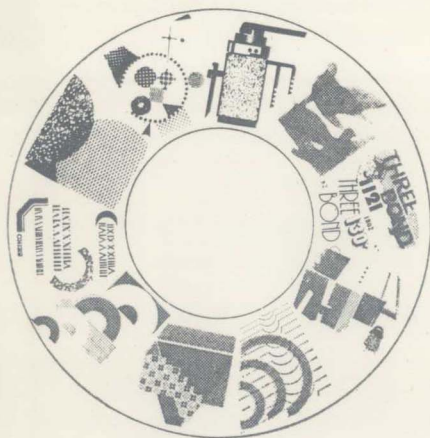


日刊工業新聞社編

日刊工業新聞社編



日刊工業新聞社

企業発展の条件

NDC 335.1

昭和 53 年 10 月 25 日 初版発行

定価はカバーに表
示してあります

© 編 者 日 刊 工 業 新 聞 社
発 行 者 高 城 元
発 行 所 日 刊 工 業 新 聞 社
東京都千代田区九段北一丁目 8 番 10 号
(郵便番号 102)
電話東京 (263) 2 3 1 1 (大代表)
振 替 口 座 東 京 9-186076

印 刷 所 松 濤 印 刷 株 式 会 社
製 本 所 松 本 製 本 所

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

会 社 崩 壊 の 軌 跡

—生き残る戦略—

John Argenti 著 中村元一 訳
四六判 276ページ 定価1500円

項目 会社崩壊 識者・専門家の見解
ロールスロイス ベン・セントラル 挫折と徴候 会社挫折の三つの軌跡 予防と治療 付・経営計画と会社崩壊

30人以下で儲かる工場経営

—脱サラから自家製品開発まで—

中村和夫 著
四六判 276ページ 定価1300円

項目 脱サラから個人操業へ 零細工場（2人から5人ぐらいまで） 小規模工場（10人前後から30人ぐらいまで） 自家製品製造小企業

直

—これからの企業の生きる道—

西野嘉一郎 著
四六判 270ページ 定価 980円

言

項目 直言 日本経済と中小企業経営者
これからの経営者 「カメレオン型」
経営のすすめ

コンピューターは 経営に役立っているのか

オリバー・ワイト 著 吉谷龍一 訳
B 6判 238ページ 定価1000円

項目 なぜコンピュータシステムは失敗に終るか 採算のとれる利用の仕方 効果的なシステムの設計法 システムの設置 経営者のためのチェックリスト 他

生 き 残 る 経 営

太田琴彦 著

四六判 234ページ 定価 980円

項目 低成長時代の経営 経営の安全基準が変わってきた 新しい世界情勢にたって 生き残る条件 頭を切り変えよ 時代感覚 急速成長産業の破綻 他

経 営 常 識 へ の 挑 戦

—二十四の新思考—

中村和夫 著
四六判 230ページ 定価 950円

項目 I 高賃金を稼ぎ出す「能力開発の新戦略」 II 安定成長への道「新思考によるストック」 III 21世紀にも繁栄する「広角経営」という考え方

再発見・日本人の購買心理

伊吹 卓 著 高橋宣孝 イラスト
B 6判 236ページ 定価 800円

項目 ベストセラーと生活心理 日本人の購買心理・再発見 舶来趣味と日本趣味の心理 男好みと女好みの心理 古典趣味とモダン趣味の心理 他

あとがき

減速経済下にあつて大方の民間企業が打ちひしがれている。マクロとミクロの乖（かい）離がいわれているゆえんもそこにある。しかし、ここへきて政府の景気政策に全面依存する姿勢に対する反省が生まれており、新しい経営計画のもとで活路を切り開こうとしている企業の息吹きが感じられる。

このような中にあつて収益性、安定性、成長性の三拍子そろつたうえ、異色性も兼ね備えたパイロット企業は少なくない。それらは現在すぐれているというだけでなく、その発展のメカニズムの中に、いちだんときびしい八〇年代を生き抜く企業の条件をみることができる。

こうした代表的な企業を取り上げ、その経営を深く掘り下げ、発展の秘密と成長の可能性を探ったのが本書である。日刊工業新聞紙上で昭和五十二年十月から五十回にわたって連載した「企業発展の条件」に加筆し、さらに本書のために、その背景にある現代企業の停滞と、脱出への展望を総論として加えてできた。

減速経済の時代、不確実、不連続の時代といわれる現代において、本書がそうした企業環境のきびしさと混乱を乗り越えるために役立てば幸いである。

出版にあたって、第1部「現代企業の課題と活路」をご執筆いただいた東京経済大学林昇一助教授に感謝の意を表する次第である。

昭和五十三年八月

日刊工業新聞社

目次

第1部 現代企業の課題と活路

東京経済大学 林 昇一

停滞する現代企業の背景 3

停滞からの脱出 5

実在するパイロット企業——その発展のメカニズム 17

企業発展の条件——序説 24

第2部 企業発展の条件

GMに挑む・トヨタ自動車工業 29

住を創る・積水ハウス 50

生活を売る・イトーヨーカ堂	71
超合理主義・長府製作所	93
高頭脳集団・京都セラミック	115
鮮度で勝負・丸大食品	137
音の輪広げる・パイオニア	159
常識への挑戦・アマダ	180
未来を追求・スリーポンド	202
世界の時を刻む・服部時計店	224

