経営政策科学試験対策プリント

金子　和誠

はじめに

このしけプリは今までの先輩方が精力を尽くして制作してきてくださった数々の神しけプリのいい部分だけを抽出し、最近7.8年の出題状況を踏まえて付加、改変したものです。ですのでこのしけプリが素晴らしい出来であることは間違いありませんが、はっきりゆって経営政策科学のレジュメは秀逸です。もう製本して出版してまえよって感じです。なので時間があり、超高得点を狙う方はレジュメで勉強した方が万全ではあります。最初に言っておくと、このしけプリは80～90点を目指してつくられました。7組の皆さんにはぜひ熟読して総合科目C系列９０点を達成してもらいたいです。

【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 年度には，文章の誤った箇所を説明をつけて指摘する問題が出ました。が、おそらく2013年度はでないと思います。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と絶対に有利です。なお大問4 は，確実に得点するために必ず事前に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。

第一章　企業システムの全体像の把握

企業はヒト・モノ・カネ・情報（＝経営資源）を使って財・サービスを生産する 。

１、企業システムとは？　ステイクホルダー（利害関係者のこと）ごとに構成されるサブシステム全体がうまく動くための「仕組み」を指すもの。

２、では、どのようなステイクホルダー・サブシステムがあるのか？

(a)雇用システム（従業員に関するサブシステム）

(b)金融システム（債権者に関するシステム）

(c)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）

(d)サプライヤー・システム（仕入先・販売先に関するサブシステム）

(e)市場システム（競争相手との関係に関するサブシステム）

(f)政府－企業間システム（政府に関するサブシステム）

詳しい内容はまたあとで見ていきます。

３、どのような「仕組み」があるのか？

(1)法令・判例 ・ガイドライン

(2)契約

(3)社内の規定・規則

(4)慣習・規範

ここはイメージさえあれば十分です。

４、いわゆる「日本型企業システム」が指すイメージ

(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…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

・株主の権限の弱さ…安定株主などの存在

(4) サプライヤー・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

＊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です。経営政策科学はこうしたイメージが，実際どう機能しているのかを解き明かす学問です。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細かく検証していく流れになります。押さえておくべきポイントは，それぞれの日本型企業システムの①イメージ，②実際（現実），③他国との比較，の3 点です。

第二章　雇用システム

1,雇用システムの中身

　・雇用形態（解雇の時期・方法/終身職）

　・賃金形態（職能給・職務給・出来高給）

　・昇進制度

　・労働組合

２、日本型とアメリカ型の（イメージに基づいた）対比

典型的とされる「日本型」と「アメリカ型」

|  |  |
| --- | --- |
| 日本型 | アメリカ型 |
| 長期安定雇用 | 短期雇用 |
| 年功型賃金 | 職務給/成果主義 |
| 年功型昇進 | ポストの公募 |
| 企業別組合 | 産業別組合 |

～日本型雇用システム～

(a)長期安定雇用

大学卒業後すぐに採用し、そのまま定年退職(60歳前後)まで同じ会社で雇用し続ける

(b)年功型・生活保障型賃金（職能給）

生活費負担が上昇しても対応できるよう、年齢と伴に賃金水準が上がっていく。

(c)年功序列型昇進

成果ではなく勤続年数により昇進する。「逆転人事」はあり得ない。

(d)企業別組合

一つの企業に一つの組合

～アメリカ型雇用システム～

(a)短期雇用

企業は従業員を自由に解雇できる。従業員の側もすぐに転職（ジョブ・ホッピング）し、そのことによってより社会的威信や地位の高い職に変わっていく。

(b)職務給・成果主義

給与はポストにより決まっており、実際の成果（結果）によって上下する。

(c)ポストの公募

ポストの後任は社内外に広く公募して審査、決定する。

(d)産業別組合

一つの産業に一つの組合

３、現実の日本型・アメリカ型雇用システム

～雇用・解雇～

・日本型

誰が正社員？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 期間の定め |  |
|  | なし | あり |
| フルタイム | 正社員 | 契約社員/期間工 |
| パートタイム | パート | パート/アルバイト |

