

日本経営の特質と今日的課題

岡 本 康 雄

ただいまご紹介頂きました岡本でございます。笹井先生更に山倉先生、お二人から丁寧なご紹介をいただき、今山倉先生から私の過去について語って頂きまして、老いてますますか、老いてなおかつやっているか解らないのですが、我々研究者はいつも若い学生さんと一緒なものですから、肉体年齢が衰えても、精神年齢は衰えていることがなくて、或は少なくともそのギャップを知らないままやっているというところがございます。そういう意味では、老いの一徹みたいところで仕事をまだしている、というふうにお考え頂けると、大変ありがたく思います。

今日は皆さん方に、経営学部の学生さんということで、何をしゃべるかと多少考えたのですが、日本の経営ということは、今現在国際的にも注目されていますし、また80年代は日本の経営礼賛論であったが、90年代になったらとたんに日本経営批判というのが一種のブームになっていると。こういう不可思議な現象というのはいったいどう考えたらいいのか、という感じを私は持っています。そこで日本の経営というものについて、評価すべきところと、やはり修正すべきところというのをきちんと仕分けをする必要があるのではないかと。そういうふうにかねがね思っております。そういった意味で、日本の経営についての私なりの考え方を皆さんにお話ししてみたい、そういうふうに思っております。限られた時間でございますから、余り多くのことは語れないですが、私が日本の経営に

ついて一番関心を持ってきたのは、戦後の日本の経営であります。私はヒストリアンではありませんから、第2次大戦以前の日本の経営について勉強するということは、おのずからキャリアからいって不得意だし、またやりたいことがたくさんあるものですから、余り歴史的にさかのぼることは生産的ではないと思って、第2次大戦以降の日本の企業・経営と言うものを主として問題にしている、ということでありませう。

こういった点で、今日は大きくいって、ここで「日本経営」とか、或は皆さん方「日本的経営」という言葉をよく聞かれていますと思いますが、ここで「日本的経営」という言葉を使わず、あえて「日本経営」と言っているのは、まだ「日本的経営」というモデルは十分解っていないと、いうふうに私は思っております。いずれはそういうものは出てくるかも知れませんが、そういう意味においては、素朴に「日本経営」ということをいいたいと。ただし「日本型経営」と言うことを私は一応いっております。それは「日本的経営」とやはりちょっと違うという視点で、いっております。また、「日本的経営」と言われたモデルは、該していうと文化論的な視角から日本の経営の特質というものを浮き彫りにする、こういう形の研究が多かったわけです。文化論的な視点から日本の経営を見るということは非常に大事なことだとは思いますが、私自身はそれはとらずに、むしろ現在の世界の企業の経営、アメリカの経営やヨーロッパの経営との国際比較の中で日本の経営がどう違うの

かと、そういう意味において国際比較の視点から日本の経営を見ていく、そういうものとして日本型経営という言葉を使っております。

私なりの視点はそういったことでありますが、そういう視点から見た場合、皆さん方もよくお聞きになっていると思いますが、一種の収斂説というものがあります。要するに日本の企業或は日本の産業化は、非常にスタートが遅れていて、その差だけ違っている、いつか一緒になるのではないか、とこのような収斂説があります。イギリスの有名な産業社会学者のドーアが、『ジャパニーズ・ファクトリー、ブリティッシュ・ファクトリー』という膨大な報告書を出しています。ここではむしろ彼は、ある面においては日本の福祉型の労使関係は、イギリスを抜いているということまで言っております。イギリスはむしろその点では日本から学ぶこともあるという言い方をしています。そういう意味においては、いろいろな収斂があり得るというふうに思いますが、私自身はまだ現時点では収斂ということを言い切るほど十分な方向性はない、現時点にはまだかなりの差がある、とこういうふうに見ております。これはどうしても国際比較と言う視点で一つのモデルとなるのはアメリカでありまして、アメリカの経営と比較すると日本の経営は現時点において有意な差があると、差というのは「悪い」「良い」ではなくて、違いがあると思っております。ただしそれは文化論的な視点からの違いではなくて、まさに経営のメカニズムの違い、或はそれを取り巻く経済システムの違い、そういったものから来る経営の違いであると思っております。そういったような日本の経営のシステムというものは、第二次大戦後五十年もかかっているわけでありまして、そういう意味においては首尾一貫したある種の統合的なシステムを作りあげるに至っているとそういうふうに思っております。それが、確かに1980年代のプラザ合意以降の円高、更にグローバルな経済の進展という中においてある種のきしみをもたらしてきているということも

明らかな事実だと思えます。そういう意味で「日本型経営」というものの問題はいろんな意味で今日浮き彫りにされていると。しかし、それは多くの論者がいう如く、「日本型経営」を、破産する、破産させるというところに、日本の経営の生きる道があるかどうかということに私は大変疑問を持っている。また、それが行き着く所、「アメリカ型経営」になるということについても、私は大変疑問を持っております。そういったことにおいて、今日どういう課題をもっているのか、その課題解決はなかなか難しいようですけれども、その最終的にその課題というものはどういったものか、ということ私なりに整理したものをお伝えしたいと思います。

まず第一に、戦後の日本の経営のインフラということを考えてみたいと思います。いわば日本の経営と言うものを支えている基盤ともいべきものだと思いますけれども、これはやはり戦前からの継承もありますけれども、第二次大戦後ある程度独自に作り上げられたインフラストラクチャーというのがあると、こういうことであります。要点だけ言いますと、第二次大戦前はやはり軍需というものが企業にとって依るべき需要の一つでありましたが、それがほとんどなくなったということです。即ち、戦後日本の企業は、民間市場に、いわば存続成長の舞台を求めざるを得なかったと。ということは、より厳しい競争が、戦前より遙かに厳しい企業間競争がそこにあるということでもあります。

第二点は、それにも関わらず、昭和二十年代非常に貧しい日本の中において、戦後の各種の制度改革が行われ、そのことによって国内市場が非常に成長する条件が潜在的に与えられていたということです。具体的に申しますと、農地改革というものがありまして、戦前貧しい農民は、土地を借りて小作農としてやっていたのですが、農地解放によって自作農になりました。更に米価政策が加わり、日本の農村は豊かになる可能性があったということでもあります。

もう一つは、戦前から進んでいた核家族化が、

家族制度の解体と共に一挙に進行することになりました。それは、消費単位の数をやすといった面を持っていました。こういった意味において、日本の国内市場が成長し得る潜在的な因子が制度改革によって与えられたということがいえます。それから別の制度改革で、財閥解体、持株会社の廃止が行われました。このことによって、戦前においては、多くの財閥系企業は持株会社の最終的なコントロールによって企業活動を展開していたのに対して、相対的に自由な、自立した意思決定を、それぞれの企業がせざるを得ない状況になった。またそういう自由をもちえたということでもあります。

