



FRI 研究レポート

No.74 April 2000

過剰設備・過剰雇用問題の再考 問題の本質は何だったのか

主任研究員 米山 秀隆

過剰設備・過剰雇用問題の再考 問題の本質は何だったのか

主任研究員 米山秀隆

要旨

1. 過剰設備、過剰雇用に関する議論は、99年に入ってから大きく盛り上がり、これらを解消しない限り、景気の回復も望めないとの論調が支配的となった。このうち過剰設備の解消については、産業再生法により、設備廃棄を行う場合の税制上の優遇措置が用意された。しかし、当時の議論は、過剰設備の発生要因（構造要因か景気循環要因か）、資本ストック統計の問題点などについて十分な吟味が行われなかったため、結果として議論がミスリードされた可能性がある。
2. まず、統計上の問題であるが、通常、日本の資本係数（グロスの資本係数）は、アメリカなど諸外国に比べて高いとされる。しかしグロスベースでは、資本ストックの価値が正しく評価されていないという問題がある。資本ストックの価値をより正しく表していると考えられるネットの資本係数をみると、日米差はほとんどなくなる。経済全体として膨大な過剰設備を抱えているという当時の認識は、必ずしも正しいものであったとはいえない。また、過剰設備を抱える業種でも、景気循環的な要因によって、過剰設備が一時的に発生している場合が少なくなかった。
3. 構造的な過剰設備を抱えている業界でも、設備廃棄に関わる税制上の優遇措置を使う例はほとんどなく、産業再生法の当初のねらいははずれている。税制上の優遇措置は、あくまでも1社だけの枠内で、過剰供給能力の解消を促進することを意図したものである。しかし、過剰供給能力を抱える業界では、もはや1社だけの過剰供給能力の解消では不十分なため、複数企業ないし業界全体で生産を統合・集約させる方向で、過剰供給能力を解消しようとしている。
4. 一方、過剰雇用の問題は、労働分配率の高止まりに端的に表れているが、これを低下させるためには、人材価値の再評価を進めていく必要がある。過剰雇用の問題は、人員が過剰という問題のほかに、労働生産性以上に賃金を払いすぎているという問題が大きいと考えられるからである。すでに年俸制の導入などにより、職務に見合った賃金に調整する動き（賃下げを含む）が進んでいるが、その行き着く先は、市場価値に基づいた賃金体系ということになる。また、雇用の流動化が進めば、他社への移動（転職、買収に伴う他社への移籍など）によっても人材価値の再評価が行われる。社内外で人材価値の再評価が進められることを通じ、経済全体としての過剰雇用が解消されていくことになると考えられる。

目次

1 . 過剰設備はどのようにして解消されるのか	1
(1) 日本の資本係数は高いのか	
(2) 需要要因が構造要因か	
(3) 過剰設備は新規投資を抑制するのか	
(4) 過剰設備はどのようにして解消されるのか	
(5) 「すくみ」が発生するケース	
2 . 過剰設備解消をめざす動き	6
(1) 産業再生法の施行	
(2) 税制上の優遇措置を活用した設備廃棄は進まず	
(3) 過剰設備の解消をめざす業界別の動向	
(4) 今後は生産統合がさらに進む	
3 . 過剰雇用はどのようにして解消されるのか	14
(1) 維持困難になる日本型雇用システム	
(2) 問題の本質は人材価値の再評価	
(3) M&A が進める人材の再配置	
(4) 市場価値に基づいた賃金体系へ	
(5) 社員の退路を用意することが必要	
(6) 人材流動化を促すビジネスが登場	
(7) 政府の対策も雇用維持から雇用流動化へ	
注	20
参考文献	21

1. 過剰設備はどのようにして解消されるのか

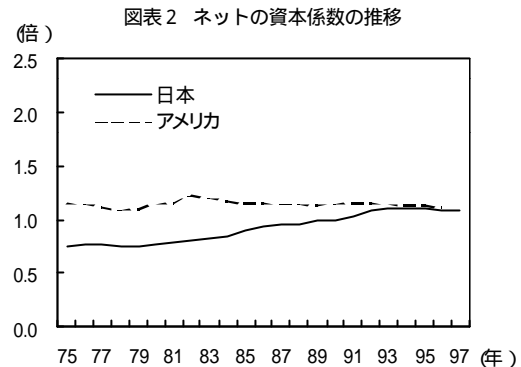
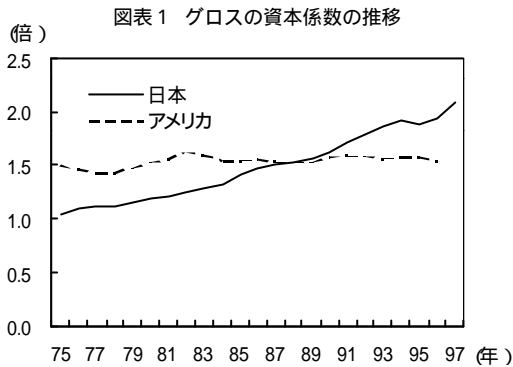
過剰設備、過剰雇用に関する議論は、99 年に入って大きく盛り上がり、これらを解消しない限り、景気の回復は望めないとの論調が支配的になったのは記憶に新しい。様々なシンクタンクや研究機関が、過剰設備、過剰雇用の大きさについて試算を示し、過剰部分を早急に解消していく必要性を主張した。とりわけ、過剰設備については、経団連を中心に、その処理を円滑に行うための仕組み（税制上の優遇措置など）が提案され、その一部が産業再生法に反映された。

しかし、当時の議論、特に過剰設備に関する議論は、今から振り返れば、ややバランスを欠いたものであったかもしれない。一つには、過剰設備の発生が、景気循環的な要因によるものか、構造的な要因によるものかの見極めが十分行われなかったという点があげられる。要するに、過剰設備が発生したのは、一時的な需要不足によるものなのか、それとも供給能力が構造的に過剰になっているためなのかという問題である。もう一つは、資本ストックの統計上の問題である。マクロの資本ストックから計測される過剰設備の数値は、一種のフィクションとも考えられ、必ずしも実態を正しく表すものではない¹⁾。当時は、この二つの点について、十分な吟味が行われることなく議論が進行したため、結果として、素材業種が経団連を介して行った過剰設備処理スキームの実現キャンペーンに、多くのマスコミ、シンクタンクがこぞって協力するような形になってしまった印象がある。

(1) 日本の資本係数は高いのか

上記二つの問題のうち、まず後者の点から検討しよう。日本の資本係数（資本ストック / 名目 GDP）の高さは、かねてから主張されていた。資本係数の高さは、資本生産性（名目 GDP / 資本ストック、資本係数の逆数）が低いということを意味する。日本の資本係数が右肩上がりで推移してきたのに対して、アメリカの資本係数は、ほぼ一定で推移している（図表 1）。両者の比較から日本の資本効率がアメリカに劣っていると主張される場合が多い。なお、日本の資本係数が右肩上がりで上昇してきた理由としては、通常、労働力不足を補うために労働代替的な設備投資が行われてきたという点が指摘されている。

過剰設備の額については、99 年の議論では、資本係数のトレンド線と実際の値との乖離から計測するという例が多くみられた。より複雑な手法をとる場合でも、過剰設備額は、資本ストック統計から計算される場合がほとんどであった。例えば、経済企画庁（1999b）の試算によれば、99 年第一四半期時点の過剰設備額は約 57 兆円である（うち 48 兆円が製造業の過剰設備）。



