

XIII ドイツのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス



1 共同決定の仕組みと会社機関

1 株式会社の機関

▷取締役会（Vorstand）

Vorstandは取締役会と訳されるのが普通であるが、執行役会と訳されることもある。日本やアメリカの取締役会は意思決定と経営の監査を任務としているが、ドイツではそれは監査役会が行う。ドイツのVorstandは業務の執行を行うため、内容の点からは執行役会と訳す方が適切である。取締役会会长は日本の代表取締役社長にあたる。

▷モンタン企業

ドイツでは石炭産業、鉄鋼産業はモンタン・インダストリーと呼ばれ、これらの産業の共同決定の仕組みはモンタン共同決定法で定められている。モンタン・インダストリーの監査役会は労資同数の監査役と中立の監査役1名で構成される。

▷経営協議会

事業所レベルでの労働者の経営参加のための組織で、従業員の採用や解雇、配置転換などについて、経営側と共同で決定する。労働側代表監査役のうち、従業員代表は経営協議会から選出される。

ドイツの大規模な株式会社組織は、株主総会（Hauptversammlung）、労資同数の代表によって構成される監査役会（Aufsichtsrat）、業務執行を担当する数名の役員によって構成される取締役会（Vorstand）から成っている。⁴

企業の最高意思決定機関である監査役会に労働者の代表が参加する労使の共同決定という制度がドイツ企業の最も大きな特徴であるが、この制度はスウェーデンはじめヨーロッパのいくつかの国でも採用されている。

2 トップ・マネジメントに関する法律

ドイツ企業のトップ・マネジメント組織に関する法律は、モンタン企業⁴を対象とし、完全な労資同権的共同決定を規定するモンタン共同決定法（Montan-Mitbestimmungsgesetz）、従業員が2000人を超える大企業を対象とする共同決定法、中規模企業を対象とする1952年経営体制法の3つに大別することができる。このほかに株式会社は株式法（Aktiengesetz）によってその組織運営が規定される。

1951年に制定されたモンタン共同決定法は完全に労資同権的な共同決定法として広く知られている。モンタン企業を除く従業員2000人超の大企業に適用されるのが1976年に施行された共同決定法である。企業の最高機関である監査役会は労資同数の代表によって構成されるが、実質的には資本側の権限が優越する仕組みになっている。

3 中規模企業のトップ・マネジメント組織

1952年に制定された経営体制法（Betriebsverfassungsgesetz）は1972年に大幅に改正され、そのほとんどの条項が効力を失ってしまったが、従業員500人超2000人以下の株式会社、株式合資会社、有限会社などの監査役会の設置とその構成に関する規定は今なお有効である。この法律の今日でも有効な部分は1952年経営体制法と呼ばれ、監査役会のメンバーの3分の1が労働者代表でなければならないことを定めている。これに対して、1972年に改正された部分は経営協議会（Betriebsrat：従業員代表組織）に関する部分で、今日たんに経営体制法と呼ばれている。

4 資本側優位の監査役会

従業員2000人超の企業は、監査役会での資本側の実質的優位が確保されている。すなわち、監査役会議長は必ず資本側代表の監査役から選出され、監査役会の議決が可否同数となった場合には、議長は2票目の投票をすることになっている。また、労働側代表監査役の中には、部長、課長クラスの指導的管理職員が必ず1人は入っていなければならぬことになっている。指導的管理職員は労働者側代表というよりも、むしろ資本側に近いと考えられる。

5 監査役会と取締役会の機能

ドイツ企業の監査役会は、日本企業の取締役会にはほぼ相当し、その構成員は同数の労働側代表監査役と資本側代表監査役から構成されるが、資本側代表監査役には、銀行、他の産業会社、公的機関などの役員や、弁護士や大学教授などの専門職にある人々が就任している。監査役会の構成員は株主総会によって選出され、経営の執行機関である取締役の任免権と取締役に対する監督権をもっている。労働側代表監査役は当該企業の従業員および企業の外に組織されている労働組合から所定の方法によって選出されることになっているため、株主総会における労働側代表監査役の選任は形式的なものである。

従って、株主総会で実質的に選任されるのは資本側代表監査役だけであるが、資本側代表監査役は当該企業の経営者が兼任することが法律で禁止されていることもあり、比較的広範な利害関係者の中から選任されることになる。彼らは大株主あるいは取引関係のある企業の経営者である場合が多いが、銀行から派遣された監査役が非常に多いのがドイツ企業の特徴である。特にドイチュ・バンク (Deutsche Bank)、ドレスナー・バンク (Dresner Bank)、コメルツ・バンク (Commerzbank) のいわゆるドイツ三大銀行はかつてドイツの有力な産業会社に多くの監査役を就任せってきた。しかも、これら銀行派遣の監査役は監査役会構成員の中でもとりわけ大きな権限をもつ監査役会議長に就任することが多く、産業会社の監査役会において銀行がきわめて大きな影響力をもっている。

▷監査役

監査役の人数は企業の従業員によって異なる。従業員2000人超1万人以下の企業では資本側代表6人、労働側代表6人となっており、1万人超2万人以下の企業ではそれぞれ8人、2万人超の企業ではそれぞれ10人となっている(図XIII-1)。



図XIII-1 大企業のトップ・マネジメント組織

出所：筆者作成。

XIII ドイツのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

2 株式所有構造

1 株式の集中度が高い

ドイツでは、すべての企業活動に占める株式会社の比率は比較的低い。2001年末の株式会社数は1万3598社であり、そのうち上場企業はベンチャー企業を除けば807社に過ぎない。それに対し、圧倒的に多数を占めるのが有限責任会社（GmbH）である。付加価値生産額で上位100大企業の中にも多くの個人・同族企業が含まれており、有限会社はもとより合資会社、合名会社などの企業形態をもつ企業もこの中にリスト・アップされている。また、過半数の株式を単一の所有者によって所有されている上場企業は25%にのぼっており、これはおよそ10%のアメリカ、日本、イギリスなどと比較して著しく株式が集中していることを示している。

さらに上位200上場会社のうち90%近くが単独の所有者によって25%以上の株式を所有されている。ドイツの株主総会では重要事項に関する決定は75%以上の賛成によって議決されることになっているため、25%以上の株式所有は重要な議決に対する拒否権の保持を意味し、阻止的少数持株とも呼ばれ、重要な意味をもっている。このように、ドイツの株式会社においてはイギリス・アメリカ・日本に比べて株式の集中度が高いことがわかる。

2 所有構造の特徴

一方、このように単独で高い比率の株式を所有する株主は、個人・同族、法人、銀行などである。ドイツの株式会社の所有構造の特徴は、①株式の集中度が高いこと、②大規模な株式会社の中にも個人・同族企業が多くみられること、③コンツェルン型の企業集団が形成されているため垂直的な株式相互所有が多くみられること、④銀行による産業会社株式の所有比率が高いこと、などである。

巨大株式会社の株主総会をコーポレート・ガバナンスの観点からみてみると、個人・同族企業やコンツェルン型企業のように単一の支配株主が株主総会での決定権を握っていることが多い。ドイツ企業は、支配株主が支配の維持にきわめて熱心であるため、株式会社化を避けたり、株式の上場を避けたりする傾向があるが、株式を上場した後にも無議決権株式や多議決権株式を発行して支配主体が支配力の維持に努めようとすることが多い。

▷ 無議決権株式

株主総会における議決権を与えていない株式のこと。議決権を与えていない代わりに、優先的に配当を受け取る権利を与えられている優先株などがこれにある。

▷ 多議決権株式

普通株は1株につき1票の議決権が与えられているが、1株に2票以上の議決権が与えられている株式を多議決権株式という。

3 ドイツ特有の寄託議決権制度

個人・同族企業の株式が多少、個人小株主に分散したとしても、必ずしも個人・同族の企業支配力が大きく減退するとはいえない。なぜならば、個人小株主へ分散した株式は寄託議決権制度によってその議決権が大銀行に寄託され、大銀行によって行使される仕組みがあるからである。個人株主への株式の販売は、株式発行会社ときわめて協調的な関係にある銀行によって行われ、その株式に付随する議決権は株主総会の前に、株式発行会社と友好的な関係にあるこの銀行に寄託され、銀行は株主の指示に従って株主総会で議決権を行使する。これが寄託議決権制度である。

しかし、個人小株主から寄託された議決権行使書には、ほとんど議決についての特別の指示が書き込まれていない（特別の指示が書かれているのは2%ほどにすぎないといわれる）ため、これらの議決権はこの会社と友好的な関係にある銀行の意向によって行使される。

このように、個人・同族が支配している企業は、寄託議決権を介した銀行の株主総会における協調的な関係を十分予測して株式の分散、すなわち増資などを行うことができる。銀行はまた、このような協調的な信頼関係を前提にしてこそ株式の販売という業務を株式発行企業から受注することができるのである。

4 公衆会社と銀行の関係

株式が広範に分散し、個人株主や株主のグループが会社の意思決定に影響を及ぼすことができない会社はドイツで公衆会社と呼ばれている。公衆会社は30社程度にすぎず、日本やアメリカと比べてその数はきわめて少ない。

銀行と産業会社の互恵的な関係は同族企業と同様に、株式の広範に分散した企業にも当てはまる。株式の広範に分散した企業においては経営者（取締役）が最高人事や最高意思決定において監査役会を主導するという、法律の規定とは逆転した状況が起こっており、いわゆる経営者支配⁴が成立している。これらの企業においては、個人株主に広範に分散した議決権のほとんどが銀行に寄託されている。特定の企業に対する銀行全体の株式所有および寄託議決権を合計するとその企業の議決権総数の過半数をはるかに超えているのが普通である。銀行は重要な議決に関しても決定権をもつ75%以上の議決権、すなわち絶対的多数を保有していることが多い。しかし、公衆会社においても、資本側代表監査役を選任する際に、経営者（取締役）が提案した監査役候補がほぼ100%近い賛成によって選任されるのが現状である。すなわち株式の広範に分散したいわゆる経営者支配型企業の株主総会においては、銀行は経営者に協調して議決権を行使している。

▶ 経営者支配

経営者を任免する力を経営者自身がもつこと。株式が広範に分散し、企業の最高意思決定に影響を与えるような大株主のいなくなった企業では、経営者が自ら企業の最高意思決定と経営者の後継者や取締役を任命する力をもつ。大株主が経営者を任免する力をもつことを所有者支配と呼ぶ。

XIII ドイツのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

3 監査役会と取締役会の関係

1 監査役会の法的権限

監査役会の権限は株式法に定められており、その主要な役割は取締役および取締役会会长を選任すること、そして会社の業務執行を監督することである。取締役会が特定の事項についての決定を行う際に、監査役会の承認を得なければならぬことを定款に規定した場合には、監査役会はさらに大きな権限をもつことになる。この権限は事前承認権と呼ばれるが、監査役会が取締役会に対してこの事前承認権をもつことによって、監査役会は取締役会の決定をいつそう広く規制することができる。

2 監査役会の現実の機能

このように、監査役会は取締役会に対して法律上、取締役の人事を含む強力な権限をもち、取締役会を監督することになっているのであるが、現実は法律の規定のように運営されていない。大企業の最高意思決定において主導権をもっているのは、現実には監査役会ではなく、取締役会である。監査役会ポストの半分を占める資本側代表監査役と同等の権限をもつ**労働側代表監査役**は、賃金や労働時間などの労働政策に関する決定以外には監査役会の意思決定において積極的に発言しないといわれる。これは労働側代表監査役が最高意思決定にあたって、判断の基礎となる①高度な情報を与えられていないこと、そして②その能力も十分でないこと、また従業員代表監査役がわが国の企業内労働組合のように、③一般に経営者の方針を支持する立場をとること、などの理由によるものである。

他方、資本側代表監査役の多くは銀行や産業会社の経営者（取締役）であったり専門職業人であったりするため、本務においてきわめて多忙であるばかりでなく監査役会の開催は平均年2回程度であることから、当該企業の経営状況

(表XIII-1 労働側代表監査役の構成)

資本側代表 $\frac{1}{2}$	労働側代表 $\frac{1}{2}$	
資本側代表	従業員代表	労組代表
6	4	2
8	6	2
10	7	3

出所：筆者作成。

に精通することはほとんど不可能である。

3 取締役会の現実の機能

これに対して取締役会は実質的に大きな権限を握り、監査役会の意思決定にまで影響を及ぼしている。その理由の1つは、当該企業の監査役が当該企業の情報をほとんど取締役を通して入手していることである。監査役による社内情報の入手は**監査役会幹事会**、監査役会の前に開かれる各種の準備委員会、取締役との個人的な接触などによって行われるが、いずれも取締役を介した情報である。ここできわめて重要なことは、監査役の意思決定がこの取締役を通した情報入手の過程で、取締役の根回しの下で、取締役主導で行われていることである。監査役会の意思決定を重要な社内情報を握る取締役が事実上行っているのが多くのドイツ大企業の実態であり、法律に規定された監査役会と取締役会の役割は、現実においては逆転しているといわれている。

このような状況は、取締役の選任や監査役の選任についての意思決定にまで及んでいる。すなわち、監査役は株主総会において、取締役は監査役会において選任されることになっているのであるが、多くの大企業では取締役が提案した監査役候補者が株主総会において圧倒的多数の賛成で選任され、取締役が提案した次期取締役候補者が監査役会においてほとんど満場一致で選任されるのが普通である。

4 監査役会と取締役会の地位逆転

監査役や取締役の人事を含めた監査役と取締役会の逆転現象はいわゆる経営者支配を意味しているが、ドイツの大企業の多くに経営者支配が成立している。このような実態は**ゲールムの実証研究**によっても裏づけられた。ドイツ大企業62社に対する実態調査を行ったゲールムによれば、64%の企業において監査役会よりも取締役会の方が企業の主導権を握っていた。

これらの経営者支配型企业においては監査役は取締役を監視するために機能しているのではなく、取締役の会社支配あるいは経営リーダーシップを支援し、経営者の権力の強化のために機能している。すなわち、ゲールムによればこれらのタイプの監査役会をもつ企業においては、取締役は①経営者に対し助言を行う有能な人材を集めること、②知名度の高い企業者を選任し、会社の威信と信用を向上させること、③企業間の人的結合をつくり出し企業活動の環境を安定させること、の3つの目的をもって監査役会の役員を選出すると述べている。

ドイツでは1990年代に深刻な企業不祥事が続発し、その際監査役会が無機能化していることがたびたび指摘された。経営者すなわち取締役に対する監視機能を担っている監査役会を効果的に機能させることがドイツのコーポレート・ガバナンス改善にとって重要な課題であるということができる。

▷監査役会幹事会

監査役会の組織は監査役会自身で決定する権限をもっており、監査役会には通常いくつかの委員会が設けられている。監査役会幹事会は監査役会の全体会議の準備をする委員会で、ほかに人事委員会や財務委員会などが設けられる。

▷ゲールムの実証研究

ゲールム (Gerum, E.) は62社の監査役会を分析し、そのうち36%を株主支配型に、64%を非株主支配型に分類している。株主支配型はさらに経営介入型監査役会(13%)と監視型監査役会(23%)に分類され、非株主支配型はさらに経営方針型監査役会(37%)と象徴型監査役会(27%)とに分類される。

XIII ドイツのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

4 ドイツのコーポレート・ガバナンス改革

1 企業と銀行の関係



△ 経営者に対する規律(づけ)

同じような経営資源（ヒト・モノ・カネ）を用いて企業を経営したとしても、経営者によって経営の成果には差が出てくるのが普通である。所有している経営資源に対し成果の低い企業は株価が下がり、成果の高い企業では株価が上がる気になる。豊富な経営資源をもっている割に株価の低い企業は、敵対的企業買収の標的企業になりやすい。非効率的な企業（株価の低い企業）が買収され、その経営者が追放され、その経営資源が効率的な企業経営者の下で運営されれば、広く社会の経営資源が効率的に管理されることになる。敵対的企業買収の脅威は経営者を買収の標的にならないように効率的に企業を経営しようと努力させる規律づけ効果をもつ。

ドイツの大規模株式会社においては、共同決定法の下で資本と労働の広範な協調関係をはじめとして、企業とこれを取り巻く多くの利害関係者の協調関係の上に企業が運営されている。

なかでもとりわけ重要なのが企業と銀行の緊密な協調関係である。ドイツの産業会社はハウスバンクと呼ばれる特定の銀行ときわめて強い関係にある。ハウスバンクは日本のメインバンクに相当するものであるが、ドイツの銀行はいわゆるユニバーサル・バンクであり、銀行業務と証券業務のすべてを包括した広範な金融サービスを産業会社に提供することができるため、銀行の産業会社に対する影響力は日本と比較してきわめて大きなものとなる。

2 コーポレート・ガバナンスにおける銀行の役割

ドイツにおいてはアメリカや日本と異なり、銀行による産業会社株式の所有に制限がないため、しばしば銀行は産業会社の株式を大量に保有することになる。銀行の直接的な株式所有に加えて、個人株主の議決権を株主総会において銀行が個人株主に代わって行使する、ドイツ特有の寄託議決権制度も銀行の産業会社に対する大きな影響力源泉の1つとなっている。

このようにドイツの銀行は①株式の所有、②寄託議決権の保有、③監査役の派遣、④融資、さらには⑤ユニバーサル・バンクとしての包括的な金融サービスの提供などによってきわめて大きな影響力あるいは支配力を産業会社に行使しているともいわれてきた（図XIII-2）。ドイツの銀行はドイツ経済の戦後の成功においてきわめて重要な役割を果たしてきたと評価される一方で、この問題は「銀行権力」（Macht der Banken）の問題として長く議論されてきた。

「銀行権力」の批判者は銀行がコーポレート・ガバナンスに対して大きな影響力をもっており、また銀行と産業会社の協調が独占を形成していると批判してきた。さらに、日本と同様に、ドイツの銀行は産業会社の安定株主となっており、これがM&Aに対する防御機能を果たしているため、資本市場の経営者に対する規律を妨げている。このように、他の国と比べドイツの銀行は株式所有、寄託議決権保有、監査役派遣などを通じて産業会社に圧倒的な支配力をもっていることは明らかである。従って、ドイツのコーポレート・ガバナンス

の議論は、産業会社と銀行の関係の検討を抜きにしては行い得ない。

3 銀行が産業会社経営者と協調する理由

ドイツにおいては、銀行が産業会社に対して強力な支配力を保持しているにもかかわらず、これを行使している形跡がみられない。そればかりでなく、数々の企業不祥事をみると、銀行は産業会社に対し必要最小限の監視なしモニタリングさえも十分に行っておらず、経営者や同族の行動に追随、協調しているように考えられる。このように、ドイツでは銀行と企業の過度な協調関係⁴が株主総会や監査役会の形骸化をもたらし、コーポレート・ガバナンス機能を低下させていると考えられている。

4 ドイツのコーポレート・ガバナンス改革

1990年代に続発した企業不祥事の反省のもとにドイツでは企業統治改革が進められた。1998年には「企業のコントロールと透明性に関する法律（KonTraG：コントラックと呼ばれる）」が施行された。この法律ではまず、取締役会の監査役会に対する説明責任が明確にされた。また、1人の人物が兼任できる監査役の数を10社まで、監査役会会長職は5社までに制限した。ドイツでは1人であまりにも多数の企業の監査役を兼任することが多く、それが監査役会が無機能化する一因となっているとの批判に対処するものである。監査役会の開催回数も従来の年2回から年4回に引き上げられた。さらに、銀行に対しては5%以上の株式を保有する企業の監査役を開示することが義務づけられた。

2002年には「ドイツコーポレート・ガバナンス規範」が策定され、上場企業に適用されることになった。上場企業が「ドイツコーポレート・ガバナンス規範」を遵守するかどうかは各企業の判断に委ねられている。しかし、もし遵守しない場合には、企業はその理由を開示しなければならず、その評価は市場が行うというものである。

コーポレート・ガバナンス規範を策定し、遵守するかどうかは企業の裁量に委ねるが、最終的な企業統治の評価は市場が行うという企業統治の方法はイギリスで始められたものであり、この方法が他のヨーロッパ諸国で採用されるようになってきている。

すでに述べたように、ドイツのコーポレート・ガバナンスの最も大きな問題点は、監査役会と取締役会の役割が逆転しており、監査役会が十分機能していないということであった。従って企業統治の改善を目的とするコントラックも「ドイツコーポレート・ガバナンス規範」も監査役会の機能強化に重点が置かれている。

▶銀行と企業の過度な協調関係

銀行と企業が協調する理由には次のようなものがあげることができる。
 ①銀行は「銀行権力」についての世論の批判にきわめて敏感であるため、企業に対する支配力行使に消極的であること。
 ②銀行の経営者と企業の経営者は互いに協調・協力しあうことによって、その経営者としての権力基盤を補強しあっていること。
 ③ドイツでは銀行と企業が歴史的にも長く緊密な関係にあったこと。

XIV 市場および監督機関とコーポレート・ガバナンス

1 会社支配権市場とコーポレート・ガバナンス

④ テークオーバー

テークオーバー(takeover)とは、株式取得(資本取得)によって企業買収を行うことである。M&A (merger and acquisition: 企業の合併・買収) のうち acquisition に相当する。

1 テークオーバーと市場の規律

アメリカでは、外部コントロールの中で最も重要な形態がテークオーバー^④され、それなしでは経営者を実効的に規律づけることができない決定的なコーポレート・ガバナンスの仕組みとして理解されている。テークオーバーは株式市場を通じて行われるので、株式市場は会社支配権の市場 (market for corporate control) という意味合いをもつ。

最初に、この仕組みを概説しておくと、経営者が株主の利害に反する経営を行い、株価が低迷しているケースがあるとする。そのことを知った投資家は、安い株価で株式を買占めた上で、経営方針を変更させるか、あるいは経営者を解任して株主の意向に沿って経営を行う経営者を送り込む。その結果、企業の業績が改善し株価が上昇すると、投資家は利益を得ることができる。そのため、経営者はそうした事態を回避しようとして、業績向上と高い株価の維持に専念するようになる。こうして、テークオーバーの脅威は、その標的にならなかつた経営者にも株主利益を重視するインセンティブを与え、経営者を規律づける上で重大な役割を果たすことになる。

2 1980年代の敵対的買収と LBO

アメリカの会社支配権市場は、1980年代のテークオーバーのブームによって、特に活発になった。ちなみに、当時のアメリカの主要企業の半数近くが敵対的買収の対象になったといわれる。このブームは、経営者に株主の利益をより明確に意識させ、当時、機能不全状態が指摘されていた内部コントロールによるコーポレート・ガバナンスを補完する形で経営者に規律を与えるようになる。この80年代のテークオーバーの特徴は、敵対的買収(hostile takeover) と LBO (leveraged buyout) であった。

テークオーバーには、企業間の合意に基づく買収とそうでない買収があり、後者が敵対的買収と呼ばれている。敵対的買収は買収対象企業(target company) の経営者の反対にもかかわらず強行される買収であるが、それを可能にするのが TOB (takeover bid: 株式公開買付け) である。TOB は、買収側が買収対象企業の支配権を得るために、市場価格よりも高い買付け価格を公表し、市場外で現行株主から大量の株式を購入するものである。TOB が成功すれば、買

表XIV-1 アメリカにおける敵対的買収件数

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
TOB 総数	113	75	132	120	178	120	48	29	20	71	59	75	55
うち敵対的なもの	10	14	16	20	27	9	0	2	2	0	7	11	3
外国企業による TOB	19	2	21	25	35	30	16	5	2	3	12	18	8
うち敵対的なもの	2	1	4	5	6	2	0	1	0	0	0	3	2

出所：井手正介・高橋文郎『ビジネス・ゼミナール 企業財務入門』日本経済新聞社、1997年、293頁。

取側は、既存の経営者の交代を含めて買収対象企業の大膽なリストラクチャリングを断行し、より多くの収益を得ようとすることができる。

こうした敵対的買収では、当時、LBO の買収手法が多く利用された。LBO とは、買収対象企業の資産や将来のキャッシュフローを担保とした負債によって買収資金の大部分を調達するものである。アメリカでは、この手法を用いることによって、RJR ナビスコ社の事例に代表されるような大型の敵対的買収が可能となった。また、LBO の中には、敵対的買収の対抗策として経営陣が自ら自社を買収するケースも多くみられ、その場合は MBO (management buy-out) と呼ばれている。

この LBO に基づく敵対的買収の資金調達手段として利用されたのがジャンク・ボンドである。LBO の取引はジャンク・ボンド市場の発展によって1985年から急速に伸び1988年にそのピークを迎えるが、その動向は同じくテークオーバー・ブームの盛衰を表すものであった（表XIV-1）。

なお、LBO がコーポレート・ガバナンスに与える影響としては、負債による規律づけが注目される。LBO 取引で生じた多額の負債によって被買収企業の経営者の投資行動が抑制されて、過大投資問題が軽減されるということである。

3 テークオーバー・ブームの収束とコーポレート・ガバナンス

上述のティークオーバー・ブームは1980年代末に収束する。その要因としては、①ジャンク・ボンド市場が崩壊し、LBO がほとんど姿を消したこと、②経営者が敵対的買収に対抗して様々な防衛策を講じたこと、③多くの州で反ティークオーバー法が制定されたことなどがあげられる。アメリカでは、93年以降、ティークオーバー・ブームが再燃するが、敵対的買収や LBO が80年代の水準まで回復することはなかった。

80年代を通じて築かれた強力な買収防御策が残るまま、90年代初めに会社支配権市場が低迷したことは、アメリカのコーポレート・ガバナンスのあり方に多大な影響を及ぼすことになる。すなわち、機関投資家によるコーポレート・ガバナンス活動の本格化（株主行動主義やリレーションシップ・インベストメントと呼ばれる現象）を引き起こしたのである。

► ジャンク・ボンド

ジャンク・ボンド (junk bond) とは、格付けの低い社債で、ハイリスク・ハイリターンが期待できる社債のことをいう。

► 負債による規律づけ

負債による規律づけについて具体的に述べると、負債返済の圧力によって、①経営者はより注意深く経営を行うようになる、②事業からのキャッシュ・フローを不採算事業に再投資するリスクが小さくなる、③不採算事業や遊休資産を処分する、といった効果をあげることができる。

► 反ティークオーバー法

反ティークオーバー法 (anti-takeover legislation) は、会社構成員法・利害関係者法とも称され、経営者が意思決定を行う際に、株主の利益に加えて、株主以外のステークホルダーの利益も考慮することを認める法律である。

XIV 市場および監督機関とコーポレート・ガバナンス

2 監督機関とコーポレート・ガバナンス

1 規制によるコントロール

コーポレート・ガバナンスを達成するためには、3つの手段——内部コントロール・外部コントロール・規制によるコントロール——が統合的に機能する必要がある（⇒[\[XII-1\]](#)「アメリカの企業概念：企業は誰のものか」参照）。経営者の自由裁量を制限するために、規制による制度的な枠組みをあらかじめ設けておくこと、すなわち規制によるコントロールは、内部コントロールおよび外部コントロールとならんで経営者に対する重要な規律づけであるとみなされる。1980年代の敵対的買収ブームが去り、エンロン、ワールドコム問題を経験したアメリカでは、今日、サーベンス＝オクスリー法の制定、ニューヨーク証券取引所（NYSE）・NASDAQの上場基準強化、SECの権限強化など、規制によるコントロールを通じたガバナンス・システムの構築が強力に推進されている（⇒[\[XII-5\]](#)「エンロン問題以降のコーポレート・ガバナンス改革」参照）。

本節では、アメリカにおけるこの種のガバナンスの担い手として、証券監督機関（SEC および SEC 管理下の証券取引所）と労働省を取り上げる。

2 証券監督機関による規制

証券取引委員会（Securities and Exchange Commission : SEC）は、1934年に投資家保護を目的に設立された独立行政機関であり、証券市場の総合的な規制当局の役割を果たしている。**SEC の機能**には大別して、①企画・立案、②監督、③監視・取締りの3つがあり、それゆえ重要な経営監視機関とみなされる。

ワシントン DC に本部を構える SEC は、**4つの部門**と20の事務所で構成され、11の地方と地域事務所をもっている。組織のトップには委員長を含む5名のコミッショナーがおり、職員数は約3900人である（図XIV-1）。

これまで SEC は、コーポレート・ガバナンスに関して、いくつもの規則や勧告を出してきたが、特に注目されるのが次の2点である。1つは長年にわたって（経営陣からの独立性を重視した）監査委員会の機能強化を促進したことであり、このことは最近の企業改革に結実したといえるであろう。もう1つは、1992年に委任状規則を改正して、機関投資家間の情報・意見交換を容易にしたことである。これにより機関投資家は共同歩調を取りやすくなり、株主行動主義を通じて経営者への影響力を強めることになったのである（⇒[\[XII-4\]](#)「機関投

▶ SEC の機能

SEC の証券市場に関する機能は、①制度、政策の企画・立案を行い、市場のルールを制定する、②証券会社や登録金融機関などの業務を監督する、③市場のルールの遵守状況を監視し、不正を取り締まる、といった3つの機能に大別できる。SEC が市場の総合的な規制当局として強い権限を有しているのは、これらの機能を1つの組織としてもっているからである。

▶ 4つの部門

コーポレート・ファイナンス部門は、市場における企業の情報開示について担当する。市場規制部門は、ルールの策定等の仕事を行うとともに、証券業者や証券取引所等の証券市場参加者を監視する。インベストメント・マネジメント部門は、主として投資信託業務に関わる監督などを行う。最後に、エンフォースメント部門は、証券市場のエンフォースメント（法執行）を担当し、疑いのある証券関連法違反を調査する。



図XIV-1 SECの組織構造

出所：ケネス A. キム／ジョン R. ノフシンガー／加藤英明監訳『コーポレート・ガバナンス』ピアソン・エデュケーション、109頁。

資家とコーポレート・ガバナンス」参照)。

また、ニューヨーク証券取引所とナスダックも上場規則の変更の形で、コーポレート・ガバナンス改革のプロセスに関わってきた(特に前者は、1956年に2人以上の社外取締役を上場会社に対して求めるなど、古くからこの問題に取り組んでいた)。エンロン、ワールドコム問題以降、両証券取引所とも上場規則におけるコーポレート・ガバナンス基準の強化を行った。その要点は、①取締役会の独立性を強化すること、②独立取締役の役割を増強すること、③監査委員会の権限を拡大すること、④(業務や倫理に関する)行動規範を採択し公表することなどである。このように上場企業に厳格な経営監視を求めるることは、投資家保護の観点からも重要であるといわれ、今日ますます重視されている。

3 労働省による規制

労働省(Department of Labor : DOL)は、1980年代半ばより機関投資家のコーポレート・ガバナンスへの関与を促す政策をとってきた。この政策の基礎となったのがアメリカの企業年金制度を規制するエリサ法である。

エリサ法は、1974年、労働省の主導により、企業年金に加入している従業員の受給権保護を目的として制定された。この法律は、年金資産の受託者(管理者)に課せられる忠実義務、注意義務、分散投資義務などの受託者責任を規定している。1988年に労働省は、エリサ法をめぐる解釈通知(いわゆるエイボン・レター)を出して、保有株式の議決権行使が受託者責任に含まれることを明示した。これによって、アメリカの企業年金(具体的には、年金基金のスポンサーや投資マネジャー)は、自ら保有する株式の議決権行使に関しても合理的な行動が要請されることになった。エリサ法の規制対象は企業年金であるが、公的年金についてもその受託者行動基準が採用されている。

こうして、エイボン・レターにみられるような労働省の政策は、年金基金のスポンサーや投資マネジャーに大きな影響を及ぼすことになり、コーポレート・ガバナンスを重視する発想、さらには株主行動主義を後押しすることになったのである(⇒XII-4「機関投資家とコーポレート・ガバナンス」参照)。

▶忠実義務

エリサ法の404条(a)(1)では、受託者は、加入者および受益者の利益のためだけに行動しなければならない、と規定されている。これは、受託者が自分自身あるいは第三者の利益のために行動しないようにする目的がある。

▶注意義務

エリサ法の404条(a)(1)(b)では、ブルーデントマン(思慮深い専門家)・ルール(prudent man rule)が規定されている。これによれば、受託者は、資産運用上、専門家としての合理的な注意を払わなければならない。

▶分散投資義務

エリサ法の404条(a)(1)(c)では、巨額の損失リスクを最低限に抑えるために、受託者は制度資産を分散投資しなければならない、と規定されている。

第4部

企業結合と日本型企業システム



guidance

企業結合には古くからコンツェルンや企業集団、コンビナートなどがあるが、最近は産業集積やサプライチェーンなど部品・原材料の供給関係をもとに結合する形態も顕著になってきた。

日本の六大企業集団には株式相互所有、社長会、役員相互派遣、集団内取引、系列融資、共同投資会社など企業結合の日本の特徴の多くを見ることができる。しかし、UFJ銀行（旧三和銀行など）と東京三菱銀行の合併、さくら銀行と住友銀行の合併、第一勧業銀行と富士銀行および日本興業銀行などの合併にみられるように、企業集団を異にする企業どうしが結合し、企業集団の再編が進んでいる。このような変化がより大きな企業集団の形成につながるのか、あるいは企業集団の解体につながるのかは不透明である。

一方、経営の国際化が進展する中で企業集団以外の企業においても、株式所有、資金調達、取引、雇用慣行などにおいて企業間の関係に変化があらわれている。第4部では、従来の日本の企業結合関係と、その近年における変化をみていくこととする。

