

序 章

企業システムを考えることの意味

本章では企業システムとは何か、なぜそれを考えるのか、といった点について述べていく。企業システムとは、企業が財・サービスを生み出す際に、それにかかわる人々の活動を調整するための仕組みや制度、ルールの集合体を意味している。一口に企業といっても、企業システムは国ごと、地域ごと、あるいは産業ごとや企業ごとに異なりうるものである。私たちが「日本企業」というものを考える際には、無意識のうちに日本の多くの企業に共有される企業システムを想定している。このような企業システムは実際にどのようなものであり、どのように機能しており、どのように他国と異なるのか、それを探求するのが本書の目的である。

Keywords:企業システム、日本企業、日本的経営

0.1 企業システムとは何か？

■財・サービスの生産主体としての企業

まず、本書の主題である「企業システム」とは何か、ということから話を始めることにしよう。

私たちの生活は様々な企業に取り囲まれている。朝起きて食べるパンはきっとどこかの企業が作ったものだろう。通勤・通学には鉄道やバスを使う人が多いだろうし、それらの多くはどこかの企業によって営まれている（市町村営や県営・都営ということもあるが、これらもある種の企業といっても良い）。夕食の材料を買うのにスーパーマーケットに行く人も多いだろう。友達と電話で話す場合の通話というサービスも企業によって提供されている。このよう意味で、私たちが必要とするさまざまな財・サービスの多くは企業によって供給されている。

それでは、企業はどうやって財・サービスを提供しているのだろうか？ これらの企業は、いずれもヒト・モノ・カネや情報といったもの（これらを経営資源と呼ぶ）を使って財・サービスを生産する。例えば、パンを作る会社は人を雇い、原材料や工場設備を購入し、そのためにお金を使う。そして、美味しいパン作りのノウハウを活かして新製品を開発し、生産し、これを各地のスーパーマーケット等に卸す。

ちょっと考えてみると、鉄道会社やバス会社も、人を雇い、車両や駅の設備を購入し、運行のためのノウハウを利用して輸送サービスを提供しているという意味では同じことをしているわけである（この点では公営だろうが民営だろうが変わらない）。ミクロ経済学の入門の教科書を見れば、企業（生産者）をインプットである生産要素（資本・労働など）とアウトプットである財・サービスとの関係を示す関数（生産関数）として定式化しているが、これは上のような企業を抽象化したものと言ってよい。

■生産活動の調整

ただし、これはあくまで抽象化された姿であり、実際には経営資源を調達し、それを使って生産するためには様々な活動が必要となる。

例えば、この本を読む皆さんが高校生あるいは大学生向けの参考書を作り、販売する企業を立ち上げることを考えてみよう。このような参考書を作り、売するためには何が必要だろうか？ もちろん、このような参考書を書いてくれる人やその人の知識などは必要だが、それ以外にもパソコンは必要だろう。さらには、パソコンを買い、バイト代を払うために元手となる資金が必要である。これ以外にも印刷を自分でやるなら印刷機が、印刷屋さんに印刷を頼むのであれば印刷屋さん（正確には、印刷屋さんの提供する印刷サービス）が必要になる。そして、これらの経営資源が適切な形で組み合わせられなくてはならない。印刷屋さんに持っていく前に原稿は完成していなくてはならないし、原稿を完成させるためには解説を書いてくれる人をアルバイトか何かで雇い、パソコンを用意しなくてはならない。

そして、このように必要な資源を調達し、適切に組み合わせるためには、上のような知識や資金、あるいは印刷サービスを提供してくれる人々（経営資源の提供者）との間で様々な調整を行わなくてはいけない。例えば、執筆してくれる人との間で、どのような仕事をいつまでに行い、それに対して原稿料をどのように支払うかを決めなくてはならない（例えば、この章の執筆を3週間後までに、原稿料は400字詰め原稿用紙1枚あたり××円等）。あるいは、あらかじめ仕事の内容を決めずに例えば週何時間というような形で雇う

こともできるが、その場合にはどのように仕事を分担するかという別な調整が必要になる。また、印刷屋さんとは、原稿をいつまでに準備し、どのような形で渡すが、何日までに印刷してもらうか、といったことを決めなくてはならない。お金を誰か別な人に借りたのであれば、いつ、どのような形で返すかを決めなくてはならない。全体の活動を考えながら、関係する人々との間でこのようなことを調整して決めていくことにより、必要な資源が必要な形で調達され、組み合わされて財・サービスが生産されることになる。

