

## 論 壇

# グローバル企業におけるグループ企業マネジメント —日系グローバル企業の事例から—

宮元万菜美

### <論壇要旨>

グループ企業のマネジメントの形態や組織デザインは、ビジネスモデルに依存するところが大きい。また、顧客の分布やサプライチェーンが国や国際的な地域をまたがるとマネジメントは複雑化する傾向にある。ある企業がM&Aによってグループ経営を拡大していく場合には、明確な役割分担の体系と共通のマネジメントフォーマットにより「問いかけ、任せる経営」を行うことが必要となる。また、これと結果の評価は直結していることが望ましく、外国出身の幹部のインクルージョンやトップの直接的コミュニケーションも重要な観点となる。本稿では日系企業の事例をもとに、どのような海外子会社のマネジメント形態があり、どのようなことに注意を払いながらマネジメントしていくことが望ましいと言えるのかを考察する。

### <キーワード>

グループ企業経営、組織デザイン、ビジネスモデル、M&A、マトリクス・マネジメント

## How Do Global Companies Conduct Group Management? —A Case of Japanese Companies—

Manami Miyamoto

### Abstract

The form of management of group companies and organizational design depends on the business model. When the distribution of customers and a supply chain crosses country and international regions, management tends to be complicated.

When a company expands global business by M & A, it is a particularly important to carry out “ask, entrust and responsible management” with a clear role sharing system with a common management format. It is also desirable that the system and the evaluation of the result are directly connected as well. In addition, we point the inclusions of foreign executives and direct communications with the top management are also important points of view. In this paper, we study what kind of things we should pay attention to when conducting a global management throughout the cases of the Japanese global companies.

### Keywords

Group Management, Organization Design, Business Model, M&A, Matrix Management

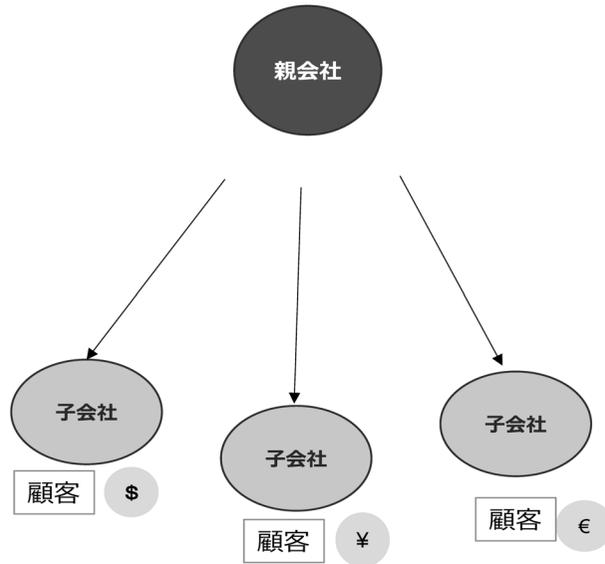
---

2018 年 11 月 30 日 受理  
(株) 情報通信総合研究所法制度研究部 上席主任  
研究員

Accepted: November 30, 2018  
Senior Researcher, Legal and Regulatory Research  
Department, InfoCom Research, Inc.



図1 パターン1



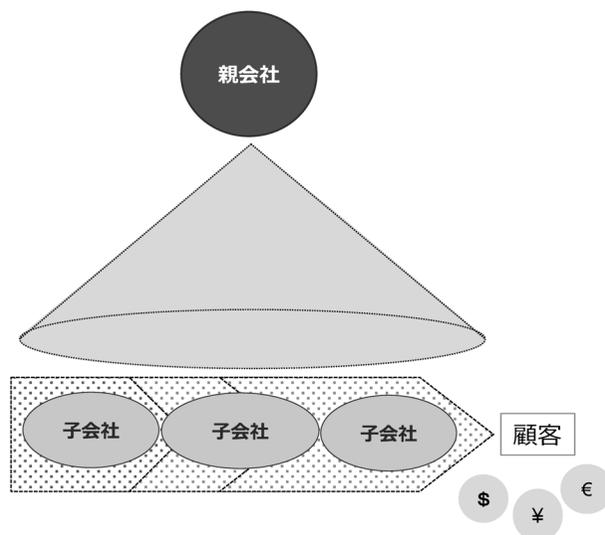
例があまりないという意味では、誰かのやり方を模倣する戦略は取りにくい。さらに言えば、挽 (2000) は「当たり前のように長年グループ企業経営を行ってきた（と思われる）欧米企業が必ずしも優れているとは限らない」とし、「個々の子会社が自立して優良子会社となるだけでは十分ではない」とも指摘している。ビジネスのグローバル化が不可逆的なトレンドであるとするならば、誰もがグローバル経営やグループ企業経営のあり方を改めて考えるべき局面が来ているというみかたもできる。