(注) 日本のネットの資本ストックの算出方法は、日本開発銀行(1999)に基づく。

(資料) 経済企画庁『民間企業資本ストック』、米商務省 Survey of Current Business 等

ここで使われている資本ストック統計は、「粗資本ストック(グロスの資本ストック)」である。毎年の設備投資から、物理的に廃棄または滅失した部分を控除したものが、粗資本ストックとなる。つまりは、過去の投資を累積したもの(物理的に消滅したものを除く)である。粗資本ストックについては、資本ストックの価値が、正しく評価されていないという問題がある。粗資本ストックは、その定義から、一度投資されれば、廃棄されるまで設置当初と同じ価値を持つことが前提とされる。しかし、こうした前提は、技術革新が速く、設備の陳腐化が早い場合には当てはまらない。このため、粗資本ストックを使って資本係数を求めると、陳腐化した資本ストックの価値が過大に評価され、その分、資本係数が高く現れやすいことになる。

経済学的には、資本ストックの価値は、その資本が将来生み出す利益を現在価値に引き戻したものとして定義される。もし、資本ストックの価値を、経済学的概念に基づいて計測すれば、それを使った資本係数は、粗資本ストックを使った資本係数よりも低くなるはずである。このように考えると、資本係数(粗資本ストックから算出されたもの)が高いという問題には、資本ストックの量そのものが過剰になっているという問題以外に、資本ストックの価値が正しく評価されていないという問題が含まれていることがわかる。

現実には、経済学的概念に基いた資本ストックの価値を計測することは難しい。そこで、会計学的な概念である、「純資本ストック(ネットの資本ストック)」を用いることが有用である。純資本ストックは、粗資本ストックから、経過年数に応じて経済的価値が減耗した分(減価償却分)を差し引いたものである。しかし、企業の立場から考えればわかるように、毎年控除する分は、会計的な要因(定率法か定額法か、税制上の特典、決算上の理由など)によって大きく左右される。このため、純資本ストックの概念は、経済学的な概念とは一致しない。しかし、粗資本ストックでは考慮されていない経済的価値の減少を考慮しているという点で、純資本ストックの方が、より実態に近いものであると考えることができよう。

ネットの資本係数をみると、90年代初めまでは、グロスの資本係数と同様に、右肩上が

りの上昇トレンドがみられた。しかし、それ以降は、グロスでは引き続き右肩上がりなのに対し、ネットではほぼ横ばいとなっている（図表2）。また、日米の資本係数を比較してみると、グロスでは格差が拡大し続けているのに対し、ネットでは両者が急速に接近していることがわかる。つまり、資本ストックの経済的価値をより正しく反映しているネットベースでは、最近になって日本の資本係数が著しく上昇したという事実はなく、また日米比較では、両者の格差は広がるどころか、同じような値に接近している²⁾。

以上の点から、一般に指摘されるグロスの資本係数の高さには、資本ストックの価値が正しく評価されていないという問題が、その背後に存在することがわかる。ネットの資本係数で判断する限り、日本経済全体で膨大な過剰設備を抱えていたという当時の認識は、必ずしも妥当なものであったとはいえない。過剰設備の問題があったとしても、一部の問題と考えるのが正しい認識であったと思われる。にも関わらず、99年の議論では、グロスの資本係数に基づいた過剰設備額が一人歩きしてしまい、全体の論調が、過剰設備の処理スキームの必要性を強調する方向に傾いてしまった。

（2）需要要因が構造要因か

次に、過剰設備が一部で発生していたとして、それが景気循環的な要因によるものなのか、構造的な要因によるものなのかという点について考えよう。この点について一つのヒントになるのは、バブル崩壊以降、生産活動がどのように推移してきたかである。

業種別にみると、鉄鋼、自動車などでは、バブル期に生産のピークをつけた後、景気はやや回復した97年時点でも、生産がバブル期のピークに達していない。一方、電気機器、化学、石油などでは、97年の景気回復期に一度、生産水準がバブル期のピークを上回っている。前者のような業種では、バブル期に拡張した設備が、将来も稼動することのない過剰設備になっている可能性が高い。しかし、後者のような業種では、98年から99年にかけてマイナス成長になったために一時的に不稼動設備が増えたものの、それは今後の需要の回復次第では、再び稼動する可能性が高いことを示唆する。前者がどちらかといえば構造的な要因によって過剰設備が生じているのに対し、後者はどちらかといえば循環的な要因によって過剰設備が生じていると考えることができよう³⁾。

循環要因が多く含まれていたことは、99年以降、素材業種では、アジア向けの輸出の回復によって増産が続いたため、一時に比べ過剰設備解消の議論が、かなり下火になってしまったという点からも理解することができよう。99年のエチレン生産量は過去最高に達し、また、99年度の粗鋼生産量は前年比7.6%の増加となった（高炉大手5社の粗鋼生産量は11%増）。また、産業再生法によって、設備廃棄に対する税制上の優遇措置が設けられたのにも関わらず、現在のところほとんど活用されていないという点にも注目すべきである。

ただし、同じ業種の中でも、品目によって設備が構造的に過剰になっているものとそうでないものがあるはずで、業種ごとに一律に判断することは危険である。結局、過剰設備

解消の議論は、個別企業で抱えている不採算品目に関わる設備をいかにして解消していくかという問題に帰着する。

(3) 過剰設備は新規投資を抑制するのか

さらに次の問題として、過剰設備の存在が、企業の新規投資を抑制する要因となるのかどうかという点について考えよう。実はこの点についても、十分な吟味が必要である。過剰設備があるからといって、直ちにそれが新規投資の抑制につながるというわけではない。

理論的には、過剰設備の存在は、新規投資の抑制要因にはならないと考えられる。なぜなら、新規の設備投資の意思決定は、原則的には、その投資の将来の収益見通しと、資本コストとの比較で行われるはずで、過去の失敗した投資の存在とは関係ないからである。しかし、これはあくまでも理論上の話で、現実にはあてはまらない場合がある。例えば、企業が過去の投資の失敗を、将来の利益で穴埋めしようとする場合、企業価値は相対的に低くなり、そうした企業は、過去の失敗が全くない企業と比べて、新規投資が行いにくくなることは十分考えられる。

この点は、企業金融の問題とも深く関わっている。企業のある投資プロジェクトが失敗して巨額の損失を抱えてしまった場合、コーポレートファイナンスが主流である場合、十分な収益性が期待できる他の投資プロジェクトについても、資金調達に支障を来すことになる。コーポレートファイナンスでは、銀行は、個々のプロジェクトではなく、総体としての企業に融資を行うためである。これに対し、プロジェクトファイナンス（銀行が企業の行うプロジェクトに融資し、そのプロジェクトから生まれる収益が返済に充てられる）が主流である場合には、新規プロジェクトは、過去のプロジェクトとは関わりなく資金調達できるため、過去の失敗した投資（過剰設備の存在）が、新規投資の抑制要因とはならない。日本では、これまでコーポレートファイナンスが主流であったため、過去の失敗が将来の投資を抑制するケースが発生したことは容易に想像できる。

