第７章　総論：包括的検討と提言―制度依存的経営から挑戦的経営へ―

中条　潮

はじめに

本年度の研究結果を踏まえての包括的検討の結果、日本産業の不振は、経済・社会のオープン化への対応が不十分な点にあり、その主因は主として制度的な企業環境にあるという考え方に到達した。本年度の包括的検討の要約を述べ、読者の便宜のために昨年度の検討の要約を参考として付すことにする。

今年度対象とした６業種は、具体的な問題点はそれぞれ千差万別であるとはいえ、米国と比べて主としてコスト効率が悪いという点で非効率を示している点は共通している。

前年度の業種については、農業のように、生産技術的に劣位な業種が含まれていたが、今回の６業種については、そのような業種は含まれていない。非効率を形成する基本的要因は、人為的な制度にあるとみられ、それは前年度指摘したとおり、結局は制度の改革とオープン化への対処の遅れということに集約される。以下では、昨年度と内容的には重複するが、少し視点をかえて、今年度の６業種に焦点をあてて、この共通要因を検討してみよう。

１．共通する問題点

６業種それぞれ濃淡はあるものの、多くに共通するのは以下の点である。

（イ）新規参入のヴァイタリティの欠如、産業再編能力の不足。

（ロ）高コストの体質。同時に、食品など一部を除いて、高価格高品質であること。

（ハ）国際性の欠如。「国内産業」としての視点のみで、国際競争への視点が欠如。

（ニ）経営姿勢の制度への依存体質。

高コストの問題点の多くは経営戦略の問題というより、制度や市場構造の問題である。経営戦略や経営姿勢自体をとりあげて見れば、上記の批判を受けるであろうものが少なからずみられるとはいえ、それは市場構造や制度に依存した、業界ないしは企業にとっては必要悪と言って然るべきものであるかもしれない。第２章「薬品」における「医薬品業界は政府の政策と『整合的に』発展してきた」という表現は印象的である。整合を図るあまりに、進取の気性、新規参入、新商品の開発にバイアスがかかってきたと見るべきだろう。

しかし、一方、このような制度によりかかって、改善の努力をしてこなかった責任は、制度のみならず、経営者にも求められよう。

非効率が制度による影響を大きく受けていると考えられる典型は薬品、医療、建設、電力の各業界である。このほか、住宅はそれ自体の受ける規制のほかに、生産資源としての建設産業の制度や市場構造に、また、食品は原材料産業である農業の制度に依存・制約されている。

（1） 新規参入のヴァイタリティの欠如、産業再編能力の不足

新規参入のヴァイタリティの欠如と産業再編能力の不足も、結局は、制度に守られた業界の既得権擁護の姿勢が原因と考えられ、この原因は高コストと同根である。

これはおそらく、今年度と前年度対象とした業種のみならず、集権的で閉鎖的な産業政策のもとで経済発展をとげてきた多くの日本産業に共通する要因であろう。戦後日本の混乱期から立ち上がった産業を保護し、品質の向上を求めるうえでは効果があったかもしれないこのような産業政策は、しかしながら、競争を避け、自業界への新規参入も抑制する経営姿勢・談合体質を生み、突出するものを阻む平均値的風土を定着させてしまった。このような多様性と柔軟性を欠く制度の硬直化は、経済が成熟し、オープン化のすすむなか、それへの機動的な対処を困難とし、成熟化に伴う人件費水準の上昇とあいまって、競争力を低下させてきたといえよう。

無論、医療や薬品、あるいは建設産業については、その非効率を規定する制度は必ずしも産業政策として行なわれてきたわけではない。しかし、背後にある医療制度や保険制度、地域開発政策は、一定の質のサービスを平均的に供給するという戦後日本の社会制度に共通の要因を持っていると考えられ、それは産業政策における競争の抑制と集権的政策およびそれによって形成された平均値的志向と共通するものである。

経済が右肩上がりで成長していた 80 年代までは、それでもこのようなクローズなシステムで対応してこられたのであろうが、オープン化が急速に進んだ 90 年代においては、バブルの崩壊という特殊事情を契機として、構造的な柔弱性を露呈したといえよう。

それでは、このような状況にどのように対応するべきであろうか？

制度の影響と言っても、今回の６業種はそれぞれ千差万別かつ重複しているのが現状である。以下では、今回の６業種に焦点をあてて、どのような形の制度がどのように影響を与えているかを類推し、そのうえで、改革の方向を示唆する。

（2） 高品質、高コスト体質

今回の６業種の多くでは、円安基調であるにもかかわらず、内外格差が存在することが報告されている。また、後述のように日本製品は品質の高さという特徴を持つと言われてきたが、高品質は高コストの裏返しであり、それを改革できない経営の問題であり、それを温存する産業構造や制度の問題である。

一方、購買力平価による是正を行なった後では、依然、内外価格差がみられるものの、格差は縮まっている。つまり、多くの産業においては、当該産業自身の非効率性のみならず、原材料業界、労働市場の非効率性が問われていることになる。言うまでもなく、購買力平価による是正は、国際競争力という点では何の意味もない。原材料市場、労働市場の制度や市場構造が問題とされなければならない。

