

[論 説]

日本企業と経営方式 — 金融システムの安定化と労使関係 —

野 末 英 俊

はじめに

1. 基軸としての英米資本主義
2. バブル経済と金融システム
3. 日本的経営の変化

むすび

はじめに

1990年代半ば以降、中小企業を中心に企業数の減少が顕著となり、日本企業の経営方式が転換期にあり、所得格差が拡大する国内の社会構造に大きな影響を及ぼしている。本来手段である貨幣が目的化し、商品化の進展によって、共同体的性格の解体が進展し、集団主義から個人主義への転換、所属社会に対する意識の変化がみられる。対外的にみれば、ICTの革新によって、経済のグローバル化が進展し、商品（貨幣）経済が一層浸透し、世界各地に残されていた共同体を隅々まで分解しつつある。1990年には、バブル経済の崩壊が明確化し、「失われた20年」と呼ばれる、長期の経済停滞期に入った。この間に、日本の経済構造は、大きく転換した。日本の不況が長期化した要因の一つは、国内の金融業界の混乱である。国の経済構造の中枢には、調整役としての金融

機関が位置し、金融の不安定化は、一国の経済を混乱に陥れる。資本主義の歴史の中で、不況に陥った原因の多くは、国内の金融システムの混乱であった。

他方、1990年代には、世界の市場(資本主義)経済化が、急速に進展した。経済のグローバル化と、メガ・コンペティションと呼ばれるグローバル競争の激化がみられる。このグローバル競争の基軸は、英米資本主義であり、20世紀の二度の世界大戦を経て、イギリスから資本主義の盟主としての地位を引き継いだアメリカである。英米資本主義は、市民革命を徹底して遂行し、これによって社会の中の封建的性格を払拭し、純粋に「下から」の資本主義化を進展させた国家体制である。イギリスは、18世紀後半の第一次産業革命、アメリカは、20世紀への転換期の第二次産業革命、現代のICT革新を中心とする第三次産業革命において、中心的役割を担った。現代においては、アメリカで、ICT産業を中心に内発的なイノベーション⁽¹⁾が活発化している。他方、1978年末から市場経済化に転じた中国が、急速に経済規模を拡大し、世界経済における存在感を増大させている。中国の経済発展の背景には、経済・社会制度の改革が重要な要因として存在し、先進国の技術、制度、ノウハウを積極的に導入しようとする企業の姿勢がある。2010年には、世界二位のGDP大国となり、米中二強時代が出現している。しかし、中国は、国有化の比率が高いなどの課題を抱えている。

他方、世界における日本の地位は低下している。高度経済成長期および、二度の石油危機後の安定成長期において、日本は、経済成長を維持し、日本企業の経営方式としての日本的経営がうまく機能⁽²⁾したため、これに対する評価が高まった。日本は、1980年代には、自動車、電機、半導体などの諸産業で、強い国際競争力をもつようになった⁽³⁾。

しかし、1990年代に入ると、日本は長期の景気調整期に入った。円高によって、日本製品の輸出競争力が低下し、大企業は、投資機会を海外に求めるようになり、海外直接投資を拡大した。海外への資本投下と生産比率の拡大は、国内産業の空洞化を招く同時に、日本の技術革新の基盤を縮小させる要因となっ

た。1990年代以降の日本における長期不況の直接的な原因は、1980年代後半に形成されたバブル経済とその崩壊であった。1980年代後半には、円高によって日本製品の輸出が困難となり、企業の国内設備投資は抑制され、国内の余剰資金は、株式・不動産投資に向かった。しかし、株式・土地価格の下落とともに、企業の保有する資産価値は縮小し、大企業においても経営破綻や正社員の人員削減がみられるようになり、所得格差が拡大して労働者の意識に変化が生じ始めた。

1990年代の日本において、バブル経済崩壊の影響が、最も顕著にみられたのは、金融業界であった。金融業界においては、バブル期に貸し付けた債権の多くが不良債権化し、担保としての土地価格の下落は、金融機関の経営を圧迫した。1995年以降、多くの金融機関が破綻し、日本の金融システムが不安定化した。経済の成長には、貨幣の潤沢な供給が必要である。戦後の日本においては、メイン・バンク・システムが機能した。戦後の日本経済においては、株式市場が十分に機能しておらず、高度経済成長期の旺盛な資金需要に対応するために、企業は金融機関からの短期の間接金融に必要な資金を依存した。企業は、主要取引銀行を一行か二行に絞り込み、長期の取引関係を行い、企業が経営危機に陥った場合には、金融機関が、役員派遣や債務放棄などを通じて、経営に介入し、再建にあたった。金融機関は、融資した資金を回収するため、取引先企業に対する情報を収集し、その経営を監視した。このため、金融機関は、取引先企業に融資を行うとともに、取引先企業の情報を収集・集中することによって、企業間の関係を調整し、総合商社とともに、企業集団の中心に位置していた。

