

日本の経済政策と企業の国際化 : 1990年から2002年に至る経済政策の帰結

HORAGUCHI, Haruo / 洞口, 治夫

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

39

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

195

(終了ページ / End Page)

207

(発行年 / Year)

2002-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003493>

日本の経済政策と企業の国際化

— 1990年から2002年に至る経済政策の帰結 —

洞 口 治 夫

はじめに

1. 自意識過剰なる義務感
2. 無責任の継続
3. 享乐的国際化

むすび

はじめに

1990年代から2000年代における日本の経済政策には、少なくとも三つの大きな誤りがあった¹。第一は、1990年代後半に円安を許容せず買い支えたこと。第二は、銀行に公的資金を注入する際に、最高経営責任者である頭取に引責辞任を求めずに、組織構成を温存したこと。第三は、サミット、APECやASEMなど、実効性のない国際フォーラムに多額の税金を支出し続けてきたことである。

日本企業は、こうした経済政策のなかでグローバル化を進めている。日本企業の置かれている経済環境に歪みがあるために、日本企業によるグローバル化の帰結も陰鬱なものになる。すなわち、第1に、円が過大に評価されているために、日本からの輸出が増加しない。市場の評価する円安のもとであれば、日本国内からの輸出が増加してよい

はずであるが、それができない。円の過大評価は海外生産に拍車をかける結果をもたらし、具体的には、対中国向けの製造業直接投資と生産拠点のシフトとなって現れている²。生産拠点のシフトは、日本国内の産業空洞化を加速する³。

第2に、銀行の取締役構成に大きな変更がないために、不良債権の貸付を行った者の責任を問うことができない。不良債権は、購入時点の資産価値が減少することによって生まれた。資産価値が減少しても、購入時点における負債の価値は減少していない。巨額の負債と減価した資産価値の差額を、将来利益によって補填することができないとすれば、不良債権処理の有力な手段として残されるのは、適正な倒産処理にはほかならない。具体的には、会社更生法の適用である。本来、倒産処理を行うべき企業に対して倒産処理が行なわれずに、不良債権を抱えた企業に対して、銀行が貸し付けた金額の返済を猶予したとすれば、どうなるだろうか。不良資産はなくなり、新規投資を行う意志と能力に欠けた企業が温存される⁴。不良債権処理の終わらない銀行は、グローバル化のなかにおいて、世界の新規市場を開拓できない。金融セクターは、国際的な競争力を失う。

〔注〕

1 本稿は、橋本 [2002] によって提起された、いわゆる「利潤圧縮メカニズム」による日本経済のデフレ不況長期化の説明に対する筆者のレスポンスである。マルクス経済学の伝統である労働価値説と、宇野浩二論における労賃の上昇局面での株価下落とを彷彿とさせる故橋本寿朗教授の「利潤圧縮メカニズム」は、労働分配率という日本経済の実態数値に依拠しながらも、きわめて純粋経済学的な指向性を有しているように思われる。本稿は、それとは逆に、国際化という分脈のなかで、人間行動としての経済政策の実行プロセスに焦点をあてている。それは、1990年代以降、「何かがおかしい」と筆者の感じてきた点であり、日本の経済政策担当者という裸の王様が歩く姿を「裸である」と指摘する幼児のごとき役割を果たすかもしれない。

2 たとえば、海外投融資情報財団 [2002] を参照されたい。

3 産業空洞化については洞口 [2002] を参照されたい。

4 2002年2月27日付け日経金融新聞では、ダイエーの連結有利子負債はカード事業を覗いて1兆7,500億円であり、主取引銀行による金融支援額は5,200億円であった。たとえば、ダイエーを救済するといった意思決定が行われるのは、不良債権に貸付を行った者でも、組織内での地位を失うことがない、という銀行の論理が優先されるからとも考えられる。

第3に、サミット、APECやASEMなど、実効性のない国際フォーラムに多額の資金を供与する政府の経済政策は、国際経済関係や貿易収支に大きな影響を与えない。景気回復や産業の成長にも効果はない。たとえば2000年7月に開催された沖縄サミットでも、800億円を超えるコストに見合ったベネフィットが得られたのかどうか、疑わしい⁵。その同じ金額を新規事業分野に投資していれば、そのうちのいくつかが事業として成長していたかもしれない。無策な国際的フォーラムの開催は消費にすぎないが、それは投資として利用されえたはずの税金である。

本稿では、以上の論点をやや詳しく説明したい。

1. 自意識過剰なる義務感

コースの信念と日本経済の低迷

コース (Coase, [1972]) は、経済学者に「自意識過剰なる義務感」があることを指摘した。コースは、アメリカにおける産業組織の研究と、その研究者が、「むずかしい政策課題に性急な解答を求めようとする欲求」(邦訳書, 79ページ)があることを指して、こう譬えたのである。より具体的には、「理由が必ずしも理知的に明瞭でないすべてのビジネス上の慣行について独占による説明を求めるという方向性」(邦訳書, 77ページ)があることを指している。

コースは「答えが存在しないのに答えを与える人々」を指して「経済的政治家(エコノミック・ステーツマン)」(邦訳書, 74ページ)と呼んだ。経済研究者が政策提言に影響を及ぼそうとするとき、回答が与えられないのでは自らの自己否定となる。政策提言のための安直な回答が、ある種の先入主から導かれる。コースは、自らの信念を語

