため、CEOに求められる資質について、確立された考え方があるか。
- 3-2. 客観性・適時性・透明性ある手続により、十分な時間と資源をかけて、資質を

32 野村資本市場研究所 [2018]、p.11.

備えた CEO が選任されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した指名委員会が活用されているか。

- 3-3. CEO の後継者計画が適切に策定・運用され、後継者候補の育成（必要に応じ、社外の人材を選定することも含む）が、十分な時間と資源をかけて計画的に行われているか。
- 3-4. 会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手続が確立されているか。

【経営陣の報酬決定】

- 3-5. 経営陣の報酬制度を、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設計し、適切に具体的な報酬額を決定するための客観性・透明性ある手続が確立されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した報酬委員会が活用されているか。また、報酬制度や具体的な報酬額の適切性が、分かりやすく説明されているか。

【取締役会の機能発揮】

- 3-6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。
- 3-7. 取締役会が求められる役割・責務を果たしているかなど、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、その結果が分かりやすく開示・説明されているか。

【独立社外取締役の選任・機能発揮】

- 3-8. 独立社外取締役として、適切な資質を有する者が、十分な人数選任されているか。また、独立社外取締役は、資本効率などの財務に関する知識や関係法令等の理解など、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に実効的に寄与していくために必要な知見を備えているか。独立社外取締役の再任・退任等について、自社が抱える課題やその変化などを踏まえ、適切な対応がなされているか。
- 3-9. 独立社外取締役は、自らの役割・責務を認識し、経営陣に対し、経営課題に対応した適切な助言・監督を行っているか。

【監査役の選任・機能発揮】

- 3-10. 監査役に、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材が選任されているか。
- 3-11. 監査役は、業務監査を適切に行うとともに、適正な会計監査の確保に向けた

実効的な対応を行っているか。監査役に対する十分な支援体制が整えられ、監査役と内部監査部門との適切な連携が確保されているか。

金融庁ホームページ、<https://www.fsa.go.jp/news/30/singi/20180601/01.pdf>（2018年9月取得）

5. まとめにかえて

本稿では、2018年11月に起こった日産自動車の経営者逮捕の問題を受けて、グローバリゼーション下における多国籍企業のコーポレート・ガバナンスの問題を考察した。日産自動車の事件そのものについての議論は時期尚早であるといえるが、そこには経営トップへの権限の集中、そこから起きてくるガバナンス不全があったといえる。「所有と経営の分離」にある経営者主義の株式会社をチェックするシステムがコーポレート・ガバナンスの中心的な課題であるが、これまでのコーポレート・ガバナンス論で議論されたチェックシステムが有効に機能せずに、経営者に権限が極度に集中していたことから起きた事件だと考えられる。

ルノーという大株主、またその背後にはフランス政府という特殊な株主構成の下では、市場によるチェックや内部統制システムは機能せず、機関投資家のエンゲージメントも効果を果たしえなかった。第4章で、金融庁が公表した「投資家と企業の対話」ガイドラインについて言及したが、今後日産自動車のような問題が起きないようにエンゲージメントが強化されると考えられる。

しかし、より根本的な問題として株式会社が国家に匹敵するほどのパワーをもってきたということ、そして国家、株式会社、投資家、市民のパワーオブバランスの問題としてコーポレート・ガバナンスを考察する必要があるのではないだろうか。すなわち、投資家や市民は株式会社をどのような視点、評価軸から、どのようにチェックしていくのか、という問題を考える必要がある。その一つの軸、投資家と市民の評価軸を統合させるものとしてESG（環境・社会・ガバナンス）投資が位置づけられるのではないだろうか。

参考文献

- Berle, A. and Means, G. [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, New York: MacMillan.
- Coase, R. [1937], The nature of the firm, *Econometrical* 4, pp.386-405.
- Davis, G. F. and Stout, S. K. [1992], "Organization Theory and the Market for Corporate Control: a dynamic Analysis of the Characteristics of Large Takeover Targets", 1980-1990, *Admin. Sci. Q.*, 37, pp.605-633.
- Davis G. F. et al., [2005], *Social Movement and Organization Theory*, Cambridge University Press.
- Fama, E. and Jensen, M. [1983a], "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics* 26, pp.301-325
- Fama, E. and Jensen, M. [1983b], "Agency Problems and residuals claims", *Journal of Law and Economics* 26, pp.327-349.
- Fligstein, N. [1990], *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Giddens, A. [2000], *Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives*, New York: Routledge.

- Gilati, R. and Westphal, J. D. [1999], "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". *Admin. Sci. Q.*44:473-506.
- Jensen, M. and Meckling, W. [1976], "Theory of the firm; Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, pp.305-360.
- Kang, D. L. and Sorensen A. B. [1999], "Ownership Organization and Firm Performance", *Annu.Rev.Soc.* 25: pp.121-144.
- Mann, H. G. [1965], "Mergers and the Market for Corporate Control", *Journal of Political Economy*, 73, pp.110-120.
- Marris, R. [1964], *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, New York: Free Press.
- Mizruchi, M. S. [1996], "What do Interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of research on Interlocking Directorates", *Annu.Rev.Soc.*22: pp.271-28.
- Mills, C. W. [1956], *The Power Elite*, reprinted in 2000, Oxford UP.
- Palmer, D. A. and Barber, B. M. [2001], "Challengers, Elites, and Owning Families: A social Class Theory of Corporate Acquisitions in the 1960s", *Admin.Sci.Q.* 46: pp.87-120.
- Rajan, R. G. and Zingales, L. [2003], "The Great Reversals: the Politics of Financial Development in the 20th Century", *Journal of Financial Economy*, pp.69:5-50.
- Rao, H., Davis, G. F., Ward, A. [2000], "Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange", *Admin. Sci.Q.* 45: pp.268-292.
- Roe, M. [1994], *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton U.P.
- Roe, M. J. [2003], *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*, New York: Oxford Univ. Press.
- Roy, W. G. [1997], *Socializing Capital: The rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton Univ. Press.
- Sachs, J. [2000], Note on a new sociology of economic development. In *Culture Matters: How Values Shape Human Progressed*. Harrison, L. E. and Huntington, S. P. (eds.) pp.29-43. New York: Basic.
- Shefrin, H. [2000], *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Shiller, R. J. [2003], *The New Financial Order*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Shiller, R. J. [2002], "From Efficient Market Theory to Behavioral Finance". *Cowles Foundation Discussion Paper*, No.1385.
- Useem, M. [1996], *Investor Capitalism: How Money Managers are changing the Face of Corporate America*, Basic.
- Westphal, J. D. and Poonam, K. [2003], "Keeping Directions in Line: Social Distancing as a Mechanism in the Corporate Elite", *Admin.Sci.Q.*48: pp.367-390.
- Zald, N. M. and Berger, M. [1978], "Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements", *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.4, pp.823-861.
- Zajac, E. J. & Wetphal, J. D. [1996], "Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, pp.64-90.
- 鳥居陽介 [2017] 「実質株主による議決権行使とスチュワードシップ責任の考え方」『日本経営学会誌』第39号.

東京証券取引所「2017 年度株式分布状況調査の結果について」

三和裕美子 [2014] 「日仏両国のコーポレート・ガバナンス改革における機関投資家の役割」『明大商学
論叢』第 96 号第 4 号．

野村資本市場研究所 [2018] 「金融情報アップデート「2018 年の議決権行使状況と今後の注目点」」、2018
年 10 月 11 日、p.12.

日韓間技術協力の変化と特徴に関する一考察

李 鴻 培
Lee, Hong-Bae

1. はじめに
2. 先行研究の検討
3. 日韓間素材部品産業の貿易構造
4. 日韓間技術競争力の類似性と相違点
5. 日韓間技術協力の特徴と技術格差の変化
6. おわりに

1. はじめに

私たちは日本について語る際、どうして“技術大国日本”と表現するのか。世界的に非常に高い評価を得ている日本の製品の技術力はどこからくるものなのであろうか。20年を超える長期にわたる停滞を経験している日本経済が崩壊せずその競争力を維持できている理由はどこにあるのか。そして1980年代以降、何度も厳しい円高を経験しつつも継続して利益を確保している日本企業の力はどこからくるのかなど、最近私たちが日本という国に関して議論する際に必ず論じられる点である。

本稿は韓日国交正常化以降、先進の技術大国としての日本の発展とその姿を観察し、これらを基にして両国間の技術協力の時代的・構造的なパターンとその特徴を考察することに焦点を当てている。そして過去と現在に渡り、展開されてきた韓日の技術協力の成果及びその課題についても概観し、韓日の技術分野の協力の進化と必要性及び方向性を提示しようと努力している。特に韓日両国間における貿易及び技術関係の根幹を成している素材部品産業に焦点を当てている¹。なぜならば韓国経済において日本との輸出入や技術移転こそ韓国経済が急速な経済成長を成し遂げる要因になり、その中心的な産業が素材部品であるからである。

もちろん、韓国と日本の関係は一概には言えないが多くは愛憎の関係であるとの認識が根強いと思うが、両国間の経済関係を技術協力の側面からみると日本は韓国経済に外部効果を誘発して

くれた存在であることは間違いないだろう。

したがって本稿はこれらを踏まえて素材部品産業を中心に過去 50 年にわたり韓日間の技術協力がどのように展開され、どのような試行錯誤と難関を経験しながら現在に至っているのか、そして韓国にとってその成果はどのようなものになっているのかなどを定性的・定量的に考察し、今後韓日における更なる技術協力への方向性を導き出すことに重点を置いている。

2. 先行研究の検討

今まで韓日における経済協力関連の研究は韓国内及び日本において多く展開されているが、特に両国間の技術協力に関する先行研究はそれほど見当たらないのが現実であり、尚かつ素材部品産業に限ってはもっと少ない。昨今の韓日間で繰り広げられている技術力の争い及び世界市場における熾烈な競争などを考慮すると、確かに両国間の技術協力はとても難しい状況になっていることは間違いないだろう。

数に限りはあるものの本稿で展開されている素材部品及び関連産業における技術協力の類似研究は以下の通りである。まず国内においては、李徳根（2009）、イ・ゼヒョン（2010）、李鴻培（2011）、韓日産業技術協力財団（2012）、李鴻培・吉元浩二（2014）が最近の研究であろう。金光熙（2008）と金光熙・金昌南（2009）は、自動車産業における素材部品の技術競争力の現状と対応戦略について分析し韓国側の技術発展の方向性を検討している。過去の相互技術移転や協力の特徴を踏まえてこれからの競争力の向上への課題をも提示している。李徳根（2009）は韓日素材部品産業の交易と協力の現状を検討した上、相互の技術の活用や第3世界への進出について考察している。イ・ゼヒョン（2010）は日本の製造技術の強みとそれを活かした競争力の本質について分析し、韓国への導入方案を導いている。そして李鴻培（2011）と李鴻培・吉元浩二（2014）は素材部品産業において展開されている韓日間の協力の現状や技術移転の可能性を分析し、韓国素材部品産業の更なる発展への必要性を強調している。特に素材部品産業関連の人材交流の拡大への政策的な取り組みについて詳細なプログラムなどを提案している。また韓日産業技術協力財団（2012）は政府傘下機関として韓日間の技術協力関連研究者及び実務者たちの研修や相互交流の拡大のための事業などを推進したその成果をまとめている。

一方日本においては依然として両国間の技術協力関連の研究は少ないが、素材部品を含む韓国製造業の競争力の向上や国際的な位置づけなどを勘案した、いくつかの研究がなされている。そしてその代表的な研究は加峰隆義（2011）と小池洋一（2000）である。加峰隆義（2011）は韓日国交正常化以降における両国間の技術移転の流れや時代によって変化した特徴について考察しており、本研究を展開する上で多くの示唆を与えている。そして小池洋一（2000）は世界における製造大国であるドイツやアメリカ、イギリスなどの事例を検討し、経済発展と技術移転に関する相関関係を分析している。特に日本のものづくりに関する技術力の向上や活用について今後の政

策方案を出している。また尹明憲（2003）は韓国の科学技術政策の現状と展開されている事例を分析し、日本との協力強化への方向性について検討している。本稿は上述した既存研究が展開している技術及び産業間協力関係に加えて、定量的な分析を導入してその成果や課題などを導いていることで差別化していると言えよう。

3. 日韓間素材部品産業の貿易構造

ご存知のように韓国の製造業は相対的に大きな対日本貿易赤字を出している。このような現象は韓国国内製造業の高度化及び輸出増にしたがって更に膠着化される構造的な特徴を見せている。特に製造業の根幹になる素材部品産業の場合、対世界貿易黒字の拡大にもかかわらず対日本貿易赤字は相変わらず大幅な規模になっている状況が続いている。

韓国の素材部品産業は持続的な競争力の向上とこれによる輸出増の影響で2017年対世界貿易黒字が1,137億ドルに上り史上最高の黒字規模を更新し、2016年を除くと引続き1,000億ドル以上の黒字を出した。韓国の全産業において素材部品の対世界輸出は2005年以降17年間年平均8%を上回る成長を見せ、2005年約44%から2017年には約49%に上昇した。そして輸入の比重は同期間中約39%から約35%に下落している。具体的に見ると、韓国素材部品産業の対世界貿易黒字は2000年には二桁水準であったが、2003年に入り三桁に拡大し、2014年には四桁になり、1997年以降21年連続貿易黒字を記録して韓国経済の安定的な成長を牽引していると言えよう。

しかし一方、韓国素材部品産業の対日本貿易収支は依然として赤字を出している。特に、日本に対する貿易赤字は2000年には103億ドルであったが、2009年200億ドル規模を超え、2010年には243億ドルを記録し史上最高の赤字規模を見せた。もちろん2010年を境に対日本の赤字規模は少しずつ減少しているが、依然として大幅な赤字が続いている²。

こうした背景には素材部品の輸出が一部の品目に限られていることや核心の高付加価値素材部品は源泉技術の不足などにより、引き続き日本など先進国からの輸入に大きく依存するなど、技術競争力の劣位による構造的な問題があると言えよう。国内における核心素材部品の技術力の脆弱は輸入依存を高め産業間波及効果の喪失→輸出と内需間の不均衡をもたらし→外部環境の変化に適応する能力及び未来技術力の確保の遅れ→経済成長の原動力の弱化などの恐れを深化させる要因になっていると言える。特に多くの素材部品関連メーカーは中小企業（99%）が占めており規模の零細性とR&D投資の不振などで生産性の鈍化（低付加価値）と輸入誘発（海外単純技術の導入）の促進等の悪循環を繰り返している。

ところが、韓国の日本に対する貿易関係は“輸出増加＝輸入増加＝輸出増加”という構造的な特徴を見せており、韓国の対世界輸出増加（減少）は対日本輸入増加（減少）を意味すると言えよう。したがって韓国は全産業で慢性的な対日本貿易赤字を見せており2017年も2836億ドルの

赤字になっている。そして特に韓国素材部品産業の対日本赤字は他産業に比べ圧倒的に高い水準であり、同年度韓国素材部品の対日本赤字は全産業対比 57% となり 160 億ドルを占めている。

しかし、2010 年を境に素材部品の対日本赤字は持続的に減少傾向を見せている。更に 2000 年以降素材部品の対日本輸出入の比重を見ると、輸出比重は引き続き下落しており 2005 年を基点に大幅に低くなっていることがわかる。輸入比重も 2001 年の 28% から 2015 年には 17% にまで減少している。ところが核心素材部品の対日本依存度は依然として進化される傾向が続き、赤字規模が相対的に高い水準になっていると言える。2015 年素材部品の対日本赤字は 160 億ドルで 2010 年（242 億ドル）に比べると大きく減少しているが対日本赤字は依然として高い比重を占めている。

＜表 1＞ 韓国素材部品産業の対世界輸出入の推移（億ドル、%）

		2000 年	2005 年	2010 年	2015 年	2016 年	2017 年
素材部品 (A)	輸出	799	1,238	2,290	2,646	2,518	2,819
	輸入	706	1,011	1,512	1,596	1,526	1,682
	貿易収支	93	227	779	1,050	992	1,137
全産業 (B)	輸出	1,723	2,844	4,664	5,269	4,954	5,737
	輸入	1,605	2,612	4,252	4,365	4,062	4,785
	貿易収支	118	232	412	904	892	952
比重 (A/B)	輸出	46.4	43.5	49.1	50.2	50.8	49.1
	輸入	44.0	38.7	35.6	36.6	37.6	35.2

出所：韓国機械産業振興会、KOAMI DB。

＜表 2＞ 韓国素材部品産業の対日本輸出入及び貿易収支の推移（億ドル、%）

	2000 年	2005 年	2010 年	2011 年	2013 年	2015 年	2016 年	2017 年
輸 出	62 (10.0)	113 (9.1)	138 (6.0)	169 (6.6)	139 (5.3)	122 (4.6)	126 (5.0)	132 (4.7)
輸 入	165 (27.8)	274 (27.1)	381 (25.2)	397 (23.6)	344 (20.8)	264 (16.5)	272 (17.8)	292 (17.4)
貿易収支	-103	-161	-242	-228	-205	-142	-146	-160

注：（ ）は韓国の対世界素材部品輸出入対比日本の比重。

出所：韓国機械産業振興会、KOAMI DB。

4. 日韓間技術競争力の類似性と相違点

1) 産業技術の発展と日本の努力

産業技術の発祥地はヨーロッパである。小さな面積の土地と人口により隣接している国家が多く集まっているヨーロッパは、製品生産の革命を先導してきた。当時、ヨーロッパの国家の中で航海術が発達していたポルトガル、オランダ、スペイン、イギリスなどは世界市場の商圈を主導してきたと言える。特にイギリスはジェイムス・ワットの蒸気機関の発明により、産業革命を導

き、分業化や専門家によって製造された大量生産製品を全世界へと拡散させることに成功した。そしてこれらのヨーロッパの国々には、先進大国と称され、必ず名品を設計し製造する技術を保有する一流企業群が存在していた。もちろん、韓国と隣接している日本もまたアジアで最初に近代化した産業技術を受入れた国家として、自動車、電機・電子、家電等、世界の一流製品を製造する一流企業を多数保有している。TV、洗濯機、ウォークマン（CD プレーヤー）など、世界初という形容詞は日本の技術力を代弁してきた。

産業技術は大きく製造技術と設計技術に区分されるが、製造技術は製品を製造し検査する技術であり、その活動などが可視化される技術であるため、簡単に模倣されてしまう技術を意味している。反面、設計技術は製品の機能を具現する性能技術と消費者が望む期間に故障なく、使用できるようにする信頼性のある技術として、表面には現れず模倣が不可能であり、ブランドイメージに非常に大きな影響を与えており、少数の人材で最大の利潤を確保することのできるハイレベルの技術を意味する。

韓国が日本を“技術大国”と称する理由はまさにここにある。産業革命を主導してきたヨーロッパ国家と堂々と日本は肩を並べ、強力な設計技術の競争力を保有している。より正確に言う、日本は世界的に信頼性を基盤にした設計技術大国である。ある部分ではすでにヨーロッパ国家の設計技術力をはるかに凌駕していると言っても過言ではない。

ところで日本はどのようにしてこれらの優れた設計技術力を確保するまでになったのだろうか。日本は 1868 年明治維新という第 2 の日本の誕生を契機に近現代化への第一歩を踏み出すこととなった。いわゆる大変革（産業革命）を推進するようになり、その基本戦略は世界から知識を得ようとするものであった³。そしてこのような日本の変化に大きく影響を与えたのが、ドイツであった。日本はドイツから自身の工業成長モデルを探し出した。当時ドイツを統一した血と鉄の宰相ビスマルクの強権政治と成長方式を工業発展のモデルに導入した。

一部の国家は外国の技術をすぐさま導入することに対して拒否感を持っていたが、日本は違っていた。日本は明治維新当時、大学と多くの産業分野で短期的に西洋化を導入・実施し、このような積極的な方式は日本の工業近代化に相当な効果を及ぼした。さらに日本は、一日も早く先進国の水準にまで到達するために、全ての分野に渡って基礎から完全に西洋化することに総力を上げ、実際このような果敢性と積極性は可視的な成果を挙げるのに十分であった。

一方、日本のこのような先進技術導入プロセスには明治維新の 3 大目標である富国強兵、殖産興業、文明開化の原則が適用されており、これを土台に改革を推進するために選択した方式が拿来主義、すなわち外国の優れた点のみを取り入れることであった⁴。このように工業発展のための日本の絶対原則樹立と強力な改革の意志は、1889 年 2 月 11 日に公布された日本憲法にそのまま反映されており、これにより日本経済は速い速度で発展していくことになった。同時に日本は、19 世紀末“脱亜入欧”論を打ち出し、一刻も早く西欧の工業大国と肩を並べる為に、アジアに背を向け西欧の文明国家の陣営に入り、新興工業大国へと進んでいった⁵。

このように日本は、実利主義に基づいた汎国家的な改革を主張した明治維新を通じて、自分たちの目的に沿う先進技術を導入・応用・活用しつつ全世界的に例のない工業大国へ成長を遂げたのであった。そして、これを土台にし日本は何度も厳しい国家的な危機に直面しつつも差別化された技術力を基にした製品を開発し、製造することで克服していった。

2) 両国間技術競争力の類似性と相違点

日本が誇る設計技術の核心はまさにその信頼性にあると言える。よってよく設計技術は信頼性技術であるとも称される。つまり消費者が製品や部品を使用するにあたり、どの程度安全であり、便利なのかに関する信頼度、つまり信頼をもたらすことが重要であるということである。

一般的に日本は、ある製品を評価するに当たり、信頼性と品質を同時に考慮したり、評価基準としている。具体的には信頼性は素材部品など、設計技術に適用させ、製品の設計段階で技術に反映される一方、品質の場合は部品、完成品等、製造技術に適用され、製品の製造段階で技術に反映されるという特徴も持つ。

一例を挙げると、1960年代に入り松下電器、三洋電機、三菱電機等、日本企業はカラーテレビ放送の開始により、部品の品質の向上が重要となるや信頼性設計技術を導入した。半導体産業の場合、1953年トランジスタ新製品が登場し、その翌年には生産が開始された。そしてこのような日本の電子工業の発展を契機に、1958年ほとんどの大学の工学部で電子工学科が設置され、エンジニアの育成に総力を挙げ、1968年には世界で初めて高速鉄道の新幹線が東京と大阪区間で開通し、日本の信頼性設計技術は世界的にも認められるレベルにまで到達することとなった⁶。

反面、韓国の産業技術はOEM（Original Equipment Manufacturing、相手先ブランド製造）方式の製造技術が発達し、相当部分の核心技術及び部品素材は日本を始めとする先進技術大国に多く依存している⁷。現在、韓国の場合、源泉技術の設計技術である信頼性技術の普及・拡散はまだ十分ではなく、先進国と比べ相当遅れている状態である⁸。製造技術である品質ではいまや殆ど先進国レベルにまで到達したと評価されている。つまり日本は信頼性を基にした先進技術力が優れているのに対し、韓国は品質を基にした製造技術が相対的に優れていると言える。そしてこのような技術力確保の種類の違いは、日本が昨今素材部品大国としてのポジションを確保・強化しているのに対し、韓国は素材部品分野では日本への依存度を深化させている要因になっていることである。

このように、日本の産業技術は今まで存在しなかった新製品を開発することで、信頼性の設計技術に焦点を置いた技術が中心であり、それと同時に既に海外で開発され製品化された完成品を設計のまま生産する製造品質もまた中心となる技術のうちの一つであると言える。

こうして日本は世界的な設計技術力の基礎である信頼を重要視する産業技術力を保有しているのであるが、このような日本の信頼に対する原則は製品のみならず人や企業間にもそのまま適用されている点がもうひとつの特徴である。そしてこれらの特徴は、日本だけの独特の文化、つま

り西洋文化と日本文化との融合によって生まれた伝統的な経済・社会的な慣習である。

5. 日韓間技術協力の特徴と技術格差の変化

1) 韓日間技術協力の変化と特徴

振り返ると韓日両国の技術協力は、1960年代中盤以降、韓国の輸出志向政策と重化学工業化の推進段階から本格化したと言える。より正確に言うとも相互技術協力という表現よりは、日本の韓国に対する技術移転という表現がより合致するように思えるが、韓国経済は輸出志向工業化と重化学工業化を基盤にして、高度の経済成長時代を迎えた。もちろん韓国経済の高度成長局面は、工業製品を中心にした製造業によって牽引されてきたが、それは韓国政府の積極的かつ大々的な技術力向上のための努力によって可能となったと言えるであろう。以下においては両国間の技術協力の表現は技術移転を含む概念になっている。

一般的に後発国もしくは後発企業が外国の先進技術を確保するパターンには、①先進国企業による海外投資及び合併事業、②技術供与（ライセンス契約）及び技術取引、③OEM委託生産及びODM生産（Original Design Manufacturing, 委託者ブランド設計生産）、④技術者の海外研修及び外国人技術者の採用、⑤先進国企業のM&A及び新規投資、⑥先進国企業との戦略的提携などを挙げることができる。もちろん、これに加えて工業製品の輸入を通じて外国の先進技術を確保するパターンも存在する。工業製品には商品自体の機能以外にもその商品に投入された部品と素材、商品の設計、生産技術等の知識が凝縮されており、該当製品を分解することで技術知識を獲得することができるためである⁹。

韓国もまた上記で言及した6つのパターンと先進国からの輸入を通じて技術力向上を図ってきたと言える。1970年代急速な経済成長の土台となった韓国の本格的な完成品の輸出志向政策は主要な部品と素材を輸入に依存していたために可能となり、特に日本からの素材部品の輸入依存度は他の国家からのものと比べ圧倒的であった。これにより1970年台の約8億ドルに過ぎなかった対日本からの輸入額が、1972年には17億ドル、1978年には59億ドルへと急増し、1986年には109億ドルと三桁を記録した。その後、対日の輸入額は大幅に上昇し続け、1991年には211億ドル、1995年には326億ドル、2006年には529億ドル、2011年には683億ドルと史上最高値を更新し、幾何級数的に増加した¹⁰。

これは韓国経済の高成長局面が、日本からの資本財輸入を通じて対日本輸入及び対世界輸出増大から始まったことを意味しており、今日の慢性的な対日本貿易不均衡構造が膠着化してしまった結果をもたらしたと言えるであろう。

それにもかかわらず、このように韓日両国間の交易拡大は1965年の国交正常化へと続いていき、両国の経済関係の活性化に画期的な転機として作用した。日本からの技術導入件数とその比重を見ると、1966-1972年には250件となり、全体の約70%を占め、1973-1978年には484件で

約 57%、1979-1985 年には 1,201 件、約 52%、1986-1992 年には 2,110 件、約 47%を占めていた。2000 年代に入り、対日本の技術導入は顕著に減少し始めたが、2013 年依然としてアメリカ（約 75 億ドル、63%）に続き 2 番目で高い比重（約 9 億ドル、8%）を占めていた¹¹。

韓国と日本における技術協力の特徴は、時代によって異なるパターンを見せているという点である。1965 年韓日国交正常化以降、1970 年まで両国間の技術格差は非常に大きかったため、今日のような素材部品など特定部分で韓国が日本の技術力を追い抜くなどの状況が発生するとは想像さえすることができなかった。そのため日本政府及び企業の立場では技術移転に対する緊張感は、それほど大きいものではなかった。ゆえに韓国への商品輸出及び現地生産過程でも企業と技術者などによって設計図が漏洩してしまったり、技術的ノウハウ等が譲渡される形態で技術協力が行われた。もちろん、対象は軽工業と重化学工業中心の資本財産業であり、これを土台に韓国経済は重化学工業の発展に伴う産業高度化を展開することができた。

1980-1990 年代には 2 度のオイルショックとプラザ合意による円高の影響により、日本経済は新しい局面に直面することとなった。日本企業は生産費用の節減を迫られ、これは海外投資を通じた海外生産の拡大へと繋がっていった。当然ながら、現地生産の対象国家となったのは、隣接国家であり、考えと社会構造が類似している韓国と、長い間良好な関係を維持してきた台湾であった。日本企業は主に OEM 方式による委託生産に比重を置いたため、日本人技術者の長期的な現地訪問を通じた技術指導及び製造過程の管理などが不可避となった。これに伴い日本の韓国に対する技術指導は自然と増加し、最近では大きく減少したとはいえ、依然として維持されているパターンである。また、この時期に韓日企業間に技術供与と技術取引が活性化され、合法的な技術移転も促進された。

2000 年以降には、韓国の技術的キャッチアップに対し日本の危機意識が高まるなか、韓国企業は日本企業の強力な競争相手として台頭してきた。そのため日本政府はもちろん、日本企業は韓国企業との技術協力について慎重な姿勢をとるようになり、逆に韓国はこれ以上既存のパターンでは日本の先進技術を確保することができなくなってしまった。従って、韓国がとった選択は先進国企業との技術提携、日本企業の M&A 及び合併事業などを積極的に展開することで、日本の先端技術を導入することであった¹²。もちろん、この過程で日本の高熟練技術者の招聘、採用及び韓国技術者の日本現地訪問研修などを通じた間接的な技術協力パターンも実施されることになる。特に 2000 年代に入り本格化した、韓国の日本退職者を対象にした招聘技術者指導事業は、日本の対韓国技術移転の警戒を克服するための一つの方法として展開されており、これを通じて韓国企業は生産技術向上と現場管理システムの先進化などに期待以上の成果をおさめることができたと言える¹³。

以上のように韓国と日本における技術協力のパターンとその時代的な変化は、ある意味韓国経済の高度成長と今日の発展過程で、日本経済が韓国経済の外部経済としての役割を果たしてきたことを傍証したと言える。つまり韓国は特定の産業の技術力向上を通じた国内代替化の初期段階

で、国内で生産可能な部分以外の相当部分を日本から導入する、たとえば日本経済を外部経済として活用する方式を採用したため、韓国の輸出増大と経済発展は対日本輸入増大と貿易不均衡を深化させる一方的な依存関係が定着してしまったのである¹⁴。そして、このような韓日間の輸入依存度の深化と貿易不均衡の現象は、両国間の経済関係を始めとする政治・社会・文化など全ての方面にわたり焦眉の関心事項として位置づけられつつも、むしろ相互経済協力の緊密化と持続可能など同伴成長パラダイムの構築に否定的な影響を与えているのが、昨今の現実である¹⁵。

＜表3＞ 韓日における技術協力のパターン変化

	1960 - 1970 年代	1980 - 1990 年代	2000 年代
技術協力類型	・設計図漏洩 ・技術的ノウハウの譲渡 ・輸入品分解・分析による知識移転	・OEM 委託生産 ・海外投資・生産拡大 ・技術指導・製造管理 ・技術供与・技術取引	・戦略的技術提携 ・M & A・合併事業 ・高熟練技術者採用 ・日本研修・交流拡大
技術協力対象産業	・軽工業・重化学工業関連の資本財産業	・電機・電子、化学、金属、機械等の素材部品中心の資本財産業	・素材部品産業 ・再生エネルギー ・半導体等、最先端産業

出所：李鴻培（2011）と加峰隆義（2011）を参考に筆者作成。

2) 相互技術協力に対する認識と環境の変化

そのためかこの期間、韓日間の産業技術関連の協力は、両国政府によって国家及び研究機関又は大学など、公式的なチャネルを通じて展開されてきたにも関わらず、成果は微々たるものであった。その背景には、日本側の慎重かつ消極的な態度などの要因が大きいという指摘が一般的であるが、一方では韓国政府及び企業の日本に対する無知と無謀な計画樹立及び実行などの側面も無視することはできないであろう。特に日本のとてつもない警戒と自身の領域を固持しようとする態度は、両国間の産業技術の協力に大きな障害として作用し、韓国もまた過去の歴史に対する補償問題を持ち出して、日本が譲歩すべきとする一方的な要求は、協力の目的と効果を台無しにする要因として作用してしまったのである。

特に何よりも 1990 年代初のバブル経済の崩壊により、日本経済の長期化された景気停滞現象は、日本政府の政策担当者はもちろん、企業及び消費者（国民）の協力に対する考えと認識を変化させるのに十分であった。つまり信頼を基盤にした日本だけにある独特な協力に対する原則の根幹は維持されたとしても、自律性と柔軟性が加えられた形態での協力に対する考えと認識が芽生えはじめ、このような変化は日本の教育、文化、慣習及び社会的な現象などに早くから溶け込んでいると言える。

言いかえれば、この間の日本が誇ってきた唯一の自尊心である“フルセット産業構造下での内需を主とする好循環景気構造”、“新製品＝国内の消費者による購買”、“企業の利益＝国内消費者の厚生拡大”という典型的な日本的経済構造に深刻な亀裂が生じたわけである。1997 年以降発生

した日本経済の歴史上例を見ない金融機関のドミノ破産、政府・企業・消費者など、経済主体者の総体的な不在、これに伴う大々的な日本列島構造改革の断行などの苦しい経験と苦痛が伴った険しい道のりは、日本だけの色彩を幾重も脱ぎ捨てる結果となってしまった。

逆説的ではあるが、約20年にわたる日本経済の長期鈍化は、この間膠着化してきた日本的思考と当然視されてきた日本的な慣習の枠から脱皮する結果をもたらした。一例として、日本製品だけを最高と考えてきた日本の消費者達は今や品質はいいが、価格が高い日本製品を購入しなくなった。いや購入することができなくなった状況に直面したと言うのが適切な表現かもしれない。ある程度の品質が保たれていれば、価格が安い製品でも購入することが日本の消費者達の新しい消費パターンとして定着しつつある。このことによって、内需経済にのみ依存してきた日本企業、特に日本の中小企業は早急に海外市場へと展開するしかなくなり、経験がないこれら企業は、あげくの果てに破産又はM&Aや合併などの最悪のシナリオに直面することになった。

そしてより大きい問題は、このような状況が日本内で未だに現在進行形であり、継続して発生しているということである。このように総体的な危機局面は、政府の政策担当者のみならず企業の実務担当者たちにこれまでの安易で「井戸の中の蛙^{かわず}」式的政策推進と事業展開に警鐘を鳴らし、結果として政府と企業は、先を争って新しい状況にあった制度及び政策の樹立、経営戦略樹立、海外進出の促進、第3の日本誕生のための産業及び科学技術活性化の法案準備等に全ての力を総集結させながら、産業を取り巻く生みの苦労を反復していると言える。

