

日本企業の姿*

——特に製造業を中心とした巨大株式会社——

The Characteristics of the Japanese Corporations

林 田 治 男¹⁾

Haruo Hayashida

1. はじめに

2. 株主との関係

- (1)株主
- (2)安定株主
- (3)株式の所有構造

3. 金融機関との関係

4. 他企業との関係

- (1)原材料・部品メーカーとの関係
- (2)同一産業内の他企業との関係

5. 従業員との関係

- (1)雇用
 - (2)企業内熟練
 - (3)賃金、ポスト
 - (4)福利・厚生
 - (5)三位一体について
- ①「年功序列制」②「終身雇用制」③「企業別労働組合」④まとめ

6. 経営陣の実状

7. 企業の内部組織

- (1)商品戦略
- (2)生産
- (3)販売
- (4)商品開発
- (5)財務

8. 企業戦略

- (1)企業戦略の立案

* 平成4年5月 原稿受理

1) 大阪産業大学 経済学部

- (2)投資
- (3)研究
- (4)企業組織
- (5)逆境時の対応

9. おわりに

1. はじめに

本稿は、筆者がここ10年来関心を持ってきた日本の企業に関する研究の現段階におけるまとめであり、ここから具体的に各個別の研究テーマに踏み込んで行く出発点をなすものである。

もともと、筆者はイギリス・ケムブリッジ学派の理論考察が主たる研究テーマである。元来、ケムブリッジ学派の始祖A. マーシャルの中には、経済のパフォーマンスに対する各経済主体の行動あるいは各市場でのそれぞれの現出の仕方の重要性の認識が脈々として流れている。すなわち、主体の行動そのものあるいは市場での動向が経済を動かしているという認識である。その中でも特に、資本主義経済においては、生産要素の需要者としての、原材料の需要者としての、設備投資の実行者としての、生産物の供給者としての、運転資金・設備投資資金の需要者としての、あるいはまた市場原理とは異なる行動様式をとる組織体としての企業家の果たす役割がもっとも重要であると考えられている。このような考え方は、J.M.ケインズにも厳然として存在し、彼の行動主義的な理論体系の中に如実に現出している。また、J.ロビンソン、N.カルドア等のケインズの衣鉢を受け継いだ人達の理論モデルの中にも陰に陽に組み込まれている。経済学を道徳科学の一つとして捉え、現実の資本主義経済を直視した人達の慧眼といえるのかもしれない。

このようなケムブリッジ学派の理論をフォローしてきた筆者にとって、現代の企業組織の構造と行動、特に後者にまた企業の理論に研究領域を広げて行くことは、それなりのテーマの一貫性が存在していると自身では考えている。

筆者が企業理論に関心を寄せ始めていた時期は、73年の第1次石油危機、78年の第2次石油危機を経て、世界経済が大きな変動を破っている頃であった。先進資本主義国の中でも、日本はこのような劇的ともいえる状況変化に対しての処し方がうまく、経済の体質改善・構造変化をその調整のためのコストも低めで、期間も短めで乗り切ってきたといえる。そんな中で、例えば特に自動車に議論を限定してみると、初めのうちは「燃費がよいから、日本車がよく売れる」というようなことが言われていた。日本の自動車メーカーは原油高騰に最もうまく対応したので、世界中で日本車の人気が高まったと言われた。しかし、原油価格がそこそこの水準に落ち着いてきても、日本車は売れ続けた。すると、「小型車で安いからだ」と言われた。しかし、日本製小型車に対する風当たりが強くなってき、日本の自動車メーカーがより高価な車を世界市場に供給するようになっても、まだ売れ続けた。「燃費がよい」、「安い」というような単純な表面的理由だけで世界中の消費者に日本車が受け入れられたのではないということがわかってきた。そうして、やっと事態の本質に迫る議論の端緒が開かれ始めた。品質・機能・アフターケアを含めた商品戦略、商品開発、生産方法、マーケティング、企業組織、労働者との関係、原材料・部品等の納入業者との関係等の全体的な日本の市場構

造、企業行動に、その本当の原因があるのではないかという。このような見方は、自動車産業に限らず他の産業にも共通して妥当し、日本経済のダイナミズムの原動力がそこにあるのではないかという考えに必然的に発展していった。そして、そこに日本経済のパフォーマンスのよさの原因も求められるようになってきた。いわゆる日本の経営、日本企業の経済学が、ジャーナリズム・政治的関心の段階から、冷静な観察・地道な調査・それに基づく理論化という経済学の領域の段階へと大きく転換してきた。そこでは、既存の経済学が暗黙のうちに前提としてきたフレームワークとは多少異なる原理・構造・行動で日本経済は運営されているので、それに即した理論化が今日要請されているといっても過言ではなからう。

そこで、本稿では理論化の前段階として、日本の製造業を中心とした巨大株式会社の企業組織がどのようなものか、どのように運営されているか、他の経済主体との関連はどのようなになっているか等といった基本的事実を、経済構造・市場構造と経済主体の行動面に重点をおいてまとめてみよう。したがって、本稿はオリジナリティに富む論文というよりも、まとめ・研究ノートといった性格が強いものとなっていることを、最初に断っておきたい。

2. 株主との関係

日本企業の特徴を見るには、企業組織の内部の話から直接議論を進めるよりも、その全体像を把握するために、まずその外的環境を規制している日本の株式市場の特徴・株式の所有構造といったところから議論を始めるのが望ましい。そして第2段階として、企業の組織を構成する経営陣の実状・労働者との関係を考察し、最後に、組織内部の特徴に迫って行く。いわば、はじめに「広角レンズ」で外的状況を捉え、次に「標準レンズ」でアウトラインを明確にしたうえで、「接眼レンズ」で個々の論点を浮かび上がらせる作業を行っていくのである。本節では、手始めとして株主との関係を考えてみよう。

(1)株主

生産整備の高額化・従業員の増加・取引先の多様化等、現代の企業の資金需要は増加の一途をたどっている。このような状況では、企業の株式会社化、また株式の公開は必然的な趨勢であるといえよう。そもそも株式会社とは、企業家にとっては株式を発行することにより、広範囲にわたって資本を動員し大規模な企業を営むための便利な方法であり、他方株主・出資者にとっては有限の出資義務までしか負わず、会社債権者に対しても何らの責に任じないという基本的特徴を有している⁽²⁾。

株式市場が成立し整備されると、株主にとっては株式投資のリスクが軽減化され、金融資産としての株式の流動性が高まる。投資者は小口でも株式市場に参加でき、配当あるいは株価そのものに対して不満があれば、他の銘柄に乗り換えたりあるいは株式市場から資金を引き揚げてしまうことも容易にできる。また、経営政策に不満があれば、直接株主総会に出席して、経営政策の変更を求めたり、あるいは現行経営陣の入れ替えを要求したりもできる。一方、企業家にとっても低いコストで・より容易に大量に資金を調達することができるようになる。

現在および将来の商品構成・商品戦略、利益・配当、研究開発状況・技術力、および経営陣の才覚・手腕等の企業としての重要な要素に対する市場の信頼感が厚ければ、株価が高く

なり、企業家にとって資金調達に金額面やコスト面双方で有利となる。すなわち、企業家にとって財務面で余裕が生じ、選択の幅が広がるというメリットがある。他方、市場の信頼感が揺らぐと、株価が低くなり、資金調達が厳しくなり、財務面で圧迫を受ける。いわば、通信簿（株式市場での株価）の成績次第で、先生や他の友達（大株主や一般投資家）がそのように見てくれることで勉強（資金調達）がより有利となったりまたその逆になったりするのである。

株価がさらに下落すると、経営陣に対する不平・不満が高まり、なにがしかの責任を追究されたり、退陣を要求されたりする。加えて、株価が安くなると他の株主は早く手放したく感じており、そこで誰かに株を買い占められ（株価が安い分買占め費用も少なくすむ）乗っ取られる可能性もある。乗っ取られれば、現経営陣の入れ替えは必然である。したがって、彼らは株価のみならず株主構成にも敏感になる。

そのほかにも、株式が公開・上場されると、「上場」ということで社会的に認知され、箔がつく。すなわち、原材料・部品の仕入れ、製品の販売という日常的取引の面で知名度が上昇し、従業員の募集に際しても有利である。現従業員のモラルの向上も期待できる。この面で、やはり上場のメリットは否定できない。しかし、乗っ取りの危険性や株主総会の煩わしさというデメリットも存在する。以上のようなことを勘案して日本の優良企業の中にはあえて上場しないという政策を採用しているところもある。

(2)安定株主

上場すると、株式総会あるいは株式市場で世間的評価にさらされ、経営陣は一貫した長期的経営方針を堅持できなくなる可能性がある。日本の商法では、自社株の取得を禁止しているので⁹⁾、その補完・代替的役割として、上述のデメリットを避けるために、主としていわゆるメイン・バンク（主要取引銀行）を中心とした金融機関、グループ内企業、系列企業、主要取引先企業等に、ある程度の株式を保有してもらっている。これを、通常「安定株主」と呼んでいる。

彼らは、株式への配当（利益処分権）や経営方針に対するコミット（株主総会での発言権・議決権）およびキャピタル・ゲイン（含み資産）にもあまり関心がなく、ものいわぬ株主であって、経営陣にとって実に都合のいい株主である。安定株主になるということは、いわば「仲良しクラブ」の会員になることであり、上述のような権利を行使することはほとんどなく、様々な付き合いのうえでの便宜を図ってもらおうという積極的意義よりも、安定株主にならない場合の付き合いの偏狭さ・浅薄さを指摘されるのを避けるために、消極的に行っているといえよう。含み資産としての意味はあっても、売却することによってそれが実現する可能性はほとんどないのであり、ましてや株主としてのその他の権利は事実上行使できないのであるから。

