

7章 政府—企業間システム

本章では、政府と企業との関係に関するサブシステムを取り上げよう。

政府は経済発展のために企業を対象とする様々な政策を立案し、実行しようとするが、それらが全て有効であるわけではない。このような政策が有効であるためには、政府と企業との間のコミュニケーションが順調に行われたうえで、政府が適切な政策を立案し、かつそのような政策を企業側が受け入れる必要がある。

これまで、戦後日本の経済発展は政府と企業との間のコミュニケーションに基づいて政府が日本全体の司令塔として経済発展のための適切な政策（産業政策）を考案し、実行されたがゆえに結果として経済が発展したというイメージがあるように思われる。このイメージがどの程度適切なものなのか、また他国とは何が異なるのか、という点を考えていこう。

Keywords; 「日本株式会社」、業界団体、審議会、政策実行能力、予測能力、調整役

7.1 政府—企業間システムとは何か

(1)政府—企業間システムの意義

政府は経済を発展させるために様々な政策を取る。その中には消費を喚起するための所得税減税のような個人を対象とするものや、インフラストラクチャーの整備のような社会全体を対象とするものもあるが、これと並んで企業を対象とすることもしばしば見られる。後で詳しく紹介するが、例えば、企業の競争力を強化させるために、ある企業が新しい設備を導入する場合に政府が補助金を与える、あるいは国内の新しい産業を保護するために海外からの輸入を規制するというような場合である。

ただし、多くの国において企業は政府の一部あるいは政府のコントロール下にあるわけではなく、独立した存在となっている¹。ゆえに、政策を立案しようとする際に、まず政府としては企業が持つ情報を何らかの形で手に入れなくてはならない。政府それ自体が持つ情報もあるだろうが、企業や産業に関する情報については企業が一番持っているのが自然だろうから、適切な政策を立案するためには企業の情報が必要なのである。また、政策の実行段階においては、政策を理解し、利用してもらうために何らかの説明が必要になる。

このため、何らかの形で企業との間でコミュニケーションをとらなくてはいけない。企業側にもこのようなコミュニケーションを通じて政府の政策意図を把握する一方で、自分の産業の状況を伝え、政府の支援を得ようとするインセンティブがある。とりわけ、企業側からのコミュニケーションは企業の側のいわば現場の情報を伝えるものであり、この意味で単なる数値や一般的な説明だけでなく様々な情報を伝える必要がある。この意味で、適切なコミュニケーションを行わせるための何らかの仕組みが必要になってくると思われる。

また、実際に政策をしようとする際においても、政府は企業の行動を直接コントロールできるわけではない。企業側からみれば、政府とはあくまで外部の存在であり、政府の言うことに従ったほうが利益になるとか、政府の言うことに何らかの理由で説得されたような場合には政府の意向に従って動くことになるだろうが、そうでなければ従わないだろう。もちろん、政府は様々な権力を持っているため多くの場合には従った方が利益になるだろうが、常にそうであるとは限らない。

ゆえに、政策は企業が何らかの意味において自発的に従うようなものでなくてはならない。そのためには、政策は適切な形でデザインされており、かつ企業にそれに従うようなインセンティブ（補助金のような正のインセンティブであれ、許認可権の行使のような負のインセンティブであれ）を与えるものでなくてはならない。このような政策を作り出すためには、政府は、政策の結果を適切に予測する能力をもち、かつ政策を実行するためのインセンティブを与えられなくてはならない。また、そもそも政府が結果を適切に予測する能力を持たなければ、政府—企業間の行動の調整というのは非常に難しくなる。

¹ 社会主義国などで国有企業が産業の中心となっている場合は別だが、このような場合でも外資企業や集団所有制の企業（いわゆる郷鎮企業等）のように政府の直接コントロール下にはない企業も多く存在することには注意してほしい。

(2)政府—企業間システムの構成要素

このように考えてくると、政府—企業間システムは以下のような要素から構成されることになる。

(f)-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：政府と企業とのコミュニケーションはどのような形で行われるのか、もう少し具体的に言えば、企業レベルで行われるのか産業レベルで行われるのか、またどのような仕組みを通じて行われるのか、といった点である。

(f)-2 どのようにして政府の政策を実行するか：政策を企業が実行するためには、そのような政策を実行することのインセンティブを企業に与えなくてはならないが、これをどのように与えるかというのが1つの点である。補助金のような正のインセンティブか、許認可権を行使してある計画を不許可にするような負のインセンティブなのか、それをどのような形で与えるのかといったことが問題となる。もう1つの問題は、政府がどの程度自分の政策が引き起こす産業の変化や企業行動を予測できるかという点である。

7.2 いわゆる「産業政策」にまつわるいくつかのイメージ

さて、次に戦後日本における政府—企業間関係のイメージについて述べていこう。

戦後日本の経済発展に関して最も注目を集めた点の1つが政府の役割であると言ってもおそらく過言ではないだろう²。すなわち、日本経済のいわゆる高度成長の過程において、政府、とりわけ通商産業省が非常に大きな役割を果たしたという認識が広まったがゆえに、戦後日本の経済発展のための政策、いわゆる「産業政策」は政府の経済発展戦略のモデルの1つとして見られるようになった。一説には、韓国やマレーシアの経済政策のモデルになったとも言われている(Vogel, 1991)。

このような産業政策と通産省の役割に関する肯定的な見方の代表例がいわゆる「日本株式会社」(Japan, Inc)論である(Kaplan, 1972)。そこでの日本政府、特に通産省に対する見方を一言で言えば「日本株式会社」の司令塔ということになる。すなわち、通産省は業界団体や審議会を通じて産業に関する情報を吸い上げ、これに基づいて日本経済の中で重点的に成長させるべき産業を選択し、その分野を育成するために、また逆に縮小すべき分野を縮小するように様々な政策手段(例えば補助金、政府金融機関の低利融資、外貨の割当など)あるいは行政指導(助言、勧告、指導といったもので従う義務がない)を使っていき、結果的にそれが成功した、というのが上の「日本株式会社」論の見方である。

この「日本株式会社」論のような見方からすれば、(1)政府と企業のコミュニケーションについては業界団体と審議会という経路が機能していた、(2)政府は自らの政策がもたらす

² もちろん、経済発展における日本政府の役割に関しては様々な議論があること、また日本政府あるいは通商産業省の役割を高く評価する論者の中にも様々な差異があることは指摘しておきたい。ここで紹介する「日本株式会社」論は様々な評価を大雑把にまとめたものである。この議論に関しては膨大な文献があるが、とりあえずChalmers Johnson, *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975* (Sanford Uni. Press, 1982) (邦訳 矢野俊比古監訳『通産省と日本の奇跡』TBSブリタニカ社, 1982年)から始めるのがよからう。

結果を予測できており、またそのような政策は実際に受け入れられていた、ということになるだろう。ただし、これが正しいとしても、なぜ政策が受け入れられたのか、またなぜ結果が予測できていたのかについては必ずしも明確な説明がないように思われる。

むしろ、「日本株式会社」論は高い能力を持つ政府とその命令に従う企業という構図で物事をみているように思われる。そうであるからこそ、なぜ政策が受け入れられたのか、また結果が予測され得たのかという疑問が答えられていないのではないだろうか。実際のところ、既に述べたように通産省と企業は異なる主体である以上、このような構図を正しいとすることはできない。そうである限り、上のような見方が正しいかどうかそれ自体を検証しなくてはならない。

7.3 政府と企業のコミュニケーション：業界団体・審議会

まず、政府と企業とのコミュニケーションのほうから見てみよう。既に述べたとおり、政府と企業とのコミュニケーションの経路としては業界団体と審議会の2つが考えられてきた(岡崎, 1993)。

