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

Title	日本の企業経営の現状と課題
Sub Title	The situation and problems of Japanese management system under increasing globalization
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.9- 21
JaLC DOI	
Abstract	グローバル化時代の日本企業のマネジメントのあり方が問題という点に本稿の問題意識があった。そのため簡単な日本企業の経営についての史的レビューから, これまでの日本のマネジメントの特質と競争優位を構築することができた要因について概括を試みた。そのような検討から, 日本企業が重視してきた「内的整合性」は, グローバル化時代には大いなる制約になっているという指摘をし, 新たな方向性を示そうとした。 This paper is focusing on the situation and problems of Japanese Management System in increasing globalization. First, it tries to make clear the feature of Japanese management system from simple historical view. Through this simple survey, it tried to pick up some reasons which established the competitive advantage of Japanese firms. But ,now Japanese firms cannot response to globalization, then they must change from the traditional Japanese management system to the new management system.
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0009

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.

日本の企業経営の現状と課題

The Situation and Problems of Japanese Management System under Increasing Globalization

十川　廣國(Hirokuni Sogawa)

グローバル化時代の日本企業のマネジメントのあり方が問題という点に本稿の問題意識があった。そのため簡単な日本企業の経営についての史的レビューから，これまでの日本のマネジメントの特質と競争優位を構築することができた要因について概括を試みた。そのような検討から，日本企業が重視してきた「内的整合性」は，グローバル化時代には大いなる制約になっているという指摘し，新たな方向性を示そうとした。

This paper is focusing on the situation and problems of Japanese Management System in increasing globalization. First, it tries to make clear the feature of Japanese management system from simple historical view. Through this simple survey, it tried to pick up some reasons which established the competitive advantage of Japanese firms. But ,now Japanese firms cannot response to globalization, then they must change from the traditional Japanese management system to the new management system.

三田商学研究
第56巻第6号
2014年 2 月

2013年11月19日掲載承認

日本の企業経営の現状と課題

十　川　廣　國

＜要　　約＞
グローバル化時代の日本企業のマネジメントのあり方が問題という点に本稿の問題意識があった。そのため簡単な日本企業の経営についての史的レビューから，これまでの日本のマネジメントの特質と競争優位を構築することができた要因について概括を試みた。そのような検討から，日本企業が重視してきた「内的整合性」は，グローバル化時代には大いなる制約になっているという指摘をし，新たな方向性を示そうとした。

＜キーワード＞
グローバル化，イノベーション，製品開発，競争優位，日本の競争力，技術的知識体系，リーダーシップ，高品質，生産性フロンティア，リエゾン，カタリスト，内的整合性

はじめに

日本経済の空白状態が続いていたなか，企業の競争力のあり方が，より問われるようになってきた。景気回復の兆しが見られるとはいえ，グローバル化が急速に進展するなか，企業は戦略の見直しと戦略を実行するためのマネジメントのあり方について再検討しなければならない状況にあることには変わりはない。

この問題を検討するには，史的な視点と現状についての詳細な分析が必要とされる。本稿は，こうした問題を明らかにしようとする試みのための考え方を示そうとするものである。

そこで，まず企業における近年の製品開発，つまり製品イノベーションに対する企業の戦略行動を確認しながら，その特徴と問題点について指摘をしたい。この問題点を生み出すことになった原因について探るために，次にこれまでのマネジメントのあり方はどのような特性をもっていたのかについて検討を試みる。そのうえで企業が現在抱え，解決しなければならないと考えられる課題はどこに存在するのかについて検討し，解決のための方向性を模索する試みをしたい。

1　近年の日本企業のイノベーション活動に見られる特徴

バブル経済崩壊後の日本経済は，空白の20年と呼ばれる期間を経ても低迷状態から脱することができないでいる。その状況のもとグローバル化のさらなる進展，これを背景とした多様な市場の誕生，新興国企業の台頭などの諸要因が，これまで日本企業が築き上げてきた競争優位を覆してきている。かつて高品質・高機能化で世界市場で受け入れられてきた日本製品は急速に競争力を失ってきている。日本製品の「ガラパゴス化」[1)]と呼ばれる現象が指摘されるのもこのためである[2)]。

