

## 現代日本企業と「会社主義」—「会社主義」の好循環と悪循環

福永晶彦

### “Companyism” and Contemporary Japanese Firms : Good Circulation and Vicious Circulation of “Companyism”

Akihiko FUKUNAGA

キーワード：会社主義 (Companyism)、日本的経営 (Japanese Management)、雇用の保障 (Employment Security)、トヨタ生産方式 (Toyota Production System)

“Companyism” is the concept that explains the basic logic common among large economic organisations of post-war Japan (and the so-called Japanese management). Nearly twenty years have past since the concept “companyism” became popular among Japanese management and economic historians. But after 1990s, there is a popular recognition that the Japanese management (and “companyism”) is changing or must be changed. Thus in order to examine these opinions, the management of firms in two major industries (semiconductor firms and automobile firms especially Toyota) of Japan are examined in this paper (they are both “heaven-sent” child of companyism). And based on this examination, I conclude that even though some aspects of “companyism” and Japanese management is changing (or must be changed), “companyism” is still underlying among Japanese firms which has a good performance (such as Toyota).

我が国の経営史・経済史研究者の間で「日本的経営」と呼ばれる戦後の我が国の企業システムや経済の説明原理として「会社主義（企業主義）」という概念が提示されてからほぼ二十年がたつ。しかし、近年我が国の経済がバブル崩壊以降の不況に入ると我が国の経済システムやその主役である大企業の企業システムが変容した、もしくは変容を迫られているという議論が登場した。そして会社主義の具体化した姿である「日本的経営」が崩壊・変容しているもしくはさせなければならないという議論がここ十年ほどのあいだに盛んになってきたと思われる。そこで会社主義の概念を整理し、会社主義がいかなる現状にあるのかを会社主義の成果であると思われる我が国の主要二産業（自動車と半導体）企業の現状分析を行い検討することにする。

## 一、会社主義の概念と論点

会社主義とは現代の我が国の企業体制を示す概念であり、研究者によりその定義や内容については差異が存在するものの、一般的に法人資本主義と日本的労使関係（所謂三種の神器やホワイト・ブルー両カラー間の身分差撤廃）、日本型生産システムと競争システムなどの要素を包括した概念である（柴垣 1995）。つまり日本的経営の諸特徴を包括した概念である。そしてその研究は例外はあるものの（例、松本 1988）、宇野経済学や発展段階論を研究している研究者を中心に展開されてきた。その代表的な研究は馬場宏二氏と橋本寿朗氏によるものである。馬場宏二氏は戦後の我が国が高度成長し、石油危機後にも経済的な力強さを示したことを現代資本主義の例外状態であるとし、「マクロ的にいえば純粋資本主義で、ミクロ的にいえば社会主義で、そこが両方合体しているからひじょうに強い」（馬場 1986 62ページ）のであるとした。つまり戦後の我が国の経済は国家セクターがGNPに占める割合が先進国中最低であることや石油危機以降設備改善をすることで経済を回復させた点では「資本主義的」でありながら、合理化や不況下での賃上げの自粛に応じる企業別労働組合が存在し、従業員のモラルも極めて高く、一種の「自主管理」を行っており、「社会主義的」もしくは「共同体的」ではないかということである。特に「社会主義的」、「共同体的」な側面は深くて広い内部労働市場が企業主導で形成されたためだとしている。このような我が国の経済の「マクロ的には純粋資本主義で、ミクロ的にいえば社会主義」という経済・社会体制と「企業・会社とその従業員に対してもつ統合力の強さ」（馬場 1988 51ページ）や、「被雇用者の、強い企業帰属」（馬場 1991 62ページ）というような我が国の企業体制を一括して会社主義と命名した。馬場の会社主義論の特徴は会社主義を企業体制の呼称としてだけでなく、社会・経済体制の総括的呼称であるとしている点である。会社主義の社会主義的・共同体的でかつ資本主義的競争の側面があることは我が国の大企業の所有者支配が弱い、従業員内部の格差や断絶が少ない、現場主義、取引関係の長期性の四つの特徴で例示されるという。所有者支配の弱さとは所有と経営の分離の徹底であり、会社は「社員の集団」であると意識されていることや最高経営者が従業員集団の利害を優先して長期経営戦略を立てていることを指す。従業員内部の格差や断絶の少なさは（他の資本主義諸国と比較して）昇進可能な幅が各層それぞれに広く、階級の境界が交錯して見えることや賃金体系や経営への発言権が連続していることを示している。現場主義は労働過程における格差や断絶の少なさの発現でブルーカラーとホワイトカラーの間の様々な交錯現象を指すものである。取引関係の長期性は雇用の長期性と類似した長期性を企業間取引が有することを指している（馬場 1991）。また、会社主義が我が国の社会経済体制の総括的呼称である理由は我が国の経済成長が民間大企業中心に行われ、大企業の行動様式が中小企業の規範になるだけでなく、雇用者・非雇用者双方のあり方を律したためである（馬場 1991）。「会

