

日本的経営は戦時体制の遺物



一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授 **藤田 勉**

■ 1. 歴史的な視点で評価する 日本的経営

日本的経営の代表的な要素は、年功序列、終身雇用制、系列・下請、メインバンク、株式持合い、企業別労働組合などである。これらに、中央集権体制、官僚支配（統制）、行政指導、産業政策、天下りなどが加わることによって、広義の日本的経営がつけられた。

—〈目次〉—

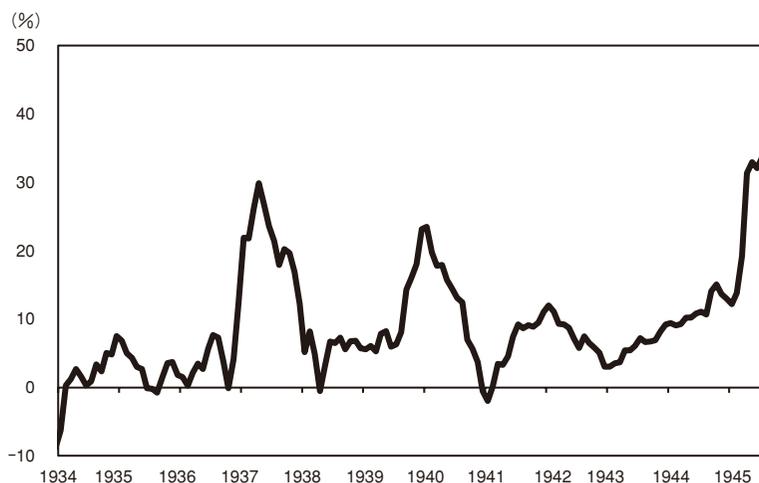
1. 歴史的な視点で評価する日本的経営
2. 戦時経済体制の構築
3. 戦後経済に影響を与えた経済・産業統制
4. 戦時体制が変えた日本のコーポレートガバナンス
5. 小括：ガバナンス改革にはベンチャー企業の育成が不可欠

日本的経営の要素の多くは、戦時中に形成されたものであり、それが令和の今もなお、日本全体に色濃く残っている。「歴史で読み解く世界の金融市場」の連載の最終回は、コーポレートガバナンスの視点から日本的経営を分析する。

高度成長時代に、日本的経営が大きな役割を果たしたことは事実である。しかし、グローバル化が進むにつれ、その弊害も目に付くようになってきた。日本的経営の特徴は「安定的、長期的、協調的」だが、同時に、これは「閉鎖的、競争抑制的、同質的」という要素を持つ。

たとえば、年功序列は、年齢と共に自動的に給料が上がるというシステムである。必然的に、若くて能力の高い人が相対的に低い報酬となる。これでは、日本企業がグローバル競争に勝つことは難しい。終身雇用制は、労働の流動性を低下させ、結果として、衰退産業から成長産業への人材の移動を遅らせる。

(図表1) 戦前の東京卸売物価指数の推移 (前年同月比)



(注) 1933年基準。

(出所) 日本銀行金融研究所

系列・下請、メインバンク、政策保有株式などは、閉鎖的な企業取引につながりやすく、ビジネスモデルの転換を遅らせる要因となる。

日本的経営が完成したのは戦後の高度成長期であるが、そのルーツは、戦時中の国家総動員体制である。ただし、その戦争とは、太平洋戦争（1941～1945年）ではなく、日中戦争（1937～1945年）である。

戦時体制の影響は、今もなお、広範囲に残っている。ビジネスパーソンであれば、日本経済新聞を読むだろうし、東京地下鉄（東京メトロ）を使う人も多いただろう。東京メトロ（帝都高速度交通営団、1941年設立）も日経（日本産業経済、1942年設立）も、戦争の産物である。同様に、所得税の源泉徴収、地方交付税、国民皆保険、9電力体制、経団連も、戦

時にその原型ができた。東京都がつくられたのも、戦争遂行の一環である。1943年に、「大東亜建設の本拠地」実現のため、東京市と東京府が廃止され、東京都制がつくられた^(注1)。