安定株主は、戦後の財閥解体・特株会社の禁止のあと、上述の商法上の制約のもとで、旧財閥グループ・系列企業のなかで「仲良しクラブ」を形成するものとしてスタートした。そのような時代的背景の中で、特にアメリカでコングロマリット旋風が吹き荒れた1960年代後半から、その自衛的手段として顕著になった現象である¹⁰⁾。

(3)株式の所有構造

株主としては、以下のような人達がいるとされる。

- ①. L B O (leveraged by out)、T O B (take over bid)、単なる M & A (merger and acquisition) を目的とするプロのレイダー (raider)

また、これらを装うことによって、経営陣に市場よりも高価格で株式引き取りを強要し差額を稼ぐ者もこの中に含む。

- ②. 市場よりも先を読むことで、他人を出し抜いたり、他人に「ジョーカー」を引かせることで、利鞘を稼ぐ思惑的行動をとる仕手筋
- ③. インサイダー的情報を得ながら、日常的株価の変動で売買を行う、玄人筋の投機家⁽⁵⁾
- ④. 資産の保有・形成の手段としてキャピタルゲインや配当 (株主優遇制度も含めて) を楽しみにしている、つつまじやかな一般的な個人投資家

日本では、アメリカとは対比的に、プロのレイダーや仕手筋は市場におけるそのウェイトが小さく、株主固有の権利 (株主総会への出席等) には殆ど関心がない金融機関を中心とする安定株主が過半を占め、個人株主は少なくなっている⁽⁶⁾。

3. 金融機関との関係

日本企業は、金融機関なかんずく銀行との関係に独特のものが見受けられる。特に、メイン・バンクと呼ばれる主要取引銀行との関係は注目に値する。メイン・バンクは、売買代金の支払・回収、債務の支払・返済、債権の回収などの日常的業務、手形・小切手の発行・回収、決済、および従業員への賃金の支払、株主への配当の支払業務の遂行等の運転資金の融資という点で、各企業と優先的な金融取引を行っている。また、メイン・バンクは大口の安定株主でもあるのが普通である。メイン・バンクは、経常的および緊急時の、人員派遣による財務面を中心とする協力・支援を行う。

内部留保と減価償却積立金というキャッシュ・フローのみでは、旺盛な設備投資資金を賄うことができず、加えて株式や社債の発行という直接金融方式が未発達であった高度成長期の日本では、国民経済の貯蓄を銀行が預金という形態で集め、それを企業に融資して彼らの設備投資資金を賄っていた。これがいわゆる「間接金融方式」である。この頃のメイン・バンクの力は現在よりもはるかに強力であった。現在では、この面でのメイン・バンクとの付き合いは減少してきている。キャッシュ・フローのみで投資資金を調達できたり、もし足りないとしても金融市場でかなり容易かつ大量に資金を調達することができるようになってきたからである。

メイン・バンク側にとっても、通常業務というリテール部門で収益を稼げるし、運転資金の融資によっても利鞘を稼ぐことができる。さらに、銀行は融資先として日頃から財務面を中心に指導・監視を行っていてもいる。したがって、必要とあらば、銀行の人材を派遣して財務面からの協力・支援を行う。いわば、銀行にとっては、企業がうまくいっている場合には「天下り先」としてうま味がある。しかし、業績が悪化したり、経営危機に陥った場合には自らのリスクと責任で、手術のできる「外科医」あるいは体質改善のできる「内科医」として直接経営にコミットし、会社再建に大鉈を振るわなければならない場合もある。メイン・バンクとしても、いったんコミットすると、途中で匙を投げることもできにくいので、最後まで

面倒を見る運命共同体的な側面もある。途中で放棄したり、再建に失敗すると、他の企業に対する影響が計り知れず、そのメイン・バンク離れを雪崩的に引き起こされるかもしれないからである。

このようにして、逆に、どの銀行がメイン・バンクかによって、その企業の業務内容が判断されるというケースも実際起きている。それだけ銀行には人材が蓄積されているともいえよう。銀行のパワーを物語る一つの事例かもしれない。¹⁷⁾

なお、メイン・バンクほど親密ではないが、他の銀行との取引、証券発行時の主幹事証券会社との関係、有力な安定株主であることが多い生命保険会社との関係等も看過してはならない。

4. 他企業との関係

他企業との関係という点でも、日本企業は欧米のそれとは著しく異なった形態を有している。それも取引のある企業とライバル企業との関係双方で顕著な形態でつきあっているので以下それらを考察していこう。

(1)原材料・部品メーカーとの関係¹⁸⁾

最初に原材料を購入したり、部品を納入してもらっている企業との関係を取りあげよう。これらの企業とは、スポット的あるいは短期的ではなく、長期的取引が多いという点が特筆されるべきである。まず、納入量は月単位が基本であるが日々の若干の変動は許容されることが多い。次に、価格改訂は3ヵ月、半年、あるいは1年単位となっている。それらも柔軟な契約に基づくものが多い。しかし、デザイン・機能・品質面では厳格で、欠陥品が潜入する可能性は徹底して排除されている。

また、研究・開発、デザイン、設計、試作等のかなり早い段階から、人的・物的に商品開発から量産に至るまでの工程での協同作業を行っている。それに伴う原材料・部品の納入量の契約期間内のある程度の、従って設備投資の保障はなされている¹⁹⁾。

取引量と完全並行的ではないが、資本関係は通常存在する。したがって、親子関係（孫等も含めて）が存在したり、お互いに安定株主であったりすることが多い。それで、通常取引関係を資本関係という側面から強化・補強しているともいえよう。

とはいえ、お互いがぬるま湯に浸かって「なあなあ」の関係になり、コスト・パフォーマンスの劣る原材料・部品を売買するようなことはない。もしもそうであれば、日本企業の国際競争力の強さ・製品の優秀さを全く説明できなくなってしまう。逆に、そこに企業内的あるいは企業ファミリー的協調関係と、市場のあるいは外的競争関係をうまくミックスさせることで中間組織のメリットを享受し、日本企業は優良企業の道を進んで来たともいえる。すなわち、自己の企業の中に、内製あるいは外注の選択がある程度可能なような技術を蓄積しており、そのためのスタッフやラインを少なくとも潜在的に保有することによって、性能・価格面での交渉力を維持していることが多い。場合によっては、内製品を市場で販売し始めることもある。このようにして、品質・機能・価格等の面で社内外に競争意識を呼び込み、緊張を持続させて「なあなあ」に陥ってしまわないように十分な配慮を行っている²⁰⁾。

(2)同一産業内の他企業との関係

同一産業内に属する他の企業とは、商品開発、生産、流通・販売、価格等の面で通常マーケットシェアをめぐる熾烈な競争を行っている。ところが、VTR、超LSI、HDTVの例等で見られたように、技術のブレイク・スルーのような特に国家的プロジェクトの時には、ライバル企業とも団結して一致協力することが多い。従って、製品規格統一、部品の標準化・規格化等が迅速に進行する。独占禁止法の適用が緩く・甘かったのも、このようなことが起こりえた原因の一つであるといえよう。

さらに、素材メーカー・部品メーカーとの関係も単一の上下関係のみの単線的なものではなく、複数の企業と取引を行う複数型が主流であるから、それらのメーカーからの情報が刺激になったり、重要なヒントになったりで、技術開発面でお互いに切磋琢磨し合い、技術の進歩・改善も早く、全体的底上げに貢献した。また競争を激化させた要因でもある⁽¹¹⁾。

5. 従業員との関係

労働・雇用面での特徴としては、以前から「終身雇用制」、「年功序列制」、「企業別労働組合」が三位一体的なものとして語られてきた。ここでは、それらの上に狭く限定せず、もっと広い視野から人事・労務政策を見ていこう。その上で、この三位一体をこの節の最後に検討してみよう。

(1)雇用⁽¹²⁾

この面での特徴は、一言でいえば内部労働市場論ということができる。具体的には、労働者の新規採用は、学校卒業時の定期採用が主流であり、中途採用、引き抜き（ヘッド・ハンティング）はまだまだ少ない。そして、明示的契約ではないが、通常労使双方ともお互いに定年まで働く「終身雇用」と解釈している。雇用慣行・社会的通念としては確かにそうであり、生産量の変動も、生産ラインのスピード、残業、配置転換、非正規労働者（アルバイト、パート、季節労働者等）の調整で行うことが多い。企業は「正規に」採用した従業員を、著しい経営困難に陥った場合以外は、企業側の都合で簡単に解雇したり、レイオフしたりはしない。この点で、経営者が日本では労働費用を固定費だと見なし、米国では変動費と見なししていると対比できよう。

しかし、いったん解雇するとなった場合、解雇・再雇用の明確なルールは確立されていない。米国では、この点での年功性（先任権；seniority）が客観的なルールとして大概労使協約でうたわれている。日本では、指名解雇の場合、年長者から首を切られ、再雇用の保証はほとんどない。この点では、米国の方が客観的なルールが確立されており、労働者にとって先任者の権利が保証されているという点で優れているのかもしれない。しかし、企業業績・生産量の調整弁としての容易な解雇・レイオフという犠牲の上にたっている。日本の場合、年長者から人員整理の対象になるということは、企業側にとっては賃金費用の圧迫が軽減されるというメリットはあるが、同時に長年培ってきた企業内熟練が一気に消滅することをも意味しており、その点で貴重な資源の廃棄であるともいえる。労働者にとっても、高齢時の再就職は困難となり生活面での不安は大きい。労使双方のみならず、国民経済的に考えても無駄な慣行である。

