

# 日本企業の戦略課題

——不況脱出と21世紀に向けて——

西 門 正 巳

## 目 次

はじめに

### I. 不況克服とその対策

1. 平成不況の原因と特徴
2. 不況克服の対策

### II. 21世紀の経営環境

1. 環境変化の方向
2. 企業社会の行方

### III. 企業経営の今後の在り方

1. 21世紀の企業経営
2. 経営戦略論の現状

### IV. 新しい経営条件と戦略課題

1. 企業の社会性重視
2. 環境保護と企業責任

おわりに

## は じ め に

バブル経済の崩壊による平成不況は、未だ回復を見ない有様である。最近になって政府・日銀では緩やかな回復基調にあると報じてはいるが、その確実な成果は見られない。今回の不況は複合不況とも呼ばれてきたように、これまでの景気循環型のものとは異なるものと考えられ、それゆえ従来型の景気対策をもってしてはこれに乗り切るに十分とは言えないのではないかとの懸念もある。

経済活動の担い手たる企業も、このままでは今後再び高度成長を望み得ないばかりか存続さえも危うくなって来る。もちろんこのような状況をいかにして克服すべきか、その処方箋として様々な意見や提案、あるいは指針、ノウハウが出されている。

本稿では今回のリセッションが始まった1990年代初頭に出版された図書、文献が提示するところを検討し、企業経営の今後の在り方について考えて見たいと思う。

### I. 不況克服とその対策

#### 1. 平成不況の原因と特徴

日本経済は高い実質経済成長率を保ち、1986年11月から1991年7月まで約6年近く景気拡大を続け、実質とかけ離れたバブル経済を形成して来た。その遠因は金融の自由化であり、金融の国際化に由来するものでもあった。財の流れに伴って貨幣の流れを生じるのがこれまでの普通の現象であったが、近年では為替レートも、国際収支も独自に変動するようになった。こうした一連の事実は経済構造の根本的変化の発生を知らしめるものに他ならない。すなわち1970年代以降「モノ」に代わって「カネ」が世界経済のリーディング・ファクターになったことを明示するものであって、ドラッカーが『ポスト資本主義社会』[1]において指摘するところとも符号する。

このように日本におけるバブル経済形成の遠因も、レーガノミックスが高金利とドル高をもたらし、財政赤字の拡大と経常収支の赤字拡大につながっていったことに端を発していると考えられる。1983年11月この事態解決のためレーガン大統領一行が来日し、日本の金融市場、資本市場の解放を強く迫り、これを受けて日本は円転換規制の撤廃に進み、日銀の外国為替市場での円売りドル買いの介入は外貨準備を急増し、それによって生じた円の余剰資金を吸収しきれず、過剰流動性のカネ余り現象となって企業や個人を株式投機や土地投機のマネーゲームに向かわしめる結果となった。

さらに1985年のプラザ合意後、この傾向を一層強めたが、またこの時期の金融自由化は企業の資金調達形態を高度成長期の間接金融方式からエクイティ・ファイナンスによる直接金融方式に移行させた。すなわち銀行借入金にかえて国内では転換社債、海外ではワラント債の発行による資金調達方式を大幅に取り入れ始めた。時あたかも企業では設備投資の伸び率の鈍化による内部資金の蓄積をもたらした銀行離れを生ぜしめた。そればかりか金利の低下と株高の下で本来の実物投資に際しても銀行融資に依存せず、しかも調達資金を外部の金融資産への投資に向かわしめた。このような企業の資金運用行動は地価、株価の上昇を招き、銀行もそれに応じて土地担保融資と株式担保融資に力を入れるようになった。

こうした現象は当然バブル形成の条件を作り上げ、企業は本業よりもマネー・ゲームに走り、営業外利益が営業利益を上回るなど、本業が軽視されることさえも生じた。さらにマネーサプライの増加は個人の預金離れ、株式投資へと金の流れを変え、加えて所得税、法人税減税の見返りとして取られたマル優廃止がこうした行動に拍車をかけた。

