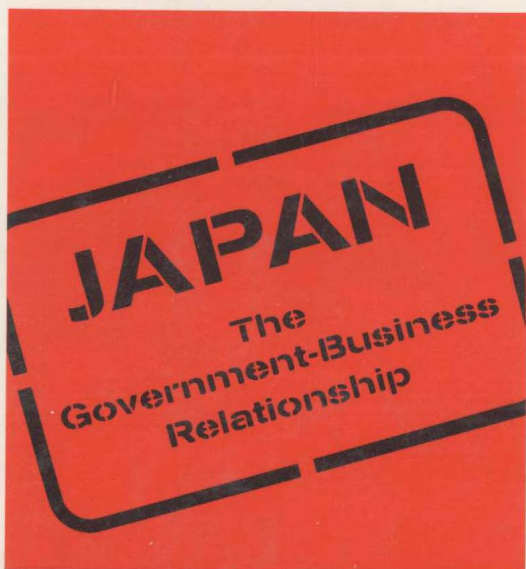


繁栄の構造：政府と産業界の親密な関係の分析

株式会社・日本

米国商務省編

大原進・吉田豊明訳



日本政府と経済界の
独特な親密関係を
一個の株式会社と認識し、
具体的な証拠を提示して
総合的・実証的に分析！
アメリカが
日米通商戦争の
戦闘用テキストとして
日本式商法の秘密を解明した
日本株式会社論の決定版！

《政府と産業界の親密な関係》

株式会社・日本

米国商務省編

大原進・吉田豊明訳

サイマル出版会

サイマル出版会のめざすもの

サイマル出版会は、激動する現代史の創造に読者とともに参加する姿勢で、国際的言論活動を展開するべく出発した。思えば、人類は平和のために戦争を続け、世界は一つであることを願いながら分裂し続けてきた。科学の発展は、電子情報時代をもたらしたが、情報の同時性は、また単純同一反応性をも生み、新たな誤解に苦悩する結果となつてゐる。われわれは、こうした新たな誤解による相剋の根をとり除くために、また世界の指導国家として再登場した日本の国際的資質を豊かにし、国内の諸課題を鋭角的にとらえ、国際間の理解を深めるための現実的歴史的素材を提供しようと志すものである。そして地球上のコミュニケーションを円滑にすることによって人間の条件を回復し、世界が平和に一つに運営統合される事業に、言論活動によつて寄与しようと念願するものである。このささやかながらも高き理想に精進せんとするわれわれに、幸いにして読者諸賢のご支援を期待してやまない。

(サイマルの本の版權記載は、本扉裏にあります)

(記者紹介)

大原 進 おほはら すすむ 日本経済新聞社出版局英文日経編集長——1932年東京に生まれる。54年東京外国語大学英米科卒業後、日本経済新聞社に入社。編集局外報部、63～68年ワシントン特派員、外報部次長を経て現職。著書に『IMF体制とE E C』のほか、訳書にガルブレイズ『現代の経済論争』、ブルーノ『興奮をつくりだせ』(サイマル出版会)などがある。

現住所・東京都調布市布田 2-7-4-301

吉田豊明 よしだ とよあき 日本経済新聞社日経ビジネス編集部次長——1936年東京に生まれる。60年早稲田大学政経学部卒業後、日本経済新聞社に入社。経済研究室、編集局工業部、68～71年ワシントン特派員、産業第二部次長を経て現職。

現住所・千葉県千葉市検見川町3-2037

日本のイメージの重大な変更（訳者まえがき）

日米関係の危機が叫ばれてからすでに久しい。ドルの没落と世界経済の競合化のなかで、特に「日米通商戦争」ということばに代表される経済面の緊張は、日本においては、アメリカ側のごり押しの態度と、その底にある日本経済の実態に対する無理解によるところが大きいと考えられがちである。しかし、アメリカ側の日本研究は予期以上に進んでいる。