る。すなわち、「われわれが説明しなければならぬのは何かについてさらに知るまでは、われわれの産業組織の理論が大きく進展することはきわめてむずかしい」(邦訳書, 80ページ)。

21世紀を迎えた日本経済は不況のなかにある。失業率は継続的に上昇し、資産価格は低迷している。トヨタやソニーといった企業の業績はよいが、倒産・解散・会社更生法適用となった会社の数は多い。1989年をピークとしたバブル経済の崩壊以降、日本経済は、いわゆるデフレ・スパイラルのなかにあるように見える。

こうした経済環境のなかで、日本の経済学者、政策担当者にも、コースの言う「自意識過剰なる義務感」が存在してきたのかもしれない。コースの指摘する「独占」を「不良債権」におきかえてみると、この点は明瞭になる。つまり、日本経済においては、「理由が必ずしも理知的に明瞭でないすべてのビジネス上の慣行について、不良債権による説明を求めるという方向性」が、経済政策において優先されてきたのかもしれない。そうした場合、経済理論の射程が、狭隘になってきたと言えるのかもしれない。

財務省の為替介入

日本企業の不良債権の一部は、国外での活動によって生まれた。それは、バランス・シートに記載されたものと、2002年に至るまで記載の義務のなかったオフ・バランス・シートによるものとに分けられる。1995年に発覚した大和銀行ニューヨーク支店での不正取引は、後者の例である⁶。前者の例としては、NTTドコモによる2002年の特別損失1兆円という報道がある⁷。

不良債権は、原因であり、かつ結果であり、さらには、言い訳ですらあった。市場の果たすべき

5 日本経済新聞、2000年7月25日夕刊、2ページ。その見出しは、「日本の巨額サミット費用、英議会で批判噴出、アフリカで子供が何人学校に通えるか」であった。その後、2000年7月25日付け、日本経済新聞朝刊(2ページ)では、中川秀直官房長官、統訓弘総務庁長官、川嶋裕外務次官らが、「お金では買えない」成果やインフラ整備の必要性などを根拠に反論した旨の記事が掲載されている。外務省資金流用疑惑において、沖縄サミットでの公金流用が発覚したという報道は2001年7月17日付け日本経済新聞朝刊(1ページ)にあり、それが公判で明らかになった事実については、2002年1月22日付け、日本経済新聞朝刊(2ページ)が報じている。

6 井口[1997]は、大和銀行事件を引き起こした当事者による手記である。大和銀行本店、大蔵省に業務監視能力がなかったことを明確に記している。たとえば159ページ、および、239ページを参照されたい。

7 日本経済新聞、2002年3月28日朝刊。

役割を重視した規制緩和の流れもまた、不良債権処理という課題のもとで停滞した。不良債権処理を進めるために、あるいは、それに目を奪われていた間に、重要な政策的市場介入が行われてきた⁸。

2001年7月14日付け日本経済新聞は、財務省の公表データにもとづいて、1998年4月10日に円安・株安の「日本売り」を阻止するために、1日で2兆6201億円の円買い・ドル売り介入を行ったこと、その時期の介入の指揮をした榊原英資前財務官の在任中の介入総額が8兆6,544億円に登り、過去10年間の財務官のなかでトップであったことを報道している。1998年4月10日の円相場は、1ドル=133円であった。

1985年9月のプラザ合意では、ドル高の是正が合意された。1985年2月には1ドル=263.65円であったが、その一年後には1ドル=180円を切る水準になった。その後3年たらずで1ドル=120円台に突入したが、1990年4月には1ドル=160.35円にまで値を戻した⁹。

1998年に1ドル=133円になったとき、はたして円安は、それ以上許容されなかったのだろうか。すでに1997年11月には北海道拓殖銀行、山一証券が経営破綻していた。金融システム不安が叫ばれていたが、はたして、「不良債権処理」を国内的に行うために、円レートを高めに維持することは適切であろうか。

変動相場制の採用のもとで為替レートは、ときにオーバーシュートする。しかしながら、ファンダメンタルズにおいて弱い状態となっている経済を市場が反映しているときに、政策的介入によって通貨の価値を引き上げることは、実態経済を歪ませる。高め誘導された円は日本国内の輸出競争

力を弱め、企業の海外進出を加速し、日本国内の新規産業の芽をつむ¹⁰。

円が低めに誘導されていたならば、輸入価格は上昇するが、同時に輸出も伸びたかもしれない。また、日本国内の土地、建物などを購入する外国企業からみれば、資産の割安感を増したかもしれない。国内の資産市場が流動化すれば、デフレ・スパイラルを避けることができたかもしれない。重要なのは、適切な円レートについて議論の余地が多々あるなかで、8兆円を越える資金を大蔵省の一財務官が支出できることである。そうした行政府の意思決定に対するガバナンス（統制）は、立法府に確保されているだろうか。

資本注入

バブル経済の破綻ののち、日本の銀行業には公的資金が注入された。1998年2月、金融安定化緊急措置法によって30兆円の公的資金導入が決定され、その公的資金枠は同年10月に60兆円に拡充された。日本長期信用銀行の特別公的管理が実施されたのも同月であり、同年12月には日本債券信用銀行の特別公的管理が実施されている。1999年3月には、金融再生委員会が、主要15行に対して7.5兆円の資本増強を承認している¹¹。

