

企業と存続 ——価値観・文化と競争力——

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 企業規模の拡大
3. 分業と価値観・文化
4. 顧客の共感と存続
5. むすび

1. はじめに

マルクスは、「資本主義生産様式が支配的な社会においては、社会の富は「一つの巨大な商品の集まり」として現れ、個々の商品はその形態要素として現れる⁽¹⁾」とした。資本主義は、すべてのものが商品化する体制である。資本主義においては、地域・家庭のサービス（家事・教育・介護）、労働力までもが商品化される。資本主義の成立と発展によって、商品市場は急速に拡大した。貨幣経済が、社会の隅々にまで、浸透するようになった。資本主義が発展し、知識経済⁽²⁾化した現代においても、商品化は益々進展している。

企業は、市場に浮かぶ小舟⁽³⁾であり、商品を販売することによって、存立が可能となる。販売は、マルクスが、「命がけの飛躍⁽⁴⁾」、ドラッカーが「顧客の創造⁽⁵⁾」と述べた。企業が、長期的に存続することは、困難な課題である。企

業が、存続するためには、需要が必要である。資本主義の歴史をみれば、需要の存在が、さまざまな革新を生み出す源泉となってきた。

消費者は、各自の問題解決のための欲求をもっており、市場において、需要として現れる。企業は、このような問題を解決するための商品・サービスを提供し、これと見返りに貨幣（利潤）を受け取る。今日、グローバル競争が激化しており、企業の存続は、ますます困難な課題になっている。市場における企業の優位性は、先ずは、規模や資本力によって、優位が確立される。

企業の目的の存続のためには、利潤が必要であり、需要の獲得をめぐる企業間の競争が、イノベーション（革新）を生み出す⁽⁶⁾。市場における需要をめぐる競争が、イノベーション創出の要因となっている。資本主義の発展は、イノベーションによって実現され、「不断に変化する⁽⁷⁾」。イノベーションは、競争によって促進される。J. A. シュンペーターは、企業家が、自由競争の中で、新結合によって、経済の均衡を高めることによる、資本主義発展の必然性を指摘した。資本主義は、動態であり、常に、発展を志向する。この発展を実現する手段が、イノベーションである。P. F. ドラッカーは、イノベーションとは、「すでに活力を失ったもの、陳腐化したもの、生産的でなくなったものの廃棄を制度化すること⁽⁸⁾」とした。企業は、陳腐化し、競争力を喪失した事業分野から、迅速に撤退⁽⁹⁾し、将来性を見込める、新分野に、集中して投入する必要がある。また、ポーターは、「イノベーションは、圧力・必要性、または逆境から生まれる⁽¹⁰⁾」としている。

企業にとっての成長要因は、革新⁽¹¹⁾である。従来の技術や、ビジネス・モデルは、急速に陳腐化し、他方において、ICT を中心に、活発な技術革新が展開されている。産業構造が急速に転換し、先進国においては、より付加価値の高い、研究開発部門や、EV などの先端的な産業での競争に移行するようになった。市場における競争力は、価格・品質・近年においては、環境に対する配慮などが、顧客が、企業の商品・サービスを選択する際の目安となることが多い。今日では、イノベーションは、個人ではなく、大企業が巨額の研究開発

費を用いて、チームとして行うことが多くなっている。このように、競争がグローバル化した現代においては、規模と資本力が、その競争力に、大きな影響を及ぼすようになっている。

企業の存続にとって、規模・資本と同時に、価値観・文化的要因といった暗黙知⁽¹²⁾は、その存続に、重要な役割を担う。企業が立地する国に、天然資源が豊富に存在することは、企業にとって、有利な条件であるが、しかし、天然資源は、発展の絶対条件ではない。他方、企業の発展にとって注意すべきものは、国の社会構造・文化である。企業家の出現は、国の社会構造と関連性をもつ。国力にとって、天然資源などの物理的要因だけが、競争力の源泉ではなく、市場における自由な競争を容認する社会構造・社会風土が存在することは、国際競争力をもつ企業の出現に役立つ。