生産性以外に、高コストの理由として、しばしば日本製品の「高品質」があげられる（カッコ付きで「高品質」と記しているのは、高品質と思われているだけにすぎない製品も存在するからである）。典型例は電力であり、日本の年間停電時間は米国に比べて遥かに短く、このような高品質を有するゆえにコストが高くなる、といった説明がしばしばなされる。しかし、第６章「電力」で述べられているように、そこまで高い質を日本の消費者が求めているのかどうかは全く不明である。

日本製品の「高品質」が、消費者の選択の結果であるならば、品質の高さが高コストにつながろうとも、一概に問題とは言えない。しかし、市場構造や制度の問題から、高品質の商品の購入を余儀なくされているとしたら、望ましいことではない。たとえば、電力市場は地域独占となっており、製造業においても寡占体制や談合体質がみられる分野は存在する。筆者は、独占的な市場では、企業は、低コストで低品質の商品よりも、高コストで高品質の商品の生産に集中するのではないかという疑いを持っている。１単位の生産から得られる利益は、高価格商品のほうが大きいからである。

また、独占的な市場では、原材料や人件費が高水準の構造となってしまっている場合には、それを引き下げる努力をしないでも顧客を失わずにすむ。競争的な流通市場において、価格破壊の動きが原材料の低下にまで影響を与えたことを考え併せれば、独占的な市場構造は相対的に高コスト、高価格となると考えられる。日本産業は、50 年代までの「安かろう悪かろう」的な日本製品の国際評価から抜け出すために品質向上を図り、それが大きな国際競争力の原動となったことは疑いないが、その過程で形成された硬直的な産業構造と、経済成長に伴う人件費の上昇が、「低コストで高品質の日本製品」を、「高コストで高品質

の日本製品」に変貌させてしまったとも言えるだろう。

さらに、高価格高品質に偏っているからといって、単純に低価格にすればよいわけでもない。また、消費者の嗜好が実は高価格高品質中心であるからといって、高価格高品質の商品だけを供給していてよいわけでもない。高価格高品質に偏っているということは、商品・価格の多様性が欠如していることをも示すからである。

以上のような状況下では、高品質の商品とともに、低コストである程度の品質の商品もとりそろえて多様化を図ることがオープン化に対応する道である。しかし、市場構造や制度によって、高品質高コストに依存している業界では、この変革は容易ではない。

言うまでもなく、消費者がいずれを望んでいるかは、競争させてみればわかることであるし、変革を行なわせるには競争圧力を与えることが最も効果がある。したがって、競争を促進する政策がまず第一に必要とされる。第二に、企業側も、平均志向から多様性志向のニーズに対応した価格政策への転換が必要である。電力で行なわれようとしている多様化の試みに期待したい。

（3） 国際市場を意識した経営感覚の欠如

６業種を初め、日本の産業のうち、生産性の低いと考えられる産業に共通する要因として、国際性の欠如があげられる。もう少し具体的に述べれば、国際競争を意識した経営感覚の欠如と言ったほうがよいだろう。すなわち、市場や生産資源の調達において、国際市場があまり意識されておらず、「国内的」な企業としてしか行動がなされない点である。これは特に製品の需要市場について顕著であるが、資源調達市場においても同様である。資源調達市場における国際性の欠如は、外国労働資源の不活用という点できわだっているが、原材料調達についても、流通分野の価格破壊の中でみられたような、少しでも安くニーズにあった原材料や製品を世界各地に求めるといったシビアな動きは、６業種ではあまりみられてこなかった。

製品市場における国際性欠如の理由は、電力や交通など、即時財（貯蔵・移転が不可能ないし困難で、生産と消費が同時に行われる財・サービス）としての性格を有するサービス財産業では、属地性（製造された地点で消費がなされざるを得ない性質）を持つ点に原因が求められよう。また、食品のように、ローカルな嗜好に依存する産業も属地性が高く、地理的に広い範囲の市場を相手にすることが不得意であるという点に理由の一端が求められるかもしれない。気候や伝統文化の影響を受ける住宅にも、そのような傾向はあるかも

しれない。

しかし、そういった要因は絶対的なものではない。電力や社会資本についても、グローバルな市場をめぐっての激しい競争が世界では繰り広げられているのに、日本企業だけが「国内的」であるのは、国内産業保護あるいは新規参入を抑制する産業政策の結果であって、やはり制度の問題といえよう。電力、食品、住宅についても、国際化を怠ってきた理由は、上記した属地性に理由の一端があるとはいえ、日本市場の閉鎖性がそれを増幅しているといえる。たとえば、属地性に左右される食品やサービス財でも、外食産業では経営ノウハウや資本の外資の参入はいくらでも起っていることを考えれば、属地性は国際性欠如のエクスキューズとはなりえない。

結局のところ、国際性の欠如もまた、国内産業保護政策と競争抑制的な産業政策・業界慣行に理由が求められよう。国内産業保護と競争抑制的な産業政策は、単に外国企業の新規参入を阻害するだけでなく、日本企業のグローバル志向を停滞させる理由ともなる。競争市場では、競争の淘汰を受けて成長した企業は、異業種への参入意欲とともに、異国への参入意欲を必ず持つようになるからである。

