

# 第 6 章 第62回大会～第64回大会

仲田正機 *NAKATA Masaki*

## 1 ▶ 第59集

『産業構造の転換と企業経営』(1989年)

第62回大会(1988年)

### 1-1 本集のねらいと構成

本集の序において、第62回大会委員長の篠崎恒夫は、「今大会では、『産業構造の転換と企業経営』の統一論題のもと、『産業構造の転換と企業戦略』『産業構造の転換と地域産業』の二つのサブテーマが設けられ、…報告と討論を戴いた」と述べている。

そこで問われるのは、鉄鋼・造船重機械・石油化学コンビナート中心の産業構造(いわゆる重厚長大産業)からME技術革新に牽引された軽薄短小型産業構造への転換や円高・ドル安を定着させた1985年9月のG5プラザ合意等によって主導された国際通貨・金融改革の影響下で急展開を遂げた「産業構造転換」の意義を如何に理解するか、そして、それと企業戦略の関係性、または地域産業の関連性をどのように把握するかであろう。それゆえ、ここでは、①産業構造の転換を如何に捉えているか、②その具体的事象をどのような内容で提示しているか、③それが企業の構造や経営の戦略的方針、または地域産業に対して、どのように係わっていると分析しているか、という三点に絞って各報告を考察したい。統一論題の報告者、および報告論題(論文タイトル)は次のとおりであった。はじめの3名は、米国および英国における動

向をとりあげ、あとの5名は日本における動向をとりあげている。この5名のうち、最後の2名は産業構造の転換と地域産業の関連について分析している。

井村進哉(小樽商科大学)「アメリカにおける金融構造の転換と金融機関経営—金融の証券化の潮流に焦点を当てて—」

林倬史(福岡大学)「イギリスにおける多国籍企業のプレゼンスと産業構造」

林昇一(中央大学)「サービス経済化と企業戦略」

岡本博公(同志社大学)「産業構造の転換と企業構造」

西郷幸盛(中京大学)「産業構造の転換と企業経営—日本型リストラクチャリングを中心として—」

寺本義也(明治学院大学)「産業社会の成熟化とネットワーク戦略の展開」

水津雄三(阪南大学)「地域における『産業構造転換』基本問題—テクノポリス構想, テレトピア構想, リゾート構想と『地域活性化』政策—」

藤田正一(弘前大学)「後進地方の産業構造転換と誘致企業・地場産業—青森県の場合を中心として—」

## 1-2 各報告の考察

---

### ◆井村進哉の報告

井村の設定した課題は、1970年代～80年代に著しい変化を見せていたアメリカの金融領域における「証券化」現象であり、そこに見られる「金融構造の転換と金融機関経営」である。当時、金融業全体に及ぶ「構造変化」のうち、最も注目を浴びていたのが、「金融の証券化」現象である。これは、預金金融機関の「預金—貸付」という金融仲介業そのものが、「証券の発行、取引」形態に転換することを意味する。

「金融の証券化」自体は、広義には「間接金融から直接金融へ」の変化を表す用語でもあり、鉄鋼業や鉄道業の巨大企業の資金調達面での証券化(株式・社債市場の成立)、政府の軍事費調達における証券化=戦時国債発行(政府

債市場の成立)等々の問題・現象を指す表現でもあった。井村は、この証券化問題を住宅金融(モーゲイジ)市場における「証券化」に焦点を合わせて分析する。すなわち、1970年代～80年代には、主としてローカルな預金一貸付の金融機関(預金貸付組合、相互銀行、信用組合等。以下ではスリフトという)によって担われてきた住宅金融市場において、インフレと高金利政策の下で、一種の持分権を表示する政府系の住宅都市開発機関等が保証するパス・スルー証券が、金融機関(スリフト等)によって発行され、それを年金基金や投資信託などの機関投資家を含む多種多様な投資家が売買することによって、住宅金融の「証券化」の潮流が拡大してきたのである。

これが、金融機関経営にどのような影響を及ぼしたか。この点について、井村は次のとおり結ぶ。すなわち、「こうした金融の証券化は、…インフレと高金利の激化の中で顕在化した金融機関の財務上のミスマッチへの対応であり、…資本比率の改善をとりあえずはもたらすが、新たな要因を含むリスクを分散させ、顕在化させることにもなるのである。」(13～14頁)と。

#### ◆ 林倬史の報告

この報告において、林倬史は英国の産業構造および再生産・蓄積様式にたいして、在英外資系多国籍企業(以下、MNEsと略)が展開する国際経営戦略が、いかなるインパクトを及ぼすのかを問うている。言い換えると、先進資本主義国の英国では、製造業主要部門において雇用および純産出額に占める外資系企業MNEsの占有度(プレゼンス)が20%を超えているが、このことが英国現地民族系資本の国際競争力を活性化せしめるか、それとも低下させるのかを解明しようと試みている。

まず、英国における貿易パフォーマンスを業種・品目別に見ると、輸入シェアの伸び率は、MNEsのプレゼンスに比例している。つまり、その業種・品目においてMNEsのプレゼンスが高ければ高いほど、輸入シェアの伸び率も大きい。つぎに、MNEsのプレゼンスが最も高い自動車(および同部品)部門を詳細に見ると、企業内国際分業を推進するMNEsによる企業内輸入が英国乗用車(および部品)市場に占めるシェアは、1974年の1%から1984年22%へと急上昇し、部品の現地調達比率の著しい低下を招き、英国