経済学的な視座が背景にあるタイプの経営理論は、個々のオペレーショナルなプロセスに踏み込んで物事を論じることをあまり得意としないが、管理会計の領域では経営管理の文脈でグループ企業経営あるいは連結経営のあり方が研究され、親会社対子会社という個別のマネジメントからグループ企業全体への議論へと視野角が広がろうとしている（園田編著，2017）。本稿では、主に M&A による成長と海外事業の拡大を目指す日系企業のグループ企業<sup>2</sup>にはどのようなマネジメント形態があり、また、どのようなことに注意を払いながらマネジメントしていくことが望ましいと言えそうなのかを、いくつかの事例にもとづき考察する。

## 2. グループ企業マネジメントの視点

一国に閉じないビジネスを展開する企業の伝統的なモデルには、Bartlett and Ghosal (1989) がある。2000 年代に入ってから P. Ghemawat のトリプル A やリージョナル経営の 5 類型なども、グローバルにグループを形成する企業の類型としてよく参照される。しかしこれらは、グループの中で各社が役割や責任をどう分担し、どうやって全体のマネジメントをするかという

図2 パターン2



内部的な視点はほとんど持たず、形態的なパターンを示すにとどまっている。本稿ではこれらの伝統的な類型からいったん離れ、グループ企業のバリューチェーンの違いによりマネジメントを考察する。

一つ目は、ある国に親会社があって国や地域ごとに事業会社（子会社）が存在し、その先にそれぞれ顧客が存在する形態である（図1：パターン1）。もう一つは事業会社が独立にビジネスを行うのではなく、国や地域をまたがりグループ企業全体でバリューチェーンを形成する形態である（図2：パターン2）。両者は今日、ある程度の規模でグローバル規模のパフォーマンスを実現している企業において現に存在するパターンである。

両者の違いは、企業から見たときの顧客の位置である。パターン1の場合は、事業会社が担当するそれぞれの国あるいは地域ごとに顧客が分布しており、バリューチェーンもその範囲におさまるため、ビジネスは担当する地理の内側で完結する。子会社の事業計画や経営管理はこの地理的な区分けに紐づく形となり、地理的に区分された個別の成果の最大化がグループ企業全体の成果の最大化に直結する。親会社<sup>3</sup>の目線では、マネジメントは地理単位ごとの縦割りとなり、ある意味それで十分だということにもなる。

パターン2では、国をまたがる複数の事業会社で構成されるバリューチェーンの先に顧客が存在する。顧客はある一つの国や地域の中にかたまって存在するとは限らず、バリューチェーンは国境やエンティティーをまたがって完結する。このような場合には、国境や地理といったわかりやすい境界による個別の管理以外に、境界をまたがるバリューチェーンを串刺しで見通すマネジメントが必要になる。

### 3. 日系企業の海外子会社のマネジメント事例

前節で示したパターンの事例として、海外ビジネスを積極的に展開しビジネスを拡大している日系企業のグループ企業マネジメントを検討する。ビジネス拡張にあたり、1,000億円以上の規模のM&Aを何度か行った経験があり、現在極端な経営不振に陥っていない企業を対象とした。本稿における事例の検討は、公開情報および2016年10月から2017年3月までに実施した非構造化インタビューに基づく<sup>4</sup>。本稿でとりあげるのは、製造業2社（A社、B社）および、同じ持株会社傘下のグループ企業でありつつも、海外子会社のマネジメント形態が異なるIT・通信系事業者2社（C社、D社）の計4社である<sup>5</sup>。

