

Title	<論文> 企業観の変容と企業システム再構築の視点(2) : 新たな組織原理の台頭と制度変革をめぐって (藤森三男教授退任記念号)
Sub Title	Study on the Restructuring of the Japanese Corporate System (2) : New Organization Principles and Institutional Reform (In Honour of Professor Mitsuo Fujimori)
Author	植竹, 晃久(Uetake, Teruhisa)
Publisher	
Publication year	2002
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.45, No.5 (2002. 12) ,p.9-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20021200-00152610

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.

企業観の変容と企業システム再構築の視点 (2)

— 新たな組織原理の台頭と制度変革をめぐって —

植 竹 晃 久

<要 約>

今日における経済・社会の情報化と競争次元のグローバル化の進展にともなって、これまでわが国において特徴的であった企業観、すなわち企業の構成員として経営者と従業員を中心にして捉え、株主をアウトサイダー的に捉える企業観にも変化が見られるようになり、今ではアングロ・アメリカ型の株主重視の企業観と合理主義的な経営スタイルが標榜されるようになった。だが、近年のワールド・コム社やエンロン社に見られるようなアメリカ企業における一連の不祥事と経営破綻は「コーポレート・アメリカ」の限界、すなわち行き過ぎた株価至上主義とファイナンス資本主義の限界を端的に表すものとして受けとめられ、その意味で拙速なアメリカ型の企業観と経営スタイルへの転換論にも一定のブレーキがかけられるに至っているように思われる。

しかしながら、バブル経済破綻以降の長期の低迷に苦悩するわが国企業としては、企業環境の変化に対応した企業制度の変革とシステム再構築を図っていくことが依然として緊急の課題となっており、そのための基本視点をどのように設定するかということが問題となる。そこで、ここでは、制度のもつ補完性と歴史経路依存性を配慮しつつ、従来の「規模の経済」と「範囲の経済」に立脚した経営の組織原理に代えて、新たな組織原理の構築と企業制度の進化の態様について若干の考察を加えていくこととしたい。

<キーワード>

アウトソーシング、ダウン・サイジング、ネットワークキング、株価至上主義、株主主権論、株式所有構造、企業観、企業システムの再構築、企業環境の変化、企業制度、コア・コンピタンス、コーポレート・アメリカ、コーポレート・ガバナンス、組織原理

1. 序——問題領域の小括

前稿において、私は、企業の基本概念について一般的に考察し、その上で企業の現実的・具体的な捉え方が国によって必ずしも一義的ではなく多様でありうるということ、その場合、企業がいかなるステイクホルダー（利害関係者）の利益を優先して運営されるかということが一国の企業観（企業の観方・捉え方）を形成し、これが企業の諸制度や具体的な意思決定のあり方に少なからぬ影

響を与えるということ、しかも一旦制度として定着すると制度のもつ補完性や歴史経路依存性等によって少なくとも一定期間持続する傾向を有し、なかなか変化しにくいということ（制度の「ロックイン効果」）、しかしそれは全く固定化してしまうのではなく、環境の変化にともなって、急激にか（いわばシステム・ショック的な環境変化の場合）、あるいは漸進的に（環境変化に対する適応的学習による場合）変化しようということ（制度進化）を指摘してきた。そして、今日の企業制度の変容を促す環境の変化として、①情報・通信技術の革新と経済の情報化・ソフト化、②企業活動の国際化・グローバル化の一層の進展、③低成長経済＝成熟化経済の定着とそれにとまなう顧客ニーズの多様化・変動化、④少子・高齢化社会の到来、⑤地球環境問題の配慮といった要因について検討を加えてきた。¹⁾

こうした企業環境の変化を促す構造的諸要因の発現は従来の企業運営のあり方の転換（企業のパラダイム転換）と新たな組織原理の必要性を迫るものであり、今日の過程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課題となっているのであるが、そうした新たな組織原理の台頭と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くこと、これがこの小稿のテーマである。

