

欧州ビール産業をめぐる競争・合併・文化的側面
-1960年代におけるHeinekenとCarlsbergによる国際化の端緒-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-05-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 坂本, 旬 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/18748

明治大学大学院経営学研究科

2015 年度

博士学位請求論文

欧州ビール産業をめぐる競争・合併・文化的側面
：1960年代における Heineken と Carlsberg による国際化の端緒

Competition, Merger and Cultural Aspect in the European Brewing Industry
: The Beginning of the Internationalisation of Heineken and Carlsberg in the 1960s

学位請求者 経営学専攻

坂本 旬

目次

第 I 部 1960 年代におけるハイネケンとカールスベアによる国際化の端緒

第 1 章 問題の所在：ビール産業のグローバル化……………6

第 1 節 問題の所在

第 2 節 2000 年代における世界ビール産業

第 2 章 1960 年代のオランダ・ビール市場とハイネケン……………24

第 1 節 1960 年代のオランダ・ビール市場とイギリス企業の参入

第 2 節 ハイネケンによる 1960 年代の M&A

第 3 節 外国企業の進出に対するハイネケンの企業行動

第 4 節 ハイネケンとアムステル合併後のヨーロッパ・ビール市場

第 5 節 小括

第 3 章 1960 年代のデンマーク・ビール市場とカールスベア……………50

第 1 節 1960 年代のデンマーク・ビール市場

第 2 節 カールスベアと DfB による 1903 年協定

第 3 節 1960 年代における 1903 年協定の問題点

第 4 節 1960 年代におけるカールスベアの企業行動

第 5 節 小括

第 4 章 ヨーロッパ・ビール産業における国際化の端緒……………69

第 1 節 ハイネケン及びカールスベアの企業行動比較

第 2 節 ヨーロッパ・ビール産業における国際化のメカニズム

第II部 経営史研究における文化の概念

第5章 経営史研究における文化……………78

第1節 日本の経営史研究における文化

第2節 海外の経営史研究における文化

第3節 企業文化・組織文化・経営史

第4節 小括

第6章 企業における「日常」の歴史……………94

第1節 『アナール』派の「日常」・「心性」と経営史

第2節 「日常」を構成する諸要素

第3節 経営史研究における「文化」と「日常」

参考文献……………114

図表一覧

第1章

- 図表 1 世界のビール産業における上位 10 社の生産量及びシェア (2014 年)
- 図表 2 世界のビール産業における累積集中度 (CR5 及び CR10)
- 図表 3 2000 年代における AB インベブの M&A
- 図表 4 2000 年代の AB インベブにおける地域別販売量 (百万 hl.)
- 図表 5 2000 年代における SAB ミラーの M&A
- 図表 6 2000 年代の SAB ミラーにおける地域別販売量 (百万 hl.)
- 図表 7 2000 年代におけるハイネケンの M&A
- 図表 8 2000 年代におけるカールスベアの M&A
- 図表 9 2000 年代のハイネケンにおける地域別販売量 (百万 hl.)
- 図表 10 2000 年代のカールスベアにおける地域別販売量 (百万 hl.)

第2章

- 図表 11 1950 年から 1960 年までのヨーロッパにおけるビール生産 (百万 hl.)
- 図表 12 1960 年から 1970 年までのヨーロッパにおけるビール生産 (百万 hl.)
- 図表 13 1950 年から 1970 年までのヨーロッパにおける一人当たり消費量 (リットル)
- 図表 14 1967 年のヨーロッパにおける一人当たりビール消費量 (ポイント)
- 図表 15 1962 年から 1967 年のヨーロッパにおけるビール消費成長率 (%)
- 図表 16 アライド・ブリュワリーズの形成とオランダ進出
- 図表 17 1938 年から 1965 年のオランダ・ビール市場における集中
- 図表 18 アムステル買収後のハイネケンの組織
- 図表 19 ハイネケンのビール販売量 (オランダ国内での生産分, 千 hl.)
- 図表 20 ユニリーバによるビール事業の展開
- 図表 21 1960 年代のオランダ・ビール産業をめぐる競争とハイネケン

第3章

図表 22 デンマークにおけるビールの生産・輸出・輸入・消費 (千 hl)

図表 23 カールスベアとトゥボーによる国内ビールの売上比率 (%)

図表 24 1947 年におけるカールスベアと DfB の国内及び輸出販売量の割合 (%)

図表 25 1957 年におけるカールスベアと DfB の国内及び輸出販売量の割合 (%)

図表 26 カールスベアと DfB による合併過程

図表 27 合併後のカールスベアとトゥボー

図表 28 DfB におけるビール販売の割合 (%)

図表 29 1960 年代のデンマーク・ビール市場に対する脅威とカールスベア

第4章

図表 30 ハイネケンとカールスベアの企業行動

図表 31 コモン・マーケット形成期のビール産業における国際化の進展

第5章

図表 32 コールの企業活動観

図表 33 「文化構造」あるいは「文化的諸要因」

図表 34 経営行動を形成する 4 つの要因

図表 35 ショーエンバーガーによる図表 34 の修正

第 I 部 1960 年代におけるハイネケンとカールスベアによる国際化の端緒

第 I 部では、産業構造が大きく変化しつつあった 1960 年代のヨーロッパ・ビール産業に焦点を当て、その国際化の端緒について論じる。ここでは特に、1960 年代におけるハイネケン (Heineken) やカールスベア (Carlsberg)¹の企業行動を分析し、比較研究を行うことで、ビール産業における初期の国際化のメカニズムを明らかにすることが目的となる。

第 I 部は以下の通り構成される。まず第 1 章では、近年の世界ビール産業を概観することで、本研究における問題の所在を明らかにする。第 2 章では、1960 年代のオランダ・ビール産業について検討し、成長著しいオランダ市場に参入したイギリス企業に対して、オランダ市場において上位企業であったハイネケンとアムステル (Amstel) がいかなる行動をとったかという点について分析する。ハイネケンとアムステルはここで合併をすることになるが、第 2 章ではさらに、この両社の合併後のヨーロッパ市場についても記述を加える。続く第 3 章では、1960 年代のデンマーク市場に分析の舞台を移し、ヨーロッパのビール産業において国際化が進展しつつあるなかで、デンマークの主要ビール企業であるカールスベアとトゥボー (Tuborg) がいかなる行動をとったのかということについて検討する。カールスベアとトゥボーにとって、変化を遂げるビール産業において新たな行動を起こす際、両社によって 1903 年に結ばれた協定が大きな足枷となっていた。第 3 章では、この 1903 年協定の問題点を検討しながら、それを両社がいかに克服し、ヨーロッパで進展する国際化に対応してきたかを論じる。最後に第 4 章において、以上の分析から 1960 年代におけるハイネケンとカールスベアの企業行動について整理し、両社の行動から、ヨーロッパ・ビール産業における初期の国際化のメカニズムについて議論する。

* 本研究の一部は、2012 年度明治大学大学院海外研究プログラムの助成を受けたものである。

¹ 日本においては通常、Carlsberg は「カールスバーグ」と表記されるが、本稿では原語の発音を元に「カールスベア」と表記する。

第1章 問題の所在：ビール産業のグローバル化

第1節 問題の所在

近年、世界のビール産業では、M&A を通して企業が成長することで著しい集中が進行しており、その構造が大きく変化している。特に、ビール総生産量に占める各企業の割合を見ると、2014年には上位4社だけで全体の46.2%を占め、上位10社では65.8%にまで達している（図表1）。こうした企業集中の動きは、2000年代において特に加速し、2002年のサウス・アフリカン・ブリュワリーズ（South African Breweries、以下SABと略記）とミラー・ブリュイング・カンパニー（Miller Brewing Company）の合併や、2004年のアンベブ（Companhia de Bebidas das Américas：AmBev）とインターブリュー（Interbrew）の合併、さらにそれにより形成されたインベブ（InBev）による2008年におけるアンハイザー・ブッシュ（Anheuser-Busch）の買収など、上位企業同士の合併や買収が相次いだ。こうして、アルコール飲料の中でも最も大きな市場を構成するビール産業は、世界的なM&Aを通じて企業集中が進み、グローバル化が著しく進展している。

図表1 世界のビール産業における上位10社の生産量及びシェア（2014年）

	国	生産量（百万hl.）	シェア（%）
AB InBev	ベルギー	411.5	21.0
SABMiller	イギリス	187.8	9.6
Heineken	オランダ	181.3	9.3
Carlsberg	デンマーク	122.8	6.3
China Resources	中国	118.4	6.0
Tsingtao	中国	76.2	3.9
Molson Coors	合衆国／カナダ	59.0	3.0
Yanjing	中国	53.1	2.7
Kirin	日本	46.6	2.4
Group Castel	フランス	31.7	1.6

出典：Barth-Haas Group, *The Barth Report* (July, 2015), p.7 より作成。

こうしたグローバル化はもちろんビール産業に限った現象ではなく、あらゆる産業において確認されているが、経営史研究ではこうした現象はどのように捉えられてきたのだろうか。個別企業という枠を超え、グローバル化という大きな流れの中で考察された研究としては、マイラ・ウィルキンス (Mira Wilkins) やジェフリー・ジョーンズ (Geoffrey Jones) の論考が挙げられる²。特にジョーンズは、多国籍企業とグローバリゼーションについて論じる中で、グローバリゼーションの波というものを明らかにしている。まず、19世紀における技術革新と、それによる輸送費及びコミュニケーション費用の低下、産業革命以降の近代経済成長、そして帝国主義により、19世紀を通じて第一次グローバル経済が形成され、それは第一次世界大戦の開始と共に崩壊した。その後、世界恐慌や第二次世界大戦によつ

² ウィルキンス, マイラ著 (江夏健一・米倉昭夫訳) 『多国籍企業の史的展開：植民地時代から1914年まで』ミネルヴァ書房, 1973年; ウィルキンス, マイラ著 (江夏健一・米倉昭夫訳) 『多国籍企業の成熟 (上・下)』ミネルヴァ書房, 1976・1978年; ジョーンズ, ジェフリー著 (安室憲一・梅野巨利訳) 『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣, 2007年。

でグローバリゼーションは分断の時代を迎えたが、1950年代から1970年代において再建がなされることとなった。さらに1980年代から資本市場と商品市場のグローバルな統合度合いが高まり、多国籍企業の投資がこのプロセスを主導することで、新グローバル経済と呼ばれるものが到来し、第二次グローバル経済の時代に突入する³。ジョーンズは、以上のようにグローバリゼーションを3つに区分し、その中で天然資源や製造業、サービス業に関わる多国籍企業の活動について論じている。

では、近年M&Aにより集中が加速するビール産業のグローバル化についてはどうであろうか。ビール産業における個別企業の歴史研究は国を問わず豊富に存在しているが、グローバル化という枠組みの中で論じられた研究となるとその数は限られてくる。その中でも、テレサ・ダ・シルバ・ロペス (Teresa da Silva Lopes) による、ビールも含めたアルコール飲料産業全体における多国籍企業とグローバル・ブランドの展開に関する論考は、その最初の研究の一つと考えることができる。ロペスは、1960年代以降にグローバル化が加速する世界のアルコール飲料産業に焦点を当て、そこで活動する大規模な多国籍企業やブランドの役割について論じている。ここでは、グローバルに活動する企業にとって競争優位の中心的位置を占めるものとして、ブランドがその重要性を急速に増しており、各企業は、魅力的なブランドを獲得するために国境を越えたM&Aを積極的に展開していることが論じられている。アルコール飲料産業のなかで1960年代以降に加速するグローバル競争において、企業が成長し生き残るためには、ブランドの役割が非常に重要となっていることがロペスによって主張されているのである⁴。また、テレンス・ゴビッシュ (Terence Gourvish) やリチャード・ウィルソン (Richard Wilson) による1830年から1980年までのイギリス・ビール産業を扱った研究では、1960年代から1970年代にかけてイギリス国内で起こった合併運動について論じる中で、外国企業の影響について触れられている。イギリスでは1960年代以降、他の産業と同様にビール産業でも合併が相次いで集中が進み、アライド・ブリュワリーズ (Allied Breweries)、バス・チャーリントン (Bass Charrington)、カーリッジ (Courage)、スコティッシュ・アンド・ニューカッスル (Scottish and Newcastle)、ワットニー・マン・アンド・トルーマン (Watney Mann and Truman)、ウィットブレッド (Whitbread) といういわゆるビッグ・シックスが形成されるに至った。ゴビッシュとウィ

³ ジョーンズ『国際経営講義』, 21-55頁。

⁴ Lopes, Teresa da Silva, *Global Brands: The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).

ルソンは、こうした合併の要因として、第二次大戦後の経済成長と需要の変化という国内要因を主に挙げる一方で、カナディアン・ブリュワリーズ (Canadian Breweries) を設立するなど、カナダにおいて有力な企業家であったエドワード・プランケット・テイラー (Edward Plunket Taylor) によるイギリス参入もその一つとして指摘しており、イギリスでの合併運動が国内だけでなく国際的な現象であったことが示唆されている⁵。

このように、グローバル化や国際化という大きな流れの中でのビール産業について論じられた研究はいくつかあるが、いずれも本研究とは焦点の合わせ方が異なっている。例えばロペスの研究は、グローバル化が進展するアルコール飲料産業におけるブランドの重要性について主に論じているのであって、アルコール飲料産業のグローバル化が具体的にどのように始まったのかという点については明らかにされていない。ゴービシュとウィルソンによる論考についても、国際的な現象であることは指摘されつつも、その主な分析はイギリス国内の事象に置かれており、ビール産業における国際化のメカニズムや、他国企業との関係については論じられていない。そこで本研究では、こうしたことを踏まえて、ビール産業の国際化が具体的にいかにして始まったのかという点について、国際関係や企業間関係という視点を重視しながら明らかにすることが大きな目的となる。こうして本研究では、1960年代に始まったとされるビール産業における国際化の初期のメカニズムについて論じていくことになるが、そこで鍵となるプレーヤーとして、どのような企業が選択されるべきであろうか。この点については、現代的な問題から端を発する必要があるため、以下では近年の世界ビール産業について概観し、本研究で主に論じるべき対象企業と問題をより明確にしておきたい。

⁵ Gourvish, Terence R. and Richard G. Wilson, *The British Brewing Industry 1830-1980* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), pp.447-497: また、ヨーロッパを舞台にした醸造企業の国際化や企業集中という点については、Gourvish, Terence R., 'Concentration, Diversity and Firm Strategy in European Brewing, 1945-90', Wilson, Richard G. and Terence R. Gourvish (eds), *The Dynamics of the International Brewing Industry since 1800* (London: Routledge, 1998); Steele, Murray, 'The European Brewing Industry', Calori, Roland and Peter Lawrence (eds), *The Business of Europe: Managing Change* (London: Sage Publications, 1991)でも論じられているが、いずれも国際化が本格化した1980年代の分析が主であり、その始まりとなった1960年代の分析や企業間関係については限られている。

第2節 2000年代における世界ビール産業

冒頭でも述べたとおり、近年のビール産業において最も大規模な多国籍企業はベルギーのアンハイザー・ブッシュ・インベブ（Anheuser-Busch InBev、以下 AB インベブと略記）であり、生産量では全体の21%を占めている。AB インベブは、2004年にブラジルのアンベブとベルギーのインターブリューが合併することで設立されたインベブが、2008年にアメリカのアンハイザー・ブッシュを買収することで誕生した。9.6%のシェアを有する第2位の SAB ミラー（SABMiller）も、イギリスに本社を置く SAB がアメリカのミラーを買収することで設立された。この2社に続くオランダのハイネケンは、AB インベブや SAB ミラーのように上位同士の M&A を経ているわけではないが、ヨーロッパ企業の M&A をいくつか行ってきたことで、9.3%までそのシェアを伸ばし、3番目の位置につけている。4番目に大規模なビール企業であるデンマークのカールスベアは、上位3社と比べるとそれほど規模の大きいものではないが、いくつかの M&A を実施することで6.3%のシェアを保持している。このように、上位4社は全てヨーロッパ企業によって占められているが、近年では自国の経済成長による急激な消費拡大を背景に成長を続ける中国企業の台頭が顕著である。上位10社のなかには華潤創業（China Resources Enterprise）、青島（Tsingtao Brewery）、燕京（Yanjing Brewery）という3社の中国企業が含まれており、特に華潤創業はそのシェアを6%にまで伸ばし、4位のカールスベアに迫る勢いである。このように上位4社を見ても、国際的な M&A を通じた集中が、ビール産業のグローバル化におけるここ10年の大きな特徴の一つとなっていることがわかる。2000年から2009年の累積集中度を示す別のデータからも、醸造産業の企業集中がこの時期かなり進んでいたことは明らかである（図表2）。ここで、上位4社の2000年以降の M&A 等を改めて概観してみたい。

図表2 世界のビール産業における累積集中度（CR5 及び CR10）

Year	CR5	CR10
2000	25.4%	37.3%
2004	36.2%	48.0%
2009	46.3%	59.3%

出典：Pedersen *et al.* (2013), p.22.

2-1 アンハイザー・ブッシュ・インベブ

AB インベブは 2000 年以降、相当数の M&A を行うことで、その規模を急速に拡大してきた（図表 3）。まず、前身企業であるインターブリューは 2000 年に、イギリスで 3 番目に大規模なビール企業であり、当時既にステラ・アルトワ（Stella Artois）のライセンス生産を行っていたウィットブレッドと、カーリング（Carling）やテネンツ（Tennents）を持つイギリス第 2 位のバス（Bass）を買収することで、当該国での地位を高めていた⁶。さらに 2004 年にインターブリューは、ブラジル市場で当時 68.1%のシェアを誇っており、中南米に強い基盤を持っていたアンベブとの合併を発表した。これは、世界第 3 位と世界第 5 位の大規模ビール企業同士の合併となった。これにより形成されたインベブは、世界のビール市場において約 13%のシェアを獲得することとなり、20 の主要な市場で 1 位から 2 位の地位を築くことに成功した⁷。その後、いくつかの M&A を経て、2008 年にはアンハイザー・ブッシュを買収することになり、世界で最も大規模なビール企業である AB インベブの誕生を迎えた。インベブはこの買収により、アンハイザー・ブッシュが持っていたアメリカにおける 50%近くに上るシェアと、バドワイザー（Budweiser）やバド・ライト（Bud Light）といった強力なブランドを獲得することとなった⁸。

AB インベブは、アンベブ及びアンハイザー・ブッシュ、さらには 2010 年に行われたメキシコで最も大規模なビール企業であったグルポ・モデロ（Grupo Modelo）の買収後、ラ

⁶ Interbrew, *Annual Report* (2000), p.55.

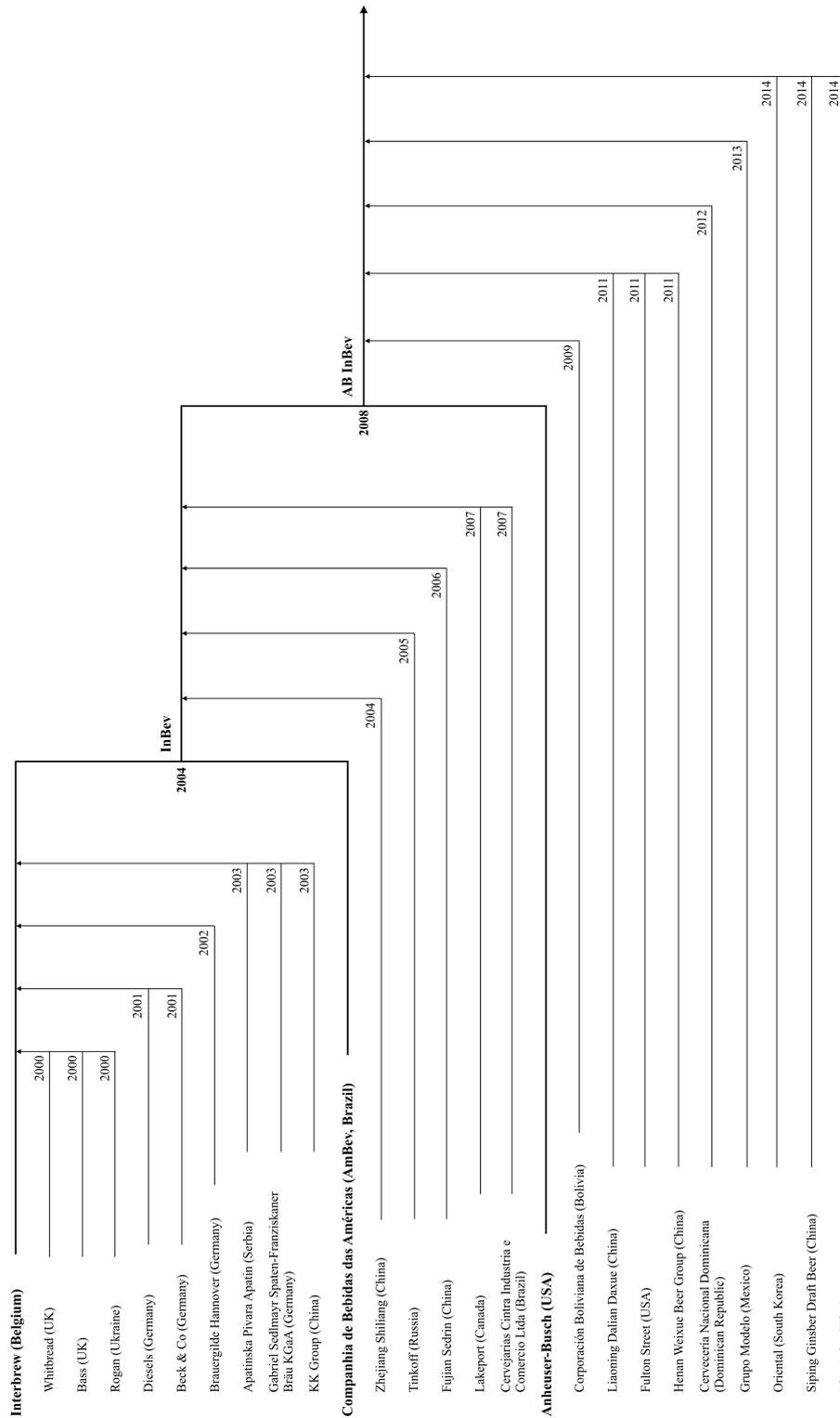
⁷ InBev, *Annual Report* (2004), p.42.

⁸ AB InBev, *Annual Report* (2008), p.6.

テンアメリカや北米をその活動地域として重視するようになり、近年では中国での販売量も大きく伸ばしている（図表 4）。AB インベブは 2014 年時点で、バドワイザーやコロナ（Corona）、ステラ・アルトワ、ベックス（Beck's）やレフ（Leffe）、ヒューガルデン（Hoegaarden）をはじめとして世界に 200 以上のビール・ブランドを所有し、471 億ドルの年間売上に達しており、世界で最も大規模なビール企業にとどまらず、世界の消費財企業としても上位 5 社に入るほどの規模となった⁹。

⁹ AB InBev, *Annual Report* (2014).

図表3 2000年代におけるABインベブのM&A

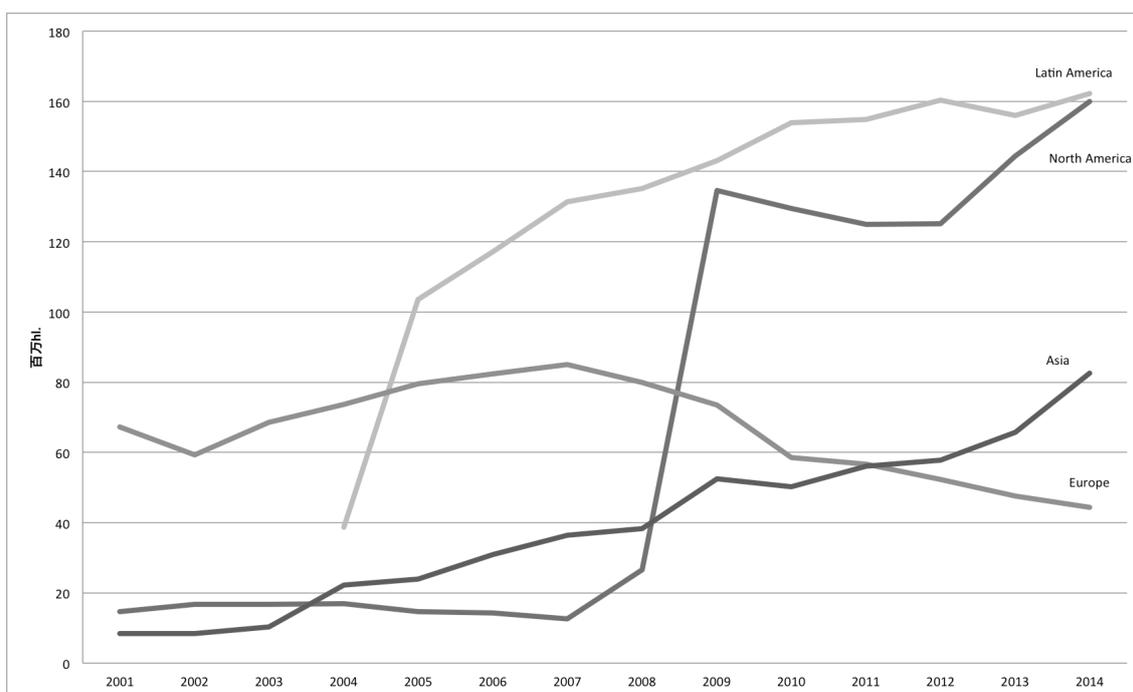


出典：Interbrew, *Annual Report*, 2000-2003; InBev, *Annual Report*, 2004-2007; AB InBev, *Annual Report*, 2008-2014 より作成。

図表4 2000年代のABインベブにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
North America	14.6	16.8	16.8	17.0	14.7	14.3	12.6
Latin America	—	—	—	38.7	103.5	117.2	131.4
Europe	67.2	59.3	68.6	73.6	79.5	82.3	85.1
Asia	8.4	8.5	10.3	22.2	24.0	30.9	36.4

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
North America	26.6	134.6	129.5	124.9	125.1	144.5	160.0
Latin America	135.2	143.1	153.9	154.9	160.4	156.0	162.2
Europe	79.9	73.5	58.6	56.6	52.3	47.6	44.3
Asia	38.3	52.5	50.3	56.0	57.7	65.8	82.5



出典：Interbrew, *Annual Report*, 2001-2003; InBev, *Annual Report*, 2004-2007; AB InBev, *Annual Report*, 2008-2014 より作成。

2-2 SAB ミラー

SAB ミラーも、AB インベブと同様に国際的な M&A を繰り返すことで成長した企業であった（図表 5）。その中でも特筆すべきなのは、SAB ミラーの設立につながった、2002 年の SAB によるミラーの買収であろう。SAB は、当時アンハイザー・ブッシュに次いでアメリカ国内第 2 位であったミラーを、その親会社であるアルトリア・グループ（Altria Group）から買収することを決定し、2002 年の 7 月には社名を SAB ミラーへと変更した。この買収により、SAB ミラーは 65%以上もラガーの販売量を伸ばし、より本格的に国際ビール事業へと乗り出して 40 カ国以上でビール醸造を行うことが可能となった¹⁰。さらに、2007 年には、モルソン・クアーズ（Molson Coors Brewing Company）との合併事業を行うことが発表され、2008 年 6 月にはアメリカ合衆国司法省（US Department of Justice）から許可が下り、同年 7 月にミラー・クアーズ（MillerCoors）が設立された。出資比率は SAB ミラーが 58%、モルソン・クアーズが 42%であり、ミラー・クアーズはアメリカとプエルトリコにおける事業を共同で行うこととなった¹¹。特にアメリカにおいては、圧倒的な地位を築きつつあった AB インベブに対抗する形となった。

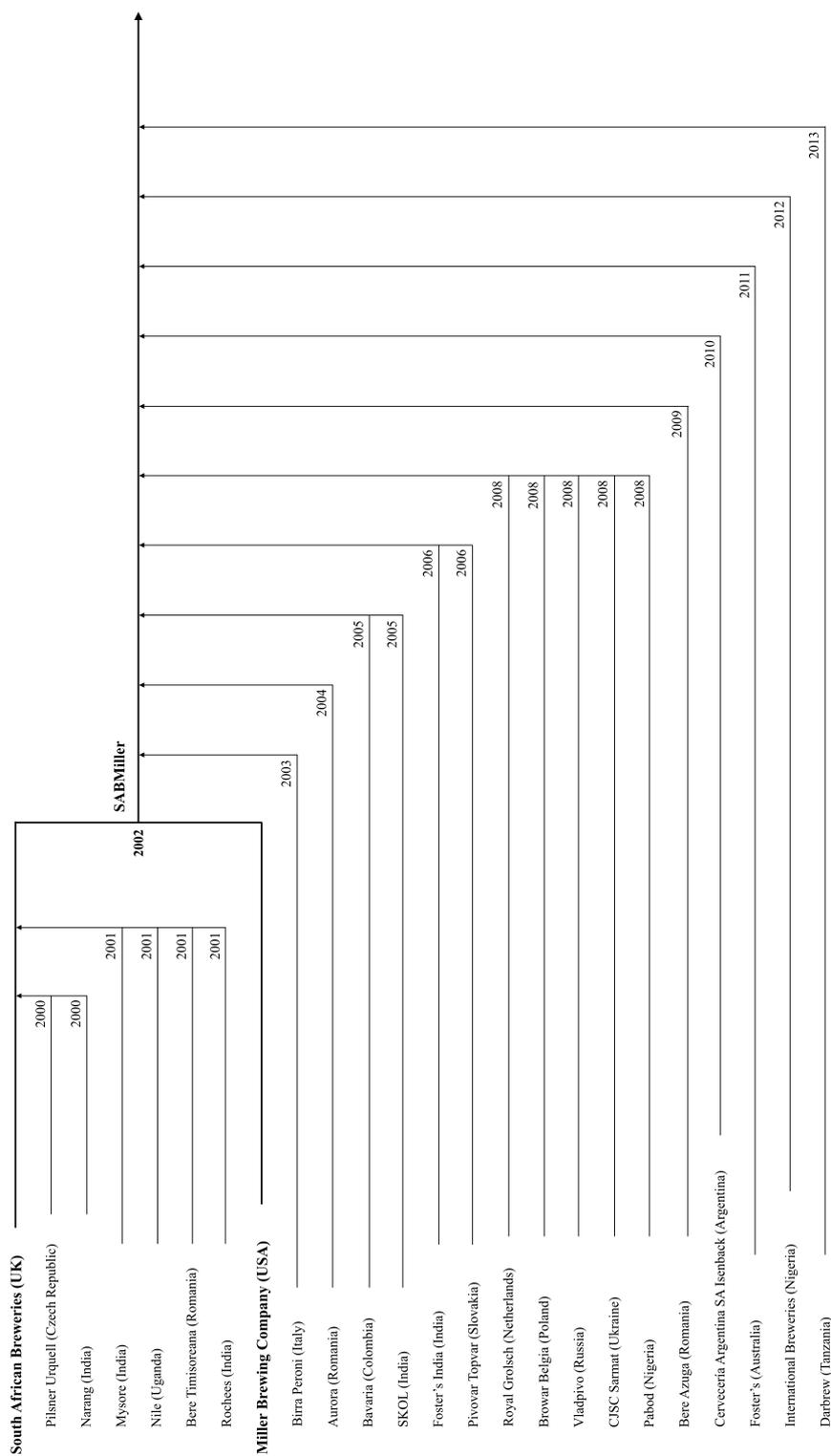
2014 年時点の EBITA で見ると、SAB ミラーにとってはラテンアメリカ及び南アフリカでの事業活動が重要となっており、両地域の EBITA は全体の 50%となっている¹²。販売量では、アジアでの数字が近年特に大きく伸びており、中国やインド、オーストラリアやベトナムで積極的に事業を行っている（図表 6）。中国では、華潤創業との合併により雪花啤酒の販売を行い、インドでは国内第 2 位のビール企業となっている。SAB ミラーは、ミラー・ジェニユイン・ドラフト（Miller Genuine Draft）やフロールシュ（Grolsch）、ペローニ・ナストロ・アズーロ（Peroni Nastro Azzurro）、ピルスナー・ウルケル（Pilsner Urquell）をグローバル・ブランドとして展開し、2014 年には全体として 223 億ドルの売上であった。

¹⁰ SABMiller, *Annual Report* (2003), pp.6-8.

¹¹ SABMiller, *Annual Report* (2009), p.45.

¹² SABMiller, *Annual Report* (2014), pp.2-3.

