

同族大企業のカリスマ経営者と企業統治

——フォルクスワーゲン社とセブン&アイ・ホールディングス社——

吉 森 賢

本稿におけるカリスマ経営者とは天賦の能力、性格と努力そして強固な意思貫徹能力により創業者または中興の祖として画期的製品・技術・販売方法の開発と統治・人事・財務などの独創的全般的経営により世界的市場地位を獲得した企業家を意味する。本稿が対象とするカリスマ経営者はフォルクスワーゲン社（以下VW）のフェルディナント・ピエヒ監査役会会長（以下ピエヒ会長1937年4月～、78歳）、セブン&アイ・ホールディングス社（以下セブン&アイ）の鈴木敏文会長兼最高経営責任者（以下鈴木会長、1932年12月～、83歳）である。いずれも引退時の職位、年齢である。

二人の会長は配下の社長を不当に解任しようとしたとする同一の理由によりピエヒ会長は2015年4月に、鈴木会長は1年後の2016年4月に引退を余儀なくされた。

ピエヒ会長は一世紀に一人しか出現しないと言う意味の「世紀の自動車企業経営者」“Der Automanager des Jahrhunderts”¹と称賛され、鈴木会長は「コンビニの父」、「コンビニの神様」と讃嘆された。

本稿の第一の目的はVWとセブン&アイのカリスマ会長が引退せざるを得なくなった原因をカリスマ経営者に共通する行動特性に求め、これを明確にすることにある。

第二の目的はカリスマ経営者の意義と限界を明確にし、カリスマ支配による経営をM・ウェーバーの定義による合法支配に至るまでの短期的・過渡的支配形態と規定し、同族株主による企業統治の実践を提言することにある。

1. カリスマ経営者への軌跡

以下はVWのピエヒ会長とセブン&アイの両カリスマ会長がカリスマ経営者として広く認められるまでの過程の要約である：

- 1) VW：フェルディナント・ピエヒ会長
 - チューリヒ工科大学在学中に学生結婚、子供と妻の家族を養いつつ正規履修期間の4年（8 semester）で卒業した。
 - 卒業試験の課題として6気筒エンジンを二基直結した空冷12気筒、排気量1.5リッターのF1

¹ Fürweger, 2011.

用エンジンの設計を提出。ピエヒの自伝によれば指導教授から「君が独力で設計できるはずはない、祖父の天才的自動車技術者ヴォルフガング・ポルシェが設立した設計会社ポルシェ社の親戚の誰かに手伝ってもらったはずだ」と言われた。ピエヒはこれを邪推に他ならず、そもそもポルシェ社の技術者にはやるべき仕事があり、ポルシェ社長の甥のために手伝う時間などないと反駁している。²

- 卒業後ポルシェ社に入社、祖父の長男フェリー・ポルシェ Ferry Porsche 主幹の下で Porsche 911の空冷水平対向エンジンの設計を担当。フェリーは「誰が見てもポルシェと分かる外形」を強調し、そのデザインを第三世代のアレクサンダーに託した。これが今日に至るまで使用されている911の流線型のスタイルである。他に同世代の生産部長のペーター他一人が911型開発に参画した。
- その後ピエヒは空冷12気筒エンジン搭載、580馬力、最高時速340kmの917型レース車を設計、これが1970年ルマン24時間耐久レースにおいてポルシェ社に最初の優勝をもたらした。また次年71年において連続優勝し、自動車技術者としての産業界におけるピエヒの地位とポルシェ社の名声が確立された。しかしピエヒはエンジン出力を車輪まで伝える動力伝達機構（パワートレイン）の設計経験がなく、自己流の設計により、時間がなかったため実走テストをしないままレースに出場、「人生最大のリスク」を冒したが幸運に恵まれたと自伝で書いている。³
- 72年Porsche 911の開発を担当するポルシェ家系とピエヒ家系の技術者間の感情的対立が表面化した。天才的技術者のフェルディナント・ポルシェ直系家系の技術者が家名の「正統性」を誇り、ポルシェの娘ルーゼの夫ピエヒの家名を有する女系ピエヒ家系の技術者を軽蔑したためであった。開発担当責任者の二代目フェリー・ポルシェはこの対立を解決するため奔走したが無駄であった。彼は3三代目4人全員の管理者の地位を取り消し、これらは離職をせまられた。
- 72年ピエヒはポルシェ社を離職後、独立設計者としてダイムラー社メルセデス部門で6か月間勤務し、ディーゼル乗用車240D3.0の開発に従事した。これが人気を博したため多額のロイヤルティ収入を得た。6か月後同社設計部長の後任を提示されたが同社の設計予算厳守の方針を嫌い転職を決意した。
- 72年Audi NSU Auto Union（後のAudi）へ入社、新車種Audi89, Quattro Spyderの開発により競争力においてBMW等を急追
- 75年乗用車用ディーゼル直噴エンジンTDIの開発
- 88年Audi社社長へ昇任
- 91年Audi社史上最高利益達成
- 93年巨額赤字に悩むVWハーン社長に再建を乞われVW社長として入社、一人もリストラせずに再建に成功、中興の祖とされた。カリスマ技術者のみならずカリスマ経営者の地位確立
- 99年ドイツ「世紀の自動車企業経営者」の殿堂入り。欧州自動車製造企業団体の会長就任、母校チューリヒ工科大学の名誉博士授与
- 2002年VW監査役会会長に就任、ピエツリリーダー退任後にヴァンタコーンをVW社長に起用

² Piëch, 2002, p.42.

³ Piëch, 2002, pp.59-66; Porsche Museum, *Die Autos*, 2012, Porsche 917 KH Coupe, pp.178-179.

