

第 13 章 第83回大会～第85回大会

貫 隆夫 *NUKI Takao*

1 ▶ 第80集

『社会と企業：いま企業に何が問われているか』(2010年)

第83回大会(2009年)

1-1 問題意識と時代背景

第83回大会は2009年、九州産業大学において開催された。サブテーマは①企業価値の再考、②コーポレート・ガバナンス論の再検討、③事業の目的と使命、である。社会と企業の関係において「いま企業に何が問われているか」というテーマ設定は、社会から見た企業の存在意義に関して検討すべき問題が突きつけられており、企業経営を対象とする経営学はこれに応えることなしには学問としての自らの存在意義が問われることになりかねない、という危機意識を踏まえている。3つのサブテーマに通底する問いは、資本主義市場経済のもとで営利企業としてそれぞれの個別利益の最大化を目指す企業行動ははたして社会の利益の最大化をもたらすのか否か、という問いであり、この問いは、私益の最大化を目指す競争が最終的には公益の最大化をもたらす、という古典派経済学以来のテーゼに対する問いかけとして、これまで何度も繰り返し提起された主題である。繰り返し提起されてきたテーマであるが、IT化やグローバリゼーションの進展によって国境を越える資本移動がますます活発になり、市場経済がグローバル化する一方で、格差問題、環境問題、金融危機が深刻化し、企業は問題の原因者として批判され、ある

いは、原因者として批判されないまでも問題解決への貢献を従来よりも強く求められることとなった。

外部不経済が十分に内部化されない状況のもとで地域や地球の環境劣化が進行するという状況を考慮した場合に、企業価値の測定をどこまで財務指標に依存できるのかという会計上の問題とともに、前年2008年9月に発生したリーマン・ショック(サブプライム危機)が明らかにした財務上の企業価値の脆弱性は、企業のガバナンスのあり方について改めて見直しを迫る契機となった。20世紀の終盤に強く意識されるようになった環境問題は、(環境の)持続可能性というキー概念を経済や企業に問う理念としても適用する状況をもたらした。経営学にはもともとゴーイング・コンサーンとして持続可能性にたいする認識は十分にあったし、短期利益に対する長期利益という考え方にも持続可能性は意識されていたはずである。にもかかわらず、持続可能性があたかも経営学の外部から輸入された概念であるかのようにってしまったのはなぜか。サブテーマ③の「事業の目的と使命」が設定された背景には、もともと経営学の中にあった長期視点、持続可能性という考え方を片隅に押しやった株主主権重視型経営が、企業と人間・社会・自然との関係を危うくさせているという状況認識がある。以上のように捉えると、大会委員長の池内秀己が報告者の一人である村田晴夫の文章、「統一論題で掲げられているテーマは(中略)我々の現代という時代の、そしてすなわち現代資本主義のいまが、時代と文明の大きな転換点にあるという認識を反映している」を引用して、大会テーマの意義を総括しているのはきわめて適切である。

1-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ1：企業価値の再考】

報告「企業価値と経営戦略—社会性と企業の存統一」藤田誠(早稲田大学)は、企業価値を時価総額あるいはDCF(Discounted Cash Flow)法によって算出される価値すなわち株主にとっての価値(株主価値)としてとらえる現状を批判して、多様な利害関係者を包摂するステイクホルダー理論を主張する。株主からステイクホルダーへという関係者範囲の拡大は必然的に法的な枠組みを超

えた社会性を考慮する価値評価を必要とし、高い社会性を示す企業は財務的成果も高い傾向がみられる、とする。

報告「企業価値評価の動向—コーポレートファイナンスの分野—」砂川伸幸(神戸大学)も、現状において企業価値は投資家(株主)にとっての価値であり、定量的に把握しようとするれば株式時価総額がこれに該当するととらえる。したがって、企業価値の「再考」は、「投資家」を「より多くのステイクホルダー」に拡大すること、DCF法に代替する方法論を模索する、という2つの方向性を取らざるを得ないが、これらの方向性はいまだ模索の段階にとどまりDCF法に代替するだけの明確な説得性を持っていない、とする。

報告「株式会社の再定義と企業価値の変容」小松章(一橋大学)は、企業(株式会社)の価値はたんなる株主の価値ではなく、支配的株主の価値であり、具体的には機関投資家にとっての価値であるから、企業価値を社会化するためには従業員持ち株会も議決権株主化するなど、多面的評価による「社会的企業価値」の追求が必要であると説く。

上記3つの報告に対して、討論者の菊澤研宗(慶應義塾大学)は、DCF法による企業価値の算式は分母に資本コスト、分子に期間利益が計上され、資本コストの低下のためには株主や債権者との良好な関係、期間利益の向上のためには消費者との良好な関係が必要なことから、DCF法とステイクホルダー論は両立でき、3人の報告者の議論は矛盾するものではないと指摘する。

もう一人の討論者である廣瀬幹好(関西大学)は、3つの報告とも「会社は誰のために経営されるのか」という論点を扱うのみで、「会社は誰のものなのか、誰のものでもないのか」という根本問題を正面から論じていないと批判し、法的ヒトたる法人企業は人間の評価と同様、普段に成長し社会の発展に寄与する努力を基準に測られると主張する。

もともと、企業価値は投資基準としての企業価値と、投資とかかわりなく労働者、消費者、地域住民など非投資家の視点からの価値評価とに大別される。企業利益の最大化が投資家に高配当をもたらすだけでなく、最大の社会性につながるのであれば、投資家視点と非投資家視点による企業価値は矛盾しない。「企業価値の再考」というテーマ設定がなされるのは投資家(株主)資本主義がグローバル化する中で、両者のかい離が次第に人々の許容限度を