2. 企業観の変容の諸相

2-1. 株主権論の台頭

今日における企業環境の変化にともなって、わが国の経済と企業は1つの重要な転機に差し掛かっており、それに対応して企業経営者の企業観や経営に対する取り組み方にも少なからぬ変化がみとめられるところである。因みに、コーポレート・ガバナンス国際比較研究会（代表・平田光弘氏）が東証第1部上場企業（非金融企業）の経営者を対象にして行ったアンケート調査においても、従前の理解と違って、今日では株主重視の視点が前面におし出されるようになってきており、それに対応して経営目標指標としても経常利益、ROE（株主資本利益率）、キャッシュフロー等が上位を占めるようになってきていることが示されている。²⁾

こうした、いわばアングロ・アメリカ型の株主重視の経営スタイルがわが国においても標榜されるようになってきたことの意義はどのように理解されるべきであろうか。この点に関して一般的に言えば、90年代にはいつてからの日米企業の収益力格差を目の当たりにして、わが国の企業がより

-
- 1) 拙稿「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——」（慶應義塾大学商学会編『三田商学研究』第43巻特別号，2000年11月）
 - 2) コーポレート・ガバナンス国際比較研究会『経営構造の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果報告書』（2000年3月）。但し、従業員については、確かに1位に挙げる回答は少数であったが、2位と3位に挙げる回答は多く、この点、従業員重視という日本企業の姿勢は一応維持されているとみることができよう。なお、詳しくは上記『調査報告書』および菊池敏夫・平田光弘編著『企業統治の国際比較』（2000年5月）を参照されたい。

合理主義的で収益力重視の経営を指向するようになったことを指摘することができる。すなわち、企業環境の急激な変化により、従前の日本型経営方式を以てしてはもはや事態に対処しがたくなり、大幅なリストラを含む徹底した合理化を断行して資本効率を高める施策として経営スタイルの転換が模索されてきていると見ることができる。そして、このことが一般的には株主重視の姿勢への転換と同義に解釈される傾向にあると言ってよい。

たしかに、従来のわが国においては、通念としていわば最後の手段として採られる傾向にあった従業員の削減を含む大幅なリストラが近年においては比較的安易に実施される観があるという状況のもとでは、日本の企業が従業員主権主義であるとはとても言いがたいであろう³⁾。こうして、従業員重視の姿勢が後退するのに正に反比例する形で、今度は株主重視の姿勢が強調されるようになってきたとみることができる。

だが、機関投資家の台頭により強力な株主パワーを背景に有するアメリカやイギリスとは異なり、そうした背景を欠くわが国においては、利益やキャッシュフロー重視の経営への転換ということがそのまま一般の株主の利益を最優先する経営スタイルへの転換を意味するかというと、必ずしもそうではないということに先ず留意しておく必要がある。この点、近年におけるわが国の株式所有構造の変化について、より立ち入った分析と検討が必要であろう。

わが国の株式所有構造の変化については後に触れるとして、先述の経済・社会のグローバル化と産業の情報化・ソフト化の進展等によって、これまでわが国の経済的取引行為に適合的に機能してきた日本的な企業間取引の形態が必ずしも旨く機能しえなくなり、ひいてはそうした取引の形態に整合的に形成されてきた企業の諸制度も適合しがたくなってきているということが問題の基底をなしていると思われる。そこで、以下この間の事情について考察していくこととしたい。

2-2. 日本的取引形態の転換——系列型取引の限界

わが国の企業間取引の基本的な特徴として、経済学のテキストに描かれているような市場の価格メカニズムに則ってその場その場のスポット的な取引を行っていくという取引方式ではなく、特定の企業間で相互の信頼関係を構築することで長期持続的な取引関係を維持していくという方式が伝統的に採用されているということが指摘されうる。これまで、そうした長期持続的な信頼関係を築くことで「機会主義」の危険を排除するとともに、相互信頼関係から生じてくる知識の共有により取引関係の改善や良好なコスト・パフォーマンスを実現してきたと言ってよい。スポット的な市場取引ではなく、さりとて垂直的な統合でもないような、わが国に固有な系列取引の形態や企業集団の形成が特徴的にみとめられるのも、このことの現れであると言えよう。