社主義」が我が国で徹底した理由として内部労働市場の徹底とともに株主介入の弱さがあったことも指摘している（馬場 1988）。

橋本寿朗氏は法人大企業の企業行動、経営組織、労使関係を総称して会社主義と呼んでいる。まず、橋本（1991b）は会社主義は我が国の大企業に存在するもので我が国のごく少数の企業に当てはまるものだとしているが、同時にその少数は重要な部分であることも指摘している。そのような法人大企業の多くには自然人としての大株主が少なく法人大株主が多く、法人大株主の多くは「発言せざる」株主であることを実証的に証明し、馬場が指摘する「所有者支配が弱い」という現象はそれが故に存在することを指摘している。しかし橋本は馬場の会社主義は「資本主義的競争と共同体的・社会主義的関係の結合」という規定には論理的な難問があるとして必ずしも賛成していない（橋本 1991b）。馬場の会社主義が「体制概念」であるという主張にも必ずしも賛成していない（合評会 1992）。また我が国の大企業が「労働者管理型企業」に近い状態にあり、「経営陣は従業員集団の代表者」であるという意見には賛同していない。なぜなら、従業員は株主として発言することはほとんど無く、我が国のトップは従業員の出世頭であっても企業内では「専制的な人事権者」（橋本 1991b）であるからである<sup>(1)</sup>。ただ、米国などと比較してトップと一般社員との間の収入格差が少ないことは認めており、その意味においては「格差が少ない」と言っている。また、従業員間のトップへの「出世競争」は長期間にわたり行われ、厳しいものであるが、海外で見られるようなファーストトラック制度と比較すると大卒ホワイトカラーとして採用された者には「平等」に昇進機会が与えられている。そしてこの「平等性」が新しいタイプの「共同体」として我が国の大企業を見るべき根拠になるとしている。このような「平等を内包しながら、長期にわたる競争によって、管理者から役員、トップへと選抜され、昇進する仕組み」（橋本 1991b 112ページ）を会社主義の根幹であるとしている<sup>(2)</sup>。また、橋本（1991a）は「共同体性」こそが会社主義の核であると主張している。それは、中核的な従業員（大卒ホワイトカラーが中心）は共同体の成員として入社し、就業規則という「掟」に従い「無限定な義務」を受け入れれば「地位」が保障され、企業の競争力と規模がそれら従業員に配分される成果の大小やポストを決定するシステムで企業成長が企業にとっても従業員にとっても重要となり、企業間の市場競争を苛烈なものにするのだという。またこの共同体性は我が国大企業における「生え抜き型」経営者（従業員の出世頭）の多さや、企業合併の少なさに反映されるという<sup>(3)</sup>。

上記の馬場・橋本両氏の研究内容でも示されるように会社主義の概念に研究者間の相違があるが橋川武郎（1995）は戦後の我が国の企業システムに関する様々な説明原理の中で最も注目すべきものであるとしている。それは我が国の企業システムの説明原理としては、経営者企業論、従業員主権モデル（人本主義論）、利害裁定モデル、会社主義論などがあり、経営者企業論は経営者資本主義を歴史的に分析したもので経営者資本主義実現が我が国の相対的高成長を

もたらずとしたものであるが<sup>(4)</sup>労使関係のあり方に注目しないという問題点があるとしている。また、従業員主権モデル（人本主義論）や利害裁定モデルは労使関係には眼を向けるものの歴史的視点が曖昧で我が国企業システムの段階論的意義を明確にしていないという弱点があるという。その意味において会社主義論は労使関係への注目と歴史的視点の内包の両面を兼ね備えているという特徴があり、他の説明原理と比較して注目すべきであるとしている<sup>(5)</sup>。このように会社主義論は戦後の我が国の企業システムの説明原理としては極めて有効な説明原理である。しかし会社主義の資本主義における位置づけや成立時期については議論が分かれており、その構成要素についても議論が存在する（詳細は福永（2003）を参照）。特に注目すべきは会社主義論を構成する各要素間の関係についての考察が特に平成不況期に入り、会社主義・日本的経営の変化が指摘されるようになるにつれ重要になってきた。工藤（2003）は金融業は製造業を規定し、経済全体を覆う以上製造業を維持し金融業を改革するということは不可能であると指摘している。その反面、橘川（1998）は経営史的な分析により各要素が連関無く変化していく可能性も指摘しており、会社主義の将来を考察する上で各要素間の関係は重要な論点になっていくと思われる。