XV 企業結合と独占

1 企業結合と市場

▷ 水平型・垂直型・混合型企業結合

水平型企業結合とは、同一の一定の取引分野において競争関係にある会社間の企業結合をいう。垂直型企業結合は、例えば、メーカーとその商品の販売業者との間の合併など取引段階を異にする会社間の企業結合をいう。混合型企業結合は、例えば、異業種に属する会社間の合併、一定の取引分野の地理的範囲を異なる会社間の株式保有など水平型企業結合又は垂直型企業結合のいずれにも該当しない企業結合をいう。(引用資料: 公正取引委員会公表「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」
<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/04.may/04053101.pdf>、2004年5月31日作成、2005年8月13日アクセス)

▷ 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
 日本における独占禁止法(略称: 独禁法)は、「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」を中心に構成されている(第1章総則・第1条)。この法律は、私的独占、不当な取引制限および不公正な取引方法を禁止し、事業支配力の過度の集中を防止して、結合、協定等の方法による生産、販売、価格、技術等の

1 企業結合

企業は、特定の利益の確保または維持を意図して、別法人たる企業との結合関係を形成・維持・強化する場合がある。特に日本の歴史における資本主義の形成の初期の段階においては、相互的な利益の実現を意図して結成された企業間の結合関係が重要な役割を果たしていた。もっとも現代の日本における企業結合に至っては、様々な解釈がある。例えば、金融庁企業会計審議会公表「企業結合に係る会計基準の設定に関する意見書」(2003年10月)において、「企業結合」は、「ある企業(会社及び会社に準ずる事業体をいう〔原文挿入〕)又はある企業を構成する事業と他の企業又は他の企業を構成する事業とが一つの報告単位に統合されること」を意味する。また、公正取引委員会公表「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」(2004年5月)において、「企業結合」は、**水平型企業結合・垂直型企業結合・混合型企業結合**に類型化されている。本章はあくまでも企業論の立場に立って、日本型企業システムの形成過程における企業結合の位置と役割を探ることとしたい。

2 企業結合とそれに関わる法的規制

企業結合は、相互的な利益の確保または維持を意図して、法人たる企業が別法人たる企業と結合する場合に形成される。企業結合は、企業間の結合関係の様態と程度を基準として、カルテル、トラスト、あるいはコンツェルンという形態に分類することができる。

戦前の日本における状況は別として、戦後の日本における企業間競争には、供給者優位の状況と需要者劣位のそれを阻止するために、企業結合規制が適用されてきている。戦争終結後、GHQ(the General Headquarters of the Allied Powers: 連合国最高司令官総司令部)の占領下で企業結合規制が制度化された理由は、戦前の日本における企業結合が寡占的または独占的な市場構造の形成と軍国主義の拡幅に貢献したと考えられたからである。いわゆる「**私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律**」(1945年制定)は、私的独占、不当な取引制限、そして不公正な取引方法などを禁止している。また、公正取引委員会は、同法第1条の目的を達成するために設置された独立の行政委員会である。

3 企業結合と市場構造

企業結合は、完全競争的な市場構造ではなく寡占的または独占的な市場構造を形成する。完全競争は、不特定多数の供給者と需要者が市場に存在する場合に成立する。寡占は、特定少数の供給者が産業を支配しながら相互に競争し合う場合に成立する。独占は、単独の供給者が他の供給者を排除しながら特定の産業部門を支配する場合に成立する。売り手独占とは、供給者が独占的な地位を獲得する場合である。買い手独占とは、需要者が独占的な地位を獲得する場合である。

4 企業結合の形態：カルテル・トラスト・コンツェルン

カルテルは、市場寡占的な事業者や事業者団体⁴の構成事業者が、法人格上の独立的な地位を維持しながら、別法人の事業者や事業者団体の構成事業者とのあいだに販売量・販売価格・販売地域・生産・取引条件・技術などに関わる互恵的な協定の締結を経て形成される。例えば、価格競争の抑制や共同利益の実現を意図して、市場寡占的な企業が販売量に関わる協定を相互に締結する場合がある。こうした販売カルテルは、カルテル参加者からみれば、特定の利益や恩恵を相互に分かち合う協定である。しかし、販売カルテルは、同業者や競業者からみれば、排他的な協定であり、一般消費者からみれば、寡占的な市場構造の形成要因に映るであろう。このように、カルテル行為は、公正で自由な競争の促進の阻害要因に発展する場合がある。それゆえ、カルテル行為はたとえそれが紳士協定⁴であろうとも、不当な取引制限または不公正な取引方法として、独占禁止法によって原則的に禁止されている。

トラストは、完全競争的な市場における生産過剰や価格競争の抑制を目的として形成される。トラストの場合には、企業結合の程度が高く、法人格上の独立的な地位はほぼ解消される。それゆえ、トラスト加入企業は、市場独占的な地位を獲得することによって、超過利潤⁴を獲得することができる。また、トラストは、資本に関わる法的な合意を経て形成される。特に、持株会社主導によって形成される被支配会社間の連携は、寡占的な市場構造を招来するだけではなく、企業間における公正で自由な競争の促進の阻害要因に発展する。

コンツェルン⁴は、親会社の支配下に配置された複数の子会社が法人格上の独立的な地位を維持しながら多種多様な産業部門を支配することによって形成される。日本におけるコンツェルンの典型例としては、戦前の日本に存在した財閥本社とその傘下企業であろう。このような財閥の機構に関して、持株会社によって実質的に支配されていた会社は、多種多様な産業部門の内部に独占的な地位を占めていた。それゆえ、コンツェルンは、カルテルやトラスト以上に独占が進んだ企業結合の形態としてとらえられてきている。

不当な制限その他一切の事業活動の不当な拘束を排除することにより、公正かつ自由な競争を促進し、事業者の創意を發揮させ、事業活動を盛んにし、雇傭および国民実所得の水準を高め、もって、一般消費者の利益を確保するとともに、国民经济の民主的で健全な発達を促進することを目的とする。

▷事業者

商業、工業、金融業その他の事業を行う者（私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律第1章総則第1条）。

▷事業者団体

事業者としての共通の利益を増進することを主たる目的とする2以上の事業者の結合体またはその連合体（私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律第1章総則第1条）。

▷紳士協定

関係当事者間で協議した内容や約束が明示的かつ公式的なプロセスや厳重な形式を踏まえて合意に達せられたものではなく、将来的に履行されるものとして関係当事者の一方が相手方を信頼しながら合意に達せられた暗黙的かつ非公式的な合意。

▷超過利潤

事業者が適正利潤を上回って獲得した利潤。超過利潤は、典型的には、独占によって価格が吊り上げられている場合や、競合的な事業者や競合的な事業者の参入が制限されている場合に生じると考えられている。

▷コンツェルン

⇒ [I-3]「日本における企業の生成と発展」

XV 企業結合と独占

2 コンツェルンと戦前の日本における財閥

▶政商

時の政府や政治家と結び付いて、特権的な利益を得ることができる商人。「政商」が価値的な評価や判断を含んで使用される場合には、「政治に密着して甘い汁を吸い商人」を意味する（参照文献：武田晴人『財閥の時代——日本型企業の源流を探る』新曜社、1995年、18-19頁）。

1 政商から財閥への脱皮

日本におけるコンツェルンの発現の様態は、戦前の日本に存在した財閥とその形成過程にみてとることができる。財閥の歴史は、官業払下げの時期にまで遡る。明治政府主導の殖産興業政策が民間部門における産業振興政策の段階に移行した時期に、官営事業は一部の特権的な政商を対象として優先的に払い下げられた。官業払下げは、「富国強兵」ならびに「殖産興業」という明治政府の基本方針が掲げられていた時期にあって、官営事業が民営事業として継続されたという点において重要である。「政商から財閥へ」という文言がいまじくもいい得ているように、政商とも称されていた企業家は、明治政府から引き継いだ事業の拡充と黒字転換に努めながら、財閥へと脱皮したのである。

2 財閥の傘下事業の多角化と財閥のコンツェルン化

財閥がコンツェルンに変貌を遂げる過程においては、財閥の傘下事業の多角化と、財閥家族とその同族（血族、姻族その他これに準ずる関係者）によって出資された持株会社（=以下、財閥本社と表記）の存在と、財閥の傘下事業の株式会社化という要因が複合的に作用していた。

明治時代の末期、財閥は、傘下事業の多角化を意図して、新規事業の育成と、既存企業または既存事業の買収を積極的に推し進めた。しかし、傘下事業の多角化は、財閥全体の統制を拡散し、財閥の機構に特徴的な集権と分権の構造に再構築を迫った。財閥における組織改革は、財閥の傘下事業の統括に関わる組織の機能と、財閥の傘下事業の運営に関わる組織の機能とを分化するという点において特徴的であった。そして、財閥本社の主導の下に、巨大化かつ複合化した複数の傘下事業が株式会社に転化されることとなる。

財閥の場合、財閥本社が、株式所有に基づいて傘下事業を支配するという構図が組成されていた。もっとも、財閥本社の支配下にあった傘下企業には、法人格上の独立的な地位が保障されていたという点と、複数の産業部門に属していたという点が特徴的に認められる。このように、コンツェルン化した財閥の機構において、財閥本社とその傘下企業との関係は、集権と分権の構図を構成していた。なお通説によれば、財閥本社は、傘下企業の株式所有とそれに基づく支配を通じて、コンツェルンを形成するようになったとも考えられている。

3 傘下企業の株式公開とその理由

財閥本社とその傘下企業との関係は、傘下企業の株式公開という段階を経て新たな局面を迎えた。株式公開の理由の第1は、財閥における重化学工業部門の旺盛な資金需要とそれに伴う傘下企業における増資の額が、財閥本社において対応可能な額を超えていたからである。理由の第2は、財閥本社とその傘下企業との関係が、社会における財閥批判や反財閥感情を誘発していたからである。1930年代前半のテロ（例：**血盟団事件**⁴）を受けて、財閥本社によって占められていた傘下企業の株主構成に財閥家族やその同族以外のいわば外部の株主を迎え入れる体制が整えられた。しかし実際には、傘下企業の株式の大部分は依然として非公開であり、財閥の基幹事業もまた財閥本社によって支配されていた。その後、財閥本社もまた従来の合資会社から株式会社に転化したもの、株式の全面的な公開が実現することはなかった。

4 戦後の財閥解体と財閥本社の傘下企業の株式の大衆化

日本の歴史における資本主義の構築の初期の段階で経済の表舞台に姿をみせた政商は、明治政府から引き継いだ事業の拡充と黒字転換に努めながら、財閥への脱皮を遂げた。その後、資本主義の発展とともに、財閥は、傘下事業の多角化という段階と、傘下事業への法人格の付与という段階を経て、傘下企業の株式会社化と株式公開を実現した。

財閥は、財閥家族とその同族を頂点に据え、財閥本社とその傘下企業との関係は集権と分権の構図を構成していた。なお、財閥本社の傘下企業は株式を公開していたものの実質的には財閥本社の支配下に配列されていた。そして、財閥本社の傘下企業の存在は、日本国内の基幹的な産業部門に主要な位置を占めていた。その後、軍部主導の統制経済と戦時体制の下で、日本の経済に占める財閥の地位は不動のものとなった。このようにしてコンツェルン化した財閥の様態は、戦後の日本における経済民主化の過程で、いわゆる**財閥解体**⁴に合理的な根拠を与えることとなった。

戦争終結後、GHQは、日本における軍国主義の傾向と過度の経済力が集中していた財閥との関係を憂慮し、財閥の解体を日本政府に要求した。財閥における封鎖的かつ排他的な所有と支配の構造を排除するために、GHQは、財閥家族とその同族を財閥本社とその傘下企業の取締役会から徹底的に排除したのである。また、財閥本社の傘下企業の既発行株式は、**持株会社整理委員会**（Holding Company Liquidity Committee）への譲渡を経て売却された。同委員会における株式処分は、財閥関連の個人または法人への株式の再集中を回避しながら、株式の大衆化を意図していた。

► 血盟団事件

血盟団とは、昭和初期に存在した民間の右翼団体である。血盟団の構成員は、1932年2月、浜口雄幸内閣で大蔵大臣を務めていた井上準之助を殺害した。また、同年3月には、三井合名会社理事長田琢磨を東京日本橋の三井本館で殺害した。

► 財閥解体

⇒ X-4 「日本の大企業の所有と支配」

► 持株会社整理委員会

持株会社整理委員会は、持株会社整理委員会令（昭和21年4月20日勅令223号）に基づいて設立された独立採算の合議制の機関である。持株会社整理委員会は、「持株会社整理委員会令」とおよび「会社の証券保有制限等に関する件」などに基づいて、指定持株会社と財閥家族から引き渡された有価証券などの財産と、財閥とその傘下企業等との関係を示す証憑等を管理ならびに処分した。

XV 企業結合と独占

3 日本における財閥と持株会社の諸類型

▶ 財閥

⇒ [I-3]「日本における企業の生成と発展」

▶ 事業会社

事業（=製品またはサービスの生産ならびに販売）を目的として設立された会社。なお、一般事業会社における事業の性格とは異なる性格の事業会社には、公共性が高い放送事業会社などが存在する。

1 財閥本社と純粋持株会社

戦前の日本には、財閥本社が存在していた。財閥本社は、財閥家族とその同族によって封鎖的に所有かつ支配されていた。もっとも財閥批判の渦中で、財閥本社の株式は証券市場に公開された。しかし財閥のいずれもが株式公開に応じることはなく、たとえ株式公開に至ったとしても、財閥本社の株式総数に占める株式公開の割合は部分的であった。財閥本社の傘下企業も株式公開を経ていたものの、実質的には、財閥本社とその出資者たる財閥家族やその同族によって支配されていたのである。そして、財閥本社は、傘下企業の株式所有などを通じて、いわば財閥における本社としての機能を發揮していた。財閥本社のように、別法人の株式所有とそれに基づく支配を目的として設置された会社は、純粋持株会社と称されてきている。なお財閥解体を経て、純粋持株会社の設立は、独占禁止法によって禁止されたものの、独占禁止法の改正（1997年12月）を経て、持株会社の設立が部分的に解禁された。

2 持株会社の諸形態

戦前の財閥の機構においては、財閥本社が純粋持株会社の形態を採用していた。そもそも持株会社は、事業会社の場合とは異なり、別法人たる会社の株式の所有とそれに基づく支配を目的として設立されている。一般に、持株会社とは、純粋持株会社を指している。持株会社と被支配会社の関係は、親会社と子会社の関係にある。

持株会社は、事業持株会社と中間持株会社という形態を包括している。事業持株会社は、事業ならびに別法人たる会社の支配を目的として設立されている。純粋持株会社や事業持株会社の場合、被支配会社の業種は様々である。その一方で、中間持株会社の場合、被支配会社の業種は同一または類似である。それゆえ、中間持株会社は、特定の事業部門を統括する持株会社としての性格を帯びることとなる。典型的には、純粋持株会社の傘下に設立された中間持株会社の傘下に事業会社が配置されるような場合である。

持株会社は、その子会社の業種に応じて、銀行持株会社・証券持株会社・保険持株会社・長期信用銀行持株会社・証券取引所持株会社・金融先物取引所持株会社などに分類することもできる。いずれを設立する場合であっても、持株

会社の主要株主基準値以上の数の対象議決権を取得または保有しようとする者は、⁴⁾関係法令に基づき、主要株主の認可に必要な手続と内閣総理大臣の認可を経なければならない。いわゆる金融持株会社を含む持株会社の設立件数は今後も業界再編にともなう企業間関係の変化の過程で増加すると考えられる。

3 ソフトバンクグループにおける純粋持株会社と中間持株会社

ソフトバンクグループという組織の構造は、（第1層）純粋持株会社、（第2層）中間持株会社、（第3層）事業会社から構成されている。

ソフトバンク株式会社（1981年設立・1999年4月事業持株会社制導入・同年10月純粋持株会社制導入）の傘下には、各事業部門統括的な中間持株会社が数社設立されている。そして、各中間持株会社の傘下には、複数の事業会社が配置されている（2005年8月時点）。ソフトバンクグループの特徴は、純粋持株会社傘下の中間持株会社が、事業統括会社として機能するという点である（参照ウェブサイト：ソフトバンク株式会社「ソフトバンクグループ・グループ一覧」、http://www.softbank.co.jp/softbankgroup/groupcompany/sbgroup_outline.html、2005年8月13日更新、2005年8月13日アクセス）。

ソフトバンクグループという組織の構造は、「グループシナジー効果を最大限に発揮するウェブ型組織」の構築を目指して構想されている。ソフトバンク株式会社は、ソフトバンクグループの中核的な存在であり、ソフトバンクグループ構成企業相互のシナジー効果を最大限に発揮できるような柔軟な組織運営を経て、ソフトバンク株式会社ならびにソフトバンクグループ全体の価値の増大を図ってきてている。特にソフトバンク株式会社傘下の事業統括会社は、明確な経営責任の下に、傘下の会社によって個別的に展開されてきている事業を集結するという役割と、傘下の会社において共通に展開可能な事業の基盤を育成するという役割を担ってきている。ソフトバンクグループは、2005年7月の時点で、日本国内外に約800社を擁している。ソフトバンクグループのように、純粋持株会社を中心的な組織に据えながら、グループ各社のIPO（Initial Public Offering：株式公開）によって得た資金やTOB（Take Over Bit：株式公開買付け）によって実現した事業領域の拡大等によって、グループ全体の価値の向上を意図して組織を再編成するケースは増加傾向にある。

- ▷ 持株会社設立と関係法令
銀行持株会社（銀行法）・証券持株会社（証券取引法）・保険持株会社（保険業法）・長期信用銀行持株会社（長期信用銀行法）・証券取引所持株会社（証券取引法）・金融先物取引所持株会社（金融先物取引法）

XV 企業結合と独占

4 現代におけるグループ経営

1 ソニーグループにおける中間金融持株会社

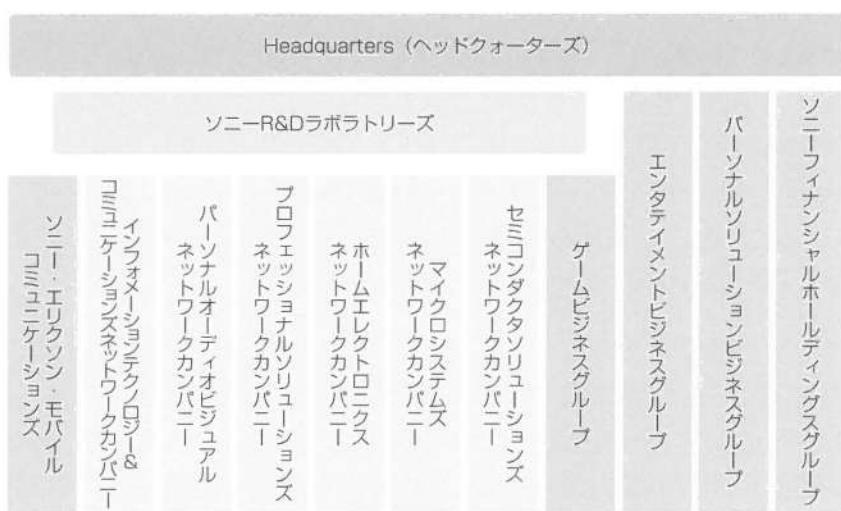
現代の日本においても、個別企業の事業領域の多角化は進展している。

例えば、東京通信工業株式会社（1942年設立）は、電気通信機および測定器の研究ならびに製作を目的として設立された。同社は1958年に社名をソニー株式会社に変更し、現在のソニーグループの中核的な存在となっている。ソニーグループは、2005年7月時点で、エレクトロニクス事業、ゲーム事業、エンタテインメント事業、金融事業などの事業を展開している（図XV-1参照）。

2004年4月、ソニー株式会社は、ソニーグループにおける金融事業の強化を意図して、日本国内初の中間金融持株会社「ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社」を設立した。同社の設立にともない、ソニー生命保険株式会社・ソニー損害保険株式会社・ソニー銀行株式会社は、同社の傘下子会社となった。ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社の主要株主および議決権行使比率は、ソニー株式会社100%である。現在、同社はソニー株式会社の支配下に置かれているが、将来的には、株式公開を予定している。

○ソニー生命保険株式会社

- ・1979年：ソニー株式会社とザ・ブルデンシャル・インシュアランス・カ



図XV-1 ソニー株式会社「ソニー組織概念図」

出所：<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html> 2005年7月1日作成。
2005年8月13日アクセス。

ンパニー・オブ・アメリカとの合弁出資によって「ソニー・ブルーテン
シャル生命保険株式会社」設立

- ・1987年：「ソニー・ブルコ生命保険株式会社」に改称

- ・1991年：「ソニー生命保険株式会社」に改称

○ソニー損害保険株式会社

- ・1998年：「ソニーインシュアランスプランニング株式会社」設立

- ・1999年：「ソニー損害保険株式会社」に改称

○ソニー銀行株式会社（2001年設立）

2 企業価値とグループ経営

現代の日本における企業価値は、企業によって創造された価値総計によって規定される場合と、企業とその子会社ならびに関連会社によって創造された価値の統計によって規定される場合がある。

前者は、企業が、事業会社として存在する場合と、事業持株会社として存在する場合に適用できるであろう。後者は、グループ経営または連結経営を導入する場合に適用できるであろう。特に、企業が純粹持株会社として存在する場合、企業価値は、実質的には、傘下企業によって創造された価値によって規定されることとなる。もっともグループ経営の範囲には、連結決算対象の子会社ならびに関連会社が包括される場合と、連結決算対象外のグループ会社が包括される場合がある。ちなみに2000年3月期に単独ベースではなく連結ベースの財務諸表が導入された背景には、親会社があたかも高業績であるかのように見せ掛けるために親会社の不良在庫や損失を子会社や関連会社に押し付けていたという事態が現実に発生していたからである。

3 現代の日本におけるグループ経営の実際

現代の日本企業の中長期的な経営計画または経営戦略は、グループ経営の視点に基づいて企画立案・実行・調整・統制されるようになってきている。こうした事実認識については、個別企業における中長期的な経営戦略や経営計画の内容に照らしても明らかである。また、独占禁止法の改正を経て、持株会社の設立が日本においても相次いでいる。例えば、個体識別可能な名称（＝企業名）の後に「ホールディングス」という日本語が併記される場合である。持株会社制度の導入を経て、企業と事業部門との関係は、純粹持株会社とその傘下に配置された被支配会社たる事業会社との関係に置き換えられることとなる。持株会社制度への移行によって、個別企業は、業界再編とそれにともなう企業間の合併に際して、別法人の事業部門の買収や新規事業部門の設立などを比較的容易に推進することができるようになる。

1 六大企業集団と日本型企業システムの源流

1 六大企業集団の現在とその系譜

戦後の日本経済の発展の諸段階において、六大企業集団とそのメンバー企業間の関係は、日本型企業システムを特徴づけてきている。六大企業集団は、三井・三菱・住友（旧財閥系企業集団）ならびに芙蓉・三和・第一勧銀（銀行系企業集団）から構成されている。しかしながら、公正取引委員会公表「企業集団の実態について：第7次調査報告書」（2001年5月）によれば、六大企業集団のメンバー企業は、日本国内の基幹的な産業部門に属しているものの、メンバー企業151社の資本金・総資産・売上高が日本経済全体に占める割合はそれぞれ13.15%（資本金）・11.21%（総資産）・10.82%（売上高）に過ぎない。

現在の六大企業集団とそのメンバー企業は、戦前の財閥とその傘下企業の系譜に連なる。しかし戦後の経済民主化の過程において、持株会社整理委員会は、財閥系企業の既発行株式の処分と公開を実施した。株式の処分には、①従業員への優先的な売却、②持株会社、財閥一族への売却の禁止、③持株会社の従属会社、制限会社（勅令657号の指定企業）への売却の禁止、④1%以上を保有する株主への売却の回避という条件が付されていた（橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会、1992年）。また、同時期における増資新株は、独占禁止法や会社の証券保有制限等に関する勅令を経て、旧財閥系企業によって排他的に所有されることとはなかった。

戦後の経済民主化の過程において、財閥本社によって所有されていた旧財閥系企業の株式は証券市場に放出された。しかし株式の放出量が日本国内の証券市場における需給バランスを凌駕していたために、敗戦後間もない日本国内の証券市場の平均株価は下降線を辿ることとなった。株価の下落は、旧財閥系企業の株式がそれ以外の日本国内外の第三者の買取りや買占めの対象になることを意味していた。換言すれば、財閥本社の支配と統制の下にあった戦前の財閥系企業は、財閥解体を経て、日本国内外の外部勢力によって支配される可能性が高まったのである。旧財閥系企業は、同系列以外の経営介入を回避するために、従業員や同系列の事業会社ならびに金融機関と協力しながら、株主相互持合いによる安定株主化の実現に向けた方策を実施した。旧財閥系企業は、戦前の株主たる財閥本社に似通った性格の⁴安定株主の獲得を目指んだのである。

▷ 安定株主

⇒ [X-4] 「日本の大企業の所有と支配」 参照。

2 六大企業集団と社長会の役割

六大企業集団の内部に設置された**社長会**⁴の存在を根拠として、六大企業集団は財閥の展開系に位置づけられてきている。しかし、財閥の基軸的な組織たる本社はたとえそれが形式的に株式を公開していたとしても実質的には財閥家族あるいは同族によって支配され、財閥本社の傘下企業もまた実質的には本社の支配下に配置されていた。このように、財閥の機構には、財閥家族・財閥本社・傘下企業という垂直的な構造が構成されていた。また、六大企業集団には、戦前の本社に相当する持株会社も存在しない。社長会であってもそれは定期的に開催される非公式的な会合にすぎず、社長会と六大企業集団のメンバー企業との関係に支配と被支配という関係を見出すこともできない。

現代の六大企業集団に設置された社長会の役割に関して、メンバー企業の約80%が⁵、社長会加入のメリットとして、「情報交換」を挙げている（参照：公正取引委員会事務総局編「企業集団の実態について」）。以下同様に、「蓄積された情報・ノウハウの活用」、「長期安定的取引の確保」、「安定株主対策」などが列挙されている。また、旧財閥系企業集団のメンバー企業の約67%は、「ブランドによる信用力の向上」を挙げている。旧財閥系企業集団とそのメンバー企業におけるブランド意識に関連して、旧財閥系企業集団の社長会においても「商号及び商標事案の報告」が重要な議題として掲げられている。なお、旧財閥系企業集団が特定の商号や商標を使用する際には、メンバー企業の会長・社長・部長レベルの会合（＝商標委員会）の承認を経る必要がある。

3 六大企業集団のメンバー企業の求心力：三菱グループと「三綱領」

六大企業集団のメンバー企業には、法人格上の独立的な地位が保障されながら、メンバーシップも共有されている。後者に関して、六大企業集団とそのメンバー企業との関係は社長会や広報委員会によって統制されている。例えば、三菱グループの社長会「三菱金曜会」は、メンバー企業29社から構成されている。また、三菱グループの広報委員会「三菱広報委員会」は、メンバー企業45社から構成されている。「三菱広報委員会」によれば、三菱グループのメンバー企業には、1930年代に考案された「三綱領」が共有されてきているという。「三菱」の経営の根本理念に位置づけられている「三綱領」の内容は、「所期奉公」（＝事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する）、「処事光明」（＝公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する）、そして「立業貿易」（＝全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る）である。三菱グループのメンバー企業は、一方で個々別々の事業活動や社会貢献活動を展開しながら、他方で「三綱領」を共有してきているのである。

▷社長会

各企業集団のメンバー企業間の意志の疎通と親睦融和を意図して設置された会長および社長の会合。六大企業集団とその社長会には、三井グループ（二木会）、三菱グループ（三菱金曜会）、住友グループ（白水会）、芙蓉グループ（芙蓉会）、三和グループ（三水会）、第一勧銀グループ（三金会）などが存在する。

XVI 企業集団と系列

2 六大企業集団：企業間関係における資本関係

1 六大企業集団における企業間関係

六大企業集団は、特定の組織を頂点に据えたピラミッド構造ではなくメンバー企業が並列的に配列されたフラット構造を構成している。六大企業集団における企業間関係は、メンバー企業間における株式相互持合いを通じて、日本国内外の外部勢力を排除してきたという点において特徴的である。

六大企業集団の内部で都市銀行や総合商社は求心力を発揮していた。都市銀行は、系列融資や株式所有によって、⁴メインバンクとして機能していた。また、総合商社は、メンバー企業間における商品取引や株式所有によって、メンバー企業間における流通機能を担当していた。日本に特徴的な総合商社という形態の完成は、企業集団の形成に連動していたという見方もある。さらに、メンバー企業間における役員の派遣・受入・兼任が、メンバー企業間における互恵的な資本関係や取引関係に基づいて実施される場合がある。このような過程を踏まえ、六大企業集団とそのメンバー企業は、日本経済の表舞台に躍り出ただけではなく、日本経済において基幹的な産業部門における最上位または上位の地位を獲得するまでに発展したのである。

2 安定株主の存在と株式相互持合い

六大企業集団のメンバー企業は、法人格上の独立的な地位を維持しながら、同一企業集団内部の別法人たるメンバー企業の株式を部分的に所有する場合がある。いわゆる⁴株式相互持合いは、法人たる企業が、別法人たる企業の株式を保有しながら、安定株主として機能する場合に成立する。

六大企業集団のメンバー企業間の関係は、株式所有の比率にかかわらず、一方が安定株主として機能すれば、他方も安定株主として機能することを暗黙の前提として成り立っている。それゆえ、特定の企業が支配的な地位を獲得することはなく、双方に⁴経営者支配が確立される。歴史を遡れば、株式相互持合いは、財閥解体を経て証券市場に放出された株式が関係当事者以外の第三者によって買い占められるという状況を回避するために実施された。もっとも関係当事者以外の第三者としては、日本国内に存在する同系列以外の事業会社や金融機関が当初は想定されていた。しかし日本国内で段階的に実施された資本自由化とそれにともなう海外資本の導入を経て、関係当事者以外の第三者としては、

▶ メインバンク

主要取引銀行。企業の取引銀行の中で融資額第1位の銀行。⁴⇒ [XII-2]「資金調達システム」も参照。

▶ 株式相互持合い

⇒ [VI-4]「株主主権論と社会的責任」
⇒ [X-4]「日本の大会社の所有と支配」

▶ 経営者支配

⇒ [X-1]「バーリ＝ミーンズの経営者支配論」
⇒ [X-4]「日本の大会社の所有と支配」

日本国外に存在する事業会社や金融機関の存在が次第にクローズアップされるようになった。いずれの場合であっても、六大企業集団のメンバー企業における相互的な株式持合いは、いわば外部からの敵対的な買収に備えて事前予測的に措置されてきているのである。

3 株式相互持合いの実際

①メンバー企業間における株式所有関係率は54.53%である。詳細にみれば、旧財閥系の同関係率は75.85%に達し、メンバー企業間における資本関係が広範囲に認められる。しかし銀行系の同関係率は33.22%に止まる（参照：公正取引委員会事務総局編「企業集団の実態について」）。

②メンバー企業間における株式所有比率は20.05%である。詳細にみれば、旧財閥系の同比率は24.95%に達し、メンバー企業間における株式所有比率は高水準にある。しかし銀行系の同比率は15.16%にとどまる。なおいずれの値を採用したとしても、六大企業集団内における株式所有比率は調査年度ごとに下降してきている。ちなみに、同比率がピークを示した値と年度は、六大平均25.48%（1981年）、旧財閥系32.21%（1981年）、銀行系19.14%（1979年）である。

③メンバー企業の株主構成に同系列の企業が筆頭株主として名を連ねている割合は59.97%である。特に、三菱グループ（88.00%）と住友グループ（73.68%）は、同調査項目において常に上位を維持している。

④メンバー企業の株式持合比率は20.25%である。この数値は、過去の調査結果に照らして低水準に止まるが、同年度の六大企業集団以外の事業会社間における株式持合比率（6.77%）に照らせば依然として高水準を維持している。

4 メインバンクとしての都市銀行の存在

六大企業集団のメンバー企業の資金調達は、⁴間接金融が主流であった。それゆえ、メンバー企業と特定の都市銀行とのあいだで実施される融資とそれにともなう様々な慣行（例：株式保有、役員の派遣・受入・兼任）は、日本型企業システムを特徴づけてきている。特にメインバンクは、株式保有や役員の派遣などを通じて、融資先に様々な影響を与える立場に位置する。都市銀行とメンバー企業との株式所有関係率92.20%は、双方の資本関係を如実に物語る数値を示している（参照：公正取引委員会事務総局編「企業集団の実態について」）。また、都市銀行の平均持ち株率4.66%は、独占禁止法に規定された上限（5%）に近い数値を示している。この数値は、六大企業集団の平均持ち株率（1.38%）に比較して著しく高水準である。しかし1990年代以降、都市銀行の平均持ち株率は、「持合い崩れ」を経て減少してきている。

▶間接金融

資金の需要者が、金融機関から資金を調達する場合。他方、直接金融は、資金の需要者が、証券市場から直接的に資金を調達する場合を意味する。⇨ [VI-4]「株主主権論と社会的責任」、⇨ [XII-2]「資金調達システム」も参照。

XVI 企業集団と系列

3 六大企業集団：企業間関係における 人的関係と取引関係

1 六大企業集団における人的関係

六大企業集団のメンバー企業間においては、役員の派遣・受入・兼任が実施されてきている。派遣役員比率は、4.17%（六大平均）、4.67%（旧財閥系）、3.67%（銀行系）である（参照：公正取引委員会事務総局編「企業集団の実態について」）。また、役員受入率は、37.17%（六大平均）、42.67%（旧財閥系）、31.67%（銀行系）である。なお、同第2回調査（1981年実施）によれば、役員受入率は、いずれも70%前後を示していた。役員受入率の変化をみても、2001年度における同一企業集団都市銀行からの役員受入率（16.00%）と同一企業集団総合商社からの役員受入率（8.83%）は、役員受入率が最高値を示した年（1981年）からみても大幅に減少している。

