

成長鈍化とガバナンス

——日本の産業社会の現状を考える——

一寸木 俊 昭

目 次

はしがき

I 問題提起：「バブル経済」前後の日本の産業社会

- (1) 1970年代：「ニクソン・ショック」と2度にわたる「石油危機」の克服
- (2) 1980年代：日米経済摩擦と国内経済膨張との関連性
- (3) 1990年代：「失われた10年」の実体—日本の産業社会の流動化

II 戦後日本：民需中心経済への転換と経済成長

- (1) 経済成長のメカニズム
- (2) 社会変革から生活変革へ：「ゆたかな社会」への移行
- (3) 戦後経済成長の基盤：外資導入・労使協調・インフラ整備
- (4) 国際環境と経済成長

III 現状：成長鈍化と経済再建

- (1) 政府の政策：「バブル経済」崩壊後の内閣の変遷
- (2) デフレと消費動向
- (3) 日本企業の市場戦略：顧客志向の“ものづくり”の実践
- (4) 産業の再編成：生産拠点の海外移転と合理化改革の実施

IV 展望：ガバナンスの効能

- (1) 日本の産業社会の現状の診断：期待と不安と不透明
- (2) 企業における人材育成の多様化
- (3) ガバナンスの概念：マネジメントとの違い
- (4) マネジメントとガバナンスの機能
- (5) むすび：ガバナンスの確立による経済成長の回復は可能か

参考文献

はしがき

私は、ここ2～3年、日本の産業社会について、「構造変化」という視点からいくつかの論文をまとめてきたが、今回はいわば「構造変化」後の日本の産業社会の現状と将来について私見を述べてみることにした。日本の産業社会の「構造変化」はなお継続中であり、その帰結が明白になったわけではないのに、「構造変化」後を論ずるというのは無神経な試みといわざるをえないが、しかし将来を展望するというのは、学問の担うべき役割の1つである。私は、学問には、時に応じてこうした「無謀」な試みが必要であると考えている。

今回のテーマは、「成長鈍化とガバナンス」であり、この考察を通じて今後の日本の産業社会の発展状況を解明することを意図している。ガバナンスについては、前回の拙稿「現代の産業社会の改革とガバナンス—『マネジメント思考』と『ニューディール思考』の検討—」においても、若干、論述したが、本論文では、第IV節でややまとめて私見をさらに開陳した。しかし産業社会の存続、発展との関連で、ガバナンスをどのように理解すべきかについては、まだまだ論ずべき点が多く残っている。自分としては一応の結論に達したと考えているが、今後の私の研究の進展との関連でいえば、なお未完成のものである。したがって今回は、「論文」ではなく、「研究ノート」という形で発表することにした。

もう1つの論点は、「成長鈍化」という問題である。昨年後半から日本経済は持ち直し、再び成長軌道に乗るという見方もあるが、私は、近い将来、日本経済が1960～70年代のような経済成長を再現できるとは思っていない。「バブル経済」崩壊後に、日本経済は長期的に「成長鈍化」の時代に入ったというのが私の基本的な考えである。このことの証明は、実際はなかなか困難であるが、日本経済の前途をただ楽観的にみるのではなく、私は、こうした、やや厳しい見方に立って現実を分析し、将来を展望することが、政府にも企業にも個人にも必要なことだと考えている。第二次世界大戦後、約40年にわたる日本経済の成長・発展は、まことに目覚ましい出来事であったのであり、その結果実現された、今日の日本の巨大で成熟した産業社会が、近い将来に再び往時の活力を生み出すということは、決して容易なことでないことを自覚すべきであろう。しかし私は、日本経済の将来に対して決して悲観的な見方をしているわけではない。経営学は本来、個人、企業、社会に対して問題解決のための概念や技法を提出する学問であり、決して「陰うつな科学」(a dismal science)ではない。私は、経営学は「希望の持てる科学」(a hopeful science)になるべきものと考えているが、本稿からこうした経営学のあるべき姿を感じとっていただければ、誠に幸いである。

I 問題提起：「バブル経済」前後の日本の産業社会の分析

(1) 1970年代：「ニクソン・ショック」と2度にわたる「石油危機」の克服

第二次大戦後の日本経済は、大筋からみると、きわめて順調に発展してきたように見える。しかしこの現実、異なった世代の人間に違った印象を与えるように思う。古い世代の人間からすると、日本人はよく頑張ったという一種の「達成感」を憶えるけれど、大戦後の混乱した日本の社会について何の実感もない若い世代の人からすると、日本経済が発

展し続けるのは当然のことであり、今日の日本経済の状況は「実力以下」の成果であり、フラストレーションの種になりかねない。「最近の日本経済はおかしい」「日本経済の実力はこんなものではない」という慨嘆は、若い世代の間に多く見られるのではあるまいか。しかし、日本経済の困難は、「バブル経済」崩壊後の1990年代や1940年代後半から50年代初めにかけての「戦後混乱」期にだけ見られたものではなく、好況の合間には、いくつかの苦難が常に存在したのであり、そうした苦難を乗り越えて今日の経済的成果が達成されたことを忘れてはならない。そうした「苦難」の事例として、ここで1970年代に突発した「ニクソン・ショック」と「石油危機」をとり上げて、それが日本経済に与えた深刻な影響を説明してみることにしたい。

1971年8月、ときのアメリカ大統領リチャード・ニクソン (R. Nixon) は、世界通貨としての米ドルの地位を維持し、かつアメリカの国際収入の改善を図るために、金とドルとの公的連繫を停止し、アメリカへの輸入品に対して一律10%の課徴金を課する方針を発表した。このニクソン大統領の経済政策は、第二次大戦後の米ドルの金本位制を崩壊させ、世界各国の経済と企業活動に尽大な影響を与えた。従来、各国通貨ごとに決められていた米ドルの固定相場制—たとえば、1ドル=360円—は維持できなくなり、米ドルと各国通貨の交換レートは需給の変化により変動することになった (いわゆる変動相場制)。これを機会に、日米通貨は傾向的に「円高ドル安」に転換し、現在は、1ドル109円台で交換されている。円高の進展は、日本の輸出企業にとって経済的に不利な影響を与える。現在、日本政府は円高が過度に進行しないように、為替市場に介入しているのである。