ちなみに、戦後できた日本的経営の要因は、株主持合いのみである。それほど、戦時体制を出発点とする日本的経営は根が深いのである。

2. 戦時経済体制の構築

戦前の日本の産業システムは、米国的な株主資本主義であり、戦前は、資産家たる大株主中心のガバナンスであった^(注2)。当時の経済システムは、現在と大きく異なり、競争主義的、自由主義的であった。賃金・雇用体系は柔軟であり、資本家と労働者の所得格差は

(図表 2) 主要な戦時統制法の年表

1938年	国家総動員法、電力管理法
1939年	米穀配給統制法、国民徴用令、地代家賃統制令、会社利益配当及資金融通令、賃金統制令
1940年	会社経理統制法
1941年	生活費必需物資統制令、農業生産統制令、重要産業団体令
1942年	食糧管理法、日本銀行法、金融統制団体令、金融事業整備令
1943年	軍需会社法、日本証券取引所法
1944年	軍需会社指定金融制度

(出所) 野口悠紀雄著『1940年体制（増補版）—さらば戦時体制』（東洋経済新報社、2010年）25～26頁参照

大きかった。年功序列、終身雇用制などは定着しておらず、労働の流動性が高かった^(注3)。天下り、行政指導などはほとんど存在せず、市場原理が重視された。

1930年代後半以降、政府、あるいは軍が強力に介入し、産業、企業、金融システムなどを戦争遂行のために大きく変えた。その哲学は、競争・利益追求・市場原理の否定と統制である。

満州事変（1931年）以降の戦争継続により、重工業の熟練工が不足し、結果として、賃金とインフレが大きく上昇した。特に、日中戦争は、広大な中国本土で戦闘が長期化したために、多くの物資を必要とした。

物価上昇の山は、1937年（ピークは前年同月比30%、4月）、1940年（23%、1月）と2度やってきた。1937年は日中戦争開始に伴う需要増、1940年はそれに遅行する賃金上昇が原因であった。その結果、政府は、品不足の解消と軍需物資の安定的な生産供給体制の

構築に迫られた。

軍需物資の安定的な生産供給を中心とする戦時体制構築の司令塔が、1937年に設立された企画院であった。企画院は生産力拡充計画や国民動員計画等を作成した。

国家総動員体制の中で、最も大きな影響を持ったのは、その名の通り、1938年国家総動員法であった。これは、ナチスの授權法同様、政府が勅令を発することによって、戦争遂行のために必要な分野を統制できるものである。戦争遂行のために必要な物資は多岐にわたる。長期に、安定的に、高品質の武器を、大量に製造する必要があるため、政府が全主要産業を統制した。

重要産業団体令（1941年）によって、政府が、各業種の統制会を通じて、業界を統制することが一般的となった。戦前、陸海軍は兵器をつくるために陸軍工廠と海軍工廠を有していた。しかし、日中戦争勃発後、これらでは生産が間に合わなくなったため、民間工場

に生産を担わせた。

こうして、政府や軍による産業や金融への介入を生んだ^(注4)。営利企業の軍需会社化が進められ、賃金、雇用、企業取引は軍需生産に最適な制度に変えられた。

日中戦争開始後の賃金と物価の上昇は、軍需物資の生産を阻害しかねない。そこで、賃金臨時措置令(1939年)、賃金統制令(1939年)、改正賃金統制令(1940年)により、政府が賃金を統制した。物価上昇抑制のために、価格等統制令(1939年)が出された。

1943年に、企画院と商工省の一部が合併し、軍需省が設置され、軍需行政が移管された。同年の軍需会社法により、民間会社を軍需会社に指定し、国が直接統制する体制となった。軍需会社指定会社は、終戦までに600を超え、重要軍需工業のほぼ全てを網羅した^(注5)。「親方日の丸」という言葉は今でも使われる。これは、戦時中に企業の「親方」(指導者)が政府だったことに起因する。

■ 3. 戦後経済に影響を与えた 経済・産業統制

多くの戦時体制が、戦後、以下の日本的経営の構成要因の源流となった。これらは、戦時中は国家統制によって生まれたが、現在では慣習として残っている。

年功序列

賃金統制により、政府が新卒者の初任給と毎年の昇給額などを決定した。当初は、単純

に賃金の上限を決めていたが、1940年に生活実態を反映する「標準賃金」という概念が導入された。これが、年齢・勤続年数に応じて、昇給していく年功序列の起源となった^(注6)。