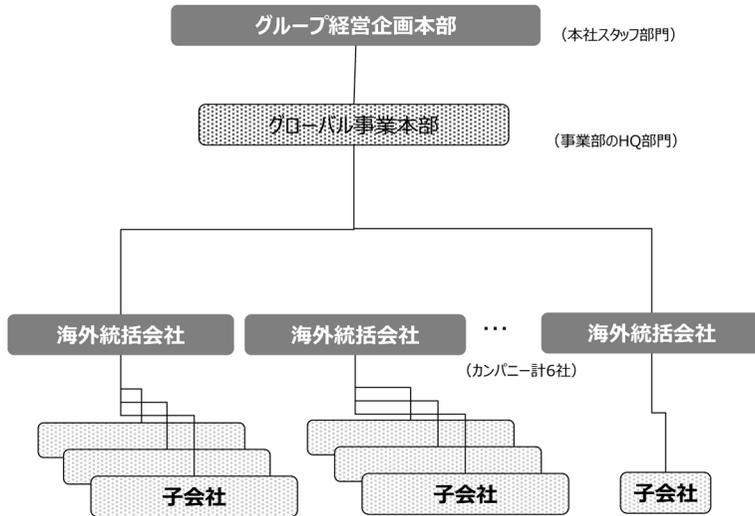
#### 3.1 パターン1の事例

製造業のA社は、建設機械および産業機械の製造販売を主業とするB to B企業である。本社を日本におき、2018年3月期の売上高は連結で約2兆5000億円<sup>6</sup>、連結対象となるグループ企業は約270社である。キーコンポーネントの製造、生産技術、研究開発は日本中心に置きつつも、最終製品の組み立て製造や販売、プロダクトサポートの機能は需要がある場所すなわち、米州、欧州・CIS、中国といった、地理的な単位で担当範囲を分けた子会社に担わせている。海外の製造拠点は、概ね需要が出そうだと想定される2年ほど前に設置をする。営業やマーケティングに関わる顧客対応や販売代理店管理の機能は現地一任とし、一般社員人事、法務、一般経理等の業務を現地主導で行わせることで分権化し、海外子会社による現地マネジメントを推進している。日本からは駐在員をNo. 2として配置し、本社とのブリッジを担わせ、現地生え抜きとのツーヘッド体制をとりながら、定期的な本社経営層との直接的なコミュニケーションを通して社としての理念や経営方針を理解させているという。

同社は自らを「日本国籍のグローバル企業」と標榜する。「無国籍企業にはならないし、なれない」というポリシーを持ち、「グローバルにここだけは守り続けたいもの」として、創業以来受け継がれてきた価値観や心構えおよび行動様式が明文化されている。これを全15か国語に翻訳して全世界の社員に配布し、社員には遵守の署名宣誓をさせる。外国籍社員の割合が約6割となった現在、このポリシーは単なる「お題目」ではなく、海外子会社におけるコーポレートガバナンスや人材育成の基準ともなっている。同社は子会社の経営管理の目的を「海外ローカル社員による現地マネジメントの強化」であるとし、「現地の権限・責任を強化するために、グローバル共通の価値観と行動様式を共有する仕組みと人材」が必要であると言う。このことから同社が日本本社の主導する方針を基軸に、オペレーショナル・マネジメントを可能な限り現地化しようとし、またそれを実現しつつあることがわかる。地域別に区分された海外の子会社に日本本社の経営意思を強く持ちこむという意味では、伝統的な子会社マネジメントの方法を踏襲しつつ、顧客に近いところで最適化されたオペレーションを形成する形を取っている事例である。

このような形態をとる理由には、同社の競争力のコアとなる最先端の技術を安易に他国に流出させないという意図も相当に含まれているようではある。しかし2016年からは現地法人に在籍している外国人幹部社員の中から「グローバルオフィサー」を任命し、同社の幹部としての意識づけを行いながら経営の現地化を推進させ、次期以降の執行役員に登用する候補の人材プールとしている。ここには単なる現地乗り込み型の経営とは異なる、将来を見越した戦略的

