

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 31 日現在

機関番号：14701

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2014～2016

課題番号：26590059

研究課題名（和文）中堅企業における各アクターからの経営陣に対する掣肘の重みに関する研究

研究課題名（英文）Research on the dignity of the control to the top management from each actor in medium-scale companies.

研究代表者

吉村 典久（YOSHIMURA, Norihisa）

和歌山大学・経済学部・教授

研究者番号：40263454

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000 円

研究成果の概要（和文）：本研究では、ヒアリング調査を実施し、公表資料と合わせて課題の究明に努めた。その結果、ファミリービジネスに着目した曽根が示したように、育成、選抜、監視などの局面で、コーポレート・ガバナンスのあり方がトップマネジメントの意思決定に大きな影響を及ぼしていることが浮き彫りになった。また、吉村はコーポレート・ガバナンスの機能不全が経営戦略を破たんさせ、その修正で無理を重ねることによって経営不振や不祥事を招くという指摘を行った。最終的には、一次資料の入手を重視した研究方針により、国内のみならず海外の学術誌にも論文を発表し、十二分の研究成果を上げたということができよう。

研究成果の概要（英文）：In this research, we interviewed to some target companies and analyzed publicized documents of these companies. As Some who paid his attention to family business showed, it was revealed that corporate governance had big influence on top management's decision-making in the aspects of affairs, such as training, selection, and surveillance. Moreover, Yoshimura pointed out that the malfunction of corporate governance ruined management strategy and caused poor business performance and a scandal in the end. Eventually, we publicized several papers on overseas academic journal and domestic academic journals. Thus, it can be said that more than enough result of research was got.

研究分野：経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス 経営戦略 日本企業

1. 研究開始当初の背景

現在のコーポレート・ガバナンス(企業統治)をめぐる論争は、主に、今日的な課題は業務執行者としての最高経営者(CEO)の肥大した権力の掣肘(二神、1993) 最高責任者を選び、そのパフォーマンスを誰が評価して、どういう咎で、そしてどういう手続きで、追い出せるか(ドーア、2006)に関わる、よりよい企業経営が執行されるようにするための方法、制度と慣行(加護野・吉村、2010)の2点からなされているが、申請者は、引用でも取り上げているように後者の立場に立つものである。一橋大学大学院商学研究科の沼上・軽部・加藤・田中・島本(2007)は、『組織の<重さ>』において日本の企業の組織特性を検証した。一橋大学の研究チームは「重い組織」をどちらかというとながティブな存在として捉え、その検証を行っている。しかしながら、我々はコーポレート・ガバナンスには適切な 重さ が存在していると考え。なぜなら、コーポレート・ガバナンスは、経営者の暴走を抑止するものであると同時に、経営者の優れた判断を引き出すものであるからである。コーポレート・ガバナンスにおける適切な 重さ の存在の検証が本研究の中心的課題である。

コーポレート・ガバナンス研究では、英米型のどちらかというとながシアホルダー重視の形態の長所・短所、日本やドイツに代表されるステークホルダー重視の形態の長所・短所、が非常に着目されてきた。特にリーマンショック以降は、投資ファンドなどが企業経営に過剰に介入することに対する批判が高まり、いわゆるドイツの経営や日本の経営の再評価が始まっている。それを後押しするように、ハーマン・サイモン(2012)『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』が、株式市場からの掣肘をほぼ受けていないドイツの中堅・同族企業の長期的経営からもたらされたハイパフォーマンスを呈示し、非常に高い注目を得ている。しかし反面、宮島英昭編(2011)『日本の企業統治：その再設計と競争力の回復に向けて』は、シアホルダー重視型のコーポレート・ガバナンスの問題点として指摘される、株式市場の圧力が企業経営に過度な短期化をもたらす点に関して、そのような証拠は見当たらないと指摘している。我々は、そのような論争に一つの資料を提供したいと考え、研究を重ねてきた。

上記の議論の背景は、企業を何らかにとつての用具として観る「会社用具観」(または会社手段観)と企業を社会的存在として考え誰のためのものではなく、社会のための存在として見る「会社制度観」(または独立制度観)の異なった二つの潮流の存在を指摘しなくてはならない。英米では、企業を株主のもののみならず株主用具観が主流で、いわゆる物言う株主の行動規範はここから生じていると見做すべきであろう。言い換えれば、このような価値観の下では、株主利益の最大化こ