(4) 過剰設備はどのようにして解消されるのか

過剰設備を解消するかどうかは、第一義的には、企業の経営判断の問題となる。すなわち、保有し続けた場合のデメリット（維持費などの発生）と、将来、需要の増加によって必要になった場合に対応できるというメリットとを勘案して、個別企業が判断すべき問題である。解消するとの経営判断に至った場合には、設備を廃棄するか売却するかのいずれかを迫られる。廃棄する場合は、除却損が発生するため、企業にとっては、内部留保の取り崩しや資本減少を余儀なくされるケースが出てくる。これに対し、売却の場合は、そうした問題は発生せず、また、購入した企業がその設備を有効に活用すれば、経済全体の効率化にもつながることになる。

企業自身が過剰設備解消の判断を先送りする場合には、市場が判断を下すこともあり得る。その最も極端な形は倒産である。倒産すれば、資本ストックはスクラップ価格で評価されるため、経済全体の資本ストックは減少する。また、M&Aによっても過剰設備は解消される。過剰設備を抱えた企業の株価は低くなっているはずであり、買収の対象になりやすい。買収した企業は、再評価された資本ストックを前提に生産を行うことができる。あるいは、合併を行うケースでも、吸収される側の資本ストックは再評価されることになる。また、資本ストックなど資産を現物出資して新会社を設立する際にも、その価値は再評価されることになる。これらは、市場競争の枠組みの中で、資本ストックがその経済的価値に見合うように再評価されていくということにほかならない。

先に、資本係数が高いという問題の背後には、資本ストックの価値が正しく評価されていないという計算上の問題が存在することを指摘した。企業自身の判断ないし市場の判断によって、正しい価値に修正されていく過程が、まさに、過剰設備が解消されていく過程ということになる。この点を換言すれば、資本ストックを「時価評価」ということにほかならない。また、買収や合併、新会社設立などによって生産統合を行う場合には、それによって資本ストックの価値が再評価されることに加え、生産設備が集約されることで、相互に重複した設備の廃棄も行いやすくなる。M&Aは、価値の再評価と物理的廃棄の促進という二つの面から、過剰設備の解消を促していくのである。

(5) 「すくみ」が発生するケース

以上のように、過剰設備は、基本的には市場メカニズムの枠組みの中で、自ずと解消されていく性質のものであるといえる。しかし、業界全体としては、過剰生産能力の削減が必要であるにも関わらず、個別企業の判断では生産能力の削減が進まないケースがある。設備廃棄すると巨額なサンクコスト（埋没費用＝過去の設備投資費用のうち回収不能な費用）が発生し、しかも、将来需要が回復した時に、生産能力を回復させようとする場合にも、巨額の費用が必要なため、生産能力を回復させることが難しいケースである⁴⁾。こうしたケースでは、自社が率先して設備廃棄を行うことは必ずしも得策ではない。設備廃棄に際しては、サンクコストが発生する上、将来の収益機会も逸することになりかねないからである。そのため、互いに競争相手が設備廃棄を行うことを願いつつ、結局、どの社も設備廃棄を行わない状態となる（いわゆる「すくみ」の状態）。

どこか力のある企業が1社でもあれば、その企業が他企業を買収、合併することなどによって生産統合が行われ、このような問題は解決されるが、そうでない場合には、すくみ状態から脱することが困難となる。このような場合、共同での設備廃棄を促すような制度的な支援策があれば、過剰生産能力の削減が進む可能性がある。このようなケースでは、過剰設備の処理に関し、支援措置が講じられることも正当化されることになる。

2. 過剰設備の解消をめざす動き

(1) 産業再生法の施行

現実には、経団連などの働きかけが功を奏し、産業活力再生特別措置法（産業再生法）が99年10月に施行され、過剰設備の処理を行う際の税制上の優遇措置が用意されることになった（産業再生法は2003年3月末までの時限立法）。

従来は、設備廃棄などで損失が発生した場合、翌年度以降の利益から欠損金として控除して納税額を少なくできる期間（繰り越し控除期間）は原則5年間とされていたが、2年延長して7年まで控除が認められることになった。また、前年度に納付した法人税から欠損金相当額を1年に限って返還してもらえる制度（繰り戻し還付）も7年ぶりに復活した。企業は、繰り越し控除と繰り戻し還付のうち、いずれかを選択できる。

産業再生法では、このほかにも企業の事業再構築の円滑化をねらった支援措置が設けられた。分社化手続きについては、商法上の特例措置が設けられ、大幅に簡素化されることとなった。分社化する際には、通常、裁判所による検査役の選任が必要とされ、検査役の選任と資産評価で3ヵ月から1年の期間がかかる。しかし、これでは分社化を迅速に行うことができない。このため、裁判所による検査役の選任を不要とし、企業が起用している公認会計士や監査法人、弁護士による調査を認めることとした。これにより、分社化手続きを1ヵ月以内に短縮することが可能となった。

また、簡易な営業譲り受け制度を設け、大企業が自社の純資産の5%に満たない企業を合併する際、株主総会の特別決議を不要とすることとした（大企業による中小企業の簡易合併制度）。

さらに、ストックオプション（自社株購入権）の対象範囲を広げ、子会社の役員、従業員も親会社の株式をストックオプションの形で取得することを可能にした。分社化などの事業再構築を円滑化するとともに、親会社の株価上昇に反映される企業グループの業績向上の恩恵を、事業再構築をともに行う子会社の役員、従業員も受けられるようにするためである。

銀行が取引先企業への融資を出資に切り替える「債務の株式化」を行いやすくするための環境整備も行われた。債務の株式化は、金融機関が、企業が抱える借金を免除する代わりに、その企業の株式（優先株＝議決権はないがより多くの配当を受けられる株式）を取得して、再建を図ろうとするものである。再建に成功し株価が上昇すれば、金融機関は将来、優先株の売却益を得られることになる。優先株を発行しやすくするため、優先株の発行限度枠が、発行済株式総数の3分の1から2分の1に引き上げられた。

税制上の優遇措置については、会社の設立、増資、合併などの登記事項に対する登録免許税の税率を0.7%から0.35%に半減させることとした。会社登記には資本金額に一定税率をかけた額の登録免許税がかかるが、これを減額することで、分社化や第三者割当増資の

実施、企業合併などの事業再構築を行いやすくしようとするねらいがある。また、現物出資の共同子会社設立に伴う譲渡益課税を繰り延べる措置も設けられた。

ただし、これらの優遇措置の適用を受けるためには、「事業再構築計画」を主務大臣に提出し、その認定を受ける必要がある。計画開始から3年以内に株主資本利益率（ROE）を2%以上高めるなどの数値目標を設定することなどが認定の条件となる。また、設備廃棄の際の税制上の優遇措置の適用を受けるためには、総資産の5%以上にあたる設備を廃棄することが条件となる。

（2）税制上の優遇措置を活用した設備廃棄は進まず

産業再生法のその後の適用状況であるが、すでに30社を超える企業が認定を受けているものの（2000年4月現在）、その中身は分社化や増資に伴う登録免許税の軽減措置の適用例が圧倒的に多い。産業再生法の最大の目玉とされた、設備廃棄に伴う税制上の優遇措置の適用を受けたごくわずかである。その意味では、産業再生法の当初のねらいは、全くはずれた形となっている。

分社化にあたって、産業再生法の適用を受けた例をいくつか示しておこう。住友金属工業は、小倉製鉄所と直江津製造所の分社化について適用認定を受け（99年11月）、検査役の特例を受けるとともに、新会社の資本金登録にかかる登録免許税が約2億2千万円から約1億1千万円に減額された⁵）。住友金属工業が、産業再生法適用の第1号であった。バス事業を分社化するJR北海道も、検査役の特例と登録免許税の軽減措置の適用認定を受け（99年12月）、登録免許税が約5500万円減額された⁶）。

