

# 成熟企業のライフサイクル

丸 川 晃

## 1. はじめに

本稿は、成熟企業を主題にして、これを企業のライフサイクルという局面から展望するとともに、わが国の成熟段階にある主要企業の再活性化を巡る諸問題について検討することを目的としている。しかし、この課題は広範多岐にわたる複雑なテーマであり、本稿はいわばその序論に当たる。

周知のとおりライフサイクルといえば、生物の誕生からその消滅までに至る一生を現わす生物学の領域に属する用語であって、これを経済、経営分野に借用して、個別の商品、これの集合としての事業、産業について、その誕生から消滅に至るまでを、主として技術進歩、市場変化の関連で説明しようという手法が一般的である。

これを更に敷衍して、企業についても同様な意味でライフサイクルが存在するという仮説を提起したい。すなわち、企業にもその誕生から成長、発展していくプロセスが続き、いずれは成熟化していき、最後には消滅するというようなサイクルが存在し得るということである。この場合、企業にもライフサイクルが存在するという仮説について生じる問題の主たるものは、第一に、商品、事業のライフサイクルと企業のそれとの相違点、第二に、企業にもライフサイクルがあるという仮説を立てることによるメリット如何、という点であろう。これらの問題点を要約すると、第一点については、商品、事業のライフサイクルは、もっぱら技術進歩および市場変化に依存するのに対して、企業のそれは、商品、事業のライフサイクルのみならず、ヒトが協働する場としての企業行動のソフト面、すなわち広義における企業文化との相乗効

果によって規制されるという点に、基本的な相違があると考ええる。また第二点については、その企業がライフサイクル上に占めている位置により、企業が保有する経営上の諸条件および環境条件の変化によって生じる特殊性、問題点について診断し、その処方箋を作成することが可能になる<sup>1)</sup>。例えば企業が伸び盛りの成長期にある、または停滞が著しい成熟期ないし老化期にあるという場合、成長路線を継続するための戦略、成熟化を阻止する若返り戦略などについても、企業の変遷をライフサイクルという観点から把握することによって、そのための戦略上の焦点を浮き彫りさせる可能性があると考ええる。

企業は「生きもの」であるといわれる。ほとんどの企業は、前向きないし後ろ向きに環境の変化と対応する形で、または自らの改革により能動的に環境を変えていく形で、一刻も同じ状態に留まっていることはないという意味から、「生きもの」と称されている所以であり、その行動の特殊性は、生物学、特に最近研究が進んでいる進化生態学などからも示唆を受ける面が少なくないようである。企業のライフサイクル説も、その典型の一つであるといえる<sup>2)</sup>。

しかし、企業は生物とは異なり、意思を有し、協働するという特殊性を持ったヒトにより運営されている「生きもの」であるという決定的な相違の下

---

注1) 商品、事業のライフサイクルについては、PPMなどの形で戦略的に利用されているが、企業のライフサイクルという概念は、今迄の経営理論ではほとんどみることができないようである。この理由は不明であるが、ライフサイクルという言葉が主として生理寿命を表現しているため、商品、事業などの盛衰にはそのまま利用できるが、企業のライフサイクルという場合は生態寿命的なプロセスであるため、この概念は客観性がないことも、原因かもしれない。本稿では、この概念を、企業の盛衰プロセスを説明するために、一つの比喩的なものとして利用したい。なお、商品、事業のライフサイクルと企業のそれとの関係は、単一事業のみの企業では、両者のプロセスは一致することも多いが、多角的に事業を営む企業の場合は、主としてそのソフト面のエネルギーにより戦略的に両者の関係を分断できる可能性がある。本稿では、主として後者の企業を対象に考えている。

2) 例えば、玉手 英夫「クマに会ったらどうするか」、岩波新書、1987年、44-48ページ、176ページ以降などを参照。1、2の具体例をあげると「前適応」（環境が変化したときに有効になる身体的な変化が前もってその生物にできているという現象）、「進化の区切り平衡説」（進化は長い期間ほとんど停滞しているが、突然劇的に進化するという周期を繰返すという説）などであろう。

で、生物学における理論上の発展結果をアナログに利用するに際しては、それなりの限界に対する認識を必要とする。

例えば生物学でいう寿命は、生理および生態寿命に区別されている<sup>3)</sup>。生理寿命は、生物が事故や天敵に出会わないで順調に一生を過ごして、老衰など生理的な原因のみで消滅する場合の寿命で、最も長生きしたケースによってこの寿命の見当が付けられる。また生態寿命は、餌に恵まれなかったり、天敵に捕食されたり、病原菌に侵食されるなど、生理的な条件以外の原因によって消滅する場合の寿命である。企業の寿命についていえば、生物学でいう生理寿命はほとんど存在せず、またその生態寿命は、企業内で協働するヒト自身の係わり方如何の問題であるという意味で、これを規制する決定的な基準を求めるとするのは無理であろう。そして企業のライフサイクルについては、商品、事業の場合と同様、もともと生理寿命のプロセスを転用したもので、これをヒトの協働という媒体の挿入を介して、生態寿命的な思考で説明しようとするものである。それだけに、企業のライフサイクル論は、製品、事業のそれとは異なり、特別の処理を要することになる。

本稿は、総合的な企業ライフサイクル論の序論に位置付けたい。以下の論旨は、第2章では、企業のライフサイクルにみられる特殊性について、これを大きく成長期と成熟期とに分類して、特に後者に重点を置いて、経営面にみられる特徴を概観する。次に第3章では、企業のライフサイクルを規制する諸要因を、そのソフト部分である企業文化と、ハード面を象徴する生産性とに分けて検討する。そして第4章では、以上の分析を前提として、わが国の主要な成熟企業が現時点で推進しつつある改革の特殊性について、企業のライフサイクルという観点から簡単に展望してみたい。

## 2. 企業ライフサイクルの軌道

企業のライフサイクルが示す軌道、プロセスの表示は、むしろ恣意的に表

---

3) 西山 賢一「ニッチを求めて」、批判社、1989年、62-63ページ。

現できるものであろう。

E. H. シャインは、それを誕生および初期成長期、中年期および成熟時期の各段階に区分して、各々の段階における変革のメカニズムを提示している<sup>4)</sup>。I. アディゼスは、企業のライフサイクルを揺籃、幼年、少年、青年、最盛、安定、専制、初期官僚政治、官僚政治および消滅という各期に分類し、アメリカの実体に即して、詳細に各段階の特殊性を分析している<sup>5)</sup>。また河野豊弘教授は、企業文化の要素と類型という観点から、一般には専制者に追隨して活力ある文化、活力ある文化、官僚的文化、淀んでいる文化、専制者に追隨して淀んでいる文化というプロセスで動くとされている<sup>6)</sup>。

ここでは、これらの学者やコンサルタントが提示したプロセスなどを参考にしつつ、企業のライフサイクルを大きくその成長期と成熟期とに分類して、両段階の特徴を浮き彫りした上、成熟期の問題に議論を集中することにして、各段階を細分化した場合の詳細な議論は他日を期したい。

#### イ. 成長期と成熟期とのコントラスト

企業のライフサイクルを大きく上昇期と下降期、または成長期と成熟期とに分けてみた場合、この両局面には経営面、業績面で種々の相違点がみられる。ここでは、抽象的な「代表企業」を取りだして、後の議論との関連で、主たる相違点の幾つかを摘出してみよう。

まずその第一に、企業発展の量的な勢いにみられる相違があげられる。これは、売上高、利益率や資産規模などの長、中期的な年平均成長率から判定可能である。成長期にある企業は、設立間もない企業では、そのベースが低いだけに、成長率が高くなるのは当然として、ある程度の規模に達しても、なお一定比率で、またはますます加速する形で成長を持続していく。これに

---

4) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass Inc. 1985. 清水紀彦、浜田幸雄訳「企業文化とリーダーシップ」、ダイヤモンド社、1985年、345-377ページ。

5) I. Adizes, *Corporate Lifecycles*, New Jersey: Prentice Hall, 1988, pp. 32-85.

