

深津比佐夫編著「変革期の企業システム」

岸 秀 隆

I はじめに

本書は関西学院大学産業研究所における共同研究「変革期の企業システム」(1994-1996年度)の研究成果をまとめたものである。

現在は第3次産業革命ともいわれる大きな変革期にあるとされる。その要因としては情報通信技術の発達、経済社会のグローバル化、所得水準の向上に伴う価値観の多様化、女性の社会進出の進展等が一般にいられている。このような大きな変革期に直面して、企業システムも大きく変革することをせまられていると言えるであろう。このような時代背景にあって、「変革期の企業システム」は時宜をえたものといえるであろう。「変革期の企業システム」はその「序章」において、このような産業と企業をめぐる環境条件の激変に対応して企業システムはどのように変革していくか、あるいは変革していくべきかを展望することが本書の目的であることを述べている。その着眼点ないし問題意識はきわめて重要であり、このような問題を解決していくことが企業経営においても、経営学や経済学の研究においても、今日的課題であることはまちがいのないところである。

しかし「変革期の企業システム」は、その着眼点ないし問題意識はすばらしいとしても、全体の構成や章の配置が必ずしも分かり易くなく、また各章の分析のスコープや角度が必ずしも統一性がとれているとはいえないため、この問題の解決に成功しているとは必ずしも言えないのではないかという印象を禁じえない。たとえば「第1章 情報通信・グローバル競争と産業

システム」と「第3章 経済ナショナリズムに揺れる東南アジアの日系企業社会」及び「第6章 国際戦略提携の生成と発展」はいずれも経済社会や企業活動のグローバル化に伴う問題をテーマにしているので、続いた章に配置するとともに、もっと関連させて議論を展開させたならばより分かり易かったのではないと思われる。これら以外の章はそれぞれ独立したテーマを扱っており、相互の関連性が必ずしも明確ではない。強いて関連性を探すとすれば、いずれも企業システムの変革と関係があるという程度ではないだろうか。専門の異なる著者の分担執筆なのでやむをえない面もあるが、読者にとっては統一性が感じられず、わかりにくいという印象を否めない。

以下に各章毎の感想を簡単に述べてみたいと思う。但、私はそれぞれのテーマについての専門家ではないので、それぞれのテーマ毎に専門的な論評を加えることはもとより出来ないことをあらかじめおことわりしておきたい。経済社会に身を置き、したがって「変革期の企業システム」がどのように変革しようとしているのか、あるいは変革すべきなのかに関心がある1読者の感想にすぎないことをご了承願いたい。

II 各章の内容についての感想

第1章「情報通信・グローバル競争と産業システム」は、情報通信技術の発展と市場と競争のグローバル化が産業システムや企業システムを変革させつつあることを述べている。近年、情報通信技術の発展がめざましいこと、そして

それが産業システムや企業システムに大きな変革をせまっていることは明らかである。いわゆる情報化といわれるものである。また、生活様式が世界的に共通化してきており、それにともなって製造業製品を中心として、市場がグローバル化しつつあり、したがって企業間競争もグローバル化しつつあることも明らかである。市場がグローバル化しつつあるといっても、まったく同一の製品が同一価格で販売されることは希であり、各国の市場は共通化しつつあるとはいってもそれぞれ微妙に異なっているのが通常である。したがって企業は、それぞれの市場に対応する製品を生産するため、現地生産の割合を高めつつある。これが企業のグローバル化といわれるものである。

しかし情報通信技術の発展と市場と競争のグローバル化は、関連する面もあるであろうが、それぞれ別個の問題であり、それらが産業システムや企業システムに及ぼす影響は異なっている。たとえば小売・流通業においては、情報通信技術の発展はPOSシステムの普及にみられるように、一部の零細企業を除くほとんどの企業に影響を及ぼしているのに対して、グローバル化しているのはいまのところマクドナルド等、一部の企業に限られているのではないだろうか。一方、製造業においては、情報通信技術の発展の及ぼす影響は生産管理、事務管理等の部分的な職能の合理化の範囲にとどまっているケースが多く、企業システム全体への影響としては市場と競争のグローバル化のほうが近年では相対的に大きな問題であるように思われる。このようにそれぞれ別個の、しかもきわめて重大な影響を及ぼす問題をひとつの章で分析するのはもともと無理があるのではないかと思われる。

