

# 企業の能動的な改革について

丸 川 晃

## 1. はじめに

本稿は、徳山大学論叢・No.33に掲載した小論「成熟企業のライフサイクル」の続編に当たるもので、最近における競争優位性の更なる強化を目指したわが国企業の改革方向を巡り、このなかから企業の能動的、主体的な革新力という問題に絞って、その大筋を検討することを意図したものである。

5年前、当時の代表的な若手経営学者を網羅した形で『企業の自己革新』という本が上梓された<sup>1)</sup>。この本の副題は「カオスと創造のマネジメント」となっていて、日本電気、西武流通グループ（現在はセゾン・グループ）、シャープ、本田技研、富士通、キャノンなど合計10社の経営戦略を詳細に分析した結果、日本を代表する大企業の革新モチーフとして、それは企業組織の「自己革新」にあるという理論を提起して、当時の実業界にも様々な影響を及ぼした。

『企業の自己革新』では、わが国を代表するこれらエクセレント企業10社を選択した基準の一つとして、「一企業の一時点（one point in time）又は短期的な環境適応力よりも、通時的（over time）または長期的な環境適応能力に重点を置いて、わが国の主要大企業にみられるエクセレントの本質は、その組織の自己革新能力にある」という命題を導きだした<sup>2)</sup>。

ここで関心をひく問題は、いわば日本版のエクセレント・カンパニー論と

---

注1) 竹内弘高、榊原清則、加護野忠男、奥村昭博、野中郁次郎 共著「企業の自己革新」（カオスと創造のマネジメント）、中央公論社、1986年。

2) 上掲「企業の自己革新」、1ページ。

もいえるこの『企業の自己革新』が出版されて以来5年が経過した現時点に立って見た場合、この組織の自己革新能力という命題は、現時点のわが国企業の改革動向にどのように貫徹しているか、ということである。

すなわち本稿の問題意識は、円高直前の時期に就筆された『企業の自己革新』で展開された1980年代前半の企業革新と、90年代に入ってからのそれとを対比した場合、競争優位性の強化を目指すという共通課題の下で、わが国の企業経営にいかなる変化が現われているかという問題を、企業が自己の内在しているエネルギーを発揮して能動的にその経営環境を変更しつつあるという観点から、主として現時点に立った感覚で検討してみることにある。この「企業が自己の内在しているエネルギーを発揮して……」というのは、要するに、人間に例えれば、肉体のバランスが崩れて病気になった場合は、これがよほどの難病でない限り、自分の力で元の正常状態に回復する能力を持っているのと同じように、企業についても、ある段階までは、このような自己回復力を自己の内在的な力によって保有している、という前提に立った言葉である。

この間、1985年から86年にかけての急速な円高という逆境を克服したわが国企業は、それ以降新しい革新の時代を迎えたといわれている。この場合の企業行動の変化は、現在まで（1990年11月）48ヶ月も継続している好況を背景にして、1988年度以降連続二桁台で設備投資が増加していること、いわゆる直接投資の急激な増加で示される「国際化」の推進や、通信およびコンピューター分野の技術革新、その他に基づく「情報化」の進展というような表現によって特徴付けられている。企業が、ある戦略的意図をもって、膨大な設備投資を実施し、「国際化」なり「情報化」なりを主体的、能動的に展開して、新しい企業像を形成していく場合は、その企業は自己革新を伴った何らかの飛躍と結びつくことになるのは必然のことである。

本稿の構成は、次のとおりである。まず第2章では、上掲『企業の自己革新』で取り上げられた当時のエクセレント・カンパニーと認められるわが国を代表する企業の、この5年間における業績推移を簡単に検討して、各社が

競争優位性を目指した「自己革新」企業の典型であったという当時の評価は、現状でもほぼ妥当であるという結論を下し、その上で、『企業の自己革新』で展開されている議論に関して、現時点の諸条件から眺めた場合にやや乖離があると考えられる二、三の問題点を取りだして、若干の検討を行った。次に第3章では、現状のわが国企業が展開している競争優位性を強化するための革新の性格を浮き彫りするために、その背景となる条件について、企業のライフ・サイクル的な観点から、現状は環境および企業内の諸条件からみて極めて恵まれた状態にあることを示し、更に、この革新が企業内部から生みだされるために必要となる二、三の基本的な条件について検討することにした。

## 2. 企業の「自己革新」について

### イ. 『企業の自己革新』で取り上げられた企業の特異性

上掲書『企業の自己革新』でケース・スタディとして取り上げた10企業は、日本電気、セゾン・グループ、シャープ、本田技研、富士通、キャノンや旭硝子など、現在でもその規模、技術力、マーケット・シェアや業績などにおいてわが国を代表するエクセレント企業で、企業のライフ・サイクル的観点でいえば、その「最盛期」ないし「壮年期」初期の段階に位置しているという評価が可能な大企業である<sup>3)</sup>。しかもこれら10社は、エレクトロニクス関連、組立・加工機械関連諸企業、総合的素材企業、また拡大しつつある流通業界の最先端を走っている企業グループなどであって、いずれも成長産業に属するわが国の代表的企業である。

しかし、わが国でも極めて恵まれた条件の下にあるこれら企業をケース・スタディとして取り上げた場合には、その戦略面における先端性と、逆にエ

---

3) 「最盛期」、「壮年期」という用語は、企業のライフ・サイクル的観点から用いたものであって、その各々の意味、内容については、徳山大学論叢 第33号、14-15ページを参照願いたい。