本書は、民族的資質としての勤勉による繁栄という従来の日本認識を超えて、日本経済の戦後の驚異的な発展の源泉を政府と経済界の独特な関係に見出し、その実態を初めて総合的、実証的に分析したもので、そうしたアメリカ側の研究の鋭さと深さを立証するものである。またそれは、日本の経済行動原理を一個の「株式会社」と認識することによって、日本のイメージに重大な変更をもたらすものである。

*

本書は *JAPAN: The Government-Business Relationship, A Guide for the American Businessman*（日本——政府と産業界の関係、アメリカ・ビジネスマンのためのガイド）の全訳である。アメリカ連邦政府商務省を発行元として一九七二年二月に発表されたこの報告は、

当時のスタンズ商務長官がみずから序文を書き、同省の国際通商局がユージン・J・カプラン極東部長を中心にまとめたもので、その内容は「官製」の株式会社・日本論といつていい。

これまで、日本株式会社論は、米誌タイムが七一年五月一〇日号で「日本株式会社——重要な戦いに勝つための組織」で取り上げたのを初め、英誌ロンドン・エコノミストなど世界各国の雑誌、新聞などで幅広く論じられ、学問的にもW・ロックウツドの『日本の新資本主義』などの労作が出ている。またニクソン政権も七一年に相次いで発表したウィリアムズ報告、ピーターソン報告で、部分的な日本株式会社論を展開している。これらはいずれも明治維新以後、わずか百年の間に、世界の大国として台頭してきた極東の国、日本のナゾを政府と産業界の一体感の慣行のなから説明しようとするものであった。

その背景にはもちろん、「日米通商戦争」ということばに代表される日米経済関係の緊張があった。「自由貿易」から「公正貿易」へと通商政策の看板をぬりかえたアメリカ政府は「不公正貿易」の標的として日本に照準を合わせ、その不公正が生ずる一つの源泉として日本政府と産業界の癒着関係に目をつけた。その独特の関係を「日本株式会社」という概念でとらえたわけで、そこに当然、この関係を非難する響きがあったことは否定できない。

本書は、こうした従来の一般的概念と比べ、総括的かつ組織的で、特に付録としてつけたコンピュータ、自動車、鉄鋼の三業界についてのケース・スタディで綿密な具体例の裏付けを加えたことにより、実証的な性格を濃くしている。またボストン・コンサルティ

ング・グループという知日派で、日本の経営風土を熟知した団体に、基本的な情報収集を任せた接近法にも一つの大きな特徴があるといえよう。従来の日本株式会社論が日本人にとってハッとするようなおもしろい視点をもちながら、一方では思いつきや、誤った解釈をしたものが少なくなかったのに対し、商務省のこの報告は地道であると同時に「通念」を打破する鋭さをも合わせ持っている。

*

商務省の分析のポイントは、日本の政府と産業界の関係を「相互作用インタラクション」^{*}ということばでとらえたことである。つまり、日本経済の運用は政府と産業界の互いの力の均衡、依存具合でできあがった、根回しのな「コンセンサス（合意）」で決まるといっているのである。

このコンセンサスは、精力的な協議協議や（通産省の審議会などの）、複雑な相互作用組織コンセンサスを通じて達成されるとしているが、この意思決定の機構、合意志向的アプローチの分析がきわだっている。ここでは日本人の集団への忠誠心、同僚との対決を避け、共通基盤を見出そうとする性格を指摘、これが相互作用を効果的にする「集団の力学」になっている。こうした論理の展開は、第二次大戦中のルース・ベネディクトの『菊と刀』以来の米国人が得意とする文化史的な分析手法であるが、ここでもかなりの説得力をもって迫ってくる。

一方、ケース・スタディではコンピュータ、自動車、鉄鋼の三つの主要産業の場合にスポットをあて、これら業種の主として戦後の通産省とのいろいろな局面での折衝を解明しながら、いわゆる「行政指導」というものが、計画経済のように当初からビジョンをも