- ウィーン工科大学名誉教授, managermagazin誌「名経営者殿堂」
 - 2012年ボルシェ社の逆買収, 世界最大級の乗用車企業へ
- 2) セブン&アイ・ホールディングス社 (セブン&アイ): 鈴木敏文会長兼社長 (以下鈴木会長)
- 伊藤社長を含む社内外の反対に抗してコンビニへの業態転換により世界的小売企業に発展
 - 米サウスランド社とのライセンス提携による7-11コンビニ事業への進出
 - どの商品がどの時間帯に何個売れたか, 購入者の属性などの個別商品を対象とする单品管理の導入. 売れ筋商品の管理重点は欠品防止による機会損失の回避, 死に筋商品は売れ残り防止を管理重点対策として発注停止などによる損失防止を判定・実行
 - 上記を可能にするPOS (販売時点情報管理) と情報システムの開発と導入. この日本初の本格的POSシステムは1983年までに全店舗で導入完了. アメリカではPOSは主にレジの打ち間違いや不正防止が目的である点において日本のセブンイレブンと異なる.
 - 单品管理の導入の容易化のためカウンセラーが各店舗を訪問して相談, 質問に応じた. 相談・質問は店長からアルバイトまでを対象とした.
 - 82年業務合理化の推進を目的とする業務改革委員会発足, 引退まで継続
 - メーカー別配送を廃止, 商品別配送を導入し物流費用を低下. 共同配送への変革による商品陳列・管理の容易化, 物流費用の低下に成功
 - 売れ残りと廃棄ロス防止のためメーカーに大口包装から小口配送へ変換要求, 実現
 - ATM導入のための銀行買収による金融業参入
 - 上記による公的料金送金などによる手数料収入他金融サービスの利益増大
 - 債務超過に陥ったライセンス提供者の企業米サウスランド社を買収. セブンイレブン事業のグローバル展開
 - 自社ブランドとしての商品の質を落とさない低価格PB食品の開発
 - 中国進出
 - 食品新商品の役員試食による採用, 却下, 改善の即時決定. この会合における鈴木会長の妥協を排除した評価と影響力は圧倒的であり, ほとんどの販売の可否の決定は彼自身の決定によるとされる. 著名な例として冷やし中華が鈴木会長により合格とされるまで11回の改善命令が要求され, 12回目に合格
 - 持株会社セブン&アイの設立による全事業会社の経営統合化.
 - 上記組織改革により鈴木会長への権限集中化と, 「変化に対する対応」の迅速化
 - ハーバード大学, ケンブリッジ大学における鈴木会長の講演とスタンディング・オベーションによる高評価
 - もの作りのみならず小売流通における日本の革新能力を世界へ発信
 - 叙勲: 勲一等瑞宝章, 藍綬褒章, 紺綬褒章

2. 社長解任を巡る紛糾と会長引退の原因—VWとセブン&アイ

VWにおけるピエヒ会長とセブン&アイの鈴木会長の両カリスマ会長が引退を迫られる事態が生じた. ピエヒ引退の直接的原因は2015年4月10日の彼によるヴィンタコン社長の解任を暗示するシュピーゲル誌記者への非公式発言であった.

8か月後の2016年2月15日に同様の事態が鈴木会長による井坂7-11ジャパン社の社長に対する更迭の内示により生じた。

いずれの場合もそれぞれの統治機関が社長解任の根拠が不明確かつ合理性に欠けると判断した。その結果両会長による社長解任の議案は否決され、ピエヒ会長は2015年4月15日、1年後には鈴木会長が2016年4月7日それぞれ全職位からの引退を表明し、その後の株主総会で確定した。

両社においてこの酷似する事態がほぼ同時期に生じた事実は偶然である。しかしその原因はVWとセブン&アイとは異なる。VWの原因は単純であり、ピエヒ会長によるヴィンタコーン再任拒否の発言から15日で事態は落ち着いた。しかし井坂社長を巡るセブン&アイの紛糾は2月15日の鈴木会長による井坂社長の更迭内示から52日ほぼ2か月後の4月7日に決着した。この間マスコミによる同社取締役会の混乱に関する様々な報道がなされ、同社社員はもとより同社の株主、取引先、フランチャイズ加盟店の所有者そして顧客に与えた否定的影響は想像に難くない。

以下において会長とは日本の取締役会会長、ドイツについては監査役会会長⁴を意味し、社長とはドイツの執行役会会長⁵、日本の代表取締役社長を意味する。

1) VW

VWにおいてはピエヒ会長が2015年4月10日シュピーゲル誌の記者に「私は（社長の）ヴィンタコーンとは距離を置いている」⁶と漏らした結果、この言葉がそのまま同誌速報の標題として同日付け電子版により発信された。ピエヒ会長の後任はヴィンタコーンであるとはほぼ既成事実として以前より広く知られていたためこの更迭報道は驚きをもって迎えられた。ドイツ株式法第48条によれば社長の任命権は監査役会にあり、監査役会会長個人による決定は違法である。これに基づきVW監査役会に付属する最も重要な委員会である会長評議委員会Präsidiumは4月25日会議を招集し、審議の結果経過5年間のヴィンタコーン社長の在任期間における会社の業績は満足できる水準にあるとし、再任拒否を不当とする結論に達した。同委員会の議長はピエヒ監査役会会長であったがこの会議には欠席した。このため会議はフーバー Huber労働側代表を議長として開催された。⁷

この結果同日ピエヒ会長は妻の監査役会役員と共に監査役会から退任する意図を表明し、翌5月ピエヒ会長欠席の株主総会で確定した。

2) セブン&アイ

一方、持株会社セブン&アイの鈴木敏文会長は2016年2月15日、傘下のコンビニ事業会社7-11ジャパン社の井坂社長に対して社長交代を内示した。しかし井坂社長は3日後の17日鈴木会長に対し過去7年間の社長在任期間中の直近5期において最高営業利益を連続計上した実績により更迭は納得できない旨を主張した。この論争の結果両者間に感情的軋轢が生じた。

このため鈴木会長は翌3月18日に自己の立場を正当化するために自身と配下のセブン&アイ

⁴ Vorsitzender des Aufsichtsrats, またはAufsichtsratsvorsitzender.

⁵ Vorsitzender des VorstandesまたはVorstandsvorsitzender.

⁶ "Ich bin auf Distanz zu Winterkorn."

⁷ 監査役会の諸委員会については村田、2018に詳しい。

村田社長、そして社外取締役として一橋大学経営学者伊藤邦男氏と元警視総監米村敏明氏の2人計4人の委員により構成される指名報酬委員会を設置した。鈴木会長はそれまでの委員会と同様に彼の決定がそのまま合意されるであろうと気楽に考えていた。

しかし井坂社長解任に反対する社外委員とこれに固辞する鈴木会長とその配下の社内委員間で議論は紛糾し結論に至らなかった。

このため結論は取締役会へ付託され、4月7日開催の15人の取締役により構成されるセブン&アイ取締役会が開催された。しかしこれまでの取締役会と異なり、筆頭株主伊藤名誉会長の次男伊藤順朗取締役が「井坂社長解任の意味が理解できない」と発言し、他の取締役に大きな影響力を及ぼしたとされる。討議の結果鈴木会長による井坂社長解任案は無記名投票に付された。投票結果は鈴木会長の期待に反して、解任賛成票は7票に留まり、過半数の8票に未達のため一票差で否決された。その最大の要因は社内取締役2人が白票を投じたためであった。

