

# 価値創造過程とステイクホルダー

## —ニックリッシュからコジオール学派への展開—

山 縣 正 幸

### 要 旨

ドイツ経営経済学においては、“価値の流れ”と“組織”という2つの問題視座が伝統的に受け継がれている。これは、今も企業を捉える際の重要な手がかりとなっている。そのなかで、ニックリッシュ (Nicklisch, H.) によって提示された価値運動／価値循環モデルをベースとして、企業によってなされる価値創造と、そこに生じるステイクホルダーとのあいだでの価値交換をトータルに描き出そうとするアプローチが、コジオール学派の研究者たちによって展開されている。本稿では、そのアプローチの特質について考察する。

キーワード：価値運動 (value kinetics)、価値交換関係 (value exchange)、ステイクホルダー (stakeholder(s))、企業用具説 (instrumental these of the firm)、コジオール学派 (Kosiol-school)

## I 序

ドイツ経営経済学の主たる問題視座として、“価値の流れ”と“組織”の2つが設定されていることはよく知られている。その際、グーテンベルク (Gutenberg, E.) 以来の近代経済学的アプローチ<sup>1)</sup>が主流となり、最近では新制度派経済学をベースとした研究が数多く提示されている。

1) これに関して、牧浦健二 [2016] はニックリッシュ学説を近代経済学史の関連において検討しつつ、グーテンベルクの学説に内在する問題点を明らかにしている。なお、ニックリッシュの学説は規範学派という以上に、経済学との親近性が強い。この点は、山縣正幸 [2015b] において若干ではあるが、言及している。

一方で、ドイツにはグーテンベルク的アプローチにとどまらない考え方も存在する。その代表が、ニックリッシュ (Nicklisch, H.) のアプローチである。ニックリッシュ学説は、Schönplflug, F. [1936] によって“規範学派”に位置づけられて以来、十分な検討がなされないままであった。しかし、ニックリッシュの学説はコジオール (Kosiol, E.) やその門弟たちによって継承され、今もその枠組が活かされている。そのなかには、グロッホラ (Grochla, E.) やブライヒャー (Bleicher, K.) のように企業政策や組織形成など、いわゆる“組織”の問題に重点を置いた研究者もあれば、シュヴァイツァー (Schweitzer, M.) やシュミット (Schmidt, R.-B.)、シュミーレヴィッチ (Chmielewicz, K.) のように原価計算や資金運動など“価値の流れ”の問題を、計算制度 (Rechnungswesen) に立脚して明らかにしようとした者もある。さらに、この2つにまたがるが、ヴィッテ (Witte, E.) やスツュペアスキー (Szyperski, N.) など情報システムに強い関心を寄せた研究者もいる。

ニックリッシュからコジオール、そしてコジオール学派へと受け継がれているのは、企業の動態 (Dynamik) を明らかにしようとする点である。より具体的には、“価値運動 (Bewegung des Wertes)” に焦点が当てられている。価値運動とは、“価値の流れ”や“価値循環”と同義である。さらに、価値運動は企業ないし経営内部だけでなく、企業とそれを取りまく諸経営＝さまざまなステイクホルダー<sup>2)</sup>との価値交換 (Austausch) をも包摂するものとして捉えられている<sup>3)</sup> (Vgl. Küpper, H.-U. [1974] S. 87)。なぜなら、価値運動

2) 本稿では、Interessanten と Anspruchsgruppen, Stakeholders について、利害関係者あるいはステイクホルダーという言葉を用いる (Vgl. Krüger, W. [1994] S. 327)。この点、第V節で考察する。

3) ちなみに、このような問題の存在が強く認識されはじめたのは1960年代後半である。この時期が、ドイツ経営経済学にとって一つの転機であったことはよく知られている。たとえば、Heinen, E. [1968] による意思決定志向的経営経済学、Ulrich, H. [1968] によるシステム志向的経営経済学ないし企業論、そして Schmidt, R.-B. [1969] の利害多元的企業用具説など、それまでの伝統的な経営経済学に変革をもたらすような理論構想が次々に提唱された。それぞれに特徴をもっているが、システム理論的思考が積極的に摂り入れられている点は共通している。ことに、企業の価値運動や価値循環をシステム理論に即して捉え返す傾向がみられる。Heinen, E. [1968] が価値交換関係 (Austauschungsbeziehungen) と呼び、Ulrich, H. [1968] は外部関係 (Außenbezie-

を構成する有形・無形の財は価値交換関係によって、企業ないし経営内部の価値運動に摂り込まれるからである。これは、Nicklisch, H. [1922]; ders. [1929-1932] が論じた本源的経営としての家計 (Haushalt) と派生的経営としての企業 (Unternehmung) とのあいだの価値循環の問題である。

このように、企業を価値運動ないし価値動態として捉える視座は、ニックリッシュからコジョール学派へと承継・展開されてきた。その内実や理論的意義、また現代における企業実践を分析するうえでの有効性を明らかにするのが、本稿の課題である。まずは、次節において、ニックリッシュに淵源をもつコジョールやその門弟たちの企業観がどのようなものであるのかについて、確かめておくことにしよう。

## II 価値運動としての企業過程

### 1. ニックリッシュによる価値運動／循環の計算的把握

ニックリッシュの価値運動モデルは、企業をめぐる価値をある時点の瞬間的描出としての静態 (Statik) と、時間的推移の描出としての運動態 (Kinetik) を結びつけるところに特徴がある<sup>4)</sup>。ニックリッシュはオーストリア学派の主観的価値概念に立脚し、それを価値の創造や交換、あるいは流通 (Verkehr) といった現実事象<sup>5)</sup> を捉えようとする。その際、コジョールにも受け継がれる“経済財 (wirtschaftliche Güter)”という概念を用いて、具体

---

hungen)、シュミットは用具的關係と称した問題領域である。これは、ニックリッシュが外部価値運動として、自らの価値運動／価値循環理論の構成要素に含めていたものである。ここにあげた諸学説は、コジョールやゲーテンベルクなども含めて、同時代の類似した着想から相互に影響を受けあっている。

- 4) したがって、シュマーレンバッハがニックリッシュを“静態論”に位置づけ、自らの動的貸借対照表 (dynamische Bilanz) 論と対比させたのは、ニックリッシュ自身も反論 (Nicklisch, H. [1921]) するように、誤った認識に導く可能性がある。
- 5) ワイマール期以降、ニックリッシュは経営を労資共同体として捉えるようになる。その際、共同体の内部に属する活動主体としての自己資本提供者と労働者、そして外部に属するそれ以外の活動主体という区分を重視する。しかし、すでに主著第5版からみられるように、労働者による貢献に対する見返り (Gegenleistung) としての賃金計算も重視している。これは貢献としての労働と、それに対する見返りとしての賃金という交換関係を意識していることのあらわれである。

的に価値がどのようなかたちをとってあらわれるのか、明らかにしている (Nicklisch, H. [1929-32] S. 86)。それを踏まえて、それらがどのような過程を経て運動するのを描き出す。ここで、内部価値運動と他の経営とのあいだでの外部価値運動の2つの側面が浮かび上がる。この一連を経営過程 (Betriebsprozess) と呼ぶ<sup>6)</sup>。

ここで留意しておきたいのは、山縣正幸 [2015a]；同 [2015b] でも論じたように、ニックリッシュは生産経営としての企業だけでなく、消費経営としての家計 (Haushalt) も議論の対象に含めている点である。なぜなら、消費もまた価値創造の一環を担っているからである。企業にとってみれば、外部価値運動の関係にあるさまざまな経済的活動主体としての諸経営は、充足すべき欲望を抱えている家計として位置づけられる。これは、顧客や従業員に限らず、取引先など、さまざまなステイクホルダーを含みうる。この外部価値運動における均衡と運動が成り立っているとき、ニックリッシュのいう“経済性 (Wirtschaftlichkeit)” が満たされる。

では、価値運動をどのように計算するのか。Nicklisch, H. [1929-1932] (S. 677) は在高計算、費用収益計算、貨幣計算、そして共同体 (分配) 計算の4つによって、これを捉えようとする (高田正淳 [1963] 参照)。簡潔に言えば、在高計算は一時点における価値均衡関係＝価値の静態を示し、費用収益計算はある一定期間における価値の運動状態を描き出す。いずれも数量と価値にもとづいて計算される。ここで価値とは、客観化された姿としての価格、すなわち収支価値である。この収支価値の計算から損益を導き出すのが、貨幣計算である。さらに、共同体計算においては、経営成果やその他の収益から経営構成員にどのくらい分配するのかを提示する。