端的な例では、日本は1990年代後半の長期不況の中で、新しい国家発展の成長動力の一つとして自国の産業及び技術競争力の原則である製造業の差別化された発展を模索するために、“ものづくり”政策を前面に押し出し、新しい成長動力として活用しようと努力している¹⁶。しかし、ここ最近このようなものづくり政策の推進に対して学会及び産業界から国際的・時代的な環境変化に沿った新しい観点と視角の必要性が提議されており、今後の成り行きが注目されている。所謂これからのものづくりは新しい教育、文化、産業及び企業環境そして急変する世界経済などに合ったものでなければならず、このためには過去の“どのように作るのか”から脱却し、“何を作るのか”についてより多く悩みぬかないといけないとの指摘である。これは今まで日本の製造業は“どのように作るのか”に重点を置き成長してきたが、今後は“何をつくるべきか”に関心を置かなければならないとの意味と解釈することができる¹⁷。

そして、このような日本の変化が意味しているのは、日本が継続して経済大国として国際的なポジションと影響力を確保するために、製造業と関連した技術力に大きく依存しているアジア地域を中心に成長動力を発掘するという意味として見る事が可能であり、政策の根幹が過去工業大国へと成長する為になされてきた“脱亜論”から“入亜論”へと転換されていることを意味している。日本が、アジア的な価値とアジアの重要性を認識するまでに約150年以上の歳月がかかったのである。

これに伴い、日本政府は日本企業（特に中小企業）を対象にした“グローバル化”を積極的に

推進するよう多用でかつ大々的な政策的支援を展開しており、同時に海外企業の日本市場参入の障壁を低めようとしている。最近の 10 年間で日本の製造企業によるグローバル・アウトソーシングは、大幅に増加し、海外企業による日本企業 M & A など大幅に拡大している。特に日本の製造企業のグローバル・アウトソーシングの中で中国、韓国、台湾、ASEAN などアジアの比重が圧倒的に高い状態である¹⁸。

このような現象は、過去には予想もできなかったことであったが、今は普遍化した経済・社会的現象として受け入れられていることが、日本の協力に対する思考の変化を証明していると言える。日本自身もうこれ以上全てをフルセットで解決する時代は終わったと認識している。そのせいか、自分の最も核心武器である産業技術力を活用するためには、中国、ASEAN、インドなど、新興国市場がより重要になってきたと認識するまでにいたった。そしてこのような新興国市場の開拓の成功ケースは韓国の経験が最も参考になる成功事例であると評価しており、日本としてはベンチマーキングするしかない状況であると言える。

3) 韓国の対日本技術格差と貿易不均衡構造の変化

韓日間の技術力の差を代弁する韓国の素材部品産業の対日本輸入依存度の変化を調べて見ると、2011 年以降、顕著に減少していることがわかる。両国間の輸入依存度の変化は、まさに技術力の差の変化を意味しており、韓国の対日本技術力の格差が縮小していることを理解することができる。韓国の対日本の輸入依存度は 1985 年には 23% 台水準であったが、1990 年 13% 台へと減少した後、2000 年代には 11% 台へと縮小し、2010 年には 9% にまで継続して改善している推移を見ることができる。この分析によると、韓日の両国間の技術格差は約 25 年の間に 2.5 倍以上縮小していることを意味している。品目別には電機・電子部品の対日本技術格差が最も大きく改善しており、これに続き一般機械部品、金属及び輸送機械部品の順に依存度の減少が顕著である。反面、日本の部品素材産業の対韓国輸入依存度は、同じ期間に約 2 倍増加した。1985 年 0.7% 水準に過ぎなかったが、2010 年には 1.4% と大きく上昇していることがわかる（表 4）¹⁹。

上の分析結果は、定量的な実証分析による両国間の技術格差の水準変化を示しているが、分析に導入された国際産業関連表は韓日間で取引される全ての産業の連関関係を体系的で明快に表しており、国際的に相互依存構造を分析するのにあたり最も多く利用されている信頼性が最も高い統計である²⁰。そして分析に応用された投入係数²¹とレオンティエフの逆行列係数²²も両国間の

＜表 4＞ 韓日における素材部品産業の相互輸入依存度の変化（%）

	韓国					日本				
	1985	1995	2000	2005	2010	1985	1995	2000	2005	2010
素材部品	23.3	12.6	11.9	11.0	9.4	0.7	1.0	1.2	1.2	1.4

注：韓日間の素材部品産業の技術力水準を反映させた相手国に対する輸入依存度。

出所：JETRO-IDE、『Asian International Input-Output Table 2005, 2000, 1995, 1985』、

IDE Statistics Data Series 及び李鴻培（2014c）、「2010 年韓日国際産業関連表」。

相互技術依存関係を把握するのに非常に役立つ方法として認定されており、最近の韓日間の技術水準の変化を如実に反映していると述べるができる。

品目別に見ると、過去 25 年間、韓国の素材部品の対日本輸入依存度は全ての品目で持続的に低くなってきている（表 5）。素材分野の場合、部品と比べて対日輸入依存度は相対的に低いレベルであり、同期間に特に繊維及び化学製品の対日依存度の減少幅が大きいことが明らかになった。全体の素材部品では、電機・電子部品の対日輸入依存度が最も大きい幅で下落し、続いて一般機械部品、金属製品及び輸送機械部品の順で依存度の減少が顕著である。

反面、日本の素材部品の対韓国輸入依存度は過去 25 年間、少しずつではあるが上昇しつつあり、特に金属製品、一般機械部品及び電機・電子部品の対韓国輸入依存度は比較的大幅に上昇した。素材分野の対韓国輸入依存度は、同期間大きな変化なく維持されているが、これは日本の部品が素材に比べて相対的に韓国に大きく依存する構造へと変化していることを示しており、同時に日本の素材部品生産（需要）増加と韓国の対日本輸出の増加との間の関連性が非常に高いことを意味している。つまり、過去とは異なり、日本の素材部品の生産増加は、韓国からの輸入増加を誘発する構造的な連関関係が深化していると言える。

これはまさに、韓国の素材部品が既存の対日本価格競争力のみならず、技術競争力までも持続的に向上してきていることを意味しており、韓日間の技術的依存関係は、過去の一方的な韓国の対日本技術依存構造から双方向的な依存構造へと転換しつつあることを表している。そして、このような構造的な変化は、両国間の経済協力の障害として作用している貿易不均衡の改善に大きく寄与しており、逆説的にはむしろ両国政府及び企業間の経済協力の緊密化のための努力に新しい梃子の役割を果たすのに大きく役立っているものと期待される。

ただし、一つ注目しなければならないことは、韓国の素材部品産業の対日本輸入依存度、つまり技術格差は日本のそれと比べ相対的に約 6 倍以上高い水準であり、両国間の交易規模の拡大及び対世界輸出の増大は、韓国の対日本貿易不均衡を誘発するという構造的な問題は依然として存

＜表 5＞ 韓日における素材部品産業の品目別相互輸入依存度の推移（％）

	韓 国					日 本				
	1985	1995	2000	2005	2010	1985	1995	2000	2005	2010
繊維製品	12.5	7.3	5.7	5.1	4.4	1.6	1.3	1.3	1.2	0.9
化合物・化学製品	10.6	9.6	6.6	5.8	4.6	0.6	0.7	1.2	1.0	0.8
非金属鉱物製品	5.3	5.7	4.9	4.5	3.9	0.6	0.3	0.6	0.5	0.5
金属製品	12.4	9.6	13.7	13.2	12.2	1.5	1.4	1.3	1.4	1.7
一般機械部品	20.4	14.8	13.4	13.0	12.6	0.7	0.6	0.9	1.2	1.8
電機・電子部品	30.3	23.2	21.0	16.8	11.7	1.0	1.7	2.0	1.7	1.8
輸送機械部品	19.9	16.8	13.6	12.8	12.0	0.6	0.6	0.8	1.0	1.4
精密機器部品	27.8	13.6	16.1	16.5	17.0	0.7	1.0	1.3	1.4	1.6

出所：＜表 4＞と同一。

在しているという点である。

以上のように定量的な実証分析を基本にして提示された韓日間の素材部品産業の相互輸入依存度の減少推移とこれに伴う両国間の技術格差の縮小現象、そしてそれにもかかわらず韓日間の技術水準の差の存在とそれによる貿易不均衡解消の遅延などは、以下の一般貿易統計による推計を通じても把握することが可能である（表6）。

2000年から2014年の間の3つの時点で、韓国の素材部品産業の対世界での貿易特化指数は $0.06 \rightarrow 0.20 \rightarrow 0.24$ へととなり、速い速度で競争力の向上が見られ、これは最近の素材部品産業の貿易収支黒字の拡大の流れを代弁している。2014年には韓国の素材部品産業の対世界貿易収支の黒字規模は1,079億ドルを記録し、史上最高値を更新した。一方、同期間に韓国素材部品の対日本競争力（貿易特化指数）もやはり持続的に向上しており、依然として輸入特化を見せている。特に素材分野での輸入特化（ $-0.55 \rightarrow -0.61 \rightarrow -0.49$ ）が高い水準であることが明らかになった。それにも関わらず、輸送機械部品、電機機械部品、金属及び化学製品などで継続して競争力改善の兆候が見えており、対日本の競争力格差が縮小していることがわかる。

なお2000年から2013年まで3つの時点で韓国の素材部品産業の世界市場と日本市場での比較優位を見ると、比較的大きな変化はなく比較優位を維持している。

まず世界市場での比較優位を見ると、素材分野の場合、同じ期間に若干の比較優位の下落傾向が見られたが、部品分野は比較優位の程度が高くなっており、素材よりも部品の競争力向上が顕著である。2013年基準で品目別には、素材は非金属鉱物と第一次金属を除く全てで比較優位を見ることができ、部品は一般機械とコンピューター及び事務機器部品他全ての部品で比較優位を見ることができた。特に電子部品の比較優位の程度が非常に高いという点が特徴である。

一方で、日本市場での比較優位を見ると同じ期間、素材は比較優位（ $0.29 \rightarrow 0.42 \rightarrow 0.52$ ）が高くなる反面、部品は若干下落傾向（ $0.38 \rightarrow 0.32 \rightarrow 0.23$ ）を示しているが、比較優位を維持していた。2013年基準での品目別では、素材は第一次金属とゴム及びプラスチック製品、化学製品などで比較優位が相対的に高く、部品は電気機械部品とコンピューター及び事務機器部品、精密機器部品を除いた全ての品目で比較優位を見ることができた。ただし、電気機械部品の場合、比較劣位の程度が大きく改善しており、今後比較優位へ転換される可能性が大きいと言える。

このように韓国の素材産業は同じ期間に全ての品目が日本市場で比較優位を維持または改善されており、部品の場合もコンピューター及び事務機器部品を除く全ての品目で比較優位が改善又は維持されており、部品素材産業が韓国経済の成長に中枢的な役割をしている核心産業であり、持続的な競争力向上とこれを通じた貿易収支の黒字拡大に大きく寄与していることがわかる。

<表6> 韓国素材部品産業の対世界及び対日本比較優位の変化

	貿易特化指数						市場比較優位指数					
	対世界			対日本			対世界			対日本		
	2000	2010	2014	2000	2010	2014	2000	2010	2013	2000	2010	2013
素材部品	0.06	0.20	0.24	-0.42	-0.47	-0.36	0.26	0.25	0.24	0.36	0.36	0.36
素材	0.08	0.09	0.14	-0.55	-0.61	-0.49	0.30	0.18	0.16	0.29	0.42	0.52
部品	0.05	0.27	0.29	-0.39	-0.40	-0.30	0.25	0.28	0.28	0.38	0.32	0.23

出所：UN COMTRADE、D/B を基準に筆者算出。

6. おわりに

本稿は韓日国交正常化以降、素材部品を中心に両国間の技術協力の時代的・構造的な特徴と変化を分析しつつ、技術大国としての日本の戦略とポジションの変化、そして技術大国を目指す韓国の努力と成果について歴史的・経済的な観点と定性的・定量的な分析を導入し考察した。過去50年間における技術協力は、多くの試行錯誤と課題を克服しながら、両国の経済はもちろん企業に相当な利益をもたらし、そして国際社会で相互のポジションを高め、影響力の向上を図ってきたと言える。このことは、韓日両国が相手国に対して外部経済としての役割と責任を忠実に果たしてきたものと解釈でき、今後も持続可能で安定的な経済成長を模索するにあたり、相互協力と成果を導いていく努力が必要であるということを示唆している。

韓国を取り巻く今日の世界経済及び貿易環境は、保護貿易主義的な色彩を強化しつつも、これにより特に技術分野での国家間の協力はより一層難しくなっているのが現実である。韓国は天然資源の不足により、原料を輸入・加工組み立てし輸出する産業貿易構造を基盤とする輸出中心の経済成長を追及してきた。しかし最近になって中国及びASEAN 新興工業国が急速に技術力を高めてきている現状は、韓国の輸出品の国際競争力の悪化を招いてしまい、持続可能な成長戦略のリスク要因となっている。

従って韓国経済としては、このような問題を解決し持続可能な成長モデルを維持・拡大するためには、現在韓国の製造業が直面している素材部品産業の技術力の向上が何よりも急を要するものである。このことを考慮した場合、韓国は世界最高の製造及び設計技術を保有している日本企業との協力をより一層強化することが重要であり、これにより韓国企業の技術及び製品競争力確保とこれを通じた対世界の輸出拡大へと導く肯定的な効果が期待できる。

前述したように韓日両国の経済協力について論じる際、必ず取り上げられるのが貿易不均衡解消と技術移転の問題である。これは両国間の貿易構造が資本財産業を中心として形成されており、慢性的な対日本貿易赤字をもたらしている構造的特徴をもっていることに根ざしている。そしてその原因は両国間の技術格差から始まっており、特に中小企業の対日本輸入依存度の深化に伴う要因が大きいと言え、単に韓日両国間の経済関係にのみ局限された問題ではなく、韓国の経済・

産業構造全体の課題であると指摘することができる。

このような現実を克服することを可能とする一つの方案として考えられるのが、韓日の素材部品関連の中小企業間協力をより一層緊密にしていくことである。この手の方案として多様な形態の方法論が提議されているが、その中で最も急を要するものが、何よりも人と人の関係の緊密化を基盤とした人間関係の確立を通じた協力が前提にならなければならないという点である。

もちろん、現在の韓日間の貿易構造下において、素材部品関連の中小企業間協力及び交流の拡大が進展される場合、韓国と比較して核心技術の競争力が優位にある日本がより大きな恩恵をこうむる事が予想される。従って、韓国の輸出増大により誘発される対日本資本財輸入の比重がその分大きいと、結果的に対日本貿易不均衡の問題が根本的に解消されることは非常に難しい課題であることは事実である。

しかし、韓国の素材部品関連の中小企業もまたたゆまず技術競争力を高めることで、相当の分野において対日本依存度を低めつつ双方向的な依存関係を強化してきているという点も勘案しなければならない。過去とは異なり、韓日の素材部品関連の中小企業及び産業間の技術協力の必要性を共感することのできる土台は十分に形成された。日本としては長期間にわたる景気停滞に対する対応策として最近製造業の根幹となる産業集積の崩壊を抑制するための産業基盤の再構築に向けての努力に力を入れており、韓国の中小企業との技術協力の可能性はどの時よりも高まっていると言える。つまり両国の地理的な近接性以外に IT 技術を調和させ日本が劣位にある生産基盤技術を韓国の中小企業が補完することで、両国の素材部品及び産業間の戦略的提携関係を構築することができる条件は整ったと言える。

これは今後韓国の素材部品関連中小企業の技術及び製品の対日本市場進出と対世界輸出の増大を意味しており、さらには産業及び輸出構造の改善による対日本貿易不均衡問題の解消に大きく寄与するものと期待されている。

韓国の対日本貿易赤字が 200 億ドルに達している現実を考慮した場合、韓日の素材部品関連中小企業間の協力の強化を通じて、産業技術の競争力引き上げ及び経済発展の可能性を模索するという論理が、どの程度当為性を持ち、実効性があるのかに疑問を投げかけられるであろう。しかし、韓国経済にとって日本の存在がどのような意味を持ち、どのような役割を果たしているのかを考えた場合、対日本経済協力の強化、特に両国の素材部品及び関連中小企業間の交流及び協力の緊密化の重要性はより一層明らかとなる。

最近、中国経済の浮上と ASEAN など新興経済圏の飛躍的な成長により、日本に対する関心が低下している点是否定することはできないが、依然として日本は世界的な技術競争力を保有する先進国として韓国経済、特に資本財産業に及ぼす影響は非常に大きいと言える。そのためにまず韓国にとっては持続可能であり、かつ共に成長していける新しいパラダイムの構築という次元で日本の存在を成長動力の創出及び競争力強化に積極的に活用することに優先順位を置いた対日本技術協力の強化を模索しなければならないであろう。

注

- 1 日本において素材部品産業は‘部材産業’と言う用語で使われている。部材産業とは汎用素材（繊維、化学、非金属鉱物製品、鉄鋼、非鉄金属など）を一段階さらに加工して一定の機能を発揮する応用（先端）素材と一部の部品も含む中間財産業を意味する。また、日本の場合部材産業のみならず、製造装備、素形材というもののづくり（製造）基盤産業（ casting、鍛造、成型、熱処理、切削など）などが産業競争力の源泉であると言える。李鴻培・韓基早（2009）を参照されたい。
- 2 韓国機械産業振興会、KOAMI DB を参照されたい。
- 3 日本の産業革命は 1868 年明治維新であり、韓国での産業革命は 1962 年 1 月 13 日経済開発 5 カ年計画が交付された日を基準にして見ることができる。従って、韓国と日本の産業革命の日を基準にしての技術格差は 100 年という計算になる。Fukuzawa Yukichi（1981）を参照されたい。
- 4 殖産興業は生産を増やし、産業を興す政策としてフランス式蚕糸工場を導入、ドイツ式鉱山精錬工場の導入及び英国式軍需工場を導入することが中心であった。一方 拿来主義は、過去の文化遺産をそのまま導入せずに選択的に受容し、継承していくシステムを意味する。イ・ゼヒョン（2010）を参照されたい。
- 5 19 世紀末日本の大思想家福沢諭吉は、日本の工業発展へのプロセスを提示したのであるが、それが“脱亜入欧”論である。つまりアジア陣営から出て、西欧の文明国家と運命を共にしてこそ先進工業大国を凌駕することができると主張した。Fukuzawa Yukichi（1981）を参照されたい。
- 6 日本の信頼性設計技術の発展には、アメリカとソ連の冷戦体制の持続とともに 1950 年に発生した韓国戦争が大きく寄与したとの指摘が一般的である。特に韓国戦争を契機に日本において産業現場の技術者の影響力が高くなり、軍需産業の解体にともなうこれらの高級技術者の民間企業への編入により、日本の技術発展の潜在的な競争力が形成され、アメリカの技術を伝習されたり、導入するのに決定的な役割を果たした。李徳根（2009）を参照されたい。
- 7 韓国産業の強みである製造技術は、OEM 技術又は OEM 思考方式の技術類型であり、所謂製造検査を中心にした管理技術に競争力を確保していると言える。李鴻培（2011）を参照されたい。
- 8 韓国の品質技術、つまり製造技術においては相当部分が日本と同等の水準にまで到達したと言えるが、信頼性技術が本格的に導入、拡散された時期が 2000 年であるため、日本との信頼性設計技術との差は約 36 年と言える。ユ・ドンス（1999）を参照されたい。
- 9 小池洋一（2000）、及び尹明憲（2003）を参照されたい。
- 10 韓国貿易協会、『KOTIS 貿易統計』による。
- 11 韓国未来創造科学部（2015）、「2013 年 技術貿易統計」による。
- 12 加峰隆義（2011）、と李鴻培（2011）を参照されたい。
- 13 李鴻培・吉元浩二（2014）を参照されたい。
- 14 李鐘允（2014）を参照されたい。
- 15 李鴻培・韓基早（2009）を参照されたい。
- 16 日本では 1990 年代、非常に厳しい経済不況を克服することができるのは、製造業しかないとの認識が拡散し、1999 年に“ものづくり基盤技術振興法”制定を通じて、国家の核心産業を中心に国家発展を達成するという政策を展開した。ものづくり政策の核心は、人材（技術者）育成を通じた既存技術継承促進、製造業の比重強化、国家ブランドを通じた国際化推進などである。韓日産業技術協力財団（2011）を参照されたい。
- 17 ものづくりは“匠人精神”、“魂をこめる”という意味をもっており、日本の教育、文化、慣習、思

- 考などの最も基本的な精神を表現する代表的な用語であると言える。李亨五他（2009）を参照されたい。
- 18 2009 年日本中小企業庁の資料によれば、日本企業のグローバルアウトソーシングは全産業対比 5.5% に達しており、特に 2007 年 27% から 2008 年 41% へと増加していた。李鴻培（2014a）を参照されたい。
- 19 李鴻培（2014b）を参照されたい。
- 20 国際産業関連表は韓国をはじめアメリカ、日本、中国及び ASEAN 6 カ国を含めた 10 カ国で構成されており、約 5 年の時間を設定し日本の JETRO・IDE によって発表されている。最も最近の統計は 2013 年に発表された 2005 年の国際産業関連表であり、2010 年韓日国際産業関連表は分析のために 2005 年の国際産業関連表を延長推計して導入している。李鴻培・岡本（2002）を参照されたい。
- 21 投入係数は技術係数（Technical Coefficient）といい、産業の生産技術構造を表す。Leontief（1953）を参照されたい。
- 22 レオンティエフの逆行列係数は、投入係数を行列式に表したもので、最終需要により波及される生産誘発の直・間接的な連関関係を示している。国家及び地域の生産技術構造及び相互依存関係进行分析するのに広く導入されている。特定の国家もしくは産業の生産技術構造については、Chenery and Watanabe（1958）及び李鴻培（2014b）を参照されたい。

参考文献

- 李徳根（2009），“韓日部品素材産業の協力強化方案，” 韓日産業技術協力財団。
- イ・ゼヒョン（2010），“世界的水準の部品素材信頼性の発展過程，” 韓国信頼性協会。
- 李鍾允（2014），“日本をどのように見るべきなのか，” 韓国経済新聞出版社。
- 李亨五他（2009），“ものづくり経営学，” 大林印刷出版社。
- 李鴻培（2014a），“日本製造業の産業連関構造の分析，” 国際学論叢，第 2 集，啓明大学校，国際大学研究所。
- 李鴻培（2014b），“韓日間中間財の依存関係と生産波及効果の分析，” 日本近代学研究，第 46 巻，韓国日本近代学会。
- 李鴻培（2014c），“2010 年韓日国際産業関連表，” 韓国東義大学校。
- 李鴻培（2011），“韓日における部品素材産業の協力拡大のための新しいパラダイムの考察，” 北東アジア研究，第 23 巻 第 1 号，韓国北東アジア学会。
- 李鴻培・韓基早（2009），“韓日間部品素材産業における貿易不均衡の要因分析，” 韓日経商論集，第 45 巻，韓日経商学会。
- 李鴻培・岡本信憲（2002），“韓中日 3 国における産業間相互依存関係の分析：国際産業連関モデルによる実証分析，” 政策研究 02-25，対外経済政策研究院。
- 李鴻培・吉元浩二（2014），“韓日間部品素材産業の技術および人材交流の拡大法案，” 韓日経商論集，第 62 巻，韓日経商学会。
- ユ・ドンス（1999），“技術革命，” 大宇品質信頼性研究所。
- 韓国未来創造科学部（2015），“2013 年技術貿易統計”。
- 韓国貿易協会，“KOTIS 貿易統計”。
- 韓日産業技術協力財団（2011），“2011 年韓国型ものづくりの人材育成事業の実績報告書”。
- 加峰隆義（2011），“日本から韓国への技術移転の経緯，” 韓国経済研究，Vol.10，日本九州大学。

- 小池洋一 (2000), 経済発展と技術移転 (渡辺利夫 国際開発学Ⅱ アジア地域研究の現在)、東洋経済新報社。
- 尹明憲 (2003), “韓国における科学技術政策の展開—知識基盤経済への模索,” 韓国経済研究, Vol.3, 日本九州大学。
- Chenery, H. B. and T. Watanabe (1958), “International Comparisons of the Structure of Production,” *Econometrica*, 26, 487-521.
- Fukuzawa, Yukichi (1981), *The Autobiography of Fukuzawa Yukichi*, The Hokuseido Press.
- JETRO・IDE, *Asian International Input-Output Table 2005, 2000, 1995, 1985*, IDE Statistics Data Series.
- Leontief, W. (1953), “Dynamic Analysis,” *In studies in the Structure of the American Economy*, Chapter 3, New York: Oxford University Press, 53-90.
- UN COMTRADE Data Base, <http://comtrade.un.org>

韓国化粧品企業の免税店販売増加の要因

李 賑 培
Lee, Jinbae

はじめに

訪日観光客の増加とともに日本の小売店に「免税店」販売が新たな販売チャネルとして認識されている。企業側の動きとしては、大型小売業の代表的な百貨店が市内免税店の運営に乗り出している。日本政府も 2006 年に制定した「観光立国推進基本法」に基づき、「観光立国推進基本計画」の実行を進めている。しかしながら、日本においては免税店に関する先行研究は、筆者が調べた限り少ないのが現状である。

韓国観光庁の統計によると、2016 年の訪韓観光客数は約 1,400 万人に上り、そのなかで中国観光客数は約 800 万人を超えている。このような背景の下、韓国政府はこの免税店を一つの成長産業として捉えた政策を進めている。今や韓国大手企業の免税店市場への参入が相次ぎ、免税店特許の取得と免税店経営が戦略的優先課題になってきている。さらに、韓国化粧品企業にとっても免税店はもはや欠かせない販売チャネルとして定着している。

本研究の目的は、韓国化粧品企業における免税店の販売チャネルの戦略的ポジショニングの重要度が増している現状を分析した上で、その背景にある要因を明らかにすることである。

I. 先行研究レビューと概念規定

1. 免税店に関する先行研究

免税店を研究テーマとした先行研究はいくつか存在する。まず、免税産業に関連した研究は、主に観光とショッピングに関する実証研究が多い（e.g. Timothy & Butler, 1995; Freathy & O'Connell, 1999; Rowel & Slack, 1999）。例えば、ティモシー・バットラー（Timothy & Butler 1995）は、1980 年代に急増したカナダとアメリカの間の越境ショッピング（cross-border shopping）の背景には、両国間の観光客の増加があり、ショッピングそのものを観光の一部であると結論付けた。

以下、韓国の免税店を分析した先行研究について取り上げる。たとえば、権（2015）は、韓国ではホテル運営会社が免税店運営も兼ねているケースが多いことを踏まえ、ホテルのブランドイメージが経営成果に及ぼす影響の検証を試みた（権，2015）。また、林・宋（2007）による Shilla 免税店を対象とした事例研究など、韓国免税店の競争力に関する事例研究などもある。

このような実証研究のなかでも、韓国の免税店関連の先行研究において特に多いのが、免税店利用者の消費満足度を調査したものである（全，2011；金・崔，2009）。金・崔の実証研究では、韓国免税店利用者を外国人と韓国人に分け、其々の消費者の購買品目の統計とその購買から得られた満足度を定量化した。彼らの研究によると、訪韓外国人のなかでも、訪れた目的により購買品目と満足度は異なる。たとえば、ビジネス目的の訪韓外国人は主にタバコを買うが、観光目的の外国人はお土産には酒類と菓子類などを買う。また、自分用には化粧品などを購買する傾向が強く見られる。

消費者満足度の背景にある要因について分析した研究に、Geuens らの研究がある（Geuens et al., 2004）。彼らは、免税店を含む空港商業施設における買物行動の定量調査を通し、空港施設と購買動機との関連性を立証した。彼らの研究では、空港施設（免税店を含む）でショッピングする消費者の 60% は事前に計画した購買ではなく、衝動買い（impulsive purchase）によるものであり、その衝動買いの背景には「非日常的要素（contrast to day-to-day routine）」が主な原因としてであると述べた。より具体的には、搭乗間近であるという緊張感や外貨での購買といった非日常的要素を消費者が求める心理的要因が働いたためである。

一方、日本には、免税店についての先行研究はほとんど見られない。2017 年 5 月 25 日時点で、筆者は文献検索データベースである CiNii で、「免税店」をキーワードに検索を行った。その結果、ヒットした論文の件数は 3 件のみであった。

そして、筆者がこれらの少ない先行研究を調べたところ、日本の先行研究には、免税店産業分析や免税店のビジネス戦略という研究よりは、購買行動分析や租税に研究が多いことが確認できた。例えば、斎藤（2015）は、空港免税店における日本人消費者の購買行動を統計分析し、空港免税店施設の印象や消費者の購買態度にはラグジュアリー・ブランドに対する期待値との関連があると述べた。彼は、研究成果として空港免税店チャネルはラグジュアリー・ブランド企業にとって有効な流通チャネルであると結論付けている。

2. 免税店の概念規定：その定義と種類

日本の法律上、免税店には 2 つの種類がある。第 1 は「保税免税店（duty free）」で、たばこ税、酒税、関税などを免税する売り場の事を指す。主に国際空港や国際港湾等に設置され、該当地域の税関長の管轄である（税法 42 条、63 条）¹。第 2 は、「輸出物品販売場」である。これは、外国人旅行者等の非居住者に対して特定の物品を一定の方法で販売する場合に、消費税を免除して販売できる店舗のことを指す（消費税法第 8 条）²。

一方、韓国の法律で規定された免税店は、「保税販売場」のみである（韓国関税法第 196 条）³。その定義に従えば、免税店とは、外貨獲得や外国旅行者の便宜を図るため空港・港湾、あるいは市内に設置された非課税商店のことである。したがって、韓国の法律で規定された免税店は、日本の「保税免税店」の定義に相当する。

金ら（2016）によれば、免税店（Duty Free）には大きく 3 つの種類がある。第 1 は、外交官免税店である。これは、「外交関係におけるウィーン協約（Vienna Convention On Diplomatic Relationship 1961）」で定められた、外国の大使館および公館、外交官やその家族が使用する品物を免税にするために設置されたものである。次に、第 2 は、出国場免税店である。これは、国際空港や国際港湾で出国する国内外の旅行者を対象に設置されたものである。そして、第 3 は、市内免税店である。これは、外国人旅行者の買い物の利便性を高めるために市内に設置されたものである。

また、趙（2016）によると、免税店には、厳密には、Duty Free と Tax Free がある。韓国では、法律とは異なるが慣行として説明をわかりやすくするために一般的に前者は「事前免税店」、後者は「事後免税店」と表記される。日本では、両者の違いがあまり知られておらず、まとめて「免税店」と表記されていることが少なくない。しかしながら、両者には、決定的な違いがあるため、ここでは、韓国の「事前免税店」と「事後免税店」という言葉を用いて、両者の違いを明確にしたい。

事前免税店とは、消費税や関税などあらゆる税金が品物に課税される前の値段で購買できる店のことである。一方、事後免税店とは、輸入後、すなわち関税が課された後の商品の消費税を免税した値段で購買できる店のことである。日本の店舗などでは両者が混同されて表記されていることが少なくない。しかしながら、実際には事前免税店の認可を得るのは事後免税店の認可を得るよりもはるかに困難である。たとえば、事後免税店そのものは申告だけで可能であり、事後免税店は財務省といった政府当局からの厳しい管理・監督も特になされない⁴。一方、事前免税店を運営するには、厳しい審査手続きを経る必要があり、空港免税店ではなく市内免税店においてはこれまで 3 社しか認可されていない⁵。さらに、認可後も、事前免税店は、該当地域の税関からの厳しい管理・監督を受けることになる。

事前免税店は、事後免税店とは異なり消費税だけでなく、関税も免除されるため、当然事前免税店の方では、より安い値段で商品が販売されている。したがって、外国人観光客の売上の大半は、事後免税店ではなく事前免税店に集中することになる。このことに加えて、事前免税店の認可基準は極めて厳格であるため、大企業でなければ難しく、日本でも知られているようなロッテや Shilla などの大規模な免税店は全て事前免税店である。そのため、先述した先行研究の分析対象は、全て事前免税店であり、事後免税店を取り上げる研究はほぼ皆無である。

以上を踏まえ、本研究においても、事後免税店ではなく、事前免税店のみを分析対象とする。以下、本研究における免税店の表記は、全てこの事前免税店のことを指す。

II. 韓国免税店の現状

1. 世界の免税店市場の概要

本節では、韓国免税店の現状を、世界の免税店の現状も踏まえた上で、検討していく。免税販売というアイディアは、免税店の父とも言われる **Brendan O'Regan** が発案したものである。彼は、出国審査後の出国場はどこにも属さない空間であり、故に、どの国の税金も課せられる根拠が存在しないということに気づいたといわれる。彼の提案により、「アイルランド免税法 (Customs Free Airport Act)」が 1947 年に制定され、世界初の空港免税店がアイルランドのシャノン空港の出国場に設置された。その後、1960 年にアメリカ人の **Charles Feeney** と **Robert Miller** により **Duty Free Shoppers (DFS)** が設立され、世界中の空港に免税店の設置が広がった⁶。

ボストン・コンサルティング・グループによると、世界の免税店市場の規模は、2015 年 598 億ドルで、今後 10 年で 2 倍強まで成長すると予想している (日本経済新聞電子版、2015 年 11 月 17 日)。また、**The Moody Report** は毎年、世界免税店市場の主なプレイヤーを売上高順に公表している (図表 1)。まず、スイスの **Dufry** の 2015 年の売上高は、約 56 億 8 千万ユーロである。その次をアメリカの **DFS グループ** と **Lotte Duty Free** が追いかけている。10 位以内に韓国の免税店が 2 社入っており、この 2 社の売上高を合算すると、韓国免税店市場の規模は世界トップであり、占有率は 10% を超えている。

