

## 経営学特講

### 第8回 安定成長期の日本 -石油危機と企業社会の成立-

2024年8月6日

齋藤 邦明

法政大学通信教育部

kuniaki.saito.88@hosei.ac.jp

## 高度成長後の日本：低成長？安定成長？

- 1970年代以降の日本経済をどのように見るか
  - かつては1955～73年の「高度経済成長」と対比して、成長率が低下した1970年代半ば～80年代の日本経済を「 」と見る見方が広く採用
  - 1990～2010年代のほぼゼロ成長、「 」となっている現在との比較（日本が顕著だが、先進各国に共通）
- 1970～80年代の経済成長率は安定し、成長を持続していたことから、近年は「 」と呼ばれることが多くなった
- ✓ 本講義もこの見方を採用

2

## スタグフレーションの発生

- 石油危機後の先進各国の経済状況
  - 石油価格の高騰。各國の工業生産における生産コストの上昇、生産の停滞
  - 石油利用によって生産される、消費財・サービスも高騰→消費物価高騰
  - 石油危機に先んじて、英國で1960年代後半から不況(stagnation)とインフレーション(inflation)が同時に発生する ( ) stagflation の状況に(いわゆる「英國病」)
  - 石油危機後、先進各国でスタグフレーションが発生(→経済学・新古典派総合への批判、ケインズ政策：公共事業による景気回復効果への疑問)



3

## 1970～80年代の主要国の経済状況

- マクロ経済統計
  - GDP成長率…日本の ( )
  - 失業率…日本の ( )



(1) GDP 成長率 (単位: %)						
年	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	
1970～73	7.9	3.2	3.7	4.2	5.1	
74	-1.4	-0.5	-1.7	0.2	3.1	
75	2.7	-1.3	-0.8	-1.4	-0.3	
76	4.8	4.9	2.8	5.0	4.2	
77	5.3	4.7	2.3	2.7	3.2	
78	5.0	5.3	3.5	3.4	3.4	
79	5.6	2.5	2.8	4.0	3.2	
80	3.5	-0.2	-1.7	1.0	1.6	

(2) GDP デフレーター成長率 (単位: %)						
年	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	
1970～73	7.6	5.6	8.0	6.8	6.9	
74	20.8	9.1	14.6	7.1	11.8	
75	7.7	9.8	27.3	6.0	13.0	
76	7.2	6.4	15.0	3.7	11.1	
77	5.8	6.7	14.0	3.8	9.1	
78	5.0	7.3	11.2	4.3	10.1	
79	2.7	8.9	14.5	3.8	10.2	
80	4.5	9.0	19.1	4.9	11.4	

(3) 時間当たり賃金増加率 (単位: %)						
年	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	
1970～73	16.6	6.4	12.5	13.4	—	
74	24.5	8.4	16.8	15.2	18.9	
75	15.2	9.1	26.5	11.2	18.6	
76	13.0	8.1	16.4	5.9	15.7	
77	9.3	8.8	10.6	8.5	12.4	
78	9.5	8.7	14.4	6.9	13.4	
79	6.4	8.5	15.6	6.9	13.4	
80	3.5	8.7	-28.0	8.5	15.9	

(4) 失業率 (単位: %)						
年	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	
1970～73	1.2	5.0	2.6	0.7	2.6	
74	1.3	4.9	2.1	0.6	2.7	
75	1.4	5.6	2.2	1.3	2.9	
76	1.9	8.3	3.6	3.1	4.2	
77	2.0	7.7	4.8	3.2	4.5	
78	2.0	7.0	5.2	3.3	5.0	
79	2.2	6.1	4.9	3.1	5.3	
80	2.1	5.8	4.5	2.9	6.0	

(出所) OECD, *Economic Outlook*, 各年版。

## 産業構造の高度化

- （ ）：①産業の中心が重化学工業（素材→組立）、②大衆消費、③国際化
- 就業人口の急激な変化
  - 1次1,721万→1,008万  
▶農業就業者の激減
  - 2次781万→1,783万  
▶製造業就業者の激増
  - 3次1,057万→2,429万  
▶卸・小売、運輸

