

## 日本企業の経営手法の功績と今日的意義

松 田 智

### <はじめに>

今や失われた 20-30 年として認識されているように、日本企業、日本競争力、日本経済の衰退は明らかである（図 1、2、3 参照）。これに呼応し、日本の経営手法や日本型経営にたいする世界の研究者や実務家の興味も失われつつある。平行して西欧型特にアメリカのビジネスモデルを題材にした研究成果の報告、あるいは中国企業の台頭ばかりが目立つようになった。経営学は現在の若手の研究者にとっては欧米の達成された理論枠組みをいかに応用し、説明できるかに終始しているようだ。しかしながら、アメリカ経営には日本の経営手法が多分に影響を与えたことも事実である。

1980 年代、日本の大手製造企業や日本独特の総合商社の快進撃は止まる所をしることがないように見えた。そしてアカデミア、企業経営のグローバルなアリーナにおいて大きなプレゼンスを占め、西側の競争相手企業やビジネス研究者を驚嘆させた。筆者はまさにこの隆盛期に大手総合商社にて勤務しており、その後のバブル崩壊以降の日本企業の急速な衰退を身を持って経験した者である。その意味では日本企業の実態を肌感覚で知っているビジネス研究者の端くれである事に意義を見出している。

日本企業、日本経済の成長の長く続いている後退、競争力の喪失とともに内外の研究者、企業経営者の日本的経営に対する興味が失われるとともに日

図1 取り残された日本：1998～2018

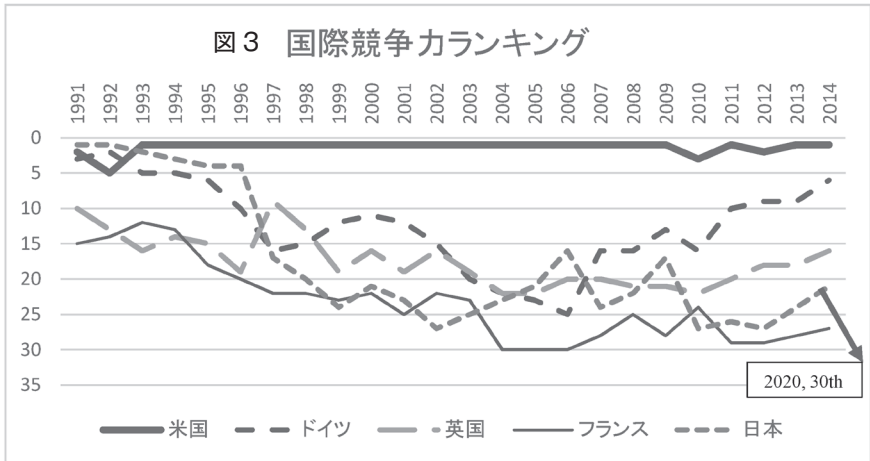
	1998	2018	(2018/1998)	伸び率
米国	9,062	20,580	227%	2m27cm
日本	4,032	4,971	123%	1m23cm
ドイツ	2,242	3,951	176%	1m76cm
イギリス	1,641	2,828	172%	1m72cm
フランス	1,505	2,780	185%	1m85cm
中国	1,032	13,368	1295%	12m95cm
韓国	387	1,720	445%	4m45cm

IMF 名目GDPランキング:\$billion

図2 OECD諸国（37カ国の生産性比較（2019）  
生産性が低すぎる（ドル/時間当たり）

国名	US \$ /hr	国名	US\$/hr
1 Ireland	102.3	11 France	72.2
2 Luxemburg	101.9	12 Sweden	72.0
3 Norway	86.7	13 Iceland	68.3
4 Belgium	77.4	14 Finland	65.3
5 Denmark	77.2	15 Australia	61.1
6 USA	74.7	16 UK	60.6
7 Switzerland	73.5	17 Italy	57.9
8 Germany	72.9	18 Canada	54.8
9 Holland	72.4	19 Spain	54.7
10 Austria	72.3	20 Slovenia	48.2
日本生産性本部「世界の生産性ランキング」		21 Japan	46.8

本企業の果たした功績を否定し、過小評価する傾向が現れる現象に筆者は大きな懸念を抱いている。日本企業の停滞の要因として、バブル崩壊後に総じて日本企業経営は過剰反応し、株主至上主義的な経営手法を盲目的に追求したことが一因にもなっているように思える。つまり、日本企業の間ではアメリカ式の成果主義、効率主義、株主価値重視主義の導入が進められてきた



(出典) IMF「World Economic Outlook Database April 2014」  
 IMD「World Competitiveness Ranking」資料より作成

(村田 2019)。また高等教育機関としての大学の責任は重いと思う。明治以来の教育レベル、戦後の教育制度は世界に誇れるものであった。その後ゆとり教育に代表されるように日本の文科省の失政が日本人の人材レベルの劣化に深い関係があると筆者は強く思う。

加護野忠男 (2010) によれば、かつての日本企業の競争力は日本の経営精神に支えられてきたものであったが、アメリカ式経営への傾倒に伴い、これが失われてきたことを問題視している。具体的には、日本企業における勤勉さ、愚直さ、使命感等の弱体化、および営利精神の過度の強化である。私の世界観からすればアングロサクソン資本主義の特徴である“winners take all”や“critical mass”が極めて重要なデジタル社会の促進に伴いこの特徴は加速されつつあり、日本社会にも大きな課題を突き付けている。これはデジ

