

論 説

現代合理化の基本的問題 ()

企業, 産業, 経済の発展・再編メカニズムの歴史的変遷

山 崎 敏 夫

目 次

問題提起

合理化とその意義

合理化問題の研究視角

1 時期別比較視点

2 産業別比較視点

3 国際比較視点

第 2 次大戦後の合理化問題とその特徴

1 第 2 次大戦前と戦後の「連続性」・「不連続性」の問題

2 第 2 次大戦後の合理化問題の研究課題

3 第 2 次大戦後の時期区分の問題

4 第 2 次大戦後の各時期の合理化の主要問題とその特徴

(1) 1940 年代後半から 50 年代の生産性向上運動

生産性向上運動の社会経済的背景と合理化の展開

生産性向上運動における合理化の主要問題

(2) 1960 年代の積極的合理化と大量生産体制の確立 (以上前号)

(3) 1970 年代の減量合理化の推進と ME 合理化の始まり (以下本号)

(4) 1980 年代の加工組立産業における ME 合理化の本格的展開

(5) 1990 年代のリストラクチャリング的合理化と IT 合理化

リストラクチャリング的合理化とその主要問題

IT 合理化とその主要問題

結語

第 2 次大戦後の合理化問題とその特徴

4 第 2 次大戦後の各時期の合理化の主要問題とその特徴

(3) 1970 年代の減量合理化の推進と ME 合理化の始まり

第 2 次大戦の終結から 1970 年代初頭までの時期についてのこれまでの考察をふまえて、つぎにそれ以降の時期の合理化の主要問題についてみることにするが、70 年代に入ってからこの時期は、資本主義経済が高度成長から低成長へと移行していく時期である。この時期の合理化では、60 年代の本格的な高度成長の時期とは大きく異なり、いわゆる「減量経営」と呼ばれるように、過剰生産能力の整理と人員削減を中心とする「消極的合理化」が取り組まれることになる。その重要な規定要因、社会経済的背景としては 2 つのショックによってもたらされた 70

年代の経済の構造的変化があげられるが、そればかりでなく、主要各国での重化学工業化の一層の進展にともなうこれらの産業での生産力拡大によって生産能力が過剰となっていく傾向がみられたことも根底にあるといえる¹⁾。そうした傾向は、70年代の資本主義の条件(蓄積条件)の変化のもとで顕在化していくことになる。この点に関しては、とくに日本やフランスなど戦前にはアメリカやドイツほどには重化学工業の高度な発展がみられなかった国でも重化学工業の急速な発展がみられたことによって、各国レベルだけでなく、主要資本主義国全体でみても生産能力の過剰化がすすむという傾向がみられる。それゆえ、一国レベルではなく主要資本主義国全体でみた場合の生産力と市場の関係を代表的な基幹産業部門についてみる必要がある。

この点を例えば鉄鋼業についてみると、銑鉄生産では(前号の表3参照)、日米英独仏(ドイツは旧西ドイツ)の5カ国の合計でみた生産高は、1950-60年の期間には42.9%の増大、60-70

1) 例えば西ドイツについてみると、出水宏一氏は、1)「生産単位当りの原料投入比率の低下は、一九五〇~六八年の全期間を通じて現われているのに対し、労働手段投入率の低下は一九五五年までで終わり、以後上昇に転じ、六三年には五〇年水準を超える」こと、2) 1951-58年には生産が技術的構成より速やかに上昇したのに対し、1959-67年にはそれが逆転し、資本効率の悪化をもたらしたこと、3) こうした過程は「再生産行程の『内包的強化』と呼ばれるものであり、「主として五〇年代末に顕著にみられた『外延的拡大』と対照的關係にあり、これらの諸要因の総合的效果によって、60年代以降の設備能力の相対的過剰が生み出されることになったとした上で、「就業者数の停滞と労働手段装備率の上昇は、七〇年代に入っても、景気変動の波を経ながら依然として貫徹しており、市場吸収力に対する相対的な設備過剰という基本的条件を作りあげている」と指摘されている。出水宏一『戦後ドイツ経済史』東洋経済新報社、1978年、165ページおよび183-5ページ。

また日本についてみると、例えば増田壽男氏は、高度成長期の生産力拡大と市場の問題について、1960年代の輸出の大幅な拡大によって貿易収支の黒字基調への転換がみられたがその意味するところは決定的に重要であるとしてつぎのように指摘されている。すなわち、「六五年の大型不況からの回復が大幅な財政出動と輸出に支えられ、それを基礎に設備投資が再開され景気が回復したのであるが」、そのことは国内市場の拡大が基礎となっていた1955~62年の第一期高度成長とは異なり、「国内市場の第一部門の内的循環だけではすでに高度成長が不可能であることを示している」とした上で、「このことは国内での恒常的な生産力・設備過剰基調の定着のもとで、当初から輸出の継続的な拡大が必要不可欠になっていることを意味する」とされている(増田壽男『現代日本経済と産業構造の転換 第一 戦後日本資本主義の構造的特質』産業構造研究会編『現代日本産業の構造と動態』新日本出版、2000年、33ページ、42ページおよび44-5ページ)。また同氏は、重化学工業確立の意義として、日本の重化学工業はその再生産の流れが大きく3本の系列、すなわち1)「金属から機械へと流れる原材料から加工への系列」、2) 石油精製・化学・繊維および化学加工への系列」、3)「金属から窯業土石・建設へと流れる系列」から構成されており、「そして金属・機械系列、金属・建設系列のいずれもが大きく固定資本形成に連なっている」とした上で、「このことは、わが国の重化学工業に占める鉄鋼業の比重の大きさと、機械工業が民間消費に依存する部分が少ないこと、建設の比重が高いという特徴を示している」と指摘されている。「このような生産力構成は、わが国の再生産構造に個人消費に比して国内民間固定資本形成を極めて肥大化させ、生産力・設備過剰の問題をより深刻化させた」とされている(同論文、40ページ)。こうして、「一九五五年から七〇年まで継続した高度成長によって日本経済は生産設備の恒常的な過剰に見舞われることになった」とされている。同論文、26ページ。

年の期間には 71.4%の増大となっているのに対して、70-80 年の期間には 7.3%の減少を示しており、粗鋼生産でも(前号の表 4 参照)、50-60 年には 41.9%、60-70 年には 63.9%の増大を示しているのに対して、70-80 年の 10 年間では 6.4%の減少となっている。一方世界の鋼市場に占める割合をみても、アメリカ、イギリス、西ドイツ、フランス、日本、ベルギー・ルクセンブルク、オーストリア、スウェーデン、イタリア、オランダの各国の合計の割合は、1950 年には 75.7%であったものが 70 年には 60.8%、80 年には 51.7%にまで大きく低下している。また日米英独仏 5 カ国の占める割合をみても同期間に 69.6%から 52.3%、さらに 43.7%に低下している²⁾。これに対して、人口繊維・合成繊維では(前号の表 5 参照)、同じく 5 カ国の合計でみた生産高は 1950-60 年の期間には 75.9%の増大、60-70 年の期間には 163%の増大となっているのに対して 70-80 年の期間には 30.9%の増大にとどまってはいるが、70 年代にもなお鉄鉄や粗鋼の生産の場合と比べると大きな増大を示している。また自動車生産をみても(前号の表 2 参照)、これら 5 カ国の乗用車の生産台数は、1950-60 年の期間には 45.1%の増大、60-70 年の期間には 55.2%の増大となっているのに対して 70-80 年の期間には 23.7%の増大にとどまってはいるが、やはり鉄鉄や粗鋼の生産の場合とは状況は異なっている。それゆえ、鉄鋼業のような 70 年代の構造不況業種における過剰生産能力の形成のプロセス、メカニズムの特殊性、その規定要因を解明することが重要であり、産業間の比較によって、また同一産業内の事業分野・製品分野の比較を行うなかで、生産能力の過剰化の実態とそれに規定された 70 年代の減量合理化=「消極的合理化」のあり方にみられる差異を明らかにしていくことが重要となる。

1970 年代のこのような生産の推移にみられる産業間の差異の問題に関しては、60 年代末から 70 年代初頭の時期に市場の飽和化がどの程度すすんだか、潜在需要のありようはどうであったか、この点を 70 年代の構造不況業種であり、素材産業でもある鉄鋼業、化学工業、さらに造船業などの諸部門と自動車工業、電機工業のような加工組立産業との比較をとおして把握することが重要である。ただし電機工業と化学工業の場合には、製品部門間による差異をも考慮に入れてみていく必要がある。こうした市場の条件は 1970 年代の両産業グループの資本蓄積条件の差異を規定する重要な要因のひとつとなっており、両産業グループの合理化課題とそれに規定された実際の合理化の展開、経営行動の差異を規定することにもなったといえる。

それに関してはつぎの点が重要である。まず第 1 に、市場の条件に関して、電機工業、とくに家庭用電気器具部門や自動車工業では、60 年代末から 70 年代初頭にかけての時期にもなお潜在需要が素材産業と比べ存在していたと考えられるということである。アメリカ以外の主要各国では、70 年代になって企業の発展、産業の発展とタイムラグをともなって国民生活の水準

2) Vgl.O.A.Goulden, Der Zukünfige Weltmarkt für Elektrotechnik, *Elektrotechnische Zeitschrift*, Ausgabe B, 103. Jg, Heft 18, 1982.10, S.1053.

が上昇し、豊かになっていくなかで、上述の構造不況業種とは異なり、自動車、家庭用電気器具といった耐久消費財部門では70年代にもなお潜在需要が一定存在していたのではないかということである。この点に関しては、因みに1975年末の旧西ドイツにおける耐久消費財の普及率(表1参照)をみても、中位所得層と低位所得層の労働者の世帯の間で差がみられるだけでなく、中位所得層、一部では高所得層の労働者の世帯でも例えばカラーテレビなどのように普及率の低い製品もみられ、その意味で潜在需要がなお少なからず存在していたと考えられる。また同一製品種のなかのより上級のグレードの仕様への需要シフトの問題、自動車の場合にはより上級クラスへの代替需要や1世帯1台から2台への外延的拡大による需要の拡大の可能性がみられたこと、電機工業の場合には製品部門間での市場の飽和化の程度の差異の問題、新種製品部門の開拓による需要の創出・拡大の余地が比較的大きいこと(例えばVTRなど)、カラーテレビや全自動洗濯機などにみられるように同種製品のなかのより新しい機能をもつ製品の開発、市場へのその投入による需要創出³⁾などが70年代の市場拡大・開拓の可能性を規定していたこと、耐久消費財部門のなかでもともと単価の高い自動車と家電製品との間にみられる差異の問題などを考慮に入れてみていくことが必要かつ重要である。また耐久消費財部門では、主要先進資本主義国内の市場だけでなく、これら以外の諸国においても潜在需要の可能性がなお大きく、輸出増進の可能性が比較的大きかったということも考えられる。第2に、同じく市場の条件に関してであるが、加工組立産業のなかでも電機工業のひとつの中心的部門である家庭用電気器具や自動車は消費財であるために多品種多仕様生産化による需要創出の潜在的 가능성이上述の構造不況業種と比べても大きく、そのような市場特性、製品特性に規定された産業特性ゆえに、これらの加工組立産業では、多品種多仕様生産化という経営展開によって経営環境の変化により柔軟に適應することができたという点である。第3に、そのような市場条件の差異による資本蓄積条件の相違にも規定されて、過剰生産能力の整理と人員削減を柱とする減量合理化のあり方は産業グループの間で大きな差異がみられ、鉄鋼、化学、造船といった構造不況業種では70年代にそのような合理化が緊急かつ重要な課題となっただけに対して、加工組立産業では減量合理化＝「消極的合理化」があまり問題にならなかったということである。第4に、生産力的側面では、ME技術を基礎にした合理化の展開のための条件とそのような合理化が生産の効率性、経営の効率性を高めうる条件は、加工組立産業では、そこでの主要工程が

3) 例えば旧西ドイツでは、1965年には約125万台生産された洗濯機のうち約70万台が平均1,000DMから1,200DMの自動式洗濯機であったが(J.Reindl, *Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren*, Paderborn, 2001, S.251), 80年には家庭用洗濯機の生産台数に占める全自動式洗濯機の割合は92.1%にのぼっており(*Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*, 1981, S.187), またテレビの生産台数に占めるカラーテレビの割合は70年には29.7%にすぎなかったものが80年には93.9%に大きく上昇している。*Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*, 1972, S.224, 1981, S.187。

表1 旧西ドイツにおける耐久消費財の保有状況 (1975年12月)
(単位: %)

品 目	所有世帯比率		
乗用車	[5.7] ¹⁾	74.3 ²⁾	(92.3) ³⁾
電話	[27.4]	46.8	(90.2)
テレビ (白黒)	[76.4]	81.5	(80.9)
" (カラー)	[17.8]	29.3	(31.6)
ステレオ	[24.8]	89.5	(100)
カメラ	[31.2]	95.6	(97.4)
タイプライター	[27.4]	51.9	(67.0)
電気冷蔵庫	[92.4]	98.7	(97.8)
電気皿洗機	[0.6]	9.5	(39.5)
電動式ミシン	[21.7]	62.7	(74.6)
電気洗濯機	[68.8]	97.9	(97.3)
電気掃除機	[92.4]	97.9	(98.8)
電気コーヒー挽き	[67.5]	86.1	(78.9)
電子レンジ	[15.9]	29.8	(32.8)
電動工具	[6.4]	32.6	(46.4)
電熱レンジ	[64.3]	74.8	(84.4)

(注): 1) []内の数値は、月間粗収入 950DM までの低所得世帯の調査 (157 世帯)。

2) ここでの数値は、月間粗収入 1,700 ~ 2,500DM の中位労働者世帯の調査 (389 世帯)。

3) ()内の数値は、月間粗収入 3,200 ~ 4,200DM の高所得世帯の調査 (418 世帯)。

(出所): Budgets ausgewählter privater Haushalte. Ergebnis der laufenden Wirtschaftsrechnung, *Wirtschaft und Statistik*, 28.Jg, Heft 6, 1976.6, S.342-3 より作成。

加工と組み立てであるという生産過程の特性に規定されて、素材産業である鉄鋼業や化学工業と比べても有利なものであったという点である。これらの点は、加工組立産業においてこの時期に減量経営を柱とする合理化が徹底して推進されるというよりはむしろ新技術 (ME 技術) を基礎にした合理化が取り込まれ、1980 年代に本格的展開をみることになる重要な一要因となったといえる。