また「2 情報通信技術と企業統合」において、情報通信技術の発展と企業統合の関係について述べられているが、著者は情報通信技術の発展が企業の垂直統合を強化すると考えておられるのか、それとも逆にアウトソーシングが広まると考えておられるのか、必ずしも明らかで

はない。情報通信技術の発展が企業統合にどのような影響を及ぼすかはきわめて魅力的なテーマではあるが、簡単には結論のでない問題であろう。

さらに「3 グローバル競争時代の産業ネットワーク」では、情報通信ネットワークの発達やグローバル化とアウトソーシングや戦略提携、あるいは国際分業の関係について述べられている。しかしアウトソーシングや戦略提携、あるいは国際分業が行われるようになった要因やそれらの態様は、たとえばエレクトロニクス産業と自動車産業とでは大きく異なっている。エレクトロニクス産業においては部品の標準化が進んでおり、アウトソーシングが国際的水平分業の形で広く普及しているのに対して、自動車産業においては部品の標準化があまり進んでおらず、アウトソーシングは日本企業を中心に系列化の形で発達した。米国企業は部品を内製しているものが多く、部品生産のアウトソーシングはあまり行われていないようである。このような違いが生じた要因は、単に情報通信技術の発達やグローバル化のみによっては説明できないと思われる。

「第2章 働く女性の意識変化」では、アンケート調査の方法によって働く女性の意識が過去からどのように変化してきたかが実証的に検討されている。その結果、女性の社会進出とともに家事と仕事の両立、保育施設の不足、老人の介護等の問題が重要である旨の指摘が行われている。これらの問題は働く女性の側からの問題提起としてはよくいわれているものばかりであり、その重要性は認めるとしても、特に目新しいものではない。「変革期の企業システム」というテーマからすれば、むしろ企業側の意識の変化について調査することにより、企業が女性の社会進出という時代の流れに対して、これらの問題をどのように考えているか、変革しようとしているのかどうか等を明らかにすべきではないだろうか？

「第3章 経済ナショナリズムに揺れる東南アジアの日系企業社会」は、フィリピン、シンガポール、マレーシア、タイの日本人商工会議所の活動を通じて、東南アジアにおける日系企業進出の実態と問題点を探っている。日本人商工会議所の出版物や専務理事、事務局長等へのインタビューを通じて、日系企業の海外進出の実態を明らかにしようというアプローチはおもしろい試みであり、その結果として東南アジアにおける日系企業の進出の実態に関する概括的な展望を得るとともに、現実的な分析を行うことに成功している。

著者の問題意識は、「日系企業に現地化の必要性が認識されていないが、なぜそれが進まないのか、」ということである。そこには、ともすれば駐在意識がぬけきらず日本人社会のカルトにとじこもりがちな日系企業の対応とともに、日本企業の経済力や技術は利用したいが、根底には反日感情をぬぐいきれないASEAN諸国の実態がうかびあがる。

著者は、日本経済の今後の課題は経済ナショナリズムへのこだわりを払拭し、真にグローバルな展開をはかることである、と説く。「日系」企業であるとの意識をすてて現地化を推進していけば、アジアに進出している日系企業には無限の可能性があると述べている。

筆者は一昨年、あるクライアントのマレーシアにある子会社を訪問する機会があった。当該子会社は、オーナー社長の子息が現地に永住することを決意しており、本腰をいれて現地化に取り組んでいた。そのため従業員にも活気があり、その会社は急成長していた。その時、たまたまその会社の取引先も訪問したが、その取引先は大企業の子会社であり、幹部は駐在意識が強く、さかんに現地人の従業員に対する不満を口にしていた。因に、その取引先の工場には活気がなく、クライアントの子会社とは様子が大きくことなっていたことを記憶している。このような経験から、筆者は著者の意見におおいに共感するところがある。

