

〔論 説〕

企業と競争力の深層 — 倫理と存続 —

野 末 英 俊

- I. はじめに
- II. 大企業と官僚制
- III. 本拠地と革新
- IV. 倫理と存続
- V. むすび

I. はじめに

企業の存続にとって、規模は有利な条件である。企業規模が大きいと、資産、資本、信用、人材・情報獲得などにおいて非常に有利であるし、規模の経済、範囲の経済、速度の経済等、さまざまな節約が可能となる。大企業は、節約したコストを価格の低減やサービスの向上に用いることが可能となる。大企業は、超過利潤の獲得によって、内部蓄積を増大させ、金融機関への依存を断ち切ることが可能となる。大企業は、大量生産によって、コストを削減し、低価格の商品を大量に市場に供給する。大企業は、中小企業と比較して、経営が安定している。

しかし、企業規模は、企業存続のための唯一の尺度ではない。守旧的で、前

例が優先され、革新性と倫理的責任⁽¹⁾の精神を失った大企業が、不祥事を引き起こし⁽²⁾、衰退し、破綻に陥ることがある。成熟化した資本主義においては、知識の役割が高まり、知識の創造が、企業の競争力に影響を及ぼすようになる。同時に、企業が存続するためには、持続的な革新と、コーポレート・ガバナンスの重視、社会的信用の獲得が必要になる。企業の信用は、企業が供給する商品・サービスの結果としての顧客満足と倫理性から生まれる。企業の目的は、存続であり、企業は、市場に浮かぶ「小舟⁽³⁾」である。企業が、存続するためには、需要が必要である。マルクスは、「命がけの飛躍⁽⁴⁾」ドラッカーが、「顧客の創造⁽⁵⁾」とした。企業は、市場における需要の獲得によって、存立が可能となる。

自由競争の時代には、市場が機能した。自由市場においては、価格によって、需要・供給量は調整されたが、個人企業の経営は不安定であった。しかし、大企業が成長し、大企業体制が形成されると、状況は変化し始めた。A.D. チャンドラーは、「近代（大）企業が、市場メカニズムにとってかわった…経済の多くの部門において、マネジメントという「目に見える手」が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の「見えざる手」と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源ではあるが、しかし、いまや近代企業は、生産と流通の既存の流れを調整したり、また、将来の生産と流通のための資源と人員を配分するという機能を、市場にかわって引き継ぐに至った⁽⁶⁾」チャンドラーが指摘したように、今日では、市場の多くの部分は、大企業によって、統制・管理されている。

大企業は、市場の統制を試みる。大企業は、資本・技術集約的で、生産性が高く、大きな利潤の獲得を実現する。この結果、利潤の労働者への分配が増大した。大企業によって大量生産された低価格で、豊富な商品の市場への供給は、社会に豊かさをもたらした。大企業は、その豊富な資源を利用して、市場を統制し、経営の安定化を図るようになる。しかし、消費者の基礎的欲求が充足された社会においては市場における需要は、常に不足する傾向にある。「豊かな社会⁽⁷⁾」においては、消費者は、商品・サービスに対して、基本機能以上の品

質・性能、顕示的特質を求めるようになる。こうして、企業にとって、販売の問題はますます切実となっている。他方、販売にあたっては、商品・サービスの特性とともに、企業に対する社会的評価が影響を及ぼすことになる。

19世紀後半から、アメリカ・ドイツでは、株式会社制度を用いて、近代的な大企業が成長⁽⁸⁾し始め、20世紀への転換期には、独占が形成された。独占企業は、豊富な経営資源をもち、高い生産性と超過利潤を実現することが可能である⁽⁹⁾。現代は、大量生産によって、低価格の生活必需品が、大企業⁽¹⁰⁾によって供給され、消費者の基礎的欲求が充足された社会である。市場が成熟化した社会において、企業が、新たな需要を獲得することは容易ではない。企業は、需要を開発することが必要となる。他方、顧客のニーズに柔軟に対応する革新的な中小企業が、数多く存在する。同様に、企業が、倫理的に行動することは、社会との一体感を強化し、企業の長期的存続に、大きく役立つと考えられる。このように、企業は、存続するために、倫理性が重視されるべきである。企業は、社会と共存関係にあり、長期的に存続するために、社会の支持を獲得することが必要⁽¹¹⁾である。

企業は、商品・サービスを生産して、市場に供給し、貨幣を受け取る。利潤は、企業が行った顧客への貢献に対する対価である。市場において、顧客は、企業の生産した商品・サービスを評価する。しかし、顧客が評価するのは、それだけではない。顧客は、企業を、多面的に、理解しようとする。顧客は、企業の可視的要素だけでなく、企業文化など、企業の深層の非可視的要因をも注視する。顧客は、企業の社会的責任に対する姿勢について、理解しようとする。このように、企業の法令遵守、道徳的・倫理的基準、慈善行為⁽¹²⁾といった社会的責任は、顧客・社会によって評価される。

