

# グローバル化と日本型企業システム

2002年3月

社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

## 序

近年、経済のグローバル化が一段と進展するとともに、グローバルな競争がますます厳しくなっているなかで、日本経済は長期低迷が続いている。こうした状況下、日本経済の活力を取り戻すためには、旧来の日本的企業システムの在り方をどうすべきか、その処方箋が切に求められているところである。

このような環境認識と問題意識のもとで、当会では1999年7月、日本の企業システムの在り方に関する調査専門委員会を発足させ、私が委員長を務めつつ、主査は神戸大学大学院経営学研究科教授 加護野忠男氏に、副主査は(株)富士総合研究所上席理事 倉科敏材氏にご就任いただいた。また、経済界をはじめとする多くの有識者の方々に委員あるいは講師としてご協力をいただいて、様々な角度から検討を重ねてきた。

本報告書では、新しい時代の日本の企業システムとして改革すべきポイントを5つ挙げた上で、その確立と実現に向けた提言を行っている。現在、各企業は単なるリストラを超えた経営改革に取り組んでいるところであり、本報告書がこうした改革の一助となれば幸甚である。

最後に、本報告書の作成にあたり、ご多忙の中ご尽力いただいた加護野主査、倉科副主査をはじめ、委員ならびにご協力いただいた関係各位に深甚なる謝意を表明する次第である。

2002年3月

社団法人 日本経済調査協議会  
理事長 橋 本 徹

## は し が き

本報告書は、「グローバリゼーションと日本型企业システム」をテーマとして1999年7月に組織された調査専門委員会（橋本委員会）において、計14回にも及び議論を重ねた成果をとりまとめたものである。

1990年代に入り日本経済が長期低迷を続けているなか、これまで日本企業の競争力の源泉といわれてきた日本的経営についても様々な問題が露呈し始め、むしろ国際競争力低下の一つの要因になっているのではないか、という議論さえなされるようになった。特に本委員会を設置した頃は、いわゆるグローバル・スタンダード論が横行しており、企業経営もそれに従うべきとの論調が強かった。

本委員会では、そうした論調に対して冷静・客観的な分析と検討を行った上で、日本企業ひいては日本経済が国際競争力を取り戻して再び活性化するために必要な方策について、関連する各界の有識者よりヒアリングを行いながら検討を行ってきた（ヒアリングの詳細は委員会講師講演記録を参照）。

検討を深めていく過程で、グローバル化とは本来は何らかの単一基準に収斂することではなく、各国の文化や経済システムの多様性を尊重することが前提であるという認識が改めて確認された。むしろ、日本企業が如何にして日本としての独自性を発揮していくことができるかということこそが、国際競争のなかでは最も大切なポイントになってくる。

改めて昨今の経営環境を振り返ってみると、金融市場のグローバル化や情報技術の進歩、地球環境問題の深刻化など、その変化は著しいものがある。加えてこの1年間は、ITバブルの崩壊や昨年9月のテロ事件により米国一辺倒のグローバル化について問題が指摘される一方、急速な中国の台頭やEUの深化・拡大により、グローバルな環境はさらに大きく変化してきた。こうした状況において、間接金融をベースにしたガバナンス、従業員に対する終身雇用、取引先との長期継続取引を特質としてきた日本的企業システムは変質を余儀なくされている。

本報告書では、こうした環境変化の下での日本型企业システムの再構築に向けた提言を行っている。

まず、グローバル化に対応していくためには、収益性重視や経営意思決定の高度化・迅速化、違法行為に対する厳格な制裁・信賞必罰、経営の透明性向上など、資本主義の下で当然に追求される原則を重視するガバナンスの確立が必要となる。

その上で、日本のガバナンスの背景ともなっていた株式持合いの急速な変質に合わせて、日本の株主構造も個人を中心とする構造に変わっていかねばならない。企業に対する長期的コミットメントを有する株主として、個人株主、特に従業員株主の育成が重要であり、従業員持株制度の活用もその方策の一つであろう。

雇用については、必然的に進んでいく雇用の移動性の高まりや多様化を、むしろ積極的に生かすような雇用慣行を構築すべきである。企業間取引システムについても、日本が得意としてきた長期的な相互信頼関係をITの下で有効に生かしていくことを通じて、新たなネットワーク社会を構築すべきである。

さらに、日本企業が国際競争に勝ち残るためには、日本独自の文化や制度、技術・技能によって支えられた物作りが有する競争力を生かして、メイド・イン・ジャパンの新しいアイデンティティーを確立することが重要である。

おわりに、世界市場の中での日本企業の独自性＝グローバル・アイデンティティーの確立と、国民全体で企業活動のリスクを支えていくリスク分有社会の構築の重要性を強調して締め括っている。

この提言が、企業の経営改革において些かなりともご参考になれば幸甚である。

最後に、本委員会の活動及び本報告書の作成に際し、ご尽力をいただいた委員ならびに関係者の方々に、心から謝意を表す。

2002年3月

委員長 橋本 徹  
主 査 加護野忠男  
副主査 倉科 敏材

## 橋本委員会委員ならびに協力者名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	橋本 徹	(社)日本経済調査協議会代表理事・理事長 (株)富士銀行会長
主査	加護野忠男	神戸大学大学院経営学研究科教授
副主査	倉科 敏材	(株)富士総合研究所上席理事
委員	氏家 純一	野村證券(株)社長
	岡崎 哲二	東京大学大学院経済学研究科教授
	川上 哲郎	住友電気工業(株)相談役
	北城格太郎	日本アイ・ビー・エム(株)会長
	櫻井 孝穎	(社)日本経済調査協議会理事 第一生命保険(相)会長
	鈴木 忠雄	(社)日本経済調査協議会総合委員 メルシャン(株)社長
	鈴木 敏文	(社)日本経済調査協議会理事 (株)イトーヨーカ堂社長
	清木 邦夫	興銀リース(株)社長
	立石 信雄	オムロン(株)会長
	津田 義久	三菱重工業(株)特別顧問
	常盤 文克	(社)日本経済調査協議会総合委員 花王(株)特別顧問
	西室 泰三	(株)東芝会長
	橋本 綱夫	ソニー生命保険(株)相談役
	浜田 広	(社)日本経済調査協議会総合委員 (株)リコー会長
	福原 耕	松下電器産業(株)役員
	福原 義春	(社)日本経済調査協議会総合委員 (株)資生堂名誉会長

