

## 論 説

経営学分野における本社の定義及び  
関連諸事項に関する一考察

— より詳細かつ正確な本社立地分析のために（その3） —

田 中 康 一

## 第二章 本社の諸機能とその分類

## 第三節 外国における本社機能分類

## 第一項 外国における初期の本社機能分類

外国において試みられた、本社機能分類に関する主な諸議論についても、前節同様に、大まかに当該諸文献が刊行された時代別に区分して紹介すると、まず初期に属するとみられるものとして、Holden, Fish and Hubert (1941)<sup>1</sup>における議論を挙げることができる。

同書の主要な目的は、基本的には諸企業の最高経営層 (Top Management) がどのような諸問題を抱えており、また、それら諸問題に対してどのように対処しているのか、その実態を米国の諸企業を対象とした調査を通じて明らかにすることにあり、決して本社の定義や諸機能等について正面から論じているわけではない。しかしながら、同書はその諸議論の中で、調査対象諸企業の経営組織の主要な構成要素として、①最高経営層 (Top Management)<sup>2</sup>、②現業組織 (Operating Organization)<sup>3</sup>、③スタッフ組織 (Staff Organization)、④委員会組織 (Committee Organization) の4つを挙げ、それらの各々について議論を行っており、その内容の中には、本社機能分類等に関連するものが含まれている。特に、スタッフ組織に関して、彼らは同組織に属する一つ一つの部署

の性質（企業内の位置付け，すなわち諸機能，諸目標，諸権限，及び他の諸部署との諸関係）が，当該部署が担う①統制（control）<sup>4</sup>，②調整（coordinative），③助言（advisory），④サービス（service）という4つの基本的な諸機能（の組み合わせ）のあり方によって決まるとしている<sup>5</sup>（第13表参照）のであるが，このような機能の「実行方法（あるいは実行形態）」を基準とする機能分類は，その後も多少の変更を伴いつつ，いくつかの諸文献において行われている。すなわち，例えば，Stieglitz（1971a）<sup>6</sup>は，スタッフの諸機能を統制機能（control role）<sup>7</sup>，助言・相談機能（advisory or consultative role），サービス機能（service role）の3種類に分類しており<sup>8</sup>，前節で紹介した島本（2002）は，間接部門の諸機能を企画的機能，相談的機能，処理的機能，専門的機能の4種類に分類している<sup>9</sup>。

筆者は，本社の立地メカニズムを詳細かつ正確に解明するうえで，このような分類方法は大変重要であると考えている。なぜなら，ある一つのスタッフ部署がこれらの基本的諸機能（企画機能，調整機能，統制機能，助言機能，サービス機能等）をどのような形で（例えば，どの（諸）機能（の組み合わせ）を，誰

第13表 Holden et al. (1941)におけるスタッフの基本的諸機能

名 称	内 容	具体的機能(例)
統 制 機 能	特定分野における経営層の心配事を引き継ぎ処理する。経営層のニーズを理解し，諸目標を具体化し，必要な諸計画・実行方法・統制方法を企画・開発し，諸結果を評価し，改善策を選択する。	組織，原価管理，インダストリアル・エンジニアリング，業務基準，予算管理，人事管理，会計，監査，与信管理
調 整 機 能	二つ以上の諸部署に共通の関心事について調整を行う。	流通，生産計画，商品計画
助 言 機 能	経営層の要求に対して専門的な助言を行い，また相談に応ずる。	法律，経済，PR，労使関係
サービ機能	自社内の諸部署に共通のサービス機能について，ある特定の一つの部署に集中的に担わせることにより，当該サービスの品質向上やコスト削減が可能となることがある。	R&D，土木・建築，購買，統計，運輸，税務，不動産，保険，車両選択・運用・保守

出所：Holden et al. (1941) pp. 38-44の内容を整理・要約した。

(何)に対して、どんな方法で、どの位の頻度や費用で、等々)担っているかが、当該スタッフ部署と他の諸部署・諸機関との間の立地関係など、当該スタッフ部署の立地のあり方に少なからず影響を及ぼすとみられるからである。

## 第二項 外国における1970年代末期の本社機能分類

残念ながら、筆者が知る限り、1940年代半ばから1970年代半ばの外国における経営学分野の諸文献の中に、上述のHolden et al. (1941)によるものとは異なるタイプで、かつこれと比較し得る程度に重要とみなすことのできる本社機能分類の事例はない。そのため時代はかなり下るが、1970年代末に現れた、本社の諸機能とその分類に関連する諸事項を取り扱った重要な文献として、Mintzberg (1979)<sup>10</sup>を挙げることにする<sup>11</sup>。

彼の本来の関心は、組織 (organization) の戦略形成の仕組みを明らかにすることであった。しかし彼は、そのためにはまず、組織がそれ自身を組み立てていく仕組みを知る必要があると考え、同文献を執筆したのである<sup>12</sup>。そしてその議論の中で彼は、組織が ①ストラテジック・エイベックス、②ミドル・ライン、③オペレーティング・コア、④テクノストラクチャー、⑤サポート・スタッフ<sup>13</sup>という5種類の部分組織で構成されているとした<sup>14</sup>(第14表参照)。本章で紹介している他の論者たちによる本社機能分類等から推測される本社の組織的範囲と比較すると、テクノストラクチャー及びサポート・スタッフに、ストラテジック・エイベックスの全体とミドル・ラインの上層部分(生産担当副社長など)を加え、それらから本社に含めるべきでない部分(例えば本社、工場、営業所といった事業所ごとに設置されているカフェテリアなど、分散的にサービスを提供する諸部署)を除いたものが、他の論者たちの多くが本社(本社部門)とみなしているものにほぼ該当するとみられる<sup>15</sup>。

なお、Mintzberg (1979)による分類は、当時の諸企業の経営組織の実態を示すためのものであって、理想状態を示すものではない。そのため、いくつかのスタッフ諸部署がテクノストラクチャーとしての諸業務とサポート・スタッフとしての諸業務の両方を担当している場合がある<sup>16</sup>など、必ずしも明瞭な分類になっていないということにも注意すべきである<sup>17</sup>。

