

令和 2 年 5 月 31 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(A)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16H02032

研究課題名（和文）日本型経営システムの形成と発展プロセスの研究

研究課題名（英文）Study on formation and development process of Japanese management system

研究代表者

伊藤 宗彦（ITO, MUNEHICO）

神戸大学・経済経営研究所・教授

研究者番号：90362798

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 31,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、神戸大学が保有する鐘紡資料を基に、企業の発生から成長、成熟段階の経営者の意思決定プロセスを分析し、日本型経営システムの本質を再定義することにより、企業のコーポレート・ガバナンスの在り方を提言することである。研究成果は大きく、以下の3点に集約できる。鐘紡資料は膨大であり、資料の多くは手書き資料のため、デジタル化、テキスト化を行うプロセスを開発した。テキスト化した資料をデータベース化し、検索可能となった。工場のデータ、株主総会など、意思決定を行った資料を基に、鐘紡の経営者の意思決定の仕組みが明らかになった。こうした貴重な資料や分析結果は広く、web上で公開できた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の最大の貢献は、企業成長プロセスの研究方法として、企業の内部意思決定にまで踏み込んだ点にある。本研究では手書きのデータが多い資料のうち、社長決裁書類、株主総会議事録、重役会議での社長指示など、全てデジタル化、データベース化した。これは、企業の内部資料の入手はほぼ不可能な点に起因する。特に日本では、100年以上の歴史を有する企業は多いが現存する企業では、まず、内部資料は閲覧すら不可能である。本研究では得た結果は、日本型と呼ばれる経営の仕組みは明治期より社長交代の仕組みに現れている。日本の巨大企業が出来た背景には、明治期より、科学的管理法よりも人間中心の経営が行われてきた点に特徴がある。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research is to analyze the decision-making process of managers at the stage of company development, growth and maturity, and redefine the essence of the Japanese-style management system based on Kanebo materials held by Kobe University. It is to propose what corporate governance should be. The research results are large and can be summarized in the following three points. (1) There are enormous amounts of Kanebo materials, and most of them are handwritten materials, so we developed a process to digitize and check. (2) It became possible to search by converting the data in text form into a database. (3) Based on the data on the decision making, such as factory data and the general meeting of shareholders, the decision making mechanism of Kanebo's management became clear. These valuable materials and analysis results were widely published on the web.

研究分野：コーポレートガバナンス

キーワード：意思決定プロセス コーポレートガバナンス データベース 株主総会 科学的管理法 経営システム サステナビリティ

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

企業成長に関する研究は、大企業が生まれた1900年代中盤に集中的に成されているが、その後、企業成長プロセスの研究手法として、企業の内部意思決定にまで踏み込んだ研究はなされていない。これは、企業の内部資料の入手はほぼ不可能な点に起因する。特に日本では、100年以上の歴史を有する企業は多いが現存する企業では、まず、内部資料は閲覧すら不可能である。そこで、

- ・日本型と呼ばれる経営の仕組みはどのような経緯でどのような時代に形成されたのか？
- ・日本の巨大企業が誕生・成長した経緯が、なぜ、チャンドラーのように研究されてこなかったのか？

上記の疑問に答えることが本研究における問題意識である。

### 2. 研究の目的

東京証券取引所と金融庁が策定したコーポレート・ガバナンス・コードが2016年度から開始された。従来、我が国のコーポレート・ガバナンスは企業の永続的成長を目指し、経営者と株主との関係よりもむしろ、企業と従業員、金融機関、顧客、取引先との長期的信頼関係を基に構築され、日本型経営と呼ばれてきた。しかし、優れた経営を担保するための制度や慣行は少しずつ変容し、不祥事が表面化したり、経営破綻する企業が増えてきた。神戸大学が所蔵する企業原資料、中でも、鐘紡資料には100年以上に及ぶ稟議書や帳簿などがほぼ完全形で残されており、日本型経営の発生プロセスとその本質を明確化できる第1級の資料と考えられる。本研究では、鐘紡資料を基に、企業の発生から成長、成熟段階の経営者の意思決定プロセスを分析し、日本型経営システムの本質を再定義することにより、企業のコーポレート・ガバナンスの在り方を示すことである。

