

国際経営戦略と経済連携

—企業環境と TPP の一考察—

田 中 則 仁

要旨

日本政府は TPP（アジア太平洋戦略的経済連携協定）への参加を検討し、今後の通商システムの中心にすべく国内の意見調整を図っている。諸外国との円滑な自由貿易体制実現のためにも、早急な意見表明とルールづくりへの参加が必要である。日本企業の国際事業展開においては、長引く不況の影響を受けながらも、円高を回避すべく海外移転が加速している。一方、アジア太平洋地域の新興工業国では、相互に FTA や EPA を締結し、着々と貿易実績を上げている。企業にあっては成長市場への参入を円滑にするために、自社の部品や部材を国際調達する仕組みを構築し、高品質、低価格で短納期な製品調達体制をつくって現在の企業環境に対応している。日本経済の速やかな回復のためにも、アジア地域が単一市場のように機能するよう、通商の仕組みを整えていく必要がある。

キーワード：TPP、経済摩擦、国際経営戦略、国際調達、アジア新興工業国

1. はじめに

2010年11月、日本で15年ぶりになる APEC（アジア太平洋経済協力）¹が横浜で開催された。日本政府は2009年9月の民主党政権成立後、初の大きな国際会議を主催した。懸念された会議中の治安維持では万全の態勢で終始したものの、会議の主たる議題である日本と諸外国との国際政治上の関係改善や経済連携等の成果においては、多くの課題が残ることになった。現在世界にはいくつもの経済統合や経済グループが存在する。参加国のそれぞれが国益を考え、相互に利益を生み出せるような国々との連携を模索して離合集散しながら経済統合を提唱し、経済グループの設立を提案している。

ヨーロッパでは27カ国による EU（欧州連

合）²があり、北米では NAFTA（北米自由貿易協定）³が存在している。これらの経済統合は、それぞれに設立の経緯や発展過程が大きく異なっている。資本主義陣営対社会主義陣営というかつての東西緊張関係の中で、西側ヨーロッパ各国はいち早い戦後復興を目指して協力体制をつくった。経済復興という目標を掲げた EEC（ヨーロッパ経済共同体）の流れをくみ、現在の欧州統合への機運ができた。その後のソ連崩壊、東西ドイツ統一などの大きな変化を受け、ヨーロッパ各国の利害が錯綜する中で今日の姿を形成するに至っている。2010年春のギリシャ経済危機を勘案すると、ギリシャ救済に何らかの対策を立てなければならないという認識は共有するものの、その手段に関しては各国が同床異夢であるといわざるを得ない。一方

¹ 1989年に発足し、現在は21カ国・地域で構成されている。

² 1993年マーストリヒト条約の発効により設立し、2011年1月で27カ国が加盟。

³ 1994年に発効し、アメリカ、カナダ、メキシコの3カ国で設立。

NAFTA は、北米におけるアメリカを中心とする大きな経済単位の中で、モノの移動に関する国境を事実上撤廃し、経済の実態に即した単一市場を形成することに成功した。しかしアメリカ国内では、モノの移動に関する効果は享受しつつも、メキシコからの移民の流入というヒトの移動については、オバマ大統領の寛容な政策に対して、保守派からの根強い批判が現在でもある。これらの二大経済統合においても、複雑な歴史的背景と経済の実情のなかで、新たな政治経済状況に対応しているというのが実態である。

本稿では、この数年機運が高まってきた TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）⁴ について、企業の国際経営戦略と国内経済との整合性を企業環境の視点から考察していく。

2. 国際経済政策と経済摩擦

1980年代以降、各国は国益を確保するために、相互に利益が生じるような相手国との経済協定締結や経済グループの形成を図ってきた。天然資源ばかりでなくヒト、モノ、カネなどの経営資源を有利に活用するためのこのような動きは、2008年9月の世界的な経済危機⁵を境に急速に進んできた。自国の経済を活性化させ、国内企業に有利な条件整備をするために、関税の減免や規制の緩和をはかることが FTA（自由貿易協定）等の交渉の主なねらいになっている。各国政府は従来から相互補完的な貿易相手国と、平等互惠の原則の下での二国間協定を進めてきた。政府は自国の産業界の意向を受け、比較優位な産業をさらに有利に、劣位な産業をできるだけ保護すべく交渉を進めるのが常であった。シンガポールのように国土が狭く、諸外国との良好な通商関係なしでは存立できない国

は、他国に先駆けて積極的に協定締結を進めてきた。しかし一般的に国内で多様な産業構造を持つ国において、経済協定の締結は国内産業相互間の利害調整が重要な課題になる。

日本経済を考えると、1980年代から製造業での輸出意欲はますます強くなり、製品の品質、信頼性、さらに生産性が向上して世界市場における製品の競争力を増してきた⁶。日本企業のものづくりが世界で評価されるということは、輸出相手国にとっては自国の当該産業への脅威以外の何物でもなかった。1980年代の日米貿易不均衡に代表される通商摩擦は、1960年代からの個別分野ごとの不均衡に端を発した積年の諸問題が、国家間の通商問題として顕在化した事例であった。