	第8-16表 産業別就業者数の推移								
	1960年			1970年			増減		
	計	男	女	計	男	女	計	男	女
総 数	35,626	21,870	13,756	52,235	31,745	20,490	16,609	9,875	6,734
第一次産業	17,208	8,786	8,422	10,075	4,735	5,340	△7,133	△4,051	△3,082
第二次産業	7,812	5,993	1,819	17,827	12,463	5,364	10,015	6,470	3,545
就業	591	525	66	216	192	24	△375	△333	△42
建設業	1,531	1,426	105	3,929	3,469	431	2,386	2,072	326
製造業	5,690	4,042	1,648	13,682	8,773	4,909	7,992	4,731	3,261
第三次産業	10,568	7,066	3,502	24,294	14,547	9,747	13,726	7,481	6,245
卸・小売業	3,963	2,406	1,557	10,060	5,476	4,584	6,007	3,070	3,027
金融・保険・不動産	362	241	121	1,378	770	608	1,016	529	487
運輸・通信	1,586	1,409	177	3,214	2,810	404	1,628	1,401	227
電気・ガス・水道	224	201	23	287	254	33	63	53	10
サービス	3,272	1,846	1,426	7,635	3,848	3,787	4,263	2,002	2,361
公 著	1,160	963	197	1,720	1,388	332	560	425	135
その他	37	26	11	40	22	18	3	△4	7
構成比	100.0	61.4	38.6	100.0	60.8	39.2	6.0	△0.6	0.6
第一次	48.3	24.7	23.6	19.3	8.1	10.2	△29.0	△15.6	△13.4
第二次	21.9	16.8	5.1	34.1	23.9	10.3	12.2	7.1	5.2
第三次	29.7	19.8	9.8	46.5	27.8	18.7	16.8	8.0	8.8

出所：安藤允雄編、前掲「近代日本経済要観」第2回4頁。

5

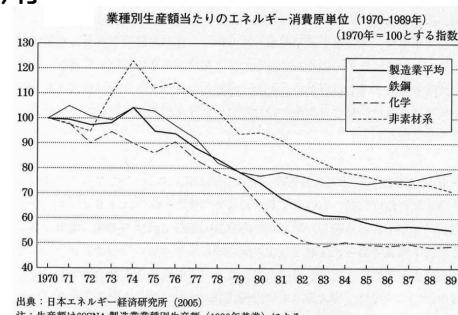
## 石油危機への企業の対応

- 1974～1975年、世界同時不況
- 1975年11月、パリ郊外で第1回先進国首脳会議（サミット）を開催（米、英、独、仏、伊、日）
- 日本企業は「 」の実施
  - （ ）ため、（ ）で雇用調整と雇用確保を優先し、賃上げを妥協（1975年春闘）
  - 「労」（ ） ⇔ 「使」（ ）（※WW2前は、「労資」とされることが多い）
- 在庫管理の徹底による在庫縮減
- 設備投資の抑制、借入金の減少

6

## 石油危機への企業の対応

- 日本企業の「減量経営」
  - エネルギー消費の節約、省力化で対応
    - その後の（ ）の基礎
  - 具体的には石油依存を減らし、電力など他のエネルギーの利用へ



7

## 石油危機への企業対応

- | 主要労働指標の国際比較 (1975年=100, 1985年) |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                | 日本    | アメリカ  | イギリス  | 西ドイツ  | フランス  |
| 賃金指数(名目)                       | 166.5 | 198.9 | 288.2 | 167.1 | 316.3 |
| (実質)                           | 105.9 | 99.4  | 104.1 | 113.2 | 121.7 |
| 労働生産性指数                        | 156.2 | 137.6 | 140.7 | 134.1 | 139.6 |
| 賃金コスト指数                        | 106.6 | 144.5 | 204.8 | 124.6 | 226.6 |
- 注：日本銀行『日本経済を中心とする国際比較統計』1982, 1989年版より作成。  
1975年を100とする1985年の指標。  
賃金コスト指数=賃金(名目)指数/労働生産性指数。
- 日本の経営と「会社主義」
    - 石油危機後の日本企業 = 労働コストを節約
    - 日本の労使協調の制度的前提
      - 日本の経営（雇用）…終身雇用、年功序列賃金、企業別組合
      - （企業別組合下の）労働条件改善は、企業業績の枠内にとどめ、労働組合は賃上げよりも雇用の安定を求めるように
    - 労働者の帰属意識の高まり
    - 従業員は昇進を重ねて会社役員を目指す（ ）が一般化していった