6) 河野豊弘「変革の企業文化」、講談社現代新書、1988年、18-19ページ。

対して成熟期に入った企業は、何れかの指標の表示による成長率が鈍化するの、その最も有力な兆候になる。極端な場合には、売上高や利益率がマイナス成長に陥ることもある。また一般に成長期にある企業は、押せ押せムードで事業拡大の段階にあるため、設備、運転資金ともに恒状的に不足するのが一般的であるのに対して、成熟期の企業は既に蓄積も増大する外、投資機会は相対的に減少するので、キャッシュ・リッチになる<sup>7)</sup>。

第二に、組織にみられる質的な相違点の顕著なものは、リスク負担に対する態度であろう。企業設立の初期の段階では失うものが少ないので、リスク負担のコストは小さく、その後の成長段階では、いわゆる企業家精神の発揮ということで、リスク管理がまだ徹底していないという意味もあって、あえてリスクに挑戦していく意欲が強いのが普通である。このリスクを恐れないチャレンジ精神が、企業成長のエネルギーになる。企業のライフサイクルにみられる成長期と成熟期との分岐点になる時点は、リスクへの挑戦とリスク回避的な傾向とが、ちょうどバランスした状態の時であるということができよう<sup>8)</sup>。そして成熟を深めるのに比例して、リスク回避的なマインドが勢いを増していき、また逆にこのようなリスクの回避が成熟化の度合いをますます深めていくことになる。

第三に、組織構造面の相違があげられる。成長期の企業は、特にその初期の段階では、生産、販売、マーケティングのための行動あるのみという状態が続く、企業規模の拡大、従業員の増加、事業内容が複雑化していくのに

---

7) 戦後におけるわが国企業の場合、高度成長期から石油危機前後に至るまでは、主として金融政策や社債、証券市場の未発達、自己資金比率の低水準などが理由で、一般的にキャッシュ・フローがリッチな企業は限られていた。これが、その後は輸出の増大、投資対象の減少や、最近では株価の上昇によるエクイティ・ファイナンスの頭増などにより、資金的には極めて潤沢になり、いわゆるザイテクなども盛んになった。これも、成熟段階にある企業の特徴といえる。

8) ライフサイクル上のこのような段階を、本稿では「最盛期」から「壮年期」に入る段階であるとする。なお「最盛期」という概念は、上記 I. Adizes が使っている“Prime”という概念から示唆されたもので、この規定については後述のこととしたいが、ここで強調されることは、「最盛期」の段階では、その企業はなお成長を継続しており、ピークに達していないということである。

対応して、組織体制の確立、権限、責任の明確化を必要としてくるが、なお機能、効率重視で、弾力的な運営が図られる、というのが普通であろう。これに対して成熟段階の企業になると、漸次に機能性、弾力性や効率性よりも形式性の方が重視されて、いわゆる官僚的になってくる。その傾向は、意思決定のメカニズムにみられる硬直性とか、ライン部門よりも財務、総務のような管理、スタッフ部門が強化される傾向があるのみならず、例えば服装、事務所や会議室の利用、上下左右の情報交換などの面でも、形式ばったものが先行するようになってくる。

第四に、成長段階の企業では、従業員は強力なリーダーシップによって統率され、従ってこの段階でリーダーシップの変更があれば、組織の行動全般が変貌する可能性があるのに対して、成熟化が進行するに比例して、リーダーシップは弱体化していくので、リーダーシップを変更するためには組織全般の行動を変更せざるを得ないという逆の関係になる<sup>9)</sup>。更に権限と責任との関係についてみると、若々しい企業では、例えばベンチャー・ビジネスの創立者に典型的にみられるように、権限の方は明瞭でも、責任については誰がとるのか分からないという状態が多いのに対して、成熟企業では責任の方は詳細に規定されるのに、権限に至っては全く不明確になるという傾向が強い。

#### ロ. 成熟期の特徴

次に、成熟期に位置している企業に焦点を合わせて、より詳細に眺めてみよう。

企業が成熟段階に入るということは、何れかの時点で成長カーブから下降カーブに転じる分岐点を通過しているはずである。順調に成長を継続している企業は、何れはある時期にその「最盛期」に達するであろう。「最盛期」

---

9) 企業が成熟化の度合いを強めていくほど、経営トップは奥の院に閉じこもるようになり、従業員との間の情報授受は希薄になるし、実務にも疎くなって、相互に寄りかかりの傾向が濃厚になる。このような状況では、よほど優秀な経営トップでも、強力なリーダーシップの発揮は困難になる。従って、このようなムードの打破が先決問題になる。

の主たる特徴をあげると、まず、まだ革新意欲は強く、中、長期的な売上高、収益性、技術開発力や生産性向上、シェアの拡大などの各局面において発展、拡大過程にあり、なお引き続き成長力を維持している。その企業家精神、その創造性、バイタリティ（長、短期の効率的、能率的な結果を達成する能力）は旺盛で、組織的にも自己抑制と弾力性とをバランス良く保って、資金面も通常は充足されているというような諸点である。そして経営の要諦は、企業が何時かは通過する、または通過した、この「最盛期」という段階に向かってチャレンジしていき、かつこの状態を如何にして維持、継続していくかに掛かっていると考えられる。

しかしながら、この段階の組織のバイタリティ、弾力性は、その運営如何によっては、必ずしも永続するものではあるまい。

同社を取り巻く国際的な環境諸条件の急変、技術革新のスピード・アップなどの外部変化の外、社内の抗争、些細な技術上、マーケティング上の失敗というような社内要因でも、「最盛期」の企業に深刻な影響を与えることがある。この場合、成長率が鈍化する兆候が潜在的にも醸しだされた時期がライフ・サイクル上の分岐点になり、ここから成熟段階がスタートする。同社はなおも成長を続けているが、その勢いは衰えて、組織はその弾力性を失い始めており、「最盛期」を維持、促進させる動機は次第に希薄化して、創造性、革新性や変化に対する誘い水が弱くなっていく。組織は円熟してきて、今後のビジョンよりも過去の業績を踏襲していく方に焦点が置かれ、変化に対して消極的になって、革新力は次第に衰えていく。従業員の関心は、あえて対外的にリスクを冒すことよりも組織内の対人関係の方に重点が移行してくる。この段階は、「壮年期」と呼べよう。

「壮年期」では、財務的には、同社の短期的収益性の維持が重点的な目標になり、経費削減の対象は研究開発費やマーケティング関連投資などに集中し、組織面では、財務、経理を初めとする管理部門のウエイトが高まり、結果指向の分析がはびこるようになって、リスクに挑戦していくインセンティブが減退していく。形式があいまいさを凌駕して、従業員のモットーは