図表5 2000年代における SAB ミラーの M&A

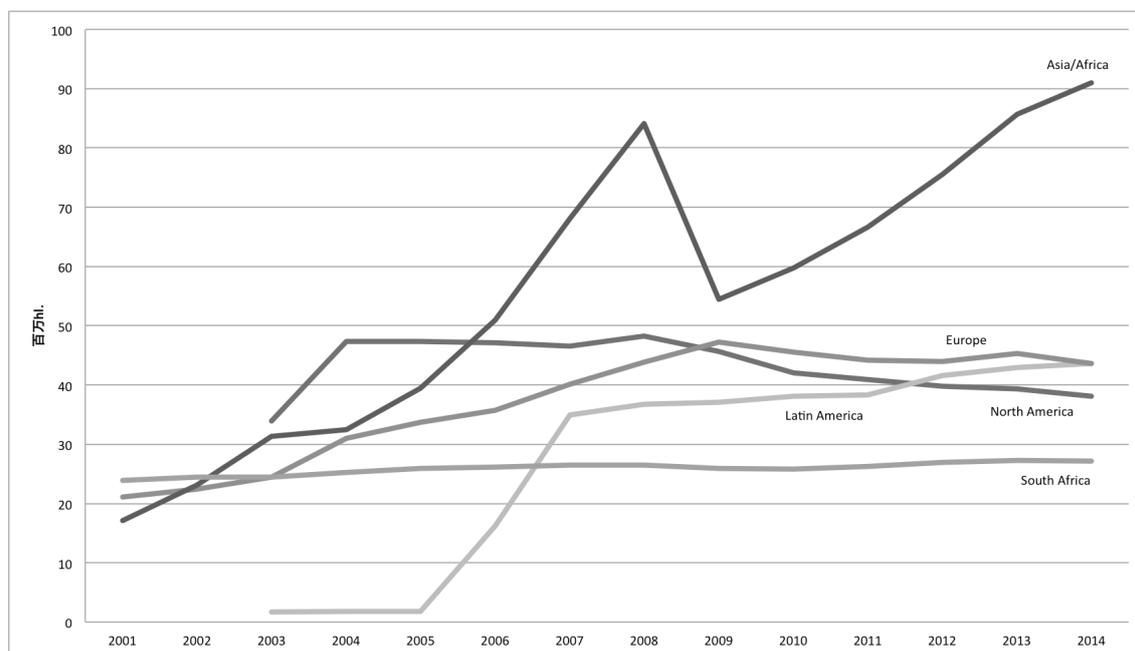


出典：South African Breweries, *Annual Report*, 2001-2002; SABMiller, *Annual Report*, 2003-2014
より作成。

図表6 2000年代のSABミラーにおける地域別販売量（百万hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
North America			33.9	47.3	47.4	47.1	46.6
Latin America			1.7	1.8	1.8	16.2	34.9
Europe	21.1	22.4	24.5	31.0	33.7	35.7	40.1
Asia/Africa	17.1	23.1	31.3	32.5	39.5	51.0	68.1
South Africa	23.9	24.4	24.4	25.3	25.9	26.1	26.5

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
North America	48.2	45.6	42.1	40.9	39.8	39.3	38.1
Latin America	36.8	37.1	38.1	38.3	41.6	43.0	43.6
Europe	43.9	47.2	45.5	44.2	44.0	45.3	43.6
Asia/Africa	84.1	54.4	59.8	66.6	75.5	85.7	91.0
South Africa	26.5	25.9	25.8	26.3	26.9	27.3	27.2



出典：South African Breweries, *Annual Report*, 2001-2002; SABMiller, *Annual Report*, 2003-2014より作成。

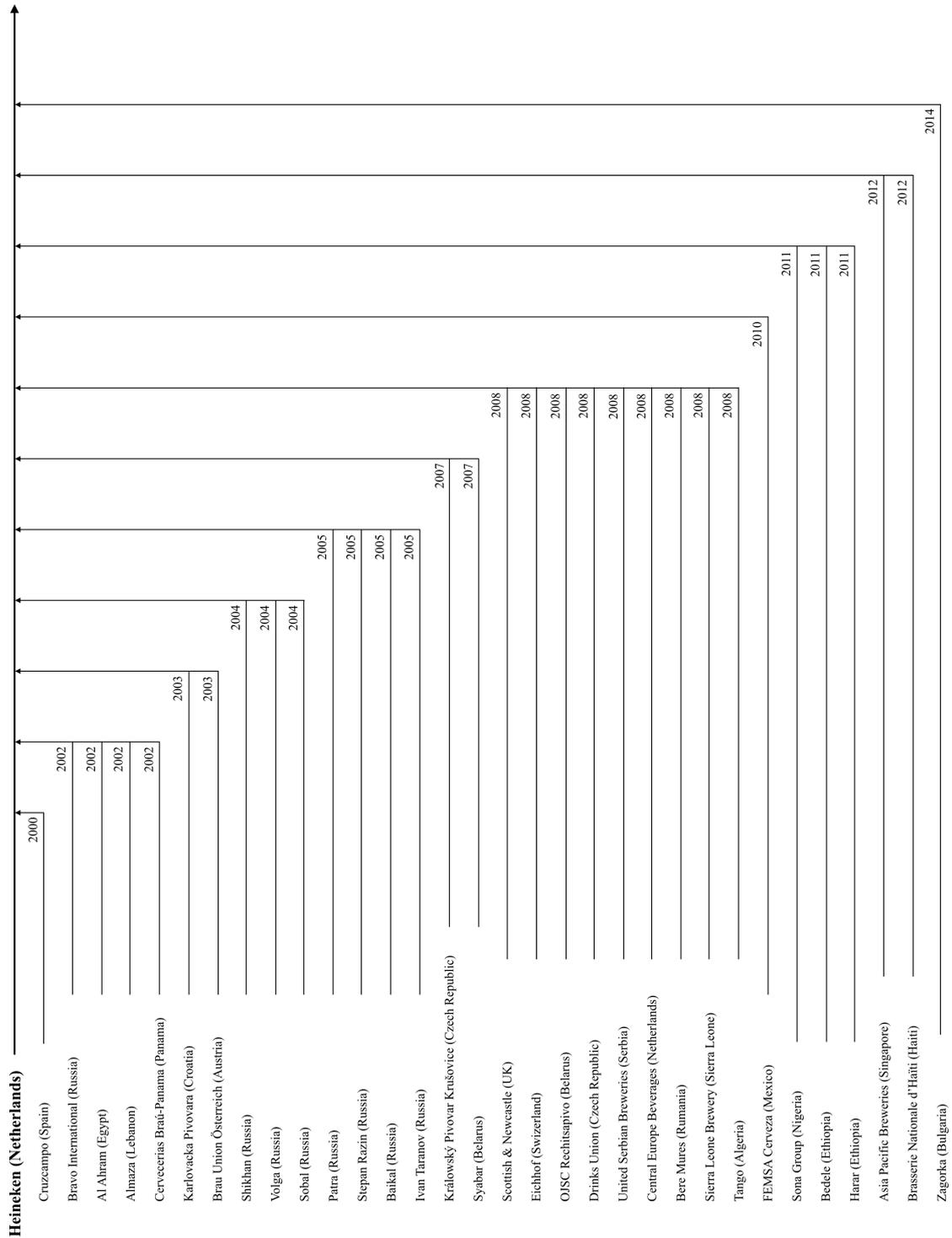
2-3 ハイネケン及びカールスベア

ハイネケン及びカールスベアは、先の2社が広範囲にわたるM&Aを推進していたのに対し、主にヨーロッパでのM&Aを中心に行ってきた(図表7, 8)。ハイネケンは、2000年代中頃にロシアや中欧、東欧の企業を数多く買収しており、カールスベアもスイスやドイツにおけるビール企業との合併を行ってきた。この中で、両社にとって重要となったM&Aとして、2008年におけるスコティッシュ・アンド・ニューカッスルの買収が挙げられる。2008年、当時世界で第7位の規模であったイギリスのスコティッシュ・アンド・ニューカッスルが、ハイネケンとカールスベアの合併で設立されたサンライズ・アクイジションズ(Sunrise Acquisitions)によって買収されることが発表された。これにより、特にカールスベアは自身の規模を世界第4位の地位まで上昇させることが可能となった。この買収後、ハイネケンとカールスベアは、スコティッシュ・アンド・ニューカッスルの事業やブランドをそれぞれ分割して所有をすることとなった。ハイネケンは、イギリス、フィンランド、ポルトガル、合衆国、アイルランド、ベルギーの事業を引き継ぐこととなり、イギリスの事業はハイネケンUKとして行われることとなった。カールスベアは、これまでスコティッシュ・アンド・ニューカッスルとの合併で行ってきたバルチック・ビバレッジ・ホールディング(Baltic Beverages Holding)の50%分を引き継ぎ、加えて、フランスのブラッスリー・クロネンブール(Brasseries Kronenbourg)やギリシャのミソス(Mythos)、そして中国やベトナムでの事業を獲得した¹³。

このように、ヨーロッパでのM&Aを中心に行ってきた両社も、2010年に入ると少しずつその傾向を変化させてきている。ハイネケンは、2010年にメキシコにおいてグルポ・モデロに次ぐ規模であったフェムサ・セルベサ(FEMSA Cerceza)を買収し、その後もナイジェリアやエチオピアなどのビール企業との合併を行っている。ハイネケンは、フェムサの買収によりアメリカ大陸での事業を大きく拡大させ、ヨーロッパと並ぶ主要な事業地域となった(図表9)。一方、カールスベアも2010年以降はヨーロッパ以外の地域でのM&Aを展開し、ネパールやラオス、ベトナムやインドにおける事業を買収することで、アジアでのビール醸造事業を拡大させている(図表10)。

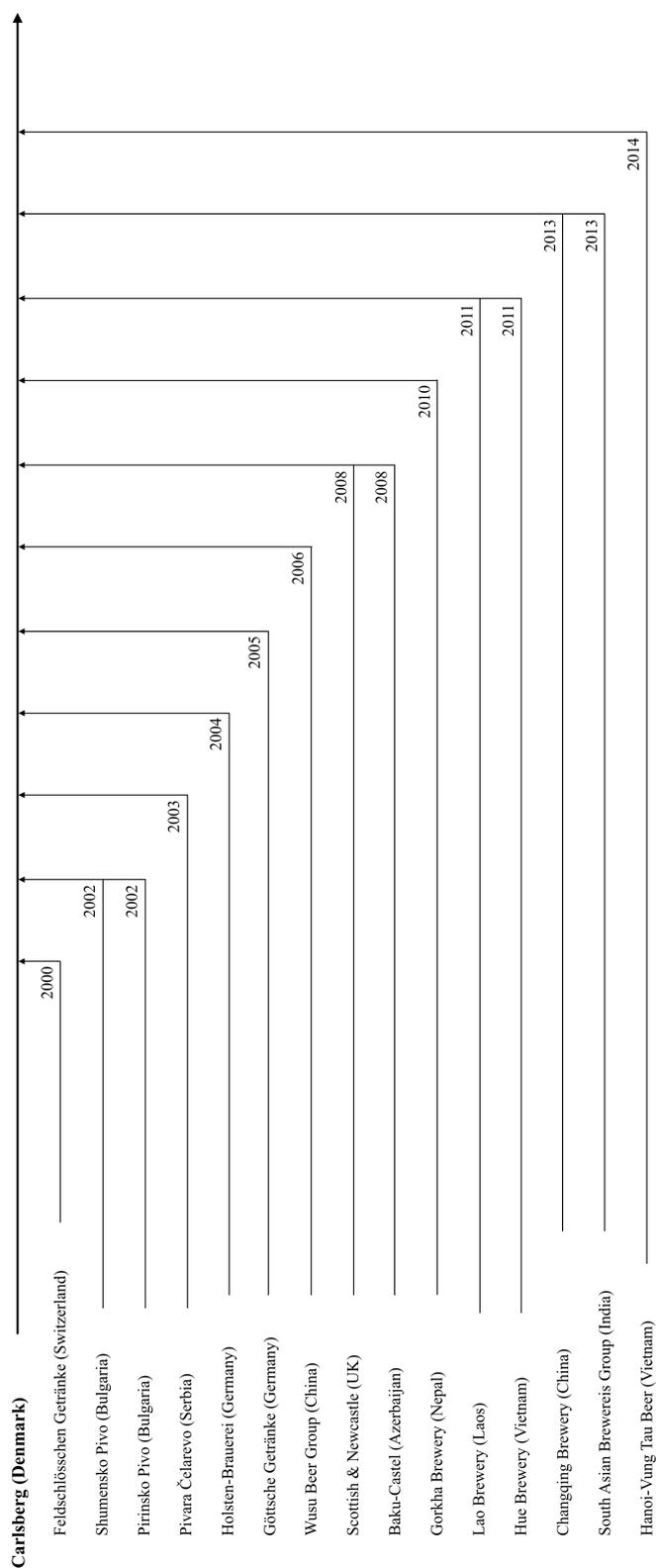
¹³ Heineken N.V., *Annual Report* (2008); Carlsberg Group, *Annual Report* (2008).

図表7 2000年代におけるハイネケンのM&A



出典：Heineken, *Annual Report*, 2001-2014 より作成。

図表 8 2000 年代におけるカールスベアの M&A

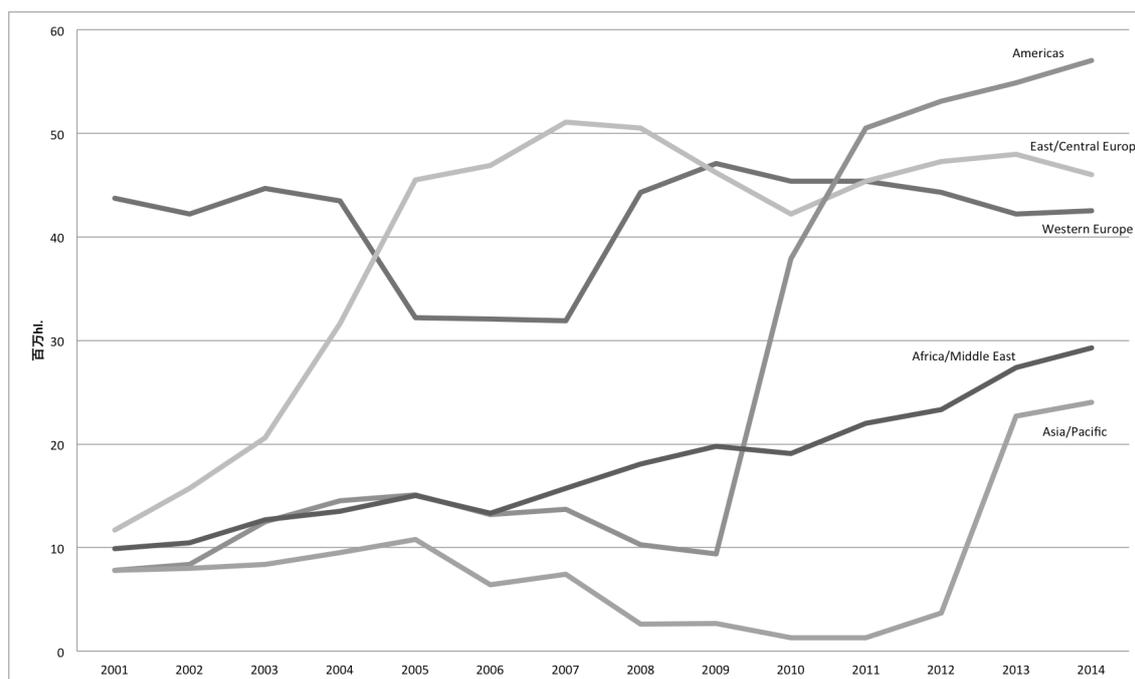


出典：Carlsberg, *Annual Report*, 2000-2014 より作成。

図表9 2000年代のハイネケンにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Western Europe	43.7	42.2	44.7	43.5	32.2	32.1	31.9
East/Central Europe	11.7	15.7	20.6	31.6	45.5	46.9	51.1
Americas	7.8	8.4	12.5	14.5	15.1	13.2	13.7
Africa/Middle East	9.9	10.5	12.7	13.5	15.0	13.3	15.7
Asia/Pacific	7.8	8.0	8.4	9.5	10.8	6.4	7.4

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Western Europe	44.3	47.1	45.4	45.4	44.3	42.2	42.5
East/Central Europe	50.5	46.2	42.2	45.4	47.3	48.0	46.0
Americas	10.3	9.4	37.9	50.5	53.1	54.9	57.0
Africa/Middle East	18.1	19.8	19.1	22.0	23.3	27.4	29.3
Asia/Pacific	2.6	2.7	1.3	1.3	3.7	22.7	24.0

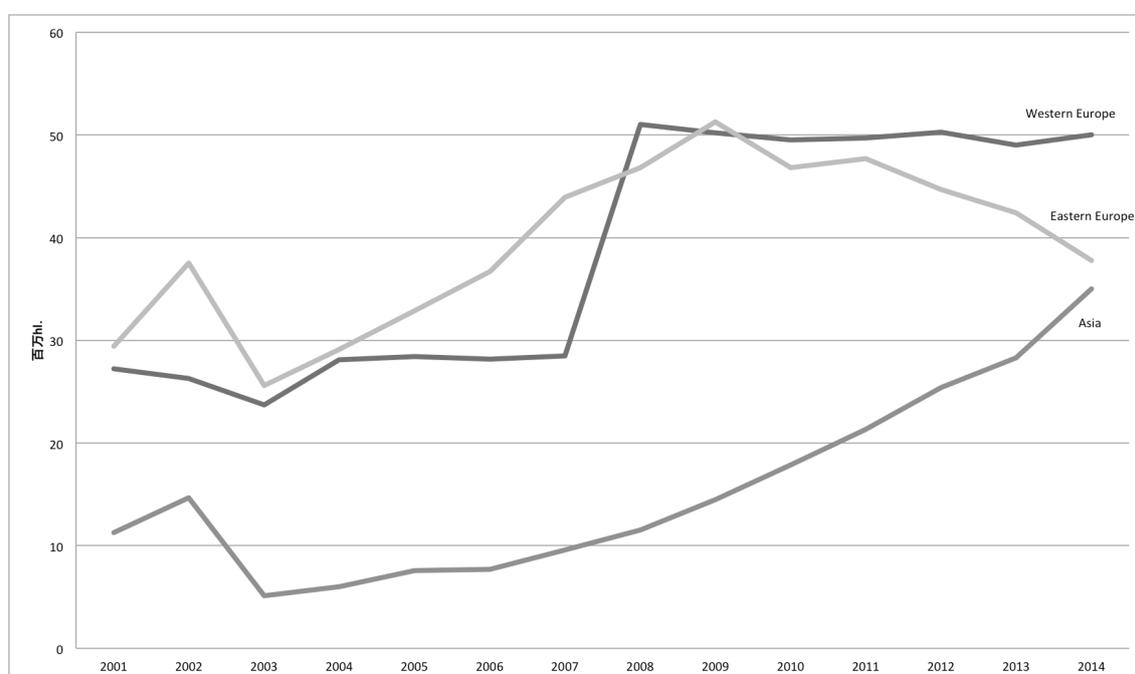


出典：Heineken, *Annual Report*, 2001-2014 より作成。

図表 10 2000 年代のカールスベアにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Western Europe	27.2	26.3	23.7	28.1	28.4	28.2	28.5
Eastern Europe	29.4	37.5	25.6	29.1	32.9	36.7	43.9
Asia	11.3	14.7	5.1	6.0	7.6	7.7	9.6

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Western Europe	51.0	50.2	49.5	49.7	50.3	49.0	50.0
Eastern Europe	46.8	51.3	46.8	47.7	44.7	42.4	37.8
Asia	11.5	14.5	17.9	21.3	25.4	28.3	35.0



出典：Carlsberg, *Annual Report*, 2001-2014 より作成。

ここまで、本節では 2000 年代のビール産業とその上位企業について概観してきたが、第 1 節でも述べたように、世界のビール産業では各企業が M&A を繰り返すことで、著しい集中が進行していた。その中でも、上位 4 社はヨーロッパ企業で占められているが、第 1 位と第 2 位の AB インベブ及び SAB ミラーは、非常に大規模かつ広範囲に及ぶ M&A を経ており、よりグローバルな企業であると判断することができる。一方、続く 2 社のハイネケンとカールスベアは、近年こそメキシコやアジアでの M&A が増えてきているものの、2010 年頃まではヨーロッパ中心で、上位 2 社と比べると小規模な M&A を行っており、AB

インベブや SAB ミラーに比べると依然としてヨーロッパ的性格の強い企業であると言える。そこで本研究では、上位 2 社と比べると大規模な M&A を経験せずに世界の上位 4 社に位置しているハイネケンとカールスベアを主な分析の対象とし、両企業がこれまでどのように国際化に対応してきたかという点について、近年加速するグローバル化の始まりとされる 1960 年代に焦点を当てて考察する。以下で示すこととなるが、1960 年代のビール産業では、ヨーロッパを舞台にその構造を大きく変化させていた。そうした変化の中で、ハイネケンとカールスベアの企業行動を分析することで、ビール産業における初期のグローバル化のメカニズムを明らかにすることが本研究の大きな目的となる。

第2章 1960年代のオランダ・ビール市場とハイネケン

第1節 1960年代のオランダ・ビール市場とイギリス企業の参入

1960年代のヨーロッパにおけるビール市場では、その消費量及び生産量のいずれも著しい成長を遂げていた。イギリス、フランス、ベルギー、デンマーク、オランダの5カ国では、第二次大戦後まもなくの生産量において、ゼロあるいは限られた成長しか見られなかったが、1950年代後半以降、西ドイツやスペイン、イタリアなども含めた多くのヨーロッパ諸国で、ビール生産が継続的に上昇した（図表 11, 12）¹⁴。こうした生産量の増加と同様に、第二次大戦後のヨーロッパにおけるビール消費も大きく上昇し、1976年までその成長は続いた¹⁵。ヨーロッパ諸国では、ビールの一人当たり消費量の水準は国により大きく異なり、ビールが最も一般的なアルコール飲料と考えられている西ドイツやイギリス、ベルギーやデンマークでは、一人当たり消費量はかなり高い水準を示している。ヨーロッパの中でも、伝統的にビールよりもワインの方がアルコール飲料として好まれるフランスやイタリアはビール消費量が少ない傾向にあったが¹⁶、イタリアでは1970年にかけて、一人当たりビール消費量が大きく伸びている（図表 13）。

¹⁴ Gourvish, 'Concentration, Diversity and Firm Strategy', pp.82-83.

¹⁵ Brouwer, Maria, 'Evolutionary Aspects of the European Brewing Industry', de Jong, Henk W. (ed.), *The Structure of European Industry* (2nd Edition, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1988), p.160.

¹⁶ 例えば、1961年の総アルコール飲料消費の割合をみると、フランスではワインが74.41%であったのに対し、ビールは11.25%であった。一方、ドイツではワインが17.32%に対してビールが57.14%、イギリスではワイン消費の割合が4.32%しかなく、ビール消費の割合が80.95%にもものぼった（Colen, Liesbeth and Johan F.M. Swinnen, 'Beer-Drinking Nations: The Determinants of Global Beer Consumption', Swinnen, Johan F.M. (ed.), *The Economics of Beer*, Oxford: Oxford University Press, 2011, p.131.）。

図表 11 1950 年から 1960 年までのヨーロッパにおけるビール生産（百万 hl）

Year	West Germany	UK	Spain	France	Netherlands	Belgium	Italy	Denmark
1950	18	41	1	8	1	10	1	3
1956	35	40	3	13	2	10	2	2
1958	48	39	2	18	3	10	2	3
1960	54	43	3	17	4	10	2	4

原出典：Statistics from CBMC/EBIC, BLRA, Deutscher Brauer-Bund.

出典：Gourvish (1998), p.84 より作成。

図表 12 1960 年から 1970 年までのヨーロッパにおけるビール生産（百万 hl）

Year	West Germany	UK	Spain	France	Netherlands	Belgium	Italy	Denmark
1960	54	43	3	17	4	10	2	4
1961	58	45	4	18	4	11	3	4
1962	62	46	5	18	4	10	4	4
1963	66	46	6	18	4	11	4	4
1964	72	48	7	20	5	11	4	5
1965	73	48	7	20	5	11	5	5
1966	76	49	8	20	6	11	5	5
1967	77	50	9	21	7	12	6	6
1968	79	51	10	20	7	12	5	6
1969	84	54	11	21	8	12	6	7
1970	87	55	12	21	9	13	6	7

原出典：U.N. *Commodities Statistical Yearbooks* (various years).

出典：Wolff (1991), pp.141-143 より作成。

図表 13 1950 年から 1970 年までのヨーロッパにおける一人当たり消費量（リットル）

Year	West Germany	UK	Spain	France	Netherlands	Belgium	Italy	Denmark
1950	36	85	2	22	11	118	3	62
1956	66	81	6	27	16	113	3	67
1958	85	78	10	38	20	115	4	64
1960	91	85	11	35	24	112	5	72
1970	141	103	38	41	57	132	11	107

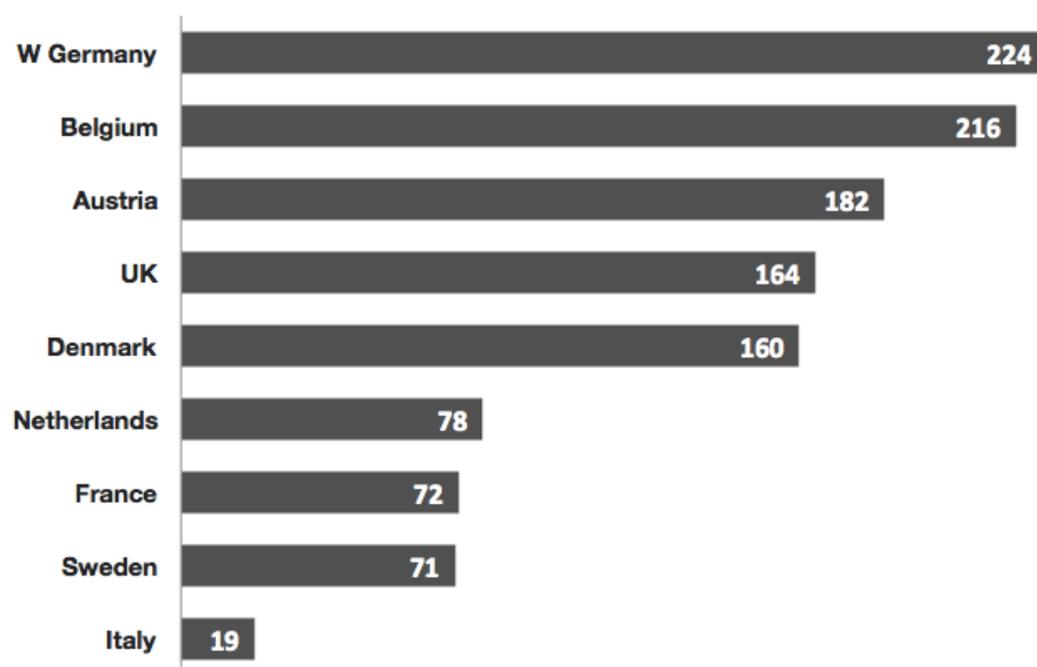
原出典：Statistics from CBMC/EBIC, BLRA, Deutscher Brauer-Bund.

出典：Gourvish (1998), p.84 より作成。

以上のように、1960 年代を通して、ヨーロッパのビール市場は生産量、消費量共に大きく成長していた。その中でも、特に顕著な成長を見せていたのがオランダ市場であった。図表 13 や図表 14 で確認できるように、一人当たりの消費量だけをみると、ヨーロッパの中でオランダはそれほど大きな市場ではなかった。しかし、その成長率に目を向けてみると、1962 年から 1967 年にかけて、総消費における成長率は 100%にまでおよび、ビール市場が大きく成長していたことがわかる（図表 15）。こうしたオランダにおけるビール市場の成長を受けて、ヨーロッパのビール企業はオランダ進出を視野に入れることとなった。特に、国内市場の成長率が停滞し、合理化や再編が進んでいたイギリス市場で事業を行っていたビール企業にとって、ヨーロッパ大陸への進出を目指すことは自然なことであり、特に大きく成長を遂げたオランダは非常に魅力的な市場であった¹⁷。こうした、ヨーロッパのビール産業において魅力的な市場であったオランダに進出し、オランダのビール企業を震撼させたのは、イギリスのアライド・ブリュワリーズであった。

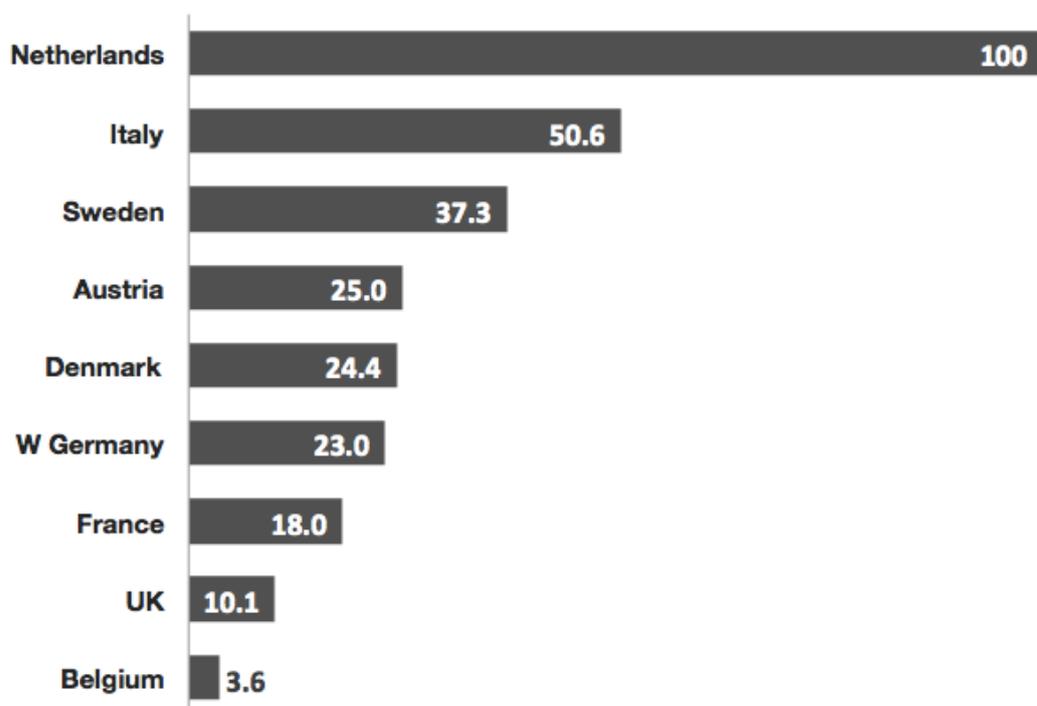
¹⁷ Corina, Maurice, 'Europe takes to beer... and Britain's massive breweries start cashing in on their size and skills', *The Times* (Thursday, March 13, 1969).

図表 14 1967 年のヨーロッパにおける一人当たりビール消費量 (ポイント)



出典：Cornia (Thursday, March 13, 1969).

図表 15 1962 年から 1967 年のヨーロッパにおけるビール消費成長率 (%)



出典：Corina (Thursday, March 13, 1969).

アライド・ブリュワリーズは、1961年にイギリス国内のインド・クープ（Ind Coope）、テトリー・ウォーカー（Tetley Walker）、アンセルズ・ブリュワリー（Ansell's Brewery）の3社が合併することで誕生したインド・クープ・テトリー・アンセル（Ind Coope Tetley Ansell）が、1962年末にその名称を変更した企業である¹⁸。アライドはこの合併により、時価総額で1億2600万ポンド、イギリスに7万店あるパブの内の9500店を有する、イギリス国内で最も大規模なビール企業となった。この新しい大規模ビール企業のトップには、インド・クープの前会長であったエドワード・トンプソン（Edward Thompson）が選ばれ、インド・クープから5名、テトリー・ウォーカーとアンセルズから各3名ずつの計11名による取締役会が置かれた。この3社の同盟については、カナダの企業家であるE.P.テイラーがイギリス市場に参入したことに対して防衛策を採ったというのが、その主な理由のひとつであると考えられる¹⁹。また、ビール産業の成長には、全国的なグループやブランドの存在が必要であると考えられており、3社のような大規模な地方企業あるいは全国企業に近い企業が合併することで、そうしたグループを築き、強力なブランドを所有したいという思惑

¹⁸ アライド・ブリュワリーズとなったこの3つの企業は、それ自体が合併を経て成長を遂げた企業であった。インド・クープは、1934年にサミュエル・アルゾップ（Samuel Allsopp）と合併することで、当時のイギリスにおいて最も大規模なビール企業となり、その後もM&Aを通じて成長を続け、1957年にワトフォード（Watford）のベンスキンズ（Benskins）、1959年にはライムハウス（Limehouse）のテイラー・ウォーカー（Taylor Walker）を買収した。テトリー・ウォーカーも同様の過程をたどり、1960年にはワーリントン（Warrington）のピーター・ウォーカー（Peter Walker）やリーズ（Leeds）のジョージア・テトリー・アンド・サン（Joshua Tetley & Son）を買収し成長はピークを迎えた。バーミンガム（Birmingham）のアンセルズについても、1952年までにニューポート（Newport）、グウェント（Gwent）、レスター（Leicester）などにある9つの醸造所を買収した（Richmond, Lesley and Alison Turton (eds.), *The Brewing Industry: A Guide to Historical Records*, Manchester: Manchester University Press, 1990, p.47.）。

¹⁹ ‘£126m. Brewery Merger’, *The Times* (Thursday, March 30, 1961) : 1960年、E.P.テイラーはイギリスにおいて、ホープ・アンド・アンカー（Hope & Anchor）、ジョン・ジェフリー（John Jeffrey & Co）、そしてエディンバラ（Edinburgh）の大規模ビール企業であるハモンズ・ユナイテッド・ブリュワリーズ（Hammonds United Breweries）の3社を買収することで、ノーザン・ブリュワリーズ（Northern Breweries）を設立した。また、ノーザン・ブリュワリーズは同年、ジョージ・ヤンガー（George Younger）、ジョン・ファウラー（John Fowler）、ウィリアム・マーリー（William Murray）、ジェイムズ・コウダー（James Calder）、ジェイムズ・エイトキン（James Aitken）という5つのスコットランド・ビール企業を立て続けに買収した。さらに、ノーザン・ブリュワリーズはユナイテッド・ブリュワリーズ（United Breweries）と名前を変え、ウェイルズ（Wales）のウェップズ（Webbs）及び北アイルランド（Northern Ireland）のウルスター（Ulster）を同年に買収し、イギリスでの存在感を着実に高めていた（Gourvish and Wilson, *The British Brewing Industry*, pp.467-468, p.625.）。

もあった²⁰。さらに、アライドはこの合併について、アライドの設立は、ブランド製品による競争において、イギリス全土を網羅するような販路を持った強力な企業を構築するためとしている²¹。

こうして誕生したアライドは続いて、1964年にギルフォード (Guildford) のフライアリー・ミュー (Friary Meux) のビール事業やハリファックス (Halifax) のトーマス・ラムズデン (Thomas Ramsden) を買収した。アライドはここまでで、14軒の醸造所と125軒のホテルを有し、8575件のオン・ライセンス (on-licence) および1780件のオフ・ライセンス (off-licence) を持つ企業となった²²。1967年時点で、アライドのビール生産は483万バルクバレル²³に達しており、これはイギリスのビール総生産の15.5%を占める数字であった。ビール醸造以外にも、アライドは設立時において、前身企業3社は既にリキュール事業やビールの流通、小売事業も有していた。例えばインド・クープには、ワインやスピリッツの卸売を行うグラント・オブ・セント・ジェームズ (Grants of St. James's) や、小売店を展開するヴィクトリア・ワイン・カンパニー (Victoria Wine Company) といった子会社があった²⁴。アライドはさらに、ワインやスピリッツへの多角化を推進するため、1968年にベイビーチャム (Babycham) というペリーと、シェリーのハーヴェイ・ブリストル・クリーム (Harvey Bristol Cream) を有するシャワリングス (Showerings) を1億800万ポンドで買収し、ヨーロッパで最も大規模なワイン・スピリッツ事業となった²⁵。また、シャワリングスに加えてヴァイン・プロダクツ・アンド・ホワイトウェイズ (Vine Products and Whiteway's) を買収することで、ワインやスピリッツ、リンゴ酒やペリーの利益を著しく増加させ、イギリスのリンゴ酒市場において約20%のシェアを獲得するまでに至った。アライドでは、前身企業3社がそれぞれで地域ブランドのビール醸造・販売を行うほかに、全国ブランドのビールも販売していた。例えば、ボトル及び樽詰めダブル・ダイヤモンド

²⁰ Hawkins, Kevin H. and Christopher L. Pass, *The Brewing Industry* (London: Heinemann, 1979), pp.71-72.

²¹ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited: A Report on the Proposed Merger and General Observations on Mergers* (Her Majesty's Stationary Office, 1969), p.10.

²² Richmond and Turton, *The Brewing Industry*, p.42: なお、オン・ライセンスとはパブやレストランなど店内での飲酒を許可する酒類販売免許であり、オフ・ライセンスは酒類販売店やスーパーマーケットなど店内での飲酒を許可しない酒類販売免許である。

²³ バルクバレル (Bulk barrel) は、36ガロン。

²⁴ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.10.

²⁵ Gooding, Kenneth, 'Showerings accepts Allied Breweries' £108m. offer', *The Financial Times* (Saturday, 18 May, 1968).

ド (Double Diamond)、スコル (Skol) のラガーやロング・ライフ (Long Life) といった缶ビールなどである。ビール以外の有力ブランドでは、先のハーヴェイ・ブリストル・クリームやベイビーチャムに加えて、コーツ (Coates) やゲイマーズ (Gaymer's)、ホワイトウェイズ (Whiteway's) といったリンゴ酒、フルーツ・ジュースのブリットヴィック (Britvic) があった²⁶。

以上のように、多くの M&A を行うことで成長を続けていたアライドは、国内市場における成長がある程度停滞すると、海外市場、特にヨーロッパ大陸への進出に目を向けるようになった。その中でも、アライドにとって最も重要な海外市場がオランダであった。アライドは、こうしたヨーロッパ大陸進出という意思決定の結果として、1967 年から 1968 年にかけて、オランダの 2 つのビール企業を買収することでオランダ市場に参入し、国際活動を拡大した²⁷。まず、アライドは 1967 年、オランダ北部で有力であったロッテルダム (Rotterdam) のオランイエボム (d'Oranjeboom) を 597 万ポンドで買収した²⁸。さらに 1968 年、ベルギーの国境から 10 マイル程のブレダ (Breda) に醸造所を構えていたドリー・フーフエイザーズ (De Drie Hoefijzers) を、約 1000 万ポンドで買収した。両社はそれぞれ、オランダ市場において 10% 程度のシェアであったため、アライドはこの合併により、約 20% のシェアを有することとなった。これによりアライドは、オランダ国内において 38% のシェアを誇っていたハイネケンに次いで第 2 位のシェアをもつ企業となり、それまで 18% のシェアでオランダ市場第 2 位であったアムステルをその地位から後退させた。アライドの副会長であるニコラス・ヘラルド (Nicholas Herald) は、オランダ市場への進出について、ビール輸出の拡大というよりも、ワインやスピリッツによる利益の拡大を志向したものであると述べている。アライドによるこうした一連の買収は、他のオランダ企業を驚愕させ、

²⁶ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.11.

²⁷ アライドにとって、オランダが最も重要な海外市場であったが、それ以外の国でも国際活動を展開していた。例えば、アライドは東アフリカにおける醸造所の株式を取得しており、ケニアやウガンダ、タンザニアの醸造所に対して近代化や再建のためのノウハウを提供し、技術的な指揮を継続的に執っていた。さらに、少数ではあるが西インドにおいても同様の事業を行い、カリビアン・ディベロップメント・カンパニー (Caribbean Development Company) とのパートナーシップにより、醸造所の建設を実施していた (*Ibid.*, p.11)。

²⁸ アライドの会長であるトンプソンは、このオランイエボムの買収について、ダブル・ダイヤモンドをオランダや近隣のヨーロッパ諸国に導入するには好都合であり、ヨーロッパのコモン・マーケットで事業を行う上で、アライドを経験豊富でバランスのとれたグループにするものであると述べている (Gooding, Kenneth, 'Allied Breweries bids £6m. for Dutch group', *The Financial Times*, Saturday, 2 December, 1967)。

アムステルのゼネラル・マネジャーであるエフバーツ（E.J.Egberts）は、アライドによるオランダ進出は全く予期していないものであったと述べた²⁹。

図表 16 アライド・ブリュワリーの形成とオランダ進出



出典：Richmond and Turton (1990), p.4; Gooding (Saturday, 18 May, 1968); Gooding (Saturday, 2 December, 1967); Graham (Tuesday, August 20, 1968)より作成。

こうして、1967年から1968年にかけて、ハイネケンや他のオランダ・ビール企業にとって全く予期していなかったニュースがオランダ市場にもたらされた。オランダ市場においてかなりのシェアを有していたハイネケンは、アライドの進出により自身の国内市場シェアが低下することを懸念し、さらにアライドがオランダのビール市場シェア第3位であ

²⁹ Graham, John, '£10m deal gives Allied Breweries second place in Netherlands', *The Times* (Tuesday, August 20, 1968): アライドの副会長であるヘラルドはまた、ドリー・フーフエイザーズの買収はベイビーチャムやハーヴェイ・ブリストル・クリームといったシャワリングス・ブランドのオランダにおける拡大の基礎になると考えており、子会社であるグランツ・オブ・セント・ジェイムズにとっても、オランダにおけるワインやスピリッツ市場でのシェア拡大に大きな可能性があるかと判断した。なお、ドリー・フーフエイザーズの主要な醸造所は、オランダ国内で最も近代的な醸造所のひとつであり、年間50万英バレルの生産能力を誇っていた。さらにドリー・フーフエイザーズは、オランダ東部のアーセン(Arcen)にも小規模な醸造所を有し、売上の30%程度を占める製品であったソフトドリンクの工場や、ベルギーの小規模流通企業なども所有していた (Gooding, Kenneth, 'Allied Breweries bids £10m. for Dutch Breda', *The Financial Times*, Tuesday, August 20, 1968.)。

るアムステルの買収にも乗り出すのではないかという脅威があることが議論された。また、オランダとイギリスの両国に本社を持つユニリーバ (Unilever) も、ヨーロッパ大陸におけるビール事業に関心を持っており、オランダのビール市場は大きな転機を迎えようとしていた。アライドがドリー・フーフエイザーズを買収した直後の1968年8月23日時点で、ハイネケンの市場シェアは38.1%であり、国内において依然として強いブランドを維持していたが、こうしたオランダ市場における大きな動きの中で、何らかの対応をとることは急務となっていた³⁰。以下では、こうした外国企業によるオランダ市場参入に対して、ハイネケンとアムステルはいかなる行動をとったのかという点について、1960年代のオランダ・ビール市場と両社の企業行動を振り返りながら検討する。

第2節 ハイネケンによる1960年代のM&A

1957年、ローマ条約によりEECが設立されて以来、国境を越えて活動する海外のビール企業が、オランダのビール産業における集中を加速させていた(図表17)。ハイネケンも、ヨーロッパにおけるコモン・マーケットの持続的な発展に起因する競争の激化という観点から、オランダにおける企業集中は非常に重要だと感じていた。オランダのビール企業各社は、M&Aによってその競争力を拡大しようとしており、ハイネケンも合併候補となる企業を多数検討していたが、その多くはハイネケンとの合併に積極的でなく、はっきりと拒否する企業もあった³¹。フローニゲン(Groningen)にあるカイザー・バルバロッサ(N.V. Vereenigde Bierbrouwerijen Keizer Barbarossa)は、ハイネケンによるM&Aについて、ハイネケンは合併ではなく買収することを主に考えており、買収した企業を清算し、それらをハイネケンの組織に完全に組み込むことのみを志向していると捉えていた³²。こうした意見と同様に、ハイネケンによるM&Aに対する不信感を抱くオランダ・ビール企業は多く、このフローニゲンのビール企業も結局、1964年にオランイエボムによって買収されることを選択した。

³⁰ Heineken Collection Foundation, Vergaderstukken, 'Uittreksel van de afspraak tussen Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. en Heineken's Brouwerijen Nederland N.V. gemaakt bij het uitbrengen van het bod door Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. op aandelen Amstel Brouwerij N.V.', 23 augustus 1968.

