
日本企業が直面している構造的諸問題

——日本企業の国際化の進展に照らして——

衣 笠 洋 輔

1. 構造的問題とは

今日、日本企業は数え切れないほどの難問、難題を抱え込んで四苦八苦し
ているのが実状である。これらの難題は次から次へと登場し、まさに地雷原
をさまよっているの感がある。これらのすべてを構造的諸問題と片づけるの
は簡単であるが、その前に、これらの諸問題をより体系的な視点から整理し
ておくことが必要となろう。これらの問題の中には、新規に登場してきた問
題もあるが、過去にその解決を怠り、あるいは、対応が遅れたために、解決
が一層困難になり、未解決のまま引きずってきた問題もまたかなりの数含ま
れている。見方によれば、むしろ後者の方が圧倒的に多く、新規と見られる
もののなかにも、過去の未解決問題の単なる派生、増幅部分と言うべきもの
も多数含まれている点に注意すべきである。

それらの諸問題はざっと挙げただけで、「貿易収支の恒常的な大幅黒字」、
「世界的規模での対日輸入規制」、「円高操作と円高の恒常化」、「日本市場の閉
鎖性とその開放要求」、「自由化、ディレギュレーションに向けての外圧およ
び内圧」、「日本企業の国際的不適合」、「NIES、特にアジア NIES の台頭と追
い上げ」、「バブル崩壊と長期的景気低迷」、「産業空洞化、特に、製造業の空

洞化とその進行」,「雇用機会の減少と失業の増大」,「米国製造業の巻き返し」,「日本生産立地の優位の喪失」,「国際的にみて異常に高い日本の価格・コスト体系」,「日本の顧客の価格への敏感さの回復」,「日本顧客の主体性強化の動き」,「価格破壊の進行」,「自主開発体制の確立強化の必要性」,「ベンチャー・ビジネス,ベンチャー・キャピタルの形成の遅れ」等々枚挙に暇がない状態である。

しかし、ここで注意しておきたいのは、上述した諸問題は単に日本企業の直面している問題というよりも、日本全体が直面している問題という性格が強く、より厳密には、日本という立地を基盤として活動している日本企業が直面している問題と言い換えることも可能である。その意味で、これらの諸問題を引き出した責任のより大きな部分は日本政府に課せられることになる。しかし、それにも拘らず、これらの問題は「政」―「官」―「業」の鉄のトライアングルの上に安住してきた日本企業の問題でもあり、それ故に、本稿では、これらの問題を日本企業に焦点を合わせて考察することにしたい。

前述したように、これらの問題の大多数は密接に絡み合っていて、日本政府、さらには、日本企業がその解決を怠り、あるいは、先送りしたため、二次クレーム、三次クレーム的に発生してきたもので占められている。このように考えると、現在、日本政府、日本企業が抱えている諸問題はこれまで日本の政府、企業が展開してきた問題解決行動およびその根底にある問題解決能力の限界、欠如を示したものとみなすことができる。日本企業が抱えている構造的な問題なるものを体系的に考察するためには、まず、日本企業がこれまで展開してきた成長戦略それ自体についての基礎的考察を不可欠とする。

2. 日本企業の成長戦略についての基礎的考察

日本企業の成長戦略についての基礎的考察の第一歩として、日本企業の成長を支えてきた製品がいかなる製品であったのかの検討から入るのが有効か

つ適切である。また、日本企業の成長戦略の基本的特質の解明にとって、この検討、確認は絶対不可欠とすることができる。

1) 日本企業の成長を支えてきた主たる取扱製品

米国企業の成長を支えた製品が、(1)米国企業が、(2)米国で、(3)世界に先駆けて、(4)自主開発し、(5)世界に伝播した製品であることは疑問の余地のないところである。特に第二次大戦以降についてはそのことが当てはまる。このような製品はその PLC (Product Life Cycle) の起点が米国にあるという意味で、筆者は「米国に PLC の起点をもつ製品」と名付けている。

20世紀の米国産業の成長を支えてきたのは自動車であり、家電であり、コンピューターである。自動車については、むしろ「西欧に PLC の起点をもつ製品」と位置づけるべきかも知れないが、米国が新しい生産方式を開発し、新たに、大衆市場を切り開き、それを軸として世界に伝播させたという意味では、「米国に PLC の起点をもつ製品」の範疇に加えることも十分に可能である。また、家電、コンピューターは「米国に PLC の起点をもつ製品」の典型とも言うべきものである。

これに対して、日本企業の成長を支えた主たる製品は、(1)日本企業が、(2)日本で、(3)世界に先駆けて、(4)自主開発をし、(5)世界に伝播した製品、すなわち、「日本に PLC の起点をもつ製品」ではなく、実は米国企業と同じく「米国に PLC の起点をもつ製品」であることに注目する必要がある。

これまでの日本企業の取扱製品は「日本に PLC の起点をもつ製品」、「西欧に PLC の起点をもつ製品」、「米国に PLC の起点をもつ製品」の3つにグループ分けすることができる。しかも、日本企業の成長の基軸に据えられてきたのはあくまでも「米国に PLC の起点をもつ製品」であり、このことは十分に検証可能である。「西欧に PLC の起点をもつ製品」はカメラ、時計、ワイン、ビール等戦前においては多数見られたが、第二次大戦以降はそれはあったとしても米国経由で日本に導入されており、便宜上、「米国に PLC の起点

をもつ製品」とみなすことができよう。

戦後の日本企業の成長を支えた製品としては、家電、自動車、コンピューター関係の製品を挙げることができるが、これらはまさに米国企業の成長を支えてきた製品である。「日本に PLC の起点をもつ製品」は当初、醤油、味の素、インスタントラーメンなどの食品関係に集中していたが、戦後の日本企業の高成長を支えた代表的な成長製品とはほど遠い存在であった。その後、ようやく、新たに、トランジスターラジオ、ウォークマン、フロッピーディスク、VTR (VHS, ベーターとも)、炭素繊維等々がその範疇に加わりつつあるが、その数はなお限られており、日本企業の取扱製品が依然として、「米国に PLC の起点をもつ製品」およびその延長線上にある製品で占められているとって過言ではない。

ここで注意しておきたいのは、日本企業の成長戦略を考察するにあたって、上記の点を考慮することなく、その基本的特質を解明することは不可能であるということである。

確かに、米国でのマーケティング関係の文献でも、「米国企業の成長を支えた主たる製品とは」といった議論はまったくといってよいほどなされていない。しかし、それでは、なぜ、日本でそのことを問題にしなければならないのか、それに対する解答は以下のように要約される。

われわれ研究者がしばしば陥る過ちであるが、それは米国人研究者が米国企業を分析するのに用いた道具、切り口（含分析フレームワーク）をそのまま無批判にかつ機械的に日本に持ち込んでくることである。

さらに付け加えるなら、米国の研究者が米国企業について解きたい問題を解くために自ら開発した道具があるとしよう。もし、日本の研究者が日本企業を解くためにその道具を機械的に導入したとすれば、確かにその道具の利用によって解ける問題はあるだろうが、それによって自分が本当に解きたい問題、解く必要のある問題を解くことができる確率はきわめて低く、できたとしても偶然の域をでない。自らが解きたい問題はその問題を自分で見つけ、

その上でその問題を解くのに必要な道具を自ら開発することが不可欠である。もとより、既存の道具（輸入ものを含めて）がその問題を解くのに適切であることを確認した上で、それらを用いることは一向に差し支えない。しかし、その場合、無修正のまま適用可能なケースはまたきわめて限られていると言わざるを得ない。

企業の成長戦略を考察する場合、その成長を支えた製品がいかなる製品であるのかを確認することなく考察を進めることは絶対に不可能である。それにもかかわらず、米国の研究者がこれに言及していないとすれば、それに対して、なぜという疑問を持つのは当然のことである。その場合、米国企業の成長を支えた製品が「米国に PLC の起点をもつ製品」であることは米国人にとって周知の事実であり、改めて言及の必要がなかったという答が返ってくるはずである。さらには、この研究成果は米国人向けに書かれたもので、日本人向けに書いたものではないという皮肉な答が返ってくる可能性もある。

それはともかく、日本企業の場合は明らかに事情が異なる。もし、日本企業の成長を支えた製品が「日本に PLC の起点をもつ製品」であるならば、取扱製品への言及がなくても一応許容範囲内であるが、「米国に PLC の起点をもつ製品」であるとすれば、当然にそのことから考察を始める必要があるということである。

日本企業の成長を支えた製品が「米国に PLC の起点をもつ製品」であることが確認された場合、その確認なしには見過ごされたであろう日本企業の成長戦略についてのさまざまな特質が浮き彫りにされる。すなわち、米国企業によって米国で生産されていた製品が日本企業によって日本で生産されるに至る経緯をめぐって、解明を迫るさまざまな問題が浮かび上がってくる。

それらの問題を目につくものから逐次列举してみよう。

- (1) まず目につくのは、米国企業の自主開発対日本企業の技術導入ないし模倣という日米両企業間の R&D 特性の違いである。自主開発の場合、効率が悪く、リスク大であるのに対し、技術導入は大幅な時間、金の節約

を可能とすると同時に、効率がよく、リスク小という特性をもち、このことは当然、日米両企業のマネジメントのリスク、効率に反映する。世界に先駆けての自主開発がベンチャー・ビジネスとしての特性を強くもつのはこのことの反映である。

- (2) 「米国に PLC の起点を持つ製品」という用語に明らかなように、米国で最初に PLC が立ち上がった製品がその後日本企業によって引き継がれていく過程はマーケティングの領域で開発された PLC モデルの多国的適用に道を開くものであり、この PLC モデルの多国的適用は米国企業はもとよりのこと、日本企業の成長戦略の解明に対しても数え切れないほどのヒント、切り口を提供してくれる。
- (3) その中での最大の切り口は「米国」で生産されていた製品がその生産立地を「日本」、さらには、「台湾」、「韓国」、「中国」、「タイ」、「マレーシア」等々へと転換していく「生産立地転換のサイクル」の存在であり、それを解明するためモデル化した「生産立地転換のサイクル・モデル」の活用である。
- (4) この「生産立地転換のサイクル」の存在は幕末の開国以降の日本、および、日本企業がそのスタート時点から、「世界の中の日本」として位置づけられていたことを意味している。「世界の中の日本」という表現は日本が経済大国と呼ばれるようになって頻繁に用いられるようになったが、経済大国であろうとなかろうと、「日本」も、「韓国」も、さらには、「ベトナム」も世界の大きな潮流の中に組み込まれていることを意味している。
- (5) 「世界の中の日本」に象徴されるように、世界の大きな潮流に組み込まれている日本、および、日本企業はまさにインビジブル・ハンド（見えざる神の手）の掌中にあり、そこでは、ある一定の「メカニズム」が機能していることを想定することは十分に可能である。筆者の場合、一応仏教徒であるので、神として御釈迦様の存在を想定するとすれば、日本、

および、日本企業はさしずめ「筋ト雲」と「如意棒」で大活躍をした孫悟空ということになり、所詮は御釈迦様の掌の中ということになろう。日本、および、日本企業の高成長もそれを支える「成長メカニズム」を基盤としてはじめて可能になったものであり、日本企業の成長戦略もその「成長メカニズム」に支えられて成功を見たと言うことができる。

筆者の場合、日本企業の高成長を支えた主たる取扱製品が「日本に PLC の起点をもつ製品」ではなく、「米国に PLC の起点をもつ製品」であることに早い時期から注目していたため、PLC モデルの多国的適用、生産立地転換のサイクルのモデル化、「成長メカニズム」の発見と活用を通して、きわめて体系的かつ網羅的な切り口で日本企業の成長戦略の解明にあたっており、相当な成果を引き出し得たものと確信している。

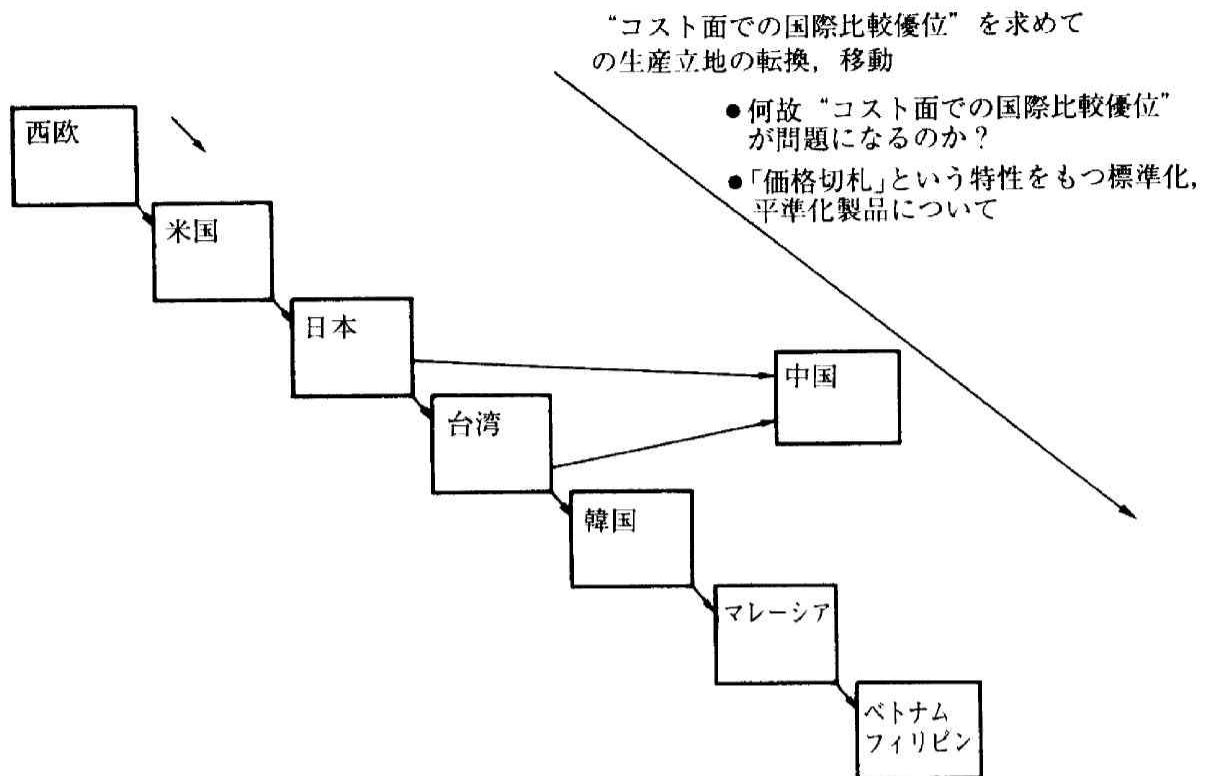
前述した構造的諸問題の中で、日本企業がその解決を怠り、ないし、先送りした問題の所在を明らかにし得ているのは、まさに、上記の分析用具によるところ大である。これらの点については、後にさらに言及したい。