図表 1：世界免税店事業者の 2015 年売上高 単位：100 万ユーロ

順位	本社・事業者名	2015 年売上
1	スイス・Dufry	5,683
2	アメリカ・DFS グループ	3,770
3	韓国・Lotte Duty Free	3,750
4	フランス・ラ・ガルデル	3,570
5	ドイツ・ハイネマン	2,800
6	韓国・Shilla Duty Free	2,286
7	タイ・キングパワーグループ	1,971
8	UAE・ドバイ Duty Free	1,726
9	台湾・エバーリチ Duty Free	1,570
10	中国・サンライズ Duty Free	1,344

出所：The Moodie Davitt Report *The World's Top 25 Retailers* (2016, p.17) の記事を参照。
<http://edition.pagesuite-professional.co.uk/Launch.aspx?EID=db2600e3-0597-4493-8921-2b7028e629a2>

金 (2016) は、免税店産業の特徴として、以下の 3 つを挙げている⁷。第 1 の特徴は、メーカーから商品を直接仕入れることである。大型小売業である百貨店のビジネスモデルとは違って、免税店は、商品をメーカーから直接仕入れている。消費税と関税の免税は原価の引き下げにつな

がるため、免税店運営側は大量仕入れによる規模の経済を追求する。しかし、空港や港湾の数は限られており、店舗数拡大とともに店舗の立地の確保が業績の成果を左右する。実例として、スイスの Dufry は M&A を繰り返しながら、規模の経済を追求し、2014 年業界トップになった。

次に、第 2 の特徴は、参入障壁が存在していることである。先述したように、免税店ビジネスには国家による特別許可（保税売り場の運営特許）が大前提として必要であるからである⁸。

そして、第 3 の特徴は、同じ国や地域における免税店の商品や価格はほぼ同じであることから、他社との差別化を図ることが難しいことである。免税店で販売している商品の種類は、主に酒類、化粧品、雑貨、タバコである。これらの商品の銘柄も価格もほぼ同じであるため、消費者の購買意欲を掻き立てる運営側のマーケティング能力が求められる。

2. 韓国免税店の現状

韓国初の免税店は、1962 年 Gimpo 国際空港内に設置された。韓国は、1968 年に世界関税機構（World Customs Organization）に加入し、1978 年の関税法の改正により、保税販売の法的根拠が整えられた。1988 年のソウルオリンピックの前後で市内免税店の数は大幅に増加したが、その後減少した。しかし、2013 年以降の訪韓観光客の増加や地方における国際空港および国際港湾の整備などを背景に、免税店の数は再び増加傾向にある。2015 年時点では、韓国全体で合計 47 ヶ所の免税店が運営されている（図表 2）。

図表 2：年度別・種類別免税店数の推移

		1979 年	1989 年	1999 年	2009 年	2013 年	2015 年
保税販売場	外交官	1	1	1	1	1	1
	出国場	3	4	8	15	20	22
	市内	2	29	11	10	17	19
その他		－	－	－	4	5	5
合 計		6	34	20	30	40	47

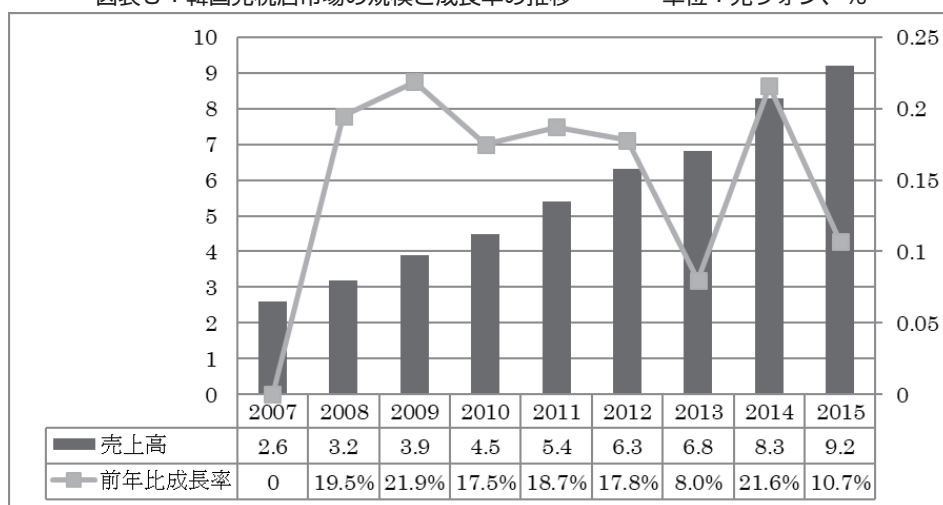
出所：韓国対外経済政策研究院（2016）6 頁。

図表 3 は、2007 年以降の韓国免税店産業の市場規模と前年比成長率をまとめたものである。2007 年時点で約 2 兆 6 千億ウォンであった市場規模は、2015 年には約 4 倍弱増え、9 兆ウォンを超えた。2013 年と 2015 年を除けば、年平均成長率は 15% 以上であり、訪韓観光客の増加がその背景にあると考えられる。

免税店で取り扱っている商品のカテゴリーには、主に、①酒類、②化粧品類、③ラグジュアリー雑貨類（時計、宝石、衣類、鞆など）、④タバコ、⑤一般雑貨、菓子などがある。図表 4 は、2010 年から 2015 年にかけての韓国免税店における品目別売上高の順位をまとめたものである。2010 年の売上高順位を見ると、化粧品ブランドで上位 7 位以内にランキングされているのは、5 位の Estee Lauder と 6 位のランコムだけであり、それ以外の順位はすべてラグジュアリー

図表3：韓国免税店市場の規模と成長率の推移

単位：兆ウォン、%



出所：韓国関税庁の統計および報道資料等を基に筆者作成。

雑貨類によって占められている。2012年には、化粧品ブランドで上位7位以内にランキングされたのはSK2のみであった。

しかしながら、2013ないし2014年以降は、以下の2つの変化が確認できる。まず第1は、上位7位以内にランクインする化粧品ブランドが増えたことである。そして、第2は、これらの化粧品ブランドが全て韓国化粧品ブランドであることである。2013年にランクインした化粧品ブランドは、韓国化粧品ブランドのSulwhasoo（雪花秀）だけである。2014年にはSulwhasooに加えて、Whooもランクインしたが、これも韓国ブランドである。そして、2015年には、4つの化粧品ブランドがランクインし、上位7位の過半数は化粧品ブランドで占められたが、これらも全て韓国ブランドである。

そして、図表4に登場する韓国化粧品ブランドは、全てアモーレ・パシフィックとLG生活健康の2社のブランドである。Sulwhasoo、Hera、Laneigeは、アモーレ・パシフィックの化

図表4：品目別免税店売上高順位の推移

順位	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
1	ルイビトン	ルイビトン	ルイビトン	ルイビトン	ルイビトン	Whoo
2	シャネル	シャネル	シャネル	カルティエ	Sulwhasoo	Sulwhasoo
3	グッチ	カルティエ	カルティエ	シャネル	カルティエ	ルイビトン
4	カルティエ	SK2	SK2	ロレックス	シャネル	Hera
5	EsteeLauder	EsteeLauder	ロレックス	プラダ	Whoo	ロレックス
6	ランコム	ロレックス	プラダ	EsteeLauder	ロレックス	カルティエ
7	エルメス	グッチ	グッチ	Sulwhasoo	MCM	Laneige

出所：韓国信用評価（2016）「スペシャルレポート、ホテル／免税産業」11頁。

化粧品ブランドである。Hera と Laneige は、免税店販売チャンネルで売上高を伸ばしてきたブランドである。そして、Whoo は、LG 生活健康の化粧品ブランドである。同社の化粧品ブランドは Whoo だけであるものの、2014 年以降免税店チャンネルでの売上が急速に伸び、1 位にランクインしている。

本節で検討した韓国免税店市場の近年の推移と現状からは、高い成長率とともに、2013 年以降の韓国化粧品の売上の増加が顕著に見られた。このことから、企業側にとって、免税店チャンネルは新たな販売チャンネルとして重要度を増しているといえる。

次節では、韓国免税店市場における韓国化粧品ブランドの需要の増加が、韓国化粧品メーカーの販売チャンネル戦略に及ぼした影響を考察する。

Ⅲ．韓国化粧品企業における免税店の戦略的重要性

1. 売上高別販売チャンネルの構成比

韓国化粧品の製造・生産企業は約 2,700 社、化粧品を主な事業として運営されている販売会社数を含めば、約 4,500 社を超える⁹。図表 5 は化粧品企業のうち、自社ブランドを有している企業の売上金額別・販売チャンネルの割合を示したものである。

売上高 100 億ウォン未満の企業の主な販売チャンネルは EC 販売と一般専門店チャンネルである。まず、一般専門店とは問屋を介し販売店に納品される化粧品の一般的な流通構造であるが、自社ブランドの露出は期待できないため、戦略的な有効性も低いと考えられる。そして、通信販売、とりわけ EC 販売チャンネルは、問屋を介さない自社 EC 販売と大手 EC 販売サイトを介する 2 つの種類がある。小規模化粧品企業（売上高 100 億ウォン未満）にとって、大きな投資（自社店舗

図表 5：売上規模別自社ブランドの販売チャンネル構成比（2015 年） 単位：％

区 分		1 億 ウォン未満	1 億～10 億 ウォン	10 億～100 億 ウォン	100 億～1000 億 ウォン	1000 億 ウォン以上
専門店	一般専門店	28.7	19.6	17.7	12.8	9.3
	自社専門店	0.6	1.5	2.9	7.9	21.0
訪問販売		3.3	4.7	2.9	15.2	19.9
通信販売	EC 販売	38.1	46.5	39.2	30.6	8.0
	TV	0.4	0.9	3.8	18.8	5.0
小売店	百貨店	0.2	0.3	1.4	1.8	8.0
	GMS	0.3	0.5	5.5	6.7	9.9
免税店		8.0	3.2	4.6	3.7	20.8
病院 / 薬局		2.3	11.3	15.4	1.6	0.1
その他		18.0	11.6	6.5	0.7	0.0

出所：韓国保健産業振興院（2016）『化粧品産業分析報告書』104 頁。

展開など)を必要としないEC販売チャネルはもっとも好まれる販売チャネルである。

加えて、このECチャネルは化粧品中堅企業(売上高1000億ウォン未満)にも一番取り入れられている販売チャネルでもある。中堅企業の販売チャネルの構成比は、EC販売が30.6%、TVショッピングが18.8%、訪問販売が15.2%の順である。これらの3つのチャネルの流通経路は、其々違うように見られるが、「無店舗販売」という流通チャネルには変わらない。従って、中堅化粧品企業は、自前の店舗や問屋を介する従来型の流通チャネルより、「無店舗販売」という販売チャネルを最も取り入れているといえる。

売上規模1000億ウォン以上の化粧品企業(以下、大企業)の自社ブランド販売チャネルの構成比は、自社専門店(21%)、免税店(20.8%)、訪問販売(19.9%)の順に高い。まず、自社ブランドの自社店舗販売という戦略は、ブランド戦略の一環として進められた。この戦略の背景には、①他社運営の専門店、百貨店、GMSでは自社ブランドのイメージの表現が難しい、②百貨店と免税店販売チャネルにおける外資化粧品企業とのブランド力の差を克服することが難しいという理由が考えられる。

次に、免税店チャネルは2013年頃から統計上に現れた新しい販売チャネルである。このチャネルにおける韓国化粧品の販売金額の増加現象はⅡの図表4でも示したように、2013年からルイビトン、シャネル、ロレックスなどの売上高を上回っている。この背景には、訪韓観光客、とりわけ中国観光客の増加に合わせた免税店運営会社(ロッテ、Shilla Duty Freeなど)の思惑と企業のブランド戦略との一致があったと考えられる。

従来から訪問販売チャネルは大企業の「お家芸」と言われ、重宝されてきた。訪問販売は「口コミ」による宣伝と、販売員という媒体への信頼とともに商品そのものの高品質が欠かせない販売方式である。また、販売組織の維持には膨大な資金と時間がかかることから、大企業のみが訪問販売チャネルを有している傾向がある。

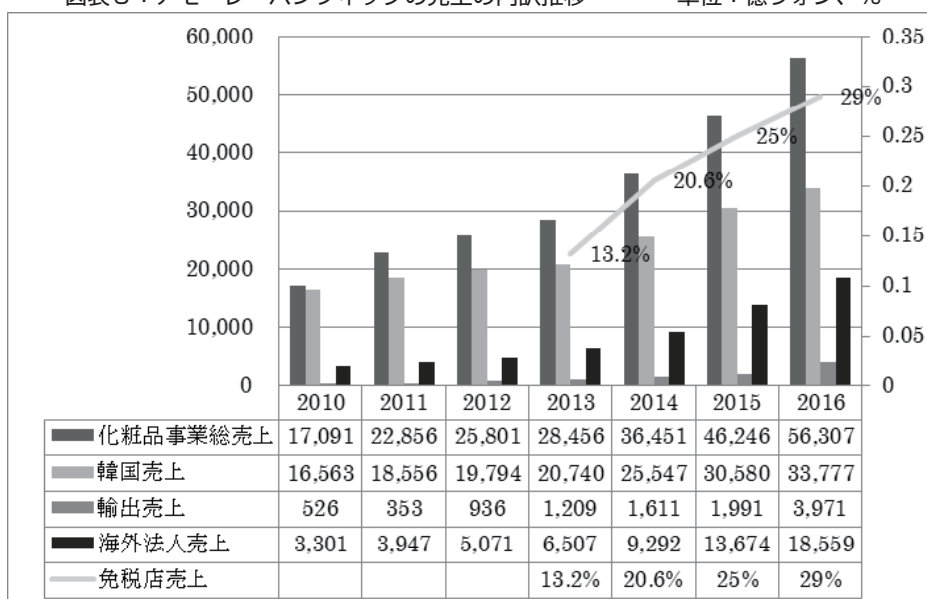
2. 免税店販売チャネルの戦略的ポジショニング：アモーレ・パシフィックの事例分析

従来から、欧米化粧品企業にとって免税店販売チャネルは、百貨店チャネルに次ぐ戦略的販売チャネルの1つであった。しかし、2010年を境に、韓国製の化粧品が免税店で売れるようになり、売上の集計が取られ始めたのは2013年からである。アモーレ・パシフィックの免税店チャネルにおける売上集計も、2013年から見られるようになった。比較的新しい販売チャネルであるため、収集可能なデータに限りがあるが、アモーレ・パシフィックの海外戦略とブランド戦略から販売チャネル戦略を明らかにしたい。

アモーレ・パシフィックの海外戦略は中華圏市場、とりわけ中国市場であった。図表6は2010年からの同社の売上を韓国国内と海外売上で分けたものである。同社の中国進出は1983年からであったが、黒字になったのは2010年からである。2010年には同社の韓方(漢方)ブランドSulwhasooの中国投入が始まった年でもある。Sulwhasooでは、これまでのブランドコンセ

図表6：アモーレ・パシフィックの売上の内訳推移

単位：億ウォン、%



注：化粧品事業のみの集計である。免税店売上は総売上における割合で韓国国内売上扱いである。
出所：アモーレ・パシフィック『事業報告書』各年を基に筆者作成。

プトとは異なるブランドポジショニングが取り入れられた。それは、中華圏市場を意識したネーミング（naming）で「親近感」と漢字文化という「類似性」をアピールしたものであった。

図表7はアモーレ・パシフィックブランドの販売チャネル別の売上の割合をまとめたものである。同社の販売チャネルの割合の推移を2010年からみると、EC販売、免税店、海外法人以外のチャネルではすべて売上の減少がみられた。増加がみられたチャネルは、海外法人と免税店チャネルのみである。EC販売は2010年に比べれば2015年の割合は伸びているが、前年（2014年）に比べれば減少がみられた。2010年からのアモーレ・パシフィックの『事業報告書』を見ると、海外法人の売上割合のなかで、中国法人の売上が7割以上を占めている。また、免税店販売の8割が中国人消費者からであることから、同社の販売チャネルの売上構成比のなかで約4割は中国人の売上であることが推測される。従って、同社の海外戦略とブランド戦略は中国市場に焦点を当てたもので、戦略の成果が可視化できたと言える。

しかしながら、免税店チャネルにおける売上の増加の背景には、中国市場における内外価格差による要因が大きい。中国では、化粧品輸入の際、関税と消費税などを含む約65%の税金が課される。たとえば、1万円の化粧品の場合、輸入関税等が課せられた通関後の原価は1万6500円になる。流通マージンを加えると3万円以上の販売価格になるだろう。この商品の韓国定価が2万円とすれば、通常の免税店販売価格は2万円以下で設定される。したがって、同じ化粧品でも中国国内と中国国外の韓国では価格差が生じる。また、中国の化粧品輸入制度の改善が進むと、

図表7：アモーレ・パシフィックブランドの販売チャネル別割合 単位：%

販売チャネル	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
専門店	15.9	14.2	13.8	14.3	12.5	10.6	8.6
ディスカウント店	10.2	8.0	7.1	6.8	4.7	3.7	2.7
EC 販売	—	6.9	9.2	10.7	11.6	9.8	8.2
訪問販売	38.0	31.6	23.7	21.4	16.0	14.1	12.0
百貨店	24.7	23.3	26.9	11.2	8.8	7.3	6.1
免税店	—	—	—	13.2	20.6	25.0	29.0
その他	8.1	0.8	0.8	1.9	1.4	1.2	1.6
海外法人	3.1	12.1	18.4	20.5	24.4	28.3	31.8

出所：アモーレ・パシフィックの『事業報告書』各年を基に筆者作成。

このような内外価格差が縮小するため、免税店販売チャネルでの売上は期待できないであろう。

3. 韓国免税店市場における韓国化粧品売上高増加の背景の要因

韓国の免税店運営会社は韓国のみならず海外でも運営店舗を有している。例えば、ロッテの海外免税店はシンガポール、インドネシア、グアム、日本にある。Shilla 免税店もシンガポールとマカオ、香港で自社の免税店を運営している。ここでは韓国国内の免税店における韓国化粧品の売上増加の要因を検討する。

図表6と図表7で示されているように、アモーレ・パシフィックの免税店での販売割合は増加している。そのほかの韓国化粧品企業もアモーレ・パシフィック同様の売上増加がみられる。韓国化粧品の免税店販売チャネルでの売上増加の要因としては以下の3つの要因が考えられる。第1の要因として、中国人観光客の増加がその背景にあると考えられる。韓国観光庁の発表によると、2016年度の訪韓観光客は約1,400万人で、そのうち800万人が中国人であった。中国人観光客に対する政府および地方自治団体の政策の変化は、2002年に実施された観光特区である済州島のビザ免除措置以降に起こった。その後、2005年9月から船で入国する中国人観光客に対し、特別ビザ免除措置が3つの港（仁川、郡山港、平澤港）に限定して実施された。2015年には指定クルーズの乗客に限定したビザ免除措置も取られた。

第2の要因として、訪韓観光客の観光活動の大半がショッピングに偏っていることがある。韓国文化観光院の最近の調査では、訪韓観光客の滞在期間中、主に行った活動の順位は、上位からショッピング、食べ物体験、自然景観観光の順であった¹⁰。このことは、韓国の観光資源の乏しさを物語っているとも言える。

第3の要因として、韓国化粧品企業による中国人観光客向けの販売戦略とブランド戦略の実行がある。まず、販売戦略においては中国人が感じる内外価格差を販売戦略に取り入れたものがある。通常、中国現地で韓国化粧품을正規販売店で購買する場合、関税や特別消費税（ぜいたく税）が含まれているため、割高に感じる傾向がある。韓国免税店では中国市場の販売価格を考慮

したプライシングで買い得感を与える戦略が取られた。それから、中国市場をターゲットにしたブランドの開発である。例えば、ほとんどの韓国化粧品企業は韓方化粧品ブランドを有していて、その韓方化粧品が持つ中華圏文化との類似性と韓国化粧品の高品質化をブランド開発に取り入れている。

おわりに

免税店ビジネスに関する先行研究の多くは、免税店での消費心理と購買満足度に焦点を当てたものが多かった。これに対して、本研究では、韓国化粧品企業の販売戦略に焦点を当て、免税店という販売チャネルの持続性についての検討を試みた。

本研究の目的は、世界における韓国免税店産業の現状を分析し、免税店販売チャネルにおける韓国化粧品の売上増加の背景にある要因を明らかにすることであった。韓国免税店市場は世界市場において10%以上の占有率を有している。政府も企業側も免税店産業の成長へ向け政策と戦略を進めている。免税店チャネルにおける韓国化粧品の売上高の増加が顕著にみられるようになったのは2013年からである。この背景には3つの要因が挙げられる。第1の要因は、政府による訪韓観光客（主に中国人）に対するビザ発行基準の緩和が観光客の増加に貢献したことである。第2の要因は、韓国の観光資源が乏しい故に、訪韓観光客の主な観光活動がショッピングになっていることである。第3の要因としては、韓国化粧品企業が、中国消費者が抱えている内外価格差の受け皿として、地理的に近い韓国免税店を重要販売チャネルとして位置づけたことである。

しかしながら、今回の研究では免税店を実際に経営、運営している会社の経営実態まで明らかにすることはできなかった。韓国免税店のプレイヤーは化粧品企業だけではなく、運営会社（ロッテ、Shilla Duty Free など）も一角を担っていることから、今後はこれらの企業の経営分析も必要であると考えられる。また、日本の免税店の先行研究が極めて少ないので、韓国免税店を含む海外免税店のビジネスモデルや経営戦略の研究は今後重要性が増して行くと考えられる。

注

- 1 週刊東洋経済 web 版、<http://toyokeizai.net/articles/-/46706?page=2>
- 2 国土交通省傘下の観光庁を参照 <https://www.mlit.go.jp/kankocho/tax-free/about.html>
- 3 KDB 産業銀行「免税店市場の主な ISSUE と示唆点」66 頁。
- 4 2016 年 10 月時点の観光庁の統計によると、日本における「輸出品物販売（消費税免税店）」の数は 38,000 店を超えている。
- 5 2017 年 6 月現在、認可を受けている運営母体は伊勢丹百貨店、ロッテ Hotel、Shilla Hotel のみである。
- 6 Moodie Report 2007 年 2 月 9 日付け記事、「Ireland honours Dr Brendan O'Regan, founding father of duty free」を参照。
<https://www.moodiedavittreport.com/ireland-honours-dr-brendan-oregan-founding-father-of-duty-free>

free-090207/

- 7 金ら (2016) pp.248-249 を参照。
- 8 保税とは関税を一時保留するという意味である。
- 9 韓国保健産業振興院 (2016) 『2015 化粧品製造・流通調査』
- 10 韓国文化観光研究院 (2016) 『外国観光客の実態調査 2016』

参考文献

(英語文献)

- Timothy, D. & Butler, R. W (1995) Cross-border Shopping: A North American Perspective. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 16-34.
- Freathy, P. & O'Connell, F. (1999) Planning for Profit: The Commercialization of European Airports. *Long Range Planning*, 32(6), 587-597.
- Rowel, J. & Slack, F. (1999) The Retail Experience in Airport Departure Lounges: Reaching for Timelessness and Placelessness, *International Marketing Review*, 16, 363-375.
- Geuens, M Vantomme, D. & Brengman, M. (2004) Developing a Typology of Airport Shoppers, *Tourism Management*, 25, 615-622.

(韓国語文献)

- アモーレ・パシフィック 『事業報告書』 各年。
- 韓国保健産業振興院 『化粧品産業報告書』 各年
- 韓国信用評価 (2016) 「スペシャルレポート、ホテル / 免税産業」
- 金ジョンオク・金ジンヒョン・金ソヒョン (2016) 「Shilla Duty free の特性と海外市場進出戦略」『ホテル観光研究』 18(3), 246-262.
- 金デジン (2015) 「免税店市場の主なイシューと示唆点」 KDB 産業銀行。
- 金ヨンチュン・崔ヘボム (2009) 「保税販売場における購買者のショッピング満足度に関する実証研究」『関税学会誌』 10(2), 225-241.
- 権ナギョン (2015) 「ホテルのブランド資産がブランド連想による非財務的経営成果に及ぼす影響」『ホテル観光研究』 17(5), 79-94.
- 林ジョンウォン・宋サンヨン (2007) 『Shilla 免税店事例研究』 ソウル大学経営研究所。
- 崔楽均 (2016) 『観光産業発展のための免税店制度改善研究』 対外経済政策研究院。
- 全チャンソク (2011) 「サービス貿易競争力強化のための免税店利用満足度に関する実証研究」『関税学会誌』、12(4), 371-388.
- 趙インヨン (2016) 「ホテル・免税産業：観光需要の増加と競争および事業の変動性の拡大」韓国信用評価、1-29.

(日本語文献)

- 斎藤明 (2015) 「国際空港ターミナル免税エリア商業施設での買物に対する態度と購買行動 ―日本人海外旅行者の海外国際空港免税店エリアでの買物支出行動を中心に―」『観光研究』 Vol.27(1), 65-77.

Marketing Renewable Energy – Current State and Challenges

再生可能エネルギーのマーケティング — 現状と課題

Carsten Herbes

1. Introduction

While humanity faces numerous environmental and social problems, man-made global warming has gained a particular importance both from an expert view as well as in the perception of the general public, although the latter often shows limited knowledge about climate change (Korkmaz 2018; Kim and Wolinsky-Nahmias 2014).

The future effects of global warming, which can partly be sensed already now, are serious. Extreme weather conditions (Chu 2016), reduction of crop yields in certain regions (Sousa Fragoso and Almeida Noéme 2018; Montaud et al. 2017) and a rise of the sea level (Naren and Maity 2018) are frequently mentioned as threats with severe consequences for human health (Schulte et al. 2016; Hasegawa et al. 2016), economic growth (Alagidede et al. 2016; Kompas et al. 2018), and the natural environment.

Global warming is caused by a number of influencing factors. Besides natural factors, anthropogenic factors increasing the concentration of greenhouse gases (GHG) such as methane, nitrous oxide and, most important, carbon dioxide in the atmosphere (Orsenigo and Vercellis 2018; IPCC 2014) are in the focus of the public, politicians and researchers alike. Energy production contributes a large share of anthropogenic GHG emissions, the IPCC estimated the share of CO₂ emissions from energy production to account for nearly 70% of global GHG emissions in 2010 (IPCC 2014).

A number of strategies have been devised to stop or at least slow down global warming. The IPCC lists strategies pertaining to energy supply, transport, buildings, industry, agriculture and forestry as well as infrastructure. In energy supply, the use of renewable energy is the most prominent mitigation measure (IPCC 2014). In section 2 it will become clear that many countries have developed renewable energy sources over the last decades. However, while the electricity sector makes good progress, the use of renewables for generating heat or for producing vehicle fuels for transport is lagging behind (REN 21 2018).

From the outset of the development of renewable energy, the focus has rather been on technological development, such as increasing the efficiency and the yield or bringing production cost down. The social challenges of expanding the use of renewables on the other hand have been largely neglected. Today, many researchers become aware that social issues have turned out to be a major roadblock for developing renewables further. These issues have been analyzed in social acceptance frameworks. One of the most prominent frameworks differentiates three distinct forms of acceptance: socio-political, community and market acceptance. Socio-political acceptance is acceptance of policies and technologies by the general public on a broad level. Community acceptance refers to the acceptance of specific projects at specific sites by local stakeholders. Market acceptance as the third of the acceptance categories addresses the acceptance of technologies and products by consumers and investors (Wüstenhagen et al. 2007). This paper focuses on market acceptance by consumers.

2. The development and the state of renewable energy

Before we turn to analyzing consumers' attitudes and behavior towards renewable energy products, we will look at how renewables have developed in the world and specifically in Japan.

Renewable energies can be categorized in various ways. First, they can be sub-divided by energy forms into renewable electricity, renewable heat and renewable vehicle fuel. Second, they can be divided by technology or source into renewable energy from solar photovoltaics (PV), solar thermal technology, wind power, hydropower, biomass heat/power or geothermal heat/power and others (Troldborg et al. 2014). And lastly, they can be divided by the sector in which they are used into transport, households and industry.

Renewables accounted for 18.2% of total global final energy consumption in 2016. However, 7.8%

of this is traditional biomass, e.g. wood being burnt in cooking stoves whereas modern renewables stand at 10.4%. Modern renewables (i.e. excluding traditional biomass) have been growing at a rate of 5.4% from 2005 to 2015. The share of renewables in heat consumption is 27%, but the biggest part of that is traditional biomass. In transport, the renewable share is only 3% and in power it is 25% (REN 21 2018).

Power has received most attention from policy makers in the past. Globally, renewable capacities for power production have been growing at a compound annual growth rate (CAGR) of 8% between 2008 and 2017. The total installed capacity of renewable power in the world amounted to 2.179 GW per end of 2017 (IRENA 2018). Asia has the biggest share in this with 42%, while Europe (24%) and North America (16%) are second and third. 51% of total capacities are hydropower, 23% are wind and 16% are solar photovoltaics (IRENA 2018).

Countries around the world have created different support mechanisms to foster the expansion of renewable energy. Some of the more important mechanisms are renewable portfolio standards combined with tradable green certificates, tax incentives and especially feed-in-tariffs (FIT) (Abdmouleh et al. 2015). Under a FIT regime, producers of renewable energy have the right to feed their energy into the public grid and receive prices which are fixed for a mid- to long-term period. In Germany, to name the most prominent example, the Renewable Energy Sources Act (RESA or EEG in the German form of the abbreviation) guaranteed fixed FIT for electricity from renewable resources for 20 years and thus created an environment with a high level of security and predictability for investors and operators of renewable energy production assets (Hoppmann et al. 2014). Many countries restrict their FIT schemes to electricity, but France, for example, also offers FIT for biomethane, a product that has chemical properties similar to natural gas and is produced by upgrading biogas (Herbes et al. 2018a). The FIT are often financed by energy consumers. While FIT have shown to be an effective policy instrument for achieving a fast growth of renewables (Dijkgraaf et al. 2018), they are also costly and as a consequence governments, pressed by the public, have started efforts to reduce the cost of these schemes. Ultimately, governments want to phase out their support for renewable energies and make them competitive in the market where they compete with other energy sources (MacDonald and Eyre 2018).

In many countries, beside the state-led support schemes voluntary markets have come into existence. The fundamental pre-requisite for such a voluntary market is a liberalized market regime in which customers are free to choose their suppliers and energy products. In the European Union

(EU) market liberalization has taken place since the 1990s (Eising 2002). In voluntary markets for renewable energy, consumers are not obliged to buy energy from renewable sources, but they do so for various reasons (see section 4) and usually pay a price premium, since the production of renewable energy is often still more expensive than energy from fossil sources or nuclear power. In Germany for example, 22% of all households voluntarily purchase an electricity tariff that is based on renewables (Bundesnetzagentur and Bundeskartellamt 2018). Besides voluntary green electricity markets, some countries have developed voluntary markets for renewable gas, mostly based on biomethane (Herbes et al. 2016; Herbes et al. 2018a).

Japan is one of the largest energy consumers in the world, taking the fifth place in primary energy consumption with a strong reliance on energy imports, especially after shutting down nuclear power plants in the wake of the Fukushima accident (Komiya and Fujii 2017). Japan largely relies on coal and liquid natural gas (LNG) for its electricity generation (Institute for Sustainable Energy Policies 2017) and had been relying on nuclear power as a low-carbon source of energy before 2011 (Matsubara 2018) although renewable energy had been promoted as early as in the 1970s (Raupach-Sumiya 2017). Fukushima was the starting point of an intensified expansion of renewable energy in Japan, albeit the development is focused on electricity like in many other countries. In 2012, the Japanese government implemented a FIT system for renewable electricity, offering reliable long-term (20 years) income to investors (Raupach-Sumiya 2017) and laying the foundation for a fast growth of this sector (Ministry of Economy, Trade and Industry 2012). Moreover, the country set a target for an increased share of renewable energy in total electricity consumption: 22-24% for 2030 (Ministry of Economy, Trade and Industry 2018), a target that unfortunately does not compare favorably to the targets in other industrialized countries and regions in the world and does not fully represent Japan's potential for shifting towards renewables (Sørensen 2017). As of end of 2017, Japan accounts for 4% of total global renewable electricity capacity (IRENA 2018).

The share of renewable energy in the electricity sector has risen considerably in the years since Fukushima, amounting to nearly 15% of total power generation in 2016, up from 10% in 2010 (Institute for Sustainable Energy Policies 2017). However, half of this is hydropower, a traditional source of renewable energy. Solar came in second in 2016, representing 4.4% of electricity production. New capacities for PV amounted to around 10 GW per year in 2014 and 2015 each (Institute for Sustainable Energy Policies 2017). Excluding large hydropower, the capacity for the generation of renewable energy has risen by a factor of 2.7 from the introduction of FIT in 2012 to

the end of the fiscal year 2016/2017 (Ministry of Economy, Trade and Industry 2018). However, there are large differences between regions, end use sectors and technologies. While Oita relies in the renewable sector (excluding big hydropower) to a large extent on geothermal power and Toyama and Nagano on small hydro, many others rely on PV, some of them almost exclusively. PV has surely been the technology with the biggest expansion over the last years.

But the strong financial support for PV through FIT has led to a number of problems. The government is well aware of them. The Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry mentions "... a concern in the increase of public burdens, non-operation of approved facilities under the scheme, and existing utilities' restriction of new entries to access power grids." (Ministry of Economy, Trade and Industry 2017). Cost containment is now a major concern of the Japanese government (Ministry of Economy, Trade and Industry 2018) and it has changed the generous FIT system considerably in 2016 (Raupach-Sumiya 2017). Moreover, like in other countries, the need for increasing the capacity of the power transmission grid has been pointed out for Japan to increase its renewable share (Komiyama and Fujii 2017).

After several reform phases since the 1990s (Raupach-Sumiya 2017), the Japanese retail market for electricity is fully liberalized since 2016 (Matsubara 2018) enabling a voluntary market for renewable power products. While before that time regional monopolists such as TEPCO were the only providers from which consumers could buy electricity, the liberalization opened the market for new entrants, and their share in total electricity demand has risen to nearly 12% as of September 2017. More than 7% of Japanese households had switched their supplier by the same date (Shinkawa 2018) and research suggests that switching in Japan has improved customer satisfaction (Shin and Managi 2017).