しかし、1995年半ば以降、日本の企業社会は大きな変化に直面し、経済の中軸に位置していた金融機関の相次ぐ破綻によって、国内の金融システムは大きく動揺し、大規模な金融再編を招くことになった。金融再編は、中小のみならず、大手金融機関にも及んだ。保有する資金量を強化して、経営を安定させようとする動きが強まった。他方、大企業は、安定的な資金調達の方法として、

直接金融を重視するようになり、メイン・バンク・システムに変化がみられるようになった。2006年の三大ファイナンシャル・グループの成立によって、国内の金融システムは安定化した。この国内金融システムの混乱期に、日本企業の経営方式は大きく変化した。企業経営者と労働者の意識に変化が生じはじめ、経営家族主義からの転換は、労働者間の所得格差を拡大し、日本社会に少なからぬ変化をもたらした。

日本企業の経営方式改革の一般的傾向としては、アメリカ型経営に近づいたことである。日本的経営の変化によって、日本企業の経営方式の特徴であった、経営家族主義（共同体的性格）の変化が進展している。政府の政策においても、新自由主義が導入され、それまでの弱者に対する「保護」政策から、「支援」政策へと転換した。しかし、1990年代半ばから進展した終身雇用制の動揺は、企業はあくまで出資者（株主）のものであることを明確にし、労使の一体感を喪失させ、日本企業の製品・サービスの競争力維持を困難とする要因となっている。資源の少ない日本に本拠地をもつ日本企業にとっては、製品・サービスの質の維持・向上が不可欠である。このためには、実際に価値を出す労働の主体である従業員の意識が重要な問題となる。本稿では、日本企業の競争力の源泉といわれた日本的経営の転換と産業集積の必要性、日本企業の競争力の維持の問題を中心に分析することとする。

1. 基軸としての英米資本主義

経済のグローバル化は、15世紀の大航海時代に始まる「商業革命」を契機とする⁽⁴⁾。その後、交通・通信手段の革新とともに進展し、世界は、ますます狭いものとなっている。近年においては、とりわけICT革新の役割が大きい。1989年の東欧革命以後、社会主義体制が自壊して、資本主義化するとともに、一元的でグローバルな市場経済が形成された。資本主義が形成されて以後、これを先導してきたのは、イギリスとそれを継承したアメリカであった。市民革

命を徹底し、国内の封建的性格を解体させた両国は、人種・民族・文化的にも共通面が多く、世界の資本主義体制を先導してきた。資本主義は、貨幣（利潤）を目的とする企業の自由な競争を保障する体制である。企業の活動は、利潤を求めて、限られた狭い地域から全国市場、さらには海外市場へと活動を拡大していく。今日では、一元的なグローバル市場が形成されており、巨大な市場の支配を目的として、グローバル企業を中心として、熾烈な競争が展開されている。交通・通信手段の革新、とりわけ、グローバル化の手段としての ICT の発達によって、企業の経営資源が、より短時間のうちに、海外に展開される。企業にとって、国境の役割は、一層低下している。

最初に資本主義者として出現したのは、17 世紀の二度の市民革命を達成したイギリスであった。しかし、19 世紀後半の南北戦争によって、国内の政治・経済体制を統一したアメリカは、世界経済の中で、急速に台頭することになる。アメリカには、封建制の歴史がなく、二度の市民革命（独立戦争と南北戦争）によって、国内の封建的性格を徹底的に解体し、純粹に、資本主義を展開させる要因をつくりだした⁽⁵⁾。1890 年には、西漸運動が終了し、国内領土の拡張が終了すると、海外植民地の獲得に乗り出し、市場を海外に求める動きが活発化した。アメリカにおける資本主義化は、最初は、繊維産業などの軽工業が中心であったが、19 世紀半ばには、「ビッグ・ビジネス」としての鉄道業が発達し始めた⁽⁶⁾。南北戦争後には、国内の政治的統一と鉄道業の発達による国内経済の統一によって、巨大な国内市場が形成された。この結果、1890 年頃には、工業生産力でイギリスを上回るに至った。こうして、アメリカでは、急速に拡大する国内市場を背景に、大企業の成長と大量生産方式によって、大量消費の物質的文化が形成された。1917 年のフォード生産方式の確立は、その象徴的な出来事である。

また、アメリカは、その恵まれた気候・国土・資源によって、大国としての要素を備えている。二度の世界大戦は、アメリカの国際政治・経済的地位に大きな影響をもたらした。第二次世界大戦後、資本主義体制の中に占めるメリ

