

SBJ

vol. 11

2013年2月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

対談

「日本のコーポレート・ガバナンスを問う」

加護野 忠男

(甲南大学 特別客員教授
神戸大学経営大学院 名誉教授)

山田 幸三

(上智大学 経済学部経営学科 教授)

吉村 典久

(和歌山大学
経済学部ビジネスマネジメント学科 教授)

碩学舎

日本のコーポレート・ガバナンスを問う

インタビュアー

加護野 忠男

甲南大学 特別客員教授
神戸大学経営大学院 名誉教授

山田 幸三

上智大学
経済学部経営学科 教授

吉村 典久

和歌山大学経済学部
ビジネスマネジメント学科 教授

コーポレート・ガバナンスとビジネスシステム

山田 今日に加護野先生が若いときに著された『^{★1}経営組織の環境適応』からビジネスシステム論につながる流れと、近年注力されている日本企業のガバナンスにかんするご研究のお話をお伺いできればと思います。

まず、コーポレート・ガバナンス論をそもそも世に問おうとされた経緯をお聞かせください。

加護野 もともと、僕が師事した先生の一人である占部都美さんが^{★2}制度派経済学、もう一人の先生である市原季一さんもドイツの共同決定の問題を中心に研究なさっていた。つまり、二人とも^{★3}コーポレート・ガバナンスを研究していたのです。僕は、もう少しこの問題を、広く制度的な視点からやろうと、助手時代の若いときにテーマとして掲げたのです。

山田 そのテーマの重要性を、最近とくにおっしゃっているわけですね。

加護野 コーポレート・ガバナンスの問題を広い視野でとらえようとする、どうしても制度と関わってくる。日本企業の場合、一体誰がコーポレート・ガバナンスの主導権を握っているのか考えてみると、たとえば自動車の部品メーカーが典型的ですが、組立メーカーがガバナンスしている。部品メーカーに良い経営をしてもらわない

★1 『経営組織の環境適応』白桃書房、1980年。不確実性などの環境条件に対する組織の適応について、日本企業のデータを用いた実証分析が行なわれている。

★2 神戸大学名誉教授。

★3 人々の心理や集団の行動様式を重視して経済活動を分析する、経済学の一派。

★4 神戸大学名誉教授。

★5 労働者が経営の意思決定に関与する、ドイツにおける制度。「共同決定法」は、1951年に当時の西ドイツで制定された。

★6 会社統治、企業統治。様々な利害関係者との関係のなかで企業をいかに運営・監督するか、という問題。

★7 1906年に創刊された、経済学・経営学の学術雑誌。神戸大学経済経営学会が発行。

★8 神戸大学大学院経営学研究科が発行する『経営学・会計学・商学研究年報』。

★9 『経営の精神』我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版、2010年。現在の多くの日本企業から失われた経営の精神とは何か、またそれを回復するにはどうすればよいかを論考。

と、組立メーカーとしても困るからです。品質を向上させたり、きっちり和新商品を開発してもらったための経営の監視を、かなりタイトにやっていると思います。

ガバナンスの問題は、一番狭く考えれば株主と企業との関係ということになってきますが、もう少し広く考えていくと、いろいろなステークホルダーと企業との関係になってくる。そのように見ていくと、実はガバナンスの問題にもビジネスシステムの問題というのに関わってくるわけです。

吉村 先生はお若いころ、企業の所有と支配にかかわる実証分析を進めておられ、その成果は神戸大学の『国民経済雑誌』や研究年報などに掲載されています。今のお話ですと、そこからもう少し視野を広げて、さまざまなタイプの利害関係者との取引をどう制御するのかという問題から、ビジネスシステムへの関心につながっていったということですね。

山田 先生が研究対象とされてきたコーポレート・ガバナンスの主役は、経営者であるという理解でいいのですか。

加護野 そうだろうね。

山田 だから、『経営の精神』につながるのですね。市民精神と企業精神と営利精神、この三つが経営の精神であるということですが、市民精神と企業精神と営利精神の三つを並列に置いたところが、この本の特徴かと思いました。

加護野 これはゾンバルトが言っているものです。ゾンバルトはウェーバーを批判しています。ウェーバーは市民精神しか言っていない。しかしゾンバルトは、資本主義ではそのほかにも重要な精神があって、営利精神と企業精神の二つを挙げています。それを供給したのがプロテスタンティズムではなくて、ユダヤだというわけです。

吉村 ゾンバルトのような、広い意味でいう社会思想、経済思想といったものには、お若いころから興味をお持ちだったのですか。

加護野 もともと、僕は非常にややこしい立場にいました。占部さんのところで修士まで在籍していましたが、その間も実はドイツに関心を持ちつづけていました。学部の卒論は、ドイツのハイネンの本を基にした。その後、市原さんのところに移ったから、ドイツの文献を読む機会がものすごく多かった覚えがあります。ウェーバーにしてもゾンバルトにしても、あのころはドイツ語で読んでいました。

ハーバードへの留学

山田 『経営組織の環境適応』は1980年に刊行され、若くして著された大作ですが、神戸大学に奉職されてから着手されたのですか。

加護野 そうです。あのころの神戸大学の

経営学部は厳しくて、教授への昇進や博士号の取得のためには単著2冊が必要でした。それは厳しすぎるというので、僕の後からは単著1冊になりましたが。

吉村 そのあと、すぐハーバードへ留学されたのですか。

加護野 いいえ、修士課程が終わったのが1972年で、学生としてあと1年、博士課程に行つて勉強をしました。博士2年になる年から2年間、助手をやつて、そのあと講師になりました。

吉村 修士課程で組織の経済分析をされたあと、助手・講師の時代に所有と経営の問題を研究なさったのですね。

★10
ヴェルナー・ゾンバルト (Werner Sombart) ドイツの経済学者・社会学者。

★11
マックス・ウェーバー (Max Weber) ドイツの経済学者・社会学者。

★12
エドムント・ハイネン (Edmund Heinen) ドイツの経営学者。



加護野 忠男 Tadao Kagono

甲南大学特別客員教授 / 神戸大学経営大学院名誉教授
経営学博士 (神戸大学)

1970年 神戸大学経営学部卒業、1972年 神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了 神戸大学経営学部助手、講師、助教授を経て、1988年より同教授
2011年 神戸大学を退官、甲南大学特別客員教授に就任

主要業績

『組織認識論』千倉書房、1988年 『日本型経営の復権』PHP研究所、1997年
『<競争優位>のシステム』PHP研究所、1999年
『新装版 組織認識論』千倉書房、2011年
『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞出版社、2011年
『1からの経営学 第2版』碩学舎、2012年 など多数

加護野 助手になってすぐのところ、市原さんのところにいるのだからガバナンスの研究を手がけてみたいと思っていました。

ちょうど博士課程1年のときには、市原さんに頼まれて日本のコーポレート・ガバナンスについて論文を書く機会もありました。それは、株式所有構造にかんする分析を基にしたドイツ語の論文でした。それを契機に、もう少し日本の会社支配論の研究を深めていこうと考えるにいたりました。当時アメリカでは、会社支配の類型と企業のパフォーマンス、経営者の方針との関係などの議論が流行っていました。しかも、これは統計分析をかけることができる。

吉村 定量分析に非常にこだわっておられた時期ですね。

山田 そのあと、ハーバードへ留学されるわけですが、いまのお話だと、ヨーロッパへ行くという選択肢もあつたと思います。留学先をハーバードにされたことの経緯は何ですか。

加護野 市原さんの研究分野はドイツ経営学でした。しかしご自身も、そろそろドイツ経営学には限界が来ている、ドイツの研究も結局アメリカの文献を読んでいるではないか、ドイツ経由でアメリカの文献に触れてみようがない、ということをおっしゃっていました。僕を採用されたところから、そういう認識でおられたのではないかと思います。

