

〔論 説〕

グローバル化と日本企業のダイナミズム抄論

－「失われた10年」の突破と革新経営の条件－

井 沢 良 智

〔要 旨〕

バブル経済の崩壊後、設備、負債、要員を廃棄、削減、縮小することに企業存立をかけてきた日本の産業界は一体どうしたのか。こう問いたくなる業績の好転をいま日本企業は誇示している。停滞・低迷のさなかにグローバル化の進展が重なって、世界的な景気好転、中でも東アジアの生産機能と市場としての重みが、単なる仮需、特需ではなく、構造的な変容によって日本企業の再興を支えたのは確かであろう。しかし、この収益基調を固定し、安定したものとして解し、安堵するには、まだ不確定、不透明要素があまりにも多い。バブル崩壊後の窮状をどう突破してきたのか、これを問い直し、経営環境にどんな課題が残り、また新たな問題要因としてどんなことが予想されるのか。成果・実態を分析し、将来に待ち受ける経営課題を展望して、いわゆる「失われた10年」を振り返り、次につなぐべき含意、意義を抄察する。

はじめに

日本企業は、バブル経済崩壊後の、いわゆる「失われた10年」と称される経済の低迷、停滞から脱して、本格的な復調を思わせる業績をあげるところまできた。バブル期を凌駕する増益を記録した企業もある。ただ、業績の好転にもかかわらず、今後これで経営基盤が安定するかとなると、いぜん不透明、不確実な要素も限りない。しかも、振り返ってあらためて瞠目するのは、90年代以後、日本経済の停滞の間に、日本企業を取り巻く国際経営環境は、オーバーではなく、これまでとは様変わりの変容を遂げていることである。

長期的には、いずれこうなると想定はしていたものの、国際経済社会において、衝撃的と表現しても的外れではない急激、かつ高い成長で中国の存在感は重みを増している。さらに、その中国を筆頭に、アジアの新興経済群 (NIEs) もこれまた予想を越える急激な進展を質・量にわたって誇示するようになった。韓国が随所に見せる技術 (technology) における高度化も、不確定要因はあるが、日本企業にとり驚異的な追撃、キャッチ・アップを象徴する展開である。

このように、アジアは、生産センターとしての地位を確立し、あわせて、潜在、顕在の強力な吸引力を持つ人口に裏付けられた巨大市場として、グローバル社会に重量感を高めている。

対照的に日本は、バブル崩壊後競争優位の地位を喪失し、地方を中心に産業の空洞化問題をかかえ込み、一部では実際に空洞化現象が^{しゅったい}出来た。グローバル化の進展は、米国一辺倒の体制から、むしろアジアとの関係が比重を急速に高め、すでに貿易収支、所得収支ともに米国依存による実高よりも、アジアとの関係で得られる果実のほうが大きくなっている。これは、単なる仮需、特需現象ではなく、アジアの産業連携による構造的な需要の拡大、国際分業の成果として、もはや異論をさしはさむ余地はない（1）。

グローバル化は、日本企業にとって、アジアを中心に国際分業の度合いを高めながら、国内の景気好転を引き出す契機となっているが、グローバリズムの浸透とともに、基準・規格の統合、技術開発競争の激化、人的交流の進行、企業行動範囲の広域化、などが本格化し、進展している。失われたとみなされる10余年の間に、グローバル化は、確実に日本経済の転換をドラスチックに促した。さまざまな問題や限界の発生要因を内に孕みつつも、グローバル経済の大きな枠組み、骨格はおおよそ同定できるところまで来た。

この10年で企業の経営構造がどう変わったのか、今後変化に適応しうる持続性のある戦略としてどう投資に取り込むのか。経営学にかかわる学徒として変化の構造特性を特定し、日本企業のダイナミズムを将来にわたって期待を込めて見据えたい。もっとも、復調した業績への安堵よりも、過去の経験を頼りにできない、倣うべき先行者を欠く日本企業のグローバル化の道程には、未知なる革新行動に取り組み、推進していくしかない複雑な先行きが予想されて、不確実、不透明な取り組みになることへの緊張が拭えない。

グローバル化は、きわめて広範囲に及ぶ現象であり、政治、社会、教育、文化、技術、地勢など、通常の経営環境だけでなく、枠外にとどめておきたい軍事、宗教といった分野も経済活動とまったく無縁というわけにはいかない。解釈の落とし穴は随所にある。グローバル化概念には、本質的に世界標準、スタンダードへの統合の要請が枠組みとしてある。その第一の要請は基準に適合、適応することにあるが、国際社会では地域や国家間の確執から現地適応、現地主義を優先する力学が働きがちである。人口、資源、あるいは軍事など、巨大なパワーを隠さず、存在を誇示する中国、ロシア、そして米国も、独自の工業規格基準などを譲らず、国益主義に固執する傾向がある。この種の負荷は、企業にとって苦手な、新手の環境要因といえる。

本稿の前半では、グローバル化を考察する与件として、日本企業が、低迷・停滞をどう突破してきたかを概観し、後半では、そうしたアイテムの中でグローバル化に適合、あるいは拮抗しうる日本企業の特長を見据え、国際的に特異性をいわれる日本として、修正なり自己路線の堅持をどう図るか、あるいはどんな投・融合なら適合できるのか、を追究する。

1. 日本企業は「失われた10年」をどう突破し、どんな課題を残しているか

大きくは三つに括られる設備、負債、要員というバブル期に抱え込んだ過剰から脱出することと存立をかけてきた日本企業は、業績の回復、転換を鮮明にしている。同時に、企業間の経営格差、あるいは産業間の盛衰も露わになってきた。よい会社、先進企業、あるいは優良企業など、さまざまな表現があるが、長期低迷の間も、経営構造の見直し・再構築、いわゆる本来の意味でのリストラ策を講じることで、財務体質や事業構造を改善・強化し、経営指標にそれを結実させた企業は、いま収益体勢を固めつつあるとあってよい。

