慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 企業観の変容と企業システム再構築の視点(1) : 企業環境の変化と企業制度のダイナミズム (故鈴木清之輔教授追悼号) |
| Sub Title | Study on the Restructuring of the Japanese Corporate System (1) : On the Conceptual Change of the Modern Japanese Business Enterprise (Memorial Issue of the Late Professor Seinosuke Suzuki) |
| Author | 植竹, 晃久(Uetake, Teruhisa) |
| Publisher | |
| Publication year | 2000 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.43, No.特別号 (2000. 11) ,p.1- |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 今日の企業環境の急激な変化のもとで,日本の企業は今や1つの転機を迎えている。経済の情報化と企業活動のグローバル化が進むなかで,かつての高度な経済成長と企業成長を支えてきた要因が変化してきていると考えられるからである。こうした過程で,経営者の企業観にも変化が生じており,市場指向的・ 合理主義的で株主重視の経営への転換が叫ばれるに至っている。本稿は,こうした企業観の変容の背景と要因について検討を加え,併せて今後の企業システム再構築の視点について若干の考察を行っていこうとするものである。そのため,以下,企業の基本 |
| Notes | |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20001100-00687982 |

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
鈴木清之輔教授
追　悼　号

2000年９月19日掲載承認

# 企業観の変容と企業システム再構築の視点(1)

## ――企業環境の変化と企業制度のダイナミズム――

植　竹　晃　久

<要　約>

今日の企業環境の急激な変化のもとで，日本の企業は今や１つの転機を迎えている。経済の情報化と企業活動のグローバル化が進むなかで，かつての高度な経済成長と企業成長を支えてきた要因が変化してきていると考えられるからである。こうした過程で，経営者の企業観にも変化が生じており，市場指向的・合理主義的で株主重視の経営への転換が叫ばれるに至っている。本稿は，こうした企業観の変容の背景と要因について検討を加え，併せて今後の企業システム再構築の視点について若干の考察を行っていこうとするものである。そのため，以下，企業の基本概念と多様な企業観の存在，企業制度変容の諸契機と要因，企業観の変容の態様等について順次考察を行い（以上，本号[1]），その上で，別号において，21世紀を迎えての企業のあり方と企業システム再構築の視点について吟味していくこととしたい。

<キーワード>

アングロ・アメリカ型経営，日本型経営，企業概念，企業観（の変容），企業制度，企業システムの再構築，企業進化，コーポレート・ガバナンス，グローバル化，情報化，少子化・高齢化社会，終身雇用制，年功序列制，比較経営

## はじめに――問題の所在

今日の企業環境の急激な変化に直面して，わが国の企業は新たな対応を迫られている。すなわち，昨今の情報技術の目覚しい発展と経済のグローバル化・ボーダレス化の進展，また少子化・高齢化社会の到来は，いわゆる日本型経営の存立基盤をその根底から切り崩しつつあり，それに照応するかのように，日本の企業の国際競争力もかつての勢いを失い，総じて日本経済全体が長期の低迷を余儀なくされているかに見える。加えて，いわゆるバブル経済の崩壊によって表面化した一連

1)　本論は本号と近刊別号にわたって展開される。本誌が，故・鈴木清之輔教授の追悼号として編まれているために多くの執筆者が寄稿しており，紙幅が制限されていることから，２回に分けて掲載することを了とされたい。

の企業不祥事を契機として，そもそも企業は一体誰のために，どのように運営されるべきかという，企業の基本的なあり方自体も問われてきている。企業統治（コーポレート・ガバナンス）を巡る論議がすなわちそれである。

こうした過程で，企業に対する考え方や捉え方にも少なからぬ変化が認められる。すなわち，従前の，言わば共同体的な企業観に対して，今日では市場指向的で株主利益重視の企業観（言わば，アングロ・アメリカ的な企業観）が急速に台頭してきており，その是非を巡る評価が今日の１つの大きな論点を形成していると言ってよい。

こうした時点で，企業の基本概念と日本的な企業観の検討から出発して，企業観の変容の態様とその要因について考察を行い，併せて転機にあるわが国企業の再構築の方向について吟味していくこと，これがこの小稿の課題である。