日本経済が第二次世界大戦後の混乱期から占領期を経て、朝鮮戦争を境に成長軌道をとってきたことはまさに奇跡といっても過言ではない。戦後の各内閣がさまざまな分野に視点を置いた経済計画を提示し、経済界もそれに呼応する形で投資が投資を呼ぶ好循環を展開した。各経済計画のなかでも、1960年池田内閣の国民所得倍増計画は、当初の10年計画を3年も早く加速達成するほどの成果を上げた。当時の世界経済も高成長を示していたが、それに倍する勢いで日本経済の高度成長には目を見張るものがあった。1964年は日本にとって記念すべき年になった。それは高度成長の軌跡の中で、日本は IMF（国際通貨基金）の先進国条項が適応される8条国に移行し、さらに OECD（経済協力開発機構）に加盟して文字通り先進国の仲間入りを果たした。この段階で戦後第一次の本格的な資本自由化政策が行われた。先進国としての日本は、相応の市場開放と国際貢献への努力を課せられた。しかし農林水産業などの第一次産業はもとより、当時の最先端産業であったコン

⁴ TPP は Trans-Pacific Partnership の略で、外務省では環太平洋パートナーシップと訳している。本稿では便宜上、上記の意識を用いる。

⁵ リーマンブラザーズの経営破綻に端を発した金融危機が世界経済に波及し、金融資本市場が従前の水準に回復するのに約2年を要した。

⁶ 品質向上への企業努力については、田中則仁（30）2010年、pp. 3-4参照。

ピュータ産業なども、まだ国際競争力に欠ける幼稚産業として保護の対象になった。一方、技術導入と企業努力により、1960年代の集中豪雨的ともいわれた繊維製品の対米輸出、1970年代からの日本製の鉄鋼製品やカラーテレビの米国市場の席捲は、アメリカ経済にも少なからぬ影響を与えた。西側世界の盟主であるアメリカでは、1963年からの長引くベトナム戦争の影響と国内の社会的不安が募り、もはやかつてのおおらかな超大国の余裕はなくなってきた。2001年9月11日の世界同時多発テロの標的になり崩壊したニューヨークの世界貿易センタービルは、日系人建築家ミノル・ヤマサキの設計である。巨大な鳥籠型の構造を支えた鋼材は品質の信頼性から日本製品が使用されたが、長らく公表されることはなかった。その後も多くの産業分野で日本企業はその競争力に磨きをかけてきた。国際金融の根幹である外国為替政策の観点からみてみよう。日本政府による実質的な市場開放の成果が見られるのは、為替取引に為銀主義を残した1980年の改正外為法⁷以降であり、為替取引の完全自由化への転換は1998年の新改正外為法⁸からである。

1980年以降、日本政府とくに通産省（当時）は対米通商交渉に腐心してきた。国内の自動車、家電産業の旺盛な輸出競争力を伸ばしながらも、その相対取引で俎上に上がる農産品の市場開放要求への対応を農水省と調整することが急務であった。製造業の活力を維持するには、包括交渉のなかでの農産品市場の譲歩は避けて通れなかった。結果的には牛肉とオレンジの輸入自由化が実施され、国内での消費市場を拡大することになった。牛肉に関しては国産の高級品とアメリカ産やオーストラリア産の輸入牛肉が市場を分け合い、棲み分けがおこなわれているといえよう。食肉店の店頭ばかりかレストランにおいても、高級店の看板になる国産ブランド牛に対して、ファーストフードの牛丼チェーン

店の食材を輸入牛肉が支えている。消費者にとっての自由とは、自分自身の選択肢を広げることができることである。牛肉の事例は、国内畜産農家の努力が結実してブランドを確立し、地域の名産になっているほどである。このような畜産農家の企業家精神こそが、事業の持続ある発展にとって重要なのである。すなわち市場開放を実施するか否かは、当該産業の国内生産者にとっての死活問題という全か無かの二者択一ではない。製品の品質と価格帯などの要素により、事業領域の棲み分けを通じて、共存できる余地があることを示した好例といえよう。

日本政府の農業政策の基本方針は、国民の食の安心と安全の確保にある。その点には誰も異存はなからうが、その方法には考慮の余地があるのではなからうか。その事例に相似しているのが、かつての日本政府の銀行行政であった。大蔵省（当時）の銀行局は、預金という国民の基本的な財産を絶対確実に保全することを使命とした。国民も銀行や金融機関に預けた預金は決して無くならないと信じていた。この仕組みを維持するためにとられた銀行行政の基本方針が、いわゆる護送船団方式であった。都市銀行から信用組合にいたるまで、およそ金融機関はけっして倒産することがない絶対確実な国民の財産を守る金庫として位置づけられた。それら各社は民間企業であるにもかかわらず、金融機関に限っては倒産してはならないのであった。このため経営力の脆弱な中小金融機関の事業体力に合わせて銀行行政が進められた。預金利率はどこの金融機関でも同一であり、ボーナス時期に定期預金を獲得するための新聞広告の大きさも同一、付帯サービスの違いや利便性だけで選ばれる状態であった。これでは創意工夫が生まれるはずもなかった。間接金融主体の資金調達の仕事みの中で、経営力の旺盛な大手都市銀行は常に十分な利益を計上することができた。本来ならその分を預金者への利息上乘せや、あ