同日続いて開催された記者会見で鈴木会長は内部の取締役からも信頼されていないことを理由として全職位からの引退を表明した。

3. 社長解任問題の原因

以下においてVWとセブン&アイにおいて生じた社長解任を巡る紛糾の共通の原因を両会長のカリスマ性による行動特性に求めその根拠を明確にする。

1) 会長による社長解任の恣意的行動

これはVWとセブン&アイの両社に共通する上記事態の基本的原因である。両社会長による独断的解任は公開大企業の会長の行為としては相応しくないと社内外で批判された。とりわけ解任は当該社長の将来における職業的・個人的評価に重大な影響を与えるのでその根拠の透明性と具体的定量的目標達成実績などによる根拠が必須条件である。再任の条件として市場占有率の上昇、営業利益額と利益率や総資産利益率の向上などが考えられるが、これらは社長が各年度当初に策定する経営計画に規定されるべき基本的定量的目標である。社長の再任または更迭の一つの要因がこれらの目標達成度であるとする事前の合意が会長・社長間にあれば再任、解任の根拠の正当性は向上する。しかし両社の会長はそのような根拠を明示することができなかった。社長の再任・解任に関する明文化された定量的条件が存在しないこと自体が両社会長による恣意的決定を可能にしていると言えよう。これは後述するウェーバーによる合法支配が存在しないため生じたと考えられよう。

2) カリスマ会長と社長間の師弟関係—弱者としての社長

両社においてカリスマ会長と配下の社長は長年の事実上の師弟関係にあった。それはVWではピエヒ会長とヴィンタコーン社長、セブン&アイにおいては鈴木会長と井坂社長との力関係・権力関係に他ならなかった。社長は会長による長年の薫陶と社長への昇進を決定した会長に当然ながら忠誠心を抱く。この結果両者の権力関係は上下関係となり、会長はその優越的心理的地位により、社長に対する生殺与奪の権力を恣意的に行使することがあるのは不思議ではない。すなわち独日両社のカリスマ会長は「弟子」である配下の社長を自由に更迭できると考える。これに対して弟子としての社長による会長に対する抵抗は単独では困難である。

● VW

ピエヒ会長と名門工科大学の一つアーヘン工科大学出身のヴィンタコーン社長との師弟関係はVWの子会社アウディ社におけるピエヒの社長時代の1981年に遡る。ピエヒは彼をアシスタントとして採用した。ピエヒ会長は既述のようにTDIディーゼルエンジンの開発と乗用車への実用化、AUDI89、クワトロなど新車種の開発などによりアウディ社史上最高の業績を実現し、カリスマ技術者、カリスマ経営者として評価されていた。

その後ピエヒはアウディの親会社VWの巨額赤字に悩むハーン社長から後任を依頼された。ピエヒはこれを引き受け、同社再建のためにヴィンタコーンと共にVWへ転任した。その後ピエヒ社長は一人もリストラせずにVW再建に成功し、中興の祖、「カリスマ経営者」と評価された。2002年監査役会会長に昇任した後にピシュツリーダー社長の後任として腹心のヴィンタコーンを社長に任命した。このようにして両者の関係は2015年まで30年以上継続した。ピエヒは09年ヴィンタコーン社長が実現した日本のスズキとの資本・業務提携について自分も同じ考えだと評価し、彼に全幅の信頼をおいていることを表明した。したがって彼が2017年までにはピエヒの後任として監査役会会長へ昇任するのはほぼ規定の事実として内外で観測されていた。

● セブン&アイ

セブン&アイの中核企業としてグループの80%の利益を貢献するコンビニ企業7-11ジャパンの井坂社長も鈴木会長の愛弟子であった。井坂社長は2009年5月4人抜きで社長に登用された事実がこれを物語る。2016年時点で井坂社長は58歳、鈴木会長は83歳で25歳の開きがあった。井坂社長は「入社以来鈴木会長の哲学に影響を受けてやってきた。鈴木会長を尊敬しているし、それはこれからも変わらない」と述べている。⁸また鈴木会長も井坂を社長に任命した当初「後継者として検討したい」と期待していた。⁹

井坂社長は1980年大卒3期生として7-11ジャパン（以下セブン・イレブン）に入社、商品開発を担当し、とりわけ同社の主力商品となったPB商品セブンプレミアムの実現に中心的役割を果たした。これはセブンイレブンが企画し、製造企業と共同開発し、セブンイレブンのブランド（プライベート・ブランドPB）として販売される商品である。これはそれ以前において製造企業がナショナルブランドNBとして販売していた商品である。セブンイレブンのブランドで販売されるPB商品の価格はナショナルブランドのそれよりも安価である。しかしセブン・イレブンは品質を落とさずに、また商品にはナショナルブランドの社名を入れて販売したことにより消費者の信頼を得ることに成功した。PB商品の導入初期においてはナショナルブランドの製造企業は自社の名前がセブン・イレブンのPB商品に示されればブランド力が低下するのではと恐れたのであった。しかしPBによる売り上げ増の利点に抵抗できず、製造企業名の明示は一般化した。

しかし井坂社長と鈴木会長との関係は悪化し始めた。

第一の原因は鈴木会長による井坂社長の職務領域への介入である。井坂社長は鈴木会長がコンビニの取引先に関して口出しすることに強硬に反対していた。にもかかわらず鈴木会長はコンビニの主要取引先の三井物産との取引を大幅に削減し、国分グループ本社と1,000億円の契約を強行した。鈴木会長にとり三井物産グループは三菱商事や伊藤忠商事などと競争力で劣る点

⁸ 日経, p.37.

⁹ 日経, p.25.