8

## 「企業社会」の成立



- 雇用労働者の増加：2次、3次産業従事者の増加
  - 日本の雇用に包摂される労働者が増加
  - 終身雇用、年功序列賃金、企業別組合（+新卒一括採用）→「就社」
  - 戦後直後、日本の雇用は「前近代的」なものと認識（雇い主・従業員=で取り結ばれている等）
  - 高度成長を通じて、日本の雇用は強固、拡大
  - 日本の雇用を前提とし、企業の雇用のなかで、さまざまな福祉サービスが整備・提供
- 戦後の社会構造のあり方：（ ）

9

## 「企業社会」の成立



- 企業社会（企業中心社会）の特徴
  - ①伝統社会（ムラ）の（ ）の継承
    - 組織への高い忠誠心と強い帰属意識（組織内の成功だけを重視する一元的な価値観）
  - ②企業の論理：（ ）
    - 企業への長時間かつ広範な拘束（e.g.過労死）
  - ③労使協調：日本の雇用を前提に
  - ④（ ）が前提 (male bread-winner)
    - 「家」（イエ）的な家父長制の慣行を引き継ぎつつ、夫=父の家庭不在、妻=母の家事育児労働（の実質的強制）という家庭生活の歪み

10

## 「企業社会」の成立

- 企業社会（企業中心社会）の特徴
  - 新卒時は業種、賃金の性差は大きくない（男性=総合職、女性=一般職などの差があり。とくに大企業ほど賃金上昇などで性差が存在）
  - 女性は（ ）を前提とした採用。結婚・出産時の退職「奨励」=実質的強制
  - 男性には企業への忠誠・長時間労働に応じることで、妻子を養い得る給与に（生活費保障型賃金）
  - 企業を通じた福祉サービス：企業の雇用関係に包摂されている限りにおいて、安定した給与のほか（ ）などの手厚い社会保障を享受（⇒中小企業、自営業）

11

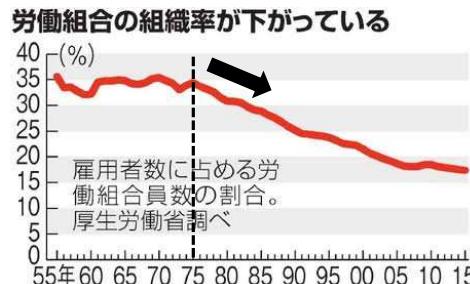
## 「福祉元年」

- 高度経済成長期中の社会保障制度
  - 1958年 国民健康保険法改正（ ）
  - 1959年 国民年金保険法（ ）
- 1973年、田中角栄内閣の下で社会保障制度の大規模な拡充（ ）
  - ①老人福祉法（1963年制定）改正し、老人医療費無料化（70歳以上の自己負担無料）
  - ②健康保険法（1922年制定）改正（家族7割給付、高額療養費制度の導入）
  - ③年金制度の改正（給付水準の引き上げ、物価・賃金スライドの導入）

12

## 石油危機への企業の対応

- ・「会社主義」の功罪
  - ・1975年以降、予定調和的な「春闘」
    - 春闘による賃金上昇要求と成果は得られず
    - ・( )
    - 労働組合の組織率低下 (朝日新聞社データ)



13

## 日本の貿易黒字

- ・日本の对外資産状況
  - ・貿易収支の黒字化
  - ・「对外資産」と「負債」増加
    - ( )。特に1980年代に拡大

日本の对外資産負債残高						
	1971年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
对外資産	32.8	58.3	159.6	437.7	1,857.9	2,722.5
長 期	11.3	32.4	87.9	301.3	1,096.1	1,676.8
直 接 投 資	1.9	8.3	19.6	44.0	201.4	296.0
證 券 投 資	0.3	4.1	21.4	145.7	563.8	835.1
延 払・借 款 他	5.4	12.1	25.5	74.8	208.4	255.5
短 期	21.5	26.0	71.7	136.4	761.8	1,045.7
負 債	23.0	51.3	148.0	307.9	1,529.8	1,974.4
長 期	9.6	13.6	47.3	122.3	464.0	902.7
直 接 投 資	1.3	2.1	3.3	4.7	9.9	19.8
證 券 投 資	3.8	7.7	29.7	84.8	334.5	614.4
延 払・借 款 他	2.9	1.8	1.7	2.3	63.7	757.0
短 期	13.4	37.7	100.8	185.6	1,065.8	1,071.7
純 資 産	9.8	7.0	11.5	129.8	328.1	748.1