2 六大企業集団における取引関係

六大企業集団のメンバー企業間においては、長期継続的な取引関係が選好される場合もある。メンバー企業間における長期継続的で排他的な取引関係を指して、系列取引という表現が当てられる場合もある。

しかし近年、六大企業集団のメンバー企業間における長期継続的な取引関係は減少傾向にある。集団内仕入比率は、6.44%（六大平均）、8.09%（旧財閥系）、4.93%（銀行系）である（参照：公正取引委員会事務総局編「企業集団の実態について」）。2001年の集計結果は、1981年の集計結果の2分の1程度にしか達していない。特に三菱グループ・三井グループ・芙蓉グループに関して、集団内持ち株比率に変動は見られないものの、集団内仕入比率は大幅に減少している。

第2に、集団内仕入比率の内訳に関して、総体的には、総合商社のメンバー企業からの仕入率には変動がみられないものの、メンバー企業の総合商社からの仕入率は減少傾向を示している。このことは、六大企業集団のメンバー企業間の取引関係に占めていた総合商社の地位の低下を意味する。

第3に、メンバー企業の業務提携先に関して、メンバー企業以外の企業との提携の割合（96.7%）ならびに外国企業との提携の割合（16.1%）は、メンバー企業を含む業務提携の割合（3.3%）を大幅に上回っている。ここで想定可能な理由は、六大企業集団のメンバー企業が原則的には一業種一事業者を構成しているからである。なお、メンバー企業間の業務提携またはメンバー企業とそれ

以外の業務提携の内容は、様々な業務分野（例：研究開発提携、技術提携、販売提携、生産提携、物流提携、購入提携、複数分野提携）にわたっている。

3 六大企業集団の構成

業種／グループ	三井グループ	三菱グループ	住友グループ	芙蓉グループ	三和グループ	第一勧銀グループ
金融・保険業	(さくら銀行) 中央三井信託銀行 三井生命保険 (三井海上火災保険)	(東京三菱銀行) 三菱信託銀行 (明治生命保険) (東京海上火災保険)	(住友銀行) 住友信託銀行 住友生命保険 (住友海上火災保険)	(富士銀行) (安田信託銀行) (安田生命保険) (安田海上火災保険)	(三和銀行) (東洋信託銀行) 日本生命保険	(第一勧業銀行) 朝日生命保険 富國生命保険 (日産火災海上保険) (大成火災海上保険) みずほインベスタートーズ証券
商業	三井物産 三越	三菱商事	住友商事	丸紅	ニチメン 日商岩井 岩谷産業 高島屋	伊藤忠商事 日商岩井 兼松（休会中） 川鉄商事 西武百貨店 イトーキ
林業			住友林業			
鉱業	三井鉱山		住友石炭鉱業			
建設業	(三井建設) 三機工業	(三菱建設)	(住友建設)	大成建設	大林組 東洋建設 錢高組 積水ハウス	清水建設
食品業	日本製粉	麒麟麦酒		日清製粉 サッポロビール ニチレイ	伊藤ハム サンタリー	
織維				日清紡績 東邦レーヨン	ユニチカ	
紙・パルプ	王子製紙 日本製紙	三菱製紙		日本製紙		王子製紙
化学	三井化学 東レ 電気化学工業	三菱化学 三菱瓦斯化学 三菱樹脂 三菱レイヨン	住友化学工業 住友ペークライト	昭和電工 興羽化学工業 日本油脂	帝人 トクヤマ 積水化学工業 宇部興産 日立化成工業 田辺製薬 藤沢薬品工業 関西ペイント	電気化学工業 協和発酵工業 日本ゼオン 旭電化工業 三共 資生堂 ライオン 旭化成工業
石油・石炭製品		(日石三菱)			コスモ石油	昭和シェル石油
ゴム製品					東洋ゴム工業	横浜ゴム
窯業・土石製品	太平洋セメント	旭硝子	日本板硝子 住友大阪セメント	太平洋セメント		太平洋セメント
鉄工	日本製鋼所	三菱製鋼	住友金属工業	日本鋼管（NKK）	神戸製鋼所 日新製鋼 中山製鋼所 日立金属	神戸製鋼所 川崎製鉄 日本重化工業
非鉄金属	三井金属鉱業	三菱マテリアル 三菱アルミニウム 三菱電線工業 三菱伸銅	住友金属鉱山 住友軽金属工業 住友電気工業		日立電線	日本軽金属 古河機械金属 古河電気工業
一般機械器具		三菱化機	住友重機械工業	クボタ 日本精工	エヌティイヌ	新潟鐵工所 井関農機 荏原製作所
電気機械器具	東芝	三菱電機	日本電気	日立製作所 沖電気工業 横河電機	日立製作所 岩崎通信機 シャープ 日東電工 京セラ	日立製作所 富士電機 安川電機 富士通 日本コロナビア
輸送用機械器具	トヨタ自動車 三井造船 石川島播磨重工業	三菱重工業 三菱自動車工業 三菱ふそうトラック・バス		日産自動車	日立造船 新明和工業 ダイハツ工業	川崎重工業 石川島播磨重工業 いすゞ自動車
精密機械器具		ニコン		キヤノン	ホーヤ	旭化成工業
不動産業	三井不動産	三菱地所	住友不動産	東京建物		
陸運業				東武鉄道 京浜急行電鉄	阪急電鉄 日本通運	日本通運
水運業	商船三井	日本郵船			商船三井	川崎汽船
倉庫・陸運関連業	三井倉庫	三菱倉庫	住友倉庫			洗澤倉庫
サービス業・その他		三菱総合研究所			オリックス 大阪ガス	オリエントコーポレーション 東京ドーム

(注) 1：本資料は、公正取引委員会「六大企業集団の実態について第一第7次調査報告書一」(2001年5月18日)に基づいて作成したものである。

2：三井グループのトヨタ自動車はオブザーバーである。

3：アミ掛け部分は複数の社長会に重複加入している。

4：第一勧銀グループの兼松は1999年10月1日より休会している。

5：社名変更等に関しては、2001年時点の社名を括弧内を用いて示している。

XVI 企業集団と系列

4 六大企業集団の変容

1 六大企業集団と企業グループ・企業系列

六大企業集団のメンバー企業間には、①社長会の結成、②株式相互持合い、③資本関係の確立と維持（＝メインバンクとしての都市銀行からの融資の受入）、④役員の派遣・受入・兼任、⑤長期継続的な取引関係の確立と維持という関係をみて取ることができる。

▷企業集団

⇒ XIII-3 「日本型企業結合システム」

▷取引関係

⇒ XIII-4 「企業間の取引システム」

いわゆる**企業集団**は、企業グループまたは企業系列の類概念としてとらえられる場合もある。しかし企業集団が様々な産業部門に属する複数の巨大株式会社企業から構成されていると仮定すれば、企業グループまたは企業系列は、企業間における結合関係や**取引関係**に基づいて構成されている。例えば、企業系列は、特定の製造企業と部品納入企業との長期継続的な取引関係を通じて形成される。また、「系列」のローマ字表記“keiretsu”は、日本国内における閉鎖的な取引慣行を指して用いられてきている。1980年代の日米構造協議においては、系列内部における排他的な取引慣行や市場の閉鎖性が問題視されていた。なお、最近の英語圏において、“keiretsu”という英語は、株式相互持合いや排他的な取引関係によって結合された企業群を指している。

2 エクイティファイナンスの増加と「持合い崩れ」

六大企業集団を構成していた事業会社は、1980年代に、大量の**エクイティファイナンス**を実施したものの、1990年代以降、自社の業績不振を穴埋めするために、自社保有の銀行株を含む株式の売却に転じた。金融会社もまた1990年代後半に相次いだ都市銀行や証券会社の破綻や2002年3月期に導入された持合株式の時価会計の導入を受けて、自社保有の株式を売却した。このような経過を経て、六大企業集団のメンバー企業間における株式相互持合いは緩やかにではあるが、しかし確実に解消に向けた下降線を描いてきている。もっとも当初は、六大企業集団に「持合い崩れ」が起こることはなく、また旧財閥系企業集団に至ってはメンバー企業の株式の売却はあたかも聖域にメスを入れるかのように報じられていた。しかしなニッセイ基礎研究所「**株式持ち合い状況調査**（2003年度版）」によれば、事業会社は1993年以降、株式持合いを実質的に解消し、金融会社もまた1996年以降、株式持合いを実質的に解消してきているという。

▷株式持ち合い状況調査
株式会社ニッセイ基礎研究所は、相互に株式を保有し合う関係を「株式持合い」と定義して、上場企業間の株式持合い状況を1997年から2003年にかけて継続的に調査・公表してきている。

3 都市銀行間の経営統合と六大企業集団の変容

六大企業集団に特徴的であった株式持合比率は1990年代前半から現在にかけて下降線を辿ってきている。こうした企業間の結合関係は、対象企業の株主構成や安定株主の比率などを通じて明らかになる。またバブル経済崩壊後、メンバー企業間の関係は、急速に変化した。特に、同一企業集団ではなく双方ともに異なる企業集団の都市銀行間の経営統合や合併は、以下のような理由によって、六大企業集団における企業間関係の構図を塗り替えることとなった。

1990年にバブル経済が崩壊し、都市銀行は、他の金融機関と同様に多額の不良債権を抱え込むこととなった。時期を前後して、1993年3月末から、日本の金融機関にもBIS（Bank for International Settlements：国際決済銀行）の自己資本比率規制が適用された。金融機関を取り巻く環境の変化の中で、六大企業集団のメンバー企業のメインバンクとしても機能していた都市銀行は、持株会社制度を活用しながら、同系列または異系列の都市銀行ならびに信託銀行との経営統合や合併を推し進めるようになったのである。

以下に数例を挙げれば、株式会社富士銀行（＝芙蓉グループ）・株式会社第一勧業銀行（＝第一勧銀グループ）・株式会社日本興業銀行（＝長期信用銀行法によつて設立された民間銀行）が経営統合して、持株会社みずほホールディングスが設立された。また、株式会社さくら銀行（旧株式会社太陽神戸三井銀行〔＝三井グループ〕）と株式会社住友銀行（＝住友グループ）が合併して、株式会社三井住友銀行が設立された。さらに、株式会社東京三菱銀行（＝三菱グループ）と株式会社UFJ銀行（＝UFJグループ〔旧三和グループ〕）が合併して、株式会社三菱東京UFJ銀行が設立された。

都市銀行間の経営統合や合併は、同系列または異系列という垣根や、旧財閥系企業集団または銀行系企業集団という垣根を越えて実施されてきている。都市銀行のいわば再編の時期とそれを前後して、六大企業集団のメンバー企業問においても経営統合・合併・業務提携などが増加した。例えば、保険業に属する生命保険会社と損害保険会社の合併や業務提携であり、化学や鉄鋼に属する事業会社間の合併などである。そして依然として、六大企業集団のメンバー企業問には、社長会、資本関係、人的関係、取引関係などを通じてメンバーシップが共有されている。またメンバー企業にも法人格上の独立的な地位が保障されている。しかし同時に他方で戦後60年を迎えた今、六大企業集団における企業間関係を特徴づけていた株式相互持合いは解消の方向に向かっている。六大企業集団とそのメンバー企業が日本経済全体に占める地位の変動を含めて、今後の観察が重要であろう。

XVII 産業集積（クラスター）

1 産業集積の定義と類型

1 21世紀の企業立地について

21世紀を迎えた現在、グローバルな企業間競争がますます激しくなっている。こうした時代においては、企業立地に関する問題もグローバルに考える必要がある。例えば、1980年代後半から、日本の家電製造企業にとっての工場立地の目的はコスト削減であった。従って、コストの安い都市部から国内の地方へ、次いでアジア、そして現在は中国へと工場を移転させている。あるいは、日本の自動車会社は、貿易摩擦の緩和と為替リスクの軽減、さらに現地化を目的として北米に工場を移転させた。現在では、BRICs⁴と呼ばれる大国の発展も著しく、それにともなって企業立地の重要性も増大している。

さて、21世紀の企業間競争における重要なカギは知識の創造である。いかにして、競合他社との差別化を可能とする知識を創造するかが問題となるが、その際に、立地問題、特に産業集積が大きな影響を及ぼすことが注目されている。まずは産業集積に関する様々な論議についてみていく。

2 マーシャル、ウェーバーの産業集積理論

A. マーシャルは集積の利益について、外部経済という言葉にまとめている。外部経済とは、集積に立地する企業が、集積の拡大によって得られる利益を意味している。具体的には、①同一の熟練職種に従事する人々が相互に近隣から得られる利益、②補助産業の成長によって得られる利益、③高度に専門化された機械の利用によって得られる利益などがあげられている。これらは、いずれも様々な資源を共同保有、共同利用することで生産費を低減することが可能であることを指摘している。

A. ウェーバーは、立地条件の中でも輸送費要因を重視して集積の形成を解明した。輸送費は、原料や製品の重量と輸送距離に比例する。その結果、原料の重量が重ければ、原料輸送費を考慮して原料採取立地地が選択され、同業企業が集積する。あるいは、完成品の重量が重ければ、消費地において生産したほうが輸送費を削減できる。その結果、消費地立地地が選択され、そこに集積が形成されたとした。これ以外に、集積に関しては、生産費用の低減とインフラストラクチャー整備によって利益を得られると指摘している。これらの理論は、古典的ではあるが現在でも十分に通用しており、実際、インフラ整備は企業立

▶ BRICs

21世紀に入って急速な経済発展を遂げているブラジル(Brazil)、ロシア(Russia)、インド(India)、中国(China)の頭文字をとった造語。従来の政治大国から経済大国への転換にともなう新たな巨大市場の出現に注目が集まっている。

▶ インフラストラクチャー (infrastructure)

略してインフラとも呼ばれる。生活や生産を可能とする社会的基盤を意味する。具体的には電気、ガス、水道、道路などの設備や、学校、病院、福祉施設など。

地に影響を与える要因となっている。

3 柔軟な専門化

1980年代に入って、ピオリ&セーブルが柔軟な専門化という概念を提唱し、注目を集めた。そこではシリコンバレー⁴やイタリアのボローニャ地域⁵を研究し、その優位性について、従来の大量生産主義ではない、柔軟な専門化という概念によって説明した。彼らは、20世紀中盤までの産業の優位性を、アメリカの自動車産業に代表される大企業を中心とした大量生産に見出した。しかしながら、大量生産方式は行き詰まりをみせ、柔軟な専門化とそれを実現する家内制手工業的枠組みが復活しつつあり、それを実現するのが産業集積であると指摘した。すなわち、同質的な企業が密集する集積は包括的な関係をもつコミュニティを形成し、柔軟な協働体制が確立される。また、密接なつながりの中で技術を伝達していくことで専門化が促進され、継続的なイノベーション創造の重要な手段となる。こうして総合的な優位性が生み出される。例えば、豊田や日立などの日本の企業城下町、第3のイタリア、そしてアメリカのシリコンバレー⁶やルート128⁷があげられる。それぞれの強みは異なるものの、共通するのは産業集積が発展しており、そこで柔軟な専門化が実現されていることである。

4 クラスター理論

また、ポーターは、立地の重要性を説いて、クラスター理論を打ち出した。彼は産業集積を単なる企業の集積ではなく、大学や研究機関、各種団体などを含めた幅広い集積という意味でクラスター（ぶどうの房）という言葉を使用している。すなわち、クラスターとは「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義されている。クラスター内に立地する企業は、密接なネットワーク関係において相互作用を行い、競争優位を創造するのである。

これらの理論をまとめると、現在の産業集積は、①地理的に近接して多数の企業が立地している、②企業だけでなく、研究機関や各種団体などの多様な組織が立地している、③それら組織がネットワークを形成し、様々な相互作用を行い、その結果、外部経済性、あるいは競争優位の創造などの効果が發揮されている、などが特徴としてあげができるであろう。現代の産業集積は、単に同業他社が密集しているだけではなく、また、外部経済性のみが優位性ではないという点において、マーシャル、ウェーバーの時代とは異なっている。それは、従来よりも多様な協力関係を構築する必要があるために、産業集積の性格が変わってきたからである。次節においては、こうした産業集積の形成プロセスを明らかにし、それをもとに類型化を行う。

シリコンバレー

⇒ XIII-1 「シリコンバレー」

イタリアのボローニャ地域

イタリア北部にあるエミリア・ロマーニャ州ボローニャ市の周辺地域。多様な産業の中小零細企業が多く集積し、市場の変化に機敏に対応することで成長を実現している。また、ボローニャ大学法学部はヨーロッパ最古の大学であり、進取の気風に富む文化的な都市として知られる。

イノベーション (innovation)

「革新」と訳され、新製品、新サービス、新技術、新組織やそれを創造する活動 자체を意味する。企業は存続、成長するためにはこうしたイノベーションを常に創造しなければならない。イノベーションが単なる発明と異なるのは、一定の社会的影響を与えうるものでなければならない点である。

ルート128

アメリカ、ボストン郊外の国道128号線の周辺にハイテク企業が集積している地域。大型コンピュータ時代をリードしたが、その後のダウンサイジングに対応できず衰退してしまった。研究機関もMITやハーバード大学などが隣接している。現在はバイオ関係の集積として復活しつつある。

XVII 産業集積（クラスター）

2 産業集積の形成プロセスと類型化

産業集積は、企業やその他組織が地理的に密集している状態であり、その理由は様々であるが、それらは、その形成プロセスによって、地場産業型、企業城下町型、スピノフ・スピナウト型（水平分業型）の3種類に分類可能である。ここからはそれぞれの形成プロセスと類型をみていくことにしよう。

1 地場産業型

地場産業型は、その土地でしか取れない資源がある、あるいはその土地特有の需要に応じるなどの形で企業が誕生し、そこに集積が形成され発展してきたタイプである。共通するのは、零細企業が多く、職人の個人企業が多いこと、低コストを武器とした汎用品産業が多いこと、外部問屋制を採用し、自らは営業、マーケティングなどの機能をもたないことなどがあげられる。

地場産業型の優位性は密接なコミュニティにある。そこでは、濃密なコミュニケーションが図られ、技術の伝承などが容易となり、外部経済の利用もスムーズに行われるようになる。また、原材料の产地であれば当然、原材料の入手が容易であり、消費地の近くであれば市場情報の収集も容易となる。例えば、鯖江の眼鏡産業は農家の農閑期の副業として始まり、一大消費地であった東京、大阪から職人を招聘し、その弟子が分離独立する過程で集積が形成された。

こうした地場産業企業は、コスト競争力に劣り、マーケティング機能も脆弱な場合が多く、吸収合併や廃業を余儀なくされている。今後の方向性は、こうした点を改善し、何らかの高付加価値化を目指すことになるであろう。例えば、今治のタオル産業は、アジアや中国の台頭によって衰退したが、様々な高機能製品の開発や独自のデザイナー育成によるブランド化などを通じて復活しつつある。

2 企業城下町型

続いては企業城下町型産業集積についてみてみる。これは、ある大企業が中心となり、その下請企業が近辺に立地し、集積を形成してきたタイプである。新日鉄の八幡、あるいは豊田や日立などがあげられる。

企業城下町型の場合、中心となる大企業に対する周辺の企業の依存度が非常に高い。その結果、周辺企業は個々の競争優位自体が中心大企業に左右されるので自立化が難しい。しかも、コスト競争力を失いつつある日本の製造業では、

▶ コミュニティ

共同体、または共同社会という意味。単なる特定の地域を指すよりも、そこに住み、様々に交流を行なながら生活する人たちの集団という意味合いが強い。産業集積においては、企業はある一定の範囲内に密接して立地するために、コミュニティが形成され、それが知識の相互作用にプラスの影響を与えることが多い。

豊田などの例外を除いて、ほとんどが今後の方向性を模索中である。

新日鉄八幡の場合、明治期、官営八幡製鉄所の設立がきっかけとなり、周辺に金属加工業などの中小企業が集積した。しかしながら、現在は、最盛期の4分の1の規模まで縮小しており、集積する中小企業も大きな影響を受けている。ただし、新日本製鉄との協働により、高度な技術を蓄積している企業もあり、それらは他企業の需要を求めて、新たな方向性を模索している。

他方、現在、業績が好調であるトヨタ自動車を中心とする豊田地区的集積は、トヨタ自動車を中心として1次下請、2次下請、3次下請といったピラミッド型の集積が近隣地区に形成されている。

トヨタの場合、トヨタの需要搬入機能が強力であることのほかに、下請企業自体も、トヨタとの協業によって独自の競争力を身につけることができ、すでに単純な下請ではないという点で、上記の事例と異なる。カンバン方式などトヨタの競争優位自体が下請グループ企業の存在なしでは成立しないものであり、その結果、下請け企業自体も競争力を保持するようになったのである。

企業城下町では、親会社と下請企業という上下関係が固定化したまま発展してきた。しかし、競争の激化にともない、従来の枠組みでは生き残りが難しいのは明白である。イノベーションの創造を中心として、相互にいわゆる Win-Win の関係を、構築することが今後の課題である。

③ スピンオフ・スピンドアウト型（水平分業型）

スピンオフ・スピンドアウト型とは、ある大企業や大学から多数の企業が独立することで集積が形成されるタイプである。単一の、あるいは少数の企業や大学から独立した企業は、文化的・社会的背景を共有しているため、コミュニケーションが容易となり、イノベーションの創造が促進される傾向にある。この状態をミリューと呼び、近年の産業集積の優位性として注目されている。

また、このタイプは同一業種企業が複数存在する水平分業型となる傾向があり、集積内において競争と協働が入り乱れる状態になる場合が多い。

例えば、シリコンバレーがこのタイプに該当する。シリコンバレー初期に立地した企業は HP などスタンフォード大学出身者による企業が多く、ここからさらにベンチャー企業が独立することで集積が発展した。シリコンバレーにおいては、これらベンチャー企業が大企業とも対等な立場で参加するネットワークが構築され、相互に協働、あるいは競争する中で成長している。

スピンオフ・スピンドアウト型は、イノベーションの創造を促進する傾向にある点において、現在、最も注目される集積である。今後の集積のあり方としては重要な類型である。この後は、産業集積のもつ多様な優位性について、類型を参考にしながら、解説していくことにしよう。

► カンバン方式

⇒ XII-3 「産業集積の類型別にみる中小企業と将来像」

► Win-Win

企業間や企業と顧客の間ににおいて、相互に利益を提供し、共存共栄を図ろうすること。従来の企業間競争においては勝ち負けを競っていたが、近年は企業間関係が非常に複雑になり、単純な勝ち負けの構図を描きにくくなっているために、こうした共存共栄の概念が生まれつつある。

► スピンオフ・スピンドアウト

企業から離脱して新しい企業を設立すること。スピンオフは離脱した元の企業との関係を持続させるのに対し、スピンドアウトは完全に関係を断ち切る場合を指す。スピンオフが、離脱した企業との関係によってリスク回避が可能である一方で、スピンドアウトは従来の関係に束縛されずに自由に新しいことを追求できる利点がある。

► ミリュー (milieu)

従来の産業集積の経済的側面に文化的側面を付加した概念。この場合、文化的側面とは制度や習慣、風土などを含んでいるが、そうした文化的同一性が高い領域において、企業が密接して活動し、集積を構成している場所がミリューとされる。

XVII 産業集積（クラスター）

3 産業集積の優位性

▶アウトソーシング（out-sourcing）

従来、内部組織において自前で処理してきた作業を外部に委託すること。外部の専門業者に委託することで、作業の効果を上げ、コストを削減することができる。アウトソーシングはIBMがシステム関連の設計・運用・保守を請け負ったことから始まった。

▶ベンチャー・キャピタル（venture capital）

ベンチャー企業に対して資金提供を行う投資会社。通常、株式の取得という形で投資を行ってベンチャー企業の資金需要に応じる。また資金だけではなく、様々な経営アドバイス、サプライヤーや顧客の紹介、経営陣の派遣など、ベンチャー企業の弱点を補完するサービス提供している場合が多い。

▶フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション

直訳すれば「顔と顔を付き合わせる情報伝達」となり、伝達できる情報の質が最も豊富であるとされる。企業間のコミュニケーションに限定すれば、電話、FAX、メール、手紙など様々な手段が存在し、状況に応じて使い分けられている。イノベーションの源泉となる暗黙知は、通常、含まれる情報量が非常に豊富

産業集積には先に述べたようにプロセス別に3種類に大別可能であるが、同時に優位性に関しても大きく2つに分類可能である。外部経済が発生すること、知識創造によるイノベーションの可能性が促進されることの二点である。ここからはその優位性に関して詳しくみしていくことにしよう。

1 外部経済

産業集積の優位性としての外部経済効果は、3つにまとめられる。

第1に補助産業の成長によって得ることのできる利益とは、当該産業を支えるための補助的業務に特化した企業が多数、立地することである。例えば、会計事務所や弁護士、税理士などから事務のアウトソーシングなど、現代であれば、ベンチャー・キャピタルやコンサルタントなども含まれるであろう。

第2に高度に専門化された機械の利用によって得ることのできる利益とは、それらの機械を共有するなどの効率的な利用が可能になるということである。高度に専門化された機械は高価であり、また、汎用性が低いため、特に中小企業一社での購入は困難である。しかし、地理的に近接した状態である集積内では、共同利用することが可能となる。

以上の優位性については、地場産業型、企業城下町型、スピノフ・スピナウト型のいずれにおいてもあてはまるものである。特に、集積の大半を占める中小企業にとっては、擬似的な規模の経済、範囲の経済を獲得することが可能となる。

第3に同一熟練職種に従事する人々が相互に近隣から得ることのできる利益とは、熟練技術の伝達に関する意味している。熟練の技術とは別の言い方をすれば暗黙的知識の集合である。産業集積においては、一定範囲の地域に企業が集中するため、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションによる効果的な暗黙知の伝達が行いやすい。従って、その地域に立地することで学習が進行し、イノベーションの源泉である知識の創造が促進されるのである。

マーシャルの第3の指摘は、外部経済というよりも、現在においては、産業集積の最も重要な優位性であるとされるイノベーションの創造に関するものである。次に、そのほかの論者によるイノベーションの創造に関する優位性の指摘についてみていく。

2 知識の創造とイノベーション

知識の創造とイノベーションに関して、産業集積の優位性はまず第1に集積内においてネットワークが構築され、そこでシナジー効果が発揮される点である。集積内に立地する場合、垂直および水平方向に存在する様々な関係企業や関係団体と地理的に近接するために知識や活動の共有が可能となり、これが集積を構成する企業や産業の生産性を向上させるのである。

第2の優位性として、集積は企業や産業のイノベーション能力を強化し、生産性の成長を支えるという点を挙げている。これは集積に立地することで、当該産業に関する最先端の情報・知識を入手することが容易となり、その結果、イノベーションの創造を促進することになるからである。集積内における競争の存在もイノベーションの創造を後押しする要因である。

他に、産業集積における知識の創造とイノベーションの優位性については、先に述べたミリューという視点からも述べることが可能である。ミリューに立地した企業は、文化的、経済的両面の優位性を生かして相互にイノベーション創造能力を促進する。同時に、それら企業の相互作用によってミリューが再生産されている。

企業がミリューに立地することでイノベーション創造能力が促進する理由は、その文化的側面に依存している。すなわち、ミリューに立地する企業は、企業間の地理的および社会的な近接性により密接な相互作用が可能となり、その結果、情報入手能力が高まり、新しい知識の創造を促進し、イノベーションが促進されるのである。

地理的近接性によって、イノベーションの源泉である暗黙知がより伝達しやすくなり、また社会的近接性によって言語、思考方法、価値観など社会的な文脈を共有しているために相互作用をより円滑にし、さらには新しい情報・知識の創造が促進されると考えられるのである。

以上、知識創造によるイノベーションに関する優位性についてみてきた。これらの優位性は現在の集積においては必要条件となってきており、成功している産業集積においては必ずみられるメカニズムである。また、従来型といえる地場産業型、企業城下町型もこうした動きを強めており、例えば、三井造船から分社化した企業が数社あり、それらは独自に特許を出願するようになってきている。また、下請企業においても実は日本では数少ない技術をもった企業が存在し、それを生かして新たな展開を試みている。その際には、三井造船は研究施設を開放したり、あるいは海外の展示会の出展への援助を行ったりしている。また、トヨタのカンバン方式などは、まさに集積としてイノベーションを創造したことが現在の成功の鍵となっている。

かつ微妙なため、直接的なフェイス・トゥ・フェイスでなければ完全に伝達できない場合が多いため、ITが発達した現在においても、その重要性は変わりがない。

XII 産業集積（クラスター）

4 産業集積の将来

ここまで、産業集積について様々な角度から検証してきた。ここからは今後の方向性についてみていくことにしよう。結論からいえば、産業集積は、イノベーションの創造を促進するものでなければならないであろう。そのためには、①立地企業の相互作用のさらなる密接化、②立地企業の多様性の促進、③ITの活用、の三点が重要となってくるであろう。

1 相互作用の密接化

第1に相互作用の密接化である。産業集積において、新しい知識が創造されイノベーションが促進されるメカニズムは、密接なコミュニケーションを基礎とした相互作用である。今後、イノベーションの創造が、産業集積の優位性においてますます重要となり、そのためには、相互作用をより密接化させる方向に進展するのではないかと考えられる。

例えば、トヨタを中心とする産業集積が好例であろう。豊田市を中心に近隣にピラミッド構造を形成する典型的な企業城下町であるが、他の同様の集積と異なるのが、企業間の相互作用の密接度である。

代表的なのはカンバン方式と呼ばれる生産方式である。これを一言で説明すれば「需要がある分だけ生産する」ということになる。自動車を構成する部品点数は数万点に及ぶ。それらを必要最低限の在庫のみで、常に融通するために製品受注状況や在庫状況を共有しておく必要がある。密接な相互作用が必要であるとともに、いわゆる「ジャスト・イン・タイム」を実現するには地理的にも近接している必要がある。トヨタはこれらを実現し、高い生産性と高品質を実現している。

また、製品構想段階から下請企業を巻き込むことで、モデルチェンジのサイクルを大幅に短縮しているが、これも相互作用の密接化が重要である。

2 多様性の促進

イノベーションの創造を促進するには、多様性を促進する必要がある。ミリュー・アプローチによると産業集積には文化的同質性を背景としたコミュニケーションを促進する要因があり、その結果、イノベーションの創造を促進するとされている。しかしながら、同質的な企業間の相互作用によっては、同質的、言い換えれば漸進的なイノベーションしか期待できない可能性が高い。もちろ

►ラディカル・イノベーション (radical innovation)
イノベーションには、まったく新しい内容をともなうラディカル・イノベーションと、既存のものの改良に留まるインクリメンタル・イノベーションの2種類に分類される。通常、ラディカル・イノベーションが創造された後に、それを改善しよりよいものにするためにインクリメンタル・イノベーションが行われることにあるが、厳密に分類することが不可能である。

►ブログ
ブログ（ウェブロゴ：Blog, Weblog）とは、個人的な体験や日記、その他多様なトピックが、時系列で比較的頻繁に記録される情報についてのWebサイト全般を意味する。このようなWebサイトの作成機能を

ん、それらも重要なのであるが、時には、既存概念を破壊するラディカル・イノベーション⁴の出現が期待される。なぜならば、既存の改良に過ぎない漸進的イノベーションは、新たなニーズを創造することなく、最終的には既存顧客の支持をも失いかねないからである。

ラディカル・イノベーションとは既存ベースの思考からは生まれてこない。そして、その場合にはミリューの強みである文化的同質性が逆に弱みとなってしまう可能性があるのである。異質性をもつ相手と相互作用することで、既存製品・サービスに対する異なる視点からの観察が可能となり、その結果、ラディカル・イノベーションを創造する可能性が高くなる。

その意味で、産業集積にも異質の文化をもつ企業や組織を意識的に招き入れることが必要となってくる。また、集積外部の企業や組織とのつながりを常にもっておくことも重要であろう。異質性を取り込みつつ、凝集性も同時に發揮することを可能とする方策としては、参入障壁を低くし、新規開業や新規参入が容易にできるようにすることが重要である。

代表的な事例としてはシリコンバレーが挙げられる。シリコンバレーは先に述べたように、コンピュータ関連のベンチャー企業が次々に起業することで、規模を拡大し、成長してきた。複数の同業者が競争し、また協働するという柔軟な関係を築き、多様性を保持してきたのである。

あるいは大田区の産業集積も、水平分業が発達し、多様性を維持してきた。大田区に持ち込めば、様々な需要に応えてくれるというのが大きな優位性となっていたのである。しかしながら、現在、企業数は減少傾向にある。多様性が減少すれば多様なニーズに応える事も難しくなり、集積としての優位性も低下する。今後は、新たな起業や、既存企業の継承などに関して、柔軟な姿勢で臨み、優位性を保つよう努力する必要があるであろう。

3 IT の活用と産業集積の関係

最後に、今後、これらの活動には、ITの影響は大きくなるであろう。常にフェイス・トゥ・フェイスの相互作用を実現するのは不可能であり、ITの活用は必要不可欠である。

インターネットの活用によるメールやウェブのやり取りはもちろん、近年ではブログ⁴やソーシャル・ネットワーキング・サービスなども利用方法によっては重要な意味をもってくる可能性がある。

例えば、NCネットワークというホームページは全国の製造加工業者を登録し、需給のマッチングを行っている。これは擬似的な集積の形成といえる。登録企業が増加した現在では、英語、中国語のページも展開、海外からの引き合いもできているようである。つまり、ITの活用次第で、産業集積の地理的範囲の制約が多少なりとも緩和され、広がりをもつ可能性があるといえよう。

