

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530589

研究課題名(和文) 21世紀型企业組織と戦略実行のための管理会計システムの研究

研究課題名(英文) The research of the 21st century type business organization and the management accounting system for implementing strategy

研究代表者

頼 誠 (Yori, Makoto)

兵庫県立大学・会計研究科・教授

研究者番号：70191674

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、高い業績をあげるために最適な組織、MCSをデザインすることにある。第1に、分権化組織の究極的な形として純粋持株会社制があるが、その成功の一つの鍵は、HDの求心力と子会社の遠心力のバランスの維持である。我々は最終年度の3月にHDの実態調査を行い、その分析結果について今後公表していく予定である。第2に、総合商社をヒアリング調査した。その理由は、総合商社が多くの子会社・関連会社を擁しオーガナイズしているからである。我々は、総合商社が多様な事業分野に関わり、どのように情報収集・分析、投資決定を行っているのかについて検討した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to design the optimal organization and MCS, in order to make a high performance. (1)The pure holding company(HD)system is an ultimate form of a decentralization. We proposed how the HD can reinforce its integrative functions to balance against the decentralization. We made a questionnaire survey of HD in March of the last fiscal year, and we will release the result of the analysis in the near future. (2)We have investigated some general trading companies. This is because the general trading companies organize many subsidiaries and associated companies. The general trading companies are operating the diversified business sectors. We are interested in the way of collecting and analyzing the information, and how to invest.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：会計学

キーワード：純粋持株会社 グループ経営 マネジメント・コントロール 組織再編 総合商社 口銭ビジネス 投資

1. 研究開始当初の背景

日本では、分社制の研究として、1990年代のカンパニー制、2000年代には持株会社が実務・研究両面において注目されてきた。なぜ、日本では2000年代に純粋持株会社(HD)が注目されたのか。単に法制度の整備が進んだためだけではない。HDが他の組織デザインよりも優れているからだろうか。HDが設立されるプロセスとして、一つの会社が分社し組織再編する場合とM&Aにより全く別の企業をグループに入れる場合とでは事情が違っただろう。社外分社により分権化を進め一層迅速な意思決定を可能にしたり、組織再編を容易にするという効果は以前より指摘されてきたが、現実にはうまくいっていない場合も少なくない。その理由は何だろうか。以上のような問題意識の下で本研究は始められた。

純粋持株会社の研究は、外国ではほとんど存在しない。その理由は、ウィリアムソンがいうように持株会社は不完全な組織であるとして否定的にみられてきたことや、政策上禁止されているせいである。他方、M&Aの研究については、ファイナンスの分野に存在している。日本においても持株会社の研究は管理会計以外の分野で行われてきた。実務上、企業では制度や企業文化の統合が切実な問題であろう。株主の立場からは「経営者が企業価値を最大化するような経営行動をとってくれるか」が課題となり、政府の立場からは「社会全体の価値の極大化」が課題とされてきたと考えられる。したがって、持株会社の研究といっても学問分野によってその視点が随分異なる。我々としては、たとえば、企業の買収前の調査(いわゆるデューデリジェンス)あるいは「選択と集中」の実際的手続きにおいて役立つ管理会計技法、統合後のマネジメント・コントロール・システム(MCS)、グループ経営といった学際的研究テーマが考えられる。

持株会社の研究は、これまで頼が取り組んできた分社制の研究、職能横断的組織の研究、浅田教授の「ネットワーク型組織のコーディネーション理論の研究」と関連する研究テーマである。この研究テーマを「組織デザインの研究」としてとらえれば、数多くの研究が諸外国にも存在する。たとえば、古くはマックスウェーバーの官僚制組織、チャンドラーの「組織は戦略に従う」というアイデア、サイモンの「人間の注意には限界がある」という概念、ガルブレイスのスターモデル、サイモンズのコントロール・レバーの研究が有名である。特に、不確実性下では高い情報処理能力が必要になるために、階層に沿った垂直的情報だけでなく、水平的に流れる情報を利用するという考え方が提示されている。情報