委 員	堀場 雅夫	(株)堀場製作所会長
	真壁 實	城南信用金庫会長
	茂木友三郎	(社)日本経済調査協議会総合委員 キックマン(株)社長
専門委員	藤田 義治	(株)富士銀行企画部金融調査室長
協力者	荻原 洋	(株)野村総合研究所経済研究部長
	國領 二郎	慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
	榊原 英資	慶應義塾大学教授
	ジョージ フィールズ	フィールズ・アソシエイト(株)社長
	福岡 道生	日本経営者団体連盟専務理事
	吉森 賢	横浜国立大学経営学部教授
	鷲尾 悦也	(前)日本労働者組合総連合会会長 (現)全国労済労働組合連合会理事長
	森 馨一郎	(株)第一生命経済研究所名誉顧問
	山田 昇	(株)富士銀行企画部金融調査室調査役
幹 事	安藤 豪敏	(社)日本経済調査協議会専務理事
	喜安 洋	(社)日本経済調査協議会顧問
	曾々木次郎	(社)日本経済調査協議会主任研究員
	綾部 史朗	(前)(社)日本経済調査協議会主任研究員 (現)東京電力(株)業務管理部業務統括・TQM グループ

# 基本認識と提言

# 目 次

はじめに .....	1
<b>第1部 基本認識</b>	
第1章 経営環境の変化 .....	4
1. 経済のグローバル化の進展 .....	4
(1) 金融市場のグローバル化 .....	4
(2) 情報技術の進歩 .....	6
2. 地球環境問題の深刻化 .....	6
第2章 急激に変化するグローバル環境 .....	7
1. グローバル環境の変化 .....	7
2. 日本的企業システムの変遷 .....	9
(1) 日本的企業システムの特質 .....	9
(2) わが国経済環境の変化 .....	11
<b>第2部 提 言</b>	
日本型企业システムの再構築に向けて .....	15
1. 新しいガバナンスの確立 .....	15
(1) グローバル化に対応するための4つの原則 .....	15
(2) 持合いの変質と株主構造の変化 .....	18
2. 新しい雇用慣行の構築 .....	20
3. 新しいネットワーク社会の構築 .....	21
4. メイド・イン・ジャパンの新しいアイデンティティの確立 .....	21
5. 新しい行政・政治の役割 .....	23
おわりに .....	24

# グローバル化と日本型企業システム

## はじめに

日本の産業社会は大きな改革期に差し掛かっている。事実、日本の企業システム（企業経営を支える制度と慣行）は様々な問題を露呈しつつあるし、改革を要求するような内外の環境変化も起こっている。日本の産業社会の改革を巡る議論の中で主流となっていたのは、いわゆるグローバル・スタンダード論である。企業経営に関してもグローバル・スタンダードがあり、日本の企業はグローバル・スタンダードに従うべきだという議論である。市場原理をもとにした取引、株主の利益を第一に考える経営、能力主義・実力主義の人事や処遇、労働力の流動化などがグローバル・スタンダードであり、日本の企業もグローバル・スタンダードに従った経営を行うべきだという議論である。また、このような改革を行わない限り、日本の企業の競争力は低下するという議論もあった。本委員会が組織されたころ、マスコミや論壇では、こうしたグローバル・スタンダード論が支配的な論調となっていた。

日本経済の停滞状態の中では、このような乱暴な議論も説得力をもっていた。人々の意識や行動を変え、経営改革を行うためには、論理を超越したスローガンが必要になるときもある。国際的な競争ルールとして無条件に受け入れなければならないスタンダードがあることも確かである。しかし、グローバル・スタンダードに合わせて経営改革すべきという主張には、いくつかの論理の飛躍が隠されている。誤った診断と処方をもとに改革を行うと、将来に大きな禍根を残すことになる。

産業社会の改革に際しては、次のことを冷静に考える必要がある。

第一に、企業システム改革の目的を明確にすることである。改革の基本的な目的はグローバル・スタンダードの導入自体にあるのではなく、日本企業の国

際競争力を強化する方向で、活力ある企業経営を促す制度と慣行を作ることにある。グローバル・スタンダードの導入が、この目的にどの程度貢献するのかという点をよく考えなければならない。そのためには、日本企業の経営環境はどのように変わりつつあるのか、新しい環境に適応するにはどのような企業システムを構築する必要があるのかについて、考えなければならない。普遍的に優れた企業システムといったものは存在しない。現在最も優れていると思われる企業システムでさえ、様々な矛盾を隠しており、いつかはその矛盾が顕在化してくる。現在のグローバル・スタンダードを超えるより良い経営制度を作るといふ志がなければ、有効な改革は行えない。グローバル・スタンダードに従うことが目的ではなく、活力に富む産業社会を創造することが目的であるということをお忘れではない。

第二に、各国の経営のスタンダードは歴史的な進化の産物である、ということをお慮する必要がある。新しいスタンダードが日本の産業社会に受け入れられるかどうか、受け入れた場合に日本の産業社会でどのような齟齬を生み出すのかをお慮しなければならない。それだけではなく、日本的な特徴を捨ててしまうと日本企業の国際競争力を維持することは難しくなる。事実、国際競争力を持つ日本企業は、日本のスタンダードの中で独自能力を築き上げ、それを武器に厳しい国際競争に打ち勝ってきた。グローバル・スタンダードを導入することによって、独自能力が失われてしまえば、国際的な存在意義も低下する。ドイツの企業がその特徴を失ってしまったときに、われわれはドイツメーカーの自動車に対してプレミアムを支払うであろうか。イタリアのファッション企業がイタリア的な特徴を失ったときに、われわれはイタリアのデザインに対して魅力を感じるだろうか。同じことは日本企業にもいえる。日本企業は、日本的な特徴を持つことによって、グローバル市場で一定の地位を占めることができるのである。

