

Title	日本企業のもつ長期的思考と柔軟性(商学部創立25周年記念号(6))
Sub Title	Long Term Thinking and Flexibility in Japanese Enterprise(6 Commemorating the Twenty-Fifth Anniversary)
Author	藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	1983
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.25, No.6 (1983. 2) ,p.957- 967
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19830228-03959658">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19830228-03959658</a>

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.

三田商学研究  
25 卷 6 号  
1983 年 2 月

## 日本企業のもつ長期的思考と柔軟性

藤 森 三 男

### はじめに

日本の経営が一種のブームである。たとえば W. オーウチ、パスカル・アソス、R. クラークなどの著作が次々と現れて世界的に相当広く読まれている<sup>1)</sup>。しかし、このような事態だけならば、かつても存在していた。日本の労務問題の特殊性を指摘したアベグレンの著書や政府と財界との関連を論じた合衆国商務省レポートなどが出版されていた<sup>2)</sup>。

昨今の出版物のかつてのそれとの相違点はどこにあるのだろうか。もちろん過去の、それを土台としている最近の出版の方が資料性があることは事実であるが、他に大きな違いは、最近のものが包括的であるのに対して、かつての著作は特定のテーマ、たとえば政府と財界関係、経営労務といった特別な一局面を取扱っているところにある。

いったい何故、こんな相違があり、日本の経営に関する出版物が輩出することになったのであろうか。第1の原因は、国民所得成長率の高さである。日本は2桁成長を続け1968年には、その経済規模は自由主義国第2位の大きさに達した。しかし、最近の日本経済・経営の名声は、このGNPの大きさ・成長率の故だけではなく、1973年以降の石油危機を克服したところにある。もちろん、日本も諸外国と同様に、約4倍の原油の値上りに苦しんだが、日本の経済構造が、新事態に大方対応できたのに対して、諸外国は今でもなお適応に成功していない点には大きな相違がある。GNP、失業率、インフレ、いずれをとっても日本は優等である。それ故にこそ、日本経営・経済の名声が

1) William Ouchi, *Theory Z* 1981, Addison Wesley Rodney Clark, *Japanese Company* 1979, Yale University Press Richard Pascale and A. Athons, *The Art of Japanese Management* 1981, Simon and Schuster.

2) U S Department of Commerce, *Government Business Relationships* 1972 J. C. Abegglen, *The Japanese Factory Aspects of Its Social Organization* 1958. *Management and Worker: The Japanese Solution* 1972.

とみに高まり、成功の原因を探ろうと、総合的、包括的な日本経営の著書が多く出版されることになったのである。このように諸外国から注目されている日本の経営は、一体どのような特長をもっているであろうか、諸外国との基本的な相違が存在するのであるであろうか瞥見してみるのが、本論の目的である。

筆者が大学で勉強を始めた30年ほど前をとってみても、随分、現在とは異なっている。経営学という講義は大学でも存在するかしないかで、経済学の背景のある人か会計学の素養のある人が細々と講義をしていた。そうこうしている中に経営学のブームというのが起きた。坂本藤良という人が書いた新書版の本が火つけ役を果したのであるが、学問研究にブームが起るのは、その内容がお粗末であることを証明するものであった。その頃の経営学は学生仲間で「アメ経」とよばれ、アメリカ直輸入の内容を、「どうも日本の経営事情と違うなあ」となげく先生方から教わったものである。

日本の経済成長と共に、日本の経営の仕方も注目されるようになった。筆者の経験では、この日本経営に組織的に目をつけた最初は、ソ連ではなかったかと考える。日本の高生産性の秘密は何であるかの調査を目的として、1960年頃、日本生産性本部を訪問した幾組かのソ連の視察団を見ている。しかし受入れた生産性本部の方も、もちろんその秘密が解る筈はなく、アメリカ経営管理法をお教えして、ソ連からのお客様の期待に沿うことはできなかった。

その後、慶応大学にも研究者や留学生が諸外国からソ連視察団と同じテーマをもって現れてきて、先輩諸先生は大いに困惑したものである。はじめは明治政府の産業政策を研究させたりしたが、日本経営の強みはどうも政府がうまくやったからではなく、何か企業の力、民間の企業努力や教育などが重大であったとすだいに気づくようになった。

