

金融危機後のコンツェルンの組織構造

—P. ルーヴェーデルとv. ヴェルダーの研究に依拠して—

岡 本 丈 彦*

Die Konzernorganisation nach Finanz- und Wirtschaftskrise

Takehito Okamoto

要約

ドイツにおいては、金融危機後、コンツェルン (Konzern, Konzernunternehmung) の組織構造に大きな変化がみられることが指摘されている。このコンツェルンの組織構造の変化に関して、P. ルーヴェーデル (Ruhwedel, Peter) とv. ヴェルダー (v. Werder, Axel) の2011年に共同で行われた研究に依拠して解明を試みる。

本研究においては、ドイツにおけるコンツェルンについて概観し、事業会社コンツェルンと持株会社コンツェルンの違いについて言及を行う。その上で、P. ルーヴェーデルとv. ヴェルダーに依拠して、金融危機後のコンツェルン組織の集権化について考察を行い、その後、ドイツの株式会社であるBayer AGとドイツの有限会社であるMonier Gruppe GmbHにおいては、どのような組織変更が行われたのかに関して検討を行う。

キーワード：コンツェルン、事業会社コンツェルン、持株会社コンツェルン、金融・経済危機、企業の管理組織、株式会社、有限会社

(Abstract)

In Germany, after the global recession, big corporations (Konzern, Konzernunternehmung) had become big organizational developments. With regard to reorganization, this study examines Ruhwedel and v. Werder's study in 2011.

This study begins with a general overview of "Konzern"s in Germany, and mentions to difference between "Staumhauskonzern"s and "Holdingskonzern"s. Secondly, with regard to Ruhwedel and v. Werder's study in 2011, this study looks at the centralization of "Konzern"s after the global recession. It concludes with an examination of Bayer AG (Co. Ltd.) and Monier Gruppe GmbH (Ltd).

Keywords : Konzern, Staumhauskonzern, Holdingskonzern, Finanz- und Wirtschaftskrise, Führungsorganisation, Aktiengesellschaft und GmbH

* 提出年月日2014年11月28日、高松大学経営学部助教

1. 序

21世紀初頭は、世界経済が好景気であっただけではなく、欧州連合（European Union、以下EUと略記する）の域内の国家においても景気が好調であった¹。しかしながら、2007年8月のパリバ・ショックや2008年9月のリーマン・ショックを契機として、ヨーロッパを金融・経済危機（Finanz- und Wirtschaftskrise）が襲った²。この金融・経済危機の深刻化により、ドイツにおいては、多くの金融機関（とりわけ、銀行）や企業が次々に倒産した³。このような危機に際して、ドイツの巨大企業、即ち、ドイツのKonzern（Konzern, Konzernunternehmung）⁴は、どのような対策を講じたのであろうか。

本稿の考察においては、これまでの研究⁵に依拠して、ドイツにおけるKonzernに関して、発展の歴史、メルクマール、事業会社Konzernと持株会社Konzernの違い、そして、取締役の兼任について検討を行う。その上で、P. ルーヴェーデル（Ruhwedel, Peter）とv. ヴェルダー（v. Werder, Axel）が共同で行った研究⁶に依拠して、Konzernにおける本質的なリスク、Konzernにおける集権化と分権化に関して、主に、集権化の手段に関して検討を行う。

その上で、ドイツにおけるKonzernが金融危機後にどのような組織変更を行ったのか、に関して、その一端を明らかにするために、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが考察を行ったドイツの株式会社（Aktiengesellschaft）であるBayer AGと、ドイツの有限会社（Gesellschaft mit beschränkter Haftung、以下GmbHと表記する）であるMonier Gruppe GmbHにおいては、どのような組織変更が行われたのかに関して検討を行う。本稿においては、Bayer AGとMonier Gruppe GmbHがどのような組織変更を行い⁷、それらの企業

¹ 田中（2010）、3頁以下を参照のこと。

² 田中（2010）は、折からのEuro高と不動産バブルの破裂によって、EUの景気は2008年第2四半期からリセッション局面へと移行し、2008年9月のリーマン・ショックが決定打となったと指摘している（田中 2010, 17頁）。

³ この点に関しては、正井（2009）や田中（2010）などが当時の経済状態に関して分析を行っている。また、ドイツの売上税課税対象企業数と総売上高の減少に関しては、「3. 2. 金融危機の影響」において検討を行う。

⁴ 本稿においては、v. ヴェルダーに依拠して、経済的単位としての企業を“Unternehmung”と表記し、法的単位としての企業を“Unternehmen”と表記する。この場合の“Unternehmen”とは、“Gesellschaft”と同義で使用する。

⁵ 拙稿（2011）、（2012）、（2013a）、（2013b）、（2013c）、（2014）を参照のこと。

⁶ 本稿においては、Ruhwedel, Peter/v. Werder, Axel [2011], Entwicklungstrends in der Konzernorganisation : Auf dem Weg zu einer zentralen Führungsorganisation, in : zfo (80. Jg.), S. 42-50.に依拠して検討を進めていく。

⁷ ルーヴェーデルとv. ヴェルダーがどのような理由からBayer AGとMonier Gruppe GmbHを事例として選択したのかに関しては、これら2つの企業の組織変更を考察する際に検討を行う。

の組織変更が全体の傾向の中で、どのように位置づけられるのかについて焦点を当て、考察することとする。その際には、コンツェルンの全ての組織構造を対象とするのではなく、コンツェルンにおける企業の管理組織 (Führungsorganisation, 以下においては、コンツェルンの管理組織と表記する)⁸を対象に考察を進めていく。

このような考察によって、金融危機後、ドイツにおけるコンツェルンの管理組織がどのように構造変化したのかに関して、その傾向の一端と実際のコンツェルンの管理組織の変更例を明らかにすることができる⁹。このことが本稿の目的である。

