

第8章

日本型企業システムとは何だったのか？

本章では、これまでの記述をまとめて、日本型企業システムとは何だったのかを整理してみることにする。

これまで、従業員（雇用システム）、債権者（金融システム）、株主（ガバナンス・システム）、サプライヤー（サプライヤー・システム）、競争相手（市場メカニズム）、政府（政府－企業間システム）という形で、主要と思われるステイクホルダーを取り上げて、サブシステム毎にその実態と他国と比べた際の特徴を明らかにしてきた。ここでは、これまでの説明を整理し、「日本型企業システムとは何だったのか」「本当のところ、何が日本に固有のものであったのか」「それはどのような機能を果たしてきたのか」といったことを考えておくことにしたい。

Keywords:長期的関係、コミュニケーション、調整、情報蓄積、協調関係、関係特殊的投資、リスク管理、経営の柔軟性、機会主義的行動、計算間違い、企業の安定性

8.1 日本型企业システムの全体像：これまでのまとめ

■雇用システム

まず雇用システムから始めることにしよう。雇用システムについて整理してみると、まず雇用・解雇については、日本ではホワイトカラー・ブルーカラーともに長期雇用が見られるが、規模の小さい中小企業では必ずしも見られない。アメリカの方が雇用期間は短い傾向にあるが、ホワイトカラー・ブルーカラーともに実態としては雇用は長期的という指摘もある。ただし、ホワイトカラーとブルーカラーで適用される制度は異なる。

賃金については、日本では能力に応じて賃金を決定する職能給であるのに対して、アメリカでは職務に応じて賃金を決定する職務給というのが原則であるが、実際には日本では年功的に運用されている。一方、アメリカでもホワイトカラーは内部昇進及び職務等級の拡大（ブロード・バンディング）、ブルーカラーは先任制により、結局は賃金は勤続年数に応じて高くなっていく。この意味で、見た目ほどの差はない。

昇進については日本でも年功だけで昇進（さらには昇格も）できるわけではなく、一方でアメリカでもホワイトカラーは早期選抜があるものの内部昇進を利用しており、ブルーカラーは完全に年功で昇進していく。

組合については制度的には差がある（日本は企業別、アメリカは産業別）一方で、実態を見ると労使交渉、ストライキ等については差はそれほど大きくない。

以上を考えると、日本とアメリカの間で明らかに存在している差は、ブルーカラーとホワイトカラーの扱いの差（日本は原則として同じ扱い、アメリカは異なる）、早期選抜の利用、産業別組合の基盤の強さであり、それ以外に雇用期間やなどで相対的な差が認められる、ということになる。

■金融システム

次に金融システムを見てみると、全ての日本の大企業がメインバンクを持つわけではない(融資シェア第1位銀行を変更する企業はある程度存在する)が、メインバンクを持つ場合にはそのメインバンクとの間に株式保有を含む長期的、かつ複合的な関係を保っている。その関係に基づき、借り手企業に対する情報の蓄積を行い、これを融資に利用している。また、日常的に経営監視を行ってはいないものの、必ずしも有効に機能してはいない。

また、メインバンクは特に経営危機時に借り手企業に役員を送り、社長を交代させる可能性を高める。追加融資や利子減免のような企業救済に関しては、実際にメインバンクが救済に関してより多くの負担を負う傾向があるものの、常に救済するわけではない。一方、アメリカの大きな銀行は法規制により多面的な関係を持つことは難しく、また衡平法上劣後化の法理の影響により、銀行が取引先企業に役員を派遣し、あるいは企業を救済することについては消極的であるといわれる。ドイツのハウスバンクはユニバーサル・バンキン

グにより日本よりも多面的な関係を取引先企業と持ち、また寄託議決権により銀行の権限も強い。このような関係を通じて情報を獲得し、経営危機時には救済することが期待されている。

このように見る限り、日本とドイツは似た金融システムを持っており、むしろドイツのハウバンクのほうが強い力を持っているように思われる。

■ガバナンス・システム

次にガバナンス・システムを見てみよう。まず、株主の権限行使と経営者による制御であるが、日本では一部の企業が株式持合いにより企業集団を形成して企業集団外部からの買収を防止し、また協力関係を築いてきた。ただし、企業集団は統一の意思決定を行うことができるわけでもなければ、経営者に完全な裁量権を与えるものでもなかった。また、企業集団以外の金融機関や取引先なども安定株主として株式を保有し、機関投資家も近年にいたるまで議決権行使には積極的ではなかった。このような状況の結果、経営者はある程度経営の裁量権を持っていたと考えられる。なお、企業集団における株式持合いは比較的特異な形態であり、また安定株主もアメリカではあまり見られない。

制度的な側面を見てみると、典型的な日本型の場合には株主総会、取締役会、監査役会の組み合わせになっており、株主総会が取締役の選任・解任や会社の基礎的な事項を決議する一方で、取締役会が業務執行に関する意思決定、及び代表取締役による業務執行の監督を行う。実際には、株主総会はそれほど大きな影響を与えていない。また、取締役は従業員から「昇進」してなる人が多く、また実際に経営を担当している事業本部長や事業部長などを兼務しており、この意味で代表取締役でもある社長の部下でもあるため、取締役会による代表取締役である社長の監視は機能していない。アメリカでは、取締役会は実際の経営に関する意思決定と監視のみを行い、実際の経営は別に雇われる経営者が行う。取締役はほとんど社外の人間である。ただし、取締役がその会社の事業分野に詳しいとも限らず、また経営者との人間関係で選ばれることも多い等の理由により、その監視機能には限界があると考えられている。ドイツでは経営に関する意思決定と執行に当たる執行役会とその執行役会役員を選任・解任及び執行の監督に当たる監査役会の2つがあり、このうち監査役会には株主代表とともに従業員・労働組合代表が入る。ただし、監査役が執行役会会長の友人関係で選ばれていたり、労働側の代表が経営に対する十分な知識を持たない場合があることなどから、やはりその監視機能には限界があるといわれる。

このようなことから、まず株主総会やその他の機関による経営者の監視という機能はどの国においても限界があることが分かる。この上で、とりわけ日本についてみれば、株式持合いによる企業集団の形成とそれ以外の安定株主の存在、そして議決権行使に消極的な機関投資家の行動により、株主の影響力を制御することが出来ていた。このことが、日本において株主の影響力が弱いといわれていた理由であると思われる。

■サプライヤー・システム

サプライヤー・システムについては、いわゆる「系列」と呼ばれるサプライヤー・シス

テムはサプライヤーとアSEMBラーとの長期的かつ排他的な関係であり、またサプライヤーが従属的地位にあるものと考えられてきた。

しかし、実態を見ると、まずどこまでをアSEMBラーに任せるかという点については、日本はアSEMBラーを多く利用するのに対し、アメリカは内製により頼っているという違いがある。この上で、サプライヤーとの関係についてみると、まず関係の長期性については確かに長期的であると考えられているが、実際にはサプライヤーが変わることも多い。次に排他性については、複社発注・複社納入という行動からわかるように必ずしも排他的ではない。ただ、取引相手を特定の企業に限っているので、(日本企業でもアメリカ企業でも)新規参入は容易ではない。従属性については、企業規模の差などを考えれば確かにアSEMBラーの方が立場が強いと思われる一方で、取引相手を複数にしていることや契約においてもリスクに応じた契約形態が取られていることから明らかなように、サプライヤーを一方的に支配して不利な状況に追い込んでいるということはなく、この意味で従属的とも言えない。このように考えてくると、先に挙げた系列に対する批判はそもそも事実適合していないという評価になるだろう。

アメリカのアSEMBラーに関しては、上で述べたとおり、完全な市場取引ではないものの、かといって長期的取引により情報を蓄積し、原価低減につなげるというようなことは出来ていない。このような差が、一時期の日本とアメリカの自動車産業における生産性の格差につながっていたものと思われる。

■市場システム

次に日本の市場システムを見てみよう。これまで、日本の多くの産業分野においては競争が機能しておらず、企業は結託して、あるいは協調的な行動を取ることによって競争を回避しているのではないかと、という疑いがもたれてきた。もちろん、その背後には完全競争モデルに似た状況である自由競争に近づくことが望ましいという価値観があったと思われる。

しかし、現実の競争を考えてみると、上記のようなことは必ずしも言えないことがわかる。そもそも、業界標準をめぐる競争のようなものを考えてみると、協調的な行動と競争的な行動は並存しうる。この上で日本企業の競争行動を見てみると、まずある市場で多くの企業が同じような行動を取るような行動が日本ではしばしば観察されるが、そのような行動は競争制限の結果ではなく、むしろ競争の結果としてそのような行動が起こっている。また、電卓産業における競争を見ると、シェアの変動が少ない時期でも新製品開発競争を行っており、その中で相手の「思考の枠組み」を読み取りながら自分の「思考の枠組み」を変えていくような競争が行われていた。このような状況を見ると、一見競争がないように見える状況でも激しい競争が行われており、この意味で日本において競争がないというのはおそらく正しくないこと、ただしその競争は価格競争だけではなく、多様な側面において競争していることが分かってくる。また、業界標準をめぐる競争や同質的競争は他国でも見られることからすれば、日本と他国で大きな差があるとも思われぬ。

また、上記のような競争の多様性は、自由競争に近づくことが好ましいとする考え方の背後にある完全競争モデルの現実への適用可能性に疑問を投げかけるものである。少なくとも現実の世界で自由競争が常に望ましいのか、あるいは自由競争に近づけるような政策が

望ましいのかについては必ずしも明らかではない。

■政府—企業間システム

最後に政府—企業間システムを見てみよう。いわゆる「日本株式会社」論では、政府と企業とのコミュニケーションは業界団体と審議会を通じて円滑に行われており、この経路を通じて政府は産業に関する情報を収集し、その上で政府はその産業の将来性などを正確に予測した上で政策を行い、さらにそのような政策は政府の権限を背景とした政府の説得や指導により受け入れられていた、ということが暗黙のうちに前提とされてきた。

しかし、政府と企業のコミュニケーションについては、確かに業界団体・審議会を通じたコミュニケーションは行われており、また審議会を通じた合意形成及び合意のオーソライズは行われていたように思われる。しかし、審議会はそれ以上の機能を果たしたかは明らかではない。次に、政府の能力については、外貨割り当てや技術導入許可のような強力な権限を持っているのであれば企業は通産省の意向を受け入れるが、そうでない場合には、通産省が一定の権限を持っている場合でも、企業は通産省の意向を受け入れないこともある。また、政府は未来予測を出来るわけではないため、産業の予測を誤ることもあれば、企業と同じレベルの情報を持っているわけではないために企業の反応の予測を誤ることもある。なお、これらの状況は（業界団体を通じたコミュニケーションの程度が異なる可能性はあるが）基本的には特に日本に固有というわけではない。

このように考えてくると、むしろ日本政府（あるいは一般的に政府）の役目とは、ある産業が重要であると政府が言うことにより（それが正しかろうが正しくなかりょうが）資金や人が集まってきて産業の発展が刺激されるということ、あるいは「公平な第三者」としての調整役ではなかったかと考えられる。

8.2 何が日本的なのか？

■日本型企业システムの「絶対的」な特徴

以上、それぞれの話を大まかにまとめたものだが、このような説明から「日本型企业システム」について何が言えるだろうか？ というより、そもそも何が日本型企业システムなのだろうか？

