

経営政策科学

の点数が面白いほどとれるシケプリ

都築 辰弥

※ 著作権フリー（複製・転載・加筆・訂正等自由）

1 はじめに

「レジュメを読んでさえいけば不可になることはないはずです」（清水先生談）

とは言えレジュメは 200 ページ以上に及び、今さら全部読むのは無理だ、という方のためにこのシケプリは作られました。経営政策科学はレジュメが秀逸なので、内容を体系的にまとめたシケプリは今まで存在しませんでした。このシケプリは、やや冗長気味のレジュメの理解が容易になるよう、レジュメをより簡潔に、よりわかりやすく全体像をまとめたものです。レジュメを読まない方のため、これを読みさえすれば不可ことはないよう配慮しました。レジュメを読む方も、このシケプリを読むことでさらに良い結果につながるでしょう。ご活用ください。

なお、シケプリ作製に当たり誤記がないよう努めました。仮に本シケプリに誤記があり、それが試験に影響を及ぼそうと、筆者は責任を負いかねますのでご了承ください。

2 傾向と対策

【試験範囲】

原則「授業でしゃべったこと」です。つまりレジュメに書いてあっても授業で深く取り扱っていない部分は出ません。逆にレジュメに書かれていないことでも、話した内容なら出る可能性がある、ということです。そのためこのシケプリも、先生が話したことをもとに作られているので、必ずしもレジュメの内容をすべて網羅しているわけではありません。また、授業ではレジュメ第 8 章までしか進まなかったもので、第 9 章からは出ません。

【出題形式】

試験時間は 60 分。形式は例年大問 1~4 の 4 題です。1, 2 は各 30 点の大論述。ただし 2009 年度は、文章の誤った箇所を説明をつけて指摘する問題でした。3 は語句説明の小論述が 15 点ずつ 2 題。4 は授業で興味を持ったこととその理由を記述する、言わばボーナス問題で、10 点。満点 100 点。

【対策——シケプリの読み方】

まず、レジュメを一通り読んだ方も、読む気のない方も、このシケプリだけは最低 3 回は読んでください。その際、大問 3 対策として、**太字語句**について自分でその定義を記述できるようにしておきましょう。太字語句は、レジュメで **keywords** とされている語 + α です。具体例を記述すると点が上がります。大問 1, 2 は手強いですが、特に下線部分に注意して読み進めれば対応できるはずです。採点も甘めです。また、レジュメ章末にある演習問題で、「~考えてみよう」という問題を考えておく絶対有利です。なお大問 4 は、確実に得点するために必ず事前を書くことを考えておいてください。試験本番では、4→3 の後、じっくり 1, 2 に取り組むのが王道です。

ちなみにレジュメを読まない方も、レジュメ第 8 章の 8.1「日本型企業システムの全体像：これまでのまとめ」だけは目を通しておくことを強く勧めます。

序

企業システムを考えることの意味

1 企業システム

企業とは、財・サービスを提供する生産主体のことです。生産は以下のように数式化することができます。

$$Y = f(L, K)$$

(Y: 生産 L: 労働 K: 資本)

つまり、生産は労働と資本についての関数であるということです。

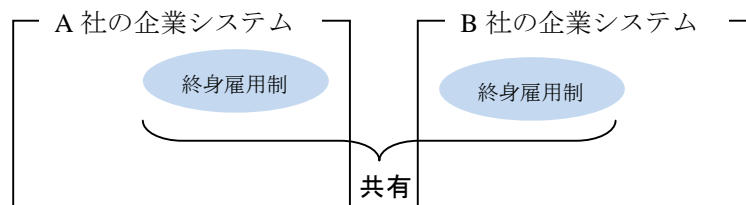
さて、では十分な労働力と資本が備わりさえすれば企業の生産活動は可能なのか、というとそうではありません。企業活動には、給与はどうするのか、お金は誰から借りるのか、などといった、制度・仕組み・ルール (=企業システム) の集積が不可欠です。

2 「日本企業」とは

グローバル化の現代、企業システムに国ごとの特徴が存在することは自明とは言えません。では「日本企業」というカテゴリー分けは、どのような意味を持っているのでしょうか。

今、日本のA社と、同じく日本のB社を考えます。A社とB社はそれぞれ別の企業システムを有していますが、仮に“終身雇用制”というユニットを両者が共有していたとします。

さらにこのユニットが日本の企業の多くに共有されていたとすれば、そのようなユニットを共有する一群の企業を「日本企業」と定義することができそうです。日本企業の企業システムを「日本型企业システム」と呼んでおきましょう。



ここで、日本型企业システムが存在するための条件が3つあります。

—日本型企业システムの存在条件—

- (1) 企業システムの中身であるユニットがそもそも存在していること
- (2) そのユニットが日本の企業に広く共有されていること
- (3) そのユニットが他国の企業に見られない日本独特なものであること

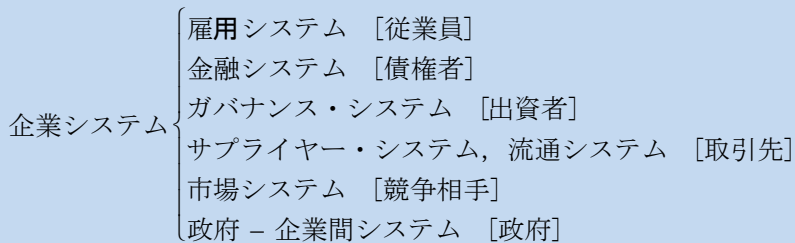
(1)は、企業システムの中身となる要素が空っぽではいけないよということです。(2)(3)については、例えば“終身雇用制”というユニットが日本の企業に広く共有、または少なくとも理想化され、それがアメリカでは共有されていないものでなければいけないよということです。

これで前置きは終わりです。それでは第一章に入っていきます。

1 サブシステム

企業システムは、**ステイクホルダー**（＝利害関係者）ごとに分類される**サブシステム**の集合体であると捉えることができます。具体的にどのようなサブシステムがあるのか、以下にまとめました。[]はステイクホルダーを表します。

——サブシステム——



それぞれのサブシステムについては第二章以降で詳しく見ていくとして、次は実際に企業システム、つまり会社の仕組みや制度が何に規定されているのか考えてみます。ここはさらっと流してもらってOKです。

——企業システムの規定要素——

- (1) 法令・判例・ガイドライン
- (2) 契約
- (3) 社内規則
- (4) 慣習・規範・合意

2 「日本型企业システム」のイメージ

さて、いよいよ本題に入っていきます。それぞれのサブシステムについて、特に日本型企业システムを象徴している仕組みについて考えていきましょう。

(1) 雇用システム

- ・ **終身雇用**……正規従業員を定年まで雇用しようとする慣行
- ・ **年功序列給**…勤続年数に従った昇給・昇進の慣行
- ・ **企業別組合**…企業ごとに組織された労働組合

(2) 金融システム

- ・ **メインバンク制**…企業が1つの金融機関と長期的関係を保ち、その金融機関に経営監視や融資を依存する制度

(3) ガバナンス・システム

- ・ **旧財閥系企業集団**…企業間の株式持合いにより形成される企業グループ
- ・ **取締役会**…ただし、内部昇進メンバーで構成されるもの

(4) サプライヤー・システム, 流通システム

- ・ **系列**…主要なメーカーを頂点に, 多くの下請け業者が排他的に従属しているピラミッド構造

(5) 政府-企業間システム

- ・ **産業政策**…政府が産業育成のグランドデザインを描き, 企業がそれに従うという考え方

いわゆる「日本型企业システム」が, これだけ挙がりました。ですが, こうした仕組みは所詮イメージに過ぎず, 実際にこれらの仕組みが日本の企業に共有されているかは別問題だということに注意しましょう。はい, 今大事なことを言います。経営政策科学では, こうした日本型企业システムのイメージが, 実際どう機能しているのかを考察していくことが授業の大きな目的です。第二章以降で, 上に上げたイメージをサブシステムごとに検証していく流れになっています。押さえておくべきポイントは, それぞれの日本型企业システムの①イメージ, ②実際(現実), ③他国との比較, の3点です。