このように、1950 年代・60 年代をとうしての耐久消費財の普及のありようが自動車工業や電機工業における鉄鋼業、化学工業、造船業などの構造不況業種と比べての 70 年代の有利な条件を一面において規定することになったといえる。しかしまた、両産業グループの間に見られるこのような資本蓄積条件の差異とともに、それに規定された合理化課題と実際の合理化の展開の差異は、産業と国家との関係、産業の国家への依存の度合いを規定することにもなったといえる。鉄鋼、化学、造船などの構造不況業種では、1970 年代に過剰生産能力の整理と人員削減を柱とする産業再編成が国家の主導によって産業政策として促進され、企業集中による再編成というかたちでも推進されたという点に重要な特徴がみられるが、産業と国家との関係、

国家への依存の度合いは加工組立産業の場合とは大きく異なっている。それゆえ、構造不況業種を中心とする産業再編成をめざした合理化の推進において国家が果たした役割、そのような合理化の実際の展開とその意義を明らかにしていくことが重要となる。

それゆえ、鉄鋼、化学、造船などの構造不況業種については、1970年代初頭以降の低成長期の産業再編成と企業経営の再編過程の実態の把握とそこでの国家の関与のあり方、特徴の解明が重要な課題となるが、そのさい、各国にみられる、また産業間にみられる「全般的一般性」と「個別的特殊性」を明らかにすることが重要である。ことに鉄鋼業については、1960-70年に著しい生産増大がみられるだけでなく70-80年の10年間にもさらに生産増大がみられ世界の生産と販売に占める割合を大きく上昇させた日本(例えば世界の鋼市場に占める割合は50年の2.6%から60年には6.4%、70年には15.8%に上昇)と戦後世界市場に占める割合を大きく低下させたアメリカ(世界の鋼市場に占める割合は50年の46.3%から60年には26.1%、70年には20.1%、80年には17.3%に低下)との比較、また世界の鋼市場に占める割合が70年から80年までの10年間に4.8%からわずか1.6%にまで落ち込んでいるイギリスのような著しく衰退した国とイギリスほどではないが70年代の10年間にその割合が低下している西ドイツ(7.6%から6.1%に低下)やフランス(4.0%から3.2%に低下)⁴⁾との比較、さらに減量合理化の推進にさいして国家が果たした役割の比較を行うなかで、各国の「個別的特殊性」とそれを規定している諸要因を明らかにしていくことが重要である。

(4) 1980年代の加工組立産業におけるME合理化の本格的展開

以上の考察において、1970年代の構造不況業種を中心とする減量合理化と加工組立産業におけるME合理化の始まりについてみてきたが、つぎに80年代についてみることにしよう。この時期は、加工組立産業を中心とするME技術を基礎にした大量生産システムの再編が本格的に推し進められていく時期であるが、欧米諸国では主としてME技術に依拠した生産システムの構築、展開が推し進められたのに対して、日本の場合には、多品種・多仕様大量生産をフレキシブル生産として展開しうる大量生産システムへの再編、総合的にバランスのとれた生産のシステム化に重点がおかれている点にひとつの重要な特徴がみられる。ME技術の利用を超える生産の総合的なシステム化によって、日本は欧米のME技術に依拠した生産システムに対する優位性を確保することができたのであり、とくに自動車工業において顕著にみられたように、この時期にはそのような日本の生産システムの優位が国際競争力の格差というかたちで現れ、欧米企業の競争力の低下がみられた。戦後の高度成長期には主要資本主義国においていわゆる「労資の同権化」(「労働同権化」)が確立していくなかで、市場条件の平準化がすすみ、それに

4) Vgl. O.A. Goulden, *a. a. O.*, S. 1053.

支えられて生産力構造の均質化がすすむことになったが、70年代以降の時期には、主要資本主義国で見れば、市場の平準化・均質化という傾向は基本的には変化しなかったのに対して、とくに加工組立産業を中心的な舞台とする日本の生産システムの展開によって生産力基盤の均質化がくずれることになる。そのような生産力基盤における差異がこの時期の日本と欧米の資本蓄積条件の差異を生むことにもなったといえる。主要各国の乗用車の生産台数の推移にもみられるように(前号の表2参照)、アメリカでは1970年には6,457,000台であったものが80年には6,376,000台、90年には6,077,000台となっており、フランスでは同期間に2,458,000台、3,488,000台、3,295,000台となっているのに対して、西ドイツでは70年とほぼ同じ台数であった80年から90年までの10年間に353万台から4,634,000台に増大しており、31.3%の増加率を示しているが、日本の生産台数は70年の3,179,000台から80年には7,038,000台へと大きく増大した後も、90年には9,948,000台(80年比41.3%増)にまで伸びており、アメリカのそれを大きく上回っている。こうした点にも、日本の生産システムの展開による各国の生産力基盤における差異がこの時期の国際競争力の格差を生む重要な要因となったことが示されているといえる。

このような加工組立産業を中心とするME合理化、大量生産システムの再編の問題をめぐっては、ME技術によって機械設備の「自動化」と「汎用性」を一定両立しうることがとくに多品種多仕様大量生産を経済的に成り立たせる上で大きな意味をもただけでなく⁵⁾、製品間の需要の変動に対する生産のフレキシビリティをある程度確保することによって需給調整能力を高め、操業度を引き上げることが可能となり、そうした「範囲の経済性」によって「規模の経済性」の実現を補完することができた。ことに日本の加工組立産業はフレキシブルな多品種・多仕様大量生産システムを構築することによって国際競争力の強化のための方策をつくりあげることができたのであり、その結果、70年代の構造不況業種とは異なり、国家への依存、かわりも相対的に弱いものとなる条件をもつ。また電機工業ではME技術の導入は自動車工業よりはやく70年代にも一定の進展がみられ、80年代に本格的展開をみるが、自動車工業と電機工業との間にどのような相違がみられるかという点や、電機工業については、そのような合理化には多くの製品部門のなかでどのような差異がみられるか、それを規定する諸要因は何かといった問題を明らかにしていくことが重要となる。さらにこの時期は電機工業における電子工業への展開の一層の進展、電子工業の急速な発展がみられる時期であるが、そのことに関して、日米欧にみられる差異の問題や日米に対する欧州諸国の立ち遅れ、競争力の低さの問題などを具体的に考察し、加工組立産業におけるME合理化の内実とこれらの産業の発展、国民経済の

5) 拙稿「企業経営システムのアメリカモデルと日本モデルの特徴と意義 20世紀の企業経営システムに関する一考察」『立命館経営学』(立命館大学),第40巻第4号,2001年11月,120-2ページ参照。

発展におけるその役割を明らかにしていくことが重要となるであろう。

しかしまた、例えば1970年代の構造不況業種である鉄鋼業においても、1980年から90年までの時期に連続鋳造化率が日本では59.5%から93.9%に、アメリカでは20.3%から67.4%に、西ドイツでは41.4%から84.9%に、フランスでは41.3%から94.3%に、イギリスでは27.1%から83.5%に大きく上昇している点にもみられるように⁶⁾、80年代をとおして設備近代化が比較的強力に推し進められた面もみられるわけで、ME合理化が推進された中心的部門である加工組立産業との比較においてこの時期の主要産業における合理化の展開、企業経営の変化を具体的にみていくことが必要となる。

(5) 1990年代のリストラクチャリング的合理化とIT合理化

これまでの考察をふまえて、つぎに1990年代以降今日までの合理化の主要問題についてみていくことにしよう。この時期の合理化の特徴としては、1)「リストラクチャリング的合理化」がそれまで以上に強力に推し進められてきている一方で、2)近年の情報技術の急速な発展を基礎にしたいわゆる「IT合理化」が強力に取り組みされていること、3)また合理化が全産業的なひろがりをもって展開されてきていること、4)そのような合理化の展開にあたり合併、提携、持株会社、合弁など多様な企業結合形態が利用されている点、5)1980年代末までの時期の生産部門を中心とする合理化とは異なり、管理部門の合理化も本格的に推し進められており、情報技術の発展がホワイトカラー労働の合理化の本格的推進の技術的可能性を与えるなかでそのような合理化の推進の大きな契機となっている点などにみることができる。4)に関しては、企業の事業構造全体のレベルでの2社以上の結合がなされる場合には一般に「経営統合」と呼ばれ、企業合同とともに、提携や持株会社などの形態も利用されるのに対して、企業の特定の事業領域や製品領域、職能領域など部分的な範囲での結合の場合には「事業統合」と呼ばれているが、その場合の企業結合形態としては企業合同=合併は適格的ではないために、提携や持株会社方式が利用されるという点が今日の特徴である。そのいずれの場合でも、リストラクチャリング的合理化を個別企業を超えたレベルでより徹底したかたちで推進するための手段としてそのような多様な企業結合形態による統合が行われる場合が多くみられる。それゆえ、以下では、リストラクチャリング的合理化とIT合理化について取り上げ、その主要問題、特徴を明らかにするとともに、検討すべき研究課題を明らかにしていくことにしよう。

リストラクチャリング的合理化とその主要問題

まずリストラクチャリング的合理化についてみると、それはIT革命とグローバリゼーション

6) 『世界国勢図絵 1999/2000年版』、1999年、297ページ。

ンの進展のもとでの「大競争」時代における合理化のひとつの典型的な方策として推進されているが、構造不況業種、日本の場合でいえばとくに鉄鋼、建設、金融（ことに銀行）、流通などの諸部門ではそのような合理化の徹底した取り組みが重要かつ緊急の経営課題となってきたおり、合理化の全産業的なひろがりとはとくにこのリストラクチャリングの合理化についていえる。アメリカでは1980年代の第4次企業集中運動の過程でM&A&D、すなわち合併だけでなく事業分割が取り込まれるなかでリストラクチャリング（事業の再構築）が推し進められ、90年代にもそのような合理化が継続して行われた。これに対して、日本では80年代はもとより「失われた10年」と呼ばれる90年代になってからもそれが必ずしも本格的に展開されてはこなかった。そのことが日本において今日リストラクチャリング的合理化が多くの産業、企業にとって重要な課題となっている大きな理由でもある。そこでは、フルセット型産業構造のもとで、とくに建設や公共土木を中心とする大型の就業基盤の沈滞によって就業構造にも大きな制約を与えているだけでなく、企業集中による再編があまり行われないう寡占的独占体制がほぼそのまま維持され、とくに建設業のような今日の構造不況業種における80年代以降の公共投資の拡大（例えば「リゾートトラスト法」など）による国家依存構造の強まりのもとでそれまでの資本蓄積構造を温存する結果となっている。また80年代後半のいわゆる「バブル経済」の時期にカネ余り現象と地価や株価の高騰を背景にして今日の構造不況業種の企業への銀行からの貸付も一層増大傾向を示し、借入金への過度の依存体質を一層強めることになったが、「バブル経済」の破綻後そのような借入金が巨額の不良債権となって金融機関の経営を圧迫し、金融システムを混乱に陥れるとともに、中小企業をはじめとする多くの企業にとっての資金調達に隘路を形成していることなどが今日の構造的な不況のひとつの大きな原因をつくっているとみえる。

そこで、リストラクチャリング的合理化の内容をみると、大きく、1) 過剰生産能力の整理と製品別生産の集中・専門化の推進、2) 特定製品部門における多様な製品群のなかでの自社の強みのある製品分野へのしぼり込み・重点化、3) 人員削減の実施、4) 多角化した事業構造の見直しとしての「選択と集中」による事業構造の再編成、5) ある事業領域内の特定の事業分野への集中化（経営資源の集中）の5点にみることができる。ただ4)については、今日の大企業は子会社や合併企業の設立、参与などをとおして多くの事業領域への多角化を展開しており、それゆえ、大企業単体としてだけでなく企業グループとしてみる必要があるとなってくる。また多角化した事業構造の見直しとしての「選択と集中」が行われたとしても、その企業のコンツェルン＝企業グループ内の別会社への分社化というかたちで行われ、コンツェルン内における組み替えにとどまる場合も多く、そのような場合の分離は純粋な意味での撤退ではなく、そうした経営現象をいかにみるかが重要な問題となる。今日のリストラクチャリング的合理化が一般にこれらの内容をもって展開されているといっても、そのありようは産業に

よっても、また同一産業内の企業によっても異なっている面が多くみられる。それゆえ、主要産業においてどのようなリストラクチャリング的合理化が展開されているか、この点について、産業別比較の視点からみるとともに、企業間の比較の視点をも考慮に入れてみていくことが必要かつ重要である。そこでは、各産業・企業の多角的事業構造の差異に規定されたリストラクチャリング的合理化のあり方がひとつの重要な問題となるが、合理化の問題をみる上で何よりも重要な点は、各産業によって、また同一産業内でも企業によって資本蓄積条件は均一ではなく、したがって、合理化の内容や展開のされ方も異なってくるということである。そのような差異は、産業発展のあり方の相違によって、また企業の発展の相違、すなわち企業の歴史的過程において構築されてきた競争力の相違によって規定されるところが大きいといえる。それゆえ、多くの事例を考察するなかで「全般的一般性」と各産業にみられる「個別的特殊性」を、また特定の産業を前提に考えた場合には、その産業にみられる「全般的一般性」とその産業のなかの各企業にみられる「個別的特殊性」を明らかにしていくことが重要となる。そこで、以下では、代表的な産業部門を取り上げてみていくことにする。

銀行業について まず銀行業についてみると、日本では、いわゆる「バブル経済」崩壊後の不良債権の著しい増大のもとで、またそれにとまなう自己資本比率の低下のもとで、企業合同＝合併や持株会社方式での統合など企業結合形態を利用しての同一地域における重複店舗の整理や大規模な人員削減、経営資源の集中配分などが課題とされ、取り組まれてきている。

店舗の閉鎖・統廃合では、大手銀行は2002年4月から9月までの半年間で国内店舗を146店舗減らしたが、2005年3月までに17%にあたる460店をさらに減らす計画となっている。ただそうした店舗削減の状況を例えば2002年4月から9月までの期間をみても、三井トラスト、UFJ、りそなでは合併や経営統合によって重複店舗を再編したため店舗数の減少が目立ち⁷⁾、三井住友では23店、UFJでは39店の減少となっているのに対して、みずほでは、みずほ銀行の発足時に統合した15店を加えても18店にとどまるなど⁸⁾、企業間での差異がみられる。その後の動きをみると、三井トラストは2003年3月末までに支店数を72に削減するリストラクチャリングをすすめたが、2005年度末までに傘下の三井信託銀行の7店を減らし65店とする計画を打ち出している⁹⁾。UFJでも店舗のネットワークの見直し、銀行・信託・証券の共同店舗化やグループベースでの店舗数の削減が課題としてあげられている¹⁰⁾。りそなでも2006