増資に当たって、産業再生法の適用を受けた例もある。富士重工業は、米ゼネラルモーターズ（GM）と資本提携し、GMを引き受け先とした第三者割当増資を行ったが、資本の増加に伴う登録免許税の減額措置の適用認定を受けた。宇部興産は、機械・金属形成事業を分社化した会社の増資に当たって、登録免許税の減額措置の適用認定を受けた（2000年1月）。スカイエンターテインメント（CS放送向けチャンネル運営会社）は、債務株式会社化の際の増資に当たって、登録免許税の減額措置の適用認定を受けた（2000年1月）。

これに対し、設備廃棄に伴う税制上の優遇措置の適用を受けたのは、大阪工場の設備廃棄を決めた日本板紙だけである。税制上の優遇措置を活用した設備廃棄が行われていない理由としては、以下のような要因が指摘されている。

第一に、過剰設備を抱える素材業種では、産業再生法の施行後、アジアの需要が回復し、輸出が伸びたことで、設備の過剰感が一時に比べかなり和らいだという要因があげられる。第二に、適用申請に踏み切った場合、むしろバブルの処理を引きずる企業が救済されたというマイナスイメージが市場に広がってしまう懸念があることがあげられる。第三に、総資産の5%以上にあたる設備を廃棄するという、税制上の優遇措置の適用を受ける条件が厳しいという要因があげられる。石油精製や造船などの一部業界は、一工場の資産の5%

以上などに適用条件を変更するように求めているともいわれる⁷⁾。

このうち第一の点については、需要が回復すれば、設備過剰感が和らぐことは当たり前のことであるが、今回はこれがやや意外感をもって受け止められた。この点は、過剰設備の処理スキームが議論された時に、一種のフィクションともいえる過剰設備の数値が一人歩きし、日本経済全体で膨大な過剰設備を抱えているという幻想が定着してしまっていたことに原因がある。先にも述べたように、これは今からみれば正しい認識とはいえなかった。さらにいうと、日本経済全体として、過剰設備の廃棄が行われない限り、新規投資が出てこないという認識も誤りであった。過剰設備の重しによって設備投資を抑制している業種は一部に過ぎず、それ以外の業種では IT 投資などの投資意欲の高まりとともに、設備投資は増勢に向かっている。日本政策投資銀行の調査（2000年2月調査）によれば、2000年度の全産業の設備投資計画は前年比 0.2%と4年ぶりに増加する（製造業 0.3%増、非製造業 0.2%増）。

需要回復によって設備過剰感が和らいでいる業種については、今後もその持続性があるかどうかの見極めが重要なポイントになるだろう。これまで素材業種では、往々にして、需要が回復すると過剰設備の反省を忘れて設備の新增設を行い、再び過剰設備に苦しむという悪循環を繰り返してきた傾向があるからである。

適用条件を緩和すべきという意見については、どのように考えるべきであろうか。先にも述べたように、過剰設備を抱える企業が、設備廃棄を行うかどうかは、税制上の優遇措置があろうがなかろうが、企業自身の経営判断で行うべき筋合いのものである。したがって、優遇措置の適用条件の緩和は安易に行うべきではない。もし緩和した場合には、自助努力を怠る企業のモラルハザードを招くことにもなりかねない。

以上のように、現在までのところ、税制上の優遇措置を設けることによって、過剰設備の廃棄を促進させようという産業再生法の当初の意図はほとんど達成されていない。こういう状態では、そもそもこうした措置が本当に必要だったのかどうかという疑問さえ生じる。ただし、産業再生法で講じられた措置のうち、分社化などに関わる特例や税制上の優遇措置は積極的に活用されている。企業の前向きな事業再構築に対しては、産業再生法は一定の成果をあげているといえる。

（3）過剰設備の解消をめざす業界別の動向

しかし、産業再生法が使われていないからといって、過剰設備を抱える業界で、その処理が進んでいないというわけではない。むしろ、過剰設備を抱える業界では、合併や生産統合などを進めることで、過剰設備の解消を模索している。各業界は、産業再生法の優遇措置に頼ることなしに、自助努力によって、過剰設備を解消しようとしているわけである。以下では、各業界の動向をみよう。

鉄鋼：品目別、地域別の再編が進む

鉄鋼メーカーは、大きく高炉メーカーと電炉メーカーに分けられる。高炉メーカーは、鉄鉱石から銑鉄を製出する炉を持つ大手メーカーで、新日本製鉄、川崎製鉄、住友金属鉱業、NKK、神戸製鋼所の大手5社に代表される。一方、電炉メーカーは、鉄のスクラップを電気炉で溶かして再生するメーカーである。工場周辺で発生するスクラップを原料として主に地元ユーザーに販売しているため地域性が強い小規模のオーナー企業が多い。

高炉メーカーは不採算三品目を統合へ

アジア向け輸出の回復により99年度の粗鋼生産量は、前年度比7.6%の増加となった。アジア向け輸出の増勢が今後も続くとの判断から、川崎製鉄、NKKは生産能力の増強を図った。川崎製鉄は、2000年4月に水島製鉄所で休止中の高炉1基を再稼働させ、NKKは、福山製鉄所の生産工程を改善することで、2000年度内に能力の増強を図る⁸⁾。このように高炉メーカーの収益環境は、アジア向け輸出の回復によって向上しているが、一方では、不採算品種であるシームレスパイプ（継ぎ目なし鋼管）、ステンレス鋼板、H型鋼について、品種別に再編を進める動きが活発となっている。

シームレスパイプは、油田掘削、ガスのパイプラインなど厳しい環境で使われる高強度の鋼管である。継ぎ目がないため、溶接管に比べ、高い強度を持つ。日本のメーカーは、オイルショック時の石油価格高騰期に利益を稼いだが、プラザ合意以降の円高で赤字が続いていた。近年は、最大の需要家である大手石油会社の再編に伴い、1社集中購買が進み、日本メーカーは厳しい戦いを強いられていた。海外では、96年にテチント（アルゼンチン）が、ダルミネ（イタリア）、シデルカ（アルゼンチン）、タムサ（メキシコ）の3社を傘下に収め（DSTグループ）、97年にはマンネスマン（ドイツ）とパロレック（フランス）が合併会社を設立するなど、早くから再編が活発となっていた⁹⁾。

NKKは、99年11月にDSTグループとシームレスパイプ事業を統合すると発表した¹⁰⁾。2000年後半に、合併で製造・販売会社を設立する予定である。一般材に強いDSTグループと高級材に強いNKKを合わせて、世界で年間600トンのシームレスパイプ生産のうち、3分の1を押さえることをねらっている。日本国内では、新日鉄と住友金属が、販売提携について検討を行っている¹¹⁾。当初はこれに川崎製鉄を加えた3社で輸出共同販売会社を作り、日本連合を形成する予定だったが、3社ではアメリカでシェア50%を超えるなど、輸出相手国の独占禁止法に抵触する恐れが出てきたため、99年12月に断念に追い込まれた経緯がある。しかし、もともと日本連合の構想は、設備廃棄よりも、痛みの少ない輸出共同販売による価格維持の色彩が強いとみられていたことも事実であり¹²⁾、日本メーカーは、シームレスパイプ事業の合理化について、戦略の練り直しを迫られている。

