

第15章 第89回大会～第90回大会

高橋俊夫 *TAKAHASHI Toshio*

1 ▶ 第86集

『株式会社の本質を問うー21世紀の企業像』(2016年)

第89回大会(2015年)

1-1 本号の特徴

本論文集は日本経営学会第89回全国大会の統一論題を中心とした論文集であり、他に記念講演、基調報告および日本経営学会賞を受賞された論文3本を含んでおり、2016年6月に公刊された。大会委員長は大会が開催された2015年9月、開催校であった熊本学園大学に在籍して、基調報告も行った勝部伸夫である。大会開催に先立って日本経営学会理事会(理事長、海道ノブチカ)と開催校との間に大会プログラム委員会(委員長、夏目啓二)が組織され、統一論題のテーマ、その趣旨について予め報告書に提示され、それに沿って報告がなされたことになっている。その趣旨も本論文集には掲載されている。振り返ってみれば、現代企業の主要な形態である株式会社については本学会では幾度となく統一テーマとして取り上げられていた。だが、そのことによって理解が深まり、明確になってきたとはいいたいと言及しながら、今日また原点に立ち返って問いかける必要性を認めたのだ、と趣旨では説いている。改めて我々は言及し、互いの認識を深めつつ問いたいと。株式会社が自分の会社の株式を保有する時代、しかもそれが大株主に名を連ねている。ファンドが、年金基金が株主にという時代。株主とは、所有者とは一

体誰なのか、いや法人格とは、有限責任とは何か。グローバル化が進化し、情報化が急速に進むなかで、証券市場との結びつきはどうなっているのかと、こうした問いかけを通じて株式会社をめぐる制度との関連をも見ながらその背後にある考え方、現実の動きをも視野に入れて説いていこうではないか、と。なお追って報告、討議に焦点を合わせていく必要を説く。今日コーポレート・ガバナンスが広く問われていることとて不可分であり、その多くの展開を見る大企業、巨大な規模と化した大企業がその社会的存在としてその生成、発展、現状に加え、今後の動向にも注目して、その本質を問うべき、と。そこに21世紀の企業像が描かれるのではないかと。報告、討議はどう応えてくれたのであろうか。

ここで示された問題意識は多くの研究者が共有していた、時宜に適ったテーマであったとみたい。

この年の初めに多くの関心と呼んだ一書があった。「21世紀の資本」。著書はトマ・ピケティ。単に21世紀の資本主義の状況を説いただけでない、今日深刻な問題となっている格差に、そして税を取り上げ、話題となった。だが、それは共通して今日のビッグ・ビジネスにもかかわる問題を投げかけていた。その一端であろう。

なおサブテーマが3つ立てられていた。①株式会社の原理を問う、②巨大株式会社のガバナンスを問う、③現代企業とグローバリゼーション、である。

1-2 「企業像」をめぐる

◆三戸公論文

三戸公が立った。「株式会社と情報革命—21世紀の企業像—」。急速に変化していく情報化社会の中に企業の変化を、マネジメントの変化を捉え、在るべき21世紀の企業像を描いた。

三戸公は説く。時代はすでに情報革命の社会であり、それが情報資本を生み、さらにバーチャル資本が生まれている。情報資本＝架空資本（バーチャル資本）は投機資本である。投機資本が確実に利を得る資本にまで化した現実。

だが、冷静になれ、科学が如何に進んでも未来を完全に予測することはできない、おごるなかれ、と。

産業革命は大規模工場、大企業を生んだ、管理革命もすでに経験した、と。機械中心の産業革命に対し、通信を主軸にしたこの情報革命を三戸は大きな変化と捉え第二次産業革命と捉えている。その内実はコミュニケーションの領域への電気通信が入り込んだことであり、デジタル通信をもってその決定的要因とみる。三戸は、コミュニケーション、コントロール、フィードバックの三者を貫抜く情報の流れを組織＝システムに重ね合わせ、そこで機能する自己組織＝自己維持、自己保存、自己言及組織であって、ここにガバナンスの原型を重ね合わせて捉えているのではないのか。自浄作用、自己責任も見えてくるのではないのか。情報革命が創出した新しい資本形態、それが金融派生商品である。グローバル化した市場の中で、さらにそれは動く。三戸の目は冷静だ。こうした変化する現実は冷酷だが、我々は放地しておいてよいものか、と。市場でさえもが一つの自己組織システムと捉えているかぎり、規制、ルールづくりの必要性も説いていたのではないのか。

◆ 勝部伸夫論文

勝部伸夫は、「株式会社の歴史・理論・課題」のテーマの下に、ほぼ通説に従っていったんは説く。基調報告である。株式会社はその最大の特徴である資本集中という機能を発揮して巨大化し、今日では社会における不可欠の制度となった、と。資本主義の危機が叫ばれる中で、グローバリゼーションの進展の中で新自由主義思想の台頭を背景として、株式利益優先が声高に求められ、国でさえもそれを支援する方策に向かう現状にあることを指摘しつつ、放地してよいものかと疑問を投げかける。今や株主の責任のみならず株式会社そのものにも責任が問われている事態が進行していることにこそしっかりと目を向けなければならない、と勝部は主張する。

株式会社の本質を説くにあたって勝部は丁寧に1602年のオランダ東インド会社をその原型に見る動きから始める。出資者全員の有限責任制、取締役会の設置、資本の証券化。永續企業というほぼ変わりなく今日まで継承している本質であって、指摘はないが当初にあってはそれが特許会社であったこ