⁷ 1980年12月の外国為替及び外国貿易管理法（改正外為法）による原則自由化。

⁸ 1998年4月の外国為替及び外国貿易法（新改正外為法）から為銀主義が廃止され、管理の文字が削除されて、法人と個人の為替取引が完全自由化された。

るいは融資を受ける法人や個人への貸出金利引き下げにできたであろう利益が、顧客に還元されることはなかった。そうであるからといって中小金融機関の存在価値が無いなどということでは全くない。地方都市で地場企業と共に地域経済を活性化するために取り組んでいる真剣な金融機関や行員は多いであろう。一番問題であったのは大蔵省の姿勢、すなわち監督官庁としての職務権限を守ることが最大の命題であったことである。金融機関に向けて許認可権限を振りかざし、護送船団方式を通じて競争を排除し、それに従う代償として外見上の安全航行を保証するという仕組みである。日本経済が鎖国状態の小国であればまだしも、すでに先進国として自他ともに認める国力を持つにいたったからには、もはや都合の良い善い所取りは通用しないのである。1980年の改正外為法以降、世界の金融資本市場では競争概念が導入され、いわゆる金融ビッグバンが各国で実施された。日本が先進国としての金融資本市場を維持するには、もはや閉鎖的で排他的な金融行政は通用しなくなっていた。これ以上、銀行、証券、保険といった金融行政を保守的に維持すれば、東京市場は世界の金融資本市場からは完全に無視される寸前までいったのが1998年の新改正外為法の施行前夜であった。

歴史的な政権交代を経た民主党の日本政府が、2010年6月に閣議決定した「新成長戦略」には見るべき要素が多い。さまざまな分野における、平成の開国と称する諸施策が盛り込まれている。しかしながら TPP に関しては、開国派と鎖国派の対立構造がますます先鋭になっている。かつての牛肉にみられる創意工夫によって、農業の活力を維持することこそ本来の農政のあるべき姿ではでなからうか。少なくとも開国あるいは鎖国という二元論的な議論に終始するのではなく、自立した農業をどのように確立するかという方法論を考えるような、基本方針の転換をする必要がある。農政の基本方針は、かつての銀行行政にみられるような護送船団方式から脱却しなければならない。この数年、成

長著しい中国の大都市では、日本産の農産品やマグロなどが日本国内よりも高い価格で取引されている。2010年12月クリスマス商戦の中国上海で、日本で1個500円程度の紅玉林檜が、140中国元(約1,600円)で販売され、しかも完売になる様子が報道されていた。これは決して中国全土の状況を代表しているものでもなからうし、一部の大都市のごく少数の消費者のまさにバブル的な状況であることは差し引いて考えなければならない。しかし優良な農産品であれば、十分な輸出競争力があることの証左にはなる。

3. 経済グループの形成

現在各国は、自国の貿易利益を最大限確保するために、さまざま経済グループの形成を目論んでいる。自国にないものや足りないものを有利な条件で確保し、相手国との通商関係を築いて相互の利益になるような関係を構築することは通商交渉の基本である。実際に、交渉しやすい二国間協定においては、締結発効後の貿易は多くの場合で伸長している。各国それぞれに、自国内の保守派や保護すべき伝統産業や幼稚産業はあろう。自由貿易協定の締結により、外国産の製品や資源が輸入されれば、国内産業への打撃は少なくないはずである。しかし国内経済全体を見渡し、国民一人ひとりの利益が増大するのであれば、小異を捨てて大同に付くことが必要になる。政府の立場としては、市場開放によって打撃を受ける産業や企業あるいは業者に対して、単純に補助金を交付したりするのではなく、事業の高度化や自動化を進めて競争力を高める仕組みを作るべきであろう。さまざまな角度から考えても、同一製品での競争力が維持できないのであれば、その時は業態転換などの指導や措置を図ることが先決である。いたずらに高率の関税を付加したり、輸入制限措置を發動して輸入を押し止めようとするれば、当該産業の競争力をむしろ弱めてしまい、消費者に選好の機会を失わせることになる。前述の牛肉市場開放の例で明らかのように、食肉業者間の棲み