■企業システムの中身

このような調整活動には、その場その場関係者の合意で決めていく、あらかじめルール化しておく、あるいは誰かが決める権限を持つ、などいくつかのやり方がある。しかし、特にその場その場で合意を取るということは面倒であり、また簡単に合意できないかもしれない。そこで、あらかじめどうすべきか、あるいは少なくとも誰が決める権限を持つか（あるいは誰と誰が話し合っで決めるか）を制度や仕組み、ルールの形にしておくほうが多くの場合で良さそうに思える。例えば、原稿料は400字詰め原稿用紙1枚あたり××円だとか、難しい仕事の場合には〇〇さんが原稿料を増やす権限を持つとか、印刷屋さんには原稿を完成予定日の3週間前に渡すとかというような形である。制度や仕組み、ルールというような形にしておくことでそのやり方は安定し、関係者はあらかじめそのようなやり方を知った上で動くことができ、財・サービスの生産を円滑にできるようになる。

ここで制度や仕組み、ルールという言葉を使ったが、実際にはそこにはさまざまなものが入っている。関係者の暗黙の合意や慣習といったものから、(ある組織内での)ルール、さらには契約という形で明文化され、法的な強制力を持つものまでありうる。さらにいえば、法令や政策といったものがこのような調整のための制度や仕組み、ルールの一部となっている場合もある。例えば、商店街のお店で自分の子供にお駄賃をやって店番をさせるような場合を除き、企業が人を雇う際には最低賃金というものが定められている。また、後で見るように企業にお金を貸した人、あるいは企業に出資した人（出資については後述）にはそれぞれその企業に対する何らかの権限が法的に認められている。

一般に企業、特に大企業においては、このような様々な経営資源の提供者の活動を調整して財・サービスを円滑に生産するための様々な制度や仕組み、あるいはルールといったものが形成されており、そのような制度・仕組み・ルールが集まって実際の企業が動いている。また、これらの制度・仕組み・ルールはお互いに関係しており、お互いに支えあって1つの「システム」を形成している。このために、このような制度・仕組み・ルールの集合体を企業システムと呼んでいる。

実際にはこの企業システムは調整の相手となる経営資源の提供者（利害関係者あるいはステイクホルダーともいわれる）に応じていくつかのサブシステムに分かれており、その集合体が企業システムということになるだろう。サブシステムの例としては、従業員を対象とする雇用システムや株主を対照とするガバナンス・システム、政府を対象とする政府－企業間システムなどを挙げることができる。

例えば、雇用システムについては、雇用に関する法的ルール（日本企業の場合であれば、後で見る定年に関する定めや解雇権濫用法理）や雇用・賃金に関する慣習（たとえば長期安定雇用）、昇進に関する企業内のルール・仕組み（たとえば職能資格制度）などが組み合わさって成立している。ガバナンス・システムもまた、株主の権限に対する法的ルールや取締役の昇進に関する慣習的ルール、さらには株主の権限に関するいくつかの仕組み（たとえば株式持合い）などが組み合わさって成立している。このようなサブシステムの集合体を全体として見ると企業システムということになる（詳細については次章）。

0.2 企業システムを考える意味

■国際比較の視点としての企業システム

このように書いてきたときに、最初に浮かぶ疑問の1つは、企業システムというものを考える意味はいったいどこにあるのか、というものだろう。

企業システムという見方は、たとえば「日本企業」、「アメリカ企業」というように、ある国の企業を別な国の企業と比較して考えようとする際の視点を提供する。これが企業システムを考える1つの大きな意味である。

先に述べたとおり、企業システムとは財・サービスを生み出すための活動の調整のための仕組みや制度、ルールの集合体であり、それは法令や契約、慣習や合意といったものにより構成されている。法令は国や場合によっては地域ごとに異なるだろうし、契約の形態や慣習は国、地域のみならず産業や企業によっても異なるかもしれない。つまり、一口に企業といっても、その活動の調整の仕方は国や地域、産業や企業によって様々でありうるのである。