超えてきているという問題意識があるからであり、投資家と非投資家の価値評価のかい離の実態を雇用、格差、環境などの評価視点から明らかにする評価視点の多様化と、それを可能にする質的評価の方法論が課題として残されたように思われる。

◆【サブテーマ2：コーポレート・ガバナンス論の再検討】

報告「コーポレート・ガバナンス論と企業観—Stockholder TheoryとStakeholder Theoryを巡って—」今西宏次(同志社大学)は、ガバナンス論の潮流を株主理論と利害関係者理論とに2分し、その違いは結局、会社の目的は何かという会社観(企業観)の相違を反映し、コーポレート・ガバナンスは株式会社というprivate government(私的政府)をめぐる権力問題であるとし、利害関係者の発言権を重視する。

報告「利害関係者論からのコーポレート・ガバナンスの再検討」出見世信之(明治大学)は、フリーマン等の『利害関係者志向の経営』を参照しつつ、「企業の目的はすべての利害関係者のための価値の創造である」とし、パナソニックや本田技研の動向を紹介している。結論として、内部統制制度としてチェックリストを作成してチェックを入れて点検するようなやり方は、かえってそれに関する思考を停止させることにつながり、個々の利害関係者との対話を重ねて革新の機会を求めるべきであるとしている。

報告「経営者自己統治論の提唱」平田光弘(星城大学)は、環境問題など企業活動の逆機能が露になる一方で、大規模化した企業では経営者の発言力が増して株主軽視の経営も見られ、企業経営において社会性と株主重視の両方が求められるようになった、と現状を認識する。このような要請に応じてコンプライアンス(法令遵守)とガバナンスのハード作りが盛んになされているが、優れた人間教育と倫理観に裏打ちされた人材の育成というソフト作り、すなわち他者統治に代えて経営者の自己統治こそが必要であると主張する。

上記3つの報告に対して、討論者の勝部伸夫(熊本学園大学)は3報告とも利害関係者理論の立場からの株主理論批判という点で共通しているとし、その場合、利害関係者論は会社=社会的制度とらえる制度論的企業観の一つと見てよいのか否かを問いかけ、さらに、利害関係者間の利害が対立するとき

に、誰がどのような基準で利害調整を行うのかについて説得的な説明がなかったと批判する。利害調整の主体が誰なのかという問題はそのまま経営者の位置づけをどうするかという問題に直結し、経営者を統治の主体として見てよいのか否か、平田報告は経営者を統治主体と見る前提に立っている、とする。

もう一人の討論者である菊池敏夫(中央学院大学)は、3報告とも利害関係者論の立場に立つ以上、従業員代表の取締役会への参加など、利害関係者の企業統治へのかかわり方を具体的に解明すべきであったとしたうえで、出見世報告が言及した、日本において社外取締役の導入や義務化に反対する動きが根強いことに関して、現象の指摘にとどまらず、その原因の解明が課題として残ったと指摘する。

高額な経営者報酬の是非をめぐる議論があるように、経営者自身も利害関係者の一人であるから、利害関係の調整主体は誰なのかという問題は、討論者の勝部が指摘するように確かに「再検討」の重要なテーマであるし、同じく討論者の菊池が指摘した、エンロン(2001年倒産)やGM(2009年破綻)など、社外取締役の比重が高い企業において経営の行き詰まりがみられる事例についても、その解明が研究課題として残されている。

◆【サブテーマ3：事業の目的と使命】

報告「サブプライム危機と事業の目的と使命」久原正治(九州大学)は、シティグループ、メリルリンチなど巨大金融機関の破綻事例を、破綻しなかったゴールドマン・サックスやJPモルガン・チェースと比較しつつ、分析する。リーダーシップ、組織、報酬インセンティブ、企業文化の視点から分析した結果、破綻した金融機関は利益追求原理だけが前面に出て事業の目的や使命を明確な形で持っていなかった、とする。全体として、1920年代以来の事業部制組織が短期利益の最大化を志向させてリスクを高める傾向がみられ、巨大化し多角化した企業の新たな経営モデルが必要であると結論する。

報告「持続可能な社会の構築を巡って—『事業経営のあり方』と『事業を活かす社会のあり方』—」高巖(麗澤大学)は、企業の社会的責任の根拠を「合理的な生活者」を想定する社会契約論、および、法人として個人の所有

責任を引き継ぐ所有者責任論に求める。市場は収益性に偏った評価(評価の問題)を行い、しかも評価の基礎となる財務情報がしばしば正確でない(開示の問題)という欠陥を抱えている。これに対し行政は、談合行為の自己申告企業に対する課徴金減免制度を導入、あるいは内部統制システムの義務化を行い、2006年国連による「責任投資原則」の策定を契機に、市場においても多くの年金基金や運用機関が環境、社会、ガバナンスの観点から企業の持続可能性を評価する投資決定にシフトしている。これらの動向を踏まえ、事業者は「契約関係」から「信認関係」にもとづく経営を行うべきである、とする。

報告「人間・社会・自然における企業の地位—事業の目的と使命—」村田晴夫(青森公立大学)は、協働システムとしての企業と人間の「相互浸透性」の考察を、企業と社会、企業と自然との「相互浸透性」に拡大し、企業は人間・社会、自然を結合する主体化過程の存在であるから、企業は自己自身への応答責任(すなわち事業の使命)として、①人間性への応答—自由への促し、②社会における文化多元性の尊重—平和への指向と促し、③自然への応答—調和への指向、すなわち自由、平和、調和を自らの内的責任として自覚しなければならず、それらの使命の現実化が事業の目的である、と結んでいる。

討論者の片岡信之(桃山学院大学)は、先人の企業、事業、経営の概念的区別を念頭に置いたうえで、久原報告が事業の目的と使命についての分析から途中で組織構造の分析に移行していること、高報告においても事業のあり方と企業のあり方との混在がみられること、村田報告には、その主張が発展段階や文化を異にする現代世界でどこまで普遍的な命題として定立できるかを問うている。

