

Title	経営学における一つの認識視座としての価値創造： 21世紀のドイツ語圏における経営経済学の研究展開から
Sub Title	Wertschöpfung als eine Erkenntnisperspektive in der Betriebswirtschaftslehre : Überlegungen zur Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Forschung in den deutschsprachigen Ländern im 21 Jahrhundert
Author	山縣, 正幸(Yamagata, Masayuki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.351- 377
JaLC DOI	
Abstract	ドイツ経営経済学において長く用いられつづけている概念の一つに„Wertschöpfung“がある。この概念がドイツで最初に用いられたのは20世紀初頭の経済統計であるとされるが (Weber, H.K. 1980, S. 1) , そこでのWertschöpfungは個々の企業が一定期間に創出した成果としての「付加価値」であった。このWertschöpfung概念は従業員への分配も含むことから企業にかかわるステイクホルダーとの関係性を踏まえた成果指標として、その後のドイツ経営経済学において活用されることになった。 本稿では、その展開のうち、21世紀に入ってからWertschöpfung志向的なアプローチについて概観する。これらは、伝統的なWertschöpfung概念理解を踏まえつつも現代における経営実践を反映した新たな展開を示している。本稿では、その動向を概観することでドイツ経営経済学が蓄積してきた「魅力的な問題」 (榊原研互 2023, 28頁) の一つとしてのWertschöpfungの可能性について考察する。
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0351

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

経営学における一つの認識視座としての価値創造

—— 21世紀のドイツ語圏における経営経済学の研究展開から ——

山 縣 正 幸

<要 約>

ドイツ経営経済学において長く用いられつづけている概念の一つに „Wertschöpfung“ がある。この概念がドイツで最初に用いられたのは20世紀初頭の経済統計であるとされるが (Weber, H. K. 1980, S. 1), そこでの Wertschöpfung は個々の企業が一定期間に創出した成果としての「付加価値」であった。この Wertschöpfung 概念は従業員への分配も含むことから企業にかかわるステイクホルダーとの関係性を踏まえた成果指標として, その後のドイツ経営経済学において活用されることになった。

本稿では, その展開のうち, 21世紀に入ってから Wertschöpfung 志向的なアプローチについて概観する。これらは, 伝統的な Wertschöpfung 概念理解を踏まえつつも現代における経営実践を反映した新たな展開を示している。本稿では, その動向を概観することでドイツ経営経済学が蓄積してきた「魅力的な問題」(榊原研互 2023, 28頁) の一つとしての Wertschöpfung の可能性について考察する。

<キーワード>

ドイツ経営経済学, Wertschöpfung, 付加価値, 価値創造, ステイクホルダーとの関係性

I. はじめに

1. ドイツ経営学 / 経営経済学?

榊原研互 (2023) が指摘するように, ドイツ経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre)¹⁾ はその生国たるドイツにおいても「厳しい試練」(Schreyögg, G. 2007) に晒されている。ここでいう「厳し

1) そもそも, ドイツ経営経済学とは何なのかという問いが浮かび上がってくる。ひとまずここではゾエルハイム (Söllheim, F. 1927) が提唱した「価値の流れ」と「人間協働 / 組織」の2問題から経営学を捉えようとする学説で, ドイツ語圏で生まれたものを一次の対象とする。さらに, これらの学説を基軸として展開されたドイツ語圏以外での学説も二次的な対象として含めることがある。なお, この2問題から経営学 / 経営経済学の対象を検討したのが, 馬場敬治 (1931) である。

い試練」とは、伝統的に継承され、また展開されてきた学問体系としての経営経済学が解体されるか、あるいはバーチャルなラベルとしてのみの存在になってしまうという事態である。たしかに、小阪玄次郎（2023）が述べるベルリン自由大学での現状をみても、このシュライエックの危機意識はより現実のものとなっているとみてよいだろう。

では、ドイツ経営経済学はまったく魅力のないものとなってしまったのか。榊原研互（2023, 28頁）はその論攷の締めくくりにおいて、Popper, K. R. (1963=1980, 訳書111頁)を参照しつつ「学問の境界は便宜的、流動的、暫定的なもの」にすぎず、重要なのは、その学問が「何を対象としているか」ではなく、「どんな問題に取り組んでいるか」であると指摘する。そして、「魅力的な問題に取り組むことでその価値を高めることが先決」であると提唱する。

この指摘と提唱に対して、ドイツ経営経済学はどう応えうるのか。それに対する一つの試みとして書かれるのが、本稿である。ドイツ経営経済学と一口に言っても、その内実は多様である。ややもすると科学方法論に偏倚していると捉えられがちであるが、そもそもが企業実践に立脚して生まれてきた（それゆえの批判も多く蒙ってきた）のがドイツ経営経済学である。そこにおいては、それぞれの時代における企業実践やそれを取り巻く社会経済的状况、さらにはこれを捉える研究者の問題認識によって、多様なアプローチや内容が展開されてきた。

2. 活かしうる論点としての Wertschöpfung：本稿の目的

そのなかで、本稿において目を向けようとするのは „Wertschöpfung“ の概念である。「価値創造²⁾」や「付加価値」と訳されることが多いこの言葉は、もともと成果指標としての“付加価値”という意味合いで用いられてきた。近年では、それを生み出す過程という側面に対しても用いられている³⁾。そして、その際には多様なステイクホルダー／アクターとの関係性が前提となっている。この Wertschöpfung という概念において企業を取り巻くさまざまなステイクホルダーの重要性が意識されるようになったのは、最近のことではない。労使（資）協調という考え方から始めるならば、すでに19世紀から出ていた話であるし、より明瞭な主張であれば Nicklisch, H. (1915)などにみられる。本格的な経営経済学への導入という点では Lehmann, M. R. (1937)以降の付加価値計算（Wertschöpfungsrechnung）の学問的蓄積、さらにシュミットの企業用具説（Schmidt, R.-B. 1978）とそこから展開された諸学説など、ドイツ経営経済学においては重要な一つの流れとしてありつづけている。ここに共通しているのは、先に触れたように多様なステイクホルダーとの関係性のなかで企業の維持や発展を捉えようとする姿勢である（海道ノブチカ 2013, 第8章も併せて参照）。

本稿は、ドイツ語圏における多様なステイクホルダーとの関係性を前提とした経営学説の展開を Wertschöpfung という概念を軸にして辿ることを狙いに行っている。ただ、その展開にはそれ

2) ごく最近では、岩尾俊兵（2023; 2024）が価値創造概念を基軸に据えた経営学を展開している。

3) 英語圏において価値創造というときは、基本的に Value Creation という語が用いられる。本稿にかかわる領域のレビューとしては、Tapaninaho, R. / Kujala, J. (2019) がある。なお、英語圏では Value Creation と Value Capture を概念的に別物として扱うことが多い。

なりの蓄積がある。それゆえに、一篇の論文でその展開を描き切るのは難しい。そこで、20世紀における Wertschöpfung 志向の経営経済学の展開と、21世紀になってからの Wertschöpfung 志向の経営経済学の展開の2篇に分けて述べることにしたい。ここで20世紀と21世紀に分けるのは、年代記的便宜もないわけではないが、より積極的な理由もある。それは、Wertschöpfung 概念への理解の変容である。その転機の一つとなったのが、1980年代後半からドイツ経営経済学においても盛んに採りあげられるようになったポーターの価値創造連鎖 (Value Chain/Wertschöpfungskette; Porter, M. E. 1985) の概念である。さらに、株主価値/企業価値という概念が注目されるようになった21世紀初頭においては、企業価値創造という意味での Wertschöpfung 概念も登場した。かかる変容を経つつも、リーマンショック以降におけるステイクホルダーとの関係性を重視する経営学的概念としての Wertschöpfung は、今なお注目され続けている。本稿では、とりわけ21世紀に入ってから Wertschöpfung に重点を置く経営学説の展開に焦点を当てる。20世紀における Wertschöpfung 志向の経営経済学の展開については、別稿を用意したい。

学説の選択にあたっては、いわゆるシステムティックレビューの方法を採っていない。この点に関しては、恣意性が入ることを免れない。ただ、その選択に際しては、企業ないし経営 (Betrieb) という存在をトータルに捉えようとするアプローチを念頭に置いているものに重点を置いた。より専門的な領域に関する Wertschöpfung 志向の研究は、本稿で取り扱うもの以外にも多くあることを付言しておく。

3. 本稿の構成

本稿は、以下のような構成で議論を進める。まず、ドイツ経営経済学における Wertschöpfung の概念を試みた Wunderer, R. / Jaritz, A. (1999/2007) に即して、多義性を持つこの概念がどのように用いられているのかについて、その全体像を見通す。そのうえで、特に成果指標としての側面と過程としての側面の2つが重視されている傾向を踏まえて、企業用具説の流れ、ドイツ語圏の経営学のなかでもマネジメント論的な志向性を強く持つザンクト・ガレン学派、コントロールング論、ビジネスモデル研究の4つの領域における Wertschöpfung 志向に大別し、それらの特徴を明らかにしたい。それを踏まえて、ドイツ経営経済学から活かすうる視座としての Wertschöpfung 志向の意義と可能性について考察したい。

II. Wertschöpfung 概念の整理：Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) によりつつ

ドイツ経営経済学において Wertschöpfung の概念は多様な意味合いで用いられている。これに関して、Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) は以下のように Wertschöpfung 概念が示す内容を6つに分類している。

- [1] 経済学 (国民経済学) 的な観点：「付加価値」としての Wertschöpfung
- [2] 経営学 (経営経済学) 的な観点：「付加価値」としての Wertschöpfung
- [3] 過程にかかわらせた観点

[4] 戦略にかかわらせた観点

[5] 品質にかかわらせた観点

[6] サービスにかかわらせた観点

このうち、[1] は Wertschöpfung という言葉の出発点でもあるが、「付加価値」という点では [2] と基本的に通底する。それゆえ、本稿では、

(1) 成果指標としての観点：「付加価値」としての Wertschöpfung

(2) 過程にかかわらせた観点

(3) 戦略にかかわらせた観点

(4) 品質にかかわらせた観点

(5) サービスにかかわらせた観点

という5つとして考える。これら5つすべてを詳細に検討する余裕はないが、ごく簡単に触れておこう。

まず(1)の成果指標としての観点とは、「付加価値」としての Wertschöpfung である。経済学的な観点からは、総収入－前給付（外部調達支出）として規定される一方、経営学的にはステイクホルダーへの分配という観点からも捉えることができる。ただし、その際には Wertschöpfung は個別企業という観点がベースになる。Lehmann, M. R. (1937) によって確立された付加価値計算（Wertschöpfungsrechnung）は、企業における生産性の測定や従業員などへの分配計算、さらには1970年代における社会的貸借対照表（Sozialbilanz）などの企業の社会的責任を計算という面から考え、実践しようとする動きの基盤となった。さらに、Schmidt, R.-B. (1969; 1978) によって提唱された企業用具説は、ニックリッシュの経営成果概念やレーマンの付加価値概念などを起点としながら、企業の維持発展にとって成果の分配や留保、投資といった成果使用（Erfolgsverwendung）がきわめて重要であること、企業理念や企業政策は成果使用の基礎や方針となることなどを提唱した（海道ノブチカ 1989；山縣正幸 2011）。この考え方は、21世紀における Wertschöpfung 志向の諸学説にも強く影響を及ぼしている。

