

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 13 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380460

研究課題名(和文)企業衰退と企業統治

研究課題名(英文)Corporate Decline and Corporate Governance

研究代表者

吉森 賢 (Yoshimori, Masaru)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・名誉教授

研究者番号：20182834

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果として日本・欧米大企業の事例研究により企業の衰退または倒産が生じる原因を第一にカリスマ会長またはCEOへの権力の過大集中が企業統治を無機能化にあることを示した。この事実はドイツの調査によりVWを含む「ドイツ同族大企業」として2015年出版した。第二にこれを防止するためにこれら二大役職の任期、選任の過程の明確な文書化が重要であること、第三に取締役会はこれら役職の任期期間における企業への貢献を評価し、再任または退任を決定すべきこと、第四に真に独立性の高い社外取締役が役員総数の最低三分之一以上を占めることが最重要である。さらに社外取締役は自ら管理者と接触し社内の問題点を発見すべきである。

研究成果の概要(英文)：The research concludes that excessive power concentration of the charisma Board Chairman or the CEO leads to dysfunction of the corporate governance, which may leads to corporate decline or failure. This finding is based on the German cases including Volkswagen and was published as a book titled Big Family Firms of Germany in 2015. Second conclusion is that the term of office and the reelection procedures should be clearly documented. Thirdly the Board should evaluate their contribution to the firm before they are reelected. Fourthly minimum one third of the Board should be outside directors with absolute independence. Lastly the outside directors should maintain contact with major middle managers to identify any important problems.

研究分野：Comparative Business Management

キーワード：Corporate governance Charisma manager Power concentration Succession planning Board Chairman CEO Diversification Family company

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は2013年から2016年までの4年間に渡り実施された。2002年の商法改正により従来の「監査役会設置会社」に加え「委員会設置会社」が選択肢として制定された。(以下主として松田千恵子「コーポレートガバナンスの教科書」と花崎正晴「コーポレートガバナンス」による)。しかし監査役会設置会社においては監査役が取締役会における議決権を有しないため主として外国人投資家などから経営者への規律付けが弱いという非難があった。実際このような批判を正当化するような企業不祥事が相変わらず生じていた。本研究の開始年2013年以前の2011年においては大王製紙による不正巨額損失の計上、オリンパス社による20年にわたる「損失飛ばし」の隠蔽などの事件が注目を集めた。

委員会設置会社の第一の特質は三種の委員会の設置にある。すなわち監査委員会は取締役の選任・解任に関する議案の決定、報酬委員会は執行役と取締役の報酬の決定、監査委員会は執行役と取締役が行う業務執行を監査する。また各委員会には三人以上、かつ過半数の社外取締役の設置が義務付けられた。委員会設置会社の第二の特質は業務執行を担当する執行役とこれを監督する取締役会の明確な機能分離である。これにより従来の取締役会における両機能の混在は禁止された。

しかし委員会設置会社の普及は低迷を続け、2014年8月時点で3000社の上場会社中わずか59社に過ぎなかった。その原因は監査委員会における社外取締役の存在である。これまでは社長の専断事項であった「社長自身の進退」、「後継者の指名」、「経営者の報酬」を社外取締役が過半数を占める指名委員会と報酬委員会が決定すること社長らが嫌ったためである。

このため折衷的統治形態として「監査等委員会設置会社」が新設された。これは上記三種の委員会を廃止し、代わりに取締役3人以上、過半数社外取締役とする「監査等委員会」を構成する。監査等委員会は取締役会と代表取締役の「監査のみ」を行い、「代表取締役の選任・解任・監督は取締役会」が行う。すなわち従来の「監査役会設置会社」に近い。この結果「監査等委員会設置会社」は好評を博し、100社を超える企業が移行、または移行予定であるとされる。