クセレンスであるがゆえの限界性とが同居している、とみることができよう。

というのは、このような「最盛期」ないし「壮年期」初期の段階に位置している企業は、革新意欲が強く、長、中期的な売上高、収益性、技術開発力やシェアの拡大などの各局面において拡大過程にあり、その創造性、バイタリティは旺盛で、組織面でも自己抑制と弾力性とをバランスよく保ち、資金面でも充足されている、というような諸条件を保持している。この意味で、「最盛期」段階付近に位置しているような各企業の経営は、いわば一つの理想的な優等生として取り上げて検討するに値する意義をもっている。しかし、これらの企業が優等生であるがために、果たしてその他大勢のピンからキリまでの企業にとって、その一挙手一投足が模範、見本になり得るかどうか、という疑問が生じる。換言すれば、例えば鉄鋼、総合化学、繊維や紙・パルプ、総合電気機械メーカーなどに属している代表的大企業など、成熟産業が主力事業になっているこれら産業の中でも、上記各社と肩を並べ得るエクセレンス度をもった企業も少なくなかったはずであるし<sup>4)</sup>、更に、その後急速に業績を向上させてきた企業をどのように評価すればよいか、といった問題も生じる。またわが国でも、中堅、中小企業に上記10社と比肩し得るようなエクセレント・カンパニーが現存している。『企業の自己革新』で展開された理論の普遍性に関する問題に帰着されるであろう。

しかも、これら10社に限ってみた場合でも、その後の経過を辿っていくと、少なからず問題があるように見える。

試みにこの本が書かれた1985年度から89年度に至る5年間の業績推移を、それがディスクローズされていないセゾン、セイコー両グループを除いて、売上高、収益性の伸び率から眺めてみると（第1表参照）、まず売上高の成

---

4)「企業の自己革新」に掲載された日本のエクセレント企業10社の選択基準は、それほど厳しくなかった模様で、同書「序章」では、財務内容などのほか、個々の研究者が「調べてみたい企業」という個人的動機も考慮したとある。そして、実際に調査して雑誌「Will」に発表した企業は13社であったが、当時松下電産、新日鉄およびトヨタ自動車は、自己革新の途上にあったから除外した、というコメントがある。

第1表 8社の業績推移

(単位：百万円)

売上高	1985	1986	1987	1988	1989	85-89年度 成長率(%)
日本電気	1,970,499	2,123,537	2,304,392	2,542,047	2,760,682	6.68
シャープ	955,253	868,587	872,707	992,665	1,057,282	2.03
本田技研	2,245,743	2,334,597	2,650,077	2,636,769	2,748,863	4.03
富士通	1,429,497	1,482,188	1,714,424	2,004,605	2,125,674	7.83
キャノン	575,369	539,359	578,644	672,227	814,226	6.88
京セラ	246,661	242,579	271,165	299,202	303,760	4.15
旭硝子	676,313	703,408	721,234	834,421	925,931	6.22
小松製作所	599,588	605,024	539,038	566,538	628,465	0.94
合計	8,699,423	8,899,279	9,651,681	10,548,474	11,364,883	5.31
営業利益	1985	1986	1987	1988	1989	
日本電気	107,288	66,523	87,029	123,068	139,896	5.28
シャープ	27,476	6,904	10,254	27,777	48,787	11.18
本田技研	71,513	82,780	69,604	74,151	100,407	6.72
富士通	57,685	29,478	68,366	144,880	121,792	14.29
キャノン	42,901	4,551	20,395	35,888	67,029	8.78
京セラ	30,275	26,923	31,383	40,630	38,245	4.65
旭硝子	54,621	44,569	51,192	63,607	65,316	3.57
小松製作所	37,008	18,821	9,933	22,378	37,609	0.32
合計	428,767	280,549	348,156	502,379	619,081	7.26
経営利益	1985	1986	1987	1988	1989	
日本電気	93,038	52,199	74,177	102,138	133,235	7.11
シャープ	64,370	37,863	38,276	55,234	72,403	2.35
本田技研	78,112	85,602	94,229	89,273	90,512	2.94
富士通	37,854	22,698	60,453	106,375	127,046	21.64
キャノン	42,901	4,551	20,409	43,559	52,664	4.09
京セラ	39,273	34,331	42,602	50,373	53,762	6.23
旭硝子	57,036	51,919	61,782	76,072	84,789	7.83
小松製作所	42,859	29,335	18,647	28,526	39,851	-1.45
合計	455,443	318,498	410,575	551,550	654,262	7.17

(単位：%)

営業利益率	1985	1986	1987	1988	1989
日本電気	5.44	3.13	3.78	4.84	5.07
シャープ	2.88	0.79	1.17	2.80	4.61
本田技研	3.18	3.55	2.63	2.81	3.65
富士通	4.04	1.99	3.99	5.73	5.73
キャノン	7.46	0.84	3.52	5.34	8.23
京セラ	12.27	11.10	11.57	13.58	12.59
旭硝子	8.07	6.34	7.10	7.62	7.05
小松製作所	6.17	3.11	1.84	3.95	5.98
合計	4.93	3.15	3.61	4.76	5.45
経営利益率	1985	1986	1987	1988	1989
日本電気	4.72	2.46	3.22	4.02	4.83
シャープ	6.74	4.36	4.39	5.56	6.85
本田技研	3.48	3.67	3.56	3.39	3.29
富士通	2.65	1.53	3.53	5.31	5.98
キャノン	7.46	0.84	3.53	6.48	6.47
京セラ	15.92	14.15	15.71	16.84	17.70
旭硝子	8.43	7.38	8.57	9.12	9.16
小松製作所	7.15	4.85	3.46	5.04	6.34
合計	5.24	3.58	4.25	5.23	5.76

長率(算術平均)では、この5年間に富士通、日本電気、キャノンおよび旭硝子は年平均6~7%前後という成長を遂げたのに対して、本田技研と京セラはコンスタントに4%台の安定成長を達成し、シャープおよび小松製作所は、円高後のショックが大きかったので、2~0%前後の低率な成長に留まっていた。特に富士通、日本電気および旭硝子の3社は、円高後も売上高の落ち込みは全くなく、現在まで順調に成長を続けている。

次に営業利益の伸び率は、富士通が14.3%と圧倒的に高く、シャープが円高後の落ち込みが大きかったにもかかわらず、89年度の好決算により11.2%を確保し、キャノン、本田技研、日本電気が5~8%台の増加率で続いている。経常利益の段階では多少様相が異なり、富士通がずば抜けて高い21.6%という伸び率をみせた外は、旭硝子、日本電気や京セラが6~7%台の伸び率となり、小松製作所にいたってはマイナス成長になっている。

