

日本型経営の枠組みと経営力の創成

—経営者の役割を中心として—

The Framework of the Japanese Way of Management and Creative Management: In Relation to Chief Executive Officer's Job

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小椋 康宏

要旨

本論文は、企業価値創造を経営目標として日本型経営の枠組みと経営力の創成の関係を明らかにしたものである。現代経営者の役割は、ステークホルダーと対境活動を営みながら、企業価値を創造する。そこでの経営者の役割は CSR 活動である。CSR 活動は、株主、金融機関、消費者、競争会社、労働組合、地域社会、政府、環境保護団体といったものにとどまらず、現在では従業員との関係もきわめて重要である。また経営力は「経営者が経営ビジョンを掲げ、経営体を経営目的に向かって推進させる力」であり、経営者はこの経営力の創成によって経営体を維持・発展できる。ここでの経営実践が日本型経営の経営原理を構築するのである。

キーワード (Keywords) : 経営力 (management capability), 日本型経営 (Japanese way of management), 企業価値創造 (value creation of the firm), 対境理論 (“TAIKYO” theory), CSR (corporate social responsibility)

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the framework of the Japanese way of management on the view of managerial objectives as the value creation of the firm. The main job of the CEO is to create the value of the firm in relation to the stakeholders. The role of CEO is to pursue the CSR activities. The goals of the CSR activities is for the CEO to build good relationships with stockholders, financial institutions, consumers, competitive corporations, labor unions, communities, governments, environmental groups and subordinates. Managerial capability is the driving force to managerial objectives under the managerial vision. The CEO could develop the corporation by these management capabilities. These managerial practices would create the principles of the Japanese way of management.

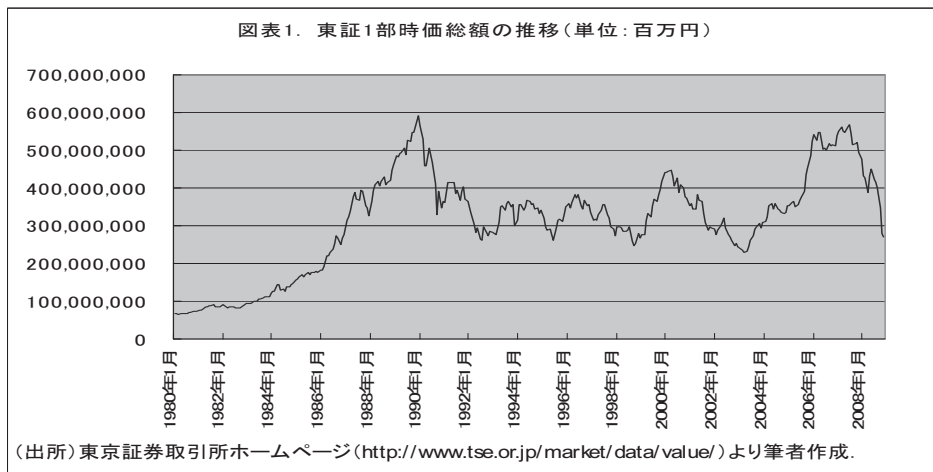
1. 問題の所在

昨年度からのサブ・プライム・ローン問題に発する金融市場の混乱により、2009年を迎えた現在、日本企業は、新しい経営方針を打ち立てる経営実践の立場に追い込まれたといえる。日本企業の競争力は、1990年代からの経営改革により1つの方向を見出すこと

ができたが、今回における自動車産業やハイテク産業等にみられる世界市場の変容は、日本企業そのもののこれからの経営の進むべき道はどこか、経営者自身が経営のミッションのもとに新しいビジョンをたて、CSR (corporate social responsibility ; 企業の社会的責任) 活動を通じて本流の経営計画を打ち出す必要に迫られてきたといえる。