委員会設置会社は「指名委員会設置会社」に改名され存続する。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は企業統治の欠陥が企業の短期的、中長期的な衰退、すなわち業績と市場地位の低下へ導く過程を検証し、企業統治の有効性を向上、維持するために必要な具体的措置を提示することにある。本研究において企業統治とは顧客を主権者と位置付けそ

の満足度極大化のため最大の貢献をなす中心的利害関係者を従業員と定義し、その経済的かつ精神的満足度を最優先し、同時に株主を含む他の利害関係者と企業の経済的成果を分かち合うことを可能にする経営理念、経営戦略、企業文化、企業倫理を明確にした規則である。

## 3. 研究の方法

研究期間第3年時の2015年から2016年にかけて日本とドイツにおいてほぼ同一時期にカリスマ経営者による社長更迭の決定に対して社外取締役と取締役会がこれに反対した結果大きな混乱が生じた。日本の鈴木敏文とドイツのフェルディナント・ピエヒを対象とする。

1) 日本 セブン&アイ・ホールディングスとカリスマ経営者鈴木敏文

鈴木氏がカリスマ経営者とされる根拠は1970年代当時日本では未知の小売店業態であるコンビニエンス・ストアを周囲の反対を押し切って導入し、今日の隆盛に至る。この業態は彼自身の開発ではなくアメリカのサウスランド社による。またその発展は伊藤雅俊の同族支配の下で可能であった。しかし鈴木氏にとっては創業者に等しい様々な商品の開発、そしてATMの導入を含む多くの多角化戦略によりアメリカの先発企業をはるかに凌駕する繁栄を実現したことにより創業者に等しい誇りを抱いていたとしても不思議ではない。

2016年2月中旬巨大流通持株会社セブン&アイ・ホールディングス(以下SIH)の会長兼CEOであり、同時にコンビニの中核子会社セブン・イレブン・ジャパン(以下SIJ)の会長兼CEOでもある鈴木敏文がSIJの井坂隆一社長に対して退任を求めた。井坂はこれに対して16年まで5年連続で過去最高の営業利益を計上したことを根拠としてこれに抵抗した。二人の対決は4月7日の取締役会での投票に付託され、4人の社外取締役を含む15人による無記名投票の結果2票の差で鈴木会長兼CEOによる井坂社長退任の動議は否決された。かくして「コンビニの神様」として日本の流通業界を支配したカリスマはすべての職位から離れ引退を表明した。井坂社長はかつての鈴木敏文の職位である持株会社SIHの社長に就任した。

この事件には他の重要な背景がある。それは持株会社SIHの9.1%の株式を創業家の資産管理会社伊東興業が所有する同族支配企業であり、同族の伊東雅俊が名誉会長として最終的決定権を有する事実である。同氏と鈴木氏との関係は企業の高い業績と信頼関係により良好であった。両者の関係が悪化した契機は鈴木氏が次男をセブン・イレブンSIJ取締役に入社させてからである。当然ながら伊東名誉会長のみならず四人の社外取締役・監査役はこれを同族代表の伊藤名誉会長に対する一種の背信行為と考えたことは間違い

ない。米投資ファンドのサードも鈴木氏の世襲的行動に対して明確に反対を表明した。同族企業所有者と非同族経営者との関係は微妙であるが鈴木氏は最悪の決定により自ら去らざるを得なくなった。(毎日新聞社「カリスマ鈴木敏文突然の落日」2016年、日本経済新聞社「さらばカリスマ」2016年)

## 2) ドイツ・フォルクスワーゲン社とカリスマ経営者フェルディナント・ピエヒ

同社においても上記 SIH と全く同一の経過により「世紀の経営者」“Jahrhundert-Manager”とされるカリスマ会長のフェルディナント・ピエヒがその職を去らざるを得なくなった。ピエヒがドイツの大手週刊誌シュピーゲル誌記者に社長のヴィンタコーンの再任を認めないとする言葉「私はヴィンタコーン社長と距離をおいている」を発した。この言葉はその日の内に同誌オンライン版により配信された。これに対してVW監査役会はヴィンタコーン社長による経営は満足すべき業績を実現したとして社長再任を認める決定を行った。面目をつぶしたピエヒには退社以外の道は残されなかった。しかし同年表面化したVW車の排ガス不正行為の混乱に巻き込まれなかったのはせめてもの幸いであったであろう。