終身雇用制

終身雇用制の原型は、戦前・戦中期につくられた^(注7)。1939年の従業者雇入制限令、1940年の従業者移動防止令で転職には国の許可が必要となり、1941年の労務調整令で転職・解雇を制限した。戦後、労働組合の力が強まり、年功序列や解雇規制とともに、終身雇用制は定着した。

企業別労働組合

1938年に、労使協調して軍需物資の生産活動を行うために、産業報国連盟が成立した。1940年に、大日本産業報国会へ再編され、労働組合は活動を停止した。これが、戦後の労使一体型の労働組合のルーツとなった。戦後、トヨタ自動車、日産自動車などの多くの労働争議は、企業経営に深刻な影響を与えたため、労働組合の力は強くなった。さらに、年功序列や終身雇用制が維持できた要因の一つが、企業別労働組合であると考えられる。

天下り

天下りとは、主に、官僚が、監督官庁の外部特殊法人、民間企業などに再就職することを指す。戦前の公企業体は少なく、政府が直接事業をしていた。たとえば、国鉄は鉄道省、郵便事業は逓信省直営であった。公企業体のルーツは、戦時中の営団(例：農地開発、地下鉄)である。戦後、公社、公団、公庫、金

庫など、多くの公企業体がつくられた。戦後、業界団体を通じて行政指導が行われ、官僚が各省の管轄する公社や各業界団体などに幹部職として再就職する慣行が定着した。

経団連

1940年に、大企業の連合であった日本経営連盟が中核となって、重要産業統制団体懇談会を発足させた。これは、軍需産業の生産を計画的に行うための各産業の統制会の連絡会であった。これが、現在の日本経済団体連合会である。自動車、鉄鋼などの産業統制会が、現在の業界団体となった。

マスコミ（新聞）

言論統制と紙などの物不足に対応すべく、新聞用紙供給制限令（1938年）、新聞事業令（1941年）、新聞整備方針（1942年）ができた。大手新聞社の統合が進み、一県一紙制の方針に下に地方紙も統合された。全国の日刊新聞は55紙に統合された。

下請、系列

製造業の下請制度は、軍需産業の増産措置として導入された。下請業者は中小企業主体であるため、その製品の品質にばらつきがあった。そこで、機械鉄鋼製品工業整備要綱（1940年）により、元請は専属の下請を持つことが強制され、その生産、品質などに責任を負うことになった^(注8)。大企業が、下請の経営、生産、品質管理、技術開発などを管理するため、中小企業の生産力や技術力が高まった。

■ 4. 戦時体制が変えた日本のコーポレートガバナンス

戦時中、金融システムが大きく変わり、結果として、日本全体のコーポレートガバナンスも大きく変わった。

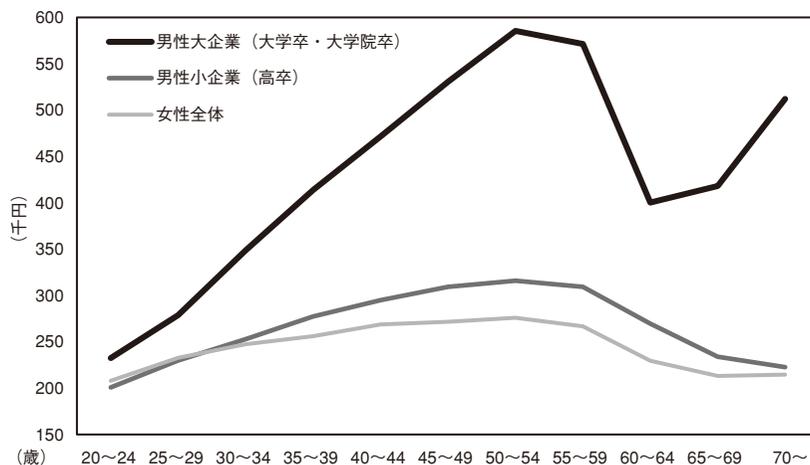
戦前は、銀行システムが脆弱であったため、直接金融が主体であった。1927年の金融恐慌や1930～31年の昭和恐慌において、東京渡辺銀行など大型経営破綻が相次ぎ、銀行は不安定な存在であった。この時期は、預金保険機構や日銀特融なども整備されておらず、銀行の信用力は低かった。

