

香港財閥における意思決定プロセスと日本における組織的意思決定プロセスの比較

中 川 雅 博*

By observing several cases of business process within Japanese Mega banks and comparing it to Hong Kong's conglomerates, which is owned by a single family, one major hypothesis can be raised: At Mega banks, most of the major and strategic decisions have been conducted by a "Corporate or Legal Person", and most of the executives including the CEO of the group, want to exist as "the most influential person". The practice of making executives "influential" is considered as one of the most important exercise within Mega bank's business process. This is how "Knowledge" is being accumulated, a similar case to a "Middle-Top-Down" management process but lacks the judgement whether knowledge is being well managed.

Though this process may have worked during the rapid growth of the Japanese economy during the early 1990's, with the current global competition it is highly recommended to reconsider this process, its structural legacy, committee structure, and to opt for implementing agile decision making.

"Corporate" issue has been discussed already and raised by several papers including by PhD. Katsuhito Iwai and most of them had been extended the discussion into the corporate governance, but this paper highlights its nature of decision making process and knowledge examination.

The rationale that I highlighted in my discussion on decision-making process within Japanese Mega banks comes from Japan's business structure. That is finance behaviour of Japanese corporate have relied more on bank borrowing (indirect finance) rather than on capital market. Because the capital market in Japan have not been strong enough to provide Japanese industries with necessary money historically. Without this core engine part of industry, we may not see the dramatic improvement of competitiveness of Japanese corporates.

This paper illustrates some cases showing the above, and examines this hypothesis. Also, it contains some suggestions with action plan for more effective and efficient decision making process, to let Mega banks survive and thrive among the global competition, and hints to the other Japanese corporates.

キーワード：オーナー型意思決定, メガバンク型意思決定, 影響者, 法人格, Legal Person

* 客員教授, 京都学園大学

1. はじめに

本論文は、香港財閥系コングロマリットの意思決定プロセスと日本におけるメガバンクに代表的に見られる組織としての意思決定プロセスを比較検証することで、日本型のナレッジ構築プロセス（野中，竹内 1986, 1995）への、意思決定プロセスから考察を試み、実証検証からの仮説の設定を試みるものである。

1980年代、その先進性とイノベーションの展開性でベストプラクティスの実証検証的となった日本型の組織構成。今残念ながらその検証は減り、競争力という意味でも、他の国の事例に先行されている例を多く見るようになった。筆者は、日本の大企業と言われる企業の中で特にメガバンクと言われる銀行内に見られる意思決定プロセスを、筆者が経験した実証を元に分析し、その意思決定プロセスにおいて真逆にもあると思われる香港財閥系コングロマリットでの事象との比較により、この論文で、仮説設定、課題例示、そして対応策を示したいと思っている。

2-1 議論の原点

10年以上、香港財閥の内部者（2004年より首席代表—日本事務，日本帰国後は会長顧問）として数々の意思決定に携わってきた。その経験の中で、意思決定方法は、例えば日本のメガバンクの意思決定方法と極めて対峙されたものであることも気付かされる。

後に何度か述べるが、ここでの議論は、意思決定プロセスの差異から生じる特徴、ナレッジ蓄積の特徴を論じるを目的とし、双方の優劣を議論することを目的とするものではない。

2-2 香港財閥の意思決定プロセス

今でも会長顧問として従事している不動産を中心とした香港の財閥／Conglomerateは、従業員3万人の、香港でも従業員数が2番目に多い巨大企業群である。そのコア企業は1972年の株式公開から過半数以上の普通株をオーナーファミリーが保有する¹⁾。利子所得、配当所得、キャピタルゲインなどが全て非課税の香港において、ファミリーの個人金融資産も毎年巨額に膨れ上がる（2015年現在ファミリーへの配当収入だけで毎年1500億円を超える）。結果、事業投資としては上場企業、及び個人金融資産管理会社という二つの大きな母体で、日夜投資、事業に関するあらゆる重要事項の意思決定を行っている。

この香港財閥の企業体としての規模は、時価総額に於いても、資金量に於いても、日本のメガバンクとほぼ同規模のもので、その国の経済動向自身に与える影響度も同じく大きいものとなっている。第二次世界大戦前は日本のメガバンクもそれぞれ「財閥」と言われるファミリーが株式の大部分を保有し、その影響力を堅持していたが、戦後の財閥解体、株主の希薄化で現状のような株主構成になった。しかし、株主構成の差が本稿の議論の大きな要因になっていないことを以下議論していきたい。

他にも複数いわゆるオーナー系香港企業を内部まで観察する機会を得ているが、以下の考え方、プロセスは共通なものであると筆者は観察している。

意思決定は会長とその兄弟が最終決定を、且つ信じられないスピードで行っていく。ここには意思決定者、そのアドバイス提供者（組織の内部、外部含め）が明確に位置付けられ、その資金規模から、世界中の投資銀行、ファンド、共同投資を願う投資家が常に日参している光景が、まったく休みなく、日常の中に存在している。

