

第2回 企業システムとは何か？ 全体像の把握

1. 企業システムの定義

企業＝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

実際に経営資源を調達し、それを使って生産するためには？←様々な関係者（経営資源の提供者）との間の調整活動→調整の仕方を制度・仕組み・ルールにする必要

企業システム＝調整のための制度・仕組み・ルールの集合体

関係者（＝ステイクホルダー）毎にサブシステムに分かれる

2. 企業システムの構成要素

(a)雇用システム（従業員に関するサブシステム）

(a)内部調整システム

(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・流通システム（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）

3. 企業システムの構成レベル

(1)法令・判例

(2)契約

(3)社内の規定・規則

(4)慣習・規範

4. いわゆる「日本型企业システム」

(a)雇用システム：終身雇用・年功型賃金・企業別組合

(a)内部調整システム：トヨタ生産方式・自動車の製品開発方式・稟議^{りんぎ}・根回し

(b)金融システム：メインバンク制

(c)ガバナンス・システム：企業集団・株式持合い

(d)サプライヤー・システム・流通システム：系列

(e)市場システム：競争の欠如

(f)政府－企業間システム：産業政策

第3回 雇用システム(1)

1. 雇用システムの構成要素

- (a-1)どのような雇用形態をとるか
- (a-2)どのようにして賃金を決めるか
- (a-3)どのようにして昇進させるか
- (a-4)労働組合にどのような役割を持たせるか

2. いわゆる「日本型」雇用システム：いわゆる「アメリカ型」との対比

日本型：長期安定雇用、年功型・生活保障型賃金、年功序列型昇進、企業別組合

アメリカ型：短期雇用、職務給・成果主義、ポストの公募、産業別組合

3. 現実の「日本型」・「アメリカ型」雇用システム

(1)雇用・解雇

[日本]

正社員→ブルーカラー、ホワイトカラー(総合職、一般職)、非正社員

正社員は長期雇用の対象、ただし大企業・官公庁中心

解雇権濫用法理→労働基準法 18 条の 2

20 代では転職

[アメリカ]

ブルーカラーとホワイトカラーで異なる

ホワイトカラー：解雇事由の原則、頻繁な転職、職務(job)につく契約

→実際にはそうでもない(長期の雇用関係、内部昇進)

ブルーカラー：「先任権 (seniority)」のルール

実際の差はあまり大きくはない？

(2)賃金

[日本]

職能給→職能資格制度→実際には年功的に運用

手当：生活費保証

[アメリカ]

職務給：職務等級による賃金+査定による昇給

ホワイトカラー：内部昇進、ブロード・バンディング、職務遂行能力の評価

ブルーカラー：先任権による昇進

→賃金は年齢に伴い上昇する

第4回 雇用システム(2)

(3)昇進

[日本]

昇進≠昇格 通常は昇格が先

総合職：最初の10～16年程度は(ある程度)年功的、その後は能力評価

入社段階、あるいは最初の数年で差をつける企業は官庁を除けばごく少数
どこかの資格・職位でストップする→「万年係長」

逆転人事→昔から起こりえたが回避されてきた

ブルーカラー：技能、さらに20年前後経つと管理能力の評価

[アメリカ]

昇進のみ＝より良い職務への移動

ホワイトカラー：内部昇進、ただし内部公募はあり。経営者も多くは内部から。

入社時点、あるいは入社数年での選抜(ファスト・トラック)

ブルーカラー：前任順の昇進

(4)労働組合

[日本]

企業別組合＝独自に意志決定。この上に産業別連合体、ナショナルセンター

ただし、1企業＝1組合ではない

産業別連合体の基盤は弱い

しかし、ストの時には産業別連合体がスト指令権を持つこともある

[アメリカ]

産業別組合＝産業全体に1つの組合が広がる

支部(local)：地域の1つの工場等。交渉はここで行われる。

組合の基盤は強い(独自の財政基盤、多い専従)

スト指令権＝ただし、支部の承認が必要

(5)全体のまとめ

制度的にはいくつかの差(契約の概念、解雇の自由、職能資格制度等)