したがって、輸入規制の解除、標準化の世界対応、外資参入の促進によって、日本企業の国際意識の向上がもたらされるよう、刺激を与えていくことが必要である。

以上、新規参入のヴァイタリティの欠如、産業再編能力の不足、高コストの体質について、その背景に制度的な問題点が存在することを述べたが、この制度的問題と各産業との関係について、以下では節を変えてより詳細に論じたい。

２．制度的問題の詳細と対応策

日本の産業の多くが制度的要因によって非効率をきたしているとしても、それは産業ごとに異なるし、その対応策も、当該産業自身や、産業分野だけでは対応できない場合もある。以下では、今回の６業種を中心に、非効率と制度との関係をいま少し詳細に検討してみよう。

（１）伝統的な公益事業規制によるもの

通常の産業では競争の促進が市場成果を高めるとの基本的考え方から、独禁法に基づいた競争政策が適用されるのに対し（ただし、日本の場合、通常の産業においても、必ずしも競争は有効な手段とはみなされてこなかったが）、電力、ガス、水道、運輸といったいわゆる公益事業では、競争を抑制することが経済的厚生を高めると長い間信じられてきた。

このため、この分野では、競争を抑制する厳しい参入規制（需給調整規制）や価格規制が課されてきた。

既に公益事業分野での厳しい需給調整規制や価格規制は先進諸国では過去のものとなっているが、日本では、未だに、建前的にも実質的にも、この分野の需給調整規制は旧態依然としている。部分的には規制緩和によって競争の導入が最近ようやく図られるようになってきたが、その程度は十分とは言い難く、また、緩和が行なわれた分野でも、事業者の意識や監督官庁の意識には変化がなく、厳しい需給調整時代の名残を大きく留めているところも多い[1]。

公益事業の代表格である電力産業では、詳しくは６章に述べられているとおり、卸市場の規制緩和が行なわれ、大口小売についても競争の導入が始まったものの、いまだ多くの規制下にある。日本の公益事業の規制改革においては、ソフト・ランディングが主張され、それが規制改革を世界標準から 20 年遅らせる結果となってきたが、中途半端な規制改革は、カリフォルニアの電力危機にみられるように、望ましくない副作用をもたらすだけである。競争促進の徹底とスピード化が望まれるところである。

（２）当該産業の市場構造が独占的である場合

今回の６業種について市場構造をみると、制度的に独占が認められてきた電力を除けば、市場集中度は決して高くない。しかし、建設業における官公需法や談合体質に典型的にみられるように、新規参入を抑える様々な公的制度や業界慣行によってカルテル的市場構造が形成されてきたことは否めない。医療における医師会の存在、医科大学の定員規制を通じての医師の需給調整、住宅業界における部品規制、（現在では緩和されてきたが）薬品業界における外国企業排斥なども、新規参入や競争を抑える用具として機能してきたといえよう。

これらについては、前記（１）同様、競争政策の強化と競争体制の整備によって、外国企業の参入をも含めて、新規参入を促進することが重要である。

（３）国内産業保護

食品、建設、住宅、薬品については、国内産業を保護しようとの意図が結果的に非効率をもたらしてきた要因の一つと考えられる。電力産業においても、国内産業保護が意図されてきたわけではないとはいえ、厳しい需給調整は結果的に国内産業保護に寄与してきた。

食品、住宅では、また、その原材料ともいうべき農業や建設業における国内産業保護や地域産業保護が、これら後方連関産業にも大きな影響を与えている。さらに、産業保護ではないが、医療の分野では、意図的かどうかは別として、外国労働資源の制限が結果的に日本人医師の保護をもたらし、競争を抑制してきたといえよう。

食品の原材料としての農業については、規模拡大・大量生産の「フォード型」からの転換を図るべきである。また、今回の６業種のいずれをとっても、国内産業を保護する理由は無い。むしろ、「国際性の欠如」の項で述べた国際市場を念頭に置いた経営戦略を実のあるものにするためには、産業全体の積極的な国際化を図ることが望まれる。幼稚産業の時代ならともかく、国内産業保護は、本邦企業の生産性低下をもたらすだけでなく、国際化指向の企業戦略を有する企業の野心をも抑えてしまい、産業の発展にとって決してプラスとはならない。

（４）中小企業保護

中小企業を支援することを目的として競争抑制的な制度が用意されているケースもみられる。たとえば、建設業では、官公需法によって、非効率であっても中小企業や地元企業を優遇する施策が施されている。このような施策の問題点は第４章「建設」で述べられているとおりであるが、中小企業対策として見た場合も、それを産業内競争の抑制で対応する措置は、事業者の依頼心を大きくするだけで効率的な支援策とはいえない。