企業においても、規模・資本力だけでなく、価値観・企業文化が、その競争力にとって、重要な意味をもつ。このように、企業文化は、存続と関係性をもつ。企業文化に、顧客を中心とするステイク・ホルダーの共感が得られたとき、企業の存続は、容易になる。顧客は、企業の製品・サービスの購入において、その機能・品質・性能ばかりでなく、企業の文化や、価値観・文化を理解しようとする。ホンダ、トヨタ、ソニー、パナソニック⁽¹³⁾・ユニクロなどは、その文化によって、顧客を引き付ける。企業は、価値観・文化的要因によっても、競争力を強化することが可能である。「文化の視点は「社格」を高める⁽¹⁴⁾」企業活動の成果は、地域や社会からの共感を得るものであることが望ましい。

本稿では、企業の規模・資本力のみならず、企業の深層の価値観・文化的要因に対する顧客の共感が、企業の長期的存続にとって、不可欠であることについて、分析を、試みることにする。

2. 企業規模の拡大

資本主義の発展とともに、企業規模の拡大が急速に進展した。初期資本主義

においては、個人企業が中心であったが、資本の集積・資本の集中によって、企業規模の拡大が急速に進展した。企業規模の拡大は、とりわけ資本の集中によって、短期的に実現される。とりわけ、株式会社制度によって実現された。大塚久雄は、「……その現存所有関係を一応維持しつつ、自らの低き個別性を否定してより高きより巨大な個別性の中に自己を止揚してゆく。そして、資本所有関係が「社会化」され、いわば「社会的私有」となってゆく。かかる集中の仕方において展開されてゆく個別資本の形態を、われわれは「企業形態」——その原基形態たる個人企業をもふくめて——とよぼう。そしてこの「企業形態」は、さきにもふれておいたように、「会社企業」と「独占企業」（カルテル・トラスト・コンツェルン）の二つの発展形態をもち、そして前者すなわち会社企業はさらに上述の三基本形態をふくみ、その中われわれの当面の対象たる株式会社が最高の形態だったのである⁽¹⁵⁾」「……しからば、オランダ東インド会社はいかなる点において、……「株式会社」とよばれるものであったか。……第一は、いうまでもなく、取締役の無限責任が消失して「会社員の有限責任制」が確立されたことである。そしてこの点が株式会社への推転の決定的な標識であることは、すでに繰返し述べたところである⁽¹⁶⁾」このように、社員（出資者）全員の有限責任制の確立をもって、会社形態、すなわち企業形態の最高形態である株式会社制度が確立したとしている。資本の集積・集中によって、企業による資本蓄積と、株式会社制度の浸透、M&Aによって、資本主義における企業規模は、急速に拡大した。同時に、企業は、労働集約型から、資本・技術集約型へと発展した。

19世紀後半には、アメリカにおいて、大企業が形成⁽¹⁷⁾されるようになった。その最初の近代的大企業は、鉄道であった⁽¹⁸⁾。こうして、巨大企業の出現と寡占体制⁽¹⁹⁾へと経済は、移行した。「企業制度は、基本的に企業規模を拡大する方向で発展してきた⁽²⁰⁾」20世紀への転換期には、アメリカ⁽²¹⁾・ドイツで、多くの独占企業⁽²²⁾が出現した。巨大な独占企業は、市場を支配し、巨額の独占（超過）利潤を獲得することが、可能であった。このような独占企業は、国

内市場を支配し、しばしば海外市場に進出し、その支配を図った。企業の存続にとって、企業規模は、重要な意味をもつ。大企業⁽²³⁾は、中小企業よりも豊富な資源、大きな市場と資本蓄積をもつ。大企業は、中小企業よりも景気変動に強く、存続が容易である。市場における需要の拡大は、商品の供給を行う企業の生産力の向上と技術革新を必要とすることになった。このことは、同時に、企業規模の拡大を促した。特に、大企業は、大量生産によって、標準的な商品・サービスを低価格で市場へ供給することが可能である。

今日では、寡占企業を中心とする経済体制（寡占経済）が形成されるようになった。寡占経済における市場では、企業間の熾烈な競争が行われている。企業は、市場における、この熾烈な競争の中で生き残るために、活発なイノベーションを展開することになる。ここで、企業の競争力は、価格競争力や品質が問われる。