の貿易パフォーマンスを悪化させてきた。つまり、英国の貿易パフォーマンスの悪化は全社的な開発コスト削減をめざすMNEsの国際ロジスティック戦略の展開によって加速されてきたのである。この間、英国乗用車市場は拡大を遂げたにもかかわらず、(当時の)自動車製造業の国有企業BL(ブリティッシュ・レイランド社)は、量産企業として限界的な地位に追いやられたのである。

これらの動向の分析から、林は次のとおり結論づけている。「つまり、先進資本主義国の産業諸部門といえども、…MNEsのグローバルな統合化政策に直接的に組み込まれることによって、固有の再生産基盤と技術開発力を構造的に衰退せしめられうる…」(23頁)。

#### ◆ 林昇一の報告

この報告は、サービス経済化と企業戦略との関係を基軸にして、産業構造の転換と企業経営の関係を問うものとなっている。

今日は、モノ飽和時代のつぎの経済として、サービス経済が求められている。これを別の角度から見れば、情報通信技術の革新に伴う様々なソフト・サービスの開発と普及の時代でもある。すなわち、「繊維、製鉄の飽和産業や家電、自動車の成熟産業などから、この成長事業分野〔多様な情報サービス事業分野〕に参入する企業は後を絶たない。」「〔今日では〕上場会社の業績上位にサービス関連企業の進出がめざましくなっている」(26頁)。ここに、産業構造の転換と企業戦略の関係が凝縮的に表現されている。

それが典型的に示されたのは、1970年代の「産業調整期」の米国においてであった。すなわち、企業戦略として製品事業のポートフォリオ戦略が採用されて、結果的に産業構造が調整された。これを基礎に1980年代の米国企業の経営戦略は、「相互主義戦略に移った。」すなわち、単独企業の同業種内の個別経営戦略ではなく、情報技術革新を媒介とする異業種の企業との相互主義的な経営戦略である。日米におけるその典型は、米国サウスランド社とイトーヨーカ堂との間で交わされた知的所有権の売買契約に基づき生まれたセブンイレブン・ジャパン(SEJ)の事例である。

それは、基本的には自社所有ではない「外部資源」としての店舗と戦略本

部の分離、およびそれらの間の相互主義戦略によって急成長がもたらされたことを示すものであった。

#### ◆ 岡本博公の報告

岡本によれば、1980年代に進行していた産業構造の変化は、「重層的な構造転換」である。すなわち、それは、①経済のサービス化・情報化の進展、②第二次産業（おもに製造業）と第三次産業の内部における業種による「停滞」と「拡大」の「二極分化」の進行、③グローバリゼーションの展開による「一国レベルを超えた新たな産業構造の枠組」の構築を含む構造転換である。報告の課題は、このような「産業構造の転換が進展するなかで、…企業構造がどのように変貌しているかを追跡し、その意味を考える」（35頁）ことである。

産業構造の転換により、「とりわけ厳しい状況に直面した…企業は、いわゆるリストラクチャリング＝事業構造の転換を余儀なくされる」（36頁）。この「方向を典型的に追っているのは鉄鋼業巨大企業」のリストラクチャリングの事例に見られる（37頁）。そこに見られる特徴を整理すると、第一に、製鉄事業の「本業の再活性化」＝生産単位レベルにおける固定費の削減・規模縮小の進行と、製鉄事業レベルにおける製品の高級化・高付加価値化の追求、表面処理鋼板分野への傾斜であった。その結果、各社の品種構成は近似化してきた。第二の特徴は、情報関連事業やエレクトロニクス事業等の新規事業への多角化＝多事業統合企業への転換である。これらの新規事業を「子会社の設立や提携・共同投資・資本参加・買収によって企業化を図って」、「新しい企業グループを生み出し」「複合経営」を展開している。こうして、鉄鋼業巨大企業は「多事業統合体に転化」したのである（38～39頁）。

岡本は、競争構造の変容について、次のとおり論及している。すなわち、鉄鋼業巨大企業の本業分野での同質性とグループ企業の事業構成の近似性は強まり、他方で「複合経営」の強み、言い換えると、「シナジー効果をいかに生み出すかの競争を展開させることになる」（40頁）と。

#### ◆西郷幸盛の報告

この報告の特徴は、「日本型リストラクチャリング」〔原文のまま〕を中心に産業構造の転換と企業経営の関係性を考察している点に求められる。まず、西郷は「産業構造の転換」が意味するものを確定する作業からはじめる。約(つづ)めて言えば、それは「現在先進工業諸国」で「…進行している『ME革命』」を核とする…『第三次産業革命』の「波動」を指すようだ。西郷によれば、「『ME革命』は新産業部門を誕生させたことよりもむしろ、…既存の産業を全面的に急速に変革しているところにある。」(48頁)。

そこで、この産業の全面的な変革と企業経営の関係は如何なるところに求められるか。この点について、西郷はつぎのとおり述べる。「ここでは企業と企業間関係が重要であり、イノベーション、情報、ネットワークング、が、…分析のためのキーワードとなっているのである。…第三次革命期は〔企業と企業間関係における〕多様化、分散化、ネットワーク化と戦略の時代なのである。」(50頁)。

そのうえで、経済企画庁や通産省の各種文献資料、経済同友会『企業白書』や『日経ビジネス』の事例研究を参考にして、西郷は「日本企業のリストラ」の特徴を暫定的にはあるが、次の諸点に見ている。すなわち、「(1) 本業中心主義、(2) 子会社による多角化、(3) シナジーの重視、(4) R&Dの重視、(5) 全面撤退はなく部分転換、…省略… (9) 国内市場の見直し」(53頁)である。