って特定の方向に誘導して行くというような性格のものでなく、現実的な問題をその場その場で仲介して解決して行くという、仲介的な役割^ががかなり濃いものであることを指摘している。こうした観察は、これまで海外でしばしばいわれてきた通産省^{II}社長、企業^{II}事業部、課、支所というような、一枚岩の日本株式会社^{II}の虚構のペールをはぐもので、誇張された権力者、MITI（通産省）の姿もでてこない。

本書の筆者たちの意図は、通産の「日本株式会社」を否定することにより、現実の「日本株式会社」をより正確に、冷静な手法で浮彫りにすることにあったようである。ケース・スタディでは、一方で通産省の役割が海外でいわれているほどのものではないとしながらも、通産省が三業界の重要な局面で果たした決定的な役割を詳細に分析しながら、相互作用のコンセンサスの結果として、巨大な「政産複合企業体」が運営されていることをデータで語らせている。

*

ところで、日米通商戦争は、この報告が出てからも激しさを増しており、七二年五月には、アメリカ財務省が日本から輸入されているテレビなどの電気製品に対して「相殺関税」を実施するための調査を開始すると発表している。「相殺関税」は、ある国が輸出品の生産、または輸出について直接、間接に奨励金や補助金を与えた場合に、輸入国がそれを相殺する目的で課す特別な関税で、本書が取り上げた「日本株式会社」の行為と密接にからんでくる。アメリカ政府はこの政産複合企業体の事実認識を深めることにより、今後ますます核心に迫る措置を打ち出してきそうである。日米通商戦争は「繊維」をいけにえ

として終わるようなまやさしいものではなかった。これからが通商だけでなく、通貨調整もふくめて日米二つの「株式会社」が世界市場で本格的に角逐する時代だともいえよう。「米国株式会社」はこれまで「産軍複合体」として主として政府と軍需産業の結びつきだけが強調されてきた。しかし、日米政府間の通商交渉などでみる限り、米国の政府と米系多国籍企業の結束、連携ぶりは、時には日本も顔負けするほどのものがあることも事実である。加えてアメリカ政府は、輸出振興のためDISC（米国・国際販売会社）を発足させるなど、「日本型」に一歩近づこうとしている。スタンズ長官の後を継いだピーターソン商務長官にはそうした「政産複合体」の発想がかなり強いといわれている。商務省がみずから「日本株式会社」の研究を行なったこと自体、アメリカ政府側にそうした意識の変化があることをうかがわせるものがある。

*

訳者にとって本書訳出の意義は、アメリカ側のこうした日本研究の姿勢とその背景を日本側の政府、経済界も十分に理解する必要があると感じたことにある。それは単に対米経済戦略を練る上で必要だというのではなく、新しい日米経済関係をより健康な軌道に乗せるためにも不可欠のものと考えからである。訳者の二人はともに、新聞社のワシントン特派員時代からジャーナリストの目で日米経済関係の推移をつぶさに追ってきたので、特にその感を深くしたわけである。

訳出にあたっては、原書の総論的部分を第一部とし、付録のケース・スタディを第二部とした。そして第一部を大原が担当し、第二部を両者の共同作業としたが、訳文・訳語の

統一には十分配慮したつもりである。ただし見出しは原文の意を汲んで、より明確にしたことをお断りしておきたい。

翻訳作業が訳者のみによって成るものでないことはいうまでもない。とりわけこの訳出を企画し、その機会を訳者に与えて下さったサイマル出版会の田村勝夫社長のいつもながらの鋭いジャーナリスチックなカンと、村松増美サイマル・インターナショナル社長のご協力とは、本書の事実上の生みの親である。また同出版会の生田栄子、諏訪部大太郎氏らの敏腕スタッフは絶大の支援を寄せて下さった。さらに訳文について専門的な見地からの貴重な助言を、二人の訳者がともにワシントン時代から親交のある通産省通商局市場第一課長の平林勉氏から得ることができた。この翻訳は、これらの方々の力が組み合わさって世に出ることができたのであり、ここに心からの謝意を表する次第である。

(一九七二年五月)