異常な事態は永久には続かない、1990年にいたって土地や株式を持っていれば必ず儲かると言う錯覚や右肩上がりの信仰は崩れた。日本のブラック・マンデーと言われる10月1日、金融自由化によって本格化した裁定取引の解消による大量の売りによって引き起こされたバブル崩壊によって株価や土地価格は暴落した。ここにおいてピーター・ウォーターマン (Peter T. J. & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, 1982) がエクセレント・カンパニーの条件の一つに上げた「本業から離れない」という項目が思い浮かぶと同時に、バブルに便乗して企業の経営を危うくさせた経営者の責任は厳しく追及されるべきである。

要するに平成不況と呼ばれる今回のリセッションはこれまでの有効需要不足による在庫循環的な景気の後退ではなくして、企業並びに個人の資金運用形態を変化せしめた金融機関主導型の金融の国際化、自由化を背景としたものと言える。

ともあれバブル崩壊がもたらした企業への影響は、所有資産価値の低下、景気の落ち込みと先行きの不安による内需の減少、エクイティ・ファイナンスの償還資金の手当のため、さらに今後の設備投資の抑制を強いられる点であろう。ここで認識を新たにしなければならないのは世界経済を動かす要因が財やサービスに代わって金融面の経済取引に移ったと言う点であろう。従って今回の不況対策も従来型の金利操作や財政投資のみでは不十分と言わねばならないのではないか。このことは今後の企業経営においても同様に新しい発想をもった戦略が要求されるものと思われる。

## 2. 不況克服の対策

バブル崩壊によってもたらされた今回の平成不況に直面して、企業経営に関して提唱された対応策としては、リストラクチャリング (restructuring) とリエンジニアリング (re-engineering) が華々しく登場し、大きく取り上げられた [21]。

不況は「変革」の好機である。しかし変革は既存の事象の改良や改善からは生まれては来ない。企業を根本から変革するには不採算部門からの撤退や整理、統合、有望分野への再配置、進出、資源シフト等、思い切った手を打つことが必要である。そのような対策がリストラクチャリング (事業再構築) と言われて企業に提示され、時代の変化や企業環境の動向を読み取り、事業形態や事業運営の方法に構造的な変革を加えることの必要性をアピールした。

今一つの対策はリエンジニアリングと呼ばれるものであって、それは「コスト、品質、サービス、スピードのような、重要で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」 [2] と定義されている。ビジネスのプロセスの改革が必要になると言うことは、人間の思考や行動様式と既存の組織、制度、仕事の仕方等がうまくかみ合わなくなったことを意味し、新しい時代認識やそれに適合するパラダイムシフトが必要になったことを示すものである。

リエンジニアリングについては、1993年から1994年にかけて日本に紹介されたが、リエンジニアリングを実施した後に結果として見られる共通点として、次のような事柄が上げられている ([2]-chapt. 3)。

- ①複数の仕事を一つにまとめる
- ②従業員が意思決定を行う
- ③プロセス内のステップを、自然な順序で行う
- ④プロセスには複数のパターンを用意する… (多様化対応)
- ⑤仕事は最も適当と思はれる場所で行う… (組織の壁を越える)

- ⑥チェックと管理を減らす
- ⑦調整は最小限に抑えられる
- ⑧ケース・マネジャーが顧客との接点となる
- ⑨仕事の集権化と分権化を組み合わせると効果的である

また、リエンジニアリングは仕事の再設計であるから、その際に次のような変化が起こる ([2]-chapt. 4)。

- ①仕事の単位が変わる・職能別部門からプロセス・チームへ
- ②職務が変わる・単純な業務から多次元にわたる職務へ
- ③人の役割が変わる・管理から権限委譲へ
- ④職務教育が変わる・トレーニングから教育へ
- ⑤成果の測定と報酬の制度が変わる・活動重視から結果重視へ
- ⑥昇進の基準が変わる・成績から能力へ
- ⑦価値が変わる・保護的から生産的へ
- ⑧マネジャーが変わる・監督からコーチへ
- ⑨組織構造が変わる・ヒエラルキーからフラットな組織へ
- ⑩エグゼクティブが変わる・スコア・キーパーからリーダーへ