#### ◆寺本義也の報告

寺本によれば、「産業構造の転換は、…既存の企業の事業構造の転換を通じて実現されてきた」が、今では、そこに「従来とは異なる局面がみられる。〔それは〕新技術・新市場の開発、新規事業の創造、国際競争力の強化を目指した『企業間の戦略的ネットワーク化』の動きである。」(56頁)。寺本報告は、この企業間ネットワーク化の背景、特質を解明し、それを通じて、企業間のイノベーションないし知識創造という「新しい理論的なパラダイムを構築する…」(56頁)ことを目指す。

1980年代以降の日本経済においては、「…需要の細分化・多様化・高度化

現象、もの離れ、情報化、サービス化の進展」など、「産業の成熟化」が「様々の分野で様々のかたちをとって進みつつある。」(57頁)。これは、企業における「事業の成熟化」と「組織の成熟化」を伴っている。これら二つは、通常は「平行して進展する」が、「企業が事業の成熟化から脱却して、新たな成長プロセスに乗せるためには、新規事業の開発を進める一方、他方で既存事業の再活性化を図らねばならない。これが事業構造の再構築(リストラクチャリング(原文のまま))である。」(59頁)。

寺本によれば、リストラクチャリングは、それに要する時間軸の短縮、グローバル展開に伴う「地域別本社制」の導入等の空間軸の変化、企業グループや下請け制等の企業間関係(関係軸)の見直しを迫っており、これの要請に対応できる「企業間ネットワーク戦略の果たす役割は、極めて大きい」(61～65頁)。「企業間ネットワークは、…[リストラ時代の]産業(事業)構造の転換を実現するプロセス」(65頁)でもある。

#### ◆水津雄三ならびに藤田正一の報告

両者は、第62回大会委員長・篠崎恒夫の唱える「産業構造の転換と地域産業」のサブテーマを真正面から考究している。すなわち、水津は種々様々の地域開発構想・計画をつぶさに分析して、「現在、日本列島を駆けめぐっている地域・地域経済の『活性化構想・計画』の基本的性格は、かの悪名高い『日本列島改造計画』の今日版とすることができる。」(75頁)と論断しているし、藤田は「…青森県の誘致企業の振興と地場産業の振興を…考察し、これら二つの振興は「…それほど成果を得ていなのが現状である」(89頁)と結論づけている。いずれの報告も、現代経営研究における重要な論点を掘り起こした、貴重な報告ではあるが、私は専攻分野が異なる点も考慮して、ここでは、これ以上の論及を避けたいと思う。

### 1-3 今日的な意義(到達点と課題など)

---

大会委員長によって提起された研究課題は、各報告者によってほぼ余すところ無く論述されたと評価できる。しかし、残された課題が少なくとも二つ

はある。一つは、流通業に関する構造転換と企業経営の関連が論じられていない点である。例えば、小売業における各業種の店舗大型化の経営学的な意義や、それが卸売業の大変貌をもたらした点の経営学的な考察と評価もなされていない。これらに関する論究は、今後に残された課題である。

いま一つは、この時期には1985年のG5プラザ合意を契機に「バブル経済」に陥り経営の重心が見失われた点に係わる。株式や不動産への投資が異常に拡大し、日経平均株価は1989年の大納会で3万8,915円という史上最高値をつけ、また、首都圏マンション価格はサラリーマンの世帯平均年収の8倍にまで高騰した。この間、企業は本業の営業利益より営業外収益に追い回され、本業経営が衰弱化した。この点の解明も残された課題である。

## 2 ▶ 第60集

### 『日本的経営の再検討』(1990年)

第63回大会(1989年)

#### 2-1 本集のねらいと構成

本集の序において、第63回大会委員長の片山伍一は、「いまの日本的経営の『普遍性』と『特殊性』を検証し、90年代を展望する時期に到来していると考えられる。そこで本大会では、この問題を、特に、(1)日本国内企業の新動向、(2)日本の海外進出企業の実状、そして(3)外国企業によるその受容という観点からの考察をお願いした」と述べている。

このように、本大会では国際化・グローバル化時代における「日本的経営」の普遍性と特殊性を検討し、内外におけるその具体的な存在形態とその諸特徴を明確にしたうえで、それぞれの発展動向の到達点や課題を解明することが目指された。統一論題の報告者、および報告論題(論文タイトル)は次のとおりであった。

青山茂樹(静岡大学)「日本企業の海外現地生産の展開と『日本的経営』」

佐藤義信(名古屋大学)「グループ戦略と現地生産の展開」

衣笠洋輔(神奈川大学)「日本企業の成長戦略の基本的特質と『成長メカ

- ニズム』—日本企業の国際化戦略に焦点を合わせて—」
- 宗像正幸 (神戸大学) 「日本企業における生産方式の展開方向について」
- 安室憲一 (神戸商科大学) 「企業グローバル化—とともにう日本的経営の再構築—国際人事管理の視点から—」
- 正木久司 (同志社大学) 「日本的経営財務論—企業の資金調達構造をめぐって—」
- 岩田龍子 (国際大学) 「経営システムの型と機能—文化的要因の位置づけ再検討—」
- 原田実 (九州大学) 「『日本的経営』と労使関係の現実」

## 2-2 各報告の考察

---

### ◆ 青山茂樹の報告

青山の報告は、1985年9月のG5以降の急激な円高のもとで、本格化した日本企業の多国籍企業化に伴う「日本的経営」の「移転・移植（適用）ないし現地化（適応）」という問題」（3頁）について、米国と英国の自動車産業と電機産業への「現地化」を素材にして「生産現場の問題を中心に検討」（5頁）している。