1 雇用システムとは

企業が財・サービスを提供するにあたり、もっとも頭を抱える問題、それがヒトをどう扱うかです。人間は複雑なので、昇給などのエサを与えてうまく操らなければ会社は回っていきません。そのため企業は、雇用に関するさまざまな作戦を練ります。これが雇用システムです。具体的には以下のような要素が問題となります。

(1) 雇用形態

アルバイトか正規雇用か、解雇に関するルールなど

(2) 賃金形態

- ① 職務給……仕事の種類に応じて払う
- ② 出来高給…作った/売った量に応じて払う
- ③ 職能給……仕事を遂行する能力に応じて払う

(3) 昇進

どのような人をどのような基準で昇進させるのか

(4) 労使関係

労働組合をどのような形で組織するのか

ここで注意してほしいのは、これら4つの要素は互いに関連しあっているという点です。昇進すれば賃金が上がることが予想されますし、そもそもの雇用形態によっては昇進がない場合も考えられます。

さて、次は雇用システムについて、日本型とアメリカ型を比較してみましょう。

2 日米雇用システムのイメージ比較

ここでは日本型とアメリカ型の雇用システムを比較するにあたり、まず典型的なイメージを対比させ、次に現実ではこうだよ、という形でまとめていきたいと思います。さっそく典型的とされる両者の雇用システムを見比べてみましょう。

——日本型・アメリカ型雇用システムのイメージ——

	日本型	アメリカ型
雇用形態	長期安定雇用	短期雇用
賃金形態	年功型賃金	職務給・成果主義
昇進	年功型昇進	ポストの公募
労使関係	企業別組合	産業別組合

では、少し説明を加えていきます。まず日本型。**長期安定雇用**＝終身雇用です。**年功型賃金・昇進**については問題ないと思いますが、年齢の上昇に伴う生活費負担に対応していることに注意してください。家族持ちのお父さんを想像しましょう。子どもが成長するにつれて、学費がかさむ。家のローンも残っている。それに対応して給料も上がっていくという具合の良いシステムです。**企業別組合**とは、企業ごとに労働組合があり、構成員はその企業の

従業員に限られるというものです。当たり前じゃないかと思うかもしれませんが、アメリカではそうではないのです。後で説明します。

次にアメリカ型の説明に入ります。企業は従業員を自由に解雇できる一方で、従業員も転職を繰り返す中でより良いキャリアを手にしていく、これが**短期雇用**です。**職務給・成果主義**とは、年功ではなく仕事の内容によってある程度賃金が決まり、そこからは**実力主義**だよ、というものです。**ポストの公募**、これはポストに空きが出ると広く社内から公募し、最適な人間がそのポストに就くという大出世も夢ではないシステムです。次の**産業別組合**は日本では馴染みがないのですが、文字通り企業ごとではなく、もっと広く、産業ごとに組織する労働組合です。例えば日本ではトヨタと日産で別々に労組が存在するところを、アメリカでは自動車産業としてひっくるめて組織しちゃおうということですね。実際にアメリカにはUAW (United Auto Workers) という自動車産業の労組が存在します。

③ 現実の日米雇用システム

さて、今まで「いわゆる」日米雇用システムを見てきましたが、実際のところそのイメージは正しいのか。それを検証していくのが今回のテーマです。見やすいように表にしてみました。日本とアメリカの対比に注意してください。

	日本	アメリカ
雇用	<p>フルタイム勤務で、雇用期間の定めがない従業員を正社員と言い、ここでは正社員を中心に話を進めていきます。正社員は大きく総合職（業務内容に定めのない従業員）と一般職（補助業務のみに従事する従業員）に分けられ、その2者の間では異なる仕組みが適用されます。が、アメリカと違い、<u>正社員についてはホワイトカラー・ブルーカラーに関わらず同じ仕組みが適用される</u>ことに注意です。また、総合職に関しては、配置転換や転勤、出向が基本的に自由に行えます。</p> <p><u>正社員については長期雇用の傾向が確かに見られます</u>が、それは中堅以上の企業に限ったことであり、しかも<u>ブルーカラーに対しては長期雇用が必ずしも保証されていない</u>とも指摘されています。</p>	<p>最も重要な点は、<u>ブルーカラーとホワイトカラーで適用される仕組みが異なる</u>ということです。後述しますが、アメリカでは労働組合の力が強く、組合のもとでブルーカラーの権利を保護する仕組みが独自に発達してきたからです。</p> <p>ホワイトカラーに関しては、ある専門の仕事（職務）に就くという形で契約が成立しているので、日本のような自由な配置転換はできません。また、短期雇用と言われがちなアメリカの雇用形態ですが、ホワイトカラーについては歳を重ねるにつれて1つの企業に「落ち着く」傾向があります。その意味では、<u>日本と雇用形態が大きく異なるとは必ずしも言えません</u>。</p>
解雇	<p>企業による解雇権の濫用は一応無効とされていますが、<u>やむを得ず解雇を行わなければならないとき</u>にある条件下で<u>整理解雇をするのはOK</u>です。ただ、解雇に踏み切る前に操業短縮や希望退職募集、新規採用枠の縮小などの企業努力が行われるのが一般的です。</p> <p>これらの会社都合退職と異なり、自己都合退職は基本的に自由ですが、失業手当や退職金は支給されません。</p>	<p><u>ホワイトカラーに関しては、基本的に解雇は自由</u>です。アメリカは契約社会なので、契約破棄するのに必要なコストを支払いさえすれば、自由に解雇できるということですね。ただし、差別的解雇は禁止されているので、年齢による差別、つまり定年退職の制度はありません。</p> <p>一方、ブルーカラーに関しては全く異なるルールが適用されます。キーワードは先任権。一言でいうとこれは、「勤続年数の長い人が優先」というルール</p>

