

2014 年度 冬合宿活動記録

日本的経営と ポスト日本的経営の可能性



2014 年 12 月 13 日(土)～15 日(月) @ 鴨川セミナーハウス

早稲田大学 文化構想学部 社会構築論系

現代共生理論 森元孝ゼミナール

目 次

まえがき (vi)

年間予定 (vii)

冬合宿予定 (ix)

第1部 日本的経営とポスト日本的経営の可能性・・・・・・・ 1

第1章 社長像の変化とイノベーション・・・・・・・・・・・・ 1

1. 本稿の目的
2. ポスト化する社長
3. ソニーのトップ・マネジメント
 - 3－(i) 井深大・盛田昭夫・大賀典雄
 - 3－(ii) 出井伸之
 - 3－(iii) ハワード・ストリンガー
4. イノベーションと企業家
 - 4－(i) イノベーション
 - 4－(ii) 企業家
 - 4－(iii) まとめ

第2章 三洋電機の失敗と同族経営の可能性・・・・・・・・・・・・ 14

1. 本稿の目的
2. 同族企業について
 - 2－(i) 同族企業の特徴
 - 2－(ii) 同族企業の失敗要因
3. 三洋電機の歴史
4. 三洋電機の低迷と同族企業の失敗
 - 4－(i) 「発電パネル不正販売事件」と組織改革
 - 4－(ii) 経営再建の失敗
 - 4－(iii) 三洋電機のその後と同族経営
5. 同族企業の繁栄の可能性
 - 5－(i) 成功している同族企業の分析

- 5－（ii）同族企業の成功要因
- 6．結論

第3章 ダイエー興亡史 消えるブランドの意味・・・・・・・・・・ 29

- 1．はじめに
- 2．総合スーパーマーケットの誕生
 - 2－（i）中内功と総合スーパーマーケット
 - 2－（ii）ダイエー年史
- 3．創業者でみる大手スーパーの比較
 - 3－（i）中内功とダイエー
 - 3－（ii）伊藤雅俊とイトーヨーカ堂
- 4．事業観と施策
 - 4－（i）ダイエー 中内功の事業観と施策
 - 4－（ii）イトーヨーカ堂 伊藤雅俊の事業観と施策
 - 4－（iii）セブンイレブン 鈴木敏文の事業観と施策
 - 4－（iv）ジャスコ 岡田卓也の事業観と施策
- 5．総合スーパー、運命の分岐点 3社の命運を分けた「事業転地」
 - 5－（i）暴徒 ダイエー
 - 5－（ii）小売業最強 イトーヨーカ堂
 - 5－（iii）後方垂直統合 ジャスコ
- 6．ダイエーの財務戦略
 - 6－（i）横並び融資と一行一社対応
 - 6－（ii）複雑な持ち株の構造
 - 6－（iii）M&Aによる事業拡大
- 7．終わりに
 - 7－（i）ダイエー消えた理由
 - 7－（ii）ダイエーが象徴するもの

第4章 中村裁判と日本の特許システム・・・・・・・・・・ 49

- 1．本稿の目的
- 2．事実関係の整理
 - 2－（i）事実関係の整理
 - 2－（ii）中村氏修二の人物像
 - 2－（iii）江崎玲於奈の人物像
 - 2－（iv）中村氏と江崎の比較
 - 2－（v）日亜化学工業の歴史

- 2－(vi) 雇用面での日米企業の比較
- 2－(vii) 中村氏裁判の評価
- 3. 中村氏裁判と 2014 年特許法改正についての評価と今後の展望
 - 3－(i) 中村氏裁判の評価と今後の展望
 - 3－(ii) 2014 年特許法改正と今後の展望

第 5 章 労働者派遣法と派遣労働者—派遣労働者をいかに保護していくべきか・・・64

はじめに

- 1. 派遣労働と社会
 - 1－(i) 社会的分業と派遣労働
 - 1－(ii) 分業と日本的経営
- 2. 派遣労働者と労働者派遣法
 - 2－(i) 派遣労働者と日本社会
 - 2－(ii) 労働者派遣法の制定経緯とその目的
- 3. 労働者派遣法改正の方向性
 - 3－(i) 司法による派遣労働者保護の可能性
 - 3－(ii) 派遣労働者の雇用安定に必要なもの
- 4. 派遣労働者とセーフティーネット
 - 4－(i) 雇用保険
 - 4－(ii) 失業保険を受け取れない派遣労働者
 - 4－(iii) 労働者派遣法改正の評価
- 5. まとめ 派遣労働者の今後

第 2 部 参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・85

まえがき

本誌は、森ゼミ 6 期生の集大成である。2014 年度秋学期のテーマは、「日本的経営とポスト日本的経営の可能性」だった。このテーマを基に、報告・検討を重ねてきた。その集大成が冬合宿であり、その記録が本誌である。

本誌は、2 部構成である。第 1 部は、「日本的経営とポスト日本的経営」について、それぞれが独自の視点で考察し、その「可能性」を提示する。

1 章で、ソニーを題材として社長像の変化とイノベーションの関係を分析する。企業の成長と、それを支える社長の変化をイノベーションの観点から考察する。

2 章では、日本的経営の一つであり、日本特異の経営体質である同族経営について、三洋電機の事例を取り上げる。三洋電機の失敗と比較し、成功したとされている同族経営の企業についても分析しながら、この経営体質の可能性を探って行く。

3 章では「ダイエー」という一つのブランドに対して、創始者の人柄とその生い立ちにまで掘り下げて行く。彼の独特の戦略について参照しながら、総合スーパーとして英華を極めた「ダイエー」ブランドの消滅が意味する事への考察を加える。また、他の総合スーパーの企業戦略と比較し、「ダイエー」が何故姿を消すこととなったか様々な視点で見えて行く。

4 章では、中村教授と日亜工業について、その争点と共に特許法改正の評価と、他の特許の例を提示しながら考察する。特許というものに対して企業、個人がどのようにして関わっていかなければならないか、今回の裁判への世間的評価と日本的経営の中での企業での一個人の立場を踏まえて、考えていく必要があるだろう。

5 章では、労働者派遣法の歴史を説明した上で、今後派遣労働者をいかにして保護していくべきかを考察していく。現在に至るまで、派遣労働は安定した職とは見なされておらず、失業した際のセーフティーネットも完全に整備されていない。これに対して現在議論されている労働派遣法の問題点と、派遣という労働体系の今後を示していく。

第 2 部では、参考資料として今学期の報告内容をまとめた。今学期は、岩波書店の『日本経営史』の輪読と報告・検討を中心に日本的経営について学んできた。ここでは、その報告と検討の内容を示す。

戦後から現在に至るまでに日本の経済が、ここまで発展した理由として最も挙げられるのが日本的経営である。この大きな柱が、如何にして現在の大企業を作り上げてきたのか、又これから日本企業は日本的経営から遠ざかっていくのだろうか、それとも新しくポスト日本的経営を形成していくのだろうか。本誌の 5 章全てがこの論点に繋がり、この論題への一つの提言となる事を願う。

2015 年 1 月 31 日

犬塚智之 渡邊あきほ

社会構築論系 共生社会論プログラム 現代共生理論ゼミ Can We Live Together? (定員 1学年15名)	
講義要項内容: (1) Can We Live Together? を基本テーマにして、社会学を軸に経済学、政治学、サイバネティクス、統計学の知識と方法を習得しつつ、知的な討論を繰り返して、メンバー各位の固有の意見、理論をまとめていく。とくに理論的で、論拠を明確にした議論をしていく能力の養成を最重視する。(2) その前半40分は readings とし新旧重要文献を読む。後半120分は、チームワークによる報告と討論を繰り返していく。疲れたら、みんなビールを飲みに行く。(3) 3年度生の目標は、2年生までに学んだ知識とSPSSなどの基本統計ソフトウェアのスキルを確認しつつ、基本テーマについて各自の研究成果をまとめていくこと。4年度生の目標は、1年間行ってきた研究成果をゼミ論文を仕上げることにする。経済と社会というテーマが、日本の過去、現在、将来を考えるのに最も重要だと、このゼミナールでは考えるので、経済社会学と社会経済学の基礎知識を習得しつつ、その視野を広げるために社会学の理論的知識と経験的方法も教示する。教科書 森 元孝著『貨幣の社会学』東信堂。参考書 岩井克人『貨幣論』筑摩書房。 合宿等費用について: 年間3回ほど合宿を予定している。合宿ならびにコンパは個人負担。合宿については、大学ゼミナールハウスを利用し、JR団体割引料金を利用するので、概ね2泊3日1回18,000円前後となる。	

SS:			
月	日	課題1 心臓を鍛える	課題2 理論的・論理的思考を養う
		Mary Douglas, Aaron Wildavsky, Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers. University of California Press 1983	テーマ「リスクと危険」
4	10	Introduction	トマスの公理 —リアルとよりリアル グループで次週準備
	17	Introduction	現代のベートーヴェンとノーベル賞候補
	24	Introduction	境界と横断 —尖閣諸島と竹島 グループで次週準備
5	8	Chap. I	尖閣諸島と竹島のリスクと危険
	15	Chap. I	リスクと不確定性 —日本の危険 グループで次週準備
	22	Chap. I	原発と脱原発のリスクと危険
	29	Chap. II	民主主義 —日本人の危険 グループで次週準備
6	5	Chap. II	オリンピック2020のリスクと危険
	12	Chap. II	市場とは何か? —アベノミクスとダメノミクス グループで次週準備
	19	Chap. III	経済政策のリスクと危険
	26	Chap. III	合宿の準備
7	3	Chapter 5	合宿の準備
合宿(7/5-7) 夏合宿(2泊3日) 新井沢ゼミナールハウス			
		課題1 境界と横断 戦後補償にどう向き合う	90分×1
		報告	
		課題2 日本の経済政策にあるリスク	60分×2
		報告	
		課題3 東京都知事選と民主政にあるリスク	60分×2
		報告	
		課題5 映画鑑賞会	120
		・各自の批評を文章化する。	
	11	プロシーディングスの制作	
	18	プロシーディングスの制作	
	25	プロシーディングスの完成	
ゼミについてはあれ、自分たちのことをする。			

WS			
課題1 心臓を鍛える		課題2 理論的・論理的思考を養う	
		Mary Douglas, Aaron Wildavsky, Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers, University of California Press 1983	ポスト日本の経営論 ー資本主義の精神と日本人の選択親和性は存在するか？
9	25	Chap II	Leaders 前編
10	2	Chap II	Leaders 後編
	9	Chap II	鈴木恒夫「戦後型産業政策の成立」『日本経営史4 〈日本の経営〉の連続と断絶』岩波書店。
	16	Chap II	橋本寿朗「長期相対関係と企業系列」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
	23	Chap II	伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
	30	Chap II	体育祭休講
11	6	Chap II	岡崎哲二「戦後日本の金融システム ー銀行・企業・政府」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
	13	Chap II	古原英樹「国際化と日本の経営」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
	20	Chap II	宇田川勝・安部悦生「企業と政府 ーザ・サード・ハンド」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
	27	Chap II	米倉誠一郎「共通幻想としての日本型システムの出現と終焉」『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
12	4	Chap II	
	11	合格の準備	
		各宿（12/13-15）を各宿（2泊3日） 堀川セミナーハウス	
		課題図書『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』概要	45分×2グループ
		課題図書『経済学哲学草稿』概要	45分×1グループ
12/13-15		「資本主義、そしてその精神とは何か？」	45分×1グループ
		「労働と疎外との関係」	45分×1グループ
		「10年後のみなさん ー新・日本の経営におけるトップとボトム 岩井亮人『会社はこれからどうなるのか』平凡社から論点を取り上げて」	45分×5グループ
	18	？	
1	8	新年会	
	15	プロシーディングスの制作	
	22	プロシーディングスの制作	
	29	プロシーディングスの完成	
		ゼミについては忘れ、自分たちのことをする。	

2014年度森ゼミ冬合宿 タイムテーブル						
12/13(土)			12/14(日)		12/15(月)	
			7:30	朝食	7:30	朝食
			8:30		8:30	
			9:00	課題5 75分・卒論 構想 75分 休憩1 5分	9:00	映画鑑賞 『青木ヶ原』
9:45	八重洲口バスターミナ					
10:10	京成バス出発					
12:13	安房鴨川駅着 タクシー・買い出し		12:00	昼食	12:00	昼食
					12:45	
13:30	到着		13:00	自由時間(レク)	13:00	タクシー
13:55	課題1・課題2・課 題3 各75分 休憩 10分				13:30	安房鴨川駅着
					13:50	京成バス出発
					15:58	東京駅着
			17:30			
18:00	夕食		18:00	夕食		
19:00			19:00			
	自由時間			コンパ		
20:00	課題4 75分					
21:15						
	コンパ					

第1部 日本の経営とポスト日本の経営

第1章 社長像の変化とイノベーション

犬塚智之 日下裕梨 吉井章太

1. 本稿の目的
2. ポスト化する社長
3. ソニーのトップ・マネジメント
 - 3 - (i) 井深大・盛田昭夫・大賀典雄
 - 3 - (ii) 出井伸之
 - 3 - (iii) ハワード・ストリンガー
4. イノベーションと企業家
 - 4 - (i) イノベーション
 - 4 - (ii) 企業家
 - 4 - (iii) まとめ

1. 本稿の目的

伊丹敬之は、日本企業において社長という存在が均質化し、組織内の1つのポストになってきたと指摘する¹。以下、これを社長のポスト化と呼ぶ。本稿では、社長のポスト化とイノベーションの関係を考える。その際、シュムペーターが『経済発展の理論』²の中で指摘するイノベーション（新結合）と企業家（企業者）の関係を参考にする。また、イノベーションが成長を支えてきた企業の事例としてソニーを取り上げ、そのトップ・マネジメントの変遷を辿っていく。

ソニーの平井一夫社長は2014年9月17日、上場以来初の無配を発表した。『朝日新聞』は、9月24日から8回に渡る連載を組み、ソニーの進まない改革を伝えた。連載初回の記事は次のような文で締めくくられた。「ソニーが無配に転落する。赤字が続く、電機業界で「一人負け」という低迷をなかなか脱せない。「優等生」のはずがなぜ失敗したのか」³。

本稿は、社長のポスト化とイノベーションの関係を考察する。この過程において、「優等生」が転落した理由も少し見えてくるかもしれない。

¹伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」 森川英正、米倉誠一郎 編『日本経営史 5 高度成長を超えて』岩波書店 1995年12月 95～136頁。

²J・A・シュムペーター『経済発展の理論（上）』岩波文庫 1977年9月。

³『朝日新聞』 2014年9月24日朝刊。

本稿は4節で構成されている。第2節で、伊丹敬之の指摘を確認する。第3節で、ソニーのトップ・マネジメントの変遷を確認する。第4節では、シュムペーターの論からイノベーションと企業家の関係を確認し、社長がポスト化する意味を考察する。

2. ポスト化する社長

まず伊丹が「戦後日本のトップ・マネジメント」において指摘する内容を確認する⁴。伊丹は、日本企業におけるトップ・マネジメントの変化を捉えようと試みる。そのために、1955年、73年、91年のデータを基にして、日本を代表する優良企業50社を選ぶ。そして、その50社の歴代社長について就任年、退任年、在任年数などを基に分析する。

なぜ55年、73年、91年のデータを用いるのか。伊丹によると、この3つの年は転換点だからである。その転換点の間で、「産業の波」が起きたという。55年から73年の間が第1の波である。戦後の経済復興がほぼ終了し、重工業化と国内市場の発展により高度性経済成長を迎えた。この波は、73年のオイルショックで、資源的な制約を受けて止まった。

73年から91年までが第2の波である。マイクロエレクトロニクスの活用など合理化を進め、資源的な制約を乗り越えた。そこから輸出を強めたが、バブルの崩壊と国際市場の反発により、この波も止まった。

伊丹は、社長の在任年数、就任年、退任年の標準偏差が、第2の波の時代において1に近づいていると指摘する。それは、社長が均質化し1つのポストになったことを意味するという。繰り返しになるが本稿では、これを社長のポスト化と呼ぶ。

伊丹は、社長がポスト化する理由として、オーナー経営者が減ったこと、強いリーダーシップを発揮できる人材が減ったことを挙げている。また社長のポスト化は、「社長に企業家的な要素が減って、組織の管理者的な要素がますます多くなっている」⁵ことを示すという。

3. ソニーのトップ・マネジメント

3- (i) 井深大・盛田昭夫・大賀典雄

次にソニーのトップ・マネジメントについて、変遷を簡単に辿っていく。まずは、井深大氏である。井深氏は、1945年、「東京通信研究所」を設立した。そこで短波ラジオ用コンバータを発明した。翌年、盛田昭夫氏らと共に「東京通信工業」を創業し技術を担当した。当初は主に官庁向けに需要を増やしていった。

井深氏は、1950年に社長に就任。1951年、NHKに米軍がテープレコーダーを持っ

⁴伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」 森川英正、米倉誠一郎 編『日本経営史 5 高度成長を超えて』岩波書店 1995年12月 95～136頁。

⁵伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」 森川英正、米倉誠一郎 編『日本経営史 5 高度成長を超えて』岩波書店 1995年12月 133、134頁。

てきていたのをきっかけにテープレコーダーを発明した。この商品の発明がラジオのステレオ放送のきっかけにもなった。

渡米中にウェスタン社がトランジスタの特許を他社に譲渡するというニュースを聞き、成長型トランジスタの開発を進める。これが後のノーベル賞をとる江崎ダイオードが生まれるきっかけとなる。1955 年、トランジスタの商品開発に成功。しかし、日本で販売するには高すぎるという理由から海外で販売を始める。その後日本のメーカーも次々と追いつき、日本は世界最大のトランジスタ生産国となり商品価格は下落。他社との差別化を図るために短波用トランジスタの開発に踏み切り、後のトランジスタテレビに進展する。1962 年、マイクロテレビの開発に結びつき、発売開始。NY のショールームの 1 日 6、7 千人が押し掛ける大ヒットとなった。

次に盛田昭夫氏である。戦時中海軍中尉をしていた時、軍需工場を経営していた井深氏と出会い意気投合。東京通信工業を共に設立し、営業を担当する。世界最小のポケット型トランジスタを制作した際には、「米国で売れるものは世界で売れる」という信念のもと、一軒一軒に商品を売り込んでいった。1960 年、Sony Corporation of America を設立し音楽業界に参入。1971 年、SONY 社長に就任。1979 年、自ら企画したウォークマンの発売開始。

そして大賀典雄氏は、東京芸術大学音楽学部在学中、東京通信工業が国産初のテープレコーダーを芸大に売り込もうとしており、その見本をみて問題点を言いに行ったことがきっかけで井深氏との交流が始まる。大学卒業後ドイツに音楽留学をする。帰国後、かねてより井深氏と盛田氏の強いスカウトを受けていたこともあり 1959 年ソニーに入社。商品開発、デザイン、宣伝の 3 つの部長を任されており、ブランド価値を高めるためのプロダクトプランニングとインダストリアルデザインの発想を重視。ここからブラックアンドシルバーのソニーデザインの源流が生まれる。

1964 年、社長に就任。就任時会社の利益は 1 兆円ほどだったが、13 年でその 4 倍になるまでに成長する。社長就任後は、1988 年に CBS レコード買収、翌年にアメリカのコロンビア映画を買収する。またプレイステーションによってゲーム事業にも参入。

ここで、井深氏から大賀氏までの特徴をまとめる。三人の特徴として、井深と盛田はともに技術者であり、大賀も音楽の道の人ではあったが電気工学の専門知識にも詳しく、3 人共ものづくりの人であったことが挙げられる。また、人の真似はしないという信念のもと、SONY は新しい商品開発を次々と進めていくが、そこでもそれぞれがもつクリエイティブな発想や専門の知識が活かされていたと考えられる。

しかし、井深氏が東通工創設時に書いた趣意書に「いたずらに規模の大を追わず」と記しており、この点ではアメリカの会社の買収や子会社化を行った盛田氏と大賀氏と相違点がみられる。SONY は当初官庁や教育機関への販売を中心に行っており、徐々に大衆向け商品にシフトしていった。SONY（東通工）創業時は日本が戦後でゼロの状態であり、技術があれば新しいものがいくらでも作れるという状態だったため、この 3 人

の技術力に加え先見の明があったことがソニー成功の最大の要因になったと考えられる。

3 - (ii) 出井伸之

次は、出井伸之氏である。まず出井氏の略歴を確認しておく。1937年に東京生まれ、早稲田大学政経学部教授を務めた出井盛之の家に生まれた。同じく早稲田大学政経学部で欧州経済を学んだ。欧州で伸びる企業と評価してソニーに入社し、外国部に配属され10年以上欧州に駐在した。広報を経て、取締役になった。出井氏は、1995年に先輩役員14人を抜いて、社長に抜擢された。

大抜擢された理由の一つは、上層部の不協和音だった。ソニーには伝統的に、技術系と営業を代表とする事務系の間に溝があった。それは、井深氏と盛田氏の考えの相違をそのまま表していた。井深氏は、技術者が自由な開発をできる理想の工場をめざした。そのために、大企業になることは弊害であるとした。

一方、盛田氏は、世界的な企業をめざし、拡大路線を進むことを考えていた。創業当時、2人は開発研究、営業という、それぞれが才能を発揮する場を持っていたため2人が大きく対立することはなかった。

また大賀氏が大きな力持っていたころは、上層部の不協和音は表面化していなかった。しかし、次の後継者を選ぶ際にそれは顕在化した。大賀氏は、ヒラの取締役である出井氏を社長に登用することで、不協和音の解消を狙った。出井氏は就任するとまず、当時の経営課題であったアメリカのソニー・ピクチャーズ・エンターテインメント (SPE) の改革を断行した。これでまず成果を挙げた。

大賀氏が率いる時代、ソニーは大きくなり過ぎていた。技術者達は自由な開発ができる状態でなかったようだ。もともとソニーは、断続的なイノベーションの連続で成長してきた。ソニーの成長は止まっていた。そして1992年3月期に、200億円の営業赤字を出した。

大賀氏は改革のため、1994年4月にカンパニー制を導入した。カンパニー制は、事業部ごとに独立採算制をとり、事業部ごとに利益を基準に業績を評価する制度だった。会社が大きくなると、カンパニー制が良く取られた。しかし、各事業部が目先の利益を優先にしまうため、技術開発は滞った。

出井氏は96年の1月に、このカンパニー制を実質廃止した。この時のスローガンが「リジェネレーション」だった。それは、つまり創業精神への回帰を示したものだ。こうしてソニーは本来の開発風土を取り戻し、パソコンのVAIO、プレイステーション、平面ブラウン管テレビ WEGA (ベガ) などが生まれたという評価もある。⁶

しかし一方で、当時、家電メーカーの中でDVDの規格戦争が起きていた。出井氏は

⁶荻正道『ソニーが危ない ―SONY 10年の天国と地獄―』彩図社 2005年11月 123頁。

ほぼ独断で譲歩することを決めて、この戦争を終わらせた。これは、過去のベータ対VHS戦争のように消耗戦にならないようにとの判断だった。しかし、ソニーの技術者内では、自分のやりたいことを貫く風土が失われたとする者もいた。

ソニーは、97年3月期決算、98年3月期決算と連続して過去最高の業績を上げた。順調に業績を伸ばす中、一方でベガの大勝利に終わったテレビ市場ではライバルメーカーが液晶テレビの開発を進めていた。ソニーはベガの勝利から予測を甘くし、開発をしなかった。2000年代に入り突然、液晶の時代が来た。ソニーのテレビ事業は大きく出遅れた。

ソニーは液晶パネルを自社生産できなかったため、サムスンと合弁で生産した。テレビ市場は、各メーカーの増産で供給過多になったことから値下げ競争が始まった。自社で液晶パネルを生産していないソニーは、この競争から取り残された。そしてソニーのテレビ事業は、2005年3月期に赤字に転落した。

その2年前、2003年4月にいわゆるソニー・ショックが起きた。4月24日ソニーは2003年3月期連結決算を発表した。1～3月期に赤字が1111億円に上っていた。翌日の『朝日新聞』によると、それは「イラク情勢の緊迫化による消費低迷などにより、日米欧でパソコンやテレビなど映像・音響機器などエレクトロニクス部門の売り上げが前年同期比で18%落ち込んだため」⁷だった。

ソニーの先行きに対する不安から、東京株式市場ではソニーの投げ売りとなった。ソニーの株価は2日連続のストップ安を記録した。ソニー株暴落の影響が波及し、日経平均株価は、バブル崩壊以来の最安値となった。これがいわゆるソニー・ショックである。ここからソニーの不調が始まった。

ここで、簡単に井出氏の特徴を整理する。井出氏は社長就任当初、ソニー・ピクチャーズ・エンターテインメント（SPE）の改革やカンパニー制の廃止と経営課題を解決し成果を挙げた。これら、課題を解決する能力は高かった。しかし業績が回復し課題が見えづらくなると、大きな成果を挙げるができなかった。

次の指摘は4節で取り上げることだが、まずここで記しておく。井出氏は、経営者として優秀であった。しかし業績が回復した後、経営者としての資質と異なる力が求められたのだろう。

伊丹の指摘とも重なる。井出氏は、ポスト化を始めた社長だった。それは、経営者、組織の管理者的な要素が強くなったことを意味する。しかし、井出氏以外の歴代社長もが経営者的な要素を持っていた。盛田氏、大賀氏は、世界的な企業にするため経営規模の拡大を図った。それは、2人が経営者的な要素を持っていたことを示す。

3 - (iii) ハワード・ストリンガー

最後にハワード・ストリンガー氏を取り上げる。ストリンガー氏は英国ウェールズに

⁷『朝日新聞』 2003年4月25日朝刊 3面。

生まれた。オックスフォード大学卒業後に渡米しアメリカの三大ネットワークの一つ CBS に入社、まもなく徴兵されベトナム戦争に出兵することになる。帰還後、報道番組のエグゼティブプロデューサーに就任、ジャーナリストとして数多くの国で様々な人々と関わり信頼関係を築くという経験をしてきた。その後は順調に昇進し、CBS の社長に就任するに至った。ソニー CEO 就任直後の出井氏にヘッドハンティングされソニー・ピクチャーズの社長に就任した。赤字状態から立て直した成果が認められ、米国ソニーの会長兼 CEO になり、2005 年に出井氏からの指名を受けソニーの CEO に就任することになる。

ストリンガー氏の CEO 在任時、ソニーを取り巻く外的な経営環境はどのような局面を迎えていたのか。まず新興国の経済が著しく成長してきたことが挙げられる。経済成長は所得の増加をもたらし、市場の拡大につながる。そして経済成長で工業化が進むことに伴い、新興国企業の技術が発展していったことも挙げられる。加えて家電はデジタル化が進み、コモディティ化⁸とモジュール化⁹が加速して、企業ごとの製品の機能や品質に差が出にくくなる。さらには同じような製品が市場にあふれることで価格の下落が促される。

ではソニー内部の経営環境はどうか。ストリンガー氏によれば、ソニーはサイロ¹⁰化された組織であるという。ソニーには至る所に縦割り構造が存在し、横の連携が少ないということをこの言葉は表している。サイロ構造には以下のような問題点がある。物流や原料・部品の調達に本社・事業部・工場ごとに個別に行われており、スケールメリットが得られない。部門や工場間でコミュニケーションが取れないためにアイデアの共有が難しい。またマネジメント側がサイロ内で何が起きているかが把握できないといった問題点もある。協力体制の欠如は余分なコストを生み、アイデアの共有による斬新な製品開発にもつなげることができない。

このことを問題視したストリンガー氏は「ソニー・ユナイテッド」というスローガンを打ち出し、ソニー全体の協力体制を築き上げようとした。「ソニー・ユナイテッド」の実現のためにサイロの破壊が実行された。

カンパニー制を廃止して事業部制に戻し、部門間の情報のやりとり、アイデアや技術の共有を活発化させ、成長領域への資源集中を可能にする柔軟な組織への変貌が図られた。

さらに原料・部品の調達をソニーグループで一括して行い、物流も全体で行うことでスケールメリットを生かしてコストダウンを図った。

ストリンガー以前のソニーは、サイロ内で独自の技術を磨き優れた製品を生むという垂直統合による生産が基本であったが、高付加価値の製品を先進国市場で販売するとい

⁸ ある製品カテゴリー内で、機能や品質、形状などによる差異が小さくなり一般消費財のような現象。

⁹ 製品やシステムの設計時に、その構成要素を機能的なまとまりのある構成要素群（モジュール）に分割すること。モジュールを集め組み合わせることで製品を作成できるようになる。

¹⁰ 穀類、肥料、セメント、石灰などを貯蔵する筒状の倉庫。

うやり方はコモディティ化の加速で困難になりつつあった。そこで水平分業を導入し部品の製造等をアウトソーシングすることでコストダウンを図り、成長市場である新興国向けの低価格商品づくりを進めた。

技術開発の高度化・複雑化による研究開発コスト増大に伴い、オープンソースソフトウェアの利用が推進された。自前の技術だけにこだわらず企業の枠組みを超えて知識や技術を集約してイノベーションを実現する、オープンイノベーションが重視された。

ストリンガーはハードとソフトの融合を掲げ、PSN（プレイステーションネットワーク）やネットワーク・モバイル事業といったネットワークサービス事業を重視した。ストリンガーの発言からハードとソフトについての彼の考え方について捉えてみる。立石の取材でのストリンガーの発言をまとめると、現在はソニー製品が素晴らしいのでソニーの端末をネットワークにつないでもらえればいいが、今後端末自体に価値はなくなり、ネットワークにつないで得られるサービスとコンテンツの価値が重要になる、という¹¹。片山氏は、ソニーにはハードウェアに精通している人が多いが、ソフトウェアの理解が深い人は少ないため、自分はソフトウェアについてばかり語っている、という趣旨のストリンガー氏の発言を取り上げている¹²。前者からは、最終的にネットワークサービスとコンテンツにより利益を出そうとしていることが明らかに読み取れ、その目的達成の過程で受けると予想されるハード軽視に対する批判をかわすために、後者のような発言をしたのではないかと推測できる。

第3世代光ディスクの規格争いでソニー率いるBD（ブルーレイディスク）陣営がPS3にブルーレイレコーダーを搭載することでHD DVD陣営より有利になり勝利した、という形でソニー・ユナイテッドは結実した。

では、ソニー・ユナイテッドは本当に実現したと言えるだろうか。ストリンガー氏はコスト削減のために、工場の統廃合・売却や人員削減を繰り返し行った。工場の統廃合は、各工場の囲い込み体質の解消につながった。ただ人員削減はコスト削減のために必要なことで仕方なかったのかもしれないが、結果的に従業員のモチベーションの低下、優秀な技術者の流出を招いたとされる¹³。このことはソニー・ユナイテッドの形成を妨げたのではないか。

また、2012年にはソニーのVAIO担当部門と子会社であったソニー・エリクソン、SCEが、タブレットとスマートフォン、PSP後継機の開発で協力しようとした。しかし結局協力はスマートフォンとタブレットのブランド統合にとどまり、開発と販売はそれぞれの部隊で個別に行われた。この例からソニー・ユナイテッドは不十分なものであったと考えられる。

ストリンガー氏に対する社会的な評価は、在任中にテレビ事業を一度も黒字にできな

¹¹立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文芸春秋 2011年11月 128頁。

¹²片山修『ストリンガー革命—ソニーの何を変えたのか』祥伝社 2010年8月 227頁。

¹³立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文芸春秋 2011年11月 247頁。

かった点などから芳しくないものと思われる。独自技術へのこだわりを捨てた人物、また人員削減を繰り返したコストカッター、また人材流出を引き起こした人物とも捉えられ、ハードはソフトがなければ単なる箱であるという発想から、ハードを軽視しているという評価もある¹⁴。

ここでソニーのおかれた状況、ソニー自体の状態を整理しつつストリンガー氏について評価をしてみる。デジタル時代において、新興国の企業に技術的に追いつかれつつある中、垂直統合モデルで生産された高価格帯の製品販売はじり貧に陥る。当然別のビジネスモデルを確立する必要がある、ストリンガー氏はコンテンツ産業、高性能なハードというソニーの強みを生かすべく、「ソニー・ユナイテッド」と「ハードとソフトの融合」によってネットワークビジネスを生み出そうとした。ストリンガーの改革をこのように捉えてみると、彼がネットワークサービスを重視したことは理にかなっている。しかし着眼点はよかったものの、明確なビジネスモデルを見出せず、ネットワークサービス構築に際してソニー・ユナイテッドが不徹底であったこともあり、使い勝手が悪くなり利用者の支持を得られなかった。

またストリンガー氏は家電事業の一部で水平分業を取り入れ新興国向けの低価格帯に参入したが、それに特化してコストダウンを追求する企業に対抗し続けるのは厳しいと考えられる。

ストリンガー氏はソニーをどう導けばよかったのか。ソニーの保有する産業、国際経済の動向など考慮すれば、エレクトロニクス事業の中で技術的に強みがある分野とネットワークサービス関連事業を残して事業売却で撤退し、金融・エンターテインメントを軸とする会社になるという方向性をとるのが最良の選択であったと考えられる。ソニーが築き上げてきた有形無形の資産の放棄やソニーという企業のありようの変化に対する反発、また撤退にかかる費用といった問題点はあるが、企業の存続という観点からみると最善の選択ではないだろうか。

以上で述べてきたことを踏まえストリンガー氏の経営者としての特徴を整理する。ストリンガー氏はソニーの状態を見極めて将来を見据えた理念を掲げることができたが、実行段階においてはソニー全体をまとめきることができなかった。またエレクトロニクス事業の戦略は失敗し、ネットワークサービスに関し明確なビジネスモデルを築き上げることもできなかった。ゆえにストリンガー氏は観察力と先見性はあるが、カリスマ性、企画・戦略の立案・実行能力はそれほど高くない、組織の管理者的な要素の強い人物であったといえる。

4. イノベーションと企業家

ソニーを評価する時、「ソニーらしさ」などによく言われる。その「ソニーらしさ」と何なのか。立石泰則はソニーの技術者に対する取材を基に、「ソニーらしさ」は技術

¹⁴立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文芸春秋 2011年11月。

であると指摘する¹⁵。井深大氏は、技術に対して深い洞察力を持ち、また人を惹きつける魅力も持っていた。有能な技術者が井深氏に心酔しソニーに集まった。彼らがソニーの技術の源であるという。

また、ソニーと松下電器産業(現パナソニック)がよく比較される。その時、「技術のソニー、販売の松下」と言われることから、「ソニーらしさ」が技術を表すと言えるだろう。

さらに、ソニーの成長を支えてきたのは、断続的に起こるイノベーションだった。例えば、ソニーは 1997 年にカラーテレビ「WEGA (ベガ)」を発表した。WEGA には DRC (デジタル・リアリティー・クリエーション) というソニー独自のデジタル高画質技術が用いられた。DRC は、標準的なテレビ放送をハイビジョンテレビのような高画質に変換することができた。DRC を搭載した WEGA は高い人気を誇り、国内のシェアを急速に拡大した。

このように、イノベーションと技術がソニーを支えてきたと言える。ところで、ここからイノベーションと企業家(企業者)について述べていく。ここからは、シュムペーターの『経済発展の理論』¹⁶を要約し参考にする。シュムペーターは、それまでの静態的な均衡理論と異なる理論で、経済の発展を説明しようと試みた。

静態的な均衡理論において、人口の変化、天災、戦争など外部環境の変化に対応して経済の発展が起きると説明された。また、この発展がそれまでの先行する発展との連続性を持つとも指摘した。

この静態的な均衡理論の説明に対してシュムペーターは、経済的な「発展」を次のように定義した。経済的な「発展」は、経済内部から自発的に起きる変化である。また、この「発展」は先行する発展との連続性を持たない。

4 - (i) イノベーション

さて、イノベーションについて定義しておく。シュムペーターは、イノベーション(「新結合」と表現している)がこの経済的な「発展」をもたらすと指摘する。生産は、ある領域内に持つモノ、労働力、知識などを結合することである。つまり、イノベーション(新結合)は、それまでにない組み合わせで結合させることである。

またイノベーションは、消費者の需要の変化に生産者が対応して起きるものではない。イノベーションはむしろ、生産者が新しい欲望を消費者に教え込み起きるものである。つまり、イノベーションは生産者の側で起きる。

シュムペーターは、イノベーション(「新結合」)を次の 5 つに分類した¹⁷。

¹⁵ 立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文芸春秋 2011 年 11 月 74 頁。

¹⁶ J・A・シュムペーター『経済発展の理論(上)』岩波文庫 1977 年 9 月。

¹⁷ J・A・シュムペーター『経済発展の理論(上)』岩波文庫 1977 年 9 月 183 頁より引用。

- ① 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- ② 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。
これは決して新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法も含んでいる。
- ③ 新しい販路の開拓、すなわち当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。
ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。
- ④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるかどうか一単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず—あるいは初めてつくり出されねばならないかは問わない。
- ⑤ 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（例えばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。

ここで、ソニーを代表する製品であるウォークマンについて言及しておく。ウォークマンは 1979 年に発売された。発売前、社内での評判も良くなかった。それは、「ソニーらしさ」である技術に新しさがなかったからである。しかし、盛田氏の意志により発売された。そして盛田氏のマーケティングが成功し、ヒット商品となった。

ウォークマンの特徴は、それまでなかった生活スタイルを作り出したことである。ウォークマンを使うことで、歩きながら、電車に乗りながら音楽を聴けるようになった。

ウォークマンは、技術的な新しさもない、シュムペーターの言う 5 つのイノベーションのいずれにも当てはまらない。しかし新しい生活スタイルの提案は、それまでの発展とは連続性を持たない。また、消費者に新たな欲望を教え込むという指摘にも当てはまる。ウォークマンは、シュムペーターは、の言う「発展」を体現する製品であると言える。

4 - (ii) 企業家

シュムペーターは、新結合を遂行する経済主体として、企業家（企業者）に言及した。企業家は、新結合を遂行するだけの主体であり、日常的な事務を行わない。企業家は、いわゆる経営者でない。また新結合を遂行するだけの主題であるため、「企業者であることは職業ではなく、通常一般には永続する状態ではない」¹⁸。

各経済主体は、それぞれが持つ「慣行」から逃れ難い。各経済主体は「慣行」に従い、合理的な判断で最善の選択をする。しかし、この選択は新結合とならず、結果として経済的な「発展」につながらない。つまり、各経済主体は、「慣行」に沿った選択しかで

¹⁸J・A・シュムペーター『経済発展の理論（上）』岩波文庫 1977 年 9 月 208 頁。

きないため、それ以前の発展との連続性を持ち続ける。

しかし企業家だけは、「慣行」から逃れることができる。反対に、「慣行」から逃れられる者のみ、企業家になることができる。

企業家が新結合を遂行する動機は何だろうか。シュムペーターは、企業家は富を得るために新結合を遂行するのではないと指摘する。企業家は、豪勢な暮らし振りが目立つ。しかし、それは結果として富を得ただけであり、富を得ることが目的だったのではない。

シュムペーターは、企業家の持つ動機として、次の3つを挙げる。まず、「私的帝国」または自己の王朝を建設しようとする夢想と意志」である。次に、「勝利者意志」または「成功獲得意志」である。最後に「新しい創造そのものに対する喜び」である。シュムペーターが指摘するこれらの動機はいずれも、経済的なものではない。

4 - (iii) まとめ

シュムペーターは、経済的な「発展」を遂げるにはイノベーション（新結合）が必要であると指摘した。また、イノベーションを遂行する主体が企業家（企業者）であると指摘した。そして企業家は、永続的に企業家であることができないという。

社長は、企業家としての要素が弱くなり、経営者になっていく。伊丹は、このように日本のトップ・マネジメントについて述べた。シュムペーターの指摘は、伊丹の指摘と合致する。つまり標準偏差が1に近づき、ポスト化することは、イノベーションを生んできた企業家という要素が弱くなり、経営者になることを意味する。

ソニーのトップ・マネジメントの変遷を辿った。ソニーのトップ・マネジメントも年を経るにつれて、企業家的な要素は弱くなり経営者的な要素が強くなった。ソニーはイノベーションで大きくなってきた会社である。企業家的な要素が弱くなり、イノベーションが起きにくくなったため、ソニーが不調に陥ったのだろう。当然、これだけでソニーの不調を説明できない。しかし、シュムペーターと伊丹の指摘を考慮すると、この指摘もどこかの射ているところがあるだろう。

参考文献

- ・ J・A・シュムペーター『経済発展の理論（上）』岩波文庫 1977年9月。
- ・ 伊丹敬之「戦後日本のトップ・マネジメント」 森川英正、米倉誠一郎 編『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店 1995年12月。
- ・ 小林俊太『ソニーとSONY』日本経済新聞社 2005年11月。
- ・ 片山修『ストリンガー革命—ソニーの何を変えたのか』 祥伝社 2010年 8月。
- ・ 立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文芸春秋 2011年11月。
- ・ 立石泰則『ソニーの出井革命』講談社 2003年2月。
- ・ 荻正道『ソニーが危ない —SONY 10年の天国と地獄—』彩図社 2005年11月。

The change of “Shacho” and Innovation

Inuzuka Tomoyuki Kusuka Yuri Yoshi Shota

In Japan, a company president is called “Shacho”. But, the word of a president doesn’t mean exactly Shacho. There is formal difference between them, for example authority he has. And there is informal difference. We think it is more important than the former. By the way, we are aiming to explain relations between the change of Shacho and innovation.