まず業界団体であるが、業界団体とは一般的には例えば日本鉄鋼連盟(鉄鋼業)や石油連盟(石油精製)、全国銀行協会(都市銀行)のようなある業界における企業がまとまって作る団体である。これ以外に、経済団体連合会(経団連)や商工会議所のような業界横断的なものや医師会、弁護士会のような個人加盟のものもあるが、業界団体というものの基本的なイメージは最初のカテゴリーのようなものである。

この業界団体は、製品の普及や調査、広報活動など様々な業務を行っているが、その中で基本的な機能とされるのが、

- (1) 圧力団体機能
- (2) 政策の受け皿・遂行機能
- (3) カルテル機能
- (4) 情報創造機能

の4つである(米倉, 1993)。すなわち、(1)企業の利益代表として業界内の意見を取りまとめて政府に圧力をかけ、(2)生産割り当ての調整や補助金の配布のような政府の政策の実施を担当し、(3)カルテルを形成し(既に述べた適用除外のケースを除いて違法であるが)、(4)企業の現場に関する情報を政府に伝達するとともに、政府の意向のような情報を企業に伝える、のような機能を話している。とりわけ上の論点との関係で問題になるのは(4)の情報伝達機能であり、通産省あるいは経産省と業界団体との間で情報をやり取りしながら政策立案が進められていくことを意味している。なお、経済産業省側でも各産業を担当する特定のセクション(所管課³)があり、このセクションと業界団体が連絡を取るようになる。

一方の審議会とは、政府が政策などについて諮問するために設けられる委員会であり、法制審議会(法務省)や中央教育審議会(文部科学省)などが有名な例と言えるだろう。産業関係では産業構造審議会(経済産業省)が有名だが、他に消費経済審議会や石炭鉱業

³ やや曖昧な言葉遣いであるが、同じ意味で「原局」という言葉が使われることもある。

審議会のような例もある。このような審議会は関係する業界団体の代表が入るとともに、大学教員や弁護士・会計士、ジャーナリスト、そして関係する省庁、機関の代表などが入る。このような審議会は利害関係者や第三者を集めて政策について討議し、合意を形成する場であり、またその結果として「客観的に政策を検討した」ことを示すことで政策をオーソライズする場となっていたと考えられる(宇田川・安部, 1995)⁴。また、産業構造審議会のような大規模な審議会は部会というものを持ち、その部会で産業毎の政策が話し合われた上で、部会間の調整を通じて産業間の資源配分の調整が行われるとされる(岡崎, 1993)。このような業界団体と審議会を通じて産業内の調整及び産業間の調整が行われることを岡崎(1993)では「二段階のコーディネーション」と呼んでいる。

それでは、以上のような業界団体及び審議会を通じたコミュニケーションと調整は実際にどの程度行われ、どの程度意味のあるものだったのだろうか。例えば、戦後の金型⁵工業においては、通産省が金型業者に声を掛けて精密金型合理化促進懇談会というものを組織させ、その懇談会が中心になって産業の合理化目標である『金型合理化基本計画』を策定した(米倉・清水, 2010)。この基本計画では合理化のターゲットとなる数値目標から実現のための具体的な方策までが論じられており、現場の情報なしには策定できないものであった。そして、このような合理化計画は機械工業審議会でもオーソライズされ、このオーソライズされた合理化計画に基づいて政府系金融機関である日本開発銀行(現日本政策投資銀行)による融資が行われたのである。また、岡崎(1993)は、自動車産業の業界団体である自動車工業会が鉄鋼及び石油製品の品質に関して改善を要する点をまとめ、これが通産省通商機械局から通商鉄鋼局に伝達されたという例を紹介している。このような例を見る限り、少なくとも業界団体を通じた官庁とのコミュニケーションに関してはそれなりに機能していたように思われる。もちろん、正確な情報が伝達されたかどうかは定かではないが、所管課というカウンターパートが定められており、その間で継続的なコミュニケーションが行われることで通産省側も情報を蓄積していたとは考えられる。

また、審議会が関係者の合意形成及びそのような合意をオーソライズする場となっていたということには多くの論者が認めるものの、審議会が産業間の資源配分の調整の場となっていたという意見には否定的な見解もある(三輪・ラムゼイヤー, 2002)。ただし、この産業間の配分機能が否定されたとしても、業界団体と所管課とのコミュニケーションや審議会の関係者の合意形成及びオーソライズの機能は一応存在しているものと考えてよいだろう。

ただし、このような業界団体・審議会が特に日本固有であると考えする必要はない。というのは、例えばアメリカにおいても業界団体は存在しており、その業界団体が自らの専門的知識を生かして産業政策の立案に関与しているといわれている。むしろ、差は流れる情報の密度などにあると考えるほうが自然だろう(Lynn and McKeown, 1988)。

7.4 政府の政策実行能力と予測能力

⁴ なお、正確に言えば審議会そのものでの討議はごく短いものであり、実質的な討議は難しい。より実質的な討議や調整は、審議会の下に設けられた別な会合であったり、官庁の担当者が各委員を回って説明する中で行われる。

⁵ 鉄板やプラスチックをある形に成形するために使われる型

それでは次に、企業は政府の政策を受け入れたのか、受け入れなかったのか、それはなぜかといったようなことを検討してみよう。

(1)政府の政策とそのための手段

まず政府の企業に対する政策とはいかなるものか、そしてそれを実行しようとする際にどのような手段がありうるのか、という点から考えておこう。

企業を対象とする政策（これを広い意味での産業政策と言うことができよう）は、大きく分ければある産業を他国との競争から保護するための政策と、その産業の競争力の向上のための政策の2つに分けることができるだろう。すなわち、いわゆる幼稚産業の保護のような場合に国内への輸入や投資を制限するような政策と、品質や生産性の向上、あるいは新技術の開発の支援などを目的とした政策である⁶。日本で産業政策と言った場合、とりわけ後者に焦点が当たることが多いが、前者の部分も無視できない。

具体的なイメージを持ってもらうために日本の例を見てみると、まず前者のような例として、外国投資家による国内への投資の認可や輸入制限（これらについては後で述べる）等があり、一方後者にあたる政策として、企業の競争力強化のための合併推進(1960年代)、鉄鋼や石油産業における生産量の調整のための仲介(1950年代～60年代)、石油化学産業の投資における設備投資の順序付け(1950年代後半～1970年代前半)、不況産業における「合理化」、注目される技術に関する技術発展や交流の促進(VLSI, コンピュータ)などの政策を挙げることができよう。

それでは、このような産業政策を実際に達成するためにはどのような手段がありうるだろうか。ここでは、(1)許認可、(2)インセンティブの付与、(3)その他強制的な手段、(4)「行政指導」等の4つに分けて整理しておこう。

(1)の許認可とは、文字通り国内においてある行為を行おうとする際に政府の許可あるいは認可が必要である場合にその許可・認可を与えることである⁷。例えば、1960年代半ばまでは、外国の投資家が日本の会社の株式を所有する（言い換えれば、子会社や合弁会社を設立し、あるいは既存企業に資本参加する）ためには政府の認可が必要であった（その後段階的に自由化）⁸。また、戦後しばらくの間は外国からの輸入や外国技術導入のための外貨（ドル等）が不足していたこともあり、政府により外貨の管理が行われ⁹、この外貨管理と対内直接投資に関する枠組みの下で外貨の割り当て¹⁰や技術導入に関する認可¹¹