また、正社員は以下のように分かれる

　正社員：・ホワイトカラー（総合職/一般職）

　　　　　・ブルーカラー

雇用形態の仕組み・制度：ブルーカラー＝ホワイトカラー

雇用保障：正社員であれば、ブルーカラー・ホワイトカラーを問わず定年まで雇用。

ただし、このような仕組みを維持しているのは

(a)大企業や官公庁と中小企業の一部に限られる。

(b)正社員のみが対象。

新卒採用がより一般的だが、中小企業や最近は大企業でも中途採用が増加しつつある。

・ホワイトカラー：通常大学の新規卒業生の採用が一般的。

・ブルーカラー：例えば高校卒業した後試用期間があり、その後本採用となる。

定年：かつては55歳から60歳ぐらいだった。

が、平成18年以降は定年の65歳(つまり年金支給開始年齢)までの段階的な引き上げか継続雇用制度の導入or定年の定めそのものの廃止が義務付けられた。

再雇用：特に大量の退職者が出て技能の継承が問題になるここ数年は多く見られることが予想されるが、再雇用の対象については賃金を引き下げるのが一般的。

解雇：『社会通念上相当なもの』でなければ、「解雇権の濫用」として無効とされる。＝＞給料の高い年寄りばかり解雇する、というようなことはできない。

パートやアルバイトなどについては「解雇権濫用法理」は適用されない、また、実態として中小企業には適用されないものと思われる。

配転・転勤：配転・転勤の命令は、総合職であれば基本有効となり、例外は稀。

＊中途採用は例外扱いであり、転職するとより規模の小さい会社に動くことになるケースが多いためステップアップ的転職はあまり見られない。

・アメリカ型

雇用形態の仕組み・制度：ブルーカラー≠ホワイトカラー

ホワイトカラー：ある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ない。また，短期雇用とされがちであるが，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」傾向がある。その意味では，日本と雇用形態が大きく異なるとは言えない。ホワイトカラーの解雇は基本的に自由である（契約書を破棄すれば完了）が、差別的解雇は禁止。つまり、定年退職も年齢による差別とされ禁止されている。

ブルーカラー：先任権ルール、つまり「勤続年数の長い人が優先」というルールが存在。解雇（レイオフ）はこれに従うため、若いころには転職が多い。

＊「先任権」に関して

経営者はレイオフする権利はあるが、だれをレイオフするかを選択する権限はなく、先任権に基づいて選択される。

　＝＞＋の面：争いが起きない

　　　－の面：能力関係なし。給与負担が大きくなる。

～賃金～

・日本型

賃金の決定方式＝職能資格制度

→従業員を7-10段階程度の「資格」（**職能資格**）に区分し、賃金の中の手当ではない部分（**基本給**といわれる）はこの資格にリンクして決められる。

また昇格については、経験を積むに従い上の資格に上がる。昇格は年数の経過だけでは決まらず、勤務成績や試験で決まる。

定期昇給：同じ職能資格のままでいる場合でも、定期的に昇給。この昇給に関しても勤務成績の要素が入る。∴上司の評定が意味を持つ。

手当：賃金は上の基本給に手当てを加算する方式が一般的。最近は生活保障型の手当てを減らしボーナスの比率を上げている。これは成績連動型にして上級管理職への賃金負担を減らすことが狙い。

・アメリカ型

賃金決定方式（ホワイトカラー）：職務給・成果給である。

But

多くの大企業では、職務等級によって給与の上限・下限が決まり、その中で査定により賃金が上昇していく。近年職務等級の幅が上がった（ブロード・バンディング）ことで日本型に近くなった。

賃金の決定方式（ブルーカラー）：原則はホワイトカラーと同じだが、定期昇給は先任順。実質的には年功的。

[まとめ]

日本は職能給で、アメリカは職務給。日本でもアメリカでも賃金は年齢に応じて上昇していく。この意味で年功的と言えばどちらも年功的になっている。

～昇進～

・日本型

昇進と昇格：職能資格制度の下では、「資格」と「職位」が分かれている

∴「資格が上昇すること＝昇格」≠「職位（ポジション）が上位に上がること＝昇進」

＊上位の職に昇進するためには昇格が前提となるが、昇格したからといって昇進できるわけではない。

昇格：人事評定や試験など方法多数

昇進：昇格が昇進の前提。上司の評価のみに基づく。

・ホワイトカラーの昇格・昇進：日本の大企業の多くでは、すべての人が最初は同じ資格、同じ基本給でスタートする。

→その後、ある一定段階までは年功的に昇格・昇進。

→中間のある段階（課長レベル）への昇格・昇進で昇格・昇進スピードの速いグループとそうでないグループが分れ、その後の昇格・昇進でどこまでいけるか（部長・取締役になれるかなれないか）等に差が出る。

ただし、企業によっては上の「特急組」「鈍行組」のように、入社後数年で（あるいは入社時に）昇進の速いグループと遅いグループを分けてしまうこともある。このような「特急組」型の昇進コースを**ファスト・トラック**(fast track)と呼ぶ。日本でこのファスト・トラックを持っている（いた）のは官庁系で、民間企業では一般的ではない

昇進・昇格の「打ち止め」：（平）取締役、常務、専務、副社長、社長と昇進していく一部を除けば、昇格・昇進ともにどこかの時点でストップするはずである。その意味でいえば、年功型の昇進という印象はあまり正しくはない。