吉村 ハーバードでの滞在は、どれくらいでしたか。

加護野 1年ちよつとですね。そのころは、大体みんな2年ぐらいというのが普通だったのですが、1年が経つた夏に市原先生がお亡くなりになりました。

吉村 それで、早めに帰国せよと連絡があつたのですか。

加護野 そうです。当時の学部長だった荒川祐吉先生に「もう1年行かせください」と願ひ出しましたが、「あほか」と言われてしまいました。

山田 短い滞在となつてしまったハーバードですが、一番印象に残つた講義は何でしょう、先生ではどなたですか。

加護野 ポール・ローレンスに、随分と世話になりました。その後、招待したら神戸にも来てくれました。^{★15}『日米企業の経営比較』の基になっている質問票も見てもらいました。彼が言うには、こんなに長い質問票に答える企業はないと。フォーチュン500社を対象にするつもりでしたが、もし5%が回収できたとしてもたった25社。それなら、行って話を聞くほうが簡単ではないかと指摘されました。

山田 それで、非常に多くの回答があり驚かれたでしょう。アメリカは「サーベイ地獄」の状況で、企業からはなかなか回答がないと聞いています。

加護野 当時のアメリカは、日本の経営に

対する関心が高まってきた時でした。**吉村** なるほど、そのサーベイの結果が是非でも欲しいから回答する、ということだったのですね。

加護野 ^{★16}メルクから届いた手紙には、「あなた方の質問票では日本の企業の特徴は理解できない。日本の企業は、別の部分で優位性を築いている。われわれは、another Japanese キャンペーンには参加しない」と。日本企業の経営について、アメリカのビジネスマンがそういうことを感じるぐらいにまで、関心が高まってきているころでしたね。

日本のコーポレート・ガバナンス

山田 「日本企業の経営を支えてきたものをもう1回、きちんと見直した方がよいのではないか」お若い頃から近年の『経営の精神』にいたるまで、加護野先生は一貫してこの主張をお持ちかと思えます。安易にアメリカ型に流れるのをよしとしない。その危機感というのは、日本企業に対してアメリカ型の経営を強いるようなさまざまな制度改革が進められたことが一つのきっかけですか。

加護野 実は、その問題を若い時に研究したいと思っていました。しかし占部さんも市原さんも、このテーマには取り組まない方がよいという意見でした。市原さんは、若いときは答えの出るテーマをやる方がい

★13 神戸大学名誉教授。

★14 ポール・R・ローレンス (Paul R. Lawrence) アメリカの経営学者。ジェイ・W・ローシエ (Jay W. Lorsch) と共に1967年に著した『組織の条件適応理論』(高宮晋監訳、産業能率大学出版部、1977年)は、経営学におけるコンティンジェンシー理論の代表的な研究。

★15 『日米企業の経営比較―戦略的環境適応の理論』加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博、日本経済新聞社、1983年。日米それぞれ200社以上の企業を対象に行なつた質問票調査から得られたデータをもとに、企業の環境適応パターンについて分析。

★16 アメリカの製薬メーカー、メルク・アンド・カンパニー。

いと。占部さんも「こんなものは年を取ってからやるものだ。若いときにやる問題ではない」ということで、結局そのときはガバナンスの問題を棚上げにしました。レビューも入れて3本ほど論文は書きましたが、またいつか年をとってからまとめればいいと思うようになりました。

山田 お若い頃に一度離れられたガバナンスの研究ですが、近年、先生はその研究とくに深められています。仮定の話ですが、日本企業を取り巻く当時と現在の環境に変化がなく、アメリカ型の制度を導入するというある種の政治的力がそれほど強くはなっていないまでも、このテーマを再び取り上げたのでしょうか。とりわけ小泉政権のときに、かなり新自由主義的な方向に振れて、どんどんアメリカの制度を入れて株主に対する透明性を確保するのが社長や経営者のやるべきことだ、ということになりました。

加護野 アメリカの制度を入れればうまくいく、といった単純な話であれば、若い頃にも研究できていたはずだと思いますね。でも実際にはそんなに簡単ではなくて、一つはそういう法律的、制度的な枠組みの話、くわえて重要なのが人々の考え方の問題としての精神、そうした議論がもっと必要だと思えます。

今ちょうど、日経から本を出そうと思っています。日経ということもあって、先方

の希望としては、ただ単に日本が間違っていたということを指摘するだけではなくて、では間違った後でこれからどうすればいいのかがということを示してほしい、と。元へ戻せば済むというような、簡単な話ではないですね。そもそもところを間違ったと思います。これを予言していたのが、ミシエル・アルベールでした。

吉村 改革のそもそもの方向性が間違っている、という意味ですね。

加護野 この問題を考えるには、日本企業の低収益の構造も理解しないといけないでしょうね。

山田 以前に、ガバナンスの話にしても何にしても日本企業を一括りにしていいのか。少なくとも、ものづくりと金融とは全く論理が違う。小泉改革は、ものづくり企業にとって本当に大事なものを失わせていくような方向にあるのではないか、というような話を先生とさせていただいた記憶があります。

加護野 しかし金融の分野についても、制度改革は失敗したと思います。企業の資本には、責任を取るものと責任を取らないもの、つまり自己資本と他人資本とがありますが、日本では従来、実質的には他人資本つまり銀行が責任を取っていました。ところが、いつの間にか、恐らく日本のバブル後の金融の制度改革で、日本の銀行が責任を取ることができないシステムになって

いった。

山田 それは銀行業の再編とも関係している、昔のような都市銀行と第一地銀、第二地銀、信用金庫という体制から、メガバンクと地銀と信用金庫という体制に変化した。メガバンクというのは、巨大企業はともかくとして、小さな一企業にまで本当に深くコミットをするかという疑問ですね。先生がよく引用される事例で面白いのは、たとえば城南信用金庫のような、昔の第二地銀や信用金庫などの経営と、それらと企業の関係ですね。

加護野 メガバンクになったからということではなくて、金融庁のルールが変わったことが大きいと考えています。リスクは銀行が取るのではなく、出資者が取るのだと。経営が立ちゆかない状況に陥ったら、企業再生支援機構が株を買って、そこでスクラップしてしまつて再生するというシステムに変えていった。

山田 日本企業によるM&Aが増えてきた、ということはコーポレート・ガバナンスに影響を与えたとお考えですか。企業内部で新しい事業を育ててそれを独立させていくのと、M&Aで次々と合併していくという展開としては、当然ガバナンスの話は違ってくるはずですよ。

加護野 それは、日本のコーポレート・ガバナンスの仕組みを変えた大きなファクターではないと思います。確かにM&Aを

★17

ミシエル・アルベール (Michel Albert) フランスの行政官・実業家。

1992年に著した『資本主義対資本主義』（小池はるひ訳・久水宏之監修、竹内書店新社、1996年。改訂新版が2011年に発売されている。）において、個の利益追求を重視する米国・英国の「ネオアメリカン型資本主義」と、集団の利益を重視するドイツや日本の「ライン型資本主義」とを区別し、21世紀にはその2つの資本主義による覇権争いが生じると主張した。

★18

東京都品川区に本店をおく、ユニークな経営方針や商品・サービスが特徴の金融機関。

手がけやすくはなりませんが、そのことにより日本企業の発想が変わってきたとは、僕には思えません。むしろ逆で、日本企業の発想が変わったからM&Aが増えた、と考えたほうがいいのでは。

山田 それは、日本企業の経営の時間軸が変わってきたからですね。これまでより短期的になったということでしょうか。

加護野 そう。つまり、時間をかけて事業を育てるといふ発想が徐々に薄れてきたのだと思います。

山田 短期志向へ振れてしまうことによつて、日本企業の中に本来あった人材育成であるとか、組織のつくり方であるとか、経営を支えていく根幹的な部分が崩れていく。一方で外部からは、たとえばコンプライアンスにかんする過度のプレッシャーがかかってくる。そうしたことがM&Aにつながっていったのでは、ということですか。