一方、実際の価値創造実践において考慮すべきステイクホルダーへの分配と、付加価値計算での分配とのあいだには、若干の食い違いが生じうる。というのも、付加価値の増大に際しては外部への支払いである前給付支出の抑制がその選択肢となりうる。となると、付加価値計算の対象ではないステイクホルダーへの分配を成果として考慮するためには、別の枠組が求められることになる。Nicklisch, H. (1922) が試みた共同体計算は、その点を克服しようとする先駆であった。さらに、第V節1で採りあげる Möller, K. (2006) が企てたネットワークにおける Wertschöpfung の研究は、成果指標としての Wertschöpfung だけでなく、複数企業がネットワーク的につながっている際に、その過程での Wertschöpfung を捉えようとしているところに特徴がある。

いずれにしても、この観点における Wertschöpfung は、多様なステイクホルダーとの関係性を前提とした成果指標として位置づけることができる。第V節3で考察する Beham, F. (2021) の試みは、非貨幣的な要因も含めて Wertschöpfung の生成と分配を捉え直そうとする点で、挑戦的な意義を有している。本稿で採りあげる多くの所説は、この Wertschöpfung 理解に立脚し

ている。

一方、(2)の過程にかかわらせた観点は、ポーターの価値創造連鎖概念の導入以降、つまり1980年代以降に入って顕著になった。ただ、その際もポーターの価値創造連鎖のモデルをそのまま輸入するというより、ドイツ語圏において伝統的に考察の対象となってきた企画や開発、調達、生産、流通、販売などの活動の一連としての価値の流れ/価値運動の考え方と結びつくかたちで摂り入れられたとみるべきであろう。Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) は採りあげていないが、ドイツ経営経済学においては、つねに価値の流れ (Wertstrom) や価値運動 (Wertbewegung)、価値循環 (Wertumlauf/Wertkreislauf)、経営過程 (Betriebsprozess) や企業過程 (Unternehmensprozess)、取引過程 (Umsatzprozess) といった言葉で、過程としての Wertschöpfung が考察対象として採りあげられてきた。21世紀以降になってから、経営過程や企業過程から価値創造過程という言葉が用いられるようになりつつある。⁴⁾ さらに、ビーガー (Bieger, T.) やリュエデケ=フロイント (Lüdeke-Freund, F.) などのように、企業内部の過程だけでなく顧客をはじめとするステイホルダーにおける過程も考慮しようとする議論も登場しつつある。Möller, K. (2006) のようにネットワークレベルでの Wertschöpfung を考えようとするなら、なおさらである。過程としての Wertschöpfung をネットワーク/エコシステムに参加するアクターすべてに適用する議論は、これからの研究課題の一つである。

本稿で対象とする文献は、この (1) か (2) のどちらか、あるいは両方の面を有している。そして多くの場合、成果指標としての側面と結びつけて議論が展開されている。これは、ドイツ経営経済学における Wertschöpfung という言葉が持つ重要な特質の一つとあってよい。この2つが Wertschöpfung をめぐる観点の支柱である。ただ、それ以外にも存在する。

例えば、(3) に関して Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) は戦略にかかわらせた観点と名づけているが、やや異質な2つの考え方を包摂させている。一つは、株主価値、あるいは投資家観点からの企業価値の創造という意味合いである。したがって、この観点にかかわってくるのは経済的付加価値 (Economic Value Added/EVA; Stern Stewart & Co. の登録商標) や DCA (Discounted Cash Flow; 割引現在価値) にもとづく企業価値といった指標である。これらは、株主/出資者の利害に焦点を当てている。もう一つは、成果獲得という観点から Wertschöpfung 概念を活用するという立場である。ここで登場するのは、価値創造ポテンシャル (Wertschöpfungspotential) や戦略的成果獲得ポテンシャル (strategische Erfolgspotential)、戦略的成果獲得ポジション (strategische Erfolgsposition) といった概念である (Gälweiler, A. 1987/2005; Pümpin, C. 1992; Bleicher, K. 1991/1994; Bleicher, K. / Abegglen C. 2017; Bleicher, K. 1994)。むしろ、こちらのほうが戦略的マネジメントに直結する。ブライヒャーは Wertschöpfung という概念を積極的に用いてはいないが、基本的にこの考え方を採っているとみることができる。これらは、究極的には成果指標としての

4) 本稿では採りあげていないが、例えば Dyckhoff, H. (1995/2003) や Swoboda, B. / Weiber, R. (2013) のように、給付創出過程全体を価値創造過程として捉える考え方も示されている。これら2つの文献では「付加価値」としての側面はほとんど顧慮されていない。このうち、デュックホフの第5版 (2006) では Wertschöpfung の言葉が用いられてはいるものの、後景に退いている。

Wertschöpfung の生成創出につながる企業の諸能力やポジションとして位置づけられる。

(4) と (5) は、それぞれ製品やサービスの品質にかかわる概念として Wertschöpfung という言葉を用いるケースである。これらに関しては、21世紀以降に価値創造のための技術論的な構想として提唱され、今では日本を含め、世界的に浸透をみているサービスデザインともかかわる。サービスデザインにおいては、顧客ないしユーザーが製品やサービスを購入・使用・修理・廃棄する一連のプロセスと、そこで顧客ないしユーザーに生起する感覚や感情の総体としての経験 (experience) が重視される。もちろん、これは享受する顧客ないしユーザーにおいて生じるものであり、提供者たる企業がコントロールできるものではない。にもかかわらず、よりよい経験が実現されるような提案それ自体や、その提案が生み出され、届けられるまでの流れやしぐみをいかにしてデザインするのかは、企業にとってもきわめて重要である。そう考えれば、この (4) と (5) は (2) の過程としての価値創造に包摂されうる。ステイクホルダー / アクターにおける使用価値 (use value) を考慮に入れた価値創造の議論を展開している Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020) や Lüdeke-Freund, F. / Rauter, R. / Pedersen, E. R. G. / Nielsen, C. (2021) は、この (4) と (5) の側面を含めているとみることができる。

本節で採りあげた Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) の分類は、Wertschöpfung 概念の多様化を捉えるものとして興味深い。ここでは Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007) の整理をもとに概説するにとどまったが、価値創造という現象の多面性を明らかにするうえで重要な示唆を与えてくれる。この整理を下敷きにしながら、ドイツ経営経済学における Wertschöpfung 志向の展開について、みていくことにしよう。

Ⅲ. 企業用具説に立脚した Wertschöpfung 志向の展開

前節でも述べたように、シュミットによって提唱された企業用具説はドイツ経営経済学において、今なお一定の影響力を保っている。それは、本節で採りあげる学説にとどまらない。ただ、より明瞭に企業用具説に立脚して、Wertschöpfung 概念を軸に据えた2つの学説について、ここで検討することにしよう。

1. 経営経済学総論をめぐる Wertschöpfung : Töpfer, A. (2007)

ドイツ経営経済学に特徴的なのが、経営経済学総論 (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre) ないし経営経済学原理 (Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre) の存在である。20世紀においては総論ないし原理を論じることがきわめて重視されたが、20世紀末から21世紀にかけて、次第にその重要性は薄れつつあると一般的には認識されている。しかし、経営学における専門領域が多岐に分化すると、それらをいかにして体系的に関係づけるかが課題となる (梶脇裕二 2009; 榊原研互 2020参照)。また、経営実践においても、多岐にわたる経営学の諸分野の知見をいかにして糾合するかは、一つの課題である。その点で、経営学における総論ないし原理の重要性は、今なお失われていない。

ここで重要になるのは、総論／原理の軸となる指導原理 (Leitprinzip) を何に置くかである。これは、論者が経営現象をどうみるかによって異なる。そのなかでも Wertschöpfung 概念を軸にしているものとして、Töpfer, A. (2007) がある。Töpfer, A. (2007) は、全体経済での財の循環における企業を対象として措定する。そして、それにかかわる企業の担い手 (Unternehmensträger) が誰であるのか、それを踏まえていかなる企業形態がありうるのかを論じたうえで、企業理念や企業政策、さらに現場レベルでの操御 (Steuerung) といった目標体系やマネジメントについて明らかにしている。この企業の担い手という概念は、シュミットの企業用具説に由来する。企業の担い手概念から論を説き起こすというのは、まさに企業用具説にもとづく経営経済学総論の可能性を問おうとする姿勢のあらわれである。

加えて、企業の活動を価値創造過程という概念で統一的に捉えようとする点にも特徴がある。具体的には、いわゆるビジネス・リーダーシップやマネジメントにあたる領域を上位価値創造過程 (Übergeordnete Wertschöpfungsprozesse)、企業内部でおこなわれる製品やサービスなどの給付創出過程を直接的価値創造過程 (Direkte Wertschöpfungsprozesse)、そして直接的価値創造過程を動かしていくために必要な諸行為とその過程を付随的価値創造過程 (Flankierende Wertschöpfungsprozesse) と位置づけている。そのうえで、これらの価値創造過程を実際に進めていくための枠組として、組織構造などの企業の諸構造を採りあげている。

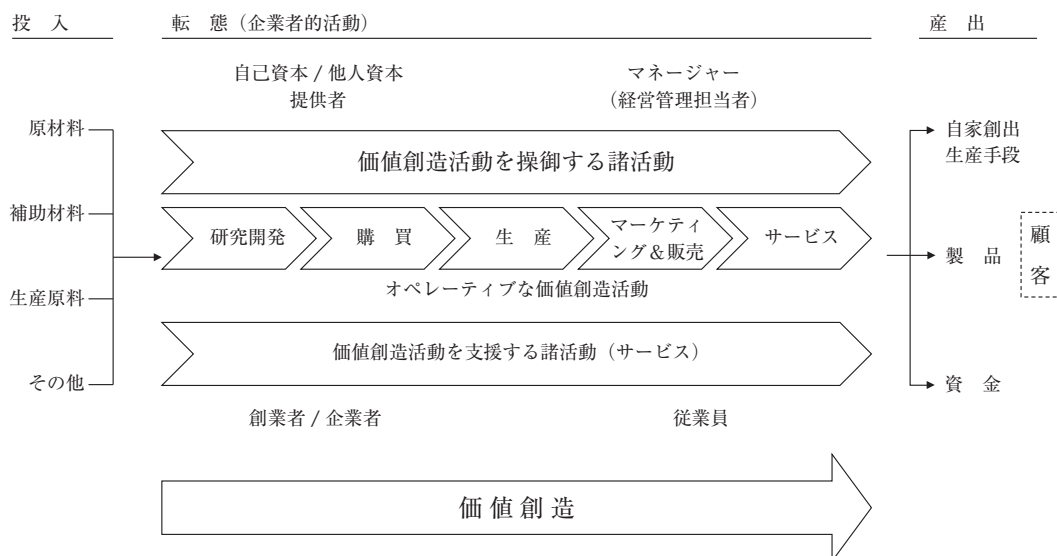
この Töpfer, A. (2007) の枠組は、ドイツ経営経済学において伝統的に受け継がれてきた時間的視座としての過程と空間的視座としての構造という二元的構成に立脚している。過程と構造という2側面から経営現象を捉えるというのは、とりわけコジオール学派において顕著にみられる。この捉え方については、本来、統合的にあらわれる現象を分離的にみているという批判もある (水原 薫 1987, 21-24頁)。にもかかわらず、人間が事象を時間的側面と空間的側面から捉えているのも確かである。Töpfer, A. (2007) は Wertschöpfung という概念を基軸に据えて、企業をめぐる生じる諸現象を過程と構造という2側面とその統合として捉えようとしているところに特徴がある。