＝＞下位の資格・職位への滞留発生 ex)「万年係長」

抜擢人事・逆転人事：能力によりある段階から昇進に差が出る。実際「年下上司と年上部下」という逆転人事は珍しくないが、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してきた。その意味では，日本企業は年功を重視していると言える

＊「逆転人事」：能力のある若い人を昇格・昇進させる要求と、長期雇用維持への要求を両立させるために存在。

・ ブルーカラーの昇進・昇格：ホワイトカラーと同じ

まとめ：昇進・昇格は年功的ではあるがそれのみで行われるわけではなく、能力や成果に関係なく年功のみで昇進する、といった意味の年功序列は見られない。

・アメリカ型

昇進：「職務」の変更を伴う。が、職務記述書を変更すればよいだけなので職能資格制度と大差なし。

ホワイトカラーの昇進：外部からの公募の確率は高いが、内部昇進の方が主流。 ただし、内部での公募（**ジョブ・ポスティング制度**）は存在する。

・ ファスト・トラック：日本と比べた場合のアメリカのホワイトカラーの昇進の特徴は、上で述べたファスト・トラックが広く普及していることにある。

（ブルーカラー：先任権に基づき、超年功序列的）

全体のまとめ ：原則ではなく実際的な面からみると、日米での差異は限定的

～労働組合～

・日本型

企業単位で構成される。が、運動方針の違いから一つの企業に複数ある場合もある。また，ホワイトカラーもブルーカラーも同じ組合に加入できる。

管理職は組合を作れるが、非管理職と同じ組合には入れない。

企業別労働組合の上に産業レベルの連合体も存在するが，権限はそれほど強くない。

＊日本の企業別組合は企業に存立基盤をおいており、経営者に対して協力的になりやすい。

・アメリカ型

ホワイトカラーは労働組合に加入せず，ブルーカラーのみ加入。（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。）

産業別に労働組合が組織されるが，規模が大きすぎるため，地域ごとの支部が存在。が、支部の行動には産業別組合の承認が必要であり，支部の権限は弱い。

ある労働組合が過半数の支持を得れば、非組合員も含めてすべての従業員の利害を代表して団体交渉することが可能。（＝排他的交渉代表制度）

2章まとめ：日米で制度的には差はあっても、実態的にはほぼ差はない。

　　　　　・米：就職

　　　　　・日：就社　　というイメージ

第3章　金融システム

１、融資と出資

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 経営者にとって、、、 | プラス要素 | マイナス要素 |
| 出資 | 返済・利息の支払いの義務がない。（＝リスクは出資者持ち） | 配当割高・出資者の経営介入可能性 |
| 融資 | 自由な経営可能（経営介入されない） | 返済の義務あり（＝リスクは経営者持ち） |

２．金融システムの構成要素

(b)-1借金形態：社債（**直接金融**）⇔金融機関（**間接金融**）

(b)-2経営監視方法：社債→**情報開示**・金融機関→**経営監視**

(b)-3経営危機時にどう対応するか：社債→情報開示/売却・金融機関→経営介入・救済（追加融資や利息減免による）

３、日本の金融システムに関する通説的理解―いわゆる「メインバンク」について

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あり、通常以下の関係がイメージされる。

(a)企業と**複合的**かつ**長期的**な関係を保つ

(b)その関係に基づいて**経営を監視**し、**情報を獲得**する

(b-1)日常的な経営監視を行う

(b-2)経営能力に関する情報を獲得・蓄積する

(c)経営に問題が発生すると**経営に介入**し、**企業を救済**しようとする

なお、このような行動はメインバンクのみであり、他の金融機関はメインバンクの行動に合わせて行動する（「委託されたモニター」）

（＊トヨタなどはメインバンクを作らないために同額を各銀行から借りていた）

４、通説の再検討

(a)本当に複合的・長期的か？

複合性：最大の融資先がしばしば大きな株主であること、決済口座を保有すること、社債発行を請け負うことは大企業において広くみられるようである。

長期性：メインバンクは必ずしも固定的ではない。

(b)本当に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が，正確な経営のモニタリングには限界がある。＜＝金融機関自体が資金の効率的利用よりも融資を拡大させることを図るため。　　　Ex)安宅産業と住友銀行

このような情報が有効なのは金融機関において融資資金が不足している時のみ

(c)本当に役員派遣・企業救済を行うのか？

前提として、、、役員派遣は必ずしも悪いことではない。融資先企業に対して影響力が高まり、また情報も得やすくなる。

しかし、企業救済は諸刃の剣である。

うまくいけば、融資の返済を受け、企業に恩を売れるうえ機関の評判も良くなる（高い拘束預金を取れるようになる）。

失敗すれば、融資先企業の倒産に伴う**貸し倒れ** が発生ex)安宅産業

まとめ：メインバンクは全ての企業にあるわけではない。持っている企業については「複合的で長期的な関係」を持っており、融資先企業の情報蓄積に利用されている。また、メインバンクは融資先に対して何らかの責任を負っていると考えられており、経営に問題があるとしばしば役員を派遣し、社長を交代させる形で経営に介入する