とであり、しかもそれがオランダやイギリスという国家から独占権を与えられた国家的使命をも帯びた出発だったことである。それが時代が下るにつれて、つまりは経済活動が活発化するにつれて、準則主義が導入され、株式が証券市場を通じて取引がなされていく。19世紀を通じてリーディング・インダストリーでもあった鉄道業を中心にアメリカにおいてさらに広く普及していったプロセスに言及しつつ、巨大化していった株式会社の支配はどうなっていったのか、と。衆知のバーリ&ミーンズの実証分析をも例示しつつ、すでに株主＝資本家の手を離れ、専門経営者に移っていたことを。いやそれからでもすでに80年余の時は流れている。勝部はここで問う。最近問われているコーポレート・ガバナンス論はその多くが株主利益の優先を声高に主張しているが、それに同調してよいのか、と。「結論からいってしまえば、利潤率が低下した20世紀後半の資本主義において、会社の利益を確保し株主に利益を還元せしめるために登場した強力な『エンジン』と見る事が出来るのではなかろうか、と。金利の低下もあろう。しかも高い成長率を望めるような産業構造ではない。状況は変化しているのだ。加えて実物経済にあって先進国にあっては「フロンティア」がなくなっていることにふれる。利子率革命と呼んでいる、と。そして再び勝部は問う、会社は誰のものか。それが機関所有となっている現実、しかもその比率が高くなっていることの現実。安易にコーポレート・ガバナンス論で説かれている株主重視の動きに警鐘を鳴らす。加えて、租税回避や企業責任としっかり向き合うことの必要性を説いている。金融庁によって2014年「日本版スチュワードシップ・コード」が制定され、そこでは「スチュワードシップ責任」として機関投資家が投資先の日本企業に対して対話を通じての積極的な対話を促した。しかし、勝部は耳を傾けるべきか、と問う。それが短期思考であり、企業経営に対して責任は一体どうなるのか、ここに有限責任であることも結びついてくるのではないか、と。

最後に一言指摘する。コーポレート・ガバナンス論を株主のためのものとして議論するのではなく、むしろこれからのガバナンス論の方向性は、株式会社が広く市民社会において「正当性」を獲得できるものでなければならぬであろう、と。

1-3 サブテーマ①：株式会社の原理を問う

◆村田和彦論文

村田和彦「株式会社の原理を問う」は、サブテーマ①に応えたものである。株式会社とは何か、その原点に立ち返って検討を加えている。株式会社の本質にかかわる概念を一つ一つ確認しながら忠実に追う。その姿勢がうかがえるというもの。

営利事業を行うにあたって必要とされる巨額の資金を、均一の小額の単位に分割し、それを出資の単位として集めることを可能にしたこと。より具体的には出資分を有限責任として証券市場を介して全く見ず知らずの人からも、いや今や自然人と限らず法人からもファンドからも集めた資金をビジネスに使い、持続的な活動を持ったこと。さらに求めた永続性。さらには集められた資金を資本の結合体として法人格をもってビジネスでの一つの組織体として事業を行うことのできる機関を持つこと。したがってその主要機関として株主総会、取締役会、監査役会が設置されている点にも言及はなされている。勿論、合併、買収で動く企業の現実、さらにはその社会性のゆえに多くの利害関係者を持っていることも。その延長線上でコーポレート・ガバナンスさらにはグローバリゼーションについても言及はなされている。

2006年の「会社法」制度によって、この国にあっても「1人会社」が法認され、今や資本金1円の会社も設立可能となった。それは現実の変化を受け入れた一面ではないのか。それが本質にかかわる疑問を投げかけていることを村田とて受け止めるのではないのか。「株式法」ではない。成立したのは「会社法」である。

◆中條秀治論文

中條秀治「株式会社の本質」は歴史に学び、古典に学んでなおその本質を問う、という意欲的な労作。株式会社を問うならば、おそらくは誰れしもが一度は読む、大塚久雄「株式会社発生史論(1938年刊)」そこに批判的検討を加える。たどりついた一つが合名会社、合資会社が「人の集まり」での人間に信用の基礎をおく会社。もう一つが「物的会社」、資本公司、つまりは信

用の基礎がその資本の多寡であり、中條は後者に「会社それ自体」説をみる。法人格をもつ株式会社である。「会社それ自体」が機関運動する「社会制度的存在」であって、そこでの経営者の役割は永続体として存続をはかり「歴史的に見れば一種の公益性ゆえに法人格を与えられた社会的存在としてその社会的責任を果たすもの、と説く。コーポレート・ガバナンスの議論にあっては社会的制度としての永続性からみてステイクホルダーの観点に立つことに正当性がある、と説く。

◆高橋公夫論文

高橋公夫「現代資本主義と株式会社」は、1980年代以降の現代資本主義を新自由主義的経済政策やそのイデオロギーによって特徴づけられる体制として捉え、産業革命とマネジメント革命によって知識集約化がより一層進んで、その結果、顧客創造の資本循環を中心とした経営が行われていると捉える。そこで見えてくるのは付加価値を生み出す知識やアイデアであって、その担い手を知識労働者である、と。顧客を創造することのできる革新的な生産力体系にふさわしい企業こそ描き出すことのできる株式会社であり、そこでの支配集中を正当化する企業統治こそ望ましい21世紀の企業像でなければならない、と説く。

1-4 サブテーマ②：巨大株式会社のガバナンスを問う

◆今西宏次論文

今西宏次「株式会社の本質・目的と巨大株式会社のガバナンス」はサブテーマ「巨大株式会社のガバナンスを問う」に応える報告で、その焦点を上場企業に絞る。何故かと問えば、今日の巨大株式会社のその多くが上場会社、公開会社であり、それがすでに「私的な政府」という様相を呈している状況こそ着目すべきである、と。それは首肯できるのではないのか。