同じく討論者の澤野雅彦(北海学園大学)は、事業概念を実業と虚業という視点で再構築すべきこと、最近のコンプライアンス論議が法律を守ったか否かが唯一の判断基準になっていることへの違和感(したがって企業を有機体と見る村田理論への賛同)、そして産業構造におけるモノからサービスへのシフトを踏まえた、「主観」や「主体」を重視する経営学の再構築への期待、を述べている。

1-3 報告の歴史的意義

2009年(第83回大会)の統一論題『社会と企業：いま企業に何が問われているか』は、プログラム委員長代行の齋藤貞之によると前年2008年秋に勃発したリーマン・ショック前の夏頃に決定されており、直後の経済危機を予測してなされたものではないが、結果的に時宜を得たテーマ設定となっている。20世紀末のバブル崩壊を契機に日本型経営に対する肯定的評価は一転して否定的評価に変わり、アングロサクソン型の株主主権論への傾斜を反映して、2003年の会社法改正、委員会設置会社の導入がなされた。リーマン・ショックによる金融危機はアングロサクソン型の株主主権論の限界を意識させるとともに、その後の展開を見ると、日本において社外取締役や委員会制度導入などアングロサクソン型経営の導入に積極的であったソニーをはじめとする電機産業の業績悪化を顕在化させた。

サブプライム・ローンなどという特殊な金融用語がニュースを通じて一般の市民にも知られる状況になり、経済に占める金融の位置づけの大きさが改めて認識されてみると、経営学において金融業の研究が製造業とくらべて立ち遅れていたことは否めない。金融部門における事業部制組織が短期利益志向となってリスクを高める点を指摘した久原報告はその欠落を埋める契機となった。また、地球温暖化など環境問題の深刻化は、不祥事を起こしていない。したがってコンプライアンスに関して問題のない企業もまた社会との対立要因を孕んでいることを明らかにし、その対立を社会の許容範囲に収めていくことが法的規制を担う行政の課題であると同時に、規制される企業にとっても重要な経営課題であることを知らしめ、持続可能性という概念をクローズアップさせた。高巖および村田晴夫の報告は環境危機の時代の経営のあり方を「事業の目的と使命」という根源の考察から問い直そうとするものである。本大会の自由論題には企業の社会的責任を考察の対象とするガバナンスやCSR関連の報告が7本含まれており、環境報告書あるいはCSR報告書の発行企業が急速に増大した当時の状況を反映している。

企業価値の評価、企業統治のあり方を巡って、報告の大勢が株主至上主義への疑念に基づくステイクホルダー論の立場を取りながら、多様なステイク

ホルダーの視点での企業価値評価をいかに計測可能とし、いかに統合するかという課題は、小松章が従業員持ち株会の議決権株主化を示すなどの提案を行ったものの、全体として株主至上主義（投資家至上主義）の止揚の道筋が具体的に示されるには至っていない。それでもなお、株主価値重視の企業観を前提とするガバナンスの革新を求める姿勢が、日本経営学会の統一論題報告の主流となっていることが確認されたことの意義は大きい。代表的企業形態である株式会社は私的に所有されている株式を意思決定と配当の基礎に置く私的存在であり、株主はもともと投資額を上限とする有限責任を持つに過ぎないうえに、株式の売却によって有限責任からも解放される。平田光弘の報告にあるように、企業の倫理性の究極は経営者の自己統治にあるが、社会（性）からのかい離をつねに孕んでいる企業のガバナンスについて、経営学の批判的視点の重要性も明らかになった大会であった。

2 ▶ 第81集

『新たな経営原理の探求』（2011年）

————— 第84回大会（2010年）

2-1 問題意識と時代背景

第84回大会は2010年、石巻専修大学において開催された。サブテーマは①市場経済と企業の社会性、②グローバル化への対応と課題、③企業経営の持続性、である。

大会が開催された石巻市は大会半年後の2011年3月11日に発生した東日本大震災によって大きな被害を受けた。大会のテーマ設定は大震災の到来を予見してなされたものではないが、大震災によって引き起こされた福島原発事故が優良企業とされた東京電力の経営のあり方を問う契機となっただけでなく、安心安全という生活の基礎をはたして企業経営が保証するものであるのかという問題意識が広く世に行き渡ったことを考えると、『新たな経営原理の探求』という統一論題は、昨年同様の大会と同様、結果的に時宜を得たテーマ設定となった。とは言え、テーマの設定と報告の準備は大震災や原発事故を受けてなされたものではないから、ここでは大震災を離れた観点から報告

の時代背景を検討する。

「経営原理」とは経営の根本において作動しつつある法則であるとする、『新たな経営原理の探求』とは現実に作動しながら経営学がまだ(十分に)認識していない法則の発見を目指すことを意味する。また、「経営原理」を拠って立つべき当為として捉えると、現実に作動している当為に代替する新たな当為ないし規範を開発することを意味する。現実の認識であるのか当為の開発であるのかは報告者それぞれの選択であるが、プログラム委員会(菊池敏夫委員長)では、サブテーマ①「市場経済と企業の社会性」について、産業界におけるCSR活動や社会的企業(家)の活発化、さらにはリーマン・ショック後の雇用問題が経営原理のパラダイム・シフトを促していること、サブテーマ②「グローバル化への対応と課題」について、グローバル化が企業の理念・制度・経営慣行・財務・組織・管理など経営原理にかかわるさまざまな局面に伝統的な経営原理からの変革を求めていること、サブテーマ③「企業経営の持続性」について、200年以上の長期にわたって存続する長寿企業が国際的にみて高い比率で日本に存在しており、そこから企業経営の持続性を可能にする経営原理を抽出し得ること、に着目してそれぞれのテーマ設定を行っている。