提供するソフトウェアやサービスなどを指して呼ぶ場合もある。ホームページよりも手軽に情報発信が可能であることから、利用者が増加している。

ソーシャル・ネットワーキング・サービス (social networking service)

英語の頭文字を取ってSNSと略される場合もある。人々のつながりを重視して趣味や嗜好などに関する様々な関係をネット上で構築するサポートをするサービスである。そのため、インターネットの特徴でもある匿名性を排除し、会員からの招待状がなければ会員登録ができない制度を設け、信頼性、安心性に優れたコミュニティの提供を目的としている。

参考文献

- Marshall, A. *Principle of Economics*, Macmillan, 1890 (水越郎訳『経済学原理 第二分冊』岩波ブックセンター、1985年)。
- Piore, M. J. & Sabel, C. F., *THE SECOND INDUSTRIAL DIVIDE*, Basic Books inc. 1984 (山之内靖、永易浩一、石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。
- Porter, M. E., *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, 1998 (竹内弘高訳『競争戦略Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年)。
- Weber, A., *Theory of the Location of Industries*, University of Chicago Press, 1909 (篠原泰三訳『工業立地論』大明堂、1986年)。

XII 国際化の中の日本型企業システム



日本企業の所有システム

企業システムとは、企業がその環境との間で制度の選択をする結果できあがる、企業活動の枠組み（システム）である。企業の株式所有、資金の調達、企業結合、部品や原材料の取引の仕組み、雇用慣行など様々な企業活動の枠組みである。これらの企業システムがどのように形成され、また現在の国際化の中でどのように変容しているのかをみる。

1 株式所有システム

▶ 株式会社の所有構造の特徴

⇒ [X-4] 「日本の大企業の所有と支配」

▶ 円環状の持ち合い

⇒ [XII-3] 「日本型企業結合システム」

▶ 配当

日本企業の配当金の利回りは欧米企業と比べて低い。

日本の株式会社の所有構造の特徴⁴は、①法人所有比率が高く個人の所有比率が低いこと、②大企業間に広範に株式相互持合い（相互所有）がみられることがある。財閥解体後、株式は一時的に個人投資家に広く所有されるが、株式投資を行う投資家は拡大しなかった。乗っ取り防止や外資の参入を警戒して、銀行を中心に企業の株式持合いによる安定株主作りが進展した。企業と銀行の株式所有比率がしだいに上昇する一方で、個人の株式所有比率は90年代まで一貫して低下した。

日本企業に特有な株式相互所有は、六大企業集団のメンバー企業間に典型的に見られる。六大企業集団のメンバー企業は相互に株式を持ち合っており、マトリクス型ないしは円環状の持ち合い⁴を形成している。一方、企業集団メンバー企業以外の株式持合いは、企業とメインバンクとの間の株式持合いが中心である。

2 株式相互所有の影響

○ 経営者の権限の強化

株式相互所有が行われている会社においては、株主権の不在のために、経営者は株主の代理人であって株主の意向に反対することができないという制約から自由な立場を得ることができる。従って株主総会は形骸化し、株式配当⁴は低く、株主の干渉権は排除されるなど、経営者の権限が強い。その理由は、相互所有に参加している企業の経営者は株式所有先企業の株主総会に出席することはほとんどなく、白紙委任状を送付するのが一般的である。経営者はそれによって株主総会の議決権の大半を握ることができる。その結果、株式相互所有に参加している企業の経営者は、株主総会の決定権を掌握し、自社の最高意思決定の権限を握ることができるからである。

○全員経営者的意識の形成

このような強い権限をもった経営者（=一般的に社長）は前社長が取締役の中から自らの後継者（次期社長）を指名する。取締役も社長が自らの部下の中から任命する。株主総会は実質的にこうした人事を追認するにすぎない。従って、社長や取締役は株主の代理人や受託経営層ではなく、内部昇進が多いため一面では従業員の代表であり、従業員が出世したものとしての性格をもっている。そこで、社長から新入社員まで全員経営者の意識が形成され、また、日本企業の「所有」感覚⁴は資本金を出した株主だけのものではなく、企業で働く人＝経営者と従業員のものもあるという考えが生まれる。

○敵対的買収からの企業防衛

敵対的な買収の脅威があると、株価と配当を重視する短期的な視点からの経営となり、長期的な視野からの投資が行われなくなり、企業の長期的な健全性が脅かされる危険がある。しかし、株式相互所有により敵対的買収がほとんど不可能となっているため、企業を守ることができた。一方、株式相互所有により、市場の規律が働かないため、豊富な経営資源が非効率な経営者の下で十分に活用されてこなかった可能性がある。経営目標の日米比較をみると、アメリカ企業は投資收益率と株価の上昇という短期的視点のものが1位と2位になっており、日本企業は市場占有率が1位で、株価は下位から2番目である。

▶日本企業の「所有」感覚
「会社は誰のものか」というアンケートに対し、株主だけでなく経営者、従業員のものという回答が64%を占めていた。

3 株式所有システムの変化

1990年代における株式所有システムの変化⁴をみた場合、ほぼ一貫して相互所有の低下傾向を示しており、特に90年代半ば以降加速している。その原因は、①持合い株式の收益率がきわめて低い、②株式を保有する場合の企業経営リスクを強く認識するようになった、③株式の時価評価により株式持合いが自己資本を不安定化させることなどが考えられる。

変化の内訳をみると、以下のとおりである。(1)事業会社の金融機関株式の保有が著しく低下している、(2)金融機関の事業会社株式の保有も低下している、(3)事業会社と事業会社の間での株式持合いはほとんど減少しておらず、事業会社同士の間での株式の「安定」保有はむしろ増加している。

持合いから開放された株式は、外国人投資家による取得⁴、および国内の機関投資家による持ち株の増大の形で吸収されている。

このため、メインバンクの企業監視機能は低下し、外国人投資家や国内の機関投資家は採算重視の投資態度が強いため、事業会社は規模拡大の方針に代え、効率性を重視する経営方針にシフトしてゆかざるをえないと考えられる。

また、企業統治問題が注目を集めたり、株主代表訴訟が行われるなど株主復権の動きがみられる。

▶株式所有システムの変化
⇒ X-4 「日本の大企業の所有と支配」

▶外国人投資家による取得
⇒ XI-2 「株式所有構造の変化と株主総会」

XII 国際化の中の日本型企業システム

2 資金調達システム

1 間接金融中心のシステム

○間接金融システムの形成

日本企業の資金調達の特徴は、銀行借り入れ＝間接金融を中心としたシステムである。ただし、そうしたシステムが特徴的になるのは第二次世界大戦後であり、戦前は証券市場を中心とした直接金融が中心であった。それが戦前・戦中の統制経済下に自由な証券市場が規制され、株式・社債による資金調達が金融機関からの借り入れを下回り、それ以降そのまま継続した。

戦後は、家計の零細な貯蓄が政策的に銀行等の金融機関に集められ、投資に向かうという構造になった。資金の多くが貸出を目的とする銀行に流れため、企業の資金調達は銀行からの借り入れ依存を高めた。こうした企業の資金調達構造の問題と乗っ取りや外資参入防止のため、銀行を中心に企業の株式相互持合いが進展した。企業は実質的に銀行からの資金調達で成り立つ銀行依存型経営であるから、株主ではなく銀行に顔を向けた経営を行うこととなった。

○銀行依存型経営の特徴

銀行は元本と利息が安定的に返済されることを求めるものであり、企業に多くの収益があっても銀行への返済額は変わらないので、企業がリスクを冒すことは望まない。リスクを冒さない経営は、安定した収益を得ることを重視する。銀行経営は貸出の多寡で利益が決まるため、企業に資本の効率性を求めず、低い利益率でも支払利息を補うことのできる安定した利益が要求された。このため、企業経営者は銀行借入により多額の設備投資を行い、生産能力の拡大と売上増で市場占有率を高めることを目的とした。生産能力の上昇にともない、企業組織は拡大した。

○雇用・取引関係への影響

資金調達システムは雇用システムや企業間の取引関係へも影響を及ぼした。まず、雇用システムに関して銀行依存型経営では、企業は短期間で利益をあげなくてもよいので、即戦力を必要とせず、従業員を長期継続して雇用し、能力を育てることができる。また、企業間の取引関係についても、長期・安定的なものとなり、価格のみで市場から購入するのではなく、信頼できる製品を信頼できる相手から購入するという仕組みを構築できる。

▷ 市場占有率

⇨ XII-1 「日本企業の所有システム」

▷ 長期継続して雇用

⇨ XII-5 「日本型雇用・労使関係等のシステム」

▷ 企業間の取引関係

⇨ XII-4 「企業間の取引システム」

2 メインバンク・システム

○メインバンク・システムの特徴と機能

資金調達を銀行に依存している企業は、特定の銀行と特に強い結合関係を長期的・固定的にもつ、このようなシステムはメインバンク・システムと呼ばれる。メインバンク・システムの特徴は、①当該取引企業への高い融資比率、②相互持株による資本関係とメインバンクの高い持株比率、③メインバンクから企業への役員派遣という形による人的関係、④総合的な取引関係、⑤長期的取引関係、⑥総合的取引によるメリットの享受と破産リスクに対するデメリットの負担である。

メインバンクの機能には、以下のものがある。

(1)情報の非対称性によるエージェンシー・コストの引き下げ

企業経営者と融資者との間に情報の非対称性があるが、企業経営者が融資者に判断材料となる十分な企業情報を提供しない場合、融資者が要求するリスク・プレミアム=エージェンシー・コスト⁴が発生する。その際メインバンクが借り手である企業をモニタリングすれば、融資者と企業経営者の間の情報の非対称性を縮小し、エージェンシー・コストを引き下げることができる。

(2)リスクに対する保険

企業が経営危機に陥った場合、メインバンクが積極的に資金供給を行って救済することなどである。

(3)各種情報交換

メインバンクは企業に対して資金の効率的な調達と運用について助言したり、企業にとって有利な情報を提供できる。また、メインバンクも企業から従業員や系列企業との取引の斡旋を受けることができる。

○メインバンク・システムの変化

1990年代後半になり、日本の不況が深刻化すると、銀行の自己資本比率を支えていた保有株式の含み益が、株価の低落から含み損に変わり、加えて不良債権が表面化することにより、銀行自体の経営が急速に悪化することになった。このため、銀行の多くは、融資先の支援どころではなくなり、融資先の選別・切り捨てを行うに至った。不況期に多くの日本企業が倒産したが、その際メインバンクが企業の経営情報をほとんど把握していないことが判明し、メインバンクのモニタリング機能が低下していることが明らかとなった。さらに、大企業の間接金融から直接金融への移行、銀行の国際的な金融自由化⁴に対応した資金の効率的運用の必要性により株式相互持合いの解消が進むことなどによってメインバンク・システムは大きく変化しつつある。

▶エージェンシー・コスト (agency cost)

資金提供者（依頼者=プリンシパル）と経営者（代理人=エージェント）の間で発生する費用のこと。

▶国際的な金融自由化 金融ビッグバンといわれる。日本ではその一環として時価会計が導入された。

XII 国際化の中の日本型企業システム



3 日本型企業結合システム

1 企業集団

○企業集団の特徴

▶六代企業集団

⇒[XII-1]「六大企業集団と日本型企業システムの源流」

銀行・保険の金融機関と商社を中核とする企業集団が形成され、三井・三菱・住友・芙蓉・三和・一勧の**六大企業集団**⁴が典型である。六大企業集団のうち、三井・三菱・住友の各集団は、戦前の財閥が解体され、持株会社が禁止された戦後において、各集団の諸企業が再結集し、形成されたもので、旧財閥系企業集団といわれる。これに対し、芙蓉・三和・一勧は非財閥系の諸企業が、それぞれのメインバンクである富士・三和・第一勧銀（すべて合併前の旧行名）の各都市銀行を中核として結合したものであり、銀行系企業集団といわれる。企業集団は中核的な金融機関と集団内諸企業の株式相互持合いという、自己資本と他人資本との結合を媒介とした結合形態である。

企業集団は異業種の有力な大企業が相互に支援しあう横の関係であり、この相互支援体制はヒト・モノ・カネ・情報のあらゆる局面に及ぶ。①融資など金融的支援、②株式の相互持合い、③役員の相互派遣、④社長会による情報交換や各級レベルの相互研修、⑤各企業集団ごとのイメージアップ戦略、⑥新規事業の開発である。特に重要なことは、各集団がそれぞれ主要業種に有力企業を抱えていることであり、ワンセット主義といわれる。

○企業集団の変容⁴

▶企業集団の変容

⇒[XII-4]「六大企業集団の変容」

長引く構造的不況と国際競争の激化により、1990年代に入ると以下のような変化が現れた。

①企業集団内の合併・子会社化

合併の例としては、三井東圧と三井石油化学による三井化学、三菱化成と三菱石油化学による三菱化学の誕生があり、子会社化の例としては、日本信託銀行が東京三菱銀行の子会社となつたことなどがある。

②業界ごとの集団横断的な構造調整

三井系の小野田セメントと第一勧銀系の秩父セメントが合併し秩父小野田セメントが誕生し、その秩父小野田セメントと芙蓉系の日本セメントが合併して、太平洋セメントが誕生した。さらに、企業集団の中核である銀行の合併が行われた。さくら銀行（三井系）と住友銀行⁴¹、富士銀行と第一勧業銀行に加えて日本興業銀行が合併し、さらに東京三菱銀行とUFJ銀行（旧三和系）⁴²が合併した。

▶1 さくら銀行（三井系）と住友銀行は合併し、三井住友銀行となった。

▶2 富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行は合併し、みずほ銀行となった。

▶3 東京三菱銀行とUFJ銀行は合併し、三菱東京UFJ銀行となった。

③外資の傘下への編入⁴

日産自動車のルノー、三菱自動車のダイムラー・クライスラーへの編入がある（その後三菱自動車はダイムラー・クライスラー傘下から離脱した）。

2 企業系列

○企業グループ

企業集団内の1企業を頂点として子会社や孫会社、関連会社で構成される企業群を企業集団と区別して企業グループと呼ぶ。企業グループでは、資本結合関係から親会社と子会社、子会社と孫会社の間に支配・従属性の縦の関係が一般的に成立している。企業グループには、企業集団内の1企業を頂点として構成されるものほかに、企業集団に属さない新日本製鉄グループやパナソニックグループ、東急電鉄系グループ、セブン＆アイホールディングズ系グループなどがあり、独立系企業グループと呼ばれる。

○企業系列の種類

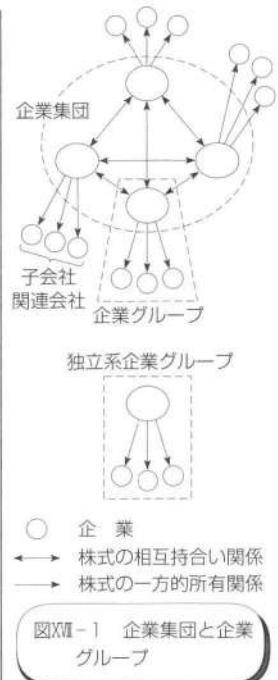
支配・従属性の縦の企業間関係をもつ企業群は系列と呼ばれる。系列には、親会社がコントロールする取引の部面によって、以下のものがある。

①下請系列：諸企業にまたがって連続する製品加工工程の最終段階に位置する巨大な完成品メーカーが、加工工程途上の諸企業を傘下に収めて作り上げるタイプの系列である。傘下の企業は一応独立する企業でありながら、協力、協賛メーカーとして下請系列に取り込まれ、上位系列企業から長期的固定的取引を獲得することと引き換えに、低コスト、高品質の部品の供給元として寄与してきた。自動車メーカー、家電メーカーが典型である。

②販売系列：川上に位置する大企業が、川下の取引先企業を自社の傘下に収めて作り上げるタイプの系列である。大企業が特約や代理店契約を結んだ販売店に、資金援助や経営・販売指導をすることにより販売店側も利益を享受できる関係にある。自動車メーカー、家電メーカー、化粧品メーカー、石油精製会社にみられる。

③仕入れ系列：巨大な流通企業が、自社に出荷する販売力の乏しいメーカーを傘下に収めて作り上げるタイプの系列である。大手コンビニエンス・チェーンやスーパーマーケットが中小規模の食品加工メーカーを傘下に収め、自社ブランドで製造させるケースが典型である。

④融資系列：銀行が、メインバンクとしての立場から融資先の企業を傘下に収めて作り上げるタイプの系列である。融資を受ける企業は、銀行から安定的かつ長期的に資金供給を受けることができ、経営危機に陥った際にも経営支援を期待できる。銀行は決済口座をもつことにより融資先企業の資金繰りを把握することで、リスクをはかりながら、長期的・継続的に融資先を確保できる。



出所：筆者作成。

▶外資の傘下

企業集団の結成は国内外の系列以外の勢力に支配されることを防ぐことも目的であった。企業集団の調整機能の限界としてとらえられる。

▶セブン&アイホールディングズ系グループ
イトーヨーカドー、セブン・イレブン・ジャパン、デニーズ等の持株会社セブン・アンド・アイホールディングにより形成されている。

▶下請系列

⇒ [W-4]「企業間の取引システム」

▶メインバンク

⇒ [W-2]「資金調達システム」

XII 国際化の中の日本型企業システム

4 企業間の取引システム

1 組織的市場取引

日本の市場では、企業間の取引は継続的・長期的に同じ相手と取引をする傾向が強い。その取引相手の数は少数に絞られるのが一般的で、取引を開始することは簡単ではない。しかし、いったん取引が開始されると簡単には取引停止になることはない。このような日本の企業間の市場取引は、「自由市場」概念が徹底しておらず、少数の企業と長期的・継続的に取引をすることにより、協力関係を作るものである。このような市場概念は、「組織的市場」と呼ぶべきもので、自由市場の概念に組織の原理が浸透したものである。組織原理が浸透した市場取引では、同一の相手と長期的かつ継続的な取引関係が結ばれる。取引の決定原理は、互いに自己の利益の利己的最大化を目指すのではなく、「共同利益の最大化」を原理とし、利害の調整はしばしば疑似的な権限関係に基づいて行われる。互いに利害が対立すると考えられる売り手と買い手が、長期的な協力関係になる。

取引をするヒトとヒトがつながりをもち、長期的な関係になり、互いに事情を理解することにより、協力関係が生まれやすくなる。このようなメリットを積極的に認めようとする市場取引関係が組織的市場取引である。典型的な例が下請企業と親企業との間の取引である。

2 下請系列での取引

○親企業との関係

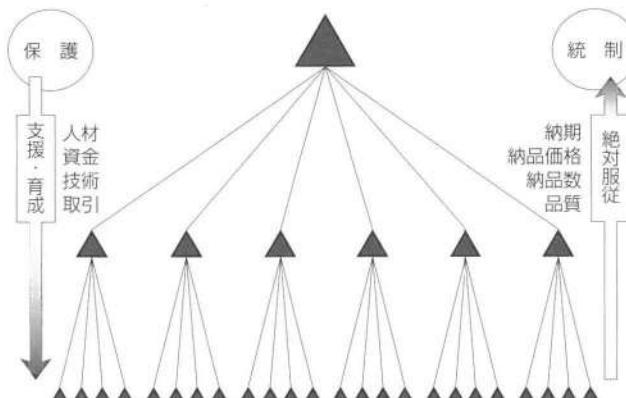
下請企業は親企業（=買い手）から委託を受けて、親企業の製品に使用される部品、付属品、原材料の製造や親企業が製品製造のために使用する設備、器具、工具等を製造・修理する企業である。価格、納期、品質、精度、取引量について親企業の意向が強く反映され、「共同利益の最大化」とはいえ、親企業との関係は対等ではない。しかし、親企業は下請企業に対して設備投資のための資金援助をしたり技術指導や経営指導などを行うことにより長期的な協力関係が築かれることになる。

○親企業による競争

系列化している下請企業は同じ分野について複数社あるというのが普通で、親会社が系列企業間で競争させており、見える手による競争といえる。これに

▶下請企業

⇒ XII-3 「日本型企業結合システム」



図XII-2 下請企業系列の親子関係

出所：池内秀己他『企業論（新版）』有斐閣、2004年、221頁より作成。

よって、親会社は下請企業に対して価格、品質、サービス等で互いに競争させることができる。一方、下請企業も親会社1社だけと取引するのではなく、複数の企業と取引することが多い。

1980年代には、下請企業の中に業種を越え、多様な企業と取引を拡大するものも現れるとともに、親会社が下請企業に期待する役割も単なる部品の供給源というものから、共同研究・開発のためのパートナーとしての役割に移行していった。

○国際化による下請系列取引の変化

日本の完成品メーカーは、下請系列を有するがゆえに、海外からの部品調達に消極的で、このため国際的には日本市場の閉鎖性として映ることとなった。しかし、あまりに固定化した下請系列は、逆に価格や品質の点で、より条件のよい系列外の部品メーカーの存在を見落とすことになる。一方、部品メーカーの中にも下請の地位に甘んじることなく、系列の殻を破って自立しようという企業が現れ始めた。こうして、1990年代末から、下請系列の急速な流動化が進んでいる。日産のゴーン社長（当時）の**系列廃止宣言**などにみられるように、特に日産やマツダのような外国企業の傘下に入った自動車メーカーで系列下請企業の絞り込みや系列外取引が増大した。

さらに、円高の進展や中国などのアジア地域の経済発展を背景に、海外に進出した大企業が海外のメーカーから部品を調達する割合を大きくしたり、また、完成品メーカーがインターネットを通じて部品の仕入先を全世界から公募する開放型ネットが実施されている。一方、親会社に促されて下請企業が海外進出するだけでなく、受注量が減少した下請企業が数社共同で海外での生産に乗り出した例もある。1社で保有する技術・生産能力は限定された部品にすぎないが、他社と協力すればより複合化された製品あるいは完成品まで作ることが可能だからである。海外では納入先を日本企業以外にも広げることができる。親会社一下請企業という分業体制は、グローバルな分業構造の中で変化しつつある。

►系列廃止宣言

1999年10月、日産のゴーン社長（当時）は、「1145社ある取引部品メーカーは、2002年までに600社以下に減らす」と宣言した。

XII 国際化の中の日本型企業システム

5 日本型雇用・労使関係等のシステム

1 雇用システム

○終身雇用制度

終身雇用制度とは、ある企業に就職して定年まで経営上の理由で解雇されることはなく、従業員の意思によらないで企業を離職することはないということが期待されている制度である。終身雇用制度は、新卒の一括採用制度および定年制度と一体となって運用されている。この制度では雇用の安定というメリットがある。従業員は、失業を恐れることなく、安心して仕事に打ち込むことができる。また、労使協調関係を生み出すのにも寄与し、企業内教育に関する投資の利益を企業側は確実に回収することができる。一方、デメリットは企業側が従業員を自由に解雇できないので、不況時に大きな赤字を生むことであるが、近年の不況下で定年前のリストラが増加している。

○年功序列制度

年功序列型賃金制度：従業員の賃金は、仕事の価値や成果に対して支払われる仕事給ではなく、属人給である。賃金は主として従業員個人の学歴、年齢、勤続年数などの属人的要素で決められる。比較的低い初任給から出発し、勤続年数とともに昇給する。ボーナスの所得に占める比率の高いこと、生活保障的な手当が支給されること、様々なフリンジ・ベネフィットを従業員に付与することも特徴である。近年年功序列型から成果主義的な賃金制度へ移行する企業が増えている。

年功序列型昇進制度：昇進においてもその人の能力よりもむしろ、学歴と勤続年数が重要な基準となる。しかし、年功は単なる年齢や勤続年数を意味するのではなく、勤続にともなう熟練、人間関係、リーダーシップ、忠誠心などを想定し、永年勤続における企業への貢献の意味も含まれている。

昇進に関して、中央官庁などの一部組織を除いて、若いときからエリートと非エリートを区別して、キャリアパスを設計するという慣行は少ない。多くの人にトップに近い地位まで昇進する可能性が開かれており、できるだけ多くの人を動機づけ、長期的な競争を促進するという効果をもっている。

日本企業では、一般的に経営者は従業員から選抜される内部昇進制度である。この制度は、従業員に平等にチャンスを与えることになりモラールを高める。

▶フリンジ・ベネフィット
(fringe benefit)
正規の賃金以外の諸給付のこと。社会保険料の雇主負担、社宅・独身寮、保養所、その他の福利厚生施設など。

○見えざる出資のメカニズム

年功序列型賃金制度では、一方で賃金が単調に増加し、他方で生産性はある年齢でピークに達すると考えられれば、従業員と企業とはアンバランスな交換関係を含んでいるとみなすことができる。終身雇用と年功序列型賃金制度の下では、従業員はまず短期間過大支払いを受け、次いで過小支払いの時期がかなり続く。最後に過大支払いという形で還付されるアンバランスな交換関係が、従業員と企業との間に存在している。その過小支払い分は企業の利益留保として企業の中に蓄積され投資される。その分が従業員の見えざる出資である。

2 労使関係のシステム：企業別労働組合

日本の労働組合は、企業ごとに結成される企業別組合である。欧米では、個々の企業単位を越えて同一産業に属する労働者によって組織される産業別組合か、あるいは各企業で働く同一職種に属する労働者によって組織される職種別組合の形態を取っている。

日本の労働組合では、組合役員は従業員の中から選ばれ、団体交渉や労使協議も企業内の労使で行われ、組合費も組合員の給与から労組に代わって企業が徴収する。また、従業員が組合員であることから、労働条件の改善には企業が業績を上げることが必要であることを理解し、経営側に協力的である。労使の対立が激しい場合でも、できる限り話し合いによって解決し、企業の存立にまで影響することは避けようという傾向がある。一般的に、労組の幹部になることは企業内の昇進における出世コースであり、労組幹部が重役へのコースとなっている場合がかなりある。なお、産業構造の変化とともに、労働組合の組織率は一貫して低下し、20%を割っている。

3 その他の日本型企業システム

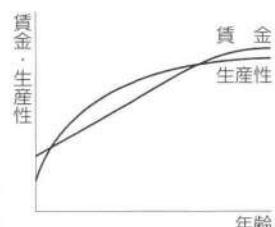
○生産システムの柔軟性と現場主義

日本企業の生産現場の特徴は、不完全な分業と柔軟性にある。生産現場においては、労働者の意見が尊重され、技術者は欧米のような指令者としての管理者ではなく、共同作業者であり、現場の調整が主たる仕事である。現場での改善が全体の効率を上げるという信念に基づく現場主義が重要な役割を果たす。

○情報の共有と平等主義

分業が曖昧で、互換性をもち各々の担当者の協力によって仕事が進められるためにはお互いに情報を共有する必要がある。制度的にも経営の合議制、稟議制度、異常に多い会議、ボトムアップ型の意思決定等が設けられている。

日本型経営システムの背景には平等主義の考えがある。ホワイトカラーとブルーカラー、管理職と労働者の間の待遇上の差異は欧米に比較して小さい。賃金体系以外に、食堂なども同じで、企業の一体感を醸成している。



図III-3 見えざる出費のメカニズム

出所：伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』2版』日本経済新聞社、1993年、519頁。

第 5 部

経営戦略の理論と実際



guidance

昨今、経営学の学習において、実践的な経営戦略論の必要性が広く認識されるようになってきている。そこでまずアメリカで研究が始まられた経営戦略論の展開を1960年代から時代を追いながら検討していく。そして現在最も重視されている経営戦略論の1つであるM.ポーターの競争戦略論を詳しく学ぶこととする。

企業の成長戦略において、M&A戦略はきわめて重要な地位を占めている。様々なM&Aの方法やその特徴について考えてみる。また、近年日本でも盛んになってきた大規模なM&Aや敵対的M&Aについて事例をあげながらみていくことにする。

M&Aは自社にとって必要な経営資源を獲得するために重要な戦略であるが、多額の資金を必要とするばかりでなく、大きなリスクを伴うのが普通である。これに対してアライアンスやコラボレーションは、一般に多額の資金を要することもなく、リスクも少ない。

現代企業の競争力強化のための重要な戦略の1つとなっているアライアンスとコラボレーションについても考えていく。

XIX 経営戦略の理論

1

経営戦略はなぜ重要なのか

▶情報化

技術革新の結果、各種の情報を取り扱う手段がより広範、より迅速、かつ低成本で収集・伝達することにより、従来まではとらえきれなかった様々な事柄を的確に把握できるようになっていること。

1 経営戦略とは

グローバル化、情報化などに象徴される経営環境の変化が激しさを増している今日の現代社会において、それらに対応するための企業の存続・成長戦略が問われている。我々は社会・経済の環境がめまぐるしく変化している現代社会に生きている。現代社会でどのように生きていくのかという問題は個々人がもっている人生観・価値観・哲学などがどのようなものなのかによって大きく変わることになる。このような問題は利益追求を目的とし、しかも組織という形をとっている現代の企業において解決しなければならない重要な課題である。

企業の経営戦略はこれらの課題を解決するために、必要な基本的な方針を提供してくれる。すなわち、経営戦略は少なくとも「どのような事業を起こすか」、「その起こした事業をどのように成長させていくのか」、「儲かっている事業と儲かっていない事業をどのような基準で区分し、将来のためにどのように投資するのか」、「同じ事業を行う競争相手の企業が現れた場合にはどのような基準で、どのようなプロセスで、どのような手法を使って行動すべきか」という問い合わせに対する基本的な答えを提供してくれる。

2 経営戦略という用語の由来

興味深いのは、この企業が駆使する「経営戦略 (corporate strategy)」という用語は、本来軍隊が戦争に勝つために必要であった「将軍の術」という言葉から由来したことである。軍の指揮官である将軍は戦争に勝つために、人（兵力、将校）、物（タンク、鉄砲、軍艦）、金（軍事資金）、情報（敵軍の状況、戦場の地形）を機敏にしかも正確に把握し運用する必要があった。第二次世界大戦の際に、戦争の裏部隊として軍需品などを提供するなどの活躍をしていた米企業は、それが終わった1945年以降平和な時期が続く中で戦争中に蓄積してきた様々な経験を企業経営に使う道を考えたであろう。実際に、米国で経営戦略が理論として登場したのは、第二次世界大戦の終了後15年から20年くらい経過した1960年代に入ってからであった。戦時中に将軍が果たした役割は企業のトップマネジメントに代わり、軍需資源として必要であった人・物・金・情報は、経営資源、すなわち人的資源（社員）、物的資源（工場、建物）、財務的資源（資本金）、情報的資源（内外的企業情報）にその意味合いが変わった。

戦略 (strategy)	経営戦略 (corporate strategy)
意味：将軍の術	企業行動の指針
主体：将軍	経営者
手段：兵力、軍事物資、軍資金 軍事機密情報など	人的・物的・金融的・ 情報的資源
目的：戦争に勝つため	企業の競争優位性の維持
対象組織：軍隊	経営組織
戦略の下部概念：戦術	全社戦略の下位概念：事業戦略
概念の発生時期：未知	1960年代以降

図XXX-1 戰略概念の経営戦略への変化

出所：筆者作成。



3 経営戦略の重要性

では経営戦略がなぜ重要なのか。具体的な例を取り上げてみよう。

米国で自動車メーカーとしてトップの座を競い合っている企業にジェネラル・モーターズとフォードがある。20世紀初頭米国自動車市場においてトップの地位を得ていたフォードが、1929年を境にその地位が逆転したことは有名な話である。過去において成功を収めていた **T型車** の大量生産・大量販売による低価格戦略のみに依存し固執していたフォードとは異なり、ジェネラル・モーターズは顧客の所得水準によって多様な製品を提供する **セグメンテーション** 戦略や、一般庶民でも車の購入費用を分割して支払うことが可能な割賦金融政策などの経営戦略を行った。

このように、経営戦略は企業の将来の姿、すなわち企業の存続・成長・衰退を決める重要な要因の1つであるといえる。

近年でも経営戦略の駆使に成功した米国の企業は数多く存在する。その代表的な例として我々に馴染み深いマイクロソフト、ディズニー、ウォルマートがしばしばあげられる。いうまでもなく、この3社の成功した理由の1つに経営戦略の策定と実行の優れた部分があることに異論を立てる人は少ないであろう。

特に、1990年代以降にみられるように、グローバル化と情報化を軸とする急激な経営環境の変化に対応するためには、従来のような硬直な経営システムでは将来の発展は無論、存続すら期待できないであろう。多様性、複雑性、不確実性などの急激な増加を特徴とするグローバル化に機敏かつ効率よく対応するため、各々の企業の経営者たちは数多くの戦略的および組織的課題に直面する。また、後者の情報化の波にいかに対応するかの問題は現代の企業経営に携わっているすべての経営者が抱えている重要な課題の一つでもある。

► T型車

1900年代初頭にヘンリー・フォードが自動車の大量生産体制に成功した車のモデル。当時、富裕層の占有物であった車を、安価で供給することによって一般庶民にも車が所有できるモータリゼーションの時代の幕開けとなった。

► セグメンテーション (segmentation)

自社が活動する事業領域を決定すること。セグメンテーションで行う内容は、市場を自社が参入する領域に分割し、均一化したニーズのもとに自社の活動範囲を決定することである。これは最初に「どんな範囲の地域でマーケティングができるのか」という地理的変数と、「どんな種類の製品を販売するのか」という製品ラインの決定が不可欠であ

XIX 経営戦略の理論

2 1960年代と1970年代の経営戦略論

ここでは経営戦略論の発展の流れを戦略が経営学の一領域として認識された1960年代以降の米国での動向を中心に整理する。その理論の成立背景、特徴、問題点を具体的に取り上げる。