公的資金枠60兆円があれば、資本金1千万円の株式会社を600万社設立することができる。その数字を高いとみるか低いとみるかは、比較対照の基準として何を置くかによる。しかしながら、銀行業に投入される資金量は、タックス・ペイヤーからのガバナンス（統制）の必要性という議論を十分に惹起しうると考えられる。株主が保有株式数に応じて取締役会を監視しうると同様に、納

8 1992年から95年までの間、緊急経済対策の名のもとに、65兆円以上の財政出動が行われてきたことはその一例である。須田 [1996]、32ページにあるように、より具体的には、1992年8月総合経済対策・総額10兆7千億円、93年4月総合的な経済対策・総額13兆円、93年9月緊急経済対策・総額6兆円、94年2月総合経済対策・総額約15兆円、95年4月緊急円高・経済対策、総額約7兆円、95年9月経済対策・総額14兆円である。

9 須田 [1996]、2ページ。

10 筆者が2002年5月31日に中国上海で活動する日系大手音響メーカーにインタビューしたところによれば、主たる生産品目はDVDであり、日本にはその生産を行なう工場はないという。ビデオからDVDに至る世代交代において、日本国内での雇用創出がスキップされている点に注目が必要である。

11 伊藤 [2000] 47ページ。すでに1997年には北海道拓殖銀行が破綻している。2002年2月7日付け日本経済新聞は、大手銀行に対する公的資金注入額は、1998年に1兆5千億円、1999年に7兆2千億円強であることを報じている。

税者は、その税金の用途に応じて銀行経営を監視しなければならぬ時代を迎えている。

金融システムの安定は、金科玉条である。「不良債権処理」を進めるために、大手銀行に対して預金保険機構からの資本注入が行われる。不良債権の発生は、本来、独立した民間企業である銀行の意思決定の結果として生まれたものである。中小金融機関の破綻は、「システム」の危機をもたらさないためにそのまま破綻させ、大手銀行の破綻は「システムの危機」をもたらすために国が救済する、という。

政策担当者の「自意識過剰なる義務感」が、巨額の財政赤字を生み出している。また、同時に、責任問題から隔離された銀行経営者を温存しているようにも思われる。

2. 無責任の継続

コーポレート・ガバナンスと CEO

取締役に関する研究のなかで、もっとも広く引用される文献の一つがメイス (Mace, [1971]) による研究である。メイス [1971] は、フィールド調査の方法によって多数の取締役とのインタビュー調査を行い、二つの重要な結論を導いた。その一つは、取締役会のなかの外部取締役は、企業経営に積極的な役割を果たさない、という事実である。外部取締役が取締役会において求められるのは、緩やかなアドバイスに限定される。第二は、取締役会の構成メンバーを決定するのは、社長である。それこそが、経営者としての社長の最も重要な役割であり、かつ権力の源泉である。

メイスによる事実認識は、1990年代以降、外部取締役を登用しようとする日本企業と好対照を示しているように思われる。日本企業がコーポレート・ガバナンスに着目して、取締役会の専横を牽制する役割を外部取締役に期待しているとすれば、それは、ずいぶんと危険な、あるいは、安穩とした期待であるということになる。

メイス研究を意識した形で日本の取締役についての研究を進めたのがパート [1988] である。パートは、日本に滞在して日本国内の取締役関連データを収集するとともに、インタビュー調査を行なった。パートは、その日本語著作のなかで興味深い

多数の事実を指摘している。

まず、日本の取締役は、アメリカ、イギリスに比較してとりわけ高齢ではない。役員員の平均年齢は、58歳前後ではほぼ共通している (49ページ)。また、流通、銀行業界の取締役・役員年齢は、家電・弱電業界や食品産業に比較して若い。パートの調査した40社についてみると、過去13年間で55回の社長交替が行なわれており、社長交替の平均は9.5年に一回となる (158ページ)。

産業別には、銀行業界における頭取の平均任期が4.5年となっている。パートは、その理由として「銀行の組織が官僚化されている良い証拠」(158ページ)である、と述べている。すなわち、組織内におけるトップ交替がルーチン化している組織である、という。逆に、流通業界では社長交替の数が少ない。パートによれば、社長交替は取締役の交替に比較して不定形な「非日常的なドラマ」(150ページ)である、という。

取締役の出身学部と、その業界に必要な知識との間には、密接な関係がある。すなわち、家電・自動車・造船産業では工学部出身者、商業では経済学部・商学部、海運では法学部が取締役の多数を占めている (146ページ)。

組織内の安楽

不良債権の処理に関する様々な法案や政策提言は、銀行の組織内部にどのような問題があるのかを指摘しない。すでに貸し付けられてしまった債権が、どの程度不良債権化しているのか、という分類の基準とその処理策を云々することも重要ではあろうが、それは、今後とも不良債権を生み出すであろう組織的慣性の存在を見落とすことにつながるかもしれない。