不況克服手段として既存の事業を見直し、業務のプロセスを考え直すことは今更言うまでもないことであって、すでに経営者は古くから実行して来た事柄である。示された内容にも何ら斬新な点はない。例えば都市銀行において現在行われている預金・払い戻しの業務を見ても、そのことは明白である。伝統的な窓口と出納係、計算係を経て預貯金業務を行うシステムから、計算機あるいはコンピュータ端末を使用して窓口のみでこれらの業務を行うユニット・システムの導入、さらに現在のCDによる預け入れ、引き出しは完全に自動化されている。金融機関が本来行うべき業務までも預金者に委ねる見事な合理化と言う他はない。

このように経営者は競争優位、企業の拡大・成長を求めて常にリストラクチャリング、リエンジニアリングの行動を展開して来たのであって、問題は不況脱出にあたって改めてそうした意識を呼び起こしたに過ぎないと言える。これは組織面でのダウンサイジング (downsizing) [4] についても同様である。

## II. 21世紀の経営環境

### 1. 環境変化の方向

企業経営においていま問題にしなければならないのは、従来とは形の違った不況からの脱出と同時に、21世紀に向けて発展して行くための戦略である。それにはまず変化しつつある経営基盤としての経済構造の変化の方向を正確にとらえ、認識し、十分に理解しなければならない。

ドラッカーの指摘を待つまでもなく[1], 日本の企業や経済は1920年代にルーツをもつ依然

として古い産業によって、しかもそれをトップダウンの階層的な組織構造の中で成功して来た。しかしもはや環境や周囲の諸条件は変わった、今後は同じ方式にさらに磨きをかけるのではなくて、これを検討し直し、新しい概念、新しい戦略を打ち出す必要がある。

現在すでに、世界観、価値観、政治や経済・社会構造の転換が見られる。コンピュータの登場によって情報中心の知識社会が展開しつつあり、知識こそ重要な資源である。知識の組織化とそれに基づく生産性、知識から得る利益が社会の発展を左右することにつながる。

こうした組織社会では共通の目的のために働く専門家からなる人間集団としての組織が要求され、専門知識を生産的に活用することによって労働者も自己実現の機会を見出し、忠誠心を働き立たせることになる。同時に他方では組織のリストラも行われ、サービス労働は外部委託されるようになる。このような組織観、人間観からすれば21世紀に向けて現在の企業は根本的な見直しを迫られることは必至である。

知識社会においては企業の顧客に対する考え方を变えることも同時に必要である。これまで重視されて来た効率や経済性の重視に対して、消費者の感性の面から個性や多様性を重んじなければならぬ。さらに個人の日常には美しい生活文化や都市空間の創造が求められ、製品については芸術と技術の融合が必要となるであろう。

こうした流れの中で、企業の生産活動も大きく転換を図らなければならない。もの作りに当っては日本人の感性とグローバル化の中で、世界の消費者に本当に必要なものは何かを見極め、豊かな社会作りに貢献する研究開発が一層進められなければならない。モデルチェンジや使い捨てのシステムに対しても反省を加え、リサイクルのプロセスをどのように組み込むか、地域社会の景観と文化をどのように守り、育てて行くか。幅広く人類の未来に向けて企業活動に求められる課題は多い。

## 2. 企業社会の行方

1990年代に入って世界の政治・経済は大きく変化した。日米貿易摩擦、湾岸戦争、東西ドイツの統合、ソ連邦の崩壊、東西対立の緩和等、目まぐるしい変化に見舞われた。日本の経済においてもバブル経済の崩壊だけでなく、急速な情報化・ソフト化、阪神大震災、環境破壊等様々な問題が発生した。企業に対してはこれらの変化を直接あるいは間接に反映してコーポレート・ガバナンスの問題、資源・エネルギーに関わる環境保全や自然保護の問題、日本的経営の見直しが迫られるに至った。さらに大企業のみならず、大企業を支える中小企業においても国際化、産業の空洞化に伴う、蓄積された技術やノウハウ、生産技術の活用、海外での展開等に関して検討すべき多くの問題を投げ掛けている。

20世紀は大量生産、大量消費社会として大いに発展を見たが、他方で地球環境の破壊と資源やエネルギー浪費の道を進むことにもなった。情報化、国際化も進展したが、21世紀はさらに通信機能と情報処理機能を統合したコンピュータ・ネットワークが企業社会の基盤となるであ