2) 「生産立地転換のサイクル・モデル」

日本企業の基礎的考察の第2ステージは「生産立地転換のサイクル」の存在の確認である。当初、米国企業が手がけていた「米国に PLC の起点をもつ製品」を日本企業があるステージから引き継ぐという形で展開したとすれば、当該製品の生産立地は当然のことながら「米国」―「日本」と転換したことになる。今日では、この生産立地の転換はアジアに焦点を合わせて考察しても、「日本」から「台湾」、「韓国」へ、さらには、「タイ」、「マレーシア」を経て、「フィリピン」、「ベトナム」と急ピッチで進展している。さらには、その立ち上がりこそ遅かったが、「中国」もまた重要な生産立地としてクローズアップされつつあることが現象面でもはっきりと読み取れる。

この現象は「図-1 生産立地転換のサイクル」という形で図示することが可能である。ここでは、日本立地がその立ち上がりの時点から、世界の一環

図-1 生産立地転換のサイクル（「米国に PLC の起点をもつ製品」）



として、一つの大きな流れの中に組み込まれており、よしんば、嚴重な多数の障壁を設けたとしても、決して、世界から切り放され、独立した存在ではあり得なかったという点に注目しておく必要がある。

「生産立地転換のサイクル」は「コスト面での国際比較優位」の確保に向けて進行している。なぜ、コスト面での国際比較優位の追求なのか、その理由は後に詳論するが、ここでは、生産立地転換の対象となる製品が価格を切札とする製品であること、価格切札という製品特性は製品・技術の標準化が進行し、かつ、競争企業間の製品・技術の平準化が進行している製品（今後は標準化・平準化製品と呼ぶ）であり、PLC 上成熟期に属する製品に典型的に見られるものであることを挙げるにとどめる。

米国－日本という生産立地の転換は台湾、韓国が登場するまでは、日米2国間の問題であり、流れの方向も必ずしも明らかではないということで、両者の間にコスト面での国際比較優位を求めての転換として位置づけることは

きわめて困難であった。「日本は自らの工業化のために日本生産立地を利用したのであって、コスト面での国際比較優位を志向したものではない」というのが私の仮説に対する当時の研究者の反論であった。しかし、ここで問題にしたいのは、日本企業の工業化の進展、ひいては、日本企業の高成長の鍵が日本立地でのコスト面での国際比較優位の発現にあったことは明らかである。このことは日本企業の場合、低価格を切札として、海外市場に参入していったことに端的に示されている。

ここで筆者が特に強調しておきたいのは、全体の大きなうねりを読み取り、その本質を見極めることの大切さである。

現在では、台湾、韓国の登場を契機として、生産立地がコスト面での国際比較優位を求めて移行することに疑問を呈する者はない。まして、今日のように、日本での顧客の価格への関心が著しく高まる中で、日本企業が大量に海外に流出している実態を見れば、その疑問は解消するはずである。

生産立地転換のサイクルは前出の「図-1」に要約される。生産立地転換のサイクルの存在は目を据えて観察しないと見逃してしまうような様々な問題の所在をわれわれに提示してくれる。

生産立地転換のサイクルの存在は日本立地が米国立地から技術を始めとして実に多くの成果を引き継ぐ立地として機能してきたことを示している。このことは日本企業が自主開発ではなく、技術導入でスタートすることを可能としたこと、さらには、米国企業によって、世界的規模で確認済みの市場性、商品性、さらには、成長性のある製品だけを選び出して取扱うことを可能としたこと、米国企業が永年にわたって開発、製品化してきた製品を短期間のうちに集中導入したこと等を浮き彫りにしてくれる。

このことが日本企業にとっていかに有利に作用したかは計り知れない。日本企業の画期的な急成長、効率がよくリスクが小さい経営はまさに約束されたものであったといって過言ではない。もとより、日本企業の企業努力を否定するものではないが、日本企業のある時期の急成長、急速な経済大国化が

企業努力、政府の努力をも超えたところで約束されており、企業努力はそれをより完璧なものとしたと理解することができる。この約束は「生産立地転換のサイクル」における日本立地の位置づけによって得られていることに留意されたい。このことは日本に次いで立ち上がり、キャッチアップしてきた台湾、韓国等々にもそのまま当てはまる。この場合、台湾、韓国はいずれも産業基盤がほとんど皆無であったところからスタートして、日本よりもはるかに早いピッチで今日の工業化水準に達したことを考慮するならば、技術後発国に共通するあるメカニズムの存在を想定することが可能である。

3) 「成長メカニズム」

前述したように、「生産立地転換のサイクル」において、日本立地に「インビジブル・ハンド」とも言うべきある種の「メカニズム」が機能していることが想定可能であり、筆者はこれを「成長メカニズム」と名付けている。しかも、この成長メカニズムは日本立地においてのみ機能すると言うよりは、技術後発国の共有財産としての意味を持つものである。

ここで注意したいのは、この「成長メカニズム」がある特定国立地にとって、恒久的に機能するものではなく、後発立地に順送りされていく性格のものであるという点である。

この「成長メカニズム」が円滑に機能しなくなった場合、その生産立地はそれに替わる新しいメカニズムを探求することを余儀なくされる。現在の日本がまさにこのステージにあるとって過言ではない。このことは、技術導入から自主開発への移行、自らの手による市場性、商品性の確認、ベンチャービジネスの推進等様変わりの展開を要求する。「成長メカニズム」の存在に気付いていれば、それがいかなる問題点を内包しているのか、また、いつまで円滑に作動し得るのか、作動しなくなった場合はどうすれば良いのかを明確に提示してくれる。

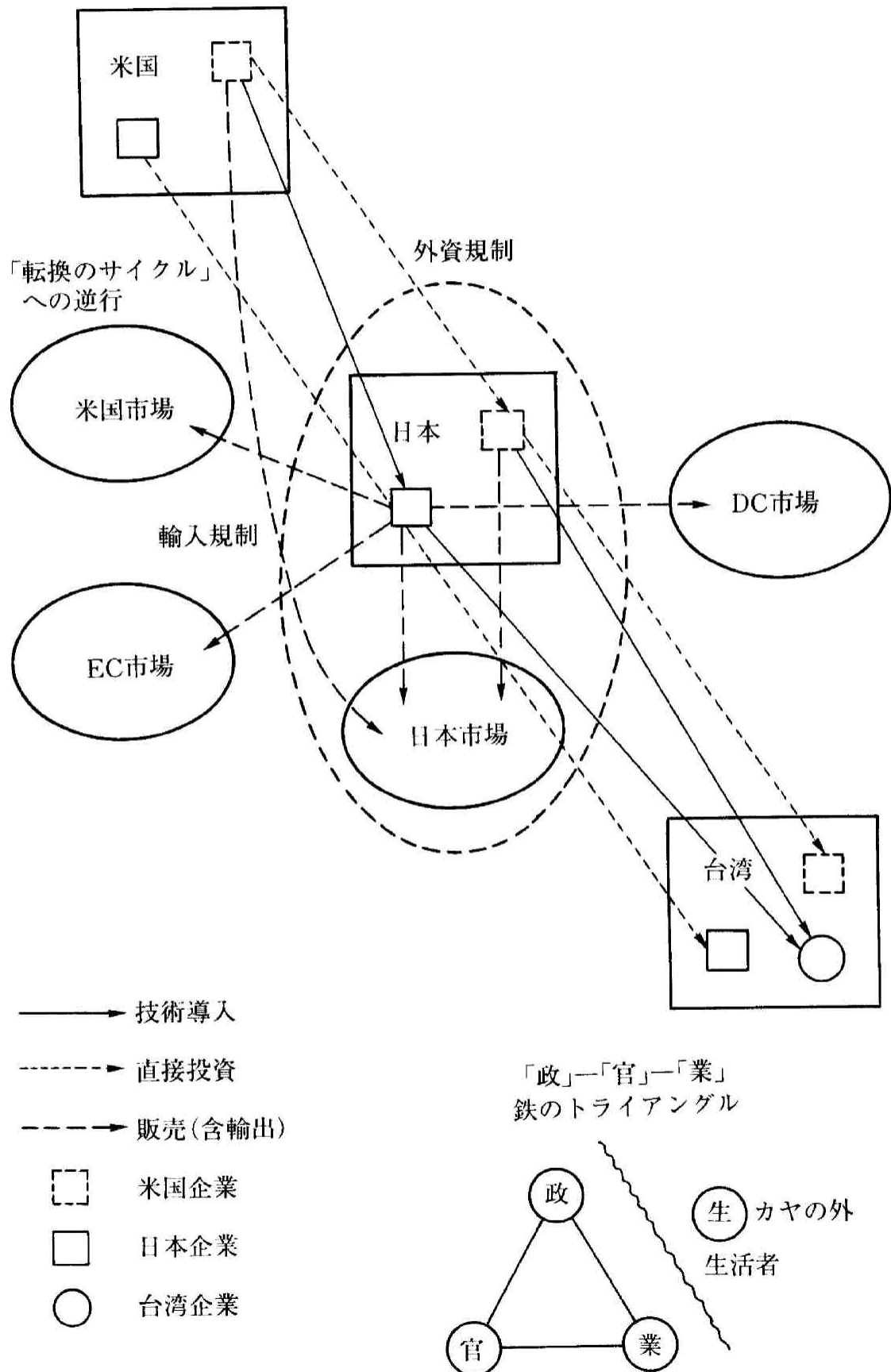
生産立地転換のサイクルにおける日本立地の特性をさらに詳細に観察する

と、まず最初に目につくのは、日本が技術後発国であったため、日本政府による幼稚産業の保護政策（外資規制、輸入規制等）が強行されたことである。技術後発国にとって、強力な技術先進国からの攻勢を喰い止めながら、自力で立ち上がるためには、これらの対外諸規制はむしろ当然であると言える。しかし、技術後発国であった日本がそこから離陸し、日本企業が世界的競争力をもって、海外市場に大々的に参入し得るステージに入っても、なお、当初からの対外規制を持続し続けることには重大な問題があり、このことは、その後の日本および日本企業に取り返しのつかない重大な禍根を残すことになった。「外国企業の日本への参入は不可、日本企業の海外への参入は可」というのでは余りにもアンフェアである。日本企業アンフェア説、技術ただ乗り論、やらずぶったくり説が横行したのは当然のことである。今日、日本企業をめぐって生起しているほとんどすべての問題はまさに、日本政府、および、日本企業の国際的不適合、国際感覚の欠如に起因していることに注目しておく必要がある。

日本政府による輸入規制、外資規制などの対外諸規制は外国製品、外国資本等の日本への参入を阻止するものであったが、このことは同時に、日本の閉鎖性、国際感覚の欠如、国際音痴、「政」―「官」―「業」の鉄のトライアングルの構築、日本企業による日本市場の独占と価格の高止まりといった事態を引き起こすことになったことをも銘記されたい（「図-2、日本生産立地の特質」参照のこと）。

「成長メカニズム」は「図-3」に示されているように、「1. 技術導入」―「2. 標準化・平準化製品（一定の品質性能水準を前提にして、価格を切札とする製品）」―「3. コスト面での国際的比較優位を発現し得る生産立地」（当初、日本立地―その後、台湾、韓国、さらには中国に移行）―「4. 確認済みの市場性、商品性（米国企業により、世界的規模で）」―「5. 受け入れ市場（国内および海外市場）」―「6. 効率の良い改良型 R&D（製品面および製造面の両面で）」―「2'. 未標準化・未平準化製品」―「7. 効率の良い設

図-2 日本生産立地の特質



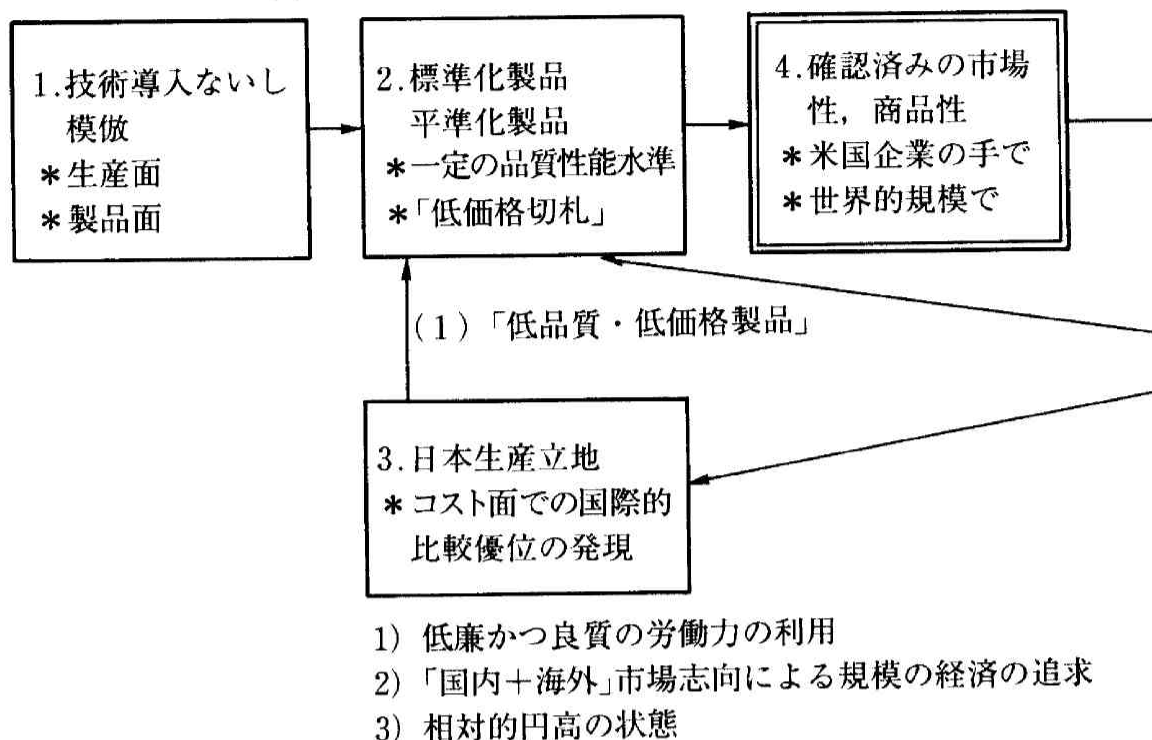
備投資及び設備更新」の7つのボックスによって構成されている。

「成長メカニズム」についての詳細な解説については、筆者の別論文を参照いただくこととし、ここでは割愛する。この「成長メカニズム」は1960年代末までは、日本企業の成長にとって大きな貢献を果たしたが、その円滑な作動が1970年代以降の日本企業の国際的不適合とそれに関連する様々な課題を引出すことになったことをもまた忘れるべきではない。1970年代は国際的な対応に関しては、ほとんど無対応であったといつて過言ではない。「成長メカニズム」は日本立地での役割を終えて、現在では、後発の「開発途上国立地」に引き継がれている。「成長メカニズム」の有効な作動はその後の日本企業に様々な課題を提起することになるが、ここでは、それまでの日本企業の成長戦略の基本的特質とそこから引き出された課題について、簡潔に言及しておきたい。