ピエヒのカリスマ性はチューリヒ工科大学で卒業試験として設計したエンジンを二基連結し、これを搭載したレース車が彼が働いていたポルシェ社にとり初めてのルマン24時間耐久レースでの優勝をもたらし、次年においても連続優勝を実現した実績による(吉森、ドイツ同族大企業、2015年)。

### 3) カリスマの定義

カリスマを支配の一形態として他の形態と比較した学者は周知のようにマックス・ウェーバーである。ウェーバーの支配の三形態に関する論文は「経済と社会」“Wirtschaft und Gesellschaft”第1巻と第2巻に収録されているがいずれも長大かつ難解であり、大意はほぼ同一と思われるが定義の用語は微妙に異なり統一されていない。本論では「科学学説」Wissenschaftslehre中の「正当性支配の三純粋形態」を参照した。これはウェーバーの遺稿として死後妻により1922年に発表された。生前に決定版として書かれたと思われ、わずか14ページで分かり易く書かれている。それによれば支配 Herrschaftとは命令が服従される可能性である。服従を可能にする一つ要因は権力 Macht である。権力とは抵抗を排して支配者が自己の意思を貫徹する能力、自己意思貫徹能力である。これは非支配者の態度とは無関係に強制的に命令の実行を義務付けることを意味する。これに対してウェーバーは命令への服従の契機を支配者の正当性 Legitimität に求め、被支配者が命令による強制により従うのではなく、納得し服従する誘因を次の三形態に求める。

第一が規則、法などによる法的支配であり、その最も純粋な形は官僚制である。

第二は支配者の長年の伝統と神聖性に基づく伝統支配であり、その最も純粋な形は家父長、族長、君主である。

第三がカリスマ支配であり、支配者の天賦の才能に対する服従者の感情的な献身に基づく支配である。カリスマはギリシャ語で神の恵み Gottesgabe、神の贈物 Gottesgabe を意味し非日常的な能力を意味する。その純粋な類型は予言者、軍事的英雄、弁舌者などである。この支配形態の特質はカリスマとされる者がその稀な天賦の能力を実証する限りにおいて被支配者によりカリスマと認められ、これらによる服従が保障される点にある。そうでない場合はカリスマとして認知されず、命令は服従されない。すなわちカリスマ支配者は絶えず通常の間人には期待できない偉業を実現しない限りカリスマとしての地位を維持できない。ウェーバーのこの指摘はVWのカリスマ経営者の運命を考えるうえで本論にとり重要である。

ウェーバーの分析対象は国家であるが上記三形態は企業についても妥当すると主張する。(Max Weber, Die drei Typen der legitimen Herrschaft, in Wissenschaftslehre, 1922, 1985, pp.475-488)

## 4. 研究成果

本研究の成果はカリスマ経営者の性格的特質を明確にし、上述のような晩節を汚すような引退を避けるにはいかなる企業統治の特質が必要かを明確にすることにある。当初本研究は上場企業の企業統治の欠陥と企業の衰退との因果関係を明らかにすることであった。しかし2015年ドイツのフォルクスワーゲン社と2016年日本のセブン&アイ・ホールディングスで生じたカリスマ経営者を巡る両社の混乱によりカリスマ経営者が支配する企業に研究の焦点を絞ることを決意した。

