

静岡産業大学総合研究所は、2012年の開設以来、静岡県のビジネス社会をはじめいろいろな社会の発展に寄与することを願い、大学に蓄積してきた情報、知見、アイデア、研究成果、教育力を提供する地域連携活動を行ってきました。今回、皆様方の日々の活動のお役に立つ、身近な情報を広く提供すべく、随時ニュースレターを発行しております。本年も、どうぞよろしくお願いたします。

今月のテーマ 経営トップの高額報酬を考える

このところ経営トップの高額報酬に関する記事が新聞紙上を賑わせています。日産のゴーン元会長の数十億円はともかくとして、官民ファンドの産業革新投資機構の社長が1億円を超える報酬を受け取ることの是非も問われています。

日本の上場企業で年俸1億円を超える役員は約600人、外資系ファンドのトップならそれぞれ数十億円クラスはザラにいることを考えれば、ス業界では当然だという意見にもある程度は頷けます。

そもそも経営トップの報酬の根拠は何でしょうか？4点ほど考えられます。

まず一つは、社内の階級ピラミッドの頂点に立つものとしての「頂点の給与」です。とくに年功序列賃金に慣れ親しんだわが国においては、地位と報酬はセットで上がっていくものであり、社長の給与は専務の上、専務の給与は常務の上と「階段状」の構造が出来上がっています。いわば車のラインナップでヴィッツからカムリ、クラウン、レクサスとグレードアップしていくように、最後は初任給の何十倍もの水準に到達しますが、百倍を超えることはまずありません。車は車であり飛行機にはなれないのです。

二つ目は、同業他社との「横並び」です。これもとくに銀行など伝統的な業界においては強く支持される考え方です、その根底には「会社の格」とか「優秀な人材確保」といった思惑があります。もし同業他社より低いと、当人のモチベーションに大きく影響しますし、他社から引き抜かれたりするかもしれません。しかしほぼ同格の2社の間に、仮に十倍の収益の差があったとしても、2社の社長の年俸の間にはおそらく倍の開きもありません。それでは聖人君子でない限り、当人のインセンティブはあまり機能しないのではないのでしょうか。

三つ目は、「責任の重さ」に見合った対価という考え方です。企業のような組織において、地位（権限）と責任は表裏一体であり、報酬もそれらと不可分なものです。したがってほぼ同格の会社間においても、社長の責任は当然異なりますし、またその時々の外部環境によっても責任の重さは変化するので、年俸も各社、各年バラバラで良いというわけです。この根拠自体はたしかに説得力がありますが、問題はそれを客観的に測定することがほぼ不可能である点です。「今期A社の社長はB社の社長より責任が3割程度重かった」などということは取締役会や監査役会、株主総会で議決できるものではありません。

そして四つ目が、欧米型の「成功報酬」という考え方です。こちらは何といっても客観的に測定できることが最大の長所です。また「公正」という視点からも多くの支持を得られると思います。いわばセールスマンの歩合給と同じく、会社にどれだけ貢献したか金額ベースをもとに報酬が決まるので、そこに議論の余地はありません。近年一般的となっている外部からのトップ招聘や、M&Aに際してのトップの処遇などにおいても、社内外を納得させるには一番簡潔なやり方でしょう。



ただ問題は、冒頭のケースのように金額が極めて多額になった場合、前出の3つの根拠と整合性が取れなくなることです。その意味からは、「成功報酬」は社長としてではなく、大株主として配当や株の値上り益で受け取るべきであり、年俸にはある程度上限を設け、それとは別にストックオプションを付与するという折衷案も、外資系企業などにおいて多用されています。

しかし根本に立ち返って考えるとき、数十億円の年俸は本当にもらい過ぎでしょうか？社会的に許容されないほど高額でしょうか？ 会社を食い物にし、社員から搾取しているのでしょうか？ ゴーンの場合は別として、この点は冷静に考える必要があります。メッシやジョコビッチ、松坂大輔やイチローの高額報酬はあまり批判されません。「これまで言葉で言い尽くせないほど努力した」「通常ありえないレベルの才能を持っている」「子供たちに夢を与えた」・・・それをいうならビル・ゲイツやスティーブ・ジョブズも同じことです。

要は何のための高額報酬なのか、「あの人でなければあの局面は切り抜けられなかった」「あのときの確な対応ができなければ倒産していた」などというケースではやむを得ないことも十分あり得ます。プロスポーツや国際金融の世界では「年俸1000万円を5人雇うより5000万円を1人確保せよ」というのが常識です。とくにこれからの競争的ビジネスにおいては、人海戦術ではなくスーパースターの存在がますます重要になるでしょう。