1 1960年代：経営戦略理論の創生期

▶ 内部均衡志向

組織が成立・存続していくための条件を明らかにした理論が組織均衡理論である。組織が均衡を成し遂げるためには生存に必要な経営資源の獲得・利用が必要であるが、特に、組織内部での権限関係などによって直接的に必要な資源を獲得して均衡を維持しようとするのが内部均衡志向であり、環境的要因で均衡を図ろうとするのが外部均衡志向の概念である。

▶ チャンドラー (Chandler, Alfred D. : 1918-)
戦略という軍事用語を経営学において初めて提示した人物。

▶ アンソフ (Ansoff, H. Igor : 1918-)
『戦略経営論』という著書を通して、企業が目指す製品・市場範囲を決定していくプロセスを明らかにした人物。

▶ アンドリューズ (Andrews, K. R.)
初期において経営戦略についての概念的なフレームワークを提示するとして貢献度の高い研究を行った人物。

先述のように、軍事用語として利用されていた戦略 (strategy) という概念が経営学に導入されたのは、1960年代の米国であった。1960年代に登場した経営戦略論は、それ以前のものとは異質なもの、すなわち、従来の「**内部均衡志向**」から「**外部適応志向**」へと、また「日常業務・管理活動志向」は「戦略問題解決志向」への転換というパラダイム転換が行われた時期である。

1960年代に戦略の概念を企業経営において導入した人物として最も知られているのが**チャンドラー**である。彼は1962年に発表された『経営戦略と組織』という本を通して企業戦略の概念および組織構造との関係についての概念を確立した。

その後、より実践的な立場から、経営戦略を体系的に理論化した人物として登場したのが**アンソフ**である。特に、経営実務の最前線に戦略のコンセプトを導入するのに貢献した。彼は、1965年に執筆した『企業戦略論』という本で長期経営計画の立案の手続きについて整理した。彼は、特に、企業の意思決定を戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定に区分し、最上位の戦略的意思決定の策定プロセスについて研究した。

なお、1960年代の研究者としてSWOT分析 (SWOT Analysis) で有名な**アンドリューズ**がいる。彼は経営戦略の概念的枠組みを提供するのに貢献度の高い研究を行った。彼の基本的な考え方は、戦略を意思決定のパターンとみなすのが特徴である。経営者によって策定された戦略のロジックが適当であるかどうかを評価するにはいかなるものがあるか。彼によれば、企業における戦略の評価は、企業の強み (Strengths), 弱み (Weaknesses), 機会 (Opportunities), 脅威 (Threats) からなるという。このモデルでは外部環境分析と内部分析の評価に重点が置かれているのが特徴である。ここでいう外部環境分析の評価とは、外部環境に潜む脅威や機会をとらえることであり、内部分析の評価とは、組織がもつ強み・弱みを明らかにすることである。

2 1970年代：ポートフォリオ・プランニング、プロセス論

1960年代が軍事用語であった戦略の概念を企業経営に適用し理論的基盤の整理を行い始めた時期だとするならば、1970年代は、企業の多角化が一層進展することにより、多角化した事業活動をいかに管理するのかという問題、すなわちポートフォリオ・プランニングの問題⁴が浮上した時期である。この時期に生まれた経営戦略理論が、学術研究からではなく、経営コンサルティング会社というスペシャリスト集団の出現とともに、新たな戦略手法の導入に貢献したのは特記すべきものであった。経済が発展し成熟する中、新たな経営環境の生成、直面する様々な危機に対応して企業内に蓄積された経営資源⁴をいかに配分し、将来の事業編成のため資源投資をいかに調整するのかが大きな問題となった。これらの問題に対して投資資源を合理的に配分することを可能にする指針を提供したのが、BCG⁴（ボストン・コンサルティング・グループ）によるPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）である。これは複数の事業を有している企業においてキャッシュフローという観点から、資金を生み出す事業と、将来のために投資が必要な事業とに区分し、全社的なバランスを維持するために駆使されるべき戦略として利用された。自社の事業あるいは製品に関する資金の流入出を、「マーケットシェアと業界の成長率」の組み合わせによって決定すべきだという考え方である。あまりに資金を投資する事業が多いと資金不足に陥り、逆に資金を再投資する事業が少ないと企業の将来性がみえなくなる問題が発生するため、全社的な次元でバランスをいかに維持するのかが重要視された。

またもう1つの大きな動向として経営戦略のプロセス論が登場するようになった。これは戦略の策定と実行を継続的な社会的プロセスとしてとらえるのが特徴であった。換言すれば、経営戦略のプロセスは企業と環境ならびに企業内の社会的相互作用のプロセスを通して創発的に生み出されるという認識であった。このプロセス論に関する代表的な研究には、マイルズとスノー（Miles, R. E. and Snow, C. C.）の「戦略型経営」、ミンツバーグ⁴（Mintzberg）の「戦略形成のパターン」の研究などがあるが、1990年代に能力ベース戦略へと発展していく。

当時、米国においては、ベトナム戦争から帰還した軍人の再教育の問題と、世界経済の拡大傾向への機敏な対応が不可欠な時期であった。これらの課題を解決する主体として現れたのがビジネス・スクールであり、その需要が急激に増加していた。実際に、大企業を中心に不足していた中間管理職、コンピュータの操作が可能な人材、科学的な問題解決能力を有する人材などの確保の問題が浮上していた。

▶ポートフォリオ・プランニングの問題

ポートフォリオにおける事業のポジショニングに応じて、個々の事業ごとに異なる扱いを行うという考え方であり、おのおのの事業部における戦略的課題を考える際の指針として有効なツールとして知られている。

▶経営資源

企業が経営戦略を立案して実行する際に必要な資源のこと。経営資源には人的経営資源、物的経営資源、金融的経営資源、そして近年最も重要な経営資源として認識されている情報的経営資源がある。

▶BCG

1970年代に出現した米国のコンサルティング会社。このBCGが導入した手法により、従来とは異なる戦略策定ツールを広げた点がその貢献である。特に、これにより、企業戦略の分析の面で飛躍的な前進をもたらした。

▶ミンツバーグ（Mintzberg, Henry : 1939-）

米国の経営組織論、経営戦略論などの独自の領域を築き上げた人物。特に、1973年に出版された『マネジャーの仕事』を通して経営者が実際にやっている仕事の内容を明確にした。

XIX 経営戦略の理論

3 1980年代の経営戦略論

▶ LBO (leveraged buy-out)

買収する企業が資金調達を行う方法として自社の資産などを担保にする手法。

▶ 多角化

製品と市場との組み合わせに視点をおく製品市場戦略の1つであり、製品も市場もともに新しい分野に進出して成長を図る戦略。

▶ ポーター (Porter, Michael E.: 1946-)

経営戦略論の対象を個々の事業分野における競争戦略に拡大し、それを分析するための概念と概念的フレームワークをポジショニングというアプローチで示した人物。

▶ ポジショニング

企業が競合相手より有利な地位にいることが戦略上重要であることをいう。ポジションから生じる競争優位性には、魅力ある産業構造から生じるポジション優位、業界内の多様性から生じるポジション優位、ネットワークから生じるポジション優位がある。

▶ 産業組織論

産業組織論は、米国において展開されている経済学の学問領域の1つである。これは現実の各産業の資源配分上の効率を市場構造→市場行動→市場成果という枠組みを用いて検討し、もし

1 価値ベース戦略

1980年代は資本市場の発展によって企業価値を、特に「株主の価値をいかに高めるのか (maximizing shareholder value)」の問題が経営者の最大の目標であった時期であった。実際に業績が悪化した企業を対象に乗っ取りやLBO (leveraged buyout)などの経営手法が活発に行われた時期でもあった。このように企業価値の最大化を目標に経営戦略が立案および実行される考え方を「価値ベース戦略 (value-based strategy)」という。

コープランドら (Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J.) は多角化した事業を株価収益率を基準に内部で試算した評価が市場価値よりも低い時は、業務効率を上げるか、当該事業を売却するなどの対応の措置が求められるという研究に励んだ。

2 競争優位戦略

次に、1980年代は、企業戦略の次元から特定の事業戦略へ転換し、市場における競争優位の確立に関心が高まった時期でもあった。1980年代に企業の経営戦略に関する代表的な研究者として取り上げられるのがポーターである。ポーターの戦略における企業のとらえ方は基本的に「活動システム (activity-system)」に立脚している。彼は、企業がいかにして競争優位を創造して維持するのか、という問題を理解するための枠組みを開発した。彼は、企業が競争戦略を策定する際には2つの選択、すなわち、産業の魅力度と、産業における自社のポジショニングの判断と選択が必要であると指摘した。この考え方は、市場構造とその市場にある企業行動が、企業の生み出す成果および業績を決定する前提とした「SPCパラダイム」を考え直したものである。これは戦略的経営に用いられる業界分析の枠組みの基本となり、その最も有名なものが1980年代初頭に開発した「5つの競争要因 (Five Forces)」であった。これは組織を取り巻く環境に潜み、競争に影響を及ぼす新規参入の脅威・売り手の交渉力・顧客の交渉力・代替品の脅威・競争業者間の敵対関係の強さなどの5つの競争要因のことをいう。これらの理論は、経済学の一領域である産業組織論で展開された考え方、すなわち、「産業の収益性が高いことは解消すべきである」という見解に反するものである。経営戦略の領域では、むしろ収益性の高い状況が

望ましく期待されるべきであると主張されている。

さらに、ポーターは、1985年に出版された『競争優位の戦略』を通して企業が競争優位を維持あるいは獲得するためにとるべき戦略として「基本戦略 (generic strategy)」を提唱した。これは低コストか差別化を軸として企業が競争優位のためにどれかを選択しなければならなく、具体的にはコスト・リーダーシップ、差別化、集中という基本戦略の中でそのどれにも成功できなかった企業は窮地に立たされるという結論である。

3 論理的漸進主義

最後に、戦略は、外部の経営環境の変化に対して、段階的に適応する中で少しづつ変更されると提唱している研究者としてクイン⁴がいる。彼は「戦略立案するプロセスは、実はそれほど統一的ではなく、ばらばらで、漸進的・段階的で、直感に頼ったものである」とし、また、今日における企業の競争力や生産力は、土地や工場や設備などのハードな資産より、知識能力やサービス能力にあるという「論理的漸進主義 (logical incrementalism)」に根拠をおいているという。さらに、製品やサービスの価値の大部分は、知識をベースとする見える資源、例えば、技術、ノウハウ、製品設計、マーケティング手法、顧客理解、個人の創造性、組織の革新性などの開発に左右されるという。

すなわち、戦略は、外部の変化に対して急激に対応する形ではなく、段階的に少しづつ変更されていくと主張した。さらに、戦略的変更を進化論的な立場から接近するとともに、トップマネジメントが果たす役割を認定するという2つの視点に立っているのが特徴である。

しかし、クインの考え方には解釈の曖昧さの問題が限界として指摘されている。すなわち、漸進主義が二通りに解釈できるという問題についてである。1つには、戦略的ビジョンそのものを開発するプロセスとしてであり、もう1つは立案されたビジョンをいかに実現するのかというプロセスとしてである。前者の場合は、中心となる戦略の策定者が漸進的に学習する特徴がある。後者の場合は、戦略の策定者たちとその他の人々とは一貫して分離されていることから生じる問題である。

非効率がみられる場合にはそのための政策的方向づけを探るという、応用経済学的な研究領域である。

► クイン (Quinn, James B.)

ラーニング学派の一人として経営戦略の理論について進化論的な立場から戦略策定の方法を打ち出した人物。

XIX 経営戦略の理論



1990年代：資源ベース理論

1 資源ベースアプローチとは

資源ベースアプローチは、経営環境の激しい変化、その中で、グローバル化が急展開する1990年代に企業がいかにより効果的に競争できるかという問い合わせとして提起された理論である。これは企業が活用する資源の観点から企業をとらえることの重要性を強調している。ポーターの競争諸力枠組みに代表される構造的アプローチとは対照的に、企業の能力、力量、技能、戦略的資産などを持続的な競争優位の源泉とみなす。

資源ベースアプローチが近年注目を集めた背景には、2つの理由がある。主として経済学を基盤とした戦略論の自然な発展の流れと、1980年代に注目の対象となったNEC、キヤノン、ホンダ、カシオ、日本ビクターといった日本の製造企業の急速な競争力の向上にある。これは、1980年代までに、米国のコンサルティング会社、経営学者、企業などで経営戦略の概念的基盤として用いられたのとは異なるものであった。言い換えれば、限られた経営資源を前提とした資源配分の方法として「トレードオフ」の認識とその選択が中心的なものとなつた。ここでいうトレードオフとは、製品コストの抑制と機能の低下、既存事業の強化と新規事業の立ち上げの遅延等々の関係のように、一方を選択することによって、他方が大きなダメージを被ってしまうような関係の選択を意味する。それ以前の戦略的意意思決定の際には、無数の選択肢から特定のものを選び出し、他のものを切り捨てるようなパターンをとっていたのである。

2 資源ベースアプローチの研究者

この分野の中で特に注目を集めているのが、⁴ プラハラッドとハメルの「中核能力 (core competence)」に関する業績と、ストーク、エバンズ、シュルマン (Stalk, Evans and Shulman, 1992) の「能力ベース競争 (competence-based management)」に関する業績である。資源ベースアプローチの信奉者たちは、1990年代にみられる劇的な変化を構造的アプローチで明らかにするのは限界性をもつていると主張する。今日の競争は静態的なものではない「動きのある競争」であり、その成功は市場の動向をいかに予測し、限りなく変化しつづけている顧客ニーズにいかに素早く対応するかにかかっているとしている。

これはグラントの「組織はとくに過去の光栄にひきずられ、将来への希望や

▶ トレードオフ (trade-offs)

競争優位を獲得するためには、低コストか、差別化の1つを選択しなければならないという戦略における企業内部の一貫性 (internal consistency) を維持することを強調したもの。

▶ プラハラッドとハメル (Prahalad and Hamel, 1990)

企業独自の中核概念の研究を最初に掘り起こした研究者として有名である。1980年代に多角化を繰り広げている企業に対して中核能力を培うCEOの重要な役割を示した。

▶ 中核能力

企業が顧客に対して価値を提供する一連の技術やスキルのことをいう。これは競合他社が模倣できない能力のことであり、経営戦略上競争力の根源となる。

▶ グラント (Grant, Robert M.)

企業がもつ競争優位の源泉の一つである組織能力について注目した人物。彼は近年注目を浴びている資源ベースアプローチの研究者として広く知られている。

表XX-1 経営戦略の理論の変遷

区分 年代	時代的背景および 登場した理論の特徴	主な研究者 および研究主体	問題点
1960年代	経営戦略の理論の生成、長期経営計画の指針としての経営戦略	チャンドラー、アンソフ、アンドリュウス	分析項目の偏狭性
1970年代	多角化した事業の管理、産業内のポジショニング、ブロセス論の登場	BCG、マイルズとスナー、ミンツバーグ	定型化された手法に大きく依存
1980年代	構造的アプローチ、企業の競争優位の重要性の認識、論理的漸進主義の登場	ポーター、コーブランドら	激しい経営環境への対応性、解釈の曖昧さ
1990年代	資源ベース理論の登場、グローバル化などのような経営環境の激しい変化の重要性を強調	プラハラッドとハメル、ストークとエバンズとシユールマン、グラント	

出所：筆者作成。

希望的観測の犠牲になりがちである。アメリカとイギリスの失敗企業の中には、「自社は優れた製品とロイヤルティの強い顧客をもつ世界的リーダーであると信じていた企業が多い」という観察と一致する。

以上のように、本章では経営戦略の理論の諸研究の展開について時代別に概観した。上記のように、経営戦略論は、従来の「内部均衡志向」から「外部適応志向」へと、また「日常業務・管理活動志向」は「戦略問題解決志向」への転換というパラダイム転換を余儀なくされた1960年代の創成期から始め、今日に至るまで、時代別の経済的・社会的必要性、時代別に提唱された研究者たちの主張あるいは理論などが相互的に影響を受け合う過程を経て、発展してきていることが明らかになった。表XX-1は経営戦略の理論の変遷を時代別に整理し、それぞれの理論についての特徴、代表的な研究者、問題点などについて取り上げた。

企業を取り巻く経営環境の目まぐるしい変化がますます増している21世紀に入ってからは企業の生存、発展を継続的に成し遂げるためには、企業戦略をめぐるトップマネジメントの絶え間ない努力が必要であるのはいうまでもあるまい。

►パラダイム (paradigm)
米国の哲学者であるクーン (Thomas Kuhn) が彼の著書『科学革命の構造』(1962年) で初めて提示した概念である。彼はパラダイムを時代を支配する科学的認識、理論、慣習、思考、観念、価値観などが結合された総体的な概念の集合体として定義した。

XX 競争戦略

1 競争戦略の意義

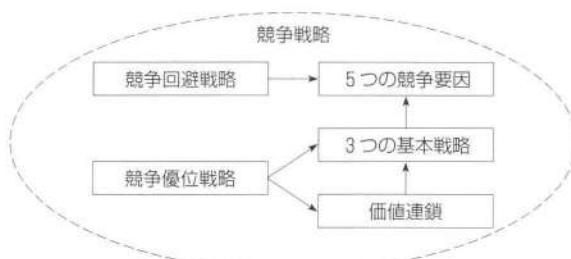
△ 競争優位 (competitive advantage)
ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源展開や企業の活動領域を決定するドメイン戦略を通して、競合相手に対して競争上に優位な地位を確立することを意味する。

1 競争戦略とは

我々はすでに第XIII章において1980年代に米国で出現した経営戦略の理論としてポーターが提唱した企業の競争優位戦略について触れた。この理論が生まれた背景には米国の企業経営における時代的な要求に対応するために行われた自然な流れであると考えられる。70年代の多角化した事業をいかに管理するのかの問題を解決するために戦略理論が確立されたならば、80年代に入ってからは成長している個別事業を業界の中でいかに競争優位を維持するのかという問い合わせへの関心が高まった。ここでいう事業戦略、すなわち個別戦略のレベルで競争に勝ち抜いていくために必要なものが競争戦略である。

2 競争戦略の内容

ポーターが提唱した競争戦略には基本的に「5つの競争要因」、「3つの基本戦略」、そして「バリューチェーン」という分析ツールがその中心的な役割を果たす。ある業界内の魅力度と産業における自社の位置づけ（ポジショニング）を明確にするために必要なツールが「5つの競争要因」であり、企業がこれらの諸要因に巧みに対応し、業界内の競合他社に勝ち抜くために必要な戦略が「3つの基本戦略」である。そしてこの「3つの基本戦略」から1つを選択するには、顧客に必要とされる価値を生み出す連鎖システムとして5つの主要活動と4つの支援活動を分析するバリューチェーンが有効である。



図XX-1 競争戦略の概念図

出所：筆者作成。

3 競争優位と競争回避

一方、この競争戦略は見方によって、「競争に勝つ」ための競争優位の戦略と、「競争しない」あるいは「競争を避ける」という意味での競争回避戦略に区分することもできる。前者は企業が競合相手より平均以上の成果を長期にわたって獲得できる戦略のことをいい、長期的・持続的な経営資源の傾斜配分によって開発されるため長期的ビジョンとの整合性が必要とされる。具体的には製品、技術、企業イメージ、ロジスティックス、マーケティングなど様々な要因において競争優位性を確立することができる。また、後者は同じ業界の中にある競争他社がどのような製品やサービスを提供しているかを想定して、できるだけ競合相手と競争しないような競争戦略を策定するという考え方である。自社の業界におけるポジショニングを明確にした上で、できるだけ他者と戦わないで自社の利益を極大化するという意味でミンツバーグはポジショニング・スクールの範疇に入れている。

4 競争地位と製品のライフサイクル

さらに、この競争戦略は自社が市場においておかれている相対的地位をリーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーという4つの類型に区分することができる。この考え方も自社がおかれている各々の競争地位によって異なる戦略の策定と実行が必要とされる。

さらに、この競争地位は製品のライフサイクルによって異なる戦略を行わなければならない。これは製品（業界）が導入期、成長期、成熟期、衰退期へと移り変わる際によくみられる競合他社の反応を考える上では役に立つ。製品のライフサイクルは、消費者の消費パターンの変化、技術変化による製品性能の向上、価格の低下、予期せぬ市場セグメントの出現などによって影響を受ける。

以上のように、80年代に米国で登場した競争戦略は、戦略の基本を理解するための1つのアプローチを提供した。この競争戦略は業界の魅力度や業界内の競争優位を分析できるフレームワークを提示できるなどの貢献があるのに対し、今日のような激しい経営環境の変化に柔軟で迅速に経営戦略の形成・実行への適用が困難であるなどの限界が指摘される。

また、製品のライフサイクルは、製品計画と価格政策を考慮する上で核心となる概念の一つである。前者の製品計画は、新製品開発、既存製品の改良、既存製品の新用途・新顧客の開拓、既存製品の廃棄という4つの主要領域を段階ごとに適切に組み合わせる必要が生じる。後者の価格政策には、競合他社より低価格で市場に急速に参入を図る方式である浸透価格政策と、高所得者を対象に高価格で市場に参入する方式である上澄み吸収価格がある。

▷ 競争地位

競合他社に対して自社が業界内におかれている相対的地位のことをいうが、量的経営資源と質的経営資源という基準に基づいて判断される。

XX 競争戦略



5つの競争要因

1 競争要因の理論的背景

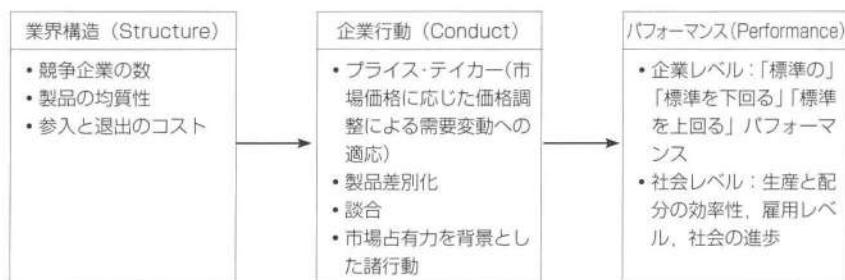
▶ 活動システム (activity-system)

ポーターが提唱した競争優位の基本単位。製品もしくはサービスを考案し、製造、販売、配達するに必要な活動のあらゆるもののがこの範疇に入る。これをベースに競争優位を獲得するための戦略の概念を明らかにすることができます。各々の企業は独自の価値の組み合わせを実現するために、企業内にある複数の事業部から、一連の業務活動を選択しなければならない。

先述したように、ポーターは競争要因が基本的に「活動システム」にあると主張している。彼は特に、多くの研究者たちと同様に、個々の企業の業績に多大な影響を及ぼしている業界の特性について注目し、その概念的枠組みを分析するツールとして考案したのが有名な「5つの競争要因」であった。**図XX-2**が示しているように、業界構造が企業行動を決め、さらに企業行動が企業の業績を左右するというSCPパラダイムに立脚している考え方である。これはSCPモデルともいわれ、「産業構造 (Structure)」→「企業行動 (Conduct)」→「産業の成果・業績 (Performance)」という因果経路を有していることから、頭文字のSCPをとって名づけたものである。すなわち、これは産業の構造が各企業の行動パターンを規定し、最終的には各々の企業の収益性あるいは利益率を決定づけるという意味である。

本来、SCPパラダイムは政府の政策によって社会の福祉がいかに改善されるかを分析する指標として開発された。しかし、これ自体が業界の収益性を示すものではないため、企業業績を中心とした新たな分析枠組みの開発の必要が生じた。

ポーターは業界構造を決定してしまう最も重要な要因として取り上げたのが5つの要因、すなわち新規参入の脅威、顧客の交渉力、強力な供給業者と買い手、代替製品・サービスの脅威、業界内のポジショニング争いである。個々の企業における5つの要因を探すことによって、各々の業績の結果に対する競争優位のレベルを分析することが可能になるという。換言すれば、これらの情報



図XX-2 SCPパラダイム

出所：ジェイ. B. バーニー／岡田正大訳『企業戦略論 上』ダイヤモンド社、2003年。

表XX-1 5つの競争要因モデル

競争要因	概 要	事 例
新規参入の脅威	新規参入の度合いは規模の経済、製品の差別化、巨額の投資資金の必要性、規模に関係ないコストの面での不利、流通チャネルへのアクセス、政府の政策などが参入障壁の程度によって決定される	
強力な供給業者と買い手	供給業者と買い手は交渉力を通じて業界内における企業の地位に影響を及ぼす	ソフト・ドリンクの原液メーカーはボトリング企業の収益力に影響を及ぼす
代替製品・サービスの脅威	代替製品・サービスの登場は価格設定の上限を設ける	トランジスタ技術の登場は真空管メーカーの売上高を低下させた
顧客の交渉力	顧客の戦略的行動が業界の中でポジションを決める	
業界内のポジション争い	競合企業が多数存在、拡張志向のある業界の中、固定費は高いが製品の陳腐化が迅速に進行、生産能力の増強が大掛かりに進行、撤退障壁が高いなどの場合	

出所：マイケル E. ポーター／竹内弘高訳『経営戦略論1』ダイヤモンド社、1999年。

を用いて、当該企業がとった経営戦略の有効性の評価ができる。さらに、その結果を分析することによってより改善された立案、製品の範囲や市場環境と一貫した競争優位性の源泉を追求することも可能となる。

2 5つの競争要因モデルの内容

ポーターは先述した5つの競争要因を分析し、それらの競争要因から自社の存続にとって最適なポジション、あるいは逆に自社に有利になるような競争要因を左右できるようなポジションを業界内部に見出すことが様々な競争圧力に対応できると主張する。その具体的な内容を明らかにした表XX-1である。

3 5つの競争要因モデルの貢献と限界

この5つの競争要因モデルは、今日のようにグローバル化や情報化の進展が目まぐるしい時期にはそぐわないという批判があるものの、事業レベルでの戦略の分析と、その立案には依然としてその力を發揮している。しかし、競争戦略は、網羅的・包括的な戦略をとらえている点から、市場変化に対応した柔軟な戦略形成と実行を行う今日の経営環境では適用しにくい点があるのではないかという指摘が多い。すなわち、ポーターのいう競争戦略は経営環境の変化が激しくない静態的な環境では威力を発揮するかもしれないが、今日のようにその変化が目まぐるしい経営環境では限界がみられる。

XX 競争戦略



3つの基本戦略

1 競争の範囲

先述したように、ポーターは、彼の著書『競争優位の戦略』を通して企業が競合他社に競争優位性を有するための「基本戦略」を提唱した。「5つの競争要因」が所定の業界の中で有利な競争地位を得るために自社のポジショニングをいかにもつべきかに重点を置いたならば、「基本戦略」は競合他社との競争に勝つための具体的な戦略をしめした点で評価される。

これは図XX-3が示しているように、「低コストか差別化か」という戦略的優位を中心とした軸と、「特定の分野か全産業か」という戦略ターゲットの幅を中心とした軸をベースに成り立っている。

この3つの選択肢の中で「自社にとって最も効果的であるか」という問い合わせの答えとして自社の戦略の1つが決まるが、これによってさらに自社の「競争の範囲」が決まる。この競争の範囲には、製品の数、顧客セグメント、営業店舗数、垂直統合の度合い、投資した関連事業とのポジショニングの調整の度合いなどの要素が含まれることになる。

2 3つの基本戦略の内容

第1に、コスト・リーダーシップとは、競合他社より比較的に低いコストで製品やサービスを提供する戦略のことをいう。そのために規模の経済性を追求することが最も優先的に考慮されるべきである。近年、日本企業が中国へ、米国企業が南米やメキシコへ、そして欧州企業がアフリカへ移転する動向は調達コストを最小限に維持するための1つのよい例としてあげられる。この戦略で最近成功した事例としてサウスウェスト航空（以下SWA）があげられる。この戦略的優位

戦略ターゲットの幅	顧客が認識する特異性		低コスト・ポジション
	全産業	差別化	コスト・リーダーシップ
		特定のセグメントのみ	集中

図XX-3 3つの基本戦略

出所：マイケル E. ポーター／竹内弘高訳『経営戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社、1999年。

企業は低料金を武器に2000年に最高利益を達成し、米国フォーチュン誌が選定した最も尊敬される企業の1つに選ばれた。

この企業の事業戦略をみると、他の航空会社が就航しない空港を主に利用し、燃料効率性の高いボーイング社の737機のみを利用している。SWAは既存の「ハブ＆スポークス・システム」を利用せずに、ノンストップで飛行することによって航空料金が安くて定刻に離着陸できる利点を生かした。さらに、機内食を提供せずに、搭乗回数をベースにマイレージを換算する便利なマイレージ・プログラムを利用している。このような戦略を徹底した結果、SWAは26年間にわたって持続的黒字を維持するなどの驚異的な業績を達成した。

第2に、競合他社が模倣できない独自の価値をもつ製品やサービスを提供する戦略のことをいう差別化がある。これは単なる優れた技術や経営手法だけではなく、後に触れる企業全体の価値連鎖のあらゆる面においても可能である。

ウォルト・ディズニーやナイキがこの戦略を駆使している好例である。

第3に、集中とは、特定の買い手や、製品の種類や、特定の地域市場などに、企業の資金を集中する戦略のことをいう。これはコスト・リーダーシップと差別化にまたがる戦略であるが、より狭いターゲットを目指すのが特徴である。集中の方法には、市場を地理的に限定すること、一部の製品やサービスに限定するなどがある。具体的には、高所得者に特化したクレジット・カードのダイナースクラブや、ビジネスホテル専門の歯ブラシメーカーなどがこれにあたる。

3 基本戦略の問題点

しかし、1990年代以降、ポーターの基本戦略は論理上の二つの問題が指摘されている。まず、基本戦略が概念としての有効性は認められているが、経験的な理由から、低成本と差別化との間にどれかを選択しなければならないという相対性は絶対的なものではないという評価である。すなわち、企業がより優れた製品をより低価で生産することが可能であるからである。その代表的な実例が、1970年代から80年代の日本のメーカーの戦略、近年のマクドナルドなどの低価格戦略である。

第2に、基本戦略は、低成本か、高い差別化かという両極端の選択を強いられるために、企業内部の一貫性を極端に追求する傾向がある点である。しかし、実際に、企業は外部要因によっても低成本と高い差別化を同時に追求する戦略を立てる場合がある点である。換言すれば、これは製品の性能などを考えなくてただ競合他者に比べて最も安い製品を作ればよいという発想や、極端にユニークな製品を製作する際に生じうる危険性を回避し、コストや製品の面で中程度の製品を顧客に提供するという戦略のことを意味する。実際に、その成功した事例として知られているのが、イギリスの衣料小売業者のマーカス・アンド・スペンサーである。

XX 競争戦略

4 バリューチェーンと競争地位

1 バリューチェーンとは

先述したように、3つの基本戦略から1つを選択するには、顧客に必要とされる価値を生み出す連鎖システムとしてバリューチェーンが有効になる。

バリューチェーンとは、価値プロセスを原材料の獲得から最終消費者の販売やサービスにまで至る一連の活動としてみなすことである。ここでいうバリューは業界の中で得られる潜在的な収益力のことをいう。このバリューチェーンを分析することによって、バリューチェーン全体の活動や関連する製品やサービスの差別化要素やコスト分析が可能となり、現在と将来の競争優位の源泉を特定できる。図XX-4が示しているように、バリューチェーンは物理的な製品の製造に関連する主要活動（primary activities）とそれを支援する支援活動（support activities）に区分することができる。

同一の製品を製造するとしても、バリューチェーンのどの部分に経営資源を集中するのか企業によって異なる。企業がバリューチェーンの中でどの活動を選択するかは、自社の中にどのような経営資源やケイパビリティを既に獲得しているかによって異なる。

2 競争地位の類型

競争戦略は企業がある業界の中でどのような競争地位を得ているのかによっても分析でき、それぞれの競争地位で異なる対応戦略が策定できる。ここでいう競争地位とは、競合他社に対して自社が業界内におかれている相対的地位のことをいうが、量的経営資源と質的経営資源という基準に基づいて判断される。競争地位は基本的に市場地位によってパターンが存在するが、具体的にリーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーに大別される。

第1に、リーダーとは「量的経営資源にも質的経営資源にも優れる企業」と定義され、一般的に業界のマーケットシェア第1位の企業を示す場合が多い。過剰競争が問題となっている日本の家電業界に例えると松下電器がこれにあたる。

第2に、「量的経営資源には優れているが、質的経営資源がリーダーに対して相対的に劣るような企業」のことをいうチャレンジャーがある。

第3に、「質的経営資源には優れているが、量的経営資源がリーダーに対し

ケイパビリティ (capability)

企業のもつ潜在的な知識創造能力を具体的な企業の競争優位を構成する多様な形態として変換できる能力のことをいい、これによって企業の競争力が決まる。企業のもつケイパビリティは特許のような知的資産と顧客データベースなどのような形で現れる。