今西は株主価値一辺倒のイデオロギーに対して、アメリカで繰り返された議論を踏まえて、その限界を説き、現実には多様な関心や価値観を持つ株主である、と一義的な株主観を否定する。コーポレート・ガバナンスをめぐる

議論の端緒と今西が見る1960年代のアメリカの状況に着目し、「現代の巨大株式会社は自社の従業員を全人格的に従属させ、市民の権利」に直接関与し、影響を及ぼす、すでに「私的な政府」の性格を併せ持つ社会的存在とみる。したがってここではmanagerialismの立場に立つことの必要性が説かれている。

◆ 吉村典久論文

吉村典久「株式会社統治の多様な姿」は、機関投資家に代表される今日の株主が最近の議論の中で注目を集め、それなりにその動向、とくにコーポレート・ガバナンスをめぐる議論に関心を集めているが、吉村の主張するところは、日本のケースを例にみてきた場合、労働組合を含め多様な利害集団による監視の役割が大きいのではないかと説いている。企業内部からの統治の重要性、さらには長期的な競争には人材の登用にもその基盤があることを説き、経営権への参画を求めるのも一つの方途とみている。長期保有型の株主の重視、財団方式での株主保有にも経営の長期志向に有用ではないかと説く。借入過多の時代、機関銀行による監視が効いた時代、新規学卒者からの長期雇用、そこでの企業別組合というようなかつての日本的経営の慣行の中で達成されてきた企業統治のプラスの側面をなお評価すべき、という姿勢がうかがえるのではないのか。

◆ 青木英孝論文

青木英孝「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」は、2010年度から2013年度にかけての上場企業を対象とした実証分析。ここで青木はそれが不祥事再発の防止策としてガバナンス改革に結びついたかどうか定量的に検証している。ここでの企業不祥事を粉飾決算、法令違反、隠蔽、偽装という「意図的不祥事」と製品不具合、オペレーション不具合、モラルハザードという「事象的不祥事」に分類している。具体的には社外取締役という第三者の立場を導入することによってガバナンス改革がはかられたかどうかを捉えているものであって、たしかに一歩踏み込んだ労作とみた。社外取締役制の導入、独立取締役等、たしかに監視能力、透明性、法令遵守は変

化をみるであろうが、さらに一步踏み込んで人事権をそこで誰が握っているのか、証券市場こそが責任を果たすべきではないのか。

たえず生ずる業界ぐるみの談合、グローバル化する市場の中で急がれているのは、国際的なルールづくりではないか、と。

1-5 サブテーマ③：現代企業とグローバリゼーション

◆大坂良宏論文

大坂良宏「資本希少性の後退と株式会社の変容」は、ここでもグローバリゼーション、情報化の進展に着目している。1991年ソ連が崩壊した以降に、旧社会主義諸国の資本主義経済への参加、発展途上国の台頭は、アメリカが主導する市場原理主義により、国際競争は熾烈さを増しているのではないかと、と。

◆三和裕美子論文

三和裕美子「経済の金融化とファンドによる企業支配」はグローバリゼーション、情報化の進展、規制緩和が21世紀の企業像を大きく変える様相を呈していることを金融、証券市場での動向を詳細に追っている。

- (1) 先進各国を中心とした金融資産の規模の拡大とデリバティブや証券化などの金融技術の進歩による金融・資本市場の拡大。
- (2) 情報通信技術の発達や規制緩和などを背景として、実体経済に深刻な影響を及ぼしている局面に金融のグローバル化を捉えている。

金融の肥大化する現実を以下の特徴にみている。

- ① 実物資産に比べて金融資産の蓄積がはるかに急速に進み、国境を越えた金融取引が拡大し、その規模が桁違いに大きくなること、
- ② 金融自由化(規制緩和)、市場型間接金融政策および投資促進の政策がとられていること、

- ③ 金融資産の取引に関与している銀行、証券会社、資産運用会社などの金融産業や年金基金などの機関投資家の資金規模の拡大,
- ④ デリバティブなどの新しい金融取引の仕組みや証券化を生み出す金融工学の普及,
- ⑤ 従来の金融部門の業態区分の崩壊と金融再編がグローバルな規模で進展していること,
- ⑥ 金融市場の急速な膨張に伴い、一般企業の活動においても本業に比べて金融・財務活動の重要性が大きくなっていること,
- ⑦ 租税回避地(タックスヘイブン)を経由しての金融取引の増加,
- ⑧ これらの諸変化に伴い、企業や家計部門の経済活動が、金融市場の動向によって影響を受ける度合いが強まっていること,

をあげている。これらは大きな変化とみるべきではなかろうか。三和はその具体的状況を生きた情報をデータで図表を示して明示している。活写しているのではないのか。説得的である。

2012年までの世界の金融資産残高が約200兆ドルにまで及んでいる現実。さらに金融機関発行の社債残高でさえ、1990年に8兆ドルであったが、2010年には41兆ドルにまで達していた、と。ノンバンク、ローンブローカー、ヘッジファンドなどこれまでの主役であった間接金融の中心の銀行にかわってきている状況。

投資信託、ヘッジファンド、年金基金など一般投資家の資金がこうした機関投資家を通じて運用される比重が高くなっていること、さらにこれにシンジケートローンや貸出債権の証券化が広がりを見る。さらに規制緩和がそれに拍車をかけているのだ、と。機関投資家の動きがおおむね短期志向であることも明らかにされている。世界の機関投資家が2012年現在ですでに80兆ドルを超える規模にまでその運用規模を拡大し(2001年には35兆ドル)、規制緩和の動きの中で2015年現在、日本の発行済株式総数の30%強が外国人投資家が占め、東証の売買代金の約65%にまで及んでいると知れば、グローバル化が現実であるということを我々は知るのではないか。