³¹ Sluyterman, Keetie and Bram Bouwens (translated by David Mckay), *Brewery, Brand, and Family: 150 years of Heineken* (Amsterdam: Boom, 2014), p.269.

³² Heineken Collection Foundation, Vergaderstukken, 'Hengelosche Bierbrouwerij', 2 november 1961.

図表 17 1938 年から 1965 年のオランダ・ビール市場における集中

Year	Domestic sales exports (1000hl.)	Number of breweries	Average production per brewery in hl.
1938	1,381	99	13,900
1946	1,883	79	23,900
1950	1,428	60	23,600
1955	2,320	44	52,700
1960	3,552	38	93,500
1965	5,402	26	207,000

出典：Sluyterman and Bouwens (2014), p.265.

以上のように、比較的小規模なビール企業との M&A が困難であったハイネケンは、オランダにおける主要なビール企業との合併についても同じような状態であった。ハイネケンは、アムステルと長年にわたって協力的な関係を保っていたが、時として両社はオランダ・ビール市場における第 1 位、第 2 位の企業として容赦のない競争を繰り広げており、そのことが 1950 年代から度々持ち上がった両社の合併に対する大きな障壁となっていた。しかし、このオランダ・ビール市場における競争は、1962 年にデ・ペスタース (Jhr. W. de Pesters) をはじめとしたアムステルに不満を抱く株主たちが、ハイネケンのヴィットアート・ファン・ホーフランズ (O.A.E.E.L. Wittert van Hoogland) にアプローチをした際に新しいステージに入った³³。

1960 年代を通じてハイネケンが自身の市場シェアを伸ばす一方で、アムステルは 20%を上回ることができないでいた。この時期のハイネケンの成功は、オフ・ライセンス市場での成功と効果的な広告戦略によるところが大きかった³⁴。1950 年代以降、オランダではビールを飲む消費者の習慣が変化し、仕事帰りにバーに立ち寄る代わりに、テレビやセントラルヒーティングのある自宅で夜を過ごすようになっていた。また、友人が家を訪ねてくれば、真新しい冷蔵庫で冷やされたビールでもてなされた。こうした変化は、ビール事業にも大きな影響を与え、新しい習慣に対応するための商品販売や流通が求められていた。1940 年代までは、オランダのビール企業はバーやレストランを通してビールの販売を行っ

³³ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.269.

³⁴ Jacobs, M.G.P.A. and W.H.G. Maas, *Heineken History* (Amsterdam: Heineken, 1992), p.34.

ており、そこにビールを飲む最終消費者が関わることはほとんどなかった。しかし、習慣が変化したことで、自宅でもビールを楽しめるようにする必要があり、ハイネケンはおランダ市場においてバー以外でのビール販売を行った最初のメジャー・プレイヤーとなった。ハイネケンは、ピーター・フェイツ (Jhr. Pieter Feith) の主導によりハイネケンズ・ストア・コミティー (Heineken's Store Committee) を立ち上げ、日用品店などに対するビールの販売を行い、持ち帰りのビール市場において強固なポジションを築いた。また、このような市場の変化は、新しいマーケティングを必要とすることとなった。つまり、これまでは購入するブランドを決めるのはバーやレストランであったのに対し、1950年代以降はビールを飲む消費者が自身で販売店に行き、好きなビールを選べるようになったため、価格や味と同様に、ブランドの認知がこれまで以上に重要となったのである。こうした潮流に対してハイネケンは、1948年にアメリカから帰国したアルフレッド・ハイネケン (Alfred Heineken) が中心となり、積極的な広告活動やブランディング、パッケージングを行うことで対応した。以上のように、1950年代から1960年代にかけて、オランダにおけるビール市場の性格が大きく変化する中で、ハイネケンは輝かしい成長の時代を謳歌していたが、アムステルはそうではなかった。アムステルもハイネケンと同様に、早くから持ち帰りのビール市場に対応しようとしていたが、マーケット・リーダーであるハイネケンのペースについて行くことができず、この市場で効果的な事業を行うことができなかった³⁵。

こうして、新しい市場の変化に上手く対応できないことからシェアを伸ばせず、財務状況も標準以下であったアムステルに対して、デ・ペスタースやファン・マルウェイ・コーイ (van Marwijk Kooy Sr.) を含む株主グループは大きな不満を抱き、1962年1月、ヴィットアート・ファン・ホーフランズに対してハイネケンがアムステルの買収を考慮する意思があるかどうかを問うこととなった。アムステルの株主達によるこのアプローチについて、アムステルの経営陣は全く知らず、1962年7月12日にハイネケンがアムステルに対して合併交渉の提案を行った際には、アムステルの経営陣を大いに驚愕させることとなった。アムステルの経営陣は、この合併提案に対してそれぞれが異なった意見を持っており、合併に賛成する者は、アムステルは今後、自分たちの事業を継続していくためには、財務的な強さを持っていないと感じていた。そこで、ハイネケンとの合併を選択することで、新しいグループは将来に対して、国内及び海外についても輝かしい見通しができ、株主にとっても従業員にとっても有益であると考えた。一方で、合併に反対する者は、アムステル

³⁵ Smit, Barbara, *The Heineken Story* (London: Profile Books, 2014), pp.69-73.

が確かに危うい位置に立たされていることは認めるものの、絶望的な状況ではなく、ハイネケンが過去 25 年であげてきた業績は彼らが懸命に働いてきた結果であり、アムステルも同じことを成し遂げることは可能であると考えていた。結局、アムステルの経営陣の多くは合併に対して反対にまわったが、ハイネケンはデ・ペスターズ等の要求を真剣に受け止め、アムステルの年次報告書などを詳細に分析していた。その結果、ハイネケンはこの合併によってオランダにおける支配的なグループを形成することは必要だと判断したが、本当にこの合併を追求する価値があるかどうかという問いには、明確に答えることができなかった。また、もし合併が行われた場合、合併後の企業の市場シェアは 50%以上になり、そのことが社会的に大きな反発を引き起こす可能性があることを恐れており、交渉はすぐに行き詰まることとなった。さらに、アムステルが妥協案として提示した合併の条件において、アルフレッド・ハイネケンが、自身の持つハイネケンの株式の大多数を放棄することや、合併後の取締役会には両社から平等に人数を選出すること等が明記されており、これに対してハイネケンは強く反発した。アムステルによる対抗案ともいべきこの提案は、アムステルの独自性を可能な限り保持しようとするものであったが、ハイネケンはこの提案を拒絶し、これにより両社の合併交渉は失敗に終わった³⁶。

こうして、オランダ市場における第 1 位と第 2 位の企業同士による合併はこの段階では実現しなかったが、ハイネケンは他のグループとの合併を目指し、ドリー・フーフエイザーズに興味を持った。ドリー・フーフエイザーズの持つ豊富な酒類のビールは、ハイネケンのブランドを補完するには実に魅力的であり、この合併におけるハイネケンの目標は、株式の多数支配であった。1963 年に作成された合併に関する草稿には、ドリー・フーフエイザーズの多数株をハイネケンに譲渡する用意があることや、合併した場合でも、ドリー・フーフエイザーズが独立性を維持し、自身のブランドを保持したまま事業を行うこと、そして、この合併が両社にとってコストの削減につながり、コモン・マーケットで事業を行う上で重要なものになると記されていた。しかし、合併後の数年間は、仮に望ましい選択肢があったとしても、ハイネケンはオランダにおけるビール市場での集中を控える必要があるという最後に書かれた事項については、ハイネケンは簡単に受け入れることはできなかった。結局、ハイネケン側はこの提案を拒否し、またしても合併交渉は頓挫した³⁷。

³⁶ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, pp.269-270; Jacobs and Maas, *Heineken History*, pp.36-37.

³⁷ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.270; Heineken Collection Foundation, *Vergaderstukken, 'Samenwerking of samengaan met de "Drie Hoefijzers"'*, 28 augustus 1963.

こうしてハイネケンとドリー・フーフエイザーズとの合併提案が破棄される前に、ハイネケンには既に新たな合併候補を考えており、そうした中で1963年10月、オランイエボムがハイネケンのフェイツとアルフレッド・ハイネケンに対して合併に関するアプローチを始めていた。ハイネケンと同様に、このロッテルダムの醸造企業は、市場での地位を確かなものにするのを望んでいたが、費用のかかる広告キャンペーンにも関わらずオランイエボムのブランドは決して強くはなかった。こうしたことから、株主であるフランズ・ホイヤー (Frans Hoyer) は、オランイエボムの経営陣は市場集中が進む中で企業を導く能力がないと判断し、ハイネケンに対する合併提案をするに至った。こうした国内企業同士の交渉が始まる一方で、既にオランイエボムは他企業から具体的な入札を受けていた。ヨーロッパ大陸への進出を目論んでいたイギリスのアライドが、オランイエボムに対して1000万ギルダーで買収する提案をしていたのである。これに対して、オランイエボムの希望はオランダ企業との合併であり、ハイネケンはこの希望に合った唯一のビール企業であると考えていた。ハイネケンにとっても、オランイエボムとの合併によって、自身のブランドや商品の範囲を拡大することができると考えていたが、その一方で、オランイエボムがホイヤー自身も認めるほど小規模な醸造所であったため、この合併については懐疑的な部分も残されていた。しかし、オランイエボムとの合併提案を真剣に考慮すべき理由もあり、それは、この合併が行われなかった場合にオランイエボムはアムステルとの合併を選択する可能性があったことで、アムステルがこのロッテルダムの醸造所と手を組むことは、ハイネケンには到底受け入れられるものではなかった³⁸。

以上のように、オランイエボムとの合併については、ハイネケンにとってブランドの拡張というほどの利点しかなかったが、合併しないことでオランイエボムがアムステル等の国内競争相手との合併を選択することは看過できない事態であった。そこで、両社は合併に向けた交渉を本格的に開始したが、結局ここでも、ハイネケンには国内企業との合併を果たすことができなかった。1964年の春にオランイエボムが持ち出した1対1の株式交換という提案は、ハイネケンにとって全く魅力的なものではなく、さらにオランイエボムの株主によって要求された追加の現金支払いは、ロッテルダムの醸造所の価値と全く釣り合うものではなかった³⁹。さらにこの合併交渉の過程で、ハイネケンがアムステルと共同でオ

³⁸ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, pp.270-271.

³⁹ *Ibid.*, p.271.

ランイエボムを買取するという提案もなされていたが、これも実現することはなかった⁴⁰。

ここまで見てきたように、ハイネケン は 1960 年以降、アムステルやドリー・フーフエイヤーズ、オランイエボムといった国内における合併候補との交渉に立て続けに失敗した。オランイエボムとの交渉が決裂した 1964 年には、ヘンゲローシ (De Hengelosche) やフロールシュ等とも合併の可能性があったが、いずれも失敗に終わった⁴¹。ハイネケンによる国内ビール企業に対する合併提案は結局、1960 年から 1967 年にかけてはどれも実現に至らなかった。その要因の多くは交渉の失敗であり、特に問題となるのが、合併候補の企業が合併後の重役会においていかなるポジションを取るのか、株主総会において力のバランスをどう取るのか、そしてハイネケンによる統合と合併候補企業の独立性の程度をどのように考えるかということであった。合併候補の企業の従業員や経営陣はいずれも、当然のごとく自社に対して親近感を強く抱いており、このことがハイネケンによる完全な統合を困難にし、仮に進んだとしても相当の費用がかかるプロセスになることは間違いなかった⁴²。また、合併候補の企業には、合併後も自身のブランドを維持できるのかどうか、あるいは自社のリーダーがハイネケンの経営陣に引き続き参加することができるかどうかといった自身のアイデンティティを守ろうとする強い要求があり、このこともハイネケンによる合併を難しくしていた。とはいえ、ハイネケンの経営陣は、合併などによる国内での協力関係は、自社にとって規模の経済を達成し、過剰生産を回避し、外国企業による挑戦に対して常に先行した動きを取るためには重要であると信じていた。そのため、ハイネケンがこの時期、合併候補企業との交渉に並外れたエネルギーを注いでいたとしても何ら不思議ではなかった⁴³。しかし、ハイネケンはこうした一連の交渉失敗という経験から、今後

⁴⁰ Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 286ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 30 januari 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 30 januari 1964; Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 289ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 2 juli 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 2 juli, 1964; Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 290ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 13 oktober 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 13 oktober 1964; Heineken Collection Foundation, Vergaderstukken, 'Samenvatting van het gesprek tussen de voltallige raad van bestuur van Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. en de voltallige raad van beheer van Amstel Brouwerij N.V. op vrijdag 21 augustus 1964 op de Hoge Vuurse', 24, augustus 1964.

⁴¹ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.271; Heineken Collection Foundation, Vergaderstukken, 'Bezoek aan Grolsche Bierbrouwerij (Enschede) d.d. 22 juni 1964 door Emmens, Kloppenburg en De Rijke', 26 juni 1964.

⁴² Jacobs and Maas, *Heineken History*, pp.37-38.

⁴³ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, pp.271-272.

数年間はあらゆる合併を延期した方が賢明であることに気がつき始めていた。

第3節 外国企業の進出に対するハイネケンの企業行動

こうしてハイネケンが合併についてひとまず静観することを決めた時を同じくして、成長を続けるオランダ市場に対して、外国企業がその存在感を示し始めていた。カナダやスウェーデンのビール企業と協力し、スコル・ブランドのビールを世界中に展開していたイギリスのアライドが1967年にオランイエボムを買収することで、オランダに本格的に進出しようとしていたし⁴⁴、ベルギーのステラ・アルトワも1968年6月にファルケンスワールト (Valkenswaard) のドンメルシェ (Dommelsch Bierbrouwerij) を買収した。1967年から徐々に始まったこうした外国企業によるオランダ市場への参入が、ハイネケンによる事態を静観するという戦略に大変なプレッシャーをかけることとなった⁴⁵。そしてついに、1968年8月20日にアライドがドリー・フーフエイザーズに対して買収提案を行うというニュースがオランダのビール市場を駆け巡ると、ハイネケンもこれまで通りに何もせずに事態を見守っているわけにはいかない状態となった。

オランダのビール産業にとっては忘れることのできない日となった1968年8月20日、アライドはドリー・フーフエイザーズに対して額面価格の約700%にも及ぶ高額な買収提案を実施した。この約700%という非常に高い数字は、アライドがオランダ市場参入についていかに真剣に考えていたかを物語っていた。アライドによってこの買収が行われる少

⁴⁴ アライドは、カナダのラバット (Labatt)、スウェーデンのプリップ (Pripp Bryggerierna)、ベルギーのユニブラ (Unibra) と共に、1964年にスコル・インターナショナル (Skol International) を設立していた。1958年にアライドの前身であるインド・クープとジョン・ラバット (John Labatt) との技術提携からはじまったこの企業は、ライセンス生産も含めて、世界規模でスコル・ラガーを醸造し、多くの国で販売することを目的として設立され、後にオーストリアやポルトガルのビール企業がパートナーに加わった。1967年6月時点で、スコル・インターナショナルは14カ国でビールの醸造を行っており、36カ国でスコル・ラガーを販売していた (The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.11; Wagner, Richard, 'Skol's plans to span the world', *The Times*, Saturday, June 10, 1967)。

⁴⁵ Jacobs and Maas, *Heineken History*, p.40: ハイネケンが国内でのM&Aに対して静観という姿勢をとっていた一方で、他のオランダ・ビール企業は外国企業との交渉を行っていた。例えば、オランイエボムはアライドとの合併に先立って、1966年にスコル・ラガーのライセンス生産と販売を始めており、ドリー・フーフエイザーズもステラ・アルトワやドイツのいくつかの醸造所との合併交渉を開始していた (Gooding, 'Allied Breweries bids £6m.'; Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.272.)。

し前、オランダでドリー・フーフエイザーズが買収対象として注目された際に、ハイネケンは再びこのブレダの醸造所との合併について検討し、額面価格の約 500%で買収をするという提案を出していた。ハイネケンは当時、500%という高額な提示を行ったことで、他社に買収されることはないと安心していましたが、アライドによって提示された 700%と比べると、結果的にかなり見劣りのする数字となった⁴⁶。先にも述べたとおり、アライドはこの合併によりオランダ市場において 18%程度のシェアを獲得することとなり、オランダ・ビール市場の状況は一変することとなった⁴⁷。さらに、ハイネケンはアライドの進出がこれで終わりではないと懸念し、続いてアムステルの買収に乗り出す可能性があるということは容易に想像できた。もしそうなれば、アライドのオランダにおけるシェアはハイネケンのそれに限りなく近い 35%となり、これまで保持し続けてきたオランダにおける No.1 の地位が脅かされる危険があった⁴⁸。

ハイネケンにとって、こうした結果は最も受け入れられるものではなく、アライドに対する防衛策を講じることが急務となった。ハイネケンは、アライドがドリー・フーフエイザーズを買収すると発表したまさにその日に、アムステルとの交渉を開始した。アムステルの経営陣にとっても、1968 年にはシェアが低下し、自身の醸造所が独立性を保ったまま続けられるかどうか定かではなかったため、ハイネケンによる合併も視野に入れた提案について比較的歓迎の立場をとっていた⁴⁹。アムステルは特に、生産に関して当時大きな問題を抱えており、1967 年時点でハイネケンが毎ヘクトリットルで 11.10 ギルダの利益を上げていたのに対し、アムステルは毎ヘクトリットルで 3.15 ギルダの利益しかあげることができなかった⁵⁰。こうした状況を見ても、ハイネケンと合併をすることが、アムステルが生き残るための唯一の代替案であるように思えた。

このように、ハイネケンとアムステルが交渉を開始した時点で、アムステルの業績は決

⁴⁶ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.272: なお、本節における額面価格とは、nominal value または face value を訳出したものである。

⁴⁷ アライドはさらに、この合併によって、当時急速に発展しつつあったオランダの清涼飲料市場においてもかなりのシェアを獲得することとなった（‘Bod Allied Breweries op Drie Hoefizers’, *De Telegraaf*, dinsdag, 20 augustus 1968.）。

⁴⁸ Heineken Collection Foundation, ‘Notulen van de 308e commissarissenvergadering van HEINEKEN’S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 25 augustus 1968 in Restaurant Royal te ’s-Gravenhage’, 25 augustus 1968.

⁴⁹ Jacobs and Maas, *Heineken History*, p.40; Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.275.

⁵⁰ Heineken Collection Foundation, Vergaderstukken, ‘Uittreksel van de afspraak’.

して良いものではなかったが、この不十分な業績を理由に、ハイネケンが合併に反対することはなかった。ハイネケンにとっては、アライドの進出に対して、国内第1位のシェアを保持することが重要であり、アムステルのような財務的負担を受け入れ、対処することは当然のことであった。交渉後にハイネケンのヴィットアート・ファン・ホーフランズがオランダの経済担当大臣宛に送った書簡には、ハイネケンがアムステルを買収するのは、ハイネケン自身の利益ではなく、オランダという国の利益になることが記されていた⁵¹。

ハイネケンとアムステルによる合併交渉は驚くべき早さで行われ、1968年8月23日には、ユトレヒト (Utrecht) にあるヴィットアート・ファン・ホーフランズ所有の邸宅であるハウズ・クローネンバーフ (Huize Cronenburgh) にて、ハイネケンの持株会社と醸造所の両社社長の署名により、合併に関する草案がまとめられた。アムステルの社長であるエフ・バーツとその同僚であるエイリンク・シュールマン (Elink Schuurman) は、すぐにこの草案に同意したが、2名の取締役が感情的に反対を表明した。アムステルにおける生産を担当するファン・マルウェイ・コーイは、創業者の子孫に当たり、かなりの株式を受け継いでいた人物であるが、彼は、アムステルで生産されるビールは最も素晴らしく、なにものにもアムステルを打ち負かすことはできないと固く信じていた。また、国内販売を担っていたピート・クラネンバーグ (Piet Kranenberg) も同様の反対を行っていたが、ハイネケンの提案に代わるものは、外国企業への売却という案しか残されておらず、それは彼らにとってより一層不愉快な結末であった⁵²。

結局、ハイネケンがアムステルに対して、額面価格の実に600%にも上る買収提案を行うこととなった。当時、アムステルの価格は490%まで上昇していたが、それを上回る価格での買収となった⁵³。アムステルのパフォーマンスを考えると、この買収額はかなり高額であったが、アライドを中心とした外国企業の参入に対して自身のシェアを守ることを第一としていたハイネケンの強い防衛的姿勢が、この数字に表れていた。こうして、アライドがドリー・フーフエイザーズを買収すると発表してから1週間足らずの1968年8月26日、ハイネケンとアムステルは共に、合併に関する発表を行った。両社はこれまでも、合併の可能性がいくつかあったものの、どれも実現には至ってこなかったが、今回は1週間程度の交渉で合併が実現することとなり、ハイネケンとアムステルがどちらも、オラン

⁵¹ Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.275.

⁵² Smit, *The Heineken Story*, p.77.

⁵³ 'Omwisseling circa 600%', *De Telegraaf*, dinsdag, 27 augustus, 1968; Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.275.

ダの激変するビール市場に対して相当の焦りを感じ、強い危機感を持っていたことがうかがえる。この発表の翌日、オランダの新聞各紙は、オランダ・ビール市場における大規模企業同士の合併を大々的に伝えた。オランダの日刊紙であるテレグラフ (De Telegraaf) は、この合併に関するニュースを伝える紙面において、ハイネケンのヴィット・ファン・ホーフランズとアムステルのエフバーツが一杯のビールをシェアしている写真や、ハイネケンとアムステルそれぞれのボトルビールをひとつのグラスに同時に注いでいる印象的な写真を載せた。オランダ各紙はそれぞれ、この合併について両社にとっての利益となることを伝えていたが、その一方で、主にハイネケンがこの合併によって大きな利益を享受したことも明らかであった。先のテレグラフでは、この合併を主導したアルフレッド・ハイネケンの写真とアムステルピルスナーのロゴを並べ、アムステルの有名な広告コピーであった、“DIT IS DE MAN – DIT IS Z'N BIER” (This is the man – This is his beer) という文章を添えた⁵⁴。

こうして、アライドというイギリス企業の参入に対して、ハイネケンはアムステルとの合併を選択し、オランダ市場において特徴的であった集中のプロセスは、1960年代末までにほぼ完了した⁵⁵。ハイネケンとアムステルの合併の最大の理由は、これまでみてきたとおり、オランダ国内市場の発達により、アライド等の外国企業がオランダのビール企業を買収し、オランダ市場に参入し始めたためであった。ハイネケンによる買収後も、アムステルはこれまでと同様の製品及びブランドを維持し、ハイネケンの持株会社 (Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij) の下で、独立した事業として継続されることとなった (図表 18)⁵⁶。また、アムステルからはエフバーツとファン・マルウェイ・コーイの 2 名が、合併後のハイネケンにおける取締役会に参加することが決定された⁵⁷。

⁵⁴ ‘Heineken en Amstel samen’, *De Telegraaf*, dinsdag, 27 augustus, 1968; Smit, *The Heineken Story*, pp.77-78; Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, pp.275-276.

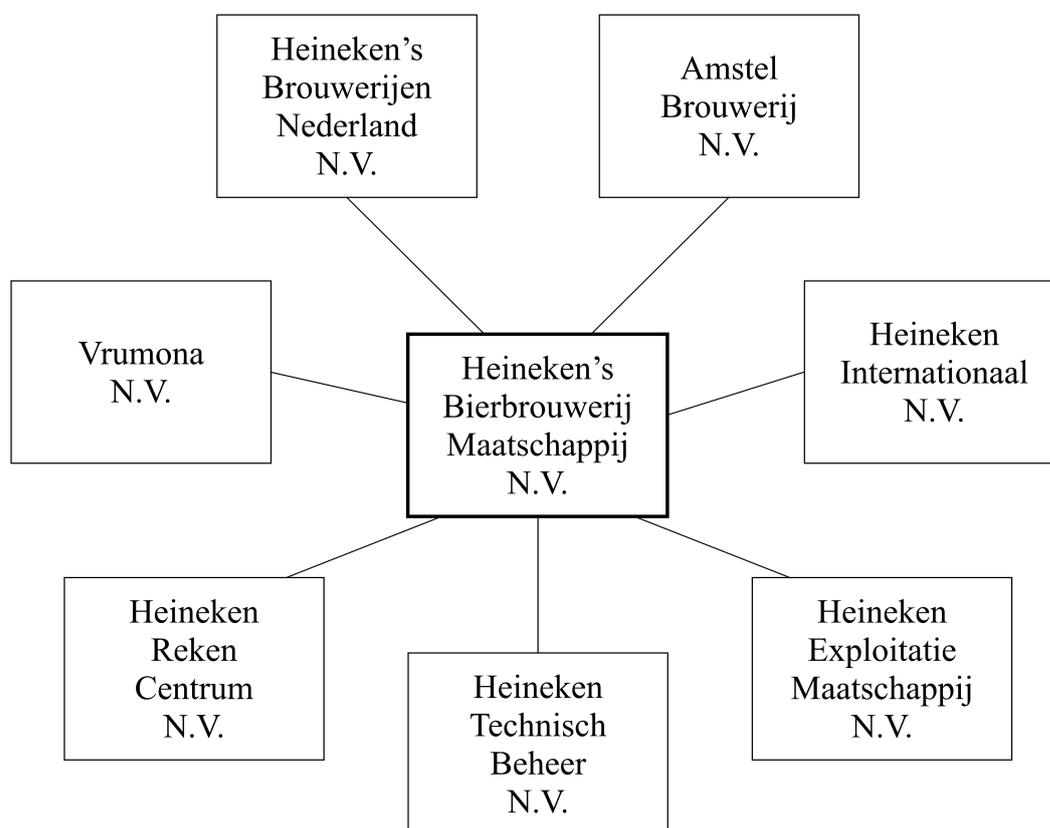
⁵⁵ オランダ国内には、1970年時点で22の醸造所が存在したが、1981年までその数が変化することはなかった。オランダ市場では驚くべきことに、上面発酵のビールやスペシャル・ビールを醸造する様々な小規模醸造所が設立されるのは、1980年代に入ってからであった。1984年を中心に、アイトウェーリングーハ (Uitwellingerga) でフリース・ビアブrouウエレイ (Frische Bierbrouwerij)、オークマール (Alkmaar) でノアデー・ビアブrouウエレイ (Noorderbeirbrouwerij)、ナイメーヘン (Nijmegen) にてブrouウエレイ・ラーフ (Brouwerij Raaf) などが設立された。しかし、こうした小規模な醸造所の活動が、産業の非集中化へ向かうにはかなり限られたものであった (Jacobs and Maas, *Heineken History*, p.40.)。

⁵⁶ Heineken Collection Foundation, *Verslag over het boekjaar 1967-1968*, p.9; Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, januari/februari, 1969, p.1.

⁵⁷ Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, oktober, 1968, p.1; Heineken Collection

アムステルの買収により、ハイネケンのグループはオランダ市場において55%以上のシェアを有することとなり、オランダのみならずEECというコモン・マーケットにおいてもかなり大規模なビール企業となった。さらに、ハイネケンは国内売上を伸ばすだけでなく、輸出ビールにおいて長い歴史をもつアムステル（1883年から輸出開始）が加わることで、ラガーの輸出についても世界で大きな規模を誇ることとなった（図表19）。ハイネケンとアムステルはこの一連のM&Aにより、EECにおけるコモン・マーケットでの発展だけでなく、世界市場についても視野に入れ、国内市場と国際市場の双方での競争力強化を目指すこととなった⁵⁸。

図表18 アムステル買収後のハイネケンの組織



出典：Heineken, *Verslag over het boekjaar, 1967-1968*, p.2.

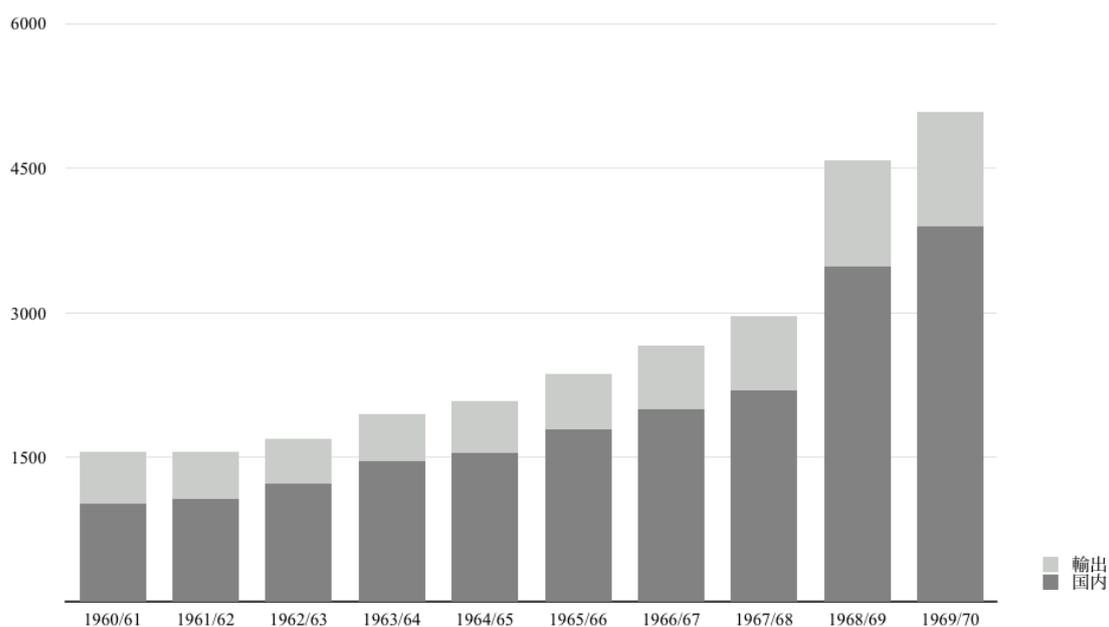
Foundation, Vergaderstukken, 'Uittreksel van de afspraak'.

⁵⁸ Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, januari/februari, 1969, p.1; Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, oktober, 1969, pp.2-3; Heineken Collection Foundation, *Verslag over het boekjaar 1967-1968*, p.9; 'Heineken-Amstel wordt door fusie EEG-reus', *Nieuwsblad van het Noorden*, dinsdag, 27 augustus, 1968.

図表 19 ハイネケンのビール販売量（オランダ国内での生産分、千 hl.）

	1960/61	1961/62	1962/63	1963/64	1964/65
総販売量	1564	1558	1697	1953	2082
国内	1021	1072	1228	1460	1547
輸出	543	486	469	493	535

	1965/66	1966/67	1967/68	1968/69	1969/70
総販売量	2373	2657	2965	4589	5082
国内	1790	2006	2199	3477	3898
輸出	583	651	766	1112	1184



出典：Heineken, *Verslag over het boekjaar 1960-1961, 1961-1962, 1962-1963, 1963-1964, 1964-1965, 1965-1966, 1966-1967, 1967-1968, 1968-1969, 1969-1970* より作成。

第4節 ハイネケンとアムステル合併後のヨーロッパ・ビール市場

本章ではここまで、1960年代に大きな成長を遂げていたオランダ・ビール市場に対して、イギリスのアライドが現地企業を買収することで参入を果たし、それを契機としてハイネ

ケンとアムステルが合併する過程を検討してきた。ここまで論じてきたように、アライドの行動は、当時のヨーロッパ醸造市場に対して非常に大きな影響を与えていたが、ハイネケンとアムステルが合併した後も、アライドは再び大きな動きを見せようとしていた。それは、アライドが、イギリスとオランダの両国に本社を構える消費財メーカーであるユニリーバとの合併に向けた交渉を開始したということであった。ハイネケンとアムステルが合併した3ヶ月後の1968年11月29日に発表された両社の合併可能性は、ロンドン・シティの関係者を驚嘆させることとなり、もしこの合併が成立すれば、イギリスでこれまで行われた合併の中でも最大規模の合併となることが報じられた⁵⁹。

ユニリーバのビール事業については、イギリス本社ユニリーバ・リミテッド (Unilever Limited) の子会社であるユナイテッド・アフリカ・カンパニー (United Africa Company、以下 UAC と略記) によって主に展開され、ハイネケンやギネス (Guinness)、フランスのコンパニー・フランセーズ・ドウ・ラフリック・オキシドンタール (Compagnie Française de l'Afrique Occidentale、以下 CFAO と略記) と共に行われていた (図表 20)。UAC のビール事業は、1946 年のナイジェリアン・ブリュワリーズ (Nigerian Breweries) の設立によって開始された。ナイジェリアン・ブリュワリーズは、UAC が 36.5%、ハイネケンが 33.4%、CFAO が 9.3% という出資比率で設立され、残りは SCOA や UTC、レヴェンティス (Leventis) といった貿易会社によって出資された。こうした貿易会社は、現地の流通チャネルの大株主であることが多く、彼らが参加することで、現地で醸造されたビールを消費者に提供することが保証された。UAC は、この新しい西アフリカのビール企業に対して販売や管理についての責任を負い、ハイネケンはビール醸造の技術を提供することとなり、1949 年 6 月には、ナイジェリア市場に対してスター (Star) ・ブランドのビール導入が開始された。ナイジェリアン・ブリュワリーズは、1968 年時点で 3 つの醸造所をナイジェリアに構え、960 万ガロンのビールを販売した⁶⁰。

⁵⁹ Gwinner, Christopher, 'Unilever-Allied Breweries in merger talks', *The Financial Times* (Saturday, November 30, 1968); Corina, Maurice, 'Unilever in massive beer merger talks', *The Times* (Saturday, November 30, 1969).

⁶⁰ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.4; Jacobs and Maas, *Heineken History*, p.240.

図表 20 ユニリーバによるビール事業の展開

企業	国	設立年	主な出資	販売量(1968)
Nigerian Breweries	ナイジェリア	1946	UAC 36.5% Heineken 33.4% CFAO 9.3%	960万ガロン
Kumasi Breweries	ガーナ	1955	UAC 33% Heineken 32% CFAO 12%	350万ガロン
Sierra Leone Brewery	シエラレオネ	1961	UAC 33% Heineken 32% CFAO 13%	110万ガロン
Guinness (Nigeria)	ナイジェリア	1961	Guinness (Overseas) 51% UAC 29%	450万ガロン
Brasseries du Logone	チャド	1965	UAC 67% Heineken 8% CFAO 10%	40万ガロン
Compania Hispana-Holandesa de Cervezas	スペイン	1965	Unilever NV 43.5% Heineken 43.5%	110万ガロン

出典：The Monopoly Commission (1969), pp.4-5 より作成。

スター・ブランドのビールは比較的手頃な価格で販売され、1950年代半ばにはナイジェリアで最も販売量の多いビールとなった。こうしたナイジェリアでの成功を受けて、UACは西アフリカでのビール事業を拡大させ、ガーナやシエラレオネ、チャドでも同様のパートナーシップによる醸造所建設を実施した⁶¹。以上のような西アフリカにおけるビール事業の成功から、UAC出身でユニリーバ会長のコール（Lord Cole）は、ビール事業へのさらなる多角化に意欲を見せていた⁶²。1965年、ユニリーバはヨーロッパにおいても醸造所を設立することを決定し、ハイネケンと共同でスペインにコンパニア・イスパナ・オランダセ・デ・セルベサス（Compañía Hispana-Holandese de Cervezas）を設立した。この醸造所は

⁶¹ Jacobs and Maas, *Hineken History*, p.242.

⁶² Jones, Geoffrey, *Renewing Unilever: Transformation and Tradition* (Oxford University Press, 2005), p.31.

UACによるビール事業と同様に、ユニリーバがマーケティングのノウハウを提供し、ハイネケンが醸造技術の提供を担当した。ユニリーバによるヨーロッパでのビール販売は1967年に開始され、1968年には110万ガロンを売り上げた⁶³。ユニリーバはさらに、1960年代後半に、ハイネケンと共にドイツのビール市場へ参入する計画を進め、ハイネケンとの協力関係を拡大させようとしていた。ドイツへの参入については、ユニリーバの持つマーガリンの販売網を用い、食料雑貨店などを通して高級ブランドのビールを販売するという戦略も含まれていた。コールはハイネケンとの協力関係をより強固なものにすべく注力したが、結局ドイツ参入の計画は実現することはなかった⁶⁴。

以上のように、ユニリーバはUACを通じた西アフリカでのビール事業では成功を取っていたものの、ヨーロッパでは思うような結果が出せない状況が続いていた。そうしたなかで、1968年11月、アライドから合併の提案がなされ、実現に向けた交渉が開始されることとなった。この合併提案についてユニリーバは、アライドと合併することで、ユニリーバの国際的な食品事業の拡大につながると考えており、UACとは別にビール事業に参入するという意思決定の結果であるとしていた。一方でアライドは、イギリス国内市場での拡大には限界があり、海外市場への拡大を目指す中で、ユニリーバは飲料事業を含む食品事業で既に世界展開をしており、ユニリーバの有する専門知識や研究開発をはじめとした資源へのアクセスはアライドにとって非常に有益なものになると考えていた。この合併提案は、両社のファイナンシャル・アドバイザー間で交渉がすぐに開始されたが、1969年1月末に規制機関（Monopoly Commission）に合併案件が委託されることとなり、交渉は一時中断した⁶⁵。

規制機関は、1969年6月に両社の合併に関する報告書を作成した。規制機関による結論は、技術やマーケティングといった経営資源の活用という観点から、両社が合併することで生じる効率性は非常に大きいという判断であった。また、公共の利益については若干のリスクが考えられるものの、上記のような効率的な経営資源の活用は、他のビール企業がさらなる効率性を追求する機会となり、結果的にそうした刺激が競争を促進し、公共の利益につながるとの結論から、ユニリーバとアライドの案件については合併を進めることが許可されることとなった⁶⁶。こうして、両社の合併交渉が再開されるかと思われたが、株

⁶³ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.5.