ろう。

ネットワークのイメージは「タテ型」の中央集権組織ではなく、個人の自由と自立性、意思決定への全員の参加が保証され、情報が十分に浸透するような「ヨコ型」の緩い連結組織である ([9]-P.6)。コンピュータ・ネットワークをベースとして現在すでに大規模企業よりも企業間ネットワークによって、事業部制による「分権化」から、企業組織の「分立化」へ向けて外国への移転、他企業への委託、異業種間交流等、分散、統合の機能を持つネットワーク企業体へと転化しつつある。

### III. 企業経営の今後の在り方

#### 1. 21世紀の企業経営

企業の将来を構想する場合には思考の方向と領域を過去の延長線上においてはならない。むしろそこから離れることが必要である。従来の考え方を見直し、飛躍と創造的破壊を試みなければならぬ。成長、発展はそうした革新的行動の上に打ち立てられる。工夫、改善による高付加価値化には限界があり、企業の未来は企業社会における新しい組織の効率性に立脚した創造性と革新性によって進めて行かなければならない ([6]-PP. 88-90)。

このように企業は主体的により良い環境を創造するために自己の破壊と変革を続けて行かなければならないが、同時に従業員にとっては自己実現の可能なシステムでなければならぬ。両者の統合を図り、21世紀型のエクセレント・カンパニーを目指すには次のような条件をクリアすることが必要である ([24]-PP. 113-140)。

- ①所有、生産、分配局面での社会的視点をもつ
- ②生産第一主義から知性度の高いインテリジェント企業への転換
- ③効率性を排除するのではなく、それをも含んだ創造性の発揮
- ④知性と体力の融合
- ⑤他の組織、企業との横断的な技術と行動力の融合
- ⑥人間と情報ネットワークの相互作用を通じた融合
- ⑦組織の融合のメカニズムとしてのダイナミックなインタラクション
- ⑧グローバル・グループ経営、連邦型経営の実現

未来の企業では日本的経営のパラダイムは崩壊し、先駆け的働きを期待される日本企業として新しい社会価値を創造し、コスモポリタン型企業としての価値体系を構築しなければならない。そのテーマは「実力」プラス「魅力」、「用」プラス「美」であり、「枝、知、感」を備えた「地球・人間企業」に求められるであろう ([24]-PP. 145-150)。

#### 2. 経営戦略論の現状

不況から立ち直り、さらに21世変に向けて新しい企業経営を展開するためには、具体的にど

のような戦略の下で行動を起こさなければならないのであろうか。その手掛かりを得るために1992年および1993年に出版された経営戦略に関する文献を検討してみよう。

[文献Ⅰ]

21世紀に向かう環境変化のキーワードは非連続、不確実、予測不可能で表される経済・社会の基盤それ自体がポスト工業化社会、クォリティ・オブ・ライフ追及型社会と呼ばれるような構造的に今日までの大量生産、大量販売、大量消費の3マス型システムとは異なったものとなり、これに対応する戦略が要求される。

策定された戦略は実行されなければならない。そこで戦略経営として次の要素の関連が浮かび上がって来る ([14]-chapt. 2)。

Strategy (戦略) ・環境対応の内容

System (システム) ・環境対応の方式

Structure (組織) ・環境対応の主体

戦略主体としての組織によるシステムを通じた戦略の展開に他ならないのであるが、具体的に戦略経営とは、「乱気流渦巻く環境の中での企業生存のための環境対応メカニズムであって、トップ・マネジメントを初めとする全社員がエネルギーを一つのベクトルに向けて結集し、スクラムを組んで環境変化のジレンマの中央突破を図り、それに組織能力の開発を追加融合させたもので、全社ぐるみのシステム的な企業家情神が発揮される経営」と定義され、ここに21世紀の環境に対応する企業の基本姿勢として要求されるコンセプトには、理念追及、現状否定、自社変革、価値創造が上げられている [14]。

[文献Ⅱ]

企業の存続と成長の基盤としての経営戦略は我国では計画活動の一環として位置付けられてきた。企業経営の基本構造は「製品」と「市場」への対処に仕方の組み合わせであり、経営資源とその能力のレベルが関係して来る。

事業領域を決定する基本戦略の形成は次の三過程をとる。

- ①経営環境の精査 (scanning) と自社事業への影響分析
- ②将来の事業領域 (domein) へ経営構造の措定を踏まえた目標設定
- ③戦略推進に必要な自社経営能力の評価