て相対的に劣るような企業」と定義され、リーダーのようなフルライン政策や量の拡大を狙わない企業のことをいうニッチャーがある。

最後に、「量的経営資源にも質的経営資源にも恵まれない企業」のことをいうフォロワーが存在する。

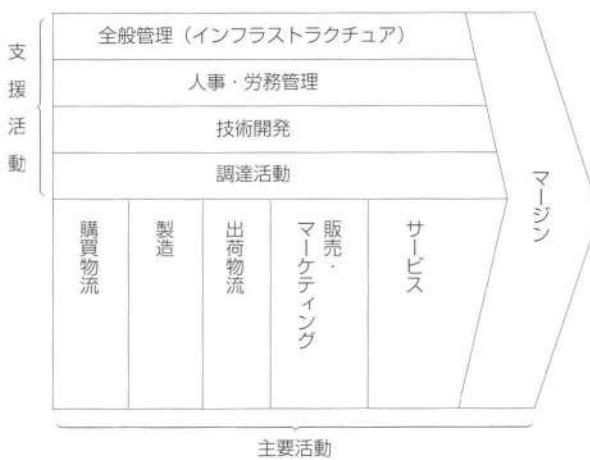
3 競争地位別の戦略定石

ではそれぞれの地位におかれている企業にはどのような戦略定石が必要なのか。まず、量的かつ質的に有利な立場にいるリーダーは、市場そのもののパイを拡大する戦略を意味する周辺需要拡大政策、チャレンジャーがとってきた差別化戦略に対して、リーダーがもっている相対的に優位な経営資源によってそれらを模倣・追随し、その差別化効果を無にしてしまう同質化戦略、競争他社の安売り競争に安易に応じない非価格対応、そして独禁法などの問題を避けるため、かえってトータルコストが高くなる最適シェア維持などの戦略が友好である。

第2に、リーダーに比べて質的経営資源に不利な立場にいるチャレンジャーの防衛戦略としては、リーダー企業が追随できない差別化戦略が重要視される。

第3に、リーダーに対して相対的に量的経営資源が不利なニッチャーがとるべき戦略には特定の市場において擬似的独占を形成することなどの戦略が有効である。

最後に、フォロワーは経営資源が質・量ともに劣るから、即座にリーダーの地位を狙える立場にはないことから、上位企業の模倣を行うのが戦略の基本となる。



出所：マイケル E. ポーター／竹内弘高訳『経営戦略論1』ダイヤモンド社。
1999年。

XXI M&A 戰略



M&A 戰略の重要性

1 M&A 戰略の意義

企業は自社の成長のために製品や市場の多角化を図る。自社内にこの多角化を行うために必要とされる経営資源が不足したり、迅速に多角化を行う際に採用される手法の1つがM&A（Merger & Acquisition）である。実際に1980年代において米国企業が行った活発なM&Aは1990年代の米国経済の成長を牽引する原動力となったと評価されている。

日本においても経営戦略の1つとして注目を受けてこのM&Aが1980年代半ば以降活発化している。1990年代後半から続発した大手銀行の合併連衡やマルノー自動車による日産自動車の買収、日本テレコムによる大型企業買収などの動きは、従来にはみられなかった規模や数で発生しているM&Aの新たな動向であった。特に、最終的な実行には至らなかったが、2005年に生じたライドアによるフジテレビの買収劇は多くの人々の脳裏に鮮明に残っている。このような動向については、バブル経済崩壊後、経営業績の不振に陥った日本企業を欧米企業が相対的に安価で買収しようとする一時的な傾向にすぎないという分析があるものの、日本に限って発生している動きではないという意見に異論を立てる人はないであろう。

一方、このM&A戦略の急激な台頭は1980年以降米国で登場した価値ベース戦略と無縁ではない。すでに第XII章で述べたように、この価値ベース戦略は「企業価値を、特に**株主価値**をいかに高めるのか」の問題が経営者の最大の目標であった。

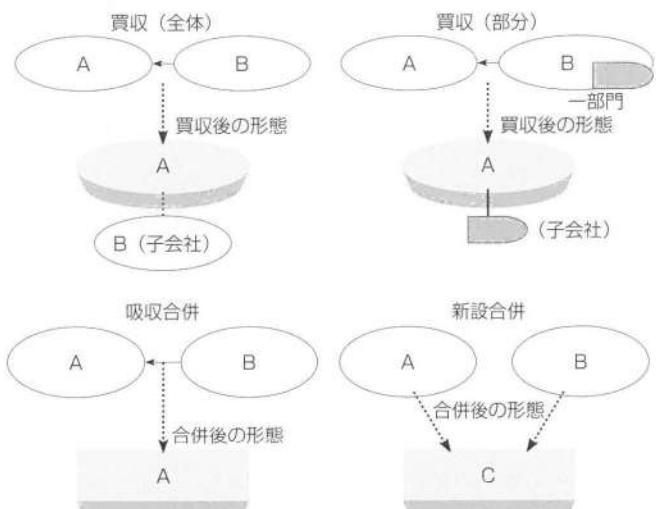
2 M&A とは

M&Aとは企業を取り巻く企業環境の変化に対応するために企業の業務再構築の有効な手段として行われる企業の合併と買収のことをいう。Mは合併（mergers）を意味し、Aは買収（acquisitions）のことを意味する。前者が買収した企業を解体して自社組織の一部分として吸収する形であるのに対し、後者は対象企業を解体しないで子会社や関連会社として管理する形をとる。

M&Aは図XXI-1が示しているように、基本的に4つの形態で行われる。買収は買収される企業全体を自社の子会社化とする形態と、一部門を子会社化する形態がある。そして合併は、法律的に合併する企業が合併後存続し、他方の

▶ 株主価値

株主価値とは文字通りに企業価値のうち、株主に帰属する価値の部分である。これに対し、企業価値は株主価値に債権者に帰属する価値を加えたものである。したがって、企業価値は株主価値に純負債を加えた価値となる。



図XXI-1 M&Aの類型

出所：筆者作成。

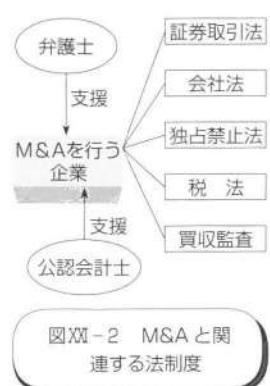
企業は消滅してしまう吸收合併と、合併後まったく新しい形として誕生する新設合併という2つの形が存在する。

一方、このM&Aは定義によって株式取得や営業譲渡をともなう狭義の概念と、それに業務や情報などに限定して行われる提携も概念の範疇に入れて広義の概念に区分することができる。

また、M&Aは買収する行為に対して買収先の同意を得るのかどうかによって友好的買収と敵対的買収に区分することができる。後者に対しては、バブル経済崩壊後、業績悪化で苦戦している日本企業を欧米企業が安価で「乗っ取る」ような悪いイメージを与えているのも事実である。これは、企業を単なる商品とみなす欧米の考え方に対する反感でもあり、内部留保などを通じて安定的な成長を選好するなどの従来の方式を堅持しようとする流れとしても考えられる。

3 M&Aの経済的効率性

ではなぜ企業はM&Aを行うのか。この問いには投機を目的とする短期的収益追求型と、経営システムの改善を目的とする経営多角化型に区分することができる。前者の場合は、株式売買によって売買差益を追求する形が一般的である。後者の場合は、シナジー効果の実現、規模の経済性と範囲の経済性の追求、市場支配力の向上、市場取引費用の減少、関連機能の相互補完効果などの目的で行われる。しかし、M&Aを最終的に成立するためには、図XXI-2が示しているように、証券取引法、会社法、独占禁止法、税法、買収監査など多くの法律上の条件を整えていなければならない。



図XXI-2 M&Aと関連する法制度

出所：筆者作成。

XXI M&A 戦略

2 M&A の手法

1 M&A の手法

ではこれらの形態はいかに実行するのか。日本の法律が定めている最も一般的なものには株式買収、合併、営業譲渡、株式分割などの手法があげられる。

第1に、株式買収は対象企業の株式の過半数を取得することによって支配権を獲得する方法であり、最も一般的に行われる。株式会社の形態をとっている現代の大企業は、少数株主に重大な不利益を与えない限り、取締役会を支配することによって企業の日常的な業務は掌握できる。この手法もさらに発行済株式を取得する方法と、新規発行の株式を取得する方法という2つがある。

第2に、2つ以上の企業が1つの法人格をもつ企業となることを意味する合併は、商法上に定められている**株主総会特別決議**を通して実施することが可能である。これはまた、合併する企業が消滅する企業を吸収する形として吸収合併と、合併に参加するすべての企業が新設会社に吸収されて法人格を失う合併を意味する新設合併に分類される。

第3に、M&Aには株式を売買する方法以外に、土地、建物、人材（従業員や顧客も含む）などの有形財産と、技術やノウハウなどの無形資産を相手企業に譲り渡す行為のことを意味する営業譲渡が使われる。これも原則として株主総会特別決議による承認が必要となる。この手法は自社にとって不採算部門を整理する目的として行う場合が多く、経営戦略の一環として中核能力を強化する有効な手段として知られている。

最後に、株式分割がある。これは自社の営業の一部を別の会社に譲渡・継承させるという意味では第3の営業譲渡と類似である。しかし、営業譲渡が譲り渡す資産の対価として現金を支払うことに対し、これは必ず株式で支払わなければならない。英語ではデマージャ（De-merger）といわれ、合併の逆の行為を示す。日本の場合、2001年4月に改正された商法によって実施が可能となり、自社の事業の一部の別会社化を容易にするためにしばしば利用される。

2 M&A の形態

M&Aの形態は、一般的に水平型、垂直型、関連多角化型、無関連多角化型に大別できる。第1の水平型は同業種の企業同士間で行われるM&Aのことをいい、同一の市場において同種の製品やサービスを提供する場合が多い。例

えば、自動車メーカーである米国のクライスラーとドイツのダイムラー・ベンツが合併してダイムラー・クライスラーに社名を変えた場合である。第2の垂直型は、自社チャネルの川上の方向や、川下の方向にM&Aを行う形である。例えば、製造メーカーが原材料や商品の仕入先を買収したり、自社製品の安定的な販売網を構築するために販売先企業を買収する例がこれにあたる。

しかし、これらの合併が成立するためには日本の場合、官報や公告による告知と、株式総会特別会議での承認（出席株主の議決権の3分の2以上の同意）が必要とされる。

第3の関連多角化型は、自社と事業上に関連はあるが製品やサービスは競合しない企業との間にM&Aが行われる形態である。

最後に、無関連多角化型は、自社と事業上の関連のない企業との間に行われるM&Aである。この形態は業績不振や経営破綻の企業を買収したり、ベンチャー企業に出資してその成長を支援したりするなどの再建・育成型を含む。

3 新会社法とM&A

周知のように、2005年6月29日に「新会社法」が成立し、2006年5月に施行されることとなった。従来までは商法で定められていた規定に従って行動した企業は新たなルールが許容する範囲内で企業経営を行うことになっている。

では様々な法律改正の中でM&Aと関連する内容には何があるのか。これについての主な内容は、「対価の柔軟化」、「簡易組織再編」の適用範囲の拡大、「略式組織再編」の新設などに集約できる。

第1に、「対価の柔軟化」については、吸収合併の場合、従来までは消滅会社の株主に支払う対価として現金が義務づけられていたが、新会社法では存続会社の親会社の株式を交付する、いわゆる「三角合併」が可能になった。

第2に、合併など企業にとって経営上非常に重要な事項に関しては、従来までは原則として株主総会での承認決議が必要となっていたが、新会社法では株主への影響が軽微な事案に関しては、株主総会の承認決議を通らず、取締役会決議だけで決定することが可能になった。これを「簡易組織再編行為」という。

最後に、新会社法では買収会社が非買収会社の議決権の90%以上を保有している場合、非買収会社の株主総会の特別決議を通らず、取締役会決議だけで決定することが可能となった。これを「略式組織再編」という。

今回の改正は組織再編の効率性や迅速性を高めることがその主な目的であると考えられる。

XXI M&A 戦略

3 日本におけるM&A市場の動向

1 日本のM&A市場

日本のM&A市場は、1995年に531件、2000年に1635件、そして2004に2211件を占め、1990年代以降急激に増加する傾向をみせている。しかし、これはM&A発生件数の面において米国の5分の1に過ぎないという面では今後の本格的で活発な動きが予想される。

日本金融市場におけるM&Aの動向は全体的に大きく以下の4つの段階に区分することができる。

第1期は1985年から90年までの上昇期である。この時期は日本市場でのM&Aのバブル期といわれ、全体的に上昇した傾向があった。第2期は1991年から93年までの下降期である。この時期はバブル崩壊期といわれ、バブル経済が崩壊した後、短期間で上昇した時期であった。

第3期は1994年から99年までの上昇した時期である。この時期は消極展開期といわれたが、合併の比率が期間最高を記録したのが特徴である。

そして第4期は2000年以降の本格的活況期である。積極的進展期とされるが、1500件までに及ぶ日本企業間のM&Aの実績がみられる。

日本のM&A市場の特徴は、手法別と目的別に分析することができる。

まず、手法別にみると、買収(33.5~41.7%)→資本参加(33.2~37.9%)→営業譲渡(13.3~22.8%)→合併(4.5~8.7%)→出資拡大(0.5~5.4%)という順に割合が占められている。次に、日本企業がM&Aを行う目的を表XXI-1が示している。

表XXI-1 日本企業のM&Aの目的

順位	目的	回答社数	比率(%)
1	シナジーを得るため	83	49.7
2	コア事業の競争力強化	77	46.1
3	事業規模の拡大	68	40.7
4	事業再編	49	29.3
5	事業多角化	29	17.4
6	知的資産獲得	11	6.6
7	資産運用	4	2.4
8	その他	8	4.8
回答企業数		167	100.0

出所：中央青山監査法人「M&Aに関する調査結果」2003年10月。
www.chuooyama.or.jp/saihen/trend/031012_0101.html

表XXI-2 米国の主な敵対的買収対抗手段

敵対的買収の抵抗策	概要
ポイズンビル	敵対的な株式公開買付 ⁴ などが始まり、買収企業が被買収会社の株式の一定割合を取得した場合には、市場価格を大幅に下回る価格で新株を引き受ける権利を既存株主に与える規定
ゴールデンバラシート	被買収会社の役員が敵対的買収の結果解任された場合に、通常の退職に比べて大幅に割増された退職金が支給される雇用契約
ティンバラシート	一般従業員がその意に反して退職を余儀なくされた場合に支給される割増退職金
スーパーマジョリティ	一定の会社の行為について、株主総会の議決権を3分の2あるいはそれ以上を必要とする定款規定
フェアプライス	予め定められた最低プレミアムが支払われない場合には、特別の議決を必要とする定款規定
バックマンディフェンス	買収会社に逆に買収を仕掛けること
クラウンジュエル	買収会社に狙われている優良資産を、第三者に売却して買収意図をくじく戦略
ホワイトナイト	非買収会社にとって、より好ましい友好的な買い手に買収を依頼すること

出所：服部暢達『M&Aマネジメント』東洋経済新報社、2004年。

◆株式公開買付

あらかじめ株式の買付数や買付金額を公表し、株式市場を利用せずに株式の売却に応じる株主を募集して株式を取得する手法である。

2 敵対的買収への対抗策

近年ではバブル経済崩壊後、相対的に安価に落ちている日本企業を攻撃的に買収しようとする動きに対しての対応策に苦心している。ライブドアによるフジテレビの買収劇の裏にはリーマン・ブラザースという外資系の企業が資金援助をしたことが明らかにされてからである。世界最大手である米国のウォルマートが経営不振に陥っている西友の取得株比率を上げて全面的に日本市場への本格的な参入を計画していることが明らかになった。

M&Aをすでに経験した米国においては敵対的買収に対する経営者の防衛策として様々な手法がなされている。表XXI-2にはその具体的な方法が示されている。

3 敵対的買収対抗策の問題

一方、日本においても、ライブドアによるフジテレビの買収劇などが発生したことを契機に、敵対的買収に対する様々な工夫が行われている。しかし、敵対的買収への対抗策については、経営能力が足りない経営者を排除するという意味での有効な手段である経営規律の自然な動きをあらかじめ処断するのではないかという懸念も少なくない。

実際に、敵対的買収の対抗策への株主側の反発がますます強まっている傾向をみせている。ニッポン放送やニレコなどが敵対的買収への対抗策を発表した後、株主による訴訟が起こされた。ニレコは2005年3月に日本初のポイズンビルを導入した企業として有名であるが、株主が起こした訴訟によって結果的に新株予約権の差し止めが決定された。

XII アライアンスとコラボレーション

1 アライアンスの定義

21世紀の企業は、いかなる場合であれ、単独での生き残りは難しくなってきている。その理由は、イノベーションにある。イノベーションとは競争優位の源泉であり、イノベーションの創造によってのみ企業は競争を勝ち抜くことが可能となる。そして、それはまた知識の結合によって創造される。多様な知識が多様な形で連結されることで新しい知識となり、それを核としてイノベーションが創造されるのである。現代のイノベーションは多様な知識を必要とするが、これらを単独の企業でカバーするのは困難となってきている。そのため、企業は様々なアライアンスを構築する。そして、様々なアライアンスにおいて相互作用＝コラボレーションを行い、新しい知識を生み出し、イノベーションを創造するのである。本章においては、そうしたアライアンスとコラボレーションについてみていく。

1 アライアンスとは何か

アライアンスとは「多様な組織と組織の間における協業関係」である。先に述べたように、企業は様々なイノベーションを創造し、競争を勝ち抜いていかねばならない。イノベーションを創造するためにはその源泉となる多様な知識が必要とされる。

アライアンスは多様な知識を獲得するために有効である。例えば、現在、トヨタのハイブリッドカーであるプリウスが大ヒットしている。これは、トヨタのガソリンエンジン技術と松下電器の燃料電池技術を融合させた画期的なイノベーションである。両者のアライアンスの成果である。

また、企業の限られた資源を核となる競争優位に集中するために、それ以外を外部に委託するアウトソーシングなども非常に活発になってきている。続いては、アライアンスを形成する理由を挙げ、それに従って様々なアライアンスについてみていくこととする。

2 アライアンスの形成理由と類型化

アライアンスを形成する理由は様々であるが、大きくはコストダウンとイノベーションの創造に分類可能である。前者の代表的なものとしてはアウトソーシング、⁴ OEM、⁴ クロス・ライセンスなどがあげられる。後者の代表的なものとしては技術提携、共同研究、⁴ M&Aなどがあげられる。それ以外にも、リス

▷ OEM

Original Equipment Manufacturing の略で「相手先ブランドによる製造」と訳される。他社製品ブランドを製造すること、あるいはその企業を指す。OEM 供給を受けることで、少ないコストで幅広い製品ラインを提供することが可能となる。逆に OEM 企業は、ブランド構築にコストをかけることなく、製造に専念することにより、技術面、コスト面においてメリットを得ることが可能となる。

▷ クロス・ライセンス

自社の技術を提供することを条件に、他企業から新しい技術を導入すること。現

ク分散の手段としてジョイント・ベンチャー⁴ やコンソーシアムなどがあげられる。また、総合的に戦略的にアライアンスを駆使する戦略提携も増加している。もちろん、これらは単純に分類できるわけではなく、コストダウンを図りながら同時にイノベーションの創造を狙う場合などがあり、その目的の度合いによる。

また、近年は、これらの目的を包括的に実現するために戦略提携という形態が盛んに行われるようになってきている。上記のアライアンス形態を、時と場合に応じて様々に駆使し、最小のコストで最大の効果を獲得できるようにするのである。現在のような経営環境の変化が厳しい時代においては、こうした戦略提携を結ぶのは常態化しており、その相手は時に競合他社である場合も多い。今日、多様なアライアンスをつかいこなすことが企業の成功と密接に関係しているといえよう。

3 アライアンスの形成プロセス

アライアンス形成プロセスの第1は目的の明確化である。目的が多岐にわたるのは問題はないが、目的が曖昧なままアライアンスを形成することは、その有効性を低下させる。

つづいては、パートナーの選択である。アライアンスの目的に適切なパートナーを選択することは重要である。特にM&Aにおいては慎重なパートナー選択が必要であり、近年でも土壤場になって解消したケースが少なくない。

適切なパートナー企業が選択されれば、運営上の細かな問題を決定し、契約に調印することになる。例えば、人的資源の派遣、出資、提供技術、あるいは組織形態などの問題である。

契約が締結された後は、実施段階である。可能な限り速やかに実施に移行することで、アライアンスの効果も大きくなる。同時に、チェックが必要であり、それによっては契約内容を見直す必要がある。効果の期待できないアライアンスを継続してもコストがかさむだけであり、また、最悪の場合には、自社の機密事項が他社に流出する可能性もあるからである。

さて、こうしたアライアンス・プロセスを成功裡に導くために重要なのが、トップマネジメントのコミットメント⁴、パートナー間の密接なコミュニケーションと信頼醸成である。先にも述べたように、アライアンスは様々な理由によって解消に至るケースが後を絶たない。その理由は、企业文化の違いによる相互不信に基づく場合が多く、そのためにもトップの強い決意の表明と関与、そして、担当者だけでなく幅広い階層におけるコミュニケーションによる信頼醸成が、アライアンス成功のための重要な要素となるのである。

在、技術的に複雑さは増大の一途を辿っており、他社の特許に抵触せずに新製品を作り出すことはますます困難となっている。また、同時に新製品開発期間はますます短縮しており、時間的コストを削減することが重要となってきている。

▶ M&A

⇒ XII-1 「M&A 戰略の重要性」

▶ ジョイント・ベンチャー (joint venture)

資金力・技術力・労働力の調達などからみて、一企業では請け負うことのできない大規模な工事・事業を複数の企業が協力して請け負うこと。共同企業体。最近では、新規事業などリスクの大きい事業を共同出資して開発する形態としても利用されている。

▶ コンソーシアム (consortium)

大規模開発事業の推進や大量な資金需要に対応するため、国際的に銀行や企業が参加して形成する国際的な借款団や融資団。転じて、新規事業や新規技術開発などのために、複数企業が参加して形成する組織を意味する。

▶ コミットメント (commitment)

原意は「将来行うことに対する合意あるいは約束」。企業経営の場合、原意とともに、深い関与を行うことも含む。従って、「現在遂行している業務に対して、深く関与し、その成功を確実なものとするよう行動する」という意味になる。日産のカルロス・ゴーンが「必達目標」と訳して多用し、一般的になった。

XII アライアンスとコラボレーション

2 コラボレーションとは

コラボレーションとは近年よく使用される言葉である。例えば、人気ミュージシャンのコラボレーションなどはよく聞くだろう。これは、各アーティストがもっている感性やセンスを、融合させることで新しい音楽を生み出そうとする試みである。実は企業間コラボレーションも基本的には同じである。すなわち、各企業がもつ様々な知識を融合させ、新しい知識を生み出す。このように書くと、コラボレーションと先のアライアンスは深い関係にあることがわかると思う。その関係については、後に詳細にみていくことにして、ここでは、コラボレーション自体についてメカニズムなどを詳しく説明していこう。

1 コラボレーションとは何か

コラボレーションとは相互に補完的な知識をもつ複数の人間が、1人では不可能であろう知識を創造するための到達するための相互作用のプロセスである。すなわち、多様な暗黙知をもつ人々が、相互作用を行い、新たな暗黙知を創造する知識の創造プロセスともいえよう。

こうしたコラボレーションの最も直接的な手段は会話である。実際、2人が会話しながらタスクを遂行すると、1人の場合よりも高い業績を達成できることが明らかになっている。視点を変えてみることで、新しい変化を起こすことが可能となるからである。

個々人は、独自の個性をもち、それぞれの思考様式や行動様式を決定する基準も多様である。それらがコラボレーションによって相手の影響を受け、変化する可能性がある。そこに新しい思考、行動が生まれる。これがすなわち、新しい知識の創造であり、イノベーションの源泉となるのである。

こうした変化がより大きいのは、まったく異なる思考、行動様式をもった人間とのコラボレーションを行った場合である。同質的多様性よりも異質的多様性との出会いのほうがインパクトは大きい。これは企業間コラボレーションにおいても同様であり、これがアライアンス形成の重要な理由の1つでもある。

2 企業間コラボレーションにおける特徴

しかし、企業間コラボレーションにおいては、多数の人間が存在する組織であるために、個人間のコラボレーションとは多少異なる。個々人の場合は、コラボレーションに影響されるのは個人であるため、一人の心の中の動きが中心

となる。他方で、企業の場合は、個々人のコラボレーションを基本としながらも、それらが組織全体へと波及する必要がある。

そのプロセスは、数段階に分かれているとされている。すなわち、各組織メンバーがそれぞれ個別に知識を獲得するのではなく、組織外部→ゲートキーパー→トランسفォーマー→他の組織メンバーへと三段階を経て伝達されるのである（図XII-1）。

まず、外部とのコミュニケーションを得意とするゲートキーパーが、外部から知識を獲得する。ゲートキーパーは組織の境界線上に位置外部にネットワークを豊富にもっているメンバーであり、彼を通じて、幅広い外部の知識を組織内に搬入することが可能となる。

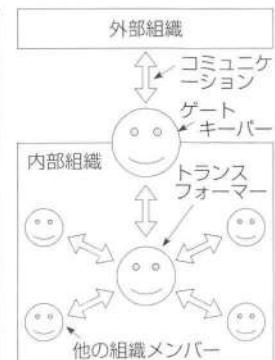
続いて、外部の知識を内部の共通言語に変換し、他の組織メンバーに伝達することに秀でたトランسفォーマーが、ゲートキーパーから知識を伝達される。こうしたトランسفォーマーが外部情報を、組織内部で利用可能な組織特有の知識へと転換した後、他のメンバーへと伝達することになる。

もちろん、常にこうしたプロセスをとるわけではない。例えば、ゲートキーパーやトランسفォーマーは常に同一人物であるというわけではなく、むしろ、その時々に応じ、様々な人間がそれぞれの役割を担うであろう。中にはゲートキーパーとトランسفォーマーの役割を一人で担当する場合もあるし、また、他の組織メンバーも単なる情報の受け手というわけにはいかない。しかしながら、企業組織のような多人数に外部知識が伝達されなければならないコラボレーションの場合は、ある程度はこうしたプロセスを経なければ効果的でない。続いては、このコラボレーションとアライアンスの関係についてみていくことにしよう。

3 アライアンスにおいてコラボレーションが必要とされる理由

先に述べたように、アライアンスは明確な目的があって形成されなければならない。そして、その目的はイノベーションの創造とコスト削減であり、それはコラボレーションの結果である。すると、質の高いコラボレーションが行われなければ、アライアンスは失敗する可能性が高く、逆にいえば、アライアンスは質の高いコラボレーションが実現するような環境、システム作りをする必要があるということになる。また、アライアンスの成功要因にあげたトップのコミットメント、パートナー間の密接なコミュニケーション、そして信頼関係の醸成は、コラボレーションの成功要因でもある。総合的にみれば、アライアンスとコラボレーションは一体不可分の関係にあるといえるのである。

以上、アライアンスとコラボレーションの関係についてみてきた。次節においてはアライアンスの今後のあり方についてみていくことにしよう。



図XII-1 組織間コミュニケーション・プロセス

出所：原田勉『知識転換の経営学：ナレッジ・インテラクションの構造』東洋経済新報社、1999年を参考に筆者作成。

XII アライアンスとコラボレーション



アライアンスの今後のあり方

ここまでアライアンスとコラボレーションについてそれぞれみてきた。アライアンスとコラボレーションが密接に関係し、運営されていくことは明らかである。本節では、こうしたアライアンスとコラボレーションに関する今後の方針性について組織的な観点と技術的な観点からみていくことにする。

1 モジュール化によるアライアンスの進展

まずは組織のモジュール化によるアライアンスの進展の可能性についてみていくことにする。モジュール化とは、全体を細分化し、それらを統一したルールで連結して運営していく形態である。例えば、パソコンは様々な部品によって構成されており、それぞれ自律的に作動しているが、個々の部品だけではパソコンとしての機能を発揮することはできない。つまり、自律的でありながら、同時に BIOS や OS およびア - プリケーションなどの統一ルールによって統制され、連結されることで初めてパソコンとしての機能が発揮される。

組織のモジュール化も同様である。組織を様々な製品、タスクによって分解していく。そして、それらを統一されたビジョンや規律によって統制し、連結することで全体としての利益を追求していく。すなわち、研究・開発、製造、販売、経理などの各部門に分かれて専門性を追求しつつ、連携して企業全体の利益を創出するのである。

アライアンスとは、こうしたモジュール化が企業間の壁を超えて連携していくケースである。例えば、アウトソーシングは従来であれば内部組織であったものを外部に委託するアライアンスであり、モジュール化によってのみ可能な形態であるといえる。シリコンバレーは各種専門機能をもった企業が多数存在し、それらがモジュールとして多様な連携を図ることで産業集積全体として競争力を発揮することを可能としている。

他方で、統合化という動きもある。モジュール化と異なり、細かな微調整を繰り返すことによって最終的な目標を実現しようという動きである。例えば、自動車などの高度な部品の集合体である製品の場合、単純に部品を組み合わせただけでは全体最適を得ることは難しい。なぜならば、細かな微調整によって相互に知識を蓄積し、いわゆる暗黙知の創造によってのみ全体最適を達成することが可能となるからである。

これもアライアンスの形成動機となる。例えば、トヨタ自動車を頂点とする

▶ BIOS, OS, アプリケーション
ハードを制御するためのソフトウェア。BIOS は Basic Input / Output System の略で、コンピュータと周辺機器との間の入出力を制御する基本的なプログラム。OS は Operating System の略で、ソフトウェアの実行を管理する基本的なプログラム。アプリケーションはコンピュータを使って特定の目的を果たすための高度な機能を、OS 上で作動して統合的に提供するソフトウェア。

系列企業の集合体がその代表である。トヨタは系列企業との密接長期的なアライアンスによって低い在庫率や高品質を実現してきたのである。

企業は今後、程度の差はある、どちらかの形態を採用する必要があり、その意味で、企業間アライアンスは日常的なことになるであろう。以上、組織的観点からも、企業間アライアンスの重要性が増大していることを確認した。つづいては技術的な観点からアライアンスの今後についてみていくこととする。

2 IT 時代のアライアンスとコラボレーション

企業にとってIT⁴は、当初はMIS, DSS, SIS⁴などの情報蓄積やデータ分析が主たる目的であった。しかし、ネットワーク技術の発展とともに、コミュニケーション・ツールとしての側面の重要性が増大した。例えば、初期には電話やFAXの導入により、組織間のコミュニケーションを促進した。

こうしたコミュニケーション・ツールとしてのITは、インターネットの発展とともに機能が飛躍的に向上している。その代表格がホームページや電子メールである。

こうしたIT技術の進化によって企業間コミュニケーションも進化している。先に述べたように、アライアンス成功の要件の1つは密接なコミュニケーションである。そのためのツールが充実することはアライアンスの成功可能性も高めることになる。

アライアンスの目的はコスト削減と知識創造であると述べた。前者に関しては、ITの導入によって、アライアンスにおけるコミュニケーションコストを大幅に削減することが可能となるであろう。例えば、その典型はSCM⁴である。SCMは企業間の密接な連携がないと有効ではない。しかし、SCMの場合、ITを導入することで、地理的な障害を克服し、密接な情報コミュニケーションを実現することが可能となったのである。

後者に関しては、ITの導入は援護射撃にはなるであろう。というのは、知識創造において重要なのは暗黙知であり、その処理や伝達はITは不得意だからである。しかしながら、テレビ会議システムなどの発達によって、従来以上に伝達できる情報量が増大している。

このように、総合的には今後もITはますます進化し、その結果、企業間アライアンスはその有効性が促進されることになるであろう。同時に、ITによってカバーできない部分の重要性もますます高まることが予測される。このことは、先に述べた産業集積への関心の高まりとも関連がある。アライアンスには最終的にはフェイス・トゥ・フェイスのコラボレーションが必要とされるることは変わらないのではないだろうか。

▶IT

ITはアライアンスとコラボレーションに常に大きな影響を与えてきた。ITとはInformation Technologyの略であり、情報技術、情報通信技術と訳され、コミュニケーション・ツールでもある。

▶MIS, DSS, SIS

MISはManagement Information Systemの略で経営情報システムと訳される。経営上の意思決定支援を目的として、情報を蓄積、管理、分析するためのコンピュータシステムを構築しようとした。DSSはDecision Support Systemの略で意思決定支援システムと訳される。MISを発展させ、コンピュータを用いて、意思決定者に情報を提供して支援することを目的として開発された。SISはStrategic Information Systemの略で戦略情報システムと訳される。DSSを発展させたものであり、経営者だけでなく、広く一般社員に対しても情報を提供することで全社的な戦略遂行を容易にすることを目的としていた。

▶SCM

Supply Chain Managementの略で日本語でもサプライチェーン・マネジメントと呼ぶ。ある製品、サービスの供給プロセスに関わるすべての企業、組織の活動を統合化することでより効率的な経営を行おうとする手法。サプライチェーンとは原材料の源泉から最終消費者に至るプロセスにおけるものやサービスの変換に関するすべての活動を指す。

第 6 部

中小企業とベンチャービジネス



guidance

日本では廃業企業数が新規開業企業数を上回るという深刻な事態が続いている。これは企業の数が年々減少していくことを意味し、従って雇用が減少していくことを意味している。そればかりでなく、新しい技術や経営ノウハウをもった新しい企業の参入が減少するということは、日本の経済の活力が失われていくことを意味している。いまやグローバル企業に成長したホンダや松下電器も町工場から出発したことを思い起こせば、中小企業の新規開業が将来の日本経済にとっていかに重要な意味をもつかがわかるであろう。政府も中小企業支援法の制定などによって中小企業開業の後押しをしている。

中小企業の設立を資金調達や技術の面から支援することによって、有力なベンチャービジネスが続々と生まれた例としてアメリカのシリコンバレーを挙げることができる。シリコンバレーをモデルとしたベンチャービジネス支援は現在わが国において産学連携、TLOなどといった形で徐々に実現しつつある。第6部では、日本経済の活性化にとって重要な役割を担う中小企業とベンチャービジネスについて学ぶ。