が、常に救済してくれるわけではない、ということになる。

５、メインバンクは「日本的」か？

・直接金融と間接金融：金融システムが直接金融（社債）中心であれば、広く社債を買った人が企業の経営内容を判断できるような情報の開示が問題になる。

一方、金融機関が融資する間接金融中心の形態であれば、融資を行う金融機関が融資先企業の経営状態を判断できれば良い。

∴金融機関が融資先企業との間で長期的な関係を維持し、その関係に基づいて銀行が企業の事業に関する情報を得るというのはおかしな話ではなく、一般的に存在しうる（「リレーション・バンキング」）

・アメリカ：直接金融（社債・CP）中心といわれるが、中小企業と地域銀行と企業との間ではリレーション・バンキングが主流。

ただし、ある銀行が企業の再建に関与した場合、（その立場を利用して自らの債権を優先的に回収しようとする恐れがあることから）その企業が他の銀行や取引先などに先に借金を返済しない限り自分の債権を回収できないというルールがある（equitable subordinationの法理）

＝＞複合的・長期的関係は少なく、企業救済も消極的

・ ドイツ：**ハウスバンク**が（一説には日本のメインバンクよりも）強い力を持つ。**寄託議決権**を自社に対しても使えることに基づく。

監査役会に自行の人間を送る場合が多い。

長期的・複合的関係性はむしろ日本のメインバンクよりも徹底している。

まとめ：メインバンクの仕組みは日本特有のものではない

第4章　ガバナンス・システム

出資：返済義務なし、利益は分配→事業を「サボる」危険

出資者が監視し、経営に介入する権利を与える必要←出資者と経営者の分離

１．ガバナンス・システムの構成要素

(1)株主の意向をどのように経営に反映させるか（機関・運用方法）

(2)実際に株主がどの程度影響力を行使するか、これに対して経営者はこの影響力をどのように制御するか（あるいはしないか）

日本におけるガバナンス・システム：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た。

２．企業集団とは何か？―「通俗的」イメージ

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（**株式持ち合い**）ことにより形成された企業グループを意味する。多くは旧財閥系で，例えば三菱グループなどがあげられる。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。　　Ex)三菱グループの金曜会

発行株式の大部分が持ち合い株となるため、企業集団内の企業に対する株主の力は弱い。

（＊株を安定的に保有し、価格の変動があっても株式市場で売却しない、株主を**安定株主**といい、持合い株主もこれに含まれる。ただし、持ち合い株主でない安定株主も存在）

企業集団の2つのイメージ

　(a) 単一の意志決定主体としての企業集団

(b) 経営者が経営の自由を達成するための方法としての企業集団

以下、企業集団の実態を見ていく

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、財閥本社と通称される持株会社が存在し，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た。

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た。そこで株式買収による企業乗っ取りを防ぐため

旧財閥系企業はお互いの株式を保有し合うようになった。こ

うして形成されたのが企業集団であり、企業集団は対等な企業間のネットワークであるといえる。

1. 企業集団の，それを構成する企業に対する影響力

・企業集団に本社はない＝単一の意志決定はできない

・集団内持株比率は最大で30％台後半→経営を完全にはコントロールできない

つまり、上記(a)は正確ではない

1. 集団内企業同士の関係

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り、企業がつぶれると、その集団内のほかの企業も大損することになる。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は十分にある。（上記(b)も正確ではない）

1. 企業集団の機能

a)ブランドの管理

b)安定株主化

c)新規投資事業や不況産業対策における共同出資や資金調達、他企業の支援

d)集団内企業間の利害調整・調停

e)その他「グループ」意識による効果

以下、説明を加える。

a)ブランドの管理：旧財閥系各社が旧財閥の名前とシンボルマーク（ex三菱の「スリーダイヤモンド」）を重視している。経営にはほぼ関係なし。

b)安定株主工作：企業集団が出来た主な理由である。

財閥解体後に株式の保有が分散し、旧財閥系の企業に対する買占めなどが発生

→そのような乗っ取りの可能性を排除し、経営者の裁量権を確保するために株式の持合

→企業集団が形成

c)不況対策、新規事業投資などにおける共同出資：例えば石油化学や原子力分野への進出の際には、集団各企業が共同で出資する。主な理由は新規投資のリスクを分散させるためである。

d)集団内企業間の利害調整：情報交換・利害調整によりグループ企業間の共同投資や取引の円滑化を行っている。

e)系列内取引と「グループ」意識：取り引き時に企業集団内部を優先する。

1. 企業集団は日本にしか存在しないのか

そもそも企業集団は日本においてすら一般的とは言い難いが、その前提の上で議論を進めると，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あるといえる。アメリカでは株式持合いは一般的でなく韓国やドイツにはやや類似した制度が存在するがやはり日本のものとは異なる。