### 3. 研究の方法

本研究では、大きく3つの研究課題に取り組んだ。

まず、研究の前段となる原資料のリレーショナルデータベース化である。その核心となる技術課題は、手書き資料の崩し字の解読手法を確立し、約3万点に及ぶ資料の関係性を埋め込んだデータベースの構築である。次に、データベースをもとに、企業の成長要因とコーポレート・ガバナンスの確立過程を明確化した。データベースは、設備投資、多国籍化、新事業などの事業戦略と組織構造など物的資源(ハード)と、株主総会、社是、人事案件、社員教育、組合など人的資源(ソフト)に色分けして研究した。最後に、明治期から戦前にかけて、最も鐘紡が成長した時期の工場経営について分析を行った。

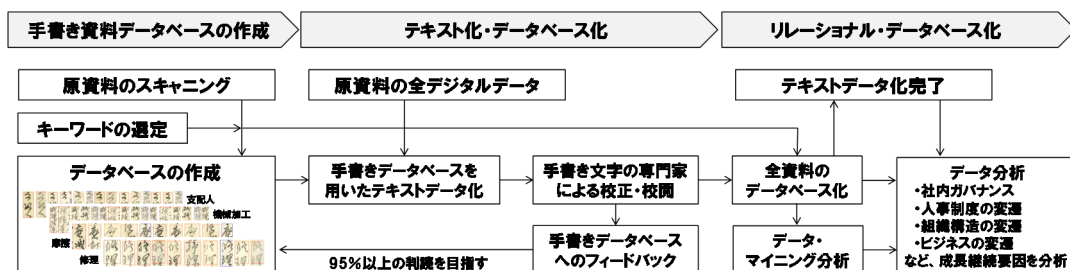
### 4. 研究成果

本研究の成果は、大きく、3点に集約される。現在のように情報量が膨大な時代では、IoTなどによって多くの情報が容易に穂ズン・活用されているが、本研究のように、100年以上の歳月に渡って一つの企業の内部で起こった事象を分析するためには、

#### (1) リレーショナルデータベースの作成

研究の前提となる原資料のリレーショナルデータベース化は最も重要なパートであるが、膨大な資料の分析のためには、データベース化の最も大きな課題となる手書き資料のデジタル化技術の確立が重要なポイントとなる。結果として、手書き資料の崩し字の解読手法を確立し、約5万ページに及ぶ資料を埋め込んだデータベースの構築である。以下、その分析手法について説明する。神戸大学経済経営研究所附属企業資料総合センターでは、本研究の途中の成果として、所蔵する鐘紡資料のうち、社長回章と呼ばれる稟議書、全冊(38,000頁)についてデジタル化を完了し、インターネットを通じて公開した。鐘紡資料は、同社の社史資料編纂室が所蔵していた資料で、鐘紡の1886年の設立から1990年にかけての時代をカバーする大規模な資料である。戦前は日本最大級、戦後も3大紡績会社の一つとして数えられたカネボウ株式会社は、紡績だけではなく、化粧品・薬品・食品・住宅の5つの分野において大規模な多角的経営を行ったことで知られてきた。

図. 手書き資料のデータベース化のプロセス



鐘紡資料は、同一の経営体について第二次世界大戦前後を見渡せる数少ない企業資料群の一つであることが分かっている。今回、デジタル化を完了した稟議議事録である社長回章、経営内部の意思決定過程が窺える素材を豊富に含んでいた。また同時に、過去、450回開催された株主総会についても同様にデジタル化を完了し、全て叢書という形で、全10巻という膨大なスケールで本を執筆しており、現在、4巻をすでに発刊した。2020年中に第5、6巻を刊行する予定である。

このように100年以上にも及ぶ企業の稟議書がインターネット上で公開されている事例は世界でもない。また、株主総会というクローズな内容の資料、特に明治期から戦前にかけての資料は、今後、カネボウ以外から出てくる可能性は低いと思われる。日本型経営システムの形成プロセスの研究の貴重な資料である。

## (2) 鐘紡、明治期の社会状況と企業経営

神戸大学経済経営研究所附属企業資料総合センターでは、経営分析に関する図書・資料、及び、産業に関する基礎資料を系統的に収集・管理するとともに、これらの所蔵目録を作成し、学内外の研究者に提供してきた。企業資料総合センターが研究者に提供してきた基礎資料は、大きく、紙媒体の資料とそれらを電子化した資料に分類される。たとえば、紙媒体の資料として、有価証券報告書、会社営業報告書、外国会社報告書、特殊企業資料文庫、社史・企業者伝記などを公開してきた。一方、企業の内部データ、例えば、財務・人事・営業など、基本的には外部からは閲覧することのできない資料も、様々な理由により企業資料総合センターに保管されており、これらは、企業原資料と呼び細心の注意を払い、長年にわたり保管している。