2-3 投資委員会

各アセットクラスにより、不動産、プライベートエクイティ、上場株などそれぞれのグローバル市場へのリサーチの結果、逐次開催され、新規投資案件、既存投資案件のフォローの為に適宜委員会が開催される。

各委員会で吟味された案件は、最終意思決定者である会長の指示により、投資の可否が指示され（意思決定はここで終結）、最終決定は、どのエンティティーで投資するかによって、それぞれの取締役会で承認される。つまり、投資自身の意思決定は香港オーナーという意思決定者によりなされるのであるが、必ず「取締役会の承認を条件で」とのコメントが入る（投資を紹介した外部者への説明にも）。このように、例えば意思決定者が明確でも、必ず取締役会のガバナンスが機能している。

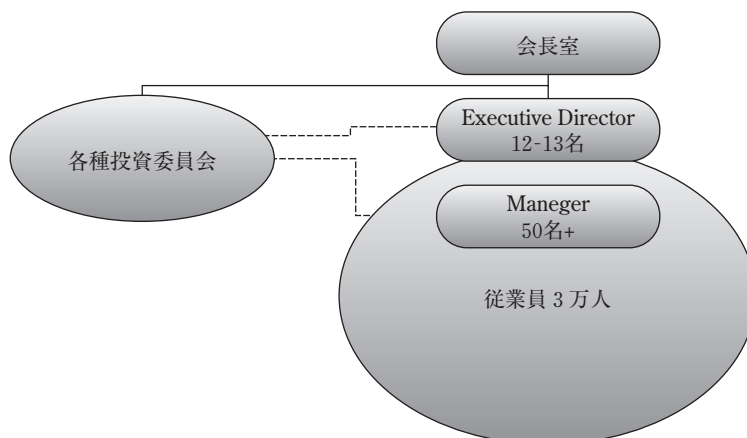
上記プロセスは、極めてシンプルでスピーディーなものであるが、全て自らファミリーの資金であるため、意思決定は慎重に行われ、投資実行後も緊密にフォローされる。よって投資案件を持ち込む側も、誰にどのような手順で提案したら効率的であるか明確に把握している。

2-4 意思決定プロセスを構成する組織体と会議体について

上記意思決定を行う組織体を図1に示す。

投資委員会のメンバーは会長以下、そのアセットクラスに応じて、主に General Management Office : (GMO, 会長室) に属するメンバーと、その資産管理に関するア

図1 香港財閥における組織図



出所：上場企業組織図に実際の運営委員会を融合し筆者作成。

ドミニストレーションを執行するスタッフとともに開催され、定期的よりさらに頻繁に必要なに応じて開催される。

2-5 会議体

筆者の経験からの考察として、会議というものを大きく分類するに3つに分類できる。

- 1：意思決定を行う会議
- 2：情報共有を促す会議
- 3：「俺が偉い」と影響力を一部のメンバーが誇示する会議

情報リテラシーが発達していない時代においては、2の重要性が注目され、いかに効率的に情報を共有するかという方法論が多く議論された。しかし今やインターネット、メール環境が発達し、基礎情報の共有が殆どメールで行われる関係上、物理的に開催される2の会議体は激減した。

