

温故知新：事業創造モデルの新しい提案

——「利益のコンステレーション（星座状連関）」を再考する——

上 田 義 朗¹

- I 問題の背景
- II 「利益のコンステレーション（星座状連関）」の含意
- III 事業創造のために星座を読み取る：「弱連結の強み」の応用
- IV 有限責任事業組合（LLP）制度の活用
- V 結びにかえて

【Summary】

This paper revisits the concept of “control through a constellation of interests” advocated by John Scott and debated in Japan in the 1980s, and examines its contemporary significance. First, the stock ownership structure of large Japanese companies is now characterized by the elimination of cross-shareholdings and the increase in the number of institutional investors. Furthermore, the formation of intercorporate networks by outside directors is now becoming more prominent. The concept “constellation of interests” can be effective in studying these trends. Second, in order to promote business innovation and create new businesses, it is beneficial to form a “constellation” made up of small and medium companies, organizations, and individuals. An observer or a discoverer of the constellation has the “strength of weak ties” and plays the roles of “broker”, “coordinator” and “producer” among companies. Its institutional and legal basis may be equivalent to “limited liability partnership (LLP)” in Japan. Various constellation models and constellation analyses have already been proposed, but their significance in Japanese models needs to be studied in future.

【キーワード】

利益星座状連関, コンステレーション, 弱連結の強み, 有限責任事業組合 (LLP), 社外取締役, 企業支配論, 事業創造, イノベーション

I 問題の背景

アジア経営学会でお世話になってきた麻生潤教授が退職されるという。筆者も勤務先大学を同年度に退職する。麻生先生との交流が始まって以来 40 年近くの歳月を経てい

1 流通科学大学商学部教授（2024 年 3 月退職）、（一般社団法人）日本ベトナム経済交流センター副理事長、（一般社団法人）外国人材雇用適性化推進協会（ASEO）代表理事、合同会社 TET 代表社員。アジア経営学会会長（2019 年～2021 年）。

るが、それを回顧すれば、筆者自身の当時の研究が自然に想起されることになる。

当時の筆者の研究上の関心事は社会ネットワーク理論・企業間関係であり、今日では頻繁に見られる大企業間の役員兼任の実態に注目していた。また理論的なキーワードの一つは、英国の社会学者ジョン＝スコット (John Scott) が主張した「利益星座状連関：constellation of interests」であった（これを本稿では「利益のコンステレーション」と改めて邦訳する）。この用語は、当時の経営学分野で頻繁に注目された「株式会社の所有と支配」「企業支配」「株式相互持ち合い」「会社はだれのものか」といった問題の分析また考察の概念の一つであり、複数の翻訳書が出版されている²。この時期、私は同志社大学商学部で非常勤講師として「企業集団論」の講義を担当していた。このテーマは今日ではコーポレートガバナンス（企業統治）論として継承されている。

最近になって麻生先生とはアジア経営学会の役員として親密に連絡を取り合うようになったが、その間にアジアビジネス研究の一環で筆者はモンゴル訪問（2023年4月・9月）の機会があった。世界の中でもモンゴルは星座（constellation）を見るための最適の観光地として今日では注目されている。暗黒の自然環境が天体観測にとって最適地という理由である。モンゴルで夜空を見上げて星座の説明を受けながら、前述の「利益のコンステレーション」が連想された³。

この40年間の隔たりをもった情報または知見が連結した要因は、おそらく筆者の実務経験であったと思われる。2006年設立の弊社・合同会社TET（テト）は、アジア諸国のビジネスに関するコンサルティング業（以下コンサル業と略記）であるが、その差別化戦略の要点はビジネス＝マッチングさらに事業創造である。顧客からの相談に対す

2 スコット氏は、コンステレーションについて次の書籍4冊を出版している。

①Scott John, (1984) Catherine Griff, *Directors of Industry: the British Corporate Network 1904-76*, Polity Press. [仲田正機／橋元輝彦監訳『大企業体制の支配構造－イギリス金融資本と取締役兼任－』法律文化社, 1987年。]

②Scott, John (1985), *Corporations, Classes and Capitalism*, 2nd edition, Hutchinson. [中村瑞穂・植竹晃久監訳『株式会社と現代社会』文真堂, 1983年。]

③Scott, John, (1986) *Capitalist Property and Financial Power: A Comparative Study of Britain, the United States and Japan*, WHEATSHEAF BOOK. [現代企業研究グループ訳『現代企業の所有と支配－英国・米国・日本の比較研究－』税務経理協会, 1989年。]

④ジョン＝スコット・仲田正機・長谷川治清 (1993)『企業と管理の国際比較－英米型と日本型－』中央経済社。

上記①の邦訳書では constellation of interests が「利益連関集団」と訳されており、「星座」の意味が伝わらない。②ではスコット氏の詳しい説明があり、それを反映して③では「利益星座状連関」と新たに訳出された。なお③の邦訳書の「日本語版への序文」(pp.ix-xviii)は原著に該当箇所はないので、本稿の引用部分は邦訳書のみである。