一般的な企業評価の重点が、経営学の視点とすべて重なるとは限らない。指標を貫く企業の価値意識、社会性、企業倫理など、経営を評価する視点には、実業と経営学にはそれぞれ固有のものがある。前者の数値、実績重点に対して、後者は過程や理念に無関心ではいられない。しかし、実体経済の評価なり価値創造の論議においても、次第に実証的なアクセスが重きをなし、仔細に経営行動に立ち入った検証抜きには論証が意味をなさないとの認識が、実・学ともにこの近年定着しつつあるように思われる。日本企業のダイナミズムを論じるにも、そうした実証の視点から経営行動を評価し展望することが、論議の必要十分条件として求められよう。

「失われた10年」をテーマに取り組んだ研究には、直近でもいくつかの公刊された成果がある(2)。10年ではなく、15年だとする解釈もあるが、いずれにしろ、いかなる関門をどうぐり抜けてきたかを評定し、今後に残されたテーマを明らかにすることを論題としている。中には、社会科学の学徒に留意を喚起した重要な指摘がある。それは、評価をする基本姿勢の一貫性に対する追及である。評定をする側の学徒が、平然と、あるいはいつの間にか替わり身となって、80年代には肯定しながら、90年代以降には否定の論調に変節する、場当たりの無節操に新旧対照的な評価を下しているとの批判である(3)。10年を経たいま研究はまだ出発点にあるかの如く、学究も認識や視点に混濁した状況を思わせる。

この節では、突破の軌跡を概観しながら、新たに生じた、あるいは、残っているテーマが何であるかを探り、特定化してみよう。一見別の現象が根を同じくすることもあり、次の節で、経営のグローバル化に関連する条件や原理に言及しながら、今後の課題を抽象する。短慮な断定に流れたり、結論を急がないで、あえてこれからの経営学なり研究当事者による追究が待たれるテーマが何であるかを同定しつつ、問題をいささかなりとも特化し、提起できればよい。

(1) 低迷期突破の条件―優良企業の戦略行動とそれを促す原理・原則

日本企業がバブル経済期に抱え込んだ過剰な雇用、負債、設備は、バブル経済の崩壊を促す

要因ともなったが、過剰を收拾して収益を確保しようと、本来のリストラクチャリングの恒常的な見直しの意味を逸脱し、削減、返済、廃棄など、ひたすら縮小均衡に奔走したのが、失われた10年であった。巨大化し成熟化した経済の日本国と個別経済主体であるその企業は、経済戦略、企業戦略のいずれにしろ、慣れ親しんだ原理・原則を踏襲し、反復すること以外には、倣うに足る選択と集中の範、モデルを特定できなくなっている。経営の指針として、あるいは技術開発の方向と方法、理念、国際マーケティング戦略、これらすべてに、自ら考案し取り組む以外には策のない状況に置かれてしまった。

世界の潮流は、国際社会の横断的な規範であるグローバル・スタンダードが、日本企業に伝統のルール、システム、基準の変更を迫り、国外で日本方式を適用することにも制約を課し、国際標準への絞り込み優先の情勢になっている。たとえば、直近でも、ロンドン証券取引所において、新興企業向け市場（AIM）で日本の会計基準を認めないとする方針が決まった（日本経済新聞06年8月27日）。これも、国際基準、米国基準とともに三大会計基準の一つである日本基準が国際標準から除外されるグローバル化の象徴的な形勢を示している。

ハード技術ではある程度日本企業に主導権があるものの、こうしたグローバル・スタンダードを受容し、国際基準、ことにソフト技術に適応・適合すべき日本側の対処にゆとりはいたって乏しい。上述の会計基準は、現在日本の会計基準と国際会計基準との調整が進められているが、経営上の慣行、ソフト技術の開発・適用はもとより、広い分野で、明確な国際基準の方向が打ち出されると、アングロ・アメリカンや巨大な統合体に成長したEUなどの基準が前面に出てくる。その意味で、もはやグローバル・スタンダードの帰趨は明確になったともいえる。海外投資の一層の拡大、基準の乱立を嫌う投資家の反応、営業拠点・資金調達基盤の国際化、日本型経営の特殊性と語学上の制約、など、日本方式は、標準として採用されるには壁が厚く、今後とも採択される限界は否定できない。

ところで、米国会計基準によって決算書を作成している日本企業は、すでにかかなりの数にのぼる。日本企業のグローバル・スタンダードに対するコンプライアンス（compliance）や損得勘定の意識は、国際的にも決して出遅れているわけではない。将来ともに確実に定着するかどうかは断定できないが、失われた10年で、日本企業の平均的な財務体質は、米国企業を上まわるまでになったとの指摘は、近年少なからず聞かれる（4）。売上高利益率は、いまま欧米や韓国、東アジアの優良企業と比べて、日本企業は相対的に低いものの、かつてオイルショック時に10数パーセントにまで下がって、他人資本依存の高さを批判された財務構造は、すでにかかなり変わっている。バブル崩壊後取り組むべき優先事項に、何よりも借入金の返済を最優先して財務体質を改善し、収益性を向上させることを目標に据えた。これは日本企業に共通する典

型的な対応であった。JMA の調査は、この日本企業の優先課題がこの数年間でどう変化したかを明らかにしている（5）。

(2) 重点戦略の変化—財務体質の改善・強化から新事業の重視へ

表－1 から読み取れるように、日本企業は、これまで欧米先進工業国を中心とする国際レベルと比較して、常に財務体質のひ弱さが指摘されてきた。低迷・停滞する経営を立て直すために最優先した戦略は、ほう大な不良債権に利益を優先的に充当して処理し、返済不能に陥った借入金を融資先に減免要請する、業績の見通しが展望できない事業を撤退し、強化の対象を絞り込む、など、ジャパン・アズ・ナンバーワンと謳われた投資優先の日本企業とは様変わりの、財務体質の改善、収益力の向上になりふり構わず直進することであった。