We focus on an electronic company SONY as example of the company which has grown because of continual innovation. In 2003, SONY recorded a huge reduction in profits. Since then, the performance of SONY remains bad.

ITAMI Toshiyuki made a survey of company presidents in Japan from 1950’s to 1990’s, and explained the change of Shacho as follows. Shacho gradually lost various characteristics. When Shacho started a company, he was an entrepreneur. But he gradually changed into a manager.

Schumpeter was trying to explain why economic development happens. According to Schumpeter, innovation causes it. He explained that the economy develops because of not static factors, for example an increase in population, but a dynamic factor. He said it is innovation. The innovation is to make a new combination of factors of production. He called it “neue Kombination”.

Schumpeter also argued that only entrepreneur is able to promote innovation because he can forget the sense of value that people unconsciously depend on. And any entrepreneur cannot continue to be the entrepreneur. Entrepreneur changes into manager. He cannot help managing the company to keep the performance good.

In this article, we try to explain relations between the change of Shacho and innovation. As a result, we may find the reason of the bad performance of SONY.

第2章 三洋電機の失敗と同族経営の可能性

関田竜馬 原加奈 中島敬人

1. 本稿の目的
2. 同族企業について
 - 2－(i) 同族企業の特徴
 - 2－(ii) 同族企業の失敗要因
3. 三洋電機の歴史
4. 三洋電機の低迷と同族企業の失敗
 - 4－(i) 「発電パネル不正販売事件」と組織改革
 - 4－(ii) 経営再建の失敗
 - 4－(iii) 三洋電機のその後と同族経営
5. 同族企業の繁栄の可能性
 - 5－(i) 成功している同族企業の分析
 - 5－(ii) 同族企業の成功要因
6. 結論

1. 本稿の目的

社会には多くの企業が存在する。その企業群を考察する際に、出資、経営、支配の3要素の合一もしくは分離ということが焦点として挙げられることが多い。これは、資本主義社会において重要な、所有と経営の分離という問題に関わることである。

ここで日本の経営史を振り返る。すると、戦後の日本は所有と経営の分離という観点では、分離を行っていなかった企業が多く占めていたと言える。これは、日本の経済成長を支えたとされる、日本型経営システムを形作っていた株式相互持合いやメインバンク制といった制度によって、意図的に作り出されたものであった。

しかし、1980年代後半からの様々な外部要因などが重なって、日本型経営システムの崩壊、ないし減退が引き起こされた。それは結果として、所有と経営の分離をもたらすこととなった。これは、日本の繁栄の表舞台に立っていた大企業に多く見られた現象である。

さて、所有と経営の分離という観点からいうと、分離していないことが多いとされる企業形態がある。それは今回の考察の主題である、三洋電機にも見られた、同族企業という企業形態である。同族企業は日本においては、中小企業を中心として総企業数の約95%を占める形態である。

本稿の課題は、一般的な同族企業の成功と失敗の要因を踏まえ、三洋電機の事例を考察し、三洋電機が生き残るために必要であった要素、広くは同族企業が生き残るために

考慮すべき要素を提示することである。そのために、三洋電機の歴史を概観し、その低迷から失敗要因を分析した。さらに、今なおある程度の成功をしている同族企業から、成功要因の分析を行った。

本稿が三洋電機の成功に多くの焦点を当てなかった背景には以下のようなものがある。それは、三洋電機が企業としてのピークを迎えた時期が 1970 年代という時期であり、その時期には日本の総合電機メーカーが世界の中でも中心を担う存在として数多く存在していた。そのため、それが日本的経営による成功であるのか、同族による経営による成功であるのか、という点を区別することが難しいということである。また、それに伴って、本稿において議論されている多くの時期が 1980 年代以降となっているという点も、そのような背景があるためである。

本論に入る前に、本稿で使われる同族企業についての定義をしておく必要がある。本稿における同族企業は、「事業継承者として、創業者一族が社会に認知されている企業」、「創業者一族が経営トップの地位に就いている企業」2 点を満たすものとしている。

同族企業の法人税上の定義として、上位 3 株主の持ち株比率の合計が 50%を超える企業というものもあるが、これには罰則規定というものがあり、満たす企業は少ない。そのため、議論をするに適切ではないと判断した。

2. 同族企業について

2 - (i) 同族企業の特徴

同族企業における経営上の特徴として、一般的にメリットやデメリットとされる部分について整理する。

メリットとしては、「長期的業績に焦点を当てることができる」、「素早い意思決定が可能である」、「強固な組織文化を形成できる」ことが挙げられる。以下、それぞれの事柄について詳しく述べていく。

まず、「長期的業績に焦点を当てることができる」ことの背景として、企業における経営者や役員が、創業者や創業家、または、それに近い立場のメンバーで構成されている場合が多いことが挙げられる。そのため、各人が自身の企業という意識を比較的持ちやすい。それによって、短期的利益を追求するだけではなく、企業の永続的存続を念頭においた意思決定がなされる。また、それを支えることとして、自社株式を経営者一族などが比較的多く保持しているという特徴がある。このことによって、日本的経営における、株式相互持合いのような効果を発揮する。これは、一般的に短期的利益を追求するとされる、株主の意見を遠ざけることを可能としている。

そして、「素早い意思決定が可能である」という点は、同族企業が中小企業により多く見られるということも一因となっているが、松下電器が松下幸之助に絶対の決定権があったという逸話に代表されるように、経営者に権力が集中する傾向があるためである。

また、「強固な組織文化を形成できる」という点については、先に挙げたように長期

的視点を持っているため、解雇に対しては一般企業より消極的であるということが言える。そのため、人材の育成に力を入れることが多いとされているためである。

一方、デメリットとしては、「属人的すぎる意思決定」、「硬直的・排他的文化」、「人事の不平等」ということが挙げられる。メリットと同様に、それぞれの事柄に焦点を当てていく。

まず、「属人的すぎる意思決定」ということに関しては、先にメリットとして挙げられた「素早い意思決定が可能である」ことの裏返しといえる。それは、経営者などの意思決定者が保持する権限が大きくなりすぎることに起因する。それによって、順調に経営が進展している場合は弊害が表に出てくることはないが、不順になった場合その権限の大きさが経営判断の弊害となることがある。

次に、「硬直的・排他的文化」についてである。同族企業はメリットに挙げたように「強固な組織文化」というものを保持しているとされる。それ故、変化を起こさなければならぬタイミングにもかかわらず、変化を起こすことができない可能性があるということである。ここまで挙げた2点は、組織の不順が発生した場合に変化を起こすことが難しいということである。

最後に「人事の不平等」を挙げた。これは、経営トップや役員などに創業家もしくはそれに準ずる同族の人材が抜擢される場合が多く、真の実力者が登用されにくい状況ということである。これによって、実力者の企業離れやモチベーションの低下ということが発生する。

ここまで、同族企業の日本における立ち位置と同族企業の経営上の代表的なメリット・デメリットを見てきた。ここで、同族企業の経営上における特徴の根底にあるとされる4つのプライオリティを挙げた。その4つとは、Command、Continuity、Community、Connectionである。これらを日本語に翻訳すると指揮権、継続性、コミュニティ、コネクションになる。同族企業においては、この4つの視点が競争力の源泉となっているといわれるが、これらに共通することは、継続という観点である。すなわち、長期的視点による利点を同族企業は享受しているということである。

また、同族企業における継続には、「経営者」、「組織」、「人間関係」の3点が考えられる。経営者の継続は、1人の経営者がトップの地位にいる期間が、一般企業よりも長いということである。組織の継続とは、創業者が築き上げた組織、またそれに内包する意志を引き継ぎ、企業の立ち位置を継続的に一定の場所に留めることである。そして、人間関係の継続、すなわち企業の内部と外部に関連する人や組織のネットワークを維持することにより、長期相対取引を実現するとともに、独走や暴走を防ぐという効果がある。これらのことから、「強い同族企業」、すなわち、デメリットなどのマイナス要因を克服した同族企業において、意志とネットワークの2つが、それぞれ補強し合っている関係になっていることが強みとなっている。

2 - (ii) 同族企業の失敗要因

ここからは、同族企業の問題となり得る要因について考察していく。一番大きな問題要因として、継承問題が挙げられる。継承期が問題要因として挙げられる背景には、同族企業における継承は、一般企業よりも多くの選択を迫られるポイントであるということがある。その選択とは、「経営者は同族での経営の継続か否か」、また、「子息を後継者として選択した際には、その子息が経営者として適任であるか否か」、その際、「自分の立場はどのようにするのか」というように様々である。そのため、同族企業にとって、継承期は特に重大な問題であるといえる。

また、継承期には同族企業特有の経営者を邪魔する心理が働く。これは「エディフィス・コンプレックス (edifice complex)」と呼ばれる、築いたものを後継者に壊されたくないという心理である。これによって、「なかなか次の世代にバトンタッチをせずに自身が経営トップの地位に居座り続ける」というような事態が発生する。すると、これは、次の世代のオーナーシップを奪うことになり、結果として経営の頓挫、または、世代間の対立や組織の歪みを生み出す要因となる。実際に、次節から挙げる三洋電機の事例では、井植敏が社長を退く際に、会長へ自身が地位を移動しながらも経営の実権を自身で掌握するということがあった。

3. 三洋電機の概要

ここからは、三洋電機は、戦後に誕生し発展を遂げた同族企業の1つである。1947年に創業し、2011年にはパナソニックの完全子会社となった。創業以来、ほとんどの期間を創業家一族が社長を務めてきた。次節の三洋電機の低迷、同族経営の失敗への導入として、三洋電機がどのような企業であったのか考察していく。

三洋電機の創業者は井植歳男である。井植は松下幸之助の義弟にあたり、松下電器産業株式会社の創業メンバーであった。経営手腕も高く専務取締役を務めるほどだったが、1946年、GHQの公職追放により松下電器を退社することとなる。そして翌年、松下電器より自転車発電用ランプの製造権と、兵庫県にある北條工場を譲り受け、個人経営を始める。これが三洋電機の始まりであった。そして、三洋電機は、北條工場での自転車発電ランプの生産により技術力を高め、総合家庭電機メーカーへと成長していくのである。

三洋電機が成長を遂げた1つの理由として、井植歳男の経営手腕の高さが挙げられるだろう。松下時代から経営への評価が高かった井植は、需用への見通しが大変優れていた。創業当時、発電ランプの国内シェア5割を目標としていたが、1949年には見事シェア6割を達成する。これは、井植が需要に対して計数的試算による確実な見通しを持っていたことと、それに伴って積極的に大量生産や品質改善を行ってきたからだと言える。

次に、時代背景と三洋電機を照らし合わせて見ていこう。戦後1947年に三洋電機製作所として設立され、1950年に株式会社となった三洋電機は、日本経済復興の流れと

共に成長を遂げていった。

1952 年にサンフランシスコ平和条約を結び、日本は完全に独立する。その頃世界経済はデフレ現象が進んでいたが、日本は朝鮮戦争による特需から消費経済に移行する段階であった。そして翌年の投資景気によって、生産消費ともに上昇する好景気となる。この時代において三洋電機は、家庭生活の合理化、家事労働軽減への動き、余暇創造に需用があると見込み、電気洗濯機の大量生産を行った。

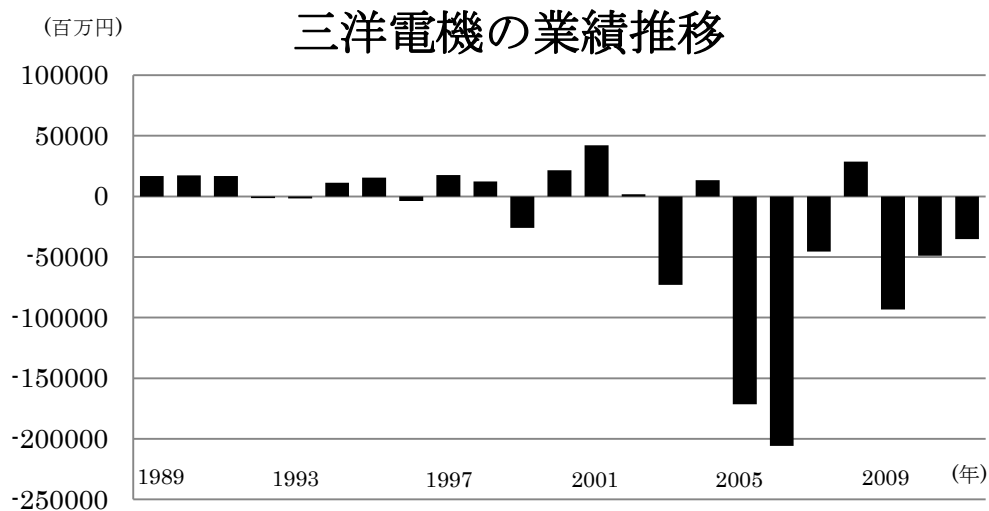
三洋電機は、時代の流れ・需要に対応しうる商品を提供してきた企業である。三洋を一躍有名にした商品は、日本初の「噴流式洗濯機」である。値段が安いうえ、機能にも優れていたこの商品は、月産 1 万台を超える勢いで売れた。主婦の家事労働減に目を向けたこの商品は、この時代の需要に一致したものだだったと評価することができる。その他にも、生活を豊かにする商品としてテレビやラジオの生産を行った。

そして 1954～1957 年の神武景気、1958～1961 年の岩戸景気の頃に、日本全体として重化学工業化の推進、設備投資、技術革新の動きが強まっていく。三洋電機も、海外で開発された技術や製品の導入や、自らの生産ノウハウに基づいて量産を徹底していった。それにより、生産面では急速な成長発展を遂げ、高度成長への時代へ突入していく。

三洋電機の発展とは裏腹に、電機業界の「作れば売れる時代」は終わりへと進んでいくのであった。1960 年の消費景気や 1964 年までのオリンピック景気で好調に見えた日本経済も、1965 年には四十年不況に陥ってしまう。この不況は、景気下降や個人消費の需要不振によって、全国では 4913 の企業が倒産するほどであった。三洋電機も不況による影響を受け、売上・利益ともに低迷する。三洋電機は、不況対策として経営改善や合理化を進めることによって、なんとか乗り越えることに成功した。

1971 年には、三洋電機はアメリカでのカラーテレビ好況の波に乗り、大量輸出を行うことによって利益を上げていった。三洋電機は輸出による恩恵を多大に受けていたということが言える。国内ではすでに松下電器らのシェアが高く、三洋電機は競合を避けたことから、海外輸出によって利益を得ていたのであった。しかし、1985 年にはドル高是正のためのプラザ合意によって、円高不況を迎える。このころの輸出比率 60% を超えていた三洋電機は、大きな痛手を被ることになる。

1987 年には円高不況から回復し、内需主導重視の大型景気に突入するも、それによる過度な個人消費や設備投資により、1991 年にバブルが崩壊することになる。三洋電機も減収減益となるだけでなく、バブル崩壊によって日本的経営崩壊の流れが確実になるのであった。ここで、1989 年以降からの業績推移を見てみよう。



上の図を見ると、2000 年頃からマイナスが目立ってきており、2005、2006 年には大幅に下がってしまっていることがよく分かる。その後多少の改善はあると言え、経営・業績が悪化してきたということは明らかだ。そして 2011 年には株式交換により、三洋電機はパナソニックの子会社となる。

これまで述べてきたことから分かるように、三洋電機は輸出によって成長してきたことが特徴だと言える。輸出による利益は、三洋電機を支える重要な収入源であった。社名にある「三洋」は、太平洋・大西洋・インド洋を意味しており、世界で活躍する企業になりたいという創業者井植歳男の意気込みが込められたものなのだ。また、1984 年における経営理念も「私たちは世界のひとびとになくってはならない存在でありたい」というもので、意欲的に海外進出は行われた。

具体的には、香港や台湾、ガーナでの生産拠点設立や、アメリカ企業との合併や技術提携などが挙げられる。三洋電機は、海外での生産力を高めることに重点を置いていたのだ。その方針は海外においては成功し、発電ランプのシェアはフィリップス社などの海外企業を上回るほどであった。

その一方で、海外進出による問題点も多く存在したのである。それは、国内工場の空洞化、円高不況による輸出不利、成長分野へのシフトの遅れ、グループ内競合などだ。プラザ合意による影響を受けたことから明らかだが、三洋にとって特に問題だったのは「円高」である。円高は輸出依存度が高い輸出企業にとっては重大な事態であり、様々な対応が必要となる。三洋電機においても、海外拠点整備のさらなる整備が急がれることとなるのだが、それにより、さらに海外へ力を入れる必要が生じ、円高の影響を受けないために内需重視とする動きへの矛盾が生じてしまうのであった。

そして、同族企業ということから三洋電機の社長を分析する必要がある。創業者の井植歳男にはじまり、井植裕郎、井植薫、井植敏と井植一族が社長を歴任した後、高野泰

明、近藤定男、桑野幸徳、井植敏雅、佐野精一郎と続いた。

外部からの社長として、1993年に高野泰明が就任する。高野はバブルの影響を受け、業績不振に苦しんでいた三洋電機を改革するために呼ばれた人物であり、一見すると、同族による経営に終止符が打たれたかのように見える。しかし、社長には外部の者が続いているが、高野、近藤の時代には井植敏が会長を歴任していたのだ。社長は外部のものであったとしても、会長のポストに創業家が就くことによる、影響力の強さは明らかだろう。また、井植敏雅は井植敏の息子である。このように見ると、三洋電機はほとんどの間を同族で経営していた企業だと言える。

以上のことをまとめると、三洋電機の特徴として、主に創業者井植歳男の存在、海外輸出、同族による経営が挙げられる。三洋電機は、井植歳男の見通しどおり海外進出を積極的に行い、見事成長を遂げてきた。しかしながら、円高などの影響を受けやすいというリスクも抱えていた。また、家電製品は一度普及してしまうと、作れば売れる時代は終わってしまうものであり、海外でも同じような製品を生産し続けていた三洋電機には、様々な経営改善が必要であったことも指摘できる。そのような中で、井植一族の社長の歴任や、会長への就任により、同族経営からの脱却や経営改善の時機を逃したと言えるだろう。

4. 三洋電機の低迷と同族経営の失敗

同族企業として成功を収めてきた三洋電機であったが、1990年代を境として低迷していった。その結果、パナソニックの傘下に入ることとなる。一方では、電機産業全体の不調があったが、三洋電機の特徴でもあった同族経営が三洋電機の低迷に拍車をかけることになったように思う。ここでは、井植敏が社長となった時期から同族経営の失敗を取り上げていく。

4 - (i) 「発電パネル不正販売事件」と組織改革

初めに、「発電パネル不正販売事件」を取り上げる。これは、当時、三洋電機の子会社であった三洋電機ソーラーインダストリーズが生産、販売していた太陽光パネルに出力不足の製品が多く含まれていた事実を、担当役員が知りながら販売を続けていたというものである。事態は三洋電機の社長であった近藤定男が辞任に追い込まれるまでに至った。三洋電機のみならず、日本企業全体に品質管理の重要性の教訓となった事件である。ちなみに、三洋電機の不幸事としては、テレビCM等を利用して回収を進めた石油ファンヒーターによる事故が第一に挙げられる。しかしながら、事故の性質もあるが、実際の重大性と事後処理において、この2つは対照的な事件である。

さて、「発電パネル不正販売事件」の原因としては、三洋電機の監査機構が十分に機能していなかったことが考えられる。このような不幸事に対して、企業一般、特に同族企業にとって、万全の防止策が取られなければならないだろう。三洋電機はこれを未然

に防ぐことはできなかったのか。そこで、三洋電機の組織改革を、事故以前にさかのぼることにする。

監査機構と関係があると思われる組織改革について見ていく。まず、1986年に社長に就任した井植敏が事業本部制を実施した。これは、各事業に権限を委譲し、独立性、競争性を高めようとするものである。このような組織改革は、三洋電機独自のものではなく、企業を勢いづけようとする意図の下で、過去の日本的経営にも普遍的に見られた動きである。

さらに、1992年に社長に就任した高野泰明は、これをさらに推し進めるべく、事業の分社化を実施した。しかしながら、この流れとは裏腹に、「発電パネル不正販売事件」が発生してしまった。実際には監査が行き届いていなかったということは、幹部、役員
の育成が追いつかなかったこと、そして、組織改革に対応するだけの柔軟性、同族企業全体での新年の共有といった要素を、企業の拡大と引き換えに、三洋電機が失っていたことを示している。これらは、本来、同族企業の利点ともいうべき特徴であった。

4 - (ii) 経営再建の失敗

2000年以降、三洋電機の経営不振は表面化していく。2004年10月23日に発生した新潟県中越地震によって半導体工場が被災し、これに追い打ちをかけた。特に2005年以降、経営再建に向けた様々な動きが取られるようになる。例えば、組織改革、業務の総合化、不採算事業の切り捨てなどが挙げられるが、これらは機能せず、失敗に終わることもしばしばある。三洋電機におけるこれらの経営再建策が、どのように行われていたのか追っていくことにする。

経営再建にあたって、業績改善やリスク回避、将来性、関係性といった観点から、既存事業を売却することも必要になる。このようにして、企業が生まれ変わっていく例は過去にも多々見られる。しかしながら、三洋電機の事業構造の改革には、既存事業を残そうとする意図が見られ、改革のスピードが遅いという指摘があった。いわば、「捨てない改革」である¹⁹。ここに、「捨てない改革」と同族経営の関係性を認めることができよう。特に同族企業にとって、企業の発展を担ってきた事業や環境を容易に捨て去ることはできない。その事業や環境は、歴史であり、創業者一族の誇りであるからだ。このエディフィス・コンプレックスは、企業の肥大化につながり、同族企業における失敗の原因と成りうるだろう。

この点において、電機産業自体が、同族企業であるトヨタ自動車を筆頭とする自動車産業と異なるのは、製品の幅広さから肥大化の可能性が高いという点である。電機産業全体の不調も、同様のしがらみがかかっていると考えられる。さらに、これまでの経営の中で、トヨタ自動車に見られるジャストインタイム生産方式のような無形の資産を、

¹⁹ 「三洋電機——「捨てない改革」に制約」（関西ズームイン）『日経産業新聞』2006年5月29日 7頁。

電機産業は残すことができていなかったように思う。

一方で、三洋電機は業務の総合化に躍起になっていたところがある。この傾向は電機産業に多く見られ、現在でも電機産業に限らず、多くの企業が様々な新業務を打ち出している。三洋電機もまた、金融や物流などの流通・サービス業を元にした経営計画を打ち出したことがあった²⁰。しかしながら、これは、同族経営の強さの根底にある柔軟かつ強固な組織文化、価値観の共有といった要素を弱体化させる要因にもなりうる。「発電パネル不正販売事件」も、このような流れの中で、いつしか企業の強みを失っていたことに起因しているだろう。同族経営を続けてきた企業が、業務の総合化と同族経営の強さ、社風をどのように両立、継続していくのかということとはよく考えなければならない課題である。

さらに、三洋電機は経営再建に向けて、様々な策を打ち出していくことになる。その1つとして、ジャーナリストであった野中ともよの社外取締役（後に最高経営責任者）への招聘がある。長く井植家が社長、会長職を守り、同族経営を続けてきた三洋電機にとって、野中ともよの存在はかなり異質なものに思われる。しかし、三洋電機と同族経営との関係は野中も、強く認識していたようだ。その点では、三洋電機と野中との一応の親和性はあるように思われるが、実際にはこれもうまくいかなかった。同族企業、あるいは三洋電機の価値観は、それほど深いところに根差しており、社外からの役員の招聘といった手段は難しいということかもしれない。ならば、やはり井植家や三洋電機の信念や価値観を深く理解した幹部候補の育成に遅れがあったということだろう。特殊な指導者によって成立してきたソニーにも同様のことが言えるが、このような企業にとって、リーダーの育成は最重要課題であるということだろう。

4 - (iii) 三洋電機のその後と同族経営

最後に、三洋電機がパナソニックの子会社になるに至るまでの経緯と、三洋電機に見る同族経営について述べる。

2005年、三洋電機は経営再建に向けて、優先株式の発行を決断する。当然ながら、これは株主の影響力を強めることとなる。これを引き受けたのは大和証券SMB Cプリシパル・インベストメンツ、ゴールドマン・サックス、三井住友銀行であった。創業家一族と株主との対立関係が生まれ、さらに主要株主の中でも中長期的な視点と短期的な視点による利害対立が発生した。三洋は更なる混乱に陥ることとなった。さらに、井植家も経営の一線を退くこととなり、2007年には生え抜きであった佐野精一郎が社長に就任する。この後も主力事業の強化を進めるが、パナソニックによるTOBによって傘下に入ることになった。

²⁰ 「らしさ失った2つのS——総合化志向、低迷の根源に（経営の視点）」『日本経済新聞』朝刊 2005年10月3日9頁。

さて、同族経営の失敗という観点から、後期の三洋電機の歴史を振り返ってきた。難しいのは、三洋電機の選択は結果的にふるわなかったということであり、同族経営そのものが失敗であるということではない。また、三洋電機の具体的にどの施策が失敗だったのかを断定することはできない。三洋電機の失敗は、同族経営企業が特に注意すべき点を見落としてきたことによるところが大きいように思う。というのも、同族企業として衰退していった三洋電機の例がある一方で、同族企業として今なお成功している企業もまた存在するのである。やはり、一般企業と比べて、同族企業が考慮しなければならない課題というものがあるのだろう。

5. 同族企業の繁栄の可能性

5 - (i) 成功している同族企業の分析

今回、我々が成功している同族企業の事例として使用する企業は、トヨタ自動車株式会社、サントリーホールディングス株式会社と出光興産株式会社である。これらのサンプルの選択理由は、トヨタ自動車に関しては日本におけるトップ企業であり、なおかつ同族企業であるためである。またサントリーと出光興産に関しては三洋電機が上場していた同族企業であったため、上場していない同族企業をサンプルとして抽出した。

日本を代表する企業の一つであるトヨタ自動車は、同族経営である。しかし、その中身を見ると、意図してかそうでないかは推測の域になるが、同族企業の一般的なデメリットとして挙げられていた人事の不平等ということを、避けて通っている企業であると言える。下に歴代のトヨタ自動車における経営者を列挙した。

豊田 利三郎
豊田 喜一郎
石田 退三
中川 不器男
豊田 章一郎
豊田 達郎
奥田 碩
張 富士夫
渡辺 捷昭
豊田 章男

これらを見てみると、まず、石田はトヨタ自動車の設立に大きく寄与した人物であるため、外部からの経営者であるとはできないと考えた。しかし、それ以降の中川、奥田、張、渡辺に関しては豊田一族ではない人物が就いているとみることができる。その中で、中川と奥田に関するエピソードを挙げる。

まず、中川の場合は就任した当時、トヨタ自動車の内部では、豊田章一郎が社長に就

任すると考えられていたが、石田が三井銀行から来た中川的能力を非常に高く買い、経営者に就任させたということがあった。

また、奥田が就任する際にも同様のことがあった。奥田が退いた後の評価としては、トヨタ自動車はそれまでどちらかというと良い意味で保守的であると言われていたが、そのトヨタ自動車を改革し、さらに前進させたというものがあった²¹。

そして、現在も経営者の地位にいる章男が就任する際には、トヨタ自動車が大赤字を出しており、創業家が就任することによって、社内を団結させるという計算の下で就任したと言われている。このように、トヨタ自動車は、同族経営を継続しているが、短期的には最善な人事選択をしていると見ることができる。

しかし、トヨタ自動車の場合は、他の一般的な同族企業と異なる背景がある。それは豊田一族でトヨタグループを形成しており、それらがトヨタ自動車の株式の多くを保有することにより、株主からの独立や、企業における経営権の侵害を排除することができているということである。日本的経営が崩れている今日では、このシステムを他の企業が容易に手にすることは難しい。

次に挙げるサントリーは、1899年に創業を開始した企業であり、2013年まで上場をすることをしなかった。また、上場した企業も本体ではなく主要子会社の1つであるサントリー食品インターナショナルという企業である。

そこで、サントリーがなぜ上場して来なかったのかに関して見てみる。これには、子会社の上場前のものであるが、サントリーから直接声明として発せられたデメリットと日本経済新聞によって述べられたデメリットとがある。まず、サントリー自身によって述べられたものは、「株主に商品の味を左右されたくない」、「直接的な利益に結びつかない文化事業のリストラを要求されるため」という2点である。それに対して、日本経済新聞では、「買収のおそれがある」、「企業が『株主』のものになる」という2点が指摘されていた。これらに共通するものとして、企業が株主の影響を受けるということである。

株式上場については、株主が期待するものは、配当などの短期的な利益であり、同族企業が長期的存続を望むという背景からも、双方の意見が対立してしまうといえるだろう。また、日本経済新聞で指摘されていた、買収される可能性に関しては、現在の経営陣にとっては経営権の問題にもなり、上場を阻害する大きな要因として挙げられるだろう。

最後に挙げる出光興産は、1911年に創業を開始した企業でありサントリーと同様に100年以上の歴史を持つ企業である。この出光興産も上場をしない企業であったが、2002年に上場をした。結果として、上場によって同族企業から一般企業へと変革をしたのである。この、サントリーと出光興産の事例からも上場ということは、同族企業にとって非常に大きな決断を要するものである。

²¹ 「トヨタ変革は進むか奥田張体制の課題」『日経産業新聞』 1999年7月5日11頁。

5 - (ii) 同族企業の成功要因

これらを踏まえた上で、同族企業が長期的に繁栄するために特に注意を与えなければならないことについてまとめる。これは、リーダー、エディフィス・コンプレックス、株式の3点に区別することができる。

まず、1点目として挙げたリーダーというのは、「リーダーになりうる人材の育成」と、「そのときの組織に最適なリーダーを選択する」という2つの意味を持つ。

育成がなぜ重要かという観点では、同族企業は経営トップに絶大な権力が寄せられる傾向にあるという背景がある。一般的に企業は、規模が大きくなるにつれて、権力を分散させる必要性が迫られてくる。しかし、同族企業ではそれが難しいのである。三洋電機の事例でいうと、「事業本部制」である。三洋電機はその分散後に不祥事が発生した。それは、経営史からも読み取れたが、リーダー人材の育成に多くの力を入れていなかったためである。そのため、規模が小さくても将来大きくなると期待する同族企業は、将来の権力分散のために、リーダー人材の育成が1つ考慮すべき注意点として挙げられる。

また、「適正なリーダー選択」というのは、トヨタ自動車の事例に挙げられたように、同族以外の経営者の抜擢などが挙げられる。これは、先程も挙げたように、企業組織に新しい風をもたらすことが可能となり、さらなる成功が期待できるだろう。同族出身の経営者が最適な人材であれば問題ないが、そうでない場合は回避という選択肢を常に用意しておくべきである。そのことによって、社員のモチベーションは保たれる。また、回避された同族による経営者候補も、自覚を持って最適な人材となる努力を行うようになるだろう。このことから、リーダーの適正人事も同族企業が考慮すべき点であると言えるだろう。

2点目に挙げたのは、エディフィス・コンプレックスである。これは、同族企業において特徴的なものである。特に、同族企業では、創業者などその企業に強く関連している人物が企業を指揮している場合が多く、自身の作ったものを壊されたくないという気持ちを持っていることが多い。

三洋電機の事例では、同族企業として存続させたいという気持ちが強かった。それが、結局再建を達成するという行為の阻害要因となったと考えられる。また、井植敏がこれを巧妙に実行しようとしていたため、外部から来た人材がそれを見抜けなかった可能性も考えられる。同族企業の問題について考える際には、エディフィス・コンプレックスという問題を考慮すべきだろう。

3点目には株式が挙げられる。先述したように、同族企業の経営上において、上場するかしないかの判断は大きな意味を持つ。また、この問題を考える上で、トヨタ自動車のような同族圏を形成できる企業と、そうでない企業では考え方は異なるだろう。そして、この点に関しては、日本的経営が機能していた過去と、それが定かではない現在との間で考え方は異なるべきだろう。

6. 結論

三洋電機は、創業以来、井植家を中心とする経営を続けてきた。これによって、1990年代頃から、経営を再建するために配置されたと考えられる、井植家出身以外の人材の社長配置という処置も、会長の存在によって有名無実化されてしまったということが言えるだろう。これは、新しい風を吹き入れて経営を再建するということが困難な状況にあったということである。また、創業家の社長に権限が集中し過ぎてしまうという傾向も見られた。

三洋電機が抱えていた問題は、同族企業から一般的な企業へ転換を図ろうとした際に、一般的な企業なら持ち得た監査機能というものが機能していなかったことにあるといえる。これは、同族企業特有の問題だろう。また、全ての同族企業において、同様に起こりうる問題である。

これらを解決する道を探ろうと、トヨタ自動車とサントリーと出光興産の成功事例を挙げた。そこから提示したことは、同族企業を持続的に存続ないしは繁栄させるために重要な要素として、人材の育成、適正人事、株式上場の3点を挙げた。

また、これらは三洋電機や、日本でトップとも言われるメーカーであるトヨタ自動車、三洋電機とは対照的に上場をせずに発展してきたサントリー、出光興産の事例を用いた考察であり、これら以外にも多くの要素は存在するだろう。しかし、ここに挙げた3点というのは、同族企業を長期的に存続、繁栄させる企業を考察するために、必要な最低限の要素であろう。また、これらは、どれも組織の意思決定に関係する要素である。

三洋電機をはじめとする同族企業の事例は、同族経営は、失敗と直接結びつけられるわけではないことを示している。むしろ、その歴史から多くの知見を持っており、日本においてはむしろ有利であると考えられる。刻々と変化する状況において、意思決定能力を醸成する基盤を、いかにして形成するかが重要であることを、三洋電機や他の同族企業の例は教えてくれている。一つの事例を見て、短期的な視点の欠如を指摘することもできるが、広くは同族企業の利点の欠如によるところが大きいのである。

大企業はもちろん、中小企業ではほとんどが同族経営によるものであり、その転換は困難である。同族企業の経営者が、今一度、その特異性を理解し、生かしていくことが必要となるだろう。今後の同族企業の繁栄を達成するためには、究極的な長期的な視点ということなのである。

参考文献

- ・三洋電機株式会社コーポレートコミュニケーション部編纂 『三洋電機五十年史』

2001

- ・Miller, D. & Breton-Miller, I. 斎藤裕一訳『同族による経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社 2005 年。
- ・萩正道『パナソニックが SANYO を買収する本当の理由』アーク出版 2009 年。
- ・大西康之『会社が消えた日 三洋電機 10 万人のそれから』日経 BP 社 2014 年。
- ・「トヨタ、構造改革」『日経金融新聞』 1998 年 12 月 10 日 19 頁。
- ・「トヨタ変革は進むか奥田張体制の課題」『日経産業新聞』 1999 年 7 月 5 日 11 頁。
- ・「三洋電機——「捨てない改革に制約」(関西ズームイン)」『日経産業新聞』 2006 年 5 月 29 日 7 頁。
- ・「らしさ失った 2 つの S——総合化志向、低迷の根源に (経営の視点)」『日本経済新聞』朝刊 2005 年 10 月 3 日 9 頁。
- ・日外アソシエーツ株式会社 編 齋藤憲 監修『企業不祥事辞典: ケーススタディ 150』 日外選書 fontana。
- ・[三洋電機株式会社コーポレートサイト](#) (2015 年 1 月 13 日最終閲覧)。

Case of *Sanyo* Electric and potentiality of family management

Ryuma Sekita Kana Hara Takahito Nakashima

Once, distinctive management practices of Japan had become a factor to support the economic growth. These practices can be expressed as Japanese-style management. Family management, which is a structure similar to that system, also has been developed as well. However, these systems are crumbling due to various factors. In this paper, we organize the characteristics of the family management and analyze the failed background of *Sanyo* Electric. At last we focus on the family management company which is considered to have been successful. From there, we will explore the potentiality of family management company.