3 2023年度のNHK大河ドラマ『どうする家康』第35回放送では、石田三成が徳川家康に星座の話をする。「南蛮では星を結びつけて様々な名前をつけており、それを星座と呼びます」という内容である。当時、一般に日本では「星座」という概念がなかった。第40回放送では、徳川家康に対して石田三成が、2人は「違う星を見ていたようだ」と述べて決定的に対立をする場面があった。これが家康と三成の日本の国作りのデザインが異なるという意味であれば、より正確には、同じ「星」を見ていても、それらを結び付けた「星座」が異なると解釈できる。ビジネスにおけるコンステレーションも同様に、同じ企業や組織・個人であっても、多様な組み合わせの形状が作られるとみなされる。

る単なる回答だけでなく、企業と企業または個人を結びつけて新たなビジネスを提案・創造する業務を弊社の特徴とするように心がけてきた⁴。

この企業を「星」とみなせば、いくつかの企業を結びつけた新事業は、ビジネス上の利害関係をもった「星座」と解釈できる。従来の企業間連結の用語で言えば、これはコンソーシアム（consortium）またはアライアンス（alliance）と呼べるかもしれないが、筆者が想定・提起する「星座」には大企業のみならず中小企業・大学・研究機関・個人・専門家なども含まれている。そこで新たに「コンステレーション」と命名した。

コンステレーションによって新たな事業を創造する。その構成は対等・平等であって支配＝従属関係は存在しない。これらは、創業者としての理念や思い入れ、自社の独立や自律を重視・尊重する中小企業経営者にとって最適な新しいビジネスモデルになりうる。そもそも「星座」のほかに「布置」という訳語もあり、その言葉はネットワークの存在それ自体を意味するものであり、その意味は星を見る観察者によって解釈される。この観察者が「弱連結の強み」をもったビジネスの新たな「ブローカー」また「コーディネーター」である。

このようなコンステレーションの形状をとる新事業の成功のために各構成員は、その役割と能力に応じた経営資源を提供する。その質量に応じた正当な利益配分が求められる。そのための制度的・法的な保証が日本では有限責任事業組合（LLP）とみなされる。これまで LLP は米国の映画製作などの事業形態であり、日本では 2005 年に経済産業省が創設した⁵。その後の事例はいくつか紹介されているが、その課題や展開の考察は今後の課題とみなされる。

以上のような背景で本稿は執筆された。40 年以上も前のコンステレーションの概念が現在に復活する。まさに温故知新と言いうる。このコンステレーションが、「株式持ち合い解消」後の新たな企業体制や日本企業の進路の模索を主張してきた故・奥村宏氏に対する、その回答の 1 つとなりうることを期待される⁶。またコンステレーションは、日本の企業統治において増加する社外取締役を紐帯とする企業間関係の形成を考えれば、社会ネットワーク論の観点から研究対象として再び注目されてよいと思われる。

4 コンサルティング業の基本は通常、依頼者の要望や相談に対して的確に把握・対応することである。しかし顧客本位で考えれば、顧客が当初は期待しない提案があっても良いと思われる。しかし、これは「お節介」であって、コンサル業としては邪道である。たとえば旅行業において「ハワイ旅行をしたいが、どこを訪問すればよいか」という顧客の相談に対して、ハワイも良いが、顧客の立場から考えて今はバリ島が良いと勧める。結局、顧客はハワイに行く気がなくなって最終的に旅行契約に至らないことがある。

弊社の経営理念は、受動的なコンサルティングではなく、提案型のビジネス創造である。その後の利害調整の結果、新たな事業のコンステレーションが形成されるというモデルを理想としている。

5 経済産業省の HP を参照。【検索】有限責任事業組合（LLP）制度について（METI/経済産業省）。

6 たとえば奥村宏（1993）『大企業解体のすすめ：さらば法人資本主義』東洋経済新報社。奥村宏（2008）『会社はどこへ行く』NTT 出版。

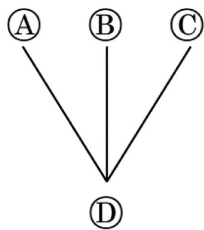
筆者の大学在職年度の最後に、時間と空間を超えた論考の機会を頂戴した麻生潤教授に感謝を申し上げたい。

II 「利益のコンステレーション (星座状連関)」の含意

1. 「利益のコンステレーション」の意義

英国の社会学者・ジョン＝スコットは、企業の所有と支配もしくは企業支配論において「利益のコンステレーションを通した支配」という概念を提起し、その実証分析を実施した(注2を参照)。これは株主のネットワークもしくはシステムの観点から企業支配を把握しようとする内容であり、たとえば20大株主における最大株主の株式所有比率に着目して、個別の企業の支配形態を「過半数支配」や「少数株主支配」そして「経営者支配」といった類型で分類するパーリとミーンズの伝統的な企業支配の分析とは一線を画するものであった。⁷