大原 進
吉田 豊明

* 本書でもその著書を何回か引用されているハーバード大学ビジネス・スクールの吉野洋太郎教授(経営学)によれば、インタラクションには相互性、継続性、中立性といった要素が含まれ、これまでに一般に考えられていた協調性は、そのほんの側面にすぎないとされる。

世界市場を襲った日本

商務長官
モリス・H・スタンス

過去六カ月間の数々の出来事は、アメリカのビジネスマンにとって、国際経済を形成する諸要因について十分な情報を得ておくことが必要であることを裏書きしている。過去一〇年間にわたって、前例のないエネルギーをもって世界市場を襲ってきた日本は、まさにそうした要因の一つである。わずか二、三〇年間に日本は、物理的にも経済的にも荒廃した国家から、物資及びサービスの生産において世界第三位の国に変質してきた。

いまや、日本のこの比類なき経済成長率は同国の産業界と政府のほとんど独特な関係によって促進されてきた、という意見がますます強まっている。この産業界と政府との広範な形の協力は、国際市場において日本を不当に競争上の優位におくことになっている、とさえいう向きもある。この見方は、「日本株式会社」という表現によって象徴されるようになっており、その趣旨は、産業界の利害が日本の政府の政策に全面的に吸収されているということにある。

しかし日本側は、その政府と産業界の関係が他の多くの工業諸国における関係と大幅に異なるものではない、と考えている。「日本株式会社」といういい方は、彼らによれば、

そのすべての意味する点において一方的で不正確である。

ここにおいてますますはつきりしてきたことは、日本における政府と産業界の關係の眞の性格をさらに検討する必要があるということである。

したがって私は、國際通商局に対し、日本における政府と産業界の相互作用インタラクティオンの範圍、手段及び効果について調査するよう要請した。この研究は、その調査結果を報告するものである。そこから得られた洞察は、アメリカのビジネスマン、その他日米經濟關係にたずさわる人びとに対し、日本の經濟制度の仕組みに対するより明確な理解を提供するものと期待したい。

(一九七二年二月一日)

ルールの違うゲーム（まえがき）

近年、アメリカの経済界の日本をみる目は、感嘆とつもの不安とからなる、まったく複雑なものになってきた。

感嘆は、日本が第二次大戦による挫折から立ち直り、世界有数の経済大国の一つとして浮上してきた過程から生まれたものである。不安は、日本経済の成長がアメリカ経済に与えた衝撃だけではなく、日本がこの国とは異なる組み合わせのルールにもとづいて経済のゲームを行なっているのではないか、という気持ちからも生まれたものである。

この違いの本質は、両国における経済界と政府との関係の中に存在する。多くのアメリカのビジネスマンは、巨大な政府、およびその政府による経済活動へのきわめて慎重な介入、ということにしだいに慣れてきたが、そのような介入はいまなお一般ルールの例外とみなされている。政府は、財政、金融政策その他の政策手段を通じて民間企業活動に対する枠組みを設定しなければならぬが、それでも民間企業は、自由な市場の競争原理にしたがうとき最もうまく統制、指導される、というのがアメリカでの一般ルールである。アメリカの経済界はもともと政府の権威を信用せず、つねに疑いの目を向け、また政治力の行使を押えるために闘ってきたのだ。

日本では、経済界はたしかに、国内および国際貿易、投資の総論的舞台では市場原理にもとづいて行動している。しかし、それでも日本では経済を誘導、指導する上での政府の介入は、アメリカにおけるよりもはるかにはつきりしている。

日本のビジネスマンは、財界首脳と政府当局者との間には絶えず対話があり、そのいずれも相互の協議なくしては、主要な政策決定を行なったり、大々的なプロジェクトに乗り出したりはしない、ということと受取っている。日本の経済界は全体として、ビジネスの問題に政府が積極的なかかわり合いをもつことに反対しない。そこには、アメリカのビジネスマンの一般的態度の特色となっている政府に対する反抗的な姿勢は存在しない。文化的、歴史的な影響力に規制されて、日本の経済界は、多分ときとともにしだいに消極的になるにせよ、政府の指導的役割を受け入れている。