「石油危機」も、1970年代前半から80年代初頭にかけて世界の先進工業国を襲った経済的な苦難であった。日本の産業のエネルギー源は、1960年代以降の経済成長とともに石油依存に傾き、とりわけ中近東に産出する石油を毎年、大量に輸入することになった。こうした状況の中で、1973年10月、第4次中東戦争が勃発し、OPEC (アラブ石油輸出国機構) がイスラエルを支持する先進工業国への石油輸出を禁止するに至った。この結果、原油価格は1バレル2ドル台から20数ドル台に急騰し、国民生活や企業活動に尽大な影響を与えた。全体的に物価は高騰し、企業は原油の確保に狂奔し、原材料の暴騰の中で合理化を推進し、「省エネ」(エネルギーの節約) と資材の削減ならびにコスト・ダウンに全力を尽くした。「石油危機」は、1979年のイランにおける「イスラム革命」によって再発し、欧米諸国ならびに日本の政府と企業は、その対応に追われたのである。

このような世界の政治ならびに経済情勢の急変による各国経済への尽大な影響は、決して過去のものではない。日本経済は依然として外国貿易の安定した拡大を必要とし、また国内で使用される工業原材料や食料資源の多くは、海外からの輸入に依存している。日本経済の維持・発展は、国際的な面からみると、かなりリスク (危険) な状況のもとにおかれていることを十分に認識しなければならないのである。

(2) 1980年代：日米経済摩擦と国内経済膨張との関連性

1970~80年代は、日本経済が目ざましく発展し、日本の社会・経済システムや日本企業の経営方式—いわゆる「日本的経営」—が世界の注目の的になった時期である。こうした状況を決定づけたのは、1979年に刊行されたエズラ・ヴォーゲル (E. F. Vogel)

の *Japan As No. 1* である。ヴォーゲルはアジア社会の研究家であり、1970年代にしばしば日本を訪れ、社会や企業を見聞し、日本をアメリカと肩を並べる「ナンバーワン」の国として世界に紹介した。しかし彼の目は同時に、当時混乱状態にあったアメリカ社会にも向けられており、アメリカの復活の手がかり（手本）を日本に求めた点も重要である。1970年代のアメリカは、政治的・経済的・社会的に混乱のさなかにあった。他方日本は、1964年4月にOECD（経済協力開発機構）に加盟し、世界の先進工業国の仲間入りをしたが、1980年代になって日本が世界の経済パワーの一翼としてその力が強くなるにつれて、日米の経済関係は、一面で友好的、他面で競合的な状況が作り出されることになった。こうした日米の対立的側面の進展状況を、アメリカの経済学者スティーブ・コーエン（S. D. Cohen）は、次のように段階づけている（拙著『現代社会と企業行動』文眞堂、1996年、215ページ参照）。

- ① 1970年代後半：反ダンピング法をめぐる危険な争い
- ② 1980年代前半：悪化する経済戦争
- ③ 1980年代後半：日米経済戦争に突入

この間の日米の仔細な政治・経済関係については、前掲の拙著をご覧いただきたいが、③期の状況について、若干、拙著から引用してみることにはしたい。

「第3期の『日米経済戦争に突入』の時期は、中曽根康弘・竹下登・宇野宗佑・海部俊樹各首相とレーガン・ブッシュ両大統領の時代であり、日米の政治指導者は日米の『同盟関係』の重要性を強調したが、経済的な対立はむしろ拡大した。1987年に発覚した東芝機械による『ココム違反』事件は、日米『同盟関係』に深い亀裂を生み出した。アメリカ議会の『日本叩き』はこの事件を契機に最高潮に達した。このほか、エレクトロニクス産業を支える半導体の輸出入をめぐる日米は鋭く対立し、『半導体戦争』が勃発した。とりわけ1986年の協定で日本がアメリカに保証したという『20%のシェア』の問題は、日米間の重大な係争点になった。さらに日本の恒常的な貿易黒字から生み出された資金（ドル）が折からの『円高』の進行のなかでアメリカに大量に流入し、債権購入・不動産取得・企業買収にあてられたが、購入した物件のなかにはアメリカ文化にかかわるものがあった。こうした事態に対してアメリカの大衆やジャーナリズムは反発した。」（前掲書、216～7ページ）。

こうした両国民の感情面にまで及ぶ対立・抗争は、決して日米間にのみ見られるものではない。しかし、当時の「米ソ対立」時代の西側の主要同盟国の「抗争」は、かなり重大な意味があった。1980年代の半ばになって、西側の主要5カ国（日米英仏独）はアメリカ・ニューヨークのプラザホテルで会合し、「ドル高」是正一逆に言えば、アメリカ以外の通貨高一のために市場に協調介入することに合意した。とりわけ、アメリカに対して毎年巨額の貿易黒字を計上していた日本の円については、大幅な切り上げが期待された。この「プラザ合意」の経緯と結果については、拙稿「アフター『日本的経営』：日本の産業社会の転換」（『松商短大論叢』第49号所収、2000年9月）第Ⅲ節（3）で論述しているので、詳細は省く。しかしこの「プラザ合意」の実施過程において、日米政策当局者の政策目標に行き違いがあり、「円高ドル安」は予測以上に進行し、しかも日米間の貿易不均衡は十分には是正されなかった。そして一層の円高進行は、日本国内の経済活動を停滞させ、いわゆる「円高不況」を生み出すことになった。日銀はたて続けに公定歩合を引き

下げ、景気浮揚を図った。民間銀行には資金が充満し、ところ嫌わず、融資を拡大した。企業は過大な融資を受けて、短期の利益確保に走った。それが国内での「リゾート開発」を促進させ、地価や株価の暴騰をもたらし、海外からの高額商品（美術品など）の輸入を増加させた。1987年後半にはじまる「バブル経済」の背後には、経済における国際的要因と国内的要因がからみ合っていたのである。日本企業（銀行や不動産を含む）がアメリカで行った債権購入・不動産取得・企業買収が国内で実施され、未曾有の「バブル経済」が演出された。「バブル」は虚像であるが、「バブル」をつくり出した手法は、すでに海外で実験済みのものであった。