の流れの管理、ローレンス&ロッシュによる組織の分化と統合、規模の経済性と市場に対する反応性のバランス、ミンツバーグらの上記している組織のタイプに関する分類等は、サイモンズの研究において、さらに展開されている。本研究は、「サプライチェーン・マネジメント」「企業間の協業」「産業集積」「アウトソーシング」「企業間分業」などのキーワードで表現される近年の「企業の境界の研究」にも関連する。

ただし、我々の研究は、欧米の理論では説明できない日本企業の実務を発見し理論化するという意義がある。たとえば、「取引コスト理論」のような欧米の理論だけでは説明できない事象の理論化をめざす。協力関係を創造し、価値を生み出すような組織デザイン、公平な成果分配のしくみなどを考察する。たとえば、協力関係を維持するためには、取引相手あるいは子会社に内部留保を認めることや、株式の持ち合いが有効であることが、これらは株主の利益とは必ずしも両立しない。日本企業の実務の背景には、欧米流のコーポレート・ガバナンスとは異なる考え方がある。

2. 研究の目的

(1) 高業績をあげるためには、環境に適した組織デザインが重要である。今日のように、不確実性・複雑性の高い環境下では、分権化組織が有効であるとされてきた。しかし、分権化組織といっても、事業部制、カンパニー制、MPC、持株会社制、職能横断的組織等さまざまなものがある。しかも、それぞれが多様なマネジメント・コントロール・システム(MCS)をもっている。管理会計上のMCSは責任会計である。だが、伝統的責任会計は職能別組織を前提として作られ、部門別の部分最適化が問題とされてきた。分権化の程度が高くなるほど、この問題はますます深刻となる。分社間の独立性と分社への権限委譲は必要だが、本部の求心力が弱いと、組織の崩壊を招く。また、組織図とは必ずしも一致しない業績評価単位の区分、投資の評価、意思決定プロセスなども研究課題である。

理想的な組織デザイン、組織形態に応じたMCSを構築することが本研究の目的である。

(2) 「組織デザイン」のポイントは以下のである。

エンパワーメント重視。遠心力と求心力のバランス

再言すれば、不確実・複雑性の高い状況では、環境の変化に対応して迅速に意思決定するために分権化組織が良いとされてきた。ただし、実際の企業組織には、様々な形が混在している。純粋持株会社とその事業会社が純粋持株会社制を構成しているといえても、事業会社の内部は事業部制あるいはカンパニ

一制をとっているかもしれない。企業がどのような組織を選択するかについては多様な理由がある。各社の狙い（意思決定のスピードアップ、多角化経営、文化摩擦の回避等）、トップマネジメントの嗜好、業界の流行、M&Aや純粋持株会社の設立に関する商法改正のような変革など理由はさまざまである。最終的には、ある組織形態をとる場合、デメリットよりもメリットの方が大きい組織形態が選択される。単純に考えれば、権限委譲の程度が高まるほど組織が分裂するリスクも高まるので、より強力な求心力が必要となる。それに失敗した組織は業績が悪かったり、より分権化の程度の低い組織に移行するのかもしれない。換言すれば、グループ企業に対するHDの求心力を維持することが重要課題となる。そのシステムは、責任会計以外のもの、たとえば経営理念、調整や監視のシステムとどのように組み合わせ使用されているのだろうか。

ネットワーク型経営と日本企業の強み

仕事の流れを調整するためには、組織の階層だけでなく部門・企業を越えて情報や資源を共有・交換する仕組みが重要となる。責任会計も機能別組織を前提としたものとは異なる。

企業間の分業のマネジメントでは、何を自社で何を外部に任せるかという境界の設定が研究テーマである。コースらの理論では、取引コストが高い場合に分業を内部で行うとされる。また、知識の創造と蓄積という協働が効率的に行われる範囲に企業の境界が決まるという見解もある。

しかし、重要なことは、グローバル競争の環境下において、現場の力が強化された企業、地域をネットワークで結合しコミュニケーションを行い柔軟な意思決定を行える企業を如何にして築くかである。開発途上国の企業よりも、デザイン重視、顧客対応の早さ、世界的規模での品質保証、サービス重視、価値にみあった価格設定、などの点で、優位性をどうやって築くかということが、日本企業にとって緊急の課題である。