また対売上高利益率の推移でみると、さすがに各社ともに円高ショックの影響は大きく、この間営業、経常利益率ともに89年度の比率が85年度のそれを上回った実績をあげたのはシャープ、富士通および京セラのみ(ただし京セラは、89年度のこの利益率が88年度よりも低下しているのは問題)であって、その他の各社は現状で好況裡にあるとはいっても、未だに85年度の利益率水準を回復していない状態にある。それでも旭硝子および本田技研は、環境条件の激変にも拘らず、いずれも両利益率はほぼ一定水準を保っている状態にあることが注目されよう。

このようなディスクローズされた簡単なデータのみから即断するのは危険であるにしても、強いてこれら企業について現時点で評価付けして、ライフ・サイクル上の位置を求めてみると、5年前から現状に到るまで「最盛期」段階を維持しているとみられる企業は日本電気、富士通および旭硝子、「最盛期」と「壮年期」の初期段階とを行き来している企業はキャノンおよび本田技研、「最盛期」と「壮年期」中期程度との間を揺れ動いている企業はシャープおよび京セラ、そして「壮年期」の前期から後期段階という間での振幅がみられるのが小松製作所ということになる。そして、キャノンお

よび本田技研は、現状では急速に「最盛期」に復帰しつつあり、京セラおよびシャープも「壮年期」の初期に向かって「自己可逆性」を発揮しつつあるというのが、現在の姿であろう。

ただし、以上の推論には種々の制約条件がある。例えば、1 MDRAM において日本電気に対して東芝がトップ・シェアを奪取したり<sup>5)</sup>、京セラの主力製品であるセラミック・パッケージが、プラスチック素材により代替されていって、長期的な問題を妊みつつある問題<sup>6)</sup>など、実体的には、単に業績の推移のみならず、企業理念の貫徹、役員、従業員のマインドや行動力、多角化その他技術革新の程度、更に海外関連会社などを含めた連結決算の内容などの要因を総合的に考慮せねばなるまい。

以上は、5年前に『企業の自己革新』によって選択されたわが国を代表するエクセレント・カンパニーの現状であって、全体としてこの選択はほぼ妥当であったといえることができる。しかもこの評価時点の相違は、時間的には僅かに5年間に過ぎないにもかかわらず、円高の進展という大きい変動があったこと、その後長期間継続している内需中心の好景気に伴い更に競争条件が苛酷化してきていることなどを考慮すれば、この間は激変期であったという意味で、決して短い期間であったとはいえないであろう。

環境条件の激変期、しかも不確実性が極めて高まりつつあるこの激変期において、T. ピーターズがいうところの「いまどきエクセレント・カンパニー

---

5) 周知のとおり、DRAM についてはわが国が既に256 K で世界の60%以上のシェアを占めて、日本電気をトップとして独走していたが、1 MDRAM の時代に、それまでは4、5番手を追っていた東芝が巨額の設定投資を敢行して、一躍先頭に踊り出たという積極的な行動が目された。半導体事業は、これが成長分野であるだけに、各社の戦略如何により、未だ業界シェアは安定化していない。

6) 例えば、「日経ビジネス」1990年、2-12号、「いまなぜ「この会社」が冴えない」、9-11ページ参照。京セラの損益収支をみると、確かに90年度の売上高伸び率および営業利益率は、明確に低下している。B/SおよびP/L上ではその原因ははっきりしないが、「日経ビジネス」の指摘にもあるように、アメリカの大手コネクタ・メーカーのAVX社買収により、固定資産の投資勘定が膨張していることの影響、また主力製品であるセラミック・パッケージの代替製品が普及してきていることなど、構造的な要因を妊んでいることも確かである。

とよべるような企業は、ひとつもない……どんな企業だろうと、どのみち修理が必要なのである」<sup>7)</sup>という有名な命題は、ある意味では日米の企業にかかわらず貫徹しているかにもみえるが、現状でわが国企業の少なからずが業績面でも、技術革新面でも、エクセレント・カンパニーであり続けている。換言すれば、これら企業は常に「修理」しているか、または本稿でいうところの「自己革新」ないし「自己可逆性」を発揮しているのである。

#### ロ、『企業の自己革新』にみられる若干の問題

『企業の自己革新』によると、企業の「自己革新」というのは、「企業の内部（の能力、資源、組織）から産み出された主体的・能動的な変化が環境を変えるという形で起こる」もので、「組織内に既存の秩序に変わる新しい秩序を能動的に創ることであり、組織全体の意識、行動、構造を巨視的スケールでいっせいに変える全プロセスをさしている」と規定されている<sup>8)</sup>。

この「自己革新」という概念の規定について眺めてみよう。まずこの概念は、「古い秩序を破壊し、新しい秩序を生み出すようなカオスをつくり出すこと」であって、このカオス、「戦略的あいまい性」の増幅は主としてトップから誘発され、これをミドルが受けとめて融合作業を行って、具体的なコンセプトを創り出すことにより、これが環境変化に対して reactive ではなくて proactive に作動する「自己革新」の機動力、エネルギーとなって、新しい組織の秩序を生み出すものとしている<sup>9)</sup>。この proactive に環境を変え

---

7) トム・ピーターズ著、平野勇夫訳、「経営革命」(上)、6ページ。

8) 上掲「企業の自己革新」、329ページ。

9) この proactive という言葉は、英語学者に聞くと、心理学上の術語としての外はあまり一般には使われておらず、reactive の反語は、むしろ procreative や activate が適当であるとのことである。しかし、例えばピーターズはその著「THRIVING ON CHAOS」において、reactive の反語的な使い方でも proactive を用いており（同書xiiページ）、上掲平野氏の邦訳（3ページ）では「前向き」と訳されているが、本稿では、環境変化に対して企業が reactive する反語としての意味合いを強調するために、敢て proactive という単語を用いて、これを企業自身の改革が環境条件を変化させていくという能動的な意味を強調することにした。



