

経営生態系論再考

大河内 暁 男

1. 問題の所在

企業経営者は自らの活動の必要上、自分を中心として、さまざまな経営要素（人材、資材、資金、技術、情報）を結びつけ、全体で一つの目的を持った組織として行動する。この経営行動の組織を作り上げる経営者の意思決定能力を、能力そのものとして研究する分析枠組と方法を問題提起し、提示したものが、旧著『経営構想力』¹⁾であった。そして、意思決定によって選択された経営要素が結びついて具象化した経営行動の姿を「経営行為の形」という概念で捉えた。

さまざまな経営要素が結びついた組織は、本来持続的に経営活動が続けて、自らを再生産することを目指すという意味で、自然界の生物と同様、独自の生態系を作り上げているばかりか、さらに特定の経営環境において活動を展開するに当たって、自分自身と他の企業、組織、または個人と何等かの取り引きを媒介に、さまざまな関係を取り結ぶ経営的枠組みを持っている。この経営活動的、もしくは経営行動的枠組みをなす生態系を、適切な言葉が作れないため、仮設的に「経営生態系」と呼んでおく。

ここに「生態系」という言葉を用いるのは、自然界における生物の生活行動に準えて、社会のなかで人間が作り出した組織である企業、その企業の生活行動たる企業経営行動を理解しようという意図からである。自然界においては、ある一つの生物の生態系を構成している多数の構成因子のなかで、例えば一因子が消滅したというように、一つでも変化が生じると、その影響はやがてその生態系全体に及んで、例えその発端の因子が復活し、旧に復したとしても、問題の生物の生態系が元に戻るのは殆ど不可能だということが、比較的最近になって漸く分かって来た。こうした自然界の事実を想起しつつ、企業経営行動をその構成要素と経営環境との関係の総体として捉えたいと思う。

もちろん企業は、生物としての人間と生存環境との関係と同様、存続のために、限られた範囲にせよ、自らの意思で自己を変革し、また環境因子に働きかけ、生存上必要な環境を作り出してしまふことが出来る。しかしそこに変化が生ずれば、従来の経営生態系が変わってしまうことは、自然界の生態系と同様である。

ところで企業活動のやり方、あるいは経営環境との関連を念頭に、企業経営行動様式を把握し

ようとする歴史分析概念としては、周知のように、T. C. Cochran に代表されるビジネス・システムという考え方がある²⁾。「経営生態系」論は、企業と経営環境の関わり合いを重視するという点で、一見したところビジネス・システム論に類似しているように思われるかも知れない。しかし経営生態系論の思考の起点は、J. A. Schumpeter 的経営要素の結合、それも企業行動にとって必要な経営要素の動的位相にある。この点を以下で解き明かし、経営史学における分析の方法として、その可能性を探り、論理を展開して行くことにしたい。

そこでまず、経営生態系という概念仮設を展開するために、手掛かりとして、先行するいわゆるビジネス・システム概念を吟味し、その通例の使われ方を検討し規定し直す。その上で、企業経営行動の、あるいは企業の、経営生態系という考え方が、ビジネス・システム論から離れて、独自に成り立つのかどうか、その考え方をもって企業経営活動をどのように説明できるのか、また企業発展あるいは衰退の筋道を捉えられるのか、分析方法としての有効性を、歴史上の事例研究を通して、確認するという手順を踏む。そしてこの概念仮設と分析方法が有効と分かれば、経営史研究の分析手段として利用し、極端なまでに専門化した実証主義の研究現況に対して、広い視野と思考方法を提供できるのではないかと思われる。

2. ビジネス・システム概念規定と経営生態系

「経営生態系」概念仮設の設定に先立って、ビジネス・システムという用語の概念をあらかじめ検討しておく必要があるのは、この言葉がコクラン以後多様に理解されているからである。ことに我が国においては、内容を曖昧にしたまま、単に横文字を音読したビジネス・システムとして、内容を規定しない使い方に始まり、あるいは和洋折衷の企業システム、さらには企業組織、経営のやり方、経営の仕組みなど同義のものとして使われている。このような曖昧さの主たる原因は、「ビジネス」と「システム」という言葉を吟味することなく安易に使うことにあると思われる。