第14表 Mintzberg (1979)による経営組織の構成要素の分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容	具体的機能(例)
ストラテジック・エイベックス	組織全体に対する責任を担当，株主・政府諸機関・労働組合・圧力諸団体などのニーズに対応。全社レベルの資源配分，広報，モニタリング，渉外，指導などを担当。戦略策定において最も重要な役割を演じる。	取締役会，重役会，社長，社長直属のスタッフ（秘書，アシスタント等）
テクノストラクチャー	本部要員の典型。トップマネジメントを補佐し，従業員の仕事を標準化することを主要な目的とする分析家，計画立案者，規程立案者のグループ。	戦略計画策定，予算統制担当者，人材教育，オペレーションズ・リサーチ，生産計画，労働能力研究，テクノクラートの事務スタッフ
サポート・スタッフ	会社で必要とされる限り場所を問わずにサービス業務を提供する。	法務，広報，労務，研究開発，価格政策，給与支払，受付，メールルーム，カフェテリア
ミドル・ライン	ストラテジック・エイベックスとオペレーティング・コアを指揮系統を通じて連結する。1人のマネジャーが直接的に監督できるオペレーターの数に限界が存在するため，組織の大規模化に伴って拡大。自己の担当ユニット内外の環境変化に対処するために，同ユニット内外の関係者たちとの連絡網を構築・維持し，交渉・調整を行う。	生産担当副社長，工場長，生産ライン監督者，マーケティング担当副社長，地域販売担当マネジャー，地区販売担当マネジャー
オペレーティング・コア	製品・サービスの生産に直接的に関与する業務担当者たち，及び彼らへの諸種の直接的支援の担当者たち。	購買担当者，機械操作担当者，組立作業担当者，販売担当者，荷送担当者

資料：Mintzberg (1979) の pp. 18-34等，及び Tomasko (1987) の pp. 78-82等における諸議論・諸図表の内容を整理・要約した。

Mintzberg (1979) はまた，事業部制企業において，諸事業部門への各種の権限委譲後も本社が保持し続ける諸権限<sup>18</sup>は何か，という問いに関し，先行文献としてまず Holden, Pederson and Germane (1968) を取り上げ，同書において行われた調査<sup>19</sup>では，以下の10分野，すなわち，①企業目標の設定，②戦略計

画, ③基本方針の決定, ④財務, ⑤会計システム, ⑥基礎研究, ⑦買収・合併, ⑧所定限度を超える資本支出の承認, ⑨一定のレベルより上位の幹部の給与・ボーナスの設定, ⑩組織内の特定の諸ポストに関する人事, について, 調査対象となった米国の事業部制大企業のトップ・マネジャーたちから, 事業部制採用の際に本社に集中化した諸機能・諸活動として満場一致の回答があったことを挙げている。そしてその上でMintzberg自身は, 本社の主要な諸機能として6つのもの, すなわち, ①戦略的ポートフォリオの管理(諸事業部門の設立, 買収, 売却, 廃止による諸製品及び諸市場の組み合わせの変更), ②全般的な資金配分, ③業績管理システムの設計, ④諸事業部門のマネジャーたちの人事, ⑤各事業部門の挙動に関する(本社のマネジャーたちが定期的に諸事業部門を訪問すること等による)直接的モニタリング, そして⑥諸事業部門に共通する特定の支援サービスの供給, を挙げ, それらの各々について若干の説明を加えている<sup>20</sup>。そしてこの論点に関してStieglitz(1971b)<sup>21</sup>が, The National Industrial Conference Boardが1960年代初めに行った82の諸企業の本社に所属する諸スタッフ部署に関する調査<sup>22</sup>において, 顕著にその存在が認められたのは財務(100%), 法務・秘書(100%), 人事(95%), 研究開発(80%), 広報(70%)であったと指摘していることを挙げ, 自説の妥当性を補強している<sup>23</sup>。

Mintzberg(1979)の議論は, 本社が担う諸機能の全てについてではなく, 一部(主要な諸機能)のみについての議論(であり, しかも事業部制諸企業のみに関する議論)である点に注意しなければならないが, 本社スタッフをテクノストラクチャーとサポート・スタッフの2種類に分類したり, ミドル・ラインという組織区分を設けるなど, 本稿で求めるべき本社機能分類及び本社の定義を検討するに当たって, 参考となり得る諸点が存在する。

### 第三項 複数事業企業の本社等が担う価値創造機能に着目した研究

#### (1) ベアレンティング理論の概要

近年では, 複数事業企業(multi-business corporation, 多角経営企業, 複合企業)における, 本社の存在意義, 本社のあり方(規模, 構造, 機能, 運営方法等)を決定する諸要因とそのメカニズム, 或いは本社のあるべき姿などを明らかに

することを目的とした研究が行われている。その代表例がペアレンティング理論である。

ペアレンティング理論に関する諸研究の嚆矢となったのは, Goold and Campbell (1987)<sup>24</sup>である。彼らの出発点は、以下のような諸疑問である。

「本社について、その重要性が認識されているにもかかわらず、それがどのように運営されるべきかについての確立した諸理論あるいは有用な処方箋はほとんどない。本社の正しい役割についての明確な統一見解はない。さらに、本社が創造する価値についての諸疑念 (doubts) が晴らされていない。どんな場合に本社の影響力は有益なものとなるのか？どんな場合にそれは単なる高価な間接経費となってしまうのか？ある一つの大きなグループに所属していることは、どんな諸メリットを、その内部の個々の事業部門に与えるのか？」<sup>25</sup>

こうした諸疑問が提示された背景には、当時の欧米の諸企業において、戦略面では複数事業経営 (多角経営) が、そして組織面では事業部制組織等が、それぞれ従来の単一事業経営 (専業経営) や機能別組織に代わって急速に台頭するという現象が起こっていたことがある。すなわち、なぜ複数事業企業では、各々の事業部門は当該企業から分離し独立した企業として経営を続けていける能力があるにもかかわらず、本社の管轄下にあるのか？という疑問が出発点となっており、この疑問がさらに、本社の役割 (または機能)<sup>26</sup>に関する議論につながったのである。

そして、彼らはこの疑問に対する解答を、本社が創造し、その管轄下の諸事業部門に対して提供する「価値」に求めた。一般に「価値」という言葉の意味は、それをを用いる意図によって様々に異なるが、彼らの説明によれば、ある一つの複数事業企業の最大の目的や最優先事項 (例：株主価値最大化) が、それが何であれ、諸事業部門が本社の管轄下にある場合に、そうでない場合よりもよりよく達成されるときに、「価値」が創造されるとのことである<sup>27</sup>。よって、彼らのいうところの「価値」(の大きさ) とは、それら二つの場合における達成度の差であると解釈できる。