1990年代のバブル崩壊にともなう経済低迷を克服するためにさまざまな規制緩和が進められたが、新自由主義的施策はグローバル化に伴う低賃金国とのコスト競争の下で労働者派遣法の「改正」による非正規雇用労働者の増大など、先進国における労働分配率の低下をもたらし、このことが現在も続く格差拡大の傾向を決定づけている。環境問題も格差拡大も環境政策や税制によって対応すべき政治的課題であると同時に、環境汚染物質の最大の排出源としての企業、格差の要因である雇用形態や賃金体系の担い手としての企業、という構造のもとで、収益性と社会性を両立できる経営原理(サブテーマ①)を、市場経済のグローバル化という競争環境において実現し(サブテーマ②)、しかも長寿企業(サブテーマ③)となる経営原理の探求が企業経営の学としての経営学の課題となる。

2-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ1: 市場経済と企業の社会性】

報告「新たな経営原理を求めて」厚東偉介(早稲田大学)は、公共財と私的財との区別に基づき、準公共財と公益財の領域を担う「社会的企業」に注目し、これに「企業の社会責任投資」(SRI)の考え方が合流して、新たな経営原理が形成されていると主張する。そして、資源・環境問題の深刻化が資源浪費型経済システムから生命システム・生態系を基礎に置く循環型経済システムへの転換を促しており、したがって、「新たな経営原理」は生活体系全体を貫く「循環型システムのオペレーションの原理」であると結論する。

報告「コーポレート・ガバナンス制度変化への企業の対応—CSRを意識したプラクティス—」津田秀和(愛知学院大学)は、日本の監査役設置会社を対象とするインタビュー調査によって、コーポレート・ガバナンスに関する近年の法制度変化に対する企業側の反応を分析し、産業界の対応が積極的とは言い難いことを指摘する。そのうえで、本来的に内向きであるマネジメント・システムと外部に対する説明責任を重視するコーポレート・ガバナンス・システムを経営理念・CSRを媒介として融合し、実効力あるプラクティスを目指すことを提唱する。

報告「日本企業社会論—市場経済と企業の社会性によせて—」渡辺敏雄(関西学院大学)は、企業の存在が社会(したがって市民)に大きな影響力を持つ日本の企業社会を対象に、その特質と問題点を指摘する。株式相互持合い、法人持ち株比率の増大、株主総会の無機能化、という構造が会社本位の価値観を高めたが、企業の巨大化が進むと企業内分業の進行によって企業構成員の一体化は揺らいでくる。この事態の改革のためには企業集団や大企業の解体、ベンチャーの起業促進を通じて企業規模の縮小を図るとともに、企業の内部のみならず外部(市民生活)をも巻き込む管理の影響力に対応する必要がある、とする。

上記3つの報告に対して、討論者の大平浩二(明治学院大学)は、厚東報告について、循環型経済システムの必要性についてはいまだ啓蒙するまでもなく広く知られていることであり、経営学における理論的命題の提起になっ

ていないこと、津田報告について、制度と現実の乖離を調査するに際して、我が国の経済社会に適合的なコーポレート・ガバナンス制度とは何か、という視点をより明確に持つべきでなかったか、渡辺報告に対しては、問題は大企業の持ち合いよりも中小の同族オーナー企業にあり、大企業を解体して小規模企業を増やしたとしても問題の解決につながらない、とコメントしている。

もう一人の討論者である櫻井克彦（東海学園大学）は、厚東報告が結論として述べている「循環型システムのオペレーションの原理」の内容をより具体的に述べるべきであり、経営原理を問題とする以上、文明的な言説のレベルではなく経営学のレベルで語るべきではなかったか、津田報告については調査対象企業のCSR観や経営目的観を正面から取り上げないと「新たな経営原理の探求」につながらないのではないか、渡辺報告については、論議の中心が一国資本主義時代の日本企業論に留まっている、と批判している。

◆【サブテーマ2：グローバリゼーションへの対応と課題】

報告「グローバリゼーションと国際提携—国際合併研究の動向と今後—」石井真一（大阪市立大学）は日本の企業による海外企業との国際提携の分析を通じて、合併パートナーシップが持続的であることを示し、日本企業が国際提携を通じて欧米パートナーのスキルを内部化し、相手の市場地位を脅かすとする「トロイの木馬仮説」が妥当ではなく、日本企業が他社との連携において長期的な関係構築を重視している、と主張する。

報告「21世紀のグローバリゼーションの新パラダイム」赤羽新太郎（専修大学）は、グローバリゼーションは21世紀の妖怪であり、その特徴はサイバー資本主義とグローバル資本主義である、と捉える。ITを武器としてグローバルに展開する資本主義は関税や通貨の壁、政治的な壁、民族的な壁を突き崩す一方で、富裕国と途上国との平均収入の格差、一国内の富裕層と貧困層との格差を拡大する。環境や格差の問題に対処するためにも「企業はどうあるべきか」という当為命題の重要性が増しており、経済・環境・社会の視点を入れたトリプルボトムラインの思考を組み込んだ国際企業倫理を新たな経営原理の根幹に据えるべきである、と主張する。

報告「中国進出日系企業の経営行動—今後の方向と課題—」金山権(桜美林大学)は、中国における日系企業の中国人従業員を中心に行ってきた聞き取り調査を踏まえて、日系企業の特徴として責任感、真面目さ、チームワークなど現場力の強さを上げる一方で、経営戦略に関して全体性や持続性に欠け、社長の現地化比率は欧米企業の現地法人のそれと比較して最も低く、財務や人事など部門責任者の現地化率も遅れていると指摘する。提言として、人材現地化を進めることが中国人従業員の動機づけを高め、日系企業の現場力を活かす方策である、と述べている。

