

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24年 5月 9日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530371

研究課題名（和文） 日本的経営と企業価値経営の融合に関する実証研究：ハイブリッド型  
日本的経営の探求研究課題名（英文） A Survey Analysis about Current Conditions of Japanese  
Management

研究代表者

松村 勝弘(MATSUMURA KATSUHIRO)

立命館大学・経営管理研究科・教授

研究者番号：40066733

研究成果の概要（和文）：企業価値経営とは資本市場を意識した経営，株主重視の経営を意味するが，これが従来の従業員その他利害関係者重視の日本的経営の弱点を克服するものとして提言する向きが，国内においては近年多く見られた。だが，ハイブリッド型日本的経営への移行を評価する向きもある。

本研究は，そうしたハイブリッド型日本的経営が日本企業においていかに効果的に実践されているのか、それは本当に行われているのかを，アンケート調査やインタビュー調査などの実態調査と，財務データを用いた計量的な実証分析を行った。

アンケート結果を集計し、これを SPSS による非階層クラスタ分析を行なった結果、日本企業は従来型の経営を行いつつも資本市場の動向を意識した行動をとっている、比較的多くの会社と、それほど行動を変えていない会社、外部の動向に左右されない会社の3類型を得ることができた。

研究成果の概要（英文）：

In the summer of 2010, the authors conducted a survey in the form of a questionnaire sent to 843 manufacturing companies listed on the first section of Tokyo Stock Exchange, with a focus on Japanese-style management. The results show that Japanese companies still place considerable significance on their employees and business partners, Japanese managers think much of providing a better understanding of management principles for their employees, and they also think a great deal of their corporate value of total market value.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,442,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：(1) 日本的経営 (2) ハイブリッド型日本的経営 (3) 企業価値経営  
(4) コーポレート・ガバナンス (5) 外国人投資家 (6) 年功序列

### 1. 研究開始当初の背景

企業価値経営とは資本市場を意識した経営，株主重視の経営を意味するものとされる。一般に株式・証券市場における資金調達の重要性の高まりと，それに伴う外国人株主の我が国の資本市場における取引高に占める割合の著しい増加とともに，また，企業における不祥事の続発もあって，経営上のガバナンスの問題が取り上げられることが多くなってきた。

さらに，従来日本の企業の特徴としてあげられてきたメインバンク制によって企業経営に対して一定の予防線としてメインバンクが影響力を有してきた部分もあるのではないかとされている。いわゆる「負債の規律」「借金の規律」である。しかも，銀行と企業との長期継続的な取引関係，持ち合い関係が企業内部者・従業員重視の経営を可能にしてきたのではないかとされている。いわゆる日本的経営である。

しかし，現在においては大企業の多くが無借金となり，内部留保を用いるか前述のように株式・証券市場において直接金融（いわゆる市場型）によって資金を調達するようになってきた。その結果として，銀行の企業経営に対する影響力は低下し，従来のガバナンス，「負債の規律」が働かなくなっていると言われている。

しかも，従来の従業員その他利害関係者重視の日本的経営の弱点を克服するものとして株主重視の経営を提言する向きが，国内においては近年多く見られた。いわゆる「市場の規律」を強化すべきだという。これが近年コーポレート・ガバナンスが声高に唱えられた背景にある。ただし，これまでこれらのことがあたりまえの前提であるとして研究が進んでしまっている嫌いがあり，実際には検証が十分なされてきたとはいえないものと思われる。果たしてその理解で良いのかどうか，実証的に明らかにする意味がある。

### 2. 研究の目的

上記背景の中で，海外では，日本企業が日本的経営の長所を残しつつも，株主重視型の経営様式を取り入れた新たな日本的経営へと移行し，急激な企業を取り巻く環境の変化に対応しているとの指摘も見られる。いわばハイブリッド型日本的経営への移行

である。とするならば，経営がうまくいっているとされる比較的業績のよい企業は，ハイブリッド型経営にいち早く転換し，社会環境適応を果たしているということが妥当であるものと思われる。果たして実態はどうなのか，これを実証的に明らかにするのが本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

そのために，一つはアンケート調査を行ない，これを分析することによって，実態を知ることができると考えた。具体的には，一部上場企業の主に経営企画のトップのポジションについておられている方々に対してアンケート票をお送りし，回収されたアンケート結果を分析し，そこから得られた知見を基に，さらに回答していただいた企業の中から，特徴的な分類によって選んだ企業に対してインタビュー調査を行って，研究を深めようとした。

### 4. 研究成果

アンケート結果を集計し，これを SPSS による非階層クラスタ分析を行なった結果，かなり興味深い結果を得ることができた。現時点での日本企業を経営の手法の違いについて分類してみると，以下の3つの類型が可能であることがわかった。

第1には従来型の経営を行いつつも資本市場の動向を意識した行動をとっている比較的多くの会社群であり（われわれはこれを「ハイブリッド型」と分類した），第2にそれほど行動を変えていない会社群であり（われわれはこれを「日本的経営型」と分類した），第3に外部の動向に左右されない会社群（われわれはこれを「独立独歩型」と分類した）を得ることができた。

