

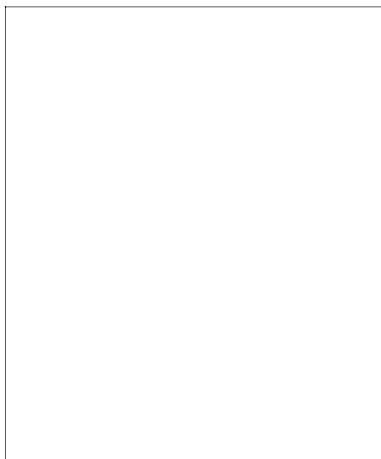
## フォーラム特別講演

# 情報社会の企業経営

富士通総研顧問（松下電工株式会社 代表取締役会長） 三 好 俊 夫

### 要 旨

情報・通信や金融部門を中心にアメリカがリードする形でいわゆるグローバル・スタンダードへの収斂が進みつつあるなかで、日本では、とりわけこれまで国際競争にさらされてこなかった非貿易財部門を中心に、こうした潮流に耐えうる経営システムの確立が求められている。昨今、コーポレート・ガバナンスをめぐる議論も活発であるが、システム論、組織論を論じる前にひとりひとりが担い手としての強い自覚に立つことこそが必要であろう。そもそも、企業経営は、その国に固有な文化、風土に大きく規定されるものである。こうした文化的基盤は堅固であるため、経営システムの再構築は容易ではない。しかしながら、今後、資本・労働両市場の規制緩和に伴い経済システム全体が変容しゆくこととみられることから、こうした経営環境の変化により、日本においてもIT技術を駆使した合理的な経営が促進されることとなる。



#### 経営システム改革に求められる視点

情報・通信や金融部門を中心にアメリカがリードする形でいわゆるグローバル・スタンダードへの収斂が進みつつあるなかで、こ

した潮流に耐えうる競争力のある経営システムをめぐる議論が活発に行われている。昨今の議論について個人的には、システム論、組織論が先行し過ぎているきらいがあるとの印象をもっている。今、我々に求められていることは、ひとりひとりが担い手としての強い自覚に立つことではないか。そもそも、ひとつの経営はひとりひとりの力が集まってこそできあがるものである。さらに、こうした経営の付加価値の集合体が一国のGDPを構成している。

企業経営の基礎には日本経済という枠組みがある。さらに、その根底には日本の宗教的あるいは儒教的な発想や、農耕民族や縦社会

といった文化人類学的特徴に固有な行動様式などが存在していることを認識する必要がある。つまり、企業経営はこうした風土、文化に大きく規定されていることを忘れてはならない。しかも、こうした文化的風土的基盤は極めて堅固である。例えば、最近、日本の企業でも欧米に模して社外取締役の設置が増加しつつあるが、その実態をみると、日本的な風土を反映して名誉職にとどまっているにすぎないケースが多い。現状では、社外取締役の数は経営システムを評価する何の指標にもなり得ない。

#### 期待される日本型経済システムの変容

日本の経済システムの現状をみると、資本主義経済ではあるものの、縦社会といったような日本固有の非常に堅固な風土の中で、今、グローバリズムという名の下に世界をリードしているアングロ・サクソン型の資本主義とはまったく異質のものとなっている。すなわち、労働市場や資本市場は、市場メカニズムの作用しない市場となっている。

このうち、労働市場については、1997年4月1日から、省令改正により有料職業紹介制度が原則自由化され、防衛庁、警察庁および消防庁などを除く職業の斡旋が自由に行えるようになった。さらに、今後、人材派遣業の完全自由化が実施されれば、労働市場の流動化が促進されることとなる。

一方、金融・資本市場については、1998年4月1日から実施される改正外為法の下で大幅な規制緩和が行われる。すでに、資本の流

出が幾分、生じているようであるが、今後、こうした為替管理の自由化が資金フローにどのような影響を与えるかが注目される。また、国内金融システムについて1996年11月に抜本的な金融改革を目指すビッグ・バン構想が打ち出され、不良債権問題の処理と並行して広範な改革が進められることになった。

経済システムは風土、文化といった堅固な基盤に立脚しているものの、これらの基盤に比べるとより柔軟であり、今後はこのような労働・資本両市場の規制緩和の進展を受けて日本の経済システムもいわゆるアングロ・サクソン型に近づいていくことが予想される。

日本の工業部門については、戦後の発展過程において1980年頃までに『資本主義的』なシステムが確立したとあってよいと思われる。一方、金融部門についてみると、戦前の銀行を核とした財閥の幕の内弁当的な経営システムが、1960年頃までに護送船団方式の下で株式持合制度へと変わっていった。こうした仕組みは今日まで継続しており、今回のビッグバンによってようやく『資本主義的』なシステムに変わっていく方向性がみえてきたといえよう。

#### 非効率な経営が温存された非輸出産業部門

日本経済はバブル崩壊後、今日にいたってもなお閉塞状態を脱却できずにいる。1997年第一四半期には、消費税率引上前のかけこみ需要の拡大を受け住宅関連産業や自動車産業などで生産が拡大したこともあり、実質成長率はアメリカを大幅に上回った。しかしなが