ところで諸外国にくらべて経済成長が大きいとき、とくに石油危機という大きな環境変化をのりこえたとき、その原動力は何であるか調べたいという欲求が国の内外から起ってきた。まず、手当りしだいに西欧と違っている所を探し出そうとした。日本文化論がこれである。この日本研究は比較の対象として西欧文明とくにアメリカを選んできたが、ただ違っている所を指摘しているにすぎない傾向が確かに存在していた。<sup>3)</sup>

たとえば年功序列、終身雇用、企業内組合が相違点としてとりあげられる例であるが、何でも違ったところを探し出そうとして、とうとう味噌汁まで、日本経営の源泉として登場するに至る。味噌という良質、高蛋白の食品には、人の気持をやわらげる作用があって、これを常用する日本では喧嘩が少く集团的経営がうまくいくのである。<sup>4)</sup>この「卓見」は、何でも西欧社会と違っているものがあれば、それが日本経済及び日本企業の高業績の理由とする奇妙な例のひとつである。

3) 杉本、マオア「日本人は日本的か」p.110.

4) The Sydney Morning Herald, 1982.3.2.

味噌汁が日本経営の「秘密」をすべて説明しようというのではないが、何か違うのを見出して、そのちがいを秘密の源としようとする風潮にのった記事であることは指摘できよう。

このような「文化論」は次のような問題を含んでいる。日本と西欧とは文化が違うのである。だから「文化大革命」がおきない限りは、日本の経営の移転可能性はない。経営術の移転可能性問題は、実は30年前、アメリカ経営の日本への移転問題として議論された主題であったことを想起されたい。

## 1. 企業の環境変化に対する適応

いったい全体、何が日本の企業経営の高業績の原因であろうか。私見によれば、企業は、基本的には企業外の環境の変化にうまく対応することによって維持発展をはかるもので、その中心となるのは企業が製造・販売する商品サービスである。環境に受入れられるような商品を開発することを中心に企業活動をはかることが中核である。そして、その環境変化に対する対応は二種類に分れよう。ひとつは長期に目標を樹立し戦略をたてて対応する方法であり、他は緊急的に対応をはかる方法である。前者を長期性とよび、後者を柔軟性とよぼう。

第1の長期性とはこんなことである。企業をとりまく外部環境を考える。環境はいつも変化するのが最近の特色であり、ときには、石油危機のときのように不連続な変化もする。これに対して企業の内部構造はややもすれば固定的で柔軟性を欠くものと成りがちで、環境の変化に企業を適応させる為には、予め環境の変化を予測して目標をたて、それに基づいて戦略を実施し、動きのわるい企業の内部構造を変えていき、あわよくば環境の方にも働きかけて変化を引出すことである。企業が大型になればなるほど動きは悪くなり、変化のために要する時間はますます長くなる。

ヘンリー・フォードがはじめて車を作ったとき、1896年5月1日に創立した会社は、11月には車を販売することができたが、今では、自動車設計から発売までに要する時間は、マイナーチェンジでも3年はかかるときく。革新的な新車のときには更に数年を要するであろう。こんな状況のときに、もしこの車が売れなければ大変なことになり企業の存亡に係るかも知れない。

目標をたて戦略を実施して、企業構造を環境と合致させるという、このような戦略論は、日本がアメリカ経営から教わった「アメ経」の1つである。従来、この点では日本企業はアメリカに劣るとされていた。その代りに、柔軟性、つまり企業の内部条件を通じて短期に環境へ適応をはかることが優れているとされてきた。

たとえば石油危機、いわゆる石油ショックのときに日本の企業は一斉に減量経営を実施した。ヒト、モノ、カネについて贅肉をとることを目的としたこの政策は、ほとんどが目標、戦略を通じて成されたものではなく、短期に緊急避難的に実施されたものである。

