

# 松村通信第57号

2005年1月28日  
松村勝弘

## 日本型経営の強み - 長期継続的取引関係 -

**日産における系列再構築** 『日本経済新聞』2004年11月20日号で「日産、部品企業と新系列」という記事が掲載されていた。日産はカルロス・ゴーン氏の方針の下で相互持合いを止め、系列を排してかつ調達先を絞り込んで、部品メーカーを競わせてコスト・ダウンをはかってきたことは周知のところである。ところが、この記事では「資本関係を持たないまま長期安定的な『系列関係』を築く方針に転換する」という。

この記事を読んで、日産もようやく系列のある程度復活させる余裕が出てきたのか、と思った。系列廃止の弊害が出てきているのも事実だ。同25日号では鉄鋼各社の生産余力がなくなってきたので、日産は鋼材調達難のため3工場で操業停止に追い込まれたという。他のメーカーはそんなことはない。とはいえ、系列再構築は、日産が緊急避難の時期を乗り切ったと言うことでもあると思う。ただ、今後も日産がうまくいくか、それはわからない。最近、ジェームス・C・アベグレン『新・日本の経営』（日本経済新聞社、2004年）を読んでいると、こんな事が書かれていた。

「ルノーは日産自動車を買収した。この買収は成功とみられているが、これはルノーが1980年代にクライスラーの経営を引き継いだリー・アイアコッカの戦略を真似たからだ。アイアコッカは短期的に成功を収めたが、クライスラーは後に経営不振に逆戻りしている。日産の場合は長期的な結果がどうなるかは、まだ分からない。」(42頁)

これは、ゴーン氏の手法を見たときに私が当初思ったことと同じである。長続きするのだろうかということである。しかし、系列の「再構築」を示唆する前記記事を読んだとき、再建も軌道に乗りつつあるのだろうかとは思った。答えはもっと先に出るのだろうかとは思った。

これも最近読んだ藤本隆宏『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞社、2004年）では、日産自動車とルノーの提携を成功例として取り上げている。ゴーンは日産の潜在力を発揮させたに過ぎないという評価はその通りだと思う。かつて日産は「強い現場、弱い本社」であったが、ゴーンはこれを「強い工場、強い本社」にしようとしたと評していた。元々現場は強かったけれども、ようやくその強い現場を生かす本社となったというわけである。

藤本氏のこの本は昨年のビジネス書でトップにランクされている良書であるが、よく書かれている。

**長期的視野に立った経営の有用性** このところ乱読している。田畑俊明『ダイエーの蹉跌』（日経BP社、2005年）、御手洗富士夫『キヤノン流現場主義』（東洋経済新報社、2004年）、シドニー・フィンケルシュタイン『名経営者がなぜ失敗するのか？』（日経BP社、2004年）、だとか、D・クイン・ミルズ『アメリカCEOの犯罪』（シュプリンガー・フェアラク東京、2004年）、三品和広『戦略不全の論理』（東洋経済新報社、2004年）、さらには、少し以前に出た、ロジャー・ローウェインスタイン『ビジネスは人なり価値なり ウォーレン・バフェット』（総合法令、1998年）などなど、手当たり次第に読んでいます。

そこでは長期的視野に立った経営の有用性が説かれている。そういう臭いのする本しか読まないからかもしないが。

そういう視点で読むと（そういう視点で読んでいるからか）、上記書物類には、いろいろ面白いことが書かれている。

### バフェット・投資と信頼関係

\* 「安定株主の存在は企業経営にプラスになる」（ローウェンスタイン『ビジネスは人なり投資は価値なり ウォーレン・バフェット』総合法令出版、1998年、310頁）

\* 「バフェットの元には買収を仕掛けられている企業のCEOから頻りに連絡が入った。バフェットに頼んで、パークシャーに安定株主になってもらうことが目的だった。」(同上、217頁)

\* 「彼〔バフェット〕は投資を信頼関係に昇華させてきたのだ。」(同上、367頁)

アメリカでも長期的な関係などがパフォーマンスにつながることを、安定株主が重要なことを明示的に述べていて、納得できた。また、

### アベグレン「新・日本の経営」

\* 「アメリカ型の企業統治と日本への適用に関する議論には、大きな問題がふたつある。第一に、アメリカ型の企業統治は素晴らしいと喧伝されている、実際には大きな失敗に終わっていることを示す事実が十分にある。第二に、アメリカ型の企業統治がまったく効率的だと想定しても（実際にはそうとはいえないのだが）、ヨーロッパや日本の企業が、歴史の違い、文化の違い、伝統の違い、法律の違い、制度の違いを背景に、独自の企業統治の仕組みを開発していかなければならないことはきわめてはっきりしている。」(ジェームズ・

C・アベグレン著、山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004年、201頁)

\*「〔アメリカ企業において〕経営陣から独立した社外取締役が執行役員を管理するという見方は通常、虚構に過ぎない。」(同上書、203頁)