The liberalization has created a new market for green retail electricity products and both incumbents as well as new entrants are making use of this opportunity. TEPCO, to name one of the incumbents, has, together with other investors, launched Trende Inc., a company offering green electricity tariffs to consumers. But there are also a large number of new entrants in the electricity market. Some of these new entrants only offer electricity from fossil fuels, others both from fossil and renewable sources and a third group only from renewable sources. The latter group can be split into various types of providers: municipal utilities (*jichitaikei denryoku*), regional power companies (*chiikikei denryoku*), cooperatives (*seikyokei denryoku*) and multi-region suppliers (*fukusu chiiki kyokuyuu*) (power-shift.org 2018). And web-based platforms already have started to

support consumers in their decision making: power-shift.org for example lists nearly 30 providers that have to fulfill a number of consumer- and renewable-centered requirements: information on underlying production technology, easy-to-understand information, procurement predominantly from renewable sources, focus on facilities run by regional communities and citizens and no capital ties with a major (incumbent) utility (power-shift.org 2018).

3. The challenges of marketing renewable energy

The previous section has outlined how voluntary markets for renewable energy products have developed. But marketing renewable energy poses a number of challenges to companies producing and selling this type of energy. The main challenges arise from the following attributes of renewable energy (Friege and Herbes 2017):

- Commodity
- Low-involvement product
- Credence good
- Partially public good
- Product requiring explanation
- Prosumer good.

Commodities such as energy are perceived by consumers to be interchangeable with no or little differentiation between of single products. This triggers a strong focus on price. Renewable energy offers the opportunity of de-commoditizing energy as such, but e.g. in the market for green electricity the products again may seem very similar. In Germany for example, a developed market for green electricity, the consumer can choose between thousands of green electricity products (Herbes et al. 2018b), but the products are rather similar, with most of them being based on hydropower from Scandinavia or Austria (Herbes 2014; Herbes et al. 2018b).

Energy is a **low-involvement product** (Lohse and Künzel 2014). Involvement was defined by Zaichkowsky in her seminal study as “... a person’s perceived relevance of the object based on inherent needs, values, and interests” (Zaichkowsky 1985:342). Involvement motivates consumers to spend time and gather information in order to make a careful decision. That is not the case with most consumers for energy which again increases their focus on price.

The environmental benefits of renewable energy cannot be experienced or evaluated by consumers even after purchasing the product, which makes renewable energy, like many other environmentally beneficial products, a **credence good**, i.e. consumers have to trust that the product really possesses the attributes that the provider claims it does (Kerschbamer and Sutter 2017; Sheldon and Roe 2009). Third party certification therefore gains high importance to support consumers' trust in the ecological attributes of renewable energy products (Friege and Herbes 2017; Bougherara and Piguet 2009).

Consumers do not exclusively reap the benefit of their decision for renewable energy: they support, in the case of a really environmentally beneficial renewable energy product, the production of a good that is partially a **public good**, i.e. a good which increases the utility of all humans on the planet through e.g. containing global warming (Karlsson-Vinkhuyzen et al. 2012; Rose et al. 2002). The public-good-attribute enables free-rider behavior (Menges and Beyer 2017). But providers can also use this attribute to increase the utility of customers by supporting them in experiencing a 'warm glow of giving', a phenomenon also discussed under the phrase 'impure altruism' (Andreoni 1989, 1990), i.e. consumers are satisfied and derive joy from helping others, in this case humanity, in fighting global climate change.

Renewable energy products require **explanation** in order for the customer to understand its characteristics and benefits. First, the provider needs to explain about how, where and by whom the energy is produced. And second, the provider has to explain the ecological benefits of the product (Friege and Herbes 2017).

Lastly, renewable energy more and more transitions from a good which is produced and sold in a conventional provider-customer relationship to a good, which is at least partly, produced by the consumer who turns into a **prosumer** (Kubli et al. 2018). Many households have started to put solar panels on their roofs and produce electricity. They expect their energy provider to integrate that production into the services they receive and thus trigger new business models (Schlemmermeier and Drechsler 2017).

The aforementioned characteristics of renewable energies interact with consumers' attitudes and behaviors which are the focus of the next section. In this combination, renewable energies are a challenging product for marketing experts and an intriguing object of research for academia.

4. Consumer values, attitudes and behavior towards renewable energy products

Companies that market renewable energy products to private end-customers have to take into account consumer values, attitudes and behavior towards renewable energy in order to craft effective marketing strategies. Therefore, consumers and renewable energy have been the object of academic enquiries for decades. Especially the field of electricity from renewable resources has been covered by many empirical studies, which often are looking at the willingness-to-pay (WTP) for green electricity products (Herbes et al. 2015; Oerlemans et al. 2016).

Past research has established a number of factors that drive WTP for electricity products from renewable energy sources. The first group of factors relates to the consumer as a person, his or her attitudes, values and socio-demographic characteristics like income and education. The second group contains attributes of green electricity products such as the underlying production technology, e.g. solar power. The third group consists of factors pertaining to the provider. Apparently consumers care about the question whether their provider is a large international corporation or a small local cooperative. And lastly, the political framework for renewables that consumers perceive around themselves also influences their WTP. A strong state support for renewables can, at least partly, crowd out private consumer action (Menges and Traub 2009). Table 1 summarizes the factors.

Although past studies do not unanimously agree on the impact of the abovementioned factors, we can summarize the broad tendencies as follows: consumers that are younger, better educated, have a higher income and live in bigger households show a higher WTP for green electricity. Likewise consumers that exhibit a high degree of altruism, environmental awareness, pro-environmental attitudes, show pro-environmental behavior and have knowledge on renewable energy, tend to have a higher WTP. Products that are based on solar or wind seem to elicit a higher WTP than those from biomass or big hydropower. Also, the percentage of renewable electricity in the product seems to drive WTP. The research on the impact of the provider is still underdeveloped, but it seems that consumers value local, small providers and those in the legal form of a cooperative.

Consumers can derive different types of utilities from the purchase of a green energy product, as from other products with pro-environmental attributes (Herbes and Ramme 2014): First, the product may support the consumer's values and self-identity. Second, in close connection to that the

Table 1: Factors influencing willingness-to-pay (WTP) for renewable electricity

Factors pertaining to the consumer as a person: socio-demographics	Age (Akcura 2013; Aravena et al. 2012; Bigerna and Polinori 2011)	Income (Chan et al. 2011; Mac Pherson and Lange 2013; Andor et al. 2017)	Education (MacPherson and Lange 2013; Mozumder et al. 2011; Bollino 2009; Andor et al. 2017)	Gender (Kosenius and Ollikainen 2013; Kostakis and Sardianou 2012; Zhang and Wu 2012)	Household size (Guo et al. 2014; Zorić and Hrovatin 2012)
Factors pertaining to the consumer as a person: psychographics	Environmental awareness (Zorić and Hrovatin 2012; Kostakis and Sardianou 2012; Aravena et al. 2012)	Pro-environmental attitudes (Kosenius and Ollikainen 2013; Ito et al. 2010; Krishnamurthy and Kriström 2016)	Altruism (Menges and Traub 2009; Ito et al. 2010)	Pro-environmental behavior (MacPherson and Lange 2013; Oliver et al. 2011)	Knowledge on renewable energy (Zografakis et al. 2010; Xie and Zhao 2018)
Factors pertaining to the product	Percentage of renewable electricity in the product (Mozumder et al. 2011; Grosche and Schroder 2011; Bae and Rishi 2018)	Underlying technology (Kosenius and Ollikainen 2013; Borchers et al. 2007; Navrud and Gronvik Braten 2007)	Voluntary vs. mandatory scheme (Guo et al. 2014; Oliver et al. 2011; Menges and Traub 2009)		
Factors pertaining to the provider	Local / regional vs. national / international providers (Sagebiel et al. 2014; Bae and Rishi 2018)	Purely commercial provider vs. cooperative (Sagebiel et al. 2014)			
Factors pertaining to state-led support	Strong state-led support for renewable energy (Menges 2003; Menges and Beyer 2017; Andor et al. 2017)				

Source: Based on (Herbes et al. 2015), additional sources added by the author

product may help consumers achieve their goals such as expanding the use of renewable energy in their home country or, more generally, furthering environmental protection. As a side aspect, a provider may enhance consumers' perceived effectiveness in achieving these goals, e.g. by giving

detailed information on the environmental benefits of the product or getting an eco-label for it. But consumers can also derive more subtle psychological benefits from their purchasing decision. They may experience the so called ‘warm glow of giving’ (Andreoni 1989, 1990; Menges et al. 2005; Hartmann and Apaolaza-Ibáñez 2012; Ma and Burton 2016). Finally, pro-environmental products and services can offer opportunities for conspicuous consumption satisfying consumers’ symbolic motives. I.e. they can demonstrate their environmental awareness and their willingness and ability to pay a premium for renewable energy (Palm and Tengvard 2011; Noppers et al. 2014). However, it should be difficult for providers to harness the potential of conspicuous consumption in the context of renewable energy, given the fact that energy is consumed in private, is invisible and a low-interest product (see section 3).

In a choice experiment, Murakami et al. found that Japanese consumers would be willing to pay a premium of 0.31 US\$ per month for a 1% increase of the share of renewables in the electricity mix (Murakami et al. 2015). They also found that solar and geothermal power is slightly more popular in Japan than wind power. An earlier study showed that Japanese households would be willing to increase their monthly bill by 17 US\$ to increase the amount of renewables (Nomura and Akai 2004). Other empirical studies also found positive WTP for green energy in Japan (Kinoshita 2018; Ise 2006) and Raupach reports a number of studies from market actors that confirm a positive WTP for green electricity and partly also suggest a preference for local suppliers (Raupach-Sumiya 2017). Although cross-national data are not fully comparable, there seems to be room for renewable energy products coming with a premium in the Japanese retail electricity market like in many other industrialized countries.

We have seen that consumers can derive various types of utilities from the purchasing of a renewable energy product and that they favor certain product attributes and provider types. The next section will look at how providers respond to the consumers’ wishes.

5. Marketing of renewables today and its shortcomings

While the consumer side of the market for green energy has been researched in much detail as became clear in the previous section, research on the supply side, namely the marketing strategies of providers of green energy, is still rather scarce. The few existing studies tend to focus on electricity and not on fuel, heat or biogas. This section summarizes the existing research on providers’ marketing strategies and points out areas for improvement. The section focuses on

product strategy, pricing strategy and communication strategy and omits distribution.

5.1. Product strategy

In some of the developed markets for green electricity, products seem to have little environmental benefit. In Germany (Herbes 2014; Herbes and Ramme 2014) and The Netherlands (Mulder and Zomer 2016) for example, most products are based on large hydropower. The reason for this strategic choice by providers is that certificates from this source are very cheap and providers of green retail electricity products can offer their products for a very limited premium. Sourcing all necessary certificates and / or underlying electricity from solar PV installations or wind power plants instead of hydropower would entail significant extra cost and thus oblige the providers to charge much higher premia to their end customers. But turning low-cost hydropower-based certificates into green retail electricity products means that consumers do not contribute to environmental goals with their product choice. The hydropower plants have often been in operation for decades and by buying such a product, no additional renewable energy production capacities will be triggered. In other markets like the UK, the technology mix in voluntary green electricity products is less concentrated on hydropower, but the green electricity in the UK that is used in consumer products is already incentivized via public support schemes. Therefore, the consumer choice has little impact on the installation of new renewable capacities.

Putting it bluntly, these products are worthless from an environmental perspective and consumers are misled in buying them. In order for consumer choice to translate into the expansion of renewable energy capacities, we need additionality. I.e. a green electricity product has to be designed in a way that whenever a consumer buys it, he will make a contribution to building more renewable capacity. Some providers in the market try to incorporate this aspect by making sure that their products are based to a certain extent on new renewable capacities. And some third party eco-label providers make this additionality a requirement for products that apply for the label (Leprich et al. 2017).

In many cases, the abovementioned hydropower in European green electricity markets comes from Norway, Sweden or Austria, so it is not from local sources from the perspective of consumers in large retail electricity markets in Europe. The low cost of certificates is also the reason why many electricity products in Europe consist of 100% renewable energy.

Unfortunately, many providers do not disclose the source of the renewable energy in their

products to the consumers, also in developed markets like Germany (Herbes 2014). In Japan, only half of the providers reveal from where they source their electricity (Matsubara 2018).

With renewable energy being a credence good (see section 3), third-party certification can be an important element in designing green electricity products. As mentioned in section 4, labels can also help to increase perceived consumer effectiveness, an important type of utility for green energy consumers. While third-party eco-labels do not seem to play a role in the UK, France and Italy, they are widespread in Germany (Herbes et al. 2018b). The market seems to be very dynamic regarding this attribute. In a review of more than 600 green electricity products in 2014, only 12% of the products in Germany carried an eco-label (Herbes and Ramme 2014). In the meanwhile, however, a majority of products under review in a recent study are certified by a third-party, many of them even carry multiple, at times a double-digit number of labels (Herbes et al. 2018b). However, the fact that many different labels are available in the market combined with the notoriously low familiarity of consumers with the labels (Truffer et al. 2001; Kaenzig et al. 2013; Mattes 2012) leads to a situation where labels probably do not help consumers in finding trustworthy green electricity tariffs that really have a positive impact on the environment, but rather contribute to consumer confusion.

To summarize, products in voluntary green electricity markets often have limited environmental benefits and do not respond to consumers' preferences for products that support environmental protection and local production. Labels seem to be of little help in giving consumers orientation in a confusing market environment.

5.2. Pricing strategy

Energy from renewable resources offers additional utility to consumers compared with energy from fossil sources. Depending on the product, consumers can contribute to their goal of increasing the share of renewables and protecting the environment with their purchasing decision.

One would expect this extra utility to be mirrored in price premia. For a number of states in the United States, MacDonald and Eyre found price premia of 0.008 Euro/kWh compared to the cheapest non-renewable tariff at average retail electricity prices between 0.1 and 0.9 Euro/kWh. In Australia price premia stood at 0.040 Euro/kWh compared to total prices of 0.2 Euro/kWh. The German average premium was calculated at 0.025 Euro/kWh with an average total price of 0.3 Euro/kWh (MacDonald and Eyre 2018). Two years earlier, a study showed for Germany that green tariffs were on average only 2% more expensive than the average of tariffs that are not 100% renew-

able and that many consumers could actually lower their electricity bill by switching to a green tariff (Top agrar online 2012). These results can be related to green energy being a commodity and a credence good combined with the fact that the extra cost that providers incur for sourcing electricity and / or certificates from hydropower plants are rather low. Along the same lines, a study that looked at how providers of green electricity communicate about their products found that many of them put the low price of their products in the foreground instead of stressing the environmental benefits of green electricity (Herbes and Ramme 2014).

One study (Herbes et al. 2016) has explicitly analyzed pricing strategies, albeit not for green electricity but for biomethane. Biomethane is produced by upgrading biogas, which in turn can be produced from material such as household organic waste, farm manure or energy crops (Muñoz et al. 2015). Therefore, biomethane is a renewable alternative for natural gas. The study found that providers offered differentiated products with regard to the raw material for producing the biogas (energy crops vs. waste), with regard to whether the products carry a third-party certification through eco-labels and with regard to the location of the production. Moreover, some providers offered additional eco-benefits by making donations to environmental projects. Interestingly, none of these differentiating factors was reflected in price differences. The only factor that had a robust link to the price was the content (percentage) of biomethane in the product (Herbes et al. 2016).

Overall, it seems that providers do not yet make full use of the opportunities for differentiated pricing for renewable electricity. They seem to shy away from taking the burden of communicating the, admittedly sometimes difficult to explain (see section 3), environmental benefits of their products and rather rely on low prices as a key selling point. This has also to do with the fact that energy, even renewable energy, can be perceived by consumers as a commodity which increases the focus on price.

5.3. Communication strategy

In section 3, the need to explain renewable energy products to the customer was already mentioned. So, how do providers communicate the benefits of their products?

As mentioned in section 4, consumers can derive different types of benefits from using green energy. How can companies that sell green energy products help consumers in realizing these utilities? Helping consumers achieve goals like environmental protection in general or more specifically the expansion of renewables requires giving information on the environmental benefits of the prod-

uct. Helping them to achieve a 'warm glow' can be achieved by telling them about the reduction in their personal CO₂-footprint through buying a green energy product. Regarding these two points, a study from 2014 revealed, that German green electricity providers in the online marketing on their websites most often mentioned environmental protection and climate protection as benefits of their products. But price already came in the third place almost on par with quality / certification, while regionality, support of new plants, improving the customers' carbon footprint, paying into funds for ecological projects and related extra benefits were not mentioned as often. Only very few products carried a description of detailed environmental benefits (Herbes and Ramme 2014).

Helping consumers practice conspicuous consumption and thus reaping status benefits from their pro-environmental purchasing decision would require helping them to make this choice visible to relevant others. However, this is, as already mentioned in section 4, rather difficult given the fact that electricity is, other than e.g. an electric vehicle, a reusable coffee cup or other objects, invisible and thus does not lend itself easily to supporting symbolic motives. However, providers could give away T-shirts, caps or other visible objects that would identify their owner as a buyer of green energy. Another interesting approach is providing customers with short, interesting stories, e.g. about local energy production, which these can in turn relate to others and thus present themselves as a pro-environmental consumer. To date, however, such strategies cannot be observed in the market.

Overall, communication strategies for renewable energy products seem to leave a lot to wish for. Given the mass of empirical marketing research on consumers and pro-environmental products in general and more particularly consumers and green energy, there seems to be a gap between what we know about consumers' attitudes and behavior and the way this knowledge is harnessed in marketing strategies.

6. Conclusion and outlook

Renewable energies are, besides other elements such as increasing energy efficiency, an important element in the fight against global warming. Their growth has been driven in many countries by state-led policy instruments such as FIT. But the costs of such instruments that are usually born by consumers have made themselves increasingly felt. Therefore, governments want renewables to become competitive in the market. Voluntary markets for renewable energy products are a way to leverage the environmental benefits of renewable energy and turn it into utility for

consumers that purchase green energy products at a premium without being forced by the state.

However, renewable energy products pose a number of challenges for marketing experts. Amongst other attributes, they are often perceived as commodities, are credence goods and require an increased amount of explanation by the provider for consumers to understand their benefits and to be able to differentiate between the products in the market. Consumers derive various utilities from purchasing green energy products: these products help them to further their goals like environmental protection, allow them to experience a 'warm glow of giving' and could, in the future, also enable status gains through conspicuous consumption.

Unfortunately, providers' marketing strategies especially in Germany are not yet aligned with what we know about consumers. Many products in the market carry little environmental benefits and disregard consumer preferences for specific product attributes such as local production or production from specific renewable sources. Most providers still find themselves in a competition that focuses on price rather than using the differentiation potential of energy products from renewable sources.

Japan has just fully liberalized its power markets in 2016 and incumbents and new entrants alike have started to compete for customers with electricity products that are based on renewables. Given the strong mental presence of the Fukushima accident in the Japanese population and the pro-environmental attitudes that many Japanese have, the market for green electricity products looks quite promising. It would be beneficial if Japanese providers did not repeat the problematic development of other voluntary markets for green energy but offered products that meet the preferences and goals of Japanese consumers and really benefit the environment by triggering an expansion of renewable energy.

Acknowledgement

I would like to take this opportunity to thank Professor Nobuo Sakuma for all he has done for me as well as other young researchers and students throughout his career. Professor Sakuma is a unique teacher and inspired me and many other people both from Japan and from around the world. Regardless of age and status, he provided opportunities for young people to experience thorough academic research and debate and thus develop their own thinking early on. Moreover he and his family made foreign students and researchers feel welcome and at home in Japan. He has a deep influence on those who work with him and I will always remember his support with profound

gratitude.

About the author

Carsten Herbes is a professor at Nuertingen-Geislingen University, Germany and Director of the Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy (ISR); Email: carsten.herbes@hfwu.de

References

- Abdmouleh, Z., Alammari, R.A.M., Gastli, A., 2015. Review of policies encouraging renewable energy integration & best practices. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 45, 249–262.
- Akcura, E., 2013. Mandatory versus voluntary payment for green electricity. Working Paper No. 161.
- Alagidede, P., Adu, G., Frimpong, P. B., 2016. The Effect of Climate Change on Economic Growth. Evidence from Sub-Saharan Africa. *Environmental Economics and Policy Studies*, 18, 417–436.
- Andor, M. A., Frondel, M., Vance, C., 2017. Germany's Energiewende: A Tale of Increasing Costs and Decreasing Willingness-To-Pay. *Energy Journal*, 38, 211–228.
- Andreoni, J., 1989. Giving with Impure Altruism. Applications to Charity and Ricardian Equivalence. *Journal of Political Economy*, 97, 1447.
- Andreoni, J., 1990. Impure altruism and donations to public goods. A theory of warm-glow giving. *Economic Journal*, 100, 464–477.
- Aravena, C., Hutchinson, W.G., Longo, A., 2012. Environmental pricing of externalities from different sources of electricity generation in Chile. *Energy Economics*, 34, 1214–1225 (14 October, 2014).
- Bae, J. H., Rishi, M., 2018. Increasing consumer participation rates for green pricing programs. A choice experiment for South Korea. *Energy Economics*, 74, 490–502.
- Bigerna, S., Polinori, P., 2011. Italian consumers' willingness to pay for renewable energy sources. MPRA Paper No. 34408.
- Bollino, C. A., 2009. The Willingness to Pay for Renewable Energy Sources: The Case of Italy with Socio-demographic Determinants. *The Energy Journal*, 30 (14 October, 2014).
- Borchers, A. M., Duke, J. M., Parsons, G. R., 2007. Does willingness to pay for green energy differ by source? *Energy Policy*, 35, 3327–3334 (14 October, 2014).
- Bougherara, D., Piguat, V., 2009. Market Behavior with Environmental Quality Information Costs. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 7, 1–26.
- Bundesnetzagentur, Bundeskartellamt, 2018. Monitoringbericht 2017, Bonn.
- Chan, K.-Y., Oerlemans, L.A.G., Volschenk, J., Oliver, H., 2011. Objective and subjective measures of willingness to pay for Green Electricity: Do they measure the same? Evidence from a South African case.
- Chu, H.-C., 2016. Effects of Extreme Weather and Economic Factors on Freight Transportation. *Advances in Management and Applied Economics*, 6, 113–130.
- Dijkgraaf, E., van Dorp, T.P., Maasland, E., 2018. On the Effectiveness of Feed-In Tariffs in the Development of Solar Photovoltaics. *Energy Journal*, 39, 81–99.

- Eising, R., 2002. Policy Learning in Embedded Negotiations. Explaining EU Electricity Liberalization. *International Organization*, 56, 85–120.
- Friege, C., Herbes, C., 2017. Some Basic Concepts for Marketing Renewable Energy. in: Herbes, C., Friege, C. (Eds.), *Marketing Renewable Energy. Concepts, Business Models and Cases*. Springer, Wiesbaden, pp. 3–26.
- Grosche, P., Schroder, C., 2011. Eliciting Public Support for Greening the Electricity Mix Using Random Parameter Techniques. *Energy Economics*, 33, 363–370.
- Guo, X., Liu, H., Mao, X., Jin, J., Chen, D., Cheng, S., 2014. Willingness to pay for renewable electricity: A contingent valuation study in Beijing, China. *Energy Policy*, 68, 340–347 (14 October, 2014).
- Hartmann, P., Apaolaza-Ibañez, V., 2012. Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: The roles of psychological benefits and environmental concern. *Journal of Business Research*, 65, 1254–1263.
- Hasegawa, T., Fujimori, S., Takahashi, K., Yokohata, T., Masui, T., 2016. Economic implications of climate change impacts on human health through undernourishment. *Climatic Change*, 136, 189–202.
- Herbes, C., 2014. Marketing green electricity: How green is your green electricity? *Sun & Wind Energy*, 20–24.
- Herbes, C., Braun, L., Rube, D., 2016. Pricing of Biomethane Products Targeted at Private Households in Germany—Product Attributes and Providers’ Pricing Strategies.
- Herbes, C., Chouvellon, S., Lacombe, J., 2018a. Towards marketing biomethane in France—French consumers’ perception of biomethane. *Energy, Sustainability and Society*, 8, 37.
- Herbes, C., Friege, C., Baldo, D., Mueller, K.-M., 2015. Willingness to pay lip service? Applying a neuroscience-based method to WTP for green electricity. *Energy Policy*, 87, 562–572.
- Herbes, C., MacDonald, S., Rilling, B., Bigerna, S., 2018b. Do green electricity products meet consumers’ preferences? – A comparative study of green electricity products in Germany, the UK, France and Italy, Oxford.
- Herbes, C., Ramme, I., 2014. Online marketing of green electricity in Germany—A content analysis of providers’ websites. *Energy Policy*, 66, 257–266 (31 October, 2014).
- Hoppmann, J., Huenteler, J., Girod, B., 2014. Compulsive policy-making—The evolution of the German feed-in tariff system for solar photovoltaic power. *Research Policy*, 43, 1422–1441.
- Institute for Sustainable Energy Policies, 2017. Status of renewable energies in the world and Japan, Tokyo.
- IPCC, 2014. Climate Change 2014 - Mitigation of Climate Change. Working Group III Contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, New York.
- IRENA, 2018. Renewable Capacity Statistics 2018, Abu Dhabi.
- Ise, K., 2006. Estimated Willingness to Pay for Green Electricity by Using Contingent Valuation Method. (In Japanese. With English summary.) *Studies in Regional Science*, 36, 871–884.
- Ito, N., Takeuchi, K., Tsuge, T., Kishimoto, A., 2010. Applying Threshold Models to Donations to a Green Electricity Fund. *Energy Policy*, 38, 1819–1825.
- Kaenzig, J., Heinzle, S.L., Wüstenhagen, R., 2013. Whatever the customer wants, the customer gets? Exploring the gap between consumer preferences and default electricity products in Germany. *Energy Policy*, 53, 311–322 (14 October, 2014).
- Karlsson-Vinkhuyzen, S. I., Jollands, N., Staudt, L., 2012. Global governance for sustainable energy. The

- contribution of a global public goods approach. *Ecological Economics*, 83, 11–18.
- Kerschbamer, R., Sutter, M., 2017. The Economics of Credence Goods — A Survey of Recent Lab and Field Experiments. *CESifo Economic Studies*, 63, 1–23.
- Kim, S.Y., Wolinsky-Nahmias, Y., 2014. Cross-National Public Opinion on Climate Change. The Effects of Affluence and Vulnerability. *Global Environmental Politics*, 14, 79–106.
- Kinoshita, S., 2018. Estimation of Household's Preference for Energy Sources by Conjoint Analysis in Japan. *Empirical Economics Letters*, 17, 43–49.
- Komiyama, R., Fujii, Y., 2017. Assessment of post-Fukushima renewable energy policy in Japan's nation-wide power grid. *Energy Policy*, 101, 594–611.
- Kompas, T., van Pham, H., Che, T.N., 2018. The Effects of Climate Change on GDP by Country and the Global Economic Gains From Complying With the Paris Climate Accord. *Earth's Future*, 6, 1153–1173.
- Korkmaz, M., 2018. Public awareness and perceptions of climate change. Differences in concern about climate change in the West Mediterranean region of Turkey. *Applied Ecology & Environmental Research*, 16, 4039–4050.
- Kosenius, A.-K., Ollikainen, M., 2013. Valuation of environmental and societal trade-offs of renewable energy sources. *Energy Policy*, 62, 1148–1156 (14 October, 2014).
- Kostakis, I., Sardianou, E., 2012. Which factors affect the willingness of tourists to pay for renewable energy? *Renewable Energy: An International Journal*, 38, 169–172.
- Krishnamurthy, C., Kriström, B., 2016. Determinants of the Price-Premium for Green Energy. Evidence from an OECD Cross-Section. *Environmental & Resource Economics*, 64, 173–204.
- Kubli, M., Loock, M., Wüstenhagen, R., 2018. The flexible prosumer. Measuring the willingness to co-create distributed flexibility. *Energy Policy*, 114, 540–548.
- Leprih, U., Hoffmann, P., Luxenburger, M., 2017. Certificates in Germany's Renewable Energy Market. in: Herbes, C., Friege, C. (Eds.), *Marketing Renewable Energy. Concepts, Business Models and Cases*. Springer, Wiesbaden, pp. 123–147.
- Lohse, L., Künzel, M., 2014. Customer-Relationship-Management im Energiemarkt. in: Enke, M., Geigenmüller, A., Leischnig, A. (Eds.), *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen*, 3., aktualisierte u. erw. Aufl. 2014, pp. 321–343.
- Ma, C., Burton, M., 2016. Warm glow from green power. Evidence from Australian electricity consumers. *Journal of Environmental Economics & Management*, 78, 106–120.
- MacDonald, S., Eyre, N., 2018. An international review of markets for voluntary green electricity tariffs. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 91, 180–192.
- MacPherson, R., Lange, I., 2013. Determinants of green electricity tariff uptake in the UK. *Energy Policy*, 62, 920–933 (14 October, 2014).
- Matsubara, H., 2018. Renewable Energy Policies and the Energy Transition in Japan, Tokyo.
- Mattes, A., 2012. Grüner Strom: Verbraucher sind bereit, für Investitionen in erneuerbare Energien zu zahlen. *DIW-Wochenbericht*, 79, 2–9.
- Menges, R., 2003. Supporting renewable energy on liberalised markets: green electricity between additional-ity and consumer sovereignty. *Energy Policy*, 31, 583.
- Menges, R., Beyer, G., 2017. Consumer Preferences for Renewable Energy. in: Herbes, C., Friege, C. (Eds.), *Marketing Renewable Energy. Concepts, Business Models and Cases*. Springer, Wiesbaden, pp. 49–74.

- Menges, R., Schroeder, C., Traub, S., 2005. Altruism, Warm Glow and the Willingness-to-Donate for Green Electricity. An Artefactual Field Experiment. *Environmental and Resource Economics*, 31, 431–458.
- Menges, R., Traub, S., 2009. An Experimental Study on the Gap between Willingness to Pay and Willingness to Donate for Green Electricity. *FinanzArchiv: Public Finance Analysis*, 65, 335–357 (14 October, 2014).
- Ministry of Economy, Trade and Industry, 2012. Saiseikanouenerugii no koteikakakukaitoriseido ni tsuite (on the fixed price purchase system for renewable energy), Tokyo.
- Ministry of Economy, Trade and Industry, 2017. Study Group for Policy Issues in the Era of Large-volume Introduction of Renewable Energy Holds its First Meeting. http://www.meti.go.jp/english/press/2017/0519_002.html.
- Ministry of Economy, Trade and Industry, 2018. Strategic Energy Plan. Provisional translation, Tokyo.
- Montaud, J.-M., Pecastaing, N., Tankari, M., 2017. Potential Socio-economic Implications of Future Climate Change and Variability for Nigerien Agriculture. A Countrywide Dynamic CGE-Microsimulation Analysis. *Economic Modelling*, 63, 128–142.
- Mozumder, P., Vásquez, W. F., Marathe, A., 2011. Consumers' preference for renewable energy in the south-west USA. *Energy Economics*, 33, 1119–1126 (14 October, 2014).
- Mulder, M., Zomer, S.P.E., 2016. Contribution of green labels in electricity retail markets to fostering renewable energy. *Energy Policy*, 99, 100–109.
- Muñoz, R., Meier, L., Diaz, I., Jeison, D., 2015. A review on the state-of-the-art of physical/chemical and biological technologies for biogas upgrading. *Reviews in Environmental Science & Biotechnology*, 14, 727–759.
- Murakami, K., Ida, T., Tanaka, M., Friedman, L., 2015. Consumers' Willingness to Pay for Renewable and Nuclear Energy. A Comparative Analysis between the US and Japan. *Energy Economics*, 50, 178–189.
- Naren, A., Maity, R., 2018. Modeling of local sea level rise and its future projection under climate change using regional information through EOF analysis. *Theoretical & Applied Climatology*, 134, 1269–1285.
- Navrud, S., Gronvik Braten, K., 2007. Consumers' preferences for green and brown electricity: a choice modelling approach. *Revue d'économie politique*, 117, 795–811 (14 October, 2014).
- Nomura, N., Akai, M., 2004. Willingness to pay for green electricity in Japan as estimated through contingent valuation method. *Applied Energy*, 78, 453–463.
- Noppers, E.H., Keizer, K., Bolderdijk, J.W., Steg, L., 2014. The adoption of sustainable innovations. Driven by symbolic and environmental motives. *Global Environmental Change Part A: Human & Policy Dimensions*, 25, 52–62.
- Oerlemans, L.A.G., Chan, K.-Y., Volschenk, J., 2016. Willingness to pay for green electricity: A review of the contingent valuation literature and its sources of error. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 66, 875–885.
- Oliver, H., Volschenk, J., Smit, E., 2011. Residential consumers in the Cape Peninsula's willingness to pay for premium priced green electricity. *Energy Policy*, 39, 544–550 (14 October, 2014).
- Orsenigo, C., Vercellis, C., 2018. Anthropogenic influence on global warming for effective cost-benefit analysis. A machine learning perspective. *Economia e Politica Industriale*, 45, 425–442.
- Palm, J., Tengvard, M., 2011. Motives for and barriers to household adoption of small-scale production of electricity. Examples from Sweden. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 7, 6–15.
- power-shift.org, 2018. power-shift.org - Denki o erabeba shakai ga kawaru. <http://power-shift.org/choice/>.