このような経営環境の変容については、2つのグローバル化、1つは経営のグローバル化 (globalization of management) であり、もう1つは金融のグローバル化 (globalization of finance) である。前者の経営のグローバル化は、国境を超えて経営活動する経営システムを意味しており、経営のグローバル化による日本型経営の経営実践が、従来の日本的経営の経営実践と大きく異なっているということである。われわれはこの差を明確にする必要がある。

もう1つの金融のグローバル化は、かねが国境を超えて自由に移動することにあり、財務管理の問題に限定すれば、資金調達や投資の問題であり、M&A (mergers and acquisitions ; 企業の合併・買収) の問題でもある。金融・資本市場のグローバル化によって、株価は企業の評価尺度としてあらわされることになった。しかしながら、図表1にみられるように、東京証券取引所1部上場株式時価総額 (以下、東証1部時価総額) をみると、1989年末に約600兆円であった。その後2005年までは200兆円から400兆円の間を推移し、2007年には550兆を越す水準にまで戻した。それにもかかわらず今回の金融市場のパニックにより2008年末には、300兆円にも満たない水準までマーケットの評価が下がったのである。



今日、日本企業の将来を見据え、その発展を考えることになれば、この際、日本の経営の本質は何にあるのかを考える必要がある。そのためには、日本型経営の本質を考え、日本型経営の原理を示すことが必要であると考えられる。ここでは最初に、日本型経営の特徴と課題を整理し、第2に、企業価値創造の枠組みと経営力創成を検討し、第3に、現代経営者の対境理論を考えることによって現代経営者論を展開し、最後に日本型経営の構築への展望を示すことにする。

2. 日本型経営の特徴と課題

2.1 日本型経営の特徴

ここでは、日本型経営の特徴をアベグレン (Abegglen, J. C.) の『新・日本の経営』を使って考えてみよう。

「日本は欧米以外の国ではじめて全面的な工業化を達成しており、欧米とは性格が大きく違う社会基盤のうえに、欧米型の産業を作り上げた。日本企業は、歴史に残るこの偉業を達成するにあたって、欧米の技術を導入し、完全に日本の文化的な価値観に基づいた組織でその技術を活用する賢明な方法をとった。社員の採用、研修、報酬について日本独自の方法を開発した。労働組合と労使関係について日本独自の方法を編み出した。政府、金融機関、株主との関係について日本独自の方法を作り上げた。これらはすべて、日本の社会で主流になっている価値観と考え方に基づき、そこから導きだしたものである。」(Abegglen, 2004, 訳書 p.22)

ここではアベグレンは、日本流の文化的価値観を説明し、そこで確立される日本独自の方法を作りあげているという。

「日本の企業は社会組織、社員の共同体であり、共同体の全員が将来にわたって幸福に生活できるようにすることを目標にするとともに、十分な業績を達成しようと努力している。こうした考え方から、1950年代に「日本的経営」が確立するようになった。合意に基づく意思決定、終身雇用制、年功制に基づく昇給と昇進、そして社員全員がひとつの労働組合に所属する企業内組合が日本的経営の柱である。日本の企業は株主と経営者に報いることだけを目的とする経済組織ではない。英米には企業はすべて株主のものだという奇妙な見方があるが、日本ではこの見方は通用しない。日本企業では第一の利害関係者は会社に所属する人たち、社員なのだ。」(Abegglen, 2004, 訳書 pp.22-23)

ここではアベグレンは、「日本的経営」といわれた特徴に加え、特に利害関係者（ステークホルダー）に社員（従業員）をとりあげていることを強調しておきたい。

「日本の方式のすべてが日本独自のものだというわけではない。日本的経営の特徴のうちいくつかは、西ヨーロッパ、とくにドイツの企業にもみられるものである。そして、日本の経営方式は不変のものというわけでもない。いわゆる「日本的経営」の全体が確立したのは、第二次世界大戦後の時代である。社会と経済が変わるにつれて、日本的経営は変化に適応している。」(Abegglen, 2004, 訳書 p.24)