このような現象は，日本企業の戦略上の基本方針が過去の成功体験によって大きく影響を受けてきたところに主たる理由を求めることができるのではないであろうか。そのため企業は，多様な市場情報の収集・分析を怠るとともに，「技術的知識体系（コア・ケイパビリティー[3)]）」の改善・構築に積極的に取り組まないという結果を招いたと考えられる。創造的な組織学習を怠ってきたことにほかならない。そこで近年の製品開発，つまり製品イノベーションに対する企業の戦略行動を確認しながらその特徴について探ることにしたい。

企業は，顧客や社会のニーズに対応した製品やサービスを提供することにより，売上を実現し，そのことによって持続的に維持発展していくことができる。確かに創造的学習をベースに，製品技術や製造技術の開発によって製品イノベーションが実現されることは紛れもない事実である。しかし，開発された新製品が新製品売上高の上昇につながってきたのかというと必ずしもそうではないと指摘できる。その理由の１つに国内市場が縮小したということもあげられる。しかし，何よりも日本企業のグローバル市場への対応行動がうまく機能していないのではないのかという点が，ここでの問題提起である。

「ガラパゴス化」現象と呼ばれるように，日本企業は持続的イノベーションによって「イノベーターのジレンマ[4)]」に陥っていると考えられる。このような現象は，変化する市場に向けての対応不足，典型的には家電製品などの耐久消費財市場への対応が十分になされてこなかったことから生じたのではないだろうか。

そこで，近年の調査データに基づいてこの点について検討を加えてみたい。製品イノベーションが実現されるためには，市場ニーズに合った製品が開発・販売されなければならないことは当然のことである。この点を確認するために，「企業内に顧客ニーズの変化に即応する体制が十分

1）　北川史和・海津政信『脱ガラパゴス戦略』東洋経済新報社，2010年

2）　十川廣國ほか「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」成城大学社会イノベーション研究，８巻１号，2012年

3）　ドロシー・レオナルド著，阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉――イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社，2001年（Drothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995）

4）　クレイトン・クリステンセン著，伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ――技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』SHOEISHA，2000年（Clayton M. Christensen, *The Innovator' Dilenma — What Technology Cause Great Firm To Fall*, Haravard Business School, 1997）

表１　顧客ニーズの変化への対応能力

（%）

		2009年	2010年	2011年
十分整っている	1	2.8	4.5	3.7
	2	31.5	27.0	21.5
	3	40.7	46.8	53.3
	4	21.3	15.3	18.7
	5	3.7	5.4	2.8
整っていない	6	0.0	0.9	0.0

（十川廣國ほかによる成城大学で実施された調査：2009年，2010年，2011年）

に整っているのか」という調査項目の１次集計の結果を例にとって見てみることにしたい。表１はこの点について示したものである（この調査は2009年から2011年の３か年実施した）。

さすがに「顧客ニーズの変化への即応体制無し」と回答した企業は０％であった。表１によると，最頻値は調査期間の３年間とも３のレベルにあり，11年調査では，１と２のウエイトが低下し，とくに２から３にウエイトがシフトしており，「顧客ニーズの変化への即応体制」が低下している現象が見られる。３年間の調査で，十分に「顧客ニーズの変化への即応体制がある」とする企業の割合（１と２を選択した企業）は，34.3％から25.2％に減少し，体制が十分に整っているとは言えなくなっている。この傾向からみて近年の日本企業は，必ずしも十分な顧客対応を行ってはいないと言えよう。売上高新製品比率と「顧客ニーズの変化への即応体制」の間には相関関係が認められないことからも，製品イノベーションにあたっての企業と顧客ニーズとの共創が実現できていないと考えられる。

しかし，「顧客ニーズの変化への即応体制」の変数は，他の多くの経営要因との相関が認められる。確かに組織の柔軟性や権限委譲がなされていると，「顧客ニーズの変化への即応体制」が整えられる可能性が高められるであろう。そのことと，現実に変化する多様な市場ニーズへの対応能力の実現につながっているということとは別問題であると考えられる。この点についてのある種の矛盾をどう解釈すればよいのであろうか。この点は次の点から明らかであるといってよいであろう。「顧客ニーズの変化への即応体制」の変数は製品イノベーションの関連変数の中の「マイナーな改良」という変数と３年間，0.428，0.316，0.343で有意（５％水準）に相関している。他の変数との相関は必ずしも安定した関係にはない。このような結果から，企業が真に市場変化といった外的変化の要因を重視して経営を行ってきたか疑わしいという点を示しているものと考えられる。

