
私の研究・教育遍歴

— 半世紀を回想して —

衣 笠 洋 輔

はじめに

私の研究・教育遍歴は約半世紀に及ぶが、これを回想することで、私の定年による退職記念の論文に替えることとしたい。

「私の研究・教育遍歴」というテーマを思いつき、これまで書き込んできた論文を読み直しているうちに、それらの論文において、一貫して、「何を解きたいのか」を明らかにし、また、そのための分析フレームワーク、および、分析ツールを周到に準備していることに気づくことになった。まったく新規の分野を手掛けることが多かったため、まず、その全体像を掴み、混沌とした中から、本筋を見出し、それを整理、体系化するための作業を行っている。

「研究の全体像を掴む」

私自身、実にさまざまな分野の研究に挑戦しているが、その際、私が必ず行なったのは、まずその研究の全体像を把握することであった。その場合、その分野で通用している「常識」、「通説」に問題はないのか、その見直しを忠実に実行している。優れた論文の場合、『「何」を、また、「なぜ」解きた

いのか』、その問題意識が明確で、その分析のための方法論、アプローチ、さらに、そのためのツールを提示しているものが多い。A. D. チャンドラー、H. I. アンゾフの論文はずばりそのものであった。これらの論文の場合、何度か繰り返して読み直すことにより、その全体像が見えてくるものである。もとより、どのように優れた論文であっても、完全無欠ではあり得ず、必ず何らかの問題点、欠陥を内包していることにも気づくことになった。そこでは、繰り返し読み直すべき論文か否かを判別する能力は不可欠となる。

その種の論文に出会った場合、必ず実行したのは、その論文が発表された時期、時代的背景についての考察である。そこでは、その論者の著作の時系列的な考察も併せ行っている。経営史研究を通して身に着けたこのやり方は思い掛けない成果をもたらしてくれることになった。社会科学系の論文の場合、どのように優れた論文でも、そのままの形では、「国境を超える」こと、また、「時代を超える」ことはできない。

「分析視点を明確にする」

最初の作業は、その研究者が「何を解きたいのか」をその時代的背景に照らして確認することであった。また、「解いていない問題」があるとすれば、なぜ解こうとしていないのか、解く必要を感じなかったとすれば、それはなぜなのか、このように、「なぜ、なぜ」を連発し、その答えを求めながら、その論文が出版された時代の背後にあるさまざまな問題を徹底的に洗い直していくうち、これら「なぜ」のかなりの部分は解消されることになった。もとより、この迂遠な作業は、繰り返し、繰り返し読み直すことにより、始めて実を結ぶものである。その研究者が、その後において、新しい事態に直面し、この問題の存在に気づき、その問題を解くことを迫られた場合、どのように解くだろうか、優れた研究者の場合、方法論、アプローチ、そのためのツールの設定が明確であるため、必ず何らかのヒントを提供してくれること

になった。そこで、優れた研究者に出会った場合、まず、その方法論を徹底して学び取ることに専念している。

「時間を超える」— 方法論の確立、分析ツールの開発・提示

このような優れた研究者でさえ、その時代的背景の変化を読み取ることなく、解かないまま放置している問題も数多く見られた。私としては、その反省の上に立って、公表した論文が、少なくとも10年以上は社会的に通用するという心掛けながら、研究を行なうという姿勢を貫いている。方法論の枠組みさえしっかりと構築しておけば、このことは十分に可能であり、その段階で私が提示した方法論、それを体現したさまざまなモデル、さらに、ツールは現在でもほとんど無修正のまま通用している。このことは筆者の研究が「時代を超える」ための基礎作業であったことを意味している。

「国境を超える」— 輸入学問の宿命

マーケティング論とか、経営学の分野は典型的な輸入学問の範疇にあり、日本では、どうしても、『「経営学」・学』的な特性が強くならざるを得ない。このことは皮相的なレベルで、米国のマーケティング論、経営学を受け止める場合、しばしば生じる問題である。米国の経営学自体ローカルな研究としての特性を強く持っている。ここでは、その研究の国境を超えての移転をめぐって、「ローカル」から「ローカル」への移転、「ローカル」から「インターナショナル」への昇華が問題とならざるを得ない。そこでは、その研究が「国境を超える」ための基礎作業が必要である。

「米国経営学の展開を辿る」

ここで、米国の研究の「ローカル性」の一例を挙げておこう。米国経営学は作業管理—生産管理—経営管理の系譜を辿っており、生産に関わる研究がその基軸に据えられていて、市場問題についての研究がその中核に織り込まれるのは時間的にはかなり後のことになる。しかし、それ自体、国境を超えて、経営学本来のあるべき姿として受け止めるには、かなりの無理がある。そこには、米国経営学の成立を規定する固有の条件があるからである。なぜ作業・生産管理からスタートすることになったのか、その条件を洗い直すことから始めると実に多くのことが分かってくる。そこでは、時代的背景の徹底的な洗い直しが最初の作業となる。

米国は、その建国以前、および、その当初、ヨーロッパ系の移民を大量に受け入れている。見方を変えれば、膨大な需要がヨーロッパから移転してきたことになる。しかし、この需要を充たすための生産ないし生産技術の移転、熟練労働者の移転はほとんどなかったと言ってよい。ここでは、当然、需要と供給のアンバランスが問題となり、米国にとっての当時の最大課題はこの膨大な需要をいかに充足するかであり、作業、生産に関わる問題が前面に出てくるのはむしろ当然の成り行きであった。ここでは、起業家の活躍の場が提供される。もちろん、ヨーロッパでの生産方式は採り得ない。その時点で考えられたのが、豊富に存在する未熟練労働力を活用しての生産であった。その鍵は作業・工程の極度の細分化に求められた。そこでは、作業の標準化、規格化が進行する。作業者が何をなすべきかを規定したマニュアルが作成される。そのマニュアルによって、初心者でも作業を進めることが可能となる。また、隣り合った作業者の言葉が通じなくても作業は進行可能である。多数の部品が生まれ、その組み立ても重要な作業の一部となる。作業現場はヨーロッパのそれとは一変したものとなった。まさに、イノベーションの胎動と

その新しい展開である。「フォアマン」の重要性が認識される。作業の効率を高めるため、「時間研究」、「動作研究」が取り入れられる。ここでは、米国企業のアセンブリー・インダストリーの特性が前面に押し出されることになる。この方式は、当然のことながら、急速にさまざまな産業分野に波及していく。その後、この標準化、規格化を伴う生産方式が大量生産方式に繋がっていく。これら一連の動きはどれをとっても、すべて当然の成り行きというべきものである。企業経営に関する研究者たちの関心がこの作業・生産面に集中することもまた当然である。私自身、決して奇を衒った研究は行っていない。解きたい問題を提示した後は、「なぜ、なぜ」の疑問に答えて、「自然の理」に従って、答を引き出しているだけである。

多くの研究者がテイラー・システムからフォード・システムへの移行を論じているが、その場合、その視点はいくまでも生産問題に向けられている。ここにも研究者にありがちな「思い込み」が見られる。うっかりすると、この「思い込み」に気づかないまま、分析を進めてしまうことがいかに多いことか。これら研究者の多くはフォード社の成功の鍵をフォード・システムという「生産システム」の確立に求めている。果たしてそうか。私の場合、その成功の鍵は「モデル T の開発」というまさにマーケティングの範疇に属する「新製品開発」に求められるべきであると考えている。このことは「モデル T の開発」と「フォード・システムの構築」の関係、さらには、両者の前後関係を考察すれば自づから明らかであろう。1908年のモデル T の発売後、注文が殺到し、供給不足の状態が恒常化する。ここで、それを克服するためのフォード・システムの構築が急がれることになるが、フォード・システムの完成は1915年まで待たねばならない。このように、「フォード・システム」は明らかに「モデル T の開発」による需要殺到という市場問題によって規定されるという側面を強く持ち、テイラー・システムと同一線上で把握されことには無理がある。さらに、ここで採用された大量生産方式は供給過剰をもたらす必然性を内包しており、これを契機として、市場面の研究

が前面に躍り出てくることになる。

「経営学とマーケティング論をリンクする」

以上の考察にも明らかなように、米国での経営学研究が作業管理 — 生産管理 — 経営管理（生産面を軸とする）— 全般的経営管理（市場面をも包摂しての）としての展開を辿るのも、またきわめて当然の成り行きである。「マーケティング論」は「経営学」が市場問題を中心課題として取り上げていない段階で、その間隙を縫って登場してきたという側面を持ち、今日のように、「経営学」自体が市場問題を真正面から取り上げるようになると、「経営学」と「マーケティング論」との境界線は次第に曖昧なものとなる。両者がその独自性を主張し合い、成果の共有を拒み合うという立場は、早晚、相互補完という立場に向けて是正されざるを得ない。以上のことは、私自身が「経営史」、「経営学」、「マーケティング論」を並行して学習したことによる1つの重要な帰結とすることができる。

しかも、ここで注意しておきたいのは、この展開の系譜は明らかに米国固有の条件によるものであって、あくまでもローカルな特性を持つものであり、国際的な普遍性を持つものではないということである。このことを明確に把握することこそが、国境を超えての一般化、普遍化の第一歩となる。さらに、この一般化、普遍化を進めるためには、当然のことながら、通例しばしば採られる皮相的なアプローチでは重大な問題が残り、そこでは、一層高度の抽象化が不可欠となる。

私がこの点に着目し得たのは、ある一つの偶然からである。私が日本経済新聞社から「世界の自動車産業発達史」の執筆依頼を受けた折、自動車開発の原点がヨーロッパにあり、その自動車がヨーロッパから導入され、米国に定着していくプロセスを丹念に洗い出す機会を持ち得たことによる。日本にとって、経営学は輸入学問の典型であり、前述したように、『「経営学」・学』

に陥り易い。米国経営学自体が所詮「ローカル」な特性を持つに過ぎない以上、これを機械的に日本に持ち込むことでは問題は解決しない。「インターナショナル」なものに構築し直すためには、当然のことながら、高度の抽象化が必要となる。米国の場合、現実の問題の解決に向けて、研究がスタートしているのが一般的である。ここで提起された方法論、アプローチ、問題解決のためのツールはあくまでも米国における現実の問題解決のためのものであり、これを日本での問題解決に機械的に適用する場合、なんらかの「答」を引き出すことはできても、真に解決したい問題を解くことにはならない。その意味では、日本における真の問題解決のためには、それに必要な方法論、アプローチおよびツールの独自の開発、構築が不可欠であり、それを受けて、アメリカ生まれの方法論、アプローチ、ツールの利用可能性が問題とされるに過ぎない。

「独自の方法論、アプローチ、分析ツールを開発する」

私の場合、必ずと言ってよいほど、「何を解かねばならないのか」、「また、何を解きたいのか」を明確に意識することから研究をスタートさせている。その場合、究明したい問題について、まず、現在自分が持っている知識、エネルギーを総動員して、その輪郭、全体像を描き出す努力を試みている。その際、「独断と偏見」、さらには、「直感」を軽視することはない。むしろ、これこそが新しい切り口を見出す鍵となることが多い。まず、大胆な仮説を設定し、反面、それだけに、細心に、あらゆる角度から徹底的に検証する姿勢をとっている。

私の設定する仮説はすべて、まともに問題に取り組む場合、注意深い研究者なら誰でもが当然気がつかなければならない種類のものである。

「大胆な仮説の設定と精細な検証」

大胆な仮説を立て、行論を進める場合、必ずと言ってよいほど、「潰し」のための連合体が出現する。これらのメンバーが権力を持っている場合、一層始末に負えない存在となる。私の数々の挑戦はまさにこれらの権威との戦いでもあった。この戦いのためには、まず、明確な分析視点およびフレームワークの構築、論題を規定しているキー・ファクター、それを取り巻くサブ・キー・ファクターの確認とそれについての徹底した検証が不可欠となる。

「図・表の創作と事例研究の駆使」

後出の【4】「国際経営論研究への挑戦」に関しては、20以上の図・表を作成、提示しており、そのほとんどは私自身の「オリジナル」と言ってよい図・表によって占められている。未知の分野に向けて挑戦し、新しい問題提起を行なうためには、そのためのツールの開発は不可欠であり、私の場合、周到に準備した事例研究、図、表をふんだんに活用している。これらの図表については、【3】、【4】の部分で、その系統図を付して詳細に紹介しているので、それを参照されたい。

以上は、私の研究・教育に対し、貫いてきた基本的姿勢であり、この基本的姿勢は私の生き様とも密接不可分の関係にある。私自身、自分の論文が完成した段階で、関心は次ぎの新しい研究テーマに移っており、書き上げたものについて、それを再度読み直すということはほとんどなかったが、今回、自分が書いた多くの論文を熟読することにより、多くのものを再学習することになった。選んだテーマ「私の研究・教育の回想」に感謝である。

大学院進学後、研究、教育に携わって以降、その間で発表した著書、論文

は相当数におよぶが、その中から、私の研究上、教育上の遍歴を代表する主要な論文を中心として、いくつかのジャンル別に分類し、そこでの動機、狙い、背景（時代的背景をも含めて）、および、その主旨、内容を紹介することにより、私の半世紀にわたる研究・教育遍歴を辿ることを思い立った。ここに掲載した諸論文は、本格的な論文を中心として構成されている。また、それらの論文が拠って立つ方法論、アプローチ、さらには、ツールが明示できるよう、特に強調しておく必要があるものについては、『原文のまま・・・』という括弧つきの形で、抽出、表示することにした。ここで、『原文』を重視したのは、現在に合わせての「書き換え」を避けるためのものである。

本稿での大項目は「挑戦」という分類で総括している。その場合、対象は多面にわたっており、文章中にも、さまざまな内容を持つ記述が包含されているため、それを整理する意味で、文中に付した「小見出し」には、論文内容の紹介それ自体については■印、その執筆に関わる背景、動機（個人的動機をも含む）他に言及したものについては●印、執筆をめぐって想起した個人的感慨の強いものについては★印を書き込んで便宜上の目安とした。

【0】研究・教育遍歴に向けての助走

私自身、出生地は岡山県津山市であり、旧制から新制に移行して直後の新制津山商業高等学校の卒業である。当時としては、家業を継ぐため、商業学校に行くということは至極当たり前のことであり、その場合、父親の決定は絶対的であった。商業学校～商業高校の6年間を通して、首位を明け渡すことがなかったため、商業高校の卒業間際になって、担任の恩師が私の大学進学を勧めるため、連日にわたって父親の説得にあたり、父親の根負けと翻意によって、急遽、大学への進学を目指すことになった。結果的には、この方向転換が私の新しいものへの挑戦の第一歩となった。

大学進学後、「会計学ゼミ」に参加したのは、商業高校での実績を踏まえたものである。「簿記」、「そろばん」は商業高校の必須科目であり、その中核に据えられていた科目であった。当時、商業学校では、『読み・書き・そろばん』との言葉に示されるように、実学を中心としてカリキュラムが組まれており、私としても、もっとも力を入れて学習した科目であった。「簿記」はほとんどマスターの域にあり、その際、併せて練習した「そろばん」では、読み上げ暗算3段を始めとして、各種目で段位を取得している。

「そろばん」を通して学んだもの★

この「そろばん」では忘れ得ない思い出がある。下らない権威を振り回す人達への反発と、反骨精神の芽生えである。「そろばん」は「珠算」という名で、正規の教科に組み込まれており、私自身、当初はまったくの不得意で、教師から注意を受けたのが発奮のきっかけとなった。直ちに、クラブ活動としての「珠算部」への入部を申し出たが、偶々そこにいた上級生が思い付きのテストを行って、テストの不出来を理由に入部を断られることになった。「下手だからこそ入部を希望したのに断るのは」と実に腹立たしく、その日のうちに、街の私塾への入塾を決め、それを機に、まさに、「そろばん」三昧、早朝起きて「そろばん」、また、授業の間の休憩時間も「そろばん」、放課後も夜10時ごろまで、塾で「そろばん」、まさに、「寝ている時以外はそろばんに没頭する」といった精進の結果、塾の教師にもその上達振りが認められ、その勧めによって、2ヶ月後に実施された検定試験では、3級を飛び越して2級を受験し、そこで、見事、合格を勝ち取ることになった。私にテストを課した上級生は3級どまりで、学内で2級合格者は唯一人、その時点で、請われて、珠算部への入部を果たすことになった。その時の約束は「入部を希望する生徒は誰でもまず入部させる」ということであった。また、当時、「そろばん」では、県下でまったく無名の存在であった津山商業を県下でも有数のレベルまで持ち込むことになった。段位取得はその頃の成果である。

この時の実体験こそ、いたずらに権威を振り回す人達の正体を見極めた瞬間でもあった。真正面から取り組めば、「何事も成らざることなし」という確信を持ったのもまさにこの時である。「火事場の馬鹿力」は誰にも具わっている能力であり、教師たるもの、これを見落とすべきではない。私自身、学生のこの種の力をいかに引き出すかが教師としての責務と考えている。

こういった商業高校での経験を活かして、大学では、ゼミナールとして、迷うことなく、田島四郎教授の会計学ゼミを選ぶことにした。また、クラブ活動としては、「みなと横浜」にちなんで、貿易研究部に入部し、何度か、研究レポートを部の機関紙に掲載する機会を得た。その後の貿易経営論との出会いも単なる偶然ではなかったようである。

何しろ、私自身、田舎からの「ぼっと出」で、たとえば、「港湾論」を履修した際、学年末に「エッセイ」の提出を求められ、「エッセイ」が「随筆」に加えて「小論文」の意味を持っているのを知らないまま、まさに「随筆」そのものを提出してしまうということがあった。その後、間もなく、非常勤の担当教員から呼び出しを受け、「エッセイ」には「小論文」という意味があることの懇切な説明を受け、「しかし、それにも拘らず、大変面白く読ましてもらった。単位は出しておいたから」と評された。この時点で、「大学教育の何とも言えないのどかさ、面白さ」、さらには、「大学の教師の自由なあり方」にも大きな興味を持つことになった。

卒業論文としては、「当期業績主義と包括主義」（利益計算のための評価に関わる主張の違いをめぐるもの）のテーマを選び、4年次夏休み前の中間報告会で、田島教授からも「中々よくできている」との評価を得た。自分自身、もしかして、研究者、教員として身を立てるのに向いているのではないかと思いついたのはこの時である。「港湾論」での体験もこの思いつきに深く関わっている。

大学院進学を決断★

そこで、大学院への進学を目指すことになり、研究に合った大学院として、東京大学大学院、一橋大学大学院、神戸大学大学院を選び、受験した。神戸大学大学院ではドイツ語では大失敗し、後述するように、お情けで入学したようなものであったが、東大、一橋大学大学院では、いずれも外部からの受験者としては最上位で合格し、最終的には、東京大学大学院を選ぶことにした。一橋大学大学院の試験の結果は、田島教授（一橋大学卒業）の友人で一橋大学大学院在職の教官を介して、連絡があったとのことであった。田島教授が私に横浜市大への就職を積極的に支援したのはこの時の印象が強かったことによる。

当時、神戸大学、一橋大学大学院がいずれも20名近い院生を受け入れていたのに対し、東大大学院の場合、僅か2名と少なく、それだけに、教官による個人的な指導が得られ、また、自由な研究ができるのではないかという配慮が選択の最大の決め手となった。東大大学院においては、後述するように、まさに少人数のメリットをフルに享受することができ、また、極めて恵まれた条件のもとで研究者としてのスタートを切ることになる。

【1】会計学、特に、ドイツ会計学研究への挑戦 — 修士論文をめぐって —

【1-1】「動態理論の本質と構造」— シュマーレンバッハを中心として — 昭和33年度提出の修士論文、東京大学経済学修士の学位取得

【1-2】「ドイツ会計学に関する一考察」— シュマーレンバッハを中心として — 雑誌「企業会計」会計セミナー／NO.8, 1960／12月増刊, 中央経済社, 昭和35年12月, Accounting Dissertation のタイトルで収録 (P70-78)

【1-1】は私の研究を規定する最初の論文であり、その論文は、後述するよ

うに、これまでの「ドイツ会計学」へのアプローチの問題点を指摘し、再構築を試みたものである。【1-1】が修士論文の本体であるが、ここでは、この修士論文を要約し、雑誌「企業会計」で公表した【1-2】を中心に紹介する。その章立ては以下の通りである。

推薦のことば

まえがき

I アメリカ会計理論

II ドイツ会計理論

- 1, ニックリッシュ理論,
- 2, シュマーレンバッハ理論,
- 3, シュミット理論

III 経営理論と会計理論の概括的理解

IV デイナミッシェ・ビランツの本質

- 1, シュマーレンバッハの経済性,
- 2, デイナミッシェ・ビランツ第7版
- 3, 短期損益計算と年次損益計算,
- 4, デイナミッシェ・ビランツ第11版

本論文に関しては、その動機、狙い、時代的背景、および、主旨を紹介するにあたって、まず、冒頭に、指導教授、木村先生の「推薦のことば」、および、衣笠自身の本論文における「まえがき」を原文のまま掲載する。

「推薦のことば」東京大学教授 木村重義（以下、原文のまま）●

『今回本誌の新しい企画として、大学の学部、大学院学生論文を掲載するということについて、相談をうけた。わたくしの指導下の優秀な論文で、要約するに適するものをとかんがえた結果、現在、博士課程在学の衣笠洋輔君のいわゆる修士論文を推薦することにきめた。同君の前書きにあるように、約10分の1程度に要約したので、原論文の感じとすこしちがったものになっ

たかかもしれないが、また全体の趣旨が容易によみとられるようになったとおもう。

この論文はもと「動態理論の本質と構造」という標題の昭和33年度修士論文であったが、ここに掲載するにあたって、標題を改めることにした。もともとシュマーレンバッハ等の動態理論を再吟味することが執筆者の企図であったのであるが、原論文において、そこまで十分に手がとどかず、要約にあたっては、なおさらそのことが十分に顕れなくなった。つまり、動態理論の本質と構造との究明を目標とする基礎工作がそれであって、それについての本当の仕事はこれからであるという状態である。しかしその意味で、ドイツ会計理論を考察する一つの立場が構築されているとおもう。

執筆者の学問研究に関する興味はそうとう広範囲におよんである。わたくしが学生にあたえる課題の一つは、しばしば、財務会計と管理会計との区別の問題である。その区別をどのようにすべきか、また、究極的にその区別がどの程度重要であるかは、もとより学生諸君の研究の結果となって出てくるものであり、もちろん、結論への賛否は、研究方法への評価よりも軽い意味のものである。衣笠君は、この管理会計と財務会計との関係の究明をほとんど主題としてとりあげたと言ってもよいが、それをドイツ会計学・経営学を対象としてあつかい、また、アメリカ会計学・経営学を比較することを交錯させている。

会計の本質観は企業あるいは経営の本質観についての哲学ないし仮定の上に立たなければならない。この論文はドイツ会計学の代表的な学者ニックリッシュ、シュマーレンバッハ、およびシュミットをとりあげ、たんなる紹介ではなく論評を加えている。結論をいそいではならないが、また、目標や中心点、あるいは意図の明瞭でない叙述は、忠実な紹介であっても論文として面白みがない。ここである学者が不当な評価とか位置づけをされる危険もあるが、執筆者はかなり沈潜、思索したことがみとめられ、先輩諸学者が暗黙のうちに提示しているが、まだ後続の学者がとりあげていない諸問題を、か

ならずしも解決しないまでも、とりあげて新しい問題としていることがみとめられる。もしも、新進気鋭の学徒諸兄がたがいに研究を競うことの一機縁になれば、執筆者にとってもこれ以上の望みはないであろう。』【1-1】（企業会計 P70）

本稿執筆の動機、狙い、および、時代的背景●

指導教授木村重義先生の「推薦のことば」でも明らかなように、本論文は「動態理論の本質と構造」というタイトルで昭和33年度修士論文として提出したものを雑誌「企業会計」に掲載のため、原文の1/10程度に要約したものである。前出の論文「動態理論の本質と構造」によって、昭和34年3月東京大学大学院経済学修士の学位を取得している。

大変光栄なことに、本論文は要約の上、雑誌「企業会計」における新企画の第1号として掲載されることに決定した。前出の「推薦の辞」はその際、指導教授の木村先生から頂戴したものである。

そこでは、指導教授から「ここに、ドイツ会計理論を考察する一つの立場が構築された」との評価をいただき、また、その内容について、「財務会計と管理会計との関係の解明を主題として取り上げているが、それをドイツ会計学・経営学を対象としてあつかい、また、アメリカ会計学・経営学と比較することを交錯させている」として紹介されている。また、その締めくくりとして、「目標や中心点、あるいは意図の明瞭でない叙述は、忠実な紹介であっても論文として面白くない。ここで、或る学者が不当な評価や位置づけをなされる危険はあるが、執筆者はかなり沈潜・思索したことが認められる」との擁護のことばまでいただいている。

私がかつとも強い感銘を受けたのは、「目標や中心点、あるいは意図の明瞭でない叙述は、忠実な紹介ではあっても論文として面白くない」という箇所である。「なぜ、その問題を解くのか」、私の研究に対する基本的姿勢を深々と読み取り、かつ、容認して下さっている。日本の場合、輸入学問とし

ての特性を強く持つため、多くの研究者が書く論文の多くに、「単なる紹介」という側面が濃厚である。時には、論者が勝手に余計なものを付け加えることにより、原作の良さを矯めてしまっているケースも多々見受けられる。

指導教授の「推薦のことば」での「ある学者が不当な評価や位置づけをされる危険がある」背景としては、当時、神戸大学を中心として、ドイツ会計学の研究が進められており、「神戸学派」と称されていたが、私の修士論文が、結果的に、この「神戸学派」のアプローチに対する真正面からの問題提起になったことを挙げておく必要がある。後述するように、私の論文執筆の直接的な動機となったのは、ドイツ会計学研究における「経営学上の学派分類と会計学上の学派分類との矛盾混乱」である。私としては、「神戸学派」のドイツ会計学についての分析視点、および、分析フレームワークに重大な恣意性が内在していることに気づき、その是正のための新しい分析視点、分析フレームワークの提示を行うことを念頭において、修士論文を執筆することになった。これが本論文執筆の動機であり、狙いであった。

本稿の主旨■

本稿についての詳細な紹介は避け、「まえがき」を原文のまま掲載しておく。

「本稿は、木村重義教授指導の下に研究した修士論文の要約である。なお、原論文は200字詰め520枚のものであった。ドイツにおいて、会計理論は経営計算論として、経営経済学者により研究されてきた。そこでは、会計理論は経営理論と共に経営経済学の名称の下に密接不可分の一体として論及されている。これを会計理論と経営理論に分けて考察することは可能であり、また、研究上からも必要とされるが、この密接不可分の一体をなす両者を切り離して考察する以上、恣意性の介入を避け、両者の正しい理解を可能とするための適切な考慮が払われなければならない。

私は会計理論を切り離して論及するにあたって、次の2点に留意したい。

- (1) 経営と会計の関係、ひいては、経営理論と会計理論の関係を常に顧慮し、これを再び一体として結びつける努力を行なうこと。
- (2) ドイツ会計理論とは対照的に、会計独自の立場からきわめて高度の発展と遂げてきたアメリカ会計理論の助けをかりて会計理論の抽出を行なうこと。

ドイツ会計理論に対するアプローチは、これまで数多くの会計学者によって行われ、数多くの優れた業績を生んできたが、ここで気づくことは、会計理論と経営理論の関係についての関心がきわめて稀薄であるという事実である。この結果は、経営学上の学派分類と会計学上の学派分類との矛盾・混乱、ビランツ・シェーマを中心とする構造論に限定する傾向、ドイツ会計理論を一律に管理会計的であると断定するという傾向等々、数多くの問題点を残し、ドイツ会計理論に対する理解としては十分であるとは考えられない。

本稿は上記の2点を常に考慮しながら、ドイツ会計理論を正しく理解するための一つの新しいアプローチを試みたものである。

ドイツおよびアメリカの会計理論と経営理論の関係を究明し、結論を得た上で、ドイツ経営計算論の偉大なる代表者の一人であるシュマーレンバッハの「ダイナミッシェ・ビランツ」について論証を行うこととする。シュマーレンバッハの理論を究明することにより、「ドイツ会計理論の本質が極めて明確になると考えられる」【1-1】「企業会計 (P71)」。

ここで、この論文執筆の直接的なきっかけとなったドイツ会計学研究における「経営学上の学派分類と会計学上の学派分類との矛盾混乱」についての本稿での記述を原文のまま引用しておく。私の場合、直感的に矛盾を感じた場合、まず、ある仮説を設定し、可能な限り、その周辺を洗い出しながら、論理的に検証するという基本的姿勢をとっている。「経営学上の学派分類」こそその基本型であり、その母体から抽出した単なる一部としての経営計算論としての「会計学上の学派分類」と相互に矛盾することはあってはならないことであり、明らかに筋違いであるという疑問から出発して、以下のように

な結論を下している。

『三氏（ニックリッシュ、シュミット、シュマーレンバッハ）はシェンブルークによると次の如くである。彼は個別経済学を規範論的個別経済学と経験現実論的個別経済学に分類し、更に後者を技術論学派と理論学派に分類して、ニックリッシュを規範学派に、シュマーレンバッハを技術論学派に、シュミットを理論学派に属せしめている。彼は計算論と経営学の分離を強調するため、この立場は暗黙のうちにその分類に反映し、経営学のみ立場からする分類となっている。

三氏に対する会計学上の学派分類は、山下教授によると次の通りである。山下教授は貸借対照表理論を目的論的理論と存在論的理論に分け、後者を更に静態理論と動態理論に細分して、それぞれにシュミット、ニックリッシュ、シュマーレンバッハを属せしめている。この分類は貸借対照表を中心に、会計学のみ立場からする分類となっている。経営計算論は、経営理論、特に、抽象的な価値理論に対し、具体的な計算制度を中心として論じられる場合、経営目的に関連せしめて技術論として把握されている。経営学上の学派分類は、この経営目的を規範的なものとして把握するか、経験的存在論的に把握するものかを基準として行われたとも考えられ、この経営学上の学派分類を計算論の中にまで持ち込むことは許されない。計算論では、シュマーレンバッハはもちろんのこと、ニックリッシュ、シュミットをはじめほとんどの学者によって技術論として理解されており、この立場からすれば、計算論はすべて、山下教授のいわゆる「目的理論」として把握されるべきである。

計算論のうち、財務会計論を除く他の部分、即ち、原価計算、経営分析、企業比較、予算統制等々にはこの「目的論的理論構成」の行われていることを十分に認め得る。これは先に規定した管理会計の本質及び特徴に照らして当然のことであり、ここではその技術論としての立場が貫徹される基盤を十分に持っていると考えられる。しかし、財務諸表論に関しては、シュミットを例外として、殆どの学者が山下教授のいわゆる「存在論的理論構成」に終

始し、技術論的立場が中断されたかのごとき印象を与えている。「存在論的理論構成」は、現存する財務諸表の解釈を中心とする慣習の論理化及び体系化を行なうもので、正にこの領域こそ、「財務会計」を意味するものであり、先に規定した財務会計の本質及び特徴に照らして、これが目的論的に構成され得なかったこともうなずける』「企業会計 (P72-73)」。

当時の日本におけるドイツ会計学の権威に対して、未熟な青二才がその問題点の指摘を行なうこと自体、無謀と言え、無謀であるが、相手がいかなる権威であろうと、論理的に見て、疑義があれば、「疑義あり」と表明することは研究者の義務であり、また、同時に責任でもあるということである。権威といえども、間違い、過ちを犯す存在であり、過ちを犯した場合、権威であるほど、その伝播力も大きく、その悪影響もまた増幅することになることを忘れてはならない。

大学院における私の会計学研究の基本姿勢●

「神戸学派」の研究上の矛盾を見出した背景には、私が東京大学大学院でとった会計学の研究姿勢が強く影響している。当時、私自身、すでに横浜市立大学商学部において、田島四郎教授のゼミナールで会計学を2年間学習しており、会計学を体系的に把握するためには、経営学の研究が不可欠であるとの結論を持っていたため、大学院に進学して以降、会計学専攻の院生が受講する会計学関係のすべての科目に加えて、経営学専攻の院生が受講する経営学関係の主要な諸科目をもすべて受講する姿勢を以って臨むこととした。

私のこの研究姿勢に興味を感じてか、経営学関係の多数の教官から様々な面からの指導、助言をいただくことになった。これこそ、院生の数が少なさによる最大のメリットであった。林周二先生からは「マーケティング関係の資料を提供するからそれをまとめてみる積りはないか」との声を掛けられ、製紙関係の調査を名目に、北海道までの同行を許され、学生には分不相応の北海道旅行を満喫すると同時に、道々、マーケティング研究への啓蒙をいた

だいた。また、中川敬一郎先生からは、必読の書として、A. D. Chandler, Jr.の著書、論文をご紹介いただき、また、疑問の出る度にその解決を示唆する多数のチャンドラー論文をご指摘いただいた。そこで、「経営史」の持つ意味を教示され、これが大和証券の社史編集の編集補助、後出の企業研究会（大学院経営学専攻の院生を軸として結成された組織）での事例研究に道を開くことになる。経営史的研究の成果は後出の【6】として結実する。さらに、中村常次郎先生からは、ドイツ経営学の本質についての教示を受け、これが「ドイツ会計学の研究」に道を開くことになり、修士論文の執筆にも繋がっている。もとより、会計学関係で、木村重義先生を始めとして、江村稔先生、諸井勝之助先生、まさに錚々たるメンバーのご指導をいただいたことは言うまでもない。むしろ、会計学専攻の『鬼っ子』を温かく見守っていただいたことに心から感謝申し上げている。

それはさておき、そのことを反映して、私の大学院での取得単位は必要履修単位を大幅に上回っている。しかし、このことがきわめて幅広い研究に道を開くことになり、その後の経営学、経営史、貿易経営論、国際経営論、マーケティング論、国際マーケティング論、会計学、国際財務論等々の有機的関連の把握に大いに役立つことになった。

本論文に対する外部的評価★

私の論文が投げかけた波紋については、後日譚がある。木村教授が危惧されたように、一部の研究者からかなり厳しい反発があったことは、この企画が私の論文一本だけで、一時中断されたことに端的に示されている。

私は数年後、「国際経営論」の研究者として、神戸大学経済経営研究所に招聘され、非常勤研究員を務めることになったが、歓迎会の席上、同席した会計学関係の教員から、『「あの大胆不敵な論文」を書いたのはあなたか、いい刺激になった。次にどんな論文が出てくるか期待していたが、あれ以来、論文が出てこないののでどうしているのか」と思っていた。こんな研究分野に転

向していたとは』となかばあきれたような言葉をいただくこととなった。このことも私の修士論文に対する一応の評価として受け止めている。何故、会計学の研究を離れ、国際経営論の研究に入ったかについては、後に言及する。

東大大学院で院生として学んだ私の大学院での指導方針❶

また、私のその後の大学院での院生に対しての指導方針として、「論文のテーマは決して強制しない。院生の論文のテーマ選択はあくまでも院生の主体性に委ねる」、「院生が自分の心に響いたもの、本当に書きたいものをテーマとして選び、それを徹底的に検証させる」を堅持してきたが、この方針は私の指導教官である木村教授の指導方針をそのまま踏襲したものである。木村教授は「推薦のことば」のなかでも、「執筆者の学問研究に対する興味はそうとう広い範囲におよんでいる」として、「糸の切れた凧」的な研究に精を出す私に対し、終始実に温かいご指導をいただいている。

修士論文を提出した後、その不足した部分についての創作意欲が一気に高まり、その後、約10日間を掛けて、「不眠不休」の状態の中で、200字詰め100枚を書き上げ、教授宅まで持参した際、「主論文としては、受け取れないが、副論文、参考資料として受け止めておく」とし、「論文の完成度を高めるための一層の努力は貴重である」とその労をねぎらっていただいたことは今でも脳裏に焼きついている。このこと自体、私のその後における大学院での指導姿勢に大きく影響することになった。

論文はいつの時点でも完璧ということはありません、不完全さを残しているというべきで、論文の完成度を上げるためには、制度、規則は可能な限り緩やかであることが望ましい、また、院生の論文の改訂には可能な限りの便宜を図るべきであるとの確信は決して揺らぐことはない。修士論文提出後の不眠不休の10日間は、私にとって一年間以上にも匹敵するものであり、まさに「火事場の馬鹿力」とも言えるものであった。

少人数によって構成される教授会，研究科委員会において，制度，規則は必要最小限のものであればよく，あとは構成員各自の「良識」に委ねればよい。もちろん，「良識」の罷り通る場を創りだすことが必要不可欠となる。

このことについては，もう一つの貴重な個人的体験がある。それは私の神戸大学大学院の受験に際しての体験である。当時は大学院創設の揺籃期で，大学院側では，外国語2科目受験を課しており，英語だけでの2科目受験も可能としていたが，私自身，英語，ドイツ語で受験し，ドイツ語は0点に近い大失敗であった。他の受験生全員は英語2科目で受験しており，私衣笠の合否判定の際，一部の教員から，英語2科目受験との対比についての発議があり，英語の成績を基にして再度採点した結果，結果的には入学の資格ありということで，合格が決定されたと聞く。実に規則に縛られないのどかさを見る思いがする。合格できたから言うわけではないが，この教員の発議，こういった教員の存在，それを受け止めた審査委員会，まさに，「良識の府」そのものである。このことは経済経営研究所の非常勤研究員時代に風聞したものである。

制度化が進む中で，一院生に対するこういった細やかな配慮が姿を消していくのは残念なことである。しかし，ここで強調しておきたいのは，学生一人ひとりについての個別的配慮は大学院教育の原点であり，また可能であることを忘れてはならない。

【2】 貿易経営論への転向と国際経営論研究への挑戦

【2-1】「貿易経営論に関する一考察」— 重化学工業と貿易経営主体との関係において — 横浜市立大学論叢，社会科学系列，第15巻，第3号，P89-P141 (52頁)，S39-3-31

はしがき

I，貿易経営主体をめぐる諸問題

- 1, 貿易経営論の規定をめぐって,
- 2, 重化学工業化と貿易経営主体
- 3, 重化学工業化と近代的マーケティング,
- 4, 近代的製造企業と近代的マーケティング

II, 貿易経営主体を製造企業と規定する立場をめぐる諸問題

- 1, この立場の暗黙の前提,
- 2, 貿易経営としての輸入経営,
- 3, 重化学工業化と商社の地位,
- 4, 貿易経営主体としての商社

おわりに

【2-2】「国際競争の激化をめぐってアメリカ経営が直面しているチャレンジについて」— 貿易経営論から国際経営論への移行を中心として —
横浜市立大学論叢, 社会科学系列第17巻3, 4号合併号, P279-337,
S41-3-31

はしがき

I アメリカ経営が直面しているチャレンジ

- 1, 国際経済関係を中心とするチャレンジ
- 2, 輸出拡大をめぐるチャレンジとその動向
- 3, 貿易経営論とこれらのチャレンジとの関係

II 商品輸出をめぐるチャレンジ

- 1, アメリカ企業の輸出活動に対する無関心とその是正
- 2, 政府と企業の新しい協力関係
- 3, 輸出計画および海外マーケティングのチャレンジ
- 4, コストをめぐるチャレンジとそれへの適応

III 国際経営をめぐるチャレンジ

- 1, 国際市場概念の形成
- 2, 国際経営の成立とその背景

3, 国際経営をめぐる各種のチャレンジ

IV 貿易経営論に関する展望

まず【2-1】「貿易経営論に関する一考察」の紹介から始めることにする。

本論文執筆の動機，狙い，および，時代的背景★

本論文執筆の動機は実に単純である。東大大学院の博士課程の満期退学に先立って、母校のゼミの指導教官田島四郎教授から横浜市大に戻ってこないかとのお話があり、大学院での指導教官木村教授に相談したところ、「私にも一応の心当たりはあるが、母校からの申し出は受けたほうがよいのではないか」との助言を受けた。横浜市大を訪れたところ、当時の学部長から現在「会計学」の教員の口は埋まっており、「貿易論」の講義を担当して欲しいと言われ、私としてはまったく未知の分野でもあり、一旦はお断りすることにした。前述したように、横浜市大時代、部活として、貿易研究部に所属し、貿易には関心があったこと、また、東大大学院時代、経営学について習得済みであったため、強い関心を抱いていたため、さほど深刻に考えないまま、「貿易経営論」なら担当できるかも知れないとお話したところ、即座に「それでもよい」との回答を得た。この申し出があまりにも簡単に通ってしまったため、その場で、横浜市大への就任を承諾してしまい、このことが7年間研究してきた「会計学」からの訣別、「貿易経営論」への転向を決定づけることになった。いずれが良かったのか、簡単には判断できかねるが、「会計学」は商法、会計原則など形式に縛られる研究領域であるため、マーケティング論、貿易経営論、国際経営論などの新しい研究領域に比べて拘束が多く、私が経験した波乱に満ち、かつ、生き生きした研究生活を送り得なかったことだけは確かである。

貿易経営論の基礎固め●

「貿易経営論」を担当する以上、当然のことながら、改めて、「貿易経営論」

についての専門的研究を始める必要がある。まさにゼロからのスタートである。「貿易経営論」のタイトルで出版されている本を探し、ようやく、2冊を見つけることができたが、いずれも「商社経営論」の範疇に属しており、貿易経営主体として、商社、特に、総合商社を対象としたものであった。

この時点で最初に出くわした最大の疑問は、貿易経営主体として、なぜ総合商社のみが問題とされるのか、そこでの製造企業の扱いはどうなるのか、今後もこのままの扱いでよいのかという点であった。研究を進めていくうちに、次から次へと新しい疑問が湧き出てくるとともに、同時並行的に、その中から問題解決への目途も見えてくることになった。

『貿易経営論は貿易経営に関する経営学的研究と規定されるのが一般的である。しかし、この規定における「貿易経営」とは何か、「経営学的研究」とはいかなるものかについてはほとんど明らかにされていない（本稿：「はじめに」P90）』が研究当初の実感であり、まさに、未解決の山を抱え込んだ未熟な研究分野というのがまさにその実感の中味であった。

ここにおいて、この未熟そのものの貿易経営論の体系化と新たな構築が、私にとっての最大の課題として登場することになる。本論文はこの課題に応えるという動機を持っている。そのためには、まず、解決すべき問題の抽出が不可欠であり、本論文では、それを羅列することから始まっている。

『「貿易経営」の問題としては、「貿易経営主体として規定されるものは商社か製造企業か」、「重化学工業化が進んだ国ほど、貿易経営主体を製造企業として規定する傾向が強いが、重化学工業化と貿易主体にはいかなる関係が存在するか」、「わが国では貿易経営主体の中核的地位は商社に委ねられ、商社経営論としての特性を強く持っているが、この扱いは妥当か否か、特に今日、急速に重化学工業化しつつあるわが国において、依然としてこの立場をとることが許されるか」、「総合商社はわが国独自の存在であるが、この総合商社は貿易経営主体となり得る特性を持っているのであろうか」、「その場合、商社無用論とはいかなる関係を持っているか」等々の問題が存在する。さら

に、「貿易経営論の研究が他の領域，貿易理論，貿易政策論，貿易商務論に比較して著しく立ち遅れているのは何故か」，「貿易経営論が貿易経営に関する経営学的研究と規定されながら，その経営学的研究が十分に貫徹，充実されず，その規定と行論に遊離の傾向が認められるのなぜか」，「貿易経営論がその基礎ともいふべき経営学の領域における成果，特に近年における流通面（マーケティング面）の研究における画期的成果を十分に消化し，反映していないのは何故か」など』（本稿 P92）の諸問題を一つひとつ丹念に解明することが貿易経営論の体系化，理論構築に繋がることを確認することになった。

ここで採用した『なぜ，なぜ』と繰り返すやり方は私のすべての論文に一貫して採られている基本的姿勢でもある。また，このやり方は私の論文が『時間を超える』ための最重要な武器となっていることに注目されたい。

本論文の主旨■

本論文執筆の昭和39年時点では，戦前から引き続いて，日本の貿易に関して主役を演じていたのは総合商社であり，貿易経営論が商社経営論として構成される自体，むしろ当然のこととすることができた。

しかし，その頃から，一部の製造企業による直接輸出が問題になり始めており，私としては，貿易経営主体として総合商社に加え，新たに，製造企業を規定した上での体系化，理論構築の必要性を痛感することになった。当時，日本においても，高度の重化学工業化が進行し，それに並行して，輸出商品構成の重化学工業化も進行しており，主として軽工業製品の輸出を担当してきた総合商社がはたして重化学工業製品の輸出をも担当し得るのかといった意味での商社無用論も次第に表面化しつつあった。

重化学工業化の進展は貿易経営主体としての製造企業の役割を増大させ，国内マーケティングに加えて，輸出マーケティングの重要性をクローズアップさせることになる。後述するように，私の場合，当時，日本生産性本部

(現社会経済生産性本部) に新設された経営アカデミー・マーケティング・コースにおいて、サブ・コーディネーターを委嘱され、マーケティングの研究を並行させており、近代的製造企業にとって、中間業者の排除、最終市場への直結が必須の要件であること、これを反映して、貿易経営主体としての製造企業の役割増大をいち早く察知することが可能であった。

事例研究の効用と注意点●

もとより、貿易経営主体として、製造企業を規定する以上、製造企業と総合商社の関係の把握が不可欠となる。【6】経営史研究への挑戦で詳述するが、本稿の執筆と並行して、三菱造船、日本光学、本田技研、三菱商事、丸紅の事例研究を行っている。私の研究上の方法論からすれば、財閥系の三菱商事を扱う場合、三井物産、住友商事を考察することは当然であり、また、非財閥系の丸紅を扱う場合、伊藤忠、東綿等々を同時的に扱う姿勢をとっており、この段階で、当時における私の総合商社研究はほぼ完結を見るに至る。さらに、製造企業として選んだ三菱造船、日本光学の両社はいずれも三菱系であり、商品輸出についての三菱系製造企業と三菱商事との関わり方がきわめて特徴的であるため、その面についての詳細な考察をも併せて行っている。それに加えて、本田技研および日本光学は自社ブランドを軸とした自主的な輸出マーケティング活動を展開していたため、今後の多くの製造企業の輸出マーケティング活動を予見する意味を持たせて研究対象として選び、考察を加えている。

事例研究において、絶対に避けなければならないのは安易な類型化であり、一般化である。類型化、一般化を行なう場合には、その周辺の事情を徹底的に洗い出した上で、抽象度を高め、類型化、一般化の妥当性を十分に検証することが不可欠である。財閥系の三菱商事、および、非財閥系の丸紅の事例研究を製造企業の事例研究と併せ行ったことにより、貿易経営論の理論構築についての数多くの貴重なヒントを得ることができた。

当時、総合商社のオルガナイザー機能が強調されていたが、安易な類型化の典型的な例であり、これについて、私が提示した見解を紹介しておく。『寺尾一郎氏（三菱商事副社長）は総合商社のこの企業結合に果たす役割に着目し、これを企業結合のオルガナイザーの機能として規定し、総合商社の新しい機能の第一に挙げている。しかし、オルガナイザーの機能といっても、戦前のように、財閥本社 of 統括機能を補完し、代行する機能を意味するものではなく、産業資本の従属下にあって、その機能の発揮を助けるための補完的役割を果たすに過ぎないことに留意すべきである。三菱商事が「組織の三菱」としての結束力の固さと同グループにおける戦前からの地位と、さらには、同グループ内で強い発言力を持つ有力役員をそのトップ・マネジメントに擁することを背景として、もっともオルガナイザー機能を果たしているように見えるが、しかし、これを総合商社の機能として規定することには重大な疑問が生じる』【2-1】S39（P128）、この見方については、財閥系の三菱商事に加えて、非財閥系の丸紅を併せ考察することによって大きな説得力が発現されることになり、当時、多数の人々の賛同を得るに至っている。丸紅は富士銀行グループに新たに招かれたニューカマーであり、明らかに、オルガナイザー機能を担う立場になかったわけで、三菱商事一社の事例で総合商社のすべてを統括することには無理があるということであった。

さらに、『製造企業による直接輸出が増加する傾向にあることは事実としても、なおこれはごく一部に過ぎず、そのほとんどは商社、特に、総合商社によって行われているわけである。ただこの事実のみに着目して、総合商社が産業資本を流通機構において補完し、その地位を強固ならしめる商業資本の地位を確保していると見ることは当たらない。むしろ、製造企業は海外流通機構の直接的管理、さらには、直接貿易の必要性を十分に認めながら、国際競争力強化のための生産の近代化、合理化の資金需要に追われ、巨額の投資を必要とする海外流通機構の直接的管理の体制を敷く余力を持たず、この資金的制約のため、総合商社を利用しているのが実情といえる。確かに、これ

まで製造企業は貿易活動にほとんど経験を持たず、直接貿易を行なうためには貿易関係の人材の育成、海外営業網、アフターサービス網、情報網の確立を始めとして長期的観点に基づく巨額の投資を必要とするため、現在では貿易活動の面で相対的に優位している総合商社を利用しているもので、総合商社の利用は過渡期的現象に過ぎない』（【2-1】 S39, P133-134）ことを指摘し、企業グループ内における総合商社の役割について言及している。このような行論の背後には、三菱造船、日本光学、本田技研についての詳細な事例研究の成果が織り込まれていることに留意されたい。この「予見」の妥当性は、その後、製造企業が自社ブランドを確立し得る独自の製品を開発する過程で、一気に商社離れを進め、自力による直接輸出に乗り出すということによって、証明されることになった。

本論文においては、「貿易経営」に関する上記の様々な問題を丹念に解明し、貿易経営主体を製造企業として規定することにより、貿易経営論の新しい理論構築を実現したが、このこと自体、新たに、国際経営論の研究に道を開くことになる。国際経営論においては、米国において、その研究が始まった当初においては、あくまでも製造企業が対象であったことに留意されたい。

安易な意志決定がもたらした「いばらの道」★

私が新規に貿易経営論の研究に踏み切って、本論文の完成までに約2年半が経過している。軽率にも「会計学」から「貿易経営論」への転向を承諾した結果、思いがけない処遇が待っていた。採用時の職位は助手である。大学院博士課程満期退学者が助手というのは、当時としても異常な処遇である。「それはないよ」というのが当時の私の偽らざる感情であったが、それとて、自ら招いた結果である。理詰めで考えて見れば、これまた当然の帰結である。ヨチヨチ歩きさえできない研究者を遇するのに、講義担当を義務づけられている講師、助教授はあり得ない。その際、ゼミの開設を求める学生がいると

いうことで、ゼミは持たされたが、講義は持てない期間が続くことになる。

当時の職制では、「助手」は講義を持てない反面、指導教員が付くことになっていた。この措置自体、杓子定規そのものであって、この適用は慎重を要する一例である。指導教員は「百貨店論」の研究者で様々な助言をいただいたが、私としては、その分野にほとんど関心を持てないまま、自分の専攻である貿易経営論の研究に没頭することになった。この論文が完成した時、国際経済論関係の教授から「短期間のうちに、よくぞここまで体系化させた」との高い評価を頂戴し、この論文によって、助手から、講師を飛び越し、助教授への道が開かれることになった。

国際経営論研究への助走●

本稿は貿易経営主体として製造企業を規定することを端緒として、私自身の貿易経営論の体系化、理論構築に道を開くとともに、それに留まらず、私の研究意欲を国際経営論の研究に振り向けることになった。その意味で、私にとって記念すべき重要な論文となった。

【2-1】の論文の公表後、昭和41年3月までの2年間のうちに、【2-2】の論文を発表している。本稿は国際経営論の理論構築に関わる分析視点、分析フレームワークを提示したもので、その後の多数の論文に結実する原点とも言うべき論文であり、ここでは、詳細な言及は割愛し、章立てとその主旨のみを紹介するに留める。

【2-2】「国際競争の激化をめぐってアメリカ経営が直面しているチャレンジについて」はサブタイトルに示すように、「貿易経営論」から「国際経営論」への移行を念頭において考察したものである。

本論文は59頁（400字詰め原稿用紙120枚）におよぶ論文であり、前出の論文【2-1】53頁と併せて2部作を構成し、合わせて、112頁に及んでいる。この2部作は貿易経営論および国際経営論の方法論、分析視点および分析フレームワークを世に問う論文となった。前述したように、本稿はその後発表し

た多数の論文に結実していくものであり、ここでの詳細な言及は避けることにする。

本稿は当時における米国企業の海外事業活動、および、それを対象とした諸研究に焦点を当てて考察し、商品輸出に焦点を当てた「エクスポート・マーケティング論」、さらには、海外生産活動に焦点を当てた「国際経営論」の有機的関連の解明を試みている。【2-1】で（1）貿易経営主体として、商社、製造企業を包括できるよう拡張し、（2）日本企業においても、今後、商品輸出活動から海外生産活動にその事業活動が拡大することを予見して、これらを包摂できるフレームワーク作りを試みたが、このことを踏まえて、本論文では、私が提示した「貿易経営論」の分析フレームワークと米国での諸研究との摺り合わせを行い、新たに、国際経営論の分析フレームワークのあるべき姿を提示している。

そこでは、（3）輸出活動、海外生産活動を切り離して考察するべきではなく、国内活動をも含めて、全企業活動の一環として考察すべきであることを提示している。ここで提示した分析フレームワークは現在までまったく無修正のまま用いられている。

ここに、私が提示した分析フレームワークもまた正攻法による当り前すぎるものであった。しかし、現実には、「米国における国際経営論」の研究は「海外生産活動」のみをその研究対象に絞り込み、「商品輸出活動」を研究対象から外し、両者の有機的関連を度外視するという研究姿勢によって貫かれていた。この頃、「米国における国際経営論」を志向する日本の研究者も次第に登場し始め、しかも、米国でのアプローチを鵜呑みにして機械的に適用する論者が大多数を占める中で、「企業の国際化」についての経営学的研究を志向する「国際経営論」において、「企業の国際化」から「商品輸出活動」を締め出し、「海外生産活動」のみを対象とすることの偏向、矛盾を指摘することが本論文の主眼目となった。

本論文発表後の新しい展開●

この2部作を発表後、時を経ずして、神戸大学経済経営研究所から正規の専門研究員としての招聘をいただくこととなった。資格は助教授であったと記憶している。私自身、横浜市大でゼミ生を抱えており、ゼミ生を途中で放り出すことには抵抗があり、3年次のゼミ生が卒業するまで、あと1年お待ちいただけないかとお願いしてみたが、それは無理ということで、結局この話は「ご破算」となった。神戸大学は私の出身地に近く、大変魅力のある大学であったが、今考えてみて、実に無理な注文をつけたものである。国立大学における教員の採用はその年度に必要なだから声を掛けるものであったわけである。重大な決定を行なう場合の軽率さ、安易さはここでも十分に顕れている。この話が「ご破算」になった後、間もなくして、同経済経営研究所から、非常勤研究員としての招聘があり、横浜市大勤務のまま、数年間にわたって勤務することになった。