そが「良い経営」の唯一のメルクマールとなるのである。他方、日独では、企業を株主・従業員・顧客・取引先などの多様な利害関係者の用具だと見做す考え方が根強くあり、そのような多元的用具観が浸透していると言え、さらには企業を社会的存在であると思做す会社制度観も経営者や従業員に広く浸透している。その場合、「良い経営」とは必ずしも利潤または株主利益の最大化ではない。

このような学問的課題を背景として本研究は開始されたのである。

2. 研究の目的

これまでのコーポレート・ガバナンスに関する計量的な研究では、営業利益、自己資本利益率やその増加率などを従属変数として、取締役構成(社内・社外・人数など)、株主構成(銀行・ファンド・一般投資家比率、株式持ち合い比率など)、資金調達方法(銀行融資・社債・株式発行など)を独立変数とし分析を行ったものが過半である。しかしながら、このような方法では景気動向の影響によるバイアスを排除できない。そこで本研究では、経営者の経営判断および行動規範に与える、組織における掣肘の<重み>を解明でき得るよう徹底的なヒアリングを行い、コーポレート・ガバナンスを静的に検証することを目的としている。

3. 研究の方法

本研究では、中堅企業で経営者の経営判断および行動規範に与える、組織における掣肘の実態に関して、広範な聞き取り調査を実施する。聞き取りでは多数の対象者を選定し、コーポレート・ガバナンス形態を把握すると同時に、摩擦・改善・抑制因子などが明らかになるよう、制度と事業のアウトプットとの関係性を検証する。

特に中堅企業に多い同族企業にたいするヒアリングを重視し、それらの企業のコーポレート・ガバナンスにおける適切な 重さ が存在を解明でき得るようにする。このような研究対象選定の意味は、同族、非同族で比較を行うための基盤を確立するためである。

4. 研究成果

本研究は、コーポレート・ガバナンスのあり方が企業行動・業績にいかなる影響を及ぼすのか検証を試みようとするものである。

まず、研究期間を通じて、関連する諸研究のレビューを行った。コーポレート・ガバナンスの問題については、ファイナンス論や労働経済学の分野において、とくに多くの研究が展開されてきたが、本研究は、経営者の任免や意思決定を対象とする研究のため、経営戦略論や組織論をベースとした中堅・中小企業論、ベンチャービジネス論、戦略論のなかでも企業成長を取り扱った諸研究、中堅企業などの研究のなかでもとくにファミリービジネス、老舗企業を対象とした研究など、広

範囲にわたる既存研究の再検討を行った。

既存研究に対する検証作業を基盤として、ヒアリング調査を実施し、公表資料と合わせて本研究課題の究明に努めた。その結果、老舗ファミリー企業に着目した、Sasaki & Sone (2015) “Cultural Approach to Understanding the Long-Term Survival of Firms” や 曾根 (2016) 「昔から創業家とはよくもめた？日本のファミリービジネス史と創業家の乱」で示したように、育成、選抜、監視などの局面で、コーポレート・ガバナンスのあり方が、トップマネジメントの意思決定に大きな影響を及ぼしていることが浮き彫りになった。また、吉村 (2016) 「企業不祥事の原因分析：経営戦略の立案・実施のあり方を切り口にして」が示したように、コーポレート・ガバナンスの機能不全が、経営戦略を破たんさせ、その修正で無理を重ねることが経営不振や不祥事を招くという指摘は今後の当該研究において重要な示唆となり得ると考える。

さらに加えれば、これらの研究蓄積を踏まえて、われわれは、コーポレート・ガバナンス制度、またはその機能性を検証するとき、社会思想的な差異を考慮すべきで、利潤や株主利益率を唯一のパフォーマンス指標とすべきではないと考える。例えば、迅速な意思決定、情報の共有度、経営判断の修正速度、経営者が受けている心的・物理的圧力などもより一層勘案すべきとの結論に至った。

最終的には、一次資料の入手を重視した研究方針により、国内外での報告を基盤にして（研究代表者である吉村が 2016 年にファミリービジネス学会で行った報告は、学会側から特に請われたものである）国内のみならず、海外の学術誌（Business history）にも論文を発表し、十二分の研究成果を上げたということができよう。

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 10 件）

磯田道史・曾根秀一・吉村典久 「浜松最古の老舗企業 株式会社杉浦建築店：22 代目杉浦兼太郎氏、23 代目杉浦悦郎氏にきく」『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』, No.16-07, 2017, pp.1-44.（査読無）