すなわち、自動車産業や電気機器産業といった、わが国の産業を代表するような組立型工業にお

3) 但し、実際にはこれまでも、従業員は本来の意味での主権者ではなかったことは言うまでもない。

ける系列型の取引形態にせよ、あるいはまた業種横断的に広範囲にわたって形成される企業集団の形態にせよ、新古典派経済学が想定するような市場経済メカニズムとは少なからず趣を異にした資源配分メカニズムが整合的に機能してきたと理解しうるのであり、日本において特徴的な企業間の株式相互持ち合いにしても、こうした取引形態を補完・強化する装置として機能してきたと解釈することができるのである。

しかしながら、80年代末まで良好なコスト・パフォーマンスを達成してきた日本型の取引形態も、90年代に入ると、競争次元のグローバル化にともなうべく機能しえなくなり、何らかの軌道修正を余儀なくされるに至った。その要因として、差し当って以下の3点を指摘することができよう。

先ず第1に、圧倒的なコスト・パフォーマンスを有する中国企業等の台頭により、多くの日本企業が生産拠点を中国や東南アジア諸国に移転せざるをえなくなり、従来の国内における系列連鎖が分断されるようになったことである。この点、それが国内における産業の空洞化を促進するものとして、大きな論議的になっていることは周知の通りである。

第2に、経済・社会の情報化・ソフト化の進展により産業基盤が従来の重化学工業や組立型工業から次第に知識集約型の情報通信産業に移行しつつあり、こうした新たな産業では、いわば加工の対象が物体ではなく知識や情報であることから、ネット空間を媒介として取引範囲も広範にわたるようになってきていること、その分「取引コスト」（取引先を見出すのに要するコスト等、市場の価格メカニズムを利用することから生じるコスト）が大幅に縮減されるケースが多くなってきていること、従って従来のいわば半固定的な系列型の取引ではなしにネットワーク型の取引が合目的的になってきているということである。今日、インターネット取引の形態が圧倒的な勢いを以って広がりつつあることも、この間の事情を端的に表していると言ってよい。

第3に、すでに一定の経済成長を達成して成熟化の段階に到達したわが国の状況のもとで顧客ニーズの多様化と変動化が進み、従来の大量生産・大量消費型の経済体制から、多品種少量生産ないし変種変量生産型の体制への切り替えが指向されるようになり、また環境の変化に敏感に反応しうるような身軽な企業体質が求められるようになってきたことである。⁴⁾

こうして、今や従来の「テクノロジー・プッシュ (Technology Push)」型の発想から「ディマンド・プル (Demand Pull)」型の発想への転換（「良いものを作れば売れる」型の発想から、「売れるものを作る」型の発想への転換）が要請されるようになってきているのである。そこでは、長期持続的で半固定的な取引関係からくる非効率を克服して、市場の変化に敏感に対応しうる身軽でフレキシブルな経営体制が指向されるようになってきていると言ってよい。

4) 拙稿「転換期における企業と経営：企業の成熟化の諸相と組織革新に寄せて」（創価大学経営学会編『創価経営論集』第26巻第1号，2001年12月）

2-3. 日本の株式所有構造の特質とその限界

長期持続的な関係を保つことで相互の信頼関係を築き、それによって機会主義を排除するとともに円滑で安定的な取引を行っていくことがこれまでのわが国に特徴的な取引関係であったことは上述の通りであるが、わが国の株式所有構造もこうした取引関係と密接な関係にあることに留意する必要がある。安定的で持続的な取引関係を強化ないし補完する形での株式所有という、幾分わが国に特有な株式保有動機がすなわちそれである。もちろん、わが国の株式所有構造がこうした動機のみによって特徴づけられると言うつもりは毛頭ないが、安定的な取引関係を所有の面からバックアップしていくという契機は、わが国企業の株式保有行動の特徴的な側面をなしてきたと見ることができるのである。

