

転換期における企業生き残りの条件

— 危機を企業体質改革のチャンスに —

昭和 62 年 10 月

社団法人 関西経済同友会
経営戦略委員会

目 次

I. 新しい時代の認識	1
1) 需要構造の変化	1
2) グローバル化の進展	2
3) 過剰雇用と雇用形態の変化	3
II. 企業の構造転換への課題	5
1) トップ経営者の資質と任務	5
2) 新規事業分野への挑戦	6
① 転換期に求められる衆議独裁	6
② リスクを減少させる全社協力体制	7
③ 異質人材の導入による転換の促進	8
3) 経営のグローバル化と自社の強味の発揮	9
4) 雇用の維持と良好な労使関係の確立	10

わが国の企業をとり巻く環境はかつてないほど厳しい。貿易摩擦の激化や経済の成熟化などの要因が、いやおうなく産業構造の転換を促し、特に急激な円高の下で厳しい事態に直面している輸出依存型企業は抜本的な構造転換を迫られている。

しかしながら、構造転換を迫られているのは単に輸出依存型企業だけではない。環境変化の予兆が円高の定着を契機に急速に顕在化し、わが国経済、社会は従来とは本質的に異なる新しい産業社会への移行ともいうべき歴史的な転換期にある。あらゆる企業にとって自らの構造転換の成否がその存亡を左右する時代である。

われわれは、まず「新しい産業社会」の特徴を認識し、その上に立って企業の構造転換の方向とその課題を模索しなければならない。

I. 新しい時代の認識

1) 需要構造の変化

巨額な貿易収支の黒字と世界経済の停滞から生ずる経済摩擦の中で、わが国経済は過度の輸出依存体質から脱却し、内需主導型を指向しなければ先行きの繁栄は望めない状況にある。

内需もその中心となる個人消費は従来とは異質な方向に向かいつつある。画一的であったこれ迄の消費は所得水準の上昇と共に多様化し、自分の好みを重視した個性化、高級化へと大きく変化してきている。またエレクトロニクス、新素材、バイオなど先端技術を中心に技術の進歩は著しく早い。消費者ニーズの多様化に、技術革新のテンポの早さが加わって、商品のライフサイクルは短命化し、市場はますます流動化する。新しい産業社会の特徴のひとつは需要動向の短期間における急速な変化である。

このような変化の中で企業は新規事業、新商品の開発に全力を傾注せざるを得ない。その上、これからの独自性ある新商品の開発には異業種の技術や情報を複合することが不可欠であり、異業種とのネットワーク形成や人材交流など「融業化」への指向がますます重要となる。

企業としては今後の発展方向を大量生産、大量販売を前提にした「いかにやるか」から、消費者に新しいライフスタイルを提案するような个性的商品の開発や、複合技術をベースとした高付加価値商品の開発をめざす「何をやるか」へ転換しなければならない。

2) グローバル化の進展

円高を契機として日本経済のグローバル化はさらに進展する。近年、多くの企業が海外への生産拠点設置など、国境を越えたグローバルな活動を展開している。しかし一部の企業を除いて、日本企業のグローバルな活動は漸く緒についた段階である。海外現地生産を進めるにしても、これを成功させるには日本企業にとって克服すべき多くの課題がある。たとえば日本で培ってきた自社の強みである独自性を文化、慣習の異なる現地でどう定着させるかといった問題である。

また、グローバル化の進展にともない留意すべきは日本企業の行動原理に対する諸外国からの批判である。そのひとつは日本企業が利益よりもシェアの拡大に重点を置いた行動をとりがちなことである。こうした経営姿勢は利益重視が定着している諸外国の企業から、市場秩序を乱すアンフェアな競争を行うものと受けとられている。

わが国企業が国内外における厳しい競争の中でシェア拡大をめざしてきた経営姿勢が、企業活力の源泉となり、国際競争力の向上に貢献してきたことは否めない事実である。しかし商品のライフサイクルが

短命化し、多品種少量生産への移行を余儀なくされつつある今日、かつてのように、ひたすらシェアの拡大を追求することは必ずしも利益の増大に直結しない。単に諸外国の批判があるからということではなく、企業として生き残りを図るために、これ迄の過度なシェア拡大競争体質を是正しなければならない。とりわけ各業界のリーダー企業は、自らの影響力の大きさを自覚し、業界の健全な発展のために範を示す必要がある。