タル社会を否定しているわけではなく、むしろ適切な規制の下に促進すべきと筆者は思っている。

本稿においてこれまでの日本的経営を振り返り、現在の変革動向、そしてできれば今後の日本的経営の意義について取り上げていきたい。

### <日本的経営の特色>

JIT, TQM, Kaizen, lean production, POM, など、これらは日本的経営と定義されている特徴で米国企業経営者に多く取り入れられている手法である。1980年代にアメリカの企業経営者の注目を新しいアイデアに向けるには日本企業がこれを実行していると主張することであると言われていた。その他根回し、チームワーク、稟議システム、系列、終身雇用、年功序列などが日本的経営の特色とされている。

ここで注意が必要なのは終身雇用においてはその発祥は米国であり、日本において業界のトップクラス大手企業において定着している人事制度であり98%を占める（中小企業白書 2016）中小零細企業においては定着していない。常時解雇できるということだ。

### <Keiretsu 系列システム>

系列とは2つに区別される。水平的、垂直的区別である。前者は持ち合い株によるもので金融機関を中心に展開されたグループである。後者は大製造企業とその供給企業との長期的関係により形成されたグループで自動車業界に代表される（Cusumano and Takeishi 1991; Motous and Todo 2015）。後者のグループは日本企業の非効率経営の典型のように批判され、徐々に系列が消滅し、市場型調達方式に変わる、あるいは変えるべきであると主として西側経営手法を最善とする人々によって主張されてきた。

(水平型 keiretsu)

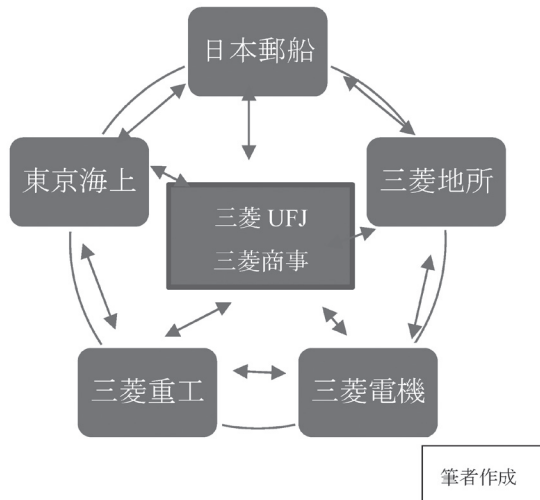
前者の水平的系列の典型である金融機関を中心とした系列グループ（図4参照）は株主の視点から未成熟な資本市場の典型として西側諸国から批判され、現在日本の各グループの持株比率は低下傾向にある〈参考資料図参照〉。しかし、金融機関を中心とする系列の再評価の研究も見られる。Sakawa and Watanabel (2020) によれば、日本のメインバンクシステムは西側諸国

図 4 （参考資料：持合い株比率推移）

	1990 年	1994 年	2002 年	2016 年
上場企業全体	50%			14.9%
三菱グループ		35%		17.8%

上場全体：各社『有価証券報告書』および増尾賢一（2005, pp. 30-31）より作成。

三菱グループ：Miyashita 1994、野村資本市場研究所データより引用



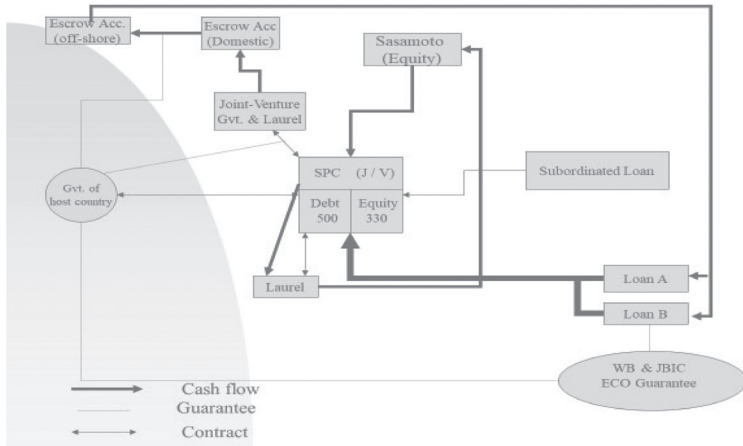
の市場アプローチのガバナンス手法の違いに着目した。日本のメインバンクは顧客にとって主要な資金供給者であり出資を含め長期的関係にある。この関係によって銀行が公表されていない顧客情報にもアクセスでき、両者における情報の非対称性を軽減する。その結果日本の金融機関の顧客企業ガバナンスが効果的になっているという。