ステンレス鋼板事業は、内需の低迷による価格下落、アジア勢の新規参入などで、赤字が続いてきた。国内のステンレス事業は、新日鉄、川崎製鉄、住友金属工業、日新製鋼の

4社と、日本金属工業、日本冶金工業の専業2社を加えた6社体制が維持されてきたが、グループ化の動きが急である。新日鉄は、日新製鋼とステンレス鋼板事業を統合する方向で検討に入っている¹³⁾。両者は99年7月から、共同出資の事業企画会社を設立していたが、さらに踏み込んだ提携を行うことで生き残りをかける。また、新日鉄はこれとは別に住友金属工業とも提携を行ったため(2000年1月)、新日鉄を軸に、日新製鋼、住友金属工業の3社が連携することとなった。これに対し、残りの3社である川崎製鉄と日本金属工業、日本冶金工業は、2000年1月からステンレス鋼板の一部の相互供給を行っている。それぞれ得意とする製品の生産を増やし、採算性の低い製品の生産を減らすことで、生産効率を高めることをねらっている。ステンレス鋼板事業は大きく分けて、新日鉄グループ(住友金属工業、日新製鋼)と川鉄グループ(日本金属工業、日本冶金工業)の2グループに集約されつつある。

H型鋼は、ビルの梁などに使われる建築用鋼材の主力商品であるが、すでに新日鉄と住友金属が相互供給で提携している。結局、新日鉄と住友金属は、不採算品種の3品目すべてで提携関係を結んだことになる。両者はさらに、ステンレス鋼板とシームレスパイプで、住友金属はシームレスパイプ、新日鉄はステンレス鋼板という形でそれぞれが特化する方向で、提携をさらに拡大する方向で検討を進めている¹⁴⁾。

以上のように大手高炉メーカーは、不採算品目を中心に再編を活発化させることで、あらゆる品目を手がけてきたデパート型の経営から、得意分野に注力することで生産効率をい向上させる戦略に切り替えようとしている。

加えて今後は、自動車、電機メーカーなど主要顧客からのコスト削減要求がますます厳しくなっていくと予想される。日産自動車が、「リバイバルプラン」で、自動車専用鋼板の調達先を絞り込んで、1社当たりの鋼板購入量を増やす代わりに、単価の引下げを図ろうとしたのはその一例である。こうした市場の厳しい環境変化に対応するために、今後は、提携が鋼板や線材などの主力製品にまで広がり、大手高炉メーカー同士の本格的な再編につながっていく可能性が高いとみられている。例えば、不採算の3品目すべてで提携関係を結んだ新日鉄と住友金属工業の将来の合併説も、一部でささやかれるようになっている。これに対し、2000年4月には、川崎製鉄とNKKが、物流、設備補修、資材購入の三分野で提携することを発表し、鉄鋼業界は大きく二つのグループに再編される可能性が次第に高まっている。

電炉メーカーは地域別に再編へ

一方、電炉メーカーは、主力の建設用鋼材の需要減退で設備過剰が深刻となっていたが、地域別に再編の絵が描かれつつある。合同製鉄(新日鉄系)、東京鋼鉄(三井物産系)、東京鉄鋼(独立系)、東洋製鋼(独立系)の4社が、関東地区について、共同で設備廃棄、生産集約を行う方針を固めている¹⁵⁾。4社の粗鋼生産量は、関東地区の電炉による粗鋼生産量のおよそ4分の1を占める。4社の提携は、地域別の再編のモデルケースとして注目さ

れている。

また、三菱商事系の王子製鉄（中央区）、関西製鋼（大阪府堺市）、臨港製鉄（大阪府交野市）の3社は、99年12月に業務提携で合意している¹⁶⁾。それぞれ首都圏、関西を地盤とする利点を生かしながら、資材調達や、製品配送の共同化、生産の相互委託などに乗り出す。3社の提携は、将来的には設備の統廃合につながる可能性もある。

化学：不採算品目の生産統合

化学業界でも、アジア向け輸出の回復により、99年のエチレン生産量は、過去最高となった。しかし、鉄鋼と同様に、不採算品種については、合従連衡を進める動きが活発となっている。例えば、代表的な合成樹脂である塩化ビニール事業については全企業が赤字といわれており、事業の再構築が急務となっている。

塩ビ事業では、95年に、日本ゼオン、住友化学工業、トクヤマが共同出資で第1塩ビを設立、96年には東ソー、三井化学、電気化学工業が太平洋塩ビを設立するなど、共同販売会社設立の形で提携が進められてきた。しかし、塩ビ事業の収益低迷は続き、累積赤字を抱える太平洋塩ビは、2000年4月に3社の出資比率を見直し、塩化ビニール事業最大手の東ソー主導で再建することとなった¹⁷⁾。生産設備を、共同販売会社である太平洋塩ビに全面的に移管し、一部設備の廃棄を行う。また、三菱化学と東亜合成は、2000年4月に塩ビ事業の統合を行った。

石油：4グループに集約

石油業界では、原油高と価格競争の激化により、生き残りをかけたダイナミックな再編が行われている。合併ないし提携によって、重複部門を統合して効率化を図り、より一層の価格競争力の強化を狙っている。

99年4月に日本石油と三菱石油が合併して発足した日石三菱は、99年9月には石油精製専業最大手の興亜石油を、TOBによって子会社化した。さらに日石三菱は、99年10月に、コスモ石油と、石油調達から精製、物流まで全面提携することで合意した。過剰設備の廃棄も検討する。

これに対し、ジャパンエナジーと昭和シェル石油は、やはり石油精製、物流などの事業統合を行うことで99年12月に合意した。精油所の一体運営と、過剰設備の廃棄によって効率化を進め、生き残りを図っていかうとしている。また、昭和シェル石油は、石油精製専業会社の東亜会社と、2000年10月を目処に精油所の一体運営を行うことで合意している。

また、国際石油資本（メジャー）の米エクソンとモービルの合併に伴い（99年11月）、日本におけるエクソンモービルの傘下企業であるエッソ石油、ゼネラル石油、モービル石

油、東燃（石油精製会社）の再編が進められている。4社のうち、ゼネラル石油と東燃が2000年7月に合併して、東燃ゼネラル石油が発足する。また、販売、管理業務を担当する新会社を発足させ、東燃ゼネラル石油、エッソ石油、モービル石油の販売、管理業務を委託することによって、業務の集約化を図る。なお、新会社にはエクソンモービルと三井物産が折半して出資する極東石油工業（石油精製会社）も業務を委託する。

以上のように国内の石油業界は、日石三菱 - コスモ石油、ジャパンエナジー - 昭和シェル、エクソンモービルグループの3グループに、出光興産を加えた4グループに集約されつつある。それぞれの国内における石油精製シェアは、日石三菱 - コスモ石油が37%、ジャパンエナジー - 昭和シェルが33%、エクソンモービルグループが17%、出光興産が17%となっている¹⁸⁾。

造船：将来は3～4グループに集約

造船業界は、三菱重工業、住友重機械工業、川崎重工業、三井造船、石川島播磨重工業、日立造船、NKKの大手7社に、専門の中堅メーカーが連なる形で構成されているが、世界的な船舶過剰、韓国などとの競争激化で再編が迫られている。