加護野 基本的には金融の仕組み、責任の在り方が変わったために、日本企業が大きく変わってしまった。それまで日本企業の経営者はみな、いざしんどくなったら銀行が助けてくれるものだ、と信じていました。しかし、今のシステムの下では、自らの自己資本が劣化するから銀行は助けてくれないものだ、と経営者は考えるようになってしまふ。

企業は、非常に短期的な視野を持つようになってしまつて、たとえばあれだけ

キャッシュを抱えていたパナソニックでもおかしくなつてしまつた。その最大の理由は、時価会計だと思ひます。日本は、一般の企業に時価会計を要求するという、むちゃくちゃな制度を導入してしまつた。

制度設計のメカニズム

山田 ですが、そうした考えでは日本をガラパゴスにしてしまふ、という意見も聞かれます。

加護野 決してそうではないと思う。ヨーロッパ大陸の国々や日本は、銀行に非常に依存する社会なのです。日本独特の強みというのを、生かしてやつていくべきだつた。

ドイツも、典型的にそうです。ドイツの銀行は、企業の株を持つていないのだけれど、議決権が預託されていて、それをまとめて行使するという方式になっていまふ。それはおかし、ドイツ固有のものでガラパゴスだからそれを変えろ、と言つてもドイツは変えないと思ひます。

吉村 そのような、決定のメカニズムを明らかにしたいところだが、先生の現在のご関心なのですね。

加護野 そう。それと、なぜそんな間違いをしてしまつたかというところですね。ミシェル・アルベール自身は、悪貨が良貨を駆逐するのが資本主義の宿命だとは言ひますが、なぜ駆逐するかまでは言及していません。

実は、そのメカニズムがだんだん見えてきた。金融監督当局は結局、不良債権や過剰投資の問題が起らないようにしたいから、できるだけ企業に投資させない方がいいわけですね。しかも、銀行も危ないところには貸さない。その結果、銀行はどんどん国債に投資して企業に融資をしない。企業も、借入をしてもいつ銀行から返せと言われるか分からないから、かなりキャッシュを積んでしまつてくる。これは、日銀の資金循環統計を見たらすぐに分かりまふ。

吉村 先日も、上場企業の半分が無借金だということが報道されてました。だから、M&Aでもしておかないと、結局は現金を吐きだせと要求されてしまひます。

加護野 株主から、ですね。

山田 この議論は、日本企業が一番パフォーマンスを上げるためには、それが活動する場をいかに設計するか、そうした制度設計の話ですね。『経営の精神』を讀んでいて思つたことは、グローバリゼーションの問題です。制度設計や仕組みは重要だけれど、日本企業は海外でも事業展開をしていかなければならない。グローバリゼーションは避けられないものではないから、日本企業が持つてゐる「よさ」であるとか、今までの人事や組織の仕組みというものが、異なる文化や制度を持つてゐる国々で一体どうなるのか、どうしていくべきなのか。

加護野 たとえば、私が監査役をしている会社では、フランスで企業買収をしました。買収に際しては、証券市場からではなく親会社から株式を購入しましたが、フランスでは企業買収に当たっては、従業員の賛否投票をしなければなりません。この案件では、従業員は賛成してくれましたが、その理由は、買収するのが日本企業だったからです。

山田 それは面白いですね。

加護野 日本の企業は簡単に解雇したりしない、ということでも組合も従業員も賛成してくれました。グローバル時代だから全部アメリカン・スタンダードでやらなければいけない、というのは間違いです。アメリカで何か行うときでさえ、アメリカン・スタンダードで行わない方がいいという場合がある。日本企業はアメリカの企業のようにあこぎなことはしない、という理由で買収先で働く人々が納得してくれる場合もあるでしょう。

山田 日本企業のグローバル化で考慮せざるを得ない国は、中国かと思えます。いろいろな話を聞いていると、中国には、非常に短期的な利益を追求する意識があるようですし、内部管理も信賞必罰という点でアメリカに似ているところがあるように感じます。

加護野 僕が監査役をしている、もう一つの会社は中国で二つの事業を持ってます。一つはタイヤ事業で、上海近郊の田舎

町にあります。もう一つはプリンター用のゴム部品の事業で、これはシンセンに近い南の方にあり、そこは出稼ぎの女性を中心に短期的な雇用をベースにしながら運営されている。上海の方は、男性中心で長期雇用のシステムです。同じ中国でも、業種によって違う仕組みがありえるでしょう。

山田 中国だから短期志向だ、できる人が給与の高いところを求めて移っていく、と一律に捉えるのは実は間違いなんです。最近、岡山のある企業を訪問したのですが、そこも上海周辺の小さい都市に事業所を持っていて、労働者はその地域から離れていきながら働いていくという話で、そういうところだと日本の企業が持っているような、従業員の高いコミットメントをベースにした経営の仕方が通用する話ではないかな、と思いました。

吉村 先生は、先ほどフランスの話を読みました。すでにお話になられたように、同じヨーロッパのドイツで展開された議論を相当に深く研究された時期があたりです。こうした点が、ある種の多様性と言いますか、アメリカだけに目を向けたいという見方を持つ要因になったと思われませんか。

加護野 ドイツは全然違うことをしていました。日本のように全部をアメリカ流に変えなければいけないというのを見ていると、何かおかしいなと感じていました。

ハーバード留学の帰りに、短い期間ではありますがドイツの大学へ立ち寄りました。ベルギー国境に近いトリアーという町で、マルクスの生まれたところです。この★¹⁹のクビチエクという学者は、ドイツで組織論をいろいろと展開していた。それから、★²⁰私が学部のとくに卒業で書いた企業目的論のハイネンもいた。ミュンヘンやケルンにも行きました。ドイツ訪問の前には北欧で★²¹開催されていたカンファレンスにも参加して、そこでは極めて人間主義的な議論が行われていた。典型は、カルマール工場にかんする議論です。

山田 ボルボのカルマール工場、「労働の人間化」の話ですね。



★¹⁹ ヘルベルト・クビチエク (Herbert Kubicek) ドイツの経営学者。

★²⁰ 注釈12を参照。

★²¹ フォード生産システムに代表されるようなベルトコンベアによる量産方式を廃止し、労働者の自律的側面を重視して1974年に建設された、スウェーデンのボルボ社の自動車工場。

加護野 ハーバードに行ったからといって、そんなに単純にはアメリカカザンにはならず、わりと相対的、客観的に見る事ができた。確かにアメリカにも、素晴らしいところはたくさんあります。

山田 アメリカは大国ですが、多民族国家でもあります。競争のルールをはっきりさせるというのはこの国のもっとも基本的な考え方ですね。そのルールにのっとり勝敗がはつきりついて、勝った者は尊敬され、負けた者はグッドルーザーでもいいからきちんと従う、ということになる。

加護野 優勝劣敗をはっきりさせるシステムはそれでいいと思うのですが、敗れた者がすぐに退場、ということにならないという面もあるのではないかな。

山田 なるほど。注目すべきは勝者や強者ではなくて、むしろ敗者であるということですか。そういったことを、どうやって国のシステムの中に上手に組み入れて活性化していくか。これはビジネスシステムの議論にもなってくるかと思いますが。

加護野 敗者でありながらそれなりに頑張った典型的なのは、昔の国鉄。JR東海なんて、いつの間にか超優良企業になっています。

企業間にまたがるビジネスシステム

山田 ビジネスシステムという言葉は、先生が初めて定義をされて、神戸大学でC O

E(文部科学省による研究拠点形成費等補助金)も獲得されたわけですが、今後このご研究がどのような方向に進んでいくのかについて、お話を伺いたいのですが。

加護野 最近の組織学会の若い人の研究で不満に感じるのは、製品イノベーション、技術のイノベーションの研究ばかりに偏っていることです。しかし、経営というのはそんなレベルの話ではなくて、もっと大きなレベルの問題や課題があるのではないということも論じて欲しい。