さらに実行戦略の段階では、事業領域内での競争優位を占めるための競争戦略が必要になり、そこではポーター (M. E. Porter, *competitive Strategy*, 1980) によって提示された次のような三つのパターンが要求される。

- a. コスト・リーダーシップ
- b. 差別化
- c. 集中

これらの戦略パターンは単独あるいは同時に展開される。

ここでは経営戦略とは「企業が経営目的を達成するために将来にわたって考える様々な構想であり、企業の内部および外部における環境の変化に対応して経営活動を計画的に推進していくことであって、企業が生きて行くための方向を指し示すもの」([7]-207頁)として定義され、環境対応よりも環境創造が重要とされているが、21世紀に向けて具体的な戦略についての提言は見られない[7]。

[文献Ⅲ]

経営者職能の面から検討すれば、経営戦略の課題とその展開は次のように規定される。

- ①事業のコンセプトを開発し、組織を引っ張るビジョンを作り出すこと
- ②ミッション（使命）を特定の長期、短期の業績目標に翻訳すること
- ③組織の状況に適合し、ターゲットとする成果を生み出す戦略を作り出すこと
- ④選択された戦略を能率的、効果的に実行すること
- ⑤業績を評価し、状況を勘案して、誤りなく調整すること

さらに、こうした戦略は管理階層の面から次のように分類され、それぞれの階層のマネジメントの担当となる。

全社戦略・ビジョン策定等、企業の目的や理念に関する意思決定、事業領域であるドメイン等に関する意思決定と資源配分

—概念的で、価値判断が支配的

事業戦略・特定の製品、市場の下でどのように競争するか、競争優位性に関する意思決定

—新しいアイデアが必要

職能別戦略・日常業務に関し、短期的な、資源生産性の極大化

—量的判断が可能

これら戦略の遂行にはビジョンの策定が必要であるが、同時に組織構成員の参加と協力を得るためには優れた組織文化が重要である。それは組織メンバーによって共有された価値、目標、信念から構成されるものであって、経営戦略を組織全体に浸透させ、コミットメントさせるためである。そのため組織文化は次のような要件を具備していなければならない。

- ①戦略計画を実施し、目標とする結果を得るために、組織単位や個人を動機づけること
- ②戦略をサポートするような全社的な文化を形成すること
- ③強い結果に対する志向と、高い成果を上げる精神を作り出すこと
- ④実際の戦略的な成果に報酬構造をリンクさせること

ビジョンの提示によって望ましい将来の企業の姿を描き、それを部下に効果的に伝達し、全組織メンバーをそれに向けて奮い立たせることが必要である。そしてこのとき戦略経営に要求されるものがビジョナリー・リーターシップに他ならない([8]-191頁)。

ここでまたビジョンの構築に関しては、次の5つの課題に応えるものでなければならない。

- a. 事業を発展させる中心機軸となるものは何か

- b. どの分野の商品や市場を考慮範囲とし、どの分野を除外するか
- c. その分野で、将来さらに力を入れるべき商品や市場の組み合わせは何か
- d. 戦略的ビジョン具体化のために必要な成功の鍵となる新しい能力は何か
- e. そのビジョンによって、どのような成長や収益が期待出来るか

これらを統合し、ビジョンを貫く原理がドライビング・フォースと名付けられ、目標実現に向かって人々を督励する力となる（〔5〕-32-42頁）。

以上、三種の文献を検討したが、経営戦略に関しても今回の不況、来るべき21世紀には向けた革新的な発想、斬新なアイデア、新鮮な提案は殆ど見られなかった。（経営戦略並びに戦略経営については、拙著『現代企業の戦略経営』白桃書房、1984年 参照）

他の諸文献にもバブル崩壊後の経営戦略を求めたが、リストラクチャリングとリエンジニアリングが改めて声高に叫ばれたただけであって、それを実行する具体的な内容は何ら提示されていなかった、現実に個々の企業が採って来た不況脱出の対策はバブルの時代に肥大化した無駄をダウンサイジングの名の下でのスリム化する等、かつて減量経営が盛んにもてはやされた頃の行動と余り変わるところは無い。強いて特徴を上げるならば、合理化を目標とする人員削減の方法において選択定年制、年俸制の導入などの中高年に対する労務対策がより厳しいものとなった点が上げられる、しかもこのことによって労使関係を中心とする日本の経営は大きく変化し、遠からず消えて行くのではないかと思われる。