第1図 星座のモデル



(出典) 筆者作成。

第1図は、「利益のコンステレーション」を例示している。ここではAからDを結ぶライン(辺)の方向性(矢印)を記載していない。ただし、それぞれの説明の必要に応じて矢印の向きを指摘する。第1図において、株主A・B・Cが企業Dの大株主であるとする。従来の企業支配論であれば、A・B・Cの最大株主Aの株式所有比率がたとえば20%であれば、企業Dは「所有者支配」または「少数株主支配」といった分類となり、また最大株主が5%未満であれば、それは「経営者支配」と分類されてきた。これに対して「利益のコンステレーションを通した支配」とは、次のようにスコット氏は指摘する(注2の③, p.xiv, 下線は引用者)。

「私はマックス・ウェーバーの著作から「利益星座状連関 (constellation of interests)」という用語を引き出した。彼は権威に基づく「支配 (domination)」が市場関係によって生じる支配といかに異なっているかを論じた。権威に基づく支配 (引用者注) は、形式的には自由で独立しているが、資本やその他の諸資源の独占によって互いの行動を制約している経済的行為者 (agent) の間に存在するものである。たとえば、大銀行は資本の必要から銀行に依存する人々を支配しうる。

私は英国や米国の大企業が資本を供給する期間に依存している事実を把握するために、この考えを一般化した。「星座状連関」という考えは特定企業の主要な株主の間のルーズで無定形な関係を表現するためにとくに

7 企業支配論については、これまでに多数の国内外の研究蓄積がある。本稿では一部列挙するが、その原点は以下のパーリとミーンズの著作である。Berle, Adolf A. Jr. and Means, Gardiner C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers. [森泉訳『近代株式会社と私有財産』北海道大学出版会, 2014年。]

役立つと思われる。

企業はその20大株主の利益に沿わなければならないが、しかし、20大株主は一致した行動をとりうる凝集性のあるグループを構成してはいない。空に観察することができる星たちの星座のように、会社の星座状連関の境界や形は確たる根拠はない。星の星座は空の星の見かけの位置を意味づけようとする人間の観察者が星たちに与えた形である。

同様に、会社の星座状連関はルーズで、たえず移動する株式保有関係について観察される形を表現する1つの方法である。どんなときでも、企業は、支配的星座状連関を形づくっている株主の利益によって制約されるであろう。しかしもし、我々がこの星座状連関を緊密な凝集性のあるグループとみなすならば、誤解を招くであろう。ある会社の大株主たちは、ほかの会社の大株主たちとかなりオーバーラップしているであろう。

彼らは取締役会の構成を決定するとか、経営悪化をきたしている会社の再建を提起するとかのような限られた目的のためには協力しうるのである。しかし、この水準を超えた協力はありそうにない。星座状連関は全体として対立しあう利害によってとり囲まれており、どのサブ・グループも独立した方針を追及しうるほど十分な株式を所有していない。

企業は主要な株主たちが課す制約によって支配されているが、しかし、主要な株主たちは統一性をほとんどもたないし、一致した行動をとるために意味のある機会がない。」。

第1図によって「利益のコンステレーションによる支配」を説明すれば、企業Dの大株主A・B・Cは、企業Dに対して共通の利害を持っている。少なくとも企業Dにおける継続性が重視され、さらに「キャピタルゲイン」および「インカムゲイン」の増大が望まれる。他方、そのための経営方針・経営計画について意見の相違や、それに伴う取締役選任の対立という場合もある。外部環境に影響を受ける企業経営に唯一の正解はないと考えられるからである。ただし最も重要な留意点は、この場合の株主は広範に分散しているのではなく、大株主の上位の間での連絡・相談・面談・談合・密議・根回し・付度・・・・が可能である。このような大株主の関係の中に現行の経営者や債権者としての銀行が加わることもあるだろう。当初は無関係であった株主A・B・Cのコンステレーションは、企業Dの大株主の立場になった時点で形成され、株式売却すれば、その関係は消滅し、再編成される。

ただしの一連のスコット氏の著作（注2）では、このコンステレーションによる支配は欧米企業に顕著であり、その大株主は機関投資家が主要であった。これに対して当時の日本企業の典型的な状況は株主A・B・Cが事業会社・メインバンク・生命保険会社であり、企業Dと同じ企業集団に所属しており、それらの間に株式持ち合いが存在していた。これ以上の議論は本稿の目的外のために立ち入らないが⁸、今後の企業支配また

8 スコット氏の当時の主張に関する日本語の論考は次のようである。貞松茂（1986）「J.スコットの企 〃

企業統治の研究展望については最後に結びにかえて示唆する。

2. 新事業の創造：「外延的な成長」から「コンステレーションによる成長」

いくつかの企業や組織・個人が集まって新しい事業を創造したり、販路拡大したりすることは、これまでに通常に行われている。自社の取引先を紹介する場合もあれば、新会社を合併形態と一緒に設立する場合もある。当該企業が次第に事業拡大する通常「外延的な成長」とみなされる。イノベーション理論で言えば、この成長は「持続的」であって「破壊的」ではない。

本稿の主要な目的の1つは、このような企業の外延的な成長に代替・補完する企業間の連携・協力・結合による成長を円滑に迅速に進めるために「コンステレーション」の概念を援用し、新たな提案をすることである。