7) 『日本経済新聞』2002年11月26日付。

8) 『日経金融新聞』2002年10月16日付。

9) 同紙、2003年8月22日付。

10) 株式会社UFJホールディングス『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、28ページ、平成15年(3)、9ページ。

年3月までに2001年3月末比で200店を超える店舗の削減が計画されている¹¹⁾。さらに2003年10月末の経営健全化計画では、店舗数を2005年3月末で495店とし、現行の計画よりも20店多く減らすことが決定されている¹²⁾。みずほグループでは、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほアセット信託銀行、みずほインベスターズ証券の共同店舗化が積極的に推進されているほか、共同店舗化も含め、国内支店を104、海外拠点を6削減することが目標とされている¹³⁾。また三菱東京フィナンシャル・グループでも共同店舗化が推進されているほか、その傘下の東京三菱銀行では店舗の統廃合が取り組まれている¹⁴⁾。三井住友銀行では2001年度には国内の14の支店、11の出張所が廃止されたほか、海外の2つの出張所、1つの駐在員事務所が廃止されているが、2002年3月期の同社の『有価証券報告書総覧』でも、合併による重複店舗の統合の早期の実施や店舗ネットワーク戦略の見直しが対処すべき重要な課題のひとつとされている。しかし重複店舗の統合は2002年度中に完了に近づいており¹⁵⁾、他の銀行と比べると店舗の統廃合による合理化は比較的是やくすすんでいる。

また人員削減をみても、大手銀行は2002年9月から2005年3月までの2年半で15%を超える2万人強を削減する計画である¹⁶⁾。例えばみずほフィナンシャルグループは、2002年3月末には3万人いた従業員を2005年3月末までに4,000人減らし、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の統合前の7割以下に抑える計画である¹⁷⁾。また三井トラスとも2003年3月までに従業員数を約6,000人に削減するリストラクチャリングをすすめ、経費率を前期比6%改善させたが¹⁸⁾、2007年度末までに従来計画よりも削減人数を500人超上乗せし、最終的に4,500人体制とする経営合理化策を2003年8月に打ち出している¹⁹⁾。りそなグループでも、2002年9月期の『有価証券報告書総覧』によれば、店舗の統廃合にともなう営業店の人員の削減と本部機能のりそなホールディングスへの集約にともなう本部人員の削減によって、2006年3月までに2001年3月末比で5,000人を超える人員削減が計画されているが²⁰⁾、2003年

11) 株式会社りそなホールディングス『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、23ページ。

12) 『日本経済新聞』2003年10月30日付。

13) 株式会社みずほホールディングス『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、27ページ、平成15年(3)、37ページ。

14) 株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、21ページ、平成15年(3)、50ページ、平成14年(3)、24ページ。

15) 株式会社三井住友銀行『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、16ページ、49ページ、平成14年(9)、7ページ

16) 『日本経済新聞』2002年11月26日付。

17) 同紙、2003年5月30日付。

18) 同紙、2003年8月22日付、『京都新聞』2003年8月22日付。

19) 『日本経済新聞』2003年8月22日付。

20) 株式会社りそなホールディングス『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、23ページ。

秋の経営健全化計画では、2005年3月までの集中再生期間に同グループの従業員数を2003年3月末の19,000人から15,000人に削減する計画であり、2007年3月末に予定していた目標を2年前倒して達成することが打ち出されており、900億円もの経費削減が目標とされている²¹⁾。リストラクチャリング的合理化として人員削減とともに重視されているのが給与の引き下げによる人件費の削減であり、例えばりそなグループの2003年5月の経営健全化計画では、年収の3割引き下げ、退職金・年金の見直し、従業員の削減によって人件費の経費率を約60%から50%に引き下げることが目標とされている²²⁾。また三井住友銀行でも、2002年3月期の『有価証券報告書総覧』において、間接部門の徹底的なスリム化によって人員を大幅に削減することが課題とされている²³⁾。

銀行業の合理化にはさらに、旧大和銀行にみられるように、国際金融業務からの撤退もみられ、りそなグループでは「地域金融機関の連合体として中小企業や個人を重視し、四大銀行とは異なる独自路線を推進する²⁴⁾」など、市場の性格に合わせた「選択と集中」というかたちでの経営の展開をはかるケースもみられる。りそなグループでは、プライベート・バンキング業務や金融先端業務等の専門的サービスの機能をりそな銀行に集約し、都市銀行のもつ質の高い金融サービスや信託業務に関する専門的で高度なノウハウと地域銀行のもつ地域に密着した顧客との関係を融合し、メガバンクや地域銀行とは異なる新しいスタイルの「スーパー・リージョナル・バンク」の創造という経営方針を打ち出している²⁵⁾。UFJでも、2003年度以降の経営方針として、同グループのコア・マーケットであるリテールと法人ミドルの両事業分野への経営資源の集中をはかり、業務純益に占める両分野の比率を現状の3割程度から2007年には6割程度にまで引き上げることが打ち出されている²⁶⁾。

しかしまた、2003年8月の大手銀行5行と地方銀行10行を対象とした「業務改善命令」の発動によって銀行業はリストラクチャリング的合理化の推進に一層強い圧力がかけられることにもなっており²⁷⁾、そうした銀行業のリストラクチャリング的合理化はまた、その業務の性格もあり他の産業におよぼす影響も大きい。銀行の自己資本比率の問題に起因する貸し渋りや貸しはがしなどが行われ、そのことが日本産業全般のリストラクチャリング的合理化の進

21) 『日本経済新聞』2003年10月30日付および2003年11月15日付。

22) 同紙、2003年5月31日付のほか、2003年11月15日付をも参照。

23) 株式会社三井住友銀行『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、49ページ。

24) 『日本経済新聞』2003年3月2日付。

25) 株式会社りそなホールディングス『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、23ページ、平成14年(9)、5ページ。

26) 株式会社UFJホールディングス『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、9ページ、平成14年(3)、28ページ。

27) 『日本経済新聞』2003年8月2日付。

展を余儀なくしているといえる。また三井住友、UFJ、みずほなど銀行の合併や経営統合によって企業集団、その再編にどのような影響がみられることになるのかという点も具体的にみていくことが重要である。

建設業について　そこでつぎに建設業をみることにするが、ここではバブル経済の時期の不動産開発などの多角化の失敗などによる多額の有利子負債を抱え、その削減が最重要課題のひとつとなっている企業、その結果として自己資本比率が大幅に低下している企業が多くみられる点や、慢性的な供給過剰構造²⁸⁾が今日の特徴であるが、そうしたなかで、「選択と集中」による事業領域の絞り込みやドラスティックな人員削減などが推進されている。

まず事業領域の絞り込み・撤退では、例えば熊谷組や青木建設などのように不採算の不動産部門の分離・そこからの撤退、収益力のある建設・土木業への特化というケースが代表的である。熊谷組の場合、2000年9月に取締役会で決議された「新経営革新計画」において、「選択と集中」による事業構造の見直しと競争力の強化が課題のひとつとされている。そこでは、収益基盤である土木事業を堅持し、民間建設事業においては採算性の重視をさらに鮮明にして量より質への構造転換を加速することにより、土木事業の構成比率を高め、より安定感の高い事業構造への転換をはかることがあげられているほか、海外工事における得意分野、地域への特化や不動産事業の縮小、不採算部門を原則として整理・統合し、子会社・関連会社についても連結対象の74社のうち半分程度を整理するとされた。事業の採算が見込めない会社だけでなく、グループとして相乗効果が期待できない会社も整理の対象とされている²⁹⁾。また大成建設をみても、とくに1998年3月期以降の『有価証券報告書総覧』において不採算事業からの撤退や事業の整理・統合、重複事業の再編、成長分野への経営資源の重点配分、事業の集中と選択によるグループ事業の見直しによる経営の強化などが対処すべき課題のひとつとしてあげられている³⁰⁾。鹿島建設でも、1997年3月期の『有価証券報告書総覧』において不採算事業の見直しによるグループ事業の収益力の向上が対処すべき課題のひとつとされているが、98年度から2000年度を対象期間とする「新3カ年計画」でも不良資産と不採算の関係会社の処分・

28) 例えば同紙、2003年1月17日付参照。国土交通省は、建設会社への産業再生法の適用にあたり、不採算部門からの撤退や合併を不可欠の条件としており、建設業の供給過剰構造の解消に同法を活用することが意図されている。同紙、2002年10月22日付。

29) 株式会社熊谷組『有価証券報告書総覧』平成12年(9)、7ページ、平成13年(3)、14ページ、平成13年(9)、9ページ、平成14年(9)、9ページ。

30) 大成建設株式会社『有価証券報告書総覧』平成10年(3)、22ページ、平成11年(3)、19ページ、平成12年(3)、14ページ、平成12年(9)、7ページ、平成13年(3)、14ページ、平成14年(3)、14ページ、平成14年(9)、8ページなどを参照。

整理が課題とされている³¹⁾。こうした本業への特化・重点化の動きは地方の建設企業でもみられ、例えば新潟県の中堅建設企業である荒川建設でも、リゾート開発やゴルフ場運営をしていた関連会社の統合・整理をはかり、本業の建設業への特化がはかられている³²⁾。そのような事業領域の絞り込み・撤退を推し進める上で合併や経営統合は重要な意味をもつといえるが、その場合でも、各社の得意とする事業領域の相互補完をいかに確保しうるか、また重複部門をどう整理・再編できるかが重要となる。

また人員削減についてみると、建設業の就業者数は1987年度末には533万人だったものが97年度末には685万人に達し、その後は減少に転じたものの2000年度末にはなお653万人となっており、市場規模が同じであった87年度より120万人も多く、過剰雇用の状況にあった³³⁾。政府の構造改革による公共事業の削減、不況の長期化のもとでの民間工事需要の低迷のなかで、その後も過剰雇用構造は大きく変わってはいない。そうしたなかで、例えば熊谷組では、上述の2000年9月の「新経営革新計画」では本社、支店、海外組織の統廃合の推進、間接部門の大幅な縮小、従来以上に効率的な人員配置の実施、組織のスリム化、拠点の集約化を推進し、3年間で約2,000人の人員削減を行い2003年3月期には事業規模に見合った4,600名体制とすることが計画され、現実には熊谷組単体では4,043人にまで削減されている。ことに2002年度には事業規模の縮小にともない781人減少している³⁴⁾。鹿島建設でも、1994年3月には従業員数は14,566人であったものが99年3月には13,210人となっており、9.3%の削減となっているが、99年3月期の『有価証券報告書総覧』において総人員・総人件費の削減が対処すべき課題のひとつとされ、人員削減が取り組まれた結果、2003年3月には10,380人にまで削減されており、99年3月と比べ21.4%の削減となっている³⁵⁾。また2001年末に経営破綻した青木建設では、再建計画において単体での社員数を2002年度中に2001年末比31%減の890人程度にまで減らすことが決定されたが、2005年3月期には600人前後にまで削減することが計画されているほか³⁶⁾、合併によって2003年4月に誕生した三井住友建設でも、2006年3月期末までの3年間で2割の人員削減が計画されている³⁷⁾。

31) 鹿島建設株式会社『有価証券報告書総覧』平成9年(3)、24ページ、平成10年(3)、27ページ、平成11年(3)、27ページ。

32) 『日経産業新聞』2001年10月5日付および2001年10月9日付。

33) 『日本経済新聞』2002年10月22日付。

34) 株式会社熊谷組『有価証券報告書総覧』平成12年(9)、7-8ページ、平成15年(3)、9ページ。

35) 鹿島建設株式会社『有価証券報告書総覧』平成6年(3)、18ページ、平成11年(3)、21ページ、28ページ、平成15年(3)、9ページ。

36) 『日本経済新聞』2002年4月29日付。

37) 同紙、2003年1月17日付。

鉄鋼業について また鉄鋼業みると、川崎製鉄と NKK(日本鋼管)との経営統合による JFE グループの誕生と新日本製鉄、神戸製鋼、住友金属の提携関係の強化による 2 大陣営への集約がすすんできているが、そこでも、有利子負債の削減が重要な課題のひとつとなるなかで、人員削減、競争力のない事業分野の切り離し、そこからの撤退によって多角化した事業構造のなかでの絞り込み(「選択と集中」)、圧延製品群のなかでの特定の製品部門への絞り込み、設備の集約、過剰生産能力の整理などが取り組まれている。

例えば NKK では造船部門や製鉄プラントなどの本業以外の事業の他社との共同出資会社への分離がみられるほか³⁸⁾、2000 年 9 月に LSI 設計事業を富士通グループに売却し、同事業を含む電子デバイス事業から撤退している³⁹⁾。また川崎製鉄でも 2001 年に実施されたグループのリース会社である川鉄リースのリース・割賦事業の売却⁶⁸⁾や機能樹脂事業(樹脂コンパウンド事業)からの撤退がみられる⁴⁰⁾。新日本製鉄でも、1992 年度にエレクトロニクス・情報通信事業においてシステムソリューション分野に重点化した事業展開がはかられる一方で、米英の子会社を中心に展開していたパーソナル・コンピューター事業からの撤退が行われているほか、98 年度には国内における LSI 事業からも撤退している。また同社の 1999 年 3 月期の『有価証券報告書総覧』にもみられるように、エンジニアリング事業を製鉄事業に次ぐ第 2 の中核事業として一層収益力の強化に取り組んでいく方針が打ち出されており、この事業分野では、製鉄事業との間でのシナジー効果の追求がめざされている⁴¹⁾。神戸製鋼をみても、1997 年 4 月の新中期経営計画「KOBELCO-21」において得意分野や収益性の見込まれる事業への経営資源の効率的・重点的投入による将来の柱となる事業分野の積極的な開発・育成とともに、資本効率の向上に向けた不採算事業の見極め・撤退など事業の選択と集中を迅速かつ積極的に推進することが対処すべき課題とされている。そこでは、自動車軽量化への対応、電力卸供給事業の着実な推進や環境関連事業の強化が重点戦略事業分野と位置づけられ、経営資源の傾斜投入など、事業の選択と集中の推進が課題とされている。同社では切削工具事業の売却や米国における鉄鋼事業の再編、半導体製造装置の売却、建設機械事業の分社化などが取り組まれてきた。また 2003 年 3 月期にはアルミパネル材を最重点製品と位置づけ、一層注力することが課題であるとされている⁴²⁾。住友金属でも、1999 年 11 年の「経営改革プラン」に基づいて多角化事業における選択と集中が推進されており、エレクトロニクス分野において不採算事業からの撤