が不満であると説明されている。¹⁰

また鈴木会長が役員会などで「今のセブンイレブンからは新しい商品やサービスが出てこない、おれの考えていることをやっているだけだ」とする井坂社長への叱責が常態化し始めた。いつもはその叱責の後は沈黙が続いたが、2016年2月の井坂社長の解任内示以降、井坂社長が鈴木会長の非難に公然と「数字（利益）はしっかりとついてきている」と反論する事態が生じ、出席者は凍りついたとされる。

以上は鈴木会長失脚の前駆的原因と言えよう。

4. カリスマの定義

カリスマを支配の一形態として他の形態と比較した学者は周知のように社会学者マックス・ウェーバー（1864～1920）（以下ウェーバー）である。ウェーバーはカリスマを社会学の観点から以下に定義する：

「信奉者との感情的一体化に導く支配者の人格、特に神の賜物である魔術的能力としての天啓、英雄的特質、精神力、弁舌能力の所有者であり、その純粹形態は予言者、戦争の英雄、偉大な政治弁舌家である。信奉者によりカリスマと認知されるためには支配者がカリスマとして行動し、信奉者または被支配者の福祉向上を実現し、カリスマであることを実証することが絶対的条件である」。¹¹

ウェーバーによれば支配Herrschaftとは被支配者が支配者の命令に服従する可能性である。服従を可能にする手段は二つあり、一つは権力Machtである。権力とは支配者が被支配者の抵抗を排して実現する意思貫徹能力である。これは被支配者の態度とは無関係に支配者の命令の実行を被支配者に強制することを意味する。これに対してウェーバーは命令への服従可能性を支配者の命令の正当性Legitimitätに求め、被支配者が合意により命令に服従する誘因を次の三形態に求めた：第一が合法支配Legale Herrschaftであり法、規則などによる法的支配または合法支配であり、その最も純粋な形態は官僚制である。

第二は伝統支配Traditionale Herrschaftであり、これは支配者またはその集団の長年の伝統と神聖的性格に基づく。その最も純粋な形は家父長、族長、王・皇帝などの君主である。

第三がカリスマ支配charismatische Herrschaftであり、支配者の天賦の才能・能力に対する被支配者の尊敬・献身の感情に基づく支配である。

カリスマはギリシャ語で「神の恵み」、「神の贈物」を意味しウェーバーはそのような才能を「非日常的な」außertäglichと形容する。ウェーバーはカリスマの純粋な類型として予言者、軍事的英雄（ナポレオン）、政治扇動者（古代ギリシャの政治家ペリクレス）などを例示する。この支配形態の特質はカリスマとされる人物がその天賦の能力の具体的実現により実証Bewährungする限りにおいて被支配者によりカリスマと是認され、その命令に服従する点にある。すなわち予言者はその予言が的中し、軍人は戦争において連勝を重ね、扇動者はその説得力により人々を支配することによりカリスマとして認知される。したがって長期に渡り実証が無ければカリ

¹⁰ 「迷走セブン&アイ」2016年4月21日。

¹¹ Weber, 1922, 1982, pp.481-484.

スマは神から見捨てられた者としてその正当性を失う。ウェーバーは被支配者が支配者の命令に服従する態度の強弱を規律Disziplinと定義する。

ウェーバーはその論文で三種の支配形態を最初に合法支配を、次に伝統支配、最後にカリスマ支配の順序で論じているが、なぜこの順序にしたのかは明らかにしていない。おそらくこの順序は人類の歴史における原始時代から近代に至る進歩・発展段階を反映すると思われる。カリスマは古代に一般的な支配形態であり、文明が進化するにつれ今日の合法支配に至ったと考えるのが順当であろう。

ウェーバーの分析対象は国家であり、支配者は最高位の政治的指導者である。ウェーバーの支配の三形態は二つの意味で企業経営に関連すると言えよう。第一にウェーバーは合法支配が政治における行政のみならず、「とりわけ近代国家の全発展史は近代的官僚制度と近代的官僚により運営される経済的主体としての企業体の増加、同時に近代的な高度資本主義の全発展史に他ならない」と指摘する。¹² すなわち合法支配の法とは政治における行政府の官僚と法の適用に関する官僚制度のみならず、企業体においては株主総会、取締役会の機能、これらによる最高経営責任者の評価、選任、解任に関する企業統治制度、会長、最高経営責任者、取締役の選任・解任、これらの権限・責任・役割などに関する文書化された規則に基づく制度を意味すると考えてよからう。さらに経営・管理制度はその配下の部門管理者の選任、役割、評価等に関する「法」すなわち成文化された規則を意味し、具体的には経営・管理階層間の職務分掌規程、従業員の評価、昇進に関する人事・労務に関する部門の諸規定が官僚組織に相当すると言えよう。

5. カリスマ経営者の意義と限界

1) その意義

①変化への抵抗の対抗手段

物理学には慣性なる概念があり、これは外から力を与えられない限り物体は現状を維持する、という理論である。これは企業における個人または部門、あるいは企業全体に適用可能である。人々はこれまで慣れ親しんできた業務から全く新しい分野への仕事の従事を命じられた場合不安を感じる事が一般的である。場合により抵抗する事態もあり得る。これを個人的慣性とすれば同様に一つの組織部門または企業組織全体が変革に抵抗する場合もあり得る。これはセブン&アイのカリスマ経営者鈴木敏文会長がコンビニへの進出、ATMの導入などにおいて体験した事実である。

このように変化に対する抵抗勢力を克服するためにはカリスマ経営者の強力な説得能力、執拗な意思貫徹意欲と能力が不可欠である。このためカリスマ経営者に強力な権限と強制力の行使が必要とされる。

しかし当然ながら人々はいつまでもこのような緊張感により生じる一種の戦時的体制の下で仕事をするのを嫌う。変革が成功し、経営状態が安定した状態の下では人々は自由に考え、自由に意見をのべる会議や職場の雰囲気望むのは自然な成り行きであろう。したがってこの段階ではカリスマ経営者による個人支配から契約・規則に基づく制度的・組織形態としての合法支配形態へ移行する現象が生じる。したがってカリスマ経営による経営革新は合法的支配形態への移行過程と言えよう。

¹² *ibid.* p.477.

同様の状況は同族の世代交代によっても生じ得る。

②企業の危機的状況の克服

カリスマ経営者が最もその才覚を発揮する機会は企業が存続の危機に陥った時である。これをドイツの二人のカリスマ経営者の例により説明する。

●セブン&アイの前身の創業企業ヨーカ堂

当時鈴木会長がアメリカのコンビニ企業サウスランドとレストランチェーンのデニーズとライセンス契約を締結した背景は大店法の施行により大型スーパーの開店が困難となってきたためであった。このため大型店と共存を目的としてこのアメリカ企業の技術と経験を利用したのであった。とりわけ小規模店のコンビニはその後の同社に極めて大きな貢献をもたらしたのであった。

●VW

VWは1993年9億9,200万€の税引き後赤字を記録し危機的状況にあった。その原因は他社にない休暇制度、工場における休憩時間制度等の他に95年末には全工場の合計余剰人員は30%、3万1千人に達すると予測された。ピエヒはこの状況を打開するためにハーン前社長の懇願によりアウディからVWに移籍したのであった。