力経済の役割は、圧倒的なものとなった。しかし、社会主義体制が勢力を拡張し、西ドイツや日本の戦後の経済復興によって、アメリカの立場は変化し始めた。1960年代後半のベトナム戦争は、資本主義体制における盟主としてのアメリカの威信をかけた戦いであったが、他国の主権を侵害する行為は、大きなリスクを内包していた。戦線は、泥沼状態に陥り、また、巨額の軍事費は、経済的にも大きな負担となった。アメリカのベトナムに対する軍事介入は、アメリカに対する大きな国際的批判を生じさせ、国内的には、反戦運動を生み出した。アメリカは、ベトナム戦争からの脱却を図ることになり、1970年代に入ると、ベトナムの背後で影響力をもつ中国と接近し始めた。戦争は、アメリカ経済を疲弊させ、1971年、アメリカは、戦後のドルを基軸とする世界の通貨体制を転換し、金兌換の停止と固定相場制からの変動相場制への移行を決定した。さらに、1970年代の二度の石油危機は、アメリカ経済に大きな打撃を及ぼした。石油価格の高騰によって、アメリカ経済は苦境に陥り、日米貿易摩擦が本格化した。

しかし、アメリカは、経済的低迷の中で、その根底において、徐々に国内の産業構造を転換させつつあった。アメリカが先端産業において、しばしば優位を占める要因の一つは、その軍事技術の開発である。アメリカは、資本主義体制における指導国としての地位を維持するために、巨額の軍事費が用いられており、その基盤となっているのは、アメリカのもつ経済力である。アメリカにおいては、巨額の軍事費が維持され、同時に、政府や国防総省と結びついて軍事産業が成長した。この結果、軍産複合体（国家・軍部と軍需企業との結合形態）が形成された。軍産複合体とは、「軍部、産業、大学、労働組織およびその他の友好団体のあいだの協力関係」⁽⁷⁾である。アメリカの巨額の軍事予算によって、軍事技術が開発され、アメリカの軍事力を強化すると同時に、軍事技術の一部は、商用化され、アメリカにおける先端産業の技術革新に役立った。今日のアメリカ資本主義の競争力の源泉は、その社会構造を基礎とする活発なイノベーションである。アメリカにおいては、産業構造の転換が急速で、成熟

化した古い産業は、後進国に移転し、付加価値の高い先端分野において、企業間競争が活発である。また、アメリカの工業力は急速に拡散し、経済中心地は、北東部から南部、西部へ拡大した。また、第二次世界大戦後には、大企業の海外直接投資が、一般化した。1950年代以降、アメリカの大企業は、余剰となった資本を世界各地に配置するようになり、その本社は、世界的視点から、その活動を調整するようになった。大企業の分身である海外子会社が世界各地で生み出した富は、本国本社に集められ、企業の資本蓄積に貢献した。こうして、世界の富がアメリカに集中する構造が形成された。同時に、アメリカ多国籍企業は、アメリカ的文化を世界に拡散（アメリカナイゼーション）する先兵となった。

1970年代、80年代は、アメリカ経済にとって苦境の時期であり、自動車や鉄鋼など、かつての基幹産業は、成熟化し、国際競争力を失っていったが、1990年代に入ると、ICT産業を中心に、アメリカ経済は、復活することになる。今日のグローバル化の手段としてのコンピュータは、戦後のアメリカの軍事技術として開発が始まった。初期のコンピュータは、大型コンピュータが中心であった。1966年、IBMは、「IBM 360」を開発し、コンピュータ業界において、独占的地位を構築した⁽⁸⁾。大型コンピュータは、高額で、政府や大企業の独占物であった。コンピュータは、ミニコンなどの小型化が進展したが、画期となったのは、1971年のインテルによるマイクロ・プロセッサ（MPU）の発明である。コンピュータのCPUの小型化を実現したこのMPUは、1960年代後半、日本において電卓戦争が行われており、この電卓戦争に参加していた、日本のビジコン社とインテルが共同開発したものである。MPUは、やがて、コンピュータの利用に耐えられるものに高度化していった。この「マイクロ・プロセッサ革命」⁽⁹⁾によって、コンピュータは、小型化・高性能化・低価格化が進展し、次第に、個人市場が発達した。コンピュータの概念が変化し始め、1981年のIBM-PCは、その画期となるものであった⁽¹⁰⁾。ICT革命は、世界の産業構造や社会構造（生活スタイル）を大きく変革した。

苦境の時期においても、技術革新を群生させる経済・社会構造が、アメリカの国力の源泉である。アメリカにおいては、大量生産 大量消費の経済構造や物質文化が目されるが、市民革命を徹底的に遂行した歴史をもつアメリカ国民が自立し、責任と権限が明確化した経営が行われているという社会構造に注目すべきである。アメリカは、国家の経済への介入を極力排除し、市民による自由な経済活動が、保障されてきた。伝統や形式よりも機能性・合理性を重んじ、個人の自由な経済活動こそが、アメリカの活発なイノベーションや経済発展の源泉である。アメリカにおいては、新分野における起業が活発である。変革を容認する経済・社会構造の中に、アメリカ企業の競争力の源泉を見ることができる。

