

# 国経研だより

神奈川大学 国際経営研究所  
〒259-1293 平塚市土屋 2946  
神奈川大学湘南ひらつかキャンパス  
Tel. 0463-59-4111 (内線 2200)

かれらは何を付加したのか？

後藤 伸

ビジネスの世界では、アメリカが先例となり、その後 10 数年をへて他の国々でも同じような事態に直面するということが稀ではない。最近の日本でいわれるモノ離れ、企業買収、株主価値の向上なども、既視感を思い浮かべさせる言葉である。アメリカの先例を簡単にふり返っておこう。

1980年代にアメリカの製造企業が国際競争力を失って、つぎつぎに事業の縮小や撤退に追いこまれていったとき、その原因の一つとして財務主導型の経営手法が槍玉にあげられたことがある。総じて経営学修士 (MBA) の肩書きをもつ財務マンが経営の中枢に位置し、生産現場に一切関係することなく財務数値だけで事業を評価し投資 (撤退) の決定をおこなっていくという、その経営手法に疑問が投げかけられた。現場からたたき上げの経営者は、たとえば自動車産業に足跡を残したアイアコッカのように、企業の提供する製品やサービスへの強い愛着、モノ造り技術の見直しが競争力を回復する早道であることを強調した。日本企業や日本的経営が評価されたのもこの時期のことである。

1990年代、日本企業が長期不況のもとで沈滞するなか、アメリカ企業は劇的に復活をとげた。ただしそれは、いわゆるオールド・エコノミーではなく、IT産業に代表される知識集約型の産業においてであった。ここではモノ造りを増分的に推し進めていくというよりも、業界標準をいち早く確立して周りにクラスター群を形成するか、あるいはグローバルな調達ルートの開拓でコスト優位性を確立することが競争の決め手となった。このように競争優位の構築拠点はかわったものの、モノ造り企業が復活したといえる。それではかつての財務マンは消滅し、その手法は廃れたのであろう

か。そうとは思えない。

1980・90年代をつうじて、MBAの学位を取得した人びとは、企業の財務畑ではなく、ウォールストリート (アメリカの金融街) にその活躍の場を求めた。そこはかれらにとってより快適な職場であったはずだ。ファンドマネジャーなどの金融マンにとって、企業の提供する製品やサービスはもはや意味をもたない。個々の企業は事業の内容ではなく、投資収益の観点からのみ評価され、序列づけられる。期待収益率の低い企業はそのポートフォリオ (有価証券一覧) からはずされ、かわって期待収益率の高い企業があらたに組みこまれる。この組み換えは、瞬時にまたほとんどコストなしで実行できる。これに対して企業の投資や撤退の内部決定 (事業分野の組み換え) は、長期にわたる分析と多大なコストを要する意思決定プロセスとなる。財務的パフォーマンスの向上を第一義と考える人びとは、さまざまな金融手法を考案することで、外部市場からアメリカ企業の大胆な事業再構築に資することになった。

2006年上半期、日本ではIT企業とファンドマネジャーをめぐる事件があいついだ。違法性は糾弾されてしかるべきだが、経営の視点からもつぎのことを問う必要がある。件のIT企業については、モノ造りという観点から何をあらたに形成したのか、あるいは形成しようとしたのか。また件のファンドマネジャーについては、企業のポートフォリオをつうじて個々の企業価値を実際に高めたのかどうか。ここでいう企業価値とは社会に対して有用な製品やサービスを不断に提供できるケイパビリティ (モノ造り能力) を意味し、たんなる株主価値のことではない。はたして、かれらは何をあらたに付加したのだろうか。

(所員/ごとう・しん)

**第2回インゼミ大会のエントリーを早めに!**

当研究所主催の第2回インターゼミナール大会の説明会が、去る6月20日(火)および22日(木)の両日、61-203教室で行なわれました。本説明会への参加は大会参加に当たって必須というわけではないが、できるだけゼミの代表者もしくは研究グループの代表者には出席を求め、また、掲示やゼミ担当教員による呼びかけなどで広く案内しました。

多くのゼミより代表者が同説明会に出席し、配布資料に基づきインゼミ大会実施要領並びに大会参加の要領について確認しました。大会は来る11月15日(水)に開催されます。昨年度の第1回大会以上に多くのゼミ並びに研究グループがエントリーし、大会を成功に導いて欲しいと願っています。

申込締切りは、7月14日(金)17時までと迫っています。各ゼミもしくは各グループとも早めに、参加部門、テーマ(仮テーマでもよい)、グループ(代表者およびメンバー)を決定して、所定の申込書に記載の上、国際経営研究所事務局(61-247)に提出してください。

