日本経営論

日本的経営論（にほんてきけいえいろん）

日本的経営論とは、日本企業の特性について、主として、国内の学者によって行われた議論を総称するものである。主たる関心は、企業内の「労使関係」に集中される傾向があり、日本的経営特殊論と日本的経営普遍論に分けることができる。

日本的経営特殊論は日本特有の経営社会制度を強調し、伝統的な日本人論や日本社会論への志向が強い。代表的な論者としては、小野、岩田、間、津田などが挙げられる。

小野は、業務の執行にあたって広く上部機関の決済または承認を受けることを定めている稟議制度に注目して、本社集権的な「稟議的経営」をもって日本の企業経営を説明している（小野豊明（1960）『日本的経営と稟議制度』ダイヤモンド社）。

岩田によれば、日本的経営の特徴が集団的編成と義務の無限定性にあり、こうした特徴は、昔からの日本人の心理特性、つまり、集団指向性、安定性志向による（岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文眞堂）。また、集団指向性は、かつてのムラ（村）構造の中で形成されたと主張する。

間によれば、日本的経営の根底には、江戸時代の商家制度に由来する「経営家族主義」がある（間宏（1963）『日本的経営の系譜』日本能率協会）。戦後には、日本の家族制度が否定され、「経営福祉主義」が生まれたという。

津田は、戦後日本企業の最も重要な特徴を生活共同体で求める（津田真澂（1976）『日本的経営の擁護』東洋経済新報社）。

他方、日本的経営普遍論は、日本と欧米の共通点を認めて、日本的経営特殊論を批判する。代表的な論者として、小池と占部が挙げられる。

小池によれば、各国の良質の労働関連データをもって実証的に検討してみれば、日本固有の雇用・人事制度の特徴といわれるものの中には、各国の共通点も多い（小池和男（1991）『仕事の経済学』東洋経済新報社）。

占部は、誘因と貢献のバランスを各構成員に対して確保しなくてはならないという組織原理は、欧米企業にも日本企業にも共通するという。また、占部によれば、終身雇用制は、日本の伝統的な要素と近代的な要素、非合理的な要素と合理的な要素の両面をもつ（占部都美（1978）『日本的経営を考える』中央経済社）。

総じて、日本的経営論は、企業組織の内部、なおかつ、労使関係に関心が集中する傾向があり、企業と外部の関連、企業活動の諸領域間の関連などをさらに深める課題が残されている。

セオリーZ（theory Z）

セオリーZとは、日系3世のウイリアム・オオウチという学者が書いた経営学の本（ウィリアム・G・オオウチ（徳山二郎監訳）（1981）『セオリーZ』CBS・ソニー出版）から命名された仮説である。

オオウチによれば、日本企業の理念型が「タイプJ」であり、米企業の理念型は「タイプA」であるが、この二つの理念型は正反対の性格をもつ。「タイプJ」は終身雇用、遅い昇進、非専門化されたキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な係りという7つの特徴をもつ。そして、この7つの特徴を支えているのが「信頼」、「ゆきとどいた気くばり」、「親密さ」である。

それに対して、「タイプA」は短期雇用、早い昇進、専門化されたキャリア・パス、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、人に対する部分的な係りという7つの特徴をもつ。

しかし、アメリカ大企業の中にも、優れた企業は、「タイプJ」に似通った点をもつ企業があり、これが「タイプZ」である。例えばIBM、HP、イーストマン・コダック、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)、などがその例である。

こうしたセオリーZは、パスカルとエイソスの研究(パスカル&エイソス(1981)『ジャパニーズ・マネジメント』講談社)と類似している。パスカルとエイソスの研究によれば、日本的経営の特徴は、ハードな管理手法よりも、経営理念、人事、経営スタイル、熟練などのソフトな管理手段にあり、特に、日本企業では、共有された価値観が重要な役割を果たしているという。そして、米の一流企業(TI、IBM等)や有能な経営者の一部も、ソフトな管理手段へ配慮しており、従って、戦後の日本の大企業と似通っているという。