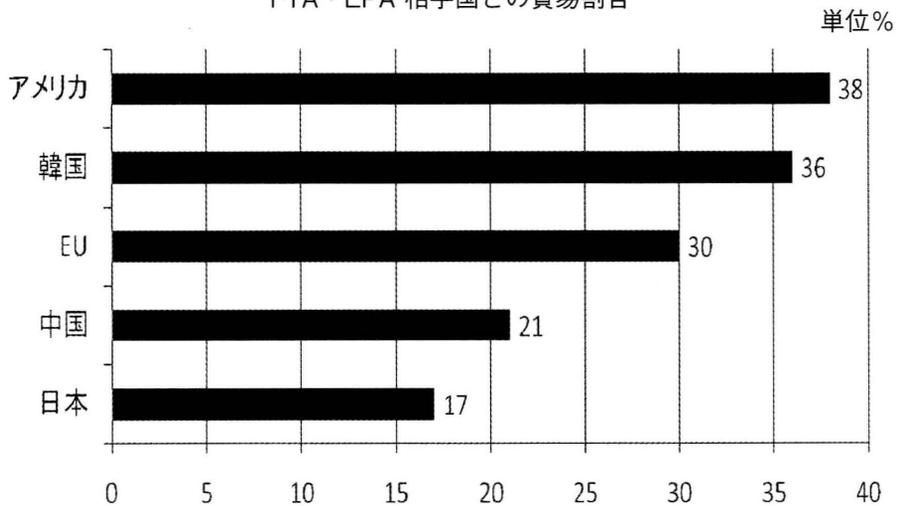
分けと競争がなされることで、消費者の選択の幅が広がり、自由貿易による利益が増大するのである。農業関係者には TPP への不安と不満が多いことは想像できる。しかし日本の農業はそれほど脆弱ではないはずである。農業を主要産業とする道県では、関税が撤廃された場合の最悪のシナリオを描き、日本の農業が壊滅するシナリオを示している。また前述の日本産紅玉林檜の人気だけでなく、品質の高い日本産米は海外でも輸出するという手応えを感じている農家がある⁹。日本人消費者はコメに関しては特に味や産地にこだわり、吟味して選んでいる。決して価格だけが選好基準ではない。現行で精米への関税率77%、玄米での568%はいかにも禁止的な税率といわざるを得ない。TPP に加盟しているチリは、小麦、砂糖、乳製品などに10年から12年の猶予期間を設けている。加盟即時に関税撤廃ではない。意欲ある農家が競争力を強化していくには十分な期間であるといえよう。このような具体的な道筋を含めた農業政策の基本方針こそ、政府がいま提示すべき時である。2010年度の民主党政権で、農家への戸別所得補償政策が実施されているが、この政策が日本の農業の将来を見据えた産業としての農業の高度化や、競争力の強化につながらないことは明らかである。2009年秋の衆議院総選挙におけるマニフェストでの得票維持のための単純な補償のばらまき政策ではなく、中長期的な観点からの農業政策の方針を明示することが、日本の農業における閉塞感を打破することにつながる。日本の農家の一戸当たり耕作面積が約1.9ヘクタールと小規模であり、さらに農業従事者の平均年齢が65歳という厳しい現状がある。政治の果たす役割は、現状の追認ではなく、長期を見据えた方向性をビジョンとして示し、意欲ある農業事業者の背中を後押しすることである。かつての銀行行政のように、経営体力の弱い金融機関をただ保護するだけの行政的対応では、決して預金者の保護にならなかったことは

歴史が証明している。日本の農業政策はもっと現場での知恵を活かし、将来を見据えた方針でなければならない。

下記のグラフから、主要国の貿易動向を比較すると、FTA や EPA を締結した国との貿易割合がかなり高くなっていることが明らかである。各国それぞれに国内事情を抱えてはいるが、日本の通商交渉における対応の遅れはもはや周回遅れの感がある。中国が ASEAN（東南アジア諸国連合）との FTA での関税引き下げから1年を経て、2010年1月から11月までの輸出額は対前年比で34%増加した。これは双方の関税引き下げの効果によるもので、販売拠点の新増設、生産拠点の新増設が相次いでいる。対中貿易の関税が引き下げられたのは、タイ、マレーシア、インドネシアなどの主要6カ国であり、全貿易品目の9割の関税が撤廃された効果であるといえよう。さらに EPA にみられるより広範囲な通商関係の構築は、ヒトの移動をも含めて多岐にわたる経済関係の協力関係をつくることになる。日本でもインドネシアやフィリピンとの EPA にもとづいて、2008年度から病院の看護師候補の受け入れを大規模に始めた。しかし、3年以内で看護師の国家試験を日本語で合格するという条件をクリアできたのは、来日した455人中3人と1%にも満たない状況であった。患者の生命を預かる職業であるだけに、安易な受け入れが危険であることはいうまでもない。それぞれの看護師候補者はその多くが母国で長年にわたり看護の現場で実績を積んでおり、そのような人々が選ばれている。例えば止血箇所を示せという設問に対して、人体の部位を日本語による医学の専門用語で解答はできないが、図示であれば直ちに正確に示せる経験豊富な看護師候補は、本来この制度が考えた日本の医療現場に必要な人材である。制度として精査したとき、当初の目的から逸脱している部分や検討し改良できる余地があるのではなかろうか。

⁹ 参考文献 (39) より。

FTA・EPA 相手国との貿易割合



(注：発効国・署名済国の合計、EU は域外貿易、2010年各国資料より作成)