まず、「ボックス1. 技術導入」は日本企業の R&D 特性を示しており、自主開発ではなく、技術導入がすべての出発点となっていることを示している。技術導入は金、時間の大幅な節約を可能とすると同時に、効率大、リスク小を約束されており、日本企業はこの技術導入を通して驚異的、かつ、安定的な成長を達成した。

「ボックス2. 標準化・平準化製品」は技術導入のタイミングが「米国に PLC の起点をもつ製品」の米国での PLC 上成長後期、成熟期にある場合の製品特性を示している。第二次大戦後の日米の技術格差は大きく開いており、また、消費財の場合、日本は戦前、戦中を通して生産を抑制していたため、1920年代に米国でその普及を見た家電製品に典型的に見られるように、日本では1950年代半ばにようやく生産を開始しており、その生産開始のタイミングも大きくずれていたのが実態である。そのため、日本企業が技術導入を通して生産を開始した家電製品の多くは米国での PLC 上すでに成長後期ないし成熟期にあるものが多く、これらの製品は米国内ではすでに標準化・平準化という特性を備えていた。これらの製品は価格切札が特徴的である。

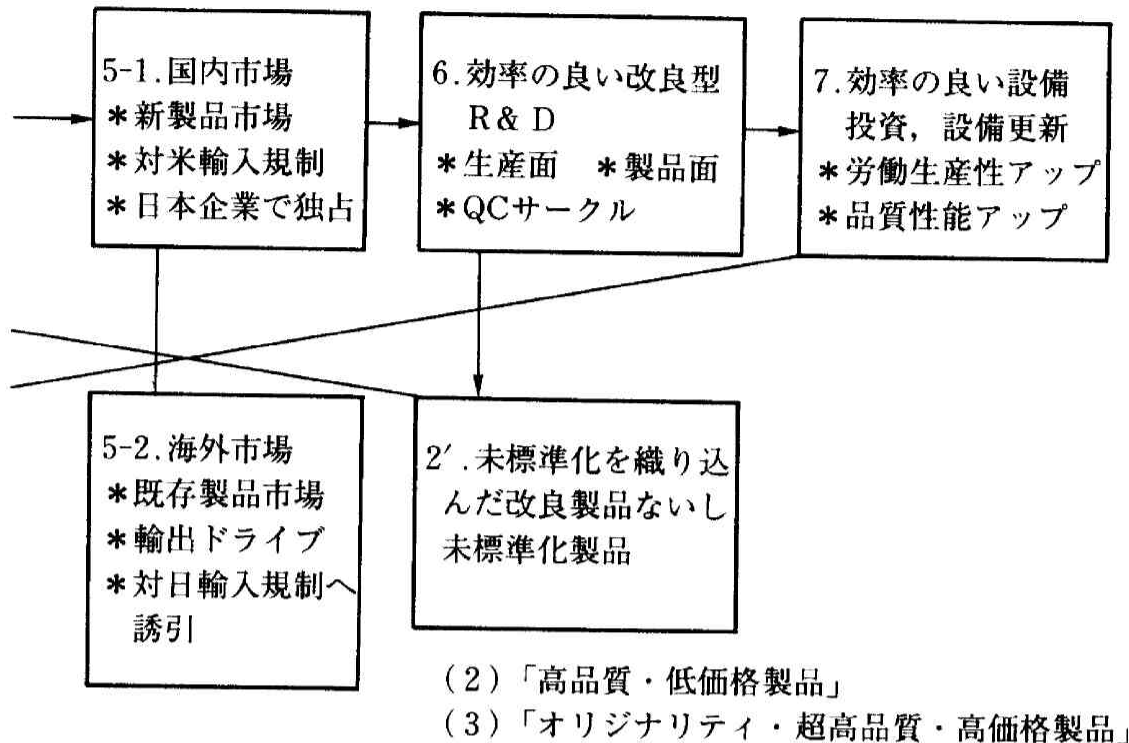
図-3 「日本企業の成長メカニズム」(「米国に PLC の起点を



「ボックス 3. コスト面での国際比較優位を発現し得る生産立地」は生産立地特性であり、標準化・平準化製品の「価格切札」に由来する条件であり、1950, 60年代の日本立地はこの条件を十分に満たしていたといえる。それを支えた要因としては、低廉かつ良質の労働力の安定供給、「国内プラス海外」市場志向による規模の経済の確保、恒常的な円安の定着等が挙げられる。

ここで注意しておきたいのは、「ボックス 4. 確認済みの市場性, 商品性」であり、しばしばその重要性が見逃されがちであるが、日本企業の場合、米国企業がリスクと時間をかけて自主開発し、その成長性、市場性を世界的規模で確認された製品を中心に技術導入を通して積極的に引き継ぎ、技術格差の縮小、解消、逆転にすべての努力を傾注してきたことである。この努力の成果は「ボックス 6. 効率の良い改良型 R&D」に端的に示されている。「ボックス 6」は製造面、製品面の両面できわめて有効に機能しており、製品面では、「ボックス 2. 未標準化・未平準化を織り込んだ製品」の開発につなが

もつ製品」)



っている。これによって、「低品質・低価格」製品から、「高品質・低価格」製品へ、さらには、「超高品質・オリジナリティ高価格」製品へと製品を組み替えながら、きわめて短期間の内に先発の米国企業をキャッチアップし、一部では、米国を追い越すまでの成功を収めることになった。また、製造面では、「ボックス7. 効率のよい設備投資, 設備更新」につなげることにより、その生産システムは完全に先発の米国企業を凌駕するまでにレベルアップし、一時期はまさに世界一の地位を確保するに至る。この場合、大量生産システムが前提であり、そのためには、恒常的かつ安定した市場の存在が絶対条件であり、ここでも、「ボックス4」はまさにそれを可能とする役割を演じている。

「ボックス5. 受入市場：国内市場, 輸出市場」は日本企業の当初の製品、「低品質・低価格」製品にも一定の品質, 性能水準を前提として、国内外に受入市場が存在したこと、特に、日本政府の輸入規制, 外資規制のため、日本市場は日本企業の独占するところとなったため、日本市場は好むと好まざるとにかかわらず、それを受け止めざるを得なかったことを挙げることができ

る。

日本企業の場合、「ボックス1」から「ボックス7」までを相互にリンクさせ、驚異的な成果をリスク小、効率大という形で実現することが可能となった。この「成長メカニズム」は個々の製品毎に適用されるものであり、日本企業は先発の米国企業が自主開発し、成功した製品を片っ端から技術導入を通して取込み、それらの製品をそれぞれ「成長メカニズム」の円滑な作動に乗せたわけで、その総和としての成果は驚異的でさえあった。

しかし、ここで注意しておきたいのは、この驚異的な成果が日本企業のトップ・マネジメント、ひいては、日本企業の優秀さにストレートに結びつくものではないという点である。「成長メカニズム」が有効に作動している段階では、日本企業のトップ・マネジメントについて言えば、「政」、「官」に向けてのロビーイング活動、「業」間の根回しが主たる仕事で、ビジネスについては、米国で成功している製品をあれで行こう、これで行こうと指示すれば良かったわけで、いわゆる戦略的決定なるものとはほど遠い状態にあったと行うことができる。驚異的な成果をストレートに優秀さに結び付けることができるのであれば、工業化の基盤がほとんど未整備の中から立ち上がって驚異的な成長を遂げてきた台湾企業、韓国企業、さらには、そのトップ・マネジメントはさらに一層優秀であったということになる。

これまで達成してきた日本企業の驚異的な成長を日本企業固有のものとして理解し、世界の目、特に、アジア諸国の憧憬に満ちた目が日本に注がれた時期もあったが、今日、その神秘性は大きく失われようとしていることに注目しておく必要がある。

3. 日本企業の成長戦略の基本的特質

日本企業の成長戦略は上記の「成長メカニズム」を基盤として展開された訳であるが、ここでいくつかの基本的とも言える特質が導かれることになる。

しかし、これらの特質はその後、日本企業に至難とも言える新しい課題を提示することになる点に留意されたい。

筆者が問題にしたいのは、日本、および、日本企業の様々な対応が「木を見て森を見ず」、事象の本質を見きわめることなく、その場限りの場当たりの問題解決に終始してきたという点である。このことは特に国際レベルでの問題について当てはまる。

その第1は日本企業の成長戦略およびその事業展開が技術導入を基軸として展開されており、リスク小、効率大の事業経営を約束していたことを意味していると同時に、技術導入のタイミングが当該製品の米国での PLC 上成熟期に近いほど、金、時間の節約はもとよりのこと、「リスク小」、「効率大」という効果を得ることができたわけである。

これに反して、自主開発の場合、膨大な金と時間が掛かる上に、大きなリスクと効率の悪さが特徴的である。一つの製品が立ち上がり、PLC を描き切るためには、開発段階から新製品段階において、死骸の山を築いているのが一般的である。世界に先駆けての画期的新製品の自主開発の場合、そのビジネスはベンチャーそのものであり、米国にベンチャービジネスが多く見られるのも、その意味では、当然のことと言える。世界に先駆けての自主開発について言えば、世界にその先例がないまま、混沌としたニーズを具体的なニーズに昇華させる過程で、ハードとソフトをリンクさせた充足手段が導かれるというプロセスが不可欠であり、かつ、このプロセスはビッグビジネスよりもベンチャービジネスにこそ適性が見出されることを併せ留意しておきたい。米国では、通例、ベンチャービジネスとビッグビジネスとの間にその適性に対応した協業関係が見出される。

ここで留意したいのは、米国での技術導入源がいかに豊富とは言え、それは有限であり、日本企業の短期的集中導入がある場合、その導入源の枯渇化は当然のことであるということ、米国の技術の枯渇化は米国の対外技術政策の硬化を招かざるを得ないこと、また、NIES もまた日本企業の後追いを行

い、その追い上げは当然のことであること、またその場合、日本企業による自主開発体制の確立、強化は必然であること等が問題となる。

このことを反映して、今日では、日本企業の成長戦略でこの特質も次第に色あせたものとなっており、そこでは、自主開発体制の強化、「リスク小、効率大」の事業経営からの決別を迫られることになる。このことは日本企業に対し、成長機会費消型成長から成長機会創造型成長への転化を迫るものである。これまで、日本企業は「技術ただ乗り論」に見られるように、成長機会を創造しながらの成長ではなく、他が創造した利益機会を費消しながら成長してきたことは事実であり、日本企業が参入したところでは、当該製品のPLCの短縮化が急速に進行していることに注目しておく必要がある。

しかも、日本企業の米国からの技術導入のタイミングは当初、米国でのPLC上、成長後期、成熟期の段階でなされたため、量産技術を中心とした技術導入が一般的であり、それは「ボックス2. 標準化（標準化、規格化）・平準化（競争企業間の技術の平準化）製品」という特徴として現れると同時に、多くの製品分野で、国内生産規模が国内市場規模を凌駕し、そのため、恒常的に輸出ドライブがかかりやすいという特徴を持っていたのが実態である。その結果、日本企業はその成長戦略にさらに以下の特性を付与することになった。

その第2は、日本企業は常に輸出を志向するという形での商品輸出を基軸とした成長戦略を展開し、標準化・平準化製品の世界的供給ベースとしての位置づけを確立することになったことである。それ故に、日本企業にとっての輸出市場の確保は「国内プラス輸出市場志向による規模の経済」によるコスト・ダウン、大量生産システムの効率的運用という観点からも絶対不可欠であったとすることができる。しかし、今日では、日本企業のこの成長戦略も重大な限界を迎えていることは周知の通りである。

ここで注意しておきたいのは、再三強調するように、「成長メカニズム」を的確に作動させればさせるほど、日本企業の成長戦略に対する国際的批判も

強まっていくという点である。日本企業は「低品質・低価格製品」からスタートして、「高品質・低価格製品」へ、さらには、「超高品質ないしオリジナリティ高価格製品」を産み出し、その取扱製品を「2. 標準化・平準化製品」から「2'. 未標準化・未平準化を織り込んだ製品」にまで拡大することにより、一人勝ちの様相を呈することになったことは周知の通りである。さらに、日本企業の生産システムは米国をも凌駕する水準に達し、米国に対する急ピッチの追い上げを可能とすると同時に、集中豪雨的な輸出と大幅出超、対外貿易収支、特に、対米貿易収支の大幅黒、いずれをとっても、米国に先導される国際世論の袋たたきに遭うという結果を招いている。このことを加速したのは、日本および日本企業の国際感覚の鈍さ、国際音痴によるところが大きい。この点は技術後発国であった段階から世界的競争力を身につけた1970年代まで国境を閉ざしたまま放置したことによるところ大である。