2. バブル経済と金融システム

日本における資本主義化は、明治維新とともに始まったが、市民革命としては不十分で、封建（共同体）的性格が強く残るものであった。社会の中に、身分制度が残り、依然として、経済構造の中で、土地制度が大きな位置を占め、株式会社制度の普及など、近代的な経営方式の導入が遅れた。第二次世界大戦後の日本は、GHQによって経済の民主化が遂行され、日本の経済・社会構造の中に残されていた、封建的性格は解体された。しかし、日本企業の経営方式の中には、なお共同体的特質が残り、日本的経営と呼ばれた。

1950年の朝鮮戦争をきっかけに、日本経済は、再び成長の足掛かりをつかんだ。1950年代半ば以降、日本経済の近代化が進展し、労働者の賃金水準が上昇したことから、労働集約的な繊維産業が競争力を失い、寡占的な大企業を基軸とする重化学工業化が進展⁽¹¹⁾し、1970年代の二度の石油危機を通して、日本経済は、より付加価値の大きな自動車・電機などの加工組立型の産業構造へと転換した。1980年代に入ると、低価格で高性能の日本車が、アメリカに集中豪雨的に輸出され、日米貿易摩擦が顕在化するなど、日本企業の国際競争

力が注目されるようになった。しかし、1985年のプラザ合意によって、円高が定着すると、日本企業は、輸出が困難となり、国内の設備投資を抑制し始めた。余剰となった資金は、海外直接投資に向けられると共に、国内の株式や不動産投資に投入され、土地・株価の高騰を招き、表面的で異常な好景気がみられるようになった。企業や個人が、本業による長期的視点より短期的な株式・不動産投機によって利益をあげようとする風潮は、「財テク」とよばれたが、国内の好景気の前で、問題が顕在化することはなかった。しかし、経済の実態からかけ離れた深層の矛盾は、徐々に進行していた。

1990年代に入ると、日本は長期の不況（整理過程）に入った。日本経済においては、1990年、株価が暴落し、翌年には、土地価格の下落が始まった。日本においては、金融機関が、国内経済の中で、大きな影響力を有していた。バブル経済崩壊の影響は、株式・不動産投資を活発化させ、土地を担保として多額の融資を行っていた金融機関が多額の不良債権を抱えることによって、最も大きな影響を受けることになった。戦後の日本の銀行は、護送船団方式によって、国家によって保護されており、他方、土地神話によって、担保としての土地の健全性が信じられていた。しかし、不良債権は、国内の金融機関に、大きな負担となった。1995年頃から小規模の金融機関が破綻し始め、やがて、その影響は、大手の金融機関にも及んだ。この結果、国内の金融システムが動揺し始めた。経済の中枢に位置する金融機関の経営危機が明確化し始め、企業に対する資金供給が停滞し、その経営を困難にさせるようになった。

1995年に入ると、金融機関の経営破綻が連鎖的に発生し始めた。1995年7月コスモ信用組合、同年8月、木津信用組合が破綻した。同月、兵庫銀行が経営破綻し、戦後初の銀行倒産となった。1997年には、国内の金融危機が最も深化した。同年11月17日、北海道において、重要な役割を担っていた北海道拓殖銀行が破綻した。1998年10月23日金融再生法が施行され、銀行の特別公的管理の制度が設けられた。1998年10月23日、特殊銀行の日本長期信用銀行が破綻し、その社会的影響の大きさから特別公的管理・国有化が決定、

2000年、新生銀行として再出発した。また、1998年12月13日、同じく特殊銀行の日本債権信用銀行が経営破綻し、同じく、国有化（2001年、あおぞら銀行）された。他方、1997年11月3日、証券業界中堅の三洋証券が破綻し、同年11月24日には、四大証券会社の一つであった山一証券が自主廃業した。これと前後して、生命保険業界では、1997年4月、日産生命が破綻、2000年10月、協栄生命などの中堅保険会社が、逆ザヤなどの原因によって破綻し、海外の保険会社の日本への進出が活発化した。金融危機は、金融業界全般にわたって拡大した。

1990年代後半に、日本国内の金融システムが混乱し、国内経済の回復にとって、大きな足枷となっていた。企業にとって、経済の中心に位置する金融システムの安定化は喫緊の課題であり、とりわけ大企業にとっては、都市銀行の経営安定化が必要であった。こうした金融システムの不安定化に対して、政府の対応は、金融業界に対する保護ではなく、競争原理を導入することによる業界の競争力の強化であった。金融ビッグバン（金融市場改革）は、金融業界の自由競争を促進しようとするものである⁽¹²⁾。21世紀に入ると、郵政民営化が進展し、国有企業としての性格をもつが、国内で最大の預金量をもつゆうちょ銀行が誕生し、金融業界においても、効率化が重視されるようになった。しかし、金融市場の完全競争には、多くの課題が残されている⁽¹³⁾。