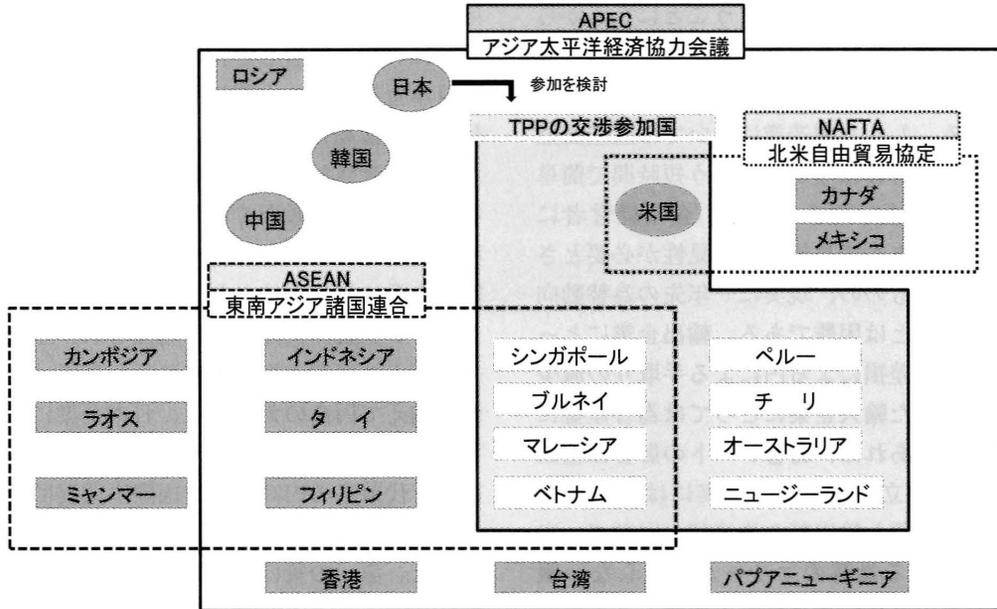
中国は2010年、IT 家電や先端技術産業には不可欠なレアアース（希土類）の事実上の輸出規制を行ったことから、日米政府間には自由貿易の相手としての中国への懸念が広がった¹⁰。このような貿易秩序にかかわる各国の動きを少しでも透明化させ、公平な仕組みにするためにも、多国間協議による経済グループの形成が必要なのである。

2011年初頭の段階で進捗している経済グループの形成で、日本に最も関係が深いものとして、

改めて TPP について考察してみよう。現在、アジア太平洋地域では、いくつかの経済グループが設立されており、それぞれに加盟国を擁している。全体像を鳥瞰したものが下記の図である。2006年ブルネイ、チリ、ニュージーランド、シンガポールが始めた FTA 交渉が P 4 といわれた。2008年にアメリカがこれに参加を表明し、オーストラリア、ペルー、ベトナム、マレーシアを加え P 9 になり、現在の TPP の交渉参加国の陣容に成長した。

¹⁰ 参考文献 (38) より。

太平洋を囲む経済統合と経済グループ



	EU(加盟27カ国)	TPP(交渉参加の9カ国)	NAFTA(3カ国)	ASEAN(10カ国)
人口の合計	約5億人	約5億人	約4.5億人	約5.8億人
GDPの合計	約16.4兆米ドル	約15.9兆米ドル	約17.1兆米ドル	約1.8兆米ドル

(出所 日本経済新聞2010年11月13日より加筆作成)

上記の図の下部にある各経済統合や経済グループの規模をみると、一部に重複計算があるものの、非常に大規模な経済圏が形成されていることが明らかである。しかし日本に関しては、これらの経済グループとはまだ一線を画しており、そもそも参加の検討にすら入っていないのが現状である。この間に主要国は TPP の24分野の枠組みや、制度の仕組みを議論し始めている。TPP は FTA で開始したものの、貿易、投資、金融サービスから知的財産権の保護強化なども含む包括的な内容を擁し、モノの関税は撤廃し、例外を認めないという厳しい条件での交渉をおこなっている。多国間協議にとって最も大切なことは、その枠組みをつくるプロセスである。各国が自国の状況を踏まえながらも、今後の太平洋地域の長期的な姿を鳥瞰したビジョンを描いているのが2011年初頭の通商交渉である。この枠組みつくりとルールつくりのプロセスこそが日本にとっての生命線であることを政府は認

識しなければならない。

4. 国際経営戦略と技術移転

2010年の年平均円相場は1ドル、87.75円であった。これは1年間の毎営業日の終値を単純平均した値である。円相場の対ドルレート最高値は1995年の79.75円であったが、1995年の年平均は94.05円であり、2009年の年平均93.06円に次いで3番目の水準であった。このことは単純なレートの比較にとどまらず、企業の国際経営にとって大変重要な意味を持っている。企業経営者がもっとも憂慮するのは、為替レートの乱高下である。円相場が高値と安値が頻りに繰り返され、大きく振幅する状況を経営者は最も懸念する。それは企業の経営判断として、為替動向を勘案しながら常にそれを相殺する手段を逐次採らなければならないからである。それにも関わらず、為替が逆に触れることがあれば、前

にとった手法が誤ってしまうばかりか企業への悪影響を増幅し助長してしまうことになるからである。為替リスクを回避するには、輸出入決済のためには為替の先物予約等の基本的な対処手段がある。しかし製造業においては生産拠点の再配置や海外移転などは、そう短時間で簡単には対処できないからである。企業経営者にとっては数年先まで見越した先見性が必要とされるというのは、現実には一年先の為替動向すら見通すことは困難である。輸出企業にとって円高は為替差損による円による手取りの減少であるし、また輸入企業にとっては為替差益になる。本来であれば、為替レートの影響は輸出入を通じて中立的である。現実には各企業にとって、輸入額と輸出額の決済額が同額で、完全に相殺できる為替のマリーが成立しない限り、何らかの為替リスクを発生させることになる。2008年秋のリーマンショック以降、日本企業は厳しい経済環境の中で、市場での生き残りをかけてその戦略を模索してきた。こうして2010年の円相場が80円台に高止まりした結果、企業は次の対策に着手することになった。それが企業の国際経営戦略であり、具体的には海外移転の加速である。

