

組織の持続性の探求

－アイルランドでの探索を起点として－

経営研究所 定例研究会
2020/9/22 zoom開催

経営学部 馬場杉夫

報告のアウトライン

1. はじめに ちょっとした言い訳と現状
2. 素朴な疑問
3. 持続性にかかわる研究の潮流
4. わかってきたこと
5. アイルランドを中心としたフィールド
6. 終わりに

1. はじめに ちょっとした言い訳と現状

- ・ 帰国後、2年半も経ってしまいました。

- ・ 個を活かす研究の経緯

『個を活かす企業』 ケース 1999→2007

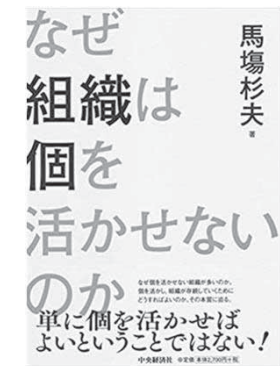
『人材を活かす企業』 ケース 1998→2010

『個の主体性尊重のマネジメント』 実証＋ケース
関連論文を1995から発表、2005

『なぜ組織は個を活かせないのか』 データ＋ケース、2019



- ・ コロナ騒動



2. 素朴な疑問

- これまで、存続のために個を活かす。
組織は存続していくことが望ましい、という前提だった。
 - ゴーイングコンサーンとして
Commons [1950] *The Economics of Collective Action*
 - 有効性（外部）と能率（内部）の実現
Barnard [1938] *The Functions of the Executive*
- ➡ 果たして存続が望ましいのか？
cf. 大規模企業によるベンチャーの買収
自ら価値を創り出せない？
- ➡ 何をもって存続？・・・ブランド？
- ➡ 大規模のスタートアップとベンチャーのどちらのイノベーションが良い（価値を創り出す）？

3. 持続性にかかわる領域の潮流①

- ステークホルダーアプローチ
(Freeman [1984])
 - ガバナンス改革・・・安倍内閣第三の矢
 - ROE10%以上
 - 取締役会
 - 政策保有株式
 - 監査に対する信頼性確保
 - 開示情報の充実
(金融庁 [2018.11.27] 「コーポレートガバナンス改革について」)
- ➡ 監視の在り方で持続が可能か？
収益性の監視はできても、持続性の監視は？

3. 持続性にかかわる領域の潮流②③

- ・ イノベーションの継続的な実現

- 企業の究極的なCSRは継続的なイノベーション
(十川 [2009] 『マネジメント・イノベーション』)

➡ 多くの企業が取り組んでいるが、運の要素が強い？

- ・ 地球環境の保全

- 地球の持続性の観点から、企業に環境維持を求める動き
社会的責任論の延長、資源の有限性
(SDGs等)

➡ 地球の持続性であり、企業の持続性ではない

➡ 持続性にかかる要因の統合モデルが求められている

4. わかってきたこと

- 統合の部分的試み

- Porter, “CSR→CSV”

- Tushman & O'Reilly III, “Ambidexterity”

- 統合できるの？

企業パフォーマンスを高めるには整合性を高める。

- 整合性をとるプロセスが短期と長期と社会で合致しない

- 整合性にかかる要因の変化するスピードが異なる

- 整合する期間中に要因が変化する

➡ 伝統を守り（長きに渡る文化的影響が強い）ながら
イノベーションを実現させているヨーロッパの
フィールドを覗いてみよう！（伝統産業のイノベーション）

Cf. 日本の農業（適応能力の欠如）や漁業（資源の枯渇）の存続

5. アイルランドを中心としたフィールド

5-1-1 アイルランドという国①

【よくある反応】

- ・ アイスランドと間違われる。
- ・ イギリスと同じように扱われる。

【実際は・・・】

- ・ 面積70300km² 492万人(北海道が83400km² 537万人)
北アイルランドが13800km² 180万人
- ・ 1845-49年のジャガイモ飢饉前は800万人超
- ・ 首都ダブリン139.6万人（札幌192.8万人）
- ・ 英語とゲール語が公用語
- ・ カトリック教徒が78%

5-1-1 アイルランドという国②

- 1922年アイルランド自由国（自治国）
- 1937年独立宣言、1949年正式にイギリスより承認
- イギリス（裕福、プロテスタント）と元々の住民（貧しい、カトリック）との闘いの歴史
- 国旗の緑はカトリック、オレンジはプロテスタント、白は両者の和解と融和
- ラグビーは、南北合同チーム
国歌の代わりにIreland's Call
主将のローリーベストは北アイルランド
- 主な産業は、IT拠点、金融（リース）、医薬
ギネスビールとアイリッシュウイスキー



5-1-2 研究環境①

- Office
Trinity Research in Social Sciences (TRiSS)



5-1-2 研究環境②

- Trinity College, Dublinの由来と名物
日本語では、ダブリン大学トリニティ校だが・・・
1592年設立
- 国宝ケルズの書とロングルーム（図書館）
8世紀ごろのケルト装飾写本、世界で最も美しい本



令和2年9月22日



専修大学経営研究所第1回定例研
究会

5-1-3 生活環境

- 夏で12-24℃ 冬で0-6℃ メキシコ湾流の影響
- 1年中、曇り時々晴れ、一時雨。西部は雨が多い。
- 最も標高が高い山で1000mちょっと。
- 飛行機雲と虹がきれい
- トップシーズンの短期の家賃は、かなり高い