あらためて指摘するまでもなく、株式の保有動機としては主として2つが区別されうる。1つは、株式証券のもつ収益証券としての側面に関連するもので、株式保有によって株価の値上がり益や配当の取得を期待するものであり、いわゆるウォールストリート・ルールに沿った機関投資家の株式保有動機がこれに照応している。もう1つは、株式証券のもつ支配証券としての側面に関連しており、株式保有によって議決権を留保することで企業支配を達成していこうとするもので、わが国における法人株主の主たる株式所有動機となっているものである。後者にあつては、株価値上がりによるキャピタルゲインや配当の取得はあくまで第二義的であり、第一義的には株式所有によって支配権を維持することで円滑な企業間の取引関係を維持していくことに主眼がおかれていたと言ってよい。アングロ・アメリカ諸国における「機関投資家資本主義」に対する日本の「法人資本主義」の構図がすなわちこれである。⁵⁾

わが国においては、戦後の過程で純粹持株会社が禁止されていたこと、また資本取引の自由化にもなう外国資本による企業の乗っ取り防止に備える必要があったこと等から、安定株主工作を通して企業集団ないしは企業グループが広汎にわたって形成されてきたことは周知の通りである。株式所有関係、融資関係、人的結合関係、取引関係等を通じて複数の企業が準自立的な集団を形成する形態がすなわちそれである。

その場合、一口に企業集団といっても、2つの形態、すなわち「個別的企業集団」と「総合的企業集団」とが区別されることに留意する必要がある。前者は、中核的企業(親会社)を中心として、その一方向的な支配のもとに複数の子会社・関係会社・「協力会社」等が集まって集団を形成し、それぞれが中核的企業との間で緊密な取引関係を有する構造をなしている。日本の多くのビッグ・ビジネスはこの形態をとっていると言ってよい。これに対して、後者はメインバンクを中心に複数の異業種の大企業が株式の相互持ち合い等によって比較的ルースな結合関係をもって大集団を形成

5) 法人資本主義の特徴については、奥村宏『法人資本主義の構造』(1975年)以下、同氏の一連の著書を参照。なお、『解体する「系列」と法人資本主義』(1992年)では、法人資本主義解体後の「21世紀の企業像」が示されている(同書、182頁以下)。

するもので、集団内の金融機関と構成企業との金融取引や構成企業相互の事業取引が行われる。⁶⁾ここでは、いずれも、いわば純粋な市場取引とは異なった取引の形態が展開されてきたことが示されよう。

しかしながら、これまで考察してきた企業環境の変化にともなって、企業間取引の形態にも変化が生じつつあり、それに対応する形で株式の所有構造にも少なからぬ変化がみとめられるところである。そこで、次にこの間の事情について素描しておくこととしたい。

2-4. 株式所有構造の変化とその要因

これまで、日本の株式所有構造を特徴づけていた側面として、個人ではなく法人による株式の所有、とりわけ金融機関による所有と株式の相互持ち合いの構造を挙げることができる。株式の所有動機も株価の値上がり益や配当の取得というよりも、株式所有によって緊密な企業間関係を維持することに主眼が置かれ、そのため比較的長期固定的な所有がなされてきた。その結果、先にも指摘してきたように、個別的企業集団やそれをも包含するような総合的企業集団が形成され、前者の場合には中核的企業（親企業）によるコントロールとガバナンスが、また後者の場合にはメインバンクによる構成企業間の調整やガバナンスがなされてきたと言てよい。⁷⁾

