

September 6, 1999
No.10, 1999

IIMA

Institute for International Monetary Affairs

Newsletter

財団法人国際通貨研究所

不毛な経営モデル論争 必要なのは経営環境に沿った企業戦略

(財)国際通貨研究所
理事長 行天豊雄

日本の経営者は未だかつてない厳しい試練に直面しているように思える。その試練とは日本の企業が全体として欧米企業に対し競争力を失っている状況にどう対応するのかという課題である。「失われた90年代」とまで呼ばれる長い景気停滞とその間に露呈した様々な構造問題の重圧の下で、多くの経営者が戸惑い自信を失っている。10年前、時価総額で世界トップ100社のうち日本企業はダントツの43社を占めた。今日では、100社のうち米国が61社、欧州が36社を占め、日本は僅か2社しかない。日本企業は収益力で欧米企業に大きく水をあけられている。金融・通信・自動車等の分野で日本の大企業が次々と欧米資本の傘下に入っている。

日本ではこういう状況を好んで米国型の企業経営と日本型のそれとの競争・優劣として捉えられている。そしてある人は米国型への転換の必要を説き、ある人は日本型の美点の死守を訴える。しかし米国型や日本型について必ずしも明確な定義があるわけではない。一般的に米国型の特色と思われているのは、より弾力的な雇用・給与体系や、社外重役・執行役員・外部監査・コンプライアンス・オフィサー制度等に見られる経営の透明性や説明責任の重視、株主の資産価値上昇を第一に考える経営方針などである。それに対して日本型の特色というのは、持ち合いや安定株主制によって経営者と株主の緊張・対立関係を

排除するとか、株主以外の利害関係保有者特に経営者を含む社員の利益を優先するとか、その結果経営者を中心とした企業という同族組織を作るとか、投資収益よりは顧客との事業関係を重視するといった経営方針などである。

こう並べると米国型と日本型とは非常に異なっているように見える。経営者にとってそのどちらを選ぶかというのは極めて深刻かつ困難である。しかし、ミシガン大学のマリナ・ウィットマン教授がその優れた研究で明らかにしているように、日米企業モデルの違いはそれ程遠い昔から画然と存在していたわけではないのである。1960年代までは米国でも資本と経営の分離の流れのなかで経営者の自主性が確立されていた。そしてその枠組みの中で、雇用者と被雇用者の関係は安定していて永続的なものが望ましいと考えられていた。社員として真面目に働き続けていれば当然昇進し、給料も上がった。企業の組織は社長以下整然とした序列で出来上がっていたし、それは同時に企業の構成員が一種の家族的心理を共有していることでもあった。さらに、企業、特に大企業は単なる営利組織ではなく、教育・福祉・保健などの面で社会的機能を果たすことを期待される存在でもあったのである。このような米国企業の姿は日本企業とかなり似通った性質を持っていたと言えよう。

しかし、1970年代に入ると世界経済には大きな変化が起こった。そして、この変化にどう対応したかによって日米の企業の姿は大きく異なってきたのである。大きな変化とは、第一に経済のグローバル化であり、第二に世界的な規制撤廃の流れであり、第三に技術、特に情報技術の革命的進歩である。70年代初めのブレトンウッズ体制崩壊による変動為替相場一般化、二度の石油危機による世界的な不均衡の激化と国際的資金の流れの拡大、ユーロ市場の発展、ガットの東京ラウンド貿易交渉による関税引き下げ等を契機として物・サービス・資金の流れはより自由に、よりグローバルになってきた。企業活動は当然その流れに沿った変容を迫られることになる。

技術の進歩はまず製品段階での競争を激化させた。自動車やエレクトロニクス製品の生産において日本企業が実現した驚異的な革新は当時の米国企業にとっては前代未聞のショックであった。情報技術の進歩はさらに甚大な変化をもたらした。それは金融産業をコンピュータ産業に一変してしまっし、全産業における生産性の向上を可能にした。そればかりではない。すべての経済主体が均質な情報を同時に共有することが可能になった結果、情報の独占が打破され、透明性と説明責任を企業経営のキーワードにしてしまった。つまり、経営者はかつて株主や顧客や社員から与えられていた暗黙の委任を失うことになったのである。

1970年代以降のこのようなチャレンジを最初に強く受け止めねばならなかったのは、当然のことながら自由な市場のメカニズムがより良く機能していた米国の企業であった。米国企業にとってこのチャレンジは具体的には二つの形をとって迫ってきた。一つは株主と経営との間の緊張関係であり、もう一つは情報化競争である。個人金融資産の増加と金融自由化を背景に、年金基金や投資信託基金が成長し、それらによる株式所有が急増した。つまり、機関投資家が新しい株主の代表として登場し、経営への影響力を急速に高めてい