バブル経済のさなかに積極的な貸し出しを行った銀行のなかで、取締役の役職にあった人々は、どのくらいの期間、その職務についていたのだろうか。それらの人々は、公的資金導入の時期までには、銀行を去っているのだろうか。あるいは、いまだに責任ある職位にとどまっているのだろうか。また、会長、頭取といった代表権を持つ取締役は、1990年代の銀行取締役会のなかで、どのような位置に立っていたのだろうか。

多額の不良債権を抱えた銀行が、沈みかけた船

第1表 協和銀行（あさひ銀行）における経営陣の変遷

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
取締役会長	山中鉄夫	1979	—	—	—	—	—	—
取締役頭取	横手幸助	1981	取締役会長	横手幸助	—	—	—	—
取締役副頭取	佐藤功	1982	—	—	—	—	—	—
専務取締役	伊治哲	1982	—	—	—	—	—	—
常務取締役	田口義孝	1983	—	—	—	—	—	—
常務取締役	長田忠	1983	—	—	—	—	—	—
常務取締役	石川潤一	1983	—	—	—	—	—	—
常務取締役	伊藤陽	1984	取締役副頭取	伊藤陽	—	—	—	—
常務取締役	大内健	1984	取締役副頭取	大内健	—	—	—	—
常務取締役	遠藤喬介	1985	—	—	—	—	—	—
常務取締役	菊地幸男	1985	専務取締役	菊地幸男	—	—	—	—
常務取締役	江藤雄四郎	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	横山拓司	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	宮野重弘	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	河上兼三	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	横山雄	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	清水靖雄	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	伊藤龍郎	1986	専務取締役	伊藤龍郎	—	頭取	伊藤龍郎	—
取締役	藤原俊郎	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	吉岡順一	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	牧野功	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	宇治原嘉政	1987	専務取締役	宇治原嘉政	—	—	—	—
取締役	吉松昭造	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	富士雅生	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	石川 證	1988	専務取締役	石川 證	—	—	—	—
取締役	矢嶋 叡	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	宇井偉郎	1988	常務取締役	宇井偉郎	—	—	—	—
取締役	小林榮一郎	1988	常務取締役	小林榮一郎	—	—	—	—
常勤監査役	馬場義仁	1985	—	—	—	—	—	—
常勤監査役	大谷郁夫	1977	—	—	—	—	—	—
常勤監査役	堀 哲	1987	—	—	—	—	—	—
計	31名							
			頭取	吉野重彦	1984	—	—	—
			副頭取	和栗俊介	1988	—	—	—
			副頭取	常見知生	1987	—	—	—
			専務取締役	北川裕美	1988	—	—	—
			専務取締役	田中正	1988	取締役会長	田中正	—
			専務取締役	平塚宗臣	1988	—	—	—
			専務取締役	新井久晴	1989	—	—	—
			常務取締役	本田貞雄	1989	—	—	—
			常務取締役	末永俊雄	1990	—	—	—
			常務取締役	桑田洋	1990	—	—	—
			常務取締役	橋本好央	1990	取締役副頭取	橋本好央	—
			常務取締役	小澤宣雄	1989	—	—	—
			常務取締役	萩原啓史	1990	—	—	—
			常務取締役	山西千歳	1990	—	—	—
			常務取締役	川田明美	1991	—	—	—
			常務取締役	田沼洋海	1991	—	—	—
			常務取締役	野尻 盛	1991	—	—	—
			取締役	吉村秀雄	1991	取締役副頭取	吉村秀雄	—

200 日本の経済政策と企業の国際化

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
			取締役	平池邦雄	1990	—	—	—
			取締役	加藤公道	1991	—	—	—
			取締役	湯澤恒夫	1991	—	—	—
			取締役	近藤功	1991	—	—	—
			取締役	富吉紀夫	1991	—	—	—
			取締役	小網忠明	1991	常務取締役	小網忠明	—
			取締役	榎尾弘一	1992	—	—	—
			取締役	伊藤洋之	1992	専務取締役	伊藤洋之	—
			取締役	田房馨	1992	—	—	—
			取締役	堀井敏一	1992	—	—	—
			取締役	耀英一	1992	—	—	—
			取締役	中野輝雄	1992	—	—	—
			取締役	石山雅之	1992	—	—	—
			取締役	石靖生	1992	—	—	—
			取締役	細井欽作	1993	—	—	—
			取締役	稲葉邦彦	1993	—	—	—
			取締役	伊藤善彦	1993	—	—	—
			取締役	村松兼伍	1993	専務取締役	村松兼伍	—
			取締役	松野昭	1993	—	—	—
			取締役	若林京一	1993	—	—	—
			取締役	高井四郎	1993	専務取締役	高井四郎	—
			常勤監査役	小川清次	1992	—	—	—
			常勤監査役	青木辰之助	1992	—	—	—
			常勤監査役	山根敏明	1992	—	—	—
			常勤監査役	山根正寛	1993	—	—	—
			計	52名				
						専務取締役	窪田和孝	1994
						常務取締役	栗原雅信	1994
						常務取締役	大坂敦	1994
						常務取締役	萩原正史	1995
						常務取締役	杉田勝彦	1995
						常務取締役	田中征次	1995
						常務取締役	関口伸二	1996
						常務取締役	山崎健一	1996
						常務取締役	梁瀬行雄	1996
						取締役	新井参治	1997
						取締役	瀧本晴海	1998
						取締役	利根忠博	1998
						取締役	吉尾孝	1998
						取締役	福味憲正	1998
						取締役	堀内伸恭	1998
						取締役	尾後貫達也	1998
						取締役	相川博	1998
						取締役	尾方良文	1998
						常勤監査役	今村圭司	1998
						常勤監査役	渡邊昭二	1996
						常勤監査役	角谷勝彦	1997
						監査役	藤林益三	1994
						監査役	辻辰三郎	1994
						計	39名	