「第4章 企業システムの変革と会計的利害調整」では、著者は会計の役割を拡張し環境問題までも扱えるようにしたいと考えているようだ。しかしどのようにして会計が環境問題を取扱い、だれに対して、どのように報告すればよいのかは明らかにされていない。

環境問題が重要であることは明らかである。21世紀にかけて人口が増加し、エネルギー消費量がこのまま増大していけば、自然環境はますます破壊され、人類の存続さえも危ぶまれる危険があることは容易に想像がつくであろう。実際、この問題に対処するためにISO14000という世界標準も作成されており、そのような基準の遵守を義務づけたり、基準値を開示したり、環境監査を制度化したりすることは可能であろうし、これから社会はそのような方向に進んでいく可能性が高いのではないかと思われる。しかしそれは環境政策の問題であって、会計の問題ではないのではないだろうか？ 世の中に重要な問題はたくさんあるけれども、それらの全てを会計に取り込む必要はないのではないかと思われるがどうだろうか？ 環境問題が重要であると認識されたならば、環境政策としてそれをどのように解決すればよいかを考えるほうが早道ではないかと思われる。

「第5章 金融機関における企業システムの変革と公認会計士の役割」は、金融機関に対する大蔵省の護送船団行政が金融機関の財政状態の実態の開示を遅らせたことにより、金融機関の財務諸表に対する世間の信頼性を損なわせたと指摘する。そして今後は市場の競争原理と自己責任原則に基づく金融機関の経営に移行するとともに、経営実態の透明な開示を推進するために公認会計士監査が強化されなければならないと主張している。著者の主張は正論であるし、実際、1997年度より金融機関には資産の自己査定制度が導入され、事態は著者の主張する望ましい方向に急速に展開していると言えよう。但し、結論に至るまでの議論の展開の中で、著者

の表現の一部に誤解を招き易い点があるので、金融機関監査を担当する公認会計士のひとりとして、若干の補足を付け加えておきたい。

著者は、財務諸表監査における公認会計士監査の責任は、実施した監査手続が一般に認められた監査基準に準拠していたかどうかを判断基準とし、実際に不正や誤謬を摘発したか否かは直接問題とはされていない（P.115）と述べておられる。このような表現は監査基準に定められた手続を形式的にふんでおれば免責されるように誤解される危険がある。確かに財務諸表監査において、公認会計士は財務諸表から財政状態や経営成績を判断するのに重要な影響を与えないような不正や誤謬（たとえば従業員の使い込みや総会屋に対する違法な支出）の摘発を目的とはしていないし、そのような不正や誤謬を見過ごしたからといって責任を負えるものではない。しかし財務諸表に重要な影響を与えるような不正や誤謬（財務諸表の重要な虚偽記載）については、専門家として見過ごさないように注意をはらうべきであり、そのような責任があると認識している。実際、わが国の証券取引法においても、公認会計士が財務諸表の重要な虚偽記載を見過ごした場合、専門家としての正当な注意をはらったことを立証しなければ、損害賠償の責めを負うことが規定されている（これは平成3年の監査基準・準則の改定とは関係なく、かなり以前から定められている）のである。

金融機関の決算を承認する大蔵省は財務諸表の重要な虚偽記載に対しては法的な責任を負うものではないので、金融機関の決算の適正性について、第3者として公衆に対して責任を負っているのは公認会計士のみである。したがって不良債権の評価について大蔵省が承認していたということだけでは、某住専の監査を担当した公認会計士が免責される理由にはならないと思われるのである。

「第6章 国際戦略提携の生成と発展」は、

最近の国際戦略提携の特徴と形態について、米国の文献を中心に要約して紹介している。市場や企業のグローバル化に対応して国際戦略提携が盛んに行われるようになってきた。国際戦略提携が広く行われるようになった理由は、ダンニングによれば、①先端技術産業のR&Dコストの増大と、最大の多国籍企業でさえイノベーション活動の協力を強いるグローバルな競争圧迫 ②大規模生産、範囲、専門化、合理化などの経済性の追求 ③競争者の優位を吸収し、あるいは妨げるための戦略的事業提携、であるという。そしてそれは、戦略性、経営資源・経営機能の相互補完的利用、先端産業部門の技術提携の役割増大、提携企業の対等性等に特徴があると述べられている。