実際、私たちは普段何気なく「日本企業」や「アメリカ企業」という言葉を使う。しかし、先に見たような生産関数としての企業というレベルまで抽象化してしまえば企業はすべて同じようなものになってしまうし、逆に日本企業にもアメリカ企業にも様々な企業があると考えれば、今度はすべて違うという話になりかねない。この意味では「日本企業」というのはかなりあいまいなカテゴリーなのである。

ただし、もし日本の多くの企業に共有されているようなある活動の調整の仕方（企業システムを構成する1つのユニット）が存在するのであれば、そのようなユニットを共有する一群の企業を「日本企業」という1つのかたまりとして捉えることにはそれほど問題はないだろう。あるいは、日本の多くの企業に共有されているユニットとアメリカの多くの企業に共有されているユニットが異なるのであれば、そのような相違を「日本企業」と「アメリカ企業」の違いとよいてよいのではないだろうか。このような形で、私たちはある国の企業と別な国の企業を比較することができる（ただし、以上のことはあくまで日本の多くの企業に共有されているユニットがあり、かつそれはアメリカの多くの企業に共有されているユニットとは異なるということ为前提としていることに注意してほしい。実際にはこの前提が成立するかどうかということ自体が大きな問題となる。この点は後述）。

このような考え方を延長していくと、ある国の企業が平均的に見て高い成果（利益や成長性といった点から見て）を挙げており、別な国の企業が平均的に見て低い成果しか挙げられていない場合に、そのような差が発生する原因を企業システムの差に求めるという考え方が生まれてくる。すなわち、ある国の企業が高い成果を挙げている場合には、その国の企業の企業システムがそのような利益や成長に貢献しているのはいか、という考え方である。もちろん、高い成果の理由には様々なことが想定しうる。たまたま有益な天然資源がその国に集中していたのかもしれないし、あるいは政治的な状況が幸いしたのかもしれない。しかし、少なくとも要因の1つでありうる。これが企業システムを考えるもう1つの意味である。

■企業システムに関する研究の発展

実際のところ、そもそも企業システムというものに関心が集まったのは、第2次世界大戦後、必ずしもアメリカの企業と同じような経営を行っているように見えない日本やヨーロッパ（特に西ドイツ）の企業が急速に成長したことにより、「それぞれの国の経営のあり方（≒企業システム）がその国の企業の成功の度合いに影響しているのではないか」という疑問が生まれたためである。とりわけ日本について言えば、急速に成長した日本経済について、その成功の要因を企業経営に求める形で、まず日本及び欧米の経営学者・社会学者が「日本的経営」あるいは「ジャパニーズ・マネジメント」に対して1970年代ぐらいから関心を持つようになってきた。

日本の経営に対する研究の先駆的な業績としてはたとえばアベグレン（Abegglen,1958）を挙げることができるが、この時点ではまだ日本の経営に対して必ずしも肯定的な評価ではなかった。その後、高度成長に伴って1970年代ぐらいからドラッカー（Drucker,1971）やドーア（Dore,1973）、あるいは津田（1976）のような日本の成長の要因を日本の経営のやり方に求める、この意味で「日本的経営」に肯定的な研究が開始、日本企業の競争力が高まった1980年代には日本的経営の研究は大きなブームとなる。欧米の研究者によるオオウチ（Ouchi,1981）やパスカルとエイソス（Pascale and Athos,1981）はその典型的な例といえるだろう。

このような研究の流れが、経済学において企業の中の組織形態や制度をミクロ経済学のツールを用いて分析しようとする、企業の経済学あるいは組織の経済学といわれる研究の流れと結びつくことで、「日本型企业システム」の研究としてさらに発展することになる。その基礎を作ったのは青木昌彦の一連の業績（Aoki,1980あるいはAoki,1984）であり、その後多くの経済学者が日本的企業システムの研究を手がけることになった。その代表的な成果としては、たとえば青木とドーア（Aoki and Dore,1994）やメインバンクに関する青木とパトリック（Aoki and Patrick,1994）を挙げることができるだろう。

以上のような研究の流れを見ると、企業システムという見方がある国と別な国の企業の差、さらにはある国と別な国の経済発展の差を考えるために作られてきたということがわかるだろう。このような意味で、企業システムを考えることは、様々な国の企業の発展を考える際に大きな意味を持つのである。