しかるに、前世紀末から今世紀初頭にかけての企業環境の変化により、こうした、これまでの日本において特徴的であった株式所有構造にも変化がみとめられるようになった。すなわち、1990年代の半ば以降になって、金融機関と事業会社の株式所有のウエイトが低下し、それに代わって「外国人」のウエイトが急速に高まってきている。因みに、全国証券取引所調べによる所有者別にみた上場株式の持ち株比率の変化を見ても、バブル経済崩壊時には30%水準を占めていた「事業会社」のウエイトはその後年を追って低下傾向を辿り、2001年度には20%そこそこの水準にまで下がっている。他方、金融機関のなかでも大きなウエイトを占めてきた「都長銀・地銀」の持ち株比率は98年までは15%水準を維持してきたが、その後急速に低下傾向に転じ、2001年には8.7%と、ほぼ半減してきている。

こうした法人による持ち株比率の低下をちょうどカバーする形で、「外国人」の持ち株比率が急増していることが特徴的にみとめられるところである。すなわち、バブル経済時には5%にも満たなかったものが、その後年を追って上昇し続け、2001年には実に19.7%を占めるに至っている。なお、この間、法人ではなく「個人」の持ち株比率はほとんど変化はなく、むしろ低下気味で、その

6) 従来、「企業集団」と「企業グループ」として分類されることもあったが、英訳する場合など、ネーミングとしては適切ではない。個別的企業集団と総合的企業集団の相違については、拙稿「企業集団論の現状と課題」（中村瑞穂教授還暦記念論文集『現代経営学の基本課題』1993年）130頁以下を参照。

7) 企業集団とメインバンクとの関係については、マーク・J・シャー著、奥村宏監訳『メインバンク神話の崩壊』（1998年）等を参照されたい。

意味では広く社会に散在する個人から直接的に資本を調達していくという株式会社本来の姿とは依然として程遠い状況にあると言ってよい。

ところで、日本の株式所有構造において、上述の「外国人」株主の台頭のもつ意義は少なくない。その大部分は機関投資家と考えられるので、株式の収益証券としての側面を重視して行動する彼らの増大は企業に対して株価の維持・向上とできるだけ多くの配当の支払いを要求する存在として機能し、こうした要求に応えるべく、企業としては大幅なリストラを含む経営合理化を強いられることも考えられるからである。この点、これまでの「法人資本主義」から「機関投資家資本主義」への移行の萌芽をみてとることもできよう。ただし、それがアングロ・アメリカ型の形態に収斂していく道程を辿るかどうかはなお今後の推移に俟つ必要がある。

この間、金融機関や非金融企業がお互いに株式を持ち合う割合を表す株式持ち合い比率の推移について見てみると、全体の持ち合い比率は80年代までは17~18%であったものが99年には10%そこそこの水準まで低下してきていることが示される。このうち、金融機関が非金融企業株式を持ち合って保有する比率は97年までは7~8%水準を維持してそれほど低下していなかったが、98年から低下に転じて99年には5.6%となっている。これに対して、非金融企業が持ち合い保有する金融機関株式はバブル経済の崩壊以降一貫して低下傾向を辿り、90年の7.0%から99年には2.5%にまでその値を下⁸⁾げている。つまり、バブル経済の崩壊以降の過程で、事業法人が保有していた金融機関株式を一貫して放出し続けてきたことが株式の持ち合い関係の解消を促進し、最近に至って金融機関の方も事業会社の保有株式を放出し始めたことがこれに拍車をかけてきているとみることができ

る。以上において素描してきた株式所有構造の変化を促している要因として、まずはバブル経済の崩壊によって苦境を強いられてきている企業が不良債権の消却や損失の補填のために保有株式の売却に踏み切らざるをえなくなったことを挙げることができる。このことは、メインバンクとして株式相互持ち合い構造の要の役割を果たしてきた有力金融機関についても例外ではない。ただ、株式相場の低迷状況のもとで大量の保有株式の放出は株価の一層の低下を招くおそれがあることから、金融機関の保有株式の売却はなかなかスムーズには進まず、近年になって国家による株式買い取り機構の設置等の支援策を俟って事態を打開しようとする方向が模索されている状況にある。