その意義の第1は、ベトナムなど途上国における企業の成長のために外国企業や企業間の協力が不可欠であるが、外国企業との合併企業の解消などの事例を回避することである。もちろん成功した合併企業を否定・批判するものではない。これまでの過半数また100%の株式所有が現地会社設立において望ましいという主張は、その背景に先進国から途上国に対する「上から目線」の経営姿勢が見え隠れしないこともない。それに対抗するためにも途上国側の企業も合併企業で支配権を獲得しようとする。コンステレーションは、こういった支配・従属関係は最初から想定していない。

第2の意義は、日本の中小零細企業・個人事業主・個人の連結に対する新たな提案である。日本の事業展開は良い意味で慎重だが、その反面でリスクを取らない。その結果、経営者の意思決定が遅い。国内指向で仲間意識が強い。そもそも大企業においてさえ、従来からの株式持ち合いに基づく経営者の「無責任体制」や「なれ合い経営」が批判されてきたのである。コンステレーションの新たな提案は、このような日本固有の特徴であった企業間関係に新たな視座を提供することが意図されている。

1) 業支配論『徳島文理大学研究紀要』第32号。山岡敏秀(1988)「“経営者支配 vs 所有者支配”の総合をめざして-1-J. スコットの“新たな”支配概念の検討を中心に」『商経論集』北九州大学経済学会、第24巻第2号。山岡敏秀(1989)「“経営者支配 vs. 所有者支配”の総合をめざして-2-J. スコットの“新たな”支配概念の検討を中心に」『商経論集』北九州大学経済学会、第24巻第3号。瀬川新一(1990)「“機関株主化”現象と“経営者支配”仮説：J. スコットの所説との関連で」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会、第32巻6号。

9) 株式持ち合いについて最近では次の報道がある。「(資本主義 NEXT 価値ある企業とは：5) 株持ち合い、消えるべき悪弊か」『朝日新聞』2024年1月10日。私見では株式持ち合いは「悪弊」と言うよりも、企業集団が高度経済成長を牽引してきた時代に集団内の結束の紐帯として不可欠であったが、もはや今日、その役割を終えた「亡霊」また「残像」である。事実、同紙は次のように指摘する。「野村資本市場研究所によると、上場企業が他の上場企業の株を持つ「持ち合い比率(時価総額ベース)」は1991年度の50.7%から、22年度には11.7%まで下がった。この比率には一方的に政策保有する「片持ち」も含まれるが、特に銀行や保険会社以外の事業会社の間で最近、解消のペースが速まっている。」と。

企業間関係の形成のためには、新たな企業の紹介や出会いのための「集合場所（meeting point）」が不可欠である。それが日常の取引の場であれば、その取引相手から新しい取引相手が紹介されることもある。日々に繰り返される取引や何度かの会食を通して信頼関係が醸成され、それを基礎として新しい取引相手や新たな事業が生まれる。これが企業内部からの企業間関係の拡大の自然の様態であるように思われる。

しかし、このような集合場所には量的な限界があるために、それが人為的・政策的に形成される。公的・私的な異業種交流会、各地の商工会議所のセミナーや各種の展示会や研究会が集合場所として提供され、参加者間で名刺が交換され、それが契機となって新たな取引の出発点に立つ。また意図的・主体的に経営者が各地の青年会議所やライオンズクラブ・ロータリークラブなどで親密な人的関係を形成し、それが新たなビジネス機会に発展している¹⁰。

これらは共通して「ビジネスの前提は信頼関係」という考えが横たわっている。これは納得できるビジネスの基本のように思われるが、そのことで大企業は、実績や資金不足という理由で中小零細企業や個人事業主を信頼しないし、さらに何よりも信頼の醸成のためには時間を必要とする。これが、日本企業の意味決定が遅い理由の1つともみなされるであろう。信頼関係は重要であるが、たとえば家族であっても事情によっては「裏切り」は起こりうる。また、こういった企業間関係の形成は当該企業の活動範囲に限定され、必ずしも最適・最良の相手企業との出会いがあるわけではない。

コンステレーションは、前述の持続的・外延的な成長を目的とする企業連携も可能であるが、異質な企業を新たに加えることによって当該企業が予想もしなかった形状のコンステレーションが形成されることもある。仮説のシナリオで言えば、A社は東大阪市の地元零細企業と自覚していたが、ベトナム機械メーカーと取引が始まると、そのベトナム企業が上場企業となり、インドにまで工場建設するようになった……。弊社TETのビジネスは、このようなA社とベトナム企業との「出会い設定」を独自の使命としたい。

3. コンステレーションの一般化：ビジネスモデルの提示

スコット氏の前掲の引用文を一般化して要点を述べれば第1に、コンステレーションの構成員（上記の場合は大株主）はルーズでたえず移動し、無定型な関係であり、他のコンステレーションと重複することもある。第2に、コンステレーションの構成員は限られた共通の目的のために協力するが、その目的を超えて協力しないし、統一性をほと