⁶ 実際にはどちらだか区別がつかないこともありうる。例えば政府や地方自治体が日本企業から優先的に購入するような場合にはどちらと見ればよいのだろうか？

⁷ 許可とは法律による一般的な禁止を解除する行為、認可は第三者の行為を補充して法律上の効力を発生させる行為とされるが、実定法上は必ずしも明確に区別されていない。

⁸ 旧外資法（外資に関する法律）11条。その後、1964年のOECD加盟に伴い、OECD資本移動自由化コードに基づいて投資を自由化する必要が出てきたため、1967年の第一次資本自由化以降、段階的に自由化が行われ、1973年の第5次自由化で原則として投資自由となった。旧外資法自体も1980年に廃止され、対内直接投資に関する規制は外為法（外国為替及び外国貿易法）に移されている。ただし、なお対内直接投資については届出の義務がある。

⁹ 外国為替及び外国貿易法（旧外国為替及び外国貿易管理法）に基づく。

¹⁰ 輸入貿易管理令（旧輸入貿易及び対外支払管理令）旧9条。ただし、1964年のIMF8条国への移行、及びこれと連動するGATT12条に基づく輸入の数量制限の禁止により基本的にこのような外貨管理及びこれによる輸入制限はできなくなった。なお、GATT12条は(11条の数量制限の禁止の例外として)国際収支を

という形で海外からの技術や資本の導入に関する規制が行われた。このような枠組みは、例えば産業保護（投資規制や外貨割り当てによる輸入規制）や競争力向上（技術導入許可、重要産業への優先的な外貨の割り当て）のために利用された¹²。また、これ以外にも、例えば石油業法に定める設備新設許可といった例もある。

次に(2)のインセンティブの付与であるが、具体的には補助金、政府系機関の低利融資（政策金融）、租税の繰り延べ・減免、政府調達、政府主導の研究開発プロジェクトなどを挙げることができる。まず、補助金はわかりやすいが、例えば新しい産業に参入しようとしたり、従業員に研修を受けさせたりする場合に補助金や助成金を与えるものである。政府系機関の低利融資とは、日本政策投資銀行（旧日本開発銀行）や農林漁業金融公庫のような政府系機関による、民間の銀行より有利な条件での融資である。租税の繰り延べ・減税は減税のほうイメージしやすいだろう（例えば住宅ローン減税）が、企業にとっては加速償却（設備投資を行った場合に、税金を先送りにして一時的に税金を減らすことができる）というのも重要だと考えられている。また、かつては生産性向上のために輸入した機械を免税にするなどの措置も行われていた。政府調達とは、政府が使用する製品に関して支援をしようと考えている企業から購入するものであり、例えば（かつての）スーパーコンピュータの政府機関による購入は日本・アメリカともに自国の企業の支援を狙っていた。政府主導の研究開発プロジェクトとは、直接的な補助金や減税のようなものではないが、政府が民間企業と共同研究プロジェクトを作ることで、そこで得られた成果を民間企業が利用できるようにし、研究開発を促すものである。有名な例としては超 LSI 技術研究組合を挙げることができる（立本, 2008）。

(3)のその他強制的な手段とは、許認可以外の強制力の行使である。例えば監督官庁による業務停止命令・業務改善命令や違法建築物の除去命令などを挙げることができる。このような場合には逆らった場合には罰則や許認可の取り消しがありうる。

(4)の「行政指導」等であるが、このカテゴリーは強制的でなく、またそれ自体にはインセンティブも付与されていないような手段である。いわゆる行政指導を挙げることができる。行政指導とは行政機関による助言、勧告、指導といったようなもので、国民の権利義務に直接的に影響を与えるという性質（処分性）を持たないものを言うと言われる。すなわち、特に従う義務があるわけではない。しかし、その趣旨に納得する、あるいはこれに従わないと後で何らかの「仕返し」を受けるかもしれないという恐れから従う可能性はある。

もう一つ、このカテゴリーに入れてよさそうなものとして通達というものがある。通達

維持するための輸入の数量制限を認めているが、国際収支の維持の必要があるかどうかは IMF の決定を受け入れるものとされている(GATT 15 条 2 項)。ゆえに、IMF8 条国移行は GATT12 条にもとづく数量制限の禁止を意味する。

¹¹ これには、外資法に基づく認可（甲種。その対価の支払いが 1 年を超えるもの）と外為法に基づく認可（乙種。支払い期間が 1 年以下）の 2 種類があった。主要なものは外資法に基づいて認可が行われた。この技術導入許可についても、OECD の経常的貿易外取引自由化コードに基づいて自由化の義務を負ったため、1968 年の第 1 次自由化、1972 年の第 2 次自由化で経過期間付ではあるが全面的に自由化された（1974 年に経過期間終了）。

¹² なお、これ以外にも、独占禁止法に基づき、技術援助契約（を含む国際契約）に関する届出義務を負わせ、その締結に際して日本側に一方的に不利な契約にならないよう公正取引委員会がチェックし、一方的に不利な場合には独禁法違反の疑いを持って調査するということが行われていたという話もある（独禁法に定める国際契約の届出義務は 1997 年に廃止）。

(あるいは通知)とは、基本的には官庁内で法律の解釈を示したり、官庁が別な官庁に対して命令をくだしたりするためのものであり、本来は一般国民を拘束しない。しかし、官庁は実際にこの通達に沿って動くため、通達により国民の権利・義務に大きな影響を与える。例えば、所得税や法人税については、それぞれ「所得税基本通達」「法人税基本通達」と呼ばれる通達が所得税法、法人税法の解釈の基本的な枠組みを定めている。この通達に従って国税庁は動くため、例えば税金の額についてはこの通達の影響を受けざるを得ないことになる。

(2)企業は政府の意向に従うのか？

以上を前提として、次に企業は政策を受け入れるのか、受け入れないのか、またその理由は何かといったことを考えていくことにしよう。ここでは、通称「出光事件」と呼ばれる石油精製業における生産調整にまつわる事件、海運集約と呼ばれる、1964年の海運産業の政府主導の再編成を取り上げる(三輪・ラムゼイヤー, 2002; 橘川, 1991; 地田, 1993)。

石油精製業における生産調整(出光事件, 1963, 1965-66)

石油精製業は設備投資が大きく、これに対して生産量に対して変動するコスト(いわゆる変動費)が少ないという典型的な設備産業であるため、企業側には生産を拡大するインセンティブがあり、常に生産拡大→価格低下→供給調整という事態が発生する可能性があった。これに対して政府は常に生産量をコントロールし、安定的な価格・量が供給されることを望んでおり、また石炭産業を維持するという目的もあったため、生産量のコントロールを行ってきた。このようなコントロールは原油輸入に対する外資割り当てという手段によりその実効性が担保されてきたが、1964年のIMF8条国移行により外貨割り当て制度が維持できなくなるため、1962年に石油業法を制定してこの状況にあらかじめ対応することとなった。この石油業法の制定においては、原油輸入は自由化するものの、必要な場合には通商産業大臣が各社の生産計画について勧告という形で調整が行えるようにした(ただし勧告に強制力はない)。また、設備の新設や増築・改造の際には許可がいることとし(旧石油業法7条)、コントロールの手段を確保した。そして、このような石油業法を背景として、石油連盟という業界団体の中で生産調整を継続するものとしていた。

これに対し、急成長を遂げつつあった出光興産はこの生産調整に従わずに生産量拡大を求め、石油連盟から一時的に脱退した。これに対して通産省は(上記の勧告ではなく)話し合いの斡旋のみを行い、あくまで一時的措置との了解の下で出光興産は生産調整に協力することになった。その後、1965-66年にかけて出光興産は再度生産調整を拒否、再度通産省が斡旋に乗り出し、最終的には生産調整自体が撤廃されることになった。

この事例では通産省は外貨割り当てこそできなくなったものの、勧告という手段を持っており、また上記のような生産設備の新設・増築・改造の際の許可という最終的なコントロール手段を確保していた。言い換えれば、出光興産としては、生産調整に従わなければ通産省からいわば「しっぺ返し」として設備新設許可が下りない恐れがあったということになる。しかし、出光興産のように「強気」な会社に対して通産省は強く出ることができず、結局大臣による勧告すら行われなかった。