企業の資金調達は株式や債券など直接金融主体であり、結果として、資本家や株主の力が強かった。1937年まで、大企業の外部資金調達の半分が増資であった^(注9)。ただし、直接金融は大企業に限られ、より広い民間非金融部門で見た場合、銀行借入れの割合は戦後並みに高い^(注10)。

戦前、大企業の多くは少数の大株主に支配されていた。大企業の筆頭株主は発行済み株式数の20%前後、上位5名で40%前後の株式を保有していることが一般的であった^(注11)。資金調達のほとんどが株主割当増資であったため、企業の成長に伴う増資の過程でも、特定の大株主が残った（公募増資が解禁されたのは戦後）。そして、稼いだ利益を株主に還元するため、配当性向は高かった。

戦時中に、軍需会社に銀行が資金を供給す

(図表3) 大企業に勤務する大学卒・大学院卒男性の年齢別月額給与



(出所) 厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」

る体制がとられた。会社利益配当及資金融通令（1939年）、銀行等資金運用令（1940年）によって、政府の命令による銀行融資に対して政府保証が行われた。また、非常金融対策要綱（1941年）によって、銀行預金に日銀保証がつけられた。こうして、預金も、融資も、事実上の政府保証によって、安全性が増した。

軍需産業への資金の安定供給のために、政府は金融制度を抜本的に改革した。金融団体統制令（1942年）によって、普通銀行、地方銀行、貯蓄銀行、信託会社、生命保険などの業態別の統制会が設立され、日銀がその中核となった。金融事業整備令（1942年）により、一県一行を目指して、金融機関の整理統合を行った^(注12)。1935年末に466行あった普通銀行数は1945年末に61行（都市銀行8行、地方銀行53行）に減少した。

軍需会社法（1943年）に基づく指定金融制

度、大手銀行で構成される時局共同融資団による協調融資は、系列融資やメインバンク制にもつながった。メインバンクは、長期的継続的取引関係を持ち、企業に対して最大の貸出しシェアを持つものを指す^(注13)。指定金融制度は軍需会社への円滑な資金供給を定めるもので、特定の銀行がその会社の資金を融通することになった。たとえば、三菱重工の指定銀行は三菱銀行であった。

配当規制も、株式の魅力を下げた。会社利益配当及資金融通令（1939年）、会社経理統制令（1940年）は、会社の利益処分、配当を制限した。戦争の最中に、軍需景気で会社が配当などを大判振る舞いすることを禁じる法律である。配当は安定し、株式は債券に近い性格になった。これが戦後も残り、「安定配当」という日本独特の概念が定着した。

こうした措置によって、証券市場の機能が

大きく低下する一方で、銀行の信用力は大きく向上した。結果として、企業の資金調達 は直接金融から間接金融へ大きくシフトした。

戦後、貸出金、株式、人材供給などを通じて、メインバンクが支配を強めた。主要な債権者であり、株主でもあったメインバンクが、企業に対して監視機能を果たす日本型ガバナンスが出来上がった。高度成長時代初期の1950年代には、メインバンク体制が固まった。

戦時中に形成された年功序列賃金は、特に、大企業に勤務する大学卒・大学院卒男性で根強く残っている。20～24歳では、大企業に勤務する大学卒・大学院卒男性と小企業に勤める高卒男性との月額給与は3.2万円しか変わらない(2019年)。しかし、給与のピークの55～59歳では、2倍近くも違う。つまり、年功序列賃金は、大企業に勤める高学歴の男性に、特に顕著な現象である。

■ 5. 小括：ガバナンス改革にはベンチャー企業の育成が不可欠

戦前の日本は欧米的な自由主義経済体制であって、日本の経営は戦後形成され定着したものである。言い換えれば、日本的経営から脱却して、戦前の自由主義的な経営に戻ることは必ずしも不可能ではない。

日本的経営の多くは法制度ではなく、単なる慣習であり、民間の力で変えられるものである。たとえば、年功序列などの日本の雇用

制度は慣習に過ぎず、法律上の裏付けを持つものは少ない。民間企業や従業員が変わる気があれば、変わることは可能であると思われる。

しかし、日本的経営が直ちに劇的に変わるとは考えにくい。大企業や官庁が自ら変わる動機が少ないので、長期的にも変わりにくいであろう。たとえば、年功序列では、既得権を得ている「大企業に勤務する大学卒・大学院卒男性」にとって、それを変える動機はあまりない。調査では、若年者も年功序列、終身雇用に対して肯定的である。