ここではアベグレンは、日本の経営方式の変化を考えているし、日本的経営は社会や経済の変化に適応しているという。

「財務の分野は大きく変わった。まずは、高成長の環境で成功を収めるために何が必要だったかを思い出しておくべきだ。高成長環境でシェアを維持するには、高水準の設備投資を続けなければならない。市場が一年で二倍になるのであれば、設備を一年で二倍にしなければならない。高水準の設備投資を続けるには、資本のなかでもっともコストが低い銀行借入が大量に必要な。このため、高成長時代に成功を収めた日本企業は、成長と市場シェア、高水準の銀行借入と設備投資を特徴としていた。バブル期には資産価値が急騰したため、土地と株式の担保価値が上昇し、銀行は企業向けの貸出を増やした。」(Abegglen, 2004, 訳書 p.26)

ここでは、アベグレンは、日本の高成長下の財務問題を高水準の銀行借入に依存した実態を主張した。

「資産価値は急落した。製品の需要は枯渇した。設備過剰に陥ってコストと利益率の引き下げを強いられ、その結果、重要がさらに冷え込み、デフレに陥った。インフレの時期には債務負担は自然に軽くなっていくが、デフレの時期には逆に債務負担が重くなっていく。資産価値が急落して、企業は事実上の債務超過に陥った。こうして経営の焦点は市場シェアからキャッシュフローに変わり、キャッシュフローが債務返済に使われるようになった。設備投資は十年にわたってほぼ止まり、経済成長率をさらに押し下げる要因になったが、キャッシュフローの必要は軽減された。日本の製造業企業では、債務水準はかつてきわめて高かったが、いまでは過去最低の水準にある。企業は資金調達にあたって銀行への依存度を引き下げたので、メイン・バンク制度は大幅に弱まった。そのうえ、銀行と企業が持ち合い株を売却して現金を確保したことから、かつては決定的だった系列の力も大幅に弱まっている。」(Abegglen, 2004, 訳書 p.26)

ここでは、アベグレンは、日本の経営が資産価値の急落によって、債務負担が重くなり、事実上の債務超過に陥った問題を主張した。日本のメイン・バンク制度や系列の力が弱まったことを主張した。

「変革ではなく継続性が主題になるのは、日本企業の仕組みのうち人間にかかわる部分に注目したときである。これは当然である。他の経営システムと比較したときに日本の経営システムを特徴づけているのは、人間にかかわる部分であり、日本企業の文化はこの部分に基づいているからだ。日本企業は何よりも社会組織である。企業を構成する人間が経営システムの中心に位置している。会社ではたらく社員が利害関係者の中心である。会社という共同体を構成しているのは、社員なのだ。」(Abegglen, 2004, 訳書 p.27)

ここでは、アベグレンは、日本の経営システムの特徴として会社という共同体を構成している社員を強調する。

「したがって、会社という共同体を導く基本的価値観は依然とほぼ変わっていない。この基本的価値観の周辺部分では、給与体系や非正規社員の雇用などの点で変化に適應する動きが起こっている。財務の分野と、それに密接に関連する透明性の分野では大きな変化が起こった。日本企業がつぎの段階に進むための再設計はほぼ終わっている。」(Abegglen, 2004, 訳書 pp.30-31)

ここでは、まだ依然として日本の会社という共同体に関する基本的価値観は変わっていないとする。しかし、現在、非正規社員の雇用や給与体系に関する経営者の経営意思決定は、この日本型経営の原理に大きな挑戦を与えており、重要な実践的検討課題となっている。

2.2 日本型経営の課題

日本型経営の課題として、第1に新経営理念の設定、第2に事業の再構築の設定、そして第3に経営戦略の策定が挙げることができる。以下ではこの3点について詳しくみていくことにする。

日本型経営の要件として第1にあげなければならないことは、新経営理念の設定である。経営理念は経営体自体が持続・成長するにあたって、もっとも基本にある経営観であり経営体そのものを方向づける指導原理である。日本型経営が地球全体にわたって経営活動するという意味において、その経営体は、それぞれの国に有する経営文化、経営価値観を統合した経営理念を必要とする。