日本の企業経営は「内的整合性」のとれたシステムのうえに成立していたとも言われる。これは，戦略・組織が安定した整合関係にあるという意味と等しく，経営学研究で呼ばれる適合性とくに静的適合性にほかならない[5]。この内的整合性重視の姿勢が今日の企業経営が抱える課題を生

5）十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社，1997年

み出している遠因と言えよう。次節では，この点について日本企業の経営を振り返りながら検討することとしたい。

2　成長期の日本の企業経営

高度成長期に日本企業のマネジメントに対する海外の視点からの評価が，どのように行われていたのかについてまず振り返っておくことにしたい。

日本の競争力を支えた要因――企業の自主的努力――

産業政策によって日本経済，日本企業のダイナミックな活動が下支えされてきた。そのことが日本の経済・企業の競争力を強化した理由でもある。しかし，企業がそのような政策枠組みのもとで行動したとはいえ，企業自体の自主的な努力や労働力の質の高さが大いに高度経済成長に貢献したことを改めて認識しておかなければならない。

その具体的な要因としてバランソンは次の５つを指摘している[6)]。

① 日本産業の製品設計能力，エンジニアリング能力，生産管理能力，これら能力が成長段階において向上していること
② 労働力の質と生産性
③ 生産設備の継続的合理化，近代化
④ 企業が思い切った方針を打ち出せるような経済，金融環境があったこと
⑤ 政府と産業界の関係が日本企業を支援し，対外競争力強化を応援するものであること

ここではこれら要因に加え，さらに次の要因を付け加えておきたい。それは文化的特徴という要因にほかならない。日本企業の文化的コントロール・システム[7)]では合意形成を基礎にした意思決定が行われるため，アメリカ企業の官僚的コントロール・システムに比べ意思決定に時間がかかるものの，安定した外部環境のもとでは組織全体で事にあたるという意味で戦略的適応は円滑に進む可能性が高く，大いに貢献してきたと考えられる。

日本のマネジメント確立とそのプロセス

日本経済は1960年代初期に急速な経済成長を遂げた。その結果，成長業種に多数の企業が進出するという現象を生み，企業は国内市場での競争圧力の増大，加えて円の切り上げという外圧に直面するようになった。このため国内での競争圧力，円高に対処して行くためには，競争優位構築のための日本企業独自のマネジメントのあり方を改めて模索する必要に迫られるようになった。

こうしたことから，アメリカの経営知識・技法の積極的な導入を試みた日本の産業界の姿勢は，

6）J・バランソン著，牧野昇訳『日本の競争力』ダイヤモンド社，1982年（Jack Baranson, *The Japanese Challenge to U.S. Industry*, D. C. Health and Company, 1981）

7）Alfred M. Jager, B. R. Baliga, Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience, *Strategic Management Journal,* Vol. 6, No. 2, 1985

過去の経営実践のあり方を見直そうという行動となって変化を示すようになってきた。当時のアメリカの経営知識・技法などの楽観的な導入姿勢に対して反省の時期を迎え，日本的な文化的コントロール・システムに，より適合した経営実践の展開を模索するという姿勢となって現われてきたと言われている[8)]。

典型的なアメリカ型とは異なり，日本企業ではモティベーションを中心とする協働活動を重視したものとしてマネジメントが展開されるようになってきた。小集団活動を基礎としたQC活動は，このようなマネジメントの側面を強調した日本的経営技法として発展したものである。この点はパスカル[9)]らが指摘しているように，経営は絶対的なものではなく，相対的なものであり社会と文化によって規定されると考えられるからである[10)]。

日本固有の文化に根差したマネジメントが確立されることになり，先に取り上げた諸要因が日本の企業経営の特徴と強みとして評価されることになったのである。その結果，高品質という目標実現のためにQC活動を基礎としてリーン生産方式が確立し，自動車産業に見られるように複数モデルを同一ラインで生産することを可能とし，競争優位を構築してきた。QC活動・リーン生産方式が確立した背景には，資産としての従業員，コンセンサスによるリーダーシップの行使といった欧米企業には見られないマネジメント・スタイルの実践があったからである。

以上のようなマネジメントを実践することによって企業は長期的目標の追求を比較的容易に現実のものとすることができ，より一層の高い生産性と高品質を武器として競争優位を構築することができたものと考えられる。マネジメント，つまり組織構造や組織運営の基本的な手法は，日本が欧米から学習したように諸外国の企業と日本の企業のそれとは共通したものである。しかし，それらの活用にあたっては文化的な相違を反映して異なった形で実践されることになる。リーン生産方式もこうした文化的特徴を反映したものである。