1. 安定株主について

「安定株主」：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す。また、経営がうまくいっているときは経営に介入しない。独禁法制定以来，企業を乗っ取りから守るため，**安定株主工作**で増加。持ち合い株式や**政策投資株**が代表格。

アメリカではこのような存在はあまり見られない。**機関投資家**の多いアメリカでは，「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**が一般的だからである。

３、そもそも、株主とは何なのか？

事業を行っている人々にとっては、事業が成功しても「事業が失敗した」といって配当を払わずに自分たちで好きに使うほうが良い。株主から見れば、自分のお金を他人に委ねている状態になっている。

∴株主には利益の配当他の経済的利益を受ける権利（**自益権**）以外に、経営を監視したり、経営に介入できる権利（**共益権**）が付与される。

また、出資者は出資先会社が倒産した場合出資金さえあきらめれば、その借金を肩代わりする必要はない（**有限責任**）。

＊「会社は株主のものか？」

「会社の所有」を、

(1)事業に関する意思決定を行う権利（政策を決定し、従業員を雇用・解雇し、資源を配分する権利＝**コントロール権**）

(2)必要な支払いを行った後の利益を得る権利（**残余利益請求権**）

を意味するものと考えてみる。

日本の株式会社の株主はコントロール権を持っているのか？

→(取締役会設置会社の場合)基本的にはNO、しかし一方で代表取締役などの経営者の選任・解任権を持つ。

＝所有権の定義により答えは変わるものであり、問い自体がナンセンス

３、ガバナンス・システムの構造　～各国の対比～

～日本～

1. **株主総会**
2. **取締役会**
3. **監査役会**　　　　から成る「監査役会設置会社」が主。

＜働き＞

・株主総会：取締役の選任・解任、基礎的変更、株主の利益にかかわる事項、取り締まりの報酬のみを決定できる。但し、取締役会非設置会社では理論上全決定権を持つ。

・取締役会：通常の業務に関する意思決定、**代表取締役**の選任・解任・監督→代表取締役が業務を執行する

・監査役会：取締役の職務執行を監査する機関。過半数は社外監査役により構成する必要あり。 会社の職務につかない。

＊現実には：株主総会は大きな影響力を持たない（∵①高度成長の中で株主によるコントロールがあまり必要なかった②機関投資家が株主総会での議決権行使に消極的であった）。取締役会や監査役会の人事権は代表取締役が握っており、監査は機能していない。(ワンマン社長の存在)

～アメリカ～

1. 株主総会
2. 取締役会

から成る「**委員会設置会社**」が主。②に**指名委員会**・**報酬委員会**・**監査委員会**が含まれる。

＜働き＞

・株主総会：日本と同様、すべての株主により構成され、株主総会の権限に含まれる事項以外については決定できない。

・取締役会：会社経営に対する監督、経営者の選任・解任のみを担当する。実質的には、会社の決定に関する意思決定はＣＥＯをはじめとする経営者が独占している。（経営者は取締役会から独立気味である）また、指名委員会（取締役候補者の選定）・報酬委員会（CEOや他の経営者の報酬決定）・監査委員会（会計監査）が下部組織的に存在。取締役会の過半数は社外の独立取締役でなくてはならず、上記の３委員会については全て社外取締役で構成されている必要がある。　　　Ex) GE

～ドイツ～

「**二層型の取締役会**」が主。

　・監査役会（監査）

　・執行役会（意思決定）　　の二層。

アメリカとの違いは、意思決定権が執行役会(アメリカにおける経営者）の側にあり、監査役会（アメリカにおける取締役会）が助言と（限定的な）事前承認しか行えない点にある。

＊監査役会役員選出方法：「**共同決定**」と呼ばれる仕組みが存在。

役員は株主集団側と従業員側の2勢力から同数ずつ選出されて構成され、共同で議決を行う。（但し株主側に若干有利になるような規定が存在）Ex)ダイムラー

４、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。しかし企業集団は，統一の意思決定を行う類のものではなかった。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ない。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った。特に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る。