ただし、この価値創造機能は本社だけが担っているわけではなく、その管轄下にある諸事業部門の各々が内包するゼネラル・マネジメント層 (事業部門の

ゼネラル・マネジャーとそのサポート・スタッフ)も担っている。すなわち、本社が管轄下の諸事業部門に対して価値を提供しているのと同様に、個々の事業部門のゼネラル・マネジメント層も、その管轄下の諸プロフィット・センターに対して価値を提供しているのである。そこで彼らは、本社や、事業部門が内包するゼネラル・マネジメント諸層を、総称して「ペアレント (parent)」と名付け<sup>28</sup>、さらにペアレントから価値の提供を受ける(諸)事業部門や(諸)プロフィット・センター等を総称して、「事業(諸)単位 (business unit(s))」と名づけた。

ペアレンティング理論では、企業の経営組織は基本的にこれら2種類の部分組織で構成されていると前提しており、その諸議論は両者の間(あるいは各々に属する諸部署の間)の役割分担関係を中心的な諸テーマの一つとして進められている。これら2種類の部分組織の各々について、彼らによる定義文や説明文を列挙すると、以下のようになる。

①「ペアレント」: Goold, Campbell and Alexander (1994)では、「直接的に諸事業を運営すること以外の何かを行っている」ものであり、「(ある一つの企業について、)最初に組織としての事業諸単位を定義すると、当該企業内部に存在する、事業諸単位以外の残りの部分」であると、定義されている<sup>29</sup>。さらに、Goold and Campbell (2002a)では、「企業の階層組織内において、事業諸単位の外部及び上部に存在するマネジメント諸階層」<sup>30</sup>と定義されている<sup>31</sup>。例えば、本社、事業本部や事業部が各々内包しているゼネラル・マネジャーとそのサポート・スタッフなどである。

②「事業(諸)単位」: Goold and Campbell (2003)では、「市場別に区分された利益責任(諸)単位であり、担当事業に関する意思決定について比較的の高い自律性を持っている。大半の諸企業の組織における基本的構成(諸)単位である。」<sup>32</sup>と説明されている。例えば、企業にもよるが事業本部、事業部などである。

事業諸単位は、担当する諸市場の諸顧客と直接接触し、そのニーズを満足させることを通じて収入や利益といった価値を創造する(本稿では、このような事業諸単位の価値創造機能を、「直接的価値創造機能」と呼ぶことにする)。これに対して、ペアレントは自身の維持費用を管轄下の事業諸単位に負担させる

のに、自社外部の諸顧客を持たず、自身では収入を生み出さない。その代わりに、ペアレントは、管轄下の事業諸単位の全体としてのパフォーマンスの向上という観点から、その影響力を、例えば、事業戦略策定の支援や業績管理などの形で<sup>33</sup>、管轄下の事業諸単位に対して適切に行使することを通じて、価値を創造する（本稿では、このようなペアレントの価値創造機能を、「間接的価値創造機能」と呼ぶことにする。）のであり、他方で事業諸単位と、それらの活動資金の提供者たちとの間を取り持つ仲介者としても活動しているのである<sup>34</sup>。

ただし、ペアレントは、管轄下の事業諸単位に対して、それらが支払うペアレント維持費用の合計よりも多くの価値を（安定的に）提供し続けなければ、その存在意義を維持できない（当該事業諸単位にとって当該ペアレントの管轄下にある必要性・メリットが縮小する）。また、ペアレントは、競合する他の諸ペアレントよりも多くの価値を創造し、管轄下の事業諸単位に対して（安定的に）提供する能力がなければ、その存在意義を維持できない（より価値創造能力のある他のペアレントにとって代わられる可能性が高くなる）。彼らはこの後者の能力を特に重視し、「ペアレンティング・アドバンテージ (parenting advantage)」と名付け、その追求こそが企業の戦略と組織の本質的な目的であるとしている<sup>35</sup>。

要するに彼らは、管轄下の事業諸単位に対して適切に影響力を行使することを通じて、集合的パフォーマンスを向上させること、すなわち価値創造こそが、ペアレントの本質的な役割（または機能）であり<sup>36</sup>、存在意義であり、一つの企業の内部に複数の事業諸単位と本社が相互に役割（または機能）を分担しながら共存する主な理由となっている、と主張したのである。

## (2) ペアレンティング理論に関する諸文献における本社機能分類

以上が、Gooldその他の論者たちによって構築されてきた、ペアレンティング理論の基本的部分（その中でも特に本社が担う諸機能に関連する部分）の概要であるが、現在までに公開された、同理論に関する諸文献の中には、ペアレントの中心的存在である本社が担う諸機能やそれらの分類等について論じているものがあり、参考になり得る諸点が少なくないので、以下に紹介する。もち

第15表 Chandler (1991)における本社機能(の一部)に関する分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容
起業家的(価値創造的)機能	当該企業の組織的諸スキル、諸施設、そして資本を長期的に維持しかつ活用するための諸戦略を決定し、そしてこれら諸戦略を追求するために諸資源(資本及び生産物特殊的な技術的及び管理的諸スキル)を配分する。
管理的(損失予防的)機能	諸現業部門の業績をモニターする。配分された諸資源の使用状況をチェックし、当該企業の組織的諸能力を効果的に活用し続けるために必要とあれば諸事業部門の諸生産ラインを再定義する。

資料：Chandler (1991)の内容の一部を整理・要約した。

注：この機能分類は、複数事業企業に関するものであること、及び、本社が担う諸機能の一部のみに関するものであることに注意。

ろん、それらに共通するのは、「価値創造」というキーワードである。

まず、1990年代前半には、Chandler (1991)<sup>37</sup>において、複数事業企業の本社の基本的諸機能(の一部)を、価値創造的(value-creative)か、損失予防的(loss-preventive)か、という基準を用いて分類しており<sup>38</sup>、それは第15表のように整理することができる<sup>39</sup>。

