

近年のわが国企業の経営モデルに関する一考察

野 本 茂

キーワード

企業環境、利害関係者関係、真の資産、資産再展開、戦略的環境適応モデル

要約 (アブストラクト)

わが国の近年の先進的企業において、株主資本利益率 (ROE)・経済付加価値 (EVA) 重視の経営、オープン・ネットワーク化、グローバルな事業展開の再編等、リストラクチャリング (restructuring) やリエンジニアリング (reengineering) が進んでいる。これらの現象は、企業が適応しなければならない環境要素の広範化・多様化・複雑化・激変化・反作用化、企業の内在的要請、及びそれら両者の環境と企業との関係性の総合的分析によって理解され、近年のわが国先進的企業の経営現象解明と経営実践の規範として適用される経営モデルとしては、「戦略的環境適応モデル」が有用である。

1. 問題の所在

企業は、営利を志向する経済主体であるが、いくつかの異なる視角から叙述されてきた。すなわち、企業とは「個別資本」であり、「働く人々の協働体系」であり、「職務 (購買・生産・販売・人事・財務等) 体系」であり、「経済的制度」等である、と捉えられてきた。また、その行動は「個別資本の運動」、「計画・実施・評価の経営過程」、「意思決定過程」等として分析されてきた。また、各国企業経営の異質を抽出し、「アメリカ経営」モデル、「ドイツ経営」モデル、「日本的経営」モデル等が提示されてきた。これらの企業あるいは企業行動に対する見方は、現実の企業を理解するうえで、啓発的な概念や分析のためのフレームを提供してきた。そして近年 (本稿では、バブル経済崩壊後の1990年代をいう。以下同じ。) の企業 (本稿では、

欧米の多国籍企業キャッチアップ型経営モデルから脱皮して、グローバル・マーケットにおいて行動するフロントランナー型経営モデルを志向するわが国の先進的企業を考察対象とする。以下同じ。)は、グローバルな大競争(メガコンピティション)、格付け及びデファクト・スタンダード(de facto standard)の形成と急変、情報技術(information technique)の産業革命的発展によるバーチャル・リアリティー(virtual reality)、インターネット(internet)、イントラネット(intranet)及びエクストラネット(extranet)の発展、マス(mass、不特定多数)のマーケティング・生産・流通・消費にもはや耐えられない地球環境の悪化等の経営環境の変革期にあって、新たな環境適応あるいは経営戦略モデルを捜し求めている。

清水勤氏は1973年に既に、訳書『変化適応の組織』(ローシュ(J.W.Lorsch)とローレンス(P.R.Lawrence)編著)の序文で、「経営環境の変化は、ますます深く広範囲に及び、かつその複雑さと速度が増大してきたとわれわれ実務家は痛感している。何らかの形で経営の新陳代謝を、常時タイミングよく図っていかないと、企業の維持すらむずかしくなりつつある」と指摘している¹⁾。

また、経営戦略論の先駆者とされるアンゾフ(H.I.Ansoff)は、1965年刊の著書『企業戦略論』の序文で、「マネジメントの進展を歴史的にふり返ってみると、いわゆる“内的問題から外的問題へ”というプロセスを経てきたように思われる。すなわち、テーラーやメーヨーをはじめ、彼らと同世代の人たちは、製造工場の中での、個人やグループの生産性の問題に専念したのであり、戦後は、さらに広範囲に、企業内での操業上の諸問題に努力が払われるようになった。そして、最後に企業の外的な問題、すなわち戦略的な問題に対する分析的なアプローチが試みられるようになったとあってよい。」と述べている²⁾。