そしてファンドが暗躍する。投資家から資金を集め、その委託を受けて運

用するこのファンドには、このところよく耳にするヘッジファンド、ベンチャー・ファンド、プライベート・ファンド、エクイティーファンド、事業再生ファンドなどがマネー（債券、株、金融資産）の中での中心となって市場を通じて企業に近づく。モノ言う株主としてコーポレート・ガバナンスに関与するのである。2000年代に入って、ヘッジファンド・アクティビストとして企業戦略への関与を強めているのが特徴であると三和は見ている。大きな変化といってよいのではないのか。例示している一つ「箱企業化」は象徴でもある。M&Aの域ではない。上場企業を乗っ取り、解体してしまうのだ、と。

ヘッジファンドの透明性、情報開示、使用者責任に関する規制の必要性を三和は説いている。

◆夏目啓二論文

夏目啓二「グローバル化と世界の大企業体制の変貌」は、先進工業国中心に展開されてきた地球規模での大企業体制が、新たな段階として新興国、中国の国有大企業が急増してきている背景と意義について検討を加えている。勿論、新たな動きに対してこれまでの先進国の大企業が企業戦略として行っている GVC（グローバル・バリュー・チェーン）とも称されているオフショア・アウトソーシング、株式持分によらない管理方式（Non Equity Mode）も注目している。

アメリカのよく知られた雑誌「フォーチュン」が長きに及んで毎年1回取り上げている世界の大企業500社を手がかりに、そこでの指標をもとに、2001年から2014年にかけての21世紀の初頭にあつて、国毎の大企業数をみるとそこに一つの変化があらわれている、と夏目はみる。それは新興国の数が増していることであり、その典型をアメリカに次ぐ第2位に中国が上がってきたことであり、2001年にはアメリカ197社、中国11社であったのが2014年アメリカは128社と減少し、かわって中国が98社、約100社、ほぼ20%にも相当するところまで及んでいるとの指摘である。さらにフランス、ドイツ、イギリス、オランダ、日本と比較すれば、韓国の12社が2014年には17社に及んでいることもみている。なかでも夏目は中国の動向に着

目する。2001年WTO（世界貿易機関）に加盟して以来、2009年は世界最大の輸出国となったこと、さらに2011年にはGDP（国内総生産）が日本を抜いて第2位となったこと。

21世紀に入って先進工業国に対して相対的に比重を高めている中国、韓国を典型とするアジアの新興国には、それが産業分野として資源に向けられた採取産業であることにもその目を向けている。すなわち、石油、ガス、金属鉱業である。加えて中国外交の一面をも示しているアフリカ諸国での石油、ガス会社の活動が活発であることにも注目する。

地理的にみるならば、約650社とされる世界の国有企業の56%は発展途上国と新興国であり、南アフリカ54、中国50、マレーシア45、アラブ首長国連邦21、インド20が上位5ヶ国であった。

こうした概観を示したあとで、夏目啓二は市場経済をも導入しながら依然として社会主義体制をとる中国の大企業を追う。それは株式会社をとる企業での企業戦略とは一線を画している。政府からの潤沢な補助金やアフリカ、ラテンアメリカ、東南アジア進出に際して政府の全面的な支援。その信用供与は大きい。そしてイラン、スーダン、ミャンマー、ジンバブエなど政情不安で躊躇している先進工業国に対抗するようにして、その地域拡大に加担するようにしてまでも進出している実態である。

先進国との対比でみてくると明らかになってくる中国の国有企業は石油化学、発電、銀行、金属、鉱物採掘、鉄鋼、港湾、兵器、自動車、重機械、通信、航空と幅広い分野に及んで産業全般を支配し、なお政治権力とそれが顕著に結びついていることをみている。こうした政府ぐるみの経済活動への関与の深さ、徹底ぶりを夏目啓二は政権基盤の安定に向けた動きであるとみている。

グローバリゼーションの中でこれまではさほど顕在化することがなかった中国と典型とする新興国の動きに対して、これまでの大企業体制はどんな行動をとったのであろうか。市場拡大の意図を持って乗り込んだ新興国市場において先進工業地域での企業戦略が使いえたかといえば、そうではない。新たな練り直しが必要としたことはいうまでもない。それ以上に徹底的なこととは、おそらくオフショア・アウトソーシングであろう。それは国外への業

務委託のことであり、先進国の大企業が、製造や事務所の業務を国外、特に南アジア、東アジア、東南アジアの現地企業に委託しているのであって、中国、台湾、韓国も含まれると思われる。今日ではエレクトロニクス、自動車部品、医薬品、半導体、衣料、シューズ製品、玩具など幅広い範囲に及んでいる。さらにそれはサービス分野にまで及んでいる。

新たな変化が新たな矛盾をつくり出していること、そこにも夏目のきびしい目は向けられている。

さらに夏目が注目しているのは、「株式の持ち分によらない管理方法」(Non Equity Mode : NEM) である。それは出資を必要としない業務拡大であって、これとて今日の"変化"の兆候であろう。

1-6 意義にかえて

統一テーマ、「株式会社の本質を問う—21世紀の企業像—」を捉えるにあたって大きな影響を与えているのは、情報化の急速な進展、グローバリゼーションの浸透そして金融化が広く及んでいることであろう。どの論者も明確にしていると否とにかかわらず、それを21世紀へ向けての現実を生じている変化と認めていたのではないかと思われた。

