

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 17 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530433

研究課題名(和文) 日本企業のコーポレート・ガバナンスの多様性と類型化に関する研究

研究課題名(英文) Diversity in and typology of the Japanese corporate governance system

## 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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：われわれアンケート調査結果についての因子分析によると、日本における定期昇給、年功序列および新卒採用といった伝統的な雇用制度、雇用制度が、業績に正の影響を及ぼしているということが判明した。その上、われわれの研究によると、よくいわれる「コーポレート・ガバナンス改善 パフォーマンス向上」というような単純なストーリーが実証研究に堪えるものではないことがはっきりした。さらに、コミュニケーションの改善、価値観の共有が、従業員のモチベーションをアップさせ、業績の改善につながっているという仮説が実証できた。

研究成果の概要(英文)：The factor analyses of our questionnaire survey results show that the factors related to the conventional employment systems in Japan, such as the regular wage increase system, seniority system, and new graduate hiring system, have a positive impact on corporate performance. Moreover, our studies do not support the widely believed notion that improving corporate governance leads to good corporate performance. Further, our results support the hypothesis that improved communication and shared values enhance employee motivation, thus corporate performance is improved.

研究分野：経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス 日本的経営 企業価値 ハイブリッド型

## 1. 研究開始当初の背景

- (1) 本研究は平成 21-23 年度科学研究費補助金を受けて行った「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研究」(第1期と略称)の一層の発展を目指し、平成 24-26 年度科学研究費補助金を受けて行う「日本企業のコーポレート・ガバナンスの多様性と類型化に関する研究」(第2期と略称)であるが、第1期研究当時日本的経営は古い、だから日本企業の利益率は低い、英米型の企業価値経営に移行すべきであるコーポレート・ガバナンスを強化すべきであるという風潮が蔓延していたが、日本企業の実態はどのようなかという実態調査をアンケートによって行った。果たして、多くの日本企業は日本企業は日本的経営と英米型経営とのハイブリッドでパフォーマンスを上げている、決して日本的経営を捨て去ってはいないという結果を得た。

- (2) 後述するように、上記風潮はいわば貸借対照表貸方側から日本企業を捉えようとする見方であって、日本企業の実態を把握していない、貸借対照表借方側からみることによって初めて実態を捉えることができると考えた。第2期は、したがって、「コーポレート・ガバナンス→パフォーマンス」という短絡的な見方では現実には捉えられない、いわば貸借対照表借方側の諸変数を考慮して分析すべきであるという、我々の考え方を、第1期に行ったアンケートの回答選択肢に埋め込んでおいた企業内コミュニケーション等々のいわば貸借対照表借方側を反映する回答選択肢を変数として分析を行えば、我々独自の分析結果が得られるのではないかという見通しのもとに研究を行った。

## 2. 研究の目的

一言でいえば、上記背景においても触れたとおり、世上いわれるように「コーポレート・ガバナンス→パフォーマンス」という短絡的主張があるが、日本企業の多様性を認めつつ綿密な実証分析によりこれに反論する、これが本研究の目的である。

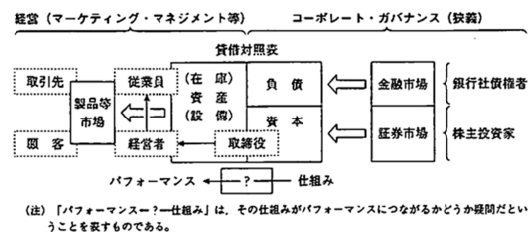
本研究課題は、これまでの研究成果で得られた日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの多様性を念頭に置きつつ、複数の経営モデルの様態を明らかにし、その形式化と理論化を図ることを目的とする。そのため、分析手法として定量的調査と定性的調査を相互補完的に用い、唯一の最適なコーポレート・ガバナンスの様態を探求するのではなく、コーポレート・ガバナンスの多様性を認めるとともに、ガバナンスの様態の適切な類型化・パターン化を検討する。さらに、ガバナンスの各類型の特徴を