1960年代以降、「変化適応」の組織論、「企業戦略」論等企業の外部問題

を重視した啓発的な経営モデルが提示されてきたが、「それらはわが国の経営風土に馴染み、巧く適用されてきたのであろうか」。近年、企業と環境との相互作用解明とその適応の問題は、わが国の企業にとってまさに死活的に重要なものとなっている。一般に、近年を称して「失われた10年」とする向きもあるが、アメリカ企業経営にとって1980年代がそうであったように、経営環境変革期における胎動の「産みの苦しみの10年」と称すべきであろう。なぜなら、前述のような激変する環境に適応しての株主資本利益率(ROE)・経済付加価値(EVA)・総資産利益率(ROA)・キャッシュフロー重視の経営、「オープン・ネットワーク経営」³⁾、エコロジカル・マーケティング⁴⁾等の「日本的経営」モデルを改新するような現象がみられるからである。これらの現象を説明し、経営実践の規範として適用されるべき経営モデルとはどのようなものであろうか。この問題の考察の手順として、まず企業の環境適応は基本的にどのようなようになされるのか、そもそも企業の環境とは何か等、企業の環境適応の基本問題を確認のうえで、近年、企業と環境との関係がどのように変化し、どのような環境適応モデルであれば、わが国の企業の実像を表し、実践規範となり得るのかを提示して行くこととする。

2. 企業の環境適応の基本的問題

(1) 企業の環境適応の基本的構図

企業の環境適応はどのようなようになされるのであろうか。有用な所論として、藻利重隆教授の企業の構造的理解がある⁵⁾。教授は、企業の社会的存在構造を、「対外的・対社会的存在構造」と「対内的存在構造」とに、後者はさらに、「経営技術的構造」と「経営社会的構造」とに分ける。そして、「対外的・対社会的存在構造」と「対内的存在構造」との相関について、前者を「企業の生活境遇(lebenslage)」と、後者を「企業の生活態様(lebensstand)」と換言して、生活境遇の変化は生活態様の変化を要請し、また、生活境遇の改善は、自律的には、生活態様の改善を通してのみ可能である、という。さ

らに自律的な企業維持活動は、企業的生活態様の合理的形成を介して、生活境遇をも改善しようとするものであり、生活境遇の変化に適応しながら、その生活態様を改善し、後者を介して逆に生活境遇の改善をも志向することとなる、という。

この企業の構造的理解による環境適応の構図（企業を取り巻く環境変化に対して企業自体の内部改善によって適応するというプロセス）は、企業の環境適応あるいは企業と環境との相互作用の基本的構図といえよう。

この基本的構図について、問題は、藻利教授は企業の意図を解明すること（理解的方法）によって、すなわち現代企業の内在的要請（資本と労働の固定化の実状から生まれるところの）を解明することによって、資本と労働の維持を叶える総資本付加価値率の極大化説を唱えられたが、企業と環境との関係いかんによって、すなわち環境変化が企業の対内的存在構造を改変するとすればその改変によっては、対内的存在構造の行動原理も変わることがあるのかという点である。人間行動が織りなす社会事象の原理は、時代とともに変わるから、企業の行動原理も社会の変革期である近年の状況に照らして検討されるべきであろう。総資本付加価値率の極大化説は、戦後日本の企業行動原理の説として、企業経営モデルとして相当の妥当性、説得力を持ったものとみられるが、本稿では、近年、前述のような企業環境の不確実な波動的变化に適応せざる得ない企業の対内的存在構造改変は、企業の行動原理をも変質させているのではないかと考える。

(2) 企業環境の概念、内外の境界及び構造

企業の環境適応の基本的問題の第二は、そもそも企業環境とは何か、すなわち「対外的・対社会的存在構造」と「対内的存在構造」との境界をどのように定めるのかという点である。この点についてはまず環境とは何か明確にされなければならない。加えて、企業の環境要素は何か、それらはどのような構造にあるかが明確にされなければならない。

環境という言葉は多義に使われているが、ここで、企業の環境とは、「企

業の存在と行動に何らかの関わりを持つが、企業が直接統制し得ない他の主体の存在と行動及びそれらの周囲の場とその状況」と定義する。この定義中、いうまでもないが、「他の主体」とは自らの意思で行動する個体であって、個別企業にとり相対して関係を持ち得る具体的対象である利害関係者である。彼らに働きかけて、利害関係を改善することが「生活境遇」の改善である。

そこで次に、企業の内部と外部とをどう捉えるかの境界の問題であるが、この点は換言すれば、他の主体との相対関係における関係性をどうみるかという問題である。具体的には、次のような企業の利害関係者との関係が問題となる。

- ア. 垂直的な準統合組織としての生産系列（サプライヤー・システム）にある企業（いわゆる親企業と下請企業）
- イ. 垂直的な準統合組織としての流通系列（チャネラー・システム）にある企業（ロジスティクス系列企業を含む。）
- ウ. 水平的な準統合組織としての企業集団に属する企業（いわゆる関連会社）。これらの企業は、市場取引ではなく組織的取引をし、また、資本的・人的なつながりを持つことが多い。