三和、夏目、今西にはそうした動向を金融とファンドによる企業支配、あるいは多国籍企業がより広域化している状況について夏目が、今西は巨大企業がその売上高が中進国のGDPをもしのぐ規模となっている状況を最新の情報を駆使しながら展開していたのが印象的であった。

2015年6月から上場企業を対象に日本においても「コーポレート・ガバナンス・コード」が適用されることとなった。「編集後記」で理事長、海道ノブチカは、「今大会では、日本企業のガバナンスの問題点について、理論面、実証面より議論が深められた。」と指摘している。一つの契機をなしたことにおいてその意義を認めたい。しかし、現実の企業のみならず、広く及んでまだガバナンス改革が求められていることには注目すべきであろう。2015年、今日のリーディング・インダストリーである自動車業界においてトヨタと市場シェア1位を争う、フォルクスワーゲン社においてディーゼル

エンジンの規制にかかわって不正を行っていることがアメリカにおいて明らかにされた。未だ充分な説明をみているわけではない。改めて原点に立ち返って自浄作用さえ機能していないことを見直すべきではないのか。

ストック・オプションの導入、自社株保有、いや保有だけではない大株主に名を連ねている多くの例をみる。そしてファンドマネー、年金基金、三和は「マネー資本主義」とさえ呼んでいる。そしてアウトソーシング、NEMとみてくれば、株式会社とは何か、原点にかえて問いかけるのは当然ではないのか。そこには本質さえ問う"変化"の兆候をみる。

学会の長老である三戸公が「株式会社と情報革命—21世紀の企業像—」を展開してくれた。海道ノブチカは「警鐘を鳴らしていただいた」と述べている。90歳余にしてなお矍鑠かくしやくとしていくことに敬意を表したい。

若干付言したいが、世界の巨大企業のランクづけには、多く「フォーチューンが毎年提示しているランキングが広く使われている」のが一般的であるが、そこでの指標「Revenues」収益の算定基準に日本のいわゆる総合商社も加えられている。日本の企業のグローバリゼーションにとって総合商社はその売上高規模においても業務においても国際化している典型であり、いわゆるメーカーなど他の業種が海外進出するに際しても、M&Aを実施するにしても大きな役割を果たしていることは指摘しておきたい。

2・ 第87集

『日本の経営学90年の内省と構想』(2017年)

—— 第90回大会(2016年)

2-1 本号の特徴

統一論題、「日本の経営学90年の内省と構想」と題して1926年以来重ねてきた歩みに想いを馳せ、今何を構想するか、と3つのサブテーマがかかげられていた。すなわち、①社会的課題と企業戦略論、②社会の中での組織の機能、③社会と企業がバナンスの関係。大会委員長は開催校専修大学、馬場杉夫。

日本経済と企業はこの20年余の失われた20年といわれた時から立ち直り

の兆候が見られるのではないのか、この時に90年という一つの大きな節目にあたってもう一度原点に立ち返り、何をなしてきたか、これから何が見えてくるか、何を求めていくことができるのか、互いに自問するかのように、そうした機会の大会にしようではないか、プログラム委員会(委員長、小阪隆秀)は投げかけた。2016年9月である。したがって報告集もまだ公刊されていない。大会での報告要旨を中心に捉えたが、テーマ、サブテーマからも知るように、前年の内実を継承しているとみた。ガバナンスをめぐる議論もその一つで事態は大きく推移しているわけではない、とみた。

サブテーマの順に追ってみたい。

2-2 サブテーマ①：社会的課題と企業戦略論

サブテーマの一つ「社会的課題と企業戦略論」は、経営戦略論のこれまでの系譜を踏まえつつも、その戦略的意思決定に際して、経済的成果のみにとどまらず企業には社会的課題を担うことも求められているのではないかとプログラム委員会は投げかけた。

◆加藤俊彦論文

加藤俊彦は「日本企業における付加価値の創出」で応えた。日本企業の活性化策は、やはり付加価値に重点をおくべきではないのか、パイの分配ではなく、パイそのものを大きくする方策としっかり取り組むべきではないかと経営戦略と組織を組み立て直すことの重要性を論じた。売上高10億円以上の製造業を対象にした詳細な分析を加えたうえでたどりついた結論は、「事業部長を中心として組織として進むべき方針が明確にされ、かつ各成員がそれを保つような状況が、望ましい事業組織といえる。それは組織内での上下の間で相互に活発なコミュニケーションがなされ、かかえている問題についても互いに真剣に取り組む、共通する全体の方針が細部にまで及んで徹底されるとともに、その実現にそれぞれの個人責任も明確に負う、というものであって、こうした組織が成果をあげている、と結んでいる。コミュニケーションが充分行き渡っていることを重視しながらも、あいまいさを残す組織

こそがこれまでの日本企業に向けられていた点に変化が生じているのではないのか、と。加藤俊彦は結論で述べている。「日本企業の現状を見ると、少なからぬ事業組織では適切な方策が設定されているわけではない。また、事業組織のあり方としては、斬新な発想を生み出すために、個人が自由闊達に振る舞うことではなく、成員個人が積極的に参加しながらも、規律づけられた形で運営することが求められている」と。

◆ 菊澤研宗論文

菊澤研宗は「日本企業復活とダイナミック・ケイパビリティ」で応えた。そのタイトルが示すように、日本企業復活、再生の鍵は何か、それはダイナミック・ケイパビリティである、と。これに尽きるとまで口にした、誤して市場対応自己変革能力、と。