企業はその製造工程で必要になる部品や部材の多くを、外部の協力企業から調達して製造している。かつては原材料を仕入れたら、それから完成品にいたるまでの各段階を自社で内製化し、製品に対する責任を全うすることが企業としての誇りであった。このような一貫生産体制をとる企業は、生産の各局面での技術を開発し、さらに磨きをかけて継承するという心を掛けてきた。製造業であれば生産工場の現場で長年培ってきた職人芸的な経験とコツを、厳しく後輩に伝えることで日本企業の製品の品質と信頼性が育まれてきた¹¹。メイド・イン・ジャパンへの信頼構築には戦後の初輸出から少なくとも20年以上を要してきたのである¹²。しかし、

1980年代後半のバブル景気が終了し、長い不況期に入ると国内需要が低迷し、ものづくりの現場では大胆な見直しが行われた。

日本企業はコスト削減を大命題として、生産体制の再構築に着手した。企業が得意としていた一貫生産体制は、設備稼働率の向上が見込めない場合は、容赦なく切り捨てられた。その工程で生産されていた部品や中間財は、関係する協力企業に外部発注された。当初は従来からのグループ企業や関連企業に発注され、生産体制や技術上の情報交換も綿密に行われていた。これに加えて円高の常態化は、日本企業に対してさらなるコスト削減を要求することになった。1990年代前半の円高では、国際事業展開していた企業が突きつけられた対応策は次の3点であった。第一の策は、生産性の向上によるコスト削減で円高差損を補うこと。第二の策は、為替リスクを回避すべく海外直接投資を増強し、海外現地生産に重点を移すこと。そして第三の策は、もはや価格競争力においてアジア諸国の製品との差別化が図れず生き残ることができない場合、既存事業から撤退して新規事業への転換を図ることであった。

生産性の向上とはいっても、これまでも真剣に取り組んできた企業ばかりである。さらに乾いた雑巾をまた絞るかのような取り組みには、大変厳しいものがあつた。国際市場を相手にしてきた大企業や中堅企業にとっては、海外事業展開は自社の課題であった。しかしこれら企業に部品や部材を納入してきた中小企業にとっては、海外直接投資は大問題であった。家電や自動車部品を扱う中小企業では、納入先企業一社で売り上げの過半あるいは殆んどを占める場合が多かった。これを中小企業のリスク管理がなっていないと論破するのは容易であろうが、現実の日本の産業構造における下請制度をみれば、その実態を非難するのはいささか酷である。これら中小企業はさらに厳しい選択を迫られて

¹¹ 参考文献(18) ドラッカー「日本の経営から学ぶもの」

¹² 品質への誇りとこだわりがもたらした負の側面については、参考文献(27) 田中則仁「企業のものづくり戦略—品質への一考察—」2010年、に詳述してある。

きた。それは大手納入先企業に追隨して海外に出るか、さもなければ受注がなくなり倒産を選ぶかという最悪の二者択一であった。

日本経済の低迷により、1990年代から海外市場に活路を求めた日本企業にとっては、アジア地域の新興工業国の成長企業との厳しい競争が待ち受けていた。これら新興市場では、日本企業が得意とする製品の品質だけでなく、低価格、短納期の総合評価で市場競争が決まってきた。いくら品質が良くとも、価格が何割あるいは2倍も高ければ、消費者は躊躇する。特に工業製品の場合、いわゆる企業対企業のB2B取引では、品質は良くても、納期は短くて当然、さらに価格がどれだけ下げられるかが交渉のポイントになってきている。この傾向は近年特に厳しくなっており、現状の日本企業の日本製品では殆んど太刀打ちできないのである。その背景にあるのが、日本企業が得意としてきた製造技術の海外移転である。特に中国の新興企業では、国際市場で競争優位に立つために、日本企業が培ってきた高度技術を真剣に取り込もうとしている。時あたかも戦後の第一次ベビーブーム世代、いわゆる団塊の世代の大量退職が2007年以降3年間ほど続いている。製造業で長年培った経験とノウハウを、退職後に改めて中国やアジア諸国の若い世代に伝えるという人々が多い。中高年の技術者にとって、長年勤めあげた日本企業への思いがないとはいえないであろう。しかしそれ以上に自身が定年退職あるいは50歳代でリストラにあっていれば、糊口を凌ぎ生活を安定させる必要もある。また自分を不要としてリストラした企業への後悔などはなかろう。中国やタイでの次なる職場で、自分の経験値を必要とする企業や若者に、身をもって技術を伝えたいという言葉には重みがある。アジア新興国の成長企業は、このようにして日本の進んだ生産技術や先端技術を自家薬籠中の物にしているのである。アジアの新興企業の製品が、日本や欧米の最先端品の次のレベルであるというのは、1980年代の固定概念でしかない。現実には先端技術分野の製品群は、アジア

新興国で生産され、日本始め世界の市場に届けられている。そしてアジア新興国は生産拠点としてだけでなく、世界の新興市場としても大きな購買力を持つにいたったことを知るべきであろう。

5. 国際調達と TPP

アジア地域で事業展開する日本企業では、TPPに呼応するかのよう海外事業を加速させている。前述のように、年平均円相場が80円台をつけた2010年の動きを受けて、企業の海外事業への取り組みと位置付けは、この数年さらに勢いを増してきている。日本国内の市場成長率をはるかに上回るアジア各国の成長余力は、市場を模索している企業には魅力的である。またこの2年間の円高の追い風は、国際企業環境としてのアジア地域をより身近にしている。