#### (水平型 keiretsu: 総合商社)

水平的 keiretsu は大銀行を中心として形成されたが、その内部のトランザクションを促進し、展開させたのは総合商社である。各グループに中核となる総合商社があり、グループ企業が総合商社、メインバンクを中核として水平的コングロマリット（国際多角化企業）として機能したと考えられる。戦後財閥系総合商社は GHQ（占領軍）により解体されたが、戦後の通産省、大蔵省、経済企画庁が中心となり、日本の産業政策を実施する上で政府と民間企業集団とのパイプ役として、日本の戦後の “Japanese Miracle” の実現に多大な貢献をしたと言える。その伝統的役割は比較優位に基づいた輸出入の貿易の先兵であり、時代の変化とともにアメーバーの如く変容させてきた。最近では貿易の先兵から FDI（海外直接投資）のカタライザー（触媒）としてインフラ投資のプロジェクトファイナンス組成（図5参照）における役割が期待される。まさに日本の国の形の変化を先取りしたものである（図6参照）。

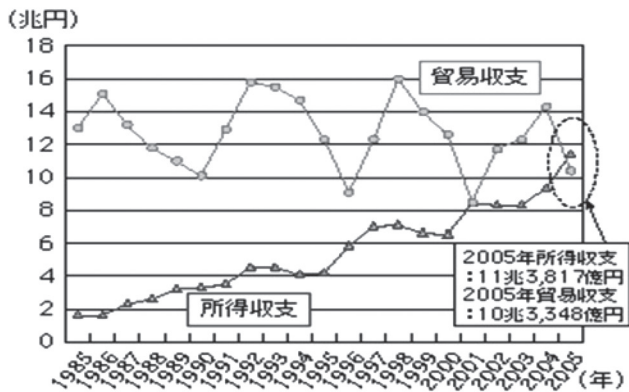
日本の総合商社はその規模、商品の豊富なラインナップ、競争力のある人材、国際ネットワークの充実さに特色がある組織体（図7参照）が特徴である。海外にはない組織形態であり、海外の研究者はゴールドマンサックスなどの投資銀行やカーギルなどの資源メジャーと類似する機能として理解する場合があるが、それでは説明しきれないと筆者は思う。中抜き理論、コングロマリット・デスカウントを主張し、商社不要論、衰退論が 80 年代よ

図5



筆者作成：Sasamoto は 邦人鉄鋼企業、  
Laurel は現地販売企業、両社とも架空名称

図6 貿易立国から投資立国へ



(資料) 財務省/日本銀行「国際収支統計」から作成。

図7 世界の商社ランク

(ドル)

順位	企業名	国	売上高	利益	時価総額
1	三井物産	日本	48.6B	2.9B	44.8B
2	三井物産	日本	43.8B	1.6B	31.5B
3	住友商事	日本	30.9B	1.7B	17.9B
4	伊藤忠商事	日本	36.6B	1.4B	15.6B
5	丸紅	日本	35.1B	1B	12.3B
6	三井物産(韓国)	韓国	25.8B	480.3M	2.8B
7	豊田通商	日本	54.6B	292.5M	6.2B
8	リー・ファン(中国)	香港	13.5B	434.5M	23B
9	サンズ(三井物産)	韓国	24.9B	64M	0.4B
10	ウォールスレイ	スウェーデン	20.7B	532.9M	9.5B
11	レクセル	フランス	1.6B	305.9M	6.1B
12	双日	日本	41.1B	94.1M	2.7B
13	アダニ	インド	5.8B	205.1M	14.4B
14	ミン・メタルズ	中国	13.8B	39.1M	6.3B
15	ヒョンスン(成星)	韓国	8.6B	277.5M	2.5B
16	JFE商事ホールディングス	日本	19.4B	80.3M	1.1B
17	プレナーク	ドイツ	10.2B	196.2M	5.1B
18	西和興業	日本	1.1B	123.9M	0.9B
19	日鋼商事	日本	9.8B	56.1M	42.7M
20	赤松	日本	9.2B	37.8M	47.1M
21	LG商事	韓国	8.9B	80.2M	1.3B

(注) B=billion(10億)、M=Million(100万)  
(出所) フォーブス誌

図8 国際ネットワーク(丸紅アニュアルレポート)





り存在した。海外でもエコノミスト誌 (“Sprightly dinosaurs,” 11 Feb 1995) では日本の総合商社は恐竜のごとく滅亡すると西欧の識者により主張もされた。しかしながら、日本の総合商社は政府と二人三脚で時代の先取り先兵として国益に資してきており、海外には類のない異質とは言わないが特色のある存在なのである。日本の文化、歴史に深く根差したもので単なる商社では測れないものがある。さらに著名な投資家であるウオーレンバフェット氏による総合商社への投資が開始されたことも注目値する（2020年9月日経新聞）。そもそも事業創出の宝である総合商社が既存の事業モデルに留まることなど考えにくい。その証拠に非金属・資源分野での新しい商売の種を開拓すべくある総合商社内で「異能人材発掘」「匿名部隊」を設立し、社内プレゼンコンペなどを開催しているという。筆者も今後の新しい商売の種を楽しみにしているところである。