本稿では「ビジネス」を目的を持って持続的に活動する個別の企業経営活動と規定する。この場合、固定的・静態的組織概念としての企業ではなく、それが現に経営活動を行っている組織であるという動的意味を込めた概念を意識している。

「システム」は、厳密に考えて、企業活動に関わって固有の企業組織内部および外部経営環境に存在する経営諸要素が共通のある一つの目的に向かって単位組織を構成する際の位相 (topological group/topology) あるいは内的有機的関連と規定する。この場合「位相」とは数学の抽象概念としての n 次元時空間での要素の位置関係の連続性を意味する表現 (例えば位相数学や位相幾何学の位相) である。もっとも人文・社会科学の分野で用いると、「位相」は数学的構造とは受け取られにくく、通例“phase”の意味で、ものごとの「様々の側面」と理解されてしまうであろう。だがそれは、ここで提起したい企業の「経営生態系」という考え方とは無縁のものである。

このように「ビジネス」・「システム」を規定し直したとき、新しい概念の展望が開かれる。個別企業とその構成要素の結びつき方を、まず静態的に考えて、次のように理解する。すなわち、個別の固有の組織としての企業体をもつ内部的な経営要素の構成（組み立てられ方）を前提に、その要素構成をもって自らの活動を展開する経営環境において、経常的に取り引きし、あるいは利用しうる企業外部の経営諸要因（情報、通信、輸送などを含む）、その担い手としての外部の企業、組織および集団（たとえば消費者）との関わりが、当該企業の活動にとっては必要不可欠であり、かつ相手方にとっても経常的もしくは一時的に必要で、相互影響を及ぼす構造体をなしている場合の、当該企業の経営活動のすべての経営要素の結びつき方を総体として捉え、当該企業の経営要素の全構成と理解する。以下で単にビジネス・システムと言う場合には、それは新しい規定を与えられた概念を意味する。

以上に述べた変数要素の構造的把握は、当然のことながら、静態的構造の問題である。そこで次に動態的観点にたち、企業がある経営環境においてどのような経営要素をどのように結びつけて経営活動を展開しているのか、絶えざる変化を含みつつ結びついている動態を当該企業の経営生態系と呼ぶ。同様にある産業部門に論理を展開すれば、その部門の経営生態系となる。

3. 企業間関係と経営生態系

企業は自分の活動のために、上述のような仕組みを作り出すが、それは具体的には市場において他の様々の構成要素と接触するなかで形成され、そのそれぞれの要素機能の担い手たる他の企業等との間に、いわゆる企業間関係を構築する。個々の企業間関係は、当該企業の経営活動の枠組み（あるいはビジネス・システム）の一つの構成部分である。その中心には枠組みを作り出している企業が存在するのだが、この枠組み形成に加わっている個々の経営要素もまた、本来自律性を持った個体として市場に分散し、活動している。そうしたそれぞれさまざまな機能を果たす要素が寄り集まって、ある一つの企業の経営生態系を成り立たせていると考えられよう。このように考えることによって、経営生態系論は、いわゆる「ビジネス・システム」や企業間関係論から区別される。

ところで抽象的に考えれば、本来自律性を持った経営要素たる個々の企業が市場において取り結ぶ関係は、基本的には同業者間の競争のみの関係と、異業種間で原材料、製品の購入・販売に伴って生じる取り引きを通じた共存関係の2種類である。しかし競争関係にもかかわらず協力関係が同時に存在する場合もあるので、同業企業を単純に競争関係だけで割り切ることは現実に反している。

また取り引き関係も、売り手と買い手の単純な取り引きのほか、互いに助け合う相互扶助・協力の関係が存在する場合もある。企業間の協力関係を軸にすると、企業間関係は二つの型に分けられる。すなわち、