カリスマ経営者が国民経済において果たす影響力は日本のソニーと本田技研を見れば明らかである。両社のこれまでの運命はソニーの衰退と本田技研の発展により明らかである。ドイツにおいてもフォルクスワーゲン社とポルシェ社の発展はカリスマ経営者の貢献なしでは考えられない。しかし前者はディーゼル車排気ガス不正問題により多大な損害を計上せざるを得なかった。また両社のカリスマ経営者間の敵対的關係は一時的とは言え大きな混乱を引き起こした(吉森:「ドイツ同族大企業」第7章、第8章)。

カリスマ経営者の支配する企業の企業統治はこの種の経営者の下記の性格により一般的な企業統治による規則の機械的適用は困難である。強固な企業家精神によりリスクを冒しつつ世界的企業へ発展させたカリスマ経営者は企業統治規則の定年規定を事務

的に適応することは困難である。

本研究はカリスマ経営者の貢献を考慮しつつ、企業統治規則、とりわけ世代交代を実現すべきかについての試論を提供する。

#### 1) カリスマ経営者の性格

自己が育てた会社との心情の一体化と社長・会長職への長期的在任の固執

カリスマ経営者が多大なリスクと企業家精神により自己設立または既存企業の例外的繁栄に決定的な貢献をした場合、この経営者がその企業に対して抱く感情は自己の分身であり、強烈な一体化である。この感情はおそらくカリスマの経験が無い者には理解不可能に思える。

本田宗一郎にとり最後の職位は研究所の社長であったが彼の影響力が強すぎるとして若手の研究者らから世代交代を迫られるようになった。彼に引退を勧める気の重い役割は西田総務担当役員が担当した。昼食を取りながら西田は「そろそろバトンタッチを考えていただけませんか」と切り出した。本田は即座に「よく言ってくれた」と言い、続けて「何なら今日にでも辞めていいぞ」と言ったが、本田はハンカチで涙を拭いていたという（「本田宗一郎 夢を力に」日本経済新聞社 p.151）。若いころ現場で工具にスパナを投げつけていたあの男がである。

既述の鈴木氏も 2016 年 4 月 7 日の記者会見で引退を宣言したが、眼鏡に手を当てる姿が撮影されている（「カリスマ鈴木敏文突然の落日」p.71）。

#### 分身としての企業の永続化

上記の結果カリスマ経営者が自己の分身としての企業の永続化を強く望むことは当然であろう。鈴木氏は既述のように次男をセブン・イレブン SIJ 取締役として入社させた背景にはこの衝動があったのではないかと推測される。しかし鈴木氏の場合は SIJ が伊藤家の同族企業の一部であることが大きな問題となった。これは企業の私物化と批判されても止むを得ない。

#### 後継者育成と後継者決定の欠落

上述の性格によりカリスマ経営者は後継者の育成には消極的であり、その老化と共に管理者、従業員の子会社の将来への不安が増加する。また後継者がいない状態でカリスマ経営者が急死ないし健康上の問題により経営活動が困難となった場合会社は困難状態に陥る。

#### 自信過剰による実力以上の経営行動

カリスマとしての評価による過度の自信により会社の実力を超える戦略を実施する。ポルシェ社のヴィンタコーン社長は業績不振を日本の生産技術により克服し、カリスマ経営者としてもはやされた。彼は大胆にも売上規模 16 倍のフォルクスワーゲン社の買収を敢行したが失敗し逆に同社により買収され、今日その一部門となっている。

#### 独断的意思決定と権限移譲の欠如

ソニーの盛田社長は戦後日本の初めての国際的カリスマ経営者であったが、VTR の録画時間を 1 時間にすることに固執し、後発の JVC の顧客目線により設計された 2 時間録画の VTR との競争に敗北し最終的に生産停止に追い込まれた。これはその後の同社の凋落を象徴することとなった。同じことはアメリカの国民的カリスマ創業者ヘンリー・フォードについても妥当する。彼の設計による T 型フォードに執着し、息子と上級経営者による新型フォードの開発の必要性に耳を貸さなかったため、その主導的市場地位は GM により奪われた。