(2)企業内熟練

もう一つ内部労働市場論を形成しているものに、企業内熟練がある。日本では、通常新規採用者には、新人研修を行う。ここで「同期意識」を醸し出し、常に再確認・利用し、最後まで存続させる。そして、定期的にOJT (on the job training)、off JT⁽¹³⁾等の研修を行い、熟練度を高めていく。デスク・ワーク（坐学）と実地訓練の組合せもある⁽¹⁴⁾。生産ラインの変更、モデル・チェンジ、技術革新、多角化、M&A、企業戦略の変更等に伴っても行われる。ジョブ・ローテーションも盛んに行われ、スペシャリストにもゼネラリスト的観点・知識の養成が、またその逆も要求される。研究・開発部門、生産部門、営業部門、管理部門間等かなり柔軟に行われるが、特に専門的色彩の強い経理部門ではあまり交流は多くない⁽¹⁵⁾。職種・部署は変更することが多く、この意味で就職はなく「就社」であるといえる。社内のコミュニケーションを活発にするため、大部屋（仕切りがない）によるワイガヤ方式で職場の席の配置が行われていることが多い。

必要な部門の人材は、可能な限り企業の内部で大部分調達し、外部から招聘することはほとんどない。この採用面での特徴と企業内熟練が一体化したものを内部労働市場論で把握すると、シャープかつクリアに理解できる。

これらは当該企業以外で役に立つことが少なく、企業内熟練と呼ばれる。したがって、中途退職・採用は賃金・ポスト面で不利となることが多い⁽¹⁶⁾。これが「終身雇用制」を支えているもう1つの理由である。

企業内熟練は、今世紀前半の熟練労働者が少なかった時代の、大企業の対応に淵源がある。そして、戦後急速に普及してきたものであり、決して封建思想や儒教道徳にのみ根ざしたものであるのではない。経済的合理性がなく、単に文化や心情等の精神面のみに立脚しているものならば、早晩市場での優位性がなくなり競争に破れられていくことは、逆に考えれば明白である。さらに、時代の変化にもそれなりに順応してきており、日本企業の業績が優れていることに鑑みると、経済的合理性を有していることも理解できる。

(3)賃金、ポスト

各企業の賃金表によれば、賃金（給料とボーナスを加えたもの）は、年功・ポスト・資格等によって決定されている。このうち、客観的な年功による部分のウェイトが高いため、「年功序列型賃金」体系と呼ばれることが多い。ただし、年功も単なる生物年齢あるいは入社時からの年数ではなく、企業内熟練に基づいた労働生産性の裏付けのある要素である⁽¹⁷⁾。年功と生産性にあまりにも大きなギャップが存在すれば、このような資金体系には経済合理性が欠落して長期的には存続できないからである。「年功型」賃金は、生活必要経費保証型の性格があり、労働者にとってもメリットが多い。

従業員の労働生産性を、生産現場に携わる者にしろ事務職あるいは営業担当者にして、企業は様々な工夫・手段を駆使してかなり正確に計測し把握している。そのデータのある程度までは給料・ボーナスあるいは昇進等の基礎資料として活用している。とはいえ、各労働者の生産性と賃金との何がしかのギャップは厳然として存在する。若年期の不払い分を、老年期に受け取るという仮説もある。

しかし、筆者は企業内熟練の要素が大きく、一般に言われるほどのギャップは存在しない

と考えている。すなわち、賃金面での不公平感が大きければ、ポスト面での待遇と合わせて、若者の不平不満が爆発し、年功型主体の賃金体系は維持できないものになってしまうであろうからである。単に彼らが高齢時の楽しみのため（それも多少は不確実な）だけで、一種の保険としてのみ、若い頃長年にわたって黙々と働くことは考えられない。生物年齢の高い人が、上のポストにいるという理由だけで、若くてポストが低い人達が彼らの業務命令に素直に従っているというシステムは、長期的に維持可能とは考えられない。

企業も生産性と賃金と間のギャップが生じないように、またギャップが存在するとしたらそれをできるだけ小さくするようにを埋めるために、研修制度・出向制度・転勤等を積極的に活用している。

中間管理職のポストをめぐる競争が鮮明になるのは、30代後半から40代前半にかけてである。その人事考課は長年にわたって、一応それぞれの複数の上司によってなされるシステムになっている。それまでは、長く厳しい出世競争がくりひろげられる。またその後も、数少ないポストをめぐって、それ以上に厳しい競争がある。

ポストと権限は、規定上パラレルであるが、往々ヒエラルキーのより下位の人が実質的イニシアチブをとり、企業を動かしている場合が多い。またその方がうまく行くことが多い。

賃金とポストのみでは対応しきれないものが存在する。これらを補うものとして、企業は資格・表彰制度を活用している。賃金に反映させたり、従業員のインセンティブを刺激したりと活用している。

最後に、年功序列型賃金は、成長している・従業員が増加している企業にとっては、賃金コストが相対的に低くなり有利であるが、そうでない企業にとっては重大な負担とあることを付け加えておこう。それは簡単な数値例で示すことができる⁽¹⁸⁾。

(4)福利・厚生

蛇足的に福利・厚生に関しても若干説明しておこう。

まず、社宅・寮、保養所の整備は、従業員にとっては安い家賃・利用料金、経営者にとっては管理の容易さ・含み資産にもなりうるといったメリットが存在する。次に、高度成長期の社内預金であるが、従業員にとっては高い利子、経営者にとっては安い資金コスト・不足資金の調達という点で魅力があったが、最近では少なくとも経営者にとっての利点がほとんど消滅してあまり行われなくなっている。近年国内外の株式市場や債券市場が発達し、大量に・容易に・低利で資金を調達しやすくなってきたからである。第3に、社員食堂は、従業員にとっては栄養があり・安い、経営者にとっては長時間束縛可能で残業等に便利ということがある。第4に、住宅貸付、一時貸付は従業員を長期間企業に繋ぎ留めるためには経営者にとって実に便利な手段である。最後に、冠婚葬祭、災害、事故、怪我・病気、死亡時の救済・保証・援助等は、家族主義的關係側面から強化し、安心して働ける雰囲気をつくるのに利用できる。

(5)三位一体について

本節の最後に、日本の経営の中でも労働・雇用面での特徴といわれる「終身雇用制」、「年功序列制」、「企業別労働組合」について簡単に論じてみよう。

①「年功序列制」

まず「年功序列」といった場合、それは賃金なのか、役職・ポストなのか、あるいは発言権・意志決定に関わるパワーを指すのかが不正確である。年功序列型賃金体系に関しては前に論じたので、ここでは略す。

役職・ポストに関しては、ほぼ全員がそれに就くことができる課長職や支店長職については年功制が概ね守られている。しかし、それから上の役職・ポストでは「実力」が左右する部分が大きくなり、年功制は必ずしも守られず崩れてくる。したがって、スタートラインがほぼ同で全員参加型の課長・支店長までの競争は一見悠長であるように見受けられるが、その後の急速に役職・ポストが少なくなる部長職以上の競争がすぐ後に控えておりそれが激烈である分、前の方にも強く影響を与え、最初の段階からの競争を厳しくしている。あたかも、大学入試の厳しさが高校段階のみならずそのずっと以前の教育をも左右しているような学校現場の状況と似ているともいえよう。直接の影響・しわよせは、直前の段階のみならず入社時点へも及んでいるといっても過言ではないかもしれない。

子会社・孫会社・関連企業等を非効率的と思えるほど傘下に多く抱え彼らの「天下り先」を確保しているのは、役職・ポストを巡る競争の敗残兵のインセンティブを確保するためという。この面からの理由にもよる。企業グループ全体としてみた場合、非効率的な傘下企業を抱えておくことのデメリットと従業員のインセンティブ・モラルの確保というメリットを比較考量して後者の方が大きいと判断した結果であろう。それほど役職・ポストを巡る競争は激しく、またデリケートなものである。対応がまずければ、士気の低下という企業の命取りにもなりかねない要素を含んでいる。人を重要視する日本企業の今後のアキレス腱とも言えるかもしれない。

発言権・意志決定に関わるパワーは、検証できない。組織の職務権限上では正に役職・ポストと一体であるが、起案者の考え・意見が無修正あるいは若干形式を変更したものととして、組織としての意志決定が行われているケースも多々ある。この場合、1つ1つの案件について面接調査を行うことは不可能であり、また起案書をフォローすることもできない。伝え聞く範囲としては、現場あるいは担当者レベルからの起案が通りやすい組織ほど活性化しており、業績がよい。いわゆるボトム・アップの方法の実施である。

②「終身雇用制」

企業が正規に採用した従業員を、著しい経営困難に陥った場合以外は、企業側の都合で簡単に解雇したりレイオフしたりしないという意味では、「終身雇用」である。雇用慣行、社会的通念としてはなるほどそうである。しかし、雇用契約でそれが明確にうたわれていることはまずない⁽¹⁹⁾。明確に条文化すると、企業にとって、いざ人員整理をしようとしたら契約違反ということで訴えられるし、意志決定・行動の選択の幅を狭めてしまうからである。さらに、子会社・孫会社および関連会社等を含めた傘下の企業への出向・「天下り」を含めて検証する必要があるが、長期にわたる各年齢層の資料に立脚したデータの検討はこれからの研究課題の一つであるというのが現状である。

成長している企業にとっては、通常従業員も増加しているので途中で辞める者も少なく、表面上は「終身雇用制」であるかのような結果を生む。しかし、成長がスロウ・ダウンしたり停止したりしたら事態はどのように変化するであろうか。簡単に首を切らないという

傾向は否定しないが、ゆるぎない制度としてそれが存在するとまで踏み込んで結論付けることは危険であろう。成長率が高い・若く活気のあるという発展段階上の特徴の一つであると控え目に述べておくのが無難である。日本以外の国でも、優良企業・成長している企業は少なくとも事後的には「終身雇用」を実行しているのが観察されているのだから⁽²⁰⁾。