2. ドイツにおけるコンツェルンの概要

2.1. ドイツにおけるコンツェルンの展開

まず、ドイツにおけるコンツェルンの歴史的展開と、現在の大企業にどの程度、採用されているのかに関して概観を行う。F. ホフマン (Hoffmann, Friedlich) によれば、ドイツにおけるコンツェルンは、ドイツ帝国の成立後¹⁰に企業集中という形で活性化した。その後、第一次大戦後のワイマール期や、ナチスの政権下の政策、そして、第二次大戦後の連合国 (西側地域のアメリカ・イギリス・フランス) の占領政策から復興政策への転換¹¹を背景として、コンツェルン化が急速に進展した。そして、ホフマンによれば、現在、ドイツにおけるコンツェルンは、リスクに耐性のある経済体として、多くの人々から認識されている (Hoffmann 1993, S. 61 ff.)。即ち、ドイツにおいては、近代国家の成立以後、度重なる体制の転換や連合国からの占領という大きな困難に直面しながらも、コンツェルンが徐々に形成されていったのである。

そして、現在、コンツェルンという形態は、多くのドイツの巨大企業に採用されてい

⁸ 企業の管理組織の形成領域に関しては、v. Werder (2008)、及び拙稿 (2011)、(2012)、(2013b)、(2013c) を参照のこと。v. ヴェルダールにおいては、企業の管理組織は、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) とトップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) から形成されている。そして、v. ヴェルダールは、現存のコーポレート・ガバナンス (Corporate Governance) の規則は、この企業の管理組織の枠組みを形成していると主張している (v. Werder 2008, S. 1)。

⁹ 本稿における考察によって、これまでの著者が研究を行ってきた企業の管理組織、あるいは、コンツェルンの管理構造が現実においてはどのように変化しうるのか、あるいは、危機に対応するためにはどのような変化が必要となるのかに関して、インプリケーションを導き出すことも目的である。

¹⁰ 1871年1月18日、ヴェルサイユ宮殿の間で戴冠式が挙行され、プロイセン王ヴィルヘルム I 世がドイツ帝国の帝位についたことにより、ドイツ帝国が成立した (義井 1992, 150頁)。

¹¹ どのような転換が行われたのかに関しては、井上 (1992) 13頁以降を参照のこと。井上 (1992) によれば、当初のアメリカの方針は戦時中に策定された、ドイツに対して極度に懲罰的なモルゲンソー・プランの影響を残しており、ドイツには厳しいものであった (井上 1992, 13頁)。

る。この点に関しては、2004年に行われたE. ゲルム (Gerum, Elmar) の調査が大きな示唆を与えてくれる。ゲルムが調査したドイツの代表的な387社の企業は、全てコンツェルン親会社 (Muttersgesellschaft) か、コンツェルン子会社 (Töchtergesellschaft) であった (Gerum 2007, S. 67 ff.)¹²。したがって、ドイツの巨大企業を考察する際には、ドイツの巨大企業がコンツェルンの形態を採用していることに注意が必要である。

2. 2. ドイツにおけるコンツェルンのメルクマール

次に、ドイツにおけるコンツェルンのメルクマールに関して検討を行う。これまでの考察 (岡本 (2012), (2013c), (2014)) において、ドイツにおけるコンツェルンには、以下のようなメルクマールが存在することを明らかにした。コンツェルンに関しては、株式法 (Aktiengesetz) の第18条が端的に2つのメルクマールを示している (Bea 2010, S. 420 ff.)。

1つ目のメルクマールは、コンツェルンには複数の法的に独立した企業を包括しているというメルクマールである。そして、2つ目のメルクマールが、それらの企業は、コンツェルン親会社の統一的管理 (einheitliche Leitung) の下に置かれていることである。このため、ドイツにおけるコンツェルンでは、コンツェルンを構成する企業 (Unternehmen,あるいはGesellschaft) は、法的に独立しているものの、1つの経済的単位として行動する。この点が、戦前日本の財閥や、現在の日本の企業集団や企業グループとの大きな相違点となる。

したがって、高橋宏幸が指摘しているように、1つの単位として行動することで、戦略的な総合力を獲得している (高橋宏幸 2000)¹³。即ち、ドイツにおけるコンツェルンでは、コンツェルン構成企業がそれぞれ独立して企業戦略を策定し、それを実行するのではなく、全社が1つの組織として行動するため、親会社が全社戦略を策定し、それを子会社が実行に移すという形で展開することが可能である。

¹² ゲルムは2004年1月1日を調査時点に定め、ドイツの大企業のできる限り現実的なコーポレート・ガバナンス (Corporate Governance) 像を得るために、DAX企業29社とMDAX企業46社とTecDax企業25社および共同決定法適用下の347社の合計447社の内、合計387社を対象に実証分析を行っている (Gerum 2007, 56 ff., 海道 2013, 47頁)。

¹³ この指摘に関しては、高橋宏幸 (2007) も合わせて参照のこと。

2. 3. 事業会社コンツェルンと持株会社コンツェルン

ドイツにおけるコンツェルンの分類は、法的には、支配型コンツェルン（Unterordnungskonzern）と対等型コンツェルン（Gleichordnungskonzern）に大別される¹⁴。しかしながら、本稿においては、法的な分類よりも、コンツェルンの構造という観点を重視する。なぜならば、本稿の考察では、コンツェルンの管理組織の集権化と分権化が問題となるためである。コンツェルンの構造という観点から考察した場合には、ドイツにおけるコンツェルンは、事業会社コンツェルン（Staumhauskonzern）と、持株会社コンツェルン（Holdingskonzern）に大別される（v. Werder 2008, S. 58 ff.）。