既に指摘したように、企業システムを構成するあるユニットが「日本型」であるというためには、以下の3つの条件を満たさなくてはならない（序章）。

- (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

ゆえに、このような基準でユニットをふるいをかけることで、日本に固有の部分を持ち上げることができるだろう。以下では、この順番で日本型企業システムのイメージの構成要素にふるいをかけていくことにしよう。

まず(1)の条件、すなわちシステム自体の存在であるが、これまでの日本型企業システムのイメージの中でシステム自体が明確に存在しないといえるようなものは珍しい。このようなものとしてはまず「系列」における排他性や従属性を挙げることができよう。既に述べたとおり、自動車会社とサプライヤーとの関係は必ずしも排他的ではなく、また自動車会社にサプライヤーが従属するという見方も必ずしも正しくない¹。また、政府が経済発展の方向性をデザインし、企業がそれに一方的に従ったという形で産業政策を定義するのであれば、そのような意味での産業政策は存在しなかったと言ってよいだろう。

次に(2)の条件であるが、こちらの方は様々なものが抵触する。例えば、長期雇用が取られているのは大企業・官公庁から比較的規模の大きい中小企業位に勤める、期間の定めのない契約を結んでいる従業員に限られる。もっとも、労働基準法において解雇権濫用法理が明文化されたように、企業の恣意的な解雇というのは企業の「あるべき姿」には反すると考えられており、ここから考えれば長期雇用も「あるべき姿」と考えられているとはいえるかもしれない。メインバンクについても、メインバンクに相当する銀行をすべての企業が持っているわけではなく、また企業はメインバンクとは長期的な関係を保っているかもしれないが、実際に役員が派遣され、あるいは救済が行われる可能性のある企業は通常ある程度規模の大きい企業が想定されている。ただし、上と同様に、メインバンクのあるべき姿として借り手企業を救済するということがあったと思われる。

企業集団について言えば、企業集団に入っている企業は子会社を合わせても 300~400社程度であろう。系列にしても、自動車産業であればアSEMBラーは大手で 11社(三菱ふそうを入れると 12社)、電機メーカーはもっと多いが、独自のサプライヤー・ネットワークを持つ企業はそれほど多くはない。関係する会社全体となると計算ができないが、業界の多数を構成するとはいえないだろう。また、系列については既に触れたとおり、全ての自動車メーカーが長期的関係を維持していたわけではなく、トヨタ系と日産系では差がある。しかし、これもあるべき姿として「系列関係は長期的であるべき」と考えられていたと指摘されてはいる(植田, 2005)。

また、(3)の諸外国に見られない、という条件にも多くのものが抵触する。例えば、長期雇用や年功的賃金・昇進は(程度の差はあるが)アメリカでも見られる。明らかに異なるのは、ホワイトカラーとブルーカラーに適用される制度の差があるかないか、早期選抜が多く見られるかどうか、といった点である。組合についても企業別組合は特徴的かも知れ

¹ もちろん、必ずそうであるというわけではない。自動車会社とサプライヤーとの関係で言えば、自動車会社の方が非常に優位にあるケースもありうる。また、サプライヤーが通常1社としか取引しない部品もある(自動車のシートのような場合)。さらに言えば、ここで話しているのは自動車会社と1次サプライヤーとの関係であるので、1次サプライヤーと2次サプライヤーとの関係等においてはより従属性が見られる可能性もある。しかし、系列で通常想定されているのは自動車メーカーと1次サプライヤーとの関係であること、また1次サプライヤーと2次サプライヤーの間でも複社発注・複社納入が見られることから、その限りにおいて排他性あるいは従属性は見られないととりあえず言うてよからう。

ないが、実際の交渉はアメリカでも支部が行うこと、またストライキ等は逆に日本でも産業別連合体がしばしば指示することから考えれば見た目ほどの差はない。メインバンクはアメリカの大銀行には見られないが、ドイツのハウズバンクは（ユニバーサル・バンキングや寄託議決権を背景として）日本のメインバンクより多面的でより強い関係を築いている。企業集団については、既に述べたとおり財閥やビジネスグループという存在そのものはどこにでもある。ただし、日本の企業集団に特徴的な点として、中心となる持株会社が存在せず、また銀行等の金融機関が事業会社を一方的に支配しているというものでもない点がある。また、安定株主というのはアメリカにはあまり見られないがドイツには見られるという指摘もある。機関投資家については、エイボン・レター以前のアメリカの機関投資家と日本の機関投資家には行動に大きな差はない。機関の設計及び運用については、アメリカ・ドイツ・日本では大きな差があると思われており、また制度面では差があるものの、実態として取締役会あるいは監査役会の経営監視がうまく機能していないという点では大きく変わりはない。

サプライヤー・システムは比較的特徴的なものとは言えるが、アメリカが導入を図ったことから分かりますとおり、これ自体が日本に特有のものであるとする必然性は実は存在しない。競争についても、日本においても競争は行われており、特に日本だけ競争が弱いとする理由もない。政府—企業間関係においても、日本が結果として経済発展に成功したから注目されるようになったものの、産業政策という概念自体はどの国にも存在するものであり、政府の関与もむしろ国有化政策を取った国の方が高い。

このように考えていくと、「日本型企业システム」の他国とは明らかに区別されるような（その意味で「絶対的」な）、かつ制度面と実態面の両方において明らかな特徴として残るものは、①雇用システムにおいてブルーカラーとホワイトカラーに同じ制度が適用されること、遅い選抜、②企業集団における持株会社の不在と株式持合いのネットワーク、③自動車会社のサプライヤーへの依存とサプライヤー・ネットワークの長期性・関係の強さ、くらいしか挙げることができない。これ以外の例えば長期雇用やメインバンク、あるいは業界団体の機能といったものは、絶対的な差というよりも相対的な差であると考えたほうがよさそうである。

しかし、上記の3つの点からは、日本型企业システムとは何だったのか、という問いに答えることは難しい。すなわち、「日本企業は他国の企業と比べてどのような特徴があったのか」という問いに対して、上の3つが異なるというだけでは、日本型企业システムを全体として特徴付けるような何かは出てこない。

そこで少し考え方を改めて、上のような絶対的な特徴を探す代わりに、他国企業に比べ相対的に日本企業に強く見られ、かつ相対的に多くの日本企業に共有されている特徴を捜してみることにしよう。そして、もしそのような特徴が様々なサブシステムの間で共通に見られるようなものであれば、それは「日本型企业システム」を特徴付けるものといえるだろう。ただし、この場合の特徴はあくまで相対的なものであって、日本企業が何らかの意味で特異な存在であることを意味しない。そもそも、どの国においても企業行動はある程度経済合理性によって規定されている以上、あるやり方が経済合理性を持つのであればそれはどの国でも見られる可能性があるわけであり、その中で日本に強く見られるものが

ある（あくまで程度の差として）というだけのことと考えればよい²。

■相対的な意味での日本型企業システムの特徴

それでは、このような意味で「日本型企業システム」に見られる特徴、すなわち、他国企業に比べ日本企業に相対的に強く見られ、また相対的に多くの日本企業に共有されている特徴で、かつサブシステム間で共有されているような特徴はあるだろうか。これまでの説明からこのような特徴を改めて抽出してみると、「関係の長期性」と「(関係の長期性に基づく)濃密なコミュニケーションと調整」の2つを挙げるができるように思われる。

まず関係の長期性の方だが、これまで述べてきたように、長期雇用は少なくとも日本企業のあるべき姿として認識されており、これまでも日本企業の特徴としてしばしば指摘されてきた点である(なお Ouchi, 1981 も参照)。メインバンクもまた長期的関係に基づいているとされており、系列においても長期的な関係があるべき姿として認識されている。企業集団、特に財閥系企業集団もお互いの中で長期的と思われる関係を構築している。また「対話としての競争」においては競争相手の行動を先読みしながら対応していくという行動が観察されており、ここでは市場競争において負けたら退出、という意味での参入退出の激しい状況ではなく、顔の見える相手との長期的な競争が前提とされている。政府—企業間関係においても、業界団体というものは業界自体が消滅しない限りなくならないことを前提とすれば、通産省の所管課と業界団体との関係は長期的なものとして想定されていたであろう。

ここで注意してほしい点は、この関係の長期性には2つの側面があるということである。すなわち、長期的な関係が将来にわたって維持されることが予測されるという予測の側面と、仮に短期的だと思っていた関係であっても、結果的に関係が続いてきたために長期的関係になった、という結果の側面の2つである(清水, 2001)。後で説明するように、これはそれぞれ異なる効果を持つ。関係が長期的であると予測されれば、そのような予測を前提として行動するために行動が変化する。一方、結果的に長期的関係が維持されることは、そのような関係を結んでいる双方の相互理解のような知識の蓄積をもたらす。前者の例としては長期雇用に、後者の例としては「対話としての競争」のような競争状態における長期的関係が挙げられるだろう。後者について付言すれば、「対話としての競争」とは競争の中で生き残ってきた企業であるカシオとシャープが結果としてお互いに関する知識を蓄積する中で発生した現象だとみることができよう。

ただし、この両者の間には「これまで長期的関係を結んできた」という結果が「今後も長期的に関係が維持されるだろう」という予測をもたらす、あるいは強化するという関係がある。例えば、1960年代以降形成されてきたサプライヤー関係においては長期的な取引関係は必ずしも予測されていなかったかもしれないが、結果的に関係を維持できた企業は

² このような考え方に対する1つの反論が青木昌彦らによる比較制度分析の考え方であり、そこではありうる経済システムが複数存在しうる(複数均衡)ということを前提として、歴史的な発展の中で異なった経済システムが発生しうる(経路依存性)を主張している(青木, 2003)。これ自体はありうる考え方であるが、このような考え方を適用するいわば前提として、日本型の企業システムというものがあるとすれば「何が他国と異なるのか」を明らかにしなくてはならない。

今後関係が維持されると考え、その結果があるべき姿としての長期的関係であったと思われる。この意味で、この両者は独立のものではなく、お互いに関連している。

また、このような長期的な関係に基づいて、濃密なコミュニケーションや調整を行うというのもしばしば見られる点である。調整やコミュニケーション自体は短期的な関係でも可能だが、長期的関係は上で述べた「予測」と「結果」の2つの側面においてコミュニケーションや調整を容易にする。それぞれについては後で詳しく述べるが、まず長期的関係の「予測」によって関係当事者間の協調的な行動が促され、またその関係においてのみ役に立つような投資が行われることでコミュニケーションや調整が容易になる。また、長期的関係が「結果」として維持されてきたことにより、お互いに対する知識の蓄積や共通の言語（コード）の形成がなされ、結果としてコミュニケーションや調整が容易になる。このような形で、濃密なコミュニケーションや調整は長期的関係に結びついている。

例えば、サプライヤーとの関係における製品開発や生産における調整には長期的関係の「予測」と「結果」の両方が影響を与えている。企業集団内の集団内取引や情報交換・調整も同様だろうし、政府—企業間におけるコミュニケーションや行政指導による調整もまた、政府に逆らうと将来痛い目にあうという意味の予測と、これまでの業界団体と所管課（原局）との関係に基づく相互理解という意味での結果の双方が影響を与えている。さらに、後で見るように雇用における遅い選抜は、それ自体は結果として従業員のやる気や能力に関する知識が蓄積されることによる結果であるが、そのような制度が可能になっているのは長期的関係が予測されているためである。メインバンクにおける融資審査において借り手企業に対する情報の蓄積が影響を与えるというのは「結果」としての長期的関係の効果であろう。最後に、上で述べたように、「対話としての競争」も「結果」としての長期的関係に基づくコミュニケーションの一つの類型と見ることができよう。