「波を立てるな」というムードが強くなる。ただし、成長率が低下し、リスクの大きい設備投資などの資金需要が相対的に減少して、資金的には潤沢になるため、M&Aによる事業拡大などが漸次増加してくるであろう<sup>10)</sup>。

このような傾向が更に強まってくると、当然、革新的な感覚は次第に衰え、停滞の諸現象が顕在化していくので、同社は、成熟化の度合いを一段と深めた段階、「熟年期」に推移していく。

「熟年期」の特徴は、第一に、一般に財務内容は相対的に良好なはずであり、革新的な新規投資はほとんど行われないので、豊富な蓄積資金は、主としてシステム、便益、M&Aや施設の拡充などに費やされ、第二に、如何なる仕事を何故やるかということよりも、仕事のやり方の方が重要視されるようになり、第三に、形式が重んぜられるようになり、従って社員の衣服、会議場所、事務所の使い方、お互いの呼び方、情報收拾の仕方や対立の処理方法などの面で、形式、体面が重視されるようになる。第四に、「波を立てるな」のモットーが更に強くなって、内部の革新意欲は著しく低下してくる。

このような段階における極めて危険な戦術は、多かれ少なかれ、コスト引き下げや製品の差別化の努力よりも収入の増大によって、しかも売上数量の拡大ではなく、安易な単価の引き上げによって、利益を稼ごうとする方向であろう。このような傾向は、必然的にマーケット・シェアの低下に結びつく<sup>11)</sup>。

ただし「熟年期」における唯一の希望は、可能な限りこの段階の初期に脱

---

10) M&Aは、新しい投資機会が減少してきている段階に、事業拡大、多角化などを達成するための戦略としては、買収資金が確保できる限り（自己資金のみならず借入、増資、社債発行などを含む）、最も安易な手法である。M&Aの波の第4期にあるということで、ジャンク・ボンドなどで沸いていたアメリカは別として、わが国企業のM&Aは、内外ともに、サンクコストのリスク負担を考えた場合、如何なる資金によってM&Aを行うかということが、まず最大の問題になるろう。

11) このような戦略を強行する熟年期段階の企業は比較的多いようである。特に、従来からブランド力にモノをいわしていたような企業では、些細なモデルチェンジにより価格を引き上げて、競争原理に反する戦略を採り、結果的には倒産してしまったという企業もある。

成熟化のための諸々の適切な経営改革如何によっては、少なくとも「壮年期」に迄は復帰することが可能なことであって、この自己可逆性に関する問題については後で触れたい。

マーケット・シェアの漸減ないし急速な低下は、更に成熟段階の次のフェイズ、「老年期」に導く。技術進歩に取り残された主力製品の需要は更に減少していき、製品価格の引き上げは、総収入の減少を引き起こすとともに、シェアの低下を一層進行させる。この傾向は、利益の急速な低下、従って洪水のような資金の社外流失を招いて、外部借入金が増加する。財務状態は、癌が全身をむしばむように悪化していく。

この段階にみられる顕著な傾向として、従業員同志間、役員間で、責任のなすり合いなどの内紛が激しくなることがあげられる。お互いに、相手が当面する問題の原因を招いたということで非難し合い、対立は激化していくが、現在の窮状についてはお互いに責任を回避するという当事者能力の喪失である。前段階では、一部の役員、従業員にはまだ改革の意欲があったが、ここでは内部から変化を起こさせようという能力さえも立ち消えていく。このような無気力な風潮は、更に悪化を加速する。役員、管理者はお互いに対立し、彼らのエネルギーは創造性、新技術の採用、新製品開発とかマーケティングの強化などには向けられないで、お互いの無視、不信感によって、個人的な保身に汲々とするのが唯一の目標になる。このような動向を見限った人々は、無駄と知りつつ孤軍奮闘して頑張るか、または静かに去っていく。

このような状況が続くと、その企業はもはや「生きもの」ではなくて、存在しているというだけになってしまう。その「生態年齢」も終局を迎えた。組織はほとんど機能しなくなり、環境からは隔絶した存在として、管理、統制の機能は消滅し、取引先にも相手にされなくなる。この段階で生き延びるためには、内部の力のみでは到底不可能で、強力な外部の支援が必要になるが、経済的にも社会的にも存在意義を失った企業は、消滅、倒産以外に方法はあるまい。

企業の死は、その企業に対して誰も相手にしなくなった場合に生じるもの

である。同社は、もしその有するマーケティング面、技術面のノウ・ハウなどが現在なお利用価値がある場合には、M&Aの対象になるかもしれないが、これらも陳腐化して、金融機関の支援も望みが断たれたならば、カネの切れ目が縁の切れ目ということで、その消滅を決断する以外に方法はなくなる<sup>12)</sup>。

以上のような成熟段階にある「代表企業」が辿るライフサイクルの軌道は、それこそ企業数に等しいだけのバラエティがあって、到底一律化できるものではあるまい。第一に、ライフサイクルの各段階で、突然死という事態もあり得るし、段階の飛躍もみられよう。第二に、生物の場合と異なり、企業では、成熟化の一定段階までについては、文字通り若返りが達成可能という意味での「自己可逆性」があり得るし、第三に、企業内のある事業、管理部門は成長段階に位置しているのに対して、他部門では老化が急速に進行しているというアンバランスも見受けられよう。何れにしてもライフサイクル上の位置は、企業全体としてみたその最大公約数的なハード、ソフトの状況によって判断されるもので、現在「生きている」無数の成熟企業は、現時点で瞬間的に固定してみた場合、次の時点では変化しているかも分からないが、以上述べたようなライフサイクルの「壮年期」から「老化期」に至る何れかの段階に位置しているはずだということは、否定はできないであろう。

### 3. 企業ライフサイクルの規制要因

以上、企業のライフサイクルについて、主として成熟段階を中心として、そのサイクリカルなプロセスを簡単に展望したので、次にここでは、上述の

---

12) 企業は、収益性が如何に悪化して、累積赤字が累積していても、資金繰りが続く限りは、倒産という事態はあり得ない。従って、その企業が死に体になっていても、所有資産の売却により現金の調達ができたり、メイン・バンクの支援などがあれば、植物人間的に生きて残ることは可能である。しかし、資産を売却していけば、大抵は担保処分を承認した銀行に返済を迫られて、手許には現金はほとんど残らないというのが通常である。

ような推移を齎す諸要因を巡って、これをソフト要因とハード要因とに分類して、特に前者についてはいわゆる企業文化の問題に絞って検討していこう。

#### イ. 企業ライフサイクルのソフト要因とハード要因

ここでは企業のライフサイクル関数というものが存在するものとして、この関数を規制する主たる変数について考察するという形式で進めよう。

この場合、企業についても、ヒトの場合と同じように、現状の精神的および肉体的状態を精密に検査することによってその健康診断が可能である、ということを前提とする。ここでいう企業の精神的、肉体的状態とは、前者のソフト部分は、その企業が現時点で保有するいわゆる企業文化に当たり、後者のハード部分は、主としてその企業が保持する経営資源全般の競争力を体化した生産性を意味するであろう<sup>13)</sup>。