これらを契機として、私の提示した国際経営論の分析フレームワーク、および、それに基づく多数の研究成果は次第に世に認められるところとなり、当時、新設された通産省の関係団体である「貿易研修センター」の教育カリキュラムの検討のため、創立時からその主要メンバーとして参加するなど、この分野での共同研究、さまざまなプロジェクトのほとんどすべてに主要メンバーとして招聘され、参加することになる。後出の【4-4】、【4-5】の2部作は日本総合研究所での論文であり、また、【4-7】、【4-8】の2部作は日本経済調査協議会での論文である。

大学関係でも、昭和42年の埼玉大学（国際経営論、昭和61年まで勤務）での講師就任を手始めとして、昭和47年、横浜国立大学（国際経営論、専任教員定年65歳まで勤務）への出講、昭和54年、筑波大学の大学院（国際経営論、専任教員定年62歳まで勤務）への出講と相次ぐことになる。この段階で、私の国際経営論の研究者、教師としての地位は一応の確立を見たと言うことができよう。公立大学の教員がこのような多数の大学での非常勤講師を担当す

ること自体、異例のことであるが、新しい研究分野であることを強調し、お許しをいただいている。

貿易研修センター講師他、他大学での講師としての他流試合的な体験★

前述したように、貿易研修センターの創設時からそのカリキュラムの検討に参画し、引き続き、講師として教育に参加することとなった。他流試合的な体験は日本生産性本部経営アカデミー・マーケティング・コースで、すでに体験済みであり、日本を代表する主要な企業の選りすぐりの優秀な社員を対象に、毎年、ゼミ生を20人程度担当してきた。貿易研修センターに入ってくる学生たちもまた国際経営を目指す日本の第1級企業からの精選された若き人材であり、時には、私よりも年長者がいて、教師としては大変な刺激を受けることになった。ゼミ生は毎年20人以上を迎え入れ、実質的には、実務についての厳しい学習をさせられることになった。その意味では、この貿易研修センターにおける教師としての体験は経営アカデミー・マーケティング・コースの体験とともに、研究上の成果と実務との摺り合わせを行なう貴重な実験場となった。私の貿易研修センターの講師生活は極めて長く、貿易研修センターがその役割を終え、閉鎖されるまで続くことになる。

貿易研修センターでは、「国際経営」関係の研究への関心の広がりとともに、新しい研究者が育ってくるその都度、私の担当科目は「国際経営論」から「国際マーケティング論」へ、さらには、「国際財務論」へと、より専門性の高い分野へと転換していくことになる。当時、貿易研修センターには、金融機関からの派遣が増加傾向にあったため、そのニーズに応える必要が生じ、「国際財務論」開講の要請も強まる一方であり、センター側からの強い要請に応える形で、引き受けざるを得なかったというのが実情である。このことには、以前、「会計学」を専攻し、永年にわたって研究していたという実績が大きく役立っている。

また、「経営財務論」を担当する知人の大学教員から「こんな分野にまで

手を出しているのか」と言われ、「それをやらなければならないのは、本来、あなた方の側で、あなた方が本来の義務を果たさないからやむを得ずやっているに過ぎない」と反論したことも記憶に残っている。この「国際財務論」研究への挑戦は「わが国国際財務をめぐる諸問題」（雑誌「企業会計」に収録）を始めとする【6】に掲げる諸論文に結実することになる。

いずれにせよ、このあたり、まさに「便利屋」, 「何でも屋」の面目躍如である。もちろん、この種の対応は今後の大学の専任教員が当然のごとく求められる一つの方向を示唆しているとも考えられるが、しかし、当時としては、あまり例を見ない対応であったということになる。

日本生産性本部、貿易研修センターでの講師としての勤務は、実務レベルでの経験、知識の蓄積にも繋がり、やがて、富士通、東芝、NEC 等々数多くの企業の部長研修への講師としての招聘に繋がっていく。富士通、東芝、NEC での部長研修への出講は単発ではなく、研修期間中一つの枠組みを与えられ、カリキュラムの中に組み込まれたものであり、かつ、かなりの長期にわたるものであった。その間、NTT、郵政大学などへの出講も引き受けることになるが、いずれも20年近くにおよぶことになった。郵政大学の場合、永年の教育貢献について、「通信100年記念表彰」に際して、郵政大学校長表彰状を頂いたのも「教師たるものの本懐」として鮮明に記憶に残っている。

なお、私事にわたるが、この間で、横浜市立大学ゼミ生48組を始めとして、埼玉大学2名、貿易研修センター3名、神奈川大学大学院院生1組、その他2組を加えて、計56組の媒酌人を務めさせていただいたが、学生との信頼関係を確認できる良き思い出となっている。埼玉大学は非常勤講師としてゼミを持っているに過ぎず、ここで、2組の媒酌人を務め、また、貿易研修センターは1年間の履修とはいうものの、実質的なゼミ期間は4ヶ月に過ぎず、ここで、3組の媒酌人を務めることになったことは若き教師時代の情熱、一所懸命さを感じ入っている次第である。今日のように、人前結婚式時代に

っては、まず無理であったと言うべきか。

【3】マーケティング論，国際マーケティング論研究への挑戦

「マーケティング論」，「国際マーケティング論」との出会い●

私の「マーケティング論」研究の第一歩は前述したように，大学院時代の林周二先生による手解きに端を発する。その後，大沢豊教授（当時，大阪大学教授）が東大大学院で講義を担当されることになり，大沢教授が責任者として日本生産性本部（現在，社会経済生産性本部）の経営アカデミー・マーケティング・コースの創設に関係された際，同教授から当コースのサブ・コーディネーターを委嘱され，引き受けることになった。この時点で，「マーケティング論」への関与は決定的になった。しかし，この段階では，なお，「マーケティング論」は単なる余技の域に留まっていたとすることができる。

私の「マーケティング論」への本格的関与は，横浜市大において「マーケティング論」の講座を新設し，それを担当したことに始まる。横浜市大助教授に昇進して直ぐに，担当コマ数の不足ということで，新たに「商業学総論」を担当するようにとの指示を受けた。明治以降，わが国の経営，商学に関わる大学，高等専門学校のカリキュラム体系はドイツの「個別経営学」「私経済学」の体系を色濃く残していた。当時は，第2次大戦後，アメリカ経営学の体系を基軸として再構築が図られているまさに過渡期にあり，カリキュラム的に見ると，「私経済学」の広範な体系の中から，アメリカ経営学，会計学他の主要科目を分離，再体系化した後，「その他」という形で，「商業学」，「銀行論」，「証券市場論」，「港湾論」，「倉庫論」，「貿易論」などが関連のないままばらばらの形で残されていたというのが実情であり，「商業学総論」とは『「その他」についての概論』以外の何者でもないと主張し，講義担当を増やすなら，「マーケティング論」を担当したい旨申し出た上で，学部長から承認を得た。この時点で，「マーケティング論」を開講したのは，公立

大学を通して最初であったと記憶している。自分で言い出した以上、「マーケティング論」の講義担当者として責務を果たすのは、当然のことであり、これまでの単なる余技の段階から、本格的な研究者の道を歩むことになった。数年後、さらに、担当するコマ数の不足のため、「国際マーケティング論」講義担当を自ら名乗り出ている。「国際マーケティング論」の講座の開講は国・公・私立大学中でも最先端を切って実現を果たしている。私のような存在は、学部長にとって実に迷惑な存在であったであろうが、このような柔軟な学部長であったからこそ、新しいものへの挑戦ともなり得たと言ってよい。

関係主要論文■

- 【3-1】「国際マーケティングの基本戦略」，編集代表深見義一編「マーケティング講座」第7巻「国際マーケティング」第2章に収録，有斐閣，昭和42年4月
- 【3-2】「世界企業の成立条件」，編集代表久保村隆祐「現代マーケティング講座」第5巻「ワールド・マーケティング」第2章収録，P35-93，日本生産性本部，昭和44年7月25日
- 【3-3】「グローバルマーケティング企業への脱皮戦略」，マーケティング・ニュースNO.161，昭和46年12月
- 【3-4】「国際マーケティングにおける広告戦略」，久保村隆祐編「広告論」第5部，第4章として収録，有斐閣叢書，昭和47年7月
- 【3-5】「フォード社の国際マーケティング戦略展開の系譜」，村田昭治編「現代マーケティング論」第2編，第12章に収録，有斐閣，昭和48年12月
- 【3-6】「国際マーケティング — 日米の企業比較」，田内幸一監修「ゼミナール・マーケティング理論と実際」第6章収録，TBS ブリタニカ，平成3年3月

その他雑文的なものを含めるとさらに多数にのぼることになる。

以上の諸論文はほとんど共著の形をとっており、いわゆるマーケティング論の専門的研究者に属している研究者の人達との共同研究ないし共同研究プロジェクトに属するものである。これら一連の諸論文において、一貫して貫徹されているのは、「経営学」と「マーケティング論」の有機的関連の探求とその明示である。その意味では、経営学研究者による「マーケティング研究」としての特性を持つものとして評価されることになった。

【3-1】は私のマーケティング論研究のデビュー作であり、国内マーケティングから国際マーケティングの発展過程を解明したものである。この時点で、「国際マーケティング論は衣笠」という評価が定着している。

【3-2】は「世界企業の成立条件」のタイトルを付し、マーケティング論としての研究の位置づけに先行させて、「世界企業」に関する経営学的研究としての特性を前面に押し出している。本論文の冒頭に掲げた「問題提起」(P35-49)の6項目、および、その骨子のみを抽出して掲載しておきたい。

本論文の「問題提起」■

『(1) アメリカにおける研究成果を基盤として世界企業の問題を究明すること、筆者は世界企業の問題をアメリカの研究成果を基盤として究明し、さらに、わが国企業が世界企業に転化するにあたって生じてくる諸問題を究明する足掛りとしたい。

(2) 世界企業の問題を、今日、企業活動の国際化をめぐって生起している一連の諸問題との密接な関連のもとに、総合的かつ体系的に把握すること。ここでは、International Corporation (国際企業)、World Enterprise (世界企業)、Multi-National Corporation (通例、多国籍企業と訳されているが、明らかに誤訳であり、MNCと略称)等の用語論争に触れて、これらの用語はいずれも一長一短であり、この用語についての論争は、世界企業についてのより総合的かつ体

系的な把握によってのみ終止符を打ち得るものであり、後述するよ
うに、・・・市場問題を中核とする経営視野の段階的移行とそれに
伴う管理組織の新しい展開に即して把握する場合、もっとも適切に
解明されると考えられる。

- (3) この総合的、体系的把握は市場志向理念を基軸とする経営視野の段
階的移行に即してなされる場合、もっとも適切になされること。ア
メリカ企業は市場ないし顧客志向、ひいては、マーケティング志向
という新しい経営理念に基づいて企業経営を行なうことを強く要求
されることになった。・・・最初、国内市場において確立をみた市
場志向理念は企業成長の決定要因が、新たに、海外市場、さらには、
世界市場に求められる過程の中でその適用領域を拡大していくこと
になる。
- (4) 本書における最大の関心事である、世界企業および国際マーケティ
ングの成立、形成過程および両者の関係は市場志向視野の段階的移
行に即して把握する場合、もっとも明確になること。・・・国際経
営論は戦後における国際経済関係の新しい展開がアメリカ企業全般
にわたってもたらした重大な変化を、世界企業の成立とその経営管
理を中心として把握したもので、ここでは、従来のマネジリアル・
マーケティングの限界ともいべき企業活動の国際化を中核とする
新しい課題がその中心課題として考察されている。この意味におい
て、マネジリアル・マーケティングの新しい展開形態としての国際
マーケティングは、国際経営論の研究を基礎として、それとの密接
な関連のもとに考察することが必要となる。
- (5) 世界企業と従来の国内企業、さらには、戦前における世界企業の先
駆的存在との有機的関連を明確に把握すること、今日の世界企業の
研究においてもっとも一般的な立場は、世界企業を第2次大戦以降
の新しい企業形態と理解し、その基本的特質を従来の国内企業との

対比を通して解明するという立場である。この立場においては、当然、世界企業と従来の国内企業との差異点が特に強調されることになり、・・・両者の差異点である海外活動面のみが強調されることになる。世界企業の研究において、大多数の研究者が上記の立場をとることは世界企業研究の全体的流れを著しく偏向的なものとしている。

- (6) 前述した経営視野の段階的移行は、世界企業を判別する基準としてもっとも適切であると考えられるが、この経営視野に関する基準はもっとも包括的である反面、経営理念ないし経営視野に関係しているため、抽象的にして、かつ、具体性を欠いており、この欠陥を補完するものとして、世界企業をその管理組織面から判別することが重要となること』(【3-2】 S44, P36-44)

本論文では、上記(4)で提示したように、マネジリアル・マーケティングの新しい展開形態としての国際マーケティング論は、国際経営論を基礎として、それとの密接な関連のもとに考察することの必要性を強調し、かつ、その立場を貫徹させる形で、論文を完結させている。当論文は① MNC (Multi-National Corporation) の成立過程を国内企業から MNC の移行に焦点を合わせて経営学的視点から解明すると同時に、②国内企業が国内的に「多角化」、「拡大化」戦略を展開しながら、同時に、「海外への地域拡大」戦略を並行させることによって MNC に転化していくことに着目して、③この成長戦略が管理組織にどのように連動するかを解明し、そのプロセスにおいて、④国内マーケティングが国際マーケティングに展開していくプロセスを明らかにしている。また、この段階で、「Multi-National Corporation」を多国籍企業と訳すことの問題点を指摘し、MNC という略称をも併せ用い始めている。

マーケティング論の専門的研究者の多くは管理組織研究を軽視する傾向にあったため、この是正も本論文の重要な課題であった。マネジリアル・マー

ケティングにおいては、トップ・マネジメントの役割が強調されているが、当時の日本における研究者の多くは「トップ・マネジメント」という表現を鸚鵡返しに乱発するものの、「トップ・マネジメントとはいかなるものか、なぜトップ・マネジメントなのか」についての解明を殆ど行っていない。この問題を解明するためには、企業の管理組織、特に、事業部制組織の解明が不可欠であり、私の場合、マーケティングと管理組織の有機的関連の解明に重点を置いた考察を行っている。

【3-2】世界企業の成立条件は後出の【4-1】「世界企業の管理組織に関する考察（一）」【4-2】「世界企業の管理組織（二）」を土台として、マーケティング論向けに改定したもので、マーケティング研究に向けての重大な問題提起を意味するものとなった。

これまで、「マーケティング論」および「経営学」の研究はそれぞれ別々の研究者グループによって進められるのが通例であったが、本論文は「マーケティング論」と「経営学」の有機的関連を解明したものであり、後述する「マーケティング功労者賞」の受賞は本論文に負うところが大きい。

その後、受賞前に、相次いで、【3-3】「グローバル・マーケティング企業への脱皮戦略」、【3-4】「国際マーケティングにおける広告戦略」を発表している。

マーケティング功労者賞の受賞●

これら一連の諸論文を発表後、昭和48年1月、まず、日本能率協会第5回マーケティング功労者賞を受賞することになった。この賞は本来、実務家の受賞が多く、マーケティング研究者としては、宇野政雄（早稲田大学）、村田昭治（慶応大学）、田内幸一（一橋大学）3氏に次いで、わが国での4人目の受賞であったと記憶している。日本能率協会第5回マーケティング功労者賞を受賞した後、翌年の昭和49年6月には、日本マーケティング協会マーケティング功労者賞を受賞する運びとなった。この間、マーケティング論の

本格的な研究に取り組んで以来、約5年が経過しており、比較的早い段階で、マーケティング論の分野で、専門的研究者として世に認められ、ひとり立ちを果たし得たということになる。

その後も、マーケティング関係の論文として、【3-5】、S48、さらに、かなりの時間をおいて【3-6】H3他を公表している。両論文とも、【6】経営史への挑戦：事例研究編にも収録されており、また、【3-6】H3は「国際マーケティング—日米の比較」はこれまでの国際マーケティング論の精緻化、再体系化を図ったものであり、【3】マーケティング論研究における主要論文の1つとして位置づけている。この論文は神奈川大学に転職後の数少ない論文の1つであり、時系列的には、もっとも新しい論文の1つとなっている。この論文は現在でも入手可能であり、ここでの詳細な紹介は割愛する。

【4】国際経営論研究への挑戦

貿易経営論、国際マーケティング論についての地盤固めを終え、私の学問的関心は一気に国際経営論の基軸としての「世界企業の成長戦略および管理組織の連動」の解明に向かうことになった。これに関しては、かなり膨大な量の論文を公表している。ここでは、マーケティング論の研究グループとはまったく別個の研究グループとの出会いがあった。

関係主要論文■

【4-1】世界企業における管理組織の展開（一）横浜市立大学論叢社会科学系
列第19巻3，4合併号P87-113，昭和43年6月20日

【4-2】世界企業における管理組織の展開（二）横浜市立大学論叢社会科学系
列20巻第1号P55-89，（一），（二）併せて62頁，昭和43年9月30日

【3-2】世界企業の成立条件，昭和44年7月【3】の項参照のこと

【4-3】米国系多国籍企業の経営戦略，

- 【4-4】日本企業の世界化戦略の方向，2部作，2論文とも，日本総合研究所編「日本型多国籍企業の探求」に収録。別冊週間ダイヤモンド，昭和47年7月
- 【4-5】世界企業における管理組織の展開，「組織科学」昭和48年春季号，丸善，昭和48年1月
- 【4-6】世界企業の管理組織に関する一考察，「中村常次郎還暦記念論文集」有斐閣，昭和49年12月
- 【4-7】多国籍企業の成長戦略，2部作
- 【4-8】多国籍企業の管理組織，2部作
2論文とも，多国籍企業研究会監修，日本経済調査協議会編，「多国籍企業の経営」に収録，昭和51年1月，ダイヤモンド社
- 【4-9】日本企業の国際化戦略 — ロジスティックスの観点から — 「週刊東洋経済」臨時増刊号，昭和53年11月
- 【4-10】単著「日本の国際化戦略 — 対米企業進出の条件を探る —」日本経済新聞社，昭和54年11月
- 【4-10-＊】「日本企業の対米企業進出の意味および条件」関東学院大学経済学会経営論集，「経済系」NO.100記念論集，昭和49年4月
- 【4-11】「海外進出戦略」土屋守章編現代経営学②「企業戦略」第7章に収録，有斐閣，昭和57年4月
- 【4-12】「企業国際化と組織」，「組織科学」昭和60年秋期号，丸善，昭和60年1月
- 【4-13】「企業の国際化戦略」，高柳暁，柴川林也編著，「企業経営の国際化戦略」第4章に収録，同文館，昭和62年11月
- 【4-14】「日本企業の成長行動と経済摩擦」竹田志郎編「経済摩擦と多国籍企業」，第I部第1章として収録，昭和63（1988）年12月
- 【4-15】「日本企業の国際化戦略の新展開，複数本社制への道程」神奈川大学経営学部「国際経営論集」創刊号巻頭論文，平成2年3月

【4-16】「日本企業が直面している構造的諸問題」神奈川大学「国際経営論集」, 1996 (平成8年) 年2月

【3-6】「国際マーケティング—日米の企業比較」田内幸一監修, 1991 (H3) 年3月【3】の項参照のこと

【4-17】「日本企業が生き残る諸条件」(生原稿のまま) 平成10年脱稿,

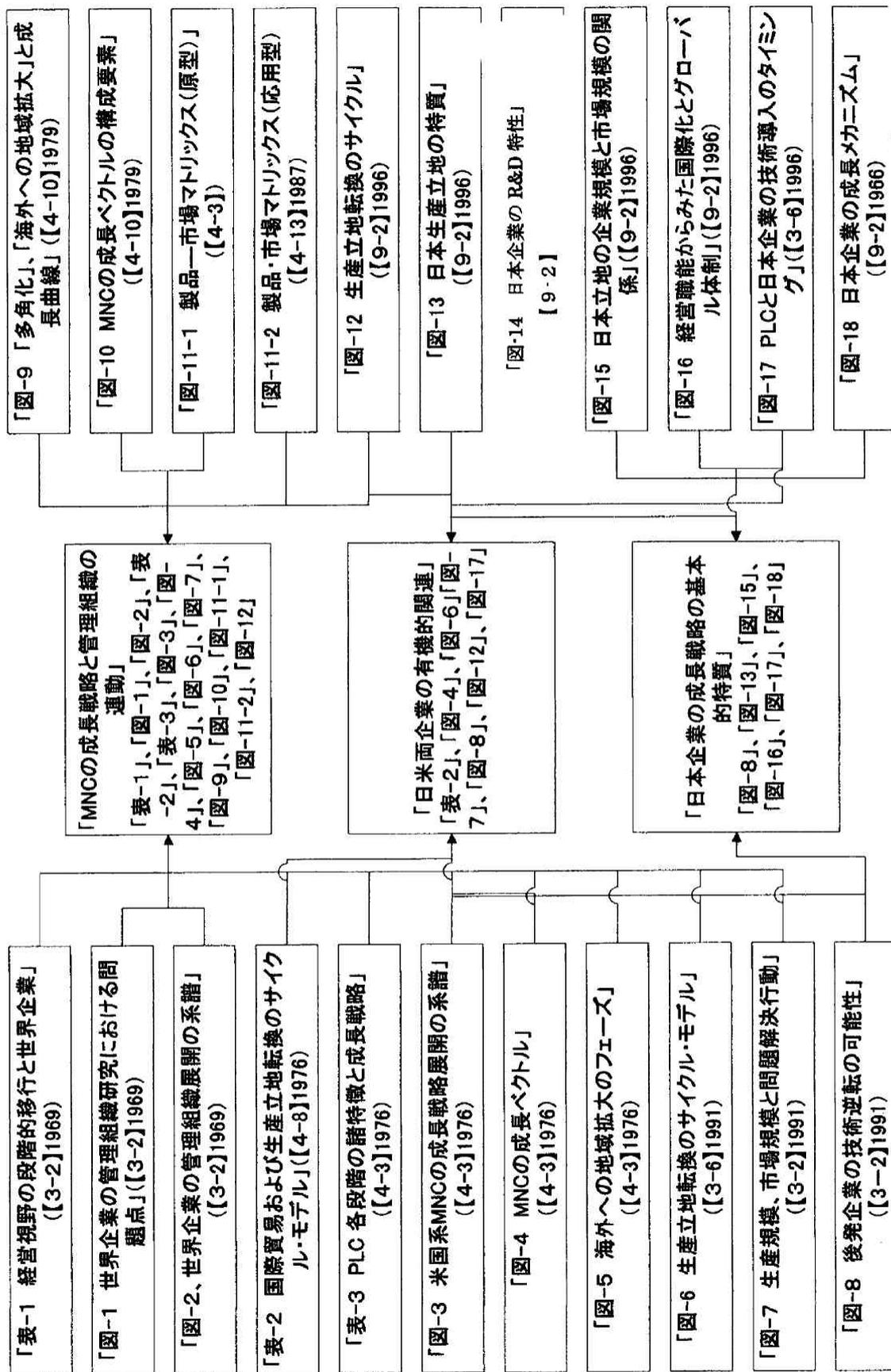
以上は国際経営論関係の関係主要論文を列挙したものであるが、論文数が多すぎるため、一箇所での紹介は長くなり過ぎ、やや無理がある。そこで、これら論文の執筆の流れから見て、便宜上、さらに、3つのグループに大別し、【4-A】「米国企業の成長戦略と管理組織の連動」、【4-B】「日本企業の成長戦略を基軸とする日・米両企業の成長戦略の有機的関連」、【4-C】「日本企業の成長戦略の基本的特質」として紹介することにした。

これら一連の論文において、提起した数多くのモデルはほとんどすべて、「図」・「表」の形でまとめられており、それぞれが分析ツールとして機能しているため、文中で「図・表」を紹介する場合、「分析ツール」として現在も機能しているものについては、小見出しとして、◎を付しておくことにする。

◎【3】、【4】で使用する図・表の系統図

この系統図は【3】マーケティング論研究、【4】国際経営論研究において、作成し、現在も引続き、活用中である「図」, 「表」を収録したものであり、「4A MNCの成長戦略および管理組織の連動」, 「4B 日米両企業の成長戦略の有機的関連」, 「4C 日本企業の成長戦略の基本的特質」に分類して、それぞれを配置している。

【4-A】—【4-B】—【4-C】は私の研究の推移を示しているが、単なる時間の経過を示すものではなく、筆者の「国際経営論」研究の体系を示すものであり、方法論をも包摂しており、現在でも常時稼動中である。



◎ 【3】、【4】 で使用する図・表の系統図

【4-A】「世界企業の成長戦略および管理組織の連動」研究への挑戦

ここでは、紙面の都合上、【4-A】に関わる「図」および「表」の解説、紹介に留める。

研究を始めて最初に作成した表として、「表1，経営視野の段階的移行と世界企業および国際マーケティングの形成過程」（【3-2】1969「表Ⅱ-1」P48）」、また、図として、「図-1，世界企業の管理組織研究に関する問題点」（【3-2】1969「図Ⅱ-1」P56）」、「図2，世界企業の管理組織展開の系譜」（【3-2】1969「図Ⅱ-3」P58）」、これをさらに改定した図として、【4-5】1973「第2図」P329）を提示しておく。これらは本稿において、便宜上、通し番号を付されているため、カッコ内はその出所を明示するよう工夫している。

◎「表-1 経営視野の段階的移行と世界企業および国際マーケティングの形成過程」【3-2】1969（分析ツール1）

①「表-1」は世界企業の主たる判別基準である「経営視野の段階的移行」を基軸として、世界企業の形成過程、および、国際マーケティングの形成過程を有機的かつ体系的に関連づけたものである。ここで取り上げた「経営視野の段階的移行」は世界企業の判別基準として位置づけられている。その時点での判別基準についての私の理解は以下のように表明されている。『世界企業の判別基準は発生順に大別して、①企業の海外進出の度合いおよび形態に関するもの（海外製造基地の有無およびその数、海外投資、売上および利益の絶対額、その伸長率および全体に対する割合）、②経営視野に関するもの（国内企業の段階で確立した市場ないし顧客志向視野（マネジリアル・マーケティングにおいて成立）を基軸として、「国内志向視野」の段階、「国内対海外志向視野」の段階、「世界志向視野」の段階に分類し、「世界志向視野」の確立の如何、および、その視野に基づく経営方針、経営戦略策定の有無）、③管理組織に関するもの（世界志向視野に基づく経営戦略の実行にとって不可欠の管理組織の整備状況）に分類されるが、これら3つの基準を単独で用いる場合、いずれも問題点を持ち、この

◎「表-1 経営視野の段階的移行と世界企業および国際マーケティングの形成過程」【3-2】1969（分析ツール1）

	第1段階 国内市場志向視野の段階	第2段階 “国内対海外”市場志向視野の段階	第3段階 世界（国際）市場志向視野の段階
段階的区分の背景およびその特徴	<ul style="list-style-type: none"> ○企業活動は原則として国内市場に限定 ○海外市場は国内市場の一時的問題解決の場として列外的に利用 ○国内市場偏重の立場が特徴的 	<ul style="list-style-type: none"> ○企業活動の場として、従来の国内市場に加え、新たに海外市場が登場 ○企業活動の国際的な地域的（量的）拡大が特徴的 ○企業活動は国内、海外両市場を2本の基本的柱として遂行 ○国内市場偏重の立場および国内、海外分離思考が特徴的 	<ul style="list-style-type: none"> ○国内市場偏重、国内、海外分離思考の打破 ○2元的な企業活動、すなわち、国内活動と海外活動の有機的統合、調整 ○国内市場と海外市場の統一的把握としての世界（国際）市場概念の成立
企業成長の決定要因としての市場ないし市場志向の対象市場	国内市場のみ	国内市場および海外市場	国内、海外両市場の統一的把握としての世界（国際）市場
マーケティング	国内マーケティングのみ（海外販売 Overseas Selling）はあっても、海外マーケティング（Overseas Marketing）は存在せず	国内マーケティングに加えて、新たに海外マーケティングが登場（両マーケティング活動の有機的統合、調整は存在せず）	国内マーケティングと海外マーケティングの統一的把握としての国際マーケティングの成立（この場合、両マーケティング活動の有機的統合、調整が前提）
企業形態	国内企業、より厳密には国内市場志向企業	“国内対海外”市場志向企業（国内市場および海外市場に対し、ともに市場志向であるが、両市場活動が有機的に統合、調整されていない企業）	国際企業ないし世界企業、より厳密には世界（国際）市場志向企業
企業活動の統合調整機能	国内マーケティング	国内企業活動は国内マーケティングによって、海外企業活動は海外マーケティングによって、それぞれ統合、調整される。しかし国内、海外両活動を包括する全企業活動の統合、調整機能を担うとするマーケティングは存在せず	国内、海外を問わず全企業活動が国際マーケティングによって統合、調整される。
管理組織（図Ⅱ-3 参照のこと）	国内市場志向	国内市場と海外市場を別個に志向する2つの組織（分業型組織）	世界市場志向組織（統合型組織）
最高経営者層およびコーポレート・スタッフ	国内市場志向	最高経営者層——国際市場志向 コーポレート・スタッフ——国内市場志向（コーポレート・スタッフが国内市場志向であることは、その管理組織全体を国際的に国内市場志向とする、それゆえに海外市場に対しては、別個の組織が必要であり、管理組織は国内、海外に分業された分業型をとる）	最高経営者層、コーポレート・スタッフとも、世界志向（コーポレート・スタッフも世界市場志向であるため、その管理組織全体は当然世界市場志向となる）

3 基準の総合的適用が問題となる。この場合、3つの基準は平面的に理解されることなく、②経営視野に関する基準を第1次基準として、①および③の基準をその補完的基準として理解されることがもっとも適切である』(【3-2】 P45-46)。

②「表-1 経営視野の段階的移行は」「図-1」,「図-2」にも組み込まれており、管理組織研究上、きわめて重要な役割を演じている。ここでは、「国内対海外志向視野の段階」の段階が組み込まれており、社史で組織図の変遷を辿る場合、適確な理解を約束してくれる。

◎「図-1, 世界企業の管理組織研究における問題点」【図3-2】 1969 (分析ツール 2)

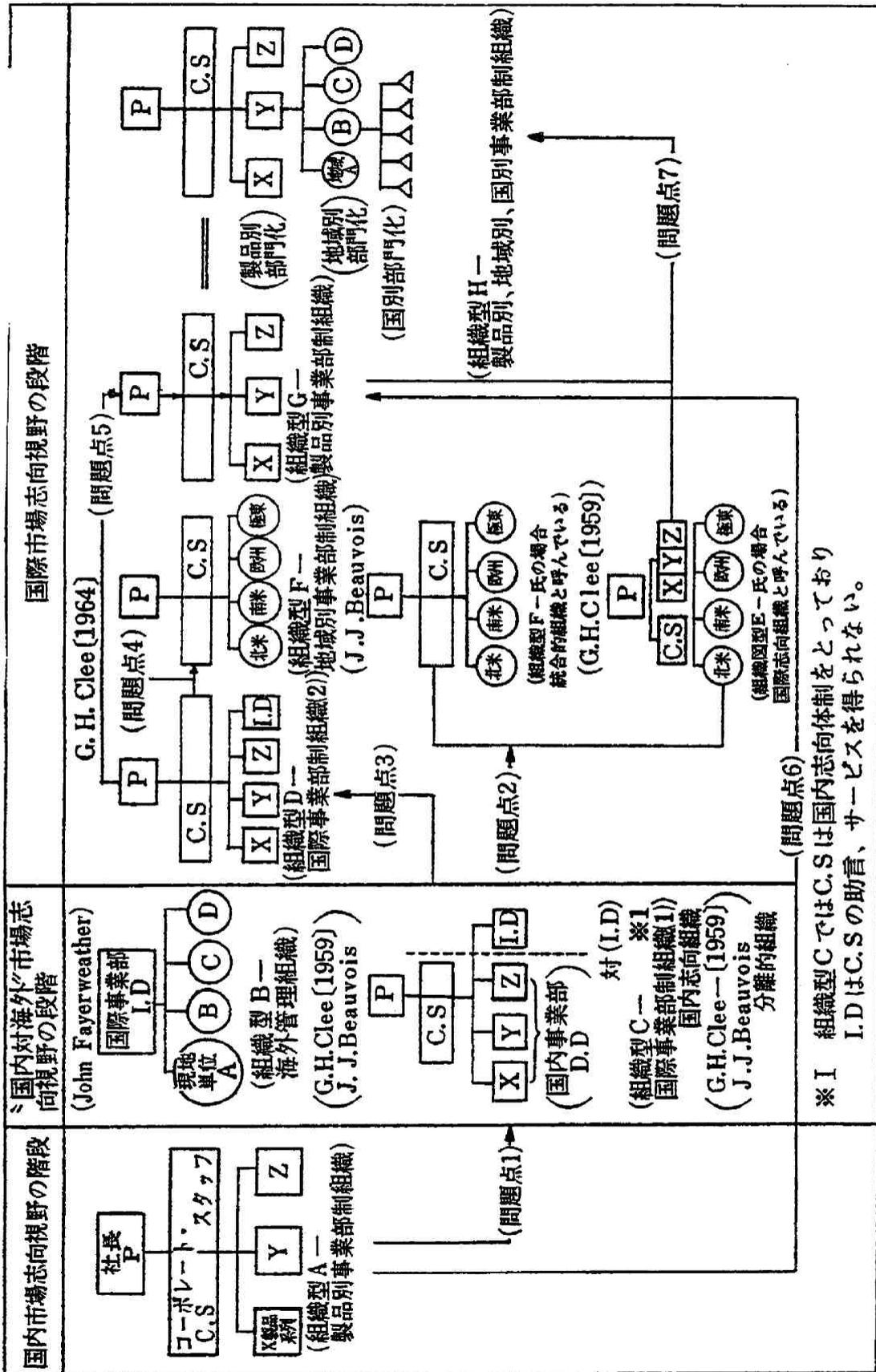
「図-1」は当時の管理組織研究の矛盾、混乱を逐一検討するために、作成した図であり、当時の米国における世界企業の管理組織研究の代表的存在であるジョン・フェアウェザー (John Fayerweather), J. J. ボーボアー (J. J. Beauvois), G. H. クリー (G. H. Clee) 【1959および1964の2論文】等々の業績の詳細な検討を行ない、研究上の問題点7点を抽出して、それを図示したものである。ここに掲げた7つの問題点はほとんどすべて、研究者なら当然気づかなければならない種類のものであり、この時期での米国における世界企業の管理組織に関する研究水準の低さを端的に反映している。

その問題点の1つは『J. フェアウエザー他、大多数の研究者は世界企業の管理組織として、国際事業部 (International Division), ないし、その子会社としての国際会社 (International Company) と現地事業単位との間の管理機構のみを問題としていた』(【3-2】 P59) ことにあった。なぜこのような研究姿勢に陥ったのかについては、「図-2」を通して明らかにする。

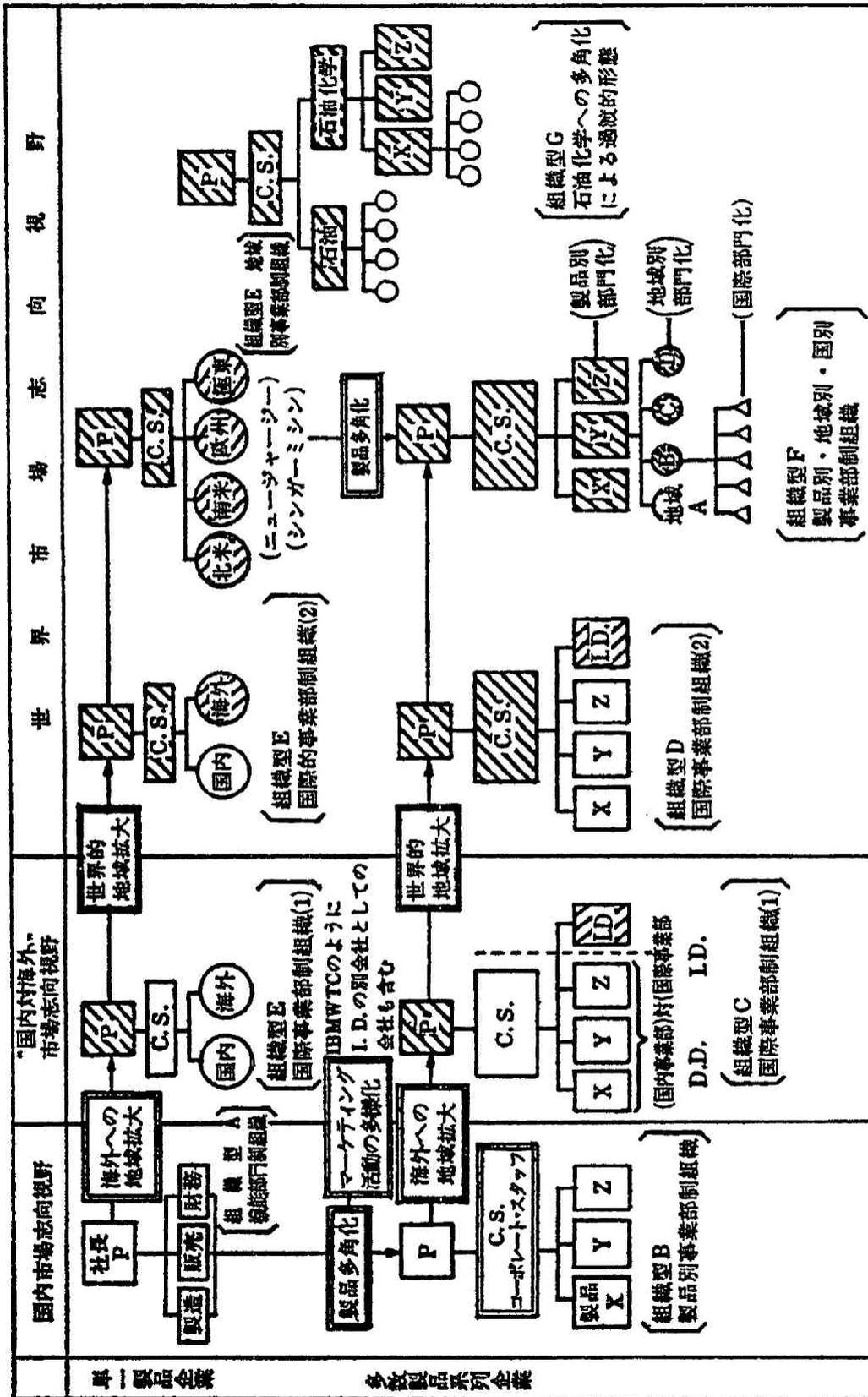
◎「図-2 世界企業の管理組織展開の系譜」(【3-2】 1969 【4-6】 1974) (分析ツール 3)

「図-2」の特徴は以下のように要約できる。

①マトリックスの形で作成され、縦軸には、「単一製品企業 (Single Product



「図-1 世界企業の管理組織研究における問題点」【図3-2】1969 (分析ツール2)



国際志向のラインおよびスタッフ・エグゼクティブ □ 国内志向のラインおよびスタッフ・エグゼクティブ

全社および全世界的責任を担当するエグゼクティブ

成長戦略を示す

〔図-2 世界企業の管理組織展開の系譜〕〔3-2〕1969〔4-6〕1974(分析ツール3)

Company)】—『多角化』戦略—「多数製品企業 (Multi-Product Company)」, 横軸には, 経営視野の段階的移行に即して, 「国内志向視野の段階 (国内志向企業ないし単一国志向企業, Single National Company)」—『海外への地域拡大』戦略—「国内対海外志向視野の段階 (多数国志向企業 (Multi-National Company) で国内, 海外の2本立てで事業活動を展開している企業, 以下, 「国内対海外志向企業」と呼ぶ)」—「世界的地域拡大」戦略—「世界志向視野の段階 (多数国志向企業 (Multi-National Company) で, 国内, 海外を有機的に統合し, 世界的基準に基づいて事業活動を展開している企業, 以下「世界志向企業」と呼ぶ)」をとっている。「図-3」は上記の説明の煩雑さを回避するため, 作成されたものである。

- ② 「図-2」はチャンドラーの4社 GM, デュポン, スタンダード・オイル, シアーズを包摂した図 (【3-2】1969収録) および, シアーズが例外であることの検証後, 新たに作成した図 (【4-6】1974収録) の2図を包摂している。
- ③ 「図-2」は世界企業の管理組織展開の系譜についての全体像を示し得るよう工夫されており, そこでは, チャンドラーが提示した2つのルート「ルート1」職能部門制組織—「多角化」戦略—製品別事業部制組織, 「ルート2」職能部門制組織—「地域拡大」戦略—地域別事業部制組織に加えて, 氏が考察の埒外に置いた「ルート3」製品事業部制組織 (国内志向段階・組織型 A)—「海外への地域拡大」—「国内対海外志向段階」・(組織型 C・国際事業部を並置した製品事業部制組織)—「世界的地域拡大」—「世界市場志向段階」・(F 製品別・地域別・国別事業部制組織) をも収納できるよう作成されている。ここで, 職能部門制組織は単一製品企業, 単一国志向企業の組み合わせにおける管理組織として位置づけられる。
- ④ この図の作成については, チャンドラー, クリーの分析視点, 研究成果が強く反映されている。

A. D. チャンドラーの4社の事例とその位置づけ●

A. D. チャンドラーはその著「Strategy and Structure」1962において、職能部門制組織から事業部制組織への転換に焦点を合わせて、米国で早い時期にその転換を果たしたデュポン、GM、ニュージャージー・スタンダード・オイル、シアーズの4社を選び、事例研究を行っている。その転換のルートとしては、「ルート1」職能部門制組織—「多角化」—製品別事業部制組織、「ルート2」職能部門制組織—「地域拡大」—地域別事業部制組織という2つのルートがあり、「ルート1」の事例としてデュポン、GMの2社、「ルート2」の事例として、スタンダード・オイル、シアーズの2社を選んでいる。A. D. チャンドラーは経営史家であり、アメリカできわめて早い時期に職能部門制組織から事業部制組織への移行を果たした4社を事例研究の対象として選んだものであり、それ以上の意味を持たせてはいない。チャンドラーの場合、「ルート1」については、デュポン、GMの事例を通して実在の的確な検証がなされているのに対し、「ルート2」については、極めて多くの曖昧な部分を残している。チャンドラーが「ルート2」の事例として選んだシアーズ、スタンダード・オイルはそれぞれきわめて特異な存在である。シアーズは4社の中で唯一小売業に属しており、その取扱いは例外的である。スタンダード・オイルもまた4社の中で唯一、海外事業展開を図っている企業で国内企業の範疇の外にあり、これまた同様に、その取扱いは難しい。チャンドラー自身、この例外的な2社については、慎重な取扱いを行っているが、その行論には多くの矛盾を残している。シアーズは販売会社（小売業）であり、チャンドラーは当初の職能部門制組織を出発点として、国内の一地域から全国展開を行なうといういわゆる「国内的地域拡大」を実行することにより、国内的性格を持つ「地域別事業部制組織」に転化していると説明している。ここで注意しておきたいのは、製造企業が「多角化」と並行して「国内的地域拡大」を果たしても、事業部制組織における部門化基準としては、「製品別基準」のみが問題となり、「地域別基準」は度外視されているこ

とである。その意味では、販売会社の場合のみ、「国内的地域拡大」が問題となっているとすることができ、「国内的地域拡大」が「地域別基準」を導くという根拠は極めて稀薄であって、その扱いがいかに関例外的であるかを示している。

また、スタンダード・オイルは単一製品企業のまま「海外への地域拡大」を行った企業であり、「海外への地域拡大」が「国内的地域拡大」と異なり、それぞれの市場に対するマーケティング活動の多様化を要求し、地域別、国別でのそれぞれ固有の対応を必要とするため、「地域別・国別基準」が独自の役割を持つことになる。

チャンドラー研究者の犯した誤解とその影響●

チャンドラーが「ルート1」、「ルート2」を解明するためにそれぞれ2社を対応させたことは、チャンドラーの意図とは異なり、それが勝手に一人歩きを始める原因となっている。ここで注意しておきたいのは、まず、「多角化」の2社に対して、「地域拡大」の2社はそれぞれ「国内的地域拡大」、「海外への地域拡大」という異なった種類の「地域拡大」を内包しており、決して2対2の対応とはなっていないことである。しかし、チャンドラーの著書を読んだ多くの研究者は、事業部制組織の部門化基準としての「製品別基準」、「地域別基準」をそれぞれ対等の関係を持つものとみなし、『機能部門制組織は「製品別基準」に基づく事業部制組織に転換するか、「地域別基準」に基づく事業部制組織に転換するかのどちらかである』と杜撰かつ安易な形で受け止めている。ここでは、部門化基準としての「製品別基準」、「地域別基準」の関係は「製品別 or 地域別」として把握されており、この俗説が事業部制組織の研究にそのまま浸透していくことになる。チャンドラーの意図に反した「一人歩き」というのはこのことを指している。たとえば、事例研究の数が「ルート1」2社、「ルート2」1社であったなら、「製品別基準」と「地域別基準」が対等であると信じ込む研究者の数は大幅に減ってい

たはずである。

いわゆる理論家なる人たちが安易な抽象化、普遍化を図る場合、その悪影響は思いもかけない所まで波及することに留意されたい。当時、『国際経営関係の研究者は「地域別基準」に基づく事業部の研究に専念し、「製品別基準」に基づく事業部制組織の研究は経営学関係（当時は主として国内経営関係）の研究者に委ねる』といった研究姿勢が半ば常識化していたが、これ自体、「製品別基準 or 地域別基準」の悪影響を端的に反映したものである。

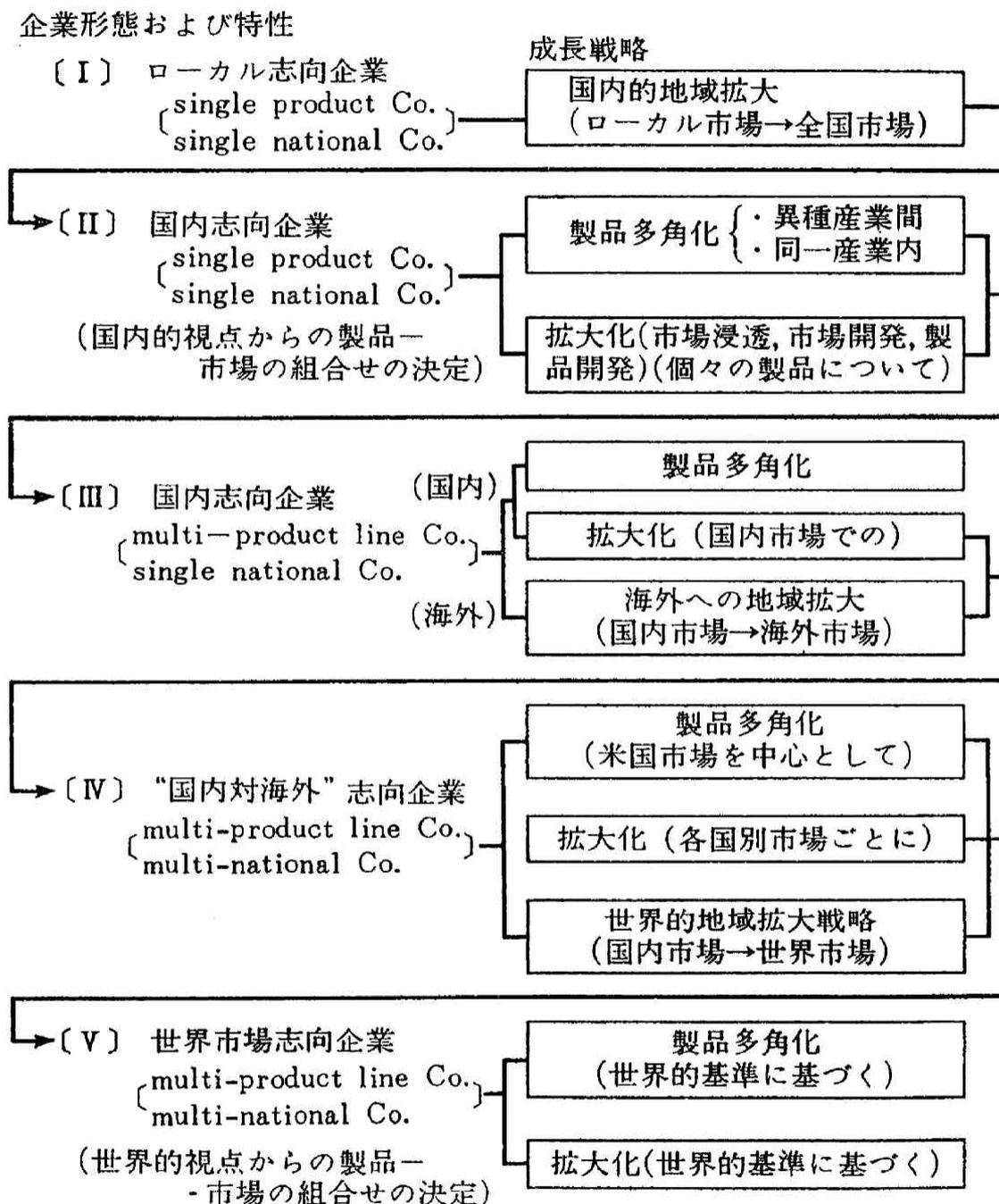
A. D. チャンドラーの方法論の踏襲とその再展開●

チャンドラーが「Strategy and Structure」を発表した1962年当時、米国では、「企業の国際化」はなお胎動期にあり、チャンドラー自身、「企業の国際化」を真正面から受け止めた研究を行っていない。スタンダード・オイルは早期に事業部制組織への転換を果たしたということで、偶々、「地域別基準」に基づく事業部制組織の事例として選び出されたものであり、チャンドラーが「企業の国際化」を明確に意識した上でなされたものではない。私自身、経営史家としてのチャンドラーの判断力、洞察力の凄さをしみじみと感じ入っており、「なぜ、チャンドラーほどの優れた研究者がこの問題を考察の埒外に置いたのか、チャンドラーがこの問題の重要性に気づき、本腰を挙げて解明に当たるとすれば、どのような解明を行なうであろうか」を問うことこそ、研究者としての基本的姿勢であると考え、かつ、実行している。その後、チャンドラーの「企業の国際化」についての考察はチャンドラーに師事した J. M. ストップフォードによって世に問われることになるが、ストップフォードの世界企業の研究自体、私が提示したとほぼ同じ方向を志向していることに注目されたい。

優れた研究者に遭遇した時、上記のような姿勢をとることにより、実に大きな成果を引き出すことができる。私の場合、このことこそ、研究者としてなすべきことと確信しており、それを実行することにより、予想以上の大き

な成果を引き出している。

◎「図-3 米国系 MNC の成長戦略展開の系譜」(【4-3】(分析ツール4))



注 「海外への地域拡大」と「世界的地域拡大」を区別した理由——前者が“国内対海外”市場志向段階の「海外への地域拡大」を意味し、国内、海外両活動の有機的統合、調整を前提としないのに反し、後者は世界市場志向段階の「海外への地域拡大」を意味し、国内、海外両活動の有機的統合、調整が前提となっていること。

◎「図-3 米国系 MNC の成長戦略展開の系譜」(【4-3】(分析ツール4))

- ① 「図-3」(【4-7】「図3・1」)は米国系世界企業の成長戦略自体を単独で扱った論文【4-7】において、世界企業の成長戦略展開の系譜を作図し、提示していたものである。
- ② 「図-3」はチャンドラーの研究を土台として世界企業の研究に結び付けるため、「ルート3」に焦点を合わせて作成しており、チャンドラーが考察の対象外においた「ルート3」に関しての成長戦略の展開を系譜づけたものである。
- ③ 「図-3」はMNCの管理組織展開のメインルートとも言うべき「ルート3」についての「成長戦略の展開の系譜」を示したもので、「図-2」とリンクすることによって「MNCの成長戦略と管理組織の連動」を解明するのに役立つことになる。

G. H. クリーの「ルート3」解明への貢献●

チャンドラーが「ルート3」を考察の埒外においている以上、国際経営の研究者が解明するしかない。この解明にとって、一つの重要なヒントを提供しているのがG. H. クリーである。クリーの場合、他のほとんどすべての国際経営研究者が「国際事業部」、ないし、その子会社形態としての「国際会社」を本部機構と切り離して扱っているのに対し、実在する「国際事業部を並置した組織」(組織型C)を考察の対象として選んでいる。クリーの場合、「国内対海外」志向視野の存在を強く意識しており、「国内対海外志向」段階における組織型Cに着目する条件を備えていた。

その意味では、「組織型C」のその前身としての国内志向段階での「組織型A」を類推することは十分に可能であったはずであるが、クリーが国内企業段階での管理組織との有機的関連の解明に配慮することはなかった。クリーは共同執筆による論文「Creating a World Enterprise」1959では、国際事業部を並置した事業部制組織(組織型C)の発展形態として、地域別事業部制組織(組織型E)に関連づけているが、「図-2」に明らかのように、「組織

型 C」と「組織型 E」の間には、なんら有機的関連は認められない。同じく共同執筆の論文「Organizing a World Enterprise」(1964)では、「組織型 C」の発展形態として「組織型 D」に関連づける考察を行っている。クリーも【1964】の論文で、ようやく、「組織型 C」と「組織型 D」さらには、「組織型 F」との有機的関連に気がつくことになる。世界企業の組織研究者の中で、もっとも体系的に行っているクリーにおいてさえこのレベルである。クリー自身、この問題点に気づくのに、5年間を要しているわけである。このことも優れた研究者を時系列で追うことの重要性を気づかせてくれた。

「組織科学」への掲載の背景●

【4-5】「世界企業における管理組織の展開」,「組織科学」昭和48年春季号掲載の論文は【4-1】、【4-2】の「世界企業の管理組織の展開(一), (二)(昭和43年)」を基盤に据えた上でマーケティングに関係づけて再体系化した【3-2】「世界企業の成立条件(昭和44年)」をほとんど無修正のまま掲載したものである。

J. M. ストップフォードの世界企業に関する管理組織の論文として、【Organizational Change in Multi-national Enterprise, 1970(S45)】、【Multinational Structure and Multinational Strategy, 1972(S47)】が相次いで発表された段階で、これに刺激を受けた日本の研究者たちの間でも、世界企業の管理組織に対する関心が、遅れ馳せながら、一気に盛り上がることになった。J. M. ストップフォードの論文に杜撰な解釈を交えて得意然として紹介する研究者が続出する中で、雑誌「組織科学」から、「衣笠論文はすでに数年前(昭和43, 44年の時点)に、ストップフォードに先行してこの問題を取り上げ、ストップフォードよりも精緻、かつ、体系的な解明を行っている」と受け止めている。その論文に特に手を加える必要はないので、そのまま本誌に掲載してみないか」との勧誘を受けることになった。私としても、願ってもないこととこれをお受けし、掲載したのがこの論文である。その内

容については、【3-2】「世界企業の成立条件」で詳細に紹介済みであるため、ここでは割愛する。日本の研究者の多くに見られる通弊として、外国人の研究に対しては、必要以上に大袈裟に反応するが、日本人の研究に対しては、可能な限り無視したいという意向が強くうかがえる。その意味では、「組織科学」の「見識」に対し、改めて敬意を表しておきたい。この時点で、企業の管理組織の専門的研究者としての評価、位置づけが確立されたと言ってよいであろう。

J. M. ストップフォードと筆者の「系譜」の対比●

【4-6】「世界企業の管理組織に関する一考察」（有斐閣，昭和49年12月）は「中村常次郎還暦記念論文集」に収録されたもので、ストップフォードの研究成果の徹底的な分析，検討を行ない，私の研究成果との対比を行なったものである。

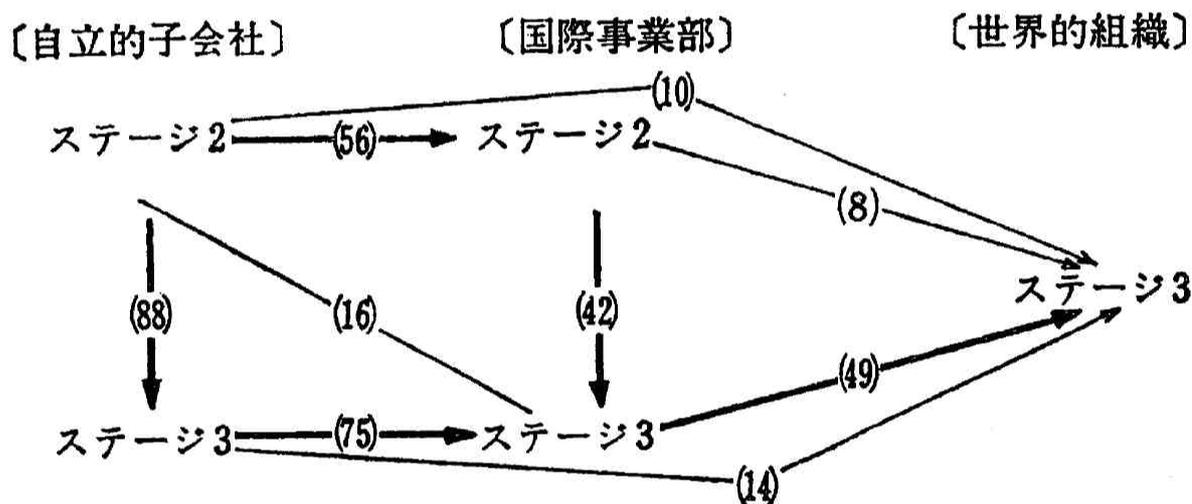
1970年代に入って，チャンドラーが，当時，世界企業に関する研究がもっとも充実した形でなされていたハーバード・ビジネス・スクールに招かれてその管理組織面の研究に参加していること，さらには，A. D. チャンドラーの指導を受けた J. M. ストップフォードが世界企業の管理組織についての研究成果を発表するに至って，A. D. チャンドラーの提起したアプローチが現実に世界企業の管理組織の研究に適用されることになった。

『現在のところ，A. D. チャンドラーのアプローチを世界企業に体系的に適用するという形での研究成果は筆者（衣笠）および J. M. ストップフォードのものに限られているが，今後，このアプローチに立脚した研究成果が数多く発表されることは疑う余地のないところであり，かつ，世界企業の管理組織の主流となることが予想される』（【4-6】 P325）。この予見は，今日，そのまま現実のものとなっている。

前述したように，A. D. チャンドラーのアプローチの世界企業への適用を試みた私の論文【4-1】，【4-2】および【3-2】は昭和43（1968）年および44

(1969)年に発表されており、J. M. ストップフォードの論文の発表時点、1970および1972年に明らかに先行しているが、それ以上に問題となるのはその内容である。

私、および、ストップフォードはいずれも世界企業における管理組織の展開を系譜づけることを試みている。そこで、両者の系譜を比較検討することから始めたい。私の「世界企業における管理組織展開の系譜」については前述した通りであるので、ここでは、ストップフォードの「系譜」を中心に考察する。ストップフォードの系譜は「図-5 海外への地域拡大のフェーズ」に示されている。



(注) J. M. Stopford, *op. cit.*, p. 28.