ただ、オオウチは、「タイプZ」の企業が抱えている問題点についても目配りをしている。例えば、「タイプZ」の企業は基本理念に影響を及ぼすような環境の大きな変動にすばやく対応できない。また、「信頼」、「ゆきとどいた気くばり」、「親密さ」は長期にわたって企業内の同質化が行われて初めて形成されるものであるため、「タイプZ」の企業は、特にその昇進において性差別、人種差別になる傾向がある。

長期相対取引(ちょうきあいたいとりひき)

経済学教科書の純粋な自由市場では、取引ごとに対等な財の売り手と買い手が自由に取引条件の交渉を行い、その中で自分にとって最も有利な相手と取引をする。また、いつでも参入と退出の自由がある。こうした自由市場での取引と異なり、長期相対取引とは、少数の特定相手との間に長期にわたって継続的に繰り返し行われる取引を指す。

このような取引を可能にするのが相手に対する信頼であり、その際、信頼は、能力に対する信頼と姿勢に対する信頼からなっている。前者は、取引相手が機会主義的な行動をとって相対取引関係を破壊しないことであり、後者は、取引商品の納期、品質に関して十分な保証があるということである(橋本寿朗(1991)『日本経済論』ミネルヴァ書房)。

長期相対取引では、買い手と売り手の間に密接な情報交換が可能になり、市場情報が供給者に効率的に伝達される。また、開発中の新商品のための部品を協力して開発し、部品や素材の性能についての情報のやりとりもできる。こうした情報交換や協力を積み上げることによっ

て、売り手企業は技術やノウハウを蓄積し、蓄積した技術を他の製品の開発や製造に生かすことができる。

また、長期相対取引によって、需要家と供給者の両方は、コストおよびリスクが低減できる。例えば、買い手の信用調査のコストが削減できるし，生産工程の効率化が図られる。また、納入条件が厳密に守られれば、買い手企業は、原料や部品の在庫を圧縮し、労働力の効率的な利用が可能になる上、購入品の検査費用をも減縮できる。売り手にとっても、リスクを回避して生産計画を立て易くなり、アイドルの発生を抑制し製品在庫を小さくすることができる。

しかし、他方で、長期相対取引は常に逆機能を起こす可能性も潜めている。例えば、長期の取引が保障されることによって、売り手において緊張関係がなくなる恐れがあるし、買い手と売り手間に情報面での硬直化の危険もある。従って、こうした逆機能を如何に緩和、排除するかも、現実で長期相対取引のパフォーマンスを決める重要な要因であるといえる。

企業間関係（きぎょうかんかんけい）

企業間関係とは、法的に独立した法人格を有する複数の企業間の取引関係や結合関係のことを指している。特に、日本企業間には、特定少数企業間に長い関係を続けている、長期相対関係が多い。

ひとえに企業間関係といっても、かなり多様な内容を含めており、論者によって、含まれる範囲が異なることが多いが、単純化すれば垂直的な関係と水平的な関係に分けられる。

まず、垂直的な関係では、「垂直」の意味が二つある。資本面での垂直的な上下関係を表現する場合と、各製造工程の技術的な流れからの上流と下流(あるいは、前方と後方)の企業間取引関係を表現する場合がある。

前者の資本面で垂直的な関係の典型的な例は、系列関係である。例えば、資本出資や買収による系列関係、分社化(前向きの分社化、後ろ向きの分社化)による系列関係が、代表的な例としてあげられる。

後者の企業間取引関係は、ものの取引をめぐる関係と、資金の取引をめぐる関係に分けられる。戦後日本の場合、前者のものの取引では、部品、素材、機械など中間財の長期相対取引が、後者の資金の取引では、メインバンクと借り手企業の長期相対取引が特徴的である。

次の水平的な企業間関係には、企業集団があげられる。三井、三菱、住友など旧財閥系の3企業集団、芙蓉系、三和系、第一勧銀系など銀行系の3企業集団等6大企業集団がその例である。同じ業種に携わっているという意味で、水平的な企業間関係として、同業企業間の競争と協調をあげることもできる。特に、日本の同業企業間には、競争関係だけでなく、協調の色彩が濃い関係も多くみられる。横並び競争、同質的競争といわれるものであり、なおかつ、長い期間、少数の同じメンバーによる競争が繰り返される、「顔の見える競争」「仕切られた競争」の場合も少なからず、その場合は、参加メンバー間に学習プロセスもみられる。ただ、「顔の見える競争」「仕切られた競争」は、企業間競争を否定するところか、競