3　高品質の実現と競争力の確立

日本企業は，組織に参加するする人々が相互依存を前提に活動を行ってきたという特徴を有している。しかも企業内福祉や能力開発制度などの積極的な運用によって人々の社会化を促進することができた。このことが生産性・高品質といったオペレーション効率を武器に競争を展開することによって国際的評価を得てきたと言えよう。パスカル[11)]らによると，企業経営の日米の相違は次の点にあるとされている。

企業の経営は様々な要素から成り立っている。日米企業の機構は似かよったものである。相違はジョブ・ローテーションに典型的に現われているように，経営スタイル，スタッフィング，理

8）　十川廣國『経営学入門（改訂版）』中央経済社，2013年
9）　リチャード・T・パスカル，アンソニー・G・エイソス著，深田裕介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社，1981年（Richard T. Pascale, and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penguin, London, 1981）
10）　十川廣國「我が国企業経営の位置づけと経営比較モデル」三田商学研究，26巻6号，1984年
11）　リチャード・T・パスカル，アンソニー・G・エイソス『前掲書』（R. Pascale, A. Athos, *ibid.*）

念，マネジメントのスキルであると指摘されている。それらは，文化的な相違から生じるものである。この相対的な特徴がこれまでの日本の企業経営の強みを作っていたのである。

高品質の実現

品質とコストを同時に追求するためには，従業員が全員積極的に取り組む企業文化が必要であった[12]。その典型的な人事制度が終身雇用制であり，この制度を維持するために貢献したのが成長志向のリーダーシップの手法であった。これらがさらに日本的な企業文化を育んだと考えられる。

日本企業は，自動車や家電製品といった耐久消費財に象徴されるように独自の技術を保有していたとは言いがたい。加えて日本の国内市場の規模からみると，大量生産によるコスト・パフォーマンスの実現を目指したフォード生産方式を採用したのでは，逆に大幅な製品単位あたりのコスト負担に直面してしまうことになる。

そこで比較的少ない生産量でもコスト・品質面で事業として成立する方法の開発が求められ，リーンな生産方式というプロセス・イノベーションが完成したのである。

高品質維持のための持続的活動から競争優位の構築へ

自動車や家電製品といった耐久消費財の多くの企業が，固有の技術を持たない状況下で高品質を実現することが可能となったのである。それは，こうした製品の生産についての先発の欧米企業の経験曲線にフリー・ライドし，そのうえに新たな独自のプロセス・イノベーションを継ぎ足すことによって急速に実現されることになったと言えよう[13]。

欧米諸国からの製品技術の導入に依存せざるを得なかったかつての日本の産業では，高品質でしかも品質にばらつきのない製品生産の実現が課せられた第一の目標であったと言えよう。こうして品質に対する信頼を得ることによって，フォロワーとしての競争優位を確立することが急務であったのである。

競争優位の源泉は，高品質にあり，それこそが競争力であった。この競争力は必ずしも財務データなどの数値に表すことのできないものである[14]。競争力の低下は遅れて財務データの悪化として現われるために，企業は絶えず生産性・品質の向上に継続して努力しなければならなくなり，市場ニーズを踏まえた漸進的イノベーションの実践が求められることになる。このような努力を継続することによって日本企業は競争優位を確立することに成功したのである。その後どの企業も横並び的に同様の行動をとり輸出市場に向かって行動し，収益獲得を目指そうとしたのである。こうして集中豪雨型の輸出攻勢がかけられ企業経営の好循環がもたらされた。しかし，こうした

12）マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『日本の競争戦略』ダイヤモンド社，2001年，112頁（Michael E. Porter & Hirotaka Takeuchi and Mariko Sakakibara, *Can Japan Compete*, Free Press, 2000, p.75）

13）内橋克人・奥村宏・佐高信編『危機の中の日本企業』（日本会社原論①）岩波書店，1994年

14）Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, 1992, 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』

状況は決して長く続くものではなく，各国から批判を浴びることになり，急激な円高という現象が作られることになる。[15)]