世界的規模での対日輸入規制、大幅な円高とその恒常化、日本市場の開放要求、台湾、韓国を始めとする NIES の急速な台頭と追い上げなど、日本企業は留まるところを知らない政治的、経済的摩擦の中で、まさに四面楚歌の状況に追い込まれているが、この責任のきわめて大きな部分がまさしく日本および日本企業にあると言わざるをえない。

筆者はすでに1979年の時点で、拙著『日本企業の国際化戦略』において、対日輸入規制への的確な予測と対応、標準化製品からの脱皮、円高への的確な対応などについての問題提起を行っており、本稿では、その一部、特に、円高問題に関する問題提起（pp. 155-7）をここで再録しておきたい。

『筆者は円高に対する基本的認識として、①米国政府の対日諸政策の真の狙いは急増する日本企業の対米輸出の阻止と対日貿易収支の不均衡の是正におかれており、円高も対日諸政策の重要な一環として位置づけられていること、および、②円高操作、対日輸入規制など一連の対日諸政策は、日本の対米輸出の実質減、日米貿易収支の不均衡の大幅な改善が実現しないかぎり、常時出番を待っていることを強調してきた。この基本的認識は、その

重要性を一層高めており、円高への的確な対処にとって不可欠と言える。

この認識に立つ場合、円高問題は日本企業のこれまでの商品輸出を基軸とする成長戦略、ひいては標準化製品を基軸とする成長戦略のあり方にかかわるものであり、その抜本的な見直しと転換を要求するものであったと言えることができる。

この要求は、ニクソン・ショックの時点ではっきりと提示されており、その後も一貫して提示され続けてきた。これに対し、日本企業は、オイル・ショックを契機として、国内的には減量経営を推進する半面、国際的には商品輸出の一層の強化をはかり、米国政府の要求をも完全に無視する結果となっている。世界的需要低迷の中でいかに重大なコンフリクトを惹き起こすかは説明するまでもないことであり、この強引な行動がまわりにまわってこれまでのツケを一挙に払わされる結果となった。円高はその典型と言えることができる。商品輸出を基軸とする戦略展開が持続されるかぎり、円高は対ドル価値のみにとどまらず、ポンド、マルク、フランなどの国際通貨に対して問題となる可能性が十分にある。

円高への日本企業の対応は「木を見て森を見ず」の類のことが多い。米国政府の真意を十分に汲みとったうえでなされる必要がある。たとえば、日本企業が円高の一部をテレビの組立てにみられる完全自動化、トヨタのカンバン方式など徹底したコスト削減努力を通して吸収しようとしているが、長期的にみて、真の問題解決になっていないことは明らかである。

オイル・ショック以降、経営者側は「高成長時代の終焉」を合言葉に大同団結を行って、高成長のオコボレ頂戴に終始し、新しい事態への認識とそれへの対応に完全に立ち遅れた労働側、とくに労働組合側に対して完全に優位に立ち、きわめて強硬な政策を打ち出している。賃上げに対する一律的なガイド・ラインの設定、採用人員の削減、初任給の据置き、終身雇用制・年功序列制の大幅な後退、それを内容とする厳しい中高年対策などはその一例である。

ミドル・マネジメントを含む労働者に対する対策の厳しさに比較して、トップ・マネジメントの責任の所在はまことに曖昧であると言わざるを得ない。とくに世界的な需要低迷の中で一層の輸出ドライブをかけるといったトップ・マネジメントの国際的な見通しの甘さが労働者側に強いた犠牲をそっくり円高に吸い取られる結果を招いている点を考慮する場合、その感は一層強いものがある。円高に対する的確な対応はトップ・マネジメントの豊かな国際的洞察力とそれに基づくすぐれた戦略的決定を不可欠の要件としており、コスト削減はそのごく一部でしかないのである』。

筆者があえて15年前の文章を再録したのは、まず第1に、筆者自身、前述した「生産立地転換のサイクル」および「成長メカニズム」のモデル化についてすでに完成済みであったこと、および、これらのモデルを通して見る場合、日本企業の成長戦略の基本的特質が明確にできると同時に、その特質がきわめて早い時期に国際的不適合の状態に陥らざるを得ないこと、また、第2に、日本政府、日本企業の対応が国際的視点から見ると、誤解、錯覚と堂々めぐりに終始していて、ほとんど進展が見られなかったことを特に強調しておきたかったことによる。引用した文章でのオイルショック後の日本企業の対応、特に、労働者（ホワイトカラーを含む社員全体）に対する対応とバブル崩壊後の対応には見事なまでの共通点が存在し、戦略策定の責任者であるトップ・マネジメントの見通しの甘さ、洞察の甘さがそのまま労働側に犠牲を強いる形になっていることである。トップ・マネジメントがトップ・マネジメントたり得るのは、国際的な判断力とそれに基づく優れた戦略的決定をなし得ることであり、その意味では、自らの責任を明確にすることこそ第一義的に重要であり、自らの責任を回避したまま、他に犠牲を強いることなどもつてのほかと言わざるをえない。第3には、以上あげてきた数え切れないほどの政治、経済面での摩擦が決して無関連に生じているわけではなく、さらに掘り下げて洞察する場合、実は、それらが相互に密接に絡み合いながら生起しているということであり、同時に、そこでの大きな流れ、本質を掴

むことがいかに大切であるかということである。さらに加えるならば、円高は日本の貿易収支の大幅黒という条件が大きく変化した場合、円安に振れることも十分にあり得ることを意味しており、輸出の主体である在来型製造業の実質的空洞化が進行する場合、1970年代、80年代の米国のドル安再現もあり得ることをも想定しておく必要があることも、併せて指摘しておきたい。

筆者としては、日本企業の問題解決の努力は十分に評価している積りであるが、その評価は評価として、日本および日本企業を一旦突き放した上で、客観的に眺めることもまた不可欠であることを強調しておく。

4. 日本企業の構造的諸問題とそれへの対応

現在、日本企業が抱えている構造的問題なるものは一見国内的な問題であるかに見えるものも含めて、すべて国際的なレベルで生起しているということであり、これらの問題は国際的な視点から解決されねばならない。その意味で、日本および日本企業の国際的不適合、その背後にある国際感覚の欠如を引き出した自由貿易体制への認識の検討から始めることが有効であろう。

1) 自由貿易体制は所与か

われわれ日本人は自由貿易体制を「所与」として受け止める習癖があるようであるが、元来、自由貿易体制は実に脆く、壊れやすいものであり、世界の歴史の中でもごく僅かな期間しか存続し得ていないこと、それだけに、自由貿易体制を維持して行くためには誰かがそれを守らなければならない。第一次、第二次大戦ともこの自由貿易体制の崩壊と大きな相関があり、欧米諸国は身に滲みてその恐ろしさを知っているため、決して円滑にはと言えないものの、最終的には自由貿易体制の決定的な崩壊を回避するという基本的姿勢を採っているのが実状である。

自由貿易体制は誰かによって守られなければならないが、それによって最

大の利益を得ているものがまず率先して自らの血を流しながら守り抜くべきものであることを銘記すべきである。今まさに、その使命、役割は日本、および、日本企業に提示されていることに気がつく必要がある。これは政府の役割であって、個々の企業の役割ではないといった言い訳で済まされるものではなく、個々の企業が業界活動をも含めて、自由貿易体制の遵守を第一義的に考えて、その枠内で積極的に事業活動を展開するといった姿勢が何よりも必要である。遅ればせながら、このことに気付き始めた日本企業も登場しつつあり、現在の自動車企業の実態も時間こそ掛かったが、ようやくその域に入ってきたようである。

その自動車の場合も、米国主導の外圧によってその対応が始動するに至っているが、自由貿易体制上、国内市場は閉ざしたまま、輸出は当然といった対応は早晚、重大な問題を抱え込むことになることは当然のことである。自動車の場合、米国企業の稚拙な輸出と日本企業の精緻な輸出が対照的であるが、日本企業の「良い商品を安く提供してどこが悪い」というロジックは米国政府の「多少悪くても、また、高くても、自国での雇用の創出につながるならば、国は閉ざさざるを得ない、このことは日本でもやっていることではないか」というロジックと真正面から対立することになる。

いずれにせよ、日本政府および日本企業の国際的感覚の欠如は際立っており、国際的な対応において、「場当たりの、木を見て森を見ず」型の対応が目立つ。この対応の抜本的な是正こそ、日本政府および企業の生きる道につながることは確かである。もとより、ここで、日本政府に比較する場合、常に日本企業の動きの方がはるかに迅速であり、すでに新しい胎動を通して、日本を離れても世界的に生きることのできる日本企業も出現し始めていることは注目に値する。

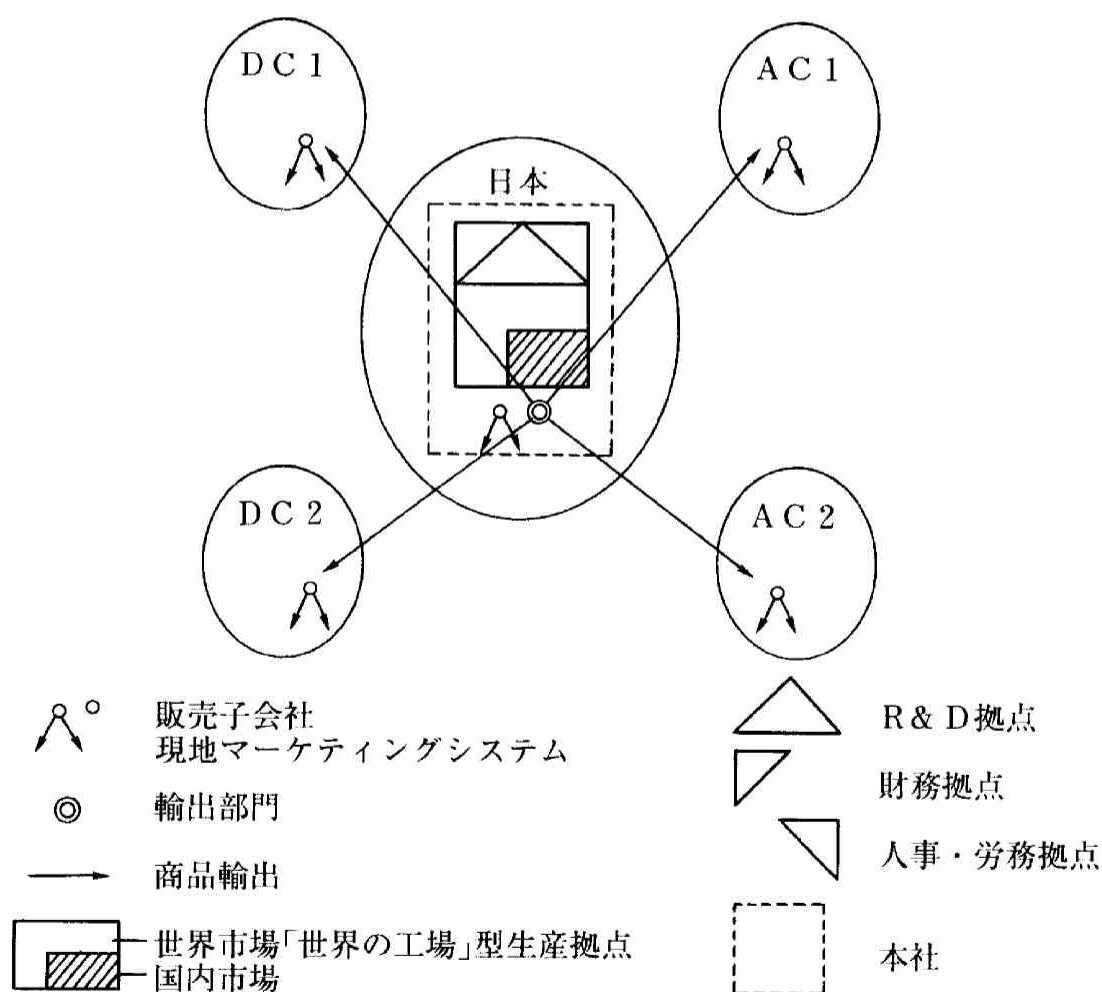
2) 産業の空洞化を阻止する方策は？

現在、日本企業が直面し、緊急に解決を迫られている課題としては、産業

の空洞化がある。2，3年前，日産座間工場の閉鎖問題がバブルの崩壊と関連づけて語られたこともあるが，その場合，バブル崩壊は単なる引き金として機能しただけで，真因は別にあったということができる。

日本企業が対日輸入規制への対応として，あるいは，現地市場への一層の浸透を目指して大々的に海外生産を実施する場合，これまで「世界の工場」として機能してきた日本国内での生産拠点の整理，縮小は当然の成りゆきとすることができる。もし，これまで海外生産拠点の増設が国内生産拠点の整理なしに進行してきたとすれば，国内生産拠点の整理，縮小は必至であり，まして，現地市場への供給はすべて現地生産によってカバーするというところ

図-4 商品輸出を基軸とした国際化



ろまでくれば、日本国内での生産拠点の規模は限りなく国内市場の枠に近づかざるを得なくなるのは当然のことである。

「成長メカニズム」が十分に機能していた輸出至上主義の段階では、当然のことながら、日本企業は世界市場の上に乗っかっていたとすることができ、現地販売拠点を除き、生産拠点、R&D 拠点、財務拠点、人事・労務のための拠点、さらには、本社までを日本一国に集中していたとすることができる。

この点については、「図 - 4 商品輸出を基軸とした国際化」を参照されたい。

すべての戦略が本社で策定、実施され、現地単位（現地販売子会社）が単に本社で策定された戦略を執行するのみの事業単位として位置づけられていたのはまさしくこの時期であった。