その際、青山は「日本的経営」を「高品質・低価格の製品を実現する経営システム」として捉え、それは次の3要素から成り立つと分析している。「第一は、…日本的生産方式や日本的TQCなど、…工場内生産管理システムと外注・下請管理システム」であり、「第二は、…終身雇用・年功制」であり、「第三は、…企業主導型・協調的労使関係である。」（4頁）。これらの各システムが、米国と英国の生産現場でどのように、またどの程度まで、「移転・移植」されたかについて、青山は丁寧に検討を重ねた（5～12頁）うえで、「日本的経営」の移転・移植に関して、次のとおり結んでいる。

すなわち、「…日本的生産管理システムの面では、職務区分の単純化やジョブ・フレキシビリティなどに…かなり導入が進み一定の成果もあがっているが、日本的雇用慣行や企業主導的・協調的労使関係の面ではその移転・移植はかなりの困難に直面している。」（13頁）と。

#### ◆佐藤義信の報告

この報告は、北米に現地化が集中する自動車工業の事例研究により、メーカー（北米進出5社）および部品メーカー（北米進出70社）へのアンケート調査やインタビュー調査（1988年10月～1989年4月）に基づき、北米における自動車企業のグループ戦略と現地生産の展開を分析した成果である。調査項目は、メーカーに関しては操業開始期、進出形態、生産能力、立地条件等におよび、部品メーカーに関しては年次別・部品別、地域別、系列の範囲、進出形態等にわたる。

ここではメーカーの「進出形態」、および日系部品メーカーの「系列の範囲」と「進出形態」に絞って見ておきたい。メーカー5社（本田、日産、トヨタ、マツダ、三菱）は、すべてが単独進出であり（例外的に、トヨタとGMとの合弁が一家見られる）、日系部品メーカー（142社）のうち、48%がメーカー系列の部品メーカーであり、「現地におけるグループ内製化」は高くなっている（23頁）。これに対応してか、部品メーカーの進出形態も、1986年以降、日系現地子会社との合弁形態のケースが圧倒的に増えた（25頁）。

これらの分析から、佐藤は次のとおり結んでいる。すなわち、「自動車メーカーの国際化は近年著しい進展をみせ、北米でも現地生産を積極的に展開し、グローバルな生産拠点間ネットワークへと転換しつつある。」（28頁）と。

#### ◆衣笠洋輔の報告

衣笠報告の特徴は、日本企業の成長戦略の全体像を解明するにあたって、「高成長を実現した（当該企業の）取扱製品について考察」した点である。その際、衣笠は、まず、米国企業であれ、日本企業であれ、それぞれの国で「自主開発、製品化、市場導入して世界的に普及させた製品」を「〔何処どこに〕PLC（Product Life Cycle）の起点をもつ製品」と呼び、つぎに「この製品」の生産立地が別の国の企業に移っていく場面を「生産立地転換のサイクル・モデル」と呼んでいる。

この二つの概念を使って分析すると、「日本企業の高成長を支えてきた製品の大多数が」〔…『米国にPLCの起点をもつ製品』である〕（29頁）ことに

なり、これらの多数の製品は日本国内の企業において「7つのボックス」を持つ「生産立地転換のサイクル・モデル」(31頁)を描いていると理解できる。衣笠は、前の現象に関連づけて「日本企業の成長戦略の基本的特質」を求め、後の現象に係わらせて「日本企業の成長メカニズム」を規定している(31頁)。

この「成長メカニズム」は、企業環境の構造変化により、今日では「内在的限界」を露呈させており、「成長戦略の抜本的変革を迫られ、…ている。」(44頁)。衣笠は、この成長戦略の変革を「日本企業の国際化戦略の新展開」と題して、「全般的国際化の進展」、「自主開発体制の強化」、「複数本社制への道程」に求め論及している(44～48頁)。

#### ◆ 宗像正幸の報告

この報告は、「…〔本大会の〕テーマに、生産方式の側面から接近する際問題となる論点を整理、検討し、今後解明すべき課題を示すことを目的」として、①「日本的製造技術」や「日本的生産システム」の基本特性、②ME化、FA化の進展、「新技術」による生産方式の変化、③「生産の柔軟化・弾力化」傾向の「理論的把握とかかわる問題」を取り上げている。これらについて、宗像は理論的な諸問題を詳細に議論し、論点整理を行い、今後の研究課題を提示している。

まず、「日本的製造技術」は、単位工場、個別企業の枠を超え、「協力工場体制」、「専属下請体制」、および「系列制」において、広義の「日本的生産システム」として実現されている。これらの「特性実現を可能にし」たのは、「わが国資本主義の…『二重構造』、そこから派生する…企業間の階層構造の存在であろう」(53頁)。

つぎに、「新技術普及の生産方式、…への影響、その傾向と論理を見ると」、①製品集約化と自動化、FMS化の促進、②ME化に対応して品質・精度要因の比重の高度化、③生産現場での保安要員、プログラム要因の増大傾向、④生産現場における徹底した「情報化」と「数値制御化」の動向などを解明することが、「今後の課題となろう」(55～57頁)。

さいごに、「不明確性を残す一つのポイントは、生産の『柔軟性・弾力性』それ自体の意義をめぐる問題である。」(57頁)。言い換えると、「多種少量生

産化]、「多品種少量生産方式」]、「変種変量生産」]、「弾力的オートメーション」]、「…等で表現されている事態の理論的解明の課題」]について、宗像は3点にわたる「分析課題を示して、本稿を結びとする。」(同上)と論及している。この3点の分析課題についての論及は、ここでは割愛する。