③「企業別労働組合」

「企業別労働組合」は日本の多くの組合に観察される事実である。これが家族共同体的・運命共同体的意識を醸し出し、終身雇用、年功序列型賃金とあいまって、友好的労使関係に立脚し長期的発展を見据えた分配関係の構築を暗黙裡に促し、短気的な分配を決定してきた。今期の賃金よりも将来の生産力上昇につながる設備投資に理解を示し、企業成長に協力し、より大きな長期的賃金分配を獲得してきた。それに組合が与っていたのは否定できないであろう。いわば、確実な目の前の「今晚のもう1片のパン」よりも不確実であるが楽しみが大きい「明日以降の正餐」に労働組合が理解を示したのである。しかし、企業がある程度確実にその期に成長できて、友好関係が確認されていてはじめて可能となる。たとえおとなしい労働者でも、低い生活水準で我慢できるのは限度があるから⁽²¹⁾。

④まとめ

「三位一体」は企業の成長率が高い段階ではなるほど有効であり、相乗効果として成長率を高める要因となってきたが、ひとたび成長率が低下してきたらあるいは成長率がゼロとかマイナスになってきたら、様相がガラリと一変することは明かである。そうなると、「三位一体」が企業にとって過度の負担・阻害要因となることは必定である。

6. 経営陣の実状

この節では、簡単に表記の件に関して述べてみよう。

日本の最高経営責任者；一般に社長は、なるほど手続き上では株主総会の選任による取締役会の議決に基づくが、実質上現社長の指名による場合が多い。確かに、大株主や取締役会への暗黙の了解・意向を踏まえるケースが多いが。さらに、日本では会社の顔としての役割という点で、広く中間管理職・従業員の意向をも組み入れる場合があるのが特徴である。経営スタイルとして、地位・権限に基づく指示・命令というトップダウンの方法よりも、現場・担当者の根回し・提案・稟議によるボトムアップの部分が多いので、それも無視できない要素となりうるのであろう。

内部昇進の場合の出身分野・前身については、技術、営業（この両者の出身が多い）、研究、財務、人事、海外畑等と幅が広い。米国特に巨大企業の典型であるGMが伝統的に財務畑出身の最高経営責任者を歴代選んできたこととは、著しいコントラストを示している。外部招請の場合、官庁・親会社等からの「天下り」あるいは緊急時のメイン・バンク、親会社、あるいは大株主等からの派遣と考えられる。しかし、外部招請は内部からのプロモートの幅を狭くし、「ヘリコプター」（で天から降りてきた）社長と受け取られ中間管理職・従業員のモラルの低下を来す可能性があるのも、一般に避けるようになっている⁽²²⁾。

社長の選出方法の裏返しとして、企業業績が著しく悪化しない限り「失意のうちに」辞めさせられるケースはあまりない。「引退の花道」を模索できるのは、就任時の経緯と表裏一体であり、この点での権限は強いといえる。

社長の選出方法の裏返しとして、企業業績が著しく悪化しない限り「失意のうちに」辞めさせられるケースはあまりない。「引退の花道」を模索できるのは、就任時の経緯と表裏一体であり、この点での権限は強いといえる。

企業組織における人の支配する要素が一般的に大きい日本企業では、社長の権限は人事権（次期社長の指名を含めて）に集約される。最終的に人事権を掌握しているのが誰であるかが、日本企業の最高経営責任者のメルクマールであるといっても過言ではない。「会長が院政をしている」と呼ばれるのは、社長ではなく会長が最終的人事権を掌握し、ヘゲモニーを牛耳っているケースである。

社長が、創業者・所有者・経営者の場合、人情による世襲あるいは同族のたらい廻し、番頭型、院政型も確かに見受けられる。しかし、そのウエイトは近年著しく減少している。それらの企業も表面上はどうであれ、近代的組織に事実上脱皮してきている。企業が発展を遂げ、上場を果たしたら、創業者一族の特株比率は一般的に低下していく。公開され・上場されるとき、公募増資のとき、および相続税の納入というとき等で、徐々にその比率は低下していく。実力が伴わず、名前で、おさまり・すわりがいいというような単純な理由では、企業経営は不可能である⁽²³⁾。

日本では、社長・経営陣の給料が大学卒初任給や中間管理職の給料と比較して非常に低い。責任の重大さ・仕事内容の厳しさを考えると。しかし、立派な個室をあてがわれたり、秘書・運転手がついたり、交際費が多くなる。このようなうまみを手放したくないから、彼らがなかなか退任せず「老害」現象が起きていると言われる。賃金・給料面で明確に待遇すべきであると考えられるのだが⁽²⁴⁾。

7. 企業の内部組織

本稿のヤマを構成する企業の内部組織に関する考察にとりかかろう。前節まで「広角レンズ」や「標準レンズ」を駆使して企業を外から次第に観察してきたのは、ある意味ではこれまで本節のための準備作業を順次行ってきたともいえる。いよいよ「接眼レンズ」を使っての作業に取り掛かろう。

(1)商品戦略

現代では、唯一の商品しか生産していないような企業は考えにくい。その意味で、企業は程度の差こそあれ多角化を行っているといえる。企業の生産している商品の数が多数にわたると、企業は全体的商品構成の中での個別の商品戦略の現状での調和と長期的発展を見込んだ積極的対応をうまくミックスしながら、基本戦略の立案を行っていかねばならない。具体的には、市場の需要成長率の高低・当該企業の市場占有率の高低によって、[図1]のように分けて考えることができる。

① 現在のドル箱商品である売れ筋商品（金のなる木）

市場は成熟段階にあって、競争上で優位に立っており、企業の利益源となっている。もっと進むと、新たな参入者の危険性はほとんどなく残存者利潤と呼ばれるものが得られる状態となる。

	成長率が高い	成長率が低い
市場占有率が高い	花形	金のなる木
市場占有率が低い	問題児	負け犬

〔図1〕プロダクト・ポートフォリオ

- ② 現在市場占有率が高い分利益も出ているが、反面成長率が高く競争が激しく資金投入も必要な商品（花形）

将来金のなる木に転化する可能性も大きく、「金の卵」とも呼べよう。その意味で、企業資源の投入も必要で、早く競争上の優位を確立し、金のなる木に転化させていかなければならない。これを怠ったり、それに失敗すると企業の将来性は大きくしぼんでしまう。

- ③ 現在市場占有率が低く、競争上不利ではあるが、需要の成長率が高い分希望も若干はある商品（問題児）

将来の楽しみがある分、現在多少の問題を抱えていても、その見極めが最も困難で金食い虫となっているのがこれである。花形・金の卵に育っていくという希望を持てる反面、それがうまくいかなければ「ドブに金を捨てる」ようなことになりかねず、企業の屋台骨を揺るがしかねない。将来を見据えて、経営者の論理・知識・人脈等をベースに、感・臭覚とか言われるようなものをフルに動員しても、その見極めに運がつきまとう厄介な商品である。商品戦略上最も注意を要するものである。

- ④ 現在完全にコスト割れで将来性もほとんどない死に筋商品（負け犬）

保険的な意味での研究開発・生産技術の伝承、フル・ライン政策をとっているがための商品戦略上の必要性等以外がなければ、直ちに撤退しなければならない分野。経営者にとって、問題児の分野への参入よりも、負け犬分野からの撤退が、より困難な意志決定を伴う。企業の商品戦略は、簡単に言えば、これらの間の見極めと、「金のなる木」を数多く持ち、「負け犬」を早く切り捨て、「花形」（金の卵）はできるだけ早く「金のなる木」に、また「問題児」（金食い虫）は「花形」になりうるか「負け犬」になるかを見極めを早く確実にすることである⁽²⁵⁾。

このようなプロダクト・ポートフォリオのなかで、利益の出る戦略が原則である。現在利益が出ていなくても、過去に蓄積していた利益の範囲内で、やがて「金のなる木」が育ち黒字転換できればよい。あるいは、よしんば、企業体質上耐えられる位の期間にわたって赤字が継続しても、やがて期間利益が出るようになり次に累積赤字が一掃されればよい。それ以外、企業は存続できず死滅していかざるをえない。

この分析は、たとえ生産している商品が唯一でも、それを生産している工場が複数にわたっている場合にも容易に応用できる。すなわち、それぞれの工場の機械の設置年度それまでの使用状況等に現される技術の状態およびそれらの台数、従業員の熟練度と人数、および原材料や市場へのアクセス度の地理的状况等の立地条件等を含めた生産設備一般のコスト構造が異なる場合。①～④の商品を工場と見なせば、容易にこの分析が応用できる。

上述の商品戦略に立脚して、生産設備および部品の規格化・共通化によるコストダウンを図る。すなわち、部品数の減少による在庫・生産・原価・品質等の管理の簡略化、部品生産

におけるスケール・メリットの追求、および生産設備の共通化による直接的コスト・ダウンや規格化による取り替え時間の減少それに設備の寿命の延長等による設備費用の削減等を積極的に採用する。

加えて、商品戦略は流通・販売部門との関連が深い。異なった商品を同一の販売ルートで流したり、逆に1つの商品を複数のルートで流したりもする。商品戦略、商品のイメージ、および流通・販売コストも勘案して。お互いに相乗効果があるように補完的・協調的になるように。この場合、流通・販売部門そのものの収益構造が基本的な制約を設定することを忘れてはならない。くわえて、この部門の成立基盤が脆弱では、たとえ優れた商品を製造しても、画龍点睛を欠くことは明白である。逆に、この部門は市場に近く、一番市場のニーズが入手しやすいところであるから、ここからの情報をもとに商品開発が進められなければならない。市場の動向を無視した企業は神経疾患に冒されているといっても過言ではなからう。一人よがりの経営戦略は長続きできない⁽²⁶⁾。