「図-5 海外への地域拡大のフェーズ (J. M. Stopfordより)」(【4-3】1976「図4・1」P104として掲載)

その系譜には、これまでの世界企業の管理組織研究者達が犯した矛盾、混乱がほぼそのままに持ち込まれている。以下、ストップフォードの系譜の矛盾と混乱のエッセンスを【4-6】から原文のまま紹介しておきたい。

『ストップフォードは G. H. クリーの研究を海外活動のための管理組織の展開に結びつけて、「フェーズ」1～3という形で整理している。ストップフォードの「フェーズ」における「自律的子会社」—「国際事業部」—「世界的組織」という項目設定は、クリーの研究を導入するという点では、誤まった

導入と言わざるを得ない。このことはクリーが「国内対海外」段階の企業の全体的組織としての「国際事業部制組織」（国際事業部を並置した製品別事業部制組織）を問題としているのに対し、ストップフォードが海外活動の管理のための「国際事業部」を全体から切り離して問題としていることに起因する。ストップフォードがフェーズ2に国際事業部という部分的組織を規定したことは、フェーズ1「自律的子会社」の設定と密接に関係している。ストップフォードの「系譜」に矛盾と混乱を持ち込んだ元凶は、「自律的子会社」（フェーズ1）の設定である。・・・中略・・・このことは筆者の「図-2、世界企業の管理組織展開の系譜」が国内志向段階の単一製品企業にその出発点を求めているのに対し、ストップフォードの場合、その調査対象として選んだ代表的な世界企業170社のすべてが単一製品企業のまま海外への地域拡大を行ない（明らかに間違い）、しかも、自律的海外子会社を設置しているという経緯は著しく現実性を書いている』（【4-6】 P333-4）。

ストップフォードがチャンドラーに師事したとされながら、チャンドラーの経営史的考察を中断し、安易な大量観察に持ち込んだことがこのような杜撰な一般化をもたらしたと言って過言ではない。このような誤りは行論の随所に現れている。

【4-5】 【4-6】 論文に対する評価●

2つの論文を相次いで、「組織科学」および、「世界企業の管理組織に関する一考察」【中村常次郎還暦記念論文集収録】に発表した段階で、「この論文が J. M. ストップフォードの体系、系譜を完全に上回っている」とのお墨付きをいただくことになった。これを機にして、わが国の研究者達のストップフォード信仰は大幅に後退している。この時点で、中村教授還暦記念論文集の編集に関わった東大関係の複数の教員から「本論文およびこれまでに発表している論文」だけで十分に学位（博士）論文としての資格条件を備えているので、学位の申請をして見ないかと勧められたが、私としては、日本企業

に焦点を合わせた研究がなお不十分であり、これを完成させた段階でということ申請を見送ることにした。さて、日本企業の本格的研究を始めてみると、解明しなければならない問題が山積み状態で、ずるずると時間を費やし、結果的に、申請の折角の好機を自ら見逃すことになった。

「日本企業の成長戦略」研究への第一歩●

【4-7】「多国籍企業の成長戦略」、【4-8】「多国籍企業の管理組織」の2部作は、多国籍企業研究会監修（私もその結成に発起人として参加）、日本経済調査協議会編、「多国籍企業の経営」に収録されているもので、昭和51年1月、ダイヤモンド社によって出版されたものである。この2部作は新しい研究グループに招聘され、全体で7章構成（307頁）の内71頁（全体の約1/4）の紙面を頂いて、第3章、第4章を執筆した。私のこの時期の共著での論文構成としては、【4-7】、【4-8】と同様、【3-2】「ワールド・マーケティング」、【4-3】、【4-4】でも、常に「戦略」、「組織」という2章分を確保しており、国際経営研究において、「世界企業の成長戦略と管理組織の連動」の分析が不可欠とする私の基本姿勢がすでにその「市民権」を確立していたことを意味している。その上、紙面的にも、きわめて大きな分量を割いてもらっている。これは自らの実力で勝ち取ったものと言える。

PLCモデルとの出会いと新しい適用領域の開発・再展開●

◎「表-3 PLC 各段階の諸特徴とそれに基づく成長戦略」（【4-3】1976）（分析ツール5）

「表-3」では、①米国企業が②米国で③世界に先駆けて④自主開発し、⑤世界に波及した製品（以後、「米国にPLCの起点をもつ製品」と呼ぶ）を対象として、「横軸」に、導入期、成長前期、成長後期、成熟期、衰退期をとり、「縦軸」に、(I)「製品特性および製造関係を中心としての諸特性」、(II)「企業経営面から見た諸特性」、(III)「市場関係を中心としての諸特性」、

(Ⅳ)「PLC の成長戦略への適用」をとって、解説を加えたものである。これは自動車、家電製品他高価な耐久消費財を念頭において作成している。

そもそも、PLCモデルは米国でのマーケティング研究において、自然発生的に開発されたモデルであり、マーケティング戦略の策定、マーケティング・ツールの適用に当たって、重要な手掛かりを提供するものであった。PLCモデルは、当初、「一国適用」という形で展開されてきたが、工業製品の輸出入が活発化していく過程で、「多国的適用」の必要性が高まることになった。私の場合、日本企業の成長戦略を考察する過程で、その成長の基軸に据えられた主要な製品が米国からの技術導入を通して生産をスタートしたことに着目し、その製品の「米国での PLC」と当該製品の「日本での PLC」がいかなる関係を持つのかについて考察する必要性についてきわめて早い段階で気づくことになった。前出の「表-3」を土台として、「図-17」を作成している。

◎「図-17 PLC の進展と諸特性の変化および日本企業の技術導入のタイミング」(【3-6】1996「図-5」)(分析ツール6)

①「図-17」は「表-3」を土台として、米国での PLC の進展と諸特性の変化を示すとともに、日本企業の技術導入のタイミングを示したものである。

②私の場合、日本企業の高成長を支えた主力製品が「米国に PLC の起点をもつ製品」であり、それらが技術導入を通して日本に持ち込まれた点に着目して、「図-17」を作成している。

③「図-17」は PLCモデルの多国的適用を図ったものであり、「自主開発」からスタートする「米国での PLC」が基本型であり、日本における PLC は技術導入のタイミングにより、この「基本型」によって強く規定されていることを確認するに至る。

④「図-17」によって、日本企業の基本的特質が明確化されるとともに、日本の PLCモデル研究者の怠慢に気づくことになった。

◎「表-2 国際貿易および生産立地転換のサイクル・モデル」(【4-7】1976

◎「表-3 PLC 各段階の諸特徴とそれに基づ

		導 入 期	成 長 前 期
[I] 製中 品心 特と 性し てお よび 諸製 造特 性関 係を	①製品特性 ②生産、販売規模 と単位当りコスト ③技術改良および 標準化の程度 ④製品差別化 ⑤資本集約の程度 および製造関係の 人的要素 ⑥製品、製造関係、 外部経済の不確実 性とコミュニケーション の必要性	知能労働集約的製品(製品のR&D) 小規模生産(手工業生産), 単位当 り製造、販売コスト大 大規模かつ反復的, 製品自体, 製 造技術・工程・原料・部品・労働 力など全般的に未標準化 実質的差別化 知能労働集約的, 科学的, 技術的 ノウハウをもつ科学者, 技術者の 必要(製品自体, 製造関係の両 面), 熟練労働力 不確実性最も大, 外部経済への依 存度最も大, 迅速かつ適切なコミ ュニケーションが必要	同(製造技術・工程のR&D) 大規模化, 量産体制への移行, 単 位当りコスト低下 同(量産化技術中心), 量産化に関 係する製造技術, 工程および部品 の標準化進行 同 部分的資本集約化, 設備の経済的 陳腐化大, 科学的技術ノウハウ (製品自体→製造関係) 熟練労働 力の未熟練労働力による一部代替 不確実性大, 外部経済への依存度 大, 迅速, 適切なコミュニケーション 必要
[II] 企み 業た 経諸 営特 性か ら	①企業の努力目標 ②競争企業の数お よび市場規模(M) と生産規模(P)の 関係 ③競争形態 ④利益率および額	産業需要の喚起 きわめて少ない(技術の独占度 に対応) $M > P$ 非価格競争(製品の実質的差別 化, 自律的価格設定) 利益率は大きいが額は少ない	売上げ増大, 市場占拠率の拡大 しだいに増加, $M > P$ (需要の伸 び率が生産の伸び率を上回る) 価格競争の表面化(自律的価格設 定) 利益率額とも大
[III] 市場 関係 を中 心と して の諸 特性	①中心的顧客層 (所得別) ②顧客層の地域分 布 ③製品需要, 普及 率, 認識度 ④需要の価格弾力 性 ⑤市場の不確実性 とコミュニケーション の必要性	高所得層(進歩的) 国内——大都市中心 国内——認識度きわめて低く需要 小 小(価格にほとんど無関係) 当該製品市場の不確実性が最も大 きく迅速かつ適切なコミュニケー ション必要	高所得層(保守的), 中間所得層上 国内——都市中心 海外——主として先進地域 国内——認識度高まり, 需要急増 海外——先進地域の一部で需要の 顕在化 大(価格切下げに著しく敏感) 不確実性大, コミュニケーション 必要
[IV] Pの L適 C用 の成 長戦 略へ	①国内市場での成 長戦略 (先発企業を中 心として) ②海外成長戦略	市場参入は, この段階に先発企業 として行なわれることが理想的, これにより導入, 成長前期の独占 的利益の享受可能, 米国立地はこ の段階にある製品項目 この期では, 海外活動は例外的	市場参入は遅くとも, この期の前 半に必要, 主力設備投資も極力こ の期に行なうことが必要, 巨額の 研究開発費, 市場導入費, 主力設 備投資のこの期および次期の前半 において回収することが望ましい 海外マーケティング活動の開始 (主として商品輸出), 海外市場に おける先発企業としての導入期, 成長前期の独占的利益の確保

「成長戦略」(【4-3】1976) (分析ツール5)

成長後期	成熟期	衰退期
<p>標準化製品</p> <p>量産体制の確立, 単位当たりコスト大幅に低下 有用かつ実質的技術改良の減少, 全般にわたる標準化, 規格化の一応の完了</p> <p>形式的差別化(フル・ラインへの移行) 資本集約化の強化, 熟練労働力の未熟練労働力による代替の強化</p> <p>不確実性の減少, 外部経済への依存度減少, その関係も固定化</p>	<p>高度の標準化製品</p> <p>同(規模一定, 単位当たりコスト一定) 全般的標準化, 規格化のいっそうの強化</p> <p>同傾向の強化</p> <p>同傾向のいっそうの強化(この段階で一般には産業の特性によって, 資本集約的, 労働集約的の区別がなされている) 同傾向のいっそうの強化(フル・ラインへの移行による新規のラインについては不確実性が残る成長前期の特徴)</p>	<p>同(代替品の出現により廃棄) 同(規模の縮小, 単位コストの上昇) 技術改良の余地および努力ほとんどなし(ここで, 誰が作ってもほとんど同じ) 同</p> <p>同</p> <p>同(不確実性ほとんどなし)</p>
<p>利潤原則, コスト削減, 生産性向上, 市場占拠率の拡大 急速に増加, $M < P$ (需要の伸び率を上回る生産の伸び率, 先発企業の量産体制の強化に加えて, 新規参入企業の量産体制の確立による参入) 価格競争の激化(しだいに出血的, 他律的価格決定)フル・ラインへの移行 利益率, 額とも鈍化(減少傾向)</p>	<p>同傾向の強化(市場占拠率の維持) 合同, 合併の再編成を通してしだいに整理, 寡占体制の形成・強化(これはあくまでも国内的で外国企業により標準化製品の領域で不安定化) 管理価格の形成, 各ラインごとに非価格</p> <p>競争利益率, 額とも急速に低下(ときに赤字)</p>	<p>同</p> <p>同</p> <p>同</p> <p>赤字傾向の恒常化</p>
<p>中間所得層中(当該製品市場の高度化, 多様化と新しいマーケット・セグメンテーションに基づく市場再編成) 国内——地域全般に分布 海外——先進地域, 開発途上地域の一部 国内——認識一般化, 需要のいっそうの拡大 海外——海外市場活動の積極化, 海外籍国の所得水準の上昇, 製品の標準化により, 認識度高まり, 需要拡大(同)</p> <p>標準化製品については不確実性減少, 製品市場の高度化, 多様化に伴う不確実性の出現</p>	<p>中間所得層下(同傾向の強化—フル・ラインの確立)</p> <p>国内——同 海外——先進地域, 開発途上地域の拡大 国内——普及率高まり, 需要の伸び率鈍化 海外——同傾向のいっそうの強化</p> <p>小(国内市場では, 価格低下への反応鈍化, 海外市場では, 価格弾力性大) 不確実性の減少</p>	<p>低所得層</p> <p>国内——同 海外——同</p> <p>国内——需要の減退 海外——同</p> <p>小(同)</p> <p>同傾向の強化</p>
<p>先発企業の利点はこの期にも十分に発揮, 先発企業は競争上, 後発企業に比較して, 資金力, 人的資源, 製品の品質, 性能, ブランド・イメージ, チャネル整備, 価格(巨額支出の回収による直接費中心の価格設定)面できわめて有利 コスト意識の強化による, 海外生産立地の決定と国際的比較優位の追求(国内市場においても, 競争上きわめて有利), 先発企業としてのPLC上の利点のいっそうの追求</p>	<p>当該製品市場の寡占体制化についても先発企業はリーダーシップをとることが可能</p> <p>同傾向のいっそうの強化(国内での生産打切りのタイミングにも強く影響) 海外生産立地の先進諸国から開発途上国への移行</p>	<p>製品廃棄のタイミングの適切な決定も先発企業の場合, 最も有利</p> <p>同</p>

◎「表-2 国際貿易および生産立地転換のサイクル

	米 国	現地(A)(先進諸国)	現地(B)(開発途上国)
第1段階 (1)	<ul style="list-style-type: none"> ・米国生産の開始 ・導入期(米国) ・知能労働集約的製品(未標準化) 		
第1段階 (2)	<ul style="list-style-type: none"> ・米国企業の輸出支配 ・導入期→成長前期への移行(米国) ・他は前段階に同じ 	<ul style="list-style-type: none"> ・米国よりの輸入開始 ・導入期(現地A) ・現地企業は、その製品の成長性如何により、政府の産業保護政策の助けを借りて、この段階で現地生産を開始する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> ・米国よりの輸入開始 ・導入期(現地B)、この段階は、現地(B)の場合、きわめて長期にわたる
第2段階 (1)	<ul style="list-style-type: none"> ・成長前期→成長後期(米国) ・標準化製品への移行 ・現地(A)への生産立地の条件の整備、比較優位の追求による立地 ・現地市場(A)志向投資(上記の立地条件のほか、現地市場規模の確保が問題) ・現地(A)への輸出停滞 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地A生産の開始 ・導入期→成長前期(現地A)、(適正規模と成長前期の市場規模は一致しないが、適正規模への接近の第1歩として、成長前期が注目される) ・比較優位の追求による現地(A)市場の急速な拡大 ・PLC上のこの段階を背景にいっそうの技術改良努力、資本集約化 	<ul style="list-style-type: none"> ・米国からの輸入漸増 ・導入期(現地B)
第2段階 (2)	<ul style="list-style-type: none"> ・成長後期→成熟期(米国) ・現地(B)への輸出停滞(商品輸出の低減も加わって、市場は成熟期へと急速に移行) 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地(B)への輸出力強化(現地(A)の他地域も含む) ・成長前期→成長後期(現地A) ・国内市場+第三国市場による適正規模へのいっそうの接近 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入の米国から現地(A)への転換 ・現地(A)生産単位の比較優位の追求に伴う価格低下による需要の拡大 ・導入期(現地B)

ル・モデル」 ([4-7] 1976「表3・3」(分析ツール7)

	米 国	現地(A)(先進諸国)	現地(B)(開発途上国)
第2段階 (3)	<ul style="list-style-type: none"> 標準化製品の輸入開始 高価格, 高性能, 高品質製品への特化 成熟期(特に標準化製品の場合) 	<ul style="list-style-type: none"> 米国への輸出力強化 (近年の米国系多国籍企業の戦略では企業進出の当初から逆輸入を狙っているケースも多々あることに注意) 成長後期(現地A) 	<ul style="list-style-type: none"> 現地(A)からの輸入の増大 導入期—成長前期(現地B)
第3段階 (1)	<ul style="list-style-type: none"> 従来, 米国企業は現地(B)に対しても, 現地(B)市場志向投資の形をとっていたが, 近年しだいに「本国+第三国市場+現地(B)市場志向投資」に転換しつつある(この国際的比較優位の徹底的追求により, 現地(B)市場も急速な拡大をとげる) 現地(A)からの輸入拡大 成熟期もしくは衰退期 	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業の場合, 現地(B)に対しては, 一部を除き, 現地(B)市場志向投資の形をとっている 現地(B)への輸出の低下 高級品(価格, 品質, 性能)への特化 成長後期—成熟期(現地A) 	<ul style="list-style-type: none"> 現地(B)生産の開始 成長前期(現地B) 「現地(B)+第三国市場+本国市場志向投資」の場合, この段階から, 高度の標準化製品の海外輸出が始まる なお, この型の投資では, 第2段階の時点で現地(B)生産もありうる 現地(B)のPLCよりも「現地(B)+第三国市場+本国市場」志向による比較優位の追求
第3段階 (2)	<ul style="list-style-type: none"> 現地(A)から高級品輸入増大 高級品へのいっそうの特化と標準化製品の米国生産打切り 	<ul style="list-style-type: none"> 標準化製品の輸出低下 高級品への特化 	<ul style="list-style-type: none"> 先進地域への輸出力強化(標準化製品を中心として)
第3段階 (3)		<ul style="list-style-type: none"> 現地(A)での標準化製品の生産打切り いっそうの高級品化 	<ul style="list-style-type: none"> 現地(B)の標準化製品の輸出支配

「表3・3」(分析ツール7)

- ①「表-2」はハーバード・ビジネス・スクールのバーノン (R. Vernon) ウェルス (L. T. Wells) などの研究成果を中心として整理したものである。
- ②ウェルス・モデルは「国際貿易転換のサイクル・モデル」として位置づけられるが、商品輸出は当然のことながら、初めに現地での生産を前提にするというロジカルな修正を加えることにより、「生産立地転換のサイクル・モデル」に変身させている。
- ③R. バーノンのいわゆる「プロダクト・サイクル・モデル」は EU を中心とする対先進国 (Advanced countries 以下 AC と略称) 直接投資が次第に限界点を迎える中で、対開発途上国 (Developing Countries 以下 DC と略称) 直接投資を組み込んだモデル化を図っており、「表-2」では、「現地 A (先進諸国)」、「現地 B (開発途上諸国)」を組みこむ形をとっている。
- ④「表-2」PLC モデルの多国的適用を通して構築されているため、筆者の場合、それを補完するため、「表-3 PLC 各段階における諸特徴とそれに基づく成長戦略」を準備している。また、「表-2 生産立地転換のサイクル・モデル」を図示する形で、「図-6 生産立地転換のサイクル・モデル」を準備している。
- ⑤「表-2」は米国企業の国際化戦略解明のため作成されたが、ここで、思い掛けなく、日米両企業の成長戦略の有機的関連に気づくことになる。これを機にして、日本企業の成長戦略の特異性に関心を持つことになった。

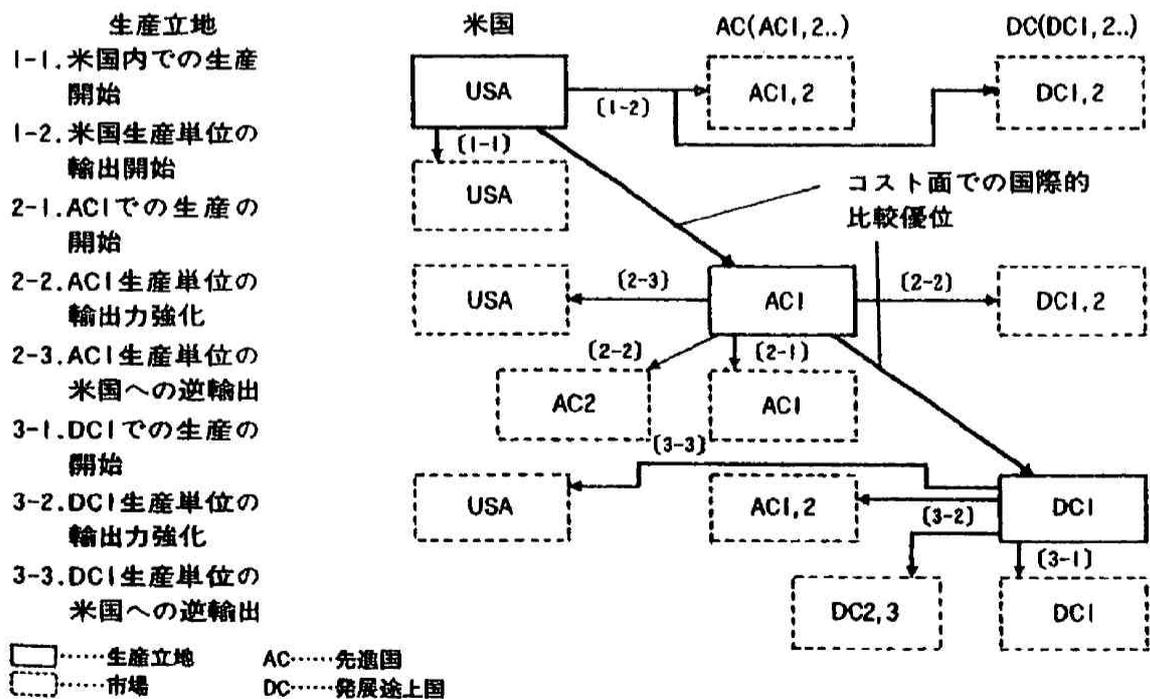
「ウェルス・モデル」の修正、再構築●

L. T. ウェルスはその論文「A Product Life Cycle for International Trade?」(Journal of Marketing, 1968) で、PLCモデルの多国的適用を通して、国際貿易におけるサイクル現象の解明を試みている。

ウェルスの場合、その PLC の考察を通して、米国で自主開発された製品が、その PLC の進行に沿って、第1段階での米国からの輸出から始まり、

同じ製品が第4段階の米国への逆輸入に終わるという「国際貿易上の流れの転換」を導くことについての解明を試みている。この場合、新製品開発を担当する企業が米国企業であることは自明であるが、第2段階における国外生産の開始の主体を米国企業とは規定していないことに注目されたい。ウェルスの場合、海外生産の主体については、縛りをかけていない、つまり、その主体が米国企業であれ、現地企業であれ、国際貿易の流れの転換を規定するという意味では、問題なしという立場をとっている。また、ここで、ウェルスが海外生産の開始、輸出力強化、米国への逆輸出の主体的担当者として日本企業を想定していることは行間からも窺い知ることができる。日本企業の成長戦略は「表-2」の現地 A（先進地域）における現地企業の成長戦略に端的に示されている。「表-2」を通して、私の研究は日本企業の成長戦略の解明に向けてさらに一步、大きく前進することになった。

◎「図-6 生産立地転換のサイクル・モデル」(「米国に PLC の起点をもつ

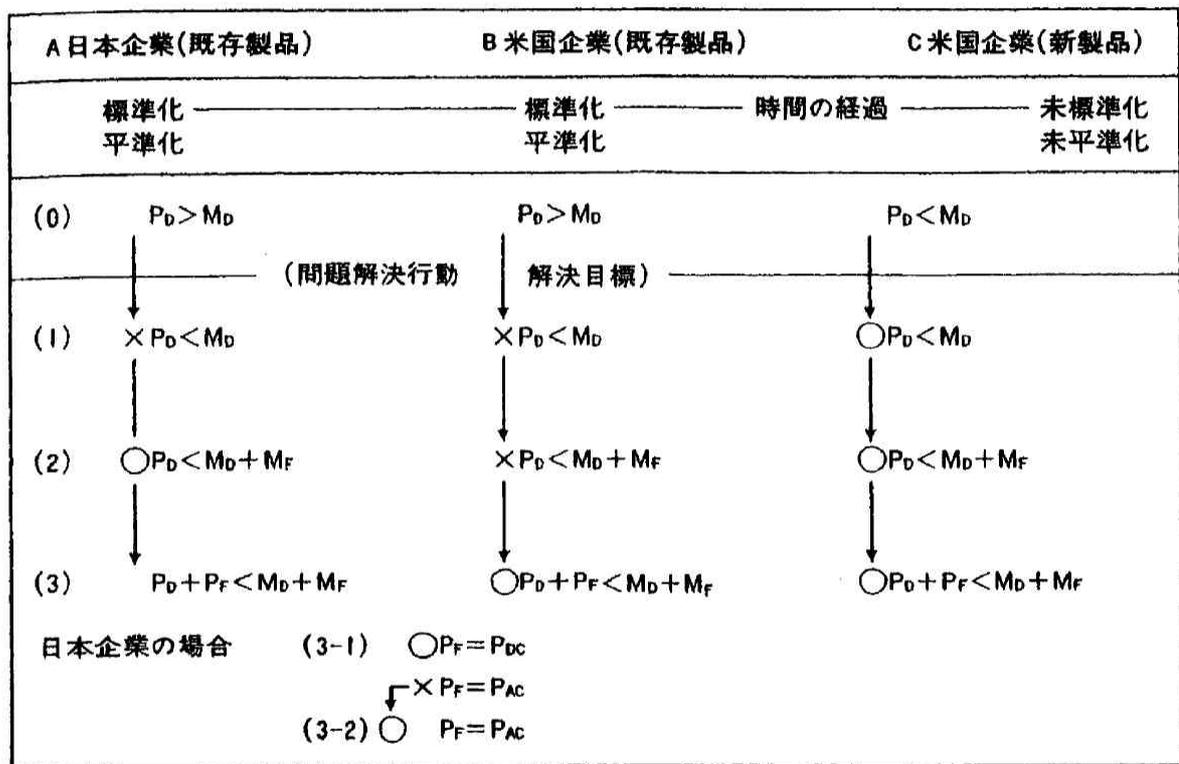


◎「図-6 生産立地転換のサイクル・モデル」(「米国に PLC の起点をもつ製品」を対象として) (【3-6】1991「図3」P220) (分析ツール8)

製品」を対象として)」(【3-6】1991「図3」P220)(分析ツール8)

これについては、「表-2」をより理解し易くするため、図に焼き直したものである。図における **AC1**こそ日本企業の成長戦略の展開を端的に反映したものと言える。**DC1**には、台湾、中国を当てはめて見ればより良く理解されるはずである。

◎「図-7 「生産規模 (P)」, 「市場規模 (M) からみた日米両企業の問題解決行動」(分析ツール9)



◎「図-7 「生産規模 (P)」, 「市場規模 (M) からみた日米両企業の問題解決行動」(分析ツール9)

①「A 日本企業」, 「B 米国企業：主力製品」, 「C 米国企業：新製品」が時間の経過によってその製品・技術特性をどのように変化させていくか, また, それらの製品について, 米国企業, 日本企業がどのような問題解決行動をとっているかを考察したものである。

②マネジリアル・マーケティングは「B 米国企業：主力製品」の問題解決行

動として登場し、国内マーケティングからスタートして、輸出マーケティング、海外マーケティング、国際マーケティングに昇華していくプロセスを確認することができる。

- ③ 「B 米国企業：主力製品」(0) 段階の $PD > MD$ は問題解決の必要を示しており、(1) 段階「 $PD < MD$ 」は問題解決行動を通して達成すべき市場条件を示している。そこに付された「X」は達成しなかったことを示し、問題解決行動は成功しなかったことを示す。「○」は達成できたことを示す。「○」であっても積極的な経営者はより良き条件を求めて問題解決行動を起こす。「B 米国企業：新製品」の場合、それが起こり得る。
- ④ 「B 米国企業：新製品」—「A 米国企業：主力製品」—「C 日本企業」は「米国に PLC の起点をもつ製品」の PLC の流れに沿って配置されており、「表-2, 図-6 生産立地転換のサイクル・モデル」, 「図-10 MNC の成長ベクトルの構成要素」, 「図-4 MNC の成長ベクトル」と密接に関連づけて作成されている。

- ◎ 「図-17 PLC の諸特性の変化および日本企業の技術導入のタイミング」(分析ツール6)

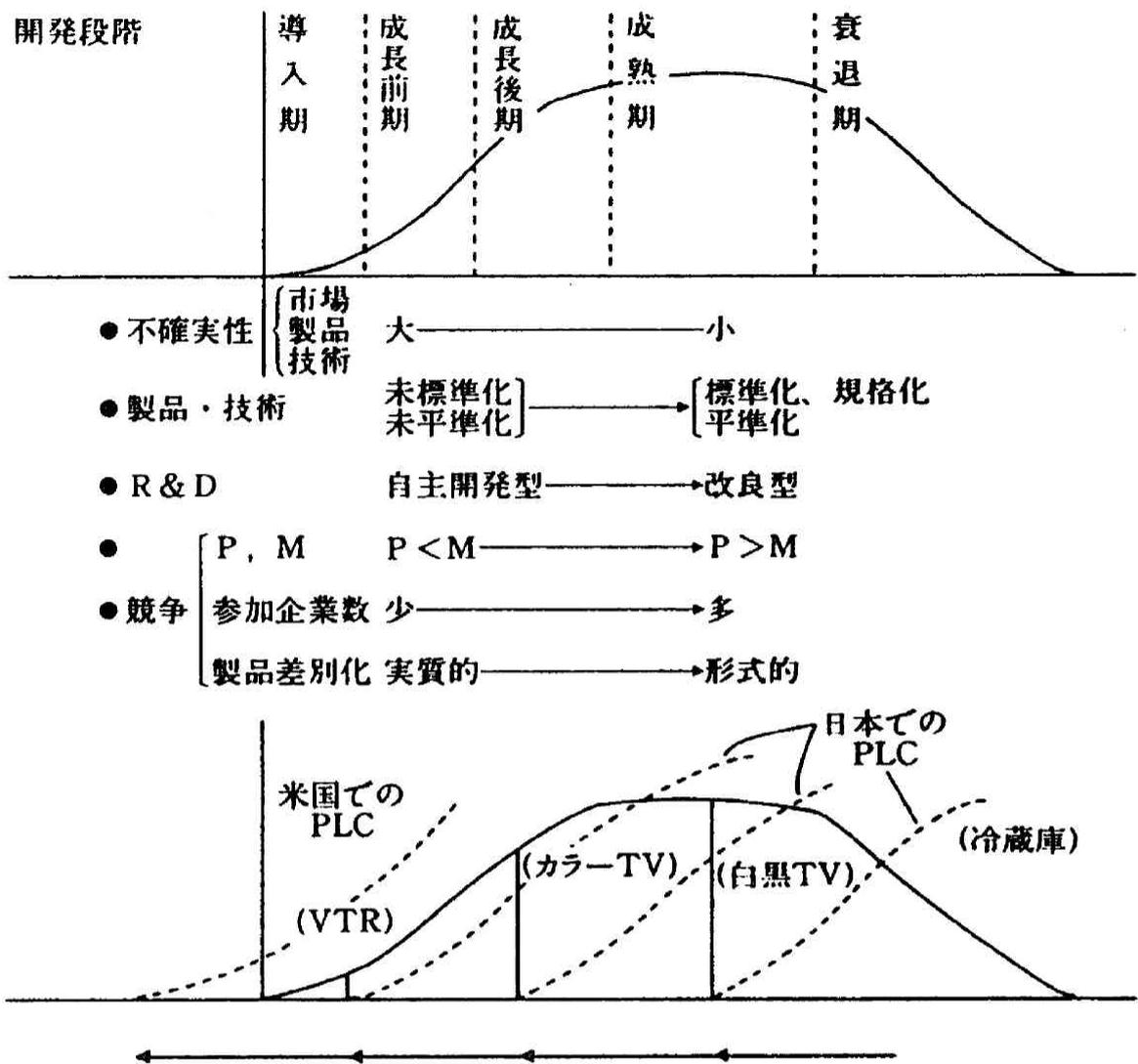
「図-17」は日本企業の技術導入のタイミングによって日本での PLC 上の諸特性がいかなる影響を受けるか、米国での PLC 上の諸特性に基づいて考察できるよう作成している。技術導入のタイミングのタイミングが前倒しなる場合、その諸特性がどう変化するかについても解明可能である。

- ◎ 「図-8 後発企業の技術逆転の可能性」(分析ツール10)

「図-8」は技術後発企業の技術逆転の可能性を PLC との関連において解明するため作成されている。

「PLCモデルの多国的適用」の持つ重大な限界●

PLCモデルの多国的適用はきわめて重要な成果を約束してくれる。バーノン、ウェルス両氏とも、マーケティング研究者ではなく、むしろ国際経済論



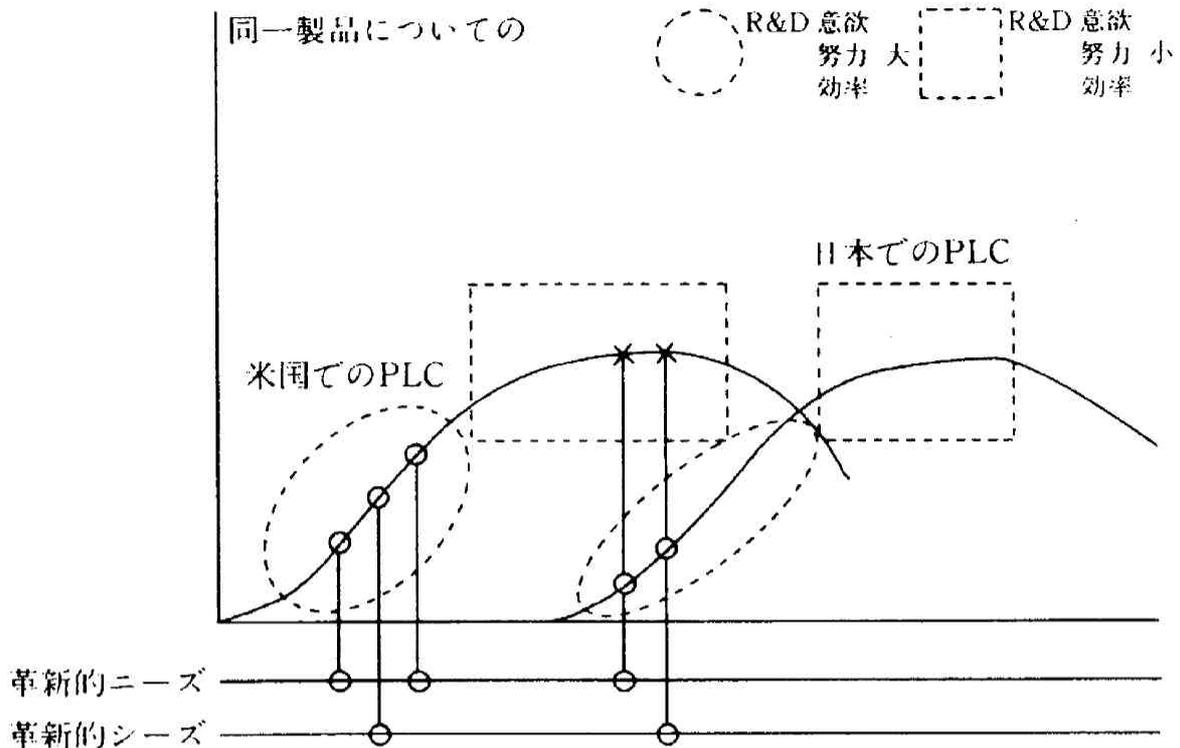
技術導入のタイミングの前倒し(米国でのPLC上衰退期から開発段階に向けて)

- 有利な技術導入源の枯渇化
- 技術蓄積の進展
- 企業者精神 (世界一をめざす)

◎ 「図-17 PLC の進展と諸特性の変化および日本企業の技術導入のタイミング」
 (【3-6】 1996 「図-5」) (分析ツール6)

の立場からこの問題を扱っており、そのため、以下に言及する PLC の「多
 国的適用」に内在する限界については、その考察が及んでいない。

バーノンが提示した「プロダクト・サイクル・モデル」はきわめてラフな
 モデルであり、早晩、その力を失うことになることは容易に予見可能であっ
 た。私は【4-7】で、以下のような指摘を行ない、その問題点、矛盾点を指



◎「図-8 後発企業の技術逆転の可能性」(分析ツール10)

摘している。

『ここで注意しておきたいのは、バーノンの「プロダクト・サイクル・モデル」は PLC モデルの多国的市場への拡大適用を図ったもので、筆者のように、以前から PLC モデルを研究してきたものにとっては、なぜ、「プロダクト・ライフ・サイクル (PLC)」を「プロダクト・サイクル」に置き換えるのか、研究者としての姿勢が問われるところである。元来、「表-3」に示すように、PLC モデルは 1 特定製品のライフ・サイクルの各ステージにおける製品特性、市場特性、競争構造、技術特性などを包括的に示したモデルとすることができ、それを展開した「生産立地転換のサイクル・モデル」も、米国にサイクルの起点を持つ一特定製品についての「海外への地域拡大戦略」の展開のプロセス、および、それによって生じる当該製品の国際貿易の流れを解明するには役立っているとしても、所詮は企業の成長戦略全体のごく一部を扱っているに過ぎない。これは PLC モデル自体の持つ限界と言える。バーノンはその著書 (R. Vernon Sovereignty at Bay — The Multinational

Spread of U. S. Enterprise, 1971) の中で、いくつかの事例研究を取り上げているが、その事例はアルミニウム企業とか、石油企業とか単一製品企業のまま海外への地域拡大戦略を行った企業に限定されており、PLC モデルおよび PLC の多国的適用の限界に気づいていない。このことも PLC モデルが 1 特定製品しか扱い得ないことを如実に物語っている』。

今日、米国系 MNC は国内市場を場として、異種産業間、同一産業内での「多角化戦略」と個々の製品についての「拡大化戦略」を展開し、これら多角化の結果として登場する多数の「米国にサイクルの起点をもつ製品」（その後の私の論文では「米国に PLC の起点をもつ製品」という用語を使用）としてのそれぞれを「海外への地域拡大戦略」に乗せているもので、その意味で、「生産立地転換のサイクル・モデル」は個々の製品を担当する 1 特定製品事業部の「海外への地域拡大戦略」を取り扱っているに過ぎない。

それゆえに、米国系多国籍企業の成長戦略全体を扱うモデルとしては、「生産立地転換のサイクル・モデル」だけでは不十分であり、ここでは、H. I. アンゾフの「企業の成長ベクトル」という基本枠への組み込みが必要となる。この成果が「図-4（【4-7】「図3・2」）MNC の成長ベクトル」として示されている』（【4-7】 P74-5）。

H. I. アンゾフの「製品—市場マトリックス」の掘り下げと再展開●

ここでは、アンゾフが提示したもっとも原初的な図である「図-11-1 製品—市場マトリックス（原型）」、および、それを精緻化した「図-11-2 製品—市場マトリックス（拡張型）」、「図-12 MNC の成長ベクトルの構成要素」、「図-9 「多角化」, 「海外への地域拡大」と成長曲線」、および、これらの図を土台に据えて再展開した「図4 MNC の成長ベクトル」（【4-7】 図3・2として掲載）について、順次解説を加えることにする。

「図-11-1 製品—市場マトリックス」はアンゾフが提示したもっとも普遍的な図であり、マーケティング関係の文献にもしばしば引用されているも

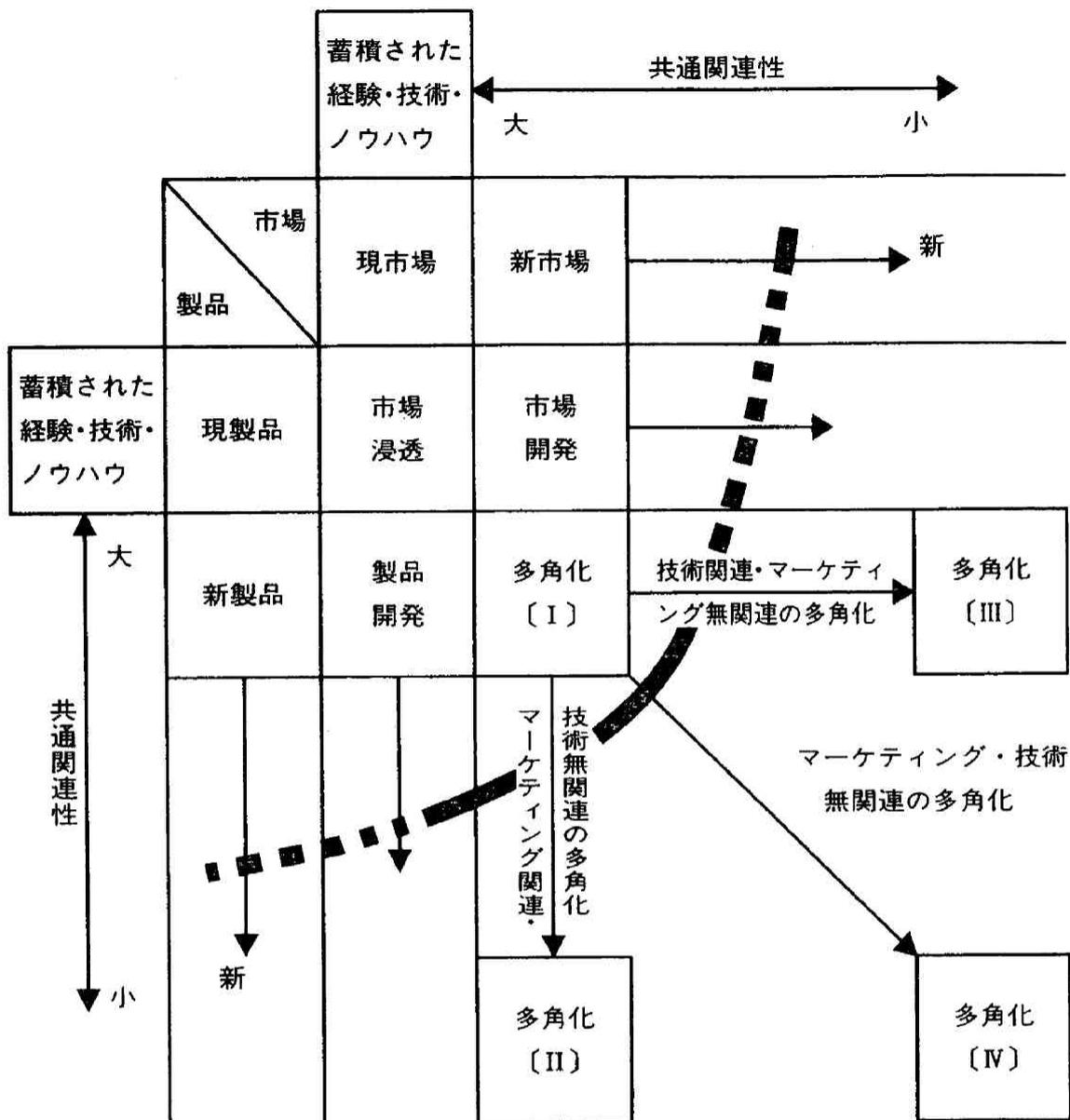
アンゾフの提示した原型

市場 製品	現市場	新市場
現製品	既存 事業 浸透	市場 開発 拡大
新製品	製品 開発 拡大	多角化 領域

「図-11-1 製品 — 市場マトリックス」（【4-3】 図 3・2 として収録）アンゾフの提示した原型

のである。このマトリックスは「製品」を「現」、「新」に分け、「市場」を「現」、「新」に分け、その組合せからできる4つのボックスについて、「市場浸透 (Market Penetration)」、「製品開発 (Product Development)」、「市場開発 (Market Development)」、「多角化 (Divercification)」と名づけている。いずれかに「現」が関係している組合せ、すなわち、「市場浸透」、「製品開発」、「市場開発」の3つの組合せを「拡大化」と総称し、「新市場 — 新製品」の組合せを「多角化」として対置している。

アンゾフの「図-11-1」作成の真の狙いはこの「多角化」を明確に概念づけることにおかれている。チャンドラーの場合、職能部門制組織 — 製品事業部制組織の転換を規定する「多角化」について、①「単一製品」から「多数製品」への転換、②「マーケティング活動の単一性」から「マーケティング活動の多様化」への転換という2つの条件の同時的転換に求めている。両者の「多角化」に関する認識は実質的にきわめて共通した側面をもっているが、アンゾフの規定の方がさらに明確なものになっている。



◎ 「図-11-2 製品—市場マトリックス (拡張型)」 (分析ツール12)

◎ 「図-11-2 製品—市場マトリックス (拡張型)」 (分析ツール9)

- ①アンゾフは戦略的決定 (Strategic Decision Making), 業務的 (現業的) 意思決定 (Operating Decision Making) を提示し, 戦略的決定の重要性を強調している。しかし, アンゾフのこの主張を的確に反映しているのは「図-11-1」ではなく, これをさらに精緻化した「図-11-2」である。
- ②アンゾフはその著書の中で, 「図-11-1」のみを提示しているが, アンゾフの行論を丹念に追っていくと, 「図-11-2」に辿り着くことができる。この

2つの図を比較する場合、その説明可能領域の差は歴然としている。「図-11-2」では、「新」に幅を持たせることにより、その説明可能領域は一気に拡大されることになる。ここでは、「共通関連性」の概念の持ち込みを可能としていること、「多角化」の広がりを一気に拡大していること、アンゾフが提示した「戦略的決定」、「業務的（現業的）決定」を的確に理解するのにきわめて有効であることを挙げておく。

- ③「図-11-2」では、「製品 — 市場マトリックス」の「製品」、「市場」のそれぞれの「新」の部分に幅を持たせることにより、「現」に隣接する「新」と「現」から遠隔にある「新」を設定している。「新」に幅を持たせることにより、「現」で蓄積された「経験、技術、ノーハウ」の適用可能性、共通関連性の大小を確認することを試みている。アンゾフは「市場」に関わる「経験、技術、ノーハウ」を「マーケティング」で統括し、「製品」に関わる「経験、技術、ノーハウ」を「技術」で統括することにより、「多角化」にもさまざまな特性があることを提示している。技術面での共通関連性を追及した多角化（以下、技術関連の多角化と略称）、マーケティング面での共通関連性を追及した多角化（マーケティング関連の多角化）等々である。アンゾフの行論を丹念に追求することにより、さらに、「多角化」の広がりの四隅を規定した「多角化Ⅰ」、「多角化Ⅱ」「多角化Ⅲ」、「多角化Ⅳ」の存在を確認することができる。

アンゾフの「企業戦略論」執筆の真意●

アンゾフはその著書「Corporate Strategy, 1962」において、「戦略的決定」の重要性を強調しているが、その背景として、米国では、第2次世界大戦中、技術革新の種播きがなされ、予想もつかないような分野で開花、結実していく中で、企業が成長機会を掴むためには、トップ・マネジメントがこれまでの意思決定を引続き踏襲することは許されないということがあった。

アンゾフは従来のトップ・マネジメントの意思決定が業務的決定の範疇に

属しており、その特性として、反復的、定型的、自動再生的、分権化可能を挙げている。それに対して、戦略的決定の特性を非反復的、非定型的、非自動再生的、集権化として提示している。しかし、これは戦略的決定の定義とは言い難い。「戦略的決定は業務的決定ではない」、すなわち、業務的特性に「非」をつけただけのことである。しかし、私にとって、アンゾフの「これからのトップ・マネジメントの意思決定は業務的決定であってはならない」という主張は実に明快であり、鮮明であった。その上、戦略的決定についての定義こそないが、事例、図、表を駆使して、戦略的決定の内容を解明していく姿勢、および、その実績には目を見張るものがあった。

「図-11-2」では、私の手によって、点線での境界線が書き込まれているが、この境界線の内側にあるものは業務的決定の内容を示している。この内側はトップ・マネジメントの保持している「経験、技術、ノーハウ」の活用を通して決定し得るものであり、「多角化」でさえ、マーケティング面、技術面の共通関連性を確保している（「多角化Ⅰ」）。ここで、アンゾフが戦略的決定の重要性を強調する背景には、『成長機会がこの内側に発生すれば、「リスク小、効率大」ということで、こんな望ましいことはない。しかし、今日では、そのこと自体、単なる僥倖でしかなく、むしろ、成長機会の多くは外側に発生し、これに目を向けない場合、企業の存続、成長はありえない』ということが提示されていることに注目されたい。

「図-11-2」は多角化の方向を示すものであり、事業部制組織との関係は度外視されている。しかし、これを管理組織問題に結び付けて考察する場合、意外とも言える成果を導くことができる。ここにこそ、アンゾフとチャンドラーの接点がある。

アンゾフとチャンドラーの接点●

「製品 — 市場マトリックス」と組織との関係●

企業が多角化の方向と多角化の位置を確定し、そこでの事業活動を開始し

た段階で、新しい「製品 — 市場マトリックス」の一枚が上乘せされることになる。「製品 — 市場マトリックス」一枚が加わる度に新しい製品事業部が創設されるはずである。この新しく設立された事業部は、「現製品」—「現市場」を通してマーケティング上、技術上の「経験、技術、ノーハウ」を蓄積することになる。限りなく透明の「製品 — 市場マトリックス」を重ね合わせて、俯瞰図的に観察することにより、その企業が包括している事業分野は一目瞭然と把握できることになる。

このことはチャンドラー、アンゾフの両氏の研究をリンクさせることによって、初めて得られた結論である。両氏の研究をリンクすることについては、反論があったが、ほぼ同時代に執筆され、同様の時代背景を持つ両氏の研究を個々ばらばらに把握することこそ問題である。もとより、研究者の思いつきによる安易かつ杜撰なリンクは許されない。決して、両氏の優れた研究成果を歪曲するものであってはならない。「私の研究・教育遍歴」冒頭において強調したように、私の場合、チャンドラー、アンゾフ両氏のように、明確な問題意識を持ち、そのための体系的な方法論、アプローチ、および、そのためのツールが提示されている論文に対しては、あくまでも敬意を以って対応し、その歪曲を徹底的に回避する姿勢で臨んでいる。

アンゾフの場合、企業の成長戦略に焦点を当てて研究する反面、組織面での研究が軽視されているのに対し、チャンドラーの場合、管理組織に研究の焦点を当てているが、各製品事業部間の組織間調整の問題については、その事例研究の中で、断片的に扱われているに過ぎない。両氏とも、卓越した研究成果を残しているが、両氏の研究成果のリンクを通して、さらなる新しい展開が可能となることに注目されたい。