#### ◆安室憲一の報告

安室の目的は、「日本企業のグローバル戦略の結果として経営内部にどのような変化が生まれつつあるかを、『日本的経営の再構築』という角度から分析する」ことである。その際、安室は経営内部の「変化の過程」が「ヒトをめぐる問題」である点についても「提起したい。」(60頁)と述べている。研究の方法として、グローバル戦略を展開する電機・電子機器会社A社、および片寄りを防ぐために、同業他社や他業種他社も含め、国際人事部門の上級スタッフを中心にインタビュー調査(1986年10月から89年5月までの3年間)を行い、ケース・スタディーによって「一つの会社の意思決定プロセスを綿密にトレースする方法」がとられた。

これらのケース・スタディーの結果は、本集では「グローバル戦略にともなう経営秩序の混乱」および「日本的経営の再構築」として纏められている。綿密なトレースをすべて記述することは不可能であるが、前の事項に係わり、部課長レベルの給与水準が先進国の日系企業では日本人と現地人とでは日本人が低いという「逆格差」が発見されたこと(62頁)、後の事項では「職務評価」や「国際社員資格制度」等の実施により「日本的な人事慣行は大きく変わる」ことが示されている(66頁)。

「結び」において、安室は経営の「変革推進者としての国際人事部長の役割は重要である。ミドルは…解決の方向を示唆することによってトップの意識改革を促す。」「日本的経営の再構築は、ミドルの現場からの発想・提案と、トップのリーダーシップが相乗効果をもつような形で進行している。」(67～68頁)と述べている。

#### ◆正木久司の報告

この報告は、「日本企業の財務的特徴は間接金融優位の財務構造といわれ、

つまりは『借金経営』であった。」(70頁)点に着目している。そこで、正木は「この間接金融体制をまず明らかにし、次いで今日、資本市場の成熟化とともにその体制が変容しつつある事態を見ていく」(71頁)のである。

正木によれば、戦後復興の時期・高度成長期をつうじて、主たる資金供給ルートが「日本銀行→銀行→企業、長期信用銀行→企業」の形で整備されたので、「未成熟な資本市場から無理をして〔株式発行により〕資金を動員するよりも、間接金融方式の方が機動的かつ効率的に資本が集まったのである。」(73頁)。これを加速したのが、高度成長期における六大企業集団の「主力銀行を機軸とする融資集中構造」(75頁)の確立であった。

しかし、「昭和四〇年代から主力銀行中心の企業集団金融に変化が見られ」、その変化は「集団内の総合商社…による商社金融〔の拡大〕とともに、資本市場の成熟化」を促した。また、この時期には証券市場に対する政府支援、海外からの金融自由化の圧力、日米構造協議等により、資本市場における「企業集団金融のもつ閉鎖性を一定程度〔原文のまま〕克服することになる。」(同上)。こうして、昭和50年代は「直接金融」への転換が促進され、「自己資本充実を意図したエクイティー・ファイナンスを心掛け…。したがって、直接金融が次第に高まる方向が十分に示唆される」(76～77頁)時期となった。

「結語」において、正木は「資本市場の成熟化」の進行を認めつつも、個人投資家の多数動員と起債市場の活性化・国際化による「資本市場の成熟度」の高度化を期待している。

#### ◆岩田龍子の報告

岩田の報告は、「経営システムの型(基本構造の型)とその機能がどのように係わっているかという問題」と「この型および機能は、その社会の文化とどのように係わっているかという問題」について検討している。

まず、型と機能の関係について、岩田は「ある時代に…機能した経営システムの一つの型が、時代の変化とともにその順機能が低下し、逆機能が高まるという事実」に着眼して、これら二つを直結させて考えるのは誤りであると言う(82頁)。つまり、経営体が大きな変化に直面すると、順機能を高めら

れるように「経営システムの再構築が急速に進み、経営システムの新しい型が現れる。」(85頁)。ここで、「順機能を高める」とは、その新しい型が「組織の活力」を高め、「組織の活性化」を引き出すことを意味する(86頁)。

つぎに岩田が問題にしたいのは、「組織の活力」や「組織の活性化」は、「環境要因」や従業員の意識・価値観などの「文化的要因」によっても規定されるが、その際、「組織のあり方が従業員の意識に適合しすぎると、従業員にとっての組織の『居住性』は高まるが、組織の活力は落ちる」(87頁)という点である。この点に鑑み、岩田は「いまだひとつの仮説」にすぎないが、「引き離し仮説」(87頁)を提唱している。それは、従業員意識と組織活力の対応関係に着目した、未だ検証されていない仮説である。

さいごに、岩田が主張したい点は、日本の経営者は「日本型の経営システムを発展させつつ、その構造…と従業員の意識の理解に立って、さまざまの工夫を加えることによって、組織の活力を引き出すことに成功してきた」(89頁)こと、つまり「日本的経営」によって成功したのではなく、「日本的経営」の「活性化に成功した」(90頁)ことである。

#### ◆原田実の報告

この報告は、福岡県地方労働委員会の公益委員として活動された、1978年以来、10余年にわたり体験された「日本的経営のかなり根深い特徴」、すなわち「…年功序列制が、労働委員会の命令や斡旋案の中の判断基準として定着し、保存・再生産されている…現実」について検討された成果である(91～92頁)。