さらに、わが国ではこれ迄乗っ取りイメージが強く、企業倫理に反するものとして心理的に抵抗があったM&A（Merger & Acquisition＝合併と買収）に対する企業マインドや社会の意識が、グローバル化の進展とともに徐々に変化しつつある。急速なグローバル戦略の展開と新規事業への参入が、他企業の経営資源をフルに活用するM&Aを今後ますます増加させることになろう。

3) 過剰雇用と雇用形態の変化

企業の存立をかけて構造転換を図ろうとする経営者にとって雇用問題への対応は大きな課題である。

まず過剰雇用の問題がある。厳しい構造転換に直面している企業にとって、現状の雇用をそのまま維持することは並大抵のことではない。しかも過剰となる社員の資質、能力と今後進出しようとする新しい部門に必要な人材の資質、能力は必ずしも合致しない。こういった企業内での労働力需給のミスマッチを解決するためには、思い切った職種転換が必要であるが、特に中高年層の新職種への転換は難しい。

雇用形態の多様化の問題もある。企業のグローバル化にともなう外人雇用の増大、新規事業分野への参入に必要な異質技術者の導入、女

性の社会進出など雇用形態はますます多様化する。その外、新人類と呼ばれる若いジェネレーションの価値観の多様化なども無視できず、社員の企業への帰属意識が変化するという問題もある。

もし企業がこれらの問題への対応を誤れば、企業風土は荒廃して社員の志気低下を招くのみならず、日本企業の発展の基盤である良好な労使関係の崩壊にもつながりかねない。

このように、わが国企業は円高を契機に顕在化したさまざまな環境変化の中で、構造転換を推進しなければならない。構造転換とは企業にとって錯綜するリスクへの挑戦である。「リスクを冒さないほど大きなリスクはない」のがこれからの企業経営であり、これ迄成功をおさめてきた伝統的経営戦略を踏襲するだけでは、企業の未来への発展はおろか、生き残ることすら不可能である。

構造転換期における企業生き残りの条件とは何か。それはリスクをかけた新規事業分野への挑戦や経営のグローバル化の展開、さらには経営システムの思い切った革新であり、これを成功に導く決め手はトップ経営者の確固たる経営理念に基づくリーダーシップである。

Ⅱ．企業の構造転換への課題

1) トップ経営者の資質と任務

構造転換期に必要なトップ経営者の資質と任務の第一は、確固たる経営理念を持ちその周知徹底を図ることである。経営環境が激しく変化する中にあるだけに、この際、トップ経営者は自らの経営理念を再点検し、あらためて社内外に明確に示すことが必要である。とりわけ社員全員の力を新しい目標の実現に向けて結集させるために、これを社是、社訓に代表される抽象的表現に止めるのではなく、企業の進むべき方向を明確に示し、それが日々の行動の中で確認できるよう、ビジョンの形に展開して周知徹底を図ることが重要である。

第二に衆議独裁ともいうべき決断を行うことである。新規分野への進出や海外生産拠点の設置など、大きなリスクをとまう意思決定に際し、それを合議のみに頼るのではなく、合議メンバーの意見は充分に聞きながらも、最後の決断はトップ経営者が責任を一身に負うて行うのが衆議独裁である。また、将来性が乏しくなった既存分野からの撤退も、内外ともに大きな困難をとまうだけに、トップ経営者のみがなし得る決断である。

第三に創造的企業風土の醸成である。構造転換はトップ経営者ひとりが企業家精神を発揮するだけで成し遂げられるものではなく、社内に創造的かつ挑戦的な気風が漲り、社員の総力が結集されて初めて実現できる。今後の成長が期待される先端技術関連分野への参入をめざして数多くの企業が殺到しているが、そのすべてが生き残れるわけではない。明暗を分けるものは他社に一步先んじた独自性の発揮であり、それを可能とするものが創造的企業風土と、トップ経営者の強力なリーダーシップである。