図3 D社のグローバル組織概略図



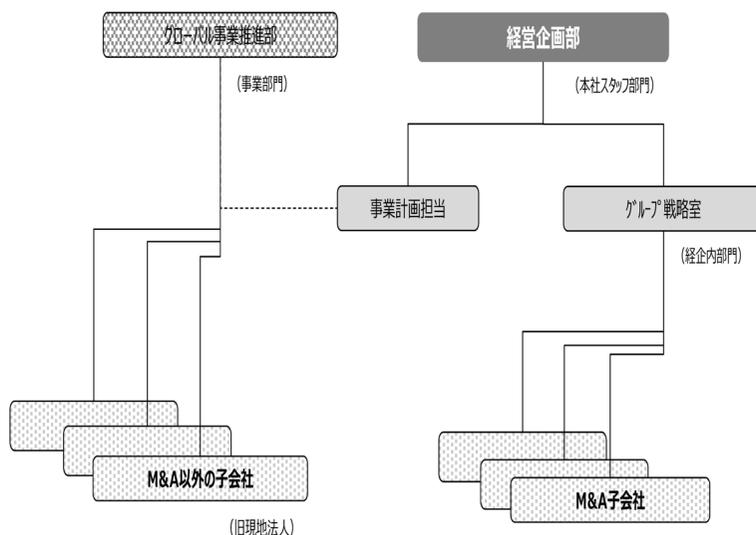
意図と特徴がある。

パターン1に該当するもう1社は、システムインテグレーションおよびネットワークシステムサービスを主業とするB to B企業のD社である。国内のデータ通信事業から端を発した同社は2000年代以降、積極的なM&Aと海外への技術展開を通じてグローバルビジネスを拡張している。2018年3月期の決算では約8,600億円<sup>7</sup>を海外セグメントの売上高として計上し、海外子会社の数は約30社、グループ全体の従業員数11万8,000人のうち約7割を海外従業員数としてカウントするにいたった。

同社は国内事業を含む全社の経営統括をするグループ経営企画本部の下にグローバル事業本部をおき、その下に6つの海外統括会社（カンパニー）を持つ。海外統括会社は5つの地域会社と1つのプロダクトパッケージを扱うソリューション会社による6区分である。このうちSAP専門のプロダクトカンパニーは例外的存在で、海外子会社の経営管理の構造は基本的には米州、欧州、APACなどの地域に紐づく。東京にあるグローバル事業本部は、各海外統括会社を通じて各海外子会社に事業計画の策定指示を行い、各社からの提案値と中期計画を元にグローバル事業全体の計画値をまとめ、グループ経営企画本部に提出する。グローバル事業本部は海外事業全体に対して責任を負い、海外統括会社は傘下の子会社の事業計画に責任を負うことになる。各統括会社の期中の進捗モニタリングや、役員クラスに対するヒアリングはグローバル事業本部の役割である。

役員幹部以外の社員の採用および処遇の運用は子会社に任されている。またM&Aは、基本的にそれをしたいと考える部門や海外統括会社が実施し、グローバル事業本部は意思決定機関との間に入って日本での決裁や承認の会議体を回す役割を担う。このようなことから、同社ではグローバルマネジメントが地域縦割りの構造になっていることと、相当の責任と権限が統括会社に委譲されていることがわかる。「SIはローカルビジネス、クロスボーダーとかクロスセルといえば聞こえはいいが、そんなことよりも買われた会社の国のビジネスで、各地で業績を

図4 C社のグローバル組織概略図



あげてくれという構造」という本社幹部の発言が象徴的である。事業本部では、同社グループのビジョンを浸透させる目的でコンファレンスを開催したり、同様のイベントの開催キットを作って各統括会社等に配ったりして、各国の社員が同社グループの一員であることを感じる機会を作り、社員のコミットメントやモチベーションを高めて求心力を作り出す取組みに注力している。

### 3.2 パターン2の事例

D社と同じ持株会社の傘下でありながら、パターン2の形態に相当するのがC社である。C社は、通信回線およびデータセンター、クラウド基盤、アプリケーションサービスなど、通信インフラに近いレイヤーのサービスを主業としており、社業としてはB to B、B to C両方のビジネスがある。2018年度3月期の海外セグメントの売上高は約3,300億円<sup>8</sup>、直接帰属会社と呼ばれる海外子会社の数は約30社、さらにその傘下の孫会社まで含めれば合計で約140社にのぼる。海外子会社にはM&Aによるものと、同社が当初から設置していた現地法人という2種類の異なる沿革のものがあり、この違いが本社子会社間のマネジメントルートの違いの背景となっている。同社の本社経営企画部の中には、M&Aの検討実施およびM&A後の子会社の経営をモニタリングする専担部門が置かれている。これは先のD社と異なり、「M&Aは企業買収に関する専門の知見を有する社員が行うべきである」との考え方による。