原田は、不当労働行為に関して、昭和62年度(1987年4月～1988年3月)の取扱件数、和解内容(解雇事件、断交拒否事件、支配介入事件)、これらの審査状況、およびそれらへの労使別不服状況推移に関する資料を使って全体的な動向を分析している。そのうえで、次の二つの問題を取上げて、日本的経営の今後の動向と問題点に論及している。

まず一つは、人事管理と賃金制度に係わる不利益取扱の申立の増加である。これは、人事考課制度や職能資格制度の導入に伴い、組合活動家への考査査定を低くして、多額の賃金差別を行った「不利益取扱」事件が増えてき

たことにも関連する。この種の事件に関して労働委員会が救済命令を出す場合の考え方は、組合役員その人の「入社時の経歴ないし学歴、年齢、勤続および入社後に担当した職務等を勘案して、…その間に得べかりし賃金との差額を支払えということになる。」(97頁)。ここには年功制の適用が垣間見える。もう一つは、労使関係における複数組合または並存組合の問題である。この問題は、労基法違反に問われる組合間差別禁止、不利益取扱、支配介入として申立がなされる件数を増加させてきた。とくに、JR関係の不採用、JR各社内での配転・出向等に係わる申立が殺到している。組合間差別の問題は、「今後困難な課題となる」(99頁)。ここには、「日本の労使慣行が従来そのまま存続するとは誰も考えていない」状況が生まれている(100頁)。

## 2-3 今日的な意義(到達点と課題など)

---

本集の各報告は、1980年代後半の国際化・グローバル化を踏まえ、経営の人事・労務、生産、財務、文化の諸側面から「日本的経営の再検討」を行い、展望と課題を鮮明に描いた、貴重な成果と言える。これらの諸成果の統合的な継承と新展開が今後の課題となる。

## 3・ 第61集

『九〇年代の経営戦略』(1991年)

————— 第64回大会(1990年)

### 3-1 本集のねらいと構成

---

本集の序において、第64回大会委員長の島袋嘉昌は「…ボーダレスにしてグローバルな企業環境を考慮して」「『九〇年代の経営戦略—生産・流通・消費の革新を考えて—』を統一論題」のテーマに採択したと述べている。そこで本大会は、生産・流通・消費の革新が、どのように90年代の経営戦略に係わってくるか、を問うことになる。1980年代～90年代における経営戦略の概念は、「中長期的な方針」を指す点では、それまでの「経営方針」(ビジネス・ポリシー)と同じであるが、それが「技術発展や市場構造変化に適応

する全社的な組織変革」を含む「適応と変革」を指す点では大きく異なる。また、経営戦略の目的も「経済的能率」の最大化から国際化・グローバル化の展開に伴い「競争優位性の確保」や「組織能力の向上」等に変化してきた。これらも意識しつつ各報告を考察してみたい。

大会の統一論題の報告者、および報告論題（論文タイトル）は次のとおりであった。日本企業ないし産業の中長期的な発展方向について論究する論文が大部分を占めるが、小林論文は米国の研究動向にも論及しているし、最後の村松論文は、米国のM&Aに焦点を合わせたものである。

林倬史（立教大学）「日本企業の技術開発力」

高桑宗右エ門（東洋大学）「経営戦略情報システムにおけるFA/CIMと生産管理のアプローチ」

赤岡功（京都大学）「エレガント・カンパニーにむかって」

田村剛（明治学院大学）「労働市場の構造変化と九〇年代の企業の対応」

小林俊治（早稲田大学）「九〇年代における経営戦略の展開と企業倫理」

植村省三（大阪市立大学）「経営戦略・組織革新と日本的経営」

今尾雅博（三重大学）「わが国自動車産業における九〇年代の戦略的マーケティング」

宮平進（沖縄国際大学）「国際化時代における地場産業の経営戦略」

村松司叙（成蹊大学）「九〇年代におけるM&Aの展望」

## 3-2 各報告の考察

---

### ◆ 林倬史の報告

この報告では、①日本製造業企業の「技術開発力」に関する評価、②日本企業の「製品開発力の強化がなをベースに成立しているか」の解明、③「日本型生産システムの国際的優位性をどのように評価するか」が問われている。

まず、①日本製造業企業の「技術開発力」について、林は米国における特許取得件数企業別ランキングの分析から、1960年代～80年代を通じて、米国企業のシェアが低落してきたのに対して、日本企業の「シェアの突出

した上昇傾向」(5頁)が見られる点に注目している。つぎに、②日本企業の製品開発力の優位性のベースを、林は設備投資、研究開発費、および研究開発者数に示される「研究開発基盤」の「強化」と、企業内・企業間における関連諸部門間の技術者移動の「柔軟な職務編成構造」に基づく「技術ネットワークの確立」(9頁)による「新規製品の開発とそのサイクルの短縮化」(同上)に求めている。さいごに、③日本型生産システムの国際的優位性について、フォードとトヨタの生産システムを比較検討したうえで、林は次のとおり述べている。すなわち、トヨタに代表される「日本型生産システムは、…、多能工制をベースとした職務・労働編成の柔軟性がME機器の導入という外的条件によっていっそうその有効性を獲得した」(11頁)と。

これらの諸点から結論を引き出して、林は「特殊日本の社会システムを基盤とした日本製造業企業の技術開発力の質的高度化が、ボックス・アメリカナの生産力上の一基盤であったフォード的生産システムの歴史的破産を現実のものとしつつあるように思われることである。」(14頁)と結んでいる。