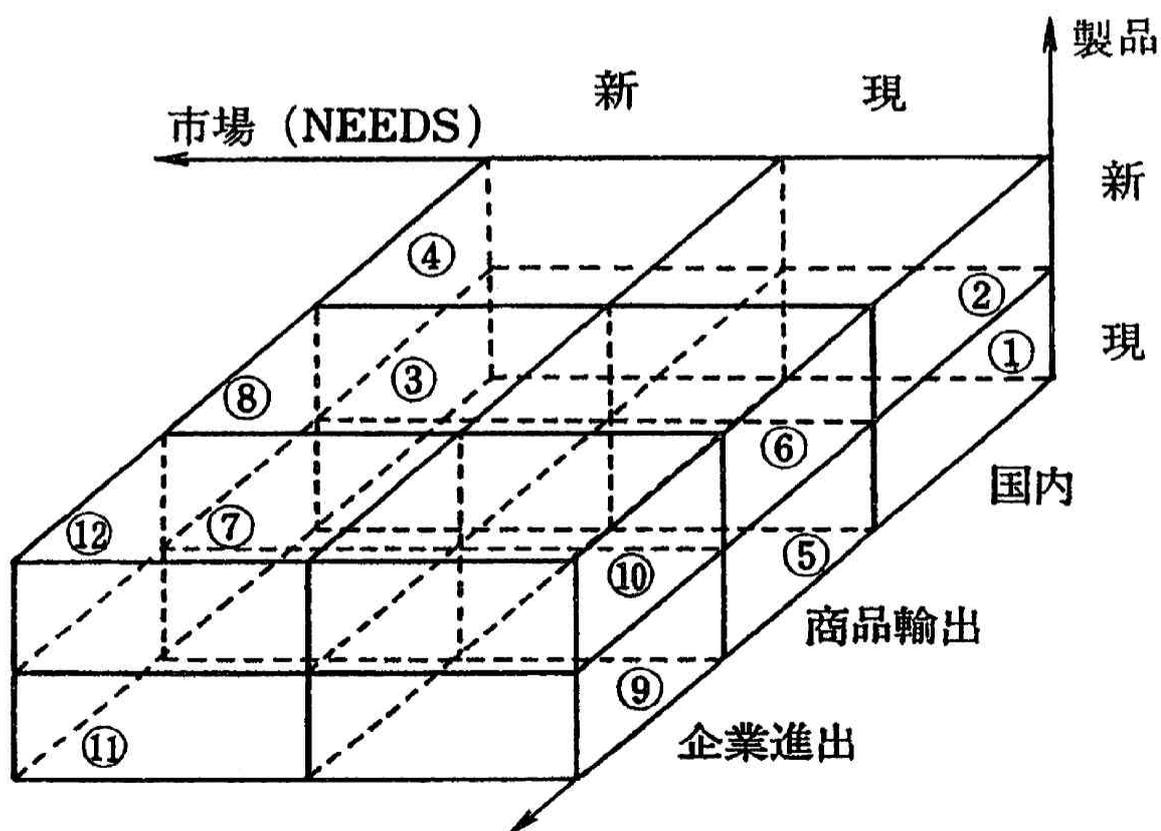
組織科学に掲載した論文【4-12】「企業国際化と組織」（昭和60年秋期号）はアンゾフとチャンドラーの研究のリンクによる新しい展開の可能性を提起したものである。これについては、後述する。

アンゾフの「製品—市場マトリックス」のMNCに向けての再展開●

アンゾフも、チャンドラーと同様、「企業の国際化」を視野に入れての研究は行っていない。前出の「製品—市場マトリックス」はあくまでも国内企業の枠内で議論を進めている。

◎「図-10 MNCの成長ベクトルの構成要素」(【4-9】1979)(分析ツール13)

- ①アンゾフが「企業の国際化」を念頭に入れた上で、「製品—市場マトリックス」を作成するとすれば、どのような形になるかをアンゾフに代って作成したのが、「図-10 MNCの成長ベクトルの構成要素」である。
- ②「図-10」は「図-11-1」が「製品」(現製品—新製品)、「市場・ニーズ」(現市場—新市場)を軸にとっているのに対し、「製品」,「市場・ニーズ」に加えて、「国際化プロセス」(国内—商品輸出—海外企業進出)の3つを軸として、立体的に構成されている。



◎「図-10 MNCの成長ベクトルの構成要素」(【4-9】1979)(分析ツール13)

- ③「図-10」は「図-11-1」に「企業の国際化プロセス」を新しい軸として加えることにより、原型を崩さないまま、MNCの成長戦略の全体像を解明することを可能としたものである。すなわち、「国内」に関するボックス①～④と、「商品輸出」に関するボックス⑤～⑧、「海外企業進出（海外生産）」に関する⑨～⑫を組み合わせることにより、MNCが活動すべき事業領域の設定を導びき得る。
- ④アンゾフの「図-11-2」では、製品面、市場面の共通関連性が問題とされており、これを再展開した「図-10 MNCの成長ベクトルの構成要素」も、当然、「国内」、「商品輸出」、「海外企業進出（海外生産）」相互間における製品面、市場面の共通関連性の解明に大きく貢献し得ることになる。
- ⑤また、「図-10」はわれわれが単純に「商品輸出」、「海外生産」と呼んでいるものも、製品面、市場面での共通関連性という観点から、実にさまざまなものを内包していることを明らかにすると同時に、そのどれを採るかによって、組織的調整も様々であることを明らかにしている。
- ⑥「図-10 MNCの成長ベクトルの構成要素」に沿って考察する場合、ボックス⑤の「市場浸透型」商品輸出は商品輸出の基本型とも言うべきものであり、ボックス⑤が多くの企業によってごく自然に選ばれるのは、このタイプの商品輸出の持つ共通関連性が他の3つのタイプ（ボックス⑥、⑦、⑧）に比較して大きいことによるもので、この共通関連性の大きさがこのタイプの商品輸出をきわめて効率大、リスク小にしている。ボックス①—⑤の展開は共通関連性が大きいため、シナジー（結合効果）が大きく、特に、製造・技術面で最大限に発現される。他方、マーケティング面での共通関連性はボックス⑤の場合、ボックス⑥、⑦、⑧に比較してもっとも大きいと言えるが、「国内」段階で確保したマーケティング上の経験、技術、ノウハウを輸出先国のマーケティング風土に合わせて修正し、国毎に現地マーケティング・システムを構築することを不可欠としている。ここでは、その共通関連性も希薄化する等々の解明が可能となる。また、「海

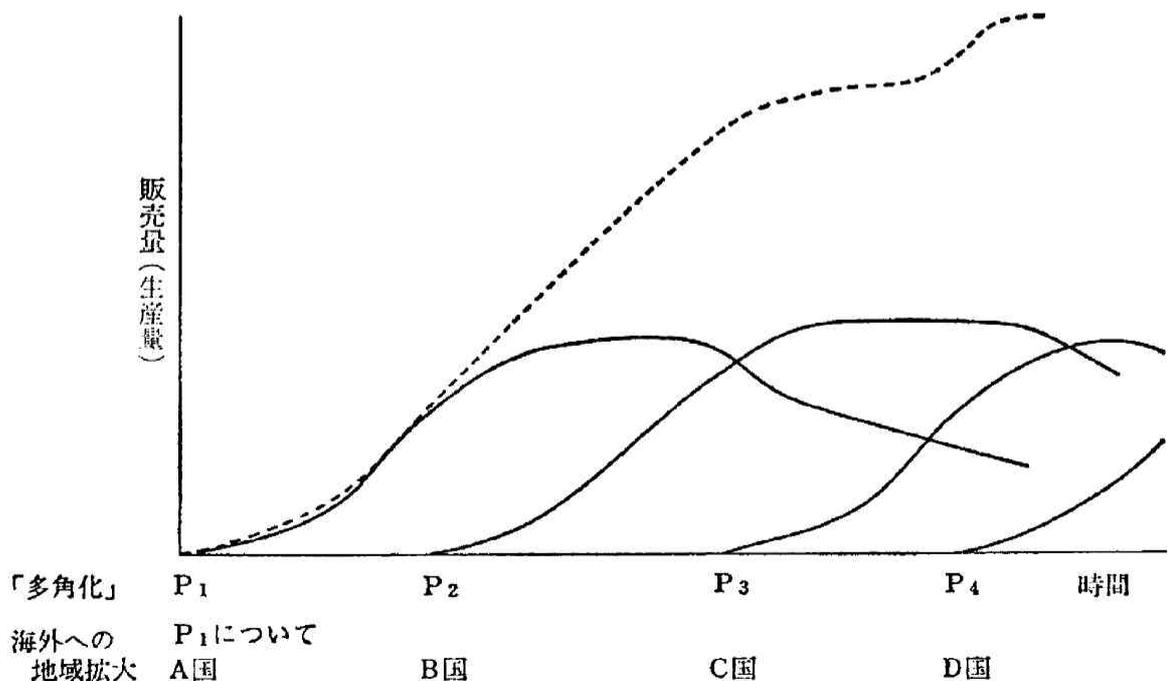
外企業進出」についても同様の考察が可能となる。

◎「図-9 「多角化」, 「海外への地域拡大」と成長曲線」【4-10】1979（分析ツール11）

①「図-9 「多角化」, 「海外への地域拡大」と成長曲線」は PLC モデルと「拡大化」, 「多角化」, 「海外への地域拡大」のリンクを図ったものである。

②「図-9」では、 P_1 , P_2 , P_3 のそれぞれの成長曲線はその延命策としての「拡大化」をも織り込んだものとして把握されている。 $P_1 - P_2 - P_3 \dots$ は「多角化」による製品の増加であり、ここでは、成長曲線の一層の引き上げが可能となっている。また、 $P_{1A} - P_{1B} - P_{1C} \dots$ は「 P_1 」についての「海外への地域拡大」を示しており、「多角化」と類似した成長効果を持っているとすることができる。しかも、「海外への地域拡大」はその共通関連性において、「多角化」より大きいのが通例である。この点については「図-10」との併用が不可欠となる。

③なお、「図-10」は MNC の経営戦略の全体像を示すという点では問題が残



◎「図-9 「多角化」, 「海外への地域拡大」と成長曲線」【4-10】1979（分析ツール11）

り、ここに、「図-4、MNCの成長ベクトル」の出番がある。

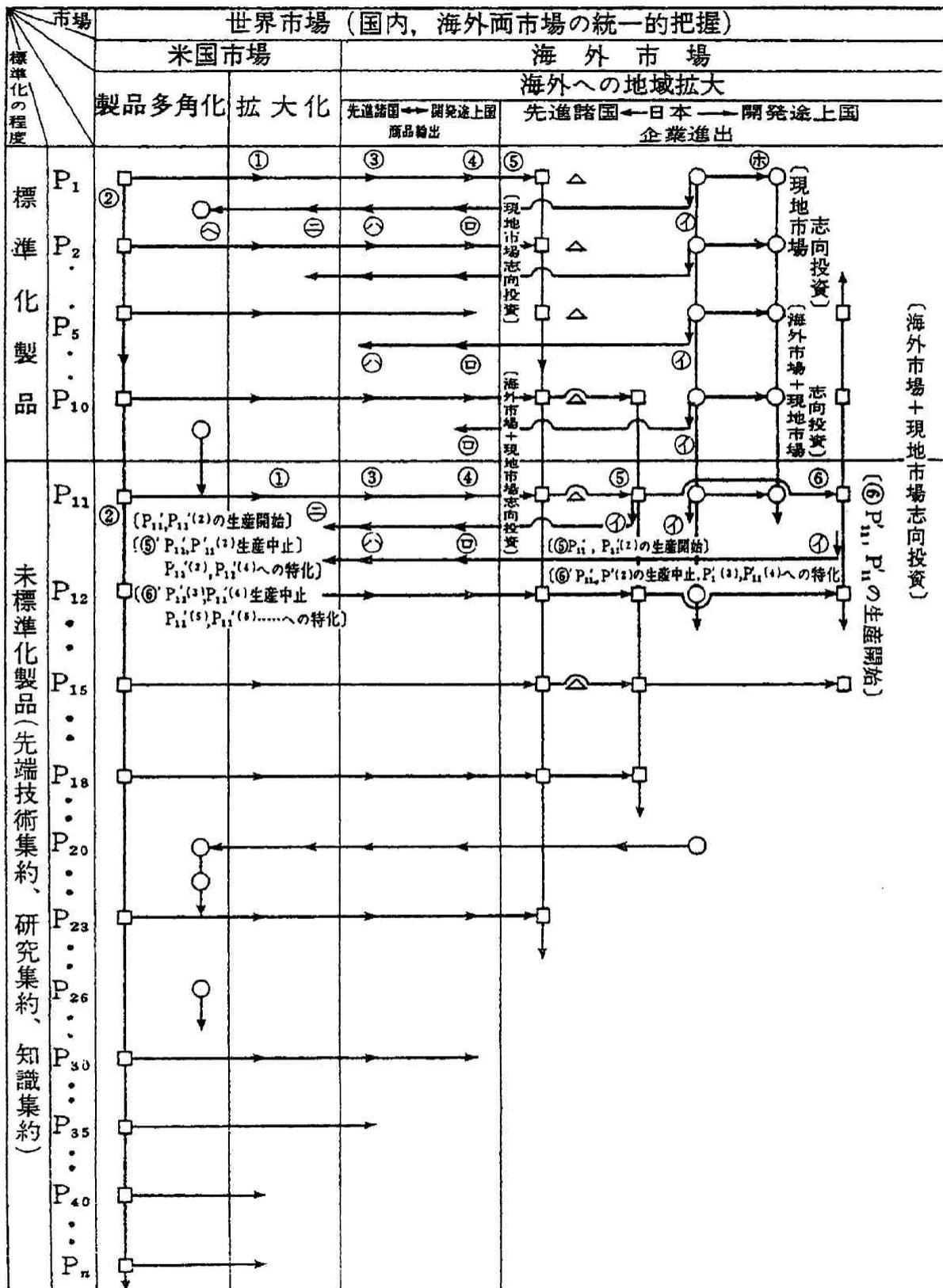
◎「図-4 MNCの成長ベクトル」【4-3】1976（分析ツール15）

①「図-4 MNCの成長ベクトル」はMNCの成長戦略の全体像を解明するために不可欠の3つの戦略領域を同一平面上で表示できるよう工夫し、MNCの成長戦略展開の方向づけを可能にしたものである。「図-4」では、縦軸に「製品」（標準化製品—未標準化製品）をとり、横軸には、「市場」（世界市場、国内市場、海外市場）と同時に、製品—市場の組み合わせを通して類型化される経営戦略、すなわち、「国内での拡大化」、「国内での多角化」、「海外への地域拡大」をとり、さらに、「海外への地域拡大」を「商品輸出」、「海外企業進出」にさらに細分している。

②企業の経営戦略展開のプロセスは「①国内での拡大化」—「②国内での多角化」—「①国内での拡大化」—「②国内での多角化」という循環的流れと、この循環的な流れを通して導かれた多数の製品（ $P_1, P_2, P_3 \dots$ ）が「①国内での拡大化」を経由して、「海外への地域拡大」に乗せられる流れという2つの流れに分けて考察することが有効である。この2つの流れはそのまま「図-4」「MNCの成長ベクトル」に組み込まれている。

③一般に、国内企業は「海外への地域拡大」を行なうことによってMNCに転化するとされるが、単一製品企業の場合はそのまま受け止めてよいが、多数製品の場合は特別の配慮を必要とする。すなわち、多数製品企業の場合、「海外への地域拡大」をとると言っても、「海外への地域拡大」に乗せられるのは取扱製品の一部に留まるのが通例であり、また、その場合でも、その企業はMNCの範疇に入れられるため、MNCの経営戦略の全体像を把握するにあたって、「海外への地域拡大」に乗せられていない取扱製品をどう扱うかが大きな問題となる。この点はこれまでのMNC研究者の大多数が見過ごしてきた点である。

④「図-4」はこの点に留意して作成したもので、MNCの経営戦略の全体像を把握するためには不可欠のものであり、この「図-4」によって描き出



◎ 「図-4 MNC の成長ベクトル」【4-3】1976 (分析ツール15)

「国際貿易および生産立地転換のサイクル・モデル」を「多国籍企業の成長戦略展開の系譜」に組み込むことによって開発されたもので、それは図 3.2 に示されている。

図 3.2 「多国籍企業の成長ベクトル」は、米国系多国籍企業の成長戦略の特質とその展開の方向を示すと同時に、米国系多国籍企業の成長戦略をを基軸として、その戦略展開のなかで、日本企業の成長戦略がいかなる有機的関連をもち、かついかなる位置づけを与えられるかの解明にも役立つ。

そこで、図 3.2 「多国籍企業の成長ベクトル」についての解説を行なっておく。その解説のための主要なポイントを列挙すれば以下のようになる。

(1) 「サイクルの起点を米国にもつ製品」…米国市場を対象として製品化、市場導入され、その後、海外市場に輸出され、さらには、海外生産にまで移行してゆく製品。この種の製品は米国市場の広大かつ高い所得水準という特性を反映して、高所得関連、労働節約的という製品特性をもつ。

(2) □…米国企業の生産拠点、△…西欧企業の生産拠点、○…日本企業の生産拠点を示す。

(3) 縦軸では「製品」（標準化製品、未標準化製品）をとり、横軸では「市場」（米国市場、海外市場）をとり、さらに横軸で「製品—市場マトリックス」から導かれる成長戦略をとっている。

縦軸については、以下の項目が関係している。

(4) 「標準化製品」…製品 (P_1, P_2, \dots, P_{10}) に該当し、製品、製造技術、工程、原料、部品、労働力など全般にわたっての標準化、規格化が一応完了した製品、プロダクト・ライフ・サイクル（以下 PLC と略称）上、米国での成長後期以降の製品に多くみられる。

(5) 「未標準化製品」…製品 ($P_{11}, P_{12}, \dots, P_n$) に該当し、製品、製造技術、工程、原料、部品、労働力など全般にわたって未標準化の段階にある製品、PLC 上、米国での導入期、成長前期にある製品に多くみられ、先端技術集約、研究集約、知識集約としての特性を強くもつ。

(6) 製品の PLC 上の導入期、成長前期→成長後期、成熟期への移行に沿って、「未標準化製品」から「標準化製品」への移行が常時生じている。

(7) 製品 P_1, P_2, \dots, P_n とは別に、製品 P_1 および P_{11} について、 P_1' ,

$P_1^{(2)} \dots P_1^{(m)}$ および $P_1', P_{11}^{(2)} \dots P_{11}^{(m)}$ が取り上げられているが、製品 $P_1, P_2 \dots P_n$ と製品 $P_1', P_1^{(2)} \dots P_1^{(m)}$ の関係は製品 $P_1, P_2 \dots P_n$ のそれぞれは製品多角化に属し、それぞれ製品事業部によって担当されるのに対し、 $P_1, P_1', P_1^{(2)} \dots P_1^{(m)}$ は、 P_1 事業部内での製品多様化を示している。なお、 $P_1', P_1^{(2)} \dots P_1^{(m)}$ の間でも、製品 $P_1, P_2 \dots P_n$ にみられる高度の標準化⇔未標準化の関係が成立している。 $P_1', P_1^{(2)} \dots P_1^{(m)}$ は、製品 P_1 についての世界的ロジスティックスに密接に関係している。

横軸については、以下の項目が関係している。

(8) 「製品多角化」…新製品—新市場の組合せを示したもので、製品事業部の新設につながるものであり、米国系多国籍企業の場合、米国市場を対象としてなされることが多い。この製品多角化によって、 $P_1, P_2 \dots P_n$ の動きが生じる。

(9) 「拡大化」…現製品—現市場（市場浸透）、現製品—新市場（市場開発）、新製品—現市場（製品開発）の組合せをも含むもので、同一の製品事業部によって扱われるべき性格の戦略であり、「多角化」と対置される。

(10) 「海外への地域拡大」…「商品輸出」と「企業進出」に大別され、「商品輸出」は先進諸国⇔開発途上国に、また、「企業進出」は、先進諸国(西欧諸国)←日本→開発途上国に細分されている。なお「企業進出」は生産拠点の設置に限定され、マーケティング拠点の設置は「商品輸出」の範疇に含められるものとする。なお、「海外への地域拡大」は、国内市場を対象として「多角化」「拡大化」された製品を「商品輸出」「企業進出」に乗せるという形をとることが多く、その意味で、現製品—新市場（市場開発）ひいては「拡大化」の範疇に含められる。

米国企業の各成長戦略の採用のプロセスについては、以下の項目が関係する。

(11) P_1 および P_{11} の①、②、③、④、⑤、⑥がそれに当たり、①「国内での拡大化」、②「国内での製品多角化」、③「先進諸国への商品輸出」、④「開発途上国への商品輸出」、⑤「先進諸国および日本への企業進出」、⑥「開発途上国への企業進出」を示している。これらの各成長戦略採用の順序はおおむね①→⑥の方向に流れていると考えてよい。なお P_{11} での⑤' および⑥'、⑥''は、世界的ロジスティックス計画に基づいて、⑤「先進諸国への企業進出」および⑥「開発途上国への企業進出」が、⑤の場合、⑤'（米国の生産拠点）、⑥の場合⑥'（先進諸国および日本での生産拠点）、⑥''（米国での生産拠点）での製品の生産中止、特化の意思決定を連鎖的

に導くことを意味している。

(12) 米国企業の場合、成長戦略展開のプロセスは、①「国内での拡大化」→②「製品多角化」および、①「国内での拡大化」→③、④、⑤、⑥「海外への地域拡大」の2つに大別して考察することが有効である。

(13) 米国企業の場合、国内企業段階ではもとよりのこと、多国籍企業段階でも、②「製品多角化」は①「国内での拡大化」から直接的に導かれている。この「製品多角化」の決め手になるものは、「国内での拡大化」の対象となる製品のPLC上の位置づけであり、多角化($P_1 \rightarrow P_2$)は P_1 が成熟期に入る以前の段階でなされる。多国籍企業の場合でも「製品多角化」は国内活動量の維持、増大という視点から「海外への地域拡大」とは別個の視点からなされることが多い。

(14) 他方、(13)のプロセスを通して、多角化された多数の製品は①「国内での拡大化」を経由して、「海外への地域拡大」の条件を整備した製品から、順次「商品輸出」③、④、さらに「企業進出」⑤、⑥に乗せられることになる。

(15) 「商品輸出」は、米国企業の場合、③「先進諸国への商品輸出」→④「開発途上国への商品輸出」という経過をたどる。

(16) 「企業進出」は、通常「商品輸出」に引き続いて行なわれる。「企業進出」もまた、米国企業の場合、⑤「先進諸国（日本を含む）への企業進出」→⑥「開発途上国への企業進出」という経過をたどる。

(17) ⑤「先進諸国への企業進出」において、「現地市場志向投資」($P_1 \sim P_{10}$)と「現地市場+海外市場志向投資」(P_{11} 以降)を区別したのは、 P_{11} 以降は世界的ロジスティックス計画による生産立地が問題となっていることを示す。なお、今日では、 $P_1 \sim P_{10}$ においても「現地市場+海外市場志向投資」に基づく生産拠点の再編成が行なわれている。

(18) ⑥「開発途上国への企業進出」は「海外市場（本国市場をも含む）+現地市場志向投資」の形をとっている。開発途上国への企業進出において、「現地市場志向投資」よりも、「海外市場+現地市場志向投資」がいっそう有効であることが確認されてゆく過程である。従来無視されてきた $P_1 \sim P_{10}$ についての「開発途上国への企業進出」が $P_{11} \rightarrow P_n$ の方向と同時に $P_{11} \rightarrow P_1$ の方向で可能になっている。図3.2における $P_{11} \rightarrow P_5$ の流れはそのことを示している。

(19) P_1 は標準化製品についての各成長戦略の採用のプロセスを示したもので、これは $P_1 \dots P_{10}$ のすべてに適合する。ここでは、世界的ロジステ

ィックス計画はまだ展開されていない。

P_{11} は、先端技術集約的製品についての各成長戦略の採用のプロセスを示したもので、①、②……⑥および⑥'、⑥'、⑥''がすべて世界的ロジスティックス計画に基づいてなされることを示している。これは P_{11} …… P_{15} のすべてに適合する。

P_{18} は①、②……⑤および⑤'を含み、「企業進出」がまだ、「開発途上国」におよんでいない製品を示している。 P_{30} は①、②、③、④を含み、「企業進出」⑤、⑥がまだなされていない製品を示している。

P_{35} は①、②、③を含み、「先進諸国への商品輸出」が始まったばかりの製品を示している。 P_{40} ～ P_n は、米国市場での拡大化が行なわれ始めた段階の製品を示している。

(20) (19)によって示されるように、 P_1, P_2, \dots, P_n は「米国にサイクルの起点をもつ製品」の系列であり、「製品多角化」によって $P_1 \rightarrow P_n$ の方向に進んでゆく。先端技術集約的製品($P_{11} \sim P_n$)に属する製品でも、その未標準化の程度はそれぞれ異なっており、それは各成長戦略の採用の状況に端的に反映されている。そこでは、 $P_{11} \rightarrow P_n$ の順序で未標準化の度合いが強くなることが仮定されている。⑥「開発途上国への企業進出」がなされている製品($P_{11} \sim P_{15}$)などは、(19)で明らかにしたように、「未標準化製品」→「標準化製品」($P_1 \sim P_{10}$)への転化がなされたものとみることが妥当かもしれない。

(21) $P_{11}, P_{18}, P_{30}, P_{35}, P_{40}$ の各製品における成長戦略採用の違い、特に生産立地の違いは、「米国にサイクルの起点をもつ製品」についての生産立地の転換のサイクルによって説明される。なお、生産立地転換のサイクルについては、前節の「サイクル・モデル」を参照されたい。

今日、米国系多国籍企業においては、知識集約的製品の米国への特化、標準化製品で外部経済への依存度が高く、なお改良の余地が残されている製品の先進諸国への特化、世界的かつ高度の標準化、規格化が完了し、外部経済への依存度が低く、未熟練労働への依存度の高い製品への開発途上国への特化がなされる方向にある。

(22) P_{11} について示した各成長戦略採用のプロセスは、世界的ロジスティックス計画をモデル化したものである。この点については、次節の世界的ロジスティックスの項を参照されたい。

今日、世界的ロジスティックスは最終製品段階にとどまらず、部品段階、加工段階にまで適用範囲を拡大しつつある。 P_{11} をIC、LSIなどにとって

みると、 P_{11}' , $P_{11}^{(2)}$ (民生用 IC)…… $P_{11}'^{(n-1)}$, $P_{11}'^{(n)}$ (宇宙開発その他のための IC) の区別の必要, さらには高度な技術部分は米国で, 単純な加工部分は開発途上国でといった分業関係が明らかにされよう。

最後に, 日本企業の各成長戦略の採用プロセスについては, 以下の項目が関係する。

㉓ 日本企業は「米国にサイクルの起点をもつ製造」が日本での生産を可能とする要件を満たした段階で生産を開始する。この要件は米国立地から先進国立地への転換を可能とする要件に準じる。日本での生産は「米国にサイクルの起点をもつ製品」以外に「西欧にサイクルの起点をもつ製品」「日本にサイクルの起点をもつ製品」についても, 当然問題となる。

㉔ 日本企業の場合, P_1 に示すように, その成長戦略採用のプロセスは, 米国企業の場合とは全く対照的に, ㊸国内市場での拡大化を経て, ㊹開発途上国への商品輸出, ㊺先進諸国への商品輸出 (これまで, 西欧諸国に対しては, あまり積極的ではなく, ㊺はあまり問題にならなかった), さらに, ㊻米国への商品輸出という順序で, 「国内市場+海外市場志向」による市場規模の確保と, コスト面での比較優位の追求を通して, しだいに世界的供給ベースとしての地位を確立してゆく。

㉕ 日本企業の場合, その担当する製品 $P_1, P_2, \dots, P_{11}, P_{12}$ によって, すでに, ㊻米国への商品輸出を行ないうる段階に入った製品もあれば, ㊺先進諸国への商品輸出の段階まできた製品, さらには, ㊹ようやく開発途上国への商品輸出が可能になった製品もあり, その極端な形では㊸日本でのみ販売される製品まで多種多様である。㊸, ㊹, ㊺, ㊻のすべてを採用している企業ほど世界的供給ベースとして役割を果たしていることになるが, 日本企業の標準化製品についての成功は, 米国企業の世界的ロジスティックス計画の策定, 特に標準化の程度に基づく生産拠点の世界的配置, 開発途上国への「海外市場+現地市場志向」の企業進出, 先進諸国の生産拠点の「現地市場+海外市場志向」の視点からの再編成に重大な影響を与えている。

㉖ ㊹, ㊺, ㊻, 特に㊻米国への商品輸出を可能とする条件としては, 一定の品質, 性能水準とコスト面での比較優位が大きく問題となり, この条件は $P_{12}, P_{11} \rightarrow P_2, P_1$ の方向で満たされる。米国企業の場合, R & D が直ちに商品輸出につながるが, 日本企業の場合, 米国企業との間の技術ギャップが著しく大きい場合, R & D の大きさは, 直ちに商品輸出につながらないことに留意されたい

(27) 日本企業の開発途上国への企業進出も当初は「現地市場志向投資」の形をとり、町工場的な小規模投資に限られていたが、米国企業の「海外市場＋現地市場志向投資」への転換という刺激もあって、急速に「海外市場＋現地市場志向投資」による企業進出へと移行しつつある。

(28) 日本企業の先進諸国への企業進出は、主として、商品輸出の拡充、強化のための販売面の企業進出に限られており、生産面での企業進出はなお例外的である。

される全体像から見て、これまでいかに多くの重要な問題が見落とされてきたかに気づかされる。

- ⑤「図-4」はさらに欲張った形で、米国企業の成長戦略に対置する形で、日本企業における成長戦略展開のプロセスの解明を試みている。「図-4」はきわめて複雑であるため、ここでは、原文のまま、図の解説をも併せ掲載しておく。

「MNCの成長ベクトル」がMNC研究にもたらす効果●

一例を挙げると、MNCは「海外企業進出（生産面）」を行っている企業として把握され、前出のR・バーノンはフォーチュン誌他の企業ランキング表から海外生産拠点を2つ以上持っている企業をMNCとして抽出している。しかし、ここで注意しておきたいのは、この2つ以上の海外生産拠点は単一製品だけで確保される場合もあれば、2つの製品にまたがって確保される場合もあり、その企業の取扱製品の数に度外視されていることである。

その場合、単一製品企業がその製品で海外生産拠点を持っているのもMNCなら、多数製品企業で100以上の製品事業部を持つ企業が1つだけの製品で「海外企業進出」を行っているのもMNCであり、この場合、同じMNCと呼ばれても、成長潜在力という観点から見れば、大きな較差が認められるということである。

「図-4」では、縦軸で、「多角化」がどの程度行われているか、また、横軸では、多角化によって導かれた製品の中で、どれが「海外企業進出（生産面）」段階まできているか、また、どれが「商品輸出」段階にあるか、さらに、どれが「国内での拡大化」に留まっているかを示し得るよう作図してあるため、企業の成長潜在力の識別が十分に可能である。

前述した「PLCの多国的適用」のもつ限界は「図-4」によって一層明確になる。PLCモデルはあくまでも一特定製品のライフ・サイクルの解明に役立つものであり、その多国的適用もこの限界から免れることはできない。

「PLC モデルの多国的適用」は P_1 , P_2 のそれぞれについて、「①国内での拡大化」—「海外への地域拡大」、さらには、「商品輸出」, 「海外企業進出」に細分化された形で、「③対 AC 商品輸出」—「④対 DC 商品輸出」—「⑤対 AC 企業進出」—「⑥対 DC 企業進出」の展開の解明までであって、 P_1 — P_2 — P_3 . . . については、アンゾフの「国内での多角化」の助けを借りざるを得ないということになる。ウェルス、バーノンもこの落とし穴にはまったと言いうことができる。

以上の考察にも明らかなように、H. I. アンゾフは A. D. チャンドラーと同様、私に拠って立つ基盤を提供してくれたもっとも優れた研究者の一人であり、アンゾフの場合も「Corporate Strategy」1962を公表した時点では、「企業の国際化」はなお胎動期にあり、その成長戦略の考察の焦点も、当然のことながら、あくまでも国内企業のそれに向けられていた。その意味では、アンゾフの提示した「製品 — 市場マトリックス」を世界企業の成長戦略に適用することはアンゾフの手によってはなされていない。これについては、私自身、チャンドラー研究でも採用した立場をそのまま適用している。アンゾフの分析視点、フレームワークを忠実に踏襲することにより、アンゾフが「企業国際化」を対象内に組み込んだ場合いかなる解明を行なうだろうかを意識の中核に据えてその解明を図っている。その際、アンゾフに代って、立体図による「図-10 MNC の成長ベクトルの構成要素 (MNC の製品 — 市場マトリックス)」を作成しているが、アンゾフ自身もその後、米国企業の国際化の進展に即して、「製品 — 市場マトリックス」の立体化を図っていることに注目されたい。アンゾフの場合、米国での研究の基本姿勢をそのまま反映して、私の作成した「図-10」から「商品輸出」の項目を外した形で、立体化を図っている。しかし、私の「MNC の成長ベクトルの構成要素」を超えるものとはなっていない。この点については、「商品輸出」の段階を中抜きした① — ⑨の展開 (アンゾフ) と① — ⑤ — ⑨ (衣笠) に比較した場合、一層明白となる。① — ⑤ — ⑨の場合、現地マーケティング・システム、

および、現地生産システムの構築がボックス①—⑤、⑤—⑨の2つの段階でなされるのに対し、①—⑨の展開では、両システムの構築が同時的になされなければならない。それはさておき、私が先行して立体図の作成を思い立ち、アンゾフ自身がその後立体図を採用することになったこと自体、私自身がアンゾフの方法論、アプローチをいかに忠実に学習しているかの証左となろう。

「世界企業の成長戦略と管理組織の連動」の研究の集大成に向けて●

【4-12】「企業国際化と組織」, 「組織科学」昭和60年秋期号掲載の論文は私のそれまでの「世界企業の成長戦略と管理組織の連動」に関する研究の集大成としての意味を持っている。本論文は「特集・国際化企業の組織」に収録されたものである。前回の「組織科学」での論文掲載が昭和48年であるから、それからすでに12年を経過している。今回も、私自身、「組織科学」への掲載を依頼したわけではなく、「組織科学」の編集者の中で、私の論文を時系列的に追ってくれている人がいて、編集部からの原稿掲載依頼により、掲載が実現したものである。私自身、原稿の売り込みは一切行ったことがない。しっかりとした論文を書いていさえすれば、必ず、心ある研究者の目に止まるとの確信があった。しかも、この面の研究を始めて、【4-1】「世界企業の管理組織の展開」を発表したのが昭和43年であり、17年を経過した段階でも、その間、私が提示した分析視点、分析フレームワーク、方法論、アプローチについては、修正の必要もなく、まったく無修正のまま、現在に至っている。また、修正の必要がなかったということは、「組織科学」への掲載によって証明済みと言ってよいであろう。少なくとも10年間は社会的に通用するという私の期待も十分に満たされている。

さらに、その分析のためのツールは、積み上げ方式で、さらに工夫され、増加しており、その都度、分析は一層その精緻度を高めている。本論文に掲載されている5つの図（以下、「私の研究・教育遍歴」の通し番号による）

は「図-3 MNC の成長戦略展開の系譜」(昭和53年作成),「図-2 MNC の管理組織展開の系譜」(昭和44年作成),「図-11-2 製品 — 市場マトリックス」(昭和54年作成),「図-10 MNC の成長ベクトルの構成要素(別称, MNC の製品 — 市場マトリックス)」(昭和54年作成),「図-4 MNC の成長ベクトル」(昭和51年作成)は分析の成果を示すとともに,そのまま,分析ツールの精緻化を果たしていることに留意されたい。

次に,【4-12】の章立てを紹介しておく。「はじめに」に代えて,論文の冒頭で,以下のように述べている。

『本稿では,①国際化を推進している企業の典型である MNC を対象として,「多角化」および「海外への地域拡大」がそれぞれ「製品別」および「地域別・国別」事業部(ないし子会社)の新設を導くプロセスを明らかにし,②この事業部(ないし子会社)の新設がもたらすさまざまな組織的調整の必要性を「共通関連性」に焦点を合わせて検討する』。

I, 本稿の主眼目と分析フレームワーク

II, 「企業国際化と組織」の基礎的考察

III, 「共通関連性と組織的調整

- ・ 「製品 — 市場マトリックス」
- ・ 「MNC の成長ベクトル」
- ・ 国際事業部の創設と形骸化
- ・ 海外子会社の設立と組織的調整

IV, 結びにかえて

その内容については,すでに紹介済みであるため割愛し,以下,「IV, 結びにかえて」のエッセンスを原文のまま紹介しておきたい。

『筆者は「前稿」(【4-5】「世界企業の管理組織の展開」昭和48年春季号を指す)において「図1 MNC の成長戦略展開の系譜」および「図2 MNC の管理組織展開の系譜」を提示し, MNC の国内企業段階からの経営戦略と管理組織の連動を体系的に解明するための分析フレームワークを設定した。

そこでは、MNCの経営戦略と管理組織の連動を体系的に解明するという観点から、チャンドラーが扱い切れていない点を明らかにすると同時に、その研究成果をも包摂する形をとっている。・・・中略・・・この試みはチャンドラーの指導下にあったJ・M・ストップフォードによってもなされているが、筆者の図2に示された分析フレームワークの方がストップフォードのそれよりもより体系的であることはすでに証明済みである。

筆者自身、「前稿」で看過していた点として、「製品別」であれ、「地域別」であれ、事業部の新設があり、あるいは、「製品別 and 地域別」の事業部の再編成、特に、プロフィット・センターとしての独立性をもつ事業部の再編成がある場合、プロフィット・センターとしての独立性をもつ事業部の新設が機能面、製品面、地域面などさまざまな面での共通関連性の分断を導き、これを復元してシナジーに発現するための組織的調整が行われているということがあげられる。そこで、筆者としては、この共通関連性と組織上の適応を念頭において、国際事業部制組織の創立と形骸化、「商品輸出」を織り込んだ海外販売子会社、海外生産子会社の再検討を試みている。この面からの検討はMNCの経営戦略と管理組織の連動を解明するのに不可欠と考えられるので、今後、この面での検討を組み込んで、分析フレームワークの再体系化を図りたいと考えている。筆者の場合、企業国際化は販売面、生産面はもとより、購買面、財務面、人事・労務面、R&D面など多面にわたる諸活動の国際化、その基盤としての意思決定基準・機構の国際化、さらには、上記の諸活動のための個別的な管理システムおよびそれらを総括しての全般的管理システムを包摂するものとしてきわめて広義に把握している』。

この職能面レベルでの組織上での適応をも含めての再体系化は【4-16】「日本企業が直面している構造的諸問題」での「図-16 経営職能からみた国際化とグローバル体制」の作図に繋がっている。

なお、【4-12】発表後、日本企業の国際化のための組織構築に関わっていた実務家から「共通関連性と組織調整」に関わる多数の問い合わせがあり、

その人達との共同研究を行ない、「シナジー発現型組織」（衣笠の指導の下、参加企業の人達との共同研究の成果、本人の担当分は抽出不可能のため、関係主要論文からは除外）を発表している（経営組織専門研究会報告，昭和61年11月，経営研究所編集）。私自身，「共通関連性と組織調整」を前面に押し出して問題提起を行ったのは，【4-12】が初めてのことであり，日本企業の組織構築の担当者がいかにこの問題に手こずっていたかを知ることになる。

【4-B】日本企業の成長戦略を基軸とする日米両企業の有機的関連の探求対米企業進出の意味および条件を探る●

日本企業の成長戦略を表立って取り上げたのは，【4-4】「日本企業の世界化戦略の方向」（昭和47年7月）が最初であるが，その後，引き続いて，昭和49年4月には，【4-10*】「日本企業の対米企業進出の意味および条件」を関東学院大学経済学研究論集に掲載している。この論文は日本企業の対米企業進出を可能とする条件を考察したもので，私の経営学会での報告を受けて，寄稿を依頼されたものであり，日本企業の対米企業進出が不可避であるにもかかわらず，実態は遅々として進行しないのはなぜかの解明を試みたものである。当時，対米企業進出を実行する日本企業がほとんど皆無に近いという状況の下で，「開発途上国（Developing Countries，以下，DC と略称）に向けては，企業進出で対応し，先進国特に米国（Advanced Countries，以下AC と略称）に向けては，商品輸出で対応する」というのが当時の実態であった。しかし，この対応を「日本型国際化」として解説し，政府刊行物もこれに同調する立場をとっているのに出会うことになった。当時は，「日本的経営」とか，「日本的経営風土」といったように，ロジカルで直截な解明が困難なものに対して，「日本型」とか，「日本的」とかという用語が乱用されてきたが，思いつきの議論はほどほどにというのが私の偽らざる気持ちであった。まして，政府刊行物までもということでは，何をか言わんやである。

当時，世界的規模での対日輸入規制が進行中であり，企業進出による対応

が不可避であったにもかかわらず、その実情は「対 DC は企業進出で対応し得たが、対 AC はなお商品輸出で対応するしかできなかった」というだけのことであり、これを「日本型国際化」などと称して安易に納得している時期ではないだろうというのが私の心情であった。対 AC ないし対米企業進出がなぜ進行しないのか、対米企業進出の進展のためにはいかなる条件を充たすことが必要なのか、このことさえ解明できれば、すべて解決である。また、この問題についてのロジカルな解明は十分に可能である。本論文は日本企業の対米企業進出が日本企業の国際化の進展にとって不可避の問題であり、かつ、そのためには、きわめて高い能力条件を要求されていること、および、対米企業進出を達成した企業はさらに能力条件を引き上げ得ることを強調している。当時この問題を取り上げた研究者は皆無であった。日本企業の対米企業進出の事例が皆無に近い状況の中で、私が経営学会で「対米企業進出の意味および条件」について報告した時、長老的な存在から「経営学会は夢物語の場ではない」と皮肉られる始末であった。その際、「現象面に現れた問題しか、議論できないのか、対米企業進出は日本企業にとって必然であり、早晚、現実の問題となる」と反論した記憶がある。本論文は後出の拙著【4-10】の原点ないし起点とも言うべきものであった。

単著「日本企業の国際化」出版の背景とその内容●

【4-10】「日本企業の国際化戦略 — 対米企業進出の条件を探る —」（昭和54年）は私の唯一の単著であり、日本経済新聞社から出版している。ここでは、「まえがき」のみを『原文・・・』のまま抽出して紹介する。

まえがき

『1970年代に入って、日本企業は高成長から低成長への移行という重大な事態に直面し、高成長段階における成長戦略および経営体質の抜本的な見直しと変革を強く迫られている。日本企業がこの変革を成功させるためには、

長期的展望に立った明確なガイド・ラインが必要となる。

本書の最大の狙いは、日本企業の国際化に焦点を合わせて、新しい成長戦略展開の方向を展望し、ガイド・ラインを提示することにある。

本書は2部から構成されており、この狙いに対しては、第I部があてられている。まず第1章で、日本企業の国際化を体系的に把握するための分析視点を明らかにする。そこで筆者が意図しているのは、第1に、企業の国際化についての共通理解の場を準備することであり、第2に、そのための借り物ではない独自のアプローチを提示することである。

まず、米国での国際化研究の批判的検討を踏まえた上で、現実の企業実態に照らして、企業の国際化を再規定する方向を打ち出す。その場合、企業の国際化は、生産面はもとよりのこと、購買、販売、R&D、人事・労務、財務などの面に加えて、意思決定基準、および、機構、さらには、管理機構の国際化をも包摂するものとして広義に把握される。そこでは、企業の国際化は企業全体にかかわる問題として把握され、企業の全般的な国際化水準はその企業の経営弾力性、ひいては、企業の進化度を示す指標としての意味をもつ。このことによって、本書のタイトルに示した「国際化戦略」が単に海外戦略を意味するにとどまらず、企業の成長戦略全体、ひいては、経営体質にまで関わっていることが明らかとなろう。

さらに日本企業の国際化は、米国企業の場合と異なり、商品輸出を無視しては解明不能であるにもかかわらず、これまで日本の研究は、米国の研究の受売りといった面を強くもち、商品輸出に十分な注意を払ってきたとは言えない。そこで筆者は、企業の国際化についての前述した理解に立ち、商品輸出をも組み込んだアプローチをとっている。本書の副題に示したように、対米企業進出を大きく問題としているのは、全般的な国際化水準の引上げを最大の急務としている日本企業にとって、対米企業進出がいかなる意味をもち、いかなる役割を演じるかを考察したかったためである。

第2章は、企業の国際化を体系的に理解するための成長戦略モデルを提示

している。このモデルは、企業の国際化の出発点ともいえる「海外への地域拡大」戦略をその一部として包摂したモデルであり、日米両企業の成長戦略の有梯的関連を解明するのに役立つと同時に、「海外への地域拡大」戦略を含む日本企業の成長戦略の全体像と高成長バタソを解明するのにきわめて有効である。

第1章および第2章は本書における分析視点および分析フレーム・ワークを示したものであり、ビジネスマンにとっては、必ずしも関心をひくものではないかもしれない。その意味で、先に第3章以下を読んでいただき、あとから、その部分を読み直していただくことも一つの方法かと考える。

第3章は前述した成長戦略モデルに基づいて日米両企業の成長戦略の有機的関連とその特質を明らかにし、第4章は日本企業の高成長を支えた要因を前出の成長戦略モデルを通して明らかにしたものである。第3章および第4章は日本企業の高成長について、成長戦略それ自体を通して解明することを試みたもので、ここでは、日本的経営風土の介入を避けるという立場をあえてとっている。お読みいただければ、その真意は、おわかりいただけよう。

第5章は日本企業のこれまでの成長戦略の抜本的な見直しと転換を迫った決定的な要因が何かを明らかにしている。たとえば、昭和47年のオイル・ショックは高成長から低成長への転換における元凶的扱いを受けているが、はたしてそうだろうか。結論から先に言えば、成長バタソの転換は日本企業のこれまでの成長戦略に内在する諸要因によって一層強く規定されている。にもかかわらず、オイル・ショックが企業の戦略担当者の免罪符としての意味を強く持たされていることに注目されたい。その意味で、この成長バタソの転換を規定している要因を洗い直すことは、その後の成長戦略展開の方向を展望するのに不可欠といえる。

第6章は日本企業の中でもっとも国際化水準が高いと考えられる対米進出の能力条件をそなえている企業を対象として、その新しい戦略展開の方向を展望している。この部分は本書全体の結びの部分構成している。

第Ⅱ部では、第Ⅰ部で提示した分析視点および分析フレーム・ワークに基づいて、日本企業の中でもその国際化がきわめて高水準に達している3つの異なったタイプの企業、すなわち松下電器、キッコーマン、本田技研を取り上げ、その国際化の事例研究を行っている。これらの3社はいずれも積極的に対米企業進出を実施している点に注目していただきたい。』

本書の特徴と総合的評価●

本書は問題提起の書であり、体系的な分析フレームワークを構築し、日本企業の成長戦略の基本的特質を浮き彫りにすると同時に、日本企業、特に、そのトップ・マネジメントの戦略的決定なるものに対してきわめて辛口の論評を加えている。

(1) 日本企業の国際化の分析視点、分析フレームワークについて、日米両企業の成長戦略の有機的関連を明確に確認した上で、構築し、提示していること。本書では、私がこれまで開発してきた数々のモデルを総動員して基礎固めを行なっている。それらのモデルの基軸に据えられているのが、「MNCの成長ベクトル」であり、そのサブ・モデルとして、「製品—市場マトリックス」、「MNCの成長ベクトルの構成要素」を織り込んでいる。さらに、MNCの「成長戦略展開の系譜」および「管理組織展開の系譜」を組み合わせることにより、その連動関係を解明している。併せて、「生産立地転換のサイクル・モデル」を提示することにより、日本企業の国際化のための分析フレームワークを構築している。これら数々のモデルはそれまでの10数年をかけて開発したものであり、まったく陳腐化することなく、現役として活躍することが証明されていることである。その後、「日本企業の成長メカニズム」が新規に加わることになる。これらについては、すでに詳細に解説済みであるため、それを参照されたい。

(2) 当時、なおその進展が遅々として進まない「対米企業進出」を前面に

掲げて、その意味、役割、および、そのための能力条件を究明し、提示していることである。本書では、「対米企業進出」が遅々として進まない理由として、「生産立地転換のサイクル」がコスト面での国際的比較優位を求めて転換していくのに対して、「対米企業進出」は「サイクル・モデルへの逆行」として位置づけられることを明らかにしている。日本企業の高成長を支えてきた主力製品は「米国に PLC の起点を持つ製品」であり、標準化、平準化製品という特性を持ち、低価格を切り札とするため、コスト面での国際的比較劣位にある米国生産立地での生産は事実上不可能であったということである。

- (3) 日本企業の高成長を支えてきた諸要因をこれまで見落とされていた新しい視点から抽出し、提示していることである。本書では、「MNC の成長ベクトル」に依拠した上で、日本企業の成長戦略の特質を解明している。日本企業の場合、商品性、成長性を確認された製品を集中的に導入し、R&D 投資効率を最大限に発現している。さらに、日本生産立地のコスト面の国際的比較優位を最大限に活用してきた。これら日本企業の高成長を支えてきた諸要因は後に「日本企業の成長メカニズム」としてモデル化されることになった。このことを考慮に入れる場合、日本企業のトップ・マネジメントへの評価は辛口なものにならないを得ない。

トップ・マネジメントへの評価を端的に示したものとして、以下の部分を抽出し、原文のまま引用しておきたい。

日米トップ・マネジメントの意思決定の基本的違い●

『筆者はしばしば「日本企業の高成長を支えた真の主役は一体誰だったのか」という疑問にぶつかる。日本企業が「米国に PLC の起点をもつ製品」を技術導入ないし模倣を通して引き継ぐという展開を行ってきた点で、日本企業のトップ・マネジメントの意思決定は米国企業のそれに比較して、戦略

的決定としての特性を大きく欠いていると言わざるを得ない。日本企業の場合、R&D にしろ、多角化にしろ、方向はもとより、タイミングまで決まっているケースが多く、その意味で、トップ・マネジメントの意思決定は戦略的決定というよりも、反復的、定型的、自動再生的、分権化可能といった業務的決定としての特性をより強く持っていることがうかがえる。このように考えると、比較的定型化され、単純化された戦略的決定なるものを行なえばよかった日本企業のトップ・マネジメントよりも、その決定を実行するためにそれに伴う新しい問題の解決に当たってきた第1線担当者の方が日本企業の高成長により大きく貢献しているのではないかとさえ考えられる』(P111)。

(4) 日本企業の成長戦略に内在する諸限界を明確に提示していることである。このことは、日本企業のトップ・マネジメント批判を前面に押し出す形で提示されている。この点について、原文に依拠しながら、考察しておきたい。

『今日、日本企業がこれまでの成長戦略および経営体質の抜本的な見直しと転換を迫られており、それ故に、今後の新しい戦略展開の方向を究明するためには、まず、日本企業の戦略転換を迫る要因を洗い出すこと先決である。

日本企業の戦略転換を迫る主たる要因としては、①これまでの成長戦略に内在する諸限界、②輸出先政府の厳しい対日輸入規制、③オイル・ショックに代表される企業の外的環境の変化などを挙げることができる。新しい戦略展開の方向はこの諸要因を的確に把握した上でなされるべきであり、どの要因を無視しても、その適応は不完全なものにならざるを得ない。この要因を徹底的に洗い直すことによって、オイル・ショックを免罪符とする見方はその拠りどころを失うことになる』(P121)。

『オイル・ショックを以って日本企業の高成長から低成長への転換の決定要因とみなし、低成長を自明のものとして、まったく新しい視点から方策を

検討するといった考え方が今日の産業界に定着している。それにもかかわらず、オイル・ショックを以って、日本企業の低成長への転換の元凶とみなし、人々は新しい低成長時代に適応すべく努力しなければならないといった言い方が横行することに対しては大いに抵抗がある。低成長への転換を決定づけた要因の多くがこれまでの成長戦略に内在していることに注目すべきである。そうであるとすれば、オイル・ショックは日本企業のこれまでの成長戦略を策定してきたトップ・マネジメント、あるいはそのおこぼれにあずかり、不当に高い評価を得てきた日本の財界、官界、労働界におけるトップクラスの政策担当者の過ちとその責任のすべてを洗い浄めるいわゆる免罪符として機能することになる。ここで強調したいのは、オイル・ショックにすべての責任を転化することによって、高成長から低成長への転換を決定づけた真の要因を見逃し、問題の本質を見失うことになるという点である』。

『円高への日本企業の対応は「木を見て森を見ず」の類のものが多い。米国政府の真意を十分に汲みとったうえでなされる必要がある。オイル・ショック以降、経営者側は「高成長時代の終焉」を合言葉に大同団結を行って、高成長のオコボレ頂戴に終始し、新しい事態への認識とそれへの対応に完全に立ち遅れた労働側、とくに労働組合側に対して完全に優位に立ち、きわめて強硬な政策を打ち出している。賃上げに対する一律的なガイド・ラインの設定、採用人員の削減、初任給の据置き、終身雇用制・年功序列制の大幅な後退、それを内容とする厳しい中高年対策などはその一例である。ミドル・マネジメントを含む労働者に対する対策の厳しさに比較して、トップ・マネジメントの責任の所在はまことに曖昧であると言わざるを得ない。とくに世界的な需要低迷の中で一層の輸出ドライブをかけるといったトップ・マネジメントの国際的な見通しの甘さが労働者側に強いた犠牲をそっくり円高に吸い取られる結果を招いている点を考慮する場合、その感は一層強いものがある。円高に対する的確な対応はトップ・マネジメントの豊かな国際的洞察力とそれに基づくすぐれた戦略的決定を不可欠の要件としており、コスト削減

はそのごく一部でしかないのである』等々がそれである。

(5) 上記の問題提起を明確にするため、3社の事例研究を織り込む創意、工夫を行ない、フルにその成果を引き出している。

本書は日本経済新聞社が企画した緩やかなシリーズもの（経営学全集といったものではない）の一冊に仲間入りすることになるが、毎年、増刷を重ね、10刷、約18000部というシリーズの中でも、群を抜いた売上を記録している。1版1刷からスタートして、改訂を一切加えることなく、10刷を重ねたことは、これまで私が論文執筆にあたって常に意識してきた「少なくとも10年間は社会に通用する」という期待に十分に応えてくれるものであった。また、ビジネスの実態を理解できていない学生にはやや難解であったため、購入者の大半は実務家で占められていた。

昭和54年から昭和63年まで増刷を重ねてきたが、読者の中から「事例研究の内容が古い」とのクレームが寄せられるようになり、編集者からも、「内容についてはなんら問題はない」ので、事例研究だけでも何とか書き加えることはできないかとの要請があった。本書がもっとも高く評価されたのは、問題意識が明確であり、緻密かつ体系的な分析フレームワークが構築されており、多数の独創的なモデルが有機的関連の下に組み上げられているという点にあったと編集者から聞かされてきた。

しかし、昭和63年といえば、神奈川大学国際経営学部の創設に向けて悪戦苦闘していた時期であり、到底書き換えの時間を捻出することは事実上、不可能であった。10年も経てば、その時間の経過の中で、論文の内容にも、「今ならこう書く」といった問題が生じていたのは、むしろ当然のことであり、書き換えるなら、「本論」、「事例研究」のすべてということで、日本経済新聞社との間では、新たに「日本企業の国際化戦略の新展開」という論題での執筆、出版を約束した上で、「絶版」に踏み切ることになった。しかし、神奈川大学経営学部創設後も、この約束を果たすことを実質的に不可能とする事態が次々と生起することになり、その約束は未だ果たされていない。私