第四点は、財閥解体と共に、財閥の持っていた持株等々が一般の市場に放出されました。そこで、個人株主が大量に出てきますが、同時に企業を運営する専門経営者としてサラリーマン重役が大量に登場してきました。このことを更に加えたいと思います。

更に、いろいろな意味における民主化というものがあるが、企業に与えたインパクトも強かったということが指摘できます。これはご承知のように、日本の場合においても或はヨーロッパにおいても、ある種の企業内身分制度というものがあります。今日では、ヨーロッパでは日本より古い身分制度が未だに残っていますが、戦後の日本においてはこの身分制度の撤廃がかなり民主化のスローガンのもとに行われていました。そのことによってシングルステータス、戦前ですと社員と工員という身分がありましたが、戦後社員一本というシングルステータスということになった。戦前では例えば、工員の通用門と社員の通用門は違うとか、一方は月給で一方は日給であるとか、そういった身分格差がありましたが、それがなくなりシングルステータスが企業内に形成されました。おそらくこれは、日本の経営にとって極めて決定的な意味を持つものの一つであったというふうに考えています。即ち今日においても、先進工業諸国の中において日本の企業の階層格差は最小なのです。端的

に給与・賃金の格差という事を考えてみますと、大卒サラリーマンの新入社員が得られる給料というものは、日本の場合に、それに対してトップはだいたいせいぜい10倍から15倍くらいでありますけれども、アメリカ等の場合は30倍40倍の差であります。時には70倍80倍の差があります。ヨーロッパもそれに続いているわけですが、これほど企業内身分格差が低い、相対的にフラットな企業というものは先進国においては存在していないということです。このことが、日本の経営の色々な問題に影響を与えてきているというふうに考えているわけであります。

次に、企業目的、それでは日本の企業はどういう企業目的を持ってきたかということですが、企業目的というのは、企業のメンバーが追求するターゲットであります。そういうターゲットには当然そのターゲットの実現をめぐる利害関係者がそこに関係を持っています。そういう意味で、企業目的とステークホルダーといいますが、この関係について若干アメリカとの相対比較を含めて話をしたいと思います。

まず、通常よくいわれるように企業は利潤最大化を追求するという事は、経済学や経営学の多くの教科書にも書いてあります。企業は利潤追求の経済的装置であるという事は一般に広く受け入れられていることであります。しかし、アメリカの経済学の中には、「企業は必ずしもそうではないのではないか」と。例えばボーモルという人は、「売上収入最大化」であって、利潤はむしろ制約要因であると。利潤はある程度最低必要水準を充足できればむしろ売上収入を最大化する。そういうふうな形で企業行動を定式化しています。しかし、マジョリティーの考え方としては、企業は利潤最大化の装置であると認識されていると思われまふ。果たして、戦後日本の企業が利潤最大化の行動をとってきたのかどうかというと、どうもそういうふうには見えない状況ないし現象が多いということでもあります。

アメリカの場合についてはどうであるかとい

うと、皆さん方は経営学の学生さんでありますから、「所有と経営の分離」ということはよく聞かれていると思いますが、有名な1932年に発表されたバーリとミーンズの著書、『近代株式会社と私有財産』において、バーリとミーンズは、大企業においては所有者は経営の第一線から後退している。それに代わって、専門経営者が登場してきていると。その専門経営者が支配する、実質的に会社のポリシーを決めるということになった時、その企業はいったい何を目的としているのかということをお聞きしたいわけですね。その時彼等はパブリック・インタレストということをおっしゃっています。そこにいわば資本と経営が一致している企業から、所有と経営が分離した企業の場合には、企業目的は微妙に変わって来るのではないかとことを示唆していたわけです。アメリカの「所有と経営の分離」は1940年代から60年代にかけて一層進行していったと思われまゝ。バーリ・ミーンズの調査を更に裏づけたラーナーの調査は1963年に「所有と経営の分離」を決定的に裏づける結果を提示しました。しからば、アメリカの企業はバーリ・ミーンズが予言した如く、利潤最大化行動から離れていったのかどうかということでもあります。事実この頃は、経営者機能の議論が非常に盛んでありまして、マネジリアル・エンタープライズということをおっしゃって、それは資本主義企業とは違うという認識がかなり強くあったと思います。この頃に先程申しましたボーモルの「売上収入最大化仮説」も出ましたし、ちょっとずれた所で、『経営者資本主義の理論』というのがマリスによって書かれたということがありました。マリスはそこでは「成長率最大化」というのがむしろ企業の目的であるということをおっしゃっています。マリスはイギリスの経済学者ですけれども、このころアメリカにおいては必ずしも利潤最大化行動という形で、アメリカの巨大企業のビヘイビアを説明するのはちょっと合わないという感じが少なからず研究者が持っていたと思います。

しかしながら、アメリカにおいてその後更に変化が起こってきているのではないかという感じがいたします。それはなぜかといいますと、当然に大株式会社が出現しますと、そこへ必要な資本を株式市場から調達すれば、大量の株式を発行します。したがって、個人の株主が会社を支配するに足るだけの議決権の株を持つということは不可能になってきます。しかしながら、アメリカにおいて起こった60年代以降の事はどういうことかということ、株式の再集中化現象が起こったということです。その場合それは、個人株主ではなくて、機関株主に株式が再集中化したということでもあります。例えば、ニューヨークの証券取引所におきましては、1961年に機関投資家の株式の占有率は29%でありましたが、71年には52%に上がっています。機関投資家といいますのは銀行等もありますが、その他に私的年金であるとか、普通信託基金、投資信託、財団、生命保険、損害保険等々であります。こういう機関投資家に株式が再集中化してきたということでもあります。そういう機関投資家の最終的な権利受益者の多くは当然に年金受領者とか保険加入者であり、結局一般のサラリーマンですけれども、それを実際に動かしているのは専門経営者であります。ところが、このような専門経営者は、株を持つ会社を支配するよりは、機関投資家としての証券投資として割り切り、いかに投資効果を上げるかという形で、自分たちの株式保有についてチェックをするということをするわけでもあります。十分な配当のない企業、そういった企業に対しては、当然に経営者の交代を要求するという事があるわけでありまして、このような形で機関投資家への株式の再集中化現象を通して、いわば古典的な意味においての資本主義企業のある種の再生が行われるようになったというのが60年代以降のアメリカ企業の現実ではないかと。このことは、いろんな意味においてのM&Aの動きにも出てまいりますし、或はアメリカで今非常に一般的によく使われているモデルとしてある種のエージ