## 二、平成不況期における会社主義の考察

上述のように会社主義という概念は研究者間に相違もあり、必ずしも統一的な見解は存在していないが、我が国の現代企業体制を総括する概念として有効な概念であると思われる。しかし、平成不況期に我が国が突入すると同時に日本的経営の有効性に対する評価が急落した。これは会社主義も立ち行かなくなることを暗示しているようにも見えるが、その反面、意外な強靱性を会社主義が持ち合わせているのではないかという意見も研究者の間では有力である。そこで会社主義の現状を本章では考察していきたい。

日本的経営（ひいては会社主義）が注目を集めた大きな理由は我が国の製造業企業、中でも自動車や電機、工作機械などの機械製造業企業の石油危機以降の競争力の強さが原因となっていることはいまでも無い。しかし、近年競争力の強さを示す指数として注目される各種貿易統計を考察すると自動車や工作機械のように競争力を維持している産業とOA機器やテレコミュニケーション機器、電子部品（特に半導体）のように競争力の低下を招いている産業と二分される傾向があることが指摘されている（伊丹・一橋MBA戦略ワークショップ 2002）。

そこで我が国を代表する製造業でかつ平成十五年現在でその明暗を分けていると思われる二産業、自動車産業と半導体製造電機産業の企業（特にDRAM製造企業）の経営のあり方を比較検討した上で会社主義の現状を考察していきたい。無論、同一産業にあっても経営のやり方や業績・経営状態は異なるが、自動車企業の事例としてはトヨタ自動車を考察していきたい。

その理由は世界的にも国内的にもトヨタ自動車の規模は圧倒的であり、その経済的・社会的インパクトは我が国の民間企業随一であるためである。また、半導体製造電機企業を取り上げるのは伊丹・一橋MBA戦略ワークショップ（2002）が指摘するようにそれらの企業が一九九〇年代後半より極端な競争力の低下を示す傾向があり、このことが我が国の経済社会に多大な悪影響を与えているためである。また、その中でもDRAM分野は国別シェアで見ればわかるように急激に競争力を失っており、平成十五年現在エルピーダメモリー社だけに集約されるまでに至ったことに象徴されるように経営の失敗が明確であるため考察することにした。このように半導体業界ではここ数年急激な業界再編成が行われていることもあり、一社に限定せずに半導体大手五社（東芝、日本電気、日立製作所、富士通、三菱電機）の近年の経営上の特徴について考察していきたい。

### 1) 半導体製造電機企業の経営

本論文が執筆されている平成十五年現在、我が国のDRAM生産はエルピーダメモリー社（日立製作所と日本電気が五〇パーセントづつ出資し、三菱電機が事業譲渡する）で行われることが明らかになっている。半導体大手五社の内、富士通は一九九八年に、東芝は二〇〇二年にDRAM生産から撤退したため所謂「日の丸DRAMメーカー」は一社のみになることになる（読売新聞 2002）。また、エルピーダメモリにインテルが出資することが決定されたため、純国産DRAMは消滅することとなった（読売新聞 2003b）。このような結果になったのは伊丹・一橋MBA戦略ワークショップ（2002）が指摘するようにDRAM分野において韓国企業の成功があると同時に我が国の企業が経営的な失敗を犯したり、我が国の企業にとり不利な条件が発生したことが要因として挙げられる。それは具体的には、企業戦略の変質（による失敗）、投資戦略の失敗、技術的・資金調達上の環境変化、高コスト化（特に販管費）である。その中で戦略上の失敗は前二つの要因である。企業戦略の変質による失敗は市場シェア重視・薄利多売戦略を放棄して利益重視戦略をとったことであり、それにより薄利多売戦略をとった韓国企業にシェアを奪われたことを指す。そのような戦略転換のきっかけとなったのは一九八六年の日米半導体協定による生産調整とそれによる価格高騰で半導体各社が高い利益を得たためであるという。特に一九八八年にこのような経験をしたため翌八十九年から九十二年にかけて生産調整を行うようになった。そして一九九二年に三星電子が企業別シェアで世界一位となった。また、投資の失敗としては市場の動向を考慮した先行投資が必要であるにも関わらず短期的な視野で投資を行ったことや幅広い製品分野を持っていたために集中投資ができなかったことが挙げられる。ただし、集中投資をしなかった理由は製品構成上だけでなく、リスク分散型投資と呼ばれる戦略を意図的にとったためだとも考えられる（岡田 1997）。この戦略上の失