このように、ニックリッシュはもともと主観的な性質をもつ価値が客体化された姿としての価格、より具体的には、取引において実現した際に生じる

6) ハイネン (Heinen, E.) もまた、ニックリッシュからの影響を受けている。Heinen, E. [1968] (Kapitel 2) で示されている財循環は、明示的な引用こそないもののニックリッシュの考え方から影響を受けている。また、後述するコジオールやシュミットの文献参照もみられる。ちなみに、ハイネンは価値交換関係という概念を用いている。

収入 (Einnahme) と支出 (Ausgabe) によって価値の動態を描き出そうとした。これが、コジオールによって“収支的 (pagatorisch)”という考え方として展開されることになる。

## 2. コジオールにおける動的企業観——収支運動と企業過程——

コジオールが提示した“給付の流れ”と“貨幣の流れ”という対流的把握やそこから展開される循環的思考、その基礎にある経済財をめぐる分類などは、ニックリッシュから影響を受けている (Vgl. Schmidt, R.-B. [1967])。このようにみると、コジオールは直接の師であるシュマーレンバッハの技術論的アプローチを精緻化しつつ、その基礎原理としてニックリッシュの企業や経営をめぐるトータルな視座、それを支える基礎概念、理論枠組を導入したといえる<sup>7)</sup>。このような展開のうえに成立し、コジオール学派において共有された動的企業観が“企業過程 (Unternehmungsprozess)”である。すでに前項でも触れ、山縣正幸 [2010] においても検討したように、ここでは他者需要の充足という企業の実質目標と、収支的観点にもとづいて算出される成果余剰 (Überschuss) という形式目標の統一的な把握や実現がめざされている。ここでは、Kosiol, E. [1976] によりつつ、その概要を簡単に確かめておく。

Kosiol, E. [1976] (S. 45) によれば、企業過程とは、設定された企業目標を実現するために展開される諸事象の総体である。より具体的には、技術的、経済的、社会的、心理的、法的、あるいはその他の状況の実態や関係、作用がさまざまに絡み合った複合として描き出される。そして、その複合のなかから考察対象として抽出されるのが、経済的な創出と取引の過程＝循環過程なのである。このような循環そのものは、企業のみならず、家計においても存在する。

7) コジオールは、シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E.) とザイフェルト (Seyffert, R.) の指導を受けている。ザイフェルトはニックリッシュの門弟であり、コジオールはケルンでザイフェルトの講座の正助手として、正式な研究者としてのキャリアをスタートさせた (高田正淳 [1962] ; 同 [1968] 参照)。

コジオールは、この経済循環を企業の外部循環と内部循環に分類し、前者を経営間あるいは国民経済の全体循環、後者を経営内部、すなわち企業における独自の循環として分類する。ここで注意しておきたいのは、こう分類しているからといって、コジオールが前者を経営経済学の対象から外しているわけではない点である。彼は、国民経済学（いわゆる、経済学）と経営経済学の経験対象と認識対象は同一であり、認識の発見に違いがあるとする（*ebenda*, S. 48）。一言でいうならば、前者はマクロ視点であり、後者はミクロ視点である。かかる分類には、当然ながら批判があろう。ただ、ここで想定されているのは、いわゆるミクロ経済学と同一のものではない<sup>8)</sup>。実際、コジオール自身、ミクロ経済学の方法に立脚して自らの分析や理論構築を進めているわけではなく、基礎にあるのは収支過程（Zahlungsvorgänge）の把握である。

それを踏まえて、コジオールは外部循環をめぐる計算を収支的損益計算（pagatorische Erfolgsrechnung）、内部循環をめぐる計算を給付原価計算（kalkulatorische Erfolgsrechnung）と位置づけている。そして、前者を基軸とした名目資本維持の立場を採りつつ、前者と後者の較差から企業の実体維持を図ろうとした。ただ、コジオールはニックリッシュによって開拓された共同体計算＝分配計算の問題領域を積極的に採りあげることはなかった。この点に関する理論枠組を提示し、コジオール学派に大きな影響を与えたのが Schmidt, R.-B. [1963] に始まる企業用具説（das Instrumentalthese der Unternehmung）<sup>9)</sup>である。これによって、さまざまなステイクホルダーとの価値交換関係が、企業政策の決定にいかなる影響を及ぼしうるのか、それが企業維持にどうかかわるのかを明らかにするための枠組が提示された。この点に

8) ただ、近年の経済学の動向、ことにゲーム理論や行動経済学、比較制度分析、さらには計量経済分析などをみると、経営学で取り扱われている問題領域への進出が顕著である。

9) 企業用具説は、ドイツ経営経済学におけるステイクホルダー型企業理論を支える思考枠組の一つとして、現在でも参照・援用されている（Vgl. Wunderer, R. / Jaritz, A. [2007]; Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012]）。

については、後ほど考察する。

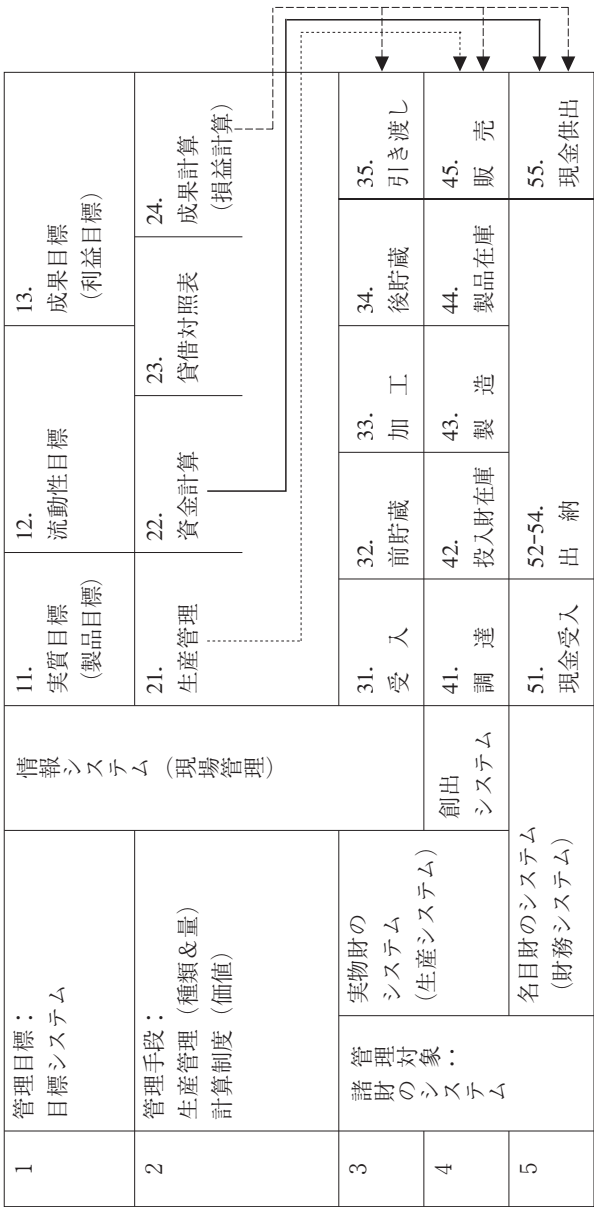
### 3. シュミーレヴィッチによる価値運動の統合的把握

コジオルの企業過程論は、その後継者たちに共有された。なかでも、企業過程を価値運動として計算的に把握しようとした研究者として、シュヴァイツァーやシュミーレヴィッチなどがある。シュヴァイツァーは、貸借対照表を公理的に体系化した (Schweitzer, M. [1972]) ほか、門弟のキュッパ (Küpper, H.-U.) などとともに生産・原価理論を展開した。一方、シュミーレヴィッチは財務管理や計算制度、さらには企業体制の問題と広範な領域で業績を残している<sup>10)</sup>。彼に関して注目されるのは、資金運動 (資金計算書) と損益計算 (損益計算書)、そして在高計算 (貸借対照表) の三位一体システムを提唱した点である。これは、価値運動を統合的に把握しようとする意図のもとに、シュミーレヴィッチがコジオルの議論をさらに展開したものである。ちなみに、シュヴァイツァーもシュミーレヴィッチも、シュミットの企業用具説から大きな影響をうけている。ここでは、シュミーレヴィッチの所説について考えることにしよう。

シュミーレヴィッチは、1960年代末から70年代にかけての学生運動や労働運動、それに呼応する労働志向的個別経済学との論争を経て、シュミットの企業用具説にもとづき、制度としての企業という観点を重視した理論を展開した (Chmielewicz, K. [1975]; 海道ノブチカ [1989] 第10章)。それを明確に示すのが、最終的な成果残 (Erfolgssaldo) としての留保利益 (Gewinneinbehaltung) に焦点を当てている点である (Vgl. Chmielewicz, K. [1972] S. 76 ff.; ders. [1973])。ここから、シュミーレヴィッチが企業主体理論 (entity theory) に立脚していることは容易に理解できる。つまり、企業維持 (Unternehmungserhaltung) を主たる課題に据えて、価値運動を明らかにしようと