しかし、実態まで見ると差は小さい

差：ホワイトカラーとブルーカラーの差、ファスト・トラックの利用、前任権のルール、
産業別組合の基盤が強い、平均的な雇用期間が短い

第5回 金融システム

融資≠出資

融資：返済義務を負う→事業をやる人がリスクを負担する

出資：返済義務を負わない→出資する人がリスクを負担する

1. 金融システムの構成要素

(b)-1 どのような形で借金をするか：社債⇔金融機関

(b)-2 どのような形で経営を監視するか：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・金融機関→経営介入・救済

2. 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

(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

3. 通説の再検討

(a) メインバンクと企業との関係は複合的・長期的か？

一応 Yes。ただし全ての企業ではない

(b) メインバンクは経営を監視しているのか？

日常的な経営監視は限定的？ 経営能力の情報は蓄積している

(c) メインバンクは経営介入・企業救済を行うか？

役員派遣・社長交代は Yes。企業救済も一応 Yes、ただし全てを救うわけではない。

4. メインバンクは「日本的」か？

アメリカ：地方銀行のリレーションシップ・バンキング

Equitable subordination(衡平法上の劣後)

ドイツ：ハウスバンク(Hausbanken)

長期的関係に基づいて情報を収集し、融資を行うこと自体はどの国でも見られる現象

第6回 ガバナンス・システム(1) 「企業集団」を中心に

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)株主にどのような権限を与えるか

(1-a)どのような組織を設け、それぞれにどのような権限を持たせるか

(1-b)株主にどの程度経営者の選任・解任の権利を認めるか

(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)

2. 企業集団とは何か? — 「通俗的」イメージ

6大企業集団：三井、三菱、住友—財閥系、第一勸業、芙蓉(富士)、三和一銀行系

企業集団：産業分野の有力企業、株式持合いにより形成、社長会→「財閥の復活」?

(1)企業集団は社長会のような場を通じて集団としての統一的な意思決定を行う

(2)企業集団は全体としてみれば企業集団を構成する企業の株式のかなりの部分を保有している→企業集団による経済支配?

3. 企業集団の実態

企業集団≠系列、メインバンク→株式持ち合いで定義　メンバーは社長会で定義

財閥：持株会社中心←財閥解体

財閥解体後の乗っ取りを防止するための持ち合い→(財閥系)企業集団

企業集団に本社は無い＝統一的意志決定はできない(上記(1))

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(上記(2))

4. 企業集団の実際の機能

(1)安定株主化、(2)ブランドの管理、(3)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、(4)集団内企業間の情報交換・利害調整・調停、(5)集団内取引とグループ意識による効果

5. 日本にしか存在しないのか?

類似のものは韓国とドイツにある。ただし、

韓国：同族支配の中の持ち合い

ドイツ：金融機関同士の持ち合いと金融機関の事業会社への優位

第7回 ガバナンス・システム(2) 株主の地位と影響力

1. そもそも、株主とは何なのか？

株式会社の場合：出資者(株主)=社員=団体の構成員→構成員としての権利

株主の権利：自益権(配当を受け取る権利等)、共益権(総会での議決権等)

総会で決められる事項(取締役会設置会社)：取締役の選任・解任、基礎的な変更等

←経営に関する通常の意志決定は経営者(取締役会等)が行う

株主は会社の「所有者」なのか？←おそらくナンセンスな問い

「会社」に対する所有：団体構成員は所有者とはいえないのでは？

「事業」に対する所有：①コントロール権+②残余利益請求権

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、しかし経営者の選任・解任権を持つ

2. 株主によるガバナンス・システムのメカニズムと実態：他国との対比から

(1)日本：株主総会+取締役会+監査役会

株主総会：取締役の選任・解任、基礎的変更等。取締役会非設置会社では万能の機関

取締役会：経営に関する意思決定(業務執行の意思決定)、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：取締役の職務執行の監査する機関。過半数は社外監査役

取締役の選任・解任：株主総会の普通決議

現実には：株主総会は大きな影響力を持たない。取締役会(社長の部下)は代表取締役(社長)を監視できない

委員会設置会社：アメリカ型ガバナンスの導入 ただし 112 社のみ(2009年4月現在)

(2)アメリカ(デラウェア会社法等)：株主総会+取締役会+経営者(officers)

株主総会：取締役の選任・解任、基礎的変更等

取締役会：「最高の機関」会社の意思決定及び経営者の選任・監督(経営者ではない)