表－1 重要な経営課題の推移（2001年～2007年）

現在

	2001年	2002年	2003年	2004年
1位	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)
2位	ローコスト経営	ローコスト経営	ローコスト経営	新事業・新商品・ 新サービスの開発
3位	売上高	事業化戦略・ 差別化戦略	事業化戦略・ 差別化戦略	既存事業の強化・改革
4位	新事業・新商品	新事業・新商品	売上高	CS 経営
5位	グループ企業再編	売上高	CS 経営	ローコスト経営

将来（3年後）

	2001年（04年予想）	2002年（05年予想）	2003年（06年予想）	2004年（07年予想）
1位	新事業・新商品	新事業・新商品	新事業・新商品	新事業・新商品・ 新サービスの開発
2位	ビジョン・事業戦略	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	企業の社会的責任 (CSR)
3位	財務体質 (あるいは収益性向上)	事業化戦略・ 差別化戦略	CS 経営	財務体質 (あるいは収益性向上)
4位	グループ企業再編	CS 経営	事業化戦略・ 差別化戦略	事業化戦略・ 差別化戦略
5位	グローバル化対応	グループ企業再編	売上高	CS 経営

(出所) 日本能率協会経営研究所「2004年度当面する企業経営課題に関する調査」日本能率協会、2004年。

しかし、改善の効果は一向にあがらず、不良債権は減るどころかより増大し、年金等の福利厚生ファンドの赤字化も各社が負担増大の要因として抱え込み、日本経済の経営基盤の低下を内外に印象付けた。返済の猶予や債務の放棄、経費節減、国費充当等々、採りうる対策を総動

員して業績低落の乗り切りを策してきた。日本的経営を支える慎重な人事管理の伝統から要員の解雇を忌み嫌った日本企業が、常態的に事業構造を見直すという本来のリストラクチャリング（通称リストラ）の意味を、いわば解雇と同義語として頻発し、古き良き意味の日本的経営に相反する対応に突き進んできた。すでにオイルショックで経験した減量経営をきっちり記録に残し、同じ痛みを繰り返さないことをこそ学んだはずの日本企業が、バブル崩壊後は、これまでの日本企業とはうって変わってリストラに依存し、特に人員の削減において、モラル・ハザード（倫理の失墜）を指摘される苦い記録を重ねていることになる。

さて、表-1も示すように、財務体質の改善をほぼ達成し、負債の減額から事業自体が果実を産み出す戦略に転換することが成長・競争優位を決定するとの認識が浸透しつつある。「財務体質の改善」から「新事業・新商品」を重要とする項目に順序が変わっていることが、その転換の証左であろう。業績が回復し、財務体質の改善が進んで、借り入れに慎重になった日本企業が、レバレッジ効果に着目し、設備更新をねらって設備投資、研究開発投資を積極化している。生産規模の世界的な急拡大の中で、産業の将来性、競争力の優劣など、競争戦略の基本を踏まえつつ、日本企業が確保すべき規模と立地拠点を国内外にどう布陣するか。韓国の電子、自動車産業が強気の投資をして、結局半導体、液晶、携帯電話など、先端技術の分野で競争を制したこと、別言すると、企業家精神の横溢した隣国と日本とをどう比較対比するかなど、戦略の選択と集中に成功した範例は、価値創造経営の教材として内外にいくらかでもピックアップできる。企業行動の実証研究は、経営学における価値創造の論理構築にも有効である。

(3) 日本的経営変容の再考—内外の批判の論点と変容を促す影響要因

この10年間に日本企業の経営を大きく左右するようになった要因の中で、何が重きをなしているか、これを振り返ってみると、株式市場と株主対策に大きな転換の動きがあったことを見落すわけにはいかない。ファンド取引の急展開と取引行動の表と裏、内外にまたがるM&Aの急増、外人投資家比率の上昇、会社法の改正、など、これまでの日本企業が対処してきた株主対策とは明らかに変わり、企業統治の基調にも変化が確実に生じている。こうした変化は、グローバル化によって日本企業が負うことになった企業統治行動の地合いに促され、誘導された転換、変容である。

バーリー・ミーンズが提起して以来論じられてきた「所有と経営」の問題は、ついぞ数年前まで日本企業で、欧米、とくに米国と比べて、株主の扱いを重視する問題として意識されることはそれほどなかった。それが、この1、2年、株主の地位をどう評価するかという見直しが一挙に進み、一方で、ファンド取引の影の部分が見えるにつれて取引の非合法性に及ぶ

論議が高揚し、意見の錯綜から評価は流動的でまだ確定するには至らず、一進一退である。

敵対的買収を含むM&A（合併・買収）も、株主の地位や経営者の責任、取引の道義性に関わる議論が決着するには時間を要するであろうが、経営者責任に言及する論議は、さまざまな主張が交叉しつつも、経営者に対する評価は総じて厳しくなっている。株主に占める外人投資家の比率が高くなっている趨勢もあり、株主総会や外国人記者との会見では、短期成果に見合った高配当をする意思があるのかどうかを質され、経営姿勢を外国人投資家や記者に問われるケースが例年になく多かった。

経営成果については、日本企業では、短期即効性に乏しく、将来に実るような構想計画であっても、長期的に経営構造の改革に結びつくならばよしとする風潮が支配的であった。しかし、そうした長期構想が今後許容される猶予の時間は、確実に短くなるであろう。事業の拡大、新規分野への参入、市場占拠率のアップ、などに即効性があるという点で最も有効なM&A戦略を今後どう位置づけていくか。概して消極的な対応できた日本企業にも、グローバル化の情勢に呼応した統治の姿勢と手法を明確にする課題がもはや放置できなくなっている。