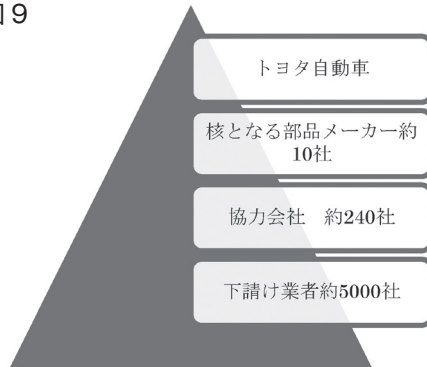
#### （垂直型 keiretsu）

多くの場合自動車産業に典型的な垂直的系列関係のメリットは次の3つに集約される（図9参照）。

1. 長期関係が協調関係を強化（Ahmadjian and Lincoln 2001; Asanuma 1989; Liker et al.1996）
2. 問題発生時に系列関係会社と共に迅速かつ徹底的な解決に取り組める（Fujimoto 2001）
3. 情報共有（形式知、暗黙知共に）によりデリバリーの精緻さや品質向上に貢献（Dyer and Nobeoka 2000、Kotabe 2003）

keiretsu は中核企業としての買い手とサプライヤーの濃密な長期関係の下で改善された組織体であり、RBV（Resource Based View）に基づけば長期的関係で築かれた企画、部品の細部、暗黙知、クラフトマンシップに代表さ

図 9



れる要因は価値があり、珍しく、用意に模倣困難であり、競争優位をもたらした (Barney 1991; Dierickx and Cool 1989; Newbert 2007)。

自動車業界において系列関係は多大な貢献を果たしてきたが、2000 年ごろに低収益性の問題から部品供給者との関係変革が始まった。

日産の事例を見てみよう。カリスマ的経営者であるカルロス・ゴーンはコストカッターとして有名であり、急進的に製造コストを低減させるためにいち早く日本の悪名高い系列システムを機能不全と弾劾し、サプライヤーの株式を手放し、その関係を絶ち、系列内外を問わず、最も競争的コストを提供するサプライヤーから部品を調達した。即ち日本独自の系列をやめ日本のサプライヤーとの長期的関係を見直し、西欧的マーケットメカニズム (arm's length transactions) を取り入れたのである (Aoki and Lennerfors 2013)。この変革の是非は検証が必要であろう。自動車業界における系列改革はトヨタをはじめ三菱自動車を除く他の自動車メーカーによっても着手された。重要なことは自動車産業はその後も家電メーカーと違い、業績改善、品質改善

を維持してきた (Oki, K. 2020)。そして改革された系列関係がそれにどのような貢献があったのかなかったのかの見極める必要がある。

アメリカ企業は外部調達により、コスト削減、業績改善という効率性を追及して来た、一方日本企業は関係の深い系列企業から調達し、顧客の満足を得るために品質、信頼性、製品開発迅速さを求め、内部調達を継続しコスト削減よりも重視してきた。ある研究結果は外部調達と業績の関係はU字型であることを示し、最適調達率が与えるという (Kotabe et al. 2012)。サプライチェーンによる低コスト効率性を求めると、親会社は品質などの競争力を失い、川上における納入業者のオポチュニスト行動により、品質、部品供給が時間経過につれて損なわれる可能性がある (Heide 1994; Willianson 1985)。一方日本企業は高品質を作るために長期関係性のある特別なパートナー、部品供給者を選び、彼らと一緒にロジステックや製造開発に大きな投資を行ってきた。日本企業は顧客満足と高品質を追及した戦略を長く取ってきた。

しかし、日本企業はこの長い関係をもつ系列企業の活用で成功してきたが、系列関係を維持するための多大な設備投資を行いこれが急速に変化するグローバル市場環境化と 1990 年代から 2000 年まで続いた日本の不況と相俟って、大きな財政的負担となった。つまり日本の内部調達戦略の弱点は固定的投資の増大の為に高い損益分岐点をもたらし、売上や技術の変動に脆弱であることだ。このことは 1990 年代の日本製造業に顕著に現れた。I. Barnard 曰く、企業が持続可能に繁栄するためには効率と効果性（質向上、顧客満足）の両方を追求する必要がある。しかしこれは難しく、一方だけ追求することで多くの企業は長く生存しない。彼の指摘は正しく、アメリカ企業は効率性を追求することで短期的に業績を改善する（ゴーン氏の日産改革）が品質の低下もたらし、顧客満足度が下がりやすい。一方日本企業は効

果性戦略で品質向上や顧客満足度の向上を安定した環境では達成されるが、経済や技術変化の激しい環境では脆弱になり、企業は低アセット体質でなければならない。まさにビジネス環境の変化で評価が変わるのである。

### <日本企業の国際化に対する批判>

いわゆる ethnocentric 手法は日本企業の主要な海外展開の特色のひとつとして、よく知られているところであるが、多くの場合、現地化の障害となり、この主張は現地化（localization）は常に正しいと前提とし、日本企業を批判し、意思決定をホスト国従業員（現地従業員）に移転する重要性を強調する。Kopp(1994)によれば本社における意思決定は現地においては適切でないかもしれない。なぜなら本社の決定は本社の所有する知識に基づいており、彼らは現地環境の詳細を理解していないからだとしている。しかし Oki（2020）はタイの日本企業の製造工場にて本社派遣駐在員と工場のパフォーマンスについての実証研究の結果、これらの主張は必ずしも正しくないことを示した。本社派遣の海外駐在員の製造ノウハウは現地従業員に容易には移転できない、その理由はノウハウを明示的に体系化できないからだ。さらに業績改善のノウハウは日本と海外で経験を持つ邦人駐在員の属人的特性固有のものがあるという。

