



# ターンアラウンド・マネジメントと企業の 人格の同一性についての一考察

中 谷 常 二

## 1. ターンアラウンド・マネジメントとは何か

ターンアラウンド・マネジメントとは一般的に、破たん企業の再生を意味する。Turnaroundをそのままの字義で解釈すると経営の方向転換という意味も持つことも可能であるはずであるが、経営における定義では企業の経営破たん状況から Turnaround すること、すなわち企業再生を意味することになる。

ターンアラウンド・マネジメントは中村によると、「既存事業分野の大幅なテコ入れや、新規事業分野への参入などを計画し、実行する」戦略的ターンアラウンド (Strategic Turnaround)、「売上の上昇、費用の削減、不要資産の削減など短期的な収益の改善を目的とする」営業面のターンアラウンド (Operational Turnaround)、「財務改善の戦術」としての財務面のターンアラウンド (Financial Turnaround) の3つに分類することができる<sup>(1)</sup>。

具体的なターンアラウンドの手法としては、新たな株主として再生ファンドが経営に参画する、M&Aや組織再編成により企業を再生する、など企業の業種や規模、抱えている問題点などに応じて、様々なやり方がある<sup>(2)</sup>。このような一般的なターンアラウンド・マネジメントの定義をまとめると、企業経営が不振に傾きだした状況を、改善し、存続できる形にまでもっていく、という非常に広い意味に捉えることができるであろう。

ターンアラウンド・マネジメントには多様な再生手法があることから、実際のターンアラウンド・マネジメント後のコーポレートガバナンスの様子は大きく異なることになる。

以下に代表的な再生前、再生後の企業像をあげてみる<sup>(3)</sup>。

---

原稿受理日 2013年9月13日

(1) この分類は中村 p. 4 による分類を参照している。

(2) 再生手法については Slatter, S. and Lovett, D に多く述べられているが、本稿は再生手法に主題をおくものでないことから、最低限の記述にとどめている。

(3) 企業再生の具体像については中村, Slatter, S. and Lovett, D に詳しい。それらを参考に筆者独自に分類したものである。

① 再生前、再生後も大株主、経営者は変わらない。

倒産寸前の会社をよみがえらせる形の企業再生である。弁護士や公認会計士、メインバンクからの派遣者、企業再生コンサルタントが再生の手法を経営者にアドバイスすることで行われるのが主である。時には、社内の生え抜きの役職員や関係会社からの派遣者がこの役割を担うことがある。

② 再生前の大株主は同じであるが、経営者は変わる。

米国では一般的な形であり、再建型経営者を外部から連れてくるというものである。典型的なところでは、ウォルト・ディズニー・カンパニー (The Walt Disney Company) のマイケル・ダマン・アイズナー (Michael Dammann Eisner) があげられるであろう。アイズナーは経営不振に陥っていたウォルト・ディズニー・カンパニーに CEO として着任し、91年には『美女と野獣』、92年『アラジン』、94年『ライオンキング』と大ヒットさせ、売上高と株価を倍増させたことで知られる。

③ 再生前の大株主も経営者も変わる。

買収者や再建ファンドが株主として、経営者を変えるパターンである。米国では多い形態であるが、日本でも福助の再建においては、投資会社の MKS パートナーズが伊勢丹のカリスマバイヤーであった藤巻幸夫を新社長にすえたことで、企業再生を成功させた例がある<sup>(4)</sup>。

以上のように、ターンアラウンド・マネジメントにはいくつもの形態がある。本稿で特に考察したいのはこの中でも、再生前の大株主も経営者も変わる場合についてである。

企業という存在のあり方について、この再生前の大株主も経営者も変わる場合は色々考えるべき点がある。次節では大株主も経営者も変わった例として株式会社ダイエーを取り上げて考察する。

## 2. 再生前の大株主も経営者も変わる場合の事例研究 ダイエー

株式会社ダイエーは1957年に創業者中内功が末弟と大栄薬品工業株式会社を設立したことをルーツに持つ<sup>(5)</sup>。1958年には三宮店をオープンさせ、チェーン店化を図る。1963年に第1回お客様重役会議開催、1967年に「返品、交換自由の原則」を採用し、未だ商店街が

---

(4) 許斐 pp. 29-35 に福助株式会社の具体的な再建について詳解されている。

(5) ダイエーの沿革については株式会社ダイエーHP からのものである。<http://www.daiei.co.jp/corporate/company/step/1960.html>