0.3 本書の立場

本書では以上のような考え方にに基づき、企業システムという視点から国ごとの企業の差、たとえば「日本企業」と「アメリカ企業」との差を明らかにしようとする。とりわけ、本書は日本の学生を対象として日本語で書かれていることから、いわゆる「日本型」企業システムに焦点を当て、日本企業に共有されている企業システムがどのようなものであり、それがどのように機能しているか、そしてそれはどのような点で他国の企業システムと異なるか（あるいは異なるかないか）というようなことをとりわけアメリカを中心とする他国の企業システムと比較しながら明らかにしようとする。

ただし、ここで1つ注意してほしい点がある。本書ではいわゆる「日本型」企業システムとしてこれまでに考えられてきたものが存在し、それが他国とは異なるものである、ということを必ずしも前提としない。すでに述べたとおり、「日本企業」の特徴としての日本型の企業システムというのを考えるためには、企業システムを構成するいくつかのユニットが共有され、かつそれは他国において共有されているユニットとは異なる必要がある。すなわち、「日本型」企業システムが存在するためには、以下の3つの条件を見たす企業シ

システムの構成要素が存在する必要がある。すなわち、

- (1) そもそもそのようなユニットが存在していること
- (2) そのようなユニットが日本の企業において広く共有されていること、あるいは少なくともそれが日本企業の「あるべき姿」として認識されていること
- (3) そのようなユニットは他国においては共有されていないこと

という3つの条件である。後で見ていくことになるが、実はこれまで「日本型」企業システムの特徴として言われてきたようなユニットが実はこの条件を満たしていないという場合も多いのである。

以上のことから、本書では、企業システムのサブシステムごとに、まずいわゆる「日本型」企業システムの特徴とされる点を整理し、その上で実態として日本企業に多く見られるような企業システムはどのようなものであり、それはどのような点でアメリカなどの他国の企業システムと異なるのか、そして実際に見られる企業システムはどのように機能しているのか、という点を述べる。その上で、最後にそのような特徴をまとめて「日本型」企業システムの特徴を抽出する。サブシステムごとに分けるのは、例えば青木とドーア (Aoki and Dore, 1994) を見てもわかるように、実際にはサブシステムのレベルで研究は行われており、またそうでないとそもそも話が抽象的になりすぎて研究にならないからである。

また、本書で注目する「日本型」企業システムとは基本的に1980年代までに見られた企業システムを想定している。1990年代のいわゆる「失われた10年」の時代に日本企業にはいくつかの変化が見られたが、そのような変化を考えるためには、その前提となる典型的と考えられる日本型企業システムについての理解が必要であり、典型的な日本型企業システムとは日本企業の競争力がもっとも高まったと考えられる1980年代のそれが想定されている (イメージの中でも研究においても)。1990年代における企業システムの変化については別に章を立てて述べることにする。

演習問題

- 0.1 自分がある程度知識を持っている企業を1つ取り上げ、その企業がどのような経営資源を使ってどのような財・サービスを生産しているのかを調べて、書いてみよう。
- 0.2 まず、「日本企業」「アメリカ企業」「ドイツ企業」のようなある国の企業の典型と思われるような企業の名前を書き出してみよう (たとえば日本ならどの企業が「日本企業」の代表になるだろうか?)。その上で、ある国の企業についての自分の中でのイメージを整理して書いてみよう。

第1章

企業システムの全体像の把握

本章では、企業システムを考える上での前段階として、企業システムを構成するサブシステムにはどのようなものがあるか、それぞれのサブシステムにおいて考えられるべき主要なポイントは何か、システムはどのような要素から構成されているか、といったことを説明し、最後に典型的とされる日本型企业システムについて解説する。

Keywords: サブシステム、法令、判例、ガイドライン、契約、社内の規程・規則、慣習、規範、合意

1.1 企業システムを構成するサブシステム

前章で述べたとおり、企業システムというのはステイクホルダーごとに構成されるサブシステムの集合体として理解できる。そうであるならば、企業システムを構成するサブシステムを考えるためにはまず企業のステイクホルダーを整理すればよいだろう。

企業を取り巻くステイクホルダーを分類していくと、大体以下のようになる。

- (a) 従業員
- (b) 銀行のようなお金の貸し手（債権者）
- (c) スポンサー（出資者、一般には株主）
- (d) 取引先（仕入先・販売先）
- (e) 競争相手
- (f) 政府・地方自治体
- (g) 消費者（不特定多数）