Oki の調査によれば高パフォーマンスの海外企業の共通点は本社からの海外派遣者が工場の業績向上に重要な役割を果たしている。例えばあるタイプにおける日本人スタッフの知識は安定した操業の為に重要である。この会社は製品製造の為に暗黙知が必須であるが、現地従業員に完全にこの知識がまだ移転されていない。さらに海外派遣者が工場の業績を改善させる工夫や計画をもっていた。特に輸出比率の大きい子会社（本社派遣社員の方が国際輸出市場について現地従業員よりも関連知識が豊富）、熟練度が低い子会社において本社派遣スタッフが有効であるという。さらに本社派遣海外駐在員

(expatriate) の製造ノウハウは現地従業員に容易には移転できない、その理由はノウハウを明示的に体系化できないからだ。さらに業績改善のノウハウは日本と海外で経験を持つ本社派遣駐在員の属人的特性固有のものがあ  
る。また邦人派遣社員は生産性向上について現地従業員と話す際にかれらはデータに基づいてどこを改善すべきかを特定しなければならないが現地従業員はまだその改善ノウハウを持っていないケースが多い。ですので本社派遣邦人が現地生産現場の意思決定に介入しなければ現地工場の改善は遅くなるとしている (Oki, K. 2020)。要は業種にも依るが、製造業現場では必ずしも権限を現地に移転することが生産性向上につながるとは言えないということが実証されたと思う。

#### <日本型企业経営の貢献と意義>

経営学とは時代の変化により絶えず変化する顧客ニーズを満たす商品・サービスを開発する為に内部資源・外部資源を組織化する人間の基本的努力である。

よって時代の環境が変化すれば、企業の経営手法も変化する。その結果企業の業績の興亡がもたらされる。この意味では日本の企業経営手法はここ数十年あまり、時代の変化に合致していなかったと言える。また GAFA に代表される経営モデルが合致していたのである。

第二次世界大戦後の日本経済を簡潔に振り返ってみる。戦後燦燦たる状態から急速に回復し、1950-70年代にかけて顕著な経済成長を記録した。この期間に1960年に就任した池田勇人総理に所得2倍計画が実行され、1964年に就任した佐藤栄作総理に受け継がれ10%前後の経済成長率が達成され、1990年代以降の中国を彷彿する。

別の見方をすれば 1950 年代初期より日本の主要企業は国内販売だけでなく、国際販売の拡大により成長し続けた。この時期に日本の企業経営の特色として終身雇用制、年功序列型賃金が脚光を浴び、これら概念が生まれた (Abegglen 1958)。これらの日本的経営を示す代表的概念は企業・政策決定者たちが、日本経済が 1990 年代まで拡大続けたときまで日本的経営の特色を示す概念として、受け入れ、使用してきた。但し、ここで留意が必要なのはこれらの概念は日本を代表する企業グループのトップ企業（三菱、三井、住友、芙蓉、トヨタ、松下など）、大企業の雇用慣行や給与体系にのみ当てはまるもので、日本全体の雇用者のほんの一部にあてはまるものであることだ。しかしながらアメリカを始めとする西欧諸国はこれらの概念を日本企業経営の特色として、アメリカモデルとは違うユニーク（異質、独特）なものとして位置づけ、日本企業の強みを示した経営手法を一般化しようとはしなかったようである。

しかし、1980 年代から 1990 年代初頭に亘り、様々な日本的経営手法が世界でしっかりと認識され、日本企業の競争力の代名詞として賞賛された。Japan as number one (エズラ・ボーゲル) に代表されるようにアメリカにとって日本企業、ソニー、パナソニック、ホンダ、トヨタ、など家電、自動車産業、または三井物産、丸紅、伊藤忠などの大商社が 1980 年代までに有名となった。このような急速な経済成長により日本の資産価格がうなぎのぼりに上昇し、日本の土地の資産価値は日本の 26 倍広いアメリカの土地価格の 4 倍を超えた (Cutts and Robert 1990)。そして 1991 年に始まったいわゆるバブル経済が暴発し、その後日本経済は長い不況に入り、今日までなかなか完全にはデフレ不況からぬけだせないでいる。それに呼応して、世界の日本的経営への賞賛は弱まり、世界の経営者、研究者の興味も薄れてきた。

興味深いことに逆の流れがアメリカに起こった。少しアメリカの企業経営

を振り返ってみる。フォードに代表される大量生産制が米国経済を大きく、効率的、競争力のある巨大産業を 20 世紀の第一四半期に振興させた。このシステムは 1960 年代から 1970 年代初頭までの需要が生産を上回った超過需要の時代に貢献した。しかし 1980 年代に入ると消費者の選択や好みが重要となり米国型垂直的支配システムは消費者の変遷する需要や趣向の変化に機敏に対応するには不向きであった。