M&Aによらない子会社の管理はグローバル事業推進部が行うこととなっており、M&A子会社も含めたグローバル事業全体の経営情報のとりまとめはここで行われる。本社のグローバル経営の機能がグローバル事業推進部と経営企画部に分かれて存在する二重性以外に、同社には子会社のビジネス領域によって、親事業部的な位置づけを持つ主管組織が本社側に設定されている。主管組織は海外子会社に対する指揮命令権はないが、事業運営や人事に関して強く意向が働くところにも経営管理の二重性がある。

同じ持株会社の傘下でありながら、先のD社と異なり同社のマネジメントが複雑な理由のひとつは、「基盤サービス」「ネットワークサービス」「アプリケーションサービス」など、会社をまたがるプロダクト別の管理がマトリクス・マネジメントの形で存在するからである。月額使用料金が収益の基本となるサブスクリプション型のサービスや、通信ネットワークの一体提供をビジネスの軸とする同社には、子会社単位の経営管理（縦のマネジメント）以外に、国や地域をまたがるプロダクトやプロジェクトマネジメント（横のマネジメント）が必要となる。特に、グローバルな通信インフラを必要とするような大型の顧客に対しては、プロジェクト単位のマネジメントを導入することで、効率化と競争力強化を図る必要がある。現状の組織デザインはそれほど洗練されたものではないという意識は持ちつつ、それでもグローバルで一体的に通信インフラを提供するためには、内部的な管理が複雑になることを多少引き換えにしてもサービス群ごとに責任体制を導入し、サービス仕様やオペレーションの標準化で地域差の解消を図ることには一定の意味があり、二重投資や調整ロスの抑制効果があると彼らは考えている。

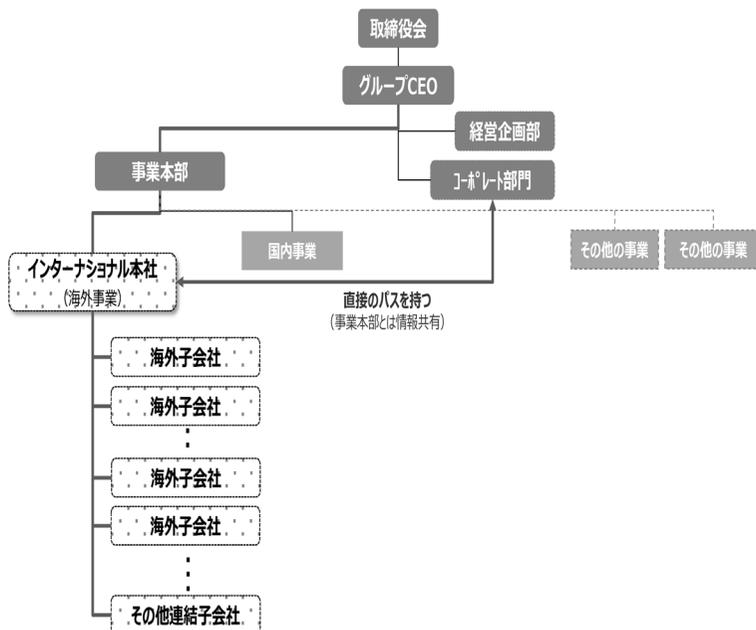
パターン2の二例目は、製造業のB社である。嗜好品、医薬品、加工食品などを手掛ける同社は、もとは国内専門のB to C事業者であったが、1980年代中ごろから海外事業を展開し始め、数度の大型のM&Aを足掛かりに、現在は2兆円を超える売上の約半分を海外事業から得ている。主力製品の海外事業は、東京の本社事業本部の下におかれた中間的親会社であるインターナショナル・ホールディングカンパニー（以下インターナショナル本社）で統合的に実施され、海外子会社はその下につく形になる。インターナショナル本社は日本国外に置かれ、国内事業とはマネジメントが完全に分離されている<sup>9</sup>。