2. Wertschöpfung 志向的な組織形成 : Bach, N. et al. (2012/2017)

同じように、コジオール学派において受け継がれてきた過程と構造という2側面を踏まえつつも、Wertschöpfung 概念を軸にアーキテクチャ・過程・構造という3側面から経営現象を捉えようとするのが、Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. (2012/2017; 以下 Bach, N. et al. 2017 を参照する) である。2012年の初版では『価値創造志向的組織』というタイトルであったが、2017年の第2版では『組織：価値創造志向的なアーキテクチャ、過程、構造の形成』と改められている。ただし、基本的な主張や構成に相違はない。

本書の著者4名は、コジオール学派、とりわけ企業用具説を提唱したシュミットのもとで学んだクリューガー (Krüger, W.) の指導を受けた研究者たちである。そのこともあって、ここではステイクホルダー多元的な企業用具説に立脚した議論が展開されている。山縣正幸 (2018) はバツハラの議論を“価値創造メカニズムのデザイン”と捉え、その学説の特質について考察して

図1 企業における価値創造（ものづくり企業の場合）



出所：Bach, N. et al. (2017) S. 4, Abb. 1.1

いる。以下、山縣正幸（2018）を踏まえつつ、バツハラの所説について概観する。

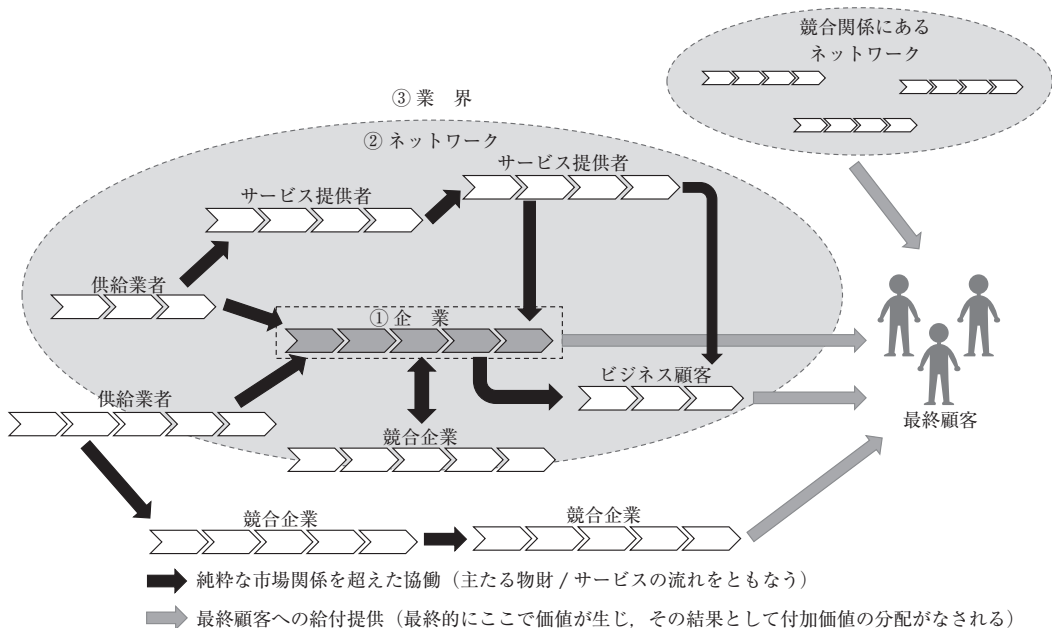
バツハラの議論において Wertschöpfung の概念は、経済的成果の一種としての〈付加価値〉と活動そのものとしての〈価値創造〉の両方を含んでいる（Bach, N. et al. 2017, S. 2; Haller, A. 2002, Sp. 2131 ff.）。その際、彼らは „Wertschöpfung“ を「転態（Transformation; 生産，流通小売，サービス）によってより多い価値（Mehrwert）を創出すること」と定義し、具体的には「観察対象たる経済活動主体が独自に生み出した効用給付」として描き出されるところ（Bach, N. et al. 2017, S. 2）。ちなみに、“価値”とは対象あるいは給付の効用を貨幣単位で評価したものと規定される。ここにいる効用とは、目的への適合性や利用可能性、譲渡可能性、欲する強さ（Begehrtheit）といった対象や給付への主観的姿勢を示す概念である。

このような基礎概念に立脚して、バツハラは自己資本提供者の利害だけに限定するのではなく、成果としての付加価値が分配されるメンバーとして、すべてのステイクホルダーを想定している。これは、シュミットの企業用具説に依拠している（Bach, N. et al. 2017, S. 3）。ただ、言うまでもなく、企業は営利経済原理にしたがっている。企業の維持やさらなる発展をめざすうえで、価値創造を実現し続けることは必要不可欠である。そのための諸活動が、“価値創造活動（Wertschöpfungsaktivitäten）”である。これを Bach, N. et al. (2017, S. 4) は図1のように示している。

この価値創造活動の流れは、どのような事業を展開するかによって異なってくる。さらに、現代における価値創造は基本的に複数の主体のネットワークを通じて実現される（図2参照）。

5) 念のために述べておくと、営利経済原理は自己資本提供者の利害のみを考慮するという利害一元論とは別個である。なぜ企業が成果獲得をめざさなければならないのか＝営利経済原理に従わざるをえないのかについては、山縣正幸（2013）を参照。

図2 価値創造の次元



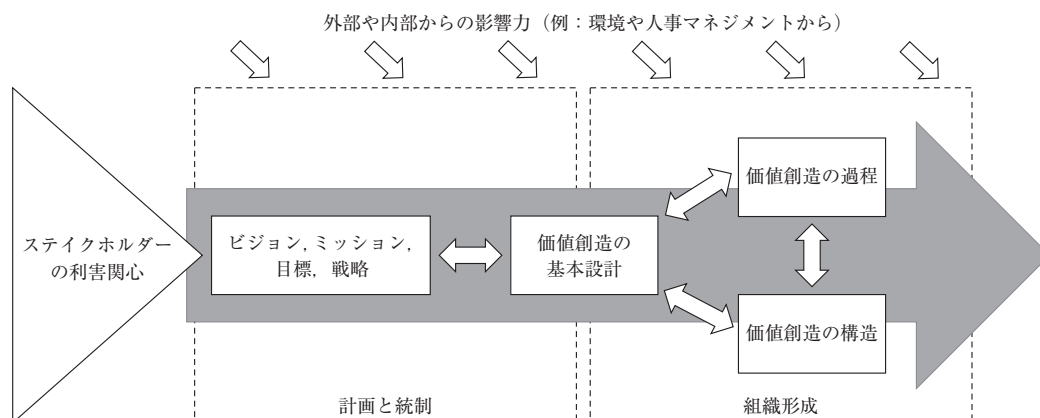
出所：Bach, N. et al. (2017) S. 5, Abb. 1.2

バツハらはネットワークという概念を用いているが、近年はエコシステム（生態系）という言葉が用いられることも多い。この点を踏まえて、バツハらは価値創造の成就をめざす諸活動の形成をめぐる全体像を図3のように示す。

バツハらが依拠する企業用具説は、企業理念を成果使用構想（Erfolgsverwendungskonzeption）の基礎として位置づける（Schmidt, R.-B. 1978, S. 122, 訳書148頁）。それにもとづいて、目標や方針の体系としての成果使用構想が定式化される。これが企業政策（Unternehmungspolitik）にあたる。企業政策においては、どのステークホルダーにいかなる効用を提供するのか、どのような時間的視野で活動を展開するのか、いかなる製品やサービスをどの市場に、どれくらい供給するのか、またそれを支える資金運動をどう設計するのか、さらには自然環境保護に関する目標や社会的な目標をどのように設定するのかが検討される。そういった諸行為が“ビジョン、ミッション、目標、戦略”という枠組に包摂されている。

この図3で示されている価値創造のための諸活動の形成をバツハらは“Organisation”と呼ぶ。この“Organisation”に関して、バツハらは特に定義をしていないが、静的な意味での組織ではなく、組織形成として捉えることが適切であろう。というのも、クリューガーと同じく、バツハらも企業における諸活動の時間的・空間的な形成を問題としているからである。それを端的に示しているのが、“Organisation”を“アーキテクチャ”“過程”“構造”の3つからなるものとして捉えている点である。この点からしても、“Organisation”をそのまま組織と捉えるのではなく組織形成、より踏み込むならメカニズムデザインとみるのが適切であろう。

図3 計画と統制と組織の連関



出所：Bach, N. et al. (2017) S. 15, Abb. 1.5

バッハらの価値創造メカニズムデザインは、過程と構造というドイツ語圏における経営組織論の伝統的な視座を基礎に置きつつも、その全体枠組としてのアーキテクチャという概念を前面に押し出すことで、企業というしくみのグランドデザインを可能にしている。しかも、ネットワーク的／エコシステムの価値創造の可能性を論じている点でも、現代的な展開として注目される。

3. 企業用具説に立脚した Wertschöpfung 志向の経営経済学説

ここで対象としたのは、わずか2つの学説である。これ以外にも、企業用具説に立脚した Wertschöpfung 志向の経営経済学説は他にもあるが、これらに焦点を当てたのは多様なステイクホルダーとの関係性を前提として企業という存在を捉えたうえで、それがいかにして動いていくのかという過程的側面にもかなりの力点を置いているからである。その意味で、Wertschöpfungの生成にも目を向けているといえる。ただ、その貢献に対して、どのように分配がなされているのかということまでは至っていない。これについては、後述するコントロールングのアプローチが必要になってくるだろう。

このように、企業用具説に立脚した Wertschöpfung 志向の経営経済学説にはまだ論じるべき点は残されている。とはいえ、Töpfer, A. (2007) や Bach, N. et al. (2017) が提示した枠組は Wertschöpfung を軸とした経営学の可能性を描き出したものとして評価できる。

IV. ザンクト・ガレン学派における Wertschöpfung 志向

ウルリッヒ (Ulrich, H.)⁶⁾によって確立され、ブライヒャーも所属したザンクト・ガレン大学における経営学は、その後を受け継ぐ研究者たちによってさらなる展開を見せている。このザンク

6) ザンクト・ガレン学派はスイスに位置することあっても、Betriebswirtschaftslehre という名称へのこだわりが薄い。Ulrich, H. (1968) においても経済的側面に限定されない“一般企業論 (Allgemeine Unter-

ト・ガレン学派において、当初 Wertschöpfung という概念はあまり用いられていなかった。しかし、21世紀に入ってから Wertschöpfung 概念が採りあげられるようになっていく。本節では、その動向について概観しよう。

1. Müller-Stewens, G. による全般的マネジメント・ナビゲーター

ミュラー＝シュテューヴェンス（Müller-Stewens, G.）は、レヒナー（Lechner, C.）とともに戦略的マネジメントをタイトルに掲げた体系的構想を提示している（Müller-Stewens, G. / Lechner, C. 2001/2003/2005/2011/2016）。このうち、ここでは第2版（2003）、第4版（2011）、第5版（2016）に目を向ける。ただし、詳細について論じる紙幅はないので、その概要を捉えることに重点を置く。彼らの構想は、第4版まで全般的マネジメント・ナビゲーター（General Management Navigator; GMN）、第5版からは戦略的マネジメント・ナビゲーター（Strategic Management Navigator; SMN）という名称が与えられている⁷⁾。これは、①立ち上げ（Initiierung）、②位置づけ（Positionierung）、③価値創造（Wertschöpfung）、④変革（Veränderung）、そして⑤成果測定（Performance-Messung）の5つの構成要素からなっている。Wertschöpfung はあくまでも5つの構成要素の一つであり、彼らの構想の全体あるいは基底を貫くというわけではない。ただ、企業が自らをとりまく環境との関係性のなかで方向性を設定し、位置づけをおこなうという観点からは、もちろん競争戦略的な意味合いもあるが、ステイクホルダーとの関係性を重視したものであることも確かである。