山田 それは、たとえば組織間協働の話でしようか。一つの企業では持てない強みが、協働によって作られる。個々は弱くても、協働の仕方によって実は優位性や競争力を持つのだという側面を見なければ、おそらく中小企業の存続は難しくなっていくかもしれません。長い歴史をもって生き残っている伝統産業を見たら、そんな例がたくさんあって、そうした企業は決して個々の利益極大を追求しているわけではない。

加護野 日本的な特徴を探すために、企業の内部を見ていてもいろいろあるだろう。しかし、企業の中の話よりも、企業間の取引の方に、日本的な特徴というものがもつと見えるのではないかな。

山田 先生が、ビジネスシステムの議論で最初に注目しておられたのはヤマト運輸でエンズ・クラブ(CCC)、ファルマ、ア

スクールといった、どちらかといえば新興企業のほうが上手に仕組みを作る、といったことだったと思います。最近では、地場産業にも関心をお持ちですね。

加護野 もうファルマは無くなってしまいました。実際には、新しい仕組みを作った企業は意外と脆弱なものです。CCCは生き残っているけれど、Tカードとの関係はかなり微妙だったらしい。アスクールも、一時は非常に勢いがあつたけれど、いつの間にか失速しているように見えるね。

新しいビジネスシステムというのは、現れてきてどんどん伸びていくのだけれど、どこかでがたがたと崩れてしまいます。もっとも典型的なのはスーパーマーケットです。ダイエー型のバーゲニングパワー(交渉力)、バイイングパワー(購買力)を利用して大きくなっていったスーパーというのは、はじめは急激に成長するのだけれども、ある段階からおかしくなっていくということがあるよね。

人間が、自分たちのインテンション(意図)のもとで作ったビジネスシステムというのは、意外に脆弱かもしれない。一方で、産業の中で自然発生的に、誰が作ったか分からないけれど慣行として出来上がってきたものというのが、実はロバスト(頑健)なのではないかな。

山田 一つのキーワードは、制度的叡智ですね。それを理解するには、一企業の急成

★22 平成14年度より文部科学省がスタートさせた、「我が国の大学に世界最高水準の研究教育拠点を形成し、研究水準の向上と世界をリードする創造的な人材育成を図るため、重点的な支援を行うことを通じて、国際競争力のある個性輝く大学づくりを推進することを目指す」とした事業。(日本学術振興会「21世紀COEプログラム」ホームページより引用。)

★23 組織についての研究を学際的に展開することを目的に、1959年に設立された日本の学術団体。同学会が発行する学術雑誌「組織科学」第44巻第3号に掲載された「インタビュー・シリーズ」組織学会の50年を振り返って」において、実証主義を含めた経営学の研究スタイルについての加護野名誉教授の意見も収録されている。

★24 1970年代前半に設立された、大阪府堺市に本部を置く医薬品ボランティア・チェーン本部。コンピューター・システムを活用して在庫回転率を向上させるという、医薬品流通の新しいパラダイムを生み出したと評価されていた。

長を支えたビジネスシステムはもちろん大事だけれど、長い目で見たときに持続している組織間協働によってもたらされる利益の本質的な部分に目を向けるべきだ、ということでしょうか。

地場産業に注目されているのも、そういうことですね。日本の地域の活性化は、そうした企業の活性化なくして実現しないだろうと思います。^{★25} 経済産業省が推進している産業クラスター政策も、本来はそうした効果も視野に入れているのかもしれませんが。

加護野 しかし、産業クラスターの話には文化や人というものがほとんど出てこない。

山田 その通りですね。伝統産業に関する経営史の研究を思うのは、窯元や職人が何人というデータは出てくるけれど、伝統工芸技術を説明要因としてもっと重視してよいのではないかと。そうしないと伝統産業の意味がない。先生がおっしゃる、人材育成と切磋琢磨のための仕組みという部分に、大きな意味があると思います。

加護野 すべての産業でとは言えないけれども、疑似家族集団みたいなものの中で技術を上手に伝承していく、そして疑似家族集団同士が競い合っている、という構図はあるよね。

山田 産地の中に入れ子の構造があったり、産地の中に産地ブランドの核になる別

格の人々がいたり。ただ、共通しているのは、それらが長年の産地の慣行に支えられていて、お互いに収奪的な行為はやらないうところがある。

加護野 有田焼も、一右衛門じゃなくて三右衛門なのです。^{★26}

山田 相撲部屋や宮大工、杜氏集団もそうですね。制度的叡智の中で疑似家族集団というコンセプトと、もう一つは不文律という話を先生はなさいます。これは、どのぐらいの効果というか影響力というかはつきり測るのが難しいですね。

加護野 実際には、たとえば自動車産業でも不文律はあるのです。部品メーカーは、自動車メーカーには自分たちの絶対的なコストを開示しないけれど、パーセントは正しく言う。嘘をついても、すぐ分かるからですね。

だから、自動車メーカーもそれを信頼しています。とくに、トヨタだけは別格なのです。トヨタは、ちゃんと合理的に数字をつかまえていて、お宅の値段はこれにしましようという交渉を、理屈をふまえてしてくる。だから、トヨタとの価格交渉というのは、部品メーカーにとっては実はトヨタとの交渉ではない。提示された値段を、社内製造部門に「これでないか買ってもらえない。これで作ってくれ。」と言うのがトヨタとの価格交渉だというわけです。

伝統産業から考えるコーポレート・ガバナンス

吉村 先生が、宮大工にも興味を持たれた理由は何かだったのですか。



加護野 MBAの学生たちが、研究プロジェクトで金剛組を取り上げたこと。ここには面白い家訓があって、一つは酒を飲みすぎるな、もう一つは困ったときは隠すな、隠さずに多くの人々に相談しろ。これは分かれますね、ついつい隠してしましますから。

山田 そういったお話を、はじめて公にされたのは『書齋の窓』での連載でした。^{★28} たしか、最初は京都の企業家精神について「麦

★25

「地域の中堅中小企業・ベンチャー企業が大学、研究機関等のシーズを活用して、産業クラスター（新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態）を形成し、国の競争力向上を図る」ことを目的として、平成13年度から始められた経済産業省の政策。（同省ホームページより引用。）

★26

「有田の三右衛門」と呼ばれる、柿右衛門窯、今右衛門窯、源右衛門窯。

★27

大阪市天王寺区に本社をおく社寺建築企業。西暦578年創業で「世界最古の企業」と呼ばれる。

★28

社会科学・人文科学系出版社である株式会社有斐閣が発行する、読者と著者とのコミュニケーションを目的とした情報誌。2004年から2005年にかけて、加護野名誉教授が執筆したシリーズ「地場産業の知恵」全6回が掲載された。

★29

既存企業がベンチャー企業を徹底的に苛めぬくことによつて強く育つ、という保守的な土地ならではの状況を指す表現。

「踏」のお話を紹介されました。京都はいろいろな企業を生み出すけれど、なぜ京都という保守的な地でそのようなことができるのか、というのが大きなテーマでした。個々の優れた企業を、長寿企業やファミリービジネスといったくり方で論じることもあるでしょうけど、注目すべきなのは京都という土地柄だ、と。

加護野 とくに、^{★30}室町だ。この前、^{★31}京都駅のホテルグランヴィアで開催された三商大の同窓会で講演してきました。そこでいろいろと教えてもらった話が、やはり面白い。^{★32}市亀さんというところが、室町ですごく強いです。室町からすべてのお店が消えてなくなっても、電信柱とポストと市亀さんだけは残る、と言われたくらい強かったそうです。

山田 そういったことは、伝統産業では共通しているところがありますね。有田には昔「陶都有田」というパンフレットがあったのですが、そこでは香蘭社と深川製磁、柿右衛門と今右衛門だけが別格に記述してある。たくさんさんの陶工、作家、事業者がいるのだけれど、もうこの四つは別格なのです。産地の核になっていて、産地間競争の中で自分たちの強みは何なのか、ということが自然な形ではつきりと出てくる。