(1) 基本的には異業種企業間で、取り引き関係によって結ばれ、相互に助け合う効果を期待す

る〔協力＋共存〕型。

(2) 本来競争関係にある同業企業間で、一定の条件のもとで協力関係を結ぶ〔協力＋競争〕型。

競争的な同業者間であれ、非競争的な異業種企業間であれ、本来自律性ある企業間の協力関係が偶発的な一回限りのものではなく、当該企業にとって経常的に必要なものである場合、その協力関係は、当該企業の経営生態系の内部にあって、経営活動の枠組みの経常的構成部分と考えなければならぬ。

もちろんその場合、当該企業にとって他企業との関係が経常的に必要不可欠であっても、他企業から見れば単なる一時的取り引き関係にすぎず、当該企業に必ずしも依存する必要がない場合もある。それは当該企業から見た限りでの経常的に維持しなければならない取り引き関係であり、その意味で当該企業の経営活動の枠組みなのである。この点を重視すれば、経営生態系は、実は安定的な経営要素関係だけで成り立っているとは限らず、偶然的取り引き関係の集成が一定の意味を持っていると考えなければならぬ。

それに対して、多数の異業種企業間に連鎖的な取り引き関係の環が形成され、一連の取り引きが順次維持されることによって、連鎖に連なるさまざまな企業全体が順調に活動できるという場合がある。この連鎖の環が経常的に維持されている場合は、それも関連企業全員で作り上げている経営活動の枠組み、すなわち一つの経営生態系だと考えられよう。戦前日本において、インド棉輸入をめぐる、紡績会社、日本郵船、商社が取り結んだ連携はその一例である³⁾。それは単にそれぞれの企業が互いに結んだ取り引き関係がたまたま連鎖しているのではなく、この取り引きの環を共同の努力によって維持することで、それぞれの企業の活動が円滑に行えたという点に着目すべき関係なのである。

4. 情報組織としての経営生態系

ある企業が構築した経営行動の枠組み、あるいはある一つの業種の同業企業がそれぞれ展開する個別的経営行動の枠組みの言わば最大公約数として、当該業界の経営行動の枠組みの存在を仮想するならば、その内部には企業の数だけの個性を持った個別の経営行動の枠組み、つまり個別の経営生態系が存在し、しかも基本的にはほぼ共通の経営要素をそれぞれ含みつつ蝟集している。その状態は自然界の生物に例えれば、全体として一つの生態系を作り出している。そしてそこに、その業種の企業として経営行動上必要な経営要素と情報が存在し、蓄積され、流通しているであろう。そうした情報は企業間の取り引き関係を通して得られる場合もあれば、独立した情報としてその業界の経営生態系のなかに流されている場合もあろう。取り引き関係を通して流れる情報は、必ずしも当該業界に固有の情報ではなく、他の業種、業界に関わる情報であるかも知れない。しかしいずれにせよ、この仮想された業界の経営行動の枠組み、すなわち業界の経営生態系のなかに流れている情報が、当該業界の企業経営にとって最大の現場情報であることは間違いない。

このように考えれば、ある一つの業界として仮想される経営生態系を構成する企業の間では、

同業企業にせよ異業種企業にせよ、そこに存在する情報を一種の共通基盤技術ないし知識として共有していると言えよう。企業の経営生態系は、自然界における生態系と同様、情報共有組織なのである。

さて、一つの業界という経営生態系の構成員である同業企業間で、ある事実なり現象なりについて、情報を共有する場合、そこには相互理解を前提とした競争なり、企業間協力の関係が生じよう。異業種企業間で情報を共有する場合には、それぞれの経営行動の連鎖としての経営生態系を構成しているが故の共存、相互扶助、相乗効果による生産性の向上も期待できよう。