		<p>です。これに従い、<u>解雇は勤続年数の短い者から順に行われます</u>。従って、ブルーカラーは若い頃は転職が多いのです。</p>
賃金	<p>多くの企業でブルーカラー、ホワイトカラーに関わらず<u>職能給</u>が採用されています。この方式を運用するために<u>職能資格制度</u>というものがあります。職能資格制度に関しては紙面の都合上後述します。<u>同じ職能資格でも勤続年数によって少しずつ基本給が上昇</u>していきます。これが日本の賃金形態が年功序列と言われる所以です。さらに職位が上がるとダウンと昇給する仕組みになっています。</p>	<p>ホワイトカラーに関しては、自分の職務により賃金があらかじめ決まっている<u>職務給</u>が採用されます。正確に言うと、ある職務に対して賃金の上限と下限が決まっており、その範囲内で能力や勤続年数に応じて昇給していくのです。すると、結局<u>アメリカもある程度は年功序列が適用される</u>ことにお気付きいただけるかと思います。この傾向はブルーカラーにさらに顕著で、昇給も解雇と同様、先任権に基づき、<u>ほぼ完全なる年功序列給が適用</u>されます。</p>
昇進	<p>職能資格制度によると、昇進には職能資格の上昇を表す「昇格」と、職位の上昇を表す狭義での「昇進」があることとなります。</p> <p><u>昇格には一定の勤続年数と上司の査定に加え、試験やレポートなどを行う方法</u>があります。一方<u>昇進は上司の評価一本で決定</u>されます。また、採用時から、出世コースをゆく「特急組」とそれ以外の「鈍行組」に分けるという慣行はありません。全員同じ土俵からスタートするのです。しかし、能力により、ある段階から昇進に差が出るのは当然です。実際「年下上司と年上部下」という逆転人事は珍しくありませんが、<u>日本企業はグループ会社への出向などの形で逆転人事を積極的に回避</u>してきたとも言われています。その意味では、日本企業は年功を重視していると言えるのではないのでしょうか。</p>	<p>ホワイトカラーに関しては、ポストに空きが出ると広く社内から公募する<u>ジョブ・ポスティング</u>制度は確かにしばしば利用されています。むしろ日本との違いとして注目すべき点は、<u>早期選抜の利用</u>です。ホワイトカラーは、早いうちから将来の上級管理職候補である「特急組」が制度的に選抜され、「鈍行組」の人とは出世のスピードに大きな差が出ます。昇進の早いキャリアコースをファスト・トラックと呼び、この道を歩むのに重要な資格が、かのMBA（経営学修士）なのです。</p> <p>ブルーカラーの場合は、<u>昇進も先任権に基づきます</u>。つまり勤続年数の長い人から順番に昇進していくのです。日本よりも年功序列が徹底されている制度だと言ってよいでしょう。</p>
労使関係	<p><u>日本の労働組合は企業単位で構成</u>されます。ですが、1つの企業に1つの労働組合とは限らないという点に注意です。運動方針の違いなどから複数ある場合があります。また、アメリカと違い、<u>ホワイトカラーもブルーカラーも同じ組合に加入</u>できます。</p> <p>実は、企業別労働組合の上に産業レベルの連合体も存在しますが、権限はそれほど強くありません。</p>	<p>伝統的に、<u>ホワイトカラーは労働組合に加入せず、ブルーカラーが対象</u>です。これこそが、ホワイトカラーとブルーカラーでは雇用形態が異なる主な理由なのです。<u>アメリカでは産業別に労働組合が組織</u>されますが、規模が大きすぎるので、地域ごとの支部に分かれています。支部が行動を起こすには産業別組合の承認が必要で、<u>支部の権限は弱い</u>のです。</p>

※ 職能資格制度

右の図のように、従業員を7～15段階の職能資格に区分し、それに応じた基本給が与えられます。同じ職能資格であればずっと同じ基本給というわけではなく、これは年功によって少しずつ昇給していきます。また、職能資格に対応した職位があり、例えば課長になるには副参事2級以上の資格が必要となるのです。これはあくまで必要条件であって、副参事2級であれば必ず課長になれるという訳ではありません。

4 まとめ

長々と検証してきましたが、結局のところ、日本とアメリカの雇用システムにはそこまで大きな差がないということが分かりました。アメリカでも長期雇用はしばしば見られましたし、賃金もある程度は年功によって決まっていました。

明白な差として挙げられることとしては、日本ではホワイトカラーとブルーカラーで同じ仕組みが適用されるのに対し、アメリカではそれぞれ異なる仕組みが存在する点、日本では企業別組合の、アメリカでは産業別組合の基盤が強い点くらいです。いずれにせよ、そうした差は相対的なものに過ぎません。

職能資格	対応職位
理事	部長
参事1級	
参事2級	
副参事1級	課長
副参事2級	
主事1級	係長
主事2級	
主事3級	
副主事1級	
副主事2級	
社員1級	
社員2級	
社員3級	

1 金融システムとは

本章では、企業が軍資金を得る手段として、融資の話をしていきます。そして日本型金融システムの典型とされるメインバンク制について考察していきます。そのために、まず融資と出資の違いを理解しましょう。

——融資と出資——

融資…期限が来たら利息をつけて返済する義務を負うもの。

出資…返済の義務はなく、利息も不要。ただし、事業から利益が出た場合、利益を分配（＝配当）しなければならない。また出資者は、経営に介入する権利を持つ。

さて、金を借りるのになぜ2通りの方法があるのでしょうか。事業を起こすのに伴うリスクを分散させるためですね。融資は、事業が失敗しようが絶対に返済しなければならないので、経営者にとってリスクです。一方出資は、失敗したら返さなくてもよい。では出資のほうが経営者にとって都合がいいじゃないか、というところではないですよ。出資者はちゃんとお金が返ってくるように経営に口出しする権利があり、経営者にとってウザい存在です。融資と出資、それぞれに長短があるわけです。

次に金融システムのあり方を考えます。以下のような要素が考えられます。

(1) 借金をするための手段

- ① 間接金融…銀行などの金融機関に借金する方法
- ② 直接金融…社債を発行して広く一般家庭から資金調達する方法

(2) どのように経営を監視するか

貸した金を取り戻すための、貸し手の具体的行動の問題

(3) 経営危機時の対応

融資を引き上げるのか、あるいは救済するために追加融資するのかという問題

2 「メインバンク制」考察

メインバンク制とは、ある企業が特定の金融機関（通常1つ）と長期的関係を保ち、その金融機関に経営監視や融資を依存する制度でした。そして、メインバンクは以下のような金融機関だとされてきました。

——メインバンクのイメージ——

- (1) 融資先企業と長期的関係を保ち、
- (2) その関係に基づいて経営を監視し、
- (3) 経営危機時には融資先を救済しようとする

さて、このイメージ、本当に当たっているのでしょうか。これを検証してみましょう。検証の柱は4本です。

考察1 メインバンクと企業との関係は長期的か

結論から言うと、必ずしも長期的ではありません。1983年から10年間の調査では、東証一部上場企業の1/3が

メインバンクを変更しています。具体的に言うと、メインバンクとの関係が固定化している企業が 6~7 割、その他の企業は変動的と言えます。

考察2 メインバンクは経営を監視しているのか

経営に関する情報収集はきちんと行っているようですが、正確な経営のモニタリングには限界があることが分かっています。

考察3 メインバンクは企業救済を行うか

融資する以上、銀行としては融資先企業に対して一定の責任を負うことになります。だから企業の経営危機時に救済を行うのです。具体的な救済方法は、①役員派遣、②追加融資、の2つが主です。これら2つは並行的に捉えられがちですが、まったく事情が異なるという点に注意しましょう。どういうことか。経営危機時の役員派遣は、経営の改善を大きく期待できる上、その企業の情報がより多く入手でき、さらにメインバンク側のリスクが少ないため、実際かなり行われています。一方追加融資は、下手をすると銀行も企業と共倒れになる可能性があり、リスクです。そのため、経営再建の可能性が十分に検討され、必ずしも追加融資がなされるとは限らないのです。

考察4 メインバンクは日本的か

アメリカ、ドイツと比較してみましょう。まずアメリカ。アメリカの大企業では直接金融、つまり株式や社債の利用が主なので、銀行への依存度は比較的低いのです。一方、中小企業は社債などを発行しにくいので、銀行借りに依存しており、中小企業と銀行の間ではリレーションシップ・バンキングが行われています。これは、金融機関が、融資先企業と長期的関係を維持することで入手した信用情報をもとに融資を提供する制度で、日本のメインバンク制と似ています。異なるのは、銀行が融資先に責任を負っているという感覚がないため、経営危機時に役員が派遣されることがないという点です。

最後に軽くドイツに触れます。ドイツ企業は、日本と同様、社債ではなく金融機関に大きく依存しています。こうした背景からハウスバンク制という、名前からしてメインバンク制にそっくりなシステムが存在します。