ピエヒ社長はこの状況を週4日制の導入、週労働時間の36時間から28.8時間へ短縮、大部分の福利厚生特別手当の廃止により解決した。この結果欠勤率は従来の8~9%から3%まで激減し、最も優れた工場では1%まで改善された。

この成果によりピエヒのカリスマ経営者としての名声はさらに上昇した。

●ボルシェ社

同様の企業破綻は1992年ボルシェ社においても生じた。問題は同社の旧態依然の手作業の過多であり、多すぎる車種と同一車種における多種の仕様などであった。その際ヴィーデキング社長は日本の生産制度を積極的に導入してこの危機を乗り切った。当然ながら同社長はカリスマ経営者としての名声を確立した。しかしトヨタのジャストインタイムの導入は工場現場の抵抗のため難航した。彼は指示に反して現場に放置されている部品保管棚を作業員の目前でハンマーで叩き壊すことによりこれを自ら是正した。たまたまこの状況を目撃したVWのピエヒ会長はその迫力に圧倒されたと書いている。

現場の生産方式は成功し、ボルシェ社は再建された。これにより30億ユーロのキャッシュフローが生じるまでに至った。

●ヨーカ堂

1992年10月ヨーカ堂の伊藤社長は株主総会を円滑に進行させた謝礼として総会屋へ2,700万円を支払ったとする利益供与の結果、商法違反容疑で監査役を含む幹部3人が逮捕された。ヨーカ堂の従業員は動揺し、伊藤社長は当然ながら社長としての正当性を失い、当時の副社長である鈴木氏に社長職を譲り、自身は取締役相談役へ退いた。伊藤氏は謹慎の証しとして役員会には出席せず、出社をも控えた。

その後伊藤氏は当事者能力を失い96年名誉会長として復帰するまで鈴木社長は所有者の代表兼全般経営の最高責任者Chairman & CEOとしてグループ全体を支配したことは間違いなからう。伊藤氏が取締役役に復帰するまで実質的には鈴木社長がヨーカ堂を含めセブンイレブンその他の事業会社の経営に関する全責任を負い、履行したのである。

2) カリスマ経営者の限界

カリスマによる支配形態に関するウェーバーのもう一つの貢献はカリスマ支配が功罪の二面性を有する指摘である。彼は宗教における教祖のカリスマ性が次世代移行においては変質し、伝統支配または合法支配の性格を帯びることを指摘し、これを「日常化」「Vertäglichung」なる言葉で形容した。これは企業におけるカリスマ経営者においても生じる現象である。宗教における日常化との違いは初代のカリスマ経営者においてこの日常化が生じる点にある。すなわちカリスマ経営者が畏敬の対象としての「非日常的人間」から欠陥を有する日常的な「普通の人間」に低下する状態を意味する。カリスマ経営者は偉業を達成したことにより企業内はもちろん企業外の経営者やマスコミによる称賛により企業内外における社会的地位が大きく向上する。

しかしその結果以下の状況に陥り、会社では疎まれる存在に墮す：

- ① 自己が育てた会社または事業部門との心情的一体化と支配的地位への長期的執着
- ② 会長、社長等の最高経営層の新陳代謝の低下と業績停滞
- ③ カリスマ経営者の分身としての企業の永続化
- ④ 後継者育成または後継者候補者の探索・決定の必要性軽視ないし無視
- ⑤ 自己陶醉と自己過信、自信過剰、自説へ固執
- ⑥ 独断的・恣意的意思決定と権限移譲の欠如
- ⑦ 傲慢による権威主義的・恣意的・非合理的言動、社内雰囲気沈滞化
- ⑧ 既成秩序への反抗と逸脱行為
- ⑨ 手段を問わない目的達成への執念と非倫理的行動、違法行為
- ⑩ 自己認識と管理者・社員の評価との乖離—「裸の王様」現象

「日常化」の結果様々な問題が生じる。これをVWのカリスマ・ピエヒの事例で示す：

● VW

①GMとの係争

1993年ピエヒは米GM社のドイツ子会社のオペル社の多数の社員を同時にスカウトし、GM社から機密情報の不法取得として訴えられた。長期に渡る両国の法的紛争の結果VWが1億ドルの支払い、5年間で合計10億ドルのGM部品購入義務、など多額の罰金を支払わされた。

②ピシュツリーダーの社長として採用

2002年ピエヒがVW監査役会会長へ就任し、社長としてBMW社前社長のピシュツリーダーを採用。同社長はBMWの社長として英ローバー社の買収を実施したが失敗に終わり、BMWから解任されていた。同社長の起用は失敗であったがピエヒは「監査役会で10人の労働側が反対する会社はどこにも存在しない」とするしばしば引用される根拠により4年後に解任した。労働

側代表からはピエヒが三顧の礼により労務担当執行役員として招聘したハルツに対して2年の執行猶予付き禁固刑と57万6千€の罰金刑の判決が下った。また中央事業所委員会委員長のフォルカート委員長に事業所委員会法違反と刑法266条規定の背任幫助により執行猶予付きの2年9ヶ月の禁固刑が言い渡されたのである。

③事業所委員会を巡る不祥事

2005年7月8日VW社を根底から揺るがす不正行為が発覚した。ピエヒが三顧の礼により労務担当執行役員として招聘したハルツに対して2年の執行猶予付き禁固刑と57万6千€の罰金刑の判決が下った。また中央事業所委員会委員長のフォルカート委員長に事業所委員会法違反と刑法266条規定の背任幫助により執行猶予付きの2年9ヶ月の禁固刑が言い渡されたのである。

フォルカートは当時VW監査役会の労働側役員として、VW中央事業所委員会委員長、VW欧州中央事業所委員会委員長、VW世界中央事業所委員会委員長を兼務するドイツで最強の事業所委員会委員長として著名であった。フォルカートは1993年週4時間制を導入し、3万人の雇用を確保すると代わりに既存従業員の給与を15%減額するハルツによる改革導入に協力した。その謝礼として翌1994年フォルカートはハルツに違法の特別賞与を要求し、ハルツは2005年まで合計195万€を支払った。また労働側代表の協力を確保するためこれらを会議と称して豪華な宴会に誘うなどの「買収」行為は社内では報告されなかった。フォルカートの不正行為は留まることを知らず、架空業務の報酬40万€その他が会社の秘密口座から支払われた。さらにハルツ自身もこのような濫行に便乗、関与した。