XXIII 企業家精神とベンチャービジネス



1 イノベーションと企業家精神

► シュンペーター (Schumpeter, J. A., 1883-1950)
オーストリア出身の経済学者。資本主義経済の発展が企業家の遂行するイノベーションによって実現されることを明らかにした。代表的著作に、*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912 (塩野谷祐一他訳『経済発展の理論』岩波書店, 1980年), *Business Cycles*, 1939 (金融経済研究所訳『景気循環論』有斐閣, 1958年), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942 (中山伊知郎他訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社, 1962年)などがある。

► ドラッカー (Drucker, P. F., 1909-2005)
オーストリア出身の経営学者。企業の目的は「顧客の創造」にあるとし、マーケティングとイノベーションの重要性を説いた。代表的著作に、*The Practice of Management*, 1954 (上田惇生訳『[新訳] 現代の経営』ダイヤモンド社, 1996年), *Management*, 1974 (野田一夫他監訳『マネジメント』ダイヤモンド社, 1974年), *Innovation and Entrepreneurship*, 1985 (小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年)などがある。

1 イノベーション

本章のタイトルになっている企業家精神とベンチャービジネスの鍵となる概念はイノベーション (innovation) である。簡潔に表現すれば、企業家精神とはイノベーションを遂行し成就させようとする個人の意志、ベンチャービジネスとはイノベーションを遂行すべく新たに設立された企業のことである。そこで、本章のはじめにイノベーションについて説明したいと思う。

イノベーションは、直訳すると革新や刷新という意味になる。つまり、既存のものを新しく変えたり、新しい何かを生み出したりすることである。技術革新と訳されることもあるが、イノベーションは一般的に連想される科学技術の範囲に止まる行為ではない。シュンペーターによれば、イノベーションとは具体的に以下のようない活動を指す。

- ・新しい財貨（製品・サービス）や新しい品質の財貨の開発
- ・新しい生産方法の確立
- ・新しい販路（市場）の開拓
- ・原料ないし半製品の新しい供給源の獲得
- ・新しい組織の実現

これらの内容が示唆するように、イノベーションは科学技術上の革新だけでなく、マネジメントの幅広い領域に関わる行為であり、新たなビジネスモデルを構築することなども含む。この点に関連して、ドラッカーは、イノベーションを「消費者が資源から得られる価値や満足を変えること」であるとしている。例えば、我々が書籍を購入する際、従来どおり書店に出向いて目的の書籍を購入する方法もあれば、自宅にいながらインターネットで書籍を注文し購入する方法も存在する。この場合、手にする書籍自体には何の変わりもないが、インターネットを利用すれば、書店に出向き書籍を探し持ち帰る労力や時間を節約できるという意味で、より大きな価値や満足を得ることができるかもしれない。従って、インターネットによる書籍販売というビジネスモデルの構築は、いわゆる科学技術上の革新ではないが、イノベーションの一形態としてとらえることができる。

以上のように、イノベーションは、未だ満たされていないニーズを発見し、それに対応することによって顧客を創出する行為を意味する。

2 企業家精神

イノベーションの遂行には様々な困難がともなう。しかし、困難を克服しイノベーションを成し遂げようとする人物がいる。そのような人物を**企業家**と呼ぶ。そして、企業家の強固な意志を**企業家精神**という。

ここで、イノベーションが困難である理由を説明しておこう。第1の理由は、個人の知識には限界が存在するということである。例えば、ある人物が新しい製品のアイデアをもっていたとしても、どうすれば効率よく生産できるか、どのような流通チャネルを利用すればよいか、どうすれば潜在顧客を発掘できるか等についての知識が不十分であるケースは少なくない。つまり、イノベーションは、既存の知識だけで対応することが困難なのである。

第2の理由は、個人の感情的な問題である。イノベーションは、創造的破壊と表現されるように、既存の事物に取って代わる新しい何かを実現する行為である。しかし、人は過去から存在する事物に対して過度に固執したり愛着を感じたりする傾向がある。結果として、感情的な束縛からイノベーションに消極的になりかねない。

第3の理由は、イノベーションに対する社会的抵抗の存在である。上述したように、イノベーションは既存の事物に取って代わる新しい何かを実現する行為である。このことは、イノベーションによって既得権を脅かされる人々が生じることを意味する。結果として、イノベーションは既存の権益を失う人々によって妨害される可能性がある。

以上の事実を踏まえると、イノベーションを遂行し成功へと導くには、企業家として次の要件を満たす必要がある。

- ・リーダーシップ

知識の限界を克服するために、企業家は不足する知識を補ううるメンバーを集め、各人の能力を最大限に引き出すべくリーダーシップを發揮しなければならない。

- ・合理的な判断

過去の事物に対する過度の感情移入を回避するために、企業家は常により優れたものを探し、その将来性や実現可能性について合理的な判断を下さなければならない。

- ・胆気

社会的抵抗に屈しないために、企業家は自分自身の信ずるところに従い、胆気をもって行動しなければならない。

ここに示したのは企業家にとっての必要条件である。換言すれば、必要条件を満たすことによって困難を克服しイノベーションを成就させようとする企業家の強固な意志が企業家精神なのである。

►企業家 (entrepreneur)
企業家を「起業家」と表記することもあるが、いずれにせよ、イノベーションを遂行する人物を意味する。ベンチャービジネスのような新しい企業の設立を通じてイノベーションを遂行する人物を独立企業家といい、既存企業の中でイノベーションを遂行する人物のことを社内企業家という。なお、社内企業家を独立企業家と区別してインtrapreneur (intrapreneur) という造語を用いて表現することもある。

►胆気

周囲の抵抗や反対に臆することなく物事を成し遂げようとする気力。自分自身の信念に従い物事を押し切つてなす意気。

XXIII 企業家精神とベンチャービジネス

2 ベンチャービジネスの定義とこれまでのベンチャービジネス・ブーム

1 ベンチャービジネスの定義

▶ベンチャービジネス (venture business)

本文中で述べたとおり、ベンチャービジネスという用語は和製英語である。アメリカでは、ベンチャービジネスに相当する新興企業のことをエマージェント・カンパニー (emergent company)、ニューテクノロジー・カンパニー (new technology company)、ニューベンチャー (new venture) などと称する。

一般的に中小企業というと、下請企業から連想されるように弱者としてのイメージが強い。たしかに、大企業と比較して、生産性が低く取引面において不利な立場にある中小企業は少なくない。しかし、大企業が強者で中小企業が弱者であるとは限らない。つまり、規模は中小であっても革新的で将来急成長を遂げる可能性をもつ企業が存在する。⁴ベンチャービジネスという用語は、そのような企業を表現するために誕生した和製英語であり、1970年代の初頭から広く用いられるようになった。

これまで、わが国では、ベンチャービジネスが既存の大企業に代わる新たな経済の牽引役あるいは新技術事業化の担い手として社会的に高い関心を集めた、いわゆるベンチャービジネス・ブームが3度あった。ここでは、各ブーム期における代表的なベンチャービジネスの定義を示したいと思う。

◆第1次ブーム期：研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業であり、企業家精神をもつ経営者、高収益、急成長といった特徴を有する。(清成忠男他、1971年)

◆第2次ブーム期：①経営者が企業家精神に富み、成長意欲が高いこと。②独自性をもった優れた技術、ノウハウを有していること。③高い成長力または高い成長可能性を有すること。④未上場の中小・中堅企業であり、他の企業に実質的に支配されていないこと。以上4つの特徴を有する企業。(中小企業庁、1984年)

◆第3次ブーム期：成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクをおそれない若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった企業。(松田修一、1994年)

これらの定義から、ベンチャービジネスとは、①創業してから間もない、②中小規模である、③独立性が高い、④イノベーション志向である、⑤独自の製品や技術、ノウハウを有している、⑥企業家精神を有するリーダーに率いられている、といった特徴を有する企業といえよう。

2 これまでのベンチャービジネス・ブーム

上述したように、これまで、わが国では3度のベンチャービジネス・ブーム

が存在した。そこで、次に各ブームの背景や動向について述べたいと思う。

第1次ブーム（1970～73年）は、高度経済成長が終焉を迎える時期に生じた。当時、わが国では、鉄鋼や化学などの素材産業に代わるリーディング産業として、自動車や機械などの加工組立型産業が重要な地位を占めつつあった。このような状況の下、新たな経済の牽引役あるいは新産業の担い手としてベンチャービジネスに対する社会的な期待が高まった。ベンチャービジネス支援に関わる主な動向としては、この時期、銀行がベンチャービジネスをはじめとする中小企業への融資を強化した。また、1972年にはわが国で初めての民間ベンチャーキャピタルが創設された。第1次ブーム期は、企業の開業率も比較的高水準であり、新産業に関連する分野で多くのベンチャービジネスが誕生した。ところが、1973年に発生した第1次石油ショックによって苦境に追い込まれるベンチャービジネスが多発した結果、ブームは沈静化してしまった。

第2次ブーム（1983～86年）は、わが国の経済が第2次石油ショックによる打撃から立ち直った時期に生じた。当時、石油ショックの経験から省エネルギー・生産の効率化が求められる中で、マイクロエレクトロニクスや新素材、バイオテクノロジーなど、知識集約的な新技術の事業化の担い手としてベンチャービジネスに期待が寄せられた。また、市場ニーズの多様化や経済のサービス化・ソフト化に伴い、変化に迅速かつ柔軟に対応しうる企業としてベンチャービジネスが注目を集めた。ベンチャービジネス支援に関わる主な動向としては、1982年にわが国で初めて民間ベンチャーキャピタルによる投資事業組合⁴が設立された。また、翌83年に店頭株式市場の公開基準が緩和された。このような動きに連動する形で、当時、ベンチャーキャピタルが次々に創設された。第2次ブーム期には、有望と思われるベンチャービジネスも少なからず誕生した。ところが、1985年のプラザ合意による円高と急増したベンチャーキャピタルによるベンチャービジネスへの過剰投資により、有望視されていたベンチャービジネスの倒産が相次いだ結果、第2次ブームも短期間で沈静化してしまった。

第3次ブーム（1993年～）は、1980年代後半から続いたバブル経済の崩壊を契機として生じた。わが国の経済は、戦後から1990年代の初頭まで右肩上がりの成長を遂げてきた。ところが、バブル経済の崩壊を機に、市場の成熟化や産業の空洞化、大企業の停滞、失業率の上昇など、様々な問題が噴出したのである。一方、1990年代のアメリカでは、IT（情報技術）分野を中心にベンチャービジネスが次々に誕生し経済成長の原動力として活躍した。このような状況下で、再び経済活性化の牽引役としてベンチャービジネスの必要性が強く唱えられるようになったのである。3度目のブームは、過去2回のブームと異なって長期間に及んでおり、政府や自治体をはじめ、ベンチャーキャピタル、銀行、証券取引所、大学など、関係諸機関がベンチャービジネス振興のための多様な取組みを展開している。

▶ 投資事業組合

ベンチャーキャピタルによるベンチャービジネスへの投資には、ベンチャーキャピタル自体の資金を用いて投資する方法と、ベンチャーキャピタルが中心となって投資家から出資を仰ぎファンドを組成して投資する方法とが存在する。投資事業組合とは、後者のファンドのことを意味する。

参考文献

- 清成忠男他著『ベンチャー・ビジネス』日本経済新聞社、1971年。
- 中小企業庁編『中小企業白書』昭和59年版。
- 松田修一監修、早稲田大学アントレプレナール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、1994年。

XXIII 企業家精神とベンチャービジネス

3 ベンチャービジネス振興のためのインフラ

▶直接金融

直接金融とは、資金を必要とする企業が株式や債券を発行し投資家に購入してもらうことによって資金を調達することである。一方、間接金融とは、銀行をはじめとする金融機関からの借入によって資金を調達することである。ベンチャービジネスのようにリスクが高い企業には、直接金融による資金調達の方が適している。

▶キャピタルゲイン (capital gain)

キャピタルゲインとは、保有する株式等を売却することによって得る利益のことである。通常、ベンチャービジネスが株式市場に上場すると株価が上昇するので、上場前に株式を購入した投資家（ここではベンチャーキャピタル）は、上場後に保有株式を市場で売却することによって多額のキャピタルゲインを得ることができる。

1 ベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタルとは、ベンチャービジネスに直接金融⁴の形式で資金を提供する機関である。ベンチャービジネスは資金需要が旺盛だが、担保力が不足するために銀行等からの融資によって資金調達することが難しい場合も少なくない。そこで、ベンチャーキャピタルが、ベンチャービジネスに対して株式購入などを通じて投資するのである。そして、投資先のベンチャービジネスが株式市場に上場を果たした際に、保有する株式を市場で売却してキャピタルゲイン⁴を得る。あるいは、投資先のベンチャービジネスを買収しようとする企業が現れた際に、保有する株式を買収者に売却してキャピタルゲインを得るのである。なお、ベンチャーキャピタルは、単に資金を提供するだけでなく、ベンチャービジネスが成長し株式上場できるよう、あるいは、買収対象として魅力的な企業になるよう役員を派遣したりコンサルティング活動を行ったりして経営を支援する。

2 エンジェル

エンジェルとは、初期段階のベンチャービジネスに投資する個人のことである。投資するという点だけみればベンチャーキャピタルと同じであるが、自らの個人的な資産を用いて投資すること、また、必ずしもキャピタルゲインの獲得を目的としていないことがエンジェルの特徴である。エンジェルは、自分自身が企業家としてベンチャービジネスを起こし成功した人物である場合が多い。つまり、成功によって手にした資金を次代の企業家に提供するのである。さらに、自らの起業経験を活かし必要に応じて企業家にアドバイスを与えるなど、メンターとしての役割を担う存在もある。

3 株式市場

株式市場への上場は、ベンチャービジネスの社会的認知度を高めると同時に、資金調達の可能性を拡大する。また、ベンチャービジネスに投資した者には、株式を売却することによって投下した資金を大幅に上回るキャピタルゲインを得る機会を提供する。わが国の場合、かつて、ベンチャービジネスのような新興企業が上場しうる株式市場はジャスダック市場（旧株式店頭市場）のみであつ

た。しかし、ジャスダック市場は審査基準が厳格であったため、企業を設立してから上場に至るまで平均して30年程度かかるというのが実態であった。そこで、1999年から2000年にかけて、ベンチャービジネスをより迅速に上場させるための市場が主要証券取引所によって相次ぎ開設された。具体的には、東京証券取引所のマザーズ、大阪証券取引所のヘラクレス（旧NASDAQ・ジャパン）、名古屋証券取引所のセントレックス、札幌証券取引所のアンビシャス、福岡証券取引所のQ-Boardなどである。これらの株式市場の特徴は、企業の将来的な成長性を重視しており、従って、上場に際し設立経過年数や企業規模、財務状況等を厳しく問わない点にある。

4 インキュベータ

インキュベータ（incubator）とは、もともと孵卵器や保育器といった意味であるが、転じて、企業家に対して事業活動を行うためのスペースを安価で提供する施設のことをいう。ハード面の支援としては、企業家が事務所や研究室として利用する部屋の他、共用の会議室や事務機器、キッチンなどを提供する。ソフト面の支援としては、インキュベーション・マネージャーが中心となって、企業家の様々な相談に応じたり、ビジネス・パートナーや取引先を紹介したりする。なお、インキュベータの入居期間は通常3年程度と定められている。

インキュベータが企業家の育成という点で実際に機能するかどうかは、ソフト面の支援によるところが大きい。従って、インキュベータには専属のインキュベーション・マネージャーが配置されていることが望ましい。ちなみに、インキュベータは、地方自治体や第3セクター、大学、民間企業など様々な設置主体によって運営されているが、そもそも安価で各種のサービスを提供することから、その多くが非営利型である。

5 大学

大学がベンチャービジネスの振興という点で担う役割としては、研究成果の移転やベンチャーファンドの設立、インキュベータの運営、企業家養成講座の開設などが考えられる。これらの中で、研究成果のベンチャービジネスへの移転に関しては、それを促進する組織としてTLO（Technology Licensing Organization）が存在する。TLOは、1998年に「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律（大学等技術移転促進法：TLO法）」が施行されたのにともない、多くの大学で設置された。その事業内容は、大学の研究成果を特許として管理し、ベンチャービジネスをはじめとした民間企業に供与することによって使用料を得る。そして、獲得した収益の一部を大学や研究者に還元するのである。以上のような仕組みによって、大学に埋もれてしまうことの多い研究成果を流通させる役割を担うのがTLOである。

1 シリコンバレー

1 アメリカを代表するベンチャービジネス輩出地域としてのシリコンバレー

アメリカと日本を比較した場合、ベンチャービジネスの開業や経営という点で、アメリカの方が環境的に恵まれているといわれる。事実、アメリカでは、ベンチャービジネスの開業率が高く、また、開業後に急成長を遂げるベンチャービジネスも多い。ただし、同じアメリカでも、地域によって格差が存在する。つまり、頻繁にベンチャービジネスが誕生し急成長を遂げる地域もあれば、さほどでもない地域も存在する。そこで、本章のはじめに、アメリカの中でも特にベンチャービジネスの活躍が目覚ましいシリコンバレーを取り上げ、日本とは異なる同地域の特徴を明らかにしたいと思う。

シリコンバレーは、サンフランシスコ市の南東約50 km に位置し、多くのハイテク企業が集積する地域である。ちなみに、シリコンバレーというのは正式な地名でなく、従って、地図には載っていない。サンタクララ郡の全域とサンマテオ郡、アラメダ郡、サンタクルーズ郡の一部からなる地域の俗称で、広さは埼玉県と同じくらいである。ちなみに、その名の由来は、同地域にシリコンを主原料とする半導体を扱うメーカーが、数多く進出、誕生したことにある。ヒューレット・パッカードやインテル、アップル・コンピュータ、サン・マイクロシステムズ、シスコ・システムズなど有名企業の多くがこの地で生まれた。また、パロアルトには、シリコンバレーにハイテク企業が集積するきっかけをつくったスタンフォード大学がある。

2 シリコンバレーにおける人材の多様性と流動性

シリコンバレーが、今日のようなベンチャービジネス輩出のメッカになったのは多様な要因が絡み合っての結果であるが、ここでは、特に同地域における人材の多様性と流動性に着目したい。

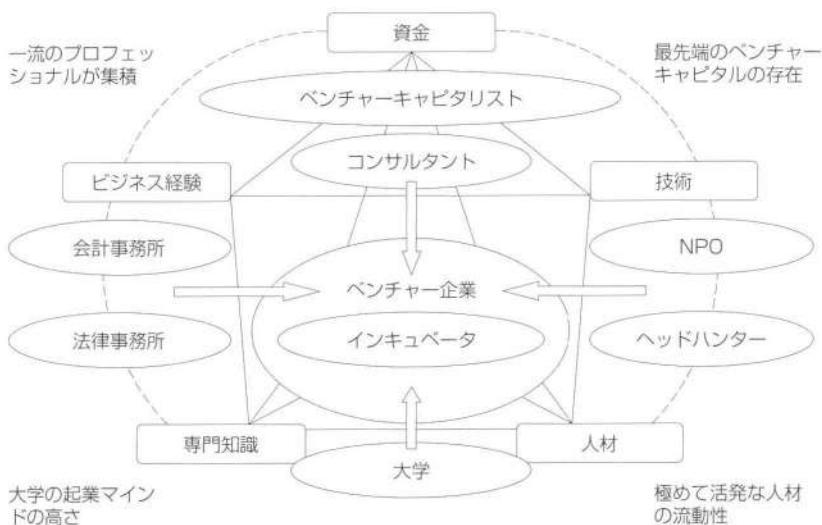
シリコンバレーの人種構成をみると、アメリカの他地域に比べ白人の割合が低く（半分に満たない）、アジア系とヒスパニックがそれぞれ4分の1程度を占めている。以前、シリコンバレーはICによって支えられているとよくいわれた。ICとは、集積回路（Integrated Circuit）と、インド人（Indian）・中国人（Chinese）をかけた言葉である。つまり、シリコンバレーでは、インド人や中国人をはじめとする外国人企業家あるいは外国人技術者の活躍が目覚ましい。

換言すれば、シリコンバレーは世界中の優秀な人材を集めるだけの魅力をもった地域なのである。そして、異なる文化的背景や価値観をもつ多様な人材が交流し融合することで、ベンチャービジネスの輩出が促進されている。

また、シリコンバレーは人材の流動性が極めて高い。具体的には、大企業に勤めていた人物がスピンオフして起業したり、ベンチャービジネスに転職したりする。さらに、ベンチャービジネスでの経験を活かしてベンチャーキャピタリストやコンサルタントになる人物も多い。あるいは、大学の教員が研究成果を事業化すべくベンチャービジネスを起こし、その後再び大学に戻るといったケースも少なくない。ここに挙げたのはごく一部の例である。要するに、シリコンバレーでは、自分自身が起業することも含め、ベンチャービジネスに関わる仕事を経験する人物が非常に多い。このような人材の流動性の高さが、シリコンバレーにおけるベンチャービジネスの振興に大きく寄与しているのである。

3 シリコンバレーにおける専門家のネットワーク

シリコンバレーには、ベンチャービジネスの開業や経営を支援する多様な専門家が存在する。専門家とは、ベンチャーキャピタリスト、法律家、会計士、コンサルタント、ヘッドハンター、インキュベーション・マネージャー等である。そして、図XXIV-1のように、専門家群はネットワークによって結ばれ、企業家のあらゆるニーズに対応する。シリコンバレーでは、このような専門家のネットワークがベンチャービジネス振興の土壌を形成しているのである。



図XXIV-1 シリコンバレーのネットワーク

出所：JETRO US-Japan Incubation Center から頂いた資料。

▷ヘッドハンター (head-hunter)

ヘッドハンターとは、企業の依頼を受け、当該企業が必要とする人材を他企業から引き抜いて紹介する人物である。マネジメント体制の確立されていないベンチャービジネスが、特定分野の専門能力をもつ人材を雇用するためにヘッドハンターを利用するケースが多い。なお、シリコンバレーでは、ヘッドハンターが優秀な人材の流動性を高めるという点で重要な役割を果たしている。

XXIV アメリカのベンチャービジネス

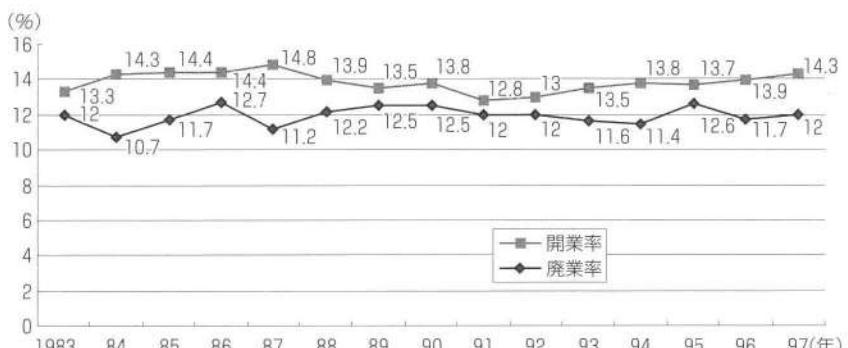
2 アメリカの起業風土とベンチャービジネスの特徴

1 アメリカと日本の開廃業率

本章の冒頭でも述べたとおり、アメリカと日本を比較した場合、アメリカの方がベンチャービジネスの開業率が高い。この点に関して、アメリカと日本の開廃業率の推移をみてみよう（図XXIV-2, 3）。

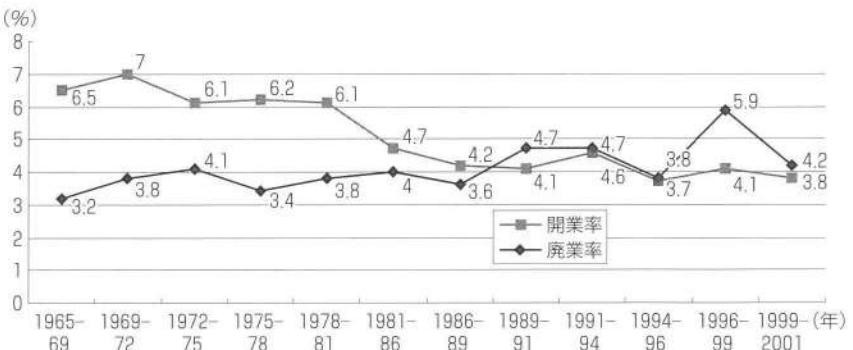
△アメリカと日本の開廃業率

アメリカの開廃業率は、従業員を雇用している企業を対象にして算出した数値（%）である。一方、日本の開廃業率は事業所を対象として算出した数値（%）であり、支所や工場の開設・閉鎖等を含んでいる。従って、両国の開廃業率を単純に比較することはできないが、ベンチャービジネスの開廃業動向を推測する材料にはなるであろう。



図XXIV-2 アメリカ開廃業率の推移

出所：『アメリカ中小企業白書』1997年版、1998年版。



図XXIV-3 日本の事業所数による開廃業率の推移（非1次産業、年平均）

出所：『中小企業白書』2005年版。

グラフから明らかであるとおり、アメリカの開業率は12～14%台と高い水準で推移している。アメリカの場合、廃業率も10～12%台と高いが、開業率も廃業率も高いということは、企業の新陳代謝が活発という意味で健全な状態といえる。一方、日本の場合、1980年代以降の開業率は3～4%台である。しかも、

1990年代以降は開業率が廃業率を下回っている状態である。以上の点から、ベンチャービジネスの開業をいかに増やすかが、わが国における課題といえるであろう。

2 アメリカの起業風土

④においてみたような開業率の差異はなぜ生じるのであろうか。その一因は、ベンチャービジネスやその起業に対する両国間の考え方あるいは価値観の相違にあると思われる。アメリカ、特にシリコンバレーのような地域では、大企業よりもベンチャービジネスを高く評価する風土がある。例えば、優秀な人物ほどベンチャービジネスを起こしたりベンチャービジネスに就職したりしようとする。また、名前の通っていないベンチャービジネスの製品やサービスでも、それが優れていれば顧客は積極的に購入しようとする。

さらに、アメリカの場合、失敗を許容する風土がある。つまり、ベンチャービジネスを起こし結果として倒産させてしまったとしても、貴重な経験を積んだとみなされる。従って、失敗した企業家が再び起業に挑戦する場合、逆にベンチャーキャピタルやエンジェルから資金提供を受けやすくなるということもある。

3 アメリカにおけるベンチャービジネスの特徴

アメリカと日本とでは、ベンチャービジネスの経営という点においても相違がみられる。アメリカで急成長を遂げるベンチャービジネスの場合、各職能は専門家によって担われている。つまり、財務の専門家、研究開発の専門家、エンジニアリングの専門家、マーケティングの専門家、営業の専門家など、特定分野の専門家によって組織が構成されている。さらに、経営者も経営の専門家であることが多い。この事実は、「企業家＝経営者」でないことを意味する。つまり、企業家が経営に関心をもたない、あるいは、経営者としての資質や能力を欠く場合には、外部から経営の専門家をCEO（最高経営責任者）として迎え入れるのである。

さらに、アメリカのベンチャービジネスの場合、目的が明確である。その目的とは、短期間で企業を成長させ株式市場に上場を果たす。あるいは、他社に買収してもらうことである。特に後者はアメリカ的な特徴である。日本では、買収に対する抵抗感が強いが、アメリカでは、他社に買収されることによって結果的に企業家や投資家がキャピタルゲインを得られれば、それは立派な成功なのである。このような成功に対する考え方が、アメリカにおいて連続企業家を生む素地を築いているといえよう。

▶連続企業家 (serial entrepreneur)

連続企業家とは、ベンチャービジネスの起業を繰り返す企業家のことである。典型的なパターンとしては、ベンチャービジネスの経営が軌道に乗った段階で保有する株式を売却し経営から退く。そして、再び別のベンチャービジネスを起こすのである。このような人物は、新たなビジネスを立ち上げることには関心があるが、組織の運営には関心がないといったタイプが多い。連続企業家の存在が、アメリカの開業率を高める一因になっていることは事実であろう。

XXIV アメリカのベンチャービジネス

3 アメリカにおけるベンチャービジネス振興のためのインフラ

1 アメリカのベンチャーキャピタル

日本のベンチャーキャピタルは金融機関の子会社が多いが、アメリカのベンチャーキャピタルは独立系で専門の知識を備えた数人のベンチャーキャピタリストが集まってファンドを設立し投資業務を行うのが一般的である。ファンドの運用者はゼネラル・パートナー⁴、出資者はリミテッド・パートナー⁴と呼ばれるが、ベンチャーキャピタリストはゼネラル・パートナーとなる。

アメリカと日本のベンチャーキャピタルを比較すると、アメリカのベンチャーキャピタルは、数人の専門家の集まりであるため、意思決定が迅速である。また、投資先のベンチャービジネスに役員を派遣するなど、経営に深く関与し積極的に成長を支援する。一方、日本のベンチャーキャピタルは、上述したように、その多くが金融機関の子会社でありリスクを回避しようとする傾向があるため、意思決定が遅くなりがちである。また、投資先のベンチャービジネスに対する経営支援が希薄であるという問題点が指摘されている。

2 アメリカのエンジェル

アメリカにおけるエンジェルの数は、日本と比較すると圧倒的に多い。典型的なエンジェル像が自分自身でベンチャービジネスを起こし成功した人物であるとすれば、ベンチャービジネスの開業率が高いアメリカにエンジェルが多いことは当然ともいえる。一方で、アメリカに根付くボランティア精神が、エンジェルの数を増加させていることも事実である。つまり、企業家としての自分自身の経験や成功によって得た資金を後に続く企業家に活かしてもらいたいという気持ちからエンジェルになる人物が多いのである。結果として、エンジェルから支援を受けた企業家が成功し、今度は自らがエンジェルになる。このような好循環がアメリカにおいてはみられるのである。

3 アメリカの株式市場

アメリカには、ベンチャービジネスが上場を目指す株式市場としてNASDAQ市場が存在する。同市場は、全米証券業協会（NASD）が1971年に開設した世界初のオンライン証券市場（電子証券市場）で、世界最大のベンチャービジネス向け市場である。NASDAQ市場の主な特徴は、コンピュータネットワー

ゼネラル・パートナー
(general partner)、リミテッド・パートナー (limited partner)

ゼネラル・パートナーは、通常ファンド総額の1%程度しか出資しないが、運用責任者として毎年ファンド総額の2~3%程度を管理報酬として受け取る。また、ファンドの運用を通じてキャピタルゲインを得た場合には、その15~25%程度を成功報酬として受け取る。一方、リミテッド・パートナーは、ファンドの運用には関与しないが、ファンド総額の99%程度を出資する。そして、キャピタルゲインが生じた場合には、ゼネラル・パートナーの成功報酬分を差し引いた75~85%を受け取る。

ナスダック (NASDAQ)
正式名称は、National Association of Securities Dealers Automated Quotations System で、本来はコンピュータシステムを意味するが、このシステムを使って運営される市場そのものも一般的にナスダックと呼ばれる。

クを通じて株式が売買されるため幅広い投資家の市場参加が可能であること、また、上場基準が緩やかであるためリスクの高いハイテク関連ベンチャービジネスの資金調達の場になっていることである。ただし、NASDAQ上場企業は、成長可能性が高いが失敗の可能性も高く、上場廃止になるケースも少なくない。そこで、NASDAQ市場の場合、上場企業に対しては厳密な情報開示を求める一方で、投資家においては自己責任というスタンスが貫かれている。

4 アメリカのインキュベータ

日本のインキュベータの問題としてよく指摘される点は、ハード面における支援は充実しているが、ソフト面における支援が充実していないということである。つまり、施設は立派だが、インキュベーション・マネージャーの数や能力が不足している。一方、アメリカの場合、施設にはそれほどお金をかけず、インキュベーション・マネージャーを充実させているインキュベータが多い。アメリカのインキュベーション・マネージャーは、幅広いネットワークをもち、必要に応じて企業家にベンチャーキャピタリストや弁護士、会計士、大学教授などの専門家を紹介する。また、供給業者や顧客などの取引先を紹介することもある。結果として、入居を希望する企業家が多く、成功するベンチャービジネスを多数輩出しているのがアメリカのインキュベータである。

5 アメリカの大学

ベンチャービジネスの輩出において、大学が果たすべき役割は大きい。日本においても、近年、TLO や知的財産本部をもつ大学が多くみられるようになった。また、2001年に経済産業省が「新市場・雇用創出に向けた重点プラン⁴」を発表し、その中で具体的な大学発ベンチャー創出計画を示したことを機に、大学を母体とするベンチャービジネスの設立件数も急増した。ただし、产学連携を通じたベンチャービジネスの輩出という点では、アメリカの大学は日本の大学よりも古くから意欲的に取り組んできている。例えば、スタンフォード大学が、ハイテク企業の誘致・輩出を目的としてスタンフォード・リサーチパークを設立したのは1951年、大学の研究成果を民間企業に移転することを目的としてOLT (Office of Technology Licensing: TLO に相当) を設立したのは1970年である。また、アメリカの大学の特徴として、大学の教員が研究成果を事業化すべく自らベンチャービジネスを起こすケースが頻繁にみられる。逆にベンチャービジネスを起こした経験をもつ人物が大学の教員になることもある。つまり、人材の流動性が高く、結果として産と学の間に直接的な知の環流が生じているのである。上述したように、日本でも产学連携を促進するための枠組みが整いつつあるが、ベンチャービジネスのさらなる振興を図るには、产学間における人材の流動性をいかに高めるかが課題となるであろう。