以上の考察をまとめると下のようになります。

——メインバンクの実際——

- (1) 必ずしもすべての融資先との関係が長期的とは言えず、
- (2) 経営監視にはある程度限界があり、
- (3) 経営危機時でも常に融資先を救済するわけではない

1 ガバナンス・システムとは

第3章では、融資の話をしました。今度は出資に関する話です。大企業（株式会社）においては、出資者＝株主と理解してください。復習ですが、出資は返済義務がないものでした。したがって株主は貸した金がちゃんと戻ってくるように出資先企業の経営に干渉する権利があるのでした。ここで問題になるのが、出資者にどのような権利を与えるか、またその権利を出資者がどの程度行使し、逆に経営者は出資者の権利行使をいかにコントロールするか、といったことです。このようなことを取り決める仕組みがガバナンス・システムなのです。

日本におけるガバナンス・システムは、旧財閥系企業集団という仕組みと、内部昇進メンバーで構成される取締役会の2つのイメージで語られてきました。これら2つの仕組みについて考えていきます。

2 「企業集団」考察

企業集団とは、様々な産業における有力な企業が相互に株式を保有することにより形成された企業グループを意味します。多くは旧財閥系で、例えば三菱グループなら三菱商事、三菱重工業、東京三菱 UFJ 銀行、三菱電機などが含まれます。各企業は集団内の他の企業の株式をお互いに一定程度保有し合う関係（＝株式持合い）を維持しています。また、社長会という集団内の定期的な会合が開かれることもあります。

株式持合いの結果、企業集団内の企業に対する株主の力が弱いという点が指摘されてきました。なぜか。集団内の企業が互いの株を保有しているために、一般株主が多く株を買えないからです。それだけでなく、企業集団による株式持合いには、様々なイメージが飛び交ってきました。メインの論点は2つ。

——企業集団のイメージ——

企業集団は、

- (1) 単一の意志決定主体として、企業集団内の企業の経営を監視している
- (2) 株式を持ち合うことで、互いの企業が干渉し合わないよう暗に取決めしている

(1)はつまり、例えば社長会が意志決定機関として機能し、その決定事項に集団内の企業は従っているのではないかという疑惑で、企業集団を「財閥の復活」として捉える考え方はこのようなイメージに立脚しています。(2)については、株式を持ち合っている A 社と B 社があって、仮に A 社が株主としての権限を利用して B 社の会社の経営に干渉した場合、今度は B 社に仕返しされるかもしれないので、A 社と B 社は互いに干渉し合わない、という意味です。

こうした論点を踏まえ、実際の企業集団はどんなものなのか、検証していきます。

考察1 企業集団と財閥はどう違うのか

財閥というのは、戦前に形成された企業グループで、ご存じの通り三井、三菱、住友などです。財閥においては財閥本社と通称される持株会社（関連企業の株式保有のみを行う会社）が存在し、それを頂点とするピラミッド構造となっていました。財閥本社は絶大なパワーを持っており、子会社の人事権なども握っていました。

ところが戦後の財閥解体により財閥本社が潰され、1947年制定の独占禁止法により持株会社が禁止されました。これにより、今まで財閥本社が所持していた旧財閥系企業の株式が市場に流通するようになりますが、こうした企

業にとって、それは自社の株式がどこの馬の骨かも分からない株主に買い占められ、会社が乗っ取られてしまう危険性を意味していたのです。これを防止するため、旧財閥系企業はお互いの株式を保有し合うようになります。こうして形成されたのが企業集団です。従って企業集団は、財閥本社に相当するボスのな企業が存在しない、あくまで対等な企業間のネットワークに過ぎないのです。

考察2 企業集団の、それを構成する企業に対する影響力

上記の通り、持株会社が存在しないということは、みんな平等、つまり企業集団としてなんらかの合意が形成されたとしても、それに従うことを強制する手段は何もないということになります。すると、企業集団が単一の意志決定主体として集団内企業の経営を監視しているという構図には無理があることが分かります。社長会なんて単なる親睦会に過ぎないのであって、議決機関でも何でもないと。企業集団＝「財閥の復活」という見方はちょっとオーバーだと言えるのです。

考察3 集団内企業同士の関係

集団内企業は本当に相互不干渉を取り決めているのでしょうか。これを考える際に忘れてはならないのが、集団内企業が株式持合いを行っている以上、その企業は大株主同士であるという点です。つまり相手が潰れてもらってはこちらが損するという関係にあります。従って経営が順調なときはともかく、悪化したときは集団内企業が経営に干渉してくる可能性が十分にあるのです。ということでイメージ(2)も覆されました。

考察4 企業集団の機能

——企業集団の実際の機能——

- (1) 安定株主工作
- (2) ブランドの管理
- (3) 共同の新規事業・不況対策
- (4) 情報交換・利害調整
- (5) グループ意識の強化

解説を加えていきます。(1)について。**考察1**で述べたように、株式持合いは乗っ取りを防止するために行われたものでした。こうした行動を安定株主工作と言います。安定株主は重要な概念なので後で詳しく扱います。(2)は大した話ではありません。三菱のスリーダイヤモンドのように、旧財閥の商号は一定の信用を持っています。これを濫用されないように旧財閥系企業集団の中でしっかり管理しようという機能です。余談ですが、三菱鉛筆は旧三菱財閥と何の関係もありません。(3)~(5)は読んで字の如くですが、集団内企業の情報交換や利害調整の役割を中心的に担っている存在は何でしょうか。商社ですね。

考察5 企業集団は日本にしか存在しないのか

これを議論する前に、企業集団を構成する企業というのは日本企業の中でもごく一部であることを確認しておきましょう。すると、そもそも企業集団は日本においてすら一般的とは言えないことが分かります。

その前提の上で議論を進めると、結論を言うと日本に特徴的なのは企業が互いに株式を持ち合うという形態でしょう。アメリカでは株式持合いは一般的ではありません。韓国やドイツにはやや類似した制度が存在しますが、やはり日本とは事情が異なるようです。

3 安定株主について

取締役会の考察に入る前に、**安定株主**について詳しく説明を加えておきます。安定株主とは、出資企業の業績や目先の動きには左右されず、長期的に株式を保有する株主を指します。つまり、今まで述べてきた企業集団による株式持合いは安定株主の典型だったのです。さらに第3章で述べたメインバンク制も、メインバンクが融資先企業の株式を保有している場合、それは安定株主とすることができます。安定株主は、出資先の目先の動きに左右されないという性質上、出資先の経営がうまくいっているときは経営に干渉しません。しかし必要があれば株主としての権限を行使する可能性は十分にあります。

日本では、独禁法制定以来、企業を乗っ取りから守るため、安定株主の割合が高くなりました。一方アメリカではこのような存在はあまり見られません。アメリカでは、「経営に問題があればさっさと株を売ってしまえ」というウォールストリート・ルールが一般的だからです。

4 「取締役会」考察

次に、日本企業の機関設計について考えてみましょう。日本企業の機関設計と運用に関するイメージは「弱い株主と強い経営者」という言葉で言い表せます。日本企業の機関として代表的なものは株主総会と取締役会ですが、このうち取締役会だけが経営に関する絶大な影響力を持っており、しかもそれを構成する取締役は全員社長の部下であるため、実質社長に逆らえない、社長のワンマン経営に陥りがちだと指摘されてきたのです。

こうしたイメージの真偽を確かめるため、4つの観点から検証していきたいと思います。

考察1 会社は誰のものか

「弱い株主と強い経営者」と言いますが、そもそもなぜそれが問題視されているのでしょうか。それっていけないことなのでしょうか。株式会社である以上、出資者である株主がその企業の「所有者」となるのでしょうか。でも「会社の所有者は社長だ」あるいは「そこで働く従業員だ」という主張も一定の説得力があるように思えます。