Under the *Toshio Iue* who is a founder, *Sanyo* Electric had achieved growth by the overseas exportation. By *Iue* family successively holding a president and a chairman, *Sanyo* was able to make flexible and quick decision. However, in the 1990s, *Sanyo* had been sluggish. This is because *Sanyo* had the original corporate culture. It was produced by the family management. In short, the corporate culture of *Sanyo* couldn't adapt to the social change.

We analyzed the family management company which achieved successes. Then, the family management company is different from the general company in terms of a leader, an edifice complex, and a stock. These have a direct effect on the decision-making of the company. It is assumed that *Sanyo* went sluggish because a base of the decision-making was unstable.

A case of a same family management company such as *Sanyo* Electric shows that family management is not tied up with failure directly. It is not by a lack of a short-time view point. In fact, we can think family management is rather profitable in Japan since having much knowledge from the history. It is important how to make the base of decision-making. A proprietor of family management company should have more long-term viewpoint, which is the largest advantage of family management, in the situation which changes every moment.

第3章 ダイエー興亡史 消えるブランドの意味

土井慶美 永井咲良 平岡泰起

1. はじめに
2. 総合スーパーマーケットの誕生
 - 2－(i) 中内功と総合スーパーマーケット
 - 2－(ii) ダイエー年史
3. 創業者でみる大手スーパーの比較
 - 3－(i) 中内功とダイエー
 - 3－(ii) 伊藤雅俊とイトーヨーカ堂
4. 事業観と施策
 - 4－(i) ダイエー 中内功の事業観と施策
 - 4－(ii) イトーヨーカ堂 伊藤雅俊の事業観と施策
 - 4－(iii) セブン－イレブン 鈴木敏文の事業観と施策
 - 4－(iv) ジャスコ 岡田卓也の事業観と施策
5. 総合スーパー、運命の分岐点 3社の命運を分けた「事業転地」
 - 5－(i) 暴徒 ダイエー
 - 5－(ii) 小売業最強 イトーヨーカ堂
 - 5－(iii) 後方垂直統合 ジャスコ
6. ダイエーの財務戦略
 - 6－(i) 横並び融資と一行一社対応
 - 6－(ii) 複雑な持ち株の構造
 - 6－(iii) M&A による事業拡大
7. おわりに
 - 7－(i) ダイエー消えた理由
 - 7－(ii) ダイエーが象徴するもの

1. はじめに

2014 年、戦後の小売業を牽引してきた「ダイエー」の名前が消滅することが決定した。1972 年には小売業の頂点に立つほどの隆盛を誇ったダイエーはなぜ、消滅してしまうのだろうか。「カリスマ」とも称されたダイエーの創業者、中内功とは一体どのような人物であったのか。

創業者の中内功が育った環境は、どのように事業観や施策として表れているのだろうか。本論では、他社の創業者との比較を交えつつ、中内の人物像の特徴をとらえる。また、ダイエーがとった独特な財務戦略についても検討を加える。こうして浮かび上がる「ダイエー像」を通して、ダイエーと言うブランドはどうして消えてしまうのか、また、ダイエーというブランドが消滅するという事は、一体何を示しているのか、について考察を加えることを本報告の目的とする。

2. 総合スーパーマーケットの誕生

ダイエーの創始者である中内功は、総合スーパーマーケット（通称 GMS）という業態を日本に大々的に広めた人物でもある。中内はどうして総合スーパーマーケットに目を付けたのだろうか。そして、どのようにして日本に広めたのか考えていきたいと思う。

「スーパーマーケット」という新しい小売業の業態の発祥は、1930 年代のアメリカである²²。この 1930 年代というのは、アメリカで第 3 次産業従事者が人口の過半数を超えた年代でもあった²³。そして、アメリカは実質的に消費社会化することになる。この消費社会の到来とともに、フォードが自動車の大量生産を成功させ、国民の自動車保有率が急速に上がることになった。それにつれて、人々は地価の高い都市よりも、地価の低い郊外に住もうと、人々の生活の場が都市から郊外へと移行していくことになる。

スーパーマーケットはワンストップショッピング²⁴、セルフサービス、広い売り場を前提とした業態²⁵だったため、郊外社会の拡大に伴って地価の低い場所に出店できることは、スーパーマーケットという業態を大きく成長させる一因ともとれる。

また、フォードが大量生産システムで成功を収めて以降、大量生産システムを導入するメーカーが増えていった。総合スーパーマーケットは、このようにして大量に生産された商品を、多くの消費者に売るのに絶好の流通業態であったのだろう。

²² 『事業再生調査プロジェクト報告書 No. 3 ダイエーの事業再生』、2007 年、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科岩村研究室、p. 4。

²³ 小田光雄『＜郊外＞の誕生と死』1997 年、青弓社、p.109。

²⁴ 1 つの店舗内で、多種多様な品物を購入できること。

²⁵ 前掲注 1。

2－（i）中内功と総合スーパーマーケット

図1は第1次産業、第2次産業、第3次産業の各産業従事者数の割合の推移を示している。これを見てもわかるように、日本は1970年代に消費社会を迎えることになる²⁶。この時期に、スーパーマーケットは日本において急成長を遂げた。そして、この日本の消費社会化を予感していた人物こそ、ダイエーの創始者の中内功である。

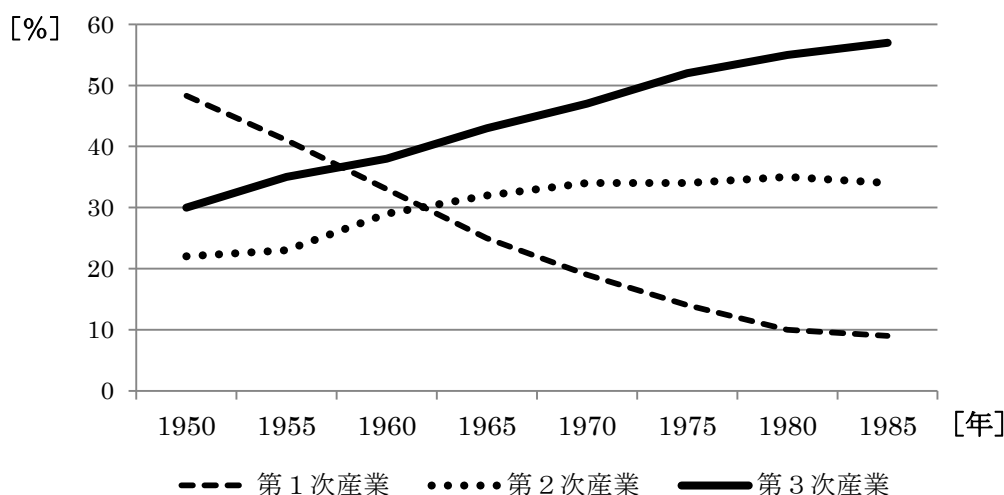


図1 産業別従事者数推移

（『＜郊外＞の誕生と死』p. 98より作成。）

中内は1962年、シカゴで行なわれていた全米スーパーマーケット協会創立25周年記念式典へ、日本代表として招待される。その記念式典に寄せられていたジョン・F・ケネディのメッセージを聞いて、中内は「私は自分がなすべきことを教えられるような気持ちになった。心の中でこれだ、自分が進むべき道は、という思いをかみしめた。涙の出るような感動の一瞬であった。」と、スーパーマーケットへの思いを強くした。そのメッセージの内容は、米国とソ連の差はスーパーマーケットがあるかないかであるということ。スーパーマーケットによる大量商品開発方式こそが、米国の豊かな消費生活を支えているということ、である。

スーパーマーケットという業態が日本で普及したことは、中内の努力もさることながら、戦後当時の日本人全体がアメリカ的な生活を渴望した、という社会的風潮も大きく影響しているだろう。戦後の日本国内には数々の米軍基地が設置され、それと同時にアメリカ的生活が多くもたらされた。敗戦を味わい、低い生活水準を強いられてきた日本人にとって、流入してきたアメリカ人の暮らしぶりは憧れの的であっただろう、と『小田氏も推測している²⁷。

²⁶ 前掲注2、p. 109。

²⁷ 前掲注2、p. 118。

ところで、日本で初めてスーパーマーケットを開店したのは、紀ノ国屋である。紀ノ国屋は 1910 年から東京・青山で果物商を営み、1953 年に日本初のセルフサービス方式を導入し、スーパーマーケットを開店した²⁸。紀ノ国屋が全国展開しなかった理由としては、ダイエーとは違い、拡大主義をとらなかったことや、高級感を大事にしたことであると、我々は推察する。紀ノ国屋はその後の 2010 年に JR 東日本に買収され、完全子会社化した²⁹。

2- (ii) ダイエー年史

それでは、決心した中内が創業をスタートさせたダイエーの歴史を簡単に追っていくこととする。

① ダイエーのはじまり

ダイエーは、1957 年中内が大栄薬品工業株式会社を設立したことからスタートした。同年 9 月に 1 号店である「主婦の店・大栄薬局店」が大阪市で開店する。翌年には第 2 号店である三宮店を開店させ、チェーン化を目指すことになる³⁰。1959 年に「株式会社主婦の店」と社名を変更し、日用品や衣料品、肉など多種多様な品目の取り扱いも始めた。1961 年には自社のブランドであるインスタントコーヒーを販売、プライベートブランド（以下、PB）を展開させていく。PB に関しては、第 4 節で詳しく述べる。1962 年に社名を「株式会社主婦の店ダイエー」へと変更。

東京オリンピックのあった 1964 年、ダイエーは首都圏を主に展開する株式会社一徳を買収することにより、首都圏への進出を果たす。また、同年松下電器の製品の値段を、規則よりも大幅に値下げしたために、松下電器からの出荷が拒否される³¹。この 2 社は 30 年戦争といって 30 年間松下電器が折れるまで争い続けることとなった。1969 年に買収した和泉商工株式会社の商号を「株式会社ダイエー」と変更させ、1970 年に今までの「株式会社主婦の店ダイエー」を「株式会社ダイエー」へと合併させる。1971 年にはついにダイエーは株式上場を果たし、翌年には三越の売り上げを抜いて、小売業界売上第 1 位になった³²。

しかし、町の商店街や個人経営のお店への保護を目的とし、1974 年に大規模小売店舗法が強化される。このことで、スーパーマーケットのような大きな面積を所有する店舗の出店が難しくなり、拡大主義を掲げるダイエーはスーパーマーケット以外の業態への変化を求められることとなった。その結果がコンビニエンスストア界への進出で、

²⁸ 株式会社 紀ノ国屋、会社情報、[紀ノ国屋の歴史](#)。

²⁹ 東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）、企業情報、プレスリリース、[東日本旅客鉄道株式会社による株式会社紀ノ国屋グループの株式取得について](#)。

³⁰ 中内功『流通革命は終わらない』2001 年、日本経済新聞社、p. 49。

³¹ 株式会社日本総合研究所、経営コラム・レポート、[松下幸之助と中内功の信念](#)。

³² 前掲注 9、p. 81。

翌年ダイエーローソン株式会社を設立させる。1987年には、ミシン会社であるリッカーの再生支援を引き受け、1992年にはリクルートの株式も譲渡される。

② ダイエーの凋落

しかし、1998年経常損益が自社初の250億円の赤字であったことが発覚した³³。ここから、ダイエーの業績不振が目立つようになってくる。2001年にはローソンを売却し、中内は全てのグループの職から辞任した。そして、再生支援は何があっても避けたいと試みたダイエーの意思とは裏腹に、2004年UFJ銀行・みずほ銀行・三井住友銀行の強い勧めによって、産業再生機構から支援を受けることとなる³⁴。再生事業計画の基本方針は、4つの業績不振の原因の解消、すなわち、自社保有方式、全国展開へのこだわり、事業多角化・拡大路線、並びに低価格路線への過度の依存の解消であった。

2005年中内が死去し、2007年には丸紅がイオンとダイエー3社の資本・業務提携を発表する³⁵。結果、2014年に行なわれたイオンの株主総会では、2015年ダイエーをイオンの完全な子会社化すると発表されることになった³⁶。

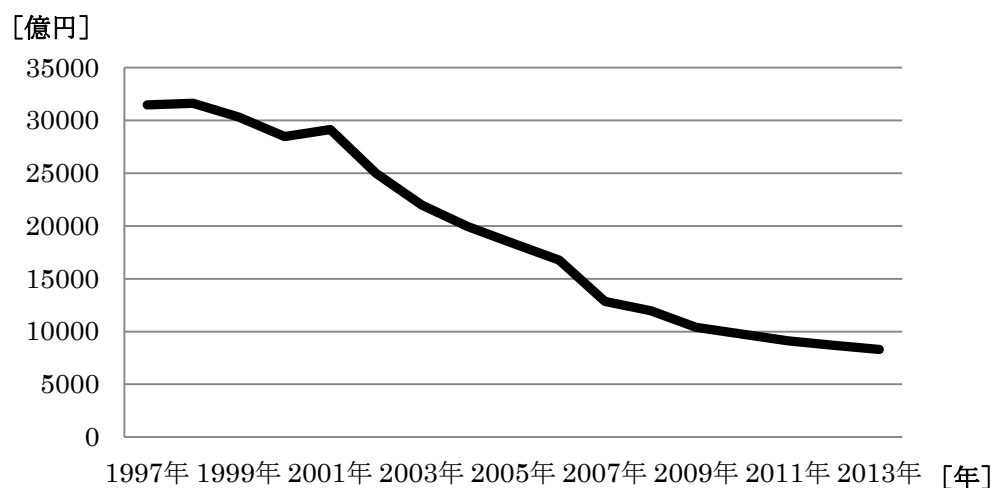


図2-1 ダイエー売上高推移 (ダイエー財務諸表より作成。)

1997年以降のダイエーの売上高を図2-1に示した。ここから、ダイエーの明らかな業績悪化が見て取れる。

³³ 「ダイエー、初の経常赤字 3年で50店閉鎖 2月期、250億円」『朝日新聞』1998年2月24日朝刊3面。

³⁴ 「ダイエー、尽きた「自力」 再生機構に支援要請 (時時刻刻)」『朝日新聞』2004年10月14日朝刊1面。

³⁵ 「国内最大の小売連合 イオンとダイエー、提携発表」『朝日新聞』2007年3月10日朝刊1面。

³⁶ 「ダイエー、子会社化可決 「最後」の株主総会」『朝日新聞』2014年11月27日朝刊4面。

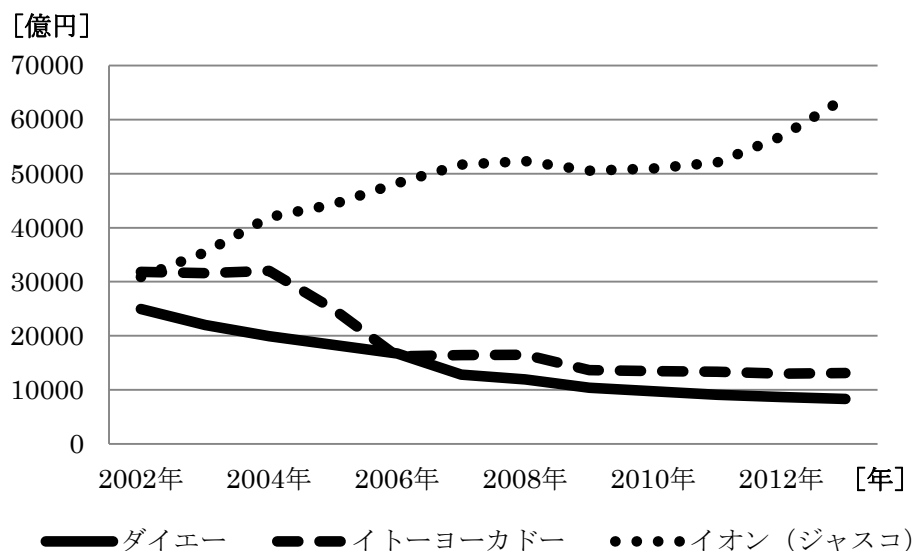


図 2－2 スーパー大手 3 社の売上高推移

(各社の財務諸表より作成。)

次に大手の 3 社スーパーの売上高の推移の比較をする(図 2－2)。2002 年までは売上 1 位がイトーヨーカ堂で 2 位がイオン、3 位ダイエーだったのが、現在では 1 位がイオン、2 位がイトーヨーカ堂、3 位がダイエーと変化している。

3. 創業者でみる大手スーパーの比較

ここでは、ダイエーやイトーヨーカ堂の特色や違いを探るために、それぞれの創業者の背景について検討する。なぜなら、日本におけるスーパーマーケットの歴史は浅く、どのスーパーも創業者 1 代で大きく成長したという経緯があり、創業者の影響を強く受けているだろうからである。

3－(i) 中内功とダイエー

まず中内功について考えたい。中内は 1922 年 4 人兄弟の長男として誕生した。中内の祖父が眼科を営んでいたこともあり、中内の父である秀雄は薬剤師となって、1926 年にサカエ薬局店を開く。中内は戦争に行くのを渋り、神戸商科大学に入学する。そこでの中内のあだ名は「カオス」で、周囲から気味悪がられていた³⁷。しかし、1943 年には徴兵され、ソ連国境付近の零下 40 度の砂漠へと赴くことになる。翌年にはフィリピンへの転戦を命令され、さらにその翌年には敵の手榴弾を浴び、重傷を負いながらも第一線で戦い続けた。

³⁷ 前掲注 9、p. 24。

中内の歴史において、まず注目したいのはこの戦争である。中内はまず自らが極限の飢餓を経験することで、食品をやりたい、安い食品を売ることによって日本を豊かにさせたいという、安売りへの意欲が生まれたのではないだろうか。また、第一線では山ヒルやミミズなど食べられるものはなんでも食べた、と自らの著書で語っている³⁸ことから、一度ゼロの状態を経験したことがあるからこそ、リスクは顧みない性格が現れたのかもしれない。また、戦争が終わってからも、闇市の売り子が握っていた分厚い札束を見て「負けてたまるか。」と思ったこと³⁹が、全て手に入れてやろうというような拡大主義の背景になったのではないか。

3－(ii) 伊藤雅俊とイトーヨーカ堂

次に、イトーヨーカ堂の創設者である伊藤について検討していこう。1924年に誕生した伊藤は、1944年現横浜市立大学を卒業するとともに陸軍の幹部学校へ入学する。1945年の敗戦後、北千住において母と兄とともに洋品店「洋華堂」の経営に参加し、イトーヨーカ堂を立ち上げた。

伊藤の人生で注目すべき点は、母と兄の存在ではないだろうか。伊藤は様々な著書を執筆しているが、それらの著書の中で、「私の商いの基礎は全て母と兄が教えてくれた。」と述べている。その母の教えというものが、3つの「ない」だ。3つの「ない」とは、「お客様は来てくださらないもの、お取引先は売ってくださらないもの、銀行は貸してくださらないもの」というものであった。

ダイエーの中内の実家は薬局店で、当時健康保険という制度も不十分であったことから、経営は良好なものであったことが推測される。一方、伊藤の「洋華堂」の当時の経営は細々としたもので、来てくれたお客様の信用を裏切らないようにしよう、誠実であろう、といつも母は伊藤に教えていた。また、細々とした経営だったため、銀行の融資を受けることが困難であり、伊藤の母は伊藤とともに融資を必死に頼みに回っていた。そこから伊藤の「借金嫌い」という事業観が生まれたことが推測できる。また、伊藤の兄は、常日頃から人材育成の重要性を語っていた⁴⁰ことにも注目したい。

4. 事業間と施策

第3節でも述べたように、歴史の浅いスーパーマーケットでは、創業者の影響が大きいという前提のもと、本節では、大手スーパー3社の創業者の事業観と具体的な施策を比較したい。

³⁸ 前掲注9、p. 33。

³⁹ 前掲注9、p. 37。

⁴⁰ 伊藤雅俊『ひらがなで考える商い・下』2005年、日経BP社、p. 163。

4－(i) ダイエー 中内功の事業観と施策

① 安売り

中内のモットーである「よい品をどんどん安く」という言葉からも分かるように、消費者がより安価で商品が購入できることを第一優先に商売を進めた。この「安売り」という事業観が表れている施策として、「価格破壊」、「メーカーとの闘い」、「PB への挑戦」が挙げられる。

1つ目の「価格破壊」は、その名の通り、商品の価格をとにかく安価に販売しようというものである。具体的には、牛肉 100 グラムが 70 円であった当時、ダイエーは 39 円という破格の値段で販売していた。また、バナナの「たたき売り」においても、中内自ら台湾に向かい、業者と直接交渉し、直輸入することで、価格を大幅に下げることが可能にした。中内はこの価格破壊で消費者の心をつかみ、他社をよせつけない「消費者第一」のダイエーとして商売を進めた。

2つ目の「メーカーとの闘い」であるが、消費者を第一に、価格破壊による安売りをするダイエーに対して、圧力をかけたのが、松下電器（現パナソニック）の松下幸之助であった。当時、ダイエーは松下電器の製品を、指定された範囲を超える 30 から 40 パーセントの値引き価格で販売しており、これに対し松下電器は、ダイエーへの出荷停止措置を取った。これをうけたダイエーは、松下電器を相手取り、独占禁止法違反ではないか、と告訴した。この事態に関して松下は、「メーカー、小売、問屋それぞれが適正利潤を得るべきであり、乱売は業界の正常な発展を乱すものである」との姿勢を崩さず、一方の中内は、「価格は消費者が決めるものであり、メーカーが決めるものではない」と譲らず、両者の間で和解は成立しなかった。

最後に、「PB への挑戦」である。PB とは、小売業者や流通業者によって商品を企画し販売される製品ブランドのことである。今でこそ、PB は当たり前であるが、当時は画期的であった。小売業では、メーカーから仕入れた商品を売るのが当たり前であった。ダイエーが提案した、消費者が求める価格に少しでも近付けるため、「小売がメーカーに提案を出す」という PB の形式は注目を集めた。しかし、PB の先駆者であったダイエーは、商品を提案先とするメーカーの選定に苦労した。安く売ることによって価格競争が激化し、利潤が出せなくなる、と選定されたメーカー以外からの強い反感を買った。

このように、中内は「消費者」のために、業界の常識から真っ向に立ち向かい、安く商品を販売しようと努めた。

② 積極拡大

彼の「売り上げはすべてを癒す」という有名な言葉にも表れているように、中内は、小売業にとどまらず、様々に事業を展開した。この「積極拡大」という事業観が表れる施策として、「地場スーパーとの吸収合併」、「大胆な多角化」が挙げられる。

1つ目の「地場スーパーとの吸収合併」において注目したいのは、対等合併ではなく、

吸収合併である、という点である。後で述べるが、ジャスコはダイエーと違い対等合併を念頭においた合併を行っていた。これは合併をまったくしないイトーヨーカ堂とも異なる点で、合併においては、はっきりと各社の考え方が反映されていた。

中内は、ひたすら店舗及び規模の拡大を推し進めた。当時、首都圏で展開していたスーパー「一徳」の吸収を足掛かりに、規模の拡大を狙って「忠実屋」、「ダイハナ」などを次々に吸収し続けた。中内は、ノウハウや効率を手に入れるために吸収合併を繰り返したのではなく、ただ店舗を獲得するために、吸収合併を行った。特に、首都圏に 77 店舗を展開していた忠実屋との合併では、新たに 70 店舗以上出店するための時間と金をかけずにすみ、ダイエーにとって好都合であった。

2 つ目の「大胆な多角化」では、地場スーパーとの吸収合併と共に、ダイエーの積極拡大を推し進めた。ダイエーは、小売業だけではなく、様々な業界に多角化を進めた。例として、金融、サービス、外食、レジャー、ホテル、大学、野球などが挙げられる。グループ全体連結子会社 84 社、関連会社 31 社、傘下企業 49 社という数字からも、当時のダイエーが、いかに多角化していたのか、うかがい知れる。リクルートやほっかほっか亭などがダイエー傘下に入っていた時期もあった。本筋からは外れるが、2014 年、ダイエーが株式上場廃止となったその年に、リクルートが株式上場を果たし、世間の注目を集めたのは、何とも皮肉なものである。

多角化が顕著なのは 1970 年頃である。この頃、ダイエーは小売業売上高第一位に登りつめた。中内はダイエーを小売業で一位の座を手にしたことで、他の業界でも一位を狙うべく、新たな目標に向かっていったのではないかな。

このように、ダイエーは、とにもかくにも事業を広げることを最優先にしていた。

4- (ii) イトーヨーカ堂 伊藤雅俊の事業観と施策

① 信用重視

お客様の信頼は、「ただ安いだけではなく、お客様に喜ばれる商品を」売ることによって生まれるものだというのが伊藤の考えである。この事業観が表れている施策に、「単品管理」と「多角化よりも売り場」がある。

1 つ目の「単品管理」とは、商品の売れ行きを単品ごとに見極めることで、売れ筋商品が品切れを起こさないようにするとともに、死に筋商品を売り場から排除することである。つまり、「お客様」の求める商品を見つけ出し、得られたデータを活用することで、品切れを起こさないようにし、「お客様の買いたい商品が常に陳列されている売り場」を目指した。この「単品管理」を導入することで、常に売れる商品が多く売り場に並んでいるため、値下げの必要がなく、イトーヨーカ堂は、粗利益率の高さを保つことに成功した。すなわち、イトーヨーカ堂は、「単品管理」によってお客様の信頼を得るだけでなく、効率的な商品販売をも実現したのである。

2 つ目の「多角化よりも売り場」であるが、イトーヨーカ堂は、ダイエーの様々な業

界への大胆な多角化とは異なり、小売範囲内での多角化を推し進めた。ATM やクレジットカードなどイトーヨーカ堂を訪れる「お客様」がより便利に、買い物を楽しむことができるよう小売範囲内での多角化を進めた点が、特筆すべきところである。伊藤は、様々な業界に多角化をすることで、本業である売り場を軽視する社員が出てくるのを危惧していた。社員が売り場を軽視すれば、売り場が荒れ、最も大事なお客様からの信用を失いかねないからである。したがって、イトーヨーカ堂の多角化は、小売業の範囲にとどまった。

② 借金嫌い

先に述べたように、伊藤は借金が嫌いであった。この事業観は、「リース方式による出店政策」と「合併控えめ」という施策に現れている。

1つ目の「リース方式による出店政策」であるが、ここで重要なのが、店舗を出すには多額の費用がかかるということである。さらに、1970 年から 1980 年代にかけての間は、「土地神話⁴¹」のために、地主がなかなか土地を手放そうとしない状況も重なっていた。伊藤は、小売先進国であったアメリカを訪れた際、リース方式による出店政策があることを知り、これをイトーヨーカ堂に導入した。しかし、リース方式を採用することで、リース料を定期的に支払わなければならない、赤字出店は許されなかった。そのため、出店に細心の注意を払った。出店地域を徹底的に調査したうえで、損益シミュレーションを行い、予測された利益を基に ROI⁴²を算出し、基準を満たさない地域では出店しなかった。

2つ目の「合併に控えめ」であることの理由は、単純に合併することで、他社の不採算店をも受け入れなければならない、合併のメリットを見出せなかったことにある。過去に一度だけ、共同仕入れ会社ナルサを他社と合併して設立したのだが、この会社はすぐに倒産した。

4－(iii) セブン－イレブン 鈴木敏文の事業観と施策

① ミクロ視点で小さな変化に対応する

鈴木の日課は、天気予報、会社のデータをまめにチェックすることであった。このように、彼は変化に敏感な性格であった。ダイエーの中内やジャスコの岡田と比べると、彼が目を向ける変化はとても細かい。この事業観から表れる施策に「高度な単品管理」がある。

「高度な単品管理」とは、先ほど述べた単品管理をより徹底したものである。イトー

⁴¹ 土地の価格は絶対に下がらず、いつか必ず上がるという通説。

⁴² 投下資本利益率 (Return on Investment)。財務分析指標の 1 つ。企業が投下した資本 (設備投資額) に対してどの程度効率的に利益を獲得できたかを示す。

『日経ビジネス 経済・経営用語辞典』2009 年、日経 BP 社より。

ヨーカ堂の単品管理は、あくまで欠品の防止としての意味合いが強かった。しかし、セブンイレブンは単品ごとに在庫や売れ行きを把握し、効率的なマーケティングを試みた。死筋商品を排除し、売れ筋をつかむことで在庫回転率あげるといったものだ。これは高度経済成長を経てモノ余りの時代を迎え、安くても欲しくないものは買わなくなった消費者のニーズに対応していたが、当時の、品揃えを増やし、在庫を変えるのが当たり前であった売り場の常識には逆行していた。

② 徹底した無駄の排除

「徹底した無駄の排除」という事業観が表れた施策として、「ドミナント方式（高密度多店舗出店）」⁴³がある。これは他の全国展開した2社とは大きく異なる。伊藤の借金嫌いや資本の制約という要因もあったかもしれないが、後に圧倒的な利益率を誇ったイトーヨーカ堂なら全国展開もできた。しかし、全国展開ではなく、集中的な出店を行った理由は、他社との単品管理の違いである。高度な単品管理をするためには、個店対応や発注分担が欠かすことができず、本部主導による画一的な仕入れをすることができない。したがって、店舗数を増やし、売り上げを伸ばすことよりも店舗を集中させることで無駄をなくすことを重要視した結果、このような方式で出店した。

4－（iv）ジャスコ 岡田卓也の事業観と施策

①マクロ視点での時代への適応

岡田のマクロな視点が表れている施策が、「スクラップ&ビルド」である。

「スクラップ&ビルド」とは、不採算や非効率の部門を整理し、新たな部門を設けることである。この開店と閉店を短い間で繰り返すスクラップ&ビルドは、ジャスコの最も特徴的な施策と言える。実際に、他の二社と比較しても10年以上の店舗は極端に少ない。しかし、ジャスコは高収益を維持していた。このスクラップ&ビルドにより、店舗を駅前から郊外へ、出店業態を総合スーパーから大型ショッピングセンターへ、というように、時代とともに適応させてきた。ここで特筆すべきは、建物だけでなく、小売業からデベロッパー業へと、事業立地の面でもスクラップ&ビルドを成し遂げたことである。

先ほど、鈴木のみクロ視点に言及したが、岡田は対照的にマクロ視点から変化をとらえている。ここに、2人の経営者の違いがある。岡田は、店舗の商店街・繁華街の変遷やモータリゼーションの到来により、スーパーからショッピングセンターへの移行など、マクロな視点で大きな変化に着目した。鈴木が日々の微妙な変化に機敏に反応するのに対し、岡田はこれから街や人はどう変化するのか、という点に重きを置いた。両者とも、変化に着目しているが、目の向けかたは大きく異なっている。

⁴³ 特定の地域に集中的に出店すること。

②協調拡大

また、岡田は、「協調拡大」を重視した。これが表れた施策として、「デベロッパーへの業務転換」と「地場スーパーとの対等合併」がある。

1つ目の「デベロッパーへの業務転換」であるが、ジャスコは、総合スーパーからショッピングセンターに業務転換をした際、ダイエーとは異なり、他社との連携を拒み、単独路線で事業を進めた。集客力のあるユニクロやマツモトキヨシなどの専門店と相互に協力して商売をするデベロッパー業に変化したのだ。

2つ目の「地場スーパーとの対等合併」であるが、ジャスコは、ダイエーの吸収合併とは違い、対等合併を進めてきた。ダイエーは、企業の吸収合併を行い、全国チェーンとなったが、ジャスコは、あくまで協調しながら企業を大きくする合併方法をとった。ジャスコは、地場産業や人事面で協調しながら合併した方が、大きなメリットがあると判断したのである。そもそも、ジャスコ自身もフタギ株式会社、スーパーシロ、岡田屋の三社が対等に合併してできた会である。ジャスコにとっては、企業の歴史が合併の歴史でもあるのだ。

5. 総合スーパー、運命の分岐点 3社の命運を分けた「事業転地」

1990年代初頭、総合スーパーそのものに限界が訪れた。総合スーパー3社とも売上が上昇する一方で、営業利益のみが減少していった。その理由は、1990年代、スーパーを脅かす専門店が台頭してきたことによる。衣料品におけるユニクロ、日用品におけるマツモトキヨシ、家電におけるヤマダ電機、家具におけるニトリなどである。かつて総合スーパーは、食料品、衣料品、家庭用品、日用品で利益を得ていたのだが、専門店の台頭により、スーパーには食料品しか残されなかった。

専門店の台頭をうけ、総合スーパー3社はスーパー事業から他の事業へ転地を余儀なくされた。このとき、3社はそれぞれ異なった事業転地をみせた。この事業転地こそが、後の3社の将来を決定づける、重要なものであった。

5- (i) 暴走 ダイエー

ダイエーは、総合スーパーに変わる新たな事業を見出せなかった。3社の中で最も多角化に力を入れ、ハイパーマートといったディスカウント店、コンビニのローソン、百貨店のオ・ブランタン、紳士服ロベルト、レストラン事業、クレジットカード、レジャーなどに展開した。しかし、バブル崩壊により総合スーパーの業績が悪化し、借金を返済するために、事業の大半を売却する結果となった。そこで売却された事業は、中内が規模拡大のために多角化したものであった。