第1部 現代企業の課題と活路

東京経済大学

林 昇

一

停滞する現代企業の背景

わが国企業の現況は、まさに内憂外患という表現がぴったりしている。それは、太陽が東から昇り西に傾くと同じように、高度成長期に導入した一連の技術体系とそれが生み出す製品群の寿命が、成熟期をとりこし衰退期へと向かう徴候なのであろう。

昭和三十年代の積極的な技術導入とそれにとまなう巨大な設備投資の連続は、設備投資主導型といわれる高度経済成長を生みだし、所得水準の急上昇を結果させた。しかし技術導入も無限ではない。三十年代末期にはその導入も一段落し、残された巨大な生産機構は、そのはけ口をもとめて苦悩することになった。いわゆる四十年不況は、技術導入による経済成長の屈折点を現わしたのである。

しかし、巨大な生産能力のはけ口は、高賃金と労働力不足を背景とする省力化投資、中小企業の近代化投資、流通関連投資など、きめ細かい投資分野の開拓と大量消費文化の創造による消費の拡大によりうめあわされた。これに、順調な世界経済を基盤とした輸出の伸びが加わり、四十年不況を乗り越えて経済は繁栄した。四十年代前半は成熟した経済成長を享受できたのである。

だが、四十年代後半に入ると、生産能力のはけ口もあやしくなってきた。設備投資機会の著減と輸

出環境の悪化が原因である。導入技術の源泉は枯渇し、新製品開発投資はいちじるしく減少した。また、拡大投資もコミュニティパワーの増大や公害の多発によりその範囲も狭められた。国際経済環境も南北問題や資源ナショナリズムの台頭、さらには保護貿易主義の復権もあずかって、いちじるしく不安定化した。

つまり、四十年代後半は、国の内外を問わず順調だったそれまでの経済的制度ないし枠組みが揺さぶりをかけられたのである。まさに地殻変動がはじまったのである。もちろん、この地殻変動が、それ以前のエネルギーの蓄積、つまり、国内にあつては高度成長、国外にあつては、経済成長や貧富の格差に起因していることはいうまでもない。

こうして、昭和三十年代の技術導入と設備投資にはじまる経済成長と企業拡大の時代は、衰退期を迎えたのである。経済成長が、人びとの政治・文化を支える生活様式を変え、この生活様式が新たな経済発展の基盤を強固にするまでの間が衰退と停滞期になるのであろう。

停滞からの脱出

技術革新の停滞は世界的なものである。わが国が技術を導入している間、欧米で革新技術の蓄積がなされていれば、わが国はキャッチアップの対象を失わず今日なお経済成長を続けているのである。しかし、技術革新の停滞は、すでに一九六〇年代よりはじまっている。アメリカの企業が、この間の国内での利潤率低下にともない、投資機会を失い、このため海外に投資機会をもとめて多国籍化をはかり、また国内でコングロマリット化をはかったのも根因は技術革新の停滞にもとめられよう。

わが国企業も利潤率の極度の低下を圧力として、海外に投資機会をもとめ多国籍化を指向し、また国内経営資源の再編をもとめコングロマリット化する傾向が十分みられる。多国籍化戦略と多角化戦略が今日もつとも重視される理由もここにある。

しかし、長期的にみると、技術革新の停滞の企業社会に及ぼす影響を無視するわけにいけないのである。新たな企業発展の条件の中核に技術革新への道が含まれねばならない。

ところが、巨大企業と技術革新との関係をみると、つぎのようなマイナスの相関関係が指摘されるのである。つまり、企業が巨大化するにつれ、その組織は垂直的、水平的にも複雑化し、このため新

しい技術の芽がでても、しばしばそれがつみとられたり踏みつぶされてしまうというものである。これは、巨大企業が興味を持つ革新技術は、必然的にその巨大組織を維持するに足る巨大な利潤を生む技術に絞られてしまうというところに根拠をおいている。

多国籍化戦略やコングロマリット戦略は、アメリカ企業行動をみると明らかに、規模の巨大化を指向するものであった。すくなくとも一九六〇年代のアメリカ企業はそうであった。そうだとすると、巨大企業と技術革新との間に負の相関が働くならば、こうした戦略にもとづく企業成長戦略が長期的にみた企業発展の条件となるかどうか疑問をはさざるをえない。