個々の企業にとっては、日本のシステムにこだわる必要はない。それぞれの

企業の経営改革は、それぞれの企業が築き上げてきた強みをもとに競争力をさらに強化する方向で行われればよい。しかし、日本の制度的・文化的条件の共通性を考えれば、日本企業の経営改革は、結果として日本型ということになるであろう。海外から学ぶ必要はないと言っているのではない。海外の諸制度を徹底して研究し、それを超える経営スタンダードを作り出すこと、その方向へ改革を促すことが必要なのである。そのために、この委員会では次の点について検討を加えた。

- ・日本の企業・産業の強さの源泉は何であったか。またその限界はどこにあったか。
- ・日本の企業・産業社会が直面している課題は何か。
- ・産業社会を支える海外（特に欧米）の企業システムはどのような特徴や長所・短所を持っているか。海外から何を学ぶべきか。
- ・日本企業・産業の活力を支える21世紀の日本の企業システム及びそれを支える社会制度・慣行はどのようなものであるべきか。

本委員会は、主査の病気入院のために、提言のとりまとめが1年あまり遅れてしまった。その1年間のグローバルな環境変化は著しかった。とりわけ、米国における大規模なテロの発生やITバブルの崩壊ひいては経済成長の鈍化に伴って、米国の価値基準を唯一・最善とみなす米国主導のグローバリゼーションの在り方に疑問が投げかけられるようになってきた。このため委員会再開後、こうした環境変化を踏まえて改めて日本型企业システムの有り様を討議した。この1年間の変化を見ても、グローバル・スタンダードに追随するのではなく、日本の文化や制度に根ざしたグローバル化を目指すべきであるという当委員会の当初の基本仮説を変える必要がないこと、むしろ1年間の様々な出来事は、本委員会の出発点となった基本仮説の正しさを支持するものであるということも確認できた。その意味では、この空白の期間にも意味があったといえるかもしれない。

# 第1部 基本認識

## 第1章 経営環境の変化

戦後一貫して隆盛を極めてきた米国は、1980年代に入り、日欧という強力な競争相手の出現による国際競争の中で、その競争力を衰退させていった。

1990年代に入り、東西の壁がなくなり文字通り世界単一市場が成立するとともに、米国は再びその地位を取り戻した。これまでのような製造業分野での競争ではなく、金融やITの活用による競争優位の確保である。自動車産業のように両国の企業が正面から競争した産業分野もあるが、日本は資本・資源節約的で労働・知識集約的な量産民生用機器に特化し、米国は知識・資本集約的な軍事・航空宇宙とエネルギー、金融及びソフトウェアに代表されるサービスに特化することによって棲み分けが図られた。その典型は、東芝・日立とGEのビジネス・モデルや戦略の違いである。東芝・日立は、量産型民生用機器、さらには情報機器とそれらを支える機能部品に事業の重点を移していったのに対し、GEは軍需関連の航空宇宙産業や放送・金融などのサービス産業分野に重点を移していった。1990年代以降、特にその戦略の差は顕著となっている。

### 1. 経済のグローバル化の進展

#### (1) 金融市場のグローバル化

様々な国際取引の中でグローバル化が最も進展しているのは、金融市場での取引である。グローバル化が最も遅れているのは労働市場である。人の移動に関しては、まだまだ大きな法的・文化的制約があるからである。

企業経営にとってのグローバル化の問題の一つは、人と金のグローバル化のスピードの違いがもたらす緊張である。資本は普遍的な論理で動くのに、人は

ローカルな論理に縛られていて自由には動けない。ところが、経営は人と金の双方がないと成り立たないのである。

アジア経済危機の経験が教えるように、資本、特に短期資本は自らの論理で有利なところへ迅速に移動する。時には不安にかられて動くこともある。お金の論理に背くと大きなペナルティが科せられる。株主の圧力の高まりも、こうした金融市場のグローバル化が背景にある。

国際的な資金移動は、一次的には国際的な商品貿易の裏返しである。原油などを除けば、世界貿易・輸出入において日本・米国・EUは重要な位置を占めてきたが、最近では東アジアの輸出入シェアが約2割程度と高まっている。米国の貿易収支は基調として赤字となっており、それを埋めるだけの投資資金が、日本とEUから米国に流入しているが、その資金は、米国の投資家によって再び東アジアなどへの投資に向かっている。国際的な資金移動においては、貿易に伴う資本移動よりもこうした純粋な金融投資に伴う移動の方がはるかに大きくなっている。その結果、米国の投資家主導による資金の国際還流が国際資金移動の主流となり、投資家の間ではアングロサクソン流の企業観が支配的となってきた。

覇権国(現在の米国、かつての英国)は金融へ傾斜する傾向をもっている。現在の国際資本移動も、米国一極集中という国際的な覇権構造と表裏一体のものである。米国のドルが基軸通貨となっていることもそれを後押ししている。円の国際化によりそれに対抗する手段もあるが、そのためには日本の金融政策や財政政策の透明性を高めることが必要である。

こうした急激な国際的な資本移動は市場のボラティリティーを高めている。株式市場のボラティリティーの高まりは、銀行による株式保有を難しくしている。株価変動に伴う資産リスクが高まるからである。

しかし、国際的な資本市場の発展は、世界経済の発展に欠かせない。このため、適正なルール作りや監視体制の整備・強化により少しでもボラティリ

ティを緩和する努力や、各経済主体におけるボラティリティーの高まりへの対応準備が欠かせない。

## (2) 情報技術の進歩

インターネットの出現は、グローバル化の促進に大きな役割を果たした。インターネットは、市場のオープン化をもたらすと考えられてきた。情報ネットワーク化による取引コストの低下に伴って完全競争に近い市場が出現する可能性があるかと予想されたが、現実にはそうはならなかった。完全競争の状態が競争力を最大限に発揮できる環境とは限らないということであり、誰も完全競争は望まなかったからである。むしろ、情報ネットワーク化によって顧客との関係の強化が起こった。顧客情報を利用することによってより効果的なマーケティングが行えるからである。物流コストも市場のオープン化の制約となっている。事実、インターネットの影響が最も大きかったのは、物流を伴わない金融サービスであった。