(出所) 有価証券報告書より筆者作成。

第2表 日本興業銀行における経営陣の変遷

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役 就任年	役名及び職名	氏名	取締役 就任年	役名及び職名	氏名	取締役 就任年
取締役会長	池浦喜三郎	1964	—	—	—	—	—	—
取締役頭取	中村金夫	1972	—	—	—	—	—	—
取締役副頭取	黒澤 洋	1976	取締役頭取	黒澤 洋	—	取締役会長	黒澤 洋	—
取締役副頭取	合田辰郎	1981	—	—	—	—	—	—
常務取締役	石原秀夫	1979	—	—	—	—	—	—
常務取締役	大内照之	1979	—	—	—	—	—	—
常務取締役	永田琢美	1982	—	—	—	—	—	—
常務取締役	苫米地和夫	1982	—	—	—	—	—	—
常務取締役	利谷 求	1982	—	—	—	—	—	—
常務取締役	會田稜三	1983	—	—	—	—	—	—
常務取締役	吉田達夫	1983	取締役副頭取	吉田達夫	—	—	—	—
常務取締役	西村正雄	1983	取締役副頭取	西村正雄	—	取締役頭取	西村正雄	—
常務取締役	奥村有敬	1983	—	—	—	—	—	—
常務取締役	山本修滋	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	小林 寛	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	吉岡範英	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	野村清洋	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	玉置修一郎	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	八並篤美	1984	—	—	—	—	—	—
取締役	稲川 章	1984	—	—	—	—	—	—
取締役	岡崎廣太郎	1985	—	—	—	—	—	—
取締役	小口邦彦	1985	—	—	—	—	—	—
取締役	吉田信彦	1985	—	—	—	—	—	—
取締役	前田浩一	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	三木斌雄	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	梶原 保	1986	常務取締役	梶原 保	—	—	—	—
取締役	杉下雅章	1986	常務取締役	杉下雅章	—	—	—	—
取締役	友松康夫	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	吉田春樹	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	江原 景	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	名取忠昭	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	柏原一英	1987	常務取締役	柏原一英	—	—	—	—
取締役	亀井真人	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	清木邦夫	1987	常務取締役	清木邦夫	—	—	—	—
取締役	加野英資	1987	常務取締役	加野英資	—	—	—	—
取締役	坂井正彦	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	鷹野原進	1988	常務取締役	鷹野原進	—	—	—	—
取締役	菊地透	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	吉橋隆美	1988	常務取締役	吉橋隆美	—	—	—	—
取締役	天野明彦	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	河西京二	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	名取 正	1988	常務取締役	名取 正	—	—	—	—
常任監査役	古畑明敏	1988	—	—	—	—	—	—
監査役	高木文雄	1984	監査役	高木文雄	—	監査役	高木文雄	—
監査役	海野 武	1987	—	—	—	—	—	—
計	45名							

202 日本の経済政策と企業の国際化

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
			常務取締役	藤澤義之	1989	取締役副頭取	藤澤義之	—
			常務取締役	西澤宏繁	1989	—	—	—
			常務取締役	小池 勇	1989	—	—	—
			常務取締役	長谷川行男	1989	—	—	—
			常務取締役	楡垣 梧郎	1990	—	—	—
			常務取締役	松本善臣	1990	取締役副頭取	松本善臣	—
			常務取締役	竹中治彦	1990	—	—	—
			取締役	大竹一彦	1991	—	—	—
			取締役	中村 禎良	1991	常務取締役	中村 禎良	—
			取締役	日下部 健	1991	—	—	—
			取締役	十河一元	1991	—	—	—
			取締役	伴 拓郎	1991	—	—	—
			取締役	鯨島宗和	1992	—	—	—
			取締役	高橋雅宏	1992	—	—	—
			取締役	板垣舜二郎	1992	—	—	—
			取締役	永田 昇	1992	—	—	—
			取締役	神谷興士	1992	—	—	—
			取締役	武富 將	1992	—	—	—
			取締役	菊池文男	1992	常務取締役	菊池文男	—
			取締役	島村公三	1992	常務取締役	島村公三	—
			取締役	生野宙孝	1992	—	—	—
			取締役	奥本洋三	1992	常務取締役	奥本洋三	—
			取締役	糸魚川 順	1993	常務取締役	糸魚川 順	—
			取締役	大澤佳雄	1993	—	—	—
			取締役	梅津興三	1993	—	—	—
			取締役	杉本昌史	1993	—	—	—
			取締役	五十嵐勇二	1993	常務取締役	五十嵐勇二	—
			取締役	加藤敏充	1993	—	—	—
			常任監査役	森井輝満	1991	—	—	—
			常任監査役	渡邊 齊	1992	—	—	—
			常任監査役	辻 啓一	1993	—	—	—
			計	43名				
						常務取締役	鈴木悠二	1994
						常務取締役	齋藤 宏	1994
						常務取締役	池田輝三郎	1994
						常務取締役	兼坂光則	1994
						常務取締役	久保慎二	1994
						常務取締役	鈴木 浩	1994
						常務取締役	野口章二	1995
						常務取締役	渡邊雄司	1995
						常務取締役	岡本 昂	1995
						常務取締役	安岡雅之	1998
						取締役	大内俊昭	1996
						取締役	中井 稔	1997
						取締役	西脇文男	1997
						取締役	関原健夫	1997
						取締役	阿部 昂	1997