一言で言えば、革新説に立つ主張。

菊澤はたびたび口にする「誤った資本主義に対して、正しい資本主義論」を。すでに規範論に立っているのではないのか。J.A. シュンペーターはその正しい資本主義論を展開したのだ、と。それはこの資本主義社会とは、企業がゼロ利益状態（均衡）に至る道を破壊し、絶えずイノベーションを起こしてプラス利益を生み続ける均衡で動学的社会、と。

菊澤はこの説がティースの主張に拠っているとしながらも説く。その特徴は、(1) 脅威・機会を感知する (Sensing), (2) 機会を捕捉し、資源を再構成して競争優位性を得る (Seizing), (3) 競争優位性を持続可能なものにするために組織全体を変容する (Transforming)。

いま、注目すべき日本企業がある、として富士フィルムをあげる。コダックは消えた、富士フィルムは残った、と。コダックをたたき、それ以上にソニー、パナソニック、シャープ、東芝はどうなったのか、と。日立も三菱重工業、三菱自動車、いや富士通でさえも、だが根底に産業構造がこの国にあって、いや多くの工業化をなしとげた国において変化が生じているのではないのか。産業構造の変化である。

菊澤は例示して説く。「コダックは、早い時期から自らが開発したデジタル化の流れに脅威を感じていた。それにもかかわらず、株主価値最大化や利

益最大化を求めて既存のルーティンや既存のケイパビリティに従うことに固執した。それゆえ、株主のために株価を下げないように保有していた大量の資金で自社株を購入し、利益をあげるために大幅にコストカットを遂行した。このようなコダックのオーディナリー・ケイパビリティに基づく現状持続経営は、急速に変化する不確実な環境には適応できなかったのである。」おそらく菊澤の指摘する通りであろう。否定するつもりはない。だが、他の機会、関東部会例会でのシンポジウムの折に立った小松章は、コダックは取締役会が外部の人によって占められたことが、短期志向に走った理由ではなかったのか、とふれていたこともみておきたい。

確かにグローバル化、情報化は我々の身近なところでも生じている。携帯、スマホ、ネットワーク化、今や他人事ではない。株価中心、短期思考の強いアメリカだけでないことを知るべきであろう。

フィルムにあってデジタル化の影響を受けたのは富士フィルムさえ同様。だが、富士フィルムは、「たとえば、従来の高度の写真フィルム技術に応用し、液晶を保護する特殊な保護フィルム技術を開発した。今日、この分野では独占状態にある。また、写真フィルムの乾燥を抑えるために利用していたコーラゲンをめぐる技術に応用し、新しい化粧品を開発し、化粧品業界への進出にも成功した。さらに医薬品の開発まで行っている。菊澤が強調したいのは次の点であろう。「新技術をゼロから生み出しているわけではない。その時々環境変化に対応して絶えず既存の技術や知識を再構築したり、再配置したり、そして再利用してきたのである。このような自己変革能力がダイナミック・ケイパビリティなのである。」その目的は、利益最大化ではなく、生存に必要なプラス利益の獲得としていることであろう、と。

菊澤の結論は日本企業に活気を与える提言ととれる。「日本企業は、今や世界最高水準の技術や知識を多く持っている。それを環境の変化に対応して徹底的に活用することに尽きる。それがダイナミック・ケイパビリティと。

ここでも社会的課題は見えてこないが、意図するところは、こうした行動をとる企業が一社でも多くなることが、それに応えることと受けとめているのではないのか。

◆上野恭裕論文

上野恭裕「日本企業の競争優位と経営資源論の発展」の展開は、本社機能の持つ重要性を再認識し、企業戦略の拠点にすることを提示している。上野が説くベアレンティングとは、「本社、親会社、各事業部への関わり方を指すものであって、本社、親企業の組織が事業部レベルの戦略策定にあたって積極的に働きかけ、個別の事業から得られる以上の利益が獲得されている状態であって、グローバル化が進行するなかにあっても、望ましい方向である、とみている。

2-3 サブテーマ②：社会の中での組織の機能

サブテーマ②でプログラム委員会は、「社会の中での組織の機能」をとり上げた。

アメリカの経済構造の変化、先進国、発展途上国間のみならず先進国内での所得格差の拡大など、世界の経済的、社会的、政治的フレームワークが大きく変わりつつある。今大会に限ったことではない。日本経営学会では大会、部会での報告、討議にかかわってたえずこうした広く社会との関連、経済との関連の中で、企業を捉え、組織を見てきた、向き合ってきたことは大きな特徴ではないかと思う。「社会の中で組織がどのように、機能し、機能すべきか」。機能不全に陥れば、即「大企業病」である。2015年に明らかとなったフォルクスワーゲン社のディーゼルに関する不正の発覚。三菱自動車のケースと同様ではないのか。VW社グループ従業員数60万人。

報告は関連して3つなされた。

◆藤沼司論文

藤沼司『『社会の中での組織の機能』を問う』はその応えの一つである。21世紀に入った今日にあっても、経営学にあっては依然として進行している“変化”を受け入れられず、古いものに執着しているのではないのか、改めて社会とは何か、組織とは何か問い直したい。藤沼が持った“苛立ち”が投げかけた応えである。行間からC・I・バーナードに学び、P・F・ドラッカー