また、1990年代後半には、ベアレントを構成する諸要素のうち、最も中心的な存在である本社について、その規模、構造、機能等の実態とそれらを決定する諸要因を明らかにするために、複数の国々の諸企業を対象とした実証分析が行われた。その過程及び諸成果をとりまとめたのがYoung, Goold et al. (2000)<sup>40</sup>である。同文献では、当該実証分析を行うに際して、上述のベアレント理論の考え方等をもとに、本社の諸機能を第16表のように分類したが、その後、当該本社機能分類は、Goold, Pettifer and Young (2001)<sup>41</sup>及びGoold and Campbell (2002a)<sup>42</sup>において、「価値創造」概念を明記するなど部分的に加筆・修正されており、第17表のように整理・要約することができる<sup>43</sup>。

第16表及び第17表に示した、Gooldらによるこれらの本社機能分類に関して、大変興味深いのは、価値創造的か否か、という分類基準に加えて、全ての企業の本社にとって不可欠か否か(あるいは、管轄下の諸事業部門への委譲や、外

第16表 Young, Goold et al. (2000) における本社機能分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容(例)	諸 特 徴
最小限のコーポレート・ ペアレント機能 (minimum corporate parent role)	資本調達, 組織構造の 確立, 事業活動に対す る基本的コントロール, 投資家に対する義務の 履行, 法律遵守による 会計情報の公開及び 納税申告書の提出	法人としての存在を可能にする 機能。諸事業部門に対して容易 には委譲されない, 本社として 不可欠な機能であり, 諸企業間 での差異が最も小さい。
影響力行使・方針策定 機能 (influencing and policy-making role)	業績目標の設定・進捗 管理, グループ全体の 諸方針・諸標準の企画・ 管理, 特定分野の諸問 題に関する専門的アド バイスや支援の提供	諸事業活動に影響を与える意思 決定に関わる機能。この機能の 範囲や性質は, この機能の諸事 業部門への貢献の仕方に関する 経営陣の考え方, すなわち経営 戦略を反映して, 諸企業間で大 きく異なる。
サービス供給機能 (service provision role)	情報システム, 購買, 給与支払, 訓練	諸事業部門が必要とする諸サー ビスのうち, 規模の経済性, 範 囲の経済性, 専門化の経済性の 面から, 本社で集中的に処理・ 供給すべきであると経営陣が考 えるもの。諸事業部門への委譲 や第三者への外注化が可能。供 給される諸サービスの内容等 は, 諸企業間で大きく異なる。

資料: Young, Goold et al. (2000) pp. 10-12等における諸議論・諸図表の内容を整理・要約した。

注の可能性はどうか), という分類基準が用いられていることである。そして, この後者の分類基準は, 前項で紹介した樋口(1995)の本社機能分類における, 基本的な分類基準と同じである点に注意すべきである。

さらに, 2000年代半ばには, 日本においてもベアレンティング理論に基づいて本社の諸機能とそのあり方について議論するものが出てきた。

例えば, 小沼・河野 (2005)<sup>44</sup>は, わが国諸企業における1990年代半ば以来の「小さな本社」ブーム等における無定見な本社規模縮小が本社の機能低下を惹起したとしたうえで, 今後の本社強化のポイントとして, 「グループ戦略策定機能」

第17表 Goold, Petifer and Young (2001) 及びGoold and Campbell (2002a) における本社機能分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容(例)	諸 特 徴 及 び 備 考
最小限のコーポレート・ペアレント機能 (minimum corporate parent role)	企業の法律上・規制上の諸義務及び基本的なガバナンス諸機能の履行, 組織構造の確立, 上級幹部の任命, 資本調達, I R, 諸事業部門における重要な意志決定や任務遂行に関する基本的コントロールなど	法人としての存在を管理・維持するために必要な, 最低限の諸業務や義務付けられている諸業務を遂行する機能であり, 全ての企業にとって不可欠。価値創造能力は限定されている。法律上及び規制上の諸義務は年次報告書の作成・公表, 納税申告書の提出, 安全・環境に関する法規の遵守など。
価値創造的ペアレンティング機能 (value-added parenting role)	戦略的指導, 野心的な諸目標の設定, 経営資源の有効活用, 相乗作用の促進	諸事業部門に対して価値を付加すると経営陣が考えているもの。企業ごとに内容は異なる。諸事業部門への委譲や外注化は容易でない。
シェアード・サービス機能 (shared services)	情報システム, 給与支払, 教育研修, 事務処理	諸事業部門に対して価値を付加すると経営陣が考えているもの。諸事業部門によって必要とされている。諸事業部門への委譲や外注化が可能。集中処理によって規模の経済, 範囲の経済, 専門化の経済を産み出すと考えられている。

資料：Goold, Petifer, Young (2001) 及びGoold and Campbell (2002a) の内容を, Young, Goold et al. (2000) を参考にしつつ, 整理・要約した。

及び「事業価値創造機能」<sup>45</sup>の強化の必要性を主張した(第18表参照)。

また, 加護野・上野・吉村(2006)<sup>46</sup>は, Gooldらの本社機能分類を, 経営学分野で広く用いられている用語を用いてわかりやすく読み替えた(第19表参照)。そして, わが国諸企業における1990年代半ば以来の「小さな本社」ブームの際に「戦略調整機能」(及び「資源配分機能」)の担当人員を削減(管理・企画スタッフ部門を縮小)した諸企業の低業績が顕著であったことや, 必要以上に「ガバナンス機能」の担当人員を抱えることが業績の悪化につながっていることを実

第18表 小沼・河野(2005)におけるコーポレートハブ機能分類

	機能(細分類)	内容・特徴
コーポレートハブ	ガバナンス機能	企業価値を最大化させることを前提として、事業や機能の組織ユニットや役職員個々の活動を規律づける、コンプライアンス(法令遵守)機能やリスクマネジメント機能。
	グループ戦略策定機能	グループ全体の舵取り機能。経営理念やビジョンを末端の組織ユニットや個々の役職員まで浸透させることによって、全社のベクトルをあわせるための機能であり、分権型組織では全社の目標を達成するために不可欠。
	事業価値創造機能	分権型組織におけるメリットを維持しながらも、企業価値の最大化を図るために個別BU(Business Unit)最適とグループ全体最適のバランスを追求する機能。より具体的には、事業が競争優位を確保するために必要な要件(Key Factors for Success, KFS)を理解し、KFSを充足するためにBUへの経営資源の最適配分を意志決定したり、経営資源を効率的・効果的に確保・提供したりするための経営プラットフォームを構築・改革する機能。