当時2002年以来監査役会会長職にあったピエヒは証人として出廷したが、これらの事実に関する彼の認識については立証されなかった。¹³ フォルカートとハルツはいずれも労働者の出身であり、彼らほど短期間にドイツ経済界・労働分野で権勢の頂点に上り詰め、突然すべての職業的・社会的地位を喪失したものもいなかった。

④スズキとの提携解消

2015年8月末スズキの要請によるVWとの資本業務提携の解消が国際仲裁裁判所により正式に認められた。両社は対等関係を強調していたがVWはその年次報告書で持分法適用会社と表記し、事実上の傘下企業と位置付けていたためである。またスズキは提携の目的であったVWによる環境技術の開示が不十分と主張していた。スズキは11年9月に提携解消を通達し、VWが保有するスズキ株の買い戻しを要求したが応じなかったため、同年11月国際仲裁裁判所に提訴していた。

⑤排ガス不正

2015年はVWにとり、またドイツ産業界、ドイツ同族資本主義にとっても不名誉な年として歴史に残る年となった。9月末に米環境保護局(EPA)はVWが違法なソフトウェアにより排ガス測定時においてのみ排ガス量を減らしていた、と発表した。

EPAによれば不正対象車が実際に走行した場合窒素酸化物の量は基準値の10~40倍になると指摘し、アメリカにおける対象車48万2千台のリコールを命じた。

シュピーゲル誌の2015年9月26日号は排ガス不正問題に関してピエヒを重視する第一の理由はVWにおいて乗用車用ディーゼルエンジンの開発に最も豊富な技術と実績を有する人物は彼だからである。manager magazin誌のKaiser記者は「ピエヒも現下の危機(排ガス不正)に責

¹³ Aust et al., pp.332-333.

任を負う」と断罪する。その最大の理由はVWにおけるディーゼルエンジンは彼の開発によるからである。同記者によればトヨタのHybridに対するVWの技術はディーゼルである。そしてピエヒはMr Dieselであり、「ディーゼル人間」Diesel-Mannである。¹⁴

- ⑥配下のヴィンタコーン社長の軽視と解任意図の第三者への暗示
これについては既に述べた。

● セブン&アイ

- ①鈴木カリスマ会長への権限と意思決定の一極集中

VWとの両社は同族が筆頭株主として支配する点で共通する。ただしセブン&アイにおける同族代表の伊藤雅俊名誉会長よりも非同族の鈴木会長兼CEOが有する実質的権限がより大きかった。これは鈴木氏が引退以前にセブン&アイ、7-11ジャパン、ヨーカ堂の三社の会長兼最高経営責任者を兼任していた事実により明らかである。鈴木会長は実質的には伊藤名誉会長の役割を果たしていたと言える。それは鈴木氏が策定し、伊藤名誉会長が承認した組織改革により明らかである。名誉会長としての伊藤雅俊氏の地位は文字通り実権の伴わない会長であり、筆頭株主としてすべての主要人事案件は同名誉会長の承認を必要としたが、鈴木会長によれば一度も人事案件が不承認されたことはなく、承認権自体がなかば空文化していた。結局ほぼすべての権限は鈴木会長に集中することになった。

この背景については既述の1992年に生じた伊藤名誉会長の総会屋への利益供与による商法違反とその後の鈴木会長と伊藤名誉会長の権限分担についての後述を参照されたい。

鈴木会長がボトム・ダウン経営を主張する根拠は以下により明快である：

「発想というものは他人の意見を聞くことじゃないんだと、自分の人生を振り返ってみて僕はそう思う。もしコンサルタントや学者などの意見を聞いていたら、(私の)今日はなかったと思うよ。経営の集団指導制なんて基本的にはあり得ない」(下線執筆者)。¹⁵

このため委員会、食品新商品の役員試食などの会合は鈴木会長の独演会が常態であり、出席者は黙して聞くだけであることが多かったと言われる。役員試食の場合、鈴木氏はまずい食品新商品を一口口にただけで「烈火の如く」反応したとされ、出席者が到底自由に意見を述べる状況ではなかったと推測される。発言でもしようものならその「烈火」の火の粉がいつ自分に降りかかるのではないかと参加者は恐れていたであろう。

2016年5月26日の株主総会時の記者会見において7-11ジャパンの社長からセブン&アイの社長に承認した井坂氏は「最重要課題は経営者が一枚岩になること」を強調した。その根拠としてこれまでセブン&アイでは「本音で語れる風土ではなかった」と述べ、(鈴木会長のトップダウンの経営体制から)「風通しの良い自由な雰囲気ですら直に語れる企業風土にしたい」と強調した。¹⁶

¹⁴ manager magazin, 07.Okt. 2015.

¹⁵ 日経ビジネス, 2016年8月22日p.10.

¹⁶ 日本経済新聞社E, pp.254-255.

6. セブン&アイ固有の問題

以下においてVWには見られない、セブン&アイ社固有の問題を第一に所有と経営の分離、第二に同族企業における所有者とカリスマ経営者間関係、の二つの視点から論述する。

1) 所有と経営の分離

2016年セブン&アイを退任した鈴木会長兼CEOはしばしば「所有と経営の分離」を口にした。彼が引退を表明した同年4月7日の記者会見においてもこの問題を提起した。しかしこの言葉を分かり易く説明した文書は発見できなかった。

バーリとミーンズによる古典的文献である「現代株式会社と私有財産」によれば「所有と支配の分離」について以下を定義している：

「企業経営の指揮・指令・監督は取締役会により行使されるので、企業の支配権はこれら取締役を選任する権限を有する個人または集団が有すると考えても事実上差支えないであろう」¹⁷

ここでは上記の意味を2016年セブン&アイ社の会長兼CEO鈴木敏文氏が在任中の状況に基づき説明する。伊藤雅俊名誉会長はその創業家の財産管理会社の筆頭株主であり、これによる支配権により鈴木敏文氏を同社取締役会の会長兼CEOとして選任した。これが「所有」の意味する実態である。

次に鈴木会長兼CEOは配下の7-11ジャパンとその他のグループ事業会社における社長を選任・監督・解任する支配権を行使し、これらを通じて経営活動を指揮し、所有者伊藤氏に対して満足すべき配当を支払う義務を負う。鈴木氏によればこれが「経営」に他ならないと推定される。

したがって重要なことは経営業務執行により伊藤同族代表にとり満足すべき株主利益が実現されている限り、伊藤同族代表は鈴木会長兼社長による人事、組織、戦略決定に容喙すべきでない、とする主張である。

これが鈴木氏の「所有と経営の分離」の意味であると筆者は考える。しかしこのような口調では直接的であり、伊藤会長に失礼と考えた鈴木氏は「所有と経営の分離」という抽象的表現でしか表現しないのであろう。

2016年生じた7-11ジャパンの井坂社長の更迭問題を巡る混乱は上記の背景を念頭において理解すべきであろう。

2) 井坂社長の再任拒否問題

しかし2016年2月16日鈴木会長兼CEOによる井坂7-11ジャパン社長の再任拒否の内示に関しては上述の鈴木氏の人事支配権の論理は通用しなかった。指名報酬委員会の二人の社外委員は5期連続で営業最高益を達成した会社のトップを変えることはできない、とする理由により井坂社長の解任に反対したからである。結局4月7日の取締役会で投票の結果井坂社長の解任を求める鈴木案は否決された。同日開催された記者会見で鈴木氏は引退を表明し、その後の株主総会で決定された。

¹⁷ Berle & Means, p.66.