## １．企業の基本概念と企業観

### １―１．企業の基本概念

企業概念，すなわち企業とは何かという問題設定はこれまで様々な観点からなされており，必ずしも一義的ないし統一的な見解があるわけではない。周知のように，伝統的な経済学においては，企業は経済的行為の単位体として，利己的な個人の効用極大化の延長線上で把握され，企業行動はインプット（投入）とアウトプット（産出）との差，すなわち利潤を最大化すべきものとして位置づけられる。そこでは，要素の投入と，その結果としての産出との間の内部過程は立ち入って認識されることはなく，言わばブラック・ボックスとして検討の対象から捨象されていることが特徴的である。[2)]

しかしながら，こうした単純な捉え方のみを以ってしては，現実の企業行動を把握するには明らかに不十分であると言わなければならない。少なくとも，企業の組織・管理・戦略の過程を研究の対象とする経営学的な視点からは，上述のブラック・ボックスをこじ開けて，企業の内部過程ないしは組織過程を検討していくことが是非とも必要である。現実の企業にとって重要な要件を構成している内部組織や制度の側面が企業概念の設定において配慮されなければならない所以である。

### １―２．企業概念の三つの含意

以上の点を踏まえて，ここでは当面，企業を次のように簡潔に定義しておくこととしたい。すな

---

2)　もっとも，経済学においても，近年台頭しつつある新制度派経済学の文脈においては，伝統的な経済人仮説を緩和する形で，限定合理性（bounded rationality）の観点に立って，より現実的なモデル設定が試みられるようになってきていることは注目されてよい。

わち，企業とは，「社会に対して財貨やサービスの提供を行う事業体であり，市場経済システムのもとでは利益の獲得を目的として運営される組織体である」と。

ここで含意されていることは，先ず第1に，企業は社会に対して財貨やサービスを提供する事業体であるということである。財貨やサービスの提供という機能は，言わば企業の基本機能であり，ここでは，諸生産要素が投入されて素材的ないしは技術的な転換を施されて新たな製品ないしはサービスとして社会に提供されることを意味する。そして，どのような製品ないしサービスを提供するかということによって，企業はその具体的なイメージを獲得することとなる。

第2に，こうした諸生産要素の素材的ないし技術的転換の過程は，同時に価値が付与される過程でもあるということである。すなわち，上記の過程は，単なる素材的・技術的転換の過程ではなく，投入の価値を上回る産出の価値が意図されているということである。投入価値を上回る産出価値の創出とは，剰余（surplus）の創出であり，資本主義的な市場経済システムのもとでは利潤ないし利益の創出に他ならない。こうした利益を求めて，企業が市場で相互に競争戦を展開し，その過程で利益率を基準として資本配分（投資）がなされることを通じて，全体として希少な資源の有効活用が図られるというシステムが，取りも直さず資本主義的市場経済システムに他ならない。

第3に，企業は組織体であるということ，すなわち企業は人間が構成する組織であるということである。ここに組織とは，特定の目的に対する複数の人間の協働であり，共通の目的を達成するための複数の人間の集まりである。かのチェスター・バーナード（Barnard,, Chester [1938]）を引き合いに出すまでもなく，組織を構成する諸メンバーが織り成す複雑な相互作用こそが今日の経営学研究の実り豊かな土壌を構成していると言ってよい。意思決定やリーダーシップのあり方，また組織編成や組織成員に対する動機づけ，さらには戦略策定や企業文化のデザイン等々の問題が例えばこれであり，こうした企業の内部過程での努力が企業の効率化を促し，延いては経済全体の効率化をも促すという関係にある。

なお，以上の企業組織の主な構成員としては，株主・経営者・従業員の3つのステイクホルダー（利害関係者）を挙げることができるが，このうち，いずれのステイクホルダーを重視するかによって幾つかの企業観が区別されうることは，後にも言及していく通りである。

以上のように，企業は，財貨・サービスを提供する事業体として，また価値付加（利益の創出）の単位体として，さらには複数の人間が構成する組織体としての側面を有し，企業は正にこれらの諸側面を統合した概念として設定されうる。

### 1—3．企業観と企業制度

企業の概念が一般的に以上のように規定されうるとしても，企業の現実的・具体的な姿や「事業運営の枠組みないしルール」（企業制度）は，国によって，また時代によって少なからず異なってい

るということに留意する必要がある。すなわち，時空を超越した新古典派経済学的な世界であるならばいざ知らず，現実の企業は特定の時間と空間のもとに存在し，また運営される「制度としての企業」であり，多分に歴史経路依存的で他の社会諸制度とも相互に補完的な関係にある存在であるからである。[3)]