この構想における Wertschöpfung においては、成果指標としての側面と過程的な側面の両面が採りあげられている。成果指標としての側面に関しては、ステイクホルダーとの関係性をいかにしてマネージするかが論じられている（Vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C. 2003, S. 365 ff.; 2011, S. 354 ff.; 2016, S. 350 ff.）。一方、過程的な側面に関しては、ポーターの価値創造連鎖の考え方も念頭に置きつつ、ネットワーク的な価値創造も想定した過程設計が論じられている。この価値創造過程をめぐるミュラー＝シュテューヴェンスとレヒナーの所説の詳細に立ち入る余裕はないが、多様化する価値創造実践を踏まえた議論は注目に値する。

2. Rüegg-Stürm, J. によるザンクト・ガレン・マネジメントモデル

次にみておきたいのが、リュエック＝シュトゥルム（Rüegg-Stürm, J.）のザンクト・ガレン・

「nehmungslern）」の構築がめざされていた。その後、企業政策論への展開をへて Managementlehre へと進んでいる。とはいえ、ドイツ語圏において共有されているステイクホルダーとの関係性や価値創造過程の重視といった視座は共有されているのも事実である。ウルリッヒやプロブスト（Probst, G. J. B.）たちによるシステム理論などをベースとした経営経済学の展開については榊原研互（1994）を、ザンクト・ガレン学派を含むドイツ語圏におけるシステム志向的経営経済学の特徴や展開、意義については柴田明（2013）参照。

7) 2024年に第6版が刊行される予定とのことであるが、本稿執筆段階では未刊である。以下のサイトで目次を確認することができるが、第5版までと基本的構成は変わらない。

<https://www.strategischesmanagement.eu/>

8) GMN ではドイツ語圏における経営学、とりわけマネジメント論の系譜とアングロサクソン系の戦略論の系譜を踏まえた位置づけが示されていたが、SMN に変更されてからはアングロサクソン系の戦略論における位置づけのみに限定されている。

マネジメントモデル (Das St. Gallen Management-Modell; SGMM) である。リュエック＝シュトゥルムは2002年に、それまでのザンクト・ガレンにおけるマネジメント論を受け継ぎつつ、このモデルを提示した (Rüegg-Stürm, J. 2002)。その後、より包括的な体系化を試み (Dubs, R. / Euler, D. / Rüegg-Stürm, J. 2004)、現時点での最新版はグラント (Grand, S.) とともに著した2017年の文献ならびに2020年の文献 (Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. 2017; 2020) である。

SGMM では、マネジメントの形成焦点、つまりマネジメントを実際におこなっていくうえでの焦点が Wertschöpfung に当てられている (Rüegg-Stürm, J. 2002, S. 20 und S. 41 f.; 2017, S. 36 ff.)。その際、基本的には Organisationale Wertschöpfung という言葉で示されているように、さまざまな活動を価値創造に向けて組織化していくことが対象となっている。もちろん、多様なステイクホルダーとの関係性を重視した議論という点では、他のザンクト・ガレン学派の議論とも重なり合う。なかでも、環境の期待を凝縮した存在としてステイクホルダーを捉えている点は興味深い (Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. 2017, S. 109 f.)。ここにはルーマンの社会システム理論の影響が濃厚に認められる。この期待をめぐる応答に焦点を当てている点は、Bleicher, K. (1994) の展開として位置づけることも可能だろう。

ただ、リュエック＝シュトゥルムの議論は、ステイクホルダーへの成果分配といった点にはほとんど目を向けていない。どちらかといえば、競争環境の不確実性や多様性、動態性などの度合いが増していることを踏まえて、価値創造のための諸活動をいかにして再編成するかに主眼が置かれている。

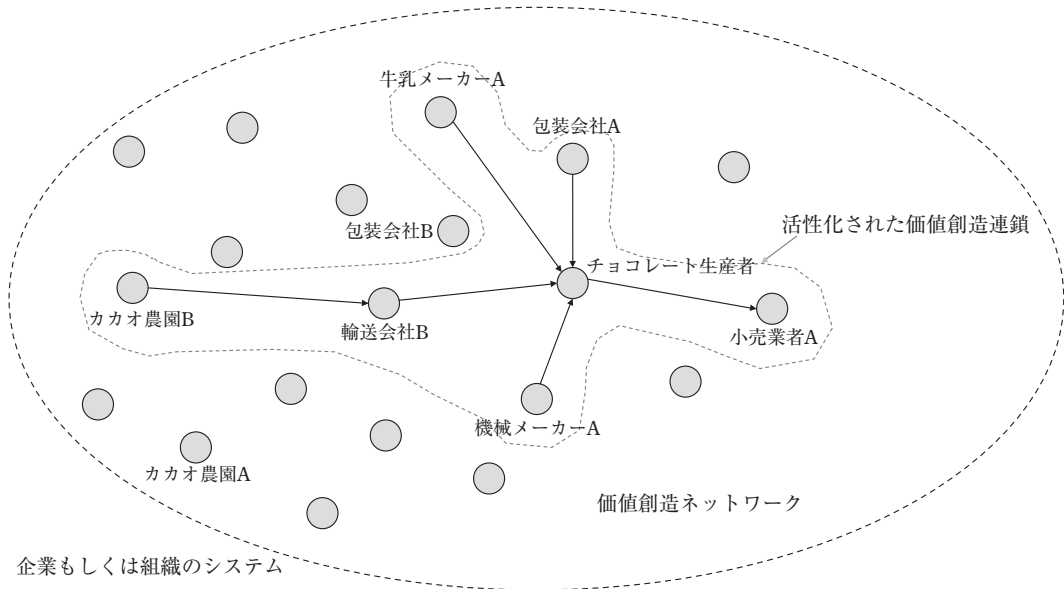
3. Bieger, T. によるザンクト・ガレン・マネジメントモデルの展開

Wertschöpfung の概念を軸にマーケティング、そしてマネジメントを考える枠組を構築しようとしているのが、ビーガー (Bieger, T.) である。ビーガーは観光・ツーリズムを専門としているが、そのための基礎枠組としてザンクト・ガレン・マネジメントモデルにおけるマーケティング構想 (Bieger, T. 2013/2019) やマネジメント論 (Bieger, T. / Heer, S. / Kuster, S. / Tuckermann, H. 2021) を提示している。

ビーガーの議論においては、成果指標としての Wertschöpfung という側面がリュエック＝シュトゥルムよりも強調されている。その際、図4に例示するように価値創造がエコシステム的に実現されることに着目している (Bieger, T. 2019, S. 22; Vgl. Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. 2017)。それを踏まえて、Bieger, T. (2019, S. 41) は顧客にとっての価値が売上として企業に流入し、それが付加価値となってステイクホルダーへの分配につながらなければ、企業の存続を確保することはできないと強調する (図5参照)。同時に、この付加価値を獲得していく過程としての価値創造過程の重要性をもまた指摘している。付加価値としての Wertschöpfung と過程としての Wertschöpfung の両方を重視する議論は少なくないが、これをいかにして結びつけるのかという点に踏み込もうとしている点で、Bieger, T. (2019) において展開されている議論は大きな意義を持つ。

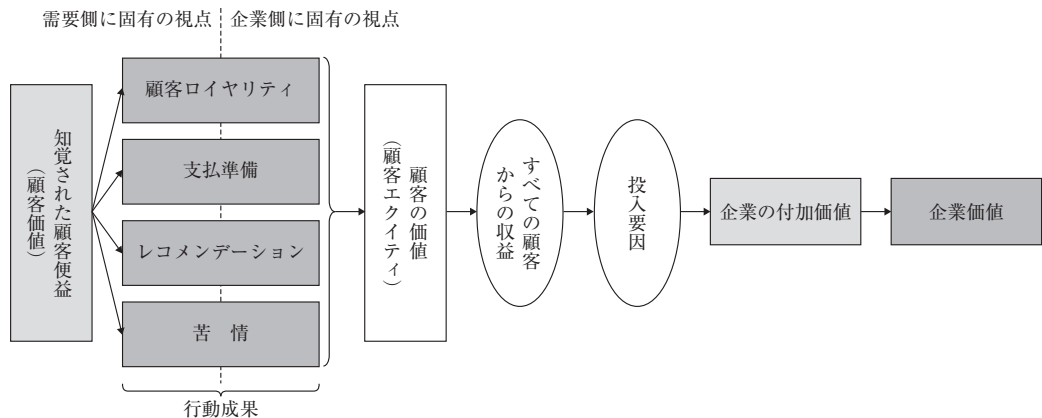
また、ビーガーが観光やツーリズムなどのサービスを主たる研究領域としていることもあって

図4 企業のシステム、価値創造ネットワーク、価値創造連鎖



出所：Bieger, T. (2019) S. 22, Abb. 2.

図5 顧客価値、付加価値、企業価値の概念連関



出所：Bieger, T. (2019) S. 41, Abb. 13.

か、Bieger, T. (2019) では全体的に顧客過程（Kundenprozess）やサービス提供の過程的側面に強い関心が寄せられている。これはサービスドミナント・ロジック（Service-dominant Logic; Vargo, S. L. / Lusch, R. F. 2004）にもつながるもので、エコシステム的な価値創造を考慮することが求められつつある現状を考えれば、さらなる展開可能性を有しているといえる。

4. ザンクト・ガレン学派における Wertschöpfung 志向的な視座

以上、ここまでザンクト・ガレン学派における Wertschöpfung 志向的な視座について概観してきた。ザンクト・ガレン学派は始祖ウルリッヒのシステム志向的経営経済学 (Ulrich, H. 1968) の頃から、すでにステイクホルダーとの関係性を前提とした価値循環 (Wertkreislauf/Wertumlauf; Ulrich, H. 1970=2001, S. 345 ff.) に関心を寄せていた。ただ、その際に Wertschöpfung という概念はあまり用いられることがなかった。それが、21世紀になって Wertschöpfung 概念が積極的に用いられるようになった。その理由は明確ではないが、ポーターの価値創造連鎖の概念が取り入れられて以降のことであるとは推量しうる。本稿で採りあげた3つの学説は、いずれも Wertschöpfung 概念を過程的に捉えている。

ただ、その際にもステイクホルダーとの関係性をどう織り込むのかについては、それぞれに異なる。ミュラー＝シュテューヴェンスたち場合には、(それほど詳細ではないとはいえ) ステイクホルダーとの価値交換関係への言及がある (Vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C. 2016, S. 355)。リュエック＝シュトゥルムの場合、ステイクホルダーとの関係性もちろん考慮に入れているが、社会システム理論的な分析枠組が提示されているものの、そこで具体的にどのような価値交換がなされているのかという点については、あまり言及がない。⁹⁾ ビーガーの場合、マーケティングのプロセスを Wertschöpfung 概念から捉え返すところに特徴がある。それゆえにか、成果分配も含めた価値循環に近い議論となっている。

このように、それぞれに異なった特徴を持ちつつも、ザンクト・ガレン学派の場合は Wertschöpfung の生成の側面に焦点を当てている点で共通している。20世紀の Wertschöpfung 志向的な経営経済学には、この点が稀薄であったことは確かである。その点で、ザンクト・ガレン学派は成果指標としての側面と過程としての側面を糾合するうえで、重要な理論的貢献をなしている。