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
						取締役	上西郁夫	1997
						取締役	鈴木孝夫	1997
						取締役	山田洋暉	1998
						取締役	清水幸男	1998
						取締役	吉川賢	1998
						取締役	山内錚弘	1998
						常任監査役	谷代正毅	1996
						常任監査役	堀直行	1997
						常任監査役	白鳥克忠	1998
						監査役	山下順平	1997
						計	36名	

(出所) 有価証券報告書より筆者作成。

であるとすれば、そこから鼠が逃げ出すように、多数の取締役が銀行を退職しているかもしれない。逆に、いまだに多数の取締役がバブル期から継続して経営の中樞を握っているかもしれない。もしも、バブルの発生していた時期に取締役であった人々が、いまだに銀行経営の中樞を握っているとすれば、不良債券の処理は自らの過去の業務を否定することにつながるであろう。できる限り不良債権の処理を引き伸ばし、できることならば、自らが退職したのちに、次世代の負担によって不良債権を処理してもらいたいと願うであろう。それが、責任を曖昧にする有効な方法だからである。

日本におけるバブル経済の発生は、マクロ経済的な現象であった。当時の竹下登大蔵大臣がプラザ合意によって日本の急速な円高を容認したこと、それは、とりもなおさず、アメリカが経験した住宅金融バブルの清算のためにドル安を容認したことにはかならないが、1985年からの急速な円高が日本の資産価格を大きく歪ませたことは間違いない。マクロ経済政策の運営が誤っていたときに、ミクロ経済主体の責任を問うても、むやみな個人攻撃となる。本稿は、銀行の取締役を論難するものではない。本稿が目的とするのは、同一のマクロ経済環境のなかにあつて、個別の銀行がどのように内部組織を調整してきたか、という点にある。

長期政権を維持した頭取

2001年4月3日付け日本経済新聞は、あさひ銀行が、リストラ策の一貫として海外業務から全面

撤退し、東京三菱銀行に業務委託する方針を固めたことを報じた。国際決済銀行の求める BIS 規制である自己資本比率 8 パーセントは維持するものの、ニューヨーク、ロンドンなど海外支店や現地法人の 9 ヶ所を順次閉鎖する方針である、という。

第 1 表は、協和銀行からあさひ銀行に至る期間の取締役会長、頭取、副頭取、専務・常務取締役、取締役、監査役の推移を示したものである。

1988年、すなわちバブル経済の最盛期において 31名の重役がいたが、その 5 年後 1993年には 9 名が重役として在籍し、新たに 43名の重役が加わっている。取締役会の構成メンバーは急増した。そして、1998年になると重役の合計は 39名へと削減される。1988年から継続しているのは頭取の伊藤龍郎のみとなり、1993年からの継続者は 7 名である。この時期のあさひ銀行頭取には、公的資金による資本注入を受け、海外業務からの撤退を決定している。

第 2 表は、日本興業銀行の事例である。取締役会長・黒澤洋、取締役頭取・西村正雄の 2 名が、取締役会における「生き残り」メンバーである。1988年の取締役・監査役数は 45名、93年には 43名となり、98年には 36名となっている。88年から 93年に至る期間に取締役・監査役として在任し続けたのは、12名であり、31名は新任であった。また、93年から 98年に至る期間については、11名が残り、25名が新任となった。在任期間の長い 12名、11名の者は、取締役会長、取締役頭取、取締役副頭取、