が研究者として味わった最大の痛恨事と言ってよい。

【4-C】日本企業の成長戦略の基本的特質●

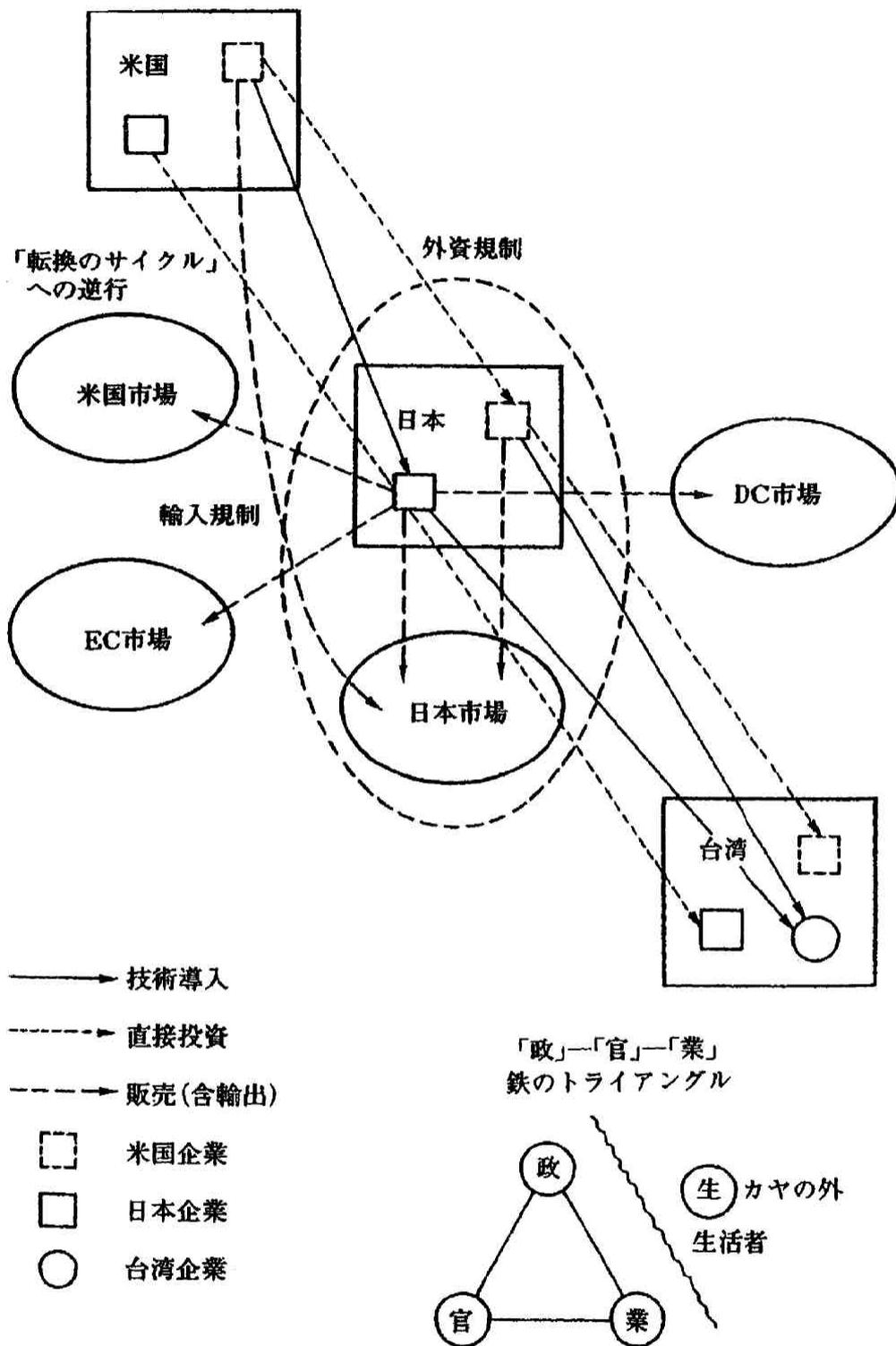
この頃、私自身、日本企業の国際化について、新しい切り口を見出しており、これを基にして、さまざまな広がりを持つ問題にアプローチしている。その新しい切り口は「図-18日本企業の成長メカニズム」に集約されている。さらに、この「成長メカニズム」を引き出した基盤として、「生産立地転換のサイクル」から抽出した「図-13日本生産立地の特性」を準備している。

◎「図-13 日本生産立地の特性」【4-16】1996（分析ツール15）

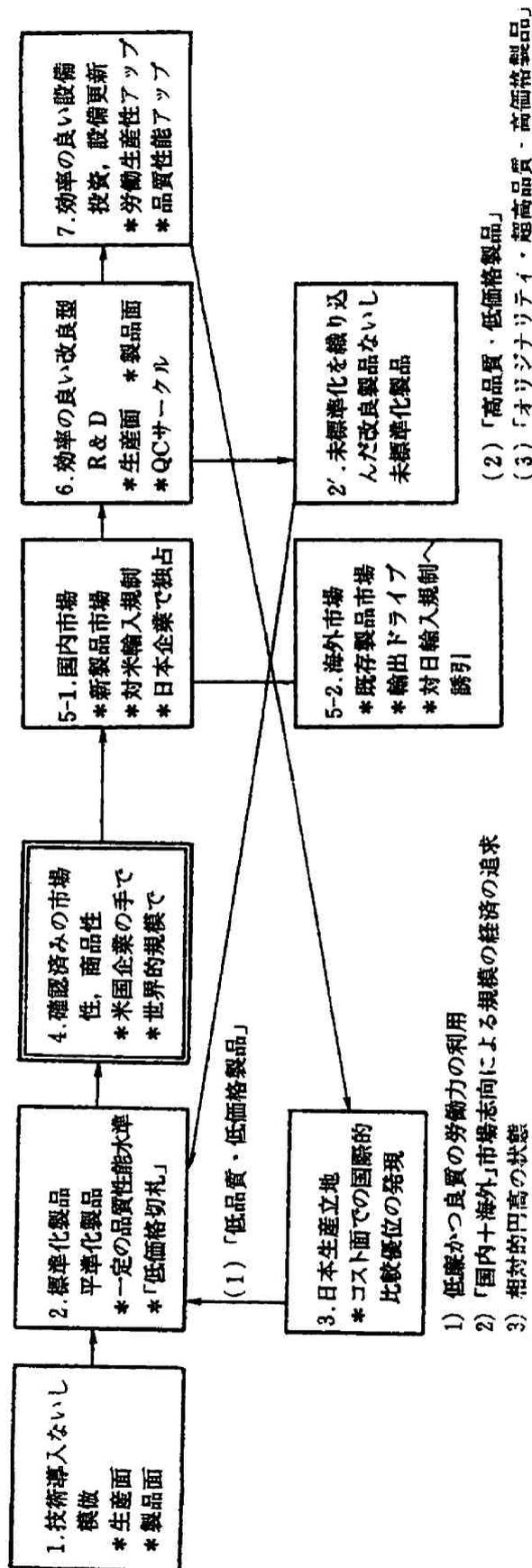
「図-13」は日本政府の幼稚産業保護（外資規制，輸入規制）が保護と規制を通して「政」―「官」―「業」のトライアングルを生み出し，日本市場が日本企業の独占物になるプロセスを描いている。そこでは，「日本企業の成長メカニズム」が有効に機能する前提条件をとしての日本立地特性を示す狙いがある。同時に，外部からの参入を排除するとともに，積極的に海外市場への参入を図る実態をも示している。

◎「図-18 日本企業の成長メカニズム」（「米国に PLC の起点をもつ製品」） 【3-6】1991（分析ツール16）

- ①「図-18」は「表-2，図-12 生産立地転換のサイクル・モデル」，「図-4 MNC の成長ベクトル」を土台として作成されている。
- ②日本企業の成長を支えた要因として，7つのボックスを挙げ，日本企業の高成長の理由および背景を説明している。
- ③「成長メカニズム」は1960年代末までは，日本企業の成長にとって大きな貢献を果たしたが，その円滑な作動が1970年代以降の日本企業の国際的不適合とそれに関連する様々な課題を引き出すことになったこと，さらに，「成長メカニズム」は日本立地での役割を終えて，現在では，後発の「開発途上国立地」に引き継がれている。



◎ 「図-13 日本生産立地の特性」【4-16】1996（分析ツール15）



◎ 「図-18 日本企業の成長メカニズム」(「米国にPLCの起点をもつ製品」【3-6】1991(分析ツール16))

「成長メカニズム」の日本企業にもたらした諸影響●

「生産立地転換のサイクル」において、日本立地に「インビジブル・ハンド」とも言うべきある種の「メカニズム」が機能していることが想定可能であり、筆者はこれを「成長メカニズム」と名づけている。しかも、この「成長メカニズム」は日本立地においてのみ機能するというよりは、技術後発国の共有財産としての意味を持つものである。

ここで注意したいのは、この「成長メカニズム」がある特定国立地にとって、恒久的に機能するものではなく、「生産立地の転換のサイクル」に即して、後発立地に順送りされていく性格のものであるという点である。

この「成長メカニズム」が的確、円滑に機能しなくなった場合、当該生産立地はそれに替わる新しいメカニズムを探求することを余儀なくされる。現在の日本立地がまさにこのステージにあると言って過言ではない。このことは、「技術導入」から「自主開発」への移行、自らの手による市場性、商品性の確認、ベンチャービジネスの推進等々、様変わりの展開を要求する。「成長メカニズム」の存在に気づいていれば、それがいかなる問題点を内包しているのか、また、いつまで円滑に作動し得るのか、作動しなくなった場合はどうすれば良いのかを明確に提示してくれる。

生産立地転換のサイクルにおける日本立地の特性（「図-13」参照のこと）をさらに詳細に観察すると、最初に目につくのは、日本が技術後発国であったため、日本政府による幼稚産業の保護政策（外資規制、輸入規制等）が強行されたことである。しかし、技術後発国であった日本がそこから離陸し、日本企業が世界的競争力をもって、海外市場に大々的に参入し得るステージに入っても、なお、当初からの対外規制を持続し続けることには重大な問題があり、このことは、その後の日本および日本企業に重大な禍根を残すことになった。

日本政府による輸入規制、外資規制などの対外諸規制は外国製品、外国資本等の日本への参入を阻止するものであったが、このことは同時に、日本の

閉鎖性、国際感覚の欠如、「政」—「官」—「業」の鉄のトライアングルの構築、日本企業による日本市場の独占と価格の高止まりといった事態を引き起こすことになったことをも銘記されたい。

「ボックス1. 技術導入」は日本企業の R&D 特性を示しており、自主開発ではなく、技術導入がすべての出発点となっていることを示している。技術導入は金、時間の大幅な節約を可能とすると同時に、効率大・リスク小を約束しており、日本企業はこの技術導入を通して驚異的、かつ、安定的な成長を達成した。

「ボックス2. 標準化・平準化製品」は技術導入のタイミングが「米国に PLC の起点をもつ製品」の米国での PLC 上成長後期、成熟期にある場合の製品特性を示している。第二次大戦後の日米の技術格差は大きく開いており、また、消費財の場合、日本は戦前、戦中を通して生産を抑制していたため、1920年代に米国でその普及を見た家電製品に典型的に見られるように、日本では1950年代半ばにようやく生産を開始しており、その生産開始のタイミングも大きくずれていたのが実態である。そのため、日本企業が技術導入を通して生産を開始した家電製品の多くは米国での PLC 上すでに成長後期ないし成熟期にあるものが多く、これらの製品は米国内ではすでに標準化・平準化という特性を備えていた。これらの製品は価格切札が特徴的である。

「ボックス3. コスト面での国際比較優位を発現し得る生産立地」は生産立地特性であり、標準化・平準化製品の「価格切札」に由来する条件であり、1950、60年代の日本立地はこの条件を十分に満たしていたと言える。

ここで注意しておきたいのは、「ボックス4. 確認済みの市場性、商品性」であり、しばしばその重要性が見逃されがちであるが、日本企業の場合、米国企業がリスクと時間をかけて自主開発し、その成長性、市場性を世界的規模で確認された製品を中心に技術導入を通して積極的に引き継ぎ、技術格差の縮小、解消、逆転にすべての努力を傾注してきたことである。この努力の成果は「ボックス6. 効率の良い改良型 R&D」に端的に示されている。

「ボックス6」は製造面，製品面の両面できわめて有効に機能しており，製品面では，「ボックス2' 未標準化・未平準化を織り込んだ製品」の開発につながっている。これによって，「低品質・低価格」製品から，「高品質・低価格」製品へ，さらには，「超高品質・オリジナリティ高価格」製品へと製品を組み替えながら，きわめて短期間の内に先発の米国企業をキャッチアップし，一部では，米国を追い越すまでの成功を収めることになった。また，製造面では，「ボックス7. 効率のよい設備投資，設備更新」につなげることにより，その生産システムは完全に先発の米国企業を凌駕するまでにレベルアップし，一時期はまさに世界一の地位を確保するに至る。この場合，大量生産システムが前提であり，そのためには，恒常的かつ安定した市場の存在が絶対条件であり，ここで，「ボックス4」はまさにそれを可能とする役割を演じている。「ボックス5. 受入れ市場：国内市場，輸出市場」は日本企業の当初の製品，「低品質・低価格」製品にも一定の品質，性能水準を前提として，国内外に受入れ市場が存在したこと，特に，日本政府の輸入規制，外資規制のため，日本市場は日本企業の独占するところとなったため，日本市場は好むと好まざるとにかかわらず，その影響を受けざるをえなかったということである。

日本企業の場合，「ボックス1」から「ボックス7」までを相互にリンクさせ，驚異的な成果をリスク小・効率大という形で実現することが可能であった。この「成長メカニズム」は個々の製品毎に適用されるものであり，日本企業は先発の米国企業が自主開発し，成功した製品を片っ端から技術導入を通して取込み，それらの製品をそれぞれ「成長メカニズム」の円滑な作動に乗せたわけで，その総和としての成果は驚異的でさえあった。しかし，ここで注意しておきたいのは，この驚異的な成果が日本企業のトップ・マネジメント，ひいては，日本企業の優秀さにストレートに結びつくものではないという点である。

この「成長メカニズム」は【4-13】「企業の国際化戦略」昭和62年11月，

【4-14】「日本企業の成長行動と経済摩擦」昭和63年12月に盛り込まれている。さらに、神奈川大学経営学部に移籍後、【6-11】平成1年12月「事例研究 — 本社を海外につくる — 日本ビクター株式会社」、【4-5】平成2年3月「日本企業の国際化の新展開 — 複数本社制への道程」【3-6】「国際マーケティング — 日米企業比較」、【4-16】「日本企業が直面している構造的諸問題」を公表しているが、行論の土台には常にこの「成長メカニズム」が据えられている。①「図-18」は技術後発国が活用し得る成長のためのメカニズムを提示している。日本企業の高成長はまさにこの「成長メカニズム」によってもたらされたものであり、今日では、後続の台湾、韓国、特に、中国によって最大限に活用されており、技術後発国の共有財産とも言うべきものである。②「図-18 成長メカニズム」については『原文・・・』という形で紹介済みである。

◎「図-16 経営職能面から見た国際化とグローバル体制」【4-16】1996（分析ツール17）

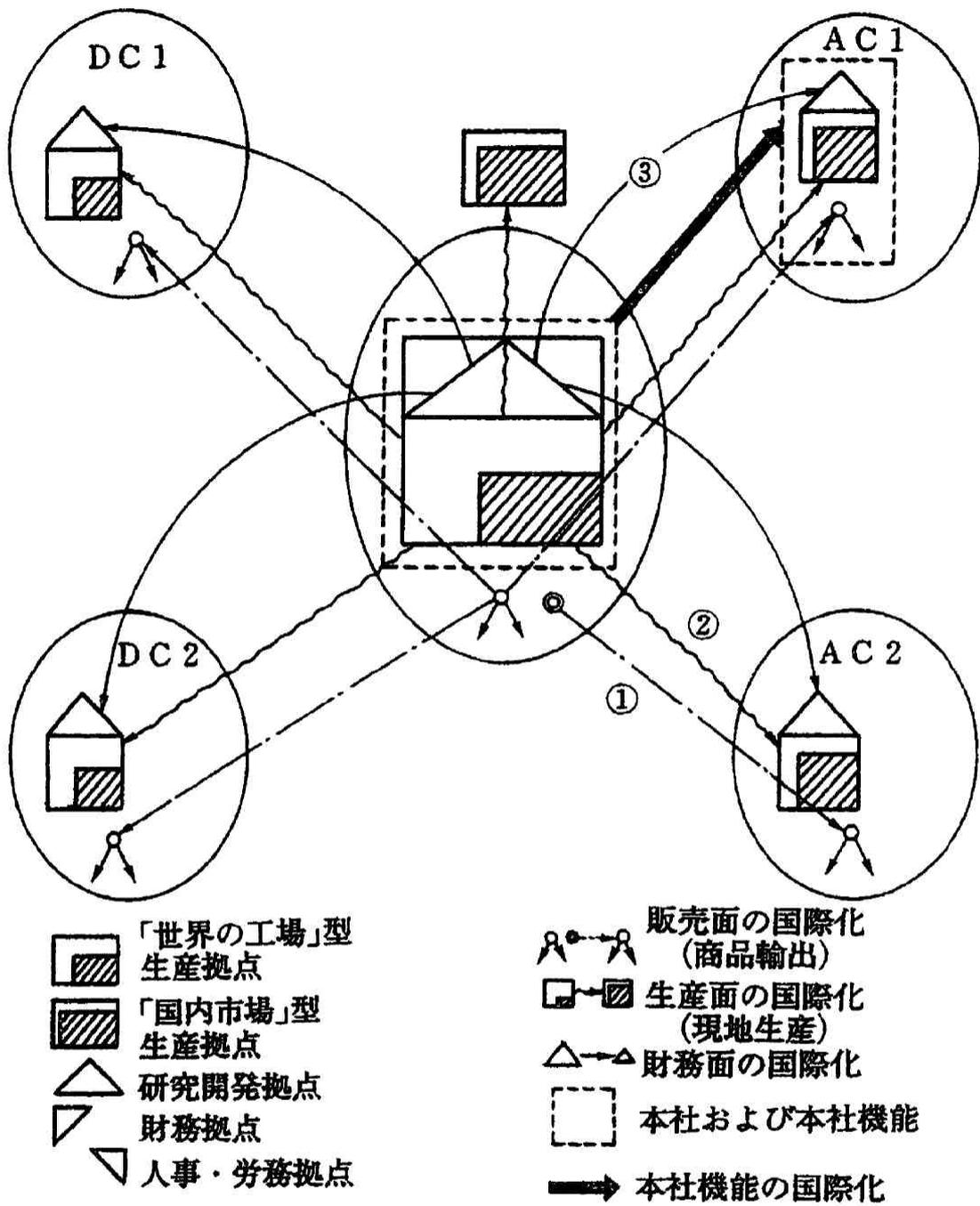
「図-16」については特に説明の必要はない、ここでは、販売面の国際化から始まって、生産面、R&D面、人事・労務面、財務面、さらには、本社機能までが国際化する流れを図示したものである。

◎「図-19 米国生産とR&Dの段階的拡充」（分析ツール18）

「図-19」は先進国企業進出によって、R&Dが段階的に充実していくプロセスを示したものである。

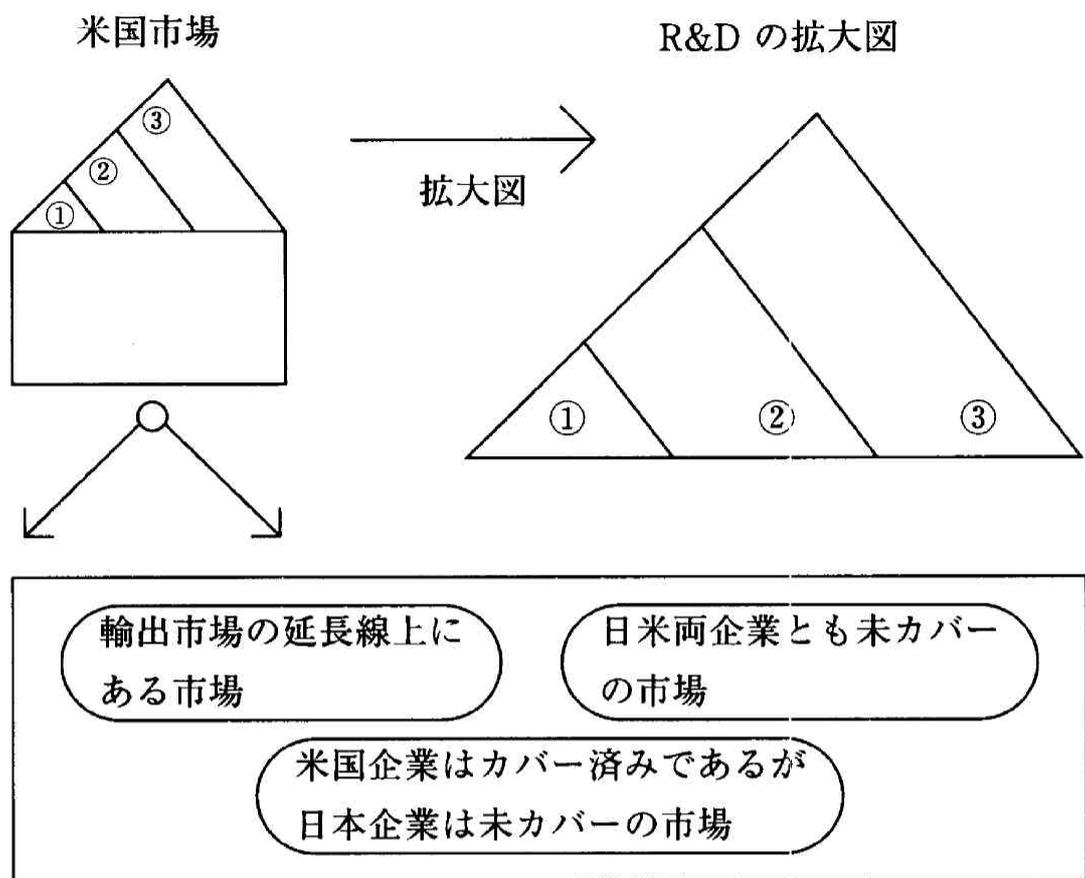
【4-13】「企業の国際化戦略」では、これまでの「販売拠点」、「生産拠点」の世界的配置に加えて、「R&D拠点」、「財務的拠点」の世界的基準に基づく再配置、さらには、世界的基準での「本社立地」の再検討を問題にしている。

この議論は、その後、【6-11】平成1年12月「事例研究 — 本社を海外につくる — 日本ビクター株式会社」、【4-5】平成2年3月「日本企業の国際化の新展開 — 複数本社制への道程」に引き継がれることになる。

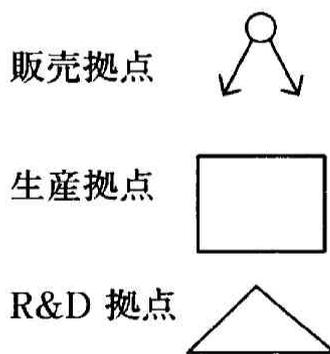


◎ 「図-16 経営職能面から見た国際化とグローバル体制」【4-16】1996（分析ツール17）

複数本社制の問題は今後も目の離せない問題であり、注意深く見守っていききたい。日本の本社はなお魅力を残している日本市場への浸透拠点として温存されるが、実質的な本社が海外に移行し、同時並行的に機能しているということも十分にあり得ることである。今日、日本の本社立地としての地盤沈



- ① 輸出市場の延長線上にある市場への市場適合型 R&D
- ② 米国企業はカバーしているが日本企業未カバーの市場向け R&D
- ③ 日米両企業とも未カバーの自主開発型 R&D



◎「図-19 米国生産と R&D の段階的拡充」(分析ツール18)

下は目を覆うものがあり、国際場裏で活躍し得る実力を持つ日本企業における実質的な本社ないし指令センターの日本離れは一層進行することになるう。

【4-14】では、「成長メカニズム」を前面に押し出して、この「成長メカニズム」に基づく日本企業の成長戦略の展開が「内なる国際化,」,「外に向けての国際化」を通して、さまざまな経済摩擦を生み出していく過程を明らかにしている。

【4-16】「日本企業が直面している構造的諸問題 — 日本企業の国際化の進展に照らして —」神奈川大学「国際経営論集」, 1996 (平成8年) 年2月

本論文は【4-14】で提示した日本企業の成長戦略に内在する限界が何一つ克服されないままで放置されていることから、改めて、今後、日本企業が直面している問題が何か、その問題解決のために何をなすべきかについて問題提起を行なったものである。本論文は7年前に発表したものであり、ここで提起した問題の大部分は今日、なお未解決のまま、さらに増幅した形で、日本企業にその解決を迫っているというのがその実態である。こういった問題を抽出する場合、現象面から目に見えるものだけを取り上げて、皮相的、表面的に云々することでは何ら問題は解決しない。本論文においては、日本企業の成長戦略それ自体、および、それが拠って立つ日本立地そのものの特性を抽出し、その本質を見極めた上で、日本企業が直面している諸問題を理詰め、かつ体系的な形で抽出し、その対策を検討している。この論文によって、「何を解きたいのか」、その問題を解くための方法論、アプローチを体系的に提示しており、特に、そこで用いられている分析ツールは長年にわたってその有効性を検証済みのものである。本論文は7年を経た現在でも十分に通用する内容を備えており、その意味では「予見」という側面も数多く見出される。当初、詳細な解説、紹介を予定していたが、紙面の都合、全面的カットを余儀なくされた。本論文はなお入手可能であるので、疑問がある場合、それを参照されたい。なお、本論文は、現在でも、神奈川大学、横浜市大、高千穂商大各大学院での博士前期・博士後期課程の院生（実務家を含む）の教材として用いているが、後期課程に属している実務家の院生からは、特にそ

ここで提示されている方法論，アプローチ，およびそのための道具立ての精緻さに高い評価を頂いており，出版を強く求められている。【3】，【4】に割いた分量は当初150頁を超えていたため，単著への出版に譲ることにした。そこで提示されている問題がこれらの方法論，アプローチに深く根ざしており，単なる現象面の考察に留まっていなかったため，「予見」の可能性を持ち合わせているというのが最大の評価のようである。

なお，文中で触れなかった「図-12」，「図-14」を最後に挿入しておく。

◎「図-14 日本企業の R&D 特性」（【4-16】「図-8」P44として掲載）（分析ツール19）

「図-14」は「R」および「D」がそれぞれ別個の概念であることから，R&D といった場合，「R」と「D」のさまざまな割合が考えられることに着目し，作図したものである。これまで，日本の R&D は「D」のウエイトが大きかったが，「R」のウエイトを高める方向で動きつつあることを示している。

「図-12 生産立地転換のサイクル」は「図-6 生産立地転換のサイクル・モデル」の各ボックスに国名を入れただけのものである。

【5】経営史研究への挑戦

東京大学大学院院生の時点で中川敬一郎先生の教示をいただいたことが経営史研究に興味を持つ直接的な契機となったことは明らかである。私自身，歴史には，生来，大変な興味を持っており，敗戦を迎えた中学一年の時，書店で「書き改められた日本史」を見て，7巻か，8巻であったか定かではないが，一晩で，一気に読み切った記憶がある。小学校時代に受けた日本歴史，特に，日本創世記の伊弉諾，伊弉冉命の周辺にいかがわしさを感じていたせいか，本の中で卑弥呼に出会って，妙な感動を覚えたのを思い出す。

大学院に進学して，中川教授から，米国における経営史の権威，A. D. チ

ヤンドラーの著作，論文を読むことを勧められ，読み進んでいるうちに，経営史の面白さ，事例研究の持つ説得力の大きさ，また，それを扱う場合の難しさを痛感することになった。

経営史に関する主要な事例研究■

- 【6-1】 三菱造船株式会社「企業分析研究会」経済往来，昭和36年12月
- 【6-2】 日本光学株式会社「企業分析研究会」経済往来，昭和37年 8 月
- 【6-3】 三菱商事株式会社「企業分析研究会」経済往来，昭和38年 9 月
- 【6-4】 本田技研工業株式会社「同研究会」経済往来，昭和38年11月
- 【6-5】 丸紅飯田株式会社「同研究会」経済往来，昭和39年 4 月
- 【6-6】 松下電器の製品政策と価格政策，「わが国家電産業における企業行動 — 松下電器の実態分析」，昭和48年 3 月
- 【6-7】 松下電器の海外活動，「わが国家電産業における企業行動 — 松下電器の実態分析」昭和48年 3 月
- 【6-8】 松下電器産業株式会社（1），（2）経済往来，昭和49年 5 月， 6 月
- 【6-9】 キッコーマン株式会社（1），（2）経済往来，昭和49年 7 月， 8 月
- 【6-10】 本田技研工業（株）（1），（2）経済往来，昭和49年 9 月， 10 月
- 【6-11】 日本ビクター株式会社，雑誌「WILL」中央公論，平成 1 年12月，
- 【3-5】 フォード社の国際マーケティング戦略展開の系譜，村田昭冶編「現代マーケティング論」第 2 編，第12章に収録，有斐閣，昭和48年12月，「マーケティング論の部」に収録
- 【3-6】 日本ビクターの国際マーケティング，田内幸一監修「ゼミナール・マーケティング理論と実際」第 6 章国際マーケティング—日米の企業比較の事例編に収録，TBS ブリタニカ，1991年 3 月，「マーケティング論の部」に収録
- 【6-12】 日本経営史学会国際会議での報告を論文としてまとめたもの，「日本企業の対米直接投資」— 松下電器およびその他企業 —

Y. KINUGASA, "Japanese Firms' Foreign Direct Invest in the US." —
The Matsushita and Others—: OVERSEAS BUSUNESS-
ACTIVITIES, edited by AKIO OKOUCHI and TADAKATSU
INOUE, The International Conference on Business History, 1984,
PABLISHED by UNIVERSITY OF TOKYO PRESS

上記の事例研究の多くは「企業分析研究会」に所属している時、実施し、公表したものである。「企業分析研究会」は私自身、東京大学大学院生として、発起人の一人に加わり、それを立ち上げるとともに、その主要メンバーとして参加し、数多くの事例研究を行い、そこで、経営史の重要性をさらに明確に確認することになった。

「企業分析研究会」は当時、東京大学大学院博士課程の院生であった岡本康雄氏（その後、東京大学教授、経営学担当）を軸に、津曲直躬氏（その後、東京大学教授、会計学担当）、高柳暁氏（その後、筑波大学教授、経営学担当）、土屋守章氏（その後、東京大学教授、経営史担当）、衣笠洋輔（その後、横浜市立大学教授、貿易経営論担当）をメンバーとして、日本企業の企業分析のためのフレームワークの提示とそれに基づく事例研究の実施を目的としてスタートし、代表的な日本企業約25社の企業分析を行っている。従来、企業分析は財務分析を中心としていたが、本研究会では、財務は当然のこと、戦略、組織、R&D、生産、販売、マーケティング、人事・労務など全般的な考察を通して行うことを試み、かつ、そのための分析フレームワークをメンバー間でのディスカッションを通して設定している。その上で、各人がそれに基づいた企業分析を行っている。ここでは、経営史的分析が共通項として設定されていた。その後の日本の経営学研究を担う錚々たる若手研究者の仲間に加わり、その共同研究に参加し得たことは、その後、私が会計学、経営財務論、経営学、経営史、国際経営論、マーケティング論、国際マーケティング論という幅広い分野をカバーし、その有機的関連を解明するための重要な基盤、大きな足掛りを与えてくれることになった。

当時、私は横浜市大商学部助手として、「貿易経営論」に関する助教授昇進論文を執筆中であり、そのため、私は貿易に関係する下記の5社についての企業分析を担当した。その時点で、事例研究の対象として扱った【6-1】三菱造船株式会社、【6-2】日本光学株式会社、【6-4】本田技研工業株式会社は前述したように、助教授昇進論文の中心課題であった「製造企業は貿易経営主体であり得るか」に答えるために取り上げたものであり、また、【6-3】三菱商事株式会社、【6-5】丸紅飯田（現在の丸紅）株式会社はこれまで貿易経営主体の中核に位置づけられていた総合商社を取り上げたものである。上記の5社はかなり自分本位の企業選択という側面を持っていた。

【6-1】三菱造船株式会社、【6-2】日本光学株式会社、【6-4】本田技研工業株式会社は第2次大戦後、きわめて早い時期に商品輸出を開始した企業である。「三菱造船」の場合、その造船技術の水準の高さは「戦艦大和」を始めとして世界的に注目されており、戦後、いち早く輸出を開始した企業である。しかし、その輸出形態は「間接輸出」の形をとっており、三菱商事が輸出の介添え役を果たしていた。それに対して、ニコンの「日本光学」ホンダの「本田技研」はカメラ、オートバイ（和製英語）の分野で、戦後いち早く世界にその名を馳せており、自社ブランドを軸に据えて、「直接輸出」の形をとっていた。その意味では、トランジスターの「ソニー」も同列である。

【6-3】三菱商事株式会社では、財閥系商社として当時首位を走っていた三菱商事を中心として、同じ財閥系商社としての三井物産、住友商事の生い立ち、戦略、組織等々を相互に対比しながら、その企業特性を分析、解明している。

【6-5】丸紅飯田株式会社では、非財閥系の丸紅を基軸に据えて、同じく、非財閥系の伊藤忠、すでに、【6-3】で研究・分析済みの財閥系商社の三菱商事、三井物産、住友商事等を対比させながら、その企業特性を分析している。【6-5】は財閥系、非財閥系を包摂しての総合商社分析としての位置づけを与えられ、雑誌の売り上げ部数のアップ等、読者からの大きな反響があったこ

とを編集者から聞かされている。

これらの事例研究を通して痛感したことは「事例研究は安易な一般化，類型化を厳然と拒絶する」ということであった。個々の企業の行動はその生い立ち，置かれている状況，今後目指す方向等々，すべて個々の企業に固有の条件によって規定されており，理論構築の大前提となる一般化，抽象化においては，恣意性を絶対的に排除しなければならないということであった。この点は私の信条として確立することになる。

【6-6】「松下電器の製品政策と価格政策」，および，【6-7】「松下電器の海外活動」は東京大学の岡本康雄教授とともに，前出の企業研究会のメンバーを中心として，松下電器の事例研究を行ったもので，松下幸之助氏をも含めて，大規模なインタビュー調査を実施し，「わが国家電産業における企業行動 — 松下電器の実態分析」，昭和48年3月として公表されている。私自身，「マーケティング」研究者，「国際経営」研究者として一人二役でその共同研究に参加している。この事例研究は国際経営研究としての特性をさらに強めながら，【6-8】「松下電器産業株式会社」に結実することになる。

【6-8】「松下電器産業株式会社」(1)，(2)，【6-9】「キッコーマン株式会社」，【6-10】「本田技研工業株式会社」は雑誌「経済往来」に昭和49年5月から10月毎月連載したものである。この3社は，当時，私自身，初めての単著としての出版のため，執筆中であった【4-10】「日本企業の国際化戦略 — 対米企業進出の条件を探る —」の事例研究編として収録することを予定して，事例研究の対象として選んだもので，これら3社は，当時としては，対米企業進出を果たした数少ない企業であった。そこで，これら3社の対米企業進出を可能とした条件の究明に焦点を合わせて，事例研究を行なっている。そこでは，対米企業進出に至るまでの国際化戦略の展開のプロセスを経営史的視点に立って解明するという立場をとっている。

【6-8】松下電器の場合，松下電器が国内活動に加え，商品輸出活動，DC (Developing Countries の略称) での生産活動，さらには，米国を始めとす

る AC (Advanced Countries の略称,) での生産活動へとその企業活動を拡大していく中で、松下電器がどのようにして世界戦略に到達したかを解明している。その場合、対米企業進出、および、それを可能とする条件の解明に焦点が合わされていたことは言うまでもない。

当時、米国への企業進出は生産面を軸として展開されており、コスト面の国際的比較劣位にある米国立地での生産は、その対象製品が価格を切り札とする標準化、平準化製品の場合、直ちに価格競争力の喪失に繋がることになる。対米企業進出を実現するには、その取扱製品は脱標準化を果たし、価格設定の自律性を備えた製品でなければならなかった。松下電器の場合、その取扱製品の大多数が「米国に PLC (Product Life Cycle の略称) の起点をもつ製品」(①米国企業が、②米国で、③世界に先駆けて、④自主開発した製品で、その後、⑤世界に普及した製品) に超小型化等の創意、工夫を加えた製品の開発を通して、「超高品質化・オリジナリティの付与」の特性を引き出すことにより、脱標準化を果たしている。

【6-9】 キッコーマンの場合、「日本に PLC の起点をもつ製品」としての醤油(もちろん、その原点は日本ではないが、自家製レベルから離脱し、古くからすでに量産体制を確立した製品という意味においてそのように規定している)は、本来的に、米国にとって、オリジナル製品としての特性を備えていたということができ、米国での生産のための基本的条件は整備していたと言える。しかも、醤油の場合、原料、製品自体が嵩張るため、輸送コストが大きな比重を占め、市場が遠隔地にある場合、原料他製造に関わる諸条件が整いさえすれば、現地生産が可能かつ適切であった。

私は事例研究に際しては、まず、その企業の沿革について、徹底的に検証を加えることにしている。茂木一族が紀州から関東、特に、野田周辺に進出し、当初、一族はそれぞれ独立して醤油業を営み、江戸への醤油の供給を担ってきたが、徳川幕府の崩壊後、廃藩置県の結果、全国市場への進出が可能となり、全国市場への進出を目指して、茂木・高梨の大同団結を図り、資

金、人材の有効利用に踏み切ることになった。マギー社は茂木をなまったものとの話があるとか、醤油はルイ王朝の料理の隠し味であったとか、さまざまな知識を披露している中で、その時、インタビューに答えてくれていた若き海外事業課長茂木友三郎氏が「私よりもキッコーマンについて詳しい、私のところに来る大学教師はなんら下調べなしで来て、私の言ったことをそのまま書いているだけ。その点、衣笠さんの場合、キッコーマンについて実によく調査しており、研究者としての姿勢が素晴らしい」とべた褒めされた記憶がある。それ以降、肝胆照らす仲となり、しばしば、酒盃を共にしている。昨年末にも、カナダ大使館でご招待にあずかり、旧交を温めたばかりである。現在、茂木友三郎氏はキッコーマン社長であり、財界でも理論家として大活躍されている。

【6-10】 本田技研の場合、「西欧に PLC の起点をもつ製品」モーター・サイクルにオートバイの名を付して、米国ではブラック・レザー・ジャケット（日本での雷族）の乗り物であったそれを一般市民の乗り物として新しい用途を提示することによって、米国に向けての「脱標準化」製品の提供を果たしている。

【6-11】 日本ビクター株式会社、雑誌「WILL」中央公論、平成1年12月、この事例研究は日本ビクター株式会社専務取締役、海外事業本部長、原田孝一氏が2年間にわたり、横浜市大大学院の私のゼミに聴講生として参加された折、その全面的協力、支援を得て、書き上げたものである。この事例研究は後に日本ビクターの「海外要員」研修に活用されたと聞いている。

【3-5】 フォード社の国際マーケティング戦略展開の系譜

当論文は国際マーケティングの形成過程について、国内マーケティングを出発点として明らかにし、国際マーケティングをMNCのマーケティング戦略として位置づけた上で、その基本戦略を解明し、さらに、MNCの基本戦略と管理組織の連動に言及し、本社に集権化される権限と分権化される権限と観点から、マーケティングに関する権限が後者の範疇に属することを明ら

かにしている。さらに、それを受けて、フォード社を事例研究の対象として選び、フォード社の対海外マーケティング戦略を考察するとともに、日本車の急激な米国市場内への参入への対応策として、対抗機種開発の一環として、海外子会社であるドイツ・フォードの製品開発グループを活用するなどの事例を挙げて、国内・海外の境界を超えた国際マーケティング戦略の展開を解説したものである。

【3-6】日本ビクターの国際マーケティング，田内幸一監修「マーケティング理論と実際」については【4】で言及済みである。

【6-14】「日本企業の対米直接投資 — 松下電器ならびにその他企業 —」は日本経営史学会国際会議での報告を論文（英文）としてまとめたものである。私の場合，会議での重要なテーマの1つである「対米直接投資」について，日本企業についての報告を行ったものである。同時並行的に，フランス企業，ドイツ企業，イギリス企業の「対米直接投資」についての事例がそれぞれの国の研究者から報告された。私の報告の土台となったのは，【4-10】「日本企業の国際化戦略 — 対米企業進出の条件を探る —」1979であった。その内容については，すでに詳しく紹介してあるので，ここでは，国際会議での各人の報告をどう集約するかについて，大河内教授（東大），井上教授（神戸大学）を交えて論議を行った内容を簡潔に紹介しておくことにしたい。

国際会議での私からの問題提起●

その問題提起を箇条書きで挙げると，以下のようになる。

- (1) 事例として報告されたフランス企業，ドイツ企業，イギリス企業および日本企業の「対米直接投資」について議論する時，まず，それら各国とアメリカとの関係を明確にしておく必要はないかという点であった。事例研究の多くは，日本企業の事例が1970年代であるのを除いて，いずれも1920年前後の事例であり，英・独・仏いずれの国もなお米国に対して技術先発グループに属しており，AD（Advanced Countries

の略称) から DC (Developing Countries の略称) への直接投資という特徴が見られるのに対し、日本の場合、米国との関係は明らかな DC から AC に向けての直接投資であるため、これを同列に論じることは危険ではないかという疑問の提示でもあった。

- (2) 私にとって、この問題はきわめて重要であった。当時、日本からの対 DC 直接投資はきわめてスムーズに進展したのに対し、対 AC、特に対米直接投資について見ると、日本は DC に属し、ある一定の条件を満たし得た企業のみが対 AC、特に、対米直接投資を成功裏に達成できていたという事実が確認できていたことによる。大多数の企業はなお対米直接投資を実行に移し得ていなかったというのが実態であった。
- (3) 英・独・仏の3つの事例はいずれも米国の輸入規制によって対米直接投資、言い換えれば、現地生産に踏み切った事例であったが、日本の場合、米国の輸入規制によっても現地生産に踏み切ることは不可能な状態にあった。当時、日本でも、現地生産は輸入規制によって導かれるというのが通説となっており、その意味で、現地生産は「輸出市場防衛型」として位置づけられていたが、対 AC 直接投資に関する限り、現実問題として、実行不能であったわけである。そこでの提案は「商品輸出」—「輸入規制」—「現地生産」という図式を命題化することには無理があるということであった。
- (4) その場合、さらに、それを裏付ける別の根拠をも提示している。これは経営史的アプローチの限界をも提示することになった。英・独・仏の3つの事例は対米直接投資が実行された事例であり、現地生産子会社の設定という具体的かつ歴史的根拠を持っている。経営史的アプローチでは、現地生産子会社の設営という具体的根拠を拠り所として、当該企業の「商品輸出」—「輸入規制」—「現地生産」の系譜を跡付けることになる。しかし、ここで注意すべきことは、「商品輸出」を行っていたすべての企業がこの系譜を辿っているわけではないということ

である。「輸入規制」によって「現地生産」を断念した企業も多数存在するはずである。しかし、1920年代まで遡って、「断念したという記録」を探すことは事実上不可能である。その意味では、「商品輸出」—「輸入規制」—「現地生産」を一般的命題として提示することには無理があると言わざるを得ない。

- (5) 対米直接投資を本格的に取り上げる場合、日本は「輸入規制」をオーバーカムした企業、「輸入規制」によってドロップアウトした企業についての生のデータが豊富に存在し、まさにそれらのデータの宝庫であることを強調することになった。
- (6) 事例研究を通しての安易な一般化がしばしば行われるが、そのこと自体、きわめて危険なことであり、そこでは、一般化を図る場合、いかに慎重な取り組み、的確な証拠固めが必要であるかの重要性はいかに強調されても、され過ぎるということはない。企業の現地生産の狙いは、今日、「輸出市場防衛型」からさらに一步進んで、「現地市場浸透型」に移行していることをはっきりと読み取ることができる。今日、「現地生産」は現地市場への適合のための有効な手段として位置づけられていることに注目されたい。

これらをめぐって、さまざまな論議が取り交わされ、「商品輸出」—「輸入規制」—「現地生産」の図式についての命題化は行わないことで決着がつけられることになった。その時点で、同席していたドイツ人研究者から「分析フレームワークの構築のマイスター」との称号をいただくことになったこと、実に感慨深いものがある。

【6】国際財務論への挑戦

【6-1】国際財務戦略、「多国籍企業経営戦略の展開」多国籍企業研究会編、マグローヒル好学社、昭和52年3月

【6-2】 わが国の国際財務管理の課題，雑誌「企業会計」Vol.30，No.2，「特集：経営財務の今日的課題」に収録，昭和53年7月

【6-3】 わが国国際財務管理をめぐる諸問題，企業研究会編「経営資料」N0.654，昭和53年10月

国際財務論研究の開始とその後の経過●

私の国際財務管理との出会いは前述したように，貿易研修センターでの「国際財務論」の講義を担当することに始まる。しかし，「国際財務論」の研究および講義は，私にとってまさに手探り状態にあり，これまでの研究・教育遍歴の中で，もっとも厳しいものであった。受講生が選りすぐりの優秀なビジネスマンであったため，講義のための周到な準備が不可欠であり，息のつかないような緊迫状態を強いられることになり，これがまた研究の充実に一層の拍車をかけることになった。

私自身，「企業の国際化」を販売面，生産面，R&D面，財務面，人事・労務面等々，経営職能のそれぞれの面から総合的に分析する必要性を痛感していたため，「国際財務論」を財務面の国際化を軸として把握する立場をとっている。当時，国際財務の問題は国際経営研究の中でももっとも遅れた分野に属しており，経営財務の研究者も怖がって手を出さない分野であった。米国の研究の単なる紹介というものは存在したが，日本企業の国際化に即した実践的な研究という点ではほぼ皆無に近く，無謀ではあるが，やはり，自分なりに解明しておかなければならない分野でもあった。誰かが始めなければならぬ。これが私の研究者としての使命感であった。

悪戦苦闘の末，ようやく論文としての大枠を構築し，最初に発表したのが，【6-1】「国際財務戦略」である。この論文は国際経営研究の一環としての国際財務研究という位置づけを与えられていたが，その後，次第に，経営財務の専門家グループからの評価をもち取りることとなり，雑誌「企業会計」での「特集＝経営財務の今日的課題」への投稿を依頼されることになった。

【6-2】「わが国の国際財務管理の課題」がそれである。雑誌「企業会計」への論文掲載は「修士論文」掲載以降の再デビューとなった。さらに、私の研究は実務家グループの関心を集めることとなり、実務家集団である「企業研究会」に招聘されて、共同研究を行ない、その成果をまとめたのが、【6-3】「わが国国際財務管理をめぐる諸問題」である。ここでは、【6-2】に焦点を合わせて、その内容を章立てに沿って、簡潔に紹介しておくことにする。

わが国の国際財務管理の課題■

【6-2】 わが国の財務管理の課題

— 今回の円高問題が提示した教訓に照らして —

I 今回の円高問題が残した教訓

- (1) 円高の経過と位置づけ,
- (2) 日本企業の成長戦略の特質
- (3) 円高の対応をめぐる問題点

II 米国系多国籍企業の財務管理

- (1) 米国企業の国際化と国際財務管理
- (2) 多国籍企業の財務管理の分析視点
- (3) 多国籍企業の財務管理の基本型
- (4) 資金調達面での特質
- (5) 利益管理をめぐる諸特質
- (6) 会計報告制度をめぐる諸特質

III 日本企業の国際財務管理の問題点

- (1) 日本企業の国際化と国際財務管理
- (2) 国内企業段階での能力水準
- (3) 対米輸出企業の能力条件
- (4) 対米進出企業の能力条件

IV 日本企業の円高問題への適応

結びに代えて、

本論文は昭和53年2月発表したものであり、「企業会計」のサブ・タイトルに示すように、当時の円高ショックが提示した教訓を受け止める形で、日本における国際財務のあり方を示したものであり、そのエッセンスを『原文・・・』のまま抽出する形で、多少の解説を加えながら紹介していく。

「I、今回の円高が残した教訓」においては、(1)円高の経過と位置づけ、(2)日本企業の成長戦略の特質、(3)円高の対応をめぐっての問題点を扱っている。(1)では、当時、急速に進行する円高の経緯を明らかにすると同時に、これが決して一時的現象に留まらないことを提示している。(2)および(3)では、この円高が日本企業の成長戦略といかなる関係にあるか、その有機的関連について考察を加えている。この考察を土台として、『財務管理の新しい技法、新しいシステム作りが日本企業の新しい成長戦略それ自体、さらには、その成長戦略の展開を促す新しい事態の進展をめぐって生じていることに着目し、その上で、日本企業の成長戦略に関係づけて、財務管理に関する①国内企業段階での能力水準を基準として、②輸出企業段階の能力条件、③対米進出企業の能力条件を解明する立場をとっている』。『固定相場制からフローと制への移行が現実のものとなった以上、急激な円高という事態は当然読み取られていなければならない性格のものである。このような事態の中で、為替リスクヘッジは日本企業の最大の課題となったことは言うまでもないが、為替リスクヘッジの問題は国際財務管理のごく一部しかないことにも留意しておく必要がある』。『円高に対する的確な対応のためには、高度の国際財務管理が要求される。しかも、その場合、国際財務管理のウエイトは主として「運転資金管理」の範疇に属する為替ヘッジの問題以上に、企業の成長戦略策定の基盤としての「財務計画および統制」におかれることになる』。『ここで注意すべきことは、標準化製品の世界的供給基地からの離脱、対AC（米国および西欧）企業進出の資格および能力条件を満たした企業の場合、その数こそ少ないが、いずれもきわめて高水準の国際財務管理能

力を確保していることである。これらの日本企業は販売・生産・R&D面での国際化水準がきわめて高く、これらの水準と国際財務管理水準の間には高い相関が認められる』（【6-2】 P58）

「Ⅱ 米国系多国籍企業の財務管理」では、日本企業の国際財務管理の考察にとって、米国系 MNC の国際財務管理の考察が不可欠であり、まず、（1）米国企業の国際化と国際財務管理についての考察を行なっている。「Ⅱ」では、国際財務管理についての分析視点、分析フレームワークを提示することを目的としており、（2）多国籍企業の財務管理の分析視点を以下のように要約している。『MNC の財務管理の体系的把握を妨げる要因はあまりにも多い。その主たる要因としては、①MNC の財務管理の基本形は国内企業から引き継がれたものが多いため、国内企業の財務管理についての十分な理解が要求されること、②MNC の財務担当経営者のおよび責任領域は複雑、多岐にわたっているのに加え、現在、なお拡大傾向にあり、きわめて流動的であること、③MNC の財務職能は高度に専門化されており、その理解のためには、高度の専門的知識が要求されること、④MNC の場合、財務管理は最高機密に属し、厳密な秘密保持の対象となっているため、もっとも把握しにくい領域となっていることなどが挙げられよう。ここでは、MNC の成長戦略とそれに連動する管理システムを十分に考慮しながら、MNC の発展段階に即して財務管理の解明を行なう立場をとっている。その場合、MNC の財務管理を、国内企業の段階で確立され、MNC にそのまま引き継がれて、MNC の財務管理の基本型を構成するに至った部分と、MNC に転化して、それに固有の財務的問題に対処すべく新たに付け加えられた部分に大別して考察することが有効である』（P59-60）。

それに続いて、（3）多国籍企業の財務管理の基本型について考察し、企業の国際化に伴って、（4）、（5）、（6）として、資金調達面、利益管理面、会計報告制度面の出いかなる変化が生じているか、また、特質の変化はあったかを解明している。『企業の全般的な国際化の成熟度は、全般的な国際マ

ネジメント・システムの質および水準によって示される。今日では、米国系 MNC の全般的な管理システムは世界的に配置された販売拠点、生産拠点、R&D（研究・開発）拠点、さらには、財務拠点を有機的に連結した上での人・物・金・情報のフローについての最適システムの構築を意味するまでに拡張されている。『この全般的マネジメント・システムの基軸に据えられているのが国際財務管理システムである。国際財務管理システムが企業の国際化の総合指標とみなされるのは、全般的な管理システムにおけるその位置づけによるものである』。

次に、(3) 多国籍企業の財務管理の基本型については、以下のように要約している。『MNC の財務管理の基本型とそのフレームワークは、すでに国内企業段階で確立したものをほぼそのままの形で引き継いだものである。財務関係の基本型は財務担当経営者の責任領域、財務計画および統制の重要性、利益管理とそのシステムに示されている。『財務担当経営者の責任領域について見ると、財務担当経営者は2つのタイプの財務職能を担当し、統括する立場にある。財務管理の内容は、大別して、①「資金調達（長期、短期のそれを含む）、「運転資金の管理（現金、預金および有価証券の出納、保管、売掛債権、買掛債務の信用関係の処理を含む）」のいわゆる財務的執行活動の管理と、②企業全体に関わる計画と統制の中核に位置する「財務計画と統制」という2つの部分からなっている。

①業務的執行活動は財務部によって担当され、②財務計画および統制はコントローラーの助けをかりて、トップ・マネジメントにより担当されるのが一般的である。①の「資金管理」および「運転資金管理」も、その計画の部分を中心として、飛躍的な拡充を遂げているとすることができる。財務担当経営者の責任についての上述の基本的理解は、すでに国内企業段階でその確立をみており、ほとんどそのままの形で MNC に引き継がれている』

『財務計画および統制の重要性についてみると、財務担当経営者の全般的計画と統制に関わる新しい役割の重要性は、MNC の登場を待つまでもなく、

国内企業段階で十分に認識済みである。企業をして全般的な計画と統制の重要性を確認させるに至ったもっとも基本的な要因としては、①企業環境の動態的变化の恒常化と不確実性の増大、②企業の大規模化と事業活動の多様化、さらに、③予測、計画、および統制技術の飛躍的発達が挙げられる。・・・(中略)・・・。MNC の場合、財務計画と統制への必要性の一層の強まりに加えて、新たに、その多国的適用をめぐる複雑、かつ、解決困難な問題への適応を迫られており、これら MNC に固有の諸問題を効果的に解決し得る財務管理システムおよび技法の開発は、MNC の効率的運営にとって、最大の課題と言うべきものである』。

『利益管理とそのシステムについてみると、すでに国内企業段階で確立した高度かつ精緻な利益管理システムを引き継ぎ、それに基づいて企業全体に関わる計画と統制を実施している。MNC の利益管理システムは事業部制組織原理に基づいて構築されており、その基本形は国内企業の場合となんら異なるところはない。国内企業の場合、製品別事業部および子会社が利益責任単位として利益計画・統制の基点となるが、MNC の場合、利益責任単位として、新たに、海外の国別子会社が加わることになる。事業部制組織は高度かつ精緻な利益管理システムの構築にその基盤を提供するものであったが、その利益管理システムは予算統制システムと連結されることによって、一層強化されている。上述した利益管理システムと予算管理システムの連結によって、財務管理の実施は MNC の財務管理上のもっとも基本的特質の一つに数えられている』。