上記投資委員会は明確に1のカテゴリーに入る会議体であり、後述される日本の大企業、特に、メガバンクにおいてはあまり見られない会議体のカテゴリーである。

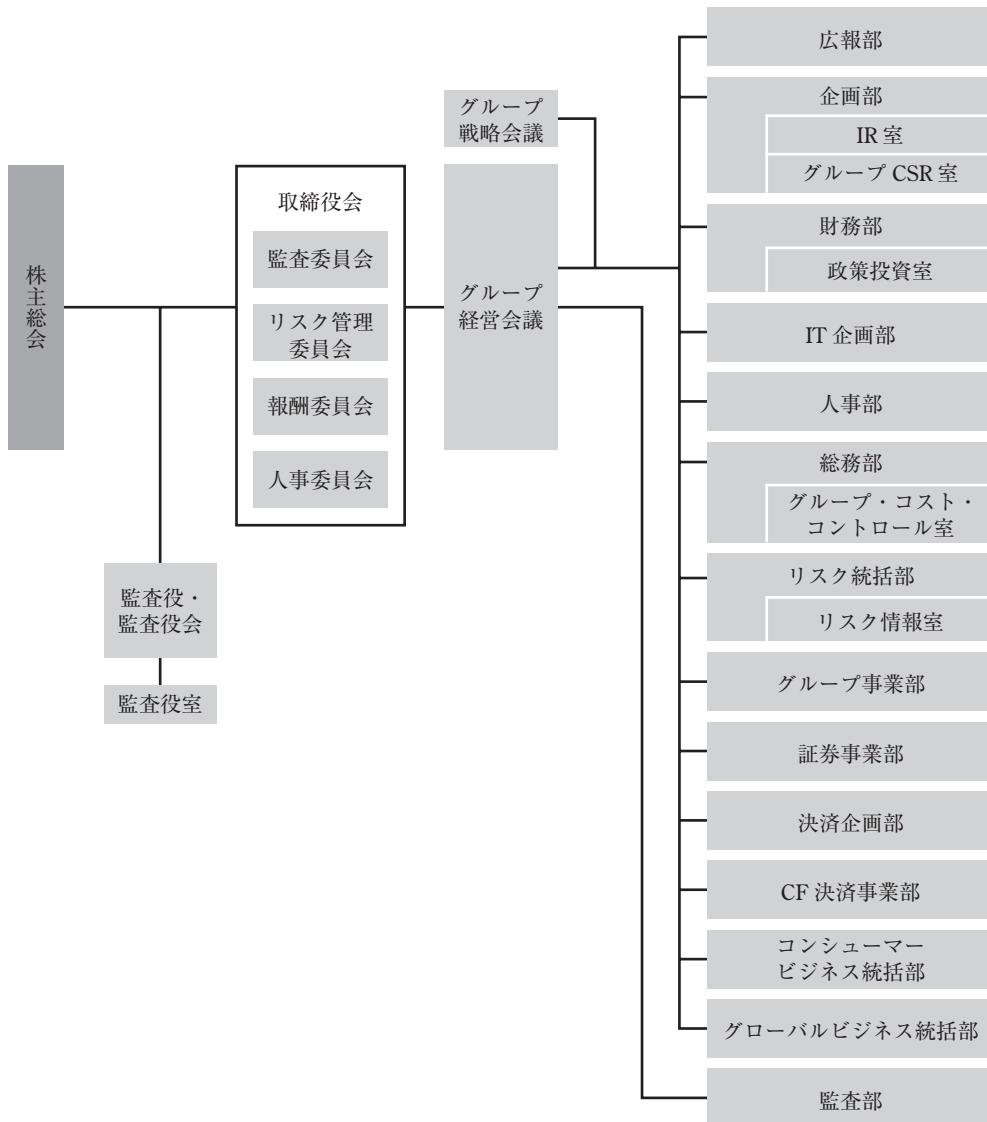
3-1 メガバンクの意思決定プロセス

これには、以下幾つかの事例を見て仮説を立ててみたい。

仮説 メガバンクでは「意思決定者／Decision Maker」が存在しない。

全て「銀行」という「法人体」に意思決定させるように、全ての組織、会議体が構成

図2 三井住友フィナンシャルグループの組織図



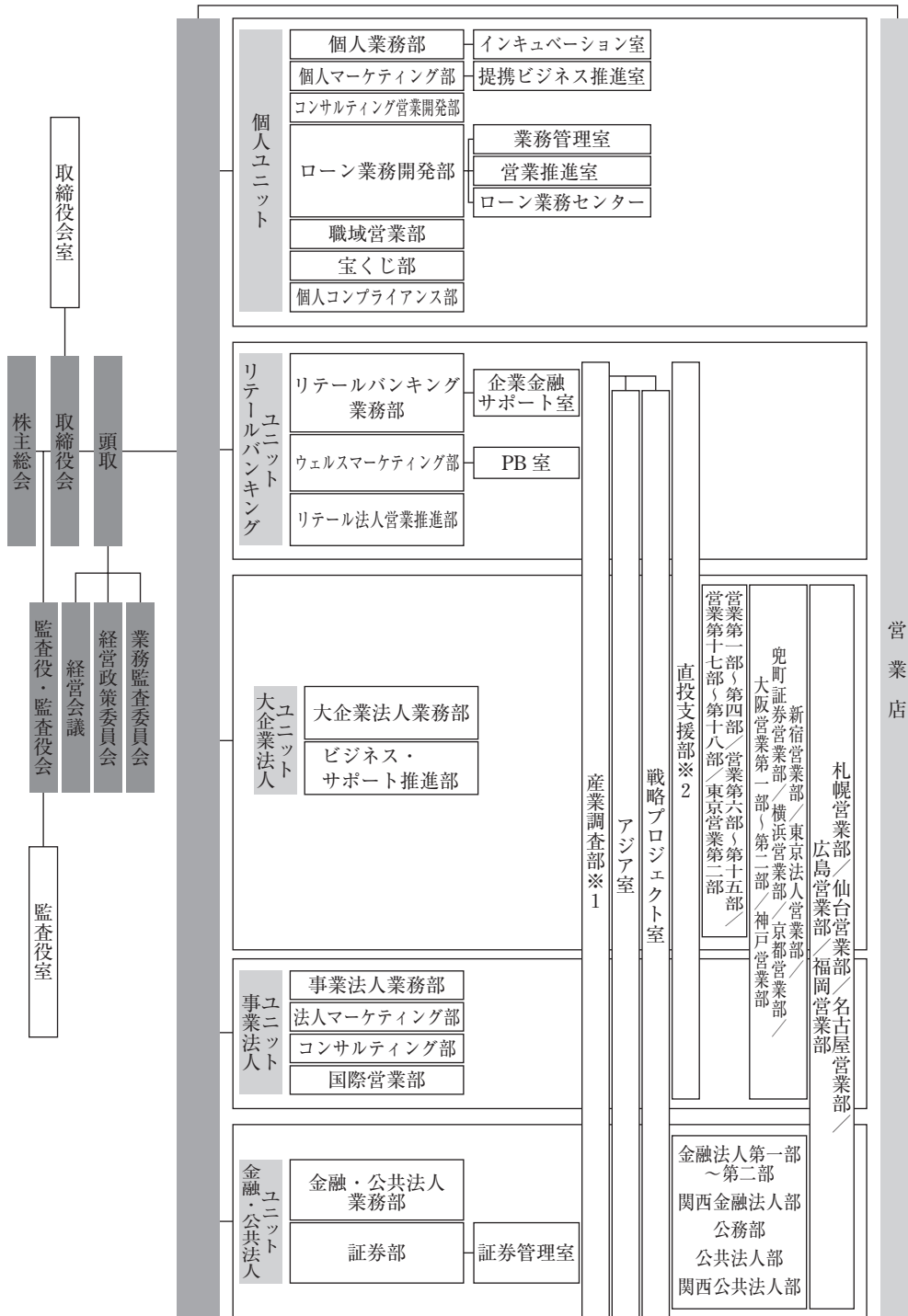
出所： <http://www.smfg.co.jp/aboutus/organization.html>