1999年代後半には、金融機関の間に、M&Aによって資金量の拡大し、経営を安定化しようとする動きが拡大した。都市銀行は、大企業を融資先とし、日本経済の発展に大きな役割を担っている。最初にファイナンシャル・グループ（金融持株会社）を設立したのは、みずほであった。1999年8月には、第一勧業、富士、日本興業の3行が、経営統合を発表した。2000年9月、3行が株式移転により、みずほホールディングスを設立し、最初のメガ・バンクが誕生した。2001年4月には、旧財閥系のさくら銀行と住友銀行が経営統合し、三井住友銀行が成立した。三井は、商業資本としての性格が強く、中心に位置する銀行の資金面において弱かった。同じ、江戸時代に起源を有する住友との

経営統合によって、経営基盤の強化を図った。2002年10月、関西に基盤をもつ三和銀行と名古屋圏を中心に基盤をもつ東海銀行が合併し、UFJ銀行が成立していたが、2006年1月に、三菱グループの中核銀行である東京三菱銀行がUFJ銀行を取り込み、三菱東京UFJ銀行が成立した。(2018年4月、三菱UFJ銀行に商号変更)これによって、三菱グループの中核として、最大の金融グループが成立した⁽¹⁴⁾。こうして、2006年には、国内に、三大ファイナンシャル・グループが形成され、企業集団も、再編され始めたが、これは、資金の安定供給を求める大企業側の要請があったと考えられる。こうして、国内の金融システム(大企業への資金供給を中心とする)は、落ち着きはじめ、日本経済の成長の基礎が形成されるようになった。2006年9月のリーマン・ショックは、日本経済に大きな打撃を与えアメリカ依存の経済構造が明確化したが、景気の回復とともに、日本経済は、不況からの脱却を模索し始めた。しかし、日本の大企業は、長期不況の期間を通じて、直接金融の方法によって、必要資金の調達を試みるとともに、金融機関からの借り入れを減少させて、自己資本比率の充実に努めるようになった。他方、株式の相互持ち合いの比率が低下し、企業集団内の企業の結びつきが低下した⁽¹⁵⁾。

3. 日本的経営の変化

戦前の日本経済を支配していたのは、四大財閥や、中小・地方財閥であり、これらの財閥は、創業家により支配され、前近代的性格をもつものであった。戦後、日本の財閥は、解体され⁽¹⁶⁾、戦後、再編成されたのが、六大企業集団であった⁽¹⁷⁾。六大企業集団は、日本経済の中で、大きな位置を占めていた⁽¹⁸⁾。1950年代には、三井・住友・三菱といった旧財閥系企業集団が形成された⁽¹⁹⁾。こうした企業集団には、財閥の「共同体的」性格が継承されていた⁽²⁰⁾。六大企業集団は、都市銀行と総合商社が集団の中心に位置していた。集団の中心に位置する都市銀行が集団内企業への資金供給を行い、総合商社が、輸出入を担当

した⁽²¹⁾。都市銀行は、これらの企業集団の中心にあって、株式所有・融資・社債保有・役員派遣などの諸手段によって大企業と結合し、これらの企業集団において、中核的な役割を担った。

1990年代半ば以降、日本企業の経営方式が変化している。その一般的傾向は、経営の欧米化である。高度経済成長の要因としては、責任の所在のあいまいを指摘されながらも、経営家族主義の特徴をもつ日本的経営の役割が評価されていた。1955-73年の高度経済成長は、第一次石油危機によって終焉を迎えたが、日本企業は、1970年代の二度の石油危機を乗り越え、低成長ながらも、1980年代には、自動車・半導体・電機などの産業において、強い国際競争力を有した。日本製品は、小型・高品質・低価格で、海外市場において支持を得た。その背景には、社会の中間層としての勤勉で質の高い日本の労働者の存在があり、終身雇用制によって、企業と従業員の一体感が形成されたことが重要であった。しかし、1980年代後半には、日本経済の構造的な変化が深化しつつあった。社会に競争原理が導入され、中間層が分解し始めた。堅実な企業経営と技術革新が後回しにされ、より安易に利潤を獲得しようとする投機活動が活発化した。円高によって、国内の製造業が停滞していたにも関わらず、余剰資金は、株式や不動産に投資された。1990年代に入ると、バブル経済の崩壊が明確になった。株価が暴落し、土地価格の下落がそれに続いた。他方、日本企業は、世界の市場経済化への対応が後れ、多くの企業の経営が悪化し、中小企業を中心に企業数が減少し始めた。1990年代半ば以降になると、企業は、終身雇用制を維持する余力を失い、大企業においてもリストラによる正社員の削減を行うなど、経営方式の変化が顕著にみられるようになった。円高によって、日本製品の輸出が困難となり、日本の大企業は、資本を海外に向け、海外直接投資を拡大し、海外生産比率を高め、海外に利潤を求めるようになった。他方、国内の製造業が縮小し、国内産業の空洞化が進展し始めた。国内の研究開発力が低下し、日本企業の多くは、画期的な新製品を開発することが困難となり、基幹産業の一つであった電機産業においては、製品のコモディティ化が