従って企業システムもこれに従ってサブシステムに分けることができる。ただし、(g)の消費者については企業と消費者との間の調整に関するサブシステムというのは必ずしも明確な形では存在していない。不特定多数との関係であるため、制度や仕組み、ルールによる調整という形が発達しなかったものと思われる。以上を踏まえて、ステイクホルダー毎にサブシステムについて説明していこう。

■雇用システム（従業員に関するサブシステム）

すなわち、従業員をどのような形で雇用し、どのような形で昇進させ、どのような形で賃金を払うかといったことに関するサブシステムである。雇用システムにおいて重要な要素としては以下のような点が挙げられる。

（1）どのような雇用形態をとるか

どのような人をどのような形態で雇用するか。学生の引越しの荷物運びのような1日限りのアルバイトから、大卒を採用して長期に雇用するという形態までさまざまな形の雇用形態がありうる。

（2）どのようにして賃金を決めるか

賃金の決め方には、仕事の種類によって決める（職務給）、作った量に応じて払う（出来高給）、仕事を遂行する能力に応じて払う（職能給）等の様々な形がある。それらのうちどれを利用するのか、あるいはこれらの要素をミックスするとして、どのようにミックスさせるのかというのが問題となる。

（3）どのようにして昇進させるか

そもそも「昇進」が何を意味するのか自体も各国で異なりうるが、大雑把にはある企業内でより上位とされる地位への移動と考えることができるだろう。いったいどのような人をどのような基準により昇進させるのか（あるいは昇進させないのか）という点が問題となる。

（4）企業と従業員との間の関係をどのように調整するか

例えば雇用・解雇や賃金の決定に関しては企業と従業員の間で交渉することになるが、場合によっては紛争になる可能性もある。このような企業と従業員との交渉や紛争の解決をどのように行っていくかが1つの

ポイントとなる。一般的には労働組合を利用することになるが、具体的に労働組合をどのような形で組織し、そこにどのような権限を持たせるかというのは様々な形がありうる。

■金融システム(債権者に関するシステム)

このサブシステムは、銀行やその他金融機関のようなお金の貸し手（債権者）と企業との関係に関するものである。後で詳しく述べることになるが、企業が財・サービスを生産するためにはカネという経営資源が不可欠であり、それを調達するためには通常、お金を借りる（融資）か、あるいは事業が上手くいったら後で利益を分配するという条件のもとでお金を出してもらおう（出資）かのどちらかの手段に頼ることになる。

お金を借りる場合でも、誰から借りるかにはいくつかの選択肢がある。通常は、銀行その他の金融機関から借りるか、あるいは社債（企業の借用証書のようなもの）を発行して広く一般の人々から資金を募る方法のどちらかが使われる（ベンチャーや中小企業の場合には裕福な個人から借りるということもあるが、企業が大きくなってくるとそれでは資金が不足する）。銀行その他の金融機関から借りる場合でも一般の人々から借りる場合でも、貸した側が事業の状態をチェックし、必要な場合には回収が可能なようにしておく必要がある。ゆえに、どのような形でお金を貸し、どのような形で経営を監視するか、またもし事業が上手くいかない場合にどのような手段をとることができるか、といったことが問題となる。もう少し細かく言えば、以下のような点が問題となる。

(1) どのような形で借金をするか

これでは上で述べたとおり、銀行やその他の金融機関から借りるか、あるいは社債を発行して広く一般から資金調達、つまり借金をするかということである。

(2) どのような形で経営を監視するか（あるいはしないのか）

金融機関から借りる場合には、金融機関がどのようにして融資先の企業を監視するか、そのために融資先企業とどのような関係を構築するかが問題となる。社債の場合には、どのような形で人々が融資先の企業を監視できるようにするかが重要である。このために、たとえば問題が起こったらすぐにその問題について公表することを求めるような規制（即時開示）が必要になる。

(3) 経営危機時にどのように対応するか

事業が上手くいかない状態においては借金の返済も危うくなる。社債を発行している場合には基本的には市場で売るという対応になるが、金融機関の場合には市場で売るというわけにはいかない（債権の売却自体は可能であるが、すぐに売却できるような市場はないということである。念のため）。そこで、金融機関が経営に介入し、場合によっては企業を救済するということが必要になる可能性がある。この場合に具体的にどのように行動するか、が問題となる。