インターネットと同様に、携帯電話を中心とするモバイル・チャネルの多様化も市場に大きなインパクトを与えた。

## 2. 地球環境問題の深刻化

地球環境問題の深刻さが認知され始めた。先進国だけでこの問題に対応しようとするとう先進国のコスト競争力が低下するという負の側面が生ずるが、環境技術でイノベーションが起これば、それが経済活力を生み出す源泉になるという正の側面もある。

日本の経験をもとにすれば、地球環境問題への対応は、企業の競争力にとってプラスの面を持っていると考えるべきであろう。石油ショックに対応するために開発されたエネルギー節約技術は、日本企業の競争力をも高めた。最近で

は、トヨタのプリウスが典型的な例であるが、地球環境問題への取り組みは、消費者にもアピールするし、企業イメージの高揚にとっても効果がある。日本の企業は、環境技術で世界に先行するという戦略を目指すことを真剣に考えるべきである。そのためには潤沢な資金が必要である。そのためにも、投資効率の改善が不可欠である。

## 第2章 急激に変化するグローバル環境

最近の1年間のグローバルな環境変化は著しい。その中で特に注目に値するものを挙げておこう。

### 1. グローバル環境の変化

この1年の環境変化の中で個別の重要な変化として、米国の変調、急速な中国の台頭、EUの深化・拡大の三つが挙げられる。全体潮流の変化としては、画一的基準への収斂から多様性の尊重への意識変革が示唆できる。WTOを巡る新たな動きやFTAなどの新たな地域主義の芽生えは、画一的なグローバル化だけではなく国や地域の多様性も尊重するグローバル化の必要性を示している。

#### ・米国の変調

1990年代以降好調を持続し、一人勝ちとさえいわれた米国も2001年に入り変調を来した。ITバブルの崩壊と9月11日のニューヨークのテロ事件の発生がその原因となっている。この二つの出来事は、米国の価値基準を唯一・最善とする米国主導のグローバリゼーションへの疑念を生じさせた。本来のグローバル化は、単一の基準に収斂するものではなく、文化や経済システムの

多様性を尊重する性質を有するものであるという論議も復活した。

・急速な中国の台頭

1989年のベルリンの壁の崩壊に象徴される社会主義の崩壊によって、20億人を超える人々が資本主義経済の仲間に入ってきた。これらの人々が、消費者としてよりも低コスト生産者として資本主義経済に入り込んできたことは、これまで10億人弱で成り立っていた資本主義にとって大きな衝撃であった。とりわけ、民生用機器で世界の工場としての役割を担ってきた日本にとっては、新たな低コスト生産者の出現は深刻な問題である。日本にとって特に深刻なのは、すぐ隣に人件費30分の1の競争者が出現したことである。

中国のWTO加入によるグローバル市場への登場は、中長期的には、日本企業にとって大きなチャンスである。しかし、短期的には競争者としての脅威をもたらしている。日本の企業は、欧米の企業だけでなく、中国企業との棲み分けを考えなければならなくなっている。

中国は、膨大な人口を抱えているため、要素価格平準化が起こりにくい。また、為替管理が徹底しているため、人為的な競争条件の操作も可能である。かつてのアジアの経済危機が、元の切下げに続いて起こったことに注意を向けるべきである。これらの特徴を考えると、中国の場合、これまでの資本主義経済の常識では考えられないほどの低コスト競争力が長期にわたって持続する可能性がある。これが日本における最近のデフレの大きな原因の一つになっている。

中国との競争で、日本国内の空洞化が起こっているだけではない。アジアでも、空洞化が始まるうとしている。日本の産業政策としては、中国との関係を強化する一方で、インドやロシアとの関係も強化する必要もある。

## ・EUの深化・拡大

長年にわたり着実に進化を遂げてきたEUは、2002年1月に単一通貨ユーロの貨幣・硬貨の流通を開始した。EUは経済の統合を終了し、さらなる地域拡大を通じ米国に対抗できる巨大な経済圏の実現を目指している。EU統合の特徴は、各国の文化の多様性を尊重しつつ経済の統合を進めた点にある。

## 2. 日本的企業システムの変遷

### (1) 日本的企業システムの特徴

#### ・間接金融をもとにしたガバナンス

日本の企業は、間接金融に依存して資金調達を行ってきた。それに合わせた企業行動も形成された。それは長期的視野での投資であり、投資回収基準をもとにした投資決定であった。一方、投資収益率については相対的に軽視されてきた。

間接金融に合わせたガバナンスの制度も作られた。それは、株式の持合いによって株主からの影響力を排除しようとしたものであった。株を以って株を制する制度だったといえるかもしれない。株式持合比率は、高度成長期から第一次石油ショック頃にかけて急上昇し、昭和60年代半ばにピークを迎えた。この制度によって長期的にコミットした利害関係者中心のガバナンスが可能になった。

間接金融中心の制度に合わせてリスク回避重視の家計の価値観も形成された。高度成長期には、実際にリスクフリーの資産運用が可能であった。銀行がリスクを吸収・負担する仕組みがうまくできあがっていた。しかしバブル崩壊後は、金融市場のボラティリティが高まり、銀行のリスク負担も限界に達した。また、持合いによるガバナンスが、資本効率の低下をもたらしたという側面があることも否定できない。

## ・終身雇用と長期コミットメント

大企業における雇用関係の基本的な設計思想となっているのは、コミットメント（一所懸命）主義である。コミットメントとは、他に選択肢があるにもかかわらず、一つの選択肢にこだわることを尊重する価値観である。