本論から外れるが、日本企業の戦略と組織に関心を持つ米国人研究者（例えば、C. A. バートレット、M. E. ポーター、T. レビットなど）が日本企業の戦略、組織の特徴を「グローバル型」として把握しているのはこの段階での日本企業を対象として考察した結果とすることができる。各研究者とも、「グローバル型」を国境を超えて製品が標準化されていること、および、市場へのアプローチが標準化されていることを挙げているが、上記の段階での日本企業を考察する場合、日本企業が日本生産立地で生産した製品をそれを受け入れてくれるすべての海外市場に向けて輸出し、当該製品の「世界の工場」としての位置づけを確立し得たことを反映したものと言することができる。

話題を本論に戻すと、日本企業が販売面の国際化、言い換えれば、商品輸出に留まっている段階では、販売拠点の一部が海外に進出しているに留まり、生産、財務、人事・労務面に関する拠点、および、本社がすべて日本に集中していたわけで、この状態がごく最近まで継続してきたことに留意すれば、ここで「産業の空洞化」を議論する場合には、きわめて慎重な配慮が必要となる。

かつて、野村総研が米国産業の空洞化について検討を加えていた時、筆者

も意見を求められたことがあるが、その時点で、産業の空洞化という場合、そこでの産業は一次、二次、三次産業のすべてを含むものであること、二次産業が海外流出、自然消滅によって大きく衰退したとしても、その衰退分を超える部分が他の産業、例えば、三次産業でカバーされているとすれば、産業の空洞化という表現は適切ではないこと、その場合には、二次産業、ないし、製造業の空洞化という表現がより適切であるという点を指摘しておいた。

日本における産業の空洞化を議論する場合には、以下の点に特に留意する必要がある。

その第1は日本における生産拠点の過度の集中の問題である。特に、「世界の工場」としての役割を演じた製造業を中核とする二次産業の場合、当然のことながら、生産拠点の過度の集中が見られることになる。しかし、この過度の集中分が早晩日本から外されざるを得ないことは当然のことであり、過度の集中分がどれだけなのかを確定しなければ、空洞化の議論は甘くならざるを得ない。その場合、世界市場規模ではなく、国内市場規模が過度か否かの基準とならざるを得ないはずである。

その第2は過剰分を除いた製造業についての産業規模を基準にして、製造業における海外流出分、国内での自然淘汰分を加えた消失分を製造業における新規投入分でカバーできなければ、少なくとも、製造業の空洞化は必至とすることができる。コスト面での国際的比較優位を失った日本生産立地においては、価格を切札にせざるを得ない標準化・平準化製品の生産を行ってきた在来型製造業は海外に流出するか、国内に留まって自然消滅を待つかという危機に直面している。

在来型製造業をこの危機から救うためには、日本立地でのコスト面での比較優位の回復以外には道はないが、そのこと自体、現状ではきわめて困難なことである。日本立地でのコスト面での国際的比較優位喪失の背景には、円高（プラス、マイナス両面の効果）、国際的にみて異常に高いコスト・価格体系が問題となるが、これについては、後に言及する。

その意味では、日本生産立地の活用のためには、標準化・平準化製品からの脱皮以外に道はない。言い換えると、コスト面での国際比較優位に替えて、R&D面での国際比較優位を追求する以外に道がないことを示している。この点についても、後にさらに詳論する。

上記のことを考え併せると、製造業の空洞化は在来型の製造業を中心にこれからなお進行するとみるのが妥当であり、新規の製造業の立ち上がりを待つしかない。

その第3は製造業以外の産業分野、特に、三次産業の分野でどの程度の新規投入分が期待できるかという問題である。高齢化社会、主婦の社会進出等、今後のライフスタイルの変化によって、ある程度の新規投入は期待可能であろうが、自然淘汰部分の大きさと比較して余り多くは期待できないというのが実状である。

もとより、長期的にみると、情報・通信関連のサービス分野での立ち上がりの条件は次第に整備されつつあり、新しいタイプの三次産業の台頭が望まれる。また、日本ほど急ピッチで高齢化社会に突入した国は世界でも稀であり、この条件をフルに活用して福祉産業を立ち上げる場合、「日本に PLC の起点をもつ製品、サービス、システム」の開発も十分に可能となろう。

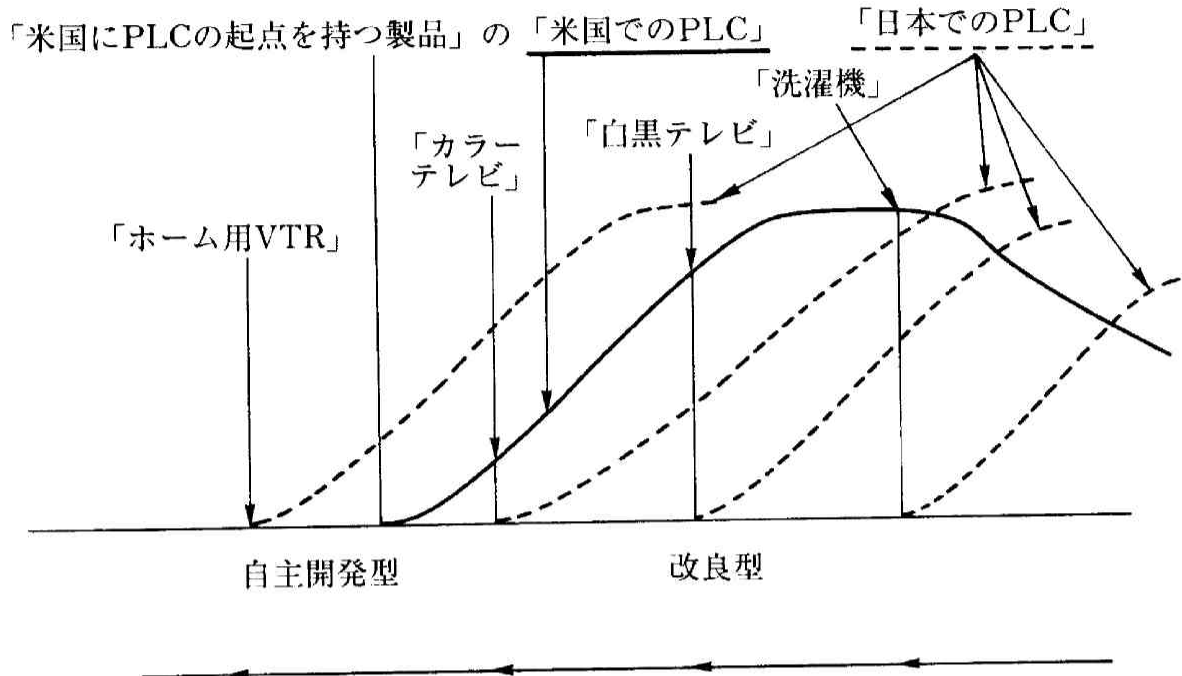
3) 日本生産立地活用の道

「生産立地転換のサイクル」に即して考えてみれば、コスト面での国際比較優位を求めてその生産立地は移行することになるが、これはすべての製品に当てはまるものではなく、そこでは、「コスト面での国際比較優位を求めなければならない製品とはいかなる製品か」が問題となる。

結論から先に言うと、それは「標準化・平準化」された製品である。「標準化・平準化」製品は競争他社の製品との実質的な差別化が存在しないため、当然のことながら、価格が競争の切札とならざるをえない。価格切札の製品の場合、コスト面での国際比較優位が求められるのは当然のことである。

図-5 日本企業の技術導入のタイミング

導入期 成長前期 成長後期 成熟期 衰退期



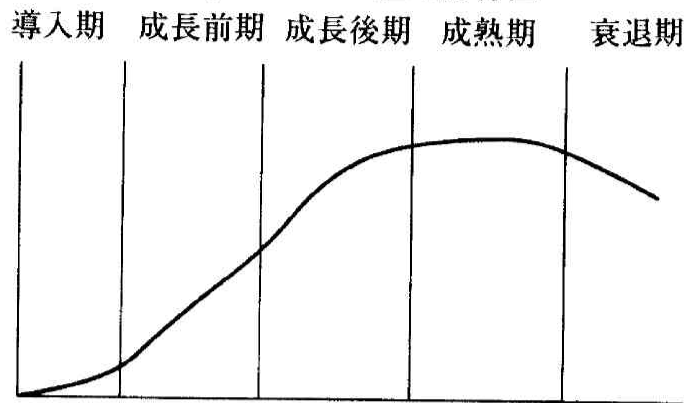
「技術導入のタイミングの前倒し」(成熟段階から導入段階に向けて)

- * 有利な導入技術源の枯渇化 (標準化・平準化技術は買い手に有利)
- * 技術蓄積の進展
- * 企業化精神 (世界一の製品を目指すー「追い付き, 追い越せ」)

もとより、「標準化・平準化」製品という場合、それが直ちにコスト面での国際比較優位の追求に結びつくものではない。製品の標準化・平準化が国内レベルで達成された場合、コスト面での比較優位の追求は国内レベルで生じることになる。コスト面での国際比較優位が問題となるのは、当該製品の生産立地が海外に移転した段階からである。

このことを「図-2 成長メカニズム」における「ボックス2」を引用しながら、解説してみよう。技術導入のタイミングが米国でのPLC上成長後期ないし成熟期にある場合(「図-5 日本企業の技術導入のタイミング」), 日本企業は米国内ですでに標準化・平準化が進行した製品を引継ぎ、生産を開始することになるが、技術導入によって、直ちに、日米の技術ギャップが解

図-6 PLC上の諸特性



不確実性の大きさ

- | | | |
|-----|-------------|---|
| ・製品 | 大 | 小 |
| ・市場 | 大 | 小 |
| ・製造 | 大（小への移行は最後） | 小 |

製品・技術特性	未標準化	標準化
	未平準化	平準化

生産方式	手工業	大量生産
------	-----	------

競争特性

- | | | |
|----------|-----|-----|
| ・P, Mの関係 | P<M | P>M |
|----------|-----|-----|

P: 生産規模, M: 市場規模

- | | | | |
|--------|---------|----|--------|
| ・競争企業数 | 単独 OR 小 | 増加 | 急激に増加 |
| ・差別化 | 実質的差別化 | | 形式的差別化 |

消されるわけではなく、その意味で、日本企業はその技術ギャップからくる品質、性能上の劣位を補うべく低価格を一層の切札として、「低品質・低価格」製品で米国企業と競合することになる。この場合、標準化・平準化についての理解としては、米国での標準化・平準化がベースであり、厳密には、日米間での平準化は完全には満たされていなかったと見るべきである。

しかし、その後、日本企業は量産体制を軸とする技術導入から必然的に導かれる「国内生産規模>国内市場規模」によって、日本企業同士の過当競争に巻き込まれ、激しい品質、性能競争を経て、日米間の技術ギャップを解消、逆転するに至る。その場合、日本企業グループ内でより高いレベルで標準化・平準化が成立し、これをベースとして新たな水準で標準化・平準化が定着し、米国をベースとするそれは後退を迫られることになった。

この関係は日本企業と新たに台頭した台湾企業、韓国企業、さらには、それに続いて立ち上がりつつあるアジア NIES 企業との間にも見られる。現在、日本企業グループ間で成立した標準化・平準化は国際的なベースとして機能しており、アジア NIES 企業はかつての日本企業と同様、技術ギャップをカバーするための低価格切札で対応している段階にあると考えてよい。これらの技術ギャップはさらに縮小、解消、時には、逆転の道を辿ることになるだろう。

日本生産立地がコスト面での国際比較優位を喪失しつつある以上、標準化・平準化製品の生産を軸とした在来型製造業は消滅の道を辿るしかない。日本立地がコスト面での国際比較劣位に陥ったということは在来型製造業の輸出競争力が喪失するといった問題に留まらない。コスト面での国際比較優位を求めての海外への流出が進行することは必然である。しかし、事態の悪化はそれだけに留まらない。日本市場の開放が進む場合、日本市場は外国勢の格好の獵場、草刈場と化し、在来型製造業はさらに追い打ち的なダメージを蒙ることになる。

このような状況のもとで、日本立地において、在来型製造業の海外流失、自然消滅、さらには、外国勢による日本市場の蚕食を一時的にでも、また、多少でも喰い止め、その延命を図るためには、日本でのコスト面での国際比較劣位を修復するためのいかなる努力も惜しんではならない。ここでは、コスト面での国際比較優位の喪失の原因を徹底的に洗い直し、対策を講じるしかない。コスト面での国際比較優位の回復は最大の急務と言えるが、現状では余り多くを期待できないこともまた事実である。

日本立地がコスト面での国際比較劣位に陥った状態で、価格切札の製品を生産したとしても、その製品は価格競争力なしの状態に陥ることは明らかである。ここでは、「日本立地で生産しうる製品とは？」という逆の視点から入るのが有効である。その場合、答は明快である。要するに、低価格を切札にしないで済む製品の開発、さらに言うならば、価格設定の自由裁量度の大き

い製品の開発、生産ということになる。しかし、価格設定の自由裁量度が大きい製品ということになると、なまじっかな差別化では間に合わない。競争他社が追いつこうとしても時間が掛かり、なかなか追いつけないほどの実質的な差別化が要求される。このことをさらに突き詰めると、コスト面での国際比較優位に替えて、自主開発、R&D 面での国際比較優位を活かした製造業への構造転換以外に道はないということになる。その内容としては、品質面、性能面でずば抜けた水準にある製品とか、独占的かつ革新的な技術の裏付けを持つ製品とか、革新的なニーズに対し高技術をもって対応している製品とかが考えられる。いずれにせよ、世界に先駆けての自主開発こそ、それらの製品、サービスを産み出す原動力となるはずであるが、その実現には、これまた道遠しの感がある。

いずれにせよ、日本生産立地の有効な活用への道は実に険しく、難問が山積している。「木を見て森を見ず」、まさに場当たりの対応に終始し、事態をここに至らしめた責任は誰がとるのか、「政」―「官」―「業」という鉄のトライアングルを形成し、規制、保護の枠の中で、既得権を守ることに汲々としてきた責任はどうとるのか、また、日本の生活者を蚊帳の外に押し出すことにより、ぬくぬくと甘い汁を吸ってきた責任はどうとるのか、その責任の大半は日本政府、ひいては、その規制と保護をよいことに既得権の放棄を涉ってきた日本企業にあり、今後どう対応するのか、注意深く見守っていく必要がある。