企業は、其々、企業文化をもつ。企業文化は、企業の深層に位置する競争力の要因である。企業文化において、倫理は、中心的な要因であり、企業が倫理的に行動すれば、顧客や、ステイク・ホルダーの企業に対する共感が高まると考えられる。この企業に対する共感が、長期的には、社会における信用を生み

出し、その存続を可能にする。このように、企業倫理は、企業の深層に位置するものであり、他企業による模倣が困難である。このように、深層の企業文化が、企業の競争力に大きな影響を及ぼす。企業は、社会と共存関係にあり、社会における信用が、その存続に大きな影響を及ぼす。企業が、不祥事などで、一度、信用を失えば、その回復は容易ではない。好ましい企業倫理が、顧客と社会の企業に対する共感と信頼を生み出し、長期的には、企業の存続を容易にすると考えられる。本稿では、企業の競争力の深層の要因としての企業倫理の役割を中心に、分析を試みることにする。

II. 大企業と官僚制

初期資本主義は、個人企業の時代であり、企業の生産力が低く、工場労働者は貧困で、商品の供給量が不足した。生産力の向上が、企業にとって、重要な課題であった。個人企業の時代には、分業や機械化による生産コストの削減が重要な課題であった。個人企業の時代には、企業規模が小さく、設備は、標準的であった。こうした自由競争の時代には、多数の生産者が、生産物を市場に供給しており、市場が機能していた。自由競争の段階においては、市場における価格は常に変化し、企業は、経営を安定化することが困難であった。個人企業は、市場に従属しており、企業規模の拡大が志向された。

資本主義の発展とともに、資本の集積・集中が進展し、大企業が成長し始め、大企業体制が形成されるようになった。大企業は、資本・技術集約的で、高い生産性をもつ。他方、株式会社制度の一般化によって、企業は、無限大の規模の拡大が可能になった。大企業は、社会の隅々から集めた資本を用い、巨大な設備投資を行い、他方、さまざまな節約によって、生産性を高め、商品・サービスを、低価格で市場に供給することが可能となった。大企業は、株式が分散し、個人の大株主(資本家)の役割が縮小し、機関所有の比率が拡大⁽¹³⁾した。「所有と経営の分離」が進展して、専門経営者が、大企業の支配者として台頭した。

巨大化した株式会社は、営利企業としての私的性格を脱し、社会的性格を強め、準公的会社⁽¹⁴⁾の性格をもつようになった。このような企業規模の拡大と、企業の社会的な性格の高まりによって、企業の組織は、行政組織に近いものとなる。

企業は、存続するために、市場において、需要を巡って、ライバル企業と競争を展開する。企業がライバル企業に打ち勝つためには、高い生産性をもつことが有利である。他方、大企業の出現とともに、社会への影響力が拡大した。資本主義の発展とともに、経済の中心において、大企業の役割が高まり、その基軸には、少数の寡占企業が位置することになった。大企業は、従業員・取引先・金融機関・行政などの地域・社会との関わりが強まり、より社会的な性格を帯びるようになった。

大企業においては、官僚制⁽¹⁵⁾が形成される。官僚制は、合理・効率性を重視した仕組みである。マックス・ウェーバーは、「通常、巨大な近代資本主義的諸企業は、それ自身が厳格な官僚制的組織の無比の見本である。その商取引は、作業の的確さ、恒久性、とくに〔作業〕速度の増大という原則によってつらぬかれ、このことはまた近代的交通手段—新聞のニュース・サービスはその最たるものである—の特質によるものである。もろもろの公示、経済上の事実あるいは純政治的な事実の伝達における速度の異常なスピード・アップということそれ自体が、すでに、そのときどきの状況に対する行政の反応テンポを最大限に促進する方向にたえず強い圧力を加え、その最適の条件は、通常、厳格な官僚制的組織によってのみもたらされる⁽¹⁶⁾」「職業管理は—圧倒的な大多数から見て—、不断に進展する機構のなかで専門の仕事を託された個々の歯車であるにすぎない。彼の進路は機構によって本質的に枠づけられ、その機構を動かすのも停めるのも（通常）彼ではなく、最高首脳だけである⁽¹⁷⁾」官僚制によって、秩序の維持が可能となる。「官僚制的支配機構がその活動を停止し、あるいはその活動が暴力的に妨害されれば、その結果として現れるのは混沌であり、かような混沌をなくすために、被支配者たちのなかから即座にそれに代