以上とも関連して、第2に、長期間にわたる株価の低迷という状況のもとでの株式の長期保有は大量の資金をいわば寝かせておくことにもなり、非効率的であるということを指摘することができる。多くの企業にとって、長期の業況の低迷に苦悩するなかで資本を寝かせておくゆとりはもはやないと言わなければならない。

第3に、わが国の経済システムの構造的な変化と関連して、緊密な企業間関係の維持を補完・強

8) この間の事情については、岡部光明『株式持合と日本型経済システム』(2002年)を参照。

化する意味での株式所有という株式所有動機（株式の支配証券としての側面の活用）が、これまでみてきたような近年の企業環境の急速な変化のもとで希薄化し、いわば採算を度外視して株式を長期固定的に保有する必然性がなくなってきたということを指摘することができる。この点、先にも指摘してきた通りである。

このほか、世界的な市場開放の流れのなかで、わが国における系列型の取引慣行が閉鎖的であるとする、欧米諸国からの「ケイレツ批判」が厳しくなってきたこと、また持株会社の解禁により、いわば手の混んだ株式の相互持ち合いという方法に依らなくても企業間結合をより容易に達成していくことが可能となったこと、等の要因を指摘することができよう。

3. 企業の組織原理の転換

3-1. 「規模と範囲の経済」の間接化による生産のフレキシブル化

20世紀におけるビッグ・ビジネスの台頭を広く基礎づけてきた経営原理として「規模の経済」と「範囲の経済」を挙げることができる。重化学工業を基幹とした産業編成のもとでは大量生産・大量販売と多角化経営が優位性を発揮してくることから、企業規模の拡大を目指して垂直的ならびに水平的な統合が進んで、いわゆるビッグ・ビジネス時代を現出させてきたと言ってよい。

A・チャンドラー（Alfred D. Chandler, Jr.）が大著『スケール・アンド・スコープ』（1990年）において、アメリカ、イギリス、ドイツの3つの国における産業企業最大200社に関する包括的な歴史の検証を経て、結論的に規模と範囲の経済を完全に活かすためには大規模な投資を必要としたとしているのも、この間の事情を端的に表現しているとみることができる。彼のいう「三つ又投資」（three pronged investment）、すなわち生産・流通・マネジメント分野に対する大規模な投資の敢行がそれであり、そうした投資を実現した企業が「一番手企業」（First Mover）として君臨してきた⁹⁾ということである。

いうまでもなく、こうした大規模な投資を敢行できるのは大企業だけであり、その意味では、チャンドラーはビッグ・ビジネス優位論に立っているとみることができる。たしかに、彼の観察はこれまでの100年における企業発展の軌跡を説明するものとしては説得的ではある。だが、今日の時点では、規模と範囲の経済の実現という尺度を以って、新たに台頭してきているベンチャー型の企業の隆盛を説明することは困難であると言わなければならない。ましてや、顧客ニーズの多様化と変動化の進むなかで多品種少量生産や変種変量生産が指向されるようになり、ベルト・コンベ

9) Alfred D. Chandler, Jr., "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism", 1990. (安部悦生他訳『スケール・アンド・スコープ：経営力発展の国際比較』（1997年）。そこでは、「一番手」は、「第2次産業革命の新産業において最初に近代産業を築いた企業家たち」として特徴づけられている（同訳書、517頁）。