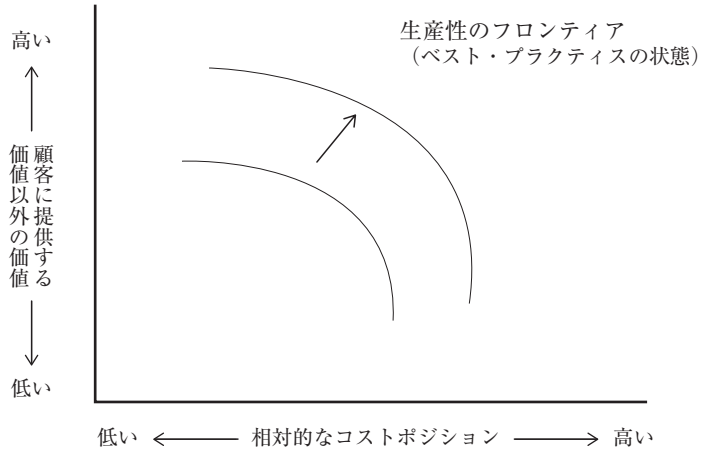
高度成長期前半からバブル経済直前に至るまでの日本企業は製品開発にあたって，必ずしもオリジナリティーを追求しなければならない段階にはなかったため，高品質維持というプロセス・イノベーションや製品の漸進的イノベーションの実践という方法によって競争優位を構築することができたのである。その貢献は次に述べるとおりである。

生産性フロンティアを押し上げた日本企業

日本企業はオペレーション効率においてはるかに先行していたため，生産性のフロンティアを規定した[16)]と言われている。この生産性のフロンティアは，企業がある所定のコストのもとで，入手可能な最高の技術やスキル，経営手法，調達した投入資源を用いて，買い手に対して与えることのできる最大の価値として考えることができる。要するに生産性フロンティアとは，ある時点においてある産業内に存在するベスト・プラクティスの集大成にほかならない。この点を示したのが図１である。

しかしポーターらによれば，このベスト・プラクティスはやがてライバル企業によって模倣されてしまうことになる。改善活動などは国内のみならず，諸外国企業にも模倣されてしまうことになったのである。その結果，「競争の収斂という現象」をもたらすことになる。日本企業は，

図１　生産性のフロンティアを押し上げた日本企業



（マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『日本の競争戦略』ダイヤモンド社，2001年，119頁（Michael E. Porter & Hirotaka Takeuchi in cooperation and Mariko Sakakibara, *Can Japan Compete*, 2000, Free Press, p.79））

15）　内橋克人・奥村宏・佐高信編『前掲書』
16）　マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』119頁（*Ibid.*, p.79）

品質とコストを同時に改善するというオペレーション効率の視点からのみ競争をとらえているため，競争において持続的な成功を収めることを自ら極めて難しいものにしてしまっている[17]と指摘されている。このことはベンチマーキングが，企業の個性を喪失させている原因であるということにほかならない。

成長期に日本企業はオペレーション効率重視の経営を実践し，国際的評価を得てきたことは事実である。しかし，このようなベストプラクティスが一般に普及し学習されてしまうと，競争優位の源泉になり得なくなってしまう[18]。加えてバブル経済の崩壊によって日本の市場は大きく縮小することになる。その結果，グローバル化が進展するなか，改めて日本企業の競争力が疑問視されることになる。

4　日本企業の経営課題

1990年代にバブル経済がいよいよ崩壊するに及び日本企業は極めて厳しい環境の下へ投げ出されてしまうことになる。国内市場は縮小し，そのパイをめぐって激しい競争が展開されるようになった。

国内市場の縮小と企業経営

日本の産業は成長期の多角化戦略により多数の企業が同一業界に参入するという現象をもたらした[19]。その結果，当然のことながらバブル崩壊によってもたらされた国内市場の縮小が生産性フロンティアを逆に押し下げることになったと考えられる。この点は次のように説明できよう。

市場が拡大している間は，大量に高品質の製品を製造・販売することによって高収益を実現できたが，市場の縮小によって生産・販売量は縮小し，従来の方法では経営を維持できなくなり，結果として非効率を生み出すことになってしまったのである。加えて競争優位を構築してきた効率化の方法は，諸外国企業の学習・模倣によって比較優位を失っているという現実もあったのである。そのため，企業は合理化・省力化によって凌ぐという行動に出るほかなかったのである。縮小したマーケットでは，従来存続することができたオペレーション効率の悪い企業は衰退の道を辿るという現象を生み出すようにもなってきた。つまり，オペレーション効率の良い企業が効率の劣る企業のシェアを奪うことになり，倒産の危機に直面する企業が現われるようにもなってきたと考えられる。