これらの企業を内部組織とみるか、外部組織とみるかについては、「所有」、「企業に対する環境主体の貢献の持続性」、「経営目的の共有」等の説がある⁶⁾。所有しているかどうかは明確な基準と考えられるが、100%出資会社はともかく、現実のコーポレート・ガバナンスは株式所有の相対的な関係、時には株式所有のみではない諸要因によって決まるから、何の何%の所有であれば内部といえるのかという問題がある。「貢献の持続性」については、取引していれば何らかの具体的貢献はしている筈である。また、「経営目的の共有」については、100%子会社でも異なる事業を展開していれば異なる経営目的はあり得る。主体的企業間の関係性が問題であるが、両者の究極的な状況下でも他を直接統制できるかどうかを基準とするのが妥当であろう（評述すべき問題であるが、基本的事項の確認過程の論点であり一応の見解を述べるに止めたい）。

かくして、企業の環境要素の内容・構造を示すと、次のとおりである。

企業環境Ⅰ－「他の主体」＝利害関係者

- a. 顧客
- b. 製品・サービスの生産・販売に係わる取引業者（納入業者・流通業者）
- c. 格付機関
- d. 株主
- e. 金融機関（金融サービス提供者）
- f. 行政機関（中央政府、地方自治体、その他公的団体）
- g. 競争者
- h. 潜在的従業員（求職者）
- i. 労働組合
- j. 地域住民（市民団体含む。）
- k. 研究機関（研究所、大学、調査業者等）
- l. その他の利害関係者

企業環境Ⅱ－「周囲の場」＝マクロ的環境

- a. マクロ経済環境（世界経済・国内経済）
- b. 自然環境
- c. 政治的環境
- d. 文化的環境
- e. 科学技術的環境
- f. その他の周囲的環境

「企業環境Ⅰ」は、利害関係者関係として捉えられるものであるが、利害関係者中、顧客との関係は売上なしに企業経営は成り立たないという意味で絶対的、死活的なものである。この関係を企業生命の関係基軸として、顧客に受容される製品・サービスを生産するために必要な主要設備品・補助設備品・原材料・部品・業務用消耗品・各種サービス商品を納入する購買先との取引関係がある。そして製品・サービスを顧客に販売するための流通業者と

の取引関係がある。また、企業の発行する債券を評価する格付機関（具体的にはアメリカのスタンダード・アンド・プアーズ（Standard & Poors Corps.）、ムーディーズ（Moody's Investors Service, Inc.）、フィッチ社（Fitch Investors Service, Inc.）、わが国の日本格付研究所、日本インベスターズ・サービス社、日本公社債研究所等）との関係、企業の法的所有者であり出資者である株主との関係、融資を受けたり代金決済代行等の金融サービスを提供する金融機関との関係がある。その他の資金調達のための利害関係者として社債等企業の発行する有価証券への投資家である社債権者等との関係がある。さらに、事業に係る公的規制を受け、許認可申請等をする行政機関との関係、同種の製品・サービスを生産する競争者との関係、新卒学生等求職者との関係、労働条件を折衝する労働組合との関係、工場等の企業施設の所在する近隣住民との関係、その他共同研究や技術導入のための大学等研究機関との関係等、企業と環境主体との利害関係が「企業環境Ⅰ」の構造である。

また、「企業環境Ⅱ」は、主体間関係ではない企業の周囲を意味するマクロ的環境であるが、世界や国内経済の景況、気候や動植物の生態等の自然環境、事業を展開する国や地域の政治体制や政策、国や地域の伝統的生活様式等の文化的環境、科学技術の発明等が「企業環境Ⅱ」の構造である。

前述のとおり、取引先や関係会社等で他の主体であっても直接統制できる利害関係者については、内部とする。その他が企業の環境である。

(3) 企業の環境適応の実質的展開－「真の資産」の展開

企業の環境適応の基本的問題の第三は、前述のように、企業が環境に適応するとは環境変化に適応して対内的存在構造を改善し、それによって対社会的・対外的存在構造をも改善するということであったが、そのメカニズムは、実質的にどのような改善を意味するのかという点である。