V. コントローリングと Wertschöpfung 志向

近年のドイツ経営経済学において重要な地位を占めている論点の一つが、コントローリング (Controlling) である。これはビジネス・リーダーシップ / 企業統率 (Unternehmensführung) を調整し、全体的な合理性の確保を支援する役割を担っている (ここでは、とりわけ小澤優子 2017, 156-160頁参照)。その際に、Wertschöpfung 概念を前面に押し出す構想も示されている。ここでは、コントローリングそのものではないが、ネットワークにおける Wertschöpfung について論じている Möller, K. (2006)、より明瞭に Wertschöpfung 志向的なコントローリングを提唱する Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014)、そしてコントローリングの議論をベースにしながら Wertschöpfung 概念を軸に企業という存在を捉え直すことを試みる Beham, F. (2021) を採りあげてみることにしたい。

9) ただし、リュエック＝シュトゥルムも編纂に参画した Dubs, R. / Euler, D. / Rüegg-Stürm, J. / Wyss, C. [Hrsg.] (2004, Bd. 1, S. 321 ff.) では、企業とステイクホルダーの関係性が詳細に考察されている。その意味で、リュエック＝シュトゥルムがこの点を無視ないし軽視していたわけではないといえる。

1. ネットワークにおける Wertschöpfung : Möller, K. (2006)

ここまで採りあげた文献と年代的には前後するが、さまざまなアクター / ステイクホルダーが参加するネットワークにおける Wertschöpfung について考察する研究に、Möller, K. (2006) がある。彼はドイツ語圏におけるコントローリングの代表的な研究者かつ実践者であるホルヴァート (Horváth, P.) のもとで博士学位と教授資格を得た研究者である (2024年現在、ザンクト・ガレン大学教授)。

そのメラーの教授資格論文が、„Wertschöpfung in Netzwerken“ である (Möller, K. 2006)。Möller, K. (2006, S.2) はこのテーマを問題とする根拠となるテーゼを5つ提示している。

- [1] 企業ネットワークは給付創出の実践形態として、近年その比重が増大している。
- [2] 経営経済学的な認識視座は、個別の企業から企業ネットワークへと移行しつつある。
- [3] 企業ネットワークと成果のあいだの関連性については、まだ不明な点が多い。
- [4] ネットワークの文脈における成果の測定には、これに特有の成果の局面や特有の成果概念の特定が必要となる。
- [5] 個別企業向けに発展せしめられてきた成果の測定や操御のための手段をネットワークの文脈に適合させる必要がある。

かかる問題意識に発して、「企業ネットワークでの Wertschöpfung はいかなる構成要素から成り立っているのか」「企業ネットワークにおいて、あるいは企業ネットワークによって生み出される Wertschöpfung はいかにして測定しうるのか」「ネットワークに影響を与える要因、ネットワーク、Wertschöpfung、そしてネットワーク成果のあいだの因果関係は、どのようなものであるのか」「高い Wertschöpfung を獲得するためには、企業ネットワーク (組織、プロセス、内容の観点から) をどのように操御していくべきか」という4つの問いが立てられている (Möller, K. 2006, S.9)。

その詳細については別に考察する機会を得たいが、付加価値としての Wertschöpfung 概念を検討したうえで、それがネットワークとなった場合にどのように測定できるかを綿密に考察している。簡単にみておくと、ネットワークにおける Wertschöpfung の追求に際して①選択 (誰あるいは何がネットワークに含められるべきか、残されるべきなのか)、②割り当て (ネットワークでの課題や資源はどのように配分されるべきか)、③規制 (課題の遂行は、どのように、どのような手段で調整されるべきか)、そして④評価 (ネットワークの連関においてコストと便益はどのように決定され、配分されるべきか) という4つの観点から考える必要があること (Möller, K. 2006, S. 112 ff.)、その結果として得られた Wertschöpfung をどういった基準で評価 (Bewertung) していくのかなどが議論されている。その一つの提案として、Möller, K. (2006, S. 150 ff.) は Wertschöpfung を有形資産と無形資産からもたらされた成果の統合として捉え、ネットワーク付加価値 (Network Value Added) という概念を提唱している。この考え方は、日本においても近年になって盛んに導入されつつある統合報告書の価値創造プロセスの記述と重なり合う。

ネットワーク的ないしエコシステム的な価値創造が増えてくると、個別企業の付加価値だけでは、そのネットワークやエコシステム全体の Wertschöpfung を捉えることが難しくなる。メラー

の問題意識はここにあった。これは、Nicklisch, H. (1922) が提唱した共同体計算にも近い。メラー自身の研究は、このあと無形資産の測定や評価に向かったため、Möller, K. (2006) で展開された議論が深められたわけではない。しかし、ネットワーク / エコシステム的な価値創造の増大を考えれば、この研究があらためて顧みられる意義はある。

2. Wertschöpfung 志向的コントローリング : Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014)

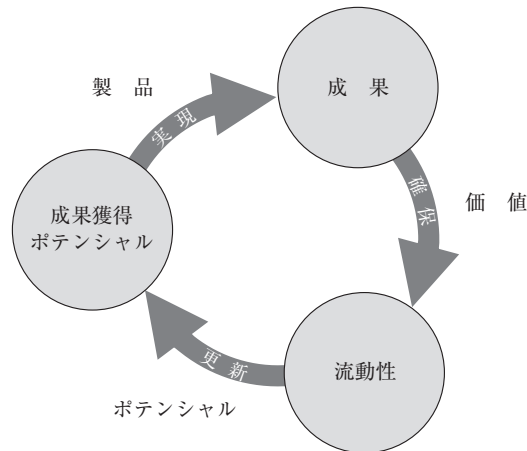
ドイツ経営経済学がもともと計算制度 (Rechnungswesen; 会計) を重要な基盤としてきたことは知られている。言うまでもなく、計算制度によって導出された数値は、企業活動の状態を示す情報である。この数値情報にもとづいて企業管理ないし経営管理を支援・促進する諸行為が、コントローリングである。

この領域において、価値創造志向的コントローリング (Wertschöpfungsorientiertes Controlling) という構想を提唱するのが Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014) である。ベッカーらのアプローチの起点となっているのは、成果指標としての Wertschöpfung と過程としての Wertschöpfung の接合である (Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. 2014, S. 53 ff.)。なお、ベッカーは 1990 年から Wertschöpfung 志向的なコントローリングの構想を描きはじめていた。Becker, W. (1990) において、すでにシュミットの企業用具説やウルリッヒ (Ulrich, H.) のシステム志向的な経営経済学ないしマネジメント論が摂取されている。

ベッカーは、コントローリングの役割を価値創造の推進 (Wertschöpfungslokomotion) にみている (Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. 2014, S. 57)。つまり、価値創造が実現されるように企業におけるすべての行為を推し進めていく役割を、コントローリングは担っているわけである。これを図 6 に示した価値創造循環 (Wertschöpfungskreislauf; Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. 2014, S. 57 ff.) のようにあらわしている。ここで示されているのは、成果獲得ポテンシャル (Erfolgspotential; Gälweiler, A. 1987/2005, S. 23 ff.) を活用することで成果として具現化し、さらにその成果 (ここでは付加価値 = Wertschöpfung が想定されている) を活用して流動性を確保し、それを成果獲得ポテンシャルの刷新につなげようという循環である。ここに、ベッカーが提唱する Wertschöpfung 志向的なコントローリングの核心がある。

コントローリング研究におけるベッカーの Wertschöpfung 志向的アプローチの位置づけについては、深山 明 (2017) や小澤優子 (2017; 2020; 2022) に言及があるので、ここでは触れないが、企業の存在を基礎づけ、方向づけていくという役割としての Führung を支援・推進する機能たるコントローリングにおいて、Wertschöpfung を軸とした学説を展開していることは注目に値する。ことに、多様なステイクホルダーとの関係性を基礎において企業をめぐる諸活動を把握するうえで、Wertschöpfung 志向的なコントローリングの議論がさらに展開されることは、重要な意義を持つ。ベッカーの影響を受けたコントローリング研究も複数示されているが、なかでも Rech, S. (2020) はサービス・コントローリング (Dienstleistungscontrolling) の構築に際して、Wertschöpfung 志向的コントローリングをサービスドミナント・ロジックによって再構成しようとしている。ネットワーク的 / エコシステム的な価値創造 —— サービスドミナント・ロジック

図6 価値創造循環



出所：Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014) S. 59, Abb. 22.

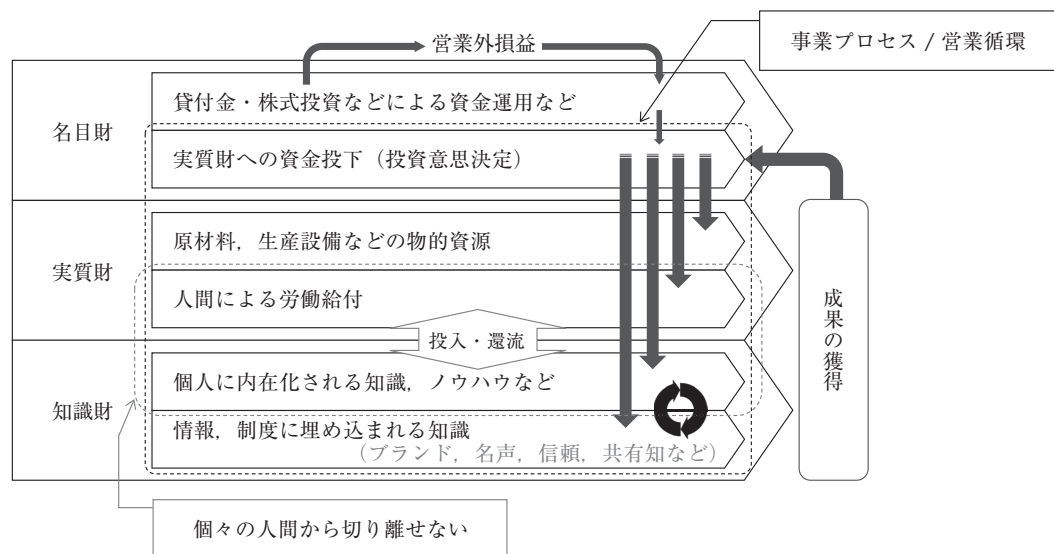
の概念でいえば、価値共創——においては、サービスの提供と享受の整合が重要になる。この点を捉え返すことは、コントローリングのみならず、経営学全般にとって重要な課題である。

3. 企業を Wertschöpfung 概念によって捉え直す：Beham, F. (2021)

ベッカーと並んで、ドイツ経営経済学におけるコントローリング研究の代表的人物にリングナウ (Lingnau, V.) がいる。リングナウはドイツ経営経済学史を顧みつつ、株主利害一元的なコントローリングではなく、多様なステイクホルダーにとっての価値を志向するコントローリングの可能性を追究している (Lingnau, V. 2009; 2024)。その指導を受けたベーアム (Beham, F.) は、リングナウと同じくステイクホルダー志向的な視座に立つ議論を展開している。彼の博士学位論文である Beham, F. (2021) は „Leitmaximen eines wertschöpfungsorientierten Managementkonzeptes“ と題されている。