大企業は、商品一単位当たりの人件費、原材料のコストを削減することができる⁽²⁴⁾。大企業は、製造コストを大きく節約することによって、企業間競争において、有利な立場に立つことができる。市場が拡大するにつれて、市場における巨大な需要を、製品を一個一個つくりあげる職人的な個別生産によって、充足することは、困難となる。こうして、資本主義においては、大量生産方式が、大きな役割を担うようになる。今日では、企業の生産力が高まり、市場における需要を上回る商品・サービスの供給力をもつようになっている。大企業は、研究開発や設備投資に大量の資本を投入することによって、新技術の開発や、コストの削減が、可能である（規模の経済⁽²⁵⁾）。大企業は、施設を供用化し、コストを削減することが可能である（範囲の経済⁽²⁶⁾）。大企業は、総売上高を増大させ、回転率を上昇させることによって、経済性を生み出すことができる（速度の経済⁽²⁷⁾）。

経済のグローバル化が進展する中で、企業規模・資本の役割は、ますます高まっている。企業規模と資本は、企業の存続にとって、一層重要な役割を担うようになっている。しかし、規模⁽²⁸⁾と資本によってだけでは、企業は競争力

を維持することは、困難である。顧客は、価格だけではなく、品質・性能、さらには、商品・サービスを生産する企業の深層の構造を理解しようと試みる。

3. 分業と価値観・文化

今日、経済のグローバル化が進展し、グローバル市場が出現し、分業関係の進展と、企業の専門化がみられる。人類の歴史は、分業の歴史であった。分業は、生産性向上の基本的手段である。マルクスは、人類の最初に分業は、男女間の役割の分業であったと述べた⁽²⁹⁾。原始時代の人類は、自給自足的であったが、常に生活基盤を移動する狩猟生活から、生活の定着を可能にした農業・牧畜への移行による農業革命によって、生産性の向上と、財産の蓄積が可能になった。人類は、こうした、蓄積物の交換によって、分業化が進展し、それぞれが、特定の役割に特化するようになり、この分業関係によって、生産性が高まった。

アダム・スミスの『国富論』(1776)は、分業論から、始まっている。「分業をひきおこすのが交換力であるように、その分割の範囲もまたつねにこの力の大きさによって、いいかえれば、市場の広さによって制限せざるをえない。市場がきわめて小さいあいには、だれ一人として一つの仕事に献身するための刺激を受けることができない、というのは、自分自身の労働の余剰部分のなかで、自分自身の消費をこえてあまりあるすべてのものを、他の人々の労働の生産物のなかで、自分が必要とするような部分と交換する力が欠如しているからである⁽³⁰⁾」分業は、生産力向上の基本手段である。市場の規模が、拡大するほど、分業が進展することになる。

リカードは、比較生産費説で、国際的分業が、相互の利益になることを指摘した。リカードは、比較優位説を説いた。「われわれは商品を製造し、その商品で海外の財貨を購入している。なぜなら、そのほうが、国内で生産できるよりも多量の財貨を取得できるからである⁽³¹⁾」を唱え、自由貿易を推奨した。

他方、ドイツのリストは、保護貿易について論じた⁽³²⁾。

分業は、「構想と執行の分離⁽³³⁾」も含めて、これからも進展することが予測される。分業の進展によって、社会的分業や企業内の工程内分業が進展する。分業によって、専門化や、作業の細分化が進展する。経済のグローバル化は、世界の分業化を一層進展させる。職業分化という社会的分業、資本主義の工場内においては、工程間分業が行われるなど、さまざまな分業を進展する。

1950年代以降、アメリカの大企業が、海外直接投資を拡大して、多国籍企業が出現した。多国籍企業は、グローバル企業と呼ばれるようになったが、先進資本主義国の巨大企業が、国境を越えて、分業関係を構築しようとするものであった。他方、企業間の提携も進展して、国境を越えた、サプライ・チェーン（部品供給網）が、構築されるようになった。このような、国際的な分業が進展する中で、企業は、得意分野を絞り込んで、専門化し、経営資源を、集中的に投入することが、その競争力を高めることに役立つ。グローバル市場の出現によって、大企業といえども、一つの企業で、全てを行うことは困難となった。今日では、巨大な総合企業が力を失い、専門企業が台頭している。大企業においても、得意分野に、経営資源を集中せざるを得なくなっている。一つの企業で、全てを行おうとする垂直統合型の大企業は、特定の得意分野に焦点を絞って専門化された企業に、その基盤を切り崩される⁽³⁴⁾。企業の経営資源は有限であり、大企業においても、例外ではない。企業が、すべての分野で、優位性をもつことは、できない。