企業文化の規定については、わが国でもアメリカでも学者の間で様々なバラエティのある定義がなされており、議論のある所である。ここでいう企業文化とは、組織の人々が「共有しているものの考え方、感じ方」であるといわれており、これは、人々が信奉する価値観という意味での経営理念と、共通して保有する思考様式および行動パターンとから構成される<sup>14)</sup>。

「経営理念」は、企業の目標とするところ、その社会的責任や役割など、企業のあるべき姿を明示して、組織の人々が共有すべき価値観を訴え、情緒的に他の人々の感情に働きかけるとともに、経営戦略、組織、人事の基本な

---

13) 一般に経営関係では、企業の処方箋に関する文献がほとんどであって、経営診断書というのはほとんど見かけない。トム・ピーターズの「経営革命」(Thriving On Chaos)などはその典型であって、原書で561ページに上るこの労作は、当時の苦吟するアメリカ企業の処方箋そのものである。企業の診断は、その企業内部の人々でも困難である。いわんや外部の人が、わずかばかりの情報によって適切な企業診断を行うというのは、ほとんど不可能に近い難事である。企業のライフサイクル論は、これを緻密化していけば、一つの企業診断と処方箋との両方を兼ねた手法にもなり得るものと考えている。

14) 加護野忠男「経営認識論」、千倉書房、1988年、112-115ページ。伊丹敬之、加護野忠男「ゼミナール経営学入門」、日本経済新聞社、1989年、301-329ページ。

ただし、両書では、組織文化(企業文化と同義)の規定は、ややニュアンスが相違している。

どについても方向付けを概念的に示したもので、企業のビジョン、社是や社訓などの形で表現される。「共有する思考様式」とは、その組織の人々に無意識的に染み付いている考え方や認識方法である。これは、その企業と環境とを結び付ける基本的なイメージといえるもので、前向きに組織が改革を遂げるための戦略発想にとって前提ともなるし、また後ろ向きに組織の方向性を制約して、有効な戦略構想にとっては癌にもなり得る。既述したような企業のライフ・サイクル上に占める位置は、主としてこの「共有する思考様式」によって規制付けられるものとする。そして「行動パターン」は、上記の価値観と思考様式に基づき、具体的に組織の人々が仕事に取り組む基準になるものであって、リーダーシップ、人々の相互交流やそれらの学習効果如何によって規制される。

次にハード分野ないし肉体的条件に当たる「生産性」については、単に労働、資本の生産性という限定された規定よりも、より広い意味を持たせて、例えばMITの「Made in America」で提起されたプロダクティブ・パフォーマンス、すなわちその企業の常識的な意味での労働ないし資本の生産性およびその品質、タイミングのよいサービス、柔軟性、革新のスピードや戦略的な技術の対応力などの諸要因を包括した概念に当たるようなものと考えたい<sup>15)</sup>。

「Made in America」で使われているプロダクティブ・パフォーマンスは、上記のような諸要因を包括した極めて広範な意味を持った概念であるだけに、企業文化の概念と重複する部分を含んでいるところに一つの問題点がある。いわゆる労働、資本の生産性で現わされる生産サイドの要因のみならず、それに体化されたソフト部分も含むサービス・販売力（流通支配力やシェアを含む）など、モノの面および具体的な組織構造、人事制度とかモラルなど企業文化的な要因が、生産性に及ぼす影響は極めて大きいところか

15) M. L. Dertouzos, R. K. Lester, R. M/Solow and The MIT Commission Industrial Productivity, Made in America, Cambridge The MIT Press, 1989, pp. 32-33.

依田直也訳「Made in America」, 草思社, 1990年, 65-66ページ。

ら、この辺のソフト分野とハード分野との境界線は明瞭に区別できず、両分野は重複していると見做すべきであろう。そして、このように概念規制したハードとソフトを結合するのが、情報という経営資源の蓄積過程になる。

以上のように企業文化および生産性を規定した上で、これらと企業のライフサイクルとの関係を求めてみよう。

すなわち、企業のライフサイクル関数(L)を規制する変数は、その企業文化(C)および生産性(P)とから成るとすれば、

$$F(L) = f_1(C) + f_2(P)$$

という方程式が成立する。そして、 $f_1(C)$  および  $f_2(P)$  という変数は、これまた各々幾つかの変数によって規制される。

その主要なものについて、以降の説明にとって必要な限りの範囲で、簡単に要約しておこう。

まず  $f_1(C)$  の企業文化については、これは極めて抽象度の高い概念であるから、より具体的に把握可能な概念に置き換えなければ役に立たないので、次のような四項目の変数から構成されるものと規定することにしたい<sup>16)</sup>。

すなわち、その第一は、「行動力」である。この変数の基本となるのは協働で、人々が、企業の目標を達成するために協働の努力を重ねていく場が、組織という形で形成される。行動力は、企業の目標とするところに向かって、組織として業務を遂行していくための行動、およびそのための能力の吸収、技能の形成、情報量の拡大などを蓄積していく学習効果を包含している。

第二の変数は、「管理力」である。管理力は、組織の効率化を計るために、組織の分業とその仕組みを形成、調整および制御するための諸体系を設定していくことを意味している。

第三の変数は、「革新力」である。革新力は、新しい事業への挑戦や組織の革新などを意味する創造性と事業リスクへの挑戦意欲とに分解されるが、

---

16) I. Adizes, *ibid.*, pp. 117-132において提起されている企業のライフサイクルを規制する概念、“Performance, Administration, Entrepreneurship および Integration” という用語から示唆を得たものである。

ここで強調されることは、この革新力というのは、企業家精神の発揮という意味で、環境の変化に対して事後的に適応していくというような受け身の姿勢ではなくて、むしろ能動的、前向きにチャレンジしていく積極的な改革意識を指していることである<sup>17)</sup>。

そして第四の変数は、「統合力」である。この変数は、企業の人々がどのような相互関連を保ちながら協業を行っているかを表示するものであって、わが国企業の経営的な特徴としてあげられている、いわゆる協働体制ないし運命共同体的性格、学習システムや情報ネットワークなどの特殊性、更に「曖昧さ」などが、典型的な形でその内容として指摘され、いわゆる日本の経営の極めて人間主義的な性格を持った変数である<sup>18)</sup>。

次に $f_2(P)$ についてみると、この関数は企業の主力事業に関するハード、ソフトの内容および水準を規制しているものである。この構成要因は、設備、供給能力の効率性を現わすいわゆる労働ないし資本の生産性、技術水準、研究、開発能力、およびマーケティング力などから形成されていると考える。

#### ロ. 成熟段階におけるソフト、ハード要因の変化

企業のライフサイクルを、その成熟段階以降のプロセスに限って、上記 $f_1(C)$ および $f_2(P)$ を構成する諸変数を用いてトレースしてみよう。

「最盛期」にある組織は、既に触れたとおり、高成長と高収益性が継続している最も輝かしい段階を意味している。この「最盛期」に到達するのはなかなか困難であり、いわんや「最盛期」を維持していくことは更に難しい。「最盛期」では、 $f_1(C)$ および $f_2(P)$ を構成する諸変数は各々バランスをとっている。革新力は、より洗礼された形で貫徹して、常時新しいものを