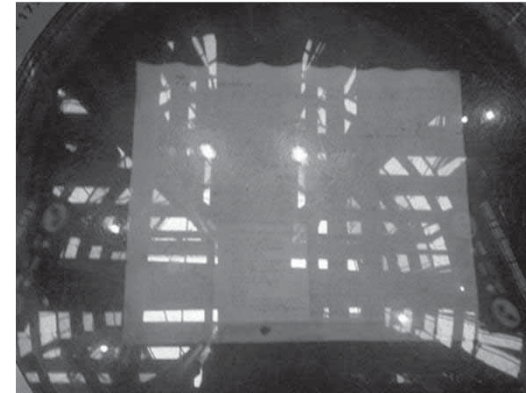


5-2 アイリッシュ・ビール①

- ・ ギネス スタウトを中心とした商品、ギネスブック



1759年設立
ダブリンの中心地に工場



創業者が9000年間の
リース契約(45 £ /年)



令和2年9月22日

専修大学経営研究所第1回定例研
究会

5-2 アイリッシュ・ビール②

- Smithwicks エールを中心とした商品



1710年キルケニーで設立

➡2つの代表的ビール ブランドを重視
ギネスは海外向けも含めた商品を展開
現在ディアジオ傘下のブランド

5-3 ウイスキー①

【アイリッシュウイスキー概要】

- AD700 Uisce Beatha ゲール語で命の水 錬金術
- 20世紀初め、世界ウイスキー市場の60-70%を保有
ダブリンにも300前後の蒸留所があった。
- アメリカ禁酒法（1920-1933）、WWⅡで衰退
- 1980年代にはミドルトン（南部、Jameson, Powers
等）とブッシュミルズ（北）の2か所
- 2013年に4か所、2017年に18か所、出荷量も増加
(Drinks Ireland Annual Review 2019)
- 3回蒸留、モルト以外も使用、
現在はほとんどピートを効かせない

5-3 ウィスキー②

- Kilbeggan 蒸留所
(ビームサントリー傘下)
現存する世界最古の蒸留装置
(1800年代初期)
- 新興のTeeling 蒸留所 (独立系)
2015年設立、ダブリン中心地
- Bushmills 蒸留所
1608年設立 (北アイルランド)
世界最古の蒸留所

➡ のれんがあればブランドが売れる
社会性に乏しい



5-3 ウィスキー③

- ウィスキーはスコットランドへ渡る。
Dublin ➡ Glasgow ➡ Islay



- Islay島最古の蒸留所はBowmore
1779年設立 現在ビームサントリー傘下
フロアモルティングの後、ピートを使って燻す



5-3 ウィスキー④

- Caol Ila蒸留所 1846年設立
ジョニウォーカーのキーモルト
LVMH傘下、Port Ellenから麦芽を購入
- Port Ellen 1983年閉鎖
麦芽製造に特化 LVMH傘下
2021年復活か？
34年 £ 1600、35年 £ 2200、32年 £ 2400



5-3 ウィスキー⑤

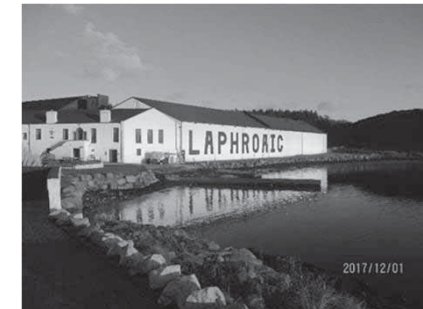
- Ardbeg 1815年設立、
1980年代一時閉鎖、LVMH傘下



- Lagavulin 1816年設立
LVMH傘下



- Laphroaig 1815年設立
ビームサントリー傘下



➡需要があるから設立、良い案件は投資家が飛びつく
麦芽もピートもほぼ無限
環境破壊・社会との共生はあまり関知していない。

5-4 アイリッシュ・パブ①

- 最も古いパブはSean's Bar 900年設立
- ダブリンで最も古いパブはBrazenhead 1198年設立
- ケネディ大統領も訪れたMulliganは1782年設立



- Blending Horse 1649年設立



5-5 アイリッシュ・パブ②

- 観光客で賑わうTemple Bar
1840年設立



- 大学にほど近いO'Neill's
1713年設立



➡ 驚くほど、古くからあるパブ（のブランド）が存続
オーナーは変わっている。

投資対象であり、存続はマーケットの結果？

禁煙、冷たいビール、ピーナッツ殻は落ちていない

5-5 その他①

- Titanic (1910ごろから1912年)
製造 Dock SS Nomadic
北アイルランド ベルファスト
- Iron Bridge、バーミンガム近郊
産業革命発祥の地の1つ。鉄鉱石、石炭、河川



- Waterford クリスタル、アイルランド南東部
現在、Fiskars
グループ



令和2年9月22日

専修大学経営研究所第1回定例研
究会

5-5 その他②

- Butter Museum



- グスタフスベリ、ジョージジャンセン
ロイヤルコペンハーゲン
(工場はタイに移転)



➡ 改めて、組織の存続とは何（ブランドのみ）？

5-5 おまけ①

- ポートワイン・シェリー酒
Sandeman 1790年設立



- トロムソ博物館



- ウプサラ大学



5-5 おまけ②

- サンタラン
2着目のコスチューム



- 大雪 かまくらとイグルー
イグルーは、ほとんど成功せず
廃墟化

- 最後にトリニティの中庭



6. 終わりに

- 伝統産業のイノベーションを覗くと、想像以上に変化のスピードがゆっくり。組織規模が影響か？
- 企業組織では抗えない、産業の盛衰の大きさ。
- 日本酒（造り酒屋）業界の動向は気になる。
 - 国内市場の閉塞感から海外展開
 - 海外市場を意識して淡麗辛口からの脱却
 - 他の地域から優良酒米の購入から地域の農家へ転換（テロワール）
- ➡ これらの動きは、ガバナンスの結果？イノベーション？自然環境の保持？…単なる市場の拡大？
- むしろ経済学的（マクロ的）アプローチが有効？

Thank you !