東京の本社事業本部は、海外事業に関する責任と権限をインターナショナル本社に委譲し、情報を求めることはあっても基本的には方針に口出しはしない。また海外子会社がインターナショナル本社を飛び越して日本の本社に接触することもない。ただし、コーポレート業務（税務、アカウンティング、法務、IRなど）は事業本部を介さずに、本社のコーポレート部門とインターナショナルカンパニーが直接やりとりする形となっている（図5）。一方で、M&Aはすべての事業分野について、日本本社の経営企画部内で専一に実施される。

同社の経営管理の単位は、同グループ企業の用語で「マーケット」と呼ばれる、原料調達から製造、販売までを通貫した子会社群である。当然、各国で現地の法制度的義務を果たす必要があるため、子会社単位の財務会計や税務等は存在する。しかし、製販が会社ごとに分離されており子会社の社間取引が大きく、最終消費者も物価や購買力が異なる国々に散在している状況では、会社ごとの業績管理や評価はマネジメントになじまない。このため、日本本社は国や子会社単位のパフォーマンス管理はせず、目標の設定や評価はバリューチェーンを構成する「マーケット」ごとに行われる。「基本的には日本本社とインターナショナル本社との間で設定した目標が全体として達成されればOK」という考え方で、国や地域別に目標を与えることはせず、期中のモニタリングも「問いかけるが、口は出さないで任せる」という。インターナショナル本社は日本本社から、予算および中期計画の策定から事業遂行まで執行権限を委譲され<sup>10</sup>、各「マーケット」の業績の合計について日本本社に対して責任を負う。

R&Dや工場運営（製造）、マーケティング等の業務群は「オペレーショナルファンクション」と呼ばれ、ファイナンス、ヒューマンリソース・マネジメント、法務などは「コーポレートファンクション」と呼ばれる。これらのファンクションに属する組織は「マーケット」とは別に、それぞれ目標が設定され評価が行われる。「コーポレートファンクション」では、イン

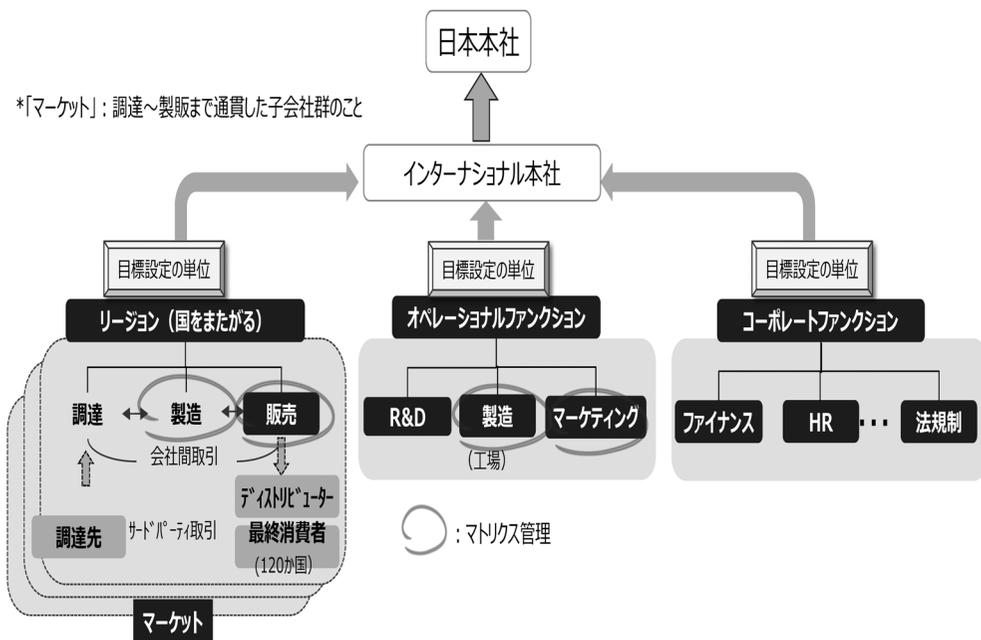
図5 B社のグローバル組織概略図



ターナル本社は直上組織の事業本部を介さずに、日本本社のコーポレート部門と直接コミュニケーションをとることが少なくない。つまり「マーケット」と関連の深い「ファンクショナルライン」の工場部門（製造）やマーケティングとの間や、コーポレートファンクションに係る業務には、意思疎通や経営管理の面でマトリックス構造が存在する（図6）。