エンシー理論というのがあります。エージェント理論というの、まさにそのことを巧く表現していると思います。要するに、エージェントというのは代理人でありまして、例えば、代理人を専門経営者としますと、株主、プリンシパルがいかにか代理人を操作して、巧くコントロールしながら、自分たちの利益を実現しようとさせるかというモデルであります。この場合株主は、要するに専門経営者にプラスとマイナスのサンクションを提供しながら、即ち、自分たちの利益にかなう様に経営を任せれば、それに対して高い報酬を与える、ストックオプションを含めた高い報酬を与える。ただし、もしネガティブになる場合には、首になる。こういう形のメカニズムがある。そういうような形で、所有と経営の分離、経営者企業というような様相が強くなって来た米国において、一種の逆転現象が起こってきたということが現実ではないかと。これは余り極端にいうことはできないとは思いますが、そういう面が非常にリアルに出てきているということでもあります。

それに対して日本の場合はどうであったかというと、先程申しましたように、財閥が持っていた持株が一般に公開された。そこで個人株主が非常に増えました。例えば、個人株主の持株比率は、1945年には、53%、1950年には61%に達しているわけです。ところが、日本の場合においても、やはり起こってきたことは、株式の再集中化現象であります。ここでもやはり、機関投資家による株式保有がどんどん進んだわけでありまして、この点については、具体的な数字を申しますと、個人株主の持株比率は漸次低下しまして、1960年、45%、75年に33%に落ちまして、最近の90年にはわずか23%になったという事です。それに代わって機関投資家の持株比率がどんどん増えていきます。1945年に金融機関が11%、事業法人25%、証券会社3%ですが、それが1965年には、金融機関27%、事業法人18%、更に75年には、35%と26%になっています。特に機関投資家の持ち株比率が増えたの

は1965年以降です。なぜかという、資本の自由化が始まって、日本の企業は、米国を中心とした外国資本によって日本の産業は買収されるのではないかという事を恐れ、お互い関係の強い企業同士が相手の株を持つ、いわゆる株式持ち合いを始めたからです。そういうような意味において、日本の場合、機関株主による株式再集中化現象は、株式持ち合いを実現したわけです。ただし、この場合の機関投資家はアメリカのそれとは違って、投資家としての権益を純粋に発揮する存在というよりは、お互いの経営を自己防衛する、そういう形に転化していったということです。すなわち株式を保有している相手方がまた、自分の株式を持っている。そうすると株主としての権限を純粋に発揮して経営を批判するとなると、いつしか自分に対する批判に帰ってくるという可能性があります。そしてこのことによって、株主権の事実上の空洞化が進んだわけですね。調査によっては幅がありますが、東京の株式市場において上場発行された株式の4割から6割は、株式持ち合いに入っていると、こういうわけでありまして、したがって、市場に流通している株式は4割とか5割にしかならないわけですね。したがって、お金がたまれば、バブル期の様に高騰するということになる。こういうような状況の中で出てくるのは、一種の経営者寡頭制、経営者オリガキーですが、経営者が一番怖いのはやはり株主ですが、その経営者が株主に批判されないという状況が起こってくるということが一つ問題としてあります。それから今一つは、それでは経営者は何を基本的に自分たちのインタレストとして企業目的を考えていくのかということ、やはり日本の場合には、よくいわれますけれども、従業員企業であると。要するに経営者は、従業員の代表者であるという面がやっぱり強い。特に第二次大戦後生まれてきたサラリーマン経営者というのは、本当に突然経営者になったという人が多いわけです。平取で社長になるとか、部長で常務になるとか、そういった人たちが多かったわけで、

他方個人株主という財閥家族と、こういうわけです。株主といっても、親近性は余りない、そして彼等のキャリアからしても、従業員と一緒に仕事をしてきたというキャリアの方が遙かに長いわけです。それから第二次大戦後、多くの産業においては、非常に厳しい労使紛争がありまして、企業がつぶれるかつぶれないか、というケースがかなりあった。そういう状況の中で、立ち直ってきた時に、企業こそ存続させる唯一の目標であると言う観念は、労使を越えた共同の観念になったということがあると思います。政府も救ってはくれないと。要するに、企業しか依るべきものがないと、そういう観念です。組合さえも救ってはくれないと。イデオロギー的観念の強い組合闘争もあった。そこで企業別組合というものが生まれてくるわけです。そういった意味において、労使共にそこに一体化して、「我々は企業を残したんだ」と、こういう観念です。これが非常に強かった。そこに実は終身雇用というか、長期雇用保障というのが、労使の最低の合意としてやはりできあがってきた。それを、お互いに利害が違わなければならない、労使双方の最低限の保障として、雇用は守ろうと。そしてこれをもって企業を守ろう、持続させようと、こういう観念が非常に強かったと。したがって経営者は一貫して、従業員の雇用を、なるべく保障しようとしたのです。それから相対的に生活水準を引き上げていくために、賃金・給与を上げていく、福利厚生を豊かにしていく。こういった配慮が、やっぱり一番強くあったというふうに思います。これを指して日本の企業は、資本主義的企業ではなく、むしろ社会主義的であるとさえいわれる事があるわけですが、現実にはそういう解釈は確かかどうか解りませんが、日本の企業がそうなったと、それなりのやはり根拠があった、何となく観念的に出てきたのではなく、それなりの根拠があったということが、やはり、なかなか揺るがない、ちょっとした事ではそれは代わらない、崩れない、そういうものであるわけ

です。そういうようなことで日本の企業の場合には、ステークホルダーとしてはやはり何といても従業員のウエイトが圧倒的に強かった。経営者といえども従業員の支持無しには、十分な仕事はできない、そういう面が強かったと、いうことがあるとおもいます。

そういう意味においては、それらは経済的なコンセプトとの関連で言えば企業成長というものにつながるわけですね。企業の成長があれば、やはり雇用を保障できるし、高い給料、そしてベースアップを保障できるわけです。そういう意味において、ボーモルの売上収入最大化仮説というのは、わりに日本の企業の戦後のビッグ・ビジネスの成長というものをよく説明しているとおもいます。利潤というよりもむしろ、シェアを拡大する、企業の規模を大きくするというものでありまして、それはそのことによって従業員に対するいろんな給付をよくできると、こういう面がある様に思います。日本の企業は、そういった意味での成長を志向する。そしてその内実は、第一次的には従業員の生活をより良くすること、それを雇用面と更に給与面で図っていくこと、こういうことではないかと思えます。そういう要請がなぜ破綻しなかったかと言うと、まさに成長が全てを解決したとはいませんが、相当程度解決した。即ち企業が成長することによって、株価がどんどん上がっていききました。成長を見込んで株を買う人もいれば、どんどん企業が成長することに増資をする、しかも額面発行を買ったわけですから、時価との差だけ株主は得すると。即ち株主は、サイレント・ピープルであっても、株価はどんどん上がってくれたわけで、それだけ資本利得、キャピタル・ゲインを得ることができたということがあります。そして多くの機関投資家は、そういう資本利得を通して、含み資産を企業の中に持つことができたということでもあります。その含み資産を利用してお金を借りることもできますし、設備投資の資金を借りることもできる、こういうわけがあります。したがって資本供給の