浅田次郎の小説「中原の虹」は、満州馬賊の統領の張作霖が、瀋陽の浪人市場で歴戦のつわもの李春雷を1000円で買うところから始まります。当時の1000元はとてつもない大金ですが、春雷は張親分のお眼鏡どおり獅子奮迅の働きを見せ、遂には皆に恐れられる「赤巾將軍」として全土制覇の先駆けを務めることになるのです。



静岡産業大学経営学部長 丹羽由一



へえー本当？ 静岡県(その5)

随分ご無沙汰してしまいました。あまり久しぶりなので、面白く思っていただけのか心配です。

前号で、静岡県は、律令時代になると伊豆(三島、田方周辺)、珠流河(スルガ、富士川以東)と廬原(イホハラ、富士川から大井川)を合わせた駿河、素賀(スガ、掛川周辺)と久努(クド、袋井周辺)と遠淡海(トウトウミ、磐田周辺)を合わせた遠江の3つの国になり、それぞれの国府が現在の三島、静岡、磐田に置かれたことをご紹介しました。奈良時代になると、各地の国府が置かれた地に国分寺も置かれたように、大和の王権が東国にまで及び安定したんですね。でも後期には、道鏡の事件などが多発したため、桓武天皇は、奈良に拠点を置く既得権益者から離れるために平安京に遷都され、平安時代

になったのだそうですね。

平安時代には、各地に貴族や寺社の荘園が形成され、人や物の移動が活発となって、駅や宿が置かれて交通が発達し、文化が花開いたといわれます。

平安時代の文化というと、源氏物語や枕草子が浮かびますが、私には以前から枕草子について気になることがあるのです。それは、清少納言は「木枯らしの森」をどのようにして知り「森はこがらしの森」と枕草子に詠ったのだらうかということです。木枯らしの森は、静岡市の西部を流れる薬科川の中州にある直径が100mほどの小さな山に茂った森です。形は丸く優しい感じがする明るい森です。頂上には八幡神社が鎮座しています。でも薬科川を渡らなければ行けません。静岡中心部と大井川上流部の本川根を結ぶ国道362号線に面しています。井川に行く際なども通りますが、国道1号線やバイパスなどに比べれば交通量はずっと少なく、日常に目にする人はそんなに多いとは思えません。まして遠方の人が静岡を通過する際に目にすることはないでしょう。そんな森が、どうして枕草子に詠わせるほどの印象を清少納言に与えたのでしょうか？

清少納言が東国に旅したということは聞いたことがありません。一方木枯らしの森は、駿河を代表する歌枕として古くから有名なんだそうです。ですから、森が歌枕になっているのは数少なく木枯らしの森が最も多く使われていたから枕草子に詠ったのかもしれない。それにしても「歌枕」というのは古くは和歌において使われた言葉や詠まれた題材や諸国の名所旧跡について言われるようになったそうですが、幹線道から離れたこの森が、なぜ歌枕と呼ばれるほど多くの歌人に詠まれたのでしょうか。

それは、古代の地形や土地の状況にあったようです。例えば志太地域をみると、大井川は氾濫の都度流路を変え、駿河湾も入江が深く入り込み湿地も多かったために、葉梨街道、笹間街道、朝比奈街道等のように古道は山間部を通過していたと藤枝市の郷土史研究家の南條忠義さんに教えていただきました。では静岡はどうだったのでしょうか。静岡大学の研究によれば、長田西中学校があり旧東海道と現在の国道1号線が合流する辺りは、泥湿地で、江戸時代までは通行できなかったのだそうです。このため、葛の細道を超えてきた旅人は、今は吐月峰柴屋寺が建つ道を通り歡昌院坂を超えて薬科川に出て、この川に沿って安西に行き駿府に入ったのです。歡昌院坂を超えて薬科川に出ると眼前が木枯らしの森です。川底や川魚がはっきり見えるほど澄み切った薬科川の中に小さいけれど丸くこんもりと茂った森は、峠越えて疲れた旅人をどんなに癒してくれたでしょう。岡部から葛の細道ではなく朝比奈街道で西又峠を越え小瀬戸に出て薬科川沿いに駿府を目指した旅人も、木枯らしの森で一休みしながら癒されたことでしょう。この薬科川沿いの道には建穂寺という久能寺と並ぶ大きな寺院があったことを思うと、この道筋は駿府から焼津の花沢の里に出る「焼津辺の道」と並ぶ駿府の西側の幹線道として、多くの旅人が通ったことでしょう。そして、この森に癒されて京に帰った人々は、この森を歌に詠み話題にしたのでしょう。清少納言にその印象を直接話した人もいたかもしれませんね。

平安時代には、各地に貴族や寺社の荘園が形成されましたが、静岡県にも荘園が成立します。村藪荘、飯田荘、池田荘、笠原荘、初倉荘、益津荘、葉梨荘、入江荘、大岡荘、仁科荘等々多くの荘園が形成されました。