企業が組織体であり，多様な利害関係者によって構成され，またそのパワー・バランスの上に運営される存在であるということ，そしてそうしたパワー・バランスは国により，また時代によって異なった様相を呈してくるということから，企業の捉え方や観方もそれぞれ国により，また時代によって少なからず異なったものとなっている。企業観の相違がすなわちこれである。企業観自体は人々の意識に反映された限りでの企業像であり，必ずしも企業の実像と一致するとは限らないが，重要なことは，それが単に漠然とした観念であるに止まらずに，言わば企業経営の指導原理として，企業の意思決定や運営の仕方に直接間接に影響を及ぼしてくるということである。経営学の研究において，企業観や企業制度の相互比較の視点，従ってまた比較企業制度の視点が尊重されなければならない所以である。

以下，ここでの論点として，一国の歴史的ならびに社会的諸条件によって固有の企業観が形成されて存続し，企業の運営にあたっての指導原理的な役割を果たしているということ，しかしそれは必ずしも固定的ではなく，企業環境の急激な変化に伴って可変的であるということ，その場合，企業制度の歴史経路依存性（historical path dependence）と制度補完関係によって，変化の方向は多かれ少なかれハイブリッド的なものとなるであろうということ，その際，変化（進化）はそのまま「進歩」を意味するものではなく，時として「角を矯めて牛を殺す」の類の過ちを犯す危険が多分に存在しているということを指摘しておきたい。

## 2．多様な企業観と企業制度——比較企業制度論の視角

### 2—1．資本主義発展の諸類型

各国における企業制度や企業間関係のあり方の相違が少なからず歴史経路依存的であることから，企業観の相違はそれぞれの国における資本主義発展のパターンの相違に依るところが大きいと思われる。すなわち，一口に資本主義的市場経済と言っても，その具体的な現れ方や形態は一様ではなく，それぞれの国の歴史的ならびに社会的諸条件を反映して幾つかの形態が区別されうる。

因みに，世界中から集った1万5千人の企業管理職に対して行ったアンケート調査を基に書かれ

---

3)　経済システムの比較制度分析に際して，こうした歴史経路依存性と制度的補完性の意義を明らかにした先駆的な業績として，青木昌彦・奥野正寛編［1996］がある。同書，pp.34-35 および pp.370-373 を参照されたい。

たハムプデンターナーとトロンペナールスとの共同の著作においては，アメリカ合衆国，日本，ドイツ，フランス，イギリス，スウェーデン，オランダの「七つの資本主義」が区別される(Hampden-Turner, Charles, M. and Trompenaars,, Alfons [1993])。彼らによれば，これらの国々のいずれも自国を自由企業体制に基づく資本主義と称し，総じて共通の哲学を奉じてはいるが，似ているところはそこまでであり，労働の目的，株主に対する姿勢，従業員の管理法，さまざまな交渉戦術などには大きな相違がみとめられるとしている。[4)]

また，イギリスの社会学者J・スコット（Scott, John [1997]）によれば，以下のような資本主義の形態が区別される。すなわち，①イギリス，アメリカ合衆国，オーストラリア，カナダ等で見られる「アングロ・アメリカ型」，②ドイツやオーストリア等で見られる「ドイツ型」，③日本において特徴的な「日本型」，④フランス，ベルギー，イタリア等で見られる「ラテン型」の4つのパターンと，新しく出現した2つのパターン，すなわち，⑤新たに資本主義化した東欧や中欧諸国に見られる「ポスト共産主義型」，⑥資本主義ではないが，市場経済化を推進している「中国型」の2つのパターンを加えた計6つのパターンがすなわちそれである。[5)]

これらの諸類型の特徴について立ち入って検討を加えているいとまはないので，ここでは以下の諸点，すなわちアングロ・アメリカ型のパターンにおいては，資本は機関株主を通じて供給され，企業は機関株主の「利益星座状連関」(constellations of interests) によって支配されているということ，またドイツ型の経路においては，銀行と産業との密接な連携関係が顕著な特徴となっているということ，また日本型においては，諸企業が株式の相互持ち合いを通じてお互いに結び付き，密接に組織された企業の集合体を形成しているということ，またラテン型の経路においては，資本がお互いに交錯しているような関係のもとで，複雑な蜘蛛の巣状の相互連関（corporate web）が形成されているということ，そしてポスト共産主義型のモデルにおいては，いまだに安定的で持続的な形態になっていないということ，また台湾・シンガポール・マレーシア・香港において見出され，中国本土で再現しつつある中国型においては，地縁・血縁関係が際立った特徴をなしているということ，総じて，各国において機関株主の台頭と個人支配の間接化が進展してきているということを指摘しておくに止めておくこととしたい。