第5章　サプライヤー・システム

１、系列とは何か？

現代の企業は様々な他の企業との関係の中で生産・販売活動を行っている。

その営みの中で、具体的には、次のようなことが問題となる

・仕入先・販売先にどこまで任せ、どこまで自分で生産するか

・仕入先・販売先との間でどのような関係を構築し、どのような取引を行うか

（＊部品供給業者としての仕入れ先のことを「サプライヤー」、製品の組み立てを行う企業のことを「アセンブラー」と呼ぶ。）

このような問題に対する「日本的」なやり方として有名になったのが「**系列**」である。以下に系列のイメージをあげる。

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

以下、これらのイメージの整合性を検証していく。

２、どこまでを部品メーカーに任せるか？

・日本：サプライヤーに依存してきた（**外製比率**高）→サプライヤーの技術力向上→国際競争力向上

・アメリカ：基本的に内製（**内製比率**高）→1990年代に日本のやり方を取り入れ始める。　　Ex)フォード社

・考察１ どこまでサプライヤーに任せるのか

日本において外製比率が高い理由として、アセンブラーのサプライヤーに対する、**「まとめてまかせる」行動**がある。この行動の代表として次の3つがあげられる。

1. **承認図方式**
2. **サブアセンブリー納入**
3. **無検査納入**

１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ある。これはサプライヤーに十分な設計能力がある場合生じる方式であり、このような関係は一次サプライヤーとの間に限られる。また、図面や特許権の所有権はサプライヤー側が持つが、一方で品質保証責任もサプライヤー側にある。

２はサプライヤーの側である程度部品を組み立てておいたのを納入してもらうことで効率化を図る方式である。

３は検査や品質管理をサプライヤーに一任して効率化を図る方式である。

＊アメリカでは、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という方式の**貸与図方式**がとられてきた。

考察２ 関係は従属的か

デンソーがトヨタの系列であるのにもかかわらず、独立的に動いてきたことが示すように、サプライヤーがアセンブラーに常に従属しているわけではない。

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（ＶＡ）**がある。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だが，現にコスト削減に成功した場合にその分の利益はアセンブラーに搾取されないという契約になっている。さらに，部品原料価格の上下に伴う損害は，ある程度アセンブ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る（**リスクシェアリング**）。これはサプライヤーのリスク吸収能力によって形態が異なってき、小規模なサプライヤーの場合は契約を「コスト＋一定のマージン」とし、大規模な場合は「固定価格」にすることが多い。

考察３ 関係は長期的か

結論的には長期的であるといえる。ただし、長期的なのはアセンブラーと、競争を勝ち抜いて生き残ったサプライヤーとの間の関係である。結果以下のような現象が起こる。

・ 濃密なコミュニケーション：製品開発や**ジャスト・イン・タイム型の生産**（必要な時に必要な部品を納入することによって在庫をなくそうとするやり方）のためにサプライヤーとの間でコミュニケーションが行われる。

また、トヨタなどはサプライヤーに対する技術指導・経営指導も行っている。

・ **ゲストエンジニア**：部品メーカーのエンジニアが自動車会社に常駐し、自動車会社の製品開発に参加する。これにより実際に開発がなされた段階での契約が取りやすくなる。

考察４ 関係は排他的か

一般に，アセンブ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おり、これを**複社発注・複社納入**という。これはコストや企画の質などをサプライヤー同士で競わせるためであり、競争の結果最も優れた部品をアセンブラーが採用することを**開発コンペ**と言う。

アセンブラーとしては，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 つのサプライヤーにアクシデントが起きても保険がある，また品質管理や価格交渉が行いやすくなる、といった利点がある。

＊開発コンペは承認図方式において一般的であり、貸与図方式では価格入札が一般的である。また**一社特命**という場合もある。

一方サプライヤーも複数のアセンブラーと取引関係を持つが、これは量産効果を狙ってアセンブラーが推奨した結果でもある。ただしこの場合でもアセンブラーはサプライヤーの主要顧客でなければならない。

まとめると、新規参入は非常に困難であるが、正しくは「日本企業も含むすべての企業に対して」閉鎖的であるといえるだろう。

考察５ アメリカの場合

アメリカでは伝統的に内製比率が高く、サプライヤーとアセンブラーとの関係も市場取引に近いため、アメリカのアセンブラーはサプライヤーの能力などを十分に把握できていないように思われる。

このため、日本のような長期的関係や複社発注・複社納入、ＶＡやリスクシェアリングはできていない。(結果として原価低減につなげられず、日米の自動車産業の生産性の差などが生まれる要因となった。)