敗で注目すべきは我が国の企業の特徴とされている要素「シェア重視」や「長期的な視野」とは逆の戦略をとり、失敗していることである（特にシェア重視は会社主義の一要素として指摘されている）。また戦略上の要因ではないが資金調達上の環境変化の大きな要因は銀行からの借入れが近年困難になってきていることであり、日本的な間接金融システムが限界にきていることを示している。この他、伊丹・一橋MBA戦略ワークショップが指摘した戦略上の失敗以外に日米貿易摩擦への対応の失敗も指摘できる。我が国の半導体企業の多くは米国・米国企業に過剰に譲歩し、過剰なまでに米国企業をサポートしたという。例えば、日立製作所とT Iの合弁会社が設立時に日立製作所はT I側に工程管理システムから歩留まりまで全て教えたという（坂本他 2003）。

我が国の製造業企業が高い評判を得ている生産技術についても半導体生産企業においてその弱体化が著しいといわれている（中馬 2002）。例えば、現在日本電気はトヨタ生産方式を学習し、半導体工場に「かんぱん方式」を導入したことが話題となっているが（週刊ダイヤモンド 2002）、そのことは生産管理で先端に行く企業と比較し遅れた状態にあることを示唆している。人事面でも半導体製造企業である大手電機企業の多くは黒字化するために人員削減や賃下げを行っている。大手五社の内、近年人員削減計画を発表したのは四社（富士通、日本電気、日立製作所、富士通）であり、その規模もかなり大きい<sup>(6)</sup>。確かに我が国の企業においても不況期には賃下げや人員整理を行っているが、従業員に対する責任感がこれら大手電機企業の経営陣に薄れているように思われる。それは例えば日本電気における現経営陣と関本忠弘元相談役の対立（関本氏は半導体事業の分社化や人員削減を行い黒字化を図った現経営陣を批判し相談役を解任されたと言われている）や富士通社長が雑誌で「業績が悪いのは従業員が働かないため」だと発言したとされる事件に反映していると考えられる。企業統治に関しては「株式市場・株主」の利益を重視するとされる所謂「米国型企業統治」を導入する企業が多い。また、人員削減、株価の低落、問題発言を行ったりしても経営者が辞職をしない（若しくは要求されない）という問題も指摘されている（ウェッジ 2003）。

上記のように現在、多くの半導体企業製造企業が「会社主義」とは異なる経営上の特徴を示している。ただ、上記の企業のすべてが経営者企業であり、主要株主が法人であることは変化がないように見えるが、主要株主として外国金融機関が九〇年代後半から目立つようになってきている（図表1参照）<sup>(7)</sup>。このことから推測するに、会社主義からの企業戦略上の逸脱がまず発生した上に平成不況で我が国の金融機関が弱体化したことや業績の低迷が会社主義からの逸脱に追い討ちをかけたと考えられる。

図表 1 半導体製造主要企業の主要株主（1993年—2002年）（株式所有順）

日立製作所	
1993年	2002年
1. 日本生命	1. 日本トラスティ・サービス信託
2. 日立グループ社員持株会	2. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン
3. 第一生命	3. ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー
4. 三菱信託	4. N A T S C U M C O
5. 興銀	5. 日本生命
6. 三和銀行	6. 三菱信託
7. 明治生命	7. 三井アセット信託
8. 第一勧銀	8. 第一生命
9. 富士銀行	9. U F J 信託
10. チェースマンハッタン銀行	10. グループ社員持株会
東芝	
1. 第一生命	1. 三井住友銀行
2. さくら銀行	2. 第一生命
3. 日本生命	3. 日本生命
4. 三井生命	4. 日本トラスティ・サービス信託（信託口）
5. 三井信託	5. ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー
6. 住友信託	6. 三菱信託（信託口）
7. 三菱信託	7. ユーエフジェイ信託（信託勘定A口）
8. 日本火災	8. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン
9. 長銀	9. 持株会
10. 東海銀行	10. 日本興亜損保
三菱電機	
1. 明治生命	1. 日本トラスティ・サービス信託（信託口）
2. 日本生命	2. 明治生命
3. 三菱信託	3. グループ社員持株会
4. グループ社員持株会	4. 日本生命
5. 三菱銀行	5. 東京三菱銀行
6. 住友信託	6. 三菱信託信託口
7. 三井信託	7. 三菱信託
8. 住友生命	8. U F J 信託信託勘定A口
9. 第一生命	9. 第一生命
10. 農林中金	10. ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー
日本電気	
1. 住友生命	1. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン

2. 住友信託	2. 日本トラスティ・サービス信託（信託口）
3. 住友銀行	3. 住友生命
4. 日本生命	4. 三菱信託（信託口）
5. 第一生命	5. 日本生命
6. 住友海上	6. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエス・エル・オムニバス・アカウント
7. 住友商事	7. 三井住友銀行
8. 三菱信託	8. U F J 信託（信託勘定A口）
9. 住友電工	9. 三井住友海上
10. 東洋信託	10. 第一生命
————— 富士通 —————	
1. 富士電機	1. 富士電機
2. 朝日生命	2. 朝日生命
3. 第一勧銀	3. 日本トラスティ・サービス信託（信託口）
4. 住友信託	4. 三菱信託（信託口）
5. 興銀	5. 第一勧銀
6. 三菱信託	6. みずほ信託退職金給付信託（富士電機口）
7. 日本生命	7. U F J 信託（信託勘定A口）
8. 東洋信託	8. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン
9. あさひ銀行	9. ステート・ストリート・バンク・アンド・トラストカンパニー
10. さくら銀行	10. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエス・エル・オムニバス・アカウント

参照 日本経済新聞社（1993）、日本経済新聞社（2002 a）

## 2) トヨタ自動車の経営

現在、トヨタ自動車の経営は「『日本的経営』の最後の砦」（日経ビジネス 2002 13ページ）などと称されており、会社主義を最も色濃く残している企業と考えられる。企業統治の面では主要株主は法人であり、一部の半導体企業のように外資系金融機関が筆頭株主として目立つようなことはない（上位十株主で「外資系」は新生銀行のみ）（図表2参照）。長いこと創業家出身者が社長・会長の地位についていてその意味では家族企業であるものの現在は内部昇進者が社長・会長についており経営者企業であるとも言える（ただし、豊田章一郎名誉会長は創業者家族出身者）（トヨタ自動車 2002）。人事制度上の特徴として戦後の人員整理に端を發した労働争議の経験をもとに雇用の保障を強調し、企業別労働組合も「労使協調」的な傾向を持っている（福永 2002）。ただし、賃金制度についてはトヨタは所謂「職能給」より業績に接近した



能力給を採用しており（佐武 2000）、また一九九九年に事務技術職の年齢給、二〇〇四年には技能職の年齢給を廃止する方向にあり、賃金制度をより「能力主義的」に変化させていくという（読売新聞 2003 a）。生産システムにおいても指導的立場にありその影響力は自動車産業のみならず各方面から注目されている（週刊ダイヤモンド 2002）。現場主義もトヨタ自動車の経営陣が最も強調する経営の特徴であり、九〇年代前半に発生した環境の悪化にトヨタが上手く対応できた要因となっていることも指摘されている。また、系列企業との関係を利用してその競争力上の優位性を保っていることも事実である（藤本 1997）。

自動車は半導体と並び貿易摩擦で問題となった業界であるが、トヨタの対策は半導体メーカーの採った戦略とは異なっていると思われる。それは批判にもかかわらず「拡大成長」戦略・シェア重視戦略を採りつづけていることに現れている<sup>(8)</sup>。貿易摩擦への対応でも半導体企業とは異なり欧米からの圧力に対してはカンバン方式（トヨタ生産方式）の移転や部品現地調達比率の向上は認めたものの「競争」の継続を行ったという。例えば、自動車問題が深刻であった一九九一年に行われた経団連訪欧ミッションにおいて欧州各国の自動車企業関係者から「競争に息をつく時間をほしい」と懇願されたが、それに対しては「沈黙」したという<sup>(9)</sup>。

このようにトヨタ自動車の経営は賃金制度のように一般的な我が国の企業とは異なったシステムを採用しかつそれが変化している場合もあるものの、会社主義的な色彩が濃いものであるといえよう。トヨタ自動車の事例は平成不況下においても会社主義的な企業システムを根幹の所で変化させず、外部からの変化・圧力にも耐えたことで現在競争力を得ているという事例であると推測される。また、現在旧来の会社主義企業には見られない特徴を現在トヨタ自動車は持ち合わせるようになったと思われる。それは、自ら開発した生産システムを啓蒙伝播することで各方面に強い影響を与えようする傾向である。例えば、日米貿易摩擦解消の一方法としてトヨタ生産方式の米国への伝授を提案しそのための組織「トヨタ・サプライヤー・サポート・センター（TSSC）」を設立したり（日経ビジネス 1996）、現在中国などでも生産方式指導を行っている（日刊自動車新聞 1998）。また国内においても、日本電気を始めとする異業種企業や郵政公社、防衛庁など公的機関にまで自らの生産方式を伝授するなど自らが開発したビジネスモデルを積極的に広めようとしている（週刊ダイヤモンド 2002、アエラ 2003）。自らが開発したビジネスモデルを自ら積極的に伝授しようとする企業は我が国においては希少な事例であると思われる。また、特に米国でTSSCは生産性が向上しても人員解雇をしないという条件で経営指導を行っており、単に生産方式だけでなく経営理念的なことも理解させようとしているのも特徴的である（日経ビジネス 1996）。