真の企業発展の条件は、社会発展の諸条件の一隅を占めそれに適合しなければならないことはいうまでもないであろう。また、巨大企業の組織を維持するに足る巨大技術が社会発展のために貢献する技術にそのまま一致するとはかぎらないであろう。むしろ、社会発展に貢献する技術も、それが登場する段階で初めから社会的評価を受けるといえるものではないのである。歴史的にみてもこれは妥当する。今日の文明を支える自動車にしても電気通信技術にしても初めはそうであった。その伝播の過程は技術が社会的評価を強要するというものでももちろんなかった。文化、つまり人びとの価値観や生活様式というものが先行し、それに技術が刺激され、技術が誕生し、社会に浸透していくというものであったのである。

新たな社会発展につながる小さな技術の芽が巨大企業の中で温かな愛と厳しい指導のもとにはぐく

まれる可能性は十分あるのであろうか。

この設問は、本書に収録されている企業発展の条件をもとめてのケーススタディをみる重要なポイントになるであろう。

以上は、現代企業を社会発展というマクロの視点からみて、その停滞からの脱出口を考察したものであるが、つぎに、現時点を始点において、つまり今日のわが国企業が停滞している状況そのものからはじめて、それがどのような点で苦悩し、かつ脱出の模索をしているのかを観察してみたい。

今日の企業停滞は、すでに指摘したように、世界経済の混乱と国内経済の沈滞とからくる過剰生産能力の存在に起因している。ライフサイクル末期の商品がそうであるように、すでにモデルチェンジや装飾による需要創出期をすぎ、生産過剰と膨大な在庫をかかえ、利潤を無視した投売り競争の時期に直面している。ただ、利潤を無視したひどい投売りが生じないのは、企業が広く集団化し系列化をはかり、その核として金融機関と総合商社をかかえているからにほかならない。今日の企業は、それほどまでに強く相互依存関係でつながれているのである。

しかし、企業の相互依存関係の強さも無限大ではありえない。ある一定の利潤率を下回ると、その引上げのため企業間の整理統合が開始されるのである。利潤率から危険負担率を差引いた残余、つまり確実性等価利潤率が一般利子率を下回る点では、さしもの強固な企業集団の絆（ぎずな）もゆるむのである。わが国企業の収益性水準はまさにこの分岐点にあるといえよう。

そこで、個別企業は主体的に、この停滯を余儀なくしている過剰生産能力の調整に全力投球しているのであるが、この調整はつぎの二つの大きな壁に立ちはだかれて思うように進展していないのである。

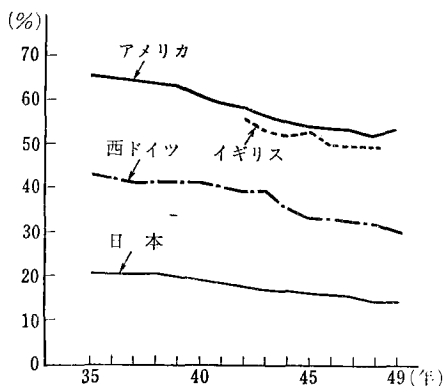
一つは、生産調整の出発点である総資産（とくに売上債権、在庫、設備資産）の価値見直し、バランシースト上の簿価を大幅に下回る可能性が高いため、その除去・売却が積極的にできないこと。

もう一つは、従業員規模の縮小が、年功序列・終身雇用制という雇用慣行に強固に守られ、その解雇や配置転換が積極的にはかれないことである。

第一の壁は、借金依存度の高いわが国企業にとっていっそう厚い壁となっている。資産ないし事業部門の売却価額が簿価を下回るならば、自己資本比率はなおいっそう低下するであろう。内部蓄積の低いわが国企業にとって、その売却は存続すら危うくすることを予想することは難くない。

第二の壁は、よりいっそう厚い壁といえよう。なぜなら、年功序列・終身雇用制はその本質として、仕事よりも人、事業よりも従業員の生活を守るといふ、企業構成員の信奉する目にみえない掟（おきて）のような存在であるからである。この掟は、ひとり企業のみならず、わが国社会の一般の通念でもあり、また神聖にして犯すべからざる戒律とでもいえる効力を持つものである。まして個別企業が独力でこれを簡単に崩せると考えるのは無謀に近い。ここに企業の苦悩がある。

そこでこの二つの壁を突破し、新たな発展の糸口を見いだそうとしている今日の企業の防衛的戦略



資料：日本 大蔵省「法人企業統計年報」
 アメリカ 証券取引委員会「Quarterly
 Financial Report for manu-
 facturing corporations」
 西ドイツ 連邦統計局「Unternehmen
 und Arbeitsstätten」
 イギリス (日本) 通商産業省「世界の企
 業の経営分析」昭和50年版
 (注) 日本は事業年度(4月～翌年3月)，その
 他の諸国は暦年の計数

図1 各国の自己資本比率の推移

の実態を分析しておこう。
 (1) 財務体質強化の模索
 わが国企業の財務体質が脆(ぜい)弱であることはよく知られている。つぎの図1はその一端を示している。

各国の自己資本比率をみると、ゆるやかな低下傾向を示している。しかし、四十九年度でみると、