多く、顧客満足に十分配慮されていない時期に顧客重視の経営方針を貫き、順調に業績を上げていく。

特に1964年におきた「ダイエー・松下戦争」と呼ばれる流通が製品価格を自由に決めようとする一連の運動は、消費者からは大いに歓迎されるものであった。この事件は、ダイエーが松下電器の商品を当時のメーカー小売希望価格からの値引き許容範囲である15%を上回る20%引きで販売しようとしたことに端を発する。松下電器はダイエーに対しての商品出荷を停止する対抗措置を取ったが、この処置が独占禁止法違反に抵触する恐れがあるとして、ダイエーは松下を裁判所に告訴した。この事件は当時の経営不振に陥っていた販売店・代理店を熱海に集めて松下幸之助が自身の経営哲学を語り、双方の努力と協力を勝ち得た「熱海会談」として知られる件のきっかけとなったことでも有名である。

ダイエーの松下との衝突については、低価格大量販売をよしとするダイエー側の激烈な競争意識をマイナスに評価する論調もある。しかし流通の歴史においては、この事件をきっかけに電気製品の販売価格を製造会社ではなく、販売会社が決めていくことが加速したといわれている。すなわち、販売価格の決定権が、製造業者から販売業者へと移転する大きな流れを作った、画期的な出来事といえよう。

ダイエーはこの件も含め、消費者満足度を高めるための経営努力を不断に打ち出しているのがわかる。1971年にクレーム110番を設置、また1973年には業界初の教育施設であるダイエー教育センターを設置し、いまだ不十分であった販売業における従業員教育を効果的に高める努力をしている。その後もプライベートブランドによる品質の良いものをより低価格で販売する試みなどで消費者本位の経営を進めてきた。

しかし、バブル経済崩壊後に土地の値上がりを期待しての店舗展開と、駅前で駐車場が十分でない店舗立地などが原因となって、業績が悪化していく。同時期に大型電器店やファストファッションの専門店の登場などで、ダイエーで扱っていた電気製品や衣料品の販売業績も悪くなっていく。

結果的に2004年から産業再生法の適用及び産業再生機構からの支援を経て、商品供給は丸紅、店舗運営はイオンということで、丸紅およびイオンとの連携のもと、再建することになった<sup>6)</sup>。

2013年7月にはダイエーは株式公開買い付け（TOB）を実施し、持ち株比率を過半まで

---

6) ダイエーの企業再建の財務上の詳細については許斐 pp. 62-70 に詳しいが、最新の状況については株式会社ダイエーの HP による企業情報を参照している。<http://www.daiei.co.jp/corporate/index.html>

高め、イオングループの子会社としての連結対象となっている。イオン社長の岡田元也は、かつては業界第1位でありイオン自身は業界第3位だったことを踏まえて「かつてはライバルだったが、恩讐を超えて交われれば、大きな効果を出すことができる」とダイエーの子会社化に感慨深い様子を見せている<sup>(7)</sup>。

ダイエーはもともと創業者である中内功の強力なリーダーシップのもと経営され、反映してきた企業であることもあり、その経営方針も中内功の経営哲学である「よい品を どんどん 安く」を徹底したものであった。

さて、ターンアラウンド・マネジメントの結果、株式会社ダイエーはかつてのライバル企業であるイオンの子会社となっている。すでに創業一族は会社の経営とは一線を画している。ここでひとつの疑問が生じる。

現在の株式会社ダイエーは、ターンアラウンド・マネジメントされる以前と同じ株式会社ダイエーということができるのであろうか。現在のダイエーはイオンの子会社である。そうすると、ダイエーという看板をあげたイオンということもできるのではないのか。

この問いは企業のアイデンティティ、自己同一性に対する問いである。個人にとってこの問いは非常に大きな意味をもつ。哲学において私とはいったい何者であるのかという問いは長らく論考されてきたテーマともいえる。今日、企業は資産をもち、契約を締結し、様々な事業を实践する法人という人格をもつことが広く社会に認められている。この法人という人格が単にビジネスの便宜上の機能としての役割しか持たないのか、あるいは企業としての人格を人間の人格同様のものとして認めていくのかという問いがここで生じる。

本稿ではターンアラウンドした企業を例に、企業の人格の自己同一性について考察していく。次節では企業の人格概念を取り上げる前に、人間個人の人格について基本的な部分を確認するため、パーフィットの人格概念を取り上げる。

### 3. パーフィットによる人格の同一性についての議論

私という人間の人格は一体どのようなものなのであろうか。

有名なデカルト (René Descartes) の「我思う故に我あり (Cogito ergo sum)」を思い浮かべて、私という人格は、この考えている私そのものであると考える人もいるであろう。これも人格についての主張の一つといえる。もちろん人格については諸説ある。