このうち1番目の企業は，このところ言われてきているようないわゆるハイブリッド型の企業群であるといえるかもしれない。実際に分類された企業を詳しく見てみると，比較的に大企業で，グローバルな経営展開をしている企業がこれに当てはまることがわかった。このような「ハイブリッド型」の企業群においては，新たな方向，株式市場を重視し「企業価値」「株価」などを経営指標として利用したりしているものの，これら企業でも利害関係者としての「メインバンク」，さらには「従業員」が軽視さ

れているわけでもなく、否むしる重視されていることがわかる。まさにハイブリッドである。

他方で、従来言われてきたようにハイブリッド型のマネージメントを行う企業にいち早く転換した企業が、よりよい経営成績を収めているとは必ずしもいえないことが、財務を同時に見ていくことによって明らかになった。たとえば、オーナー企業で取引先が国内に限られる企業などでは、従来どおりのマネージメントを行っている企業であっても、十分に収益を確保しているものも存在する。そのような企業にとっては、ことさらに資本市場つまりは株主を重視したり、外国人株主の動向を気にすることは、必要のないことである。分析の結果もそのことを反映したものとなっている。

もちろん、日本の経営型や独立独歩型に分類された企業においても、「企業価値」がハイブリッド型企业ほど重視されていないとはいえ、5年前と比べると重視するようにはなっている。その限りで言うと、これら企業においてもある程度ハイブリッド化してきているのかもしれない。

しかも、ハイブリッド型、日本の経営型、独立独歩型に分けてはいるが、これらすべての種類の企業において、最も重視している利害関係者は誰かといえれば、それは「顧客」である。これら3種類の企業が最も重視している利害関係者が「顧客」であるということは、これまでわが国で言われてきたコーポレート・ガバナンス論、とりわけ「負債の規律」論や「市場の規律」論がはらんでいる問題点を浮き彫りにしているように思われる。すなわち、負債提供者（銀行・社債権者）や資本提供者（株主）が企業経営をガバナンスするための仕組みを強化すべきだと言われ、会社法制定、金融商品取引法制定などで行われた取締役会機能強化、ディスクロージャー制度改革が果たして日本企業の経営改善に順機能していたのか、という問題である。われわれの調査は、企業にとって重要なのは、ガバナンスもさることながら、製品市場・顧客であって、企業がこれに注力すべきこと、そしてまた現に注力していることを浮き彫りにしている。

われわれの調査は、現実を虚心坦懐に受け止めて、分析しようとするものであった。そのような調査手法は功を奏していると考えられる。もちろん、なお不十分な天は残されている。これを1912年度に始まる次の科学研究費補助金による調査で明らかにしようとしてもいる。今回の調査によって、そのような次の研究の手がかりが得られたことは間違いない。

これらをもとに、まずは学会からの反響

をサウンドしようとして、日本財務管理学会で分析結果を学会報告を行うと共に、研究論文としてこれを『年報財務管理研究』に投稿し掲載が認められた。査読論文として掲載された。さらにその結果を深めて、別途紀要（『熊本学園会計専門職紀要』）に発表するなど、一定の成果を得ることができた。さらに継続的に研究を深め、1912年度にも新たな論文を発表すべく、執筆投稿している。ただし、当初計画していたインタビューは、行なったものの、特徴的な3つの類型化に基づいた形のものとは行かなかったため、必ずしも十分とはいえず、インタビュー結果も十分に整理がし切れていない。さらに研究を深める必要があることが分かった。1912年度から始まる次の科学研究費補助金を得られたので、これを深める予定である。

## 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4件）

松村勝弘・飛田努・篠田朝也・田中伸  
「日本的経営の現状分析：わが国上場製造業への質問票調査を素材として」  
日本財務管理学会『年報財務管理研究』第22号，2011年3月，1-11頁。（査読有）

松村勝弘・飛田努・篠田朝也・田中伸  
「日本的経営の現状に関する実態調査：上場企業を対象としたアンケート調査を中心に」  
熊本学園大学大学院会計専門職研究科『熊本学園会計専門職紀要』第2号，2011年3月，65-81頁。（査読無）

飛田努「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析 2000年代における日本の経営を考察する手がかりとして」  
『立命館経営学』第48巻第5号，2010年1月，61-78頁。（査読無）

篠田朝也「わが国企業における株主による経営の規律づけに関する検討 外国人投資家を中心にした分析」  
『立命館経営学』第48巻第5号，2010年1月，79-97頁。（査読無）

〔学会発表〕（計1件）

松村勝弘・飛田努・篠田朝也・田中伸  
「日本的経営の現状分析：わが国上場製造業への質問票調査を素材として」  
日本財務管理学会第31回秋季全国大会，2010年10月6日、札幌大学（北海道）

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

松村 勝弘(MATSUMURA KATSUHIRO)

立命館大学・経営管理研究科・教授  
研究者番号：40066733

(2)研究分担者

飛田 努 (TOBITA TSUTOMU)  
熊本学園大学・会計専門職研究科・准教授  
研究者番号：60435154

研究分担者  
篠田 朝也 (SHINODA TOMONORI)  
北海道大学・経済学研究科・准教授  
研究者番号：50378428

研究分担者  
田中 伸 (TANAKA SHIN)  
立命館大学・経済学部・非常勤講師  
研究者番号：60413556