### 2—2．多様な企業観の存在

以上のJ・スコットの類型化は，主として資本動員のパターンと企業間関係の見地から資本主義経済の発展経路の違いを示したものであり，直截に企業制度や企業観に焦点を置いたものではな

---

4)　こうして，彼らの研究においては，各国における長い歴史の過程でそれぞれの固有の文化が培われ，それにより経済行動や企業の経営行動にも，それぞれの特性が現れてくることが具体的に主張されている。Hampden-Turner, Charles M. and Trompenaars, Alfons [1993]．同，訳書 [1993] p.10.

5)　Scott, John P. [1997] および同書の要約的な記述である，ジョン・スコット [1999] を参照されたい。

い。しかしながら，こうした資本主義発展の経路の違いから来るパターンの相違が企業制度や企業観の相違をもたらす基本的な要因となっていることは間違いないであろう。

企業の仕組みや運営の仕方という点では，一般に個人指向的で合理主義的な欧米型の経営に対して，わが国では信頼関係に基礎を置く集団指向的・共同体的な日本型経営が主張されてきた。最近では，アメリカ企業の巻き返しによりやや色褪せた観があるとはいえ，70年代から80年代にかけては，こうした日本型経営方式こそが日本企業の競争優位を形成するものとして強調されてきたことは周知の通りである。

この間の経緯については後に触れるとして，一口に欧米型経営と言っても必ずしも一様ではなく，例えばアングロ・アメリカ型の経営とドイツ型の経営とは，その内容を少なからず異にしていることは常識的にも理解されるところであろう。両者はそれぞれ資本主義発展の経路とパターンを異にしており，従ってまた企業を構成する諸利害関係者のパワー・バランスや経営に対する関与の仕方も異っているからである。

吉森（1996および1998［1]，[2]）によれば，企業概念の日米欧の比較には3つの類型化が有用である。1つは，企業は株主利益のために存在するとする，株主の私有財産としての企業という捉え方で，アメリカやイギリスで見られる一元的企業概念である。第2は，株主利益に最高の優先度が与えられるが，同時に従業員の利益もある程度斟酌されるとする，大陸ヨーロッパ諸国で観察される二元的的企業概念である。そして，第3に，会社は全ての利害関係者のために存在するとする，日本において妥当するような多元的な企業概念である。その場合，企業概念とは，「会社がいかなる利害関係者の利益のために経営されるべきか」という問いに対する答え（吉森［1996]，p.31以下），ないし「企業のいかなる利害関係者が利益の配分に際して最大の優先権を有するか」なる問いに対する答えと同義であるとして（同，1998［1］p.42），独自のアンケート調査に基づいて類型化を試みていることが特徴的である。

但し，私としては，企業の基本概念，すなわち資本主義的企業に共通する，いわば企業としての普遍的な概念と，企業観，すなわち各国の歴史的ならびに社会的諸条件を反映した企業に対する観方ないし捉え方とを区別して考えることとしたい。因みに，日本の企業が従業員中心であると言っても，そこでは企業の営利性が否定されているわけではなく，また日本において企業が従業員の利益のために運営されているというわけでもないからである。そうした意味では，先の企業概念の3類型は，ここでは企業観の3類型として位置づけられる。このように位置づけていくことの意義は，後述のように，企業の基本概念と異なって，企業観は環境的諸条件の変化により可変的であることを強調しておきたいからである。

また，日本においては，しばしば株主が言わば「もの言わぬ株主」として，経営の表舞台から疎外された存在として位置づけられ，それに対応する形で従業員中心的な捉え方が前面に出されてく

るということが考えられるのであるが，こうした捉え方も正確ではないであろう。というのも，そこでは，今日の発達した株式会社にあって，株式所有の非個人化（法人化・機関化）の傾向と株式の相互持ち合い現象が所有論的にいかなる意義と帰結を有しているかということの理論的検討が欠落しているからである。また，「もの言わぬ株主」像にしても，高度経済成長時代における右肩上がりの株価上昇を前提とする限り，「もの言う必要のない株主」であったということも，この際付言されてよいであろう。