この原文での引用は、国内企業段階で確立した財務管理の基本型が MNC に引き継がれ、適用されるプロセスについて言及したものである。

(4) 企業の多国籍化と財務環境の変化

この環境変化に言及することにより、MNC の財務管理システムの特徴が浮き彫りにされる。『国内企業と MNC の間でもっとも大きく異なるのは、

財務担当経営者の意思決定環境であり、それに伴う財務管理の基本型の運用に関わる問題である。企業の国際化は、企業活動、ひいては、財務活動の場が多数国にまたがる形で拡大することを意味しており、それに伴って、MNCの財務担当経営者の意思決定環境も、国内企業の場合とは比較にならぬほど大きく変化し、かつ、複雑化している。本来、財務管理はマーケティング、生産、販売、人事・労務などの管理領域と比較しても、課税制度、通貨制度、商法、税法、証券取引法、会計原則など法的強制力に裏打ちされた諸制度、諸規制、さらには、それらの改定を含む政府の関連諸政策の影響、規制を一層強く受ける領域とすることができる。それ故に、企業の財務活動の多数国にまたがった展開は、自国に加えての進出先国を含む多数国の法的諸制度、諸規制、さらには、これら諸国間の合意、協定を含む諸制度、諸規制を前提とした財務管理の形成を要求することになり、この財務管理の基本型の多国的適用こそ、MNCの財務管理に固有の特質ないし特異性を与えることになる』。

(5) 資金調達面での特質

『国内企業の場合、資金は自国内で、自国通貨をもって調達されるのが一般的であり、財務担当経営者は自国の金融市場、資本市場、金融機関の諸政策、さらに、商法、証券取引法、さらには、政府の金融、財政諸政策など、自国の環境諸条件を考慮した上で、資金調達を行なえばよかった。これに対し、MNCの場合、その資金源は自国内に限定されることなく、広く海外に求められるケースが多くなっている。MNCは現実の問題はともかくとして、その可能性という点から見る限り、世界的規模でその資金源を探索し、もっとも有利な資金を調達し利用し得る条件を備えた企業とすることができる。しかし、そのためには、MNCの財務担当経営者は国内企業の場合とは比較ならぬほど多様かつ複雑な環境条件の下で、きわめて高度かつ専門的な能力を要求される。しかし、この要求を満たすことはきわめて困難であり、この

ことは MNC の現実の資金調達がその理想像と大きく食い違う主要な要因の一つとなっている』。

(6) 利益管理制度をめぐる諸特質

『MNC は企業全体の利益の極大化に最大の関心を払っており、本社の基本方針もその視点から設定されるのが一般的である。たとえば、この国別子会社の所属する国々の法人税率が大幅に違う場合、MNC はその成立の違いを利用して節税を図るというケースがしばしば見られる。・・・(中略)・・・。しかし、節税、税引後利益の増大のために用いられる振替価格制度の利用、税逃避会社の利用、本社、国別子会社の間の費用配分、分担金の操作等は、各国政府によって厳しく規制される方向にあると同時に、利益責任単位としての国内各事業部および国別子会社の利益を大きく歪め、利益が通常持っている経営効率の指標としての意味を失わせることになる。このことは同時に、利益責任単位としての自律性に対する本社側からの侵害を意味しており、事業部および国別子会社の経営効率の発現へのモラルの低下、ひいては、事業部制組織原理に基づく利益管理方式の崩壊にも繋がることになる。これを反映して、今日、MNC の財務担当経営者は限度一杯の節税の追及ということよりも効率的な利益管理が確保され、各国の税制が許容し、しかも各国政府を刺激しない範囲内で節税を追及しているのが現状である。・・・中略・・・振替価格制度は、単に節税目的だけではなく、進出先国での利益の本国送金の制限、政情不安、通貨不安などへの調整弁としても利用され、その他、創業段階での現地子会社の助成などきわめて多面的に利用されている。MNC 全体の利益の極大化を図る場合、忘れてならないのは、節税の問題と並んで為替リスクの問題がある。

近年のように、国際通貨不安が恒常化している時期においては、為替リスクに対し制度的にヘッジし得るシステムの確立は不可欠であり、MNC がこのシステムの確立に真剣に取り組んでいることがうかがえる。以上の考察か

ら明らかなように、MNC の財務担当経営者は、世界的規模での資金調達と運用、節税と税引き後利益の最大化、為替リスクヘッジなど、MNC 固有の財務上の諸問題を、新しい環境諸条件の下で解決することを迫られ、かつ、真剣に努力している。これらの問題解決は個々の問題毎にばらばらになされるのではなく、国内企業段階で確立された高度かつ精緻な利益管理システムを基軸として、きわめて体系的な問題解決が図られているのが特徴的である』

(7) 会計報告制度をめぐる諸特質

『企業の会計報告は内部報告と外部報告に大別される。内部報告は、主として、企業全体に関わる利益計画および統制を効果的に実施するために、利益責任単位としての傘下の各事業単位（事業部形態と子会社形態とを問わない）から本社（ないし会社本部）に対してなされるものであり、一般的には、管理会計の範疇に属している。内部報告の場合、企業は独自の判断に基づいてその報告の内容を決定し得るが、企業内部においても、企業全体に関わる会計処理および報告についての基準、手続きの統一化が図られていることは言うまでもない。MNC の場合、統一的な会計情報システムの確立、会計処理の基準、手続きの統一化を阻害する要因はきわめて多い。その最大の要因は MNC が商法、会計原則、さらには、会計慣行を異にする多数の国々にまたがって事業活動を展開しているところにある。この要因は MNC における利益管理のための内部報告に対してもきわめて重大な影響を与え、特に、会計情報システムの極度の複雑化を導いているが、それ以上に、外部報告制度に対しては、一層直接的でかつ重大な影響を与えている。米国でも、MNC の実態を明確に提示するという点では、著しい立ち遅れを示してきたが、近年の「国際会計基準」の制定の動き、連結財務諸表制度の確立と MNC への適用の動きは主として外部報告に関わるものである。もとより、「国際会計基準」の制定が、利益管理およびそのための内部報告制度にきわめて有利な

影響を与えることを否定するものではない。MNC の財務担当経営者は内部報告制度についてはもちろんのこと、外部報告制度の新しい動きについても、創造的に適応することを要求されている。

以上考察してきたように、米国系 MNC の国際財務管理の質および水準は、なお多くの未熟な面を残しているとはいえ、日本企業とは比較にならぬほどの高度の展開を遂げている』。

Ⅲ 日本企業の国際財務管理の問題点

ここでは、国際財務管理の質ないし水準が①企業の国際化の成熟度、および、②経営者の国際財務管理の重要性についての理解の程度によって規定されることに着目し、米国企業のそれと対比しながら、日本企業の販売・生産活動の国際化の成熟度が日本企業の国際財務管理の質ないし水準にどのように反映しているかを発展段階的に考察している。

『米国企業の場合、企業の国際化の進展に伴い、企業は次から次へと新しい問題に直面し、その問題解決を通して、その問題解決の経験、ノーハウ、さらには、その成果を累積することによつて、問題解決のためのオルターナティブを拡大し、問題解決能力を高めると同時に、企業環境の変化に対して弾力的に適応する能力を次第に強化している。一般に、日本企業もその国際化の進展に従って、その能力水準を高めてきたことは多くの面で読みとることができる』として、販売・生産活動の国際化の成熟度は「対米（および先進国）輸出ないし企業進出」によって一挙に高まることが一般的であるため、その能力水準も対米輸出ないし対米企業進出に焦点を合わせて考察している。しかし、当時、国際財務管理を含む全般的な能力水準は日本企業の場合、きわめて低い水準に留まっており、さして見るべきものはなかったと言って過言ではない。そのため、ここでは、日本企業が米国企業の国際財務管理の能力水準に到達するための国際財務管理を含む全般的な能力条件の確保のために、欠けているものは何かに焦点を合わせて考察を行なっている。「対米進

出」を実現し得る企業が国際財務管理能力の引き上げのためのインフラを整備しているため、「対 DC 輸出段階」、「対米輸出段階」、「対米進出段階」の発展段階に即して、国際財務管理能力の整備状況を検討している。また、「対米輸出段階」にある日本企業を2つのタイプに分類し、「対米進出段階」への移行可能性を考察している。『第1のタイプの企業は「対米輸出」においても、製品の品質・性能、その他のマーケティング力の劣勢を低価格でカバーするタイプの企業であり、このタイプの企業に共通してみられるのは、その国際財務管理能力を含めて、その能力水準が極めて低いことである。これらの企業の多くは商社依存型の企業であり、輸出によって生じる外国為替の取扱いも、為替リスクに対するヘッジの問題も、自力で行なう能力もなく、商社に任せっ放しで、そのための能力開発の機会を持つていない。このタイプの企業は国際財務管理能力の引き上げの機会を自分の手で切り捨てていることを指摘している。第2のタイプの企業は欧米先発企業との技術較差を解消、逆転し、オリジナリティを付与した超一流の製品を相対的に低価格で輸出しているタイプの企業で、「超高品質・高価格」というイメージを確立している企業である。このタイプに属する企業の場合、その国際化が販売活動の国際化に限られている場合でさえ、その国際化の水準ないし成熟度は極めて高いものとなつている。これらの企業は、商社依存から脱却しており、自主的かつ主体的なマーケティング活動を展開しているため、外国為替の取扱い・為替リスクのヘッジも自らの手で行なう必要があり、経験と学習を通して、これら「運転資金の管理」能力をも身につけていることが多い。また、このタイプに属する企業の場合、米国をはじめとして世界各地に販売子会社を設営し、世界的なマーケティング・ネットワークを展開しているケースが多くなつている。販売活動の国際化も、このような高度な展開を果たすまでになると、企業の全般的な国際化水準の引き上げに対して、生産活動の国際化に匹敵するほどの効果をもつことも可能である。特に、米国（および先進国）に販売子会社を設営する段階に入ると、現地での資金調達が必要であり、

かつ、可能となる。さらに、このタイプの企業は、世界的規模での販売子会社の管理のために、利益管理システムの構築を迫られており、その子会社の数および規模が多ければ多いほど精緻な利益管理システムの構築が必要になる。この世界的規模での販売子会社の展開は、振替価格の広範な活用、税逃避会社の利用など、財務管理上の有用なツールの利用に道を開くことになる。

第2のタイプに属する企業の大多数も、これらのツールを部分的、断片的に利用するにとどまり、米国系多国籍企業にみられるような体系的な利用はなされていない』。

『しかし、近年、米国をはじめ先進諸国への企業進出を実行し、あるいは志向する日本企業の数次第に増加しつつあり、日本企業の国際化は、この「対米（および先進国）企業進出」の活発化によつて、まさに新しい段階に入ったと言ってよい。この「対米（および先進国）企業進出」が日本企業にとつてもつ意味は極めて重要である。「対米（および先進国）企業進出」を契機とする日本企業の国際化の新展開は、今日、日本企業にとつて緊急かつ最大の課題となつている成長戦略および企業体質の抜本的な変革に対し、その解決のための重要な鍵を提供するものであると言つてよい。

米国生産立地が日本立地以上のコスト面での比較優位を発現することが不可能であるとすれば、日本企業が対米企業進出を成功裡に行なうためには、価格を切り札としないですむ製品を扱かつていることが基本的な条件となる。この資格ないし能力条件を備えている企業としては、前出の第2のタイプに限られる。世界的規模での販売子会社の展開が、精緻な利益管理システム、さらには、振替価格の広範な活用、税逃避会社の利用、国際的な通貨の変動に対する為替リスクヘッジ、さらには、その積極的利用、さらには、海外での資金調達など国際経営管理の全般的確力のレベル・アップに大きく貢献することは前述したところである。これに加えて「対米（および先進国）企業進出」を通して、世界的規模での生産子会社の展開が実現した場合、日

本企業の国際財務管理に関する全般的能力の大幅なレベル・アップへの道が大きく開かれることになる。ここでは、少なくとも可能性という点では、米国系 MNC とほぼ同レベルの国際化水準に到達することになり、その国際財務管理能力も一挙に引き上げられることになる』。国際財務管理の能力水準はまさに日進月歩であり、昭和53年段階での水準は大きく塗り替えられているため、当時における日本企業の国際財務管理の実態については割愛する。資料的には古くなっているが、国際財務管理研究に対する方法論、アプローチとしては、現在でも十分に通用する内容をもっている。

本論文に対する実務家グループの評価●

本稿の発表後、実務家から構成される企業研究会から講演の依頼があった。依頼のきっかけとなったのは、参加する実務家の間で、国際財務関係の論文はあるにはあるが、多くの論文はいずれも専門性が強く、どのような背景の下で、その財務管理システム、さらには、技法が開発されたのか、また、それをどのような場合に活用すればよいのか、その間の事情を解説することなく、唐突過ぎて分かりにくいという声が多く、その意味で、【8-2】の論文は MNC の展開過程を明示した上で、そこでの新しい技法、さらには、それを織り込んだ新しい財務管理システムの登場の背景、その有効性を示しており、実務家にとってもきわめて理解し易いものになっているとの評価があったとのことである。その意味では、【8-2】は日本における財務管理関係の論文としては、きわめて異質性を持っていたとすることができよう。財務管理に関する論文の多くは、唐突と言ってよいほど、ストレートに専門的な問題についての議論に入るものが多く、専門家を除いては、全体像をしっかりと把握している人以外には馴染みにくい傾向が強かったと言える。米国でそれらの財務管理システムおよび技法がどのような背景の下で登場したのか、それらの問題に直面している米国企業にとっては、現場にいるというだけというメリットによって、その「背景」他が把握可能である能であるのに対し、特に、

日本の場合、当初、米国からの直輸入と言う形で入って来るケースが多く、しかも、それらの背景の解説なしで紹介されるのが通例であるため、理解しにくいという傾向を一層助長することになっている。私自身も利益管理システムについて研究している時、果たしてこの著者はその基盤にある事業部制組織についての的確に把握しているのか、また、事業部制組織における利益責任単位の持つ自律性についても、米国と日本ではその厳密性において大きく異なっているという点を的確に理解しているのか、疑わざるを得ない多くの著者に遭遇することになった。財務管理論の場合、その専門性、独立性が強調されるあまり、企業経営の実態との関わりが稀薄化している面が強くうかがえる。この傾向は輸入学問としての性格に規定されるどころ大であるが、現在では、これらの傾向が是正された論文にも数多く出会うようになった。

講演後、直ちに、共同研究会発足の動きがあり、実行されることになった。この際、貿易研修センターでの講義、および、ゼミナールでの経験は大きく役立つことになったことは言うまでもない。前述したように、【6-3】はこの共同研究の成果をまとめたものである。

【7】神奈川県・横浜市の商業・卸売業、小売業の分析への挑戦

関係主要論文および調査報告書

【7-1】「神奈川県商業の特質」、横浜市立大学経済研究所編、「横浜の経済と社会、1977」（季刊）昭和52年11月

【7-2】「横浜市商業の特質」、横浜市都市計画研究室編「56調査季報」昭和52年12月

【7-3】「横浜商業の現状と問題点」— 横浜の卸売り機能の強化について —
みなと経済振興懇談会研究第3グループ（市長諮問機関の1つ：商業振興部会）編（座長・編集責任者）昭和57年12月

【7-4】「横浜中区小売店の経営意識」都市別中小小売商業実態および対策調

査 — 昭和58年度中小企業庁委託調査，第2編，2「横浜市中区小売店の経営意識」(P149-224)として収録，横浜商工会議所，昭和59年3月

- 【7-5】「横浜商業の現状と問題点」— 横浜小売商業の振興について — みなと経済振興懇談会研究第3グループ（市長諮問機関の1つ：商業振興部会）編（座長，編集責任者）昭和59年4月
- 【7-6】「横浜市小売業の環境条件の変化」，横浜市立大学経済研究所編「横浜の経済と社会・1984」昭和59年7月
- 【7-7】「横浜みなとみらい21国際展示場調査報告書」，横浜みなとみらい21国際展示場調査研究会編，横浜市経済局，横浜商工会議所，座長川本譲次（横浜商工会議所副会頭）副座長衣笠洋輔の下で，27人のメンバーの討論による成果をまとめたもの，昭和62年3月
- 【7-8】「横浜みなとみらい21商業基本検討委員会調査報告書」横浜みなとみらい21商業基本検討調査委員会編，株式会社みなとみらい21，座長宇野政雄，副座長衣笠洋輔の下で，委員会メンバー討議の結果を求めたもの。昭和63年4月

「神奈川県商業の特質」【7-1】執筆の動機●

私の商業研究のきっかけは，流通論が次第に注目を浴びていく中で，私が「マーケティング論」の担当だから，当然，商業についても研究しているだろうといった形で，まず，最初，神奈川県から「神奈川県商業」についての分析を依頼された。その際，様々な資料を提供されたが，特に県関係の資料の殆どが神奈川県の商業（小売業，卸売業を含む）が飛躍的な成長を示しているという論調のものであった。この種の調査研究の場合，国，地方自治体等が公表している基礎的データをそのまま受け止めて分析するのが通例であり，当然，同じトーンの調査報告書に仕上がるのが通例であった。

しかし，神奈川県は当時未曾有の人口急増期を迎えており，もし，人口の

伸び率に対し、商業の伸び率が低いとなれば、成長しているとは言い難いのではないか、特に、小売業の場合、人口の伸び率との相関が高いため、小売業伸び率との対比は不可欠である。

こういった新しい分析視点による分析結果を提示する場合、まず、豊富なデータを多面にわたって収集することが必要であり、さらに、データの加工度を高め、精緻な分析フレームワークを構築しておくことが不可欠となる。このことはいかなる研究においても適合する。特に、調査分析の場合、分析に先立って、大量に時間と労力の投入を伴う無味乾燥な資料の収集と編集・加工が不可欠となる。私の場合、まず、その全体像を把握することを第1義的に重視するため、どの場合も、この段階での手抜きをすることは考えられない。神奈川県商業調査でも、さまざまな指標を盛り込んだ精緻そのものの5つの表を作成している。

神奈川県に対しての報告書を仕上げた直後、横浜市大経済研究所から、「神奈川県商業の特質」についての執筆依頼があり、結果的に引き受けざるを得ないことになった。しかし、一旦、引き受けた以上、小手先の仕事はしたくない、本腰を入れた研究を開始した。

本論文は、「斬新な切り口を持つ分析」としてきわめて高い評価を受けることになった。その分析のために構築した分析視点、および、フレームワークについては、現在でも十分に通用しているので、可能な限り詳細に紹介する。

【7-1】「神奈川県の商業の特質」については、神奈川県の脆弱性が特に目立つ卸売業に焦点を合わせて分析を行っている。さらに、本稿では、神奈川県の商業の全国的位置づけとその特徴の解明に焦点を合わせ、かつ、全国都道府県別の対比を通して行なうという立場をとっている。

「表-1」（【7-1】では「第1表」として掲載）は各都道府県の商業の潜在力と実情を示すために作成したものである。指標としては、①人口対全国シェア、②昭和45-49年人口伸び率、③民力・「総合」指数、④年間販売額阿対

「表-1 全国都道府県全国都道府県商業潜在力資料一覧表」(【8-1】1978「第1表」P45として掲載)

区 分	人口	昭和45年	※1	年間販	販売額	卸売業	卸売業	卸売業	小売業	小売業	飲食店
	対全国 シェア (昭和 49年)	~ 49年 人 口 伸 び 率	民力・「総 合指数」 (昭和 49年)	売額・ 対全国 シェア (昭和 49年)	シエ ア / 人 シエ ア (昭和 49年)	販 売 額 / 小 売 業 販 売 額 (昭和 49年)	販 売 額 対全 国 シエ ア (昭和 49年)	販 売 額 シエ ア / 人 シエ ア (昭和 49年)	販 売 額 対全 国 シエ ア (昭和 49年)	販 売 額 シエ ア / 人 シエ ア (昭和 49年)	販 売 額 対全 国 シエ ア (昭和 49年)
全 国	108,535,000	104.84	1,000	—	—	4.33	173,671,813	—	—	—	—
北海道	⑥ 4.87	99.12	47.3	⑤ 3.71	0.76	1.91	⑤ 3.24	0.67	⑧ 5.75	⑨ 1.18	5.02
青森	② 1.37	99.81	10.4	0.62	0.45	1.89	0.50	0.36	1.14	0.83	0.88
岩手	1.29	98.95	10.5	0.59	0.46	0.99	0.47	0.27	1.00	0.84	0.60
宮城	1.72	103.92	16.3	⑨ 1.99	1.16	5.71	⑨ 2.09	1.22	1.58	⑧ 1.22	1.34
秋田	1.16	97.42	8.9	0.53	0.46	1.80	0.42	0.36	1.00	0.86	0.64
山形	1.13	98.61	9.4	0.51	0.45	1.77	0.40	0.35	0.99	0.88	0.58
福島	1.81	99.20	15.1	0.72	0.40	1.50	0.53	0.29	1.54	0.85	0.96
茨城	2.08	107.13	18.1	0.70	0.33	1.12	0.45	0.22	1.75	0.84	1.16
栃木	1.52	106.12	14.4	0.73	0.48	1.69	0.56	0.37	1.44	0.95	0.96
群馬	1.58	104.73	15.1	0.77	0.49	1.80	0.61	0.39	1.47	0.93	1.06
埼玉	⑦ 3.99	121.11	34.5	⑩ 1.27	0.32	1.02	0.79	0.20	3.34	0.84	2.46
千葉	⑧ 3.45	118.85	30.7	⑪ 1.14	0.33	0.98	0.70	0.20	3.06	0.77	2.46
東京	③ 10.43	102.18	148.7	① 30.19	2.90	10.14	① 33.83	3.24	① 14.43	① 1.38	23.68
神奈川	④ 5.47	115.27	53.5	⑦ 2.47	0.45	1.39	⑩ 1.77	0.32	⑤ 5.51	⑩ 1.01	5.61
新潟	⑩ 2.18	99.81	20.0	⑫ 1.44	0.66	2.94	⑫ 1.33	0.61	1.95	0.89	1.63
富山	0.97	103.13	9.2	0.67	0.69	2.72	0.60	0.62	0.96	0.99	0.76
石川	0.96	105.63	10.3	0.90	0.94	3.80	0.88	0.92	1.00	⑦ 1.04	0.98
福井	0.70	102.40	7.2	0.49	0.70	2.95	0.45	0.64	0.66	0.94	0.53
山梨	0.72	100.83	6.9	0.25	0.32	1.28	0.18	0.25	0.59	0.82	0.44
長野	⑬ 1.83	101.70	17.0	0.94	0.51	1.69	0.73	0.40	1.86	⑧ 1.02	1.29
岐阜	1.68	104.27	16.7	0.85	0.51	1.95	0.70	0.42	1.54	0.92	1.36
静岡	⑭ 2.97	105.97	30.5	⑮ 1.86	0.63	2.26	⑯ 1.59	0.54	3.03	⑧ 1.02	2.47
愛知	④ 5.22	103.69	60.3	③ 8.61	1.65	7.20	③ 9.31	1.78	④ 5.59	⑥ 1.07	5.81
三重	1.46	107.82	14.3	0.60	0.41	1.34	0.42	0.29	1.36	0.96	0.92
滋賀	0.86	107.82	8.2	0.34	0.40	1.32	0.24	0.28	0.78	0.91	0.53
京都	⑯ 2.16	105.62	24.4	⑪ 1.82	0.84	3.01	⑯ 1.68	0.78	2.41	⑤ 1.12	2.96
大阪	⑤ 7.22	107.72	91.0	② 18.55	2.57	10.62	③ 20.87	2.89	⑤ 8.51	④ 1.18	11.21
奈良	⑤ 4.41	105.86	44.0	⑥ 2.57	0.58	2.07	⑦ 2.14	0.49	4.45	⑫ 1.01	4.32
和歌山	0.93	113.03	8.0	0.22	0.24	0.79	0.12	0.13	0.66	0.71	0.37
鳥取	0.99	102.09	9.6	0.36	0.36	1.26	0.24	0.24	0.84	0.90	0.62
島根	0.53	100.20	4.9	0.26	0.49	1.67	0.20	0.38	0.51	0.96	0.36
岡山	0.71	98.05	6.3	0.26	0.37	1.06	0.17	0.24	0.63	0.89	0.36
広島	1.63	103.99	16.1	0.92	0.56	2.15	0.77	0.47	1.56	0.96	1.02
山口	⑰ 2.39	105.84	23.9	⑧ 2.47	1.03	4.34	⑰ 2.47	1.03	2.47	⑧ 1.03	2.29
徳島	1.42	100.16	13.4	0.80	0.56	2.07	0.66	0.46	1.38	0.97	1.04
香川	0.76	101.11	6.6	0.27	0.36	1.56	0.20	0.26	0.55	0.72	0.43
愛媛	0.87	103.41	8.2	0.81	0.93	4.18	0.80	0.92	0.83	0.95	0.60
高松	1.35	101.56	11.6	0.49	0.36	1.43	0.35	0.26	1.07	0.79	0.81
福岡	① 0.75	99.319	6.9	0.32	0.43	1.69	0.25	0.33	0.63	0.84	0.60
熊本	3.84	101.87	33.5	④ 3.97	1.03	4.64	④ 4.03	1.05	3.75	0.98	3.84
大分	0.78	98.68	6.0	0.28	0.36	1.38	0.20	0.26	0.63	0.81	0.46
長崎	1.45	96.88	10.9	0.55	0.38	1.73	0.43	0.30	1.07	0.74	0.98
佐賀	1.57	97.96	11.9	0.60	0.38	1.67	0.46	0.29	1.20	0.76	0.83
大宮	1.09	98.96	9.1	0.40	0.37	1.25	0.27	0.25	0.94	0.86	0.69
宮崎	0.99	98.93	8.1	0.36	0.36	1.32	0.25	0.25	0.82	0.83	0.54
鹿児島	1.60	97.28	12.2	0.58	0.36	1.73	0.45	0.28	1.13	0.71	0.68
沖縄	0.96	—	—	0.27	0.28	1.55	0.20	0.21	0.56	0.58	0.83

※1 「民力指数」は「75民力」朝日新聞社編による。
 ※2 各欄の①, ②, ③……は、各都道府県の示している。

全国シェア, ⑤販売額シェア/人口シェア, ⑥卸売業販売額/小売業販売額,
 ⑦卸売業販売額対全国シェア, ⑧卸売業販売額/人口シェア, ⑨小売業販売

額対全国シェア，⑩小売業販売額／人口シェア，⑪飲食店販売額対全国シェアを作成している。これらの各指標は慎重に考慮したうえで，きわめて体系的な形で配置されている。従来の指標に比較して，問題を解くための加工度はきわめて高く，私自身のオリジナルと考えていただいてよい。これらの指標は人口の伸び率との対比を基盤に据えており，もっとも加工度の高い指標として，卸売業販売シェア（対全国）／人口シェア（対全国），小売業販売額シェア（対全国）／人口シェア（対全国）を挙げておく。この両指標は卸売業と小売業の人口との相関の違い，商圈の広がりの違いを明確に提示している。「表-1」を作成するだけで大変な労力を費消することになった。この両指標は「横浜市商業の特質（10大都市との比較を含む）」，「横浜市各区商業の特質（横浜市各区に比較を含む）」についても，共通して利用しており，神奈川県，横浜市，横浜市区別を画一的な指標で統括し，比較可能性を確保することにより，予想以上の成果を引き出すことになった。

「表-1」を見れば，各都道府県別の商業の潜在力が一目瞭然である。データが古くなればデータを取り替えればよいわけで，苦勞して作成しただけ，周辺の評価はきわめて高いものがあつた。

それ以上に，高い評価を得たのは，神奈川県の商業の多面的な特性に着目して，全国各都道府県の中で神奈川県の商業との対比が重要な意味を持つ5グループを抽出して分析を加えたことである。もとより，これも単なる思いつきではなく，膨大な基礎データの収集，加工の過程で，発見したもので，一つひとつデータに当たった上でのグルーピングが土台となっている。

- ①グループA：全国都道府県の商業の中で，その商圈が全国に広がっている都道府県であり，東京，大阪，愛知がこれに該当する。神奈川県の場合，この3都府県にははるかに及ばないが，この面での特性も備えている。
- ②グループB：地方的商圈の中心県であり，宮城，広島，福岡によって代表される。香川もこのグループに属すると考えてよい。神奈川の場合，後述するように，このグループとは対照的な面が目立つ。

- ③グループC：全国的規模での商圏の中心である東京、大阪、愛知に隣接し、それらの強い影響下にある反面、独自の商圏を持ち、相当程度の自立性を確保している県であり、神奈川、京都、兵庫、静岡がこの範疇に属する。神奈川の場合、兵庫との共通性も多く、その対比は興味深い。
- ④グループD：東京に隣接し、完全にその支配下に置かれている県であり、埼玉、千葉によって代表される。この両県と神奈川の間には、共通的な面と対照的な面が混在している。
- ⑤グループE：他の商圏から独立し、相互依存度が比較的少ない県であり、北海道がもっとも典型的である。：

上記の分類は各都道府県その他府県に対する支配度（影響度）と従属度、自立度、さらには、相互依存度が基準となっており、広域性を持つ「卸売業」の場合、特に効果的と言える。これまた、私のオリジナルで、現在でも十分な説得力を持っているが、この点については割愛する。

ここでは、神奈川県商業の特徴と問題点 — 結びに代えてのエッセンスの一部を『原文・・・』という形で紹介しておく。本論文において作成した表としては、「表-2（第2表）卸売業資料一覧表」、「表-3（第3表）全国都道府県別仕入先（出荷先）順位表」、「表-4（第4表）卸売業種別構成」、「表-5（第5表）、卸売代表5業種資料一覧表」等々があるが、ここでは、「表-2」、のみを掲載しておく。「表-2」は「表-1」での指標を上記のグループ別に再配置したものであり、「表-3」は卸売業の広域性に着目して、仕入先（出荷先）を加工、計算したものである。

『これまで神奈川県卸売業の特質を全国各都道府県、特に、4つのグループに分類されたとの比較、検討を通して明らかにしてきた。そこできわめてはっきりしているのは、神奈川県卸売業の水準の低さと、それに加えて地盤沈下の傾向である。特に、神奈川県卸売業の地盤沈下はグループBの宮城、広島、福岡の躍進に対比する場合、その重症ぶりが目立つ。

神奈川県の卸売業の特質とその問題点は以下のように要約される。

「表-2 グループ県別卸売業資料一覧表」(18-1) 1978 「第2表」 P45として掲載

区分	グループA										グループB					グループC					グループD					グループE
	全国	神奈川	東京	大阪	愛知	富山	宮城	広島	福島	福岡	静岡	岡山	京都	兵庫	兵庫	埼玉	千葉	茨城	北海道							
対全国シェア(45年)	100.00	3.00	17.20	11.60	7.09	1.74	2.69	3.83	2.92	2.59	3.85	2.09	1.94	4.44												
対全国シェア増減率(49/45)	100.00	3.29	18.70	11.29	6.53	2.10	2.84	4.19	2.77	2.30	3.72	2.18	1.89	4.06												
45年～49年伸び率	114.0	1.10	1.09	0.92	1.21	1.06	1.06	1.06	0.95	0.89	0.97	1.04	0.97	0.91												
従業員数	115.0	125.1	123.8	111.0	105.4	137.5	120.3	124.1	108.3	107.3	110.2	120.6	111.1	104.2												
対全国シェア(45年)	100.00	2.69	23.41	15.29	7.57	1.80	2.63	4.40	2.29	2.61	3.24	1.30	1.33	4.53												
対全国シェア増減率(49/45)	100.00	2.80	23.30	14.38	7.12	2.10	2.80	4.73	2.25	2.45	3.14	1.49	1.30	4.40												
45年～49年伸び率	115.0	1.04	1.00	0.94	0.94	1.17	1.06	1.08	0.98	0.94	0.97	1.15	1.06	0.97												
年間販売額	198.0	119.7	114.4	108.1	108.1	134.5	122.7	123.6	113.2	107.9	111.6	132.0	121.3	111.8												
対全国シェア(45年)	100.00	1.80	36.04	20.80	9.90	1.64	2.08	3.77	1.41	1.77	2.26	0.63	0.58	2.99												
対全国シェア増減率(49/45)	100.00	1.77	33.83	20.87	9.31	2.09	2.47	4.03	1.37	1.68	2.14	0.79	0.70	3.24												
45年～49年伸び率	198.0	0.98	0.94	1.00	0.94	1.27	1.19	1.07	1.13	0.95	0.95	1.25	1.21	1.08												
経営規模	1.01	194.7	185.9	198.7	186.3	252.2	235.7	211.3	223.3	187.4	187.0	225.0	239.1	214.9												
1店当り販売額(45年)	205.4	716.1	613.3	479.2	322.0	264.4	337.0	201.2	164.9	234.2	201.2	115.1	101.6	230.5												
1店当り販売額(49年)	342.1	1,075.3	1,098.6	846.5	590.4	518.2	573.6	341.4	340.1	433.3	341.4	214.7	218.6	475.3												
増減率(49/45)	1.74	1.56	1.50	1.79	1.83	1.96	1.70	1.85	2.06	1.85	1.70	1.87	2.15	2.06												
1店当り従業員数(45年)	11.1	10.0	15.1	14.7	11.9	11.5	10.9	12.8	8.7	11.2	9.3	7.0	7.1	11.3												
1店当り従業員数(49年)	11.2	9.5	13.5	14.3	12.2	11.2	11.1	12.7	9.0	11.9	9.5	7.7	7.7	12.1												
増減率(49/45)	1.01	0.95	0.89	0.97	1.03	0.97	1.02	0.99	1.03	1.06	1.02	1.10	1.08	1.07												
従業員規模別商店数	20.9	18.9	16.9	17.0	19.0	21.6	18.4	15.4	21.6	17.1	21.5	26.4	24.0	18.9												
1～2人	(44.3)	(44.3)	(41.1)	(40.8)	(42.2)	(42.1)	(41.8)	(36.8)	(46.4)	(39.5)	(46.6)	(53.1)	(49.6)	(39.9)												
3～4人	23.4	25.4	24.2	23.8	23.2	20.5	23.4	21.4	24.8	22.4	25.1	26.7	25.6	21.0												
5～9人	(72.9)	(76.0)	(71.0)	(69.7)	(70.6)	(69.6)	(71.7)	(66.1)	(75.7)	(70.1)	(76.4)	(81.6)	(79.4)	(67.3)												
10～19人	28.6	31.7	29.9	28.9	28.4	27.5	29.9	29.3	29.3	30.6	29.8	28.5	29.8	27.4												
20～29人	(88.5)	(91.0)	(86.2)	(85.3)	(87.1)	(87.0)	(88.0)	(85.1)	(90.2)	(87.4)	(91.0)	(93.5)	(93.3)	(85.5)												
30～49人	15.6	15.0	15.2	15.6	16.5	17.4	16.3	19.0	14.5	17.3	14.6	11.9	13.9	18.2												
50～99人	(93.4)	(95.0)	(91.6)	(90.8)	(92.2)	(92.3)	(93.1)	(91.1)	(94.6)	(92.1)	(95.3)	(96.5)	(96.7)	(91.7)												
100人以上	4.9	4.0	5.4	5.5	5.1	5.3	5.1	6.0	4.4	4.7	4.3	3.0	3.4	6.2												
従業員規模別商店数	(97.0)	(97.7)	(95.8)	(95.1)	(96.1)	(96.7)	(96.8)	(95.7)	(97.6)	(96.4)	(98.2)	(98.6)	(98.9)	(96.3)												
	3.6	2.7	4.2	4.3	3.9	4.4	4.6	4.3	3.0	4.3	2.9	2.1	2.2	4.6												
	(99.2)	(99.2)	(98.5)	(98.3)	(98.7)	(99.1)	(99.0)	(98.7)	(99.1)	(98.6)	(99.7)	(99.5)	(99.6)	(98.9)												
	2.2	1.5	2.7	3.2	2.6	2.4	2.4	3.0	1.5	2.2	1.5	0.9	0.7	2.6												
	(100.2)	(99.9)	(100.0)	(99.9)	(99.9)	(100.0)	(99.9)	(99.9)	(99.9)	(99.9)	(100.4)	(99.9)	(100.0)	(100.1)												
	1.0	0.7	1.5	1.6	1.2	1.0	0.9	1.2	0.5	1.3	0.7	0.4	0.4	1.2												

「表-3 全国都道府県別仕入先【出荷先】順位表」(【8-1】1978「第3表」P50として掲載)

都道府県名	1 位		2 位		3 位		4 位		5 位		自県を除く 最高位の 他府県 仕入/自 県内仕入
	都道府県名	数値	都道府県名	数値	都道府県名	数値	都道府県名	数値	都道府県名	数値	
北海道	道森手京田	19,117	東京都	7,292	大阪府	2,506	愛知県	798	神奈川県	537	0.38
	道森手京田	2,666	東京都	946	大阪府	722	愛知県	226	神奈川県	136	0.35
	道森手京田	1,953	東京都	1,244	大阪府	665	愛知県	217	神奈川県	51	0.64
	道森手京田	9,023	東京都	6,421	大阪府	1,751	愛知県	1,609	神奈川県	582	1.94
	道森手京田	2,428	東京都	1,052	大阪府	565	愛知県	180	神奈川県	88	0.43
山形県	形島城木馬	2,444	東京都	1,154	大阪府	702	愛知県	167	神奈川県	90	0.47
	形島城木馬	2,561	東京都	1,436	大阪府	243	愛知県	122	神奈川県	107	0.56
	形島城木馬	2,013	東京都	1,196	大阪府	274	愛知県	177	神奈川県	111	1.68
	形島城木馬	2,415	東京都	1,471	大阪府	201	愛知県	141	神奈川県	140	1.64
	形島城木馬	2,915	東京都	2,260	大阪府	338	愛知県	140	神奈川県	132	1.29
埼玉県	玉葉京川瀧	3,716	埼玉県	2,710	大阪府	358	愛知県	210	神奈川県	131	1.37
	玉葉京川瀧	3,282	埼玉県	2,736	大阪府	203	愛知県	170	神奈川県	130	1.20
	玉葉京川瀧	227,585	埼玉県	34,623	大阪府	12,396	愛知県	9,332	神奈川県	8,057	0.15
	玉葉京川瀧	8,972	埼玉県	7,378	大阪府	949	愛知県	879	神奈川県	510	1.22
	玉葉京川瀧	5,280	埼玉県	4,860	大阪府	1,226	愛知県	349	神奈川県	266	0.92
富山県	山井梨野	2,621	大阪府	818	東京都	796	愛知県	561	石川県	248	0.31
	山井梨野	2,913	大阪府	2,838	東京都	1,549	愛知県	908	石川県	195	1.08
	山井梨野	1,815	大阪府	1,678	東京都	375	愛知県	316	石川県	179	1.64
	山井梨野	801	大阪府	490	東京都	100	愛知県	89	石川県	80	1.83
	山井梨野	3,111	大阪府	2,724	東京都	681	愛知県	429	石川県	147	1.14
岐阜県	卓岡知重賀	2,293	愛知県	1,976	大阪府	879	東京都	726	静岡県	99	0.84
	卓岡知重賀	6,250	愛知県	3,097	大阪府	2,040	東京都	1,289	静岡県	520	0.50
	卓岡知重賀	55,278	愛知県	13,401	大阪府	11,398	東京都	2,464	静岡県	2,265	0.24
	卓岡知重賀	1,597	愛知県	1,584	大阪府	494	東京都	283	静岡県	79	1.01
	卓岡知重賀	609	愛知県	584	大阪府	284	東京都	119	静岡県	107	0.96
京都府	都阪庫阪	8,912	大阪府	4,227	東京都	880	兵衛京京	673	兵庫県	279	0.47
	都阪庫阪	105,806	大阪府	35,764	東京都	10,690	兵衛京京	7,178	兵庫県	7,198	0.34
	都阪庫阪	9,529	大阪府	6,780	東京都	1,505	兵衛京京	412	兵庫県	340	0.71
	都阪庫阪	474	大阪府	244	東京都	99	兵衛京京	47	兵庫県	24	1.94
	都阪庫阪	1,276	大阪府	486	東京都	137	兵衛京京	108	兵庫県	32	2.64
鳥取県	取根山島口	726	鳥取県	699	大阪府	313	東京都	126	岡山県	122	1.09
	取根山島口	519	鳥取県	416	大阪府	412	東京都	133	岡山県	73	1.26
	取根山島口	3,008	鳥取県	1,866	大阪府	732	東京都	490	岡山県	310	0.62
	取根山島口	7,586	鳥取県	5,577	大阪府	5,447	東京都	796	岡山県	768	0.74
	取根山島口	2,952	鳥取県	1,149	大阪府	915	東京都	605	岡山県	563	0.39
徳島県	島川媛知京	857	徳島県	501	東京都	277	兵庫県	201	兵庫県	105	1.71
	島川媛知京	2,477	徳島県	1,751	東京都	945	兵庫県	418	兵庫県	261	1.41
	島川媛知京	1,323	徳島県	1,129	東京都	249	兵庫県	230	兵庫県	160	1.17
	島川媛知京	689	徳島県	621	東京都	235	兵庫県	148	兵庫県	82	1.11
	島川媛知京	17,963	徳島県	11,813	東京都	6,798	兵庫県	1,514	兵庫県	937	0.66
佐賀県	福岡	996	福岡県	747	大阪府	143	東京都	—	東京都	85	0.75
	福岡	—	福岡県	—	大阪府	—	東京都	—	東京都	—	—
	福岡	—	福岡県	—	大阪府	—	東京都	—	東京都	—	—
	福岡	—	福岡県	—	大阪府	—	東京都	—	東京都	—	—
	福岡	—	福岡県	—	大阪府	—	東京都	—	東京都	—	—
長崎県	崎本分岡島	1,330	福岡県	1,245	大阪府	812	東京都	546	佐賀県	140	0.94
	崎本分岡島	2,230	福岡県	1,149	大阪府	943	東京都	794	佐賀県	96	0.57
	崎本分岡島	957	福岡県	783	大阪府	341	東京都	183	佐賀県	45	0.82
	崎本分岡島	953	福岡県	648	大阪府	293	東京都	120	佐賀県	82	1.47
	崎本分岡島	1,866	福岡県	1,284	大阪府	394	東京都	331	佐賀県	73	0.67

- (1) 卸売業が小売業に比較して広域性をもち、人口との関係が稀薄であることは、第1表の卸売業販売額シェア／人口シェア（昭和49年）と小売業販売額シェア／人口シェア（昭和49年）の対比によって明らかである。卸売業販売額シェア／人口シェアが東京の3.24から奈良の0.13まできわめて広範囲に分散しているのに対し、小売業販売額シェア／人口シェアが東京の1.38から奈良の0.71まで1.00を中心としてその近くに分布しているのは、人口に対する卸売業および小売業の関係をはっきりと示している。神奈川県卸売業の場合、昭和49年現在で、卸売業販売額シェア／人口シェアは僅か0.32であり、全国でも26位に留まっている。
- (2) 神奈川県卸売業の全体的地位の低さを規定している最大の要因は東京に隣接し、その商圏内にあったその影響を直接的にもっとも強く受けているということである。東京の神奈川県に対する支配度は神奈川県の卸売業の対東京仕入依存度（東京仕入／県仕入全体）によって示すのが有効である。
- (3) 神奈川県卸売業の水準の低さは神奈川県卸売業の経営規模がまことに小規模であることに端的に反映している。神奈川の場合、一店当たり販売額では、13都府県（A, B, C, D, E 5グループのうち神奈川を除く都府県）中11位、1店当たり15都府県中10位とまったく低位にある。
- (4) 神奈川県卸売業の全国的地位の、業種の偏りにも強く反映している。神奈川の場合、販売額および経営規模で他の業種とは比較にならぬほどの大きさを持つ「各種商品」で、昭和49年現在一社もないことである。
- (5) 神奈川県卸業とグループ別13都府県を対比する場合、グループ A の東京、大阪、愛知とはほとんどすべての指標において、余りにも画然とした差が存在している』【8-1】（P60-62）。

本論文に対する評価●

当時、神奈川は S45-9の人口伸び率でみて、埼玉の121.11%、千葉の118.85に次いで115.27と全国第3位であり、この3県は群を抜いていた。この指標を前出の「第1表」に組み込むことによって、分析の風土は一変することに注目されたい。商業の年間販売額を絶対額で表示する場合、これだけ人口が急増していれば、その絶対額が年々伸びるのはまさに当たり前のことである。それを反映して、当時、神奈川県商業、横浜市商業の分析において、商業の年間販売額の「飛躍的増大を指摘する論調」のものが大多数であった。

しかし、もし、商業の伸びがこの人口の伸びを吸収し切れていないとすれば、商業の停滞、商業集積度の低迷、さらには、行政的対応の拙さを示すことにもなる。小売業販売額シェア／人口シェアは表現を換えれば、人口集積に対する小売業集積を意味しており、神奈川県は全国で12位の低さである。また、卸売業販売額シェア／人口シェアは人口集積に対する卸売業集積を意味しており、全国26位の低さである。神奈川県の商業の全国的位置づけは商業販売額の絶対額の伸びではなく、その集積の低さから始める必要がある。本論文の主張はまさにその点に置かれていた。この主張は行政によっても、強い説得力を以って受け入れられるところとなった。特に、私が本稿で提示した各種の指標の多くは、その後の神奈川県商業、および、横浜市商業についての分析に多用されるに至っている。

その直後、横浜市から「横浜市の商業」についての分析を依頼されることになった。この場合もお断りしたが、これまた引き受けることを余儀なくされた。「横浜市の商業」【8-2】がその成果である。

【8-2】では、【8-1】が神奈川県であったため、全国都道府県別の比較という形をとったのに対し、今回の依頼が横浜市であったため、全国10大都市（札幌市、東京都区部、川崎市、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、北九州市、福岡市）別の比較という形をとっている。その場合、「表-4」

(【8-2】「第1表」)にみられるように、都府県別の場合とほぼ同一の指標を用いることによって、比較可能性を確保しておく。

本論文執筆とその後の展開●

上記の表はすべて手作業で行ったため、膨大なエネルギーと時間の投入を余儀なくされることになったが、コンピュータ処理を行えば、作業はより迅速化されたと考える。しかし、手作業自体決して捨てたものではなく、作表のプロセスで、必要な指標の存在に気がつくこともしばしばであり、新しいアイデアを織り込む機会を得るというメリットも享受することができた。ここでも、また、横浜市の小売商業の脆弱さを徹底して指摘し、解明することになった。以下、【8-2】これについての詳細な言及は避け、その再展開、精緻化を図った【8-6】を対象として考察することにしたい。【7-6】では、全部で、17の表を同じく手作業で作成している。

この表の作成に掛けたエネルギーおよび時間は実に膨大であり、本業以外の分野にこれだけの手間暇を掛ける習癖は偏執狂的としか言いようがない。ただ、私が準備したこの膨大な資料を見た関係者達はただ驚き、呆れるだけであった。しかし、横浜市商業、とくに、小売業の問題点を痛烈に指摘する私の調査研究に対して、なんらの反論がなかったというのも私の手作業に対する敬意と受け止めてよいであろう。

ここでは、紙面の都合もあり、【7-6】の章立てのみを紹介し、そこで採用した方法論の特徴を示すに留めたい。

「横浜市小売商業の環境条件の変化」

— 横浜市の「人口爆発」とその後の推移について —

はじめに

1, 都市比較でみた横浜市小売商業の特質

1, 人口関係指標からみた横浜小売商業

- 2, 10大都市比較でみた横浜市の人口動向
- 2, 横浜市14区小売商業の特質
 - 1, 人口関係指標からみた横浜市小売商業
 - 2, 昭和25年時点での横浜市小売商業
 - 3, 「都心区」小売商業の特質
 - 4, 「工業区」小売商業の特質
 - 5, 「新規開発区」の人口動向の特徴
 - 6, 「内陸型開発区」の小売商業の対人口関係指標
 - 7, 「東京近隣型開発区」の人口関係指標
 - 8, 「臨海型開発区」人口動向と商業集積

作成図表数17表

【7-6】の「はじめに」は本稿の分析視点、および、分析フレームワークを提示したものであるため、そのまま全文引用する。

『はじめに：本稿の主眼目は、横浜市小売商業の活性化ないし振興を念頭においた上で、その環境条件の変化を明らかにすることにある。今日、横浜市小売商業はまさに革命的とも言える重大な環境条件の変化に直面しており、その適応にはまことに厳しいものがある。

横浜市小売商業の実態をみる限り、全般的にみて、不振、低迷といったイメージがまず強く伝わってくる。横浜市小売商業の不振、低迷は人口／商店数、人口／売場面積、年間販売額／人口など対人口関係指標での大都市比較においてもっとも顕著な形で見出される。

このことは横浜市小売商業の不振、低迷が横浜市の経験した「人口爆発」およびその後の人口動向と無関係ではないことを示したものと言える。

小売商業は卸売商業に比較して、商圈の狭域性という特性をもっており、それだけに商圈内における人口と密接に関係せざるを得ない。その意味で、横浜市の人口爆発とその後の人口動向が横浜市小売商業の特質の形成に密接に関係していることは明らかである。

そこで、本稿では、まず最初に、戦後の横浜市の人口動向を明らかにし、横浜市小売商業の対人口指標を時系列で示し、その上で、大都市比較を行なうことによって、横浜市小売商業の特質を浮彫りにしておきたい。

戦後の横浜市の人口動向は3期、すなわち、(1) 内生的社会増（横浜市での就業を志向する社会増）の時代、(2) 外生的社会増（東京での就業を志向する社会増）の時代、(3) 社会増から自然増への転換の時代に分けて考察することができるが、横浜市小売商業はこの3段階に即して、商業集積の観点から、それぞれ(1) 旧市街地型商業集積、(2) 新開地型、乱開発型商業集積、(3) 整備・計画型商業集積として特徴づけることが可能である。

横浜市小売商業の不振、低迷、さらには、後進性という、今日見出される諸特性の多くは第2期の外生的社会増（東京のベット・タウン化）、人口爆発によって特徴づけられる人口集積とそれに対応する新開発型、乱開発型商業集積を通してもたらされるものである。その意味では、第2期は急激な人口集積に対し、商業集積が間に合わず、比較的安易な商店経営が許容された時期である。第3期は社会増から自然増に転換し、人口動向の予測とそれに伴う計画的商業集積がある程度まで可能になった時期であり、第2期の乱開発型商業集積に伴う未整備かつ不均衡な商業集積の整備化といった前期にもたらされた諸問題の後始末に追われた時期として特徴づけられる。

以上によって明らかのように、横浜市小売商業は横浜市の人口爆発を通して数多くの主要な特性を賦与されており、横浜市の人口爆発とその後の人口動向は横浜市小売商業の環境条件の変化としては、固有かつ最大のものと言って過言ではない。しかも、横浜市の人口動向はその激増ぶりを反映して、量的側面からの把握が一般的であったが、質的側面からの把握もきわめて重要であり、本稿では、横浜市の人口動向およびそれが小売商業にもたらす影響を時間の経過を織り込んで、量・質両面から考察することにしたい。

今日、横浜市小売商業は人口爆発の後始末に追われ、対人口関係指標の大

都市比較においても、川崎市と並んで最低の数値を記録しており、人口爆発の後遺症をいまだに引きずっているのに加えて、新たに、消費需要の変質、流通システムの革新、ニュー・メディアの発揚など小売商業を直撃する一連の革命的とも言える変化に直面し、それへの対応を迫られている。これら環境条件の変化は横浜市小売商業に固有のものではなく、むしろ。わが国小売商業全般にわたるものであるが、人口爆発の後遺症にあえぐ横浜市小売商業にとっては、これへの新たな適応は二重苦、三重苦を意味するものであり、その対応の仕方もある大都市とは異ならざるを得ないと言することができる。

その意味では、今日の消費需要の質的变化をはじめとする一連の変化は、人口爆発の後遺症にあえぐ横浜市小売商業にとって、人口動向に並ぶもう一つの重要な環境条件の変化を意味しており、しかも、横浜市の人口爆発の結果として集積された相対的に高地位、高所得のホワイト・カラーを中心とする人口集積およびその第二世代である新しいタイプの「ハマッ子」の集積は、消費需要の質的变化、流通システムの革新、ニュー・メディアの発現など一連の変化に敏感に反応するという特性をもっていることに注目されたい。

横浜市小売商業が今後存続し、成長していく道は“人口爆発”の後遺症を解消しながら、それと同時に、迅速かつ的確に消費需要の変質を含む一連の変化に適応することであり、そこでは、横浜市小売商業が個店レベル、商店街レベル、さらには、市全体レベルで活性化していくことが不可欠である。

横浜市小売商業を個店、商店街、市全体など、どのレベルで把握するかによって、環境条件の把握の仕方は違ってくるが、本稿では、環境条件を上記の各レベルに即して把握することにしたい』（【7-6】 P119-120）。

ここで提示した分析視点、分析フレームワークはその後横浜市の小売商業の分析に大々的に取り入れられることになった。個店、商店街レベルでの分析は【7-4】「横浜中区小売店の経営意識」において、具体化されている。

【7-6】では、横浜市の小売業の特質を10大都市比較、時には、11大都市比較を通して抽出し、続いて、横浜市各区小売業の特質を14区（現在では18区）

の比較を通して抽出し、さらに、中区の小売商業の特質を商店街、および、個店の意識調査を行なうといった体系的、かつ総合的なアプローチを行なっている。ここで提示した方法論、アプローチは横浜市の商業調査で全面的に踏襲されており、そのエッセンスを詳細に紹介したいと考え、一旦は本文中に収録したが、紙面の都合上、全面的に割愛せざるを得なかったことを断りしておく。ここでは、分析に利用した主要な表のみを掲載するに留める。

◎「表-4 10大都市小売商業の対人口関係指標（消費支出の流出率を示す指標④を織り込み）」―「顧客、消費の東京への極度の流出」を確認

◎「表-5 10大都市比較でみた横浜市の人口動向、老齡化指数の組み込み」―「若さを維持している都市」、「商業未開発都市」を確認

◎「表-6 横浜市14区の小売商業の人口関係指標」

この表において、以下の点が明示されている。

- ・横浜市小売商業の脆弱さ、後進性の理由、および、背景が一目瞭然という形で明らかにされ、横浜市役所を含む関係分野の人達が啞然とするほどのきわめて強い説得力を持つものであった。これを「区別」にみる場合、西区、中区の異様ともいえる小売商業の高い集積度とそれ以外の区のこれまた極端なまでの低い集積度が明示されている。
- ・横浜市全体の商業集積度の低さをみて、違和感を持ったのは、われわれのイメージはこの西区、中区に象徴されており、結果的には、それ以外の区が西区、中区の高集積度を徹底的に引き下げていたというとの確認ができた。さらに、横浜市の14区を旧商業集積区と新規開発区に大別し、さらに、旧商業集積区の5区を「都心区」（中区、西区、それに準ずる南区）と「工業区」（鶴見区、神奈川区）に細分している。「新規開発区」の9区はその地理的特性に即して、さらに、「東京近隣開発区」（港北区、緑区）、「内陸開発区」（港南区、保土ヶ谷区、旭区、戸塚区、瀬谷区）、「臨海開発区」（敬子区、金沢区）に再分類している。
- ・中区、西区はまさに横浜を代表する広域商業集積区であるが、両区の栄枯