進展し、台頭した韓国や台湾企業との競争に後れをとるようになった。

1990年代後半には、自動車産業においても、世界的再編がみられるようになり、経営危機に陥っていた日産自動車は、ルノーの傘下に入り、三菱自動車は、経営不祥事を繰り返した。かつて国内の基幹産業として、競争力を誇った電機産業や、半導体産業においては、国際競争力の低下⁽²²⁾が著しかった。日本企業の企業価値の低下と共に、海外の資本が、国内に流入し始め、韓国のサムスンやLG電子、台湾の電機メーカーが台頭し、競争力において、日本企業を上回るようになった。ICT産業では、アメリカ企業が技術革新を繰り返し、その中枢としての役割を担い、シリコンバレーの新しい産業集積を中心に、産業構造を急速に転換させていった。

こうした状況を背景に日本は、長期の経済停滞に陥ることになった。国力の維持・発展のためには、高度な知識・技術に立脚する製造業が必要である。成熟化した産業から脱却し、より先端的で高付加価値の製造業に限られた資源を集中する必要がある。しかし、日本では、産業構造の転換が停滞し、技術革新の力が弱まっている。1990年代以降の長期の景気停滞の中で、企業は余力を失い、日本的経営の変化が進展した。日本企業の経営方式の特徴であった、家族主義・共同体的性格が変化し、成果主義が導入されるようになった。戦後の日本においては、企業は、特定の1-2行の銀行と継続的取引を行い、メイン・バンク・システムが存在した。金融機関は、企業集団を形成するとともに、その中心に位置し、調整役を担ってきた。しかし、1990年代以降、大企業は、資金調達の方法として、株式・社債発行による直接金融の方法を拡大し、運命共同体としてのメイン・バンク・システムの変化が進展し始めた。この結果、大企業の都市銀行への依存度は低下している。しかし、日本的経営は、より本質的な部分での変化が深部で進行していた。大企業の経営破綻や正社員にまで及ぶ人員削減によって、日本的経営の根幹である終身雇用制が動揺し、企業と従業員との信頼関係は大きく揺らいだ。企業と従業員との家族主義的關係が変化し、企業は、存続するために、従業員に対する福祉政策まで見直し始めた。

また下請構造においても、その共同体的性格に変化がみられる。長期取引慣行が見直されはじめ、下請企業間に競争原理が導入され、韓国・中国の部品メーカーとの競争も進展している。下請企業は、親（大）企業に依存しない企業体質を求められている。また、国内において、柔軟な労働市場が形成され、雇用調整が容易な非正規労働者の比重が拡大している。これは、人件費を固定費から変動費に近づけることによって、経営の柔軟性を確保しようとするものである。他方、企業のトップとしての経営者層の権限が強化され、意思決定と執行の分離が進展し、アメリカ型のトップダウン型経営が導入されるようになった。他方、広く経済の中に競争原理が浸透するようになった。

しかし、近年の企業と労働者間の労使関係の動揺は、日本企業の製品・サービスの質に少なからぬ影響を及ぼしている。戦後の日本経済の発展と日本企業の製品が、「メイド・イン・ジャパン」として評価された主要な理由の一つは、その高い品質であった。終身雇用制を基礎として、労使が一体化した日本企業は、小型で、低価格の品質の高い製品を世界に供給してきた。企業が競争力を維持するためには、ブランドの維持が不可欠である。しかし、近年、日本における高品質の「ものづくり」の伝統に対する評価の動揺は、従業員の「うちの会社」意識の低下、日本企業における労使の信頼関係の変化に、その原因の一つがある。今日、日本企業の経営家族主義は、大きな変革期にある。「人の組織」から「資本の組織」に、企業は、本来の姿に立ち戻ろうとしている。企業は、存続するために利潤を優先し、下請企業は、大企業からの自立を求められるようになった。国家への依存が困難となり、独自の知識・技術に立脚し、権限と責任を明確化した自立した経営を行う必要に迫られるようになった。

むすび

明治維新以後、日本は、欧米の経済制度を積極的に導入してきた。この過程の中で、先進資本主義国であるアメリカやドイツ等の企業制度を導入した。資

本蓄積の少ない日本においては、低コストの労働のみが競争力の源泉であり国家主導の資本主義化が推進され、官営模範企業が設立され、繊維産業がその端緒となった。しかし、日本企業は、蓄積した資本を資本・技術集約産業へと移転し、より高付加価値の産業に移行することで、経済を発展させてきた。今日、競争力を有する日本企業の多くは、こうした日本国内の経済・社会の変化に適応した企業である。今日、経済のグローバル化が進展し、熾烈なグローバル競争が展開されている。このグローバル競争で基軸的役割を担っているのは、二度の世界大戦を経て、イギリスから資本主義の盟主としての地位を引き継いだアメリカである。1970-80年代には、経済が停滞したが、1990年代以降、ICTの革新を基礎に、再び経済が活性化した。アメリカにおいては、景気停滞下においても、経済の水面下において、技術革新を持続し、産業構造の転換が図られてきた。