無形資産価値の重視

この問題を解決する鍵は戦略実行を効果的に行う点にある。すなわち、人的資源とビジネス・ドメインとの対応、企業文化の確立、戦略を全員に伝える力がトップにあること、コア・コンピタンスとして優位性をもつ技術力の存在、信頼できるという評判が必要である。いずれも、無形資産に大きな価値源泉があると言える。この仮説を基に、日本の企業事例と世界的に有名なエクセレント・カンパニー、あるいは、日本で注目されている企業の戦略策定とその実行過程における管理会計としての共通的要素、あるいは、特徴ある

要素を明らかにして、「21世紀型企業」としての世界的な企業経営の特徴は何か、戦略実行機能支援をするために管理会計の果たす役割を明らかにしたい。

3. 研究の方法

本研究の特徴は、第一に、マルチ・ステークホルダーを前提とした日本企業に特異な組織デザインとそのマネジメント・コントロール・システムについて考察している点である。研究対象とする組織形態の一例が「純粋持株会社」である。あるいは、事業持株会社である総合商社を中核とする企業集団である。第二に、学際的・実践的研究であること。第三に、企業が定量的分析だけではなく定性的分析をどのように組み合わせるかを明らかにすること、戦略の策定や実行プロセスについても注目する。第四に、本研究は営利・非営利組織の区別なく適用できる一般的管理学・コントロール理論の構築を目指す。

2011年度は、主として、HD制の意義と、これらの問題を検証し、仮説をたて、その解決可能性を中心に検討した。その方法としては、文献レビューを行うと共に、若干の企業への訪問調査や資料収集を行った。さらに、これまでの調査企業のデータと文献を基礎に、若干の論文を上梓した。

2012年9月～2014年2月までの期間は、主として総合商社に対するヒアリング調査を行った。総合商社は、総合商社本体が多数の事業会社、関連会社を組織化しコントロールしている点で、本研究のテーマと整合している。

2014年2-3月に、「日本の純粋持株会社の意義と戦略についての調査」という題名で質問票調査を行った。今後、分析を行い、論文として発表していく予定である。

4. 研究成果

(1) 2011年度 学会発表と論文

本研究の目的は、高業績を達成するために最適な「組織デザイン」の特性を検討し、マネジメント・コントロール・システム(MCS)を構築することである。不確実性・複雑性の高い環境で有効とされる分権化組織だが、組織の規模が大きくなり本社の求心力が弱いと部分最適化の問題が起こると予想される。HD制の下では、HDによる子会社のコントロール問題、本社と子会社、子会社間の壁の存在、企業集団間の壁の存在、相互作用の仕組みの不十分さ、子会社への過度の権限委譲とHDの統治メカニズムの不備が問題となっている。

2011年度は、主として、HD制の意義と、これらの問題を検証し、仮説をたて、その解決可能性を模索した。その方法としては、文

献レビューを行うと共に、若干の企業訪問調査や資料収集を行った。さらに、これまでの調査企業のデータと文献を基礎に、若干の論文を上梓できた(論文)。

また、浅田教授が2011 Hawaii International Conference on Businessにおいて、浅田教授と塘教授が Malaysia で開催された The 7th APMAA Conference, 頼が日本管理会計学会関西・中部部会(統一論題)にて、本研究を基にした報告を行った。

The 7th APMAA Conference の報告では、日本以外の参加者が多く、報告タイトルの純粋持株会社については、他のアジア諸国では一般的でないため、その意義についての質問があった。今後、この点について国際的な位置づけをきちんと押さえて研究を進める必要があることが確認された。

(2)2012~2014年 ヒアリング調査等

2012年9月~2014年2月までの期間は、主として総合商社に対するヒアリング調査を行った。総合商社は、総合商社本体が多数の事業会社、関連会社を組織化しコントロールしている点で、本研究のテーマと整合している。以下がその概要である。

2012年11月16日:丸紅(丸紅本社にて):経営企画部門の担当者に対して、浅田、浅田、頼、塘の3名でインタビューした。事業計画の立案、コミットメント方法、資金調達とキャッシュ・マネジメント事業ポートフォリオ分析、口銭ビジネスと投資の関係、業績測定・業績評価、本社による、子会社、カンパニー、ビジネスユニットのコントロール等について、説明を受けた。