こうしたさまざまな形態なり統治方式による株主対策が浮上し、日本企業がこれまでとは違った対処を免れなくなったことは、確実にグローバル化を反映した現象として見据えるべきことである。しかし、日本企業が長らく伝統とし、旧守してきた、いわゆる日本的経営が、その根幹を成すあり方について内外から批判されていることも、株主論議に劣らずあらためてグローバル化に伴う重い課題として放置するわけにはいかない。今後の生産拠点の立地にも、成熟経済の日本が企業活動の存立と成長を国内に託すだけでは明らかに限界がある。海外に新しい拠点を設けることは、今後は否も応もない選択肢であり、日本企業が全世界を網羅した連結決算体制に編入され、それに応じざるをえないことはすでにわれわれの常識の領分といつてよい。

しかし、企業にとどまらず、日本は社会も個人のレベルでも、そのルール、慣習、発想の仕方、企業人の行動・態度、さらには理念なりモラルにおいて、世界でもきわめて特異であると指摘されてきた。そうした中で設ける海外拠点は、異文化の中で批判や拒絶反応も生まれ、「現地化の立ち遅れ」が日系企業の評価を下げるケースも頻発する。本来の日本的経営の概念は、奥行き、幅をもって議論される性格の内容であるが、本論ではいわゆる日本的経営として単純化して語る。人の能力と処遇、あるいは人材、人的資源の育成の巧拙や公平性、現地が下す信頼等々は、3～40年前に日本企業の国際化初期の段階で受けた評価から格別に前進したとはいにくい。いぜん現地にあつては、総じて低い評点しか与えられていないのである。

この日本的経営に対する批判は、国外に限らない。バブルで低迷・停滞に喘いだ日本企業の

経営者は、競争力の低下をもっぱら日本の人件費やインフラの高コストに起因するとし、終身雇用、年功序列の弊害をあげて人員整理と同義語化したリストラを堰を切ったかの如く導入した。その代替案は、これもまた性急に十分に咀嚼することなく採用した成果主義であった(6)。しかし、優良と評される企業で「定年までは能力の差ゆえに解雇することなく、雇用を継続する」と謳い、新規事業、研究開発に高い成果を上げ、高い業績を謳歌している事実がある。こうした先進企業では年功序列には修正が必要だと明言しながらも、終身雇用には、労働市場の流動性が高い外国と日本は事情が違うとの判断で継続雇用を見直し、巧みに運用している。

業績が復調してきたこの時期、リストラ策に奔走し、未完の成果主義に走った少なからぬ企業で代替案の選択と集中にゆとりを失い、根幹の日本的経営の否定を急ぎ過ぎたミスマッチを、いま苦い思いで回顧しているようにも見受けられる。

日本的経営の終身雇用や年功序列、あるいは成果主義の論議には、われわれが質すべき論点がなお数多く残っている。この問題には拙速ではならないと同時に緊急性も同居している。

(4) アジア急成長への日本企業の対応—競争優位の再興と経営資源の重点的強化

われわれの想定を越える東アジア、特に中国の急成長と韓国の技術やマーケティング戦略における競争特性に、バブル崩壊後萎縮状態にあった日本企業は、予想をしなかった事態として、冷静な能力比較、分析を自失し、競争戦略の基本に立ち帰ることに手がつかない衝撃を受けた時期がある。長らく国内対策、それも前述の財務体質の改善に追われて、グローバル化への取り組みに後れをきたす姿をさらしたものである。

しかし、長期に及ぶバブル崩壊の事後処理にのめり込みながらも、後述する研究開発の重要性については、これを放棄することなく、1999年に米国の競争諮問委員会(Council on Competitiveness)が日本のイノベーション指数(革新度)を1位に評価したように、技術開発に執着する取り組みが日本企業の技術と生産システムの水準低下を抑制した事実がある(7)。財務体質の改善、収益性の向上などの短中期対策とあいまって、この底堅く維持された技術や生産システムが芽吹いたことが、現在に至る経営成果につながっている。伝統を放棄したリストラが横行したものの、短期主義に立つ米国型株主優遇策に頓着しなかった日本的経営、利益型ではなく共同体を特質とする社会体質、外資による割安なM&Aの進展など、企業倒産なり閉業率悪化を抱えながら、対策として有効と考えられる布石はとにもかくにも打ってきた。

一定の成果が実を結ぶといわれる経験則上の10年、コスト優位、生産量・価格決定の主導権、品質向上と商品開発の多様性、標準化技術の内部拡散、マーケティングの積極性等々、競争を決定する諸元で、中国と韓国は後発性の利益、国家特殊的競争の優位、好業績企業群の輩出・

増大などを背景に、グローバル市場で急速に地位を高めた。その間、生産諸要素、経営資源において劣位化に喘ぐ日本企業は、東アジアを筆頭とする世界の競争市場で、既存事業のみならず、先端分野でも主導力を削ぎ、競争優位を危うくした。

しかし、さすがに短中期対策と技術重視の経営が、やがてアジア、さらには非アジア地域との国際分業で競争的拮抗と分業の、共生・棲み分けの成立、浸透という状況に効を見せ始めている。われわれが密かに感じ取っていることに、一時国内の産業空洞化が深刻に論じられ、せっぱ詰まった状況の論調と比べると、世界やアジアで独占、寡占的優位を狙うのではなく、リカードの説く分業の原理・原点を生かす時代が来たのではないかと、首肯する感触がある。それぞれの国が担う役割、優位分野への産業の特化、分業に対する肯定が強くなっているということである。競争と協調は、この国際分業に当然随伴しており、グローバル化自体がその腹背に、大競争（Mega-competition）をグローバル化成立の必要条件として抱えているが、国際分業の過程でこの条件をどう調整し乗り切るか、海外投資の個別戦略としてどう具体化するか、である。グローバル化の課題は、集中的にそこに存しているように思われる（8）。