(3) 1990年代：「失われた10年」の実体—日本の産業社会の流動化

1990年代は、しばしば「失われた10年」といわれるが、それだけでは何のことかよくわからない。しかしその意味は、「経済的成果が不十分のままに過ぎ去った10年」ということであろう。「日本では、10年も経てば、何らかの成果があがっていたのに、きわめて嘆かわしい10年であった」という慨嘆の意味が込められているように思う。それは、日本の過去に照らしてみると不甲斐ない時代であったという「ノルタルジア」を感じさせる言葉である。しかし、実質GDP成長率の推移をみると、1990年代がそれほど悲惨な時代であったのかどうか、やや疑問に思われてくる。

経済産業省編『通商白書2003』（2003年7月）によると、90年の日本の実質GDP成長率は5.3%、91年のそれは3.1%、92年は0.9%、93年は0.4%、95年は1.6%、96年は3.5%、97年は1.8%、98年は▲1.1%、99年は0.8%、2000年は2.4%ということになる（同書、3ページ）。98年は明らかに低い。これは、1997年7月に突発した「アジア通貨」危機の影響が強く出た結果と考えられる。それぞれの国の経済発展が、その国内部の要因だけでなく、外部要因の作用に大きく影響されることは、すでに指摘したところである。各国経済が、多かれ少なかれ国際化している現代においては、政府の政策運営の責任者や企業の経営者は外部要因の動向につねに注意を払わなければならない。

もちろん私は、「バブル経済」の破綻が日本経済に大きな傷あとを残したことを否定しない。その傷は、今日でも十分に癒されていない。しかし傷が直れば、事態は旧に復するかといえば、決してそうではないだろう。「バブル経済」崩壊は傷を与えただけでなく、日本経済の体全体に影響を及ぼしたと考えられる。私は、1990年代は第二次大戦後の日本の産業社会の構造が変化し、全体が流動化しはじめた10年であると考えている。日本の産業社会は流動化して、新しい仕組みをつくり出しつつあるのである。景気が回復しても、そのときの経済構造は以前とは大きく変化していることを認識すべきである。以下、このような視点に立脚して、戦後の日本の産業社会の形成を回顧し、現状を考察し、今後を展望してみることにしたい。

II 戦後日本：民需中心経済への転換と経済成長

(1) 経済成長のメカニズム

経済成長(economic growth)について、『体系経済学辞典 [第6版]』(東洋経済新聞社、1984年)は、次のように記している(同書、280ページ)。

「経済動向の規模が拡大していく過程を意味している巨視(マクロ)的概念である。これは定常状態に対比される概念であり、長期的な経済活動の移動要因、すなわち人口増加、技術進歩、資本蓄積のすべて、もしくはそのいずれかが働くために起こる現象である。一般に経済成長を示す指標となるのは、実質国民所得の大小である。経済成長は実質国民所得の増大をもって測られる。」

そして、実質国民所得について、さらに次のように説明している(同書、同ページ)。

「実質国民所得の増大は通常、実質資本の蓄積を伴って起こるものである。この意味においては、経済成長の過程は同時に資本蓄積の過程であるといえる。ところで、この過程において技術進歩が起これば、実質国民所得の成長は人口増加を上回り、1人当り実質所得も増大するが、もし技術進歩がないとすれば1人当り実質所得の上昇は起きない。」

明治維新以後の日本経済は、全般的に技術進歩をとめないながら経済成長を実現してきたのであるが、とりわけ第二次大戦終了以降、日本における技術進歩はきわめて著しく、経済成長は国民1人当りの実質所得を増大させ、ほゞ年々国民全体の生活水準を向上させてきたのである。しかし同時にこの過程は、日本の産業社会に大きな変化をもたらしたのであり、われわれは、経済成長と産業社会の構造変化との関連について深く考察しなければならない。第II節は、1960～80年代の日本の経済成長と産業社会の発展について論究してみることにしたい。

(2) 社会変革から生活変革へ：「ゆたかな社会」への移行

戦後の日本社会にとって、1950年代後半はきわめて重要な時期であった。経済企画庁は、1956年に発表した『経済白書』に「日本経済の成長と近代化」というサブタイトルをつけ、「もはや戦後ではない」と明言した。つまり「経済回復」の時期は終わり、新しい「経済発展」の時代を迎えたと宣言したのである。こうした認識は、一部の先駆的エコノミストのものであり、全般的合意とはいえなかったけれど、「神武景気」と呼ばれた好景気を迎えて、国民の間に徐々に耐久消費財が普及しはじめたことは明らかである。この時期に「三種の神器」という言葉が流行したが、それは洗濯機・冷蔵庫・掃除機を指すものであった。今日のそれに比べれば、当時の製品はきわめて「原始的」なものであったが、国民の生活上の満足度はしだいに向上していった。

1958年にアメリカの経済学者ジョン・ガルブレイス(J. K. Galbraith)は『ゆたかな社会』(The Affluent Society)を出版し、1920～30年代以降、欧米の一部の地域に食料品・衣料・耐久消費財・娯楽などの面で「ゆたかな社会」が形成されたことを指摘した。この社会では、「食事、娯楽、交通、水道やガスなど、一世紀前には金持ちでも享受

できなかった楽しみや便宜を普通の人でもえられる」ようになったのである。同じくアメリカの経済学者ウォルト・ロストウ（W. W. Rostow）は、1960年に『経済成長の諸段階』（The Stages of Economic Growth）を出版し、各国の経済成長段階を――

- ① 伝統社会
- ② 離陸のための先行条件
- ③ 離 陸
- ④ 成熟への前進
- ⑤ 高度大衆消費時代

の5つに分け、第3段階と第4段階まではイギリスが先頭を切ったけれど、第5段階ではアメリカが抜け出し始めたと論じた。「高度大衆消費社会」では、半熟練工・知的職業人・事務労働者などの新中間階級が勃興し、都市化が進み、乗用車が普及してモータリゼーションが進展するが、日本の社会も1950年代から60年代にかけて、このような「高度大衆消費社会」に転進していった。ロストウによれば、日本は1945年以降、「高度大衆消費時代」に参入したと述べているが、この時代を体験した熟年世代の認識では、1940年代末から50年代にかけては「成長への前進」の時期であり、日本でいわゆる「新中間階級」が形成され、日本人の所得水準が向上して消費内容が「近代化」し、「ゆたかな社会」の様相を呈するようになるのは、1960年代の第2次高度経済成長期を迎えてからのことだと思う。しかし日本の「ゆたかな社会」への移行はきわめてスムーズであり、ほとんど何の抵抗感もなかった。当時多くの日本人は、「アメリカ」的文明をすでに深く受容していたのである。