側面からみても、短期的にはともあれ、じっと持っていれば、すなわちある程度の長期では株価の値上がりによる資本利得という便益を十分得ることができたわけで、トータルにやっぱり満足できたという現実があったと思います。今それがどうなっているのかという問題がありますが、それは後に触れたいと思います。

このような事で、戦後日本の企業というのは、やはりどちらかというと従業員の利益の追求を基軸に経営が行われてきたというのは事実だろうと思います。ただ、ここで私が申し上げているのはやはり大企業中心に見た場合であるということ、ちょっと否定できないと思います。大企業の中に、日本経営の特徴を見る、それでいいかという問題はあると思います。ところで大企業といっている場合には、よく終身雇用ということをお聞きになっている、それが日本の経営の一つの特徴であるということをお聞きになっていると思います。そこで日本の経営の特徴を出すためのサンプルとして、従業員の数というものを考えて見ますと、1992年現在で従業員数1000人以上の企業の数というのは、製造業だけみますと、888社しかありません。全体では約29万社ありますから、企業の数としては0.3%しかありません。しかし従業員数で見ますと、従業員総数全体の約31%すなわち、ほぼ3分の1を占めている。また、証券市場に上場するということは一応日本の代表的企業といえると思いますが、こういった上場している会社は約2000あります。それは全法人企業の0.1%未満でしかありません。売上高で見ますと、これも約3割になっているということがあります。したがって3分の1の企業で日本の経営全体を語るという事はおこがましいといわれるとその通りです。そして日本の経営の特徴といわれているもので大企業についていえることで、そのまま中小企業に当てはまらないものがある。例えば、中小企業の場合に、そんな恵まれた長期雇用は保障されていないじゃないか、等々があると思います。その通りでありまして、

どういうサンプルに代表性を見つけるかというのは大変難しい事でありまして。しかし、それでは日本企業全体を見るのかというと、余りに多様なものになってしまうのではないかと。やはりフォーカスを絞らざるを得ない。そうしますとやはり、3分の1の企業で、ある程度のモデルが作られるならば、それはそれで許されるのではないかと。代表性をそこに認めていいのではないかと、そういうふうに考えます。そうしないと日本の企業そのもののモデルというのは非常に難しい。幸か不幸か1960年代後半からは、中堅企業にもやはり日本の経営の特質というものが少しずつ波及してきたということがいえるわけです。そういうようなことで今申し上げていることはそういう前提で申し上げているわけでありまして。ですからそのところは誤解の無いようにして頂きたいと思います。

そういうようなことで、すでに申した機関株主への株式の集中—株式持ち合いといったことも大企業中心に見られることであります。この株式を持ち合っているということはどういうことを意味しているかということ、一つは先程申しました様に、株式を持っている相手方の企業の経営について批判的な発言を自己抑制してしまうということが一つあります。それから今一つは、配当というのは実は株式を持ち合っているグループの間で、ただ回っているだけ、純流出が無いということでもあります。一種のキャッチボールです。A社はBに株を持っていて、B社から配当をもらう。B社はA社の株式を持ち、B社はA社から配当をもらう。ただお金がキャッチボールのように交換しているだけでありまして、企業グループから純流出が無い、極端にいうとそういう事でありまして。また日本の企業の場合、よく配当の横並び現象ということが言われます。例えばよくいわれるように、トヨタはあれだけ儲かっているのになぜもっと配当しないのか、というようなことがありますけれども、これは要するに、余計にするとそれだけ自分のところだけ現金の流出を起こすわけ

です。そういった意味においては、株式の横並び現象というのは、株式持ち合いを前提としますとこういった理解ができる、そういう現象であります。そういった事ともう一つ先程加えた意味ですけれども、株式を持ち続けることによって膨大な含み資産を持つことができた。それはある意味では日本の経営に潜在的な弾力性を与えてきたということも言えるわけで、含み資産を基礎に大胆な戦略的決定を行い得たということを含意しています。したがって株価の暴落は、その要因をかなり弱いものにしたということになると思います。

以上の様なことで、日本の企業の株式資本利益率・配当性向は欧米に比べて極めて低位であります。93年7月のニュース・ウィークでみますと、日本企業281社の株主資本利益率は4.8%でしかない。米国企業は14.9%、英国企業は15.2%、ドイツ企業は11.1%、ということであります。これはまさに、日本の経営が主として従業員の福祉と企業成長のために、内部留保を厚くするという事に向かっていたということの意味しておりますし、今日的な意味においてはやはり、グローバル化の進む中においてこういう経営を維持できるかという問題をそこにはらんでいるということでもあります。

次に、日本企業の経営戦略について話をしたいと思っております。日本の経営を語る場合、労働問題ないし、労務人事の問題に、引き寄せて日本の経営の特徴を語るが多かったと思っております。そのわりに経営戦略などの中心部分について日本の経営を語る事が少なかったのが一つの特徴であります。勿論私も労務人事の問題も、重要な日本の経営の問題だと思っておりますけれども、ここで敢えてもっと経営の中心部分に見られる日本の経営の特徴について触れておきたいと思っております。

ご承知の様に経営戦略というと、企業戦略、それから事業戦略、そして更に機能戦略というのがあるのはご承知のとおりです。企業戦略というのはご承知だと思いますが、事業を多角化

してきた企業がどれだけ適正な複数の事業を持つか、事業ポートフォリオを構築するかという戦略であります。東芝だったら、家電もあれば重電もあるし、コンピュータもあるし半導体もある。そういったいろんな事業をどうやってうまく、どれくらいのウェイトをもってやっていくか。そういうのが企業戦略であります。事業戦略というのはそれぞれの競争優位性、要するに同じ事業をやっている他社に対していかに競争力、価格競争力を作っていくのか。或は差別的優位性を作っていくのかと、こういうことでもあります。機能戦略は、機能についての有効性を追求する。例えばマーケティングの問題、或は人事労務の問題、生産の問題、等々であります。