結果として、ダイエーは本業であった総合スーパーだけではなく、大学や野球、ホテルなどの多角化した事業も再建できない状況に陥った。ダイエーは、本業であるスーパ

一との相乗効果が期待できない分野⁴⁴にまで及ぶ、積極的な多角化を行ったことが仇になった。そして、2004 年、産業再生機構の支援を受けることとなった。中内の規模拡大の理念が、結果的に、規模縮小を引き起こしたのである。

5－(ii) 小売界最強 イトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂はスーパーに代わる事業として、コンビニ（セブン－イレブン）を主力産業にした。総合スーパー、コンビニ、百貨店など小売業全体の売上高は当時、5 兆円に達した。中でもコンビニは、営業利益の 81.1 パーセントを占めており、スーパーに変わる事業として確立していた。さらに、イトーヨーカ堂は、ダイエーの無秩序な多角化とは異なり、すべて小売業に関わる多角化を行っており、売り場のあるビジネスでこれからも勝負しようとするイトーヨーカ堂の意思がうかがえる。

5－(iii) 後方垂直統合 ジャスコ

時代に適応することで成長したジャスコは、現在、売り上げの大部分は小売業が占めるが、営業利益に占める小売業の割合は、たったの 3 分の 1 しかない。残りの営業利益は、デベロッパー業とサービス業が担っている。

デベロッパー業は、スクラップ&ビルドを施策としてきたジャスコだからこそ可能であった。ジャスコは、スクラップ&ビルドで手に入れたノウハウを活用し、店舗開発を自ら主導することで、ショッピングセンター内に出店した店舗からテナント収入を得ていた。サービス業とは、金融業と卸売業のことである。金融業は、小売を補完する役割をしており、サービス業は PB 商品の卸売を行っていた。このようにジャスコは、小売の手前の段階に進出し、後方垂直統合を目指した。

6. ダイエーの財務戦略

1997 年の 2 月期決算において、ダイエーの業績悪化が明らかになった。営業利益、経常利益共に 90 パーセントを超えるマイナスとなり⁴⁵、事実上の赤字決算であった。

図 3 から、1995 年に連結子会社数を増やしたダイエーの有利子負債が急増し、1 兆円を超えたことがわかる。一方、1996 年に同様に連結子会社を増やしたイオン（ジャスコ）の有利子負債額が 1 兆円を超えることはない。さらに、連結対象外の上場企業も合わせると、ダイエーグループ全体の有利子負債額は、2 兆 6 千億円にのぼっていた⁴⁶。

⁴⁴ 例えば、大学、ホテル、出版など。

⁴⁵ 佐野真一『完本 カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」 上』2009 年、ちくま文庫、p. 18。

⁴⁶ 前掲注 24、p. 23。

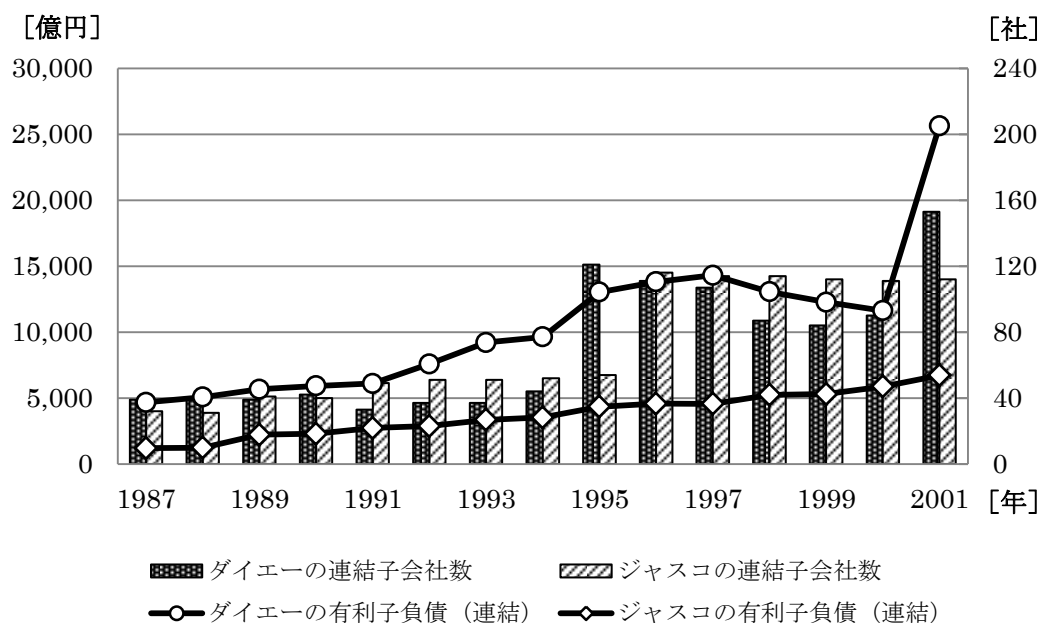


図3 有利子負債額及び連結子会社数推移

(日経バリュースーチ 財務分析表及び財務諸表より作成。)

ここでは、なぜダイエーは業績悪化を積み重ねていったのかを検討するにあたり、ダイエーの財務戦略がどのような構造になっていたのか、また、ダイエーへの逆風が誰の目にも明らかとなった1997年、ダイエーをとりまく状況がどのようなものであったのかについて、見ていくこととする。

6－(i) 横並び融資と一行一社対応

ダイエーグループは銀行との取引において特徴的な方式をとっていた。ダイエーグループは、メインバンクを一つに定めず、東海銀行、さくら銀行、三和銀行、住友銀行、富士銀行の五行から融資を受けていた。この五行のダイエーグループに対する貸付残高などは、横並びになっており、新たな融資の案件が発生した際には、一行だけ断る、ということができないような構造になっていた⁴⁷。たとえば、図4－1の場合、P行が10億の融資を引き受けた際、他の4行は、同じように10億を融資することを期待された。

⁴⁷ 前掲注24、p.45。

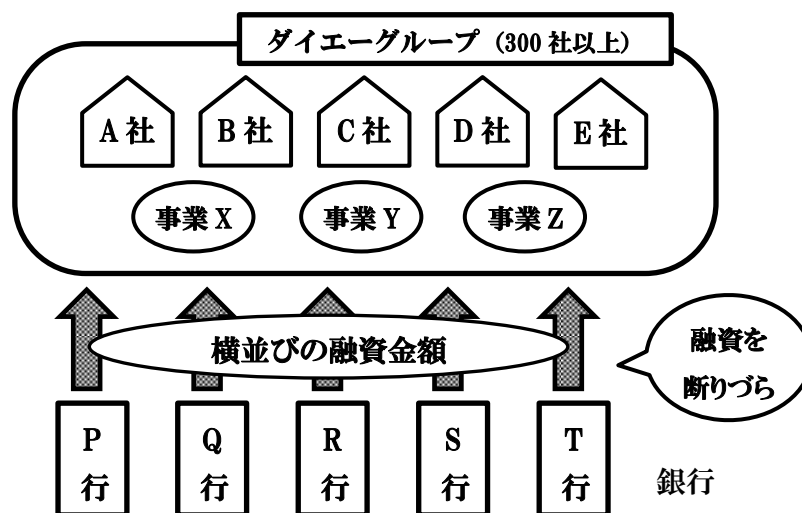


図 4－1 横並びの融資

ダイエーグループの融資金額は五行で横並びであったが、同時に、原則として、一つのグループ企業に融資する銀行は、一つに限定されており、二つの銀行が同時に一つの企業に融資することはなかった⁴⁸。このような一行一社対応の構造により、銀行は、取引のないグループ企業の経営内容を把握できないどころか、存在も知らないようなグループ企業もあった⁴⁹。加えて、次項で詳しく述べるが、ダイエーグループは、グループ内で頻繁に資金、利益、株などのやり取りを繰り返していた。したがって、銀行は、ダイエーグループの全容をつかむことはできなかった（図 4－2）。

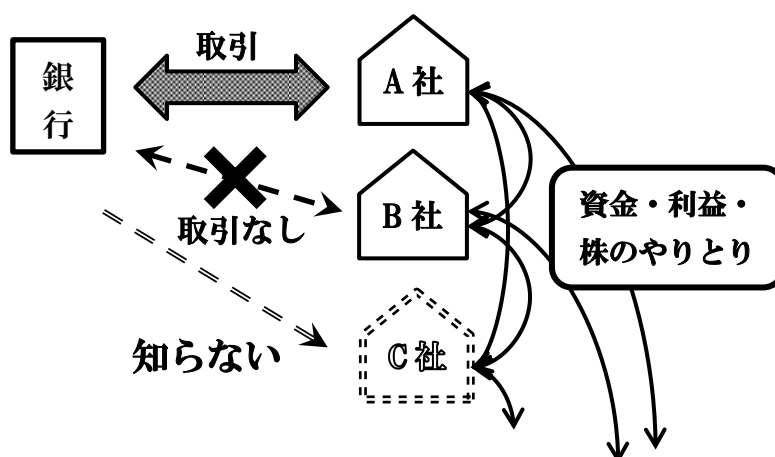


図 4－2 一行一社対応

⁴⁸ 同上。

⁴⁹ 同上。

ダイエーグループは、横並びの融資と一行一社対応を組み合わせるにより、融資に銀行の意思を介入させず、思いのままに資金を調達できるような仕組みを作り出したといえる。

6－(ii) 複雑な持ち株の構造

先にも述べたが、ダイエーはグループ企業間で、頻繁に資金、利益、株のやり取りを行っていた。グループ企業内で、赤字企業がある一方で、黒字企業がある場合、親会社は、赤字に加え、黒字企業税金にも苦しめられることになる。これを避けるため、黒字企業はグループ内の赤字企業の株式を買い取るなどして、赤字企業の金利分を負担する、といったことは、しばしば行われることである。これは、黒字企業の節税対策にもつながる。ダイエーグループは、このやり取りが非常に激しく、銀行には、その全容が到底つかめなかった⁵⁰。

ローソンの上場を困難にしたのが、まさに、この持ち株の構造である。1997年当時、ローソンは、株式公開すれば時価総額は一兆円になるともいわれ、ダイエーグループ唯一ともいえる優良会社であった。それゆえローソンは、グループ最大の株式引受会社としての役割を担っており、事実上のダイエーグループの持ち株会社であった。ローソンは、そのキャッシュフローをグループ各社に資金供給しており、ローソンの保有株を引き受けられるだけの体力のある企業は、グループ内に他にはなかった⁵¹。

株式を公開すると、その企業の財務内容はオープンになる。ローソンは、株式公開すれば大きな資金源となりえたが、株式公開によりローソンの財務内容を明らかにすることは、ローソンがグループの負担を一手に引き受けている、というダイエーの財務状況の不健全な構図を明らかにすることを意味していた。そうして、ダイエーグループのためには上場すべきであるローソンは、同時に、ダイエーグループのために、上場できないという、矛盾を抱えていた。

6－(iii) M&Aによる事業拡大

先に述べたように、ダイエーは、M&Aによる事業拡大を繰り返していた。合併した企業の不採算部門や有利子負債の処理問題は、この拡大路線にともなって増大し続けていた。1997年、業績悪化が明らかになった後も、ダイエーは拡大路線を見直すことはなく、ヤオハンの店舗買収、銀座カネボウビルの買収、沖縄の新規リゾート開発などに着手し、そのそれぞれに数百億の投資を行った⁵²。こうした事業拡大の度、それが銀行に対しての、新たな融資案件となっていたであろうことは、想像に難くない。

⁵⁰ 前掲注 24、pp. 46-47。

⁵¹ 前掲注 24、p. 53。

⁵² 前掲注 24、pp. 35-36。

かねてより、ダイエーへの不信から、融資に慎重になりつつあったさくら銀行は、1997年、ついにダイエーの取引銀行を外れた。

7. おわりに

7- (i) ダイエーが消えた理由

M&A は、買収プレミアムが発生するため、負けから始める投資であるといえる⁵³。M&A では、支払ったプレミアム以上に企業価値を向上させる必要があるため、買収する会社の業界そのものがダメになることはないか、事業特性を理解し、自社で経営革新できるか、などを、検討しなければならない⁵⁴。しかしながら、ダイエーは、増大する赤字や負債を抱えながらも、さらなる無計画かつ無秩序な M&A や事業拡大を繰り返し、買収した企業や開始した新事業に起因する、さらなる赤字や負債を招いた。

また、第6節で述べたようにダイエーの財務内容は、銀行にも把握できない、複雑かつ不透明なものであった。1997年には、五行横並びの融資の一翼を担っていたさくら銀行が、ダイエーへの融資から手を引いた。

第4節で、「売り上げはすべてを癒す」という中内の言葉を取り上げたが、斜陽のダイエーでは、全てを癒すはずの「売り上げ」がそもそも出せなくなっていた。

7- (ii) ダイエーが象徴するもの

中内が生きた時代は、戦後日本経済から高度経済成長の時代であった。言い換えれば、モノのない時代から消費の時代への転換期であり、誰もがモノを欲する、購買欲の時代であった。ダイエーによる貪欲な買収と事業拡大は、その時代の旺盛な「消費」行動に重なるようにもみえる。ダイエーは、消費者の飽くなき消費欲を満たすと同時に、自らの消費欲を体現していたともいえる。すなわち、ダイエーは、戦後日本経済から高度経済成長における「消費」の象徴であった。

ダイエーが象徴した、誰もがモノを欲しがるとは時代は終焉を迎え、モノがあることが当たり前となった現代は、「モノあまり」の時代、としばしば指摘される。バブルが崩壊し、人々の物欲や所有欲は、新たな局面を迎えた。中内の考えた、「安ければ売れる」時代は終わったのである。

消費に変化が訪れたちょうどその頃から、ダイエーの低迷が顕著になり、ついに1997年に、業績悪化が露呈した。その後も時代に取り残されたように、企業の「消費」を繰り返したダイエーは、結局、拡大した事業を次々に手放し、イオングループの傘下に入

⁵³ 「企業買収 和製 M&A 失敗の研究：その買収ちょっと待った！ 5つの自問自答」『週刊 東洋経済』2014年6月7日号、東洋経済新報社、p. 60。

⁵⁴ 同上。

ることになる。2014年には、ついに「ダイエー」の名前も消滅することが決定した⁵⁵。戦後から高度経済成長における「消費」を象徴したダイエーというブランドは、完全に姿を消すこととなったのである。

⁵⁵ 「核心リポート 01 消える「ダイエー」の屋号 変容するイオンの統治」
『週刊東洋経済』2014年10月11日号、東洋経済新報社、pp. 20-21。

参考文献

- ・溝上幸伸『ダイエーVS ヨーカ堂』ぱる出版 1994 年。
- ・小田光雄『＜郊外＞の誕生と死』蒼弓社 1997 年。
- ・中内功『流通革命は終わらない』日本経済新聞社 2000 年。
- ・森田克徳『争覇の流通イノベーション ダイエー・イトーヨーカ堂・セブン-イレブン・ジャパンの比較経営行動分析』慶應義塾大学出版会 2004 年。
- ・伊藤雅俊『ひらがなで考える商い 下』日経 BP 社 2005 年。
- ・渥美俊一『流通革命の真実』ダイヤモンド社 2007 年。
- ・佐野眞一『完本 カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」 上』ちくま文庫 2009 年。
- ・三品和弘『総合スーパーの興亡：ダイエー、ヨーカ堂、ジャスコの戦略』東洋経済新報社 2011 年。
- ・『日経ビジネス 経済・経営用語辞典』日経 BP 社 2009 年。
- ・『週刊 東洋経済』2014 年 6 月 7 日号 東洋経済新報社。
- ・『週刊 東洋経済』2014 年 10 月 11 日号 東洋経済新報社。
- ・「ダイエー、初の経常赤字 3 年で 50 店閉鎖 2 月期、250 億円」『朝日新聞』1998 年 2 月 24 日朝刊 3 面。
- ・「ダイエー、尽きた「自力」 再生機構に支援要請（時時刻刻）」『朝日新聞』2004 年 10 月 14 日朝刊 1 面。
- ・「国内最大の小売連合 イオンとダイエー、提携発表」『朝日新聞』2007 年 3 月 10 日朝刊 1 面。
- ・「ダイエー、子会社化可決 「最後」の株主総会」『朝日新聞』2014 年 11 月 27 日朝刊 4 面。
- ・『[事業再生調査プロジェクト報告書 No. 3 ダイエーの事業再再生](#)』早稲田大学大学院アジア太平洋研究科岩村研究室 2007 年(2015 年 1 月 20 日参照)。
- ・株式会社 紀ノ國屋、会社情報、[紀ノ国屋の歴史](#) (2015 年 1 月 20 日参照)。
- ・東日本旅客鉄道株式会社 (JR 東日本)、企業情報、プレスリリース、[東日本旅客鉄道株式会社による株式会社紀ノ國屋グループの株式取得について](#) (2015 年 1 月 20 日参照)。
- ・株式会社日本総合研究所、経営コラム・レポート、[松下幸之助と中内功の信念](#) (2015 年 1 月 23 日)。

The Rise and Fall of DAIEI —Why DAIEI had vanished?

Yoshimi Doi Sara Nagai Taiki Hiraoka

The form of “Super Market” emerged in 1930s in United States with the advent of consumer society. After the war, U.S. base was created in Japan and American lifestyle started having great influence. At the same time, “Super Market” was brought into Japan. It spread with the growth of consumer society in Japan. Isao Nakauchi had contributed largely to the economic growth.

Nakauchi had established “The Daiei, Inc.” and had opened the first store “the store of housewife, Daiei” in 1957. In 1972, Daiei marked the top sales in retail industry. Nakauchi expanded the business to various fields of industry and extended his influence. In 1997, however, it had uncovered the worsening performance of Daiei. Moreover, in 1998, it had become obvious that Daiei had a serious deficit. Daiei’s performance had been getting worse and worse. Finally, Daiei would be owned by AEON in January, 2015.

Both Daiei and Ito-Yokado are influenced by background of the founder. Firstly, the circumstances each founder growth should be analyzed. Nakauchi’s experience of war influenced the management of Daiei and Ito’s experience of running “Yokado” affected the one of Ito-Yokado.

Then, this report focuses on the business strategies and policies of Daiei, Ito-Yokado (and Seven-Eleven) and Jasco. In 1990s, general merchandise stores (GMS) come to the end with rising specialty store like UNIQLO or Matsumoto Kiyoshi. Each of these three retailers embarked its own enterprise as the alternative to GMS. These new business defined the fate of them.

Before conclusion, financial strategies of Daiei would be referred. Daiei had never determined the main financing bank and taken loans from five banks at the same level. At the same time, every company dealt with only one bank. Banks could not get a full picture of Daiei’s finance and could not reject the loan application of Daiei.

Nakauchi had lived the age of economic growth. However, consumer society was over and Daiei faced an age of oversupply. Daiei vanished like a symbol of “consumption.”

第4章 中村裁判と日本の特許システム

田崎莉奈 富田景子 永井勇也

1. 本稿の目的
2. 事実関係の整理
 - 2－(i) 事実関係の整理
 - 2－(ii) 中村氏修二の人物像
 - 2－(iii) 江崎玲於奈の人物像
 - 2－(iv) 中村氏と江崎の比較
 - 2－(v) 日亜化学工業の歴史
 - 2－(vi) 雇用面での日米企業の比較
 - 2－(vii) 中村氏裁判の評価
3. 中村氏裁判と2014年特許法改正についての評価と今後の展望
 - 3－(i) 中村氏裁判の評価と今後の展望
 - 3－(ii) 2014年特許法改正と今後の展望

1. 本稿の目的

2014年に中村修二氏は青色LEDを発明し、ノーベル物理学賞を受賞した。この栄誉であるノーベル賞受賞の裏で、中村氏は自分の発明品の特許を巡り、研究とは違った面の困難があった。本稿では、いわゆる、中村裁判と2014年に改正された特許法について、事実関係の整理、及びそれらについて分析、評価をしながら、今後の展望を見据えていく。また、同じように企業に属した経験を持ち、ノーベル賞を受賞した野崎玲於奈を比較対象として考察する。

2. 事実関係の整理

2－(i) 日本の特許制度

初めに、中村氏と日亜化学工業、特許法の事実関係について整理をしていく。特許という言葉をよく耳にすることがあるが、特許とはそもそも何なのだろうか。その意味とは、その権利を持っている会社等が「発明」を独占できる制度のことである。企業は開発した製品の特許として権利化し、その権利を武器に事業で利益を上げ、その収益の一部を研究開発に投じる。こうして次の特許へとつないでいくのが研究開発から見た経営の知的創造サイクルである。

これを、ある事業を例に考えてみる⁵⁶。開発したCDの特許として権利化し、その権利を武器にして音響製品のCDを販売して利益を得る。そして、その収益の一部を研究資

⁵⁶ 産業官連携ジャーナルより。

金に回して次の新技術、例えば映像を蓄積できる DVD を開発し、これをまた特許として権利化し製品として販売していく。これが知的創造サイクルのことであり、このサイクルを回転させることが研究・開発および経営である。特許の特徴をまとめると、新たな技術を発明したものに独占的な権利を与えるものであり、特許を取得しておけば一定期間その技術を独占可能になるという権利のことである。

では、特許を取得しなければどういった問題が発生するのだろうか。独創的な発明をしていても、特許を取らなかったために他人に先を越されてしまった例がある。「独創的」といっても、他人が全く思い付いていないことはまれである。広い世界では通常、技術開発は競争的に同時進行していることが普通だ。独創的な発明をしていたにも関わらず、特許を取得しなかったために他人に先を越されてしまった例を紹介したい⁵⁷。

浜松高等工業学校（現静岡大学工学部）の助教授だった高柳健次氏は、1926 年 12 月 25 日に世界に先駆けて電子式のテレビを完成させた。しかし、特許出願前にテレビ実験を公開すると特許を取れなくなると思った高柳氏は、実験後 1 年経った 1927 年秋に 2 件の特許出願をした。しかし、同時期にアイデアを得ていた米国の技術者ツボルキン氏が先にそのアイデアを基にして特許出願したので、特許はウェスティングハウス・エレクトリック社のツボルキン氏のものになってしまった。そのため高柳氏は「テレビの父」と言われながら、世界的にはテレビの発明者はツボルキン氏ということになっている。

特許を取得するということは会社の経営サイクルを確立し、利益を守るということである。今回の中村裁判においても、中村氏は当時勤めていた日亜化学工業で画期的な青色 LED の技術発明をした。その特許を日亜化学工業は申請し、中村氏の開発した技術は日亜化学工業の特許となった。そして現在、特許には会社が個人の発明者に対して報酬を支払う義務があるが、その報酬の額などは全て会社に任されている。中村氏の場合、日亜化学工業が彼に支払った報酬額は 2 万円程度であった。画期的な発明である青色 LED の技術の対価がたったの 2 万円であったことに中村氏は不満を抱き、2002 年に日亜化学工業に対して 200 億円を要求したのである。この裁判は 2005 年に 8 億 4 千万円で和解という形で落ち着いたが、双方の蟠りは現在も残ったままである。企業と研究者、基準となる法、この 3 点が焦点となった中村裁判から、私たちは何を読み取ることができるのだろうか。この問題から私たちが考えるべきこととは何か。それを明らかにするために特許法の目的は何処にあるのか考察をしていく。

日本における特許法の目的を確認する。1959 年に制定され、2014 年に現在の特許法に改正された特許法第一条によると、「発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与すること」が目的であり、目指すべきものと明記されている。そのための手段として、「発明の奨励（歓迎・促進）」があり、発明奨励の手段とし「発明の保護と利用」がある。よって、特許法とは研究開発を奨励しながらも、

⁵⁷ 日本放送技術発達小史より。

個人の利益のためにある法ではない。産業の発達に有益な発明を社会に対して開示（特許出願）した者に対して、その者だけが発明を独占的に使用できる特許権をその公開の代償として与えることで、発明の保護がなされるという仕組みの下にたてられた法である。

比較対象として、アメリカの特許法の目的について見てみる。日本とは異なり、アメリカの特許法の目的は、「著作者及び発明者に独占的権利を保障する」ことにあり、個人の権利の方を重要視している。個人の権利を保障した結果、産業全体の発達に繋がるという考えである。日本の特許法は「産業の発達」を最終目的としているが、アメリカの特許法は「個人の権利」を最終目的に置いている点が異なる。

日本ではどの程度の特許が取得されているのかということを、世界比較で見てみる。2012年における特許取得国別ランキングではアメリカ、中国を置いてトップに立っている。日本では他国と比べかなりの量の研究開発がなされ、特許を取得できているということがわかる。その中で、どのような企業が特許を出願しているのかというと、2014年のトップはパナソニック株式会社、2位はキャノン株式会社、3位には東芝、次いでトヨタ自動車、リコーという結果になっている。これだけ特許法に多く関わっている日本企業にとって、今回の中村氏と日亜化学工業の問題については、決して他人事ではないはずである。

では、ここからは日本の特許法改正の歴史を追っていく。日本の特許法を遡ると124年もの歴史がある。1885年に公布された専売特許条例交付が現在の特許法の前身である。現行の基礎は戦後の1959年に確立された。表1から、中村氏の裁判が始まった2002年からは毎年のように特許法は改正されている事が分かる。

表1 日本の特許法改正の沿革

年	特許法の主な改正
1959年	昭和34年法制定
1970年	昭和45年法改正
1975年	昭和50年法改正
1985年	昭和60年法改正
1993年	昭和62年法改正
1994年	平成5年法改正
1998年	平成6年法改正
1999年	平成10年法改正
2002年	平成11年法改正
2003年	平成14年法改正
2004年	平成15年法改正
2006年	平成16年法改正
2008年	平成20年法改正
2011年	平成23年法改正
2014年	平成26年法改正

『我が国における特許法の沿革』より作成（2014年12月参照）

最近の特許法改正は、2014 年に行われている。その内容は、社員が仕事で生み出した発明をめぐり、その権利を発明者個人から原則として会社のものとする特許法改正案の概要についてである。会社は発明者に相応の報奨を与えるものと明記されることとなった。この改正の目的とは、中村氏と日亜化学工業のような、社員と会社との紛争を予防し、早期の製品化などを通じて企業の競争力強化につなげることにある。今回の改正によって、ますます個人の権利ではなく、日本の特許法の目的である「産業の発達」に重点を置くこととなった。ただ、この改正によって特許は会社のものであるということが明白になったが、発明者に対する報奨の額については企業に委ねられたままであり、この額を巡って、発明者と企業の争いはこれからも続くのではないだろうか。

2－（ii）中村修二氏という人物像

中村修二氏の人物像を整理していく。中村氏の生い立ちを生誕から辿ることは、本論を読み進めていく中で重要となる。幼少から学生時代、日亜化学工業時代、それから日亜化学工業退職から現在までと 3 つの時間軸に分けてみていく。

幼少から学生時代である。この時代は、中村氏の研究者としての人生の成功への鍵となる要素が多く含まれている。1954 年愛媛県西宇和郡瀬戸町大久に生まれた。生まれは四国の田舎である。中村氏自身が愛してやまない田舎は、彼の人生に大きな影響を与えていることを覚えておきたい。親の仕事の関係で愛媛県大州市へ転居し、学生生活を送っていった。学生時代は、算数や理科・図工では得意で優秀な成績を修めていたが、暗記科目である、国語や社会は得意とせず、これらの科目に対するやる気すら持たない、好き嫌いの激しい性格であった。嫌いな教科も学ばなければならない、高校までの教育にはかなり不満を抱いていた。

中高時代は試合に勝つことすら出来ない弱小バレーボール部に所属していた。この時、バレーボールの試合に負けるのは、体力や根性が足りないためであると分析し、ひたすら、うさぎ跳びのような泥臭い練習を重ねていた。結局、試合に勝つことは出来なかったが、バレーボール部時代の根性を鍛え上げた練習の日々が、中村氏の研究に対する根性をつくり上げた。

大学では好きなことだけ学べると信じ、苦手科目も受験レベルまでは克服し、1974 年愛媛大学工学部工学科へ入学する。物理が好きであったが先生の助言から、就職を考えて電子工学を選んだ。勉強・研究が好きであったため、徳島大学工学部電子工学科大学院へ進む。学生ながら 1978 年、裕子夫人と学生結婚し、その後三児の父となる。徳島大学工学部電子工学科大学院卒業後は、博士に進むことも考えたが、家族を養うため、企業に就職することを決めた。

次に、日亜化学工業時代をみていく。博士になることも考えるが家族を守る必要あり、1979 年徳島県阿南市にある日亜化学工業株式会社へ入社した。開発課へ配属され、半導体の研究開発を始める。開発課は 3 人のみ今にも潰れそうな状況であった。実は、中

村氏が所属した開発課だけでなく、会社自体もすぐに潰れそうな状態であった。そのため、自分の開発・発明で会社を救うことが出来ると認識し、研究を進める。その後の10年間で3つの新たな製品を開発した。

そして、1988年米国フロリダ州のフロリダ州立大学工学部へ客員研究員として1年間派遣される。中村氏は修士修了で博士号を取得しておらず、派遣先で研究者として見てもらえず悔しい思いをした。そのため、博士号取得や論文執筆への意欲を新たにした。また、中村氏の発明に対して得た報奨金の少なさを聞いたアメリカ人研究者仲間は、彼の低すぎる対価に対して、「スレイブ・ナカムラ」（スレイヴ＝奴隷）という、あだ名を付けた。アメリカでの出来事は、中村氏の人生に大きな刺激を与えている。

帰国後、青色LEDの製品化研究を開始した。このとき、中村氏は外部の雑音を完全にシャットアウトし単独で研究を進めた。日亜化学工業の初代社長は、彼自身理系出身であり研究に肯定的であったため、研究資金を投資し、中村氏の態度にも寛容な態度を示していた。その後、1993年青色LEDの世界初の実用製品化に成功した。ここから、徳島大学より博士号を授与され、研究界の中で様々な賞を受賞し、社会的評価を得るようになっていく。そして、1999年中村氏は日亜化学工業を退社する。この当時、中村氏は管理職として研究の現場から離れつつあり、研究分野でも日亜化学工業でやれることはほとんどないと認識していた。「スレイブ・ナカムラ」という言葉もネックになり、沢山のオファーの中から米国のカリフォルニア大学サンターバーバラ校（UCSB）材料物性工学部の教授となることを決め、日亜化学工業を退職した。

ここから、日亜化学工業退職から、現在までの中村氏の生き立ちをみていく。2000年米国のカリフォルニア大学サンターバーバラ校材料物性工学部の教授に就任した。様々なオファーがある中で、サンターバーバラ校を選んだのは自然が豊かな地域であったからである。そこで研究を進める中、2001年中村氏は、自身の発明である青色LED、通称404特許について、日亜化学工業を相手に訴訟を起こした。2005年、訴訟は日亜化学工業が中村氏に対し、8億4千万円を支払うことで和解した。中村氏は当初、600億円を請求しており、この判決に対して、不満が残っていた。その後、2006年日亜化学工業は、404特許を放棄した。中村氏自身は、研究を続け2014年にはノーベル物理学賞を受賞した。また、現在はアメリカ国籍を取得している。

以上のことより、中村氏がどのようにして活躍の場を広げていったかが分かる。また、中村氏の性格そのものが、特徴的であり、彼の人生において大きな決断のポイントとなっている。

2－(iii) 江崎玲於奈氏の人物像

ここからは、本稿の目的で触れた通り、中村氏との比較対象として、江崎玲於奈氏の生き立ちをみていく。比較対象としての江崎氏は、生まれた年代は中村氏と異なるが、企業に属していたことのあるノーベル賞受賞者である。江崎氏は1925年、戦時中の大

阪府に生まれる。2歳頃、近所の子から海に落とされたことが小学生の頃までトラウマになっており、あまり人と話さなくてもよいサイエンスに惹かれたひとつの要因ともされている。浪人して、同志社中学校に入学し、ここでは学校の教育制度から学生ながらにアメリカ文化に触れる機会を得ていた。また、この頃、父親の会社が倒産状態になり、貧しさも経験した。

1943年東京帝国大学物理学部に入学する。大学生のため、勤労働員は逃れ空襲を隣に研究を進めていた。当時、壊滅した日本産業の姿を目の当たりにし、復興のため、日本のエレクトロニクスに量子の風を送ることが自分の活躍できる場、指名であると認識し、自らの夢としていた。

大学を卒業し、1947年株式会社川西機械製作所(後の神戸工業株式会社、現在の富士通テン株式会社)に入社する。ここで半導体の研究を進めるも、会社は財政難であり、研究・設備投資が出来る程の余裕はなく窮屈な社会人生活を送った。ここでは、自分の指名・夢を叶えることが出来ないと考え、研究環境を求め東京通信工業（現在のソニー）へ転職する。当時は、従業員400人程度の活気に満ちたベンチャー企業であった。この頃から、国際会議の舞台でも研究が評価されていた。その後、さらに好きなことが何でも出来る研究環境を求め、アメリカIBMトーマス・J・ワトソン中央研究所へ転職する。

1973年ノーベル物理学賞を受賞した。この時、江崎氏はノーベル賞受賞と引き換えに、社会貢献の役割が与えられていると認識しており、さらに自分の社会的役割を考えていた。ここからは、研究の分野にとどまらず、日本の教育の分野にも尽力していく。「自分の才能の限界に挑戦すること」これこそ人生の歓喜であるとし、大学学長に就任するなど教育の分野へも尽力した。

2－(iv) 中村氏と江崎氏の比較

中村氏と江崎氏の2人の生い立ちを踏まえ、2点大きな違いが見える。

第一に、職業選択における目的の差異である。中村氏は家族を養うために企業へ入社した。会社に対して、自分の生活を送るための補助を求めている。会社に養って貰うスタンスで入社したのだ。一方、江崎氏は、日本社会を救うという大きな夢を持ち入社した。それをかなえる為の場所として企業を選んだことに過ぎない。そのため、最初の会社に研究環境が十分出ないと認識すると転職をしている。入社という人生の選択の段階において目的が大きくことになっていたのだ。

第二に、社会の枠組みの捉え方にも大きな差異がある。中村氏の人生は、田舎からスタートし、発明を繰り返すと共に徐々に頭角を現し、活躍の場を徐々に広げるものであった。そして、現在はアメリカ国籍を有し、世界規模で活躍している人間である。最初は、四国の田舎という世界しか見ていなかった。しかし、徐々に大きな世界を見るようになったことが分かる。アメリカで「スレイブ・ナカムラ」と名づけられたことが訴訟

を決めた1つの要因となっている。見える世界が大きくなるにつれ、その世界のなかでの上級を求めているのだろう。一方、江崎氏は若くしてアメリカの文化に触れていたため、客観的に日本について分析できていたのかも知れない。当初から、日本的経営とアメリカ的経営について認識があり、日本的経営が日本を支えていたという事実も認識している。それらを踏まえ日本の経営の中で生活を送り、企業は自分を生かす場所として利用していた。

また、江崎氏も中村氏の訴訟に対しては肯定的な意見を出しており、中村氏の訴訟が研究者の立場からすると、間違っていないことは確かである。2人のような研究開発によってこれからの日本が支えられていく要素も多いだろう。このような人材育成こそが日本の課題として、教育の分野では改革を求めている。しかし、一筋縄でいかないのが日本であり、日本人の性格であることは忘れてはならない。また、自分の才能・成果を十二分に発揮できる運と才能をもっていた人からだこそ成りえた成果でもある。

2－（v）日亜化学工業の歴史

中村裁判におけるもう一方の当事者であり、中村氏がかつて所属していた日亜化学工業株式会社の事業展開の歴史を確認していく。日亜化学工業は1956年に徳島県阿南市に設立された会社である。設立当初は高純度カルシウム塩類の生産を行っていた。1970年から蛍光灯向けの蛍光体を、1974年からはカラーテレビ用の蛍光体を生産している。そして、1993年に中村氏の手によって青色発光ダイオードが開発される。高純度カルシウム塩類も蛍光灯のために使うものであったため、一貫して照明製品に携わっていた会社である。

日亜化学工業の創立者は小川信雄氏である。現在は、その娘婿にあたる小川英治氏が社長の座についている。創立者の小川信雄氏は、理系出身の社長であり、企業は利益を積極的に開発費に回していくべきという考え方をもっていた。そのため、中村氏が青色LEDの開発をしたいと申し出たときには二つ返事でそれを許可した。銀行からは個人保障をつけて、設備投資資金を銀行から借り入れるなどの支援を行った。また、会社が不調に陥った時の「開発課を廃止すべき」という役員会の意見に反して開発課を存続させており、こういった行為に対して中村氏は感謝をしている。