まず、事業会社コンツェルンについて検討を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、事業会社コンツェルンは、巨大企業の伝統的な組織形態である（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43）。そして、この事業会社コンツェルンの形態においては、コンツェルン親会社は、直接、市場に製品を出荷している（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43）。即ち、事業会社コンツェルンは、親会社が事業会社であるコンツェルンを意味している。したがって、事業会社コンツェルンにおいては、コンツェルン親会社も事業会社であり、独自の事業を営んでいる。これに対して、コンツェルン子会社は、通常は、基本的に小規模であり、コンツェルン親会社に依存する存在である（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43）。したがって、コンツェルン子会社は多かれ少なかれ、コンツェルン親会社のサテライトとしての性質を持つことになる（v. Werder 2008, S. 61）。

次に、持株会社コンツェルンを明らかにする。この持株会社コンツェルンは、親会社が持株会社であるコンツェルンである。ホフマンによれば、持株会社コンツェルンには、現実に存在する形態として、オペレーティヴ持株会社（Operative Holding）、戦略的マネジメント持株会社（strategische Management-Holding）、財務持株会社（Finanzholding）が存在する（Hoffmann 1993, S. 13 ff.）。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、オペレーティヴ持株会社は、先述した事業会社コンツェルンとほぼ同義である（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43）が、戦略的マネジメント持株会社においては、コンツェルン親会社はコンツェルンの全体管理、あるいは、戦略的な管理にのみ資源を集中することが可能である¹⁵。また、財務持株会社は、純粋に株式を保有するという目的に特化した形態の持株

¹⁴ この区分に関しては、岡本（2013c）を参照のこと。

¹⁵ 戦略的持株会社に関しては、高橋宏幸（2000）、（2007）も合わせて参照のこと。

会社である (Hoffmann 1993, S. 13 ff.)。

したがって、事業会社コンツェルンと持株会社コンツェルンとでは、コンツェルン親会社の役割だけではなく、コンツェルン子会社の位置づけも異なることになる。そのため、後述する集権化と分権化とも大きな関係がある。

2. 4. 取締役の兼任

そして、ドイツにおけるコンツェルンでは、メルクマールである親会社の統一的管理を担保する必要がある。親会社の統一的管理を担保する方法としては、2つの方法が存在する。1つ目は、契約型コンツェルン (Vertragskonzern) のように、企業契約 (Unternehmensvertrag) を締結することである。これによって、コンツェルン子会社は、コンツェルン親会社の支配下に置かれることになる。そうなれば、コンツェルン子会社はコンツェルン親会社の命令に従うことが法的に規定される。ベアによれば、このような契約の代表的な事例は、当時のDaimler AGとAEG AGの間で結ばれた企業契約である。この企業契約が締結されたことで、Daimler AGの取締役会は、AEG AGの取締役会に対しての命令権が法的に担保されることになった (Bea 2010, S. 428)。

このように法的に命令権が担保される契約型コンツェルンとは対照的に、事実上のコンツェルン (faktischer Konzern) においては、資本参加によって支配関係が構築される。そのため、企業契約のような法的な裏づけが存在しない。したがって、とりわけ、この事実上のコンツェルンにおいては、親会社から子会社への指揮命令権をどのように担保するのが最大の問題となる。

その際に重要な用具となるのが、人的結合 (personelle Verflechtungen) である。そして、v. ヴェルダーにおいては、取締役の兼任 (Vorstandsdoppelmandate) が重視されている。この取締役の兼任は、親会社のトップマネジメントの機関 (Leitungsorgan) である取締役会 (Vorstand) と、子会社の取締役会を兼任することを意味している。v. ヴェルダーにおいては、取締役会は企業管理 (Unternehmensführung)¹⁶の中心的な担い手である (v. Werder 2008, S. 43 ff.)。

そのため、理論的には親会社の意志決定が子会社と意思決定となる。そして、コンツェルンとしては、親会社の意思決定と子会社の意思決定が相反するものになることや、親会

¹⁶ v. ヴェルダーの企業管理に関しては、v. Werder 2008, S. 16 ff.を参照のこと。

社と子会社における意思疎通に問題が生じるといった事態を回避することができ、スムーズに経営を行うことができるというメリットが考えられる。ここで注意が必要なのは、現実においては、子会社の取締役会の会長が親会社の取締役会に参加するという形態で実現している (v. Werder 2008, S. 325)¹⁷。

3. 金融危機とコンツェルン組織の傾向

3.1. 研究方法と対象企業

まず、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが研究対象とした企業がどのような企業であったのかについて明らかにする。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、全体で250社のコンツェルンを対象に調査を行った。そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、取締役会会長、あるいは、責任を持つ管理スタッフは、コンツェルン組織とコンツェルンの発展を対象とした質問を行った。彼らのデータの調査は、文章によるアンケート用紙の形式で行われ、2009年に行われた調査では、250社へのアンケートの結果、全体の約20%に相当する48社から回答が得られた (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)。そして、当該コンツェルンを、「コンツェルンの構造」という観点から見た場合には、31%が事業会社コンツェルンであり、69%の企業が戦略的マネジメント持株会社、あるいは、財務持株会社であった (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)¹⁸。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行ったデータに関しては、主として、ドイツにおけるコンツェルンでは、何を本質的な戦略リスクとして把握しているのか、そして、コンツェルンの集権化にはどのような方法を用いたのかに関して検討を行う際に、引用を行う。

3.2. 金融危機の影響

欧州における金融危機の影響に関しては、多くの研究やデータから理解することが可

¹⁷ そして、兼任をしていない親会社の他の取締役は、子会社の監査役を兼任している例が多く存在する。人的結合に関しては、Schmidt (1993) も合わせて参照のこと。

¹⁸ Zeiss (2006), S. 198 ffも合わせて参照のこと。また、これらの企業を売上高で見た場合には、6%の企業が売上高5億Euro未満であり、売上高が5億Euroから10億Euroの企業が全体の14%であった。そして、売上高が10億Euroから20億Euroまでの企業と、売上高が20億Euroから100億Euroの企業がそれぞれ、全体の26%づつを占めており、100億Euroの売上高を擁する企業は、全体の29%が該当した (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)。