#### IV. 新しい経営条件と戦略課題

##### 1. 企業の社会性重視

新しい時代に向けて世界の経済構造が変化していることは明らかである。企業の在り方、経営の面でもそれにふさわしい変化が求められない筈はない。日本の経済構造は集団の「和」による効率重視の高度成長から、個人の「知」や「美」を重視する安定成長へ移行したと考えられないであろうか。そうだとすればこれまで顧られなかった問題、すなわち財の使い捨て、弱者の切り捨て、資源の浪費、自然環境の破壊はここで見直されなければならない。企業の経営戦略にもそうした配慮が必要であろう。利益を上げるための組織から、知性度の高いインテリジェント企業（〔24〕-113-144頁）、自然に優しい経営が必要となり、コーポレート・シティズンシップや企業の社会的責任が一層強く求められるのではないか。

第二次大戦後、日本では何度か企業の社会的責任の問題が取り上げられた。昭和31年、この年の経済白書では「もはや戦後ではない」という表現がなされ、経済同友会第9回大会においても『経営者の社会的責任の自覚と実践』を大会決議として表明した。この時は復興を成し遂げ、自信を持った経営者の側から積極的に社会的責任が打ち出された。

ところが昭和40年の不況に際してはこうした理念はかなり後退したかに見える。昭和39年の関西経済同友会で採択された『新経営理念』では経営者は「社会的に認められる手段によって

企業本来の目的である利潤の増大に最善の努力を傾けるべきである」と述べている。昭和41年の経済同友会でも『新しい経営理念』の中で、「利潤がなければ競争にも勝てないし、社会的責任をも果たし得ない」として本音を吐露している。

さらに昭和45年前後には、水俣病、イタイイタイ病等の人命にかかわる公害問題が発生し、これに対して経団連は『福祉社会を支える経済と我々の責務』を表明したが、さらに昭和48年秋には第一次石油危機の到来があり、そこで商社の買い占め等について企業批判の発生を見ることになった。この時は消費者、地域住民による市民運動の盛り上がりによって外部から企業の行動に対する社会的責任が厳しく追及されるに至った。これに対しても経済同友会では『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』と題する声明を出し、企業の行動に対する指針と具体的方策を表明した。しかし再び長期不況の中で、昭和51年に至って関西経済同友会では新しい経営の姿としてついに『利潤追及を通じて社会に寄与する』と言う意志を表明し、経団連でも昭和51年『減速経済下の日本産業の進路』と題する報告書を出し、こゝに至って政府の役割や国民の協力を強調している。（昭和30—50年代にいたる社会的責任についての経済諸団体の対応に関しては、拙著『現代企業の経営学』白桃書房、昭和54年、第4編167-210頁参照）

昭和55年以降、経常黒字が続き、貿易摩擦が深刻化し始めた。昭和60年にはプラザ合意を契機に急激な円高から、財政出動によるカネ余りつまりは過剰流動性による地価、株価の高騰を招き、これらは総てが企業の責任とは言えないまでも、企業の側でもこの時期に「本業より財テク」に走る等、モラルの崩壊が見られたのは事実である [17]。

企業の社会的責任は経営者のモラルと大きく関係している。また経営者のモラルは経営理念として企業経営や組織構成員としての従業員によって企業行動に反映される。そのことから社会的責任に対する各企業の考え方や実践の在り方には大きな違いが見られ、アメリカやヨーロッパと日本の企業の間にも異なった面が見受けられる ([22]-144-170頁)。

さらに重要なことは「会社中心主義」への疑問の中で利益や効率第一主義から「共生」への考え方が生じ、フィランソロピーやメセナに対して経団連が打ち出し、かつ平成不況と共に陰を潜めた1%クラブについても見るように ([3]-23-35頁)。企業の倫理実践には精神論だけでなく、明確なビジョンと実現の方法が明確に示されなければならない。