中村氏が入社した当初の日亜化学工業は、非常にのんびりした中小企業であった。街の主要な産業が農業であったことから、多くの社員にとっては「農業の合間に勤めている会社」という認識であり、大学を出て就職、市外から通勤していた中村氏は、社内では珍しい存在であった。だが、現在の日亜化学工業は成長を遂げ、四国でも指折りの大企業へと成長をしている。その要因が青色発光ダイオードの開発、そしてその技術を応用した白色LEDの開発であったことに他ならない。日亜化学工業の成長は、中村氏の業績なしには成し遂げられなかっただろう。

ここからは、日亜化学工業の特許と裁判の経緯についてみていく。2001年に中村氏

は日亜化学工業を相手取って東京地裁に訴訟を起こしている。中村氏は「青色 LED の発明に関する技術は、自分の貢献度が 100%である」と主張し、200 億円を日亜化学工業に対して請求した。その一方で、日亜化学工業は「中村氏の技術は、今は使われていない」と主張し、現在の会社における中村氏の貢献度は 0%として、金銭の支払いはしないとした。両者の意見は真っ向から反対するものであり、特許の帰属権や、賠償の金額が注目される裁判となった。

2002 年に出された中間判決では、企業側が勝利した。その後、中村氏の発明への貢献度は 50%、会社への貢献額は約 600 億円とされ、会社に対して 200 億円の支払いを命じた。そして、2004 年に和解勧告が出され、両者は 2005 年に、会社が約 8 億円を支払うことで合意し、和解をした。しかし、2014 年に中村氏がノーベル賞を受賞した際に中村氏が日亜化学工業への面会を申し出たものの、日亜化学工業はこれを拒否、今後の共同研究も現状では考えていないとした。現状、本当の意味での和解には至っていない。

最後に、日亜化学工業と特許との関わりについてみる。日亜化学工業は、原則として特許の公開や、論文の発表に関しては⁵⁸、「事業の継続と拡大のためには、権利化（公開）されない技術も重要である。」と述べており、自社で開発された技術の一般への公開を禁止している。開発された技術は、全てノウハウ特許として、会社の機密情報としていたのである。これは中村氏が青色 LED の開発を行っていた時でも同じ方針であった。しかしながら、中村氏は、特許や論文がないと、学者たちの間での名が売れないという理由から、その指令に反して、開発した技術の特許申請、論文の発表を行っていた。中村氏は、青色 LED の開発にあたって日亜化学工業の方針に反対し続けてきていたということも指摘しておきたい。

2－(vi) 雇用面での日米企業の比較

日本的経営と、アメリカ的経営について、特に従業員の雇用という面に絞って話を進めていく。雇用面での日本的経営の最大の特徴は、終身雇用、そして年功序列賃金制であろう。日本企業の最大の特徴である終身雇用のメリットは、雇用の安定により従業員に雇用面における安心感を与える、従業員への帰属意識が高まる、長期的な視点で従業員の教育ができる、などが挙げられる。デメリットは、経営の柔軟性が損なわれる、人件費が高くなる傾向にある、などがある。

一方、アメリカ的経営とは、成果主義が基本である。そのメリットは、能力のある社員は日本の経営システムよりもはるかに多くの給料を得られる、必ずしも一つの企業に所属する必要はなく、何度も転職してよりよい環境を得ようとする点である。一方、デメリットとして、アメリカの従業員は明日の雇用は必ずしも安定してはいないという点がある。アメリカの企業は、日本の企業と比較すると、能力主義と、

⁵⁸ 日亜化学工業ホームページ 知的財産権関連情報。

投資から利益の回収までの期間が短くなるような投資を好んでいるということが言えるであろう。

中村氏は、今まで所属していた日亜化学工業から、研究者としてより多くの収入を得ることができ、より研究に集中できる環境を求めてカリフォルニア大学に研究の環境を移した。また、中村裁判の主張にあった、「能力のある研究者はより多くの報酬が与えられるべきだ」という主張を思い出してみる。これを踏まえて、日本的経営とアメリカ的経営という点と照らし合わせてみると、彼は日本的な性質を持っていた日本企業の中に所属しながらも、アメリカ的経営の思考を持っている日本人であるということが分かるだろう。

2－(vii) 中村氏裁判の社会的評価

中村裁判の社会的な評価について概括しておく。まず、中村氏裁判に対する評価は、意見者の立場により内容が大きく異なっている。原告である中村氏側の立場に立つ研究者は、「もっと多くの報酬をもらってもよい」という人が大多数である。一方、被告である経営者・企業側は、「今まで通り、研究者に対し、特別な報酬を与える必要はない」、「そもそも問題となる特許がいかに会社に貢献しているのかを裁判所が判断するべきではない」といった主張をしている。そのため、和解額が適切であったかという点に関しては、確定した社会的な評価は下されていない。

その一方で、この中村裁判以降、東芝の社員が自分の発明品の開発への対価を巡って企業を訴えるなど、自分の特許の開発を巡って自社を訴えるという内容の裁判の件数が増加している。このような内容の裁判は、中村裁判以前は全く起こっていなかったものである。中村裁判は、今までの研究者と経営者との間の関係に一石を投じたということが言えるだろう。この一点は原告、被告の両者が認めているところであり、これこそが一番確定している社会的な評価ということが出来るだろう。

3. 中村裁判と2014年特許法改正への評価と今後の展望

3－(i) 中村裁判の評価と今後の展望

前述した通り、中村裁判は、会社とその従業員の間で行われた裁判であり、このような裁判は前例のないものであった。したがって、司法からどのような判決が出るかということは、今後のこのような裁判の判決について、大きな意味を持った。

中村裁判は、一審の中間判決では被告の意見を認めたものの、最終的には原告の意見を認め、報酬を支払うように命じた。そして二審では、東京高裁が和解を勧告し、それに基づいて両者は和解している。一審の判決を見てもわかる通り、中村氏が青色LEDに関してどれほど貢献していたのか、そしていくらの対価を支払われるべきなのかということは、司法の立場からは判断しかねる。前例のない内容の裁判であった。しかも、中村氏は会社で禁止されている特許や論文との発表を行っている。しかし、このような行

為があったからこそ、日亜化学工業が成長できたということも考えられる。どちらの意見も完全には否定できないものであり、裁判所としても相当な困難を窮めたに違いない。

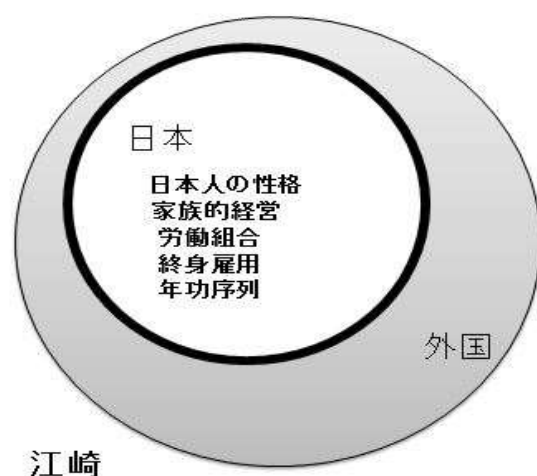
だからこそ、二審で両者の間での和解を勧めるという結論を下したのだろう。司法の立場からも、青色 LED の特許の所在に関する事実関係について、判断することは出来ない。この分野に関してあえて司法自身が命令を下さなかった、ということは評価したい。こういった現状を踏まえると、金額についての問題はあるものの、中村裁判の判例を基にした和解案を裁判所が提示していくというのが今後、このような裁判における司法の対応のスタンダードとなるのではないだろうか。

3－(ii) 2014 年特許法改正についての評価と今後の展望

以上の研究から、日本の経営システムには枠組みがあると考えた。枠組みとはイメージとして、現代社会の国境のように行き来が出来やすいものである。そして、日本的経営という枠組みを作る 1 つの要素として、日本の独特な制度を持った特許法があるのではないだろうか。詳しくは後述するが、時代の変化がおこり、それに伴って特許法が変化すると考える。また、特許法が改正されていく場合も、日本的経営の要素を持つ根本的部分は残されたままの改正されるのである。

具体的に中村裁判を当てはめ考えていく。日本の経営システムの枠組みについて 4 つの時間軸で分け、中村氏裁判と特許法改正の流れを見ていく。時間軸の分け方は 1990 年代から 10 年後である 2024 年を 4 つの時期に分けた。(1) 戦後から日本的経営崩壊までの時期、これは、プラザ合意の影響を受けた時期である。(2) グローバル化の発達期、これは、インターネット・IT 技術の発達で世界自体の枠組みが曖昧になった時期である。(3) は中村裁判が和解された現在を指す。(4) は 10 年後の日本経済を指す。

戦後から日本的経営崩壊



グローバル化の発達期



図1 日本の経営の枠組み（戦後～グローバル化発達期）

図1の左側は、(1)戦後から日本の経営崩壊までの時期の日本を示す。プラザ合意の影響を受けた時期でもある。この時期は、日本人の性格を重視し、家族的経営が大切にされた。労働組合が発足し、年功序列、終身雇用の経営システムである。当時の日本は外国からの知識を模倣し経済活動を行っていたが、この模倣自体は日本的経営のシステム自体には影響はない。よって、閉鎖的な行き来することができない日本という1つの枠組みの中で、社会が成立っていた。よって、図1の左側の円のように表すことができる。中村氏はこの枠内で研究者生活をスタートさせた。一方、江崎氏は学生時代から、海外の文化にも触れ、アメリカのような経営システムも認識し、大きな枠組みで社会を捉えることができた。ある意味貴重で視野が広いといえるのではないだろうか。

そして、(2)グローバル化の発達期、インターネット・IT技術の発達で世界自体の枠組みが曖昧になった時期である。この時期は、外国と行き来が行いやすい枠組みになった。図1の右側である。外国の情報が流入してくるだけでなく、個人自身も外国へ行くなど選択が自由になる。日本的経営だけではない、枠組みの中の性格だけでなく、外の性格を持ち合わせる企業や個人が現れてきた。このような状況で中村氏は、右上の矢印のような人生を辿ったのではないだろうか。この時代でも、特許法の根底の意味は、「産業の発展」であり、日本経済を支えていた。

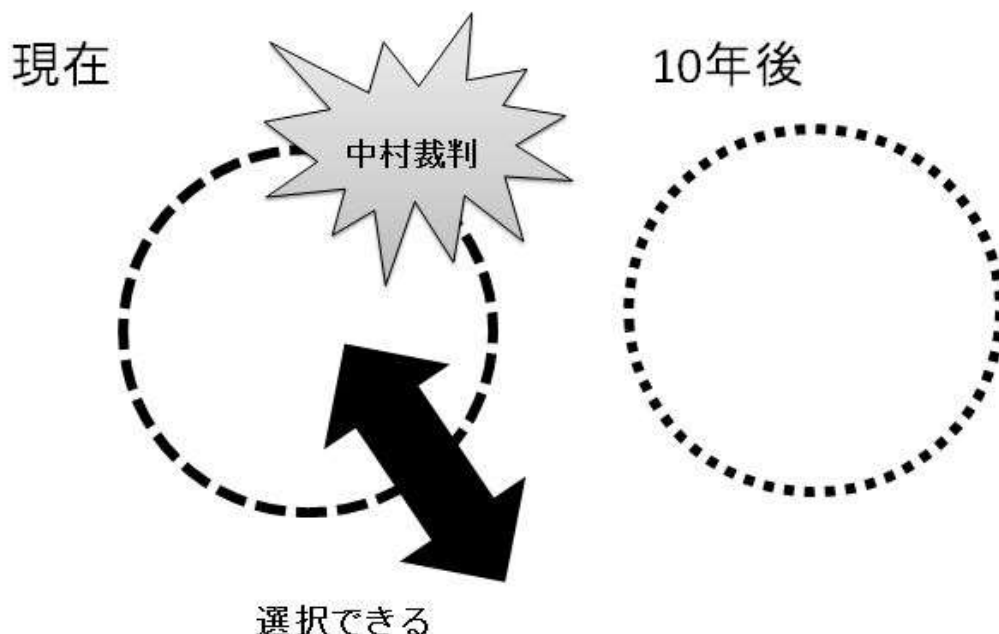


図2 日本の経営の枠組み（現在～10年後）

図2の左側である、(3)中村氏裁判が和解して解決された現在の枠組みのあり方を見ていく。グローバル化がさらに進み、枠内外の行き来がさらにしやすくなった。中村氏裁判が起こったのは、このような時期であった。状況分析の通り、人々へ「発明、誰のもの」という一石を投じた、企業・会社・個人について考えるチャンスを与えた契機であるとも考えられる。また、人々は、枠の中に生きるのか、枠の外で生きるのか、枠を行き来するのか選択できる状況であるのが現在である。

例として、就職活動にあてはめてみる。外資系企業を選ぶか、日経大手を選ぶかベンチャーを選ぶかという言葉をよく耳にする。こういった発言は、枠の中の行き来が容易になっている証拠ではないだろうか。選択できる自由の元で生きていく中で、個人が会社を作るのか、会社が個人を作るどちらが自分にとって適切であるのか考え、企業に属するとはどのようなことなのか、考えた上で選択をしなければならない。

図2の左側である(4)10年後の日本では、枠内外の行き来はさらにしやすくなっている。しかし、枠組み自体が消えることはない。2014年の特許法改正を見ても、改正こそ行われているが、詳細を見ると、やはり特許法は、「産業を守る、会社を守る法律」である。10年後の日本を見ても、この日本的経営システムという枠組みが消えることはないだろう。

さらに詳しく見てみる。実際に、2014年の特許法改正の目的は「法廷での闘争を避けるため」であり、そのために「職務発明による特許は企業のもの」としている。その意味では「産業の発展」を目指す日本の特許法の理念に沿うような法改正であったのではないだろうか。しかし、この特許法の改正には、報酬についての明確な規定がない。中村裁判以降の特許の所在に関する裁判の争点は、報酬の多寡であった。そのため、今回の法改正は特許の所在に関する裁判の根本に切り込んだわけではない。これにより、特許の所在に関する訴訟の数が減少していくということは考えづらく、特許と従業員間の問題に対しての全面的な解決にはまだまだ多くの改善点が残されているのではないだろうか。

特許に関して、現在の日本社会の動きを辿る。トヨタは2015年1月5日に、自社の作成した水素自動車に関する技術が無償で解放することを決めた。通常、特許は開発者がそれを保持し続けることによって利益を得ることができるものである。しかし、トヨタはその常識の中、あえて他社に無料で技術を提供したのである。

トヨタの、燃料電池車に関する特許の無償開放に対しては、政府や他の自動車会社、マスコミから賞賛を受けている。モノづくりの会社であるトヨタのこの決断は、トヨタの企業力を示し、周囲を巻き込む影響力を社会にさらに強めた。この決断は、特許は自分のものであるという主張とは真逆にあるものである。しかし、この決断には、2020年の東京オリンピックを控えた、国家レベルの早急な水素自動車市場開拓の必要性、日

本の自動車産業の将来など様々な背景がある。単順に、中村裁判と比較することは出来ない。しかし、今後の日本の特許を考える上で重要な案件となるのではないだろうか。

こういった面を考慮すると、必ずしも特許を無償で公開したトヨタと、裁判をして自分の特許を主張した中村氏を比較してどちらが良いのか、という議論は成り立つわけではない。中村裁判の特許は、個人の能力の評価と対価を社会に求めた。一方、トヨタの特許開放は、社会貢献や将来の会社の利益を見込んだものであると考えられる。こういった、極めて対照的な日本人の特許の考え方は、先述のような、日本的経営システムの枠組みが薄れつつあるものの、完全には消滅しているわけではないということの証拠としてとらえることができるだろう。

特許はこれからも、時代・社会の形と共に変化していくだろう。社会の中で企業、個人など様々な単位がどのような立ち位置で特許と関わっていくのか注目していかなければならない。

参考文献

- ・上原勉、河井隆『はじめての特許所有権―特許との出会い―』法学書院 2002 年。
- ・江崎玲於奈『限界への挑戦』日本経済新聞出版社 2007 年。
- ・渋谷高弘『特許は会社のものか』日本経済新聞 2005 年。
- ・中村修二『負けてためるか！青色発光ダイオード開発者の言い分』朝日新聞社 2004 年。
- ・中村修二・升永英俊『真相・中村氏裁判』日経 BP 社 2002 年。
- ・中村修二『好きなことだけやればいい』バジリコ株式会社 2002 年。
- ・松本重敏『特許権の本質とその限界』株式会社有斐閣 2005 年。
- ・[知的財産ポータルサイト 特許ランキング](#) (2014 年 12 月 4 日閲覧)。
- ・テームス編集部『青色発光ダイオード日亜化学工業と若い技術者たちが創った』株式会社テームス 2004 年。
- ・[日本的経営システムと雇用延長](#) 武田公男 武田嘉孝 著。
- ・[MBA教育と「新日本的経営」論の構築](#) 松村勝弘 著。
- ・[『我が国における特許法の沿革』](#) (2014 年 12 月 4 日閲覧)。
- ・[日亜化学工業ホームページ 知的財産権関連情報](#) (2014 年 1 月 14 日閲覧)。
- ・[日本放送技術発達小史](#) (2014 年 1 月 14 日閲覧)。
- ・「発明の成果、「社員のもの」69%——「報奨引き上げるべき」9割超（サーベイ）」『日本経済新聞』 2014 年 10 月 27 日 朝刊 14 頁。
- ・「LED 関連株、夜間取引盛況」『日本経済新聞』 2014 年 10 月 8 日朝刊 13 頁。

**Study on Japanese management system
in View of Relationships
between Professor Nakamura and Patent Law**

Rina Tasaki Keiko Tomida Yuya Nagai

At first, we arrange facts about Professor Nakamura and the Nichia Corporation in the report. And it is purpose to consider an evaluation about the Patent Law revision and the future prospects. Mr. Nakamura who won the Nobel Prize in 2014 filed a suit against Nichia Corporation, which was a workplace before the receiving a prize, for value of the invention. As a result, the trial was reconciled with each other. However, it was an opportunity to let us reconsider about value of inventions, belonging to the companies and conventional Japanese management system. The whole conventional Japanese management system fades little by little, and it is indicated that Patent Law that is the component transforms at the same time. But the essence that a purpose of the Patent Law of Japan is “industrial development” does not change. The Patent Law revision of 2014 was along the Japanese management system for industrial development. When we think about such situations, the Japanese management system has not completely become extinct. And the frame of Patent Law will continue being left as a characteristic of the Japanese management system.

第5章 労働者派遣法と派遣労働者

—派遣労働者をいかに保護していくべきか—

牛島 順恵、小寺 裕太、渡邊 あきほ

はじめに

1. 派遣労働と社会
 - 1 - (i) 社会的分業と派遣労働
 - 1 - (ii) 分業と日本的経営
2. 派遣労働者と労働者派遣法
 - 2 - (i) 派遣労働者と日本社会
 - 2 - (ii) 労働者派遣法の制定経緯とその目的
3. 労働者派遣法改正の方向性
 - 3 - (i) 司法による派遣労働者保護の可能性
 - 3 - (ii) 派遣労働者の雇用安定に必要なもの
4. 派遣労働者とセーフティーネット
 - 4 - (i) 雇用保険
 - 4 - (ii) 失業保険を受け取れない派遣労働者
 - 4 - (iii) 労働者派遣法改正の評価
5. まとめ 派遣労働者の今後

はじめに

近年、日本では派遣労働という雇用形態の不安定さや、企業の道具として使い捨てにされる派遣労働者の存在が、社会問題として注目を集めている。また彼らの問題が大きく取り上げられたことを受けて、行政は労働者派遣法改正などを通して彼らの待遇改善を図ろうとしている。

本論では、派遣労働者が日本経済、日本社会においてどのような位置に立っているのかを日本的経営論と分業論の観点から考察し、派遣労働者が置かれている現状を確認した上で、労働者派遣法改正の方向性と、失業後のセーフティーネット拡充の必要性について意見を述べ、労働者派遣についてどのように考えるべきかを提示したい。

1. 派遣労働と社会

1 - (i) 社会的分業と派遣労働

派遣労働について考察するにあたり、労働や雇用に対する考え方は国によって様々で

あるが、社会とそこに住む人々が共有する社会的イデオロギーによって決定されていることを前提とする。日本においては、日本的経営とよばれる独特な規範が長らく支持されており、派遣労働も日本的経営の変遷の影響を受けてきた。

このことを前提としながら、本章ではデュルケームの『社会分業論』を援用しながら、派遣労働を分業により派生した労働形態と考え、日本の産業社会を考察していく。

派遣労働等の労働のあり方を規定する社会的イデオロギーは様々に分化しているが、それらを包括する根本的な概念として、分業が重要なものとなる。デュルケームの『社会分業論』によれば、近代社会とは分業が進展した社会であるとしている。⁵⁹近代社会の到来にともない、産業の形態は自給自足的な家内工業から工場制手工業、そして工場制機械工業に移行してきた。大規模生産が可能になり市場に大量の商品を供給できるようになった反面、人が生産過程に関わる場面が細分化され分業が進行していったのである。

デュルケームは分業の思想を、「有機的連帯」という概念を用いて説明している。「有機的連帯」は、生物体が各器官を統一させて一個の生命体として存在するように、諸個人は専門的機能を持った、相互に異なる固有の人格として活動することが前提とされるような連帯の様式である。また、有機的社会では自由そして私的所有が重要となる。社会が近代化するのに伴って有機的連帯が台頭するのである。

つまりデュルケームの考えでは、各個人の専門的機能の獲得、すなわち分業によって、社会が有機的に結び付くようになるのである。

1 - (ii) 分業と日本的経営

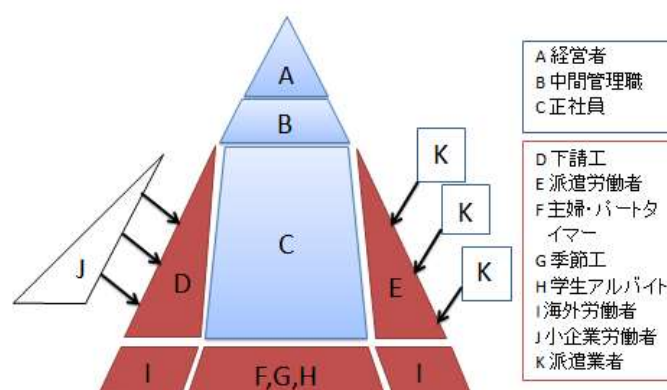
以上の議論を踏まえ、派遣労働と分業、そして日本の社会について述べていく。個人の自由の獲得によって有機的連帯は促進され分業は進展していく。逆に言えば、社会に強制や拘束が著しく残存していると、分業のもつ社会的連帯を強化する作用は妨害される。そして日本型雇用には、多くの複雑な慣行が存在する。学歴主義、新卒一括採用、OJT、企業内研修、終身雇用制、年功型賃金、企業内福利厚生、経営社会秩序における身分制、家族主義的イデオロギーなどである。本論における、日本の労働のあり方を規定しているイデオロギーとは、日本的経営である。中川敬一郎によれば、日本的経営とは日本特有の経営システムかつインフォーマルなシステムであるとし、「日本の雇用制度」、「利益共同体としての日本の企業」、「戦後日本経済における企業集団と系列」について述べている⁶⁰。派遣労働との関連から、ここでは特に日本の雇用制度における終身雇用制、年功型賃金、企業内福利厚生、経営社会秩序における身分制を日本的経営の要素として考察する。

日本的経営と関連のある概念として経営家族主義がある。間宏によれば、経営家族主

⁵⁹ エミール・デュルケーム (2005) 『社会分業論』 青木書店。

⁶⁰ 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説』 東京大学出版会。

義は伝統的な家父長的家族と類似の構造を持つとされる⁶¹。経営家族主義の諸要素として、経営社会秩序における身分制、雇用関係における終身雇用制、賃金制度における年功型賃金、生活保障としての企業内福利厚生、家族主義的イデオロギーの五点があげられる。ここで注目してほしいのが、経営社会秩序における身分制である。第二次世界大戦前の日本社会において、社員と職工、つまりホワイトカラーとブルーカラーの間で身分上の対立があり、主に賃金や待遇による身分差別が存在したとされる。経営家族主義の上部構造である社員であるかぎりにおいて様々な恩恵が認められおり、下部構造である職工にまで恩恵が行き届く余裕が無かったのである。



大別すると上部構造には経営者、中間管理職、正社員など正規雇用 に属する階層が位置付けられている一方、下部構造として非正規雇用 に属する諸層が階層構造のなかで住み分けられている。派遣労働者もこの構造の影響を大きく受け、階層構造の一翼を担うまでになってしまったのである。日本的経営でも、種々の恩恵を受けるのは上部構造であり、下部構造は抑圧される立場にあるのだ。非正規雇用者に同一労働同一賃金の原則が適用されず、また派遣労働者が雇用の調整弁として派遣切りにあうのも、下部構造ゆえの身分制秩序に基づくからである。

⁶¹ 間宏（1978）『日本労務管理史研究 経営家族主義の形成と展開』御茶ノ水書房。

なくなったことで、派遣労働が増加したのである。

デュルケームの分業論では、分業によって社会が有機的に連帯していく。自由を媒介に自生的な秩序が形成されていくのである。だが、階級や身分で自らの職業が決まる社会や雇用には様々な障害や障壁のある社会では、社会的な連帯が阻害され、拘束的分業に陥ることになる。日本型雇用も日本的経営の影響により様々な制約が存在する雇用慣行となっている。したがって、形ばかりの分業により職業の専門化が進行しても、社会的連帯は生じにくく、かえって人々に疎外を感じさせる社会になっているのである。

2. 派遣労働者と労働者派遣法

2 - (i) 派遣労働者と日本社会

近年日本では、社会から疎外される派遣労働者の存在が問題視されているが、本章では派遣労働者がどのような存在なのかを確認していく。

派遣労働者の問題が顕著になった出来事として、年越し派遣村の事例⁶²があげられる。2008 年のリーマンショックに端を発する経済的混乱によって、多くの派遣労働者が解雇され路頭に迷うのではないかと懸念が広がった。そのような状況の中、2008 年年末から 2009 年年始にかけて路上生活者や失業者を対象とした避難所が日比谷公園に設けられ、年越し派遣村と称され大きな話題を呼んだ。

大規模な派遣切りの背景として、派遣労働者という存在が企業にとって雇用の調整弁としての役割を担っているということが想定される。統計を見ると、派遣労働者はもはや無視できないほど増加の一途をたどっており、日本の産業社会の一端を占めるまでに数を伸ばしている（図 2）。

⁶² 年越し派遣村の実態や経緯については宇都宮健児、湯浅誠『派遣村 何が問われているのか』岩波書店 2009 年を参照。

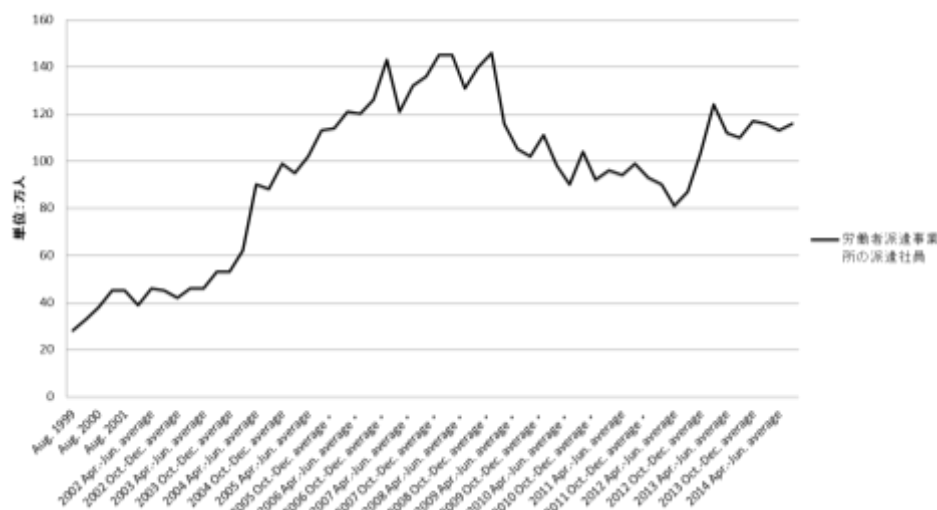


図2 労働者派遣事業所の派遣社員数の推移

「総務省統計局 労働力調査 長期時系列データ⁶³より作成（2012年12月参照）」

一般に労働者派遣事業とは、労働者は派遣元と雇用関係を持ち、派遣先は労働者に対して指揮・命令権を持つ事業形態を指す。したがって、派遣先は労働者と労働契約を結ぶ必要がなく、派遣元と、商取引である労働者派遣契約を結ぶだけで労働力を確保することができる。

このような労働者派遣事業は、1986年に制定された、労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律、通称労働者派遣法と呼ばれる法律によって定義された。これによって、それまで禁じられてきた派遣労働が公に認められたのである。（図3）

⁶³ 総務省統計局 HP「[労働力調査 長期時系列データ](#)」年齢階級、雇用形態別雇用者数(2014年12月3日閲覧)

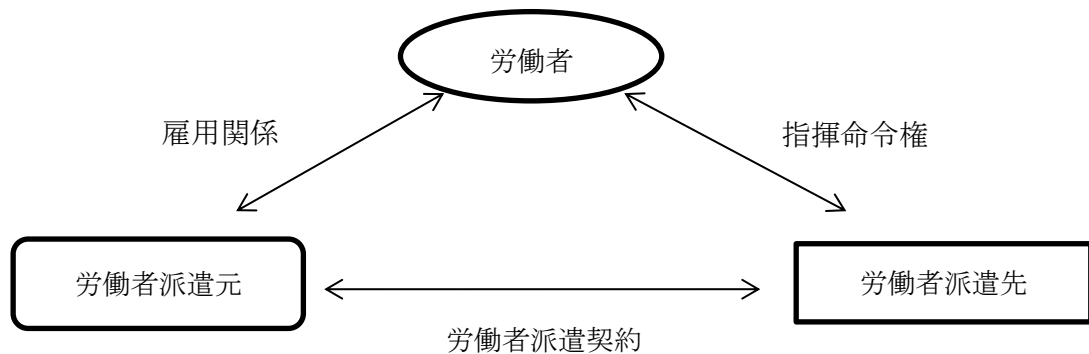


図3 派遣労働の事業形態

「中野麻美『労働者派遣法の解説 三訂版』より作成（2014年12月参照）」

ただし派遣労働者といっても、一概に全ての労働者を同列に扱うことはできない。派遣労働者にも種類があるからである。まず派遣労働者は、労働契約のタイプによって以下の二種類に分けることができる。⁶⁴

①派遣就労しているかにかかわらず、派遣元事業主に常時雇用されている常用型派遣労働者

②派遣就労するたびに派遣元事業主と労働契約を締結する登録型派遣労働者

また、労働者派遣法第40条の2が定めている六つの労働者派遣の種類によっても分けることができる。

①専門的な知識、技術、経験を必要とする業務、雇用形態等の特殊性によって特別な雇用管理が必要な業務（26 専門業務）

③一定期間に完了する予定のプロジェクト派遣

③出産・育児・介護休業を取得した労働者の代替要員としての派遣

④少ない日数しか発生しないと考えられる業務への派遣

⑤同一業務への派遣が原則1年（最長3年）に限定される臨時的・一時的な派遣

⑥派遣先に紹介されることを予定して行われる派遣

以上のように、雇用形態や派遣形態によって派遣労働者を分類することができるが、このうち特に問題視されることが多いのは、登録型派遣労働者であり、一時的・臨時的派遣労働に就いている労働者である。このタイプの労働者の雇用は非常に不安定であるにもかかわらず、雇用保険などのセーフティーネットが不十分であるため、時には職も住む場所も奪われてしまうことがあるためである。

⁶⁴ 労働者派遣事業 第2条

4 一般労働者派遣事業 特定労働者派遣事業以外の労働者派遣事業をいう。

5 特定労働者派遣事業 その事業の派遣労働者（業として行われる労働者派遣の対象となるものに限る。）が常時雇用される労働者のみである労働者派遣事業をいう。

2 - (ii) 労働者派遣法の制定経緯とその目的

日本では 1960 年代から人材派遣会社が設立されていき、人材派遣市場が広がっていたが、この当時はまだ労働者派遣事業を含む労働者供給事業が全面的に禁止されていた。そのため、マンパワー・ジャパンなど、事務処理業の外部委託を引き受ける人材派遣会社は、事業形態として請負⁶⁵という形をとったが、この労働者供給と請負の区別はあいまいだったため、混乱を招いた。

そこで当時の労働省はこのような請負を労働者派遣事業として位置付け、労働者供給事業と区別する労働者派遣法が制定された（神林、水町、2014）。そもそも、労働者供給事業（有料の労働者仲介事業など）は、仲介業者による強制労働や不当な中間搾取などの問題が持ちあがったため、労働者保護の観点から禁じられるようになったものである。労働者派遣市場が実質的に広がっていく中で、職業安定法で禁じられている労働者供給事業の中から労働者派遣事業を抜き出し、公に認めることで、労働者を保護することにしたのである。

マンパワー・ジャパンなどによる請負事業を派遣労働として合法化すべきか否かを議論するために中央職業安定審議会に設置された労働者派遣事業等小委員会は、1984 年、労働者派遣事業が必要であるとの結論を出した。その際使用された労働者派遣制度の位置づけに関して抜粋した資料⁶⁶には、派遣労働者の保護とともに、労働者全体の雇用安定と労働条件の維持（日本的雇用慣行との調和）を図る必要があると記されている。この資料と、労働者派遣法の第一条を踏まえると、この法律の目的として次の三点を挙げることができる。

- ①労働力需給の適正な調整
- ②派遣労働者の保護
- ③常用代替防止（日本的雇用慣行の維持）

現在の労働者派遣法では、第 40 条で派遣労働者を六種類に分類され、それぞれの派遣形態に応じて受け入れ期間⁶⁷が決められているが、これは派遣労働者が短期的な労働力の需給調整に利用されることを前提としており、いわゆる正社員との棲み分けを図ることで常用代替防止を企図しているためだと考えられる。

しかし労働者派遣法の沿革を概観すると、実質的にはこのような法律の目的に反する改正が繰り返されていることが分かる。1986 年に労働者派遣法が制定された当初は、

⁶⁵民法 第 632 条 請負は、当事者の一方がある仕事を完成することを約し、相手方がその仕事の結果に対してその報酬を支払うことを約することによって、その効力を生ずる。

⁶⁶厚生労働省、「[これまでの労働者派遣法の制定・改正に係る報告等](#)」。

⁶⁷ ①26 業務（指定された専門業務）：無制限 ②三年以内の有りプロジェクト派遣：定められた期間 ③日数限定業務（一ヶ月の労働日数が少ない業務）：定められた期間 ④育児休業取得者の代替業務：定められた期間 ⑤介護休業取得者の代替業務：定められた期間 ⑥その他業務：原則一年

常用代替防止の観点から派遣業務は専門性を要する 13 業務に限定されていたが、1999 年の改正では派遣禁止業務⁶⁸を除く全ての業務に労働者を派遣できるようになり、2004 年にはそれまで禁じられていた製造業への派遣が解禁された。また派遣受け入れ期間については、同年の改正で専門業務への派遣期間が無制限となり、それ以外の業務に関しても、過半数の労働者の意見を聴取するという条件付きで、それまで 1 年に限られていた期間を 3 年まで延長することが可能となった。

この一連の規制緩和によって、工場労働者などが派遣労働者に置き換えられたり、事務作業を派遣労働者が行うようになったりするなど、防止するはずの常用代替が進んだ。また、足りない時に、一時的に存在するだけであるはずの、派遣労働を要する業務が、受け入れる労働者を入れ替えていくことによって恒久化していった。これによって、個人としての派遣労働者は 3 年を上限として一時的に働くだけであっても、総体としての派遣労働は、それまで正社員によって担われていた業務の代替物となっていく。

さらにこのような業務は、企業の業績が悪化したときには、合理化を進めるとの名目の下、真っ先に削減の対象とすることができるようになった。日本的雇用慣行下では人員整理、すなわち人件費の削減は困難である。しかし、派遣利用料金は人件費ではなく販売費及び一般管理費に含まれる費用であり、派遣労働者は派遣先の企業ではなく派遣会社などに雇われている労働者であるため、労働者派遣契約の打ち切りは日本的雇用慣行に逆らうものではない。つまり、「労働力需給の適正な調整」とは、企業業績が悪化した際に、合理化の名の下で真っ先に切り捨てられるのが派遣労働者だということを意味するのである。