（3）戦後経済成長の基盤：外資導入・労使協調・インフラ整備

経済成長を促す社会要因には、いろいろなものがあるが、ここでは「技術進歩」ないしは設備投資、労働生産性の向上、ならびにインフラストラクチャの発展・拡充の進展についてみてみよう。戦後の日本経済が急速に発展したのは、この3つの分野の進歩・革新・増強によるところが大きい。

まず「技術進歩」ないしは設備投資について述べれば、戦後の日本企業は、生産技術の点からみると、著しく立ち遅れていた。大部分の企業の生産設備は老朽化し、企業活動にとって必要不可欠な技術開発活動は軍需から民需への転換に手間どっていた。1950年6月に勃発した「朝鮮戦争」は一部の産業にとって業績回復の機会になったが、技術水準の向上が達成できるためには、欧米先進工業国からの技術援助が必要不可欠であった。日本人には、「技術に強い」という思い込みがあるようであるが、職人技術（技能）の水準は高いと思う。しかし科学や経験に裏づけられた近代技術の水準は決して高くはなかった。そこで日本政府は、1950年に「外資法」を制定して、欧米諸国からの近代技術の導入を促したのである。日本と欧米諸国との間の技術の格差は戦前から存在していたが、戦時中の日本は技術の発展が停滞気味であり、これに対し欧米ではこの期間にエレクトロニクス、石油化学、冶金の分野で新しい技術が開発され、さらに生産技術の発展も著しく、日本と欧米諸国との間の技術格差は一段と拡大していった。「外資法」の制定とそれに基づく欧米諸国からの技術導入ならびそれによる設備投資の増大は、経済成長を助長し、経済発展

を生み出す強力な要因になったのである。

労使協調とインフラ整備については、多言を要しないであろう。この2つの要因は、経済成長にとってやはり重要である。とりわけ1960～80年代の日本では、労使協調が企業経営の柱であった。1955年3月、日本生産性本部が設立されて以来、「失業の防止」を強調し、「生産性向上のための具体的な方式は、労使協力して研究、協議する」を基本原則に掲げ、「生産性向上の諸成果は、経営者、労働者、消費者に公正に分配される」を基本理念として「生産性向上」運動が展開されてきた。この間の日本の経済成長の実現は、労使の協力体制に大きく支えられていたのである。他方、インフラ整備は、日本経済が大規模化した1960年以降、国の重要な政策課題になった。モータリゼーションの進展にともなう道路の拡充・整備ならびに各地域の経済拡大を支え、それを一体化させるための鉄道・港湾・空港の新設と拡充は、「全国総合開発計画」として持続的に推進されてきた。これは経済成長のための重要な条件であったが、こうした計画自体が国内における諸々の市場を拡大し、経済成長を促進する要因になった。こうした背景のもとで、「バブル経済」崩壊まで、日本の経済成長はほぼ円滑な軌道をたどってきたといえる。

(4) 国際環境と経済成長

戦後の日本の経済成長を考える際には、日本がおかれた国際環境の側面を考えることがきわめて重要である。戦後の日本の経済社会の変革自身、1945年8月の日本の敗戦とそれに続く6年数ヶ月にわたるアメリカ軍による占領という国際的条件のもとで展開されたものである。戦前の日本の政治体制は、天皇制・財閥・軍閥支配のもとでかなり強力な世界戦略を推進してきたが、それは日本敗戦とともに挫折し、戦後は、日米協調＝平和主義の理念のもとで、経済発展を国家の基本目標として尽力し、今日の経済的隆盛を見るにいたったのである。こうした発展を要因別に分析すれば、次の3点が指摘できるであろう。

1. 日本はアジアにおける経済成長のトップ・ランナーであったこと
2. 政治・経済の両面にわたって「日米協調」を国是とし、アメリカも世界戦略上、日本との関係を重視したこと
3. ヨーロッパ諸国、中国、中近東・アフリカ諸国などとは、アメリカと若干の距離をとりながら、やや独自の路線を採用したこと。

第1点は、明治維新においても第二次大戦終了後においても、日本が他のアジア諸国よりも早く工業化し、また戦後の経済回復もより早く実現したことである。日本は、今に至るまでアジアにおける最大の「経済大国」として位置し、その力を依然として保持している。これは、今後の日本の経済発展にとって有利な条件といわざるをえない。

第2点は、まさに今日の日本の経済発展をもたらした最大の要因といえる。日本の戦後改革は、基本的にアメリカの意向に沿ったものである。経済改革・教育改革・社会改革などの多くは、アメリカの制度を参考にした。社会保障制度などについては、ヨーロッパの国の制度を採用した面があるから、すべてが「アメリカ」流とはいえないが、文化の面でのアメリカの影響、日本製品の輸出先としてのアメリカ市場への依存は、きわめて大きかった。

第3点は、それにもかかわらず、日本の政府や企業が「独自」に開発した国際関係があり、それが日本の戦後経済の発展にプラスの効果があったということである。「米ソ対立」

の厳しい時代にも、日本とソ連邦、日本と中国は若干の経済関係を保持していた。日本の石油会社がイランから原油を輸入したこともある。また1973～74年の第1次「石油危機」の折に、日本政府は、「アラブ支持」を表明して、中近東の「反イスラエル」諸国からの石油輸入を確保した。これはきわめて政治色の強い対応策であったのであり、その是非は国内でも議論の対象になった。しかしこの「緊急対応」によって、日本の経済的混乱が、多少なりとも軽減されたことは確かである。

Ⅲ 現状：成長鈍化と経済再建

(1) 政府の政策：「バブル経済」崩壊後の内閣の変遷

「バブル経済」崩壊以後の日本の内閣の交代の状況を示せば、次のとおりである。

海部 俊樹 (第2次)	1990年 2月28日	～	1991年11月 5日
宮澤 喜一	1991年11月 5日	～	1993年 8月 9日
細川 護熙	1993年 8月 9日	～	1994年 4月28日
羽田 孜	1994年 4月28日	～	1994年 6月30日
村山 富市	1994年 6月30日	～	1996年 1月11日
橋本龍太郎 (第1次)	1996年 1月11日	～	1996年11月 7日
橋本龍太郎 (第2次)	1996年11月 7日	～	1998年 7月30日
小渕 恵三	1998年 7月30日	～	2000年 4月 5日
森 喜朗 (第1次)	2000年 4月 5日	～	2000年 7月 4日
森 喜朗 (第2次)	2000年 7月 4日	～	2001年 4月26日
小泉純一郎 (第1次)	2001年 4月26日	～	2003年11月19日
小泉純一郎 (第2次)	2003年11月19日	～	