2012年11月28日:三井物産OBに対して塘がインタビューを行った。資産のリサイクリング、子会社の整理と減損会計の関係等について知見を得た。

2012年12月7日:三井物産OBを成城大学の講演会(塘主催)に招き、浅田も参加して、報告・質疑を行った。

2013年2月14日:三菱商事(三菱商事本社にて):リスクマネジメント部門の担当者に対して、プロジェクトの評価方法、意思決定プロセス、ビジネスユニットの評価、事業撤退基準、プロジェクトへの資本コストのチャージ方法、投資のリサイクリング、事業を軸とした縦の管理と地域を軸とした横の関係、財務会計と管理会計の仕組みの調整、IFRSへの対応などについて、インタビューを行った。

2013年2月15日:三菱商事(北陸先端大学院大学品川キャンパスにて):三菱商事OBで元事業部長クラスに対して、浅田、塘、他の5名でインタビューを行った。LNGプロジェクトの具体例について、業績のコミットメ

ント、F/Sの作成方法、他の商社とのリスク分担、プロジェクトからの配当方針等について、知見を得た。

2013年3月15日:LOTECO工業団地(双日):ベトナムのホーチミン近郊で双日が展開するLOTECO工業団地を塘が訪問しインタビュー調査を行った。ベトナムにおける投資環境、進出日系企業、商社の総合力を生かした団地運営とSCM支援業務等について知見を得た。

2013年4月19日:伊藤忠商事(中央大学ビジネススクール内にて):部長クラスに浅田がインタビューを行った。

2013年5月17日、北陸先端大学院大学品川キャンパスにて、三井物産OBに対して、浅田、塘、頼、光藤でインタビューを行った。リスクマネジメントの部門評価の仕組みと最近の課題、筋のいいプロジェクトの評価基準、国内のビジネスと海外のビジネスの起案・評価・決定の大きな違いについて知見を得た。

2013年6月3日:河合忠彦教授講演(立命館大学大阪キャンパスにて)、中央大学ビジネススクール教授:「韓国サムソンの投資戦略の特質と日本企業へのインパクト」として講演を依頼した。

2013年10月2日:双日、住友商事(双日パリ支店にて):双日、住友商事の参事・部長クラスに浅田、塘、他1名でインタビューを行った。双日から出向し日系企業(自動車向け部品メーカー)の現地社長を任されている方から、同社の欧州への展開の経緯、日本本社、中国子会社との関係、グローバルSCMにおける欧州の位置づけ、自動車メーカーの購買戦略、地域別価格差等について、知見を得た。また、双日、住友商事のフランスでの役割、取引先企業、他の拠点との関係、ならびにフランスのビジネス環境等について一定の理解を得た。

2014年2月21日:三菱商事にて、インドネシア事務所訪問に先立ち、全社としての基本的な評価の枠組み・制度運用方針、を前提とした現場での適用等について話をうかがった。

以上のように、商社におけるBUレベルでの事業計画起案・承認のプロセスについて調査した。すなわち、商社における事業提携による、メーカーと商社の連携の事例を通じて、彼らのビジネスの構造とその過程についての理解を深めることができた。

このうち、頼がヒアリングから得た印象の一部は以下のとおりである。総合商社の形成にはいくつかのタイプがあり、財閥系とその他の総合商社を同等にみることはできない。特定の地域や事業分野に偏らないことで総合力を重視しているのが総合商社であ

る。そこでは、川上から川下まで全体として付加価値を生み出す仕組みがある。総合商社の業績は資源価格に左右されるところが大きい。資源価格の下落時には、非資源ビジネスにウェイトが移る。利益の多くを資源ビジネスに依存している商社ほどリスク管理に長けている可能性が高い。だが、最終的に行われる意思決定は、必ずしも精緻な数量的計算の結果のみによって行われるものではない。リスク管理が厳しくなると、以前ほど自由に投資できなくなり、活力が失われたという問題が指摘されている。それらのバランスをとることが課題となる。商社は、マルチ・ドメスティックな経営をするための情報・人脈を多く有しているという見解がある。だが、商社の抱える問題の一つにグローバル人材不足がある。商社のグローバル人材の育成が課題である。国際経営論の分野では、意外なことに、総合商社はメーカーほど国際的でないという指摘がある。たとえば、日本人だけで決定する、英語で会議をやっていない、現地人との接触がメーカーほどではないといった見解である。これらの見解について検証する必要がある。総合商社は日本独自の形態である。日本発の貿易が多く、輸出が重要な意味をもっていたこと、第三国間貿易は少ないこと、国内に商権をもっていたこと等が特徴とされる。近年の商社は、口銭ビジネスよりもトレードで培ったつながりを基礎に投資機会を得て事業を育成している。