争をより激しくする面もある。

市場の組織化(しじょうのそしきか)

市場の組織化とは、自由市場の動きに対して、企業や個人が意図的に制御を加えるプロセスを指す。

経済理論の世界で企業と企業の間には原理的に競争の場としての市場があり、そこではルールとしての優勝劣敗・弱肉強食に基づく自由な競争が支配している。しかし、現実の市場は、こうした自由市場原理だけではうまく機能しない。それを補完することが組織性である。従って、現実のどの市場経済も、市場と組織の両要素が絡み合うことによって動いている。市場と組織の絡み合いの内容は極めて多様であり、各経済社会や地域、各時代において、その様相はいろいろあり得る。

こうした絡み合いを大雑把に分解すれば、市場に組織の要素を導入していく市場の組織化と、組織の中に市場の要素を導入していく組織の市場化に分けられる。

市場を前提にしながらも、市場とは異なる存在として、人間が意図的に作り出したものが企業という組織である。組織の要素を意図的に市場に浸透させていくプロセスを組織化と定義すれば、企業組織は、市場の組織化の一部に該当する。

他方、アメリカと対照的に、分厚く存在する日本の「組織化された市場」を説明するために、市場原理と組織原理の相互浸透に注目し「中間組織論」を提唱した日本人研究者もいる(Imai, K. and Itami, H. (1984)“Interpenetration of Organization and Market;Japan’s Firm and Market in Comparison with the U.S.,” International Journal of Industrial Organization, 2)。しかし、中間組織自体の原理についての究明は十分とはいいがたい。また、市場原理と組織原理の相互浸透は、日本に限った現象でもない。どの資本主義経済においても、経済の動きは、市場原理と組織原理の相互浸透によって成り立っているからである。そのため、市場原理と組織原理の相互浸透、つまり、市場の組織化と組織の市場化は、各国の企業行動のダイナミズムを共通の認識土台の上で比較検討できる理論的な道具に発展する可能性をもっている。

紐付取引(ひもつきとりひき)

紐付取引とは、取引の際に特別な条件がついていることを指しており、日本の場合、鉄鋼業や建設業の取引でよくみられる。鉄鋼業の場合、大手鉄鋼メーカーが問屋、商社を経由して需要家に販売する場合がほとんどであるが、紐付取引では、問屋や商社の販売先と販売条件を、予め大手鉄鋼メーカーが決めている。問屋や商社の取り扱い分の約7割が、このように紐付取引されている。紐付取引は、主に、大手需要家向け高級鋼材の販売に多くみられ、従って、取引相手の数が制限される。なおかつ、取引相手が長期間にわたって変化する。その意味で、長期相対取引の一種であるといえる。

紐付取引と対照をなすのが、店売り取引である。店売りは、問屋や商社など流通業者が自己の責任において鉄鋼メーカーから製品を仕入れて販売する取引である。不特定の小口需要家向けの汎用鋼

材の取引にみられる取引形態であり、市場取引の一種である。

建設業における紐付取引は、契約を履行するのに直接関係ない条件、たとえば、発注者や設計管理者が特定の金融機関や特定業者を指定する等の条件が付けられている取引を指す。

鉄鋼取引の例をみれば、戦前の自由販売時代に、紐付取引は、軍需用などごく一部の大口需要家向けに限られていた。しかし、戦時期と終戦後の再統制期に、物資不足で、鋼材も割当証明書によって販売され、数量、価格ともに鉄鋼メーカー－問屋－需要家と一貫して紐が付けられて販売された。紐付取引の広範な普及である。

1950年代以降、統制が撤廃されてからも、鉄鋼の販売においては、紐付取引が多く行われた。大手鉄鋼メーカーにとっては、安定した得意先を確保し、好不況による受注量の変動をできるだけ小さくするという意味で、大手需要家を紐付需要家として確保する誘因が強かった。鉄鋼メーカーだけでなく、問屋や商社にとっても、優良需要家と紐付取引することによって資金回収がより確実になるというメリットがあったからである。