アーが取り外されてセル型の生産方式が採用され、また「一人屋台生産方式」までもが取り入れられるようになってきている状況を説明しうるものではないであろう。

こうして、工業企業といえども、今日では部品のモジュール化や生産機能の委託（委託生産）や OEM 生産の利用によるファブレス化を進め、できるだけ自身を身軽にして市場の変化に備えるとともに固定費負担の軽減を図るようになってきている。もっとも、この場合には、受託企業の方で多くのメーカーから製造機能を受託することでいわば大量生産を実現して「規模の経済」の恩恵を受けることになるという意味で「規模の経済」そのものが消滅してしまうわけではない。規模の経済や範囲の経済の間接化とでもいうべき現象がそれであり、今日においてはこうした形で産業と企業の再編成がダイナミックになされてきているのである。

このように、これまでの伝統的な組織原理に代わって、今日では「フレキシビリティの経済」とでも表現すべき組織原理が尊重されるようになってきていると言ってよい。環境の変化や市場ニーズの変化に敏感に反応し、またフレキシブルに対応しうるような企業システム構築への指向がすなわちそれである。そこで、こうした新たな企業システム指向を具体的に表現するような事項について素描しておくこととしたい。

3-2. 企業システムのフレキシブル化

以上において考察してきたように、今日における企業環境の急激な変化にともなって企業システムの再構築が模索されてきているのであるが、前にも指摘してきたように、その方向は環境の変化に敏 (agile) でフレキシブルに対応できるようなシステムの構築に求められる。そうしたシステム構築の基本視点として、ここでは差しあたって以下のような諸点を指摘しておきたい。

① ダウン・サイジングとアウト・ソーシング

1つは経営単位の規模縮小による企業組織の再編であり、いわゆる「ダウン・サイジング」(down-sizing) の視点である。従前の、いわばフルセット型ないしは抱え込み型の経営は膨大な固定費の負担をとまなうことから、ダウン・サイジングによってそうした負担を回避していくとともに、自身を身軽にしておくことによって市場や景況の変動に敏速に対応しうる体制作りが企図される。今日、多くの企業において資産の売却、人員の削減、分社化等が盛んになされるようになってきていることもその端的な現れである。

そして、こうしたダウン・サイジングによって生じてくる内部資源の不足をカバーする形で外部資源の積極的な活用が図られる。いわゆる「アウト・ソーシング」(out-sourcing) の視点がそれであり、今日では部品生産やサービス機能はもとより、場合によっては R&D 機能やマネジメント機能といった基幹的な機能の一部までも外部の資源に仰ぐケースが少なからずみとめられるところである。

② コア・コンピタンスと戦略的提携

次に、以上とも関連して、資源の集中による持続的競争優位の確立が指向される。他社に容易には模倣されえないような中核的能力としての「コア・コンピタンス」(core competence)の確立がそれであり、固有のパスを辿って形成されるノウハウや知識の蓄積が指向される。こうした能力を有する企業は市場で固有の強みを発揮することができ、そうした強みを有する企業相互が提携してそれぞれの強みを提供しあうことで、例えば先端技術開発等で一層の成果を期待することができる。「戦略的提携」(strategic alliance)の展開がそれである。

③ 企業ならびに企業間のネットワーク的組織編成

今日の企業環境に適合的な企業ならびに企業間の組織編成の形態としてネットワーク型の組織編成を挙げることができる。いわゆるIT革命によってもたらされた情報化社会のもとでは、自立性をもった各主体が相互に連携して協力関係を築いていくことが重要である。そこでのルースで可変的な結合関係が環境の急激な変化にも柔軟に対処していくことを可能にするからである。こうして、今日では、ネット空間を媒介にして事業に要する諸資源を迅速に集めて最適に組み合わせていく形態の「ヴァーチャル・ネットワーク」や「ヴァーチャル・コーポレーション」の形成も盛んになされるようになってきているのである。