この対内的存在構造の改善は、実質的には、資産及びその活用方法を変えることである。ここで、資産は換言すれば、経営資源であり、一般的に人、物、金、情報、知的所有権、暖簾・信用、ノウハウ等といわれているもので

あって、いわば利潤増殖に寄与するすべての経営要素をいう。したがって、企業会計で金額で表示される資産とは異なる。

チェンバレン (N.W.Chamberlain) は、資産について、「貸借対照表は、真の資産の価値の大ざっぱな一つの尺度—利益率を出すため、利潤をそれに結びつけることができる貨幣的尺度—を提供するのが精一杯である。しかし、貨幣的尺度と真の資産はまったく別個のものである。後者は製品ライン、生産組織、マーケティング組織、財務組織から成る。」⁷⁾と指摘している。資金、それが投資されての製品、特許、商標、著作権、独特の包装やスタイル、企業の提供品についての世間の知識や態度、経営者、従業員、土地、建物、設備、材料あるいは構成部品、種々のサービスの供給業者のネットワーク、販売経路のネットワーク、自分自身の流動資産を企業に進んで託する個人や機関との諸関係のネットワークが「真の資産」である、という。

このチェンバレンのいう「真の資産」を環境変化に適応して、どう変えるのかという問題が、企業の環境適応の実質的、実践的課題となる。

(4) 企業の環境適応の実質的展開—経営戦略

企業の環境適応の基本的問題の第四は、環境変化が企業にとって静態的で良好であれば問題化しないが、激変化・反作用化し、それが経営の根幹を揺るがすようになってくると、企業の環境適応は困難な問題となり、この問題解決のための行動規範はどのようなものかという点である。このような環境変化に適応し、チェンバレンのいう「真の資産の再展開」を計ることが「経営戦略」といわれるものである。換言すれば、企業環境が安定的であれば、経営は常軌的意思決定すなわち戦術論ですむが、激変する状況下では、経営戦略の適否が死活的な重要性を帯び、環境適応の問題は経営戦略の問題となる。

かくして、1970年代以降、経営戦略論が隆盛となった。たとえば、野中郁次郎教授は、「戦略経営」として、「環境、戦略、資源、組織構造、個人属性、組織過程の間にマルチ・レベルの適合関係を生み出している組織ほど機能的」であるという命題のもとに、それは「環境の機会や脅威に組織の資源

を適合させるための、組織のあらゆるレベルの使命、目的、戦略、組織構造、管理システムの統合的かつ包括的なマネジメント」をいう、とされている⁸⁾。

また、現代マーケティング論においては、単なるマーケティング・ミックスを構成する個別活動ごとのマーケティング機能要素戦略やこれらの個別活動を統合管理していくマーケティング・マネジメント戦略から進化して、マーケティング活動を他の経営機能ないし経営資源と連動させながら市場環境に向けて組織的方向付けを図っていく戦略的マーケティングが提示されている。この戦略的マーケティングの全体的枠組みは、「企業理念とミッション」により、「市場環境 {需要、競争、取引相手、一般環境 (技術・社会・経済・文化・法規制) など} 」と経営資源 (ヒト、モノ、カネ、ノウハウなど) を分析して、両者の結合を図り、「市場目標」を定め、「市場戦略 {全体戦略、個別戦略 (事業戦略・機能戦略) } 」－「組織構造」－「管理システム」－「評価システム」を有機的に最適化しようとするものである。一つの経営職能を越えてマーケティングは、トップ・マネジメントに直結する課題となってきた。9)

さらに、具体的な戦略としては、アンゾフの提示した「企業戦略の方式」としての、「市場浸透」「製品開発」「市場開発」「多角化 (水平型・垂直型・集中型)」戦略、ボストン・コンサルティング・グループの経験効果吸収戦略や製品プロダクト・サイクルとポートフォリオ分析に基づく戦略等が提示されてきた。

(5) 戦略経営モデルの問題

前項の戦略経営モデルが1970年代以降のわが国企業に巧く適用されたかどうかの評価は、一概にいうことはできない。つまり、企業の経営目的は一義的なものでないからである。ただ、各決算期の利益指標によって判断すると、わが国企業が一般的に、欧米先進的企業に比べて収益性が低いということはいえるであろう。また、戦略経営モデルがアメリカからの概念や理論の導入が多いだけに、日本的土壤に馴染まなかったのかという疑念は残るであろう。