その中でも、最も保有点数の多い鐘紡資料は、同社の社史資料編纂室が所蔵していた資料で、現トリニティー・インベストメント(株)(前カネボウ(株))より、2008年12月に、故桑原哲也本学経営学研究科教授の尽力によって経営学研究科が寄贈を受け、経済経営研究所と経営学研究科が共同で整理、目録作成にあたってきた。同資料は鐘紡の1886年の設立から1990年にかけての時代をカバーする大規模な資料であり、その分量は約6500点に上っている。戦前は日本最大の企業であり、戦後も3大紡績会社の一つとして数えられた鐘紡株式会社は、紡績だけではなく、化粧品・薬品・食品・住宅の5つの分野において多角化戦略を実施したことで知られている。鐘紡資料は、同一の経営体について第二次世界大戦前後を見渡せる数少ない企業資料群の一つである。

### 鐘紡資料における株主総会に関する資料

本研究では、企業資料総合センターが所蔵する企業原資料のうち、「鐘紡資料」の株主総会に関する資料を年次順に取り上げた。株主総会は、毎決算期に開催される「定時株主総会」と、必要に応じて開催される「臨時株主総会」がある。決議には、株主総会の議長の選出、取締役や監査役の選任などの「通常決議」のほか、会社定款の変更、株式併合、会社合併、株式交換、株式移転、減資などに関する「特別決議」がある。株主総会の決議は原則として多数決をもって行なわれる。ここで、本研究の株主総会議事録とは、会社法第72条の規定で作成が定められている書類である。つまり、株主総会の開催の度に必ず作成が義務付けられている書類である。「鐘紡資料」にある株主総会関係資料とは、「営業報告書」・「社長演説冊子」・「総会議事速記録」・「総会決議録」の四種を指し、本研究ではこのうち「社長演説冊子」と「総会議事録」について年次を追って完全にデジタル化した。

### 株主総会と会社経営

企業にとって非常に重要な株主総会議事録であるが、議事録の原本は10年間保管されなければならないという法律が存在する(会社法318条2項・3項)。本研究の鐘淵紡績株式会社(社名は年次を追って変更有)の株主総会は、創業年の1987年(明治20年)の第1回開催より上場廃止の2007年(平成15年)まで通算246回、期にすると90期に亘り開催された。つまり、本研究は、入手どころか閲覧もできない貴重な資料であることが理解できる。本来、全ての議事録を掲載するべきであろうが、株主総会議事録という本研究の目的から、株主総会資料「社長演説冊子」・「議事速記録」二種について、大正9年~昭和20年までの70回分(臨時株主総会を一部含む)を取り上げることとした。なお、保有資料は別表に一覧として示している。

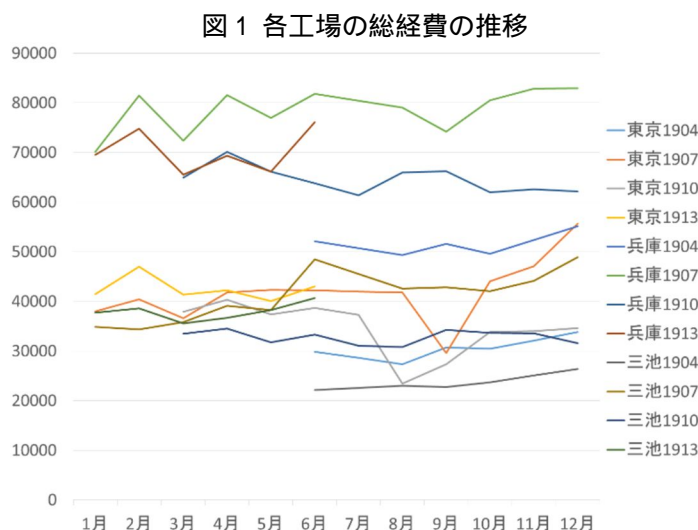
「社長演説冊子」および「議事速記録」は、それぞれ冊子として発行され、株主に配布されていたものと思われる。ここで、「社長演説冊子」とは、株主総会中の歴代社長の発言をまとめたものである。各々内容を見てみると、総会冒頭の挨拶のみのも、総会中の発言全てをまとめたもの(株主からの質問の回答も含む)の両者が存在する。一部、株主宛の「お知らせ=謹告」も所蔵資料に含まれている。「議事速記録」は「社長演説冊子」にある内容も含め、総会の進行全てを速記したものである。株主から会社への質問、ヤジ、会場内の様子など、当時の総会風景を記録する貴重な資料である。