④ 産業と企業の新たな再編成

グローバル化の進展にともなって、今日では、新たな合併や提携関係を媒介として産業と企業の全地球的規模での再編成が展開されるようになってきている。それとも関連して、国内的にも従来 of 系列の枠を超えた新たな合併や提携が顕著にみられるようになってきている。こうした産業と企業の再編の委細については別の機会に譲るとして、ここでは、新たな合併や提携のいずれもが競争次元のグローバル化の反映であり、こうした再編の傾向は今後とも益々盛んになることが予想されるということを指摘するととどめておくこととしたい。

4. 結語——要約に代えて

今まで考察してきたように、わが国に特徴的であった、従業員をはじめとする諸ステイクホルダーそれぞれの利害のバランスやパワー・バランスを指向してきた企業観は、今日の状況を踏まえて次第に変化する方向にあり、一般には株主重視の企業観への移行が指摘され、また主張されつつある。それに対応して、コーポレート・ガバナンスのあり方も株主主権論に立脚した立論が数多くなされるようになってきている。こうして、例えばCEO制度の導入や社外取締役の増強、またストック・オプション付与に基づく経営者インセンティブの向上等が主張されてきていることは周知の通りである。総じて、アングロ・アメリカ的な企業観への傾斜がこれである。

こうした動向は、経済のグローバル化が急速に進むなかで、より合理的な制度を学習して取り込

んでいくという意味で当然の成り行きであると言ってよい。だが、その場合、2つの点に留意しておく必要があるように思われる。1つは、新たな制度の導入を巡っての歴史経路と制度の補完性ないし既存の制度との整合性に係わる問題であり、もう1つは株主重視という視点が株価至上主義と同視されてくることから生じる問題である。

一国の制度はそれ自体固有の歴史的経緯を辿って形成され、また他の諸制度とも密接な関連をもって存在しているということ、従って他の優れた特定の制度だけをいわばスポット的に導入しようとしても大きな困難がともなうとともに、必ずしも得策ではないということである。拙速な転換によって、いわば「角をためて牛を殺す」結果になることだけは避けなければならない。もちろん、企業環境の急激な変化は日本の伝統的な企業制度や経営制度の変革の必要性を迫るものであり、従来のみでよいということにはならないことは言うまでもない。この点、適切な学習によって、新たな環境にフィットさせる形で制度変革を達成していくという視点が重要である。

次に、言うところの株主重視ということが株価至上主義として把握され、経営者は株価を維持・向上させることにのみ腐心し、そのため4半期ごとに開示される財務データに翻弄される形で短期的な利益のみを指向するという危険、さらには決算数値を操作することで株価の維持に努めるといふ危険さえ出てきている。

本来、1つの指標として位置付けられるべき株価が、いわば自己目的化して1人歩きをするようになるという転倒したメカニズムが形成され、株価を手段として利用すべき人間が逆にそうしたメカニズムに組み込まれるようになってきていることに問題がある。最近における、大手のエンロン社やワールド・コム社における監査法人や証券アナリストをも巻き込んだ一大粉飾事件は、この間の問題点をはからずも露呈することになった¹⁰⁾と言ってよい。そして、このことが結果として多くの株主に多大な損害をもたらしたことは言うまでもない。

こうした不祥事の発生は単なる偶然ではなく、機関投資家・CEO・証券アナリスト等によって構成される「コーポレート・アメリカ」にある程度構造的な問題点として認識しておくことが必要であろう。ひるがえって、企業の基本的な機能が社会・経済に対して優れた財貨とサービスを提供するものであるという基本認識が、企業制度の変革においても尊重されなければならない所以である。

10) 米国資本主義におけるCEO、監査法人、アナリスト、政治家の相互依存関係が企業統治の機能喪失を生んでいる事情については、ピーター・C・フサロ／ロス・M・ミラー著、橋本碩也訳『エンロン崩壊の真実』(2002年)、奥村宏『エンロンの衝撃：株式会社の危機』(2002年)、吉森賢「米国資本主義の構造欠陥を明らかにする」(『エコノミスト』2002年9月24日号)等を参照されたい。