資料：小沼・河野(2005)の内容の一部を整理・要約した。

注：本表にはコーポレートハブに関する機能分類のみ掲載したが、小沼・河野(2005)では前項で紹介した増田(2003)、森沢(2005)と同様に、基本的に本社はコーポレートハブと経営プラットフォームの二部署から成ると想定されている。

証的に示し、戦略調整機能(及び資源配分機能)の維持・強化の必要性と、ガバナンス機能に関する外部視点導入の必要性を主張した<sup>47</sup>。

### (3) ペアレンティング理論の注意点

以上みてきたように、ペアレンティング理論に関する研究の諸成果には、特に本社の諸機能とその分類に関して、参考になり得る諸点が少なくない。ただしその一方で、注意すべき諸点もいくつか存在する。それらのうち、本稿の趣旨との関連から、特に重要とみられるものを挙げると、以下の通りである。

第一に、ペアレンティング理論に関する研究の諸成果の適用可能範囲は、基

第19表 加護野・上野・吉村(2006)における本社機能分類及び関連諸事項の要約

名 称	内 容	具体的機能(例)及び備考
ガバナンス機能	事業単位を統治し、本社傘下のさまざまな事業が適切に経営されるように牽制をくわえていく機能。	財務、決算・経理、内部監査、人事。制度的固定性が強い機能であり、当該機能担当スタッフの削減は困難であるが、逆に増やしても大きな成果は期待できない。
戦略調整機能	企業全体の長期的な発展のために、さまざまな事業部門の計画や活動の枠組みを決定し、調整を行っていく機能。	経営企画、経済・産業・経営調査、財務、予算管理、人事、研究開発、事業・商品開発、営業企画・統括。企業の成長、規模の拡大に伴い当該機能の必要性が増大する。なくても短期的にはとりあえずすむ機能であり、当該機能担当スタッフ削減の対象となりやすいが、無理な削減は業績悪化につながる。
資源配分機能	戦略調整機能と一対となっており、事業部門が戦略を遂行するに当たって必須の資源である「カネ」「ヒト」を調達・配分する機能。	ガバナンス機能によって過去の業績がモニターされ、将来の戦略遂行に必要な資源の配分機能を本社が握っていることで、戦略調整機能は実効性をもつ。
共通サービス提供機能	各事業部門の共通したサービス機能を本社に集中し、規模の経済を発揮することによって、高品質で効率的なサービスの提供を実現する機能。	財務、税務、人事、教育・訓練、福利厚生、法務、広報、研究開発、購買・社内物流、流通・社外物流、不動産等の資産管理、特許・知的所有権等の資産管理、情報システム、総務・庶務・秘書業務。削減対象となりやすく、またアウトソーシングも可能。

資料：加護野・上野・吉村(2006)における議論の内容の一部を整理・要約した。

本的には、複数事業企業に限られている点である。これは前述の通り、同理論の出発点からこれまで、研究の対象が複数事業企業であったからであるが、将来的には、同理論に関する研究の進展により、この制限は解消される可能性がある。

第二に、Gooldらがこの概念に意図的に付した、ペアレントという、「親」を意味するその比喩的な名称が、必ずしも適切とはいえない点である。親とその

子供たちとの間の諸関係と、ペアレントとその管轄下にある事業諸単位との間の諸関係とは、確かに似ている諸点もあるが、他方で似ていない諸点もある<sup>48</sup>。よって、「ペアレント」という名称から連想するイメージに惑わされないよう十分に注意する必要がある。

第三に、ペアレントに関する研究のうち、多数の実在する諸企業を対象とした実証的分析とその諸成果については、これまでのところ、その中心的存在である本社に関するものにとどまっている点である。恐らくこれは、先述の、Gooldらによって「(ある一つの)企業内部に存在する、事業諸単位以外の残りの部分」と定義されているペアレントの組織的な範囲や機能的な範囲などが、企業ごとに少なからず異なることが、実証的分析を行う上で、非常に大きな問題となるからであろう。また、実際の諸企業の経営者たちや従業員たちに、ペアレントという概念を理解してもらうことについても、その定義文の内容からして間接的、大まか、曖昧なこともあり、決して容易ではない。Young, Goold et al. (2000)において実在する多数の諸企業を対象としたアンケート調査を含む実証的分析を行うことができたのは、分析対象を一般に広く用いられている組織概念である本社に限定し、その諸機能を研究目的に沿って大まかに3種類への分類にとどめてそれ以上の細分類は行わず、それぞれの分類区分に入る具体的諸機能(企画、財務、人事、広報など)をできるだけ明確に定めること等の工夫・配慮が功を奏したため、と考えられる。

第四に、これは上記の第三の要注意点と関連が深いが、ペアレントという概念に関して、Gooldらによる従来の定義文は、定義文として不適切であった点である。本章の第一節で示したように、ある概念を定義するためには、類概念と種差を明示することが必要であり、かつ、種差が当該概念の本質的属性であることが必要である。ところが、本節で紹介した、Goold, Campbell and Alexander (1994)における初期のペアレントの定義文(ペアレントは「直接的に諸事業を運営すること以外の何かを行っている」ものであり、「(ある一つの企業について、)最初に組織としての事業諸単位を定義すると、当該企業内部に存在する、事業諸単位以外の残りの部分」である)には、類概念は組織単位と示されている<sup>49</sup>ものの、種差が示されていない。また、ペアレントの組織的範囲や機能について

も、事業諸単位経由で、間接的かつ大まか、そして曖昧にしか説明されていない。また、Goold and Campbell (2002a) におけるペアレントの定義文（ペアレントは、「企業の階層組織内において、事業諸単位の外部及び上部に存在するマネジメント諸階層」である）では、ある一つの企業を階層組織 (hierarchy) という観点から見ており、ペアレントの類概念を当該階層組織の中の階層 (level) とし、ペアレントは諸階層の中でも「事業諸単位の上部及び外部に位置付けられるマネジメント諸階層」である、とすることにより、種差らしきものが示されているが、これもやはり、事業諸単位の概念を経由する、間接的かつ大まか、そして曖昧な表現である<sup>50</sup>。