新経営理念は、地球規模にわたった経営体の組織構成メンバー全員がもつものであって、経営体全体のアイデンティティをもたらすものである。組織構成メンバーは自分が所属する経営体が何を目的に行動しているのかを地球規模で体得しておかなければならない。新経営理念は組織構成メンバーがそれぞれの出身国、人種、宗教、経歴、文化、習慣等を超えて一体化される経営価値観でもある。

新経営理念は、経営実践原理の基盤をなすものであり、世界の経営社会において共通の一般原理であり、普遍的原理である。新経営理念は、国際的に通用しうるものであって、グローバル化した経営体を統一する経営実践の基礎的役割を果たしている。

日本型経営においては、事業の再構築をあらためて設定しなければならない。事業の再構築とは既存の事業分野を見直し、経営理念に沿った形で、新しい事業分野の進出を含めた事業構築を意味する。既存事業の1つが成熟し、あるいは衰退しつつあるのか、また、どの事業が成長しつつあるのか、将来の期待をもって現在、種を蒔く事業は何であるのかを、日本型経営は地球規模の視点から、事業の再構築を図るのである。

事業の再構築を図るうえで、事業そのものの概念的枠組みを考えなければならない。事業は、消費者の欲求にあった製品をつくるためのものであるが、常に、消費者を含めたステークホルダーから、その事業が認知されるものでなければならない。つまり、事業そのものの概念が企業家（経営者）サイドのみで形成されるものではなく、その事業に何らかの関係を有するステークホルダーによって認知されるものでなければならない。

経営戦略の策定にあたって、まず経営戦略と日本型経営の経営理念との整合性を明確にする必要がある。経営戦略は、経営体における経営意思決定過程の第1のプロセスであって、事業のドメイン（domain）の形成過程でもある。経営戦略は、今日の経営体にあっては、事業の再構築の形成過程における経営活動と関係しているのであって、グローバル化した経営体制のなかでの戦略行動であるといえることができる。

日本型経営における経営戦略は、基本的には事業の現地化を含めた全経営活動と関係しているのであって、今日の経営体がグローバル化のなかで事業の再構築と海外子会社を使った現地生産との立体的でかつ複合的なシステムを指している。もちろん、経営体の経営戦略行動において、単なる生産活動のみを意味しているのではない。生産活動に加えて、販売活動、研究開発活動および財務活動の部面において、この経営戦略が問題となる。

3. 企業価値創造における経営力創成

3.1 企業価値創造の枠組み

企業価値創造の枠組みは経営財務の基本的枠組みのなかで示される。現代経営者は、企業価値創造を経営目標の基礎において経営実践することになる。この財務という企業

価値は、金融・資本市場であるマーケットで評価される。グローバル化時代の企業価値創造は、財務の視点からみると「企業価値最大化」あるいは「株価最大化」を経営行動の経営指針としてとりあげることになる。

図表2は、企業価値を基本モデルの経営財務目標として、そのもとにフリー・キャッシュ・フローと加重平均資本コスト（weighted average cost of capital ; WACC）に分解して説明している。フリー・キャッシュ・フローにおける3つの主要な決定要素は、①売上高、②営業費および税金、③投資活動における必要投資額である。

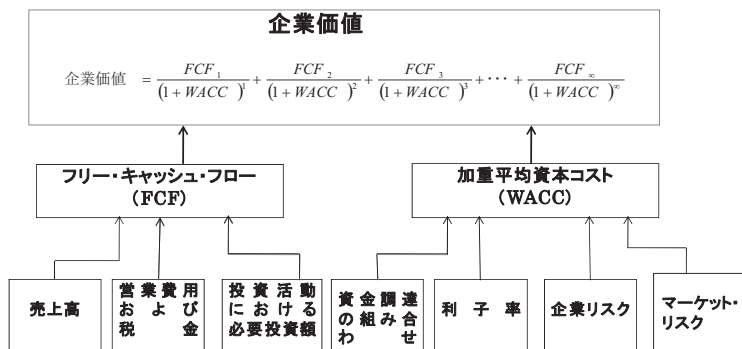
キャッシュ・フローの第1の決定要素は、事業単位の売上高、事業単位の価格および期待未来成長率の現行水準に依存する。経営者は、実際に顧客をよく理解し、顧客が望む財やサービスを提供することによって、事業単位の売上高を増大し、キャッシュ・フローを増大することができる。