---

(7) この項のイオンによるダイエーの買収の件は以下の記事による。「週刊ダイヤモンド Close-Up Enterprise【第109回】2013年4月11日」編集部 松本裕樹

人格の同一性の議論においては、パーフィット（Derek Parfit）の体系的なまとめ方は非常に有意義なものとされている。パーフィットは主著『理由と人格』においては、このデカルトのような考え方を非還元主義（Non-Reductionism）として、否定的に考察している。

非還元主義では「われわれは個別的に存在する実体である（we are separately existing entities）」と考え、「人格とはその脳と身体、またその経験と区別された、個別的に存在する実体」とする<sup>(8)</sup>。この考えでは「人格とは純粋に精神的な実体、〈デカルト的純粋自我〉あるいは霊体」とされる。非還元主義では人格の同一性は、人が経験したことからのみで成り立っているわけではなく、私という何者かが実体としてあると考えているのがわかる。

他方、パーフィットは還元主義という立場を採用する。還元主義では物理的基準と／あるいは心理的基準をもって人格の同一性を考える。この還元主義の名称は、「人格というものの現実を物理的要素や心理的要素に還元する」ことによる<sup>(9)</sup>。上述の非還元主義は物理的要素も心理的要素も関わらない「通時的な人格同一性は、単なる心理的連続性や物理的連続性よりももっと深いレベルの事実だ」として、物理的・心理的連続性とは切り離された何らかの実体を想定しているのがわかる<sup>(10)</sup>。

物理的基準とは端的にいうとある時間を通じて同一の脳と身体をもっている状況ということになる<sup>(11)</sup>。パーフィットはここで金時計の例をあげている。子供の頃にもらった金時計の物理的基準を考えてみよう。その金時計がそのままの形で物理的連続性をもって存在するなら、それは物理的に同一の物といえよう。しかしある時その時計が故障して、修理に出され、その時計が分解されてばらばらになっている状態ではこの時計はそれ以前と同じ時計といえるのであろうか。またばらばらの状態から修理して、元の形に戻った金時計は子供の頃にもらった金時計と同じものといえるのであろうか。パーフィットはその時計の部品の歴史は完全な連続性をもっていることから修理後でも修理前のものと同一の金時計ということができるとする。いったんばらばらになったとしても、その部品の一つ一つは修理前後と同一であり、それゆえその時計の自己同一性は保持されると考える。

---

(8) パーフィット訳 p. 293。非還元主義には「経験と区別された、個別的に存在する実体であること」を否定していながらも「人格の同一性は物理的および／あるいは心理的連続性だけからなっているわけではない」とする立場もあるとパーフィットはしている。しかしここでは非還元主義として最もイメージしやすいデカルト型のみを本文では取り上げた。

(9) 奥野 p. 25。

(10) 奥野 p. 26。

(11) パーフィットはこの見解は物理的基準の最も単純なバージョンとしている。パーフィットはこれをより精緻にした物理的基準のバージョンを考察しているが、ここでは議論が物理的基準の意味の詳解になることで本稿の議論の本道から外れることを危惧することから、単純なバージョンのみを取り上げている。パーフィット訳 p. 285。

この金時計の例では構成要素の継続性から同一性を訴えたが、構成要素が寸部も同じでないながらも同一性を保つことができる場合がある。そこでパーフィットは木造船の例を出す。新造された木造船が50年間に修理を重ねた結果、当初の材料が全くなくなっていたとしても、その船は同一の船といえる<sup>(12)</sup>。これは人体についても体の中の細胞は生涯に何度も新しい細胞と入れ換わっているが、我々の物理的な同一性を見ることができることも同様である。

物理的基準で同一性を考える時、それは単に物質的に同じものであるということになっていないのがここでの議論の特徴的なことである。単に物理的に同じものであるということにするなら、細部に至るまで同じものでないと同一とはいえないはずである。木造船の例では建造時と、50年後において部分は全く異なっている。外見も異なっているであろう。全く異なるもので出来た二つのものは、普通に考えれば別のものである。Aという船とBという船は部品も外見も全く異なっているなら、それは別の船である。建造時のAという船と50年後のBという船も部品も外見も全く異なっている。そうすると建造時のAという船と50年後のBという船は別のものか、と問われると、人は違う、それは同じ船だと答えるであろう。その理由は、人は建造時のAという船と50年後のBという船に歴史的継続性を見るからである。ここでいう物理的基準とは単に物質としての同一性ではなく、そこに継続性があるかどうか重要視されているのがわかる。