逆に、わが国企業の海外進出は円高の急進とともに著増したが、そこでの事業は必ずしも成功を収めていないという評価が多い。海外の土壌での事業となると、異質の環境要素に直接に関係を持たざるを得ない。経営戦略モデルの論理の問題ではなく、それが適用される条件と企業の考え方に問題があるのではないかと考えられる。わが国の市場システムは、ベンチャーを起業するにしても、ベンチャー・キャピタルも少なく、技術評価体制や新興企業向けの資本市場も未整備で、M&Aも迅速にできない等々、充分「公正・自由・グローバル」であるとは言い難い。こうした土壌では、急変する経営環境に適応して、「真の資産」の再展開をする戦略経営モデルが適用しにくい。バブル経済崩壊後の低迷する経済の中で、負の資産の抜本的処理に遅れ、引擦った。その後10年経過しても、たとえば、「…、当社が安定収益体質を確立するためにはさらなる経営基盤の強化が必要であり、株主の皆様には多大のご迷惑をおかけいたし、誠に申し訳なく存じますが、当期は無配とさせて頂きたくお願い申し上げる次第でございます。」¹⁰⁾、また「…、内外の経営環境は一段と厳しさを増しており、当社の業績にも深刻な影響をもたらす結果となりました。（中略）このような収益状況から、当期末の配当につきましては、誠に遺憾ながら無配とせざるを得なくなりました。」¹¹⁾と、多くの企業が苦悩の営業報告をせざるを得ない状況が続いている。

戦略経営モデルの問題は、概念構成あるいは方式についてではなく、その環境と企業の関係及びその分析に基づく企業の「真の資産再展開」の内実について問われなければならない。

3. 近年の企業行動の特徴と課題

近年の企業行動の特徴と課題について、前出の上場会社2社の中期経営計画にみてみよう。まず前者の具体的な経営戦略は、「…、景気や金利などの外的要因や変化に左右されない安定的収益体質へ早急に転換するとともに財務体質の改善を目指すべく、①全社的な労務費と経費・資金を徹底圧縮すること、②経営資源を重点事業に集中させ、事業の選別・重点化を推進するこ

とにより省資金・高収益型事業へ事業構造転換を図ること」¹²⁾にあるという。また、後者のそれは、「具体的には、収益力の抜本的強化、選択と集中による事業構造の改善、リスク管理の強化、固定費緊急削減の強化、経営体制の改革といった重点施策のもとに、CD-50（コスト半減運動）の強化、生産技術の革新および成長分野への重点投資などを粘り強く着実に推進するとともに、有明地区の工場の分社化および組織、人員のスリム化など思い切った対策を鋭意実行し、業績の回復・向上に努めていく」¹³⁾という。

これら経営再生中ともいうべき2社に限らず、多くの企業が①経営目標としての経済付加価値（EVA）や株主資本利益率（ROE）の重視、②人員のスリム化による労務費・人件費の削減、③経費の削減、④借入金の削減、⑤製品や事業ミックスの変更あるいは成長部門への重点的投資（選択と集中）、⑥分社化等事業部門の改変、⑦組織のスリム化とアウトソーシング、⑧外為手数料の削減等資金取引の効率化（取引銀行の選択と集中）、⑨仕入・販売取引の効率化（選択と集中）等、いわゆるリストラクチャリングやリエンジニアリング¹⁴⁾を進めている。これらは、単に過剰債務・人員・設備を削減するものでなく、経営の根幹から「企業の再構築」あるいは「業務革新（business revolution）」を図る一連の事象であり、情報化・ソフト化等の産業革命的変革に適応することを課題としてなされていることに注意しなければならない。

4. 近年の企業環境要素の変化

次に、前述の第2節第2項で整理した各環境要素に則して、近年の企業環境の特徴的変化の概要をみておかなければならない。

- a. 対顧客関係—成熟経済の顧客は、必需品というより、生活を豊かにする「欲しい物」を購入する傾向にあり、差別化された製品に対する選択的消費をする。顧客の欲求は多様なものとなり、製品のライフサイクルは短縮化し、市場セグメント毎にニーズ・ウォンツに的確に応える製品の開発・改良・廃棄をし続ける対顧客関係となってきた。