▶ 「新市場・雇用創出に向けた重点プラン」

日本経済の潜在的な活力を引き出し新規市場・新規雇用を創出することを目的として、2001年に当時の経済産業大臣が提案した政策プランである。その中で、大学発ベンチャーに関わる計画として「大学発の特許取得件数を10年間で10倍、大学発ベンチャー企業を3年間で1000社にすることを目標に、大学研究における競争導入を徹底的に進めるとともに、大学等の組織運営改革や『学』から『産』への技術移転戦略の構築を急ぐ」と謳われた。

XVII 中小企業と産業集積

1 中小企業について

日本の企業規模別の分布をみると、98%が中小企業である。また、日本経済の強みは中小企業にあるという。現在、中小企業が苦境にあり、その結果、日本経済の強みの源泉が失われ、長期的には没落する可能性があるといわれている。本節においては、こうした中小企業について、包括的にみていくことにする。

1 中小企業の定義

中小企業庁の定める中小企業の定義は以下の表のとおりである。

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本の額又は出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本の額又は出資の総額が5000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本の額又は出資の総額が5000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

△オーナー経営者

大企業は通常、所有と経営が分離している状態にある。それに対して、中小企業の場合、規模が小さいために、こうした分離が行われず、所有と経営が一体化しているケースがほとんどである。

質的な特徴としては、経営に関して不安定である点が指摘できる。例えば、**オーナー経営者**が多いのが中小企業の特徴であるが、当然、その個性を強く反映した経営にならざるを得ず、その結果、果斷な行動によって大成功を収める反面、独断に陥って大失敗してしまう危険性も大きい。

また、資本規模が小さいために資金的に余裕がない点も経営を不安定にする要因である。保有する資源も限定的であり、その結果、全産業において企業数で約99%、従業員数にして約70%を占めるのに対し、売上高にすると逆転して約60%となり、これを1企業平均で比較すると1対100となる。当然、景気の影響を非常に受けやすい。

要約すると、「資本や従業員数の規模が小さく、また質的にも比較的劣っており、総合的にみると苦しい経営を強いられているが、全産業に占める企業数や従業員数からみると日本企業を代表する経営形態である」となる。

2 中小企業の歴史的展開

日本における中小企業のあり方は、3種類に分類可能である。1つは地場産

業型である。ある地域でしか取れない原材料があったり、大消費地が近くにあったり、あるいは農閑期の内職として個人や家族単位で起業するケースである。その結果、地場産業は中小零細規模の企業が多くなった。こうした地場産業は数十年から数百年の歴史と伝統をもっているが、現在においては苦境を迎えているところが多い。

第2のタイプは農業転換型である。第二次世界大戦後の苦境を脱すると日本は高度経済成長期に突入する。この時期、需要が飛躍的に増大し、高所得を求めて農家が起業するパターンが多かった。

こうした中小企業は軽工業が多かった。その特徴としては、小資本で企業が可能であり、高度な技術なども必要とせず、比較的、起業が容易であることがあげられる。しかしながら、その後の経済環境の変化に適応できずに国内需要が一巡すると、技術力のない企業は淘汰されていった。

第3のタイプは、大企業の下請として起業したタイプである。こうした企業は、単純工程の作業請負などが多く、技術力は低い場合が多かった。また、親会社に依存する割合が高く、親会社の意向に振り回されることも多かった。

その後、1970年代にはオイルショックなどによって、中小企業の苦境はさらに厳しい局面を迎えることになる。それ以前は、低コストを武器に輸出に活路を求めるケースが多かったが、オイルショックによる世界的な需要の減退、さらにはコスト上昇による競争力の喪失などの局面を迎えたのである。

1980年代は海外移転が進展し、空洞化⁴がすすむことになる。コスト上昇によって失った競争力を求めて、多くの企業がアジアに進出したのである。その結果、多くの地場産業は瀕死の状態となり、高付加価値化かさらなる低コストを求めて転々とするか二極化した。また、親企業の下請会社であるタイプは、親企業の海外展開に従って海外へ進出することが多かった。

現在では、低コスト品に関しては中国やベトナムなどに完全に移行し、国内に残る中小企業は苦しい状況が続いている。また、バブル経済が破綻した後は、銀行などの審査が厳格化し、資本力の弱い中小企業は厳しい状況が続いている。

また、バブル経済の破綻後の環境変化として、日本の経営⁴の崩壊があげられる。すなわち、系列によるもたれあい経営からの決別であり、その結果、大企業はコスト意識を高め、下請企業に対しても厳しい選別を行うようになったのである。中小企業にとっては、現在は様々な点において苦境におかれているといえるであろう。しかしながら、日本の製造業の競争優位の源泉は分厚い中小企業の蓄積であるといわれているように、独自の技術力で生き残りを図る企業もあり、二極化が進んでいる。

▶空洞化

国内の産業が、為替変動リスク、人件費などのコスト上昇、税制や許認可などの規制を回避するために、海外に製造拠点を移し、その結果、国内産業が衰退すること。日本では、1980年代の円高により国内での製造コストが急上昇し、アジアに製造拠点を転移した結果、国内の空洞化が進展した。現在では、様々な要因を考慮して、国内に回帰する動きも出始めている。

▶日本の経営

1980年代に頂点を極めた、日本企業独特といわれた経営方式。終身雇用制、年功序列型賃金制度、企業別労働組合、集団的意思決定、株式の相互持合いなどを特徴とする。企業目標が明確で、環境の変化が比較的安定的であった時代には非常に効果的であったが、1990年代に入り、国際的な企業間競争が始まると、経営の意思決定スピードと柔軟性において欠点が目立ち始め、現在では修正を余儀なくされている。

XV 中小企業と産業集積

2 新しいタイプの中小企業

中小企業を取り巻く環境はますます厳しさを増している。そんな環境下においても成長を続ける企業も存在する。それらは伝統的な中小企業のあり方とは一線を画しており、その結果、小さいながらもきらりと光る存在になりえている。本節ではこうした中小企業を革新型中小企業と定義し、みていくことにする。

1 革新型中小企業の定義

近年、産業活性化の起爆剤としてベンチャー企業が注目されている。ベンチャー企業の定義は様々になされているが、だいたいは創業10年以下、新規技術やサービスを提供し、成長志向が強いといった特徴をもつとされている。こうしたベンチャー企業が新しい産業を創造し、経済全体の発展の基礎となると期待されているのである。シリコンバレーなどがその典型であり、日本もバイオや遺伝子などのベンチャー企業を育成すべく様々な政策を展開している。

ただし、こうした新しい活力をもたらすのはベンチャー企業とは限らない。既存の中小企業に分類される企業でも様々なイノベーション⁴を追求し、新しい方向性を模索している企業が存在する。こうした企業を仮に革新型中小企業と定義しておくこととする。革新型中小企業は、規模や内容は中小企業だが、独自の経営方針、卓越した技術力などによって、競争力をもつことに成功した企業である。

今後は、こうした中小企業が増加することが考えられる。規模の大小を問わず、独自の競争優位を確立できない企業は存続することは困難な時代となっており、単純加工などの従来型の事業内容では、コストの問題などもあり撤退を余儀なくされることが予測されるからである。続いてはこうした革新型中小企業の事例をみていくこととする。

2 革新型中小企業の事例

最初に取り上げる事例はファーストリテイリング、いわゆるユニクロである。もはや中小企業とはとてもいえないであろう。しかし、ここであえて取り上げたのはファーストリテイリングは、現オーナーである柳井正氏が父から事業を引き継いだ1984年は山口の中小企業に過ぎなかったからである。当時の社名は小郡商事であり、紳士服を扱う店であった。柳井氏が事業を引き継い

イノベーション

⇨ XV-1 「産業集積の定義と類型」

で最初の十年は現在のユニクロと異なり、メーカー製品を安く売る店として多店舗展開を行っていた。

その後、多店舗化に成功、株式上場を行い、1998年にはPB⁴を大々的に展開し、また、中国での生産や厳格な在庫管理などによって、劇的な低価格を実現、ブームを引き起こしたのである。現在では売上高3000億円のSPA⁴大企業となつたのである。現在はブームの反動への反省から、単なる低価格ではない高品質を追求すべく、様々な策を打ち出しているところである。

ユニクロは、新しい製造流通方法を確立に成功した点、強い成長志向をもち、現在も急成長を遂げている点などが従来の中小企業の型にはまらない点である。すぐに大手に模倣されやすいサービス分野において、これだけの急成長ができたのは、常に革新を怠らない企業姿勢があるからに他ならない。中小企業であっても常に成長の機会があることを証明しているといえよう。

つづいては大田区にある株式会社日本エッティングを取り上げる。日本エッティングは1971年に創業され、従業員数は約250名、金属およびプラスチックなどの表面加工を主に行っている典型的な中小企業である。しかし、業務内容に限ってみれば大きく様相が異なる。金属、プラスチックの表面加工は特殊技術を必要とする分野であり、単純に模倣することは困難である。同社は、これに特殊な薬品を利用することで微妙な加工を可能としている。例えば、ソニーのプレイステーション2^{きょうたい}の筐体表面の加工にも同社の技術が採用されている。

他にも、オンリーワンの技術を誇り、ニッチ⁴市場ではあるが、世界的なシェアをもつ企業は多数存在する。天文機器関係のレンズ開発で1966年に創業した三鷹光器は、現在では医療関連、宇宙航空関連までその幅を広げており、顧客にはNASA（アメリカ航空宇宙局）などもいる。また、小型精密ボールねじのケーエスエス株式会社は、1964年創業の中堅企業だが、現在同社のねじが超小型ICチップ加工のカギを握っている。

こうした中小企業は、ベンチャー企業の定義にはあてはまらない。急成長を志向するでもなく、既存産業において事業を展開しているからである。しかしながら、オンリーワンの技術を確立し、大企業とも対等な関係を保ち、世界的なシェアを確保している点などは、従来の中小企業という枠組みではとらえきれない。その意味でまさに革新的中小企業と呼ぶにふさわしい。先にも述べたように、厳しい経営状況が続くことが予測されるが、中小企業の目指すべき方向性を示しているといえよう。

▶PB

プライベート・ブランドの略称で、自主企画商品と訳される。一定規模をもつチェーンストアや複数のチェーンストアによる共同仕入れ組織、生協などが、強力な販売力を背景に、製造を担当するメーカーと共同で商品開発・企画を行い、独自のブランド名をつけて販売する商品。家電、日用品、衣料品など多岐に渡り、通常のメーカー品であるナショナル・ブランド商品より一般的に割安である。無印良品も以前は西友のPBであった。

▶SPA

アメリカの衣料品小売大手GAPが提唱した「Specialty store retailer of Private label Apparel」の頭文字を組み合わせた造語で、製造小売業と訳される。現在では、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程を1つの流れとしてとらえ、サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化するビジネスモデルのことと定義されることが多い。日本ではユニクロのファーストリテイリング、ワールドなどが代表的である。

▶ニッチ（niche）

ニッチとは隙間を意味する。転じて、大企業が手がけない、隙間市場を意味する。ニーズに気づかなかったり、あるいは気づいていても利益が出ないとして進出していない市場を指す。こうした市場には、ベンチャー企業や中小企業が特化して対応することで、高いシェアと利益を享受しているケースが多い。

XV 中小企業と産業集積

3 産業集積の類型別にみる中小企業と将来像

現在、産業集積が注目されている。例えば日本政府は産業クラスターを各地に形成し、それらを振興することで次世代の産業を育成しようとしている。その他にも様々な産業集積が日本国内だけでも存在するが、そこに立地する中小企業の存在が大きな意味をもっている。ここからは産業集積の類型別に中小企業の果たしている役割を整理していくこととする。

1 地場産業型産業集積における中小企業

地場産業型産業集積とは、先にも述べたように日本の伝統的な産地を中心とした産業集積である。すなわち、原材料の産出地であったり、消費地に近かつたり、あるいは農山村の閑散期における副業であったりなどの理由で、中小零細企業が集積して形成されてきた。当然、中小零細企業がほぼ100%であり、その結果、現在においては非常に苦境に立たされているケースが多い。

2 企業城下町型産業集積における中小企業

企業城下町型産業集積は、ある特定の大企業を中心に下請企業がピラミッドを形成している産業集積である。日本では豊田市や日立市が典型である。

こうした企業城下町は相互に密接な関係を保持し、それが親企業の総合的な強さの源泉となっている。例えばトヨタの場合、**カンバン方式**が成立しているのは、この集積と密接な関係がある。カンバン方式は、極言すれば、欲しい時に欲しい量の部品を納入してもらうということである。これは時間的な制約と距離的な制約を克服する必要がある。その点、豊田周辺に企業城下町を形成することで、常に情報を共有し、即時の部品納入を可能としているのである。

しかし、このような成功例は実は少数派である。多くは親企業の意向に振り回され、幾度の不況において合理化を迫られ、その結果、衰退してしまっている事例が多い。例えば、岡山の玉野地区も以前は、三井造船を中心に数十社の下請企業が集積を形成していた。しかし、70年代以降の造船不況、80年代以降の韓国企業や中国企業の台頭により、三井造船が規模を縮小、それにともなって集積に立地する中小企業も転廃業を余儀なくされていった。

もちろん、中には親企業に頼らず、独立路線を発展させていく企業も存在する。しかしながら、そうしたケースは少数であり、多くは親企業の景気に一喜一憂する状態が現在でも続いている。

△カンバン方式

工程間仕庫を最小限にするためにトヨタによって開発されたシステム。ジャストインタイム生産システムとも呼ぶ。原理は、必要なときに必要なものを必要なだけ生産することで在庫を最小化しようとする考え方である。前工程から後工程に対して、生産指示票としてカンバンが引き渡され、前工程は納品書として製品とともに後工程に引き渡す。その後、後工程で製品が使用されたらカンバンを前工程に戻す。これによって工程間仕庫が最小となる。

3 水平分業型

水平分業型産業集積は、企業城下町型と異なり、様々な工程プロセスごとに多数の競合他社が集積しているケースである。アメリカのシリコンバレーや日本の東京都大田区などがその典型である。

このタイプの特徴は集積内における多様性にある。一言で表現すれば「そこに行けば何でもそろう」である。例えば、大田区では、**金型**製作など金属加工という工程プロセスに関して様々な技術をもった企業が存在している。メッキ、成型、切削、加工など多様な特殊技術をもった企業が複数存在し、やはり相互に競合、協力している。こうした中小企業が連携し、弱点を相互に補っている点は産業集積として優位性があるといえる。

こうした水平分業型産業集積に立地する中小企業は比較的、独立心が強く、自社技術へのこだわりを強くもつ傾向にある。その結果、他のタイプの産業集積における中小企業と比較して、落ち込み度が少なくなっている。

4 産業集積における中小企業の役割の変化

以上、これらの産業集積が今後、存続するキーワードは「イノベーション」であろう。そして、その創造の際に中小企業が果たす役割は大きくなると考えられる。それはイノベーションの源泉が多様性にあるからである。イノベーションは多様な知識の相互作用によって創造される知識を源泉としており、そのため、様々なコラボレーションが必要となっている。産業集積に立地する中小企業が、その主役となり、独自のイノベーションを創造する可能性が高まるのである。

従って、産業集積自体も今後はそうしたネットワークを形成する方向へと変化していくと考えられる。もちろん、地場産業型や企業城下町型が消滅することを意味しているのではない。それらに立地する企業がより水平方向へのネットワークを形成し、より密接な相互作用を行うようになることを意味している。そして、差別的競争優位をもった自立した中小企業によってネットワークが形成されることで、従来以上に産業集積としての競争優位性が確立されることになると考えられる。多様な知識が相互作用されることでより優れたイノベーションが創造される可能性が高くなるからである。こうしたネットワークの中心的役割を果たすことが、今後の中小企業に期待される役割である。すなわち、先に述べた革新的中小企業として独自性を築きつつ、広範なネットワークを構築し、その中で相互に優位性を創造することが必要とされるであろう。

▶金型

工業製品やそのパーツをプレス加工や射出成型などにより製造する場合の型。通常は金属製であるが、最近ではセラミックなどが使用されるケースもある。製品の品質を左右する重要な資源であり、企業競争力を左右することもある。日本の製造業の金型はミクロン単位で製造され、その結果、日本企業の強みは金型にあるとまでいわれている。自社で内製する場合もあるが、金型製造を専門とする中小企業も多数存在し、競争力の土台となっている。

さくいん

- | | | | | |
|----------------------|---|--|---|--|
| あ
行 | IPO 121
アカウンタビリティ 94
アドボカシー 71, 72
天下り 19
開廃業率(アメリカと日本) 190
アライアンス 174
アンゾフ, H. L. 34, 154
安定株主 82, 86, 124
安定株主作り 140
アンドリューズ, K. R. 154
アンビシャス 187
委員会設置会社 15, 90
イタイイタイ病 42
5つの競争要因 160
委任状出席 13
イノベーション 62, 182
インキュベーション・マネージャー 187
インキュベータ 187
インサイダー取引 38
インデックス運用 99
イントラプレナー(intrapreneur) 183
インフラストラクチャー 24
Win-Win の関係 135
ウォール・ストリート・ルール 81, 98
営業譲渡 170
永続企業 5
エージェンシー関係 93
エージェンシー・コスト 143
エージェンシー理論 93
エコ・エフィシェンシー(環境効率) 62
エコ・コミュニケーション 60
エコノミー 62
エコロジー 60
SRI 46, 51
SRB 51
SPC パラダイム 162
NCC 31
NPO 72, 68-71
NPO のシリーズ 50
M&A 110, 174 | MBO 111
エリサ法 99, 113
LBO 110, 111, 156
エンジェル 186
エンド・オブ・ザ・パイプ 63
エントロピー 61
エンロン社 100
オフィサー 95 | か
行 外国人投資家 141
外資の傘下 145
会社機関 4
会社公企業 16
会社支配権市場 110
会社法 15
外部経済 136
外部性 69
外部適応志向 154
活動システム 162
合併 168
株式会社 20
株式会社革命 77
株式市場 186
株式所有の機関化現象 80
株式所有の分散 76, 78
株式相互所有 86, 87
株式相互持合い 40, 48, 82, 83,
126
株式の譲渡制限 15
株式買収 170
株式分割 170
株主価値 168
株主行動主義 81, 99, 111, 113
株主主権(論) 48, 49, 92, 93
株主総会 13, 49, 84, 90, 91, 94,
95
株主総会特別決議 170
株主代表訴訟 91
株主の復権 81, 93
株主反革命 81, 83
株主復権 83
カルテル 117
カレット 63
簡易組織再編 171 | 環境コスト 65
環境報告書 65, 72
環境倫理 60
監査委員会 90, 96
監査役(会) 13, 84, 102, 103,
106, 107, 109
監査役会幹事会 107
監査役設置会社 13, 84, 90
間接金融 48, 127
間接金融システム 142
完全民営化 20
官庁企業 16
官僚的経営 18, 19
機関所有 80, 83, 98
機関投資家 13, 80, 98, 111, 113
企業家 183
企業改革法 100
企業概念 92
企業家精神 182, 183
企業価値 123
企業グループ 130, 145
企業系列 130
企業結合 116
企業市民 45, 58
企業集団 130
企業城下町 134
企業性 16
企業別労働組合 149
企業倫理 38, 39, 58
技術革新 28
規制緩和 29
寄託議決権制度 105, 108
機能資本家 2
規模の経済性 25, 164
キャピタルゲイン 186
Q-Board 187
競争地位 161
競争の範囲 164
競争優位 160
協同組合 9
銀行依存型経営 142
銀行支配(論) 79, 80
金融支配(論) 79, 80
金融ヘゲモニー論 80 |
|----------------------|---|--|---|--|

- 金融持株会社 122
 クイン, J. B. 157
 空洞化 195
 グッドウイル 37
 クラスター 133
 グラント, R. M. 158
 グループ経営 123
 グローバル・コンパクト (GC) 46, 51
 クロス 22
 経営協議会 102
 経営資源 155
 経営者革命 76
 経営者支配（論） 76-79, 81, 83, 95, 105, 107
 経営者の権限 140
 経営者は株主の代理人 93
 経営者報酬 97
 経済的形態 8
 経済的責任 55
 携帯電話事業 31
 啓発された自己利益 65
 ケイバビリティ 166
 系列取引 128
 系列廃止宣言 147
 ゲートキーパー 177
 現場主義 149
 コア・ステークホルダー 57
 公益事業 21, 25, 26, 29
 公益事業規制 27
 公開会社 12
 公害問題 70
 公企業 16
 公共性 16
 公共法人 16
 合資会社 10
 公正取引委員会 116
 合同会社 11
 行動基準 57
 行動憲章 57
 合名会社 10
 コーポレート・ガバナンス 77, 92, 100, 110-112
 コーポレート・ガバナンスの見直し 101
 顧客セグメント 164
 國際標準化機構 (ISO) 50
 国立銀行 6
 個人企業 8
 コスト・リーダーシップ 164
 5 %クラブ 44
 コミットメント 175
 コメコンダ 2
 コモン・キャリア 25
 コラボレーション 71, 73, 176
 コンシューマリズム 43
 コンスタビリティ 29
 コンツェルン 6, 117
 コントラック 109
 コンプライアンス 42, 43, 47, 58, 67
 コンプライアンス経営 58
 サーベンス=オクスリー法 100, 101, 112
 財閥 6, 118, 119
 財閥解体 7, 82, 83, 119
 財閥家族 118
 財閥転向 7
 財閥本社 118, 120
 サウスウェスト航空 164
 差別化 165
 サラモン, L. M. 68
 産業組織論 162
 CEO 93-95
 CSR 46, 47, 54, 66, 67, 70, 71
 CSR イニシアチブ 56
 CSR イニシアチブ委員会 56
 CSR レポート 65
 仕入れ系列 145
 JR 九州 22
 JR 四国 22
 JR 東海 22
 JR 西日本 22
 JR 東日本 22
 JR 北海道 22
 時価会計 87
 事業持株会社 120
 市場占有率 141
 市場の失敗 16, 69
 市場メカニズム 60
 事前承認権 106
 持続可能性報告のガイドライン (GRI) 51
 持続可能な発展のための世界経済人会議 62
 下請系列 145
 執行役 15, 90
 執行役員（制） 14, 89
 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律 116
 地場産業 134
 資本側代表監査役 103, 105, 106
 資本の証券化 4
 指名委員会 90, 96, 97
 社員 10
 社外監査役 87
 社会貢献の責任 55
 社会的課題事項 38, 39
 社外取締役 85, 88, 90, 96
 社会の公器 57
 ジャスダック市場（旧株式店頭市場） 186
 社長会 125
 社内企業家 183
 ジャンク・ボンド 111
 従業員持株 20
 私有財産制度の原則 93
 終身雇用制度 148
 集中 165
 柔軟な専門化 133
 受託者責任 94, 113
 循環型経済システム 64
 純粹持株会社 120
 準則主義 5
 シュンペーター, J. A. 182
 将軍の術 152
 証券取引委員会 (SEC) 112
 消費者の4つの権利 52
 情報化 152
 情報の共有 149
 常務会 85
 所有者支配 79, 80, 83
 所有と支配の分離 76, 78
 シリコンバレー 188
 新企業行動憲章 53
 新市場・雇用創出に向けた重点プラン 193
 水道哲学 66
 ステークホルダー 34, 35, 40, 54, 77
 ステークホルダー・アプローチ 34
 ステークホルダー主権 92, 93
 ストック・オプション 97
 スピンオフ・スピンアウト 135

- 住友財閥 6
政商 6
製造物責任（PL）制度 41
政府規制 25
政府の失敗 69
セグメンテーション 153
ゼネラル・パートナー 192
攻めのCSR 54
全員経営者の意識 141
先駆会社 4
セントレックス 187
専門経営者 7, 76, 78
戦略的フィランソロピー 45
相互会社 11
相互作用 138
相互持合い 140
ソーシャル・ネットワーキング・サービス 139
ソーシャル・リスボンシビリティ 52
ソキエタス 3
組織的市場取引 146
- た** 大会社 13
対価の柔軟化 171
行 代表執行役 84, 85, 88, 90
多角化 156
多議決権株式 104
多様性 199
多様性の促進 138
胆気 183
談合 36
単独企業 8
地方公営企業 17
チャレンジャー 167
チャンドラー, A. D. 154
中核能力 158
中間持株会社 120
懲罰的損害賠償 41
直接金融 186
TLO 187
TOB（株式公開買付け） 110, 121
T型車 153
定款 10, 84
定款自治 11
テークオーバー 110
敵対的M&A 98
敵対的（企業）買収 41, 86, 87
- 110, 111, 173
デジタル・デバイド 45
電力事業 31
ドイツコーポレート・ガバナンス規範 109
統合化 178
当座企業 2
投資事業組合 185
特殊会社 17
特殊法人 17, 19
独立企業家 183
独立行政法人 17, 19
独立系企業グループ 145
独立採算制 18
独立取締役 88, 96
特許主義 4
トラスト 117
ドラッカー, P. F. 182
トランസ포ーマー 177
トリガー 62
取締役会 13, 84, 88, 89, 94–96, 107, 109, 102
取締役会委員会 96
取締役会改革 96
トリブル・ボトム・ライン 46
トレーサビリティ 36
トレードオフ 158
- な** 内外価格差 29
行 内部均衡志向 154
NASDAQ 市場 112, 113, 192
南海の泡沫事件 5
ニッチ市場 197
ニッチャー 167
日本国有鉄道 22
日本たばこ産業株式会社 22
日本の経営 195
日本電信電話株式会社（NTT） 22, 31
日本郵政株式会社 23
日本郵政公社 23
ニューヨーク証券取引所（NYSE） 112, 113
ネーダー, R. 43, 52
年功序列制度 148
- は** パートナーシップ 70–72
行 パーリ＝ミーンズ 76, 77, 79, 82
- ハイエク, F. A. 52
買収 168
配当 68
ハウスバンク 108
ハブ＆スポークス・システム 165
パラダイム 159
バリューチェーン 160, 166
バルディーズ号 70
反テークオーバー法 111
販売系列 145
BIS 131
PFI 20
BCG 155
東印度会社 4
非公開会社 12
ビッグビジネス 5
平等主義 149
フォロワー 167
含み益 143
負債による規律づけ 111
プラットホーム 59
フリードマン, M. 52
フリーマン, R. E. 34, 52
フリンジ・ベネフィット 148
プロアクティブ 59
プログ 139
ヘッドハンター 189
ヘルクレス（旧NASDAQ・ジャパン） 187
ベンチャー企業 196
ベンチャーキャピタル 186
ベンチャービジネス 182, 184
ベンチャービジネスの定義 184
ベンチャービジネス・ブーム 184
フォード（ヘンリー）1世 66
ポイズン・ビル 99
報酬委員会 90, 96
法人成り 9
法的形態 8
法的責任 54
ポーター, M. E. 156
ポートフォリオ・プランニングの問題 155
ポートフォリオ戦略 67
ポジショニング 156

ま	マグナ・ソキエタス 3	
行	マザーズ 187	持合い崩れ 130
	松下幸之助 66	持株会社 120
	マネジメント・バイアウト 12	持株会社整理委員会 119, 124
	守りのCSR 54	持分 10
	マルチ・ステークホルダー 57	持分会社 11
	見えざる出資のメカニズム 149	持分資本家 3
	見える手による競争 146	モンタン企業 102
や	三井財閥 6	安田財閥 7
行	3つの基本戦略 160	山城章 53
	三菱財閥 6	有限会社 11
	水俣病 42	有限責任会社 (GmbH) 104
	ミルトン・フリードマン, M. 48	有限責任事業組合 11
	ミンツバーグ, H. 155	融資系列 145
	無議決権株式 104	ユニバーサル・サービス 23, 25
	無限責任 2	抑制と均衡 94
	メインバンク 87, 88, 108, 126	四日市ぜんそく 42
	メインバンク・システム 143	ら ライフサイクル 61, 161
	モジュール化 178	ライフケアメント
わ		ワールドコム社 100
		ワンセット主義 144



執筆者紹介 (氏名／よみがな／生年／執筆担当／現職／主著／企業論を学ぶ読者へのメッセージ)

佐久間信夫 (さくま のぶお／1947年生まれ／第V・XI・XII章)



創価大学経営学部教授・博士（経済学）
『企業支配と企業統治』（白桃書房）
企業と社会の関係は時代とともに変っていきます。私たちの生活に大きな影響を与えていた企業を冷静に分析する目を養いましょう。

鈴木岩行 (すずき いわゆき／1954年生まれ／第I・II・XIII章)



和光大学経済経営学部教授
『経営学の新展開』（共著、税務経理協会）
企業を取り巻く環境は日々ダイナミックに変化しています。いま目の前にある現象だけでなく、それが形成される原因となった歴史的事実にも関心を持ち、幅広い視野で問題を捉えるようにして下さい。

桜井 徹 (さくらい とおる／1950年生まれ／第III・IV章)



日本大学商学部教授・博士（商学）
『ドイツ統一と公企業の民営化：国鉄改革の日独比較』（同文館）
企業は、現代社会で最も大きな経済主体です。私たちに福利をもたらしますが、時として害悪も引き起こします。

企業活動の光と影を学ぶことが必要です。

所 伸之 (ところ のぶゆき／1960年生まれ／第VI・IX章)



日本大学商学部教授・博士（経営学）
『進化する環境経営』（税務経理協会）
21世紀の企業経営は「量的拡大」よりも「質的高度化」が求められます。理論をしっかりと学んだ上で、現実の社会を分析する目を養って下さい。

水尾順一 (みずお じゅんいち／1947年生まれ／第VII・VIII章)



駿河台大学経済学部教授・博士（経営学）
『セルフ・ガバナンスの経営倫理』（千倉書房）
CSRは企業経営の基本理念であり、その中でも経営倫理は中枢となります。組織とその構成員である個人が、このことを肝に銘じて取り組みましょう。

中間信博 (なかま のぶひろ／1964年生まれ／第X・XII・XIV章)



九州国際大学経済学部准教授
『現代企業の財務戦略』（共著、ミネルヴァ書房）
企業について学ぶことは私たちにとって必要不可欠なことでしょう。本書によって、今日的な企業問題についての知識やセンスを身につけてもらえば、と思います。

水村典弘 (みずむら のりひろ／第XV・XVI章)



埼玉大学経済学部准教授
『現代企業とステークホルダー：ステークホルダー型企業モデルの新構想』（文眞堂）
私が敬慕致します先生の御高話。事象は概念に表され、概念は言葉によって表現されます。事象を捉えるべく時間を有効に過して下さい。

有村信一郎 (ありむら しんいちろう／1972年生まれ／第XIII・XIV・XV章)



株式会社東京庵取締役
『産業集積における中核企業の役割に関する一考察』『工業経営研究』第19巻
企業環境は激変しています。本書を読んで変化を先取りするヒントを見つけて下さい。

文 載皓 (ムン チェホー／1966年生まれ／第XIII・XX・XXI章)



富士商科大学総合経営学部准教授・博士（商学）
『企業倫理と企業統治』（共著、文眞堂）
基礎学力が問われている時代に生きています。企業についての基礎的な内容を忠実に整理しています。

関根雅則 (せきね まさのり／1967年生まれ／第XIII・XIV章)



高崎経済大学経済学部教授
『経営戦略とイノベーションの関連性に関する一考察：これまでの経営戦略研究におけるイノベーションの位置づけ』
『産業研究』vol. 40 No. 1
経営学には様々な分野がありますが、特に企業論はその土台をなす重要な科目です。本書を通じて、経営学の習得に必要な基礎知識をしっかりと身に付けて頂ければと思います。

やわらかアカデミズム・(わかる)シリーズ

よくわかる企業論

2006年6月15日 初版第1刷発行

(検印省略)

2012年4月10日 初版第5刷発行

定価はカバーに
表示しています

編 者 佐久間 信夫

発 行 者 杉 田 啓 三

印 刷 者 江 戸 宏 介

発行所 株式会社 ミネルヴァ書房

607-8494 京都市山科区日ノ岡堤谷町1
電話代表 (075) 581-5191
振替口座 01020-0-8076

©佐久間信夫ほか、2006

共同印刷工業・新生製本

ISBN978-4-623-04510-5

Printed in Japan

やわらかアカデミズム・〈わかる〉シリーズ

よくわかる現代経営 「よくわかる現代経営」編集委員会編	本	体	2400円
よくわかる経営戦略論 井上善海・佐久間信夫編	本	体	2500円
よくわかる現代の労務管理 伊藤健市著	本	体	2600円
よくわかるNPO・ボランティア 川口清史・田尾雅夫・新川達郎編	本	体	2500円
よくわかる労働法 小畠史子著	本	体	2500円
よくわかる憲法 工藤達朗編	本	体	2400円
よくわかる刑法 井田良ほか著	本	体	2500円
よくわかる司法福祉 村尾泰弘・廣井亮一編	本	体	2500円
よくわかる社会保障 坂口正之・岡田忠克編	本	体	2500円
よくわかる学びの技法 田中共子編	本	体	2200円
よくわかる社会福祉 山縣文治・岡田忠克編	本	体	2400円
よくわかる子ども家庭福祉 山縣文治編	本	体	2400円
よくわかる障害者福祉 小澤 温編	本	体	2200円
よくわかる家族福祉 畠中宗一編	本	体	2200円
よくわかる精神保健福祉 藤本 豊・花澤佳代編	本	体	2400円
よくわかる養護原理 山縣文治・林 浩康編	本	体	2400円
よくわかる地域福祉 上野・松端・山縣編	本	体	2200円
よくわかる心理統計 山田剛史・村井潤一郎編	本	体	2800円
よくわかる臨床心理学 下山晴彦編	本	体	2800円
よくわかる発達心理学 無藤 隆・岡本祐子・大坪治彦編	本	体	2400円

ミネルヴァ書房