明らかにするとともに、どのような条件において、いかなるガバナンスの類型・パターンが有効となるのかについて検討を進めることになった。

## 3. 研究の方法

われわれの研究方法は通常のコーポレート・ガバナンス論が何らかの仮定(新古典派経済学に基礎を置いたファイナンス論)の下に演繹的に日本企業のあるべき経営形態を論ずるのに対して、帰納的実証的に日本企業の実態を踏まえて、日本企業を分析しようとするものである。

先にも述べたように、図式化すれば、通常のコーポレート・ガバナンス論が「コーポレート・ガバナンス→パフォーマンス」という思考様式で分析を始めるが、われわれは、企業の実態はそのようなものではないと考え、下記図表から分かるように、現実の企業・経営者は製品市場に対応し、かつ従業員との協働のための組織を意識しながら、パフォーマンスを上げようと日々努力している、と考えるものである。

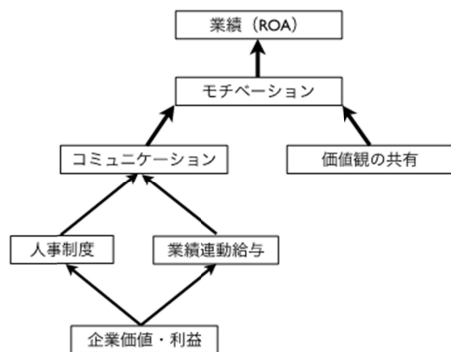


すなわち、「コーポレート・ガバナンス→パフォーマンス」という短絡的な見方では現実には捉えられない、いわば貸借対照表借方側の諸変数を考慮して分析すべきであるという、我々の考え方を、第1期に行ったアンケートの回答選択肢に埋め込んでおいた企業内コミュニケーション等々のいわば貸借対照表借方側を反映する人事制度等経営管理システムの回答選択肢を変数として因子分析を行った。

## 4. 研究成果

人事制度を中心とした経営管理システムが企業業績に対してどのような影響を与えるかについて、コーポレート・ガバナンス形態の違いに着目をしながら分析を行ってきた。その分析から得られた知見をまとめると以下ようになるであろう。

これを図式化したものが下記である。



まず、組織成員のモチベーションに組織成員間のコミュニケーションと価値観の共有が影響しているということである。すなわち、組織成員のモチベーション向上には、コミュニケーションを円滑に進めるための仕掛けと、経営理念や社是に代表される社内における価値観の共有が必要であるということである。

つぎに、社内において仕組み化された公式的な制度（ローテーションに代表される人事制度や業績連動給与）は、直接的に組織成員の心理的要因に影響するのではなく、組織成員のコミュニケーションを媒介することによってモチベーション向上に寄与することが示唆されている。特に業績連動給与や年俸制は、組織の成果と組織成員個人の業務成果を結びつけ、その個人のモチベーションを向上させることが狙いであると考えられるが、本稿における分析結果は個人へのインセンティブの付与だけではモチベーションの向上には至らないことを示唆している。

また、ガバナンス形態の相違は、本稿において設定した人事制度を中心とした経営管理システムが組織成員の心理的要因や企業業績に影響をどのように与えるのかというそのプロセスに影響することが示唆される。特に、ハイブリッド型については、組織成員のモチベーション向上が企業業績にはつながっていないことが示されている。また、ハイブリッド型以外の企業群では、個人やその個人が在籍する部署の業績連動給与という制度を媒介するパスが統計的に有意ではなく、こうした制度がハイブリッド型以外の企業では必ずしも有効に機能していないことが示唆される。

特に、ハイブリッド型におけるモチベーションと業績の関係について気をつけなければならないのは、モチベーションが高まらないから業績が高まらないのだと安易に理解してはならないということである。すなわち、企業業績が高まったという結果をもってモチベーションが高まるという逆の関係を想定する必要もあるとともに、調査を行った時期が2010年夏というリーマン・ショックによる混乱期にあたり、企業業績が安定的でなかったことも要因として