能である。この点をドイツの統計年鑑（Statistisches Jahrbuch, 以下、原語のまま表記する）¹⁹に依拠して検討を行う。2006年時点が記載されたStatistisches Jahrbuch（2008）から、2011年Statistisches Jahrbuch（2013）までを考察した場合に、下記のような図表で示すことができる。

図表－1 2006年から2011年にかけてのドイツの企業の売上高の推移

年	課税対象売上高	課税対象企業数	総売上 (Mill. Euro)	株式会社数	株式会社の売上高 (Mill. Euro)
2006	17, 500 Euro	3,099,493	4,930,000	7,329	949,057
2007		3,140,509	5,148,265	7,631	985,646
2008		3,186,878	5,412,240	7,862	1,037,478
2009		3,135,542	4,897,938	7,939	891,398
2010		3,165,286	5,240,997	7,992	950,204
2011		3,215,095	5,687,179	8,029	1,037,476

出所：Statistisches Jahrbuch（2008）から（2013）のデータを参照し、筆者作成。

上記の図表の課税対象企業は、売上高が17,500Euroを超える企業である。そして、上記の図表－1に示したように、2006年から2008年にかけては、売上税の課税対象企業全体での総売り上げが、4,930,000Mill. Euroから5,412,240Mill. Euroにまで上昇しています。また、株式会社全体の売上高も949,057Mill. Euroから1,037,478Mill. Euroへと増加している。

このような上昇が、2009年には課税対象企業全体での総売り上げが、2008年時点の5,412,240Mill. Euroから4,897,938Mill. Euroへ、株式会社全体の売上高は、2008年時点の1,037,478Mill. Euroから891,398 Mill. Euroへと急落している。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、このような経済的な悪影響の結果として、多くの企業が、大規模なコスト削減問題に取り組むために、頻繁に、組織の広範な変更と結びつけることが促進された（Ruhwedel/v. Werder [2011], S. 42）²⁰。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、このような企業の事例として、Siemens AGを挙げている。

¹⁹ この資料は、ドイツにおける全ての企業及び、株式会社を網羅しているわけではないが、継続して報告されているために、この資料を中心に検討を行う。

²⁰ ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、既に、金融・経済危機の前に、ドイツにおけるコンツェルンの意思決定の権限についての強力な集権化の事例が多数確認されている（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 42）。

3.3. 本質的な戦略的リスク

続いて、危機と関連する企業における本質的な戦略的リスクについて検討を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、企業の管理組織によって、企業は以下のような目標を達成すると主張している。まず、シナジー・ポテンシャルについての実現化による費用効率 (Kosteneffizienz durch Realisierung von Synergiepotenzialen)、企業戦略の首尾一貫した実施についての効果的な意思決定過程、そして、必要不可欠なコンプライアンスの透明性と保証である (Ruhwedel/v. Werder [2011], S. 43)。

そして、そのような目標を達成しようとする企業は絶えず、戦略的リスクという困難さに直面している。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、1) 国際化 (Internationalisierung)・グローバル化 (Globalisierung)、2) ビジネスモデルの巨大化と複雑化、3) 規制の増加 (Anstieg der Regulierung)、4) 中進国の新しいライバル会社 (neue Wettbewerber aus Schwellenländern)、5) 多数の産業内部における競争の激化、6) 後進力の不足、そして、7) 機関投資家の台頭²¹の7つのリスクとして挙げて、(Ruhwedel/v. Werder [2011], S. 43)。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが行った調査においては、これらの項目に関して、企業が①非常に同意する (Sehr grosse Zustimmung)、②大いに同意する (Grosse Zustimmung)、③僅かに同意する (Geringe Zustimmung)、そして、④ほとんど同意しない (Sehr geringe Zustimmung) で回答されている。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが提示したリスクの中で、1) 国際化とグローバル化を45.7%の企業が①非常に同意するを、22.9%の企業が②大いに同意するを選択した (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)。この結果から、調査対象の企業においては、直面する1) 国際化とグローバル化が最も主要なリスクと把握されていることが明らかとなった。また、質問を行った企業の約3分の1 (34.3%) が、2) ビジネスモデルの巨大化と複雑化が、本質的な戦略的リスクであると①Sehr grosse Zustimmungしている。また、この項目に関しては、②Grosse Zustimmungであると回答した企業が40.0%存在し、合計74.3%の企業が戦略的リスクと認識している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)。また、①と回答した企業が28.6%、②と回答した企業が42.9%と合計して71.5%の企業が、3) 規

²¹ v. ヴェルダーは、コーポレート・ガバナンスの問題を議論する際に、機関投資家を重要なプレイヤーとして、認識している。詳細に関しては、v. Werder 2008, S. 1 ff.

制の増大を重要な戦略的なリスクと把握している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)²²。

多くの支持を集めた2)に関しては、このような問題を多くの企業が問題であると関与しているということが、後述する機能の統合を行う理由と密接な関わり合いがある。

3. 4. コンツェルンにおける集権化と分権化

続いて、金融危機後のコンツェルンの管理組織の傾向に関して検討を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、その際には、集権化 (Zentralität) と分権化 (Dezentralität) が問題となった。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、歴史的に、コンツェルンの管理組織は、集権化と分権化の間を振り子のように行き来している (Ruhwedel/v. Werder 2011)。

そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは経済危機の状況下において、コンツェルンの管理組織の集権化が進んだと指摘している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 42)。そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、リーマン・ショック以後の3年間で、調査を行った企業の約90%が、意思決定構造と意思決定プロセス (Entscheidungsstruktur und - Prozess) を強固に集権化していた (Ruhwedel/v. Werder 2011)。

ところで、コンツェルンの管理組織を考察する際には、会社法が影響を与えるだけではなく、経営経済学的な原則からの影響を考慮する必要がある (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)²³。