ていくという企業の「自己革新」は、例えば顧客の行動を変化させたり、競争条件を変革していく可能性を有するし、また実際に変化させつつあるというところに、その特殊性がある。

この「自己革新」の理論自体は、上述のとおりわが国を代表する企業の実態調査から導かれているという意味で、それなりに自己完結しており、一貫した思想の下に構成された国際的にもユニークな理論であるといえることができる。

しかしながら、筆者の規準でこの理論の問題点を列挙すると、ほぼ次のとおりである。

その第一は、日本企業を巡る分析であるから当然のことながら、カオス、あいまい性など、日本的経営のニュアンスがにじみでている感がある点である。第二は、「古い秩序を破壊し、新しい秩序を生み出すようなカオスをつくりだすこと」といっても、古い秩序、新しい秩序の内容およびその程度や新しい秩序を生み出すための戦略などは、企業が位置しているライフ・サイクルの各段階によって各々異なってくるはずであり、この表現では「自己革新」を目指した戦略の焦点を絞りにくくしていることである。また第三は、「自己革新」といっても、「カオスは、環境が生み出す場合と組織が主体的に生み出す場合とがある。現実には、両者の間に相互作用があるが、新秩序の創造には、むしろ組織内に意図的にカオスを発生させるほうが有効である。」<sup>10)</sup>という指摘はあるが、現実にはカオスを発生させる環境と企業組織との間にみられる相互作用、なかでもその接点になる競争諸条件の変化に関する問題についてはほとんど言及されていないことである。そして第四は、この「自己革新」の理論は、果たして上記のようなわが国を代表するエクセレント・カンパニーのみならず、現存しているわが国企業の規模、業種をとわず約200万社以上にのぼる企業一般の経営改革にも適用できる普遍妥当的な理論であろうか、というような問題点があげられよう。

以上提起した問題点について、もう少し詳細に眺めてみよう。

---

10) 上掲「企業の自己革新」, 331ページ。

まず第一の問題点については、『企業の自己革新』では、カオスという言葉は「自由度、ラムダムネス、あいまい性、不安定性なども含めた広義の概念として」使われ、自然科学や生物学でも用いられている「ゆらぎ」(fluctuation)という概念と同義である、としている<sup>11)</sup>。一つのパターン内における自由の範囲、システムないしその構成要素は、すべてそれを行使可能であるという意味の自由度が大きいという意味合いをもった「ゆらぎ」ないしカオスという言葉は<sup>12)</sup>、わが国企業一般の戦略面にみられる特殊性、すなわちいわゆるプロセス型戦略指向的な特徴を巧妙に表現した言葉のようにもみられる。しかしながら最近では、例えばM&Aに関する決断とか、SISの構築とかについてみられるように、アメリカ的といわれる分析型戦略指向を取らざるを得ない状況が生じてきて、両者のバランスが取れてきているかどうかは別として、プロセス型および分析型戦略は次第に相互融合されてきているということが出来る。このような意味でも、企業の戦略指向に関する意識は大きく変化しつつある。また、「旧い秩序を破壊し、新しい秩序を生み出すようなカオスをつくりだす」という表現が簡単に使われているが、企業経営にとって、このような改革を実施することの困難さや、これに伴う犠牲は言葉では尽くし難いものがあり、この辺の議論は、長い中間項の様々なtry & errorの過程を経なければならないものであって、かかる表現は誤解を生む可能性が多いであろう。

第二の問題については、「企業の自己革新」のみならず経営書一般では、例えば成熟企業の脱成熟化ないし「若返り」という場合、その成熟化の度合い如何にかかわらず、単純に成熟企業 in general について議論されているようである。その議論自体は、理論的にも妥当なものであるが、企業というのは「生きもの」であり、成熟化が深刻化していく過程を、例えば成長段階のピークにあると考えられる「最盛期」から始まって、成長期から成熟期にかけての転換点になる「壮年期」、更に成熟が次第に進行していく「熟年期」、

11) 上掲「企業の自己革新」, 331ページ。

12) 北原貞輔「経営進化論」, 有斐閣, 1990年, 116ページ。

「老年期」というように規定すれば<sup>13)</sup>、対象とする成熟企業がどの段階に位置しているかによって、脱成熟化のための戦略は大きく相違してくるのが普通である。例えば「壮年期」段階に位置する企業では、そのダイナミックなエネルギーは未だ蓄えられているはずであるから、「最盛期」を目指す脱成熟化のための改革は相対的に容易かもしれない。しかし「熟年期」の企業になると、自社の成熟化が進みつつあるという共通認識さえ困難になり、企業文化の改革、ドラスチックな再構築を伴った企業構造の切開手術を必要とする場合が多くなる。更に「老年期」企業の場合は、「自己革新力」による脱成熟化というような生易しい手法では解決の余地は少なく、いわゆる再建という形で、長期間にわたり外部の支援も含め、縮小再生産から始まって、資本も従業員も血を流しつつ耐え忍んでいかないと、到底企業として正常な状態に復帰することさえも困難で、この段階では、すでに「自己革新」の能力は非常に弱まっているか、または消滅している状態にある。このように企業の「自己革新」といっても、その様相、戦略は、その企業がライフ・サイクル上に占めている位置によって大幅に相違するものであって、『企業の自己革新』で取り上げている企業は、たまたま当時「最盛期」前後にあったということが幸いして、その理論の出発点になったともいえるし、またその限界にもなったといえよう。

第三の問題についていえば、組織が主体的に生みだすカオスの方が、環境変化によって生みだされるカオスよりも、新しい秩序を創造、育成するにはより有効であるという指摘は、「有効」という意味の詮索は別として、この文章の含意は極めて重要である。すなわち、環境変化を reactive に受け止めてではなく、proactive に環境を変えていくような影響をもつ革新が、技術進歩全般、特に情報化の推進を基軸として推進されつつあるところに、現在の企業革新にみられる特徴があり、その変化しつつある環境条件とは、競争諸条件の変化にあるという点を強調したい。例えば、現在48ヶ月も継続している好況下で、毎年二桁の伸びを示している設備投資は、その約25%が広