第四に雇用の維持に努力し、良好な労使関係を堅持することである。信頼に基づく良好な労使関係は、いかに環境が変化しようともわが国における企業発展の基盤であり、また構造転換推進の起爆力でもある。その根幹をなすものは、トップ経営者の雇用維持に対する熱意と努力によって培われた社員からの信頼感である。

2) 新規事業分野への挑戦

① 転換期に求められる衆議独裁

企業の構造転換の方向は大別すれば既存分野商品の高付加価値化、新規事業分野への進出、グローバル戦略の展開であるが、なかでも需要構造が短期間で急速に変化するこれからの時代においては、新規事業分野の開発が企業の永続的発展のための最重要課題である。

これを成功させるためにまず必要なのが、トップ経営者の衆議独裁である。これ迄、概して日本の企業は社員の結束と熱意によって生み出される現場感覚を尊重し、それに密着した形で製品の改善、改良を積み重ねる「現場主義」を基本として発展してきた。このことは欧米にトップダウン型企业が多いこともあって、日本企業の特長のひとつでもある。

しかしながら、構造転換期における新規分野への参入に際しては、大きなリスクをとまなう挑戦的テーマが「現場」から提案されるケースは稀であり、むしろトップダウン型意思決定が必要である。新規事業テーマ探索を専門とする戦略スタッフを強化し、そこで浮上してくる候補テーマの評価を、トップ経営者自らがスタッフを指揮しつつ衆議を尽して決断を下し、その狙いと趣旨について全社に徹底を図ることが重要なのである。

② リスクを減少させる全社協力体制

成功のための第二の条件はトップ経営者が粘り強いリーダーシップを発揮し、企業内関連部門のバックアップ体制を確立することである。

新規事業分野への挑戦は、すべてが目論見通り順調に進むものではない。それは途中過程における幾多の障害を乗り越えるための新たな挑戦の繰り返しである。新しい仕事に挑戦する人々は、当初は予想もしなかった困難に遭遇し、しばしば精神的に孤立し不安に陥る。その際、これらの人々をして障害に挫けず目標の実現に向って邁進させる勇気の源泉は、トップ経営者のバックアップであり、特に関連部門の有形、無形の支援と新部門への期待感である。

新規事業部門への人材配置に当っては、衆目の認める優秀な人材を、既存部門の利害を超越して配置することが重要である。新規事業の成否が、それに携える人材の資質と能力によって左右されることは言うまでもないが、それだけではない。そのことによってトップ経営者の新規事業にかける決意と理念が組織全体に浸透し、全社の協力体制と信頼関係を確固たるものとして、新しい仕事の成功への公算を高め、結果として構造転換のリスクを減少させることになる。

また、こういった人材配置は既存部門の戦力低下をもたらすと懸念されがちなものであるが、かえって既存部門における新しい幹部の成長を促進する契機となり、企業全体の活性化と戦力増強につながるものである。

その上、新規事業を軌道に乗せる迄には数年、さらに、これを企業を支える柱といえるまでに成長させるには、最低10年の歳月をかける覚悟が必要である。その間の厳しい試練を乗り越えるには、先行開発投資の負担に耐える強靱な企業体力が必要であるが、それにも増して

トップ経営者の柔軟な先見性と説得力を持った粘り強さが不可欠である。

③ 異質人材の導入による転換の促進

創造的な新規事業と新商品の開発には、異業種において集積された知識、技術を利用し、既存の自社技術と複合させる発想が重要である。そのためには異業種と密接な情報交換のできるシステムづくりが必要であるが、より効果的な方策は自社に持っていない異質な技術、異質な能力を持つ人材を即戦力として外部から導入することである。

わが国はこれ迄、個別企業の経営システムとしても社会全体のシステムとしても、純血主義、新卒一括採用、終身雇用を中心にひとつの企業への忠誠心を生み出す仕組みを長い年月をかけて作り上げてきた。それだけに、多くの企業において異質人材をスムーズに導入し活用するための経営システムが準備されていない現状にある。しかしながら技術の複合がこれからの新規分野開発の決め手であることを考える時、異質人材を積極的に導入することが企業経営の重要な課題となる。これを円滑に行い絶えず構造転換を進め得る企業と、そうでない企業との間には大きな発展の格差が生じかねない。