第3表 日本長期信用銀行における経営陣の変遷

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
取締役会長	杉浦敏介	1958	—	—	—	—	—	—
取締役副会長	増澤高雄	1976	取締役会長	増澤高雄	—	取締役会長	増澤高雄	—
取締役頭取	酒井守	1971	—	—	—	—	—	—
取締役副頭取	堀江鐵彌	1976	取締役頭取	堀江鐵彌	—	—	—	—
専務取締役	根橋剛	1979	—	—	—	—	—	—
専務取締役	竹内宏	1979	—	—	—	—	—	—
常務取締役	亀田浩	1981	—	—	—	—	—	—
常務取締役	水上萬里夫	1981	取締役	水上萬里夫	—	—	—	—
常務取締役	渡邊秀明	1982	—	—	—	—	—	—
常務取締役	中島省吾	1984	—	—	—	—	—	—
常務取締役	岸道雄	1985	—	—	—	常任監査役	岸道雄	—
常務取締役	小平貞穂	1985	—	—	—	—	—	—
常務取締役	岡本弘昭	1985	—	—	—	—	—	—
取締役	松岡幸三郎	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	大野木克信	1986	取締役副頭取	大野木克信	—	取締役頭取	大野木克信	—
取締役	大久保光也	1986	—	—	—	—	—	—
取締役	尾見敬二	1986	取締役副頭取	尾見敬二	—	—	—	—
取締役	荒川滋	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	横井士郎	1987	—	—	—	—	—	—
取締役	須澤悠自	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	阿部泰治	1988	専務取締役	阿部泰治	—	—	—	—
取締役	小林靖弘	1988	専務取締役	小林靖弘	—	—	—	—
取締役	田中重彦	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	今村該吉	1988	—	—	—	—	—	—
取締役	平尾光司	1988	専務取締役	平尾光司	—	—	—	—
常任監査役	山仲靖朗	1976	—	—	—	—	—	—
監査役	高橋三郎	1969	—	—	—	—	—	—
監査役	佐竹浩	1980	—	—	—	—	—	—
計	28名							
			常務取締役	鈴木克治	1989	—	—	—
			常務取締役	地引啓修	1989	—	—	—
			常務取締役	木村榮二郎	1989	—	—	—
			常務取締役	須田正巳	1989	取締役副頭取	須田正巳	—
			常務取締役	磯村隆三	1990	—	—	—
			常務取締役	千葉務	1990	—	—	—
			取締役	上原隆	1991	取締役副頭取	上原隆	—
			取締役	雄川孝喜	1991	—	—	—
			取締役	森岡義久	1991	—	—	—
			取締役	萩野修	1992	—	—	—
			取締役	曾我善樹	1992	—	—	—
			取締役	越石一秀	1992	常務取締役	越石一秀	—
			取締役	鈴木恒男	1992	常務取締役	鈴木恒男	—
			取締役	香西洋	1992	—	—	—
			取締役	石井賢	1992	—	—	—
			取締役	大澤義正	1992	—	—	—
			取締役	佐藤孝靖	1992	—	—	—

1988年3月			1993年3月			1998年3月		
役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年	役名及び職名	氏名	取締役就任年
			取締役	佐藤孝靖	1992	—	—	—
			取締役	溝淵雅也	1992	—	—	—
			取締役	酒井捷夫	1993	—	—	—
			取締役	山本裕洋	1993	—	—	—
			取締役	田島哲朗	1993	—	—	—
			取締役	石井康之	1993	—	—	—
			取締役	小西龍治	1993	—	—	—
			常任監査役	大久保光也	1986	—	—	—
			監査役	廣田雄一	1991	—	—	—
			監査役	戸塚岩夫	1992	監査役	戸塚岩夫	—
			計	35名				
						監査役	板井敬之	1995
						監査役	深井道雄	1995
						計	10名	

(出所) 有価証券報告書より筆者作成。

常務取締役、および、監査役であり、それらのポストの数だけ定年が延長されて在任期間が長くなるものと推測される。日本興業銀行は、1976年に取締役に就任した黒澤洋と、1983年に取締役に就任した西村正雄が1990年代を牽引してきたように見える。

第3表には、日本長期信用銀行の取締役会構成メンバーを掲げた。取締役会長・増澤高雄、取締役頭取・大野木克信が1988年から98年まで取締役会の中心であったことがわかる。1988年に28名であった取締役会は、93年には35名に増加している。そのうち、8名が88年から継続している。日本長期信用銀行では専務取締役の在任期間が長くなっている。98年には、すでに業績不振が明らかとなり、取締役の構成メンバーは10名となっている。

以上の事例から浮かび上がるのは、取締役会長、取締役頭取には、取締役会の構成メンバーを決定する実質的な権限があるかもしれない、という仮説である。ただし、日本長期信用銀行のように経営不振になった場合には、取締役会の構成メンバー数自体が少なくなる。

3. 享樂的国際化

国際会議

企業活動を国際化させることが、時代の先端に行く活動である、とみなされた時期があった。しかし、そのためのコストは大きかった。それは、個々の企業にとって大きかったが、同時に政策的なコストも無視できぬほど大きかった。

洞口 [2000] は、APEC や ASEM など、大きな経済的効果をもたない「地域連携」がなぜ増殖するのかを「享樂的国際化」という概念で説明した。経済協力、環境保護、人材育成など、反対論を提示することの困難な課題で会議を組織することが、国際化に関わる官僚組織に予算を与え、組織を自己増殖させる。経済協力、環境保護、人材育成は、みな重要な政策課題であるが、問題は、コストとベネフィットの比較考量である。2001年初頭に外務省による機密費流用事件が発覚したが、それは、首脳会談、サミット、APEC などの会議に「随行」するときの必要経費を水増ししたものである、と報道されている¹²。

2001年10月に上海で開かれた APEC 首脳会議を取材した山田 [2001] は、APEC 首脳会議が

12 2001年1月26日、読売新聞朝刊。沖縄サミットに支出された800億円以上の資金は、公共工事の代替であったとする解釈もある。しかしながら、税金の支出は本来の目的に従って行われるべきものであって、粗雑な支出に対して任意の解釈が許されるものでもない。