38) 同紙、2002 年 4 月 9 日付、2001 年 11 月 26 日付夕刊。

39) 日本鋼管株式会社『有価証券報告書総覧』平成 12 年(9)、12 ページ。

40) 川崎製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成 13 年(9)、7 ページ、平成 14 年(3)、11 ページ。

41) 新日本製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成 6 年(3)、21 ページ、平成 11 年(3)、25 ページ、27 ページ、平成 15 年(3)、29 ページ。

42) 例えば神戸製鋼株式会社『有価証券報告書総覧』平成 9 年(3)、21-2 ページ、平成 11 年(3)、21 ページ、平成 12 年(3)、18 ページ、平成 13 年(3)、18 ページ、平成 15 年(3)、24 ページ。

退が実施されているが、この分野の関係会社においても、特化した事業について販売力・技術力を強化し、収益工場をはかることが課題とされた。同社はシームレスを中心とした鋼管、鋼板、シリコンウエーハの3事業を経営の中核として、徹底した収益改善に取り組んできたが、2002年11月策定の「中期経営計画(2002年度~2005年度)」では、連結借入金残高の削減、財務基盤の抜本的な改善のために、グループ事業の大幅な絞り込みによって鉄鋼事業への経営資源の集中をはかることが課題とされている⁴³⁾。

鉄鋼業ではまた、そうした撤退というかたちでの「選択と集中」のほか、ことに最終工程をなす圧延部門における多様な製品のなかでの強みのある特定製品部門への絞り込みが推し進められている点に特徴がみられる。薄板、ステンレス鋼板、コイル、H形鋼など製品の特性は必ずしも同一・同質的ではなく、各社によって得意とする製品領域や有利な生産設備をもつ製品部門は異なってくる場合が多い。例えば新日本製鉄では鋼種の集約を実施してきたが、需要家による調達先の選別がすすむなか、2000年4月より製鉄事業において品種別事業部制が導入されており、そこでは、各々の品種分野で高い競争力を実現し、収益拡大に結びつけることが課題とされており、そうした一環として、八幡製鉄所の中小径シームレス鋼管生産設備が2001年3月に休止されている⁴⁴⁾。JFEスチールでも、高度化する顧客ニーズへの対応強化と品種別収益管理の徹底をはかるために、品種を基軸とした「品種セクター制」を採用し⁴⁵⁾、そのもとで最適生産体制の構築と設備集約によるコスト低減がめざされている⁴⁶⁾。神戸製鋼をみても、2003年3月期の『有価証券報告書総覧』では重点事業戦略として、特殊鋼、高張力鋼板、表面処理鋼板等の得意品種を中心とした事業戦略の推進が課題とされている⁴⁷⁾。また、例えば新日本製鉄と住友金属と神戸製鋼との間の提携にみられるように、ステンレス鋼板やシームレス(継ぎ目なし)鋼管、薄板などの分野での提携による特定製品分野における設備の集約、過剰生産能力の整理と生産の集中・専門化が取り込まれるという事例が近年みられるが⁴⁸⁾、そのような合理化方策が企業間の提携を基礎に取り込まれているのも、各社の製品の特性の差異や各社

43) 住友金属工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(3)、15ページ、18ページ、平成12年(9)、5ページ、平成13年(3)、15ページ、平成14年(9)、9ページ、11ページ、平成15年(3)、14ページ、20ページ。

44) 新日本製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成8年(3)、22ページ、平成9年(3)、21ページ、平成12年(9)、8ページ、平成13年(3)、22ページ、28ページ、平成14年(3)、28ページ。

45) 同社の「品種セクター」は薄板、厚板、形鋼・スパイラル、鋼管、電磁鋼板、ステンレス、棒線、鉄粉の8つが採用されている。川崎製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、9ページ、日本鋼管株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、9ページ。

46) JFEホールディングス株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、16ページ。

47) 神戸製鋼株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、24ページ。

48) 『日本経済新聞』2002年11月15日付、2002年11月18日付、2002年2月28日付のほか、新日本製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(3)、20ページ、平成12年(9)、8ページ、平成13年(3)、22ページなどを参照。

が得意とする製品が必ずしも同一ではないという事情によるところが大きいといえる。

そのような合理化方策を推進する上で、過剰生産能力の整理が取り組まれることになるが、日本国内では、高炉など上工程の設備の集約はすすんでいるのに対して、圧延部門のような下工程の設備集約はそれに比べ遅れており⁴⁹⁾、各製品部門のなかの特定の製品を最も有利な条件で生産することのできる工場への生産の集中・専門化が行われている。例えば住友金属では2002年11月の「中期経営計画」において、鋼板事業分野について設備の集約をはかり、世界最高水準のコスト競争力を有する事業体制を構築することが課題とされ、薄板量産品の鹿島製鉄所への集中と和歌山製鉄所での薄板高級品への特化による効率的な薄板生産体制の整備が課題とされている。そこでは、鹿島製鉄所における2004年度央の新第1高炉の稼働に合わせ、上工程から下工程まで一貫したフル操業体制を確立することが、また2004年度末に和歌山製鉄所の熱延ミルとタンデム冷延ミルを休止することが計画されている⁵⁰⁾。またNKKと川崎製鉄の経営統合でも、互いの設備や品種をどう集約するかが重要な課題となっており、「取引先企業の立地や製品需要に応じて、最も効率よく供給できる体制をつくる」ことがめざされている⁵¹⁾。2003年4月には隣接する製鉄所の一体運営による最高水準の競争力の早期実現をはかるために、川崎製鉄の千葉・京浜とNKKの水島・福山の4製鉄所を東日本製鉄所(千葉地区・京浜地区)および西日本製鉄所(倉敷地区・福山地区)の2製鉄所へ再編し、知多製造所を加えた2製鉄所・1製造所体制が確立されている⁵²⁾。同グループの2002年11月の案では、統合にともなう2005年度までの合理化効果を当初の計画より約5割多い約1,200億円に引き上げ、休止対象とする鋼材生産設備を予定より4ライン程度上回る10ライン以上とし、グループ企業についても、事業が重複する会社を原則として2003年4月までに合併させる計画を打ち出しているが⁵³⁾、2003年度から3カ年の中期ビジョンでは下工程の設備休止を従来計画の6,7ラインから倍にするとされている。このような動きの背景に関していえば、例えば大規模な製鉄所を建設し集中生産方式をとる韓国のポスコ(旧浦功総合製鉄)に比べ日本の企業の生産コストは2割程度高くなっているという事情⁵⁴⁾も、日本企業にとって、設備の集約だけでなく過剰生産能力の徹底した整理と製品別生産の集中・専門化による合理化を急務の課題としている。

さらに人員削減についてみると、新日本製鉄の1996年3月期の『有価証券報告書総覧』にみられるように、スタッフ部門のスリム化やコスト削減に直結する要員合理化が推進されてい

49) 『日本経済新聞』2003年1月28日付。

50) 住友金属工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、9-10ページ、平成15年(3)、19ページ。

51) 『日本経済新聞』2002年4月9日付。

52) JFEホールディングス株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、26ページ。

53) 『日本経済新聞』2002年11月4日付。

54) 同紙、2003年1月28日付。

るほか⁵⁵⁾、NKKでも2000年2月のグループ中期経営計画でもグループ全体のスリム化が課題とされ、省力化やアウトソーシングによって人員削減が追求されている⁵⁶⁾。また神戸製鋼でも1990年代に要員合理化が継続して取り組まれているが、95年3月の「改定中期ローリング計画」やその後の「'95~'97経営計画」においても要員合理化が取り組まれている⁵⁷⁾。さらに住友金属をみても、例えば2000年3月期の『有価証券報告書総覧』でも和歌山製鉄所において要員のスリム化に取り組んでいることが指摘されているほか、2001年5月の東京本社移転を機に本社管理機構の改革と要員の徹底的少数精鋭化が課題とされている⁵⁸⁾。またこの時期の人員削減は外注化の増大の結果でもあるという点も重要である。

造船業について つぎに造船業をみても有利子負債残高の削減と財務体質の健全化が重要な課題とされている。日立造船では1999年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「NCC(ニューチャレンジャー)21」が策定され、ここでは、選択と集中による事業構造の改善がひとつの柱とされ、環境、エネルギー、電子・情報、産業機器に加えて、サービス事業を重点分野と位置づけ、経営資源を集中させる方針が打ち出されている。NKKとの事業統合によって中核事業であった造船事業を分離・独立させるという大きな転換期を迎えるなかで、2002年度から5カ年の中期経営計画が新たに策定されているが、ここでは、環境事業を中核事業と位置づけられ、総合環境サービス事業のトップメーカーをめざすとともに、産業・精密機械、エネルギー、電子・情報システム、海洋・防災の各事業分野が戦略指向分野と位置づけられ、これらの分野を中心として新規事業の創出・育成、ソリューションサービス事業の拡大をはかっていくことが課題とされている。具体的には、役職員数、給与・賞与の削減による人件費の削減をはじめとする固定費の徹底削減、関係会社の再編・統廃合の推進(関係会社の3分の1を削減)などによる多層コスト構造の是正、工場生産体制の見直し、橋梁・水門等の生産の2工場から1工場への集中、鉄鋼・建機事業における生産体制の見直しや不採算事業からの撤退と電子・情報システム事業での経営資源の関係会社への集中による事業構造の最適化、不採算事業である文化・レジャー事業からの撤退などがあげられる。また造船部門では、2002年の日立造船とNKKとの事業統合によってユニバーサル造船という新会社が誕生することになったが、ここでは、「経営資源の共有・補完による技術力・商品開発力の強化、事業規模拡大のメリットを生かしたコ

55) 新日本製鐵株式会社『有価証券報告書総覧』平成8年(3)、23ページ、30ページ。

56) 日本鋼管株式会社『有価証券報告書総覧』平成13年(3)、18ページ。

57) 例えば神戸製鋼株式会社『有価証券報告書総覧』平成7年(3)、20ページ、平成8年(3)、20ページ、平成9年(3)、21ページ、平成13年(9)、9ページ。

58) 住友金属工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(3)、18ページ、平成13年(3)、18ページ。

スト競争力の強化など」がねらいとされている⁵⁹⁾。この事業統合によって、京浜地区では、掃海艇などを手がける日立造船の神奈川工場の造船部門を NKK の鶴見事業所に集約し、載貨重量 20 万トン以上の大型オイルタンカー (VLCC) を得意とする有明事業所など 5 つの製造拠点で事業を展開する造船専業会社として発足した⁶⁰⁾。また両社それぞれが神奈川県下の造船所で行ってきた掃海艇や観測船など官公庁船の修繕事業も NKK の鶴見事業所に集約されることになった⁶¹⁾。

また三井造船でも 1998 年度からの 3 ヶ年の中期経営計画に基づき、事業所の再編、要員のスリム化、事業の選択と集中、子会社の統廃合による高収益構造の事業体質の構築、遊休・不活用資産の売却による総資産の圧縮が進められた。そこでは、関係会社を含めた事業領域の見直しや再編した 5 事業本部による連結経営の実施によって、グループ内経営資源を最も収益性の高い分野へ集中させ、さらに事業の統廃合をすすめグループとしての総合力の強化をはかることが課題とされ、とくに不採算事業からの撤退、事業所の再編、固定費の徹底的な削減などがすすめられた。さらに 2000 年 10 月にスタートした新たな中期経営計画でも、まずグループとして取り組む事業分野を市場性、コアコンピタンス等の視点から 8 つの分野に再構築し、「規模拡大を指向する成長戦略事業分野」と「収益拡大を指向する競合戦略事業分野」を明確にした上で経営資源の重点配分を行っていくことが対処すべき課題とされており、各事業分野の位置づけを明確にして経営資源の適切な配分に取り組んでいる⁶²⁾。

化学工業について さらに化学工業をみると、この産業でも建設業や流通業の場合と同様に、多額の有利子負債を抱える企業が多くみられ、そのこともリストラクチャリング的合理化の推進を重要かつ緊急の課題にしているといえるが、そうした合理化のひとつの重要な柱として、高度に多角化した事業構造のなかでの絞り込み、いわゆる「選択と集中」の推進、それにとともなう工場の閉鎖や設備の廃棄、人員削減などがあげられる。そこで、そのような「選択と集中」や生産設備の統廃合の推進の代表的事例についてみておくことにしよう。

三井化学では、2000 年 3 月期の『有価証券報告書総覧』でもコア事業の強化拡大や生産拠点の集約、関係会社の整理・統合、研究拠点の統合などが課題とされているが⁶³⁾、記録用光ディ

59) 日立造船株式会社『有価証券報告書総覧』平成 11 年(3)、18 ページ、平成 12 年(3)、13 ページ、平成 13 年(3)、13 ページ、平成 14 年(3)、13 ページ、平成 14 年(9)、7 ページ、平成 15 年(3)、13 ページ。

60) 『日本経済新聞』2001 年 12 月 15 日付、『日経産業新聞』2001 年 12 月 17 日付。

61) 同紙、2001 年 9 月 19 日付、『日本経済新聞』2001 年 9 月 19 日付。

62) 三井造船株式会社『有価証券報告書総覧』平成 11 年(3)、21 ページ、平成 12 年(3)、13 ページ、平成 12 年(9)、8 ページ、平成 15 年(3)、14 ページ。

63) 三井化学株式会社『有価証券報告書総覧』平成 12 年(3)、11 ページ。

スク事業からの撤退や⁶⁴⁾、医薬品や塩化ビニール、建設関連の石膏ボードなどからの撤退をすすめる一方で、中核事業をフェノールやPET樹脂などに絞り込んでいる⁶⁵⁾。

旭化成も既存の中核事業や新規成長事業への経営資源の重点配分をすすめてきたが、かつての中核事業である繊維事業においてレーヨン、アクリルという不採算事業からの撤退や食品事業の他社への譲渡が行われており、外壁材(軽量気泡コンクリート)の生産拠点のひとつである松戸工場の閉鎖と境工場への統合による生産設備の統廃合をはかっている。同社のグループは2003年度からの3カ年の中期経営計画において高収益構造からなる「選り抜かれた多角化」企業をめざし、事業の「選り択と集中」を加速することで高収益型事業ポートフォリオへの転換をはかるとしている⁶⁶⁾。同社ではまた工業用硝化綿事業からの撤退⁶⁷⁾や酒類事業からの完全撤退も決定されている⁶⁸⁾。