図表2 トヨタ自動車の主要株主（1993年—2002年）（株式所有順）

1993年	2002年
1. さくら銀行	1. 豊田自動織機
2. 三和銀行	2. UFJ銀行
3. 東海銀行	3. UFJ信託
4. 豊田自動織機	4. 三井住友銀行
5. 日本生命	5. 日本トラスティ・サービス信託
6. 長銀	6. 日本生命
7. 三井海上火災	7. 三菱信託
8. 大和銀行	8. 三井アセット信託
9. 三井生命	9. 新生銀行
10. 第一生命	10. 東京三菱銀行

参照 日本経済新聞社（1993）、日本経済新聞社（2002b）

### 三、考察と展望

会社主義という概念はその定義づけや歴史的評価に関しては諸説あるものの、現代の我が国の企業体制を示す概念としては有効であり、現代の我が国の大企業が社会の中で果たす役割を的確に示す概念であると思われる。しかしながら、平成不況以降、我が国の経済が不況に陥ると同時に会社主義の具体化した姿である「日本的経営」は現代の経済においては不適応であるという議論が一般化した。しかし、上記の二産業企業を考察すれば必ずしも「日本的経営」が不適応であるとは言えないと考えられる。むしろ、会社主義＝日本的経営から逸脱した上に不安定要因が重なり、苦境に陥りますます会社主義から逸脱し、競争力も失うという悪循環事例がある反面、会社主義＝日本的経営から基本的に逸脱せず（ただし問題点は早急に改善して）それを競争力に転化させるという好循環事例も存在すると思われる。そこで今後の検討課題としては上記の二産業企業やその他の事例（特に競争力を保持している他産業の事例）を詳しく調査・分析し、好循環・悪循環仮説の検証を行う必要があると思われる。また半導体企業の事例では会社主義の各要素が時差を持って変化していったが、それは橘川の指摘するように各要素が関連薄く変化する可能性があることを示唆していると思われる。これは会社主義、日本的経営を改革するにしても変更する部分（例、金融面）と保持・強化する部分（例、生産管理、「雇用の保持」）とを区別して考えられることを示している。

本論文で考察した二つの事例は経営戦略の重要性とそれを決定するトップマネジメントの重要性を再確認させる事例であるともいえる。例えば、半導体メーカーは「利益」を確保し且つ貿易摩擦を回避することを名目に韓国企業とのシェア競争をさげ、その結果自社の立場をより

悪化させていった。これはシェアを確保する戦略が必ずしも時代錯誤的な戦略ではなく、現在においても必要な場合がありうることを示唆している。トヨタ自動車はシェアを重視する戦略を採用しているのはこのことの傍証となっている。またトヨタ自動車の持つ強さを「進化能力」としその実体は組織成員が競争力向上を絶えず心がけているという「心構え」にあると藤本隆宏氏は指摘しているが(藤本 1997)、その「心構え」を構築するものの一つはトップマネジメントの「組織を守りたい」、「組織の優位性を保ちたい」という強固な意思ではないだろうか。それは貿易摩擦時に国内外から強烈な圧力が加えられてもトヨタ自動車の首脳部がそのシェア重視の企業戦略を断固として変更しなかったことや「雇用の保持」を国内外で強調する姿勢に反映していると思われる。その反面、半導体企業の歴代首脳陣には組織を守ろうとする意思の強固さがあったかどうかは疑問がある。それが半導体協定から影響を受け過剰に譲歩したり、「社員が働かない」という失言に現れているように思われる。このようにトップマネジメントの強固な意思が企業戦略や経営に重大な影響を与えると思われるが、それを支える土台には企業が長い年月をかけて形成してきた企業風土があると思われる。トップの意思・企業風土と企業経営の関係は経営学において重要な研究課題であるが、本研究もそのことを再確認するものとなった。

また、本研究で扱った二つの事例は企業経営を分析する上で様々な経済社会的要因を考察する必要性を再認識させるものである。半導体企業の経営戦略の変質が日米半導体協定にあることはそのことを強く認識させる。筆者は企業経営を分析する上で多角的な視点の必要性を強調してきたが(福永 2002)、本研究はその好例であると思われる。