他方、日本企業は、1970年代の二度の石油危機を乗り越え、1980年代には、自動車・電機・半導体産業等において、強い国際競争力を有し、その源泉としての日本的経営が評価された。しかし、1990年代以降、長期の経済停滞に陥った。その原因の一つは、護送船団方式のもとに、国家によって保護されてきた国内の金融業界の不安定化であり、これに対して、政府は、競争原理を導入し、金融機関の力を強化しようとした。この政策の転換は、経済全般にみられる。他方、企業は、資金量の拡大によって経営の安定を図るようになり、M&Aによる金融再編が進展した。2006年には、三大ファイナンシャル・グループが形成され、日本の金融システムは、一応、安定化した。

1980年代後半には、日本の自動車・電機・半導体などの諸産業が強力な国際競争力を有しており、小型で、高品質、低価格の製品が大量に輸出され、その製品の品質は、「メイド・イン・ジャパン」として評価された。他方、日本企業の競争力の源泉を日本的経営に求める議論がさかんになされた。しかし、1990年代に入ると、アメリカ経済の回復や、中国などの新興工業国の台頭と対照的に、日本企業の競争力は、低下した。国内の産業構造の転換が停滞し、

電機産業では、韓国・台湾メーカーとの競争が激化し、国内の下請構造が解体し始めた。日本企業は、国内市場の縮小もあって、存続するために資本を海外に投資し、利益の源泉を国外に求めるようになった。また、生産設備の海外移転に伴い、国内産業の空洞化が進展し、日本企業の技術開発力が低下し始めた。国内経済のサービス化が進展するとともに、中小企業を中心に国内の企業数が減少しはじめ、日本経済が成熟化の兆候を見せはじめた。他方、国内の労働者の減少を補う形で、労働市場において、単純労働においては、外国人労働者への依存が進展している。

こうした中で、戦後、日本の経済発展の源泉とみられていた日本的経営は、転換期にある。企業がグローバル競争の中で存続の課題に直面し、かつては経済合理性を有していた家族主義（共同体）的性格をもつ日本的経営は、変革を余儀なくされており、経営方式のアメリカ化が進展している。日本国内においては、長期の経済停滞の中で、国内の中間層が縮小し、社会の各所で、競争原理が導入された。日本的経営の家族主義的性格は解体に向かい、企業や個人は、自立を迫られている。日本企業の経営方式に大きな影響を及ぼしているのは欧米型経営であり、株式会社の所有者である株主を重視し、権限と責任がより明確化した経営方式である。日本の大企業を中心に、企業の存続のために、海外進出が積極化し、企業はグローバルな視点から、資本を再配置し、利益を極大化しようとしている。しかし、企業の海外直接投資は、本拠地である日本国内の製造業と研究開発を停滞させ、長期的には、技術革新を衰退させる危険性を内包している。また、国内の雇用を減少させ、地域社会の存続に影響を及ぼすなど、企業の社会的責任を問われる原因にもなりうる。企業は、グローバルの視点から、長期的かつバランスのとれた経営戦略を策定する必要に迫られており、企業活動を調整する本国本社の役割は、より高まっている。日本にとって必要なことは、中間層の創出と産業構造の転換である。海外からの短期的な利潤流入よりも、国内に付加価値の高い先端産業を育てることの方が重要である。バブル経済の崩壊によって混乱した国内の金融システムが安定化し、経済に一

定の秩序が回復した今日、日本経済発展の基盤は整えられつつある。他方、日本企業がグローバル競争の中で、競争力を回復するためには、製品・サービスの質を維持する必要がある、このためには、国内における産業集積と、地域のリーダーとしての中堅企業の育成、労働者の職務に対する責任感が不可欠である。日本的経営の経営家族主義は、解体に向かっているが、従業員の能力とモチベーションは、日本企業が競争力を維持するために、必要である。日本企業にとって重要なことは、帰属的な社会関係⁽²³⁾や経営家族主義に戻ることではない。株式会社が株主のものであるという本来の姿に立ち戻り、ガバナンスを強化することが必要である。また、日本企業がアメリカ型経営の制度だけを導入しても、その本質が変わらなければ、変革は困難である。日本企業の競争力が低下し、格差社会が拡大する中で、中堅意識と責任感・企業との一体感をもった労働者が育つことが、今日の日本の経済・社会における課題と思われる。