総合商社には、多角化経営によるリスク分散と垂直統合によるバリューチェーンの形成という特徴がある。総合商社は多様な事業分野に関わり、情報収集・分析、ニーズをどのように把握し、事業を運営統合しているのか。以上のような課題について我々は研究途上にある。

最後に、総合商社の文献やヒアリング調査を通じて得た知見（仮説）の一部を以下に列挙しておきたい。これまでは、どちらかといえば仮説発見型の研究であったが、今後はこれらについて実証研究を行い、論文の形でまとめていく予定である。

1) 総合商社の機能とビジネスモデルの変化

仮説 1：総合商社の取引機能には、国内、輸出入、第三国間の物流がある。中でも日本の総合商社の場合、日本と外国との貿易取引が多い。

仮説 2：総合商社は、取引機能だけでなく多くの機能を果たすことにより、リスクの軽減とサプライチェーンの効率化を図っている。

仮説 3：総合商社は、バリューチェーンを形成するにあたって、需要予測、安定供給、コストカットを考えている。

仮説 4：現在の総合商社は以前の総合商社と

はビジネスモデルが異なる。時代の要請に合わせてビジネスモデルを進化させてきた。

仮説 5：総合商社の金融ビジネスは、取引に付随して始まった。

仮説 6：総合商社は、トレードを基本としながらも、さまざまな機能を追加しつつ、投資ビジネスへとウェイトを移行しつつある。

仮説 7：口銭ビジネスの減少により、新たなビジネスが生まれることがある。

仮説 8：口銭ビジネスと全く切り離された投資ビジネスは少ない。逆に投資ビジネスは新たな口銭ビジネスを生み出す。

2) 総合商社の特徴

仮説 9：総合商社は、収益が大きい割に利益が小さい。

仮説 10：総合商社の強みは、商売をやるにあたっての情報力・ノウハウにある。特に、永年現地に住んでみないとわからない文化・商習慣に関する知識、長い時間をかけて培ってきた人脈と信用がものをいう場合がある。

仮説 11：商社マンには、資源の乏しい日本の生命線を支えているという自負がある。

国益のためにぎりぎりのところで営業している場合がある。

仮説 12：商社によって利益に差が出る理由の一つは、意思決定のスピードにある。

3) 組織とコントロール・システム

仮説 13：総合商社は、タテ割り商品別組織（商品本部制）とヨコ割り地域別組織（部店独立採算制）のいずれかをとっているが、前者の形態をとっている場合が多い。

仮説 14：組織図とは必ずしも一致しない業績評価の単位が存在する。ある商社では BU という単位で管理している。

仮説 15：投資案の選択は、「リスクに見合うリターン」というような定量的基準だけではなく、倫理基準など、質的基準も配慮されている。

以上の仮説については議論がある。今後さらに発見された仮説を修正・検討し実証していく。

(3) 論文等

浅田の研究成果、論文「統合的報告の意義と課題について—戦略的 CSR とマネジメントコントロール研究の視点から—」は研究成果の一部である。この論文では、M.Porterの社会的企業のフレームワークに沿って、統合報告の可能性と意義について論じている。また、リコーの例を基礎にして、最近の戦略的 CSR の意義と可能性ならびに、統合報告が企業行動に一定の影響を与える可能性があることを論述している。

他方、頼は、総合商社をこれまで研究してきた持株会社の一類型として位置づけている。総合商社本体は事業持株会社であるが、

多数の子会社・関連会社を擁して企業集団を形成している点では共通点がある。それらのマネジメント・コントロール・システムや、総合企業である強みに研究の意義を認める。

持株会社の一事例を検討したのが、論文 頼「経営統合と組織再編」である。これは、持株会社は何を狙い、選択と集中、組織統合、組織再編を具体的にどのように行っているかを明らかにしたものである。