本論文で考察した事例から会社主義はある程度現在でも強靱性を有していると推測される。しかし、そのことは会社主義に問題がないということの意味しているのではない。会社主義には「働きすぎ」、「強すぎる企業の影響力」などかねてから指摘されている問題点があり、それらは現在の所改善されてはいない<sup>(10)</sup>。ただし、会社主義体制は今日我が国の政府や経済的なオピニオン・リーダー達が志向していると思われる「米国型資本主義・経済制度」体制つまり一部の投機的成功者と多数の単純労働者に二極分解する可能性を持つ体制ではないことは明白である(馬場 1997)。また、会社主義は強靱とは言え、平成十五年現在の不況がそれを無効化する可能性を充分孕んでいることも事実である。その意味において会社主義の最大の脅威は平成十五年現在、会社主義を支える諸要因に対する脅威を取り除こうとしない現在の政府とその経済政策にあると思われる。また、自虐的悲観論に捕らわれた経営者やマスコミも脅威であろう。

## 謝辞

本稿は平成十五年四月二十五日に大東文化大学において行われたグローバル研究会にての筆

者の研究発表用ワーキングペーパー「会社主義論に関する諸議論と現代日本企業」を補筆改定したものである。グローバル研究会の皆様から貴重なご意見をいただきましたこと深くお礼申し上げます。

#### 注

- (1) ただし、経営者の権力の行使、意思決定は従業員の「共感の範囲」を限度とする（橋本 1991a）。
- (2) この橋本（1991b）の従業員競争観に対し、龍（1993）は従業員競争を厳しくする要因はやりがいのある仕事を目指すことや、中高年期以降の非自発的離職を恐れてのことであるとして批判をしている。ただ、橋本の「平等」概念を外国企業や我が国の官庁のようにファーストトラック制度がある場合と比較して「平等さ」があると解釈すれば必ずしも事実誤認とは言い切れないと思われる。
- (3) 橘川（1995）は会社主義を共同体として特徴づけることには馬場と同様の論理的難問があるとしている。それは共同体は資本主義とは原理的に矛盾する側面があるからである。確かに我が国の企業組織をテニエスのいう「運命共同体」と見るには問題があるが、共同体的側面があることを認める経営学研究者の研究がある（例、河野・クレグ 2002）。また、河野・クレグ（2002）は共同体的な人事制度を形成する上でマグレガーのY理論が影響を与えたことや多くの高業績米国企業には日本企業と同様の人事制度・特色があることを指摘している。これは我が国企業の共同体性が我が国の伝統文化よりも戦後の「日本的経営」の確立によって形成されてきたことを示唆するものである。
- (4) ただし、橘川の経営者企業論の解釈に経営者企業論を主張する研究者の一人である森川（1996）は経営者企業だけが経済成長を推進するとは主張していないと反論している。また、経営者企業と創業者企業のどちらが高度成長に貢献したのか正確に判断することはできないとしている。
- (5) ただし、会社主義論が従業員主権モデルや利害裁定モデルと共通する内容があることを橘川は指摘している。それは我が国の企業システムの特徴として指摘されている論点の共通性や小池和男氏の論議に影響を受けている点、企業システムの特徴が企業成長をもたらす内的圧力となっている点などである（橘川 1995）。
- (6) 各社の人員削減計画は富士通5500人（二〇〇二年三月）、日本電気5000人（二〇〇二年三月）、日立製作所11100人（二〇〇二年三月）、東芝17000人（二〇〇四年三月）。いずれの企業も早期退職を中心に対応し希望退職は募らない（日本電気以外は自然減も見込んでいる）。これらの削減は企業グループ全体で行われるものである。無論これらの削減は半導体分野の不振のみで行われるわけではない（伊丹・一橋MBA戦略ワークショップ 2002）。
- (7) ただし、このような外国金融機関大株主の中には企業が外資系証券会社を利用して自社株買いを行ったために大株主とされてしまうケースもあるというが、実体は公開資料では窺い知れないという（田中 2003）。
- (8) 例えば奥田碩会長はシェアの拡大と利益確保どちらが大事かとの週刊ダイヤモンドの質問に対し両方大事だと返答している（週刊ダイヤモンド 2001）。
- (9) 経団連訪欧ミッション参加者の証言。特にドイツでは米国市場で高級車レクサスを投入したことで「恐怖と怒り」の感情が強かったという（日経ビジネス 1992）。