なお、先に強調したようにこのようなやり方そのものは日本に固有のものとはいえない。実際、上記の「関係の長期性」と「濃密なコミュニケーションと調整」ということ自体は恐らくヨーロッパ、特にドイツの企業においてもある程度見られるものと思われる（Hall and Soskice, 2001; Allen and Gale, 2000）。とりわけ、ホールとソスキス（Hall and Soskice, 2001）に示される資本主義システムの2つの分類—自由な市場経済とコーディネートされた市場経済—をみれば、そこで言う「コーディネートされた市場経済」の内容は本稿で述べてきた日本型企业システムの（相対的な）特徴にかなり適合的であることが分かるだろう（労使関係の調整に関するシステム等においてかなりの差があるが）。そして、ホールとソスキスが典型的な「コーディネートされた市場経済」の国としてドイツを挙げていることを考えれば、上記のような特徴は日本だけに見られるものではないことは明らかだろう。ここではとりあえず、上のようなやり方がサブシステムを超えて広く、また比較的強く見られるのが日本企業であり、ゆえに日本型企业システムを特徴付けるものとしてこの2つの要素を挙げるができる、とだけ述べておくことにしよう³。

なお、これまでの説明から明らかなように、先に見た日本の制度に固有と思われる部分、

³ もう一つ、これまでの話には出てきていない特徴として、日本企業においては企業が擬似的な共同体（社会的な帰属先）となっていくという特徴を挙げるができる。企業をどのように認識するかという点は国毎に異なる可能性があり、「コーディネートされた市場経済」の国においても企業を共同体として認識するとは限らない。これらの点については別の機会に論じてみたい。

すなわち ①雇用システムにおいてブルーカラーとホワイトカラーに同じ制度が適用されること、遅い選抜、②企業集団における持株会社の不在と株式持合いのネットワーク、③自動車会社のサプライヤーへの依存とサプライヤー・ネットワークの長期性・関係の強さも「関係の長期性」と「濃密なコミュニケーションと調整」の中に位置づけることができる。すなわち、ブルーカラーについても情報や知識の蓄積を重視するのであればホワイトカラーと同様のシステムを利用することになり、そのようなシステムにおいては従業員の能力ややる気に関する知識の蓄積に基づき昇進をさせるために選抜は遅くなる。持株会社が存在しないために、企業集団内の企業は相互に利害関係者として振る舞い、その関係の中でお互いに協力し合う。また、(生き残った) サプライヤーとの関係には長期的であるため、その長期的関係に基づいてサプライヤーとの間で上手くコミュニケーションや調整を行い、日本の自動車産業の国際競争力を高めてきた。

もともと、このような特徴は歴史的に形成されてきたものであり、例えば①のホワイトカラーとブルーカラーの統一的な制度は、第二次世界大戦中の産業報国会の経験と敗戦後のGHQによる労働民主化の一環としてのブルーカラーとホワイトカラーの「身分差撤廃」によるものである。②の企業集団における持株会社の不在と持ち合いネットワークは既に述べたとおり財閥解体と持株会社禁止の結果であり、③自動車会社へのサプライヤーへの依存も、既に指摘したとおり日本企業が自動車の急速な普及に対して対応できなかったことが原因となっている。

しかし、このような歴史的な経緯によって形成されたものであっても、そこに経済合理性がなければそのような仕組みは生き残らない。この意味で、歴史的な説明と機能的な説明は矛盾なく接合しうる(藤本, 1997)。ただし、特に日本固有と見られる部分についてはこのような歴史的要因が強く働いているという点には注意しておく必要がある。

8.3 日本型企业システムの強み

上で見たように、日本的企業システムの特徴はとりあえず「関係の長期性」と「濃密なコミュニケーションと調整」という形で整理することができる。それでは、このよう特徴を持つ企業システムの強みと弱み、あるいは利点と欠点はどのようなものだろうか。これまでの経済学における研究を整理しながらこの点を考えていくことにしよう。

まずは強みの方から始めることにしよう。「関係の長期性」とそれに基づく「濃密なコミュニケーションと調整」は、(1)情報・知識の蓄積、(2)協調関係の形成、(3)関係特殊的投资、(4)リスクの管理、の4つの点において強みを持つ(清水, 2001)。このうち、長期的関係が結果として継続したことにより発生するものが(1)であり、(2), (3), (4)はこれに対して長期的関係が予測されたときに発生するものである。

■ (1) 情報・知識の蓄積

ある関係が長期的に継続し、その間でコミュニケーションや調整が起こることにより、情報や知識の蓄積が発生する。この情報・知識の蓄積には、(a)他のステイクホルダーに関する情報・知識の集積、(b)他のステイクホルダーからの学習、(c)共同の学習の3つに分けることができる。

例えば雇用システムについてしてみると、従業員は通常チームを組んで財・サービスの生産を行う以上、個々の従業員の能力ややる気といったものはアウトプットからは測定できない。このような中で例えば人事部や上司が個人の能力ややる気を測定し、昇進させたりするためには長期雇用の下で長期的に能力を観察し、その結果を見ながら昇進を行うことが必要になる。

また長期的な関係とそれに基づくコミュニケーションの結果として、(人事部や上司ではなく)同僚の間でもお互いに関する知識の蓄積が発生する。その結果として、昇進に関して「誰を昇進させるか」についての合意形成が可能になる。これが(a)に対応するが、このように個人の能力ややる気を観察するために時間がかかる結果として遅い選抜というものが発生する(中馬, 1994)。

また、共同で仕事をしていれば、他の従業員の仕事を「見て覚える」様な機会が多いだろう。これが(b)である。さらに、一緒に仕事をしている中で、共同で仕事をするという経験をつみ、それが知識として蓄積されることになる。これが(c)である。

なお、以上のような学習の成果として、例えば従業員の間でお互いに関する理解が深まり、また共通の体験を経ることで、共通の理解、共通の価値観、共通の言語(コード)などが発達しうる。その結果としてコミュニケーションの効率は向上するであろう。これが、先に述べた長期的関係が濃密なコミュニケーションをもたらす理由の1つである。

以上はあくまで従業員を例としているが、同じ論理は他のステイクホルダーにも適用できる。例えば、サプライヤーはアSEMBラーと長期的関係を保ち、コミュニケーションを濃密に行うことで、サプライヤーの能力ややる気を判断することができ、これに応じて仕事を発注し、また契約においてどのような形の契約にすればよいか(リスクをどの程度分担するか)について判断することができる。先に述べたように、日本のアSEMBラーはこのようなサプライヤーの能力に関する知識を蓄積しているのに対して、アメリカのアSEMBラーはこのような知識を持っておらず、ゆえにバリューアナリシスのような手法はあまり機能していないとされる。また、アSEMBラーとサプライヤーが共同開発をすることにより、お互いの持っている技術を学ぶことができるだろうし、共同開発の中で新しいノウハウが形成される可能性もある。以上のような結果としてサプライヤーとアSEMBラーのコミュニケーションがさらに容易になり、とりわけ自動車のような「インテグラル」型の製品、すなわち部品と機能が1対1対応しておらず、ゆえに部品間の相互調整が必要になる製品において品質を高めることができる(藤本, 2004)。

メインバンクとの関係においても、結果として関係が長期的であり、コミュニケーションが日常的に行われているとすれば、借り手に関する情報を蓄積することができ、借り手もメインバンクが求めていること等に関する知識を蓄積できる。この場合には相手からの学習や共同の学習は働きにくいように思うが、結果的にコミュニケーションが容易になるという点は変わらない。

企業集団内の企業は取引や共同投資といった機会を通じてお互いに関する情報を蓄積する。また、共同で事業を行うことによって共同のノウハウを蓄積することもありうる。例えば、三菱商事は三菱重工業と鉄鋼メーカーとの受発注システムの開発や鋼材流通体制の整備を行い、この結果三菱重工業が購入する鋼材の三菱商事のシェアが向上したとされるが（橘川, 1992）、この事例は三菱商事と三菱重工業が共同で事業を行う中で鋼材流通に関するノウハウが形成された事例と見ることができよう。いずれにせよ、お互いに関する知識・情報が蓄積されることで、取引や共同投資がやりやすくなっている。例えば、原子力や石油化学に対するグループ共同の投資は、リスクの高い投資に対して、お互いに良く知っている企業が集まることで可能になったと考えることができよう。とりわけ、商社がグループ内企業の情報を蓄積することで関係を円滑にしているように思われる⁴。

企業—政府間関係においても、業界団体とのコミュニケーションを通じて、例えば政府は相手となる業界団体やそれを構成する個々の企業について学ぶとともに、産業団体や企業が保有する、その産業に関する知識や情報も学習し、それを政策決定に利用しようとしていたように見える。また、逆に企業の側にも同様の学習が発生したであろう。このような知識はお互いのコミュニケーションを円滑化するとともに、業界団体が政策実施の受け皿になるような場合においても役に立っただろう。さらに、「対話としての競争」は他の企業に関する情報だけでなく、他の企業が持っている技術的な認識枠組みも学び、それが電卓の改善につながっていった。

なお、後でまた触れるように、このようなお互いに関する知識や共有知識が蓄積されてしまうと、この関係から離脱することが不利に働く。このような状況は従業員、金融機関、サプライヤー等において特に見られる。例えば従業員であれば、自分も周りの人々や会社についてよく知っており、周りの人も自分についてよく知っているという場合には仕事が円滑に進むだろうが、人が変わってしまえばそうはいかなくなる。

■（２）協調関係の形成

長期的関係が予測されるような場合、とりわけその中でも頻繁に接触が起こるような場合には、そうでない場合に比べ当事者同士はより協調的に振舞う可能性が高くなる。すなわち、長期的関係があることにより、現在の自分が相手に協力しないと、将来相手も自分に協力しないだろうということが予測できる場合には協調が発生する。このような論理はゲーム理論における「囚人のジレンマ」ゲームを使って説明されるが、政治学者アクセルロッドによる研究(Axelrod, 1984)以来、広く知られるようになったものである。

例えば、従業員の間で長期的関係であることが分かっている時に一緒のプロジェクトで頻繁にコミュニケーションを取る関係になれば、お互いに協力して仕事をするかもしれない。今回例えば自分が楽をしようとして相手に仕事を押し付ければ、次の機会には報復的に自分に仕事が押し付けられるかもしれないからである。しかし、例えば短期間のアルバイト同士であったり、あるいは正規従業員の間でも普段はぜんぜん接触のない関係であれ

⁴ また、既に述べたように旧財閥は本社と子会社の間で人事交流を行っており、お互いについて良く知っていたために戦後直後の経営者たちはお互いに信頼感があったと思われる(宮島, 1992)。

ば、自分が楽をしようとして相手に仕事を押し付けあおうとする結果、仕事はぜんぜん進まないかもしれない。あるいは、アSEMBラーとサプライヤーとの間でも、長期的な関係で頻繁に接触があればお互いに協力するが、そうでなければお互いに相手をだまそうとするかもしれない、結果として出来る自動車の品質は低いものになるかもしれない(伊丹他, 1988)。