この継続性の重要性は心理的基準においても同様である。

心理的基準とは、経験した記憶の継続性に伴う議論である。ただし、経験の記憶だけが人格の同一性の基準になることはない。直接的な経験の記憶だけを人格の同一性とするなら、30年前にしたことを忘れている私という存在は現在の私と異なっているということになる。1日前の記憶をもつAという人物と、30年前の記憶を全く持っていないBという人物は、単に記憶だけを基準とするなら、別人ということになる。そこでパーフィットは自己同一にたらしめるのは直接の記憶だけではなく、より重要なものは心理的連結性と心理的継続性だとする。

心理的連結性 (psychological connectedness) とは「特定の直接的な心理的連結」であり、心理的継続性 (psychological continuity) とは「強い連結の重なり合った鎖があること」とされる<sup>(13)</sup>。現在の私は40年前のことは全く覚えていないが、今日の私は昨日のことをおおよそ覚えている。昨日の私は一昨日のことを覚えているし、一昨日の私はその

---

(12) 金時計の例、木造船の例は共にパーフィット訳 p. 285 による。

(13) パーフィット訳 p. 287-8。

前の日のことを覚えている。そうなるとう現在の私と40年前の私は強い心理的連結の鎖があるのがわかる。心理的連結性があることによって、40年前の私と現在の私が同一であることがいえるのだ。

パーフィットは継続性を重視する物理的基準と / あるいは心理的基準をもって人格の同一性を確認する。この基準は個人だけでなく、集団や組織にも用いることができる概念である<sup>04</sup>。あるクラブが数年間存在し、例会を開いているとする。そのクラブがある時、活動をやめてなくなってしまう。数年後に元のクラブのメンバーの一部が同じ会則のクラブを再開したとする。その場合、このクラブは元のクラブと同一のものといえるのであろうか、それとも前とそっくりな別のクラブというべきなのであろうか。パーフィットはこの問いに対する回答は空虚なものだとする。そのクラブにかんする事実を我々が知って、そのクラブが同一のものか、似ているが違うクラブなのか、は観察者が同じ出来事に対して二つの異なった記述をしているにすぎないとする。

パーフィットは還元主義的な見解をもってはいるものの、人格の同一性という概念そのものは重要性を持たないものと考えているのがわかる。パーフィットにとって重要なのは、物理的および / あるいは心理的な継続性である。パーフィットからいわせると、先のクラブの例においてクラブの同一性というなんらかの実体を物理的・心理的継続性以外のところに見出すなら、それは非還元主義的な立場ということになる。パーフィット自身は還元主義の立場をとるため、物理的・心理的継続性の事実がわかっているだけで十分であると見るわけである。

ここまでパーフィットの人格論について述べてきた。続いて、本稿の主題である企業の人格についてより深い議論を提供しているビジネス倫理における企業の人格論を見ていく。

#### 4. ビジネス倫理における企業の人格

企業の人格については法律上でも法人格として認められている。契約の締結や事業の執行において法人格がなければ、便宜上も不都合であることから、実務上の装置としての企業の法人格があるともいえる。しかし、ビジネス倫理上で議論される企業の人格についての議論は、より哲学的な思考が働いたものとなる。それは、企業の起こす不祥事に対して、その責任を企業の経営陣に帰するのか、企業という存在そのものに帰するのかという議論となるからである。当然、企業不祥事が起きた時にその賠償金を払う主体は、企業本体そのものなのか、その不祥事を引き起こした企業内の人間なのかという問いも論じられる。

そして、哲学上における責任論では、結果責任、予防責任、説明責任など様々な責任論の範疇に対して問われることになる<sup>(14)</sup>。

企業の道徳的人格にかんする議論は倫理的責任と法的責任の在り方が主な論点となるため、責任の分類や責任の取り方を論じることになるが本稿ではその点はあえて触れないでおく。ただし企業の道徳的人格の議論には、企業が人格をもつのかという基本的なところから論をすすめているものが多いこともあり、その部分は本稿においても大きく参考になるので、取り上げていくものである。