---

17) T. Peters, THRIVING ON CHAOS, Macmillan London Limited, 1987, によれば、その Preface で、彼は、「The winners of tomorrow will deal proactive with chaos.」といているが、ここでいう革新力は、“Proactive”なもので、“Reactive”なものではないことを強調したい。

18) 中谷 巖「転換する日本企業」、講談社現代新書848, 1987年, 41-43ページ。北原貞輔「経営進化論」、有斐閣, 1990年, 256ページ以降。

求めてリスクにチャレンジしていく改革意識に燃えて、活性化の源となっている。行動力の面では、分権化が進み、責任、権限関係は明確で、関係取引先や顧客とのコミュニケーションも良好であり、サービス活動についても徹底している。更に管理力の面では、収益観念が徹底し、部門間の縦、横の意思疎通もスムーズで、弾力的な体制が確立し、統合力の面では、企業理念が明瞭に打ちだされて、従業員の間には強い共同体意識に基づく連帯感が育まれ、活力ある雰囲気形成されている。

「最盛期」のハード面をみると、収益力の向上に伴って、研究、開発体制を強化していき、多角化も運よく成功を重ね、継続的に最新鋭設備を導入することによって供給量を確保するとともに、徹底した効率化を計り、マーケティング力についても、革新力、行動力との関係で他社を凌駕していく。

しかしながら、このような時期はそれほど長続きしないのが通弊であろう。「壮年期」への移行になる。既述のように、企業の現有諸条件を一変させるような急激な環境条件の変化によることもあり得るし、戦略的な失敗が原因になる場合もあるが、基本的には、あまりにも順調な業績の推移が、組織の人々を傲慢にする嫌いがあるという点である。この弊害は、最初に革新力の面に現われて、あえてリスクを冒すチャレンジ精神が徐々に失われていく。これと平行して、行動力が相対的に鈍くなっていく。そして、収益性の確保、向上を旗印に、管理部門からの締め付けが強力になり、安全、完全主義を求め、統合力の面からも、前向きな共同体的連帯は、相互のもたれ合い的、責任回避的な様相を呈してくる。業績面からみれば、「最盛期」に続くこの「壮年期」の段階でピークに到達するかもしれない。すなわち、業績がピークに達したということは、既に老化現象が顕在的にも潜在的にも芽生えていて、その後は下降過程を辿らざるを得ないことを意味している。この段階が、成長期と成熟期との分岐点になる。

しかしながらこの段階では、特に革新力の再生は比較的容易かもしれないという意味で、企業内部での運営如何では「自己可逆性」が作動して、「最盛期」に復帰することは可能であろう。すなわち、 $f_2(P)$  は高度の水準に

あり、未だ顕在的、潜在的な競争力も強力なので、主として $f_1(C)$ 面の改革、活性化をもたらす革新力の蘇りが脱成熟化の重点的な戦略になると考えられる。

革新力が衰えてくると、これと平行して行動力も低下してくる。当該企業は「熟年期」に入る。この段階では、更にマイナスの意味での「管理力」が強力になって、組織全体に活力が喪失していき、機能に代わって形式が支配するようになる。統合力は、ある意味では更に強力になってくるが、この場合も前向きのものではなく、もたれ合い、慣習的な色彩が濃厚になり、権限、責任体制は脆弱化する。研究、開発体制は、利益指向に妨げられ、設備も更新されないため、次第に生産性は低下していく。マーケティング能力も顧客指向が消えていき、サービス体制も整備が遅れて、シェアは低下していく。ただし、原則的には、前向きの投資が減少するので、資金は潤沢であり、財務内容は、その回転率は別として、経費率でみる限りは良好な状態を保つであろう。

この「熟年期」の段階で、典型的な形で成熟化の段階に突入することになる。この場合、できるだけ早期の段階で経営体制にメスが入れられて、まず $f_1(C)$ 面の革新力を再度活性化していったら、行動力および良好な統合力を蘇らすための諸手段が講ぜられ、かつ $f_2(P)$ 面の再編成に成功したならば、成熟化の進行を食い止めることは可能になろう。脱成熟化、自己可逆性を発揮する諸措置が成果をもたらす可能性をもつのは、恐らくこの段階のほぼ前、中期迄のことになろう。その後期段階にはいると、 $f_1(C)$ 、 $f_2(P)$ ともに、自己可逆能力が極く希薄になってしまうからである。

以上のような措置が強力に対処されない限り、成熟化は更に遠慮なく進行していく。環境条件は刻々に変化しているにもかかわらず、この段階の組織は、もはや活力を喪失している。老朽化した設備では、 $f_2(P)$ は低下するばかりであるし、顧客は、次第に離れていき、シェアは低下の一途を辿っていく。このような状態になると、収益性はもちろん、キャッシュ・フローも低下していく。当然のことながら、 $f_1(C)$ 面の革新力はほとんど消滅

し、統合力にも亀裂が生じて、行動力も衰えてくる。いわゆる官僚的なセンスが幅を利かす。この段階での行動力の発揮は、売上高の減少を価格の引き下げ、リベートの増加というような形で補う傾向が一般的であり、この戦術は赤字を増大させて、資金のショートを招いていく。恐らく、この状態で残存しているのは、マイナスの管理力のみであって、これの強化が、行動力、革新力および統合力を一層劣化させていく。既に、赤信号が点滅している時期である。このような段階に突入すると、よほどのことがない限り、昔の隆盛を取り戻すことは不可能になる。そしてこの場合の蘇りを目指した諸措置は、もはや脱成熟化、若返りではなくて、再建と呼ばれる。

再建というのは、その企業が自己可逆力のみではほとんど再生不可能になり、政府、取引金融機関や親密取引先など外部からの強力な支援があって、いわば生命維持装置に助けられて始めてその寿命を継続できるまたは様々なしがらみを負担しつつ新しい企業として再発足する状態をいう。

そして、革新力および行動力が完全に喪失して、管理力のみが目的意識なく曖昧な形で残り、資金ショート分も補填できなければ、その企業は消滅する外はない。社会的にも、その企業は存在意義を失って、「生態寿命」が尽きた段階である。

#### 4. 成熟企業の改革

ここでは、上述のような成熟企業のライフサイクル上にみられる特徴を前提にして、わが国の代表的な企業、特に成熟段階にある企業が、この数年間にわたって取り組んでいる脱成熟化のための改革を主題に取り上げてみたい。

脱成熟化を指向する企業改革のスタートとなるのは、その企業の人々、特に経営トップの段階で、企業およびその主力事業が成熟段階にあることを認識した時点である。しかし、このような冷静に企業の置かれている実体を自ら分析、評価する自己診断は、既存の価値観、固定観念に災いされて、非常に困難な場合が多い。通常は、この認識は遅れがちになって、脱成熟化をま

すます困難にしていくケースが多い。この問題は稿を改めて検討することとして、ここでは脱成熟化の改革を開始したという前提で、まず、現時点における成熟企業で進展している改革の性格を規制した上で、その内容を、CI運動の盛行という形の企業文化の変革局面に絞って、その特殊性を検討していこう。

### イ. 脱成熟化の改革パターン

この3、4年間、わが国企業一般にみられる顕著な現象は、継続的な好況、従って収益力の向上をバックにして、大企業、中堅企業のみならず、中小企業をも巻き込んで、今迄経験しなかったような質的に新しい企業革新、改革が、すさまじいエネルギーで進展していることであろう。