仕切られた競争（しきられたきょうそう）

仕切られた競争(compartmenta-lized competition)は、戦後日本の主要産業における競争の特徴を現わすものであり、村上泰亮によって定式化された概念である(村上泰亮(1984)『新中間大衆の時代』中央公論社)。

戦後日本の行政は、生産性上昇（費用逓減）の基準にしたがって主要産業を選抜、育成し、その際、企業の参入や活動について固定ルール、準法律的ルールを設定した。たとえば、好況時の設備投資規制と不況時の行政指導カルテルがルール化され、それにしたがうことを資格として、企業群が一つの「仕切られた」産業を形作った。「仕切られた」状況のなかで、買手は新規の取引相手に対して厳しい審査を試みるので、新たな取引を開始することは難しかった(橋本寿朗(2001)『戦後日本経済の成長構造』、有斐閣)。このように、「市場を仕切る」ことの出発点が築かれた上で、参入企業間に行われたのが仕切られた競争である。

こうした機会均等主義的な政府介入は、すでに戦前の造船業、海運業、鉄鋼業、化学工業などの育成政策においてもみられた。しかし、特定の企業への助成から固定ルール的な政府介入へと変化したのは、戦後であった(橋本寿朗(1991)『日本経済論』有斐閣)。

戦後、仕切られた中での競争は激しかった。制限ルールが機会均等主義的であったので、参加者間の公平感覚が作り出され、競争圧力を助長する効果があったのである。たとえば、長期の競争で、買手のニーズに沿った開発が並行して進み、最下位社の底上げが進んだので、好況時の製品販売競争は熾烈をきわめた。

しかし、村上によれば、仕切られた競争は、二つの問題点を抱えていた。一つは、参入の問題である。たとえば過去の市場シェアで投資を割り当てるなど、政府の指示するルールの中には新規参入を事実上禁止している内容が多く、それによる参入制約が弊害を伴っていた可能性が少なくない。もう一つの問題点は、産

業間の不公平性である。たとえば、石油価格の高騰や為替レートの大幅な変動は、産業間に明らかな利害の対立を引き起こしたし、経済成長率の低下も産業間の利害対立の可能性を高めた。

メインバンクシステム（main bank system）

戦後の日本企業においては、借入全体に占める金融機関のシェアもあまり変動しないのが通例であり、金利水準の差などで短期的に借入先を変えるという行動をとってはいない。その中で、メインバンクは、各企業の借入残高におけるシェア第1位の銀行であり、慣行的にその企業の金融について主な責任を持つ。メインバンクは借手企業の株式を所有することによって、安定株主になっていることも多い。なお、企業の取引勘定や決算勘定もメインバンクに集中した上に、国内で社債を発行する時、主幹事の役割を行うことや、外貨の為替業務を担うこともメインバンクの仕事であった。

こうした関係は、特定少数企業間の長期にわたる資金取引という意味で、長期相対取引の例である。

メインバンク形成の起点を戦時期に求める主張もあるが、一般的には、戦後日本経済の初期条件と企業の合理的行動が組み合わさって、1950年代後半から高度成長期にわたって定着した仕組みであるといわれている。

メインバンクの重要な機能はモニターリング(監視)であった。貸出に伴うリスクを負っている以上、銀行はリスクを減少させる必要があったし、有力な株主でもあったので、借り手企業をモニターリングする誘因が強かった。実際に、銀行は企業の経営状態についての情報を継続的に入手し、必要であれば、企業に対して様々な助言を行った。

他の銀行は、このメインバンクの判断をもとに融資を行った。従って、メインバンクは、融資先の企業が倒産の危機に瀕したときは、一定の責任を負うことが多い。例えば、1958年と62年の不況、65年の証券不況、第1次石油危機による74年と75年の不況時に、メインバンクは救済機能を果たした。

1990年代以降の不況時には、バブルによる負の遺産、企業の資金調達手段の多様化、メインバンクの体力弱化などで、メインバンクの仕組みは大きく揺れた。しかし、企業に対する各種アンケート調査によると、安定的で迅速な資金調達、低い調達コスト、最後の拠り所(last resort)としての役割、借り手の経営内容への高い理解度などのため、依然として圧倒的に多い企業がメインバンクとの関係を重視している。