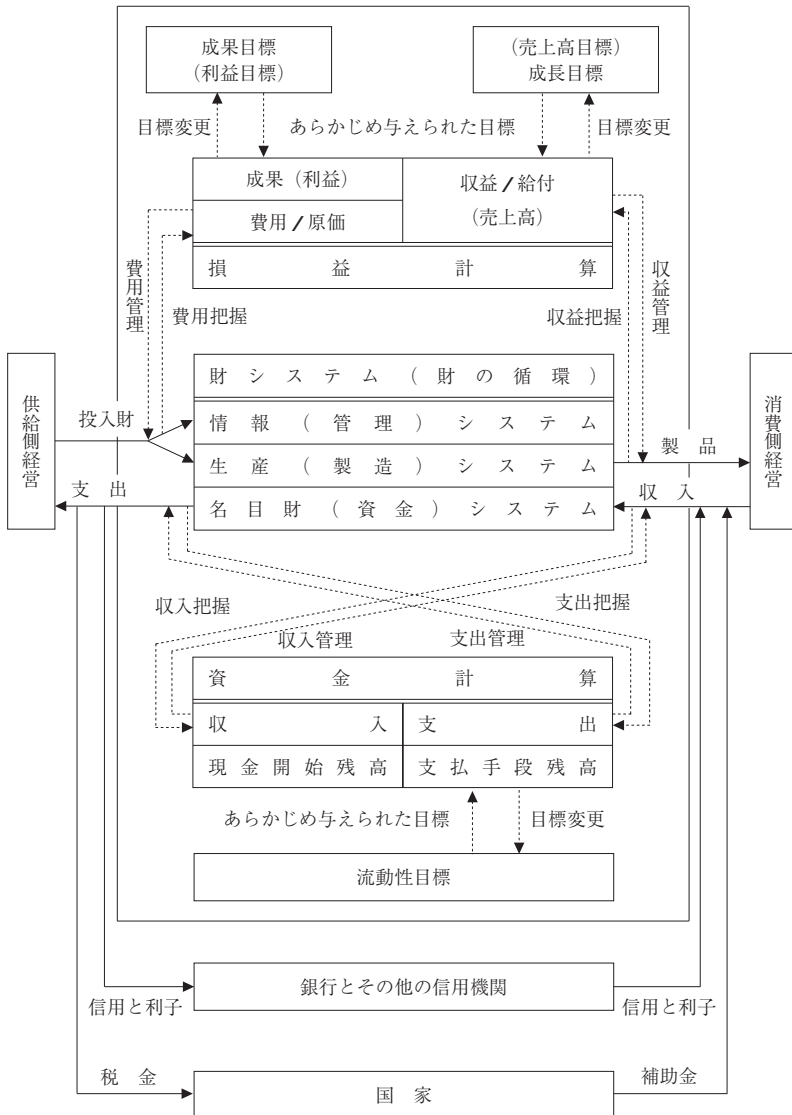
10) シュミーレヴィッチの企業観については、海道ノブチカ [1989] 第10章を、企業体制論については海道ノブチカ [2001] 第5章を参照されたい。また、彼の価値運動論・計算制度論・資金計画論については、佐藤誠二 [1984]; 同 [1985]; 同 [1993] や牧浦健二 [1997] (第11章) に詳論がある。

図 1 諸財およびその管理システムとしての生産経営



【出所】 Chmielewicz, K. [1972a] S.20; ders. [1972b] S.30

図2 目標システム・諸財システムと会計との関係



しているわけである。

その際、彼は Schmidt, R.-B. [1969] が提示した目標体系、すなわち製品目標、流動性目標、成果目標という3つの目標を出発点として、それらを価値運動と接合させる枠組を提示している。これを示したのが、図1である。さらに、それを企業と外部のステイクホルダーとの関係性のなかでトータルに体系化したのが、図2である。

この図1および図2からもわかるように、シュミーレヴィッチはコジオールやシュミットの学説を受け継いで、より詳細な経済財の循環の価値的描出＝計算制度の体系化と、それを通じた循環の円滑化＝財務管理の精緻化を図っている。その際、彼はとりわけ流動性と収益性のバランスに注目する。シュミーレヴィッチが付加価値 (Wertschöpfung) よりも留保利益を重視するのも、あくまでも制度としての企業を維持することに重点を置いているからである。したがって、従業員／労働者の利害や期待を反映させるという点に関しても、制度としての企業を維持しうるかぎりで考慮されるべきというのが、Chmielewicz, K. [1975] に通底する主張である (海道ノブチカ [1989] 第10章参照)。同様に、株主に対する配当も費用ないし支出と捉えられる。つまり、コジオール以来の“体制無関連的な制度としての企業”という発想を、シュミーレヴィッチは価値運動の観点から深化させているわけである。

ここで留意すべきは、“企業維持”という概念の理解である。すでに触れたように、シュミーレヴィッチはシュミットの企業用具説から多大な影響を受けている。シュミットも、企業維持は経営経済学の公理であると指摘する (Schmidt, R.-B. [1964] S. 417)。ただ、企業用具説は、ステイクホルダーが企業に対して抱く期待や欲望を充足するための“用具”として企業を捉える。これは、企業体理論 (enterprise theory) の考え方である。その点で、企業用具説の基礎となる企業観とシュミーレヴィッチの企業観＝企業主体理論とは隔たりがある<sup>11)</sup>。

11) とはいえ、シュミットも企業維持を前提としていることは明白である。その点、彼もまた根底においては、シュミーレヴィッチと同様の企業主体理論を保持している。

にもかかわらず、同時にシュミーレヴィッチの価値運動論は、企業主体理論に立脚するがゆえに、企業体理論にも途を拓いている。なぜなら、企業をめぐる価値の創造と交換は、企業の視座に立つ企業主体理論と、ステイクホルダーの視座に立つ企業体理論とのせめぎ合いのなかで成立しているからである。そもそも、企業をめぐるステイクホルダーの種類や様相、関係の重要度は、個々別々である。これらを明らかにするためには、一旦すべてのステイクホルダーを“外部化”して、独自の価値運動として企業を捉える必要がある。その点、シュミーレヴィッチがステイクホルダー多元的企業観を支持していたのかどうかはひとまず措くとしても、彼のアプローチはステイクホルダー型企業理論を構築していくうえで、かえって有効である。このシュミーレヴィッチの価値運動論に、ステイクホルダーとの価値交換関係をどう結びつけるのが重要となる。つまり、価値運動論と企業用具説の再接合である。これについて、次節で考えることにしよう。

### Ⅲ 外部価値運動としての価値交換関係

#### ——ドゥルーゴスの議論に即して——

##### 1. 企業をめぐる用具的關係

ここまで触れてきたように、シュミットの企業用具説はコジオール学派の研究者たちにかかなりの影響を及ぼしている。そのアイデアの淵源は、ニックリッシュの外部価値運動に求めることができる。シュミットは、コジオールの企業過程論や収支的損益計算、そこから算出される貨幣ベースの（＝名目的）成果余剰の活用を通じた企業の実体維持の一環として、企業をとりまく利害関係者／ステイクホルダーへの成果活用に眼を向けるようになった（Schmidt, R.-B. [1963]）。これを企業過程の枠組に結びつけ、企業をめぐる価値運動をより具体的なものとして捉える理論体系を、コジオール学派の研究者たちはどのように展開していったのか。

企業用具説については、海道ノブチカ [1989] におけるシュミット学説の全体を捉えた考察や、富永裕 [1969] の自己金融論の観点からの研究など、

数多くの成果が生み出されている。企業用具説の狙いを一言でいうならば、利害関係者／ステイクホルダーの欲望・欲求を充たすことで、企業に成果の原資たる収入を還流させ、それによって企業の実体維持を図ることをめざすというものである。したがって、シュミットの関心はまず何より“成果活用（Erfolgsverwendung）”にある。これは、すでに Schmidt, R.-B. [1963]において提示されていた考え方である。ここでは、自己資本提供者（株主）、企業者、そして従業員に対する成果の分配と、それぞれの利害に即した成果の投資を通じた企業維持が論じられている。この発想が Schmidt, R.-B. [1978]において、さらに精緻化されることになる。

成果活用について考えるためには、企業をとりまく利害関係者が、それぞれ企業に対してどのような関心を抱き、それをどのような目標として企業政策に反映させようとするのかを明らかにする必要がある。Schmidt, R.-B. [1969] (Vgl. Kapitel C, 訳書59-141頁) は、これを用具的關係（Instrumentalbeziehungen）と呼ぶ。それを整理したのが、表1である。