カネボウでも代表的部門であった繊維事業での撤退を実施しており、同社は子会社のカネボウ合繊が展開しているアクリル事業から撤退しアクリルだけを扱う彦根工場を閉鎖することを2003年8月に発表しており、カネボウ合繊は今後、ポリエステル系繊維や植物性生分解繊維「ラクトロン」など価格競争の比較的小さい商品への特化をはかる⁶⁹⁾。薬品事業においても医療用新薬事業の営業譲渡を行い、医療用漢方薬、一般大衆薬事業への経営資源の重点配分をはかるとともに、薬品部門の高岡工場への生産集約がはかられ、それにともない高槻第2工場の設備の一部が売却されているほか、化成品事業や情報システム事業においても営業譲渡が行われている。同社のグループでは2001年度からの「新中期3カ年計画」でも化粧品事業をコア事業と位置づけ、その強化・拡大が課題とされてきたが⁷⁰⁾、2003年10月には約630億円の債務超過となるにおよんで、花王との化粧品事業の統合をはかり、同社からの出資による債務超過からの脱却をめざすなどきわめて厳しい状況に陥っている⁷¹⁾。

また呉羽化学はプラスチック強化剤事業の売却や塩化ビニール樹脂事業からの撤退、液状樹脂の営業権の売却などにより食品包装フィルムや電子材料、健康食品などの高成長分野への

64) 『日本経済新聞』2003年6月18日付、『日経産業新聞』2003年6月19日付。

65) 『日本経済新聞』2002年12月15日付。

66) 例えば旭化成株式会社『有価証券報告書総覧』平成10年(3)、26ページ、平成12年(3)、12ページ、平成12年(9)、5ページ、平成14年(9)、7ページ、平成15年(3)、18ページのほか、『日経産業新聞』2002年12月30日付、2002年8月29日付参照。

67) 同紙、2003年7月31日付。

68) 同紙、2003年4月28日付。

69) 同紙、2003年8月9日付、『京都新聞』2003年8月9日付。

70) 鐘紡株式会社『有価証券報告書総覧』平成11年(3)、19ページ、27ページ、平成12年(3)、15ページ、21ページ、平成13年(3)、15ページ、平成13年(9)、11ページ、平成14年(3)、23ページ。

71) 『日本経済新聞』2003年10月24日付。

資源の集中をはかり、包装材や高機能材事業を重点事業として拡大、強化をはかってきたが⁷²⁾、2003年にはプラスチック添加剤事業の営業権等の譲渡やラテックス事業からの撤退が実施されており、高機能材分野、医薬・農薬分野、樹脂製品分野に資源の集中投入をはかっている⁷³⁾。

さらに積水化学でも、化学品を生産する堺工場の閉鎖、設備の一部廃棄、可塑性剤事業からの撤退が行われるなかで、化学部門の生産体制の再構築がすすめられているほか、環境・ライフライン事業での不採算商品・不採算事業の撤退や生産ライン・生産拠点の統廃合、住宅事業および高機能プラスチック事業でも生産ラインの集約などが取り組まれている。高機能プラスチック事業ではまた、IT、メディカル、車輛材料、機能建材の4つの事業分野を重点分野と位置づけ、経営資源の集中、事業の拡大がはかられており⁷⁴⁾、他の企業でも同様に特定の事業分野内での得意とする事業領域や製品分野への集中化・重点化がはかられているケースも多い。

宇部興産でも競争力の低下しているポリプロピレン事業からの撤退によって特殊化学品やセメントなどのコア事業への経営資源の集中がはかられており⁷⁵⁾、環境・エンジニアリング事業では環境と化学分野を重点とする事業構築に取り組むとともに、採算の悪いセメントプラントから撤退するといった動きがみられるほか、2001年度からの3ヵ年計画に基づいて「集中と飛躍」をキーワードに医薬品・ファインケミカル事業、機能性材料事業、ナイロン樹脂事業、アルミホイール事業をコア事業と位置づけ経営資源を集中し、収益の飛躍・拡大がはかられている⁷⁶⁾。

三菱化学をみても、尿素生産からの撤退、唯一の尿素の生産拠点である黒崎事業所の設備の廃棄がみられるが、尿素生産からの撤退の動きは三菱ガス化学でもみられる⁷⁷⁾。三菱化学ではすでにコークス生産体制再編の一環として1994年に黒崎事業所の製造設備の一部が廃棄されているが、他の分野でも石油化学分野を中心に設備の統廃合がすすめられており、例えば合成繊維原料の国内生産の松山工場への集約やエチレン生産の水島、鹿島の両事業所への集約と四日市事業所の製造設備の停止などがみられる。2000年度からの3ヵ年のグループとしての中長期計画でも基幹事業分野である石油化学分野については設備の統廃合の一層の推進、重点成長分野と位置づけられていた機能化学品分野と医薬分野では経営資源の優先的な投入、情報電子

72) 同紙、2002年11月5日および『日経産業新聞』2001年11月6日付。

73) 呉羽化学工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、10ページ、17ページ、平成12年(3)、14ページ。

74) 積水化学工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、13ページ、19ページ、平成12年(9)、4ページ、7ページ、平成13年(3)、12ページ、平成13年(9)、7ページ、平成14年(3)、12ページ。

75) 『日経産業新聞』2001年8月22日。

76) 宇部興産株式会社『有価証券報告書総覧』平成11年(3)、24ページ、平成14年(3)、14ページ、17ページ、平成15年(3)、17ページ。

77) 『日経産業新聞』2001年8月21日付。

分野においては不採算事業の撤退を含めた抜本的な構造改革の実施が課題とされてきた。なかでも情報電子部門では、2000年6月に水島事業所のハードディスク製造設備が除却されているほか、黒崎事業所のフォトリジスト製造設備および研究設備が売却されている。同社のグループ事業については、石油化学、機能化学、機能材料、ヘルスケア、サービスの5つのセグメントに括り直し、各セグメントにおいて事業の選択と集中、資源の最適配分のほか、今後経営資源を投入しないと判断した事業については採算事業であっても見直しを行うなど、事業構造の改革を迅速にすすめることが課題としてあげられている⁷⁸⁾。ことに石油化学の部門では「国内の過剰設備とアジア、中東の新たな設備稼働で収益環境は厳しくなっている」とされるように、エチレンを中心に過剰設備の削減が課題とされてきた⁷⁹⁾。

また三菱化学が出資している日本化成は1999年に化学品原料や燃料に使うコークス事業から撤退しているが、三菱化学が医薬品関連事業に軸足を移していることにともない、機能化学品事業の強化をはかっているほか、2002年には同社の基盤事業のひとつであった肥料事業の営業譲渡が行われている⁸⁰⁾。

薬品製造企業をみても、例えば武田薬品は農業事業から撤退し、医療用医薬品への経営資源の集中をはかっている。医薬以外の事業部門においては、高付加価値領域への絞り込みの一層の推進、重点領域への事業活動のシフトがすすめられている。そうしたなかで、2001年のビタミンバルク事業関連の海外子会社の全株式の譲渡や、ウレタン等の事業の譲渡、2002年の合成ゴムラテックス事業の譲渡などが行われている⁸¹⁾。また2003年10月の発表では、医薬品の国内生産を3工場から2工場に集約し、湘南工場を2005年度末にも閉鎖し、光工場の設備を増強して移管する計画を打ち出している⁸²⁾。

また人員削減についてみると、1990年代に入って希望退職や出向、解雇などによって人員削減が多く企業ですすめられてきたが、近年の状況をグループではなく企業単体でみても、例えば三井化学では従業員数は1998年3月には7,006人であったものが2003年には4,916人にまで減らされており⁸³⁾、旭化成でも14,586人から11,659人に⁸⁴⁾、宇部興産でも5,818人

78) 三菱化学株式会社『有価証券報告書総覧』平成6年(9)、13ページ、平成12年(3)、25ページ、平成12年(9)、11ページ、平成13年(3)、25ページ、29ページ、平成14年(3)、27ページ。

79) 『日経金融新聞』2001年8月7日付。

80) 日本化成株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(3)、8ページ、平成15年(3)、12ページのほか、『日経産業新聞』2001年8月28日付参照。

81) 武田薬品工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、24ページ、平成10年(3)、20ページ、平成11年(3)、21ページ、平成13年(3)、14ページ、平成14年(9)、8ページ。

82) 『日本経済新聞』2003年10月20日付。

83) 三井化学株式会社『有価証券報告書総覧』平成10年(3)、15ページ、平成15年(3)、9ページ。

84) 旭化成株式会社『有価証券報告書総覧』平成10年(3)、16ページ、平成15年(3)、10ページ。

から 3,420 人に⁸⁵⁾ 三菱化学でも 11,973 人から 6,320 人に⁸⁶⁾ 武田薬品でも 9,831 人から 6,220 人に削減されている⁸⁷⁾。

電機工業について また電機工業をみても、重電部門から弱電部門・家電部門、さらに電子部門(情報処理関連製品=コンピューター、通信機器、半導体)へと高度に多角化した総合電機企業の「選択と集中」の推進、それとも関連して事業分野の一部あるいは多くを分社化するという動きや、デジタル家電分野への経営資源の重点配分の傾向、人員削減の推進などがみられる。

富士通ではこれまで何度もおよび人員削減や不採算事業分野・製品分野からの撤退を行ってきた。例えば汎用 DRAM 事業の縮小とそれともなう拠点整理、ネットワーク関連の高付加価値製品への事業転換、イギリスの半導体子会社の整理(1998 年度)、インターネットをコアとする分野への経営資源の集中、海外でのデスクトップパソコン用小型磁気ディスク装置からの撤退⁸⁸⁾、2002 年秋のプリント基板事業の分離、分社化とそれともなう 3 工場のプリント基板の開発・製造部門の集約、1 工場への生産の集中や⁸⁹⁾、液晶汎用品からの撤退⁹⁰⁾などをあげることができる。2003 年 3 月期の同社の『有価証券報告書総覧』では、電子デバイス事業において「ロジック IC を軸とし、情報家電や携帯端末などの成長性の高い市場への経営資源を集中すること」が課題とされているが⁹¹⁾、同年 3 月発表の再建計画では、まず一層の人員削減による合理化に徹底して取り組み、その後にハードディスク駆動装置事業の売却も視野に入れた提携の模索や、光通信事業でも米国系企業を軸に提携を模索するなど事業構造改革の本格的な合理化へとすすむかたちで推進されている⁹²⁾。また東芝では情報通信システム・電子デバイス部門、エネルギー関連部門を中心に選別投資を行った段階から情報通信システム・電子デバイス部門へとより絞った投資を展開した段階を経て、電子デバイス部門、情報通信・社会システム部門、デジタルメディア部門を中心に設備投資を行った段階へとすすんでいるが、2003 年度からの 3 年間の中期経営計画でも、デジタルプロダクツ事業、電子デバイス事業、社会インフラ事業の 3 事業が同社のグループの主力事業領域と位置づけられている⁹³⁾。東芝の

85) 宇部興産株式会社『有価証券報告書総覧』平成 10 年(3)、15 ページ、平成 15 年(3)、13 ページ。

86) 三菱化学株式会社『有価証券報告書総覧』平成 10 年(3)、17 ページ、平成 15 年(3)、18 ページ。

87) 武田薬品工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成 10 年(3)、12 ページ、平成 15 年(3)、12 ページ。

88) 富士通株式会社『有価証券報告書総覧』平成 10 年(9)、6 ページ、平成 11 年(3)、18-9 ページ、平成 11 年(9)、5 ページ、平成 12 年(9)、7 ページ、平成 14 年(3)、12 ページ。

89) 『日本経済新聞』2002 年 10 月 2 日付。

90) 同紙、2003 年 2 月 9 日付。

91) 富士通株式会社『有価証券報告書総覧』平成 15 年(3)、14 ページ。

92) 『日本経済新聞』2003 年 4 月 2 日付、2002 年 7 月 25 日付。

93) 株式会社東芝『有価証券報告書総覧』平成 6 年(3)、29 ページ、平成 9 年(3)、28 ページ、平成 12 年(3)、20 ページ、平成 13 年(3)、21 ページ、平成 15 年(3)、16 ページ。

場合、グループ会社の削減、不採算事業分野・製品分野からの撤退とともに生産拠点の統廃合と国内の人員削減によって「市場変化に即応して事業規模を自在に伸縮する軽量型産業構造」への変革をめざすかたちでストラクチャリング的合理化が追求されている⁹⁴⁾。ソニーでも生産事業所の再編や事業会社の売却、日本とアメリカでの家庭用電話事業からの撤退がみられるほか、エレクトロニクス、ゲーム、コンテンツ(音楽、映画)の3分野がコア事業セクターと位置づけられ、それぞれの重点事業を明確に定め、経営資源を集中させる⁹⁵⁾など、事業の「選択と集中」、過剰生産能力の整理、生産設備の統廃合が取り組まれてきた。しかし、全社の売上高の3分の2を占めるAV(音響・映像)やパソコンなどエレクトロニクス部門の不振に直面するなかで、また成長が期待されているデジタル家電分野の需要拡大とこの分野での立ち遅れのもとで、2003年10月にはデジタル家電分野への経営資源の集中、2006年3月までにグループ従業員の13%に相当する約2万人(うち国内では7千人)の削減を柱とする事業構造改革が打ち出されており、国内のブラウン管生産からの撤退、国内外の製造・物流・サービス拠点の3割削減などが目標とされている⁹⁶⁾。日本電気をみても、子会社の日本電気ホームエレクトロニクス社は不採算部門である家電事業から段階的に撤退し、情報機器を中心とした事業への転換を行ってきたほか、日本電気のコア事業とのシナジーと収益性・成長性との観点からの関係会社の位置づけの見直し、IT、ネットワーク、電子デバイスの各分野におけるソリューションの提供を中核事業と位置づけた経営資源の集中と中核事業領域以外での事業統合・売却が推進されてきたが、2002年5月より事業ドメインを大きくIT・ネットワーク統合ソリューションと半導体ソリューションの2つに分け、経営資源の集中をはかっている⁹⁷⁾。さらに松下電器のグループでも、「選択と集中」に関していえば、光ディスク、移動体通信、ディスプレイデバイス、半導体の4つの事業を重点事業と定めた展開の段階からそれにデジタルテレビシステムを加えた5分野を重点事業とした段階を経て、グループ各社間での会社分割や事業統合により事業の重複を排除した大幅なグループ再編を行い、14の事業ドメインを明確に設定し、事業ドメインごとに「選択と集中」をはかる段階へとすすんできている⁹⁸⁾。

94) 『日本経済新聞』2001年8月28日付。

95) ソニー株式会社『有価証券報告書総覧』平成13年(3)、20ページ、平成14年(3)、20-1ページ、31ページ、平成15年(3)、31-3ページ。

96) 『日本経済新聞』2003年10月20日付および10月29日付。東芝と松下でも2003年秋にブラウン管の国内生産からの撤退を決定している。同紙、2003年11月8日付。