同社グループではバリューチェーンを軸にして、会社をまたがるプロジェクトが多いことから、意思決定や経営管理は複雑化しがちになる。これを解決するために、権限規定や報告フォーマットは全て共通化され、どの会社も元のやり方やローカルルールは捨て、統一された「ガイドライン」と呼ばれるマネジメントルールに従って業務遂行することになっている。経営情報の取得様式や役職による権限の範囲を標準化することで、国や子会社の事情によらず状況を通貫で把握したり、成果を比較したり、意思決定に必要な情報をピックアップしたりすることが容易になるというわけである。この方法を導入するにあたっては、当然のように元のやり方に慣れた人々からの反発や試行錯誤もあったというが、本社およびインターナショナル本社が協調的に当事者への説明にあたることで実現されていったという。「グローバル本社には管理能力ではなく、パフォーマンスを全社として最大化させるためのアドバイザー能力が必要である」という発言が、努力の軌跡を示す言葉として象徴的である。

図6 意思疎通と目標設定の単位



#### 4. 考察とまとめ

海外に複数の子会社を持つ企業のグループマネジメントの形態は、サプライチェーンと顧客の分布によるビジネスモデルの違いによるところが大きい。海外子会社のマネジメントを、国や地域といった拠点別にするに意味があるのは、子会社のビジネスやサプライチェーンが地域内でほぼ完結する場合で、拠点ごとに商談を増やして域内の顧客カバレッジを成長させることが有効に働くケースだと考えられる。個別最適の総和がグループの全体最適とほぼ等しくなるようなケースでは、拠点特有のノウハウがあることや、地域単位で高度化したマーケティングおよび、個別のプロセスの効率化がパフォーマンスに効いてくる。M&Aの主目的が地域拠点の増強と現地の顧客サービスの強化である場合には特に、意思決定権限も地域に分散して委譲されている方が、機動的な意思決定ができて都合がいいと考えられるようである。

これとは異なりサプライチェーンが国や地域をまたがる場合や、顧客自身がグローバル・シームレスに存在したり活動したりしているような場合には、財やサービスを提供する側の企業も拠点シームレスなマネジメントを行う必要性が出てくる。M&Aの主目的がプロダクトラインの増強であるような時は、M&Aで持ちこまれてくるものも含めてリソースコストが膨らみがちにもなる。二重投資や調達の非効率性を回避し、世界の顧客に対して均質なサービスや重畳的なサービスを提供するには、境界を越えて通貫させたサプライチェーン上で業務を標準化することがシナジーにつながる。このとき、個別に事情が異なる子会社に役割を分担せよとすると、会社間の調整コストが少なからず発生する。バリューチェーンに紐づくプロダクト業務と、地域に紐づく業務との間でバランスを取りながら全体最適を見るためには、マトリ

クス・マネジメントが必要となる。本社のマネジメントは子会社横断的な目線をとつつ、各子会社にはグループの全体最適となる結果に対してコミットを求めることに意味が出てくる。

今回の事例調査結果からは、ビジネスの構造が異なれば子会社マネジメントの形態にも違いが現れることが理解でき、どの形態が優れておりどれに寄せるべきだということは一概には言えない。調査を通して、実際にうまくいっていると思うかどうかに関わりなく共通して意識されていたことは「組織や経営管理の型」ではなく、成果を最大化するための「責任の所在の置き方」であり、基本的には計画の策定と実施責任は現地にあるということである。それが「任せる経営」と評価の直結および、組織のレポートラインのデザインや経営情報のフォーマット化への意識へとつながっていくのである。各社の「グループ企業経営には、親会社と子会社双方の密で頻繁なコミュニケーションが必要である」というコンテキストには、経営には機動性が必要で、そのためには意思疎通はできるだけシンプルにしていくことが必要だという含意もあり、これには戦略の合意や重要な経営情報の流通には、共通言語となるフォーマットが必要だという実務的知見が含まれている。事業計画の妥当性の判断やM&Aによるシナジーの創出について、見積りの精度を高くして結果のプレを小さくするためには、共通言語によって責任の所在とマネジメントの実態を透明化することが必要だという意味である。

