

第1章

企業システムの全体像の把握

本章では、企業システムについて具体的に考える前の準備として、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概説する。

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、大体以下のようなになる。

- (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（なお、演習問題 1.1 を参照）。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。そこで、この消費者を除くステイクホルダー毎にサブシステムの構成要素を説明していこう。

■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。ごく小規模の生産であればともかく、企業がある程度の規模で、かつ効率的に財やサービスを生産しようと思えば、多くの人が必要になる。しかし、それではそのような人々をどのような形で扱えばよいのだろうか。とりわけ、人は経験を積んで成長するものであり、また心理的な要素があるため機械とは全く異なる配慮が必要になる。この点に関するシステムが雇用システムということになる。雇用システムにおいて重要な点としては以下のようなものが挙げられる。

（1）どのような雇用形態をとるか

言い換えれば、どのような人をどのような形態で雇用するかということである。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）が重要な点となる。

(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お金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

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のがまず考えなくてはいけない点である。

(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大きなポイントとなる。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っわけにはいかない（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意味で）。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っ約束になっている。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（例えば監査役会と呼ばれる組織）が必要になるかもしれない。また、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。とりわけ問題になるのは、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といっような経営者の選任、解任権である。

（２）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」だけを納品させるのか、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のが、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

例えば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、というように、競争相手との関係には様々なバリエーションがありうる。この中でどのような関係を選択するか、ということを考えなくてはならない。

(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、日本で言えば、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労働契約（及び労働協約、労使協定、就業規則等によって定められた、組合活動や労働条件、人事、労使間の交渉等に関する規定）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、ゆえに雇用に関する法的枠組みに組み込まれている）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なら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にあり（すなわち、裁判所に訴えて強制可能）、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、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、企業システムのご概念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、すなわち日本型企業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業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業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業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・昇進といわれる勤続年数に従った昇給・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「困り込む」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。