されている。会長，頭取以下は全て「決定者」でなく，その意思決定プロセスに「影響力 /Influence」を持つ存在になっている。

こうした組織の特徴としては，結果，業務での功績 / Performance よりも，大きく失敗しないものが生き残り，昇進していく仕組みを保持していくもので，結果この構造が根本から変化することはないと筆者は察する。

日本の組織でよく言われる「呑みコミュニケーション / Sake Communication」にも表れている。その重要なことは，自分が如何に影響力を持った存在であることをデモンストレ

図3 みずほ銀行の組織図



出所：http://www.mizuho.com/company/info/profile/organization.html

ーションし、維持し、自ら影響を与えやすいスタッフを増やすための重要なプロセスであり、重要な「業務」の一部であることは変わることがない。

この事象の多くが、大卒生え抜きの従業員が主として組織を構成するメガバンクで顕著に生き残った組織形態を起因とするものと考えられ、外部登用を推進しようとしても、上記組織構成の上で一番重要なプロセス要因が変わらない以上、いわゆる「社内の歩き方」「社内政治」が重要視されている以上、そのナレッジの伝承が外部登用者には伝授されにくく、または伝授に時間がかかり、結果「生え抜き」偏重の組織構成が変化しないのである。

3-2 検証事例

以下この仮説を設定するに至った複数の事象の中で典型的なものを示したい。

なお、特に事象1では守秘義務の関係上、実名記載を避けたことを了承いただいた。ここで事象により仮説を説明する理由は、全てのメガバンクで今回の仮説が正しいか何度か質問する機会を得たが、どれも否定はされず、明確な肯定を自ら行う方がいなかったからである。ただ何方も「否定」はしないばかりか、「それは他の日本のいわゆる大企業殆どに当てはまるのでは」とのコメントを多く頂いた。

また、同様に日本におけるいわゆる「大企業」で同じヒアリングを、筆者は複数行なっているが、この仮説を否定されたことはない。残念ながら殆どのヒアリングがノンネームを前提としたもので、検証事例としてここに挙げられないが、これらのヒアリングが信頼に値するものと思い、本稿をまとめた次第である。今後、さらに研究を深め、より広範囲での検証を行うことが、筆者のこれからの研究テーマの一つであるとする。

事象1

メガバンクの本社会長、頭取、社長レベルの方の表敬訪問を受けることが多く、また、香港会長が訪日の際にメガバンク本社に伺い同じレベルの方にお会いすることも多い。

事象1-1

メガバンクの頭取の香港訪問

数ある本社頭取レベルの香港訪問でも印象深い例の一つ挙げたい。

歴戦の頭取の中でも有名な方の香港訪問。現地香港支店の方もかなり緊張気味で事前にも何度も詳細の打ち合わせ：ペントハウスでのランチを設定。

メガバンクサイドは頭取、本社企画部門、香港拠点長、担当者の方など歴々と並ぶ

中、ふと担当者の方のスケジュールを拝見するに、なんと分刻みのスケジュールが。頭取香港訪問にあたり、事前に移動に何分かかかるか、エレベーターに乗るに何分かかかるかの実査含みの「予行演習」されていることが解る。

ランチが始まり、赤ワインを所望なさる頭取：決して酔うことはないのだが、極めて和んだ雰囲気のまま、要所の質問に関しては全て本社企画の方が答える形で進む。結果このメガバンクと当方が良好な関係であることを印象付けるランチになり、その後も良好な関係は続く。