単に人口が多いだけでは市場たりえ得ない。市場とは人口と所得の掛け算、あるいは消費者と購買力の積で考えなければならない。1989年に静岡を本拠とする国際流通グループヤオハンが、中国の上海に大規模な店舗メガストアを開店した。開店数日で百万人が訪れたと宣伝された。その後ヤオハンは過剰な出店投資で倒産したが、これなどは着手が早すぎた事例であろう。人口が多くとも当時の上海では所得水準がまだ十分でなく、開店者は多くとも購買額は予想外に少なく、売り上げは低迷したのである。企業の戦略行動には、スピードという迅速性だけでなく、タイミングを計り見極めるという適宜性という時間要素が必要な好例である。

2009年以降の日本企業の国際経営戦略においては、産業素材や資源の調達、製造工程を中国やアジア地域に海外移転していることが特徴である。IT家電では韓国企業が積極的にアジア地域での海外生産をすでに展開している。半導体や携帯電話市場では、製品価格が生鮮農産品のように変動する。数年先を見越した積極的な大型投資では、オーナー経営者やその二世経営者の挑戦的な政策に、日本企業の慎重な経営体

質では、とても対応できていない。1997年のアジア経済危機は、韓国にとって大きな打撃ではあったが、財閥家企業の世代交代を促し、サムソンや LG などが世界の市場で活躍している。

国際競争市場では、高品質、低価格そして短納期の三点が揃わなければ対応できないことは既に述べたとおりである。これを実現するために、日本企業のみならず韓国あるいはアジア新興国の成長企業がとっているのが、積極的な国際調達戦略である。アジア域内の各国で自社が調達する部品や部材をすでに目星を付けておく。そのうえで為替レートをリアルタイムで反映しながら、生産拠点への納入がトータルで最も早く安くできる納入企業に発注するという仕組みである。この国際調達本部をシンガポールに置くと、既に精査してあるアジア全域の部品会社の中から、当日の為替レートをクロスさせ、物流コストも含めて最も有利な条件の企業に生産を依頼し、タイなどにある組み立て拠点に送り、そこで完成品にして第三国市場へと輸出するのである。この例で明らかのように、国際事業展開する企業にとっては、国家間の国境はもはやないのも同然である。国際調達のプログラムには、依然として輸出税や輸入税あるいはその他の手数料等が算入され、そのうえで最適な調達計画がたてられている。しかしこのアジア太平洋地域に、TPP が目指す24分野にわたる広範な FTA の仕組みが導入されれば、モノの移動には国境がなくなるのである。このような単一市場が実現した場合、工業製品の製造では日本の製造業の空洞化がまた懸念されることであろう。20年ほど前の1990年代、日本企業による海外移転が活発に行われた時期にも、今回のような産業における雇用と生産工程の空洞化論が議論された。日本の産業界では、その後情報通信の分野が発展し、いわゆる IT インフラの整備や企業の努力により、製造業の生産工程の海外移転は進んだものの、当時は雇用機会喪失といった大きな危機は回避された。その点では、2008年秋からのリーマンショック後の景気低迷による派遣労働者の契約解除いわゆる派遣切り

のほうが深刻である。

2009年からの円高局面においては、日本企業もますます海外移転を活発化させて為替リスクへの対応をしている。アジア太平洋地域が大きく変化しようとしている時に、日本が TPP に乗り遅れると、単なる周回遅れの誹りだけでなく、産業界にとって大きな損失になるであろう。日本企業の国際調達本部といえども、企業ができる努力には限界がある。このたびの TPP で組上に上がる分野には、従来は非競争的な分野とされていたものがある。通商交渉の過程で、日本の産業界に求められているのは、競争力をもった産業や企業と、保護主義のもとで守られてきた非競争企業との大きな構造改革のうねりにどのように対処するかという舵取りである。国際競争力を持つ日本企業には、自社の利益極大化だけでなく、現地調達率を高め、アジア太平洋地域の地場企業の育成にさらに取り組んで欲しい。部品や製品の調達のみならず、雇用機会を創出し人材を育成してこそ企業の現地化である。また日本国内の非競争的産業の場合は、この TPP を千載一遇の機会と捉えて、構造変革を推し進めることが必要である。日本の農業をただ単に保護すれば、今後も守り続けて永続できるとは思えない。かりに TPP がなかったとしても、日本の農業においては抜本的な構造変革と基本方針の提示が必要である。少なくとも農業団体に対して、単なる選挙の集票機能だけを期待し、そのための保護主義政策ということでは、意欲ある農業事業家の支持は得られない。日本の食糧自給率を向上させ、食料を含めた総合安全保障という観点からも、今回の TPP には早く参加を表明し、論議に加わることが何よりも大切である。産業界や農業界からも、意欲的で企業家精神に富んだ事業家が、少しでも多く輩出されるような素地を用意することが日本のみならずアジア太平洋地域の活性化につながるであろう。日本政府の明確なビジョンの提示と、迅速な対応が今こそ望まれている。