⁶⁴ Jones, *Renewing Unilever*, p.31.

⁶⁵ The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited*, p.15-16.

⁶⁶ *Ibid.*, p.28.

式市場の状況が大きく変化していたため、合併について再考する必要が生じていた。ユニリーバの株価は交渉が中断した時点の約 68 シリングから、54 シリング 6 ペンスまで下落しており、結局、株式交換による両社の合併交渉は破棄されることとなった⁶⁷。コールは政府の役人に向けて、素晴らしい機会を逃したと書簡に記し、また、政府の対応が合併交渉に対して遅れを生じさせ、それが交渉の失敗につながったとしてかなり憤慨した。ユニリーバのビール産業への可能性はこれで事実上消滅することとなり、さらに、西アフリカで UAC と共にビール事業を行っていたハイネケンは、ユニリーバとアライドの合併交渉を裏切り行為であると見なした。ハイネケンは、ユニリーバとドイツやその他のヨーロッパ地域でのジョイント・ベンチャーについて交渉することを考慮していたが、結局こうした交渉の場からは降りることとなり、UAC との事業のみを継続することとなった⁶⁸。

以上のように、ハイネケンとアムステルの合併後に報じられたユニリーバとアライドの合併可能性は、シティやビール企業関係者を大いに驚嘆させたものの、実現に至ることはなかった。ユニリーバによるビール産業への多角化は失敗に終わったが、1969 年には合衆国の大規模タバコ企業であるフィリップ・モリス (Philip Morris) がミラーの買収に成功しており、こうした一連の出来事は、世界の消費財企業がビール産業への多角化に対して熱い視線を向けている状況であることを表していた。特に、ユニリーバとアライドの合併は実現しなかったものの、こうした合併交渉が行われたという事実そのものが、ヨーロッパのビール産業にとって大きな衝撃であったことは間違いなく、後のヨーロッパ企業の行動に対して少なからず影響を与えることとなった。

第 5 節 小括

本章ではここまで、1960 年代におけるオランダのビール市場と、ハイネケンの企業行動を中心に検討してきた。1960 年代のオランダ・ビール市場は、ヨーロッパの中でも特に大きな成長を迎えており、こうした魅力的な市場に対してヨーロッパのビール企業各社は、オランダ進出に向けた動きを見せていた。その中でも、オランダのビール企業に対して最も大きな影響を与えたのが、イギリスのアライド・ブリュワリーズの参入であった。アラ

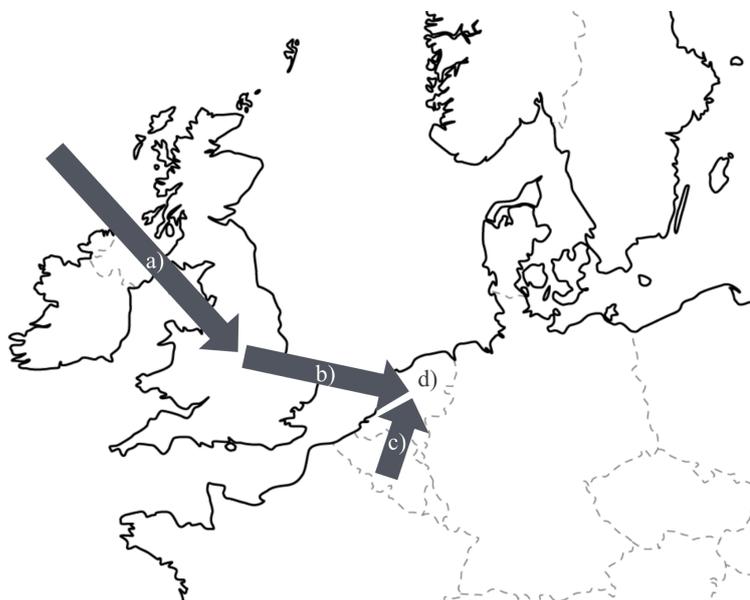
⁶⁷ Marley, Christopher, 'Unilever and Allied go separate ways', *The Times* (Saturday, June 7, 1969).

⁶⁸ *Ibid.*; Jones, *Renewing Unilever*, p.31.

イドは、1967年から1968年にかけて、オランダのビール企業を相次いで買収することでオランダ市場に参入し、そのシェアをオランダ国内第2位にまで押し上げていた。こうしたイギリス企業の参入は、オランダ企業にとって大きな脅威となり、第1位のシェアを誇っていたハイネケンも、国内における自身の地位を守るために何らかの行動をとる必要性が生じた。

こうした状況の中でハイネケンは、長年協力関係を維持すると同時に、激しく競争していた国内第3位のアムステルとの合併を選択することとなった。この合併により、ハイネケンはオランダ市場において55%以上のシェアを有することが可能となり、オランダだけでなくEECにおいても大規模なビール企業となった。以上のように、1960年代におけるハイネケンは、当時のオランダで存在感を増しつつあった外国企業の参入に対して、自身の国内シェアを守るためにアムステルと合併し、その後、ハイネケン自身も国際市場での競争力強化を目指すこととなった(図表21)。ここまで本章で論じられてきたオランダにおける合併や買収、さらに実現には至らなかったが、ユニリーバがアライドと合併してビール産業への多角化を目指すという動きが、その後のヨーロッパ市場や、次章で論じられるデンマーク・ビール企業に大きな影響を与えることとなった。

図表 21 1960年代のオランダ・ビール産業をめぐる競争とハイネケン



- a) E.P.Taylor (カナダ) の進出
- b) Allied Breweriesの形成とオランダ進出 (d'OranjeboomとDe Drie Hoefijzersの買収, 1967-68)
Amstel買収の可能性
- c) Stella Artoisのオランダ進出 (Dommelscheの買収, 1968)
- d) HeinekenとAmstelの合併 (1968) とイギリス進出

出典：筆者作成。

第3章 1960年代のデンマーク・ビール市場とカールスベア

第1節 1960年代のデンマーク・ビール市場

これまで見てきたように、1960年代を通してヨーロッパのビール市場は生産量、消費量共に大きく成長し、それを背景として、多くの醸造企業がM&Aによる競争を展開していた。しかしその一方で、ヨーロッパの中でも比較的大規模なビール消費を誇るデンマーク市場を見てみると、そこは外国企業による競争のない状態が続いていた。第二次大戦後以降、デンマークのビール消費は1980年代初頭まで継続的に成長しており、国内企業は圧倒的な市場の支配を維持することができていた（図表22）。デンマーク市場において外国製品の売上げが限定的であったのにはいくつかの理由があるが、そのひとつは、デンマークの消費者による嗜好の問題であった。デンマークの消費者には、それぞれが特に最良をするような国内ブランドがあり、消費者がバー等でビールを注文する際は、単にビールというのではなく、トゥボーやホフ（Hof、カールスベア・ビールの愛称）、ファクセ（Faxe）などと言って注文するほどであった。こうした消費者による現地ブランドに対する強い好みに加えて、環境保護の観点で1870年代初頭から存在した瓶や後の缶に対する特別な規制、そして非常に高い関税で保護されていたことにより、デンマーク市場では海外からのビール輸出が浸透しにくい状況であった。1960年のEFTAや、1973年にデンマークがECに加盟したことにより、外国からのビール輸出が増加することが考えられ、いくつかの外国企業がデンマーク市場に挑戦したが、どの企業も思うような結果を残すことができなかった⁶⁹。

⁶⁹ Johansen, Hans C., 'Marketing and Competition in Danish Brewing', Jones, Geoffrey and Nicholas J. Morgan (eds.), *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink* (London: Routledge, 1994), pp.129-130.

図表 22 デンマークにおけるビールの生産・輸出・輸入・消費 (千 hl.)

Year	Production	Imports	Exports	Consumption
1950-54	2764	—	306	2458
1955-59	3224	—	596	2628
1960-64	4188	2	730	3460
1965-70	5301	22	1126	4197
1970-74	7688	30	2041	5677
1975-79	8009	17	1762	6264

原出典：Statistiske Meddelelser; Statistisk Tabelværk.

出典：Johansen (1994), p.129 より作成。

1960年代末までに、デンマーク周辺のビール企業がM&Aによる国際競争を繰り広げ始めた頃、デンマークの国内市場では以上のように国内企業が支配している状態であった。しかし、それにも関わらず、アライドによるオランダ市場参入に端を発したハイネケンとアムステルの合併が、オランダやイギリスのみならず、デンマークのビール企業に対しても非常に大きな衝撃を与えることとなったのも確かであった。このハイネケンとアムステルの合併の他にも、ヨーロッパのビール産業においては国際化の兆しがいくつか見られ、アライド等のイギリス企業は、オランダやベルギー、ドイツにおけるピルスナー・ビールのブランドをいくつも所有し、それをヨーロッパ最大のビール市場であるイギリスに輸出し、競争が激化していた。また、ハイネケンはアムステルと合併後、1969年にイギリスのウィットブレッドとライセンス契約を行うことでイギリス市場に本格的に参入し、ベルギーのステラ・アルトワもドンメルシェを買収し、アライドと同様のM&Aをオランダで実施した⁷⁰。こうした国際競争が進行しつつある中で、デンマークではカールスベアのよう

⁷⁰ さらに、イギリスのワットニー・マン (Watney Mann) はベルギーにおいて、1966年にジュール・デルブリエ (Jules Delbruyere)、1968年にファンデンフェウヴェル (Vandenheuvel)、1969年にマース (Maes) と、続けて3つの醸造所を買収し、ベルギーにおいて第3位のビール企業となった。また、小売や卸売を行うブリュッセル (Brussels) のシュールマルシェ・ドウ・ヴァン (Supermarche de Vins) の株式も取得し、供給にも力を入れていた (Gourvish and Wilson, *The British Brewing Industry*, p.450; Corina, 'Europe

なデンマーク企業も、海外のビール企業に買収されるのではないかという恐れが広がっていた⁷¹。また、カールスベアやトゥボーにとっても、国内及び国際市場において競争力を増す外国企業と競争するため、自身の国際ビジネスを強化することが必要となった。こうした状況から、カールスベアとトゥボーの両社が直ちに国際事業を強化できたかという点、そうはいかない特別な事情があった。カールスベアとトゥボーによって1903年に結ばれた協定が、両社の国際活動拡大を妨げる大きな障壁となっていたのであった⁷²。以下では、国際競争が拡大するヨーロッパのビール産業において、カールスベアとトゥボーというデンマークを代表するビール企業2社がいかなる行動をとったかということについて、国際活動に大きな制限を与えていた1903年協定の内容も含めて検討する。

第2節 カールスベアと DfB による 1903 年協定

まず本節では、1960年代にカールスベアとトゥボーが国際事業を拡大する上で大きな障壁となっていた両社による1903年協定について、その締結経緯も含めて検討する。1870年代から1880年代にかけて、デンマークのビール市場では規制というものが全くない状態であった。こうした状況については、自由が保障されているという意味では聞こえが良いが、破滅的な競争を避け、効率的なカルテルを形成することは必要であると考えられていた。当時、デンマークではバーバリアン・ビールの生産に参入した新しい醸造所が増加し、1880年代末までに、コペンハーゲン（Copenhagen）には15軒の醸造所が存在していた。醸造所増加という状況の中で、1881年、1883年、そして1890年には、デンマーク市場において自主規制を導入する試みが見られたものの、実現には至らなかった。しかし、1891年にビールに対する課税導入の見込みが立つと、こうした各社の姿勢に決定的ともなる影響を与えることとなった。課税の導入は、ラガー需要を停滞させる原因となると予想され、これにより、ビール企業が競争に対する規制を導入する動機となった。1890年代前半において、自主規制の導入に対して特に熱心であったのはガムル・カールスベア（Gamle Carlsberg）やニュー・カールスベア（Ny Carlsberg）といった国内の大規模醸造企業であり、両社は新製品の登場による競争の増大に直面していた⁷³。

takes to beer’.)。

⁷¹ Glamann, Kristof, *The Carlsberg Foundation since 1970* (Copenhagen: Carlsberg, 1994), p.14.

⁷² Glamann, Kristof, *Vores Øl: Og Hele Verdens* (Copenhagen: Carlsberg, 1997), pp.28-29.

⁷³ Iversen, Martin J. and Andrew Arnold, ‘Carlsberg: Regulation of the Home Market and

1881年、トゥボー・ファブレイカ (Tuborg Fabrikker) はデンマーク市場において、ピルスナータイプのビールを初めて導入した。この新しいビールは、他のビールと異なり醸造所で瓶詰めされ、販売については、伝統的な現地の販売業者を利用するのではなく、自社によって新製品のための販売網が構築された。このより軽い飲み口のピルスナーの導入により、デンマークのビール市場は大きく変化することとなった。1893年には、伝統的なバーバリアン・ラガーは依然としてビール生産の95%を占めていたが、1912年までにはそのシェアを36%にまで減少させ、ピルスナーはデンマークにおいて最も重要なビールのひとつとなった。こうした新製品の登場に加えて、デンマーク実業界の重要人物であったカール・フレデリク・ティーユギン (Carl Frederik Tietgen) の1891年の行動により、ガムル・カールスベアとニュー・カールスベアの規制導入に対する意欲はより一層強いものとなった⁷⁴。ビールへの課税が導入された1891年、ティーユギンは競争が激化するビール市場に危機感を抱き、バーバリアン・ラガーやヴィドウル (hvidtøl) と呼ばれるデンマークで一般的なホワイト・ビールを生産するコペンハーゲンの11の小規模醸造所⁷⁵をまとめ、ディ・

International Expansion', Fellman, Susanna, Iversen, Martin J., Sjögren, Hans and Lars Thue (eds.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of A Competitive Periphery* (New York: Palgrave Macmillan, 2008), pp.370-371; Glamann Kristof, *Carlsbergfondet* (Copenhagen: Rhodos, 1976), p.50: なお、この2つのカールスベアは、1882年にカールスベアの創業者であるヤコブ・クリスティアン・ヤコブスン (Jacob Christian Jacobsen) とその息子であるカール・ヤコブスン (Carl Jacobsen) がビールの製造・販売について対立したことから設立された。息子のカールは、当時のデンマークにおけるビール需要の増加に合わせて規模を拡大すべきだと主張したのに対し、父である J.C.ヤコブスは、自身の管理を超えてまで規模を拡大すべきでなく、品質を重視すべきだという考えを持っていた。こうした相違から、カールはニュー・カールスベア (Ny は「新しい」の意) を、J.C.ヤコブスはガムル・カールスベア (Gamle は「古い」の意) をそれぞれ設立し、激しい競争を繰り広げることとなった。この2つのカールスベアが再び統合するのは、J.C.ヤコブスンが亡くなってから9年後の1906年のことであった (Antonsen, Paul, Dahlberg, Rasmus, Iversen, Martin J., Lindén, Trine and Jens Simonsen, *Bryggerne og de tre store udfordringer*, Copenhagen: Gunbak Erhvervshistorie, 1999, pp.191-192; Carlsberg Group, '1871-1914: Old Carlsberg vs. New Carlsberg', Carlsberg Group.

<http://www.carlsberggroup.com/Company/heritage/Pages/OldCarlsbergvsNewCarlsberg.aspx>, accessed 29 November, 2015)。

⁷⁴ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', pp.371-372.

⁷⁵ DfB を構成したコペンハーゲンの11の醸造所は、マルトランズ・ボーグーリ (Martrands Bryggeri)、コンス・ボーグフス (Kongens Bryghus)、ボーグーリエ・イ・ハーベックス・エリイ (Bryggeriet i Rahbeks Allé)、ボーグーリエ・アリアンス (Bryggeriet Alliance)、ボーグーリエ・カストロップ (Bryggeriet Kastrup)、ボーグーリエ・スヴェンホルム (Bryggeriet Svanholm)、ニュー・ボーグフス (Ny Bryghus)、フレデリクスベア・ボーグーリ (Frederiksberg Bryggeri)、ツヴェーズ・ボーグーリ (Tvedes Bryggeri)、ボーグーリエ・ラウンスボー (Bryggeriet Ravensborg)、ボーグーリエ・ハーベスハーヴェ (Bryggeriet Rabeshave) である

フォイナー・ボーグリア (De forenede Bryggerier、以下 DfB と略記) という新しい企業の設立に成功した。これにより、DfB は当時のコペンハーゲンで年間 89 万 2000 バレル消費されていたヴィドゥルの内、24 万 5000 バレルを占めることとなった。さらに 1894 年、トゥボー・ファブレイカが DfB に加わると、デンマークにおけるバーバリアン・ラガーの総売上内、17.5% を DfB が担うまでになった。DfB の会長であるヘラルド・フリトウシユ (Herald Fritsche) は、DfB の形成及びトゥボーの参加により、市場における自身のポジションをかなり高め、ガムル・カールスベアやニュー・カールスベアといったコペンハーゲンの大規模なバーバリアン・ビール醸造企業に対して、より対等な立場で公平な協定の成立について議論することができると考えていた⁷⁶。

こうして、1895 年 2 月 12 日に、コペンハーゲンでバーバリアン・ラガーを生産するガムル・カールスベア、ニュー・カールスベア、そして DfB の 3 社によって、価格と競争に関する最初の協定が 10 年を期間として締結されることとなった。この協定により、2 つのカールスベアはヴィドゥルの生産を行わないこととなり、DfB とカールスベアの将来的な生産については、過去 4 年間の生産量を基に産出して固定されることとなった。以上のように、コペンハーゲンにおけるビール市場は初めて規制されることとなったが、それ以外の全ての地域では、依然として自由かつ規制のない競争が続いていた⁷⁷。こうした状況に対して、1898 年の秋からデンマークの異なる地域にある醸造所の間で数回の会議が開かれ、1899 年 9 月 6 日には全国的な価格や競争に関わる協定が調印されることになり、主要な醸造所によってデンマーク醸造家協会 (Danske Bryggeriers Arbejdsgiverforening、1901 年からは Bryggeriforeningen) が創設された⁷⁸。ここで調印された価格に関する協定により、コペンハーゲンの醸造所が地方市場へアクセスすることが可能となったが、そういった企業のビールは、現地で醸造されたものよりも 1 ウール程度高い価格が設定されるという条件がついていた⁷⁹。このように、デンマークでは徐々にビールに関する全国的な規制や協定が広がりつつあったが、その中で、先に論じた 1895 年協定の行く末について、3 社により議論がなされ始めた。ガムル・カールスベアのオー・ファン・ダ・クウル (Aa van der Kühle) は、協定が終了する 1904 年に向けて、コペンハーゲンの醸造所 3 社による新しい協定を結

(Antonsen *et al.*, *Bryggerne*, p.191)。

⁷⁶ Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.50-51.

⁷⁷ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.372.

⁷⁸ Antonsen *et al.*, *Bryggerne*, pp.36-37.

⁷⁹ Iversen, Martin J., 'Carlsberg and the Cartels', *Brewery History*, No.131 (2009), p.63.

ぶ場合に最も重要なのは、利益の共有であると考え、カルテル後の次のステップは、本当の意味でのトラストであるという意向を示した⁸⁰。

ガムル・カールスベアのこうしたトラストに対する積極的な姿勢は、1902年にカール・ヤコブスンが、ニュー・カールスベアの所有権をカールスベア財団 (Carlsbergfondet) に譲渡してからさらに強くなった。当時、ガムル・カールスベアもニュー・カールスベアも、1904年に導入したピルスナーのためのボトリング設備に対するかなりの投資に直面していた。こうした設備の合理化や近代化は、トゥボーのピルスナーと競争するためには必要であった。ビール産業に関する専門的な知識を持たない科学者等が集まっていたカールスベア財団は、慎重な姿勢から1895年の協定を何らかの形で継続させることを望んでおり、カールスベアのクウル主導の下、1902年からカールスベアとトゥボーの2社で新しい協定に関する交渉が開始された⁸¹。当時、カールスベアによるバーバリアン・ラガーの売上は好ましいものではなく、1901年から1902年においてはDfBの売上がカールスベアより3万バレルほど上回っており、協定に従ってDfBはカールスベアに対して約20万DKKを支払う必要がある状況であった。しかしトゥボーにとっても、1895年の協定が終了すれば、カールスベアがヴィドゥルの生産を再び開始するという恐れがあった。当時、ヴィドゥルの醸造はそれほど多くの資本を必要としていなかったため、地方を中心に多くの企業が競争をしていたが、ボイグーリエ・スティヤーン (Bryggeriet Stjernen) が設立されて以来、コペンハーゲンでも競争が激化した。これにより、DfBはヴィドゥルのシェアを低下させており、この競争にさらにカールスベアが参入するような事態にすることは避けたいと考えていた。こうした状況から、1895年協定の継続については、双方にとって交渉の余地があった。新しい協定に向けた交渉の中で、クウルは当初、ニュー・カールスベアがカールスベア財団所有のジョイント・ストック・カンパニーを設立し、DfBを合併すべきだと提案した。さらに、ガムル・カールスベアもここに加わり、3社による合併が成立すれば最も望ましいと考えていたが、このクウルの提案が実現することはなかった。この案は、カールを含むヤコブスン一族がそうした企業形態に対して望ましく思っていなかったことや、カールスベア財団によって反対された⁸²。結局、この交渉はこうした合併ではなく、新しい協定として1903年5月に調印されることとなった。この協定の基本的な方針は平等であ

⁸⁰ Glamann, *Carlsbergfondet*, p.53.

⁸¹ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.372; Hjejle, Bernt, *HOF eller Tuborg: Konkurrence og Fusion 1895-1970* (Copenhagen: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1983), p.23.

⁸² Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.63-65.

り、パートナーは共通のマネジメントを有し、利益は毎年平等に共有され、新規投資についても両社が平等に行うこととなった。この1903年のトラスト協定は、デンマークの経営史において最も奇妙な協定であるとされている。それは、この協定が調印された際に、2000年9月30日を期限とした97年にもわたるものと決められ、さらにこの長期にわたる協定が、共通の利益と投資の共有という単純な考えで運用されていたためであった⁸³。

こうして、1895年協定に続いて1903年に新たな協定が結ばれたが、この奇妙な協定は当初から様々な矛盾を内包していた。例えば、ボトル詰めされたピルスナーの成功により、利益の共有という協定の考え方にしがつて、トゥボーをはじめとするDfBは1909年までに335万DKKを支払っており、DfB側では利益共有に関する新たな協定を望む声が上がっていた。これについては、1909年末までに妥協案が同意され、1909年からの6年間で、結局カールスベアはトゥボーに対して総額90万DKKの支払いを行うこととなった。こうしてDfB側の不満に対して一定の妥協案は提示されたが、このことは利益の共有という1903年協定の重要な考え方を危険にさらすものとなった⁸⁴。さらに、1916年と1921年には、この協定に代えて合併へと進む試みもなされていた。しかし、1916年はカールスベアの創設者であるJ.C.ヤコブスンの孫であり、カール・ヤコブスンの息子でもあるヴァーウン・ヤコブソン(Vagn Jacobsen)の反対により、そして1921年にはカールスベア財団の反対で、いずれも実現には至らなかった⁸⁵。

以上のように、1903年協定には何度かその意義について疑問がわき起こっているが、1950年まではカールスベア及びトゥボーはどちらも継続的に市場シェアを伸ばしており、これに伴って生産量も向上していた。こうした状況から、1903年協定は続いていたものの、依然として2つの独立した企業として見なされ、運営されていたカールスベアとトゥボーの両者の間の潜在的な対立は抑制されていた⁸⁶。しかし、1950年代や1960年代から徐々に、1903年協定は主に3つの理由から切迫した状況に陥った。すなわち、利益共有が全く合理的でなかったこと、海外市場の重要性が増したこと、そして1903年協定における価格協定に対して規制機関が調査を行ったことの3つの理由から、1903年に対してはかなりのプレ

⁸³ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', pp.372-373.

⁸⁴ Hjejle, *HOF eller Tuborg*, pp.50-51.

⁸⁵ Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.81-82.

⁸⁶ 例えば、1920年代のデンマークにおいては、カールスベアのシェアが42-44%、トゥボーのシェアが30-33%程度であり、両社を合わせるとそのシェアは70%を超えるほどであった。さらに、第二次大戦後にはそれぞれの地位はより強固なものとなり、1950年までに両社のシェアは80%にまで達していた。(Ibid., p.86)。

ッシャーがかかることとなった⁸⁷。続く第3節では、1960年代に浮き彫りとなった1903年協定の3つの問題点について検討する。

第3節 1960年代における1903年協定の問題点

3-1 利益共有の問題

先にも論じたように、カールスベアとDfBの間で全ての利益を平等に共有するという点については、1909年頃から両社にとって緊張関係を増す種となっていた。1912年にある程度の妥協に達し、1939年頃までは両社の相違はさほど顕著ではなかったが、1932年以降にカールスベアの売上が急速に伸びたことで、両社のギャップは徐々に広がっていった。1902年から1914年、そして1919年にはDfBがカールスベアに対して550万DKKを支払った一方で、1915年から1918年、そして1920年から1948年にはカールスベアがDfBに対して2980万DKKの支払いを行った。こうした状況から、両社はこの協定を継続していくことに疑問を感じはじめ、特にカールスベアはDfBに対して、両社のバランスが偏らないように努力をすべきだと主張した。1950年11月に両社による会議が開かれたが、このアンバランスを解消するような方法について合意することはできなかった。DfBは、両社の関係を均衡状態に戻すために、カールスベアが製品に対する宣伝広告費を増大させるべきだと主張していたし、カールスベアは、ヘロオプ(Hellerup)にあるトゥボーの醸造所が、ヴァルビュー(Valby)に位置するカールスベアの醸造所と比べてコストが異様に高いことについて調査を行うべきだと反論した。トゥボーはこの調査の必要性について拒否し、1903年協定の条項を基にした仲裁を要求した。こうした一連のやりとりからも分かるように、1903年協定には、収益性の不公平という問題に対してどのようにバランスを取るかということは一切考えられていなかった⁸⁸。

こうした問題は、カールスベアが突如、予期せぬ製造上の問題に直面した際に、より現実的な危機となって両社に襲いかかった。カールスベアは野生酵母(wild yeast)と呼ばれる発酵上の問題により、1951年から1956年にかけて、市場シェアを55.2%から34.3%にまで減少させていた。その一方で、トゥボーのシェアは25%から46.8%にまで上昇してい

⁸⁷ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.374.

⁸⁸ Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.87-88.

た⁸⁹。こうして両社のバランスが再び変化し、トゥボーが再びカールスベアを支援する側にまわったことで、両社の対立は徐々に薄れていった（図表 23）。その後、1956 年にカールスベアの技術者がこの問題の原因を突き止め、さらにカールスベアにおいて強力なリーダーシップをもったアントン・ニールスン（Anthon W. Nielsen）が会長に任命されると、状況は何とか改善に向かうこととなった。ここまで見てきたように、1903 年協定はパートナーと利益をほぼ均等に分け合うことが想定されており、先のカールスベアで起こった問題のように、収益性のバランスが大きく崩れた場合には、それを調整するようなメカニズムは全く考慮されていなかった⁹⁰。

図表 23 カールスベアとトゥボーによる国内ビールの売上比率 (%)

	Carlsberg	Tuborg
1950/51	60.0	40.0
1955/56	38.4	61.6
1960/61	47.2	52.8
1965/66	58.7	41.3
1970/71	67.2	32.8

出典：Glamann (1994), p.55.

3-2 海外市場の重要性

以上のような収益性のバランスを調整するメカニズムがなかったことに加えて、1903 年協定においてより深刻であったのは、この協定では輸出や海外事業について何ら記述がなされていなかったことであった。1903 年協定は、デンマーク国内での協力関係についての枠組みを提示していた一方で、海外市場における協力関係については考慮されておらず、1950 年代や 1960 年代初頭において輸出が増加し、海外市場の重要性が増した際に、大き

⁸⁹ Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.88.

⁹⁰ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.375; Glamann, *Vores Øl*, p.23.

な問題を呈することとなった⁹¹。DfBによる輸出は、1947年には約2万5000hlであったものが1957年には約25万hlへと増加し、カールスベアも1947年の約8万3000hlから1957年には約34万1000hlへとその量を伸ばしていた(図表24,25)。さらに、1969年には両社の輸出量はそれぞれ、DfBが52万5000hl、カールスベアが84万5000hlにまで拡大し、総販売量に占める輸出の割合は約28%となった⁹²。1960年代には、これまで見てきたように、国際的な大規模ビール企業のいくつかが海外投資を積極的に行うことで、その市場構造を変化させ始めていた。特にその中でも、ビール企業各社にとって重要だったのはイギリス市場であり、オランダのハイネケンもアムステルとの合併後、ウィットブレッドとのパートナーシップにより自身の醸造所をイギリスに建設する計画を進めていた⁹³。カールスベアもこうした市場の変化に対して、イギリスへ同様の投資を行い、自身の醸造所を建設したいと考えていたが、イギリスに対する重要な輸出がそうした投資により阻害され、デンマーク国内のビール企業が弱体化してしまうと考えていたDfB側の反対に遭い、実現に漕ぎ着けることはできなかった。こうして、1903年協定による制限のため、カールスベアはイギリス市場において重要な時期であった10年間を失うこととなってしまった⁹⁴。

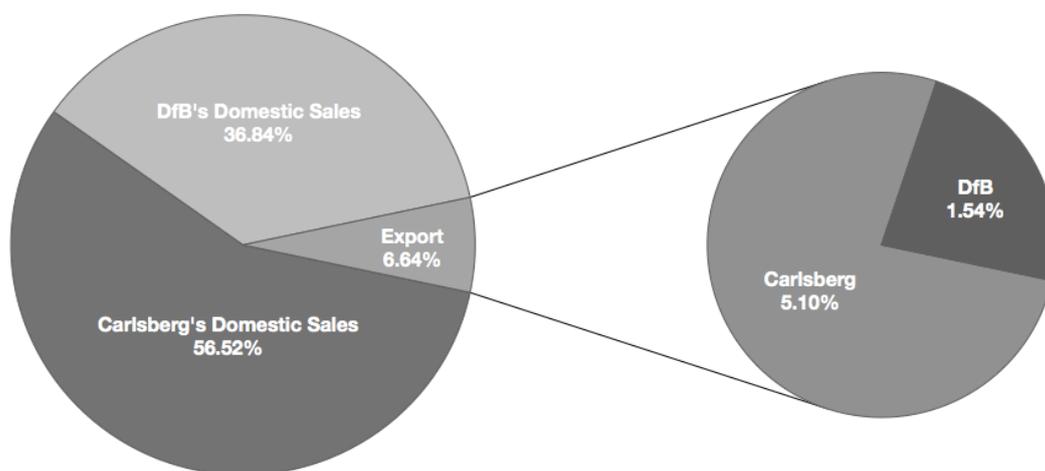
⁹¹ Iversen, Martin J. and Andrew Arnold, 'Carlsberg: From Exporter to An Integrated Multinational Enterprise', *Scandinavian Brewers' Review*, vol.66 (2009), p.22.

⁹² Hjejle, *HOF eller Tuborg*, p.87; Glamann, *Vores Øl*, pp.24-25.

⁹³ ハイネケンとウィットブレッドによるイギリスでの醸造所建設は、予想された収益があまりにも低かったため結局破棄され、ライセンス生産の実施に変更された (Sluyterman and Bouwens, *Brewery, Brand, and Family*, p.341)。

⁹⁴ Hjejle, *HOF eller Tuborg*, pp.87-88: こうした輸出を重視する姿勢については、もともとトゥボーが輸出用のビールを中心に醸造する企業として設立されたことが影響していると考えられる。

図表 24 1947 年におけるカールスベアと DfB の国内及び輸出版売量の割合 (%)



原出典：Nüchel Thomsen, Birgit, *Tuborg's Bryggerier A/S 1873-1973* (Copenhagen, 1973), and Carlsberg-Tuborg annual reports for the years 1945/46-1971/72.

出典：Sadolin and Iversen (2008), p.8.

図表 25 1957 年におけるカールスベアと DfB の国内及び輸出版売量の割合 (%)



原出典：Nüchel Thomsen, Birgit, *Tuborg's Bryggerier A/S 1873-1973* (Copenhagen, 1973), and Carlsberg-Tuborg annual reports for the years 1945/46-1971/72.

出典：Sadolin and Inversen (2008), p.9.

3-3 規制機関による調査

また、1950年代から1960年代にかけて、デンマークの規制機関（Monopoltilsynet）は1903年協定について調査を実施し、この協定が消費者にとって不利なものとなっていないかどうかを検討した。規制機関は特に、カールスベアとDfBによる利益の共有が、トゥボーの生産コストがカールスベアのそれよりかなり高かったことから問題を引き起こしているのではないかという点について言及した。つまり、協定によって決められていた市場価格が、トゥボーのそうした高い生産コストやカールスベアのより低いコストに基づいて決められているのかどうかということであった。デンマーク政府によって1949年3月に設置されたトラスト委員会（Trustkommissionen）は、デンマークのビジネス環境において、どの程度競争が制限されているかということや、新しい競争法の必要性などを判断していた。ビール産業に対する調査は1950年に始まり、数年後の調査を経て、1956年に調査報告書がカールスベア、トゥボー、そしてDfBにそれぞれ提出された⁹⁵。

ここで提出された結論は、1903年協定に対して非常に批判的なものであり、それはビール産業全体に対しても同様であった。これに対して規制機関に宛てた書簡では、カールスベアとDfBは53年間にわたって強固な協定を守り続け、こうしたパートナーシップは、生産及び販売における強力な国内競争によって特徴づけられてきたことが記されていた。さらに、2000年9月までという協定の期間は、この競争を説明する上で非常に重要であり、カールスベア及びDfBはいずれも、44年後も市場において強い立場をとり続ける必要があると考えていることが強調された。また、1903年協定のユニークな特徴は、不当に高い売上やマーケティング費用といった競争を阻害するような要因を除き、一定の競争を保ち続けることであると示された⁹⁶。デンマーク・ビール市場での競争に関する最終レポートにおいて、トラスト委員会はカールスベアとDfBの反論について言及し、結局、ビール産業における自主規制の結果については疑う余地がないという最終的な結論を下した⁹⁷。

こうして1903年協定については、1950年代以降に規制機関によって調査が行われたが、最終的にトラスト委員会によって出された曖昧な結論によって、協定に対して即座に影響を及ぼすようなものにはならなかった⁹⁸。しかし、この調査によって、トゥボーによる高

⁹⁵ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', pp.375-376; Iversen, 'Carlsberg and the Cartels', p.65.

⁹⁶ Hjejle, *HOF eller Tuborg*, p.81.

⁹⁷ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.376.

⁹⁸ *Ibid.*

い生産コストという非効率性や、それに伴う利益共有の不平等という問題が依然として残されていることが浮き彫りとなったのであった。

以上のように、カールスベアと DfB の間で結ばれた 1903 年協定については当初から多くの問題を抱えており、さらに時代の変化と共に、両社はそうした問題に目をつぶって同様の関係を継続することが困難であると感じ始めていた。さらに、先の規制機関による最終報告が提出された 10 年後の 1969 年に、デンマーク醸造家協会が規制機関に対してビール価格の値上げ許可を求めた際、ビール企業の計算においてトゥボーがカールスベアよりもかなり高い生産コストを示していたことから委員会がこの申請を却下するということが起こった。この背景には、1903 年協定を口実にして両社は何も対策をしておらず、ビール産業はその構造を変化させる時がきていると委員会が感じているということがあった⁹⁹。こうした、1903 年協定に対する一連の問題により、1969 年から両社による新たな関係に向けた交渉が始まることとなった。

第 4 節 1960 年代におけるカールスベアの企業行動

1969 年 5 月 28 日、カールスベア財団の会議室において、カールスベアと DfB の両社による交渉が開始された¹⁰⁰。この会議では、1903 年協定の深刻な問題を反映した以下の 3 つの議題について主に議論された¹⁰¹。

- 1) 規制機関によって 1969 年 5 月 20 日に下された決定に関する議論及び、規制機関の 1903 年協定に対する今後の姿勢について。
- 2) 今後数年間で必要なカールスベア及び DfB の資本について。
- 3) カールスベア及びトゥボーの海外活動について。

⁹⁹ Glamann, *Vores Øl*, pp.23-24.

¹⁰⁰ この会議のメンバーは、カールスベア財団のイウウル、その後任であるブランド・レイバーク (Brandt Rehberg、イウウルが交渉期間中に亡くなったため)、カールスベアのニールスン、DfB のバート・ヤイル (Bernt Hjejle)、ヴィゴ・ラスムスン (Viggo J. Rasmussen)、そしてカールスベア財団の法律顧問であり弁護士のニース・キウルビュー (Niels Kjølbye)、同じく弁護士のアイギ・ミキルスン (Eigill Michelsen) であった (Glamann, *Carlsbergfondet*, pp.97-98.)。

¹⁰¹ Hjejle, *HOF eller Tuborg*, p.109.