しかしこの状況を示唆する言葉は既に2003年12月発刊の伊藤雅俊名誉会長により同氏執筆の本「伊藤雅俊の商いのこころ」で発せられていた：

「経団連の副会長もやり、今や小売業を代表する経営者になった鈴木会長ももう70歳です。人はそれぞれに天から与えられた使命があり、使命を果たし終えれば、静かに舞台を去っていかなければなりません」¹⁸

同様の内容は同年4月1日～30日、日本経済新聞社連載の「私の履歴書」の中でもより簡単に書かれている。¹⁹

著名企業の最高経営者層に関する微妙かつ内密の情報が大量印刷の新聞・書籍に掲載されることは異常である。伊藤氏と鈴木氏の間にはいかなる事情があったかは不明である。さらに理解困難な事実はこれにも拘らず鈴木氏がその後10年以上動かなかった事実である。しかし何らかの不協和音が二人の間にはあったのは間違いなからう。その時点で鈴木氏は去るべきではなかったか。

もはや共通の目的実現のための連帯感が喪失された状態では両者の関係は無意味となったからである。

7. カリスマ経営者の適時引退・退任

これは困難な問題であるが、まずカリスマか否かを問わず役職者全員を対象とする退職年齢を明確にすべきである。重要なカリスマの定年延長については取締役会ないし指名委員会が本人の意向を確認した上で適切な対応をすべきであろう。また同委員会または別の組織が定年後に始めたい仕事、例えば大学での講師などで働けるような機会を探し、支援することも必要である。

適時の引退の時期が分からないカリスマ経営者には社外の社外取締役やコンサルタントなどによる中間管理者を対象とする「満足度調査」を実施するのが効果的である。筆者は顧問、社外取締役を引き受けた際に最初に実施する調査がこれである。このため質問の作成には十分の注意が必要である。その結果は一目瞭然である。これらの後に主要な問題点を摘出し、対策を会議において検討する。対象の人物についての評価は中級管理者の生の声であり、その結果は長居するカリスマ経営者の引退に大きな影響力を及ぼすと確信する。

適時に退任ないし引退をできない経営者を批判するのは簡単である。カリスマ経営者にとりこれがいかに困難な決定であるかはそのような立場にある人間でなければ理解できないであろう。カリスマ経営者はいつかは引退せねばならないことは十分理解している。問題は実行が極めて困難な点である。その結果よほどの事態に直面しない限り自ら引退を行動に移すことは困難である。これはおそらくすべてのカリスマ経営者の心に重苦しい葛藤としてつきまとう。鈴木会長は取締役会で井坂社長交代の議案が否決された後に「こんなことでもないと自分は引けなかったかも知れないな」と周囲に漏らしたと伝えられている。²⁰ この葛藤から解放されるため

¹⁸ 伊藤雅俊, 2003, p.143.

¹⁹ 伊藤雅俊「私の履歴書」p.215.

²⁰ 週間東洋経済2016・5・28号p.78.

であろうか、記者会見で引退を表明した際の経営者の表情は解放感に満ちた穏やかな表情となる。鈴木会長は記者会見で引退を初めて発表した際には「つきものが取れたような穏やかな表情であった」と報道された。

1973年本田宗一郎社長と藤澤武夫副社長の引退は「爽やかなバトンタッチ」, 「潔い出処進退」²¹として当時のマスコミは彼の勇断を讃えた。宗一郎は二度の引退を経験している。技術者としての引退と経営者としての引退である。技術者を任ずる宗一郎にとり本田技術研究所(株)の社長職からの退任は辛かった。1970年4月本田・藤澤の創業以来続いた二人三脚による指導体制は終わり、四専務による集団指導体制が発足した。その実現者は藤澤であり、「社長と俺は一步退くから将来計画を含めて毎日の仕事は四専務ですべて推進しなさい。いよいよ困れば俺のところにご相談に来ればいいんだ」と言い残し去った。以後藤澤は出社することが少なくなり骨董屋の主人におさまった。

他方、本田は技術研究所の社長として毎日研究所に通った。しかし君臨する本田の些細な発言が研究所で波風を起こすことが増えた。このため世代交代の必要性を訴える社員も増加した。この気の重い進言役は総務担当役員の西田道弘が引き受けざるを得なかった。西田は研究所の本田を訪ね、二人は蕎麦をすすりながら雑談し、西田は頃合いを見て切り出した：

「研究員もどンドン育っているのですそろそろバトンタッチを考えていただけませんか。これに対し本田は即座に「よく言ってくれた」と言い、続けて「何なら今日にでも辞めてもいいぞ」と息巻いた。そう言いながら本田はハンカチで涙をぬぐっていた。

退任後本田は西田に冗談交じりに言ったという：「しばらくの間朝になって下落合の自宅を出るとどうしてもウチの会社(技術研究所)に向かってしまう。途中まで走って、ああ俺はもう社長じゃないんだと思って帰ってきた」と。²¹

しかし本田宗一郎の勇氣ある引退は彼への敬愛の情を深く長く社員の心に残した。宗一郎の死後その生涯の夢であった航空機への参入により後進はその敬愛の情を表現したのであった。「惜しまれつつ引退する」ためには「絶頂期に引退する」ことが最善に思われる。

結 論

2017年4月、80歳に達したVWのピエヒ前会長はその生涯からの最終的引退を開始し始めた。既に同年3月にはピエヒはボルシェSE社の保有株式14.7%の大部分をピエヒの弟で弁護士のハンス-ミヒェル・ピエヒへ譲渡した。これはピエヒ、ボルシェ両家系の同意による決定であった。ピエヒ弁護士は長年対立していたボルシェ家系とピエヒ家系の仲介者として活動していた。

これによりピエヒは同持株会社のわずかの株式と監査役会役員の地位を保有するのみとなりその影響力は決定的な終焉を迎えた。²² いずれの家系も第4代目活躍の時代に入り、ピエヒは最終的引退を決意したと理解されている。これと並行して両家系の関係とVWとボルシェ社の将来は大きな変革の時を迎えたといえる。これらの変革は以下に要約できよう：

²¹ 以下、本田宗一郎pp.149-151.