ところで、ここ数年来、所得収支が貿易収支を上回るようになり、収支構造としてそのまま定着しそうである。特にアジアの開発が進み、国内の成熟化に比例して拠点の新設を海外に重点化して、急ピッチでアジアと非アジア地域にも立地、布陣する動きが進んでいる。現在の旺盛な国際市場の需給は、中国や韓国などでいわばバブル経済化が進んでいることによる仮儒ではないかと、との分析や判断もある。事実中国の環境問題の深刻さ、無秩序な設備投資と異常に高い開・閉業率、内陸部と沿岸部との所得格差の拡大、エネルギー消費の異常な膨張、許認可業務の非効率性、法律・制度面での整備の遅れなどは、右肩上がりの需給が続くことを過信する危険を示唆して余りある。中国で起こりうる不測事態に対して、代替案、危険分散の策を長期展望のリスク管理の一環として備え、固めておく必要は否応なくある。

日本の政治・外交上の対応の是非や、経済戦略に対する批判は少なからずあるが、そうした評価を待つのではなく、BRICs、東欧、東南アジアなどをカバーした文字通りのグローバル化、危険分散戦略の推進の必要は所得収支への依存が進む日本にとって不可避といえる。中国、韓国という特定国に依存する経営構造から脱するか。将来ともに無資源国であり続ける国として、また最有力の経済主体である企業にとって、競争の狭間でいかにして競争優位を得るか、は問われて尽きない問いである。

2. グローバル化の進展と日本企業の対応戦略

以上に瞥見したように、生産要素の賦存価格に劣る日本企業は、技術資源とその生産システムの優位性をどう確保し、競争に拮抗できる水準をどう維持するかというテーマを抱えている。技術のクローズド化が強調されるようになったものの、技術の高度化・先進性を確保しながら、グローバル社会において技術独占、閉鎖主義を非難されないいかなる対応の仕方がありうるのか。生産の国内回帰、メーカーの内製化志向、知財戦略やクローズド化対策など、国際技術戦略の重要なポイントが次第に明らかになってきたことを踏まえ、これらにつき後述する。

再々述べたように、複合的な要素が絡む中で日本企業は生き残りと成長の戦略を選択し資源を集中して、「失われた10年」を突破してきた。一応の突破を成し遂げた現在、この10年は「失われた」ものではなく、「再編成と再設計」の10年であったとの指摘もある（9）。

いずれにしても、日本企業は、グローバル化の本番に足を踏み込んでいる。ネーション・ステート（国民国家、民族国家）の思想やH. V. パールムッターの本国主義（ethnocentrism）（10）が、あくまでも本国、本社に軸足を置いているのに対して、グローバル化はグローバル規模で統合、統一、融合、標準化に進むことをイデオロギーの基礎としている。このグローバル・スタンダードに適合し適応するグローバル化の要求は、経営の特異性をいわれる日本企業にとって、それに応じることは、他の先進諸国に比べてはるかに難しい対応であることは必定で、事実そうした特異性を少なからず抱え込んでいるといわざるをえない。

では、統合に従って標準化に添うことだけが価値ある行動かとなると、企業の独自性なり日本的、あるいは共同社会（Gemeinschaft）の協調行動が、価値観として、市場経済における経済行動の各主体に固有の存在価値として見直され評価されている事実も、枚挙に暇がないほどある。1997年のアジア金融危機に際して、東南アジアで日本の製造業がとった経営行動は再現に値する1例であろう。当時、製造業の操業率が30数%にダウンする極端な不況に陥ったタイで、日系の製造業は、多くが撤退することなく現地に踏みとどまり、取引系列企業にも人員削減を求めなかった。部品の見なし納品相当分の支払勘定を清算、融通することで、系列各社が窮地を乗り越えられるように策したといわれる。

こうした地味ながらも、究極的にCSR（企業の社会責任）に通じる行動、生き残り策に対して、現地社会も信頼を高め、景気回復後にあらためて高モラルの経営を称讃する礼を返している。企業が主体的に採った独自の行動が、グローバル化の時代にもあまねく通用する価値行動であることを示す一つの例とあってよい。

日本の高い人件費や土地代、インフラや原材料、運送コストなど、この高コスト構造に対し

ては、今後も基調はそれほど変わらず、高水準に居座り続けるものとして競争環境を想定してかかる必要がある。日本企業が抱えるこうしたハンデを打破する対応としては、要約すれば、おそらく次の三つの選択肢に重点化した選択と資源の集中が基軸になるであろう。

一つは、バブル崩壊後の対策として日本企業が最重視した財務体質の強化を継続することであり、第二は技術上のブレイクスルー（突破）の革新技術に立ち向かう研究開発に投資することである。そして第三が、直接投資によって海外生産拠点をさらに拡大・推進することである。閉鎖的、差別的な地域主義を採るわけにはいかない日本にとって、自由貿易は今後とも国際経営を左右する基本としてゆるがせにするわけにはいかないが、三つの選択肢の中でも技術革新と海外拠点の拡大とは、とりわけ重点的に留め置くべき経営戦略の対象領域である。現地化に重きを置きながら、そこに技術問題をも絡めて以下に戦略の優先的なアイテムを論じる。

(1) 二つの政策的選択―活力の源泉としての研究開発投資と対内投資の環境整備

グローバル化が進展する中で、同じくグローバルな競争基盤を有する内外の競合相手と、厳しい競争のない自由な安定経営の状態を想定することはできない。一般に大競争といわれる現代の競争状態との対峙には、ミクロ、マクロの二つの政策的な方向に立ち向かう戦略が、まず企業に経営行動として求められ、さらに、それを支えるものとして、公の経済戦略がある。