事象1-2

メガバンク頭取への表敬訪問：東京

複数の不動産、プライベートエクイティ投資の末、取引があるメガバンクの頭取への表敬とさらなる案件の紹介の依頼に東京本社へ。

上記事象1-1で例示したメガバンクのように役員室からの時間設定に企画マネージャーが複数同席：和んだ雰囲気の中会談は進む。

香港財閥の会長は自ら鋭い質問をするので有名な方：それぞれ本質的な質問ではあるが、先方頭取は簡単なコメントのみ行うのみで、詳細は企画マネージャーが捕捉する形で1時間弱のミーティングは進んで行った。

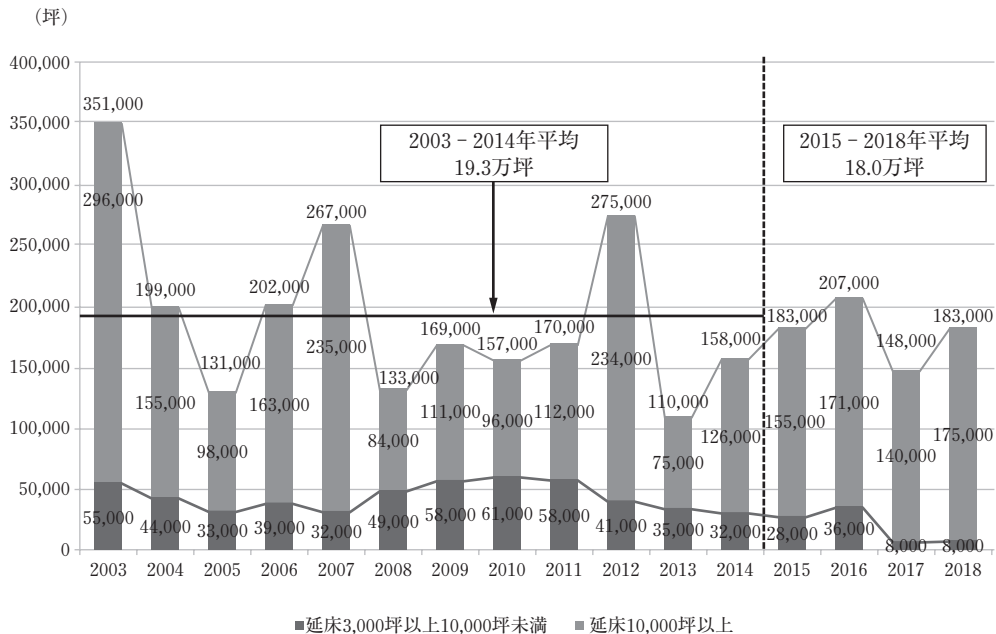
事象1-1, 1-2はあくまでトップトップの打ち合わせの光景ではあるが、本質的なビジネスの遂行はその前後の「事務レベル」での打ち合わせで行われており、香港財閥会長としては先方トップが意思決定をすると思っている中で、商機を増やす意思だけでも直接示して欲しかったのであるが、いずれも「表敬」にのみ重きを置かれ、表敬に終わった訪問にしかなく、よって、その後徐々に日本のメガバンクのトップへの表敬は香港財閥において徐々に行われなくなって行った。

事象2

下記は東京23区の大規模オフィス新規供給床面積の暦年推移を表す。

新規企業の設立は日本においても継続的に行われているが、株式上場などを経て、産業構造を変革する企業数が増えているという状態には残念ながらまだ至っていない。その中、最近では日銀による量的緩和の影響もあり、メガバンクを始めとする大規模不動産開発への融資は増加の一方、すでに東京23区で9億平方フィートを超えるオフィススペース（大阪市で7億、New York Manhattanで3億、Greater Londonで5億平方フィート／2014年末現在：三井不動産、森ビル、阪急電鉄社内資料より）に対し、マクロ経済の視点からも、ここまで毎年コンスタントに供給されるほどの、潜在的な需要はない。

表1 東京23区大規模オフィス新規供給総床面積



出所：ザイマックス不動産総合研究所 2/Feb/2015。(http://www.xymax.co.jp/news/release/2015_02_02.html)

唯一、担当者が在任期間中に均等に業績を上げたいオーナー系以外の大手不動産開発会社と、融資をしたいメガバンクの利害が一致し、このような市場が構成されているのである。

香港は不動産の街。ほとんどが少数の上記財閥オーナー所有の開発業者によってマーケットが構成されている。ここでは業界内で話し合いが常にされ、過剰な供給が行われないようにマーケットのバランスを取っている²⁾。

独占禁止法がある日本と Competition Law がない香港では同等比較ができないのは、という指摘があるかもしれない。同じ Office Supply を独占禁止法が厳しいアメリカ、ニューヨーク、マンハッタンで調査しても³⁾、香港と同じように不自然な供給過多、または需要過多は見られない。法規環境とは別に、日本、特に東京のオフィス不動産需給関係、上記のように、日本の不動産会社とメガバンクとの、前述した独特な意思決定プロセスにより起こっているものと、筆者は分析するものである。