◎「表-5 10大都市比較でみた横浜市の人口動向、老齡化指数の組

区分 都市別	昭和57年の小売業の現状				対全国シェア									
	商店数	従業者数	年間販売額 百万円	売場面積 ㎡	商店数					従業者数				
					47	49	51	54	57	47	49	51	54	57
札幌市	13,684	79,252	1,486,845	1,270,068	0.67	0.67	0.73	0.78	0.79	1.07	1.10	1.17	1.20	1.24
東京都区部	128,704	547,023	9,877,678	6,352,826	7.54	7.67	7.60	7.58	7.48	9.30	9.26	8.97	8.69	8.58
川崎市	11,122	44,631	739,110	585,122	0.67	0.67	0.67	0.65	0.65	0.76	0.76	0.74	0.72	0.70
横浜市	28,950	122,557	2,150,421	1,652,359	1.66	1.67	1.68	1.69	1.68	1.96	1.98	1.94	1.94	1.92
名古屋市	34,238	133,374	2,225,982	1,855,568	2.12	2.06	2.06	2.06	1.99	2.33	2.26	2.23	2.16	2.09
京都市	25,794	97,375	1,457,149	1,195,658	1.60	1.51	1.48	1.45	1.50	1.65	1.57	1.54	1.50	1.53
大阪市	55,577	211,403	3,758,409	2,410,149	3.42	3.31	3.31	3.25	3.23	3.87	3.63	3.55	3.45	3.32
神戸市	21,018	81,835	1,327,582	1,026,875	1.23	1.20	1.20	1.20	1.22	1.37	1.32	1.29	1.27	1.28
北九州市	17,319	69,629	938,668	1,082,089	1.00	0.99	1.01	1.00	1.01	1.16	1.16	1.11	1.08	1.09
福岡市	16,599	76,046	1,239,533	1,278,033	0.81	0.88	0.92	0.98	0.96	1.10	1.14	1.15	1.18	1.19
全国	1,721,654	6,375,910	94,175,071	96,781,150	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

※（資料）商業統計表、大都市比較統計年表

盛衰のドラマを確認することができる。

その時期に、【8-4】「横浜中区小売店の経営意識」についての調査を行ない、その成果を発表している。「神奈川県商業」（都道府県との比較研究）から始まり、「横浜市の商業」（10大都市の比較研究）、「横浜市各区の商業」と続いた私の商業研究は「中区の商業」（商店街および個店の比較研究）に

み込み」—「若さを維持している都市」, 「商業未開発都市」を確認

対全国シェア										② 人口 商店数					③ 人口 売場面積					④ 販売額 人口				
年間販売額					売場面積																			
47	49	51	54	57	47	49	51	54	57	47	49	51	54	57	47	49	51	54	57	47	49	51	54	57
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	千円	千円	千円	千円	千円
1.31	1.43	1.56	1.62	1.58	1.21	1.10	1.21	1.37	1.31	108	113	108	105	107	1.34	1.51	1.40	1.16	1.15	343	487	686	870	1,015
12.68	12.13	11.19	10.77	10.49	6.68	6.92	6.76	6.48	6.56	78	73	70	67	65	1.99	1.77	1.70	1.52	1.31	408	563	730	938	1,185
0.96	0.89	0.84	0.81	0.78	0.66	0.68	0.68	0.61	0.60	99	96	95	95	95	2.27	2.09	2.01	2.00	1.80	273	358	459	577	700
2.52	2.57	2.35	2.34	2.28	1.62	1.67	1.70	1.83	1.71	98	99	98	97	98	2.26	2.17	2.08	1.76	1.72	293	405	496	624	755
2.81	2.80	2.59	2.45	2.36	2.30	2.26	2.20	2.05	1.92	65	65	63	61	61	1.36	1.30	1.26	1.19	1.13	385	542	697	862	1,063
1.82	1.72	1.63	1.56	1.65	1.31	1.22	1.23	1.19	1.24	60	62	61	61	57	1.65	1.66	1.58	1.44	1.24	361	481	625	781	985
5.22	4.81	4.44	4.11	3.99	3.10	2.71	2.78	2.63	2.49	57	55	51	49	47	1.41	1.46	1.32	1.19	1.09	512	692	905	1,129	1,432
1.61	1.53	1.54	1.39	1.41	1.09	1.08	1.07	0.98	1.06	72	73	71	68	66	1.83	1.76	1.70	1.62	1.35	344	457	621	747	960
1.20	1.07	1.05	1.00	1.00	1.05	1.00	0.99	1.00	1.12	70	68	65	64	61	1.50	1.48	1.44	1.25	0.98	323	408	555	689	881
1.21	1.23	1.31	1.03	1.32	1.06	1.03	1.05	1.18	1.32	74	69	69	65	68	1.29	1.29	1.29	1.06	0.88	379	529	719	880	1,105
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	72	72	70	70	69	1.62	1.58	1.50	1.37	1.22	264	360	488	628	798

よって、方法論的に完結を迎えることになる。ここで提示した方法論に従って、研究・分析を行なう場合、その成果は体系的かつ精緻なものとなることが証明されたと言ってよい。

【8-4】に関しても、そこで作成した図のみを掲載するに留め、解説は割愛する。

◎「表-6 横浜市14区の小売商業の人口関係指標」

昭和・年	横浜市区	鶴見区	神奈川区	西区	中区	南区	港南区	保土谷区	旭区	磯子区	金沢区	港北区	緑区	戸塚区	瀬谷区
① 販売額対市シェア/ 人口対市シェア	0.90	0.93	6.24	2.76	0.76	0.94	0.69	0.71	0.71	0.72	0.67	0.78	0.77	0.64	0.70
(昭和57年)	0.88	1.00	4.42	3.25	0.84	0.74	0.70	0.56	0.61	0.72	0.60	0.65	0.55	0.62	0.60
(47年)	0.88	0.85	2.45	2.96	0.72	0.72	0.56	0.71	0.68	0.68	0.57	0.47	0.53	0.53	
(37年)	0.91	0.93	1.40	2.17	0.99				0.78	0.78	0.63	0.52	0.58	0.58	
(25年)	7.31	6.55	17.35	11.57	5.11	6.33	4.41	4.41	5.48	4.01	3.89	7.40	8.57	9.35	2.62
①' 販売額対市シェア	9.16	8.72	17.16	17.69	6.78	3.63	5.02	5.02	4.63	4.14	2.98	6.46	4.35	7.18	2.11
(47年)	14.15	10.29	17.06	25.43	10.06		6.30	6.30	3.53	3.53	2.85	5.44	4.88	4.88	
(37年)	16.40	12.06	12.54	20.44	14.81		5.55	5.55	5.10	5.10	3.74	5.15	4.23	4.23	
(25年)	8.10	7.05	2.78	4.19	6.72	6.72	6.36	6.36	5.59	5.59	5.80	9.54	11.09	14.61	3.72
①' 人口対市シェア	10.37	8.69	3.88	5.45	8.10	4.92	7.21	7.21	7.60	5.77	4.99	9.96	7.90	11.67	3.49
(47年)	16.09	12.11	6.96	8.60	13.90		11.32	11.32	5.22	5.22	5.04	11.59	9.17	9.17	
(37年)	17.96	11.27	8.97	9.44	15.00		7.80	7.80	6.55	6.55	5.89	9.82	7.30	7.30	
(25年)	75(人)	79	38	39	76	136	100	100	133	112	119	120	149	156	106
② 人口/商店数	82	83	53	46	77	121	104	104	135	107	110	173	173	150	106
(47年)	1.95	1.76	0.36	0.62	2.05	1.59	2.36	2.36	2.36	2.50	2.55	2.17	1.86	2.59	2.11
③ 人口/売場面積	1.84	1.89	0.76	0.69	2.15	2.18	2.58	2.58	2.69	2.27	2.55	2.60	2.19	2.57	2.17
(47年)	0.52	0.77	5.12	2.96	0.56	0.76	0.67	0.67	0.51	0.69	0.47	0.61	0.49	0.64	0.50
④ 1人当り販売額/ 1人当り消費支出	555	651	3,590	1,787	497	586	460	460	396	473	375	453	435	405	453
(54年)	1,066	847	701	603	889	770	690	690	777	689	905	744	883	637	913
(54年)	△511	△196	2,889	1,184	△392	△184	△230	△230	△381	△216	△430	△291	△478	△232	△460
④' 1人当り消費支出	④' - ④'														
(54年)															

〔 売 上 〕 ・ 現 状 ・ 見 通 し ・ 現 状 ・ 見 通 し	〔 利 益 〕 ・ 現 状 ・ 見 通 し ・ 現 状 ・ 見 通 し	①「非常に悪い」 + ②「やや悪い」 ①「非常に暗い」 + ②「やや暗い」 ①「きわめて良い」 + ②「やや良い」 ①「きわめて明るいい」 + ②「やや明るいい」	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13										
			元町 31%	本郷町 32%	石川町 36%	横浜中央 町下街 39%	馬車道 43%	ひらがな 46%	横浜橋通 46%	中華街 46%	野毛 54%	山元町 56%	大和町 58%	伊勢佐木 町二丁目 63%	麦田町 64%	元町 31%	本郷町 32%	石川町 36%	横浜中央 町下街 39%	馬車道 43%	ひらがな 46%	横浜橋通 46%	中華街 46%	野毛 54%	山元町 56%
横浜中央 町下街 13%	元町 29%	石川町 30%	中華街 35%	本郷町 43%	横浜橋通 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	ひらがな 50%	野毛 52%	麦田町 61%	馬車道 62%	大和町 66%	山元町 67%	横浜中央 町下街 13%	元町 29%	石川町 30%	中華街 35%	本郷町 43%	横浜橋通 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	ひらがな 50%	野毛 52%	麦田町 61%	馬車道 62%	大和町 66%	山元町 67%
横浜中央 町下街 22%	元町 40%	馬車道 29%	本郷町 29%	中華街 27%	石川町 27%	伊勢佐木 町二丁目 29%	野毛 17%	横浜橋通 16%	ひらがな 15%	大和町 12%	麦田町 10%	山元町 7%	横浜中央 町下街 22%	元町 40%	馬車道 29%	本郷町 29%	中華街 27%	石川町 27%	伊勢佐木 町二丁目 29%	野毛 17%	横浜橋通 16%	ひらがな 15%	大和町 12%	麦田町 10%	山元町 7%
石川町 30%	元町 36%	横浜橋通 37%	横浜中央 町下街 39%	本郷町 40%	ひらがな 46%	馬車道 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	中華街 54%	野毛 56%	大和町 58%	山元町 61%	麦田町 63%	石川町 30%	元町 36%	横浜橋通 37%	横浜中央 町下街 39%	本郷町 40%	ひらがな 46%	馬車道 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	中華街 54%	野毛 56%	大和町 58%	山元町 61%	麦田町 63%
横浜中央 町下街 22%	石川町 23%	元町 34%	中華街 39%	本郷町 43%	横浜橋通 47%	馬車道 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	ひらがな 54%	野毛 57%	麦田町 59%	大和町 61%	山元町 66%	横浜中央 町下街 22%	石川町 23%	元町 34%	中華街 39%	本郷町 43%	横浜橋通 47%	馬車道 48%	伊勢佐木 町二丁目 49%	ひらがな 54%	野毛 57%	麦田町 59%	大和町 61%	山元町 66%
中華街 27%	元町 19%	本郷町 14%	横浜中央 町下街 13%	伊勢佐木 町二丁目 11%	ひらがな 11%	石川町 7%	野毛 7%	横浜橋通 7%	馬車道 5%	大和町 4%	山元町 3%	麦田町 0%	中華街 27%	元町 19%	本郷町 14%	横浜中央 町下街 13%	伊勢佐木 町二丁目 11%	ひらがな 11%	石川町 7%	野毛 7%	横浜橋通 7%	馬車道 5%	大和町 4%	山元町 3%	麦田町 0%
横浜中央 町下街 10%	元町 33%	本郷町 26%	馬車道 24%	石川町 7%	中華街 19%	伊勢佐木 町二丁目 16%	野毛 13%	横浜橋通 13%	大和町 12%	ひらがな 11%	麦田町 10%	山元町 5%	横浜中央 町下街 10%	元町 33%	本郷町 26%	馬車道 24%	石川町 7%	中華街 19%	伊勢佐木 町二丁目 16%	野毛 13%	横浜橋通 13%	大和町 12%	ひらがな 11%	麦田町 10%	山元町 5%

〔図-1〕 中区小売業の現状と見通し（〔8-4〕 S59、図II-2-1として掲載）

「悪い」 「良い」	低倍率グループ 〈やや不振〉	中間グループ 〈かなり不振〉	高倍率グループ 〈きわめて不振〉																																							
(売上)	<table border="1"> <tr><td>横浜中央 地下街</td><td>1.1倍</td><td>39/35</td></tr> <tr><td>元町</td><td>1.6倍</td><td>29/19</td></tr> <tr><td>本郷町</td><td>1.6倍</td><td>32/20</td></tr> <tr><td>中華街</td><td>2.0倍</td><td>46/23</td></tr> </table>	横浜中央 地下街	1.1倍	39/35	元町	1.6倍	29/19	本郷町	1.6倍	32/20	中華街	2.0倍	46/23	<table border="1"> <tr><td>石川町</td><td>3.6倍</td><td>36/10</td></tr> <tr><td>ひらがな</td><td>3.6倍</td><td>46/14</td></tr> <tr><td>伊勢佐木 1-2</td><td>4.2倍</td><td>63/15</td></tr> <tr><td>横浜橋通</td><td>4.2倍</td><td>46/11</td></tr> <tr><td>馬車道</td><td>4.3倍</td><td>43/10</td></tr> </table>	石川町	3.6倍	36/10	ひらがな	3.6倍	46/14	伊勢佐木 1-2	4.2倍	63/15	横浜橋通	4.2倍	46/11	馬車道	4.3倍	43/10	<table border="1"> <tr><td>山元町</td><td>7.0倍</td><td>56/8</td></tr> <tr><td>野毛</td><td>7.7倍</td><td>54/7</td></tr> <tr><td>大和町</td><td>9.3倍</td><td>58/6</td></tr> <tr><td>麦田町</td><td>10.7倍</td><td>64/6</td></tr> </table>	山元町	7.0倍	56/8	野毛	7.7倍	54/7	大和町	9.3倍	58/6	麦田町	10.7倍	64/6
横浜中央 地下街	1.1倍	39/35																																								
元町	1.6倍	29/19																																								
本郷町	1.6倍	32/20																																								
中華街	2.0倍	46/23																																								
石川町	3.6倍	36/10																																								
ひらがな	3.6倍	46/14																																								
伊勢佐木 1-2	4.2倍	63/15																																								
横浜橋通	4.2倍	46/11																																								
馬車道	4.3倍	43/10																																								
山元町	7.0倍	56/8																																								
野毛	7.7倍	54/7																																								
大和町	9.3倍	58/6																																								
麦田町	10.7倍	64/6																																								
(利益)	<table border="1"> <tr><td>元町</td><td>1.9倍</td><td>36/19</td></tr> <tr><td>中華街</td><td>2.0倍</td><td>54/27</td></tr> <tr><td>本郷町</td><td>2.9倍</td><td>40/14</td></tr> <tr><td>横浜中央 地下街</td><td>3.0倍</td><td>22/7</td></tr> </table>	元町	1.9倍	36/19	中華街	2.0倍	54/27	本郷町	2.9倍	40/14	横浜中央 地下街	3.0倍	22/7	<table border="1"> <tr><td>ひらがな</td><td>4.2倍</td><td>46/11</td></tr> <tr><td>石川町</td><td>4.3倍</td><td>30/7</td></tr> <tr><td>伊勢佐木 1-2</td><td>4.5倍</td><td>49/11</td></tr> <tr><td>横浜橋通</td><td>5.3倍</td><td>37/7</td></tr> </table>	ひらがな	4.2倍	46/11	石川町	4.3倍	30/7	伊勢佐木 1-2	4.5倍	49/11	横浜橋通	5.3倍	37/7	<table border="1"> <tr><td>野毛</td><td>8.0倍</td><td>56/7</td></tr> <tr><td>馬車道</td><td>9.6倍</td><td>48/5</td></tr> <tr><td>大和町</td><td>14.5倍</td><td>58/4</td></tr> <tr><td>山元町</td><td>20.3倍</td><td>61/3</td></tr> <tr><td>麦田町</td><td></td><td>63/0</td></tr> </table>	野毛	8.0倍	56/7	馬車道	9.6倍	48/5	大和町	14.5倍	58/4	山元町	20.3倍	61/3	麦田町		63/0
元町	1.9倍	36/19																																								
中華街	2.0倍	54/27																																								
本郷町	2.9倍	40/14																																								
横浜中央 地下街	3.0倍	22/7																																								
ひらがな	4.2倍	46/11																																								
石川町	4.3倍	30/7																																								
伊勢佐木 1-2	4.5倍	49/11																																								
横浜橋通	5.3倍	37/7																																								
野毛	8.0倍	56/7																																								
馬車道	9.6倍	48/5																																								
大和町	14.5倍	58/4																																								
山元町	20.3倍	61/3																																								
麦田町		63/0																																								

※ 横浜商工会議所中区小売店の意識調査(昭和59年3月)より作成

「図-2」中区商店街の商店街別「売上」、「利益」不振度【8-4】S59, 図II-2-2として掲載)

横浜市商業行政との関わり●

私が相次いで発表したこれら一連の諸論文は、横浜市商業開発部局、さらには、総合開発部局によって、きわめて高い評価を以って受け入れられることとなった。前述した作表、作図に掛けたエネルギーと時間からみて、単なる余技の域から脱しており、むしろその評価は当然のこととして受け止めている。

これを契機として、私が提示した「商業」、特に、「小売商業」、「卸売商業」について提示した分析視点、分析フレームワークは横浜市の認めるところとなり、それ以降、横浜市の商業に関する行政面に深く関わっていくことになる。昭和57年4月には、みなと経済振興懇談会研究第3グループ（商業振興関係についての市長諮問機関の一つ）座長に就任し、【8-3】『横浜商業の現状と問題点』— 卸売機能の強化について —、および、【8-5】「横浜小売商業の振興に関する提言」をまとめている。さらに、その後、「横浜みなとみらい21（横浜 MM21）構想が急速に浮上する中で、昭和61年4月には、横浜みなとみらい21国際展示場調査委員会副座長（座長：横浜商工会議所副会頭川本譲次氏、横浜商工会議所主催）に就任し、それに関する報告書【8-7】をまとめ、引き続いて、昭和62年4月には横浜みなとみらい21商業基本検討調査委員会副座長（会長宇野政雄氏、株式会社みなとみらい21主催）に就任し、それに関する報告書【8-8】を完成させることになった。この間、南部卸売市場、さらには、中央卸売市場活性化委員会の座長に就任し、同じく、報告書を作成している。これらはすべて単なる名誉職ではなく、実質的問題提起者としての役割を求められていたため、私にとっては、本業とは言い難い分野で、実にきつい仕事だったことを鮮明に記憶している。

【8】横浜市立大学から神奈川大学経営学部へ — 無謀なる挑戦 —

神奈川大学国際経営学部創設に向けて●

畏敬する先輩、箕輪成夫氏から、「神奈川大学で国際経営学部を創設する計画があり、その創設を依頼されているので、相談に乗ってくれないか」との話があった。横浜市大は私にとって実に居心地のよい大学であり、定年までなお10年近くを残していたので、まさかその大学を辞することになるとは夢にも思わないまま、お引き受けしたという経緯がある。私としても、自分の専門である「国際経営論」の分野で、それを基軸に据えた日本でも初めての「国際経営学部」が誕生することは心から歓迎したいということで、相談に乗ることにした。しかし、そのうち、次第に相談に乗るというだけでは済まない事態が次々と生起することになる。前後の見境なく承諾した結果は大変な結果に繋がることになる。

箕輪氏はその人柄と言い、生き方と言い、ともに天を戴き得る人物であったので、この人のためならという気持ちもあって、「快諾」したわけであるが、学部創設の相談に乗っているうちに、新設学部のカリキュラム体系の構築は当然のこと、教員の貼り付け、文部省に向けての申請文書作成の基盤作りなど、実質的かつ全面的に参画せざるを得ない事態が生じてくるのは、私の性格から見て、当然の成り行きであった。【7】横浜商業の分析への挑戦でも明らかにしたように、一旦、引き受けた以上、何が何でも完璧を期するというのが私の性癖である。まして畏敬する箕輪氏の依頼であればなおさらのことである。私の持てる能力、特に、体力ををフルに発揮して、協力する運びとなった。

私を絶体絶命の窮地に追い込んだのは、箕輪氏が初代学部長として就任できない事情が顕在化したことによる。頑迷なまでの文部省の意向、および、箕輪氏が所属している大学の事情が複雑に絡み合って、就任不能であること

が既定事実として動き始めることになる。いつの間にか、単なる相談役であったはずの私が実質的責任者の役割を求められることになる。「はっきり言って、それはないだろう」というのが当時の私の心境であった。しかし、事態はそんなことにお構いなく進行していく。忘れもしない、私がゼミ（横浜市大）の合宿旅行からの帰途（新横浜駅で下車するという情報をどこで入手したか、どうも、妻が情報の発信源であったようであるが）、土砂降りの中、事務局長以下が新横浜駅頭に待機していて、有無を言わず、理事長のところに拉致され、学部長就任と学部創設の全責任者として事に当たるよう懇願されたという経緯がある。私が断った場合、新設学部の創設が不可能となり、それまでの努力もまた水泡と帰すといった切迫した状況の中で、もはや四の五の言っていられない気持ちに陥り、私の生来の「生き様」である「義を見て為さざるは勇なきなり」という気持ちも働いたのであるだろうか、その後に辿ることになる苦難の道を見極めないまま、その場で「イエス」を言ってしまったというのが実情である。顧みるに、半世紀にわたる私の研究・教育の遍歴もすべてこの習癖に振り回されてきたと言ってよい。私が言っていることが大袈裟であるかどうかは皆さんが同じ立場に立たされた場合、どうするかを胸に手を当ててじっくりと考えてみればよい。何時までも去就を明確にしないまま、土壇場で見切った人もおり、「なるほど、そう言った道もあるのか」という感慨もなくはない。私には、何度も繰り返すことになるが、どうも自分の人生の重大事に際して、軽率に決断してしまうことがしばしばで、後々その後始末に追い回されるというのが実態であり、まこと始末に負えない性癖であると言わざるを得ない。

横浜市大との訣別★

この段階で、予想だにできなかった横浜市大との訣別を決意せざるを得ない事態に追い込まれることになった。横浜市大は私にとって居心地の良い大学以上の存在であり、「貿易経営論」、「マーケティング論」、「国際マーケティ

ング論」の開講に当たっては、私の言い分を全面的に受け入れてくれ、また、国際交流委員会委員長として、当時、姉妹都市であった中国・上海市にあるいくつかの大学との大学間協定の締結を任されていた。さらには、横浜市の商業行政にも全面的に関与するなど、興味を持って、生き活きと仕事を推し進めている時期であり、その場を提供してくれたのも横浜市大である。さらに、教員組合の委員長時代には、懇親会的な特性の強い組合を「戦う組合」に模様替えし、当時、教員の給与に多く見られた凸凹を誰の給与も下げることなく、一直線上に並べ換えるという荒業を実行し、「やる気になれば、やれる男」という評価も定着し、それなりの信望を得ていたため、居心地はまったく文句なしという状態であった。

大学院生の指導にまつわる忘れがたい思い出の数々★

大学院修士課程では、外国人留学生を衣笠ゼミで一手に引き受けることが一種の慣行となっていたこともあり、最初、国費留学生として来日し、その後、修士課程に入学したティオ・アサモア（ガーナ、大学院修士課程終了後、慶応大学大学院博士課程に進学、現職、神奈川大学助教授）、および、ジョン・グライナー（ロンドン生まれのニュージーランド育ち、日本でリサーチ会社を設立、代表取締役）の二人とも、国費留学生の時、いずれも文部省の紹介で、衣笠の許を訪れ、受け入れられている。これは本人たちから後日聞いた話であるが、文部省によると、衣笠の場合、「講義は英語で行っているので、なんら問題はない」と言われたようであるが、これは真っ赤な偽りであり、明らかに、彼らは騙されていたことになる。この2名を始めとして、韓国人留学生（3名、いずれも、産業界で活躍中）、台湾留学生（6名、5名は本省人、1名は外省人、2名は大学教員、1名は経済局の高級官僚、3名はビジネス界で活躍中）、マレーシア留学生（1名、帰国後、日本ビクターに就職）、中国人（3名、1名は元北京放送局勤務で、現在は日本に帰化して、松下電工に就職、1名は上海復旦大学から派遣され、帰国後、経済学

院教授、日本研究センター所長（現）、1名は上海工業大学から派遣され、一橋大学大学院博士後期課程に進学し、課程博士の学位を取得、現在も日本で研究中）など多士済々、いずれもきわめて優秀で、教育の効果も十分に満足のできる状態にあった。日本に留まった者、帰国した者、何れも現在、教育界、官界、産業界でフルにその能力を発揮して活躍中である。この間、留学生の国籍も台湾—韓国—中国に比重を移しており、一つの流れを示すものとして興味深い。現在、横浜市立大学、高千穂商科大学大学院でも指導に当たっているが、現在では、完全に中国にシフトしていることが認められる。

大学院の講義およびゼミは土曜日の10時から夕方6時ごろまで「おにぎり付き」で延々と続き、「エンドレス・ゼミ」の悪評をいただいていた。講義はすべて日本語であり（衣笠には英語での講義は無理）、日本語の未熟な留学生にとっては、大変であったであろうが、そのおかげで、どの学生もすべて日本語に熟達することになった。まさに「感謝されこそ、恨まれる筋合いはない」ということである。

偶々、私のゼミに参加していた留学生たちを正月に自宅に招待した時、留学生たちから、信じられないほど大袈裟に感謝され、驚いたことがある。その当時、来日して以来、正月前後は店もほとんど開かず、普段の食料がほとんど手に入らない、まさに、飢餓状態にあったことを聞かされて、異文化を実感することになった。その後、正月には、必ず留学生を招待する慣例を作っている。多くの留学生およびその親から大変感謝され、韓国、台湾の両親からそれぞれの国に招待されたことも数回におよんでいる。

韓国では、大学院修士課程を首席で卒業した金承鍊氏の両親からの招待を受けることになったが、私が「日本の天皇家は明らかに朝鮮から渡来した」と考えている旨の話におよんだ折、金氏のご父君も、私に心を許されてか、加羅国建国の祖金王朝の家系図をお見せいただき、その末裔であることのお話を承ることになった。母上の妹御も韓国初代大統領李承晩氏の長男の許に

嫁がれており、その記念館を訪問して一時間以上もお話をさせていただいた。お父君といい、李氏といい、さすが儒教の国、実に温厚、篤実であり、韓国における上流階級の持つ卓抜した人品を垣間見ることになった。まだ、ゴルフがなお大衆に届いていない当時の韓国で、左利きの道具まで準備して、ゴルフに御招待いただいたことも忘れがたい思い出の一つとなった。交友は現在なお継続中である。

台湾での招待も3度におよんでいるが、そこでもっとも記憶に鮮明に残っているのは、ある高級料理店での出来事であった。ゼミ生林華岳君のご父君と親交のある本省人（台湾省の人達の一般的呼称）が主催する晩餐会に招待された際、外省人（蒋介石に随行した人達の一般的呼称、当時、政・官界の上位を独占）も最高裁判事を始めとして数人が招待されており、それらの人達の定席に私が座った結果、座席をめぐる大混乱が生じることになった。私が最高位の席を見極める眼を具えていたせい、私がその席をいち早く確保したこと、中国、および、その流れを汲む台湾では、控えの間があり、その日の出席者の顔ぶれによって、順次、その席次が決められることになる。私がこのしきたりを破ったことによって生じた混乱は、外省人諸氏からの「乾杯（最後の一滴まで飲み干して、底に一滴たりとも残っていないことを提示する必要あり、その時の酒はブランディ）」攻勢を引き出すことになった。台湾では、相手を名指しして、お互いに乾杯する習慣があり、この時は相手のプライドを逆なでしたことへの報復の意味も含まれていたため、「相手変わって主変わらず」状態で、お相手を努めることになった。自分で招いたこととは言え、私にとって、まさに難行苦行の連続となった。本省人からも間隙を縫って、乾杯の呼び掛けがあり、片っ端から乾杯に応え、かつ、我ながら驚くほどの群を抜いた酒豪振りを発揮し、結果的には、外省人の心を解くことにも繋がったようである。多分、「英雄、豪傑」のイメージを与えることになったのであろう、宴会の途中から、最初の険しい雰囲気は消え去り、一気に和気あいあいの雰囲気が醸し出されることにな

った。この時ほど、自分の酒の強さに感謝したことはない。これには、後日譚がある。翌日、徹底した二日酔いに苛まれることになった。外省人に対し、一步も引かなかつた堂々たる豪傑振りが高く評価され、今回は本省人だけで集まって、再度じっくりと歓談したいとのご招待を受けることになった。夜7時半からは別の会合があるということで、再三お断りしたが、「それなら、時間を4時半に早めてもよい」との申し出まで受け、教え子からもこれ以上断れば、相手の面子を潰すことになるとの忠告に従って、出席を決意したという経緯がある。招待者は鉄道関係の幹部公務員でもあり、4時半という時間的譲歩は大変な譲歩とのことであつた。招待側は私の飲みっぷりから見て、本当に酒豪と思ひ込んだようで、二日酔いで呻吟しているとは想像だにしていなかつたようである。その夜は2度開かれた宴会で、山海の豪華な料理を前に、まったく手も足も出ないまま唯ひたすら酒のみに浸ることを余儀なくされた。相手の好意に応えることもできず、自分の食指にも応えられず、二重の残念さを味わうことになった。しかし、ここでは、二度と遭遇することのない異文化体験をも経験することになった。

また、横浜市と上海市との大学間交流のため、中国を訪れた折、前出の張家樂君（一橋大学経済博士の学位を取得）の両親から、上海が租界であつた頃建てられた由緒あるホテル、通称「かもめホテル」内にある高級料理店で、車で送り迎えをしていただき、ご馳走にあずかつたことがある。今から17、8年前のことで、車もごく僅かしか走っていない頃の話であり、実質的には大変な散財をさせてしまったことを記憶している。

私としては、これら海外留学生に対して、大したことをしたわけではなく、ゼミのある日、食事に行くのが面倒で、昼には、家から持参したおにぎりを食べさせるとか、自宅に連れて行って、ささやかな馳走をすとかという程度の親切をただけで、留学生本人とか、ご両親にとっては、大変嬉しかつたことのようにあり、かえって、私が恐縮するような様々な接待をいただくことになった。まさに、教育現場での草の根の国際親善であつた。その後、

正月1日の前後にも、コンビニ他で、普段の食料を確保することが可能になり、上記の慣例は中止されている。

学部ゼミ生に対しては、後に触れるように、週2回ゼミを実行し、1時から6時ごろまで、徹底的に絞り上げるという形をとっており、すこぶる付きの信頼関係を構築していた。横浜市大と自宅が近かったため、ゼミ生を自宅に招くことが多かったため、このことが横浜市立大学のゼミ生の50名近い媒酌人をつとめるきっかけとなっている。

実に唐突な形で横浜市立大学に辞任を申し出ることになったため、多くの仲間から「何か不満でもあるのか、横浜市立大学でまだやることが多くあるのではないか」と引き止められたが、何しろ、理由が理由だけに、なかなかうまく説明できないという状況の中で、辞任することになった。辞任後も、ゼミ生をそのまま見捨てることができず、残された4年次生については、引き続き指導に当たることにした。当然、1年間は無報酬での仕事となったが、この行為は大学および教員間で認められ、次年度からは、学部および大学院の非常勤講師として採用され、今日まで引き継がれている。

この点も、前に触れたことであるが、横浜市大を去る前に、私が尊敬する一教員から「不遇のまま放置されていた1助手の件で、あなたが去る前に、何とか救済しておくことはできないか、私が軸となるからぜひ協力して欲しい」との申し出を受け、快諾した。その助手当人は若くして妻を癌で失い、幼い子供を抱えて、大学にもその子連れてきているという状況を散見していたため、何とかしなければと気になっていたところであり、この申し出を敢えてしたその教員の人間性に対し、尊敬の念は益々深まることとなった。その結果は専任講師としての登用という形で決着を見ることになる。仲間の多くから、「衣笠もそれに全面的に協力してくれた」旨の話を聞いたということ伝えられ、今なお、このような人の存在について、すがすがしい思いで受け止めている。

私が横浜市立大学での定年に当たる65歳になった折、突然、横浜市立大学

から名誉教授の称号を授与するとの連絡があった。横浜市立大学の場合、名誉教授の称号は定年時まで勤続していることが絶対的な要件であり、現実には有り得ないことであったため、何かの間違いではないかと問い合わせたところ、一部の教員から「衣笠にはその称号を受ける十分な資格条件が揃っている」との問題提起があり、敢えて大学規定を変更した上で、衣笠への名誉教授の授与を商学部構成メンバー全員の賛成により決定したとの由、回答があった。はっきり言って、名誉教授それ自体については、さほどの関心はなかったが、商学部構成メンバーの皆さんのこの温かい思いやりに対しては、まさに、胸にこみ上げるものがあった。いずれにせよ、自分で播いた種とは言え、思いがけない事態の進展の中で、横浜市立大学を去ることになった。

学部創設をめぐる苦難の道●

その後はまさに一瀉千里を行くが如しである。この時に作成した「国際経営学部の研究・教育体系」は、私の智慧のすべてを織り込んだ、まさに私にとって最優秀論文の一つとして位置づけることのできる力作であった。大急ぎで採用を決めた教員の貼り付けも当然その中に織り込まざるを得ない。同時に、創設される理学部の教養部としての位置づけも充たさなければならない。それをも織り込んで、十分に説得力を持った体系を確立することができた。理学部長藤原教授とも頻繁に打ち合わせの会合を持つことになった。

しかし、現実はそのほど甘くない。「前例にないことはやらない」という習性を持つ文部省によって、「国際経営学部」は時期尚早であり、「経営学部・国際経営学科」なら認可するという方向が提示され、急遽、その対応に追われることになった。「国際経営学総論」ならその担当は私の望むところである。しかし、「経営学部」となると、「経営学総論」の設置は不可欠で、その人材の確保が急務となった。しかし、経営学部新設のラッシュの折から、その人材の確保は事実上不可能であり、文部省がその設置を求めている「経営学概論」、「経営戦略論」の適格教員の手配ができないということで、結果

的に、文部省の承認を得ることのできる人材として、私はその担当を引き受けざるを得ない羽目に陥っている。その際、私自身がこれまで永年にわたって担当し、これまでその道の先達者として自負してきた「国際経営論」、「国際マーケティング論」の担当を断念するという犠牲を強いられている。これなどは私生来の「俠気」のなせる業か、むしろ、「狂気」としたほうがより当たっている。「お人好しもいい加減にしろ」と言うところである。

「乗りかかった船」とは言え、主務地である神奈川大学経営学部で専門分野である「国際経営論」、「国際マーケティング論」から外され、非常勤で出講している他大学で細々とそれらの科目を担当させていただいている、この矛盾をどう受け止めればよいであろうか。このような事態は「会計学」から「貿易経営論」への転向、貿易研究センターでの「国際経営論」、「国際マーケティング論」から「国際財務論」への転向など、私にとって、何度も繰り返されてきた問題である。この決断についても、私にとってはまああること、特段の後悔はないが、神奈川大学への転職を契機として、「国際経営」研究は一気に停滞することになったことは悔やまれる。

学部長就任とその後★

神奈川大学では、学部長は評議員を兼任しており、評議員会、学部長会に出席のため、六角橋キャンパスに頻繁に出向くことになったが、平塚キャンパスに対する六角橋キャンパスの眼は実に厳しいものがあつた。評議員会に出向いていっても、流会を繰り返すという事態もしばしばであつた。その後、評議員会がようやくそれなりに機能することとなったが、今でも、記憶に鮮明に残っているのは、私が経営学部所属予定の教員の「教授としての受入れ方」を提議した時、出席メンバーのほぼ全員からの総反発を受けたことである。この議題だけで、1時間半を費やし、相手変わって主変わらず、私だけの孤軍奮闘が続いたあげく、なお反対が続出するという状況の中で、「私自身、心身ともに疲れ果てました。次回、氣力を回復して臨むので、同じだけ

の時間をいただくことにしたい」と宣言して、議論を打ち切ることにした。この宣言が功を奏してか、次回評議会では、きわめて短時間で承認を得ることになった。当時、こういった事態は、私にとって、日常茶飯事であり、常態であった。新生のかつ弱体の組織を代表する以上、その組織の生き残りのためには、絶え間ないかつ執拗な問題提起が不可欠であり、かつ、命懸けの闘争が不可欠であったということである。先輩学部がやっていることをそのまま踏襲することでは、新参者が生き残れる可能性は皆無である。

学部創設後2年が経過した段階で、やむを得ない事情により引き受けた部長職を辞することを決意し、本来のあるべき姿に戻すべく、箕輪氏の学部長就任を実現することになった。この引継ぎに当たって、箕輪氏に切望したのは、「箕輪さん本人がお金持ちで紳士であることは十分に了承しているが、箕輪さんが指揮する組織自体は「貧乏人」そのものであるので、「金持ち喧嘩せず」という姿勢は絶対にとらないで欲しい」ということであった。

箕輪学部長が任期途上で、病気のため、学部長を辞任されることになり、再び、学部長に復帰せざるを得なくなった。私自身、学部長職などといった仕事には、ほとんど関心はないというのが実情であって、今回こそ絶対に受けたくないという決意で望んだが、結局説得されて、箕輪氏の残任期間に限り、再度、学部長への就任を引き受けることになった。

大学院修士課程の創設●

学部長職を引き受けた以上、全力投球を余儀なくされることになる。やらなければならないことが次から次への生起して、常に山積み状態にあったため、「四の五の」と理屈をこねている状況ではなかった。

学部長復帰後、直ちに問題となったのが、大学院修士課程の創設である。こうなってくると、残任期間だけという約束は当然のごとく無視されることになる。文部省に向けての申請文書に関して、実質的な部分はほとんど私の手で書き上げねばならなかった。また、文部省に出向いていく仕事も結構き

つい仕事となった。最初は説明に10分が与えられることになっていたが、予定が変更になり、5分、3分と短縮されるといった事態の中で、「てんやわんや」の状態に追い込まれるということもしばしばであった。

もちろん、これらの問題が私一人でこなし切れるものではない。学科主任として田中則仁氏に助けられたことは山ほどある。「頭は一つしか要らない、手足だけが欲しい」といった大変失礼なお願いをしたにもかかわらず、それに見事に対応してくださった田中氏にはいかに感謝しても感謝し切れるものではない。この間、常石、石積氏の協力を仰ぐこともしばしばであった。ケンブリッジ大学大学院に留学していた若林君の話に乗って、秦野ロータリークラブを口説き落とし、ケンブリッジ大学大学院との共催による研究報告会を開催したのも3人の共同作業として、実に面白いプロジェクトの一つとなった。常石、石積氏の場合、よき協力者としての顔を持つとともに、時には、恐ろしき督戦隊（戦場において、逃げ帰る兵士を督戦する特殊部隊）としての顔を併せ持っていたため、結構厳しいものがあってよかったと言ってよい。この人たちの協力なしには、ほとんど何事も進行しなかったというのが実感である。

大学院博士課程の創設●

大学院修士課程を創設後、さらに2年が経過して、博士課程創設の話が持ち上がることになり、この問題解決に向けて、新たな行動を起こす必要が生じてきた。しかし、予定していた教員が「文部省教員組織審査」に洩れるといった事態が生じ、危機的状況を六角橋キャンパス経済学部および研究科の支援を頂いて切り抜けることができ、ようやく認可を得ることになった。その時点での清水経済学部長の的確な対応、および、経済学部から経営学部に移籍するという煩雑な対応をいただいた津守教授の識見および人柄の素晴らしさは忘れ得ないものであった。

大学院博士課程、正確には、博士後期課程の設立後は、学部長、経営研究

科（博士前期課程，後期課程の双方を含む）委員長を兼務することとなり，仕事はさらに繁忙を極めることになった。結果的には，私の場合，平成1年に経営学部を創設し，4年後の平成5年には，大学院修士課程を立ち上げ，さらに，2年後の平成7年には，博士課程を立ち上げるという，我ながら，まさに驚異的な仕事振りであった。僅か7年の間に，学部，大学院修士課程，博士課程を連続して立ち上げるなど，いかなる事情があるにせよ，まず，前例のないことと言ってよい。

このことがいかに大変なことであるか，やったものでなければ，到底分かるはずがない。「わが身大事」の人なら，見て見ぬ振りに徹し，決して関わることはないはずである。

六角橋キャンパスへの往復はさらに頻繁になる。しかもこの間，学部の講義，大学院博士前期課程，さらには，後期課程の講義およびゼミを担当しており，体がいくつあっても足りないという状況が続くことになる。内心，われながら，よくぞ身体が持つものと驚ろく日々が続くことになった。この問題は「適性」の問題でもなく，「能力」の問題でもない。要は「使命感」の問題であり，「やる気」の問題である。私には，学部長，研究科委員長としての「適性」「能力」などははっきり言ってないに等しい。「適性」，「能力」という面では，私などより，はるかに優れている人が数多く存在することは明々白々である。やるしかないという「気力」，「使命感」だけが私を支えてきたと言って過言ではない。

しかし，私の仕事を一気に増大させる，さらなる転機が訪れることになる。平成8年1月には，理事に選出され，理事会にまで出席することになった。折から，平塚キャンパスの建設をめぐる未払い金問題が文部省の知るところとなり，補助金の全面カットに発展するという事態が問題となり，理事会自体，その打開策を求めて右往左往することになる。はっきり言って，当時の理事会は自らの力で問題を解決するという当事者能力を完全に失っていたと言って過言ではない。

ここで、私が理事就任にあたって、理事長、理事各位に向けて提示した文書を原文のまま掲載しておきたいと思う。これについては、単なる文書提出に留まらず、理事会で全文を読み上げさせていただいたことを改めて紹介しておきたい。当時の臨場感が見えてくるはずである。

要請事項を単に文書提出に留めず、全文を詳細な解説つきで読み上げることはこれまでも実行済みであり、横浜市大時代、国際交流委員会を予算執行単位ではなく、予算要求単位として機能させるための発議を行なった際、事務局長同席の上、学長に長々のご進講申し上げ、学長以下を辟易させた経験を持っている。

理事就任に際しての宣言文（原文のまま）★

『理事長、理事会各位殿

理事就任にあたって

平成8年2月1日

衣笠洋輔

今回、新規に理事に選任された衣笠です。現在の心境は複雑そのものであります。私の所属する経営学部はその教授会見解として「理事総退陣」を前面に押し出してきましたし、私自身も学部長として、学部の意を受けて「理事総退陣」を強く主張し続けてきたことは御承知の通りであります。

私個人としては、「理事総退陣」が成った時が学部長退陣の時でもあると心に決めておりました。もとより、これはあくまでも私個人の心情レベルの問題でありまして、「他人の責任を追求し、その退陣を迫った者がぬくぬくと居座るといったこと」は私の心情の許容できないところであったということです。私自身、学部長についての辞表は常時身につけておりましたし、1月20日の法人評議員会で、「理事総退陣」が確定を見たため、1月25日の教授会開催に先立ちまして、学部運営委員会宛、辞意表明を行ないましたが、結果として受け入れられるところとならず、そのまま、1月27日の法人評議員会に臨むこととなりました。そこで、心ならずも、理事に選ばれてしまったというのが実状で、その心境は実に複雑なも

のがあります。

しかし、今回選任された理事の任期は9月までの残任期間に限られること、また、現在、神奈川大学が抱えている課題の緊急性に鑑み、私自身の個人的心情問題は9月までお預けということとし、理事をお引き受けすることに致しました。もとより、お引き受けした以上、できるだけことはやって行きたいと思っています。その場合、多分、命がけの仕事になる筈ですので、全くの私事になりますが、今回は学部長の辞表だけでなく、理事、大学院研究科委員長、さらに、もし必要とするなら、教員の辞表をも準備して置く必要があるかとも考えている次第です。

さて、理事を引き受けるということになりますと、様々な問題が出て参ります。今回の理事選出は単なる補充選挙以上の意味をもつため、今回新規に選任された理事の立場は極めて微妙なものになります。その場合、新規理事を含む現行理事会は9月まで継続する理事4名と3月で退任する理事11名で構成されるという変則的な理事会に成らざるを得ません。しかし、いずれにせよ、現行理事会が暫定的な性格をもつことは当然のことであり、現行理事会がまず決めなければならないことは、何をなすべきか、また、何をなすべきではないのかについての基本な大枠とそれに対する方針ということになります。その暫定的な性格からみて、行なうべきすべてを完結することは物理的に不可能であり、そのためには、9月に発足する新理事会が直ちに円滑に機能できるよう、下ごしらえをしておくことが第1義的に重要となります。

そこでは、「3月までに何をどこまで行なうのか、また、何を行なうべきでないのか」ということ、また、「9月までに何をどこまで行なうのか」ということが問題となります。その場合、現在、学内に醸成されている「理事会に対する不信感」をどう払拭していくのが大前提となることは言うまでもありません。そのためには、「大学運営の適正化」、「内部監査制度の正常化」を誠意を持って推進していく以外ありません。さらに、理事会の本来の職務である大学の生き残りを賭けた基本方針および諸施策の策定、実行についても、早急に行なう必要があります。

「良識に照らし、誠意をもって事に当たる」、このことを私に課された課題解決のための基本姿勢として受け止めております。このことは理事会にとっても同様であると確信しております。

しかし、顧りみますに、これまでの理事会の対応において、誤解を生み、不信を引き出すような姑息でかつ杜撰な対応が数多く見受けられます。その流れの一部であろうと考えられますが、今回の監事の選任過程でも、多くの重大な問題が散見されます。

主要な点を挙げてみますと、以下のようになります。

第1に、監事の「理事会推薦」という表現は二重の意味で、重大な問題を含んでいることです。また、その1は、これまでそういった前例があったとしても、「理事会およびそれを構成する理事の職務の執行状況を監査する職務をもつ監事」を理事会自体が推薦するというのは「どの様に考えてもおかしい」ということになります。前例があったとしても、一般の評議員からの推薦がない場合、「やむを得ず」というのが実態であって、今回のように、一般評議員からの推薦があった場合、その監事候補者と「やむを得ず」の位置づけにある監事候補者とは当然取扱いが異なることが必要となるはずです。今回、議長から〇〇氏の推薦書の事後取扱いについて相談を受けましたが、「〇〇氏の推薦書については、いかようにもお取り計らい下さいと言えるが、外部に出た時に疑義の出るような推薦書もあるので回収しておいた方がよろしいのではないか」と提言申し上げておきました。その2は、このことは同時に、「理事会推薦」が上記のような問題を抱えているにも拘らず、それに対しての慎重な検討なしに「理事会推薦」という手続きをとったこと自体大きな問題であるとともに、もし、理事の方々がそれにそのまま賛同されていたとすれば、これまた、大問題だということです。この場合、慎重に検討するならば、「理事会推薦」を「評議員推薦」の手続きに合わせることは十分に可能であり、こういった慎重さの欠けた対応こそが不信感を増幅することにつながっているのではないのでしょうか。

その第二は、理事会推薦の2人が現評議員であり、監事に選考された段階で、

評議員を辞任するとされておりましたが、その2人が現行評議員として選挙権を行使するという事はやはり「良識に照らして」考える場合、重大な疑問を残すことになるはずで、「内部監査制度の刷新」が主要課題である現在、多くの疑問とか誤解を残すような対応は絶対にあるべきではないと考えざるを得ません。この様に考えるのは私だけでしょうか。

なお、第三に、これは議長が時間との関係で失念されたのだと思いますが、法人評議員会の場で行わう必要のある「常任監事」の選任をその場では行っていないということでもあります。このことについての対応も早急になされる必要があると考えます。

私としてぜひお願いしておきたいのは、これは山火委員会（私が勝手にそう呼んでいる）の仕事になるかと思いますが、常に「良識に照らして、誠意をもって事に当たる」ことが実質として活かされるような検討が必要かつ不可欠であることであり、ぜひその実現方をということでもあります。

先ほど、今回選任された理事にとって、立場は実に微妙であると申し上げましたが、私としましては、「良識に照らし、誠意をもって事に当たる」という立場に立って、前向きにかつ的確に問題解決を図るため、ベストを尽くしたいと考えておりますのでよろしくお願いいたします。』

この文中に吐露している私の心情は、状況こそ異なれ、私が経営学部創設以来、六角橋キャンパスに赴く場合、常に抱いてきた「心情」であり、新設学部の責任者である新参者が大学本部、先輩諸学部に向かう場合、自らの組織に対する「忠誠心」と「決死（命懸けと言い換えてもよい）の覚悟」は組織の存続、成長のための絶対条件であった。このことは「管理組織」研究を通して学んだことの実地への適用であり、さらには、先に触れたように、以前、瞬間ではあったが、垣間見た「任侠道」における「生き様」そのものを反映したものと言うことができる。私自身、「口説の徒」だけにはなりたくないとの願望が常にある。上記の「理事就任にあたって」は「私の研究・教

育遍歴」の執筆のための資料整理の際、偶々見つかったもので、私が理事に就任した当時の大学の状況を描き出しており、参考までに、掲載を思い立ったものである。理事就任ははっきり言って私の望んだものではなく、そこには、「運命のいたずら」に振り回されている私自身を見出すことができる。私自身、若い頃から、「諸行無常」観がきわめて強く、「土壇場ではじたばたしても仕方がない」という諦観は人並み以上に強く持つタイプの人間であり、このことが人生の最大事にあたっての軽率な決断に繋がっていると言ったことができそうである。

理事長への就任●

しかし、私に向けての「運命のいたずら」はこれだけに留まるものではなかった。私が就任して以降も、理事会においては相も変わらず、「ああでもない、こうでもない」の小田原評定が続き、明らかに、当事者能力を喪失していた。理事長自身、人柄自体は決して悪くない、むしろ、善良の範疇に属すると言ってよい。しかし、緊急事態の中で多くの人知らず知らずのうちに陥ることになる「自己保身」、「出処進退の欠如」がもろに露呈することになった。理事長は文部省との約束を楯にとって議論を進めようとするが、果たして、そのような約束があるのか、約束があるとして、その内容は理事長が説明しているものと同一内容なのか、まさに「藪の中」状態に陥っていたというのが当時の理事会の実態であった。

文部省に出向いての事実関係の確認が先決であることを強く主張し、確認に出向くことになった。その結果、文部省との約束そのものに疑義があることを確認している。補助金は全額凍結中であり、このままで推移する場合、補助金の打ち切りは時間の問題であって、文部省との関係修復に全力を挙げることの必要から、理事長の退任は避けられない事態となった。しかし、これとて、とんとん拍子で進んだとは到底言い難い。先頭を切って突き進んであるうちに、十分な識見を持つ生え抜きの有力教員と「タグ」を組むこと

が可能となり、理事会において、説得に次ぐ説得を重ね、ようやく理事長退任を確定することになった。

さて、理事長に誰を選任するかと言う問題に入った時、何人かの「生え抜き」の教員理事がまずその候補に上がったが、相次いで辞退され、指名が私に廻ってきた時、蛮勇をふるってお受けすることにした。私がこの時点で実感したのは、大多数の人達は議論には参加するが、危機に際して、身を以って事に当たるといふ決断力をお持ちではないということであった。

私自身、理事長就任を受けたのは、神奈川大学がなすべきことは唯一つ、緊急に文部省との折衝を始め、文部省の信頼、さらには、補助金の全面回復を勝ち取ることに、しかも、小田原評定をやっている時間的余裕はないはずであり、誰かがやるしかないということであった。また、それだけしか念頭になかったとあって過言ではない。しかし、就任後、初めて、理事長には、文部省との折衝以外に、山ほど仕事があるということに気づかされることになった。実に愚かな話である。毎朝、8時半には自宅を出て、9時には大学に到着し、大学の運営に関わる議案に眼を通し、印鑑を押しという仕事もその一つである。労働組合との「団体交渉」も重要な仕事の一つであった。組合との「団交」も8回に及んでいる。「団交」も無事決着する運びとなった。

この間、私自身、理事長職に加えて、学部長、研究科委員長を兼任するという変則極まりない体制の中で、勤務を続けることになった。文部省からまで「大丈夫ですか」と念を押されるほどの変則的な体制であったこともしっかりと記憶に残っている。もとより、学部長の仕事は田中学科主任に、研究科委員長の仕事は常石氏にお願いしていたが、しかし、問題によっては、これらにも、数回は出席せざるを得ない状況にあった。学部の講義も外していただいたが、学部のゼミはそうも行かず、箱根で合宿した折には、その帰路、当時大学院のゼミ生であった今野君に車の運転をお願いして、折からの台風による洪水のさなか、あちこちの道を探し求め、ようやくのこと、理事会への出席を果たすといったことも記憶に残っている。

車といえば、私の愛車は、当時、日産マーチであり、理事長就任以降もこの車で通勤することもしばしばであり、親しくしていた何人かの教員、職員から、できるだけ、通勤には理事長車を使うようにと勧められるということもあった。多分、神奈川大学の理事長ともあろう者がマーチではちょっとということもあるのではとも憶測したが、私としては、できるだけその勧めに従うこととし、より利便性の高いマーチでの通勤もまた捨てがたく、輦轡を買いながらの通勤もしばしばであった。

理事長に就任した私の真意は文部省の信頼、および、カットされていた補助金の全面回復にあり、これに関しては、私の全エネルギーを投入して事に当たることにした。文部省には、何度往復したか数え切れない。しかし、日参すれば解決するという問題ではない。文部省の信頼を損ねた問題の洗い直しとその抜本的な解決が不可欠である。

財政基盤の修復は絶対的要件であり、木川、久保理事および関口助教授の補講を受ける機会を持つという対応も行っている。「大学会計」なるものは「企業会計」とは大きく異なり、専門用語、特殊用語がふんだんに用いられており、会計学の専門家を自認する私ですら、理解し切れない面を多々持っている。幸いにして、今日、官庁会計を始めとして、大学会計など多面にわたって、「企業会計」化が計られつつある。関口氏はその面の専門的研究者であり、出版社から執筆依頼もあるようであるから、ぜひ、速やかに出版にこぎ着けることがこの分野で呻吟している人達にとり、大きな功德となるはずである。いかがなものだろうか。