3. 5. コンツェルンにおける集権化の手段

次に、コンツェルンにおける集権化に関して検討を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、集権化のための手段は、以下の3つが存在する。①人的結合、②意志決定権限の拡大²⁴、そして、③機能の統合 (funktionale Intergration) である。②では、コンツェルンの親会社の取締役会の意思決定権限を拡大することを意味している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。そして、③とは、指示権限 (Weisungskompetenzen)、報告権限 (Berichtskompetenzen)、職分配分 (Aufgabenverteilung)、そして、職分結合

²² 対照的に、後進力の不足並びに、機関投資家の台頭に関しては、多くの企業が③や④を選択しており、戦略的なリスクであるとの認識は一般的ではなかった (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 43)。

²³ このことは、企業の管理組織を考える際も同様である。また、v. ヴェルダーにおいては、

²⁴ ルーヴェーデルとv. ヴェルダーにおいては、この意思決定権限の拡大は、意思決定の範囲とその規模を拡大することを意味している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。

(Aufgabenzusammenführung) を統合することを意味している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、分権化、あるいは、集権化した企業の管理組織の全体像を描き出すことは、上述した3つの手段の具体化に依存していると主張している (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。以下においては、これら3つの手段に関して検討を行う。

3.5.1 人的結合

まず、①の人的結合に関して検討を行う。v. ヴェルダーにおいては、先にも述べたように取締役の兼任が重視されている。また、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーにおいては、取締役の兼任は、コンツェルンの業務についての透明性と、直接的な意思決定を可能にすると把握されている (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、彼らが調査した企業の86%においては、コンツェルン親会社の取締役が、同時に、コンツェルン子会社の取締役会の構成員、あるいは、監査役会の構成員を兼任していた (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)²⁵。そのうちの29%では、コンツェルンの子会社の取締役会会長が、コンツェルン親会社の取締役と兼任を行っていた (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。

3.5.2 意思決定権限の拡大

次に、意思決定権限の拡大に関して考察を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、コンツェルン親会社²⁶によるセグメントに特有の意思決定の統合によって、コンツェルン親会社に、意思決定の権限が完全に移転されることになる (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44)。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行った企業の83%においては、報酬についての各セグメントを管轄するコンツェルン子会社の重要な目標は、コンツェルン親会社の取締役会によって決定されていた²⁷。これによって、機能を備えた報酬システムの結びつき

²⁵ 詳細に関しては、稿を改めて考察を行うが、人的結合には複数の方法が考えられるが、ドイツの株式法の規定により、実現不可能な組み合わせが存在している。どのような規定が根拠となり、不可能であるのかに関しては、高橋英治 (2012)、及び、高橋宏幸 (2000) を参照のこと。

²⁶ ここでは、“Zentrale” をコンツェルンの親会社と把握して議論を進めていく。

²⁷ その結果として、高い報酬の直接の影響は可能である。

において、意思決定と行動が影響を与えられる（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44）。そして、セグメントの戦略的な計画は、企業の3分の2が、コンツェルン親会社の取締役会によって議決されることになる。即ち、意思決定権限を拡大することによって、コンツェルン親会社に意思決定の権限が完全に移転されることによって、集権化が図られる²⁸。

3.5.3 機能の統合

最後に、機能の統合に関して検討を行う。機能の統合は、一方で、指示ラインと報告ラインについての調整と関連している。他方で、コンツェルン親会社とオペレーティヴな単位間の職分の配分をも含んでいる。したがって、それぞれが分担する職分を明確に割り当てるべきであり、本質的なマネジメントプロセスをコンツェルンの中心部へと導き、コンツェルン親会社とオペレーティヴな単位間の必要不可欠な指示ラインと報告ラインを設定することを目標にしなければならない（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44）。このような手段が機能の統合である。そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、権限の配分を誰が引き受けるのかということが、本質的な要因となる（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 45）。

先にも述べたように、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、リーマン・ショック以後の3年間で、調査を行った企業の約90%が、意思決定構造と意思決定プロセスを強固に集権化していた。その際の集権化の方法には、①人的結合、②意思決定権限の拡大、そして、③機能統合が存在する。

これまでの考察を踏まえた上で、ドイツの株式会社であるBayer AGと、ドイツの有限会社であるMonier Gruppe GmbHを事例に、どのように組織変化があったのかを解明を試みる。

4. Bayer AGの事例

4.1. ドイツにおける株式会社の位置づけ

ここでは、Bayer AGの事例を明らかにする。まず、ドイツにおける株式会社（Aktiengesellschaft）のドイツにおける位置づけを明らかにし、その後、ルーヴェーデル

²⁸ ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行った企業において、どの程度の意思決定権限の拡大が行われたのかに関しては、Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 44を参照のこと。

とv. ヴェルダーがこの企業を対象に選択した理由について言及を行う。そして、金融危機後にBayer AGがどのような組織変更を行ったのかに関して考察を行う。

まず、Statistisches Jahrbuch [2013] によれば、2011年時点のドイツにおける課税対象企業の総数は3,215,095社である。そして、この3,215,095社の内、株式会社の数は8,029社である。これを割合で見た場合には、株式会社は、約0.25%を占めるに過ぎない。そのため、企業数のみに着目すれば、相対的に、ドイツにおける株式会社の地位や役割は非常に小さく感じられる。

しかしながら、税引き前売上高の合計から見た場合には大きく様相が異なる。Statistisches Jahrbuch (2013) によれば、2011年時点におけるドイツの課税対象企業全3,215,095社の税引き前売上高の合計は5,687,179 Million Euroであり、株式会社の税引き前売上高は、1,037,476 Million Euroである。これを割合でみた場合には、全体の約18.24%を占める。したがって、株式会社が経済的に非常に重要であることが明らかとなる。上述の内容を示したものが、下記の図表－2である。

図表－2 2011年におけるドイツの課税対象企業に占める株式会社の割合

企業形態	企業数	%	売上高(Mill. Euro)	売上高の構成比(%)
個人企業	2,211,766	68.79%	556,960	9.79%
合名会社	273,483	8.51%	230,564	4.05%
合資会社	146,519	4.56%	1,314,754	23.12%
株式会社	8,029	0.25%	1,037,476	18.24%
有限会社	500,920	15.58%	2,079,983	36.57%
その他の法律形態	74,378	2.31%	467,441	8.22%
全法律形態	3,215,095	100.00%	5,687,179	100.00%