1969年5月28日から始まった会議は、ステイ・イウル（Stig Iuul）による長く重要なスピーチによって開始された。イウルは、1903年協定が両社のダイナミックな成長を支え、さらに両社の協力関係に安定をもたらすものとして協定のポジティブな側面について言及する一方で、ビール産業の置かれた状況は変化していることを強調した。EECの拡大やデンマークのEEC参加が議論される中で、1903年協定には大変な脆弱性があり、利益共有についてもバランスを欠いていたことは明らかであった。イウルは、1903年協定に代わる新たな関係の可能性について議論し、脆弱性のある協定の改善策を練る時がきていると述べた。こうして、交渉の開始にあたって印象的なスピーチをしたイウルであったが、スピーチの後すぐに体調を崩し、倒れるという予期せぬ事態が起こった。会議室内は一時騒然とし、さらにイウルの状態が思わしくなく救急車で病院に搬送されたため、会議は中止されることとなった。結局、イウルは病院に搬送される途中に亡くなり、両社にとって重要な交渉はその開始直後から、両社の新たな関係構築に向けて明確なビジョンを持ち、交渉を牽引する上で最も重要だと考えられていた人物を失うこととなった¹⁰²。

こうした悲劇的な出来事から始まった交渉において、先程の3つの議題を解決するためには、両社が合併に向かう必要があることが議論された。多くのメンバーはこの案について概ね賛成する姿勢であったが、一部のメンバーからは合併によってトゥボーの精神が軽んじられ、抑えつけられてしまうのではないかという懸念もあった¹⁰³。また、合併した場合に、新しい企業のトップが両社の意思決定を行うのかどうか、そして、合併後の企業はカールスベアのニールスンによって率えられるのか、それともDfBのハスムスンによって率えられるのかという重要な議論も起こった¹⁰⁴。このような困難な議論が続き、1969年末には一時交渉が停止する事態にもあったが、ビール産業を取り巻く当時の環境や海外企業の脅威、そして1903年協定とそうした環境との致命的なギャップに対応するため、1970年5月25日、カールスベアとDfBの合併が正式に決定した（図表26）。カールスベアとDfBは、新たに設立された持株会社（Carlsberg Bryggerierne og Tuborg Bryggerier, De forenede Bryggerier）の下で、それぞれが独立して事業を継続することとなった。結局、この持株会社の指揮はカールスベアのニールスンが採ることが決定された（図表27）¹⁰⁵。

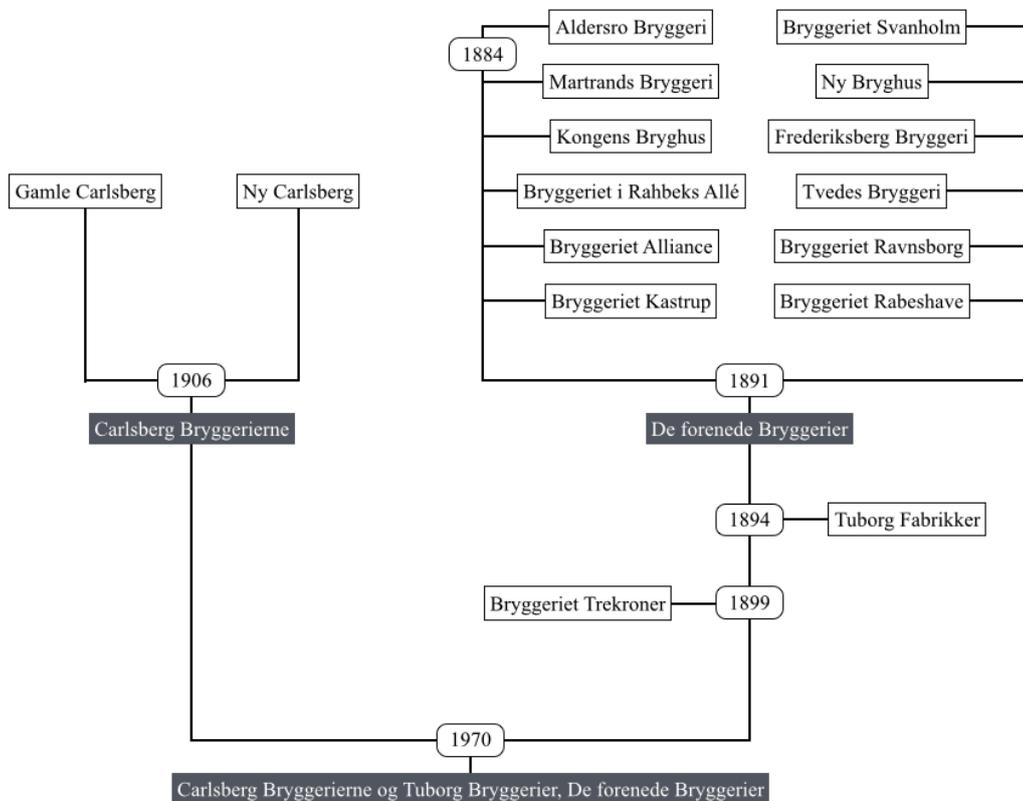
¹⁰² Hjejle, *HOF eller Tuborg*, pp.109-111.

¹⁰³ *Ibid.*, pp.125-126.

¹⁰⁴ Iversen and Arnold, 'Carlsberg: Regulation', p.377.

¹⁰⁵ Glamann, *Vores Øl*, p.32; Carlsberg, *Carlsberg Bladet*, 36.årgang, nr.3, juli, 1970, pp.2-3: この企業名はその長さから、1972年にはDe forenede Bryggerierに変更になった。この企業がカ

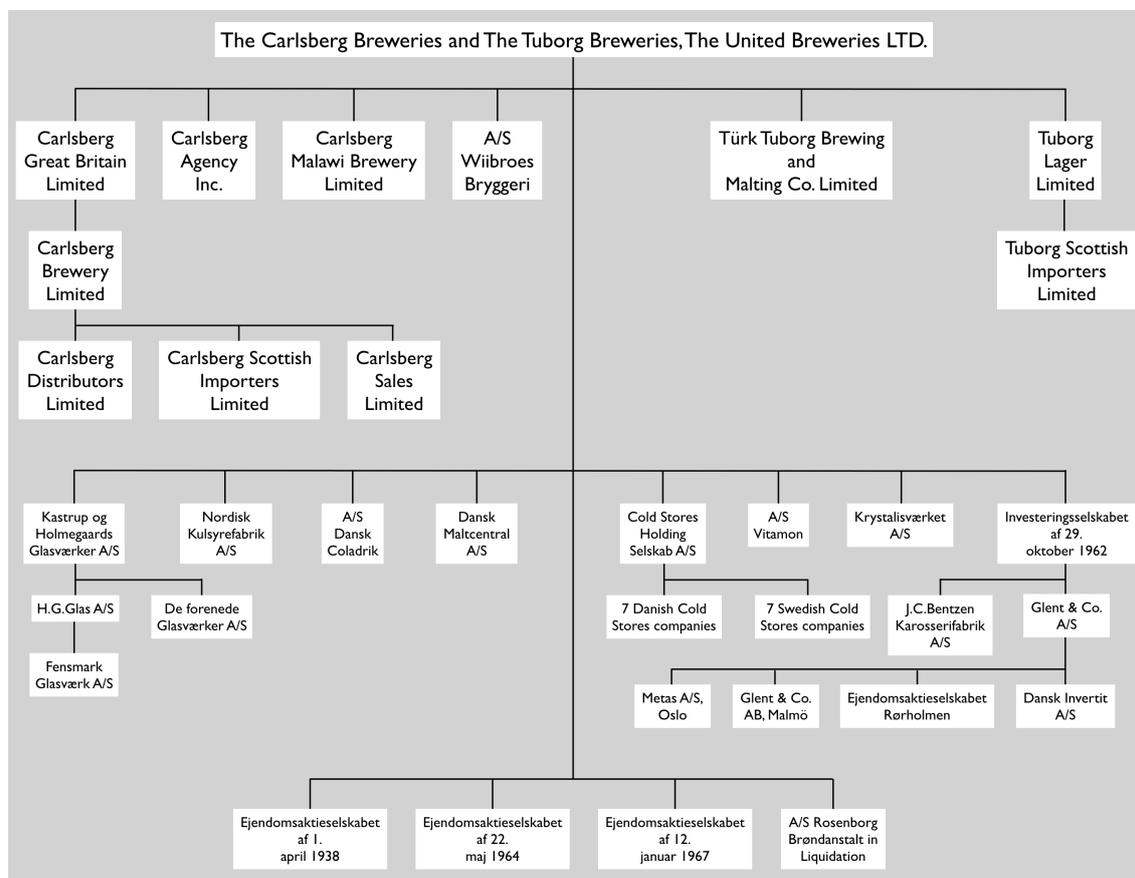
図表 26 カールスベアと DfB による合併過程



出典：Antonsen *et al.* (1999), p.191 より作成。

ールスベア A/S (Carlsberg A/S) と名称を変更するのは、1987 年になってからであった。

図表 27 合併後のカールスベアとトゥボー



出典：The Carlsberg Breweries and The Tuborg Breweries, The United Breweries, *Annual Report and Accounts 1970/71*, p.16 より作成。

こうして、国際競争が拡大する 1960 年代末のヨーロッパ・ビール市場において、カールスベアと DfB というデンマークの大規模ビール企業は、ハイネケンとアムステルの時と同様に、合併を選択することとなった。両社の合併の理由は、ハイネケンとアムステルが合併したことを受けて、カールスベアやトゥボーも外国企業に買収されるのではないかという危機感と、両社による 1903 年協定がそうした産業構造の変化に対応しきれなくなっていたことが挙げられる。特に、イギリスやオランダ、ベルギーの企業が海外事業を積極的に展開していく中で、カールスベアが 1903 年協定によって自由に海外事業を進められなかったことは致命的であった。この両社の合併は、こうした当初の目的通り、国際活動に直接的な影響を与えることとなった。カールスベア財団の会長も務めたクリストフ・グラマン (Kristof Glamann) は、両社は 1903 年協定によって、国際市場に対してお互いが障壁とな

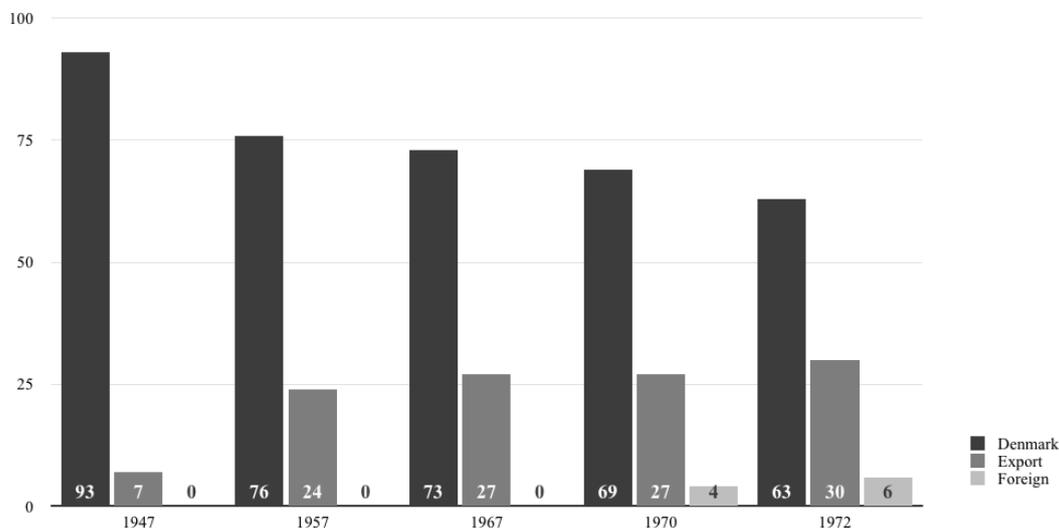
っている状態であり、ドイツのビール企業が合併を始め、オランダ企業がデンマーク企業を買収するのではないかという脅威がある中で、カールスベアがトゥボーと合併することで、それぞれの強みを生かし、本当の意味での拡大を開始することができた¹⁰⁶。実際に、両社の総販売量に占める輸出の割合は、1967年の27%から1972年には30%に上昇した。さらに、1967年までは海外での醸造活動を全く行っていなかったが、総販売量に占める海外での醸造が1970年には4%に、1972年には6%と徐々にその割合を増加させていった(図表28)¹⁰⁷。例えば、1969年8月から、カールスベアはイギリスのワットニー・マンとのパートナーシップによりイギリスでの事業を開始していたが、1970年のDfBとの合併後、すぐにこのパートナーシップはノーザンプトン(Northampton)に醸造所を設立するまでに拡大した¹⁰⁸。こうして、1903年協定という制限から解放されたカールスベアやトゥボーは、国際化が進展し始めていたヨーロッパのビール市場に、本格的に参加することとなった。

¹⁰⁶ Iversen, Martin J., 'Economic Integration in Danish Business History, 1850-2000', The Center for Culture, Organization, and Politics Working Paper, University of California, 2009, p.38.

¹⁰⁷ Sadolin, Nikolaj A. M. and Martin J. Iversen, 'From Cohabitation to Marriage: The Background and Consequences of Carlsberg's & Tuborg's "Beer Wedding" of 1970', Paper to the 2008 EBHA Conference in Bergen, Norway, p.14.

¹⁰⁸ Carlsberg, *Carlsberg Bladet*, 36.årgang, nr.4, oktober, 1970, p.2: この醸造所は、1973年8月から醸造を開始し、年間100万hlの生産能力を有していた。さらに、このノーザンプトンの醸造所は最新技術をもっており、それがイギリスでの信用を高めることとなった(Glamann, *Vores Øl*, pp.54-56.)。

図表 28 DfB におけるビール販売の割合 (%)



原出典：Nüchel Thomsen, Birgit, *Tuborg's Bryggerier A/S 1873-1973* (Copenhagen, 1973), and Carlsberg-Tuborg annual reports for the years 1945/46-1971/72.

出典：Sadolin and Iversen (2008), p.14.

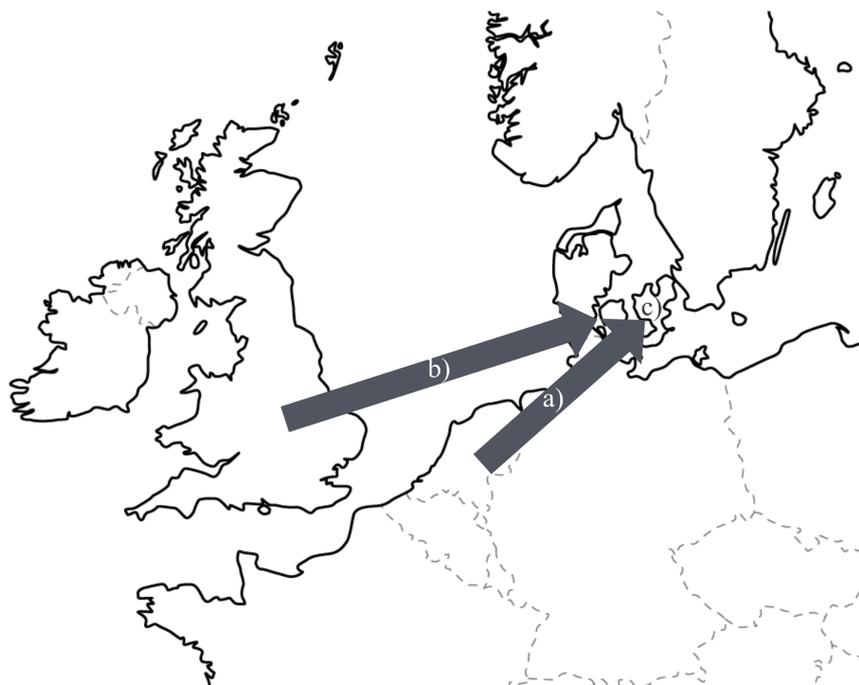
第5節 小括

本章ではここまで、1960年代のデンマーク・ビール市場とカールスベアの企業行動に注目してきた。1960年代のデンマーク市場では、国内企業が圧倒的に支配している状態にも関わらず、ハイネケンとアムステルのオランダでの合併や、ユニリーバとアライドの合併可能性が、デンマークのビール企業に大きな衝撃を与えていた。さらに、国際競争が進展しつつあった当時のヨーロッパ・ビール産業において、カールスベアをはじめとするデンマーク企業にも、外国企業による買収という脅威が広がっていた。また、カールスベア自身も、国際市場において競争力を増す海外のビール企業と競争するため、国際ビジネスを強化することが急務となっていた。こうした状況の中で、カールスベアは国際事業の強化に向けて動き出すが、そこにはカールスベアとDfBの間で結ばれた1903年協定という障壁が存在していた。

カールスベアとDfBによって1903年に結ばれた協定については、そこで重視されていた利益共有という考え方が合理的でなくなったこと、海外事業や輸出についての記述がな

かったこと、そしてこの協定に対して規制機関による調査が実施されたことの3つの理由から、1960年代には大きなプレッシャーがかかっていた。そこで、1960年代にヨーロッパ・ビール市場の構造が大きく変わりつつある中で、カールスベアと DfB は 1903 年協定の将来について議論し、結局両社は合併という選択肢をとることとなった。以上のように、1960年代のカールスベアは、オランダでのハイネケンの行動や他の外国企業が脅威となり、さらに国際事業を強化するために障壁となっていた 1903 年協定の問題を解決するために DfB との合併を果たし、その目的通り、合併後はイギリス企業とのパートナーシップや海外での醸造を行う等、本格的に国際活動を展開することが可能となった（図表 29）。

図表 29 1960 年代のデンマーク・ビール産業に対する脅威とカールスベア



- a) Heineken と Amstel の合併 (1968) と イギリス 進出
- b) Allied Breweries と Unilever の合併可能性 (1968)
- c) Carlsberg と DfB による 1903 年協定の問題
Carlsberg と DfB の合併 (1970)

出典：筆者作成。

第4章 ヨーロッパ・ビール産業における国際化の端緒

第1節 ハイネケン及びカールスベアの企業行動比較

第I部では、1960年代のハイネケンとアムステル、そしてカールスベアとDfBの企業行動に注目し、当時進展しつつあった醸造産業の国際化に対して、各社がいかに対応してきたかを検討してきた。まず、問題提起として21世紀のビール産業について概観し、2000年代における世界のビール産業では著しい企業集中が進行し、M&Aを通して企業が成長していることに着目した。そうした世界のビール産業においては上位4社がヨーロッパ企業であったが、そこには非常に大規模なM&Aを繰り返して成長し、よりグローバルな企業となった上位2社と、それに比べると限定的なM&Aしか行っておらず、依然としてヨーロッパ的な企業とも考えられる2社という相違があることが明らかになった。そこで本研究では、上位2社と比べると大規模なM&Aを経験せずに世界の上位4社に位置しているハイネケンとカールスベアが、これまでどのように国際化に対応してきたのかという点について、近年加速するグローバル化の始まりとされる1960年代に焦点を当てて考察することとなった。

こうした現代的問題に端を発した本研究の目的を踏まえ、まず1960年代のヨーロッパ・ビール産業について検討したが、そこでは特にオランダ市場が急速な成長を見せていた。こうしたオランダ市場の成長を受けて、ヨーロッパのビール企業がオランダ進出を視野に入れることとなったが、その中でも最初に進出したのは、国内市場の成長率が停滞し、合理化や再編が進むイギリス市場で事業を展開していたアライドであった。アライドは1967年から1968年にかけて、相次いでオランダのビール企業を買収することでオランダ市場に参入し、1968年にはオランダ国内で第2位のシェアを有するまでに拡大していた。このイギリス企業の進出はオランダのビール企業にとっては予期せぬ出来事であり、トップのシェアを誇っていたハイネケンも、自身の地位を守るために何らかの対応を取る必要があった。こうした状況において、ハイネケンは、長年協力関係を維持すると同時に最大のライバルでもあったアムステルとの合併という選択をすることとなった。この合併は、ハイネケンにとっては、アライドのさらなる進出可能性に対して自身のシェアを守るために必要なものであり、またアムステルにとっても、当時アライドの進出によりシェア第3位に後退し、さらに財務状況が悪化していた中で、自社や自身のブランドを守るためには必要不

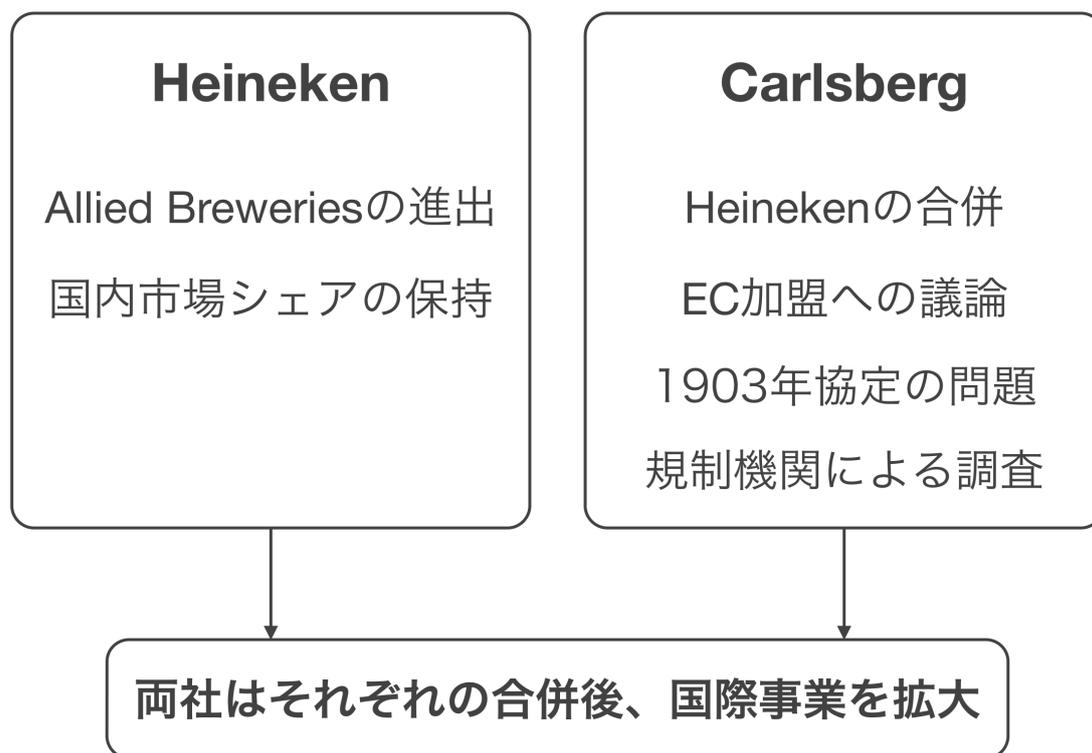
可欠であった。こうして、1960年代に活況を見せていたオランダ・ビール市場では、イギリス企業の進出に対してハイネケンがアムステルを買収するという行為がなされたのであった。さらに、ハイネケンがアムステルを買収した後のオランダ・ビール市場では、もうひとつ重要な動きが見られた。それは、ビール産業への多角化を熱望していたユニリーバが、アライドと合併して本格的に参入を果たそうとする動きであった。結局、この合併は実現しなかったが、交渉が行われたこと自体がヨーロッパのビール産業にとっては大きな衝撃であったことが強調された。

こうして、1960年代末のオランダ・ビール市場におけるハイネケンの企業行動について検討したが、本研究では次に、1960年代のデンマーク市場とカールスベアについて注目した。というのも、ハイネケンとアムステルの合併や、ユニリーバとアライドの合併可能性が、デンマークのビール企業に大きな衝撃を与えていたためであった。国際競争が進展しつつある当時のビール産業において、カールスベアをはじめとするデンマーク企業には、海外のビール企業による買収という脅威が広がっていた。また、カールスベア自身も、国内及び海外市場において競争力を増す外国企業と競争するため、自身の国際ビジネスを強化することが必要となっていた。カールスベアが国際事業を展開するにあたっては、DfBとの1903年協定が大きな障壁となっていたが、1960年代にヨーロッパ・ビール産業の構造が大きく変化しつつある中で協定の将来について議論がなされ、結局、カールスベアとDfBは合併という手段を選択することとなった。こうして、カールスベアも本格的に国際競争に進出することができるようになった。

以上、本研究では1960年代末を中心としたハイネケンとカールスベアの行動を中心に検討してきたが、ここで、両社の企業行動の比較を試みてみたい。まず、国際競争が拡大する1960年代のヨーロッパ・ビール市場において、ハイネケンもカールスベアも共にM&Aを通じて国内及び国際競争力を強化していた。こうした両社の行動の背景には、ヨーロッパ統合の進展や、コモン・マーケットでの事業拡大を目指して国際化を進めた外国企業の脅威があった。つまり、ハイネケンはアライドがオランダに進出したことが合併の契機となり、そこで実施されたハイネケンとアムステルの合併が、カールスベアとDfBとの合併を促すこととなった。このように、ハイネケンとカールスベアは共に、外国企業の脅威に対して、長期にわたって協力関係を維持すると同時にライバルでもあった国内の企業との合併という類似した行動をとったが、その一方で、その目的については相違がみられた。ハイネケンは、アライドが進出し、オランダでのシェアを増加させていたことに脅威を抱

き、自身がこれまで堅持してきた第1位のポジションを守るために合併を行った。このように、ハイネケンが国内シェアを保持あるいは強化するために合併した一方で、カールスベアについては国際事業を強化するための合併であった。1960年代末のデンマークにおいては、外国企業が進出する恐れはあったものの、オランダにおけるアライドのような実際的な脅威はなく、カールスベアは当時50%前後の国内シェアを有することができていた。そのため、すぐに国内シェアが脅かされることはなかったが、周辺国の企業が国際化を進展させる中で自身も同様の行動をとることを志向し、そこで障壁となった1903年協定を解消するためにDfBとの合併に至ったのであった。つまり、ハイネケンの行動は、イギリス企業の脅威が直接的な原因となった一方、カールスベアの行動はより複雑な状況下で決定された(図表30)。

図表30 ハイネケンとカールスベアの企業行動

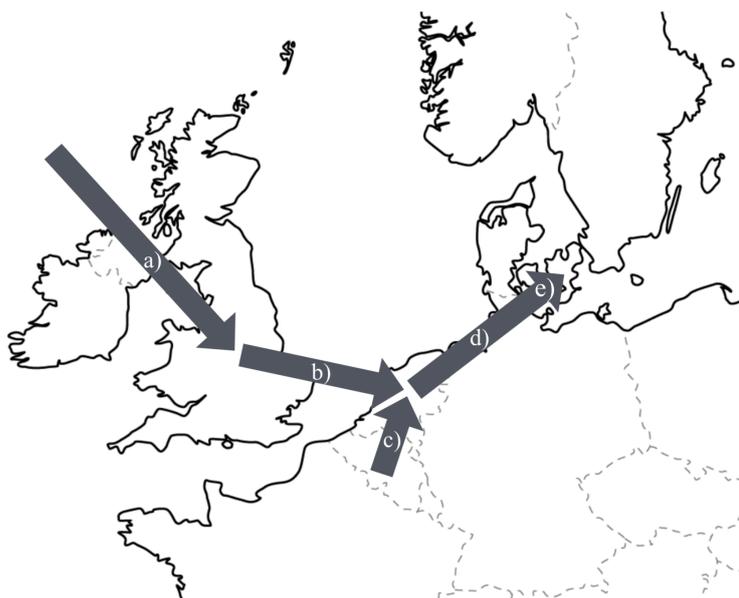


出典：筆者作成。

第2節 ヨーロッパ・ビール産業における国際化のメカニズム

こうして、これまで検討してきたハイネケンおよびカールスベアの企業行動から、1960年代におけるビール産業の国際化は、ヨーロッパ統合の進展やコモン・マーケットでの事業活動を目指した企業の行動が、ヨーロッパ内の他の企業を刺激し、さらに各企業がそれに対して立て続けに行動をとったことで進展していったとすることができる。1960年代末にオランダに進出し、さらにアムステルを買収する可能性もあったアライドの行動がハイネケンとアムステルの合併を促し、このオランダでの合併や、ハイネケンが合併後にイギリスに進出したことが、カールスベアの外国企業に対する脅威と国際事業に対する意識を増加させ、カールスベアが DfB と合併することにつながっていった。こうした合併を経て、ハイネケンもカールスベアも国際事業を拡大し、ヨーロッパのビール企業における国際化がさらに進展していったのであった。このように、ヨーロッパのコモン・マーケット形成期におけるビール産業では、あたかも撞球的に企業行動がとられており、グローバル・パイルアップとも呼びうるような状況が見られていたのであった（図表 31）。こうした、ビール産業における初期のグローバル化進展のメカニズムを解明したことは本研究の意義のひとつである。

図表 31 コモン・マーケット形成期のビール産業における国際化の進展



- a) E.P.Taylor (カナダ) の進出
- b) Allied Breweriesの形成とオランダ進出 (d'OranjeboomとDe Drie Hoefijzersの買収, 1967-68)
Amstel買収の可能性
- c) Stella Artoisのオランダ進出 (Dommelscheの買収, 1968)
- d) HeinekenとAmstelの合併 (1968) とイギリス進出
- e) CarlsbergとDfBの合併 (1970)

出典：筆者作成。

従来のヨーロッパ経営史研究では、1960年代末、鉄鋼や自動車、化学などの産業では共同市場内におけるアメリカ企業との競争に対抗するために各国企業が合併や集中を行ったとされてきたが¹⁰⁹、本研究で検討した醸造産業については、むしろ同じヨーロッパ企業からの挑戦に対する形で合併が行われていたことが確認された。さらに、鉄鋼産業では ECSC による市場開設に伴い、ヨーロッパ各国の有力企業が資金調達や規模の利益を目的として積極的に合併を行ったが¹¹⁰、醸造産業においては、これまで見てきたとおり外国企業からの脅威に対してむしろ受動的に合併を選択するケースも見られた。こうして、ヨーロッパ統合に対する捉え方というものが産業によって異なっており、本研究のように消費財のよ

¹⁰⁹ 渡辺尚・作道潤編『現代ヨーロッパ経営史』有斐閣, 1996年, 313頁。

¹¹⁰ 同上書, 314頁。

うなこれまで論じられることが決して多いとは言えないような産業に注目することで、ヨーロッパ統合と企業行動の関係についてより広い視点を提示できた点にも本研究の貢献がある。

しかし、本研究もまたいくつかの課題を残している。まず、本研究ではハイネケンとカールスベアの行動に限定して論じてきたため、他のヨーロッパ企業については十分に検討できなかった。これまで論じてきた中でも、ベルギーのステラ・アルトワやドイツのビール企業、そしてアライド以外のイギリス企業も、1960年代におけるビール産業の国際化において重要なプレーヤーとなる可能性があった。さらに、アライドが設立される契機のひとつと考えられる E.P.テイラーが率いるカナディアン・ブリュワリーズについても、その存在を指摘するだけにとどまった。こうした点を含め、より多面的な視点で、さらにヨーロッパにとどまらず北米企業に対しても目を向けることによって、よりグローバルな競争のメカニズムを解明する必要がある。また、ビール産業においては、各国の酒税や関税、そしてヨーロッパ法が企業の戦略に対して少なからず影響を及ぼすと考えられるが、この点についても課題を残すこととなった。例えば、1960年代において最も一人当たりビール消費量が多い西ドイツに対して、各国企業がなぜ参入しなかったのかという問題に対しては、ドイツ特有の「ビール純粋令 (Reinheitsgebot) ¹¹¹」と呼ばれる法律が非関税障壁として大きな役割を果たしていたと考えられるが、こうした税や法律についても考慮し、より複眼的にビール産業について検討する必要がある。以上の点については、今後筆者が取り組むべき課題であり、改めて別稿を期することとしたい。

最後に、本研究においては、ハイネケンやカールスベアによる合併を論じるにあたって、やや意識的に、交渉を行った人物の心理的側面や、組織文化的側面を有した記述を挿入してきたが、この点についてはそれ以上の分析をすることはできなかった。従来の社史や論考では、こうした側面について十分に論じられてきたとは言えず、また、どちらの企業も

¹¹¹ ビール純粋令は、ヴィルヘルム 4 世 (Herzog Wilhelm IV) によって 1516 年に制定され、食品に関する法律の中で最も古いもののひとつであるとされている。この法令では、ビールは大麦、ホップ、水のみによって醸造されなければならないと規定されている。本法令は 1987 年、EC における自由な取引を阻害するものとしてローマ条約を間接的に違反しているという判断が下された。そのため、現在では輸出や輸入されるビールに対して適応されることはなくなったが、ドイツの醸造家達は依然としてこの法令に強い誇りを持ち、国内での生産についてはビール純粋令を遵守した製造を行い続けている (van Tongeren, Frank, ‘Standards and International Trade Integration: A Historical Review of the German “Reinheitsgebot”’, *The Economics of Beer*, pp.51-52.)。

長年協力関係にあった企業との合併であったことから、どちらかと言えば友好的な合併と表現されることが多かった。しかし、本研究でも述べたとおり、ハイネケンとの合併に際してはアムステルの関係者から非常に感情的な反対が起こっていたし、カールスベアとDfBの合併についても、「トゥボーの精神」が損なわれてしまうことが大きな懸念となっていた¹¹²。さらに、ハイネケンによるアムステルの買収は、全く異なるメンタリティ、文化、そして伝統を持つ2つの醸造所を統合することであり、かつて互いに激しく競争していたライバル同士の協力は特に困難であったという指摘もある¹¹³。こうした点を考慮すると、当然各社の合併は一筋縄には行かなかったであろうし、安易に友好的合併と言うことはできないと推察される。以上のような合併の心理的側面、文化的側面についても考慮した上で、さらに仔細に合併交渉のせめぎ合いや合併後の対応について検討することで、より複眼的に企業行動について捉えることができると考えられる。しかし、経営史研究においては依然として文化的観点での分析は限られているため、いかに検討を進めるかという方法的議論も含めて上記の問題にあたることも今後の課題のひとつとなる。

¹¹² 合併の心理的側面は、ガムル・カールスベアとニュー・カールスベアが1906年に合併する際に既に問題になっていたが、1970年のカールスベアとDfBの合併においても再び重要な問題として再浮上していた（Glamann, *Carlsbergfondet*, p.101.）。

¹¹³ ハイネケン側でも、従業員の中には合併に賛成的でない者もあり、販売マネージャーであるフォン・ローイエ（von Rooyen）は合併に対して「我々はこのようなことのために30年間ハイネケンで働いてきたのか」と驚きを隠せずにいた。また、古くから働く者はこの変化に対応できないと思われており、実際に早期退職という判断を下した者も少なくはなかった（Jacobs and Maas, *Heineken History*, p.88.）。

第Ⅱ部 経営史研究における文化の概念

「企業文化 (corporate culture)」や「組織文化 (organizational culture)」という概念に焦点を当てた研究が盛んに行われてから久しい。これらの概念は、1980年代にウィリアム・オオウチ (William Ouchi)、トーマス・ピーターズ (Thomas Peters) やロバート・ウォータマン (Robert Waterman)、テレンス・ディール (Terrence Deal) やアラン・ケネディ (Allan Kennedy) らによって中心的に論じられてきた¹¹⁴。彼らによって、従来の経営理論あるいは組織理論では軽視されがちであった「組織が持つ固有の文化」や、そのような組織固有の文化が経営業績をはじめとする組織のパフォーマンスに与える影響に関して注目されるようになった¹¹⁵。これ以降、様々な分析や批判が繰り返され、企業文化論の過剰なブームは去ったと言ってよいが、近年でも上記の研究をふまえたうえで、組織文化の診断や評価に関する研究が行われている¹¹⁶。では、経営史研究では、「企業文化」や「組織文化」という概念はどのように論じられてきたのであろうか。第Ⅱ部の目的は、第Ⅰ部で扱った1960年代におけるハイネケン及びカールスベアの企業行動に関する論考から生じた課題のひとつである、合併の心理的側面や文化的側面について分析するための方法論的検討を行うことにある。ここでは、現在に至るまでの経営史研究において、文化という概念がいかに論じられてきたのかを考察したうえで、これまで述べられてこなかった文化の概念を提起し、それを取り入れたアプローチの可能性について検討していく。ここで言う文化とは、経営に対して影響を与えるような国の文化や宗教、家族、民族といった文化的要因のみならず、企業自体が有する文化、すなわち「企業文化」や「組織文化」といったことも指し、より広く捉えて検討したい。

*第Ⅱ部は、坂本句「経営史研究における『文化』の概念」『経営学研究論集』(32号, 2010年)、坂本句「『アナール』学派と経営史：経営史における『文化』概念検討をめざして」『経営学研究論集』(34号, 2011年)、坂本句「『日常』を構成する心性・ハビトゥス・プラティック：ルーティンとの比較を通じて」『経営学研究論集』(36号, 2012年)を基に構成されている。

¹¹⁴ オオウチ, ウィリアム著 (徳山二郎監訳) 『セオリーZ：日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版, 1981年；ピーターズ, トム・ウォータマン, ロバート著 (大前研一訳) 『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社, 1983年；ディール, テレンス・ケネディ, アレン著 (城山三郎訳) 『シンボリック・マネジャー』岩波書店, 1997年。

¹¹⁵ 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, 2004年, 25頁。

¹¹⁶ キャメロン, キム・クイン, ロバート著 (中島豊監訳) 『組織文化を変える：「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス, 2009年。

第Ⅱ部は以下の構成で議論を進める。まず第5章では、これまでの経営史研究において、文化という概念がどのように取り入れられてきたのかを検討する。その際、日本の経営史研究では、中川敬一郎と米川伸一の研究¹¹⁷を整理し、両者の考え方を確認した上で、比較検討する。また、海外の経営史研究において文化がどのように論じられてきたのかについても検討を加え、そこでは最も包括的な議論としてケネス・リパーティト (Kenneth Lipartito) の研究¹¹⁸に注目し、動向などを俯瞰する。そして、企業文化や組織文化といったことを歴史的に分析した研究を具体的に考察した上で、企業文化や組織文化の概念を取り入れた経営史のアプローチを検討する。こうして論じられたアプローチの可能性に関する議論をさらに深めるために、続く第6章ではまず、フランスの『アナール』派が文化を論じるにあたって重視してきた「日常」や「心性」という概念に注目する。そしてこの点を踏まえ、経営史研究において文化の概念を検討するにあたって「日常」に注目することの重要性を指摘し、「企業における『日常』の歴史」という視点を提示する。さらに第6章では、この「日常」の概念が「心性」、「ハビトゥス」、「プラティック」の3つの要素で構成されることを主張し、関連する概念と考えられる「ルーティン」についても検討を加える。そして最後に、「日常」と「ルーティン」を比較することで、その共通点や相違点を明らかにし、ここで主張される「日常」の概念をより明確にする。

¹¹⁷ 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、1981年；米川伸一編『ヨーロッパ・アメリカ・日本の経営風土』有斐閣、1978年。

¹¹⁸ Lipartito, Kenneth J., 'Business Culture', in Jones, Geoffrey and Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History* (Oxford: Oxford University Press, 2008).