#### 自己拡大による規則無視

カリスマ経営者としての社内・社外の評価が高くなるにつれ、自己を特別な人間と見なすようになり、倫理的、法的違反行為でさえ許されるという幻想に囚われる傾向がある。鈴木氏は井坂社長を自室に呼び、社長解任を伝えたとされる。しかし小規模な同族企業とは異なり、この種の上級人事は取締役会またはその委員会で討議、決定すべき問題である。同様にフォルクスワーゲンのピエヒ監査役会会長はシュピーゲル誌の記者にヴィンタコーンの社長職の再任を認めない意味の発言をした。監査役会は同社長の高い業績に鑑み不当としピエヒの決定に反対する決議を行った。これによりピエヒが辞職をせざるを得なくなった。

またピエヒは GM 社の多数の社員をスカウトし、GM 社との長い法的紛争の結果多額の罰金を支払わされた。

さらに監査役会役員に自分の妻を選任させ、あるいは日本のスズキと業務提携契約を締結しながら同社への環境技術のノウハウの提供義務を実施せず、結局スズキによる申立てにより契約は解消された。また同社ヴィンタコーン社長は禁煙場所で禁煙し罰金を払った同じ場所で再び喫煙するなど個人的にも法令違反が報告されていた（吉森、「ドイツ同族大企業」p.379）。

#### 2) 企業統治によるカリスマ経営者の社長職・会長職の選任・退任の円滑化

会社の発展に例外的な貢献をしたカリスマ経営者の会社への愛着と一体化を尊重しつつ会社における世代交代を実現すべきか。以下にその手段を提示する。

代表取締役社長と取締役会会長の原則的定年の規定と会社との接触維持

会社の企業統治の細則に上記定年の明記は不可欠である。既述の鈴木氏あるいは本田宗一郎もいつ退任すべきかを決定する責任とできるだけ長く現職に留まりたいとする当然の願望の板挟みの中で呻吟したのではないかと推測される。鈴木氏が出席する最後の取締役会で井坂社長更迭の理由を述べる際には険しい表情を見せていた鈴木氏は自ら「引退」と言う言葉を口にした瞬間にはつきものが取れたような穏やかな表情を浮か

べたと言われる（毎日新聞社、p.55）

したがって社長、会長の原則的定年の規定は会社にとってのみならず、本人にとっても上記のような心理的葛藤から解放されるはずである。

但しこの定年はあくまでも原則であり、カリスマ経営者については会社の個別の問題、課題について意見と助言を求めることにより、会社との接触を維持できるようにすべきであろう。同様のことは世界的な発見・発明により会社の業績・世界的知名度向上に貢献した技術者についても同様である。また他社での社外取締役、大学における名誉教授として講演、コンサルタントとしての活躍の機会などを会社が支援することもできよう。

社長の選任、再任、解任の条件の事前的明確化

セブン&アイ・ホールディングスの鈴木会長とフォルクスワーゲンのピエヒ会長はいずれも社長の再任拒否の明確な理由を述べなかったため自ら辞職せざるを得なくなった。会長にせよ、社長にせよ任期期間において達成すべき経営目標 グローバル・日本の市場占有率、ROE、利益成長率などの主要業績数値を明確にし、個人としてではなく会社のしかるべき組織により評価、検討しその達成度により処遇を決定すべきであった。

人事は機関決定とする

人事問題は昇任、再任だけなら楽であるが解任、降格などの場合は上司と部下の人間関係が悪化しやすい。今回のセブン&アイ・ホールディングスの場合のように内輪の恥をさらけ出すことになりかねない。これは会社の評判やイメージにとり悪影響を及ぼす。このためには過半数社外取締役により構成される指名（報酬）委員会の設置が必要不可欠である。