また、グローバルな事業展開に伴う海外市場での多様な文化をもつ顧客との関係、IT革命の進展に伴うインターネット利用の顧客との関係のウエイトが高まっている。

- b. 対取引業者関係—下請けや系列による組織的取引あるいは複数の協調的、長期的取引から、取引先の絞り込みや市場取引（オープン・ネットワーク取引）への移行が徐々にみられるようになっている。インターネットを利用してのネットワーク取引（電子商取引）が進展している。
- c. 対格付機関関係—格付機関は近年、企業にとって、自社の経営に多大な影響を及ぼしかねず、無視し得ない存在となってきている。資本市場で資金調達しようとするれば、そこでの自社評価、すなわち格付けが資本コストを左右する。なお、格付けは債券を発行する企業に限らず、病院やホテルなどのサービス業についても行われるようになってきている。
- d. 対株主関係—わが国企業の株主構成は、都市銀行・信託銀行・長期信用銀行、損害・生命保険会社、関連会社等の事業法人が多く、しかも相互に持ち合うという特徴があった。株主は長期的な保有をすることから安定株主が主体であり、浮動株は少なかった。これは、長期的見地からリスクシェアや取引コスト軽減のため、固定的な相対取引メリットを享受してきたためであるが、そのメリットが希薄になっている。外国人投資家の所有株式シェアが増加し、株価や配当水準により配慮しなければならなくなっている。
- e. 対金融機関関係—バブル経済崩壊に伴う株価と地価の暴落は、金融機関の不良債権の累進的顕在化となり、株式の含み資産の目減りは自己資本比率の低下を招き、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行等の破綻を招いた。土地担保融資業から脱皮し、どのような金融サービス業（リテールかホールセールか、リージョナルかユニバーサルか等）を目指すのか、リスク管理の徹底、自己資本比率・総資産利益率の向上、国際業務の見直し等金融機関の抱える課題は重い。そうした金融機関との取引は、長期総合取引メリットを重視するものから選別と集中による資金効率を重視したものにな

らざるを得なくなっている

- f. 対行政機関関係—いわゆる日本型経済システムでは、大規模小売店舗法や金融の護送船団方式に代表されるように事業に対する規制は強い。しかし、情報通信等の各産業分野で規制緩和が行われている。市場経済化や自由化を進める場合、政府機能や法制度の整備が不可欠であることは、1997～1998年のアジアやロシア経済危機が実証したところであるが、逆に言えば、近年の世界経済のグローバル化は一国経済が危機的状況になる程、急速に進んでいたことになる。「自由・公正・グローバル」な市場を標榜し、企業と行政機関の関係は保護的なものから自律的なものになろうとしている。
- g. 対競争者関係—事業の投資収益率の高低を決める要因は多数あるが、その業界の競争状態がどれだけの収益性になるのかを決める大きな要因となる。近年の各業界の競争状態の特徴は、グローバル化に伴い激化し、しかも先進のデファクト・スタンダードを握った企業が一人勝ちする傾向にある。このため、固有の技術や事業のノウハウを持つか、成長性のある業界でのマーケット・シェアの高い企業しか安定的な収益を得られない状況となってきた。そこで、日産自動車とルノーの提携に代表されるように、従来の競争者との内外を問わぬ資本、業務等の提携、事業の売却、M&Aが一般的に行われるようになってきた。事業毎のグローバルな合従連衡とそれらの大競争（メガコンピティション）の対競争者関係となっている。
- h. 対潜在的従業者関係—企業は再構築の一つの手段として、新卒採用の抑制を行っている。このため、労働市場が買い手市場となっている。一方、新規の事業展開においては、内部の自社固有の特殊熟練技術では適応できない専門技術者の採用が問題となっている。また、海外進出先での外国人の採用と登用が問題となっている。
- i. 対労働組合関係—大競争といわれるグローバル・マーケットで、わが国企業経営の基礎的条件のうち、特に問題として意識されるようになってきたものは、労働コストが欧米に比べても相対的に高くなってきたことであ