これらの事例はあくまで補足の域を脱しないかもしれない。また香港、ニューヨークなどは「業者の談合」の結果と指摘することも出来る。しかし、東京においてマーケット全体の受給を、統括的に考えない開発が行われているのは（1980年代後半、2007年までのプチバブル、そして2016年現在）、「意思決定者」が明確に、かつ長期的な不動産マ

一ケツト環境を見据えて開発が行われているのではなく、自らの任期の間に実績を上げたいと言う開発業者が、銀行が融資をしてくれるからと言う理由だけで、いたずらに開発を進めていると、筆者には見えてしまう。その根本の理由が、これも上述した「意思決定プロセス」の特異性が生む産物であるのでは、と言う指摘はここでさせていただきたい。

4-1 法人格による意思決定

実はこの仮説は岩井の「法人論争」でほぼ半ば検証済みである⁴⁾。ただ岩井は法人（英語で Corporate, または Legal Person）の発見を論点の起点とし、コーポレートガバナンスの議論に展開している。岩井の論点に最大の敬意を表しながら、ここでの論点では法人格での意思決定とナレッジ構築の論点に展開していきたい。

4-2 ミドルアップダウン型の意思決定、ナレッジ構築

日本の組織形態の特徴、またはその意思決定、ナレッジ構築のプロセスは、野中、竹内両氏により、度々議論されている。それはトップダウンでもボトムアップでもなく「ミドルアップダウン型」のプロセスであると指摘され、多く事例が紹介されている⁵⁾。

前述の事例にあるように、メガバンクの意思決定に際する重要情報は、殆どが本社企画部門のミドルマネージャー（ミーティングでは書記係を行うことが多いが全てのシナリオがこのミドルマネージャーによって起草され構成される）によってまとめられ、意思決定へのナレッジがこのレイヤーに蓄積される。

しかし、日本のメガバンクでは、きちんとしたミドルレベルでのナレッジ構築がなされているかは疑問で、このミドルのレイヤーは、もちろん意思決定することはなく、しかし頭取でもなく、あくまで意思決定は「法人格」なので、Adams が提示した「Equity Theory」(Stacy Adams, 1965) が必ずしも成立しない事象になっていると指摘せざるを得ない。

著者は、上記メガバンクの意思決定プロセス：法人格に「のみ」意思決定をさせ、個人は影響力のみを保持しようとする組織モデルは、「ミドルアップダウン型形成」ではなく、リーダーシップの欠如、アジリティーある意思決定への弊害をもたらすリスクがあると筆者は指摘したい。

研究開発、新商品開発において、ミドルアップダウンの形式は、ナレッジの蓄積という観点からも時に強さを発揮するという点については、すでに野中、竹内両氏⁵⁾の指摘することであり、それが1980年代までの日本企業の強さを決定付けていたことは間違

いがないと考える。しかし、日本のサービス産業などでの実証検証はこれまでほとんどされず、この論文を含め、今後より深い分析が必要とされる分野であると筆者は痛感する。

そして、競争がグローバル化し、さらに意思決定にスピードを要求される時代へと発展する中、このメガバンクに代表される、法人格意思決定プロセスが組織の強さに繋がっているか否かの、今検証の時期に来ていると筆者は考える。

4-3 ナレッジ構築上の弊害

上記メガバンク型の組織形態では、以下に示すように、社内で「影響力がある」人材であることが重要視される。この為、影響力ある為のプロセス構築に「暗黙知」が存在し⁶⁾、結果ビジネスアワー以外で繰り広げられるソーシャルな活動（前述呑ミニュケーション含め）に参加するかどうかが重視され、結果、実質的な深夜にまで至る「仕事時間」の拘束が、日本の多くの社会構造（特に第二次大戦以降）に影響を及ぼしてきた。ソーシャルな活動自体を決して否定するものでなく、どの国でもコミュニケーションを重視し、結果競争力あるアウトプットを生み出す組織では、重要視されるべきものである。しかしこれらは意思決定者が明確で、結果暗黙知を明示化できる手段を持った組織にのみ有効なのであって、このメガバンク型組織形態では、暗黙知の蓄積が属人的に構成されるだけで、明示化される機会が少なくなっているとみられる。

この特性が顕著に、弊害として現れたのが、1980年後半、プラザ合意を発端とした好景気、株、不動産バブル、そして1990年以降のバブル崩壊である。これまで多くの検証がなされ⁷⁾、そのバブルの最中にも警鐘を鳴らす内部者がいたにも関わらず、ガバナンスが効かなかつたのは、本稿の議論にあるメガバンクを始めとする日本企業の意味決定プロセスが、一つの起因になっていると、筆者は分析する。