指名委員会、報酬委員会、監査委員会等を置く

取締役の選任・解任：選任は相対多数。解任は議決権の過半数。期差取締役会

現実には：取締役会は社外取締役がほとんど。CEOの友人等。

3. 株主影響力の経営者による制御

株主影響力の制御：株式持合い、機関投資家

機関投資家は議決権行使に消極的だった。1998年以降積極化→なお経営内容に踏み込んだ形での行使は珍しい

第8回 サプライヤー・システム

1. What is *keiretsu*?

生産・販売の活動の中で発生する様々な企業との関係をどのような制度・仕組みによって動かしていくか

- (1)仕入れ・販売先にどこまで任せ、どこまで自分で生産するか
- (2)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

keiretsu

- (1)その企業との取引業者(部品メーカーや販売業者等)は長期的な関係にあり、
- (2)そのような関係は排他的・閉鎖的であり(取引業者は特定の主要業者としか取引せず、主要企業もある分野・製品に関しては1つの取引業者とのみ取引をする)
- (3)取引業者は主たる企業に対して従属的な地位にある

2. 系列の実態

- (1)一つの例：デンソー

もともとトヨタの一部が分離して出来た、トヨタ直系のサプライヤー
しかし、トヨタグループ向けの販売比率 45%前後、独立志向
→排他的な支配従属関係？

- (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→系列

アメリカ：基本的に内製→1990年代にむしろ日本のやり方をコピーする

- (3)どのような関係を構築し、どのような取引を行うか？

(a)長期的安定的取引と濃密なコミュニケーション：長期的関係、ゲスト・エンジニア

(b)「まとめてまかせる」：承認図方式、サブアッセンブリー納入、無検査納入

(c)複社発注・複社納入：特定少数サプライヤーとの取引、開発コンペ、複数アセンブラーへの納入

(d)VA(ヴァリュー・アナリシス、価値分析)・リスクシェアリング：コスト低減、コストプラス契約

(e)重層性：1次サプライヤーから5次サプライヤーまで

→上の系列のイメージのうち長期性以外は妥当ではない？

- (4)他国との比較：特にアメリカとの対比で

競争入札・貸与図方式、関係は結果として長期的？

日本に近づきつつある

第9回 市場メカニズム

市場(経済において語られる場合)

=財・サービスについて売り手と買い手が出会い、取引されるような場所・状況の集合

市場というものに関する通説的理解(「神話」)

1. 第1の神話:「自由競争⇔完全競争が望ましい」(理念レベルの神話)

好ましい市場=自由競争市場=独占やカルテルによる競争制限のない市場?

その理論的背景にあるのが完全競争モデル:無数の市場参加者、①財の同質性、②価格需要者の仮定、③情報の完全性、④取引費用ゼロ、⑤参入退出の自由→経済厚生最大化、非効率的な企業の退出→「自由競争⇔完全競争=経済厚生が最大化された状態」

2. 第2の神話:「日本における競争の欠如」の神話(現実のレベル)

自由競争に対する反発→日本では根強い

談合・カルテルの「容認」→競争が制限されている?

3. 実態から見た競争の機能:「対話としての競争」と「差別化競争と同質化競争」

(1)「対話としての競争」(1970年代の電卓産業)

1971年頃-1976年頃:多数の会社による競争→カシオとシャープの2強体制

競争の中でカシオは多機能化、シャープは薄型化による差別化

1976年頃-1980年代初頭:カシオとシャープの間の競争

カシオ、シャープはお互いに追従

後半にはシェアは安定→しかし、激しい新製品開発競争、相手の行動の「先読み」

むしろ「思考の枠組みの変化」→能力の変化をもたらしたと考えられる

(2)「差別化」競争と「同質化」競争

日本企業は「横並び」的=同質的製品による競争→これは競争制限的か?

石油化学産業における投資行動:競争の結果としての横並び

缶ジュース:なぜ各社がはちみつレモンを売り出したのか?

新製品に対する対応→追従 or 差別化 追従すれば同じ製品による競争(価格 or 品質)

共謀と競争の並存

4. 競争に関する2つの神話を超えて

「日本には競争がない」? =実際には激しい競争 ただし同質的競争→見えにくい、共謀的行動と競争的行動の並存

「自由競争=完全競争が望ましい」:同一製品の価格競争という想定はそもそも現実的ではない→自由競争が望ましいのか? 自由競争に近づけることが望ましいのか?