約14年の間に9人の総理大臣が国政を担当したのであり、内閣交代が非常に頻繁であったことが、うかがい知られる。内閣を支える政党は、宮澤内閣までが自由民主党単独政権であり、細川内閣と羽田内閣は自由民主党を排除した政権であり、村山内閣以降はいわゆる自民党と他の政党との「連立政権」である。「バブル経済」崩壊は第2次海部内閣のときに起こり、宮澤内閣のときにソ連邦が解体し、細川内閣のときにAPEC（アジア太平洋経済協力）閣僚会議が開催された。第2次橋本内閣の1997年4月に消費税が3%から5%に引き上げられ、そのために一時好転した景気が「腰砕け」になったと非難された。同じく1997年の7月、タイのバーツ危機を口火にして「アジア通貨危機」が始まり、韓国を含め東アジア諸国の経済が混乱した。日本も経済成長が低迷し、「バブル経済」崩壊後の日本経済の深刻な状況がだいに認識されるようになった。「失われた10年」という言葉は、このような背景のもとで一般化したと思う。

「バブル経済」崩壊から最近に至るまでの日本経済の最大の出来事は、国債残高の激増である。実際は日本の国債発行は1965年度にすでに3000億円といわれており、政府は税収の不足分を国債発行によって補ってきたのである。第1次「石油危機」後の74年度

には3.1兆円、84年度には13兆円、橋本内閣の98年度には34兆円の国債発行を行った。この間、国債発行残高は累増し、98年度の残高は約335兆円といわれ、対GDP比で67.6%に及ぶ巨額に達している。国家財政の「健全化」というスローガンは、ここ十数年にわたって毎年叫ばれてきたが、日本の公債依存度（歳入中の国債収入の割合）は、近年、40%を越えている（以上、数字は、宮崎勇・本庄真編『日本経済図説第三版』岩波新書、2001年10月、による）。

（2）デフレと消費動向

日本経済は、1990年代中葉以降、物価下落の状態が続いており、それが不況からの脱出を困難にしている1つの要因であった。内閣府編『平成15年版経済財政白書』（2003年10月）も、「日本経済は、1990年代半ばよりデフレの下にある。デフレは日本経済にとって大きな足かせになっているが、また日本経済の低迷の結果でもあり、現在の景気動向とも密接に関係している」と述べられている（同書、42ページ）。

白書は、デフレを「資産デフレ」と「一般物価デフレ」の2つに分けている。「資産デフレ」に関しては、地価と株価の動向について論じており、「特に地価は、1991年以降下落を続けており、下落幅も依然と大幅なものになっている。直近の水準も、ピークの55%にしかすぎない。他方、株価は、89年末から長期的に下落傾向にあり、最近でも2001年後半から下落を続けてきた。この結果、1989年末から2001年末までに土地と株価によって生じたキャピタルロスは、1330兆円に達する」（同書、42ページ）と記している。これは日本国全体の資産減価であるが、個人の資産も全般的に大幅に減価しているといわざるをえない。ただし、昨年後半から株価は持ち直し、最近の東証一部市場の日経平均株価は、1万1000円台を超えている。

他方、「一般物価デフレ」の状況について、白書は、「一般物価デフレは、1990年代の半ばから進行している。これは実質債務負債を増加させたり、実質賃金や実質金利の上昇によって企業収益を圧迫したりすることを通じて、設備投資等を抑制し、景気に対して下押し要因となる。」（同書、54ページ）と論じている。デフレが企業収益を圧迫して、景気の回復を阻害する要因になっていることは、しばしば指摘される点である。しかし一般消費者も失業・労働時間短縮・賃金カットによって消費支出の増加が伸び悩んでいる。日本経済は、長期の景気低迷のなかで行き場のない状況にあるが、今後は輸出の増大に期待が寄せられている。

（3）日本企業の市場戦略：顧客志向の“ものづくり”の実践

1920年代以降の高度産業社会における生産と販売の特徴は、大量生産・大量販売である。これは、衣料・食品の軽工業、鉄鋼・非鉄金属の金属産業、産業用機械や耕運機などの農業機械等の産業機械工業、家電や乗用車などの耐久消費財産業など、広範な産業領域に及ぶ一般的な動向であった。企業行動との関連でいえば、企業は市場に焦点をあてて顧客のニーズや「支払能力」をターゲットにした製品戦略を展開した。アメリカの自動車会社ゼネラル・モーターズ（GM）の多品種生産やモデル・チェンジ政策は、20世紀前半

の製造企業の典型的な市場戦略といえる。

戦後の日本の製造企業の市場戦略も顧客志向的であった。日本の場合は、“ものづくり”精神が旺盛であり、一見独自性の強い戦略のようにみえたが、同じく現代企業の市場重視政策を反映したものである。『2003年版製造基盤白書』（経済産業省・厚生労働省・文部科学省編、2003年6月）は、次のように述べている（同書、244ページ）。

「我が国のものづくりにおいては、顧客の多様なニーズに応えた多品種少量生産化が進んでいる。企業においては顧客から受注した製品を、受注時に受注量だけ生産する動きが広まってきており、在庫の圧縮によるコストの削減を図るとともに、顧客の様々なニーズに応えていこうとしている。こうした状況にあっては、決められた製品を的確につくるといよりは、いかに顧客や、その集合体である市場のニーズを把握し、ニーズに合致した製品を提供していくかが重要となる。」

もちろん、市場戦略は経営戦略の一種である。有効に顧客のニーズを充足することは、企業における生産活動を活発にしてコスト削減や市場拡大に貢献する。従来の日本の製造企業では、こうした“ものづくり”の卓越さによって、価格ならびに性能面で日本の工業製品の国際的声価を高めてきた。このような日本企業の「特技」は今後も維持され、日本の国際競争力の向上に役立つことであろう。しかし現代は、企業の「合従連衡」の時代である。国内でも国際的な競争においても、企業の合併・買収・分割・分社化は日常化しつつある。「顧客志向の“ものづくり”の実践」のためには、さらに高次の経営戦略の策定と実行が要求されている。現在の日本企業は、国内・国際の両面において企業行動上の「改革」を図らざるをえない。