第5章 経営史研究における文化

第1節 日本の経営史研究における文化

本章ではまず始めに、日本の経営史研究において文化という概念がどのように取り入れられてきたのかを検討する。ここでは、その中心的な研究である中川と米川¹¹⁹の考え方を提示したうえで、比較検討を試みる。

1-1 中川敬一郎の「文化構造」

まず中川は、経営史学は学際的な学問であり、その学際性は社会現象としての企業経営そのものが内包する多元性に根拠を持つという観点から議論を始めている。そこで、経営史研究は、①「経済過程」についての経済学的・経済史的認識、②経営主体の思考や行動を規定し方向づけている社会構造である「文化構造 (cultural structure)」についての社会的理解、そして③組織そのものについての組織論的、経営学的理解のそれぞれが必要であると主張する。つまり、広義の経営史研究においては、企業経営のあり方を決定する先の3つの客観的・社会的要因、すなわち経済過程、文化構造、組織についての、それぞれ経済学的、社会的、経営学的研究が不可欠であり、そのいずれを欠いても、企業経営の歴史の実態は明らかにしえないというのが中川の主張である¹²⁰。

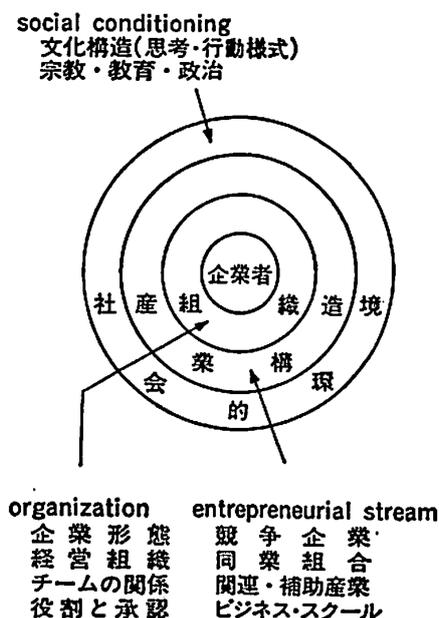
そこで中川は、アーサー・コール (Arthur Cole) の企業者史学¹²¹に基づいて、企業者活動を規定する3つの要素を次の図で表した (図表 32)。

¹¹⁹ 本稿で検討する米川の研究は、米川を編者とし、各国の研究を複数で分担したものであるが、ここでは米川が書いた概念部分を主に対象とするため、米川等とせずに単に米川の研究と記述する。

¹²⁰ 中川『比較経営史』3-4頁。

¹²¹ コール, アーサー著 (中川敬一郎訳)『経営と社会：企業者史学序説』ダイヤモンド社, 1965年。

図表 32 コールの企業活動観



出典：中川（1981），4頁。

図表 32 の一番外側の円で表されている社会的環境については、企業のより広い社会的環境が想定されている。つまり、当該社会に特有な思考・行動様式、すなわち後の図表 33 で表されるような文化的諸要因や、宗教、教育、政治のあり方が、企業者活動にとって友好的・促進的な社会環境ともなり、また敵対的・阻止的な社会環境をも構成すると考察しているのである¹²²。ここで中川は、このような社会的環境に関する研究として、フランスの企業者活動と経済発展の停滞性について論じたデビッド・ランデス（David Landes）の研究¹²³や、イギリス産業革命という経済過程が文化構造の変革につながることを論じたニール・スメルサー（Neil Smelser）の研究¹²⁴、そして合衆国とラテンアメリカ諸国との企業者活動を比較し、組織的発展が社会の文化構造によって規定されるということを検討したトーマス・コ克蘭（Thomas Cochran）の研究¹²⁵、さらには伝統的な文化構造が日本の経営組織にいかに関与しているかを明らかにしたジェイムズ・アベグレン（James

¹²² 中川『比較経営史』4頁。

¹²³ Landes, David S., 'French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century', *Journal of Economic History*, Vol. 9, No. 1 (1949).

¹²⁴ Smelser, Neil J., *Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the Lancashire Cotton Industry, 1770-1840* (London: Routledge & Kegan Paul, 1960).

¹²⁵ Cochran, Thomas C., 'Cultural Factors in Economic Development', *Journal of Economic History*, Vol. 20, No. 4 (1960).

Abegglen) の研究¹²⁶などを挙げている。

以上のようなコールの議論をもとに、中川は文化的諸要因に着目し、それぞれの社会に特有な思考や行動様式が、ひとつの客観的なものとして、いわば社会的に制度化されるとすれば、こうした「文化構造」といわれるものによって、個々の企業者活動における人間的・主体的なものを十分説明できると論じた¹²⁷。そして中川は、こうした点に着目した企業者史家たちが、「文化構造」あるいは「文化的諸要因」を以下の表で示されているような4つのカテゴリーとの関連において、国の経済発展や企業者活動を検討していると指摘している（図表33）。

図表33 「文化構造」あるいは「文化的諸要因」

カテゴリー	概要
目的あるいは目標の体系	ある社会の人々が、いかなる生活「目的」に従って生活しているか、またそうした「目的」を達成するため、日々どのような「目標」に従って行動しているかということが、その社会の意志決定に影響を及ぼす。
価値体系	ある社会の成員の行動を規制する「価値」が、「堅実」「安定」「調和」「流動」「積極」「冒険」のいずれかであるかによって、企業者活動に差異が生じる。
社会的格付け	地位の上下、職業の貴賤、権力・富力・威力の優劣・強弱・尊卑が、企業者もしくは企業者活動という地位・職業のあり方に影響を与える。
行動の形式	ひとつの社会に固定化し、文化特性となっている行為の形成が、個々の企業者活動に影響を与える。

出典：中川（1981）, 24-25 頁より作成。

以上のようなカテゴリーを提示することで中川は、企業者史研究の立場を明らかにし、「文化構造」や「文化的諸要因」という観点から経済発展や企業者活動の問題をいかに把握するかを論じ、また、一国の経済発展がすみやかであるためには、その国における企業者活動がいかなる性格を備えていなければならないのかを説明した¹²⁸。

¹²⁶ Abegglen, James C., *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization* (Free Press, 1958).

¹²⁷ 中川『比較経営史』24頁。

¹²⁸ 中川は「文化構造」や「文化的諸要因」が、経済史で一般的にいわれるような経済構造的なものの中に呑み込まれそうな印象を与えるが、「文化構造」つまり特定社会に固有な思考・行動の形式といったものは、特定の経済・社会構造によって生み出されたものであっても、そうしてひとたび確立した「文化構造」は、その基盤となった経済・社会構造が変革され、崩壊した後においても、なお根強く当該社会に存続し、企業者活動といった主体

1-2 米川伸一の「経営風土」

一方米川は、経営史研究で文化という概念について言及する際、「経営風土」という言葉を用いている。この「経営風土」とは、一言でいえば企業の置かれた環境であり、この環境とは単に経済環境を指すだけでなく、地理的、文化的、法的など、あらゆる側面を含んでいる。米川は、伝統的な経済史や、その後の計量経済史では、経済主体、とりわけ生産諸要素を利用して経済活動を組織し、経営責任をとる経営者のあり方、行動様式には十分に関心が払われてこなかったことを指摘し、経済の実態を究明する場合においては、経済人（ホモ・エコノミクス）をまず実態として措定し、生産諸要素の各国におけるあり方が論じられてきたとしている。それに対して、米川は経営主体と、それが生み出した企業活動の各国における実態に、むしろ各国において観察されるその個性的実態に従来以上に迫ったのである¹²⁹。

また米川は、企業の最高意志決定機関である取締役会の意志決定は環境から自由ではあり得ないとし、それらにとって所与として前提となるものの中で最も重要なものとして、広義の技術水準と社会・文化構造を挙げている。この中でも、社会・文化構造は「経営風土」を解明する上で重要であり、これが各国の平均的経営者と労働者を規定すると指摘している¹³⁰。

以上のように米川が指摘する概念は、各国の経営を規定する経済環境、地理的環境、文化的環境、法的環境といったあらゆる環境を想定した「経営風土」というものであり、またその中には、人の行動を規制する理念としてマックス・ウェーバー（Max Weber）が示したような宗教の戒律なども、もちろん含んでいる¹³¹。

以上が、中川と米川の経営史における文化概念の概要である。両者を比較すると、米川の「経営風土」は企業の置かれた環境を指しているのであり、中川が図表 31 で示したところの社会的環境のなかに含まれているものであると考えられる。このような意味では、両者の概念はほぼ同じものであると考えられるが、あえて違いを述べるのであれば、中川の「文化構造」では当該社会にある思考・行動様式をより強調した概念であると言える。し

的・人間的なものを左右するだけの力を持つと指摘している（中川『比較経営史』41頁）。

¹²⁹ 米川『ヨーロッパ・アメリカ・日本』2-4頁。

¹³⁰ 同上書、5-6頁。

¹³¹ ウェーバー、マックス著（大塚久雄訳）『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年。

かしながら、本論文の主旨に従えば、両者の提示する文化の概念は、大きく言って「国の文化」や「社会的環境」を指しているという点で、ほぼ同じものと考えて差し支えはないであろう。

以上のように考えると、日本の経営史研究で検討されてきた文化の概念は、伝統的に経済史などで論じられてきた経済・経営活動に影響を与える文化的要因、文化的背景と同様ののものであると捉えられ、経済史的、マクロ的な文化概念であると考えられる。いずれにしても、経営組織の中に存在する文化、つまり「企業文化」や「組織文化」といったことに関しては、ほとんどと言っていいほど言及されていない。

第2節 海外の経営史研究における文化

前節では、日本の経営史研究における文化の概念を検討し、そこではマクロ的な文化概念の研究が主に行われてきたことが確認された。そこで本節では、海外の経営史研究において、文化がどのように論じられてきたのかを検討する。ここでは、その点で最も包括的かつ最新の議論であるリパーティトの研究を中心として検討を進める。

リパーティトは、経済学が文化や社会という概念を切り離して検討するようになるにつれて、経営史もその流れに従い、文化や社会については盛んに論じられなくなったと指摘している¹³²。それにもかかわらず、企業史や社史の分野では、引き続き文化¹³³について記述され、経営の分野における諸研究でも同様の動きが現れ、1980年代では「企業文化」という概念が盛んに論じられた。リパーティトは、文化が社会的秩序を決定するという考え方から、経済や政治と文化は切り離せないと主張し、経営と文化の関係の再考を促している¹³⁴。

リパーティトは、経営における文化という議論に関して、①経営の社会的埋め込み、②組織文化、③経営が創り出す文化という3つのカテゴリーに分けて検討している。以下、これに従ってそれぞれを詳細に議論していく。なお、③経営が創り出す文化では、経営の文化的影響に関する研究が検討され、消費と文化、物質文化とデザイン、日常生活におけるビジネスなどに関する研究が検討されているが、本節では議論が広がりすぎるため、③

¹³² Lipartito, 'Business Culture', p. 604.

¹³³ つまり、企業の伝統や価値観、行動様式などを指す。

¹³⁴ Lipartito, Kenneth J., 'Culture and the Practice of Business History', *Business and Economic History*, Vol.24, No.2 (1995).

については後の課題として留保することにした。

2-1 経営の社会的埋め込み

経営の社会的埋め込みとは、1 つには経済成果と文化との関係に関する研究を指している¹³⁵。その中では、文化や社会、政治の独特な性質が、西側諸国のグローバルな経済覇権をもたらしたと主張するランダスの研究¹³⁶や、イギリスに存在した、産業に対して好ましくないような文化的習慣と教育制度に注目し、イギリスの衰退を論じたマーティン・ウィーナ (Martin Wiener) の研究¹³⁷といった、経済史的研究を挙げている。また、1970 年代から 1980 年代において、アジアがヨーロッパやアメリカの経済的優位に挑戦するにあたって、経済的優位につながるアジアの価値観や宗教を強調したスティーブン・ハイン (Steven Heine) の研究¹³⁸や、日本とイギリスの工場を比較し、労働者の生産性を高めるための儒教の価値観に関するロナルド・ドーア (Ronald Dore) の研究¹³⁹もここに含まれる¹⁴⁰。

さらにここでは、多国籍企業において、経営スタイルや経営慣行が、現地の経営者や株主にかなり影響を受けるという研究¹⁴¹を挙げながらも、多国籍企業の歴史的研究においては、文化的側面が見過ごされてきた事実についても指摘している¹⁴²。

また、経営の社会的埋め込みのなかのもう一つのカテゴリーとして、アイデンティティに関する研究が挙げられている。ここでは主に、宗教や宗教的価値観が経営活動に与える影響に関する研究¹⁴³や、家族的背景が企業の戦略や組織を決定する上でいかに重要である

¹³⁵ Lipartito, 'Business Culture', p. 605.

¹³⁶ ランデス, デビッド著 (竹中平蔵訳) 『「強国論」：富と覇権の世界史』三笠書房, 2000 年。

¹³⁷ ウィーナ, マーティン著 (原剛訳) 『英国産業精神の衰退：文化史的接近』勁草書房, 1984 年。

¹³⁸ Heine, Steven, 'Critical View of Discourses on the Relation between Japanese Business and Social Values', *Journal of Language for International Business*, Vol.15, No.2 (2004).

¹³⁹ ドーア, ロナルド著 (山之内靖他訳) 『イギリスの工場、日本の工場：労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987 年。

¹⁴⁰ Lipartito, 'Business Culture', pp.605-606.

¹⁴¹ Fridenson, Patrick, 'Multinationals: The Cultural Dimension', *Business and Economic History*, Vol.25, No.2 (1996).

¹⁴² Lipartito, 'Business Culture', p.606.

¹⁴³ ユダヤ人の経営活動が、近代の合理的な精神のあらわれとみなす社会理論の伝統に反して、ユダヤ人商人の商業活動と宗教、家庭生活との間のあいまいな境界を強調した研究 (Davis, Susan G, 'Religion and Capitalism Once Again? Jewish Merchant Culture in the Seventeenth Century', Ortner, Sherry B. (ed.), *The Fate of 'Culture': Geertz and Beyond*, University of California Press, 1999) や、クエイカー派やユグノー派といった、異なった、あるいは少

かを示す研究¹⁴⁴、そして民族や移民企業において、その文化的資源の利用を強調した研究¹⁴⁵などを挙げている¹⁴⁶。

2-2 組織文化

ここでは、歴史研究も含めた、様々な組織文化に関する実証的な研究が検討されている。まずここでは、エドガー・シャイン (Edgar Schein)¹⁴⁷やディール、ケネディによる研究アプローチを用いて、組織における価値や認識を明示するものとしてのトップ・マネジメントの役割に注目した研究がある。さらに、経営そのものが、CEOによってなされる企業文化の巧みな操作であるとみなしている研究も多い。例えば、企業における価値を変えることで、リーダーは従業員を企業の戦略的な目標へと導くというマーク・カッソン (Mark Casson) の研究¹⁴⁸が挙げられる。またカッソンは、経済成果が取引費用に影響を受けるということに注目したうえで、この取引費用は当該経済における「信頼 (trust)」のレベルによって主に反映され、さらにこの「信頼」のレベルは、「文化」に大きく依存しているという視点で研究を行っている¹⁴⁹。このようにカッソンによる研究は、国、地域、企業のそれぞれのレベルで、文化的要因が重要な役割を果たすという立場に立っており、経済成果は文化の質によって決定されるというマクロ的な文化研究と、リーダーシップを中心とした企業文化をゲーム理論の手法を用いて分析したミクロ的な文化研究の双方を行っているものとみなすことができる。

またリパーティトは、企業に公式の文化が存在しているのは疑いのないことだとしたうえで、ゼネラル・エレクトリック (General Electric、以下 GE 社と略記) の写真資料から企

数派の宗教グループは、経営活動において、その宗教での考え方とは不釣り合いな役割を担っていたという研究 (Jeremy, David J., *Capitalists and Christians: Business Leaders and the Churches in Britain 1900-1960*, Oxford: Oxford University Press, 1990) が挙げられる。

¹⁴⁴ Arnoldus, Doreen, *Family, Family Firm and Strategy: Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880-1970* (Aksant Academic Publishers, 2002); Buchenau, Jürgen, *Tools of Progress: A German Merchant Family in Mexico City 1865-Present* (University of New Mexico Press, 2004).

¹⁴⁵ アメリカ型の大量生産方式に適應するのではなく、ドイツ流のクラフツマン・シップを持ち込み、品質を重視したマーティン社 (C. F. Martin) の研究 (Gura, Philip F., *C. F. Martin and his Guitars, 1796-1873*, University of North Carolina Press, 2003) が挙げられる。

¹⁴⁶ Lipartito, 'Business Culture', pp. 606-610.

¹⁴⁷ Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

¹⁴⁸ Casson, Mark, *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance* (Oxford: Oxford University Press, 1991).

¹⁴⁹ *Ibid.*, p.3.

業のアイデンティティを分析したデビッド・ナイ (David Nye) の研究¹⁵⁰や、儒教の考え方を
用いて経営を行っている企業の哲学的側面を分析したマーク・フルイン (Mark Fruin)
の研究¹⁵¹を挙げている。さらに、経営戦略と文化との関係について分析したエリカ・ショ
ーエンバーガー (Erica Schoenberger) の研究¹⁵²もここで検討されている¹⁵³。ショーエンバ
ーガーはまず、企業における文化を考える際に、ジョン・コッター (John Kotter) とジェ
イムズ・ヘスケット (James Heskett) のように企業文化を公式組織、リーダーシップそし
て競争環境や規定環境から分けて別々のものと捉える¹⁵⁴のではなく (図表 34)、企業文化
は競争環境 (competitive environment) や規制環境 (regulatory environment) から影響を受け
るものだという立場 (図表 35) をとっている¹⁵⁵。こうした立場をとったうえで、ショーエ
ンバーガーは、戦略の変化には、企業における価値や行為の変化が必要であるとして経営
戦略と企業文化の関係を分析し、戦略は企業文化によってつくられるものであるのと同
時に、企業文化それそのものも戦略によってつくられるものであると主張している¹⁵⁶。

¹⁵⁰ ナイ, デビッド著 (山地秀俊・山地有喜子訳) 『写真イメージの世界:ゼネラル・エ
レクトリック社のコーポレート・アイデンティティ、1890年から1930年まで』九州大学出
版, 1997年。

¹⁵¹ Fruin, Mark W., *Kikkoman: Company, Clan and Community* (Harvard University Press, 1983).

¹⁵² Schoenberger, Erica, *The Cultural Crisis of the Firm* (Blackwell, 1997).

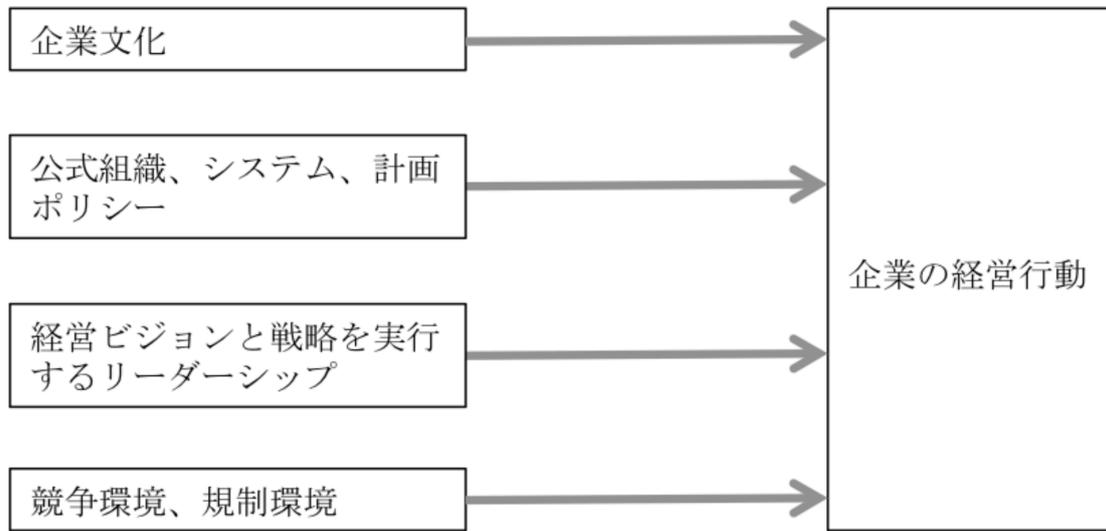
¹⁵³ Lipartito, 'Business Culture', pp.610-611.

¹⁵⁴ Kotter, John P. and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

¹⁵⁵ Schoenberger, *The Cultural Crisis*, p.119.

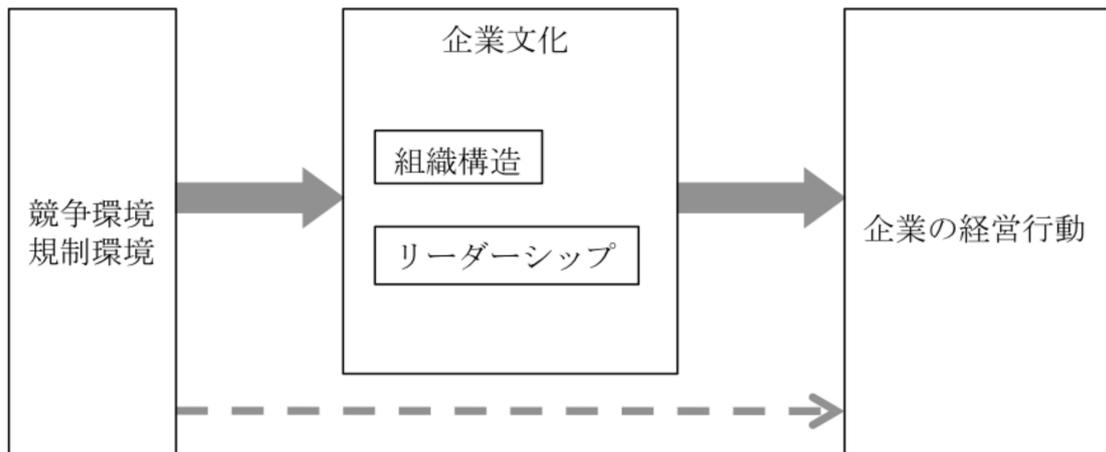
¹⁵⁶ *Ibid.*, p.122.

図表 34 経営行動を形成する 4 つの要因



出典：Kotter and Heskett (1996), p.6 より作成。

図表 35 ショーエンバーガーによる図表 34 の修正



出典：Schoenberger (1997), p.119 より作成。

以上のようにリパーティは、経営における文化という議論に関して、経営の社会的埋め込み、組織文化、経営が創り出す文化という 3 つのカテゴリーに分けて検討することでその動向を俯瞰している。そのうえで、文化と経営の関係の再考を促し、経営史家が企業のイメージやディスプレイ、シンボルに対してより一層の注意を払うことによって、企業

のより深いところまでを検討する必要性を主張している¹⁵⁷。

第3節 企業文化・組織文化・経営史

本章ではここまで、日本の経営史研究における文化の概念と、海外の経営史研究における文化の概念を検討してきた。まず、日本の経営史研究では、国の文化が当該社会の経営に与える影響を分析するのが中心であり、いわゆる「文化構造」や「経営風土」に関する研究がほとんどであった。そこでは、経営に関連する国の文化の検討が行われ、企業という組織のなかに存在する文化についての検討はほとんどといってよいほど行われてこなかった。一方、海外の経営史研究でも、やはり日本と同じように経営活動に影響を与える国の文化に関する研究が中心的であり、近年になって、特定の企業あるいは特定の組織に存在する文化に関する研究もなされているものの、その数はかなり限られている。

そこで本節では、そのなかでも企業文化や組織文化といったことを歴史的に分析した研究についてより具体的に検討し、その後のアプローチの考察につなげる。ここでは特に、企業の写真保管所に保管されていた膨大な量の写真を資料として、組織文化やコーポレート・アイデンティティを分析したナイの研究¹⁵⁸、ユニリーバの内部資料やインタビューを資料とし、その企業文化についてより本格的な歴史的分析を試みたジョーンズの研究¹⁵⁹、そして、史的研究ではないものの、組織文化を論じるにあたっての記述方法、視点などについて重要な示唆を与えてくれるギデオン・クンダ（Gideon Kunda）による組織エスノグラフィ研究（Organizational Ethnography）¹⁶⁰という3つの研究について検討する。

3-1 写真を資料としたコーポレート・アイデンティティ研究

ナイは、GE社の写真保管所に保管されている1892年から1965年までの写真¹⁶¹を対象に研究し、経営と労働、生産と消費、写真技術とイデオロギーについて分析している。こ

¹⁵⁷ Lipartito, 'Business Culture', pp.619-620.

¹⁵⁸ ナイ『写真イメージの世界』。

¹⁵⁹ Jones, *Renewing Unilever*.

¹⁶⁰ ギデオン・クンダ著（樫村志保訳）『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経BP社、2005年。

¹⁶¹ ナイの注意をひきつけた写真は、労働者のスポーツチーム、巨大な電気タービン、広告、外国製の設備、照明器具、世界博覧会、教育目的の講習、実験室、アメリカの多くの都市のメインストリートなどの写真であった（ナイ『写真イメージの世界』 xviii頁）。

のなかでナイは、多様な写真がどこで使われたのか、またそれらの写真にはどのような構想がまつわるのかを検討している。ここでは写真を、技術とコミュニケーションの手段という2つの異なった視点から捉えており、分析フレームワークとして①企業史や制度史②写真、コミュニケーション、記号論理学を用いている。GE社は、技術者や労働者、経営者や一般大衆、そして有権者に対して、会社イメージの写真を提示し、特定の見手 (audience) に語りかけていたことから、ナイは企業を強力なコミュニケーターとしてみなしており、その分析を1890年から1930年代までを中心として行っている。また、ナイはここでの主な論点として、①どのような種類の写真が作られていたのか②誰によって作られていたのか③いつ、GE社は写真を通して特定の各見手に語りかけることの重要性に気がついたのか④どのようにして、そうした写真は見手に届けられたのか⑤より一般的に、企業写真は資本主義社会におけるイデオロギーの性格について、何を明らかにしてくれるのか、という5点を挙げて議論を進めている¹⁶²。

GE社が成熟してゆく間に、写真がコミュニケーションのための基本的手段であるということが認識され、GE社は社会の多様な概念を個々のグループに伝えるために写真を利用した。技術者に対しては、企業は価値自由な科学研究と技術的教育のイメージを強調し、労働者に対しては、協調的な、しかも組合化されていない社会関係のビジョンを提示した。そして経営管理者に対しては、助け合う家族としての企業というモデルを展開して見せ、一般大衆に対しては、消費財という観点から、技術的に到達し得た社会的進歩の1つを示した。写真を使うことによって、このような4つのビジョンは理論としてではなく、事実として提示され得たのであった。そして、これら4つの見手に対して、GE社はそれぞれにとって最も満足のいく形で進歩を体現し得たというのが、本研究で分析されているところである¹⁶³。

結論としてGE社は、単一のアイデンティティを維持するのを拒否し、その代わりに自体の多元的なアイデンティティを打ち出そうとした。こうしたアイデンティティは、わずかに不変のものもあったが、それ以外は全て見手に応じて変化した。単一の抽象的実態としての株式会社を分解することが、多様な領域で同時に事業を営む上で不可欠だったのである¹⁶⁴。

¹⁶² ナイ『写真イメージの世界』9-10頁。

¹⁶³ 同上訳書、16頁。

¹⁶⁴ 同上訳書、32頁：変化するアイデンティティのなかにあつて共通する数少ないものは、

以上のようなナイによる研究においては、GE 社が所有していた大規模な写真ファイルにこそ、多元的な GE 社が並存していた。100 万枚にも及ぶ写真によって、企業の製品、労働者、科学者、経営管理者、そして消費者を視覚化することが可能であり、このような写真は、企業の歴史的発展過程のなかに位置づけられ、特定の見手へのメッセージとして理解されるときに初めて、歴史的意味を有するようになるということが明らかにされた¹⁶⁵。

3-2 企業文化の経営史的研究

ジョーンズは、ユニリーバに関する学問的な社史において、ユニリーバの企業文化について検討している。ジョーンズは、ディールやケネディといった研究者と同じ立場で、企業文化というものを、長期にわたって形成された共有された価値とみなしている。その上で、ジョーンズは、ユニリーバには①誠実 (integrity) ②現地の自治 (local autonomy) ③人間関係 (human relationships) の3つの中心的な価値があると指摘している¹⁶⁶。

はじめに挙げた「誠実」に関してはまず、1929年に合併してユニリーバが誕生してから、初期のユニリーバの成長を支えてきた3人のマネジャー、つまりフランシス・ダーシー・クーパー (Francis D'Arcy Cooper)、ポール・ライケンス (Paul Rijkens)、ヘイワース卿 (Lord Heyworth) の3人が、誠実さと公平さの典型であった。そこからユニリーバにおいては、誠実ではない行為は選択すべきでないという文化が誕生し、競合相手との熾烈な競争下にあっても、マネジャーは勝利のためにルールを破るという選択はしないという文化が定着した。また、ユニリーバにおいては、企業としても個人としても、利益そのものが支配的な目標ではないという考えで一致していた。リーヴァーヒューム卿 (Lord Leverhulme) が、1888年にユニリーバの前身であるリーバ・ブラザーズ (Lever Brothers) の従業員のためにポート・サンライト (Port Sunlight) という街をつくったような温情主義的考えが、戦後数10年にわたって根強く残っていると指摘している。さらに、1948年にロバート・クイン (Robert Kuin) がユニリーバに加わると、ライケンスと共に CSR 活動に対して積極的な役割を果たすようになった¹⁶⁷。

いくつかのスローガンとトレードマーク、そしてエジソン (Thomas Edison) とスタインメッツ (Charles Steinmetz) という2人の創設者であった (ナイ『写真イメージの世界』32頁)。

¹⁶⁵ 同上訳書, 33頁。

¹⁶⁶ Jones, *Renewing Unilever*, pp.247-248.

¹⁶⁷ *Ibid.*, pp.248-249.

2 番目の「現地の自治」について、ユニリーバにおいては、現地の知識の利用と現地市場に対する素早い反応が重視されていたことが指摘され、この2つについての優位を獲得するためには、まさに「現地の自治」が重要であり、競合企業である P&G とは対照的な文化を有していることが示されている¹⁶⁸。この点に関しては、現地市場への適応を志向し、製品開発からマーケティング、セールスに至るまで、地域市場ごとに独自の展開をとるというユニリーバに対して、P&G は、本社の知識や能力を世界的に広めて適応させる組織であるという研究を行ったクリストファー・バートレット (Christopher Bartlett) やスマトラ・ゴシャル (Sumantra Ghoshal) と同じ見解である¹⁶⁹。またユニリーバは、1942 年のインドの子会社設立の際に、現地人の幹部と技術者のポジションをインド人のマネジャーで埋めることによって当該子会社を「インド化」したことをはじめとして、「オーストラリア化」や「ブラジル化」といったように経営の現地化を行った¹⁷⁰。

最後の「人間関係」においては、マネジャーの大規模なネットワークを形成し、維持するうえで、会議の開催が重要な要素となっている。1年に1度、2人の会長（イギリス本社とオランダ本社）のそれぞれが、世界中から集まった300人から400人のマネジャーの会議で講演を行う。こうした会議では食事や飲物が用意され、マネジャー同士で意見を交換し、旧交を温める場となっている¹⁷¹。また、1955年までにフォー・エイカーズ (Four Acres) と呼ばれる国際経営訓練大学がロンドン近郊に設置され、多くのマネジャーが派遣されている。ここでも、マネジャーは訓練を受けると同時に、人間関係を広げ、深める機会として利用している¹⁷²。

また、イギリスとオランダの両国に本社を有するというユニリーバの特徴にしたがって、国の文化と企業文化の関係についても論じられており、ユニリーバがそれぞれ本社を有するイギリスとオランダの関係は、文化的適合性によって支えられていると指摘している。さらに、オランダという国の背景により、企業で用いることのできる言語についても英語で統一できるため、円滑なコミュニケーションをはかることができ、事業を遂行すること

¹⁶⁸ Jones, *Renewing Unilever*, p.249.

¹⁶⁹ バートレット＝ゴシャル著（吉原英樹監訳）『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990年を参照。

¹⁷⁰ マリヤース、フローリス著（伊藤泰敏訳）「柔らかな組織を持つ超国籍企業、ユニリーバ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、1993年 (Dec.-Jan.)、61頁。

¹⁷¹ Jones, *Renewing Unilever*, pp249-251.

¹⁷² マリヤース「柔らかな組織」62-63頁。

が可能であったことも指摘されている¹⁷³。

以上のようにジョーンズは、内部資料や業界誌紙などを用い、さらにインタビューを行うことで、ユニリーバという多国籍企業のなかに存在した企業文化を明らかにした。特に、ユニリーバには「誠実」、「現地の自治」、「人間関係」の3点を重視する文化が存在していることが、歴史的研究によって確認されたのであった。

3-3 組織エスノグラフィー研究

クンダは、ハイテク企業におけるエンジニア、マネジャー、秘書、サービス労働者といった人々の日常生活の調査を通して発見した文化パターンを詳細に記述、分析、批判している。そのなかでも、経営者がどのような企業文化を望ましいと考え信じているか、そしてそれをどのようにして実行に移しているのか、さらに、自分たちを型にはめようとするそうした努力に対して、従業員はどのような反応を示すのかという、両者のやりとり、つまり相互行為に特に焦点を当てている¹⁷⁴。そして、「文化を巧みに操る」ためにいったい何が行われているのかという観点から、様々な研修、講演、儀礼などがはっきりとした記述と共に解釈されていく。ここでは、「マネジャー」よりは「エンジニア」が尊重され、「管理」よりは「自律・自由」が強調される企業で、この「自由で闊達な文化」そのものが「管理ツール」として活用されていたということが明らかにされた¹⁷⁵。

クンダは、以上のような研究をMITの博士論文の一部として行った。対象企業で1年間フィールドワークを続け、その間は観察者として週の半分以上を企業のなかで過ごし、あらゆる公的活動と私的活動に参加しながら、インタビュー等を実施した。本研究は、このようにして行われた調査から得ることのできた膨大な量の観察記録やインタビュー記録、業界誌紙、社内出版物、企業の資料保管所に保管されていた資料、ニューズレターといった豊富な情報を用いて単一の企業について記述された組織エスノグラフィーであり、組織文化の個性記述的研究の見本となるものであると言える¹⁷⁶。

¹⁷³ Jones, *Renewing Unilever*, pp.255-257.