はじめに企業に道徳的人格を問えるとする議論の代表としてフレンチ (Peter French) の論を取り上げよう。フレンチによると企業は道徳的責任主体となりうる。企業は人格をもつものであり、道徳的な責任を求められる存在であるともしている<sup>(15)</sup>。フレンチによると「企業は一人前の道徳的人間でありえ、道徳的人間と同じように日常の出来事において権限、権利、義務のようなものは何でももっている」とされる<sup>(16)</sup>。これはフレンチが、企業が意思決定をできる行為者であると考えていることによる。フレンチはその意思決定の構造を企業の内的決定構造 (Corporation s Inner Decision Structure) と名付ける<sup>(17)</sup>。フレンチはドラッカー (Peter Drucker) を援用し、この企業の内的決定構造の重要性を説く。企業は基本的な方針を持たなくてはならない機関であり、企業の繁栄と生存に必要とされる独自の熱意と決断に従わなくてはならない<sup>(18)</sup>。フレンチは、ある意図をもって意思決定できることによって企業に人格を認めていることになる。

企業文化の観点から、企業の人格を認める議論もある。シェパード (Jerry Sheppard) は「もし組織がその組織を代表する諸個人とは異なった人格をもっているとしたら、企業文化こそがその人格というものだろう」としている<sup>(19)</sup>。企業文化を企業の人格の源泉ととらえているのがわかる。

オライリー (Charles O Reilly) もシェパードと同様の論を展開する。企業には文化があり、その文化が企業をコントロールすることになる。企業にはコントロールシステムがあり、もしそのようなシステムがない場合、企業はほとんど何もできないだろうと、オラ

---

(14) パーフィット訳 p. 297。

(15) 責任の分類についてはヨナスに詳しい。

(16) 企業本体そのものが責任主体となるような人格をもっているという議論には反論もあり、ヴェラキーズ (Manuel Velasquez) のように企業本体ではなく、企業内にいる人間に責任を帰すべきだと論じる者もいる。責任を誰がとるのかという議論に限ると、責任主体が企業そのものなのか、企業内にいる人間なのかは議論が分かれるところであろう。

(17) French p. 207

(18) French p. 212

(19) French p. 213

(20) Sheppard p. 151



イリーはいう<sup>21)</sup>。そして企業文化は潜在的なコントロールシステムとして考えられている。オライリーによると「もしわれわれと一緒に働く人のことを気にかけ、そこに共通の期待をもつなら、我々は彼らのいるところではいつでもコントロール下にある」とされる<sup>22)</sup>。文化とは組織的な同調圧力とすることができることから、企業をコントロールするほどのパワーをもつものとなる。いうまでもなく、多くの企業は組織文化をもっており、その組織文化を反映した企業運営をしている。このことから、組織文化をもつことも、企業が人格である要素の一つということではできよう。

不祥事への責任論の観点からだけでなく、CSR（企業の社会的責任）の観点から、企業の人格をみる議論もある。ヘンリケス（Adrian Henriques）は企業がCSR活動などを通じて権利や義務を果たしていることに注目する。企業市民としての役割を果たすことにより、企業自身が人格をもっているように見えるとしている。企業が道徳人（moral person）であることから、企業は人格（persons）なのだとする。

以上のように、フレンチの意思決定ができることから、シェパードやオライリーの組織文化をもつことから、ヘンリケスの道徳人であることから、などビジネス倫理の文脈においても企業に人格を認める議論は様々な論拠からある。

次の節ではここまで扱ったパーフィットの人格論と、ビジネス倫理上の企業の人格論を踏まえて、ターンアラウンドを果たしたダイエーの人格について考えてみよう。

## 5. 新生ダイエーはダイエーなのか？ イオンなのか？

先にあげたダイエーの事例から企業の人格の同一性について考察してみよう。

1957年に中内功が創業したダイエーは1967年でも1977年でも1987年でも、同じダイエーということが出来る。1999年、中内功が会長に就任した時でも、2000年に中内功が代表取締役会長を辞任し、取締役最高顧問になった時でも、同じダイエーということができよう。

大株主でもある創業者が一つの企業を継続的に支配している場合、たとえ創業当時と従業員や役員そしてビジネスモデルが異なる場合でも、一般的な感覚からすると同じ会社とされる。創業当時と経営理念も扱っている商材も本社の方も、全く変わっていたとしても同じ会社といえる。この認識の仕方は、パーフィットのいうところの還元主義であり、

---

<sup>21)</sup> O Reilly pp. 10-11

<sup>22)</sup> O Reilly p. 12

そこには子供が大人に成長するように、その変化に物理的・心理的継続性がみられるからである。

一般的な解釈でいうなら、この創業当時と40年後の企業の同一性を判断する時、それは商号が同一かどうかで判断できると考える向きもあろう。しかし、商号をもってのみ、そのビジネスの同一性を訴えるなら不都合な場合がある。売買されている休眠会社では、その売買の前と後では会社の実体としては全く異なるものであっても、同じ企業ということになってしまう。もちろん休眠会社に簿外債務があったり、金融関係のブラックリストにのっていたりしていた場合は、その買収者がその責を負うことになるので、同じ企業ということもできる。それでも休眠会社の売買の前後で企業の同一性を不自然に感じるのは、売買の前後において企業活動の物理的・心理的継続性が見られないことによる。

