

人間関係も企業間関係も カギは「信用」

系列・下請けは信用あってこそその関係

ニュースや新聞では連日、企業の不祥事や偽装問題が報道されます。こうした問題行動は企業の「信用」を失わせます。人間の場合でも、いつも平気で嘘をついたり無責任な行動をとったりしていると、他の人から信用されなくなり、まともに相手をしてもらえなくなります。悪い評判が立って誰も寄りつかなくなるかもしれません。企業にとって「信用」が失われると、どのような問題が起こるのでしょうか。モノやサービスを産み出し、それを販売し利益を上げている企業にとって、買い手に信用してもらえなければ経営が成り立ちません。買い手というのは消費者である場合もあれば、企業である場合もあります。

たとえばオーディオ機器メーカー A 社の製品は、直

竹廣 良司

Ryoji Takehiro

【研究テーマ】

企業グループの役割の分析



接消費者に販売されるのではなく、小売店を経由して消費者に販売されます。また製品の製造段階で必要な部品の多くは、部品メーカー B 社や C 社から購入しているはずです。そして B 社もまた、別の部品メーカー D 社や E 社から必要な部品を購入しているかもしれません。このように、企業はほかの多くの企業とも連鎖的に取引をしています。私たちが希望メーカーのオーディオ製品を購入できるのは、こうした企業間の安定的な関係があり、それがスムーズに機能しているからです。

このような縦の関係は「系列」や「下請け」などと呼ばれ、日本の取引慣行の特徴の一つとされてきました。

いざというとき「ひと肌脱げる」関係ですか

こうした取引を円滑にするための、潤滑油のような役割を果たしているものが「信用」なのです。「信用」は「お金を貸借できる可能性」を示す言葉としても使われます。企業間で取引が行われる際に、掛け売買や手形決済が用いられ、購入から代金の決済までに一定の猶予期間が設けられます。これを「企業間信用」と呼びます。

いま、上の例で示した B 社の資金繰りが、何らかの理由により苦しくなったとしましょう。大企業と系列関係にある企業の多くは中小企業であり、中小企業は大企業に比べると銀行からの融資が受けにくいことが多いため、このままでは資金調達ができず、B 社の仕入れ先である D 社や E 社との間で手形決済がうまくいかないと B 社は倒産してしまいます。そうすると支払いを受けら



れないD社やE社の経営も危ぶまれることになるかもしれません。そうなってはA社にとってもオーディオ機器が作れなくなってしまう危険性があります。

さて、A社はどうすればよいでしょうか。企業間にしっかりとした信用があれば、A社はB社に対して支払いをさらに猶予することも可能ですし、直接的な資金の貸し付けを行うことで、急場をしのぐことも可能でしょう。相互に相手を信じられるからこそ長期的で継続的な関係が生まれ、お互いに安定した経営を行うことが可能になるのです。

共存共栄を目指す企業グループ

こうした安定性は、企業とそこで働く従業員の関係にもあてはまります。会社側の理由で簡単に解雇されたりせず、努力すればきちんと報われるのであれば、従業員は企業を信用し、長くとどまり、やり甲斐を見つけて努力することでしょう。終身雇用や年功序列はそうした仕組みとして機能してきました。さらに、企業間の安定した関係があれば、雇用しすぎてしまった従業員を系列関係にある企業に対して一時出向させることも可能になり、長い経験の中で高い技術を持った優秀な従業員を解雇せずに済みます。

皆さんは「企業グループ」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。パナソニックやトヨタといった個々の大企業は、前述のような系列取引のためであったり、将来人気の出そうな企業の経営に関与したかったりとか、

さまざまな理由から、ほかの多くの企業とつながりを持っています。直接・間接に関与できる企業をグループとして保有することにより、安定した経営を行うことが可能になります。一時的に多少景気が悪くなり、資金繰りが悪くなったり売れ行きが悪くなったりしても、企業グループがクッションの役割を果たし、企業との取引を打ち切ることなく、また従業員を解雇することなしに、グループ内で融通をつけることもできるのです。

今こそソフトコロの深さが試される時

1990年代の初めに日本ではバブルがはじけ、経済は不況という長く暗いトンネルに入りました。残念なことに、長い不況によって企業グループの体力もだんだんと衰えてしまい、グループ内の企業間信用量もずいぶんと低下し、グループで抱えきれなくなった余剰人員が失業者となりました。失われた信用を回復するためには、それぞれの人や企業が自分自身を信じて、相手を認める余裕を持つことが必要なのかもしれません。

成果主義や短期的な利害を考えることがよくないというわけではありませんが、今こそじっくりと時間をかけて物事に取り組み、信じ合える関係を築いていくことが、人にも企業にも求められているのではないかと感じずにはいられません。