---

13) 徳山大学論叢 第33号、「成熟企業のライフサイクル」22-25ページ。

義の情報化投資であるという推定もあるように<sup>14)</sup>、生産、流通面に限らず関係企業や顧客も含めた情報ネット・ワーク化による様々な差別化を達成して、国内でも国際的にも競争優位を確立しようというのが、その規模を問わず先行企業一般の共通した大きい目標となっている観がある。この種の設備投資は、その懐妊期間も相対的に長期化する上、固定費が増して巨額の償却負担を後に残すことになるが、国内、国際市場ともに競争優位性を確立していくという至上命令の下に敢行されているものであり、しかも通信、情報処理関連の技術進歩や同業他社の動向の如何などによって、グレード・アップを図るために、今後ともこの分野での継続的投資を必要とする、という性格をもっている。そして、現状のこの分野での設備投資そのものが、必然的に企業のいわゆるハードおよびソフト面の「自己革新」を推進していくと同時に、競争条件を主力とする環境条件の変化、例えば顧客行動を能動的に変化させたり、競合企業に対して独占的な競争優位性を確立したり、また新しい企業グループが形成されたりというような性格を有すると考えられる。そして今や多くの企業が、情報ネット・ワーク化という武器により、競争優位性を確立するための差別化を達成して、現実に脱成熟化ないし「自己革新」に成功しつつある現状にある。

第四の問題は、『企業の自己革新』で取り上げられたようなエクセレント・カンパニーを基準として提示された企業改革理論は、規模の大小、業種を問わずあらゆる企業について適用され得るような理論であろうか、という課題である。すでに指摘したように、当該企業のライフ・サイクル上に占める位置によっても、その「自己革新」を目指した「カオス」の内容は相当相違してくるはずである。更に、このカオスに基づく「自己革新」は、ミドル・マネージメントの役割を非常に重要視しているが、これは、トップにカリスマ的な万能選手がいない場合や、無能なトップを戴いている場合の企業を含め、ミドル・クラスが主力になって具体的な作業を推進していくというのは、この層の人材が揃っている企業ではむしろ当然のことであり、かかる層

14) 日経産業新聞編「SIS 最前線」、日本経済新聞社、1990年、53ページ。

の薄い大，中堅，中小企業では，必ずしもそのようには事は進まないであろう。単に規模の相違のみならず，主力事業の相違もあるし，企業の歴史，経営者の実力，ミドルの充実度合いや現時点における業績その他の要因により，どの企業もあらゆる顔をもっているはずである。

### 3. 「自己可逆性」の原点になるもの

#### イ. わが国企業の国際的な競争優位性を巡って

ここでは，以上のような『企業の自己革新』にみられた問題点を前提にして，現状におけるわが国主要企業が proactive な「自己革新」を推進していくための諸条件について，これを二，三の基本的な分野に絞って，ごく概括的に検討してみたい。

ここでいう proactive な「自己革新」とは，企業のライフ・サイクル論的な思考でいえば，例えば成熟企業が「壮年期」から「最盛期」へ，または「熟年期」から「壮年期」へと自ら主体的に革新を遂げていく「脱成熟化」ないし「若返り」を意味しており，以下，このような「若返り」のための改革動向を「自己可逆性」(self-reversibility)と呼びたい。企業のライフ・サイクルは，環境条件の変化に対して reactive に受け止めるよりも，むしろ proactive な行動によって，連続的，または非連続的に進化ないし退化していくものであるという趣旨から，「自己可逆性」という表現を用いることとした。

さて，48ヶ月も継続しているわが国経済の好況は，この様相を企業のライフ・サイクル的観点からみると，成長段階にある企業グループは，順調に発展，拡大を続けて，その規模の如何を問わず，活力，弾力性に満ちた「少年期」，「青年期」の段階から，より高度の成長段階に移行していくとともに，成熟段階にある企業グループも，より成熟度の浅い段階に，または一部の恵まれた企業は「最盛期」段階に「若返り」を果たしているというように，全体の動向としては「最盛期」前後の段階に収斂していく状況を示している，

という表現が可能であろう。

しかしながら、このような企業のライフ・サイクル上のより活性化された段階への収斂運動は、あらゆる産業、企業を網羅した動向ではないようだ、というところに一つの問題がある。

M. ポーターの近著「The Competitive Advantage of Nations」によれば、日本企業の国際的な競争優位性は、革新指向段階（Innovation-driven Stage）という、イノベーションをそのモチーフとして競争優位性を高めている段階にあり、この段階に位置している国は、第一次、第二次石油ショック以降のわが国以外の主要経済国としては、イタリアのみであるという<sup>15)</sup>。この議論の詳細はここでは省略するが、この革新指向段階に位置している企業は、あらゆる業種の企業を網羅しているのではなくて、革新をリードして国際的に競争優位を確保している特定産業に属する企業グループおよびその関連およびバック・アップする業界の企業グループであって、わが国企業でいえば、広範なエレクトロニクス関連産業、自動車を主力とする組立・加工産業およびその広範にわたる関連産業などが、またイタリアの場合は、主として中小・中堅企業で構成されているアパレル、セラミック・タイル、宝石加工、食品、家庭用器具、これら産業の関連機械業界などが革新指向段階に位置していて、いずれの業界も国際的に高度の競争優位性を確立しているという<sup>16)</sup>。

このM. ポーターの分析では、国際的競争優位性の様々な段階にある10ヶ国を詳細に対比、検討した結果、結論の一つとして、ある国の特定産業が国際的に競争優位性を確立するための大きい条件は、タフな国内競争相手の存在であり、この国内競争におけるダイナミズムが技術革新を促進して、その特定産業の国際競争力を更に強めていく、という点を強調している。

このようなM. ポーターの所論については、蛇足は要しないであろう。M.

---

15) Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, THE FREE PRESS, 1990, pp. 384-453.

16) Michael E. Porter, *ibid*, pp. 422-434.