官公需法のような中小企業対策は、公益事業における限界企業の救済策のための競争抑制と同様、産業単位でセーフティ・ネットを張る日本の伝統的な考え方に基づいている。しかし、このような考え方が、産業の中に非効率な企業を温存し、効率的な企業の向上心を阻害し、産業全体のパフォーマンスを低下させ、消費者利益を損なう結果をもたらしてきた。企業間競争の敗者に対応するためのセーフティ・ネットは、個々の産業レベルで対応すべきではなく、敗退によって生活の糧を奪われた生活者に対して包括的な福祉システムを用意すること、および、労働移動の円滑化によって対応すべきである。そうでなければ、競争の結果、スムーズなリタイアがなされず、過剰生産のツケを産業全体と消費者がこうむることになってしまう。

また、「中小＝弱者」という伝統的発想の転換も必要である。企業は小さいから弱いわけでも、大きいから強いわけでもない。規模の経済の働く分野では、大企業は高い効率性を発揮することもあるが、であるならば、大企業が生き残ることは社会全体の経済的厚生を

高めることになり、無理に中小企業に任せる必然性はない。

航空運輸産業のような特殊な市場構造のもとで新規参入を奨励すべき特段の事情がある場合を除き、前段で述べたように中小企業を優遇する理由はない。（ただし、「特段の事情」とは、必ずしも「中小だから」という理由に基づくものではないことを理解しておくべきである。むしろ、新規参入であることに重点が置かれよう。）中小だからといってやみくもに支援する現行の対策は、弱い企業の延命策に終わってしまう。市場活性効果を重視した重点的な支援方策への転換を図るべきである。

（５）他の経済的・社会的政策目標達成の手段

ここまでは、当該産業や原材料提供産業の市場構造が、産業政策上の制度によって歪んでいるため、浪費をもたらしているケースを検討してきた。これに対して、産業政策以外の何らかの政策目的を達成するための経済制度・社会制度が、結果として当該産業の効率性を阻害しているケースもみられる。６業種では建設、薬品、医療がこれにあたる。電力、住宅にも一部、そのような役割が託されている。

このようなケースでは、目的となっている政策自体の正当性を検証するとともに、それを遂行する手段としての現行制度が効率的な手段か否かが検討されねばならない。

①社会資本整備における公の役割偏重と地方偏重の考え方を是正

建設産業（間接的に住宅産業）においては、中小優遇と同時に地元企業優遇策と社会資本整備における「公」の比重の大きさが効率性低下の原因となっている。そして、地元企業優遇策は、地方偏重の社会資本整備のありかたにも影響を受けている。

これを改善するためには、まず、社会資本整備における市場メカニズムの活用が求められる。官需は民間需要に比べて高コストとなりやすく、実際そうであるが、米国と比べて官需の高い日本において、この点での非効率を低下させるには、官需を減らすことが必要であり、それは社会資本整備の民営化によって達成される。

また、地方の中小企業優遇策は、地方への社会資本整備の偏重を背景としているが、この考え方も改めるべき時期にきている。高速交通体系の全国的ネットワークが概成しつつあり、かつ、日本経済が成熟段階に入った現在では、全国あまねく均一に社会資本を整備する必要性も財力も乏しい。「国土の均衡ある発展」思想を転換し、選択的重点的整備へと移行すべきであり、そのためにも、必要なところに必要な資金が投下されるよう、社会資本整備の民営化が求められる。

さらに、公共投資は今後も必要とは言え、その景気浮揚や地域振興の手段としての力は、もはや限界にある。公共投資依存型社会からの脱却を地方部は図るべきである。

②医療制度、医療保険制度に市場メカニズムの活用を

医療、医薬品については、その背景となる医療制度や健康保険制度に立ち入っての議論を行なう余地はここではない。しかしながら、現行制度の大枠の中でも競争を導入する余地は十分存在する。医療分野にしろ、薬品産業にしろ、競争の促進が、基本的に国民の健康の維持・増進にマイナスとなる理由は考えにくい。たとえば、医療分野における情報提供を促進するための広告規制の撤廃や、他分野からの参入を認める規制緩和、あるいは、薬品業界における外資系企業の参入促進は、産業全体のパフォーマンスを向上させこそすれ、消費者の状況を悪化させる理由は見当らない。医薬品の公定価格制度についても、医療機関相互の競争が活発化すれば、医薬品の価格も下がると考えるのが常識的考え方であろう。公定価格制度が医薬品の価格高騰を抑えているとも言われるが、すべての医薬品についてそうであろうか？ 家電製品の希望小売価格からオープン価格化への変化は、価格の高騰をもたらしただろうか？ 高騰するというのであれば、明らかに、市場構造・市場制度に問題があると考えねばならない。

医療の分野も、電力など他産業と同様、平均志向から多様化志向へと変化していくことが、国民のニーズを満たしていくうえで望まれる方向である。このためには、異分野からの参入の自由化を含む競争の促進によって、多様なサービスが自由に提供される環境を構築していくことが望まれる。高品質で高価格の医療サービスと低コストで低価格の医療サービスを、技術力で分けることはできなくとも、待ち時間や付加価値で差別化することは十分可能であるし、そういった新しいアイデアは、市場競争の中でこそ生まれる。また、医療分野のような技術主体の分野で家電製品のような経営の手法は通用しないかもしれないが、通用するか否かは市場が選択するべきであり、市場の判定を行なわせるには、制度的に自由な参入が認められていなければならない。同時に、医療の異分野への参入も自由化することは、医療分野だけでなく他分野の活性化にもつながるだろう。