こうした事態を回避するためには，企業トップの発想の転換が求められるところである。そこで，今少し日本企業のこれまでのイノベーションへの取り組みについて振り返っておくことが重要であると考えられる。

17）　同書，124頁（*Ibid.*, p.82）

18）　同前（*Ibid.*）

19）　ジェームス・C・アベグレン著，山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社，2005年（James C. Abegglen, *21st Century Japanese Management*, Palgrave Macmillan, 2004）

表２　研究開発活動の重視度

	基礎研究（%）	応用研究（%）	開発研究（%）
2008年	8.6	25.0	66.4

（十川廣國ほか「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上――新たな競争優位構築を目指して」成城大学社会イノベーション研究，４巻２号，2009年）

日本の研究開発には２つの特色があることが指摘されてきた。それは①基礎研究よりも応用・開発研究に優位性があること，②プロダクト・イノベーションよりもプロセス・イノベーションに重点があった。この点は表２に顕著に示されている。ここに示されているように，基礎研究を重視する企業は2008年においても8.6％と極めて少ない。とくに開発研究に66.4％と圧倒的なウエイトが置かれている。

この点を91年度の経済白書[20]は応用・開発研究に裏打ちされたプロセス・イノベーションは連続的で小さいが堅実な進歩・改良につながり，マーケット拡大を実現すると評価している。この主張は決して当時としては間違ってはいない。しかし，グローバル化が進展している今日の状況を考えると，イノベーションに向けた積極的な戦略行動が必要であるとともに，多様な市場ニーズに適合した製品開発が求められることになるであろう。今日のような状況のもとで，このような研究開発活動のあり方でよいのかという疑問が生じてくる。

オペレーション効率優先からの脱却という課題

企業自ら，オペレーション効率の追求によって，グローバル化した環境のもとで如何に存続できるかについて再検討することが必要となるであろう。生産現場における生産性の追及は重要な戦略的要素ではあるが，それのみでは企業の競争優位を構築することはできないといってよい。そこで，ここではグローバル化した市場に如何に対応して行くのかが重要な課題であると考えられる。

これまで日本企業は輸出市場において競争優位を発揮し，地歩を構築してきたことはよく認識されているところである。しかし，新興工業国の台頭によって比較優位が崩れつつある。この点はしばしば指摘されているところである。

日本企業は，これまで述べてきたようにオペレーション効率の追求に努力をしてきた。しかし，この戦略は大きな効果をもたらしたのであるが，今日，次のような理由により問題を露呈するようになってきた[21]。

外国の企業がフォロワーとして効率化の方法を学習してきたこと。オペレーション効率追求の方法は，多様な市場のニーズの個別性を考慮せず，すべての市場が同一として製品供給をするという弊害を生んでいる。諸外国企業の学習活動によってコスト削減・品質管理の方法による優位

20）『平成３年度経済白書』経済企画庁，平成３年
21）マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』123頁（*Ibid.*, p.81），北川史和・海津政信『前掲書』

性が維持できなくなってきており，その結果日本製品のガラパゴス化現象が現われ，多様な市場でのニーズに応えられなくなってきている。日本企業は，こうした問題に如何に対応するかという課題に直面していると言えよう。それは，如何に個々の市場における消費者の側からみて，価値あるものとして評価されるような製品の提供を試みなければならないということにほかならない。

課題解決のために

以上述べてきたような課題の解決のためには，マネジメントのあり方自体を変化させる必要があると言えよう。指摘したように，日本の企業経営は「内的整合性」のとれたシステムのうえに成立していたとも言われる。これは，戦略・組織が安定した整合関係にあるという意味と等しく，環境の不連続な変化に対処できないという欠点を持っている。

ポーターらの指摘のように[22]，日本企業では品質とコストを同時に追求するためには，従業員が全員積極的に取り組む企業文化が必要であった。その典型的な人事制度が終身雇用制であり，この制度を維持するためには先に述べた成長志向のリーダーシップの手法が必要であった。これらがさらに日本的な企業文化を育んだと考えられる。そして市場シェア志向および成長志向は，幅広い製品ライン，新製品の頻繁な導入，そして関連産業への多角化を促進したと考えられている[23]。