このように、ペアレントの定義文については、従来より改善の必要があったのであるが、近年になってようやく、Gooldら自身の手によって、一定の改善がなされた。すなわち、2000年代前半になると、Gooldらはペアレンティング理論をさらに発展させ、例えば、ますます複雑化しつつある企業の経営組織を上手に運営するための方法を開発する方向へと、研究を進めていった。そしてその過程で公開されたGoold and Campbell (2002b)<sup>51</sup>において、個々の企業の経営組織の成り立ちをより理解しやすくするために、経営組織の構成単位を、従来のペアレントと事業諸単位の2種類への分類から、新たにペアレント諸単位、コア・リソース諸単位、シェアード・サービス諸単位、プロジェクト諸単位、オーバーレイ諸単位、サブ諸事業、事業諸機能、事業諸単位という、8種類に細分類したのである(第20表参照)<sup>52</sup>。そしてその際、従来のペアレントの概念は、ペアレント諸単位、コア・リソース諸単位、シェアード・サービス諸単位、プロジェクト諸単位といった、複数の新しい諸概念に引き継がれたのであるが、それらのうち、最も中心的な概念であるペアレント諸単位については、「義務的な全社的諸業務を遂行し、また他の諸単位に対して影響力を行使することにより付加価値を提供する、より上位の階層の諸単位」と定義されている。この定義文と従来のペアレントの定義文とを比較すると、主な改善点として、以下のものを挙げることができる。すなわち、第一に、最小限のコーポレート・ペアレント機能、及び、価値創造的ペアレンティング機能という、ペアレントにとっての本質的屬性<sup>53</sup>である2つの諸機能(第17表参照)が、ペアレント諸単

位の種差として、定義文に明示されたことである<sup>54</sup>。他方、類概念は従来通り、組織(諸)単位として明示されている。第二に、用語については、ペアレンティング理論に特有の専門用語は使わず、一般用語を用いる配慮がなされていることである。そしてこれらの改善により、類概念と、本質的属性としての種差の両方が明示され、かつ一般の人々が理解しやすい表現をもつ、より適切な定義文となったといえる<sup>55</sup>。しかしながら、今後、本社あるいはペアレントの全体に関する諸研究について、より詳細かつ正確な諸成果を望むならば、経営学分野においても、本社やペアレントについて、より直接的かつ緻密な定義付けや機能分類を行うことが不可欠である。

第20表 Goold and Campbell (2002b) における組織分類

名 称	内 容
ペアレント諸単位	義務的な全社的諸業務を遂行し、また他の諸単位に対して影響力を行使することにより付加価値を提供する、より上位の階層の諸単位。
プロジェクト諸単位	他の諸単位を横断する諸業務・諸プロジェクトを遂行する諸単位であり、通常は期間限定である。
シェアード・サービス諸単位	当該企業内の複数の他の諸単位が必要とする諸サービスを提供する諸単位。
コア・リソース諸単位	複数の事業諸単位が競争優位を獲得するための鍵となる、研究開発などの、希少な諸資源を開発・育成する諸単位。
オーバーレイ諸単位	市場別に区分された諸単位であるが、複数の事業諸単位を横断するような市場区分を取り扱う。
サブ諸事業	市場別に区分された諸単位であるが、事業諸単位より細分化したレベルの市場区分を取り扱う。
事業諸機能	製造や販売などの現業諸機能であり、事業単位のゼネラル・マネジャーに対して報告を行う。
事業諸単位	市場別に区分された、利益責任を持つ諸単位であり、比較的高度の意志決定権限を持つ。

資料：Goold and Campbell, *ibid.*, 2002b, p. 14の内容の一部を整理した。

- 
- 1 Holden, P. E., Fish, L. S. and Hubert, L. S., *Top Management Organization and Control : a research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations*, Stanford University Press, 1941.
  - 2 同書において、最高経営層 (Top Management) とは、次の3種類の経営責任者 (Executives) の集団をいう。即ち、(A)取締役会 (Board of Directors), (B)総括経営層 (General Management: 事業全般を担当する経営責任者たちで構成), (C)部門経営層 (Divisional Management: 主要部門または子会社を直接担当する経営責任者たちで構成)であるので、注意が必要である (*Ibid.*, p. 3)。
  - 3 ホールデン他 (岸上英吉訳)『トップ・マネージメント』ダイヤモンド社, 1951年では、「実施業務組織」と訳している。
  - 4 第13表からわかるように, Holden et al. (1941)における統制機能は、企画機能や評価機能等を包含した概念である。
  - 5 Holden et al., *op. cit.*, 1941, pp. 38-39.
  - 6 Stieglitz, H. “Staff-staff relationships”, in Frank, H.E. (ed.): *Organization structuring*, McGraw Hill, London, 1971a, pp. 197-215.
  - 7 「広辞苑」によれば、「機能」とは「物のはたらき。相互に関連し合つて全体を構成している各因子が有する固有な役割」であることから, “role” (役割) を「機能」と訳しても問題はないと判断した。
  - 8 Holden et al. (1941) 及び Stieglitz (1971a) では共に、スタッフによる統制機能の遂行が、必然的にトップ・マネージメントが担当する企画機能の支援(・代行)を伴うと考えている (Holden et al., *op. cit.*, 1941, pp. 17-39; Stieglitz, *op. cit.*, 1971a, p. 205.)。よって、これら両文献においては、統制機能が企画機能を内包しているとみることができる。なお、Stieglitz (1971a) はまた、統制機能が調整機能や評価機能をも内包するとみなしている (*Ibid.*, pp. 201-203.)。
  - 9 島本洋一(2002)「本社改革・間接部門改革への実践のポイント」[UFJ Institute REPORT] Vol. 7, No. 3, pp. 37-44。なお、Holden et al. (1941)における統制機能、調整機能、助言機能、サービス機能と、島本(2002)における企画機能、相談的機能、処理的機能、専門的機能とを比較すると、統制機能と調整機能が企画機能に、助言機能が相談的機能に、そしてサービス機能が処理的機能及び専門的機能に、概ね相当するとみることが可能である。ただし、これら諸機能の間の線引きは必ずしも明瞭ではない点に注意すべきである。例えば処理的機能の一つとして、日々の社内各部署の資金の動きを監視・調整する資金管理機能が挙げられるが、これは社内各部署の効率的運営を助けるサービス機能の側面を持つ一方で、そうした日々の資金管理活動を通じて蓄積した情報等をもとに全社レベルの資金計画策定作業に関わるという意味で企画機能の側面も持っている。
  - 10 Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations—A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, 1979.
  - 11 Mintzberg (1979) は、「諸組織がそれ自身をどのように構築するかを理解するために、

我々は第一にそれらがどのように機能するかを知るべきである。我々はそれらの諸部品について、各々がどんな機能を果たすか、そしてこれら諸機能がどのように相互に関連しているか、を知る必要がある。特に、我々は、仕事、権限、情報、そして意思決定の諸プロセスが諸組織をどのように流れているのかを知る必要がある。我々は現時点ではまだこれらの流れについて深く理解していない。どのように諸組織が実際に機能するかについては、単純に言って、あまりにも研究が少ないのである。」と述べている (*Ibid.*, p. 17)。なお、上記邦訳は筆者による。

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. xi.