第6章　市場システム

１、概論

＜理想上の想定＞

：**完全競争モデル**(**自由競争市場**に基づく)　　ex)株式市場

　→・企業は自分で値段を決められない

　　・**独占**、**寡占**が生じると存立不可能

＜実際＞

　：完全競争とカルテルの中間点くらい。各企業は一方で競争しながら他方で協調もする。 ex)**業界標準**

以下、概論を詳しく掘り下げていく。

２、競争に関するイメージとその是非について

～企業が自由に価格や品質による競争を行える自由競争市場が好ましい～

この考え方の背後にあるのが、経済学における「完全競争」のモデルである。完全競争モデルでは、①**財の同質性**、②**価格受容者の仮定**、③**情報の完全性**、④**取引費用ゼロ**（つまり、**参入退出の自由**）、といった仮定をおくと、長期的にはこの市場において需要と供給が均衡し、経済的な利益（経済厚生）の最大化がなされることが証明できる。

なお、④の条件から利益を挙げられない企業は退出するため、同程度に効率的な企業しか生き残らず、これが効率化をもたらす(**選択淘汰による効率性向上**)。

つまり、

自由競争≒完全競争＝経済厚生が最大化された状態＝産業が効率化した状態

という認識が成立し、このような競争を保護する独占禁止法が重視される。

実際には、「対話としての競争」(後に詳しく説明)にみられるように情報の完全性は保証されておらず、完全競争モデルは成り立っていない。故に「自由競争に近づけるための政策」が自由競争とは大きく乖離している現実の市場では非効率化を促す可能性もあるため、「現実の市場での『競い合い』を促進させる政策」のほうがより良いと思われる。

～日本における競争の欠如の是非と競争の実態～

自由競争主義信望論に対して、日本では伝統的に、企業はコスト＋適正な利潤を得るためには企業間で手を組み競争を制限してもよいのではないかとする「良いカルテル論」が主張されてきた。また日米構造問題協議において「商慣行の改善」があげられたように競争の欠如というイメージは存在した。

＜実際＞

考察１ 業界標準をめぐって

製品の規格の画一化は生産・流通・消費の面から効率的である。また、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**と言う。そして、このような状況を背景に**規格間競争**を勝ち抜いて統一された規格を**業界標準**と言う。　　　Ex)　音楽プレイヤー、コンセント

＊業界標準の決め方には次の三つがある

　・公的な標準（公的機関が標準を定める）

　・事実上の標準(競争の結果自然と決まる)

　・コンソーシアム型標準(企業間の合意により決まる)

また、規格普及のために仲間を増やす行動は，一見協調的であるが、規格普及後には同一規格を共有する企業同士との激しい競争も当然生じる。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。　　　Ex)VHSを普及させた日本ビクターの売り上げ低迷

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**が挙げられる。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ある。このような慣行は，横並び的行動であり競争を制限する共謀的行動だと批判されてきたものの、実際はむしろ競争の結果である。

＊競争のやり方としては、ある企業が差別化された新製品を売り出す場合ライバル企業には　①追随する　②差別化した商品を開発する　の二通りの方策がある。

①は同質的行動の一種であり、差別化するリスクを避け、市場での情報収集のコストを節約できる。この場合価格や品質において競争が行われる。②では機能やデザインの勝負となる。

以上のように、企業間において競争と協調は並立しうるものである。

考察３ 「対話としての競争」

電卓産業におけるカシオとシャープのような、双方で製品ラインが同質化しシェアも安定するといった競争を(同質的行動で説明できない場合に)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」**である。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ある。単純な同質化行動ではなく情報流通のプロセスが存在するのである。

まとめ：競争の欠如の是非に関しては、同質的行動の存在する産業においても競争的行動は多く見られ、競争が欠如しているとは言い難く、また、外国との差異もそれほど明確ではない。

第7章　政府―企業間システム

１、政府―企業間システムのイメージ

経済発展にかかわる政策は一般に「**産業政策**」と呼ばれ、日本では通産省がこれを行っている。この役割を肯定的に捉える見方として代表的なものが「**日本株式会社**」論である。そこでは政府と企業の間の関係を政府の一方的な命令・指示ではなく、協調的な関係として見ている。通産省は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あるいは行政指導を行うのである。

ただし、この考え方は　①政府と企業の円滑なコミュニケーション　②政府による政策効果の予測　③政策実行力　の3つの要素を前提に成り立っている。

以下、①②③についてその有無や手法について考察する。

２、政府と企業のコミュニケーション

政府と企業のコミュニケーション機関としては、**業界団体**と**審議会**の二つが存在する。

業界団体はある業界の企業が集まって構成するもので、

　・**圧力団体機能**(業界内の意見を取りまとめ、政府に打診)

　・**政策の受け皿・遂行機能**(政策の実施を後押し)

　・**カルテル機能**(合法内でのカルテルの形成)

　・**情報創造機能**(企業現場の情報を政府に、政府の情報を企業に伝える)