上記の問題はコスト面での国際比較優位の喪失の背景について考察する場合、一層明らかとなる。日本立地からコスト面での国際比較優位を奪った元凶として、しばしば大幅な円高とその恒常化が挙げられるが、そのこと以上に、国際的水準に照らしてのわが国の価格、コスト体系の異常な高さを見逃すことはできない。大幅な円高とその恒常化についての私の基本的見解はすでに提示しておいたが、わが国の価格、コスト体系の異常さについても是非考察しておく必要がある。

4) わが国の異常に高い価格・コスト体系の問題点

日本の価格体系、コスト体系を異常なまでに高めている最大の要因は「競争」に関わる要因である。日本においては、これまで長い間、外国からの参入を阻害する様々な対外規制が存在し、かつ、それと連動する形で、対国内規制、規制、制度、慣行ががんじがらめに取り巻いているという姿があらゆる面で見受けられる。それを反映して、これまで長い間、日本市場は日本企業の独占市場として位置づけられてきた。これらの規制を実施する側の日本政府、規制と同時に手厚い保護を受ける日本企業の間では、双方にとって、実に居心地の良い状態が継続し、「政」―「官」―「財ないし業」の間で鉄のトライアングルが確立していたことに留意すべきである。この状況の下で、独占禁止法、公正取引法の適用が甘いとなれば、結果的に「日本市場」における「競争」は大きく制約されることにならざるを得ない。

本来、「政」―「官」―「業」という鉄のトライアングルの真ん中に、生活者が配置されるべきであるが、この生活者が外にはじき出され、蚊帳の外という状態におかれていること、これが政・官・業の問題解決努力を著しく遅らせる最大の原因になっていることを忘れてはならない。

一般に、日本企業間では過当競争とも称されるきわめてシビアーな競争が存在するとされるが、このシビアーな競争は、少なくとも、日本市場においては、品質、性能のレベルアップ競争に焦点が合わされており、価格に関しては、決してシビアーではなかったというのが実態である。日本市場では、むしろ、企業間の談合体質が問題となり、談合的価格設定は何もゼネコンのみに留まらず、多くの分野に散見されるものである。

ここで筆者が言いたいのは、外圧、特に米国からの圧力は徐々にではあるが、確実に日本を取りまく壁を崩壊させつつあり、規制の緩和、撤廃は必至の方向にあるということであり、筆者がもっとも危惧するのは、日本政府、日本企業がもしこれまでのコスト・価格体系の是正に全力を挙げて努力しない場合、日本市場の開放、規制撤廃の動きに合わせて、日本市場は外国勢(日

系企業も含む)の格好の獵場、草刈場となることである。

このことについては、大変興味深い前例がある。それは米国での寡占体制とその決定的弱点に典型的に示されている。

1970、80年代の米国市場で、日本企業は広範な製品分野にわたって米国企業を圧倒したが、その場合の米国市場のもっていた背景、特質が今日の日本市場のそれと余りにも酷似しているという点に注目する必要がある。

すなわち、多くの産業分野で、米国企業は寡占体制—寡占価格の中に逃げ込んできたが、この一国寡占なるものは外国勢の参入に対しては無力であり、袋小路への逃げ込みを意味していた。

米国のマーケティングはしばしば寡占体制下のマーケティングという形で問題とされるが、寡占体制なるものが果たして有効競争 (Workable Competition) を保証し得るものであるのか、大いに疑問であり、企業のコストダウン努力の手抜きを始めに個々のマネジメント、さらには、マネジメント全体への安易な対応、顧客のニーズの無視と傲慢な対応が目立っている。その意味では、あえて極論すれば、寡占体制下のマーケティングは「外国勢に敗北するためのマーケティング」という様相を呈していたことに注目しておく必要がある。

当初、日本企業は米国市場に向けて「低品質・低価格」製品で参入するのが一般的であり、他方、この段階では、米国企業は「高品質・高価格」製品市場をターゲットとしていたため、相互の棲み分けが可能であったが、日本企業が徹底した品質、性能のアップを図り、コスト面での国際比較優位を背景に、これまでの「低品質・低価格」製品に替えて「高品質・低価格」製品を供給するようになると、日米両企業は同じマーケット・ターゲットで真正面から競合することになった。そこでは、両企業間の技術ギャップ、さらには、品質、性能面の差異がなくなっており、その競合は「標準化・平準化」製品間での競合を意味している。そこでは、当然の事ながら、価格が競争の切札とならざるを得ない。品質、性能面で差異がなくて、日本企業の製品の

方が価格面で有利ということになれば、競争の結果は明らかである。米国企業が米国で確保していたマーケット・セグメントは日本企業の格好の獵場、草狩場と化した。価格切札の製品というならば、米国企業はなぜ価格を切り下げるにより対応しなかったのかという疑問が残る。そこでのキーワードは「寡占体制」である。

そこで、米国内での寡占体制の形成過程を簡潔に考察してみよう。米国企業間で製品の「標準化・平準化」が進行すると、当然のことながら、マーケティング・ツールの中で、価格が前面に躍り出てくる。しかも、多くの場合、後発企業が価格競争の引き金をひくのが一般的である。PLC 上成長後期に後発として参入するような企業の場合、利益のおこぼれにあずかろうとして、「時間」も、「金」も準備しないまま参入してくるのが一般的であり、また、このような企業の場合、マーケティング・ツールのすべてにおいて先発よりも劣位にあるのが通例である。例えば、「製品」とか「チャネル」で優位に立とうとすれば、大変な「時間」と「金」が掛かることになるし、「セールスマン、売り子」で優位に立とうとすれば、これまた「時間」、「金」が必要であり、「広告・宣伝」とか「景品付き販売」の場合、「時間」はともかくとして、「金」は必要であり、「金」も「時間」も準備しないで参入してきた後発企業はこれらのツールを使うことは不可能である。これらの企業の場合、「金」も「時間」も必要としない「価格」を競争のツールとして使わざるを得ない事態に追い込まれることになる。

「価格」は隣合って競合しているスーパーや量販店などで、客寄せの目玉商品の値付けにおいて、隣を覗き見しては常に隣よりも安い価格をつけ合い、値下げ競争になってしまうといった例にも見られるように、価格で優位を得るために、値下げに時間も金も掛からないという特質を備えていることに注目されたい。

標準化・平準化製品において、供給過剰現象が生じた場合、価格が最大の武器となることは当然として、その上、価格切り下げ以外に方策を持たない

後発企業がその引き金を引く場合、コストに関係なく価格が下がるという恐ろしい事態がもたらされることになる。後発企業が当該製品分野からの撤収を図る場合、価格の下落は止めどなく進行する。このことはコストダウンを規定しているファクターとプライスダウンを規定しているファクターが異なるということを示している。もとより、プライスダウンが進行すれば、当然のことながらコストダウン努力が図られるが、この努力も平準化せざるを得ない。この段階で、「出血的価格競争」が前面に押し出される。「出血的価格競争」が進行すれば、「弱者の淘汰」が進み、その結果、「何らかの合意が成立し得る一定の企業数」にまで参加企業が減少すると、その合意は「出血的価格競争」を止めることに向けてなされるのは自然の成り行きである。この合意成立の基盤となった体制が「寡占体制」と呼ばれ、合意された価格水準{生き残った最下位の企業(限界企業)が存続し得る価格水準}が「寡占価格」と呼ばれている。

米国では、多くの分野で寡占体制が成立しているが、その製品分野に参入するのが「米国に生産拠点をもつ米国企業」だけに限られている場合、当然、寡占体制は維持され得るが、自由貿易体制の下で、外国勢の参入が許容されており、かつ、その外国勢が米国生産立地よりもコスト面での国際比較優位を具備した生産立地を利用して、価格を切札として参入してくる場合、米国での寡占体制は簡単に崩壊するということである。そこでは、価格切札という標準化・平準化製品の特性が再度クローズアップされることになる。このことが一国寡占が持つ致命的な脆さということになる。

ここで、外国勢としての役割を見事なまでに演じたのが日本企業であることを思い起こすならば、明日はわが身、米国市場で起きた決定的事態が所を変えて、日本市場でも間違いなく起きることは容易に想像できるはずである。

この寡占体制下での米国企業がきわめて安易な経営に陥り、顧客に対しても実に傲慢であったことは外国勢の浸透を一層容易にしており、このことは自動車産業にも、鉄鋼企業にもきわめて典型的な形で見ることができる。

例えば、自動車産業の場合、米国企業の顧客に対する傲慢さは外国企業が小型車に参入するまで何等手を打つことがなかったばかりか、「米国人は大型車がお好き」とばかりに米国人顧客のニーズをマーケット・リサーチ会社をも抱え込んで完全に無視したことにも現れている。そこでは、「自動車の売上数量が一定であれば、マージンの大きい大型車が有利であり、小型車への進出は不利」という思惑が丸見えである。ここには、明らかに錯誤、こじつけがある。このことは「売上数量一定」という読みの誤りを導き、現実には、外国勢(最初、VW、その後、日本企業)によって小型車が投入されることにより、一家に2台、3台といった新しい事態の出現につながっている。VWの場合、米国の車が航空機であるとすれば、VWの車はヘリコプターであるといった機能の違いを強調して売り込んだ実績がある。小型車が提供されるならば、アメリカ人は小型車にも乗るということが実証される結果となったわけである。

最近、米国の自動車企業などを先頭に米国企業の巻き返しが見られるが、その本格的な展開はなお先のこととしても、この急場を見事に切り抜けた米国に学ぶ点はきわめて大きいはずである。

話題を再び日本の異常なコスト・価格体系に戻すことにしたい。「競争」と並んで、それを支えてきた今一つの大きな要因は「市場」である。日本の高価格水準を受け止めてきたのは日本の市場であること、このこともまた忘れるべきではない。消費財の場合、「市場」は消費者であり、生活者である。日本の消費者は品質にはシビアであるが、価格にはきわめて鈍感であると外国人を含めて言われることがしばしばである。これには、日本企業の過剰なまでの啓蒙が功を奏しているということもできよう。日本の企業は製造業、商業を問わず、国内価格を高水準に維持することには並々ならぬ努力を払っており、特に、このことは消費財メーカーの場合、顕著に見られる現象である。

日本企業の場合、価格の維持ないし引き上げを図るため、必要以上の品質、性能のレベルアップ、あるいは、新しい機能の追加、さらには、それをフル

セットで販売するといった、今日問題とされている過剰品質問題につながるような対応が頻繁になされてきたことも忘れるべきではない。これは前述した「品質にはシビアーであるが、価格に鈍感」という日本人の消費者の習癖への便乗という面が強く、消費者のニーズは大幅に無視される結果となっている。

筆者自身、すでに数年前に、この点については、『経済摩擦と多国籍企業』（同文館、1988年）に収録の論文（日本企業の成長行動と経済摩擦）の中で論述しているので、その一部（pp. 42-4）を再録しておきたい。

『これらの国際的不適合は日本の永年にわたる閉鎖性に起因するところ大であるが、今や、この日本の閉鎖性のメリットを放棄せざるを得ない段階に入ったことは疑問の余地がない。近年、これらの不适合は次第に是正されつつあるが、これらは外国からの圧力によるものが多く、決して日本人消費者の利益を考えてのことではない。この日本の閉鎖性、国際的不適合の例は円高がもつメリットの消費者への還流が遅々として進まないことに端的に現れている。これまでも円高の進行過程で、そのデメリットのみが強調され、円高のメリットには頬被りといった面が明らかに見られた。……中略……最近、大幅な円高の恒常化によって、日本からの輸出品の日本への逆流とか、バドワイザー、クアーズなど外国産ビールを180円で得る店などの出現によって、これまで高水準に維持されてきた日本国内の価格水準が大きく崩れようとしている。1970年当時の\$ 1 = ¥360から見ると、今日の対円レートは1/3以下で、多少の上下動はあったとしても、一貫して円高傾向にあり、これまで日本企業の手によって、この円高に対する積極的な国内対応が見られなかったことは日本企業の怠慢以外の何物でもない。この様に議論を進める場合、「国内価格体系の維持は消費者のためでもある」という日本企業の反論が直ちに聞こえてくるが、この反論もまことに詭弁臭いといわざるを得ない。今後、近き将来、海外でも生活できる日本人が多数を占る時代の到来は目に見えており、そこでは、日本が住みに

くければ、住み替えも行われるわけで、その段階に入ると、消費者ひいては市民を説得できるロジックを持つことこそ日本企業に与えられた課題と
言うことができ、この課題は日本企業ひいては日本政府が日本をいかに住
み易い場所にするかという課題に置き換えることができよう。日本企業も
日本政府も日本の閉鎖性、国際不適合に対する外圧の高まりによって四苦
八苦しているが、この外圧が外国の単なるエゴではなく、日本の大多数の
消費者、市民の利益につながる場合、外圧は外圧に留まらず、内圧をも引
き出すことになることを覚悟しておく必要がある。日本の消費者および市
民は日本政府、日本企業が予想しているよりもはるかに速やかに国際性と
賢明さを身に付けつつあり、いつまでも以前と同じ対応を行う場合、手痛
いしっぺ返しが待っていることを忘れてはならない。』

筆者のここで特に強調したかったのは、日本政府および日本企業の対消費
者、対市民対応が余りにもずさんであること、特に、国際的不適合の源泉と
なった「政」―「官」―「業」の鉄のトライアングルが消費者、市民の利益
を大きく阻害しているがこれが何時までも許容されるものではないというこ
とであった。日本人消費者、ユーザーの国際面に関する無知、お人好しに便
乗した対応は、高価格の押し付けは言うまでもないこと、品質面でも、安全
面でも、日本からの輸出製品に早くから施されているさまざまな対応が日本
国内では完全にねぐられてきたこととか、PL法の遅く、かつ、粗雑な施行な
ど無数に近い事例を挙げることができる。

近年、ようやく、「業」と「政・官」の対立構造が一つの兆しとして現れ始
めていることは注目しておいてよい。特に、「業」を中心として、規制破り、
規則破り、掟破り、制度破り、慣行破り、さらには、型破りなどこれまでに
は到底考えられなかった新しい動きがでてきた反面、これらの企業を単に村
八分にすることでは片が付かない事態が生起している。むしろ、その動きに
ついて行けない企「業」の方が淘汰されるという事態までが生じつつある。
今日、問題となっている価格破壊の動きはまさにその一例である。