(2)生産

生産そのものに関しては、文献も数多く「屋上屋を重ねる」ことにもなりかねないので、簡潔に述べるにとどめよう。

まず、無駄・無理・ムラのない効率的生産を行うのが基本である。それらはいづれも不必要なコストアップの原因であるから。次に、不良品・欠陥品が発生しないように（予防策）、発生しても直ちに発見し以後の発生がなくなるように（対応策）しなければならない。それもできるだけ現場で解決するのがよい。その方が生産ラインが停止している時間が短くてすみ、生産量の落込みがより少なくてすむからである。すると、設備も人間も節約できるかもしれない。

現場の生産方法の改善に関する提案制度の活用、QC運動、TQC（total quality control）を活発にすすめる。これらは上述の無理・無駄・ムラをなくす努力と密接に関連している。このようなことが可能となるには、労働者の訓練・教育制度、多能工制度そのもの等の労使協調体制が必要条件である。さらに労働者の協力のもとに、生産ラインのスピードの変更、残業の仕方、配置替え等で生産量の調整が容易になされる。日本の企業は後者の方法をまずとるので、簡単には雇用調整・レイオフしないともいえる。

このためには、良好な労使関係が維持されていて、息を抜けないかなり緊張感の持続する仕事に対してそれなりの報酬がなければ、制度的なものとして継続することは不可能である。企業業績のよさ・成長率の高さは不可欠な条件であると考えられる。

(3)販売

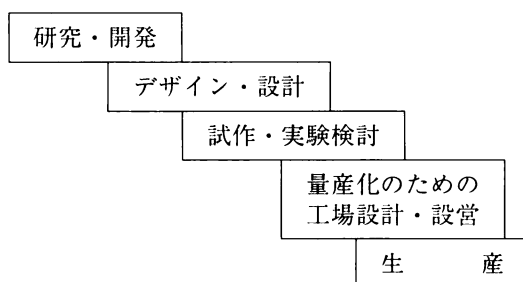
顧客とは継続的・長期的取引を行うという観点があるのが、日本企業の特徴の1つである。一時的・行きずりの付き合い・取引というよりも。顧客が価格はもちろん、品質、機能、納期、アフターケア（修理・部品の補完・サービス網等）等をも重要視するので、企業も当然そのように対応せざるをえない。顧客のこのような厳しい・息の長い要求が企業を常に監視し・激励してきた大きな要素である。最近では過剰品質、過剰サービスという批判も聞か

れるようになってきたが。

効率的なマーケティングを行うために、直販、商社・問屋を通す、あるいはその混在したものを利用する。あるいはまた、商品によって販売チャンネルを変化させている。それらのうち、いずれが最もコストがかからず、また市場の情報が早く・正確に・簡潔にもたらされるかを判断してそれを決定している。

(4)商品開発

企業は、商品戦略をベースに長期的視点にたって商品開発を行わなければならない。商品開発戦略の基本に関しては、本節(1)でも簡単に述べたので、重複は避けよう。ここでは、少し具体的にそれをみていこう。



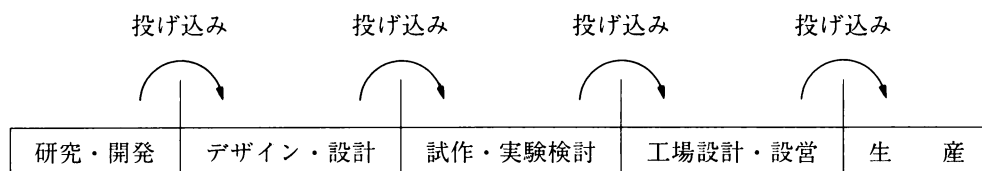
〔図2〕「サシミ状」方法

まず日本企業の商品開発の特徴として、いわゆる「サシミ状」方法があげられよう。すなわち、〔図2〕のように、R & D (research and development)、デザイン・設計、試作・実験検討、量産化のための工場設計・設営、生産という一連の作業を、時間的にはある程度同時並行的にいわば刺身の盛り付けのように遂行していく。これは、米国でよく行われているリレー方式や「壁の向こうからの投げ込み」方式とは根本的に異なる。つまり、各セッションごと（必要に応じて販売部門も含めて）のフィードバック・対話が頻繁にある。これらの一連の作業がある程度同時並行的に行われているので、各段階・各部門で問題となったら直ちにフィードバック・対話がなされ、調整・修正・改変・あるいは全くのやり直しが行われる。かくして、工場での生産に取り掛かる段階では、ほとんどの問題点が徹底した議論を経て解決されており、量産体制に入ってもスムーズな商品生産が可能となっている。それでも残存する問題点は経常的生産体制のもとで、QC運動等の中で改善されていく。かくして、事前に相互のコミュニケーションを経て十分に練り上げられた商品・商品生産は市場のニーズに即した顧客の満足度の高い、生産コストの低い競争力の強いものとなって市場に登場してくる。

さらに、各セッションごとの人的交流も盛んで、共通認識・言葉によるコミュニケーションも頻繁にかつ活発に行われている。極端な時には、R & D部門の研究員を生産部門にあるいは販売部門の人間を試作・実験検討部門へ配置換えし、相互の意図・制約・問題点等を学ばせて、「サシミ状」方法を人的交流を通じて補完・強化している。

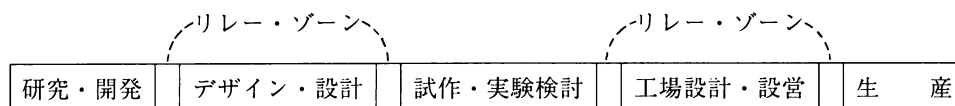
また、部品メーカーとも、かなり早い段階からの協同作業・開発を行っていることも知られている。

このような商品開発の方法は、時間が短くてすみ、効率的で、市場のニーズもいち早く吸収しできる。日本企業の競争力の源泉の一つであるといえよう。なおここで、これがR & Dからの「押し込み」方式ではなく、市場からの「引っ張り」方式であることはいうまでもない。



〔図3〕「投げ込み」方式

「投げ込み」方式は、投げ手が受け手の事情をほとんど考慮せず、一方的に壁の向こうから放り投げるようにして、行うやり方である。受け手は、前の段階での検討結果を一応踏まえつつも、独自の立場・観点からもう一度それまでの作業を洗い直すようなことも行い、ヒト・モノ・カネという貴重な資源を重複して使用するのみならず、時間的ロスも大きいことが指摘されている。さらに、ある段階から前の段階へ「これでは実現不可能である」として「投げ返される」こともあり、不適切きわまりないことも起こりうる。



〔図4〕リレー方式

リレー方式は、リレー・ゾーンの中でバトン・タッチが行われる陸上競技のバトン・リレーのように、前の段階から、後の段階へと受け継がれていく方式である。「サシミ状」方法よりは、フィード・バックや対話が円滑には行われないかもしれないが、「投げ込み」方式よりはすぐれていると言えよう。リレー・ゾーンの長さや、その中でどのようなことが実際に行われているのかがリレー方式の優劣を決定すると言えよう。

(5)財務

企業の財務に関しては、第2節「株主との関係」、第3節「金融機関との関係」でも述べてきたので、ここではそれ以外の面に関してのみ取り上げることにしてしよう。

戦後一貫して成長率が高かった日本では、株式市場全般も活発で、株式利回りは定期預金金利よりもかなり高かった⁽²⁷⁾。配当が低くても、それを上回るように株価が上昇してきたので、配当の低さもそんなに気にされることはなかった。法人の安定株主はもちろん、個人投資家も配当よりもキャピタル・ゲインに専ら関心を寄せていた。それほど日本の株式市場は急激な勢いで成長してきたといえよう。そのような状況で、現在実現している確実な株価収益率よりも、将来のよくはわからない単なる株の予想価格の方がはるかに重要な要素だと見られている。「成長神話」のなせる業である。

また、企業は利益が出ても、あまり配当にはまわさない。それでも株主からのクレームはあまりなく一般に平穏である。利益は配当よりも、財務体質の改善すなわち内部留保にまわされる。それが将来の設備投資資金の源泉となり、「成長神話」を確実・強固にするとして、配当されるよりもかえって株価が上昇することが多く、株主も喜ぶ。株価が上昇すると含み資産が増えて、安定株主にも歓迎される。

企業も、このような状況では配当よりも内部保留の1形態として株式を保有することが多い。ほかに、土地にもよく投資する。土地も将来のビル用地・工場用地あるいは社宅や保養施設等になり、資産保有の形態としてよく利用される。戦後ほとんど土地代が低下することはなく、数年間隔でなめらかな階段状に上昇してきたので、これも「土地神話」を生み、今日のようないびつな資産保有形態をなしている。両方の「神話」が現実には何回か否定されない限り、なかなかこのような企業の資産保有行動は改まらないであろう。

この株式と土地等がいわゆる企業の含み資産を構成することは周知の事実である。含み資産とは、取得原価と時価のギャップにより発生する実現されざる資産価格差額である。これが大きいと、企業の公表される財務諸表が実体よりも過小評価されていることを物語っている、換言すれば企業の財務内容が表面よりも健全であることを示している。含み資産の存在は、企業が設備投資のため等で借入れを行おうとした場合に、担保価値として威力を発揮し企業の意志決定の選択の幅を広げてくれるものである。含み資産を実際に売却してしまうと、含みが吐き出され、税として徴収されてしまったりするので、できるだけ企業は売却したくない。含み資産は、含みとして陰伏しているからこそ含みなのであり、ずっとその威力を発揮するが、いったん陽表的に実現してしまうともう含みとしてのメリット・強みがなくなってしまうという性格のものである。その意味で、「伝家の宝刀」と似ている面がある。