10 たとえば「ロータリークラブに入会すると、その会員組織が常に時代に即し、ネットワークを広げ、新しい友人を作り、国際的な関係を構築する機会にもめぐり合う事が出来ます。ビジネスや職業、専門的関心の進歩的なコミュニケーションの場を手にすることが出来ます」と入会案内に記載されている。

参照 <https://www.hasuda-rotaryclub.com/sp/rcfaq.html>

んどもたない。第3にコンステレーションの境界や形状は確たる根拠はなく、構成員の見かけの位置を意味づけようとする人間の観察者が構成員に与えた形状である。

これまでの日本の企業間関係は信頼関係に基づいて持続性・固定性があると一般に考えられてきた。しかしコンステレーションは共通の目的達成に限っての関係とみなしうる。これは、通常のビジネス取引契約において普通であり、日本企業が特殊なのである。日本企業は契約書にすべての条件を詳細に書き込むのではなく、契約者間の信頼関係を重視してきた。何らかの問題発生時には相互に相談すれば解決できると考えるのである。しかし企業活動がグローバル化すれば、そういった契約書が外国で通用しない。あらゆる事態を想定した詳細な条文の書き込みが不可欠である。そのような国際ビジネスに精通した弁護士費用は、取引リスク回避のための「保険料」と考えられる。

コンステレーションの最大の特徴は、その形成に至る過程に「観察者」が存在することである。それぞれが独立・自律した星を観察者が発見・結合して星座として意味づける。ビジネスの文脈で言えば、この観察者は次のような立ち位置である。各企業の自立性・独自性の尊重を前提にしながら、それぞれの企業の優位性のある役割を明確にしなが、最も高い業績の獲得が期待できるコンステレーション（複数の企業の組み合わせ）を企画・提案することである。このコンステレーションの内容や意義は、それを構成する企業ですら気がつかない場合もありうるが、その企業の成長に結果として貢献する。

この観察者は「コンサルタント」また「ブローカー」の役割を現実に果たしているが、その存在意味は社会ネットワーク理論の「弱連結の強み (the strength of weak ties)」の考察によって深化させることができる。さらに後述するようにコンステレーションそれ自体は、「コンステレーションモデル」および「コンステレーション分析」として検討が始まっている。

Ⅲ 事業創造のために「星座」を読み取る：「弱連結の強み」の応用

1. コンステレーションにおける「弱連結の強み」

1980年代後半に日本の経営学や経済学の分野では企業支配に関する議論が熱く展開されていた。同時期には三井・三菱・住友に代表される日本の企業集団や、その企業間結合の紐帯となった株式持ち合いが世界的に認知され始めていた。研究対象として企業間ネットワークが注目され、社会ネットワーク分析やグラフ理論の存在が日本で知られるようになった。ただし、そのブーム後の日本における研究蓄積は中断したように思われる。その主な理由は、経営学者の「心理的な障壁」の存在であったと思われる。前述のスコット氏を始めとする欧米の研究者が「社会学者」であったために、日本の経営学

者にとっては異分野であった。ほかの学術分野に踏み込まないという暗黙の了解があったのかもしれない。¹¹

しかし近年、入山（2019）は経営研究における社会学アプローチの理論的な重要性を体系的に提示した。同書との出会いは筆者を40年以上も前の研究生活に引き戻す衝撃があった。ここではコンステレーションの観点から同書「弱連結の強み」（第25章、pp.455-478）を何点か読み解いてみる。

第1に、強連結は次のように定義される。「接触回数が多い、一緒にいる時間が長い、情報交換の頻度が多い、心理的に近い、血縁関係にある」などを強連結という（p.456）。この逆が「弱連結」である。強連結の効能は①「信頼関係が築ける」②「深い意見交換が出来る」③「いざとなったら助けてくれる」などである（同上）。この強連結は、好ましい人間関係の理想のように思われるが、ビジネスにおける懸念は、同質化が生まれて新しい発想のための刺激がなくなる。この関係の中で同調圧力（peer pressure）や付度が生まれる。コンステレーションの構成員の間は弱連結と考えてよい。それぞれの自律性・自発性が優先される。異質・特異な要素間の弱連結を通してイノベーションまた創造的な発想が生まれると言っているのではないか。

第2に、ネットワークにおけるブリッジ（bridge）は「弱連結」でしか成立しないと言われる。第1図を見れば、孤立しているA・B・CをDが連結している。ここではそれらの連結の強弱が問題となる。Dから3本のラインが強連結であれば、A・B・C・Dは一体化してDはブリッジではない。一般に、すべての構成員の組み合わせが強連結であれば、それはコンステレーションではない。1つの集団とみなされる。観察者には、コンステレーションの意味づけと構成員間のコーディネーターとしての調整能力が求められる。

第3は、弱連結がイノベーションへの起点になることである。「新しい知を生み出したい企業・ビジネスパーソンがなすべき第一歩は、『自分の目の前ではなく、自分から離れた、遠くの知を幅広く探索し、それをいま自分が持つ知と新しく組み合わせる』ことになる。これを exploration（知の探索）と呼ぶ」（p.465）。コンステレーションの観察者が、この幅広い知を組み合わせることが仕事となれば、それはプロデューサーとも