筆者自身、まだ価格破壊と言うには、実態はほど遠いものと認識しているが、価格破壊の動きは、全商品を半額にするというダイエーの動き等に典型的に見られる消費財関連中心から、日本自動車企業の日本製鋼板に替えての韓国製鋼板の利用の動きに見られる生産財関連へと拡大しつつあり、また、日本企業の海外生産においても、これまでの海外生産が主として「現地市場および第三国市場」志向として、最初から日本市場への持ち込みを回避する方向でなされていたのに対し、今日では、日本市場への持ち込みを第一義的とする動きが見られることにも注目しておく必要がある。これらの狙いがいづれもコスト面での国際比較優位をもつ海外生産立地の利用に置かれ、かつ、日本の国際的にみた以上に高いコスト・価格体系によって導かれていることは疑問の余地のないところである。今日、日本の場合、コスト面での国際比較劣位は著しいものがあり、開発途上国立地はもとよりのこと、いわゆる先進国立地に対しても劣位に陥っていることを銘記されたい。この段階では、日本市場を狙い得る外国勢としては、純然たる外国企業に加えて、海外立地にある日本企業も含まれることになる。

もとより、「業」が規制破り、掟破りなど新しい動きを示し始めたといっても、この動きは「政・官」による規制、保護による利益が失われつつある業界を中心に見られるものであり、「政・官」の保護・規制の利益をなお享受し得ている業界では旧態依然とした状況にあることも忘れてはならない。

今日、日本企業が消費財、生産財を問わず、ようやく重い腰を上げ、日本のコスト・価格体系の是正に積極的に努力し始めたことは適切な選択として大いに評価してしかるべきだと考えるが、生産立地の移行による対応ということでは、問題解決は十分ではなく、日本立地内での様々な分野での効率化、生産性の向上による是正努力も併せ行われることが肝要である。

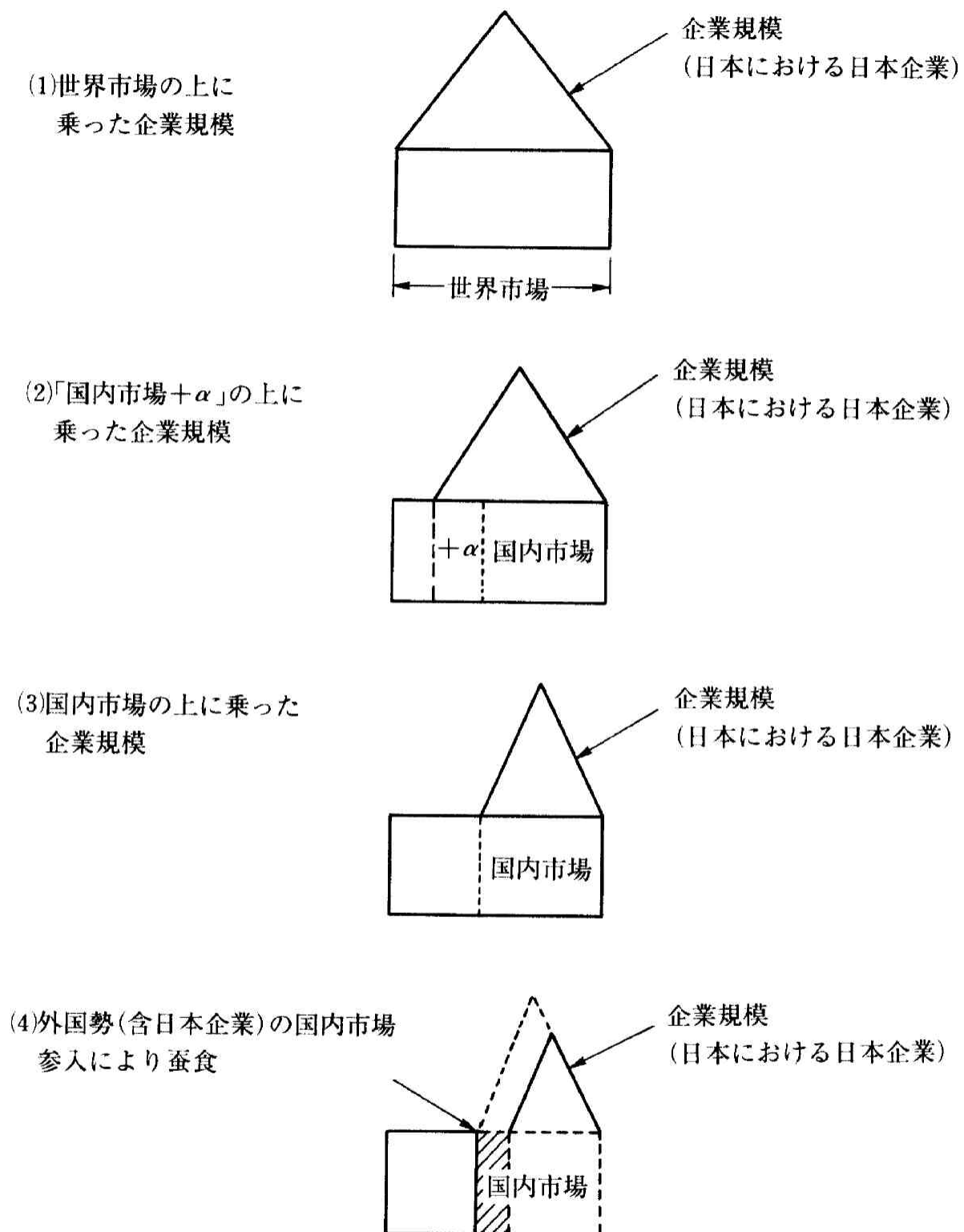
この様に考えてくると、今後の最大のネックはまさに日本の政府およびお役所にあると言わざるを得ない。近年、在日外国企業の日本脱出が積極的なされているが、その背景には、日本が規制でがんじがらめに縛られており、

外国企業にとって、ビジネス・チャンスを活かしうる道が乏しいことに加えて、アジアの共通言語、すなわち、英語、中国語のいずれも持ち合わせていないことが挙げられよう。

日本企業についても、購買拠点、販売拠点、生産拠点、財務拠点、人事・労務拠点、R&D 拠点、さらには、本社機能、指令センターの機能の海外移転を含めて、世界的規模での展開に策定する段階に入り、「政・官」と一線を描く方向をも模索し得る資格条件を備え始めているのに対し、日本政府は一体何をしているのか、あるいは、何をしたいと考えているのか何も見えてこないというのが実態である。しかし、今ほど、この面の抜本的な検討が迫られている時代はない。政府が現在なし得ることは日本にいかにもビジネスチャンスを根づかせるかの一語に尽きる。そのためには、自らの既得権の放棄が大前提となる。自己保身のための施策に終止符を打つべき時がきていることの自覚が何よりも必要である。日本市場の公開しかり、がんじがらめの規制の撤廃、緩和しかり、フェア・トレードの推進しかり、これまでの産業優先から生活者優先への方針の大転換しかりである。近年、ようやく、日本での自主開発体制の強化をめぐって、基礎研究体制の確立、強化、ベンチャービジネスの推進の動きが見られるようになったが、対応がいかに遅いと言わざるを得ない。

この時点で、なお、公共料金、高速道路料金などの安易な値上げを続々と図るなど一体何を考えているのか、判断に苦しむ愚行としか言いようがない。事態がこのままで推移する場合、日本の製造業の空洞化は行き着くところまで行くといっても過言ではない。日本が極東の一孤島に陥り、ジャパン・パッシングからジャパン・パッシングの対象に転落し、在日外国企業、さらには、国際的に活躍し得る能力をもつ日本企業の日本脱出が進行し、日本には、「政・官」と海外に展開できない脆弱な日本企業、貧しい日本人だけが残るという事態に備えて、政府がなすべきこと、できることは何かを検討する段階に入ったのではないだろうか。

図-7 日本における日本企業の企業規模と市場規模の関係



5) 在来型製造業の衰退と雇用問題

世界市場の上に乗っていた段階の日本企業の図体は必要以上に巨大であり、かつ、国内市場が沈滞している時は輸出ドライブをかけるという形で、常に右上がりの成長線を描くことが可能であったが、これからの「日本における日本企業」(単に日本企業と呼ぶことでは十分ではなく、米国における日本企業、ECにおける日本企業、中国における日本企業といった表現が必要となる時代の到来)の図体は国内市場規模に合わせて、相当大幅な圧縮が要求されることになるはずである(「図-7 日本における日本企業の企業規模と市場規模の関係」を参照のこと)。しかも、前述したように、この国内市場さえ、外国勢(日系をも含む)の格好の獵場と化すに至っては、その図体を国内市場規模、および、そのビジネス・サイクルに合わせて、常に伸縮自在にしておく必要が出てきたことを意味している。これは日本企業にとっての初めての経験となろう。景気が回復すれば、すべてが元に戻ると言った錯覚を持ったまま、多くを語っている評論家が現在でもなお多数見受けられるが、はっきり言ってあり得ないことと言う以外ない。例えば、「雇用」一つをとってみても、これまで日本で創出された雇用機会は輸出先での雇用を横取りする形で創出されたものであり、二次産業、三次産業を問わず、新しいビジネスの新規投入がなされない限り、元の状態、元あった規模に復元する可能性はあり得ないことを銘記すべきである。しかも、短期間の間に新しいビジネス、特に、自主開発によるビジネスの引き起こしがいかに困難であるかは過去が証明しているわけで、ここしばらくは国内での景気回復があったとしても、その復元はあり得ないと考えておくべきである。

筆者自身、学生への講義を通して再三再四強調しているのは、「内定の学生をホテルに缶詰にするなど夢のまた夢」、「大学がレジャーセンターであった時代の終焉」、「賃金の安い国の人材とまったく同様のことしかできない日本の人材は当然すぐ替えられる運命にあること」、「成熟市場の条件を活用し、イノベティブなシーズ、ニーズの探求に向けて独創性、創造性を発現し得る

人材としての己啓発が必要不可欠であること」,「新卒への制度的採用の廃止の方向への動き」等々雇用条件は厳しさの一途を辿ることという点である。

さらには、これからの賃金、給与は能力給的な特質が全面に現れてくると同時に、賃金、給与が物価にスライドして上がってきた経緯を見る限り、今後、物価が下がる場合、賃金、給与が物価にスライドして下がることもありうることも考慮しておく必要がある。物価を半分に下げることによって、給与が実質的に倍増するといったことはあくまでも幻想でしかないし、それほど雇用関係は甘くない。

ここで特に注意しておきたいのは、日本の賃金、給与水準は本当にそれほど高いのかという問題である。大幅かつ急激な円高の進行はドル表示における賃金、給与水準を著しく高めるのに役立っている。しかし、前述したように、円高に対して無為無策のまま放置し、しかも、円高が物価、特に、消費者物価に反映する仕組みを持たず、そのコスト・価格体系、その反映としての物価が国際的に異常に高いまま放置され、かつ、コンスタントに上昇するに任せてきた日本で、ただ、ドル表示での賃金、給与水準での高さを問題にしてもナンセンスである。現在の賃金・給与水準の高さが生活水準の高さと合致しているとは到底考えられない。前述したように、物価水準が下がるならば、それにスライドして賃金・給与水準が下がることは許容範囲内であるが、物価が下がるのに先行して、国際競争力のためという名分のもとで、賃金・給与を引き下げることには問題が残る。今後、この点での慎重な吟味が必要であろう。

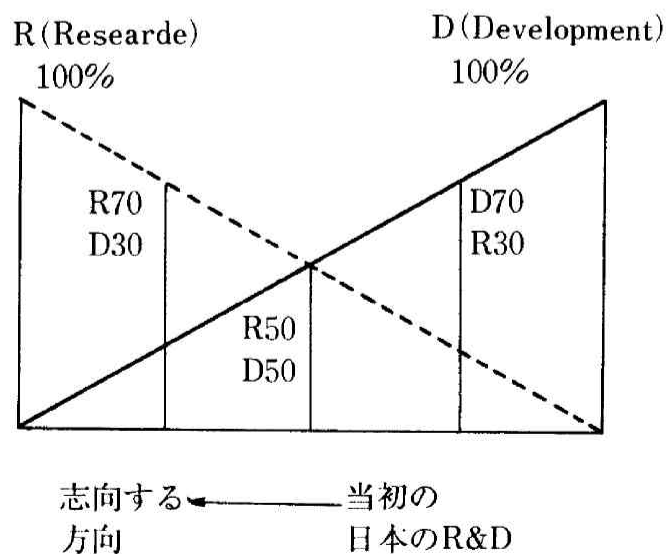
日本生産立地を有効に活用し得る道を発見し、実行しない限り、将来はないというのが実状であり、そのためには、前述したように、日本立地がコスト面での国際比較優位を喪失した以上、価格を切札とする標準化・平準化製品の生産は不可能であり、日本立地の再活用のためには、低価格を切札にしないで済む R&D 面での国際比較優位を基盤とした自主開発、換言すれば、「日本に PLC の起点を持つ製品」の開発に全力を傾注することが絶対不可欠

となる。

6) 自主開発体制強化の道

日本企業の R&D 特性は、まず、技術導入による R&D に求められる。日本企業は当初、技術導入、および、改良型 R&D を軸にして、R&D を展開したが、その後、徐々にではあるが、次第に、自主開発型 R&D をも含めて展開される要になった。R&D は「R (Research)」&「D (Development)」を意味し、しかも、「図 - 8 日本企業の R&D 特性」に示されるように、これまでの日本企業の場合、「D」のウェイトが大きい R&D の分野こそもっとも得意とするところであったが、今後の最大の課題は「R」のウェイトの大きい分野への移行と充実である。日本企業の場合、技術導入のタイミングを米国での PLC 上成熟期から成長期へ、さらに、導入期へ、続いて、開発段階へと前倒しすることにより、効率大、リスク小を犠牲にしながら、オリジナリティの付与の可能性を探求し、自主開発型 R&D に移行し、「日本に PLC の起点をもつ製品」を増やすことに努力してきた。しかし、それにも拘らず、世界に先駆けての自主開発ということになると、そのインフラは米国、西欧に比較してなお未整備であると言わざるを得ない。