4-4 社会構造全体への影響

なぜ太平洋戦争へ帝国日本が突入したかの分析は、歴史学的だけでなく、組織論、経営論的にも分析が進んでいる。そこで必ず議論されるのが、「機関としての天皇」であり、「国体」の解釈である。実は上記メガバンク的な組織形態において、この「国体」の議論と極めて近い議論をしていると筆者は考える。失敗の本質（戸部、寺本、蒲田、杉之尾、村井、野中（1984）⁸⁾）で議論、分析された、日本の組織形態の特性が未だ本質的に変化していないとも言える。

第二次世界大戦での敗戦以降、奇跡の高度成長を遂げた日本において、産業構造を分

析するに結果「大企業社会主義」的な社会構造を作りこんで来た日本（竹内（1998）『「日本」の終わり：日本型社会主義との決別』）。上記メガバンクの意思決定プロセスは戦前の「国体」の概念を活用した社会構造から何も変化がないのではという印象を持たざるをえない。

ここでの議論では、この論点は簡単なコメントに留め、論点を「意思決定プロセス」に集中させたい。

資本の論理だけでなく、銀行システムを軸にした、間接金融を軸にして産業興隆を推進する日本のモデルである。実は上記意思決定者の議論はメガバンクだけでなく、日本の産業構造全体に大きく影響を及ぼしているのである。

5. 結 び

本稿のまとめとして、3つ課題に対するアクションプランを提言したい。

本稿作成にあたり、他にも実証検証としてのインタビューが複数なされたが、それがどれもノンネームを条件としてヒアリングされたもので、日本においてメガバンクだけでなく、他の大企業でも散見されることであることが、筆者の今後の課題として、それら実証検証をより明示化して議論を深められることが求められると、自省するものである。

では、なぜここでメガバンクの意思決定に言及したかということ、日本の産業構造は、資本家を中心とした、英米型の産業構築でなく、ドイツなどで見られた間接金融主導型の国家産業構築型だからである。

日本政府は、この間接金融主導を、明治維新以降本質を変えずに推奨している関係上、日本の競争優位を再考する場合、一番重要な組織体の体質改善を議論すべきとしたからである。その中で、以下の施策を遂行することにより、メガバンクを代表とする日本の組織的意思決定の課題が改善され、国際競争力がいち早く再興されることを願うものである。又この議論も別の形で深められるべきであると自省するものである。

5-1 意思決定者の明確化

どのメガバンクの組織図、構成図を見てもグループ及び構成コア銀行には President & CEO（最高経営責任者）の存在は明示されている。経営責任上、会社法上もこの役職の方に「経営責任」があることは明確なのであるが、この役職の「個人」がすべからず経営の意思決定を行っているかは、上記仮説のように疑問を投じるものである。指名

委員会等設置会社ではチェック機能が充実⁹⁾、重要な経営事項に関しては「経営会議」で決定されてはいるのだが、重要経営事項に関しては全て「会議体」が決定する、つまり「法人体」の決定となっており、ガバナンス上は正しいものの、一定の役職、個人的意思決定を表す機会が見えない。ここで実行には時間はかかるかも知れないが、特定の役職、個人に意思決定を帰属させることで、より明確な戦略策定、戦術実行が行われることになる。

経営行動に結果としての成功、失敗はつきものである。上記構造変革は素早い意思決定を促し、万が一失敗しても、決定者が明確であるため、すぐに軌道変更でしやすい、アジリティある経営判断がしやすい。また外部からも意思決定者が明確なため、どのようなプロセスで新しい経営提案をすればいいか明確になり、きめ細かい提案を受け入れやすくなる。

この議論は上記のように、法制度面の整理がある程度進んでいる。法制面の改革というよりむしろ、海外との競争力を意識する「意識改革」から、結果、「構造改革」にまで発展することを期待するものである。さらに実効性ある施策提案としては、日本国外の成功例を積極的に取り入れ、「外」からの人材流入の活発化（Diversity 含め）が挙げられる。ただ「外からの人材」を入れるだけでは、組織全体の意識、構造改革を行うには事足りないと、筆者は考える。金融がグローバルになって久しく、グローバルなホールディング組織を構成し、日本以外での同業者への出資などを通じ、各国の、より厳しい経営環境下の元、各国監督機関が結果納得する意思決定を遂行する体制が求められる。日本においても野村ホールディングスなどの先行事例がある¹⁰⁾。

5-2 ガバナンスの強化

前述、岩井（2015、注4）に議論がされているように、実は上記意思決定者の選定がないまま、日本の大企業においてガバナンスの強化をいくら提唱しても、そもそも意思決定と責任の所在が「法人体」という曖昧な主体で行われている以上、いくら追加の委員会を作成しても同じことになる。意思決定を個人または役職に帰属することで、初めてその意思決定を監査、チェックするガバナンスが成立すると筆者は分析する。