<sup>13</sup> ‘サービス’・スタッフではない点に注意。Mintzberg (1979)によれば、サポート・スタッフは従来の組織構造に関する大半の文献においてテクノストラクチャーと一塊にされたり、無視されてきたとのことである (*Ibid.*, p. 30)。しかしながら、前出の Holden et al. (1941)における「スタッフ組織」に関して、統制機能、調整機能、助言機能 (のうちの一つ以上) を主として担うスタッフを一塊にしてテクノストラクチャーと命名し、サービス機能を主として担うスタッフをサポート・スタッフと命名した、という見方もできる。また、製品やサービスの生産活動を直接的に支援するタイプの管理機能やサービス機能の担当者たちは、オペレーティング・コアに属するとされている点にも注意すべきである (第13表及び第14表参照)。

<sup>14</sup> Tomasko (1987)は、これらのうち、テクノストラクチャーについてはコントロール・スタッフと呼び替え、これとサポート・スタッフの2種類の部分組織が、本社スタッフ (headquarters staff) を構成していると述べている。Tomasko, R. M., *Downsizing-Reshaping the Corporation for the Future*, AMACOM, 1987, pp. 78-82.

<sup>15</sup> 社長・会長等のトップ・マネジメントのメンバーたちを、本社に属する諸機関と見なすべきか否かについては、諸研究者間で見解が異なっており、これについては別の機会に検討する。

<sup>16</sup> Tomasko(1987)はその例として、広報部門が、ライン・マネージャーたちがメディア向けの対応を行う際に従うべき諸規則や全社的なグラフィック・デザインの諸基準を維持するための諸規則を設けるといった (コントロール・スタッフとしての) 諸業務を担当すると同時に、編集サービスを供給したり、(投資家等向けの) 年次報告書を出版したり、従業員向けの新聞を執筆するといった (サポート・スタッフとしての) 諸業務をも担当していることなどを挙げている。Tomasko, *op. cit.*, 1987, p. 79.

<sup>17</sup> 特にTomasko (1987)は、現実に存在する、過度に肥大化した本社スタッフをスリム化すべきであることを説明するための道具として、Mintzberg (1979)による分類を引用しており、この分類における本社スタッフは、本社スリム化の対象となる部分を少なからず含んでいる。

<sup>18</sup> 権限と機能との間に相互に密接な関係があることについては、本稿の第一章で述べた通りであり、ここでは権限を機能と読み替えることが可能である。

<sup>19</sup> Holden, P. E., Pederson, C. A., and Germane, G. E., *Top Management : a research study of the management policies and practices of fifteen leading industrial corpora-*

tions, McGraw-Hill, 1968, pp. 68-69.

- 20 Mintzberg, *op. cit.*, 1979, pp. 388-392. なお, Mintzberg (1979)が挙げた上記の6機能の中に, Holden et al. (1968)における調査結果に含まれていなかった, 共通サービス供給機能が含まれている点に, 注意すべきである。
- 21 Stieglitz, H., "Organization Structures - What's been Happening", in Frank, H. E. (ed.) *Organization Structuring*, McGraw-Hill, 1971b, pp. 310-318.
- 22 "Top management organization in divisionalized companies". *Studies in Personal Policy*, No. 195, The Conference Board, 1965.
- 23 Mintzberg, *op. cit.*, 1979, pp. 388-392. なお, Mintzberg (1979)が挙げた6機能には, 広報機能など対外関係調整機能が含まれていない点に注意すべきである。ちなみに Holden et al. (1968)では pp. 69-70に広報 (Public Relations) 機能の分散処理と集中処理に関する記述がある。
- 24 Goold, M. and Campbell, A., *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell, 1987.
- 25 *Ibid.*, p. 5.
- 26 「広辞苑」によれば, 「機能」とは「物のはたらき。相互に連関し合って全体を構成している各因子が有する固有な役割」であることから, 「機能」と「役割」の両者を同義としても問題はないと判断した。
- 27 Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M., *Corporate-Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Son, 1994, pp. 38-40. なお同箇所には, 「(ある一つの) 企業の利害関係者たち (株主, 政府・自治体, 顧客, サプライヤー, 従業員, 地域社会, その他) には, それぞれ, 当該企業との親密な関係を維持するために必要な最低限の諸条件がある。最も単純なレベルの『価値創造』とは, 当該企業がそれら最低限の諸条件を超える剰余分の創造である。」という記述もある。
- 28 Holden et al. (1941)において「トップ・マネジメント」と「スタッフ組織」とは別個のものとして取り扱われているのに対し, Goold, Campbell and Alexander (1994)では, ペアレントがゼネラル・マネジメント諸層だけでなく全社レベルのファンクショナル・スタッフやサービス・スタッフの一部をも包含するとしていることには注意すべきである。*Ibid.*, p. 80.
- 29 *Ibid.*, p. 399. なお, 彼らによれば, 事業諸単位を先に定義するのは, 事業諸単位は組織構造や運営責任の点から明確に定義可能であり, しかも各単位はスタッフや有形資産など経営資源の境界線により容易に同定できるからである。
- 30 Goold, M. and Campbell, A., "Parenting in Complex Structures", *Long Range Planning*, Vol. 35, pp. 219-243, 2002a, p. 219.
- 31 前出の『広辞苑』の「定義」の項の説明からすると, これらの定義文のいずれにおいても, 類概念はあるが, 本質的属性としての種差がないため, 定義文として不適切である。なお, この点については, 本節末尾において検討する。
- 32 Goold, M. and Campbell, A., "Structured Networks : Towards the Well-Designed