■ガバナンス・システム（出資者、特に株主に関するサブシステム）

このサブシステムは企業に対して出資した者（株式会社であれば株主）と企業との関係に関するものである。出資者は(b)の債権者とは異なり、自分の出資を返済してもらうことはできないが、利益が出れば利益の配分を受けるという約束になっている。しかし、経営者は出資者に分からないような形で利益をごまかすかもしれないため、出資者にはこれに対抗できるような一定の権利、たとえば経営を監視する権利、経営者を選任・解任する権利、事業の重要な意思決定を行う権利等を持たせる必要がある。具体的には、以下のよう

な点が問題になる。

(1) 株主の意向をどのように経営に反映させるか（どのような機関を設置するか）

株主の意向をある程度経営に反映させるには、株主の集まりである株主総会だけでなく、株主の意向を適当な形で経営に反映できるような別な組織（法律上は機関と呼ばれる）が必要になる。通常は取締役会というものが設置されるが、場合によってはそれ以外にも別な組織（監査役会）が必要になるかもしれない。

(2) 機関の間の権限配分をどのようにするか

たとえば取締役会のような組織を作っても、その組織にどの程度の権限を持たせるかが問題となる。重要な事項はすべて株主総会が決定するというにすれば株主の意向は経営に反映されやすくなるが、一方で経営者の裁量権が失われ、また状況に応じた意思決定はしにくくなる。

(3) 株主にどの程度経営者の選任・解任の権利を認めるか

株主総会の権限の中でもっとも重要なもののひとつが、経営者の選任・解任権である。どのような場合に経営者の解任を認めるか、どのような形で経営者の選任を行うかなどが問題となる。

(4) 実際に株主がどの程度権限を行使するか、経営者は権限の行使をどのようにコントロールするか（あるいはしないか）

株主が経営に対する権限を持つとしても、実際に行使するとは限らない。経営者としては経営に対して必要以上に権限を行使されないようにコントロールをするかもしれない。株主が経営に必要な能力や情報を必ずしも持っていないことを考えると、株主が権限を行使することは経営にとって（さらには株主自身にとって）必ずしも好ましいとは限らない。

■サプライヤー・システム、流通システム （仕入先・販売先にかかわるサブシステム）

このサブシステムは、企業に対して部品を供給する業者（サプライヤー）のような仕入先や販売会社のような販売先との関係に関するものである。具体的には、サプライヤーや販売会社との間でどのような関係を作り、どのような形で取引を行なうかが問題となる。

(1) どこまでを仕入先・販売先を任せるのか

企業内で部品を生産するか、それとも部品メーカーに任せるかというのが典型的な問題である。同様に、販売に関しても、自社で営業部門を持って販売するか、販売部門を子会社にするか、専門の商社や卸売業者に任せるかといったことが問題になってくる。

(2) 仕入先・販売先との間でどのような関係を築き、どのように取引を行うか

部品メーカーや商社等との会社との間でどのような関係を築き、またどのように取引するかというのも問題になる。関係について言えば、長期的な関係を保つという形態からその場その場でもっとも良い業者を使うという形態までありうる。また、具体的な取引については、例えば発注の仕方、納品の仕方、そして何より価格といったことが問題となる。部品の設計を自社で行って製造だけやってもらうのか、あるいは設計からやってもらうのか、納品についてもトヨタのように「必要なときに必要なもの」だけを納品させるという方法からある程度大量に納入するのか。等が問題となる。

■市場システム（競争相手との関係に関するサブシステム）

このサブシステムは他のものと違って分かりにくいですが、要するに自分の競争相手との関係に関するものである。

典型的な経済学の考え方では競争相手というのはまさに競争をする相手で、協調して何かを行うような相手ではない。しかし、現実には競争相手とは競争をする一方で何らかの調整を行ったりすることもある。また、協調をしているからといって完全に競争がなくなるというものでもない。このような相手との間の関係をどのようにするかという点、具体的には以下のような点が問題となる。