なお、企業が業績の善し悪しによって、従業員にボーナスの支給額を変更するという「ボーナスでき高払い」仮説も存在する。しかし、ボーナスはそれまで不払いの積み立て賃金という性格が強く、あまり業績には関係なくほぼ一定の率で支給されているのが普通である。企業もボーナスは労働コストの一部であるという意識が強く、特に業績が悪化したからといって軽々しく削減する対象とできるような性格のものではない。従業員の方でも、ローンの返済や大型商品の購入等ある程度予定している収入であり、それが少ないと生活設計そのものを見直さなければならぬので、強く抵抗する傾向にある。企業の方でも、業績の変動は交際費や物品購入費等で柔軟に対応している面がある。繁華街の賑わいぶりやゴミの出具合いは、景気の敏感なバロメーターと言われる由縁である。

8. 企業戦略

本節では、企業の内部組織として前節でとりあげた以外の組織体としての企業の戦略を考えてみよう。前節がいわばライン・直接的なものとすれば、本節スタッフ・間接的なものが中心となる。前線に対する参謀のようなものと考えてもよからう。

(1) 企業戦略の立案

組織体としての企業全体に関わる戦略を、どの部署が立案し、誰が決定を下すか、また最終的責任は誰が取るのかこれが重要である。そのイニシアティブを誰がとっているかは一般

に最高経営責任者としての社長であろう。特に、企業業績が沈滞気味であったり逆境時には、社長の権利と義務で（当然それに責任も付随するが）それを変えて行くという努力がなされる。その意味で社長の権限は、これと前述の人事権に集約されるといってもよからう。ただし、これを実現するためにも社長はその人事権を使用し、自らの意に沿う人材を登用するので、やはり人事権に帰着すると断言すべきであろう。

以下に述べて行くようなもの以外では、C I (corporate identity) 戦略、スローガン、ターゲットの提示などがそれらの具体的なものである。社内コミュニケーションの活用による「わが社」意識・企業に対する忠誠心の育成、精神的風土、社風の醸成等も含まれよう。国でたとえれば、これらは民族・国民性や宗教・文化に関わるもので明確さに欠ける部分があるのは事実である。しかし、それらが長いことかかって企業の歴史を育んでき、現在の姿を形成してきたということも否定できない。

(2)投資

企業の長期戦略の実現のために必要な項目に、人材の確保、研究開発体制、企業組織のあり方等もあるが、ここでは物理的に最も重要な設備投資に関して考えてみよう。

商品戦略・商品開発に立脚した企業戦略の具体的実現を図るものとして、設備投資の意義はいくら強調しても強調し過ぎることはない。現存の設備は、過去の企業戦略の積み重ねとして刻み込まれたものであり、現在の当該企業の生産物・その質・生産能力等を大きく規定しており、簡単に変更できないことは明白である。その意味でも、過去と将来の接点としての現在において、企業の設備投資意欲は非常に重要な要素である。最高経営責任者は、この点で困難な意志決定に迫られているともいえる。

設備投資資金の調達もこの点でもう一つ大きな要素である。資金調達が困難で所望の金額が調達できない場合や、資金調達コストが予想よりも高くつく場合、設備投資そのものの見直しを含めて考え直さなければならない事態が生じるかもしれない。この意味で、企業は普段から財務面をないがしろにできず、健全な運営を心がけ、内部留保を手厚くし、株式や土地という含み資産を保有して意志決定の幅をできるだけ狭めることがないようにしている。

金融市場の状態が企業にとって順境で、銀行借入れ、社債・株式の発行等が容易であるにしろ、いつそれが逆境に転じるかもしれず、金融市場に全面的に依存しているというのはリスクが大きい。意志決定の幅を狭めたり場合によっては意志決定そのものができなくなる可能性が生じるので、企業としては金融市場に依存することが好ましくないことは明白である。企業は本来的に金融市場から独立したがっているといっても過言ではない。

なお設備投資を分類すると、新製品開発対応型、新技術対応型、生産能力増強型等に形式的には分けることができよう。いずれも商品戦略・商品開発に従ってそれらの割合・構成比が決ってくる。

また企業はやみくもに、自社だけで設備投資を行うのではなく、他企業との提携・合併、M&Aも考慮にいれ、最適な意志決定を行くっている。くわえて、海外や地方への工場進出も選択肢の中に入っている。

(3)研究

研究開発体制も重要である。それは第7節で述べた商品戦略・商品開発に直接関連している。「問題児」（金食い虫）を「花形」（金の卵）に、「花形」を「金のなる木」に転化させ、「負け犬」を見極め、「金のなる木」を可能な限り長く確実なものとするには不可欠なものであるからである。

研究開発体制をないがしろにしてきた企業は、発展の見込みが少ない。たとえ現在利益が上がっていても、それは単に過去の技術の蓄積を現在食いつぶしているに過ぎない。種を蒔いていかなければ、将来絶対に芽が出て花が咲くことはありえないのである。長期的には、R & Dに対する取り組みで勝負が決まるといっても過言ではない。しかし、研究者を配置し、設備を整え、予算をつけて研究体制を整備しても、それが必ず将来育ち・果実をつけるという保証はない。ここにこの問題のむずかしさがある。

その意味で、これは林業のケースと類似点がある。種を蒔き、苗を育て、下草・雑草を切り、虫がつかないように・病気にならないように消毒し、不要な下枝を切り（場合によっては良い木を残しより成育するように他を間引きし）、木を否森林を育てていく気の遠くなるような話である。

研究開発・技術革新には、科学・技術の自己展開的基礎研究がまず不可欠である。その上で、製品開発・商品化に結び付く応用研究、プロダクト・イノベーションがなされる。さらに製品の改善・生産工程の改善に結び付くプロセス・イノベーションが日常的になされる。このようにして、研究開発・技術革新は進行していく。

この部門の人材の雇用関係は、他の部門と若干異なっている。研究スタッフの賃金は、生活保証型に、彼らの功績に準じた成功報酬型の側面が加わる。他部門の比較的単純な企業内熟練のような要素がほとんど存在しない。年功を積んだからといってこの部門の業績が増加するほど、研究開発は容易ではない。したがって、これで賃金に反映させるような手段をとることはできない。生活保証型の部分を多くすれば、全体がぬるま湯的雰囲気になり若く優秀なスタッフがヘッド・ハンティングされたり、スピン・アウトする可能性が強くなることが危懼される。逆に成功報酬型の部分を多くすれば、全体に緊張感は生じるかもしれないが、成功・不成功の運不運で賃金が決定されてよいのかという懸念があるのみでなく、成功報酬の率そのものの決定の仕方に客観的な指標が存在するのかという根本的な問題が存在する。これは研究開発の成果を図る客観的指標として、通常獲得特許権数位しかないのと類同している。特許の収益率すら出すのが困難であるのに、獲得特許権数あるいは研究開発の他の何がしかの成果を賃金に反映させるのはほとんど不可能である。彼らの賃金決定のむずかしい由縁である。

その欠点を補うものとして、研究スタッフのポスト・名誉・表彰制度を活用したり、完全なスペシャリストとして企業内でやっていくか、あるいは配置替えを行うことによる視野の拡大をめざしてゼネラリストとしてやっていくかを本人に選択させたりして、不平・不満を取り除くよう、企業は心がけている。

(4)企業組織

企業の組織構成をいかようにするかも、重要な要素である。それに以下のようなものが考

えられる。本社一極集中型すなわち中央集権型。これは、対応が早く、権限・責任が明確であるという長所を有する反面、現場の生の声が入りにくいという欠点を持っている。企業がまだ小さい段階では当然このタイプがふさわしくまた多い。

企業が大きくなってくると、上述の型では様々な意志決定を一手に引き受けてこなしていくのが、人間の持つ有限の時間と能力という点で不可能となり、何がしかの権限委譲がなされねば事態に即応できなくなる。企業がある水準以上に大きくなれないのは、トップ経営陣に権限委譲を行う意志がないかあるいは権限委譲の規定・規約と実際の運営上に齟齬があつてうまく機能していないからである。くわえて、権限委譲を円滑に行うだけの中間管理職が存在しており、彼らがその実力を発揮しているという実績がなければならない。さもなくば、譲ろうにもその受け皿がないという判断をトップ経営陣が行うことになってしまう。トップ経営陣の意志と力量、中間管理職の実力と実績は、権限委譲の必要条件である。それができないということは、その企業の法治主義的組織運営が未成熟であるということである。ある観点からは、この権限委譲の問題こそが企業組織が大きくなって近代的な姿へと脱皮して大きく飛躍していけるか否かの分岐点であるといえる。

権限委譲、組織のビューロクラティックな運営にはいくつかの方法がある。まず、地理的分類に重点をおいた工場独立型がある。各工場をプロフィット・センターとすると、現場の情報が速やかに経営に生かされるという利点がある。しかし一方、各工場間のコミュニケーションが円滑でないと、企業としてバラバラのあるいは相互に矛盾する決定・行動をとる場合があり、その統制が本社中央の新たな問題となる。

次に、製品を中心としたグルーピング・分類による事業部制、分社化がある。これは、市場のニーズに即した対応をとることが容易であるという長所を持っている。反面、事業部制、分社化を硬直的に運用すれば、商品戦略によっては組織変更を頻繁に行わざるをえなくなり、商品開発・商品戦略との調和という新たな問題点が浮上してくる⁽²⁸⁾。

いづれにせよ、本社中央の企業戦略のむずかしいところであり、逆にまた彼らの腕の見せどころでもある。発展してきた企業は、変遷してやまない時代状況を上述のような組織の対応で処してきた・乗り切ってきたといえよう。柔軟な企業戦略の策定には、「遊び」の部分が不可欠で、それが企業環境のドラスティックな変化・大きな時代のうねりにもうまく適応してきたともいえる。