こうした諸点の立ち入った検討は別の機会に委ねざるをえないが，ここで確認しておくべきことは，等しく資本主義的企業としての基本的な特徴を共有しながらも，一国の歴史的ならびに社会的諸条件の違いによって，企業の制度面には少なからぬ違いが存在し，また企業に対して多様な観方・捉え方がありうるということ，しかもそうした捉え方が単に抽象的な観念であるに止まらずに，一国の企業行動や経営成果のあり方に対して，言わば共通の指針としての役割を果たしてくるということである。因みに，少なくともこれまでの日本の企業にあっては，雇用維持に対する配慮，すなわち「従業員とその家族を路頭に迷わすわけにはいかない」ということの配慮が実際の企業運営や戦略策定に際して固有の重みを持って受け止められてきたと考えられるのであり，この点，欧米流の言わばドライな雇用観とは際立った対照をなしてきたと言ってよい。

### 2—3．若干の理論的含意

かつて，かのR・コースは，個々人の市場交換取引を本分とすべき市場経済において，なぜ市場とは区別される企業（組織）が存在するのかと問うて（いわゆる『コースの難問』），その解を，市場取り引きにおける「取引コスト（transaction cost）」の存在に求め，このコストを節約するために企業（組織）が存在するとして，企業を「大海に浮かぶ意識的調整の島」（Coase, Ronald [1937]）として位置づけて経済学の新たな地平を切り開く先駆者となったことは，今日ではすでによく知られている通りである。こうしたR・コースの問題設定に因んで言えば，ここでの比較企業制度上での問題設定は，等しく資本主義的な市場経済にありながら，なぜ多様な企業制度や企業観が存在するのか，ということである。

こうした点の説明として，これまで一国の歴史的ならびに社会的諸条件の違いやそれと関連した文化の違い等を一般的に強調していくか，あるいは条件適合的な解釈を下していく仕方が一般的であったと言ってよい。もちろん，こうした説明の仕方自体は正当なものであり，何ら非難されるべき性質のものではない。しかしながら，そこでの説明はしばしば目的論的ないし後追い的で必ずしも論理的ではなく，ややもすれば，特定の結果を，それが与えられた諸条件の下で適合的であったとして事後的に正当化していくという傾きがあったように思われる。

こうした非論理的な説明の欠陥をカバーし，制度の多様性を論理的に説明する方法として，近

年，ゲーム理論における複数均衡の考え方を援用した方法が注目される。「ナッシュ均衡」としての制度の捉え方がすなわちそれである。因みに，ある戦略の組み合わせがナッシュ均衡であるとは，各プレーヤーの戦略が他の全てのプレーヤーがその戦略に従うとしたときの最適反応になっているということであり，そこでは，一度その状態が実現されると，誰も行動を変化させる誘因を持たず，その状態が安定的な均衡として維持されるという性格を持っているということ，またこうした均衡は必ずしも単一ではなく，複数でありうることが特徴的である。[6)]

こうした複数均衡の存在という考え方は，等しく資本主義的市場経済システムをとりながらも，国により，また時代によって，なぜ具体的な経済制度や企業制度が異なってくるのかという問題設定，すなわち比較経済制度論や比較企業制度論の視点からみて，極めて示唆的であると言ってよい。

しかしながら，こうした均衡の視点は，制度がなかなか変化しにくく，安定的・固定的な性格を有しているという側面（言わば，『ロックインされたナッシュ均衡としての制度』の側面）[7)]を説得的に説明するものではあっても，少なくとも長期的には制度が変化するという，制度の持つもう一つの側面を説明するものではない。それでは，こうした制度の可変性の側面はどのように説明されるのであろうか。

こうした側面については，近年，生物学から導入された進化ゲーム理論に基づいた説明が試みられている。すなわち，伝統的なゲーム理論における「経済人」的なプレイヤーに代えて，限定合理的なプレイヤーをゲーム主体に据えて，彼が繰り返しゲームの過程で学習と経験を通して新たな要因を取り込んでいくことで伝統的な均衡を脱却して，より適合的な行動を選ぶようになり，そうした行動を支持する経済主体が徐々に優勢をかちえていくことによって，制度の変化が生ずるに至るとする論脈がこれである。

こうした制度変革（従前の均衡の変容）は，例えば以前とは仕組みを異にした新たな技術の革新によってか，あるいは国際的な競争戦を通して外国の制度の優位性がはっきりと認識されることを契機にしてか，さらには世代交代等により従来とは異なった価値観を持った人間が優勢を占めるようになってくることによってか，等々を契機として引き起こされると考えられる。「進化」は長い時間をかけて漸進的になされることが考えられるが，時として相応のショックを契機とすることも少なくない。そうした場合には，それは本来安定的であるナッシュ均衡としての制度を揺り動かすほどのショックを意味するということで，しばしばシステム・ショックと言われる。[8)]