(1) 競争相手とどのような関係を構築するか

完全に協調的な関係を築くか、何の関係も持たずに完全に競争的な関係にするか、それとも状況に応じて競争と協調を使い分けるかといった点である。

(2) 具体的に競争をどのように進めていくか

競争といっても価格競争だけが競争のやり方ではない。機能、品質、デザインなどの面でも競争が起こっている。そのような中で、たとえばある財について同じ財についての価格競争や品質競争を行うか、それとも違う財と生産して差別化を行うかといった点が問題になる。

■政府—企業間システム（政府に関するサブシステム）

最後に述べるのは、市場の規制主体である政府との関係に関するサブシステムである。

政府は経済発展のために企業を対象として何らかの政策を立案・実行しようとし、一方で企業は政府の意向を考えながらも必ずしも政府の意向にしたがって動くわけではない。そのような中で政府と企業がどのような関係を形成し、そこでどのような形で情報が伝達されるのか、また実際に政府が政策を立案し、実行する際に企業はこれに対してどのように反応するのか、といった点が問題となる。

(1) 政府と企業のコミュニケーションはどのようにして行われるか

政策の形成段階においては政府は企業や産業の情報を必要とし、一方で企業も政府の情報を必要とする。ゆえに政府と企業のコミュニケーションは何らかの形で必要になるが、それはどのような形で行われるのかという点が問題となる。

(2) どのようにして政府の政策が実行されるか

政策が形成されたとしても、それに企業が従うとは限らない。政策が実行されるには、適切な政策が立案され、かつ企業がそれに従う必要がある。そのような政策は企業との関係の中でどのように実行されるのか、あるいは実行されないのか、実行されないとすればなぜか、といった点が問題となる。

1.2 企業システムの構成要素

さて、以上が企業システムを構成するサブシステムの内容とそこで問題となる点であったが、このような企業システムは具体的に何によって構成されるのだろうか。次にこの点について見ておこう。

先に述べたとおり、企業システムとは、財・サービスの生産における活動の調整のための仕組みや制度、ルールの集合体であり、このような仕組みや制度、ルールは法令、契約、規則、慣習、合意など様々なもので構成されている。これを整理すると、以下の4つに分けることができるだろう。

■ (1) 法令・判例・ガイドライン等

企業システムが財・サービスを生み出すような活動の調整に関するものである以上、このような財・サービスの生産やそこにおける人々の関係を規律するような法令は企業システムの一部となる。ただし、実際にはいわゆる法令だけでなく判例や行政機関の出すガイドライン等も重要な地位を占めている。例えば、日本では、雇用システムにおいては労働法のみならず労働に関する判例（とりわけ、後で述べる解雇や配置転換など）や厚生労働省の出すガイドラインなどが、市場メカニズムならば金融商品取引法や独占禁止法および関連法令・判例、公正取引委員会のガイドライン等がそれぞれのサブシステムの一部となっている。

■ (2) 契約

企業システムの法的な部分は、上の法令・判例・ガイドラインとともに契約によって与えられる。例えば、雇用システムであれば雇用契約（通常は労働協約、労使協定、就業規則等を含む）によって雇用の枠組みが与えられ、またサプライヤーの場合には納入契約によって何をどのような形で納入するかの枠組みが与えられる。もちろん、契約の仕方は企業によって、あるいは契約の相手によって様々であるが、ある産業やある国においてある一定のやり方が広く見られることは十分に考えられる。

■ (3) 社内の規程・規則

社内の規程や規則は、契約の一部とされることもある（例えば雇用関係の規程は一般的には就業規則の下位の規程となっており、ゆえに通常は契約の一部とみなされる）が、そうでないものも多い（例えば社内の組織や手続きに関する規程等）。いずれにせよ、これらの規程・規則は契約とともに企業システムを構成する要素となっている。例えば、雇用関係の様々な規程（昇進や昇給、配置転換、解雇にかかわるもの等）は雇用システムの重要な部分となっている。また、仕入先との関係においては受け入れ側の購買に関する規程（購買管理規程や検収規程等）がサプライヤー・システムの構成要素になっている。

■ (4) 慣習・規範・合意

上の(1)~(3)のように明文化はされていないが、お互いに守らなくてはいけないと考えている慣習や規範、あるいは（しばしば暗黙の）合意などが企業システムを構成する。例えば、サプライヤーとの契約が長期契約ではないとしても、お互いに長期的に関係を維持しようと思っていたり、維持されるのが当たり前だと思っていたりすれば実際に長期的関係が維持されることになる