わるものを求めることは困難である⁽¹⁸⁾」官僚制によって、大企業においては、効率の高い組織が形成される。官僚制は、組織化された専門人の分業のしくみである。官僚制によって、労働者（官僚）は、生活の安定、一定の社会的評価を獲得するが、「機械」体系の一部として行動し、自律性は制約を受ける。同時に、労働者自身の発想による新たな取り組みは、抑止される。この結果、労働者のモチベーションは停滞する。大企業では、官僚制によって、硬直化した組織が創造性の抑止要因となることが、しばしばみられる。官僚制は、前例主義、文書主義、セクショナリズムなどを特徴とし、組織は、現状維持的で、革新が停滞し、全体的視野が失われる。

官僚制的な大企業を、支配しているのは、専門経営者である。専門経営者は、知識階層に属し、高等教育を受け、専門知識を修得した人である。貨幣に立脚する資本家と異なり、専門経営者は、知識・能力によって、大企業を支配する。ガルブレイスが指摘したように、資本主義社会において、テクノストラクチュア⁽¹⁹⁾が形成され、この知識階層の構造が、企業においては、広範囲に展開される企業活動を調整し、他方、集团的に、技術革新も試みられる。このように、「豊かな社会」においては、知識労働者が、社会の支配的役割を担うようになった。

他方、大企業は、官僚制による組織の硬直性を阻止し、フレキシビリティを維持することが必要となる。官僚主義のもたらす合理・効率性だけでは、競争力を得ることはできるとは限らない。組織の行動は、繰り返しの傾向を見せるようになり、社会の変化に対して、守旧的となる。このような守旧性が、大企業の存続にとって、抑制的に作用することが、しばしばある。大企業は、官僚主義の結果、社会の変化への適応に後れをとり、危機に陥ることがしばしばある。他方、全く、新しい視点をもった、一部の革新的中小企業が、急速に、成長し、台頭し、大企業の地位を脅かすようになる⁽²⁰⁾。

このように、大企業にとって、官僚制の問題の克服が課題となる。官僚制によって、表面的には、一体的に機能しても、深層⁽²¹⁾の倫理・企業文化をもたない組織は、柔軟性がなく、企業としての脆さをもっている。企業が、深層の

部分で、競争力⁽²²⁾をもち、長期的に存続するためには、企業は好ましい企業文化と倫理性をもつ必要がある。

Ⅲ. 本拠地と革新

企業は、存続するために、適切な立地を選択する必要がある。本拠地の立地は、もっとも基本的な問題である。企業にとって、立地は、要の役割を担い、企業の大規模化とともに、複雑化した組織を調整するために、本社の重要性が、一層高まった。大企業において、総合的な管理は、本社によって行われる。経済がグローバル化し、市場が広範囲となり、経営が複雑化するともに、本社における管理・調整能力が、大企業の競争力を大きく左右するようになる。このようにして、大企業においては、本社の重要性が、ますます高まる。大企業が、どこに本社を立地させ、どのような管理を行うかによって、企業の競争力は大きな影響を受けることになる。一般に、大企業の本社周辺には、研究所、試験場など中枢機関が集中している。本社において行われる意思決定が、企業の存続・発展を左右することになる。大企業が、本拠地を、どこに置き、どのような管理を行うかは、大企業にとって、最も基本的な問題である。M.E. ポーターは、産業クラスター概念を、提唱した。「国の競争力の強い産業は、経済を通じて均等に広がるのではなく、いろいろな繋がりに関連した産業からなる、私がクラスターと呼ぶ産業集団で連結する⁽²³⁾」

ポーターの産業クラスター論は、A. マーシャルに多くを負っている。「産業がその立地を選択してしまうと、ながくその地にとどまるようである。同じ技能を要する業種に従事する人々がたがいにその近隣のものからうる利便にはたいへん大きなものがあるからである。その業種の秘訣はもはや秘訣ではなくなる。それはいわば一般にひろくひろまってしまって、子供でもしらすしらすのあいだにこれを学んでしまう。よい仕事は正しく評価される。機械、生産の工程、事務経営の一般的組織などで発明や改良がおこなわれると、その功績がた