（4）産業の再編成：生産拠点の海外移転と合理化政策の実施

大不況の後には、どこの国でも産業の再編成が進む。不振企業の淘汰、産業の交代が、産業社会に新しい活力を生み出すのである。また既存企業も、生産拠点の再編成（海外進出を含む）や事業の見直しと新規分野への進出によって企業活動の再活性化を図る。わが国では1990年代の後半から2000年代の初めにかけて、こうした傾向が強まった。たとえば、前掲の『2003年版製造基盤白書』は、「製造業の海外生産比率は、1992年度から2000年度までの8年間で、6.2%から13.4%にまで約7%の伸びを示し、2001年度の予測値ではさらに14.3%にまで上昇する見通しとなっている」と記している（同書、222ページ）。こうした生産拠点の海外移転は、国内における就業者数の減少を招くことになる。それは日本国内の失業率の上昇あるいはその「高止まり」の原因の1つであるが、東アジア諸国の経済発展が進むなかで、日本の製造業の海外生産比率（総生産高に占める海外生産による生産高）は増大している。

他方、国内においては企業の合理化改革が一段と進んでいる。かつては日本の製造業の牽引車と目されていたような企業においても厳しい合理化が策定され、実行されている。ここでとり上げる企業は、かつての家電総合メーカーから、1980年代以降、エレクトロニクス分野を中心に据えて産業・家電・通信の総合企業に変身しつつある松下電器産業である。カルロス・ゴーン（C. Ghosn）社長による日産自動車会社の「改革」は有名であるが、他の著名企業も今日、「破壊と創造」を実践しつつあるのである。

2000年6月、松下電器産業の第6代社長に就任した中村邦夫は、2001年から03年度までの3ヵ年計画「創生21計画」を発表した。21世紀の初頭に松下電器産業を創生させようという意図をもつものである。この「創生21計画」の基軸は、旧来の経営組織や仕組みを破壊する構造改革と、成長事業を絞り込み、創造する成長戦略の2つからなるといわれている（以下、篠崎晃著『松下電器の「破壊と創造」』実業之日本社、2002年、16ページ～参照）。

このうち、破壊＝構造改革では、①事業再編、②モノづくり改革、③国内家電営業改革、の3つのアクション・プランにより、松下電器伝統の製品別事業部制を見直し、その一部の解体を実行するものである。他方、製造＝成長戦略プランでは、デジタルテレビとモバイル端末が中核となるデジタルネットワーク市場に照準を当て、デジタルAV事業とモバイル・コミュニケーション事業を戦略の柱として推進することを明示している。同時に、デジタルネットワーク分野の基盤デバイス事業とeネットビジネスおよびシステムソリューションを提供するサービス事業を育成、強化する方針を示した。

今日の日本の企業の合理化改革は、企業内部における産業再編成の実施である。この背景にあるのは、現在、世界的に産業の再編成が進展にしていることである。しかし忘れてならないことは、今日の日本企業の体質が、かつての「超優良企業」(the excellent company)を含めて、体質がすでに陳腐化している点である。この点を考えると、現在の日本企業は、国際競争の場において、決して有利な地位に立っていないということを自覚すべきではあるまいか。

IV 展望：ガバナンスの効能

(1) 日本の産業社会の現状の診断：期待と不安と不透明

産業社会を考察する場合には、いくつかの分析方法がある。歴史的発展状況にもとづく類型的な考察、資本の所有形態と労使関係の分析を機軸とする考察、文化論的考察などがそれである。これらは決して排他的なものではなく、むしろ補完的なものといえるであろう。私も、これまでこうした複数の方法によって、日本の産業社会の歴史と現状を考察してきた。しかしここでは、私はあえて別の方法を用いて現在の日本の産業社会を考察してみたい。この方法は、「状況分析」的方法とでも名づけるべきものである。

1960～70年代に形成された日本の「戦後システム」が、「制度疲労」を起こして「改革」が必要だとする指摘は、すでに十数年以前にみられた。1986年の「前川レポート」は、その先駆的なものである。しかし、それはほとんど実行されず、1990年代初頭の「バブル経済」崩壊を迎え、その後十数年の「失われた期間」を過ごしたのである。そして2001年5月に「小泉改革」が打ち出されるのであるが、それが成功したのか、失敗したのかは、いまだ判然としない。私は、ここで「小泉改革」の成否を論ずるつもりはない。そうではなくて、「バブル経済」崩壊後に進行した日本の産業社会の変化あるいは「病理」をいくつか取り上げ、それを評価—あるいは診断—してみることにしたい。評価項目は12項目であり、診断は—

A：今後に期待が持てる

B：今後に不安を憶える

C：今後の動向（結果）は不透明である

の3つに分ける。私は名医ではないので、診断を1つにしぼり切れず、2つの診断を併記したことをお許し願いたい。しかしやぶ医者といえども、患者を前にして診断を下さざるをえないのである。なお、現在の日本の産業社会の病状に対する私の基本的所見は、「成人病」（生活習慣病）というべきものである。

- ① 1990年代以降の国家主導の経済改革の結末：BかC
- ② 日本の企業経営における「アメリカ」的流儀の導入：AかC
- ③ 人びとの企業や組織への愛着心の希薄化：AかB
- ④ ボランティア活動への参加など、人びとの「自由」な生活意識への志向：AとC
- ⑤ 米作農業の衰退と遊休農地の増加：BかC
- ⑥ 世界の産業立地の変化と地域経済の再編成：AかB
- ⑦ 地域社会の解体と再編の進展（市町村合併の動向）：BかC
- ⑧ 少子化とDV（ドメスティック・バイオレンス）の多発に示されるような家族関係の変質：BとC
- ⑨ 日本の社会全体に進行している「アメリカナイゼーション」の帰趨：BとC
- ⑩ 日本社会の治安状況と組織における規律の弛緩の進展：BとC
- ⑪ 公的教育への期待の減少と私的教育に対する期待の増加：AとB
- ⑫ 日本の産業社会におけるグローバリズムとナショナリズムの並列的存在：AとB