何だかよく分からなくなってきました。そこで所有の定義を、**コントロール権**と**残余利益請求権**の2つを有することだと決めておきましょう。コントロール権とは、経営に関する政策を決定し、従業員の処遇を管理する権利。残余利益請求権とは、必要な支払いを行った後の利益を得る権利のことです。確かにコントロール権は取締役、とりわけ代表取締役の権限である場合が多いですが、その代表取締役を選任・解任する権利は株主が持っているわけで、事態は複雑です。このように考えると、株主が会社の所有者であるとは簡単には言えないことが分かります。結局誰のものかなんて、「所有」の捉え方によって答えが変わってしまうものだという事です。

考察2 日本における株式会社の機関設計と実態

日本で一般的な機関設計は、株主総会、取締役会、監査役会の組み合わせです。株主総会はすべての株主により構成される機関で、その役割は以下のとおりです。

——株主総会の役割——

- (1) 代表取締役以外の取締役の選任・解任
- (2) 会社の基礎的変更（合併・分割・解散など）
- (3) 株主の重要な利益
- (4) 取締役の報酬

上記に関する事項の議決を行う

一方、取締役会は通常の業務に関する意思決定を行います。また、代表取締役を選任し、代表取締役の業務を監視する役割があります。監査役会は、取締役の職務執行が適切に行われているかを監視する機関で、独立性を保つためにその過半数を社外監査役で構成する必要があります。

次に、こうした機関の実態について考えます。まず株主総会は経営への影響力が弱く、株主の利益が軽視されていると指摘されています。それは前述のように、日本では安定株主の比率が高く、彼らは出資先の経営がよほど傾かない限りコントロール権を行使しないからだと考えられます。取締役会を見ると、イメージの通り、取締役会メンバーが社長の部下であるため、代表取締役の業務を監視する役割が機能せず、ワンマン社長が君臨することが時々見られます。監査役に関しては、社長の人事権は監査役も対象になっているため、これも取締役会と同じ理由で正常に機能していないことが多いのです。これに対応するため、監査役会の過半数を社外監査役とするという規定ができたわけです。

監査役会の機能不全を打開するため、2003年に「委員会等設置会社」という新たな制度が導入されました。これはアメリカ型のガバナンス・システムを参考にしたもので、取締役会の中に、過半数を社外取締役で構成する指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置する制度です。しかしこの制度は現状ではほとんど普及していません。

考察3 アメリカにおける株式会社の機関設計と実態

アメリカの会社法は州ごとに異なっているので、最も定評のあるデラウェア会社法について考察します。重要な機関として株主総会と取締役会がありますが、日本では株主総会が（理想的には）最高機関とされているのに対し、アメリカでは取締役の権限が強い点に違いがあります。さらに日本との大きな違いとして、取締役会は過半数が社外メンバーで構成され、重要事項の決定といった事項のみを担当します。また取締役会の下に指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置することが一般的です。

そしてアメリカの取締役会の実態は、構成員の過半数どころかほとんどが社外メンバーで構成されており、社内からはCEO（最高経営責任者）など、ごくわずかの経営者が入るだけです。これだけ見ると、独立性が保たれていてよい気がしますが、そもそも取締役会の構成員がその企業の事業内容に詳しいとは限らない、社外取締役はCEOの友人関係によって選ばれる傾向があるなど、問題も多いのです。

考察4 ドイツにおける株式会社の機関設計と実態

最後にドイツの機関設計を見てみましょう。ドイツの特徴は、二層型の実務取締役会と共同決定の2つで語られます。ドイツの大企業では、単一の実務取締役会の代わりに、経営の監視を行う監査役会と、業務執行の意思決定及び執行を行う執行役会の2つが設置されます。これが二層型の意味です。特筆すべき点として、ドイツの監査役会には、株主を代表する役員と労働組合を代表する役員が同数ずつおり、その両者が共同して意思決定を行なっています。これが共同決定です。

しかし、この監査役会の機能も形骸化しています。株主を代表する役員は基本的に社外の人間なので、アメリカで見た例と同様、その会社の経営について詳しく知らないからです。また開催回数が少ないことも問題とされています。

3 まとめ

まず、企業集団は互いに安定株主となることにより、乗っ取りを防止し、協力関係を築いてきたのでした。しかし企業集団は、統一の意思決定を行う類のものではありませんでした。株式持合いは確かに日本に特異な形態であり、安定株主もアメリカでは見られません。

また、制度的な側面を見ると、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、どの国でも限界があ

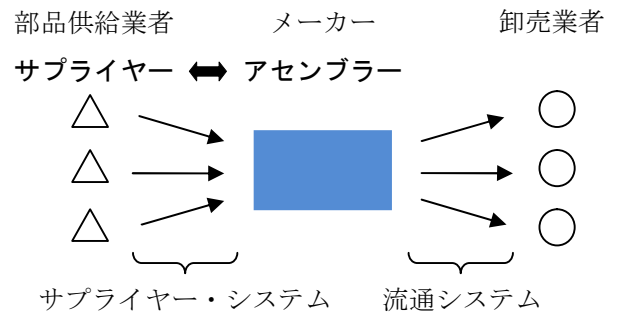
ることが分かりました。とりわけ日本では、安定株主の存在が一般の株主の影響力を制御する形をとっており、これが日本において株主の力が弱いと言われてきた理由だと考えられます。

5

サプライヤー・システム

1 サプライヤー・システム、流通システムとは

例えば製造業を考えてみましょう。製品が複雑化した現代において、一つの企業が、部品調達から生産、流通、販売を一手に行うことは効率的とは言えません。そこで問題となるのが、どこまで部品供給業者（＝**サプライヤー**）に任せ、どこを自分で生産し、どこから販売業者に任せるのか、ということです。図解すると下のようになります。サプライヤーに対して、製品の組み立てを行うメーカーを**アセンブラー**と言うので、覚えておきましょう。



2 「系列」考察

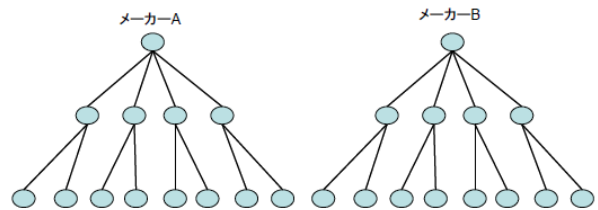
さて、日本企業のサプライヤー・システムの特徴として古くから言われているのが系列です。これはあいまいな言葉なので、ここでイメージをはっきりさせておきましょう。

——系列のイメージ——

一つの主要な企業（メーカー）を中心として

- (1) 取引業者とは長期的な関係にあり
- (2) その関係は排他的で（系列以外の企業とは取引しない）
- (3) 取引業者は主たる企業に従属している

これを図にするとこういうかんじですね。さあ、今まで通り、このイメージは実は間違っているんだよということを考察で明らかにしていきましょう。



考察1 どこまでサプライヤーに任せるのか

自動車会社を例に考えます。日本の自動車会社の外製比率、つまりサプライヤーに製造を依存している部品コストは7割とされています。これだけ外製比率が高い理由として、承認図方式が挙げられます。これはアセンブラーが部品のコストや機能などのだいたいを決定し、詳細な設計、製造はサプライヤーに任せ、それをアセンブラーがチェック、承認するという方式です。これはサプライヤーの能力を利用しようとした結果であり、日本車の国際競争力を高めました。