この点を航空業界を例にとりて説明してみよう。たとえば航空代理店が店頭情報から旅客需要動向を感知することは容易であろう。その情報が航空会社に流れ、集約されたとき、それは航空会社にとっては、路線便数計画の策定という短期的個別的営業戦略上の極めて重要な情報となる。この情報の持つ意味はそれだけには留まらない。この種の情報が中長期的に累積された場合、航空機製造企業にとっては、単に短期的な製造計画だけでなく、長期的な新機種開発計画の基礎情報となる。そしてこの情報が流れるところ、航空会社に巡って、新機種開発に如何に早くから参加して自社の要望を新機種に取り入れさせるかが、航空会社の長期戦略と計画にとって、ときに決定的な意味を持つ。同時に、航空機製造企業にとっても、如何に早くから確実な顧客＝航空会社を確保するかが、新機種の成否の重要な鍵を握る。

経営生態系内で構成員の誰が最初に新しい情報を発信し、誰が認識したか、どのように流れたか、その態様はさまざまであろうが、それは問題ではない。ここでは、情報が基礎にあって、さまざまの企業間関係が現実に形成されることに注目しておけばよい。そしてこの情報とその基礎にある事実なり現象なりが当該業界にとって重要な意味のあるものの場合、それは業界全体の進路に影響を及ぼすことになると考えられる。

5. 企業経営行動の外形的特徴と企業機能を満たす経営変数要素の決定

およそすべての企業活動は、以上に述べた意味での経営行動の枠組み、すなわち自分の経営生態系を築きつつ、またそれを活動の制約条件として、展開されている。そのことを前提に、企業の企業機能の満たし方を考察するならば、満たすべき機能のそれぞれは、現実には多数の、しかも多次元に分割される、さまざまの構成要素によって担われており、その個々の経営要素は個別企業、時代、経営環境によって、それぞれ機能の満たし方が異なり得る。その意味で個々の経営要素は、企業機能を構成する変数的要素であり、満たされ方の可能な範囲は個々の変数にとっての変域だと考えられる。したがって個々の企業経営行動は、選択された個々の変数の変域内における位置、あるいは値の総合としての函数だと看做せよう。

企業機能の個々の変数要素を選択決定することによって、最後にはその函数として企業経営行動の具体的な姿が見えてくる。そのことは逆に言えば、外部から見える企業経営行動は、あるいは企業経営行動の具体的外形的特徴は、その基礎に個々の企業機能変数要素の選択決定が行われ

ていること、その結論の形に他ならない。したがって企業者が脳裏に描く企業経営行動の構想も、その基盤にまず経営変数要素の選択があり、この選択を基礎に彼の経営構想が具体的姿をもって現れることは、言うまでもない。

再び航空業界を例に取るならば、たとえば第二次大戦後の国際航空業界における一つの活動指針として“Flag Carrier”という理念があった。それを帯して実現するには如何なる手順が必要であったか。現在ではこうした一国を代表するという考え方は薄らいでしまったが、大まかに言って1970年代頃まで、各国の航空会社はFlag Carrierとしての矜恃を持ち、そのためにさまざまな工夫を凝らし、翼に託して自国民の誇りを世界に伝えようとした。そのために、経営上の多少の無理を承知の上で、例えば最新の航空機を調達しようとし、路線を世界に張り巡らそうとした。日本航空の世界一周線開設（1967）やいわゆるジャンボ・ジェット機（B747）導入（1970）はそうした理念の具象化したものだという側面をもっている⁴⁾。

ところで、企業行動に必要な経営要素は、当該の固有の個別企業内で調達され、その機能を満たすことの出来るものも多いが、しかし他方、それで必要なすべての企業機能を満たすことが出来る訳ではない。そもそも企業が社会的存在であることの当然の結果として、企業自身の固有の組織の外部にある他の企業や組織や市場の構成員と何等かの取り引き関係を取り結ぶことによって、初めて当該企業にとっての要素機能が充足される場合も少なくない。その限りでは、企業と外部要素との経営的構造的関係、つまり取り引き、協力、競争を含む社会的仕組みが作り出されているわけである。これら固有の企業組織の内外から得られる経営要素の充足のされ方、すなわち個々の変数要素の変域の中で選択された値の総体の組み合わせ方として、個々の企業の経営行動の形は定まる。