に学び、三戸公に結びつく流れを吸収しての展開と思われる。

敢えてこだわるかのように始める。現代社会で重要な特徴を成す生態系の知識やグローバルに展開する市場経済の人類史的な意義を再確認するため、1700年以降の『産業革命』を起点に設定し、それを人類史上の大きな分水嶺と捉える。一言で近代資本主義の合理化の過程ではないのか。資本主義という言葉さえ藤沼は遠ざける。極力、組織一般へ還元して捉えようとしているように思われる。市場経済の下での組織の人類史意義である。

産業革命こそが有機物依存経済から鉱物依存経済への転機であり、人間の活動の制約条件が「土地の生産性から労働の生産性」へと変容していく。その労働の生産性(力)に着目したのがA・スミスであった、と。分業に基づく協業を通じて「労働の生産性」を改良しようとする志向性(変化、成長、発展過程)が何処からくるものなのかについて藤沼は問おうとしない。時代の要請で片付けている。社会生活が経済システムの中に埋め込まれている時代の状況、と。個別的分業(協業システム)における経営を捉える。

作業の科学化を推し進めたF・W・テイラーをP・F・ドラッカーは知識社会への最も重要な一步が踏み出された、と。脱工業社会を知識社会と名付けたのはP・F・ドラッカーである。さらにその意味するところのポスト・モダンの「新しい世界観」とは、「全体あるいは形態、目的、そして不可逆的な過程を強調し、進歩に革新を強調するところに特徴を持つ、と。

この知識社会で働く知識労働者は自由なプロフェSSIONナルの後継者ではなく、「特定協働システムの中で細分化された機能を担うプロフェSSIONナルに過ぎない、とみた。なお続く、全体としての諸個人の活動を埋め込んだ各々の『組織の有効性』の追求(人為)が「経済価値への一元化の傾向」に埋め込まれながら、そのことで却って人為が自然から乖離、脱埋め込み化を進行させているという連続性。意図することは何か。バーナードに結びつける導線か。

要は、ポスト・モダンの社会が持つ特徴は分業の細分化、高度化の徹底であって、その中で「組織の有効性と能率」を問い直していく必要を説いているのではないか。一人で苦吟しているかのように思えた。

情報化、ネットワークは組織の中でもっと進行しているのではないのか。

◆松嶋登論文

松嶋登は「制度ロジックスの組織化と制度としての組織」でサブテーマでの「社会の中での組織の機能」に応えようとしている。多くの議論を指摘しながらも社会に組織がどのように機能し、機能すべきかについて、目線を変えろ、もっと現実に近づけて論ずべきと説いているのではないのか。挙げている例は決定ルールの開発というミッションを忘れた戦略論とか、アンゾフは結局のところ「決定ルール」の開発を論じていたのではないと、とか。

◆平澤哲論文

平澤哲「マネジメントにおける厳密性と適切性の概念の再検討」は、マネジメントの理論や手法が現実の問題解決に役立つだろうか、と疑問を投げかけ、プラグマティズムの流れにさかのぼって厳密性、適切性について検討を加え、具体例として、戦後GHQの指導から始まった日本での品質管理の普及にあたった西堀榮三郎を取り上げて、科学と実践との橋渡しの例を指摘している。

2-4 サブテーマ③：社会と企業ガバナンスの関係

誰のために、どのような方法で社会と企業関係を構築していくのか、「社会と企業ガバナンスの関係」に疑問を投げかけた。21世紀へ向けての方向性を見出すことができるのか。

◆太田肇論文

太田肇は日本の置かれている現実から見た。「日本型組織と不祥事」である。企業不祥事への対応はまさにガバナンスの原点であろう。自律性を持つ企業＝組織であるならば、その内部に自浄作用をもつこと、自浄能力を持つこととて原点である。現実にはそれが劣化し機能不全に陥っての“ガバナンス”ではないのか。それが多発しているのが現状。どう対応すべきか、太田はここで問題点を整理し、打つべき対策まで提示している。

その不祥事には日本型組織の特徴を反映したケースが多いとし、そのタイ

ブを類型化している。だが、対応の如何によっては逆効果になることも指摘している。専門用語と呼ぶのには少し遠いが、むしろ事例に応じていることもあって分かりやすい類型化である。すなわち①粗暴型、②たるみ型、③利益追求型、④未熟型、⑤組織エゴ型、⑥ゴマすり型(組織エゴ型)と。太田が指摘するのは、まず日本型組織の特徴についてであって、その組織の二重性と職務の不明確さについてである。本来は目的集団である企業が擬似共同体とも呼ばれるほどの全人格を取り込むほどのかかわりを持っていること、さらには組織に帰属する個々人の職務が明らかにされず、責任も権限もマニュアル化されるほど明確でなく、あいまいさが残っていることにその多くは起因しているとみている。組織の一体感を作り上げていることはたしかであろうが、業績が低迷した場合などに露見する「無責任体制」を生んでいる、と。その後で記念講演に立った加護野忠男が言葉を補うようにして、いや日本型組織は不祥事がそもそも露見しやすい組織なのだ、と言及していた。たしかであろう。太田は多発してもなお生ずる不祥事について、それは組織の「構造」が変わっていないからだ、と。粗暴型、たるみ型、利益追求型については、管理を強化することによって、「短期的にはある程度効果があがると期待できる」と。しかし、「組織のなかの上下関係によるものは、管理強化によって上下の力の格差をいっそう大きくし、かえって逆効果になる危険性がある」と。さらに加えて「長期的には過剰な管理が従業員の責任感や自尊心を奪い、不祥事を増加させる可能性もある」と。この点については他に例証のあることも指摘している。