終身雇用は、優秀な労働力を企業に留めておくための仕組みとして発生したが、それを維持するためには、従業員の生涯設計に合わせた生活給型賃金制度が不可欠である。その典型が年功賃金制度であるが、それは従業員のコミットメントを高める制度でもあった。日本の年功賃金制度は一種の繰延払い型報酬制度であり、若年期の過小支払いが中高年期の過剰支払いによって相殺される。この制度の下では、企業の成長期に余裕資金が生み出され、その資金は自己資本として蓄積された。その意味で、日本企業の自己資本は純粹の株主資本ではなく、従業員の目に見えない出資分も含まれているともいえよう。

この制度が崩壊し始めた。成長率の鈍化に伴って中高年の従業員への支払い負担が大きくなってきた。若年層の労働力をより高い賃金で引き付ける企業も出てきた。企業成長が鈍化すると、企業側の支払い負担が大きくなり、この制度の維持が難しくなってきた。同時にコミットメント主義も弱まっている。働く人々の側でも、企業に全てを取り込まれてしまうことへの批判も強まっている。

しかし、より良いガバナンスのためには、中核となる従業員の長期的コミットメントが必要である。従業員のコミットメントは、企業にとってはメリットがある。長期的な資金負担の少ない方法で従業員のコミットメントを高める方法を考える必要がある。後述する従業員持株制度は、その手段の一つとなるであろう。

### ・長期継続取引

日本には、顧客や取引先が企業を育てる仕組みがあった。イノベーションを通じて上手に棲み分けができる企業家を発掘し育成するというシステムである。これらの企業家には、利益の大きさではなく取引期間の長さで報酬が与えられていた。

日本では、大企業と中小企業の分業と協働が行われていた。その典型は下請け制度である。互いに取引関係にコミットすることによって、両者の取引のガバナンスコストを下げることができる、川上の生産者と情報を共有し迅速な製品開発ができる、安定した取引の下で長期的な視野での技術蓄積ができる、実質的に多様な労働力を多様な方式で利用することができる、といったメリットがある。しかも日本の下請け制度の場合、取引当事者間の競争を促して互いの緊張感を高めるという競争原理を内包するという独自性を持ち、こうした長期的取引関係のコミットメントによるメリットを最大限享受してきた。

一方で、長期安定的な取引関係がもたれ合いに繋がるという甘えが生じている例もないわけではない。また、このシステムは、長期的には効率が良いが短期的には負担を高めるという側面もある。緊張感を持ってきちんと運用できなければ、むしろこうしたデメリットの方が重くなってしまいうことにもなりかねない。

## (2) わが国経済環境の変化

### ・日本国内の変化

日本においても長年にわたる閉塞状態からの転換が迫られている。こうした変革を願う国民の期待を受け、構造改革を唱える小泉内閣が誕生した。小泉内閣の出現は、これまでの政治・行政・財界のもたれあいの構図を変質させようとしている。しかし景気循環による不況と異なり、構造的な要因によ

る不況から脱出するためには早急でより徹底した産業再生のための規制緩和や構造改革が求められるが、未だ十分に成し遂げられたとはいえない。官中心の改革が優先し、民再生の改革は緒についたばかりといえる。

金融分野においても大きな変化が見られる。日本の景気や企業業績の悪化、さらには日本の経済社会の先行きへの不安感が強まっていることなどにより、株価は再び低迷し新たな増資や起債が行いにくくなっているなど、株式・資本市場は機能不全ともいえる状況に陥っている。また、銀行の不良債権問題についても、新たな不良債権の発生が止まらないために再燃している。こうした状況を解消することは日本の経済構造改革の一部として重要な課題の一つであり、政府も2001年4月以降、様々な施策を打ち出している。なお、銀行の不良債権問題については、まず個々の銀行において処理の促進を図っているところであるが、その本格的な解決のためには新規不良債権の発生を止めること、即ち、構造改革を通じた日本経済の再生が必要である。

株式持合いの慣行は、日本企業の競争力の強化に重要な役割を演じてきた。持合いは、長期的コミットメントを持たない株主からの圧力を緩和し、長期的コミットメントを持つ人々を中心にした長期的な視野での経営を可能にしたからである。

ところが、この持合いの慣行を維持することが難しくなっている。事業会社においては、投資効率の向上が経営の重要な課題となっている中で、収益性の観点から資産として株式を保有し続けることが難しくなっている。銀行においても、株価変動が銀行の財務の健全性に与える影響が、時価会計の導入等もあって非常に大きくなってきたため、2004年度より銀行の株式保有を自己資本の範囲内に留めるという規制が導入されることになった。こうした状況の下、持合いの解消は今後ますます進展していくこととなる。

資本市場が一層充実していく結果、今後の日本の金融構造は、銀行を中心とする間接金融から直接金融へと移行していくこととなるが、だからと

いって間接金融の役割が喪失するわけではない。そもそも、金融機能を全て市場や直接金融に委ねてしまうことは、市場の失敗や情報分析コスト等の観点から問題があり、かつ現実的でもない。欧米諸国においても、中小企業や個人への金融の提供は銀行貸出が中心となっており、企業等の発展ステージに応じた間接金融の必要性・重要性は今後も変わらない。また、大企業においても、株式や債券等の証券発行に加えてコミットメントラインなどの銀行借入を適宜組み合わせることの必要性は残ることになる。

今後の銀行には、自らの情報収集・分析能力やリスク管理能力を一層高めつつ、企業に対する良き理解者、相談者となり、長期的コミットメントを果たすことが期待されよう。

かたがた、銀行の株式保有については新たに規制は掛けられるものの、米国のように完全に禁止されるわけではなく、欧州のように厳格なリスク管理の下で一定の意義が認められるので、銀行が企業の長期・安定的な株主としての役割を完全に放棄することにもならない。