3. 労働者派遣法改正の方向性

3 - (i) 司法による派遣労働者保護の可能性

派遣労働者の保護は労働者派遣法の目的の一つとして掲げられている。しかし企業の都合によって切り捨てられてしまう派遣労働者を保護するとは、どのようなことを指しているのだろうか。本節ではこの点について、主に派遣労働者の雇用の維持・安定に焦点を当てながら、裁判の判例を通して考えていく。

使用者と雇用主が異なる派遣労働の場合、労働条件は、使用者である派遣先企業と派遣会社などの派遣元との間で結ばれる労働者派遣契約に依存する両者の問題であるが、労働環境は使用者である派遣先企業に帰属する問題であり、雇用については雇用主である派遣会社などの派遣元が責任を負うべき問題であると考えられる。このようにいりくんだ使用者責任が、派遣労働者を保護するに当たって大きな障害となっている。

この派遣労働者の使用責任を司法界がどのように捉えているのかという点について、いすゞ自動車とそこで働いていた非正規労働者（派遣労働者、期間従業員、請負労働者）

⁶⁸ 港湾運送業務、建設業務、警備業務、医療関連業務、弁護士等の「士」業務、製造業務。

が争った裁判⁶⁹を通して考えていきたい。

この裁判は、いすゞ自動車が労働者派遣契約の打ち切りや期間従業員の雇止め（契約更新止め）を実施したことによって失業した労働者が原告となって起こしたものである。この労働者派遣契約の打ち切りや雇止めの背景には、2008年のリーマンショックを契機とする世界同時不況を受けた生産縮小があった。

彼ら原告には、一度派遣労働者や請負労働者として就業し、その後、期間従業員として勤務していた者や、期間従業員として働いていた後、派遣労働者として派遣されるようになった者などもある。このことから分かるのは、直接雇用している期間従業員と、派遣元事業主から派遣されてくる派遣労働者は、雇用形態がまったく違うにもかかわらず、企業にとっては互換性のある存在であるということである。従って、派遣労働者について考える場合、期間従業員や請負労働者も一緒に考えていく必要がある。

この点をもっとも端的に示す問題は、2年11ヶ月運用と呼ばれる、企業の有期労働契約の運用方法である。2年11ヶ月運用とは、期間従業員の通算労働契約期間を2年11ヶ月に制限する、というものである。このような運用の背景には、有期労働契約の上限を3年に制限する労働基準法の存在がある。⁷⁰通常、企業が同じ労働者を3年以上雇う場合、その労働者を期間の定めのない労働契約を結び、正社員として雇用しなければならない。しかし、企業は期間従業員との間に結ばれた契約を更新せずに一度解雇し、派遣会社を介して、派遣労働者として再び就業させる、という方法をとっている。

このような手法は、労働者の立場を非常に不安定化させる。そのためこの裁判で、原告側は2年11ヶ月運用が民法の定める公序良俗⁷¹に反しており、派遣労働者に転換するための雇止めは無効であると主張している。それに対して裁判所は、企業がこの運用を労働契約等で労働者に明示することで雇止めが無効にならないようにしていることを認めながらも、公序良俗違反とまで言うことはできないとした。さらに裁判所は、原告は派遣労働者になることを承知した上で退職願を出していることから、労働契約の合意解約は有効であり、2年11ヶ月運用は合法的なものであると認めたのである。派遣労働者にすることを前提とした2年11ヶ月運用は、直接雇用の期間従業員の雇用さえも危うくするものであると言えるだろう。

期間従業員を雇止めすることができる企業は、商取引である労働者派遣契約をさらに容易に打ち切ることができる。なぜならば、派遣先企業は派遣労働者に対して雇用責任を持つ必要がないからである。労働者派遣契約の中途解約については、厚生労働省が派遣先指針によって派遣先企業も派遣労働者の新たな就業機会確保に努めるよう指導し

⁶⁹ 東京地方裁判所、平成21年（ワ）第10678号地位確認等請求事件

⁷⁰ 労働基準法 第14条 労働契約は、期間の定めのないものを除き、一定の事業の完了に必要な期間を定めるもののほかは、三年（次の各号のいずれかに該当する労働契約にあつては、五年）を超える期間について締結してはならない。

⁷¹ 民法 第90条 公の秩序又は善良の風俗に反する事項を目的とする法律行為は、無効とする。

ている。⁷²しかし、この指針に法的な拘束力はなく、派遣先企業の都合によって契約が中途解約され、派遣労働者が失業したとしても、この契約が商取引である以上、派遣先企業が責任を持つ必要はないのである。

一方派遣会社などの派遣元事業主は、労働者派遣法第 30 条で派遣労働者の就業機会を確保するよう定められており、その雇用責任を果たすように求められていることが分かる。しかし派遣就業ごとに労働契約を結ぶ登録型派遣労働者は、次の就業先がないまま労働契約が打ち切られて失職することも多く、この条文が派遣労働者の雇用安定につながっているとは考えにくい。

通常の労働契約の場合、労働契約は「やむを得ない事由がある場合でなければ、その契約期間が満了するまでの間において、労働者を解雇することができない。」と定められている。⁷³派遣労働の場合もこの法律は適用されるが、登録型の派遣労働の場合、派遣就業を前提として労働契約が結ばれるため、労働者派遣契約の中途解約によって派遣就業先が失われるというのは「やむを得ない事由」として十分な理由だろう。そのため、簡単に解約できる商取引（労働者派遣契約）の打ち切りが、堅固に守られているはずの雇用を不安定化させてしまうのである。

以上の事例からも分かるように、派遣労働者の使用者責任は、労働者の使用者と雇用者が異なるという派遣労働の性質上あいまいになりがちである。労働者派遣法上、派遣労働者の雇用安定が派遣元事業主の役割であるにもかかわらず、派遣先指針ではその役割を派遣先企業にも求めているというのも、そのあいまいさがもたらした結果の一つである。今まで参照してきた判例から、その使用者責任は、司法上もあいまいであり、現状の法規を盾として労働者を保護することは困難であると考えられる。

3 - (ii) 派遣労働者の雇用安定に必要なもの

労働者派遣法を始めとする現在の労働法規では、派遣労働者を保護することが難しい。そこで我々は本節で、派遣労働者を保護するためには、現状の労働者派遣法では不十分であり、法改正に際して懲罰規定を設けるという方向へ舵をきるべきであると主張する。

そもそも、労働者の保護は司法の役割ではない。労働者派遣事業は労働形態の自由化、すなわち個人の選択の自由の名の下に拡大され続けてきたが、その前提には、労働者自身が使用者から身を守る力がなければならなかった。

それは本来、労働組合の役割であるはずだった。しかし、日本における労働組合の多

⁷² 厚生労働省「派遣先が講ずべき措置に関する指針」 第2 6（1）派遣先は、労働者派遣契約の締結に当たって、派遣先の責に帰すべき事由により労働者派遣契約の契約期間が満了する前に労働者派遣契約の解除を行おうとする場合には、派遣先は派遣労働者の新たな就業機会の確保を図ること。

⁷³ 労働契約法 第 17 条 使用者は、期間の定めのある労働契約（以下この章において「有期労働契約」という。）について、やむを得ない事由がある場合でなければ、その契約期間が満了するまでの間において、労働者を解雇することができない。

くは企業内組合であり、正社員が組合員の中心であった。さらに第Ⅰ章で確認したように、日本的経営の風土の中では有機的連帯を形成しにくい。その結果、正社員と派遣労働者は互いに仕事を奪い合う利害対立の関係にあると考えられるし、派遣労働者は正社員を中心とする企業内組合の中でも阻害され、不利な立場に置かれざるを得ないだろう。

派遣ユニオンなど、派遣労働者の労働組合もあるが、簡単に置き換えることができる派遣労働者の組合は軽視されがちで、団体交渉自体拒否される場合もある。⁷⁴これは、派遣先企業が、派遣元事業主と労働契約を結ぶ派遣労働者の組合との団体交渉など応じる必要がないと考えているからだと推測できる。このように、日本の場合、日本的雇用慣行から外れている派遣労働者を守るために労働組合を機能させるのは困難だと言わざるを得ない。つまり、派遣労働者は個人で、あるいは少数の労働者だけで自らの労働権を守っていかざるを得ず、脆弱な自衛力で企業と立ち向かっていかなければならないのである。

このような状況下では、一人ひとりの闘争の積み重ねが非常に重要である。なぜなら、その積み重ねが、行政を動かし、司法を動かす可能性を秘めているからである。いすゞ自動車の裁判では、原告である労働者は保護する判決は下されなかった。しかし、裁判の判決は労働者にとって不利なものであったとしても、それをきっかけとして、法律自体が改正される場合がある。

2012年に改正された労働者派遣法もその一つである。その改正内容の一つに、離職後1年以内の労働者派遣を禁止する、という事項が盛り込まれた。⁷⁵これによって、企業は期間労働者を解雇し、派遣労働者として受け入れるという手段を用いて、同じ労働者を働かせ続けることがはきなくなった。

このように、1990年代以降、企業のニーズと規制緩和の流れに乗って自由化を続けてきた労働者派遣事業は、労働者派遣にまつわる多くの問題が顕在化し、社会問題として注目を集める中で、規制強化へと流れを変えた。

2012年の法改正では、有期労働の派遣労働者を無期雇用労働者に転換するための措置を派遣元事業主の努力義務としたり、労働者派遣契約における派遣利用料を派遣労働者に明示したりするなどの条文が設けられた。さらに2015年10月1日からは、「労働契約申込みみなし制度」とよばれる、違法派遣であると知りながら派遣労働者を受け入れた場合、違法状態が発生した時点で派遣労働者に直接雇用の労働契約を申し込んだとみなすことになる制度が始まる。⁷⁶このように、労働者派遣事業の実態を鑑み、法律は

⁷⁴ 関根秀一郎（2009）『派遣の逆襲』朝日新聞出版

⁷⁵ 労働者派遣法 第四十条の六 派遣先は、労働者派遣の役務の提供を受けようとする場合において、当該労働者派遣に係る派遣労働者が当該派遣先を離職した者であるときは、当該離職の日から起算して一年を経過する日までの間は、当該派遣労働者（雇用の機会の確保が特に困難であり、その雇用の継続等を図る必要があると認められる者として厚生労働省令で定める者を除く。）に係る労働者派遣の役務の提供を受けてはならない。

⁷⁶ 厚生労働省 HP、[「労働者派遣法が派遣労働者の保護と雇用の安定を図るため改正されました」](#)

これからも改正されていくだろう。

しかし、派遣労働者を守るためには、このような法改正では不十分である。労働者派遣法は憲法が定める勤労の権利を前提として成立しているが、そもそも憲法における経済的自由権は、精神的自由権ほど厳格に守られるべきものとはされていない⁷⁷ため、比較的侵害しやすい権利であるともいえる。また、精神的自由権を規制する理由としてしばしばあげられる利益衡量⁷⁸の考え方が労働者派遣の問題でも適用されてしまうこともあるだろう。労働者派遣法の律法目的の一つに常用代替防止があることから分かるように、この法律は、いわゆる正社員の保護も目的としている。仮に労働者派遣契約を解約しなかった場合に失われる企業や正社員の利益や、失業者が増える場合に失われる公益、労働者派遣契約の中途解約によって派遣労働者が被る不利益を勘案して、裁判所が企業や正社員の利益を優先する場合もあると考えられる。当然ながら、利益衡量も含めて、それぞれの事例に合わせて異なる判断が下されるだろうが、派遣労働者の保護に関して、法律が万能ではないことも事実である。

そこで我々は、派遣労働者を法律によって守るためには、条文に懲罰規定を設けるべきであると考えた。現在の労働者派遣法には懲罰規定がない。そのため、条文に書かれている内容は努力義務に過ぎず、強制力が弱い。その上、賠償責任を問えるかなど、責任の範囲もあいまいである。したがって派遣労働者を守るためには、労働者派遣法に懲罰規定を設け、どの主体が、どの範囲に関して、どの程度の責任を負わなくてはいけないのかを明確に示すべきであると考えられる。

4.

4 - (i) 雇用保険

この章では、派遣労働者が実際に失業に陥ってしまった場合のセーフティーネットについて考えて行く。現段階で最も派遣労働者に対して有用なのは、雇用保険だと考えられる。雇用保険は、政府が掌握するものであり、労働者を雇用する場合には必ず適用されなければいけないものである。厚生労働省 HP によれば、雇用保険には以下の二つの役割がある。

①労働者が失業してその所得の源泉を喪失した場合、労働者について雇用の継続が困難となる事由が生じた場合及び労働者が自ら職業に関する教育訓練を受けた場合に、生活及び雇用の安定と就職の促進のために失業等給付を支給する。

②失業の予防、雇用状態の是正及び雇用機会の増大、労働者の能力の開発及び向上その他労働者の福祉の増進を図るための二事業を実施する。

つまり、労働者全般に対してのセーフティーネットだと言える。

[た」](#)

⁷⁷ 藤井正希（2006）「二重の基準論の批判的検討及び再構成」『社会学論集』早稲田大学大学院 社会科学研究所

⁷⁸利益衡量とは「規制によって得られる利益と失われる利益の衡量によって合憲性を判断する」こと。（棟居、2006、p. 1）

しかしながら、現状では一部の非正規雇用者がこの雇用保険の適用外になっている。実際、2010年度の法改正によって適用範囲が、これまでの1週間における労働時間が30時間以上のものから、20時間以上のものに、又雇用見込みに関しては、6ヶ月以上が31日以上となった。この大幅な改正により、約400万人が雇用保険の適用範囲内に入ったとされている。しかし、週20時間以内の労働をしない者に対しては、今なお雇用保険の適用はされていない。フレキシブルな働き方というのが認められてきている今、適用範囲については今一度考察する必要がある。勿論、雇用保険が労働者によって悪用される事態というのはあってはならない。

4 - (ii) 失業保険を受け取れない派遣労働者

前節で雇用保険について説明したが、本節では実際に雇用保険に入っていたとしても失業保険が一定期間、貰えない派遣労働者がいる問題について考察していく。派遣労働者が失業保険を貰うためには、派遣会社とハローワークへの手続きが必要である。派遣会社の「会社都合」で失業した場合には、大体失業してから1ヶ月を目安に、調査され失業保険が給付されるようになっているが、労働者自身の「自己都合」で失業した場合には、3ヶ月間失業保険が給付されないシステムとなっている。

派遣会社は自身の「会社都合」にしたくない為に、書類等を書き換えたり、1ヶ月の間に派遣会社から労働者の意思に沿わない仕事を紹介し、拒否させ、「自己都合」に書き換えるという不正を行っている問題がある。この場合、失業してからの3ヶ月間の空白は労働者にとってかなりの痛手となる。

この不正を助長しているのが、政府による助成金システムである。政府は派遣会社が新たな労働者を雇うに辺り、「会社都合」が多すぎると国からの助成金が貰いづらくなるようにしている。この一見、派遣労働者の為のように見えるシステムが実は、派遣会社の不正を助長しているのである。このような、システムは失業給付金の問題を更に深くしているだけであり、バラマキ政策は辞めた方がよい。正規労働者は、2009年のリーマンショック後のリストラで雇用保険の一般求職者給付を貰えたが、派遣労働者等の非正規労働者は困窮し、生活保護やそれも貰う事ができずに、年越し派遣村のような事態が起こった事を考えると、セーフティーネットが整っていない事は大きな問題である事が分かる。

4 - (iii) 労働者派遣法改正の評価

小泉政権時代に労働者派遣法は規制緩和され、その後も派遣労働者の数は大幅に増えた。2003年にはおよそ46万人とされた派遣労働者数だが、リーマンショック以前の2008年に145万人を迎え、ショック後に失業予備軍のイメージが着いた事等により、2012年では91万人にまで減った（総務省「労働力調査」各年1～3月平均）。

この結果だけを見ると、確かに派遣労働者の数を増やしたのは失敗であったかのよう

にも捉えられる。しかしながら、2003 年 3 月に法改正をした当時は、2002 年に戦後最大の失業率の 5.36 を打ち出しており、政権としては失業者の為の政策を考えなければいけなかったという状況があった。実際に、2004 年には失業率は 4.72 まで下がっており、労働者派遣法の改正自体を批判の対象とすることはできないのではないだろうか（総務省「労働力調査」）。

ここで考える必要があるのが、セーフティーネットの整備をしないまま、ただ派遣労働者の規制緩和をした事で問題は大きくなったという点である。リーマンショックによって確かに派遣労働者の失業は大きな問題になった。しかし年越し派遣村や路上生活者が増えたのは、失業した事それ自体に問題があったのではなく、失業給付や生活保護のセーフティーネットの恩恵を受けなかったのが問題だったのではないだろうか。リーマンショック等の恐慌が起こった場合、失業者が増えるのはある意味どうしようもない事であると言える。行政はこの状況に対していかに労働者の権利を守るのかという点を考える必要がある。セーフティーネット無き労働者を増やすという事は、それだけ恐慌等の大きな事態が起こった時へのリスクが高くなるという事なのだ。

5. まとめ 派遣労働者の今後

派遣労働が社会問題の一つとなってしまう以上、中には派遣労働というシステム自体をなくすべきなのではないかという声もある。実際に、国会や報道でそのような趣旨の発言を耳にすることも少なくない。例えば日雇い派遣労働への禁止の声はほとんどの党が賛成しているし、登録型の派遣や製造派遣等への原則禁止へも多くの党が賛同している。また 2012 年 10 月施行の「改正労働者派遣」では、30 日以内の派遣労働が原則として禁止された。例外として雇用保険適用外の学生や、60 歳以上、主たる生計者以外、副業とする者、禁止の例外として政令で定められた業務に関しては許可されている。

このように、2003 年の規制緩和によって緩められたものを再び引き締めていくというのが今後の方針であるようだ。必要に応じて規制を強化する必要があるものは確かに強化していかなければならない。しかし、この流れを派遣労働そのものの賛否を巡る議論と結びつけ、派遣労働を禁止するのは困難である。派遣労働という労働形態形がすでに日本の労働システムの中に組み込まれてしまった以上、派遣労働のメリットとデメリットを考えた上で、労働者自身も、派遣先の企業もやっていかなければならない。

労働者自身のメリットとしては、ワークライフバランスや、就業機会の豊富さ等のフレキシブルな働き方が認められるなどの点を考慮する必要がある。また、派遣先企業側のメリットとしては人員の需給調整が比較的容易な事、コストを抑えられる事、労務管理を簡易化する等の点を挙げることができる。一方で、こう見るとメリットが多いように考えられるが、派遣労働者は常に契約更新されないかもしれないという不安を抱えている事、企業内での立場の低さ、給料面での問題等多くのデメリットも抱えている。

ここで注意する必要があるのは、派遣労働者の中にも、正社員を目指している労働者と、そうでない労働者がおり、両者を区別しなければならないという点である。派遣労働者の中で、今後を展望として「正社員として働きたい」と回答している人は43.2%に過ぎない（図4）。

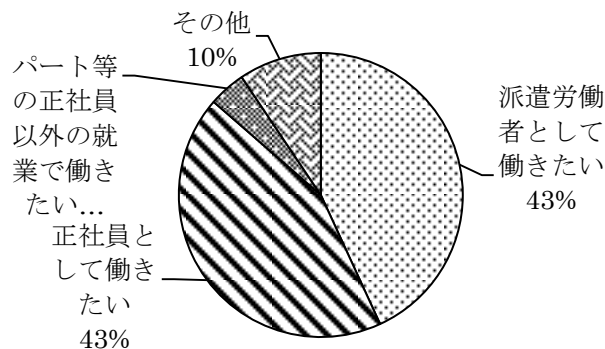


図4 今後の働き方の展望

「平成24年度厚生労働者「派遣労働者実態調査」より作成（2014年12月参照）」
 これは、今後も「派遣労働者として働きたい」割合の43.1%とほぼ同じ割合である。派遣労働や非正規社員という働き方自体を見つめ直すのではなく、最社員になりたいと考えている派遣労働者とそうでない派遣労働者がそれぞれ持っているニーズを踏まえて上で、より良い環境で働けるように整える事が、真に派遣労働問題を考えるという事であろう。

例えば事務職に派遣されている労働者は、正社員として長時間拘束されるよりも、短時間だけ働く派遣労働者の方が、自身にとって都合が良いと考えながら働いている可能性は十分ある。このような働き方は個人の自由な選択の結果であり、肯定するとともにさらに働きやすい環境を整えていくことが重要である。一方でTOYOTAや、キャノン、いすゞ自動車など多くの工場で問題となっている製造業派遣については、出稼ぎ派遣労働者や、外国人労働者等が派遣会社の寮に入り、工場で機械のように働かされている事など多くの問題を抱えており、ワークライフバランスを考えた結果であるなどと捉えて肯定することはできない。製造業に派遣されている労働者の多くは、工場内での怪我や事故の心配、正社員に本当になれるのかという不安、契約期間が更新されずに故郷に帰らざるを得ないという問題など、現実として目を背けたくなるような困難な事情を抱えている。製造業派遣を、事務職等の派遣と同じものとして考えていくのは危険である。製造派遣ならではの問題も又浮き彫りになってきており、対応が必要とされている。

2008年の年末に衝撃を起こした、年越し派遣村の事例から既に6年が経っているが、第三章で述べたように、いまだに労働者派遣法は、派遣労働者を守ることができないでいる。世論が、派遣労働に対して良いイメージを持っていないと感じる現在の状況を打破するには、やはり政治面での労働者派遣法へのアプローチが必要である。労働者派遣法は改正を続けているが、改正の上塗りだけでは、状況は悪化するばかりであるように感じられる。臭い所に蓋をするような改正ではいけない。企業が立場上弱くなってしまう

う派遣労働者に対して、不正をやり続けるような状況では、格差が広がっていくばかりである。また、政府が上辺だけの派遣労働者保護への取り組みをしているというのは、現在の状況を見れば分かる。小泉政権が派遣労働を緩和した事ばかりを取り上げて、批判するだけではなく、法整備をして派遣労働者が安心して働けるようにしなければならない。工場で怪我をして、そのまま生活保護という状況では救いようがない。

派遣労働者を経済状況が悪化した時の第一の首切りとして、それを見捨ててしまうようになっては、もはや格差社会の広がりには免れないだろう。完全なる市場原理主義に基づいた経営が、日本の民族性に寄り添ったものなのかは、現在までの日本政府がとってきた行動を見ると、イエスとは言えないだろう。派遣労働の問題を考えるに当たって、派遣労働の全面禁止等を叫ぶ人々のように、ただ派遣労働を肯定するか否定するかの問題だと考えるのは簡単だが、その先を考えなければならない。派遣労働と戦後培われてきた日本的経営が崩壊の兆しを見せているという事は一緒に考える必要がある。その先を見据えての法整備が、政府、企業、労働者としての義務と権利を持っている国民が現在早急に考えるべき事案になっているのである。

参考文献

- ・エミール・デュルケーム（2005）『社会分業論』青木書店
- ・岡村美保子（2009）[「労働者派遣法改正問題」『レファレンス』](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・河西宏祐、ロス・マオア（2006）『労働社会学入門』早稲田大学出版部
- ・神林龍、水町勇一郎（2014）「労働者派遣法の政策効果について」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構
- ・熊沢誠（1989）『日本的経営の明暗』筑摩書房
- ・厚生労働省 HP [「労働者派遣法が派遣労働者の保護と雇用の安定を図るため改正されました」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・厚生労働省 [「解雇や雇止めに関するルールについて」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・厚生労働省 [「厚生労働省発表 労働者派遣契約の中途解除等への対応について」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・厚生労働省 [「これまでの労働者派遣法の制定・改正に係る報告等」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・厚生労働省 [「派遣先が講ずべき措置に関する指針（平成 11 年労働省告示第 138 号）（最終改正 平成 24 年厚生労働省告示第 475 号）」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・厚生労働省 [「平成 24 年度派遣労働者実態調査」](#)（2014/12/10 閲覧）
- ・厚生労働省 [「労働者供給事業の意義等」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・小林良鴨（2009）「なぜ雇用格差はなくなるのか」日本経済出版新聞社
- ・裁判所 裁判例情報 [「平成 21\(ワ\)10678 地位確認等請求事件（通称 いすゞ自動車雇止）」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・堺鉦二郎（1993）[「労働者派遣法の制定と課題」『札幌法学』](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・関根秀一郎（2009）『派遣の逆襲』朝日新聞出版
- ・総務省「労働力調査長期時系列データ、完全失業率年齢階級別」
- ・東京都労働相談情報センター [「派遣先、派遣元、派遣労働者。三位一体の労働者派遣講座」](#)（2014/12/1 閲覧）
- ・中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会 1981 年
- ・中野麻美（2006）『労働者派遣法の解説 三訂版』一橋出版
- ・間宏『日本労務管理史研究 経営家族主義の形成と展開』御茶ノ水書房 1978 年
- ・藤井正希（2006）「二重の基準論の批判的検討及び再構成」『社学研論集』早稲田大学大学院 社会科学研究科
- ・民法
- ・労働基準法
- ・労働契約法
- ・労働者派遣法
- ・棟居快行（2006）[「人権制約法理としての公共の福祉論の現在 ―最高裁判決における近時の判決を踏まえて―」『レファレンス』](#)（2014/12/1 閲覧）

- ・ 森元孝（2014）『理論社会学 社会構築のための媒体と論理』東信堂
- ・ 八代尚宏（2009）「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ・ 早稲田大学産業経営研究所（2012）「産研フォーラム NO、37」
- ・ Mary Douglas, Aaron Wildavsky, *Risk and Culture: an essay on the selection of technical and environmental dangers*, University of California Press 1982

The Worker Dispatching Act and Dispatched workers -In what way protect the dispatched workers?-

Akiho Watanabe

Yukie Ushijima

Yuta Koderu

For the past few decades in Japan, the number of dispatched workers has been growing rapidly. There has been a controversy over the existence of dispatched workers, since they work temporally and live unstable lives. From December 2008 to January 2009, *Toshikoshi-Hakenmura* was established for the workers to survive, because many dispatched workers lost their employment due to Lehman crisis and had no shelter to live. In this article, we will firstly analyze “social division of labor” with references to the work of *Émile Durkheim*. Then, the analysis on Japanese-style management and paternalistic management will follow.

In 1986, Worker Dispatching Act, *rodosha-haken-ho* in Japanese, is established. Before that, the government doesn't permit working type of worker dispatching, because this type of workers is easy to fall victims to cutting down personnel expenses. However, these dispatched workers are increasing actually, so the government permitted that by establishing this law out of necessity.

This Act provides the rights of workers, but this cannot protect dispatched workers. Their employment is so instability, because this Act has a problem that responsibility as employers and users is unclear. Thus it is difficult to protect their lives. Therefore, we insist that it is important to make who is responsible for dispatched workers' employment and their working conditions clear by adding provision of punishment to the Worker Dispatching Act.

The idea that the dispatched workers are the disposal personnel necessary required has the critical potentials. There are a lot of dispatched workers who doesn't take out the unemployment insurance. For the dispatched workers, the possibility that they lost their jobs is very higher than the permanent employee. Notwithstanding the unemployment insurance for the dispatched workers has many problem. For example, the workers who work within 20 hours per week are out of the application range of the insurance and the dishonest act by the temporary staff recruitment agency. If the dispatched workers who haven't the unemployment are lose their job and they can't look for the next job, they will be getting public assistance. We have to consider their “Safety-net” again.

Finally, we focus on the evaluation of the Revised Temporary Staffing Services Law and the future of the dispatched workers. The Revised Temporary Staffing Services

Law in 2003 by *Koizumi* did not cause directly the issue of current dispatched worker, but the legal reform that haven't prepared is the major problem. The idea that the extinguish of the dispatch have the riskiness, because the dispatch built in the industrial structure in Japan. We have to consider the beyond point, the dispatch is bad whether it is good; otherwise the Japanese-style of management will collapse in full by-and-by.

第2部 参考資料

2014年10月9日

「1 概説一九三七―五五年」

1 班牛島 小寺 渡辺

文献：山崎広明「概説一九三七-五五年」 山崎広明,橘川武郎編 『日本経営史4 「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店 1995年10月

1章 対象時期と課題

対象時期

○1937年~1955年

- ①戦時期 経済統制
- ②戦後経済改革／戦後インフレ期
- ③戦後復興期

2章

戦時期 経済統制

- ・ 民需を犠牲にした重工業・兵器工業生産の増大を図る

○第一期 1937年（日中戦争）~1939年9月（第二次世界大戦勃発）

- ・ 輸出入品等臨時措置法
- ・ 臨時資金調整法

...政府による輸出入の制限、特定物品を原料とする製品の製造制限、企業設備投資資金調達の統制

→盧溝橋事件から端を発する日中戦争に対応するための臨時立法。事業運営を国の許可制にすることで、有力メーカーの育成・強化を図る。

○第二期 1939年9月~1940年7月（第二次近衛内閣成立）

- ・ 第二次世界大戦による世界的な物資の需給逼迫、商品価格の高騰

→本格的な価格統制につながる

- ・軍需生産力を拡大するため、価格差初級金（助成金など）を支給するが、赤字財政の原因となり、インフレに結び付いていく

→生産面にも統制を加え、利潤を追求する資本主義的企業の在り方を見直す

○第三期 1940年7月~1941年12月（太平洋戦争勃発）

- ・企業の利益第一主義から生産第一主義への転換（経済の計画的運営に適した企業体制の確立）

- ・重要産業別の統制会を組織し、政府→統制会→会員企業という垂直的な指示系統が確立される

○第四期 1941年12月~1945年8月（敗戦）

- ・統制会の自治統制を実施・拡大

↓

- ・企業の直接管理方式へ転換（軍需会社指定した企業の計画生産量実現を企図）

- ・戦争末期、利潤動機に訴えた軍需生産の刺激

戦後改革、戦後インフレ

○戦後改革

- ・1945年9月22日 GHQ、初期対日方針を発表

①労働改革

②農地改革

③財閥解体

○戦後インフレ

- ・原因

①インフレを伴う戦費調達、再生産外消耗

②資金不足の民間銀行に対する日銀貸出の増加→日銀券増発

- ・縮小再生産への対策として、傾斜生産方式を採用

→社会主義を反映した傾斜生産方式。鉄鋼業に投下した資源で生産された生産品で炭鉱を開発し、生産された石炭で鋼材を生産するという計画的な生産方式で、縮小再生産からの脱却を図る

- ・ 1947、48 年 一般会計の収支均衡、対民間金融機関に融資していた日銀券の回収への転換により、インフレのテンポが鈍化
- ・ 漸次的インフレの収束はアメリカの意に沿わず、経済安定路線へと転換
- 賃金三原則、経済安定九原則、ドッジ・ライン
- ・ 財政収支の均衡
- ・ 合理化による輸出促進と、消費節約による輸入減少、貯蓄率上昇、投資の増加によって、赤字財政と援助を脱することを目指す→超均衡予算と政府債務償還によってデフレ不況と安定恐慌が発生

戦後復興

- ・ 1950 年 6 月 25 日 朝鮮戦争勃発→朝鮮特需による軍需品輸出増加
- ・ 世界的な軍需物資の買い付け（軍拡景気）による通常輸出の増加
- ・ 朝鮮戦争後、輸出の増加は止まるが、極東の軍事的緊張によって特需発注は継続
- 拡張的財政金融政策をとる 144 ことができるようになる。ドッジデフレでたまった在庫を一掃
- ・ 政府の財政投資も復興に寄与→産業インフラの整備
- ・ 1950~52 年、10%を超える GDP 実質経済成長を実現

3章 産業構造

⇒産業や企業での全体の位置を把握する必要がある

⇒1929 年（ウォール街大暴落）から 1954 年（戦後経済成長）まで

(1) 産業

・ 1929 年としては軽工業優位の構造

(⇒p40,41 図 1 1 位製紙 2 位 綿糸紡績 5 位 綿織物 7 位絹)

☆上位 10 産業の内 6 つが軽工業、つまり民需産業

・ 1937 年～42 年に変化が生じる

原因：日中戦争 <1937 年：臨時輸出入許可規則> <1939 年 国家総動員法>

<1940 年 経済新体制確立要綱><第二次世界大戦><1941 年 1 2 月 太平洋戦争>

⇒結果：重化学工業が圧倒的優位を占めるようになった。

→1942 年 重化学工業が、上位 20 業種ランキング表に 12 登場

☆戦時中で、軍事費として投入された

しかし、敗戦に伴い、軍需生産が停止。 軍需生産との関係が深い重化学工業も低下。

・1954 年には、国有鉄道が 2 位、電力業 4 位、石炭 6 位で、綿糸紡績業も 3 位になる

1949 年から 1954 年にかけては、重化学工業の相対的な地位が上昇

⇒自動車製造業や、科学繊維正常業、石油などの日本の高度経済成長期に活躍する産業の 発達

(2) 大企業構造 (p 46、47 の図参照)

戦前非鉱工業部門が 6 割⇒電力、鉄道、銀行

戦時中には鉱工業部門の地位が上昇

原因：軍事費予算の投資

+インフラ部門や、紡績部門も上位を占める

原因：インフラ部門や紡績は、植民地・勢力圏に事業拡大を図っていた。

しかし、敗戦でインフラ部門が後退、鉱工業が上昇 (=重化学化が進む)

戦後復興期にはインフラ部門（電力の地位）の優位、重化学工業の優位が進む

⇒戦後経済復興

☆大企業の地位変動はかなり激しかった

⇒政府による、戦時中、戦後経済の産業政策、混乱の中の企業統合、倒産

4 章 日本の経営の形成史

中川敬一郎『歴史的にみた日本の経営 インフォーマル・組織的・民主的・長期思考的経営』

「日本の雇用制度」「利益共同体としての日本企業」「戦後日本経済における企業集団と系列」

→インフォーマルな関係に基づく統合が日本の経営の大きな特色

経済的要因として、雇用関係・起業金融・トップマネジメントの構成・企業意思決定方式・企業集団・総合商社・下請け制度を中川は挙げている。

それに加え、生産システム・経営管理技法・産業政策も後段で検証している。

さらに日本の経営の 1940 年体制説に関し、日本の経営が 1940 年からの戦時下の経済統制体制に大きく影響を受けていることを認めながらも、経済統制が直接的要因ではないとコメントしている。

質疑応答

Q 終身雇用は本当に日本の経営なのか？

A アメリカにも存在する。終身雇用が全国的に広がったのは日本の特徴でもある。インフォーマルな関係性。欧米では有給休暇をとらせる義務がある。企業側としては、今あなたは未熟だけれども、いずれは会社に貢献する大きな人物になるかもしれないという希望もある。一つの考え方として丁稚奉公があるかもしれない。

Q 終身雇用は一体感が生まれるか？

A 効率化が問題。例えば昔、トヨタは職工学校があり、職人を養う。その中で企業への忠誠心も同時に養えるのでは。効率化とはそれぞれであり、労働形態とは別物である。

Q 能力の効率化を求めるか？

A 日本は企業内組合があり、これは横並びではない。

日本には年功序列賃金、終身雇用、企業内組合という制度が存在する。新社会人の34%は3年で会社を辞める。理由は入社して自分に合っていないから。最初はつまらないが、だんだんと年とるごとに、賃金UPし、年金制度も安定する。その意味では丁稚と同じ。企業内組合は、社会主義政党が弱い。本来、敵対関係ではない。企業との敵対関係になるのは公務員の組合である。

Q 戦争が重工業の発展に寄与？

A 仮に日中戦争が起こらなかったら東京五輪が開催されていたかも。五輪の経済効果よりも大きかったのではないかな。

Q 財閥解体の意味は？

A 農地解放と財閥解体はセット。これが貧富の差、格差を崩した。格差は欧米よりも小さい。日産やソニーは社長が給料もらいすぎ。外国人であるから。トヨタは創業者であるから、大人しくしている。

2014 年 10 月 9 日

鈴木恒夫「7 戦後型産業政策の成立」

2 班 田崎 富田 永井

文献:鈴木恒夫「戦後型産業政策の成立」 山崎広明,橘川武郎編 『日本経営史 4 「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店 1995 年 10 月

第二次世界大戦で日本は敗北し、産業面でも大きな損害を被った。しかしながら、日本政府は、戦後間もなくから国内の産業の復興と発展を目指すために様々な政策を行ってきた。政府が重要視したのは、第一に企業にとって投資の気をそぐような情報の不完全性を解消すること、そしてもう一つは未成熟な産業に企業が参入しやすくするためのセットアップコストを政府が負担するということであった。

まず情報について、産業という面で情報の中心地となるのは、通産省の物資別原局課体制、各産業の事業者団体という制度、そして先にあげた二つの組織を結び付ける審議会制度である。

まず通産省についてみると、戦前は鉱山、商務、工務といった分類がなされており、一つの局が扱う範囲は幅広いものであった。しかし、戦争が始まると、様々な物質が不足し始めたため、各種物質を生産・配給・消費をしていく所まで一元的に管理をする必要があったので、石油、化学といった物質別の原局課体制が成立した。戦後もしばらくしたのちにこのような原局課体制が整備され、現在まで続いている。