さらに残りの3つのタイプについてもその対策が短期的にみても逆効果になる、とも述べている。「注目すべきは、」と断って、太田はじつは真面目な忠実な組織人ほど不祥事に陥りやすいとも述べている。現実には個のレベルにまで及んでガバナンス論は視野に入れて論じられているというべきであろう。職務権限の明確化、専門職化、採用時に及んでまでの専門職化への徹底を太田は描いている。

◆ 谷本寛治論文

谷本寛治「企業と社会のガバナンス構造の変化」は、サブテーマに応えた

報告。ここで谷本が述べようとしていることの要旨は要約されている。日本経営学会90周年記念大会において、今後の経営学の役割、課題について議論するにあたって、社会との関係から組織、戦略、ガバナンスの問題を取り上げるようになった。経営学は常に変化する時代の動き、求められる課題を受けて議論を行ってきたのであるが、これまで社会との関係は必ずしも正面から捉えられてきたわけではなかった。しかしながら、経済のグローバル化が進み、また持続可能な発展が求められる時代において、企業に期待される役割、責任は大きく変化しており、社会との相互関係から企業経営を捉えることは重要になっている。『サステナビリティ』『CSR』を組み込んだマネジメント、イノベーションの在り方を考えていくことが、経営学の課題の一つとなっている。「正面から」取り組むことを強調している。

多国籍企業の活動が活発化するにつれて一国内域での関連を越えた多様な利害関係者に応える、そこで生ずるグローバル・ガバナンスを説きながら、日本の企業の現状に結びつけて“課題”を課す。そこでの新たなビジネス・モデルは「関連するステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて、新しい社会的課題を知り、資源や指示を獲得し、アイデアを“形に”し、イノベーションを生み出し、事業化し、広げていくことが期待される」と。これがソーシャル・イノベーションの内実と理解した。社会的課題である。

谷本は日本の経営学(者)への内省について、学会活性化策がなされていることにもふれながら、求められているのはむしろ個々人に向けて国際化により積極的に取り組む姿勢を求めている、必要性を訴えている。それは欧文雑誌への投稿、論文審査、編集への参加、その役員、国際学会への参加、会議での委員等、さらには客員教授などでの講義へのかかわり等、実質的な研究・教育レベルでの交流をはかっていくべき、と。全く異論のないところ。谷本自身が自ら実行していることでもあろう。

◆ 上田慧論文

上田慧「深化するグローバル化と『企業統治』問題」は、多国籍企業の活動が、グローバル化が時を重ねて深化する過程で、途上国、新興国市場に大きな負の側面を生み出していること、格差の拡大、失業、貧困、教育、医療

などそれが多岐に及んでいること自ら出向いて実態を見てきての体験を含めての報告。「もの言う市民」、「グローバルな企業市民」として活動する企業の展開に期待もしている。企業統治との関連で、それが明らかに地域差を持つことにも言及していた。

2-5 意義

「いま社会と経済が大きく変わろうとしている中で、社会科学としての経営学の役割は何かという原点に立ち返って」とプログラム委員会は、かかえている課題、今後立ち向かうと思われる課題としっかりと向き合う必要を説いた。統一テーマ「日本の経営学90年の内省と構想」に9人の報告者がそれぞれの想いを込めて報告されていたのではないのか、私は前向きに受け止めたい。それぞれが構想を描いてくれた、と。しかし、内省はと問えば、はっきりと口にして論じていたのは少なかったが、それぞれの問題意識には若干なりとも振り返っての展望を持つ、そうした構想であったと思いたい。

何よりも大きな流れは現実の日本経済、それを取り巻くグローバル化、情報化、金融化の動き、その中での日本の企業行動についてみれば依然としてコーポレート・ガバナンスが問われ、報酬の高額化、租税問題等に及んで株式会社の本質にも関わる問題が続いていたことであろう。ガバナンスの議論は現実にあつては企業レベルにとどまらず、地方自治体にまで及んでいた。2016年に公表された「パナマ文書」はタックスヘイブンの現状を洗い出し、必ずしもその全容が明らかになったわけではないが、OECDやG20までも動かして国際的ルールづくりに動いたことは大きな進展であろう。

格差拡大を助長する「マネー資本主義」には我々はもっとしっかりと向き合っていくべきであろう。

主要と思われる多くの企業は公開会社＝上場会社である。証券市場が上場会社にもっと責任を持つべきではないのか、証券等監視委員会とて情報開示、透明性、法令遵守に機能すべきであろう。勿論、企業自身とてオートノミーを持つ存在、監査される側から少なくともその人事権を切り離し、そこに目を向けるだけでも自浄作用は機能するのではないのか。

大会の分科会の報告の中で今日の証券市場での株式の取引は1秒間に1億回の取引さえも可能という報告があった。これとて変化ではないのか。

日本経済での一つの大きな変化は電機業界で生じている。ある企業は外国企業に買収され、さらにいくつかの企業は外国企業に事業売却、さらには多額の損失を計上する企業も出た。そこには産業構造の変化をみる。さらに上場している多くの企業がその業務内容を大きく変えてきていることにも注目する必要がある。2015年にはマイナス金利さえ導入された。日本銀行の国債発行残高は1,000兆円を超えている。国の借金である。その日本銀行は無利子永久債の発行さえ描いている、という。債券とは一体何か、改めて問うことになるのではないのか。

90年歩んできた日本経営学会が社会科学、わけても経済学研究の素地の中で培われてきたことは、日本の経営学研究にとって貴重であったと思うし、その流れは今後の研究にあっても継承していくことを願う一面である。

経営学研究とて今後ますます細分化、深化していくことにちがいない。それであればなおのこと現実科学であることを願うし、時には関連する他の分野と共通の場を持って互いの共通認識を深めることも重要ではないかと思う。