この間の立ち入った検討は別の機会に委ねるとして，言われるところのシステム・ショック状況

6) この間の説明としては，青木・奥野［1996］p.26–27 を参照。
7) 「ナッシュ均衡へのロックイン」については，丹沢安治［2000］pp.114–120 を参照。
8) 「突然変異」ないし「実験」によって，複数均衡と経路依存性がほぼ解消されることになるプロセスについては，前掲の青木・奥野［1996］p.78 以下を参照。

は，わが国では明治維新期や第２次世界大戦の敗戦後のシステム変革に端的に見られるところであるが，少なくとも経済的には，情報革命や経済のグローバル化の進展による企業環境の急激な変化の見られる今日の状況についても妥当するものと思われる。

## ３．企業制度変容の諸契機と要因

### ３―１．情報・通信技術の革新と経済の情報化・ソフト化

今日におけるわが国の企業環境の変化を促している主な要因として，先ず情報技術革新と経済・社会のソフト化を挙げることができる。近年におけるコンピュータの発展と普及を媒介とした情報・通信技術の発展には正に目覚しいものがあるが，こうした情報技術の発展により，産業の構成や企業運営の仕方も今や大きく変化しつつあると言ってよい。正にIT革命と言われる所以である。

それが産業の構成に与えるインパクトは２様である。すなわち，一方で既存の産業が情報化・ソフト化を強めることによって従前の重厚長大型の構成からの脱皮を図ると共に，他方ではいわゆる情報関連分野で知識集約型・ベンチャー型の企業が新たに勃興して，そのウエイトを増すことによって，全体として産業の情報化・ソフト化が進展する。それと共に，系列関係に基づく企業間取引の形態や共同体的な業務運営の仕方も変化して，従前の重厚長大型・組立工業型の産業に適合的であった企業の諸制度や経営スタイルも修正を余儀なくされるようになってきている。

経済・社会の情報化・ソフト化の具体的な実態につては，すでに各方面で詳しく論じられている通りであり，ここで改めて紹介するには及ばないであろう。ここで付言しておくべきことは，なぜ情報技術が経済や企業のシステムに根本的な変化をもたらす可能性を有しているかということの理論的な説明とその技術論的な意義についてである。

この点に関して言えば，今日のコンピュータの発展を媒介とした情報・通信技術の革新的な意義は，これまでの産業革命以来の伝統的な技術が，いわば「道具から機械への飛躍」を達成して，人間の筋骨機能と脈管機能を代替ないし補完するものとして生成かつ発展せしめられてきたのに対し，情報技術の画期的な意義は，それが人間の頭脳機能と神経系統機能を代替ないし補完するものとして登場，また発展してきているという点に求められる。それは，従前の機械技術の単なる延長ではなく，新たな技術的地平を切り開くものとして位置づけられるべき革新であって，経済・社会や企業諸制度のあり方に対して基本的な変革を迫るものであり，従ってまた新たな産業発展の展望を含むものであると言ってよい。

情報技術の革新が経済システムと企業システムに対して持つもう１つの革新的な意義は，それが市場取り引きに関わるコスト（取引コスト）を大幅に低減させる可能性を有しているということである。前にも言及したように，取引先の機会主義の存在や契約に関わる諸々のコスト負担の存在に

よって，市場取引には多大なコストがかかり，そうしたコストを節約するために企業（組織）が存在するということが，かのR・コースの提示した命題であった。しかしながら，今日の情報・通信技術の発展は，例えば取引先の選択に関わる情報探索コスト等の取引コストを大幅に削減する可能性を有し，その分，市場取引のウエイトを拡大させる可能性をもたらす。わが国において伝統的な長期的・固定的な系列取引関係が各分野で揺らいできている要因の一端は正に情報・通信技術の発展による市場取引コストの削減に求められると言ってよい。長期・固定的な取引に代わる形で，近時，インターネットを介しての電子商取り引きが盛況を呈していることが，この間の事情を端的に反映していると言ってよいであろう。