14

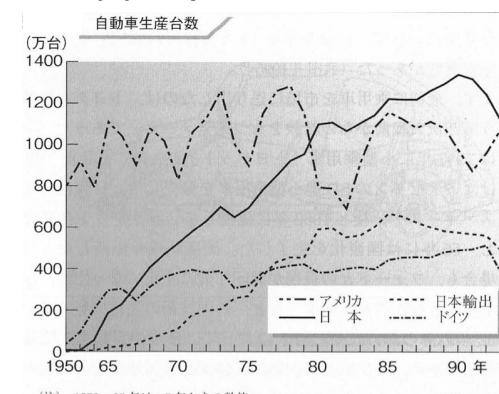
## 日米貿易摩擦の推移

- ・日本の最大の貿易相手国はアメリカ
- ・日米貿易摩擦問題は、高度経済成長期から1980年代にかけて以下のように変化
  - ・日本からアメリカへの主な輸出品
    - ・1969～72年… ( ) 製品
      - 「繊維交渉」の影響
    - ・1976～78年… ( ) 、カラーテレビ、機械
      - ※後にカラーテレビは輸出規制がかけられた

15

## 日本の自動車産業の成長

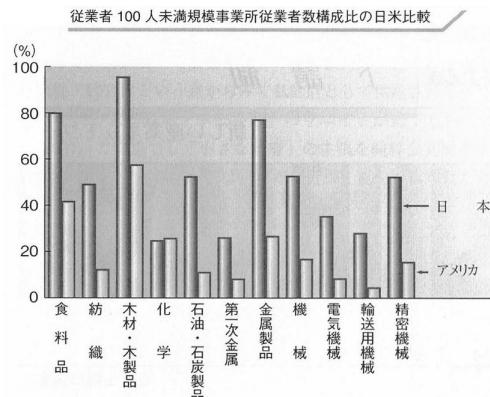
- ・日本の自動車産業の成長
  - ・高度成長期から持続的
    - ・1970～80年代 ( )



16

## 自動車産業発展の基礎：下請制

- 日本の製造業が、高い国際競争力を持ち、多様な製品開発が可能となった要因は、日本の製造業における（ ）を通じた多様な生産取引



17

## トヨタ生産方式



- トヨタ生産方式

(大野耐一の著書で広く知られるように)

- 基本思想「撤退したムダの排除」
- ①（ ）
  - 「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」。後工程で使われた部品等を前工程から引き取る（後工程引取り） = 中間在庫を削除
  - 「かんばん」方式と呼ばれる
- ②（ ）（※ニンベンは誤字ではない）
  - 機械に自動停止装置を組み込むことで、不良品の発生を抑制。作業者の生産性向上

18

## 第2次石油危機と世界経済の不況

- 1979年、イラン革命の発生、原油価格の高騰
  - （ ）の発生
- 原油価格 : \$12 → \$34まで上昇
- 世界経済は再び不況に
- 日本経済も大きな影響を受けたが、物価上昇（1980年7.8%がピーク）、賃金上昇（6.3%）いずれも外国に比べて小幅な変化
- 早期の金融引き締めによるインフレ対策
- 労使協調による賃上げ抑制
- 減量経営による省エネルギー経営、技術

19

## "Japan as No.1"

- 1979年、ハーバード大教授エズラ・ヴォーゲルが "Japan as Number One" を出版、ベストセラーに
- 日本人の勤勉さ…日本人の学習への意欲と読書習慣（数学力の高さ、新聞発行部数の多さ）
- 日本が名実ともに（ ）となる時代へ