物理的継続性でいうなら、休眠会社の場合売買の前後では、企業の商号以外のものは一新されることが普通であろう。そこに物理的な継続性はない。また心理的継続性の面でも、売買の前の企業の実際を、後の事業者が知っていることはほとんどない。心理的な連結が売買の前後で全く途切れているのがわかる。ここで明らかになるのは、企業という存在においての自己同一性においても還元主義的な物理的・心理的継続性が有意義な議論として認められる点である。

さて、ダイエーの還元主義的な物理的・心理的継続性を考えてみよう。中内功が名実ともにトップとして君臨してきた期間は誰が見ても物理的・心理的継続性は続いている。次に中内功が経営をはずれ、丸紅とイオンによる支援を受けて以降についてはどうだろうか。ダイエーの店舗数や人員は大幅に削減されているが、従業員や役員も多くが残っていることから、物理的・心理的継続性は認めることができる。また、この時点を踏まえて、イオンの子会社となっても、その直前の状態からの物理的・心理的継続性は認めることができるであろう。すなわち、還元主義的な物理的・心理的継続性の観点からすると、創業当時のダイエーもイオンの子会社であるダイエーも同一のダイエーということがわかる。

創業当時のダイエーもイオンの子会社であるダイエーも同一のダイエーかという問いは、パーフィットにいわせると観察者が同じ出来事に対して二つの異なった記述をしているにすぎず、空虚な問ということになる<sup>23)</sup>。しかし企業の自己同一性を考える場合、還元主義的な物理的・心理的継続性という概念が企業という存在にも援用可能であることはあきら

---

<sup>23)</sup> パーフィット訳 p. 298。

かになったといえよう。

次に、フレンチの内的決定構造の観点から、中内功率いるダイエーとイオンの子会社であるダイエーの人格を考えてみよう。どちらも内的決定構造をもつという点においては人格といえるが、それが同じ人格ということができるとなるとその判断は難しい。中内功率いるダイエーの時にはその決定構造のおおきな割合を中内功が占めていたことになる。そしてイオンの子会社となった後のダイエーでは、その事業の大きな決定構造の中にはイオンの岡田元が行うことになる。そこには単に大株主あるいは経営者が変わったという意味以上のことがある。これは大株主が変わったことによる意思決定の違いともニュアンスが異なるであろう。大株主が変わる前後の企業では、株主はAという企業を支配するつもりで購入する。すなわち、株主側もAがAたることを承知の上買取することになる。

一方、ダイエーの例でいうと、イオンの岡田元はダイエーを「かつてはライバルだったが、恩讐を超えて交われれば、大きな効果を出すことができる」ということから、かつてのライバルだったダイエーを子会社として支配しようとする意向であり、それはダイエーをイオンとして従わせたい、社会的にも認識させていきたいという志が伺える。そうなることでの意思決定機能は旧ダイエーのものと、新しい岡田イオンのものとは全く異なる。この観点からは旧ダイエーと新生ダイエーに企業の自己同一性を見ることは難しいとも思える。

シェパードやオライリーの企業文化の観点からはどうであろうか。ダイエーの企業文化をこのまま継承していくのか、それともイオン傘下として全く異なったものにしていくかという点については、未だイオン側の具体的な動きが見えないことから明言しづらい。しかし、この企業文化の変更は現在の従業員が多く残留する場合はドラスティックな変更は困難であるし、時間とともに徐々に変えていくという形を取らざるをえないであろう。そうするとダイエーという企業文化はイオンのもとでも継続することから、破たん前のダイエーも現在のダイエーも同様の企業文化をもつものとして同一性を考えてもよいことになろう。しかし、イオンの支配が強まり、ダイエーとイオンの企業文化とすっかり入れ替わってしまった暁には、新生ダイエーの文化はもはや旧ダイエー文化と呼ぶことができず、イオンのグループ企業というしかないであろう。

ヘンリケスのような道徳的人格においては、ダイエーとイオンの行動指針を比べてみるとよいだろう。ダイエーの「お客様を第一に—私たちはお客様を第一に行動します。お客様の声にすべての価値の原点を求めます」とイオンの「イオンピープルは、お客様の期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます」という文言がほぼ同じ意味といえる<sup>24</sup>。