Beham, F. (2021, S. 146 ff.) は、経営経済学の主たる対象たる経営 (Betrieb) を社会-技術システムとして捉えている。この経営の捉え方は、グーテンベルク (Gutenberg, E.) とコジオールの経営をめぐる議論を踏まえたうえで、参加する人間の協働という側面とともに、財の流れという側面の2つが統合された状態として経営を捉えている。前者に関しては、人間あるいはその活動が結びつけられている状態、つまり社会システムとしての組織が含意されている (Beham, F. 2021, S. 73 ff.)。一方、財の流れという側面は、技術的な転換が主たる課題となることから、技術システムと位置づけられる (Beham, F. 2021, S. 94 ff.)。具体的には、無形財システム (Immaterielles System)、有形財システム (Materielles System)、財務システム (Finanzsystem) からなり、これらを人間の活動と技術によって転換し、自らの生存を図ると同時に、その経営を用具として用いる際の目的の実現をめざすという側面である。これは、山縣正幸 (2010) において提示した名目財、実質財、知識財という3つの財の構成から価値創造過程を考える発想と近い (図

図7 価値創造過程を構成する3つの財



出所：筆者作成。

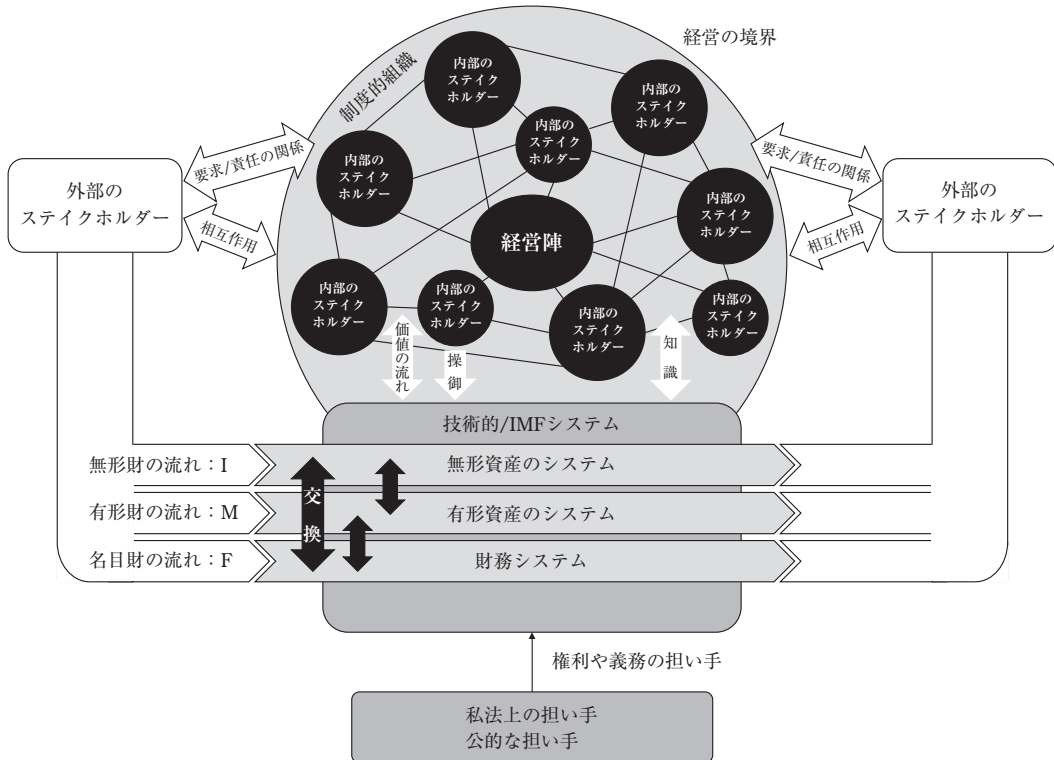
7参照)。そして、協働と財の流れの2側面を統合したものが、図8である (Beham, F. 2021, S. 121, Abb. 29)。

この経営概念の理解を踏まえて、wertschöpfenする経営が企業であると特徴づけられる (Beham, F. 2021, S. 143 ff.)。ここで、Beham, F. (2021) は Wertschöpfung を「原則として、拡張的で成果志向的な経済的帰結の基準 (eine expansive, ergebnisorientierte, ökonomische Erfolgsgröße)」 (S. 152) と規定したうえで、それが多様なステイクホルダーとの関係性を前提にしている点を指摘している (S. 162 ff.)。これは、資本提供者だけでなく、従業員やさらには公共部門も、企業の成果の獲得に貢献するアクターとして位置づけられることによる (S. 195 ff.)。ベームは Wertschöpfung がステイクホルダーへの成果分配を反映した経済的な帰結 (成果) 指標であることの意義を評価する。このように Wertschöpfung を獲得しようとする経営としての企業を、図8にもとづきつつ示したのが図9である。

では、Wertschöpfungは企業を動かしていくうえで、どのように捉えられうるのか。Beham, F. (2021, S. 270, Abb. 49) は Baum, H.-G. / Coenenberg, A. G. / Günther, T. / Hamann, P. M. (2013, S. 11) や Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014, S. 59), Gälweiler, A. (2005, S. 28) に依拠して、図10のように描き出している。この図からもわかるように、ベームはブライヒャーの統合的マネジメント構想に依拠しながら、そのマネジメントによって Wertschöpfung の生成と分配がどのようになされるのかを示そうとしている。

この規範的マネジメントの包摂は、Wertschöpfungの生成や分配に影響を及ぼす非貨幣的要因を考慮することを意味する。Beham, F. (2021, S. 270 ff.) は、ここに Wertschöpfung 概念の限界を見出したうえで、コーヒーそしてTシャツの生産や消費をめぐる消費者の意識などが

図8 経営の社会-技術システムモデル



出所: Beham, F. (2021) S. 121, Abb. 29.

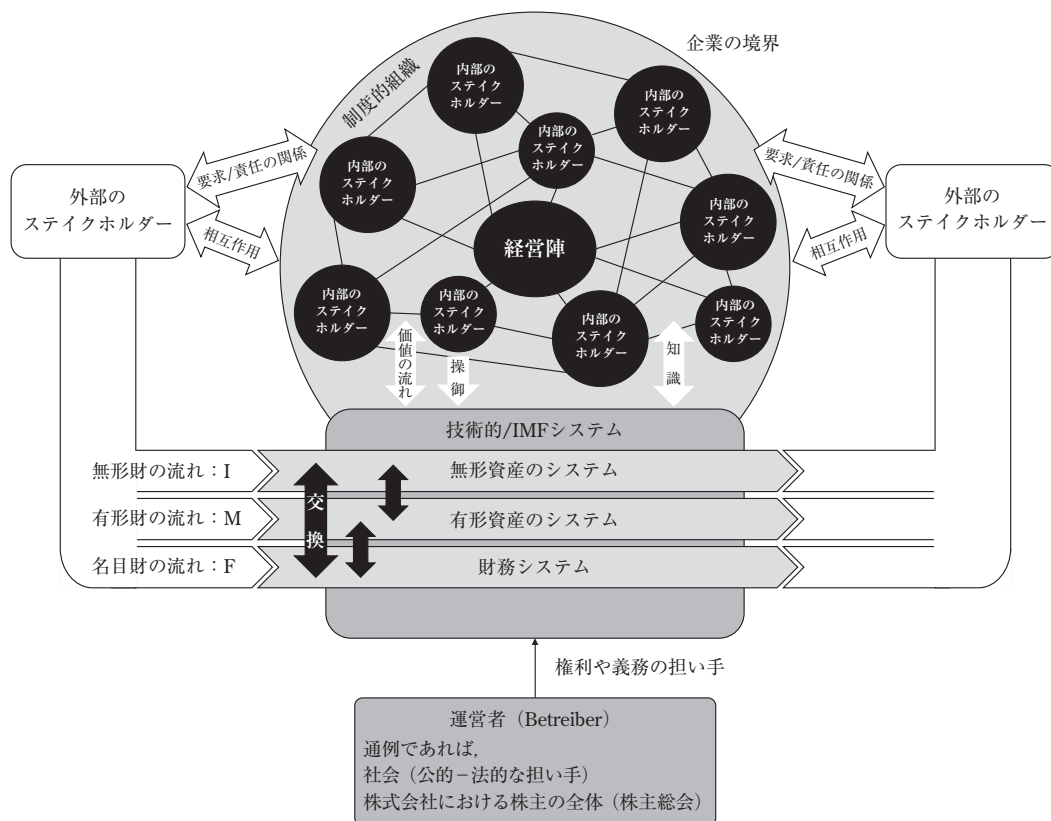
Wertschöpfungの生成や分配にどのような影響を及ぼすのかを経験的に明らかにしようとしている (Beham, F. 2021, Kap. 5)。この点について本稿で採りあげることにはしないが、Wertschöpfung概念を企業活動の把握に活かす試みとして注目に値する。

このテーマを考察するに際して、批判的に超克するにせよ、継承するにせよ、シュミットの企業用具説に Beham, F. (2021) がまったく言及していないのには疑問も生じるし、Wertschöpfungの生成や分配をめぐる過程的側面についての言及が手薄であることは残された課題として指摘しうであろう。にもかかわらず、成果指標としての Wertschöpfung 概念が有していた限界を認識したうえで、それを乗り越えるための手がかりを Beham, F. (2021) は提供してくれている。

4. Wertschöpfung志向的アプローチとコントローリングの合流

第Ⅰ節ならびに第Ⅱ節においても述べたように、Wertschöpfungは成果指標として誕生してきた側面を持つ。その意味において、ビジネス・リーダーシップ/企業統率が適切におこなわれているかどうかを事前・事中・事後のプロセス的に捉え、それを支援する役割を担うコントローリングに成果指標としての Wertschöpfung が用いられることは自然な流れといえる。ベアムの指導教授であるリングナウのステイクホルダー志向的なコントローリングの提唱も含めて、エコ

図 9 企業の全体モデル



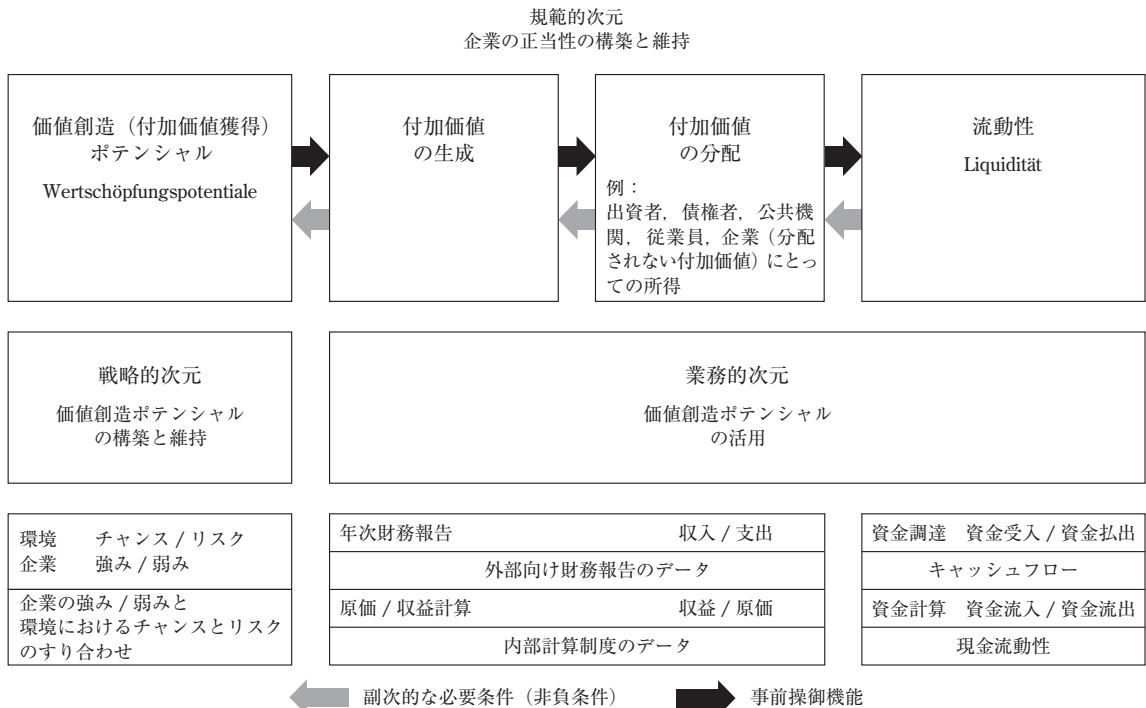
出所: Beham, F. (2021) S. 156, Abb. 37.