の4つの基本的機能を持つ。

審議会は、政府が政策などを諮問するために設ける委員会である。これは合意形成の場であり、政策をオーサライズする場である。

政府は以上の二つの機関を利用して産業内・産業間の調整を行う。これを「**2段階のコーディネーション**」と呼ぶ。

また業界団体や審議会は日本固有のものではなく、アメリカとの差は情報量の過少にあるといえる。

３、政府の政策実行能力と予測能力

～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 つが存在する。そしてこのような産業政策を達成するための手段として以下の4 つがみられる。

1. **許認可**
2. **インセンティブの付与**
3. **その他強制手段**
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がある。(2)は補助金(ex**政府調達**)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ある。(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，何の法的拘束力もない。

＊⑷に入れてもよさそうなものとして**通達**というものがある。通達とは、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意味しかない。ゆえに、本来は一般国民を拘束しないが、実際にはこの通達に基づいて行政がなされるため、大きな影響を与えるのである。

また、実際に企業は政府の意向に従うかというと、出光事件や海運集約にみられるように、企業は政策手段により与えられる利益よりも不利益が大きいと判断すればその政策には従わず、また、政策に従ったとしても、エチレン30万トン基準のように、結果的に政策目的に反した行動を導くこともある。

～予測能力～

ファインセラミックス産業や石油プラントの設備投資調整にみられたように、政府は政策的な優先順位や重点産業を考える際にその結果を必ずしも予測できてはいない。

３、産業政策の有効性をめぐって

有効性に関しては「**カウベル効果**」と「**調整役**」の二つの役割において機能した可能性がある。

・カウベル効果：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カウベル効果と呼ぶことがある。

これは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文脈で出てきた話だが、同様の話は政府が行う政策にも当てはまる可能性がある。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ことにより、関係する企業はいわば政府の能力を信用して研究開発や融資を行うことになる。結果、政府がある産業に注目した事実自体がその産業の発達を引き起こす、ということがありうるのである。

・調整：通産省はいわば「公平な第三者」であるため、投資の指針となるので、投資の方向性を調整できるのである。

４．産業政策は日本的なのか？

・「日本株式会社」論のおかげで産業政策は日本発のものであり、通産省は日本特殊的な官庁だという印象があるが、実際には広い意味での産業の成長や振興に関わる政策ならばどの国においても見られる。

第8章　日本企業システムとは何だったのか？

この章は今までのまとめである。非常にコンパクトにまとまっているので最後の確認として利用するのをお勧めする。

1. 何が日本的なのか？

日本企業は「絶対的に」諸外国の企業と異なるわけではない。

しかし「相対的」にみれば、「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」の二つが上がるだろう。

ただし、ここで注意しなければならないのは、上の「長期性」とは「結果的な」長期性であり、企業側が元から長期的な関係を想定していたわけではない。あくまで競争に勝ち残ることで長期的な関係が保証されるようになるのである。

比較的重要なこととして資本主義システムの二つの分類がある。

　　・自由な市場経済(短期的な調整による)

　　・コーディネートされた市場経済(コミュニケーションに基づく調整によ

　　　る、日本企業システムはこれにあたる）

ではなぜ自由放任にしておけば達成できるメカニズムに手を加えるのか？

＜日本企業の強み＞

(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ある。
2. は、長期的関係が継続する以上，相手の裏切りが恐いから自分も裏切らないというものである。
3. は、たとえばある企業でしか有効でない知識や同僚に関する知識など、特定の企業との関係においてのみ役に立つような投資を言う。投資された側が上のような自分の特権的立場を利用して投資者側に交渉力を強める(**ホールド・アップ問題**)ことがないように両者は長期的な関係を維持する取り決めをする。
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，あるいは再分で

きるという意味である。例えば一般の賃金体系では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できている。こうすることで，企業の成長段階で（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る一方，従業員も定年まで働かなければ生産性との差額のモト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る。

＜日本企業の弱み＞

(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。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ある。

(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，またモトをとるために「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いう。

また、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できている。が，生産性の測定が厳密にはできない以上，好景気のときには賃金を上げすぎたり，不景気のときは下げすぎたりという計算間違いが生じるはずである。これが(3)で問題になっている過剰コストである。

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ある。

第9章　1990年代以降における企業システムの変化

たぶんここは出ないと思います。『雑談程度で話します』(清水さん談)。

・正社員比率低下の傾向→有期雇用、派遣の拡大→リーマンショックで派遣切りが進み、短期雇用の弱点があらわに。→正社員でないから低賃金を強要する風潮あり→正社員願望が市場で生まれる→市場に反応して、正社員にしてあげるから激務に耐えてね、というブラック企業が出現

・成果主義

　＜＝成果が公正に評価されていると認められていなければ存立不可能。

∴これは非常に厄介な制度であり、成功を収めた例はほぼない。成果主義という名の下で賃金を抑えてきたのが実情ではないか？

変えよう変えよういってきたがあまり変わってないのではないか？