ポーター流の考え方に従って大胆な結論を下せば、成熟段階にある企業の場合、その主力事業が技術革新を推進力にして、苛酷な国内競争に勝ち抜いてシェアを上げて、成長を維持できるような諸条件を満たす場合に、その企業の長期的な成長、本格的な脱成熟化は可能であるということになる。そして現状のわが国の特定産業、例えば自動車、電子機器などに属する企業、その関連事業企業ないしこれら事業をバック・アップする企業グループは、その規模と範囲において一般にこのような競争優位の諸条件を満たしているため<sup>17)</sup>、技術革新が継続する限り、長期的にもその発展、成長が期待されているということになる。

しかしこの結論は、いわば盾の片面に過ぎないであろう。その成熟企業が上述のようなハード面、すなわち、企業の総合的な生産性指標で表現することが可能な競争諸条件において脱成熟化の条件を満たしているとしても、その企業のソフト面に欠けるところがある場合には、必ずしも「最盛期」の持続や脱成熟化の改革は成功するとは限らない。

このソフト面というのは、M. ポーターの議論ではほとんど無視されている局面であって、企業全体が共有している価値観ないし経営理念、思考様式や行動パターンなど、いわゆる企業文化に当たる。企業文化は、企業の存在目的や経営理念が組織とその運用とに体现され、企業活動の特性が集約された精神とでもいえるものであって、ヒト、モノ、カネおよび情報と並んで第5の経営資源といわれるほど、その企業経営の性格ないし特殊性を示す戦略性をもった要因である。企業文化は、これを強引に分解してみれば「行動力」、「管理力」、「革新力」、および「統合力」という要素から成っていると考えることができる<sup>18)</sup>。そして成熟企業では、一般に成熟の度合いが強まる

---

17) ポーターの主張によると、一国の産業、企業が国際的な競争優位性を確保することができるのは、その「要素、資源条件」、「需要、市場条件」、「関連、支援業界」および「企業戦略、経営構造、ライバル他社」という4分野の諸条件が満たされている場合であって、どの国でもこの諸条件を満たす特定産業が存在するとしている。ただし、その特定産業は、その国の国際的な競争優位性の段階如何によって国別に異なっている、と主張している。

18) 徳山大学論叢 第33号、「成熟企業のライフサイクル」21-22ページ参照。

のに比例して「管理力」,「統合力」が強まっていき、従って脱成熟化のための企業文化面の改革条件としては、経営理念、思考様式や行動パターンにおいて、「行動力」および「革新力」の局面を強化していくことにある。それは、海外生産基地の獲得、新鋭設備の装備などのみならず、企業理念、意識の改革、これに対応した組織、人事制度の改革やCI運動の普及などを伴った改革を意味している<sup>19)</sup>。

以上要するに、現時点におけるわが国企業一般の改革運動は、世界でも稀れな国内、国際的地位の好条件をバックにして、そのハード面において技術革新に基づいた競争優位性を強化しつつあるのみならず、ソフト面でもこれに同調した形で、組織、人事制度、企業イメージを初めとした企業文化面の活性化を目指した改革を伴った新しい意識革命が図られていき、結果として、特定産業の企業グループを中心にして、多くの企業が「最盛期」前後の段階に収斂しつつあるところに、その特徴が求められるであろう。戦後の推移をみる限り、ハード面の企業成長、変革は、高度成長期、オイル・ショック期を通じてドラスチックな形で行われてきたが、多数の企業が主体的にハード、ソフト両面にわたる大幅な改革を敢行しつつあるというのは、円高期にはいつてからが初めての経験ではあるまいかと考えられる。冷戦の終結、ドイツ統一やイラク紛争など国際政治、社会の目まぐるしいほどの変貌、円高、経済摩擦、ECの統合、国際化や情報化など、かつてはみられなかったような不確実性に満ちた激しい環境条件の変化がそのバック・グラウンドになっており、今までの延長線上では考えられない新しい企業コンセプトが要請されている時代になっているためである。

#### ロ. 「自己可逆性」を生むための諸条件

次にここでは、企業の脱成熟化ないし「若返り」の問題について、これが生まれるための企業の内在的なエネルギーというか、そのエネルギーの源泉になり得る諸要因について、若干の検討を加えてみたい。

---

19) 徳山大学論叢 第33号,「成熟企業のライフサイクル」30-33ページ参照。



逆説的ではあるが、以上述べたように、戦略として脱成熟化のための主体的な改革方向を内外に明示して強力な改革路線を追及していき、「若返り」に成功した、ないしはその目処がついているような成熟企業は、わが国企業全体から眺めた場合、この長期にわたる好況にもかかわらず、現在までの所は相対的にそれほど多くはないのではあるまいかと推測される。ここでは、その根拠について考えてみるという形をとって、成熟企業の「自己可逆性」が内在的に生まれてくるための諸条件について検討してみたい。すなわち、カオスの発生が、企業全体にカオス（大混乱）を発生させないための条件である。

その条件の第一は、企業の主力事業に関連している。すなわち、主としてその事業の成熟度合い如何により、革新程度の強弱が生まれてくる可能性が大きいということである。

例えば1987年から89年にかけて、国内市場の急速な拡大に伴って、紙・パルプ、石油化学業界などにみられたように、国内市場の拡大により、成熟化が進んでいたと考えられる既存主力事業が予想外に成長して、需要超過が著しくなった結果として、供給能力を増強する動きが高まり、膨大な設備投資を敢行した途端に供給過剰に陥って、たちまち市況が悪化して後ろ向きの対策を必要としているような業界では、一般的に、脱成熟化のための抜本的な改革を目論むことは困難な状況であろう。

企業としては、この間、個々にコスト引き下げ、差別化を目指した競争優位のための合理化を徹底させ、エクイティ・ファイナンスにより財務構成を急速に改善して、流動性も高まったものと考えられるが、その粗材料面の制約や技術条件を主たる原因として国際的な競争優位性も脆弱で、技術進歩もほぼ限界に達しているとみられる主力成熟事業を抱えて、好況時にその量的拡大と値上げとを追及せざるを得ないようなビヘイビヤを繰り返している業界では、僅少の例外を除き、企業の主体的な改革は当然のことで、それをもたらす原動力となる内部的なエネルギー、バイタリティさえ生まれるのは困難であろう。この内部的なエネルギーとは、「カオス」や「ゆらぎ」もさ