- Raupach-Sumiyu, J., 2017. Marketing renewable energy in Japan. in: Herbes, C., Friege, C. (Eds.), *Marketing Renewable Energy. Concepts, Business Models and Cases*. Springer, Wiesbaden, pp. 375–397.
- REN 21, 2018. *Renewables 2018 - Global status report*.
- Rose, S. K., Clark, J., Poe, G. L., Rondeau, D., Schulze, W.D., 2002. The private provision of public goods. Tests of a provision point mechanism for funding green power programs. *Resource and Energy Economics*, 24, 131.
- Sagebiel, J., Müller, J. R., Rommel, J., 2014. Are consumers willing to pay more for electricity from cooperatives? Results from an online Choice Experiment in Germany. *Energy Research & Social Science*, 2, 90–101 (14 October, 2014).
- Schlemmermeier, B., Drechsler, B., 2017. From Energy Supplier to Capacity Manager: New Business Models in Green and Decentralized Energy Markets. in: Herbes, C., Friege, C. (Eds.), *Marketing Renewable Energy. Concepts, Business Models and Cases*. Springer, Wiesbaden, pp. 207–238.
- Schulte, P. A., Bhattacharya, A., Butler, C.R., Chun, H. K., Jacklitsch, B., Jacobs, T., Kiefer, M., Lincoln, J., Pendergrass, S., Shire, J., Watson, J., Wagner, G. R., 2016. Advancing the framework for considering the effects of climate change on worker safety and health. *Journal of Occupational & Environmental Hygiene*, 13, 847–865.
- Sheldon, I. M., Roe, B. E., 2009. Public vs. Private Eco-labeling of Environmental Credence Goods. Maximizing the Gains from International Integration. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 7.
- Shin, K. J., Managi, S., 2017. Liberalization of a retail electricity market. Consumer satisfaction and household switching behavior in Japan. *Energy Policy*, 110, 675–685.
- Shinkawa, T., 2018. *Electricity System and Market in Japan*.
- Sørensen, B., 2017. Conditions for a 100% renewable energy supply system in Japan and South Korea. *International Journal of Green Energy*, 14, 39–54.
- Sousa Fragoso, R. M. de, Almeida Noéme, C. J. de, 2018. Economic effects of climate change on the Mediterranean's irrigated agriculture. *Sustainability Accounting, Management & Policy Journal*, 9, 118–138.
- Top agrar online, 2012. Teurer Ökostrom ist ein Irrglaube. Top agrar online. <https://www.topagrar.com/energie/news/teurer-oekostrom-ist-ein-irrglaube-9590657.html>.
- Troldborg, M., Heslop, S., Hough, R. L., 2014. Assessing the sustainability of renewable energy technologies using multi-criteria analysis. Suitability of approach for national-scale assessments and associated uncertainties. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 39, 1173–1184.
- Truffer, B., Markard, J., Wüstenhagen, R., 2001. Eco-labeling of electricity—strategies and tradeoffs in the definition of environmental standards. *Energy Policy*, 29, 885.
- Wüstenhagen, R., Wolsink, M., Bürer, M. J., 2007. Social acceptance of renewable energy innovation. An introduction to the concept. *Energy Policy*, 35, 2683–2691.
- Xie, B.-C., Zhao, W., 2018. Willingness to Pay for Green Electricity in Tianjin, China. Based on the Contingent Valuation Method. *Energy Policy*, 114, 98–107.
- Zaichkowsky, J. L., 1985. Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 341–352.
- Zhang, L., Wu, Y., 2012. Market segmentation and willingness to pay for green electricity among urban residents in China: The case of Jiangsu Province. *Energy Policy*, 51, 514–523 (14 October, 2014).
- Zografakis, N., Sifaki, E., Pagalou, M., Nikitaki, G., Psarakis, V., Tsagarakis, K.P., 2010. Assessment of public

acceptance and willingness to pay for renewable energy sources in Crete. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 14, 1088–1095 (14 October, 2014).

Zorić, J., Hrovatin, N., 2012. Household willingness to pay for green electricity in Slovenia. *Energy Policy*, 47, 180–187 (14 October, 2014).

M & A マネジメントの実践的課題 — いかにより M & A によって競争優位を得るのか —

中 村 公 一

1. はじめに

M & A は国内市場の飽和化や業界再編活動を背景に、企業の重要な成長戦略の手段として認識されている。M & A は経営戦略論の範疇から理解すれば、成長戦略の手段であるが、企業の取引であることからさまざまな分野から研究および実務が進んでいる。例えば、買収対象企業に対するデューデューリジェンス（買収監査）においては、相手企業の財務諸表の調査という財務面だけを行うのではない。相手企業が締結している契約や、M & A 実行後に問題化する恐れのある案件についての法務的な調査、事業内容や事業計画の適切性に関する調査、従業員における税務問題やメンタルヘルスに関する調査、過去の税務申告状況や追徴課税が存在しないかという政務に関する調査、工場を有する場合は地域に対する環境問題などに関する調査など多岐にわたる。

そして、M & A の実務面に関する文献としては、M & A ストラクチャリングといわれる契約までの手続き的な論点を整理したものが数多く登場している。これらの文献の内容をみる限り M & A を実際に実行する際には、多岐にわたる専門知識を駆使することが必要になることが分かる。

経営学分野における M & A 研究では、M & A を行う動機や M & A の効果というプレ M & A 段階の論点や、ポスト M & A の組織統合に関することを中心に議論されてきた。特に、M & A は他企業との関係を構築することでもあるので、組織間関係論の分野でも重要な論点となる。本稿では、M & A マネジメントに関わる研究の展開を見ることによって、論点の変化とともに、どのようなことが実践面において課題になるのか論じる。そして、M & A の実務的課題に関し

2. M & A に関わる諸理論の整理

(1) 多角化の手段としての M & A —企業の成長を考える

経営戦略論の初期研究の主要なテーマは、Ansoff (1965) にみられるように多角化戦略に関するものである。M & A は多角化のための手段として議論されてきた。自社内部で技術開発を行い、それをもとにした製品開発によって成長を図る内部成長戦略に対して、M & A は外部の経営資源を獲得することによって成長を図るために外部成長戦略といわれる。特に、シナジーが得られるような事業間に関連性のある多角化が高い成果を上げると考えられてきた。例えば、シナジーには流通チャネルや物流の共同化による販売シナジー、原材料の一括購入や生産技術の転用による生産シナジー、工場や設備の活用、そして研究開発成果の共有による投資シナジーがある。これらのシナジーの有無を事前に検討し、シナジーを得やすいような最適な候補企業の選択を課題とする (Salter & Weinhold, 1979)。

また、シナジーには経営ノウハウや問題解決方法の活用による経営管理シナジーが存在する。Prahalad & Bettis (1986) では、経営者の思考の関連性が多角化を進めるとして、ドミナント・ロジックの概念が提唱された。ドミナント・ロジックとは、当該事業における目標の遂行や意思決定に対する世界観や価値観であり、経営陣の考え方や経営理念に影響するものである。事業間には直接的な関連がない場合でも、経営者の考え方が新規事業でも適用できるような場合には、多角化が推進されることになる。

(2) 組織間関係の一形態である M & A —組織間の相互依存関係と自律性を考える

M & A は企業同士の結合関係を形成することでもあるので、組織間関係論においても議論の対象となってきた。Pfeffer & Salancik (1978) によって体系化された資源依存パースペクティブにおける組織間調整メカニズムの1つとして M & A は取り上げられている。組織が存続し成長する場合に、他の組織の存在は重要な外部環境として認識される。組織は他組織に対して主体的な行動を通じて積極的に対処していくことが必要になる。そこで、他組織という環境の不確実性を減少させてその安定化を図るために、他組織への資源依存をいかにして回避し、操作するのかを焦点として依存関係を調整することが課題とされる。M & A は自主性を維持・拡大するために、他組織との依存関係そのものを吸収する手段である自律化戦略である。

さらに、組織間における相互依存関係と自律性を考える場合、Borys & Jemison (1989) が提唱した境界浸透性 (boundary permeability) という概念が有効である。境界浸透性とは、権限、パワー、資源、責任という要素をどれだけ相手側に伝えるのかという、その程度を表すものである。お互いの組織構造や文化の違いが境界の厚さを決める。境界浸透性が高い場合は、高い相互依存関係にあり、効果的な M & A のためには必要となる。境界が厚い場合に、あえて浸透性を高めることは、過干渉や圧力ととらえられる可能性があり、組織間協働関係の阻害にもつなが

りかねない。従って、相互依存性と自律性のバランスは、ケースバイケースで考える必要があり、必ずしも完全な統合が高い成果につながるわけではない。

3. M & A マネジメント概念の体系化

（1）M & A マネジメントの課題

多角化戦略や資源依存パースペクティブにみる M & A に関する議論は、M & A をなぜ行うのかという「手段」に焦点を当てたものであった。どのような企業を買収した方が高い成果を上げることができるのか、何を目的に M & A を行うのかということが焦点にある。M & A は経営戦略の手段であると考えれば、次に考えるべきことは、その「実行」の面である。Haspeslagh & Jemison (1991) “*Managing Acquisitions*” によって、M & A のマネジメントの側面が本格的に議論される。

M & A は単に契約が締結されて成功というわけではなく、いかに価値を創造していくのが課題であり、その本質は戦略的ケイパビリティの移転にある。戦略的ケイパビリティは、その企業の競争優位性の源泉でもある経営資源であり、その移転がうまくできるのかどうかは、ポスト M & A の組織統合段階のマネジメントが重要になる。組織統合のタイプは、統合プロセスにおける両企業間の関係を組織的自律性と戦略的相互依存性の2つの次元から、保持（preservation）、吸収（absorption）、共生（symbiosis）の3つに分類できる（Haspeslagh & Jemison, 1991）。保持は、組織的自律性が高く、戦略的相互依存性が低い場合で、コングロマリットなどにみられ、全般的経営スキルだけが移転されるものである。吸収は、戦略的相互依存性が高く、組織的自律性が低い場合で、企業間の活動・組織・文化の完全な結合を意味するものである。共生は、組織的自律性と戦略的相互依存性がともに高い場合で、経営資源の共有は行われず、機能スキルの移転が行われる。そして、企業はこのうちのどれか1つの形態を統合プロセスにおいて選択し、吸収や共生のように相互依存性が高くなるに従って、戦略的ケイパビリティや重要な経営資源の積極的な移転が実行されるために、組織的問題も発生しやすくなる。

（2）プロセス・パースペクティブの提唱

多角化戦略や資源依存パースペクティブにおける M & A の捉え方は、M & A の動機や買収価格の算定、買収対象企業の戦略的選択の有効性分析という、M & A を実行するという手段の「選択」に関する問題を扱っている。Jemison & Sitkin (1986) は、これを選択パースペクティブ（choice perspective）に基づいた研究としている。その内容は M & A を行う企業をブラックボックスとしてしており、M & A に関連する人々を合理的意思決定者として捉え、そうした人々の間で発生するコンフリクトなどは議論から除いている。そして、実際に行われる M & A が、期待した財務リターンやシナジーを生まないとする多くの調査報告は、選択パースペクティブに

は限界があることを示している。しかし、選択パースペクティブはそれ自体誤った見解ではない。買収価格の算定や戦略的関連性が依然として M & A の重要な要因であることには変わりない。ただ、この見解に限界がある限り、それを補足するようなパースペクティブが必要になる。

Haspeslagh & Jemison (1991) の提唱したプロセス・パースペクティブは、選択パースペクティブをもとに M & A の実際の側面に焦点を当てている。これはプレ M & A の意思決定プロセスとポスト M & A の統合プロセスの両方に焦点を当てたものであり、M & A を一連の流れの中で捉えている。以下、その特徴をみていく。

まず、M & A における価値創造とは、選択パースペクティブとして捉えたような M & A 取引それ自体から生じるものでもない。プロセス・パースペクティブでは、M & A のプロセスから価値が創出されていくと考えている。また、M & A プロセスにおける 2 つの段階は独立的な関係にあるのではなく、相互依存的な関係として捉えられる。それは、意思決定段階からポスト M & A で行う統合計画を策定することは、その後に企業の進むべき方向を明確にするので、マネジャーは戦略的要因だけでなく組織的要因も考慮して対象企業を選択すべきである。また、友好的 M & A や敵対的 M & A という買収方法が、被買収企業の抵抗の程度に影響を与えるという側面もある。敵対的買収の場合には被買収企業の従業員は買収企業に対して悪い印象を持つために、その後のマネジメントにおいてもさまざまな障害が発生してくることが予想される。つまり、買収方法や買収形態は統合マネジメントにも大きな影響を与えるのであり、プレ M & A とポスト M & A は相互に関連し合っている関係であり、一連の流れとして見ていくことが必要となる。

さらに、プロセス・パースペクティブは、ダイナミックな視点に立つものである。M & A 研究のスタイルとして、M & A の成功・失敗の評価に関するものは、任意のある一時点の財務状況や株価などから認識するために、M & A を実行してからの間に、企業がどのような経営を展開してきたのが不明確な場合が多い。さらに、M & A の成功率を事前に予想することや、成功・失敗の具体的尺度を決めることは困難である。そこで、期待した目標に到達するまでの過程を考察することが有効である。つまり、プロセス・パースペクティブでは、M & A によって企業がどのように変革していくのかというダイナミックな側面を論じている。

(3) ポスト M & A の統合段階の課題

組織統合は M & A を行った企業が期待した経営上の効果、つまりシナジーを実現するために行われ、組織統合は統合プロセスそのものを意味する。組織統合の本質について Porter (1987) は、企業間または事業間の相互関係 (interrelationships) を構築することであると指摘している。相互関係とは、適合という基準のように不明確なものではなく、お互いのバリューチェーンにおけるさまざまな活動を共有し協働することであり、コスト削減や差別化の強化に貢献するための機会を提供することである。つまり、競争優位を獲得するために必要な基本戦略であるコストリーダーシップ戦略や差別化戦略を補助し、その効果を促進するものとして相互関係は捉えられ

る。こうした相互関係を構築するためには2つのことが基盤になっている。

まず、価値活動の共同化である。これは買収企業と被買収企業間のバリューチェーンにおける価値活動、例えば調達・技術開発・全般管理・生産・マーケティングを共同化することにより、規模の経済性・習熟・キャパシティ利用のパターンに影響を与えてコストを削減することや、活動の特異性を高めて差別化要因を強化したり、差別化のコストを下げるために行われる。次に、スキルの移転と呼ばれるもので、ある企業が持つ経営上のノウハウや技能・知識を他方に移転できるかどうかという問題である。例えば、買収企業から被買収企業への移転がある一方で、被買収企業から買収企業への移転も考えられる。こうしたノウハウや技能の移転は、人を通して行われるものであるので、ポスト M & A で人的問題が重要な課題になることとも関連している。また、移転する対象が見えざる資産であるために、その効果を把握しにくいという問題もある。

また、Haspeslagh & Jemison (1991) は、M & A における価値創造は、統合プロセスで実行される買収企業と被買収企業間の戦略的ケイパビリティの移転に依存すると指摘する。戦略的ケイパビリティは企業の競争上の成功における中心的概念であり、それは①経営的スキルと技術的スキルの統合された状態、②経験による獲得、③顧客利益への貢献、④企業の事業ドメインの中で広く適用することが可能であるという特徴を有する。戦略的ケイパビリティの移転の種類は3つに分類される。第1に、業務的資源共有で、販売員・製造工場・トレードマーク・ブランドネーム・流通チャネル・オフィスを共有化することである。この対象は、日常業務遂行上で必要不可欠な経営資源であり、直接的に把握できるものなので、効果を得るのは比較的容易である。

第2に、機能的スキルの移転である。例えば、製品開発・生産技術・品質管理・パッケージング・マーケティング・プロモーションなどにおいて、優れたスキルを有する方が他方に移転し、移転された方はそれを事業の展開に際して活用する。それは、買収企業と被買収企業の間を双方向的に移転される。従って、その対象は見えざる資産であるために、管理の困難さを伴うが、企業のコア・コンピタンスとして形成されていくために競争上において有効なものとなりうる。

第3に、全般管理スキルの移転である。これは、トップマネジメントの戦略的方向性・リーダーシップ・ビジョン・資源配分・財務計画と管理・人的資源管理・スタッフを動機づける経営スタイルなどを指す。つまり、買収企業がブレ M & A 段階において設定した戦略的目標を達成するために、どのようにして被買収企業を管理・運営していくのかということである。ドミナント・ロジックもこの概念のなかに含まれる。

4. 外部成長戦略における競争優位

（1）アライアンス・アドバンテージとは－アライアンスによる競争優位

競争優位に関する議論は、単独企業を焦点にしたものからアライアンスを作ることによっても獲得できるとするアライアンス・アドバンテージという概念が、Doz & Hamel (1998) によって

提唱される。自社に不足する経営資源の補完をアライアンスによって達成し、有力な資源を持つ企業との関係を作ることによって競争優位性を獲得する。

アライアンスによって競争優位性を築く場合は、1つのアライアンスを形成するのではなく、複数の構成企業から成り立つマルチプル・アライアンスが必要になり、これは3つのタイプに分類できる (Doz & Hamel, 1998)。第1に、複数の企業の参加によって広範囲なアライアンスが形成されるアライアンス・ネットワークである。技術革新の達成や製品・技術の業界標準・統一規格の構築を目的とし、さらにグローバル市場へのアクセスや参加企業間における協働的学習効果を期待して形成される。そのために、メンバーになることによって享受できる利益を明確化することが、ネットワークを強化することにつながる。これは、多くの企業との関係からパワーを獲得している企業であり、そのネットワーク内にビジョンやコンセプトを形成する主導的役割を担い、独自性のある経営資源とコンピタンスを発展させる。

第2に、1つの企業が複数の企業とのアライアンスを形成するアライアンス・ポートフォリオである。これは中心となる企業の視点から他企業とのアライアンス関係を捉えており、必要とする経営資源を有する企業と次々にアライアンスを形成していくものである。中心企業だけが利益を得るのではなく、パートナーの双方に利益をもたらすものである。パートナーが多様になることは、アライアンスを持続させるための困難性を招く一方で、潜在的な学習機会の源泉としても位置付けられる。

第3に、複数のポートフォリオの中心企業間で強い結び付きが形成されるアライアンス・ウェーブである。最初の2つの形態では、株式所有を伴わないアライアンスが中心であったために、不安定な構造を有していた。しかし、時間の進展と共に、次第に株式所有を伴うパートナーが存在し始める。これは、アライアンス構造の安定化や不確実性の低下につながる。さらに、株式所有によって安定的になったパートナーも他の企業とポートフォリオを形成している。その結果、広範囲なパートナーと結び付くことが可能になるのである。

アライアンスの形成によって、新しいケイパビリティの創造、強力な競争優位性の獲得、各メンバーが単独で達成するもの以上の効果、学習を促進する機会の獲得を実現することを目的とする。

(2) アライアンス・コンピタンスとは — アライアンスにおけるコンピタンス

競争優位の源泉を経営資源にあると考える RBV (Resource Based View) は、アライアンス研究においても取り入れられ、Spekman et al. (2000) は、アライアンス・コンピタンスという概念を提唱する。従来の研究では、アライアンスの形成と実行上の課題に関する分析が中心であった。アライアンスでは、参加企業は自主性を維持しながら特定の目的を遂行するために協力体制を築いている。そして、アライアンスに参加することにより、単独で達成する以上の効果や強力な競争優位性を獲得するための学習機会の場を提供してくれるものと捉えている。

さらに、議論を進めるとアライアンスを行う企業のアライアンス実行能力の存在を考えることができる。アライアンスを行うノウハウ、社内においてアライアンスをサポートするプロセスと構造、アライアンスに対する考え方の基本枠組みであるマインドセット、アライアンス関連の知識やスキルを持つ人材、過去のアライアンスからの学習ということが論じられる。つまり、アライアンスの準備段階からその後の成果を出していくためのマネジメントにかかわる組織能力が、アライアンスの成功には必要になり、これがアライアンス・コンピタンスとして概念化された。

5. M & A を実行する組織能力

（1）M & A コンピタンスの概念

コア・コンピタンスの対象は、主に内部成長戦略に関するものであったが、アライアンス・コンピタンスのように外部成長戦略においても認識できるものである。例えば、M & A を1回限りではなく、複数回行っている企業においては、個別案件を見るだけでは把握できなかった一連のM & Aを成功裏にマネジメントしていく組織能力の存在を捉えることができる。こうした能力はM & Aに対する共通のフレームワークを提供し、M & Aに伴うさまざまなコストや組織的問題を低減していくことを可能にする。つまり、M & Aそのものに関する組織能力の存在を考えることができる。M & Aの意思決定から統合というM & Aプロセスを効果的にマネジメントしていく企業特長的な組織能力を「M & A コンピタンス」として提唱する（中村,2003）。M & A コンピタンスは特にM & Aを繰り返し行っていくマルチプルM & Aを実行する場合に、競争優位を獲得する上で重要となる。

ブレM & Aでは意思決定に関わることが中心的課題である。まずは、戦略目標を策定し、それを実現するための手段としてM & A戦略を立案する。そして、戦略目標を達成するために必要な経営資源や製品・市場などを補完できるような企業を探索して、それらを戦略的に評価することによって最も自社のニーズに適合した企業を選択するのである。また、買収対象企業が決定されたら、その企業の財務的内容などに関するデューディリジェンスが実施され買収価格を算出し、それに基づいて具体的な交渉段階に入る。この各々の段階に関連する専門知識やスキルがブレM & Aにおけるコンピタンスである。

ポストM & Aは、買収前に策定した計画に基づき具体的な成果を生み出していくための組織統合を実行する段階であり、これに関連する能力は統合能力として捉えられる。Porter（1987）は企業間の相互関係を作り上げるためには、価値活動の共同化が必要だと提唱した。その際に両企業間における組織構造や人的資源・組織文化の統合から発生する組織的問題を調整することが課題となる。さらに、スキルの移転に関する戦略的ケイパビリティの移転や新しい知識を創造するための企業間の学習が中心的課題である。

(2) M & A コンピタンスの形式知化－ M & A プロセスのシステム化

M & A コンピタンスは過去の案件からの経験や他社のベストプラクティスによる学習によって、組織内に形成される。組織内に蓄積していくためには、専門担当者や専門部署の設置という M & A 推進体制を社内に確立することが課題となる。M & A に関わる知識やスキルを持つ人達が、個人単位ではなく相互にコミュニケーションを図ることによって、知識やスキルの共有が行われ、そうした作業を 1 回限りではなく、組織において制度化していくために担当者を集合させたプロジェクトチームや専門部署の設置が行われる。

M & A コンピタンスの存在は、個々の M & A を成功裏に実行していくとともに、その実行速度も重要視されている。M & A には時間を買うというメリットがありながら、実際には期待した効果を獲得するまでには長い時間がかかってしまい、メリットが低減しているということも指摘されている。つまり、M & A プロセス全体をいかに迅速に実行できるかを考えることが次の課題である。

M & A 件数の数量的増加や経営戦略における M & A の選択肢が増える場合、すべての案件のプロセスに経営者自らが関わっていくことは、他の業務があるなかでは大きな負担になる。そこで、できる限り M & A 案件の現場に近いレベルで迅速に対応することが望まれる。また、M & A 案件が増えると案件に携わる関係者数が増える。これは M & A 関連の知識やスキルが分散してしまう傾向を引き起こす。その解決のために、M & A に関連する知識やスキルを組織内に蓄積することを目的に、専門担当者や専門部署の設置が有効となる。

M & A は準備段階、交渉段階、統合段階という一連のプロセスとして捉えられる。それぞれの段階にはその実行過程で困難だった事柄や重要なポイントなどが存在する。そこで、M & A プロセスにおけるベストプラクティスを抽出することによって、次からはより効率的な実行を可能にするために、一連のプロセスとして体系化し、さらにそれらをデータベース化することが試みられている (Ashkenas et al., 1998)。例えば、数多くの M & A を実行して成長を図った GE キャピタルでは、パスファインダーモデルという M & A プロセスが作られていた。こうした作業は、M & A コンピタンスを形式知化していくものであり、企業の競争力の源泉であるコア・コンピタンスとして確立するうえでも重要なことである。

6. M & A マネジメントの実践的課題

(1) 実践としての M & A

経営戦略論の主要な考え方の前提には、良い戦略とは何か、どのような戦略をとれば高い成果が上げられるのかということを課題に、合理性を暗黙の前提として、意図すべき結果の追求を目的としている傾向がみられる。しかし、こうした戦略分析は事後的な観察によるものであり、経営者自身が行っている論理とは必ずしも一致せず、高度に理知的なものである。その一方

で、「実践としての戦略（Strategy as Practice）」に関する研究では、戦略は実践のなかから形成されていく戦略化であると考え、意図しないことも実際には行われているという現実的な戦略形成プロセスに着目し、意図せざる結果の探求をも課題とする。

こうした考え方を Angwin（2007）は M & A 研究にも適用し、「実践としての M & A」の統合フレームワークを提示する。従来の M & A マネジメントに関わる研究は、M & A プロセスに着目するプロセス・パースペクティブが議論の中核をなし、効果的な M & A プロセスの実行が、高い成果を生み出すと考えてきた。プレ M & A では、最善の相手企業を探し、適正な買収価格で Win-Win の交渉を実現していく。ポスト M & A の統合過程では多くの障害があるが、それに対して事前に準備をし、問題が生じたら迅速に解決していくということが課題とされてきた。組織の特性や外部環境の相違などはあまり考慮しない議論が展開されてきた。

実際の場面では、M & A プロセスの一般化は難しく、行われる状況は常に異なる。時には計画していたものを破棄して新しいアプローチを選択するなど、試行錯誤しながら M & A プロセスは実践されている。そこで、テキスト（Text）、ツール（Tools）、トーク（Talk）という3つの視点から M & A を捉え、この3つの関係から M & A による事業の再構成、事業間の抵抗、事業の革新が行われていくとする。

第1に、テキストという戦略の構造である。M & A プロセスにおけるマネジメントは重要な課題であるが、M & A を巡る社会的な認識、法律などの制度、慣行、流行、権威のある企業による M & A の実施は、M & A の正当性や企業内におけるパワーに大きな影響を与える。M & A の実行のしやすさとも解釈できる。つまり、M & A を取り巻く構造や環境が良ければ、高い成果につながると考える。例えば、現在の M & A 環境は企業の重要な戦略の1つとして認識されるようになり、仲介会社も数多く設立され、法制度も実行しやすい状況となっている。こうした M & A を取り巻く環境がテキストに該当する。

第2に、ツールであり、M & A に対する概念、言語、技法、基本設計である。M & A のパフォーマンスの評価や M & A 案件自体の評価、M & A プロセスに対する視点など、利益を最大化するためのモデルの探求が行われる。プロセス・パースペクティブがプレ M & A 段階に対して課題としてきたテーマでもある。実際の場面でも M & A の技法は進化し、デューディリジェンスも精緻化している。プレ M & A 段階の精度は上がっていると言えよう。

第3に、トークであり、経営陣の行動、企業内での M & A に対する活動、M & A に関連する物語の策定、日常業務としての相互関係、エピソードをつくることなどである。これは経営陣の間での交渉問題や、統合過程での人と人との関係を課題とし、時間をかけた深い相互関係が高い成果につながると考える。実際はポスト M & A 段階で課題となることであり、最近では経営者のみならず専門担当者や専門部署も設置され、より良い M & A を実行するためのサポート体制が整備されている。そして、統合マネジメントに対する知見も蓄積されるようになっていく。

こうした3つの視点の関係しながら、一連の M & A は実践されていき、事業間で抵抗がある

場合にはトークに重点が置かれ、革新を目指す場合にはツールに重点が置かれるというように、企業が置かれている状況によって、課題は変わってくるということを整理している。

(2) M & A マネジメントの実務的課題

M & A マネジメントに関わる研究から考えると、成長戦略の手段としての検討から、M & A そのものを実行する組織能力に関する視点へと、いかに M & A によって競争優位性を獲得していくのかということを対象に議論が展開されてきた。また、M & A プロセスにおけるベストプラクティスの抽出が実務上では大きな課題となるが、組織間の相互依存性と自律性という相反する関係性をどのように考えるのかによって、PMI におけるマネジメントも変える必要がある。

近年では、M & A 仲介会社が増加し、M & A に関わるセミナーなどが活発に開催されている。大企業の M & A のみならず、後継者問題などを背景に中小企業の M & A にも注目が集まっている。また、コンサルティング会社などが M & A コンピタンスを測定する方法を開発するなど、プレ M & A 段階のみならず、PMI に関わるサービスを提供していることも近年の傾向としてみられる。ただし、M & A では外部の専門会社などはアドバイザーとしての役割としては重要であるが、組織統合段階は自社の力で行う必要がある。組織統合は、両企業の文化や歴史が大きく影響しており、これが M & A によって表出化するために、場合によっては大きな混乱を招く恐れもある。

つまり、組織内部に M & A について理解している人材を設置することが求められている。例えば、内閣府経済社会総合研究所の提起を受けて設立された M & A フォーラムでは、M & A 関連人材の育成を目的にセミナーを開催している。また、JT の M & A に携われた新貝（2015）のように、実際に M & A を実行した人が、自分の経験を書きまとめた文献もいくつか出版されるようになってきた。以前に比べると M & A の実務について客観的に理解できる機会が増加したと言えよう。

M & A は Angwin（2007）がまとめているように、実行方法や目的、組織の状況が多様であるために、ケースバイケースになることが多くある。しかし、M & A マネジメントに関する研究やケーススタディにおけるベストプラクティスは、実務における多くの有益な知識を提供する。M & A に関する知識やスキルを学び、さまざまなケースを勉強している人材の育成が実践的場面でも活躍できるといえよう。

* 本稿は、佐久間信夫先生主催の研究プロジェクト（2017年3月2日開催）において「M & A マネジメントの実践的課題」として報告した内容をまとめたものである。佐久間先生には、御編著である『経営学者の名言（2015年）』『多国籍企業の理論と戦略（2016年）』『M & A の理論と実際（2017年）』において、私も執筆の機会を頂き大変お世話になりました。また、研究プロジェクトにもお誘い頂き、とても勉強になっております。先生のこれまでのご功績に感謝し、

新しい門出を祈念いたします。

<参考文献>

- ウイリス・タワーズワトソン編（2016）『M & A シナジーを実現する PMI』東洋経済新報社
- 佐久間信夫・中村公一・文堂弘之編（2017）『M & A の理論と実際』文眞堂
- 新貝康司（2015）『JT の M & A』日経 BP 社
- 中村公一（2003）『M & A マネジメントと競争優位』白桃書房
- 中村公一（2016）「第 5 章：多国籍企業の M & A 戦略－海外進出の手段としての M & A－」「第 6 章：多国籍企業の M & A マネジメント－ M & A による企業グループの形成と管理－」（佐久間信夫編『多国籍企業の理論と戦略』学文社、pp.69-97.）
- 中村公一（2016）「M & A 戦略のパラドックス－シナジー創造のマネジメント－」（松本芳男監修『マネジメントの現代的課題』学文社、pp.90-107.）
- 中村公一（2016）「M & A と組織間関係－組織間マネジメントの展開－」『横浜経営研究』第 37 巻第 1 号
- 松江英夫（2008）『ポスト M & A 成功戦略』ダイヤモンド社
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係』有斐閣
- 山倉健嗣（2007）『新しい戦略マネジメント』同文館出版
- Angwin, D（2007）M & A as Practice, (D. Angwin ed, *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishing, pp.329-356.)
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部、1969 年)
- Ashkenas, R. N., L. J. DeMonaco & S. C. Francis (1998) Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, *Harvard Business Review*, Jan - Feb, pp.165-178, (「G E キャピタルが実践する事業統合のマネジメント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998 年 4-5 月、pp.104-117.)
- Ashkenas, R. N. & S. C. Francis, (2000) Integration Managers, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.108-116, (「インテグレーション・マネジャーの要件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001 年 2 月、pp.70-83.)
- Borys, B. & D. B. Jemison (1989) Hybrid Arrangement as Strategic Alliances, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.234-249.
- Doz, Y. L. & G. Hamel (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, (志太勤一・柳孝一監訳『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社、2001 年)
- Haspeslagh, P. C. & D. B. Jemison (1991) *Managing Acquisitions*, Free Press.
- Jemison, D. B. & S. B. Sitkin (1986) Corporate Acquisitions, *Academy of Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.145-163.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin & R. Whittington (2007) *Strategy as Practice*, Cambridge University Press, (高橋正泰監訳『実践としての戦略』文眞堂、2012 年)
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Porter, M. E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, pp.43-59, (「競争優位戦略から総合戦略へ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987 年 8-9 月、pp.4-18.)
- Prahalad, C. K. & R. A. Bettis (1986) The Dominant Logic, *Strategic Management Journal*, Vol.7,

pp.485-501.

Salter, M. S. & W. A. Weinhold (1979) *Diversification through Acquisition*, Free Press.

Spekman, R. E., L. A. Isabella & T. C. MacAvoy (2000) *Alliance Competence*, John Wiley & Sons.

Sudarsanam, P. S. (1995) *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice-Hall.