川崎重工業と三井造船は、官公庁向けを除く造船事業で全面提携することで合意した（99年9月）。設計や資材購入を共同で取り組み、コスト削減を進める。ただし、両者は提携後も設備集約や生産統合までには踏み込まないとしており、その意味では十分なものであるとはいえない。今後、さらに踏み込んだ対策を打ち出せるかが一つの焦点である¹⁹⁾。造船業界ではこのほかの各社も、早晚再編に身を投じる必要に迫られている。再編の必要性について、運輸省海上技術安全局の造船業構造問題研究会は、99年9月に報告書をまとめ、大手7社を3～4グループにまで集約する必要性を指摘している。

自動車：工場、生産ラインの閉鎖

自動車メーカーは、トヨタ自動車グループ、本多技研工業を除くすべてのメーカーが、外資の傘下に入るとともに、工場や生産ライン閉鎖によって、生産能力を大幅に削減することを目指している。国内自動車メーカーの過剰生産能力は、年間生産台数の約3割に相当する約300万台とみられている。

日産自動車は、村山工場、日産車体京都工場、愛知機械工業港工場の閉鎖で、年間240万台の生産能力を2002年度末までに165万台に削減する。マツダは広島本社工場の2ラインを、2002年をめどに閉鎖し、年間110万台の国内生産能力を80～90万台にまで削減する。また、トヨタ自動車は、関東自動車工業の深浦工場、トヨタ車体の刈谷工場を閉鎖し、年間330～400万台の国内生産能力を300～350万台までに削減する。本田技研工業は、鈴鹿製作所の第2ラインを閉鎖し、年間140万台の国内生産能力を125万台までに削減する。

以上により、2002年までの国内生産能力の削減は、年間140~190万台に達する見込みとなっている²⁰⁾。

(4) 今後は生産統合がさらに進む

以上から、素材業界では総じて、合併や生産統合を行うことによって設備を集約し、過供給能力を解消しようとしていることがわかる。これに対し、自動車業界は、工場や生産ラインの閉鎖を行うことで、より直接的に過剰生産能力を解消しようとしている。これらの二つの業界では、場合によってはすくみの状態に陥ってもおかしくはない。しかし、収益の大幅な悪化が、もはや、すくみによる各社の現状維持を許す状態ではなくなっていると考えることができる。見方を変えれば、各社は不採算品目で、限界まで追い込まれたがゆえに、合併や生産統合、工場閉鎖にまで踏み切ったともいえる。

産業再生法によって設けられた設備廃棄に関わる税制上の優遇措置は、あくまでも1社の枠内で、過剰設備の解消を促すことを意図したものである。しかし、過剰設備を抱えた業界では、もはや1社だけの解消ではこと足りず、複数の会社にまたがったり、あるいは業界全体にまたがって設備を解消しなければならないところまで問題が悪化している。そうであるがゆえに、過剰設備の解消に際し、設備廃棄に関わる税制上の優遇措置が使われていないとみることもできよう。

また、税制上の優遇措置を受けられれば、設備廃棄を行う際の負担が多少は和らげられることになるが、実際に廃棄に踏み切れるかどうかは、結局は企業の体力次第ということになる。単独で廃棄するよりは、他社と生産を統合する形で過剰生産能力を削減する方が、企業にとってより好ましいという事情もあると考えられる。このあたりに、設備廃棄に関わる税制上の優遇措置が使われていない本当の理由があるかもしれない。

複数の企業間で生産を統合・集約する形でのリストラが、今後さらに活発になるとすれば、産業再生法で講じられた措置のうち、現物出資の共同子会社設立に伴う譲渡益課税を繰り延べる措置が威力を発揮することになるかもしれない。現物出資で共同会社を設立する際、時価に比べ簿価が著しく低い土地の含み益が顕在化することになり、膨大な譲渡益課税が発生する。しかし、産業再生法の税制上の優遇措置を活用すれば、それを繰り延べることが可能になる。つまりは、設立時は簿価ベースで税金を払えばいいことになる。今後は、こうした措置を利用することによって、複数企業で生産集約を目指す動きが進んでいくことも予想される。

3. 過剰雇用はどのようにして解消されるのか

次に、過剰雇用の問題に目を転じることにしよう。過剰雇用の問題は、マクロ的には労働分配率の上昇に現れている。労働分配率は、通常、不況期に上昇する。業績が悪くなっても、賃金引下げや人員削減などの雇用調整が遅れるためである。労働分配率（法人企業統計季報ベース）は、70年代には50%前後で推移していたが、2度のオイルショックを経て60%前後にまで上昇したものの、平成景気下では55%程度にまで低下した。しかし、バブル崩壊以降急上昇し、一時は70%近い高水準となった。

99年に入って、労働分配率はようやく低下する方向に向かった。バブル崩壊以降先送りされてきたリストラや賃金カットに手が付けられる一方、企業収益の悪化にも歯止めがかかってきたからである。しかし、依然としてその水準は高く、過剰雇用の問題がなお大きいことを示している。

（1）維持困難になる日本型雇用システム

労働分配率をさらに低下させるためには、賃金引き下げか、人員削減が必要になる。企業が現在、本格的な雇用調整を迫られているのは、不況が長期化したという要因のほかに、これまでうまく機能してきた日本型雇用システム（年功型賃金、長期安定雇用）が機能しなくなっているという要因が大きい。

よく知られているように、日本企業の賃金プロフィール（ある時点の年齢別賃金をグラフにしたもの）は、傾きが急であることが大きな特徴である。これは、日本企業はこれまで労働者に対し、若いうちは労働生産性に比べて低い賃金を払い、中高年には労働生産性に比べて高い賃金（と退職金）を払うことで、生涯の働きと賃金をバランスさせてきたことを意味する。こうした仕組みがうまく機能する条件は、中高年層が若年層より人数が少ない、ないし両者がバランスしていることである。このバランスが崩れ、中高年層が若年層を大きく上回るようになると、企業にとって人件費負担が増すことになる。日本企業では、少なくとも80年代までは、このバランスが維持されてきたと考えられるが、90年代に入って、団塊の世代（1947年前後生まれの世代）が中高年層になったことで、そのバランスが崩れるようになってきた。

もっとも、多少バランスが崩れたとしても、右肩上がりの経済成長が続けば、年功型賃金は維持できる可能性はある。しかし、バブル崩壊後に低成長が続き、今後も、かつてのような高成長を期待することは難しくなったため、年功型賃金を維持することが困難となっている。

長期安定雇用（終身雇用）と年功型賃金を前提として、労働者は、企業に固有な技能、ノウハウを長年にわたって蓄積し、企業に対し貢献してきた。企業をとりまく環境が安定的な場合には、企業特有の人的資本形成は、生産性の向上につながる。しかし、グローバ

ル化、情報化の進展に象徴されるように、企業を取り巻く環境変化が極めて著しい場合には、これまで培ってきた技能やノウハウの価値が、全くなってしまう場合がある。卑近な例でいえば、社内の事務処理をすべてネット上で完結させることができれば、事務処理に携わってきた間接部門の人員はほとんど必要でなくなってしまうかもしれない。また、CAD/CAM（コンピュータによる設計／製造）が普及すれば、熟練技術者の役割は相対的に低下していくことになるだろう。極端な場合には、企業特有の人的資本の形成が、新しい環境に適応するための足かせにさえなるかもしれない。

（２）問題の本質は人材価値の再評価

このように、現在の雇用調整に根底には、日本型雇用システムが、人件費負担の増大と環境変化への適応という二つの側面から維持困難になっているという点がある。これらの点が、バブル崩壊後の不況長期化との相乗効果で、現在の雇用調整を一段と厳しいものとしている。