伝統産業の研究はいろいろありますが、伝統産業の「伝統」という部分を明示的に枠組みに入れて産地の存続を研究している

ものがどれだけあるか。産地自体が生き残っている、という現象こそが大事なのではないか、ということが先生のおっしゃりたいことなのだと思います。

加護野 そうです。別に、それは法律で決まっているようなものではないですから。

山田 今日の冒頭で、ビジネスシステムの議論もコーポレート・ガバナンスの問題の一つの派生としてとらえることができるとおっしゃいましたが、そのあたりをもう少しお聞かせいただけませんか。

加護野 株主の意向に従わせるのがガバナンスだ、というアメリカ流の非常に狭い定義をするのか、良い経営をさせるための制度や慣行なのだと考えるのか。制度や慣行だと考えれば、地場産業の話もみんなにいい経営をさせるためのものだと理解できるよね。

吉村 すると、カギになるのが利害関係者との取引、その制御という意味においてのコーポレート・ガバナンスの話だと。経営者の任免の問題と違ってしまおうとそこまでだけれど、もう少し広い意味でとらえるべきだということですね。

加護野 そうです。競争相手同士の競争の仕方とか、お客さんの義務とかね。

吉村 では先生は、以前から^{★33}ウィリアムソンの議論などは、すごく違和感を持って読まれてきたということですか。

加護野 そうです。ウィリアムソンの議論

のどこに違和感があるかと言うと、取引に参加するものすべてを悪人と決めつけている点です。しかし、そもそも日本のサブライチエーンには、悪人は参加してられない。嘘をつくような者は排除してしまう。みんなちゃんといひ者であるということ前提にして、さまざまなルールが出来上がっている。

たとえば、さっきのトヨタの話です。部品メーカーはみな、トヨタに対して嘘をつきたくなる。しかし、そこにはいろいろな多重的なシステムがあるわけです。トヨタというのは、取引のある部分に総合商社をかませている。総合商社というのは、サプライヤーが仕入れる鉄材の値段も知っている。この部品は2割上がったけれど本当なのか、製鉄メーカーが2割値上げを要求したとしても、部品メーカーはそのままの条件をのまらずに少しは値切っているはずだ、といったように。

山田 それは、先生がおっしゃる他力本願の話ですね。日本で持続してきた取引関係によって得られる共同利益というのは、そういうものではないかと。

加護野 その話で僕が本来言いたかったのは、他人に依存しないという部分ではなくて、自力、自分の努力だけで何か成果を得られるなんてそんなことはないだろう、ということだね。

★30 江戸時代に京の商業の中心だった、現在の室町通り界隈。

★31 旧制の高等商業学校から商科大学・商業大学に昇格した、一橋大学（旧東京商科大学）、神戸大学（旧神戸商業大学）、大阪市立大学（旧大阪商科大学）の3校を指す通称。

★32 京都市下京区に本社をおく呉服卸企業の、株式会社市原亀之助商店。1920年に創業。

★33 オリバー・ウィリアムソン (Oliver E. Williamson) アメリカの経済学者。人間の合理性の限界や機会主義的な行動などを前提とした「取引費用」の概念を用いた経済分析によって、2009年のノーベル経済学賞を受賞。

さまざまな研究対象への関心

吉村 それにしても、広い意味でのガバナ

ンスの、いろいろな事例について先生は分析されていらっしゃるんですね。先ほど、金剛組の宮大工の事例についてはMBAの学生が取り上げのを聞いて、ある意味で偶然に面白いと思ったということでした。そういった事例の収集について、先生の情報源はどのようなものですか。

加護野 やはり、びんびんと来るんだ。

吉村 (笑) その、びんびんと来る瞬間とこのはどこにあるのでしょうか。

山田 いい研究者とは何ですか、と先生と話したことがあります。それは勘だと、努力はもちろん大事だけれど、勘の悪いのはいけないとおっしゃった。

吉村 とても知りたいのは、その勘をどう磨くのかという話ですよ。びんびん来ないといけない、と言われるとそれまでになっちゃいます。

山田 勘というのはもちろん個々人で違うわけだけれど、加護野先生はどういうところを見ておられますか、とその時先生に尋ねた記憶があります。大学院時代に一体、何に興味を持って研究や教育をやっておられますかと尋ねた。そうしたら、「授業に出る」と。授業に出たら発見がある、という言い方をされたと思います。

加護野 何に関心を持ってきたのか、ということは一概には言えないな。

山田 では、もつとも記憶に残っていらっしやる瞬間はありますか。

加護野 結局、『経営の精神』の問題も、ビジネスシステムと日本の地場産業の研究も、手がけようと思ったきっかけは一つです。それは、ちょうど入院していたときに、司馬遼太郎の『街道を行く』全42巻、全部読んだことにあります。

そのときに一つ気付いたのは、司馬遼太郎が〇〇門徒と書いていたところは、大体産業が発達しているということでした。安芸門徒、三河門徒、北陸も滋賀県も門徒でしょう。それこそ『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』^{★34}ではありませんが、門徒の精神と日本型資本主義の精神とこのが関わっているのでは、と。

そのときに関心を持ったのは、兵庫県の龍野です。司馬遼太郎は龍野が好きで、龍野についてもすごく上手に書いている。そのの近くに港町があつてね。

山田 室津ですね。

加護野 退院して、家内に最初に車で連れて行ってもらったのが龍野と室津で、そのときにいろいろと見聞してきました。

龍野は当時、人口4万人弱でしたが、ここには全国シェア3割以上を占めている産業が三つありました。薄口しょうゆとそうめん、なめし皮。この三つに共通しているのは、品質です。最近それが分かったのですが、そのときはよく分からなかった。学

生にも、なぜ龍野でこんなに産業が発達するのかということを一回味って調べてこい、というゼミの研究プロジェクトをさせました。そのときの彼らの議論というのはあまり参考にならなかった。

ところが、3年ほど前かな。年末に広島へ行つて講演したときに、熊野町の白鳳堂という化粧筆メーカーの社長も講演にいらつちゃっていた。これがめちゃくちゃ良かった。びんびんと来たのです。社長が言うには、「広島熊野のような小さな町で会社をやっていたら、熊野の人はみんな、うちの会社を監視しています。会社に投資せずにベンツでも買おうものなら、この町の全員が敵になります」と。みんな会社を見て、従業員も会社を見ている。小さな町というのは、みんなが見ている。だから、手を抜かない。だから、高品質の物を作るにはいいわけです。

山田 面白いですね。

加護野 これは、ワインでも一緒です。実はフランスでもボルドーという産地ブランドのワインは大したことがない。それよりも小さな地域の、メドックというのがまだあります。それから、サン・テミリオンというのはボルドーの中の一地域だけれど、そのブランドのものがいい。もつと良いのは、もつと小さな村のものです。メドックの中のサン・ジュリアン、ポイヤックなど。

なぜかといえば、村中の者の目があるか

★34 1971年から『週刊朝日』に連載されていた紀行シリーズおよびそれを収録した書籍。43巻目が、著者の逝去により未完の内容となつている。

★35 脚注11を参照。

らです。あそこは畑が1haしかない。1haなら3000本くらいが限界のはずなのに、それ以上のワインを作っている。あそこは水増ししているのじゃないか、どこか他所からブドウを買ってきているのではないか、というようなことをみんなが口にするわけです。

山田 信楽を研究していて、同じことを思いました。あの隠れ里のようなところだと、社会的な牽制機能が働いているのです。それから、世襲にも注目すべきだと思います。憲元はほとんどみんな世襲でしょう。それぞれが小さな頃から、お互いに知っていてマネをしたりするから、それをことさらに取り立ててどうこうとは言わない。その代りに不文律があつて、お互い出来上がったものは見るけれど焼き物づくりの現場には行かない。こうした不文律も、小さな産地で高い品質を生み出すポイントではないかと思えます。