表1 雇用調整策（過去2年間に実施したことがあると答えた企業）

項	目	社数	割合
1	残業カット	297社	67.8%
2	臨時工・パート解雇	279	63.7
3	管理職の賃金カット	242	55.3
4	一時帰休	174	39.7
5	管理職の昇給ストップ	131	29.9
6	希望退職者募集	82	18.7
7	従業員の解雇	25	5.7
8	一般従業員の昇給ストップ	15	3.4

通産省「新しい経営力指標」1977

ヒトについていうと残業カット、一時帰休、新規学卒者の採用停止、臨時工・パートの解雇、管理職の昇格・昇給停止、定年のくり上げ、希望退職者の募集などが実施された。表1をみると、上の3施策を過半数の会社が実施してはいるものの、一般従業員の労働条件の悪化はなるべく避けようとする意向がみえる。管理職の昇給ストップは29.9%であるのに対して一般従業員の昇給ストップは3.4%にすぎない。

モノの側面での減量経営の典型的な方策は、設備操業の停止、廃棄、省資源、省石油、在庫の削減などであり、カネについては借入金の返済による利子負担の減少、不要資産売却といった手がうたれた。

これら緊急避難的な減量経営は、ある程度の成功をおさめ、企業の体質は一段と高まったといわれている。多分、これらの施策は他の西欧諸国の企業では緊急実施できなかったとおもわれ、事実、これを機会に日本企業の優位がとかくいわれるようになったのである。目標・戦略型の環境適応方式が、公式的、長期的、システム的であるのに対して、この柔軟性は非公式的、短期的、個人能力依存的な環境適応方式である。今、通産省の資料を使った拙稿によると、日本の企業の柔軟性<sup>5)</sup>の特徴は以下のようなものである。

1. 柔軟性のもっとも重要な点は、研究の水準、商品の多様性、設備の汎用性といった製品、商品の関係である。たとえば、基礎研究、応用研究が世界的水準以上であると答えた企業は、柔軟性が高いという結果がある。69%（大企業では74%）の企業が世界水準の技術をもつと答えているが、技術の水準が高いと、新製品開発能力を備えている故、確かに環境変化には強いと考えられる。一般には企業の柔軟性は、組織とか従業員の組織変更への対応とかに関連するものと考えられているが、実は技術を中心とする柔軟性、製品関係の柔軟性も非常に重大であるというところは注目に値しよう。

2. 大企業の方が中堅企業よりは柔軟性がある。従来は小回りのきく中小企業の方が大企業より

5) 拙稿、「わが国の経営管理とその柔軟性」『三田商学研究』第24巻第4号、pp.80-95.

も柔軟性があるといわれてきたが、環境が激変するとき、単品しか取扱っていない、あるいはひとつの技術しかもたない、財務的にも弱い企業よりは、総合的大企業の方が柔軟性があることは、むしろ当然であろう。

次には長期性、つまり戦略を通じての環境変化に対する適応を日本企業がどのようにはかかってきたかを見てみよう。

まず環境の変化に対する見通しであるが、企業が長期計画を何%持っているかをみると、ある統計によると日本では57%の企業(大企業に限定すると75%)が長期計画をもっているのに対し、アメリカでは23%であると伝えている<sup>6)</sup>。日本はアメリカにくらべ約2倍の比率で長期的に計画をたてていることになる。もっとも少々の限定が必要で、日本で長期計画というときには、しばしば3年で、むしろ中期計画とよばれるべきものであり、年間予算を延長した所謂ころがし予算の形をとってアメリカの長期計画とは違う場合が多い。しかし重要なことは、これらの長期計画をもっている企業はもっていない企業にくらべて、業績がよいという点である。とくに石油危機の計画、見通しの難しかったときに、長期計画をたて得る企業数は減少したが、強引にでも長期計画をたてている企業の業績は優れていた<sup>7)</sup>。更に、社長が10年後の環境変化の見通しをもっているかどうかという質問に、積極的、つまり明確にもっている、おおよそもっている、と解答した企業は実に90%にのぼっている。