ちまち口のはにのぼる。ある人が新しいアイデアをうちだすと、他のものもこれをとりあげ、これにかれら自身の考案を加えて、さらに新しいアイデアを生み出す素地をつくっていく。やがて近隣には補助産業が起こってきて、道具や原材料を供給し、いろいろな点で原材料の経済をたすける⁽²⁴⁾」このように、マーシャルは、特定地域における特定産業の集積について論述したが、M.E. ポーターの産業クラスター論に影響を及ぼした。「国内ライバルが同一地域に集中していると、その周辺に供給企業がいるし、とくに洗練された重要な顧客もその近くに住んでいる。こんな都市や地域は、その産業で競争するための特異な環境となる。このような場所で情報の流れがあり、互いに視野の中にあり、相互に助け合うことができるから、アルフレッド・マーシャルが洞察力をもって観察したように、ある場所では産業が『宙に浮かんでいる』ことが意味をもつのである…ライバル、顧客、供給企業が集中していると、効率化と専門化が促進される。しかし、さらに重要なことは、地理的集中が向上とイノベーションに与える影響である。…近くにいる洗練された顧客は、情報を伝達する可能性が最も高く、新しく生まれつつあるニーズや技術について熱心によってくれ、また、高い水準のサービスや製品性能を要求してくる。産業の地理的集中は、有能な人材その他の要素を引き寄せる強力な磁石の役目をする⁽²⁵⁾」「競争優位は、国の特性によって創造され維持される。国の経済構造、価値観、文化、制度、歴史の違いが、競争の成功に深く貢献する。母国の役割は強いし、ますます強くなるように思われる。競争がグローバルになると、国の役割はあまり重要ではなくなるように思われるけれども、じつはその逆で、国はさらに重要になる。母国というものは、国内の競争力をもたない企業や産業を守るための貿易障壁を減らしながらも、重要性は大きくなる。というのは、競争優位を支える熟練と技術の源泉だからである。…本拠地とは、企業の競争優位の核心が創造され維持される国のことである。そこで企業の戦略がつくられ、中心的な製品と工程技術（広い意味での）が創造され維持される。つねにというわけではないが、普通、高度な生産は、そこで行われる。企業のほかの活動は、他のい

ろいろな国でやられることが多い。本拠地は、最も生産性の高い作業、核になる技術、最も進んだ熟練が集中される場所となる。国の中に本拠地があると、一方で、他の連結関係のある国内産業に最も好ましい影響を及ぼし、国内の経済競争に別の利益をもたらす⁽²⁶⁾」

ポーターは、企業が、適切な産業クラスター内に立地することが、企業の発展にとって、基本条件であるとした。企業が本拠地をおく産業クラスターには、人材、情報、供給・関連企業、販売ノウハウなど、企業の革新にとって、重要な要素が集積している。企業の大規模化とともに、分権化が必要となるが、同時に、地理的に広範囲に拡大した事業を調整するために、集権化が必要となり、本社の役割は、より高まることになる。このように、企業の大規模化とともに、広範囲に広がった企業活動を調整するためには、情報の収集・分析の機能が重要となり、本社の比重が高まる。集権化と分権化は、程度の問題⁽²⁷⁾である。

企業の本拠地において、革新は、もっとも活発に創出される。革新は、企業が事業を熟知している本業に近い分野で生み出されることが多い。革新のためには、先ず、陳腐化した事業の廃棄が行われなければならない。ドラッカーは、イノベーションを「廃棄の制度化⁽²⁸⁾」とした。ポーターは、「ほとんど例外なく、イノベーションは異例な努力の結果である。競争の新しいやり方なり、改善された方法のみごとに実行する企業は、どんな妨害があらわれてもそのアプローチを頑固に追及する企業である。その戦略は、個人または集団の個人的改革である。その結果、イノベーションは圧力、必要性、または逆境から生まれる。失うことの恐怖は、しばしば得ることの希望よりも強力なのである⁽²⁹⁾」としている。

企業の生産物（商品・サービス）は、販売されなければならない。企業は、市場において、需要を獲得するために、互いに競争を行う。小企業のように、需要を市場に任せることは、経営の不安定化を招き、経営の計画化は困難である。大企業は、豊富な経営資源を保有し、市場における需要を統制⁽³⁰⁾しようとする。大企業は、生産を行うだけでなく、市場を統制・管理しようとし、し

ばしば、これを実現する。需要管理において、価格の管理は、利潤を確保するために必要である。大企業は、市場統制（価格管理）が可能で、経営の計画化が可能となる。大企業は、多額の研究開発費を投入し、差別化された商品・サービスの開発と、生産の絞り込み、市場における価格管理は、超過利潤をもたらす手段である。大企業においては、価格管理、広告・宣伝、技術革新に、多額の資金が投入され、市場を統制・管理することが可能となる。この結果、大企業は、大きな内部蓄積（留保）を実現する。しかし、大企業の需要管理は、完全ではない。大企業の広告・宣伝によってのみでは、顧客を完全に管理することはできない。ライバル企業との間で、競争関係が残る。

寡占企業は、「不完全な独占」であり、市場の統制を志向し、しばしば、市場の分割を実現する。この結果、寡占市場が形成され、寡占企業は、超過利潤を実現する。このような、寡占企業による市場の支配・統制が、寡占経済の本質である。しかし、寡占企業が、市場を管理・統制しようとするほど、倫理・道徳性が必要となる。成熟化した資本主義においては、単に、「資本の論理」「利潤の極大化」を大企業が追及することは、消費者や社会の反感を生み出すだけである。