- Matrix”, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 427-439, 2003, p. 431.
- 33 Goold and Campbell, *op. cit.*, 1987, p. 31.
- 34 Goold, Campbell and Alexander, *op. cit.*, 1994, p. 12.
- 35 *Ibid.*, pp. 14-15; Goold and Campbell, *op. cit.*, 2002a, p. 240.
- 36 Goold, Campbell and Alexander, *op. cit.*, 1994, p. 14.
- 37 Chandler, A., “The Functions of the HQ unit in the Multibusiness Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 31-50, 1991.
- 38 Chandler (1991)の本文では、これら2種類の諸機能に議論を限定しているが、脚注では「本社の重役たちによって遂行される、付加的かつ最も本質的(不可欠)な機能」として「諸税、諸関税、諸規制に関して、当該企業全体として、州議会及びその他の政治的諸団体との諸関係を取り扱う」機能にも言及している(*Ibid.*, p. 33)。他方、本社が担うサービス機能に関しては、本文でも脚注でも全く言及していない点に注意すべきである。
- 39 Chandler (1991)における「管理的(損失予防的)機能」を、「起業家的(価値創造的)機能」を支援する機能と考えると、両機能はGooldらの「価値創造」機能(あるいは後掲する第17表の「価値創造的ペアレンティング機能」)を細分類したものとみなすことが可能である。
- 40 Young, D., Goold, M., Blanc, G., Bühner, R., Collis, D., Eppink, J., Kagono, T., and Seminario, G. J., : *Corporate Headquarters : An international analysis of their roles and staffing*, Financial times Prentice Hall, 2000.
- 41 Goold, M., Pettifer, D. and Young, D., *Redesigning the Corporate Centre*, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, 2001, pp. 83-91.
- 42 Goold and Campbell, *op. cit.*, 2002a.
- 43 Young, Goold et al. (2000)における本社機能分類に基づいて、本社を定義するならば、「(ある一つの)企業の経営組織において、最小限のコーポレート・ペアレント機能、影響力行使・方針策定機能、あるいはサービス供給機能のうちのいずれかの(諸)機能を担う組織(諸)単位の総称」などとなるはずである。ところが、彼らは同文献において本社を、「当該企業の全体(または大半)に対して責任を持つ、あるいは諸サービスを供給する、全てのスタッフ諸機能及び役員たち」(Young, Goold et al., *op. cit.*, 2000, p. 9. なお、役員を本社概念に包含している点に注意)と定義している。「当該企業の全体に対して責任を持つ」など少なからず曖昧・抽象的な表現を含む定義文となっているが、これは同文献では、実際の諸企業を対象にアンケート調査を行うことから、調査対象諸企業の経営者らにとって理解し易いように、敢えてペアレンティング理論に特有の用語の使用を避けたためとみられる。他方、Goold, Pettifer and Young(2001)における本社機能分類に従って本社を定義すると、「(ある一つの)企業の経営組織において、最小限のコーポレート・ペアレント機能、価値創造的ペアレント機能、あるいはシェアード・サービス機能のうちのいずれかの(諸)機能を担う組織(諸)単位の総称」などとなるが、この場合、各機能の説明、特に「ペアレント」や「価値創造」など

ペアレンティング理論に特有の諸用語に関する説明が必要である。なお、各論者による本社の定義については、本稿の後の章において詳しく検討を行う。

- 44 小沼・河野 (2005) 「次世代グループ経営モデルの構築」『知的資産創造』2005年1月号, pp. 44-57。
- 45 これら2種類の諸機能は、Gooldらの「価値創造的ペアレンティング機能」を細分類したものとみることが可能である。
- 46 加護野・上野・吉村「本社の付加価値」『組織科学』Vol. 40 No. 2, 2006年, pp. 4-14。
- 47 加護野・上野・吉村(2006)における「戦略調整機能」と「資源配分機能」も、Gooldらの「価値創造的ペアレンティング機能」を細分類したものと見える。
- 48 この点についてはGooldらが彼ら自身の著書内で指摘している。Goold, Campbell and Alexander, *op. cit.*, 1994, p. 47-48.
- 49 企業を構成するもののうち、一方を組織単位の一つである事業諸単位とするならば、当然、残りの部分も組織単位のはずである。
- 50 1990年代におけるGooldらによるペアレントの定義文が不完全であったのは、Gooldら自身、ペアレントの本質的属性が何であるか、当時はまだ確信がなかったのではなからうか。不完全な定義文は緊急避難的措置とみることでもできる。
- 51 Goold and Campbell, *Designing Effective Organizations*, Jossey Bass, 2002b.
- 52 Goold and Campbell (2002a) p. 231のFigure 2. The Extended Parent では、ペアレントをさらにSenior Executive Manager (最高経営幹部(機関))とParent Functions (ペアレント諸機能(部門))とに細分類している。なお、同図においてオーバーレイ諸単位は、プロジェクト諸単位、コア・リソース諸単位、シェアード・サービス諸単位とともに、ペアレントと重複部分を持つ諸単位(拡張されたペアレント)として分類されているが、オーバーレイ諸単位は、外部の諸顧客を持っているという意味では、事業諸単位、サブ諸事業、事業諸機能と同様に、従来の「事業諸単位」を細分類したものとみなすことが可能である。
- 53 『広辞苑』によれば、「本質的属性」とは「一定の事物またはその概念にとって必要欠くべからざる属性の総体」である。よって、最小限のコーポレート・ペアレント機能も、本社として「不可欠」な機能であるがゆえに、本社を内包するペアレントの本質的属性であり、価値創造機能とともに、ペアレントの種差に相応しい。
- 54 従来のペアレントのうち、ペアレントにとって本質的(または不可欠)な諸機能を担う組織諸単位のみをペアレント諸単位として取り出し、ペアレントとして本質的(不可欠)でない諸機能(例: 研究開発機能, シェアード・サービス機能, プロジェクト機能など)を担う組織諸単位を、別途細分類したとみることができる。
- 55 この新しい定義文の中で、ペアレント諸単位が企業の階層組織の中で上位に位置付けられている点については、ペアレントに該当する諸単位について個別具体的に実際の諸企業を対象に分析・検証してみるなど、再検討の余地があると思われる。