1990年代以降には、ICT産業を中心に、従来の垂直統合型とは異なる水平分業型の企業間ネットワーク関係が形成されるようになった。ICT企業は、ネットワークの一端を担うことによって、存続しようとする。産業の規模が大きく、先端的な技術を必要とする分野においては、一企業が、産業の全てにおいて、競争力をもつことは、無理である。インテルはMPUで、マイクロソフトはOSで、アマゾンではECで、グーグルは情報の整理で競争力を確保しようとする。ビジネス環境のグローバル化⁽³⁵⁾する企業が、自らの得意分野に特化

し、それぞれの競争力の源泉を強化しようとしていることが、今日のグローバル資本主義の特徴である。

今日の経済において、注目されているのは、オープン・イノベーションである。経済のグローバル化が進展した時代においては、垂直統合型の企業が限界に直面し、自らの知識と、他企業の知識を、結合させて、新しい知識を生み出すオープン・イノベーションが重視されるようになっていく。チェスブロウは、『オープン・イノベーション』(2004)を著し、1990年代以降、垂直統合型の大企業が、競争力を失い、ネットワークの一部を担う企業が、一般化していることについて、指摘した。「20世紀終わりにクローズド・イノベーションは崩壊の危機に直面していた。ひとつの要因は、熟練した労働者の流動性の高まりであった。熟練労働者が長年働いた会社を去るとき、その長年蓄積した知識も新たな雇用者の下に持ち去っていった。……クローズド・イノベーションはもはや持続可能ではなくなった。……オープン・イノベーションは企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう⁽³⁶⁾」「オープンイノベーション・パラダイムは、企業内の研究開発(R&D)活動が製品の社内開発をリードし、その製品を同じ会社が流通させるという従来の垂直統合モデルに対するアンチテーゼと考えることができる。……自社のテクノロジーを発展させたいのなら、社会のアイデアとともに社外のアイデアも活用できるしそうすべきだということ、そして市場への進出にも、社内とともに社外を経由したルートを活用すべきだということを想定したパラダイムである⁽³⁷⁾」「通常、大規模企業には強力なビジネス・モデルがある。しかし、大規模企業には、小規模企業にはないリスクがある。成功したビジネス・モデルをもつ大規模企業は、オープン・イノベーションの機会追求のために自らを変革することが難しい⁽³⁸⁾」。

今日、グローバル競争の中で、大企業においても、垂直統合型の経営は、ますます困難になっている。また、国境を越えたサプライ・チェーンが形成され、多くの企業は、このネットワークの一部の役割を担うようになった。この

ように、大企業は、分業関係をグローバルに拡大して、最適な研究開発・生産・販売体制によって、コストの削減と売り上げ・利益の極大化に努めている。

1990年代以降、アメリカの経済発展の中心的役割を担ったのが、ICT産業であった。アメリカのICT産業においては、アップルのように、垂直統合型の大企業が存在したが、大部分は、マイクロソフト、グーグルのように、ネットワークの一端を担っている企業であった。同時に、サプライ・チェーン（供給網）の国際化が、形成されている。

1990年代以降みられるイノベーションの特徴は、オープン・イノベーションである。垂直統合型の経営が、競争力を失い、大企業においても、専門化した企業が競争力をもつようになってきている。先進国においては、企業が、製品の企画・開発に特化し、製造は、海外の企業にアウトソーシングする企業（ファブレス企業）が増大している。総合から、専門化への移行が、今日の資本主義の、一般的傾向である。

ここで、大企業といえども、経営資源は有限であり、すべての分野で、優位性をもつことはできない。市場における自らの得意分野に特化し、この分野に経営資源を集中し、不得意な分野は、他企業に外部委託するようになった。今日においては、多くの産業で、サプライ・チェーンが、国境を越えて、グローバル化し、企業は、このサプライ・チェーンの一部において機能し、この部分について、競争力をもつことを求められるようになってきている。こうして、今日では、グローバルな分業関係が、構築されるに至っている。