私は、まだ、以上12項目についての個々の診断を総合して最終的な結論を下すに至っていない。誠に遺憾といわざるをえない。現在の日本の産業社会に対する私の認識は、「バブル経済」崩壊の余韻はまだ消えていないということである。余病あるいは遅ればせの合併症が起こる可能性は、かなり高い。私としては、当面、日本の産業社会の動向を見極めて、より精度の高い診断を下せるように心がけたい。

（2）企業における人材育成の多様化

経済成長が加速していようが、鈍化していようが、企業にとって人材の育成はきわめて重要な問題である。日本企業は、第二次大戦終了以降、企業内での人材の育成に力を入れてきた。戦後、日本の工業製品が高品質・低価格を維持できたのは、企業における人材育成政策の成果であったといっても過言ではない。佐々木昌彦（社会経済生産性本部経営開発部）は、戦後の人材育成の中心であった教育訓練の変遷の状況を、次のように区分している（一寸木俊昭編著『経営学：成熟・グローバル段階の企業経営』ミネルヴァ書房、1994年、第4章参照）。

- ① 定型訓練導入の時代：1945～54年
- ② 企業内教育基盤整備の時代：1955～64年
- ③ 企業内教育体系化の時代：1965～74年
- ④ 組織活性化教育の時代：1975～84年
- ⑤ 「個」教育の時代：1985年以降。

企業における教育訓練は、個々の企業における人事政策と企業がおかれた経済的・社会

的情勢を反映するものである。1950年代中頃から80年代初期までは、従業員の雇用拡大と企業の業績向上のために積極的な教育訓練が行われ、日本企業は「集团的」な人材育成に力を入れてきたが、「バブル経済」崩壊後は、こうした人事政策が大きく転換した。佐々木昌彦は、次のように述べている。

「バブル時代に多角化の名の下に野放図な新規事業開発が行われた結果、その後のバブル崩壊と不況によってリストラクチャリングと日本的経営の転換が求められるようになった。人事制度に能力主義が強化され、『社内公募制』などの思いきった対策が取られるようになると、従来のように集団に対する機会均等の教育だけでは対応できなくなった。戦略経営とかグローバル経営の時代といわれる今日、教育訓練の多様性が求められ、教育訓練の重点は『集団』から『個』へと移りつつあるといえる。」(前掲経営学、101ページ)。

「個」教育は、今日さらに進展している。企業活動は、生産・販売・業務のすべての面で多様で臨機応変の対応を必要とされているが、そのためには個性的な人材を雇用し、彼らを職場の変化の中で育成し能力の向上を図らなければならない。今日、若者の「企業離れ」が進む傾向が強くなっているが、こうしたなかで従業員を教育訓練する際には、従来のような「画一」的・「集団主義」的な人材育成は、もはや効果をもたなくなっている。「リストラ」の進行、国の内外における企業間競争の激化は、人材育成の方法を変化させ、また労使関係、さらには従業員の社会意識や生活の価値観をも変えつつある。このような状況のもとで、企業も経営の理念や方式を見直すことを求められ、それが人事政策の変化を生み出している。

(3) ガバナンスの概念：マネジメントとの違い

経営学は、これまでマネジメントに関する学問だとされてきた。現在でも多くの人びとは経営学をマネジメントに関する学問だと考えているが、私は、今日、国や企業における経営を論ずる際には、「ガバナンス」という視点が必要不可欠と思っている。まず、このことを指摘しておくことにしたい。

“ガバナンス”(governance)を英和辞典で引けば、①支配、統治、抑制；②統治法、管理法、ということになる。ここでは、一般概念としての“ガバナンス”を論じているのであるから、②は除外すべきであろう。これは、法律や方策を述べたものである。①の訳語のうち、どれを選択するかは各人の判断によるが、通常は「統治」が選ばれるように思う。そこで、さらに「統治」を国語辞典(『現代国語辞典』三省堂、1989年)で引くと、「国家・国民をおさめること」という説明がなされている。さらにまた「おさめる」を辞典で引けば、「治める」には、次の2つの意味があるとしている。

- ① 平和な状態にする。しずめる。「乱をおさめる」
- ② 支配して政治をおこなう。「国をおさめる」 類 統治する

この2つの意味のうち、どちらをとるかも当事者の選択による。①は、明らかに乱(戦争状態)があって、それを鎮めて秩序を回復することである。それは「収める」(手に入れる)という意味にも通ずるものである。②は、国という「組織」を支配して政治を行うことである。それは支配であり、管理である。経営学的な英語でいえば、managementということになるであろう。この①と②のどちらを選ぶべきか、私として、多少の戸まど

いがある。

一見して①は、経営用語としてやや使いにくいように見える。経営学において、“乱をおさめる”というのは不穏当のように思えるからである。しかし、現代の企業（あるいは政府の行政的運営）のおかれた環境を考えると、たんなる“マネジメント”では処理できない問題が多々あるのではないか。今日の厳しい経済・社会情勢からすれば、経営者は、国・企業・NPO等を問わず、“乱をおさめる”心がまえが必要であろう。企業経営の分野では、すでに「リスク・マネジメント」という言葉が使われ、経営戦略の分野でも「リスクの克服」ということがいわれている。こうした状況からすれば、「乱をおさめる」という意味の「統治」は、むしろ現代の企業—あるいは国家、あるいは他の組織—においてきわめて重要な機能であるといわざるをえない。私は、“ガバナンス”という言葉、このような意味合いにおいて使用することにしたい。“マネジメント”という概念が不要になるわけではないが、“ガバナンス”的機能を欠いては、現代の経営は成り立たないといいたいのである。

(4) マネジメントとガバナンスの機能

前項で述べたように、ガバナンスは、現代におけるマネジメントの発展のあり方を示すものといえる。マネジメントの機能については、フランスの実業家アンリ・ファイヨール(H. Fayol)の研究以来、100年近い歴史をもつが、ガバナンスの機能に関してはこれから研究がなされるべきものである。この点についての私見は、後に述べるが、マネジメントの機能について、ここで多少の復習を行っておきたい。

ファイヨールは、その著書『産業ならびに一般の管理』(L'Administration industrielle et générale)の中で、「社会体」(家庭、企業、宗教団体、政党、国家などの組織体)の活動は、技術・商業・財務・保全・会計・管理の6つの活動から成るとして、その活動の内容を次のように説明していた。