る。企業は労働コストを低下させるために、海外進出や人員規模の抑制・縮小で対応するとともに、年功賃金制を見直し、年俸制等の業績主義の賃金制度を導入するようになってきている。企業内特殊熟練技術の蓄積、離転職に伴う採用・研修・監督コスト増加の回避および従業者の勤労意欲・士気の長期的維持という利点のあった日本的労務管理制度が、リストラクチャリングに当たって、その硬直性が問題化した。このため、企業内労働市場における柔軟な配置転換、転籍出向制度、あるいは非正規労働者である臨時、日雇やパート、派遣社員雇用を労働需給のバッファー機能として、これまでの不況期同様活用するとともに、人員の強制的削減まで踏み込んだ企業も散見される。対労働組合関係はリストラクチャリングの中で、雇用の維持という労働者の生計の生命線を巡って切実なものとなっている。

j. 対地域住民関係ーリストラクチャリングのための不採算部門の売却や閉鎖が、地域社会に与える影響は多大である。企業の工場、支店等が提供する地元住民の雇用喪失や取引喪失は、生計に関わるだけに深刻なものである。また、世界的な生態的環境保全の問題意識の高まりによって、事業法人市民としての環境保全に対する責務が問われるようになってきている。さらに、海外進出先の異文化の地域社会へいかに溶け込むかも問われるようになってきている。

k. 対研究機関関係ーキャッチアップ型の企業モデルを克服して、フロントランナー型の企業モデルを志すわが国の先進的企業にとって、それを可能とするのは、技術のシーズの発掘である。そこで、技術・研究開発で大学等の研究機関との連携が行われるようになってきている。

次に、企業環境Ⅱのマクロ的環境の変化については、これまで度々述べてきたが、特記すべき点は、情報通信革命の進展、冷戦終結に伴う旧共産圏の自由経済圏への参画、金融自由化に伴うマネーの国際的な急激な移動、及び地球環境の保全意識の高まりであろう。

5. 結び

近年、わが国企業の考慮せざるを得ない環境要素は、広範化・多様化・複雑化・激変化・反作用化している。それらに伴い、経営上の不確実性とリスクも増大してきている。近年のわが国企業のこうした環境に適応して、「真の資産の再展開」を行う企業行動を説明し、行動規範として適用されるモデルを「戦略的環境適応モデル」と呼ぶ。

このモデルはまず、①激変しリスク性の高い環境への適応となってきたことから、企業の対内的存在構造は柔軟性がある、②環境が急変するようになってきたことから、その適応は迅速性に富む、及び③グローバルな環境となってきたことから、国際性に富むものである筈である。

①の柔軟性に富むものにするため、近年採られている戦略が過剰資産の売却であり、労務費・経費、特に固定費の削減である。このため、人員削減のための新卒採用の抑制、希望退職勧奨、本社間接部門のスリム化のためのアウトソーシング、情報技術を利用したの経営管理体制の革新（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、business process reenjinering）が進められている。製造部門では、ベルトコンベアーに代わり、頻繁に機種が切り替わる製品（たとえばパソコン）でも設備を大きく変えずに対処でき、設備投資や時間の節約につながるセル生産方式が東芝、パイオニア、日本ビクター等で導入された。消費者の需要がますます多様化する時代にあった柔軟な生産方式が採用される。

②の迅速性に富むものにするため、近年採られている戦略が、経営資源の重点事業への集中、研究開発・技術革新の早期化、情報技術を利用したの情報共有と意思決定の迅速化等である。生産も受注組立方式へ移行する等、受注から出荷までのリードタイムの圧縮が進められる。

③の国際性に富むものにするため、近年採られている戦略がグローバルな資本・業務提携、海外進出、そこでの外国人の採用と登用等である。目指すは、「グローバル寡占企業モデル」であり、「フロントランナー型企業モデル」である。

第二に、このモデルは、不採算の資産を整理して、投資効率のよい資産にスリム化（利益を生まないものは撤廃）するものであるが、「真の資産」再展開の営利原則としては、前節「c. 対格付機関関係」「d. 対株主関係」及び「e. 対金融機関関係」から、経済付加価値（EVA）等の株主重視の利益指標を経営目標に取り入れるものである。経済付加価値は、ソニー、花王、松下電器産業、松下電工、HOYA、旭硝子、TDK、オリックス等で導入されている。この新経営指標は、費用として、税金や金利とともに「投資家がリスクを冒してもその企業に株式投資する価値があると想定できる収益」を含めるところが、これまでの利益算出と大きく異なる。また、企業が株式資本の金額に対してどれだけの利益を稼いだかを示す株主資本利益率（ROE）や、会計処理の方法次第で変化する会計上の利益よりキャッシュフロー（現金収支）を重視する考え方が広がっている。EVA等の目標を掲げ、対内的存在構造を資本市場・株主重視のものに変え、それらを社内に浸透させて、資本に係る生活境遇である資本市場での自社の価値を高めて、M&A等の戦略を容易にするのである。これらの目標を掲げることが、利益率の高い事業を厳選して投資するよう迫るのである。