また、頼は「21世紀の組織デザインとマネジメント・コントロール・システム…純粋持株会社の研究」という題目で兵庫県立大学シンポジウム(9月24日)においてポスター展示を行った。

(4)質問票調査

「日本の純粋持株会社の意義と戦略についての調査」という題名で 頼が質問票原案を作成した。その後、塘・浅田による検討の上、A3表裏一枚に短縮し、塘教授が抽出した238社に送付した。回収できた52社のうち有効回答は50社であったが、現在、塘教授を中心にそれらのデータの統計的分析を行っている最中である。今後、このデータを基礎に論文を作成し公表していく予定である。なお、近年、みずほ銀行、経済産業省による純粋持株会社に対する質問票調査が行われている。これらは、我々のものとは視点が違うのであるが、一部重なる部分もあるので、それらとあわせて、我々がこれまでに書いた論文に示した仮説を検証することになるであろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計6件)

塘 誠・頼 誠・浅田孝幸「純粋持株会社制における人事・資本コントロール」産業経理、査読無、Vol.71, No.1、2011年4月、pp.27-36。

頼 誠「小売業の純粋持株会社 セブン・アンド・アイとイオンの事例を中心に」商大論集(兵庫県立大学)、査読無、第63巻第1/2号、2011年、pp.15-40。

頼 誠・浅田孝幸・塘 誠「持株会社本社の統治力としての求心力とは何か—その基盤としてのMCSの考察—」メルコ管理会計研究 京都大学出版会、査読有、第5号-1、2012年3月、pp.15-30。

浅田孝幸「統合報告の意義と課題について—戦略的CSRとマネジメントコントロールシステム研究の視点から—」『オイコノミカ』(名古屋市立大学経済学会)査読無第49巻、第2号、2013年、3月、pp.25-34。

金 ジェ ウク、三浦徹志、浅田孝幸「ダイ

キン工業株式会社の欧州事業とマネジメントコントロール」広島大学経営学研究科ディスカッションペーパー、査読無、2013年33号、pp.1-18。

頼 誠「経営統合と組織再編」商大論集(兵庫県立大学)、査読無、第65巻、2013年、pp.41-69。

〔学会発表〕(計5件)

Takayuki Asada and Tomo Makoto, How Should we Control Human Resources and Capital Under "Pure Holding Company in Japan?" The 7th APMAA Forum, Shah Alam Convention Centre, Malaysia(マレーシア), 2011年11月19日。

Takayuki Asada, How should we Control Human Resources and Capital Under "Pure Holdings Company" in Japan? -Organizational Design for World Competition and Visualizing by means of Management Accounting 11th Annual Hawaii International Conference on Business. Hilton Waikiki Prince Kuhio Hotel(米国) 2011年5月26日。

頼 誠「業績管理会計の課題：分社制におけるMCSについて」管理会計学会・関西中部部会(統一論題)キャンパスプラザ京都・立命館大学(京都府) 2012年2月11日。

Takayuki Asada, Makoto Tomo, and Yori Makoto, Analysis of the Management Control Systems in Holding Companies: Its Integrative Functions in Corporate Governance, The 9th (2013) APMAA (Asia Pacific Management Accounting Association) Conference, November 2nd, Nagoya University (愛知県)。

Takayuki Asada, Analysis of the Management Control Systems in Holding Companies: Its Integrative Functions in Corporate Governance, Hawaii 2013 International Conference on Business. 2013年5月26日。Waikiki Beach Marriott Resort & Spa in Honolulu, Hawaii(米国)。

〔図書〕(計1件)

浅田孝幸「ビジネスの発見と創造 企業・社会の発展と経営学」『企業統治と管理会計』立命館大学経営学部創設50周年記念論文集 / 立命館大学経営学部編、2章、ミネルヴァ書房、2012年、pp.20-28。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

頼 誠 (MAKOTO, Yori)

兵庫県立大学・会計研究科・教授

研究者番号：70191674

(2) 研究分担者

浅田孝幸 (TAKAYUKI, Asada)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：10143132

(3) 研究分担者

塘 誠 (MAKOTO, Tomo)

成城大学・経済学部・教授

研究者番号：80320042