ることながら、これらの前提条件になるとみられる長期的な技術革新力や収益力が停滞している状況裡にあって、数多くの障害、リスクを恐れず、「若返り」のための改革にチャレンジしていこうとする経営トップの企業家精神に満ちた革新目標とそのプロセスの明示、そのための意欲と熱意、そしてこの方針を支持する従業員の意識革命という精神的な局面が中心になるであろう。これら事業を主力としている企業は、成熟期の「壮年期」後期から「熟年期」に位置しているものが多いとみられるところから、企業のソフト面の改革を先行せざるを得ないことになる。

換言すれば、製造業、非製造業を問わず、また企業規模の大小を問わず、現時点で技術革新を進展させ、国内、海外市場ともに拡大しつつある成長事業分野を主力事業としている、ないし成長部門に対して継続的かつ重点的に資源を投入して事業転換を図っているような企業が、現時点で改革を推進しつつある企業の代表選手になっている<sup>20)</sup>。

第二の問題は、その企業を取り巻く競争条件に関連している。すなわち、主としてその業界における競争の様相、内容の如何により、企業革新の範囲、スケールや深化の程度が相違してくる。この問題は、他方、情報創造、情報処理の問題とも係わってくる。

現在の競争は、周知のとおり、単なるコスト競争力の強化、製品の差別化のみでは、国内はもちろん海外でも対応が困難になってきている。消費者のニーズが極端に多様化していき、しかもその変化のスピードはますます加速している現状にあって、これに適応するため、生産現場では多品種少量を旨とした伸縮生産が、また流通現場ではPOSなどの管理システムが発達する

---

20) このような結論は、企業改革について、いわば運命論的な感覚を強めることになるかも知れない。実際、事業ないし商品について、これをライフ・サイクル的観点からみれば、主として技術進歩、市場の動向により、成長から成熟、衰退の途を辿ることは経験的にも知られているように、成熟ないし衰退事業を主力事業としている企業が改革を図る場合は、そのソフト面の抜本的な変革のみならず、その主力事業を成長力の高い分野に転換していかねばならないという大変な重荷を背負っている。そして、長期的にみてこの種の企業改革に見事成功したと評価される事例は、今までのところわが国でも稀であったという意味を含んでいる。

など、目覚ましい技術進歩が累積されていった。この結果、差別化を目指したはずのものがどこでも共通の競争基盤に立つことになってしまった。現在最も強力な競争の武器になっているのは、SISの構築などに典型的な形で見られるような「顧客管理方式」である。この問題については、別の機会に詳細検討する予定であるが<sup>21)</sup>、要するに、顧客に対して、情報ネット・ワーク化により、特に時間的距離を徹底的に短縮して、動的情報<sup>22)</sup>を有効利用していくという究極の差別化を主張することによって、競争優位を確立するという意図を全面に押し出したもので、新しい形の競争形態が生まれつつある。

しかしながら、例えば本格的なSISを構築することになると、従来から累積した情報化投資は全く無駄にならないとしても、更に数億円から数百億円台の膨大な新規投資を必要とし、そのリスクや固定費の償却負担を考慮した場合、どの企業でも推進できるというものではないし、また成熟化が進んでいる企業ほど、このような革新的な差別化の武器を構築することに対して拒否反応が生じる嫌いであろう。そのみか、SIS構築に要する投資もままならない上、端末を設置する顧客や業者にも相手にしてもらえない。従って、明確な中、長期的戦略の下で、業績が伸長を続け、ダイナミズムに満ちている企業ほど、新しい事態に即して競争優位を確立する諸条件は整備されていくのに対し、成熟の度合いが深い企業の場合は、すべてについて対応が遅れ、劣後の色を更に濃厚にしていくという原則は、ここでも貫徹することになる。

いずれにしても、国内、海外市場ともに、競争条件はますます苛酷化しつつある。SISの構築も、競争優位性を目指した一つの改革方向である。他方、その業界で企業間の競争が技術面、コスト面、情報面で苛酷化していくほど、先行企業としては、競争優位性を目指したアクティブな改革、マーケ

---

21) この問題については、徳山大学20周年記念論文集に掲載予定の「情報化投資と競争優位性」において検討、分析する予定である。

22) 今井賢一、金子郁容、「ネットワーク組織論」、岩波書店、1988年、173-179ページ。金子郁容「不確実性と情報」、岩波セミナーブックス-33、岩波書店、1990年、109-110ページ。

ッティング機能も価格メカニズムも大幅に変化せざるを得ないような改革を実施して、ますます競争力を強化していくことになる。逆に成熟化の進んでいる企業の選択手段は少ない。

第三の問題は、その企業の企業文化に関連している。すなわち、成熟度合いの進んでいる企業ほど、従業員の意識改革も含めた企業文化の変革を達成できるか否かが、企業革新を推進するための厳しい前提条件になっていることで、過去の牢固とした文化をそのまま継承していたり、いわゆる大企業病にどっぷり漬かったまま推移したりした場合には、その改革の構想、目標などがいかに優れていても、途半ばにして挫折する可能性が大きいことは明らかであろう<sup>23)</sup>。

そしてすでに触れたように、企業が属する業界の成長性およびその競争の様相に関わる問題は、主として企業とその環境変化との相互関係であったのに対して、この企業文化に係わる問題は、全く企業内部のみで育て上げ、解決していかなければならない問題であるという意味で、企業改革の「自己可逆性」を発揮するための鍵ないし原点となるものである。

企業文化は、いわば企業の心であり、精神状態を現しており、競争を含めた企業全体のビヘイビヤ、組織の効率性、情報形成や技術革新面などの規制要因となる。しかも、長年にわたって積み上げられてきた牢固とした企業文化は、これが企業の前向きの改革方向にマッチしている場合であれば、その推進にとって強力な精神的支柱としての働きを果たすものであるが、ほとんどの成熟企業が堅持している企業文化は、企業の改革にとって害になり得ることはあっても、益になることはほとんどないのが通常である。