97) 日本電気株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(3)、20ページ、平成13年(3)、21ページ、平成14年(3)、23ページ、平成15年(3)、19ページ。

98) 松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成8年(3)、22ページ、平成9年(3)、22ページ、平成11年(3)、24ページ、平成12年(3)、19ページ、平成14年(9)、12ページ、平成15年(3)、18ページ。新たに設定された14の事業ドメインとは、1) 半導体、2) ディスプレイデバイス、3) 電池、4) 電子部品、5) モータ、6) FA、7) AVC、8) 固定通信、9) 移動通信、10) カーエレクトロニクス、11) システム(次頁に続く)

自動車工業について さらに自動車工業では、日産、マツダ、三菱自動車などにみられるように、多額の有利子負債を抱えその削減が大きな課題となるなかで、過剰生産能力の整理・削減と人員削減が徹底して取り組まれるとともに、特定車種の生産を、生産能力を集約化した特定の工場へ集中・専門化させるというかたちで生産体制の再編が行われているが、そのことは、化学工業や電機工業とは異なり、単一製品部門という自動車工業の特質によるものである。

そのようなリストラクチャリング的合理化のひとつの典型的事例は日産にみるができるが、そこでは、1999年10月に発表された「日産リバイバル・プラン」に基づいて徹底した合理化が推進された。それまでも例えば1995年の座間工場の閉鎖、国内の生産工場の集約化が行われているが、「リバイバル・プラン」ではノンコア事業および関連会社の株式の売却、ことに宇宙航空事業部の施設・設備の売却、村山工場、愛知機械工業の港工場、日産車体の京都工場の国内の3つの組立工場の閉鎖、2つのユニット工場の生産中止とそれにもなう他工場への集約による稼働率の引き上げ、グループの総人員数の大幅な削減、下請系列関係の見直し・再編による購買コストの削減、国内販売網の再編、2兆1,000億円にものぼっていた有利子負債の大幅削減などが取り組まれ、大きな成果をあげている。例えば「リバイバル・プラン」の実施前には平均51%であった工場の稼働率は、このプランが1年前倒しで完了した2001年度末には75%に向上し、国内7工場で24のプラットフォームを使用していたものが4工場で15のプラットフォームでの生産となっているほか、20%の購買コスト削減の目標も達成されている。新たな3カ年の事業計画である「日産180」では、グローバルでの販売台数の100万台の増加、8%の連結売上高営業利益率の実現、自動車事業の連結実質有利子負債の解消が目標とされているが、2002年度末には連結有利子負債の完全解消が実現されるなかで⁹⁹⁾、合理化の推進もリストラクチャリングを全面に押し出した展開とはその性格は大きく変わってきているといえる。またマツダや三菱自動車も多額の有利子負債を抱えリストラクチャリング的合理化が重要な課題となってきたが、マツダでは、2000年11月の本社府中工場の商用車第2ラインの閉鎖、2001年9月の宇品第2工場の閉鎖(2004年度の再開が計画されている)、2004年度の本社第1工場の閉鎖の計画、人員削減(1998年3月末の23,873人から2003年3月末には18,191人に削減されている)、子会社の株式の売却¹⁰⁰⁾などがみられる。三菱自動車でも国内生産体制

ム、12) 家庭電化/住宅設備/健康システム、13) 照明、14) 環境システムである。同書、平成14年(9)、12ページ。

99) 日産自動車株式会社『有価証券報告書総覧』平成7年(3)、22ページ、平成12年(3)、14-5ページ、平成13年(3)、14ページ、17ページ、平成13年(9)、7ページ、平成14年(3)、12-3ページ、平成14年(9)、6ページ、平成15年(3)、12ページ。

100) マツダ株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、15ページ、20ページ、平成10年(3)、16ページ、平成15年(3)、9ページ、平成12年(9)、7ページ。本社府中工場の商用車第2ラインと宇品第2工場の閉鎖によって国内生産能力は105万台から約78万台まで縮小され、稼働率は72%から99.6%にま(次頁に続く)

再構築の一環として東京自動車製作所丸子工場の売却や名古屋製作所の乗用車生産設備の一部の売却のほか、コア事業への選択と集中、トラック・バス事業の分社化、人員削減などがみられる¹⁰¹⁾。

またアメリカの自動車企業のGMやフォードにみられるように部品製造部門の分離が行われているケースもみられるが、ただこの問題に関しては、日本的な下請制度の利用による欧米自動車企業に対する日本企業の優位¹⁰²⁾が存在するがゆえに、アメリカではそのような部品部門の分離の動きがみられるようになっていないのではないか、そうした意味でもそれは特殊的事情をもっているのかが問われねばならないであろう。とくに職能分野の分離については、統合が優位性を生む要因の再検討とともに、そのような分離の動きを規定している要因とそれが行われている実際の領域をふまえて「全般的一般性」と「個別的特殊性」を明らかにし、そこにみられる法則性を抽出することが重要となる。

流通業について 最後に流通業をみると、そこでは、多額の有利子負債を抱える企業や経営破綻した企業を中心に不採算店舗の閉鎖や人員削減、中核事業への集中化、中核事業との関連の薄い資産の売却などが課題となっている。

スーパーマーケット業では、2002年1月の時点でカード事業を除き1兆7,500億円もの連結有利子負債を抱えていたダイエーは、同年初頭の再建計画において60店舗の閉鎖、ホテルや外食などの事業の売却・清算や約150の子会社のうち50社以上の整理、さらに本体だけで1,400人、グループ正社員では6,000人の削減を目標として打ち出している¹⁰³⁾。同社の営業店舗数の推移をみると、1989年2月末には185店であったものが1998年2月末には375店にまで増加しているが、この時期から不採算店舗の閉鎖も増加しており、関連子会社をも含めると98年度から2002年度末までに126もの店舗の閉鎖が行われている。同社グループの合理化では、店舗の閉鎖だけでなく、同社のグループの経営資源の小売業とその周辺事業への集約のために不採算事業の整理・事業売却、モノレール事業の中止、コンビニエンスストア物流事業の営業譲渡などが行われている。人員削減についてみても、1992年2月末には18,712人であった従業員数は2003年2月末には10,314人にまで削減されている¹⁰⁴⁾。また「バブル経済」期

で回復している。FOURIN 編『2002 日本自動車産業』FOURIN, 2002年, 256ページ。

101) 三菱自動車工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成11年(3), 37ページ, 平成12年(3), 34ページ, 平成13年(3), 33ページ, 平成14年(9), 9ページ, 平成15年(3), 21ページ。

102) 日本の下請制のもつこのような側面については、前掲拙稿, 124-8ページ参照。

103) 『日本経済新聞』2002年2月26日付, 2002年2月23日付, 2002年1月19日付。

104) 株式会社ダイエー『有価証券報告書総覧』平成元年(2), 18ページ, 平成10年(2), 16ページ, 平成11年(2), 27ページ, 平成12年(2), 26ページ, 平成13年(2), 15ページ, 平成14年(2), 12ページ, 14ページ, 平成14年(8), 5ページ, 9ページ, 平成15年(2), 11-2ページ18ページ。また2003年12

(次頁に続く)

を中心に巨大店舗を積極的に出店し、デフレがすすむなかで過剰債務が経営を圧迫し、単体で1兆3,881億円、グループでは1兆7,428億円の負債を抱え経営破綻したマイカルは、2001年1月に50店の赤字店舗の閉鎖と2,700人の人員削減を柱とする「新中期3ヵ年計画」を発表し、2002年1月と7月にはさらにそれぞれ19店、4店の追加閉鎖を発表している。しかし、破綻時の直営店が144店、グループ全体で約230店であったことを考えると、同じく経営破綻した百貨店のそごうやスーパーの長崎屋が約半数の店舗を閉鎖したのとは対照的に、存続させる店舗の割合が多いとされている¹⁰⁵⁾。2001年2月期には店舗の閉鎖とともに、「コア事業である物販事業に経営資源を集約するため、組織やグループ会社の整理・再編を進め」、短期に収益改善の困難な不採算事業の整理再編をすすめること、子会社株式の売却、デベロッパ部門の一部分離などが課題とされている¹⁰⁶⁾。さらにアメリカのウールマートの傘下に入り再建をはかっている西友をみても、1998年2月期の『有価証券報告書総覧』にみられるように、1)「不採算店舗の閉鎖」、2)「関係会社の整理統合」、3)「不採算事業の整理、未稼働資産等の売却」の3つの柱からなるリストラクチャリングの推進が課題とされてきたが、とくに2)については多角化事業を中心とする徹底したリストラクチャリングの推進、関係会社の大幅な集約が、また3)に関しては小売事業に直接関係のない事業分野からの撤退または縮小などが課題とされている。具体的には映像放送事業からの撤退やインターコンチネンタルホテルズアンドリゾートの他社への譲渡などが行われているが、1998年度だけをみてもグループ会社が89社から69社に減らされている。不採算店舗の閉鎖では、1991年度から99年度末までに56店舗が閉鎖されているが¹⁰⁷⁾、同社は2002年3月に3年以内をめどに全店の2割弱にあたる不採算の30店強を閉鎖する方針を打ち出しているほか、4,000億円以上の不良債権を抱え財務体質が悪化している系列ノンバンクについても整理するなど本業への集中の動きをすすめてきた¹⁰⁸⁾。西友はまた2006年2月末までの3年間で正社員の4割にあたる約2,500人を削減する方針も打ち出している¹⁰⁹⁾。

また百貨店業を本業とする西部百貨店でも2002年度に3店舗の閉鎖・業態転換や400人の規模の希望退職に取り組んだほか¹¹⁰⁾、2003年1月の再建計画に基づいてグループの14社の

月には福岡事業でも球場とホテルの売却が決定されている。『日本経済新聞』2003年12月3日付。

105) 同紙、2001年9月15日付、2001年8月3日付、『日経流通新聞』2002年9月12日付。

106) 株式会社マイカル『有価証券報告書総覧』平成13年(2)、11ページ、17ページ。

107) 株式会社西友『有価証券報告書総覧』平成4年(2)、29ページ、平成5年(2)、27ページ、平成6年(2)、28ページ、平成7年(2)、27ページ、平成8年(2)、27ページ、平成9年(2)、30ページ、平成10年(2)、19ページ、28ページ、平成11年(2)、15ページ、17ページ、25ページ、平成12年(2)、25ページ。

108) 『日本経済新聞』2002年3月16日付、『日経流通新聞』2002年3月16日付。

109) 『日本経済新聞』2003年4月18日付。

110) 同紙、2002年6月28日付。

清算・売却を行うとされている¹¹¹⁾。また松坂屋でも、2000年度に行われたスーパーマーケット業の2つの不採算店舗の閉鎖や2001年5月の百貨店業の四日市店の閉鎖など、不採算店舗の閉鎖が取り組まれてきたが、限られた経営資源を本業である百貨店事業に集中し、収益性、効率性の高い店づくりをめざすとされている¹¹²⁾。2004年に不採算の大阪店とくずは店の2店舗を閉鎖し、名古屋店など高収益の店舗への経営資源の集中をはかることが決定されており、380人の希望退職者の募集を行うなど人員削減も取り組まれる¹¹³⁾。

さらに店舗の閉鎖の状況を業態別にみると、第35回小売業調査では、2期比較可能な430社が2001年度に閉鎖した直営店の数は1,549店となっており、前年比で3.2%減少したとはいえ、なお高い水準にある。業種別で閉店が最も多かったのは専門店であり、前年比11.3%増の1,184店にのぼっている。2001年度の直営店とフランチャイズ店を合わせた閉店店舗数では上位10社中6社がコンビニエンスストアであり、最も多いローソンでは前年比31%増の550店にものぼっている¹¹⁴⁾。2002年度を調べた第36回調査では、直営店とフランチャイズ店を合わせた店舗の閉鎖は3,241店にのぼり、前年度に比べ12.2%増加している。コンビニエンスストアの閉店数は1,216店、専門店のそれは前年比18.5%増の1,665店にのぼっている。2001-03年度を通じて小売業各社がリストラ策の筆頭に挙げるのが「不採算店舗の閉鎖」であり、2003年度に計画するリストラ策として店舗閉鎖を挙げた企業数は全体の51%におよんでおり、業態別では、スーパー、コンビニエンスストア、専門店の比率が高いとされている¹¹⁵⁾。

流通業では、1980年代以降の製造業の生産力の増大による商品量の著しい増大と90年代に入ってから深刻な不況の長期化による競争激化、薄利多売のもとでの過当競争のなかで、また業態自体の多様化(量販専門店やコンビニエンスストアのひろがりなど)のもとで中小小売店のみならず大型小売店の倒産という事態がおこってきている点に今日の特徴のひとつがみられる。

このように、リストラクチャリング的合理化の展開は産業によって、また企業によっても差異がみられるが、この時期の経営行動、合理化のありよう、あり方をいわば勝組産業と負組産業とでもいうべき産業の間で、あるいは同一産業内の勝組企業と負組企業の間で、さらに国際間で比較することも重要である。

111) 同紙、2003年1月16日付。

112) 株式会社松坂屋『有価証券報告書総覧』平成13年(2)、9ページ、平成13年(8)、4ページ、平成14年(2)、12ページ。

113) 『日本経済新聞』2003年10月22日付。

114) 『日経流通新聞』2002年6月27日付。例えばローソンでは2002年度には閉鎖された611の全店舗のうち直営店は211店舗にのぼっている。株式会社ローソン『有価証券報告書総覧』平成14年(2)、18ページ、平成15年(2)、9ページ。

115) 同紙、2003年6月26日付。

例えば勝組産業のなかでも勝組企業では、各コンツェルン＝企業グループでの蓄積条件がどのようになっているか、すなわち連結決算で示されるコンツェルン＝企業グループ全体での最適・最善の経営展開の条件づくりが問題となっている。そこでは、設備近代化を中心とする「積極的合理化」を行いながらコンツェルン内の世界的分業生産体制下での最適な生産力構成、つまり最も有利な条件をもつ各国の各工場へ特定製品あるいは特定の工程の生産を集中し、専門化をはかることによって最も有利なコスト条件＝競争条件をつくりあげていくこと、またそのさい労働力構成をどのようにしていくかが重要な課題とされている。こうした勝組企業では、すでに生産拠点の海外移転も比較的順調にすすんでおり、コンツェルン＝企業グループ内での世界的生産分業体制下での有利な資本蓄積条件をすでに築いてきているだけでなく、国外での直接金融による資金調達への展開も含めたかたちで長期借入れ構造からの脱却がすすんでおり、そのような経営基盤のゆえに、国家との一定の距離をおいた経営行動を展開している傾向がみられる。