まず最初にいいますと、日本の企業の戦略面での優位性は、私は主として機能戦略の面であると思っています。すなわち日本の企業の競争優位性、国際優位性は、かなり機能戦略面での成果に依存しているということ。それに加え、日本の企業の戦略面での優位性は、組織と戦略との相互フィードバックを非常に活発にやってきたということであると思っております。皆さんもある程度お聞きになっていると思いますが、有名なアメリカの経営史家のチャンドラーという人は、アメリカのビッグビジネスの経営戦略と組織構造の変遷を歴史的に分析しまして、一つの大きな結論として、「組織構造は経営戦略に従う」、即ち経営戦略が変わると、組織構造が変わるという命題を提示しました。というのは、企業を取り巻く環境が大きく変わると、経営戦略も変えざるを得なくなるということで、経営戦略を変えると、それを実現するための手段としての組織構造が変わるということをいっています。これをほかの研究者が各国で実証したこともありますけれども、アメリカの場合についてはほぼ実証できていますけれども、ヨーロッパの場合はイギリスを除くとその実証の程度は若干弱い。日本の場合も更に弱いと思っておりますが、もうちょっと積極的ないい方をすれば、

日本の企業では経営戦略と経営組織というのが切り離されがたく結びついている。両者の間の相互フィードバックが猛烈に行われている。それを通して経営のアウトプットを生み出しているというのが一つの大きな特徴であります。それでその最も典型的なのが機能戦略なのですが、おそらくアメリカでは余り機能戦略的な視点での展開はむしろ弱かったのではないか。企業戦略、事業戦略の面でアメリカは優位性を持っていたのではないか。むしろ日本の場合には、企業戦略についていうとやはりアメリカ、ヨーロッパの大企業を中心にそれぞれに属している業界のリーダーを見ながら戦略的探索をやって来た。ある程度のタイムラグをおきながら日本の企業戦略はそれを追従していくという形をとってきたというふうに思います。

二番目の事業戦略はちょっと違う。それはなぜかという、日本の企業は、これもかなり特徴があると思いますけど、いったん取りついた事業から撤退をなかなかしません。何とか事業をものにしようというところがあります。それで日本の企業はご承知の様に第二次大戦後立ち上がったわけで、さっき申しました様に国内市場が徐々に成長してきて、昭和30年代以降高度成長に入っていくわけです。ということは何かというと、いろんな産業が同時に成長分野になったということでもあります。ということは、アメリカ・ヨーロッパで既に成熟した産業が、日本国内において成長産業であり得たという時間の差、それが非常に作用したと思います。したがって日本の企業で国際的に成功した企業はやはり、ある程度国内市場の競争で試練を受けながら成長していったと。国内市場で負けた企業が海外で成功している企業はまず無い。日本の国内市場程、競争が厳しい市場は無いわけで、日本の国内市場というのは、自らの力を試す非常に大きな舞台であったということが出来るわけです。したがって、鉄鋼とか機械とか造船等は欧米では既に成熟した産業でありまして、その成熟した産業の中で猛烈に競争しあっていく

ということをやります。耐久消費財についてもそうして、ラジオなどはとくに成熟化した産業です。だから日本の場合には昭和30年代は依然として成長産業、ないしは成熟初期の産業であったと。ということはどういうことかという、普通事業戦略の場合には、コストリーダーシップ戦略をとるか差別化戦略をとるかという有名なポーターの二つの戦略タイプの主張があります。事業戦略として成功するためには、他社に対して圧倒的なコスト優位性を持つか、それともデザインとかモデルとかいろんな付帯設備とかアフターサービスとかをいかに差別化するかどっちか。これはお互いに矛盾し合うということです。ところが、日本の事業戦略を見てみますとそういう分け方はなかなか難しい。日本の多くの産業においては成長期でもあったということで、寡占企業同士で設備投資競争をやっていた訳で、図抜けたコストリーダーシップ企業ができるのでは無くて、コスト優位性においてはそう差がないように横ならびにどんどん投資競争をやっていくということがあったわけです。それが更にその力をベースに輸出という方向に出ていくわけですが、輸出に出ていきますと、当然に相手は成熟市場ですから、ある程度の標準化製品をただ大量にコストを安く売るといっただけではだめです。そこで、早くから差別化ということを織り込んでいかなければならない。或は国内でも差をつけるためにはコスト優位だけでは中々決まらないわけで、ある種の差別化優位性を付加して競争していかなければならない。こういうことがありましたから、日本の企業の場合にはコストリーダーシップという、リーダーシップという言葉を使うためにちょっと誤解があるんですけども、コスト優位を志向する戦略と差別化戦略を志向する戦略とが、それぞれの企業によってももちろんウェイトは違いますが、適当にミックスした形で戦略を展開していく。これが国際的な競争優位を作りあげた一番大きなベースになっていると。なぜ日本の様に鉄鋼業みたいなほとんど

90%以上外から輸入してきたものを、そうしてあれだけ重いものをアメリカに持って行ってなお安く売れる、品質が良いなんてことができるのか。造船にしてもそうです。基本的には技術進歩は成熟してしまっているようなところですが、なおかつ造船が韓国に抜かれるまでずっと一位であったということです。そういう意味において、徹底的についてコストリダクション、品質管理等々を含めた改善を進めたわけです。それは後に申します機能戦略のうちの生産戦略につながるところでありますけれども、こういうようなことをやっていく。ですから、そういった意味においては事業戦略も相対的に日本的な条件の中においてオリジナルな成果を挙げたという様に思っております。

一番大きな成果を挙げているのが機能戦略です。明らかに日本の機能戦略は日本的条件の中でアメリカには無い、ヨーロッパには余り見られない優位性を作り出した。その中心は生産であります。アメリカのプロダクションマネジメントの専門家がかつていったことですが、アメリカの産業においてはマニュファクチャリングというのは戦術レベルの話であります。それを日本の企業が戦略レベルまで仕上げたと、こういうことをいっているわけです。そういう意味においては、生産という分野を戦略的領域にまで引きあげたのはむしろ日本の企業であるということでもあります。そこでご承知のようなことで徹底的な技術導入をしていますけれども、技術導入をした上でそのポテンシャルを追いかける。私はこれをエッジ技術と呼んでいます。そういった既成技術でもその伸びうるポテンシャルを徹底的に追いかけていくわけです。そういうことをやりますし、ソフトの生産管理技術を重ね合わせてトータル・パフォーマンスをあげていく。そしてトータルなコストとクオリティー、それからデリバリーを系統的に扱っていく。そういうようなことでちょっと時間がないので余り機能別戦略については余り触れませんが、私は機能別戦略プラス事業戦略

が日本の企業はやはりものまねではない、もちろん先行者はいた、それからモデルを持ってきた、しかしそれを下敷きにしてそれをマスターしそれを超える技術力を作り上げてきたというふうに思います。そういうふうに考えるわけです。