これを企業のライフサイクルという観点から眺めると、まず成長段階にあった企業が次第に「最盛期」に近付き、次に「壮年期」に位置していた企業が再度「最盛期」的な様相を呈するようになり、また「熟年期」の前、中期段階を占めていた成熟企業が「壮年期」を取り戻すという形で、今回の好況を巨大なエネルギー源として若返り、脱成熟化を達成するために自己可逆性を発揮している改革であると規定できよう。換言すれば、わが国企業の多くが、そのライフサイクルからみて「最盛期」ないし「壮年期」に収斂しつつあるという姿が、今回の好況時にみられる著しい特徴であると考えられる。現状の能力増強を抑えた製造業を中心にした合理化投資の増加傾向も、このような目的に合致したものであるといえる。

この点を敷衍してみよう。ニクソン・ショック、石油ショックを経て、急激な円高までを克服してきたわが国の成熟企業の多くが、更に新たな飛躍をとげようとして、長、中期的な経営戦略の立場から展開しつつある改革方向が意味するところは、第一に、従来からの惰性的な戦略の「行き詰まり」を打破しようとしていること、第二に、将来展望の不確実性に対処して、早急に「全天候型」の経営体制を確立しようとしていることに、集約できるであろう。

第一点は、主として情報処理、ネットワーク関連の技術進歩、内外市場構

造の変化および競争の激化などに対応して、ハード、ソフト両面にわたって成熟化が進行した現状を抜本的に打開するために、企業文化の転換、事業全般のリストラクチャーリングという形で、再活性化を達成しようとする改革方向であろう。第二点は、より成熟化の浅い企業が積極的に推進しつつあるグローバル的な展開を伴った改革方向であるといえよう。

改革を進めつつある成熟企業グループを、ライフサイクルのパターン別に分類して、そのバックグラウンドを列挙してみよう。

その第一は、既に確固たる基盤を形成している既存の国内、海外市場のみでは今後の成長に限界があることを予想して、今回の好況を契機に、内外工場における新鋭設備の増強やグローバルな戦略地点に研究開発施設を設置することにより、全く不透明な将来の拡大、発展のための基礎固めを達成しようとしている企業グループである。この企業グループは、現在、そのライフサイクル上「最盛期」からピークに達した、ないし成熟段階に入っているといっても、成熟化の度合いがそれほど進行していない「壮年期」段階の企業が多く、現状では、一般に組織全般の意識革命までにはほとんど手を付けていないのが共通しているようである。

このような企業グループとしては、強力に国際化の方向を指向しつつあるトヨタ、日産、ホンダなどの上位乗用車メーカーや、半導体、コンピューターを初めとするエレクトロニクス関連上位および中堅メーカーなどがあげられよう。なお、ここでトヨタ、日産およびホンダを比較した場合、成熟化の度合いが最も浅いのはホンダで、次いでトヨタ、そして日産は、現在のところ、顕著に若返りを図りつつあり、トヨタ並、ないしそれ以上の若さを蘇らせつつある、というようなことになろう<sup>19)</sup>。

その他の事業でも、この種企業は少なくないが、例えば新規医薬品の研究開発には膨大な資金と期間とを要するため、その製品市場をグローバルな観点から追及せざるを得ないとして、積極的に製造、研究開発基地を欧米に設置している武田薬品、情報記録部門や衛星通信事業など情報関連の新規事

---

19) 例えば、柴田昌治「何が、日産自動車を変えたのか」、PHP 研究所、1988年。

業を強化しつつ、かつ既存印刷部門の生産性向上にも重点を置いている大日本印刷などもあげられるし、流通段階では、ニチイが、消費構造はモノ消費型から時間消費型に変化しているとして、今後の新店舗は30代までの主婦や若者を対象としたファッション・ビル業態やスポーツクラブの併設による「サティ」や「ビフレ21」形式にして、従来型スーパーのニチイ店は考えないとしている動向などは、その典型であろう。

第二は、この2、3年間は業績が好転して、収益性も高水準を維持できるようになったため、この機会を捉えて懸案の全社的な抜本的体質改善を行って、脱成熟化を達成して、総合的な競争力を強化しようという意図を強力に推し進めている成熟企業グループである。成熟化が進行した段階に位置していることを認識して、この危機意識を改革に結び付け、全社的に、意識的ないし無意識的に、企業文化の転換（CIという形の全社意識改革運動が展開されているケースが多い）と事業構造の改革とを平行して推進している成熟企業グループである。この種企業は、一般的に「壮年期」の後期ないし「熟年期」の前、中期の状態を呈している企業が多いようである。

このグループに属する企業は極めて多い。鉄鋼、化学、繊維関連、食品、産業機械、造船など、いわゆる成熟事業を主体とする企業の多くはこの分類に入るし、この2、3年の総合商社にみられる改革の動向もその典型になる。このような企業グループは、現状の成熟企業が実施している改革、すなわち脱成熟化の戦略を典型的に示しているようなグループであると考えられる。

第三に、ライバル企業が急速に体制整備に成功して攻勢にでてきて、競争が更に激化してきたため、この危機感を軸として、従来の体質を再検討して、改革を図りだした成熟企業も少なくない。

この種の典型例は、ビール業界にみられる。上述した第二のタイプに近い改革に成功したアサヒビールの急迫にあって、従来は60%以上の水準を確保していたシェアが50%を割ってしまったキリンビールでは、社内で危機意識が強まったこの機会を捉えて、大規模な社内改革の契機としている。ま

た、1986年度の決算で、総合商社の売上高で従来確保していた首位の座から5位にまで転落した三菱商事では、この深刻な事態を契機として、全社的危機感をバネに、本格的な改革が始まったといわれている。

この種企業の場合も、概して「熟年期」の前、中期段階まで達しているような状況の企業が多いようである。企業文化の固定的な性格や蓄積した経営資源の質、量水準からみて、経験的にもこの段階あたりが脱成熟化ないし若返りの可能な限界ではないかと考えられる。既に指摘したように、活性化を再生させ得る企業文化や経営資源の諸条件からみて、それ以上に成熟化が進行した場合は、外部の力を借りてでも、よほどドラスチックな手段を講じない限り、若返りの「自己可逆性」効果を産み出す能力は欠如するとみる。

第四に、コンピューターおよび通信関連のハード、ソフト面における急速な技術進歩に伴って、情報関連システムや生産体系を再構築して、組織全般の改革を達成するという意図が窺われることである。このようなケースは、技術革新に対応した生産体制の再編を中核として、その弾力性、効率性を徹底的に追及した合理化効果を狙ったもので、必ずしも成熟企業の総合的な改革とは関係ないかもしれないが、例えばCIM（Computer Integrated Manufacturing）の導入は、組織全般の改革を必然化させる大きい契機になり得るという意義を有すると考えられる。

周知のとおりOAやFAは、既に78年の石油ショック前後の時期から普及が始まっており、FAは、日立製作所の定義によれば、「受注から設計、製造、検査、出荷までをオンラインで結合した統合生産・管理システムにより、フレキシブルな生産と製品の信頼性向上を指向した無人化工場」と規定されている。そしてFAを一層発展させたCIMは、OAとFAとを結び付けたもので、「受注から製品納入までにいたる総ての企業活動を最新のコンピューター技術を駆使し、総ての情報の流れを一元化した高効率でフレキシブルな統合システム」とされている<sup>20)</sup>。