出所：Statistisches Jahrbuch (2013) S. 272に依拠して、作成。

4. 2. Bayer AG

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーがこのBayer AGを考察の対象とした理由としては、Bayer AGで行われた組織変更は、上述した多数の要素と典型的に結び付けているためである (Ruhwedel/v. Werder [2011], S. 47)。

そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行った時点で、Bayer AGの管理組織 (die Führungsorganisation der Bayer AG) は、1つの持株会社と、その傘

下に ① Corporate-Center-Bereiche, ② Arbeitsgebieten Bayer Health Care, ③ Bayer CropScience, ④ Bayer Material-Science, ⑤ Servicegebieten Bayer Business Services, そして、⑥ Bayer Technology Services und Currenta, Dormagen und Krefeld-Uerdingenが存在した (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47)²⁹。上述した部門からも見て取れるように、Bayer AGは、化学や製薬の分野に活動領域を持つ企業であり、日本においては製薬会社として幅広く知られている。

4. 3. 金融危機後のBayer AG

そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、Bayer AGは、金融危機後、大きな組織変更を行った。最も大きな変更点としては、2002年時点においては、事業会社コンツェルンであった組織形態を戦略的マネジメント持株会社へと変更させたことである (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47)。先にも述べたように、事業会社コンツェルンにおいては、コンツェルン子会社だけではなく、コンツェルン親会社においても事業が展開されているが、持株会社コンツェルン、とりわけ、戦略的マネジメント持株会社においては、コンツェルン親会社がコンツェルンの全体管理・戦略的管理に資源を集中的に投下することが可能である。

そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、戦略的マネジメント持株会社に組織変更を行う際に、新しい企業管理のモデル、即ち、集権化されたモデルが導入された。この新しい企業管理のモデルの本質的な支柱としては、以下の観点が存在する。まず、①持株会社による戦略的な企業管理と、法的に独立した活動領域を持つオペレーティブな職務責任を、明確に組織的で人的な分離すること。②企業管理のモデルの定義によって、取締役会の中核職分 (Kernaufgabe)³⁰は、全社戦略、業績目標の規定、資金調達などの基準を設定する。③グローバルな職務責任の活動領域の調整すること。④Corporate Centerは、例えば、人的資源や組織、財務、環境、そして、グローバル会計とコントローリングなどの管理機能を引き受けること (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47)。そして、⑤独立

²⁹ 本稿で考察を行うBayer AGとMonier Gruppe GmbHにおける部門に関しては、原語のまま表記を行う。

³⁰ 中核職分とは、トップマネジメントが担わなければならない職分である。これとは対照的に、ヒエラルヒー下位に委譲可能な職分 (Kannaufgabe) は、ヒエラルヒー下位に委譲することが可能な職分である。中核職分とヒエラルヒー下位に委譲可能な職分に関しては、v. Werder (2008) を参照のこと。

³¹ とりわけ、人事管理 (Personalverwaltung)、簿記、ITなどが挙げられている (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47)。

した職務領域における職務遂行機能についての包括的な共同管理化すること³¹である。

そして、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、この新しい企業管理のモデルによって、職務責任を明確に、オペレーティヴな領域に割り当てられる（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47）³²。その結果、新しい企業管理のモデルは、積極的なポートフォリオ・マネジメントを、以下のような方策で行った。平均以下の業績の周辺領域・活動領域の売却、広告の適切な統合³³、コンツェルンの広域に及ぶシナジーとコスト削減の実現、並びに、業績、中核権限、そして、成長における労働領域の集中化によって、積極的なポートフォリオ・マネジメントを可能にした（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47）。

4. 4. 小括

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーの研究に依拠して、Bayer AGを考察することによって、以下の点が明らかとなった。

- 1) Bayer AGは、事業会社コンツェルンから持株会社コンツェルンの一分類である戦略マネジメント持株会社に組織変更を行った。
- 2) Bayer AGでは、新しい企業管理のモデルの導入によって、持株会社による戦略的な企業管理と、オペレーティヴな職務責任の分離や、コンツェルン取締役会の中核職分（Kernaufgabe）を明確化した。
- 3) Bayer AGでは、新しい企業管理のモデルの導入に伴い、不要な機能の売却や統合を行うことで積極的なポートフォリオ・マネジメントを実現した。

5. Monier Gruppe GmbHの事例

5. 1. ドイツにおける有限会社の位置づけ

次に、Monier Gruppe GmbHの事例を取り上げる。先に考察を行ったBayer AGは、株式会社であったが、ここで取り上げるMonier Gruppe GmbHはドイツの有限会社である。ドイツにおける有限会社は、有限会社法によって規定される企業形態である。高橋英治によれば、ドイツ有限会社法は1892年4月26日に公布され、1892年5月10日に施工された

³² ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、この新しい企業管理のモデルを導入したことにより、地域的な業務等についても明確に分離された（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47）。

³³ ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、重要な事例として、“Schering-Intergration”を挙げている（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47）。

³⁴ 詳細に関しては、高橋英治（2012）313頁以下を参照のこと。

(高橋英治 2012, 314頁)³⁴。そして、荒木 (2007) によれば、出資金額を限度とする有限の間接責任を負う社員のみからなる会社である。そして、どちらかといえば中小の企業に適合するように、株主の有限責任の特色を保たせながら、株式会社の複雑な組織を単純化し、その複雑な規定を簡易化した存在である (荒木 2007, 3 頁)。また、有限会社においては、最低出資金が株式会社よりも低く設定されている。即ち、有限会社法第5条1項によれば、資本金は少なくとも25,000Euroであればよく、出資者の数には制限はなく、社員1名の有限会社も設立可能である。