ったのである。全米上位 1,000 社における機関投資家の株式保有比率は 1965 年には 16% であったが、94 年には 57% に達している。そしてこれら機関投資家は経営者に対して投資収益の極大化を容赦なく要求することになる。換言すれば、かつての「所有と経営の分離」という歴史的な流れは今や逆転し、新しい経営の形が求められることになったのである。

1980 年代以降前代未聞の規模で米国企業を巻き込んだリストラ・合併・分割・敵対的株式買付・借入れによる買収の激流は、このチャレンジに対して米国の経営者達が生き残りを賭けて対応しようとした姿だったのである。

情報化競争もこれと同じ文脈の中で見ることができる。企業経営のあらゆる分野と段階で他に先駆けて情報技術を導入することが、生産性を向上し収益性を高め生き残るための最も効果的手段であるという思考が米国の経営者に定着した。そしてそれが新しい投資と技術進歩を生んだのである。

同じチャレンジに対する日本の経営者の対応は残念ながら速度と規模において著しく立ち遅れた。日本市場の対外的・対内的規制撤廃は官民一致の抵抗によって漸進的にしか行われなかった。加えて、80 年代のバブル経済における量的拡大によって、日本の企業経営を質的に変化させる必要性は緊急さを失ったように思われた。その結果、持ち合いによる安定株主、雇用や給与の硬直性、独立し多様化した年金制度の未発達、高い収益性より量的拡大の重視というような経営の特性は、大きな打撃を受けることなく存続し得たのであった。

1990 年代におけるバブル経済崩壊がもたらした最大の影響は、それが、今まで日本の企業経営を保護してきた市場構造の枠組みを破壊してしまったことである。経営者は、自分達も、米国の経営者が直面したのと同じチャレンジに立ち向かわねばならぬことを知ったのである。変革が必要になったのは景気が悪くなったからではない。企業経営を取り巻く世界が変わったからである。

とすれば、米国型経営か日本型経営かという議論はそもそも不毛で無意味なものである。いつでもどこでも経営者は経営を取り巻く市場の特性の中で企業の競争力を強化しなければならない。いわゆるモデルなるものは、個々の企業がそれぞれに最善と考える経営戦略を追求した結果、いくつかの特色が広汎に共有されることになったというだけの話である。日本型モデルなるものは、与えられた市場環境の中で大多数の日本企業が最適と考えた手法の最大公約数であった。米国型モデルの成立も同様である。

現在の企業経営にとって決定的なことは、70 年代以降の世界経済に生まれた変化によって企業経営を取り巻く市場の特性が世界的規模で急速に均質化しているという事実なのである。重要なのはこの事実に対応するかであって、先にモデルの選択があるのではない。たとえば日米のモデルのどちらが従業員を大事にするかという議論がある。しかし、終身雇用と年功序列が人間の尊重であるのか、若くて有能でやる気のある従業員を重用するのが人間の尊重であるのかは、それだけでは神学論争であろう。経営者は生き残りのための最善の戦略が何であるかを決めねばならないのである。

企業経営を取り巻く市場の特性は今後も変化を続ける。現在が終点ではない。インターネットによる電子商取引が企業経営のすべての要素にもたらす変化の大きさは想像を絶するものがある。環境保護、製品安全性、地域社会との共生といった要請は強まる一方であろう。それは企業利益という資本主義の根幹的概念にすら変化を求めるかも知れない。「株主重視」と言うが、株主とは誰なのか。威圧的な年金基金か、賭博師のデイ・トレーダーか。経済的利益追求の至高性は永遠なのか。市場を至上とする経済思想は長い周期のうちに極点に達することはないのか。今後数十年を俯瞰したとき、これらすべての可能性は現実のものとなるだろう。

経営者の資質とは何が変化するかへの洞察とその変化への果敢な対応であろう。米国経済の現在の好調はこのような資質を持った経営者が多くいたこと、さらには米国の社会がそのような経営者を生み得たことを示している。しかし、いずれ彼らは新しい変化に直面しなければならない。それに対しても有効に対応できるかは未知数である。日本の経営者の多くは70年代の変化への対応に遅れた。この次の変化に備えるためにも遅れは一日も早く取り戻さなければならない。

財団法人 国際通貨研究所 ©1999

〒103-0021 東京都中央区日本橋本石町 1 - 2 - 2

Tel: 03-3245-6934 Fax: 03-3231-5422

e-mail: admin@iima.or.jp

URL: <http://www.iima.or.jp/>