第一は、研究開発を重んじ、不断の投資によって、競争力の基盤、要素技術・関連技術を開発・強化する技術革新の取り組みである。そうした戦略を一貫して重視している日本企業の有力な1社としてキヤノンをあげても、異論はないところであろう(11)。あらゆる経営指標でも、製造業における優良企業としての評価を得ているが、同社は製造、マーケティング、財務にとどまらず、研究開発に重きを置く経営を貫いてきた。文系、理系の出身者が交互にトップに就任するリーダー選抜の経緯は、すでに周知されていることであるが、文系の前社長時代にも、技術を問われる商品を数多く事業化してきた。

米国特許の登録では、常に5位以内に位置を占め、特許侵害に対しては知財戦略を重んじて、日本全体の80%近い訴訟を担った対応も知られている。製品寿命では、キヤノンといえども、いずれ現在の柱である事業が衰退期、滅亡期を迎えることは避けられない。現在の事業が収益体制にある間に、次の時代に柱となる事業を育てておくべき事情は、他社となんら変わりなく抱えている。そこで、新しい事業への挑戦を掲げ、どんな事業が有望かを外部の専門家を招いた専門委員会で研究し、洗い出す組織体制を敷いて未来に対処しようとしている。

第二には、企業レベルというよりも政府なり公的な次元の政策である。既述のように、対外投資に対する対内投資の比率では、先進工業7カ国との対比で日本は想像を絶して偏向してい

るアンバランスがあり、これを是正すべき深刻な課題を抱えている。06年6月、日本政府の対日投資会議は、対内投資を06年度実績の13兆2000億円から2010年に30兆円に倍増するという目標を了承した。ジェットロ白書の推計では、92～93年度に先進工業国8カ国の対内外投資は、ほぼ0.8から1.2ないし1.5の範囲内の比率（対外／対内）であったのに対し、日本は、この比率がなんと15～16倍であった。外資が自動車産業などでM&Aを活発に行い、日本進出が重なった年でも、せいぜい4倍程度にまで接近したのが精一杯であった。日本の国際化が遅れて、海外進出でも後発国のゆえに對外投資を優先したという事情があったこと、外資が日本に経営拠点を設けることに規制が多いために進出をちゅうちょしたこと、さらに一見意外な理由として、日本の経営環境、風土の特異性とみなされている、いわゆる日本的経営を外資が嫌い、進出を最終的に断念したケースが多かったこと、などが理由としてあげられる。

しかし、規制が多く、それをくぐり抜けるのが困難という公的、政策的な事由にとどまらず、日本企業が執着してきた経営の慣例や日本社会の閉鎖性は、いぜんとして問われている。その意味で、マクロの政策的な次元であっても、広く日本社会、そして日本人の個々が問い質され、それが日本企業に濃縮された風土性として投げかけられていると解される。

(2) 国際分業が提起するあつれきとその調整

A. ガーシェンクロンの「後発性の利益」概念が説くように (12)、標準化期以上の技術を消化・吸収し、内部に拡散できるまでになった途上国には先進国で開発された研究成果が今では安々と移転する。外交を含むバーゲニングによっては、工業先進国が自ら相当の巨額を投じ、長い歳月をかけ、優秀な研究者を配し、失敗を繰り返して、やっと開発に成功した、迂遠な開発過程をたどらなくても、開発に成功した先進国から新規技術が入手できる、いわば近道の有利な立場に途上国が位置しうる時代である。技術をめぐる攻防では、現代グローバル社会でむしろ激しい角逐を企業間で繰り広げ、競争力のある世界企業といえども技術独占に安住することはできず、逆に自ら、先行したことによる有利な見返りを計算した先進国企業の方が、創業後ほどなくして前途有望な途上国企業に技術を移転・放出する逆覇権の状態にまで変わっている。中国や韓国も、こうした先進諸国の技術覇権の角逐にあやかり、時には巧みに操ることで短期間に世界の生産センターになったと解釈できるのである。

このように、コスト優位、政府のリーダーシップなど、国家特殊的優位性の動員次第で、中韓のみならず、東南アジアや東欧、インドは、その技術のキャッチアップを予想よりもはるかに早く自国の成長に取り込んでいる。技術独占を批判し、国際分業の論理・説得力に支配されている現代国際社会では、日本企業も国際分業を拒んで技術移転から退くわけにはいかない。

競争の原理とこうした技術の移転・拡散の要請とをどう統合的に捉えるか。日本企業、あるいは政府のレベルでも、対応の拙劣さに起因する問題を抱えている。

こうした競争優位の喪失に直びつきやすい技術の海外流出や知財の消散に、日本企業も次第に用心深くなってきた。研究開発の創業者利潤を得られる期間が短期化していることもあり、さすがに知財戦略に積極的に取り組まないわけにはいかなくなっている。技術流出の要因には、日本企業の海外進出に伴って当然ながら移転が進む事情がある。進出先で、現地人にも国内で日本人に対するのと変わるところなくきめ細かい現場指導を行っているうちに、現地の技術水準も次第に上がる。海外に立地する限り、技術の移転をとめることは事実上難しい。国際的な戦略提携も、途上国をほとんど除外することなく進んでおり、これも技術交流の提携関係を結んでいる企業間で技術の移転、流出を促すことになる。

ところで、1990年代初めにすでにいわれ、伝わってきたことに、アジアの先進企業が日本企業を退職した経験豊富な現場技術者をハンティングし、最新のノウハウが流出しているという技術移転のもう一つの事情がある。健康な体調で定年退職を迎えたベテラン、リストラや会社の事情で退いた専門技術者たちは、現場の豊富なノウハウと技能を持っていても、それを振るう機会は乏しくなっている。年金に生活を託して毎日を過ごしているそうしたベテランOBに仕事をしたいフラストレーションがうっ積することは大ありであろう。厚遇の勧誘を拒めというのは、むしろ空虚な期待といえる。