企業は、専門化によって、コア・コンピタンス⁽³⁹⁾を生み出すことが容易になる。企業は、「選択と集中」を行い、コア・コンピタンスに経営資源を集中し、その他の分野は、アウトソーシングによって、他企業に委託（業務の外部委託）するようになった。経済がグローバル化した時代においては、企業は、専門化が必要であり、この専門化した分野における革新が、企業の競争力を形成し、企業の存続を可能にする。企業の存続においては、企業がもつ、コア・

コンピタンスが、重要な役割を担う。コア・コンピタンスが、他企業が、容易に真似ができない状況にまで、高められたとき、企業の競争力は確固としたものになる。ここで、企業文化を基盤とした競争力は、他企業が容易に模倣できない。企業は、専門化された分野で、コア・コンピタンスを研ぎ澄まし、市場における、自らの地位を、強化しようとする。

今日の企業においては、専門化とオープン・イノベーションが重要になっている。企業は、自らの得意分野と、他企業の優位性を、巧みに結合することが、求められるようになってきている。今日の資本主義では、先端分野において、技術革新のスピードが速くなり、製品の研究開発コストは巨額になっている。同時に、従来の技術は、急速に陳腐化している。企業にとって、絶えざるイノベーションが必要となる。今日では、グローバル競争の中で、分業と専門化が進展している。20世紀型の独占的大企業は、その資金力によって、原料の獲得や市場の支配・統制を行おうとした。しかし、大企業においても、「総合」を維持することが、ますます困難になっている。大企業は、垂直統合（自前主義）が、一般的であり、高い内製率がみられたが、総合から専門企業への移行が、進展している。

このように、企業は、特定の分野で、より専門化された能力・技術を維持し、高める必要が生じている。先端分野を中心に、技術革新が進展する中で、製品の製造には、高度な技術が必要となっており、大企業といえども、全ての事業活動を自前で行うことは困難である。企業は、専門化によって、技術水準を高め、コストの削減のみでなく、差別化された商品・サービスへのイノベーションを試みる事が可能となる。

グローバル競争においては、大企業においても、企業規模と資本力によってのみでは、業界における地位を維持することは困難になっている。企業は、得意分野を絞り込み、市場において、橋頭堡を構築することが望ましい。今日、大企業においても、専門化が進展している。同時に、分業と専門化は、生産する商品・サービスの機能とともに、これに関連した、価値観・文化を生み出

す。とりわけ、価値観は、顧客の共感を獲得する革新にとって、重要な要因である。このように、創業以来、企業の歴史の中で形成された、価値観・文化⁽⁴⁰⁾といった深層の競争力⁽⁴¹⁾が、顧客の共感を生み出し、ブランドの構築や安心感をもたらすとき、ステイク・ホルダー（消費者・ユーザー・従業員・供給業者・金融機関・政府⁽⁴²⁾）の長期的な支持を獲得することが可能となる。

4. 顧客の共感と存続

アダム・スミスは、資本主義の発展とともに、商品経済が浸透して、中世の共同体的関係が解体して、利己的關係になっても、人間間の同感（共感）は残るとしている。スミスは、同感について、「人間がどんなに利己的なものと思定されうるにしても、あきらかにかれの本性のなかには、いくつかの原理があって、それらは、かれに他の人びとの運不運に関心をもち、かれらの幸福を、それを見るという快樂のほかにはなにも、かれはそれからひきださないのに、かれにとって必要なものとするものである。この種類に属するのは、哀れみまたは同情であって、それはわれわれが他の人びとの悲惨を見たり、たいへんいきいきと心にえがかせたりするときに、それに対して感じる情動である⁽⁴³⁾」「人間関係の本質は共感にある⁽⁴⁴⁾」としている。また企業にとって、存続が最大の課題である。企業が、長期的に存続することは、容易ではない。市場において、企業は、存続するために競争力をもつ必要がある。

今日、顧客を中心とする、企業のステイク・ホルダーが企業のもつ、価値観・文化への共感の程度が、企業の競争力にとって、大きな役割を担うようになっている。ジョセフ・S・ナイは、軍事力・経済力などのハード・パワーとともに、価値観・文化などのソフト・パワーが、力の形態の1つとして認識されるべきことを指摘した⁽⁴⁵⁾。E. H. シャインは「文化は、過去の成功が残っていったもののなのである。たとえ、文化のある要素が機能不全に陥っているように見えたとしても、それは、まだ強みでありつづけている他の多くの要素の中