静岡に形成された荘園には、牧野原地区や、沼津の大岡地区に作られた荘園など「牧(まき)」という飼育や繁殖のため牛や馬を放牧しておくための区域だったものが多いそうです。また、巴川左岸から庵原地域にかけて形成された高部の御厨のように、伊勢神宮の荘園が海岸に面したり河川を含む地域に多く形成されたそうです。

私が荘園に興味を持ったのは地名からでした。もう30年も前に佐久間町を訪れて山香ふるさと村に立ち寄った時「山香」という地名がきれいな感じがして印象に残りました。それから15年くらい経って訪れた当時の中川根町で「山香荘茶園」というお茶屋さんを知り、なぜ同じ名前なんだろうと思いました。そこで後日、山香という地名を調べたら、天竜川中流域から大井川中流域にまたがって山香荘(山藪荘とも書くそうです)が成立していたのだそうです。荘園て、なんて広く大きいんでしょう。

ところで、こんなに広い荘園がいくつもできていた平安時代、静岡県にはどれくらいの人が住んでいたのでしょうか。過日、偶然に見た「図説 静岡の歴史」に、平安中期の927年にまとめられた延喜式に記された人口が載っていました。伊豆21,000人、駿河75,500人、遠江90,800人、合計187,300人だったそうです。古代の人口は多くはないと思っていましたが、平成27年の静岡県の国勢調査人口3,700,350人のたった5%なんです。へえー本当?!

日程	内容・講師
2月9日(土) 10:30~12:00	<p>「和食文化」を知り、「お茶の魅力」を発信しよう 受講料1,000円</p> <p>「和食という食文化」は、世界遺産に登録された日本が誇る文化です。今や、世界中で関心を集める和食ですが、和食の何が認められ、人気の理由はどこにあるのでしょうか？また、お茶の魅力についても、見識を深めていただきたいと思います。ふじのくに茶の都ミュージアム初代館長で、和食文化の世界遺産登録に尽力された熊倉先生から、分かり易く講話いただきます。</p> <p>講師:静岡県ふじのくに茶の都ミュージアム館長 熊倉功夫 氏 昭和18年1月3日生まれ 東京都出身 京都市在住 昭和46年東京教育大学大学院文学研究科博士課程修了し、筑波大学教授を経て、平成4年国立民族学博物館教授、総合研究大学院大学教授に就任。 平成22年に静岡文化芸術大学学長に就任し、現在は同大学名誉教授。 平成29年4月ふじのくに茶の都ミュージアム初代館長に就任</p>
2月23日(土) 10:30~12:00	<p>AIとドローンが変える未来 受講料1,000円</p> <p>2016年AlphaGoが、囲碁No.1のイ・セドルに勝利。限定されたフレームの中での問題では、AIが人間の能力を超える状況があります。また、ドローンが、限定された空間内の流通に、革命をもたらすと言われていています。この限定範囲の使用を人間が考えることで、新しいビジネスチャンスが生まれます。一緒にAIとドローンが変える未来の展望を考えましょう。</p> <p>講師:静岡産業大学 情報学部 佐野典秀教授 富士宮市出身、東工大大学院卒、博士(工学)。1987年東芝情報通信システム技術研究所に勤務し、1991年より静岡学園短期大学講師。現在、静岡産業大学情報学部教授、ICT研究機構長、総合研究所副所長を兼務。専門は、ロボティクス、意思決定論、AI、3DCG、エージェントシミュレーション。</p>
3月10日(日) 10:30~12:00	<p>人気漫画「カイジ」に学ぶ「血の通った経済学」 受講料1,000円</p> <p>人気コミック「カイジ」の世界は、人間ならではの感情に基づく「不合理な選択」を考慮する“血の通った経済学”です。それは、行動経済学そのもので、企業におけるマーケティングや消費行動の解明にも役立ちます。日本経済新聞出版社から話題作「カイジから経済を学ぶ」を出版した丹羽教授を講師として、登場人物のやりとりを通じて、ゲーム理論、行動経済学の基本を分かり易く解説いたします。各地で好評を得ている講演です。是非、ご参加下さい。</p> <p>講師:静岡産業大学経営学部学部長 丹羽由一教授 東京大学経済学部経済学科卒業。1977年日本開発銀行入行、ハーバード大学客員研究員、大蔵省シニアエコノミスト、日本経済研究所総務部長、日本政策投資銀行シンガポール首席代表、九州大学大学院経済学研究院教授(ビジネススクール特任)等を経て、2011年4月より静岡産業大学経営学部教授、2016年4月より同学部長。</p>

【お問い合わせ】静岡産業大学藤枝駅前キャンパス(BiViキャン) TEL.054(639)7164 まで