これに対して、負組企業では、上述の5点から構成されるリストラクチャリング的合理化＝「消極的合理化」をとおしてその産業のなかでの自社の寡占的地位を維持し、高めることを目標としている。また負組産業では、徹底したリストラクチャリング的合理化による産業再編成をとおしてその産業の需給の調整を行い、国際競争力の向上をどのように実現するか、資本蓄積条件をいかにして改善していくかが最大の課題となっている。しかし、ことに日本の建設、化学、鉄鋼、流通などの産業部門の企業や負組企業では、資金調達を長期借入れに依存することによって形成されたこれまでの経営体質のもとで、しかも国家への強い依存・もたれあいのもとで過剰生産能力の徹底した整理と事業構造の組み替えという真の意味で事業の再構築(リストラクチャリング)が十分になされないまま今日に至っており、そのような長期借入れ依存構造の結果としての多額の債務の累積によって収益構造を悪化させ、そうした要因にも規定されてリストラクチャリング的合理化が一層緊急かつ重要な課題となってきている。しかし、そのことはまた、これらの産業部門の多くの企業に対する金融機関の多額の不良債権化の原因にもなっており、今日の不況が深刻化し、長期化するひとつの大きな要因を形成している。今日、そのような負組企業や負組産業でも合併や提携、合併などのさまざまな企業結合の形態を利用しながらリストラクチャリング的合理化がすすめられようとしている一方で、依然として国家との関係、国家への依存的体質を温存しながら、あるいは強めながらそうした目標を追求しているという傾向もみられる。日本でいえば、例えば建設業、銀行業、やや程度に差はみられるが鉄鋼業、化学工業のような従来国家と密接なかかわりもち、国家への依存的強い産業では、ことに1990年代になって、産業再生機構による救済や銀行への公的資金の注入などにみられるように、国家はこれらの産業の根本的な再編成を主導するよりはむしろ公共投資や特定銀行への支援をもって支え続けており、独占的大企業を中心に国家の支援・依存

によって再建がはかられようとして傾向がみられる。しかし、そのことは、例えば自動車鋼板の調達の場合などにみられるように、加工組立産業をはじめとする他の産業のコスト高の要因ともなり、そこでの高コスト構造・条件をつくることにもなる。とはいえ、今日の日本の現状をみれば明らかなように、国家と密接なかかわりをもつ上述の産業では、多くの場合、今日まさに国家による再建・援助が必要であること、またそうしたかかわりを基礎にしたリストラクチュアリング的合理化の本格的推進によってこそ負組産業や負組企業が存続するという事情がある以上、しかもフルセット型構造として形成された企業集団の内実にも規定されて、勝組産業のなかの勝組企業も事実上そのような高コスト構造を一定容認せざるをえない状況にもある。このような構造的特質はいわば「棲み分け資本主義」的性格とでもいうべき日本のひとつの資本主義的な性格を規定しているといえる。この点を国民経済的にみれば、資本の社会的再生産といういわば現代資本主義のもつ特性を産業間の強いむすびつき、相互の依存関係のなかで保持しつづけようとせざるをえない日本の特質を示すものである。

このように、合理化の問題をみる上で何よりも重要な点は、各産業によって、また同一産業内でも企業によって資本蓄積条件は均一ではなく異なっており、合理化の内容や展開のされ方も異なってこざるをえないという点にある。これまで、このような産業、企業のレベルでの蓄積条件の差異をふまえた考察があまりされてきたとはいえ、それらの蓄積条件を同一のものとして、換言すれば、平板化してとらえてきたという研究上の限界がみられる。その意味でも、この点を考慮に入れた歴史的過程の実証的分析が必要であるように思われる。各国における現在の企業、産業、資本主義経済を根本的に規定している諸要因の解明に近づくためには、このような視点から、その歴史的過程、特質をふまえた考察を行うことが必要かつ重要である。

IT 合理化とその主要問題

つぎに IT 合理化についてみることにするが、近年の経営のグローバル化の進展と情報技術の発展という 2 つの大きな変化は企業経営の課題、ありように大きな影響をおよぼしている。国内志向の経営展開を基礎にした資本蓄積の補完策としての国際化という段階を超えて、全世界的なレベルで企業内あるいは企業グループ = コンツェルン内の最適な分業生産・販売体制・開発体制を構築すること、また情報化の進展に対応して、その技術的な可能性を利用して企業間関係をも視野に入れた企業構造の変革、ビジネス・プロセス全体の有機的統合化による効率化、市場へのフレキシブルな対応、組織構造の変革が巨大企業にとってますます重要な課題となっていることにそのあらわれをみることができる。情報技術による情報通信コストの低減に基づく市場取引コストの大幅な削減の可能性がそのようなグローバル展開やビジネス・プロセス全体の有機的統合化による効率化のための技術的基盤をなしている。

こうした点にもみられるように、今日の情報技術の発展は企業経営の変化をもたらす重要な

契機のひとつとなっているが、IT 革命による生産力基盤の変化の可能性と企業経営システム、生産システムの変化の可能性・必然性を考えた場合、生産技術と情報通信技術のいずれの面かによって異ってくる。今日の情報技術革命の最も革新的な変化はむしろ情報通信技術の面にみられるわけで、生産技術それ自体としてみれば、ME 技術革新によってすでに自動化と「汎用性」との両立が一定程度実現されており、そのことによって多品種多仕様大量生産をフレキシブル生産というかたちで展開することを可能にする技術基盤が確立された点を見ると、この点自体は情報技術と呼ばれる技術発展によって本質的な変革をもたらされるわけではないと考えられる。情報技術の発展が企業経営に大きな影響をおよぼす可能性はまさに情報通信技術の面にあり、情報技術革命の影響をみる場合にも、こうした2つの技術的性格を考慮に入れて検討することが必要かつ重要である。近年の情報通信技術の急速な発展は企業経営の効率化をはかる上で大きな可能性を生み出しており、個別企業のレベルのみならず企業間関係においても変革の大きな契機のひとつとなっている。このことは、経営のグローバル化の進展ともかかわって、一国内のみならずグローバル化した世界的なレベルでの企業間関係の構築・拡大をもたらす契機にもなっている。

そこで、まず IT 合理化の問題を情報技術の発展と企業内・企業間のビジネスプロセスの統合化という点についてみると、情報技術の利用は企業の生産システムや経営システムの変革の契機になっており、ことに「情報化が企業や生産システムにもたらした、あるいはもたらしつつある変化は、生産システムにとっての時間と空間の観念を変えた点にある」とされている。それは「情報の伝達速度がリアルタイムに、すなわち情報の発生とその伝達・処理のリードタイムが無限小になることにより、情報システムに取り込まれた情報に関する限り、時間的、空間的な差異は消滅することを意味する」。「このことは研究開発、製品開発部門内および他部門との連動性と結合の自由度を高め、技術開発や生産効率向上に資する」¹¹⁶⁾ という点にもみられるように、情報通信技術の面における発展が企業経営システム、生産システムにもたらす影響には大きなものがあるといえる。また「生産設備の ME 化と情報ネットワーク化の進展は生産システムの空間的範囲を従来の工場という枠を超えたものに変えつつあり、異なる地点にある設備や工場を、あたかも同一工場に存在するもののように、特定の生産計画のために統合的に利用することが可能になる」こと、またそこでは、「原材料・部品の最適の調達先を系列の枠を超えて世界のなかから選択するという『世界最適調達』に加えて、その時々々の生産計画に最も適合的な製造設備とオペレーターがグローバルな範囲で選択され、サプライ・チェーン

116) 宗像正幸・坂本 清・貫 隆夫「生産、生産システムをめぐる現代的情况と生産システム論 『モノづくり』の世界のよりよき理解にむけて」, 宗像正幸・坂本 清・貫 隆夫『現代生産システム論 再構築への新展開』ミネルヴァ書房, 2000年, 8-9ページ。

における在庫と物流を最適化した上で、オンライン・ネットワークを介して統合的な製造を行うという『世界最適製造』¹¹⁷⁾の効率的な遂行の可能性が高まることなど、企業経営システム、生産システムの変革をもたらす重要な契機がそこにもみられる。それゆえ、情報技術の発展との関連でもたらされる企業経営の変化、そのシステムの変革の問題については、情報通信技術が生産システムや企業経営システムのなかにいかに組み込まれ、システム全体がどのように変革され、どのようなメカニズムによって機能を発揮するのか、こうした点を具体的にみていくことが重要な問題となってくるであろう。

このように、今日のいわゆる「IT 合理化」は、それまでの技術と労働組織・管理の領域を中心とする合理化のレベルにとどまらず、また生産、販売、購買、開発などの企業の基本的職能領域・活動の合理化・効率化だけでなく、ビジネス・プロセス全体の有機的なシステム化による効率化というかたちで推進され、企業全体におよぶ合理化へと発展してきている。例えばサプライ・チェーン・マネジメントなどにみられるように、各職能活動の連携、統合の深化による効率性の追求が一企業内に限らずそれを超えた企業間のレベルで推進しうらようになっていくことに重要な今日の特徴のひとつがみられる。

近年の動きをみると、「企業外部の知的・創造的労働の成果を最大限に有効利用するための手段として、資本提携や業務提携戦略（合従連衡＝戦略的提携の展開）が行われ」ているが、「それは、グローバル競争と迅速な技術革新に対応するために、不可欠となっている」¹¹⁸⁾と指摘されるように、今日の情報技術の発展と経営のグローバル化が市場における競争の課題と領域を本質的に変化させ始めている。すなわち、「情報技術の発展は、経営活動における時間と距離の制約を飛躍的に縮小し、経営スピードの向上に大きく寄与する」だけでなく、「また同時に組織のネットワーク化を容易にし多様な経営資源の連結可能性を拡大していくことになる」が、また「グローバル企業は、世界を視野に入れた最適な競争環境にある立地を選択せざるをえない」だけでなく、「それと同時に、進出地域間の相互連結をはかることによって、相乗効果を追求することが重要な課題となってきている」。「このような競争条件や競争環境の変化は、当然、経営、組織、取引関係などにも大きな影響を及ぼしている」¹¹⁹⁾が、近年、ことに、「専門化やリスク分散のために、アウトソーシングや分社化など企業内関係の分離による企業間関係への組み替えを含め、他の企業との企業間関係を新たに形成しなけれならなくなってきた」おり、「このような条件のもとで生まれてくる企業間関係とは、コア・コンピタンスの

117) 貴 隆夫「生産システムの将来展望 8つの主要トレンド」, 同書, 248-9 ページ。

118) 林 正樹「情報ネットワーク経営論 現代経営革新へのアプローチ」, 林 正樹・井上照幸・小坂隆秀編著『情報ネットワーク経営』ミネルヴァ書房, 2001年, 16 ページ。

119) 小坂隆秀「情報ネットワーク化と企業間関係の変革 日本型企業間関係の構成原理と競争優位源泉の変化」, 同書, 199-201 ページ。

連結による企業間ネットワークである」¹²⁰⁾。日本におけるバブル経済の崩壊と情報化・グローバル化を大きな契機として市場の均質性が大きく崩れたことにみられるように、市場の質的な変化がおこっているが、そうした変化に対応するためには、「たんなる統合ではなく、まずはじめに自律・分散を実現しなければならない」のであり、「そのうえで、必要に応じて協力・協調関係を適時に形成し、また素早く解消していくというプロセス創出機能を備えることが必要になる」¹²¹⁾ という指摘もなされている。このような状況のもとで、今日、90年代以降のIT段階に特徴的なオープンな情報ネットワーク・システムによる情報の自律分散的統合を基礎にした経営の展開が確かに重要な意義をもつようになってきており、「情報ネットワーク経営」や「オープン・ネットワーク経営」¹²²⁾ などと呼ばれたりしている。

しかし、そのような自律・分散はあくまで統合に対する補完的性格をもつものである。それはすなわち管理的調整の問題でもある。情報技術を利用したこうした経営の展開、合理化の推進は、企業の特定の職能領域・活動領域を超えて、各領域間の有機的な連携をはかりながら企業全体の観点から最適化をはかるうとするものであり、しかもそれが企業間の関係をも含めたレベルで展開されるということは、資本主義生産における「生産と消費の矛盾」への対応の今日的レベルでの現れであり、情報技術を駆使したそのような合理化は、経営環境への主体的・能動的適応という点でも一層戦略的な意義をもつようになってきているといえる。

ただこうした問題に関しては、情報技術が生み出す技術的な可能性と企業経営における実際の展開とが必ずしもすべての場合において一致しているとは限らず、多くの個々の事例の考察を行うなかで、実態のより正確な把握を行っていくことが必要かつ重要である。情報技術によるネットワーク上での情報の自律分散的統合といっても、それはあくまで技術的レベルでの問題であり、情報の伝達やコントロールの仕方についてのみいえるにすぎず、現実的には、部門間や事業会社間の「距離と時間の制約」を克服しえた展開となっているのか。この点を、同一企業内の各構成部門間、一企業グループ=コンツェルン内の事業会社間、独立した企業間のそれぞれのレベルについて考察すること、また産業部門間の比較、同一産業のなかの企業間の比較、特定の産業内の特定の事業領域・部門の比較、企業の職能領域・部門の比較などをおして、さらに国際間の比較も行うなかで、そうした変化のなかにみられる「全般的一般性」の部分と「個別的特殊性」の部分とを明らかにし、そこでの差異を規定する諸要因を析出し、実態の正確な認識と問題の本質的把握に近づくことが必要である。ことに独立した企業間の場合には、それらの企業間に提携関係が存在したとしても、企業間の利害関係のありようが情報技

120) 同論文、205 ページ。

121) 同論文、227 ページ。

122) 林・井上・小坂編著、前掲書のほか、國領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年などを参照。

術の利用による技術的可能性を制約するという関係も生じてこざるをえないであろう。この点は、とくに提携関係に基づく企業間の協力関係が職能領域の補完や事業領域の補完というかたちで成立している場合とそのような補完ではなく競争関係にある重なる領域の場合とでは大きく異なってこざるをえないであろう。さらにこの点とも関連するが、情報技術の利用によってコスト削減が実際にどのように、またどの程度実現されているのか、この点についても、1) 管理職位、2) 職能領域、3) 企業内の構成部門、4) 一企業グループ内の事業会社間、5) 企業間のそれぞれの場合について具体的事例を集積し、分析すること、しかもそのような考察を産業部門間の比較をとおして行うことが重要となってくる。