の、ほんの少数のものに過ぎないことを忘れてはいけない。組織の運営に変革が必要な場合、弱さであるかもしれない要素を変えようとするよりもむしろ、既存の文化的強さを土台に築いていこうとする方が良い⁽⁴⁶⁾』としている。価値観・文化⁽⁴⁷⁾は、模倣が困難であり、企業の存続と競争力にとって、重要な要因である。

M. E. ポーターが指摘するように、企業の優位は、模倣される⁽⁴⁸⁾。大企業であっても、革新を怠れば、たちまち、後発企業の挑戦に直面し、市場における地位を喪失する。企業は、長期的に存続するために、容易に他企業が模倣できないような、競争力の源泉をもつ必要がある。ここで、企業の形式的な技術は、容易に模倣可能である。しかし、形式的な商品・サービスを支えている、深層に位置する、企業の価値観・文化⁽⁴⁹⁾は、目に見えず、他企業がこれを真似ることは、容易ではない。このように、企業が、競争力を維持するためには、顧客を中心とするステイク・ホルダーの企業の価値観・文化に対する共感の獲得が必要となる。

経済のグローバル化と共に、企業環境は、急速に変化している。経済社会の中での技術革新は、急速である。ここで、大企業は、大きな信用と資本蓄積、豊富な経営資源を保有している。大企業は、資金力を生かして、活発なイノベーションが可能である。大企業の多くは、ブランド⁽⁵⁰⁾を保有しており、ブランドは、企業にとっての無形の財産であり、このようなブランドが、企業の競争力に大きな影響を及ぼす。

大企業の技術やビジネス・モデルや技術も、後発企業によって、長期的には、模倣される。しかし、価値観・文化は、企業が蓄積した成功体験が形を変えたもので、後発企業は、容易に、模倣できない。企業は、このように、技術、商品・サービスの機能・品質・性能を、企業文化と関連付けることが必要であり、このことが、顧客の企業に対する共感を生み出し、ブランドの構築や安心感によって、企業の存続に、役に立つ。企業の生産する商品・サービスの深層に存在する価値観・文化的要因に対する顧客の共感・支持は、企業の存続

にとって、重要な要因である。

5. むすび

資本主義の外枠は、商品（貨幣）経済であり、この枠組みは、ますます強化されている。経済のグローバル化の中で、企業の規模と資本力は、その存続と競争力にとって、有利に作用する。他方、グローバル市場の出現は、分業と専門化を進展させる。企業が、長期的に存続することは、容易ではない。

企業は、存続するために、新しい視点によるイノベーションが必要となる。企業の存続のためには、市場における需要が必要であり、この需要をめぐる競争が、イノベーションを生み出す要因となり、このことが、資本主義社会の発展の要因となる。企業が、競争力をもつためには、顧客のもつ問題の解決に役立つ商品・サービスを提供することが必要である。他方、今日、市場がグローバル化した結果、巨大企業といえども、すべてを、自ら行うことはできない。企業は、ネットワークの一部として、機能することを求められるようになっていく。20世紀に広範にみられた、垂直統合型の大企業が、次第に競争力を失い、専門企業の役割が高まっている。企業は、専門化することによって、活発なイノベーションが可能となる。

同時に、企業は、価値観・文化をもつ。企業の競争力は、規模・資本力だけでは、決定されない。企業の競争力にとって、企業の生産する個々の商品・サービスの特性（品質・価格・環境への配慮等）は、消費者が、購買を決定する主要な要因であるが、同時に、企業のもつ価値観・文化的要因に対して、顧客は、関心をもっている。企業の深層の価値観・文化に対する顧客の共感の獲得が、企業の存続に、重要な役割を担うと考えられる。