²² Manager magazin, 25.April, 2017.

①所有と経営：統合から分離へ

VWにおいてはピエヒ家系代表フェルディナント・ピエヒが1993年から2002年4月の65歳の誕生日に至るまでの10年間最高経営責任者として君臨した。同年ピエヒは監査役会会長に就任し、後任の社長職に非同族のピシュツリーダーを任命し、4年後にこれを解任しヴィンタコンが社長に選任された。すなわち所有と経営の分離は2002年に始まった。

しかしピエヒ・ポルシェ両家系はいずれの家系構成者も今後は経営活動に従事せず、もし従事する場合は両同族家系の100%の賛成を必要とすることに同意した。この結果同族の役割は非同族で最高経営責任者として最適の人物を発掘し、経営活動を委任することになる。また同族の役割は最高経営責任者による重要な提案を検討し、その実施の是非を決定することになる。

②第4世代への世代交代とピエヒ家系とポルシェ家系の融和

第4世代のハンス-ミヒェルの活動により明らかなように今後上記の目的実現のため第4世代による活動が奨励、支援されることになる。これと共に両同族家系は同等の地位と影響力を有し、他の同族家系を圧倒してはならないとする規則が同意された。ハンス-ミヒェルによれば先代のピエヒ会長引退後における両家系の所有・権力構造の維持は極めて重要な問題であったと述べた。

③カリスマ支配から合法支配への転換か

上述の状況はウェーバーによるカリスマ所有者兼カリスマ経営者への一極集中・個人支配からを特質とするカリスマ支配から合法支配への転換の始まりと言えるのではなからうか。

しかしカリスマ支配が消滅することはありえない。いかなる企業も長い歴史の過程において様々な原因により危機的な経営状況に直面する事態を回避することは不可能である。

そのような状況の下では強力な指導力を有する経営者と社員が力を結集して局面の改善に努力する必要がある。しかし困難が克服され、会社が巡航速度での発展を続けるようになった段階では、規定により、社員により共有される成文化された企業文化、企業理念、企業戦略、企業統治に関する文書化された諸規則により、従業員と管理者が情報を共有し、最善とされる意思決定とその実現をする合法支配が適切であると言えよう。

この意味ではカリスマ支配は短期的、過渡的過程と考えられる。

参 考 文 献

- 伊藤雅俊「伊藤雅俊-商いのこころ」日本経済新聞社 2003年12月。
 週刊東洋経済「セブン-教祖はもういない」2016年5月28日, pp.56-85。
 日本経済新聞A「セブン鈴木帝国：終わりの始まり」2016年4月18日, pp.10-15。
 日本経済新聞B「鈴木敏文：孤高-変化に挑み続けた男」連載記事2016年8月22日～10月24日。
 日本経済新聞C「鈴木敏文：私の履歴書」連載記事2007年4月1日～30日。
 日本経済新聞D「伊藤雅俊：私の履歴書」連載記事2003年4月1日～30日。
 日本経済新聞社E「さらばカリスマ」2016年6月。
 本田宗一郎、名和修編「夢を力に-本田宗一郎-私の履歴書」日経ビジネス文庫, 2001年, 2003年第7刷。
 毎日新聞社「カリスマ鈴木敏文、突然の落日」2016年5月。
 吉森 賢「企業戦略と企業文化」放送大学 2008年3月。
 ——「ドイツ同族大企業」NTT出版 2015年9月 第2刷。
 ——「フォルクスワーゲン社とポルシェ社-同族統治と企業統治の狭間で」『横浜経営研究』第35巻第4号,

2015年3月.

- 「フォルクスワーゲン社と排ガス不正事件—あるカリスマ経営者の盛衰」『横浜経営研究』第36巻第3・4号, 2016年3月.
- 「ボルシェ社とフォルクスワーゲン社—カリスマ経営者の功罪」日本経営学会第89回全国大会発表経営学論集, 2016年9月.
- 「BMW,Porsche,VWにおけるカリスマ経営者の功罪」ドイツ経営学研究会201年9月10日, 中央大学後楽園キャンパスにおける報告.

FÜRWEGER, Wolfgang. *Ferdinand K. PIËCH*, Ueberreuter, 2011.

GRÄSSLIN, Jürgen. *Ferdinand Piëch*, Droemer, 2000.

BERLE, Adolf A.& Gardner C.Means, *The Modern Corporation & Private Property*, Transaction Publishers, 1968 & 1991, Originally published in 1932.

HANK, Rainer. Was treibt Ferdinand Piëch? *Frankfurter Allgemeine*, 15. April, 2015.

HENNERKES, Brun-Hagen et al., *Die Familie und Ihr Unternehmen*, Campus, 2015.

KAESLER, Dirk. *Max Weber -Eine Einführung in Leben, Werk und Wirkung*, Campus, 2003.

KÖSTLER, Roland et al., *Aufsichtsratspraxis*, 10. Auflage, 2013.

PIËCH, Ferdinand. *Auto. Biographie*, Hoffmann und Campe, 2002.

PORSCHE, Ferry. *Ferry Porsche Mein Leben*, Motorbuch, 1998.

PORSCHE MUSEUM. *Die Autos*, 2012.

WEBER - 1, Max. Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, J.C.B. Mohr, 1922, 1985, pp.475-488.

WEBER - 2, Die Typen der Herrschaft, in *Wirtschaft und Gesellschaft, Studienausgabe*, pp.157-188, Erster Halbband, Kiepenheuer & Witsch, 1956, 1964.

WEBER - 3, Die charismatische Herrschaft und ihre Umbildung, 5. Abschnitt. in *Wirtschaft und Gesellschaft, Studienausgabe*, pp.852-873, Zweiter Halbband, Kiepenheuer & Witsch, 1956, 1964.

<付記：本研究は科学研究費（18K01789）」基盤研究（C）研究課題「同族大企業におけるカリスマ経営者と企業統治」の成果の一部である.>

[よしもり まさる 横浜国立大学名誉教授]

[2018年5月8日受理]