上記3つの報告に対して、討論者の高橋由明(中央大学)は、「グローバリゼーション」の特質を、①ICT技術の商用化によるビジネス取引の高速化、②標準としてアングロサクソン型の基準を採用、③国家の経済制御力の低下による不平等の拡大、の3つの要素で理解するならば、サブテーマ「グローバリゼーションへの対応と課題」に正面から取り組んだのは赤羽報告のみであり、石井報告および金山報告はグローバリゼーションというより、InternationalizationないしTrans-nationalizationを論じている、とサブテーマとの適合性を批判したうえで、各報告者にいくつかの質問を提起している。

もう一人の討論者である岩田智(北海道大学)は、3つの報告とも、今後のグローバリゼーションへの考察に際しては中国をはじめとするアジア、BRICsなど新興国の動向に注目すべきという点で共通しているとし、石井報告に対して、合併の長期性は、(中国における自動車産業に見られるように)政府が独資子会社を認めないために長期的な合併行動を義務付けられているなど、政策的な影響への考慮が必要ではないか、赤羽報告に対して、多国籍企業によるBOPビジネスをどう評価するか、金山報告に対して、日系企業の製造面の優位性と経営の現地化とを両立させる条件とは何か、を質問している。

◆【サブテーマ3：企業経営の持続性】

報告「企業経営の進化と持続性—プログラム概念と進化論的経営学—」福永文美夫(久留米大学)は、企業が持続性を持つためには生物と同様に進化が必要であり、進化するためには企業システムを動かすための原理、すなわちプログラムが環境適合的に作動しなければならない。例えば生産システムの

プログラムであるフォードシステムはほぼ100年を経てセル生産システムに進化している。日本の長寿企業は組織原理として「信頼の維持・向上」を重視しているが、その背景には日本の社会が温存してきた集団主義によって組織内部での信頼形成にエネルギーをさほど必要とせず、その努力を外部との信頼構築に集中できたからである、と主張する。

報告「新しい経営原理の探求—企業経営の永続性—」横澤利昌(亜細亜大学)は、世界一の長寿企業大国となっている日本の調査結果を踏まえて、その原因を、血縁以外の人材を取り込む「家」制度、現代に通じる経営理念(「三方よし」)、に求めている。長寿企業には「生活者の論理」を発展させた「老舗モデル」＝「ファミリーズムの思想」がある。「所有と経営の分離」は企業の現代的特質として強調されてきたが、ファミリービジネスにおいては資本と経営が非分離であり、これまで否定的に評価されてきた「同族企業」の中から、肯定的に評価すべき「老舗モデル」を抽出し、その永続性要因の分析を進める必要がある。「伝統とは革新の連続」という企業家精神が企業経営の永続性の条件である、とする。

報告「企業経営の永続性—環境と経営の問題—」吉原正彦(青森公立大学)は、企業経営の永続性を21世紀の課題である「持続可能な社会」との関連で考察する。経営は単に環境から生成するのではなく、経営主体の形成作用において自らを形成する主体化過程と客体化過程の統合であり、環境と経営との相互浸透のなかで「生かされつつ生きる」存在である。したがって、持続可能な社会を目指す新たな経営原理は、従来のそれが「生きる」ことに対する責任に基礎を置くのに対し、「生かされつつ」あることへの責任の論理に貫かれたものでなければならない、とする。

上記3つの報告に対して、討論者の丹沢安治(中央大学)は、福永報告に対して、遺伝子としての「集団主義」と、老舗企業が存続の条件として最も多く挙げた「信頼する」という行動パターンとの関係が不明確である、横澤報告に対して、株式公開をした長寿企業も存在するから、家族経営による「老舗モデル」を前提として結論を出しても、長寿企業の「一般的特性」を示したことになるのではないかと、吉原報告に対して、「企業社会の永続性」と「企業の永続性」が論理的に等置されてしまっている、とコメントしてい

る。

もう一人の討論者である沼上幹（一橋大学）は、企業の永続性を説明する論理として①プログラムによる説明と、②主体性による説明、を挙げ、福永報告を①、吉原報告を②、横澤報告をその中間、として位置付ける。①に対してプログラム変更のプログラム自体の改革はどうなるのか、②に対して主体化の過程で新たな統合を行う際の再現可能な論理は存在するのか、という問題提起を行っている。

2-3 報告の歴史的意義

環境問題や経済的格差の主要原因が市場経済のもとでの企業行動であることはさまざまな形で証拠となるデータを示して述べられている。温暖化物質の主要排出源は企業の生産過程であるか、企業が提供する財やサービスの消費過程である。また近年注目を集めたトマ・ピケティの著書『21世紀の資本』が示した格差拡大のメカニズム ($r > g$) も、遡及すれば企業が支払う利子、配当や経営者報酬、賃金、雇用形態、などの総合的帰結であり、企業行動が変わらない限り現実是不変である。実際、市場経済がもたらす矛盾は環境規制や税制などマクロ政策による規制や誘導によって解決に向かうと期待されながらも、環境問題も格差問題もむしろ深刻さを増す一方である。市場経済はグローバリゼーションによって矛盾の蓄積範囲を拡大し、IT化によって矛盾の蓄積速度を増している。企業行動を規定する経営原理の革新はまさに時代の要請である。

企業活動の領域が公共領域へ拡大する一方で、企業評価の基準が社会的責任投資 (SRI) やCSRに見られるように公共性 (社会性) 重視の方向に傾斜している (厚東報告、津田報告)。この動きは、伝統的な公共領域での効率性向上、伝統的な私企業領域での社会性向上のニーズを反映しており、公共財および私的財のそれぞれの領域で効率性と社会性の両立が求められていることを示している。効率性と社会性の両方の同時達成というハイブリッド型の経営において必要な経営原理は、両者のバランスを取るという単純なものではあるまい。両者がシナジーを発揮する経営原理の探求が課題となるが、サブテー