（注）

（1）カール・マルクス、中山元訳『資本論 経済学批判 第1巻Ⅰ』日経BP社、2011年、

- 27頁。
- (2) P. F. ドラッカーは、第二次世界大戦後の財の経済から知識経済への移行を指摘した。
P. F. ドラッカー、上田惇生訳『断絶の時代（新版）』ダイヤモンド社、1999年、287頁。
 - (3) 古林喜楽『経営学原理』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) ドラッカー、上田惇生訳『創造する経営』ダイヤモンド社、1995年、127頁。
 - (6) 1733年のジョン・ケイによる飛び杼の発明は、綿製品の織布生産を、飛躍的に向上させ、同時に、綿糸に対する需要が急速に増大して、紡績機械の発明、機械を動かす動力革命（蒸気機関）、商品の輸送手段の革新（鉄道）と、一つの技術革新が、関連した他の技術革新をもたらした。このように、イノベーションが他のイノベーションを生み出す好循環が形成される。
 - (7) シュンペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義発展の理論（上）』岩波書店、1977年、163頁。
 - (8) 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、175-176頁。
 - (9) ジャック・ウェルチ、ジョン・A・バーン、宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ わが経営（上）』日本経済新聞社、2001年、174頁。
 - (10) 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、72頁。
 - (11) 由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史―戦前・戦後における日本企業の革新行動―』有斐閣、1995年、1頁。
 - (12) 「人は言葉にできるより多くのことを知ることができる」マイケル・ボランニー、高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房、2003年、24頁。
 - (13) 遠山正朗編著『ケースに学ぶ企業の文化』（敬愛大学学術叢書5）、白桃書房、2003年、109-143頁。
 - (14) 梅澤正『組織文化・経営分化・企業文化』同文館出版、2003年、157頁。
 - (15) 大塚久雄『株式会社発生史論』（大塚久雄著作集第一巻）岩波書店、1969年、29-30頁。
 - (16) 同上書、360頁。
 - (17) 井上昭一・黒川博・堀龍二編著『アメリカ企業経営史―労務・労使関係の視点を基軸として―』税務経理協会、2000年、3頁。
 - (18) ブラッドフォード・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。
 - (19) 萩原伸次郎・中本悟編『現代アメリカ経済―アメリカン・グローバリゼーションの構造―』日本評論社、2005年、20頁。
 - (20) 小松章『企業形態論（第3版）』新世社、2006年、13頁。
 - (21) アメリカにおいては、20世紀への世紀転換期における寡占体制の形成において、モル

- ガン商会などの投資銀行が大きな役割を担った。塩見治人・溝田誠吾・谷口明丈・宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史—産業的フロンティアの消滅と寡占体制—』東洋経済新報社、1986年、84-113頁。
- (22) 19世紀後半には、国内を（再）統一したアメリカ・ドイツで、大企業が、急速に成長し始め、独占が形成され始めた。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、ドイツのクルップなどである。独占企業は、その支配力によって、原料や市場支配にも進出し、垂直統合型の支配を図るようになった。しかし、独占は、現状維持的な意識を生み出し、企業にとっての努力や工夫を停滞させる。また、しばしば、顧客や取引先の利益を侵害し、ステイク・ホルダーの共感を得ることは困難であった。小林袈裟治『インターナショナル・ハーベスター』東洋経済新報社、1978年、参照。
- (23) 大企業は、高い生産性によって、「豊かな社会」をつくりあげる要因となった。「昔不平等とその対策の不十分さから生じた緊張が、生産性の増大によって解消されたことは、さきにみたとおりである。生産性は不安を軽減するための努力の中心となった」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、164頁。
- (24) 「低コストの地位を占めると、業界内に強力な競争要因があらわれても、平均以上の収益を生むことができる。また、同業者からの攻撃をかわす防御態勢もできる。というのは、相手よりも低コストだということは、相手が攻撃のために利益を捨てた安い価格で向かってきたあとでも、こちらには収益があるということを意味するからである」M. E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、57頁。
- (25) 橋本輝彦『チャンドラー経営史の軌跡—組織能力ベースの現代企業史—』ミネルヴァ書房、2007年、112頁。
- (26) 同上書、113頁。
- (27) 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—アメリカ産業における近代企業の成立—』東洋経済新報社、1979年、413頁。
- (28) 大企業は、経営資源は豊富であるが、独占的・現状維持的であり、官僚制によって、組織が硬直化し、従業員は、生活の安定と引き換えに、歯車化する。「精神のない専門人、心情のない享楽人」である官僚による柔軟な発想によるイノベーションの創出は、困難である。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、366頁。
- (29) 『経済学批判』30頁。
- (30) アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富（一）』岩波書店、1959年、19頁。
- (31) リカードウ、羽島卓也・吉澤芳樹訳『経済学および課税の原理（下）』岩波書店、1987年、118頁。
- (32) フリードリヒ・リスト『経済学の国民的体系』岩波書店、1970年、参照。
- (33) F. W. テイラー、上野陽一訳『科学的管理法（新版）』産能大学出版部、1969年、93頁。