大企業は、社会との関わりが広範囲であり、社会的性格を強めており、地域・社会の支持を獲得することが、長期の存続のための重要な要因である。こうして、大企業が需要管理を行うにあたって、企業倫理・道徳がその存続のために、重要な課題となる。企業は、顧客満足の実現を図るとともに、地域や社会に支持される経営を行う必要がある。地域との共存の意識によって、企業においては、好ましい企業文化が形成され、企業に対する共感と信用が生み出され、企業の長期的存続に、役立つと考えられる。ここで、企業の本拠地は、革新と共に、企業文化が形成される場である。企業は、革新を創造するにあたって、地域社会の共感と信用を獲得する必要がある。

IV. 倫理と存続

「文化は、過去の成功が残していったもの⁽³¹⁾」である。「文化、特にその本質を操っているのは、学習され、共有された暗黙の仮定である⁽³²⁾」「文化を表面的な現象として扱い、思いのままに操作し、変革できると思っているとすれば、間違いなく失敗するであろう。…何がうまく行くかを学ぶにつれて、信念と仮定が生まれ、ついにそれは意識からもこぼれ落ち、物事のやり方、感じ方に関する暗黙の規則となる⁽³³⁾」「創業間もない組織に最も顕著に表れる文化的特徴は、それらが創業者およびその一族が創り出したものであるということだ。企業者すなわち創業者の個人的信念、仮定、価値観が、その人が雇った人々に押し付けられる。そして、組織が成功することにより、それらが共有されるようになり、正しいと認識され、最終的には当たり前のこととなる。その後、共有された信念、仮定、価値観は、組織内で組織を結びつける基本的な結びつき、組織のアイデンティティの源泉、その際立った能力を定義する主要なやり方として機能するようになる。この段階では、文化は組織の主要な資産であるが、実際にそれにそって行動することを通じて繰り返し、文化は検証されていく。そして、それがうまく行くことが確認され、組織が成功すれば、文化は強力になる⁽³⁴⁾」「(文化の) 変革は、進化や新たな学習ではなく、何よりもまず、学習棄却すること⁽³⁵⁾」企業文化は、多様な要因によって形成される。資本主義の社会は、常に変化しており、企業は、社会と顧客ニーズの変化に対応した、持続的な革新が必要である。

資本主義社会は、常に変化しており、企業は、常に、古くなった理念から脱却し、自らを新しい社会環境に適合させて、変容していく必要がある。企業は、発展とともに、その本拠地を、大都市や、ライバル企業の集積地に移すことがある。企業が、好ましい場所に立地することは、企業の存続において、重要である。好ましい立地に本拠地をおく企業は、情報収集や、経営資源の獲得が容易であるばかりでなく、望ましい企業文化を形成し、競争力の向上に役に立つ

ことになる。ここで企業文化の中心に位置するのが、企業倫理である。

企業の競争力は、企業規模や効率性だけでは、決定されない。企業規模の大小に拘わらず、企業倫理は、企業の存続にとって、重要な要因である。企業が大規模化し、企業と社会との関係が、より広範・緊密になるとともに、企業が、地域や社会の中で存続するためには、倫理性を重視し、顧客・取引先や地域・社会から共感⁽³⁶⁾され、信用を獲得することが必要となる。倫理的であれば、企業は必ず存続できるとは限らないが、倫理性をもたない場合、その存続に重大な疑義が生じる。このように、企業文化と、その中心に位置する企業倫理が、企業の競争力の根源に、重要な役割を担う。

V. むすび

J.A. シュンペーターが指摘したように、資本主義は動態⁽³⁷⁾であり、常に変化し発展を志向する。資本主義社会は、急速に転換し、革新によって、常に発展する。発展した資本主義は、大企業体制の中で生産性が高まり、衣食住などの基礎的欲求が充足され、この結果、市場が成熟化し、消費者ニーズが多様化する。企業は、このように、需要が常に不足する状況の中で、存続するために、革新を持続しなければならない。市場が成熟化する中で、企業が存続するためには、新しい需要を創造する必要がある。企業は、陳腐化して、競争力を失った分野から撤退して、成長の見込める狭い分野に、経営資源を集中して、投入する必要がある。企業は、将来の成長が見込める絞り込んだ特定の分野で、技術力や販売力、経営ノウハウ等を高めていく必要がある。

企業の目的は、存続である。企業が存続するためには、市場における需要が必要である。資本主義の市場においては、需要を求めて、熾烈な企業間競争が展開されており、企業は、競争に打ち勝つことによって、存続が可能となる。企業が、ライバル企業に打ち勝つためには、競争力が必要であり、直接的には、生産する商品・サービスの特性（価格・品質・性能等）による。しかし、企業

