

グローバル化と内外需取り込みの日本的戦略設計

—— 失われた10年、最長の好況、そして世界経済危機の狭間で ——

New Direction of Japanese Firms in the Globalization Era: In the Vortex of Mega-Competition under the World Economic Crisis

九州情報大学 井沢 良智

Kyushu Institute of Information Sciences
Yoshitomo IZAWA

要旨

この約20年間に、日本企業は3度の大きな起伏を経験し、バブル経済の狂乱の後には、「失われた10年」と称される長期の経済の落ち込みにあえいだ。設備、資金、要員の三つの縮小均衡によって2000年代のはじめにやっと復調にこぎつけたものの、グローバル化が浸透した世界では、成長の軌道に乗った中国や新興国家との厳しい競争も避けられなくなった。こうした事態に対処するために、日本企業は戦略の再設計を急務としている。

しかし、まだ課題を残したまま終焉した好況の末期に重なるかの如く、米国に金融危機が突発し、証券経済の破綻や、バブル化に深入りしなかったはずの日本も世界の例外たりえなかった。少子高齢化、人口減、大競争といった不安定な諸条件を抱えて、消費の急速な落ち込み、価格の下落に対処する選択にも限界がある。国内外に需要を確保する二兎を追う戦略を設計し、経営パラダイムの転換に適応する大小事にわたる取り組みの必要性とその可能性、条件を論じる。

キーワード ● グローバル化、内外需、ワークシェアリング、
日本型経営、製造業

Abstract

Having broken through the long-lasting economic slump, Japanese firms were likely to spend their times to make up the pending matters which they have left undecided in the lost decade after the bubble economy in 1990's. What they have attached weights to was to cut back three factors of management, equipment, debt and personnel. And yet, they are afraid that their competitive powers will be hereafter weakened too much to compete against their new rivals such as China, Korea and other newly emerging countries. In order to match for the volume of supply and demand in the domestic market as well as overseas requirements, strategic business structure will have to be designed in the direction of developing the new consumption domestically and in foreign markets. The author proposes how to adapt themselves to the global paradigm shift in the future.

Key Words ● globalization, domestic & foreign demand,
worksharing, Japanese management,
manufacturing industry

はじめに

21世紀初頭の数年は、期間や開始・終了の時期に諸説があるものの、90年代のはじめに突入し、バブル経済崩壊後のいわゆる「失われた10年」を突破して、日本企業の業績がようやく回復にこぎつけた時期である。グローバル化が進み、とりわけ東アジアが、生産センターとしての機能と顕在、潜在のほう大な需要を抱える市場として注目される存在となった。仮需、特需にとどまらず、日本企業の経営を構造から左右する、米国に劣らないパートナーが出現したことになる。過剰な設備を廃棄、削減することに精力を注いできた日本企業が、逆に、分野によっては増設を計画したほどである。

しかし、「断絶 (discontinuity) の時代」を観念としては知り、理解していたわれわれにとって、実体経済がもたらしたものは、戦後経験したことのない常識を超える需要と価格の急落であった。警戒をいう予兆がなかったわけではないが、2008年の秋米国の住宅バブルの発祥源であった、サブプライムローンが引き金となり、金融破綻は、文字通り全球的(グローバル)なシンクロナイズ(同時化)現象として世界中に広がった。やっと突破した「失われた10年」と、それに続く戦後最長の好況の間に、残っていた改革、手直しの課題にわれわれは向き合ったかどうか。二つの不況の間に挟まれた好況期にも、戦略と管理に手つかずの問題を多々残し、日本企業は未曾有の乱気流に呑み込まれた。

激流にあっても、環境の変化を見据え、状況に合うドメインを同定し、立地拠点をグローバル社会で見極めながら、新しい市場機会や非構造的産業に及ぶ競争優位を獲得する(Hamel, Praharad, 1994)戦略設計に取り組むことは、日本企業には本来急務だったはずである。とはいえ、経営のパラダイム転換を見据えることは、至難である。状況に適應するどころか、統制不