中小企業の CSR とリーダーシップに関する予備的考察 —社会的に責任あるリーダーシップとその承継に関する研究—

矢 口 義 教

【目次】

1. はじめに
2. 中小企業の性質と経営者のリーダーシップ
3. 経営者の倫理に関連するリーダーシップ研究
4. 中小企業における社会的に責任あるリーダーシップとその承継
5. むすびにかえて

1. はじめに

企業の社会的責任（以下、CSR）については、学術だけでなく実務的にも注目されており、その重要性が社会に浸透してきている。CSRを果たすことで、ステークホルダーからの社会的正当性を獲得できるからである（奥村，1987，pp.185-194）。それにも関わらず、製造業の品質・検査データ不正（日産自動車やスバルなど）、粉飾決算や不正請求（ヤマトHDや東芝など）、その他に談合や汚職・贈賄など企業不祥事の発生は枚挙にいとまがない。これらのケースでは、組織的なCSR推進体制が構築されている場合が多いにも関わらず、経営者の関与、従業員個々人の関与、暗黙的慣行に従った組織的関与など多様な発生因によって不祥事を生じさせている。もちろん、このような負の側面だけでなく、企業は環境や社会課題の解決に寄与して持続可能な発展にも貢献できる存在である。企業の社会貢献については、ISO26000SR、グローバル・コンパクト、SDGs（持続可能な開発目標）などが国際機関によって策定されており、世界的・地域的にも正の影響を及ぼす企業活動が要請されている。

しかし、学術・実務の双方からCSR実践の主体と見なされるのは大企業であり、中小企業のCSRへの注目・関心は低い。実態経済に目を向けると、日本の企業数は約421万社であるが、そのうち大企業数は1万2,000社程度に過ぎず、中小企業の占める割合が99.7%に達している（中小企業庁HP）¹。中小企業は日本経済を支える重要な主体であり、政府・行政による支援

政策や、学術的にも中小企業研究が活発化している。これとは対照的に中小企業の CSR 研究は、不活発なだけでなく、わずかに見られる研究も大企業に倣って、CSR を制度化すべきという主張に偏っているようである（矢口, 2016）。

筆者は、中小企業の CSR 研究を過少にして、その認識を誤解させる要因には、経営者の価値観とリーダーシップ（以下, LS）に基づき実践される「暗黙的 CSR」が看過されている点があると考えている。中小企業の CSR を捉えるには、経営者の LS 行動が CSR に及ぼす影響を考察する必要があるのである。とくに CSR を推進する経営者の「社会的に責任あるリーダーシップ」（Socially Responsible Readership, 以下, SRL）が、中小企業の CSR 実践には不可欠の要因になると考えられる。中小企業の CSR は経営者の LS という属人的な性格に基づくため、現経営者の下で CSR を果たしていたとしても、経営者の交代にともない CSR が後退する可能性もある。中小企業では CSR の持続性も課題の 1 つになるのである。このことから筆者は、属人的な要素である SRL を、先代から現経営者、そして後継者に承継することで中小企業の CSR の持続性が担保され则认为している。

このような問題意識に基づいて、本論文では、中小企業の CSR を推進する経営者の SRL と、その承継に関する予備的な考察をして、中小企業の CSR の持続性を担保する試論を構築して今後の研究の方向性を示したい。これが本論文の研究目的である。以下では、第 1 に、中小企業の性質を規模やガバナンスとの関係から考察して、CSR を含めた企業行動には経営者が決定的な役割を担うことを指摘する。第 2 に、2000 年代以降に議論され始めた CSR と LS の関係性を問う研究、さらに LS も含めた事業承継研究をレビューして、CSR を視点とした中小企業、SRL、事業承継の各研究領域における課題を明らかにする。最後に、中小企業の CSR において、それを推進する SRL の役割と、その持続性を担保する事業承継に基づく試論を構築して、今後の研究の方向性を示していく。

2. 中小企業の性質と経営者のリーダーシップ

中小企業の CSR を検討するうえで、中小企業の性質を考慮する必要がある。中小企業基本法では、資本金と従業員数の側面から業種ごとにその定義をしており、いずれか一方を下回る企業を中小企業と認識している（図表 1）。また規模的な側面に加えて、株式所有や取締役会構成といったガバナンス²の側面からも中小企業を捉える必要がある。多くの中小企業では、同族（家族・親族）が企業を支配する同族企業に該当すると想定される。Villalonga and Raphael（2004）によれば、同族企業とは、同族構成員とその代表であるオーナー経営者が、株式所有に基づいて支配・経営する企業のことと定義される。さらに中小という規模的な特性もあって、経営者の意思決定が決定的な影響力を有する。つまり彼らの意思や価値観に基づく LS が、従業員への直接的な影響を通して企業行動へと結実すると考えられる。そもそも LS とは、「集団機能により著

図表 1：中小企業の規模的定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出所：中小企業庁 HP。

しい何らかの継続的な、かつ積極的影響を与えるその集団成員の役割行動」であり、「一定の問題（problem）が解決される過程にかかわりをもつ社会的行動」と定義されることから（三隅，1978, p.44）、経営者が従業員の行動に継続的な影響を及ぼし、それが社会的な行動となって課題を解決し組織としての成果を生じることになる。その成果には、経済的な側面もあれば、組織内外の社会的な課題の解決も含まれると考えられる。

さて、中小企業を同族企業と完全に見なして良いかが疑問となろう。このことについて、矢口（2017）は、東日本大震災（以下、大震災）の被災3県（岩手・宮城・福島）に本社を擁する有力企業について、企業規模、株式所有および経営者の状況を調査している（図表2）。有力企業だとしても、その多くが中小企業（全3,653社のうち3,569社）に該当しており、同族企業割合（95.2%）も極めて高い。なお同族による支配実態までは把握できないので、ここでは所有と経営が表面的に一致する企業のみ同族企業として分類しているに過ぎず、実際には同族企業の比率はさらに高まると想定される。このことから株式所有を背景とする経営者のLSが、中小企業の行動を決定づけると考えられるのである。

日本の大企業・上場企業では、経営者の在職年数は平均7.1年（半数以上が4年未満）と、一定の任期に基づいて経営者が交代するため（東洋経済新報社 HP）、あらゆる企業行動が組織的に制度化されている。経営者交代による組織的活動の停滞を回避する必要があるからである。また、大企業のCSRは「明示的CSR」として、CSRも組織に制度化されている。CSR担当取締役の設置、CSR教育の実施、CSR報告書の発行など、CSRの推進体制を構築して外部からの評価を可能にしている。企業評価も含めて、明示的CSRは何らかの経済的見返りを追求する戦略的な取り組みであり、大企業で進むCSR実践はこの傾向を強く表している。大企業では、CSRは経営者の倫理観や価値観に基づくものではなく、制度化された取り組みとして組織的に機能する仕組みの側面が強い。

これに対して、中小企業のCSRは「暗黙的CSR」で特徴づけられる。それは、経営者の価値

図表2：岩手・宮城・福島県の企業規模とガバナンス (n=3,653)

売上 高業種	分類項目	合計	～5億円	～10億円	～25億円	～50億円	～100億円	100億円超
売上高別合計	中小企業	3,569	1,263	1,053	797	290	107	60
	大企業	84	0	0	11	21	18	34
	合計	3,653	1,263	1,053	808	311	125	94
	同族企業数 同族比率	3,477 95.2%	1,228 97.2%	1,006 95.5%	763 94.4%	288 92.6%	111 88.8%	81 86.2%
建設・土木・ 管工事など	中小企業	1,070	488	327	194	48	8	5
	大企業	0	0	0	0	0	0	0
	同族企業数	1,045	485	319	184	45	7	5
製造	中小企業	583	201	170	134	51	21	6
	大企業	4	0	0	0	0	1	3
	同族企業数	552	191	158	125	50	20	8
運輸・通信	中小企業	225	64	81	67	11	2	0
	大企業	14	0	0	6	5	2	1
	同族企業数	225	59	80	68	15	2	1
卸売・商社	中小企業	838	212	218	225	113	43	27
	大企業	16	0	0	0	0	1	15
	同族企業数	810	208	209	219	104	39	31
小売	中小企業	317	85	97	74	30	21	10
	大企業	17	0	0	3	4	6	4
	同族企業数	324	84	97	72	32	25	14
不動産	中小企業	115	48	36	24	6	1	0
	大企業	2	0	0	0	0	1	1
	同族企業数	105	41	34	22	5	2	1
サービス (外食、IT、 リースなど)	中小企業	421	165	123	79	31	11	12
	大企業	31	0	0	2	12	7	10
	同族企業数	416	160	109	73	37	16	21

出所：矢口, 2017, p.15 を加筆修正。

観に基づいて果たされる CSR であり、制度化された戦略的な行為ではなく、非制度的で見返りを求めない行為なのである³⁾。当該企業の社会貢献を喧伝するのではなく、経営者が企業の負う責任を自覚して行う CSR であり、彼の価値観と LS によって牽引される。中小企業では、CSR の制度化が不十分であるため、経営者の価値観それ自体が当該企業の CSR を形づくると考えられる。それゆえ暗黙的 CSR に依拠しなければ、中小企業の CSR 実践を的確に捉えられなくなる（矢口, 2016, p.60）。中小企業の CSR 研究が少ないことに加えて、中小企業でも制度化を促進すべきという主張（興村, 2011; Cochet and Vo, 2012）が多いのは、暗黙的 CSR が認識されていないからだと考えられる。

中小企業の暗黙的 CSR は、災害後のような有事の経営環境において際立ってくる。これについて矢口（2014）は、大震災後の被災地企業による事業継続、供給責任、雇用責任といった取り

組みを暗黙的 CSR の具現化として明らかにしている。また、中小企業の CSR には経営者の価値観と LS がより大きな役割を持つようになる。大企業のように任期に基づいて交代するのではなく、中小企業の経営者交代は事業承継を意味することになり、しかも家族・親族とくに子息を中心に行われる⁴。それゆえ現経営者の高齢化にともなう事業承継がほとんどであるため、その在職期間は一般的に数十年に及ぶことも多い。長期間の在職期間のなかで、経営者の権威や LS の影響力はますます高まり、CSR も含めた企業行動には、経営者の価値観や意思が直接的に現れてくると想定される。

3. 経営者の倫理に関連するリーダーシップ研究

CSR の制度化は CSR 研究における主流であり、行動規範の策定と CSR 体制の構築、および CSR 教育といった推進体制（久保田, 2007; Yoon and Lam, 2013; 井上, 2017）や、CSR 報告の在り様や役割といった情報開示に関する研究が盛んに行われてきた⁵。しかし、制度化に関する研究対象は大企業に限定されており、中小企業は考察の範囲外であったようである。中小企業では CSR の制度化が不十分だからであり、制度化のみに注目すると大企業だけしか考察の範疇に入らなくなるからである。また、CSR の制度化では、経営者の LS に関する視点も看過されている。もちろん、取締役会という経営体に注目する研究も見られるが、それらは役員の配置と権限、合議体としての意思決定を問うているため（村田, 2012; Shaukat et al., 2016）、特定個人の LS には焦点が当てられていない。CSR と LS の関係性については研究蓄積の少ない領域だったのである。しかし、近年では、CSR も含めて企業の倫理を推進する経営者の LS に関する研究が進展してきている。以下では、それら先行研究をレビューしていく。

3.1. CSR とリーダーシップ研究の萌芽

LS とは、組織の成員に影響を及ぼす特定個人の役割行動であり、リーダーの行動がフォロワーに作用して組織として何らかの成果を生じさせる。ミシガン研究とオハイオ研究を「双璧」として展開される LS 研究では、組織の経済的な成果（生産性や業績など）との関係を主要な考察対象としてきた。それゆえ、CSR や企業倫理という側面から、社会的な課題解決を志向する経営者の役割や LS 行動については十分な考察が行われてこなかったようである。

日本では、CSR と LS の関係性についての研究はほとんど存在せず、わずかに見られるものも CSR における LS の本質を問うたり、学術的な考察を試みていない。例えば、山中（2006）は、CSR の推進には経営者の LS が必要であり、その形成には哲学が重要であると主張しているが、経営者の哲学に基づく LS と、それが CSR へと結実するプロセスを説明しておらず規範論的な性格が強い。また、伊藤（2008）は、企業はミッションを持つべきであり、同時に経営者にはビジョンを実現する LS を求めている。ビジョンを実践する経営者が「凜とした企業」たらしめ

るのであり、そのような企業がCSRを果たせるのだという。しかし、伊藤の研究も経営者のあるべき理想像を論ずる規範論に留まっている。また、経営者によるCSRの認識や見解が取り上げられることもあるが（小林, 2006; 日本能率協会編, 2007）、これら是对話や事例紹介の域を出るものではない。

これに対して海外では、2000年代初頭のエンロン・ワールドコム・ショック（以下、エンロン事件）を契機にして、CSRの制度化だけでなく、経営者のモラル（道徳・倫理）に注目が集まり、モラルに焦点を当てたLS研究が進展していく（小久保, 2007, pp.23-25）。企業の経済的な成果だけではなく、企業倫理やCSRの側面も考慮したLSの社会性に関心が集まるようになったのである。とくに、オーセンティック・リーダーシップ（authentic leadership, 以下、オーセンティックLS）、スピリチュアル・リーダーシップ（spiritual leadership, 以下、スピリチュアルLS）、サーバント・リーダーシップ（servant leadership, 以下、サーバントLS）の3つのLSが注目されることになる。

オーセンティックLSとは、「本物であり、独自の、偽物ではない」LSのことである（Shamir and Eilam, 2005, p.396）。そして、リーダーは、組織内における個人の①自己認識と②内面的な道徳性、③公平な情報処理、④フォロワーとの透明性ある関係を構築し、ポジティブな精神状態と組織内の道徳的雰囲気を醸成していく存在と捉えられる（Mohammadpour et al., 2017, p.493）。しかし、オーセンティックLS研究は「哲学的な様相を呈して」おり、その概念的な特徴のみに焦点が当てられ（小久保, 2007, pp.25-26）、CSRを導出する直接的な行動とは捉えられていないようである⁶。またオーセンティックLSは、リーダーの全人格的要素を検討するため、CSRを推進するLSそれ自体を問うているわけではない。CSRに関する要素は、オーセンティックLSの一部に過ぎないことから、CSRに正の影響を及ぼすかもしれないが、そのLS自体が全面的にCSRを推進するわけではないと考えられる。

ついでスピリチュアルLSである。そもそも“spirituality”とは、「霊性、精神性、崇高さ、高邁な精神性」を意味する。スピリチュアルLSについては、2008年のリーマン・ショック後に倫理観を欠いた「市場原理主義」への批判から関心が高まったという。この特性を企業経営に適用することで、従業員が生きる意味や働く意味を認識し、「社会への貢献や天職感・使命感」を持つことができるという。スピリチュアルLS研究も徐々に進展しているものの、霊性や精神性といった要因は学術的ではないため、CSRを推進するリーダー像の考察には適さないと考えられる。実際にスピリチュアルLSについては、一般書では取り上げられるものの、社会科学としての学術的研究は極めて少ないことが指摘される（戒野, 2011, pp.31-32）。

そしてサーバントLSは、1970年にR. K. Greenleafによって提唱された古典的な概念である。サーバントLSは奉仕者としてリーダーを捉え、「利害関係者の要求に注意を向け、モラル的な要素を持ち、自己犠牲的」に行動するLSである。倫理の要素が見られるものの、サーバントLSの特徴は傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、洞察、奉仕の心などであり、CSRとの直

接的な関連性が不明確なのである（小久保, 2007, pp.27-28）。サーバント LS に関する先行研究でも、サーバント概念の探求や、従業員に奉仕する行動と従業員管理を問うなど（真田, 2013; 豊田, 2017）、必ずしも CSR を推進する直接的なリーダー行動としては認識されていない。

3.2. CSR により接近する倫理的リーダーシップ

オーセンティック LS、スピリチュアル LS、サーバント LS への関心が高まっているが、それらはリーダー自身の道徳や高潔さを問うことに限定されており、CSR を推進する LS を直接的に想定しているわけではなかった。このことを踏まえ、以下では CSR とより直接的な関係を持つであろう「倫理的リーダーシップ」（*ethical leadership*, 以下、倫理的 LS）について検討していく。倫理的 LS は、「個人活動と個人間関係を通じた規範的で適合的な行動であり、双方向のコミュニケーションや意思決定を通してフォロワーの行動を促進する」と定義される（Brown et al., 2005, p.120）。ここから倫理的 LS とは、リーダーが倫理的な振る舞いを示し、その行為をフォロワーが観察したり、両者間でコミュニケーションを取ることで、フォロワーの行動を倫理的なものに変容させる行為と解釈できる。倫理的 LS 研究も、エンロン事件後に盛んに議論されるようになっており、これに関する研究では以下のような特徴が見出される。

第1に、倫理的 LS の概念を問う研究が見られる。例えば、Dion (2012) では、哲学的エゴイズム（*philosophical egoism*）やカント哲学（*Kantianism*）など5つの倫理学理論を用いて倫理的 LS が有する哲学的背景を考察している。Dion によると、倫理的 LS は単一の背景ではなく、多様な哲学的な思考を基礎にしており「道徳的な柔軟性」（*moral flexibility*）があるという。また、Kim ほか（2015）も、韓国における伝統的価値観を踏まえて倫理的 LS を哲学的に考察している。自己修養・研鑽がもたらす倫理的なインテグリティが LS を発展させる前提条件であり、さらに“*Zhixin-Chijing*”という精神と内的献身性を涵養する同国の伝統的リーダー観が、倫理的 LS との間に共通する特徴であるという。Dion や Kim ほかの研究では、倫理的 LS の概念について、既存の倫理学を応用したり、国・地域の伝統的な価値観に基づいた抽象的かつ形而上学的な考察が行われている。

第2に、他の LS との比較から倫理的 LS の特徴を考察する研究がある。例えば、Yasir and Mohamad (2016) は、オーセンティック LS とサーバント LS に加えて、さらにトランスフォーメーション・リーダーシップ（*transformational leadership*, 以下、変革型 LS）と倫理的 LS を比較考察している。前者の3つの LS 論では、リーダーの倫理性については、彼自身の道徳的価値観に依存するという資質論に終始し、さらに倫理的側面は LS 行動の一部として認識されているに過ぎないという。これに対して倫理的 LS に基づくリーダーは、公正で信頼できる人間行動を通してフォロワーに影響を与える存在であり、倫理そのものを中核とする LS なのである。経営者は倫理的 LS を実践して、その取り組みを組織内に示していくことが望ましいという。また、Toor and Ofori (2009) も、同様のアプローチに基づいて、変革型 LS とトランザクショナル・

リーダーシップ (transactional leadership, 以下, 取引型 LS) との比較を行っている。変革型 LS はフォロワーの態度や価値観を変化させるのに対して、取引型 LS は報酬と管理・強制によって部下の行動を統制する LS と捉えられる。Toor and Ofori は、シンガポールの建設業を対象に調査した結果、倫理的 LS は変革型 LS に対して正の影響を及ぼすという。企業が変革に直面した際に、倫理的なリーダーは従業員をして通常以上の労力を厭わない姿勢や態度を醸成させるからだという。また、倫理的リーダーは従業員との関係を経済的な取引や契約を超えるものと捉えるため、倫理的 LS と取引型 LS 間には正の関係性が見られない。倫理的リーダーは、経済的な関係を越えて従業員の意思や態度に影響を及ぼすことができるのだという。このように、異なる LS との比較を通して倫理的 LS の特徴が抽出されている。

第3に、倫理的 LS が従業員や組織に与える影響の考察である⁷。例えば、Huhtala ほか (2013) は、倫理的な企業には倫理的な経営者が存在するののかという問題意識に基づいて、フィンランド企業を調査している。これによると、経営者が自身を倫理的であると評価するほど、当該企業の組織文化もより倫理的な性質になる。リーダーが倫理的に行動するほど、従業員による企業に対する認知とその行動が変容するからだという。また Huang and Paterson (2017) は、職場内の倫理課題の発生に際して、倫理的 LS が従業員の意思決定に及ぼす影響力を考察している。その際に「集团的倫理表明」(group ethical voice) という尺度を設定している。集团的倫理表明とは挑戦し変化に挑む集団表現の形態であり、従業員個人や集団としての行動に反映され、それが高まるほど企業をより倫理的にする。Huang and Paterson によると、倫理的 LS は、倫理的な組織文化を醸成し集団としての倫理表明を促進することになるという。さらに、Zhu ほか (2014) は、中国の観光関連企業調査から倫理的 LS を考察している。CSR への評価が高い企業であれば、強い倫理的 LS が見られると想定されるが、実際には倫理的 LS の強弱とは関係はなかった。組織的な CSR 推進体制が構築されているならば、経営者の倫理的 LS による CSR への影響は極めて間接的になる。つまり倫理的 LS のみでは、CSR に及ぼす影響は限定的にならざるを得ないのだという。このことは、大企業の CSR は経営者の属人的な性格に基づくのではなく、制度化された組織的な活動 (明示的 CSR) になるという「第2節」の見解とも整合的である。

3.3. 経営者の倫理に関連するリーダーシップ研究の論点

上記から、エンロン事件を契機にして、LS 研究においても倫理の視点が見られるようになっていた。すなわち、オーセンティック LS、スピリチュアル LS、サーバント LS であったが、これらは直接的に企業の CSR を導くリーダーの行動特性というよりは、彼自身の道徳や高潔さを問うことに限定されていた。つまり CSR や倫理に関しては、それぞれの LS を構成する一要因に過ぎずに、LS が実際の CSR へと具現化してくることにについては看過されている。

それゆえ CSR に対して、より直接的に関連する倫理的 LS に注目することにした。倫理的 LS は倫理そのものを中核要素とする LS 理論であり、経営者の倫理性、および組織とフォロワーへ

の影響という2つの視点が含まれている。先行研究では、まず倫理的 LS の概念を探求する考察があり、哲学や文化を援用して抽象的・形而上学的にその特徴が抽出されていた。ついで倫理的 LS の概念について、他の LS（変革型 LS と取引型 LS）との比較を通して、より具体的にその特徴に迫ろうとする研究も見られた。とくに倫理的 LS は変革型 LS に正の関係を有することが指摘されていた。そして、倫理的 LS のフォロワーへ与える影響については、リーダーが倫理的であるほど組織文化も倫理的になることを指摘する一方で、CSR が制度化されている企業では倫理的 LS の CSR に与える影響は間接的になるという。

このように先行研究では、倫理的 LS の概念や組織・従業員への影響を考察しているものの、そのような LS が、従業員へどのような影響を及ぼして、社会的に責任ある企業行動を取らしめたのかを考察していない。また、その考察は主として大企業を対象としているようであり、中小企業を意識した倫理的 LS 研究は見受けられない。このことは、倫理的 LS の CSR に及ぼす影響の間接性を主張する Zhu ほか（2014）からも顕著に見られる。CSR と LS の関係性を問う研究では、中小企業におけるオーナー経営者の意思決定や価値観に基づく LS の役割が十分に考慮されていないのである（図表3）。

図表3：CSR の視点（倫理や道徳）に関連するリーダーシップ研究

CSR の視点を含む リーダーシップ論	研究の特徴
オーセンティック LS スピリチュアル LS サーバント LS	特徴1：企業不祥事を背景とした注目の高まり 特徴2：リーダー自身（属人的）の高潔さや道徳性を重視
	課題1：倫理や CSR に関する視点は、各 LS の一要素として認識 課題2：LS の CSR 活動への結実・表出化については看過
倫理的 LS	特徴1：企業不祥事を背景とした注目の高まり 特徴2：倫理そのものを LS の中核的要素と認識 特徴3：哲学や倫理学の側面から倫理的 LS 概念の考察 特徴4：他の LS 論との比較からの倫理的 LS 概念の考察 特徴5：倫理的 LS のフォロワーへ与える影響
	課題1：倫理的 LS の CSR 活動への結実・表出化については看過 課題2：LS が重要な役割を担う中小企業の考察が看過

出所：筆者作成。

4. 中小企業における社会的に責任あるリーダーシップとその承継

4.1. 社会的に責任あるリーダーシップの概念と先行研究

CSR では制度化に対する研究を中心としつつも、2000 年代初頭以降には、CSR と LS の関係性も議論の対象になってきた。しかし、経営者の LS が CSR を推進して企業行動として具現化していく視点や、経営者の影響力が大きい中小企業の考察が不十分なことも見て取れた。本来、経

営者のLSがCSRに及ぼす影響を考察するのには、中小企業こそ研究対象とすべきだと考えられる。以下では、中小企業のCSRを推進する経営者のLSと、そのCSRの持続性を担保する事業承継について検討し、中小企業におけるSRLとその承継に関する試論構築のための前提をつくる。

本論文では、従業員を動員して企業のCSRを導くLSとして「社会的に責任あるリーダーシップ」(SRL)に注目する。SRLとは「社会関係資本、および究極的には持続的な事業活動と公益の双方の構築に貢献する」行動と定義される(Maak, 2007, p.329)。すなわち、事業を通してより良いコミュニティ構築へ貢献しつつ、最終的に当該企業と社会全体の発展を両立できるように企業行動を導くLSのことである。社会的に責任あるリーダーが、CSRの制度化の有無に関係なく、その個人的な価値観や理念によってCSRを牽引していく。例えば、松下幸之助の「水道哲学」や、Jonson & Jonson社の3代目経営者R.W. Jonsonの「我が信条」(Our Credo)といった理念は、CSRを実現させる強いリーダーの意志でありSRLの片鱗を見ることができる⁸。社会的に責任ある企業は、社会的に責任あるリーダー無くしては誕生しえないし(Godos-Diez et al., 2011)、企業がCSRをつねに実践するためには、SRLの恒常的な存在が必要だと考えられる。実際に経営者の意思が、CSRの範囲(株主だけか、それともステークホルダー全体を対象とするのか)を決定する際に重要になることも指摘されている(Waldman and Siegel, 2008, p.120)。

若干ながらSRLに関する先行研究も見られる。例えば、「合理的利己主義」(rational egoism)という尺度を用いて、リーダーの意思決定を考察するMiskaほか(2014)の研究がある。これによると、金銭・物質的な誘因は経営者をしてステークホルダー全体の利害を満たすよう行動させるには十分ではない。社会への価値や「本物であること」(authenticity)といった経営者の認識こそが、SRLを発揮するモチベーションになるという。またArishiほか(2018)は、経営者によるSRLが従業員の離職意思の低下に作用すると指摘している。SRLを発揮する経営者に率いられた企業では、従業員の在職期間の長期化を促進することから、結果的にその競争力強化に結実するという。さらに変革型LSと取引型LSとの比較考察を行うGroves and LaRocca(2011)の研究もある。社会的に責任あるリーダーは、①社会利害を優先させるステークホルダー価値と、②企業利益を考慮する経済的価値の2つの価値観を有している。前者には変革型LS、後者には取引型LSの特徴が関係してくるのであり、SRLには変革型と取引型の双方のLSの特徴が内包されていることを指摘している。

このようにSRL研究は、概念的特徴、従業員への影響、他のLSとの比較について研究されてきた。しかし先行研究では、中小企業において、経営者のLSが従業員に影響を及ぼして暗黙的CSRとして具現化すること、さらにSRLが事業承継を通して受け継がれること、すなわち中小企業のCSRの持続性の視点を見ることができない。このことから、経営者のLS(SRL)、暗黙的CSR、事業承継の観点から中小企業のCSRを考察することには、高い学術的な独自性があると考えられる。以下では、事業承継に関する先行研究を整理した後に、中小企業におけるSRLとその承継に関する試論を構築していく。

4.2. 事業承継の先行研究と社会的に責任あるリーダーシップ

中小企業では、経営者の LS が組織を動かすのに決定的な役割・影響力を有しており、そのことは CSR においても同様であろう。中小企業の行動は経営者の属人的な性格や資質に依存せざるを得ない。それゆえ中小企業の持続的 CSR のためには、経営者の交代後において、次代の経営者も SRL を発揮することが必要になる。多くの中小企業では、事業承継は子息を中心に行われるため、とくに親子間における SRL の世代間承継が大きな課題になってくると考えられる。

一般的に事業承継は、中小企業の持続性に関する重要課題の 1 つとして認識されている。実際に、毎年約 20 万社に及ぶ中小企業が事業承継困難のために廃業に追い込まれている現状がある（『日本経済新聞朝刊』2015 年 1 月 26 日）。そして事業承継に関しては、多様な調査・研究や事例・実務報告が行われており、それらはハードとソフトの 2 つの側面に整理することができる。ハードとは、事業承継に関連する諸制度（法制や税制など）、外部からの支援策、所有や支配をめぐるガバナンスなど、とくにモノ・カネ・情報に関する側面のことを示している。これに対してソフトとは、ヒトに関する側面であり、とくに事業を承継する後継者の養成が中心的な課題になってくる。

そして、事業承継に関する先行研究をこれらの側面から整理すると、まずハードに関しては、①事業承継の事前準備や計画策定（Donald, 1997; 河原, 2018）、②株式・財産の相続と税制（Burpee et al., 2001; 山下・生田, 2017）、③事業承継後の企業支配（新村, 2016; 後藤, 2017）、④承継危機を救済する M&A の活用（Mickelson and Worley, 2003; 上田, 2017）、⑤金融機関や経営コンサルタントによる事業承継支援（Sinkin and Putney, 2013; 伊東・川島, 2017）など多様な研究が行われており、研究蓄積の進展を見て取ることができる。

ソフト（ヒト）に関しては、日本では経営理念を受け継ぐべきだとか、それを受け継ぐ覚悟を指摘する実務事例・報告に終始していて学術的な研究は見受けられない（中村, 2009; 星野・石坂, 2016）。これに対して海外では、同族企業の事業承継において LS の視点が含まれるケースも見られる。例えば、Longenecker and Schoen（1978）は、子息へ事業承継する 7 つの段階（①入社前、②パートタイム勤務、③フルタイム勤務、④固有職能の習得、⑤管理者職能の習得、⑥事業承継：早期、⑦事業承継：成熟期）を提示し、後継者をリーダーの地位に円滑に就任させることの重要性を指摘している。円滑な経営者への就任は、後継者が経営者として LS を発揮するためにも重要になるという。Bozer ほか（2017）も、親子間承継におけるリーダー地位への円滑な承継を問うている。その実現には、家族内の結束の重要性や、従業員を中心とするステークホルダーの理解や承認が必要になるという。

このように事業承継に関しては、ハードに関する研究が中心であるのに対して、後継者育成というヒトの側面に関しては研究蓄積が少ない状況にある。さらに LS に注目すると、リーダーとしての地位の確立に考察が限定されており、その LS における先代経営者の価値観や行動の反映はもちろんのこと、経営者の SRL についても看過されている。それゆえ中小企業を対象として、

先代経営者と現経営者間における SRL の承継を考察することは、ソフトに注目するものであり、事業承継および中小企業 CSR 研究の研究蓄積を補うことになる。さらに、経営者の SRL に基づいて事業承継を研究することは、CSR と LS の関係性に新たな視点を付与できる（図表4）。また逆説的になるが、CSR と LS が事業承継における重要な要素の1つになることも示せると考えている。

図表4：事業承継に関する先行研究と本論文の位置づけ



出所：筆者作成。

5. むすびにかえて

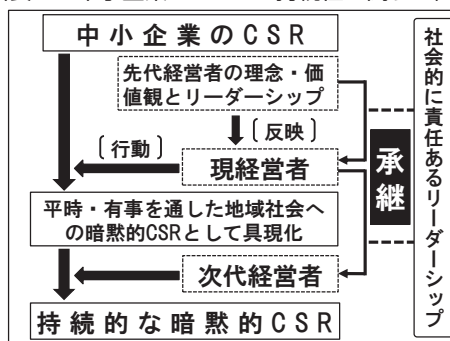
本論文では、中小企業のCSRを推進する経営者のSRLとその承継について、予備的な考察を行い、中小企業のCSRの持続性を担保する試論の構築を研究目的とした。以下では、本論文の内容をまとめるとともに、この試論と今後の課題を提示してむすびにかえたい。まず、中小企業のCSR推進における経営者のLSを考察する前提として、中小企業それ自体の性質を考察した。中小企業は同族企業であるため、経営者のLSがその行動に大きな影響を及ぼす。長期間に及ぶ在職期間は彼のLSを強固にし、最終的には子息を中心に家族・親族へと事業承継されていく。また中小企業のCSRは暗黙的CSRであるため、CSRにおいても経営者のLSに依存せざるを得ないことが示された。

ついで、CSRとLSに関する先行研究をレビューした。CSR研究の主流は制度化に関するものであり、大企業を対象として組織的なCSR推進体制とCSR報告が考察されていた。それゆえ、中小企業のCSRへの認識が不十分になり、かつCSRを推進するヒトやそのLSの視点が看過されてきた。このことを踏まえて、経営者のLSに関するCSR研究のレビューを行った。エンロン事件後には、オーセンティックLSやサーバントLSなどに注目が集まったが、これらのLSではCSR要因はその一部に過ぎないため、倫理を中心的要素として捉える倫理的LSに注目した。ここでは、その概念や組織・従業員への影響が考察されているものの、倫理的LSのCSR行動への結実については看過されていた。なお、これら倫理やCSRに関するLS研究は、主として大企業を想定しているようであった。

そして本論文では、SRL が従業員を動員して実際の CSR を推進する LS になると捉えた。SRL は企業と社会の双方の発展を目指す LS であり、その存在なくしては社会的に責任ある企業行動を取ることができない。しかし、SRL 研究においても、SRL が CSR 活動をどのように具現化させているのかが看過されていた。また中小企業の暗黙的 CSR とその持続性において、SRL の恒常的な存在が重要となるにも関わらず、SRL の承継という視点も見られない。これに加えて事業承継については、制度や支援策などハードに関するものが多く、LS も含めたヒトの側面に関する研究蓄積が少ないことも明らかになった。

それゆえ中小企業の CSR では、暗黙的 CSR の視点を通して、経営者の価値観と理念に依拠した SRL に注目する必要がある。現経営者の SRL には、先代経営者の理念や価値観、そして LS が反映されていると推察される。なぜなら先代経営者の取り組みを、後継者は子息として見聞き・体験しているため、それが現経営者の行動にも反映されると考えるからである⁹⁾。現経営者が SRL を発揮することで、平時・有事を通して地域社会に対する CSR が果たされるのである。そして、現経営者の SRL を子息を中心とする次代経営者へと承継していくことで、社会的に責任ある企業行動（暗黙的 CSR）の持続性が担保される。このようにして、中小企業の持続的な CSR を可能にする SRL とその承継に関する試論を構築することができる（図表5）。

図表5：中小企業の CSR の持続性に関する試論



出所：筆者作成。

今後は、CSRに取り組む中小企業の経営者や従業員双方へのヒアリング調査を実施していく。従業員というフォロワーも調査対象とするのには、彼らをして経営者の SRL がどのように認識・受容されて、CSR として具現化しているのかを明らかにする必要があるからである。また、暗黙的 CSR は自然災害の発生後に見られることが多いため、大震災、北海道胆振東部地震、西日本豪雨の被災地において、地域社会の維持に重要な役割を果たした被災地企業への調査を進めることが有益であろう。さらに調査対象については、現経営者が2代目以降であること、すなわち事業承継を経験した企業であることも前提になってくる。このような条件の下に中小企業の CSR を考察していくことで、この試論を修正・精緻化して、より精確な中小企業 CSR の持続性と SRL に関する枠組みを構築していきたい。