ダイエーの「誠実に規範を守って—私たちは誠実な心を持ち続けます。真摯にルールを守る姿勢の積み重ねで社会から信頼を得ます」とイオンの「イオンピープルは、人々との信頼を何よりも重んじ、いかなる時でも正直で誠実な行動を貫きます」も同様であろう。

また、ダイエーの「挑戦を続けて—私たちは挑戦を続けます。何代にも積極的に挑み、粘り強く新たな可能性を拓きます」とイオンの「イオンピープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます」という行動指針はほぼ同等な内容と考えてよいであろう。異なる行動指針として、ダイエーは従業員のチームワークを大切にする点、スピーディーに仕事に取り組む点、イオンは常に多くの人に感謝する点、企業市民として地域の発展に資する点、などがある。しかし行動指針の元になる経営理念などと考え合わせるとほぼ同等の道徳的人格を持つようとしているのがわかる。この観点からはダイエーもイオンも同様な人格として融合していくことは可能といえよう。

ただし、企業の持つ道徳的人格はそれぞれの企業が理想として掲げる行動指針によってのみ確認できるわけではない。行動指針では善いことを掲げていても、悪辣な事業を進めている企業もあるからである。今後イオンの子会社としてダイエーがイオンの道徳的人格に染まっていくなら、それは破たん前のダイエーの人格と異なるということもできる。その点については、今後のダイエーの経営の成り行きを観察していかなくてはなるまい。

## 6. ターンアラウンド・マネジメントと企業的人格の同一性

ここまで破たん後の新生ダイエーはダイエーなのか、それともイオンなのかという点について、様々な理論を踏まえて考察してきた。フレンチ、シェパード、オライリー、ヘンリケスなどビジネス倫理の視点からみると新生ダイエーは旧ダイエーとは異なる人格ともいえるし、同様な人格ともいえる。ここはパーフィットが主張するようにそもそも新生ダイエーがダイエーなのか、イオンなのかという問いそのものが、観察者が同じ出来事に対して二つの異なった記述をしているにすぎない、空虚な問だったのかもしれない。

しかし、ターンアラウンド・マネジメントを考える場合、再生した企業が同じ人格なのか、それとも違う人格なのかという問いは、いうなればフランケンシュタインの怪物の発する根源的な問に似ている。フランケンシュタインが創造した怪物は色々な死体のつぎは

---

②4 この項ではダイエーとイオンのそれぞれの HP を参考にした。  
ダイエー <http://www.daiei.co.jp/corporate/company/mission03.html>  
イオン [http://www.aeon.info/company/aeon\\_code\\_of\\_conduct/001.html](http://www.aeon.info/company/aeon_code_of_conduct/001.html)

ぎで出来ている。そこでこの怪物は自己意識を持ちながら、自分はいったい何者なのかという実存的な問に悩まされることになる<sup>25)</sup>。

一度破たんして死んでしまった企業を、部分として生き返らせることはこの怪物と同様の実存的な問を我々に突き付ける。この企業は何者なのであるのかと。企業を人間が使う道具として見るならこの問いは生じない。しかし、今日、社会的にも企業が人格をもつという流れの中で、この問いに対する明確な答えがないことに居心地の悪さを感じる。この企業は何者であるのかという問いは、企業の外部者が第3者的に考えるだけでは不十分なのかもしれない。イオンの子会社となったダイエーで働く人々が、自分たちはダイエーで働いているのか、イオンで働いているのかという問いをもつだろう。近年、CI (Corporate Identity) 活動などによって、企業自らが自己のあり方について模索してきた経緯がある。その経緯の中には経営理念の見直しや、行動規範の確立なども含まれるであろう。ダイエーで働く人々が、自分の働く職場についての正確な認識をもつことができないことは、働く者にとっても、経営者にとっても不幸な結果を生む。経営理念が浸透しない企業では経営者の思惑とは異なった従業員の働き方に経営者は悩まされることになるし、従業員も自分の働く場への信頼を築くことができず、安心して働き続けることが難しくなる。

ターンアラウンド・マネジメントにおける企業の人格の同一性への問は思考実験的な空虚な問ではなく、私という人間は何者なのか、私という人間が働く場所はどのような場所なのか、私という人間は何のために働くのか、私という人間が働くことで世界の何が変わるのか、などといった人間の生に直結した実存的な問である。ターンアラウンド・マネジメントは企業にかかわる者にとって日常的なものとなりつつある。自分が経営する会社が、自分が働く会社が、自分が株を保有する会社が、自分が取引している会社が、何者であるのかということを考える大切さを、社会的にも認識し、企業のあり方への再考を促し、何らかの共通認識を確立していくことが必要だろう。