この例は、通産省が権限を持っている場合でも、最終的にある政策を受け入れるかどうか

かは個々の企業の判断であり、受け入れないことは十分ありうること、また通産省の側でもその権限を行使して強硬なコントロールを行うわけではなく、(権限を背景としてはいるものの) 説得のような手段に頼っていることを示している。

海運集約(1964)

海運産業は第二次世界大戦においてその保有船舶をほぼ喪失し(商船は軍需物資と兵員輸送のため徴用されていたが、戦争中に沈められる。表 参照)、また戦時中に発生した政府に対する債権については全て支払われないことになった(戦時補償打ち切り)ために、海運産業はゼロに近い状態から出発しなくてはならなかった。

太平洋戦争中船腹推移(単位:千総トン)

年次	新增その他の増	喪失その他の減	差引増減	保有量
1941.8				6,384.0
1941.12	44.2	51.6	-7.4	6,376.6
1942.12	661.8	1,095.8	-434.0	5,942.6
1943.12	1,067.1	2,065.7	-998.6	4,944.0
1944.12	1,735.1	4,115.1	-2,380.0	2,564.0
1945.8 まで	465.0	1,502.1	-1,037.1	1,526.9

出典;近代日本経済史要覧。原資料は旧海軍資料。

このため、政府主導の船舶整備(計画造船)などが行われたが、なおその産業基盤は弱く、1956年の第2次中東戦争によるスエズ運河閉鎖(これにより世界の海運市場は一時的に好況になった)以降不況になった海運市場では厳しい立場に立たされていた。そこで、政府は海運の主要企業に対し、合併による集約を条件として利子の支払猶予及び利子補助を出し、計画造船においても優遇するすという形で合併を強力に推進した。その結果、日本の海運産業は6グループに集約された(その後、合併を繰り返し、現在は3グループになっている)。ただし、この海運集約には日本の主要な海運企業のほとんどが参加したものの、上のような支援が必要ない企業であれば参加する必要はなく、実際三光汽船のように参加しなかった企業もあった。

この例は、通産省には直接企業をコントロールする権限はなく、ゆえに支援が必要ない企業であれば政策を受け入れないことがありうることを示している。上の例もあわせて考えれば、企業と政府とは異なる主体であり、企業は自分にとって有利なときだけ産業政策を受け入れる、という(当たり前といえば当たりの)結論に行き着く。

(3)政府の予測能力

次に、政府の予測能力について考えてみよう。既に紹介した「日本株式会社」論は、政府は自分の政策がもたらす効果について十分予測可能であることを前提としているように見える。しかし、そのようなことが可能になるためには、産業の状態から政策に対する企業の反応、さらには海外の経済や企業の動きまでを予測できなくてはならない。そのようなことが本当に可能なのだろうか。やはり2つの例を紹介しよう。

ファインセラミックス産業(1981-1990)

セラミックスとは、簡単に言ってしまうと陶磁器（あるいはそれに類するもの）のことだが、ここでは精錬された粉末を焼き固めたもの、をセラミックスと呼んでいる。その中で従来の陶器のようなものではなく新しい機能を持っているものをファインセラミックスと呼んでいる（以下の記述は島本, 2001による）。例えば、コンピュータのICパッケージ（チップなどが入っている箱の部分）やコンデンサ、プリンタヘッドのような電子部品の材料（エレクトロ・セラミックス）や工具、エンジンの構造材料、ポンプ・バルブの部品（エンジニアリング・セラミックス）などが挙げられる。

80年代初頭に、ファインセラミックス、例えば自動車のセラミックスエンジンなどは将来的に大きな市場になることが期待されていた。そこで通産省は次世代産業基盤技術開発制度の1つとしてファインセラミックスを選定し、技術開発を後押しした。

結果だけを見ると、通産省の当初予測ほどではないがファインセラミックス産業は成長している。しかし、実際に成長したのは通産省が後押ししたエンジンなどのエンジニアリング・セラミックスではなく、エレクトロ・セラミックスのほうであった。

実態を見てみると、大手メーカーがエンジニアリング・セラミックスに能力を集中してしまい、エレクトロ・セラミックスに関してはICパッケージのような既存分野のみに関心を向けていた。そのような状況で、中小メーカーはエレクトロ・セラミックスの中でより小さな市場しか持たない製品（携帯電話の部品やプリンタヘッド等）に特化し、独自の技術を開発してその地位を確立した。結果的には、このようなエレクトロ・セラミックス、しかもICパッケージなどではない新しい市場が成長し、結果的にファインセラミックス産業の拡大を牽引したのである。すなわち、通産省が発展の焦点を設定したことにより、その産業セクターではないセクターが発展するという状況が起こったのである。

石油化学の設備投資調整(1958-1970頃)

次に、前章でも触れた石油化学産業の例を少し細かく見てみよう。政府は戦後すぐの時期から石油化学産業に注目しており、1955年に「石油化学工業の育成対策」において石油化学産業の第1期計画を提示し、1960年には「当面の石油化学企業化計画の処理について」において同第2期計画を提示している。このような通産省の計画に対応して、既に1955年には三井グループが三井石油化学を、56年には三菱グループが三菱油化を設立しており、1958年には日本最初の石油化学コンビナート¹³(三井石油化学・岩国、住友化学・愛媛)が誕生し、59年にはこれに続いてさらに2つのコンビナート(三菱油化・四日市、日本石油

¹³ エチレンプラントを中心に、これにナフサを供給する製油所やエチレン・プロピレン等の供給を受けてプラスチック製品を作る工場をパイプでつないだ集合体。

化学・川崎)が誕生している。その後、第2期計画に対応する形で1962-64年にはさらに多くのコンビナートが誕生している。

このような発展の過程において、通産省は限られた主体のみに投資を制限することで競争を抑制しようと考えていた。既に第2期計画において原料・工法の転換等とともに新規参入の抑制の方針が示されていたが、より明確な形を取ったのが1964年の石油化学協調懇談会と1965年のエチレン10万トン基準、そして1967年の30万トン基準である。この時期に多くの企業が石油化学産業に参入しようとしていたため、通産省と業界とが投資調整について話し合う場として石油化学協調懇談会が設置され、そこで作られたのがいわゆるエチレン10万トン基準である(石油化学協調懇談会「エチレン製造設備新增設の方針について」)。すなわち、エチレンプラントの新設についてはエチレンの製造能力が10万トン以上のものに限るという当時としては厳しいハードルを設けることで、小数の主体のみを参入させようとした。しかしそれでも投資意欲が衰えなかったため、1967年に石油化学協調懇談会は新たな基準をだし、基準を30万トンに引き上げた(石油化学協調懇談会「エチレン製造設備の新設の場合の基準」)。これが30万トン基準である。なお、1958年の三井石油化学・岩国コンビナートのエチレン製造能力が2万トン、1964年の三菱化成・水島コンビナートで4万5千トンであることを考えれば、30万トン基準がいかに大きなものであるかわかるだろう。

このような投資調整は、技術導入許可という政府の権限に裏打ちされたものであった。すなわち、外資法及び外為法(外国為替及び外国貿易法)に基づいて、海外から技術を導入する契約を結ぶ場合にはあらかじめ政府の許可が必要だったのである。当時の日本には独自でエチレンプラント等を作る技術はなかったため、この技術導入許可は大きな意味を持っており、ゆえに上の10万トン基準、30万トン基準は実効性を持っていた。

しかし、既に述べたように企業がこの基準を乗り越えるような形で投資を行ったために通産省は許可を出さざるを得ず、結果的には投資をむしろ拡大してしまった。結局、オイルショックがきたことで調整を放棄せざるを得なくなったのは既に述べたとおりである¹⁴。