注

- (1) J. A. シュムペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 (上)』岩波書店、1977年、182-183頁。
- (2) 日本においては、企業と従業員との終身的関係を基礎とする経営方式が存在した。J. アベグレン、占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、17頁。
- (3) E. F. ヴォーゲルは、日本について、次のように述べている。「日本の成功をいろいろな分野において子細に観察してみると、この国はその少ない資源にもかかわらず、世界のどの国よりも脱工業化社会に直面する基本的問題の多くを、最も巧みに処理してきたと確信をもつにいたった。私が日本に対して世界一という言葉を使うのは、実にこの意味においてなのである」E. F. ヴォーゲル、広中和歌子・木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン アメリカへの教訓』TBSブリタニカ、1979年、3頁。
- (4) 大塚久雄『欧洲経済史』岩波書店、1973年、58頁。
- (5) 鈴木圭介は、次のように述べている。「...しかしながら、アメリカの真の国力を分析しようとするものは、アメリカ経済にきわめて有利な条件を与えている自然的地理の研究のみにとどまらず、アメリカの経済的社会的な基本的な内部構造の分析にまで立ち入らねばならない。なぜならば、後者こそは、自然的資源を開発し、利用し、一つの経済力にまで高めるものだからである」鈴木圭介『アメリカ経済史の基本問題』岩波書店、1980年、3頁。
- (6) M. G. ブラックフォード & K. A. カー、川辺信雄監訳『アメリカ経営史』ミネルヴァ

- 書房、1988年、141頁。
- (7) S. レンズ、小原敬士訳『軍産複合体』岩波書店、1971年、21頁。
- (8) L. V. ガースナー、山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社、2002年、158頁。
- (9) ビル・ゲイツ、大原進訳『思考スピードの経営』日本経済新聞社、1999年、4頁。
- (10) ビル・ゲイツ、西和彦訳『ビル・ゲイツ 未来を語る』アスキー出版局、1997年、104頁。
- (11) 鈴木健「産業・金融再編成下の企業集団（ ） 70年代以降の大企業と、大手都市銀行の『結合』関係」『桃山学院大学経済経営論集』第27巻第2号、1985年10月、1頁。
- (12) ポール・シェアード『メイン・バンク資本主義の危機』東洋経済新報社、1997年、7頁。
- (13) 岡本至「金融ビッグ・バンは、なぜ失敗したのか 官僚主導改革と政治家の介入」『社会科学研究』第56巻第2号、2005年2月、127頁。
- (14) 企業集団の中でも、三菱グループは、強い結束力を有してきた。戦前から、三菱重工業の影響力が大きく、グループ内で大きな位置を占めている。三菱グループは、戦前、国内最大の財閥であり、戦後においても、最大の企業集団を維持した。この中で、三菱自動車は、しばしば、企業不祥事を引き起こし、経営危機に陥っていた。2004年には、三菱重工業、三菱商事、三菱重工業などの三菱グループの支援による再建が図られた。鶴岡詳晃「三菱自動車の再建について」『千葉経済論叢』第31号、2005年1月、4頁。
- (15) 銀行資本による大企業の支配に対して、20世紀に入ると、資本主義における企業の支配者としての銀行の役割について、R. ヒルファーディングが、金融資本の概念を提示した。しかし、資本主義の発展の中で、大企業が利潤を内部蓄積し始めると、金融機関の役割は、相対的に低下するようになった。しかし、P. スウィージーは、独占資本は、自己金融が可能であり、銀行資本に依存せず、専門経営者によって支配されるとした。このように、資本主義における銀行資本の役割が低下し、寡占的な大企業が経済の基軸に位置するようになったことを指摘した。「全体の発展過程が、かつては大きな利益団体を相互にむすびつけていた紐帯を弛緩させ、もしくは断ち切った。投資銀行業者の権力は、創立当時や、最初の成長段階の初期における株式会社の、外部金融に対する緊切な必要が基礎になっていた。その後、独占利潤のゆたかな収穫を刈りとった巨大会社が、しだいに、内部的に調達された資金によって、その資金需要をまかなうことができることに気づくとともに、このような必要は重要ではなくなり、あるいはまったく消滅した」P. パラン & P. スウィージー、小原敬士訳『独占資本 アメリカの経済・社会秩序にかんする試論』岩波書店、1967年、23-24頁。今日では、価値をつくり出すメーカーの役割が重要である。
- (16) 須江國雄『日本財閥史入門』高文堂出版社、1996年、11頁。
- (17) 角谷登志雄『日本経済と六大企業集団』新評論、1982年、12頁。
- (18) 奥村宏『新・日本の企業集団』ダイヤモンド社、1983年、16頁。
- (19) 周家星「企業間取引と株式相互持ち合い」『桃山学院大学経済経営論集』第55巻第3号、2014年3月、377頁。
- (20) 正木久司「我が国の企業集団金融の展開 6大企業集団の分析を中心に」『同志社商学』第37巻第1号、1985年5月、83頁。
- (21) 橘川武郎『日本の企業集団 財閥の連続と断絶』有斐閣、1996年、207頁。

日本企業と経営方式

- ⑫ 鈴木健「グローバル競争下の企業集団（ ）」『桃山学院大学経済経営論集』第42巻第2号、2000年11月、180頁。
- ⑬ 早野禎二「企業社会の今日的課題 日本の経営と『従業員共同体企業』モデルの視点から」『東海学園大学研究紀要：社会科学研究編』第19号、2014年3月、127頁。