¹⁷⁴ クンダ『洗脳するマネジメント』6頁。

¹⁷⁵ 同上書, 369頁。

¹⁷⁶ 同上書, 350-364頁

第4節 小括

ここまで、日本の経営史研究における文化と海外の経営史研究における文化、それぞれの概念を比較し、そのなかでも比較的新しい、企業文化や組織文化を検討した歴史的研究について検討してきた。ここでは、以上のような検討を踏まえた上で、企業文化や組織文化を歴史的に分析することにおいて、どのような手法・アプローチの可能性があるのかを検討することでひとまず小括とし、次の課題について検討してみたい。

まず、基本的なことであるが、文化という概念を検討するにあたって、その性質上、経営学や経済学はもちろんのこと、社会学、文化人類学、心理学など、非常に幅広い視野をもって取り組まなければならない、まさに「学際的」に考察する必要があることが明らかになった。ここで、本来経営史学は学際的に研究されなくてはならないという中川の主張¹⁷⁷を改めて想起する必要があるだろう。また、企業文化や組織文化を実証的に記述する方法自体が定まっていないため、いかに記述するかということも検討しなければならない。この点に関しては、先に述べた組織エスノグラフィーの研究が大いに参考になる。さらに、具体的に歴史研究に取り組むにあたっては、いかなる資料を用いて研究を行うかという問題が浮上する。この点についてはまず、ナイの研究で考察されているように、「写真」という資料も、ある社会経済的なコンテキストのなかで理解するのであれば、文化を考察する重要な資料となり得るであろう。また、ナイの研究から得る示唆として、広告やパブリック・リレーションズ、プロモーション活動に関する歴史を考察することで、当該企業がどのような文化を有していて、それをいかにして企業内あるいは社会に提示していたのかを検討する可能性が期待できる。そして、全体的に資料の量が少ないことは認めなければならないが、社史や業界誌紙、労働組合紙や社内出版物を分析し、同時にインタビュー調査なども実施することで、ジョーンズのように企業が独自の文化を形成するその歴史的過程を検討することも可能である。最後に、今まで蓄積されてきた文献や論文を、文化という視点をもって再検討する、文化という視点で文献研究を行うということも、文化の概念を取り入れた経営史を研究する方法の1つであると考えられる。

以上、文化の概念を取り入れた経営史研究に関して、ここまでの議論をふまえたうえで、いくつか考えられ得るアプローチの可能性を考察した。先程も言及した通り、「企業文化」

¹⁷⁷ 中川『比較経営史』3-5頁。

あるいは「組織文化」を歴史的に分析する上で、資料的な制約が少ないということは大いに考えられるし、その問題をより詳細に議論していくことが今後の課題でもあるが、これまで経営の比較的ハードな部分しか研究されて来なかった経営史において、文化のようなソフトな部分の研究を行うことで、より経営史研究に広がりを持たせることができると考えられる。いずれにしても、「企業文化」あるいは「組織文化」といったものは、本来長期にわたって形成されるものであるから、そのダイナミックな部分を歴史的に分析することが重要であることは疑いのないことである。

第6章 企業における「日常」の歴史

第1節 『アナール』派の「日常」・「心性」と経営史

第II部ではここまで、日本の経営史研究における文化と海外の経営史研究における文化、それぞれの概念を比較し、そのなかでも比較的新しい、企業文化や組織文化を検討した歴史的研究について検討してきた。また、こういった文化を歴史的に分析することにおいて、どのような手法・アプローチの可能性があるかということについても検討し、主に次の3点を指摘した。それは、①文化という概念を検討するにあたって、その性質上、経営学や経済学はもちろんのこと、社会学や文化人類学、心理学など、幅広い視点を持って学際的に考察する必要があること、②企業文化や組織文化を実証的に記述するために、組織エスノグラフィーの研究が参考になること、③具体的に歴史研究に取り組むにあたって、社史や業界誌紙、労働組合紙や社内出版物、そして写真を分析し、同時にインタビュー調査なども実施することで、企業が独自の文化を形成するその歴史的過程を検討することの3点である。これまで、経営史研究で論じられている文化の概念を検討することで、いくつか考えられる以上のようなアプローチを紹介したが、本章ではこの点について検討していくこととしたい。

ところで、歴史研究における文化というテーマを考えた場合、その研究の中心をなしてきたのは、20世紀のフランス歴史学革新において多大な影響を与えてきた『アナール』派が挙げられるであろう。これまで『アナール』派は、文化史や人類学的な歴史に関して数多くの研究成果を蓄積してきた。また、文化という概念を検討するにあたっては、学際的に考察する必要があると先に述べたが、『アナール』派は、歴史研究に社会学や人類学、心理学等の諸研究を取り入れ、まさに学際的に文化を検討してきた学派であった。

こうした『アナール』派は、その活動を3つの世代に分けることが可能である¹⁷⁸。マルク・ブロック (Marc Bloch) やリュシアン・フェーヴル (Lucien Febvre) らが中心となり、事件史や物語史に対抗して、その関心を政治から経済、社会組織、集合心性に向けた第一世代から、フェルナン・ブローデル (Fernand Braudel) を中心とした構造史および時系列

¹⁷⁸ 最近では、『アナール』派が既に第四世代に入ったという議論も見られるが、この点については議論が続いており、現状で統一された見解は示されていない。本研究においても、この第四世代をめぐる問題については議論が広がりすぎるため、触れないこととする。

史と結びついた数量史の研究が盛んに行われた第二世代、そして研究対象の細分化が起こり、心性史や歴史人類学に関連した多岐にわたる研究が行われた第三世代という流れで『アナール』派は展開してきた。ここで特に、『アナール』派がいかんにして文化を研究してきたかということを見ると、いずれの世代においても、「日常」や「心性」という視点をもって、文化を歴史的に論じることが中心であったと考えられる。

ここで、以上のような『アナール』派と経営史学の関係について考えた場合、両者が接する機会はかなり限られたものであった。『アナール』誌上に掲載された論文としては、かつて、経済史に力点を置いていたブロックの働きかけで、1931年の『社会経済史年報』にグラス（Norman Scott Brien Gras）が経営史に関する論考を寄せているが¹⁷⁹、それ以降は比較的最近になって、パトリック・フリダソン（Patrick Fridenson）が、『アナール』派の危機宣言に応えるというかたちで、『年報』に「組織：新しい対象」を発表し、組織に関する歴史を新しい研究対象とすることを提唱している論考が見られる程度である¹⁸⁰。フリダソンはその後、別の論考で、経営史に対する新しい視点として、『アナール』派の研究成果を踏まえていると考えられるテーマをいくつか提案しているが、「企業文化」や「組織文化」といったことに関しては触れられていない¹⁸¹。

このように、これまで『アナール』派と経営史研究が接する機会は限られたものであったが、文化の概念を取り入れた経営史研究について検討する場合においては、『アナール』派が文化を述べる際にそうしたように、「日常」や「心性」という視点で論じることが有益であると考えられる。本節ではここで、「企業における『日常』の歴史」という視点を、「企業文化」や「組織文化」を取り入れた経営史研究に対するアプローチのキー概念として提示することとしたい。そして以下において、この「企業における『日常』の歴史」という概念と、既存の経営史研究に関する論述との関連について検討する。

企業における「日常」について、従来の経営史研究では、経営史学の方法論について論

¹⁷⁹ Gras, Norman S. B., 'Les affaires et l'histoire des affaires', *Annales d'histoire économique et sociale*, No.9 (1931).

¹⁸⁰ ここでは、20世紀を研究対象とし、経営学や組織論、社会学の成果を用い、現代特有の歴史過程を分析する方法を提起している（Fridenson, Patrick., 'Les organizations, un nouvel objet', *Annales: Économies, Sociétés, Civilisations*, No.6, 1989.）。

¹⁸¹ Fridenson, Patrick, 'Business history and history', Jones and Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, (Oxford University Press, 2008)：ここでは、社会史や文化史、文化産業、マイクロ・ストーリー等に関わる経営史の新しい視点について触れられている。

じた米倉誠一郎の論考で触れられている¹⁸²。米倉は、経営史学の方法に関する前提として、歴史研究における史実の固有性と絶対性認識による一般化・理論化とは決別すること、そして規則性・多数性と決別し、不規則性・逸脱性を発見することの2点を挙げている。最初に挙げた点は、歴史は人間の営みゆえに唯一無二の固有性があり、それ自体で絶対であると認識することが歴史研究の前提であるということである。つまり、経営史家の仕事は、長期的データの中から一般化・理論化をなすような経験的データを収集することが主ではなく、その固有性自身に目を向けることにあるということである。次に挙げた前提は、経営史家の究極の目標は、規則性からの逸脱の発見、すなわち不規則現象の因果説明にあるというものである。米倉によれば歴史現象のハイライトは逸脱あるいは不規則性の生起にあるが、歴史における逸脱、あるいは企業家機能の発揮などはそもそも頻発するような事象ではない。したがって、経営史家の日常の仕事とは、大多数の経済合理人の経営行動の因果関係の論理的説明の明け暮れであるということになり、その日常のルーティンはすべて、逸脱・不規則性の因果説明を行うために存在しているということになる¹⁸³。

ところで、この逸脱・不規則性ということは、米倉の論調からイノベーションや革新という言葉に置きかえられる。経営史研究において革新の概念を検討した安部悦生¹⁸⁴は、シュンペーター流の均衡の破壊を強調した根本的革新（radical innovation）と、戦後日本の特徴とされる漸進的革新（incremental innovation）という視点を提示している。ここで両者の議論を踏まえると、米倉による逸脱・不規則性は、ラディカル・イノベーションにあたり、安部はそれに加え、インクリメンタル・イノベーションの重要性を再認識させている。しかしながら、「企業文化」や「組織文化」を考察していく上では、こういったラディカルとインクリメンタルという次元だけではなく、「日常」という第3の視点が必要となってくると考えられる。つまり、ラディカル-インクリメンタル-日常という連関を想定することが重要であるということが言えるであろう。いずれにせよ、アナル派において述べられているような「日常」という視点をとることで、従来の経営史研究で述べられてきた文化とは異なった側面が明らかになると考えられる。

以上、本節では、フランス歴史学において革命を起こし、常に新しい歴史学を世に送り出してきた『アナル』派が、文化を歴史的に論じるにあたって重視してきた「日常」や

¹⁸² 米倉誠一郎「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」『一橋論叢』第120巻，第5号，1998年。

¹⁸³ 同上論文，89-90頁。

¹⁸⁴ 安部悦生「革新の概念と経営史」『経営論集』第42巻，第1号，1995年。

「心性」という概念に注目してきた。さらにこの点を踏まえて、従来の経営史研究と『アナル』派の接点について述べ、経営史研究において文化の概念を検討するにあたって、「日常」に注目することの重要性を指摘した。そして、「企業文化」や「組織文化」という考え方を取り入れた経営史研究を行う場合には、従来の経営史研究のように逸脱や不規則性の発見を重視するのではなく、「企業における『日常』の歴史」という視点を重視し、常軌や規則性、そして「日常」それ自体が重要であることが強調されたのであった。

ここで、いわゆる「深層」の歴史を志向した『アナル』派の歴史思想は、文化の概念を論じるにあたって看過できないものであるということが明らかとなった。宮本又朗は、経済史・経営史研究の現状について、その研究が現実との接点がまるで不明な論点から始まるものが多く、現在の社会状況から発した問題意識を基礎とするような研究がほとんどないことを問題点として挙げている。そこで現代の問題点から出発して、歴史的経験に問いかけるというブロックらフランスの『アナル』派が提唱した「問題史」の意義を日本の経済史・経営史家は今一度想起すべきではないかと論考しているが¹⁸⁵、経営史において「組織文化」や「企業文化」といった比較的新しいテーマを研究するにあたって、「問題史」以外にも『アナル』派が提唱したテーマを想起する意義は大きいと考えられる。

第2節 「日常」を構成する諸要素

本章ではここまで、前節において「企業文化」や「組織文化」といった概念を取り入れた経営史研究のアプローチ方法を検討し、『アナル』派による「日常の歴史」や「心性史」を手掛かりに、「企業における『日常』の歴史」というキー概念を提示し、そうした視点で経営史研究を行うアプローチの可能性について議論してきた。そこで本節では、前節で提示された「日常」の概念が、「心性 (mentalité)」、「ハビトゥス (habitus)」、「プラティック (pratique)」という3つの要素から構成されることを示し、この概念をより明確にすることを目的とする。ところで、「日常」という言葉について考えた場合、従来の進化経済学や組織論のなかで論じられる「ルーティン (routine)」という用語が連想されうる¹⁸⁶。しかし、

¹⁸⁵ 宮本又朗「経済史・経営史の周辺 ①歴史は役に立たないか」『書齋の窓』No.583, 2009年, 表IIを参照。

¹⁸⁶ 本稿の議論の基盤となる「文化」という視点とルーティンの関係性についてみると、例えば安部は、組織ルーティンと文化伝達の関係について検討している(安部悦生「進化の概念と経営史」橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史：人と組織のフレキシビリティ』有

ここでは「日常」の概念が従来の「ルーティン」とは異なった概念であると考え、それを明確に提示するために、「ルーティン」と「日常」の概念の比較検討を行う。以下ではまず、「日常」の議論に入る前に、「日常」という言葉から連想され、関連する概念であると考えられるルーティンについて検討する。その後、「日常」へと議論を移し、その構成要素である「心性」、「ハビトゥス」、「プラティック」について、それぞれを整理し統合することで、本研究における「日常」の概念はいかなるものであるかということの浮き彫りにしたい。

2-1 ルーティン概念の検討

リチャード・ネルソン (Richard Nelson) とシドニー・ウィンター (Sidney Winter) が、ルーティンという概念を経済変動に関する進化理論という議論の俎上に載せてから 20 年以上が経過した¹⁸⁷。ルーティンについての関心は 1960 年代からもたれていたが、特にネルソンとウィンターの議論以降、ルーティン概念は経済や経営の分野において広く用いられ、その種類、特徴、発生条件、メカニズムなどについて議論がなされてきた。ここでは、「日常」という本節の主題を議論する前に、それと関連する概念であると考えられるルーティンについて検討し、後に「日常」の概念と比較するために、その特徴、性質を明らかにする。

マーカス・ベッカー (Markus Becker) は、ルーティンに関する広範な文献研究を行う中で、ルーティンの特徴として、①パターン (patterns)、②反復性 (recurrence)、③集合的性質 (collective nature)、④無意識的あるいは意識的遂行 (mindlessness; effortful accomplishment)、⑤プロセス的性質 (processual nature)、⑥コンテクスト依存性、埋め込み、特殊性 (context-dependence, embeddedness and specificity)、⑦経路依存性 (path dependence)、⑧誘因 (triggers) の 8 つを挙げている¹⁸⁸。

まず、「パターン」については、ルーティンという概念が現れた当初から、その中心を成してきた特徴であったといえる。ウィンターはルーティンを、繰り返し行われる行為のパターンであると定義している¹⁸⁹。また、マイケル・コーエン (Michael Cohen) 等は、ルー

斐閣, 2008 年, 13-39 頁)。

¹⁸⁷ ネルソン, リチャード・ウィンター, シドニー著 (後藤晃他訳) 『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007 年。

¹⁸⁸ Becker, Markus C., 'Organizational Routines: A Review of the Literature', *Industrial and Corporate Change*, 13 (4), 643-677 (2004).

¹⁸⁹ Winter, Sidney G., 'Economic "Natural Selection" and the Theory of the Firm', *Yale Economic Essays*, 4 (1964), p.264.

ティン研究者が注目する行動パターンとして、反復性、選択可能性、そして組織のコンテキストに組み込まれていることという3つを指摘している¹⁹⁰。さらにベッカーは、ルーティン概念に関する歴史を検討し、ルーティンという言葉は明らかに反復的行動パターン (recurrent activity patterns) について言及しており、より詳細に言えば、集合的な反復的行動パターンのことを示していると指摘している¹⁹¹。

この「集合的」および「反復的」という特徴も、ルーティン概念においては非常に重要である。まず「反復的」という点について述べれば、やはり一度だけ起こった事象について、ルーティンと呼ぶことは困難であろう¹⁹²。次に、「集合的」という観点について、コーエンとポール・バクデイエン (Paul Bacdayan) は、ルーティンという言葉は組織的行動について論じる場合にのみ用いられるものであると強調し、それに対して個人レベルで議論する際には、スキルや習慣という言葉が用いられると指摘している¹⁹³。このようなルーティンの集合的性質に注目することは、ルーティン概念の理解にとって非常に重要である。つまり、複数の行為者 (multiple actors) を含むということは、あるルーティンを実行する際、異なった場所にいる行為者をも含むということであり、そのため組織ルーティンは分配されうると考えられる。このように、ルーティンは、空間を越え、あるいは組織を越えて分配されるが (ルーティンを実行している複数の行為者が異なった組織ユニットに属しており、異なった場所に配置される)、それらは相互作用によって関係づけられるのである¹⁹⁴。この集合的な現象としてのルーティンについては、多くの実証研究において検討されている。例えばカール・ワイク (Karl Weick) は、1977年に起こったテネリフェ空港での衝突事故に関する実証研究で、ルーティンに参加する個々人が、集団のためというよりも自分たちのために行動し始めると、ルーティンが作動しなくなると指摘している。そのため、組織のコーディネーションを維持するには、個人の習慣と組織ルーティンとのバランスを保つことが重要になる¹⁹⁵。

¹⁹⁰ Cohen, Michael D, Burkhart, Roger, Dosi, Giovanni, Egidì, Massimo, Marengo, Luigi, Wargliem, Massimo and Sidney Winter, 'Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues', *Industrial and Corporate Change*, 5 (1996), pp.657-658

¹⁹¹ Becker, 'Organizational Routines', p.645.

¹⁹² *Ibid.*, p.646.

¹⁹³ Cohen, Michael D. and Paul Bacdayan, 'Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study', *Organization Science*, 5 (1994), p.555.

¹⁹⁴ Becker, 'Organizational Routines', pp.646-647

¹⁹⁵ Weick, Karl E., 'The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster', *Journal of Management*, 16 (1990), pp.571-593.

次の特性である無意識的あるいは意識的遂行という点について、マルサ・フェルドマン (Martha Feldman) は、組織ルーティンに関する従来の理論研究及び実証研究を検討し、両者はそれぞれ異なる特徴を有していると指摘している。組織ルーティンの理論研究においては、ルーティンが無意識に行われるものとして特徴づけられており、各個人がルーティンに対して特別な注意を払うことなく、それを潜在意識の領域で遂行しているということになる。これに対して、組織ルーティンの実証研究では、ルーティンは無意識に行われるのではなく、意識的な努力を要するものであると捉えられている¹⁹⁶。例えば、コールセンター、IT 事業、住宅メンテナンスといった業務の場合、既存のルーティンは顧客の要望に応じて意識的に変化されることが多い。顧客の問い合わせによる住居探しは、通常のルーティン業務として特に意識することなく無意識に遂行できるが、特別な依頼の住居探しの場合には、ルーティン業務の枠内とはいえ、意識的な努力を要するのである。実証研究によって明らかにされたのは、まさにこの意識的努力という側面の重要性であった¹⁹⁷。

また、ルーティンの概念は、組織変化や経済変動といったプロセスを説明することにも大きく貢献している。ルーティンのプロセス的特徴を表す次元として、ベッカーは、ルーティンの維持に関わるルーティン衰退のスピード、ルーティン遂行や変化のスピード、繰り返しの頻度、あるルーティンから別のルーティンへ移る頻度とその方式等を挙げている。さらに、このルーティンのプロセス的性質を検討した場合、ルーティンのコンテキスト依存性、ルーティンの埋め込み、ルーティンの特殊性、経路依存性、そして誘発という役割といった特徴が考えられるとしている。ルーティンは、組織や構造に埋め込まれ、コンテキストに特有のものである。このコンテキストは、ルーティンとそのコンテキストとの間に相補性があるため重要となる。また、ルーティンの特殊性については、歴史特殊性、地域特殊性、関係特殊性が挙げられる。さらに、ルーティンには経路依存性があり、歴史によってルーティンは形成される。ルーティンは、結果に対するフィードバックに反応するというかたちで変化していくが、それは変化する前の状態あるいは事情に基づいたものである。このように、ルーティン変化において特徴として挙げられる経路依存性は、フィードバック効果との関わりで議論されている。ベッカーは、文献研究によってルーティンの性質を明らかにする中で、最後に誘因としてのルーティンに注目している。例えばワイク

¹⁹⁶ Feldman, Martha S., 'A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines', *Industrial and Corporate Change*, 12 (2003), pp.727-728.

¹⁹⁷ *Ibid.*, pp.730-749; 大月博司「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』413/414, 2007年, 130頁。

は、航空機事故に関する実証研究において、過度のストレスが誘因となって、これまで学習されていた反応を退化させることになったと結論づけた。さらに、その他の実証研究においても、ルーティンの誘因としての役割を持つフィードバックについて言及しており、ネガティブなフィードバックの方がポジティブなフィードバックよりもルーティンの強力な誘因となることが提示されている¹⁹⁸。

以上のように、ベッカーはルーティンに関する文献研究から、8つのルーティンの特徴を提示している。さらに近年の議論を付け加えると、こうした議論をふまえた上で、ベッカーは、研究者がルーティンという用語を用いる場合には、①反復的行動パターン (recurrent behaviour patterns)、②ルールあるいは手続き (rules or procedures)、③傾向 (dispositions) の3つの異なった意味合いが存在していると指摘している¹⁹⁹。

ここまで、ベッカーの論考を中心に、ルーティンに関する文献研究から明らかにされたルーティンの特徴について論じてきたが、特に実証研究のなかでのルーティンについて検討してみると、コーエンとバクデイェンは、ルーティンには4つの特徴があると指摘している。すなわち、信頼性 (Reliability)、スピード (Speed)、繰り返し行為連鎖 (Repeated Action Sequences)、偶発的部分最適 (Occasional Suboptimality) である。ここでは、組織ルーティンの信頼性は、メンバー間で共有理解されればされるほど高まり、組織にとってルーティンのあり方を決める極めて重要な働きをする (信頼性)。また、ルーティンの信頼性が増せば増すほど、ルーティン遂行における意思決定のスピードは速くなる (スピード)。さらに、連鎖的なルーティン遂行の経験学習をすれば、組織学習の蓄積につながり、それによって関連領域の仕事がスムーズに運ぶようになる (繰り返し行為連鎖)。ただし、ルーティン化した行動は、組織全体から見るとより良いやり方があるのにもかかわらず、部分最適なものになってしまうという、意図せざる結果になることがある (偶発的部分最適)。組織ルーティンのこうした特徴は、程度の差はあるものの、いかなる組織においても確認される。さらにそれは、組織メンバーの行動パターンとして埋め込まれるため、集合的な手続き記憶 (collective procedural memory) として組織に蓄積されればされるほど、組織のルーティン化を促進する。そして、組織のルーティン化によってもたらされるものとしては、意思決定者の認知規則、無意識的な規則的行動パターン、行動のコーディネーション、暗黙知

¹⁹⁸ Becker, 'Organizational Routines', pp.649-654; Weick, 'The Vulnerable System', pp.587-591.

¹⁹⁹ Becker, Markus C., 'The Past, Present and Future of Organizational Routines: Introduction to the Handbook of Organizational Routines', *The Handbook of Organizational Routines* (Cheltenham: Edward Elgar, 2008), pp.3-4.

を含む知識の融合が挙げられる²⁰⁰。

これまでベッカーやコーエン、バクダイエン等によるルーティン概念の議論を検討してきたが、ルーティンについては多様な意味合いが存在していることが確認され、その性質は検討する角度によって異なってくるということが明らかにされた。ここで、これまでとは違った角度からルーティンを検討し、ルーティンが静態的であるのか、それともダイナミックな性質をもっているのかということ考えた場合、フェルドマンとブライアン・ペントランド (Brian Pentland) は、組織ルーティンは静態的なものではなく、生成的でダイナミックなシステムであると論じている。そのなかで、彼らはルーティンの明示的側面 (ostensive aspect) と遂行的側面 (performative aspect) という2つの側面に注目している。ルーティンの明示的側面は、標準化された手続きや自明視された規範のことを指し、抽象的なレベルで組織の行為パターンを表しており、静態的に捉えることのできる側面である。一方、ルーティンの遂行的側面は、組織ルーティンに従事している際の特定の場所、特定の時で、特定の人々によって遂行される特定の行為であり、ダイナミックな側面である。これらの側面は別々に存在するのではなく、相互に関連性を持っており、それによって組織ルーティンとして全体的に整合することもあれば、ズレが生じることもある。例えば、効率性向上のための無駄のない作業が抽象レベルで求められる状況において、要求に応じた標準的作業手順 (standard operating procedure) が提案され、組織ルーティンが作動し、実際に良い結果が得られるときは問題ないが、実際のルーティン作業が意図通りに展開されなくなる場合は、組織ルーティンの見直しが求められるのである²⁰¹。

さらに大月は、ルーティンの多様なとらえ方を整理しており、ルーティンの諸側面として、意思決定論の観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するものや、組織的意思決定の基本的要因になるという側面を挙げている。また、進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという側面、さらに資源ベースの観点からは、ルーティ

²⁰⁰ Cohen and Bacdayan, 'Organizational Routines', pp.558-559; 大月博司「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』1, 2004年, 84頁; 大月博司「組織ルーティン変化」129-130頁。

²⁰¹ Feldman, Martha S. and Brian T. Pentland, 'Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change', *Administrative Science Quarterly*, 48 (2003), pp.94-118; Pentland, Brian T. and Martha S. Feldman, 'Organizational Routines as a Unit of Analysis', *Industrial and Corporate Change*, vol.14, no.5 (2005), pp.807-810; 大月「組織ルーティンのロジック」86-87頁; 大月「組織ルーティン変化」137頁。

ンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献する側面があると指摘している²⁰²。

ここまで、ルーティンの概念の特徴について検討してきた。多くの研究者が指摘しているように、ルーティン概念は依然として非常にあいまいなものであり、組織ルーティンをどのように捉えるかによってその種類は異なってくる。このような状況の中で、本節では以下において「日常」の概念と比較するために、あえてルーティンの特徴としてコンセンサスを提示するとすれば、やはりルーティン概念の「反復性」や「集合性」、そして「パターン」といった中心的な特徴に注目する必要があるだろう。つまり、ルーティンの議論を展開するにあたって非常に重要な役割を担った、ネルソンとウィンターによる「企業の規則的で予測可能な行動パターン²⁰³」というルーティンの定義に立ち返ることになるであろう。

2-2 「日常」概念の検討

ここまで、「日常」と関連する概念であると考えられるルーティンについて考察し、その特徴を明らかにしてきた。そこで次に、ここまで議論されたルーティンと本稿の主題である「日常」の概念を次節以降で比較するために、まずは「日常」の概念それ自体について検討する。ここでは、「日常」を構成するものとして、「心性」、「ハビトゥス」、「プラティック」の3つの議論に注目し、まずはそれぞれについてやや詳細に議論したい。

(a) 心性

「心性」をその研究対象とする「心性史 (histoire des mentalités)」という用語は、主にフランス『アナール』派の歴史家たちによって用いられてきた。それ以前の伝統的歴史学は、専ら個人、社会の上層部分、王や政治家、革命家たち、そして戦争や革命といった事件、さらには制度に関心をはらってきた。これに対して、『アナール』派の社会史家、文化史家たちは、権力から離れたところにいる社会大衆、あるいは権力に従事してきた社会大衆に関心を払い、その中で「心性」という概念を歴史的に研究するという志向が生まれたのであった²⁰⁴。この歴史における「心性」、つまり、ある社会あるいはある集団によって共有される感じ方や考え方を対象とする歴史学の必要性は、ブロックとフェーヴルをはじめとす

²⁰² 大月「組織ルーティンのロジック」80頁。

²⁰³ ネルソン・ウィンター『経済変動の進化理論』16頁。

²⁰⁴ アリエス、フィリップ著(中内敏夫・森田伸子訳)『〈教育〉の誕生』新評論, 1983年, 15-19頁。

る『アナール』派の第一世代によって喚起された²⁰⁵。以下では、『アナール』派を中心に心性史研究の変遷を追うことで、「心性」とはいかなる概念であるのかということを検討する。

雑誌『アナール』の創刊において中心的な役割を担ったブロックは、中世から18世紀にかけてイギリスとフランスで広く流布していた癩癘という病に関する信仰に注目し、その病の治療を目的として患部に触れる儀式を取り扱うことで、当時の人々がいかにして「集合幻想」とよばれるものを信じるに至ったのかを説明した。ブロックはこの「集合幻想」という観点で、「なぜ王の奇跡が信じられたのか」ということに強い関心を抱き、このブロックによる信仰の心理学をめぐる議論が、心性史に対する貢献の草分けとなった²⁰⁶。さらにブロックは、「集合意識 (conscience collective)」や「集合記憶 (mémoire collective)」、そして「集合表象 (représentation collective)」という用語を用いて心性について議論し、先の研究と同様に心性史に対して重要な貢献をなした²⁰⁷。一方、ブロックと共に『アナール』創刊に大きくかかわったフェーヴルも集団的態度の研究に関心をもち、歴史心理学、そして心性構造の研究を行い、ブロックと共にその後の心性史研究に対して大きな影響を与えることとなった²⁰⁸。

竹岡は、こうした『アナール』派の第一世代においては、心性史の領域が経済あるいは

²⁰⁵ 「心性」という用語自体は、それ以前にエミール・デュルケム (Émile Durkheim) やマルセル・モース (Marcel Mauss) によってすでに用いられており、フランスにこの用語を本格的に持ち込んだのはリュシアン・レヴィ・ブリュル (Lucien Lévy-Bruhl) であった。また『アナール』派だけでなく、オランダのヨハン・ホイジンガ (Johan Huizinga) やドイツのノルベルト・エリアス (Norbert Elias) も同様に心性史研究において先駆的な役割を果たした。しかし、心性史で大きな成功を取めたのは『アナール』派が中心であったといえる (同上訳書, 15-16 頁)。それぞれ、ブリュル, レヴィ著 (山田吉彦訳) 『未開社会の思惟 (上・下)』岩波書店, 1953 年; ホイジンガ, ヨハン著 (堀越孝一訳) 『中世の秋 1・2』中央公論新社, 2001 年; エリアス, ノルベルト著 (赤井慧爾他訳) 『文明化の過程・上: ヨーロッパ上流階層の風俗の変遷』法政大学出版局, 2010 年を参照。

²⁰⁶ ブロック, マルク著 (井上泰男・渡邊昌美訳) 『王の奇跡: 王権の超自然的性格に関する研究: 特にフランスとイギリスの場合』刀水書房, 1998 年; 江川温 「心性史研究の過去と現在: マルク・ブロック『王の奇跡』の翻訳刊行によせて」『思想』905, 1999 年, 113-120 頁を参照。

²⁰⁷ ブロック, マルク著 (河野健二・飯沼二郎訳) 『フランス農村史の基本性格』創文社, 1959 年; ブロック, マルク著 (石川武他訳) 『封建社会』岩波書店, 1995 年を参照。

²⁰⁸ バーク, ピーター著 (大津真作訳) 『フランス歴史学革命: アナール学派 1929-89 年』岩波書店, 2005 年, 29-43 頁; フェーヴルについては、フェーヴル, リュシアン著 (浜崎史朗訳) 『マルティン・ルター: ひとつの運命』キリスト新聞社出版事業部, 2001 年; フェーヴル, リュシアン著 (高橋薫訳) 『ラブレールの宗教: 16 世紀における不信仰の問題』法政大学出版局, 2003 年を参照。

社会経済の領域とは分離されず、これらを合わせた諸領域で「全体史」が構成されていたと指摘している。経済史がこのように社会心理の歴史と緊密に結びつくことができたのは、この2つがいずれも社会の下層にいる人々や集団の歴史であったためである。つまり「下からの歴史」として、従来の個人を扱う歴史や、個人が引き起こした事件を扱う事件史、そして個人が支配した制度の歴史や政治史といった不連続な歴史に対して、長期持続のなかで中断することなく構成され、集合的で連続的な歴史、日常的で無名の間人たちの歴史が志向されたのであった²⁰⁹。

ブロックやフェーヴルの後を継いだ第二世代においては、ブローデルが中心となり、「長期持続」や「時系列」に関する歴史に力が注がれ、想像世界や集合心性といった心性史あるいは文化史のテーマは『アナル』派の研究の片隅に追いやられることとなった²¹⁰。しかし、この「長期持続」について検討してみると、それは短期的な変動に見られる諸系列間のズレを越えた歴史の、ある一体性を捉えようとするものであった。そして、このような観点で、歴史の表層に浮き沈みする変動めまぐるしい現象ではなく、歴史の深部において緩慢な変化しか示さないような事象に注目することによって、「深層歴史学 (histoire des profondeurs)」とも呼ばれうる傾向が生み出されたのであった。こうした歴史を深層において捉えようとする場合、その中心となるものが「心性」であり、歴史の深層へと目を向けることによって、それは人類学や民族学と接近していくこととなった²¹¹。そして、こうした観点で心性史に取り組んだのが、この後に続く『アナル』派第三世代の歴史家たちであった。

第三世代において、上記のような流れから1960年代に心性史の再発見がなされ、心性史が歴史学の中心的な分野として台頭することとなった。そしてその中心を担ったのは、ジャック・ル・ゴフ (Jacques Le Goff) とジョルジュ・デュビー (Georges Duby) であった。ル・ゴフは、煉獄という観念の登場に注目し、それが封建的キリスト教世界の変容の一部をなしていたと主張した。さらに、こうした知的変化と社会的変化の間には結びつきがあると論じ、以上のような議論の中でル・ゴフは、「知的構造」の「媒介」や「思考習慣」、そして「知的道具立て」といった点を重視し、心性の側面を強調したのであった。同じく、第三世代以降の心性研究で中心的な役割を担ったデュビーは、聖職者、騎士、農民の3つ

²⁰⁹ 竹岡敬温『「アナル」学派と社会史：「新しい歴史」へ向かって』同文館，1990年，202-203頁。

²¹⁰ バーク『フランス歴史学革命』126頁。

²¹¹ 二宮宏之『全体を見る眼と歴史家たち』平凡社，1995年，42-45頁。

の集団に焦点を当て、その3つに分かれた社会の集合表象に関する研究を行っている。さらにデュビーは、イデオロギーや文化的再生産、社会的想像力というものについての歴史に取り組み、それと同時に、そういった歴史を心性史に組み合わせていった²¹²。こうして、この2人を中心に第三世代において心性史の再興がなされ、1960年代以降においても、『アナル』派の歴史家たちは、労働生活、家族、年齢層別の人生、教育、性、死、健康、社会的結合関係、民衆文化といった広範なテーマについて検討することで心性史研究を行っている。

ここまで、『アナル』派を中心として「心性」に関する研究の変遷を追ってきたが、「心性」とはいかなる概念であったのだろうか。ピーター・バーク (Peter Burke) は「心性」の概念について、それは個人の態度よりも集合的な態度を強調し、「信念の共同体」といえるものを強調するものであると論じている。さらにそれは、明確な理論というよりも、ある特定の文化における「共通感覚」を強調するものであるとしている²¹³。また、アーロン・グレーヴィチ (Aron Gurevich) は、心性史は、対象とする時代の人々がもつ世界認識の特殊性、すなわち当該時代のある社会ないしは種々の社会階層に固有の思考と知覚の方法を理解しようとするものであるとし、心性史家の関心は、人々の「精神的装備」、つまりフェーヴルが言うところの「知的装置 (outillage mental)」を明るみに出すことに向けられていると論じている²¹⁴。一方、竹岡は、「心性」における「集合的無意識」という点に注目している。それは、当該時代における1つの社会全体に共通し、その時代の人々によってはほとんど気づかれないが、彼らの日常の精神に影響を与えている心の深層である。心性史は、こういった同時代の人々が意識しないまま課せられていた心的総体性の全体的特徴を指すために「心性構造」や「世界像」という語を用いており、心性史の基礎をなすものは、人間集団とそれを構成する各個人との、さらには自然、生、死、あるいは神や来世との日常的な関係を規制する経験的な知恵の深層への探求であると指摘している²¹⁵。

²¹² バーク『フランス歴史学革命』133-136頁；ル・ゴッフ、ジャック著（渡辺香根夫・内田洋訳）『煉獄の誕生』法政大学出版局、1988年；Duby, Georges, (translated by Arther Goldhammer), *The Three Orders: Feudal Society Imagined* (Chicago: University of Chicago Press, 1980)を参照。

²¹³ バーク、ピーター著（佐藤公彦訳）『歴史学と社会理論（第二版）』慶應義塾大学出版会、2009年、140頁。

²¹⁴ グレーヴィチ、アーロン著（栗生沢猛夫・吉田俊則訳）『歴史学の革新：「アナル」学派との対話』平凡社、1990年、125-126頁。

²¹⁵ 竹岡『「アナル」学派と社会史』219-220頁。

以上のように、「心性」は概念がいささか漠然としすぎており、より明確な定義が必要とされているが、いずれにしても、「心性」の議論で共通される概念として、「ある社会あるいはある集団に共有される感じ方や考え方」という点を指摘することは間違いないであろう。「心性」を表すものが「知的装置」であれ、「心性構造」であれ、また「集合的無意識」であれ、いずれにもその根底には、「ある社会あるいはある集団に共有される感じ方や考え方」を分析するという「心性」の概念が存在しているはずである。つまり、心性史研究においてより重要なこととしては、デュビーが指摘しているように、人々に広く認められ意識されている認識の仕組み、イマージュや心的表象の体系、様々なシンボルの総体というものはつきりとさせていくことである²¹⁶。

(b) ハビトゥス

ここまで、「日常」を構成する要素の1つとして「心性」について議論してきた。ここからは、その他の要素であるピエール・ブルデュー (Pierre Bourdieu) の「ハビトゥス」と「プラティック」に注目し、それぞれの特徴について検討する。ハビトゥスとは、アリストテレスがすでに用いていた、態度や姿勢を意味するギリシア語であるヘクシス (hexis) を、スコラ学者がラテン語に訳したものとされている。このラテン語の名詞は、「態度、外観、服装、様子、習慣、気分、性質」等、様々な意味を持つ言葉である。また、フランス語の場合を考えてみても、通常は医学用語として「体型、体質、身体的特徴」といった語義が見出され、これがフランスで社会学用語として頻繁に用いられ、1つのテクニカルタームとして定着したのはブルデュー以降であり、比較的最近のことに過ぎない²¹⁷。

ブルデューによるハビトゥスは、人間が経験にもとづいて習得する一定の知覚や思考、身体行動を持続的に生み出す性向であり、さらに行為者においてほとんど無意識の中で保持され機能する知覚や行動の性向を表す概念である²¹⁸。ブルデュー自身はハビトゥス概念について、「持続性をもち移調が可能な心的諸傾向のシステムであり、構造化する構造 (structures structurantes) として、つまり実践と表象の産出・組織の原理として機能する素

²¹⁶ デュビー, ジョルジュ著「歴史認識における座標軸の転換」ルゴフ, ジャック他著 (二宮宏之編訳)『歴史・文化・表象: アナール派と歴史人類学』岩波書店, 1999年, 7頁。

²¹⁷ 石井洋二郎『差異と欲望: ブルデュー「ディスタンクシオン」を読む』藤原書店, 1993年, 133-134頁。

²¹⁸ バーク『歴史学と社会理論』299頁。

性をもった構造化された構造 (structures structurées) である²¹⁹」と述べており、また、「習得され、恒常的で産出的な心的諸傾向²²⁰」であるとしている。つまり、ハビトウスとは文化の中の規範のような枠組みではなく、知覚や思考、そしてプラティックを持続的に生み出し、組織化していく構造 (つまり構造化する構造) であると同時に、知覚や考え方、プラティックそのものに制約と限界を与える構造 (つまり構造化された構造) でもある²²¹。

ブルデューは、こういったハビトウスを学校教育のなかで、文化的趣味の獲得のなかで、さらには部族社会の贈与慣行のなかでどのように機能しうるかを考察しているが²²²、宮島は、こうした中で見られるハビトウスの特徴として、①社会化の所産としての集団的非規程性、②実践のノウハウとしての機能、③恣意性の自明化、④「自発的」な作動の4点を挙げることで整理している。まず①は、ハビトウスは社会化のなかで獲得されたものであるため、集団ごとに固有性を持ち、また容易には変わりにくい慣性、持続性を持っているということである。次に②は、ハビトウスの習得過程では無意識のうちに、ある目的適合的なプラティックのシェーマが獲得され、それが行動のノウハウとして機能するという特徴である。さらに③については、ハビトウスは知覚や思考の様式として一定の表象作用を伴うが、その根拠を問う立場からすれば恣意的であるような表象が、そこではしばしば暗黙化され、自明視されているということである。最後に④は、ハビトウスは行為主体のうちに血肉化された知覚、思考、行為の傾向であるだけに、明示的な規範やその規制なしに作動するものであり、その限りではしばしば「自発性」を表示するような感情とともに作用するという特徴である²²³。さらに宮島は、以上のようにハビトウスの特徴を整理した上で、Bourdieu 社会学において扱われているハビトウスの具体的形態を挙げた場合、それは実に多岐にわたると指摘し、言語活動への関係、知への関係、学ぶことへの態度、美術愛好の性向、体の使い方、婚姻における配偶者選択の領域などを挙げている。また、これらは与