以上の2つの例は、通産省は自らの政策に対する企業行動や、その結果もたらされる産業発展について予測ができないということを示している。

(4) 日本的特徴？

最後に、日本の経済成長のための政策、いわゆる産業政策は日本的であるのかどうかという点に触れておくことにしよう。

「日本株式会社」論あるいはその他の研究のおかげで、いわゆる産業政策は日本発のものであり、通産省は日本特異的な官庁だという印象がある。しかし、実際には、産業の保護あるいは競争力の向上という意味での産業政策そのものはどの国においても見られるものであるとあってよい。例えば、現在米国が展開しているナノテク産業や情報産業への支

¹⁴ 既に触れたように1964年のOECD加盟により日本は技術導入の自由化の義務をおっており、石油化学についてはかなり引き伸ばしたものの、1972年に誘導品製造技術を除き自由化、1973年には誘導品製造技術も自由化されていた。ゆえに、この時期には基準を作ってもその実効性を担保する権限はなかったものと考えられる。

援は産業政策以外の何者でもない。また、「産業政策」という言葉自体もイギリスやフランスで使用されており、特異な言葉というわけではない(三輪・ラムゼイヤー, 2002)。

仮に、日本の経済成長のための政策の特徴を政府による中央集権的な管理、すなわち通産省による政策決定と資源配分に求めるとするならば、むしろ第二次世界大戦後のヨーロッパ諸国の国有化政策¹⁵のほうがより中央集権的な政策といえるのではないだろうか。国有化によって政府は直接に企業をコントロールできることを考えれば、日本の産業政策はむしろ穏健だといっても良いかもしれない。

さらに言えば、政府の権限そのものについても日本に特徴的といえるものは見出せない。よく行政指導がその例として上がるが、行政的な行為について非公式の接触を持ち、政府の意向を伝達するという点であればどの国でも起こりうることであり、よい。

7.5 政府—企業間関係の実態と産業政策の有効性

、(1)政府と企業のコミュニケーションについては業界団体と審議会という経路が機能していた、(2)政府は自らの政策がもたらす結果を予測できており、またそのような政策は実際に受け入れられていた、

以上のような事例から言えることをまず整理してみよう。まず業界団体・と審議会については、確かに業界団体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、政府の機能については、政府の政策は受け入れる側の企業が受け入れなければ実行されず、また政府は産業の状況や企業の反応について予測できるわけでもない、ということになる。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。

これらの結論はある意味では当然のことであるとも言える。すなわち、政府と企業は異なる主体である以上、お互いにコミュニケーションを取り、またお互いにとって合理的であれば協力して政策を実行することもあるが、政府が一方向的に政策を押し付けられるわけでもない。また政府が現場に関する全ての情報を知っているわけでもなければ未来予知能力を持っているわけでもない以上、政府の言っていることは間違っているかもしれない。

もちろん、このような考え方は、とりわけ政府の能力に関するこれまでのイメージから大きく異なる。しかし、例えば政府の政策を実現するという点を考えてみても、政府が外貨割り当てや技術導入許可を通じて直接的に政策目的を達成できる手段を持っていた1964年前後までであればともかく、金利補助(海運再編成)や設備新設の際の許認可権(出光事件)のようないわば間接的な政策手段の場合であれば、企業が政府の言うことを聞かない可能性は十分にある。もちろん、通常の場合であれば企業も政府との間で揉め事を引き起こしたくはないだろうから、一般的には政府の言うことに従っていたとはいえるかも

¹⁵ イギリス(鉄道・石炭)、フランス(石炭・ガス・保険・自動車等。ルノーはこの時点で国有化される)、イタリア(IRI, ENI等の公社を通じた国有化。アリタリア航空)、スペインなどは国有化政策が推し進められた。

しれない。ただ、それはあくまで企業と政府の利害が一致するときであって、そうでなければ企業は政府に従うわけではない。

また、政府の予測能力についても、当該産業においては政府より企業の方が情報を持っていると考えるのが常識的であり、そうであるならば政府の方が企業の反応や産業の状態を正しく予測できるということは考えにくい。

ただし、それでは政府は何の役にも立っていなかったのかということ、必ずしもそうではないかもしれない。1つの可能性は「カウベル効果」(あるいは「呼び水」効果)である。このカウベル効果という言葉自体は、融資を行う際に、ある銀行が融資をしていればその銀行の能力を信用して他の銀行も融資するという行動を意味しており、特に日本開発銀行が融資すると他の銀行が融資を行うという状況を説明する際に造られた言葉である。このような効果が存在するか、すなわち開銀が融資をしたことが他の銀行の融資行動を変化させるかどうかには反対意見もあるが、少し視野を広げてみればこのような効果は存在する。すなわち、政府が様々な情報から技術の中で有望と思われるものについて政策的にその発展を後押しする(補助金や政策融資、租税繰り延べ、政府主導の研究開発プロジェクトなど)。関係する企業は、政府がその産業を後押ししたことによって研究開発や融資を積極的に行うかもしれない。このような状況は、石油化学産業のときにも見られたように見え、また先に名前だけ挙げた超 LSI 技術研究組合もこのような例である可能性がある。注意すべき点は、このようなことが現実に起こったとしても、それは政府の能力が高いことを必ずしも意味しないという点である。例えば、政府が「ある産業が重要」だと言ったことによっていわば投資の「焦点」が設定され、研究開発が行われたがゆえに実際に発展した、ということであるかもしれない(もし政府が違う産業が重要だと言ったら違う産業が発展したかもしれない)。ファイナセラムックス産業においても、政府が後押しすることでエンジニアリング・セラミックスにより大きな関心が集まったように思われる。この例ではたまたま失敗であったが、このようなより大きな関心を集めたがゆえに研究開発が行われ、結果的に成長するということもありえたかもしれない。また、企業のほうが自分の予測に従って政府を誘導し、「これが発展する」といって資金や支援を集めたのかもしれない。いずれにせよ、あくまで可能性ではあるが、政府の能力に関わらず、政府がある産業に注目したことそれ自体が産業の発展を引き起こすかもしれない。

もう一つの可能性としては、政府には様々な状況における「調整役」としての機能が期待されており、そのような機能を実際果たしてきたのではないかということである。実を言えば、上で述べた焦点の設定というのもある種の調整と理解できる。すなわち、関係する人々がどこに投資してよいか分からなくなったときに、政府が「ここに投資すればよい」という焦点を設定することでみんなの行動が調整されるという意味である。これ以外でも、政府が「公平な第三者」であり、かつ関係者の意見をある程度理解できる能力を持っていることが信じられていれば、関係者は政府に解決を委ねようとするかもしれない。石油化学産業の投資調整の事例や、出光事件においても通産省はむしろ仲介役として動いているように見える。

以上のようなことから、政府はむしろ調整役として機能してきており、その調整のために使われたパイプが業界団体、そしてより公式には審議会だったのではないかという予想を立てることができる。ただし、この点は良そうにとどまっており、なお検討する必要

がある。

演習問題

- 7.1 産業政策が実際に産業の発展に影響を与えていそうな例はあるだろうか。またそのような産業はなぜ発展したのだろうか。自分で調べてみよう。
- 7.2 業界団体を1つ取り上げ、メンバーはどのような企業であるか、どのような事業をやっているのか、といったことについて、新聞や雑誌なども見ながら調べてみよう。
- 7.3 政府が企業に働きかける直接的な手段については述べたが、間接的な手段としては何があるだろうか。例えば、人材育成を支援するためにはどうしたらよいだろうか。
- 7.4 他の国において産業を発展させるための政策としてはどのようなものが行われているだろうか。