サプライヤーシステム（supplier system）

サプライヤーシステムは部品の取引システムを指す。代表的には、日本の自動車産業における部品の取引システムがあげられる。

一般に、日本の自動車メーカーは、外注部品を7割使っているのに対して、米メーカーは内製部品を7割使っていると言われている。日本企業の方が、企業間関係への依存度が高いのである。外注部品については、日本企業は長期にわたって特定少数の部品企業と繰り返し取引を行っている。その意味で、日本のサプラ

イヤーシステムは、長期相対取引の特性をもつといえる。

ただし、日本のサプライヤーシステムでは、長期相対取引の問題点が緩和できるように市場原理も巧みに取り入れられている。第1に、自動車メーカーは、複数発注によって部品企業間の競争を活用している。

第2に、部品取引における緩い専属性を維持することによって、自動車メーカーにも競争原理の圧力がかけられる。例えば、部品企業が主たる取引先の自動車メーカーだけでなく、他の自動車メーカーとも取引を行う。よって、自動車メーカーも良い部品を調達するために、間接的に他の自動車メーカーと競争している形になる。

第3に、自動車メーカーは、部品企業の生産性向上やコストダウンの努力に対して、金銭的、非金銭的な誘因を与えることによって、部品企業の自発的な行動を促している。

他方、日本のサプライヤーシステムは、ピラミッド型の多層構造からなっている。すなわち、自動車メーカーと直接取引している自動車部品メーカー(1次サプライヤー)の下に、1次サプライヤーと取引している部品メーカー(2次サプライヤー)があり、さらに、2次サプライヤーが近隣に集積している3次サプライヤーを活用することも多く観察される。こうした多層構造は、自動車メーカーによって、事前的にデザインされたものではなく、自動車メーカーの国内生産車種の数および生産台数の拡大に伴って、20年以上かけて積み上げ的に形成されたものである。

(参考：浅沼萬里(1997)『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社)

企業集団(きぎょうしゅうだん)

企業集団は、集団内に多様な事業に携わる大手企業が長期的に株式を持ち合うとともに、メンバー企業のトップ経営者達による社長会を設けている企業群である。企業集団内においては、金融機関による役員派遣や系列融資を通じたメンバー企業への資金供給が行われたり、また、商社を中核とした相互の多角的な取引も行われている。旧財閥系の3企業集団(三井、三菱、住友)、銀行系の3企業集団(芙蓉系(富士銀行系)、三和系、第一勧銀系)など、6大企業集団が有力である。

旧財閥と企業集団の共通点は、集団としての組織力を通して「規模の経済」と「範囲の経済」を同時に追求することである。逆に、両者の異なる点は、企業集団にはそれをリードする持株会社が存在しないこと、また、旧財閥における同族のような存在がないことである。なお、日立、松下、NEC、トヨタなどを核として形成された「企業グループ」は、多角化を進めていないという点で、企業集団と異なる。

社長会の発足を指標として各企業集団の成立時期をみると、旧財閥系は、1951年から61年にかけてであり、銀行系はそれより遅れて、芙蓉系が1966年、三和系が67年、第一勧銀系が78年である。

企業集団の重要な機能としては株式持合いによる株主安定化があげられる(橘川武郎(1996)『日本の企業集団』有斐閣)。この機能は企業集団形成の重要な理由で

もあった。

取引コストの削減も企業集団の重要な機能であり、特に、旧財閥系企業が戦後に企業集団として再結成される上で、取引コスト削減による集団化の誘因が強く働いた。また企業集団は、社長会、集団内の商社や金融機関を通じた情報交換機能、衰退産業に対する共同支援や、新興産業に対する共同投資などにみられるような、リスク・シェアリング(risk sharing)機能も果たした。

近年に、株式持ち合いの解消や6大企業集団の重要度の後退が現れている。しかし、現在にも企業集団の果たす諸機能は変わらない(橘川武郎(2003)「グローバル競争下における日本の企業集団」『社会科学研究』(東京大学社会科学研究所)第54巻第6号)。