### (3) 鐘紡、明治期の工場経営

鐘淵紡績株式会社は1887年に東京綿商社として設立された企業であり、武藤山治による積極的な吸収合併によって急成長をとげ、大阪紡績会社、大日本紡績と並び日本を代表する紡績会社となった。同社の社史資料室が所蔵していた内部資料は、現在では神戸大学経済経営研究所附属企業資料総合センターに保管されている(鐘紡資料)。この資料には鐘淵紡績の非公開情報(当時)が大量に含まれており、企業が意思決定を行う上で収集・参照した情報と、そのプロセスを分析することができる貴重な原資料である。それに加えて、三大紡績の一角を占めた鐘淵紡績の規模、紡績業の日本経済発展に対する影響の大きさを鑑みれば、この資料がもつ価値は極めて高いと考えられる。しかしながら、その多くが手書き文書であることから、資料自体がもつポテンシャルに比べて、実際の活用が十分に進んできたとは必ずしも言い切れない。現在、この手書き資料のデジタル・アーカイブ化が進められているため、これを活用して得られた発見的な事実を報告する。

#### 発見事実

図1は3つの工場の総経費の推移を示している。規模が最も大きいのは兵庫工場で、1904年6月時点での総経費は5.2万円、1913年の6月までに7.6万円まで拡大している。ただし、1907年には8.2万円まで拡大した総経費は1910年には6.1万円まで縮小しており、1913年にかけて持ち直したという表現が正しいのかもしれない。



注：1904年と1907年の7月のデータは欠損しているため、6月と8月の平均値を代入した。縦軸の単位は円。凡例の右に記した数値は年を意味している。

東京工場の方が三池工場よりもやや大きく、その差は0.2万円から0.8万円程度である。こちらの工場も兵庫工場と同じように1907年に比べて1910年には経費が縮小している。

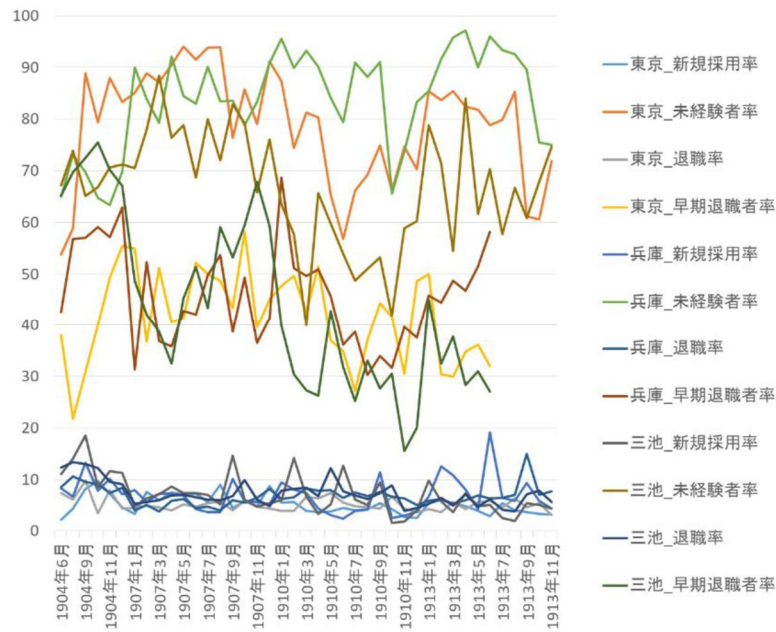
#### 人材の流動性と獲得方法

図2は各工場が毎月採用した人員(職工)の総人員(職工)に対する割合、および、各月の離職率の推移を示している。採用者については、全くの新規採用なのか、かつて働いた経験がある者なのかの区別、離職者については短期(6ヶ月以内)の在職か、長期(6ヶ月超)の在職かの区別を行った。全体を平均すると、職工全体に占める新規採用者の割合は東京が5.1%、兵庫が6.9%、三池が7.1%である。その新規採用者に占める未経験者の割合は東京が78.8%、兵庫が83.8%、三池が66.7%である。他方、職工全体に対する退職者の割合は東京が5.2%、兵庫が6.8%、三池が7.3%であり、その退職者に占める早期退職者(在職6ヶ月以内の離職)は東京が41.8%、兵庫が46.0%、三池が43.7%である。図1から1910年ごろには工場の生産活動が停滞していた様子を見ることができるが、それに合わせるようにして、図2では採用者に占める未経験者の割合が低下し、早期退職者の割合も低下している。