曾根秀一 「老舗企業研究の変遷にかんする準備的研究：家訓、家憲を中心に」『静岡文化芸術大学研究紀要』第 17 巻, 2017, pp.39-46.（査読無）

吉村典久 「コーポレート・スピノフを通じた事業構造の転換」『一橋ビジネスレビュー』64(3), 2016, pp.38-55.（査読無）

吉村典久 「企業不祥事の原因分析：経営戦略の立案・実施のあり方を切り口にして」『ジュリスト(10月号)』(1498), 2016, pp.30-35.（査読無）

吉村典久 「株式会社統治の多様な姿：株主、従業員（組合）財団などが果たしてきた役割」日本経営学会編『現代経営論集 第 86 集』株式会社の本質を問う：21 世紀の企業像』千倉書房, 2016, pp.57-66.（査読無）

吉村典久 「江戸の商家・武家から学ぶ：現代版『主君押込』の可能性」『産政研フォーラム』108 号, 2015, pp. 16-21.（査読無）

Innan SASAKI, Hidekazu SONE, Cultural Approach to Understanding the Long-Term Survival of Firms - Japanese Shinise Firms in the Sake Brewing Industry, *Business History*, 57-7, 2015, pp. 1-17.（査読有）

曾根秀一、吉村典久 「ファミリービジネスの後継者育成をつうじた存続戦略」和歌山大学経済学部 Working Paper Series』15-04, 2015, pp.1-19.（査読無）

曾根秀一、吉村典久 「老舗宮大工企業の存続および戦略にかんする調査：安井空工務店代表取締役安井洋氏、取締役久佐崇氏にきく」『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』15-03, 2015, pp.1-16.（査読無）

Hidekazu Sone, Norihisa Yoshimura, “The role of stakeholders in the succession of business : Involvement of the Junior Chamber International Kyoto in the region”, 『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』15-01, 2015, pp.1-15.（査読無）

〔学会発表〕（計 7 件）

曾根秀一 「世界最古の企業 金剛組の事業承継と組織構造：25 代是則から 40 代正和まで」企業家ミュージアム講座「企業家学」, 2016 年 12 月 3 日, 企業家ミュージアム.

吉村典久 「ファミリービジネスのガバナンス」, ファミリービジネス学会第 9 回全国大会, 2016 年 9 月 10 日, 甲南大学.

Norihisa YOSHIMURA, Tomonaga Horiguchi, Hidekazu Sone,
“Employee's ongoing Commitment to Better Performance on the Corporate Governance - Case Study of Japanese Enterprises”, IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) Conference, 2016-05-20, Hyatt Regency, Merida, Yucatan, Mexico.

曾根秀一, 「老舗同族企業存続における企業家精神の発現：伝統建築企業の比較分析」, 日本中小企業学会ワークショップ, 2015年12月20日, 東京経済大学.

吉村典久, 「株式会社統治の多様な姿：株主、従業員（組合）、財団などが果たしてきた役割」, 日本経営学会第89回大会, 2015年9月3日, 熊本学園大学.

Hidekazu Sone, “Studies on Japanese style management and long-established firms”, 和歌山大学経済学部・山梨大学経済学院共同研究会, 2014年12月18日, 和歌山大学.

Hidekazu Sone, Dolores Tous Zamora, Guillermo Bermudez Gonzalez, Innan Sasaki, “How does the localized, relational social capital affect the survival of firms over financial crisis? : Implications from the Shinise logic”, AJBS(The Association of Japanese Business Studies), 2014-06-14, Westin Bayshore, Vancouver, Canada.

〔図書〕(計 3件)

吉村典久「制度的独立性を通じたビジネスシステム改革：積水ハウスのスピンオフ」加護野忠男・山田幸三編『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣, 2016, pp.208-223.

吉村典久・加護野忠男「コーポレート・スピンオフ：子が親を超える事業展開」加護野忠男・山田幸三編『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣, 2016, pp.18-37.

曾根秀一「ファミリービジネスの存続と後継者育成」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス：その持続性を探る』中央経済社, 2016, pp.107-126

6. 研究組織

(1)研究代表者

吉村 典久 (YOSHIMURA, Norihisa)
和歌山大学・経済学部・教授
研究者番号：40263454

(2)研究分担者

堀口 朋亨 (Horiguchi, Tomonaga)
京都外国語大学・外国語学部・准教授
研究者番号：20568448

曾根 秀一 (Sone, Hidekazu)
静岡文化芸術大学・文化政策学部・講師
研究者番号：70634575