

加護野忠男・山田幸三 編
『日本のビジネスシステム
—その原理と革新—』

橋川 武郎

東京理科大学教授

本書は、「原材料や部品の調達から、生産、販売、そして流通とアフターサービスに至る事業の仕組み」(i頁)、すなわち「ビジネスシステム」の原理およびそれらのもつ革新性について、日本の事例に即して掘り下げたものである。構成は、およそ次のとおりである(カッコ内は執筆者)。

序章 ビジネスシステムの視点

(加護野忠男・山田幸三)

第1部 日本企業の再生と成長を支えたビジネスシステム

第1章 コーポレート・スピノフ—子が親を超える事業展開(吉村典久・加護野忠男)

第2章 長期的関係による信頼構築—自動車部品の系列取引システム(真鍋誠司)

第3章 新たな協業の形—境界を越えていく自動車開発(石井真一)

第4章 取引制度の中核—総合商社・伊藤忠商事の誕生(伊藤博之)

第5章 製造と販売の統合と協働—JIT, SPA, CVSの設計思想(岡本博公)

第2部 地場産業・伝統産業のビジネスシステム

第6章 連携のネットワーク—仲間型取引ネットワークと起業家(加藤厚海)

第7章 長寿企業の家族的経営の力—金剛組の超長期存続の叡智(曾根秀一)

第8章 経営と技能伝承のビジネスシステム—彦根仏壇産業の制度的叡智(柴田淳

郎)

第9章 集積のなかでの切磋琢磨—競争が支える協働と工程別分業(山田幸三)

第3部 先駆的なビジネスシステム

第10章 制度的独立を通じたビジネスシステム改革—積水ハウスのスピノフ(吉村典久)

第11章 複合的な競争における協働—ビジネスシステムの設計思想再考(栗木契)

第12章 マネびと学び—創造的模倣と日本的応用力(井上達彦)

第13章 社会問題の解決システム—社会企業家と問題解決コミュニティ(稲葉祐之)

終章 ビジネスシステムの日本的叡智

(加護野忠男・山田幸三)

本書の各部・各章の内容については、上記のタイトルからその概要を窺い知ることが可能なので、ここで詳しく紹介することはしない。全体的な特長としては、次の3点を指摘することができる。

第1は、分析の視野が広く、論点が多岐にわたることである。大企業の成長過程だけでなく、中小企業の成長・継承プロセスにも目を向ける。大企業間関係、大企業・中小企業間関係、中小企業間関係のいずれにも目配りする。原材料・部品の調達から販売後のアフターサービスまで、サプライチェーン全体を視野に入れる。分析対象が広範囲にわたるだけではない。取り上げる

事象も多様である。タイトルから読み取れるスピノフ、取引システム（制度）、製販統合、ネットワーク、経営と技能の伝承、競争と協働、工程別分業、創造的模倣、社会問題解決システムなどのほかにも、人的結社、合理性の事後的なシステム化、評判のメカニズム、家元と師匠、エコシステム、SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）などについても、論点として取り上げている。

第2は、時間軸を重視する分析が多いことである。第1章は、鋳工業上位10社ランキングの変遷を追い、その過程で子会社が親会社を超える成長型スピノフがしばしば見られたことを指摘する。第4章は、総合商社と企業集団の史的展開と関連づけて、伊藤忠商事の誕生を論じる。第2部の各章はいずれも、時間軸に重きを置く。創業が578年とされる金剛組を取り上げる第7章や、起源が17世紀にまでさかのぼる彦根仏壇産業に目を向ける第8章だけでなく、東大阪の金型産業と有田・信楽・京都の陶磁器産地をそれぞれ事例分析の対象とする第6章と第9章も、時間軸に即した分析を加えている。さらに、第10章は日本窒素肥料から積水化学工業への流れについて言及しているし、第13章は明治期から昭和初期にかけてのサナトリウム療法の変遷をあとづけているのである。時間軸を重視することは、興味深い諸事象の意味を史的文脈のなかできちんと位置づけることを可能にし、本書の分析に深みと説得力を生んでいる。ビジネスシステムをめぐっては時論風のやや浅薄な書物が巷間に出回っているが、本書は、それらとは決定的に異なるのである。