日立製作所では、重電、家電製品工場のCIM化を推進して、これら部門

---

20) 杉本典之外「情報化への企業戦略」、同文館、1990年、85-89ページ。

で削減されたエンジニアを中心として、同社にとって「高成長・低シェア」部門である情報関連製品分野に再配置することにより、経営資源の最適化を狙うという戦略意図がみられる<sup>21)</sup>。

CIMは、最終的には、技術、生産、販売および管理の各システムを総合的に統合することによって、生産性およびその柔軟性、顧客サービス、品質、収益性を飛躍的に向上させるという効果をもち、特に、これの導入に伴う経営方針の明確化、余剰人員対策、情報ネットワーク的組織、権限・責任体制の再編成などの面で、経営全般の改革を必然化させるものである。

現在わが国のメーカーで、このようなFAないしCIMの普及度合い如何については、データが少ないため断定はできないが<sup>22)</sup>、FAは、人員の不足に悩み、制度、品質、納期を重視せざるを得ない中堅、中小企業の段階まで既に相当程度普及、浸透しており、またCIMは、自動車、エレクトロニクス、産業機械関連メーカーの段階では、成長段階にある中堅企業も含め、独自の戦略、独自の取組みを進めて、既に高度の普及水準に達し、アパレルやパチンコ台メーカー辺りまで急速に波及しつつある。

#### ロ. 現状における改革の特殊性

現在進行しつつあるわが国の「壮年期」, 「熟年期」段階に位置する企業グループにみられる改革は、以上に展望したようないわばモノを中心とした量的な変革を求めているのみならず、同時平行的に、組織全体の質的な改革、ヒトの面の意識改革を指向しているところに、その著しい特殊性が求められる。

そして何れの企業改革の場合でも共通しているのは、トップから末端の従業員に到るまでを含め、全社をあげての強力な意識改革ないし企業文化の転換が先行しているという点であって、この意識改革の手法としては、CI

21) 杉本典之「情報化への企業戦略」, 同文館, 1990年, 95-99ページ。

22) 経営システム技術研究会「CIM経営高度化のために」, 日刊工業新聞社, 1989年, によると、資料は少し古いが、1988年に日本能率協会のアンケート調査の結果は、CIMを導入・開始しているとする企業は、全体の30.8%と高い比率を示していた、という(同書6ページ)。

(Corporate Identity) 運動が盛り上がっている。もっとも、明白にCI運動を謳っている企業もあるし、またこれを明示していない企業もあり、1988年中に、新聞発表ベースだけでも、業態は問わず大企業から中堅企業まで、CIを導入した企業は120社にのぼったという<sup>23)</sup>。

もともとCI運動というのは、主として企業の対外的なイメージの刷新という色彩が強く、広告会社が企業宣伝の要素を持ち込んで、普及させたものであったといわれている。しかし、CI運動が社名やロゴの変更のみで終わってしまい、組織自体の改革にまで手が付けられない場合は、その成果には限界があることから、この反省の下に紆余曲折を経て、現状では、企業の対外イメージの変革と意識改革、体質改善運動全般とを総合的に行う運動を、CIという名の下に包含するようになった模様である。従ってこのCIも、「コーポレート・アイデンティティ」ではなく、例えば「トータルIC」、「コーポレート・イメージ」、「コーポレート・インパルス」など、人によって様々な名称が用いられている。

このようなCI運動の意図する基本は、成熟段階にある企業が脱成熟化、活性化を目指した新しい経営課題に挑戦するために、意識的ないし無意識的に企業文化の改革を軸として、組織全般の再構築を図るとともに、対外的なイメージの刷新をも狙う、という意義をもつものと考えられる。

全社的なCI運動の下で、企業改革を達成した、ないしその途上にある企業の具体例は枚挙に暇ないが、代表的な企業としては過去にはケンウッド、マツダ、リョービなどがあり、3、4年以内ではアサヒビール、コニカやINAXなどがあげられ、最近になってドラスチックな変貌を遂げつつある企業として、三菱化成や三菱電機などもあげられる。ただし何れの企業でも、その成熟化の度合いやその企業の内部事情に応じてウエイトの置き方には相違があるようで、社名の変更を含めたCI運動のみが中心であったり、製

23) 日本経済新聞、1990年、3月10日「トータルCIで企業革新」によれば、新聞発表ベースでも、88年中にCIを導入した企業は120社に上り、製造業を初め、小売業、金融業、サービス業など業種は様々で、大企業に加え、中堅企業のCI導入がみられるようになった、ということである。

品、そのマーケティングまでを一変したケースもあり、更にCI運動と平行して、じっくりと経営全般にわたりリストラクチャリングを進めている企業も見受けられる。

具体的に1、2の企業についてみよう。

アサヒビールは、かつては「熟年期」に位置する典型的な企業であったといえる。そして当社の本格的な改革は、古く1982年の村井社長就任時点から開始されたといわれる。組織の活性化を目指した経営理念およびその行動パターンを明確化して、意識革命に取り組むとともに、「CI導入準備委員会」(CIの本格的導入は85年10月)が設置されたのが同年で、以後、研究開発、生産、営業および管理部門が一体となった苦闘が続き、それから漸く4年後の86年になって「コク・キレ・ビール」の発売という形で実を結ぶことになった<sup>24)</sup>。同年に就任した樋口新社長は、村井社長の方針を更に徹底して追及していったが、CI運動のみは87年6月に中止した。その目的は達成された、ということであろう。

アサヒビールの成功は、CI運動によって従業員の意識改革と対外的イメージの向上とを達成するとともに、従来はタブー視されていたビール自体のモデルチェンジ、徹底したマーケティング、設備能力の強化などの相乗効果によって達成されたものであった。因みに、1985年度をベースとした88年度の固定資産増加率は、キリンの1.12倍に対し、アサヒは実に3.55倍に上っていた。この差が、アサヒビールのシェアを85年の10.2%から88年の23.1%に押し上げたハード面の根拠である。

また、三菱化成についてみると、同社は、石油危機以降、アルミ精練部門の撤退、鉄鋼不振によるコークス事業の斜陽化や石油化学部門の停滞などにより、83年から連続3期間無配に陥った。リストラクチャリングの旗を掲げて、情報、エレクトロニクス、医薬・バイオ、新素材という「機能商品」の売上高構成比を30%にまで高める構想などが打ちだされ、85年からはCIを導入して、従業員の意識を前向きに変えていくためにIM (Image and

24) 石山順也「アサヒビールの挑戦」、日本能率協会、1987年。

Moral) 運動を展開したり、社名から「工業」を削除するなど、伝統的な素材中心の経営体質からの脱皮を追及していった。

円高以降、国内市場の急速な拡大により、石油化学、コークス事業も復活し、機能商品も30%前後の売上高構成比が達成され、いまや情報関連事業ではアメリカへ進出し（ハードディスク、3.5インチ・FD工場の建設）、バイオ・医薬品分野でもアメリカ、ヨーロッパ企業との提携など、世界の市場を意識した国際化を着々と展開している現状にある。更に問題の財務体質も、86年に復配後、主としてエクイティ・ファイナンスによりある程度改善され（自己資本比率は80年14%、88年が18%）、設備投資、研究開発投資も85年当時の2倍に達するなど、脱素材を指した体質改善が続けられている<sup>25)</sup>。