一方、アメリカの自動車会社の外製比率は最大で50%と低めでした。さらに承認図方式ではなく、貸与図方式が主でした。貸与図方式とは、部品の設計図までアセンブラーが作製し、サプライヤーはそれをもとにただ製造するだけという方式で、承認図方式と対に位置する言葉です。もっともこうした傾向は1990年代までで、それ以降は日本に学ぶ形で外製比率が上がり、承認図方式の利用が増えました。

考察2 関係は従属的か

デンソーという会社を知っているでしょうか。自動車関連部品を主に扱う、世界最大級のサプライヤーです。トヨタ自動車から1949年に分離しました。ということはトヨタ系列。しかし、デンソーは事実トヨタ以外の自動車会社にも部品供給を行っており、トヨタと共同開発した部品をスバルに売ってしまったことさえありました。このように、系列と言えど、サプライヤーは独立して動くことができるわけです。もちろんデンソーのような大企業だからというのがありますが、少なくともこの例はサプライヤーがアSEMBラーに常に従属しているわけではないことを表しているのです。

また、サプライヤーを守る制度として、**バリューアナリシス**があります。これは、サプライヤーが部品機能を維持しながら、製造コスト削減の方法を分析することですが、現にコスト削減に成功した場合、その分の利益はアSEMBラーに搾取されないという契約になっているのです。また、部品原料価格の上下に伴う損害は、ある程度アSEMBラーとサプライヤーとの間で痛み分けする仕組みになっています（**リスクシェアリング**）。

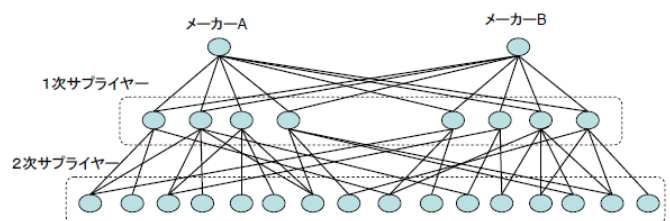
考察3 関係は長期的か

結論から言うと、長期的と言ってよいでしょう。ただし、「生き残った」サプライヤーについては、です。部品供給業者なんてクソほどあるわけです。その中で、アSEMBラーの要望にこたえられないサプライヤーはバンバン捨てられていく。下請け切りってやつですか。ドラマでも見たことのある光景ですね。見事生き残ったサプライヤーについては、濃密かつ長期的な取引が行われます。その象徴が**ゲスト・エンジニア**の存在です。これはサプライヤーのエンジニアがアSEMBラーの自動車会社に常駐し、メーカーの製品開発に参加するというもので、アSEMBラーにとっては、せつかく開発した技術を他社に売られる心配がない、サプライヤーにとっては、アSEMBラーとの取引契約が確実に取れる、という win-win の関係になっているのです。

考察4 関係は排他的か

一般に、アSEMBラーは一つの部品について複数のサプライヤーと関係をもっています。これを**複社発注・複社納入**と言います。なぜか。競わせるためです。コストや企画の質などをサプライヤー同士で競わせ、最も優れた部品をアSEMBラーが採用する。これを**開発コンペ**と言います。アSEMBラーとしては、良質な部品を調達できる上、サプライヤー側に交渉力を握られない、1つのサプライヤーが潰れても保険がある、といった利点があります。

しかし、複数のサプライヤーと取引しているとは言え特定少数であり、新規参入は容易ではありません。この意味では確かに排他的と言えますが、先ほどのデンソーの事例のように、系列関係が排他的か、つまりデンソーは同系列のトヨタ自動車としか取引してはいけないのか、と
いうとそうではないことに注意しましょう。図にすると右のようになります。



考察5 アメリカの場合

関係の長期性は日本とさほど変わりませんが、系列という縛りが無い以上、アSEMBラーはより多くのサプライヤーと取引しています。また、両者は全く別の独立した企業（つまり系列関係にない）なので、関係はドライになりがちです。そのためバリューアナリシスやリスクシェアリングのような仕組みも存在しません。

以上の考察をまとめると、次のようになります。

——系列の実際——

一つの主要な企業（メーカー）を中心として

- (1) 取引業者とは原則長期的な関係にあり（生き残ったサプライヤーのみ）
- (2) 系列以外の企業とも関係を持ち得る点で排他的ではなく
- (3) 主たる企業に対して従属的とも言えない

1 市場システムとは

市場システムとは、自社とライバル企業との競争、あるいは協調の関係のことです。ここで競争について考えてみます。一般に市場において、好ましいとされているのは**自由競争市場**です。自由競争とは、企業同士が合意によって競争を制限したり、一つの企業が市場を独占することのない状態のことで、自由競争市場はそのような状態が保証されている場。「自由競争が好ましい」とする背景にあるのが、**完全競争のモデル**でした。重要な概念なので、ちょっとまとめてみます。

——完全競争モデル——

- ① 材の同一性（取引される製品は同一と仮定）
- ② 価格受容者の仮定（生産者・消費者が市場価格に与える影響は無視）
- ③ 情報の完全性（価格に関する情報は全生産者・消費者が共有）
- ④ 参入・撤退の自由

この条件のもとで、需要と供給が均衡し、経済的利益が最大化される

また、自由競争市場を支持する考え方は現在に至るまで一定の存在感を得てきました。小泉内閣時代の民営化や規制緩和はこのような考え方を背景にしているのです。

2 「日本における競争」考察

ところが日本では、産业内の企業が互いに協調的に行動し、競争を抑圧するような合意がなされているとしばしば指摘されてきました。つまり日本では企業間の競争が欠如していると。たしかに、失業者の増大や中小企業の倒産などを受けて、自由競争に反発する声が存在するのは事実です。しかし、本当に日本では他国と比べて競争が機能していないのか。それを考察してみましょう。

考察1 業界標準をめぐって

ビデオテープについて考えます。皆さんが見慣れたあのビデオテープは、もともと日本ビクターが開発したもので、VHS という規格です。実はビデオテープにはベータという VHS よりも一回り小さい規格もありましたが、これを見たことのある方は少ないでしょう。1970 年代、日本ビクターは VHS という規格を同業者に広め、つまり仲間を増やし、ベータを駆逐して日本における**規格間競争**に勝利したからです。

そもそもどうして規格を統一する必要があったのでしょうか。もし会社によってビデオテープの大きさが違ったらどうします？ メーカーごとにビデオデッキを買わねばならない。ならばビデオなんか買わないという人が出てきますよね。規格が統一されていれば、どこかの会社のビデオデッキを 1 台買えば OK。このように、ある規格を使用する消費者が多いほど、消費者にとって利便性が増す効果を**ネットワーク外部性**と言います。ネットワーク外部性のある製品は、例えば CD やペットボトルのキャップなどです。また、このような状況で統一された規格を**業界標準**と言います。

日本ビクターの話に戻ります。規格普及のために仲間を増やす行動は、一見協調的です。実際 VHS は普及するわけですが、その後日本ビクターは同一規格を共有する企業同士との激しい競争を強いられることになります。これは仮に企業間で協調的な行動が見られるとしても、それは競争の欠如を意味しないことを表しているのです。

考察2 同質的行動

日本企業の競争の特徴として同質的行動が挙げられます。これは、他社が新しい事業に進出したり、新商品を開発すると、自社も横並び的に参入する行動のことです。このような慣行は、横並び的行動をとることで競争を制限する共謀的行動だと批判されてきました。しかしよく考えると、同質的行動はむしろ競争の結果であることは明らかです。他社が新商品を発売し、ヒットした。うちも負けてはいられない。その商品がヒットしたことで、需要があるのは明白なのだから、参入しない手はない、そういうロジックです。事実、同質的行動によって似たような商品を複数社が発売すると、競争は激化します。