(5) 逆境時の対応

最後に、業績が悪化している逆境時の企業の対応を簡単にみてみよう。

まず、生産ラインのスピードを落とし、残業時間を減らしていく。生産過剰による製品在庫の減少と残業による賃金費用の減少を同時に試みる。これは当然、前工程にも波及していかなければならない。さもなくば、原材料在庫が一方的に増えるだけであるから。次に考えられるのが、従業員の生産部門から営業部門等への配置転換である。これは生産量を減らすと同時に、販売量を増加させるという目論見である。さらに、アルバイト、パートタイマー、季節労働者等の正規社員以外の者の人員整理を図る。彼らの新規の採用をやめるだけでなく、補充も中止し、減量に努める。景気の緩衝剤としての彼らの姿が鮮明になる時でもある。

生産量・正規社員以外の者の雇用調整でも対応が不十分であれば、次の段階へと進行する。

まず、株式配当の消滅あるいは中止、さらに役員賞与・報酬のカットとなる。次は、経営陣のみならず従業員レベルへも影響が出てくるケースである。すなわち、ボーナスの現物支給・延期・カットとなる。このあたりまでくると、業績悪化は相当のものである。生半可な対応では事態の好転は望めないという位である。そして、ベースアップの延期・抑制・凍結・中止となると、事態は相当深刻である。従業員のモラルの維持すら覚束なくなってくる。さらに進んで、新規採用の抑制・中止、希望退職・指名解雇等の人員整理の段階になると、倒産の一步寸前というところである。「去るも地獄、残るも地獄」というまことに厳しい状況である。退職しても、その時には一般にマクロの景気もよくない時期だからである。

関連企業の協力・援助の依頼という段階も、これらと別に存在する。余剰人員の関連企業への出向や製品購入面での便宜というものである。これもメイン・バンクあるいは親会社・大株主による財務面を中心とする人的・資金的応援、ゼイ肉落としも強制される。倒産に近い状況ではあるが、それよりか企業が存続するだけでもましというものである。

9. おわりに

本稿をまとめるに当たって、ビジネス界で活躍している友人・知人から得た情報・知識、彼らの激励・批判、および筆者からの初歩的な質問にも飽くことなく懇切丁寧に答えてくれた彼らの態度には、この場を借りて深く感謝の意を捧げたい。また、京都大学菱山ゼミナールOBを中心とした「経済研究会」、筆者の山口大学時代の友人を中心にした「経済を語る会」・「経済・ビジネス研究会」での、各人の発表・報告は実に新鮮でインパクトが大きかった。またそれらの会での質疑応答にも得るものが多かった。今後とも、地道にこれらの会に参加していきたい。単なる懇親会・茶話会に終わらせることなく、若干苦労しながらも会議室等を手配して、あくまでも議論の場として律してきたことがよかったと思っている。ある程度体系的な話を冷静に聞き、それを踏まえて議論を積み重ねていくという方式をかたくなに守ってきたことの成果の一つであるとも言えよう。そのようにせず、途中で挫折してきた会合の教訓を生かしたのがよかったと思っている。

また、機会をつくって、工場見学等をここ何年も続けてきた。当初筆者は、経験も知識も不足していたので、幼稚な質問・恥ずかしくなるような疑問をおつけていた。それにも、数多くの関係者の方々は、丁寧に答えて下さった。企業の現場で仕事をしている人達にとっては煩わしい以外の何物でもない、工場見学という外部の者の我がままを受け入れて下さった。また、その申し込み・設定に協力して下さった方々も多い。この場を借りて感謝の意を表したい。

今後とも、日本企業のデスクおよび現場での事実観察・確認を怠らずに行っていくとともに、経済学の基礎知識と文献読破で、これからもこのテーマをずっと考究していきたいと考えている。それが上述した人達の激励・協力への、筆者からのささやかなお礼にもなると信じている。

＜註＞

- (1) 本稿は、大阪産業大学産業研究所の平成3年度「個人研究特別助成金」の援助を得て執筆したものである。本稿の作成過程に当たって、有益なコメントを下された埋橋助教授・戸谷助教授にこの場を借りて、感謝の意を表したい。なお、残存するであろう誤りは勿論筆者の責任であることは言うまでもない。

(2) 株式会社の法律上の問題については、たとえば次の文献が参考になろう。

上柳克郎・北沢正啓・鴻常夫・竹内昭夫編、『会社法Ⅰ・Ⅱ』（第3版）、有斐閣双書、1991年

(3) 自社株の取得が原則として禁止されている（商法210条）理由については、前掲書169ページ参照せよ。

(4) 安定株主は、乗っ取りの防止策としては最も効果的であった。基本的に現経営陣の政策に暗黙の了解を与えているから、外部からの雑音・クレームに対して防波堤の役割をいかんなく発揮した。これによって、日本の経営者たちは株主の利益を多少はないがしろにしてみ、会社のためになることを追求できるようになった。この点からも、長期的視点にたった経営政策がとれるようになり、日本企業のひいては日本経済のパフォーマンスを高めることができたとも言えよう。ただし、そうはいつでも外在的批判が企業経営に生かされないという欠点も存在することを忘れてはならない。

(5) これに関しては、ケインズの『一般理論』の12章で、生き生きと描写されているのが有名である。

(6) これらの株式市場の特徴が、企業ひいては産業のパフォーマンスに影響を与えたのみならず国民経済の動向を左右したことへの分析は、下記の本に詳しい。

Dertouzos, M.L., R.K.Lester, R.M.Solow and the MIT Commission on Industrial Productivity, Made in America: Regaining the Productive Edge, MIT Press, Cambridge Mass., 1989. 依田直也、『Made in America』、草思社、1990年

(7) 各企業のメイン・バンクが具体的にどこであるかは、東洋経済新報社の『会社四季報』や日本経済新聞社の『会社情報』にも明記されている。それだけ、重要な情報であると言える。

(8) この分野では、京都大学の浅沼万里教授の一連の業績が有名である。たとえば、「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係——関係特殊的技能、の概念の抽出と定式化」、『経済論叢』、第145巻、第1・2号、1990年1・2月を参照せよ。

(9) 逆に、このような共同作業を早い段階からあまり行っていない完成品メーカーと部品メーカーとの間の関係は、設備投資に関する保証がないので、深入りしたものとはならない。具体的には、そのメーカーの部品はできるだけ固定的設備を使用しない方法で生産されている。筆者も工場見学の際、そのような光景を目の当たりにしたことがある。

(10) 中間組織論に関しては、以下の文献を参照されたい。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男、『内部組織の経済学』、東洋経済新報社、1982年

(11) このセクションに関しては、以下のような文献が参考となろう。

伊丹敬之+伊丹研究室、『逆転のダイナミズム』、N T T 出版、1988年

同、『日本のV T R 産業——なぜ世界を制覇できたのか』、1989年

相田洋、『電子立国 日本白叙伝』（上中下）、日本放送出版協会、1991~92年

前掲『Made in America』

(12) この分野では、小池和男教授の一連の業績が有名である。たとえば、

小池和男、『日本の熟練』、有斐閣、1981年

同、『仕事の経済学』、東洋経済新報社、1991年

同、『大卒ホワイトカラーの人材開発』、東洋経済新報社、1991年等。

(13) 前者は、仕事をしながらの仕事に即した訓練・研修であり、後者は、実際の仕事からは離れたものである。

(14) 筆者が工場見学をした際、午前中は前者・午後は後者という細かい組合せを行っているところもあった。

- (15) 経理部門は、特にスペシャリスト的性格が強く、独自の人事体系を敷いているところが多いようである。
- (16) 典型的には、中途採用の場合の公務員の前歴換算制度がこれを物語っている。民間企業も大体それに準じている。
- (17) 企業は、中途採用者も増加しているので、彼らの前歴換算での不利をどのように是正していくかに頭を痛めている面がある。
- (18) 簡単に、年齢と月給(万円)が等しいとする。次のような3社があるでしょう。

	A社	B社	C社
20歳	30人	20人	10人
40歳	20人	20人	20人
60歳	10人	20人	30人

3社とも従業員数は、60人であるが、賃金費用は月額で次のようになる。

A社 ; 2,000万円、 B社 ; 2,400万円、 C社 ; 2,800万円

- (19) 蛇足的に述べれば、我々大学人の場合も雇用期間は明記されていないのがほとんどである。
- (20) 最近の業績悪化でそうとも言えなくなってしまったが、IBM等はその典型であった。IBMの場合、つい最近まで日本企業以上に日本的経営を行っていると言われていた。
- (21) この分野では、青木昌彦教授の興味深い以下のような分析がある。
 青木昌彦、『企業と市場の模型分析』、岩波書店、1978年
 同、『現代の企業』、岩波書店、1984年
 同、『日本企業の組織と情報』、東洋経済新報社、1989年
- (22) アメリカの場合の、最高経営責任者の前歴に関しては、前掲書『Made in America』にも論じてある。
- (23) 戦場を駆け巡り、数々の武勲を立てて出世していった大名も、やがては家臣団の統制・領国の経営という手腕が伴わずしては改易の浮き目に会ったという江戸時代初期の歴史的事実が、この面での真理を物語っているのかもしれない。
- (24) 最近では逆に、アメリカのトップ経営者の収入があまりにも高額過ぎるとして、批判され、新聞等で取り上げられている。
- (25) たとえば、以下の文献を参照せよ。
 伊丹敬之、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984年
- (26) トヨタ自動車の企業としての特徴・強さを、いわゆる「カンバン」方式に代表される生産システムにのみ限定する人が多少見受けられるが、それではあまりにも事態を一面的のみに見ていると言える。商品開発・商品戦略をはじめとして、本稿で取り扱ったような総合的な企業組織が優れていることの必然的結果であるというのが正確であろう。
- (27) この点では、青木昌彦教授の指摘がある。たとえば、次の文献での教授の担当の箇所を参照されたい。
 青木昌彦・小池和男・中谷巖、『日本企業の経済学』、TBSブリタニカ、1986年
 今井賢一・小宮隆太郎編、『日本の企業』、東京大学出版会、1989年
- (28) 工場独立型の典型として日立製作所、事業部制の典型として松下電器産業が有名である。