したがって，内的適合性は，反面日本型企業モデルの弱みも作り出したという批判を生むことになる。日本型企業モデルは１つの特定の発展パターンのみに方向づけられており，他の発展パターンが生まれることを阻害し，またこのモデルが新しい競争形態や新しい事業分野に対しては有効に働かないことが明らかになってきた[24]。つまり，このモデルは企業のダイナミックな適合よりもむしろ静的な適合を強調するものであった。そのため，このモデルを構成する個々の要素に何らかの欠陥が存在した場合，もしくはシステムを変更する必要が生じた際，モデル全体をもう一度作り直すのは非常に困難であるとも指摘されている[25]。

この意味するところは，経営学研究において伝統的な重要概念とされてきた適合概念の問題という点から説明することができる[26]。適合概念とは，戦略を所期の目標どおりに実現するためには，経営者にとって組織行動のマネジメントが何よりも重要であるという視点から，組織を戦略に如何に適合させていくのかという考え方にほかならない。成長戦略を実行し，しかるべき成果をあげるためには企業文化，終身雇用制，年功序列制，人事制度などの組織要因とその戦略が強く結びついていたことが重要であった。環境が緩やかに変化をしている状況のもとでは，この内的整合性は高い成果を実現した。しかし，この整合性が強固であればあるほど，整合性自体が環境の著しい変化に対して新たなフィットを実現するための障害になる。

22）マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』第３章（*Ibid*., Chapter 3）
23）マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』112頁（*Ibid*., p.75），ジェームス・C・アベグレン『前掲書』（James C. Abegglen, *ibid*.）
24）マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』113頁（*Ibid*., pp.75–76）
25）同前（*Ibid*., p.76）
26）十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』

内的整合性が強固である場合には不連続な環境変化に対処できる戦略を組織が策定・実践できなくなってしまうことになる。つまり内的整合性が強い場合には，企業は継続して環境に対して同じ対応行動をとり続けざるをえなくなってしまう。環境に対して静的に適合するだけということになる。そのために環境変化への動的な適合が不可能になってしまうことになる。脱ガラパゴスという課題も内的整合性の弊害をいかに除去するかにあると考えてよいであろう。

内的整合性を重視したコラボレーションから動的適合へ

内的整合性とは，戦略・組織が安定した整合関係にあるという意味と等しく，環境の不連続な変化に対処できないという欠点を持っている。

このため静的適合性は，指摘したとおり反面日本型企業モデルの弱みも作り出したという批判を生むことになる。日本型企業モデルは１つの特定の発展パターン（成長志向）のみに方向づけられており，他の発展パターンが生まれることを阻害し，またこのモデルが新しい競争形態や新しい事業分野に対しては有効に働かないことが明らかになってきた。[27] このモデルは企業のダイナミックな適合よりもむしろ静的な適合を強調するものであったからである。そのため，このモデルを構成する個々の要素に何らかの欠陥が存在した場合，もしくはシステムを変更する必要が生じた際，モデル全体をもう一度作り直すのは非常に困難であるとも指摘されている。[28]

成長戦略を実行し，しかるべき成果をあげるためには企業文化，終身雇用制，年功序列制，人事制度などの組織要因とその戦略が強く結びついていたことが重要であった。しかし整合性が強固であればあるほど，整合性自体は激しく変化する環境への企業の対応の困難さをもたらすことになる。その結果，企業がグローバル化という大きな変化に対処して適切な製品開発や市場の変化への対応行動がとれなくなるという現象を生むに至った。したがって，企業はこうした状況から早急に脱却し，「ガラパゴス化」現象から脱却する必要がある。

グローバル化の下での製品開発のあり方

グローバル化は，企業に新たな製品イノベーションのあり方を求めている。近年グローバル化の進展とともに大企業におけるイノベーションの体制について企業家精神に富んだ個人，すなわちカタリストを中心にした企業の資源，規模，機動力を活かしてグローバルな変化への解決策を探る活動が注目されてきている。[29] こうした動向はイノベーションの新時代と呼ばれている。[30]

このようなイノベーション活動では，確固とした事業計画の下で開発を優先して行うのではな

27） マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』113頁（*Ibid.*, pp.75-76），ジェームス・C・アベグレン『前掲書』（James C. Abegglen, *ibid.*）

28） マイケル・E・ポーター，竹内弘高ほか『前掲書』113頁（*Ibid.*, p.76）

29） スコット・D・アンソニー著，ダイヤモンド編集部訳「スタートアップ4.0」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2013年８月号，63頁（Scott D. Anthony, The New Corporate Garage, *Harvard Business Review* September 2012, p.45）