異質人材の活用にまず重要なことは、企業の将来の発展のために異質な能力を外部から導入することを、既存の社員が当然のこととして受け入れる企業風土をつくりあげることである。既存の社員が異質人材の導入を認めることは、自らの存在をある意味で自己否定することにつながるために、とかく、異分子として疎外しがちであり、このため、折角採用した有能な人材が組織の中で押しつぶされてしまうことがしばしばある。それだけに、この風土づくりには、社員の意識改革

を進めることと、異質な人材が活躍できる場づくりへのトップ経営者の強力なリーダーシップが必須となる。

さらに人事システムの見直しが不可欠である。中途採用を異例の措置とせず、新卒採用と並ぶ正規の採用制度とすることはもちろん、特に処遇体系の見直しにあたっては、既存の社員や労働組合との間に摩擦が起らぬよう事前に充分納得させることを怠ってはならない。人事システムの改革にあたっては経営システム全般にわたる改革を行う覚悟が必要である。超一流のプロは採用したいが、処遇制度にも、権限体系にも手をつけたくないというのでは有能な人材は集まらない。

3) 経営のグローバル化と自社の強みの発揮

構造転換のひとつの方向は海外現地生産の推進である。現に輸出規制と円高への対応のために、海外現地生産を進める企業が急速に増えてきている。しかしながら、長期的な戦略を曖昧にしたまま、単に急激な為替変動への対応だけを狙いとしたような短期的な発想での海外進出は、かえって目先の環境変化に翻弄されることになろう。

現地で成功をおさめるために重要なことは、それぞれの企業が自らの強みといえる独自性は何かを見極め、それを軸にした長期的戦略を展開することである。これは世界のすぐれたグローバル企業が共通して実行していることである。それぞれの企業がこれ迄の発展の過程で築き上げてきた生産技術力、研究開発力、マーケティング力などのうち自社の強みは何かを明確に認識して、これを現地に定着させることなしに海外現地生産の成功は望めない。

世界市場はそれぞれに多様であり異質である。これらを踏まえた現地同化政策も重要であるが、いたずらに現地化の言葉にまどわされ、

進出した地域の特性や相手の文化、慣習に迎合するだけでは自社の強みは発揮できない。何らかの理由で自社の強みが発揮できないと考えられる国には、あえて進出しないという意思決定も必要である。

また、企業の強みとはその企業で長年培ってきた経営システムと一体のものである。たとえば日本国内で生産するのと同じ競争力ある商品の現地生産は、最新の設備と最新の生産技術を現地にトランスファーするだけでは実現できない。こういったハード・テクノロジーと同時に、これらを支えている労務管理、購買管理、品質管理などの経営管理システムと、さらにはその底流にある経営理念といったソフト・テクノロジーの移転があって初めて実現可能である。

そのことについて現地人幹部の理解を深め実効をあげるためには、現地における一方的教育だけではなく、将来、中核となる人材をできるだけ多く日本で実地の体験をさせるなど、各種の方策を粘り強く実施することが必要である。

4) 雇用の維持と良好な労使関係の確立

経営者の最重要の任務のひとつは、自らの企業の雇用を維持することである。危機に臨んでトップ経営者はその経営理念をもとに、まず労働条件の中では雇用の維持こそが最優先事項であることについて労使の合意を確立し、人員整理に代るあらゆる厳しい対策に取り組むことが肝要である。このような形で労使の力を経営目標へ結集することが、かえって構造転換への起爆力となり、将来の発展へ弾みをつけることを可能にする。

企業が危機を切り抜けるための最も端的な方法は過剰人員の整理であるとされているが、過剰人員の整理は、えてして、それ迄培ってき

た良好な労使関係を崩壊させ、一時的に危機を切り抜けた後の構造転換戦略の実行を遅らせることになりかねない。

企業の構造転換には、めざす方向が新規分野への進出であれ、既存分野の合理化であれ極めて厳しい対策を必要とする。その内容には不慣れな新しい職種への転換、見ず知らずの関係会社への出向、地域間移動をとまなう転勤など社員の労働条件のみならず、個人的な生活環境へも大きな影響を及ぼすものを含まざるを得ない。信頼に基づく良好な労使関係の存在なしに、これらの速やかな実行は期待すべくもない。