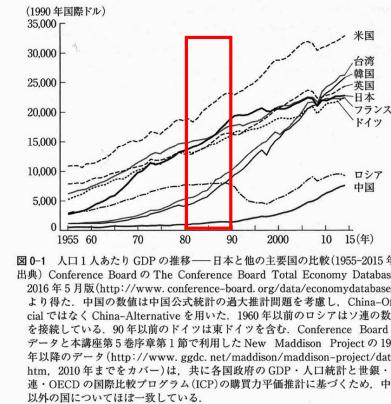
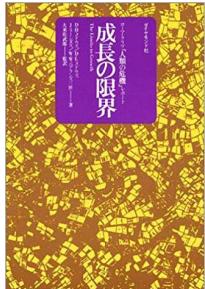


20

## 日本の「経済大国」化

- ・日本の「経済大国」化

- ・一人当たりGDPの急速な伸張
- ・(　　)の実感と(成長の歪みへの)懐疑



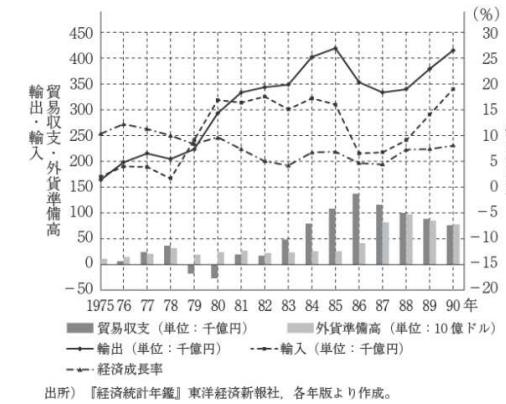
21

## 1970年代後半以降の日本経済の成長率

- ・1970年代後半以降の日本経済の経済成長率

- おおむね(　　)がバブル期まで継続

第9-1図 経済成長と貿易収支



22

## 第2次石油危機後の各国対応

- ・1979年、第2次石油危機が発生

- ・(　　)の展開



- ・米国のレーガン大統領就任(1981-1989)
  - インフレの収束、産業の振興、ソ連との対抗、3つを柱とする経済政策を展開
  - ・減税、規制緩和などを行い、供給面からの経済刺激策(=サプライサイド経済学)
  - ・金融引き締めでインフレは抑え込んだものの、ドル高化により、①財政赤字の増加、輸出の減少、②貿易収支も赤字に

✓①・②をもって「　　」と呼ばれた

23

## 1970年代後半以降の日本政府の対応

- ・石油危機・貿易摩擦への対応

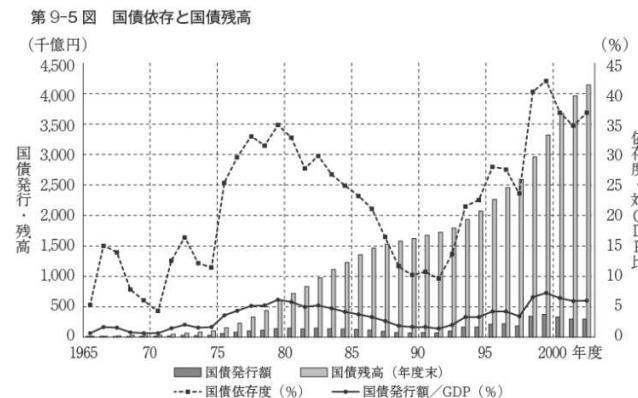
- ・第1次石油危機直後、企業経営の悪化により法人税、所得税が減収
- ・1975年に国債の大量発行
- ・1977、78年のサミットで、日独「　　」が提唱されるように
  - 日本、西独など貿易黒字国が内需を刺激して、世界経済を活性化させる機関車となるべき
- ・福田赳氏内閣の下、財政拡大政策を展開。国債依存度は一挙に高まった

24

## 日本における財政赤字

### ・国債発行額の推移

➤絶対的な額の増加とともに、( ) の高さ



25

## 第2次石油危機後の日本



### ・財政再建に向けた行政改革

• 1980年代は財政再建に向けた改革が実施  
• 中曾根康弘内閣による行政改革の実施  
(米国レーガン大統領、英国サッチャー首相と並んで、  
と呼ばれた)

• 82年の予算編成でゼロシーリング、83年度以降、  
( ) を導入

➤ 1980年代は赤字国債の増加を抑制

• 規制緩和と民営化による「小さな政府」を目指す  
➤ 政府組織や政府の規制をなくし、民間中心に  
• 「( )」：1983年、行政改革審議会

26

## 財政赤字への対応

### ・臨調答申と民営化

• 1981年3月、経済団体連合会会長の土光敏夫  
を代表とし、第2次 ( ) (第2次  
臨調) が設置 (第1次は1961年。内閣府の設  
置などを提言)