同様に、企業集団内の企業がお互いに協力することで、お互いにハッピーな状態が作り出せるかもしれない。例えば、三菱系企業の社長は三菱自動車工業の車を使う、従業員はキリンを飲む、という中でお互いに業績を高めていける可能性がある(お互いに対する甘えになる可能性もある。後述)。さらに言えば、そもそも企業集団内で株式を持ち合うという行為自体が協調関係をもたらしていると言われる。すなわち、ある企業が別な企業に対して株主としての権利を元に経営に対して何らかの介入をしようとするれば、次の機会には介入をし返されるかもしれない。そこで通常の場合にはお互いに経営に干渉しない、ということになる。ただし、既に指摘したように、お互いに大株主である以上お互いに監視している状態にあり、経営に問題がある場合にはその企業の判断により経営に介入する可能性はある。

政府と企業(業界団体)の関係についても、政府と企業がお互いに協力し、企業は自分に不利に働くかもしれない情報を含めて情報提供し、これに対して政府も必要な政策的支援を行うという関係を築くことができるかもしれない。また、メインバンク関係においても、融資を受けている企業は自分に不利な情報であってもメインバンクに開示し、メインバンクはそれに対して必要な資金を提供する、というような形での協調関係は存在する。

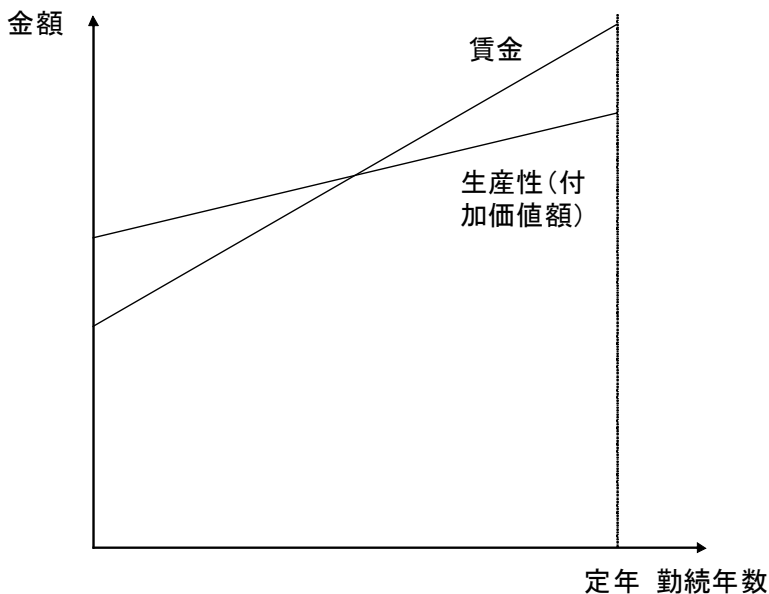
■ (3) 関係特殊的な投資

例えばある従業員が企業で働く際の、その企業だけにしか存在しない機械に関する知識やあるいは同僚に関する知識など、その企業との関係においてのみ役に立つような投資を関係特殊的投資という。ある会社の従業員が保有する会社に関する知識や他の従業員に関する知識、あるサプライヤーが保有している、取引先であるアSEMBラー専用の製造ラインなどが関係特殊的な投資の例として挙げられる。

上で述べたとおり、このような関係特殊的投資は企業が変われば役に立たないため、投資をした側は、投資をされた側から関係を絶たれてしまうと投資が全て無駄になる。この意味で、いったん関係特殊的投資を行ってしまうとこの関係から離脱することが難しくなるのである。逆に投資をされた側としては、このような状況において、「関係を絶つ」という脅しを使うことで、投資をした側がそのような投資から得られるはずの利益を横取りすることができる。つまり、投資された側が「投資による利益をこちらによこせ。そうでなければ関係を絶つ」と脅せば、投資した側はそれに従わざるを得ない。そのような結果が予測できるならば、投資は最初から行われまいだろう。この結果、関係特殊的投資は行われまいということになってしまう(ホールド・アップ問題)。しかし、長期的関係が予測されるような場合には、このような「脅し」をすることによってかえって自分の首を絞める(将来の協力が得られない)ことになるため、関係特殊的投資が可能になる。

また、より単純に関係特殊的な投資について回収に時間がかかると予想される場合には、

図表 8.1 生産性と賃金の差



出典：岩井（1988）より一部改変

長期的関係が続くという予測が必要となる。例えば、上のようなあるアSEMBラー専用の製造ラインなどは、回収するために長い時間がかかるかもしれない。

逆に言

えば、(1)で述べたような、関係が結果として長期的になった場合に蓄積される知識や情報はしばしば関係特殊的なものでありうる。先に述べたある従業員の他の従業員に関する知識や、アSEMBラーのサプライヤーに対する知識などである。このような知識が蓄積されると、関係からの離脱が難しくなるため、結果的に関係は長期化する可能性がある。とりわけ相互に投資をしている場合には関係がより長期化する。一方でこのような知識蓄積が片側にしか発生しない場合には、それが「脅し」として利用される可能性がある(後述)。

ただし、このような投資は、上で述べた取引の相手方に対する知識及び共同学習により得た知識のようなものを除くと必ず存在するとは限らない。実際のところ、あるアSEMBラーにしか使えない設備というのはそれほど多くはないだろうし、技術も汎用的な部分が多いのである。この意味で、この関係特殊投資という概念は適用範囲が狭い可能性があることに注意してほしい。

■ (4) リスクの管理

長期的関係が予測されるのであれば、それに基づいて市場の環境変動のリスクを長期的な形でシェアしたり、あるいは支払いを配分しなおしたりすることが可能になる。これには、(a)保険的機能と(b)年金的機能の2つがある。

(a)の保険的機能から説明しよう。例えば、労働市場において常に賃金変動しており、それに対して従業員が賃金変動を好まないという状況があれば、企業は労働市場での賃金変動にかかわらず一定の賃金の支払いを約束することで、賃金の額を減らすことができる。言い換えれば、企業が労働市場の賃金変動に対する保険を提供し、その保険料を受け取る

ことができる (Azariadis, 1975)。

先に触れた、アSEMBラー＝サプライヤー関係におけるリスクシェアリングはこの保険的機能の1つである。原料価格の変動に対してサプライヤーがリスクを取れないのであれば、それに対してアSEMBラーがコスト＋マージンという形の契約にしておくことによりアSEMBラーがリスクを吸収し、サプライヤーは利益を一定にすることができる。その代わりに、保険料に相当する分部品価格は安くせざるを得ないことになる。

また、既に述べたようにこの保険的機能はメインバンク関係においても考えられる。もし、景気変動の中で借り手企業が対応できないほどの問題が起こった際に、救済措置をとってくれるのであれば、そのような「保険」に対して融資先企業は高い「保険料」を払うインセンティブがある。ただし、メインバンクの場合には融資をして貸し倒れるというリスクがあるが、従業員でこれに相当する事態（給料だけ受け取って働かない）はあまり想像できない。この意味で銀行が負うリスクも大きくなるため、全てのケースにおいて救済することは実際には難しいだろう。ゆえに、メインバンクの側も実際には救済するケースとしないケースを分けることになる。なお、同様のことは企業集団内の商社と他の企業との関係、あるいは政府と業界団体にも想定することができよう。

一方、(b)の年金的機能とは、例えば年齢が上がると生活費が上昇する場合に、このような状況に対して貯金や借金でうまく対応できないのであれば、企業が生活費保証型の賃金を与えることでそのような状況（金融市場の不完全性）に対応することができる、ということである。この場合には、若い頃には生産性に比べて過小に支払い、年を取ってくると生産性に対して過大に支払うという形を取るようになる（図表 8.1）。全体としてみれば、定年までに生み出した付加価値の総額と賃金の総額は（雇用にかかる費用や年金の支払いなどを考えなければ）全体としてみればつりあうようになっている（そうでなければ雇われる人と雇う人のどちらかがその関係から離脱する）。

このような形で賃金を設定することにより、企業が成長している段階では（若い従業員が年を取った従業員より相対的に多くなるため）全体としての人件費が過小な支払いとなり、いわば従業員から借り入れを行っている状態になるため資金に余裕ができる。また、従業員にとって見れば若いころの生産性と賃金の差額は定年より前に退職してしまうと受け取ることができないという意味で上の関係特殊な投資になっており、ゆえに従業員としては企業を辞めないインセンティブとなる。

なお、この年金的機能についてはサプライヤー関係やメインバンク関係では通常想定されない。

8.4 日本型企业システムの弱み

次にこのようなシステムの弱みあるいは欠点について考えていこう。もしこのようなシステムが利点だけを持つのであれば、全ての国においてこのようなシステムが採用されていてもおかしくないが、実際にはこのようなシステムは（ヨーロッパはともかく）全世界的に見られるわけではない。このようなシステムの欠点として挙げられるのは、(1)経営の

柔軟性の欠如、(2)企業の機会主義的行動の可能性、(3)計算間違いによる「過剰なコスト」の発生、(4)企業の存続に対する依存の4つである。この4つは基本的には長期的関係が予測されることによって発生するものであるが、このうち(1)、(2)は結果として関係が長期的になった場合にも関わる。

■ (1) 経営の柔軟性の欠如

利点と表裏の欠点ではあるが、長期的な関係が予測される、ということは、言い換えれば経営状況の変化に応じて関係を組み替えてはならない、ということの意味する。このような関係に基づいて、協調関係の形成・維持や関係特殊的投資、あるいはリスクの管理が行われることを考えれば、これらのメリットを維持するためには、関係は組み替えることは好ましくない。また、結果として関係が長期化し、情報や知識が蓄積した場合でも、そのような情報や知識を活かすためにはやはり関係を組み替えることは好ましくない。

例えば、従業員についてみれば、長期雇用が予測されるがゆえに協調を促し、関係特殊的投資を促進し、リスクを分配することができ、また長期雇用が維持されてきたことによりその人の能力ややる気に関する知識が蓄積されるが、このようなメリットを維持・活用するためには関係を組み替えてはいけないことになる。すなわち、景気が悪化しても、またある従業員の生産性が低いとしても自由に解雇をすることはできない、ということの意味する。このため、景気悪化の場合であればまず操業短縮のような形で対応し、またパートや契約社員等をいわばバッファーとして利用し、解雇回避を努力を尽くした上で解雇にいたるわけである。ただし、このような、いわば「無駄な人員を抱えなくてはならない」という問題は、賃金を生産性に比例させることでその影響を小さくすることはできる⁵。

同様に、サプライヤー関係においてアSEMBラーがサプライヤーが持つ長期的関係の予測を変えないようにするならば、そのサプライヤーの技術レベルが高くないでもサプライヤーを変更するという行動は取れない（そのような行動は他のサプライヤーの長期的関係の予測を変えてしまう）。この結果として、もっとも技術力の高いサプライヤーを使うことができず、競争力は落ちるかもしれない。企業が取引先のメインバンクとの関係を維持しようとするれば、その銀行からより融資条件の良い他の銀行に移ることはできなくなる。政府の所管課が業界団体との間に長期的関係を持っているのであれば、同じ業界に新しい産業セクターが勃興し、そちらを支援したいとしても、これまでのしがらみから困難になるだろう。

さらに、企業集団の中でお互いに取引先を変更できないということになると、お互いに助け合う状態からお互いに甘えあう状態になりかねない。例えば、三菱系企業が絶対に買ってくれるのであれば新しい車の商品開発がおろそかになるかもしれない。