もちろん、人事システム、処遇システムの改革がとまなわなければ、雇用を維持しつつ、企業全体の競争力を高めていくことは不可能である。賃金体系については石油危機以降、定年延長の拡がりとともに数多くの企業で年功序列型から能力重視型の賃金体系への移行が進みつつあるが、さらに処遇システム全般について雇用形態の多様化などにも対応できるよう、さらに一層、改革する必要がある。

企業の構造改革に対応した社員の能力開発も重要である。企業としてなすべきことは事業の多角化に沿う人材育成のためのリフレッシュ教育の充実である。もとより、雇用の維持には社員の自助努力も不可欠である。社員のひとり一人が企業の必要とする能力開発に努力するのでなければ新しい戦力とはなり得ず、企業内で生き甲斐を持って働き続けることが不可能となる。このことについて全社の意識統一を図ることも重要である。

以上のように経済、社会の歴史的転換期の中で、企業はさまざまな

転換と変革を迫られている。しかしながら、企業に求められている質的変革によって、これ迄の日本企業の理念や行動様式のすべてが否定されるわけではない。企業経営者が困難な条件下でなお、良好な労使関係を維持し、共同体意識を高めることなどは環境変化のいかに拘らず、今後とも不変の企業行動原理として堅持すべきものである。

過去、われわれ企業経営者は二度にわたる石油危機など数多くの試練を克服してきた。これらの危機を乗り越えさせた原動力は、トップ経営者の明確な経営理念に基づくリーダーシップのもとでの企業の総力の結集である。危機に臨みそれをテコとして、経営者と社員の持てる力が企業体質の改革に向けて爆発的に発揮された成果である。

幾多の事例が示す通り、企業の体質は危機を乗り越える度に、エクセレントなレベルに向けて一段と飛躍する。トップ経営者の力だけでなく、社員全員の力で危機を乗り越えたという経験が自信となり、企業内には以前にも増して挑戦的気風が漲り、その自信と風土が、より高度なレベルの企業体質の改革に向けて思い切った挑戦を可能とするからである。

われわれ企業経営者は、これからの時代がいかに困難な条件に満ちたものであろうとも、構造転換期を企業体質改革のチャンスとすべく、自信を持って企業家精神を発揮すべきである。

以 上

昭和62年度 経営戦略委員会常任委員会名簿

委員長	井 上 義 國	ダ イ キ ン 工 業	常 務
副委員長	原 田 和 明	三 和 銀 行	取 締 役
〃	福 原 耕	松 下 電 器 産 業	経営企画室長
〃	三 井 康 平	久 保 田 鉄 工	取 締 役

常任委員

今 村 文 繁	東 洋 紡 績	経営企画室課長
魚 住 清	丸 紅	大阪社長室副室長
岡 本 好 央	住 友 信 託 銀 行	社長室副室長
北 井 啓 之	ダ イ キ ン 工 業	総合企画室課長
田 村 宏 之	日 本 生 命 保 険	企画部次長
塚 本 利 彰	松 下 電 器 産 業	会 長 室 長
中 井 鼎 三	大 阪 ガ ス	広 報 部 長
奈 良 廣 和	久 保 田 鉄 工	経営管理部主管部員
野 村 昌 平	ダ イ エ ー	専 務
平 田 利 一	武 田 薬 品 工 業	取 締 役
馬 戸 徹	住 友 電 気 工 業	総 務 部 長
皆 木 武 久	三 和 銀 行	事業調査部調査役
宮 川 康 雄	住 友 銀 行	調査第一部次長
宮 原 孝 信	住 友 金 属 工 業	総務部秘書課参事
山 本 進	ダ イ キ ン 工 業	総合企画室課長
渡 辺 八 郎	サ ン ト リ ー	企画部部長

(50音順)

(代表幹事スタッフ)

長谷川 淳 朗	武 田 薬 品 工 業	総務部課長
伊勢本 宏	武 田 薬 品 工 業	総務部調査主任
大 西 國 夫	住 友 銀 行	調査第一部部長代理