²¹⁹ ブルデュー, ピエール著 (今村仁司・港道隆訳) 『実践感覚 1』みすず書房, 1988 年, 83 頁。

²²⁰ 同上書, 249 頁。

²²¹ 田辺繁治 『生き方の人類学：実践とは何か』講談社, 2003 年, 86-87 頁。

²²² それぞれ, Bourdieu, Pierre (translated by Richard Nice), *Outline of A Theory of Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977); ブルデュー, ピエール・パスロン, ジャン＝クロード著 (宮島喬訳) 『再生産：教育・社会・文化』藤原書店, 1991 年; ブルデュー, ピエール・パスロン, ジャン＝クロード著 (石井洋二郎監訳) 『遺産相続者たち：学生と文化』藤原書店, 1997 年を参照。

²²³ 宮島喬 『文化的再生産の社会学：ブルデュー理論からの展開』藤原書店, 1994 年, 132-134 頁。

えられた社会的環境と条件のなかでの学習の所産として位置づけられると論じている²²⁴。

ここまで、ハビトウス概念について簡潔に論じてきたが、こういったハビトウスはどこで形成されるのであろうか。ブルデューの場合それは、生活条件の特定の集合である「階級」においてであり、さらにはそれが具体的に現象する「家族」においてであった。経済的・社会的必然性という「外的必然性の純粹に家族における現われ（両性の分業形態、物の織りなす世界、消費の様式、親族との関わりなど）を通じて²²⁵」ハビトウスは形成される。こうして「家族」において形成されたハビトウスは第一次ハビトウスとなり、「それ以後に来るあらゆる経験の知覚と評価の本源²²⁶」となる。ブルデューにおいては、特定の「階級」に属する「家族」が、ハビトウスを形成する場とされているのである²²⁷。

(c) プラティック

以上のように、ブルデューの社会学理論においてハビトウスとは、家族や階級によって形成された心的諸傾向ともいえるものであるが、このハビトウスが原理となって生み出されるのがプラティックである。プラティックという語は、日常的な行為や慣習行為といった意味を含んでおり、ごく簡単に言ってしまうと、日常生活の基層部をなす諸々の行動の全てがブルデューのいうプラティックにあたる。石井によれば、我々の生活は決して過去の軌跡を無自覚になぞり続けることではなく、同じことの機械的な繰り返しに終始するものでもないため、いかなる瞬間も常に未知の時間や空間へ向かって開かれた部分を持っている。そのためプラティックとは、日常的な習慣性を常態としてはいるものの、ある局面においては全く新しい地平を切り拓く潜在的な可能性を秘めた概念なのであり、そういった意味では、「実践」と「慣習行為」の間を絶えず揺れ動く流動的な側面を持っているのである²²⁸。また田辺は、先程のハビトウスとの議論からいえば、ハビトウスは、ある集団や階級に特有な過去の経験が、それぞれの個人の中に知覚や思考、そして行為の図式として沈殿したものであり、そこからある種の内部法則をもってコントロールされながら、かつ

²²⁴ 宮島『文化的再生産の社会学』96頁。

²²⁵ ブルデュー『実践感覚』86頁。

²²⁶ 同上訳書, 86頁。

²²⁷ 安田尚「P.ブルデューにおけるハビトウス概念」『上越教育大学研究紀要』11(2), 1992年, 308頁; 安田尚「ピエール・ブルデューの『実践感覚』を読む: (3) ブルデュー社会学におけるハビトウス概念」『幼児の教育』101(11), 2002年, 49頁。

²²⁸ 石井『差異と欲望』128-129頁。

自由に無限に生み出されていくのが個々のプラティックであると指摘している²²⁹。このように、プラティックは我々の日常の実に広範な行動の領域を覆っている概念であり、ハビトウスを通じて組み立てられていく実践、実践行動あるいは習慣行動を指すものなのである²³⁰。

以上、本節では「心性」、「ハビトウス」、「プラティック」について論じてきたが、前節で提示された「企業における『日常』」というキー概念は、この3つから構成されるものである。これら3つの考え方は、歴史学と社会学という別々の分野の概念であるが、そこにはいくつか交錯し、そしてパラレルな点を見出すことができる。まず両者の背景にはデュルケムやモース、エルヴィン・パノフスキー (Erwin Panofsky) の研究が存在している。ブロックやフェーヴルが中心となって『アナール』誌を創刊する際、モースは重要な協力者であったし、心性についてもフェーヴルとパノフスキーには関連する議論を見ることができ²³¹。ブルデューにおいても、ハビトウス概念の根底にはモースやパノフスキーの議論があり、パノフスキーで言及されたスコラ哲学者や建築家、彫刻家やガラス絵師などの職人の間で伝達され共有されていたある種の心的な慣習に関する議論に大きく影響を受けている²³²。また、1960年代以降の『アナール』派第三世代の研究者は、心性や民衆文化、そして日常生活に関する研究に取り組む中で、ブルデューのプラティック概念から多くを学んできている²³³。このように、心性とブルデューの根底には共通する議論が存在している。両者はその後、心性は歴史学へ、ハビトウスとプラティックは社会学へと道は分かれたが、今一度双方を合わせて考えることで「日常」に関する分析視座を見出すことができ、経営史において文化の概念を検討するにあって非常に重要な役割を果たすと考えられる。

²²⁹ 田辺『生き方の人類学』86-87頁。

²³⁰ バーク『歴史学と社会理論』299頁。

²³¹ 両者はおそらく相互には影響を与え合うことはなかったと考えられるが、しかしよく似たやり方で、かつ同じ時代に心的側面について検討している。パノフスキーは「心的習慣 (mental habits, habitus)」および「習慣形成力 (habit-forming force)」について検討し、フェーヴルは「心的装置」という概念について検討している (シャルチエ, ロジェ著, 小林亜子・荒川敏彦訳「インテレクチュアル・ヒストリーと〈心性〉史: 軌跡の再評価」『埼玉大学紀要』38, 1, 2002年, 7-8頁)。

²³² モース, マルセル著 (有地亨・山口俊夫訳)「身体技法」『社会学と人類学 2』弘文堂, 1976年; パノフスキー, エルヴィン著 (前川道郎訳)『ゴシック建築とスコラ学』筑摩書房, 2001年を参照。

²³³ バーク『フランス歴史学革命』146頁。

第3節 経営史研究における「文化」と「日常」

ここまで、キー概念となる「日常」と関連する議論であるルーティン、そして「日常」概念を構成する心性、ハビトゥス、プラティックという3つの議論についてそれぞれ整理し、その特徴について検討してきた。ここでは最後に、以上のような検討を踏まえた上で、「日常」概念とルーティンの比較を行い、「日常」という概念をより明確にしたい。

まず、ルーティンと「日常」との比較については、組織論の立場からすると、そもそも方法論的に異なるものである。つまり、機能主義的で法則的なルーティンに対して、「日常」は解釈主義的で経時的な分析手法である。しかし、「日常」という言葉について考えた場合、概して「ルーティン」という用語が連想されうる。そこで、先のような方法論的違いがあるという前提を置いた上で、本研究ではあえて「日常」とルーティンの概念を比較した。こうした比較をした場合、「集合性」、そして「反復的」な「行動」あるいは「行為」について注目するという点では、共通する部分も見られる。しかし、従来のようなルーティンの概念には、その行動や行為の背後にあると考えられる心的側面、つまり心性に関する議論が表に出ることは少なかった。本研究における「日常」の概念では、行為や行動については、ブルデューが論じるところの「プラティック」としてももちろん注目するが、むしろハビトゥスや心性といった側面を強調して検討するものである。つまり、従来ルーティンが「反復性」や「集合性」、そして「行動パターン」に注目した議論であったのに対して、本研究における「日常」は、そういった繰り返される集合的な行為だけでなく、行為の基盤となっている心的側面としてのハビトゥスや心性をより強調し、それを前提としてプラティックとしての行為や行動を検討する概念なのである。

これまで第II部では、経営史研究における文化の概念について検討し、組織文化あるいは企業文化に注目して歴史研究を行うことについて議論してきた。そのなかで、文化の概念を取り入れた経営史研究を行う場合、従来経営史学で中心的に議論されていた不規則性や逸脱性だけではなく、組織のなかで日々繰り返される日常、つまり「企業における日常」の歴史という視点をとることの重要性を主張した。このような視点を通して経営史研究における文化の概念を検討する際、個人を議論の前提としたブルデューのハビトゥスと、集合性を前提とした『アナール』派の心性（つまり集合的ハビトゥスとも呼びうる概念）を組み合わせることで、組織や企業の各成員がどのようなハビトゥスを持っているかを検

討し、それがいかにして集合的ハビトゥスとなり、プラティックや文化を形成しているかを検討することができると考えられる。行為や行動と共に、心的側面であるハビトゥスや心性を歴史的に解明することで「企業における日常」を明らかにし、そうすることで経営史研究において組織文化や企業文化という概念を論じることができるであろう。

さて、以上のような視点で経営史研究を行う場合、いかにして実証研究を行うかということを検討することは今後に残された課題である。これについては、ナイによる写真を資料として用いた実証研究など、文化について検討している実証研究を検討することで、社史や業界紙誌、社内出版物、写真、そしてインタビュー記録やオーラル・ヒストリーなどを用いて、「企業における日常」を歴史的に解明する方法を検討したい。また、第Ⅱ部では『アナール』派や「心性」との関連を強調したため、ブルデュー以外のプラティック議論には立ち入ることができなかった。しかし、ブルデューの議論を元にしたハビトゥスやプラティックに関する研究は未だ盛んに行われており、最近では経営学研究の中にもこういった研究を見出すことができる。経営学において「プラティック」の議論を取り入れ、それに関する歴史研究を行おうとする場合、ジーン・レイヴ (Jean Lave) やエティエンヌ・ウエンガー (Etienne Wenger) による「実践共同体 (community of practice)」の議論²³⁴や、ジャルザコウスキ (Paula Jarzabkowski)、そしてリチャード・ウィットントン (Richard Whittington) などの「実践としての戦略 (strategy as practice)」といったより最近の議論²³⁵を検討し、こういったことをふまえた上で、さらに実証的に検討されなければならないであろう。さらに、本研究においては、「日常」の概念が「心性」、「ハビトゥス」、「プラティック」という3つの要素で構成されるものとして議論を進めたが、ピーター・バーガー (Peter Berger) とトーマス・ルックマン (Thomas Luckman) による「日常」あるいは「現実」といった議論²³⁶と合わせて検討する必要もあると考えられる。以上の点を踏まえて、今後は第Ⅰ部で強調された課題である M&A の心理的側面、文化的側面に光を当て、より詳細に合併交渉のせめぎ合い、合併後の対応についての実証研究を行うことで、企業行動につい

²³⁴ レイヴ, ジーン・ウエンガー, エティエンヌ著 (佐伯胖訳) 『状況に埋め込まれた学習: 正統的周辺参加』産業図書, 1993年。

²³⁵ Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia and David Seidl, 'Strategizing: The Challenges of A Practice Perspective', *Human Relations*, 60, 1 (2007); Whittington, Richard, 'Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye', *Organization Studies*, 28, 10 (2007).

²³⁶ バーガー, ピーター・ルックマン, トーマス著 (山口節郎訳) 『現実の社会的構成: 知識社会学論考』新曜社, 2003年。

てより複眼的に検討していきたい。さらに、そうした実証研究を行う過程で、第Ⅱ部で主張された「企業における日常」という概念についてより精緻化を試みることも今後の課題のひとつとなる。

参考文献

一次資料 (Heineken)

Vergaderstukken (Meeting Documentation)

Heineken Collection Foundation, 'Hengelosche Bierbrouwerij', 2 november 1961.

Heineken Collection Foundation, 'Samenwerking of samengaan met de "Drie Hoefijzers"', 28 augustus 1963.

Heineken Collection Foundation, 'Bezoek aan Grolsche Bierbrouwerij (Enschede) d.d. 22 juni 1964 door Emmens, Kloppenburg en De Rijke', 26 juni 1964.

Heineken Collection Foundation, 'Samenvatting van het gesprek tussen de voltallige raad van bestuur van Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. en de voltallige raad van beheer van Amstel Brouwerij N.V. op vrijdag 21 augustus 1964 op de Hoge Vuurse', 24, augustus 1964.

Heineken Collection Foundation, 'Uittreksel van de afspraak tussen Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. en Heineken's Brouwerijen Nederland N.V. gemaakt bij het uitbrengen van het bod door Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. op aandelen Amstel Brouwerij N.V.', 23 augustus 1968.

Notulen Raad van Commissarissen (Minutes of the Supervisory Board)

Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 286ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 30 januari 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 30 januari 1964.

Heineken Collection Foundatin, 'Notulen van de 289ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 2 juli 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 2 juli, 1964.

Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 290ste Commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 13 oktober 1964 ten kantore van de vennootschap te Amsterdam', 13 oktober 1964.

Heineken Collection Foundation, 'Notulen van de 308e commissarissenvergadering van HEINEKEN'S BIERBROUWERIJ MAATSCHAPPIJ N.V., gehouden op 25 augustus 1968 in Restaurant Royal te 's-Gravenhage', 25 augustus 1968.

Jaarverslagen (Annual Report)

Heineken Collection Foundation, *Verslag over het boekjaar*, 1960-1961, 1961-1962, 1962-1963, 1963-1964, 1964-1965, 1965-1966, 1966-1967, 1967-1968, 1968-1969, 1969-1970.

Heineken, *Annual Report*, 2001-2014.

Staff Magazine

Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, oktober, 1968.

Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, januari/februari, 1969.

Heineken Collection Foundation, *Vers van 't Vat*, oktober, 1969.

一次資料 (Carlsberg)

Glamann Kristof, *Carlsbergfondet* (Copenhagen: Rhodos, 1976).

Glamann, Kristof, *The Carlsberg Foundation since 1970* (Copenhagen: Carlsberg, 1994).

Glamann, Kristof, *Vores Øl: Og Hele Verdens* (Copenhagen: Carlsberg, 1997).

Hjejle, Bernt, *HOF eller Tuborg: Konkurrence og Fusion 1895-1970* (Copenhagen: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1983).

Årsberetninger (Annual Report)

Carlsberg Bryggeriernes, *Årsberetninger*, 1965-1966, 1966-1967, 1967-1968, 1968-1969.

Carlsberg Bryggerierne og Tuborg Bryggerier, De forenede Bryggerier, *Beretning og Regnskab*, 1969-1970.

The Carlsberg Breweries and The Tuborg Breweries, The United Breweries, *Annual Report and Accounts*, 1970-1971.

The United Breweries, *Annual Report and Accounts*, 1971-1972, 1972-1973.

Carlsberg, *Annual Report*, 2001-2014.

Staff Magazine

Carlsberg, *Carlsberg Bladet*, 36.årgang, nr.3, juli, 1970,

Carlsberg, *Carlsberg Bladet*, 36.årgang, nr.4, oktober, 1970.

一次資料 (その他)

Interbrew, *Annual Report*, 2001-2003.

InBev, *Annual Report*, 2004-2007.

AB InBev, *Annual Report*, 2008-2014.

South African Breweries, *Annual Report*, 2001-2002.

SABMiller, *Annual Report*, 2004-2014.

政府刊行物

The Monopoly Commission, *Beer: A Report on the Supply of Beer* (London: Her Majesty's Stationary Office, 1969).

The Monopoly Commission, *Unilever Limited and Allied Breweries Limited: A Report on the Proposed Merger and General Observations on Mergers* (London: Her Majesty's Stationary Office, 1969).

Trustkommissionen, *Betænkning vedrørende Konkurrenceforholdene for Øl og Mineralvand*, Transkommissionens Betænkning, nr.246, 1960.

Trustkommissionen, *Oversigt over Konkurrencebegrænsninger i Dansk Erhvervsliv*, Trustkommissionens Betænkning, nr.249, 1960.

新聞記事

'£126m. Brewery Merger', *The Times* (Thursday, March 30, 1961).

'Bod Allied Breweries op Drie Hoefizers', *De Telegraaf* (dinsdag 20 augustus 1968).

‘Heineken-Amstel wordt door fusie EEG-reus’, *Nieuwsblad van het Noorden* (dinsdag, 27 augustus, 1968).

‘Heineken en Amstel samen’, *De Telegraaf* (dinsdag, 27 augustus, 1968).

‘Omwisseling circa 600%’, *De Telegraaf* (dinsdag, 27 augustus, 1968).

Corina, Maurice, ‘Europe takes to beer... and Britain’s massive breweries start cashing in on their size and skills’, *The Times* (Thursday, March 13, 1969).

Corina, Maurice, ‘Unilever in massive beer merger talks’, *The Times* (Saturday, November 30, 1969).

Gooding, Kenneth, ‘Allied Breweries bids £6m. for Dutch group’, *The Financial Times* (Saturday, 2 December, 1967).

Gooding, Kenneth, ‘Showerings accepts Allied Breweries’ £108m. offer’, *The Financial Times* (Saturday, 18 May, 1968).

Gooding, Kenneth, ‘Allied Breweries bids £10m. for Dutch Breda’, *The Financial Times*, (Tuesday, August 20, 1968).

Graham, John, ‘£10m deal gives Allied Breweries second place in Netherlands’, *The Times* (Tuesday, August 20, 1968).

Gwinner, Christopher, ‘Unilever-Allied Breweries in merger talks’, *The Financial Times* (Saturday, November 30, 1969).

Marley, Christopher, ‘Unilever and Allied go separate ways’, *The Times* (Saturday, June 7, 1969).

Wagner, Richard, ‘Skol’s plans to span the world’, *The Times* (Saturday, June 10, 1967).

外国語文献

Abegglen, James C., *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization* (Free Press, 1958).

Antonsen, Paul, Dahlberg, Rasmus, Iversen, Martin J., Lindén, Trine and Jens Simonsen, *Bryggerne og de tre store udfordringer* (Copenhagen: Gunbak Erhvervshistorie, 1999).

Arnoldus, Doreen, *Family, Family Firm and Strategy: Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880-1970* (Aksant Academic Publishers, 2002).

Barth-Haas Group, *The Barth Report 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015* (Barthe-Haas Group).

- Becker, Markus, 'Organizational routines: a review of the literature', *Industrial and Corporate Change*, 13, 4 (2004).
- Becker, Markus, 'A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns', *Industrial and Corporate Change*, 14, (2005).
- Becker, Markus, 'The past, present and future of organizational routines: introduction to the *Handbook of Organizational Routines*', *The Handbook of Organizational Routines* (Cheltenham: Edward Elgar, 2008).
- Bourdieu, Pierre (translated by Richard Nice), *Outline of A Theory of Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977),
- Brouwer, Maria, 'Evolutionary Aspects of the European Brewing Industry', de Jong, Henk W. (ed.), *The Structure of European Industry* (2nd Edition, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1988).
- Buchenau, Jürgen, *Tools of Progress: A German Merchant Family in Mexico City 1865-Present* (University of New Mexico Press, 2004).
- Casson, Mark, *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance* (Oxford University Press, 1991).
- Cochran, Thomas C., 'Cultural Factors in Economic Development', *Journal of Economic History*, Vol. 20, No. 4 (1960).
- Cohen, Michael D. and Paul Bacdayan, 'Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study', *Organization Science*, 5 (1994).
- Cohen, Michael D., Burkhart, Roger, Dosi, Giovanni, Egidi, Massimo, Marengo, Luigi, Warglien, Massimo and Sidney Winter, 'Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues', *Industrial and Corporate Change*, 5 (1996).
- Colen, Liesbeth and Johan F.M. Swinnen, 'Beer-Drinking Nations: The Determinants of Global Beer Consumption', Swinnen, Johan F.M. (ed.), *The Economics of Beer* (Oxford: Oxford University Press, 2011).
- Davis, Susan G., 'Religion and Capitalism Once Again? Jewish Merchant Culture in the Seventeenth Century', Ortner, Sherry B. (ed.), *The Fate of 'Culture': Geertz and Beyond* (University of California Press, 1999).

- Dubby, Georges (translated by Arthur Goldhammer), *The Three Orders: Feudal Society Imagined* (Chicago: University of Chicago Press, 1980).
- Feldman, Martha S, 'A performative perspective on stability and change in organizational routines', *Industrial and Corporate Change*, 12 (2003).
- Feldman, Martha S. and Brian T. Pentland, 'Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change', *Administrative Science Quarterly*, 48 (2003).
- Feldman, Martha S. and Brian T. Pentland, 'Routine Dynamics', *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (London: Sage, 2008).
- Fridenson, Patrick, 'Les organisations, un nouvel objet', *Annales: Économies, Sociétés, Civilisations*, No.6 (1989).
- Fridenson, Patrick, 'Multinationals: The Cultural Dimension', *Business and Economic History*, Vol.25, No.2 (1996).
- Fridenson, Patrick, 'Business history and history', in Jones, G. and Zeitlin, J. (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, (Oxford University Press, 2008).
- Fruin, Mark W., *Kikkoman: Company, Clan and Community* (Harvard University Press, 1983).
- Gammelgaard, Jens and Christoph Dörrenbächer (eds.), *The Global Brewery Industry: Markets, Strategies, and Rivalries* (Cheltenham: Edward Elgar, 2013).
- Gourvish, Terence R. and Richard G. Wilson, *The British Brewing Industry 1830-1980* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).
- Gourvish, Terence R., 'Concentration, Diversity and Firm Strategy in European Brewing, 1945-90', Wilson, Richard G. and Terence R. Gourvish (eds), *The Dynamics of the International Brewing Industry since 1800* (London: Routledge, 1998).
- Gras, Norman S. B., 'Les affaires et l'histoire des affaires', *Annales d'histoire économique et sociale*, No.9 (1931).
- Griffiths, John., "'Give My Regards to Uncle Billy...": The Rites and Rituals of Company Life at Lever Brothers, c1900-c1990', *Business History*, 37/4 (1995).
- Gura, Phillip F., *C. F. Martin and his Guitars, 1796-1873* (University of North Carolina Press, 2003).
- Hawkins, Kevin H. and Christopher L. Pass, *The Brewing Industry* (London: Heinemann, 1979).

- Heine, Steven, 'Critical View of Discourses on the Relation between Japanese Business and Social Values', *Journal of Language for International Business*, Vol.15, No.2 (2004).
- Hexter, Jack H., *On historians: Reappraisals of some of the makers of modern history* (Harvard University Press, 1979).
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd edn., Sage, 2001).
- Iversen, Martin J., 'Carlsberg and the Cartels', *Brewery History*, No.131 (2009).
- Iversen, Martin J. and Andrew Arnold, 'Carlsberg: Regulation of the Home Market and International Expansion', Fellman, Susanna, Iversen, Martin J., Sjögren, Hans and Lars Thue (eds.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of A Competitive Periphery* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
- Iversen, Martin J., 'Economic Integration in Danish Business History, 1850-2000', The Center for Culture, Organization, and Politics Working Paper, University of California (2009).
- Iversen, Martin J. and Andrew Arnold, 'Carlsberg: From Exporter to An Integrated Multinational Enterprise', *Scandinavian Brewers' Review*, vol.66 (2009).
- Jacobs, M.G.P.A. and W.H.G. Maas, *Heineken History* (Amsterdam: Heineken, 1992).
- Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia and David Seidl, 'Strategizing: The Challenges of A Practice Perspective', *Human Relations*, 60, 1 (2007).
- Jeremy, David J., *Capitalists and Christians: Business Leaders and the Churches in Britain 1900-1960* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
- Joh. Barth & Sohn, *The Barth Report 2000/2001, 2001/2002, 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005* (Nuremberg: Joh. Barth & Sohn).
- Johansen, Hans C., 'Marketing and Competition in Danish Brewing', Jones, Geoffrey and Nicholas J. Morgan (eds.), *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink* (London: Routledge, 1994).
- Jones, Geoffrey, *Renewing Unilever: Transformation and Tradition* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
- Kotter, John P. and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

- Landes, David S., 'French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century', *Journal of Economic History*, Vol. 9, No. 1 (1949).
- Lipartito, Kenneth, 'Culture and the Practice of Business History', *Business and Economic History*, Vol.24, No.2 (1995).
- Lipartito, Kenneth, 'Business Culture', in Jones, Geoffrey and Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History* (Oxford: Oxford University Press, 2008).
- Lopes, Teresa da Silva, *Global Brands: The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).
- Pentland, Brian T. and Martha S. Feldman, 'Organizational routines as a unit of analysis', *Industrial and Corporate Change*, 14, 5 (2005).
- Richmond, Lesley and Alison Turton (eds.), *The Brewing Industry: A Guide to Historical Records* (Manchester: Manchester University Press, 1990).
- Sadolin, Nikolaj A. M. and Martin J. Iversen, 'From Cohabitation to Marriage: The Background and Consequences of Carlsberg's & Tuborg's "Beer Wedding" of 1970', Paper to the 2008 EBHA Conference in Bergen, Norway (2008).
- Steel, Murray, 'The European Brewing Industry', Calori, Roland and Peter Lawrence (eds), *The Business of Europe: Managing Change* (London: Sage Publications, 1991).
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership* (3rd edn., San Francisco: Jossey-Bass, 2004).
- Schoenberger, Erica, *The Cultural Crisis of the Firm* (Blackwell, 1997).
- Sluyterman, Keetie and Bram Bouwens (translated by David McKay), *Brewery, Brand, and Family: 150 years of Heineken* (Amsterdam: Boom, 2014).
- Smelser, Neil J., *Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the Lancashire Cotton Industry, 1770-1840* (London: Routledge & Kegan Paul, 1960).
- Smit, Barbara, *The Heineken Story* (London: Profile Books, 2014).
- van Tongeren, Frank, 'Standards and International Trade Integration: A Historical Review of the German "Reinheitsgebot"', Swinnen, Johan F.M. (ed.), *The Economics of Beer* (Oxford: Oxford University Press, 2011).
- Weick, Karl E., 'The vulnerable system: an analysis of the tenerife air disaster', *Journal of Management*, 16 (1990).

Whittington, Richard, 'Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye', *Organization Studies*, 28, 10 (2007).

Winter, Sidney, 'Economic "natural selection" and the theory of the firm', *Yale Economic Essays*, 4 (1964).

Wolff, J.W.A., *Integratie op de Europese Biermarkt* (Groningen: Geo Pers, 1991).

Zwaal, Peter, *The History of de Amstel Brouwerij since 1870* (Amsterdam: Uitgeverij Bas Lubberhuizen, 2010).

日本語文献

『アナール』編集部「歴史と社会科学：批判的転回？」ルゴフ、ジャック他著（二宮宏之監訳）『歴史・文化・表象：アナール派と歴史人類学』岩波書店，1999年。

安部悦生「革新の概念と経営史」『経営論集』第42巻，第1号，1995年。

安部悦生「進化の概念と経営史」橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史：人と組織のフレキシビリティ』有斐閣，2008年。

アリエス，フィリップ著（杉山光信・杉山恵美子訳）『<子供>の誕生』みすず書房，1981年。

アリエス，フィリップ著（中内敏夫・森田伸子訳）『<教育>の誕生』新評論，1983年。

石井洋二郎『差異と欲望：ブルデュー「ディスタンクシオン」を読む』藤原書店，1993年。

井上幸治「アナール学派の成立基盤：フランス史学史におけるアンリ・ベルの位置」『歴史評論』第354号，1979年。

ウィルキンズ，マイラ著（江夏健一・米倉昭夫訳）『多国籍企業の史的展開：植民地時代から1914年まで』ミネルヴァ書房，1973年。

ウィルキンズ，マイラ著（江夏健一・米倉昭夫訳）『多国籍企業の成熟（上・下）』ミネルヴァ書房，1976・1978年。

ウィーナ，マーティン著（原剛訳）『英国産業精神の衰退：文化史的接近』勁草書房，1984年。

ウェーバー，マックス著（大塚久雄訳）『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店，1989年。

- 江川温「心性史研究の過去と現在：マルク・ブロック『王の奇跡』の翻訳刊行によせて」『思想』905, 1999年。
- エリアス, ノルベルト著(赤井慧爾他訳)『文明化の過程・上：ヨーロッパ上流階層の風俗の変遷』法政大学出版局, 2010年。
- オオウチ, ウィリアム著(徳山二郎監訳)『セオリーZ：日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版, 1981年。
- 大月博司「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』1, 2004年。
- 大月博司「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』413/414, 2007年。
- キャメロン, キム・クイン, ロバート著(中島豊監訳)『組織文化を変える：「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス, 2009年。
- グレーヴィチ, アーロン著(栗生沢猛夫・吉田俊則訳)『歴史学の革新：「アナール」学派との対話』平凡社, 1990年。
- クンダ, ギデオンの著(樫村志保訳)『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年。
- 甲山三詠「アナール学派第三世代における問題意識の転換：ジャック・ルゴフによるイマジネール概念の提唱」『社会文化史学』第43号, 2002年。
- コルバン, アラン著(渡辺響子訳)『記録を残さなかった男の歴史：ある木靴職人の世界1798-1876』藤原書店, 1999年。
- コール, アーサー著(中川敬一郎訳)『経営と社会：企業者史学序説』ダイヤモンド社, 1965年。
- 坂本旬「経営史研究における『文化』の概念」『経営学研究論集』32号, 2010年。
- 坂本旬「『アナール』学派と経営史：経営史における『文化』概念検討をめざして」『経営学研究論集』34号, 2011年。
- 坂本旬「『日常』を構成する心性・ハビトゥス・プラティック：ルーティンとの比較を通じて」『経営学研究論集』36号, 2012年。
- 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, 2004年。
- シャルチエ, ロジェ著(小林亜子・荒川敏彦訳)「インテレクチュアル・ヒストリーと〈心性〉史：軌跡の再評価」『埼玉大学紀要』38(1), 2002年。

シュルタイス, フランツ (櫻本陽一訳) 「招聘セミナー フィールドと研究のポリテック
ス：アルジェリアのブルデュー、ブルデューのアルジェリア」『東西南北』2005年。
ジョーンズ, ジェフリー著 (安室憲一・梅野巨利訳) 『国際経営講義：多国籍企業とグロー
バル資本主義』有斐閣, 2007年。
高橋理「アナル誌の歩みとヨーロッパの社会史」『弘前大学國史研究』第82号, 1987年。
竹岡敬温『「アナル」学派と社会史：「新しい歴史」へ向かって』同文館, 1990年。
竹岡敬温『「アナル」学派の方法について：『事件』概念の再検討と政治史の復権』『社会
経済史学』59巻, 1号, 1993年。
田辺繁治『生き方の人類学：実践とは何か』講談社, 2003年。
ディール, テレンス・ケネディ, アラン著 (城山三郎訳) 『シンボリック・マネジャー』岩
波書店, 1997年。
デュビー, ジョルジュ著「歴史認識における座標軸の転換」ルゴフ, ジャック他著 (二宮宏
之編訳) 『歴史・文化・表象：アナル派と歴史人類学』岩波書店, 1999年。
ドス, フランソワ編 (浜名優美監訳) 『ブローデル帝国』藤原書店, 2000年。
ドーア, ロナルド著 (山之内靖他訳) 『イギリスの工場、日本の工場：労使関係の比較社会
学』筑摩書房, 1987年。
ナイ, デビッド著 (山地秀俊・山地有喜子訳) 『写真イメージの世界：ゼネラル・エレクト
リック社のコーポレート・アイデンティティ、1890年から1930年まで』九州大学出版,
1997年。
中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会, 1981年。
二宮宏之『全体を見る眼と歴史家たち』平凡社, 1995年。
ネルソン, リチャード・ウィンター, シドニー著 (後藤晃他訳) 『経済変動の進化理論』慶
應義塾大学出版会, 2007年。
パノフスキー, エルヴィン著 (前川道郎訳) 『ゴシック建築とスコラ学』筑摩書房, 2001年。
バーク, ピーター著 (大津真作訳) 『フランス歴史学革命：アナル学派 1929-89年』岩
波書店, 2005年。
バーク, ピーター著 (長谷川貴彦訳) 『文化史とは何か』法政大学出版局, 2008年。
バーク, ピーター著 (佐藤公彦訳) 『歴史学と社会理論 (第二版)』慶應義塾大学出版会,
2009年。

バートレット, クリストファー・ゴシヤール, スマントラ著 (吉原英樹監訳) 『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』 日本経済新聞社, 1990年。

ビュルギエール, アンドレ著 (福井憲彦訳) 「社会科学の危機と歴史学: アナールの今日的課題」 『思想』 第778号, 1989年。

ピーターズ, トーマス・ウォータマン, ロバート著 (大前研一訳) 『エクセレント・カンパニー: 超優良企業の条件』 講談社, 1983年。

フェーヴル, リュシアン著 (飯塚浩二・田辺裕訳) 『大地と人類の進化: 歴史への地理学的序論』 岩波書店, 1971年。

フェーヴル, リュシアン著 (長谷川輝夫訳) 『歴史のための闘い』 平凡社, 1995年。

フェーヴル, リュシアン著 (浜崎史朗訳) 『マルティン・ルター: ひとつの運命』 キリスト新聞社出版事業部, 2001年。

フェーヴル, リュシアン著 (高橋薫訳) 『ラブレアの宗教: 16世紀における不信仰の問題』 法政大学出版局, 2003年。

フランドロワ, イザベル編 (尾河直哉訳) 『「アナール」とは何か: 進化しつづける「アナール」の100年』 藤原書店, 2003年。

ブリュル, レヴィ著 (山田吉彦訳) 『未開社会の思惟 (上・下)』 岩波書店, 1953年。

ブルデュー, ピエール著 (今村仁司・港道隆訳) 『実践感覚 1』 みすず書房, 1988年。

ブルデュー, ピエール著 (田原音和監訳) 『社会学の社会学』 藤原書店, 1991年。

ブルデュー, ピエール・富永健一 (三浦信孝訳) 「特別対談 社会学とは何か」 『環』 5, 2001年。

ブルデュー, ピエール・パスロン, ジャン＝クロード著 (宮島喬訳) 『再生産: 教育・社会・文化』 藤原書店, 1991年。

ブルデュー, ピエール・パスロン, ジャン＝クロード著 (石井洋二郎監訳) 『遺産相続者たち: 学生と文化』 藤原書店, 1997年。

ブロック, マルク著 (河野健二・飯沼二郎訳) 『フランス農村史の基本性格』 創文社, 1959年。

ブロック, マルク著 (高橋清徳訳) 『比較史の方法』 創文社, 1978年。

ブロック, マルク著 (石川武他訳) 『封建社会』 岩波書店, 1995年。

ブロック, マルク著 (井上泰男・渡邊昌美訳) 『王の奇跡: 王権の超自然的性格に関する研究: 特にフランスとイギリスの場合』 刀水書房, 1998年。

ブロック, マルク著 (松村剛訳) 『歴史のための弁明: 歴史家の仕事』岩波書店, 2004 年。

ブローデル, フェルナン著 (村上光彦訳) 『日常性の構造』 I-1・I-2, みすず書房, 1985 年。

ブローデル, フェルナン著 (山本淳一訳) 『交換のはたらき』 II-1・II-2, みすず書房, 1986 年。

ブローデル, フェルナン著 (赤井彰他訳) 「自分史: アナール派の回顧」ブローデル他著 (赤井彰他訳) 『ブローデルとブローデルの世界』刀水書房, 1991 年。

ブローデル, フェルナン著 (村上光彦訳) 『世界時間』 III-1・III-2, みすず書房, 1996 年。

ブローデル, フェルナン著 (浜名優美訳) 『地中海』 I-V, 藤原書店, 2004 年。

フローリス・マリヤース著 (伊藤泰敏訳) 「柔らかい組織”を持つ超国籍企業, ユニリーバ」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1993 年 (Dec.-Jan.)。

ホイジンガ, ヨハン著 (堀越孝一訳) 『中世の秋 1・2』中央公論新社, 2001 年。

宮島喬 『文化的再生産の社会学: ブルデュー理論からの展開』藤原書店, 1994 年。

宮島喬 「文化と実践の社会学へ」 宮島喬編 『文化の社会学: 実践と再生産のメカニズム』 有信堂高文社, 1995 年。

宮本又朗 「経済史・経営史の周辺 ①歴史は役に立たないか」 『書齋の窓』 No.583, 2009 年。

村田賀依子 「ハビトゥス・規則性・変化: ブルデュー社会学理論の可能性」 『奈良女子大学社会学論集』 18, 2011 年。

本池立 「『アナール』への道: フランスの伝統的歴史学批判」 『思想』 第 702 号, 1982 年。

モース, マルセル著 (有地亨・山口俊夫訳) 「身体技法」 『社会学と人類学 2』 弘文堂, 1976 年。

安田尚 「P. ブルデューにおけるハビトゥス概念」 『上越教育大学研究紀要』 11 (2), 1992 年。

安田尚 「ピエール・ブルデューの『実践感覚』を読む: (3) ブルデュー社会学におけるハビトゥス概念」 『幼児の教育』 101 (11), 2002 年。

山口一臣 『米国ビール業界の覇者: 「アメリカの No.1 ビール」をめぐる攻防』 文眞堂, 2010 年。

山下雅之 「ピエール・ブルデューの社会学的遺産」 『環』 12, 2003 年。

山瀬善一・中村美幸 「フランス〈アナール〉学派の方法」 角山榮・速水融編 『講座西洋経済史 V 経済史学の発展』 同文館, 1979 年。

湯浅赳男『文明の歴史人類学：「アナール」・ブローデル・ウォーラーステイン』新評論，
1985年。

米川伸一編『ヨーロッパ・アメリカ・日本の経営風土』有斐閣，1978年。

米倉誠一郎「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」『一橋論叢』第120巻，第5
号，1998年。

ランダス，デビッド著（竹中平蔵訳）『「強国論」：富と覇権の世界史』三笠書房，2000年。

ル・ゴッフ，ジャック著（渡辺香根夫・内田洋訳）『煉獄の誕生』法政大学出版局，1988
年。

ルプチ，ベルナール著（小田中直樹訳）「今日の『アナール』」『思想』第1012号，2008年。

ル・ロワ・ラデュリ，エマニュエル著（井上幸治他訳）『モンタイユ：ピレネーの村
1294-1324』上・下，刀水書房，1990年。

ル＝ロワ＝ラデュリ，エマニュエル著（樺山紘一他訳）『新しい歴史：歴史人類学への道』
藤原書店，2002年。

レイヴ，ジーン・ウェンガー，エティエンヌ著（佐伯胖訳）『状況に埋め込まれた学習：正
統的周辺参加』産業図書，1993年。

渡辺尚・作道潤編『現代ヨーロッパ経営史』有斐閣，1996年。