マ①の諸報告は課題を取り巻く状況の確認であり、新たな経営原理を提示するまでには至っていない。

国際化ないしグローバリゼーションは日本経営学会で何度も取り上げられて来たテーマである（直近では2003年の統一論題「グローバリゼーションと現代企業経営」）。石井報告、金山報告はグローバリゼーションの前段階（あるいは部分領域）としての国際合弁や経営現地化のあり方を論じて、国際化研究の深化に貢献しているが、今年（2016年）の米国大統領選挙でトランプ氏が勝利した背景に、グローバリゼーションによって所得を低下させた中間層の不満があると分析されるように、その影響は経済や経営を超えて政治的次元に達している。テロの頻発や欧米諸国に見られる右傾化の動向は、格差問題あるいは移民・難民問題への対応を巡る対立に起因しており、赤羽報告は格差拡大というグローバリゼーションの負の側面を適切に指摘している。

「新たな経営原理の探求」のために、アップルやアマゾンではなく、古くから存続している長寿企業を分析するのはかなり逆説的である。福永報告、横澤報告は長寿ないし老舗企業について「革新の連続」「信頼の重視」を指摘しているが、革新も信頼も企業年齢にかかわらず重要であり、長寿企業だけの特性である証拠は示されていない。長期に亘って徐々に矛盾が蓄積されるように、「新たな経営原理」も最初は片隅の例外的現象として生まれ、徐々に主流となっていく。第84回大会で示された「新たな経営原理」の探求は、日本経営学会の第一線研究者にとっても、それがまだ模索の段階にとどまることを示している。

3・ 第82集

『リーマン・ショック後の企業経営と経営学』（2012年）

— 第85回大会（2011年）

3-1 問題意識と時代背景

第85回大会は2011年、甲南大学において開催された。サブテーマは①-1 および①-2がともに、現代企業の変容と課題：理念・戦略・管理、②は現代経営学の存在理由と方向性、である。2011年は3月11日に東日本大震災

が発生して、地震・津波のみならず福島原発事故による惨害が自然災害の脅威と現代技術のリスクを我々に突きつけた年であった。これを受けて、特別フォーラム【A】東日本大震災を考える、【B】「日本再生」と経営者の役割、が設定された。

2008年9月に発生したリーマン・ショックは、それ自体はリーマンブラザーズという米国投資会社の倒産を引き金にした金融危機であり、産業界全体に共通する問題ではないにもかかわらず、サブプライム・ローンを混在させた金融商品の劣化が世界規模で企業の財務状況を危機に陥れ、経済の萎縮から立ち直るべく官民の努力がなされている状況のなかで東日本大震災が発生したのであった。「リーマン・ショック後の企業経営と経営学」という論題は、リーマン・ショックによって企業経営と経営学が大きな変化を遂げ、その前と後では経営と経営学のあり方が異なったものになったのではないかという含意があるように思われるが、廣瀬幹好(プログラム委員長代行)が「統一論題趣旨」で述べているように、企業経営の理念・戦略・管理の各様相はすでにリーマン・ショック以前から変化の動きがみられ、これがリーマン・ショックで加速されたとみるべきものも多い(例えば2006年度ノーベル平和賞を受賞したユヌスの多次的資本主義観、低所得者層(BOP)を対象にしたビジネスへの注目、社会貢献を明示化する経営政策への転換)。

リーマン・ショックについては、サブテーマ①-2の論者の大竹慎一(Ohtake, Urizar & Co.)が述べているように、経済危機はほぼ10年周期で起こっていることであり(第1次・第2次オイルショック、バブル崩壊、アジア通貨危機)、今回は多少規模が大きいとしても企業経営のあり方を変えるほど本質的な変化をもたらすものではないという冷めた見解もみられる。それでも、サブプライム・ローンという金融専門用語が茶の間のテレビを情報源とする家庭の主婦にも耳になじんだ言葉となり、金融工学的には破綻確率が極めて低いはずの金融商品がグローバルな連鎖の中で世界的な経済危機をもたらすというグローバリゼーションの巨大な潜在リスクを表面化させ、企業経営が自己の制御範囲外にある金融的要因に強く影響されることを改めて認識させたこと、経営学の一領域たる企業財務論において事前の予想がなされていなかったことなど、経営学の有用性(ここでは予見能力)が問われる事態をもた

らしたことは明白である。

同様に、福島原発事故についても、原発の安全性やコスト優位が歴代政府や電力会社によって強調される中で、安全性の確認主体や確認手続きについて行政と電力会社の癒着構造を指摘しなかった企業ガバナンス論、発電コストに関して経営学者からの事前の問題提起がなかったことなど、経営学の存在意義が問われる事態となったのは間違いない。

3-2 統一論題の報告内容と討論者コメント

◆【サブテーマ①-1: 現代企業の変容と課題: 理念・戦略・管理】

報告「現代企業の変容とその意味」櫻井克彦(東海学園大学)は、社会的存在としての制度的企業が、①社会的企業〔20世紀中葉から後半にかけての、国内寡占市場の存在を背景とした社会的責任指向の大規模株式会社企業〕、②社会経済的企業〔20世紀終盤から21世紀初頭の、新自由主義の台頭、他方での環境や格差問題などの新たな市場・社会状況に対応する企業モデル〕、③高次社会的企業〔21世紀の企業モデルとして、深刻化する環境や貧困問題への社会貢献責任と分配正義を重視し、量的成長よりも質的成長を指向する〕という発展プロセスのうち、長期的には③の高次社会的企業への移行が不可避である、と主張する。