このように考えれば、企業行動は、当然に含むべき企業機能の変数要素に対して、その函数とも言うべき変数要素の充足の仕方の組み合わせ、したがって、社会の他の企業や組織や構成員との間に経常的、もしくは一時的な取り引きなり協力なりの関係を含む社会的構造を前提に、展開されていると言ってよい。

もちろん経営者が自分の経営行動の枠組みを構築するに当たって、与件として選択せざるを得ない社会的技術的枠組みや条件もある。しかし他方、新しい技術や構想や経営の仕組みを持ち出して、その実現のための経営行動の枠組みを作ろうとする場合には、同じ社会に現存する経営要素を使いながらも、従来にない新しい仕組みが当然出現することに注意すべきであろう。

けれども個々の経営変数要素の選択と決定の結果だけを見ていても、その観察から、何故そのような選択をしたのか、具体的な企業経営行動の構想が、帰納法的に第三者に直ちに分かるわけではない。帰納的観察ではなく、経営者の意思決定の結論としての企業経営行動の外形的特徴から、演繹法的思考を遡及法的に用いて、そうした外形的特徴をもたらしには、どのような変数要素の選択、決定がなされたか、その点についての経営者の意思決定の理由を明らかにするという手法を取ることによって、当該企業の経営行動の枠組みを経営者が構築した、その主体的意図を、複雑な経営要素の絡みや企業間関係を透かして浮かび上がらせることが出来るのではないだろう

か。

6. 個別企業と業界の経営行動の枠組み

以上に展開したような経営行動の枠組み、あるいは経営生態系という考え方は、さきに示唆したように、一方で個別企業の固有の枠組みとして、個々の企業が自分の経営行動条件を作り出す問題を扱うことになる。その場合は、当該企業がそもそもどのような固有の内部条件（経営要素の構成）なり経営環境の与件を踏まえているかによって、同業でも経営生態系は当然に異なる。たとえば同じ航空業界でも、広大な国内市場を持つアメリカの United Airlines と国内航空市場が狭いスイスの Swiss International とでは、経営行動の枠組みは異なる。

それにもかかわらず、およそ航空業を営む企業であれば、国際航空であれ域内航空であれ、業務遂行上必要不可欠な経営要素を取り揃えておかなければならない。それは、機材はもちろん運航、整備、管理、販売等々、航空会社としての企業機能を満たす人材、資材、資金、情報と技術に関わる要素である。もっとも企業機能の満たし方は、輸送という基本的な機能について見ても、運航路線の性質によって著しく異なるので、それを満足する機材という変数要素の内容を立ち入って考えれば、機材という共通項でまとめられる要素ではあっても、例えばヘリコプターからジャンボ・ジェットまで、企業によってさまざまである。つまり機材という経営要素に変域があるわけである。

経営行動の枠組みを、以上に述べた取り上げ方とは逆の方向に考えると次のようになる。すなわち業界の経営行動の枠組みという形で、個別企業がその業界で生存可能な最低限の制約条件としての社会的仕組みの観点から、個別企業の経営行動の枠組みすなわち経営生態系に接近することも出来る。この発想の転換について、さらに一言説明するならば、例えば日本航空が築き上げた経営行動の枠組みあるいは経営生態系、英国航空が作った経営生態系という個別企業の経営行動から発する思考とは逆に、およそ国際航空業を営むための経営生態系という仮説を設定できるならば、この仮説もしくはその前提となった経験的知識を出発点に、その制約条件を、航空企業が、自分の置かれている経営条件の下で、どのように満足させるかという問題設定の仕方と現実問題の解が考えられる訳である。

この観点から見るとき、例えば中国製鉄業近代化の過程において武漢製鉄所（1978）が当初経験した電力不足を主たる原因とする操業の困難⁵⁾は、当時の製鉄業の世界的技術水準を前提にした経営生態系について知識が欠落していたか、もしくは社会的な条件が整っていなかったことから説明できる。