(10) ただし、働きすぎに関しては米国でも指摘されており、資本主義圏に幅広く見られる問題となっていると思われる（ショアー 1993）。

#### 参考文献

- アエラ（2003）「トヨタの国家カイゼン」『アエラ』2003年1月20日 16巻3号
- 伊丹敬之・一橋MBA戦略ワークショップ（2002）『企業戦略白書Ⅰ』東洋経済新報社
- ウェッジ（2003）「社員は米国型リストラ、自らは居座る無責任経営者」『ウェッジ』2003年3月 15巻3号
- 岡田徹太郎（1997）「半導体産業の発展とその特質」『経営史学』1997年7月 32巻3号
- 合評会（1992）「合評会 東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 第5巻 構造』討論（要旨）」『社会科学研究』1992年12月 44巻3号
- 橋川武郎（1995）「日本の企業システムと高度成長」『20世紀資本主義 技術革新と生産システム』（橋本寿朗編）東京大学出版会
- 橋川武郎（1998）「日本の企業システムと「市場主義」」『組織科学』1998年12月32巻2号
- 工藤章（2003）『日本の企業体制：問題提起』（ディスカッションペーパーシリーズJ-121）東京大学社会科学研究所
- 河野豊弘・クレグ、スチュワート（2002）『日本的経営の変革』（吉村典久監約）有斐閣
- 坂本幸雄他（2003）「マネジメントフォーラム 日本の半導体をもう一度甦らせてみせます」『一橋ビジネスレビュー』2003年秋 51巻2号
- 佐武弘章（2000）「トヨタ生産方式と日本的生産システム」『大原社会問題研究所雑誌』2000年5月 498号
- 柴垣和夫（1995）「資本と企業の経済原理」『20世紀資本主義 技術革新と生産システム』（橋本寿朗編）東京大学出版会
- 週刊ダイヤモンド（2001）「トヨタ経営本当の凄み」『週刊ダイヤモンド』2001年2月3日 89巻5号
- 週刊ダイヤモンド（2002）「トヨタ生産方式が日本を救う」『週刊ダイヤモンド』2002年12月7日 90巻47号
- ショアー、ジュリエット・B（1993）『働きすぎのアメリカ人』（森岡孝二他訳）窓社
- 田中弘（2003）『時価会計不況』新潮社
- トヨタ自動車（2002）『トヨタ会社概況』トヨタ自動車
- 中馬宏之（2002）「UMC ジャパンの強さを分析 半導体版「トヨタ生産方式」を实践か？」『日経マイクロデバイス』2002年12月 210号
- 日刊自動車新聞（1998）「記事 中国の技術センターを法人化」『日刊自動車新聞』1998年7月10日
- 日経ビジネス（1992）「久米・日産社長の経団連副会長「内定」 トヨタに対する財界の不信感から」『日経ビジネス』1992年1月13日 622号
- 日経ビジネス（1996）「トヨタ生産方式の伝道師大庭元氏[トヨタ・サプライヤー・サポート・センター所長]」『日経ビジネス』1996年12月16日 870号
- 日経ビジネス（2002）『トヨタはどこまで強いのか』日経BP社

- 日本経済新聞社（1993）『1994年版会社年鑑（下巻）上場会社版』日本経済新聞社
- 日本経済新聞社（2002 a）『2003年版会社年鑑（上巻）上場会社版』日本経済新聞社
- 日本経済新聞社（2002 b）『2003年版会社年鑑（下巻）上場会社版』日本経済新聞社
- 橋本寿朗（1991 a）『日本経済論』ミネルヴァ書房
- 橋本寿朗（1991 b）「大企業体制の経済構造」『現代日本社会 第5巻 構造』（東京大学社会科学研究所編）東京大学出版会
- 馬場宏二（1986）『富裕化と金融資本』ミネルヴァ書房
- 馬場宏二（1988）『教育危機の経済学』御茶の水書房
- 馬場宏二（1991）「現代世界と日本会社主義」『現代日本社会 第1巻 課題と視角』（東京大学社会科学研究所編）東京大学出版会
- 馬場宏二（1997）『新資本主義論』名古屋大学出版会
- 福永晶彦（2002）『企業経営の普遍性と地域性』酒井書店
- 福永晶彦（2003）『会社主義論に関する諸議論と現代日本企業』（グローバル研究会ワーキングペーパー）グローバル研究会
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣
- 松本厚治（1998）『新版 企業主義の興隆』新評論
- 森川英正（1996）『トップマネジメントの経営史』有斐閣
- 読売新聞（2002）「記事 半導体再編スタート」『読売新聞』2002年11月2日
- 読売新聞（2003 a）「記事 トヨタ 年齢給全廃へ」『読売新聞』2003年2月5日
- 読売新聞（2003 b）「記事 米インテル、120億円出資」『読売新聞』2003年6月4日
- 龍昇吉（1993）「東大社研『現代日本社会』の構造分析」『立命館国際研究』1993年5月 6巻1号