そのためにも、有力なベンチャー企業が続々と育つような環境をつくることが重要である。たとえば、大手建設会社によるリニア新幹線建設談合(2017年)などは、伝統的な企業が業界を支配しているからこそ起こったとも言える。もし、若い建設会社が多く台頭し、厳しく競争していれば、談合が成立する可能性は減ると思われる。

日本でも、米国のように大型のベンチャー企業が数多く成長し、産業の新陳代謝が進めば、古い慣習にとらわれる企業の退出が進むはずである。多くのベンチャー企業が成長し、これらが伝統的な大企業と切磋琢磨できるようになれば、全体としてコーポレートガバナンスの改革が進むことが期待できる。

現在、東証は、「市場第1部」、「市場第2部」、「マザーズ」、「ジャスダック」の4市場が運営されている。2022年4月に、4市場体制を「プライム」、「スタンダード」、「グロース」

の3区分に再編する予定である。

その中で、期待されるのが、「グロース」の位置づけである。ベンチャー企業の「出口」として、売却と上場があるものの、日本では、大企業がベンチャー企業を買収することが必ずしも主流ではない。そこで、「マザーズ」は多くの新規上場企業を受け入れ、ベンチャー企業の育成に大いに貢献してきた。

市場区分編成後も、「グロース」が「マザーズ」以上に、新興企業に上場を促すような設計にすることが期待される。たとえば、米国ナスダック・キャピタルマーケット（「グロース」に相当）は3種類の基準のうち一つでも満たせば上場可能である。つまり、上場基準を柔軟化し、多様な企業の上場を認められることが期待される。

「歴史で読み解く世界の金融市場」は最終回を迎えたが、これらに加筆した上で、一般社団法人金融財政事情研究会から『金融が解る 世界の歴史』という題で書籍化されることとなった。歴史と金融の関係について理解を深める一助になれば幸いである。

(注1) 総務省特別区長会事務局「都区制度に関する参考資料」(2012年3月16日) 1ページ参照。

(注2) 岡崎哲二「日本におけるコーポレートガバナンスの発展：歴史的パースペクティブ」(日本銀行金融研究所「金融研究」第13巻第3号、1994年9月) 59～95頁。

(注3) 樋口美雄「長期雇用システムは崩壊したのか」(日本労働研究雑誌No. 525、2004年4月) 2ページ参照。

(注4) 千葉準一「戦時統制経済期における会社経理統制(2)―大蔵省による一般会社経理統制の展開―」(経済志林77巻4号、2010年3月) 455頁参照。

(注5) 田中修「世界経済危機を契機に資本主義の多様性を考える第12話 日本への視点(2)―戦時体制継続論②」(ファイナンス2010年11月) 60頁参照。

(注6) アジア歴史資料センターウェブサイト>テーマ別検索「公文書に見る戦時と戦後」>Q&Aから検索>生活Q&A>終身雇用制はいつからあるの?

(注7) 金子良事「戦時賃金統制における賃金制度」(経済志林80巻4号、2013年3月) 149～171頁。

(注8) 佐伯靖雄「研究 下請制及びサプライヤー・システム研究の系譜と課題」(立命館経営学第47巻第4号、2008年11月) 325～350頁。

(注9) 蟻川靖浩、宮島英明「銀行と企業の関係：歴史と展望」(組織化学Vol. 49 No. 1、2015年) 19～31頁。

(注10) 寺西重郎「戦前日本の金融システムは銀行中心であったか」(日本銀行金融研究所IMES Discussion Paper Series 2005-J-23、2005年12月) 1～33頁。

(注11) 宮島英昭、川本真哉「企業統治の有効性とパフォーマンス：戦前期日本企業の経営者交代メカニズム」(早稲田ファイナンス総合研究所WIF-07-005、2007年6月) 1～23頁。

(注12) 高橋正彦「預金保険制度の歴史と基本的課題」(預金保険研究第14号、2012年5月) 1～34頁。

(注13) 岡崎哲二、奥野正寛編『現代日本経済システムの源流』(日本経済新聞社、1993年) 61～66頁参照。