ただ企業戦略で見ますと、日本の企業の場合これまたある程度特徴があると思いますが、相対的にいうとやはり多角化の程度が低いわけです。特に非関連型多角化といいますか、技術とか或はマーケティングの面でほとんど関係の無い事業に手を出す事を非関連多角化といいます。この比率はアメリカの大企業では14~20%ぐらいになる。日本の場合10%を割る。しかもずっとそうであります。それはなぜかという、日本の企業の場合は多角化を企業買収によってやるのが少ないということが一つ大きな原因だと思えます。多角化したい事業分野を既に手がけている会社を買収する、そういう場合には、既に経営資源が開発されていますし、蓄積されていますから、すぐ使えるといううま味があります。マーケットシェアも継承できるということがあります。それに対して、日本の企業はなぜか内部で技術の種を育て、或は栽培して伸ばしていったんだんと事業にしていく。従ってこれには時間がかかります。そういう内部的多角化をしている。この場合に成功確率からいっても、今やっている事業に近い所からそういうことを試みるということは当然です。ですからどうしても多角化が余り飛ばない。本業があって本業の近い所に展開する、外縁的拡大をしていくということが中心であります。最もこれがおそらく企業についての考え方と関係している。要するにアメリカ等の場合、財務的物的資源の塊みたいなものとして企業を見るのが多いと思いますが、日本の場合は、何と云っても企業は人間の集まりという見方が非常に強い。それはどの程度意識しているか意識していないかはわかりません。したがって企業を買う買わないということについて、何かそういうことがある

し、買おうとすると抵抗が起こってくる。よく買収しようとするとう組合が反対するとか、或はホワイトカラー、課長層が反対するとかあります。それは自分たちのポストが無くなるということもあるかもしれませんが、本能的に、企業を金の力で買うということについてはどうも日本の中ではタブー視されているということです。またそのノウハウも従って無いわけです。最近アメリカでやった日本の買収による海外直接投資はほとんど失敗している。松下の例。コロンビアの例。ソニーの例。やっぱりうまくいっていない。だいたい非常に高く買わされるということがあります。それからブリジストンの例等がありますけれども、まだ日本の企業は、企業買収についてのノウハウを十分に磨いていない。それは国内でやっていないわけですから、より情報をとるのが難しく、情報の解釈が難しい海外企業に対して、いっぺんに大規模にやっ成功するということはむしろ不思議なわけがあります。いずれにしろ、そういうことになっていて、日本の場合には内部多角化が代表的だということであろうと思います。

次に申し上げたいこととして、経営組織の問題があります。これも大きい問題なのでここで組織における意思決定という問題を中心に考えたいと思います。そしてそれを多少イノベーションというものにつなげてを見てみたいと思います。経営組織はいろんな形で説明できると思いますが、一種の意思決定のストラクチャーであるというふうを考えて見ることができます。トップはトップで意思決定をし、ミドルはミドルで意思決定をし、ローワーはローワーで意思決定をする。従業員もそれなりの意思決定をしている。そういう意思決定の構造である、こういうふうを考える。そうすると、トップほど意思決定のパターンが確立していない。一回限りの意思決定が結構多い。前例の無い意思決定をせざるを得ない。そういう意味では非定型的な意思決定になる。下におりる程比較的先週もやった様な意思決定、先月やった様な意思決定、そうい

う意味において意思決定について十分学習している、そういうことを繰り返しているのを、定型的な意思決定といいます。中間は準非定型的な意思決定といいます。非定型的な意思決定と準非定型的な意思決定。それから定型的な意思決定。そういたしますと、これは何に対応していますかという、意思決定のリスクに対応していると考えられることもできるわけです。非定型的な意思決定は今までの意思決定の定型が無いわけですから、こういう意思決定をして本当に成功するかどうか、というリスクが非常に大きい。よくわからない。わからないけど敢えてやらなくては行けない。そういう意思決定であります。それは当然にトップがやるということになります。トップ、ミドル、ローワーというのは、そういうリスクを吸収する、その対価として高い地位が与えられているというわけで、意思決定の構造は同時に、リスク分担の構造であります。こういうふうを考えてみます。おそらくこのことはアメリカの場合にティピカルに出てきていると思います。ですからアメリカのCEOと呼ばれている人達は、大きな戦略的リスクを、個人的なリスクで敢えてやる。成功すれば高い報酬を得られる、とこういうことになっているわけです。そんなリスクを冒したく無い人は、「もう定型的な意思決定くらいで自分はもういいよ」とそういうふうなことです。常に高度なリスクを伴う意思決定が成功する保証が無いわけ、ある意味では強い個人的なストレスの中で敢えてやっていくということですから、そういう必要がないと思う人は、そこまで上がりたくも無いということだと思えます。

ところが日本の場合にはこの構造がちょっと違うように思えます。日本の場合には、一つは制度的なリスク吸収装置というのを作り上げているということです。企業を取り巻く事業リスク吸収装置ともいべきものを作ったということが言えると思います。それは日本の経営の一つの強みでもあり、特徴でもありますけれども、一つは例えば、組合というのが企業別組合化し

ているということで、企業についてよくよく知っている、内実もよく知っている組合リーダーがいて、経営者と決定的に衝突をすることなんてない。そこで労使関係面でのリスクの吸収が行われている。

それから原材料とか部品を調達する場合、デザイン・インの関係がある。アメリカの場合、部品業者と組立メーカーとの関係はマーケットベースで決まる。その時に必要なものを必要な価格でやるということですね。細かな青写真を出してそのまま作らせる。日本の場合ですと、部品業者との関係はいわゆるデザイン・インの関係があって、今月作ったものは来月も注文する、来年も注文するだろう、お互いに期待を持っているわけですね。それで長期取引関係がそこにある。したがって、部品業者はそれを前提にして自分自身設備投資をしたりあるいは採用をしたりするという関係がある。その場合、部品業者と組立メーカーには相互に情報共有がある。そこで市場ベースでの取引に伴うリスクがかなり軽減されるということがある。

それから更に、お金の面ではいわゆるメインバンクシステムがある。多くの企業は何らかの主力銀行を持っていて、主力銀行との金融資金の取引は長期継続している。そこでマーケットにおけるお金の貸借をこえた、もっと経営にかかわる情報がお互いに行き交いする。そこでも情報が共有されている。こういうことで貸し手借り手間の関係を越えた、リスク削減が行われるわけです。

このような制度的リスク削減機構を誰がつくりだしたのかははっきりしないが、うまくつくられてきた。しかも社内でも一種のリスクアソープが情報共有の名のもとに進んでいる。すなわち、トップは自分の戦略決定をする際、絶えず部下の意見を聞く。部下にアイデアを出させることをする。あるいはミドルがトップの考えている戦略案に対して具体的に具申をすることがあります。これは欧米各国、アメリカではおそらく通用しない話です。それはそれぞれの