③ナショナル・ミニマムの維持

電力については、また、住宅についても部分的には、所得再分配を目的として当該産業への市場介入が行なわれることがある。しかし、特定の財・産業を通じての所得再分配は

非効率であり、前年度報告書で述べたように、競争促進と矛盾しないユーザーサイド補助を中心とした、選択の幅の広いオープンな補助システムに転換すべきである。

３．挑戦的経営戦略への転換

以上述べたように、日本産業の効率性向上のためには、制度改革・構造改革が重要であるとの結論に達した。

必要な制度改革については、前年度の報告書との重複を避けるため、今年度は、日本企業としてこのような制度的問題に自身で挑戦していくべきことを記して、まとめとしたい（制度改革のあるべき姿については、後述の前年度の要約あるいは前年度の報告書を参照されたい）。

制度改革が必要と言っても、既得権に守られた業界の政治力は非常に強いから、公式の機関がそれを押し切って制度を改革していくことは現実にはそう容易ではない。旧行革委や規制改革委員会のような改革組織が払ってきた努力は筆舌に尽くしがたいが、それでも日本の構造改革は世界標準に 20 年遅れていると言っても過言ではない。

今や、政府の構造改革策だけに任せておける悠長な状況にはなく、先を見る目のある企業は、被規制産業といえども、危機意識を自ら高め、不況をチャンスにリストラをすすめ、規制緩和を先取りした経営政策を構築する必要がある。

また、視点を変えれば、制度による非効率の部分が多いということは、そこに多くのビジネスチャンスが存在することを意味する。規制に直面してチャンスを阻まれている企業には、自ら規制に挑戦し、それを破壊していく積極性が望まれる。民営保育所に厚生省補助を認めさせたベネッセ・コーポレーション、本の再販制に挑戦して半額の新古本チェーンを展開するブックオフ、運輸省の規制に挑戦して宅配便隆盛の基礎を築いたヤマト運輸、在宅医療というルールの確立されていない未開の分野にチャレンジしてきたセコムなど、規制が「下からの挑戦」によって崩壊・形骸化してきたケースは多い。ニーズがある限り、そして公序良俗に反しない限り、規制への挑戦が企業家にはビジネスチャンスを、社会には構造改革の進展をもたらす。

政治制度の改革も同様である。分権化が規制改革の重要なファクターであると言っても、地方分権化は簡単には進まない。であるならば、ビジネスと同様、地方自治体も国の制度に挑戦すべきである。現行制度の制約のもとでも、自治体に工夫とやる気さえあれば、様々な独自の政策が実行できるはずである。

また、規制への挑戦者としてはＮＰＯも重要な役割を期待される。ＮＰＯは、それぞれ自身の私的目的を追求する集団である点は企業と同様ではあるが、企業と異なり経済的な利益以外を目的とするという点で、ＮＰＯが挑戦者に加わることによって挑戦を受ける規制の範囲は拡大するだろう。英国では、労働力を無償で提供するコミュニティ交通手段の発達が道路交通市場の規制緩和の端緒となった。環境や教育など社会的な要素を含む分野の制度改革におけるＮＰＯの役割は当然として、企業では提供できない非在来型の新しいサービスを供給することによって市場改革への刺激を与えるという点で、経済分野においてもＮＰＯの制度改革への貢献を期待したい。

規制改革の「各論」はこうした「下からの挑戦」に任せる一方、「上からの規制改革」、すなわち政府レベルの規制改革は「総論」に集中するのが効果的である。既得権にからむ勢力は各論には必死に反対するが、規制改革を間接的に支援する経済全体に共通のシステムの構築については以外と無頓着であるし、「総論」を担当する官庁は規制所管官庁と異なり改革に積極的である。この点を利用し、行政手続法の活用、情報公開制度の確立、公正取引委員会の機能拡大、経済的訴訟や公取への提訴の奨励・簡便化、ヴェンチャー資金供給市場の規制緩和など総論的規制緩和施策を先行させ、これらによって「下からの規制への挑戦」をやりやすくするのが有効と考えられる。

挑戦の対象は、業界慣行、公的規制だけではない。公的制度への民間参入という形での挑戦も視野に入れるべきである。また、挑戦を呼び掛けるべきは、本邦企業にとどまらない。業界慣行に左右されないという利点を含めて、外国企業による日本国内への参入も期待したい。そして、こういった新市場への挑戦の手段として、ＩＴの活用を図っていくことも一つの方法である。ＩＴはオープン化を促進する重要な手段だからである[2]。

おわりに

２年間の検討を終えて、日本経済の回復を短期的な視点で考えるべきでないことを痛感した。バブル崩壊とその余波は日本経済に深刻な打撃を与えたとはいえ、バブルとバブル崩壊がなくとも、構造的な変革無しには、いずれは日本経済は活力を喪って下方硬直化したであろうと考えられる。

それにしても、構造改革の必要性は細川内閣の時代から叫ばれてきたことであるにもかかわらず、危機意識はようやく芽生えはじめたに過ぎない。改革を期待する国民の声が小泉内閣を生んだと言われているが、改革への期待は真実であるとしても、国民は改革によ