信頼できる相談相手の確保

カリスマ経営者と雖も他の人間と同様欠点を有し、問題を抱え、解決に頭を悩まし、失敗することもあるはずである。社内でそのような際に相談に応じ、対応してくれる人物は社外取締役以上に貴重な存在である。カリスマ経営者は自己の限界を理解し、できるだけ早期にこのような助言者を社内で発見すべきである。周知のように本田宗一郎の成功はその右腕の藤沢武雄なしでは考えられない。社内でエンジンの空冷か水冷かの大論争が始まった際、本田は空冷に頑固に固執、久米を始め若手技術者らは水冷を主張し、結論がでなかった。藤沢は本田に訊ねた：「あなたは社長かそれとも技術屋か」。しばらくの沈黙の後本田は「俺は社長としていたべきだろう」と応え、事は落ち着いたと言われる（「本田宗一郎夢を力に」pp.148 - 9）

社外取締役とカリスマ経営者

カリスマ経営者には会社の現場で生じている様々な問題、従業員の士気、満足度などについての情報は届き難い。カリスマ経営者が嫌がる情報は管理者や従業員は言いにく

いからである。またそのような否定的情報を歓迎しない経営者もいる可能性もある。

このため社外取締役の役割は重要となる。カリスマ経営者が気にすることはまさに自分の知らない現場の状況である。このためには社外取締役が管理者や従業員達と昼食その他の機会を利用して接触し、会社の直面する様々な問題を認識し、改善対策とともにカリスマ経営者に伝えることが重要である。このことは社外取締役にとりかなりの時間を必要とするので、複数の会社での同職の兼務は困難である。また社外取締役が大学教員、弁護士、税理士など専門職に従事する場合は本業が優先しがちであり、上述のような会社の生の情報による問題点の把握が困難である。したがって真に社外取締役の役割を果たすためには一社が最適であり、それ以上の兼務は蓄財目的と考えられても止むを得ない。

現場管理者、従業員との部門別研修会による問題解決の検討

本研究者の独立社外取締役の経験によれば、工場、営業、開発等々の現場の管理者、従業員は問題意識のみならず、問題解決の手段をも知っている。社外取締役は部門別研修会を開催し、まず部門内、部門外の問題の抽出、次いでそれらの解決策を討議するための推進者として機能すべきである。この種の研修会はカリスマ経営者の了承を得てから実施することが望ましい。

従業員満足度調査

最後にカリスマ経営者にとり最も説得力のある情報は従業員満足度調査の結果である。これは役付き社員を除く全社員を対象に年1回実施される。これは部課長会議、トップと部課長会議に配布され、トップ、管理者が従業員から見た会社の実像を知ることになる。この結果の基づき経営者は経営理念、企業文化、企業倫理、経営戦略の浸透状況と問題点を知ることができる。

## 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7件）

吉森 賢 「プラット社とトヨタ社 衰退と発展の決定要因」、『横浜経営研究』第 37 巻第 3・4 号、2017 年 3 月 pp.81 - 102、査読有り

吉森 賢 「フォルクスワーゲン社と排ガス不正事件-あるカリスマ経営者の盛衰」、『横浜経営研究』第 36 巻第 3・4 号、2016 年 3 月 pp.55-75、査読有り

吉森 賢 「フォルクスワーゲン社とポルシェ社 - 同族統治と企業統治の狭間で」、『横浜経営研究』第 35 巻第 4 号、2015 年 3 月 pp.17-42、査読あり

吉森 賢 「所有権の社会的責任と公益財団 ドイツ Alfred Krupp と Robert Bosch」、『企業家研究』第 12 号、2015 年 12 月

pp.43-50、査読有り

吉森 賢「ドイツ同族大企業の法形態」、  
『日本大学法学部・政経研究』第 50 巻第 2  
号、2013 年 9 月 pp.125-159、査読有り

吉森 賢「ドイツ同族大企業の法形態」、  
『日本大学法学部・政経研究』第 50 巻第 2  
号、2013 年 9 月 pp.125-159、査読有り

吉森 賢「フッガー家の公益活動と経営  
戦略」、『横浜経営研究』第 33 巻第 4 号、2013  
年 3 月 pp.23-40、査読有り

〔学会発表〕(計 15 件)