権限の枠としていわば明示化されているものであって、戦略的決定は本当にCEOが少数の戦略スタッフを使って行うことでしょう。自分自身のやはり戦略構想力のもとにそれを展開する唯一の領域である。それは犯さざるべき領域です。それを40代のミドルが参加する、課長クラスで参加することはおよそ考えられないことであるが、日本ではそれをやっている。そういうことで何をしているかという、戦略にともなうリスクをどんどん組織内に分散していくわけです。そしてフィージビリティをチェックしながら、それをまた集約化して戦略を決めていく。したがって時間がかかる。どうしても日本の場合には戦略決定は時間がかかる。ややもすると無難な案となる。誰でも反対しないとは言い過ぎですが、優にはなるが秀にはならないような戦略案が出てくる可能性がある。そういうことをやってリスクを分散していくということです。それはいいか悪いかは別ですが、そういう決定構造をもっている。こういうことです。

このことが日本のイノベーションのタイプにつながっているのではないのでしょうか。今申しました意思決定というのはいろいろな所与の環境のもとでどういう目標を達成するために代替案を選択するかということですが、代替案の選択について、今いったように情報共有のもとにおいて広い知識を吸いあげながらやっていく。それぞれの専門性のある程度尊重しながらやっていく。よく日本は素人集団といわれているが、それほど甘いものではない。むしろ日本の企業はプロフェッショナルによって支えられているのではないだろうか。それが先程の機能別戦略が優れているのはなぜか機能別プロフェッショナルによって支えられているからであって、素人によって支えられているというわけではない。だいたい日本の場合、会社に入ると大卒事務系ならば人事とかあるいは法務とか経理とかに回される。それで10年ぐらいくぐっていく。そこで人事とか経理、営業の専門家として育てられていく。それがさらに部長にだいたいなるとい

うところまでキャリアを形成していくわけです。どんどん機能横断的に動いていき、経営幹部になるというのは、戦前の大卒の事であって、そんな甘いのは戦前のことであり、そんな素人の経営者候補を育てているような企業はない。したがってプロフェッショナルな集団であります。

ただし、日本のプロフェッショナルは機能相互の重複をかなり許容し、重複をむしろすすめる形の運営をすることをすすめている。したがってプロダクションの人間はマーケティングの人間とたびたび話をするし、相手の話に介入すると、そういうところがある。ここでも、機能別のリスクを横断的に分散していく。それが強みでもあるし弱みでもある。そういうような形で意思決定のリスクが組織内で分散する。それは別の表現をとれば、日本の場合、個人の意思決定責任があいまいになる。それだけリスクが分散すると最終決定者は誰かがあいまいである。ということは誤謬 (error) から学習するメカニズムが弱い。最終決定責任者がはっきりしていない限り、本当は誰がより責任をもっているかがインフォーマルにわかっていたとしても、それを組織としてきちんと処理していくということがなかなかしにくいシステムになっている。そのことがやはり日本のイノベーションがインクリメンタルたらざるをえない特徴となっている。元々第二次大戦後の日本企業は、先端の技術を導入し、それにプラス α を生み出していった。そういう形で自分たちの Advantage を作り上げ、導入したものよりも品質やコストでトータルパフォーマンスのよいものを作り、国際競争市場において優位性を持ってきた。こうした慣性はなおすことはできない。しかし、それをなおすためにはやはり抜本の変革が必要なのかもしれない。しかし、正直いってどうかわからない。ただどうしてもそのような場合、改善や改革はできても、徹底的な変革はしにくいシステムだということ是可以する。リスクはどんどん分散しているので、変革のリスクをあえてとることにはならない。

前にも述べたように、シングルステータスで平等主義であるので、非常にラディカルなことをしたとしてもそれに対する報酬システムが十分でないということもある。こうしたインセンティブの構造と意思決定の構造とは、元々パラレルに構築されないと解体する。アメリカの場合、階層別格差が非常に大きいと述べたわけであるが、それは上にいけばいくほどリスクの高い意思決定が要求されるから、高い給料が支払われているのであり、日本企業の場合、どちらが卵かにわとりかは不明であるが、階層格差が低いということはそれだけ余分に低い方も上がとるべきリスクを持っている。その代わり、所得の階層格差は余り大きくない。こうしたリスク分散構造とインセンティブシステムとは全く対称性をもっている。そういう形で日本の経営システムはそれなりの完結したシステムをつくりあげている。そういった構造そのものにラディカルイノベーションを起こすのが若干難しい仕組みとなっている。そここのところが今日の大きな課題であります。私の見解では従来の平等主義のもつ限界からでてくる、平等主義は悪平等主義といわれることが多いのですが、平等主義のもつメリットを最大限使ってきたのが日本の経営であると考えている。平均レベルが高いのが平等主義でやる気をおこす。情報共有するという大きなメリットを発揮してきた。今日ではラジカルなイノベーションをひきおこせるメカニズムがいかに準備されるかとなると、やはり個人の創発性をひき出すようにシステムを考えないとだめなのではないか。そここのところ、従来の日本企業を前提にしつつも、そここのところは変わってこざるをえないのではないか。もっと個人のパフォーマンスや能力に目を向けたインセンティブシステムに変えざるをえない。どの程度のテンポでいくのかはわからないが変わっていくことになろう。

今問題点を指摘したので、更なる問題を指摘する。もう一つの問題点はトップの意思決定構造を変えていかなければ、あるいは変わってい

かなければならないのですが、ステークホルダーが変わりつつあるということである。それは株主が今のままだと、機関株主ですが、今までのようにサイレントインベスターで終わるかどうかということです。1991年には外国人の投資家は7%程度を保有している。バブル崩壊後、アメリカを中心とした日本への投資家はどんどん株式を買っており、10%になろうとしています。彼らはサイレント投資家ではむしろなく、より多くの利益を要求することになろう。それはいい悪いではなく、有名な例として、東燃事件があります。東燃は大変優良な石油精製会社ですが、その大株主はエクソンなどのアメリカの石油会社です。東燃は他の石油会社と比べ日本では非常に高い配当を行っていたが、それでもエクソンなどのメジャーは配当政策に我慢ならず、もっと配当を上げろと要求してきた。それに対し日本人社長は研究開発のために資金を内部留保していたが、そこで意見が対立し、その結果、日本人社長は解雇となった。これは一体どういうものであるかという、やはり資本＝株主と経営＝企業（自体）の成長との利害対立であります。このような極端な例がおこってくることは決して望ましいことではないと考えられる。株主の利害をもう少し重視する投資家が増えていくことがあるであろう。一つは株価が今までのような値上がりする保障はない。先程述べたような含み資産の効用と今までの様に期待されるだろうか。これから株式の相互持ち合いに伴うコストが高いものになるし、資金がねている面でもあります。株式保有についての見直しが多少ともすでにおこっていますし、更に推進される可能性がある。もう一つは生保ですが、株式会社ではないので彼らの株式を持たれていないが、従来は生保は株式を保有することによって何らかのベネフィットを受けてきました。その会社の年金を引き受けるなどです。そうしたベネフィットがあっても株式を長期に塩づけしている形で保有することは株式保有のコストが高いものとなっている。他方、