一方日本型企业は製品開発、製造、販売にいたるまでより水平的な情報の共有があり消費者のニーズの変化に対応できた。明らかに開発から系列会社を含めた情報の共有が実現され日本企業は消費者の変化を取り込み製品開発や修正を迅速に行えた。かつてこの特徴をさしみスタイル製品開発と言われた (Kagono et al. 1985)。その後野中、竹内によって暗黙知、知識共有、創造メカニズムとして普及された (The Knowledge-Creating Company, 1995)。

1980 年代に供給過剰となり日本的経営がトップダウン的米国企業に比して絶え間なく変化する消費者のニーズと好みの変化により対応できることが認識された。結果として日本的経営は脚光を浴び、米国型企业は競争力を失い、批判に晒された。時に死に絶えつつある恐竜と評された (Fortune 1993)。

もちろん、悩める米国企業は黙って手を拱いていたわけではない。1980 ～ 1990 年代にかけて日本企業から学ぶことがアメリカを中心に西欧諸国において流行した。様々な日本的経営概念としてしられるようになった — stakeholder, just-in-time, lean production, teamwork, suggestion box, keiretsu, kaizen, nemawashi, ringi system, as well as lifetime employment and seniority-based pay system — などである。日本的経営は新概念や形式を西欧型ビジネス (特にアメリカ) においてもたらされ、刺激を与えた (Eleanor Western 2020)。

多面的にトヨタが日本的経営の同義語となった。世界中の研究者が日本的経営について書籍を発表した。:

William Ouchi's Theory Z (1981), Richard Pascale and Anthony Athos' The art of Japanese management (1982), Masaaki Imai's Kaizen (1986), Taiichi Ohno's Toyota production system (1988), and Jeffrey Liker's The Toyota way (2004), as well as Harvard Business Review articles, such as John Hauser and Don Clausing's "House of quality" (1988) and Toshiro Hiromoto's "Another hidden edge—Japanese management accounting" (1988)。

重要なことは、アメリカ企業は日本経営方式を多かれ少なかれ 1990 年代に学び、取り入れた、そして日本的企業経営の模倣困難性を克服したため日本企業の競争優位が失われていったと見ることができる。しかしながら、日本の経営方式は国際学会で認知され評価されたとは言えない。

1990 年代に急速に現れた情報技術 (IT)、E メールから複雑な情報経営管理システム (ERM) までは米国企業が本格的に採用し、彼らの意思決定が迅速、より効率的になった、一方日本は伝統的な既存の経営手法 (改善、根回し、稟議など) に固執し、新たな情報技術を有効活用しなかった。そしてかつて衰退しつつあった米国企業が復活し、多くの伝統的日本企業は IT の発展の利益を享受せず、新しい環境に遅れをとった。この理由として注目に値するのは EH Hall による高コンテキスト vs. 低コンテキスト文化区分である。日本は高コンテキスト文化圏であり、コンテキスト (文脈) を重視し、暗黙的意思疎通である。長期的で安定的個人間関係を重んじる傾向にある。一方アメリカは低コンテキスト国の代表であり、明示的意思疎通が個人主義的方法で形成される。よってアメリカ人はバイナリー的思考を持ち IT の利



益を享受しやすい環境にあり、日本は長期的、深い個人関係を重視するので IT の非個人的な意思疎通に馴染み憎く、迅速な IT 採用が遅くなった。実際、NEC は 1979 年に初めて PC を導入し、IBM が PC で牙城を築く前に日本の市場において BIGLOBE として日本のインターネットサービスの標準を築いた。その NEC でさえ彼らのオフィスでの PC 導入に遅れをとった。

端的に言えば、企業の業績を決めるのは経営手法自体ではなく、時代の変化に適合しているかが決定要因である。つまり 1980 年代は変化の激しい消費者ニーズを柔軟に捉えた日本的経営が適合した、しかし 1990 年代は意思決定の早さが求められる IT 時代には日本的経営は適合せず、アメリカ企業により適性があった。ですのでビジネス・社会環境が変遷すれば日本型経営が再評価されることになる可能性もある。その兆しもないわけではない。

例えば、アメリカ経営者団体が株主至上主義経営からの脱却の表明－米国経済が一つの転換点を迎えた。米国大手企業の CEO らが所属する団体「ビジネス・ラウンドテーブル」は 19 日、企業のパーパス（存在意義）について新たな方針を発表。これまで 20 年以上掲げてきた「株主至上主義」を見直し、顧客や従業員、サプライヤー、地域社会、株主などすべてのステークホルダーを重視する方針を表明した。181 社の CEO が署名した今回の見直しについて、同団体は「時代に合わせ、長期的視点に立った方針に変更した」と見解を示している。このほど発表された声明には、アマゾンやアップル、JP モルガン、ジョンソン・エンド・ジョンソン、バンク・オブ・アメリカなど 181 社の CEO が署名している（2019/8/20 日本経済新聞）。ステークホルダー重視の経営は渋沢栄一思想そのものである。最近渋沢栄一の経営思想が脚光を浴びていることと筆者の懸念は呼応しているようである。ビジネス理論上の留意点としては、80 年代に隆盛した日本的経営を異