また、戦略的提携の形態は、特別プール型戦略提携、コンソーシャム戦略提携、プロジェクト・ベースの合弁事業、成熟合弁事業に分類されるという。しかしこのあたりの説明はかなり抽象的で必ずしも分かり易くはない。事例による説明があればもっと分かり易くなったのではないか。わが国企業の国際戦略提携にはどのようなものがあるのだろうか？そしてどのパターンに分類されるのだろうか？そのようなことを実証的に研究することも日本の研究者にとっては、今後の重要な研究課題ではないかと思う。

「第7章 企業組織のシステム思考」は、ドイツの企業組織論について述べている。ドイツの企業組織論については私はまったく門外漢なので、第7章の内容について、私には論評することはできない。ただそれは「変革期の企業システム」についてではなく、「変革期のドイツの企業組織論」について述べているような印象を受けた。

III おわりに

日本経済は大きな変革期にあり、多くの企業

は企業システムを抜本的に変革する必要にせまられていることはまちがいないであろう。「変革期の企業システム」はこのことをあらためて考える機会を私に与えてくれた。そこで以下において、変革期にあるわが国の企業システムはどのように変革すべきかについての私見を述べることにより、結びに代えることとした。

私見によれば、変革期の企業システムの変革の方向は、第一に自由競争と市場メカニズムの重視、第二にグローバルスタンダードに適合する経営であるように思われる。

経済のグローバル化は第一に市場のグローバル化である。世界経済をコントロールするような世界政府はいまだ存在せず、また個々の企業が世界市場を独占的に支配することも困難な場合が多いので、グローバル市場においては基本的に自由競争であり、競争は激化するであろう。国内市場がこのようなグローバル化の傾向と無関係ではあり得ないので、国内市場においても規制は緩和される方向にあり、より競争的になるであろう。したがって企業は自己の責任において、顧客と市場を重視した経営を行うことが必要となるであろう。

また経済がグローバル化するに伴って、グローバルスタンダードに適合する経営を行うことが要求されるようになるであろう。どのような経営がグローバルスタンダードになるかということを考えるならば、今のところ英米企業の影響力が強いことから、英米流の顧客や株主重視の経営がグローバルスタンダードとなる可能性が高いように思われる。したがってたとえば業績評価尺度としてのROEの重視、透明なディスクロージャーの要請、合理的な経営組織と人事評価等が一般的になる可能性が高いであろう。

わが国の多くの企業は、どちらかといえば従業員を重視した経営を行っていたり、あるいは政府の規制や指導等に対する依存度が高かったりして、顧客や株主を重視した経営を行っている企業はあまり多くないのではなかろうか。ま

た経営関係の学界においても、顧客や株主を重視した経営の必要性を強く主張するような研究は、これまで必ずしも多くはなかったように感じられる。日本経済が成長している間は、企業の成長が全てをつつみかくしてこれらのことがあまり問題にもされずにきたが、成長が鈍化した現在、わが国企業の多くがいきづまりと閉塞感を感じており、あらためて事業成長の要因は何か、企業の目的は何かが問われているのではなかろうか。

わが国企業の今後の最も重要な課題は顧客や株主を重視した経営に転換することではないかと思う。しかし顧客の満足と株主の満足は必ずしも両立するとは限らない。顧客の満足度を高めれば企業は成長するであろうが、それが必ずしも高い収益性(株主の満足)を約束するとは限らないのである。したがって、どのように顧客の満足(成長性)と株主の満足(収益性)のバランスをとるかが企業経営の重要な課題として認識されるべきであろう。「変革期の企業システム」を考えるにあたっては、そのような視点を明確にしておくことが必要なのではなかろうか。