キャッシュ・フローの第2の決定要素は、営業費用と税金とを結びつけた効果であり、キャッシュ・フローは会社が従業員と供給者にキャッシュを支払った後に、投資家に利用可能な税引き後利益の総額である。

キャッシュ・フローに影響を与える第3の決定要素は、会社が経営活動に投資しなければならない貨幣総額（工場、設備、コンピュータ・システムおよび棚卸資産といった資産を含む）である。

他方、ここでの加重平均資本コストは、会社の資本コストとして考えられ、資金調達の見合わせによって、加重平均資本コストが計算される。資本コストが経営財務の基本的枠組みで重要な概念としてとりあげられ、1990年代後半以降、日本企業の経営財務実践に組み込まれてきた点については評価してよい。この枠組みでの資本コストは、利子率、企業リスク、マーケット・リスクの影響を受けたものである。これは、金融市場が会社の資本コストに重要な影響を与えているということである。

図表2. 企業価値と経営力



(出所) Ehrhardt and Brigham (2006) p.6 より筆者作成.

企業価値最大化は「経営力」によって達成される。経営力はキャッシュ・フローを創造する力、たとえば「研究開発・製品開発力」、「テクノロジー力」、「人事・労務力」、「組織力」、「マーケティング力」、「営業力」あるいは「資本調達力」即ち「財務力」を

まとめる能力を意味する。したがって、その経営力の創成によって、企業価値が増大することにつながるのである。ここに企業価値創造への「経営力」の影響を理解することができる。

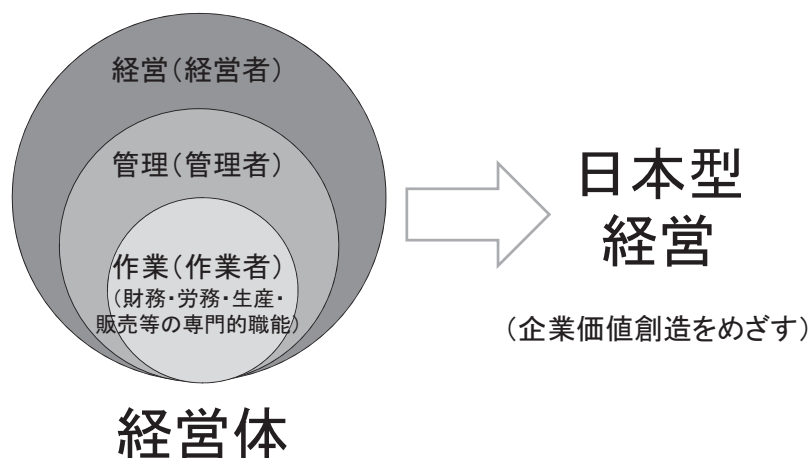
日本企業の将来を考え、日本型経営の原理を構築することになれば、そのなかに、経営力が重要な要素としてとりあげられることになる。経営力とは何か。ここでは、経営力を競争力との関連でとりあげることにする。もちろん経営力は今日の経営体・経営者がもつものとして特別の意味を持っている。それは、今日、経営者がリードする経営体において経営力が経営を展開させるキーワードであり、その経営力をもって、経営者は、経営体そのものの社会的存在をステークホルダーに対し示すことになる。