• 「増税なき財政再建」を掲げた

• 財政赤字の元凶と見做された「3K」

➤ 国鉄、健康保険、食糧管理制度 (kokutetsu,  
kenpo, 食管 = 米kome)

➤ 三公社 ( ) の  
( ) 、医療費削減が提言

27

## 財政赤字への対応



文選 鉛錠 [電子版]

交通協力会「鉄道五十年史」23年10月刊行へ

2020.10.31 鉄道五十年史

改進協力会は10月31日付で「鉄道五十年史企画・編修委員会」をオンライン形式で開催した。企画・監修委員会には、前田正義氏(元国土交通省総務課長)、吉田一郎氏(元JR東日本総務部長)らが出席。また、鉄道五十年史企画監修会議(「ハセタ」)へも、小川一郎氏(元JR東日本総務部長)が出席して、編修委員会がそれを基にした意見交換から構成を整える目的で、会員の17団体が、毎年1回開催する。

### ・国鉄改革 (3公社民営化のなかで特に焦点)

• 国鉄の赤字要因

• ( ) による輸送構造の変化：  
公共交通から車社会へ

• 公社である国鉄の企業意識の欠如

• 国会・政府の過度の関与：運輸族といわれる政  
治家、運輸省官僚による膨大な設備投資要求

➤ 経常損益が赤字のまま設備投資が継続

• 1986年11月、国鉄改革法

➤ 強固な労働組合を解体し、( )  
(6社・貨物1社) によって、JRが発足

28

## 財政赤字への対応



- ・電電公社（日本電信電話公社）の民営化
  - ・コンピュータの普及
  - ・産業界の（ ）の要求
  - ・臨調が電電公社の民営化と事業分割、電気通信産業への競争原理の導入を提言
- ・1985年、公衆電気通信法を廃止し、電気通信事業法を施行
- ・日本電信電話公社から日本電信電株式会社（NTT）に改組
- ・電気通信産業への新規参入も可能に

29

## おわりに

- ・石油危機の発生によって高度経済成長は終焉
  - ・世界経済は不況とインフレーションが同時に発生するスタグフレーションの状況に陥った
  - ・日本経済は、相対的に高い経済成長と低い失業率という、先進国の中でも非常に良い経済状況（パフォーマンス）を実現していた
  - ・日本の経済成長は製造業、とくに自動車産業の発展によって支えられていた
  - ・第2次石油危機で先進各国が再び深刻な不況になる中で、日本経済への影響は相対的に軽微
- 「経済大国」としての日本の存在感が強まった

30

## 講義2日目までの要点：日本の「現代化」

- ・日本経済の「現代化」
  - ・教科書では第二次世界大戦以降 = 戦後改革  
➤「失われた30年」の現在を直接説明できない
- ・日本社会・経済の複層性
  - ・「現代化」は戦後改革でのみ生じたわけではない。  
**前の時代の影響**（歴史的経路依存性）と**変化**
  - ・近世：社会の基層「家」「村」→稠密な人的関係（「ムラ社会」）、企業社会、男性中心社会  
➤「家」「村」制度の崩壊→旧来の社会秩序が動搖。  
現在は秩序の崩壊と新たな秩序の構築が進行？
  - ・近代：資本主義の形成、財閥グループの存在、戦時統制経済の影響。とくに**総力戦体制の影響**

31

## 講義2日目までの要点：日本の「現代化」

- ・日本社会・経済の**複層性**
  - ・戦後改革：日本社会の全面的改革。戦前の権力や社会制度の排除。**民主化と非軍事化から経済発展へ**。冷戦下で資本主義国として再スタート
  - ・高度経済成長：朝鮮特需という偶発性。「もはや戦後ではない」。**企業の積極的な投資と広汎な消費市場**が基盤となり、**内需主導型**の高成長
  - ・安定成長：**石油危機**による先進国の停滞。日本の経営と技術革新で**外需主導型**の成長へ。世界経済は**グローバル化**（開放経済へ）
  - ・バブル期：内需型を目指すも実態は外需依存。  
内需はカネ余りによる資産バブル。歪な経済環境に

32