11 参考までに取締役兼任に関する主要な日本語文献は以下である。Stokman, Frans N. and eds. (1986), *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, Polity Press. [上田義朗訳『企業権力のネットワーク－10カ国における役員兼任の比較分析』文真堂、1993年。] 仲田正機・細井浩一・岩波文孝（1997）『企業間の人的ネットワーク：取締役兼任制の日米比較』同文館。新山雄三（2005）「社外取締役はコーポレート・ガバナンス強化の担い手たり得るのか？：“企業統治改革（14年会社法改正、スチュワードシップ・コード、コーポレート・ガバナンス・コード）”の実相」専修大学法学研究所周報。岩波文孝（2008）「コーポレート・ガバナンスにおける会社支配と社外取締役の機能」『経営と経済』長崎大学経済学会、第88巻第3号。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——」『経営学論集』第84集経営学の学問性を問う。

12 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。

呼びうるであろう。

第4に、変化の激しい業界の企業は合併事業などの「強連結」のアライアンスは適切でないと同書は指摘している (p.472)。これは途上国の場合も同様に妥当する。外国企業 A と合併会社を設立したが、その後により有力は同国の企業 B が急成長してきた。この場合、新たに B と取引したいのだが、企業 A との既存の合併会社の解消は簡単に進まない。各企業間が強連結である場合、それが「足かせ」になり、自主的で自由な意思決定ができない場合がある。M&A や経営統合ではないコンステレーションが、新しい企業間関係として注目されてもよいと思われる。

「弱連結の強み」を含む社会ネットワーク理論における「ストラクチャル・ホール理論」(同書・第26章)とコンステレーションの検討も重要であるが、本稿では筆者の現在のアイデアを提示するのみであり、それは今後の課題とする。

2. コンステレーションモデル

コンステレーションに関する論考は多くない。まずコンステレーションモデルとは¹³「複数の組織のコラボレーションのための複雑性に着想を得た統治の枠組み」と述べられている。ビジネスの文脈でいえば「ニーズを満たすために利害関係者のグループを組織する方法」である。すでにある組織を組み合わせるなのであって、新しい組織を形成することではない。コンステレーションの観察者は、組織のコラボレーションの複雑なエコシステムにおける意識的なデザイナーとみなされる。

コンステレーションモデルは、複数のグループやセクターが協力して取り組むものであり、共同の成果に向けて活動する枠組みと説明される。その中でパートナーシップ、連合、ネットワークと運動に関するモデルであり、社会運動および社会貢献に変化をもたらすことが期待される。たとえばコンステレーションモデルでは、共同募金活動、共同・調整プロジェクト、共有された発言、キャンペーン、政策上の立場の調整、調整された戦略、サービスの提供、健康増進、研究などに適用されうる。

また別に次のようにコンステレーションモデルは説明される。¹⁴「コラボレーション統治のコンステレーションモデルは、動的なシステム内のコラボレーションを“保持”するように設計された複雑性に着想をもった枠組みである。混沌と秩序、エネルギーと構造のバランスをとるこの統治モデルは、複雑なシステム内の複数組織のパートナーシップとネットワークを支援する。」

これは、「社会イノベーションセンター (Center for Social Innovation)」よって投稿さ

13 以下は次の論文に依拠している。Surman, Tonya (2006), *Constellation Collaboration: A model for multi-organizational partnership*, Centre for Social Innovation.

14 Surman, M. & Surman, T. (2008), "Listening to the stars: The constellation model of collaborative change," *Social Space*, pp.24-29.

れたコンステレーションモデルの情報である。このモデルの応用事例は、オンタリオ非営利ネットワークとオンタリオ識字連合で使用されている。このようなコンステレーションの統治問題として次のような課題が考えられる。①集団的な目標はどのように設定されるか。②構成員はすべてに同意する必要があるか。③どうすれば自律性と多様性が保たれるか。④だれが「責任者」になるか。⑤どうすれば互いの才能を最大限に活用できるか。これらの問題のほかにコンステレーション内の指針など規則を決めることが不可欠となる。

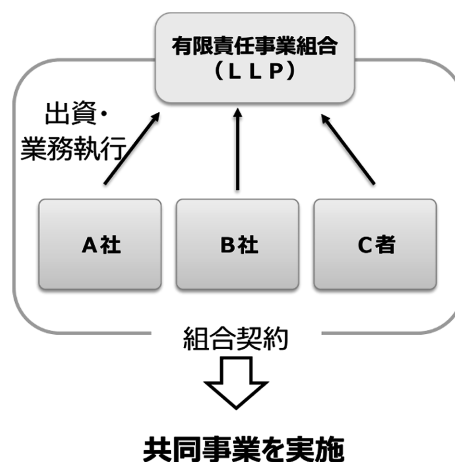
以上のコンステレーションモデルは実践から生まれた指針という内容である。新事業創造コンステレーションは筆者独自のアイデアと思われたが、上記のようなモデルが提示され、具体的な活動が実践されているが、その事例は多くないようである。