### 3—2．企業活動の国際化・グローバル化の一層の進展

次に，従前の企業制度の変容を促すもう1つの大きな要因として，企業活動の国際化とグローバル化の一層の進展を挙げることができる。企業活動の国際化自体は別に今に始まったことではなく，以前から認められる現象であるが，今日では世界各国の市場開放が大きく進む中で，上述の情報・通信技術の発展ともあいまって経済のボーダレス化が一段と進み，企業間の競争戦は今や全地球的規模で展開されるに至っていると言ってよい。正に大競争（mega-competition）の時代の到来である。こうした中で，日本の企業は，言わば「前門の虎」(再生を遂げたアメリカ企業）と「後門の狼」(発展著しい東南アジアやラテン・アメリカ諸国の企業等）との狭間にあって苦境を余儀なくされている状況にある。新たなリーディング産業の育成と企業システムの再構築が急務とされている所以である。

ところで，本稿の主題との関連で言えば，こうしたグローバル化・ボーダレス化による外国企業（言わば異文化企業）との接触とそこでの学習を通して，経営システムの改善や企業観ないしは経営観の転換が試みられるようになり，競争戦での優勝劣敗のテストに晒されて，伝統的な制度が後退し，それに代わって，より環境に適合的な新たなシステムが開発・普及・定着していくという「進化」がなされてくると考えられる。すなわち，制度というものは，それが一度確立されると，他の制度との連携関係や補完的関係もあって，なかなか変化し難いのであるが，グローバルな競争戦において企業の存続が危ぶまれるという事態に及べば，企業としても，より適合的なシステムの構築を模索してサバイバル（生き残り）を図らざるをえない。そうした模索を怠った企業や新たなシステムの導入に失敗した企業が競争戦の過程で「淘汰」されていくことを通じて，業界全体としても新たなシステムが普及・定着していくと考えられるのである。

### 3—3．制度転換を促す他の構造的諸要因

以上の情報・通信技術の革新と経済のグローバル化・ボーダレス化という要因に加えて，日本の

経済と企業の制度転換を促す構造的な要因として，さらに幾つかの要因が考えられようが，ここでは，①消費者ニーズの多様化・変動化，②少子化・高齢化社会の到来，③低成長経済基調の定着，④地球環境問題の配慮の4点を指摘しておきたい。

第1の消費者ニーズの多様化と変動化について言えば，単にニーズが多様化してきているのみならず，変動のスピード・アップ化，すなわちプロダクト・ライフ・サイクルの短縮化を指摘することができる。こうした傾向に対応して，企業は少品種大量生産の体制から多品種少ロット生産の体制への切り替えを行っていくと共に，絶えず消費者ニーズに密着した製品開発を図っていくという方向にある。昨今，「顧客満足」(customer satisfaction) 経営が強調され，またアジル (agile) で，フレキシブルな経営が強調されてきているのもそのためであると言ってよい。こうして，今や，「技術者魂」の伝統のもとに，「良いものを造れば売れる」という，いわばテクノロジー・プッシュ的な発想だけではやっていけなくなり，「売れるもの造る」というディマンド・プル的な発想への転換が標榜されるに至っている。

第2の少子化・高齢化社会の到来について言えば，それが伝統的な終身雇用制度と年功序列制度に及ぼす影響は直接的でかつ甚大である。かつての高度経済成長の段階においては，新卒労働力の大量採用によるパイの拡大によって被雇用者の平均年齢は低位に保たれ，その分，平均賃金を低く抑えることを可能にしてきた年功序列賃金制度ではあったが，企業の雇用吸収力が減少して従業員の高齢化が進む今日の状況のもとでは，同制度を維持することは大幅なコスト・アップに繋がる。近年，多くの企業が従来の賃金制度を改め，能力主義や成果主義の賃金制度を導入しつつあるのは，こうした事情によるところが大であると思われる。

但し，一般に以上の年功序列制と対を成すものとして位置づけられている終身雇用制については意見の分かれるところである。というのも，終身雇用制を放棄することによって，この制度の持つメリットである「企業特殊的人的資本」(Doeringer P. B. and Piore, M. J., [1985]) の形成や「協力の生産性増大効果」(荒井一博, [1997]) も失われてしまうということ，つまり，いわゆる日本的経営の持つメリットの基本的な部分が失われてしまうことになるからである。多くの企業がこの制度を見直して急激なリストラを進めてきている中で，他方では終身雇用制ないしは長期雇用制のメリットを強調する声が少なくないのも，そのためであると言ってよい。[9)]

第3の低成長経済基調の定着化について言えば，従来の高度成長経済時代に培われ，従ってまた高度成長経済に適合的であった企業観や経営スタイルの転換が問題となろう。もちろん，業種に