第三に、このモデルは、前節の「a. 対顧客関係」「f. 対行政機関関係」「g. 対競争者関係」及び「k. 対研究機関関係」から、「戦略的マーケティング」をグローバルに大胆に進めるものである筈である。収益性やキャッシュフローを高めて、それを選好消費の顧客のニーズ・ウォンツにきめ細かく応えることのできる事業部門へ集中投資する。そうすることによって、競争者のグローバルな提携戦略に対抗し、自社の強みをより強くし、自社の弱みを補完する他社との提携をグローバルに有利に進めることができるのである。

第四に、このモデルは、前節の「h. 対潜在的従業員関係」「i. 対労働組合関係」及び「j. 対地域住民関係」から、従来の「日本的経営」モデルを修正（能力主義的処遇の重視）しつつも、雇用の維持に努めるものである。また、グローバルな法人市民として、地球環境問題の深刻化に対して取り組

みの姿勢を強めるものである。

注

- 1) J. W. ローシュ／P. R. ローレンス編著『変化適応の組織』（清水勤監訳、産業能率短期大学出版部、1973年）。
- 2) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1965.（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1992年）。
- 3) 国領二郎著『オープン・ネットワーク経営－企業戦略の新潮流－』日本経済新聞社、1995年。
- 4) 岡嶋隆三／唐崎斉編著『新しい社会へのマーケティング－マーケティングの基本と展開－』嵯峨野書院、1996年、pp.204-8。
- 5) 藻利重隆著『経営学の基礎』森山書店、1971年、pp.26-7。
- 6) 森本三男著『経営学の原理』中央経済社、1986年、pp.97-8。
- 7) N. W. チェンバレン著『企業と環境－変化と相互作用の理論－』（不二葦淳孝／堀田和宏／大森弘／斉藤美雄訳、ダイヤモンド社、1974年、p.17）。
- 8) 野中郁次郎著『企業進化論』日本経済新聞社、1988年、pp56-7。
- 9) 嶋口充輝／石井淳蔵著『現代マーケティング論』有斐閣、1996年、p.40。
- 10) 鐘紡(株)「営業報告書（自平成9年4月1日至平成10年3月31日）」
- 11) 日立造船(株)「第102期（平成10年4月1日－平成11年3月31日）経営のあゆみ」
- 12) 上掲10) の資料に同じ。
- 13) 上掲11) の資料に同じ。
- 14) M. ハマー／J. チャンピー著『リエンジニアリング革命－企業を根本から変える業務革新－』（野中郁次郎監訳、日本経済新聞社、1994年）。

参考文献

- 1) 宮川公男著『意思決定論』丸善株式会社、1975年。
- 2) 米国国務省著『デジタル・エコノミー』（室田泰弘訳、東洋経済新報社、1999年）。
- 3) 由井兄朝編『C I M 生販統合の実現』日本経済新聞社、1990年。
- 4) 土方文一郎／影山喜一／吉田正昭著『環境変化と組織』実業之日本社、1973年。
- 5) 古川栄一編『経営戦略論』同文館、1974年。
- 6) 高田馨編著『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975年。
- 7) 対木隆英著『社会的責任と企業構造』千倉書房、1979年。
- 8) 富永健一編『経営と社会』ダイヤモンド社、1971年。
- 9) 日本経営学会編『環境変化と企業経営』千倉書房、1998年
- 10) 松井和夫／奥村皓一著『米国の企業買収・合併』東洋経済新報社、1987年。
- 11) 山川裕著『エレクトロニック・コマース革命』日経BP社、1996年。
- 12) 経済企画庁編『平成8年 経済白書』大蔵省印刷局、1996年。