一方、コンビニでは複数社のペットボトルのお茶が売られていますが、どれもだいたい150円です。つまり価格競争が行われていません。これは、競争の土台が価格だけではなく、品質、デザインなど幅広く、しかも競争と協調は並存し得るものだということを意味しています。

考察3 「対話としての競争」

1970年代、電卓産業で激しい競争が繰り広げられました。76年頃にはカシオとシャープの2強体制が確立します。両者の競争は依然激しく、カシオが新商品を発売すると、1か月後にはシャープが同じ製品を発売するという状況が続きました。新商品を開発するには1ヶ月では足りません。つまりシャープは、カシオが新商品を発売する前から、その製品の開発を始めていたということになります。これは同質的行動の枠組みでは理解できません。同質的行動は、他社が新商品を発売してから「じゃあうちも」と開発を始める行動だからです。

カシオとシャープのような競争を説明する枠組みとして提唱されたのが「対話としての競争」です。それによれば、両社は競争を通じて互いの行動や思考の枠組みを共有することで、新たな市場ニーズや、競争相手が次にどんな製品を開発してくるかといった情報を蓄積していったというのです。このような競争のあり方もあるのだという一例でした。

以上の考察より、日本でも競争が欠如しているわけではないことが示されました。さらに競争は価格競争だけではなく、多面的なものだということも明らかになりました。

3 自由競争市場はどこまで望ましいのか

最後に、「自由競争は望ましい」という定説について考えます。自由競争は完全競争モデルの下で想定されているものでした。ですが実際の競争は、製品を同一と仮定して単に価格だけで争うものではないし（コンビニの飲み物が好例）、「対話としての競争」はそれぞれの企業が持つ情報量に差があることを意味しています。つまり完全競争モデルは現実世界では成立していないのです。そのような状況で、無条件に自由競争が好ましいとする論理は成り立たないと言えるでしょう。

1 政府—企業間システムとは

政府は経済発展のために、さまざまな産業政策を立案します。その中には生産主体である企業を対象とするものがあります。企業は政府の支配下にあるわけではないので、政府が企業に対する政策を立案する場合、まずなんらかの方法で企業が持つ情報を手に入れた上で、さらに企業が自発的に従うような適切な政策をデザインする必要があります。よって、どのように政府—企業間のコミュニケーションを正しく行い、政策をどのように実行するかといった問題が発生します。これを解決する仕組みが政府—企業間システムです。

2 「産業政策」考察

戦後日本の経済発展に関して、政府、とりわけ通商産業省の産業政策が非常に大きな役割を果たしたとよく言われます。このような、政府の役割を肯定する見方の代表例が「日本株式会社」論です。政府が司令塔となって、日本という一つの協調的組織を作り上げているイメージが強調されています。

さて、このようなイメージの前提として成り立っているのは、以下の3つの仮定です。

- (1) 政府—企業間のコミュニケーションは円滑に行われてきた
- (2) 政府は企業から得た情報により、政策の結果を予測できていた
- (3) 企業は産業政策に従ってきた

これらの仮定がどの程度正しいのか、検証していきます。

考察1 政府—企業間のコミュニケーション

コミュニケーション手段としては、大きく分けて**業界団体**と**審議会**の2つがあります。

業界団体は日本鉄鋼連盟や全国銀行協会のように、ある業界に属する企業がまとまって作る団体で、その基本的な機能とされているのが以下の4つです。

——業界団体の機能——

- (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

つまり、業界に属する多くの企業を代表して、政府と時には対立し、時には協調する機能、そして同業者同士の連携、情報交換を司る機能があるのです。なお、政府の側にも業界団体と交渉するセクションが設けられています。経済産業省の**所管課**（原局とも言う）がこれにあたります。

一方の審議会は、政府が政策などについて諮問するために、政府によって設けられる委員会のことで、産業関係では経産省の産業構造審議会が有名です。審議会には、関連する業界団体の代表が参加するとともに、大学教員や弁護士、官僚など、いわゆる有識者も加わります。こうすることで、「客観的に政策を検討しましたよお」と主張する、つまり**政策をオーソライズ（権威付け）する場**になっていると考えられます。

このように、業界団体と審議会を通じて産業政策が議論されることをしばしば「2段階のコーディネーション」

と呼びます。以上のようなコミュニケーション手段は、実際それなりにうまく機能していたと捉えられています。最後に、2段階のコーディネーションは特に日本固有のシステムという訳ではないことを強調しておきます。

考察2 政府の政策実行能力

産業政策と一口に言っても

- (1) ある産業を他国との競争から保護するための政策（防御）
- (2) 産業の国際競争力向上のための政策（攻撃）

の2つがあることは容易に理解できると思います。これを念頭に置いて、実際に政府が産業政策を達成するにはどのような手段があるか考えます。それは以下の4つ。

——政策実行のための手段——

- (1) 許認可
- (2) インセンティブ（動機）の付与
- (3) 強制的手段
- (4) 行政指導

(1)は文字通り、許可・認可を与えることで、例えば外国技術導入許可や外貨割り当て許可などです。(2)は補助金や免税などの手段で、企業が進んで政策に従ってくれるように動機づけることです。(3)はそのまま。(4)の行政指導はつまるところ「お願い」のことで、何の法的拘束力もありません。

考察3 企業は政府に従うのか

上記のような甘っちょろい手段で、企業が従ってくれると思いますか？ 政策がたまたま企業の意向とマッチしたときは従うとしても、そうでない場合、やはり無理があります。企業が政府に従わなかった好例として60年代に起きた「出光事件」というのがあるので簡単に紹介したいと思います。

当時政府は石油の安定供給を保障するため、また、石炭産業を保護するため、石油の生産量調整を行っていました。その方法は原油輸入のための外貨割り当て量を制限するというものでした。この時代、日本の外貨流通量は少なく、しかもそれは政府が握っていたので、石油業者としては原油を輸入するにあたり、政府に外貨をもらわなければならない、その量が調整されるというのはかなり実効性のある方法だと言えました。しかし、64年のIMF8条国移行により外貨割り当て制度が崩壊したので、政府は代わりに石油業法を制定し、生産調整を維持しました。ところが生産を拡大したい出光興産は生産調整に従わず、石油連盟を脱退しました。これが出光事件です。この事件により、最終的に生産調整自体が撤廃されるに至りました。

考察4 政府の予測能力

政府だって神ではないのですから、予測なんてできるはずがありません。以下、政府の予測がはずれた失敗例を2つ紹介します。

80年代初頭、政府はファインセラミックスを今後の成長産業として技術開発を後押ししました。セラミックスには電子部品の材料になるエレクトロ・セラミックスと、工具・エンジンの構造材料などとなるエンジニアリング・セラミックスがあり、政府が後押ししたのは後者のエンジニアリング・セラミックスでした。結果的に、確かにセラミックス産業は成長しましたが、それは前者のエレクトロ・セラミックスの方だったのです。一体何が起きたのでしょうか。実は、政府がエンジニアリング・セラミックスを後押しした結果、大手メーカーがその生産に特化してしまい、エレクトロ・セラミックスが手薄になりました。そこに目を向けたのが大手メーカーよりも数の上ではるかに多い中小企業で、中小企業は独自の技術によりエレクトロ・セラミックスの分野で確固たる地位を確