IV 有限責任事業組合（LLP）制度の活用

1. LLP の仕組み

コンステレーションモデルでの事業活動は、日本の具体的な事業形態として経済産業省によって設立された有限責任事業組合（Limited Liability Partnership: LLP）に相当するとみなされる。日本における LLP の実践事例はあるが、その認知度は高くない。その理由は、その設立の目的や意義や有益性が十分に理解されていないからである。新事業創造のための新しい連携形態がコンステレーションであり、その制度に LLP があると考えれば、本稿は不十分ながら LLP 普及の一助になっているのかもしれない。

第2図 有限責任事業組合の仕組み



〔引用〕 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/pdf/llpseidonozu.pdf

LLP には次の3つの特徴があり、それは第2図で示されている。①有限責任：組合

員は、出資金額までしか債権者に対して責任を負わない。②経営の柔軟性：組合員の貢献度合いなどを勘案し、権限や損益の配分など組合内部の運営ルールを柔軟に設計できる。③構成員課税：法人格はなく、LLP 自体にではなく、損益分配割合に従って各組合員に帰属する損益に対し、各組合員においてのみ課税がなされる。この有限責任、内部自治、構成員課税の3つの効果によって、大企業同士、大企業と中小企業、産学連携、専門人材同士などの様々な共同事業が促されると見込まれる。このため、構成員全員が無限責任の民法組合の特例として、今般、「有限責任事業組合契約に関する法律」によって制度化された（以上・以下の LLP の説明は注5を引用また参考）。

第2図が示すように、組合員は法人（A社・B社）と自然人（C者）で構成できる。組合契約によって規則が組合員の合意で自由に決定される。それを「内部自治」と呼び、組織の内部ルールが法律によって詳細に定められるのではなく、出資者（組合員）同士の合意により決定できる。これには2つの意味がある。第1に出資比率によらず、損益や権限の柔軟な分配ができるということ、そして第2に、取締役などの会社機関が強制されず内部組織が柔軟であることである。

そこでは①柔軟な損益や権限の分配：出資者の間の損益や権限の分配は、出資者の労務や知的財産、ノウハウの提供などを反映して、出資比率と異なる分配を行うことができる。②内部組織の柔軟性：LLP のガバナンスは、出資者の間で柔軟に決めることができる（取締役会や監査役など会社機関の設置は強制しない）。なお株式会社においては、原則として出資比率に応じた損益の分配や議決権の分配が強制され（株主平等原則）、株主が経営者を監視する取締役や監査役の設置が強制される。

LLP は内部自治によって、共同事業を行うに際して重要な出資者（組合員）の動機付け（インセンティブ）を高めることが容易となり、事業上のニーズに応じた柔軟な組織運営が可能となる。具体的な活動としては次のように想定できる。

1. 大企業同士が連携して行う共同事業（共同研究開発、共同生産、共同物流、共同設備集約など）。
2. 中小企業同士の連携（共同研究開発、共同生産、共同販売など）
3. ベンチャー企業や中小・中堅企業と大企業の連携（ロボット、バイオテクノロジーの研究開発など）
4. 異業種の企業同士の共同事業（燃料電池、人工衛星の研究開発など）
5. 産学の連携（大学発ベンチャーなど）
6. 専門人材が行う共同事業（IT や企業支援サービス分野：ソフトウェア開発、デザイン、経営コンサルティングなど）
7. 起業家が集まり共同して行う創業などでの活用が考えられる。また、農業やまちづくりといった分野においても LLP による新たな事業展開が検討されている。

LLP では、出資比率に応じない柔軟な利益分配が可能であり、それによって労務の提供による事業への貢献を勧案することができる。LLP は取締役会や社員総会などの機関を置く必要がない。LLP の業務執行に関する意思決定は、原則として総組合員の全員一致で行うこととなる。

2. 意思決定の全員一致，業務執行の全員同意

上記の意思決定に関して、LLP 契約において意思決定の方法を全員一致以外の方法で定めることも可能であるが、①重要な財産の処分及び譲受け、②多額の借財については、全員一致又は組合員の3分の2以上の同意で決定することが必要である。

LLP では、組合契約に基づき、組合員全員がそれぞれの個性や能力を活かしつつ、共通の目的に向かって主体的に組合事業に参画するという制度のニーズに基づいて導入した制度である。このため、LLP 業務の中核的要素をなす業務の執行については、原則として総組合員の同意で決定することが妥当と考えられる。この業務執行の決定に関する規定は、組合事業の健全性を高め、債権者の保護に資すると考えられる。

LLP は、出資のみの組合員は排除される。その理由は、LLP では、組合契約に基づき、組合員全員がそれぞれの個性や能力を活かしつつ、共通の目的に向かって主体的に組合事業に参画するという制度のニーズに基づいて導入した制度である。このため、組合員全員の業務執行への参加を義務付ける規定を導入することになっている。なお、こうした組合員への業務執行への義務付けや重要な意思決定への総組合員の同意は、損失の取込だけを狙った租税回避目的の悪用を防ぐ効果もある。