第10回 政府—企業間関係

1. 高度成長における政府の役割：問題提起

一つのイメージ：日本株式会社論＝政府（通産省）が成長分野を選択、育成

- ・ 政府は成長分野を予測できるのか？
- ・ 政府と企業は一体ではない→企業は政府に従うのか？

2. 産業政策の定義と手段

産業政策：政府による産業保護＋競争力向上のための政策

政策手段：(1)許認可—投資規制、外貨割当、技術導入認可

(2)インセンティブの付与—補助金、政策金融、租税措置、産官学連携プロジェクト

(3)その他強制的な手段—業務停止命令・業務改善命令、違法建築物の除去命令

(4)「行政指導」等—助言・勧告・指導、通達

3. 産業政策の実態

(1) 石油精製業における生産調整(出光事件,1963,1965-66):石油精製業における生産調整→石油業法を背景とする自主調整(1962年以降)→出光興産が拒否 通産省は調整を強制できず、結局生産調整は撤廃へ

(2) 海運集約(1964):海運業における競争力強化のための政府主導で合併を行わせる→補助金によるインセンティブ→多くは参加。ただし参加しない企業も(三光汽船)

(3) 石油化学の設備投資調整(1958-1970頃):通産省・業界代表は投資抑制のために投資の基準をつくる(エチレン10万トン基準→30万トン)←技術導入認可 しかし、多数企業が参入、エチレン需要拡大→投資抑制は機能せず。その後不況→設備の共同廃棄へ

4. 産業政策の有効性をめぐって

(1) 政府は常に企業をコントロールできるわけではない

有効な手段があれば((ex.)外貨割当)ある程度コントロール可能

(2) 政府の予測が常に正しいわけではない

予測は間違う→セラミックス産業の事例

ただし、

「カウベル効果」—みんなが政府を信用すれば結果的にその産業が発展する

(極端な場合、政府に何の予測能力がなくても良い)

調整機能—公平な第三者であればよい→仲介者→業界団体との関係

5. 産業政策は日本的なのか？

産業政策→どこにでもある 政府の影響力→国有化

第 11 回 日本型企业システムとは何だったのか？

1. 日本型企业システムの全体像：これまでのまとめ

雇用システム：雇用の長期性や賃金、昇進、組合等は基本的には程度の差。明らかな差はブルーカラーとホワイトカラーの扱いの差と早い選抜

金融システム：メインバンクは存在すれば長期かつ複合的關係を持ち、借り手に関する情報蓄積を行う。救済に関しては常に救済するわけではない。

企業集団：統一的な意思決定主体を持たない。むしろ、安定株式化やブランドの管理、情報交換、共同投資、集団内取引等

ガバナンス制度：日本では取締役会は経営者で構成され、アメリカでは取締役会は社外取締役中心の監視役。ただし、実際の監視機能は両方で疑問が残る。

サプライヤー・システム：系列は長期的だが必ずしも排他的ではなく、従属的でもない。むしろ、日本ではサプライヤーの能力を活用。

市場メカニズム：日本の競争は常に価格競争ではないが、相手の考え方を学びながらの新製品開発競争や、激しい競争の結果としての同質的競争などが起こっている。

政府－企業間関係：高度成長期においては通産省の政策手段には制限がかかり、企業が通産省に従わないことがあった。また、将来予測も必ずしも正しくなかった。

2. 何が日本的なのか？

(1)そもそもそのようなシステムが存在していること

(2)そのようなシステム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)そのようなシステムは諸外国には見られないこと

→残るものは、(1)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)持株会社の不在、(3)サプライヤーへの依存とサプライヤー管理のシステム？

サブシステムに広く、また強くみられる特徴：「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」

3. 日本型企业システムの合理性と非合理性

上のような意味での日本型企业システムの合理性：(1)能力・知識の蓄積、(2)協調關係の形成、(3)企業特殊的(關係特殊的)資本への投資、(4)リスクの管理

非合理性：(1)経営の柔軟性の欠如、(2)企業の機會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)企業の破綻可能性