本稿では十分に論考出来なかったが、ターンアラウンド・マネジメントにかんする様々な事例を用いて本稿のような問を考えることで、企業のあり方への新しい視点が発展するものと期待する。

---

<sup>25)</sup> フランケンシュタインの怪物の自己のアイデンティティ確立における苦悩については小沢、野本などの論文で詳細に述べられている。

謝 辞

本論文は「平成25年度科学研究費補助金（課題番号25380491）」のサポートを受けて進められた研究成果の一部である。ここに記して感謝したい。

参 考 文 献

- Descartes, D. [1637] *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences*, Reprinted [2009] University of Michigan Library, (谷川多佳子訳 [1997] 『方法序説』, 岩波文庫)
- French, P. [1979] “The Corporation as a Moral Person”, *American Philosophical Quarterly*, 16 (3), pp.207-215.
- Henriques, A. [2005] “Corporations: Amoral Machines or Moral Persons?”, *Business & Professional Ethics Journal* Vol. 24, No. 3, Fall, pp.91-99
- O Reilly, C. [1989] “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, Summer
- Parfit, D. [1984] *Reasons and Persons*, Oxford, 1984. (森村進訳 [1998] 『理由と人格』, 勁草書房)
- Schwartz H. and Davis, S. [1981] “Matching Corporate Culture & Business Strategy”, *Organizational Dynamics*: pp. 30-48
- Drucker, P. [1964] *Concept of Corporation*, Penguin Group, pp.36-37
- Jonas, H. [1979] *Das Prinzip Verantwortung Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Insel Verlag Frankfurt am Main. (加藤尚武監訳 [2000] 『責任という原理 科学技術文明のための倫理学の試み』, 東信堂)
- Sheppard, J. [1994], The Corporate Moral Person: The Organization s Personality and Its Board, *Journal of Business&Society*, 7(2): pp. 151-164.
- Slatter, S. and Lovett, D. [1999] *Corporate Turnaround*, Penguin UK, (ターンアラウンドマネジメントリミテッド訳, [2003] 『ターンアラウンド・マネジメント—企業再生の理論と実務』, ダイヤモンド社)
- Shelly, M. [1831] *FRANKENSTEIN; OR, THEMODERNPROMETHEUS* Reprinted [1996] W. W. NORTON & COMPANY. (森下弓子訳 [1993] 『フランケンシュタイン』, 創元推理文庫)
- Velasquez, M. [1991] “Why Corporation are not Morally Responsible for Anything They do”, in Larry May and Stacey Hoffman (eds.) *Collective Responsibility: Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics*, Rowman & Littlefield publication Inc., pp.111-131.
- 奥野満里子 [1995] 「パーフィットの人格および人格同一性の議論について」『実践哲学研究』第18号, 実践哲学研究会, 21-39頁
- 小沢一仁 [2003] 「居場所を得ることから自らのアイデンティティをもつこと」『東京工芸大学工学部紀要人文・社会編』, (Vol.26 No.2) 64-75頁
- 許斐義信編著 [2005] 「ケースブック企業再生」, 中央経済社
- 杉本俊介 [2008] 「企業の道徳的行為者性を擁護する—デイヴィッド・ゴティエの理論を応用する試み—」『実践哲学研究』第31号, 実践哲学研究会, 2008年11月1日, 41-59頁.
- 杉本俊介 [2012] 「企業はそれ自体で道徳的責任主体であるか」, 日本経営倫理学会経営倫理教育研究会2011年度・例会配布資料, 於慶應義塾大学, 2012年3月17日.
- 鶴田尚美 [2000] 「パーフィットにおける人格の還元主義と配分的正義」, 『実践哲学研究』第23号, 実践哲学研究会, 2000年, 13-30頁

ターンアラウンド・マネジメントと企業の人格の同一性についての一考察（中谷）

中村裕昭 [2003] 「ターンアラウンド・スペシャリスト—企業再生における第三の力」, 金融財政事情研究会 2003年

野本美奈子 [2001] 「“Capacity to Be Alone” に関する質的研究の試み—小説『フランケンシュタイン』より—」, 大阪大学教育学年報 6, 279-288頁

松本裕樹 [2013] 「週刊ダイヤモンド Close-Up Enterprise 【第109回】 2013年 4月11日」

<http://diamond.jp/articles/-/34409>