これらの対応に加えて、理事会の開催頻度も従来では考えられないほど高まることになった。理事各位が頻繁に開催される理事会への出席の要請に快く対応してくださったこと、これは審議の進行に大きく貢献すると同時に、文部省の心証の好転にも大きく貢献することになった。これらの対応が急速に進行する中で、当初、文部省の対応も、「けんもほろろ」という状態から、神奈川大学側の真摯な問題解決のための努力が認められ、前向きの指導、助

言が得られるまでになった。理事長の任期が近づく中で、なお弛まない努力が重ねられ、文部省からも、次年度からの補助金の一部復活が伝えられた。現在では、完全復活を果たしているはずである。この背景には、文部省出身の故七田教授の支援があったことは間違いのないところである。

私の理事長時代、何が課題であったかは、「学園ニュース」に掲載した「理事長からのメッセージ」に明らかであるので、やや長文であるが、原文のまま収録しておく。

理事長からのメッセージ★

『平成8年7月18日

「理事長からのメッセージ」

神奈川大学理事長 衣笠洋輔

1. 衣笠理事会発足以来の足跡

理事長に就任して以来、すでに3ヶ月が経過しようとしている。その間、衣笠理事会は与えられた責務を果たすべく、5月、5回、6月、3回、7月、3回と極めて頻度高く開催し、かつ、毎回4時間以上をかけて、様々な議題、特に、法人関係諸規程の検討、整備に重点をおいて審議を行ってきた。

文部省および私学振興財団に対しても、5月8日の理事長就任の挨拶を皮切りに、法人関係諸規程についての質疑を含めて、5回にわたって訪問し、平成7年8月26日付け文部省からの指導、同年11月2日付け野口前理事長により提出された約束事項、平成8年3月21日付けの同じく野口前理事長により提出された報告事項に即して、その実施、達成状況を報告してきた。

特に、7月25日の文部省および私学振興財団への訪問、報告は衣笠理事会の中間報告ともいうべき意味をも持つため、詳細について後にご紹介したい。

その間、組合との団交を8回にわたり、実施してきた。また、衣笠理事会では、「介護休職制度」についての審議、承認を終え、制度化の第1歩を踏み出している。

衣笠理事会としては、神奈川大学の財政の現状、および、将来の見通しを考慮して、ベア0を提示しているため、なお、全面妥結には至っていないが、さらに、継続して協議を進めていくことにしている。私が提示したベア0の根拠については、未だ組合が受け入れるところとなっていないが、理事長としては、ベア0の提示を通して、現在神奈川大学が抱えている財政問題についての危機意識を全教職員と共有し、意識改革を図るための第1歩として位置づけている。また、この第1歩の踏み出すのは今をおいてしかないと認識している。この点については後に言及する。

衣笠理事会としては、与えられた責務の達成を目指して、全力を挙げて事に当たっているが、しかし、それにも拘らず、衣笠理事会において果たすべき責務のなお一部しか達成できていないこと、大いに反省するとともに、9月22日の任期ぎりぎりまで最善の努力を尽くしたいと決意している。

しかし、この度ようやくにして、法人関係諸規程のうち、理事会規程、法人評議員関係諸規程についての審議を終了し、その詳細につき、全学に向けて公表し、了承を取り付ける段階に入ったことをご報告しておく。これほどまでに審議が長引いたのは、「決」を採ることなく、とことんまで話し合うことを前提として審議を進めてきたことによる。

もう1つ成果としてご報告できるのは、本来、以前の理事会で審議されるべきであったにもかかわらず、棚上げのまま放置されてきた「耐震診断の結果」への早急の対応、さらには、臨定解消に備えての定員確保への対応など、大学の存続にとって大前提ともいえるべき重要課題の審議、検討までが衣笠理事会の課題として委ねられる結果となり、これに対応して、これらの問題を審議するのに最適と考えられる基本問題委員会「平成2年制定、構成：理事長、学長（含学長補佐）、学内理事（教学、職員理事を含む）、学部長、短期大学部部長、事務局長」第1回を開催し、実質的にスタートさせたことである。基本問題委員会の実質的発足はこれまで棚上げにされてきた将来に向けての多くの重大な懸案事項を審議するための第1歩として位置づけている。大学運営の真の正常化は神奈川大学が将来の

生き残りを懸けての最重要課題が速やかにかつ的確に審議され、解決されることであると言うべきである。

以上は衣笠理事会の発足以来の足跡を簡潔に紹介したものである。理事長の非才もあって、その歩みこそ遅々としているが、着実に1歩1歩前進していることをご報告しておきたい。

2. 衣笠理事会に与えられた3つの責務

ここで、再度、衣笠理事会が与えられた課題を再確認しておきたい。

衣笠理事会は与えられた主要の責務が以下の3つであると受け止めている。その第1は(1)「平塚キャンパス問題」、(2)それに端を発する「未払金問題」、(3)「補助金カット、辞退問題」という一連の問題について、「事」の真相と責任の所在を明らかにすることである。この点については、8月に平塚問題調査委員会の答申が出た段階で、調査結果についての理事会の審議を踏まえてなされることになる。いずれにせよ、この責任問題の解明は衣笠理事会が避けて通れない最大の課題であり、次期理事会がこれらの責任から解き放され、大学の正常な運営に専念できる大前提として受け止めている。

その第2はこれら一連の問題の「再発防止」への対応策を検討し、実施することである。この点については、まず、「理事長の独断専行」を防止し、「理事会それ自体の民主的運営」を確立することを目的として、法人関係諸規程検討委員会による関係諸規程の検討、整備が進行中である。理事会規程、評議員選任規程については、ようやく、その審議を終え、その成果を公表できる段階にきたので、その詳細については、早急に公表し、了承を得たいと考えている。

諸規程の整備の重要性に加えて、理事会を運営するためのシステムの確立もまた重要である。この重要性は、たとえば、事務局から耐震診断の結果についての報告、事務組織、人事制度の改革案、介護休職制度案など理事会に提出されたはずの数多くの議題が理事会にかからないまま、棚上げの状態に放置されていることにも端的に示されている。このことは常務理事が置かれているか否かに関わり

なく生じていることに注目されたい。この様な事態は菅野理事会でもっとも顕著であるが、野口理事会でもほぼそのまま踏襲されている。「理事長」の恣意によって、その議題が理事会にかけられるか否かが決まるということは「理事長の独断専行」につながるものであり、これについての的確な対応が絶対不可欠となる。

衣笠理事会では、これを回避するため、かなり細かい問題までを理事会の議題として取り上げている。このやり方に対しては、理事会の効率的運営という観点から見て理事の中でも多少の批判はあるが、「理事長」の恣意によって議題として取り上げられるか否かが決まるという従来の理事会の体質に鑑みて、上記のやり方はどこまでを理事会の議題として取り上げるべきか否かの基準を得るための試行錯誤のステージとして位置づけている。この度、理事会規程（正確には理事会運営要綱）が理事会で承認されたことを受けて、常務理事を置くこととしたが、当面の間、衣笠理事会での常務理事の職務はいかなる議題を理事会に掛けるかではなく、理事会に乘せられた議題の中でさらに詳細な分析、検討を要する問題を的確に処理、解決していくことにあると位置づける。

野口理事会の耐震診断に対する対応にも反省すべき問題が残されている。衣笠理事会は5月29日の法人評議員会において、「16号館の建設に関して、法人評議員会の議を経ないまま着工し、事後承認の形をとった」ことを強く反省し、「16号館の建設のような大きなプロジェクトはすべて神奈川大学キャンパス整備計画検討委員会といった全学的機関の審議に付すること」を誓約した経緯がある。16号館建設の問題は「平塚キャンパス」の場合と同様、全学の十分なコンセンサスを得ないままの見切り発車という点では共通した面を持っており、また、こういった体質は継承され易いということを端的に示している。

ここで注意しておきたいのは、9月26日付提示された耐震診断の結果が直ちに理事会に提示され、検討されていた場合、16号館の着工はあり得たのかということである。耐震診断の結果を受けての早急の対応は必至であり、財政的に大きな問題を抱えている現状において、耐震診断への対応と16号館の建設との優先順位は大きく変わったものとなったはずである。

ここで、理事長として、特に強調しておきたいのは、「16号館、耐震診断への対応といった相当規模の資金を要するプロジェクトに関しては、全学的委員会で全学的な見地から審議し、その上で、速やかに資金計画を提示し、理事会、さらに、法人評議員会の審議に付するというシステムの構築」が不可欠であり、これを実行することこそ、従来の体質の変革につながると位置づけ、その実現を目指して最大限の努力を払っている。前述した基本間趣委員会の実質的スタートもその一環として位置づけられる。

その第3は神奈川大学が21世紀に向けて一層の発展を遂げるための基盤作りを行なうことである。衣笠理事会の最大の責務は「将来の発展」に向けての神奈川大学の正常な運営体制の確立にあり、神奈川大学の今後の存続、発展のための土台作りがあると位置づけている。私自身、この様な状況下であえて理事長に就任したのは、菅野理事会が引き起こした「過去の不祥事の清算」は当然のことながら、さらにそれを超えて、「将来に向けての神奈川大学の再生」に向けて微力ながら力を尽くしたいと思考した結果であって、衣笠理事会の責任のとり方は「過去の不祥事の再発防止」、「大学運営の正常化」、「将来の生き残りをかけての土台作り」をどこまで進め得るかに懸かっていると認識している。

現在の神奈川大学にとって、財政問題は最大の課題であり、将来の生き残りにも全面的に関わる問題であるため、「過去の清算」は当然のことであるが、衣笠理事会としては、それのみに留まることは許されない。そこでは、新しい問題も次から次へと生起しており、新たな視点からの取り組みをも迫られている。「大学冬の時代」これもまた言い慣らされた言葉であるが、出生率が急激に減少すれば、当然右上がりの上昇線にストップがかかると同時に右下がりになり、その影響は年を追って、幼稚園から小学校へ、中学校へ、高校へ、さらに、予備校へ、最終的には、大学へと及んでくるのはきわめて当然のことである。現在、この出生率の減少問題がその順序に従って大学を直撃しているだけの話である。

「この様な状況下で、神奈川大学がどう生き抜いていくのか」、時間の経過の中で当然起きてくる「予測すら必要としない」明々白々な問題が学内の心ある個々

人の間では議論されても、大学全体の問題としてはまったくと言ってよいほど取り上げられてこなかったのは何故か。これは明らかに理事会の責任である。

ここでは、早急に対応すべき一つの問題を取り上げておく。現行の定員の維持、確保は学生納付金にほぼ全面的に依存している神奈川大学にとって最重要課題の一つとして位置づけることが出来るが、この課題は前出の「臨時定員」の確保をも含むことになり、将来構想といった範疇の問題ではなく、直ちに対応に着手する必要のあるものである。「臨時定員」の確保については、機械的に許容されるわけではなく、当然、その受け皿となるにふさわしい新規の対応が不可欠となる。「18歳人口の激減」は当然のことながら、それに替えての「社会人教育を含む生涯教育への対応」、「大学院定員の増と大学院大学への新しい対応」、「外国人留学生の受入れへの積極的対応」など新機軸を組み込んでの対応を要求している。しかし、これらを具体的にどう展開するかについては、将来をしっかりと展望したものでなければならない。衣笠理事会では、この議題を基本問題委員会にはかり、教学での早急の検討をお願いしたところである。

3、神奈川大学の生き残りに向けての一提言

今日、日本の大学を取り巻く環境はまさに激変しつつあり、神奈川大学にとっても例外ではない。しかし、神奈川大学の場合、「平塚問題」に端を発する「未払金問題」、「補助金のカット・辞退」という重大な問題を抱え、それをめぐる混乱の收拾に追いまくられて、本来当然なされていなければならない対応が何らなされないまま放置されているというのが実態である。すでに、多くの大学がその生き残りを懸けて懸命の努力を払っている時、この時間の空費は致命的である。速やかにこの遅れを取り戻し、神奈川大学の将来の発展を懸けた抜本的な改革を実行すべき時がまさに今であり、この時期を失した場合、取り返しのつかない事態に陥ることも肝に銘じておきたい。

神奈川大学がその生き残りを懸けて何をなすべきか、この問題に答えるためには、小手先の細工ではもはや通用しない。日本の大学が置かれている場を今一度

見直してみる必要がある。たとえば、国際化、グローバル化という言葉が盛んに飛び交っているが、具体的にはそれは何を意味するのであろうか。交通、運輸、通信、情報システムの地球規模での高度の発達、低廉なコストでの利用可能性、利用幅の巨大組織から個人への広がり、大衆にまで及ぶ地球的規模での情報の共有化、グローバル化、ボーダレス化の流れ、これらは何人にも阻止できない時代の大きなうねりであり、大学もこのうねりの中で自らの生きる道を見出すしかない。

日本の企業もグローバル化、ボーダレス化のうねりの中でその生きる道を模索しつつあり、当然のことながら、日本の企業と日本の大学の関係についても大きな変化が生じており、就職についても、大学新卒に対する制度的採用から、通年採用、9月期採用ほか多様化の一途をたどっていることに注目されたい。

9月期採用は外国の大学を卒業した日本人学生を対象にしたものであり、今後、この採用制度は一層広がるはずである。この背景にあるものは何か、じっくりと検討してみる必要がある。かつて海外に駐在していた多くの日本人がその駐在中に子弟だけを日本に送り返し、日本の大学に入学させていた時代があった。その主たる理由としては、その方が日本企業に就職し易かったということである。しかし、これは結果的に国際性を身につけて人材を再びいびつな日本人に焼き直すことになっていたことに留意しておきたい。

しかし、今日では、大きく事情が異なっており、両親は海外駐在を終え、日本に帰国したにもかかわらず、子弟だけは現地に残し、現地の大学を卒業させるといった傾向が強まっている。なぜなのか。その方が就職し易い条件が形成されつつあるからである。外国の大学を卒業することの背後にある何かが「売り物になる能力の切り札」を持つ人材として評価される時代が到来している。異文化体験を通して、国際場裏で活躍できる一皮むけた日本人になったということは何よりも重要な意味を持つ。日本企業に勤務したとしても、国籍も異なり、文化的背景、言語も異なる人々とダイベートしながら生き残りを懸けねばならない時代は目前に迫っており、また、そのような能力を持つ人材なら、日本企業にこだわる必要

もなくなることに注目されたい。

しかし、さらに重要なことは日本の大学が「売り物になる能力の切り札」を作り上げる教育システムを持っているか否かである。今日、日本の大学でも、その教育システムを持つべく努力を払う大学の数も次第に増加しつつあるが、なお低水準に留まっていると言わざるを得ない。日本の大学がその教育システムを備えておらず、外国の大学がそれを備えているなら、国際感覚に富んだ学資負担者および本人がそれを求めて留学することは十分にあり得ることである。大学間競争は日本の大学間に留まらず、世界の大学間に広がるのもまた時間の問題である。大学の国際化、グローバル化と言う場合、内容はここまで深いということに気づく必要がある。

しかも、これらは21世紀に向けての神奈川大学の教育基本方針、その実現のための研究・教育システムの構築を踏まえたものでなければならない。

もとより、「収入」確保のためには、現在、カットおよび辞退中の補助金の回復、手数料収入、寄付金収入の増大を図ることが必要である。手数料収入については、受験生の減少傾向を見る限り、増収は望み得ないというのが実状である。寄付金収入については、創立70周年を期して募金活動を展開する必要がある。しかし、現在、神奈川大学にもっとも強く要求されているのは自助努力であり、経費節減努力であり、それに基づく資金蓄積努力である。

本年度の組合からの春闘要求に対して、ベアに関しては、0回答を行わざるを得なかった。「神奈川大学が21世紀においても生き活きと機能していることは教職員のすべてが望んでいるはずである。学生が在学中に、また、卒業生が卒業した後、自分の母校がそこにはないという悲しい現実を突き付けることは絶対にあってはならない」ということであった。

教師にとっては、教え子がどの大学、どの機関に所属してしようと、あくまでも自分の教え子である。私自身、現在、神奈川大学の教師として、精魂を込めてゼミ生を含む多数の学生を教育し、かつ、社会に送り出しており、その学生および卒業生のために神奈川大学を守り抜くのはきわめて当然のことである。

組合が要求しているすべてを一時に満たすとすれば、試算しただけで、10億円程度の資金が必要となり、間違いなく神奈川大学の財政に大きな亀裂が入ることになる。もちろん、これまで積み残してきたものが一気に解決できるわけではないことについては、組合自身十分に認識されていることは発言の節々に感じられるし、春闘の場ですべての課題の解決をとということではなく、継続的に協議できる場を作る必要があると考えている。

今回のベア0回答のロジックそれ自体はベア0・68%（昨年度）についてのそれが提示できないと同様に提示できない。しかし、「耐震診断および施設の老朽化に対する緊急の対応」（現行理事会で直ちに対策をスタートさせ、次期理事会に引き継ぐ問題）、「臨時定員増の恒常化の受け皿作りに関わる新規プロジェクトの発足」、「18歳人口の減少に伴う新しい対応」、「社会人を対象とした生涯教育への新しい対応」、「留学生の受入れに向けての新しい対応」、「大学院大学への新しい展開」、「新しい時代に向けてのキャンパス整備・拡充」（現行理事会が検討を開始し、次期理事会にその対策総合リストを引き継ぐ問題）等、神奈川大学がその存続と一層の発展を懸けて機能していくためには、資金需要（「現時点で資金の確定できるもの」および「確定はできないが間違いなく必要となるもの」）は膨大なものがあり、資金はいくらあっても足りない状況にあるということは提示できるし、かつ、些少であっても、また遅きに失したとしても、そのために必要な資金の蓄積を始めるしか道が残されていないことも提示できる。

現状のまま推移する場合、新規プロジェクトの策定実施もできないまま、じり貧状態に陥っていくことは明らかである。どこかで歯止めを掛けざるを得ない状況にあり、どこで掛けるのか、そのタイミングはまさに今しかないと言わざるを得ない。現状において、備蓄なるものは口で言うほど簡単なものではないことは十分に理解している積りである。

しかし、今回のベア0回答をきっかけにして、神奈川大学全教職員が「神奈川大学の生き残りを懸けた戦い」が今始まったという意識を持ってくださればというのが私の心からの願いである』。

理事長職からの解放と正体不明の痛みとの戦い★

この頃、補助金の一部復活という報を聞いた時点で、私の使命もこれで段落を迎えたという実感を持つことができた。特に理事長職に未練があるわけではなく、何人かの人から留任の根回しの必要を説かれたが、私としては、なんら行動をとることはしていない。不死身を自負していた私の身体も次第に限界点に達しつつあり、理事長退任後、間もなく、胸から背中にかけて原因不明の痛みにさいなまれることになり、その痛さの余り、食事が一切摂れない状況の中で、体重も75キロから53キロまで20キロ以上も落ち込むことになった。「癌ではないか」とも噂も飛んだほど、やせ細ったのはこの時である。この間、松岡氏、木川氏、関口氏、榎本氏他多くの方から、「本」、「東洋医学診療所」、「漢方薬」、「断痛療法（麻酔科が中心となつての新しい治療法）」、健康食品、健康リング等々のご紹介をいただき、人の心の優しさへの感激ひとしおであった。私自身、それまで身体だけはすこぶる丈夫で、この面の優しさは持ち合わせていなかっただけに、これらの優しさは身に沁みるものがあった。改めて、御礼申し上げたい。

横浜市大病院に入院し、3ヶ月以上にわたって、あらゆる検査を受けたが、結局、その原因を確定することができないまま今日に至っている。私の正体不明痛みの根源は未だにその正体を突き止められることなく今日に至っている。痛みが取れる直接のきっかけとなつたのは、内科で使っていたごく単純な痛み止めの注射であった。同病院で、麻酔科による麻酔薬療法、何種類もの痛み止め注射を試みたが、いずれもはかばかしい効果は得られなかった。内科で偶々なんとなく打つた痛み止めの注射が効いて、ようやく痛みから解放されることになった。退院後も、この痛み止めの注射薬を錠剤に加工してもらい、当初は常用していたが、現在でも、痛みが出る兆候を感じる場合のみ、服用することになっている。この時期、中国・北京で約1カ月にわたって気孔の専門家（北京大学助教授）から、気孔による治療を受ける機会を得ることができたが、その治療の中に中国4千年の歴史を肌で感じることになる。

北京では、博士後期課程在籍の高君から大変お世話になった。改めて感謝しておきたい。

私の場合、横浜市立大学在任中から今日まで、数回にわたって、国際交流基金の支援により、北京外国語大学国際交流学部での講義担当を委託される一方、中国の経済、経営問題の調査を行なう機会を持つことができた。神奈川大学に移ってからは、学部長就任中はその実行は事実上不可能となり、学部長職を離れた時期を選んで、平成3年10月、平成9年10月、平成12年12月の3回、実行している。

研究業績の極端な低下●

神奈川大学に在職中、発表した論文は以下の5点に留まっている。そのうち、最初の2点は横浜市立大学時代にほぼ完成していたものであり、実質的には、僅か3点とということになる。言い訳をする積りはないが、この落差は何とも大きい。

【6-11】事例研究・本社を海外につくる — 日本ビクター株式会社，雑誌「Will」中央公論社，平成1年12月

【4-15】「日本企業の国際化戦略の新展開 — 複数本社制への道程」，神奈川大学経営学部発行国際経営論集創刊号巻頭論文，平成2年3月

【3-6】「国際マーケティング — 日米の企業比較」，田内幸一監修「ゼミナール・マーケティング理論と実際」，第6章として収録，TBSブリタニカ，平成3年3月

【4-16】「日本企業が直面する構造的諸問題」国際経営論集，1996（平成8年）年2月

【4-17】「日本企業の生きる道」（生原稿のまま）平成10年3月脱稿

もちろん、文部省に提出した①経営学部、②大学院修士課程、および、③博士課程の設立趣意書はそれに掛けた時間、労力、その出来栄えから見て、十分に「論文」としての資格条件を備えていると自負している。しかし、そ

れにもかかわらず、これまで発表してきた多くの論文の集大成という事業が未完成のままに放置されているのは、大いに悔やまれるところである。

学部での講義とゼミ指導●

学部での講義において、私が担当したのは、学部設立当初は「経営学総論（1年次必修）であり、年次から見て、初めての経験となった。「経営学総論」の場合、1年次必修であり、かつ、400名程度の学生を担当することになったため、これまでの28年間の経験に基づく自信を一気に突き崩れることになった。私がそれまで経験したのは、3、4人次生であり、受講者数にしても、多くて、200名程度であった。このことは、横浜市立大学はもちろんのこと、非常勤講師として担当した埼玉大学、横浜国立大学、筑波大学とも共通していた。この段階で、1年次生を担当する教員のご苦勞を思い知ることになった。ここで、痛感したのは、経験が長いとか、ベテランであるというメリットは、拠って立つ基盤、条件が変われば、一気に吹き飛んでしまうということであった。よく考えてみれば、当然過ぎることである。

学部ゼミを担当して●

横浜市大では、ゼミは人数を10名以内（ゼミ終了後の飲み会を私が持つための「懐具合」の限度が基準）に絞り込み、週2回、1時から6時まで徹底的に鍛え上げるという「部活」の乗りでその指導にあたってきた。

神奈川大学経営学部では、最初から20人以上を割り当てられたため、なかなか思うに任せなかったというのがその実情であった。この場合も一律に議論することはできない。まず、私が以前のような時間的余裕を持ち得ず、ゼミ生の指導に掛ける手間ひまが大幅に減少したことである。このことはゼミ生にお詫びしなければならないことの1つである。しかし、その中でも、ゼミ生はしっかりと育っていることを実感している。大学院に進学したいというゼミ生の意向に対しては、他流試合の必要性を説き、それぞれがケンブリ

ッジ大学大学院，横浜国立大学大学院，神戸大学大学院に進学している。現在でも，OB 会で多くのゼミ生と会うが，しっかりと活躍しているようである。学部創設の頃は彼たちに OB の先輩がいないため，横浜市立大学の OB 会との合流を企画し，好評を得ていたことを思い出す。

院生のゼミ指導と学位の取得★

大学院での講義ということでは，神奈川大学大学院をはじめ，筑波大学大学院，横浜市大大学院，高千穂大学大学院など多数の大学院で講義を担当してきた。どの大学院でも，外国人留学生および社会人の受講が目立つ。ゼミ生の指導ということでは，神奈川大学大学院に限られるが，修士課程でも，社会人を含む多数の院生を担当してきた。私の場合，永年の経験もあってか，横浜市大大学院ほどではないが，留学生の院生を担当することも多い。特に，印象に残っているのは，韓国出身の李さんである。日本語が必ずしも堪能ではないため，修士論文の提出にあたっては，相当苦勞したようである。何しろ頑張り屋であるので，結構良いものを書いていたが，仕上げには，なお相当の修正，特に日本語にするための修正が必要であった。一週間ぐらい私の自宅に通い詰めて，時には徹夜で，その修正にあたったこともある。韓国では，看護婦資格（看護大学卒）を持っていたため，学位取得後，日本の病院に就職し，日本での准看護婦の資格も取り，現在では，その病院の事務一切を取り仕切る事務長を務める一方，治療の現場でも活躍をしている。何しろ，がむしゃらな頑張り屋であるため，院長の信任もすこぶる厚く，よくぞここまでという実績を残しつつある。論文の内容は顧客サービスについてであったため，院長とお会いした時，院長としては，所属する団体の機関紙にぜひ，「病院の顧客サービス」についての研究の成果を掲載して欲しいとのことであった。毎年，キムチの漬け時には，韓国から取り寄せた大量のキムチを送り届けてくれる。多分，修士論文提出の際に私が協力したことを心に留め置いてくれた結果であろう。なお，神奈川大学に移ってからも，横浜市大大学

院修士課程でも、中国出身の沈氏、モンゴル出身のソリアさんなど多数の院生からの相談に乗り、やや越権ながら、論文指導にもあたったため、今日でもなお交流が続いている。

畑中氏、森田氏はともに社会人として、相前後して、神奈川大学大学院修士課程に入学し、その後、二人とも神奈川大学博士後期課程に進学することになる。森田氏は私の横浜市立大学時代のゼミ生であり、空手の練習にかこつけて、私の横浜市立大学での講義および大学院の修士、博士課程の講義に10年間以上にわたってほぼ無欠席で参加しており、また、山武ハネウエル時代、森田氏の上司であった畑中氏（現（株）HOYA）も森田氏に引き摺られて約8年間にわたって、私の講義に同じくほぼ無欠席で参加していた。両氏とも、横浜市立大学の学部、大学院で、学生、院生の要望により、しばしばお話いただいたが、実務経験を活かしての話は大変好評である。畑中氏の場合、先日も、神奈川大学で「経営戦略論」での講演をお願いしたが、大変好評であったことを申し添えておく。

大学院博士後期課程では、まず、畑中氏の指導を引き受けることとなったが、その結果を受けて、畑中氏は「経営のフロンティア — 現代企業のトップ・マネジメントが直面している戦略的課題について —」というテーマで、課程博士の学位申請を行ない、認定を受ける運びとなった。神奈川大学大学院経営学研究科課程における「課程博士」学位認定の第1号である。この論文は実務家としての体験をフルに活かし、しかも、時代的要請に応えた問題提起の論文として位置づけることができる。その時、日経から出版した学位論文は実務家、特に、日本企業のトップ・クラスでの実務家の注目を集めている。社会人としての畑中氏の論文指導を通じて感じたことは、実務家としての豊富な事例と経験を論文の中に如何に活かし切れるかということであった。社会人を院生として迎え入れる場合、その成否の鍵を握るものは、彼たちが持つ豊富な事例と経験の普遍化、一般化にあたって、いかに体系化し得るか、われわれ研究者が持つ普遍化、一般化の能力をどの程度まで注入し得

るかに懸かっている。その意味では、まさに共同研究とも言うべき性格を持つことになる。今後、私のこれまでの研究を集大成するためには、旗中氏が学位論文の中で提示した「時間の経済」、「情報共有化の経済」の背景にあるコンピュータ普及に関わる諸事象をいかに組み込むかに懸かっている。

続いて、金宇烈氏、岡部幸徳氏が博士後期課程に進学し、ゼミに参加することになった。その後、両氏とも、課程博士の学位論文を提出し、相次いで、学位を取得するに至っている。

「わたくしの研究・教育の回想」についての執筆雑感

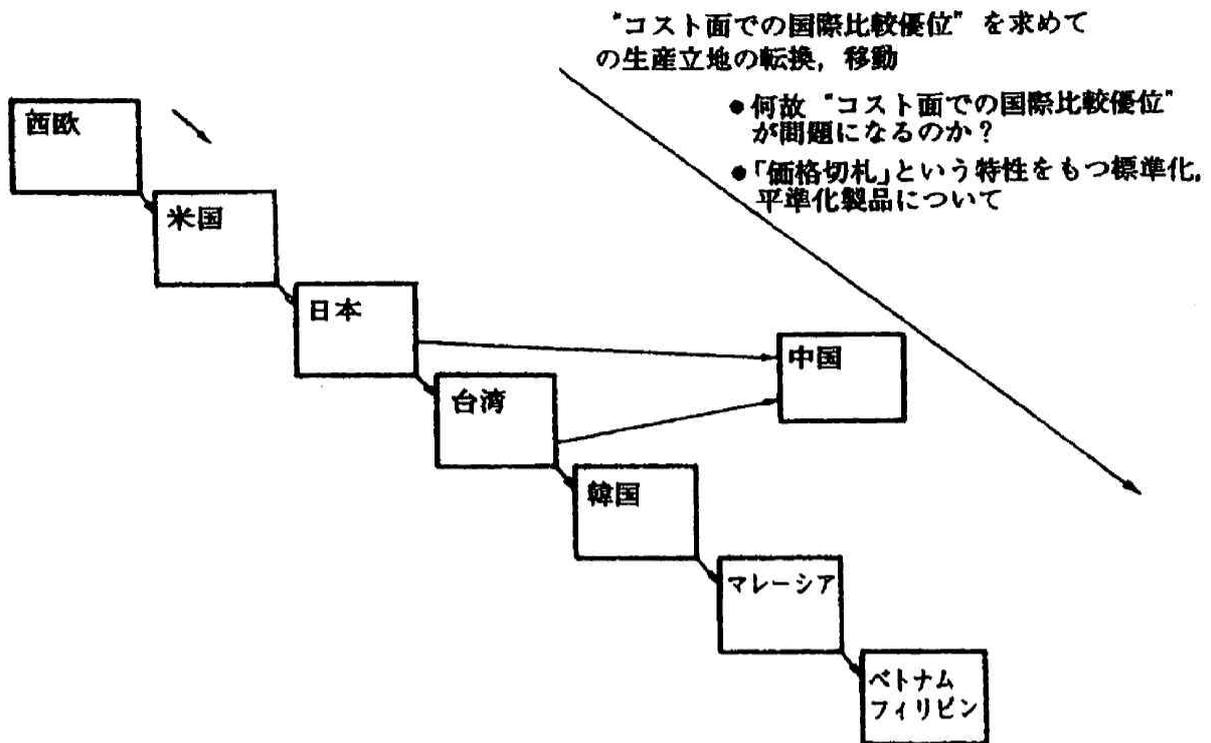
今回、上記のテーマでの執筆を思い立ったが、執筆中に感じたさまざまな問題を箇条書きで提示しておくことにする。

- ①まず、私の場合、「執筆雑感」を設けるという手法を常用してきたが、これの意外な効果を改めて確認することになった。これまで論文を執筆する都度、「本文には組み込めないが、今後解明したい課題」を抱えることになったが、単なるメモでは、散逸の恐れがあるため、備忘録的意味を持たすため、論文の最後に、必ず、そのための紙面を割いてもらうことにしていた。今回、主要な論文を読み返してみても、この「執筆雑感」が私の研究遍歴を時系列で回想するに当たって、結果的にも、大変な効果を持っていたことである。この度の「執筆雑感」はまさに「執筆雑感」そのものであり、「習い性」という程度の意味に留ま。
- ②また、私の場合、取扱う問題の特異性から、必ず、論文の冒頭で、「分析視点およびフレームワーク」を提示しているが、これもまた「研究・教育遍歴」の回想に当たって、重要な役割を演じてくれたということである。「神奈川大学経営学部長」就任の際に纏めた詳細極まる「個人調書」もまた大変重宝した。これがなかったら、ほとんどの資料は散逸しており、「研究・教育遍歴」もこれほど精緻なものにはならなかったであろう。
- ③「わたくしの研究・教育遍歴」も、回想してみれば、持てる知力、体力、

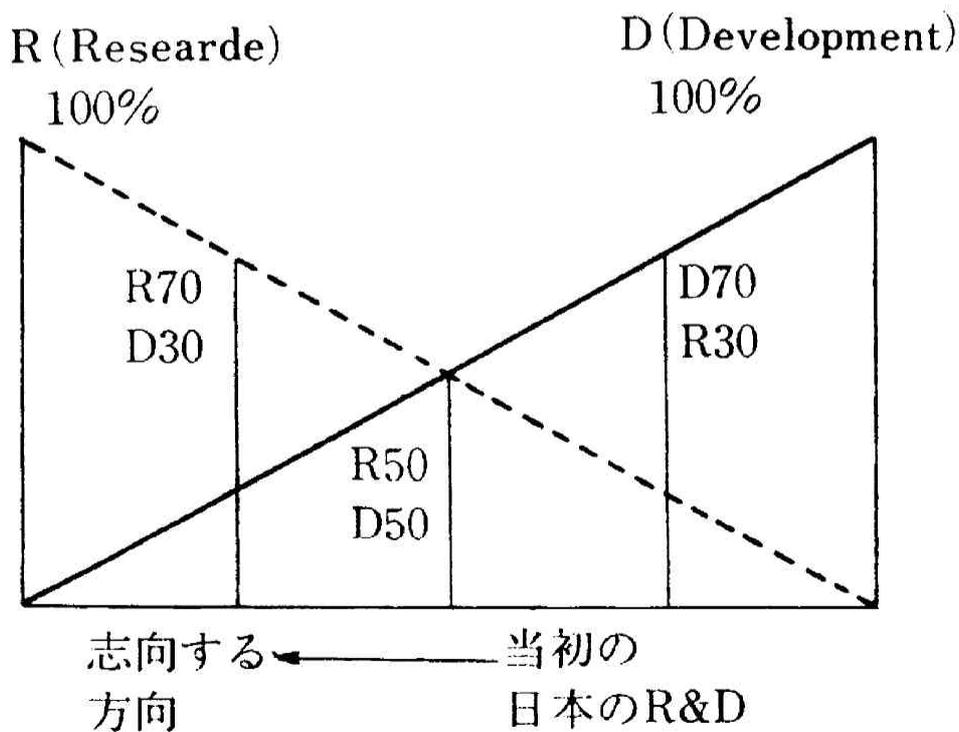
気力を振り絞っての「一所懸命」の努力の結果であり、人間、「やる気になれば、かなりのことができる」ことの確信を得ることになった。今回の「研究・教育遍歴」執筆を通して、これまで書き込んできた論文の集大成を単著として出版することを視野に収めることができたが、現在、進行中の「神社経営とマーケティング」という論題も捨てがたく、しばらく、この選択肢の狭間で揺れることになろう。

- ④今回、過大の紙面を割いていただく結果となったが、神奈川大学への移籍後、研究そのものが頓挫していた反動で、定年を機に一気に書き上げたものであり、研究意欲が回復できたことは私にとって大変幸いなことである。神奈川大学在籍中の献身的な努力に対してこの程度のことは許していただけるものと確信していた。これまでも、数多くの「共著」において、かなりの紙面を實力でかち取ってきたが、今回は「實力」ではなく、皆さんの「温情」にすぎることになりそうである。
- ⑤「わたくしの研究・教育遍歴」はこれから研究者を目指す人たちを視野に入れて執筆したという側面をも持っている。少なくとも、私の研究遍歴は「新しきもの」への絶えざる挑戦であり、あえて喩えるならば、学界における「ベンチャー」としての役割を演じてきたと確信している。これからの研究者にとって、「常識」、「通説」に惑わされない姿勢が何よりも大切である。私の「へそ曲がり」という特性は研究職、教育職、行政職、特に、研究職において、最大限に活かされることになったが、研究に向けての私の基本的姿勢だけはぜひ見習っていただきたいと考えている。「私の専攻は」といった言い方が通用しない段階に入っており、「求められるもの」に向けて、大胆かつ細心に立ち向かうべき時代が到来していることに留意されたい。

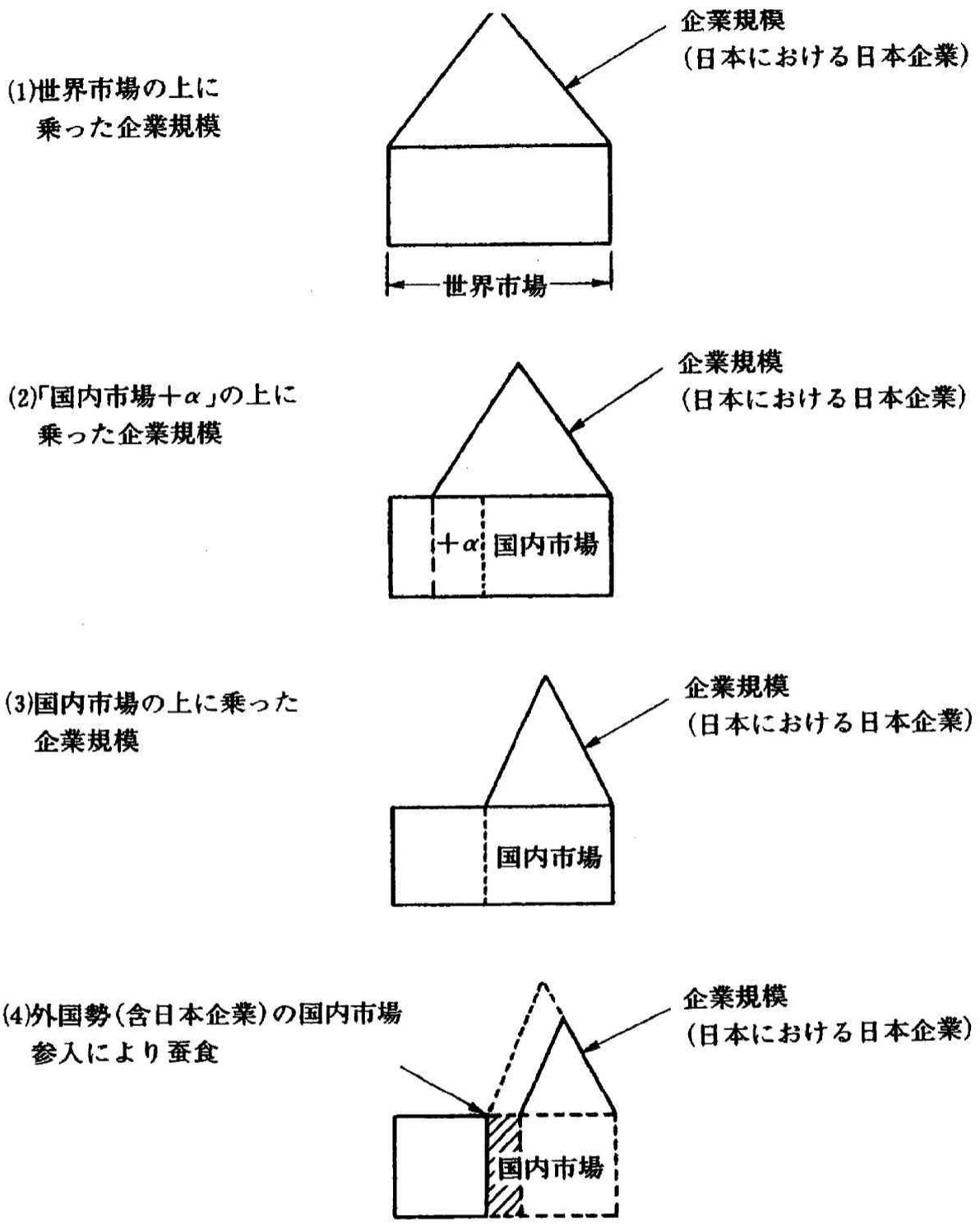
なお、写真としては、経営学部創設時点で苦楽を共にした箕輪成男氏、藤原鎮男氏（初代理学部長）衣笠の3人が載った写真が見つかったので、無味乾燥な衣笠の写真と併せて、掲載することとした。



「図-12 生産地転換のサイクル」 ([9-2] 1996 「図-1」 P8として掲載)

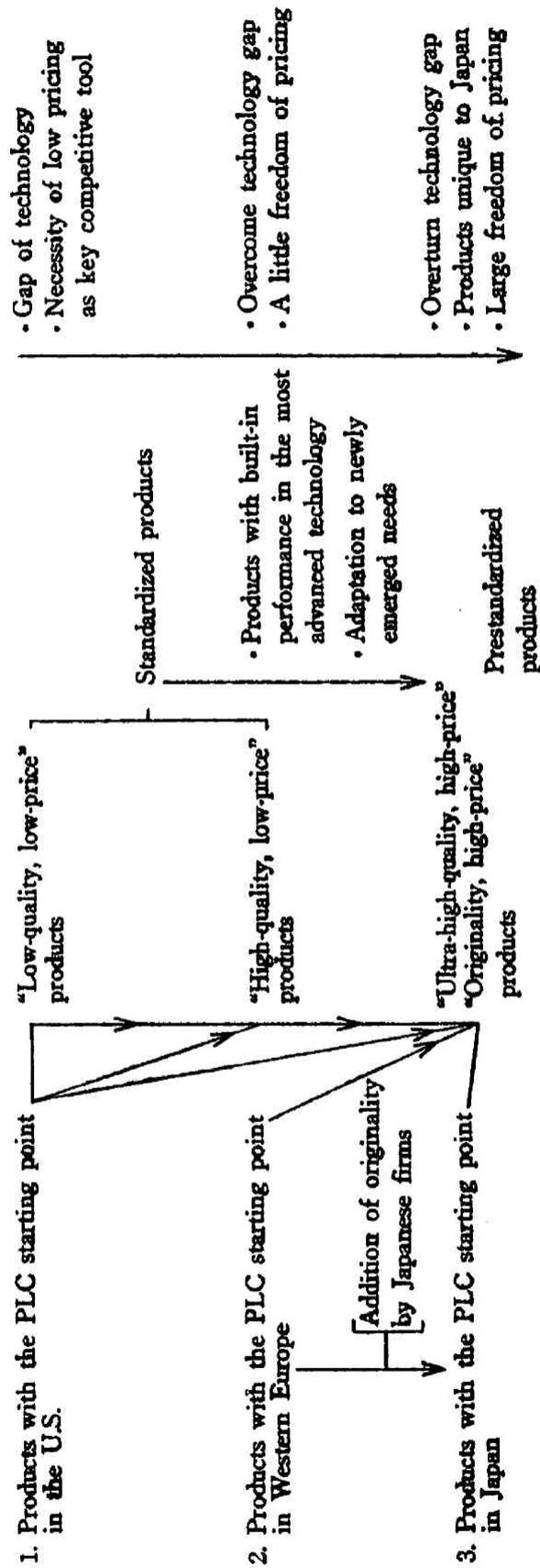


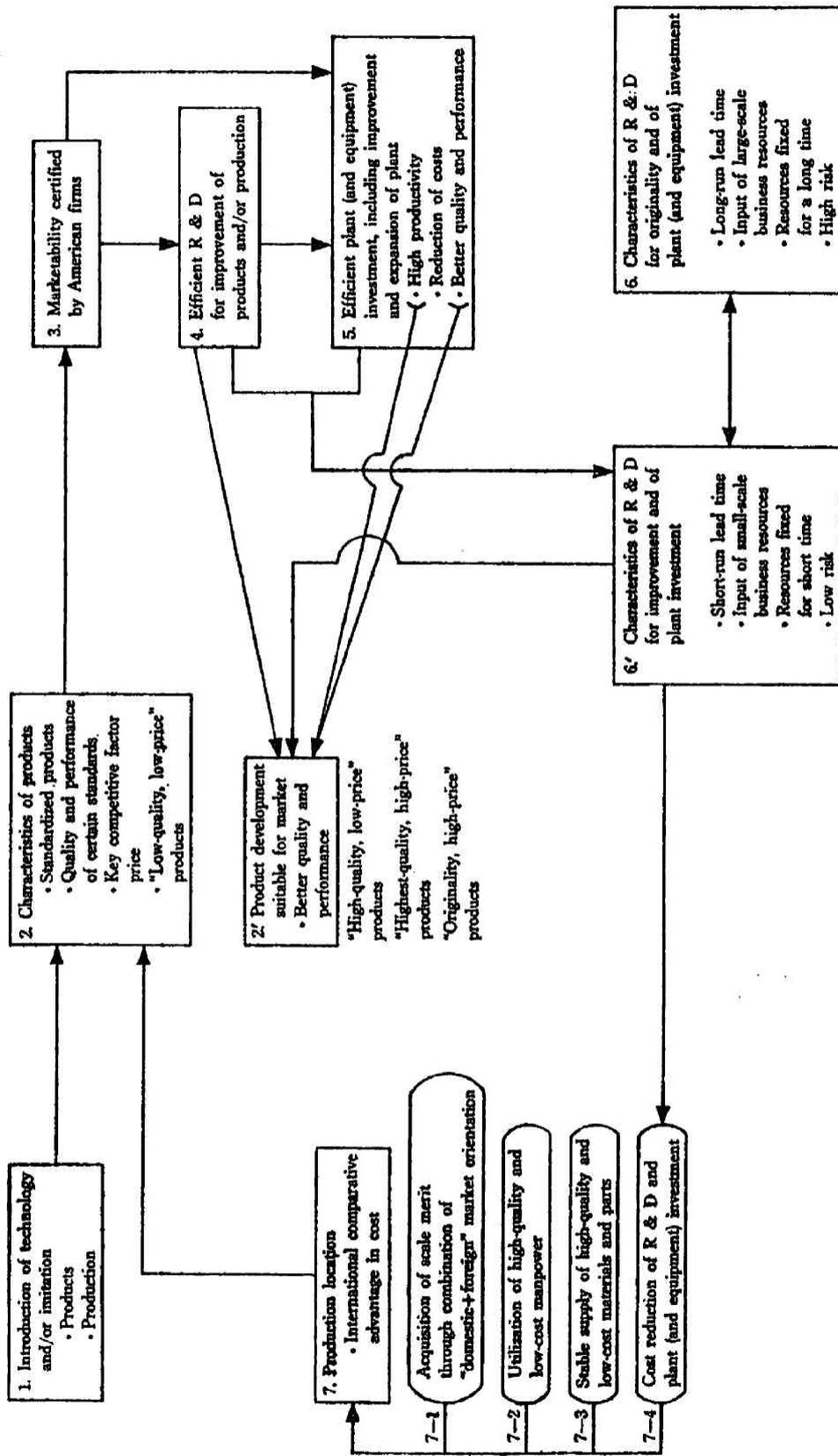
◎ 「図-14 日本企業の R&D 特性」 ([4-16] 「図-8」 P44として掲載) (分析ツール 19)



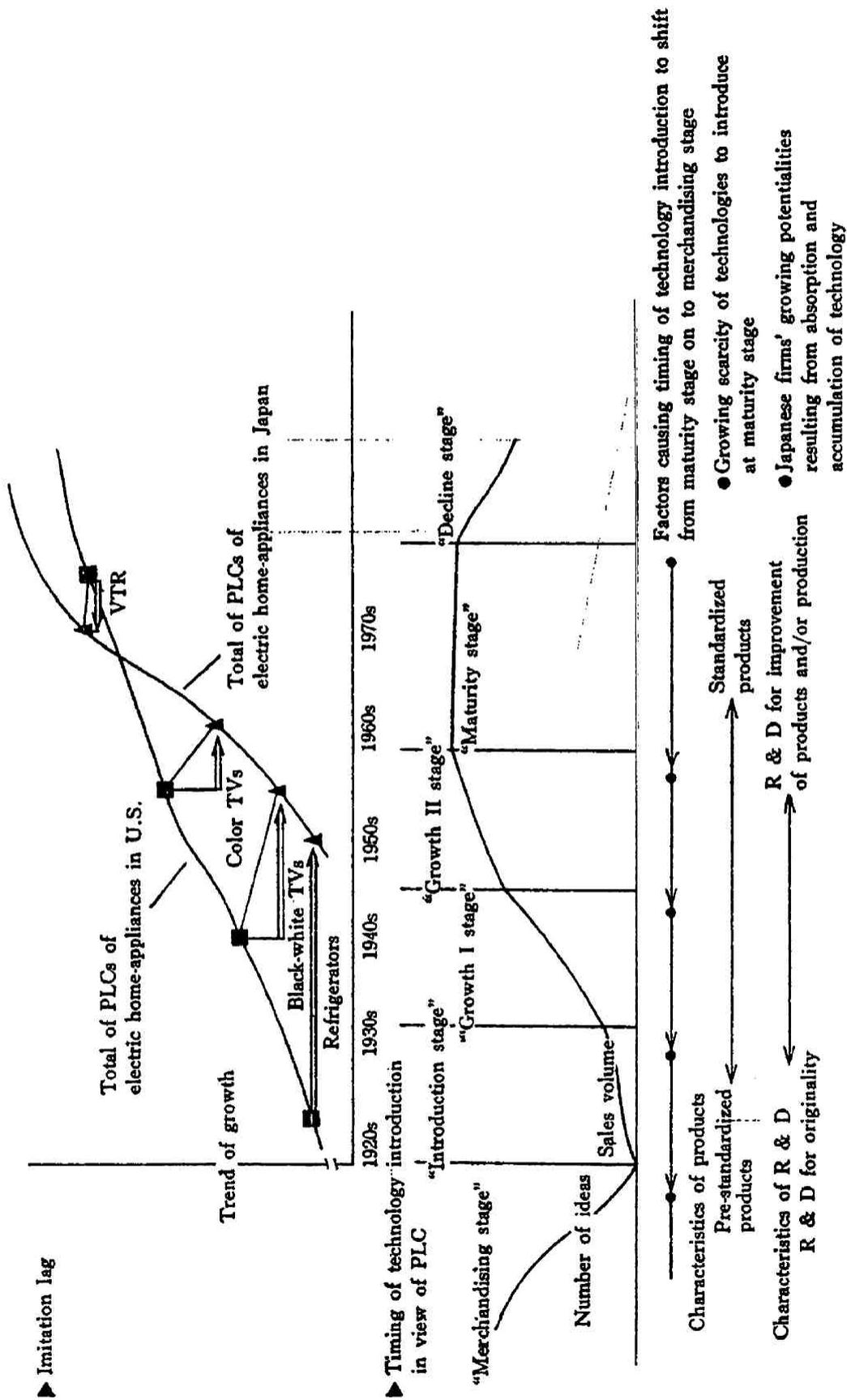
「図-15 日本における日本企業の企業規模の市場規模の関係」(【9-2】1996「図-7」P40として掲載)【分析ツール14】

「表-1 日本企業による商品輸出の3つのタイプ」(【6-12】1984「Table 3」P36として掲載)

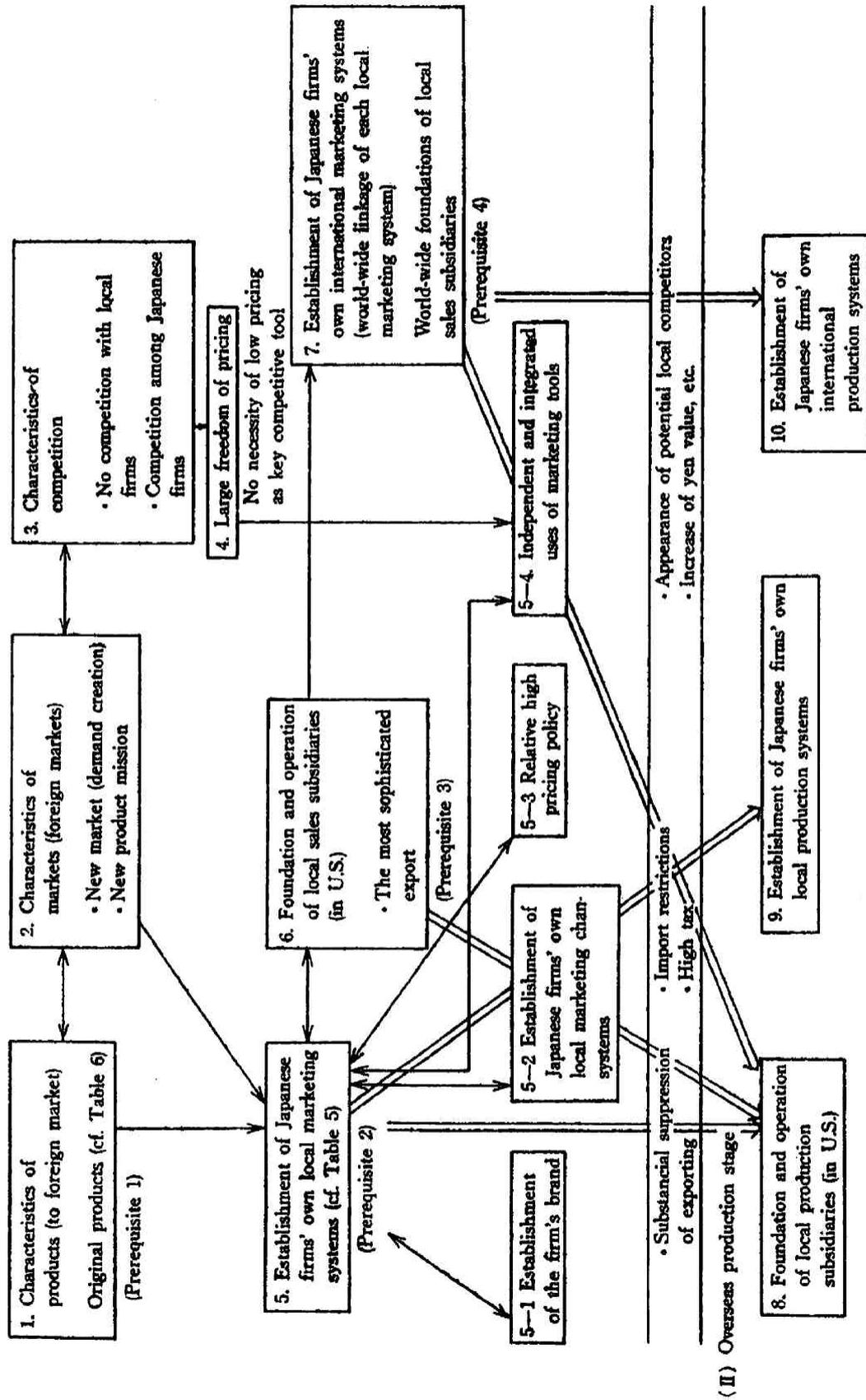




「図-1 企業の成長戦略の特質」(〔6-12〕1984「Fig.1」P37として掲載)



「図-2 技術導入のタイミングとイミテーション・ラグ」(16-12) 1984 [Fig.2] P38tとして掲載)



「図-3 対米直接投資（3つの事例を統括して）」（[6-12] 1984 [Fig.3] P48として掲載）