【注】

- 1 この数値は2006年時点の企業数である。なお、2014年の最新版の企業統計によると企業数は409万8,284社へと減少している（日本統計協会 HP）。
- 2 佐久間（2003）によると、コーポレート・ガバナンスは「企業支配論の延長線上」に位置づけられる。企業における①経営者の任免権限や②最高意思決定権限という企業支配に加えて、ガバナンスの議論では③経営者への監視システムが加わるという。
- 3 明示的 CSR と暗黙的 CSR の詳細については、Matten and Moon（2008）を参照のこと。
- 4 近年では、中小企業でも親族外の事業承継が増加傾向にあるものの、依然として事業承継の中心は経営者の子息が主流のままである。詳細は義永（2014）を参照のこと。
- 5 CSR 報告については、情報の非対称性を踏まえたステークホルダーへの伝達の在り様（Michaels and Grüning, 2017）、CSR 報告書発行による企業への経済的効果（Cho et al., 2015）、取締役会構成の多様化と CSR 報告の促進状況（Rao and Tilt, 2016）などの研究がある。
- 6 オーセンティック LS が、CSR に及ぼす影響を考察する研究も若干ながら存在する。例えば、Carroll and Buchholtz（1999）の「CSR ピラミッド」に対して、オーセンティック LS の構成要素が及ぼす影響を問う Luo and Shi（2009）の研究がある。
- 7 Toor and Ofori（2009）でも従業員への影響が指摘されていたが、あくまで他の LS との比較がその考察の中心であった。
- 8 水道哲学や我が信条の詳細については、松下（2001）や片山（2007）を参照のこと。
- 9 筆者は、大震災の被災地企業経営者へのヒアリング調査を実施してきた。2代目以降の経営者への調査では、先代経営者の理念や LS について話を聞くことが多かった。

【引用文献】

- Arishi, M., Elsaid, A. M., Dawi, S. and E. Elsaid (2018), "Impact of Socially Responsible Leadership on Employee Leave Intention: Exploratory Study on IT Companies in Egypt," *Business and Management Research*, Vol.7 No.2, pp.17-33.
- Bozer, G., Levin, L. and C. Joseph (2017), "Succession in Family Business: Multi-Source Perspective," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.24 No.4, pp.753-774.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and D. A. Harrison (2005), "Ethical Leadership: A Special Learning Theory Perspective for Construct Development," *Organizational Behavior and Human Process*, No.97, pp.117-134.
- Burpee, T. R., Schusheim, P. E. and J. C. Wilson (2001), "Personal Tax Planning: Estate Planning and Succession Planning: An Integrated Approach," *Canadian Tax Journal*, Vol.49 No.5, pp.1621-1644.
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (1999), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management Forth Edition*, South-Western College Publishing.
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten D. M. and R. W. Roberts (2015), "CSR Disclosure: The More Things Change...?," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.28 No.1, pp.14-35.
- Cochet, K. D. and L. C. Vo (2012), "Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France," *International Business Research*, Vol.5 No.7, pp.50-55.
- Dion, M. (2012), "Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.33 No.1, pp.4-24.
- Donald, W. M. (1997), "Family Limited Partnerships and Succession Planning," *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Vol.51 No.6, pp.36-40.
- Godos-Diez, J., Fernandez-Gago, R. and A. Martinez-Campillo (2011), "How Important Are CEOs to CSR Practices?: An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility,"

- Journal of Business Ethics*, Vol.98 No.4, pp.531-548.
- Groves, K. S. and M. A. LaRocca (2011), "Responsible Leadership Outcomes via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.98 No.1, pp.37-55.
- Huang, L. and T. A. Paterson (2017), "Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance," *Journal of Management*, Vol.43 No.4, pp.1157-1184.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.M. and T. Feldt (2013), "Ethical Managers in Ethical Organizations? The Leadership-Culture Connection among Finnish Managers," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.34 No.3, pp.250-270.
- Kim, D. M., Wan, J. and S. J. Kim (2015), "Exploring the Ethical Aspects of Leadership: From a Korean Perspective," *Asian Philosophy*, Vol.25 No.2, pp.113-131.
- Longenecker, J. G. and J. E. Schoen (1978), "Management Succession in the Family Business," *Journal of Small Business Management*, Vol.16 No.3, pp.1-6.
- Luo, D. and K. Shi (2009), "The Authentic Leadership and its Relationship with CSR Behaviors," *2009 International Conference on Management and Service Science Proceedings*, pp.20-22.
- Maak, T. (2007), "Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital," *Journal of Business Ethics*, Vol.74 No.4, pp.329-343.
- Matten, D. and J. Moon (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, Vol.33 No.2, pp.404-424.
- Michaels, A. and M. Grüning (2017), "Relationship of Corporate Social Responsibility Disclosure on Information Asymmetry and the Cost of Capital," *Journal of Management Control*, Vol.28 No.3, pp.251-274.
- Mickelson, R. E. and C. Worley (2003), "Acquiring a Family Firm: A Case Study," *Family Business Review*, Vol.16 No.4, pp.251-268.
- Miska, C., Hilbe, C. and S. Mayer (2014), "Reconciling Different Views on Responsible Leadership: A Rationality-Based Approach," *Journal of Business Ethics*, Vol.125 No.2, pp.349-360.
- Mohammadpour, S., Nour Mohammad, Y., Kamalian, A. and H. Salarzahi (2017), "Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting)," *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.6 No.4, pp.491-504.
- Rao, K. and C. Tilt (2016), "Board Diversity and CSR Reporting: An Australian Study," *Meditari Accountancy Research*, Vol.24 No.2, pp.182-210.
- Shamir, B. and G. Eilam (2005), "'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development," *The Leadership Quarterly*, Vol.16 No.3, pp.395-417.
- Shaukat, A., Qiu, Y. and G. Trojanowski (2016), "Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance," *Journal of Business Ethics*, No.135, pp.569-585.
- Sinkin, J. and T. Putney (2013), "A Two-Stage Solution to Succession Procrastination," *Journal of Accountancy*, Vol.216 No.4, pp.40-42.
- Toor, S. and G. Ofori (2009), "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture," *Journal of Business Ethics*, Vol.90 No.4,

pp.533-547.

Villalonga, B. and A. Raphael (2004), "How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?," *EFA 2004 Maastricht Meetings Paper No.3620*, pp.1-45.

Waldman, D. A. and D. Siegel (2008), "Defining the Socially Responsible Leader," *The Leadership Quarterly*, Vol.19 No.1, pp.117-131.

Yasir, M. and N. A. Mohamad (2016), "Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles," *International Review of Management and Marketing*, Vol.6 No.4, pp.310-316.

Yoon, S. and T. Lam (2013), "The Illusion of Righteousness: Corporate Social Responsibility Practices of the Alcohol Industry," *BMC Public Health*, No.13, pp.1-11.

Zhu, Y., Sun L. and A. S. M. Leung (2014), "Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.31 No.4, pp.925-947.

伊東武・川島慎也 (2017)「地域金融機関との連携による事業承継問題への取り組み ―新設した M&A 助言会社と事業承継ファンドも活用―」『金融財政事情』第 68 巻第 39 号, pp.36-39.

伊藤幸男 (2008)「CSR、ミッション、ビジョン・リーダーシップ ―凛とした企業の模索―」『名古屋経済大学消費者問題研究所報』第 30 号, pp.1-17.

井上貴也 (2017)「取締役の義務と CSR に関する一考察」『東洋通信』第 53 巻第 6 号, pp.30-39.

上田円 (2017)「M&A 戦略と法務 ―事業承継 M&A における法務デューデリジェンスの留意点―」『MARR: Mergers & Acquisitions Research Report』第 272 号, pp.36-42.

奥村恵一 (1987)『経営と社会』同文館.

戒野敏浩 (2011)「米国におけるスピリチュアルマネジメントの研究動向」『青山経営論集』第 46 巻第 1 号, pp.29-45.

片山修 (2007)『大切なことはすべてクレドが教えてくれた』PHP 研究所.

河原万千子 (2018)「特例承継計画書の書き方 ―未来につなぐ事業承継―」『税務弘報』Vol.66 No.8, pp.140-147.

久保田潤一郎 (2007)「企業倫理の実効性を高める企業行動規範についての一考察」『立教ビジネスデザイン研究』第 4 号, pp.77-87.

小久保みどり (2007)「リーダーシップ研究の最新動向」『立命館経営学』第 45 巻第 5 号, pp.23-34.

後藤俊夫 (2017)「第三者承継の代償」『事業承継』Vol.6, pp.30-43.

興村美貴子 (2011)「中小企業の持続可能性に影響を与える内部統制と CSR 活動の実証研究 ―道内の環境マネジメントシステム導入企業を対象にした分析―」『産研論集』第 41 号, pp.67-75.

小林陽太郎 (2006)「企業の社会的責任 (CSR) とリーダーシップ ―企業は社会に役立つために存在する。どう役立つのか。このバランス経営の責任はすべて企業トップにある―」『人事実務』No.996, pp.54-57.

佐久間信夫 (2003)『企業支配と企業統治』白桃書房.

真田茂人 (2013)「部下をやる気にさせる上司のサーバント・リーダーシップ」『人事実務』No.1123, pp.82-85.

豊田信行 (2017)「サーバント・リーダーシップの実践 ―牧師の霊的形成と教会組織改革 (第 1 回)『代替品』になる―」『舟の右側』Vol.37, pp.30-32.

- 中村敏之（2009）『「社長」を受け継ぐ—後継者に求められる“七つの取り組み”』ダイヤモンド社．
- 新村中（2016）「事業承継対策として考える種類株式とその活用策」『税理』第 59 巻第 7 号，pp.60-65．
- 日本能率協会編（2007）「企業レポート オムロン CSR 経営、その理念と実行 明致親吾氏」『JMA マネジメントレビュー』第 13 巻第 11 号，pp.12-16．
- 星野佳路・石坂典子（2016）「石坂産業・石坂典子社長と考える『継がせる覚悟』『潰していいから、本気でやれ!』親が言えるか、子が言わせるか」『日経トップリーダー』2016 年 4 月号，pp.44-47．
- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP 研究所．
- 三隅二不二（1978）『リーダーシップ行動の科学』有斐閣．
- 村田大学（2012）「米国企業におけるコンプライアンス・倫理担当者の独立性と権限」『日本経営学会誌』第 29 号，pp.29-40．
- 矢口義教（2014）『震災と企業の社会性・CSR—東日本大震災における企業活動と CSR—』創成社．
- 矢口義教（2016）「中小企業の CSR における経営者の役割—東日本大震災における被災地企業の行動を手掛かりにして—」『サステイナブルマネジメント』第 15 巻，pp.58-68．
- 矢口義教（2017）「東日本大震災後の被災地企業の状態と社会的役割」『NETT』No.95，pp.14-19．
- 山下学・生田泰寛（2017）「中小企業の事業承継—事業承継税制との乖離と技術の伝承への転換—」『税理：税理士と関与先のための総合誌』第 60 巻第 10 号，pp.148-161．
- 山中馨（2006）「CSR と人間主義リーダーの重要性」『創価経営論集』第 30 巻第 1 号，pp.41-56．
- 義永忠一（2014）「事業承継と中小企業」『中小企業・ベンチャー企業論〔新版〕—グローバルと地域のはざまで—』有斐閣コンパクト，pp.137-151．

【新聞・ホームページ】

- 『日本経済新聞朝刊』2015 年 1 月 26 日・3 面「事業承継—後継者難で廃業も」
- 中小企業庁（中小企業数）2018 年 10 月 31 日アクセス
<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chushoKigyousentai9wari.pdf>
- 中小企業庁（中小企業の定義）2018 年 11 月 2 日アクセス
<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>
- 東洋経済新報社 2018 年 8 月 25 日アクセス
<https://toyokeizai.net/articles/-/12186>
- 日本統計協会 2018 年 10 月 31 日アクセス
<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2014/index.html>

ドイツ上場企業の監査役指名委員会と共同決定制度

村 田 大 学

はじめに

ドイツでは、日本と同様に英米を中心とした外国のコーポレート・ガバナンス制度の導入が進められてきたものの、その一方で伝統的な共同決定制度や二層式の取締役会構造が今日においても堅持されている。筆者は、これまでドイツにおける共同決定制度と二層式の取締役会構造の下での取締役会改革の展開の不明を問題意識に研究を進めてきた。本研究で問うのは、コーポレート・ガバナンス改革の根幹の1つとされた後任の取締役の指名機関たる指名委員会の展開である。そして、ドイツ・コーポレート・ガバナンス規範（Deutscher Corporate Governance Kodex, 以下 DCGK と表記）に原則が設けられている監査役会（Aufsichtsrat）のメンバー（以下、監査役と表記）の指名委員会（以下、監査役指名委員会と表記）を分析対象とする。ただし、共同決定制度の下、その指名の対象はあくまで資本家側代表監査役のみであることに留意されたい。なお、執行役会（Vorstand）のメンバーは、以下執行役と表記する。

本研究は、以下の2つの課題の解明を目的とする。第1の課題は、監査役指名委員会について規定した DCGK⁽¹⁾ の原則（2017年2月改訂版（以下、同じ）DCGK § 5.3.3）の非準拠状況を解明することである。この原則では、資本家側代表監査役のみで構成される監査役指名委員会の設置が勧告されている⁽²⁾。したがって、その非準拠は、①監査役指名委員会が労働者側代表監査役をメンバーに含む場合、あるいは②監査役指名委員会を設置していない場合のいずれかしかない。そのため、各社のこの原則の非準拠理由を分析することで、労働者側代表監査役をメンバーに含む監査役指名委員会の設置状況を解明できる。これが本研究の第2の課題である。

I. 監査役指名委員会の設置状況

本研究の課題の解明のために株価指数である DAX（Deutscher Aktienindex）、MDAX（Mid-Cap DAX）、TecDAX の構成銘柄（以下、それぞれ DAX30 社、MDAX50 社、TecDAX30 社と表記）における、監査役指名委員会の設置状況を分析し、その結果を示したものが図表1⁽³⁾である。

監査役指名委員会の設置率は DAX30 社で 100%、MDAX50 社で 89%、TecDAX30 社で 70% であった。企業規模が大きいほど、監査役指名委員会の設置率が高い結果となった。

もっとも、監査役指名委員会を設置しているからと言って、これが DCGK の求める監査役指名委員会の勧告に則ったものであるとは限らない。この勧告に準拠していない企業は、DAX30 社で 2 社、MDAX50 社で 6 社、TecDAX30 社で 8 社であった。このうち DAX30 社で 2 社、MDAX50 社で 1 社が、監査役指名委員会を設置しているものの、これに労働者側代表監査役を含めているがための非準拠であった。なお、これら 3 社は全て銀行であり、そして、後述するように、これら 3 行に共通する非準拠の理由に共同決定制度への配慮がある。

図表 1：ドイツ上場企業の監査役指名委員会の設置状況

		DAX 30 社	MDAX 50 社	TecDAX 30 社
標本数		26 社	44 社	27 社
監査役指名委員会設置	企業数	26 社	39 社	19 社
	設置率	100%	89%	70%
DCGK の監査役指名委員会の勧告非準拠	企業数	2 社	6 社	8 社
	非準拠率	8%	14%	30%
非準拠の内訳：労働者側代表監査役をメンバーに含む	企業数	2 社	1 社	0 社
	非準拠に占める割合	100%	17%	0%
非準拠の内訳：監査役指名委員会を設置していない	企業数	0 社	5 社	8 社
	非準拠に占める割合	0%	83%	100%

出所：各社 2016 年度アニュアルレポート、定款、DCGK の準拠表明（Entsprechenserklärung）などを基に筆者作成。全て各社ウェブサイトより入手。

また、監査役指名委員会を設置していない企業は、DAX30 社では 0 社、MDAX50 社では 5 社、TecDAX30 社では 8 社であった。このことから、DCGK の求める監査役指名委員会の勧告非準拠の理由は、DAX30 社では労働者側代表監査役をそのメンバーに含むためが 100%、一方 TecDAX30 社では監査役指名委員会自体をそもそも設置していないためが 100% となっている。このことから、DCGK の準拠率だけでは読み取れない、ドイツ上場企業における監査役指名委員会の実態が隠れていることが窺える。なお、標本企業で共同決定制度の非適用企業は、DAX30 社で 2 社⁽⁴⁾、MDAX50 社で 8 社、TecDAX30 社で 14 社であり、TecDAX30 社では過半数である。

II. DCGK § 5.3.3 の勧告の非準拠状況

1. 労働者側代表監査役をメンバーに含む監査役指名委員会の設置とその理由

DCGK § 5.3.3 の非準拠企業名は図表 2 に挙げた通りである。そして、これら計 16 社が説明する非準拠理由を整理したものが図表 3 である。なお、DCGK の原則には、遵守しない場合にはその事実の公表(2009 年以降はその理由の説明も)を義務付けられている勧告(Empfehlungen)と、これが義務付けられていない推奨(Anregungen)の 2 種類がある。DCGK § 5.3.3 の原則は、勧告である。

労働者側代表監査役をメンバーに含む監査役指名委員会の設置による非準拠企業 3 社（行）は、Commerzbank AG、Deutsche Bank AG、Aareal Bank AG である。ドイツ銀行法では、2014 年の改正により、規模や活動の範囲等に応じて、執行役指名委員会の設置が義務付けられている（2016 年ドイツ銀行法第 25d 条第 7 項および同第 11 項）。同法では、この執行役指名委員会による監査役の指名の兼務は禁止されていない。そのため、銀行法の規定に則った執行役指名委員会は、監査役の指名の兼務が法的に可能である。

そして、DCGK に準拠しない監査役指名委員会を設置する 3 行が開示する非準拠の理由を分析すれば、共同決定制度の尊重の存在が明らかになる。すなわち、3 行とも執行役の指名プロセスにおける共同決定の実現を、DCGK の準拠よりも重視しているのである。さらに重要なことは、このうちの 2 行が、資本家側代表監査役の指名は資本家側代表監査役の指名委員会メンバーのみによってなされると明記していることである。このことは、資本家側代表監査役の指名プロセスに労働者側代表監査役が関与しないことを、ステークホルダーに説明しているということである。

ただし、共同決定制度の尊重は労資同権の尊重と同じ意味ではなく、そもそも法律においても資本家側優位の仕組みになるよう規定されている。すなわち、共同決定法下では、監査役会会長には資本家側代表監査役が就任し、そしてこの会長は監査役会でのキャスティングボート

図表 2：DCGK の監査役指名委員会についての勧告の非準拠企業名

DAX30 社	MDAX50 社	TecDAX30 社
Commerzbank AG Deutsche Bank AG	Aareal Bank AG Jungheinrich AG KRONES AG RATIONAL AG Südzucker AG WACKER CHEMIE AG	Bechtle AG CompuGroup Medical SE GFT SE Nemetschek SE S & T AG United Internet AG Wirecard AG XING AG

出所：各社 2016 年度アニュアルレポート、定款、DCGK の準拠表明（Entsprechenserklärung）などを基に筆者作成。全て各社ウェブサイトより入手。

図表3：DCGKの監査役指名委員会についての勧告の非準拠企業が説明する非準拠理由

No.	企業(株価指数)	理 由
1	Commerzbank AG (DAX)	銀行法の規定に則り指名委員会は執行役の指名も担当する。執行役の指名に資本家側代表と労働者側代表の両方が参加するというコメルツ銀行の既存の慣習 (etablierte Commerzbank-Praxis) を維持するため、指名委員会に2名の労働者側代表監査役を含めている。(GB, S.22)
2	Deutsche Bank AG (DAX)	銀行法の規定に則り指名委員会は執行役の指名も担当するが、この業務は資本家側代表監査役だけでなされるべきではないため、労働者側代表監査役を含めている。ただし、資本家側代表監査役の指名は、資本家側代表監査役の指名委員会メンバーのみによってなされる。(GB, S.522)
3	Aareal Bank AG (MDAX)	銀行法の規定に則った指名委員会は、執行役の指名を担うという性質上、資本家側代表だけで構成されるべきではないため。ただし、資本家側代表監査役の指名は資本家側代表監査役の指名委員会メンバーのみによってなされている。(Erklärung)
4	Jungheinrich AG (MDAX)	同族所有の企業であるためなくても困らない (entbehrlich)。資本家側代表監査役6人のうち2人は株主(記名株式の保有者)であり、残りの4名も一般の株主 (Stammaktionären) との密接な調整 (in enger Abstimmung) の上で選ばれるため。(GB, S.34)
5	KRONES AG (MDAX)	資本家側代表監査役が6人しかいないため。委員会はそれが有用となる規模の組織において特に有用 (sinnvoll) である。ただし、その業務は、Ständigen Ausschuss によって引き受けられている (übernommen) (GB, S.124)。この委員会は、監査役会会長1名、同副会長1名、その他資本家側代表1名、その他労働者側代表1名の計4名(労資同数)で構成されている。その委員長は監査役会会長である (GB, S.17 および S.134)。
6	RATIONAL AG (MDAX)	監査役が6名と少なく、全体会議でも効率的で活発な議論が可能であるため。また、共同決定制度がないという点でも、資本家側代表監査役で構成される指名委員会を設置する必要性はない (GB, S.39)。
7	Südzucker AG (MDAX)	不要であり、むしろ監査役全員で監査役候補の決定に平等に参加する機会を設けた方がより適切であるため。(Erklärung, S.2)
8	WACKER CHEMIE AG (MDAX)	我々の株主構成 (Aktionärsstruktur) の下では適当ではないため。過半数所有の下では、監査役候補は必ず過半数の株主の合意を得なければならない。そのため、むしろその設置は、効率性の向上に貢献しない (GB, S.178)。
9	Bechtle AG (TecDAX)	監査役会の編成 (Besetzung) の観点から監査役会は現在、指名委員会を設置する必要があるとみなさない。(GB, S.52)
10	CompuGroup Medical SE (TecDAX)	筆頭 (den größten) 株主と密接に協働 (Zusammenarbeit) しながら、監査役会全体が指名の義務を果たしているため。(GB, S.24)
11	GFT SE (TecDAX)	管理役会 (Verwaltungsrat) の規模が小規模であり、指名委員会を設置しない方が、全管理役 (管理役会メンバー) が十分な情報の下で全ての意思決定に参加する状況が保証されるため。(Erklärung zur Unternehmensführung, S.5-6)
12	Nemetschek SE (TecDAX)	監査役が3人しかおらず、指名委員会の業務は監査役会全体で行っているため (GB, S.35)。
13	S&T AG (TecDAX)	監査役が3人しかおらず、指名委員会の業務は監査役会全体で行っているため (GB, S.20)。
14	United Internet AG (TecDAX)	監査役が3人しかおらず、指名委員会の業務は監査役会全体で行っている。このような状況下で、監査役会はその設置に効率性を見出していない。(Erklärung, S.1)
15	Wirecard AG (TecDAX)	監査役が5人しかおらず、指名委員会の業務は監査役会全体で行っているため (GB, S.32)。
16	XING AG (TecDAX)	常設の指名委員会の設置は効率性の向上をもたらさず、必要な時にだけこれを設置する方がより有用であるため。執行役の任命、監査役の指名といった重要な意思決定を行う際には、監査役会はどんな場合でも適切なタイミングで監査役会全体が参加するように準備する。(Erklärung, S.1-2)

※ GB はアニュアルレポート、Erklärung は DCGK の準拠表明を指す。

出所：各社 2016 年度アニュアルレポート、DCGK の準拠表明 (Entsprechenserklärung) を基に筆者作成。全て各社ウェブサイトより入手。

の権限を握る。上記3行の監査役指名委員会における資本家側代表対労働者側代表の比率は、Commerzbank AG と Deutsche Bank AG が3対2であり、Aareal Bank AG が4対1である。さらに、3行とも監査役指名委員会の委員長は資本家側代表監査役が務めており、資本家側優位の状況となっている⁽⁵⁾。

図表3のGFT SE中に登場する管理役会（Verwaltungsrat）であるが、これは単層式の取締役会構造における取締役に相当する。GFT SEは、ヨーロッパ会社（Societas Europaea、略称SE）である。ヨーロッパ会社は、二層式の取締役会構造に代わってイギリス式の単層式の取締役会構造を採用することも可能であり、GFT SEは単層式の取締役会構造を採用している。GFT SEの管理役会は、イギリス式の単層式の取締役会構造における取締役に相当する概念である。なお、この用語自体は、ドイツでは歴史があるものである。ドイツでは、150年ほど前の1861年に成立したドイツ普通商法典（Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch）により、内部組織が初めて法律で強制的に規定され、二層式の取締役会構造が採用されたが、それ以前は、管理役会が一般的に設置されていた（海道，2005，pp.52-54）。

2. 監査役指名委員会を設置しない企業とその理由

DCGKの監査役指名委員会についての勧告の非準拠企業16社のうち、大半の13社が監査役指名委員会自体をそもそも設置していないことによる非準拠である。その理由は、全監査役人数の少なさあるいは全体会議の尊重のため（9社）、集中所有のため（3社）、その他（1社）に整理できる。

最も多い理由である、全監査役人数の少なさあるいは全体会議の尊重のためとは、意思決定は監査役全員が参加するのが望ましいためということである。共同決定の歴史が長いドイツでは、監査役会の全体会議が重視される傾向があり、監査役会内委員会への委任禁止事項というものも1965年から法律で規定されている（Lieder, 2006, S. 751）。この委任禁止事項（Delegationsverbote）には、執行役の選任・解任も含まれている（Sick / Köstler, 2012, S.26）。このことから、監査役の指名を全体会議で行うことは、ドイツの伝統に合致するものといえる。

次に多い集中所有のためとは、資本家側代表監査役の選任を左右する筆頭株主がおり、資本家側代表監査役はその筆頭株主の了承なくして選任されないためである。これは「経営者支配ではなく、所有者支配であるため、指名委員会の設置は不要である」という論理である。集中所有はドイツの特徴であることから、この非準拠の理由もまた、ドイツ的な特徴の現れといえよう。たとえば、ドイツ大企業100社⁽⁶⁾における過半数所有主体なしの企業数は、2016年時点で6社のみと極めて少ない（Monopolkommission, 2018, S.420）。

最後に、その他は、Bechtle AGである。同社は、監査役数が12名で共同決定法適用企業であるものの、「監査役会の編成（Besetzung）の観点から監査役会は現在、指名委員会を設置する必要があるとみなさない（Bechtle AG, 2017, S.52）」と説明するだけで、なぜ必要がないのかに

については具体的に言及していない。

ただし、Bechtle AG は共同決定法適用企業であり、監査役会は労資同数の 12 名から成り立っている。また、ほとんどのメンバーが独立監査役から構成されるとしているものの (Bechtle AG, 2017, S.52)、大株主である Karin Schick (彼女の父が創業者の 1 人) が、会長ではないものの監査役の中に含まれている (Bechtle AG, 2017, S.200)。株主構成は、Karin Schick が 35.02%、浮動株が 64.98% となっている (Bechtle AG, 2017, S.59)。したがって、実際の状況は、Karin Schick が同族の大株主であり、監視役として監査役にも入っている。このような状況から、「構成メンバーが占有的株主からなるため設置の必要がない」という意味であると推察される。だが、説明そのものがあいまいな内容であるため、少なくともステークホルダーへの説明責任という面では、その説明責任を十分に果たしているとはいえないように思われる。

Ⅲ. 共同決定制度の補完制度としての監査役指名委員会

1. 共同決定制度と DCGK

これまでの検討より、共同決定の実現が DCGK の準拠よりも優先されている状況は明らかである。DAX30 社の非準拠は全て、労働者側代表監査役をメンバーに含むためである。これは、労資の代表が共同で執行役の指名をするためである。さらには、資本家側代表メンバーだけで資本家側代表監査役候補を指名することを、あえて明記するケースもある。本来、指名委員会は、経営者から独立して取締役 (ドイツにおいては監査役) を指名するための機関である。だが、ドイツでは、この指名は共同決定や全体会議でなされるべきものとして認識されている。DCGK でも独立監査役の比率が求められておらず、そこで求められているのは、「資本家側代表監査役のみであること」だけである。このように、ドイツの指名委員会は、コーポレート・ガバナンスのための制度というよりも、共同決定制度の補完制度としての性格が強いといえよう。これは、本研究の結論である。

制度とは、「人間の社会的営みの仕組 (小松, 1983, p.6)」であるが、これは社会的に容認されて形成され、そして社会的秩序を長期安定的にもたらすものとして機能する (小松, 1983; 三戸, 1982)。監査役指名委員会の普及そのものはアメリカ制度の普及としてとらえられるかもしれないが、これはあくまで共同決定制度と二層式取締役会構造の制約下で行われているという点で、その程度の制度である。DCGK が要求するのは独立監査役の比率ではなく資本家側代表監査役の比率であり、そして共同決定は DCGK の原則よりも優先されている。このことにより、DCGK が勧告する監査役指名委員会の設置が共同決定制度を侵害する際には、企業はその勧告に準拠しないという事態が起きている。

ただし、共同決定制度を最優先とする前提により、DCGK というコーポレート・ガバナンス規範の意味が薄らぐというわけではない。コーポレート・ガバナンスは経営者の監視を意味する

が、確かにこれを「株主のための経営者の監視」とした場合には、その通りであるかもしれない。しかしながら、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスは「ステークホルダーのための経営者の監視」であり、基盤となる考え方自体が異なっている。さらに、共同決定制度では対象となるステークホルダーが労働者のみであるのに対して、DCGKにおいては透明性の向上によりその他のステークホルダーへのアカウンタビリティが高められていることが重要である。このことに加えて、DCGKをはじめとするコーポレート・ガバナンス改革では、利益相反の防止など企業不祥事の防止も図られてきた。

そもそも共同決定制度は、資本家と労働者による共同決定制度であり、資本家の利益を犠牲にせよというものではない。そして、共同決定法においては、監査役会会長を務める資本家側代表監査役に監査役会でのキャスティングボートの権限が委ねられており、資本家側優位の仕組みとなっている。さらに、後述するように、共同決定制度の下で労働者のモラルが高まると同時に、経営参加によって経営方針に対する信認も得やすいというのであれば、生産性や収益性の向上、そしてこれによる株価や配当の向上という形で株主にも利益が還元されることになる。これらに加えて、DCGKをはじめとするコーポレート・ガバナンス改革では、株主利益を保護するための方策が図られてきたことも見逃してはならないだろう。

2. 共同決定制度が堅持される背景：ステークホルダーの利害が絡み合った共同決定制度

共同決定制度は、会社レベルでなく全産業レベルで整備され、そのステークホルダーの多さから高度に政治的な制度である。実際に、最初の共同決定制度を規定したモンタン共同決定法（1951年成立）は、労働組合からのストライキの圧力を背景に制定されたものである（二神，1971, p.21）。また、共同決定法は、社会民主党（Sozialdemokratische Partei Deutschlands、略称SPD）と自由民主党（Freie Demokratische Partei、略称FDP）の連立政権下の1976年に成立したが、これも自由民主党の合意を得るための妥協により資本家側優位の仕組みとなり、モンタン共同決定法よりも労資平等の程度が低い内容となった（海道，2005, p.11）。すなわち、キャスティングボートの権限を持った監査役会会長が、中立ではなく、先述したように資本家側代表監査役の中から選出されることになった。

1990年代以降のコーポレート・ガバナンス改革を通して、共同決定制度が堅持されたわけだが、これは、この制度の存続にかかわる各種ステークホルダーの利害が複合的に絡み合った結果であると推測される。まず、経営者側にとっては、共同決定制度は、経営の自律性の確保につながるというメリットがある。すなわち、共同決定制度は、監査役会の半数を労働者側代表で占めることで、社外の監査役の比率上昇の抑制につながることになる。次に、労働者側にとっては、当然のことながら労働者の利害が経営に及ぼす影響力が増すほか、自社の経営状況についての情報を直に得ることができるといったメリットがある（山崎，2013, pp.38-48）。すなわち、「共同決定制度のもとでの労働側の利害と経営の自律性の確保という企業側の利害は十分に一致しうるも

のである（山崎, 2013, p.359）。」

これらの他にも、政治家にとってのメリットとしては支持率の確保が考えられる。そもそも、社会秩序という面では、山崎も指摘するように、共同決定制度には、協調的・安定的な労使関係の促進や失業問題や劣悪な労働条件などを抑止するためのセーフティネット（「事前的」対処）などの機能が期待できる。これにより、社会不安の抑止・対処にかかる財政的負担が軽減されるとともに、ストライキの発生も抑制されることになり、幅広い市民にメリットがもたらされる（山崎, 2013, pp.42-48）。実際に、2005年のメルケル政権の誕生は、前シュレーダー政権の労働市場の規制緩和とこれに対する労働組合の反対が原因だったともいわれている（手塚, 2014, p.97）。

また、筆者は、これまでヒアリング調査の度に、「共同決定制度は、自分たち（労働者）のリーダーが経営に参加していると労働者に認識させることでモラルの向上につながるのでは」と質問してきたが、共同決定制度が資本家的営利の面でも優れていることを示唆する指摘や現象は様々確認できる。たとえば、藤内（2009）は、事業所レベルのものも含め共同決定制度は職場生活への満足度を高め、労働者の企業への統合を促すと指摘している（藤内, 2009, p.414）。これはまさに人間関係論やバーナードらがその重要性（あるいは必要性）を指摘した「モラル」や「貢献意欲」を高める役割を果たすということである。さらに、1990年代以降、ドイツではリストラクチャリングが進められてきたが、これもまた労働者が関与する形で進められ、これにより労働者の大規模な反発が抑制されたといわれる（山崎, 2013, pp.405-407）。

その他に、2015年時点で、ドイツ企業の労働生産性（労働者1人が1時間で生み出すGDP）は、日本よりも46%も高い（熊谷, 2017, p.33）。また、株価指数の国際比較を見ても、ドイツのDAXは2015年に1986年比で7倍にまで上昇し、アメリカのS&P500の9倍にはほぼ匹敵する上昇を示している（伊藤, 2018, p.6）。現在ドイツ1国で28か国で構成されるEUのGDPの5分の1を占めるといわれるが、もし共同決定制度を維持しながらも高い株主利益と生産性を維持できるのであるならば、資本家的営利の面からもこれを廃止する必要は特にないであろう。

これに加えて、世界では、持続可能性を重視する機運が高まるとともに、機関投資家の間でESG投資が活発化してきている。ESG投資の「S」は「社会（Social）への配慮」を意味するが、監査役会の半数に労働者側の代表が含まれているという事実は、このESG投資の投資先選定においても肯定的な評価を得やすい要素であると推測される。