続いて、事業者レベルでの団体でみると、戦前は、カルテル活動が主体の、緩い結合の産業団体であった。戦争が始まると、政府主導で物量生産を重視する産業別の統制会が組織され、そのもとで各企業は生産を行うことになった。この統制会は、戦争後も存続はしたものの、戦前よりもカルテルやトラストの要素が強い団体であったため、戦後の独占禁止法、事業者団体法によって解体された。戦後は、まず 1946 年に日本の経済を復興させるという目的によってつくられた経済団体連合会という組織が形成された。器の部分から復興が始まっていったのである。戦時中の統制会は、1948 年に独占禁止法と事業者団体法によって組織は解散させられたのであった。

最後に、官民を結び付ける場所ということで審議会制度についてみていく。戦前の審議会は、金解禁など、大きな経済の変動に対応するために政府が主導で集めたものがほとんどであり、会議の期日も短いものであった。その一方で、戦後に作られた経済復興

委員会は、戦後の復興だけではなく、高度経済成長期などにも成立されるなど継続的なものであった。そして、産業合理化会議でドッジ・ラインを受けてどのような経済発展を目指すかといったような経済全体を見渡すような内容が審議会によって決められていったのである。

ここからは、3つの代表的産業に焦点を当てて、戦後の日本の経済政策について詳しく検討していく。3つの産業は、戦時中に誕生し戦後に高成長を達成した自動車産業。戦時中経済期に誕生し開花した合繊産業。戦後新たに誕生した石油化学産業である。

ここから取り上げていく3つの産業に共通していることは、1947年傾斜生産方式と1949年ドッジ・ラインの実施の影響を受けている点である。傾斜生産方式の実施では、石炭産業と鉄鋼産業に資源を超重点的に投入し増産させた。これらを基礎産業として確立させていこうとしたのだ。ドッジ・ラインでは、鉄鋼・石炭・電力・海運を基礎産業部門とし、「日本銀行の融資、政府出資により、本格的な設備発展を充実させようとした国家規模の取り組みである。これと平行し、通産省は日本の戦後型重要産業の発展のためには輸出の振興が重要であるとし、これに即応する経済政策を打ち出した。

ここから検討していく3つの産業は発展のためどのような道をたどったのか検討する。自動車産業は、自動車製造関連工業組織化が戦後次々に行われ、業界はこれらの団体を通して政府に保護育成を要望できるレベルにまで発展した。また、通産省と商工省の官僚により具体的な方策が打ち出された。しかし、自動車産業はドッジ・ラインにより不況となり、賃金カット・人員整理・ストライキが起こる。このような状況に朝鮮戦争が勃発し、特需に救われ発展を続けた。自動車産業は、急速に生成・発展したため欧米諸国とは異なり、基礎部門や一般民需要は不十分であり、産業育成のために情報交換の場が多く持たれた。合繊繊維産業は、「合成繊維育成5ヵ年計画」という長期計画が実施され、合繊の需要を喚起するために官公需は率先して合繊を使用した。この計画は、合繊産業の発達だけでなく、国家の利益への貢献度合いを数量的にし、達成するための販売政策にまで踏み込んだ。自動車や機械工業の育成策の原型となった。石油化学工業も「石油化学工業化計画」が打ち出され、計画立案の経緯・事業目的・企業家の品目・外国技術導入予定などが明確になり、産業発達に影響をもたらした。

戦後型産業政策の成立についてまとめる。産業政策は、通産省と業界団体・企業との情報交換の機構的整備新産業が立ち上がるまでのセットアップコストを社会的に負担することで発展した。情報交換の機構は、重要産業という概念と共に生まれ、国の競争力を挙げるために定着していった。戦後初期の重要産業としてのターゲット設定が、最

小最適規模で競争力を得るまで成功の道であった。ターゲット化が成功し、経済自立から輸出促進へと拡大していった。

参考 トヨタの歴史整理

- 1918 豊田紡織株式会社
設立（社長：豊田佐吉）
←トヨタの前身
- 1930 喜一郎、小型ガソリンエンジンの研究開始
- 1933 （株）豊田自動織機製作所に自動車部設置
- 1934 自動車部発足
- 1936 自動車製造事業法の許可会社に指定される
☆喜一郎、「ジャスト・イン・タイム」を提案
必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産
- 1937 トヨタ自動車工業設立
- 1939 第二次世界大戦勃発
- 1941 喜一郎社長に就任
- 1944 軍需会社に指定される
- 1945 終戦

- 1946 トヨタ自動車コロモ労働組合結成
- 1949 労働組合結成後、戦後の不景気による不安から初のストライキ起こる
- 1950 トヨタ自動車販売設立（工販分離）
☆朝鮮戦争勃発
経営危機・労働争議・人員整理→喜一郎社長を辞任
☆朝鮮特需
業界の売上約 82 億を計上
(その半分以上をトヨタが占める) …朝鮮特需がなければおそらく倒産
- 1952 喜一郎死去
- 1955 初の本格乗用車トヨペット・クラウン発売
- 1957 米国トヨタ自動車販売設立
- 1960 年間国内販売 10 万台を達成
- 1963 ☆かんぱん方式、全工場へ広がる
必要な物を、必要な時に、必要なだけ作って運ぶ
- 1969 東名高速道路全面開通
年間国内販売台数 100 万台達成
- 1977 ☆輸出額で自動車が鉄鋼を抜き 1 位に
- 2014 現在
営業利益率過去最高と現在も成長を続けている

このあたりから
グローバルを視
野に入れている

質疑応答

Q「開発主義と貿易主義の間で戦後論争が起き、通産省は貿易主義をとると明言した。なぜ開発主義ではなかったのか。」

A「戦後すぐに日本は金銭的に厳しい状況にあった。まずは外からお金をもらってこよう、という考え。何を輸出するかといったときに、自動車工業・合成繊維工業・石油化学工業が対象になった。なお、合成繊維と石油化学は関連しあった工業である。」

Q「合成繊維への政策特需の後になされた、ということであったが、なぜ自動車工業の後に合成繊維への政策がなされたのか。」

A「ナイロンの発明は 1940 年代で、商品化には時間が少しかかる。絹は限られたところでしか使えない。絹、麻、綿はダメ、といった状況であったから。自動車は豊田喜一郎の特異性によるものである。合成繊維は政府によって原料ごとに割り振りされるといふ、ある種の独占がなされてきた。」

Q「マーシャルの外部的効果とは？」

A「合成繊維と石油化学が相互に影響し合っているその状態。マーシャルは偶然であったが、日本においては意図的に 2 つの産業計画を設計した。」

Q「政府との関係は？」

A「今でも通商産業政策（割り振り制）は残っている。例えばクラレはビニロン。ナイロンは作れない。これはイノベーションが阻害されるリスクがある。地デジ化で液晶テレビを多くの企業が行なって、総倒れになったことも考慮する。割り振りは不健全な状態であるかもしれないが、みんなでやったら総崩れになるというケースについても考えなければならない。中韓の技術が追いついてくると、日本には何が残るか。企業の新陳代謝が大切である。経団連や諸事業者団体などは排他性が強い。」

Q「部品産業の寡占化は一見不健全に思えるが、なぜ今に至るまでも維持されているのか。」

A「トヨタの場合、社員数が少ない。これはリスク回避のため。これは武家の封建主義のようなものである。下請制は日本的経営の特色の1つで、系列であると競争は少ない。トヨタはずっと豊田市で、ようやく名古屋に本社を構えるに至った。日産はバブル期に銀座に本社を構えるも、撤退。これはローンによって払えない人にも売りつけていたためか。SONYはNY株式市場に1990年に上場。第一勧銀はダイエーに融資していたこともあり、共倒れ。こういった企業について考えてみるのも面白い。」

2014 年 10 月 16 日

森川英正「概説 1955 年—1990 年代」

4 班 犬塚 日下 吉井

文献：森川英正,米倉誠一郎編『日本経営史 5 高度成長を越えて』岩波書店 1995 年 12 月

戦後日本の産業は、五つのタイプに分類できる。一つ目の連続繁栄型は、1975 年から 1993 年にかけて常に上位 50 社にランクインしている会社であり、インフラや特殊・市中銀行がほとんどである。国家管理下にある企業が多いのが特徴である。二つ目の時流型は、企業が数多くランクインする年代もあれば、一つもランクインしない年代もある、景気の変動の影響を大きく受ける方であり、証券、建設がこれに当たる。三つ目が時代とともに衰退していく斜陽型で、繊維、鉱業、海運、造船、鉄鋼がある。その要因は、既存産業への固執、情報活動の遅れ、それまでの成功体験からくる自己過信、マネジメントシステムの硬直化が原因に挙げられる。四つ目は、斜陽型とは逆に、時代とともに成長していく産業で、電機と自動車がこれにあたる。これらは資本集約的であり、その競争力を日本独特のやり方で人的スキルと結びつけたのが特徴である。五つ目の限界型は、トップ五つの会社に一貫して限界が見られる産業であり、化学、トイレタリー、食品などが挙げられる。

そして、高度経済成長期以降の産業について、大きく三つの時期に分けることができる。一つ目は 1955 年から 1970 年にかけての時代である。この時期は、産業の大型化、新産業の発達、そして、金融引き締めによるインフレから立ち直ったあとの、産業や工場の巨大化に向けた投資が行われていた時期であった。その後、1970 年代になると公害が深刻な問題になるなどの要因から、産業の脱大型化が進み、それに代わってマイクロ・エレクトロニクスが主要な産業に取って代わった。この時代の高品質化、高効率化によって日本は国際的な競争優位性を確立した。次の転換期は円高によって輸出産業が苦戦を強いられるようになった時代であった。日本は輸出量が増加するようになり、プラザ合意や経営の合理化も相まってこの時期に日本の円高は進んでいった。この時代の円高により日本企業は海外直接投資を推進したが、これは新興国の追い上げと労働集約的性格の濃い産業の行き詰まりを見せるようになった。

このような経済成長は、高水準の投資、市場機関への敏速な対応、OJT などの日本独自の社員教育、そしてそれらを行うようなトップ・マネジメントが日本にあったからこそである。

しかしながら、日本経済は設備投資ブームとバブルの崩壊によって国際競争力を失っていった。これを受けて、日本は新たな高付加価値産業の育成をしていくということ

が求められていた。しかし、日本の教育制度がイマジネーションを生み出すということには不向きであったこと、そして企業が新たなイマジネーションを異端として認めなかったということなどから、高付加価値産業の育成にも多くの問題が存在している。

質疑応答

Q. なぜ、この三つの時期に分けたのだろうか？

A. おそらく日本経済自身の問題というよりもオイルショックや円高な変動相場制など、外部の環境の問題なのではないか。

Q. なぜ「限界型産業」5という産業の形態が存在しているのか？

A. 食品などの産業は、「ガリバー的」な産業であり最初にその分野に参入した企業が後から参入した企業に追い抜かれるというケースが非常に少ない。そういった特性が限界型に区分される一因であろう。

Q. 文章中、前半の時期には「市場の敏感な反応」、とある一方で、後半の時期には「身動きの遅い決定」と相対する二つの言葉が書いてあるが、このような問題を生じさせた要因は何か。

A. 最後の部分に書いてあるような日本の教育の問題ではないか。戦後、何もない時代から経営者となった世代から戦後教育を受けた世代へと変わったということに要因があるのではないか。

2014 年 11 月 6 日

岡崎哲二「戦後日本の金融システム ―銀行・企業・政府―

2 班 田崎 永井 富田

文献：岡崎哲二「戦後日本の金融システム」 森川英正, 米倉誠一郎編『日本経営史 5 高度成長を越えて』岩波書店 1995 年 12 月

報告メモ

1、資金フローについて

◎資金フローとは

資金の余っているところから資金が足りていないところへ政府や日本銀行から金融政策によって、金融機関に流れる資金や、金融市場における金融商品の売買によって金融機関・企業・個人の間を流れる資金などの総称。

⇒このマネーフローを起こす仕組み＝金融

この文献において、5つの時期に区切って日本の投資フローの状態が説明されている。

・第二次世界大戦期	}	1955 年以降に関しては個人部門か
・終戦直後		
・1950 年代初め～		法人企業部門への流れが資金フロー
・高度経済成長期 1970 年代前半まで		中で最も大きなウエイトを占めていた
・1970 年代後半～		

◎黒字主体の個人部門

戦後日本の金融システムの特徴として、預金運用されていた金融資産増加分の 50～60%と、金融機関が発行するその他の間接証券によって個人部門は黒字を保ってきたことが挙げられる。そして、金融資産の大部分を金融機関が発行する間接証券によって運用してきたということは、戦後日本は間接金融主体であったと言える。だが、個人部門の金融資産の 75～85%を集めた金融機関が、その大部分を貸出で運用していたため、資本市場の役割自体が限定されていたというのも特徴である。

2、メインバンク制と銀行の役割

日本の企業はメインバンク制に支えられてきた。

→メインバンクが特定の銀行と長期的な関係を結び、メインバンクが企業を監視する。

→監視したメインバンクが協調融資、株式所有、役員派遣等を行った。

メインバンクの役割は、一般的に見て監視先の企業の業績が良好なときは、役割は小さく、不良なときはその役割が大きかった。

◎メインバンクの役割

- ・企業の監視・・・メインバンクは協調融資を行う際の幹事の役割を果たし、他の銀行から委託された監視者であった（必ずしもメインバンクが監視先の企業に対して必ずしも出資額の割合は大きくなかった）。
- ・企業の統治・・・基本的に、メインバンクは相手の企業の大株主であった。メインバンクの株式の保有率は必ずしも相手の企業の経営状態とは一致しないが、銀行全体の中でのメインバンクの融資比率および役員派遣比率は企業の業績との相関関係が存在しており、一般的にエージェンシー・コストが高い企業ほどこの比率は高くなっている。

◎銀行の資金配分

1950年代には銀行が各産業の長期的な成長を見通し、将来的な成長産業に重点的に資金を配分していた。

↓

1960年代には個々の産業内で、特に成長している企業が重視されていくようになる。

↓

1970年代には産業内の成長企業は識別されたものの、成長企業への融資はなされなくなっていく。

一般的に、銀行は収益性及び安全性の確保を必要条件としつつも、成長性が融資の判断材料とされていた。

3、銀行組織と制度的完成

戦後、銀行の役割と行動組織はどのように支えられてきたのか？

注目：支えてきたのは銀行内部だけでなく、外部の働きかけも大きい

[内部]銀行内の統治：民間主体からの自立性

内部昇進の役員により運営→超高学歴社会

[外部]護送船団方式：日本で戦後維持させてきた銀行行政の考え方。

- ・ バブル崩壊後の 1995 年頃、銀行の倒産が続く
- ・ 金融庁の設置。指導行政は緩和

金融システムの安定性・銀行を国で支え倒産させない!!

[その他]直接的ではなく間接的に

- ・ 経済状態のマクロ的・ミクロ的安定→リスクが軽減
 - ・ 労働資本と資本市場に関する制度との制度的補完性
- 銀行が日本社会的に支えられていた時代であった

4、まとめ

- ・ 戦後日本の金融システムの制度的基礎となるメインバンク制
- ・ 高度経済成長期は大企業とメインバンクにとって比較的安定であった
- ・ システムの動き：高度経済成長期（リスクが少ない）とそれ以降（規制緩和&企業間パフォーマンスのばらつき）
- ・ 銀行が成長産業・成長企業の識別困難→1990 年代半ばの金融危機へとつながる

文献要約

戦後日本の資金フローがどのようなものだったかを検討する。資金フローとは、ある部門の余剰資金を他の資金不足部門に回すことを指している。戦後の日本は個人部門が黒字であり、企業法人部門は赤字であったため、間接証券の運用という形で個人の預金が企業に流れ、企業の発展を支えるという流れが主であった。個人と法人の間に銀行が立つ間接金融が主であった日本では、資本市場の役割は限定的だった。

戦後、日本企業が資金を調達する際に、メインバンクが重要な役割を果たした。企業業績が好調な場合には特にメインバンクの役割は小さいものであったが、業績が悪化した場合には、特に大きな役割を担った。しかし、メインバンクは必ずしも融資額が最も多い銀行を指していたわけではない。メインバンクの主な役割は協調融資の主導や、企業の監督にあった。単独での融資ではなく協調融資を実施することで融資のリスクを低減させた。このような協調融資は、もとは日本銀行の融資斡旋から始まったものであるが、その後も暗黙的に続けられた。また、メインバンクは協調企業の大株主でもあり、

企業業績が悪化した際には役員を派遣するなどの手段を通して委託された監視者として企業のモニタリングを行った。

メインバンクは長期的な視点を持ち、顧客先企業の倒産を防ぐことに注力した。1960年代までは収益性や安全性を加味しながらも成長性を重視した融資を実施し、成長企業を見極めて投資を行った。しかし、1970年代に入ると成長産業／企業の識別が困難になり、企業業績においても明暗が分かれるようになった。

企業の統治は、銀行から派遣された役員だけではなく、内部昇進の役員によっても行われた。また、銀行の統治には外部からの圧力も加えられ、「護送船団方式」と呼ばれる、銀行を倒産させないことを目的とした銀行行政が実行され、金融システムの安定性が重要視された。高度経済成長期においては、金融システムは安定的で、各企業の自己資本利益率を見ても企業ごとのばらつきが小さかったため、貸出リスクも小さかった。しかし、70年代後半から預金金利の規制が緩和や、成長企業の識別が困難になったため、貸出リスクが増大していった。

質疑応答

Q.1970年代以降、成長企業の識別が困難になった要因は何か。

A.戦後の日本は、外国から輸入したものを日本でも生産することで成長していたが、70年代後半以降、模倣するものがなくなり、成長産業を見極める指標がなくなってしまった。

Q.金融について、何を考えるべきか。

A.お金は、常に流れていく必要がある。そのお金を何に使うか。株式を買うか、外貨預金をするか、それ以外のものに使うか…。預金通帳は間接証券であり、株式は直接証券である。戦後の日本は間接証券にお金を使わせようとした。なぜなら、株式などの直接証券は常に市場で売買される不安定なもので、国家が管理するのは困難だからである。一方、預金などの間接証券は、預金レートを国家が決めることができ、制御するのが比較的容易である。

もし戦後の日本が直接金融を主体としていれば、アメリカに企業を買収されたり、機械的に売却されたりした可能性がある。その意味では、間接金融を採用し、資金を国家がコントロールすることによって戦後の日本は成長できたのかもしれない。資金循環表

を見ると、企業部門は常にマイナスになっており、個人部門はプラスになっている。これは、個人部門の余剰資金が企業部門に流れることで、企業が新しいことをするのに必要な資金を賄うことができていたことを示す。

しかし、現在の日本は銀行の預貯金がマイナスになっている。**1990** 年代の定期預金金利は **4%** ほどもあったのに対して、現在の預金金利は **0.3%** 程度と非常に低く、預貯金への誘因がない。このことから、**1990** 年代に個人預金が産業を育成していたという構図が崩れてしまったことが分かる。

Q.メインバンクについて、何を考えるべきか。

A.メインバンクが感じとなり、融資リスクを分散させるために行われる協調融資は、市場原理主義者から見れば社会主義的な行為である。国家は有価証券の売買に重い税金を課すことで企業の銀行借入を促し、銀行の企業に対する指導力を高め、モニタリングを強化した。銀行員の中には、融資先企業をモニタリングするために役員待遇で派遣される、という道を望む者もいた。このような銀行による企業支配は、企業にとってはできるだけ避けたいものだった。

夏合宿の際に観た「遙かなる走路」では、トヨタが増資を実施しており、上海紡績が株式を引き受けていたが、日本では株式を発行する場合、有価証券取引税という税金を負担しなければならない。それでも、銀行融資に依存することを拒む企業は、グループ企業内で資金を融通し合うなどの手段で銀行の介入を防ごうとした。例えばソニーは、ソニー銀行を作り、テレビ部門の赤字を他の部門の黒字で賄っており、全体としては黒字である。

Q.2014 年現在の金融システムに対する見方はどうなっているか。

A.戦後の日本はアメリカにあるモノを模倣すればよかったので、努力すれば絶対に成功した。すでに成功モデルがあったため、収益の見通しが立てやすく、共同で資金を出し合う誘因となって日本的な協調融資につながった。

しかし、**1990** 年代以降の銀行には融資目標がなく、どこの産業に融資すればいいのかが分からなくなってしまった。護送船団方式をとる銀行群が目標もなく話し合っても、いろいろな意見が出るだけでまとまらず、非効率だった。

一方企業の側でも、企業ごとに明暗が分かれていた。**1960** 年代に持っていた物欲がある程度満たされ、飽和状態となった日本で、何を生産するべきかが問われるようにな

った。トヨタ自動車は 2015 年 3 月期の収益が最高益となる見通しだが、銀行に対して好意的ではないにもかかわらず、融資を受けている。また、ダイエーとヨーカドーを比較すると、ダイエーは 1999 年に年商 1 兆円を達成したにもかかわらず倒産したが、ヨーカドーはセブン銀行を持っており、現在も存続している。トヨタやダイエー、ヨーカドーの事例から、溜まった資金をどのように使うべきかが問題であることが分かる。また、今日の日本経済新聞に帝人が徳山工場を閉鎖し、シンガポールからも撤退するという記事が掲載されていた。かつては帝人と同じく人絹を生産していた東レは現在飛行機を作っており、経団連の榊原会長は東レの人間である。なぜこのような差が出てしまったのか。

人財の問題を考えていく必要があるが、日亜化学工業とノーベル賞を受賞した中村教授の対立を見ていると、組織が先か、人が先か疑問である。日亜工業がなければ中村教授は研究成果を出すことができなかったかもしれないし、中村教授がいなければ日亜工業は青色発光ダイオードを開発することはできなかったかもしれない。

Q.銀行は将来が見通せないので、リスクヘッジのためにリスクを分散させたが、株式によってそのリスクをさらに細分化すればいいのではないか。

A.現在、実際にそのような動きが出てきている。例えば NISA では、100 万円以下の投資には（通常 20%課税される）税金が非課税となっている。かつて預貯金に流れていた資金が、NISAなどを介して投資にシフトしている。証券会社は NISA を利用した資金で投資を行い、収益を得るが、その資金は何に使われるのだろうか。

現代は企業を売買するようになった時代である。例えばソフトバンクを見ると、集まった資金、ため込んだ資金を利用して多くの企業を買収している。これは、すでに設けている企業を買収することによって開発の手間を省くという発想であるが、一方で買収した企業をさらに売却することで収益を得る場合もある。その例としては、三洋電機買収が挙げられる。三洋はパナソニックに吸収されたが、パナソニックは電池部門を残して他の部門を鴻海に売却し、売却益を得た。購入した株式を持ち続けることで巨額の含み益を得ている例もある。例えばソフトバンクの孫正義は 20 年ほど前に、アリババに 20 億円出資したが、現在、株式の値上がりによってこの出資金は 5 兆円にまで膨らんでいる。このように、企業自体を売買することによって収益を得るようになったというのが、かつてとの違いである。

だが、企業買収を行う際に、批判を受けることもある。ソニーが 1989 年にコロンビア・ピクチャーズを買収した時には、アメリカに非難された。アメリカは至上主義が強い国であるにもかかわらず、市場で株式を購入するという正当とされる手段に則って行われた買収に対して批判の声が上がるのは、アメリカにも秩序主義者がおり、至上主義者と対立している証左である。また日本でも、アメリカ投資ファンド・サーベラスが西武 HD の株式を購入し、筆頭株主になったことに対して批判があった。サーベラスは上場取り消しとなった西武の株式を、売却を前提として買い占めた。このような投資行動に対する拒否感を鑑みると、戦後の日本が間接金融に注力した理由が見えてくる。仮に戦後日本が直接金融を主とした資金調達を実行していれば、アメリカに日本企業が乗っ取られ、アメリカの都合によって買収と売却が実施されれば、企業はそれに振り回されかねなかった。そのため、安定した資本関係の形成を促すために、銀行融資という間接金融の手段が採られたとも考えられる。

Q.日本の年金運用に変化が出てきている。

A.GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の投資先が、比較的风险の大きい国内・海外株式にシフトしている。1990 年代まで、日本の年金運用は信託銀行に資金を預けることが多かった。これは、信託銀行本体が危機的状況に陥っても、信託予算は国によって保障されているため、比較的安全だと投資家が考えたためである。当時の信託銀行に資金を注入すると、4.5%ほどの金利がついて返ってきた。しかし、現在はほとんど金利がつかない上、少額の元本（数百円程度）を払い込んできた年金受給者に対して、月 6 万数千円の年金を給付する必要がある。これは、物価が上昇したためであるが、月 1 万 6250 円もの払い込みが求められるのは、少子高齢化が進む中で、将来給付すべき額から逆算すると、それだけの額が必要だからである。GPIF は年金を日本株式、日本国債、海外株式、海外債券で運用しているが、これらの金融商品はそれぞれ異なる値動きをする。その動き方を計算し、最終的にプラスになるようにポートフォリオが組まれているはずである。従来の日本は債権比率が高くリターンが小さかったが、GPIF は株式比率を高めようとしている。このような動きは一見すると、ハイリスク・ハイリターンのように思えるが、日本国債発行高が（それまで国債を吸収してきた）個人の預金高と同程度まで増加し、国債の不安定化懸念があることを考えると、一概に国債投資が安全だとは考えにくく、国債保有リスクを低減するための措置だと解釈することもできるかもしれない。

2014 年 11 月 6 日

株主安定化と企業系列の現在

報告：3 班 関田 中島 原

議事：1 班 渡邊、小寺、牛島

報告概要

日本の企業系列は、株式の相互持ち合いによって成立している。集団で一社の株式を取得し、その企業を支配するという支配証券という性質を持っており、これは多角的相互支配システムと呼ばれている。

株式の相互持ち合いには以下のような四つのメリットがある。

- 1、乗っ取りの防止
- 2、企業集団の結束の強化
- 3、取引関係の密接化
- 4、株価のつり上げ

安定株主工作にはこのようなメリットがあるが、その目的は、当初と現代では異なる。当初は株式を持ち合うことで自社株買い占めを牽制し、発行株式の過半数を握られることによる乗っ取りを防止することを目的としていたが、現代では株価をつり上げ、企業価値を高めることを目的としている。

日本企業の株式安定保有率と持ち合い比率を見てみると、いずれも低下傾向にあることが分かる。株式安定保有率は 1992 年には 45～50%程度あったが、2014 年には 25%と大幅な低下を観察することができる。また、持ち合い比率を見ると、1970 年は 18%だったのに対して、2014 年には 7%まで低下している。

このような比率低下の原因として、金融危機と通貨危機、銀行の財務不健全化、会計制度改革、自社株買いを可能とする法改正を挙げることができる。

1977 年に発生した通貨危機および金融危機に直面した銀行や企業は、保有する株式を大量に放出し、株式の売り越しが鮮明になった。また、この危機によって銀行の財務健全性が脅かされ、銀行株保有のリスクが高まった。

さらに銀行株の放出を後押ししたのが会計制度の改変である。それ以前の日本の会計制度は株式取得額を計上する取得原価主義を採用していたため、保有株式の値下がりも会計上現れることはなかった。しかし時価主義会計を採るようになったことで、含み損

が表面化するようになった。そのため、株式値下がりに伴う損失計上を嫌い、リスク資産である株式が保有されにくくなったのである。

銀行は、自行の株価急落と上乗せ金利（ジャパンプレミアム）という形で、市場から財務体質の改善を要求された。さらに、世界的な銀行規制（BIS 規制）にも対応する必要があり、銀行にとって財務健全化は避けられない課題となった。

2001 年になると、法改正によって自己株式の取得が可能になった。そのため、銀行が売り出した自社株を買い戻すことによって、株式を持ち合わなくても、乗っ取りを防止することが可能となった。

これらを要因として株式の相互持ち合いは解消されてきたが、銀行依存度の高い企業は取引関係上銀行から離れることができず、解消できた企業とできなかった企業の間で格差が生まれるようになった。

補足&質疑応答

株式の持ち合いは、事業者同士、事業者—銀行間で行われた。持ち合いのメリットとして乗っ取りの防止が挙げられていたが、株式を持ち合って売らないということは、不動株が生まれることを意味する。これによって売買可能な株式（流動株）が減少し、株価をつり上げるなどの操作がしやすくなるため、市場原理と反していると言える。

1996 年頃から、日本では多数の銀行が破綻に追い込まれた。三洋銀行や山一証券、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行などがつぶれることによって、銀行株が紙切れになった。このため、株式の持ち合いが崩れだし、企業のモニタリングも崩壊した。これが金融恐慌である。

会計制度についてだが、取得原価主義は安定株主化しやすい制度で、株式の値上がりや値下がりが表に出てこず、長期保有していても損得がない。しかし時価主義会計では、長い間株式を持っていると、損が出てしまう可能性が出てきた。時価主義会計によって、例えば土地の値段が下がれば資産が減る、上がれば増えるといった点にも注目しなければならなくなった。

このように会計制度が変わったのは、日本固有の企業関係の文化では、グローバル化に対応できなかったからだと考えられる。日本の銀行は BIS 規制によって自己資本比率までしか株式を保有できず、その超過分を売る必要に迫られたが、これも銀行が弱体化した要因の一つである。アメリカは、日本が強い分野では全てルールを変えてくる。つ

まり、グローバル化というのは、アメリカのルールに従うことを意味する。経済活動においてはお金のフローが重要で、戦後日本はそのフローを制御しやすく、銀行が管理しやすくしていた。これによって、世界からの介入を防げるようにしていたわけである。

Q.かつての日本は、自国経済を保護しながら成長してきたが、現代の新興国はそのような、保護しながらの経済成長ができないようにされているのではないか。

A.例えば現在の中国は、固定相場制のようなものをとっている。日本は1973年には変動相場制に移行し、1円の変動で企業収益が変化するようになった。他にも日本固有のものがあつたが、90年に入ると、グローバル化という声が上がリ、それぞれ改称されてきた。

日本的経営とグローバル化では、どちらの方が良いのか。早稲田大学は森善朗をグローバル人財だと言っているが、本当にグローバル人財か。三洋はグローバル人財と叫びながらダメになった。日本の社長というのは人事ポストに過ぎないので、カリスマ性はなくとも問題ない。孫正義をグローバルリーダーと言う人もいるが、彼はアメリカで教育を受けた、特殊な人だ。現在は経団連の会長を務めている、東レの社長など、生え抜きの内部昇進者は多い。

今でも残っている企業を比較してみると、面白いことがわかる。日本マクドナルドやダスキン、セブンイレブン・ジャパンは海外からノウハウを導入しているが、すべてを教わったわけではない。海外企業と同じことはできないので、試行錯誤を繰り返し、独自のものを作り上げてきた。日本マクドナルドの歴史には、ポテトを毎日揚げて家中が油まみれになったタヤマ デンの話など、面白い話がある。一方ユニクロやヨーカドーは親会社から継いできた系統があるから、やはり違うだろう。

2014 年 11 月 13 日

吉原英樹「国際化と日本的経営」

4 班 犬塚 日下 吉井

吉原英樹「国際化と日本的経営」 森川英正, 米倉誠一郎編『日本経営史 5 高度成長を越えて』岩波書店 1995 年 12 月

一説：輸出

日本企業の戦前から戦後を通して国際経営の一つの特徴として輸出が中心であるということが挙げられる。この輸出には二種類あり、一つは繊維、鉄鋼等の中低技術の非差別化製品メーカーによる間接貿易、一方は電機、自動車、工作機械等のブランド製品や高技術製品を作成するメーカーによる直接貿易が挙げられる。戦後からは、商社経由の間接輸出からメーカーの直接輸出にシフトしていった。その理由として①輸出商品の变化②ハイテクの差別化商品の輸出に関しては、間接輸出がデメリットを持っている③メーカーの資金や人材等の経営資源蓄積が考えられる。

二節：海外生産

第二次世界大戦後アジア各国は独立し輸入代替工業化政策を取り工業化を進めた。それによって日本からの輸出が困難になり現地生産へと切り替わった。その際、東レ等の間接貿易型の会社は、三人四脚型の体制取った。この三人四脚型とはその企業に加えて総合商社、日本のメーカーを加えた別称商社参加型合弁とも呼ばれる。1970年代後半から製造業はアメリカでも現地生産を始める。その理由としては主に貿易摩擦が挙げられる。また同時期、アジア（主に台湾、韓国、シンガポール、マレーシア）では輸出志向への政策転換がなされ、また日本の子会社の競争力が向上したため、企業の海外生産の工場の位置づけが輸出用の生産拠点へと変わっていった。

三節：戦略展開の特徴

日本企業の海外での現地生産は輸出代替的で受動的である。各国が輸入規制や保護主義の動きを強めると、輸出が困難になり現地生産を拡大した。アジアでの製造業投資とアメリカ・ヨーロッパでの商業投資の地理的二分法を基本とした、多国籍化の日本的パターンは70年代後半以降に弱まっていきアメリカ型のパターンへ移り変わっていった。

四節：組織と管理の発展

海外事業部を廃止しグローバルな事業部制をつくる動きが出てきた。また廃止していなくとも、海外子会社の管理に国内の事業部が次第に強く関与するようになる。また米国、欧州、アジアの各本社、日本の親会社の本社と合わせて世界四本社制、ないし日本の親会社がアジアを管理する場合世界三本社制の動きが出てくる。地域本社は日本の親会社の本社機能のうちのスタッフ機能の一部を海外移転したものである。多国籍企業は、国や地域への適応のためのグローバルな地域別事業部制、事業の世界的な調整ないし統合のためのグローバルな製品別事業部制のどちらかを選択する必要があるが、両方の要求に答えるために企業のミクロ構造などが活用された。

日本企業は人を通じ海外子会社を管理する傾向などのため、海外子会社の重要なポストにも日本人社員を派遣する。日本の親会社は海外子会社一社ずつと緊密な関係をもつが、海外子会社相互間にはその関係は見られない。日本の親会社の日本人と海外子会社の日本人が情報交換、意思決定を行い、そこに現地人の経営幹部や管理者が参加することは少ない。

五節：日本的経営の国際移転

日本企業の海外工場は、現地企業のそれより高い生産性を発揮した。日本的生産システムは、次の3つのルートを通じて海外に広まった。日本の親会社が、海外の子会社に生産システムを移転した。日本企業の海外子会社が、取引先の現地企業に指導した。日本企業と関わりのない、海外企業が生産システムを学び導入した。

しかし、日本企業の海外事務所はうまく機能しなかった。それは、日本的経営が海外にうまく適合しなかったからである。それは同時に、現地人への排除を意味していた。

六節：未熟な国際化

日本企業の海外子会社は低い利益率しか上げていなかった。また、海外輸出の利益率も低かった。これは、日本企業は国際規模の経営において成果をあげられていないことを示した。

日本企業の海外生産比率は相対的に低い。それは、国際経営戦略が輸出中心だったからである。また輸出中心の姿勢は、海外生産への移行が受動的な理由で行われたことを示す。

日本企業の海外子会社では、現地人材の活用が遅れた。特に、経営者や管理者としての登用が遅れた。つまり、子会社の経営資源は、日本の親会社に依存していた。

長期信用銀行と証券会社の関係について

報告：5班 平岡 永井 土井

報告概要

1. 長期信用銀行について

1951年、財政投融资を原資に政府が直接経営する金融機関である日本開発銀行が設立され、政府自身が重工業への融資をすることで直接的に資本を稼働させていく仕組みが出来上がった。これに平行して、民間銀行にも長期の融資を可能にする制度作りが始められた。しかし、当時の民間銀行には重工業を可能にするための巨大な資本を長期に融資する能力は皆無であり、政府は新たな資金循環システムの構築を迫られた。

1952年吉田茂内閣が、新たな資金循環システムとして金融機関の長短分離という考えのもと長期信用銀行法を制度化した。長期信用銀行法によって、戦前から特殊銀行であった日本興業銀行、日本長期信用銀行、日本不動産銀行（のちの日本債権銀行）が長期信用銀行として誕生した。長期信用銀行は普通銀行とは異なり、金融債の発行が政府から認められており、金融債の利息で成り立っていた。

このような戦後経済を支えた長期信用銀行が崩壊した原因は、都市銀行の成長によって長期信用銀行の存在意味が曖昧になってきてしまったことによる。都市銀行にとって金融債は、政府が購入している安全かつ信用できる投資先であったため、都市銀行は金融債を購入することで利益を着実に上げていた。力を付けた都市銀行は金融債を購入することで利益を上げることがやめ、長期信用銀行と同じように、重要産業に直接貸し出すことでより多くの利益をえるようになった。