#### ◆高桑宗右工門の報告

高桑報告の特徴は、近年の「高度先端技術」が生産活動ばかりでなく、オフィス・オートメーション等の経営管理面にも及び、「…経営管理組織が総合的に体系化されてくると、生産活動だけを単独で考慮するのではなく、購買―製造(狭義の生産)―在庫―販売―流通という包括的なシステムのなかに生産活動を位置づけることが必要である」(15頁)点に着目していることである。

そこで高桑は、産業用ロボットやNC工作機械等のFA(ファクトリー・オートメーション)や、コンピュータによる統合的製造システムを指すCIMについて、詳細に考察したうえで、「生産管理問題へのアプローチ」を進めていく。FAとCIMに関する工学的側面に関しては、ここでは割愛するが、高桑はFAとCIMが「リードタイム短縮、コスト短縮、品質向上」効果をもたらし、「国際的規模の生産システムを構築するため」の「重要な経営課題」となっていることにふれている(16～20頁)。

高桑は、FAとCIMが「かんばんシステム」のいっそうの改善への応用可

能性を有する点や、「国際分業生産」における、「調達—生産—輸送—販売の一連の複雑な国際的物流システム」への適用可能性にも論及して「結言」としている(22～23頁)。

#### ◆赤岡功の報告

この報告で赤岡が問うのは、「日本の企業は、今後も当分の間は、経済的に高い成果をあげそうであるが、これから特に考えなければならないのは、企業と社会との関係であり、従業員への対応である。」(26頁)。言い換えれば、赤岡が強調するのは、90年代の経営戦略として「…これからの経営において重要なのは、経済的成果を高めるとともに、労働の人間化そして社会への貢献なのである。」(同上)。

赤岡は、経済性の高低を縦軸にとり、人間性の高低を横軸にとって、マトリックス分析を行い、経済性は高いが、人間性が低い企業を、「エコノミック・アニマル」的企業と呼び、人間性を重視するが、経済性が低い企業を「ロマンチスト・カンパニー」と呼ぶ。そして、赤岡によれば経済性も高く、人間性も高い企業を「エレガント・カンパニー」(27頁)と呼ぶとすれば、「日本の企業も一部先進的企業は、…この〔エレガント・カンパニー〕の方向に進みつつある」(同上)。この点について「企業の最近の変化」を、赤岡は「企業の文化活動」、「ニュー・オフィス運動・公園工場」、「ゆとり・遊び心」の諸側面から分析・評価したうえで、さらに「ワーキング・ライフ」における「ゆとり」尺度を越えた「人間性基準」定着の重要性について力説している(28～34頁)。

「むすび」において、赤岡は近年「エレガント・カンパニーの方向にむかって進んでいる企業もあるといえる。しかし、現在、企業がとりわけ関心を寄せているのは、①…企業の社会的貢献、②…オフィス環境の快適化…、③…『ゆとり』に関するもの」であり、「残された問題も多いことに注意が必要である」(34～35頁)と結んでいる。

#### ◆田村剛の報告

この報告は、1990年代における労働市場の構造変化を予測し、それに対

応するために「企業の人事戦略はどのような課題に直面するするのか」(36頁)という問題について考察している。その際、田村は労働市場の構造変化を「労働供給の変化」と「労働需要の規定要因」の動向から分析し、供給側の変化として「高齢化」,「女子化」,および「労働者意識の変化」をあげ、今後における労働需要の規定要因として「ME技術革新」,「サービス経済化」,および「国際化」をあげている。

田村は、これらの「変化」と「規定要因」を詳細に検討したうえ、これらの諸要因が「結合して、労働市場は一部流動化の傾向をみせ、企業内労働市場の外延化が生じている。」(40頁)ことに着目している。ここで、労働市場の流動化とは「就業形態の多様化」(正社員、出向社員、派遣労働者、パートタイマー、契約社員等々)、「中途採用の増加」,および「企業内労働市場の外延化」(「子会社」への出向・転籍や企業国際化による「海外拠点への派遣」,「外国関連企業からの研修生受入れ」等)の動向を指している。

このような動向に「対応」するために、1990年代における企業の人事・労務戦略には、つぎのような課題が生じていると、田村は論述を結んでいる。すなわち、「終身雇用制」や「年功制」の「具体的管理法」を修正しつつ、「多元的あるいは複線の雇用管理が必要…となる。」(43頁)と。

#### ◆小林俊治の報告

小林の冒頭の言葉によれば、「本報告の目的は、一九九〇年代のアメリカおよび日本の企業が直面するであろう経営戦略と企業倫理のダイナミックな相互作用を『企業と社会』…の枠組で分析することである。」(46頁)。その際、『経営戦略』とは、民間企業の将来の展望であり、それに基づく企業の基本的意思決定とその遂行をさす(同上)のであるが、小林報告の「分析枠組の中心は、企業倫理的視座である。企業倫理は、企業行動の正邪、善悪の判断」であり、「企業の社会的責任や社会的感性は、…企業倫理性を判断する要因の一部である。」(同上)と位置づけられている。

小林は、経営戦略と企業倫理の「相互作用」を消費者、投資家、従業員、およびトップ・マネジメントという「主要ステイクホルダーの行動変容を通じて検討」(47頁)してみると、近年、「経営戦略のどのプロセスにおいても、

企業倫理への配慮がこれまで以上に重要であることを指摘（50頁）できると述べている。そのうえで、小林は「倫理理論の体系」を「大きくは義務論と目的論に分類」し、それをさらに詳細に「カント主義、法実証主義、宗教遵守主義、実存主義に分類」（51頁）して現実との突合せで検討を加え、「日米などのように成熟した先進資本主義経済体制では、その勃興期と違い、義務論的倫理がより重要視されてきていること」（52頁）に論及している。