第8章 日本型企業システムとは何だったのか？

本章では、これまでの記述をいったん整理し、日本型企業システムを改めて特徴付けてみることにする。

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、関係特殊的投资、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 日本型企業システムの全体像：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、(i)雇用の長期性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。(ii)賃金は日米で原則的な考え方は異なる（日本が職能給、アメリカは職務給が原則）が、日本は年功的に運用されており、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、両国ともに賃金は年齢に応じて高くなっていく。(iii)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。(iv)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。日米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）と早い選抜、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。日常的に経営監視をしているかどうかは必ずしも明らかではない（何らかのことは行っているらしい）。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が、企業救済に関してはある種の義務とみなされ、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。なお、アメリカの（地方の）銀行は複合的な関係は持たないものの長期的関係に基づく融資は行っているとされ、ドイツのハウスバンクは日本より強い関係を長期的に持ち、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、日本とドイツと金融システムに大きな違いはなく（ドイツのほうが銀行はより強い力を持つ）、アメリカの銀行との差も最初の印象ほど大きくはない。

ガバナンス・システム

次にガバナンス・システムの中でまず企業集団を見てみることにしよう。企業集団はお互いに株式を保有し、また社長会という定期的な会合を持ち、一つのグループを構成している。しかし、一方で企業集団は本社に当たる機構を持たないためグループとして統一的

な意思決定を行うことはできず、またまた企業集団を構成する企業の持株保有比率はそれほど大きくないため、企業集団は、集団内企業をコントロールすることはできない。むしろ、集団内企業同士はお互い利害関係者として強調して投資を行ったり、お互いに取り引したり支援したりしている。企業のグループ自体はどの国にも見られるが、本社を持たない相互持合い構造は比較的珍しい。なお、日本企業は企業集団以外に安定株主あるいは発言をしない株主をを保持していた。

機関設計とその実態の方に目を向けると、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、経営に関する通常的意思決定は取締役会が行う。また取締役会は代表取締役を選任し、代表取締役が通常の業務を執行することになる。実際には、株主総会はそれほど大きな影響を与えておらず、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。一方、典型的なアメリカ型ではやはり株主総会と取締役会を持つが、経営そのものは CEO をはじめとする経営者に委ねられており、取締役会は監視と重要な意思決定に特化している。取締役会は社外取締役でほとんどが占められており、また監査委員会をはじめとする委員会は全て社外取締役で構成されている。ただし、実態を見ると社外取締役で構成されるため社内の状況を必ず知っているわけではなく、また経営者の友人関係で選ばれるといわれており、監視機能にはやはり限界がある。ドイツの大企業の機関設計は、経営監視を担当する監査役会と実際の経営に関する意思決定とその執行を担当する執行役会という2つを持つ二層型の実態を持つ取締役会、及び監査役会に株主代表と従業員・労働組合代表とが入る共同決定を特徴とするが、実際には監査役会の形骸化が指摘されている。以上のことから、制度的には大きく異なるものの、監視機能の形骸化がいわれるのはどの国でも同じであることが分かる。

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、サプライヤーとの関係は長期的であり、その中で情報共有が行われるものの、サプライヤーは必ずしも従属的ではなく、独自の能力を有しており、それを活かして複数のアSEMBラーと取引している。アSEMBラー側もこのようなサプライヤーの能力を活かすべく、仕事を「まとめてまかせ」ており、またリスクを取る能力に応じて契約を調整している。アメリカと日本の大きな差は日本がサプライヤーに依存するのに対してアメリカは部品の多くを内製していたという点があるが、最近ではサプライヤーを活用しようという動きが広がりつつある。

市場システム

次に日本の市場システムを見てみると、日本の市場においてはいわゆる価格競争ではないが、業界標準をめぐる協調の入り混じった競争や、新製品開発において競争相手の「思考の枠組み」を学び、それに応じて自分の「思考の枠組み」を変えながら新製品を開発し

ていくような「対話としての競争」が発生しており、また同じようなものを作っていく同質的な競争の場合でも必ずしも共謀的ではなく、むしろ激しい競争の結果として同質的な競争が起こっている。このような意味で、日本では競争がないという印象は正しくなく、また業界標準をめぐる競争や同質的な競争は他国でも見られることからすれば、日本と他国とに明らかな差があるわけではない。

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。日本政府、特に通産省は業界団体や審議会を通じて企業とコミュニケーションを取っていたと思われるが、1964年のIMF8条国移行、OECD加盟を契機とする自由化の中で通産省が利用できる政策手段には大きな制限がかかっており、企業が必ずしも通産省の政策に従うわけではなかった。また、通産省が政策が引き起こす結果を確実に予測できたわけでもなかった。さらに、産業政策に関連して日本に特殊というほどのものは見当たらない。

8.2 何が日本的なのか？

日本型企业システムの特徴の抽出

以上がこれまで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。

- (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

このようなふるいをかけることで、日本に固有の部分の拾い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业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実在であるが、これまでの日本型企业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¹⁶。また、政府が経済発

¹⁶ 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

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、こちらの方は色々なものがひっかかる。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までであり、かつその中でもいわゆる正社員に限られる。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、融資シェア最大の銀行はどの企業にも必ず存在しており、その企業とは長期的な関係を保っていることも多いかもしれないが、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おり、それほど数が多いとも思われない。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、前に述べたとおり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、産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)。

(3)の諸外国に見られない、という条件にもかなりのものが引っかかる。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、早い選抜を使うかどうか、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。メインバンクも、ドイツのハウズバンクと大きな差があるというものでもない。企業集団は先に述べたとおり、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。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る通り、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

一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り、その点においては排他性は従属性は見られないととりあえず言ってよかろう。

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しうるものであり、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」の明らかな特徴として残るものは、(1)雇用システムにおけるブルーカラーとホワイトカラーの統一的制度、遅い選抜、(2)企業別組合の基盤の強さ（産業別連合体の基盤の弱さ）、(3)企業集団における持株会社の不在、(4)自動車会社のサプライヤーへの依存とサプライヤー・ネットワークの管理、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、質的な差というよりも程度の差であると考えたほうがよさそうである。

もちろん、程度の差とはいってもそれが全体として同じような方向の特徴として見られるものであるならば、ある種の「日本型」が存在しているということもできよう。ただし、この場合であっても、日本が質的に特異であるというよりも、日本において様々なサブシステムの中で比較的強く見られる特徴があり、それは他国よりも目立っている、という程度の差である。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¹⁷。

相対的な意味での日本型企业システムの特徴

このような日本において比較的強く見られ、サブシステム間でも共有されているものをこれまでの説明から抽出してみると、「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つを挙げることができよう。

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は「規範化」(植田, 2005)されている。企業集団、特に財閥系企業集団もお互いの間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想定されており、その前提としては長期的な関係が観念されている。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。

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い、また情報を蓄積していくというのもしばしば見られる点である。メインバンクにおける融資審査の際の借り手企業に対する情報の蓄積や、サプライヤーとの関係における製品開発

¹⁷ 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)ということをも前提として、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。

や生産における調整、企業集団内の集団内取引や情報交換・調整、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等がこのような例として挙げられるだろう。また「対話としての競争」もこのような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。さらに、後で見るように雇用における遅い選抜や年功型賃金も長期的関係に基づく情報蓄積や調整の結果であるとする見ることができる。なお、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、後で述べるように調整や情報伝達にかかるコストは長期的関係が維持されているほうが低いいため、濃密なコミュニケーションを行って調整するやり方は長期的関係に基づくほうがやりやすい。

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、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業システムの（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、Hall and Soskice (2001)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、ゆえに日本型企業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¹⁸。