各社に共通するもう一つの点は、いずれの企業でも「本社が本国の奥座敷にあって遠隔監視するような形は、今日的な子会社マネジメントには馴染まない」と考えられていることである。各社で期中のKPIのモニタリングが少なくとも月次<sup>11</sup>でデジタル把握されているのと同時に、組織形態の話とは別に、経営トップによる直接的かつ頻繁なコミュニケーションが担保されていることに注目したい。このことは、一方向に官僚的で硬直的な意思疎通は、異文化的な背景を持つ子会社のマネジメントにはなじまないという理解だけでなく、親会社が外国出身者やM&Aによって得た逸材を積極的に見出し、戦力人材としてインクルージョン配置していくことを射程化していることを意味している。事業に参画してきた優秀な人材が不適合を起こして流失していくことは、M&Aの意義を半減させ、戦力の空洞化を起こす。本事例は、子会社と本社との間で距離感を作らない状態を意図的に作りながら、経営に直結するコミュニケーションを「早く」「明瞭」にしていくために、どういうルール（方法とルート）を作っていくべきかに着目し、手を入れていくことが必要であることを示している。事例からは、子会社の結果への強いコミットメントと権限委譲は表裏一体と考えつつ、「強固なコントロール」ではなく「強固なエンゲージメント」を確立していくためのデザインを各社がそれぞれに模索していることが読み取れる。

## 注

- <sup>1</sup> オンライン型のプラットフォームを基盤に世界規模でビジネス展開している Google, Apple, Facebook, Amazon の頭文字を取った4社の総称
- <sup>2</sup> 本稿では、買収後に子会社の企業価値を最大化して売却益を得ることを当初からの目的とするようなケースや、設立とほぼ同時に一気にグローバル展開するボーングローバル企業は考察の対象にしない。
- <sup>3</sup> 本稿では単に「親会社」としているが、本国の本社組織がグローバル経営を統括する場合

もあれば、グローバルビジネスを統括する役割を専門的に持たせた中間親会社を置く場合もある。

- 4 各社内の所掌および組織名称等はインタビュー当時のものである。組織名称については各社の希望により、原形を著しく損なわない程度に名称を簡略化しているところがある。また本稿では各社比較を行うが、それぞれのマネジメントの巧拙を論じるものではない。
- 5 同グループは純粹持株会社制をとり、海外事業を行う事業会社を子会社として持株傘下に持つと同時に、子会社が M&A 等で取得した事業会社を孫会社の位置づけで抱える構造となっている。本稿は事業会社のマネジメントに焦点をあてるために、持株会社の役割には深入りしないが、同グループに限らずこのような重層的な構造をとる場合には、子会社が孫会社をどのように管理し、持株会社はどのように経営に関与していくのかという階層的課題がある。
- 6 米国会計基準による。
- 7 IFRS 移行に伴う会計基準統一の影響を勘案した日本基準の実績数値。
- 8 米国会計基準による。
- 9 その他の事業でもほぼ同様のマネジメント形態がとられ、海外の子会社は本社各事業本部の傘下にそれぞれ位置づけられる。
- 10 ガイドラインによって定められた一定の権限を越えるものは、本社の承認が必要とされる。
- 11 本国の本社が海外子会社の KPI を月次でマトリクス把握をしているということは、子会社や現場では、それ以上に細かい頻度と粒度で数値管理をしていることが暗喩されていることには注意したい。

## 参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 吉原英樹 訳. 1990. 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社.
- パンカジュ・ゲマワット. 「四つの「距離」を反映させた海外市場のポートフォリオ分析」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2002年1月号』ダイヤモンド社.
- パンカジュ・ゲマワット. 「五つの戦略タイプで海外事業をとらえ直すグローバル競争とリージョナル戦略」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2006年3月号』ダイヤモンド社.
- 挽文子. 2000. 「グループ経営と管理会計：欧米企業の事例を中心として」『日本管理会計学会誌』8: 69–84.
- 入山章栄. 2017. 「世界標準の経営理論 第38回「グローバル経営に理論はない」という事実が示す未来」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2017年11月号』ダイヤモンド社.