30） このような主張は，エリック・リースの『*The Lean Startup*』の主張を契機に行われるようになった（Eric Ries, *The Lean Startup*, Portfolio Penguin, 2011）。

く，顧客開拓，膨大な資金より迅速な行動，軌道修正の繰り返しなどが奨励される[31]。ここでカタリストは，ミッションを重視するリーダーであり，社内外でネットワークや連携をつくり，大きな問題，多くの場合グローバルな問題を解決したいという願望を持っている[32]企業家精神に溢れる人物である。

著者らは日本企業に向けて「リエゾン」という表現で，カタリスト的役割の重要性について継続して調査を試みてきた。インフォーマルな活動により組織に活力を与えるためには，企業トップのリーダーシップを前提としてミドルがインフォーマル活動の触媒や調整的な役割を果たすことが重要となる[33]と言える。調査データの分析からも，インフォーマル・コミュニケーションの活用を促進する要因として，ビジョンの浸透度合やリエゾンの育成努力といった経営トップの関与を示唆する変数の重要性が明らかになっている。リエゾンの育成を大いに心がけているという企業は2008年に53.3％，同９年47.8％，10年57.4％，11年59.0％となっており重要性の認識が高まっているように見える。そこで，次にリエゾンの育成とその他の要因との関係について見てみると，表３のような関係を示している。

2011年調査を除いて，リエゾンの育成と製品イノベーションとはほぼ有意な相関にあることが分かる。2011年の調査ではリエゾンの育成の重要性が意識されているにもかかわらず，十分な効果が上がっていない。この点は，企業のグローバル化へのトップの対応行動が不十分という点に理由があるもの推測できる。グローバル化による市場の多様化や競争状況の変化に，トップの判断が積極的に行われていなかったと言える。確かに，製品イノベーションは実践されているが，多くの企業トップが成功体験に依拠して戦略を実行するなどの点から市場における共創を実践できないままの状態にあるからである。

このような状況から脱却するためには内部整合性の考え方を改め，動的適合が可能なように，企業家的組織を構築し，リエゾンとしてのカタリストを積極的に育成・活用し，市場との共創を

表３　リエゾンの育成と諸要因の関係

	2008年	2009年	2010年	2011年
失敗に寛容	－0.213	－0.323	－0.353	—
製品技術の開発	－0.283	－0.323	－0.293	—
製造技術の開発	－0.270	—	－0.228	—
コンセプトの異なる新製品の開発	－0.363	－0.363	－0.329	—
技術の新たな組み合わせによる製品開発	－0.320	－0.325	—	—

（相関係数がマイナス表示なのは設問が逆方向になされているためである。表示されている相関係数は５％水準で有意である。成城大学における十川廣國ほかによる調査データに基づく）

31）　スティーブ・ブランク著，有賀裕子訳「リーン・スタートアップ：大企業での活かし方」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2013年８月号（Steve Blank, Why the Lean Start-up Changes Everything, *Harvard Business Review*, May 2013）

32）　スコット・D・アンソニー「前掲稿」63頁（Scott D. Anthony, *ibid*., p.45）

33）　十川廣國ほか「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」

積極的に試みるとともに，オープン・イノベーションに取り組むことが重要となろう。そのためには，カタリストが活動しやすい組織体制を構築することが重要となろう。「企業はオープン・イノベーションを受け入れ，体系的にイノベーションに取り組み，意思決定の仕組みの簡素化や分散を図り，学習重視で失敗に寛容な環境[34]」を作ることに努めなければならない。

5　まとめ

グローバル化時代の日本企業のマネジメントのあり方が問題という点に本稿の問題意識があった。そのため日本企業の経営についての簡単な史的レビューから，これまでの日本のマネジメントの特質と競争優位を構築することができた要因について概括を試みた。そのような検討から，日本企業が重視してきた内的整合性は，グローバル化時代には大いなる制約になっているという指摘を試みた。この点を克服するために，企業はオープン・イノベーションを受け入れ，意思決定の仕組みの簡素化や分散を図り，学習重視で失敗に寛容な環境を作ることの必要性について述べた。

このような組織は様々な活動や技術・その他資源の新たな結合の実現に向けて触媒となりうる企業家的な人材の育成に貢献することができると考えられるからである。

34）　スコット・D・アンソニー「前掲稿」75頁（Scott D. Anthony, *ibid.*, pp.52–53），十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』