株式会社の位置づけを考察する際に使用したStatistisches Jahrbuch (2013) によれば、2011年時点におけるドイツの課税対象企業全3,215,095社の税引き前売上高の合計は5,687,179 Million Euroである。そして、2011年時点のドイツの有限会社の数は、500,920社であり、売上高の総額は2,079,983 Million Euroに達する。企業数で見た場合には、ドイツの株式会社の約62倍の企業が存在し、売上高で見た場合には、有限会社の売上高は、株式会社の売上高の約2倍であり、全体の36.57%を占めている (図表-2を参照のこと)。以上のように、ドイツにおいては、非常に大きな割合を占めているため、有限会社の考察を疎かにすることはできない。

5. 2. Monier Gruppe GmbH

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーは、このMonier Gruppe GmbHを2つ目の事例に選んだ理由として、普遍的な企業管理のプロセスにおいて、考えられ得る可能性を提示するためであると述べている (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47)。

このMonier Gruppe GmbHは、世界的な規模で屋根や煙突、そして、換気システムなどを供給するサプライヤーとして有名であり、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、Monier Gruppe GmbHは、2009年には、9,700人の労働者を雇用しており、州営企業をも組み込むコンツェルンであった (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)³⁵。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、Monierのマネジメントは、2008年の時点で、既にコストの削減に注力していた。そして、2008年までは、法的に独立した州営企業は、2名の地方のCOOs (Chief Operating Officer; Managerなど) によって管理されており、

³⁵ そして、Monier Gruppe GmbHは、昔のLafarge Roofingのコンツェルンの一部から誕生した企業である (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)。

³⁶ 本稿においては、“Executive Committee”をトップマネジメントと翻訳する。

このMonier Gruppe GmbHは、6名構成のトップマネジメントであった³⁶ (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)。そして、このトップマネジメントには、直接的なコミュニケーションの手段が存在していなかった。そのために、意思決定プロセスは、頻繁に、時間がかかり、そして、複雑であり、また、採決のプロセスにおいても、非常に時間がかかるという問題が存在した (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)。

5.3. 金融危機後の変化

次に、このMonier Gruppe GmbHの金融・経済危機後の変化に関して検討を行う。ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、このMonier Gruppe GmbHは、金融・経済危機の後、コスト削減の方策と並んで、販売強化と基本となる構造の広範な発展のために、コンツェルンの管理組織に対して以下の6つの重大な変更を行った。

それは、①従来の6名構成のトップマネジメントから3名構成 (Chief Executive Officer; CEO, Chief Financial Officer; CFO, そして、Chief Technology and Production Officer) のトップマネジメントを縮小すること。②CEOあるいは、CFOが直接的な企業管理を担うことで、COOsなどの中間レベルのヒエラルヒーを解体し、意思決定権限の集約を行うこと。③CEO、あるいは、CFOと州営企業間において直接的な情報のやり取りを強化すること。④例えば、並びに、投資についての狭い同意留保、そして、調整による意思決定、昇給と昇進などについて、コンツェルンの中心の権限を強化すること。⑤各国毎での業務執行を縮小し、原則として、CEOの機能に付加すること。そして、⑥ヒエラルヒー・レベルの解体することである (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)。

この事例においては、トップマネジメントに意思決定権限が集約されたことによって、明確に意思決定のプロセスを速めることが可能となった (Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 48)³⁷。

5.4. 小括

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーの研究に依拠して、Monier Gruppe GmbHを考察することによって、以下の点を明らかにした。確かに、Monier Gruppe GmbHは特殊な企業であるが、トップマネジメントの構成人数の縮小やヒエラルヒーの簡素化や解体などを通

³⁷ 但し、この企業の特異性に関しては、改めて議論が必要である。

じて、不要な機能を排除し、意思決定権限をトップマネジメントに集約することで、意思決定プロセスを時間的にもスムーズに行えるように変更を行った。

このことは、他の企業においても集権化を意図した方策を実行する際に、示唆する点が多いと考えられる。

6. 結

本稿においては、2008年の金融危機後、ドイツの巨大企業、即ち、コンツェルンでどのような組織構造の変化が行われたのかについて、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーの2011年の共同研究に依拠して考察を行った。

本稿における考察の結果、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行ったドイツのコンツェルンにおいては、金融危機後、集権化が急速に進んだ。コンツェルンにおける集権化の方法としては、①人的結合、②意思決定権限の拡大、そして、③機能統合が存在し、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが調査を行った企業の多くがこれらの手段により集権化を実現した。

そして、金融危機後のコンツェルンの管理組織の集権化の事例として、ルーヴェーデルとv. ヴェルダーが検討を行ったドイツの株式会社であるBayer AGとドイツの有限会社であるMonier Gruppe GmbHについて検討を行った。Bayer AGは、これまでに述べた②コンツェルン親会社の取締役会の意思決定権限の拡大や、機能の統合が図られ、コンツェルン取締役会の中核職分の明確化や、不要な機能の売却・統合等によって、積極的なポートフォリオ・マネジメントを可能にした。

Monier Gruppe GmbHは、普遍的な企業管理のプロセスの構築として紹介され、トップマネジメントの縮小やCEOなどへの権限の集約化により、意思決定のプロセスを加速させる方策が実行された。

ルーヴェーデルとv. ヴェルダーによれば、この2社の導入した新しい企業管理のモデルは、基本モデルと考えることが可能である（Ruhwedel/v. Werder 2011, S. 47）。

本稿においては、限定的ではあるものの、集権化のための新しい企業管理の基礎モデルを明らかにした。明らかにした基礎モデルのメリット、そして、デメリット等についても検討を行うとともに、金融危機以後に、ドイツ以外、例えば、アメリカの企業グループや、日本の企業集団においては、どのような変更が行われたのかについても考察を行いたい。