年金の自主運用が事業会社で重視される様になっている。こういった日本の機関株主も株主の権利をもっと主張するといった方向がでてきます。また、個人の株主訴訟が今後でてくる可能性があると思われます。株主の権利が戦後長い間休眠化していた日本企業の中でだんだんと強くなっていくのではないか。その極がアメリカの企業のようになっていくとは思われない。

現在の日本企業経営にとって問題なのは、批判なき経営ということであり、誰からも批判されないということです。会社の中の従業員も、まして労働組合も批判できないわけです。消費者運動も弱い、株主も弱い。しかも経営者は自分の後継者を自分が選ぶとなると、そこで批判なき権力はいつかは衰退することになります。日本の経営の健全な発展のためには、やはりステークホルダーが健全な批判力を持つことが必要となる。その意味で今日期待できるのはどちらかということ株主ではないでしょうか。

他方、日本の経営では雇用保障が重要であったことは否定できないでしょう。日本の企業のお家芸ではなく、例えばIBMはかつてずっと雇用保障を考えていたし、IBMの場合には個人が会社にいたいと思うとすれば各人に仕事の場を作り出してきたといわれていた。しかし、そのIBMがダウンサイジングへの対応に遅れ、大量のホワイトカラーの退職を求めたのはつい数年前の事です。モトローラやヒューレット・パカードも雇用保証を重視しているそうです。アメリカの優良企業といわれるところは雇用を大事にしています。そして、今アメリカでおこっている大きなことはホワイトカラー大卒のインテリ層が精神的ストレスを感じ、いつ首になるかわからないという現象があるといわれています。やはり雇用は従業員にとって極めて大きな資産であって、それがいつどうなるかわからない状況では、企業のために自分たちが考えるという思考能力が十分働くとは思えない。その意味で雇用保障は極めて必要であると思われます。ただしそれは明らかにIBMができなくな

ったように、企業の成長ない限り、成長が維持されることなしには大変難しいわけであり、そこで企業がいかに成長を志向していくかどうか不可欠であります。

もう一つは日本企業のやってきたことは「人づくり」をやってきたことです。いかに高卒であれ、大卒であれ、企業人として素人の人間を職業人に育てていくのかについて教育していくことであります。それは教育コストの面からいけば大変高いわけですが、それをベースにして契約関係をこえた、多面的人間関係がつくられてきたといえます。これはやはり大事な点でないでしょうか。最近アメリカのGMのSaturn計画があります。GMがNUMMIでトヨタとの合弁において学んだことを実験的に行っていることがあり、その一つとして従業員を資産(Assets)としてみることを強調しています。これはアメリカの経営理念としては画期的です。アメリカの企業では少なくともブルーカラーのLaborはコストの一つであり、レイオフをいかに行うかであり、コストをいかに削減するかの対象でした。それに対し、資産としてみるということは、長期的な意味を持つてくるということです。コストとみるか資産とみるかにより実は従業員に対する基本的戦略が変わってくる可能性があります。日本の経営はそれを原点として行ってきたところがあり、それが長期的には企業の経営としての強みにもなってきたわけです。

そこで空洞化の問題がある。1980年代半ば以降、特に90年代に入って日本企業は円高・ドル安の中で急速な空洞化現象をひきおこしています。アジアを中心にアジアの中でも賃金の安い国に進出していく。空洞化の問題は日本にとって非常に大きな問題となっています。空洞化は雇用の空洞化であり、技術の空洞化であり、経営の空洞化です。日本のメーカーの中には日本では一切「もの」をつくらないところも現れています。そうなったときに日本の企業は一体どうなるのかという問題があります。それについ

での抜本的解決はないと思いますが、私は単に短期のコストベースで空洞化を考えるとやはり問題がある。メーカーについていえば、生産の強みをいかに残すのかといった課題があり、試作工場、基本設計を日本に残すなど、日本のモノづくりを日本にいかにして残すのかという問題があります。そして、「雇用か賃金か」のトレードオフの関係があり難しいが、賃上げを多少抑制しても雇用を守ることが必要なのではないのでしょうか。ワークシェアリングは日本では実施しにくいといわれていますが、真剣に考える時に来ています。空洞化の問題は大変シリアスですが、それについてあまりに短期療法でやると問題がある。ただし空洞化をして海外に出ていったならばそれによって問題が解決するかどうかというところではありません。なぜならばそこで日本企業がちゃんとやっていけるかということがあるからです。先に述べましたように、日本の経営の特徴は部分的には日本のいろいろな社会制度に支えられている。日本の従業員の意識に支えられている。当然外国に期待できるものでもない。それをどのようにしていくかという課題もあります。日本の企業の国際化の問題はここ10年くらい本格的に進んできましたが、これからの課題が多くあります。

このように日本の経営の問題は少なくないわけですが、それらを私たちは対症療法として処理し、一つの極としてのアメリカの経営に近づけていくという評論や批判が多いが、それは正しくはないと思われま。アメリカの経営には強いところもあれば弱いところもある。問題にすべきこともあれば賞賛すべきこともある。他方、日本の経営はアメリカの経営においても学ばれているところもあり、それなりに普遍的な側面もある。同時に時代と共に解決し修正していかなければならないこともあります。最近ジャーナリスティックにいわれているような日本経営批判はあまりに対症療法的な、安易な批判となっているのではないか。裏返しに言えば80年代の日本経営礼賛論と全く同じではないか。

経営学を勉強している皆さんも日本の経営の優れた点、及び問題点をじっくり見つめて下さい。経営学の問題として私どもの若い頃はアメリカの経営を見ながら経営学の問題を考えてきました。皆さんの時代は極めて恵まれています。経営学の対象しかも豊かな対象が日本そのものにあることは大きな違いです。我々が勉強したときには、日本の経営者もそうでしたが、自動車だったらGMをみなさい。電機だったらGEをみなさいという話でした。そここのところが大

きく違っているわけで、リアルな現実が目の前にあるということは、経営学を学ぶものにとって心強いものであり、それが問題を抱えつつも問題を解決する仕組みをリアルにみながら勉強することは大変意義あるものであります。これで私の話を終わらせて頂きます。

[おかもと やすお 東京大学名誉教授、
青山学院大学 国際政治経済学部教授]