■ (2) 機会主義的行動の可能性

⁵ もちろん、生産性が相当低くても賃金は一定水準は払わなくてはならない（少なくとも最低賃金以上）。また、その人を雇い続けることによって発生するコスト（例えば机とパソコンを与えなくてはならない等）は発生し続ける。

既に述べたように、関係特殊投資が行われた場合に、片方だけが投資をしているのであれば、その相手側にはそのような状況を利用しようとして投資から得られる利益を横取りしようとするインセンティブが生じる。同じことは、関係特殊投資がなくても関係からの離脱にコストがかかるような場合に成立する。例えば、会社を辞めてしまうと次の就職先が見つかりにくい場合には、その会社は「辞められない」社員をこき使おうとするかもしれない。このような状況が、ホールド・アップ問題で示されたような「脅し」のような状況である（なお Williamson, 1975）。

長期的関係の予測が関係特殊投資を促すことや、年金的機能の結果として生産性と賃金の差が発生すること、あるいは結果として長期的関係が維持されたことによって知識・情報が蓄積されること、これらの全てが関係離脱のコストを高め、かつしばしばその影響が片側に強く働く場合がありうる（企業と従業員の関係であれば従業員のほうにより働きやすいと想像される）ために、長期的関係の予測や結果は企業の機会主義的行動を引き起こす可能性がある。

もちろん、長期的関係の予測は一方で協調関係を促し、ホールド・アップ問題を抑制する効果を持つが、常にその効果が大きいとは限らず、長期的関係の予測や結果が機会主義的行動をもたらす可能性がある。

例えば、上記の年金的機能が利用されている場合（若い頃には生産性より低く支払い、年を取ったときに生産性以上に支払うという場合）において、企業には「若いころは生産性以下で働かせ、年齢が上がってきたら何らかの理由をつけてクビにする」という行動をとるインセンティブがある⁶。

もちろん、このようなことを行うとそのような行動をとった企業は信用をなくすだろうし、他者との協調関係が損なわれ、将来的には関係特殊投資を行うステイクホルダーはいなくなるだろう。この意味で、このような行動は珍しいかもしれないが、しかし一方で、このような状況は、離脱コストの高い側にとって脅威であることは変わらない。

そこで、離脱コストの高い側はその離脱コストを引き下げようように考えるだろう。アセンブラー・サプライヤー関係の複社発注、複社納入とは、まさにこのような機会主義的行動に対して対応できるようにする1つの方法である。

■（3）計算間違いによる「過剰なコスト」の発生

特に従業員との関係において、長期的関係に基づくシステムの重要なデメリットの1つは、短期的に清算しないために「過剰な」あるいは「過小な」支払いになりがちであるということである。

例えば、上で述べた年金的機能が利用されている場合を考えてみよう。この場合、個人の生産性（付加価値）と賃金とは全体としてみればつりあうようになっているはずである

⁶ アセンブラーとサプライヤー、メインバンクと融資先企業の関係においてもこのような問題が発生すると思うかもしれないが、アセンブラーとサプライヤーの場合にはアセンブラーもサプライヤーに関する知識を蓄積しており、またメインバンクも融資先企業に関する知識を蓄積している。この意味で、企業と従業員との関係に比べこのような行動は起こりにくいと予想される。複社発注・複社納入はサプライヤー側だけでなくアセンブラー側も行っていることに注意。

が、生産性の測定が厳密にはできない以上、好景気のときに賃金を上げすぎたり、逆に不景気のときに賃金を下げすぎたりという計算間違いの可能性が存在する。環境変動がなければ、そのような計算間違いをする会社から従業員が離脱していくだろうから長期的につりあうだろうが、環境変動を前提とした場合、必ずしも長期的につりあうとは限らない。

とりわけ、既に述べたように企業の成長期には支払いが過小である状態（従業員からの「借り入れ」が発生している状態）であることを考えれば、そのような状態からは賃金の引き上げが容易であると判断し、好景気のときに賃金を上げ過ぎる危険性は高い。その後、不景気になったときに先の借り入れを返済しなくてはならない状態で賃金を下げられないことになり、その分新規に雇う人の賃金を下げざるを得なくなる。

一方で、いわば「払い過ぎた」賃金を受け取った従業員を単純に非難してすむという問題ではない。その従業員にとってみれば、自分たちはきちんと働き、かつ経営者と交渉した上で勝ち取った賃金であり、不正なところは何もない、ということになるからである。結局、若い従業員と年を取った従業員の間での対立が発生することになりかねない。

■（４）企業の存続に対する依存

最後の問題は、長期的関係の予測が企業の存続可能性に関する予測に依存しているがゆえに、企業の存続可能性の揺らぎに対してシステムが脆弱であるという問題である。当然のことではあるが、企業が長期的関係に基づくシステムを維持できるのは、企業が存続するということが予測された時だけである。この意味で日本型企业システムは企業の長期的存続に依拠している。もし、企業が近い将来に破綻する可能性があれば、そのような企業との間で長期的関係を維持することはできなくなる。例えば長期雇用は、企業が倒産しそうであれば自分が高い賃金を受け取る前に経営が破綻してしまう可能性があるため、維持できないことになる。そのような場合には、そもそもそのような企業には就職しないかもしれない。他の人にとっても条件は同じだから、長期的関係を維持できないと思うとその企業とは関係を持とうとしなくなるだろう。その結果、その企業が破綻する可能性はますます高まるかもしれない。このようなサイクルが繰り返されると、最後は本当に破綻する可能性がある。このような意味で、長期的関係に依拠するシステムは、企業の安定性に依存しており、この点が揺らぐと上のようなスパイラルを引き起こして崩壊しかねないのである（清水, 2005）。

8.5 まとめ

以上述べてきたことから、「日本型企业システム」とは何だったのかを改めて整理してみよう。まず、「日本型企业システム」を他の国と明確に区別されるようなものとして捉えようとする、日本における企業システムの構成要素の中で他の国のシステムのそれと「絶対的」に異なるような要素を抽出して、その組み合わせとして「日本型企业システム」を考えなくてはならない。しかし、そのような構成要素はあまり存在せず、①雇用システム

においてブルーカラーとホワイトカラーに同じ制度が適用されること、遅い選抜、②企業集団における持株会社の不在と株式持合いのネットワーク、③自動車会社のサプライヤーへの依存とサプライヤー・ネットワークの長期性・関係の強さ、の3点ぐらいとなる。ここから、他の国と明確に区別されるシステムとしての日本型企业システムを想定することは難しい。

しかし、日本型企业システムを「相対的」なものとして捉える場合には、日本企業の相対的な意味での特徴、すなわち他国企業に比べ日本企業に相対的に強く見られ、また相対的に多くの日本企業に共有されており、かつサブシステム間で共有されているような特徴を見つけ出せばよい。そのような特徴としては、「関係の長期性」と「(関係の長期性に基づく)濃密なコミュニケーションと調整」の2つを挙げることができる。「関係の長期性」には、関係が長期的になるだろうという予測の側面と、結果的に関係が長期化したという結果の側面があるが、この2つの側面はそれぞれ「濃密なコミュニケーションと調整」を容易にする。

このような「関係の長期性」と「濃密なコミュニケーションと調整」に基づく企業システムは、(1)情報・知識の蓄積、(2)協調関係の形成、(3)関係特殊的投資、(4)リスクの管理、の4つの点において強みを持つ。すなわち、結果として関係が長期化し、コミュニケーションや調整が行われている場合には、人々はお互いに関する知識を蓄積し、付き合う相手から学習し、また共同の経験を積んでいこう。また、長期的関係が予測され、頻繁に接触するような場合には協調関係が形成されやすくなる。関係が長期的であるという予測はホールド・アップ問題を抑制し、関係特殊的な投資を促す。また、関係が長期的であれば、それに基づいて関係者の間でのリスク分担を円滑にすることができる。

しかし、上のようなシステムは同時に、(1)経営の柔軟性の欠如、(2)企業の機会主義的行動の可能性、(3)計算間違いによる「過剰なコスト」の発生、(4)企業の存続に対する依存、のような弱みも持つ。長期的な関係の予測とは、言い換えれば関係を用意に組み替えられないことを意味し、そのような関係は環境変化に柔軟に対応できないかもしれない。これまでの長期的な関係と濃密なコミュニケーションにより蓄積されてきた知識や関係特殊的投資は、関係者の機会主義的行動を誘発するかもしれない。また、長期的な関係の中で例えば賃金と生産性をつりあわせるような場合には、計算間違いが発生してうまく釣合いがとれず、過剰にもしくは過少な賃金になるかもしれない。最後に、長期的な関係はそもそも企業が長期的に存続しなければ存在し得ない。

このように見てくると、日本型企业システムは他国の企業システムと断絶したような、「特別な」あるいは「異質」なものではないことが分かってくる。おそらく、青木(2003)が想定したような、「ありうる複数の経済システムの1つ」ですらなく⁷、他国の企業システムと連続的に捉えられ、相対的な強みと弱みを持つような何か、と考えたほうがより現実にあっているだろうと思われる。

⁷ 青木(2003)は、複数均衡のうちの1つと考えるために、暗黙のうちに「日本型企业システム」が他国の企業システムとは区別される存在であることを前提としている。

演習問題

8.1 長期的関係と濃密なコミュニケーションに基づく企業システム（あるいは経済システム）を持つ国は他にないだろうか？ あるとすれば、その国と日本（あるいはドイツ）とはどのような相違があるだろうか？

8.2 日本型企业システムのメリット、デメリットは、上で挙げたもの意外に何がありうるだろうか。社会全体に対する影響、あるいは人の心理の問題など、様々な角度から考えてみよう。

8.3 上に上げたようなメリット、デメリットを考えたときに、日本型の企業システムはどのような状況であれば機能するのだろうか。考えてみよう。

第 9 章

1990 年代における企業システムの変化

本章では、1990 年代の日本型企业システムの変化について述べる。

これまで述べて日本型企业システムの姿は、主として 1980 年代までの時期を念頭においていたものであった。しかし、1990 年前後のバブル崩壊、及びそれに引き続く「失われた 10 年」の中で、日本型企业システムにはいくつかの変化が起こっているように見える。ここでは、このような 1990 年代に日本型企业システムに生じた変化を整理し、そこから日本型企业システムの未来像について考えていくことにしよう。

Keywords: 失われた 10 年、短期雇用、成果主義、持合い解消、議決権行使、サプライヤーの絞込み

9.1 1990年代の日本経済

1990年代初頭⁸にバブルが崩壊し、日本経済は2002年頃の景気回復に至るまで「失われた10年」といわれる停滞期を経験することになる（その後、景気は2007年10月に後退に転じ、2008年の金融危機で一気に悪化する）。そしてこの「失われた10年」の中で、日本型企業システムに対する批判・非難が高まり、また企業システム自体も変化していくことになる。

ただし、1990年代といっても一様ではなく、1997年前後を境にして前半と後半に分けることができる⁹。1990年代前半においてはバブルが崩壊し、景気の後退局面に入っていたものの、なお日本経済あるいは日本企業に対する信頼は残っていたように思われる。もちろん、バブル崩壊という状況の中でいわゆる日本型企業システムについても、長期的関係の中で企業と企業との関係が不透明なものになっているのではないか、あるいは企業を個人が囲いこんでしまい、長時間労働や個人の企業への依存がもたらされているのではないか¹⁰、あるいは現在の利害関係者（たとえば従業員）に対する支払いが硬直化しているのではないかといった批判が様々な形で提起されていたものの、なお日本企業や日本型企業システムに対する不信・不安といった様相は示していなかった。この結果として、日本型企業システムを変革しなくては行けないという動きはそれほど強くなかったように思われる。