報告「リーマン・ショック後の労働の変容と問題点—日本企業と日本経済を中心に—」守屋貴司(立命館大学)は、リーマン・ショック後の非正規雇用労働者の大量解雇、特に外国人労働者の雇用問題に注目する。販売や生産におけるアジアシフトが進行する中でアジア諸国の優秀な人材、なかでも日本における外国人留学生の採用意欲の高まりがみられる一方で、彼らの望むキャリア開発と日本の企業が留学生に求めるキャリア像が乖離している実態が示される。リーマン・ショックによる景気後退と東日本大震災の影響が重なり、日本国内の雇用は厳しい様相を呈しており、正規・非正規とも労働者の貧困化が今後も進行する、と予測している。

報告「Management of Sustainability (MOS) と4次元経営」小林喜光(㈱三菱ケミカルホールディングス)は、三菱ケミカルホールディングスグループの経営に2011年度から導入されているMOSについて、その内容と導入意図を説

明する。人類、社会の持続性に対する適切な貢献を評価軸とするMOSは、MBAコースで教える経営のあり方(短期利益重視)および長期的視野に立った研究開発を重視するMOTと並んで、経営の基軸を構成する。MBAが四半期ごとの利益、MOTがイノベーションの創出に要する10~20年、MOSが将来世代を視野に入れた50~100年と、それぞれ時間軸に差があり、これら3軸に時間 t を変数として加えたものが4次元経営と呼ばれる。CSRは企業活動のすべてをガバナンスの対象とするものではないのに対し、4次元経営は企業活動が人類・社会の持続性を担保する経営手法である、と述べている。

上記3つの報告に対して、討論者の出見世信之(明治大学)は、櫻井報告についてリーマン・ショックによってその限界が明らかになった新自由主義からの脱却を高次社会的企業としてモデル化したことを評価しつつ、そこへの移行を可能にする制度的要因の探求を求めている。守屋報告に対しては、リーマン・ショック後の労働の状況がこれまでの不況期の状況と異なる点は何か、を問うている。小林報告については定性的なMOS指標の測定方法の普遍性を問題としている。また、司会者の沼上幹(一橋大学)は、社会、自然環境などとの共生が潜在的な企業価値の顕在化をもたらす可能性に注目している。

◆【サブテーマ①-2:現代企業の変容と課題:理念・戦略・管理】

報告「グローバル化の進展とドイツ的企業統治システムの進化—株主価値重視経営からの脱却と共同決定の現代的意義—」風間信隆(明治大学)は、グローバルな競争圧力と機関投資家の台頭によって株主価値重視の経営が一部の経済界を中心に主張されるなかで、ドイツの企業統治システムの支柱をなす「共同決定」(経営参加)は基本的に維持されており、過度の資本市場志向に対する抑制装置として機能することで、「制度による利害調整」と「協調」を特徴とするライン型資本主義(ドイツモデル)の再評価が起きている、と言う。「企業の社会的責任」の実現や諸利害関係者集団の利害調整を経営者の個人的倫理や努力に委ねるのではなく、共同決定制度によって拘束力ある企業秩序として制度化している点に、1951年モンタン共同決定法に淵源をも

つ経営参加の制度化の現代的意義を認めている。

報告「リーマン・ショック後の設備投資の変化—欧米企業での実証的考察—」大竹慎一(Ohtake, Urizar & Co.)は、リーマン・ショックの前と後における欧米企業の設備投資の変化に焦点を当てる。そこでの仮説は設備投資のあり方がスケールメリットを求めるものから効率化をめざすものに変化した、ということであり、これを欧米企業3社の事例分析で実証している。

報告「リスクマネジメントによる経営改革—三菱商事の事例—」上田良一(三菱商事㈱)は、総合当社にとってリーマン・ショックよりも大きな影響をもたらしたアジア通貨危機(1997年)を契機に行われた経営の変革を論じている。メーカーの海外進出やインターネットの普及などによる当社不要論が喧伝される状況の中にあって、当社は時代の変化に適応しながら当社とも高水準の利益を確保している。三菱商事には4代目社長の岩崎小弥太が制定した三綱領(所期奉公、処事光明、立業貿易)に示される企業理念が根付いており、持続的な企業価値の追求、社会への貢献が強く意識されているが、1990年代の金融ビッグバンやアジア通貨危機に対応して、従来の部制を廃止してビジネスユニット制とし、リスクの可視化を行い、取っているリスクに対して株主資本コストを付加する方式を確立した。

上記3つの報告に対して、討論者の小松章(武蔵野大学)は、風間報告がドイツの共同決定方式を高く評価することで従業員の権利が弱体化している日本の現実への警鐘と受け止め、景気循環論(恐慌論)の観点から設備投資を論じた大竹報告については、投機マネーが実体経済を攪乱させている現状の分析としては設備投資よりもマネー市場に焦点を合わせた議論が求められると批判している。上田報告については、紹介された三菱商事の経営改革を、資金の調達と用途を管理する従来型の「財務管理」から企業全体を財務的視点で経営する「財務経営」への進化の典型例と位置付けている。また、司会の奥林康司(摂南大学)は、企業経営の基本戦略が地球環境問題を意識した持続性重視の方向へ変化する中で、人類に共通する根源的な価値(「人々の尊重」や「進歩と改善」など)を尊重することでグローバルな時代の組織としての一体性を維持すべきであると総括している。

◆【サブテーマ②：現代経営学の存在理由と方向性】

報告「市場主義そして／あるいは経営学」藤井一弘（青森公立大学）は、リーマン・ショックをいざれ忘れ去られる金融危機の一つに過ぎず、リーマン・ショックの前後で経営学の存在理由や方向性が変わるとは考えられない、という立場である。藤井は市場を社会的な構築物として捉え、人間が必要物を獲得するための協働をより良く行おうとする行為を経営（する）と捉える。人々のニーズが充足された先進国市場はもはや価格を通じて事業選択のシグナルを発信することができず、経営学のあるべき方向性として、経営（する）という行為が社会にもたらす変化をできるだけ広範囲かつ遠い将来まで描いてみせることで現実の経営に対する批評の機能を持つこと、を提案する。