9) 因みに，不況にも動じない「強い会社」には，終身雇用の堅持を掲げるところが少なくなく，また雇用の流動化している米国でも，過度の人員削減で労使関係が荒廃したことへの反省から雇用の安定を重んじる機運が現れていることが指摘されている（『日本経済新聞』1998年11月20日付）。また，奥田硯トヨタ自動車会長も市場重視の行き過ぎと欧米流資本主義を日本社会にそのまま取り込むことに警鐘を鳴らしている（1998年8月における日経連の『経営トップ・セミナー』での講演，『朝日新聞』1999年8月6日付）。

よっては今後とも高成長の期待される分野もあり，そうした分野の牽引車的な役割は重視されなければならないであろうが，全体としてはかつてのような高度経済成長の復活は期待されうべくもなく，従ってまたそうした成長基調に立脚した企業観や「企業文化」，また経営戦略観等（大量生産・大量販売に基づいた『マス経営思考』）は今や限界に逢着していると言ってよい。

第4の地球環境問題に対する配慮について言えば，フロンガスや二酸化炭素の排出によるオゾン層の破壊や地球温暖化，また様々な排ガスやダイオキシンの発生による大気汚染等は人類の生存に関わる重大問題であり，こうした環境汚染と破壊を防止していくことは全地球的なレベルでの緊急課題となっている。産業廃棄物の処理やリサイクル（資源の再利用）の問題をも含めて，「地球環境に優しい企業」が指向されなければならない所以である。

以上とも関連して，今日では，企業の社会的責任や企業倫理についても何らかの制度的配慮が必要となってきている。上述の地球環境の保全問題をも含めて，企業の社会的責任や企業倫理といった問題は，これまで，ともすれば規範論的にのみ受けとめられ，経営者の個人的な「良心」や「責務」に訴えるという形をとることが多かったのであるが，今日の段階では，こうした環境問題や倫理問題に配慮を欠くことが，例えば巨額の賠償金の支払い等によって極めて高くつくということだけではなしに，言わばダーティなイメージの企業として取引上の信頼性を失うことからくる諸々の損失は計り知れないものとなろう。反対に，こうした問題に常日頃から適切に対処して，いわばクリーンな企業イメージを培っていくことが消費者の好感を呼び，また取り引きの円滑化を促したり，優秀な人材を集める上でもプラスに作用してくるなど，経済合理性の上からも，いわばペイする段階にきているという認識が重要であろう。

以上において要約的に検討してきたような構造的諸要因の変化が進む中で，企業システムをいかに再構築していくかということが問題となるが，こうした再構築の視点について考察を加えていくこと，これが次のテーマである。

## 参考文献


1） Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』1987年）

2） Coase, R., "The Nature of the Firm," *Economica*, No.4. 1937,. pp.386-405.

3） Doeringer, Peter. B. and Piore, Michael. J., "*Internal Labor Markets and Manpower Analysis*", NY., 1985.

4） Hampden-Turner, Charles, M. and Trompenaars, Alfons, *Seven Cultures of Capitalism, Value System for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, NY., 1993.（上田一雄・若田部昌澄訳『七つの資本主義――現代企業の比較経営論』日本経済新聞社，1997）.

5） Scott, John P., *Corporate Business and Capitalist Classes*, A third edition of *Corporations, Classes and Capitalism*, Oxford, Clarendon Press, 1997.

6） 青木昌彦・奥野正寛（編著）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会，1996年4月.

7） 荒井一博『終身雇用制と日本文化：ゲーム論的アプローチ』，中央公論社，1999年5月

8）植竹晃久「現代企業のガバナンス構造と経営行動――ガバナンス・システムの再構築に向けて――」(植竹晃久・仲田正機［編著］『現代企業の所有・支配・管理――コーポレート・ガバナンスと企業管理システム』，ミネルヴァ書房，1999年5月，pp.1–20)

9）ジョン・スコット「企業体制の国際比較――コーポレート・ビジネス発展の諸類型」(前掲，植竹・仲田［1999］．pp.185–221)

10）丹沢安治『新制度派経済学による組織研究の基礎――制度発生とコントロールへのアプローチ』白桃書房，2000年7月．

11）吉森賢『日本の経営・欧米の経営――比較経営への招待』，放送大学教育振興会，1996年3月．同，「企業は誰のものか――企業概念の日米欧比較(1)，(2)」(『横浜経営研究』，［1］第19巻第1号，1998．pp.42–54．および［2］同，第19巻第3号，1998．pp.71–92)．