- (34) クリステンセンは、破壊的なイノベーションが、大企業ではなく、小規模な革新的な企業から生み出されることを説明した。大企業は、大きな市場、大きな利益を求め、イノベーションにおいても、従来の製品における改良を中心とするもので、持続的イノベーションであった。従来にはない視点から、新しい革新がおこなわれる時、社会は、劇的に変化する。このような画期的な革新は、大企業よりも、むしろ、小企業やスタート・アップ企業から、生み出されることが多い。「企業が拡大して成功するようになると、新しい市場に早い時期に参入することは、ますます難しくなる。成長企業は、期待する成長率を維持するだけでも、毎年、収入を大幅に増やす必要があるため、小規模な市場が、このような収入を増やす有効な手段となる可能性は、しだいに低くなっていく」クレイトン・クリステンセン、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき—（増補改訂版）』翔泳社2001年、171頁。「規模の小さな破壊的企業は、新興の成長市場を追求する能力に長けている。資源が不足しているが、それは制約にはならない。小さな市場を受け入れる価値基準があり、販売単位あたりの利益が小さくても対応できるコスト構造をもっている」クレイトン・クリステンセン／マイケル・レイナー、玉田俊平太監修／櫻井祐子訳『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて—』翔泳社、2003年、236頁。
- (35) 熊坂有三・峰滝和典『IT エコノミー—情報技術革新はアメリカ経済をどう変えたか—』日本評論社、2001年、1頁。
- (36) ヘンリー・チェスブロウ、大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION—ハーバード流 イノベーション戦略のすべて—』産業能率大学出版部、2004年、7-8頁。
- (37) ヘンリー・チェスブロウ、PRTM 監訳、長尾高弘訳『オープン・イノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する—』英治出版、2008年、17頁。
- (38) ヘンリー・チェスブロウ、栗原潔訳『オープン・ビジネスモデル—知財競争時代のイノベーション—』翔泳社、2007年、53頁。
- (39) 「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」G. ハメル& C. K. プラハード、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。
- (40) ポーターは、競争力の源泉が形成される場としての本拠地の重要性を指摘した。「企業は、企業の母国について、理解しなければならない」『国の競争優位（上）』4頁。
- (41) 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、45頁。
- (42) 十川廣國『CSRの本質—企業と市場・社会—』中央経済社、2005年、179頁。
- (43) アダム・スミス、水田洋訳『道徳感情論（上）』岩波書店、2003年、23頁。
- (44) 野中郁次郎・勝見明『共感経営—「物語り戦略」で輝く現場—』日経 BP、2020年、6頁。
- (45) ジョセフ・S・ナイ、久保伸太郎訳『不滅の大国アメリカ』読売新聞社、1990年、48頁。ジョセフ・S・ナイ、山岡洋一訳『アメリカへの警告—21世紀国際政治のパワーゲー

企業と存続

- ムー』日本経済新聞社、2002年、32頁。ジョセフ・S・ナイ、山岡洋一訳『ソフト・パワー—21世紀国際政治を制する見えざる力—』日本経済新聞社、2004年、34頁。
- (46) 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。
- (47) 「文化は、個人や集団としての行動、認識の方法、思考パターン、価値観を決定するエネルギー源となる」E. H. シャイン、尾川丈一監訳・松本美央訳『企業文化—ダイバーシティと文化の仕組み—（改訂版）』白桃書房、2016年、19頁。
- (48) 『国の競争優位（上）』101頁。
- (49) 「企業文化とは、組織成員の共有する独自の理念や目標に基づく価値観と行動様式の特徴」佐々木晃彦編著『企業文化とは何か—新しい日本企業のフレームづくりに向けて—』北樹出版、1994年、55頁。
- (50) 安売りは、企業のブランドを大きく損ねる。企業は、自らの存続と発展を図るために、このような安売りを避け、ブランドの構築に努力し、企業の存続と発展を図る必要がある。