- ① 技術的活動——生産、製造、加工
- ② 商業的活動——購買、販売、交換
- ③ 財務的活動——資本の調達と管理
- ④ 保全的活動——財産と従業員の保護
- ⑤ 会計的活動——財産目録、貸借対照表、原価、統計、等々
- ⑥ 管理的活動——予測、組織、命令、調整、統制

通常、ファイヨールの管理機能というと、第6番目の「管理的活動」を指している。彼自身、その著書のなかで、「管理すること、それは予測し組織し命令し調整し統制することである」と述べている。しかし、今日、ガバナンスの機能を考えるにあたり、ファイヨールの6つの「社会体」の活動の第4と第5は、きわめて重要である。つまり、保全的活動—財産と従業員の保護、会計的活動—財産目録、貸借対照表、原価、統計、等々である。ガバナンスは、実体ならびに価値的存在としての「社会体」を守るべきものであるが、ファイヨールの「社会体」活動論のなかには、すでにこのような考え方が含まれていたのである。つまりマネジメント活動の範囲を超えた「ガバナンス」的要素が着目されていたとい

える。

しかし物事の源流を追いすぎると、現実問題の要諦が見逃されてしまう。現代経営の中心課題としてのガバナンスを遂行するためには、現代にふさわしい視点が必要である。以下、私は、次の5点を指摘して私的「ガバナンス」論の出発点にすえたいと考えている。

- ① 「人間ならびに価値的存在」としての組織体の保持
- ② 危機的状況からの脱却のための構造的問題の打開
- ③ 個人的・社会的責任の認識と実践
- ④ 意思決定における「自由度」の保障
- ⑤ 組織全体における活力の醸生

上記の5点は、抽象的な「原則」論にとどまるが、今後、これをさらに肉付けしていくことに心がけたい。

(5) むすび：ガバナンスの確立による経済成長の回復は可能か

日本における「バブル経済」崩壊は、偶然というべきか、必然というべきか、ソ連邦の崩壊とはほぼ時期を同じくしている。ソ連邦が崩壊し、いわゆる米ソの政治的・軍事的対立が終焉してから十数年経つが、米ソ対立の終焉は、決して世界に平和と平穏をもたらさなかった。国際的には各国間の経済競争は一段と激化し、さらに民族・宗教の対立にもとづく紛争は、むしろ増大している。今日の世界は、いわば「動乱」状況にあり、こうした状況を乗り切るために、政府や企業はガバナンスの発揮を強く求められているのである。

例えばわが国では、「バブル経済」崩壊後、政府が経済過程に介入する度合いが強くなっている。公共政策の拡大のほか、企業や公的組織における不良債権（不良債務）の清算、金融システムの再建のための公的資金の注入、公企業の民営化のための施策の展開など、経済分野における中央政府の役割は、明らかに増大しているのである。また民間企業においても経営統合・外資提携・企業グループの再編成など、危機からの脱出のためのガバナンスの発揮に死力を尽くしている。政府も企業もマネジメントというよりも、ガバナンスによって生き残りを図っているのである。「小泉改革」の目標は日本政府のガバナンスの強化であり、「三位一体」の改革によって地方政府におけるガバナンスの確立を促そうとしているのである。

現下の日本政府の課題は、経済成長の回復である。日本政府は何とか3～4%の経済成長の持続的発展を実現し、雇用を増大させ、企業収益を増加させて税収を確保し、国債発行額を削減し、経済危機を回避しようと努めている。これは、企業もまた同様である。昨年中頃から輸出の増加と株価の持ち直しによって、経済情勢は好転しているといわれるが、雇用状態は大きく改善されているとはいえない。また経済成長も、世銀・IMFの調査資料によれば、2004年の世界の実質GDP成長率の見通しは、米国3.6%、EU/ユーロ圏2.3%、日本1%、ニーズ4カ国4.5%、アセアン4カ国4.3%、中国7.5%であり、日本の低さが際立っている（経済産業省編『通産白書2003』2003年7月、3ページ参照）。

最後に、ガバナンスの確立と経済成長の関係について一言したい。ガバナンスは、政府や企業にとって政治的・社会的要因であり、その確保は政府や企業の活動にとってきわめ

て大切なものである。しかし経済成長を促す主要な要因は、人口増加、技術進歩、設備投資の増加などである。ガバナンスの確保は、政治家・経営者・国民・従業員の意識改革を通じて経済成長にプラスに作用するであろうが、経済成長の実現のためには地道な努力の積み重ねが重要であり、政府や企業がそうした地道な努力を行う気力を回復できるかどうか、今後の日本経済の発展の最大の問題であるといえる。

【参考文献】

- 一寸木俊昭編著『現代経営学入門』有斐閣、1981年。
中村常次郎・高柳暁編『経営学[第3版]』有斐閣、1987年。
E. F. ヴォーゲル著／広中・木本訳『ジャパニアズナンバーワン』TBSブリタニカ、1979年。
G.C. ロッジ著／宮崎・丸茂訳『アメリカ病を超えて』ダイヤモンド社、1985年。
P.F. ドラッカー著／上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002年。
R.B. ライシュ著／清家篤訳『勝者の代償』東洋経済新聞社、2002年。
ポール・クルーグマン著／北村行伸編訳『資本主義経済の幻想』ダイヤモンド社、1998年。
日本経済新聞社編『米国成長神話の崩壊』日本経済新聞社、2002年。
相沢幸悦著『平成大不況』ミネルヴァ書房、2001年。
小林慶一郎・加藤創太著『日本経済の畏』日本経済新聞社、2001年。
日本経済新聞社編『松下 復活への賭け』日本経済新聞社、2002年。
茂木敏充＋官僚グループ×『日本経済 再生への最終回答』徳間書店、2002年。
野口悠紀雄著『日本経済 企業からの革命』日本経済新聞社、2002年。
渋谷博史ほか編『アメリカ型企業ガバナンス』東京大学出版会、2002年。
中谷巖編著『コーポレート・ガバナンス改革』東洋経済新報社、2003年。
中尾茂夫著『ハイエナ資本主義』ちくま新書、2002年。
ロベール・ボワイエ著／山田鋭夫訳『レギュレーション理論〔新版〕』藤原書店、1990年。
大庭利雄著『人間が生き延びる道』毎日新聞社、1975年。
小室直樹著『危機の構造<増補>』ダイヤモンド社、1982年。
新原浩朗著『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2003年。
矢部武著『アメリカ病』新潮新書、2003年。