しかし、1997年前後を境にしてこの状況には変化する。1997年11月には三洋証券、山一証券、北海道拓殖銀行が相次いで破綻し、日本経済の危機を印象付けることになった。また、この時期を境に大企業の安定性が揺らぎはじめたことも明らかになっている¹¹。このようなことからすれば、この時期を境に日本企業、あるいは日本型企業システムに対する不安・不信が発生したように思われる¹²。すなわち、「大企業といえども安全ではない」という認識が、企業との長期的関係に対する不安を生み、結果として長期的関係を重視する日本型企業システムに対する不安・不信を生んだ、という構図である。

以上の認識がどの程度妥当であるかについてはなお議論すべき点があるが、1990年代後半において日本型企業システムに対する不安・不信の念が高まったとはとりあえず言って

⁸ 内閣府「景気基準日付」による景気の山は1991年2月。ただし、その後1990年代にも景気循環が2回発生している。

⁹ 1993年10月から1997年5月までは景気の上昇局面であり、その後1999年1月までが下降局面となる。

¹⁰ 例えば経済審議会「生活大国5ヵ年計画—地球社会との共存をめざして—」（平成4年6月25日）、特に第9章等。ただし、この「生活大国5ヵ年計画」を含め、この時期（1992-93年頃）に問題になっていたのが、「会社人間」という言葉に代表されるような、「組織優先の企業の論理」による長時間労働、貧しい生活といったような問題であったことは注目すべきである。後の日本経営者団体連盟「新時代の『日本的経営』」の背後に見える人件費の負担感よりも、むしろ企業中心の社会原理が企業成果の過小な配分や消費者・生活者視点の欠如につながっていたのではないかという問題意識がこの時期には見られる（「生活大国5ヵ年計画」第9章第1節(3)等）。

¹¹ 実際、東証一部上場企業の上場廃止の確率を検討した清水（2005）は、1990年代前半に企業の上場廃止の確率は目立った上昇を見せていないが、96,97年を境にして上場廃止の確率が上昇することを明らかにしている。

¹² 1997年から98年にかけて自殺者が急増しているが、このことも無関係ではないように思われる。なお大竹（2001）参照。

よいと思われる。

それでは、このような状況の中で日本企業の企業システムはどのように変化していったのだろうか。この点を見ていくことにしよう。

9.2 日本型企业システムの変化

■雇用システム

まず雇用システムから見ていくことにしよう。雇用システムにおいては、上で触れたような従業員との関係の硬直性や過剰な支払いという認識を背景として、雇用システムを変革しようという動きが見られた。注目すべき動きとしては、雇用体系の多様化とそれに伴う長期雇用の絞込み、及び「成果主義」の導入である。

(1) 雇用形態の多様化

雇用体系の多様化というのは、これまでブルーカラー・ホワイトカラー、あるいはホワイトカラー内の一般職、総合職、さらには具体的な職種といったものを問わず、基本的に同一の雇用システムを適用していたのを改め、専門職や基幹的でない従業員についてはより雇用を短期化し、また賃金も年功的要素を縮小しようというものである。言い換えれば、これまでいわゆる正社員に適用されていた雇用システムの適用範囲を狭め、より雇用を柔軟に（言い換えれば不安定に）しようとするものである。

このような動きを象徴的に表しているのが、日本経営者団体連盟が1995年に出した報告書「新時代の『日本的経営』」¹³である。そこでは従業員はこれまでの一元的な管理¹⁴から、「長期蓄積能力活用型グループ」（期間の定めのない雇用契約を結ぶコア従業員）「高度専門能力活用型グループ」（有期雇用の専門職）「雇用柔軟型グループ」（有期雇用の非コア・非専門職）の3つのタイプに分かれていくと予想している。もちろん、これはあくまで「企業と従業員双方の意思に基づく」ものとしているが、企業の側の意図としていわゆる正社員の絞込みと柔軟な労働力の利用というものがあることはここに明らかにあらわれている。

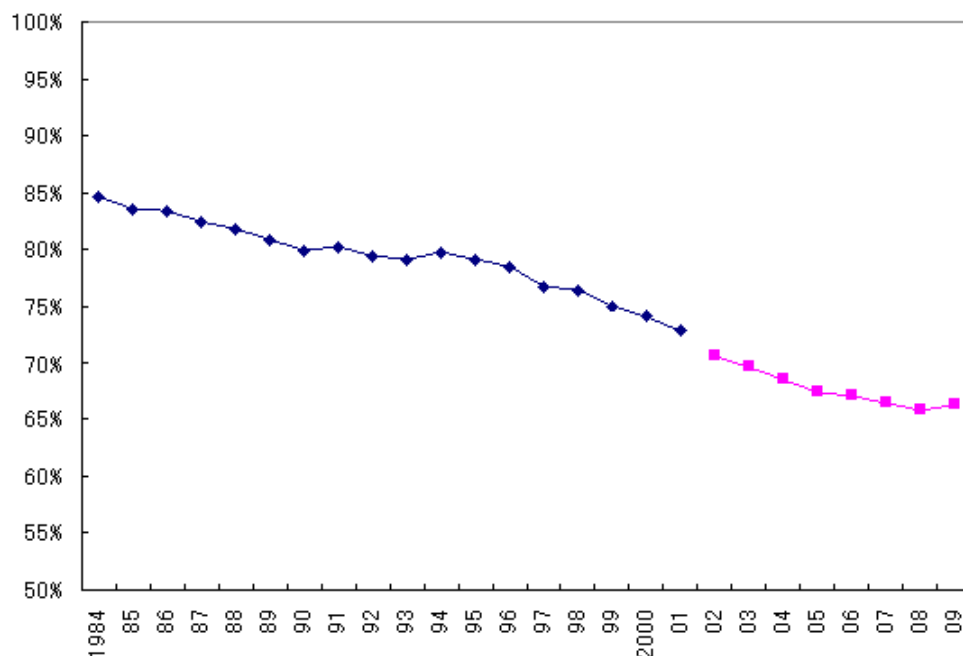
そして実際、日本企業の雇用形態はこのような方向に進んでいるように見える。役員を除く雇用者に占める正規の従業員の割合（正社員比率）¹⁵をみると、80年代以降一貫して低下しており、特に90年代半ば以降に低下し続けている。実際、1984年に84.7%であった正社員比率は10年後の1994年に79.7%と5%の低下であったのに対して、2004年には

¹³ 日本経営者団体連盟 新・日本的経営システム等研究プロジェクト(1995)「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策—」日本経営者団体連盟。

¹⁴ もちろん、それまでもアルバイトや契約社員のような雇用形態があったために一元的ではなかったが、ここでは期間の定めのない労働契約を結んでいるような従業員を想定している。

¹⁵ なお、ここで正規の従業員であるかどうかは勤め先の呼称による。

図表 9.1 正社員比率の推移



出典：総務省統計局『労働力調査特別調査』、『労働力調査（詳細集計）』

注：2001年までは『労働力調査特別調査』によるデータ、2002年以降は『労働力調査（詳細集計）』によるデータ。

68.5%と10%以上の低下を示しているのである。ここから、コア従業員の絞込みと雇用流動化という動きを見て取ることができる¹⁶。

このような長期雇用の対象になる従業員の絞込みの動きは、有期雇用、派遣といった様々な形態での雇用形態の拡大とともに進んできた。労働者派遣とは、労働

者が現在働いている企業（派遣先）と雇用契約を結んでいるのではなく、別な企業（派遣元）と雇用契約を結び、その上で派遣先に「派遣」されて働く形態である。このような形態の雇用はもともと禁止されており、1986年の労働者派遣法で認められた当初はソフトウェア開発など13の業種に限られるなどかなり厳しい制限がついていたが、その後業種が徐々に拡大し、1999年改正では一定の禁止業務以外は全て派遣を認めるに至った（ただし、この時点では製造業への派遣は禁止）。その後、2004年改正では製造業への派遣も認められ、製造業で派遣が多く利用されるようになった。また、期間を定めた雇用、すなわち有期雇用についても、従来は1年以上の有期雇用契約を認めていなかったが、2004年にこれを3年まで延長している。

結果的に、製造業における派遣の利用や請負¹⁷の拡大、有期雇用契約の拡大により、短期雇用の労働市場は急速に拡大した。しかし、これらの労働者の扱いに関して法的・社会的制度が十分整っていなかったこともあり、これらの短期雇用労働者は劣悪な環境におか

¹⁶ また、これに関連する点として、90年代には中途採用、とりわけホワイトカラーの中途採用が一般化したということが挙げられるだろう。もっとも、「長期雇用」のイメージに反して、中途入社は広く見られる現象であったが、それが「普通にありうること」となったのは90年代後半であるように思われる。

¹⁷ 請負は雇用とは異なり、ある一定の業務を完成させることを約束する契約であり、請負契約を結んだ場合には従業員とはなりえない（いわゆる個人事業主である）。実際には、請負契約をしながらも従業員と同じように扱われるという偽装請負の問題が2006年ごろから社会問題化した。

れており、とりわけ2008年の金融危機以降に大きな社会問題となった(風間, 2008; 2010)。

ただし、このような動きが長期雇用の全面否定ではないことに注意してほしい。このような動きはあくまで「絞込み」にとどまるのであって、長期雇用の全面放棄ではないのである(先の「新時代の『日本的経営』」を参照)。むしろ近年では長期雇用に対して肯定的評価がなされるようになってきている¹⁸。

(2) 成果主義

1990年代に目立った動きのもうひとつは、賃金や昇進の決定に当たって実際に職務遂行により得られた成果を重視していこうという、いわゆる成果主義の導入である。

既に述べたようにこれまでの日本の職能資格制度は実質的にはある程度年功的に運用されてきたため、入社年次が上の従業員は一般に上位の資格に昇格し、高い賃金を得ていた。これに対して、より仕事の成果を反映した形で賃金を決めようという動きが起こってきた。例えば、生活保障型の手当を減らし、あるいは夏・冬のボーナス(これも手当の一種)の比率を引き上げ、これを成果連動型にして成果(に対する上司の評価)を反映させて決めるというような形である。管理職のみを対象とする場合もあるが、特に「成果主義の導入」という場合には非管理職の従業員までも含んで導入する場合を指すことが多い。

上で述べた、入社年次が上の従業員が高い賃金を得るという状況に対しては企業経営者だけでなく、新しく従業員となった人々もしばしば不公平感を抱いていた。このため、成果主義の導入というのは世間的にかなりの支持を受けたのである。ただし、この成果主義導入には賃金の抑制という目的があったことも指摘しておくべきだろう。

新しく従業員となった人々が成果主義に期待した理由は、これまでの賃金体系が必ずしも信頼できないという認識にあったのではないかと思われる。すなわち、既に指摘したように、1990年代後半に企業の安定性が揺らいだことで、長期雇用に対する不安が発生し、それが、若いうちには生産性より賃金が低くても、年を取ってくれば賃金は生産性を上回る、というこれまでのやり方に対する不安につながった。この結果、既に生産性を上回る賃金を得ている年上の人々に対して不公平感を抱くとともに、成果主義を肯定的に捉える考え方が出てきたと考えられる。