ら、統計上で高水準の成長率が達成されたものの、現場の好況感はきわめて希薄であった。こうした閉塞感は、輸出産業についてはプラザ合意以降の円高の過程で生産性の向上が図られてきたものの、国内には依然として国際競争にさらされないまま非効率性が温存されている部門が多く残っていることによる部分が大きい。

日本の輸出産業である製造業は、すでに1ドル当たり95~105円の為替レートで収益を計上できる体力をつけている。現在のように、為替レートが1ドル当たり120円前後の水準で推移するということになれば、100円でペイする企業では20円の為替差益を創出することができる。

製造業上位100社の輸出総額に占めるシェアは72~3%となっている。仮にこうした企業が各々平均して200社程度の子会社、孫会社をもっているとすると、日本全体では合計2万社程度が輸出に関わっているといえる。これらの企業は、プラザ合意を契機にいわばある種の極限状態ともいえる経営環境の中で揉まれに揉まれ、合理的な経営を追求し生産性の向上を実現してきた。日本を代表する優れた経営者も、多くは輸出産業から出ている。

これと対照的に非輸出産業では、情報・通信技術の活用をてこに合理的な経営を実現してきた企業はむしろ例外的なケースとなっている。法人税の登録をしている企業数は270万社といわれるが、先に算出した輸出関連企業数を勘案すると、日本全体では圧倒的多数

の企業において、高コストが成立しうる国内のぬるま湯的な経営環境の中で、生産性向上の努力がなされてこなかったといえよう。

#### 今後の企業経営に求められる視点

今日の日本経済全体を覆う閉塞感は、いわば『外圧』が働かない部門の企業について、企業経営の成長が芳しくなかったことによる部分が大きい。それでは、今後の企業経営の視点はどこに求めるべきであろうか。まず、最初に強調したいことは、『額の経営』から『率の経営』への転換——である。つまり、従来の前期比増販何%、前期比増益何%という経営目標の立て方を、ROE何%、ROA何%という目標に変える必要がある。

また、企業は『生き物』であるという視点も重要であろう。例えば、1950年当時、総資産でみて上位企業を列挙すると、第1位の東洋紡に次いで、八幡製鉄、フジ製鉄、鐘淵紡績、三井鉱山、日本鋼管、大日本紡績、三菱鉱業、呉羽紡績、川崎製鉄の順となっている。1990年には、トヨタが第1位となり、以下、NTT、松下電器、東京電力、日産自動車、日立、東芝、日本電気、本田技研、新日鉄と様変わりしている。企業は、時代の潮流に乗って経営のよろしきを得れば、大きくなる。一方、大きく成長した企業でも経営の舵取り、社員の舵取りが悪ければ、衰退していく『生き物』なのである。

#### 情報・通信技術と企業経営

日本的資本主義システムについて、資本・

労働市場への市場メカニズムの導入により、アングロ・サクソンの資本主義システムへの変容が起ころうとしている中で、企業経営者に求められているものは、合理的精神である。合理的精神は、日本固有の風土、すなわち縦社会や農耕民族といったものに特徴付けられる行動様式からは生まれにくいものであったため、これまでの経済・経営システムには欠落していた。情報・通信機器の設置台数は増えても、企業経営の道具としてこれらを有効に使いこなせないケースが多いことも、経営自体に合理性が欠落していることの帰結であるといえよう。

情報化社会の到来を迎え、企業経営者は、合理的精神を自分自身の中にビルト・インし直す必要がある。情報・通信技術は、企業経営が合理性に貫かれたものであってはじめてその威力を十分に発揮することができるからである。また、企業経営者には、合理的精神と同時にシュンペーターのいうところの企業家精神も不可欠である。「きのう、かくてありけり」、「あすもまた、かくてありなん」といったサラリーマン経営では、新しい時代にはとうてい適応できない。企業経営には合理的判断とともに積極果敢にリスクをとっていくという姿勢もなければならない。

今後の新しいビジネスは、何らかの形でネットワークにコンタクトするところから展開されることが予想される。したがって、企業経営の情報・通信技術との接近は加速度的に進むことが見込まれる。

これからの日本の企業経営を展望すると、

プラザ合意以降の厳しい経営環境の中で成長してきた輸出産業に加えて、今後は金融業をはじめとする非輸出産業についても、国内労働・資本両市場の自由化に伴う経営環境の変化により企業経営が磨かれる状況が生じている。このため、いたずらに悲観的になる必要はない。

#### 『ディフェンスの経営』と『オフェンスの経営』

日本的経営システムの要素として、企業内組合、終身雇用、年功序列などの制度が挙げられる。これらは日本固有の風土を色濃く反映したものであり、企業経営の問題というよりむしろカルチャーの問題である。従って、経営システムの改革を行うといってもこうした制度を一機に崩し、例えば年俸制などを全面的に導入するといったことは、現実には困難である場合が多い。その場合のやり方として、そうしたトラディショナルな経営はコアビジネスとして守り、いわば『ディフェンスの経営』を行う一方で、『オフェンスの経営』——つまり、新事業については思い切って年俸制やストック・オプション制を導入するといった、企業内での使い分けを考えることが有効であろう。ひとつの経営の中で両者を妥協させることが一番愚かなやり方である。そういうことをすると、会社は『生き物』として次第に弱っていく。『生き物』として活性化するための手段は、コアビジネスについてはトラディショナルな経営を残し、別の部分で新しいものを付け加えていくということではないか。