儒教的な感覚もこうした文化的影響力のなかにひそんでおり、その道德感、国家の利益が個人のそれに優先することを強調する。国家への奉仕という儒教的道德を具体化した「サムライ」の倫理コード（武士道）は、封建時代から日本のビジネス活動と公務員の行動の中にそのまま引き継がれてきた。

ビジネスマンが政府の指導を受け入れようになつたのは、また、政府の役割が日本の工業化の初期に確立されたからであり、さらに、長年にわたり政府がその任務を称賛すべき技術、精力、術策をもって遂行してきたからでもある。

この初期の時代においては、政府は産業振興を図るためにはいかなる手段をとるにもちゅうちょしなかつた。政府は、産業人となりそうな人たちに何をなすべきかを示すために、

新しいタイプの工場を建設し、所有し、かつ運営した。政府はまた、法人組織のビジネスや株式会社を導入することによって、民間企業と民間のイニシアチブを奨励した。それから数十年の間に、日本の経済界は政府に対して金融その他の援助を期待するようになっていった。

日本の経済界と政府の間の昔からの相互関係は、辛辣なことばで要約されてきた。すなわち、アメリカでは一般に、民間企業と政府はそれぞれ別個の領域で行動するが、これに対し日本においては、少なくともアウトサイダーは、いまや広く「日本株式会社」と呼ばれるにいたったなにかと取引きしているような感じを受ける。

本書の研究の目的は、好むと好まざるとにかかわらず日本を相手に、あるいは日本においてビジネスを行なうアメリカのビジネスマンのために、「日本株式会社」(Japan, Incorporated)の意味と意義を調査、解明することにある。第一章は一九六〇年代の日本経済の異常なまでの成長と、そのアメリカに及ぼす衝撃に焦点をあてている。同章はまた、その成長に貢献してきた多くの要因を分析している。この調査は当然のことながら、本研究の主要関心事である日本の政府と産業界の関係論を進める。

それ以後の各章は、この産業界と政府の関係がなにをもたらすかを描いており、いわゆるその行動様式の一般モデルを構築する。これら各章は、一般的に、政府と産業界が相互作用をもつ理由、および政府と産業界が国家的な経済目標や達成すべき目標、およびその実行について合意に達するメカニズムを説明する。日本経済の重点施策の計画と実行にあたり、公式、非公式の両面でビジネスマン、官僚、有力政治家が一体となっていくための多

くの結びつきや協議組織もここで取り上げられる。

最後に、このモデルないし一般的説明は、日本の三大成長産業であるコンピュータ、自動車、鉄鋼について、政府と産業界の相互作用の具体的なケース・スタディを行なった結果と照らし合わされる。これらのケース・スタディは、商務省国際通商局との契約にもとづき、ボストン・コンサルティング・グループのトーマス・M・フートが同グループの副社長兼東京事務所長ジェームス・C・アペグレン博士の監督の下で作成したもので、本書の付録として再録されているが、日本の政府とビジネスの関係のこの総論的分析の作成にも豊富な資料を提供しており、それ自体、アメリカのビジネスマンに多大の関心と呼ぶはずである。

国際通商局のスーザン・T・ミニックは、本研究の作成に力を貸してくれた。多くの日本およびアメリカのビジネスマン、政府当局者、学者も協力してくれた。また駐日アメリカ大使館のスタッフ、アメリカ関税委員会のエリノア・M・ハドリー博士、およびアメリカン大学のハーバート・グレーザー博士からいただいた貴重な助言と協力も特筆に値する。

株式会社日本・目次

日本のイメージの重大な変更（訳者まえがき）
世界市場を襲った日本（モリス・H・スタンズ）
ルールの違うゲーム（まえがき）

第一部 株式会社 日本

——日本式商法のメカニズム

第一章 日本経済の驀進……………三

——高度成長・もう一つの秘密

第二章 日本株式会社の構造……………三

——政産複合企業体

第三章 財界人・政治家・官僚……………三

——そのモザイク的相互作用

第四章 相互作用の効能……………三

——融通むげの力学