「結論としては、九〇年代の経営戦略においては、益々、『倫理的熟慮』が必要であり、鋭敏な倫理的センスの持主が企業のマネジメント機能をはたさねばならぬことを指摘したい。」（54頁）と、小林は結んでいる。

#### ◆ 植村省三の報告

植村報告における「問題の設定」は、1980年代の後半から進んでいる経営戦略・組織革新の展開が日本的経営を「崩壊」に向かわせるかどうか、に置かれている。

植村は、日本的経営の特徴を「集团的経営」ないし「集団志向的経営」に求め、「それは要するに集団による組織の構成、集団による組織運営、集団による組織行動である。」（57頁）という。植村は、これらの特性を有する「日本的経営が…容易に『崩壊』へすすむことはないと考えている」（58頁）。

他方で、経営戦略と組織革新についてみると、「…現在、日本企業で追求されつつある組織革新の新しい方向、『戦略適合型組織』は、『具体的には『社内ベンチャー』、『ホロン型組織』、あるいは分社経営などの形で展開されている」（60～61頁）。植村によれば、「これらの新しい組織構造の共通の特徴」を分析すると、それらの「基本的な概念、キーワードは、集団および集団活動である。」（61頁）。つまり、日本的経営は生きている。

植村は「このようにみえてくると、…日本的経営の『崩壊』はありえない」（63頁）と論断し、そのうえで「戦略形成集団を統括する」「トップ・マネジメントの役割・機能」を中心に「残された若干の問題」について論及している（64～65頁）。

#### ◆今尾雅博の報告、宮平進の報告、および村松司叙の報告

今尾は、戦略的マーケティングの諸理論を丹念に検討したうえで、日本自動車産業の各社における90年代の戦略的マーケティングの動向について「競争地位マトリックスの枠組み」(75頁)を用いて11社を個別に分析・評価し、つぎのとおり述べている。すなわち、「九〇年代で最も興味深い焦点の一つは、ニッチャー三社の競争である。本田は日本一『良い会社』であるが、…国内販売では停滞気味である。…三菱は、高級車(ダイヤモンド)路線があたり、善戦している。マツダは…五系列政策が功を奏し、第三位に浮上した。」(76頁)と。これらの分析と評価の当否について、ここでは問わないが、現時点の到達点から見れば、別途、再検討と見直しが必要であろう。

宮平は、国際化時代における沖縄の地場産業の経営戦略について、官主導の「沖縄振興開発計画」のなかでは「地場産業振興開発」の「基本的方向」が政府財政に強く依存して企画されてきた点や、地盤産業の主体である企業を抜きに進められてきた点を批判的に検討し、つぎのとおり論述している。すなわち、「沖縄の地場産業を担う個別企業の戦略的中軸になるものは参入すべき製品一市場構造戦略であり、差別化戦略、マーケット・シェア拡大戦略、市場細分化戦略等の競争戦略をあげることができる…」(85頁)と。宮平報告は、市場構造変化に適応するためには、地場産業の担い手である個別企業の戦略の確立が必要なことに着眼した点で評価できる。

村松報告は、1990年代の米国における「…フリー・キャッシュ・フローとM&A〔戦略〕との相関関係をマクロ的にとらえようとする」(88頁)ものである。村松は、金融資産への投資行動を規定する種々様々の要因について検討したうえで、1990年代におけるM&A活動は「全体としては堅調さを持続しつつ推移するものと予想される」として、その根拠としてつぎの三点を列挙している。すなわち、それは、「①…国際的産業リストラが進む中で、大きな戦略的メリットをもつM&A戦略の…役割は拡大され…。」、「②…米国の産業が競争優位性を取り戻すため…には、これまで以上にM&Aのもつメリット面が強調され…。」、そして「③八〇年代においてはM&Aサービスのインフラが向上し…」、「専門家集団のみならず、一般投資家も多くの経験を積み、…M&A取引の何たるか…」についての「学習曲線の上り坂の

部分に九〇年代は当たろう。」(96頁)という三点である。ここで、直ぐに問題になるは、フリー・キャッシュ・フローとM&A戦略の相関関係は、確かに1980年代のLBO盛行の時代には該当するであろうが、今日から振り返れば、1990年代における企業国際化・グローバル化のいっそうの展開に伴う事業の「選択と集中」のリストラ時代の戦略的M&Aに対しても、そのまま適用できるのであろうか。これらの点については、現時点に立った再検討が必要となろう。

### 3-3 今日的な意義(到達点と課題など)

---

本集は、第64回大会委員長の島袋嘉昌が提起した論点、すなわち「生産・流通・消費の革新を考えて」「九〇年代の経営戦略」を検討するという論点について、種々のアプローチがなされた。もっとも、この論点を私なりに解釈すると、消費・流通の革新からそれに適応するための生産や企業の経営戦略を捉え、また従業員・労働者の生活面の変革から人事・労務の経営戦略を見ることに通じるのであり、より一般化すれば市場構造の変化を供給側の変化(したがって、企業側の技術変化)からだけでなく、需要側の変化(消費・流通変革)からも分析することを意味する。このような観点に立って、本集に示された諸成果を受け止めれば、各報告者の専門分野の成果の個々の到達点を改めて確認できるとともに、すでに指摘したように、現時点では、いくつかの再検討が必要な課題も残されている。