表1 企業をとりまく利害集団と、そこに生じる用具的關係

利害集団	用具的關係
1. 自己資本提供者（出資者）	●自己資本の提供によって与えられる権利とその行使
2. 経営者	●企業政策の決定・判断 ●目標の達成に有効な方策の立案
3. 従業員	●労働の提供
4. 他人資本提供者（債権者）	●資金の貸付
5. サプライヤー	●必要な諸財の提供
6. 顧客	●対価の支払
7. 競合企業	●成果への相互影響
8. 経営者団体	●経営者への影響 ●産業レベルなどでの労働協約の締結
9. 労働組合	●従業員、経営協議会への影響 ●産業レベルなどでの労働協約の締結
10. 政治組織	●経営者、従業員をはじめとする企業構成員、企業それ自体に対する影響
11. 行政・公的機関	●法令の制定、税制などによる企業活動への影響 ●政策による影響

【出所】 Schmidt, R.-B. [1977] S.66 ff. ならびに訳書（原著第1版）82-110頁をもとに筆者作成。

かかる用具的關係にある行為主体のなかでも、企業政策の決定に影響を及ぼす、あるいは及ぼしうる主体を“企業の担い手 (Unternehmungsträger)”と呼ぶ。まさに、ステイクホルダーと概念的に同義である。Schmidt, R.-B. [1969] においては、あくまでも一般論として企業の担い手をめぐる用具的關係が論じられている。ただ、そこでも留意されているように、用具的關係の強度は企業ごとに異なる。また、同じ企業であっても、時間の推移によって強度は変化しうる。その強度は企業の維持・発展にとって、きわめて重要な意味をもつ。となれば、個々の用具的關係を詳細に分析する必要がある。

これに関して、Schmidt, R.-B. [1969] (S. 86 ff., 訳書112-141頁) は“典型的な企業の担い手集団”として、自己資本提供者、経営者、従業員という3つの行為主体がそれぞれに抱く個々の目標について分析している。その際、シュミットは個々の主体が抱く目標をメタ経済的目標と経済的目標に分ける。前者に関しては、(1) 物質的な効用を求める努力と安全性を求める努力とを個々の主体において均衡させること、(2) 創造の喜びによる満足、(3) 名声や称讃、権力を求める努力、(4) 公正を求める努力の4つに整理している (Schmidt, R.-B. [1969] S. 89, 訳書114頁)。そのうえで、具体的にどのような関心を企業に対して抱くのかが問われることになる。表2は、それぞれの担い手が企業に対して抱く関心事項を具体的な経済的目標へと結びつけたものである。

このような整理・分析は、企業をめぐる用具的關係を明らかにするうえで、きわめて重要である。なぜなら、それぞれの企業の担い手＝ステイクホルダーが当該企業に対して、どのような期待や関心を持っているのか、そしてそれをどのようにして具体的な目標として提示するのかを明らかにすることは、企業の目標体系＝企業政策を形成するうえで必要不可欠だからである。企業用具説に立脚するならば、ステイクホルダーの期待ないし欲望を充たしえない企業は、いずれ存立の危機にさらされる。となれば、これらの個々の担い手目標をいかにして企業の目標体系へと包摂するのが課題となる。

シュミットは、これに関して承認 (Akzeptanz) という概念を用いて説明

表2 企業の担い手集団が抱く関心と、そこから導出される経済的目標

企業の担い手の 経済的な目標  企業の担い手集団が 抱く関心	(最低限のまたは十分な 勤労所得)	資本所得		生 産		職 務		安全 性
		最大限の または十分な	放 棄	種 類	量	階 層 で の 地 位	仕 事 の 種 類	
自己資本提供者								
(a) 管理活動	○	○		☆		☆	☆	○
(b) 短期の高所得		☆						○
(c) 長期の高所得	△	☆		△			△	☆
(d) 長期の投資		○						☆
(e) 資本価値の移動		☆						△
(f) 製品の種類と生産量		○	○	☆	☆			○
経営者								
(a) 仕事や製品の種類や生産量	○			☆	☆	☆	☆	○
(b) 短期の高所得	☆							△
(c) 長期の高所得	☆						△	☆
従業員								
(a) 労働職分を得ること	○			☆			☆	○
(b) 短期の高所得	☆							○
(c) 長期の高所得	☆						△	☆

☆＝一次的な関係（強い関係）、○＝二次的な関係（一定程度の関係）、

△＝場合によっては起こりうる関係（弱い関係）

【出所】Schmidt, R.-B. [1969] S. 94, 訳書119頁。ただし、記号表記など若干の修訂を加えている。

しようとする。それを踏まえて、Schmidt, R.-B. [1969] では企業の目標構想 (Zielkonzeption) の検討がなされているものの、説得的な議論が展開されているとはいいがたい。その最大の理由は、シュミットの理論枠組において企業過程との結びつけがなされていないことによる。この間隙を埋めるのが、ドゥルーゴス (Dlugos, G.) によって提示された枠組である。

## 2. 企業過程をめぐる価値交換関係

いうまでもなく、企業過程——より厳密には、価値創造過程——は資源や能力などの諸財の転態／取引（Umsatz）の流れとしてあらわれる<sup>12)</sup>。ここで問題となるのは、何が投入（インプット）され、何が産出（アウトプット）されるのかである。その際、インプットないしアウトプットされる財そのものだけを考察するのであれば、価値交換の問題は浮上しない。誰がインプットし、アウトプットされた財は誰に提供されるのか。この点が問われなければならない。

シュミットの企業用具説は、この点に踏み込もうとするものであった。ただ、企業過程ないし価値創造過程をめぐるインプットーアウトプット関係には、ほとんど立ち入っていない。そのため、企業をめぐる動態において、企業の担い手と企業とのあいだにどのような関係性が生じるのかを十分に論じきれていない。そもそも用具的關係とは、言い換えれば「企業の担い手が当該企業といかなる利害関係にあるのか」を具体的に示すものである。ここにいう利害関係とは、それぞれの企業の担い手が企業に対して何を提供するか（あるいは、いかなる影響を与えるのか）という企業の担い手から企業への関係と、企業がそれぞれの企業の担い手に対して何を提供するか（あるいは、いかなる影響を与えるのか）という企業から企業の担い手への関係の2つからなる。これは、まさに価値交換ないし取引関係である。この点は、多くの研究者によって整理・分析がなされている。ここでは、シュミットの企業用具説から影響を受け、この価値交換関係を分析しようとしたドゥルーゴスの所説に即して考える。

価値交換関係を分析することで、何を明らかにするのか。簡潔にいうなら

12) Umsatz というドイツ語は一般的に“取引”と訳されるが、その根底には「状態を転換させる」という意味がある。企業過程を捉えようとする際、Umsatz を基礎概念とする観点はドイツ経営経済学において珍しいものではない。Schäfer, E. [1949] や Gutenberg, E. [1958], Kosiol, E. [1968] など、数多くの総論的文献にみられる。これらにおいて、Umsatz は状態転換＝転態という意味（広義の取引概念）で用いられている。

ば、当該企業のステイクホルダーの活動や行動によってもたらされる影響が、企業過程にとってどれだけ枢要 (kritisch) かという点である。この枢要さは、企業過程がそれぞれの企業によって異なる。ただ、ある程度の一般化は可能であろう。Dlugos, G. [1981] (S. 5) においても示されているが、ここでは簡便化された Dlugos, G. [1984] (S. 43) と併せてみてみよう。

表3 企業をめぐる価値交換の対象内容

交換対象の内容 ステイクホルダー	確定的な交換対象	補完的な交換対象
企業内部の構成メンバー		
1. 従業員	●所得（純所得）【F】 ●労働給付の提供【L】	●雇用保証【F】 ●自己実現／参加【F】 ●社会的制約条件【F】
2. 自己資本提供者 （出資者）	●所得（純所得）【F】 ●引受責任をともなう資本利用可能性*【L】	●資本の安全性【F】 ●留保権【F】 ●情報提供・開示【F】
企業外部の関係メンバー		
3. サプライヤー サービス提供者	●所得（純所得）【F】 ●製品・サービス【L】	●調達業者／顧客関係への貢献【F/L】
4. 他人資本提供者 （債権者）	●利子ならびに元本の支払【F】 ●資本利用可能性【L】	●資本の安全性【F】 ●情報提供・開示【L】
5. 顧客	●製品・サービス【F】 ●顧客による出費**【L】	●調達業者／顧客関係への貢献【F/L】
6. 地域社会のメンバー	●支出【F】*** ●事業活動の前提【L】***	●公共の福祉・共益への貢献【F】***