挙げられる。あるいは、ガバナンス形態の相違が何かしらの影響を及ぼしたとも考えられるし、主としてターゲットとする市場が国内、国外の相違、その結果によって業績が影響を受けているとも考えられる。さらには、経済環境の激変といった外的要因が組織成員のモチベーションに大きな影響を与えていたとも考えられよう。現時点においてこの点については実証的に明らかにできていないため、解釈には慎重を要する。そして、今後の課題として検討していく必要がある。

「失われた20年」と言われる長期的な経済低迷期において、1990年代末から2000年代初頭にはその原因の1つをコーポレート・ガバナンスの機能不全に求める声が多く見られた。それは、株式持ち合いやメインバンクシステム、終身雇用制や年功序列といった特徴を持つ「日本的経営」の崩壊と捉えられ、その過程の中で機関投資家を中心とする株主によるモニタリングの強化が叫ばれていた。

しかし、日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり様はその企業が置かれている状況によってさまざまである。言わば、日本企業は経路依存的に、あるいは環境適応的に状況を判断しながら、利害関係者との関わりを作り上げてきていると言える。しかも、2008年7月に示された社団法人経済同友会は「新・日本的経営の創造」という提言書の中では、日本企業はグローバル・スタンダードとしての企業価値経営を受け入れつつも、そうしたやり方が全てではなく、日本企業独自の方法論を持つべきであるとの主張がなされている。

経済界におけるこのような主張や本研究における分析結果は、コーポレート・ガバナンスに関する議論を画一的、かつ直截的なロジックで行うのではなく、企業における実践、現場を見据えた多様性を前提とした研究の必要性を物語るものであると言える。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計5件)

篠田朝也, ファミリービジネスの財務管理と経営管理 - 上場製造業の質問票調査にもとづく実証研究, 財務管理研究, 査読有, 第26号, 2015, 13-28

松村勝弘, 企業価値経営から日本的経営へ, (関東学院大学経済学会機関誌) 経済系, 査読無, 第260集, 2014, 1-19

飛田努, 松村勝弘, 篠田朝也, 田中伸, 日本企業の経営管理システムに関する実証研究, 財務管理研究, 査読有, 第25号, 2014, 1-27

松村勝弘, コーポレート・ガバナンス、企業価値から顧客価値へ, (埼玉大学) 社会科学論集, 査読無, 第139号, 2013, 47-57

松村勝弘, グローバル競争下での企業価値

値評価 - 企業価値から顧客価値へ，財務管理研究，査読有、第 24 号，2013，58-66

[学会発表] (計 4 件)

篠田朝也，『ファミリービジネス論』の課題と展望，日本財務管理学会第 39 回秋季全国大会，2014 年 11 月 29 日，立命館大学朱雀キャンパス（京都府京都市）

飛田努，中小企業の管理会計実務：利益管理とキャッシュ・フロー管理，日本財務管理学会第 38 回春季全国大会，2014 年 6 月 8 日，立教大学池袋キャンパス（東京都豊島区）

飛田努、松村勝弘、篠田朝也、田中伸，日本企業の経営システムに関する実証研究，日本財務管理学会 第 37 回秋季全国大会，2013 年 11 月 2 日、関西大学千里キャンパス（大阪府吹田市）

松村勝弘，グローバル競争下での企業価値評価 - 企業価値から顧客価値へ，日本財務管理学会第 35 回秋季全国大会，2012 年 10 月 13 日，近畿大学東大阪キャンパス（大阪府東大阪市）

## 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)

福岡大学・商学部・准教授

研究者番号：60435154

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

田中 伸(TANAKA SHIN)

滋慶医療科学大学院大学・医療管理研究科・准教授

研究者番号：60413556