**中小企業会計啓発・普及セミナーの開催**

当研究所のSME研究センターでは、平塚商工会議所との共催で、2006年度中小企業会計啓発・普及セミナーを来る10月27日に開催します。本セミナーは、日本商工会議所が各地の商工会議所と提携して、新会社法の適用を前に2004年度から実施しています。

2006年5月より会社法が適用されたことによって、中小企業の経営・会計の透明性が強く求められることとなりました。本セミナーは、先に日本商工会議所・企業会計基準委員会・日本税理士連合会および日本経団連の4者により公表された統一中小企業会計指針の、中小企業経営者への啓発・普及を目指し

たものです。

今年度は参加人数を50名とし、平塚商工会議所を会場として実施されます。講義テーマは、「明日の経営を創る一会計を活かした体質強化の進め方」で、講師は、当研究所所長で神奈川大学経営学部の照屋行雄教授が予定されています。

**『国際経営フォーラム』No.17/2006の発行**

当研究所の機関誌『国際経営フォーラム』No.17/2006が発行されました。特集は、「会社経営の論理と倫理」として編集され、全部で本文266ページの仕上がりです。No.17では若干の編集上の工夫を加えて、読者各位のご要望に応えることとしました。執筆参加された関係者の皆様に感謝申し上げます。

関係各位にはすでに配付してありますが、本誌の必要な方はどうぞ当研究所事務局までお問い合わせください。

**プロジェクト・ペーパーNo.12の公刊**

共同研究の成果を取りまとめたプロジェクト・ペーパー・シリーズ(PPS)に、新たにNo.12が加わりました。これは、2004-2005年度に実施された共同研究「歴史認識の溝を埋めるには一過去とどう向き合うか?」(プロジェクト・リーダー斎藤純一教授)の成果を取りまとめたものです。当研究所事務局に備置してありますので、発行部数に限りがありますが、関心のある方はお問い合わせください。

**研究所リーフレット(2006-2007)の作成**

当研究所の運営組織、事業活動、研究活動、成果出版などについて、最新の内容を記載した案内書(リーフレット)が作成されました。学内外でのセミナー・講演会・企業訪問などでご活用ください。

## 皆周辺人、学びの現場？

萩原 富夫

狂咲氏（後K氏）は毎週、木・金の2日は必ず大学にやって来て、指導を仰ぐ（と言っても本人の一方的な思い込み）しい教授（後教授）の研究室の隅っこで、院生の演習授業を聴いている。近頃この演習から目が離せない様子である。

教授は長年企業の中堅社員を募った14～5名前後の「勉強会」を横浜・平塚だけでも3グループ開催している。K氏もその内の2グループに籍を置いているようだ。定年退職したK氏にとってこの参加が唯一の社会との接点と思い込んでいるところが面白い。

このグループの一方で取り上げたテキストの内容が、教授と院生の話のやりとりで耳を敬って聴いているK氏には重なり合うところがあると思っている。案の定、早速K氏は教授にその辺の件を伝え、教授も初めて気づいたかのような顔をしている。教授の偉いところだ。

社会人グループで読んでるのが『状況に埋め込まれた学習』という図書。「生きられた世界への参加こそが社会的実践—そのなかに学習が含まれる—と教えるのだから参加者は手が抜けない。参加する社会人が単なる息抜きか、教授から何かの教えを請うつもりでその場に來たら赤面するだけだとK氏は力む。指導者／被指導者の視点からではその場の雰囲気は掴めないのだと。

キーワードの関連性から行間の意味を読み込み、章全体を図式化して発言する教授の姿は正に学ぶ人そのものだ。もちろん社会人もノートを作成して準備は万端だから体勢は互角。声の大きい人も、威張る人もいない、全員が周辺人で全員が学ぶ人になっている。これが著者のいう状況的学習で、それは「意味を獲得する参加の軌道」の中に存在するとK氏は語っていた。

近頃K氏が気になる、大学院の演習風景を覗いてみよう。曰く、教授が院生の進むべき方向性に合わせて選んだ原典と邦文図書を読んでいる。目

を離せないと言っていたのはテキストのなかの「社会システム」を規定する「観察」概念で、その意味を解く鍵が演習風景の過程にあるので、そのひとコマを紹介しようという。

まず、暗黙知の前提として、教授も、学ぶ院生も同じ土俵に入ることだ。院生は全員が毎回レポートを作成し、報告する。教授の方も手書きのノートを作成し、それを手元に置いて自らも学ぶ姿勢で臨んでいる。当たり前と言えば当たりの話だ。しかし、この当たり前が異常な緊張感を相互で作り上げているから目が離せない。