吉村 あくまでも仮にですが、先生が若い大学院生時代に戻るとしたら、そういったビジネスシステムの研究をもっと深めようと思えるでしょうか。

加護野 ビジネスシステムの研究に比べ、もし若かったら、コーポレート・ガバナンスの問題についてもきっちりとした実証分析を行いたいですね。各社のガバナンスの構造を、たとえば経営者の履歴などで不明な点があれば各社に直接に問い合わせ

るなどして不明な点をクリアにするなど、相当に調べ上げた上で、それとパフォーマンスや投資形態などとの関係をきっちり分析してみたいと思います。

吉村 やはり、若いころにされた研究をもっと現代版にブラッシュアップして、ということですね。なかなか、そうしたガバナンスの研究を定量的に分析するためのデータベースをつくるのが大変なのですね。

ビジネスシステム概念の要点

山田 さきほど、神戸大学でのCOEについて少し触れましたが、その後のGICOE^{★36}では残念ながら神戸大学は選ばれませんでした。

加護野 リーダーもテーマも、ちょっと一度に変えすぎたから継続性の点で問題だったのかと思っています。

山田 もし先生が、引き続きリーダーであったとしたら、研究の方向性をどのようにされましたか。

加護野 もし、僕がGICOEを出したら、はつきりと三つのテーマに分けたでしょう。サプライチェーンの問題、ガバナンスの問題、それから地場産業の問題の三つです。

山田 なるほど。それらを横串でつなぐのはビジネスシステム、という考え方ですか。

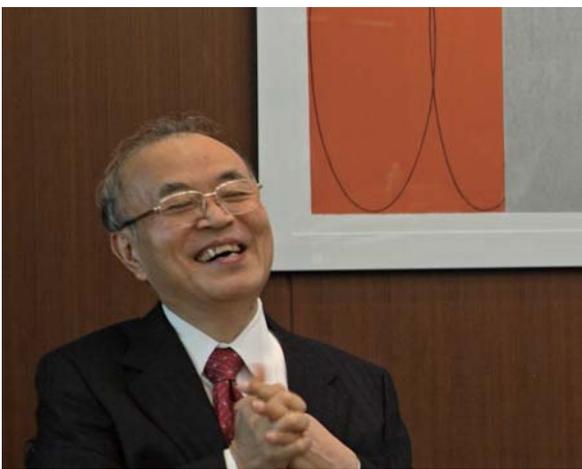
加護野 ビジネスシステム、制度的枠組みという議論。制度というのが面白いのは、何か客観的に物理的に存在するのではなくて、人々の心の中に存在するわけです。

山田 明文化された取り決め書やルールがあつても、実際それだけで動いているわけではなくて、見えない不文律といったものでも動いているという議論ですね。

吉村 人間の心。それは、『企業のパラダイム変革』^{★37}ともつながってくるわけですか。

山田 地場産業のビジネスシステムでも、最初は小さな企業だったところが、新しいシステムを作って成長していったという話は、パラダイム革新と言えるでしょう。そういう意味でつながっているのではないですか。

加護野 そうですね、つながっていますね。



★36 21世紀COEプログラム（脚注22を参照）を継承して、平成19年度よりスタートした「我が国の大学院の教育研究機能を一層充実・強化し、国際的に卓越した研究基盤の下で世界をリードする創造的な人材育成を図るため、国際的に卓越した教育研究拠点の形成を重点的に支援し、もって、国際競争力のある大学づくりを推進することを目的とする事業」。（日本学術振興会「グローバルCOEプログラム」ホームページより引用。）

★37 『企業のパラダイム変革』講談社、1988年。常識をくつがえすような戦略を創造するための、企業におけるパラダイム革新の重要性とその方法について論考。

山田 従来のシステムがあつて、パラダイムを革新する小さい企業が新しいシステムを作る。それで新興企業の成長の話を説明はできますが、問題なのは、一企業だけを見ていては長い時間軸での理解ができません。これが、さきほどから出ている産地レベル、地場産業と伝統産業の話ですね。自生的であり長く続いているというものこそ解明すべきだというお考えですね。

加護野 自生的なものでも、独特の脆弱性がありますからね。いろいろな条件があつて、そのうちのどこか一つが上手くいかなくなつたらガタが来る、ということがありますので。事業システムとか制度というのは、意外に脆弱だなという感じがします。

山田 ところで先生は、「ビジネスシステム」と「事業システム」という用語を両方使っておられますが、語感が違いますね。^{★38}井上達彦君と一緒に書かれたのは「事業システム戦略」でした。

加護野 ビジネスシステムの概念は、^{★40}石井さんと「^{★41}伝統と革新」で共同研究を行ったときに使い始めました。酒文化を研究しているコンサルタントの方もメンバーでしたが、その方が「先生たちの言っている言葉を、マッキンゼーではビジネスシステムという概念で言っています」と教えてくれたのです。

山田 経営史の分野で、この概念を提示したのは^{★42}コールですね。伝統産業のビジネス

システム論では、組織間協働や人材育成、切磋琢磨という視点から伝統産業を分析して、伝統工芸技術をどうやってシステムの中に反映させるかといった、さきほど触れたような問題を明らかにした。

実は、2008年に伊藤博之君と「^{★43}組織科学」に論文を書いたとき、レフェリーの方から議論が出たのですよ。このときは有田焼と京焼の産地での分業構造を分析したのですが、それをビジネスシステムの視点で分析する必要があるのか、分業構造ではないか、ビジネスシステムという川上から川下まで含めた印象が強くなるが、分業構造というともう少し水平的なイメージだから、別のものではないかと。

しかし、人の育成であるとか組織間協働の議論が必要なので、逆にビジネスシステムという概念を援用して分業構造を定義しなおしたのです。ともすれば大きな制度の議論になりがちなガバナンスの問題も、この概念を使えばきちんと制度設計の一例として分析できるのではないかと思います。

加護野 結局、アメリカ的な制度設計というのは、ビジネスシステムというところまで行かない。M&Aしてしまえ、となりますからね。それに、はっきりと文書で示しておかないと、相手が何をするか分からないという考えになる。

山田 そうです。書いていないものは何をされても文句を言わない、書かない方が悪

いという話になります。でも、日本は逆に、書かなくてもお互い分かっているところは分かっている。前にどこかで聞いたのですが、日本人は「儲かっていますか」と言われたら「おかげさまで」と返す、その「おかげさまで」という思想を無視した戦略論は日本では成り立たない。たしか神戸大学の^{★44}三品和広さんが書いていたのかな。

部分最適に陥らないビジネスシステム研究の必要性

山田 とくに現在の若い研究者に対しては、どのようなことを期待なさっていますか。

加護野 本当に今、若い研究者に研究してほしいのは、日本企業の低収益率の問題です。この問題をもっときっちりと考えて、どうやったら高めていけるかということの研究してほしいな、と。

それぞれの企業が単に高く売るということだけ考えていたら、日本では収益率は上がらない。僕は今、このように考えています。やはり、サプライチェーンの末端メーカー、自動車であれば自動車メーカー、電機でいうとセットメーカー。そういう人々にきっちり利益を上げてもらうという仕組みを作らないと、みんなのところへ波及してこないのではないかと考えています。

ところが今、トヨタも他の電機メーカーも間違っているのは、とりわけトヨタが間

★38 早稲田大学商学学術院教授。

★39 『事業システム戦略―事業の仕組みと競争優位』加護野忠男・井上達彦、有斐閣、2004年。個別の「製品」による優位性ではなく、複数の企業にまたがる「事業システム」にもとづく競争の重要性とその分析・設計の方法を論考。

★40 石井淳蔵流通科学大学学長・神戸大学名誉教授。

★41 『伝統と革新―酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』加護野忠男・石井淳蔵、千倉書房、1992年。日本の酒類業界に関する定量分析にもとづき、その流通システムの変化をもたらす要因について示した。