アジア論の水野順子氏は、こうした状況に対して「国際分業の再構築」を説いている(13)。同氏は、ものづくりの分野では、98年にアジアと日本の関係が変わったと指摘する。同年は、日韓の金型貿易で日本側が輸入オーバーになった年で、ものづくりの基本である金型で高い競争力を持っていた日本が、アジアへ金型も含む基礎技術を支援するうちに、韓国では金型の設計にコンピューターを取り入れる転換が成ったという。韓国の大学の理系には、日本の大学にはない金型工学科や専攻コースが設けられていることは、当時日本の新聞も報じている。

日本企業は、こうした下地があるアジアに対して、自社技術の消散にそれほど頓着せず、日本国内でOJTに発揮してきた、持てるすべてを伝授する現場人らしい要領やマナーで技術を伝え、技術の核心部分が移ってしまうことを危惧しなかった。水野氏は、大方が100%の出資比率で現地に進出する欧米系の技術移転は、応用のきかない「マニュアル・エンジニア」を育成するだけなのに比べ、出資比率の過半を制しえない日系企業は、まるで「職業訓練所」であるかのごとく、まじめに「擬似日本人技術者」を育成しようとしている、という。ジョブホッピングが盛んな現地社会では、育てた当の日系企業ではなく、リクルートした企業で大いに重宝され、ノウハウ性の技術も自然に拡散し流出していく。

こうして日本企業とわたり合う企業が育ち、日本企業の競争優位が失われることになる。政府の役割や留学生対策、大学の人材育成システムの再検討、などととも、水野氏は「アジア諸国と21世紀にどういう関係を築くべきか、戦略的に考える時期に来ている。つまり、国際分業（役割分担）の再構築である」と指摘する。中国には日本人対象の人材紹介業も生まれている。

(3) 急成長する競合国、ライバル企業への対応戦略

こうした日本企業とアジアやBRICs、東欧など、諸地域の企業との競合、特に技術をめぐる確執には、上記の国際分業の再構築にいう問題が、海外進出それ自体に、あるいは分業体制をする、しないではなく、進め方に関連する課題としてある。金型産業に対する韓国の政策的な進取性、大学や民間の受け入れの柔軟性など、日本の立ち遅れを見せつける実態が少なからずある。国際競争は、かつての後進性や優劣では説明できなくなっている。

オフショア生産が20%近くになって、日本企業が拠点を海外に求める立地戦略として、アジア、北米、欧州にとどまらず、東欧やBRICsも新しい標的となってきた。これらの標的となる国や地域の中で、中国は特に市場拡大戦略の対象として重要な相手であり続けよう。しかし、日本企業にとってもう一つの重要な標的、競合相手として、生産・技術戦略から実行戦術に至る、予想以上の競争力を備えるまでになった隣国、韓国が存在がある。国家特殊の優位を前面に押し出す経済戦略とあいまって、企業レベルの経営戦略の進取性は、中国にもない特異なものであり、日本企業が競争に与しにくい特性である(13)。

内外企業を実証的にフォローし分析するとき、現場のリアリティーに関心を惹きつける企業に出会うことがある。学界人にとって、各種のジャーナルやメディアで、現場マンや著述家、さまざまな利害関係者が精通し、総括した著作、談話は、研究に豊富なヒントを与えてくれるが、特に、中国と韓国に関わる情報は、毀誉褒貶、180度逆さの評価をない交ぜて、日本企業の国際競争力の方向を占う情報、知識を供し、今後の生産と市場の競争を規定する動向で満杯である。理論書とは異質ながら、こうした情報にも分け入っていく接近はぜひ必要である。

指摘される新しい傾向として、アジア地域から生産拠点を日本に戻す、回帰している企業が少なからず登場してきているという動きがある。国際分業を再考する際に、留意せざるをえない新しい動きである。

業績回復と軌を一にするかのように、この近年の日本の国際収支は、所得収支が貿易収支を上回る収益構造に転換している。対外直接投資を中心とする経営拠点の海外シフトが、さらに日本企業の海外依存度を高め、特にアジア依存が明瞭になっている。南西アジアのインドも含

めると、アジア依存はますます大きくなっていくであろう。生産センターと市場としてのアジアの潜在能力は否定のしようがないものの、アジアとその他の地域に海外拠点をどう配置するか、に十分な定見をもって語れない不確実性もまだ否めない。日本企業にとっては、中韓に対する政治・外交も、企業行動に制約的に作用したり、政治主導力の弱さに憤りを覚えることもある。埒外と思われた事情が企業行動を掣肘するような事態にも、しばしば出会うのである。

3. グローバル化の進展と日本企業の対応—結びに代えて

トップ・クラスの先進企業と評されてきた大手総合電機メーカーなどに、バブル崩壊後中堅の専門企業よりも主軸であるべき事業がひ弱いことを露呈し、立て直しの懸命なところが意外にも多い。高品質と安全性に定評のあった企業にも、不具合が続けさまに発生している。日本企業の現場にいったいどんな問題が起っているのか。

近年、こうした事故やリコールなどが公にされる中で首をかしげざるをえないのは、必ずしも最先端の高度技術ゆえに起こったのではなく、人の処遇に関わる変調が原因ではないかという疑念である。ソニーのリチウム電池の事故とそのリコール問題は、微小な金属片の混入という防塵対策に起因しているとされ、日立の原発の蒸気タービン動翼に起こった破損も、同社の実績からは考えにくい不具合ではないかという。トヨタ、日産という世界を対象に進出を計画しているモデル企業で大量のリコールが発生し、日航でも整備不良による事故が連続したこと、あるいはJR西日本の尼崎脱線事故にも、人材、あるいは要員不足、ベテランの減少と世代構成の不均衡、子会社や派遣社員に依存し組織の一体感を喪失、意思疎通が希薄化、など、機械やシステムに頼り過ぎた経営が浮び上がる。リスク管理、危機意識の、最終的には人間のデリケートな判断に頼ることを軽視している風潮が、不具合の発生をもたらしてはいないか。