「江沢民国家主席が仕切る国威発揚の大宴会だった」こと、「中身はほとんどない」ことを指摘している。2001年9月、アメリカでの同時多発テロ事件に対して、アジア太平洋がどう協力して対処するかが中心的議題でありえたはずだが、APEC首脳会議ではテーマも、その中身も、閣僚会議や官僚レベルの会合で決まっているために、「首脳会議は棒読みの場」になっていた、という。山田[2001]も、また、この事態を「享乐的国際化」であると記述している¹³。

支出部門としての国際化活動

一国経済を構成する主体が、政府・企業・消費者であるとすれば、日本の経済主体は、国際的な活動を通じて支出を増加させてきたと言ってよいかもしれない。政府による「外交」は、対外経済援助であれ、首脳会議であれ、税金の「支出」を最も鷹揚に可能にした政策分野であった。

消費者は、海外旅行と外国製ブランド製品の購入には、極めて価格に非弾力的な行動を示してきた。ニューヨーク、パリ、ミラノにあふれる日本人観光客の大きな楽しみは、外国製ブランド製品への「支出」であったと言ってよいかもしれない¹⁴。

企業は、どうか。日本企業による外国直接投資も、また、「高い授業料」を支払いつつ「学習」し、「経験」を重ねてきたとしか表現できないものが多い。飯田[1998]は、ヤオハン、大和銀行、三菱地所、イ・アイ・イ・インターナショナルなど、ともすれば忘れられがちな外国投資の失敗事例を丹念に収集している¹⁵。

洞口[2002]が論じたように、享乐的国際化の基礎は、人間の自尊欲求にある。自らを他者とは異なる存在として認めさせたい、あるいは、認められたい、という根源的な欲求は、マズローによれば、生存欲求、安全欲求、所属と愛の欲求が満たされたのちの、より高次の欲求である。企業においては海外での事業経験、消費者については海外旅行とブランド品、政府については国際会議の

開催など、国際化は、そうした分脈で捉えられるとき、非生産的な「支出」の代表である、とみなされる。エピキュリアン（享楽主義者）が、一国の歴史に何をもたらしたか。ギリシャ、ローマ、唐など、読者は好きな事例を挙げるができるに違いない。

むすび

効果判定不能

企業がグローバル化を進めつつあるなかで、新たなビジネス・モデルは生まれているだろうか。日本経済の低迷を長期化させたものは、無責任な、あるいは、「犯意なきあやまち」に満ちた意思決定過程の集積であった。すなわち、それが適切であったかどうかの判定が不可能なまま、巨額の外国為替市場介入の許された大蔵省財務官なる人々による円高誘導、巨額の不良債権を有しながら責任を云々されることなく勇退していった銀行頭取と、彼らを有する大手都市銀行への公的資金導入、そして、やはり巨額の税金によって賄われる国際会議に出席していた政治家と官僚たちによる儀礼的交歓といった「経済政策」が、「犯意なきあやまち」の例である¹⁵。

権力を得て、税金を支出し、その効果は問われない。経済政策の当事者は、「効果がある」と力説するであろう。しかし、日本経済を長期低迷から救う効果はなかったし、それがなかりせばどうなっていたか、を判定する根拠はどこにもない。円は安めに誘導されるべきであったかもしれず、大手都市銀行のうちのいくつかは北海道拓殖銀行のように廃業されるべきであったかもしれず、サミットや国際会議は質素に運営されるべきであったかもしれぬ。しかし、そうはならなかった。これらに共通して重要な事実、巨額の税金が支出され、日本という国に巨額の債務が累積した、ということである。

13 山田[2001]、72ページ。

14 洞口[1992]をも参照されたい。

15 公害訴訟における「犯意なきあやまち」、すなわち、無過失責任は、企業に公害原因の改善と賠償責任を負わせている点を想起されたい。

<参考文献>

- 井口俊英 [1997] 『告白』 文芸春秋.
- 伊藤正直 [2000] 「1990年代日本の金融システム危機」
法政大学比較経済研究所・齋見誠良編 『アジアの
金融危機とシステム改革』 法政大学出版局, 第2章.
- 須田美矢子 [1996] 『ゼミナール国際金融入門』 日本
経済新聞社.
- パート, アラン [1988] 『日本企業エクゼクティブの
研究—取締役誕生から退任までの役員人事—』 産
業能率大学出版部.
- 橋本寿朗 [2002] 『デフレの進行をどう読むか—見落
された利潤圧縮メカニズム—』 岩波書店.
- 洞口治夫 [1992] 『日本企業の海外直接投資—アジア
への進出と撤退—』 東京大学出版会.
- 洞口治夫 [2000] 「経済的地域主義の諸原理—政策反
応関数, 享樂的国際化の仮説とカナダ症候群—」
『「東南アジア諸国の政治経済システムの変化と日
本を含む地域協力の可能性」 研究委員会報告書』
第3部第2章, 財団法人・地球産業文化研究所,
2000年6月.
- 洞口治夫 [2002] 「グローバリズムと日本企業—組織
としての多国籍企業—』 東京大学出版会.
- Mace, Myles. S. [1971] *Directors: Myth and Reality*,
Harvard Business School Press. (道明義弘訳 『ア
メリカの取締役—神話と現実—』 文眞堂, 1991年).
- 山田厚史 [2001] 「深刻な経済は議論にならず, 享樂
的国際化のAPEC」 『AERA』 2001年11月5日号,
72ページ.