#### ・企業形態の変化

持株会社が解禁され、持株会社を中心に置いてその下に多くの大きな事業部門・事業会社があるという企業形態も可能になった。持株会社を中心とするガバナンスが今後発展する可能性もある。また自社の持つ経営資源の有効活用が力の源泉であるというように発想の転換を図り、企業構造を本当の意味でリストラクチャリング（再構築）することが求められている現状からも持株会社は意味を持つであろう。

ここ数年の間に、持株会社化に留まらず、企業の再構築・再編成を促す手法の整備が進んでおり、企業買収・合併、企業分割、株式交換・移転、MBOなど様々な手法が活用できるようになった。これらの積極的な活用を通じて企業の再生を促すことが求められている。

・グローバル化の位置付け

グローバルな環境変化に対応する必要があるが、画一的なグローバル・スタンダードに従うことは、グローバル化にとって不可欠のものでもないし、日本企業にとっても望ましいものではないという基本認識で本委員会は発足した。1年間の空白のあとでも、この基本的な姿勢を変える必要はないとわれわれは考えている。グローバル・スタンダードという言葉は日本の造語であるといわれているが、われわれの外部に普遍的な基準があり、それに合わせないと国際社会から認知されないというのは、日本独特の発想であり、それは結果的に日本人に思考停止を起こさせることにもなる。

欧州での動きも、われわれの基本認識の正しさを支持している。グローバル・スタンダードに合わせようとはしていないが、フランスは欧州で最も元気な国である。この事実は、グローバル・スタンダードに従うことが経済活性化の必要条件ではないということを如実に示している。

## 第2部 提 言

### 日本型企業システムの再構築に向けて

米国の株主利益中心主義は、米国においてさえ国民や利害関係者の合意を得ていない。例えば、1980年代においては米国企業の競争力の低下の元凶とさえみなされていた。日本は、ドイツとともに、米国型経営への収斂が部分的に生じつつあるが、それは、収益性の重視や経営意思決定の高度化と迅速化、違法行為に対する厳格な制裁・信賞必罰、経営の透明性の向上など、資本主義の下で国際競争に打ち勝つために当然追求されるべき原則に関する表層的な技術的側面での収斂に過ぎない。

既述したように、異質なプレーヤーによる競争が国際競争の基本であり、日本の企業は日本の独自性を生かすことによって繁栄できる。即ちガバナンス、雇用関係、企業間取引システムのそれぞれで日本の独自性をうまく利用することによって、アイデンティティーを確立することが重要となる。そのための企業システム改革の方向を探ることにしよう。

#### 1. 新しいガバナンスの確立

##### (1) グローバル化に対応するための4つの原則

多くの日本企業のガバナンスにおいては、上述した資本主義の4つの原則について必ずしも強く意識してこなかった面があったのではないか。ガバナンスに関しても、日本の独自性を生かしつつグローバル化に対応するために、少なくとも以下に述べる原則をより重視する必要がある。

## 収益性の重視

日本企業にとって、収益力強化は喫緊の課題である。国際的に遜色のない水準にまで収益力を回復し、今後も収益性を重視して経営していくことが基本である。株主利益主義とまでいかずとも、株主重視の経営を実践する必要がある。持合い解消は進まざるを得ないとしても、企業経営に長期的にコミットメントを担保してくれる投資家として、機関投資家や銀行、個人株主、従業員持株制度に期待し、結果としてリスクシェアリングのできる社会を目指すことがまず挙げられる。

## 経営意思決定の高度化と迅速化

経営の意思決定について一層の高度化と迅速化を促進する観点から、経営と業務執行とを分離する執行役員制度の導入も有効であろう。また、取締役・取締役会の改革を通じて、経営環境や経済環境の急激な変化に対応できる迅速な経営意思決定のメカニズムが必須となる。もちろん、個々の企業の置かれている状況は様々であるため、具体的な改革の方策については各企業の独自性が十分に尊重されるべきであることは言うまでもない。

## 違法行為に対する厳格な制裁・信賞必罰

情報が国境を越えて瞬時に飛び交う現代においては、企業の反社会的行為は国内のみならず国際社会からも大きな制裁を受けることになる。こうしたリスクに対応するには、企業にも社会的責任を果たし、法令を遵守することが求められる。市場も企業も開かれた存在であることが必要とされ、そのための商法の改正も実施されつつある。

市場の重要性が増す中で、市場の透明性・公平性の確保が不可欠となってくる。より良いガバナンスのためには、長期的にコミットし、企業の目的と文化を尊重する株主を育成する必要がある。こうした株主をきちんと育成す

るためには、まず、その基盤となる株式市場等の資本市場について、一層の整備・充実を図ることが重要である。多様な投資方針や価値基準を有する様々な投資家からなる厚みのある資本市場があつてこそ、株価形成もより適正なものとなり、株主も安心して投資を行うことができる。

そのためには、情報開示や取引ルール等について継続的に見直しや充実を図りつつ、市場の透明性・公正性確保の観点から証券取引等監視委員会の機能を強化して風説の流布などを厳しく取り締まることなどが必要である。

#### 経営の透明性の向上

市場・株主・社会に対して、IR活動をはじめとして企業活動や経営の実態を極力知らせていく必要がある。また、ガバナンス上重要な役割を果たし、株主を代表している取締役の位置付けを明確にすることも必要である。具体的な業務執行の任にあたる執行役員と、株主の利益を代表し、執行役員を監督する取締役とを明確に分離することや、経営行動を経営トップから独立して牽制する社外取締役の導入なども、有効な方策の一つである。社外者による牽制の仕組みとしては他にもアドバイザリー・ボードの設置や社外監査役制度などもあるが、いずれの方策を採るにせよ、内部役員によるガバナンスの奥行きを深めるためには、実効性のある多様な早期警戒・警告制度を構築しておく必要がある。

また、グローバルに活動する企業の重要なルールの一つである会計制度についても、財務情報の正確性や比較可能性を高め、より透明性をあげる観点から、国際会計基準などの改正動向を踏まえつつ一層の整備が必要である。