なお、上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、すなわち (1)雇用システムにおけるブルーカラーとホワイトカラーの統一的制度、遅い選抜、(2)企業別組合の基盤の強さ、(3)企業集団における持株会社の不在、(4)自動車会社のサプライヤーへの依存とサプライヤー管理のシステムも「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、生産現場において技能形成を重視するのであればホワイトカラーと同様に長期的関係と濃密なコミュニケーションに頼ったシステムを利用するのが合理的であり、また長期的関係に基づいている状況、すなわち従業員が流動しない状況を考えれば産業別組合である必要はなく、従業員が共通の利害を持ち、企業ごとの状況に応じて対応がしやすい企業別組合のほうが適合的であろう（仮に1つの企業に組合が複数あったとしても）。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っている。また、アSEMBラーは（少なくとも結果としては）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。

¹⁸ 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ことができる。また、「企業システム」という概念自体が適用可能になる条件として、企業というものが存在し、かつこれとの関係においてコミュニケーションや調整が行われるということがある。「コーディネートされた市場経済」の国においても例えば企業を共同体として認識するとは限らない。また、企業に関する認識そのものが異なりうる。これらの点については別の機会に論じてみたい。

ただし、上で述べた日本型企业システムの明らかな特徴というのは、一方でそもそも歴史的な要因により発生したものが多くことには注意する必要がある。例えば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。企業別組合についてはこれより古く、戦前にアメリカから導入された「工場委員会」制度がその原型であると指摘されており（中馬, 1994）、また産業報国会との関係を指摘する意見もある（ただし、これには反対説がある。尾高, 1993）。告企業集団の持株会社の不在はいうまでもなく財閥解体の結果であり、自動車会社へのサプライヤーへの依存は単純に日本企業が自動車の急速な普及に対して部品を内製で作られ続ける能力がなかったためである（藤本, 1997）。上の特徴のなかでは企業別組合だけがその起源が定かではない。

このような歴史的な説明とその上の機能的な説明は特に矛盾するものではない。歴史的説明は「なぜそのようなものが発生したか」を説明するものであり、これに対して「なぜそのようなものが維持されているか」を説明するのが機能的な説明である（藤本, 1997）。ただ、特に日本固有に見られる部分についてはこのような歴史的な要因が働いていることには注意する必要がある。

8.3 日本型企业システムの合理性

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はどのような点において合理的であり、どのような点において非合理的なのだろうか。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。

まずは合理性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」の合理性としては、(1)能力・知識の蓄積、(2)協調関係の形成、(3)企業特殊の（関係特殊の）資本への投資、(4)リスクの管理、の4つを挙げることができる（清水, 2001）¹⁹。

(1) 情報・知識の蓄積

情報・知識の蓄積については、(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つがある。

例えば雇用システムについてみると、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

¹⁹ 正確に言えば、長期的関係が「予測される」場合に発生する効果と、結果的に長期的な関係が「発生した」ことによる効果は別である。例えば、アメリカのサプライヤーは毎年取引を打ち切られる恐れを抱いているかもしれないが、結果的には取引が長く続くということはある。上で言うならば、(1)は結果として長期的関係が発生した場合には発生するが、(2), (3), (4)は長期的関係が予測された場合に発生するものである。清水 (2001)。

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。また長期的な関係は、(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、この結果として、遅い選抜というものが発生するわけである(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つ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。先にリスクの負担能力についての判断がアメリカと日本で異なることを指摘したが、これは知識の蓄積のレベルに差があることを意味している。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。

メインバンクとの関係においても、長期的関係に基づいて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(b)の相手からの学習や(c)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(橋川, 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²⁰。

²⁰ とりわけ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)。

企業—政府間関係における企業と政府の間においても業界団体を通じて、例えば政府にとって見れば企業について及び企業が持つ産業についての情報の学習が発生し、逆に企業の側にも同様の学習が発生する。またこのようなことがあればコミュニケーションは円滑化するだろう。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、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。

(2) 協調関係の形成

長期的関係があり、頻繁にコミュニケーションをすることにより、ステイクホルダー間で協調関係を発生させることができる。

すなわち、長期的関係があり、かつ頻繁に接触があることにより、現在の非協力が将来自分に対する非協力となって跳ね返ってくるのが予測できる場合に協調が発生するというものである。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。

同様に、企業集団内の企業の間で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）。そもそも、企業集団内でお互いに株式を持ち合うという行為も同じような論理に従っている。企業集団内の企業は基本的に長期的な関係を持っているため、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、例えば明らかに片方の企業の経営がおかしい場合には、(企業集団内のほかの企業とともに)経営に介入しようとするだろう。このような場合に限り、企業集団はいわば統一的に行動することになる。

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お互いに協調する可能性は考えられる。

(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ない機械に関する知識や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な投資という。上で述べたステイクホルダー間の相手に対する知識の蓄積はこの関係特殊的な投資になっており、もし相手が代わってしまえばこのような知識は役に立たなくなる。さらに言えば、もしあるサプライヤーが取引先であるあるアSEMBラーだけで使う部品の製造設備に投資をすれば、これも関係特殊的な投資の例となる。

上で述べたとおり、このような関係特殊的な投資は企業が変われば役に立たないため、投資した側は、投資された側から関係を断たれると投資が全て無駄になってしまう。このために「脅し」として有効なのである。このため、両方が投資をする場合であればともかく、片方だけが投資をする場合にはこのような投資は行われなくなるという問題が発生する（ホールド・アップ問題）。しかし、長期的関係があり、頻繁に接触することが予測されていけば、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、企業特殊な資本への投資が起こることになる。

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、長期的関係が必要となる。例えば、上のようなあるアSEMBラー専用の設備などは、回収するために長い時間がかかるかもしれない。

ただし、このような投資は、既に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、この関係特殊的な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。

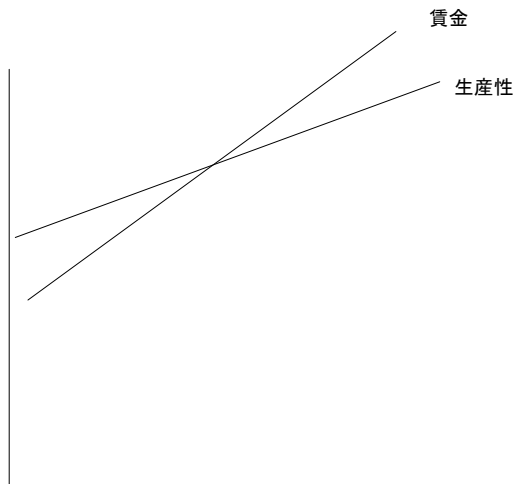
なお、このような投資がいったん行われると、投資した側にはその関係を継続するインセンティブがあるため、相互に投資をしている場合には関係がより長期化する。例えば従業員と企業の人事部（能力ややる気に関する情報蓄積）や、アSEMBラーとサプライヤーの関係においてこのような現象が発生すると考えられる。

(4)リスクの管理

長期的関係があれば、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)の保険的機能は、例えば、雇用関係において、労働市場においては常に賃金変動しているため、それに対して従業員が賃金変動を好まないのであれば、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し、その代わりに賃金の額を減らすことができるというような状況である。言い換えれば、企業が労働市場の賃金変動に対す保険を提供している形になる(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もこの保険的機能の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。

この保険的機能はまた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、融資をし続ける（さらには融資を増やし、再建計画にコミットする）ということをしてくれるのであれば、それに対して普段から高い利率を払うとい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、完全な救済ということは不可能であろう。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、同様のことを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考えることができる。

(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、これ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。このような場合には、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退職してしまお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的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。

8.4 日本型企业システムの非合理性

次にこのようなシステムの欠点について考えていこう。もしこのようなシステムが長所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。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。

(1)経営の柔軟性の欠如

利点と表裏の欠点ではあるが、長期的な関係を維持するということは、経営状況の変化に応じて関係を組み替えることができないということの意味する。濃密なコミュニケーションと調整も長期的関係に基づいているほうが合理的であるから、上で述べてきたような日本型企业システムのメリットを維持するためには、関係は組み替えてはいけない、とい