システムの価値創造を形成 (Gestaltung) だけでなく, 統御 (Lenkung) の面からも考えていく必要がある。その際には, いかなる指標を通じて, ステイクホルダーとの価値交換関係が織り込まれた価値創造過程を描出するのが重要になる。Wertschöpfung 志向的アプローチとコントロールリングの合流は, この点への可能性を拓いているといえる。

VI. グローバル化のなかでの“ドイツ経営経済学”の可能性と Wertschöpfung

近年, ドイツ語圏の経営学研究者も英語で論文を書くことが急増している。これは世界的な大勢でもある。その点で“ドイツ経営経済学”という用語そのものが適切であるのかも問われる。にもかかわらず, ドイツ経営経済学的な視座というのが, 完全に消滅したとも言いがたい。ここで採りあげるリュエデケ=フロイント (Lüdeke-Freund, F.) の諸論攷は, ドイツ経営経済学の知見もベースにしながら興味深い議論を展開している。ちなみに, リュエデケ=フロイントは, 持続可能性会計の研究をベースにして, ビジネスモデルの再構築をめぐる研究を展開しているシャルテッガー (Schaltegger, S.) の指導のもとに博士学位を取得し, よりビジネスモデル構築に

図10 企業レベルでの成果指標としての付加価値の整理



出所：Beham, F. (2021) S. 270, Abb. 49.

力点を置いた研究や実践を進めている研究者である。

Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020) が試みるのは、ステイクホルダー理論にもとづくビジネスモデルの構築である。そこにおいて重視されているのは、価値創造を考えるうえで、ステイクホルダーを単なる価値の享受者としてのみ考えるのではなく、創造者としても捉えるという点である。これは、ネットワーク的なないしエコシステムの価値創造が一般化してくると、当然に求められる視点である。しかし、現実には、価値は企業と顧客の間の一方向の流れとして捉えられている。例えば、Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010) のビジネスモデル・キャンパスでは、顧客への価値提案が中心に据えられている。しかし、この一方向的な見方では、他のステイクホルダーの役割が見過ごされがちである。

この点を克服するために、Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020) は価値創造が企業とそのステイクホルダーの共同作業によって成就するものであり、相互にとっての便益を追求するものであると指摘する。この考え方は、特に持続可能なビジネスモデルにおいて重要である。持続可能性を実現するためには、複数のステイクホルダーが協力し、それぞれの専門知識やリソースを提供する必要がある。

こういった事態を説明・分析するために、Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020) は価値創造に関するビジネスモデルとステイクホルダー理論の視点の統合を試みる。

ビジネスモデルの視点では、価値は主に顧客のために創造されるものと考えられるが、ステイクホルダー理論では、価値創造は関係性のなかでの共同作業として捉えられる。このフレームワークでは、企業とステイクホルダーの間の相互関係と価値交換に焦点が当てられることになる。

さらに, Lüdeke-Freund, F. / Rauter, R. / Pedersen, E. R. G. / Nielsen, C. (2021) ¹⁰⁾では、多様な価値観 (values) をベースとした価値創造という概念が持つ規範性を自覚したうえで、それぞれのステイクホルダーにとっての使用価値 (value-in-use) とともに、それぞれのステイクホルダーにとっての余剰をも視野に入れた価値創造概念の提唱を試みている。本稿において、これについては詳細な検討を加える余裕はないが、きわめて魅力的な議論である。今後検討の機会を俟ちたい。

さて, Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020) や Lüdeke-Freund, F. / Rauter, R. / Pedersen, E. R. G. / Nielsen, C. (2021) においては、ドイツ語文献が引用されているわけではない。にもかかわらず、ステイクホルダーとの関係性を重視して価値創造と価値交換という概念を軸に持続可能なビジネスモデルの構築しようとする彼女/彼らの試みは、Wertschöpfung / Value Creation を志向する研究の系譜のうえに位置づけることができる。なかでも、Breuer, H. / Lüdeke-Freund, F. (2017) は企業をめぐるステイクホルダーが抱く価値観を捉え返すことで「何を大切にするか (What We Care About)」を考え、そこから事業の再構築や新規事業の創出など、イノベーションを惹き起こしていくための考え方や方法を提示している。この価値観や「何を大切にするか」の捉え返しにおいては、プライヒャーの統合的マネジメント構想、とりわけ規範的マネジメントの考え方が重視されている。そこにデザイン思考やサービスデザインといった技術論的構想に接続することで、概念枠組としてだけでなく、実践可能性をも問うている。サービスデザインにおいては、多様なステイクホルダーとの関係性を重視するという点や、価値の流れの再編成が主たる課題となっている点で、ドイツ経営経済学との親和性も高い。このようにみえてくると、リューデケ=フロイントなどによって展開されているアプローチは、ドイツ語圏の経営経済学における蓄積から得られる知見のさらなる展開への可能性を示すものとして位置づけることができる。

VII. ドイツ経営経済学における価値創造志向的アプローチの意義と可能性

ここまで、21世紀におけるドイツ語圏での Wertschöpfung を志向する経営学説を採りあげ、そこにおいて論じられている内容や視座について概観してきた。そこに共通しているのは、多様なステイクホルダーとの関係性を前提とした価値創造が企業に求められているという現実認識であり、それをいかにして捉え、また理論構想として提示するかという点である。これは、Wertschöpfung という言葉が Value Creation としての意味だけでなく、むしろそれ以上に Value

10) その際、アルバート (Albert, H. 1968; ただし英訳版の Albert, H. 1985を用いている) を参照しつつ、「規範的なもの "the normative"」が批判や体系的な調査に対して透明でアクセス可能なものとなっているかどうかが必要になることも指摘している。

Added としての意味合いで用いられてきたことに起因する。英語圏における Value Creation と Value Capture のセット的用法（この場合は、価値提案を創出するという意味合いが強くなる）や日本での企業価値創造（いわゆる企業価値の創造であり、投資家の観点が色濃くなる）という用法と、ドイツ語圏での Wertschöpfung には隔たりがある。

本稿においては、ところどころで「価値創造」「付加価値」という訳語を当ててきたが、ここまで Wertschöpfung をほぼ原語のまま用いてきた。というのも、これまでに述べてきたように、ドイツ経営経済学において Wertschöpfung は成果指標としての側面＝「付加価値」を第一義的に位置づけつつも、「価値創造」過程としての側面も併せて用いてきたからである。そして、この「付加価値」という成果指標は、従業員をはじめとして企業の「価値創造」過程＝「付加価値」形成過程に貢献したステイクホルダーへの成果分配という意味合いを含んでいる。このようにみると、ニックリッシュが価値循環を構成する2つの過程として論じた成果獲得と成果分配という考え方が、今なお継承されていることを見出しうる。企業という存在は、社会経済システムはもちろん、自然をも含んだ“グローバル”な生態系のなかで存在している、むしろ「なかでしか存在しえない」。より具体的には、企業は他のアクターから何らかの効用を享受し、それを何らかの媒体を用いて具現化し、他の何らかのアクターにとって価値が生じるような効用を提供する。そして、その対流として、他のアクターにとって、もしくは自らにとって価値をもたらすような効用の流出や流入が生じる。この価値循環において、その企業によって生み出された効用への評価が売上として発現し、そこから他のアクターによる創出（＝前給付）を差し引いた分を金額で表示したものが「付加価値 Wertschöpfung」なのである。

そのことを踏まえたうえで、この Wertschöpfung が生成される過程を Wertschöpfung（より正確には、Wertschöpfungsprozess）として考える潮流が、とりわけ21世紀に入ってから勃興してきたわけである。その意味で、本稿で採りあげてきた21世紀に入ってから以降の Wertschöpfung 志向的なアプローチは、何らかのかたちで成果指標としての側面と過程としての側面をいかにして糾合するかに取り組んでいると位置づけることができる。これは、企業が多様なステイクホルダー／アクターとの関係性のなかで、より具体的には経済的／物質的な流入・流出関係だけでなく、社会的あるいは情緒的な影響関係も含んだ関係性のなかで企業の存立が保たれているという状況が、20世紀以上により濃厚になってきたことを映し出している。

このようにドイツ経営経済学において展開されてきた Wertschöpfung 志向的アプローチは、多様なアクターとのあいだの価値交換関係、そしてそれぞれのアクター内部での価値提案創出、さらにはアクター間の協働を通じた価値提案創出（Vgl. Reichwald, R. / Piller, F. / Ihl, C. / Seifert, S. 2009）とそこで生じる分配などを捉え、描き出しうる可能性を有している。この点は、ドイツ語圏の研究者が英語で研究成果を公表するようになった現在でも受け継がれている。この Wertschöpfung 志向的アプローチによって描き出される事象は、ドイツにおいてのみ生じるわけではない。日本においてもまた同様に生じている事象である。そう考えるなら、多様なステイクホルダーとの関係性を前提とした成果指標としての付加価値の生成と分配を起点とした価値創造としての Wertschöpfung 志向的アプローチは、当然ながら日本においても活かしうる論点であり、

視座であるといえる。

VIII. おわりに

ドイツ語圏の研究者がドイツ語で論文や書籍を著すこと自体が減ってきた現状において、“ドイツ経営経済学”の動向を追うということにどれだけの意義があるのか。そこに、将来的な可能性はあるのか。そういった疑問は至極当然に浮上するものであろう。稿者もまた、その点は同じように自問する。ただ、同時に経営事象を含む社会事象は、そこで用いられている言葉・概念によって規定される面もある。そして、その言語的相違が、例えば日本における事象を捉え返すきっかけとなることもある。その意味において、ドイツ語圏に限らず、人文社会的事象の考察にとっては、グローバルな議論と同時にローカル性を持つ概念や思考枠組から得られる示唆も相応の意義を持ちうる。もちろん、文化的な相違（さらに、学史から考える場合には歴史的・時代的な相違も含まれる）を考慮しなければならないことは言うまでもないが、それを起点にした事象の考察は有益な知見をもたらさう。本稿において試みたのも、かかる認識に立脚してのことであつた。

その点に留意したうえで、本稿ではドイツ経営経済学における Wertschöpfung への志向性に焦点を当てて、そこから酌み取れる知見を探究してきた。考察対象とした文献の選定に関しては、筆者の恣意性を否定しえず、また近年の文献に関しては、すべてを網羅しえたわけでもない。ただ、本稿での概観を通して、ドイツにおいては、英語でいうところの Value added と Value Creation の両方に Wertschöpfung という同一の言葉が用いられてきたこと、それがステイクホルダーとの関係性を前提とした価値創造を論じるうえで有効に活用されてきたことを明らかにしえた。実際、近年のドイツ経営経済学における Wertschöpfung 志向の議論は、このメリットを活かす方向で展開されている。この議論の蓄積は複数のステイクホルダーないしアクターが関係しあうなかで価値創造がなされるという現代の経営事象を捉えるうえで、重要な貢献をなすうる。