立したのです。その結果、エレクトロ・セラミックスの方がぐーんと成長したというわけです。

もう 1 つの失敗は 50～60 年代にかけての石油化学工業の事例です。当時、石油化学工業が発展し始めていましたが、通産省は業界での過度な競争を抑制するため生産主体を制限しようと考えました。具体的には、石油化学工業に不可欠なエチレンプラントの規模の基準を大きく設定することで、一部の大手企業しか参加できないようにしたのです。それでも参加してくる企業が絶えなかったため、政府はどんどん基準を厳しくしていきました。これを繰り返した挙げ句、超厳しい基準を乗り越えた超精鋭企業が数多く出現する事態が発生し、逆に熾烈な競争を助長するという本末転倒な結果が残りました。

考察5 産業政策は日本だけの特徴か

最後に、産業政策が日本的なのかという観点を加えておきたいと思います。結論から言うと、産業政策はどの国にも見られるありふれた制度であって、何も日本に特徴的ではありません。では、なぜ日本の産業政策だけが「日本株式会社」と言われ、クローズアップされたかと言えば、それは日本の経済成長が世界に類を見ないものだったので、たまたま注目されたからに過ぎないと考えられます。

3 まとめ

第7章を整理すると、まず業界団体・審議会については、政府—企業間のコミュニケーション手段として正常に機能していることが分かりました。また企業は産業政策に常に従うわけではなく、互いの利害が一致したときのみ政策は効果を発揮するのです。政府の予測能力もやや頼りないものでした。

では政府は何の役にも立っていないのかというとそうではありません。これは**カウベル効果**という言葉で説明できます。カウベル効果とは本来、融資を行う際に、ある銀行が融資をしていればその銀行を信用して他の銀行も融資するという行動を指しますが、ここでは政府が有望視して後押しした産業に、銀行の融資や企業の投資が集中することを意味します。すると、政府がある産業に注目すること自体が、関連企業の動きに影響を与え、その産業の発展を促す契機として機能している、つまり政府は**調整役**として機能していることが分かります。それは政府が「公平な第三者」であり、その言動に一定の権威が認められているからこそ為せる技なのです。

1 何が日本的なのか

本シケプリも、いよいよ最終章となりました（第9章は授業で扱っていないため割愛）。今までサブシステムごとに日本型企業システムのイメージを挙げ、それについて現実ではこうだよ、という形で他国のシステムとも比較しながら論を展開してきました。で、結局何が日本型企業システムの特徴と言えるのでしょうか。それを考えるため、序章で学んだ日本型企業システムが存在するための条件というものを再び持ち出していきたいと思います。

——日本型企業システムの存在条件（再掲）——

- (1) 企業システムの中身であるユニットがそもそも存在していること
- (2) そのユニットが日本の企業に広く共有されていること
- (3) そのユニットが他国の企業に見られない日本独特なものであること

この条件で、長期安定雇用だのメインバンク制だのといったユニットをふるいにかけていくと、はい、日本型企業システムとして絶対的に特徴付けられるユニットは何もないという結論に至ります。

そこで少し基準を緩めて、絶対的な特徴ではなく、「他国にも見られるけれど日本において特に顕著に見られる」ような、相対的な特徴を探してみることにしましょう。すると、「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2つを挙げることができます。なるほど雇用形態やメインバンク制、アSEMBラーとサプライヤーとの関係のどれをとっても、確かに長期的関係が少なくとも理想化されているのは間違いないようです。そして、その長期的関係に由来する濃密なコミュニケーション、これも企業集団や政府—企業間における審議会などにおいて確かに見られる特徴でした。

2 日本型企業システムの強み

以上のように、日本型企業システムの相対的特徴が「関係の長期性」と「濃密なコミュニケーションと調整」の2つであると定義した上で、その長所と短所を考察します。まずは長所からです。

——日本型企業システムの強み——

- (1) 情報・知識の蓄積
- (2) 協調関係の形成
- (3) 関係特殊的投資の可能性
- (4) リスクの管理

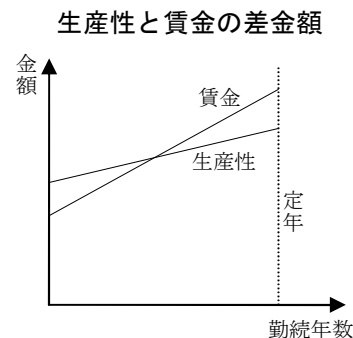
(1)は、ある関係が長期的に継続し、円滑なコミュニケーションが行われると、互いの情報が蓄積するメリットがあるという意味です。例えば、長期雇用の結果、上司が部下に関する情報を十分に収集でき、誰を昇進させるかについての合意形成が可能になる、またメーカーがサプライヤーと長期に取引することで、サプライヤーの能力に関する情報が蓄積し、どの程度の部品を発注できるかの判断材料になるといった具合ですね。

(2)の協調関係とは、例えば同僚と協力してプロジェクトを進める、あるいは三菱グループの社長は三菱自動車工業の車に乗るといった関係です。これは、長期的関係が継続する以上、相手の裏切りが怖いから自分も裏切らないという、ゲーム理論における「囚人のジレンマ」を使って説明できます。同僚と協力しなかったら自分がハブられ

るかもしれない、三菱に乗らないと総スカンになっちゃう、という心持ちです。

(3)の**関係特殊的投資**は聞き慣れない言葉でしょう。関係特殊的投資とは、その企業に対して投資するときのみ有益となるが、他の企業に対してはまったく無益な投資のことです。すると投資をする側は、投資される側に関係を断絶されると投資がすべて無駄になるので、逆にこれを利用して投資される側が「投資で得た利益をよこせ」などと脅しをかける動機が生じます。それならば関係特殊的投資はそもそも行われなくてもいいかもしれません。しかし、長期的関係の下では、前述の囚人のジレンマの作用により、関係特殊的投資が可能になるというわけです。

(4)は市場の環境変動によるリスクを長期スパンでシェア、あるいは再分配できるという意味です。例えば一般に賃金体系について見てみると、右の図のように若い頃には生産性に比べて過小に支払い、歳を重ねると生産性に対して過大に支払うという形をとっており、全体としてみると生産性の総額と賃金の総額が釣り合うようになっています。こうすることで、企業の成長段階では（若い従業員が相対的に多いと考えられるため）人件費が過小で済むことになります。一方、従業員も定年まで働かなければ生産性との差額の本分をとれないという意味で関係特殊的投資となっており、従業員が会社を辞めない動機として機能しています。



3 日本型企业システムの弱み

次は短所です。

——日本型企业システムの弱み——

- (1) 経営の柔軟性の欠如
- (2) 機会主義的行動の可能性
- (3) 計算間違いによる過剰コストの発生
- (4) 企業の存続に対する依存

(1)は長期的関係の弊害として容易に理解できるでしょう。要するに、従業員を簡単に首にできないなど融通が利かなくなるということです。

(2)は関係特殊的投資と関連しており、先ほどの例で言うと、投資された側が脅しをかける、また本分をとるために「辞められない」従業員をこき使うなどといった行動を**機会主義的行動**と言います。あれ？ でもこうした行動は、長期的関係に伴う囚人のジレンマ理論により防がれていると先ほど言いましたね。話が違うじゃないか。これは程度の問題で、あくまで起こりうる可能性があるということを示唆していたに過ぎないのです。

先ほどの図で見たように、長期スパンで見ると個人の生産性と賃金は釣り合うようになっています。が、生産性の測定が厳密にはできない以上、好景気のときには賃金を上げすぎたり、不景気るときは下げすぎたりという**計算間違い**が生じます。賃金を下げるのはまだしも、上げすぎたというのは痛手です。これが(3)で問題になっている過剰コストなのです。

ラスト(4)は簡単で、長期的関係に依拠するシステムはそもそも企業の安定性の神話に依存しているので、一度この点が揺らぐと、システムごと崩壊してしまうという意味です。

～完～