いずれにせよ、社長及びトップマネジメントが株主と比較的独立に長期的思考をもって経営しているのが日本の企業の一大特色であると考えられる。今、社長の出身を創業者、二代目・三代目、はえ抜き、他機関からの移籍に4分類すると、一番多いのは、はえ抜きで37.6%、ついで移籍型33.7%、後継者型20%、創業者10%である。もしもはえ抜きと他機関からの移籍型の社長を非所有者型経営者であると見做すと、この非所有者型経営者は70%、創業者と二代目・三代目が所有者型経営者とすると、彼らが30%になる。社長としての平均在職期間はさほど長くなく、8.2年である。

統計的にみると、企業業績がもっとも優れているのは創業者かはえ抜きの社長をもつ会社であり、悪いのは他機関からの移籍型社長で、しばしば天下りでもある社長をもつ企業である。この事実は在職期間とも対応して、業績のよい企業の社長は在職期間が長い。創業者はもちろん、はえ抜き型の社長も、随分長期間当企業に在職する人達と推察される。一方、他機関からの移籍社長は、当然、在職期間が短い。

日本ではよそ者を排除する意識は今でも存在するらしく、数年前、住友銀行の関西相互銀行との合併が、関西相互のミドルマネジメントの叛乱によってご破算となった例などはその典型である<sup>8)</sup>。調査によると、天下り社長の企業は業績が悪いだけでなく従業員のモラルも高くない。

6) 通産省、生産性本部資料、1980年。

7) 通産省「新しい経営力指標」1981、P. 37。

8) 通産省、上掲資料、P. 16。

又、社外の役員が25%をこえると、突然、従業員のモラルが下るという資料もある。<sup>9)</sup>日本では業績のよい企業では、大勢の社外からの役員を導入することは稀である。アメリカにおける数値とくらべてみよう。GM社は25名中18名(72%)、IBM社では20名中13名(65%)、USスチール社では18名中14名(78%)、GE社では17名中14名(85%)が社外の重役である。

もうひとつ、日本のトップマネジメントの特色は株主との関係である。第1には機関株主が多いということ、第2には明治時代より実業人の地位が高かったことが原因として考えられる。アメリカを除けば、つい最近までビジネスマンの地位は、さほど高くなかったときく。オックスフォード、ケンブリッジの卒業生は、銀行を除けば実業界になかなか進出しなかった。これに反して日本では、明治時代から政府官僚と同等の資質の学卒者が財閥系の企業を中心に活躍していた。帝国大学、商法講習所、慶応義塾などの卒業生には、明治時代より財界に活動の場が与えられてきたのである。

そのためか、株主の地位は諸外国、とくにアメリカにくらべて非常に低いようで、ニューヨーク証券取引所の年4回の企業業績の報告要求に比較すると、日本では年2回であり、株主が会社経営の内容に口出しする風潮はない。戦後、鉄鋼業が一貫して生産設備の増強をしてきたとき、株主は1株当たり5円(「1割配当」)に甘んじてきたのは良い例である。

トップマネジメントがもっとも関心を払っている利害関係者は、アメリカでは株主、西ドイツでは労働組合、日本では消費者・ユーザーである。しかし最近では日本でも事情が少々変わってきて、アラブのオイルマネーやアメリカの年金基金などの「外人株主」が進出し、会社によっては外人株主が30%にのぼることがある状況にあるから、これらの株主が以前の日本人株主のように一定の配当率で我慢できるかどうかは疑問で、高利潤のときにもっと高い配当を要求することはありうる事態である。

しかし、株主から比較的独立の経営者が存在するということは、企業経営の仕方をやや他の諸国のそれとは違ったものにしてしている。まず目標が異ってくる。日本の企業にある社是、社訓と称するビジネスクリドは、当社は利益をあげることを目的としているとは言わず、社会的責任とか、和協一致とか、技術進歩などをいうだけである。<sup>10)</sup>

もっと具体的定量的目標にしても、アメリカの経営学教科書のようにPERとか将来利益の現在価値の極大とかいうことはいわない。事実、自社の株主の価格や配当率を目的とする企業は絶無に近い(表2参照)。それに代って高度成長期には増収、増益といった成長指標が多く採用されており、その後の低成長期には売上高利益率、総資本利益率といった安定型指標が採用されてきた。

さらにより具体的な戦略といったものになると、積極性の順序に新製品の開発、マーケットシェ

9) 拙稿「経営分析における企業目標」『三田商学研究』第21巻6号、p. 48.