うことになる。

例えば、従業員についてみれば、長期雇用であるがゆえにコミュニケーションを取って能力に関する情報を蓄積し、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るが、一方で景気が悪化しても、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。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・アルバイトのような非正規社員をいわばバッファーとして利用し、様々な手を尽くした上で解雇にいたるわけである。また生産性が低い場合には新しい技能獲得を促したり、配置転換したりという形で対応し、就業規則違反という場合にのみ（他の手段を尽くした上で）解雇できるのである。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²¹。

同様に、サプライヤー関係において長期的関係を維持しようとするれば、そのサプライヤーの技術レベルが高くなくてもサプライヤーを変更するわけにはいかない。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。また、メインバンク関係を維持すれば資金が逼迫しているときに融資をしてくれたり、経営危機時には救済をしてもらえるかもしれないが、一方で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。

企業集団の場合には、お互いに取引先を変更できないということになる結果、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

上で述べたように、関係特殊的投資が存在しているような場合、あるいはそうでなくても関係からの離脱にコストがかかるような場合（典型的には、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、そのような状況が片側により大きく働く場合（例えば企業と従業員とを比べると通常は従業員のほうが辞めることによる影響が大きい）には、その相手側にはそのような状況を利用しようとするインセンティブが生じる。典型的にはホールド・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）。もちろん、これに対して長期的な関係を結ぶことでホールド・アップ問題を回避しようとするわけだが、実際には長期的関係を結んだ後で急に態度を変えて従業員を解雇しようとするかもしれない。例えば、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（の人事部）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」という行動や、あるいは保険的機能についても長期雇用を約束しておいていざ景気が悪くなれば従業員をクビにし、あるいはメインバンクとしての救済を約束しておいて理由をつけて救済しないと

²¹ 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いけない等）は発生し続ける。

いう可能性がある。

もちろん、このようなことを行うとステイクホルダーの信用をなくし、企業との協調関係が損なわれ、将来的には関係特殊的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、常にこのような行動をとるわけではない。しかし、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考えるであろう。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、上で述べた若い頃には生産性以下の賃金、年を取れば生産性以上の賃金を支払う場合には個人の生産性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（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）はずであるが、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。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リスクは高い。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、企業の存続可能性に対して依存しているがゆえに、この点の揺らぎに対してシステムが非常に脆弱であるという問題である。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想された時だけである。すなわち、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のである。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。

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、主に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²²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、また企業システムが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²³。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、長期的関係の中で例えば従業員を囲い込むような形になっており、硬直的なシステムになっているのではないかと²⁴、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なら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²⁵。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²⁶。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うてよいと思われる。

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。

²² 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。

²³ 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。

²⁴ 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—」（1992年）。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行き過ぎた「会社人間」という言葉に代表される企業中心社会や長い労働時間であったことは注目すべきである。後の日経連「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、むしろ労働分配が過小だったのではないかとという問題意識がこの時期には見られる。

²⁵ 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。

²⁶ 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。

9.2 日本型企業システムの変化

(1) 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。

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²⁷。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（不安定に）しようとするものである。

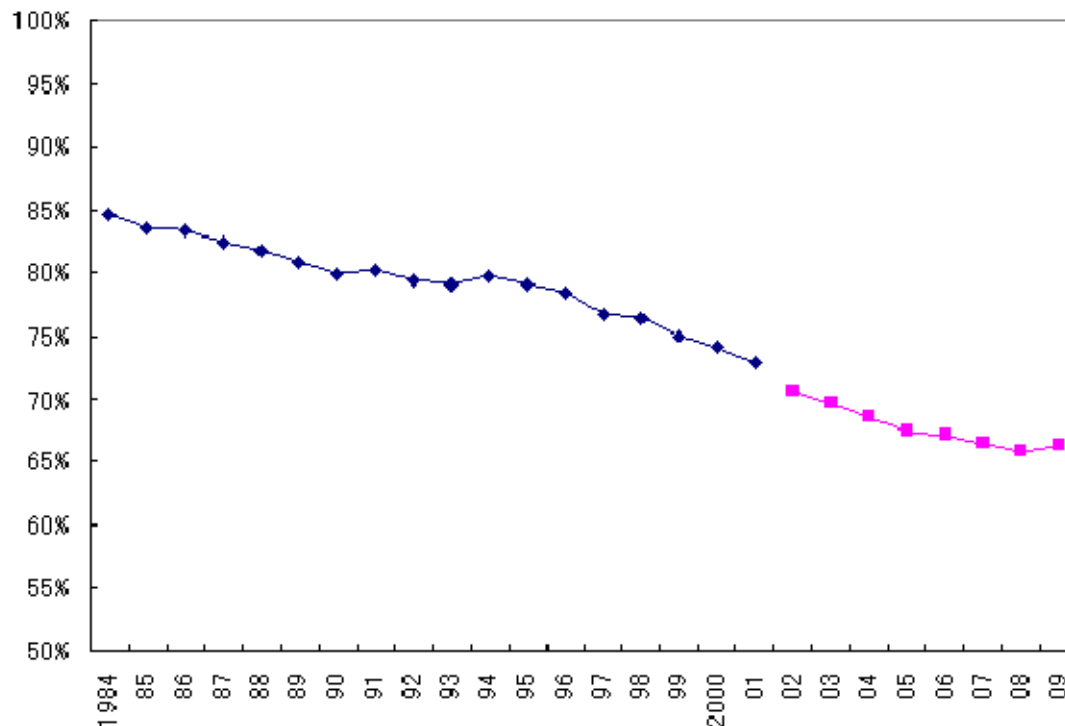
このような動きを象徴的に表しているのが、日本経営者団体連盟の「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」（1995年）である。そこでは従業員は「長期蓄積能力活用型グループ」（長期雇用のコア従業員）「高度専門能力活用型グループ」（短期雇用の専門職）「雇用柔軟型グループ」（短期雇用の非コア・非専門職）が3つに分かれ、雇用の流動化が進んでいくという見通しを示している。

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）²⁸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²⁹。

²⁷ 日経連「新時代の『日本的経営』」

²⁸ 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。

²⁹ 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。



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。

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製造請負³⁰の拡大、有期雇用契約の拡大により、短期雇用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

³⁰ 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）³¹。

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。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（労働政策・研修機構「第 5 回 勤労生活に関する調査」, 2007 年）。

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。

一つは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

³¹ 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)

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。

そして最後の問題は、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。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、査定の際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、また査定の際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、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となる。成果主義のようなやり方が機能するのは、仮に非金銭的報酬の問題が大きくないとしても、（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とともに、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。前者のレベルの問題は大変難しい話だが、日本企業においてはそもそも後者のレベルで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³²。これは大変に難しく、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がゆえに、長期的な情報の蓄積には意味があり、また報酬は必ずしも評価と連動する必要はない、という意味での日本型雇用システムの長所だったのではないかとすら思われる。

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たのではないか、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。

(2)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³³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

³² 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。

³³ 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。

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」が起こっている一方で、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」が起こっ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おう、危なくなったら助けてもらおう』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³⁴。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。

(3)ガバナンス・システム

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

³⁴ 「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。

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。

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³⁵。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³⁶、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³⁷。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。

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、株価が下がって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るようになってきた。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

³⁵ 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)

³⁶ 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。

³⁷ たとえば日本経済新聞 2007年7月13日夕刊

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ているとはいえるだろう。

(4) 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。

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³⁸。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³⁹。

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、複社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。

(5) 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

³⁸ 朝日新聞 1999年4月28日, 29日朝刊。

³⁹ 2004年に相談役。

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

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—繰り返すが、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、それを変えようすれば全てのシステムを一気に変えなくては行けない（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もと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業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。