企業機能を満足する経営変数要素の総体として形成される函数、すなわち経営行動の枠組み、もしくは経営生態系の中身は、すでに繰り返し述べたように、同一業種でも個々の企業によって差異がある。したがって、複数の企業を比較すれば、先に述べた機能的に多次元分割した変数要素のそれぞれの水準で、共通点と差異点を明らかにできよう。それが複数の企業の間で完全に同

じ位相, 同じ値の組み合わせだということは恐らくあるまい。けれども業種によって, 時代によって, 類似性が大きい, もしくは逆に, 地域や時代を隔てると, 差異が顕著になるということがあれば, そこにその業種として仮想される経営行動の枠組み, 経営生態系の形態的特徴, 段階, あるいは地域差などを確認できよう。ことに経年的に差異が認められれば, それは企業活動が作り出した経営行動の枠組みの発展と見做してよいであろう。

このような企業経営行動の外形的差異や変化を包括的に捉える概念として, そうした経営行動の枠組みを作り出し機能させている経営変数要素の変域を含む位相としての「経営生態系」が構想されるわけである。

注

- 1) 拙著『経営構想力』東京大学出版会, 1979. 本書ではとくにシュムペータ的「革新」の担い手としての企業者能力の分析方法を中心的課題としていた。
- 2) 「ビジネス・システム」という概念は, Thomas C. Cochran, *The American Business System*, Harvard U. P., 1957 で用いられて以来, 広く普及したが, 理論的整理が試みられたのは Arthur H. Cole が『The Harvard Research Center in Entrepreneurial History』における共同研究の成果を纏めた *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard U. P., 1959 (中川敬一郎訳『経営と社会』ダイヤモンド社, 1965) においてであった。その後コウルは独自に *The Business System and Economic Advance, An Attempt at Historical Generalization*, (privately printed), 1964 において経済史と経営史との橋渡しの統合理論の構築を目指して, ビジネス・システム論を展開した。
なお日本経営史学会第2会大会(1966)における統一論題は「ビジネス・システムと経済発展」であったが, その際は「ビジネスという活動がその上で展開される仕組み」という「広義の解釈」(井上忠勝氏私信)のもとに各報告が行われた。しかし経営史研究にとって「ビジネス・システム」が何を意味するのか, その概念の検討を深めることはなかった。そのことは, 発足から間もない当時の学会の研究事情を反映していると言えなくもない。
- 3) 中川敬一郎「総論, 日本的経営」中川編『日本的経営』(日本経営史講座第5巻), 昭和52年, 44頁。1893年にインド棉花輸入について, 5万俵の積荷保証, 3週に1回のボンベイ航路運航, 37%の運賃割り戻し, 日本郵船は優先的に配船・航路維持という互惠的連携が結ばれた。
- 4) この事情については日本航空『日本航空20年史』1974, 第3編を見よ。
- 5) この問題の簡単な解説として拙著『経営史講義』第2版, 東京大学出版会, 2001, 190頁を見よ。

[付記]

本稿は拙稿「国際航空業の発展とその「ビジネス・システムまたは経営生態系」」(1)大東大『経営論集』第3号)第1節を再考補筆したものである。「経営生態系」という言葉は「経営構想力」と同じく, 筆者が考えた概念・造語であるが, ここで述べた概念規定を, 理論的展開不十分なまま, 当時必要であった国際航空業分析に用いたいという筆者の都合もあって, 歴史分析への応用に重点を置いて上記論文を作成した。そのため, この概念について誤解, あるいは既存の用語ビジネス・システムと混同する読者も少なくなく, また生態系という言葉だけで文系・理系に二分して自然科学の概念だと決めてかかる読者も少なくなかった。上記稿以降, 歴史, 特に経

営史研究の道具として、この概念の可能性について、思考検討を重ねてきたが、より広く理解を得るため、言わばこの概念の出だしの思考法をあらためて説明した。なお、拙稿「いわゆる「経営生態系」の概念について」『経営論集』第5号が、内容上本稿の続編に位置する。