【F】：ステイクホルダーから企業に対する要求内容

＝企業からステイクホルダーに提供される効用給付

【L】：ステイクホルダーから企業に提供される給付

＝企業からステイクホルダーに対する要求内容

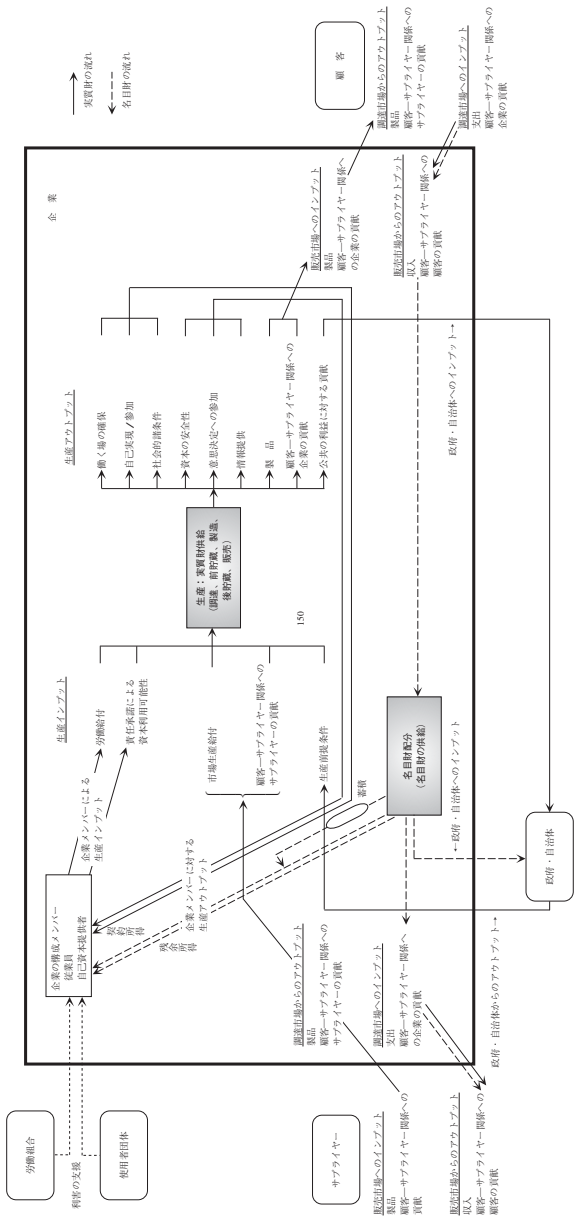
\* 引受責任をともなう資本利用可能性＝利用可能な状態での自己資本の提供

\*\* 顧客による出費＝対価の支払

\*\*\* ドウルーゴスによれば、ここでの【F】と【L】は逆で示されている。しかし、自治体を含む地域社会のメンバーが企業に対して提供するのが、企業による事業活動の前提＝インフラストラクチャであり、企業が地域社会に対して支払うのが税金、さらにはそれを超えた貢献であると考えらるならば、この表で示している【F】と【L】が正しいと思われる。

【出所】Dlugos, G. [1981] S. 5; ders. [1984] S. 43 をもとに筆者作成。

図3 企業をめぐる価値交換関係（インプット-アウトプット関係）：Dlugos, G. [1981] S. 6.



このステイクホルダーごとの交換対象の内容の整理は、価値交換関係の実態を考えるうえで有益である。ただ、ドゥルーゴスの整理には若干の疑問もあるため、表1では修訂を加えている。また、現代的視点からすれば、不足している点も少なからずある。この点については、次節でのドゥルーゴスの枠組全般に対する検討のなかで論じることしよう。

かかる整理それ自体は、すでに述べたように、多くの研究者によってなされている。ドゥルーゴスにおいて注目すべきなのは、これをインプット―アウトプット関係に展開し直している点である。それが、Dlugos, G. [1981] (S.6) において示された図3である。ここでは、企業過程をめぐるステイクホルダーとの価値交換関係が描き出されている。

これとて抽象化されたモデルである以上、個々の企業の実態に即して考えれば、当然ながら異なる部分は出てくる。にもかかわらず、ステイクホルダーとの関係を諸財の転態／取引の流れ、すなわち企業をめぐるインプットとアウトプット、給付と反対給付の対流と結びつけて描き出している点は重要である。この内容は、1970年代後半から80年代前半における状況を反映している。したがって、ドゥルーゴスによる整理や図式化をそのまま現代に援用することには、いくつかの困難がある。その最たるものを2つあげるならば、①ステイクホルダーの多様化、②価値交換関係における対象内容の多様化がある。これらについては、次節でのドゥルーゴスによる企業過程の生産性 (Ergiebigkeit) の分析枠組を確かめたうえで、あらためて検討しよう。

#### IV 企業過程の“実り豊かさ”

##### ——価値交換関係と企業過程の生産性——

Dlugos, G. [1981] の基本的な関心は、企業政策の決定過程の解明にある。ただし、純粹に政治学的な分析ではなく、経済学的な分析を前提として議論を展開する点に注意が必要である。ここで浮上するのが、Prozessergiebigkeit という概念である。Ergiebigkeit とは“実り豊かさ／豊饒性”をさす言葉で、Gutenberg, E. [1951] においてもさかんに用いられている。端的に言

えば、インプットーアウトプット関係としての生産性である<sup>13)</sup>。このように考えると、Prozessergiebigkeit とは企業過程ないし価値創造過程の実り豊かさ＝“企業過程の生産性”と捉えることができる。

では、ドゥルゴスのいう企業過程の生産性とは、どのような事態を測定する概念であるのか。ここで採りあげられるのは、図3に示された価値交換関係における給付の相互のやり取りである。いうまでもなく、価値交換関係において相対する活動主体（＝企業とそのステイクホルダー）が求める欲求や期待は異なる。と同時に、それぞれが提供しうる効用にも相違がある。つまり、双方のインプットとアウトプットの生産性が問題となる。ここで、Dlugos, G. [1981] (S. 7) は能率 (Effizienz) 概念<sup>14)</sup>を用いる。ありふれた概念であるが、簡単に彼の所説を確かめておく。ほぼ自明であるが、能率は以下のように求められる。

$$\text{能率} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}} \quad \dots\dots\dots \text{式(1)}$$

これを基点に、Dlugos, G. [1981] (S. 10 ff.) は企業過程の生産性を測定しようとする。彼は、この企業過程の生産性を“企業能率 (Unternehmungseffizienz)”という概念に置き換えて議論を展開する。これを図3に即して考えれば、企業は他の活動主体＝経営との調達や販売といった価値交換局面と、それをつなぐ生産としての価値創造局面からなることがわかる。単純化して捉えると、企業能率は今述べた調達・生産・販売の3つの局面に関して、それぞれの能率の積として測定できる。それが式(2)である。

13) ひとまず一般的な訳語としての“生産性”にしたがうが、日本では効率問題に擦り替えられやすい。その点で“豊饒性”という語を充てるほうが、本来の意味に即しているとは言えよう。

14) 能率と有効性といえば、Barnard, C.I. [1938] での提唱以来、議論の焦点の一つとなっている。ここでその議論を辿る余裕はないが、近年、藤井一弘 [2015] が efficiency に“成就”という訳を当てているのは興味深い。

$$\begin{aligned} \text{企業能率} = & \frac{\text{調達アウトプット}}{\text{調達インプット}} \times \frac{\text{生産アウトプット}}{\text{生産インプット}} \\ & \times \frac{\text{販売アウトプット}}{\text{販売インプット}} \quad \dots\dots\dots \text{式(2)} \end{aligned}$$

ただし、このインプットやアウトプットは、もともと数量値である。そこで、価格係数などによって、貨幣値に置き換える必要がある。今ここで、その置換手続について論じることはしないが、ドイツ経営経済学において伝統的に考察されてきた評価 (Bewertung) の問題は、まさにこれに該当する。

さて、企業の生産性分析において用いられる成果指標が付加価値 (Wertschöpfung) であることは、今さらいうまでもない。基本的に、付加価値は式 (3) の差分によって求められる。なお、ここにいう“販売インプット貨幣値”とは総売上高であり、“調達インプット貨幣値”とは前給付 / 外部調達支出をさす。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} = & \text{販売アウトプット貨幣値} \\ & - \text{調達インプット貨幣値} \quad \dots\dots\dots \text{式(3)} \end{aligned}$$

これに加えて、ドゥルーゴスは企業過程の最終的な生産性を、以下の式 (4) によっても測定しようとする。この経済的企業能率とは、付加価値創造の度を比率的にあらわしたものである。

$$\text{経済的企業能率} = \frac{\text{販売アウトプット貨幣値}}{\text{調達インプット貨幣値}} \quad \dots\dots\dots \text{式(4)}$$