参考文献

日本語文献

- (1) 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年初版
- (2) 天野倫文、新宅純二郎編『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣、2009年初版
- (3) 和泉章編『標準（スタンダード）のすべて』経済産業調査会、2009年初版
- (4) 伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社、2009年初版
- (5) 伊藤賢次『国際経営—日本企業の国際化と東アジアへの進出—』新版、創成社、2009年
- (6) 江夏健一、太田正孝、藤井健編『国際ビジネス入門』シリーズ国際ビジネス1、中央経済社、2008年初版
- (7) 太田正孝『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版、2008年初版
- (8) 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年初版、2009年106刷
- (9) 片山裕・大西裕編『アジアの政治経済・入門（新版）』有斐閣ブックス、2010年
- (10) 椎野幸平・水野亮著『FTA 新時代』日本貿易振興機構（JETRO）、2010年初版
- (11) ハイテク戦略研究会、乾侑、中尾久、黒堀利夫、小野隆生、田中則仁、中原秀登編『日米の技術競争力』日経サイエンス社、1990年初版
- (12) 八田達夫・高田眞著『日本の農林水産業』日本経済新聞社、2010年初版
- (13) 藤本隆宏著『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書、中央公論新社、2003年初版
- (14) 藤本隆宏著『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年初版
- (15) 藤本隆宏・桑島健一編『日本型プロセス産業 ものづくり経営学による経営分析』有斐閣、2009年
- (16) 山本修一郎『すりあわせの技術』ダイヤモンド社、2009年初版

外国語訳書文献

- (17) Clark, Kim B., and Fujimoto, Takahiro., ed., *Product Development Performance*, Harvard Business School Press in Boston, 1991 (藤本隆宏、キム・B・クラーク著『製品開発力 増補版』ダイヤモンド社、2009年)
- (18) Drucker, Peter F., "What We Can Learn from Japanese Management", Harvard Business Review, 1970 (ピーター・F・ドラッカー、「日本の経営から学ぶもの」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、ダイヤモンド社、1980年7・8月号)

- (19) Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973 (ピーター・F・ドラッカー著『マネジメント エッセンシャル版—基本と原則』ダイヤモンド社、2001年初版)
- (20) Drucker, Peter F., "Behind Japan's Success", Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1981 (ピーター・F・ドラッカー、「日本の成功の背後にあるもの」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、ダイヤモンド社、1981年6月号)
- (21) Jones, Geoffrey. *Multinationals and Global Capitalism-From the 19th to the 21st Century*, Oxford University Press, 2005, 1st ed. (ジョーンズ、G. 安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義—多国籍企業とグローバル資本主義—』有斐閣、2004年初版)
- (22) Penrose, Edith, T., *The Theory of the Growth of the Firm, The Third Edition*, Oxford University Press, 1995 (エディス・ペンローズ著、日高千景訳『企業成長の理論（第3版）』ダイヤモンド社、2010年初版)
- (23) Prahalad, C.K., and Krishnan, M.S., ed., *The New Age of Innovation*, The McGraw-Hill, Companies, Inc., 2008, (プラハラード、C.K.、有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞社、2009年初版)
- (24) Raynor, Michael, E., *The Strategy Paradox-Why Committing to Success Leads to Failure and What to Do About it*, Leighco Inc., 2007, (櫻井祐子訳、松下芳生・高橋淳一監修『戦略のパラドックス』翔泳社、2008年)
- (25) Schumpeter, J.A., *Economic Theory and Entrepreneurial History*, Harvard University Research Center in Entrepreneurial History and Entrepreneur, 1945, (シュンペーター、J.A.、清成忠男監訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年初版)

日本語論文

- (26) 伊丹敬之「企業という生き物」、一橋大学イノベーション研究センター編、『一橋ビジネスレビュー、[特集] 企業の本質』東洋経済新報社、季刊2001年 WIN. 49巻3号
- (27) 田中則仁「企業のものづくり戦略—品質への一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経

営学部、第40巻、2010年10月

- (28) 田中則仁「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2010年9月
- (29) 田中則仁「アジアの制度設計」『アジアンフォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所、2010年5月
- (30) 田中則仁「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川大学国際経営研究所、2010年3月
- (31) 田中則仁「東アジアの戦略的提携の構築—日韓産業の一考察—」神奈川大学法学研究所紀要、2002年4月
- (32) 堀口健治「力を入れるべきはWTOの枠組み」『改革者』第52巻第2号、政策研究フォーラム、2011年2月
- (33) 吉野文雄「統合には進めない東アジアFTA」『改革者』第51巻第8号、政策研究フォーラ

ム、2010年8月

- (34) 若杉隆平「グローバル市場と企業のイノベーション」『世界経済評論』第54巻、第3号、2010年5・6月号、p.29-33

新聞記事

- (35) 畑村洋太郎「強すぎる品質の呪縛解け」日本経済新聞、経済教室、2010年3月16日（火曜日）朝刊
- (36) 「海外生産比率引き上げ加速」日本経済新聞、2010年9月24日（金曜日）朝刊1面
- (37) 「国際経済の問題」日本経済新聞、2010年11月13日（土曜日）朝刊別冊3面
- (38) 「TPP日本の覚悟（上）米の積極姿勢一段と」2011年1月19日（水曜日）朝刊1面
- (39) 「TPP日本の覚悟（下）反対を叫ぶだけでは」2011年1月20日（木曜日）朝刊1面