現代の特に大企業には義務に属する次元の低い社会的責任からメセナあるいはフィランソロピー等の積極的な社会的貢献に至るまで本来の効率と利益を求める経済活動と共に、他方では良き市民としての幅広い社会への責任と貢献を求められている。両者は企業にとっては相反するものである。また、利潤や効率については市場での競争が存在する限り、企業にとっては避けて通ることの出来ないものであるのに対して、社会的責任や貢献活動はなんらのサンクションやペナルティも発生しないがために不況時にはどうしてもなおざりにされがちである。しかしながら近年では企業が人類の幸せの一端を担う組織としての存在を要求され、益々後者に比重がかかって来ていることは否定出来ない。

## 2. 環境保護と企業責任

企業の社会的責任を論ずる場合、それは社会の価値、倫理、経営理念を基礎として、さらに現代の多元社会における大組織として企業経営上発生する様々な内容の事柄において次のような利害関係者との間に深い関わりを持ち、コンフリクトを生じる（[12]-97-153頁）。

- ①株主・配当とキャピタルゲイン、情報の獲得、株式の流通性
- ②従業員・賃金、雇用、その他経済的、非経済的責任の社会問題
- ③消費者・消費者運動、政府の消費者保護と企業権力の抑制  
消費者利権の強調（製造物責任等）
- ④地域住民・環境問題、寄付活動、都市問題、地域開発問題
- ⑤政府・企業の保護、規制、政治献金

このような観点から企業の経営責任を捕えるならば、社会的責任と言われて来たその名の通り、社会すなわちそれを構成する人間に対する利害関係が存在しない限り、そこには企業の行動にたいして何らの責任も存在しないことになる。しかしながら今日最も重要な問題は資源の乱獲や環境破壊から自然を守り、保護することである。

環境破壊については特定の被害者は自然そのものであって、これまでは人間に直接被害が及ばない限り問題として取り上げられなかった。しかしながら自然環境の破壊は人間が生活している限りにおいて着実に進み、これは人類のみならず地球上のあらゆる生物の生命に関係のある事柄であって、言い換えれば我々全員が加害者であると同時に被害者でもある。したがって企業経営においてはこれまでの社会的責任に関する思考の枠組を超えた企業経営上の最も基礎的な責任として新しいパラダイムの下で検討を要する新しい課題と言える。

平成3年、経団連では地球環境憲章および企業行動憲章を発表し、経済団体や関連各業界において環境保護に対する取り組みを始めているが、ヨーロッパの先進諸国と比べてまだまだ遅れている。

現在、日本で問題になっている一つの例は飲料水の使用後のペットボトルに関する生活廃棄物の処理についてである。消費者は一旦手にした便利なものは手放すことはない、処理を担当するのは地方自治体であるが、場所とコストが早晚限界に来ようとしている。使用の自粛を求めてもメーカーの業界は消費者のニーズがある限り、それを理由に製造を中止する気配はない。

この問題に見るように要点は環境汚染に関して生産者、消費者に製品使用後の廃棄物処理に関しては直接に費用を負担していない点にある、生産者の製造物についての責任は生産し、販売した段階で終わるのではなく、製品の企画、R&D、原材料調達、流通、販売から使用後の生活廃棄物の回収、リサイクルに至るまで製品の一生を完全に実行し、プロセス毎に測定、評価するライフ・サイクル・アセスメントまで及ぶべきであり、逆工場作りの発想も必要である。消費者においても使用後は容器等無責任に放置するのではなく分別収集や回収の費用をそれぞれ得た利益や便益に応じて負担するシステムを確立し、これを市場メカニズムの中に組み込

むことを考えなければならない。

この問題は日本国内のみに止まらない。もしこれが実現出来なければ、そうした環境保護に厳密な法規定をもつ先進国に対する輸出や国際市場での競争は今後不可能になることも考えられる。こうした問題を克服するためには、企業の生産活動について、従来からの資源、エネルギーをインプットし、製品をアウトプットすると言う一方向の活動と考えず、回収とリサイクルの逆の方向をも含めた往復活動として捕えるパラダイムの変革が必要となって来るであろう。かつて日本の自動車メーカーは世界に先駆けて廃棄ガス規制をクリアしてきた実績をもっている。日本の企業であれば生活廃棄物の回収やリサイクルに関する技術や、関連する問題の解決方法の確立もさして困難ではないと考える。