指導する側も指導される側も双方が鏡になって

いるようだ。院生が報告すると間髪入れずに教授の読後感が重ねられる。院生は瞬時にできる相互の読み方の比較による違いから自ら

を観察せざるをえない。この観察は教授にあっても条件は同じだ。院生の意味を読み取る真剣な眼差しと傾聴が発言を生み、教授の鏡になる。読みが正しいのか、正しくないのか、別の読みがあるのか、ないのか、パラドックスがあるのか、ないのか等々二元的だ。お互いが真剣に傾聴しあい、語り合い、その違いを鮮明にしていく。このプロセスに自己観察への道がある。とこのように観察概念を得心顔でK氏は語った。

教える者も教わる者も周辺に居て謙虚なのだ。上から、中心からの教え、一方的な受身、その双方には自らへの観察は生まれてこない。テキストの内容が偶然重なっている部分が思考を深めるチャンスを与えた。狂咲氏は季節外れの到来者だからこそ珠玉の世界が味わえると満足気だった。

(客員研究員／はぎわら・とみお)

## 研究余滴



### 田中美和研究员が協会賞受賞

当研究所の客員研究员で経営学部非常勤講師の田中美和氏が、日本経営管理協会（諏訪部栄亮理事長）の第18回経営管理・黒澤賞の懸賞論文で栄えある協会賞を受賞し、去る6月24日（土）に開催された同協会全国記念大会（於一東京アルカディア市ヶ谷）で表彰されました。

日本経営管理協会は、職業専門家として世評の高い「経営管理士」の資格授与機構として、歴史と伝統を誇る我が国有数の経営コンサルタント集団で、これまで多くの実績を残しています。同協会が重点事業の1つとして取り組んでいるのが、懸賞論文の募集とそれを通じての専門家の養成です。

経営管理・黒澤賞は、最優秀賞（1件）が黒澤賞となっているが、今年度は該当なしです。従って、今回は協会賞（該当1件のみ）の田中氏の論文が最高の評価を獲得したことになります。田中氏の論文テーマは、「金型企業における顧客競争力強化に関する一考察 — 顧客側リード・タイム短縮を目指す参画型活動の視点から」となっています。

田中論文は、金型企業とその顧客の取引先メーカーとの関係性について、双方の企業がどのように協働し競争力強化を図ろうとしているかを、企業の事例を分析しつつ考察しているのが特徴です。

また、同懸賞論文で、本学経営学部の照屋行雄会計ゼミナール所属の次の2研究グループが、佳作とグループ奨励賞を同時に受賞しました。

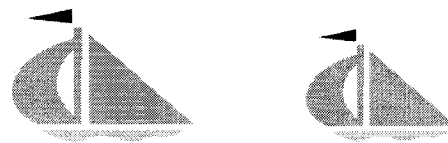
#### ・佳作

荒修平代表他6名の研究グループ「日本におけるリース会計基準の特質と課題」

#### ・グループ奨励賞

山根 梢代表他7名の研究グループ  
「無形資産の会計処理と開示」

表彰式では、協会賞の田中美和氏と佳作の荒修平君より受賞のスピーチがあり、論文の狙いと主張を述べました。また、グループ奨励賞はグループを代表してメンバーの横山真弓さんが表彰を受け、さらに、照屋ゼミナールを代表してゼミ長の猪熊剛君がゼミ担当教員の照屋行雄教授とともに参加しました。田中氏並びに学生諸君の今後の一層の研鑽を期待したいと思います。



### 公開講演会の開催

去る6月2日（金）に当研究所主催の公開講演会<経営・会計部門>が、61号館250教室で開催されました。講師には、冠婚葬祭サービス業のスギヤマ・コーポレーション取締役副社長の杉山茂之先生をお招きし、演題は「コーポレート・ブランドの構築戦略 — 企業価値創造の戦略パラダイムとブランド価値の評価」です。

講演の中で、杉山先生は、概ね次のような項目についてお話されるとともに、同社におけるこれまでの取り組み実践例を詳細に披露されました。すなわち、1) 企業価値の創造とパラダイム変革、2) 企業ブランドの戦略的価値、3) ブランド構築の戦略設計、4) 企業ブランドの管理と開発、および5) ブランド価値の評価と開示、の5項目です。講演は、プロモーション・ビデオを使うなど事前の周到な準備と工夫により運営され、大変に分かり易くインフォーマティブな内容でした。

今回の講演会は、関口博正先生担当の「国際会計総論」の受講生を始め多くの学生が参加し、専門経営者の杉山茂之先生のお話を静聴しました。