る既得権の放棄をも甘受する覚悟ができているのだろうか？ 内閣に改革の強い意志があっても、総論賛成各論反対が続く限り、構造改革は実際には実現できない。既得権を退けて改革を実行することは、現在の複雑にからみあった政治制度と経済制度のもとでは困難を極めるだろう。

やはり、改革は、それを切実に必要としている個々の国民・企業・ＮＰＯ・政治家が、体を張って挑戦していかなければ、国鉄改革時のように当該産業が破綻の極地に至るまで、実現不可能だろう。

（注）

1 日本の規制改革の問題点については、中条潮「規制改革の現況と障害」『エコノミックス』創刊号（2000年９月）を参照。

2 ＩＴとオープン化の関係については、前年度報告書のほか、『エコノミックス』第４号（ＩＴ特集）（2000年４月）を参照。

［参考］　昨年度の報告書の要約

第９章（総論；包括的検討と提言）

１．効率性にかかわる要因

産業の効率性にかかわる要因としては、

（イ）比較優位（劣位）的な理由によるもの。

（ロ）経営力や経営戦略によるもの。

（ハ）制度的な理由によるもの。

などが挙げられるが、農業を除けば、日本の産業の非効率性は自然条件などの固有のものではなく、（ロ）と（ハ）に理由が求められ、（ロ）も、実は（ハ）によって形成されたものと考えられる。

２．生産技術的に比較優位な分野と不得意な分野

日本が不断に優位な特質を持っている部分は、きめ細かく複雑な、質の高い製品を造る能力・サービスを提供する能力と考えられる。たとえば、日本製の乗用車、機能の高いラップトップ・コンピュータ、こしひかり、きめ細かな顧客サービスの提供等々である。

他方、自然条件などから、比較劣位である産業もあり、その代表は農業である。こういった劣位分野においても、産業全体としておおまかにみればそうであっても、細かく分析すると比較優位な部分も存在する。

３．生産技術的に不得意な分野における対処のありかた－農業にも活路はある－

この分野では、退出を自由にし、劣位な部分は安楽死させることが必要である。こういった産業においても、都市近郊農業など部分的には優位な部分はあるので、これを活かすため、規制を緩和する必要がある。たとえば、農業でいえば、株式会社の参入、農地規制の完全撤廃などである。また、日本では生かしきれないすぐれた農業技術・ノウハウを世界に輸出する積極性も、活路を見出す一つの方法である。

４．生産システムの日米比較

（１）インテグラル型（日本）とモジュール型（米国）

日本の製造業は、本来、技術集約的な分野・精密生産分野で強みを発揮してきた。これらの分野は、モジュール化の困難な分野であり、高品質ではあるが、高コストとなる分野である。また、アンバンドルしてモジュール化することが困難であり、市場環境の変化への適応が容易ではない。いわば、「高度技術集約的一体形成型生産システム」であり、形成するに時間がかかり、かつ、一度できあがると改変の困難なシステムである。その意味で「先行投資型」であり、「大リスク型」でもあり、また、「閉鎖的」でもある。

これに対して、米国の製造業は、ピックアップ・トラックに代表されるように、モジュール化の容易な製品の製造を得意としてきた。モジュール化の容易な製品は、熟練度が低くても、マニュアルと規格品によって生産が可能であるし、規格品の組み合わせによって多様なニーズへの対応が可能である。高度な品質の生産には向かないが、低コストで一定の品質の生産が可能であり、「モジュール型粗生産システム」とでも呼びうる。需要即応型であり、即戦力型であり、オープンなシステムである。

製造業以外でも、航空、農業、映画等々、同様の差異がみられる。

（２）市場の多様化に有利なオープン・モジュール型

米国産業が好調な理由の一つは、成熟化した経済のもとでの市場環境が粗生産モジュール型にあっているからと考えられる。

なぜなら、第一に、グローバリゼーションの進展による市場の広がりのもとで、多様な市場に多様な製品を供給していくには、標準化が必至であり、モジュール化可能な製品は標準化がしやすい。

第二に、技術革新の早さが開発費の相対的増加をもたらすことから、固定費としての性質を持つ開発費を回収するには、モジュール型の製品を大量に販売して開発することが有利であるし、また、開発費を抑えるためには、モジュール型製品ならば、新しい技術を継ぎ足し的に追加していくことが容易である。

第三に、経済の成長期には日本型が有利であったが、成熟期には財布のヒモは固くなり、高度な製品は限定された顧客を対象とせざるを得なくなる。

（３）オープン化対応の必要なグローバル企業

以上の点を考慮すれば、モジュール型製品がこれまでよりも相対的に伸びていくと推測される。しかし、インテグラル型製品の市場も依然として無視できない。グローバルな企

業として生き残るなら、マス・マーケットとしての粗生産製品市場にウエイトを置きながらも、米国型、日本型の両面で対応していくことが必要である。たとえば、別のブランド名で、あるいは別会社にすることで、モジュール化可能な製品を開発していくといった方法である。粗製品分野では外国人の雇用や海外生産を含めて、低コスト化の努力を徹底して行なう一方、高品質分野では日本型の生産システムを維持していくことが求められる。今一つの生き方は、専門化に徹して、得意な市場に限定して生き残りをかけることである。グローバルなシェア争いに加わらず、経済性の発揮できる適切な規模で生産量をとどめるという手もあろう。