以上、LLP においては、重要な意思決定の全員一致、業務執行への全員参加が、組織の前提となる共同事業要件として強制されるが、この要件を満たす範囲で、各組合員の業務分担や権限は柔軟に決定できる。私見を付記すれば、本来の LLP が「弱連結」であるからこそ、ビジネスとしての結末のために全員一致・全員参加が強制されるのである。これは、組合員の独立・自律を前提とするための適当な規定と考えられる。

なお、LLP は中小企業が連携する際の選択肢の一つであり、今般、国会で成立した「中小企業新事業活動促進法」の支援を受けることが可能である。LLP の事業に関して、新連携計画の認定、経営革新計画の承認を受ける場合には、LLP の組合員（中小企業者の定義に該当）が申請を行い、認定・承認を受けることができる。この認定・承認を受けた計画に基づき、LLP の各組合員が事業を行う際に、新連携対策補助金、新連携対応融資・保証制度、経営革新補助金、経営革新融資・保証制度などの支援策を受けることができる。

最後に、これまでに引用してきた経済産業省の資料（注5参照）によれば、日本における LLP 合計 17 件の組織と活動の概要が紹介されている。

スイミー有限責任事業組合。NTT-リーン有限責任事業組合。uki Partners 有限責任事業組合。有限責任事業組合 H. D. S ウェーブ。HMB 有限責任事業組合。延岡精密機器設計製作有限責任事業組合。アベニールボルテ有限責任事業組合。F-グリッド宮崎大衡有限責任事業組合。ひろしま再生可能エネルギー有限責任事業組合。地域活性化物流有限責任事業組合。JRE ロボティクスステーション有限責任事業組合。有限責任事業組合一戸町デマンド交通。

紙幅と時間の都合でこれらの検討はできないが、コンステレーションの視点から言えば、次の問題に注目しなければならない。①設立の経緯は何か、②観察者=コーディネーター=ブローカー=デザイナー=プロデューサーの役割はだれが果たしたか、③組合員の間の関係の内容と強弱はどうなっているか。これらの集約した質問として、なぜ事業活動に当たって LLP を選択したのか。

V 結びにかえて

日本の LLP において、組合員としての企業や個人が、自主性・自律性を保持しながら共通の目的で LLP を設立しているのであろうか。そうであればコンステレーションとしての新たな企業間連結の形態とみなされる。LLP は外国企業をも組合員として増加する可能性も考えられる。当然、LLP が成長して派生的に新会社の設立も想定される。

このような新しい問題を提起できたことも本論文の成果であるが、もう 1 点は社外取締役を紐帯とする大企業間のネットワーク分析が、日本において 40 年間の眠りから覚醒してもよいと思われたことである。

「利益のコンステレーション」の想起から始まり、最近の話題にまで至る拙稿による若干の検討が、今後継承されるならば望外の幸せである。

【付記】

筆者の最初の公刊論文は、「企業集団における株式相互持合比率の分析」『六甲台論集』（第 28 巻 3 号、神戸大学経営学研究科、1981 年）であった。この当時の指導教官は松田和久教授さらに二木雄策教授である。当時、大企業間ネットワークの紐帯が日本では株式持ち合いであり、欧米では役員兼任であった。それでは、日本の役員兼任の実態はどうなっているのか。それに関する論文を何本か発表した。この間、最初の勤務先・日本証券経済研究所で奥村宏氏の仕事を身近で実感し、さらに英国レスター大学（当時）のジョン＝スコット氏との親交もあった。この勤務の時期に、麻生潤先生と初めてお会いしているように思う。

1988 年に現在の流通科学大学商学部で「企業論」担当の助教授として就任し、1994 年に 40 日間に渡る中国・ベトナムの企業調査を経験した。大学創設者・ダイエー創業者の中内功氏を総隊長とする「流通調査隊」における実行委員長が筆者の役割であった。これを契機にして筆者の関心は、ベトナムを含むアジアビジネスに次第に移行した。また中内氏が強調する「実学」の理念からも影響を多大に受けた。

その後の本稿に至る経緯は「I 問題の背景」で述べた通りである。

このように私自身を振り返ると、研究対象の関心事が移り気であり、首尾一貫した業績が出せていないという痛恨の反省がある。しかし研究やその他の活動を大別して次の3つのクラスターがある。第1は株式持ち合いや役員兼任を通じた企業間ネットワークなど企業論の研究（①）、第2はベトナムをはじめとするアジアビジネス論の研究（②）、第3は経営戦略論・競争戦略論に基づく「実学」を探求するビジネス活動（③）である。本稿の用語でいえば、①・②・③はそれぞれの内部は「強連結」であるが、それぞれが独立しており、いずれも大きな成果が上がっていないという意味で「中小零細企業」のようである。しかし、これらを結びつけて「コンステレーション」とみれば、新たな事業創造モデルが理論的に提示でき、さらにビジネス実践としても成功するのではないか。本稿は、このようなコンステレーションを素描することが意図されたのである。

以上、麻生先生と同年度に筆者が退職するという偶然の機会をお借りして、筆者自身の「定年退職記念」として本論文を寄稿したいと思う。さらにそれを筆者の今後の仕事の指針としたい。