5-3 会議体の見直し

指名委員会等設置会社は日本においてまだ東証上場会社中71社と¹¹⁾である。少しづつではあるが、概念的には意思決定と責任の明確化が進んでいる。

しかし、前述指摘した3つの会議の本質を分析された住み分け、本質的に機能する会

議体の運営には意思決定を行う会議を多く実行することにより、メガバンクに代表される日本有数な企業群はもう一度グローバル競争に勝ち残り得る組織に再生されると察するものである。

重ねて、本稿では、組織体としてあえて対極にあらう、香港財閥系企業と日本のメガバンクを「意思決定プロセス」という観点から論じ、その特徴を分析した。さらに具体的な事象をより追加し、その本質をさらに分析することを筆者のこれからのテーマとしたい。ただ、その本意には、批判でなく、日本の企業体が、より国際競争力を持ち直し、さらに進むグローバル化の中で、生き抜き、結果それが日本自身の競争力強化一因になって欲しいと、筆者は強く願うものである。

注

- 1) <http://www.bloomberg.com/quote/16>: HK 参照。2015年8月末現在時価総額4.3兆円。
- 2) RICS (Royal Institution of Chartered Surveyor) (2011), "Grade A Office Study Report Hong Kong", *Research / Report October 2011* (www.rics.org/research), page 8, Figure 2-1-1 参照。
- 3) New York City Economic Development Corporation (2015) "November Economic Snapshot: New York, City Commercial Office Forecast 2025", <http://www.nycedc.com/blog-entry/november-economic-snapshot-new-york-city-commercial-office-forecast-2025-0>参照。
- 4) 岩井克 (2015) 『経済学の宇宙』 p. 280-329, 日本経済新聞出版社。
- 5) Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1986) "New New Product Development Game", *Harvard Business Review*, January - February 1986, Harvard Business School Publishing Corporation.
- 6) Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000) "Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Volume 33, Issue 1, February 2000, Elsevier B.V.
- 7) 日本経済新聞社編 (2001) 『検証バブル 犯意なき過ち』, 12章「封印された警鐘」, 日本経済新聞社。
- 8) 戸部良一, 寺本義也, 蒲田伸一, 杉之尾孝生, 村上友秀, 野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質』, 三章, ダイヤモンド社。
- 9) 指名委員会等設立会社に相当する制度は、2003年5月施行の「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律 (昭和49年4月2日法律22号, <http://law.e-gov.go.jp/haishi/S49HO022.html>)」改正により、委員会等設置会社として導入された。その後2006年3月施行の会社法において、委員会設置会社に名称を変更して引き継がれた。
- 10) 野村ホールディングス資料, <http://www.nomuraholdings.com/company/cg/committee.html> 参照。
- 11) 日本取締役協会, http://www.jacd.jp/news/gov/160801_post-152.html 参照。

参考文献

- 馬場健司 (2003) 「意思決定プロセスにおけるアクターの役割—NIMBY 施設立地問題におけるハイブリッド型住民参加の可能性」『都市計画論文集』38 (0), 37-37, 2003, 日本都市計画学会。
- 藤井聡, 竹村和久, 吉川肇子 (2002) 「決め方と合意形成: 社会的ジレンマにおける利己的動機の抑制に向けて」『土木学会論文集』No. 709/IV-56, 土木学会13-26ページ。
- 岩井克人 (2015) 『経済学の宇宙』日本経済新聞出版社。
- Krogh, G.V., Ichijyo, K. and Nonaka, I. (2001) *Enabling Knowledge Creation*, 東京経済新報社。
- 加藤直孝, 中條雅庸, 國藤進 (1997) 「合意形成プロセスを重視したグループ意思決定支援システムの開発」,

『情報処理学会論文誌』 Vol. 38, No. 12 December, 情報処理学会。

Polanyi M. (1966) *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press.

日本経済新聞社編 (2001) 『検証バブル 犯意なき過ち』 日本経済新聞社。

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1985) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2011) “The Wise Leader”, *Harvard Business Review*, May 2011, Harvard Business School Publishing Corporation.

Nonaka, I. (1990) “A Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Nihon Keizai Shinbun*.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Wiley.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. and others (1987-1998) *Harvard Business School on Knowledge Management*, Harvard Business School Press.

高橋郁夫 (2007) 「サービスの失敗」とその後の消費者意思決定プロセス」『三田商学研究』 Vol. 50, No. 2, 慶應義塾大学, 19-33ページ。

竹内靖雄 (1998) 『「日本」の終わり：「日本型社会主義」との決別』 日本経済新聞社。

戸部良一, 寺本義也, 蒲田伸一, 杉之尾孝生, 村上友秀, 野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質』 ダイアモンド社。

謝辞

本論文を構築するにあたり、長らく公私ともに交友の深い郭炳聯氏（新鴻基地産発展集団会長）に多くの示唆、経験をいただいたことは深謝の言葉もない。また論点整理に多くの示唆を頂いた妻順子、そして久しぶりの日本語での論文構成に多くのアドバイスを頂いた植木英雄先生（東京経済大学）、妹尾大先生（東京工業大学）にも深く感謝の言葉を申し上げたい。