の競争力は、商品・サービスの特性だけによって決定されるものではない。企業のイメージや評判などの社会的要因が、企業の競争力に重要な影響を及ぼす。企業の社会的責任に対する評価も重要である。企業の競争力の深層には、企業文化があり、企業文化には、創業者の価値観が反映されることがある。しかし、企業の深層の競争力の中心には、企業倫理が位置している。企業が、倫理的に行動することが、顧客・社会の共感を生み出し、企業の存続にとって、不可欠な役割を担うことになる。

資本主義の発展とともに大企業が出現した。大企業は、経営者によって支配されている。商品経済化は、一層進展するが、知識・組織の役割が高まり、資本家とは異なる専門性をもつ知識階層によって、社会は支配されるようになった⁽³⁸⁾。しかし、大企業体制においても、新しい視点をもった革新的中小企業が出現して、大企業の顧客を奪っていく。今日の資本主義は、大企業が中心に位置している。大企業は、高等教育を受けた知識階層によって支配され、高度な技術と経営ノウハウ、高い生産性をもつ。大企業は、差別化された商品を、生産量を制限して市場に供給し、市場における価格の均衡水準を高め、需要を確保し、尚且つ、ライバル企業に対して、優位を保とうとする。市場における需要をめぐる競争が、企業の革新を生み出す主要な要因である。高度な教育を受けた知識人は、資本家とは異なった価値観をもっており、経済的動機のみによって行動する訳ではない。

「豊かな社会」における企業は、需要の獲得という困難な課題をもっている。企業は、適切な商品・サービスの生産を行うと同時に、市場において、顧客だけでなく、株主、従業員・取引先・金融機関・行政等、社会における共感・信用の獲得に努めていく必要がある。資本主義社会は、常に変化しており、企業は、社会（消費者ニーズ）の変化に対応した商品・サービスを開発し、市場に供給することによって、顧客の支持を得て、存続が可能となる。このように、企業は、社会の変化に、常に対応して、自己を変容させていく必要がある。企業の立地条件、消費者の生活スタイルや嗜好は、絶えず変化する。企業は、こ

うした社会の変化を把握し、これに対応した革新を、持続して行う必要がある。このような変化の理解において、産業クラスター内に立地していることが役に立つ。企業は、陳腐化した事業から、すみやかに撤退し、限られた経営資源を、新しい事業機会に、迅速に投入して、事業の転換を図っていく必要がある。

同時に、企業は、社会との関係を重視し、長期的に存続するために、倫理的に行動し、社会の共感と信用の獲得を図ることが必要である。顧客・社会が、企業が生産する商品・サービスばかりでなく、企業文化、倫理・道徳性を、肯定的に理解すれば、企業に対する共感が生み出され、企業の信用が形成され、企業の長期的存続が容易となる。資本主義においては、革新によって経済は発展する。市場の中で、生き残りをかけた競争の中で試行錯誤する企業は、工夫を重ね、革新を遂行し、遂には、一部の消費者の支持を獲得して、成長への転換を実現する。同時に、企業の存続のためには、倫理的に行動することが必要となる。企業は、長期的に存続するために、社会の共感と信用を得る必要がある。ここで、企業は倫理・道徳性によって、企業は、顧客と社会によって共感され、信用を獲得することが可能になる。倫理・道徳は、企業文化の中の中心的な要素である。企業文化、とりわけ企業倫理・道徳は、顧客・社会の中のステイク・ホルダーから、長期的に支持される要因となりうる。

企業の存続にとって、社会の変化に対応した革新が必要であり、優れた革新は、市場の支持を得て、企業に大きな利潤をもたらす。しかし、革新は、他企業によって、たちまち模倣される。企業は、存続するために「たゆまぬ変革⁽³⁹⁾」が必要である。表面的に、他社の商品・サービスを模倣できても、企業の深層に位置する企業文化・理念と関連づけられた革新を模倣することは困難である。企業の生産する商品・サービスは、企業の歴史・価値観・企業文化、倫理・道徳観と関連づけられている。このように、企業が、需要を獲得する過程においては、社会的要因が大きな役割を担っている。企業文化の形成には、創業者の経営理念、歴史、本拠地の環境等、さまざまな要因が影響を及ぼす。企業文化は、ライバル企業の存在や、地域の社会風土、自然的条件など、さまざまな要

因によって、長期的に形成される。

企業の競争力において、企業の深層に位置する企業文化、とりわけ企業倫理・道徳が大きな役割を担っている。企業文化によって、企業は、商品・サービスに、イメージを付随させ、他企業による模倣を困難にさせ、長期的に、競争力をもつ商品・サービスを保持する要因となっている。企業は、企業文化、とりわけ企業論理の重視によって、顧客・社会の共感を得ることに努めることが重要である。