★42 アーサー・ルール (Arthur Cole) アメリカの経営学者。

★43 滋賀大学経済学部教授。ここで言及されているのは、以下の論文。山田幸三・伊藤博之「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律―有田焼と京焼の産地比較を中心として」『組織科学』第42巻第2号、89-99頁、2008年。

★44 神戸大学大学院経営学研究科教授。ここで言及されている議論については、以下の論文を参照。「見えざる利益」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第1号、6-17頁、2008年。

違っているのは、自動車メーカーがサブライヤーに対して、毎年3%ずつコストを下げる、というようなことしか言っていない。そうではなくて、毎年われわれのクルマの値段を1割ずつ上げられる提案をしてこい、ということと言わなければいけない。このように考えています。

山田 なるほどね。さきほどもおっしゃいましたが、『組織科学』の論文が何か面白くなくなってきた、あまりにもテクニカルで部分最適の議論をしようとしている、ということにもつながりますね。テクニカルなことを全部吹き飛ばしてしまったのがシャープの問題です。

加護野 その話も、全体のビジネスシステムを見ていないと議論できません。結局みんな、シャープが困って助けを求めたという言い方をしていると思いますが、ホンハイも同じぐらいに困っているという議論が全然ないんだ。

台湾の楊英賢君が研究していますが、台湾のOEM・ODMメーカーは結局のところ、量をまとめることによって部品メーカーとのバーゲニング力を高めるという手法で利益をあげてきました。買いたたいて、その価格差で収益を上げるというモデルなのです。しかしパソコンを作るときに、それが通じない部品が二つ、以前はありましたが。一つはインテルから買うマイクロプロセッサ、もう一つはシャープから買う液晶

で、しかもこの二つのコストが全体に占める割合はむちゃくちゃに高いわけです。そこで、台湾のメーカーはインテルに対してどうしたか。一蓮托生だ。うちがこけたらお宅もこけますよ、ということでインテルに対するバーゲニング力を高めました。では、シャープに対するバーゲニング力をどうやって高めたかという点、競争相手を育成すること。

山田 韓国のサムスンですね。
加護野 ところが、サムスンが強くなりました。サムスンは、ほとんど開発費が必要なかったのです。シャープのとおりやっつけていけばいい。浮いた資金を別のところへ費やすことが出来た。その結果、サムスンが強くなりました。そうすると、今度はサムスンが以前のシャープのような存在になってきた。結局、自動車業界と同じように、少数者同士の取引になっていくわけです。そうすると、従来からのような値切り方は通用しない。それよりも、継続的に購入するから毎年少しずつ下げてくれ、という自動車メーカー的なサプライチェーンになっただけでいいのです。

山田 これもやはり、時間軸の問題が大きいですね。
加護野 今、経営危機にあえいでいるルネサンステクノロジーもそうです。あの会社は、自動車用の半導体で圧倒的なトップシェアにまでなっているから、ここがなくな

なったらみんな困るのです。
吉村 震災のとき、そうでしたからね。



加護野 そう。なぜ、そんなトップシェアを持っているのに値段を上げられないのか。イノベーションの研究をやっている人たちは、本当にこれを調べていたら面白いと思いますね。結局、今までの慣行どおりに、お宅はどれだけコストが上がったのかを正しく言っただけで、その分だけ上げるよ、というやり方をトヨタがやって、他もそれに合せて買っていくという。こういう仕組みを持っている限り、なかなか値段は上がらないでしょうね。

ところが、ルネサンステクノロジーがアメリカの会社を買収されたら、それを言っ

★45 台湾・環球技術学院企業管理系助教授。

てくる可能性がある。嫌ならうちのを買
のをやめる、と言われたら自動車メーカ
はみんな困るわけです。みんなで資金を出
し合って助けたというのは、そういうこと
だと思います。ホンハイがシャープを助け
たというのと同じロジックです。

山田 報道されていましたが、ホンハイの
創業経営者が最初に言ったことが象徴的
ですよ。シャープの町田さんに対して、う
ちとお宅が組めば必ずサムスンに勝てる
と言っています。かつて自分が育てた会社
なのにな。それぐらい、サムスンが自分
たちのアウト・オブ・コントロールにな
っているということですね。

加護野 そうです。サムスンというのは、
本当にドライだから。昔、シャープの人
に聞いたことがあります。シャープは電
子レンジが強いけど、それに必要な電
子銃を国内で作ったら高くつく。それで
サムスンに技術開示して、きつちりと生
産できるようにしたときに日本の工場を
閉じた。そうすると、その1週間後にサ
ムスンから値段を上げさせてほしいと連
絡が入ったそうです。シャープはすぐ
に、工場を再開させたことでした。早
すぎるんですね。1年たってから言え
ばいいのに。

吉村 閉じたばかりだから、再開でき
たわけですね(笑)。そのレベルで見
ないと、個々の製品開発の話だけをして
いても、結局はもう二の矢、三の矢を
すぐ放たれてし

まうからどうにもならないですね。

山田 そういう話を昔お聞きして、経営
とは何かと考えました。もちろん、い
ろいろな個々のファンクションをきちん
と果していくことも大事だけれども、最
後はホリスティックなのではないかと。
ホリスティックな面から経営を見る視
点がなくなれば、部分最適に陥ってし
まうという話ですね。

加護野 そうです。しかし、よくそう
いうことをやってしまうのです。一番の
典型は、戦艦大和でしょう。大和の主
砲弾というのは42km、大阪から京
都までの距離を飛んだのです。その間
にどのぐらいの時間がかかるかとい
うと、1分弱となります。当時の戦艦
のスピードというのは時速60kmのた
め、1分という1km動く。しかも、相
手もわざわざ命中するように真つぐ
動いてくれるはずもなく、ジグザグに
動く。そのため、どこに向かって発
射すればいいのかわからない。つま
り、大和の主砲は飛び過ぎて使えな
かった。技術だけをずっと磨いても、
ほとんど意味がないのです。もった
いな、戦争のシステムそのものが変
わっている中で大砲というものを考
え直さないといいなかつた。

山田 経営の問題を考えると、一つ
のヒントになるかもしれません。

加護野 そういう観点から面白いと思
うのは、神戸の神戸製鋼所ですね。こ
こはめちゃくちゃ面白いテクノロジーを
開発した。今

まで日本の鉄鋼メーカーがなぜ成長
してきたかというと、臨海工業地帯に
異常なほどの大規模な製鉄所を作る、
というシステム。その大前提は、臨
海工業地帯に海外から良質の鉄鉱石
を無尽蔵に運び込めるということ
でした。この条件が成り立ったとき
は、これはめちゃくちゃ強いわけ
です。

ところが、同じやり方を中国や韓国
も取り始めた。しかも、それを指導
したのは日本です。そうするとどう
なったかといえば、中国が鉄山との
価格交渉権を握る状況になっ
ています。今年は1トンいくらにする
のだと。その値段に他のメーカーを
従わせるから、われわれにだけ安く
売ってくれ、というようなことを中
国企業が始めた。それで、新日鐵が
頭に来たわけです。しかし、量の面
で向こうの方が強いからどうし
ようもない。

ところが、^{★46}神戸製鋼が開発した技術で
面白いのは、低品位の鉄鉱石を低品
位の石炭で還元できるのです。良質
の鉄鉱石が出る鉱山でも、掘りつく
せばいずれは低品位になっていく。
そうなったときに、鉄山のあ
る場所での鉄鉱石を還元して、還
元した鉄だけを日本に運んできて、
その二次加工を日本で行うという
方法に変更すれば、ものすごくコ
ストが安くなる。そういう技術
なのです。今、メサビ鉱山という
アメリカの古い鉱山で実験をやっ
ています。