企業が進めている雇用調整の手段は多岐にわたるが、その重要なポイントは、総人件費を抑制するという点である。年俸制、成果主義の導入は、実績に見合った報酬を支払うという点においてはいいが、その実態は、これまで払い過ぎであった中高年層の賃金を抑制することに主眼がある。むしろ、若年層にとっては、実績を上げれば賃金がアップする可能性は高まるが、そうした処遇を受ける人はごく一握りに過ぎない。派遣社員やアウトソーシングの活用も、これまで社内で行ってきた定型的業務のコストを削減することにねらいがある。また、一方で企業は、戦略分野においては、外部からその分野に精通したプロフェッショナルを高給で迎え入れるということも行っている。経営環境の著しい変化に適応するためには、企業独自の人的資本の形成では間に合わないからである。

こうした動きを一言でいうと、人材の価値を再評価し、その働きに見合った賃金に調整するという点にほかならない。年俸制、実績主義の導入は、直接的に人材の再評価を行うケースである。また、派遣社員の活用によってコストが削減できたとすれば、これまでその職務に携わってきた社員に対して、賃金を払い過ぎていたということの意味する。派遣社員の活用が広がれば、社内でも同じ業務を行っている人の賃金は、より低い方向に調整されるかもしれない。逆に、外部から人材をスカウトする場合には、その人に支払う賃金がいれば市場価値であり、それまで社内でも同じ業務を行ってきた人の賃金をより高い方向に調整させることにつながるかもしれない。つまり、派遣社員の活用や外部からの人材のスカウトは、その職務の市場価値を明確にするため、これが、従来から社内にいる人材の賃金に影響を及ぼさずにはいられないだろう。

こうした人材の価値の再評価を行うことで、企業はこれまで余計に支払ってきた人件費を削減することができる。先に、過剰設備の処理問題の背後には、資本ストックの価値が正しく評価されていないという問題があることを指摘したが、過剰雇用の処理についても、

問題の本質は全く同じである。過剰雇用は、むろん人数自体が過剰であるという問題もあるが、そのほかに賃金を払い過ぎているという問題も大きいのである。

再評価によって、その企業にとって価値がゼロと判断される場合には、人員削減の対象になる。ただし、ある企業で評価されなくても、他企業に評価されるということは十分あり得る。こうした場合には、他企業で新たに職を得ることができるが、その人材は、他企業でその職に見合った賃金を提示されることによって、その価値が再評価されるということになる。また、ある会社の一部門が、設備、人材含めて他企業に売却される場合には、設備、人材の両方とも買収に伴って、その価値が再評価されることになる。先に、過剰設備は、M&Aによっても解消されることを述べたが、過剰雇用についても同様である。

以上のように、人材の再評価は、必ずしも社内の枠だけで行われるわけではない。雇用の流動化や M&A の活発化が、人材の再評価を促進させることで、経済全体の過剰雇用を解消していくことにつながっていくのである。

(3) M & A が進める人材の再配置

過剰雇用の解消の道筋は、まず、賃金をその職務に見合った適正水準に調整することが第一歩となる。この過程では、これまで行われてこなかった賃下げも必要となる。そして、それでも対応できない場合には、余剰人員について、それを必要としている他企業に移していくことが必要となる。日本企業のこれまでの対応としては、第一の点については、年棒制の導入によって年功序列と定期昇給という従来の賃金体系を断ち切り、第二の点については、人材も含め不採算部門を他企業に売却することで進めてきた。しかし、それでもなお不十分なため、希望退職を募るなどの方法で人員を削減しているというのが現状であろう。

過剰雇用の解消については、大規模な人員削減の動きが、マスメディアなどでとりあげられる場合が多い。確かに、大規模な人員削減を行えば、企業にとっては、過剰雇用を一気に解消することができる。しかし、経済全体としては失業者が急増することになり、社会厚生的には、望ましいとはいえない。上記の第一、第二の方法によって、雇用をできるだけ維持しながら、過剰雇用問題を解決していくのが望ましい姿である。

ここで、M&A によって、過剰雇用が解消された例をいくつかあげておこう。99 年 4 月に、東芝は沖電気に現金自動預け払い機 (ATM) を含む金融端末事業を売却し、ATM 部門の人員が沖電気に移された。ATM 分野では、東芝は業界 5 位に過ぎないが、沖電気は首位であり、今回の買収によって事業を拡張することができた。M&A によって、東芝の ATM 部門の人員が沖電気で生かされたことになる。また、やはり 99 年 4 月には、M&A により、鐘紡の医療用新薬事業部門の社員約 600 人が、日本オルガノン (外資系医薬品会社) に移った。99 年 6 月には、日産自動車の食堂部門の社員約 900 人が、グリーンハウス (食堂専業会社) の関連会社に移った²¹⁾。2000 年 3 月には、横川電機が、住友金属工業から半導体

製造装置の保守点検サービス事業の営業譲渡を受け、住友金属の技術者約 80 人に横川電機に移ることが発表された²²⁾。これにより、横川電機は半導体事業の強化を図ることができる、いずれも、不採算部門を売却したいという売り手企業と、事業を拡大したいという買い手企業の思惑が一致し、M&A によって人員も移ったという例である。

このように、人材が、余っている企業から必要としている企業に速やかに再配置されれば、経済全体の過剰雇用もまた解消されていくことになる。今後、各業界の再編がさらに進めば、こうした形で雇用が維持されながら、過剰雇用が解消されていくということも増えていくであろう。

(4) 市場価値に基づいた賃金体系へ

賃金については、年功制や定期昇給の廃止の後に最終的に行き着く先は、その職務に付けられた市場価値と調和させていくということになる。先に、派遣社員の拡大や外部からの人材スカウトが、そのような動きが進める契機になる可能性を指摘したが、すでに市場価値に基づいた賃金体系を積極的に導入しようとしている企業も存在する。

例えば、日本 IBM は、コンサルタントなどの専門職を対象に、社外の賃金水準を参考にして年俸を決める賃金制度を導入した²³⁾。個人の能力やスキルを、職種別の労働市場における市場価値に基づいて評価するという市場準拠型の賃金制度である。具体的には、外資系企業のコンサルティング会社などの賃金水準などを参考として賃金を決定する。理論的には、年収が1億円を超え、社長の給与も上回る場合もあり得るといえる。これにより、市場価値に見合った処遇を行うことで、人材の社外への流出を防ぐねらいがある。IBM の例にみるように、市場価値の見えやすい専門職については、今後、急速にこうした動きが広がっていくと考えられる。

また、三洋電機は、2001 年春から、弁護士や公認会計士、弁理士などの資格を持っているか、ベンチャー企業を設立した経験のある新卒者を対象に、通常の2倍の年俸（最高約800万円）を支払うことで採用する制度（オーナーマインド契約）をスタートさせる²⁴⁾。入社時点での実力を年俸で報いることで、即戦力となる人材を確保することがねらいである。ただし、雇用契約は1年毎に更新する形態となる。

一方、派遣労働者については、労働者派遣法の改正により99年12月から、派遣労働者の職種が原則自由化された（港湾運輸、警備、建設、医療などを除き自由化）。従来、派遣労働の職種は、OA 機器操作、ファイリング、秘書など26に限定されていたが、今回の改正によって、人件費の削減の取り組む企業が、様々な分野で派遣労働者を雇い入れる動きが広がることが予想される。特に需要が高まると予想されているのが営業・販売職である。個人消費が低迷するなかで、営業・販売のプロに対する需要が高まっているためである。派遣労働者の職種拡大は、社内で同じ職務についている人員について、市場価値に基づいた賃金への調整を促すプレッシャーをさらに高めていくと考えられる。