参考文献

企業の経済学に関する参考文献リストを網羅的に作成すると膨大な量になるので、今回は①日本人研究者による、②日本語の、③著書に範囲を限定した。論文をも含めたそれ以外の文献リストは、次の機会に譲ることにしたい。

- [A-1] 阿部哲雄・佐々木邦明、『企業金融の話』、東洋経済新報社、1984年
- [A-2] 相田 洋、『電子立国日本の自叙伝』、日本放送出版協会、1991～92年
- [A-3] 安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文 薄、『アメリカに生きる日本の生産システム』、東洋経済新報社、1992年
- [A-4] 青木昌彦、『企業と市場の模型分析』、岩波書店、1978年
- [A-5] 『現代の企業』、岩波書店、1984年
- [A-6] 『日本企業の組織と情報』、東洋経済新報社、1989年
- [A-7] 青木昌彦・伊丹敬之、『企業の経済学』、岩波書店、1985年
- [A-8] 青木昌彦・小池和男・中谷 巖、『日本企業の経済学』、TBS ブリタニカ、1986年
- [A-9] 『日本企業グローバル化の研究』、PHP 研究所、1989年
- [B-1] 馬場正雄、『反独占の経済学』、筑摩書房、1974年
- [B-2] 『エコノミストの視点』、筑摩書房、1983年
- [B-3] 馬場正雄・田口芳弘編、『リーディングス・日本経済論 産業組織』、日本経済新聞社、1970年
- [H-1] 堀内昭義・吉野直行編、『現代日本の金融分析』、東京大学出版会、1992年
- [I-1] 池本正純、『企業者とはなにか』、有斐閣、1984年
- [I-2] 今井賢一、『現代産業組織』、岩波書店、1976年
- [I-3] 『情報ネットワーク社会の展開』、筑摩書房、1990年
- [I-4] 今井賢一編、『イノベーションと組織』、東洋経済新報社、1986年
- [I-5] ・伊丹敬之・小池和男、『内部組織の経済学』、東洋経済新報社、1982年
- [I-6] ・金子郁容、『ネットワーク組織論』、岩波書店、1988年
- [I-7] ・香西 泰編著、『21世紀をめざす研究開発型企業』、東洋経済新報社、1984年
- [I-8] ・小宮隆太郎、『日本の企業』、東京大学出版会、1989年
- [I-9] ・岡本康雄・宮川公男編、『企業行動と経営組織』、日本経済新聞社、1971年
- [I-10] ・塩原 勉、『ネットワーク時代の組織戦略』、第一法規出版、1988年
- [I-11] ・土屋守章編、『現代日本の企業と社会』、日本経済新聞社、1985年
- [I-12] 伊丹敬之、『経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1980年
- [I-13] 『日本の経営論を超えて』、東洋経済新報社、1982年
- [I-14] 『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984年
- [I-15] 『マネジメント・コントロールの理論』、岩波書店、1986年
- [I-16] 『マネジメント・ファイル'88』、筑摩書房、1987年
- [I-17] 『人本主義企業』、筑摩書房、1987年
- [I-18] 伊丹敬之+伊丹研究室、『逆転のダイナミズム』、NTT 出版、1988年
- [I-19] 『日本のVTR産業——なぜ世界を制覇できたのか』、NTT 出版、1989年

- [I-20] 『日本の化学産業』、NTT 出版、1991年
- [I-21] ・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重、『競争と革新——自動車産業の企業成長』、東洋経済新報社、1988年
- [I-22] 伊藤元重・清野一治・奥野正寛・鈴木興太郎、『産業政策の経済分析』、東京大学出版会、1988年
- [I-23] 伊東光晴・森 恒夫他、『現代資本主義——その理論と現状』、日本評論社、1980年
- [I-24] ・新飯田宏他、『現代経済学——その現状と展望』、日本評論社、1980年
- [I-25] 伊藤元重・西村和雄編、『応用ミクロ経済学』、東京大学出版会、1989年
- [K-1] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博、『日米企業の経営比較』、日本経済新聞社、1983年
- [K-2] 韓国・毎日経済新聞社編・鶴 真輔訳、『日本経済に学べるか』、日本経済新聞社、1991年
- [K-3] 衣笠洋輔、『日本企業の国際化戦略』、日本経済新聞社、1979年
- [K-4] 小池和男、『日本の熟練』、有斐閣、1981年
- [K-5] 『仕事の経済学』、東洋経済新報社、1991年
- [K-6] 『大卒ホワイトカラーの人材開発』、東洋経済新報社、1991年
- [K-7] 小宮隆太郎、『現代日本経済研究』、東京大学出版会、1975年
- [K-8] 『現代中国経済：日中の比較考察』、東京大学出版会、1989年
- [K-9] ・岩田規久男、『企業金融の理論——資本コストと財務政策』、日本経済新聞社、1973年
- [K-10] 熊谷尚夫編、『日本の産業組織 I II III』、中央公論社、1973年
- [M-1] 松本和男、『企業収益と企業金融』、日本経済新聞社、1986年
- [M-2] 三菱経済研究所、『企業成長と収益』、東洋経済新報社、1961年
- [M-3] 宮崎義一、『現代企業論入門』、有斐閣、1985年
- [M-4] 『日本経済の構造と行動——戦後40年の軌跡』、筑摩書房、1985年
- [M-5] 三輪芳朗、『日本の企業と産業組織』、東京大学出版会、1990年
- [M-6] ・西村清彦、『日本の流通』、東京大学出版会、1991年
- [M-7] 門田安弘、『トヨタシステム』、講談社、1985年
- [M-8] 『新トヨタシステム』、講談社、1991年
- [M-9] 『自動車企業のコスト・マネジメント——原価企画・原価改善・原価計算』、同文館、1991年
- [M-10] 村山徳五郎編、『企業競争力の秘密——日米代表企業の財務指標の徹底比較』、中央経済社、1987年
- [N-1] 並木信義・日本経済研究センター編、『日米の産業比較——25業種の徹底分析』、日本経済新聞社、1985年
- [N-2] 日本半導体製造装置協会編、『「半導体立国」日本——独創的な装置が築き上げた記録』、日刊工業新聞社、1991年
- [N-3] 日本経済新聞社編、『現代経営学ガイド』、日本経済新聞社、1987年
- [N-4] 『ゼミナール現代企業入門』、日本経済新聞社、1990年
- [N-5] 『進化論 日本の経営』、日本経済新聞社、1989年
- [N-6] 日本興業銀行産業調査部編、『日本産業の新展開』、日本経済新聞社、1982年
- [N-7] 野中郁次郎、『企業進化論』、日本経済新聞社、1985年
- [O-1] 小田切宏之、『日本の企業戦略と組織』、東洋経済新報社、1992年
- [O-2] 岡本康雄、『日立と松下』、中央公論社、1979年
- [O-3] ・若杉敬明編、『技術革新と企業行動』、東京大学出版会、1985年

- [O-4] 大野耐一、『トヨタ生産方式——脱規模の経済をめざして』、ダイヤモンド社、1978年
- [S-1] 榊原英資、『資本主義を超えた日本』、東洋経済新報社、1990年
- [S-2] 坂本数一、『IBM——事業展開と組織改革』、ミネルヴァ書房、1985年
- [S-3] 島田晴雄、『労働経済学』、岩波書店、1986年
- [S-4] 『ヒューマンウェアの経済学』、岩波書店、1988年
- [S-5] ・本田敬吉編、『国際経営と異文化コミュニケーション』、東洋経済新報社、1991年
- [S-6] 篠原三代平・馬場正雄編、『現代産業組織 1 産業構造、2 産業組織、3 産業政策』、日本経済新聞社、1973～74年
- [S-7] 塩川浩一、『米国自動車産業経営史研究』、東洋経済新報社、1977年
- [S-8] 塩沢由典、『大学講義 ベンチャー・ビジネス論』、阿吽社、1991年
- [S-9] 鈴木直次、『アメリカ社会のなかの日系企業』、東洋経済新報社、1991年
- [S-10] 総合研究開発機構・今井賢一編著、『21世紀型企業とネットワーク』、NTT出版、1992年
- [S-11] 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎、『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
- [T-1] 徳永重良・野村正實・平本 厚、『日本企業・世界戦略と実践——電子産業のグローバル化と「日本的経営」』、同文館、1991年
- [T-2] 通商産業省機械情報産業局自動車課編、『21世紀高度自動車社会をめざして——自動車問題懇談会とりまとめ』、通産資料調査会、1979年
- [T-3] 土屋守章、『現代企業入門』、日本経済新聞社、1979年
- [T-4] ・森川英正編、『企業者活動の史的研究』、日本経済新聞社、1981年
- [T-5] ・三輪芳朗編、『日本の中小企業』、東京大学出版会、1991年
- [T-6] ・富永健一編、『企業行動とコンフリクト』、日本経済新聞社、1972年
- [T-7] 鶴田俊正、『戦後日本の産業政策』、日本経済新聞社、1982年
- [U-1] 植草 益、『産業組織論』、筑摩書房、1982年
- [U-2] 上柳克郎・北沢正啓・鴻 常夫・竹内昭夫編、『会社法 I・II』（第3版）、有斐閣双書、1991年
- [U-3] 宇沢弘文編、『日本企業のダイナミズム』、東京大学出版会、1991年
- [W-1] 渡辺利夫、『成長のアジア 停滞のアジア』、東洋経済新報社、1985年
- [Y-1] 吉原英樹、『戦略的企業革新』、東洋経済新報社、1986年
- [Y-2] ・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男、『日本企業の多角化戦略——経営資源アプローチ』、日本経済新聞社、1981年