3.2 企業価値創造と経営力の創成

経営者は、経営力の創成を通して経営体を新しい経営体制の段階へと発展させる。21世紀における日本型経営では、経営体の社会的存在としての位置づけと同時に、経営体をリードする専門家としての経営者の能力を高めることが重要である。経営者の能力評価は、経営者の経営能力による。それでは、経営力とは何を意味することになるのか。

経営力とは、経営者が経営ビジョンを掲げ、経営体を経営目的に向かって、推進させる力である。経営力は経営という機能の力であって、財務・労務・生産・販売等の職能をまとめたものを統率し、経営体を成長させる機能の推進力である。すなわち、経営力は経営体全体を指導する経営機能の推進力を意味し、経営体内において執行されるマネジメント機能以外の職能をリードする経営職能を包摂するものであり、マネジメント自体の能力と関連する。経営者は、経営体における経営資源の維持に対する責任を担っている。この経営資源の維持機能は、経営体の持続的成長の基礎にある機能であるといつてよい。経営者は経営体を構成する有形・無形の経営資源の維持および有効的利用に関する能力を備えあわせている。

図表3. 経営体における経営・管理・作業と日本型経営の創造



(出所) 筆者作成。

図表3は、次のことを表している。経営体は経営・管理・作業の階層に分けられ、作業階層には、それぞれの専門的職能が含まれる。たとえば作業階層には、財務・労務・生産・販売等にいたる専門的職能があり、それを統率する経営と管理にはマネジメント機能の専門的機能（経営と管理が示す）が経営体を構成する（小椋，2008，p.4）。

前者は、スペシャリストとしての職能を示し、後者はゼネラリストとしてのマネジメント機能を示している。マネジメントのなかには、経営の最高意思決定機能に加え、管理の部分機能である計画・組織・統制のマネジメント・プロセスがマネジメント・サイクルによって経営実践される。

経営体は経営者・管理者・作業者が日本型経営を実践するプロフェッショナルの集団として企業価値創造を通して社会責任を遂行する組織体であることになる。

4. 現代経営者の対境理論

4.1 現代経営者の役割

現代経営者の役割として次の3つを考えることができる。まず、第1に、現代の経営体は社会的存在として存続しており、会社の情報公開を積極的に行う必要がある。これに関して、IR（investor relations；インベスター・リレーションズ）の実践が必要である。IRの実践は、単に株主や金融機関に対するIR活動にとどまらず、すべてのステークホルダーとのIR活動が必要である。

すべてのステークホルダーとのIR活動としては、現在多くの日本企業が行っているCSR報告書で展開される経営活動の充実である。とくに、消費者との対境活動および従業員とのコミュニケーション活動は、プロフェッショナルである経営者にとって重要な経営活動といえる。

第2には、プロフェッショナルである経営者は、企業価値創造の経営がすべてのステークホルダーにとっても価値のあるような経営行動モデルを構築することが必要である。

対境関係にあるステークホルダーとしての枠組みについては、それぞれのステークホルダーとのコミュニケーションは同時的に行われている。しかしながらプロフェッショナルの経営者にとっては、最終的な目的となる「企業価値最大化」の理念をもつ経営行動モデルは、すべてのステークホルダーにとって満足することができるモデルを意味している。

第3には、経営者は日本型経営を確立して、世界にその経営行動原理を発信することである。

日本型経営の確立には、プロフェッショナルとしての経営者の経営行動原理が世界に通用できることが基本である。したがって、ここでは、マネジメントの基本をベースにした経営行動モデルが求められるといえる。

以上、これらの課題を企業価値創造と結びつけた経営者の経営行動原理は次のようになる。すなわち、経営者の基本的仕事は、最高経営意思決定機能を遂行する機能であり、経営者の経営機能を遂行する推進力である経営力によって進化した日本型経営が経営実践されるのである。ここでの経営行動原理には、企業価値創造の機能と経営革新機能を組み込んだ経営行動モデルであり、その経営実践には経営者の社会的責任の遂行によ