(5) 社員の退路を用意することが必要

過剰雇用を解消するための最終手段である人員削減は、最近では、中高年のみならずバブル期に採用した若年層にまで広がっている。例えば、東京電力は、30歳以上の若手社員も対象とする転職支援制度を2000年3月に導入した²⁵⁾。バブル期に大量採用した若手社員の余剰感が強いためである。最大で年収の1.5倍の割増退職金を支払うほか、求職や資格取得のための休職を最大1年間認める。また、再就職支援会社(アウトプレースメント会社)への派遣制度も設けるといふ。バブル期入社組は、多くの企業で団塊の世代に次ぐ、年齢構成上のこぶとなっている上、大量採用によって採用基準が緩められたため、現在ではリストラの対象とされつつある。

今後は、若年層にしろ中高年層にしろ人員削減を行おうとする場合、会社は、社員が自発的に行けるような退路を、常に用意してやる必要がある。会社が追いつめられた末に、ある年齢以上の人材について、一括して削減するというやり方では、必要な人材まで一緒に失うことになりかねないからである。その会社で、今後の処遇が頭打ちになることが見え始めた社員に対し、退路を用意してやることで、納得して早めに退職してもらうことができれば、企業にとっても、その社員の今後のキャリア設計にとってもプラスになるはずである。企業にとっては過剰雇用を早期に解消できるし、社員にとっては、自分が必要とされる他の会社で新たなキャリア形成を早期に行うことのできる可能性が高まる。東京電力の例は、若年層に対しても退路を用意してやるというものである。

(6) 人材流動化を促すビジネスが登場

民間企業の中では、人材流動化を促す仕組みを作ることによって、新たなビジネスを展開しようとする動きが活発になっている。例えば、世界5大会計事務所の一つである米プライスウォーターハウスクーパーズは、契約した企業から経理、財務、人事など間接部門の社員を丸ごと引き受けるビジネスを開始した²⁶⁾。

引き受けた人材を専門家として再教育し、元の会社や他社からの業務委託を受けるといふものである。元の会社にとっては人員削減を行うことができ、転籍した社員にとっては専門家としてのキャリアアップにつながるというメリットがある。プライスウォーターハウスクーパーズは、欧米ではすでに20社以上の企業から、間接部門の業務委託を受けているという。日本企業でも間接部門の合理化は重要課題となっており、こうしたビジネスに対する潜在的なニーズは高いと考えられる。人材派遣ビジネス、アウトプレースメントビジネスなどとともに、今後は、こうした様々なビジネスが、雇用流動化にますます拍車をかける役割を果たしていくことになると考えられる。

(7) 政府の対策も雇用維持から雇用流動化へ

一方、政府の雇用対策も、ここ1年ほどで、雇用維持を主眼とするものから、雇用の流動化を促進するものに大きく変わった。99年6月に決定された「緊急雇用対策及び産業競争力強化対策」では、新たな雇用創出が期待できる新規・成長15分野において、企業が非自発的失業者を雇用する場合または職場での職業訓練を行う場合に奨励金が支給する「新規・成長分野雇用創出特別奨励金」が創設された。

また、99年11月に決定された「経済新生対策」では、大規模なリストラの実施により大きな影響を受ける地域における雇用創出を図るため、こうした地域の離職者を受け入れる企業に対し、奨励金を支給する「特定地域・下請企業離職者雇用創出奨励金」が創設された。この制度は、日産自動車の工場閉鎖のように、大規模なリストラを実施する事業所を指定し、リストラによる離職者を雇った企業に一人当たり10万円を最高6ヵ月支給するというものである。実際に、日産自動車の3工場（村山工場、日産車体京都工場、愛知機械工業）は、2000年の4月に、「特定地域・下請企業離職者雇用創出奨励金」の対象の第1号として指定を受けた。

ただ、政府の支援策は一時的な支援策にとどまり、単なるばらまきに終わるのではないかという批判も根強い。結局のところ、民間主導の様々な動きが、雇用流動化を促し、人材価値の再評価を進めることを通じて、経済全体の過剰雇用を解消していく大きな力になっていくと考えられる。

注

- 1) 森口(1999)も同様の指摘をしている。
- 2) 日本開発銀行(1999)も同様の指摘をしている。ただし、日本のネットの資本係数は一つの試算に過ぎず、アメリカとは厳密な形で比較できないものであることは、注意を要する。
- 3) 当時の議論でも少数派ではあったが、需要側の要因を強調する意見もあった。例えば、吉富(1999)は、過剰設備の発生について、需要側の要因が主因であったと述べている。すなわち、マクロ的にみて、過剰設備が生じたのは、金融デフレによる需要の低迷が原因であり、金融デフレが解決すれば過剰設備も解消されると述べている。
- 4) 経済企画庁(1999a)による。
- 5) 『読売新聞』1999年11月9日。
- 6) 『読売新聞』2000年1月29日。
- 7) 『日本経済新聞』2000年3月10日。
- 8) 『日本経済新聞』2000年2月21日。
- 9) 『日本経済新聞』1999年8月18日。
- 10) 『日本経済新聞』1999年11月3日。
- 11) 『読売新聞』2000年1月1日。
- 12) 『日本経済新聞』1999年12月1日。
- 13) 『読売新聞』2000年12月22日。
- 14) 『朝日新聞』2000年3月26日。
- 15) 『日本経済新聞』1999年11月24日。
- 16) 『日本経済新聞』1999年12月24日。
- 17) 『日本経済新聞』2000年2月4日。
- 18) 『日本経済新聞』2000年2月17日。
- 19) 『日本経済新聞』1999年9月21日。
- 20) 『日本経済新聞』2000年3月3日。
- 21) 『日本経済新聞』1999年8月17日。
- 22) 『日本経済新聞』2000年3月16日。
- 23) 『日本経済新聞』2000年2月24日。
- 24) 『朝日新聞』2000年3月9日。
- 25) 『日本経済新聞』2000年2月17日。
- 26) 『日本経済新聞』2000年2月7日夕刊。

参考文献

- 経済企画庁（1999a）『平成 11 年版経済白書』大蔵省印刷局。
- 経済企画庁（1999b）『平成 11 年経済の回顧と展望』大蔵省印刷局。
- 香西泰（1999）「資本効率の向上が課題」『日本経済研究センター会報』1月15日。
- 服部良太・前田栄治（2000）「日本の雇用システムについて」『日本銀行調査月報』1月。
- 日本開発銀行（1999）「最近の経済動向 - 設備投資と資本ストックを中心に」『調査』No.258、7月
- 前田栄治・吉田孝太郎（1999）「資本効率を巡る問題について」『日本銀行調査月報』10月。
- 宮川努（1999）「過剰設備問題と産業競争力」『JCER PAPER』（日本経済研究センター）No.62、7月。
- 森口親司（1999）「日本経済再生のプロセス - 「過剰ストック恐怖症」からの脱却を」『FRI Review』（富士通総研 経済研究所）Vol.3 No.3、7月。
- 山澤成康（1999）「資本ストック統計の再検証」『日本経済研究センター会報』5月1 - 15日。
- 吉富勝（1999）「正しい政策には正しい分析が必要」『論争東洋経済』5月。