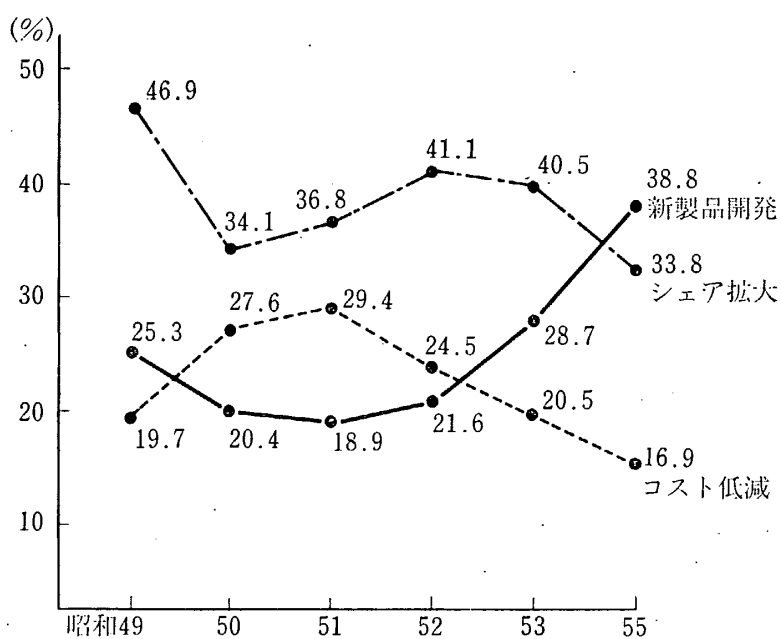
10) 通産省、上掲資料、p. 22.

表2 重視される財務指標 (%)

財務指標	最重視	重視 (複数回答 2項目まで)
1 売上高伸び率	12.5	22.7
2 利益の伸び率	10.0	8.9
3 利益金額	40.0	9.3
4 売上高に対する利益率	17.5	20.9
5 資本金に対する利益率	1.3	1.2
6 使用総資本に対する利益率	13.7	8.7
7 自己資本比率	2.5	17.1
8 資金繰	1.0	6.6
9 株価 (自社の)	0	0
10 配当率	0.4	3.9
11 その他	0.6	0.8

通産省「新しい経営力指標」1981

図1 最重視される戦略の変化



MITI 新しい経営力指標 1981, p. 28

アの拡大、原価引下、自己資本の充実となる。自己資本の充実は専ら現在の事態を保守しようとするものであり、原価引下げは現在製品の生産体制の下での戦略である。マーケットシェアの拡大は、製品はそのままであるが市場を新しく開拓しようとする戦略であり、新製品開発は企業経営の中心である製品そのものが新しくなるという革新的戦略である。新製品開発、マーケットシェアの拡大を攻撃的戦略とよび、残り2つ、原価引下げと自己資本の充実を守備型戦略とすると、図1でみると、1975・76年の石油危機直後には守備型となり、1977年からは攻撃型となっている。そして1980年にはもっとも攻撃的な新製品開発戦略が38.7%に増加し、原価引下げは16.9%に減少し



ている。この傾向は理解できる数値である。石油危機直後は専ら守備的に戦略を採用していたが、その後の環境変化に対処して攻撃的になっていった。又、従来の主力製品の業績不振から新製品開発に踏み切った事情も読みとることができる。もっとも時間を必要とする戦略は根本的攻撃を要する新製品開発である。この長期的攻撃型の戦略をとろうとする企業の業績がもっとも優れている。長期的に革新的経営を必要とすることを通じて、技術者や生産現場だけでなく、トップマネジメントはもちろん、営業や財務に至るまで、学習と創造性の発揮を要求されるところに業績がよくなる理由を見出すことができる。