て日本型経営が実践されると考えたい。

4.2 現代経営者の CSR

経済同友会（2008）は、2007年度の社会的責任委員会の提言において、価値創造型 CSR への行動指針として以下の6項目を挙げている。①経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須であること、②社会からの期待と要請、社会的課題を直視すること、③社会性を備えた人材を育成すること、④PDCA サイクルによる CSR マネジメントシステムを確立すること、⑤一企業を超えた連携を図ること、⑥ステークホルダーとの多面的な対話を活かすこと、の6項目である。

ここでとりあげた6項目における内容は、現代経営者が今日とるべき姿の指針を示したものであると考えることができる。

①のリーダーシップとコミットメントについては、経営者が現在、何を行っていてどこへ進もうとしているのか、とくに従業員に対しビジョンを発信することである。

②の社会的要請に応える点については、経営体自体が開かれた存在になっている点が重要であり、IR のコミュニケーションが問われているといえる。

③の社会性を備えた人材の育成については、当然 OJT（on the job training；職場内教育）を活用し、企業内で重要な経営教育プログラムの作成が問われることになる。

④の CSR マネジメントの確立については、CSR のマネジメント・システムを通常のマネジメント・システムとうまく関連づける必要がある。つまり、ステークホルダーからの評価システムを経営体自体の主體的評価システムのなかに組み込むことである。

⑤の CSR に関する連携は、新しい組織間関係の構築にもつながる。グループ会社のみならず競争会社との関係が CSR 活動を通じて前向きな経営活動につながることにできれば、そのことについては、新しい経営社会を生み出すことであり、評価してよい。

⑥ステークホルダーとの多面的対話については、新しい対境関係の構築が必要であり、経営の情報公開の重要性を示すことになろう。

4.3 現代経営者の対境理論

現代経営者の対境理論について山城章の対境理論を援用して説明しよう。

山城（1970）の対境理論を要約的に整理すれば、次のようになる。第1に、対境関係とは、経営体が利害関係者集団と相互に関係しあう状態をいう。第2に、経営体が利害者集団に対し、社会的・制度的存在として対境活動を行う場合、対境関係にたつ利害者集団はいわゆる「環境主体」として独自の行動をとっている。第3に、環境主体は利害者集団である「株主集団」、「金融機関」、「社債権者」、「労働組合」、「消費者集団」、「地域社会」、「政府」、「他会社」などを考える。第4に、経営体と環境主体との関係、つまり対境関係は、経営実践の場においては、それぞれの主體的立場からの力のぶつかり合いである。第5に、経営体と環境主体とが調和のとれた対境関係を維持することが経営原理となる。

山城によれば、経営体が社会的存在として自主的活動をなすことに対してその意義を求め、その経営体が環境主体である利害者集団と相互に関係しあう活動が「対境関係の

原理」として説明されるのである。

経営体は、経営のグローバル化の過程で生成したものである。経営体制発展の原理の展開としての新経営体の生成は、経営体そのものもグローバル化しており、経営体は、グローバル化した環境下であり、現代経営者がリードする組織体である。

経営体は経営のグローバル化の過程で生成するものであるから、経営体の中身がグローバル化すること、また環境主体そのものもグローバル化することが必要になる。経営体制の発展は、経営そのものがグローバル化するところに意味をもつ。経営体は機能主義の理念と人間性の尊重に基づく経営体制（工藤・小椋，1985）を意味し、複数の環境主体に対して開かれた経営活動をなす経営体制である。

経営体は経営のグローバル化のなかで、環境主体の新たな変容に対応しながら発展する。経営のグローバル化は経営体の原理を要求することになる。経営体の原理は、経営者が行動するうえでの指針であり、経営者が必要とする指導原理でもある。