５．必要な経営戦略と雇用システムのオープン化

日本型システムは、生産システムのみならず、経営システムや労使関係も、モジュール化が困難な一体形成型・先行投資型のシステムであった。終身雇用制による人材の囲い込み、系列化による経営資源の囲い込みはその典型例である。

この大リスク先行投資型システムは、右肩上がりの経済成長期には適していたが、成熟経済・低成長下ではこの方法はリスクが大きいし、環境変化への対応も遅い。日本産業の効率低下は、経済の成熟化・低成長のもとで、経営システムや雇用システムをオープンな需要即応型へ変化させねばならない時期に、その変革が遅れた点にもあると考えられる。

したがって、経営戦略や雇用システムを需要即応の即戦力型に変化させていくことが求められる。たとえば、雇用も提携会社も、これまでの固定化された閉鎖的システムを必要に応じてアンバンドルし、オープンに組み替えていくことが必要である。

６．ＩＴ対応の日米差

ＩＴ化は重厚長大・先行投資型のシステムから需要即応・即戦力型のモジュール化可能なシステムへの変化と大きな関係をもつ。情報技術革新の進展は情報のオープン化を通じて、情報の囲いこみによって成立していた伝統的企業系列や雇用システムを崩壊させていく。すなわち、需要即応型のオープンなシステムの比重の高まりは、ＩＴ化の進展によって一層増幅される。このため、ＩＴ化の遅れはオープン化の遅れを意味することとなり、今後のオープン化社会への環境不適合を導くこととなる。

ＩＴ化には、

（イ）計算能力としてのコンピュータの活用、

（ロ）生産技術へのＩＴの活用

（ハ）経営のＩＴ

（ニ）制度のＩＴ化（ＩＴ対応の制度改革）

の４つの次元が考えられるが、日本は、このうち、（イ）と（ロ）の点では対応は早かったが、（ハ）と（ニ）についての対応が遅れた。すなわち、日本では経営者にＩＴを経営システムとして用いようという意識が乏しかったことに加え、地域通信市場の料金体系の見直しが米国に比べて遅れたことにより、経営システムにおけるＩＴの活用が遅れ、経営の需要即応型への対応も遅れたと言えよう。

したがって、積極的なＩＴ化と、ＩＴ化の進展しやすいような規制改革が求められる。

７．産業ごとの規制・慣行の問題点

規制を強く受ける分野は、農業を除けば、本来は比較劣位の要因は存在しない分野であり、公的規制による保護が日本では余りにも長く続いたため非効率化したと考えるのが順当であろう。

したがって、産業ごとの市場規制の撤廃・緩和と、産業内での有効かつ公正な競争を促進するため、新たな枠組み･制度の設計が求められる。

公的規制が無い分野でも、伝統的な業態慣行が改革を阻んでいる。業界全体としての意思統一が無い場合でも、各企業にとっては、業界に共通の旧システムからの脱皮を図ることが容易ではないケースも存在する。すなわち、企業内システムのみならず、産業内システムもまた重厚長大先行投資型なのである。

このような旧システムを崩壊させるもっとも有力な方法は、新規参入が起りやすいような環境の整備である。改善インパクトを大きく与えるのも新規参入の程度如何であり、新規参入の容易さが日米の活力の格差要因の一つと考えられる。

しかしながら、各企業の変革努力だけでは、民々規制や重厚長大型の慣行を打破することは容易ではない。次項で述べる産業を越えた経済制度、社会制度の改革が必要である。

８．産業を越えた経済制度、社会制度の改革

日本産業の構造改革をもたらすためには、以下の措置が必要である。

ａ）産業間の流動を横断的に阻んでいる公的規制の緩和。特に、労働資源の市場化を可能とするよう、組織労働者を主体とした重厚長大先行投資型の閉鎖的なシステム

だけを前提とした規制・制度の改革、労働市場に対する規制撤廃。

b）新規参入を阻む非公的なバリアの除去のための、競争政策の強化。

c）新規参入を誘導する政策、起業しやすい環境の整備。長期的には司法制度の改革による司法の拡充。短期的には、特許の流通を促進する制度改革や、私人による差止めを可能とするよう、独禁法の制度改革も必要。

d）外圧を積極的に活用し、硬直した旧経営システムのアンバンドルを促進。このためには、国際的な合併に重点が置かれるべきである。また、外資規制の撤廃も必要。

e）一旦確立された制度を固定化させないような努力と、環境変化に対応して経済制度と産業システムの変革が起り易いような工夫。この役割は、政治制度改革と教育制度改革に多くが求められる。選択の可能性を大きく、選択肢を多く用意しておけば、環境に適応した企業・産業が生き残り、また、発展する余地を常に保っていける。そういった選択の自由の確保こそ、自由主義・民主主義社会の基本であり、これを実現できる政治制度や、それを教育する教育制度への改革が求められる。

f）産業発展の成果が公正に国民に再分配される必要がある。従来、各産業・各企業単位での閉鎖的固定的関係のもとで、競争を抑制することによって維持されてきた雇用の確保や弱者対策、安全対策を、競争促進と矛盾しない新たな社会全体に共通の包括的なシステム（ユーザーサイド補助を中心とした、選択の幅の広いオープンな援助システム）で代替していく必要がある。産業は効率追及を、再分配は包括的な社会システムで行なうべきである。