さらにそのような IT 合理化や情報技術の利用を技術的基礎にした企業間のネットワーク的展開が今日推し進められていることの背景、規定要因をいかにみるかという点も重要な問題のひとつである。旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊による資本主義陣営にとっての市場機会の拡大や途上国の進出にともなう競争の激化のもとで、また EU、NAFTA など自由貿易地域経済圏の形成による域外企業にとっての輸出条件の厳しさの高まりのもとで、主要資本主義国の企業の生産・流通活動のグローバルな展開、すなわち生産・販売・購買・開発などの世界的なネットワーク的展開や連携の進展、その結果としての国際分業の再編がすすんでいる。そこでは、一企業あるいは企業グループ = コンツェルンにおいてそれぞれの製品に対して世界的なレベルで最適生産・購買・開発が確保されるような分業生産体制が築かれ、そうした世界最適分業生産体制のもとでの徹底したコスト削減を前提にした企業間競争が展開されるようになってきており、たんに巨大企業がグローバルなかたちで経営を展開しているということ自体が問題なのではなく、そのような「グローバル競争」のなかで競争構造が大きく変化してきていることこそが今日の状況を示す特徴的な変化となっている。そうしたあらわれは、企業 = 企業グループにおける購買や開発をも含めたレベルでの特定の市場地域向けの特定製品に対する世界最適生産力構成がまさに問題となるなかで日本国内の生産拠点は比較優位に基づく製品特化が求められるようになってきており、例えば電機工業におけるデジタル家電のような高付加価値製品では「MADE “IN” JAPAN」（日本で製造する）を維持しながらも、低付加価値製品や大量生産型製品は「MADE “BY” JAPAN」（日本企業によって製造する）というかたちでの展開がめざされているという点にみることができる。そこでは、グローバルな企業にとっては、生産・購買・開発がどこで行われるかということそれ自体が問題なのではなく、獲得される利潤が連結経営あるいは配当などのかたちで本国の企業 = 企業グループの手中に収められる限りにおいて「MADE “IN” JAPAN」である必要は必ずしもなく、利潤極大化を実現しうる「MADE “BY” JAPAN」というかたちでの世界最適展開こそが問題となっている¹²³⁾。すなわち、グローバル競争と呼

123) 2003年1月に発表された日本経団連の新ビジョンでは、これまで日本は国内で生産した製品を国内市
(次頁に続く)

ばれる競争構造のなかで、生産、販売、開発、購買の拠点の世界的展開、そうした拠点の数やそれらがおかれる国の数の増加ということではなくむしろ、開発や購買をも含めた世界最適生産力構成を、高度に多角化した巨大企業における特定の市場地域向けの特定製品、その生産のための部品の種類あるいは工程にてらして確立していくことが競争上重要な意味をもつようになってきており、それゆえ、1 企業あるいは企業グループ内での世界最適生産力構成による経営展開、それを基礎にした利潤追求メカニズムへと変容してきているといえる。しかもそのさい、内部化(自社資源の利用)を基礎にしながらも非内部化(外部資源の利用)をも組み合わせることが大きな意味をもつようになっており、そのような外部資源の結合・利用をも含めたかたちでの世界最適生産力構成による経営展開が推進されてきている。そうした動きは巨大企業の国内生産・国内販売・輸出を基軸とする国内型蓄積構造とその補完策としての国際化から世界最適生産力構成による経営のグローバル展開とそれを基礎にしたグローバル蓄積構造への変容、そのような経営展開と蓄積構造を前提としたグローバル競争構造への変容を示すものでもある

場のみならず海外に輸出するという「MADE “IN” JAPAN」の戦略で経済大国の地位を築いてきたのに対して、「国の経済も国境を越え、連結経営的に捉えていくという考え方が必要となって」くるなかで、「日本企業の対外直接投資から生じる収益、特許料などの技術料収入を日本国内の環(わ)の中に戻し、先進的な技術革新に結びつけていく」という「MADE “BY” JAPAN」戦略の追求が方向性として示されているが(日本経済団体連合会『活力と魅力溢れる日本をめざして 日本経済団体連合会新ビジョン』日本経団連出版、2003年、日本経済団体連合会「『MADE “BY” JAPAN』戦略を推進する 不可欠な法人税引下げ」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/CLIP/2003/0527/17.html>参照)、現実に行っている実態をみれば、まさに一企業=企業グループ内の世界的分業生産体制=世界最適生産力構成の追求というかたちでの「MADE “BY” JAPAN」という現象により一致しているといえる。すなわち、1996年に初めて製造業における日本の海外現地法人の売上額(47兆4,225億円)(経済産業省『第31回我が国企業の海外事業活動 平成13年度海外事業活動基本調査』、2003年、30ページ)が日本からの輸出額(44兆7,313億円)(大蔵省『貿易統計』)を上回るようになっており、売上高でみた製造業の海外生産比率をみても、海外進出企業ベースでは90年には17%であったものが97年には31.2%、2002年には37.2%に、また国内全法人ベースでは6.4%から12.4%、さらに18.2%にまで上昇している。ことに輸送機械工業(国内全法人ベース)では、その比率は90年には12.6%にすぎなかったものが97年には28.2%、2001年には44.1%に大きく上昇しており、情報通信機械を含む電気機械工業(国内全法人ベース)でも90年の11.4%から97年には21.6%、2001年には27.6%にまで上昇している。こうした海外生産比率の上昇とともに注目すべきは日本への逆輸入の増大であり、製造業(石油・石炭、木材・紙・パルプ、食料品を除く)の逆輸入額は90年には1兆3,080億円であったものが97年には5兆1,820億円に著しく増大しており、日本の総輸入額に占めるその割合も4.2%から14.3%に上昇しているほか、全売上高に占める日本向け輸出比率(逆輸入比率)をみても5.2%から10.4%に上昇している。また地域別にみると、最も大きな増加を示しているのはアジア地域からの逆輸入であり、その額は同期間に8,960億円から4兆3,650億円に増大しており、逆輸入比率も12%から25.2%に上昇しており(経済産業省『第32回平成14年海外事業活動基本調査結果概要 平成13(2001)年度実績』、<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2c400ej.html>)、この時期に日本国内向けの製品についても生産拠点の移転がアジアを中心に展開されてきたことがわかる。こうした動向は、まさに一企業=企業グループ内の世界的分業生産体制=世界最適生産力構成による「MADE “BY” JAPAN」というかたちでの巨大企業の利潤追求メカニズムのあらわれであるといえる。

といえる。ことにアジアでは EU, NAFTA に匹敵する自由貿易地域経済圏をもたないという状況が日本企業にとってそのような世界最適生産力構成による経営展開での対応を欧米の企業に比べても一層重要なものに行っているという面もみられる。

このように、経営のグローバル化と呼ばれる現象のひとつの重要な側面は、今日の巨大企業の利潤追求のメカニズムがその企業の属する国のレベルを超えてまさに全世界的＝グローバルなレベルでの生産力の最適構成による実現というかたちへと変化してきているという点にみることができる。それゆえ、そのような競争構造のもとで巨大企業はそれに対応するかたちで経営のグローバル展開を余儀なくされるという状況にあるだけでなく、いわゆる戦略的提携を基礎にした企業間のネットワーク的展開などにみられるような近年の新しい対応は、そうした状況の変化への適応をはかる上で一層重要な意味をもつようになってきている。その意味で、それは「多国籍企業」といわれた時代の企業経営と経済の国際的展開とは明らかに質的に異なる性格をもつ段階へと入ってきているといえるが、そのことがまた情報技術を駆使した合理化の展開を一企業内のみならずグローバルなレベルでの企業間の連携というかたちでも展開されざるをえない一要因ともなっており、情報技術の発展は、それ自体としては、あくまでその技術的基礎・可能性を与えるものにすぎない。

また IT 合理化に関して重要なひとつの問題領域となる情報技術による情報の自律分散的統合を基礎にした企業内の管理組織構造の変化の問題についてみると、そのような情報の自律分散的統合を基礎にして技術的には各職位の間の情報の共有化が可能となることによって従来の階層型の管理組織構造の変革もたらされ、よりフラットなかたちの管理組織が形成されるとする傾向や、そのような現れとも関連するが、「小組織がいくつもゆるやかに連結されたネットワーク型の組織」が形成されるとする傾向などがみられるという指摘がなされている。例えばそうした「ネットワーク組織は全体として 1 つの大きな組織体を形成し、総合力を發揮しようとしている」とされており、そのようなゆるやかに結合された組織は、戦略的には、1) 「各組織構成ユニットの自律性が高まる」こと、2) 自律的子会社の場合などにみられるように、「組織体の直面する全体環境からくる不確実性全体を局所化（ローカル化）することができる」という点、3) 「戦略上の実験ができ、ノウハウが蓄積される」ことの 3 点の意味をもつと指摘されている¹²⁴⁾。こうした組織のフラット化では、基本的には指揮命令系統におけるフラット化（中間管理層の中抜き・自立の組織の形成）が中心の問題となるとされているが、こうした問題に関して、例えば高橋俊介氏は、「今の時代に本当に変革が求められているのは、階層の数よりも、組織の自立性の問題」であり、「自立組織になれば必要な階層組織の数は結果として減ること

124) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』【新版】有斐閣、1996 年、146-7 ページ。

になるが、むしろ数が減るといふより階層が柔軟化するといふ方がより本質的だろう。つまり、ピラミッド組織からフラット組織へではなく、ピラミッド組織から自立組織への変革が求められている」と指摘されている¹²⁵⁾。

ただ情報技術による情報共有に基づく組織のフラット化をめぐる問題に関しては、企業全体のレベルではどうか、また企業の各職能部門などの特定の部門のレベルではどうか、資本主義企業としての性格や資本主義的競争という規定性によっていかなる影響・制約を受けるかという問題や、情報技術の利用の効率性は一定の明確な指揮命令系統(支配・従属的關係)を前提としてこそ十分に発揮されるのではないかという問題などが問われる必要がある。組織の自立化、自立組織という場合、そのことの意味は何か、権限=指揮・命令系統の面での自立性・自律性をいうのか、こうした点を理論上の概念としてではなく、現実的過程の実態に裏付けられた実在論的レベルで捉えていくことが必要かつ重要である。例えば情報の自律分散的統合によって情報を共有化することをとおして、職位に関係なく参加が可能となるという側面がみられ、そのことは労働者の組織への統合と彼らの人間的発達の促進をもたらす可能性をもつともいえるが、情報技術によって職位にかかわりなく情報共有しうるといふ「技術的可能性」が生まれるという変化のもとで、現実の指揮・命令系統のもつ意義や制約關係が実際にはそのような参加の実現とそこでの人間的発達の実現にどのように関係してくるのか、制約するのかといった關係を具体的にみておく必要があり、理論上の問題にとどまることなく、実際の企業の現実・実態を捉えていくことが重要である。また「現在の財の生産と流通を調整し監視すること」といふ管理的調整¹²⁶⁾にかかわる機能においてミドル・マネジメントが果たす役割に関していえば、よりフラット化した管理組織やネットワーク組織ではそうした機能がどのように、まただれによって代行・担当されているのかという問題についても、実際の具体的事例に基づいてみていくことが必要となろう。企業内管理組織構造としてのあり方、本質にかかわるこれらの新しいタイプの組織をめぐる基本的問題のひとつは、管理的調整をはかる上でそのようなミドルの機能をどう、またいかにより効率的に代行・担当するかという問題でもある。さらに情報技術による情報の自律分散的統合システムが経営組織上有効性をもつ産業、企業、企業内の諸部門とそうでないそれとの比較をとおして、情報技術によるこうした点での企業経営の変化の実態と意義を明らかにしていくことも重要となろう。

125) 高橋俊介『組織改革 創造的破壊の戦略』東洋経済新報社、2001年、23-4ページ。

126) A.D.Chandler, Jr, *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977, p.450〔鳥羽欣一郎・小林袈治訳『経営者の時代』(下)、東洋経済新報社、1979年、768ページ〕。

結 語

以上の考察において、第2次大戦後の各時期の合理化の歴史的過程を取り上げ、そこでの主要問題と特徴、各時期の合理化問題の考察にさいして検討すべき論点と課題を明らかにするとともに、企業・産業・経済が発展し、再編されていく歴史的過程において合理化がいかなる役割を果たしてきたか、そのさい、主要資本主義国において、また産業においてどのような一般傾向性(「全般的一般性」)がみられるか、また各国にはどのような独自の諸特徴(「個別的特殊性」)がみられるかについて明らかにしてきた。本稿での分析をふまえて、今日の問題を考察するさいの研究視角と課題についていえば、戦後の歴史的過程において形成され、蓄積されてきたものの特徴、また生産力構造、市場構造(生産物市場・労働市場・金融市場)、産業構造に規定された各国の資本主義の性格・特質のもとでの現発展段階に固有の特徴的規定性とは何かということをもふまえて、現在の企業、産業、資本主義経済を根本的に規定している諸要因の解明をはかることが重要である。現代合理化問題の研究課題はまさにこうした点の解明にあるといえる。そのさい、各国の資本主義がどのように発展してきたかによって規定されるその性格の把握と発展段階の位置づけをふまえて、また現段階の資本蓄積条件のありようや各産業の蓄積条件の差異、さらに同一産業内の企業の間にもみられる蓄積条件の差異をもふまえて考察することが必要であり、今日の問題の解明を歴史的分析和結びつけて行うことが重要となる。国家が経済過程に深く介入し特定の産業や企業とも深いかわりをもつ今日の各国資本主義とそこでの巨大企業の分析をとおして現代=今日の巨大企業のありようと、巨大企業が中核的位置を占める資本主義経済社会の解明をはかるという経営学研究(「科学的経営学」¹²⁷⁾)の基本問題の究明は、各国資本主義の発展のそのような歴史的性質をふまえて、また資本蓄積条件の差異をもふまえた主要産業部門間の比較や同一産業内の代表的企業の比較、各産業の国民経済に占める位置、産業連関のからみあいをもふまえての分析をとおして企業、産業、経済が発展し、再編されていく歴史的過程とメカニズムを解明することによってこそ可能となってくるであろう。

したがって、このような研究方法に基づいて、戦後の各時期の主要資本主義国における合理化の過程をとおしての企業、産業、経済の発展・再編の歴史的過程を具体的に考察することによってそのような発展・再編のメカニズムとともに企業経営の発展の内実を明らかにし、グローバル展開をとげている主要各国の巨大企業と資本主義経済の基本的特徴を解明していくことが今後の重要な課題となってくる。この点については、今後取り組んでいくことにしたい。

(完)

127) この点については、拙稿「経営学研究の基本問題と方向性 『科学的経営学』再生に向けての一試論」『立命館経営学』、第41巻第6号、2003年3月を参照。