不幸なことに、日本におけるガバナンスの議論は、バブルの発生とその崩壊過程で顕在化した不祥事をきっかけに始められたために、健全な経営の確保という側面のみが過度に重視され、活力のある企業経営の確保という側面が軽視

されがちであった。ガバナンス制度の改革の基本的な目標は、より活力のある企業経営を促し、投資効率を高めることのできる制度を作り出すことである。

## (2) 持合いの変質と株主構造の変化

株式持合い解消の動きが起こっているが、それが日本企業の今後のガバナンスにとって持つ意味についてはあまり考えられていない。持合い解消に伴って流動化される株式の新しい投資主体をどうするかについて真剣に考えなければならない。現在のところ、その株式の買い手となっているのは、外国人しかも海外の機関投資家である。機関投資家への株式の再集中という動きは、日本だけのものではない。米国でも、機関投資家の比率は高まっている。海外機関投資家の所有比率があまりに高くなるのは、より良いガバナンスにとってマイナスである。国粹主義的な理由でいうのではない。それがマイナスになる理由は二つある。

第一は、長期的コミットメントを持たない株主がガバナンスに大きな役割を演じることの危険性である。特に短期的視野で運用する傾向の強いファンドマネジャーに過度に依存する機関投資家は、その危険の代表例である。無論、機関投資家の全てが短期的視野の投資家というわけではない。

給与の代償としてのストックオプションの供与も、運用の仕方によっては往々にして短期的な経営成果を期待させ経営にマイナスになるケースも見られる。もちろん、制度が本来意図するように、長期的な視点から従業員に供与するといった運用がなされている場合には、企業に対する忠誠心も高まり企業経営にプラスとなる。

第二は、機関投資家と企業経営者との目的の違いから生じる問題である。機関投資家の目的は、自分が有する投資ポートフォリオ全体の価値の最大化であって個別企業の価値の最大化ではない。一方、企業経営者の目的は自社の価値の最大化にある。このように目的の違いがあるときに、機関投資家の目的が

企業経営者に押し付けられてしまうことによって、企業経営が歪められてしまう危険もある。

新しい企業社会は、リスク分有社会とも呼ぶべきものになる必要がある。そこで今よりも大きな役割を果たすことになるのは、個人である。個人が株式による資産形成を行い、一定のリスクを負う社会である。機関投資家とは異なる意見や投資方針を持つ個人の株主が増えることは、本来の市場機能の発揮という観点からも望ましい。個人による株式投資を促進し、企業活動を国民全体で支える政策として具体的なインセンティブ（税制や補助金など）の社会的提供も必要とされる。その面では、米国やドイツから学ぶことができる。確定拠出年金（日本版 401k）の拡充も一つの方策である。

個人のなかでも、企業へのコミットメントという視点から特に期待できる株主は従業員である。日本の雇用慣行の下では、従業員は企業に対して長期的コミットメントを持っているからである。従業員持株制度に関しては、米国の動きに注目する必要がある。米国では、従業員の持株比率は高まっている。全米の上場・店頭登録企業のうち、従業員が15%以上の株式を保有している企業は

で1.28%に過ぎない。

日本の諸状況を考えると従業員持株比率が米国並みの水準になるとは考えにくい。日本の場合には、従業員持株制度に依らなくても、従業員のコミットメントを高めることはできる。しかし、長期的にコミットする株主という観点からは、従業員も含めた個人投資家による長期的な株式所有を促すことは望ましいことであり、そのための制度の工夫も必要であろう。

従業員持株制度は、様々なメリットを持っている。会社それ自体にとっては、コミットした株主を持つことができるというメリットがある。長期的にコミットした株主を持つことによって、より良いガバナンスが行われる条件が整備される。長期的コミットメントを持つ株主が経営監視を行えば、他の株主にとっ

てもメリットがある。長期的コミットメントを持つ株主は、他の利害関係者の利害を軽視すると長期的には問題が生じるため、その意向を無視することができないからである。

## 2. 新しい雇用慣行の構築

グローバル化に伴って、雇用の移動性の高まりや多様化が一層進むであろう。従業員の立場から見ても、個々人が能力を一層発揮できる場を求める志向が強まっており、生活様式の多様化も進んでいるため、雇用の移動性の高まりや多様化が進むことは基本的に望ましい方向性にあるといえよう。こうした変化に対応して処遇や労働条件の弾力化・差別化は進まざるを得ない。他方、環境変化の加速は、長期雇用による一律的なコミットメントの維持を難しくする。企業の独自能力を支える中核となる人材は、長期的コミットメントを促すような形態で雇用し、変化に対応し必要となる人材に関しては人材派遣やパートタイマーなどのより柔軟な雇用形態を考えるべきである。中核となる人材とその他の人材の雇用形態を多様化するとともに峻別することが必要となる。雇用形態の多様化の前提条件として、人材の移動性を高めるための企業を超えた横断的な労働市場の整備が不可欠となろう。評価によって処遇に大きな差が出る人事制度への移行もやむをえないであろう。

企業別組合は今後とも労使の信頼関係やコミュニケーションの場として重要である。しかし大量生産型の大企業が減少し、企業別組合の維持が難しくなってきたおり、これからはローカル・ユニオンやクラフト・ユニオン、ゼネラル・ユニオンも含め、ある程度裾野を広げていかないと、従来保ってきた日本の安定的な労使関係を維持することができなくなる。

### 3. 新しいネットワーク社会の構築

企業間取引システムの長期的発展と長期的効率性を考えれば、相互信頼関係をもとにした企業間取引システムの構築が必要である。日本の産業社会は、このような取引モデルと、それを生み出す文化的条件を共に持っていた。それが日本企業の国際競争力の源泉の一つになっていたのである。こうした垂直的連携関係のモデルを利用することによってITの潜在能力を開花させることができる。