企業が、企業倫理を重視し、近代資本主義の精神である堅実性と「隣人愛の実践⁽⁴⁰⁾」の意識をもって、社会的責任の遂行に努めるとき、企業は、顧客や社会から、信用を獲得して、発展することが可能となる。少数であっても、企業が、顧客・社会から受ける共感は、その存続を容易にする。今日、企業にとって、地球環境問題⁽⁴¹⁾など、次々に、新たな問題が生じている。量的拡大から質的發展への転換が求められている。こうした中で、企業は、好ましい企業文化、とりわけ堅実・倫理を重視した経営に努める必要がある。このことが、企業に対する共感と信用を実現させ、その存続を容易にすると考えられるのである。

(注)

- (1) 奥島孝康編『コーポレートガバナンスー新しい危機管理の研究ー』きんざい、1996年、4頁。
- (2) 同上書、5頁。
- (3) 古林喜樂『経営学原論』千倉書房、1978年、88頁。
- (4) マルクス、武田隆夫・遠藤湘吉・大内力・加藤俊彦訳『経済学批判』岩波書店、1956年、110頁。
- (5) P.F. ドラッカー、上田惇生訳『（新訳）創造する経営者』ダイヤモンド社、1995年、127頁。
- (6) アルフレッド・D・チャンドラー Jr.、鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代ーアメリカ産業における近代企業の成立ー』東洋経済新報社、1979年、4頁。
- (7) J.K. ガルブレイスは、第二次世界大戦後のアメリカ社会が、「豊かな社会」に入ったと指摘した。ガルブレイス、鈴木哲太郎訳『豊かな社会』岩波書店、2006年、13頁。
- (8) 19世紀後半以降、資本主義の内部において、大企業が、成長し始めた。国内を（再）

- 統一した、アメリカ、ドイツが、急速に、資本主義発展を遂げるようになった。米・独では、個人企業中心のイギリスとは異なり、株式会社制度を利用した大企業が成長した。両国においては、M & A (吸収合併) によって、独占が形成された。独占企業は、市場を支配し、独占 (超過) 利潤を実現することが可能である。しかし、独占は、形成されると同時に、停滞する傾向をもつ。独占のもたらす弊害 (消費者や、取引業者の不利益) が認識されるようになり、独占禁止法が制定され、独占的取引は禁止され、独占企業は解体された。独占企業は、独占 (超過) 利潤を獲得し、内部蓄積を積み上げることが可能であるが、恵まれた環境は、しばしば、現状維持を志向する要因となり、革新を阻害する。独占は、市場を支配するが、企業として成熟化の傾向を見せるようになる。アメリカでは、資本の集積・集中によって、スタンダード石油、US スチール、GE、インターナショナル・ハーベスターのようなビッグ・ビジネスが出現した。M.G. ブラックフォード & K.A. カー、川辺信雄監訳『アメリカ経営史』ミネルヴァ書房、1988年、141頁。
- (9) 自己満足は衰退の原因である。J.K. ガルブレイス、中村達夫訳『満足の文化』新潮社、1998年、7頁。倫理感をもたない独占が、顧客やステイク・ホルダーから、共感され、支持されることは困難である。倫理観 (隣人愛の実践) が、顧客や社会の共感と信用を実現する要因である。
- (10) 大企業は、特定の分野で、コア・コンピタンスをもつことが多い。コア・コンピタンスをもつ企業は、一般に、内部が、よくまとまっている。企業のもつ狭い分野でのコア・コンピタンスが、企業に、安定的な利益の実現を可能とし、高い労働生産性・資本蓄積をもたらし、蓄積された資本は、設備投資・研究開発に用いられ、活発な技術革新が行われ、企業の長期的な存続が可能となる。このように、狭い分野で、高度な技術力や経営ノウハウを保有し、このようなコア・コンピタンスを武器に、強力な競争力をもつ企業が存在する。G. ハメル & C.K. プラハラード、一條和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』日本経済新聞社、1995年、11頁。
- (11) 他国稼ぎの近江商人は、遠隔地において、信用を得る必要があり、「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし) の経営によって、進出先地域での信用獲得を重視した。小倉榮一郎『近江商人の経営』サンブライツ出版、1988年、50頁。
- (12) ジェリー・W・アンダーソン、Jr.、百瀬恵夫監訳、伊佐淳・森下正訳『社会的責任』白桃書房、1994年、21頁。
- (13) 三戸公『ドロッカー、その思想』文眞堂、2011年、193頁。
- (14) 正木久司・角野信夫『経営学—人と学説—バリー』同文館、1989年、66頁。
- (15) 「官僚の報酬は、社会的評価を本質とする」マックス・ウェーバー、濱島朗訳『権力と支配』有斐閣、1967年、135頁。
- (16) マックス・ウェーバー、阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣、1987年、34頁。
- (17) 同上訳書、53頁。
- (18) 同上訳書、54頁。
- (19) ガルブレイスは、社会の支配層として、集団で、意思決定を行う知識階層 (テクノストラクチャー) が、企業や社会の支配層となり、集団として、意思決定が行われるとした。このように、大企業における支配者は、専門経営者であり、意思決定は、多様な能力をもった専門人・資格取得者、技術者などの知識人によって、集団的に行われる。このような、