第3は、全編を通じてのメッセージが明確なことである。視野が広く、論点が多岐にわたり、各事象の史的文脈に立ち入る書物の議論は、とかく散漫になりやすい。しかし、本書は、全体を通じて明瞭な見方を提示しており、副題に掲げる「原理」という言葉に偽りはない。この特徴は、とくに第3部の各章において顕著であるが、第1部・第2部の各章も終章の主張を支えるはっきりした見解を提示して、本書のまとま

りの良さに貢献している。

優れたビジネスシステムの設計思想として本書が強調するのは、「スピードの経済」「組み合わせの経済」「外部化」の3点である。スピードの経済は、「商品の回転速度やサービスのスピードをあげることによって、投資の効率性や顧客価値を高めようとする思想だ」。組み合わせの経済は、「異なるビジネスをうまく組み合わせることで人材、設備、情報の多重利用を図り、単一のビジネスでは難しい効率性や有効性を実現しようとする」ものである。外部化は、「自社の業務の範囲を集中し、それ以外の業務を外部委託することで効率性や有効性を高められるという設計思想である」（9-10頁）。

本書の終章では、これらの新しい設計思想の背景には、日本のビジネスシステム固有の叡智が存在することを強調する。それは、「長期継続取引による協働関係」「高度な垂直的分業」「日本的な取引観による組織間協働」などに象徴されるものであり、「日本のビジネスシステムからは、取引関係を短期的なものとは考えず、協働によって相互のメリットを生み出そうとする取引当事者の経営判断が読み取れる」（302頁）、と主張する。

以上のように、本書が発するメッセージは明確である。ただし、特長にばかり言及しては評者としての責任を果たすことができないので、最後に、1点だけ、本書に対する疑問を指摘することにしよう。

それは、スピードの経済、組み合わせの経済、外部化という新しい設計思想と、長期取引による組織間協働という日本のビジネスシステム固有の叡智とのあいだには、二律背反が存在するのではないかという疑問である。長期取引に拘泥していて、スピードの経済を達成することができるのだろうか。外部化が効果をあげるためには、既存の取引相手とは別の第三者に業務を外部委託することが求められるのではないか。そもそも内部資源の多重利用をめざす組み合わせの経済と、自社の業務の範囲を集中する外部化とは、矛盾するのではないか。これらの問い

は、ここで指摘した疑問に連なる系である。

興味深いのは、新しい設計思想について正面から論じた本書の第11章が、スピードの経済や組み合わせの経済のメリットを強調しつつ、あわせて「スピードの経済のパラドクス」や「組み合わせの経済のパラドクス」にも言及している点である。スピードの経済のパラドクスは、楽しむ時間を拡大するために物財の消費を引き延ばそうとする傾向（スローダウンの経済）を等閑視する、短サイクルで柔軟な取引システムが長サイクルの取り組みを必要とする画期的で柔軟な技術転換をかえって阻害する（沼上幹が指摘するところの「柔軟性の罠」）、などの形をとって現れる。また、組み合わせの経済のパラドクスを無視できないことは、「市場を通じて顧客が、必要な商品の組み合わせをスムーズに獲得できるのであれば、（中略）バリュー・ネットワークの構成要素の一部の供給に特化することで専門性を磨く企業が、強みを発揮することが多くなる」（240-241頁）点からみて、明らかである。これらのパラドクスの存在を念頭に置くのであれば、新しいビジネスシステムの設計思想（スピードの経済・組み合わせの経済・外部化）は、無条件で有効なわけではないことになる。どのような条件のもとで新しいビジネスシステムの設計思想が効力を発揮するのかを特定することは、本書の筆者たちにとって、残された課題であると言うべきであろう。

このような疑問が指摘できるとはいえ、本書が日本のビジネスシステムをめぐる優れた研究書であるという基本的な評価は、いささかも揺るがない。研究者・実務家・学生が本書から学ぶことは多い。

（有斐閣、2016年11月、xi+309+XIII頁、
2,600円+税）