報告「経営学における厳密性と適切性—方法論的考察—」榊原研互（慶應義塾大学）は、科学としての厳密性と実践における適切性とのギャップについて考察し、厳密性と適切性は十分両立可能であるとする。科学は経験的にテスト可能な理論であるためにさまざまな初期条件の確定を必要とし、複雑化の傾向を持つものに対し、現実の錯綜性と不確実性への対処を迫られる実践においては単純さと明快さが求められる。この対立を解消するために、科学者と実務家との共同研究や異質な研究方法を組み合わせる用いる「混合研究法」に期待が持たれているが、安易な「共同」や「混合」は避けるべきであり、科学的説明の論理構造は自然科学と社会科学を問わず同一であるとしたポパー（K.R. Popper）に依拠しつつ、より説明力のある理論の探求と有効な初期条件の発見に努力すべきである、と主張する。

報告「経営学とはどのような学問か—経済性と社会性の連関を巡って—」上林憲雄（神戸大学）は、社会科学が対象とする事象にはコンテキスト（歴史性と地域性）が伴い、社会科学の一部門である経営学は組織体の活動を経営者の主体的意思の貫徹行為として捉え、組織の合理性を経済合理性および社会合理性の2つの軸で分析しようとする学問である、とする。たとえば、「人的資源管理」（HRM）には経済性と社会性をトレードオフで捉えない「日本の経営」の影響が強く働いており、リーマン・ショックを経た企業経営は「経済性」偏重の反省を踏まえて、社会性との両立を改めて志向するものとなるであろうし、経営学は経済性と社会性を両輪とする経営合理性の追求を念頭

に置いて、可能な限りで法則性の発見に努めるべきである、と言う。

上記3つの報告に対して、討論者の庭本佳和(甲南大学)は、藤井報告に対して、「まず市場ありき」ではないとしても、多くの経営体が市場があると思いついておられる限りは「市場の実在化」を前提とした経営にならざるを得ないのでないか？ 上林報告に対して、経済性と社会性の関係について欧米と日本の相違が述べられているが、なぜ違うのかというコンテキストの説明が必要ではないか？ 榊原報告に対して、経営学が「理論と初期条件のセット」の発見に成功しても、経営を取り巻く現実はずっと変化するから、経営学と経営実践とのギャップはつねに存在するとみるべきではないか？ とそれぞれ疑問を提起している。

3-3 報告の歴史的意義

リーマン・ショックは、本稿執筆時点(2017年1月)でみると、報告者である大竹慎一あるいは藤井一弘が述べたように、ほぼ周期的に発生する一つの金融危機ないし経済危機に過ぎず、それで企業経営が本質的に変わるものでもなく、ましてや経営学の枠組みが変わるものでもない(上林憲雄)、と冷静に受け止めるべき事態であったように思われる。統一論題を担当した他の報告者にしても、リーマン・ショック自体が経営や経営学を大きく変えるという認識を前提にした報告を行っているわけではない。戦争などの大きな破壊は既存の経済的・社会的構造に打撃を与えて経済的格差を縮小させる。金融危機としてのリーマン・ショックは金融証券を保有していた富裕層の資産を毀損することで格差の縮小効果を持つはずであるのに、現実の動向はその後格差拡大の傾向が続いており、リーマン・ショックを経験した多くの日本企業は財務体質のいっそうの強化のためにコスト削減と内部留保の蓄積に努め、(守屋貴司が予測したように)勤労者の窮乏化をもたらしている。非正規雇用者の増大に象徴される我が国の雇用状況を見ると、欧米に比べて日本の企業経営において社会性への配慮がより確かにビルトインされていると誇ることにはできないし、この意味からも、リーマン・ショック後もドイツの労使共同決定が揺らいでいないことを確認する風間報告の意義は大きい。

リーマン・ショックが起こった後の企業経営の課題は、外部で発生した事柄に危機的な影響を受けない強い企業体質の構築であり、三菱ケミカルホールディングスの経営者である小林喜光が実践している「4次元経営」、同じく三菱商事の経営者である上田良一が実践している「リスクに対して株主資本コストを付加するビジネスユニット制」は企業の持続性を確保する優れた先進事例として評価できよう。これらの経営施策が実践可能であり効果を持つための初期条件のセット（榊原研互）の確認は経営学が担うべき課題である。

現在の我が国産業界の大きな課題である人口減の中での地方創成は地場の中小企業が主たる担い手であるにもかかわらず、中小企業の生き残り（存続＝持続）のための戦略や管理のあり方を経営学が提示しているとは言えない状況にある。優良大企業の先進事例は参照すべきモデルであっても、「初期条件のセット」が共有されていないことには諸他の企業にとって現実的な意味はない。先進事例の中に他の企業が追随できる普遍性を抽出する（あるいは普遍性がないことを証明する）努力が経営学に求められている。

経済性と社会性の2軸、これに環境への配慮（環境性）を加えた3軸の尊重と調和は経営および経営学の主要な課題であるが、第85回大会は、個別の企業経営にとって外部要因として降りかかってくる危機への対処において、社会や環境と調和する企業理念の確立、組織の一体化、財務体質の強化、等々の重要性を改めて確認する大会となった。しかし、司会の坂下昭宣が指摘するように、経営学を組織体の客観的運動に関する因果論的説明を目指す学とするか、意思を持った行為主体（経営者）の行為理論として構築するか、という経営学の本質にかかわる議論はまったく積み残されたままに終わっている。