ドゥルーゴスは、これ以上に詳細な計算を展開しているわけではない。ただ、式 (2) からわかるように、彼が最終的に狙っているのは、付加価値の創造ないし経済的企業能率の向上である。そのために、企業過程の生産性をどう高めていくのか。これが、課題となる。図3と照らし合わせて考えるならば、企業をめぐるインプットとアウトプットの変化が、企業過程の生産性に影響を及ぼす点を指摘しようとする意図は明白である。ドゥルーゴス自身は言及していないが、コジオール学派に特徴的な収支的損益計算と給付原価計算がベースにあることは言うまでもない。

Dlugos, G. [1981] では、その収められている文献が『共同決定と能率』であるために、理論的な考察に続いて、共同決定が企業能率にどう影響するのかが論じられるにとどまっていた。それが Dlugos, G. [1984] において、利害多元性とのかわりへと議論が展開されている。ここでは企業それ自体の能率とともに、重要なステイクホルダーそれぞれにとっての能率の算出が試みられている。これは、ニックリッシュが想定した経済性計算を実践レベルに具体化しようとするものである。

まず、企業能率の測定に際しても、企業過程に即した式 (2) とは別に、ステイクホルダーの貢献に対する支出を考慮した計算が必要となる。これを、Dlugos, G. [1984] は以下の 2 つの式で示している。

企業能率(1)

$$= \frac{\text{販売収入}}{\text{調達支出、租税公課、労働給付、自己資本利用可能性}} \quad \cdots \text{式 (5a)}$$

$$\text{企業能率 (2)} = \frac{\text{販売収入}}{\text{調達支出} + \text{租税公課} + \text{賃金} + \text{利益}} \quad \cdots \cdots \cdots \text{式 (5b)}$$

式 (5a) において、分母に入る 4 つの項目がコンマで列挙されている意味合いは不明であるが、式 (5b) をみれば見当はつく。つまり、企業過程に参画ないし関係するステイクホルダーへの支出に対して、どれだけの販売収入を獲得できたかを測定しようとする算式である。しかし、ここには他人資本に対する支出（利子支払）が含まれていないなど、付加価値という観点からすれば、分母の内容についてさらなる検討が必要である<sup>15)</sup>。

さらに、Dlugos, G. [1984] は企業内部の構成メンバーそれぞれの能率についても、算式を提示する。以下に示そう。

企業構成メンバーの能率

$$= \frac{\text{販売収入} - (\text{調達支出} + \text{租税公課})}{\text{労働給付、自己資本利用可能性}} \quad \cdots \cdots \cdots \text{式 (6)}$$

15) ドゥルーゴスがニックリッシュの経営共同体思考に立脚しているのであれば、ここに他人資本提供者を含めないのも理由のないことではない。実際に、表 1 でも他人資本提供者は企業外部の関係者として位置づけられている。

自己資本提供者の能率

$$= \frac{\text{販売収入} - (\text{調達支出} + \text{租税公課} + \text{賃金})}{\text{自己資本利用可能性}} \dots\dots\dots \text{式(7)}$$

$$\text{従業員の能率} = \frac{\text{賃金}}{\text{労働給付}} \dots\dots\dots \text{式(8)}$$

これらは、自己資本提供者と従業員が自らの貢献（交換対象としての給付内容）と、それに対して獲得する企業からの誘因（交換対象としての反対給付の内容）との関係性を数式化したものである。ここからも理解できるように、ドゥルーゴスはそれぞれのステイクホルダーと企業との価値交換関係をその内容に即して具体的に捉えようとする。この点は、ニックリッシュが枠組を提示しながら、必ずしも説得的な議論を展開するには至らなかった“経済性（Wirtschaftlichkeit）”概念を経験的に検討しうるモデルへと深めることを狙ったものといえる。

このようなドゥルーゴスの試みは、ニックリッシュ→シュミットという理論展開をさらに推し進めようとする意図にもかかわらず、現代の視点からみれば十分に成功しているとはいいがたい。その原因はいくつか考えられるが、価値交換においてやり取りされる相互の効用給付を評価・測定するのが困難である点は、特に重要である。

その最たるものの一つが、人的資産の評価・測定である。Schweitzer, M. [1972] (S. 51 f., 訳書47-48頁) が指摘するように、企業過程の計算制度において“人間”は除外されてきた。しかし、企業過程は人間の労働なしに動き出すことなどできない。加えて、知識やアイデアといった人的資産が発揮する労働給付のなかでも、特に定量化しにくい能力が価値創造にとって重要になりつつある。Becker, F. G. [2009] による“給付評価（Leistungsbeurteilung）”についての考察や、Becker, M. [2008]; Wucknitz, U. D. [2009] などに代表される人的資産の評価・測定のための理論や方法の構築などは、そのような試みの一例である。

とはいえ、ステイクホルダーによってもたらされた貢献の帰結としての企

業過程の生産性に関して、その帰属を完全に明確化することはきわめて困難である。なぜなら、企業過程における諸貢献＝諸要素は、完全に独立して存在しているわけではないからである。したがって、価値創造への貢献をそれぞれの要素に帰属しつくすことはきわめて困難である。かといって、企業発展の根底にある原理を解明するためには、その困難を乗り越える努力は必要だろう<sup>16)</sup>。近年、ステイクホルダーの多様性を念頭に置いたコントローリング (Controlling) の議論も展開されている (Vgl. Wall, F./Schröder, R. W. [2009])。

加えて、現代の状況を考慮すれば、ステイクホルダーの多様化や価値交換関係それ自体の複雑化・動態化の進展も検討の対象となる。すでに1980年代から顕在化している自然環境問題や、近年の最重要課題の一つといえる雇用形態・就労様態の多様化、さらに調達や生産、流通、消費といった多様なステイクホルダーのネットワーク化<sup>17)</sup>などをあげることができる。また、価値交換関係そのものを分析する概念として、“関係の契約 (relational contract)” が注目されているなど、理論的な進展もみられる (萩原史朗 [2005]; 久保知一／小野晃典 [2008]; 石黒真吾 [2012] など)。ドゥルーゴスの枠組をベースにしつつ、それを鍛え直すことで解明できる課題は多い<sup>18)</sup>。その点でも、ドゥルーゴスの試みは、経営学史的にきちんと位置づけられる必要がある。

16) この点については、梶浦昭友 [1996] において論じられている生産性余剰計算のように、CSR 会計などの分野で議論がなされている。

17) これに関しては、Möller, K. [2006] がネットワークのなかでの価値創造の形成過程や参加主体の貢献に対する評価方法などについて議論しており、注目される。

18) 以上に述べてきたような価値創造過程に寄与する資源や貢献の多様化・複雑化を反映して、会計学においては統合報告 (Integrated Reporting) の議論や実務的枠組に構築が試みられている。ここでは、企業ごとの価値創造過程の描出が重視され、その際に人的資産や知識資産、組織資産といった、これまで測定・評価が困難とされてきた諸要素の貢献の明確化が試みられている。統合報告の議論は、ニックリッシュやそれを受け継ぐ諸学説から説き起こされたものではない。しかし、理論的整合性があることは、これまでの本稿での検討からも十分に窺い知られる。

## V 企業過程へのステイクホルダーの影響度

### ——“企業の担い手”概念の深化——

企業と、それをめぐるステイクホルダーとの関係性を考えるとき、大きく2つの問いが浮かび上がる。一つが「その関係性は、どのような内容であるのか」、もう一つは「その関係性は、どのくらいの強さを持つのか」である。前者を考える枠組に関しては、すでにここまで考察してきた。ここで検討したいのは、後者である。これについて、シュミットの門弟である Krüger, W. [1994] が図4のように整理している。これは、企業をめぐるステイクホルダーを境界 (Grenz) と、その担い手権能 (Trägerschaft) の種類によって分類しようとするものである。

表4 担い手権能の様態

担い手職能の範囲 担い手権能の種類	企業 / 価値交換関係の境界外	
	企業 / 価値交換関係の境界内	
形式上の担い手	領域 1	領域 2
事実上の担い手	領域 3	領域 4

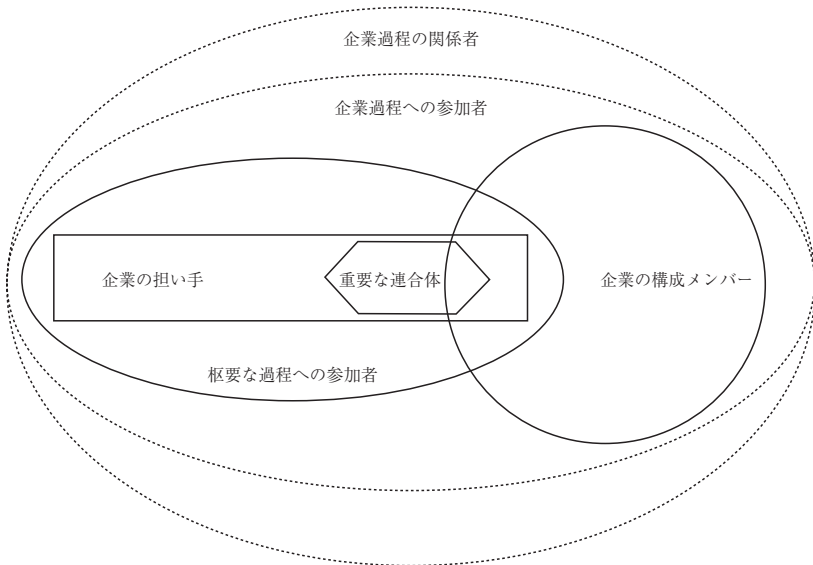
【出所】 Krüger, W. [1994] S. 331.