## 2. 終身雇用と長期思考

ここで、日本の終身雇用制についてふれよう。これが長期思考に大きく関与するからである。もちろん、終身雇用そのものが企業の業績の向上に直接結びついていると主張することはできない。いくつかの反例をあげることができる。多くの諸外国の国有企業および官庁の労働者は、いわゆる終身雇用であるが、彼らを雇っている機関はいずれも不能率に悩んでいる。日本の終身雇用の例は、全産業に広くわたっている点と、うまく作動している点で、むしろ特異な例といえる。もう一度いえば終身雇用制度が好業績の原因ではなく、次のような点で、終身雇用の利点が発揮されているだけである。

まず、雇用関係は長期を前程としている故従業員の業務に直接必要な能力だけでなく、一般的な能力開発も実施される。一般的な能力は他社でも利用可能であるが、従業員が会社を辞めないとすれば、一般能力の開発が可能である。外部講習会への参加奨励、合宿研修、自己申告による目標管理、留学などを積極的に実施すると全従業員のモラルが上るというデータがある。<sup>11)</sup>しかし、モラルの向上が財務業績の向上にまで結びつくかどうかは明確でない。多分、従業員の能力開発が直接企業業績に結びつくには、時間が必要であり、さらには複雑な径路をたどるからであろう。

つぎには研究開発も終身雇用と関連がある。日本では部下と上司が入れ替えることはない。したがって自由に話合うことができ、研究のアイデアもフランクに提供できる。業績万能主義 *publish or perish* という土壌は日本にはないから、アイデアをいそいでドラフトペーパーにする必要もない。皆で自由に討論を重ねる中に、よい研究やよい新製品の開発される可能性もある。それというのも長期雇用によって上司と部下が競争関係にない点が大きく作用しているからである。

労働条件の交渉についても同様のことが指摘される。本年の賃金交渉において譲歩することは労働組合にとっても経営者にとっても可能である。本年度末のボーナスや来年の賃金交渉によって埋合せることができるからである。とくに労働組合にとってみれば、本年組合員は来年度も又、当企

11) 通産省、上掲資料、p. 55.

業組合の組合員であるから、本年の賃金そのものよりは退職金も含む生涯賃金という概念の方がずっと重要である。これらの結果、労働組合運動が、経営者の戦略と規を一にした長期思考をすることになる。

### 3. ウチなる社会としての企業

終身雇用は主流であるという点で日本の企業経営の特徴である。しかし、だからといって、そのことが直ちに効率的な経営に結びつくものではない。企業に所属する人々が、企業をウチなる社会、つまり家族類似の行動原理をもつ社会として取扱うという、もうひとつの条件が満足されねばならない。よい企業に所属する人々は、その会社をウチの会社と呼んでいる。ここでは短期的な Give and Take の関係ではなく、長期的な Give and Take を均衡化しようとするのが、人々の行動原理である。与えられたもの（義理、借）はいつの日か経済的、非経済的に返済せねばならない。借と貸との不均衡はもっとも避けねばならないことである。

日本が戦後、安定的に発展してきた最大の原因は、このようなウチ社会が大企業を中心に拡大してきたことにある。このような擬似家族社会に入っていると人は真に気分よく生活できる。しばしば彼らは、経済活動以外のレジャーも共にする。

論者によると、このような社会は日本において封建時代より実在していたとき主張する。そこでは Give and Take の関係ではなく、下から上へ一方的忠誠の原則が支配していたと。しかし確認しておかねばならないことは、忠誠心といえども、もともと Give and Take 関係から生じたものであること。又、封建時代において、いわゆる忠誠原則の社会は士族に限られ、残りの大部分は町人及び農民の貸借<sup>カシカリ</sup>原則の社会であったことである。また、終身雇用が支配的の制度になったのは戦後であり、それ以前は終身雇用はわずかな大企業の大学卒職員と政府関係に存在しただけである。

ところでこのウチ社会は、長期的な貸借関係を基礎としている故、まず長期的に十分に与えるものをもつ必要がある。与えるものが十分でないとその関係は成立しない。従来、優良会社や政府関係にだけ限られてきたのは、その証拠である。