参考文献一覧

欧文文献：

- Bayer AG (2013) Geschäftsbericht 2013.
- Bea, Franz Xaver (2009) Entscheidungen des Unternehmens, in : Bea, F. X./ Schweitzer, Marcell, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1 Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart.
- Gerum, Elmar (2007) *Das deutsche Corporate Governance-System: Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart.
- Hoffmann, Friedlich (1993), Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in : Hoffmann, F. (Hrsg.) *Konzernhandbuch : Recht - Steuern - Rechnungslegung - Führung - Organisation - Praxisfälle*, Wiesbaden.
- Schmidt, Berndt Thomas (1993) Grundkonzept der Konzernführung, in : Hoffmann, F. (Hrsg.) *Konzernhandbuch : Recht - Steuern - Rechnungslegung - Führung - Organisation - Praxisfälle*, Wiesbaden.
- Siemens AG (2013) Jahresbericht, München.
- Statistisches Bundesamt (2008)~(2013) *Statistisches Jahrbuch 2013*, Wiesbaden.
- Ruhwedel, Peter/v. Werder, Axel (2011) Entwicklungstrends in der Konzernorganisation : Auf dem Weg zu einer zentralen Führungsorganisation, in : *zfo* (80. Jg.), S. 42-50.
- v. Werder, Axel (2008) *Führungsorganisation : Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- v. Werder, A. (2011) Neue Entwicklungen der Corporate Governance in Deutschland, in : *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (63. Jg.), S. 48-62.
- Zeiss, Harald. (2006) Das Management-Holding-Konzept : Ziele und Herausforderungen der Implementierung in Konzernen in : *zfo* (75. Jg.), S. 198-206.

和文文献：

- 荒木和夫 (2007) 『ドイツ有限会社法 解説 改訂版』 商事法務。
- 井上 孝 (1992), 「社会的市場経済」大西健夫編著『ドイツの経済 社会的市場経済の構造』早稲田大学出版部。
- 岡本丈彦 (2011), 「v. ヴェルダールの企業の管理組織についての一考察」『関西学院商学研究』第64号, 53-76頁。
- 岡本丈彦 (2012), 「v. ヴェルダールの企業構造論 —法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の分析を中心として—」『関西学院商学研究』第66号, 27-45頁。
- 岡本丈彦 (2013a), 「v. ヴェルダールの組織構造論 —トップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) の分析を中心として—」『関西学院大学産研論集』第40号, 関西学院大学産業研究所 87-97頁。
- 岡本丈彦 (2013b), 「v. ヴェルダールの管理組織論 —組織理論的な観点と法的な観点からの考察—」経営学史学会編『経営学の貢献と反省 —二十一世紀を見据えて—』〔経営学史学会年報第20輯〕文眞堂 126-137頁。
- 岡本丈彦 (2013c), 「ドイツにおけるコンツェルンのトップマネジメント組織 —取締役兼任を把握する枠組みを中心として—」『関西学院商学研究』第67号, 1-17頁。
- 岡本丈彦 (2014), 「ドイツにおけるコンツェルンの管理構造 —取締役の兼任を中心として—」日本経営学会編『経営学の学問性を問う』〔経営学論集 第84集〕千倉書房 1-11頁。
- 海道ノブチカ (2005), 『ドイツの企業体制 —ドイツのコーポレート・ガバナンス—』森山書店。
- 海道ノブチカ (2009), 「「企業と社会」とコーポレート・ガバナンス」海道ノブチカ・風間信隆編著『コーポレート・ガバナンスと経営学 —グローバル化下の変化と多様性—』ミネルヴァ書房。
- 海道ノブチカ (2013), 『ドイツのコーポレート・ガバナンス』中央経済社。
- 高橋英治 (2012), 『ドイツ会社法概説』有斐閣。

- 高橋宏幸 (2000), 「コンツェルンの統一的指揮と人的結合 —戦略的コンツェルンにおける支配・調整メカニズムに関連して—」『総合政策研究』(中央大学) 第5号, 23-40頁。
- 高橋宏幸 (2007), 『戦略的持ち株会社の経営 —グループ企業の再組織プロセスの研究—』中央経済社。
- 田中素香 (2010), 「世界経済・金融危機とEU」 田中素香編著『世界経済・金融危機とヨーロッパ』勁草書房。
- 正井章彦 (2009), 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み (上) —取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として—」『監査役』No. 564, 82-94頁。
- 義井 博 (1992) 「ビスマルク体制からヴェルサイユ体制へ」望月幸男・三宅正樹編著『新版 概説 ドイツ史 —現代ドイツの歴史的理解—』有斐閣選書。

参考HP:

Bayer AG HP:

www.geschaeftsbericht2013.bayer.de 2015年1月12日。

MonierのHP:

www.braas-monier.com/de.html 2015年1月12日。

執筆者紹介

O.Baterdene	モンゴル国経済開発省投資政策局	主任
丸山 豊史	高松大学 経営学部	教授
山口 直木	高松大学 経営学部	准教授
岡本 丈彦	高松大学 経営学部	助教
澤田 文男	高松大学 発達科学部	准教授
津村 怜花	高松大学 経営学部	准教授
花城 清紀	高松大学 経営学部	助教
藤井明日香	高松大学 発達科学部	講師
岡 耕平	滋慶医療科学大学院大学	講師
川崎 紘宗	高松大学 経営学部	講師
竹内 由佳	高松大学 経営学部	助教
向居 暁	高松大学 発達科学部	准教授
森 享子	高松大学 経営学部	非常勤講師
井上 範子	高松短期大学	教授
小西 博子	高松短期大学	准教授
藤井 雄三	高松短期大学	講師
溝渕 利博	高松大学 発達科学部	准教授

研究紀要

第62・63合併号

平成27年2月25日 印刷

平成27年2月28日 発行

編集発行

高松大学

高松短期大学

〒761-0194 高松市春日町960番地

TEL (087) 841-3255

FAX (087) 844-4759

印刷

株式会社 美巧社

高松市多賀町1-8-10

TEL (087) 833-5811