ここで重要なのが、境界である。企業境界の概念は Coase, R. [1937] 以来、新制度派経済学を中心に論じられ続けているテーマの一つである。ただ、いうまでもないことだが、新制度派経済学における企業境界の概念は、主として“市場”と“企業”の線引きをするために用いられている。これに対して、Krüger, W. [1994] は用具的關係＝価値交換関係の強さを識別するために、この概念を用いる。その際、以下の6つの境界を設定する。図5はそれを視覚化したものである。

- ① 関連性境界 (Betroffenheitsgrenze)：企業過程への潜在的参加者
- ② 用具的境界 (Instrumentalgrenze)：企業過程への顕在的参加者

- ③ 実質的境界 (Virtuelle Grenze)：重要な企業過程への参加者
- ④ メンバー境界 (Mitgliedschaftsgrenze)：企業を構成するメンバーとしての参加者
- ⑤ 担い手境界 (Trägerschaftsgrenze)：企業の担い手となっている参加者
- ⑥ 権力中枢境界 (Grenze des Machtzentrums)：企業の意思決定を担う中核的な参加者の連合体

図4 企業の境界（企業過程とステイクホルダー）：Krüger, W. [1994] S. 329.



それぞれについて、簡単にみておこう。①関連性境界には、もっとも広い範囲でのステイクホルダーが含まれる。図5では点線で囲まれているが、この境界は変動がきわめて大きい。ここに位置するステイクホルダーは、日常的には企業過程に関係することはほとんどない。しかし、企業過程の帰結として何らかの重大な影響がもたらされたとき、そのステイクホルダーは顕在的な参加者となる。それが、②用具的境界である。ここの境界内に位置する

ステイクホルダーは、何らかのかたちで企業とのあいだに価値交換関係を有している。ただし、それが企業政策の決定に影響を及ぼすかどうかは、ここでは問われない。③はそれらの用具的關係＝価値交換関係にあるだけでなく、より企業過程にとって枢要な参加者であるかどうかの境界となる。Virtuellは“仮想的”と訳すべきであるが、ここで論じられているのは、“実質的に”企業過程＝企業政策の決定に影響を及ぼすステイクホルダーかどうかである。その際に対比されるのが、④のメンバー境界である。これには、当該企業の従業員や自己資本提供者、その委託を受けた経営者が含まれる。配当だけを目的とする自己資本提供者と、出資しつつ企業において実際に活動する自己資本提供者も区別されている。かかる境界設定は、ニックリッシュの経営共同体概念と同一線上にある。④は③に比べて、形式的な境界という色彩が強い。さらに、⑤の担い手境界は実際に企業政策の決定の一翼を担っているかどうかで線引きされる。したがって、③よりも企業の中核にいるステイクホルダーとみることができる。⑥の権力中枢境界は、その名のとおり、企業の将来的な方向性を規定する権力（Macht）を持った連合体に属するかどうかを分ける。

このように、クリューガーは企業をとりまくステイクホルダーを分類しようとする。ただ、ステイクホルダーを企業への影響の強弱によって分類するという発想は、取り立てて珍しいものではない。ドイツ語圏に限ってみても、Janisch, M. [1993] (S. 126 ff.) による関係集団 (Bezugsgruppen)、利害集団 (Interessengruppen)、戦略的要求集団 (strategische Anspruchsgruppen) という分類や、Bleicher, K. [1994] (S. 159 ff.) の影響集団 (Einflussgruppen)、関係集団、要求集団という区分などがある。これらに比べて、クリューガーの境界設定は企業過程への関与度や貢献度、もしくは企業政策への影響度を基準に設定している。その点で、より詳細な分類として評価することができる。

にもかかわらず、クリューガーはこの関与度をいかにして測定するのかについては、特に議論を展開していない。どのステイクホルダーが、これらの

うちのどれに分類されるかは企業によって異なるし、同じ企業であっても時間の推移によって変化しうる。したがって、関与度や貢献度、影響度などを統一的な指標で測定するのは、きわめて困難である。しかし、前節において考察したように、ドゥルーゴスの試みはこの課題を解明しようとする意図のもとに展開されたものであった。ステイクホルダー志向的なコントローリングをめぐる議論やネットワーク分析など、ようやく近年になって、ドゥルーゴスやクリューガーが問題として認識していた領域を明らかにするための理論枠組が打ち出されてきたというべきであろう。

この点について考えることは、企業、あるいは視野を拡大して複数の経営(Betrieb)による価値創造のネットワークを持続的に発展させるための理論枠組を構築するうえで、きわめて重要である。実際、クリューガーも企業間ネットワークに関心を持っていたことは、彼の還暦記念論文集が『価値創造ネットワークのためのビジネスモデル』というタイトルで刊行されたことから知られる(Bach, N./ Buchholz, W./ Eichler, B. (Hrsg.) [2003])。先述した境界設定においても、③と④が併存しているというあたりに、彼が価値創造ネットワークを構想していたのは容易に読み取れる。

## VI 結

企業の活動を考える際、ステイクホルダーの存在を無視することは不可能である。近年、ソーシャル・ビジネスや BoP ビジネスに対する関心が高まっているが、その際に注目されているのは“参加”である。しかも、そこで想定されているのは、単なる取引関係にとどまらない、当事者双方の意思や利害、さらに感情までも考慮に入れる社会的・経済的交換関係である。そこにおいては、さまざまなステイクホルダーが、価値創造過程にいかなる影響を及ぼすのかが重視される。

コジオール学派の研究者たちによって提示された多様なステイクホルダーとの関係性を重視する企業モデルは、この点を説明しうる基礎枠組を提示している。ドゥルーゴスやクリューガーが企業政策の形成過程を重視し、政治

学的な分析を導入しようとしたのも、そのあらわれである。また、Bleicher, K. [1994] が意思疎通ポテンシャル (Verständigungspotential) という概念を提示して、議論の深化を図ったのも同一線上にある (山縣正幸 [2007] 147-152頁; 同 [2008])。これらの思考枠組は、ネットワークを通じた価値創造が一般的となってきた現代においても有用である<sup>19)</sup>。

第Ⅴ節でも言及した価値創造ネットワークをめぐる議論や、ステイクホルダー価値を意識したコントローリングに関する議論のさらなる展開については、別稿で論じることにはしたい。

(筆者は近畿大学経営学部准教授)

#### 【参考文献】

- Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (Hrsg.) [2003] *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*, Wiesbaden.
- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W./Petry, Th. [2012] *Wertschöpfungsorientierte Organisation – Architekturen-Prozesse-Strukturen*, Wiesbaden.
- Barnard, C. I. [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Becker, M. [1991] *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen*, Stuttgart. (5. Aufl., 2009)
- Becker, M. [2008] *Messung und Bewertung von Humanressourcen – Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*, Stuttgart.
- Bleicher, K. [1994] *Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main/New York.
- Bleicher, K. [2011] *Das Konzept integriertes Management*, 8. Aufl., Frankfurt am Main/New York.
- Chmielewicz, K. [1972] *Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung – Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung*, Stuttgart.
- Chmielewicz, K. [1973] *Betriebliches Rechnungswesen*, Bd. 1, *Finanzrechnung und Bilanz*, Reinbek bei Hamburg.