一般に成果主義的な人事制度導入のさきがけといわれるのは1993年の富士通であり、1990年代後半に入って導入する企業が増えたといわれる。しかし、結果的に言えば、この成果主義の導入は必ずしも成功せず、いったん成果主義を導入したものの再度修正するというところを行った企業もあった。

なぜ、成果主義が成功しなかったのだろうか。この点については様々な意見があるが(高橋, 2004; 城, 2004)ここでは3つの問題を挙げておこう。

まず、成果の評価というのは一般に難しく簡単ではなく、成果を評価しようとするとならば成果に直接反映しないような努力がおろそかになるという点である。とりわけ、日本の成果主義導入においては企業レベルあるいは部門レベルの業績ではなく、個人レベルの成果に焦点が当てられていたことが指摘されているが(守島, 2004)そうであれば評価の難しさ

¹⁸ このような状況を反映して、近年では長期雇用に対して肯定的評価がなされるようになってきている。労働政策・研修機構「第5回 勤労生活に関する調査」(2007年)

はますます大きな問題となる。

次に、成果に金銭的報酬で報いようとする、かえって非金銭的な報酬のインセンティブに反応しなくなるといいう可能性である（高橋, 2004）。非金銭的報酬、たとえば表彰や感謝の言葉といったものに人はしばしば反応して動くことは昔から指摘されている（Deal and Kennedy, 1982）が、そうであれば非金銭的報酬が機能しなくなることは企業にとって大きな問題となりうる。

以上に加えてここで指摘しておきたい点として、評価の公平性が必ずしも保たれず、職階や年齢によって評価の仕方が変わっているのではないかという問題である（城, 2004）。この点は若干説明を要すると思われるので、少し詳しく説明しておこう。

職位や資格が比較的高い層は、年功型賃金の下である程度高い賃金を得ている人が多い。このような状況で仮に成果に連動して報酬を決定しようとするれば、とりわけ賃金を下げようとする場合には大きな抵抗があるだろう。これに対して、職位や資格の比較的低い、若い層に関してはもともと賃金が比較的低いので、成果に応じて賃金を上げないという形で比較的容易に成果主義に対応できる。

先に少し触れたように、成果主義導入の1つの目的は人件費の抑制であったが、その目的に照らせば職位・資格の高い層についてその報酬を成果に連動させ、賃金の上昇を抑制することが合理的である（管理職の年俸制導入はそのような動機に基づいている）。しかし、実際にはむしろ職位・資格の低い層において成果に基づく評価が行われる一方で、職位・資格の高い層では（抵抗を考慮して、かつ実際には評価が難しいことに鑑みて）より年功的な評価が行われる可能性が高い。実際、中嶋・松繁・梅崎（2004）は、成果主義人事制度を導入した結果として、管理職層で賃金が年功的になり、査定のばらつきが縮小し、賃金格差が縮小する一方で、それより低位の階層については賃金は非年功的になり、また査定のばらつきも広がっていることを明らかにしている。この結果は、上位の階層については査定がより年齢などの基準で行われており、必ずしも成果に連動していないのに対して、下位の階層では成果主義をより「厳しく」適用していることを示唆している。

このような下位の階層と上位の階層の成果主義導入の程度の違いは、実際には成果主義を利用して下位の階層＝若年齢層の賃金を抑えることで上位の階層＝高年齢層の賃金水準を保っているのではないか、という疑いを抱かせる。すなわち、抵抗の少ない若年齢層の評価には成果主義を厳格に適用して相対的に厳しく査定して低い賃金水準にとどまらせる一方で、高年齢層には成果主義の適用を緩めることで相対的に甘い査定となり、賃金水準が維持されるという結果をもたらしている可能性である。この点は必ずしも実証的には明らかにされていないため確たることはいえないが¹⁹、成果主義というものが若い人までも含めた全従業員の成果を評価し、それに応じて賃金を支払うという（それなり合理的な）目的ではなく、年を取った従業員が自分達の賃金水準を維持するための利用したのではないか、という疑いを払拭できない。

以上のようなことからすれば、仮に人件費の負担感が大きかったとしても、成果主義を導入することでそれを解決できるという考え方にはそれほど根拠がなかったことが明らか

¹⁹ 城（2004）はその可能性を指摘しているが、あくまで可能性の指摘にとどまっている。

となる。成果主義のようなやり方が機能するとすれば、それにはまず金銭的報酬が非金銭的報酬を損なわないという大前提があった上で、さらに（しばしばチーム的に行われ、ゆえに個人の努力に還元できない）組織的な事業活動の成果を個人レベルの成果として（あるいは個人レベルと組織レベルの成果の混合物として）評価可能であるという前提、そしてそのような評価が公正に行われるということに対する信頼という前提も必要なのである。最初の大前提自体大きな問題であり、また評価が本当に可能なかどうかはわからないのだが、日本企業においてはそもそも最後の評価に対する信頼というところでまず躓いていたのではないかと思われる。すなわち、成果主義というものに安易に飛びついたはいいが、評価というものの公正性を担保することが大変に難しい（あるいはめんどくさい）ものであることは理解していなかったのではないだろうか。すなわち、成果主義の場合にはある従業員の評価が「公正である」ことを少なくともその従業員に関わる人全てに納得させるだけの材料を提供できなくてはならない²⁰。

第2章で取り上げた、年下上司と年上部下の話を思い出していただきたい。もし、その年下上司が年上の部下より優れた成果を出しており、そのことについて全ての関係者が納得できるのであれば、年下上司が上司であることに誰も異論を唱えないだろう。しかし、そのようなことはおそらくなかなか起こらないだろう。ある人はその年下上司は「部下をこき使って仕事をしているだけで、本人は何もしていない」と非難するかもしれない。あるいは「仕事を取ってきてアフターケアが出来ていない」といわれているかもしれない。結局、誰もが納得できるような成果の測定指標など存在しないのである（一匹狼のディーラーやセールスマンは別かもしれないが）。そうであれば、あとは評価が「公正に行われた」ことをもって納得させるしかない。しかし、そのことを納得させるのは大変に難しく、かつコストがかかるのである。

結局、成果主義の導入が明らかにしたのは、個人の評価は難しいことを前提とした場合には日本型の雇用システムはそれなりに合理的であるということだったのではないかとすら思われる。

すなわち、既に述べたように、日本型の雇用システムにおいては新入社員を長期に観察し、その中で能力ややる気に関する情報を蓄積し、それを元に選抜する。もしこの過程で他人を犠牲にするような形で自分の業績を上げたとしても、そのような業績は必ずしも評価されないかもしれないし、評価されたとしてもその後情報が蓄積される中で修正されるだろう。

また、成果主義であれば報酬は成果と連動することになるが、これが日金銭的報酬の価値を下げるのだとすれば、むしろ賃金は生活にある程度応じる形で決定し、成果に対する報酬は別の形（名誉やより面白い仕事）で与えるほうが良いかもしれない（高橋，2004）。このような形は成果主義では取りにくい。

そして最後に、先に述べた評価の難しさを前提とすれば、「勤続年数」による評価は比較的納得の得やすい方法であるかもしれない。すなわち、全ての人が納得できるような成果の測定指標がない状況では、勤続年数は誰もが目に見える基準であり、かつ勤続年数はと

²⁰ そのために、例えばある従業員に対する評価を上司がする際には従業員と上司が面談し、目標に対する達成程度を話し合ったり、一人の上司ではなく周りの関係者が全て評価した、その上司の評価をさらその上の上司がレビューしたりといった手段が必要になるのである。

りあえず経験の多さを意味するため能力や成果に全く関係ないわけではない。つまり、勤続年数による評価は正確とはとても言えないだろうが、他の基準よりはましかもしれないのである。

このように考えてくると、日本のこれまでのやり方もそれなりに合理的なのではないかと思われる。

ただし、一方で成果主義を導入しなくてはならないという意識が出てきた背景を考えてみると、日本型雇用システムの問題が浮かび上がってくる。これも2点ある。1点目は既に指摘した、企業の存在が不安定になると長期雇用に基づくシステムは信頼されない、という点である。2点目は既に前回、計算間違いによる「過剰な」コストという形で指摘した問題だが、要するにそもそも日本企業はこれまでの従業員に対して賃金を払いすぎているのではないか、という疑いである。既に述べたとおり、年功序列が生涯賃金と生涯の生産性をバランスさせるものだとするれば、常に計算間違いの可能性が付きまとう。そのときに実際に働いている従業員にすれば、「これだけ汗水たらして働いたのだからこれだけもらえるはず」という（それ自体は理解できなくもない）意識もあり、それが労使の合意を経たものであるためになかなか不公正だとも言いにくい。一方で、その結果過剰分配になっているツケが若年層に出てしまい、就職できなかつたり、また就職しても「働かないオジサンがたくさん給料をもらう」状態になってしまう。

実際のところ、この後者の問題こそが「年功序列」批判の中心にあったのではないだろうか。そうだとすれば、解決するには成果主義というかなりの難しさを伴う方法よりも、過剰支払いを起こりにくくし、また既に支払ってしまった分をいかに取り返すか（もう少し正確に言えば、そのような状態に対する合意をいかに作り出すか）と考えたほうが良いように思われる。

■金融システム

金融システムの90年代は、バブル崩壊とともに発生した不良債権²¹問題の解決を迫られていた時期であったと言えよう。この不良債権問題があったために金融機関は貸し出しに消極的となり、貸出要件が厳格化し（信用収縮、クレジット・クランチと呼ばれる）、また一部の企業に対しては貸した資金を回収しようとする「貸し剥がし」が発生しているといわれていた。

それでは、このような状況においてメインバンクはどのように変化したのだろうか。一つ考え方は、それ以前の80年代から、社債発行の自由化にメインバンクはその重要性を徐々に失いつつあり、バブル崩壊後の不良債権問題によりメインバンクの重要性はさらに低下した、というものである。例えば、1980年代までにはメインバンクは経営介入を行い、それにより効率が改善していたが、1990年代にはメインバンクは介入をしなくなり、効率

²¹ 返済される可能性が低い債権のこと。バブル崩壊により不動産価格が下落したため、不動産関係の融資や不動産を担保としていた危険な融資は不良債権となった。1997年にこのような不良債権についてその厳格な評価を実施するよう大蔵省が要請し、その後金融機関は特に貸し出しに慎重になったとされる。ただし、このことと北海道拓殖銀行の破綻とは直接関係はなく、北海道拓殖銀行はそれ以前から不良債権問題のため破綻の危機にあった。

の改善効果も小さくなったという指摘（宮島・近藤・山本, 2001; 広田・宮島, 2001）はこのような文脈から理解できるかもしれない。

ただし同時に広田・宮島（2001）はメインバンクと関係を保っている企業では 90 年代においてもメインバンクが介入を行うだろうことを指摘している。これに、メインバンク関係を維持している企業ほど社債発行を行う（花崎・深沢・堀内, 2008）という指摘や、企業が新しい金融手段を使う場合にはメインバンクに頼むことが多いという指摘（広田, 2009）、また 1990 年代に優良企業がメインバンクの融資比率が低下するという「メイン離れ」が起きている一方で、問題企業についてはむしろメインバンクの融資比率が上昇する「メイン寄せ」が起きていることなどからすれば、メインバンク関係を維持するかどうかについてはお互いに絞込みを掛けている可能性があるものの（なお蟻川・宮島, 1999 参照）、現在も基本的には維持されており、そこに何らかの機能が期待されていると考えるほうが自然であろう。このような機能として、広田（2009）は、『いつもメインバンクを大事にする代わりに、必要なときに資金を供給してもらい、危なくなったら助けてもらう』という暗黙の了解」というものを指摘している。