人の軽視につながるこうした処遇が品質や安全に変調をもたらすことを、日本企業は、いまあらためて再考することを要している(14)。日本的経営は、グローバル化が進展すればするほど、日本伝来の経営方式を変えるか、堅持するのか、それとも柔軟に対処できるかを問い質し、大競争に直面している日本企業の競争優位を左右する鍵とも位置づけられる。

ところで、政府の経済戦略や外交政策は、日本企業のグローバル化を左右すると同時に、外資の日本社会との結びつきにも大きな影響を与える。民営化、自由化など、改革を謳う近年の政策論議が、企業活動のグローバル化に備えた展開を付度しているかとなると、政治外交的な成果に乏しく、いわゆる国家特殊的優位の発揮も十分とはいえない。強力なリーダーシップが弱く、いわゆる政冷経熱によって企業が対処している事実は明らかである。特に対内投資に対

しては無策に近い状態が続いた。06年6月20日の政府の対日投資会議で、どうやら投資残高の大幅拡充を目標とする「対日直接投資加速プログラム」が了解された。2010年末の残高をGDPの06年比2.5%（13兆2000億円）から5%（30兆円）に倍増する、と謳っている。

いずれにしても、立地戦略として中小規模の企業を含む多国籍企業が、グローバル規模で立地拠点づくりをじゅうらいにないピッチで競うこととなり、国内も本格開放に進んでいく。

資源の確保に動き出した中口をはじめとする各国の国策に則った駆け引きの狭間で、国内に留まっていた競争に立ち遅れる恐れがあることも改めて直視すべき課題である。冷静に眺めたとき、海外勢の戦略行動は軽視を許さない。国内市場の限界を見極めて早い段階で国際市場に標的を定め、商品によっては、日本企業を引き離す形勢にまでなったサムスン電子、LG、あるいは現代自動車などの韓国勢、プラスチックの奇美実業、パソコンのエイサーに優位の台湾企業、そして国内に大きな市場を有しながら海外投資にウエイトをかける海爾、IBMの1部門をM&Aによって獲得した联想などの先進企業群を育てている中国、など、東アジアだけでも、失われた10年における産業の展開は、技術能力やマーケティング、そして企業家精神においてさえ日本を猛追し、すでに分野によっては市場主導力を交替している。BRICsといわれる中国以外のインド、ロシア、ブラジル、そして東欧や東南アジア、アフリカなども、生産拠点と市場性のいずれにしる、目標として目を逸らせない地域となっている。

国内事業とそうした拠点を連結決算の中で、どう円滑、有機的に統合するか、この問題は、グローバル化の海外拠点づくりを一体化した国際経営戦略の、不可欠の課題である。いずれにしても、国際分業のあり方というテーマを敷衍すると、課題は多岐にわたって広がっていく。

すでに与えられた紙幅は尽きている。明らかにすべき実績と残された課題はまだ際限なくあるが、次の機会を期したい。本稿でかなり重視した人の問題、日本的経営の関連に最後に少々触れておきたい。それは、人的資源の力量を引き出すには、関係者間のバランス、別の表現をすれば、厳しさと温かさの「配分の妙」にあるのではないか、つまり、米国型でも、あるいは慣れ過ぎた日本的経営とも違った、企業と人との関係の落とし所として、デリカシーな人間と合理性の企業との間により柔軟な価値尺度を当てはめることが必要なのではないか。これだけでは説明として全く不足であるが、筆者が常々、日本的経営の変化と堅持に言及しているのは、そうしたニュアンスの追究を急ぎたいからである。このことを締めとして付言しておきたい。

(注)

- (1) この指摘については、井沢良智が「生産拠点の立地と対外戦略—海外シフトと国内回帰現象の狭間で・対中戦略を中心に」（『経営学論集』第15巻第3号、九州産業大学経営学会、2005年）で論じているので、参

照願したい。

- (2) たとえば、東京大学社会科学研究所編『失われた10年を超えて [I]－経済危機の教訓』(2005年、東京大学出版会)が直近の公刊書である。
- (3) 同上書所収 橘川武郎「失われた10年の意味」P. 4。
- (4) たとえば、J.C.アベグレンの『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004年、25-27ページで論じているので、参照されたい。
- (5) 日本能率協会経営研究所『2004年度 当面する企業経営の課題に関する調査』日本能率協会、2004年
- (6) 類書は多いが、先駆けとなったのは、江波戸哲夫『成果主義を超える』文芸春秋、2002年。
- (7) Porter.M.E.and S.Stern, *The New Challenge to America's Prosperity : Findings from the Innovation Index*. Washington D.C. : Council on Competitiveness, 1999.
- (8) Yoshitomo Izawa, "The Globalization of Japanese Firms and its Business Strategies toward Russia, China and Korea", in Jung-Bae Kim ed., *International Business in Rapidly Changing Global Business Environments*, Seoul : Hyungseul Publishing Company, 2006, pp.290-309.
- (9) J.C.アベグレン, 前掲書, 47-82ページ
- (10) Perlmutter, H. and D.A.Heenan, *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979. (江夏健一他訳『多国籍企業』文真堂, 1982)
- (11) キヤノンに関しては、山口大学教授の大久保隆弘先生のケース・スタディーの教材と研究会主宰者である中村学園大学教授の石田英夫先生のご好意によって基本教材を参考にさせて頂いた。謝してご紹介しておきたい。
- (12) Gerschenkron.A, *Economic Backwardness in Historical Perspectives*, Harvard University Press, 1962.
- (13) 水野順子「国際分業再構築を」(毎日新聞2006年6月21日掲載「理系白書—私の提言①」)から引用した。
- (14) 日本経済新聞2006年9月7日号「守れるか品質(上)」を参照し、引用した。