19) 脱稿後、出口弘 [2016] に接した。これは、複式簿記の原理を基礎に置きつつ、価値交換を前提にした付加価値形成 (本稿でいうところの“価値創造”) を統一的に記述するための方法論を提示しようとする論考である。価値交換を前提とした価値創造をいかにして記述し、それを形成ないしデザインへと援用するのかは、本稿の問題意識と重なり合う。いずれ考察の機会を俟ちたい。

- Chmielewicz, K. [1975] *Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbek bei Hamburg.
- Dlugos, G. [1964] Zum Theorem der Grenzkostenkalkulation, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Organisation und Rechnungswesen*, Berlin, S. 479 ff.
- Dlugos, G. [1981] Die Unternehmungseffizienz im Interessenkonflikt der Unternehmungsmitglieder, in: Säcker, F. J./Zander, E. (Hrsg.): *Mitbestimmung und Effizienz – Humanität und Rationalität der Produktionsstruktur in mitbestimmten Unternehmen*, Stuttgart, S. 1 ff.
- Dlugos, G. [1984] Unternehmungseffizienz und Interessenpluralität, in: Dlugos, G./Napierala, M. (Hrsg.): *Probleme der Unternehmungseffizienz im Systemvergleich*, Bad Honnef, S. 41 ff.
- Dorow, W. [1982] *Unternehmungspolitik*, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz.
- Gutenberg, E. [1951] *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1. Produktion, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York. (溝口一雄 / 高田馨訳 [1957]『経営経済学原理』第1巻〈生産論〉、千倉書房)
- Gutenberg, E. [1958] *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden. (池内信行監訳、杉原信男 / 吉田和夫訳 [1959]『経営経済学入門』千倉書房)
- Heinen, E. [1968] *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.
- Janisch, M. [1993] *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern/Stuttgart/Wien.
- Kosiol, E. [1968] *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre – Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. [1976] *Pagatorische Bilanz – die Bewegungsbilanz als Grundlage einer integrativ verbundenen Erfolgs-, Bestands- und Finanzrechnung*, Berlin.
- Krüger, W. [1972] *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung*, Berlin.
- Krüger, W. [1974] *Macht in der Unternehmung*, Stuttgart.
- Krüger, W. [1994] *Organisation der Unternehmung*, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/ Köln (1. Aufl., 1984).
- Küpper, H.-U. [1974] *Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung – Wissenschaftslogische und realtheoretische Perspektiven einer betriebswirtschaftlichen Analyse der betrieblichen Mitbestimmung*, Berlin.
- Lehmann, M. R. [1928] *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Leipzig.
- Möller, K. [2006] *Wertschöpfung in Netzwerken*, München.
- Nicklisch, H. [1921] Dynamik, in: *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 13. Jahrg., S. 241 ff.
- Nicklisch, H. [1922] *Wirtschaftlichen Betriebslehre*, 6. Aufl. der allgemeine kaufmännischen Betriebslehre, Stuttgart.
- Nicklisch, H. [1929–1932] *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“, Stuttgart.

- Schäfer, E. [1949] *Die Unternehmung –Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.  
(小高泰雄 / 小島三郎監訳 [1969]『企業と企業経済学』慶應通信 [原著第6版])
- Schmidt, R.-B. [1963] *Gewinnverwendung der Unternehmung*, Berlin.
- Schmidt, R.-B. [1964] Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Organisation und Rechnungswesen*, Berlin, S. 411 ff.
- Schmidt, R.-B. (unter Mitwirkung von Klaus Chmielewicz) [1967] *Erich Kosiol –Quellen, Grundzüge und Bedeutung seiner Lehre*, Stuttgart.
- Schmidt, R.-B. [1969] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, Stuttgart. (2. Aufl., 1977; 吉田和夫監修、海道ノブチカ訳 [1974]『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房 [原著第1版])
- Schmidt, R.-B. [1978] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3. Erfolgsverwendung, Stuttgart. (吉田和夫監修、海道ノブチカ訳 [1986]『企業経済学』第3巻「成果使用編」千倉書房)
- Schönplflug, F. [1933] *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre –eine dogmenkritische Untersuchung*, Stuttgart. (古林喜樂監修、大橋昭一 / 奥田幸助訳 [1970]『経営経済学』有斐閣 [原著第2版])
- Schweitzer, M. [1972] *Struktur und Funktion der Bilanz –Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Bilanz in methodologischer und entscheidungstheoretischer Sicht*, Berlin. (興津裕康監訳 [1992]『貸借対照表の構造と機能』森山書店)
- Steinle, C. [2005] *Ganzheitliches Management –Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Ulrich, H. [1968] *Die Unternehmung als produktives soziales System –Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Bern.
- Wall, F./Schröder, R. W. (Hrsg.) [2009] *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value –Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, Oldenbourg.
- Wucknütz, U. D. [2009] *Handbuch Personalbewertung –Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien für das Human Capital Management*, 2. Aufl., Stuttgart (1. Aufl., 2002).
- Wunderer, R./Jaritz, A. [2007] *Unternehmerisches Personalcontrolling –Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*, 4. Aufl., Köln.
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.) [2005] *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke –Grundlagen-Ansätze-Perspektiven*, Wiesbaden.
- 石黒真吾 [2012]「雇用契約の経済理論」『日本労働研究雑誌』No.628、46-59頁。
- 海道ノブチカ [1988]『西ドイツ経営学の展開』千倉書房。
- 海道ノブチカ [2001]『現代ドイツ経営学』森山書店。
- 梶浦昭友 [1996]『企業社会分析会計』〔増補第2版〕中央経済社。
- 久保知一 / 小野晃典 [2008]「流通チャネルにおける協調的關係の生成」『三田商学研究』第51巻第4号、107-120頁。

- 佐藤誠二 [1984] 「シュミレーヴィッツの成果計算論 (1) —損益計算書と原価給付計算書に関連して—」『鹿児島経大論集』第25巻第3号、135-154頁。
- 佐藤誠二 [1985] 「シュミレーヴィッツの成果計算論 (2 完) —損益計算書と原価給付計算書に関連して—」『鹿児島経大論集』第25巻第3号、135-154頁。
- 佐藤誠二 [1993] 『現代会計の構図』森山書店。
- 高田正淳 [1962] 「ニックリッシュの価値概念と会計理論」『国民経済雑誌』第108巻第4号、63-86頁。
- 高山清治 [1986] 「収支的損益計算にもとづく資本維持論—R. B. シュミットを中心として—」『産業経理』第45巻第4号、91-99頁。
- 出口弘 [2016] 「組織・産業・経済システムの人工物としてのデザイン論—IoE 時代の組織・産業・経済システムの現実の再構築に向けて—」『計測と制御』第55巻第1号、59-70頁。
- 富永裕 [1969] 『企業自己金融の理論』千倉書房
- 富永裕 [1979] 「シュミットの成果利用論」『東京経大会誌』第114号、127-151頁。
- 永田誠 [1973] 『経営経済学の展開』森山書店。
- 萩原史朗 [2005] 「関係的契約の下での投資家所有企業および従業員所有企業のコーポレート・ガバナンスの比較」『大阪経大論集』第56巻第4号、125-137頁。
- 藤井一弘 [2015] 「バーナードの The Executive Process 再考」『甲南会計研究』No. 9、19-32頁。
- 牧浦健二 [1997] 『ドイツ資金計画論』森山書店。
- 牧浦健二 [2016] 「近代経済学史によるニックリッシュの業績の評価」『商経学叢』(近畿大学) 第62巻第3号、25-77頁。
- 山縣正幸 [2007] 『企業発展の経営学—現代ドイツ企業管理論の展開—』千倉書房。
- 山縣正幸 [2008] 「企業発展と持続可能性—ドイツ企業における CSR の規範的マネジメントへの包摂—」片岡信之／海道ノブチカ編『現代企業の新地平—企業と社会の相利共生を求めて—』千倉書房、第5章。
- 山縣正幸 [2010] 「価値創造過程としての企業—コジオール学派における動態的企業観をめぐって—」『商経学叢』第57巻第2号、123-153頁。
- 山縣正幸 [2013] 「価値の動態としての企業—コジオール学派の諸説の再構成—」日本経営学会編『経営学論集』第83集、千倉書房。(URL: [http://www.jaba.jp/resources/c\\_media/themes/theme\\_0/pdf/IBM\\_RP83-E86-2012\\_F\\_4.pdf](http://www.jaba.jp/resources/c_media/themes/theme_0/pdf/IBM_RP83-E86-2012_F_4.pdf))
- 山縣正幸 [2014a] 「経営維持から企業発展へ—ドイツ経営経済学におけるステイクホルダー思考と Wertschöpfung—」経営学史学会編『経営学の再生—経営学に何ができるか—』〈経営学史学会年報第21輯〉文真堂。
- 山縣正幸 [2015a] 「ニックリッシュ学説の再検討—規範学派か?—」『商経学叢』第61巻第3号、195-238頁。
- 山縣正幸 [2015b] 「ステイクホルダー型企業理論としてのニックリッシュ・モデル—その現代的意義と可能性—」『日本経営学会誌』第36号、49-61頁。