なお、2000 年代に入ると、地方銀行などによる中小企業融資に関してアメリカのリージョナル・バンクと同様に「リレーションシップ・バンキング」が注目されるようになる²²。この理由としては、中小企業向け融資について大企業向け融資と同様の定量的評価手法が上手く適用できないことがあったようだが、いずれにせよ地方銀行においても従来の関係に基づく融資が一定の評価を得たことは記憶しておいて良いだろう。

■ガバナンス・システム

（1）制度的変化

ガバナンス・システムに関する制度は、1990 年代に少しずつ変化し、2000 年代に入って大きく変化した、とあってよいだろう。1990 年代には商法改正が毎年のように繰り返されていたが、その焦点は自己株式取得（自社の株式を自分で取得すること）に関する規制緩和や組織の法的な再編を機動的に行うための仕組み（株式交換・移転、会社分割）などであり、ガバナンスに直接関係するのは 1993 年改正による大会社に対する監査役会の設置強制（社外取締役の導入）及び株主代表訴訟制度の手数料引き下げのみであった。ところが、2000 年代に入って、2001 年の種類株式導入、監査役機能強化、2002 年の委員会等設置会社の導入、そして 2006 年には商法から会社関係の部分を切り出して会社法を制定するなど、ガバナンスに関する制度がめまぐるしく変わっていった。

その基本的な方向性は株主の権利の重視及び経営監視機能の強化であり、例えば既に述べた委員会等設置会社（現在の委員会設置会社）はアメリカ型のガバナンスを導入することで監視機能を強化することが意図されていた。しかし、既に述べたとおり、委員会設置会社あるいは監査役会の強化による監視機能の向上は結果的には必ずしも期待したような成果を挙げていない。

²² 「金融再生プログラム」（2002 年）及び「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」（金融審議会金融分科会第二部会報告）（2002 年）を参照。

（２）持合いと企業集団

むしろ、注目すべきはいわゆる持合い解消の動きであろう。1990年代、特に1990年代後半に不良債権問題を抱えた銀行が安定株主として保有していた株式を処分し、事業会社のほうも銀行の株を処分する持合いの解消が発生したとされている。ただし、一方でその影響の大きさについてはなお不明な点があるように見える(鈴木, 2005)。さらに、2000年代に入ると企業集団を超えた合併が様々な形で進展した²³。これを見る限り、企業集団の影響力は徐々に低下しているように思われる。しかし、三菱自動車工業のリコール隠し問題に端を発する同社の経営再編問題で三菱重工業や三菱商事が一定程度関与したこともあり²⁴、全く企業集団の存在感がなくなり、企業集団内の企業間の関係が希薄化したとはいえないようである。

一方で2000年代に入り、近年の(海外ファンドのものを含む)敵対的買収への注目の増大を受けて、企業集団に属していないような企業において株式持ち合いが復活する動きを見せているといわれている²⁵。これは株式持ち合いによる株主の影響力の制御という視点から理解することができよう。ただし、そのような乗っ取り防止が本当に企業の効率にとって望ましいか同化には議論がある。

（３）機関投資家の行動変化

もう一つ興味深いのは機関投資家の動きである。1990年代後半に入り、株価が下がったことと、90年代以降年金運用等の場面においてパッシブ運用²⁶が拡大し、ポートフォリオを自由に変化させられなくなったことにより、株式が売りにくくなった機関投資家がようやく議決権行使に注目するようになり、1998年の三井信託銀行(当時)による議決権行使を皮切りに一般化し、また年金基金などに関しても自らの利益のために議決権行使を求めようになってきた。しかし、現在でも多くの信託銀行や生保は経営内容を精査するコストを考え、例えば経営の具体的方針に異議があるために会社の取締役選任議案に反対するというような、経営の内容に関与する形での議決権行使には必ずしも積極的ではない。

また、年金基金についても基本的には同様で、経営内容にまで踏み込んで議決権行使を行うのは「3期連続赤字決算かつ無配」あるいは「不祥事の発生」といった客観的に問題発生が明らかな場合に取締役選任に反対するといった場合のみであり、例えば合併や営業譲渡などについては「明らかに株主価値を毀損する」場合以外には算定根拠が明示されていれば賛成することになっている。

すなわち、投資ファンドのような経営内容にまで踏み込んで議決権行使を行う投資家は少なくとも日本では多数派ではなく、多くの機関投資家は経営内容にまで踏み込むような議決権行使はしていない。この意味で、実際の議決権行使はなお限定的なものにとどまっ

²³ 三井住友銀行(2001年)、みずほ銀行(2002年)、三井住友建設(2003年)、東京三菱UFJ銀行(2006年)

²⁴ ただし、既に述べた通りこの例は三菱自動車工業が三菱重工業から分離して出来た会社であり、現在に至るまで関係が深いことによるものであり、必ずしも企業集団としての三菱が三菱自動車工業をコントロールできる力があることを意味しない。

²⁵ たとえば日本経済新聞 2007年7月13日夕刊

²⁶ ファンドマネージャーが自分で銘柄を選定するのではなく、例えば株価指数の構成銘柄を構成比率のとおりを買うことによってマーケットと同等のリターンを目指す運用手法。日本では、年金運用には80年代半ばから利用されている(中央三井信託銀行年金運用研究会, 2001)。

ているとはいえるだろう。

■サプライヤー・システム

サプライヤー・システムに関してみると、バブル期後の景気低迷とバブルの影響としての高コスト体質、そして国際競争という中で、1990年代後半には自動車会社は様々な形でサプライヤー・システムの再編に取り組んだ。

(1) トヨタの対応

トヨタは先に取り上げたデンソーを含む関係会社（トヨタグループの各社）との関係を強化することで競争力強化を図っており、将来はトヨタが持株会社化することまでも視野に入れていた²⁷。実際、デンソーには1999年までトヨタ出身の常勤役員はいなかったが、1999年にトヨタの高橋朗・副社長が副会長として送りこまれ、翌年には会長に就任している²⁸。

(2) 日産の対応

一方、競争の中で苦しんでいた日産は1999年からの資本を受け入れ、カルロス・ゴーンが社長として送り込まれた。ゴーンはサプライヤー・システムを再編し、しばしば「系列の崩壊」として言われるが、実際にやったことは①取引先の絞り込み(最も優秀なサプライヤー1社と取引する)、そこに発注を集中することで規模の経済が働き、部品コストを下げることができる、②取引先として選ばれなかったサプライヤーからは出資も引き上げる、③絞り込まれた企業とは長期的につきあう、というものであり、従来の系列を壊して市場取引にしたというのではなく、取引先を1社に絞り込んで排他的に付き合うという、いわば系列を発展させたやり方と言える。ただし、このようにすると、複数発注の場合に比べサプライヤーへの依存度が高くなり、サプライヤーの交渉力が上がってしまう結果、部品コストが上がってしまうというリスクと、一方で取引を打ち切られたメーカーの技術力が上がり、再度日産が取引をしたいと思っても、その会社には不信感が残り、協力体制を築けないというリスクがある。

■政府—企業間システム

最後に政府—企業間関係について見ておこう。現在も業界団体のような存在はあり、そこで情報のやり取りが行われているようであるが、一方で経済発展の経路を設定し、それに向かって企業を動かしていくという「日本株式会社」論的な姿がもう見られず、むしろ市場競争を前提として市場競争のルールを設定する主体として動いているように見える。

9.3 まとめ

²⁷ 朝日新聞 1999年4月28日、29日朝刊。

²⁸ 2004年に相談役。

以上をまとめると、1990年代あるいはそれ以降に起こったのは日本型企業システムの全面的な見直しというよりも、従来の日本型企業システムに依拠した上で、長期的な関係を保つ相手を絞り込もうという動きであったように思われる。雇用に関する絞込みの動きについては既に述べたとおりだが、これに加えて、メインバンク関係でもお互いに対象と絞り込んでいると考えられるような動きが起きており、また日産のサプライヤー管理についても同じように理解できるだろう。1990年代の持合い解消もこのようなものとして理解できる。

長期的関係や濃密なコミュニケーションに依拠する関係そのものについては、むしろそれを重視しようとする動きのほうが見られる。上記の従業員関係やメインバンク、サプライヤー関係はもちろん、地方銀行におけるリレーショナル・バンキングの評価などはそのような動きといえよう。また、最近の株式持合いの復活の動きもが長期的関係にある企業同士であるかどうかは定かではないが、もしそうであるとすればこれも長期的関係を再利用しようとする動きと言えるだろう。

それでは、成果主義はどのように捉えればよいだろうか。成果主義もこれまでの長期雇用そのものを変えようとする動きではなかったことを考えれば、成果主義はむしろ長期雇用を前提とした上で、資源配分のコントロール、すなわち人件費をある枠内に収めたいというときの道具として利用されたと考えるのが分かりやすいのではないだろうか。

言い換えれば、1990年代以降に起こった動きとは、日本型企業システム（これまでに述べてきた意味での）を崩壊させようとするものではなく、日本のこれまでの企業システムの特徴を長期的関係と濃密なコミュニケーションに求めた上で、その関係におけるコストとベネフィットのバランスを取り直すべく、そのような関係を持つ対象を限ったり、あるいは関係そのものは維持するとしてもそこにおける資源配分を操作したりしてきたわけである。ただ、その中で従来のシステムの強みを損なうようなやり方であった成果主義は長続きしなかったということではないだろうか。

恐らく、今後も日本型企業システムの枠内でのバランスの模索は続くだろう。例えば、成果主義とはしないまでも、賃金と生産性を長期的にバランスさせるときの計算間違いの問題を防ぐべく、例えば再交渉の枠組みを作ろうとするかもしれない。あるいはより成果連動的にするかもしれない。同様にサプライヤー・システムやメインバンク関係等にも見直しがかかるかも知れない。しかし、恐らく日本が長期的関係に基づくシステム一線り返すが、これは別に日本だけに存在するものではない—を放棄して短期的関係に基づくシステム—ステレオタイプにはアングロ・サクソン型システムといわれるもの—を採用することで得られるものはあまりないのではないかと思われる。従来のシステムは長期的関係に依拠する形で作られているのであり、それを換えようとするならば全てのシステムを一気に換えなくてはいけない（そうでないとシステム間の不整合が発生する）。それは現実的ではないし、日本企業の強みを捨てることになりかねない。

日本型企業システムの全てを変えてはならないと考える必要はない。むしろ、長期的関係とそれに基づく調整ということをベースにして様々な修正を行っていく必要があるのではないかと思われる。しかし、このベースの部分については変える必要はおそらくないだろうし、変わらないのではないだろうか。

演習問題

9.1 1990年代における企業システムの変化について、自分あるいは身近な人が実際に体験した例を1つ探し出し、その例は一体日本型企业システム全体の変化とどのように関連付けられるかを考えてみよう。

9.2 どのような場合であれば成果主義は機能しうるのだろうか、あるいはそもそも機能しないのだろうか。考えてみよう。

9.3 サプライヤー・システムの変化を見たときに、なぜトヨタと日産で異なる変化が起こったのだろうか。考えてみよう。