- 社会において、集団で意思決定の役割を担う知識階層の構造を、ガルブレイスは、「テクノストラクチャ」と名付けた J.K. ガルブレイス、都留重人監訳、石川通達・鈴木哲太郎・崎崎勇訳『新しい産業国家（第二版）』河出書房新社、1972年、113頁。
- (20) 中村秀一郎『中堅企業論－1960年代と70年代－（増補第三版）』東洋経済新報社、1983年、同『新中堅企業論』東洋経済新報社、1990年、参照。
- (21) アメリカ経済史の鈴木圭介は、「現在、アメリカ合衆国の真の姿を知ることはいわゆるわかれわれにとってきわめて興味ある問題となったがその際われわれの眼をひくものはまずその豊富な資源である。しかしながらアメリカの真の国力を分析しようとするものは、アメリカ経済にきわめて有利な条件を与えている自然的地盤のみにとどまらず、アメリカの経済的社会的な基本的な内部構造の分析にまで立ち入らねばならない。なぜならば後者こそは自然的資源を開発し利用し一つの経済力にまで高めるものだからである」鈴木圭介『アメリカ経済史の基本問題』岩波書店、1980年、3頁。
- (22) 藤本隆宏は、「組織能力」という概念を重視した。「ある企業が他社に優る安定的な競争力や業績をあげ続けている時、その背後には、その企業が持つ独特の経営資源や知識の蓄積、あるいは従業員の行動を律する常軌的な規範や慣行、すなわち組織ルーチンが存在するのではないかと推定される。このように、その企業独特の組織ルーチンの束が、ライバルを凌ぐ成果をもたらしている場合、そうしたルーチンの体系を、全体として『組織能力』と呼ぶ」藤本隆宏『能力構築競争－日本の自動車産業はなぜ強いのか－』中央公論新社、2003年、28頁。
- (23) M.E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（上）』ダイヤモンド社、1992年、194頁。
- (24) A. マーシャル、馬場敬之助訳『経済学原理Ⅱ』東洋経済新報社、1966年、255頁。
- (25) 『国の競争優位（上）』227-230頁。
- (26) 同上訳書、29-30頁。
- (27) 『経営学史事典（第2版）』文眞堂、2002年、248頁。
- (28) P.F. ドラッカー、上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年、176頁。
- (29) 『国の競争優位（上）』72頁。
- (30) ガルブレイスは、大企業（生産）が、需要を創造することを、「依存効果」と表現した。J.K. ガルブレイス、鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会（決定版）』岩波書店、2006年、207頁。
- (31) E.H. シャイン、金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化－生き残りの指針－』白桃書房、2004年、194頁。
- (32) 同上訳書、26頁。
- (33) 同上訳書、28頁。
- (34) 同上訳書、93-94頁。
- (35) 同上訳書、172頁。
- (36) 野中郁次郎・勝見明『共感経営』日本経済新聞出版、2020年、39頁。
- (37) シュムペーター、塩谷谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1977年、163頁。
- (38) マルクスが指摘したように、「労働は、人間の本質」であるにも拘わらず、労働者が労

働によって、喜びを感じることができない分野が多く存在する。マルクス、城塚登・田中吉六訳『経済学・哲学草稿』岩波書店、1964年、96頁。また、テイラーは、「構想と執行の分離」を唱えた。F.W.テイラー、上野陽一訳『科学的管理法』産能大学出版部、1969年、93頁。構想は、本部に集中し、工場労働者は、作業の細分化が進展して、労働疎外が生じることになる。しかし、資本主義が発展し、初期資本主義にみられた資本家・労働者の二大階級の対立は、高い教育を受けた新中間層の成長によって、緩和されることになった。新中間層は、高等教育を受けた知識階層であり、経営者・技術者・事務員・販売員・サービス業などによって構成される。ブレイヴァマンは、これらの新中間層の職務が細分化して、工場労働者に類似してくることを指摘した。この結果、社会の支配層は、一部の高級事務職などに、権力が集中するとした。H.ブレイヴァマン、富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、340頁。

(39) 『国の競争優位（下）』251頁。

(40) マックス・ウェーバー、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年、311頁。

(41) 近年において、地球環境問題が、行政・社会と共に企業が取り組むべき、大きな問題となっている。1972年のローマ・クラブの『成長の限界』は、その始点をなすものであった。ドネラ・H・メドゥズ、デニス・L・メドゥズ、ウィリアム・W・ラーンダズ、ウィリアム・W・ベアラランズ三世、大来佐武郎監訳『成長の限界—ローマ・クラブ「人類の危機」レポート—』ダイヤモンド社、1972年、参照。