## お わ り に

21世紀へ向けての期待と不安の中で、まず現在の不況から立ち直るために企業ではどのような努力が払われて来たのか。平成不況と呼ばれていた今回の景気後退は従来型の景気循環とは異なり、日本並びに世界経済の構造変化に起因するものと考えられる。従ってどのような対策が個別企業において展開されてきたか、バブル崩壊後の経営戦略に関する文献を検討したが、革新的な指針や効果的な提案は見られなかった。

しかしながら、日本に関して見る限り企業経営の基盤をなす経済構造が変化していることは明らかである。では個々の企業においても何らかの新しい経営の在り方を求めなければならないが、21世紀のビジョンもまだ明確に示されていない。

ただ、国際化、情報化、高齢化の流れが加速することは明らかであり、そうした方向で今後の企業経営の在り方を予め検討しておく必要があるだろう。本稿では企業戦略的課題として社会的責任の一層の認識、自然環境保護の問題を焦点において検討すべきことを提示した。この問題をクリアーし、21世紀の企業経営に向けて有効な戦略を展開するために、何よりもまず新しいパラダイムの確立が必要とされるであろう。

### [文 献]

- [1] Drucker P. F., *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, 1998 (上田惇生他訳『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社 1993年)
- [2] Hammer M. and J. Champy, *Reengineering the Corporation—A Manifesto for Business Revolution*, 1993 (野中郁次郎 監訳『リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社, 1993年)
- [3] London N. R., *Japanese Corporate Philanthropy*, Oxford Univ. Press 1992 (平山真一訳『日本企業のフィランソロピー——アメリカ人が見た日本のフィランソロピー』TBSブリタニカ 1992)
- [4] Robert M. Tomasko, *Downsizing*, AMACOM 1989 (佐久間陽一郎 訳『ダウンサイジング』ダイヤモンド社, 1992年)
- [5] Tregoe B. B. et al., *Vision in Action*, Krepper and Tergoe, 1989 (中村 一訳『戦略経営の実現—ビジョンの構築と実践の方法』ダイヤモンド社 1990年)

## 日本企業の戦略課題

- [6] 有田 暁生『企業実現－自己創造』の企業戦略』ダイヤモンド社 1993年
- [7] 井沢良智 増田貞司『現代企業と経営戦略』同文館 1992年
- [8] 今口忠政 土井弘元『戦略的マネジメント』中央経済社 1993年
- [9] 上田 彗他『企業社会のゆくえ——21世紀への胎動』昭和堂 1991年
- [10] 遠藤 力 植田栄二 編著『環境変化と企業経営—2001年を志向する企業変化のプロセス』同文館 1993年
- [11] 紅林茂夫他責任編集『社会と企業』都市文化社 1992年
- [12] 桜井克彦『現代の企業と社会——企業の社会的責任の今日的課題』千倉書房 1991年
- [13] 島田晴雄 編著『開花するフィランソロピー——日本企業の真価を問う』TBSブリタニカ 1993年
- [14] JSMS (編) I. アンゾフ・中村元一 責任編集『戦略経営』都市文化社 1993年
- [15] JSMS (編) 市川 彰 責任編集『企業の社会性と文化』都市文化社 1992年
- [16] 高田 馨『経営者の社会的責任』千倉書房 1974年
- [17] 長銀総合研究所『尊厳なき企業の崩壊』PHP研究所 1993年
- [18] 通産省生活産業局 通商資料調査会『感性社会と企業を考える——感性社会における企業、産業に関する研究会報告書』1993年
- [19] 寺東寛治『体質革命の戦略——企業アイデンティティの創造』同文館 1990年
- [20] 電通総研 (編) 『企業の社会貢献——個人・企業・社会の共生』日本経済新聞社 1991年
- [21] 平田 周『リエンジニアリング VS リストラクチャリング』日刊工業新聞社 1994年
- [22] 松岡紀雄『企業市民の時代』日本経済新聞社 1992年
- [23] 水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館 1992年
- [24] 流通産業研究所編『企業変革への序章——称賛される会社になるために』NTT出版 1992年
- [25] 若松茂美他『変革のマネジメント』NTT出版 1993年