#### 工場の生産性

工場ごとの生産性を知る手がかりになるのが、一日の運転一万錘あたりの使用人員とそれに要する工賃である。前者は東京が平均374.5人、兵庫が平均532.7人、三池が平均559.9人となっている。また、1904年から1913年の変化を見ると、東京で年平均23.2人の減少、兵庫で同107.2人の増加、三池で同44.4人の増加となっており、兵庫と三池ではより多くの人員が必要

図2 職工の採用と離職



注：作図の都合上、横軸の間隔が不規則（3年おき）になっている。

### 結論

本稿では、手書き資料のデジタル化によって可能になった、鐘淵紡績における工場経営の詳細に関する発見的な事実を提示した。個別の発見は興味深いものの、このようなデータを整備することで統計的手法が活用できるようになることが、今後さらに研究を進める上で重要であると思われる。たとえば、人材の採用や離職者の種別、工場ごとの生産品目の変更などに関するデータを利用することで、組織のダイナミック・ケイパビリティ (Helfat and Winter, 2011) に採用および離職人材の質が与える影響を分析できるかもしれない。また、職工向けの福利厚生の実度度が労働生産性にいかんして寄与するのかといった点は、企業の社会的責任に関する重要性という意味でこんにちにも通じる示唆をもたらしてくれるだろう。

### References

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 J.CHEN, T.Kamihigashi, M.Itoh and Y.Takatsuki	4. 巻 Aug.
2. 論文標題 SIFT Boosting for Handwriting Recognition	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 MIRU	6. 最初と最後の頁 2-48
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 北中 英明、香坂 千佳子、伊藤 宗彦
2. 発表標題 ホテル利用客の満足度に対するテキキストマイニングによる分析
3. 学会等名 経営情報学会春季全国研究発表大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 伊藤 宗彦	4. 発行年 2018年
2. 出版社 神戸大学経済経営研究所	5. 総ページ数 329
3. 書名 鐘紡資料叢書 株主総会編 第1巻	

1. 著者名 伊藤 宗彦	4. 発行年 2018年
2. 出版社 神戸大学経済経営研究所	5. 総ページ数 275
3. 書名 鐘紡資料叢書 株主総会編 第2巻	

〔出願〕 計1件

産業財産権の名称 回転・反転の不変性を持つ頑健な深層学習アルゴリズム及び手書文字知能認識知能システム	発明者 上東貴志	権利者 神戸大学経済経営研究所
産業財産権の種類、番号 特許、特願2017-63675	出願年 2017年	国内・外国の別 国内

〔取得〕 計0件

〔その他〕

<p>鐘紡資料データベース http://centerdb.rieb.kobe-u.ac.jp/kanebodb/ 鐘紡資料データベース http://centerdb.rieb.kobe-u.ac.jp/kanebodb/</p>
--

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	遠藤 貴宏  (Endo Takahiro)  (20649321)	一橋大学・大学院経営管理研究科・准教授   (12613)	
研究分担者	上東 貴志  (Kamihigashi Takashi)  (30324908)	神戸大学・計算社会科学センター・教授   (14501)	
研究分担者	西谷 公孝  (Kimitaka Nishitani)  (30549746)	神戸大学・経済経営研究所・教授   (14501)	
研究分担者	喜田 昌樹  (Masaki Kida)  (40278552)	大阪学院大学・経営学部・教授   (34403)	

## 6. 研究組織（つづき）

	氏名 (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	榎本 正博 (Masahiro Enomoto) (70313921)	神戸大学・経済経営研究所・教授  (14501)	
研究分担者	濱口 伸明 (Nobuaki Hamaguchi) (70379460)	神戸大学・経済経営研究所・教授  (14501)	
研究分担者	高槻 泰郎 (Yasurou Takatsuki) (70583798)	神戸大学・経済経営研究所・准教授  (14501)	
研究分担者	松本 陽一 (Youichi Matsumoto) (00510249)	神戸大学・経済経営研究所・准教授  (14501)	