図-8 日本企業の R&D 特性



米国企業が多数の製品、サービス、システムを世界に先駆けて自主開発してきたということは周知の通りである。しかし、ここで注意しておきたいのは、「世界に先駆けての自主開発」という場合、そこには混沌として、形をなさないニーズがあるだけで、それを試行錯誤を通して次第に形ある具体的なニーズに転化するといった経過を辿りながら、それを満たすための道具・手段の開発につなげるということが要求されており、ソフトとハードが渾然一体をなしているのが通例である。これに対して、日本企業の場合、「技術導入」からスタートしたため、ニーズ自体が具体的に提示されていることはもちろんのこと、そのニーズを満たすための具体的手段としての製品それ自体、すなわち、ハードが先行するのが一般的であった。「始めにハードありき」である。混沌としたニーズの中から具体的なニーズを抽出し、ハードとソフトを包摂した充足手段を自主開発するという点では、日本企業はなお未熟であると言わざるを得ない。例えば、最近話題となっているマルチ・メディア関係にしても、米国の場合、永い試行錯誤の結果、すでにそのためのインフラが組み上げられ、それを土台として、その中から様々なビジネスチャンスが生まれつつあるが、そこでは、「何ができるのか」、「何がしたいのか」が試行錯誤を通して問われ続けており、その結果として、ハードとソフトの融合があるのに対し、日本の場合、米国で具体的な形にまとまり、ビジネスとして成立を見た「これができる」という部分が入ってくるため、そのためには、このハードが必要であるといったハード先行型の対応にならざるを得ないのが実態である。

「世界に先駆けての自主開発」のためには、「R」、すなわち、基礎研究の充実は絶対不可欠であるが、ここで注意しておきたいのは、これからの日本企業にとっての自主開発型 R&D は単にシーズ面からのそれだけではなく、ニーズ面からのそれが包含されねばならないという点である。

世界に先駆けての自主開発という場合、例えば、世界に類のないほどの急激な高齢化社会への突入という日本の現在の状況は、日本企業にとってまさ

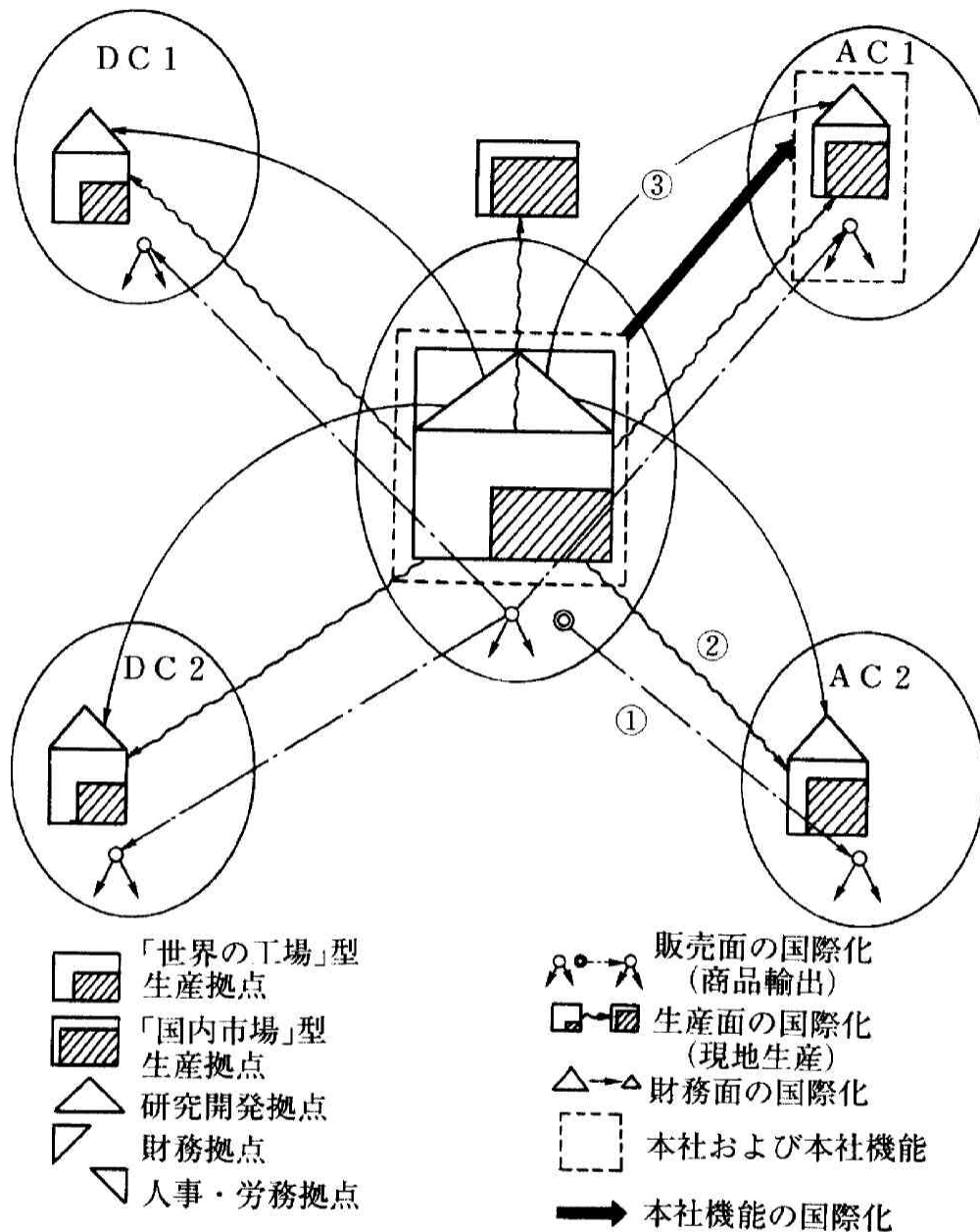
にその自主開発のチャンスを提供するものと言える。高齢化社会が求めるニーズを満たすための製品、サービス、システムは無限であり、ソフト、ハードを包含した充足手段の自主開発という点では、日本は実に恵まれた状況にあると言えることができる。高齢者に向けての製品、サービス、システムへのニーズについて言うならば、現在の日本市場はその大きさから見ても、個人の支払能力から見てもきわめて卓越した水準にある。この場合にも、「何がしたいのか」、「何ができるのか」、「何をしなければならないのか」を過去の先例、多くの場合、欧米の先例にのみ頼ることなく、抜本的に見直すことが必要であり、これらを「可能とする要因」、「必要とする要因」、「阻止する要因」「促進する要因」に照らして検討していくことが有効である。もとより、その場合、生活者最優先の基本線が大前提であり、理念と情熱が要求されることは当然のことである。

今日でも、外国企業の多くは日本人消費者の厳しい目（価格を除く）をパスした製品は世界的に通用することを知っており、商品化研究の拠点を日本に持ち込む外国企業も増えつつあり、この日本立地の優位性を踏まえて、自主開発を行う場合、日本がその面での世界の発信地になることも可能である。

幸い、日本企業の場合、自主開発の条件は徐々にではあるが整備されつつあり、ある一定の時間をかければ、このことも十分に可能になるはずである。しかし、その場合、これまで、日本自体が「技術の体系的貯蔵庫」として機能し、すべての日本企業がその恩恵に預かっていたことを忘れるべきではない。日本企業の海外進出が進み、標準化・平準化技術が日本から切り放されてバラバラになる場合、たとえ、個々の日本企業の世界的規模での技術管理システムが構築されたとしても、「技術の体系的貯蔵庫」としてのメリットは喪失し、復元は不可能となることも十分に留意しておく必要がある。この点について十分な配慮、対応を行うことも、自主開発体制の基礎的条件であることを銘記されたい。

しかも、ここで注意しておきたいのは、自主開発は日本でのみ行う必要は

図-9 経営職能面からみた国際化とグローバル体制



ないということである。日本の場合、技術導入を軸として、R&D が進行してきたため、自主開発のためのインフラはなお未熟であり、日本での自主開発体制の確立、強化は不可欠であるとしても、それに加えて、自主開発のインフラが一層整備した米国、西欧諸国などを自主開発のための立地として活用する道は開かれており、これを利用しない手はないということである。

今日、この方向への動きは次第に活発化しており、日本企業の手で、「米国

に PLC の起点を持つ製品」,「西欧に PLC の起点を持つ製品」が生まれてくることも不可能でないことが近き将来現実のものとなろう。

この点については、「図 - 9 経営職能面からみた国際化とグローバル体制」を参照されたい。この段階まで来ると、複数本社制の問題、本社と指令センターの関係などが議論に上ってくるはずであり、この点については、筆者の別論文を指摘しておきたい。そこでは、組織の問題を中心として、これまで販売機能、生産機能の世界的配置に加えて、今後は、R&D 機能、財務機能、さらには、本社機能の世界的基準に基づく世界的配置が本格的に進展し、世界最適立地での複数本社制、指令センター制が問題となろう。

執筆雑感

以上、断片的であるが、日本企業が直面している構造的問題について、考察を行ってきた。筆者が本稿において特に強調しておきたかった点は以下の点である。

その第 1 は、現在、わが国で「構造的」なる用語が氾濫しているが、その解決を怠ったが故に、著しく解決が困難となった問題までを「構造的問題」とすることには大きな疑問が残るという点である。

その第 2 は、本来、政府、企業などのトップを始めとする戦略決定主体は大局的見地に立って、大きな潮流、うねりの本質を見極め、問題の発生を未然に防ぎ、問題が生じたときは直ちにかつ適切に対応するのが当然であり、かつ、その能力が要求されるが、日本では、その責任のとり方が極めて甘い反面、「ない袖は振れない」式に国民あるいは社員といったところに犠牲を強いることになるという点である。

その第 3 は、ポテンシャル性の高い優れた日本企業はグローバル化、ボーダレス化のうねりの中で、生きる道を模索し、そのための方策を見出しつつあるのに対し、日本政府がこのうねりの中で、何をなすべきなのかを問われながら、なんら答を出していない点である。日本の政治家が中曽根首相に

典型的に見られるように、レーガン大統領、サッチャー首相の真ん中に立ち得たのは、その政治力によってではなく、日本の持つ経済力によってであって、その基盤である経済力も政治家の力ではなく、日本企業、ひいては、「日本の成長メカニズム」に支えられるところ大であったことを考え合わせるなら、「政一官」の怠慢は許容範囲を超えており、しかも、この間、政争に明け暮れてなすべきことをなしていない政府の対応はまさに無責任の一語に尽きる。

続いて、構造的な問題の内容に入るが、その第4は、このまま放置する限り、日本が螺旋的に下降線を辿ることは目に見えていることである。出生率の減少、若年労働力の減少、それに伴う高齢化の急速な進行など、人口問題だけを見ても極めて重大な問題を内包している。そこでは、外国人の受け入れ問題も同時に検討する必要がでてくる。しかも、この段階では、高齢化社会における産業のあり方の検討が不可欠であり、新しい産業の基盤を高齢者ニーズへの対応と高齢者の能力活用に向けることもまた必要となろう。

その第5は、日本企業の複権にとって、近年の米国企業の復権過程は見習うべきものがあり、その場合、MITの多数の研究者による研究報告書「メイド・イン・アメリカ」は一読に値する。しかし、ここでも大きく問題となるのは、現在、復権過程で進行しているリエンジニアリング、リストラクチャリングが人員整理、人件費の削減を伴って進行していることであり、しかも、このやり方が国際的競争優位との関連で、世界的規模で進行しつつあり、雇用問題に重大な問題を投げかけていることである。

また、アジアを中心としての生産拠点の分散化の方向づけに着目して、米国で確立した物流の技術、経験、ノウハウを持ち込むことを企画しているFeDexの動きは注目に値する。

その第6は、本稿で扱い切れなかった問題として、一例を挙げると、情報・通信システムの異常とも言える急激かつ高度の発達が日本企業の世界的規模での展開に対し、どの様な貢献を行い得るか、また、組織上、どの様な影響をもたらすかといった点がある。

その第7は、日本企業の動きの中にも、バブル崩壊後の永い試行錯誤の中からようやく一定の方向づけが様々な分野で生じつつあることである。ベンチャービジネス、ベンチャーキャピタルのインフラの醸成とその上での具体的な動きの進行、日本立地活用の道の探索と実行の動き、世界的規模での経営資源配分と組織的活用といった新しい動きが出てきており、目の離せない状況になってきている。しかし、ここでも、かつての産業立国といった用語が死語になるほど、日本企業の国を超える力は強まることになるだろう。

最近、学部長職の忙しさにかまけて、論文を書くのを怠ってきたため、何とか論文を一つでもまとめておきたいと考え、寄稿を決意した。まだ未解決の問題は多すぎ、論文の出来も今一步の感があるが、論文書き恐怖症には一応の歯止めがかかったと同時に、今後取り組むべき新しい問題、新しいテーマも数多く見つけることができたことにささやかな満足を感じている次第である。

参考文献

- 衣笠洋輔 『日本企業の国際化戦略』 日本経済新聞社 昭和54年
- 同 「企業の国際化戦略」 柴川林也、高柳暁編著『企業経営の国際化戦略』第4章として収録、同文館 昭和62年
- 同 「日本企業の成長行動と経済摩擦」 竹田志郎編著『多国籍企業と経済摩擦』第1部第1章として収録、同文館 昭和63年
- 同 事例研究「本社を海外につくるー日本ビクター株式会社ー」雑誌『WILL』中央公論社 平成1年
- 同 「日本企業の国際化戦略の新展開ー複数本社制への道程ー」 神奈川大学経営学部発行『国際経営論集』巻頭論文 平成2年
- 同 「日本企業の成長戦略の基本的特質と成長メカニズム」 日本経営学会編『日本的経営の再検討』千倉書房 平成2年
- 同 「国際マーケティングー日米の企業比較ー」 田内幸一監修『マーケティングー理論と実際ー』第6章として収録 平成3年