この社会を維持できるかどうかは、まず日本の企業社会が従業員に十分与えることができるか否かに左右される。次には企業内の意識が、企業を「ウチ社会」としてみるかどうか依存している。高度成長期には年々相当の賃上げがあり、社宅その他の手当も大きかった。従業員に十分与えれば従業員から十分にとることができる。忠誠心も期待できる。忠誠心は長期的に与えることによって生ずるものであって無償で生ずるものではない。ただ短期的にみれば、あたかも無償のようにみえるだけである。高度成長期においても、ある種の中小企業は従業員に十分与えることができず、その結果、ウチ社会ができ上らず、今でも不安定な状況におかれている。今後、もし日本経済

が十分な成長力をもたず、十分な処遇を従業員に与えることができないとき、企業はウチ社会として不安定になり、日本全体も不安定になる可能性がある。

更に、若いブルーカラー労働者の中には、働いている会社をウチの会社とみなさない者がいる。その数は徐々に増加しているように見える。国鉄の若い労働者がその例である。国鉄と私鉄の従業員のモラルの差は一見、明らかである。この種の労働者は中小企業にも、また大企業の女性労働者にも多い。彼らは働いている会社をウチの会社とはみていない。機会があれば辞めて転職しようとしている。

## ま と め

わが国の経済、つまり企業が全体としてみれば何故うまくいったかについては諸説あって、よく判明しないのが現状である。現況では、西欧社会、とくにアメリカの大企業と違う諸点を列挙して、実証のないままに、それを日本企業の高能率の原因とする、いわゆる日本文化論が横行している。本稿は日本企業の成功の原因を示そうとするものではあるが、「日本文化論」とは異なり、日本通産省調査にもとづいて、指摘する事実と企業業績との間の「相関関係」のあるものが選ばれており、かつ昭和49年度より現在に至るまでの調査で連続して有意の事実だけを採用している。

企業経営にとって、もっとも重要なことは環境の変化に適應することである。適應には場当りの火事場での対応方式と目標戦略を通じて系統的に企業の内部構造を変化させていく戦略的方式がある。前者を柔軟性とよび後者を長期性とよぼう。従来から日本企業は柔軟性に優れているといわれてきたが、これは石油危機という環境変化に対応した「減量経営」の成功によって実証された。ヒト、モノ、カネについて場当りの減量したこの施策の成功、不成功が、日本の中でも企業の良し悪しを判別することとなり、わが国と他の諸国の企業との差ともなった。

一方、戦略による環境適應は、従来、日本企業は余りうまくないといわれてきた。現に、これはアメリカ経営の戦略論に学んだものである。しかし、日本では長期的に計画を樹立し、長期的にものごとを思考する要件を、アメリカにもまして備えているといえる。

1. 予算延長型計画を含めて長期計画をもつ企業の業績がよい。
2. 社長は長期的な立場にたてる人ほど高業績で、この意味で創業者とはえ抜き社長がよく、移籍型の人は悪い。
3. 他機関から移籍した短期的に在職している社長や役員を多くもつ企業はモラルが悪い。
4. 株主が比較的弱く経営者が強いので、より長期的な目標をたてやすい。アメリカ式の株主の立場にたった株価や配当率目標は、日本では皆無に近い。
5. 新製品開発という長期戦略をとる企業が現状に立脚した原価引下げ自己資本の充実といった。

守備型の企業よりも高業績である。

6. 終身雇用は、能力開発、研究開発といった長期施策を実施できるという意味で評価される。

日本の企業は長期的にものを考える素地をもっていて、このために目標・戦略による環境適応もうまくいく基盤がある。ただ、これも、今まで業績がよく従業員に十分与えることによる「忠誠心」を引出すことができた点を基盤にしている故、与えることが不足したとき、企業の「ウチ社会」が崩れるおそれがある。

もし、企業内のウチ社会が維持されるとすれば、長期的戦略はたてやすく、日本の経営は従来からの特性である柔軟性と合わせて、これからの環境変化にうまく適応できる基盤をもつといえよう。