追い打ちをかけるかのように、発行を禁止されていた国債発行が認められ、金融債は徐々に力を弱めていった。1990年代、長期信用銀行は、土地バブルに手を付けることで利益を生み出そうとしたが、不良債権により上手くいかなかった。上記のようなことが続いた結果、1998年、金融再生法により日本長期信用銀行と日本債権銀行が国有化された。

その後、長期信用銀行は統廃合等により、普通銀行に姿をかえるなどした。事実上、現在の日本には長期信用銀行は存在していない。

2. 証券会社について

①証券会社の仕事

証券会社の主な仕事は2つある。まず1つ目が、ブローカー業務だ。ブローカー業務は、人の株式の売買の間に立ち、仲介する仕事である。わかりやすく言うと、株式を買いいたい人と売りたい人の双方のオーダーを受け、それを証券取引所に知らせる仕事だ。証券取引所において株式の売買取引が出来るのは、正会員の資格をもった証券会社だけである。一般の投資家は、証券会社を仲介して取引をし、株式を売買している⁷⁹。これが証券会社の仕事の中核であり、間を取り持った際の手数料が大きな収入源でもある。ただ、戦後の日本においては、証券会社への信用は浸透しておらず、このブローカー業務ではあまり稼げないという事実もあった。

そこで証券会社が力を入れた仕事、それが2つ目のディーラー業務である。ディーラー業務とは、証券会社自らの資本で株式を売買する仕事である。自身のお金によって株式を売買することで利益を得たり、取引を成立させやすくする効果がある。

この2つの他にも、株式を発行した企業から株式を買い取り、発行企業に代わって広く投資家に売るアンダーライティング業務や、新しく発行された株式を一時的に預かって、買い手を探して売るセリング業務という仕事もある。

また、証券会社は1968年から1998年まで免許制によって規制されていたが、1998年に証券取引法が改正され、現在に至るまで金融庁による登録制が導入されている。

②NISAと証券会社

最近よく目にするNISAというものがある。これは、少額投資非課税制度のことであり、2014年1月から、銀行や証券会社のような金融機関でNISA口座を開設し、株式などを買ったと、従来であれば20%課税されていた配当金や売買益等が、非課税となる制度だ。買うことができる金額は年間最大100万円までで、非課税期間は5年間である⁸⁰。

このNISAによって、戦後以来企業や日本の経済を支えてきた銀行からの融資という手段が日本の主軸ではなくなり、株式投資がより活発になるかもしれない。株式投資が活発になるということは、それだけ株式の売買が活性化され、証券市場も賑わいを見せることにもなるということだ。そのため、証券会社の視点からNISAを考えると、株の

⁷⁹ 以前は、正会員である証券会社以外に、才取会員も株式の売買を仲介していた。しかし、2001年3月31日に、最後の才取会員であった実栄証券が撤退、才取会員は事実上いなくなった。

⁸⁰ むさし証券ホームページ http://www.musashi-sec.co.jp/service/nisa_qa.html

売り買いが活発になるという点でメリットは大いにあるだろう。また、NISAを導入した政府も、今まで銀行の力に頼りすぎていたある意味アンバランスな状態からの変革を考えているのかもしれない。

3. 証券会社と長期信用銀行制度との関係

長期信用銀行は、戦後の重点産業を支えるため、吉田内閣の実施した、長短分離によって出現した。普通銀行が行う貸付の代わりに、長期信用銀行は金融債を発行し、長期的・重点的に産業を支える仕組みをとった。長期信用銀行の金融商品である金融債は、証券会社を介して普通銀行や個人に購入された。

金融債に関して、証券会社は、「預かり運用」という仕組みをとった。まず、銀行や個人が金融債を一旦証券会社から購入し（ブローカー業務）、購入した金融債を再び証券会社に預ける。証券会社はその金融債を運用することで資本を増やしていく（ディーラー業務）、というものである。

当初、金融債の最大の買い手は都市銀行であった。都市銀行は金融債の金利と融資する際の金利の差から利益を得ていた。上述したように、高度経済成長を経て、都市銀行は金融債に頼らずとも、企業に貸付を行えるまでに成長した。一方、個人投資家も力をつけ、金融債を購入する個人が増加した。こうして、貸し出しにおいて、都市銀行と長期信用銀行が逆転し、長期信用銀行は、重点産業を長期的に支える、という当初の目的を見失い始めた。

さらに、国債の発行が再開すると、長期信用銀行の発行する金融債は大きな打撃を受け、それを主要な商品としていた証券会社も影響を受けた。こうして、証券会社の中には廃業に追い込まれるものも出現した。長期信用銀行も次第に普通銀行へと転じていき、姿を消した。

長期信用銀行は、都市銀行に体力が残っておらず、国債に信用がない戦後の状況下で、日本の復興を支えるためにつくり出された。高度経済成長を経て、銀行や個人が自立し始めた段階で、長期信用銀行は、本来の役目を終えており、その後、証券会社を巻き込む形で、急速に力を失っていった。

・衆議院解散と消費税増税の延期

安倍政権は、衆議院を解散し、総選挙に持ち込もうとしている。その争点は、消費税増税（8%→10%）を1年先延ばしするか、ということである。自民党は、増税を延期することによって、この選挙に勝利できるだろうと考えている。（議席を減らす可能性はある。）しかしながら、増税を延期することに、深刻なリスクが伴うということを考えなければならない。例えば、日本の信用が下がることで、国債の金利が上昇する可能性がある。それに伴って、住宅ローン（現在1%）等も上昇してしまう恐れがある。日本が、ギリシャやアイスランドと異なるのは、デフォルトの可能性は少ないということである。従って、世界の投資家は、株式よりも、日本の債権を購入しようとし、株価は下落に転じるということになる。（債権と株の動きは逆の関係にある。）

・経済の構造についての考え方

ある経済システムが動作するために最も重要なことは、お金が流れるということである。これは、水の流れをイメージするとよい。お金を流すために、傾斜をつけるということが重要になってくる。50年代、復興のために、日本は国民の貯金を利用しようという発想に至ったのである。このような考え方は、現在でも同様であり、問題があったらそれは、お金が流れるような構造が上手に設計されていないということである。

・普通の銀行と長期信用銀行の差異

長期信用銀行が特別に許されたのは、金融債という債券の発行であった。借用書と考えればよい。相手を制御できる力を持ち、無記名であることから、債券自体の売買というものが成立する。金融債は、割引と利付の2種類に分けられる。

・金融債の保障とその利用

金融債は、法律によって整えられ、財政投融资によって支えられた。かつて、郵便局が、日本中どこにでもあったことから、1990年ごろまで、郵便貯金の総額は、他の銀行の総額と同等であり、もの凄い額であった。（現在はゆうちょ銀行。）これらのお金は、大蔵省が吸い上げ（第二の税金）、新幹線などのインフラ整備に役立てようとした。しかしながら、このままでは不健全だということで、間に長期信用銀行を挟んでいたのである。（国がつくった民間銀行という立ち位置である。）郵便貯金を担保とした金融債に、デフォルトの可能性はないだろうということである。

当然ながら、これを第一に購入しようとしたのは、普通銀行である。信用のある金融債を購入し、自らの銀行の預金の金利は、金融債のものより下げることで、その差額だけ、確実に収入を得ることができた。当時の普通銀行は、運用や投資を行うほどの余裕が無かったが、これを利用して着実に資金を蓄えていった。

・長期信用銀行と証券会社の関係

新日本製鉄やトヨタ自動車のような大きな会社は、増資のために株式を発行することができたが、これでは銀行から借り入れるということが無くなってしまう。そのため、証券取引に税金をかけることで、このような動きを抑えた。株価の極端な上下は、不健全であり、銀行から確実にお金の流れるような構造を形成しようとしたのである。

その代わりとして、証券会社は金融債を売る役割が与えられた。これには、長期信用銀行は支店が少ないという理由もあった。証券によるお金の流れを制限されていたことから、長期信用銀行と証券会社の関係は、芳しくなかった。

・長期信用銀行の没落と現在

このような構造が崩壊した大きな理由は、都市銀行の成長によって、長期信用銀行と都市銀行の差が無くなってしまったということである。90年代、長期信用銀行は、これを克服しようと土地バブルに手を付けることになった。（こうして、不良債権に倒れることとなる。）そういう意味では、長期信用銀行は、この頃には解体すべきであったと思われるが、民間銀行であったこと、そして長期信用銀行が官僚的な要素を持っていたことから、これはできなかった。

現在は、銀行と証券会社による競争という構造になっているが、面白いのは、両者が似たような動きをしていることである。これを、どのように評価するか。かつての郵便貯金も、現在ではゆうちょ銀行となり、普通銀行と同様に資金を運用するようになった。NISA や情報社会（人が知っていることは、ほかの人も皆知っているということ）を考えながら、現在における傾斜を考えてみる必要がある。

・国債

国債は禁止されてきた。というのは、国家の会計は単年度の会計によるものであるため、年度ごとに赤字を出さないようにせねばならない。現在では、個人でも国債を購入することができるが、これは国家の信用と関係している。例えば、アメリカは、国債によって成り立っている。当時の日本は、郵便貯金を担保とすることで金融債を成り立たせることができた。では、アメリカや韓国はどのようになっているのか。例えば、アメリカは軍事力、戦争によって成り立っていると考えることができる。中国も同様の姿勢を取ろうとしている。日本の国債においては、最終的な担保が無いという点は、非常に危険なところである。現在では、証券の方にお金が流れている（NISA など）から、安倍政権は、株価が下がることを危惧している。

・郵政民営化

長期信用銀行は無くなったものの、郵便貯金を利用した財政投融资は、お金の流れる構造を形成するために必要なものに思われる。なぜ、郵政民営化は実行されたのか。

一つは、自由主義経済である。長期信用銀行制度に始まる、日本の特殊な金融構造に対して、アメリカは反発している。自由主義的な改革の一環ということである。

もう一つは、やはりこのような構造は不健全であるということである。郵便貯金を吸い上げる大蔵省の力は強大なもので、これにぶら下がっている自民党の議員が、資金配分を決定するという構造になっていた。小泉が嫌っていた、郵政族である亀井静香や平沼赳夫を追い出そうという意図があった。これが、小泉のいう構造改革の大きな部分であった。しかしながら、小泉もまた不健全である。(cf. 沖仲士、小泉組)

2014 年 11 月 20 日

宇田川勝 安部悦生「6 企業と政府 ―ザ・サード・ハンド―」

1 班 牛島、小寺、渡邊

文献：宇田川勝,安部悦生「企業と政府」 森川英正,米倉誠一郎編『日本経営史 5 高度成長を越えて』岩波書店 1995 年 12 月

この文献では、戦後日本が経済発展を実現する上で産業政策が果たした役割と、通産省と企業の関係、そして貿易黒字に伴う諸外国からの市場開放圧力に伴う産業政策の変遷について述べられている。

第 1 節

1-1. 産業政策の前提と目的

小規模企業が多く、市場原理が働きやすい段階から、大企業組織が形成され、経営資源が企業組織の中に内部化されていく段階に移行していくことで経済が成長していくという前提のもと、通産省は企業の組織能力形成を促す環境を作るために産業政策を実施していった。

戦後産業政策の目的は産業の近代化であり、産業構造を高度化していくことにあった。そのために戦略産業を選定し、産業の保護・育成に努め、その成長と自立を目指した。

1-2. 歴史的経緯

1950 年代、戦略産業を選定する動機は「多くの日本人がほしいと思う」かどうかにあった。その結果選ばれたのが、技術集約的・資本集約的で、外部経済効果と雇用吸収力がある重工業であった。当時の重工業は比較優位のない劣位産業であり、比較優位のある軽工業を戦略産業とするべきであるとの意見もあったが、外貨の獲得や、付加価値生産性の伸び率が高いことなどから、重工業産業の保護・助成を行った。

1960 年代になると、経済力が高まっていった日本に対して、諸外国から貿易・資本の自由化が求められるようになった。通産省は、戦略産業の体質強化のため、行政指導を行って業界に再編を働きかけた。その結果、自動車業界や鉄鋼業界で業界再編が実施された。

1970年代には、オイルショックが起き、コスト上昇に対応する必要に迫られる中で、戦略産業として保護されてきた産業でも明暗が分かれていった。自動車などの加工組立型産業は、徹底した合理化やマイクロエレクトロニクス化によって多品種少量生産体制を整え、高い品質と生産性の向上を武器に輸出を増やすことで急成長していった。その一方で、コスト上昇を吸収しきることができなかったエネルギー多消費型産業が構造不況業種として没落していった。そのような中で、知識集約型産業の育成や市場機構の活用に重点を置いた産業政策が実施されるとともに、模倣すべき海外の産業がなくなり、成長産業を見極めることが困難になったため、性徴追求型の産業政策から、すでに成長しつつある産業を保護する成長活用型政策への転換が図られた。一方で、加工組み立て型産業の貿易黒字によって貿易不均衡が生じていたため、通産省は関税・非関税障壁の撤廃・緩和、個別産業ごとの輸出制限と輸入促進策を実施した。

1980年になると、日本はプラザ合意による円高を経験することになったが、貿易黒字は増えていった。そのため、欧米諸国との間に貿易摩擦が多発化するようになり、欧米諸国で台頭しつつあった保護貿易主義に対応する必要があった。その対策として通産省は輸出規制の実施と海外生産の促進を指導したのだが、それをきっかけとして「日本的経営システム」が海外に移転されていった。

1-3. 通産省と企業

戦後日本の通産省と企業は協調的關係にあったが、決して上意下達の関係ではなかった。これは、両者の協調が戦後日本経済の自立と成長に不可欠だとの認識で一致していたために成立したものである。産業政策の立案・執行過程には、通産省と企業の意味を反映させるための交渉と情報交換の場が設けられると同時に、透明性を確保するための審議会や調査会の諮問など、利害関係者の代表が相互に説得しあったり、意見や情報を交換したりする場があった。この二段階を踏まえることによって、通産省や企業は産業政策に関する情報を共有することになった。これによって企業が投資する上での不確実性を減らすとともに、異なる企業が同質的な戦略（＝産業政策に合致する戦略）をとるようになっていった。

通産省は産業育成計画に従って、保護・助成の対象となる企業を選抜したが、その選抜基準は企業も共有していたため、各社はその合格基準を満たすために競争を行った。また、一度企業が選抜されても、その計画進行に伴って基準は引き上げられていき、後発企業を含む全企業が随時選抜対象となる機会平等主義をとっていたために、新興企業

にも先行企業と競う機会が与えられると同時に、同一の方向性を持った成長を志向したため、ますます企業の画一化が進んでいったと考えられる。

1-4. 企業のキャッチアップ

貿易黒字を累積させていくのに伴って日本は市場の自由化が求められていたため、産業政策の多くは時限的な臨時措置の側面が強かった。そのため、企業は保護や助成の撤廃を前提として投資を行った。これによって、大企業は外国企業との競合を前提とした組織能力を拡充させるとともに、国内における価格競争を回避させたため、下位企業が淘汰されず、存続と成長を容易なものとし、新興企業の業界参入を可能とした。

こうして、戦略産業として保護された産業では、大企業は潜在的な協商者である外国企業に、下位企業は上位企業に追いつくためにそれぞれ投資し、新規企業も参入してくるという三つの連鎖的な投資競争によって、業界体質が強化されていった。

第2節

2-1. 鉄鋼業

住友金属事件

1956年大手6社社長会における大筋合意とえて、通産省が「普通鋼圧延用鋼の減産措置」を決定し、各社に10%の減産を支持したことが発端。住友金属は設定された各種制限を不服としこれを拒否し、通産省と対立状態になった。従来のシェアを守ろうとする大手と、シェアを拡大したい住友金属のような後発企業の対立に起因していた。

新日鉄の成立

1970年に鉄鋼業界1位と2位の企業が合併し、新日鉄が成立した。強力なリーダー企業の必要性や、価格競争回避的な志向に基づいた上での合併だった。経営学者や公正取引委員会の反対を押し切り、通産省の支持をえて成立した。しかし期待していたような成果は得られなかったとされている。結果的に1970年代をピークとして、鉄鋼業は徐々に衰退していくのである。

日本の鉄鋼業は50年代、60年代に大きな成長をみせた。政府主導の結果ではなく、民間鉄鋼業の旺盛な成長力と経営能力、あるいは日本経済の高度経済成長に依存してい

た。政府は指令者ではなく、企業利害の調整者、長期計画を通じた情報提供者、成長の促進者だった。企業の活発な投資計画は通産省の支持ではなく、むしろ通産省は企業の計画を長期需要予測に基づいて抑制しようとしていた。その意味で政府が鉄鋼業をターゲットにしていたという説は信憑性にかけるのである。

2-2.自動車産業

保護・助成策

保護関税の実施、外国メーカーの対内投資規制、政府系金融機関の低利資金融資、各種免税措置、所要技術導入の認可などが行われた。しかし、諸外国が貿易自由化により自国の自動車を日本に売り込もうとするのは必至だったため、それまでに自動車産業は胡構内でも対外的にも競争力をつけなければならなかった。

業界再編製

政府は国内自動車産業内の協調・合併を促すことで規模の経済性を実現し、メーカー数を絞り集中的に支援することで競争力を挙げようとしたが、不調に終わった。新規メーカーの参入抑制も行ったが、これも成功しなかった。しかし高度経済成長期に通産省が実施した自動車産業政策はメーカーの企業行動と業界の構造に大きな影響を与えた。

自動車の輸出産業化

自動車の輸出産業化の大きな問題点として、第一に欠陥車・公害問題、第二にオイルショックの克服があった。欠陥車問題はリコール制度を充実させ、品質管理やメンテナンス体制の確立に取り組むようになり、日本車の品質性能を大きく向上させた。公害問題は各種部品メーカーの開発努力により、排ガス対策が大幅に進展した。上述のように、多数のメーカーが存在する業界構造がかえってプラスに作用したのである。さらにオイルショックにより自動車産業に減産が求められる中、業界内で徹底した経営の合理化がなされ体質強化につながった。現在では、業界全体が貿易自由化による自動車の輸出産業化に取り組むことで、自動車産業が多国籍企業化しているのである。

2-3.電子工業

「他の産業にみられない手厚い政府からの保護があった」という説と、「諸外国と比較したら日本の電子産業がうけた政府保護は非常に少ない」という説がある。1960年

代以降は OECD や諸外国の圧力を受けて貿易・資本の自由化に乗り出さざるを得ず、電子工業も 1970 年台に自由化された。74 年に半導体の自由化、75 年にはコンピュータの自由化がなされた。その当時までに、日本の半導体産業は堅実なものとなっていたが、コンピュータのほうはアメリカとの開きがあったとされている。

第 3 節

3-1 日本の産業政策の特徴

見てきたように、日本の産業政策の特徴としては、以下の 10 の要素が上げられる。
①つかず離れずの法則、②政策形成のメカニズム、③資金供給、④政府主導の研究組合、⑤政府系研究組織、⑥政府購入、⑦情報の発信・伝達機能、⑧協力的な保護主義、⑨振興策の一時的性格、⑩政治からの独立 である。

以上のような産業政策は全て、市場を弱めではなく、強化する方向に持って行こうとしたものであった。産業政策を評価するに当たっては、それが経済発展に役立つか役立たないかというような、二者択一的な問題では意味が無い。市場の力を弱めるのではなく、強化する産業政策が必要であり、市場と政府活動の結合の仕方にこそ産業政策は意味をなすのだ。成功した例としては主に、重要物産免税制度等が挙げる事ができ、失敗した例としては日本ソフトウェア、情報処理振興基準興会等が挙げられだろう。

又、日本企業の競争が激しい理由としては、価格競争が回避される為に分野によっては新規参入が容易となり、それが競争を激化させ、また他社がやっているから自社もやる式 of 同質的企業行動も競争激化の一因となった。

評価としては、日本のサード・ハンドは日本の産業発展にとって効果的に機能したと言える。またそれは日本の特徴的なカルテルや、業界団体などの中間組織を利用したものであった。

3-2 今後の展望

今問題となっているのは、日本の閉鎖性の問題である。これは、日本の企業の競争力の強固さ、行政上の力が巨大であったこと、消費者行動が長期に慣れ親しんだものを買う習性があるという事の三つの点が主な理由として挙げられる。このような理由で、1960 年から 80 年代は実質的な市場開放は進まなかった。

今後も、日本の一人勝ち状態は世界経済の中では認められないであろう。その中で日本がすべき事は、国産メーカー優遇措置を捨てて、海外メーカー優遇措置を採用し、国

内外のメーカーによる競争の促進を目標とする事である。そうする事により、第一の点、第二の点は改善され、国際的摩擦は起こりづらくなるだろう。

質疑応答

Q. 日本の企業は政府がいないとだめなのか。

A. 戦後の産業政策において特徴的なのが、協力的な保護政策である。これは、政府に依存するだけでなく、企業側もそれなりの努力をしようという背景があった。バランスが重要である。

Q. 産業政策のデメリットは？

A. 日本の1つの特徴として挙げられるのは、ガラパゴス化や画一化に見られるような、いわゆる閉鎖性である。これは日本人にしか合わないだろう。

Q. 閉鎖的な市場ではだめなのか。

A. 日本の一人勝ち状態になってしまったら、欧米に叩かれるのは日本も経験済みである。また、現在の中国を見ても閉鎖的な市場は非難されるだろう。特に、日本は石油や食料など、輸入に頼る面も大きい。閉鎖的な市場にはなれない。

Q. 産業政策がうまくいった理由は？

A. 第一に市場規模が大きかったこと。（約1億人）しかし、これからは減る一方である。

通産省だった官僚が良かった。今は東大文科I類から法学部、そして中央官僚になる、といった従来の構造がなくなっている。

また、欧米の成功モデルがあったことで、日本はそれを模倣すれば良いだけで、無駄のないように、お金がかからないようにすればいいだけであったが、1度日本がトップになると、今度は日本が新しいものを作らなければならなくなった。役人も先例がないと動きにくい。官僚は答えを与えられた人たちがなっているから、企業のように失敗を恐れずに動くのを期待することは難しい。

また、企業が大きくなって以前のように政府が出来ることは徐々になくなっている。SONYは政策の外側にいる。

2014 年 11 月 20 日

『NO と言える日本』をこう読む

2 班 田崎 富田 永井

文献：盛田昭夫 石原慎太郎『NO と言える日本—新日米関係の方策』光文社 1989 年 1 月

文献要約

◆要点 「NO」ということは、日本に最も必要なことである。また、アメリカは日本の良い部分は認めなさいと主張している。

□背景

1989 年に盛田昭夫・石原慎太郎が執筆

◆内容

なぜ「NO」といえないのか？

- ・同質社会に生きる日本人の国民性の影響
- ・自国の持つ力を認識・理解できていない日本人
- ・日本政府は「NO」というチャンスを逃し続けてきた

「NO」と言える根拠として、日本の国力・日米関係を提示する

○アメリカも日本なしでは機能せず、両国にとって日米関係は大切である。

→十分先を見る(目先の数字しか見ていない経済)アメリカと、十年先を見る(何が必要であるか見て開発する)日本

日本の力＝物を作る力：強い産業力

クリエイティビティ豊かな民族性：外国技術を取り入れつつ想像力を持つ

運命共同体の企業：会社のために一生懸命になれる

Ex. 半導体産業：アメリカの軍事力の優位性維持には欠かせない。アメリカにはノウハウはあるが、技術者・従業員がいないため、日本でしか造れない。

「NO」言うことが出来る結果

- ・日本・アメリカの相互理解が深まる

・持っている国力を外交で生かせる→圧力をかければいいと思われている日本のイメージの払拭

・世界にも日本の強さを示すことができる→アメリカと対等な日本のアピール

◆まとめ

「NO」と言える日本になれば、日米関係・日本の外交にプラスの影響がある。また、アメリカも、日本の良い部分を認めるべきである。そこから、生まれる日米関係が重要になる。

所感

タイトルが『NOと言える日本』なのにもかかわらず、131 ページからの章では、「日本とアメリカは避けられない相互依存関係だ」と書いている。そしてその中で日米は「協調」していくところは協調していき、NO というところは NO というべきだと述べている。そして、「日米が互いに少しずつ我慢しあって行こう」と書いてあり、「日本の相互依存は避けられない」と書いている。その例として、国内での市場開放ということをあげている。今回は盛田のいう相互依存ということについて検証していく。

海外への相互依存を深めていくということで最もよく思いつくのは、輸出輸入の増加、そしてそれに伴う企業の移転の増加であろう。ソニーは企業を海外に展開するときに、アメリカに、社員も財産であるというような、今までの日本流の企業経営のやり方を持ち込んでいる。これは逆のことも起こりうるのではないだろうか。つまり、アメリカの企業が日本に海外展開をしてきて、レイオフや **ten minutes** 先しか見ないで資金を動かしているということなど、アメリカの企業文化が日本に流入してくるのではないだろうか。実際に日本には最近になって M&A や、サーベラスによる西武の株式購入など、の **ten minutes** 先しか見ていないような経済事象が日本で起こっている。これはおそらく日本にとっては損失となっているということが言えるだろう。また、これはアメリカとの関係の上で生じた問題であり、盛田の言ったような市場開放での協調は裏目に出たと言えよう。どこに協調を用意し、どこで NO と言っていくかというのは非常に見定めが難しい問題であるということが言えるだろう。

盛田の発言について

・アメリカと日本の企業の経営方針の違いは先の文献と一致

→基本的には盛田の発言は的を射ている。

しかし『NOと言える日本』P131「日本とアメリカは避けられない相互依存関係だ」

『日本は NO というべきところは NO というべきである。協調していくべきところは協調していかなければならない』

→これは外交の面では非常に重要

→盛田は「市場の開放」という点では協調していくべきと主張

実際に盛田のいうような「市場の開放」が行われた。

→日本企業のアメ리카への移動、アメリカ企業への日本への移動が始まる。

→日本にアメリカ企業の文化が流入(レイオフ制度、ten minutes 先しかみない戦略等)

これは盛田の批判してきたものであり、この文化の流入はよくなかったのでは？

→この面では日本の市場開放での協調は失敗であった。

→どこを協調し、どこを NO と言っていくかの見定めは非常に難しい。

報告メモ・補足

本書は、日本の国力について、NO と言う重要性について、日本の歴史的過去について述べている。

なぜ NO と言えない？

一つ目の理由として、日本人の同質社会を好む国民性が影響していることが考えられる。

二つ目に、NO=悪いというイメージが固定化し、NO は良くない言葉という印象を持っているからである。三つ目に、日本の持つ力(クリエイティビティ能力)を国民が認識できていないからである。

国力(クリエイティビティ能力)とは？

日本はアメリカに勝るものづくりの強い産業力を持っている。それは外国技術を取り入れつつ、新たなものをつくる能力が長けているということでもある。さらに日本は企業を運命共同体とみなし、アメリカのレイオフ制度とは違い、社員も家族だという関係性にある。さらにアメリカは IT(軍事)の産業において成長しているが、そこには日本の半導体産業の力がないと生きていけない。

NO と言えるだけの国力？

日本の国力、そして日米関係を考える。アメリカなしでは日本は機能せず、日米関係は重要である。十分先を見るアメリカと十年先を見る日本。ここに経済の空洞化が見られる。

どの部分を NO と言う？

中曽根首相は YES マンであった。たとえ、日本が条約において不利な状況でも YES と言っていた。またプラザ合意もアメリカだけでは達成できなかった。他の国があつてこそその成果であった。さらに 1989 年にベルリンの壁が崩壊し、平和が訪れるかと思いきや、1992 年に湾岸戦争が勃発してしまった。この場面で NO と言えれば良かったのではないか。アメリカは戦争になると経済が強くなる。

日本もアメリカ化？

十分先を見る＝目先の数字しか見ていないアメリカ、十年先を見る＝何が必要であるか見て開発する日本という関係性があつた。しかし、今の SONY は事業悪化から 4 万人程従業員を切った。日本は社員を家族とみなしているにもかかわらず、アメリカのようなレイオフをしてしまった。さらに SONY は、自ら保険会社を作った。これはアメリカの十分先を見ているのではないか。石原と盛田が言っていたアメリカの問題が日本の問題になってきているのではないか。

11 月 27 日

米倉誠一郎「共通幻想としての日本型システムの出現と終焉」

3 班 関田 中島 原

文献：米倉誠一郎「共通幻想としての日本型システムの出現と終焉」 森川英正, 米倉誠一郎編『日本経営史 5 高度成長を越えて』岩波書店 1995 年 12 月

・文献の概要

本文献で提示されている課題は、1970 年代オイルショックから 90 年代前半までの経営環境と日本企業の対応を検証し、日本型経営システムとパフォーマンスの相関関係について明らかにすることである。70 年代における日本の経営システムと企業の競争力の間には一定の関係性や現実感があったものの、80 年代まで続いてきた日本型経営への信頼は、明らかに過剰であったと、筆者は分析している。そこで、70、80 年代における日本型経営への適応の際を明らかにしようと試みたものである。

・70 年代—ニクソンショックとオイルショック

ニクソンショックとオイルショックの克服のプロセスにおいては、フロー型の内需形成と輸出に力点が置かれた。企業は、製品多角化と設備投資を積極的に行うことによって内需を形成した。結果として、フロー型消費社会が到来した。自動車等の分野は、圧倒的な国際競争力を持ち、輸出依存の道を辿ってゆく。日本的経営システムの面においても、長期雇用に対する信頼、QC サークル活動の実施、従業員主体、企業本位施行、企業系列といった要素がもたらされた。70 年代における日本型経営の適応には現実感があったといえる。

・80 年代—プラザ合意

80 年代の課題は、プラザ合意による円高不況の克服であった。この回復においては、輸出の落ち込みを内需の成長率によってカバーした。具体的には、コストダウンの徹底、新製品開発、徹底した少量多品種製品やジャストインタイム方式の導入、海外生産の展開などが挙げられる。しかしながら、これは合理性を欠いた生産能力の拡大を招き、製品の多様化と高価格化が進行した。個人的には豊かさを感じる事のできないフロー型消費社会は一層進行した。

・両年代の比較

実際に両者を比較してみると、その環境適応の方法というものは、本質的には変化していなかったということになる。日本企業は世界から突き付けられた本質的課題に応

えられなかったという。それはすなわち、世界との相互依存関係を重視した貿易政策の採用への転換と国民が豊かさを実感できるような、内需を中心としたストック型経済への転換の2点である。課題に応えられなかった要因としては、政治のリーダーシップの欠如や官僚的な制約、システム間の相互補完性や相互依存性が強固であったこと（従って、システムの転換は大規模、困難なものになる）、そして過去の成功を否定しなければならなかったことが挙げられる。

・将来への展望

本文で述べられていたのは、日本的経営に対する過剰適応を止め、バランスを取り戻すことが重要だということであった。その為に必要なのは、徹底した競争政策・市場原理の導入と中央集権的な管理型機構に対する規制緩和である。ストック型経済（本文では福祉型経済とも）の構築に関しては、合理性を超えたマクロな政策や国家ビジョンが必要と述べられている。ここでは、政治、経済、行政などを東京への一極集中ではなく、各都市に分散させるに及ぶ大規模な整備が挙げられていた。

報告を終えて 検討メモ

◆フローとストックの捉え方

フローは将来を見据えないもの、ストックは資本の蓄積なのではないか？フローとストックについて考えるにあたり、「NOと言えない日本」をも一度考える。発行当時の日本経済からも分かるように当時の日本の最大のストックは、日本的経営と考えることができる。しかし、その後の日本経済は、経済の外的要因に対し過剰適応となりすぎ何度も冷や汗をかいてきたのは事実である。

◆中東戦争の理解

当時の経済を理解するにあたり、中東戦争の歴史をまず知らなければならない。どの国家が関わっていたのか、それによって日本にはどのような影響があったのか理解し、整理する必要がある。

参考：1973年 オイルショック 第4次中東戦争

・第1次中東戦争

パレスチナ地域は、ユダヤ教・キリスト教・イスラム教が共存していたが、第一次世界大戦の影響でイギリスの植民地になる。パレスチナ分割に対して、イスラエルとアラブ諸国で衝突した。イスラエルは、イギリスやアメリカの支援で勝利する。

- ・第2次中東戦争

エジプト大統領ナセルがスエズ運河国有化を宣言し、これに反発したイギリスやフランスとイスラエルで衝突した。ソ連とアメリカの介入により、エジプトの国有化は承認された。

- ・第3次中東戦争

ゴラン高原のユダヤ人入植を巡るイスラエルとアラブの衝突。短期間でイスラエルが勝利。

- ・第4次中東戦争

第3次中東戦争で惨敗したアラブ側の反発。イスラエルが勝利するが、OAPEが発動し、[イスラエルに協力する国へは石油を禁輸する方針を取る。石油危機の原因。
日本の全ての原料に影響→これに日本は過剰に対応しなかった

◆プラザ合意理解

同じように、プラザ合意の歴史を整理し、日本への理解する必要がある。

1985年 アメリカ経済の低迷

ベトナム戦争がもたらした悪影響

経済の状態が悪く、一国で経済を動かすことが出来ない状態

そこで、アメリカは日本と西ドイツの力を借りるためプラザ合意を採択した。これにより日本は円高となった。円高経済となり、日本企業は儲けが減るため、企業が潰れることのないように適応した。しかしこれは、一時的対応であり、アメリカの10分先しか見ない経済のようなフローしかもたらさなかった。この過剰対応について日本経済が気がついた段階では時すでに遅く、何も残っていなかった。過剰適応のしすぎであった。ストックを意識し、もっと残るものを作ったら日本経済はさらに豊かになっていたのだろう。

◆「競争社会をすべきだ」この発言についてどう評価する？

実際に競争主義的な政策はとった
現在に反映している
日本的経営から離れている

しかし、日本経済の求めているものは市場原理主義・自由主義・規制緩和である。また、社会主義型の正解へ導こうともしている。果たして、この2つが本当に一致するのだろうか。そもそも、終身雇用がなくなったのは良いことであったのか。

◆ストックが指すもの

現在の日本経済を見てみると、生活保護自給者が増えていることから、良い暮らし悪い暮らしどちらも保護されていると捉えることが出来るのではないか。しかし、ジニ係数を見れば格差がさらに開いている。奨学金制度を見ても格差が見えるだろう。現在、ストックを間違ってみてしまっているのではないか。日本の経済システムの最大のストックは日本的経営であり、終身雇用は日本的ヒエラキストである。また、まだまだ給料の差は秩序論として展開されている。生活の一部にも入り込んでいて、これらを簡単に壊すことは出来ないのではないか。

◆終身雇用で守られていたのは、正規社員だけなのか？

規制緩和で保障を壊しすぎた
教科書的问题である

◆日本経済の成功と失敗の境目

アメリカとイギリスも同様の失敗をした。とりあえず限界を見ない経済の成長は始まらないと捉えることは出来ないか。日本経済は、戦後からの驚くべき経済成長として、第一次石油ショックまでが成功と捕らえることが出来る。また、70年の物質的豊かさは成功と見る事が出来る。しかし、これは貧しいことからの復活の体験談であり、現在の世代が考えるのは難しいのではないか。そもそも、状況に応じて必要なものが下記のように異なるのである。

貧しいときは何か作ればいい：溶鉱炉・石炭(国の命令で大きな企業を育てていく)

ものが出来ることで、経済が回る

それ以降：人々の欲求が生まれる。(消費者のことを考えないと売れない。マーケティングの必要性)

◆成功体験が役員クラスだがもうすぐ退陣→成功体験を求めて日本的経営が戻ってくるのではないか？

しかし、現在の役員クラスの成功体験は一生懸命働くことで給料が増えるモチベーションであった。しかし、新世代は欲望が物質化されている時代であり、同じ成功体験を得ることは出来ない。時の流れとして、日本的経営が戻ってくることはないだろう。

◆注目資料

P37 図の 7 の 3 と 4

1985 年のプラザ合意に対して、日本はそこまで敏感になる必要がなかった。プラザ合意へ日本と同じように関与している西ドイツは、グラフを見ると輸出は抑えていない。これらのグラフを見ることで同時の日本掲載の敏感さ、あり方を考える必要があるだろう。

執筆者

犬塚 智之／牛島 順恵／日下 裕梨／小寺 祐太／関田 竜馬／田崎 莉奈
土井 慶美／富田 景子／永井 咲良／永井 勇也／中島 敬人／原 加奈
平岡 泰起／吉井 章太／渡邊 あきほ（敬称略、名前順）

編集者

犬塚 智之／渡邊 あきほ

2014 年度 冬合宿 活動記録

2014 年 12 月 13 日～15 日 早稲田大学鴨川セミナーハウス

発行日 2015 年 1 月 31 日

発行者 早稲田大学 文化構想学部

社会構築論系 現代共生理論

森ゼミナール