吉森 賢 2017 年 5 月 20 日 日仏経営学会  
年次大会「フランスの反資本主義」埼玉大  
学経済学部

吉森 賢 2016 年 9 月 10 日 ドイツ経営学研  
究会「BMW, Porsche, VW におけるカリスマ経営  
者の功罪」中央大学後楽園キャンパス

吉森 賢 2016 年 6 月 4 日 企業家研究フォ  
ーラム招待講演「フォルクスワーゲンの排ガ  
ス不正～あるカリスマ同族経営者の盛衰」大  
阪商工会議所・大阪企業家ミュージアム

吉森 賢 2016 年 5 月 14 日 日仏経営学会  
年次大会「フランスにおける高等技術教育  
エコール・ポリテクニクとドイツ工科大学と  
の比較」獨協大学

吉森 賢 2016 年 4 月 23 日 日本経営倫理学  
会招待講演「フォルクスワーゲンの排ガ  
ス不正～ドイツ同族大企業の企業統治とそ  
の限界」専修大学

吉森 賢 2015 年 9 月 8 日 経営哲学学会  
「F. Werdenberger, G. Olcott, 王英燕の報告  
コメンテーター」慶應義塾大学三田校舎

吉森 賢 2015 年 9 月 4 日 日本経営学会第  
89 回大会「ポルシェとフォルクスワーゲ  
ン - 同族統治と企業統治の狭間で」熊本学園  
大学

吉森 賢 2015 年 7 月 4 日 日本社会関連会  
計学会東日本部会招待講演「ドイツとフラン  
スの資本主義」専修大学

吉森 賢 2015 年 6 月 27 日 経営行動学研  
究会招待講演「フォルクスワーゲン社とポル  
シェ社 同族統治と企業統治の狭間でー」日  
本大学経済学部 7 号館

吉森 賢 2014 年 10 月 25 日 日本経営学会  
関東部会例会「ドイツ企業の統治・経営 ポ  
ルシェの同族・企業統治とダイムラー等の共  
同決定」一橋大学

吉森 賢 2014 年 9 月 10 日 ドイツ経営学研  
究会「BMW, Porsche, VW におけるカリスマ経営  
者の功罪」中央大学後楽園キャンパス

吉森 賢 2014 年 6 月 4 日 企業家研究フォ  
ーラム招待講演「フォルクスワーゲンの排ガ  
ス不正～あるカリスマ同族経営者の盛衰」大  
阪商工会議所・大阪企業家ミュージアム

吉森 賢 2014 年 5 月 14 日 日仏経営学会  
年次大会「フランスにおける高等技術教育  
エコール・ポリテクニクとドイツ工科大学と  
の比較」獨協大学

吉森 賢 2014 年 4 月 23 日 日本経営倫理学

会招待講演「フォルクスワーゲンの排ガ  
ス不正 - ドイツ同族大企業の企業統治とそ  
の限界」専修大学

吉森 賢 2013 年 11 月 15 日 ファミリービ  
ジネス学会第 7 回全国大会招待講演「同族企  
業の統治構造の成功と失敗 - ドイツ・クルッ  
プ社とボッシュ社」、慶應義塾大学大学院ビ  
ジネススクール

〔図書〕(計 1 件)

吉森 賢「ドイツ同族大企業」NTT 出版  
2015 年、422 ページ

〔その他〕

ホームページ等

[http://myoshimori.world.cocacn.jp/masaru\\_yoshimori.html](http://myoshimori.world.cocacn.jp/masaru_yoshimori.html)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

吉森 賢 (YOSHIMORI MASARU)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研  
究院・名誉教授

研究者番号:20182834