イノベーションの研究をやっている人

★46 「直接還元製鉄法」と呼ばれる。同社HPを参照。
<http://www.kobeelco.co.jp/p108/dri/index.htm>

は、もっと大きな視点でどういう研究をす

ればいいのかというのを考えてほしいと思

います。★47 実際、日本は大きな視点ということ

に弱い。『荻生徂徠の経営学』という、船

橋晴雄さんが書いたむちゃくちゃ面白い本

がある。日本は中国に、日清戦争に勝った

だけで、江戸時代までは負けっぱなしだっ

た。一番派手に負けたのは、朝鮮出兵だ。

吉村 豊臣時代の話ですね。船橋さんはど

んな議論をされているのですか。

加護野 船橋さんの疑問は、秀吉の配下の

武将たちというのは戦国の歴史の勇士だっ

たのに、その連中がいつも簡単にやられた

のはなぜか、ということにありました。こ

れは、武将の力で負けたのではない。それ

よりもっと上のレベルで負けたのだ、と。

日本の武将たちというのは、武器も兵隊も

全部自分たちのものですから、その犠牲を

かえりみず、などという発想は全くない。

ところが、大陸の巨大な古代帝国では、軍

隊はみな官僚です。つまり、軍隊は王様の

ものでした。お前が犠牲になれ、というよ

うな大きい戦略を掲げることができたとい

うわけです。

その荻生徂徠の言葉によると、軍略レベ

ル、つまり戦術レベルでは日本は勝ってい

た。しかし、その上のレベル、本当の戦略

レベルでは負けていたと。

吉村 まさにガバナンス、財産の所有の間

題が行為にどのように影響を及ぼすか、と

いうことですね。

加護野 さまざまなファクターがあるけれ

ども、サムスンに日本企業が負けた重要な

ファクターとしては、サムスンは生命保険

会社を持っていてる点を指摘できるでしょ

う。それにある資金を、かなり長期にわたっ

て利用できるわけです。そのうえ、サムス

ンはソウル大学の電子工学科の成績上位20

人をまとめて抜いていく。日本でそういう

採用ができる会社はどこにもない。日立で

も無理だろうね、東大の電子工学系の学科

の上から20人なんて。恐らく、こういう制

度的な条件を抜きにして、問題は語れない。

山田 ただ、そういう制度的な部分には国

ごとの文化の問題もあるから、それをどう

いじるのかというような議論は、また違う

ような気がします。

加護野 そう。逆に、同じことをしても駄

目です。そういう頭のいい連中が持つ弱み

というのは、結局決まったソリューション

の延長上でしか話を進められないというこ

と。だから、まったく今までの延長上にな

いソリューションというものを持ち出せ

ば、勝てるのではないかなと思う。

山田 まさにパラダイムの転換でもある

し、さきほどおっしゃった設計思想を新し

く作るという話ですね。もっとも大事なの

は、ビジネスシステムの設計思想だと。今

日は本当に勉強になりました。よく分かっ

ていないことが多いと改めてよく分かりま

した。勉強しないとイケませんね。

★47 船橋晴雄『荻生徂徠の経営学』一祀「まつり」と戎「つ

わもの」日経B P出版セ

ンター、2010年。江戸

時代中期の儒学者、荻生徂

徠（おぎゅうそらい）が日

本の経営学の祖であるとし

て、その経営術を紹介。

対談後記

聞き手の一人（吉村）は1年半ほど前にも、今回と同様、加護野先生を語り手とする対談（本文の脚注23を参照）において聞き手の役を務めた。その対談においても、先生に過去の研究を振り返っていただいた。その時には、先生が2期にわたり会長（2005年10月から2009年10月まで）を務められた組織学会、それと先生とのかかわり合いを中心に話をうかがった。自然な流れとして、『組織現象の理論と測定』『日本企業の多角化戦略』『日米企業の経営比較』などの著書につながった、学会メンバー、とくに同世代の先生方との共同研究にまつわるお話に時間をかけていただくこととなった。

今回の対談に関心を持たれるであろう方の少なからぬは、すでに前回の対談の内容をご存じであろう。そのため今回の対談では、先生が単独で進められた、あるいは先生のリードの下で門下生などと共同で進めてこられた研究を中心にしてお話を伺いすることとなった。

組織論分野のある大家の先生が、加護野先生のことを「Mr.経営学」と評されたことがあった。それを耳にした瞬間から今回の対談前にいたるまでずっと、言い

得て妙との思いを持っていたが、対談の途中、そして終わってからは、その思いはさらに強いものとなった。

先生は経営学を「企業を主たる研究対象とする学問であると定義される」と対象学として性格を指摘されるとともに、より本質的な性格として「良いことを上手にするための学問であるとも定義される」（加護野忠男「2012」「企業経営の全体像」加護野忠男他編著『1からの経営学（第2版）』碩学舎、20頁。）とも述べられている。先生は、学部の卒業論文のテーマとして企業目的論を取り上げられた。第二次大戦前のドイツでは、企業経営における「良いこと」とは何かについて深遠なる議論が展開された。研究者の入口に立たれた頃に先生は、そうした歴史を持つドイツ経営学にさらに深い関心を寄せられていた。

経営戦略論や組織論を中心とする現代の経営学においては、先生が憂えていらっしゃるように、「上手にする」手段にまつわる研究のみに注目が集まってきた。しかし先生からお話をうかがっていると、そうした研究を真に深めようとする、「良いこと」の議論につながる、多種多様な利害関係者との間の取引関係

の制御の問題といった、研究視野の拡大が必須であることを再認識することとなった。

神戸大学から甲南大学へと研究の場を移された際、研究室の引越のお手伝いをさせていただいた。すでに何度も研究室の蔵書の類の整理はされていたにもかかわらず、「出てくる出てくる」、あらゆる分野の書籍、論文、資料……。現実の事例の分析を交えながら、それらのエッセンスをお聞きすることもできた貴重な時間であった。（吉村）

1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)
石井淳蔵・廣田章光 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論
石原武政・竹村正明 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計
谷武幸・桜井久勝 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析
恩蔵直人・富田健司 (編著)
http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html



1からの経済学
中谷武・中村保 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編著)
http://www.sekigakusha.com/product_planning.html



1からの経営学 (第2版)
加護野忠男・吉村典久 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント
清水信年・坂田隆文 (編著)
http://www.sekigakusha.com/retail_management.html



[近刊] 2013年3月上旬発売予定
1からの病院経営
木村憲洋・的場巨亮・川上智子 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/info/2012/announcement-books201303.html>

碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)
石井淳蔵・大西潔 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント
猶本良夫・水越康介 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革
新井田剛 (著)
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド
張智利 (著)
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)
http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html



[新刊] 2013年2月8日刊行
セールスインタラクション
田村直樹 (著)
http://www.sekigakusha.com/sales_interaction.html

碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑
石原武政 (著)
http://www.sekigakusha.com/book_business1.html



[新刊] 2013年2月5日刊行
ビジョナリー・マーケティング
栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著)
http://www.sekigakusha.com/book_business2.html



vol.1
商業を捉える論理
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2
「創造的瞬間」とは何か？
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3
マーケティングの論理
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4
事業の定義復刊の意義
石井淳蔵



vol.5
欲望とは何か
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6
データをマッサージする
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と
インターアクションが創造性を生み出す
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8
碩学アーカイブ 石原武政-1
石原武政



vol.9
碩学アーカイブ 石原武政-2
石原武政



vol.10
碩学アーカイブ 石原武政-3
石原武政



vol.11
日本のコーポレート・ガバナンスを問う
加護野忠男・山田幸三・吉村典久

大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.11 (2013年2月8日発行)

「日本のコーポレート・ガバナンスを問う」

加護野忠男(甲南大学 特別客員教授 / 神戸大学経営大学院 名誉教授)

山田幸三(上智大学 経済学部経営学科 教授)

吉村典久(和歌山大学 経済学部ビジネスマネジメント学科 教授) Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 碩学舎
Sekigakusha

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト
<http://www.sekigakusha.com>
Facebook
<https://www.facebook.com/sekigakusha>