各論

第１章：農業　－フォード型からマーケティング戦略型へ－

日本農業の進むべき方向は、大量生産・大規模経営を目指す「フォード主義」の幻想を捨て、不要な規制を撤廃し、本来の日本農業の優位性を市場に問い、資本・技術集約的農業で商品の差別化を図る「スローン主義」に転換することである。

第２章：自動車　－戦略重視のリーン生産方式へ－

日本は過去四半世紀にわたって世界の自動車産業を主導してきたが、各国の自動車生産が日本モデルを学ぶにしたがい、ここにきてかつての勢いを失っている。さらに、

新しい動力源の登場、自動車生産のオープン化、製品アーキテクチャの変化、など中長期的に大きな変革が予想される中で、質の向上を目指した能力構築の努力、更にそれを有利に生かすための戦略的経営の強化が課題となる。

第３章：コンピュータ・半導体　－オープン化に弱かった日本－

日本のパソコンが米国に遅れたのは、第一には米国のようにハードとソフトの分離が進まず、それぞれの分野が競争的にならなかったことによる。第二にはパソコンが開放・寄せ集め型の製品であって、日本企業が得意としてきた分野とは異なっていたからである。

第４章：流通　－情報技術革新による構造変革の方向－

近年の流通経路の短絡化は、情報技術革新による流通の再編成の動きである。消費の成熟化への対応としての製品多様化、それに伴う需要の不確実性への対応のための生産・販売システムのトータルな効率化への取り組み、という流れが流通チャネルの変革をうながしている。

流通変革の方向性は、①従来の業種別、メーカー別の代理・特約店制に支えられた「縦割り型の流通」の解消、②流通戦略や流通チャネル構造の重点が生産起点から消費起点へシフト、③情報技術を利用した多様な商品の統合チャネルの進展、に要約できる。

第５章：情報・通信　－ネットワーク化に遅れた日本－

日本の情報化が遅れたのは、米国におけるパソコンの浸透が米国経済のネックワーク化の流れを反映していた点を見落としていたことにある。しかし日本独自の強みもある。消費サイドでの、日本人の強いネット志向、コンピュータゲームの優れた感性、携帯電話のインターネットアクセス型情報サービス嗜好などである。

今後クリアすべき課題は、低廉、定額の通信料金体系の導入、情報リテラシー教育、ネットビジネスをめぐる制度整備などである。

第６章：銀行　－規模に隠された非効率－

日本の銀行業の生産性をより経済的に意味のある概念で計測すると、米国などより

低く、かつ90年代に低下している。日本の銀行の効率性改善のために求められるのは、①付加価値生産額を維持しながらの資産規模の縮小、②雇用者の構成と賃金水準の見直しである。今後は伝統的な銀行業のビジネス・モデルから脱却し、企業向けでは問題解決型のサービス業に、個人向けでは利便性の確保に一層重点を置いたサービス業に進化していく必要がある。

第７章：航空　－規制と保護の帰結－

内外競争環境激化の中で求められるのは、競争を通じた経営効率化による新たな事業環境であるが、米国と比較して旧来の規制（45・47体制）の枠組みにとらわれがちな既存の事業者の変化の速度は鈍い。

日本では、空港の容量上の制約が大きいという事情はあるが、新規事業者の参入を促進し、競争環境を整備する手段を探求していくことが必要である。

第８章：映画　－才能と資本を集めたベンチャー企業への変身を－

テレビの登場以来、日本でも米国でも映画産業は長い停滞の時期を迎えた。しかし、米国では70年代に復活し、今なお繁栄を続けている。日米の映画産業の明暗を分けたものは、米国では興行配給部門の間に競争があり、製作部門の資本と才能に成功に応じてリターンを支払うことができたからである。映画は才能と資本を集めて行うベンチャーであるということを確立することが映画産業の復活の途を開くことになる。

執筆者（肩書きは平成 12 年６月現在）

第１章　本間正義（成蹊大学経済学部教授）
第２章　藤本隆宏（東京大学経済学部教授）
武石　彰（一橋大学イノベーション研究センター助教授）
第３章　鬼木　甫（大阪学院大学経済学部教授）
第４章　丸山雅祥（神戸大学大学院経営学研究科教授）
第５章　國領二郎（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）
第６章　池尾和人（慶應義塾大学経済学部教授）
永田貴洋（第一生命経済研究所総合研究部主任研究員）
第７章　井上裕行（日本経済研究センター主任研究員）

第８章　原田　泰（大蔵省財政金融研究所次長）

岡田章昌（大蔵省財政金融研究所研究部研究員

吉田健司（株式会社ビット 89 代表取締役）

第９章　中条　潮（慶應義塾大学商学部教授）