本稿での考察を踏まえて、今後展開しうる方向性を提示しておきたい。その一つとして挙げられるのは、「Wertschöpfung 概念を軸として、エコシステムの価値創造を説明するための概念枠組を構築する」ことである。本文中でも何度か言及してきたように、エコシステムの価値創造実践の重要性は高まってきている¹¹⁾。そこにおいては、多様なステイクホルダーとの関係性をどのようにして構築・維持・展開するのかという課題が生じる。本稿で採りあげてきた視座を活かすことで、成果指標としての Wertschöpfung 概念がどこまで活用可能であるのか、その限界も含めて経験的に考察するための可能性が拓かれる。もしかすると、その先には成果指標としての Wertschöpfung が乗り越えられて、多様なステイクホルダーとの関係性を前提とした Wertschöpfung の過程把握を含めた新たな成果指標が提案されるかもしれない。稿者もまた、この点についてさらに考察を重ねたい。

11) これに関する研究も提示されはじめているが、日本における経験的研究として注目すべきものに、木川大輔（2021）や井上祐樹（2024）がある。

参 考 文 献

- Albert, H. (1968). *Traktat über kritische Vernunft*. Tübingen: Mohr Siebeck. (萩原能久訳『批判的理性論考』御茶の水書房, 1985年)
- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. (2012). *Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen – Prozesse – Strukturen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. (2017). *Organisation: Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baum, H.-G. / Coenenberg, A. G. / Günther, T. / Hamann, P. M. (2013). *Strategisches Controlling* (5., überarb. und erg. Aufl.). München: Schäffer-Poeschel.
- Becker, W. (1990). *Funktionsprinzipien des Controlling*, in ZfB, Jg. 60, S. 295–318.
- Becker, W. (1999). *Begriff und Funktion des Controlling*, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 106, Bamberg.
- Becker, W. / Baltzer, B. (2009). *Controlling: Eine instrumentelle Perspektive*, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 162, Bamberg.
- Becker, W. / Baltzer, B. (2010). *Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption*, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 172, Bamberg.
- Becker, W. / Baltzer, B. / Ulrich, P. (2014). *Wertschöpfungsorientiertes Controlling: Konzeption und Umsetzung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Beham, F. (2021). *Leitmaximen eines wertschöpfungsorientierten Managementkonzeptes: Entwicklung eines integrativen Ansatzes für Unternehmen als erwerbswirtschaftlich ausgerichtete sozio-technische Systeme*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Bieger, T. (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell* (1. Aufl., 2013; 3., überarbeitete Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger, T. / Heer, S. / Kuster, S. / Tuckermann, H. (2021). *Einführung in die Managementlehre: basierend auf dem St. Galler Management-Modell* (1. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bleicher, K. (1991). *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Bleicher, K. (1994). *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Bleicher, K. / Abegglen, C. (2017). *Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme* (9., aktualisierte und erweiterte Auflage des Standardwerks). Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Breuer, H. / Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-Based Innovation Management: Innovating by What We Care About*. London: Palgrave Macmillan.
- Dubs, R. / Euler, D. / Rüegg-Stürm, J. Wyss, C. [Hrsg.] (2004). *Einführung in die Managementlehre*, Bde. 5. Bern: Haupt.
- Dyckhoff, H. (1995). *Grundzüge der Produktionswirtschaft: Einführung in die Theorie betrieblicher Wertschöpfung*. Berlin / Heidelberg / New York: Springer. (1. Aufl., 1995; 4. Aufl., 2003; 5. Aufl., 2006)
- Freudenreich, B. / Lüdeke-Freund, F. / Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18.
- Froese, T. / Richter, M. / Hofmann, F. / Lüdeke-Freund, F. (2023). Degrowth-oriented Organisational Value Creation: A Systematic Literature Review of Case Studies. *Ecological Economics*, 207, 107765.
- Gälweiler, A. (1987/2005). *Strategische Unternehmensführung* (1. Aufl., 1987; 3. Aufl., 2005). Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.
- Haller, A. (2002). Wertschöpfung, In: Küpper, H.-U. / Wagenhofer, A. [Hrsg.] *Handwörterbuch der Unternehmensrechnung und Controlling*, 4. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 2131–2142.
- Lambert, S. (2012). *Deconstructing Business Model Frameworks Using a Reference Model*. University of South Australia. Adelaide, Occasional Working Paper No.4.
- Lehmann, M. R. (1937). *Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe: Ein Beitrag zur Wertschöpfungs- und Wirtschaftlichkeits-Rechnung*. Berlin.

- Lingnau, V. (2009). Shareholder Value als Kern des Controllings? In: Wall, F. et al. (Hrsg.): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*. München: Oldenbourg, S. 19–37.
- Lingnau, V. (2024). Controlling: Grundzüge eines anspruchsruppenspezifischen Konzepts mit verhaltenswissenschaftlicher Fundierung, *Beiträge zur Controlling-Forschung*, No. 30. Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern.
- Lüdeke-Freund, F. / Rauter, R. / Pedersen, E. R. G. / Nielsen, C. (2021). Sustainable Value Creation Through Business Models. *Journal of Business Models*, 8 (3), pp. 62–90.
- Möller, K. (2006). *Wertschöpfung in Netzwerken*. München: Vahlen.
- Möller, K. / Piwinger, M. / Zerfuß, A. [Hrsg.] (2009). *Immaterielle Vermögenswerte: Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2016). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (1. Aufl., 2001; 2. Aufl., 2003; 3. Aufl., 2005; 4. Aufl., 2011; 5. Aufl., 2016)
- Nicklisch, H. (1912). *Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)*. Leipzig: C. E. Poeschel.
- Nicklisch, H. (1915). Rede über Egoismus und Pflichtgefühl, In: *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 8. Jg., S. 101 ff. (渡辺 朗訳「利己主義と義務感」大橋昭一編著, 渡辺 朗監訳『ニッケリッシュの経営学』同文館出版, 1996年, 115–124頁)
- Nicklisch, H. (1922). *Wirtschaftlichen Betriebslehre*, 6. Aufl. der allgemeine kaufmännischen Betriebslehre. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Nicklisch, H. (1929–1932). *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Popper, K. R. (1963 = 1980). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul. (藤本隆志 / 石垣壽郎 / 森 博訳『推測と反駁：科学的知識の発展』法政大学出版局, 1980年)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press. (土岐坤 / 中辻萬治 / 小野寺武夫訳『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年)
- Pümpin, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Rech, S. (2020). *Dienstleistungscontrolling: ein wertschöpfungsorientierter Beitrag zur konzeptionellen, theoretischen und empirischen Fundierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reichwald, R. / Piller, F. T. / Ihl, C. / Seifert, S. (2009). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. (2017). *Das St. Galler Management-Modell: Wissenschaftliche Grundlagen und Praxisbeispiele* (3., überarbeitete und weiterentwickelte Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2., überarbeitete Auflage). Bern: Haupt.
- Schmidt, R.-B. (1969). *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (2. Aufl., 1977; 吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房〔原著第1版〕, 1974年)
- Schmidt, R.-B. (1973). *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 2. Zielerreichung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学』第2巻「目標達成編」千倉書房, 1978年)
- Schmidt, R.-B. (1978). *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3. Erfolgsverwendung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学』第3巻「成果使用編」千倉書房, 1986年)
- Schreyögg, G. (2007). Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett? *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftlicher Forschung*, Sonderheft 56.
- Söllheim, F. (1927). Zur Methodologie und Systematik der Einzelwirtschaftslehre, In: *Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre*, 4. Jg.
- Swoboda, B. / Weiber, R. (2013). *Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse*. München: Vahlen.
- Tapaninaho, R. / Kujala, J. (2019). Reviewing the Stakeholder Value Creation Literature: Towards a Sustainability

- Approach, In: Leal Filho, W. (eds) *Social Responsibility and Sustainability*. World Sustainability Series. Cham: Springer.
- Töpfer, A. (2007). *Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*, 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Ulrich, H. (1968). *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Bern: Haupt.
- Ulrich, H. (1970=2001). *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. Aufl. (Hans Ulrich Gesammelte Schriften, Bd. 1). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Vargo, S. L. / Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, In: *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Weber, H. K. (1980). *Wertschöpfungsrechnung*. Stuttgart: Poeschel.
- Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007). *Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung für das Personalmanagement* (1. Aufl., 1999; 4. Aufl.). Köln: Luchterhand in Wolters Kluwer Deutschland.
- 井上祐樹 (2024) 『ビジネスエコシステム：概念の理解からデザインの実践まで』 千倉書房。
- 岩尾俊兵 (2023) 『日本企業はなぜ「強み」を捨てるのか』 光文社新書。
- 岩尾俊兵 (2024) 『世界は経営でできている』 講談社現代新書。
- 梶脇裕二 (2009) 『ドイツ一般経営学史：経営学の本質を求めて』 同文館出版。
- 小澤優子 (2017) 「コントローリングの現状と新展開」『商学論究』(関西学院大学) 第64巻第2号, 151-167頁。
- 小澤優子 (2020) 「価値創造志向的コントローリングの検討」『神戸学院大学経営学論集』第16巻第2号, 1-12頁。
- 小澤優子 (2022) 「コントローリングに関する価値創造志向と調整志向」『神戸学院大学経営学論集』第19巻第1号, 41-49頁。
- 海道ノブチカ (1989) 『西ドイツ経営学の展開』 千倉書房。
- 海道ノブチカ (2013) 『ドイツのコルポレート・ガバナンス』 中央経済社。
- 木川大輔 (2021) 『医薬品研究開発のエコシステム』 中央経済社。
- 小阪玄次郎 (2023) 「海外レポート：ドイツ経営学の現在」『組織科学』第56巻第4号, 98-99頁。
- 榊原研互 (1994) 「進化論的経営経済学の再検討——ザンクト・ガレン・グループの所説を中心に」『三田商学研究』第37巻第2号, 129-139頁。
- 榊原研互 (2020) 「ドイツ一般経営経済学における方法論的問題状況——Chr. ユルミの所説を中心に」『三田商学研究』第63巻第4号, 35-46頁。
- 榊原研互 (2023) 「ドイツ経営経済学における学問の境界問題——シュライエグの所説を中心に」『三田商学研究』第66巻第5号, 19-29頁。
- 柴田 明 (2013) 『ドイツ・システム論的経営経済学の研究』 中央経済社。
- 馬場敬治 (1931) 『経営学方法論』 日本評論社。
- 水原 熙 (1987) 『西ドイツ経営組織論』 増補改訂版, 森山書店。
- 深山 明 (2017) 『企業危機とコントローリング』 関西学院大学出版会。
- 向山敦夫 (2003) 『社会環境会計論：社会と地球環境への会計アプローチ』 白桃書房。
- 山縣正幸 (2010) 「価値創造過程としての企業：コジオール学派における動態的企業観に関する一考察」『商経学叢』第57巻第2号, 311-343頁。
- 山縣正幸 (2011) 「企業用具説の基本思考」『商経学叢』第58巻第2号, 281-297頁。
- 山縣正幸 (2013) 「動態的主観主義にもとづく企業理論の可能性」『商経学叢』経営学部開設10周年記念論文集, 523-554頁。
- 山縣正幸 (2018) 「価値創造メカニズムのデザイン：パッハラの所説を手がかりに」『商経学叢』第64巻第3号, 311-343頁。