物論、文化論に終始、あるいは uniqueness trap (E. Westney 2019) と称される形で西側研究者によって不当に扱われ、主流なビジネス理論支柱として確立しなかったことである。その理由として日本が初めて非西欧国としてまたキリスト教に基づかない儒教国として初めて先進技術大国として参入したため、その社会学、経営学上西側諸国にとって違和感を感じられた (E. Westney 2019)。しかしながら、実態として日本企業経営手法は米国に大きな影響を与えたことは事実である。マッキンゼーの 7S フレームワークはグローバル戦略、コアコンピテンスを抱合するものであるが全ての概念は日本企業の事例から構築されたものである (E. Westney 2019)。

また日本の経営手法は宗教的側面も影響していると思われる。寺西(2018)によれば資本主義は異種資本主義でキリスト教に根差した欧米型資本主義と仏教に根差した日本型資本主義は自ずから違うという (図 10 参照)。特に労働力を商品とみる点と自然に対する姿勢の点で大きく違いがあり、デジタル社会の急速な技術変化には日本型資本主義は不向きであるように整理される。中国の儒教に基づいた資本主義はむしろ労働は国家所有のものであり、商品として見ることに抵抗はなく、支配層と非支配層がはっきりしている特徴がある。アメリカと中国は外向きの覇権主義、労働の商品化などの点ではむしろ日本と比して親和性が高いと思われる。

もちろん、日本は人口動態変化、グローバリゼーションの深化という環境要因がデジタル化、AI などの技術変化と相俟って日本企業や日本企業経営手法を変容させていることは事実である。同時にこの環境変化による日本企業の進化から新たに学ぶ機会でもある。この認識は最近、外国人との共存、英語化などを通じて日本の特性や文化的伝統を変化させることが日本企業の進むべき道と主張する論者と異なる。筆者は有能な外国人や必要なタスクを

図 10 異種資本主義精神

	西欧キリスト教	日本神道、仏教	中国、儒教
	絶対神； 株主資本主義	輪廻転生、道 Stake holder 資本主義	儒教精神、孔子 国家資本主義
資本主義の精神	個人は公共利益最大化、流布（作為的：外的）アダムスミス；invisible hand	自己鍛錬 （自己完結：内的）	天の理：中華思想 （外的）
労働者	精神と肉体の分離 商品化	人格と肉体の同一化：暗黙知	労働力は国家所有：商品化
個人の周りの世界	自分と公共世界	身近な他者	家族と国家秩序

寺西（2018）「日本型資本主義」より作成

負う外国人の登用は必要と考えるが、英語がネイティブである理由だけで採用することや、シリコンバレー過剰期待は要注意と思う。経営は環境に依存する。次の 30 年単位で考えれば、現在の途上国（中国、インド、アフリカ、東アジア諸国など）が成長を続け、中間層が育ち、製品に対する要求水準が上がることで即ち贅沢化が期待される。この市場では日本が得意とする肌理の細かい技術による高品質で多機能（否定的な意味でガラパゴス技術として認識されている）製品に対する需要が再び増加していくのではと推測する。つまり、簡便な安い製品ではなく、高品質製品へのシフト、効率的製品より効果的製品へシフトがグローバル市場で起こればまた日本製品・サービスに対する評価も高まると期待する。

<むすびに代えて>

本稿では日本の企業経営を再評価し振り返りましたが、この姿勢は経営学、ビジネス分野に限ったことではないと筆者は信ずる。国際語である英語学習においてもしっかりと日本の立ち位置を学ばないと、言語はそのパワーは強力であり、いたずらに日本の事象を矮小化、否定的になる懸念があることに留意すべきである。

諸外国に学ぶことは歴史的に日本のやってきたことであり、引き続き学び続けることは必要である。西欧の技術、文化を輸入し、日本の近代化に貢献したことを否定するものではない。また近代文明を支えた西欧思想の全面的批判、あるいはそれに代わる東洋思想や精神世界への無批判的な礼賛ではけっしてない。ただその際留意しなければならないのは盲目的に欧米人の真似するのではなく、また「西欧の技術、文化は常に優れている」という仮定をするのではなく、日本の実情、特質、つまり制度的要因、エコシステムをしっかりと評価した上で学び、日本の本来持っている強みを保持しながら、必要なら導入することである。また学ぶ先は欧米ばかりではなく、リバーシイノベーション論が示唆するように、途上国から学ぶ謙虚な姿勢も必要であると筆者は思う。

<参考文献>

- Abegglen, J. C., & Stalk, G. (1985). *Kaisha, the Japanese corporation*. New York: Basic Books.
- Alexander K.Y. (1992). *The Sogo-Shosha: Japan's Multinational Trading companies*. Westview Special Studies in International Economics and Business.
- Barney, J. B., & Zhang, S. (2009). *The future of Chinese management*

- research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management. *Management and Organization Review*, 5(1), 15-28.
- Barney, J. B. (2004). An interview with William Ouchi. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 108-116.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Manging across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Endo, T., Delbridge, R., & Morris, J. (2015). Does Japan still matter? Past tendencies and future opportunities in the study of Japanese firms. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 101-123.
- Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at toyota*. New York: Oxford University Press.
- Fujimoto, T. (2007). Architecture-based comparative advantage: A design information view of manufacturing. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 4(1), 55-112.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, New York: Anchor Press.
- Huang, L., Yang, Y., & Sekiguchi, T. (2020). Attractiveness of Japanese firms to international job applicants: The effect of belongingness, uniqueness, and employment patterns. *Asian Business & Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00068-0>.
- Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, T. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. In K. Clark, R. H. Hayes, & C. Lorenz (Eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston: Harvard Business School Press.

- Itami, H., & Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K., & Okumura, A. (1985). *Strategic vs. evolutionary management: A U.S.-Japan comparison of strategy and organization*. Amsterdam: North-Holland.
- Kenneth S. Courtis. (1990). Perspectives on the Japanese Keiretsu, Notes for an address to the National Advisory Board on Science and Technology Symposium.
- Kosaka, G., Nakagawa, K., Manabe, S., & Kobayashi, M. (2020). The vertical keiretsu advantage in the era of Westernization in the Japanese Automobile Industry: Investigation from transaction cost economics and a resource-based view. *Asian Business & Management*, 19(1).
- Kopp, R. (1994). *The rice-paper ceiling: Breaking through Japanese corporate culture*. Berkeley, CA: Stone Bridge Press.
- Kotabe, M. (2020). Japanese management and the climate of the time. *Asian Business & Management*, 19(1).
- Makino, S., & Beamish, P. W. (1998). Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures. *Journal of international business studies*, 29(4), 797-818.
- Matsuda, S. (2013). Sogoshosha and infrastructure projects in developing countries. Association of Japanese Business Studies: Vancouver, Canada.
- Matsuda, S. (2010). Sogoshosha: its historical and future value. Association of Japanese Business Studies, 263-291. Rio de Janeiro, IN, Brazil.
- Matsuda, S. (2007). Does the World Bank Matter for Private Sectors? Association of Japanese Business Studies, 271-293. Indianapolis, IN, USA.
- Miyashita, K., & David W. Russell. (1994). *Keiretsu: inside the hidden*

- Japanese conglomerates*, McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oki, K. (2020). Factory performance and decision-making authority between headquarters, expatriates, and local employees in Japanese MNCs in Southeast Asia. *Asian Business & Management*, 19(1).
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ozawa, T. (1979). *Multinationalism Japanese style: The political economy of outward dependency*. Princeton: Princeton University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1982). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York: Warner Books.
- Sakawa, H., & Watanabel, N. (2020). Main bank relationship and accounting conservatism: evidence from Japan. *Asian Business & Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00071-5>.
- The International Finance Corporation. (2003). IFC Annual Report.
- The Ministry of Trade and Industry. (1994). Boueki Hoken Seido. Hoken Kikan.
- The Multinational Investment Guarantee Agency. (1995). Annual Report.
- The World Bank. (1994). World Debt Tables 1994-1995.
- The Economist. (1995). Sprightly dinosaurs.

- Vogel, E. F. (1979). *Japan as number one: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vogel, E. F. (1987). *The impact of Japan in a changing world*. Hong Kong: Chinese University Press.
- Westney, E. (2020). Reflecting on Japan's contributions to management theory. *Asian Business & Management*, 19(1).
- Yoshino, M. (1976). *Japan's multinational enterprises*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yoshihara, K. (1982) *Sogo Shosha: The Vanguard of the Japanese Economy*, Oxford University Press: Tokyo
- Yoshino, M. and Lifson, T. (1986) *The Invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*, MIT Press: Cambridge, MA
- 加護野忠男（2010）『経営の精神－我々が捨ててしまったものは何か－』生産性出版
- 桑原功一（2018-2020）「渋沢栄一の生涯」渋沢資料館副館長、如水会会報
- 小島清、小沢輝智（1984）「総合商社の挑戦－経済開発のマーチャント」産業能率大学出版部刊
- 小島清（1981）「多国籍企業の直接投資」ダイヤモンド社
- 小島清（1985）『日本の海外直接投資：経済学的接近』文眞堂
- 小島清（1989）『海外直接投資のマクロ分析』文眞堂
- 小島清（1992）『応用国際経済：自由貿易体制』文眞堂
- 小島清（2003）『雁行型経済発展論〔第1巻〕日本経済・アジア経済・世界経済』文眞堂
- 小島清（2004）『雁行型経済発展論〔第2巻〕アジアと世界の新秩序』文眞堂



- 小島清（2006）『雁行型経済発展論〔第3巻〕国債経済と金融機構』文眞堂
- 渋沢栄一（2012）「論語と算盤」筑摩書房
- 西山賢吾（2018）「我が国上場企業株式持ち合い状況」野村資本市場クォーターリー
- 寺西重郎（2018）「日本型資本主義－その精神の源」中公新書
- 松田智（1991）「グローバル化下における中小輸入企業の実態と役割」研究報告 第75号（財）中小企業研究センター
- 松田智（2001）「日本の企業集団」福島工業高等専門学校研究紀要 第41
- 松田智（2004）Trial Consultancy with local auto-parts company 北九州市立大学外国語学部紀要、110号 141-168.
- 松田智（2005）「世界銀行と総合商社」国際ビジネス研究学会、広島市立大学
- 松田智（2015）「産業内貿易に関する一考察」北九州市立大学外国語学部紀要、144号
- 村田大学（2019）「渋沢栄一の経営理念の特徴と今日的意義」研究年報