5. 結び—日本型経営の構築を目指して—

以上にわって、日本型経営の枠組みと経営力の創成—経営者の役割を中心として—に関し、若干の私見を踏まえてその経営実践的意義をみてきた。今日における日本の経営者は、日本型経営の特徴を理解すると同時に、経営者としてのビジョンと行動基準を明確にする必要がある。経営者の役割は経営力の創成に力を尽すことであり、経営者の経営意思決定が経営体の持続・成長に役立つのである。したがって、経営者は経営力を身につけることが求められる。経営は管理・作業を包摂しており、内部のステークホルダーはもとより、対外部のステークホルダーと対境関係をもつ。この対境関係は、経営体をリードする経営者にとって高いハードルの地位に置かれることになる。今日のステークホルダーは、それぞれ高いハードルである要求内容を経営体にぶつける。このことにより、経営体にとっては以前と比較して高いバリアーをもってステークホルダーと対抗することが求められる。

経営者、経営体の維持・発展に対する責任を負っているので、少なくとも第1義的には、資本の維持活動についての社会的責任があり、それが現代経営者の社会的責任の基礎として明確にしておく必要がある。

経営力の創成は経営者に課せられた経営実践であるといつてよい。したがって、経営力の創成によって経営体をリードする経営者の役割は、今日の経営社会のなかで重要なものとなっている。経営体は経営・管理・作業の集合体であり、それぞれの機能および職能を担当する専門家の集団であるといつてよい。経営体の経営実践原理は、日本型経営の経営実践として展開することになる。われわれは、ここにおける日本型経営を遂行する経営者は、強力な経営力をもつことによって、企業競争力を得ていると考えるのである。

経営力は、「経営者が経営ビジョンを掲げ、経営体を経営目的に向かって推進させる力である」という点からみて、この経営力創成が現代経営者の社会的存在としての地位を示すことになるといつてよい。優れた経営力をもつ日本の経営者によって、競争力を持った日本型経営の構築が日本経営学成立への基盤となると考えられる。

【参考文献】

- 小椋康宏 (1987) 「経営体制の発展と近代化—日本経営学の成立をめざして—」小菟米清弘編『日本経済社会の近代化分析』東洋大学創立100周年記念論文集, 東洋大学, pp.259-316.
- 小椋康宏 (2006) 「経営力創成に関する一考察—企業競争力との関連で—」『経営力創成研究』第2号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.33-44.
- 小椋康宏 (2007) 「経営力創成と企業競争力」東洋大学経営力創成研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社, pp.1-20.
- 小椋康宏 (2008a) 「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」『経営教育研究』第11巻第1号, 日本経営教育学会, pp.1-13.
- 小椋康宏 (2008b) 「財務力創成に関する一考察—企業競争力との関連で—」『経営力創成研究』第5号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.67-77.
- 小椋康宏 (2009) 「経営力創成と現代経営者」東洋大学経営力創成研究センター編『経営力創成の研究』学文社, pp.1-20.
- 経済同友会 (2007) 『CSR イノベーション—事業活動を通じた CSR による新たな価値創造—日本企業のグッド・プラクティス2007』経済同友会.
- 経済同友会 (2008) 『価値創造型 CSR による社会変革—社会からの信頼と社会的課題に応えるCSR へ—』経済同友会.
- 工藤達男・小椋康宏編著 (1985) 『現代経営学』白桃書房.
- 東京証券取引所「月末時価総額 (2008年12月)」
(<http://www.tse.or.jp/market/data/value/>) (最終アクセス2009/1/10)
- 山城章 (1970) 『経営原論』丸善.
- 山城章 (1982) 『経営学〔増補版〕』白桃書房.
- 山城章編 (1990) 『経営教育ハンドブック』同文館.
- Abegglen, J. C. (2006) *21st-Century Japanese Management: New System, Lasting Values*, Palgrave Macmillan. (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2005) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed., Thomson South-Western.
- Ehrhardt, M. C. and E. F. Brigham (2006) *Corporate Finance—A Focused Approach*, 2nd ed., Thomson South-Western.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D. and J. D. Stowe (2007) *Corporate Financial Management*, 3rd ed., Pearson Prentice Hall.