しかも、成熟企業にとっては、今まで堅持してきた企業文化を変革することは極めて難事である。例えば、従業員が企業の現状およびその方向性に危機感を持っていたとしても、会長なり社長なりの実力のある経営トップがその変革に向かって大号令をかけて率先垂範していかないと、成功の可能性は

---

23) 梅沢 正, 「企業文化の革新と創造」, 有斐閣選書, 有斐閣, 1990年, 108-111 ページを参照。

低いという性格のものである上、その会長なり社長は、それまでの経営について責任をもっている訳であるから、自らの自己否定に繋がる改革を決断するのは更に困難になる。また、組織や人事制度などの中途半端な変革は、従業員を混乱、不安に陥れるだけで、彼らの活性化には役立たないのみか、むしろマイナスに作用することさえあり得るし、企業文化の変革運動と平行して、企業のハード面の改革、新規製品の発売、研究・開発の強化や情報ネット・ワークの構築というような、ハード面の思い切った具体的な改革を伴っていないと、絵に書いた餅になる可能性も高い。

一般にその企業の成熟度合いは、企業文化の活性度度合いと密接な相関関係にあり、すでに触れたとおり「行動力」、「管理力」、「革新力」および「統合力」の強弱およびこれら要因の相互関係によって表示することが可能と考える。そして企業文化の改革とは、これを独断的に表現すれば、「管理力」、「統合力」が強まっている状態を多少なりとも弱めつつ、この段階で相対的に弱まっている「行動力」、「革新力」を復活、強化させるための全社的な運動を意味している<sup>24)</sup>。

数年前からわが国企業の間でいわゆるCI運動が盛行している。この運動が単なるコーポレート・アイデンティティ、外部に対する企業イメージ昂揚運動に留まっている間は、その効果は弱かったようである。しかしこれが、明確な企業理念の設定の下に、企業文化の変革を含む全社的意識改革運動に結びついてきたことによって、初めてその効果を発揮することになったといわれるのも、CI運動の名の下で、上記のような方向性に力点を置いたものに転化していった結果であったといえよう。

---

24) この場合、成熟段階の深刻な位置にある、ないし大企業病に罹っているような企業で強力に働いている「管理力」および「統合力」は、その企業の改革にとってはマイナスに働く作用の方が強いのが通常であろう。従って、そのドラスチックな治療法としては、かつてはその企業に存在したであろう「行動力」および「革新力」のエネルギーを復活、強化させることを目的とした企業文化の革新が、第一義的な意義をもつことになる。

#### 4. おわりに

以上、この小論は、今から5年前に出版された『企業の自己革新』を敷衍して、その後の経過を踏まえて、現時点における企業革新にみられる様相、特殊性について、企業のライフ・サイクル論的な観点から、その大枠というようなものを検討するための試論である。

『企業の自己革新』は、日本型エクセレント・カンパニーの特殊性を見事に分析、評価した代表的な経営書として、現在でもその意義を失うものではない。しかしながら、企業内部の諸条件も、また環境諸条件も、刻々に激変を遂げつつある現状において、それを踏まえた新しい企業改革の理論が強く要請されている時期であり、最近では、この分野の研究成果としては、経営専門の学者によるものではなく、主として経営コンサルタントの鋭利な発言となって現われているようである。

しかしその表現は別として、当然のことながら、これら経営コンサルタントによる分析、評価は、何らかのエクセレント・カンパニー、ないし「最盛期」に位置しているような理想的企業をイメージして、その競争優位性を獲得するための戦略を中心に展開されているケースが多いようで、これも現状のわが国企業の大局的な方向を反映しているものであるかもしれない。

この小論も、現状におけるわが国企業の競争優位性を堅持するための改革の特殊性を巡って若干の検討を加えてみた訳であるが、ここで最後に提起される問題は、ここ3、4年間にわたり増勢が著しい設備投資の特徴に典型的にみられるように、国内、国際的に競争優位を目指して「若返り」を果たしていくという企業改革の進展は、これが行き着く先は一体どのような局面であろうかという課題である。

まず第一に、現在進行している設備投資の多くは、技術革新を背景として、単なる供給力の増強といった目的のものを除いて、各企業が生きた残りを賭けて戦略的に競争優位を目指して取り組んでいるものであるだけに、いずれ

の産業、企業でも国内競争のダイナミズムをより高めていくことになるので、競争は更に熾烈化していくであろう。この状況が、更にもう一段と高度化した段階の改革を要請せざるを得なくなってくる。

第二に、例えば情報化投資の継続的増加は、情報処理、通信関連分野の急速な技術革新を一層促進し、一方で、顧客企業側の要求に応えるほど高水準かつ低廉なシステムの導入を可能にするとともに、他方、広範な情報ネット・ワーク関連産業は、この分野の国内市場の量的、質的拡大を果たして、国際的にもその競争優位性を更に高めていくことになる。情報化投資は継続的に増加していかざるを得ない性格を有するものであるだけに、この分野の産業、企業は、今後の発展が約束されているとともに、この恩恵に預かれぬ企業との格差は拡大していくのみということになる。

そして第三に、この国内競争の絶え間ないダイナミズムは、素材産業を含む関連、周知産業に属する企業の生産性向上を伴って、わが国企業が得意としている幅広い加工、組立産業グループの実力を一段とグレード・アップしていき、その競争優位性は他国企業の追従をほとんど許さないほどの水準にまで達するものと予測されることから、経済摩擦などの国際的な問題は今後ともに複雑化していくであろう。

特定産業、特定企業における競争優位性の強化は、マクロ経済的観点からも絶対的要請ではあることはいうをまたない。しかしながら、この問題を冷静に考えていった場合は、現在の国内、国際環境からみて、この競争優位性の強化にプラス $\alpha$ した何かが厳しく要請されていることも確実であって、改めて企業とは何か、というような本質的な設問が提起される社会情勢にあることも忘れてはならないであろう。