なお、法令や判例法、契約などはある国家の法制度の枠組みの内部(裁判所に訴えて強制可能)にあり、この意味で公的な（法的な）ものである。これに対して慣習・規範・合意などは必ずしも強制可能な、この意

味で法的なものではない。もちろん、慣習法のような扱いを受ける場合や、契約の解釈において慣習が参照される場合は別だが、例えば社内の慣習は通常は法的には強制できない。

言い換えれば、企業システムは法制度にある程度依存しているが、法制度の内部で全て収まるものではない、ということになる。法制度が「認識」しうる企業システムは企業システムのあくまで一部のみであり、それ以外の部分、すなわち契約に含まれない社内規則や多くの慣習・規範・合意は法制度を超えた形で存在している。

例えば、雇用関係＝雇用契約として認識されるが、雇用契約の枠内には例えば「新人は朝早く出勤して掃除をする」とか「年度末には課毎に打ち上げを行い、課長が費用の半分を払う」とかいうことは（仮にそういう「暗黙のオキテ」があったとしても）書いていない。雇用関係を「雇用契約」と認識することにより、勤務時間や報酬といった労働者の基本的な権利・義務に関わる問題は法的な問題となるが、雇用関係を雇用契約として認識した場合には上のような暗黙のオキテはあくまで暗黙のオキテ（＝慣習）であり、通常は法制度の枠内で認識されない（もちろん、従業員に不利な慣習やある従業員を別な従業員と差別して扱うような慣習が存在している場合には法的な問題になりうるが）。

1.3 いわゆる「日本型企业システム」

以上、企業システムの問題や構成要素について一般的な形で述べてきたが、とりわけ日本企業についてはその典型とされる企業システム、すなわち日本型企业システムと呼ばれるものについての典型的なイメージが存在している。以下ではそのような日本型企业システムと考えられるものについて、それが本当に日本企業に共有され、かつ日本以外の企業に見られないようなものであるかどうかを検討した上で他国と比較し、その機能を検討していくことになるが、その前にいわゆる日本型企业システムというものの典型的なイメージを簡単に見ておくことにしよう。

念のために改めて述べておくと、これはこれまでの「イメージ」を述べているだけであり、このようなシステムが日本企業の中で共有されているわけでは必ずしもない。例えば、以下のようなイメージはあくまで大企業を中心としたものであって、中小企業、特に小企業ではそもそもあまり見られないものであることは注意しておいて良いだろう。

（1）雇用システム

日本型雇用システムは日本型企业システムでも特に注目されるものだが、その典型とされるのが終身雇用と呼ばれる長期雇用、すなわち企業の正規従業員は基本的に解雇をせず、定年まで雇用する慣行や、年功型賃金・昇進といわれる年齢に従った昇給・昇進の慣行、そして企業別に組織された企業別組合などがある。

（2）金融システム

日本型の金融システムとされるのがメインバンク制である。すなわち、企業はある一つの金融機関と長期的関係を保ち、その金融機関が企業の経営内容を監視し、経営危機の場合には救済する、というものである。

（3）ガバナンス・システム

日本型ガバナンス・システムの特徴とされるのが、旧財閥系企業等が構成する企業集団と、特にこのような企業集団に属する企業間の株式の持ち合いといわれる現象である。また、株主の権利が弱く、株主はあま

り経営に影響を及ぼせないと考えられている。

(4) サプライヤー・システム・流通システム

日本型サプライヤー・システムあるいは流通システムの典型とされるのが「系列」と呼ばれるサプライヤーや販売店の重層的な長期的関係のネットワークである。

(5) 政府—企業間システム

日本の政府—企業間のシステムは、産業政策という言葉とともに語られることが多い。すなわち、政府が産業育成や撤退のためのグランド・デザインを描き、企業がそれに従っているという考え方である。

演習課題

- 1.1 先に述べたように、消費者との関係に関してはサブシステムと呼べるものはないように見える一方で、最近では消費者を「困い込む」ような動きも発生している。代表的なものは航空会社のマイレージだが、このような動きとしては他にどのようなものがあるだろうか。調べてみよう。
- 1.2 企業システムのサブシステムの1つについて、それを構成している法令・判例・ガイドライン、契約、社内の規程・規則、慣習・規範・合意などにはそれぞれ具体的にどのようなものがあるかを調べてみよう。