\*「日本社会の基本的な価値観や人間関係に合わない企業統治の仕組みを取り入れると、日本経済の強さがすべて損なわれる結果になりかねない。」(同上書、215頁)

日本の流行のコーポレート・ガバナンス論の危うさを指摘して、わが意を得たりという感想を懐いた。さらに、

### アメリカCEOの犯罪

\*「アメリカのコーポレート・ガバナンスの制度は、取締役や、会計士、証券アナリスト、投資銀行、規制当局は、すべて経営者から独立して、お互いそれぞれも独立しているものと想定されている。しかし、この10年の間にこうした独立した関係は、もたれあいの関係に変わってしまった。」(D・クイン・ミルズ著、林大幹訳『アメリカCEOの犯罪』シュプリンガー・フェアラー東京、2004年、141頁)

\*「個人の倫理は金融システムの最後の防衛線である。」(同上書、220頁)

\*「大統領と連邦準備理事会議長までが、企業の不正から投資家を守る重要な防衛線は倫理だということに言及している。」(同上書、222頁)

アメリカでエンロン事件などが起こり、そしてこれを規制する動きもあるけれども、つまるところ倫理に行き着く、日本でそういうことが十分議論されているのだろうか。また、

### キヤノン流現場主義

\*「かりにキヤノンの役員会で社外取締役に説明をして『さてどうですか』と尋ねたところで、有益な意見を期待できるものでしょうか。そんな経営スピードを鈍らせるようなことはできません。社外取締役がチェック機能を働かせるメリットよりも、経営スピードが阻害される弊害のほうが、はるかに大きいでしょう。逆に、社内の経営テーマを議論する上で、社外取締役よりも知識がないような人を役員に登用するようなことは、まずありえないと思います。」(御手洗富士夫『キヤノン流現場主義』東洋経済新報社、2004年、118頁)

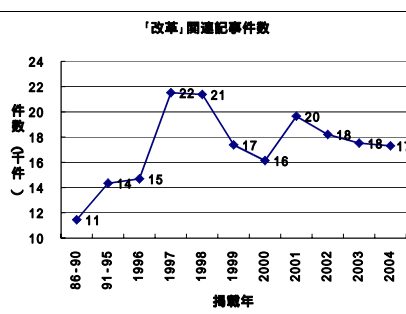
\*「アメリカの場合、ほとんどの企業において、今でもきちんとコーポレート・ガバナンスが機能しています。その本質は制度ではなく、もっと別のところにあるのではないでしょう。」

それは、アメリカの優良企業の多くのCEOたちが、やはり強い使命感をもっているからだだと思います。どうもそれは宗教的なバックボーンから来ているように思えます。」(同上書、124頁)

### 無内容な「改革」のかけ声に踊らされるず、主体的に行動せよ

最近、落ち着いた論調で語るの(一部飛んでる企業人を除く)しっかりした企業人である。コーポレート・ガバナンスなどについても同様で、いわゆる「勝ち組」企業ほど、落ち着いた議論をしている。銀行や失敗企業で変な動きが見られるにすぎない。城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』(光文社、2004年)などをよむとさもありなんと思わせてくれる。

高橋伸夫『虚妄の成果主義』(日経BP社、2004年)がベストセラーになったことからわかるように、一時期のように憑かれたようなアメリカ市場原理主義万歳は影を潜めたとはいえ、未だ「構造改革」の声は高らかに語られ、これが葵のご紋の入った印籠よろしく、高く掲げられている。「小泉改革」などが幻想だと言うことが気づかれつつあるが、「改革」が心地よい響きをもっているせいか、マスコミもまだその論調を引っ込めたわけではない。グラフから分るように、日本経済新聞で「改革」という活字が踊っていた記事は、1980年代後半で年平均11,461件、1990年代前半



で年平均14,355件、1996年でも14,679件だった。ところが97年から急増し98年にかけて年2万件を超え、その後も高水準

で推移している。

また、そういう動向の延長線上で、最近でも社外取締役、M&Aなどを進める商法改正が続いているし、改正はなお続きそうである。これがコーポレート・ガバナンス「改革」として語られているが、わが国企業においてこれがおよそ有効性を持ち得ないだろうことは前記引用からも想像ができる。もちろん換骨奪胎うまく活用すれば別だが。

こういう風潮に踊らされた人々は自分を見失ってしまいがちである。企業人でも危うい人はいそうである。金融界でとくにそれが感じられる。学界・官界も怪しげである。

踊らされるのではなく、われわれはもっと主体的に考え行動すべきだと思う。

**HPを見て下さい。又何でも意見を。**

皆様のご意見を歓迎します。HP

(<http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/>)

もご覧下さい。また、メールで意見交換

しましょう。メールをよこして下さい

([matsumura@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:matsumura@ba.ritsumei.ac.jp))

