

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 15 日現在

機関番号：34428

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2010～2013

課題番号：22730328

研究課題名(和文)コーポレート・ガバナンスの「スウェーデン・モデル」と長期的経営革新に関する研究

研究課題名(英文)The Study on the Swedish Model of Corporate Governance and Long-term Management Innovation

研究代表者

岸田 未来(KISHIDA, Miki)

摂南大学・経済学部・准教授

研究者番号：60342424

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円、(間接経費) 570,000円

研究成果の概要(和文)：主要なスウェーデン企業を、長期的パフォーマンスと経営革新とを基準として分類した。さらに過去20年間に於いて大幅な経営改革を実行した大企業を取り上げ、そのコーポレート・ガバナンス体制のあり方を、主に支配的所有者、経営者、従業員代表の立場から分析した。スウェーデン企業の現在のコーポレート・ガバナンス体制は、伝統的な支配株主が影響力を持つ企業統治の特徴を、増加する機関投資家の影響力を取り入れつつ維持する体制となっている。取締役会における従業員代表の役割も、弱まりつつも継続している。コーポレート・ガバナンスのスウェーデン・モデルは、長期的な企業の経営革新を促進するうえで役割を果たしている。

研究成果の概要(英文)：I classified a main Swedish company as a long-term performance on the basis of management innovation. Furthermore, I took away the big company which carried out large management reform in the past 20 years, and analyzed the role of corporate governance system mainly from a dominant owner, a manager, the situation of representative employee. The current corporate governance system of the Swedish company is the system which maintains a characteristic of the corporate governance that a traditional controlling stockholder has influence toward, while taking in the increasing influence of institutional investors. The role of representative employee in the board of directors continues while weakening. The Sweden model of the corporate governance plays its part in promoting the management innovation of a long-term company.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス スウェーデン

### 1. 研究開始当初の背景

(1) 1990年代以降、学術的にも政策的にも世界的に課題となっている、企業のコーポレート・ガバナンス体制のあり方をめぐる議論と、これまでの国際比較研究の成果を踏まえて、次の検討課題は、コーポレート・ガバナンス体制そのものの把握から、各国におけるコーポレート・ガバナンス体制のあり方の違いが、その企業パフォーマンスとどのように関連しているのかを明らかにすることである。

(2) スウェーデンでは1990年代以降、他の先進諸国と同様に、拘束力をもつコーポレート・ガバナンス・コードを策定し、積極的な国際化への対応を行ってきた。しかし、そのコーポレート・ガバナンス体制は、英米型への完全適応ではなく、企業所有構造や従業員代表制などの点において、コーポレート・ガバナンスの「スウェーデン・モデル」と呼ばれる特徴を持っている。このスウェーデン企業を対象に、上記の課題に接近することを課題とした。

### 2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、経営革新を通じた長期的な企業パフォーマンスに対する、コーポレート・ガバナンスの役割に関する国際比較研究であり、英米型と対置される「ステークホルダー型」コーポレート・ガバナンスの代表として、スウェーデン企業を取り上げている。

(2) スウェーデンには、長期にわたりグローバルに展開する多国籍企業が存在する一方で、ベンチャー企業の成長も多くみられる。スウェーデン企業のコーポレート・ガバナンスの特徴は、少数の大所有者が安定した株式を所有する一方で、従業員代表制を通じた労使協調体制が確立している点にある。このコーポレート・ガバナンスの「スウェーデン・モデル」が、過去20年間において企業環境が急速に変化する中で、スウェーデン企業のフレキシブルな経営革新とその定着に、いかにかわっているのかを、実証的・理論的に明らかにすることが目的であった。

### 3. 研究の方法

(1) 主要なスウェーデン企業を、長期的パフォーマンスと経営革新とを基準として抽出し、その全体分布を明らかにする。そのうち過去20年間において大幅な経営改革を実行した大企業を取り上げ、そのコーポレート・ガバナンス体制のあり方を、主に支配的所有者、経営者、従業員代表のカテゴリー別に分析し、経営革新の内容策定とその実行に果たした役割を、ケーススタディを通じて具体的に明らかにする。

(2) 上記の方法をより具体的に実行するた

めに、企業データベースや統計資料を幅広く使用したマクロ的分析方法と、個別ケーススタディを組み合わせる。ケーススタディでは、企業アニュアルレポート、経済新聞・雑誌記事や従業員代表制に関する二次資料、インタビューやアンケート調査を用いたミクロ的分析を行う。

### 4. 研究成果

(1) 公表されているデータ・資料等を用いた、主要スウェーデン企業(約30社ほど)の過去20年間における経営パフォーマンスとコーポレート・ガバナンス改革に関する分類作業については、当初予定していた資料データの一部が、出版社側の紙媒体での公表中断という事情により未入手となった(Agarna och Makten)。そのため、分析作業にはやや遅れが生じたが、最終的には過去20年間におけるスウェーデン企業の様々なランキングデータと、アニュアルレポートなどを用いて分類作業を行うことができた。

1990年代から現在にいたるまで、2000年代初頭のITバブルの影響はあるが、株式時価総額や売上高、従業員数などで見た企業ランキングには大きな変化はなく、スウェーデン大企業の経営状況は安定している。コーポレート・ガバナンス改革の観点からみれば、特に2000年代以降に、外国人投資家(機関投資家)の影響力が強まっているが、伝統的なスウェーデンの支配株主の役割も、コーポレート・ガバナンスにおいて依然として見られることが明らかとなった。この新旧の所有者のバランスが、スウェーデン大企業の相対的な経営の安定性に寄与していることが推測される。