さらに、リーマンショック以降、持続可能性の議論と共にアメリカのコーポレート・ガバナンスをグローバル・スタンダードとすることへの疑念が高まる中で、各国で自国の伝統的経営に対する評価を再考する動きが広がっていることも注目されたい。日本においても、長寿企業の経営哲学や日本的経営に対する注目が高まってきている。田中一弘（2014, 2017）は、日本の伝統的な企業経営は「性善説」に則ったものであり、「アメとムチ論理」に従ってしか展開されてこなかったこれまでのコーポレート・ガバナンス改革に対して警鐘を鳴らしている。『日本経済新聞』でも、日本的経営あるいは日本型資本主義の意義を再考する論説が度々掲載されている（吉

村, 2017; ヴォーゲル, 2018; 岩井 2018)。

ドイツにおいても、2009 年の DCGK の改訂の際に、会社役員の責任・義務として、「企業の利益」、「企業の存続 (Bestand)」、「持続可能な価値創造 (nachhaltige Wertschöpfung)」の概念が強調されている (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2009, S.2)。すなわち、「企業の利益」などの概念は、「機関構成員の義務として株主だけではなく、従業員、債権者、地域社会等の広範な利害を企業家的意思決定において考慮するとともに、これを労働者代表と所有者代表とが監査役会を通して監視・監督する仕組みを表すものである (風間, 2017, p.147)。」⁷⁾ このように CSR の機運が高まる状況では、共同決定制度の存続の可能性はより高まることになる。

おわりに

「ドイツの指名委員会は、コーポレート・ガバナンスのための制度というよりも、共同決定制度の補完制度としての性格が強い」というのが本研究の結論である。本来、指名委員会は、経営者から独立して取締役 (監査役) を指名するための機関である。だが、ドイツでは、そもそもこの指名は共同決定や全体会議でなされるべきものとして認識されている。この背景にあるのは、共同決定制度が最優先とされている状況があり、DCGK においても独立監査役の比率ではなく、「資本家側代表監査役のみであること」だけが求められている。また、DAX30 社の非準拠の事例全てにおいて、その非準拠の理由は、労働者側代表監査役をメンバーに含むためである。さらに、資本家側代表メンバーだけで資本家側代表監査役候補を指名することを、あえて明記するケースさえある。

ドイツの共同決定制度は、伝統があるというだけでなく、文字通り「制度」その本来の意味の通り機能しており、共同決定は企業の意思決定を含めドイツの企業経営のあらゆる面で前提として定着している。このことは、世界で拡大が進む取締役会の独立性の強化においても何ら例外ではない。これを踏まえれば、監査役会の監督機能の強化においては、監査役会の独立性の強化よりも、既存の監査役達の監督能力の向上や監督者としての意識の向上などを図ることの方が、より実効性が高いと考えることもできよう。

また、監査役指名委員会の設置率は、DAX30 社で 100%、MDAX50 社で 89%、TecDAX30 社で 70% とかなり高いが、もちろんこの背景として、「コンプライ・オア・エクスプレイン」が機能していることは間違いないだろう。また、自主規制であるソフトローは、そもそもそれが適用される当事者たち自身の議論を経て作成、改訂される。DCGK もまた、企業役員、投資家、学者、労働組合などをメンバーとする DCGK 政府委員会によって作成、改訂され、また、改訂に際しては、パブリック・レビューも行われる。そのため、DCGK の規範の内容そのものが、ドイツで準拠率が高くなるようなものにあらかじめ設定されることも、「コンプライ・オア・エクスプレ

レイン」の実効性を担保する要因となっていると考える。

本研究の分析は、筆者の力不足により、分析対象を110社以外にまで広げることができなかった。しかし、ドイツにおける監査役指名委員会の実情などを従来よりも解明できたという意義があったと期待したい。なお、標本企業で共同決定制度の非適用企業は、DAX30社で2社、MDAX50社で8社、TecDAX30社で14社であり、TecDAX30社では過半数であった。SDAX構成企業（50社）の分析を断念したのは、調べるにつれて、小規模の株価指数になればなるほど、共同決定制度の非適用企業が増えていった状況もあった。

最後に、本研究の示唆として、日本で問題視されているステークホルダーのための企業経営の衰退について述べたい。ステークホルダーのための企業経営を語る際に、ドイツにおいて取り上げられてきたのは共同決定制度、産業別労働組合、労働者の権益を保護する各種法律などの各種制度であった。これに対して、日本のそれは概ね年功序列や終身雇用といった慣行に過ぎず、制度として確立していない分、経営環境の変化や外国制度の導入により失われやすいものであった（cf. 山崎, 2013）。たとえドイツ程水準が高度なものではないとしても、制度面で日本のステークホルダーのための企業経営を擁護する改革がなされなければ、これを維持あるいは復活することは困難であると思われる。なお、日本にもドイツの共同決定制度に相当するような制度の導入が必要ではないかとの指摘は、ドイツ企業研究者たちの間でも度々なされてきた（e.g., 渡辺, 1999, p.141; 吉森, 1982, p.235）。

本研究は共同決定制度に焦点を当てていることから、労働者に関する示唆が主となっている。そのため、労働者のみではなく、労働者以外のステークホルダーも視野に入れて日本への示唆を考えなければ、十分とは言えないかもしれない。しかしながら、従業員の人権を保証することは、彼らの生産性を高め、またESG投資への適合などの要因から株価の上昇にもつながるなど株主利益にも貢献するものとする。

謝辞

本研究は、日本私立学校振興・共済事業団による平成29年度学術研究振興資金（若手研究者奨励金）の研究成果の一部をまとめたものである。

<注>

- (1) DCGKは、以下のサイトより入手した。Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ウェブサイト, <http://www.dcgk.de/de/>。
- (2) 後述するように、DCGKの原則には、非準拠理由の説明が求められる勧告と、それが求められない推奨の2種類がある。
- (3) 図表に挙げた各社のデータは全て各社ウェブサイトからの公表資料より入手した。
- (4) なお、ドイツ証券取引所は三分の一参加法適用企業である。
- (5) 本段落のこれら3行のデータは全て、各行の2016年アニュアルレポートより。

(6) 付加価値生産額上位 100 社企業。

(7) なお、この「nachhaltige」とは持続可能性の形容詞である「sustainable」のドイツ語であり、持続可能な開発（sustainable development）も、ドイツ語では「nachhaltige Entwicklung」という。

< 主要参考文献 >

Bechtle AG (2017) *Geschäftsbericht 2016*.

Lieder, J. (2006) *Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit*, Deutschland: JMV Jenar Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Monopolkommission (2018) *Wettbewerb 2018 (XXII. Hauptgutachten der Monopolkommission)*.

Sick, S. / Köstler, R. (2012) *Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats Eine kommentierte Checkliste [Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 1]*, Hans-Böckler-Stiftung.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, (2009) *Deutscher Corporate Governance - Kodex geltende Fassung vom 18. Juni 2009, Version mit markierten Änderungen*.

伊藤邦雄 (2018) 「コーポレートガバナンス改革と日本企業の持続的成長」『月刊監査役』No.683, pp.4-31.

岩井克人 (2009) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。

岩井克人「時代の節目に考える① 日本の資本主義 再興の時」『日本経済新聞』2018年1月4日付朝刊, 21面。

ヴォーゲル, S. K. 「資本主義の未来⑤ 日本型制度の強み 生かせ」『日本経済新聞』2018年8月10日付朝刊, 25面。

奥村宏・佐高信 (1992) 『企業事件史』社会思想社。

海道ノブチカ (2005) 『ドイツの企業体制』森山書店。

海道ノブチカ (2013) 『ドイツのコーポレート・ガバナンス』中央経済社。

風間信隆 (2017) 「第7章 外部監視とコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレート・ガバナンス改革の国際比較—多様化するステークホルダーへの対応—』ミネルヴァ書房, pp.133-151.

熊谷徹 (2017) 『5時に帰るドイツ人、5時から頑張る日本人』SBクリエイティブ。

小松章 (1983) 『企業の論理—社会科学としての経営学—』三嶺書房。

田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える』東洋経済新報社。

田中一弘 (2017) 「コーポレート・ガバナンス改革が置き去りにしていること—経営者の責任をめぐって—」『監査役』No.665, pp.6-14。

手塚和彰 (2014) 「ドイツの労働市場の規制緩和—解雇を金銭賠償で解決することがどこまでできるか—」『日本労働研究雑誌』2014年11月号 (No.652), pp.97-100.

藤内和公 (2009) 『ドイツの従業員代表制と法』法律文化社。

二神恭一 (1971) 『西ドイツ企業論』東洋経済新報社。

三戸公 (1982) 『財産の終焉—組織社会の支配構造—』文真堂。

山崎敏夫 (2013) 『現代のドイツ企業—そのグローバル地域化と経営特質—』森山書店。

吉田和夫 (1995) 『ドイツの経営学』同文館出版。

吉村典久 「企業統治改革の課題④ 社外取締役・監査役 連携を」『日本経済新聞』2017年4月3日付朝刊, 13面。

吉森賢 (1982) 『西ドイツ企業の発想と行動』ダイヤモンド社。

渡辺朗 (1999) 「第7章 経営参加の日独比較」大橋昭一・深山明・海道ノブチカ編著『日本とドイツの

経営』税務経理協会。

佐久間信夫名誉教授の略歴

【学歴】

- 昭和 49 年 3 月 中央大学商学部経営学科卒業
54 年 3 月 中央大学大学院商学研究科修士課程修了（商学修士）
58 年 3 月 明治大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程退学
平成 15 年 9 月 経済学博士（創価大学）

【略歴】

- 昭和 58 年 4 月 専修大学北海道短期大学商科 講師（経営管理論、労務管理論担当）
60 年 4 月 創価女子短期大学経営科 講師（経営学総論、企業論担当）
平成 元 年 4 月 創価大学経営学部 助教授（経営学総論、企業形態論担当）
6 年 4 月 創価大学経営学部 教授（経営学原理・企業論・企業と社会担当）
8 年 4 月 創価大学大学院経済学研究科博士前期課程講義担当（経営学特論）
15 年 4 月 創価大学大学院経済学研究科博士後期課程講義担当（経営学特殊研究）
2 年 4 月 中央大学商学部 非常勤講師（平成 4 年 3 月まで、経営学史担当）
5 年 4 月 工学院大学工学部 非常勤講師（平成 6 年 3 月まで、経営学担当）
7 年 3 月 ハイデルベルグ大学 客員研究員（平成 8 年 3 月まで）
7 年 4 月 マンハイム大学 非常勤講師（平成 8 年 2 月まで）
12 年 4 月 埼玉大学経済学部 非常勤講師（平成 16 年 3 月まで、経営学原理、経営学総論、現代企業論担当）
14 年 4 月 文京学院大学大学院 非常勤講師（平成 15 年 3 月まで、経営学研究、経営学演習Ⅰ、Ⅱ担当）
15 年 6 月 明治大学経営学部 非常勤講師（平成 17 年 3 月まで、比較経営論、ドイツ語外書講読担当）
15 年 9 月 慶應義塾大学大学院 訪問教授（平成 16 年 3 月まで）
17 年 4 月 玉川大学経営学部 非常勤講師、（平成 25 年 3 月まで、国際経営研究、企業論、英文外書講読担当）、玉川大学大学院マネジメント研究科非常勤講師（平成 25 年 3 月まで、企業形態研究、コーポレート・ガバナンス研究、企業倫理研究担当）
平成 22 年 4 月 東洋大学 法科大学院 非常勤講師（コーポレート・ガバナンス論担当、平成 28 年 3 月まで）

- 東洋大学大学院 経営学研究科 非常勤講師（コーポレート・ガバナンス論、企業倫理担当、平成30年3月まで）
- 23年4月 埼玉大学経済学部 非常勤講師（平成23年9月まで、企業論担当）
- 24年4月 東洋大学経営学部 非常勤講師（コーポレート・ガバナンス論、コンプライアンス経営論担当、平成30年3月まで）
- 25年4月 専修大学商学部 非常勤講師（国際経営A、比較経営・欧米担当、平成30年3月まで）
- 27年4月 明治大学大学院経営学研究科 非常勤講師（現代企業論A、B担当、平成30年3月まで）

【学会および社会における活動等】

- 昭和54年9月 日本経営学会入会
 機関紙編集委員（平成12年～16年）
 常任理事（平成16年～19年）
 常任理事（平成22年～25年）
 財政問題検討委員会・委員（平成22年～25年）
 常任理事（平成25年～28年）
 財政改革委員会・委員長（平成25年～28年）
 年報編集委員会・委員（平成25年～28年）
 90周年記念事業委員会・副委員長（平成27年～28年）
 倫理委員会委員（平成27年～28年）
 会計監査人（平成28年～31年）
- 昭和62年5月 証券経済学会入会（平成30年6月退会）
- 平成2年6月 日本経営教育学会入会（平成23年から日本マネジメント学会に改称）
 幹事（平成2年～平成9年）
 理事・組織委員（平成9年～平成12年）
 常任理事・組織委員会副委員長（平成12年～15年）
 常任理事・組織委員会委員長・大会委員長、産学交流研究集会委員長（平成15年～18年）
 理事・関東部会長（平成21年～24年）
 理事・山城賞委員会副委員長（平成24年～27年）
- 平成5年6月 経営学史学会入会（平成26年2月退会）
- 平成5年10月 アジア経営学会入会
 幹事（平成5年～9年）

- 評議員（平成9年～12年）
理事（平成12年～18年）
機関誌編集委員（平成15年～18年）
プログラム委員（平成15年）
会計監査人（平成18年～21年、平成21年～24年）
評議員（平成24年～27年）
評議員（平成27年～30年）
学会賞・研究奨励賞審査委員会・委員（平成29年～）
- 平成5年10月 日本経営財務研究学会入会（平成24年退会）
- 平成6年10月 日本財務管理学会入会
理事（平成11年～17年）
理事（平成20年～22年）
常任理事（平成23年～26年）
理事（平成29年～32年）
- 平成10年4月 経営行動研究学会入会
研究委員会委員（平成11年～）
理事（平成22年～25年）
理事（平成25年～28年）
理事（平成28年～31年）
- 平成10年7月 経営哲学学会入会（平成19年退会）
- 平成13年9月 NPOフェア・レーティング入会（平成17年退会）
理事（平成14年～17年）
副事務長（平成16年～17年）
- 平成15年8月 経営学検定試験協議会委員（現在に至る）
- 平成15年11月 日本学術会議第3部・コーポレート・ガバナンス研究連絡委員会委員・幹事
（平成18年11月まで）
- 平成18年3月 経営戦略学会入会（平成23年3月退会）
- 平成20年7月 日本経営倫理学会入会
- 平成22年12月 神奈川大学国際経営研究所機関誌査読委員
- 平成23年12月 第12回経営学会国際連合（IFSAM）世界大会・組織委員会副委員長
- 平成26年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構 学位審査会専門委員（平成28年3月まで）
- 平成28年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構 学位審査会専門委員（平成30年3月まで）

平成 29 年 1 月 川越市上下水道局営業業務委託事業者選定委員会・委員長

佐久間信夫名誉教授の研究業績一覧

【著書】

- 1 『経営管理基礎論』（共著）日本評論社、昭和 61 年 3 月
- 2 『現代の経営学』（共著）学文社、平成 3 年 6 月
- 3 『現代経営学の基本課題』（共著）文眞堂、平成 5 年 5 月
- 4 『現代企業論』（共著）八千代出版、平成 6 年 4 月
- 5 『最新経営学用語辞典』（執筆分担）学文社、平成 6 年 3 月
- 6 『現代株式会社と経営財務』（共著）文眞堂、平成 7 年 4 月
- 7 『企業集団研究の方法』（共編著）文眞堂、平成 8 年 2 月
- 8 『現代経営における企業理論』（共著）学文社、平成 9 年 4 月
- 9 『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』（共編著）文眞堂、平成 10 年 1 月
- 10 『現代経営学』（編著）学文社、平成 10 年 3 月
- 11 『多元的経営環境と経営教育』（共著）学文社、平成 11 年 10 月
- 12 『現代社会の経営学』（共著）学文社、平成 11 年 11 月
- 13 『企業集団と企業結合の国際比較』（共編著）文眞堂、平成 12 年 3 月
- 14 『新世紀の経営学』（編著）学文社、平成 12 年 8 月
- 15 『現代経営と企業理論』（共編著）学文社、平成 13 年 3 月
- 16 『最新現代企業論』（共著）八千代出版、平成 13 年 4 月
- 17 『現代経営用語の基礎知識』（編集代表）学文社、平成 13 年 4 月
- 18 『経営学史辞典』（執筆分担）文眞堂、平成 14 年 4 月
- 19 『リニューアル現代の経営管理論』（共編著）学文社、平成 14 年 4 月
- 20 『リニューアル現代の多国籍企業論』（編著）学文社、平成 14 年 4 月
- 21 『リニューアル現代の経営学』（編著）学文社、平成 15 年 2 月
- 22 『企業支配と企業統治』（単著）白桃書房、平成 15 年 3 月
- 23 『企業統治構造の国際比較』（編著）ミネルヴァ書房、平成 15 年 10 月
- 24 『経営学検定試験公式テキスト&キーワード集』（共編著）中央経済社、平成 15 年 10 月
- 25 『企業倫理と企業統治の国際比較』（共著）文眞堂、平成 15 年 11 月
- 26 『経営学検定試験公式テキスト①経営学の基本（第 1 版）』（共編著）中央経済社、平成 15 年 12 月
- 27 『経営学検定試験公式テキスト②現代経営の課題』（共編）中央経済社、平成 16 年 2 月
- 28 『経営管理の新潮流』（共著）学文社、平成 16 年 4 月

- 29 『経営戦略論』（共編著）創成社、平成16年4月
- 30 『テキスト現代企業論』（共著）同文館、平成16年6月
- 31 『ベーシック経営学辞典』（執筆分担）中央経済社、平成16年8月
- 32 『リニューアル現代の経営組織論』（共編著）学文社、平成17年2月
- 33 『新版現代経営学』（編著）学文社、平成17年4月
- 34 『増補版 現代経営用語の基礎知識』（編集代表）学文社、平成17年9月
- 35 『アジアのコーポレート・ガバナンス』（編著）学文社、平成17年9月
- 36 『経営学検定試験公式テキスト①経営学の基本（第2版）』（共編著）中央経済社、平成18年3月
- 37 『現代経営戦略論の基礎』（共編著）学文社、平成18年5月
- 38 『よくわかる企業論』（編著）ミネルヴァ書房、平成18年6月
- 39 『経営教育事典』（共編著）学文社、平成18年6月
- 40 『現代企業論の基礎』（編著）学文社、平成18年8月
- 41 『現代経営学要論』（共著）創成社、平成19年3月
- 42 『はじめて学ぶ経営学』（共著）ミネルヴァ書房、平成19年3月
- 43 『現代経営学の基礎』（共編著）学文社、平成19年4月
- 44 『テキスト現代企業論＜改訂版＞』（共著）同文館出版、平成19年5月
- 45 『経営学検定試験公式テキスト・経営用語・キーワード集』（執筆分担）中央経済社、平成19年4月
- 46 『CSRとコーポレート・ガバナンスがわかる事典』（共編著）創成社、平成19年7月
- 47 『コーポレート・ガバナンスの国際比較』（編著）税務経理協会、平成19年9月
- 48 『よくわかる経営戦略論』（共編著）ミネルヴァ書房、平成20年3月
- 49 『経営学総論』（編著）学文社、平成20年3月
- 50 『改訂版 現代経営学』（共編著）学文社、平成20年3月
- 51 『講座経営教育 経営者論』（共著）中央経済社、平成21年4月
- 52 『現代経営管理要論』（共編著）創成社、平成21年4月
- 53 『転換期の株式会社』（共著）ミネルヴァ書房、平成21年7月
- 54 『経営学検定試験公式テキスト ①経営学の基本（第3版）』（共編著）中央経済社、平成21年12月
- 55 『経営学検定試験公式テキスト ②マネジメント（第2版）』（共編）中央経済社、平成21年12月
- 56 『経営学検定試験公式テキスト ③マーケティング（第3版）』（共編）中央経済社、平成21年12月
- 57 『経営学検定試験公式テキスト ④経営財務（第1版）』（共編）中央経済社、平成21年12月

- 58 『経営学検定試験公式テキスト ⑤人的資源管理（第4版）』（共編）中央経済社、平成21年12月
- 59 『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』（共編著）ミネルヴァ書房、平成22年4月
- 60 『経営学検定 経営用語・キーワード』（執筆分担）中央経済社、平成22年9月
- 61 『経営学概論』（編著）創成社、平成23年2月
- 62 『現代CSR 経営要論』（共編著）創成社、平成23年3月
- 63 『現代経営組織論の基礎』（共編著）学文社、平成23年4月
- 64 『現代経営戦略要論』（共編著）創成社、平成23年5月
- 65 『現代企業要論』（共編著）創成社、平成23年6月
- 66 『経営学史辞典 第2版』（執筆分担）文眞堂、平成24年5月
- 67 『経営学検定試験公式テキスト①経営学の基本（改訂版第4版）』（共編著）中央経済社、平成24年12月
- 68 『第2版 現代の経営管理論』（共編著）学文社、平成25年4月
- 69 『多国籍企業の戦略経営』（共編著）白桃書房、平成25年11月
- 70 『経営学原理』（編著）創成社、平成26年2月
- 71 『アジアのコーポレート・ガバナンス改革』（共編著）白桃書房、平成26年4月
- 72 『よくわかる環境経営』（共編著）ミネルヴァ書房、平成26年5月
- 73 『現代中小企業経営要論』（共編著）創成社、平成27年5月
- 74 『経営学者の名言』（編著）創成社、平成27年10月
- 75 『現代の経営管理論（第3版）』（共編著）学文社、平成28年3月
- 76 『新 現代経営学（共編著）』学文社、平成28年4月
- 77 『マネジメントの現代的課題』（共著）学文社、平成28年7月
- 78 『第2版 よくわかる企業論』（編著）ミネルヴァ書房、平成28年9月
- 79 『多国籍企業の理論と戦略』（編著）学文社、平成28年12月
- 80 『現代経営組織要論』（共編著）創成社、平成29年4月
- 81 『M&Aの理論と実際』（共編著）文眞堂、平成29年10月
- 82 『地方創生のビジョンと戦略』（共編著）創成社、平成29年10月
- 83 『コーポレート・ガバナンス改革の国際比較』（編著）ミネルヴァ書房、平成29年11月
- 84 『現代国際経営要論』（編著）創成社、平成31年1月

【学術論文】

- 1 「ヴェブレンの企業論に関する一考察」（単著）昭和54年3月（中央大学修士論文）
- 2 「ヴェブレンの『技術者ソヴィエト』論」（単著）『明治大学大学院紀要』第18集、昭和56

年2月

- 3 「W. ウィスラーの制度主義経営学」(単著)『明治大学大学院紀要』第19集、昭和57年2月
- 4 「ヴェブレンと『制度』概念」(単著)『専修大学北海道短大紀要』第16号、昭和58年12月
- 5 「多国籍企業の組織展開」(単著)『専修大学北海道短大紀要』第17号、昭和59年12月
- 6 「R.A. ゴードンの株式会社支配論」(単著)『創価女子短期大学紀要』第3号、昭和62年12月
- 7 「P.I. プランバークの株式会社支配論」(単著)『創価女子短期大学紀要』第5号、昭和63年12月
- 8 「D.M. コッツの金融支配論」(単著)『創価経営論集』、第15巻3号、平成3年3月
- 9 「J.M. Budishの人民資本主義批判」(単著)『創価経営論集』第16巻2・3合併号、平成4年3月
- 10 「V. パーロの人民資本主義批判」(単著)『創価経営論集』第17巻2号、平成4年11月
- 11 「T. ヴェブレンの産業合同論」(単著)『創価経営論集』第17巻3号、平成5年3月
- 12 「機関所有と株式会社支配」(単著)『経営教育年報』第12号、平成5年6月
- 13 「T. ヴェブレンの営利企業衰退論」(単著)『創価経営論集』第18巻1号、平成5年7月
- 14 「パットマン報告書における商業銀行の所有と支配」(単著)『創価経営論集』第18巻2号、平成5年11月
- 15 「パットマン報告書と銀行支配」(単著)『創価経営論集』第18巻3号、平成6年3月
- 16 「機関集中と産業支配」(単著)『経営分析研究』第10号、平成6年3月
- 17 「人民資本主義と会社支配」(単著)『年報財務管理研究』第5号、平成6年10月
- 18 「株式相互所有に関する諸説の検討」(単著)『創価経営論集』第19巻2号、平成6年11月
- 19 「企業集団における社長会の機能」(単著)『創価経営論集』第19巻3号、平成7年3月
- 20 「ドイツにおける大銀行と大企業」(単著)『創価経営論集』第21巻2号、平成8年11月
- 21 「ドイツのコーポレート・ガバナンス論」(単著)『創価経営論集』第21巻3号、平成9年3月
- 22 「ドイツ巨大企業の所有と支配」(単著)『年報財務管理研究』第7号、平成9年6月
- 23 「日本企業の経営構造とコーポレート・ガバナンス」(単著)『創価経営論集』第22巻1号、平成9年7月
- 24 「アメリカとドイツのコーポレート・ガバナンス」(単著)『創価経営論集』第22巻2・3合併号、平成10年2月
- 25 「T. ヴェブレンの企業理論(1)」(単著)『創価経営論集』第23巻1号、平成10年7月
- 26 「ドイツの会社支配における銀行の役割」(単著)『経営学論集』68(日本経営学会)、平成10年9月
- 27 「アメリカ企業支配論の展開」(単著)『創価経営論集』第23巻3号、平成11年3月
- 28 「日本企業とステークホルダー」(単著)『創価経営論集』第24巻1・2・3合併号、平成12年3月

- 29 「日本型企业システムと経営者」(単著)『経営学論集』70(日本経営学会)、平成12年9月
- 30 「ドイツの企業間関係と企業統治」(単著)『明大商学論叢』第83巻第2号、平成13年2月
- 31 「日本における株式会社機関の改革の現状」(単著)『創価経営論集』第25巻1・2・3合併号、平成13年3月
- 32 「武田薬品工業の企業統治」(単著)『医療と社会』第11巻1号、平成13年8月
- 33 「三菱商事の企業統治改革」(単著)『創価経営論集』第26巻1号、平成13年12月
- 34 「企業支配論の論点」(単著)『創価経営論集』第26巻2号、平成14年2月
- 35 「V. パーロの株式会社支配論」(単著)『創価経営論集』第26巻3号、平成14年3月
- 36 「監査役機能強化と企業統治活動の実態」(単著)『創価経営論集』第27巻1号、平成15年1月
- 37 「委員会等設置会社と企業統治」(単著)『創価経営論集』第27巻2・3合併号、平成15年2月
- 38 「商法改正と日本の企業統治」(単著)『経営行動研究年報』第12号、平成15年5月
- 39 「委員会等設置会社の運営状況と企業統治の現状」(単著)『創価経営論集』第28巻第1・2・3合併号、平成16年3月
- 40 「アメリカにおける企業支配論と企業統治論」(単著)『経営学史学会年報』第12輯、平成17年5月
- 41 「外部監視と日本の企業統治」(単著)『創価経営論集』第30巻第2・3合併号、平成18年3月
- 42 「機関投資家と企業統治改革」(単著)『創価経営論集』第33巻第3号、平成21年3月

【翻訳】

- 1 P.I. ブランバーク著、中村瑞穂監訳『巨大株式会社』(共訳)文眞堂、昭和55年12月
- 2 J. スコット著、中村瑞穂・植竹晃久監訳『株式会社と現代社会』(共訳)文眞堂、昭和58年5月

【学会発表】

- 1 「ヴェブレンの制度論と技術者革命」日本経営学会北海道部会、昭和59年12月
- 2 「機関所有と株式会社支配」日本経営教育学会 第24回全国研究大会、平成4年11月
- 3 「機関集中と産業支配」日本経営分析学会 第10回年次大会、平成5年6月
- 4 「人民資本主義と会社支配」日本財務管理学会 第5回大会、平成5年11月
- 5 「ドイツ巨大企業の所有と支配」日本財務管理学会部会、平成9年1月
- 6 「ドイツの会社支配における銀行の役割」日本経営学会関東部会、平成9年4月
- 7 「ドイツの会社支配における 銀行の役割」日本経営学会 第71回大会、平成9年9月
- 8 「持株会社の問題点」日本経営学会関東部会シンポジウム、他のパネラーは奥村宏、井上照幸、平成9年12月

- 9 「アメリカにおける企業支配論と企業統治論」日本経営財務研究学会 第22回全国大会、平成10年10月
- 10 「経営者とステークホルダー」日本経営学会 第73回大会 統一論題報告、平成11年9月
- 11 「日本の総合商社のコーポレート・ガバナンス」韓国ロジスティクス学会 2001年度秋期大会 ―キーノート・スピーチ― (於 韓国西河大学)、平成13年11月
- 12 「商法改正と日本の企業統治」経営行動研究学会 第12回全国大会、平成14年7月
- 13 「商法改正とコーポレート・ガバナンス」日本経営教育学会 第48回大会 統一論題報告、平成15年10月
- 14 「アメリカにおけるコーポレート・コントロールとコーポレート・ガバナンス」経営学史学会 第12回大会統一論題報告、平成16年5月
- 15 「アメリカの企業支配論争と企業統治」日本経営学会関東部会シンポジウム、他のパネラーは伊丹敬之、三戸浩、平成16年12月
- 16 「市場構造と外部監視システムからみた日本の企業統治」経営行動研究学会 第15回全国大会、平成17年10月
- 17 「日本企業のガバナンスと経営理念」日中企業管理シンポジウム (於 北京清華大学)、平成21年8月
- 18 「転換期のコーポレート・ガバナンス」日本モンゴル国際シンポジウム (於 モンゴル、バガヌール)、平成28年8月
- 19 「企業統治指針適用による日本の企業統治改革の現状と評価」韓日経商学会 (於 ソウル・西河大学)、平成29年2月
- 20 「日本のコーポレート・ガバナンス改革の動向と課題」韓日経商学会 (於 韓国・江原大学校)、平成30年2月
- 21 「2つのコード導入とコーポレート・ガバナンス改革」日本モンゴル国際シンポジウム (於 モンゴル、ウランバートル、エルデム大学)、平成30年9月

【書評】

- 1 坂本恒夫『企業集団財務論』(単著)『税経通信』Vol.45, No.4、平成2年4月
- 2 芦澤成光『全社レベル戦略のプロセス』(単著)『創価経営論集』第34巻第1号、平成22年2月
- 3 三和裕美子編著『東アジアとアセアン諸国のコーポレート・ガバナンス』(共著)『産業経理』2017年第2号、平成29年5月

創価大学経営学会会則

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
 2. 研究会ならびに講演会の開催
 3. 公開講座の開催
 4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の5種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
 2. 学生会員 本学の経営学部学生で所定の会費を納めた者
 3. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
 4. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
 5. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
 2. 委員 若干名
 3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

付 則

- 第1条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終る。
- 第2条 この会則は昭和51年4月2日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永
○大 場 隆 広
◎栗 山 直 樹
○志 村 裕 久
シュレスタ・サロジ
○中 村 みゆき
波多野 一 真
△前 田 清 隆
○マルチュケ・ダービット
望 月 雅 光

犬 塚 正 智
○國 島 弘 行
酒 井 健
シュレスタ・サハデブ
徐 明 玉
○野 村 佐智代
○平 岡 秀 福
松 本 敬 子
蒙 雪 超
安 田 賢 憲

◎印は会長

○印は平成30年度委員

△印は同年度監査

執 筆 者

小松 章	一橋大学名誉教授
高橋 正泰	明治大学経営学部教授
井上 善海	法政大学大学院政策創造研究科教授
亀川 雅人	立教大学経営学部教授
大平 義隆	北海学園大学経営学部教授
石井 泰幸	千葉商科大学サービス創造学部教授
三和 裕美子	明治大学商学部教授
李 鴻培	韓国東義大学校貿易学科教授
李 賑培	株式会社 ザ・ケース 代表取締役
Carsten Herbes	Professor, Nuertingen Geislingen University, Germany
中村 公一	駒澤大学経営学部教授
矢口 義教	東北学院大学経営学部教授
村田 大学	大原大学院大学会計研究科講師
栗山 直樹	本学経営学部長・教授

創 価 経 営 論 集 第43巻 第1号

平成31年 2 月28日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会
(〒 192-8577 東京都八王子市丹木町 1-236)
電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vol. 43 No. 1 February 2019

A Special Commemorative Issue Honoring Professor Nobuo Sakuma

Contents

On the Issue of the Collection of Articles to Commemorate Professor Nobuo Sakuma's Retirement	<i>Naoki Kuriyama</i>	1
A Historical Survey of Panasonic Corporation During and Post World War II	<i>Akira Komatsu</i>	3
Narrative Approach to Organizations	<i>Masayasu Takahashi</i>	19
A Study of Service Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: Focusing on Examples of Entry into Authorized Nursery School Business by Corporation	<i>Zenkai Inoue</i>	33
A Methodology for Corporate Governance —Conflicts of Economic Objectives and Institutional Theories—	<i>Masato Kamekawa</i>	49
Change in Institution and Cultural Inconsistency —Focusing on Reforming Working Methods to Proceed	<i>Yoshitaka Ohira</i>	63
Study of Field Theory —Approach to Bernard—	<i>Yasuyuki Ishii</i>	73
Reconsideration of Corporate Governance in the Expansion of Globalization: With the Case Study of Nissan	<i>Yumiko Miwa</i>	91
A Study on Changes and Features of Technical Cooperation in Japan and Korea	<i>Hong-Bae Lee</i>	111
Increasing Duty Free Sales in Korea's Cosmetics Companies	<i>Jinbae Lee</i>	129
Marketing Renewable Energy —Current State and Challenges	<i>Carsten Herbes</i>	141
Practical Issues of the Management of Mergers and Acquisitions —How Do You Get Competitive Advantage by Mergers and Acquisitions?—	<i>Koichi Nakamura</i>	163
Crucial Role of Social Responsible Leader on CSR	<i>Yoshinori Yaguchi</i>	175
Nomination Committees for Supervisory Board Members and Co-determination in German Listed Companies	<i>Daigaku Murata</i>	193
Profile of Professor Nobuo Sakuma		205
Research Achievements of Professor Nobuo Sakuma		209

Published by
The Business Administration Society
Soka University