コスト競争のみで中国に対抗することは困難である。日本企業が国内での競争力を維持するためには、統合度の高い製品をSCMやERP、CRMに代表されるような高度な情報システムを組み込んだビジネス・モデルの下で統合的に生産する体制を整備することによって、スピードを高め、肌目細かい顧客サービスで対抗することが必要である。それだけでなく、日本が得意とする長期的な相互信頼関係を基礎とする数多くの外部のパートナー企業や業務提携先企業と知(ナレッジ)を共有し、それを迅速に収益性の高い新商品開発や新しいサービスに結びつけることが不可欠となる。企業間に留まらず、産・官・学の研究機関を知的ネットワークで繋ぎ、大型戦略プロジェクトの開発を急ぐことも緒に付いたばかりであるが、国としての競争力を強化する意味で大切である。

ネットワーク社会が成立する条件としての長期的な相互信頼関係の醸成の風土は、日本にある。

### 4. メイド・イン・ジャパンの新しいアイデンティティの確立

中国のWTO加盟は、長期的には日本経済飛躍の原動力の一つになる可能性がある。同時に、新しい低コスト競争者の出現に対抗することも必要である。日本の高コスト構造の是正に加えて、日本の特性を利用した国際競争力の強化が

不可欠である。日本の企業にとっても、新しいグローバル戦略の再構築が不可欠である。

まず、グローバル生産ネットワーク作りの基本的な発想を変える必要がある。日本の企業はこれまでも、国内のコスト上昇に対応して生産拠点を低コスト国に移転してきたが、その際の目標になっていたのは、世界中どこでも日本と同じ品質の物を作ることができる能力を構築することであった。しかし、圧倒的な低コスト競争者の出現とともに、これからは、それぞれの国でしか作れない製品をグローバル市場に売っていくという姿勢が必要になる。圧倒的なコスト差に対応するには、中国と競争するという発想だけでなく、中国を利用する戦略も考えるべきである。例えばユニクロは、高品質の製品を中国の工場において低コストで生産し、それを世界市場に販売するための仕組みを作り上げた。

国内の空洞化に対応するためには、日本のアイデンティティを明確にする戦略が必要になる。それには二つの方向がある。

一つは、日本の文化や制度の中で作られた品物の良さを世界市場に認知させる方向である。高コストに見合った価値訴求の戦略であるといっていよい。日本のアイデンティティの確立のヒントを与えてくれるのが、柳宗悦『手仕事の日本』である。同書によれば、日本の品物の美しさは、装飾を目的とした美しさではなく、実用品が持っている健康な美しさである。無名の人々の正直な仕事ぶりから生み出される美しさである。このような価値をもとに、メイド・イン・ジャパンの新しいアイデンティティを確立する必要がある。日本のアニメは、グローバルな商品であるが、その根底には、日本人の美意識がある。

もう一つは、日本独自の技術や技能によって支えられた物作りである。日本的な仕事の仕方から生み出される強さで競争することである。個人を表に出すのではなく、伝統に忠実で正直な物作りは、日本独自のものである。これが日本製品の高品質をもたらした。多数の人々によって担われている技術と技能を使った重ね合わせ型の物作りは、模倣が難しい。具体的には、微細加工技術を

利用した機能部品、多様な技術を応用した環境対応技術などの分野である。日本の工場は量産化までのスピードが速い。現場での知識獲得・共有のスピードの速さを利用すれば、日本の工場の存在意義を確立することができる。感度が高く厳しい消費者の要求に合わせて迅速に商品を開発する製品開発・生産ネットワークが日本にはある。技術・技能統合度の高い製品では日本の物作りの競争力は残っている。

同じように、海外の工場にもそれぞれの独自性を持たせることが必要だろう。中国の出現によって日本だけでなく、東南アジアの空洞化も危惧される。それを避けるためには、タイでしかできない物、マレーシアでしかできない物をそれぞれの国で作し、それをグローバル市場に売っていくのがグローバル企業だという発想転換も必要になる。さもなければ、グローバル競争は貧困の輸出になってしまう。

## 5. 新しい行政・政治の役割

日本企業のグローバル化を推進するべき行政や政治の役割は、これまでと大きく異なるべきであろう。日本企業がグローバルに展開する上で、少なくとも他国の企業と比べて不利な結果をもたらす法制度及び税制度などについては、行政や政治が積極的かつ迅速に改正を主導することが好ましい。通商政策についても同様な視点での政策立案が求められ、日本の企業の正当な権益を守る機敏な緊急対応力を強化すべきである。

また、個々人や企業がその能力や創造力を十二分に発揮できる環境の整備や、日本企業の国際競争力強化の阻害要因となっている日本の高コスト構造の早急な是正等の観点から、一層の規制改革を進めていくべきである。

より根源的には、伝統的な産業政策の復活ではなく、国際競争の時代に勝ち残る日本の産業構造の在り方などを指し示すグランドデザインの明示が望まれている。

## お わ り に

本報告書で特に強調したい論点は、次の二つである。

### グローバル・スタンダードからグローバル・アイデンティティへ

世界市場の中で日本企業の独自性を確立する。そのためには、日本の企業が独自性を発揮し、より良い経営を行えるような企業システムの構築が必要である。国内ならびに東南アジアの空洞化を避けるためには、世界中どこでも同じ品質の製品を作ることができる国際経営から、国別の個性を生かせる国際経営への変身を図ることも必要である。

### リスク回避社会からリスク分有社会へ

勤労者をはじめ多くの国民がリスクを取りながら国民全体で企業活動のリスクを支えることが必要であり、そのためにも厚みのある資本市場の形成は重要である。リスク負担へのインセンティブとなる税制をはじめとした社会的支援制度の構築も真剣に検討されるべきである。

〔禁無断転載〕

2002年 3月27日印刷

2002年 3月27日発行

## グローバル化と日本型企業システム

社団法人 日本経済調査協議会  
専務理事 安藤 豪敏

〒106-0047  
東京都港区南麻布5-2-32  
第32興和ビル6階  
電話(03)3442-9400(代表)  
FAX(03)3442-9403  
<http://www.nikkeicho.or.jp>

〔非売品〕

印刷／(株)東京技術協会