(2) 個別企業のケーススタディについては、経営危機とコーポレート・ガバナンス改革による経営革新の典型事例として、通信機器メーカー、エリクソン社を取り上げ検討した。エリクソン社は、スウェーデンの伝統的な財閥に属し、支配株主を有する「スフェア企業」としての企業統治体制を特徴としていた。しかし2000年代初頭のITバブル崩壊によって経営危機に陥り、その後の経営復活には、外国人投資家を含む機関投資家の支援が不可欠となった。エリクソン社は、経営改革の一環としてコーポレート・ガバナンス体制をも改革し、その後の素早い経営回復を実現した。この過程で、労働組合組織の協力を得て実行された大胆なリストラクチャリングや、長期的なパフォーマンスに対して設計された役員報酬制度が重要となった。

エリクソン社の事例によって、スウェーデン企業のコーポレート・ガバナンス改革は、伝統的な企業統治の特徴を、英米型コーポレート・ガバナンスの要素に適合させたものであることが明らかとなった。

(3) 2000年代前半に行われた、スウェーデ

ンにおけるコーポレート・ガバナンス・コードの導入を契機とするコーポレート・ガバナンス改革の内容が明らかとなった。また2000年代後半以降に、スウェーデン経営者団体が開始した新たなコーポレート・ガバナンスに関するプロジェクトを調査した。

2000年代前半のコーポレート・ガバナンス改革は、相次ぐ企業スキャンダルや高まる機関投資家の存在を背景に、政府主導のもとで行われたために、英米型のコーポレート・ガバナンス・モデルを、やや機械的に伝統的なスウェーデンの企業統治体制に接合する面がみられた。特徴的な点は、選挙準備委員会の設置であり、これは伝統的な支配株主の影響力を相対的に抑えつつ、新しい機関投資家の取締役会での影響力を保証するものであった。

経営者団体への調査からは、2000年代に行われたスウェーデンのコーポレート・ガバナンス・コードの策定とその後のコーポレート・ガバナンス改革は、必ずしも全面的に肯定的には評価されていない。コードは英米型のモデルを機械的に取り入れた側面が強く、その実態をよりスウェーデンの経営風土に合わせるべく、経営者団体内では新たなコーポレート・ガバナンス体制を検討するプロジェクトが実行されている。

(4) スウェーデン企業のコーポレート・ガバナンス体制における、取締役会への従業員代表の役割とその変化を明らかにした。コーポレート・ガバナンスの中では、取締役会における従業員代表の役割は、経営者にとって、従業員(労働組合)の意向を早くから把握することが可能となり、従業員(労働組合)との共通の利害に沿って意思決定を行うならば、従業員との関与を制度化し、素早い意思決定や事業改革の実行が可能となるメリットがある。

2000年代前半のコーポレート・ガバナンス改革では、取締役会における従業員代表の役割には、公式には変化が見られなかった。ただ実態を詳細にみれば、従業員代表の教育システムには、労働組合組織との一体性よりもむしろ、経営者と認識を共有するための教育プログラムが提供されるなど、取締役会における従業員代表が、より経営者と立場を共有する方向での変化が見られた。このことは、経営者にとっては、2000年代に増加している、グローバルな経営展開に伴う数多くの国内リストラクチャリングを、容易に実行する要因となっていると考えられる。

(5) スウェーデン企業のコーポレート・ガバナンス・モデルについて、その特質をより明確にするために、日米企業との比較検討を行った。日米企業は、スウェーデン企業のようにステークホルダー(従業員)が取締役会における従業員代表制などを通じて、公式にコーポレート・ガバナンスに関与する制度を

持たない。しかしステークホルダーの利害をコーポレート・ガバナンスに反映させるメカニズムは、日米の企業にもその他の形で備わってきたことが、先行研究のレビューを通じて明らかとなった。この点は、コーポレート・ガバナンスの「スウェーデン・モデル」を規定するうえで、重要な知見である。

(6) 現在のスウェーデンにおけるコーポレート・ガバナンスに関する議論は、EUで議論されている女性参加の問題を反映して、スウェーデン企業の取締役会に女性取締役が少ない点を、強制的に改革するかどうかの一つの焦点となっている。この点はまだ調査途上であるために、今後の研究成果の発表において公表する予定である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 3件)

岸田 未来、<研究ノート>スウェーデンの企業統治と取締役会における従業員代表制、*摂南経済研究*、3巻1・2号、2013、63 - 76、

<http://id.nii.ac.jp/1213/00000745/>

岸田 未来、<文献紹介>ハンス・ド・イエール著『スウェーデン・モデルからスウェーデン企業連盟へ - 1990年代のSAFとスウェーデン労働市場の組織化』*RATIO*、2007年、*摂南経済研究*、2巻1・2号、2012、105 - 115、

<http://id.nii.ac.jp/1213/00000735/>

岸田 未来、スウェーデン企業の所有構造と『コーポレート・ガバナンス』、*北ヨーロッパ研究*、査読有、6巻、2010、23 - 36

〔学会発表〕(計 2件)

岸田 未来、スウェーデンの企業統治構造とコーポレート・ガバナンス改革、比較経営学会第37回全国大会、於駒澤大学、2012年5月12日

岸田 未来、スウェーデン企業の統治構造と企業経営、北ヨーロッパ学会第10回研究大会、於酪農学園大学、2011年10月22日

〔図書〕(計 0件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 0件)

取得状況(計 0件)

〔その他〕  
ホームページ等  
なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

岸田 未来 (KISHIDA, Miki)  
摂南大学・経済学部・准教授  
研究者番号：60342424

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし