＊2013年3月15日／出版文化社（東京都千代田区神保町）

出版文化社セミナー

応用経営史からみた 日本的経営の変遷

橘川　武郎（きっかわ　たけお）
一橋大学大学院商学研究科教授
kikkawa09@gmail.com

応用経営史とは何か

■経営史研究を通じて、産業発展や企業発展のダイナミズムを発見し、それをふまえて、当該産業や当該企業が直面する今日的問題を解決する方法。

□産業・企業を長期にわたり濃密に観察して、
→歴史的コンテクストを発見する。
→発展のダイナミズムを析出する。

□改革の実行＝
理念・理論＋コンテクスト＋ダイナミズム

三つの局面

（1）「成功」の局面：

石油危機後の1970年代中葉～1980年代中葉

（2）バブル経済：

1980年代後半～1990年代初頭

（3）「失敗」の局面：

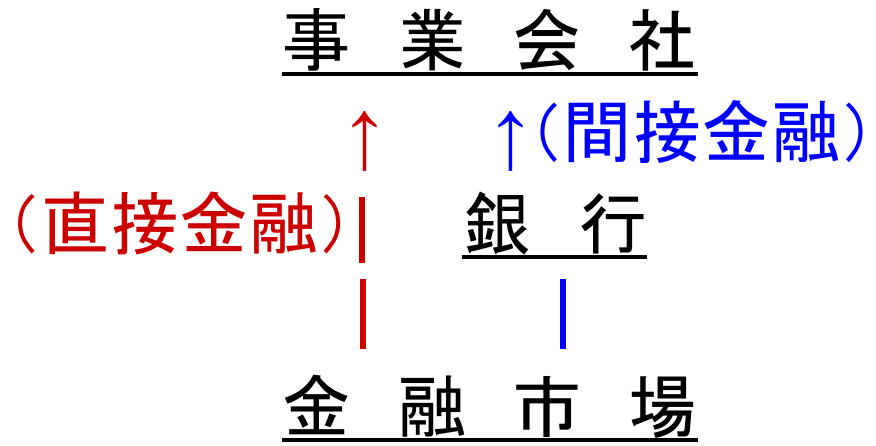
1990年代中葉以降～

通説的な理解

- 「成功」から「失敗」への暗転
- Japan bashing →
  Japan passing →
  Japan nothing
- the Lost Decadeとしての1990年代
  the Second Defeat

日本経済･企業の危機の構図

■危機の構図



■危機の本質

＊金融システムの危機、生産システムは健全

暗転のメカニズム

■不良債権発生の三つの要因:

A.輸出超過による資金余剰の発生

B.事業会社における金融上のノウハウの不足

C.銀行におけるモニタリング能力の欠如

□いずれも「金」にかかわる

暗転のメカニズム（補足）

A:日本経済の黒字基調移行は1960年代半ば
←それまでは「国際収支の天井」が存在
B:今日の優良企業の多くは、
企業金融面での革新に成功している
C:日本のメインバンクシステムは、
もともとモニタリング面で問題があった

実態（通説批判）

□日本の生産システムは

（1）（2）（3）を通じて健全

←1990年代でも貿易収支黒字は堅調

■日本の金融システムは

（1）（2）（3）を通じて脆弱

□日本の経済危機の本質：

全体的危機ではなく部分的危機＝金融危機

■部分的危機を全体的危機と誤認することの危険性

危機の本質

□生産システムは一貫して健全

■金融システムは一貫して脆弱

□日本の経済危機の本質：

全体的危機でなく部分的危機＝金融危機

危機克服の基本的な処方箋

□生産システムの維持

■金融システムの改革

処方箋への三つの疑問

(1)金融システムをいかに改革するか？

(2)産業空洞化の影響は？

(3)サービス経済化の影響は？

課題(1)金融システムの改革

□事業会社のファイナンス能力獲得

任天堂、トヨタ、イトーヨーカ堂、武田薬品

□金融ビジネスの革新

(a)国際競争力をもつユニヴァーサル・バンク

(b)モニタリング能力をもつ優良地方銀行

七十七銀行、八十二銀行、静岡銀行、滋賀銀行、京都銀行、山口銀行、肥後銀行、鹿児島銀行

課題(2)高付加価値化と国際分業

■高付加価値製品・工程の日本での立地
もはや単純な「加工貿易国」ではない

■変化するsupply chainにおける主導権の確保

□新しい国際分業への対応
「日本企業」から「アジア企業」へ

課題（3）サービス経済化への戦略的対応

□製造業とサービス業の結合

ファナック、キヤノン

□日本市場発の民需立脚型第3次産業

セブン・イレブン-ジャパン、ヤマト運輸、HIS

再生へのシナリオ

□基本的には

生産システムの維持、金融システムの改革

□具体的には

- 事業会社のファイナンス能力獲得
- 国際競争力をもつユニヴァーサル・バンクの創出
- 地方版メインバンク・システムの構築
- 高付加価値化による国際分業の深化
- 製造業とサービス業の結合
- 日本市場発の民需立脚型サービス業・流通業の開拓

日本的経営とは何か

■「協調的な労使関係を基盤にして、
従業員利益の最大化をめざす経営」

■キーワード：長期的コミットメント

□最大のメリット：
長期的な視点に立って投資戦略を展開しうる

日本的経営のどこをどう変えるか

■日本的経営のデメリットの顕在化：

労使一体となった経費節減＝投資抑制メカニズム
→株主利害と従業員利害との対立
→コーポレート・ガバナンス論の活発化

□日本的経営を、「守り」の武器から、
本来の「攻め」の武器に変える
→株主利害と従業員利害との前向きの統合
…成果主義：労務コスト節約は、投資資金捻出の手段
…「投資プランなくして、成果主義なし」

投資抑制メカニズム

■「失われた10年」の構造化の主因：
企業部門全体が投資主体から貯蓄主体へ転換

■ROA向上、ROE向上への異なるアプローチ

ROA＝Return／Assets

ROE＝Return／Equity

投資抑制メカニズムの克服

□経済危機克服の王道：

企業部門が貯蓄主体から転換し、

投資主体として本来の力を発揮すること

↓

□日本型経営を再構築し、

長期的視点に立って投資戦略を

展開する必要がある

新・日本的経営の提唱

□日本的経営の進化

1960年代の貿易・資本の自由化＝「第2の黒船」
→日本的経営の成立

1990年代以降のグローバル化＝「第3の黒船」
→日本的経営の改革

□新・日本的経営＝ハイブリッド経営

（1）終身雇用の維持→安心感の醸成

（2）年功制の見直し→インセンティブによる「やる気」の醸成

日本企業の直面する課題

□再生のシナリオの実行

□投資抑制メカニズムの克服

□新・日本的経営の構築

□Glocalizationの実行

解としてのglocalization

■globalization＋localization＝glocalization
- ・新興国の成長市場に密着しつつ産業空洞化を回避する道
- ・愛知県東部あっての「世界のトヨタ」
- ・オウルあっての「世界のノキア」

■国内拠点の意義
- ・R＆D部門・高付加価値部門
- ・マザー・ファクトリー
- ・農商工連携によるインバウンド観光

■新興国市場進出⇒企業成長⇒国内雇用拡大
- ・1985年のプラザ合意後の経験

社史の三つの役割(1)

(1)広　報　＜外へ向けての役割＞

■対市場

（商品市場、資本・金融市場、労働市場、技術市場）

■対ステークホルダー

（株主、顧客、取引先、地域住民）（従業員）

■対第三者

（中央官庁、地方自治体、NPO/NGO、競争相手）

社史の三つの役割(2)

(2)教　育　＜内へ向けての役割＞

■企業文化の醸成と継承

・社史は企業文化を反映する「鏡」

・企業文化の伝承と記録

■企業内知識の継承

・会社の「百科事典」

・暗黙知の顕在化(マニュアル化)

社史の三つの役割(3)

(3)学　習　＜未来へ向けての役割＞

■イノベーションの源泉

・蓄積された知識の相互作用を引き起こす

・暗黙知の戦略的活用

■改革の筋道(sequence)を指し示す

・文脈(context)の理解

・playerの役割

・改革のdynamismの源泉

社史に見る応用経営史的教訓

□北陸電力：消費者志向で存在自体を確保
□出光興産：「大地域小売主義」の徹底
□三井不動産：成長を可能にした株主安定化
□味の素：発酵法の衝撃と多角化・国際化
□日本碍子：米国発の危機とその克服
□関西電力：No2の挑戦と業界活性化
□日本電気：C＆Cによる企業文化の変革
□東燃：内側からの外資への挑戦
□九州電力：「原子力の優等生」の光と影
□東京電力：「ビジネスチャンスとしての電力自由化」

改革の武器としての社史

■社史は会社の「顔」である
■社史は企業文化を映す「鏡」である
■社史はイノベーションをもたらす「泉」である
■社史は企業改革への道筋を照らす「灯」である
■社史はCorporate Communications の「要」である

□社史は、戦略的に活用することによって、
企業間競争に勝ち抜くための「武器」となる