三菱化成の体質改善は、既に顕著な成果を現しているように見える。しかしながら、わが国の総合化学メーカー一般は、国際的観点に立った場合、その規模、多角化、海外進出面や付加価値率などの点で、穀米の代表的メーカーに比べて、まだまだその格差は大きいものがあるといわざるを得ない。国際市場での差別化がほとんど困難な素材が中核をなしている製品が多く、労働面の質的差異が明瞭に現われない装置産業であるだけに、それだけ国際化の展開は困難になる。研究・開発分野の徹底した充実とその成果、川下段階の広範な多角化路線、財務体質の一層の強化などが、今後における長期的な脱成熟化のための継続的な改革路線の鍵となろう。

以上のようなケース・スタディからでも推測されるように、現在盛行しているCI運動は、基本的には従業員の意識、行動改革までを包含した企業文化の改革を目指しているにしても、その成果は多種多様であるようだ。例えばアサヒ・ビールの場合は、一応の成果が現われた段階で、CI運動は中止されている。意識改革の成功は、これが業績の向上、従業員の待遇改善などの形で具体的に把握されるようになると、加速度的に前向きの方に拡散していく累積効果をもつものであるし、対外的なイメージも、新製品が顧客のニーズにマッチしたならば、後はPRの強化などにより、累積的に伝播して

---

25) 日本経済新聞、1989年10月18日-20日号「会社が変わる・三菱化成」による。

いくという性質を持つものである。

## 5. むすび

企業は「生きもの」といわれるが、この「生きもの」は、生物学が対象にしているような「生きもの」ではない。人間が、目的意識をもって協働する組織体として、しかも常に成長、発展を運命付けられている「生きもの」、世の中の変化とともに、恒定的に変化していく「生きもの」である。従って企業にとっては、いつの時代でも栄枯盛衰は世の習いということで、自然の流れに任せる訳にはいかない。当然のことながら、組織を構成する人々の生活および名誉が掛かっているからである。

現状の息の長い好況下で推進されているわが国企業の改革は、マクロ的観点から捉えると、産業構造の変化という表現が用いられている。この構造変化をミクロ的にみれば、技術革新の進展、市場の推移に伴って、発展している企業は更に成長を加速し、取り残された企業は、最終的には社会的ニーズを喪失して消滅するという、厳しい経済法則が貫いているはずである。そして、いわばそのほごまにある企業グループが、構造変化に対応しようとしている、またはそれに先行しようとしている懸命な努力が、現時点における企業改革の姿であるという表現も可能であろう。

本稿では、成熟段階に位置する企業の脱成熟化を目指した改革動向を巡って、その一端を企業のライフサイクルという観点から展望した。この場合に焦点となるのは、成熟段階のある時点までのところであれば、企業はソフト、ハード面から「自己可逆性」が働いて、若返りを達成することが可能であり、実際、わが国の成熟企業の多くは、経営トップから末端の従業員に到るまで、自らのエネルギーによって、好況という好機を捉えて、脱成熟化のための改革に取り組んでいる現状にある。

このような脱成熟化を目指した改革の盛り上がりは、例えばミドル段階からその火の手があがったとしても、過去のしがらみに捕われないビジョンを

有する経営トップが、強力なリーダーシップを発揮して、組織の人々が牢固として保持していた従来の固定意識を、例えばCIという名の運動によって転換していき、これを企業内外に浸透させることを基盤にして、今後の成長を図るための下支えになる研究開発体制の強化、差別化された新製品の設備能力の増強、合理化など生産力面の充実を図っていくことによって、初めて脱成熟化、若返りのための改革はその緒に付くものとする。

「エクセレント・カンパニー」の共著者である R. H. ウォータマンは、その著「超優良企業は、革新する」で、17世紀スペイン帝国の没落を記した歴史学者の J. H. エリオットの「ヨーロッパの表情がどんな時代よりも急速に変わっているときに、嘗て主導的な権力を握っていたこの国は、生き残りのための本質的条件——みずから進んで変わることを——を欠いていたことを証明した」という一文を引用している<sup>26)</sup>。ウォータマンの警鐘は、アメリカ企業に対するものであるが、現実にわが国企業についても同じ言葉が投げ掛けられる。ただし、スペインの場合とは異なり、「生き残るための本質的条件」を具備することを目指した改革が、現時点で多くの企業で推進されているのである。

それは、「壮年期」に位置する企業が、かつての最盛期を取り戻すこと、または「熟年期」の中、後期の兆候をみせている企業が生き残りを賭けて、「壮年期」への若返りを目指した果敢な改革を推進しているという姿であって、しかもその内容は、アメリカ企業流のリストラクチャーリングとは異なり、極めて日本的経営の色彩が濃厚な改革であるといえよう。これは、人間の要素が強調されている改革であることによる。

これは、例えばCI運動というような名の下に、企業文化の変革を基軸として、生産、営業の現場を中心に、主として従業員の自律性によって改革が進展していくというメカニズムの発揮である。また、同様に従業員の結集されたエネルギーによって、運命共同体的な意識でもって、全社的な運動とし

---

26) R. H. Waterman, *The Renewal Factor*, Raphael Sagalyn Inc. 1987.  
奥村昭博監訳「超優良企業は、革新する。」講談社、1989年、28-29ページ。

て展開されている改革である。同時にこのようなエネルギーが、自律的に技術革新を推進させている。

このような性格をもった改革の様相は、最近の設備投資動向にも顕著に示されている。一部の企業を除き設備能力の増強を最低限に留めた合理化投資の盛行、工場ぐるみのスクラップ・アンド・ビルド、遊休資産活用を含む多角化の推進や情報ネットワークの形成というような性格も、そして国際的視野に立った研究開発設備の積極的な拡充という動向も、そうした改革に対応するものであろう。しかもこの種の改革は、比較的長期にわたり継続していかざるをえない性格をもつため、現在の設備投資推移は、中期的にも高水準を持続するものと考えられる。

他方、現在の好況は、「熟年期」の中、後期、「老年期」に位置している限界的企業の温存にも繋がっていることも忘れてはなるまい。現時点で限界的な企業が温存されているということは、その評価については賛否両論があるものと推定されるが、競争、淘汰の機能が作動しない経済、経営というものは、やや異常事態との感は免れまい。この2、3年のところ、企業のいわゆる倒産件数、金額は、ともに史上最低水準を維持しているといわれる。主として、金融緩和がもたらした特殊現象ともいうべきものであろう。

何れにしても、今後ともにわが国企業を巡る環境の変化は、国内、国際面を問わず政治、経済・金融、社会の何れの局面でも、極めて不確実性が高い現状にある。企業側でも、現在進行している経営改革の成否についての解答は未知数であるところが多いし、技術進歩もテンポを速め、市場も更に加速度的に変貌を遂げていくであろう。この意味で、一時点で改革に成功したといっても、次の時点では、その成功に妨げられたりして、気付いてみれば再び深刻な成熟段階に位置していた、ということになりかねない現状である。組織のソフト、ハードの両面でバランスをとったエンドレスの改革、若返りの継続、これが、世界のトップランナーの地位を窺う段階にまで達しているとみられるわが国を代表する企業グループにとっては、宿命ともいうべき姿であろう。