能の既成、新規の制約が立ちばかり、対処は限りなく難しい。内部的にも統制の効かない事情がいくらかもある。

金融危機下に誕生したオバマ政権が、米国の再生にどんな政策を打ち出してくるのか。国内でも、長らく主座にあった保守政権に替わって新政権が登場し、政策の変更は必定であろう。教育、研究の世界にとどまらず、あらゆる社会の営為が専門化、細分化し、その例外たりえない筆者も、広く深くカバーし、包括的、全体的に企業活動の全貌を論じる力量はない。それでも専門家による現状認識、政策批判や反応に無関心ではいられないので、誇大な論議に踏み入ることに用心しながらも、マクロの経済戦略、ミクロの経営戦略をウオッチしたい。過去から将来に及ぶ事実を俯瞰し、戦略設計図(strategic architecture)を描くべく、企業と公機関、消費主体に焦点を合わせて考察を進める。

現状認識と取り組み急務の論点

国際経営の現状認識と問題意識の重点 何をどう論じるか

本論での筆者の問題意識はかなりはっきりしている。ただし、何をどう論じるかとなると、さすがにテーマになる主題も細目も多い。それも、現時点で正確な状況として決めつけ、今後に予想される展開を断定するには、まだ不確定、不透明な要素が処理しかねるほど多い。性急で器用貧乏な議論に堕ちないためには、経営・経済学、社会学、政治学、倫理、哲学、法律、文化芸術、教育、宗教、技術論など、広範囲に及ぶ国際社会のテーマと細目をしっかりと認識し、安易に特定しない態度で論議したい。

そのためには、基本認識を一定の枠組みに集約し、細部に及んでくるであろう論議、究明には、方向性、価値観、比較検証すべき各種の先行したり挫折した事例を冷静に見据えることが必要がある。専攻の枠組みとの関係を見失わな

表1 主要国の輸出高と対GDP比率

	2006	2007	2008
日本 (輸出額) 100万ドル (対GDP比率) %	647,290 14.8	712,735 16.2	775,918 -
米国 (輸出額) (対GDP比率) %	1,036,635 7.9	1,162,479 8.5	1,287,442 -
英国 (輸出額) (対GDP比率) %	447,163 18.4	442,205 15.8	483,567 -
ドイツ (輸出額) (対GDP比率) %	1,109,183 38.1	1,322,465 39.9	1,465,715 -
中国 (輸出額) (対GDP比率) %	969,324 34.9	1,218,155 37.6	1,428,869 -
韓国 (輸出額) (対GDP比率) %	325,465 36.6	371,489 38.3	422,077 -

(ジェットロ編「ジェットロ貿易投資白書」2009年版、ジェットロ、2009年、38ページの輸出実績数値と(財)矢野恒太記念会編『世界国勢図会』2009/10版、矢野恒太記念会、2009年、104ページのGDP(名目値)により筆者が計算。

いように留意しながら、われわれが対処を急ぎ、基本的取り組みを確立する必要のあるテーマ、細目を選び、以下に論じていこう。

「失われた10年」とグローバル化の進展

2008年秋に米国に発生した金融危機は、国際社会にまたたく間に伝播し、その影響は世界中に及んだ。グローバル化は、文字通り中国語の「全球化」が同時的、同質的に波及する現象であり、統一、統合、融合、標準化に向けて国際社会を吸引する巨大な、意図的かつ人為的な流れである。バブルが崩壊した90年代の初めから10余年の間、日本は経済の停滞、低迷にあえぎ、その突破に2000年の初期まで苦闘し続けた、いわゆる「失われた10年」と、今回の米国に発する世界経済危機とは明らかに異質のものである。

グローバル化が奔流し、成長・拡大の軌道に乗りだした海外諸国と隔絶されて、独り不況にあえいだのが日本であり、日本企業であった。欧州やアジアの先発途上国も、90年代の後半にアジア金融危機に襲われたものの、やがて成長に向けて離陸態勢をとるまでになった。当時の状況と違うのは、今回の経済危機の波が全世

界に及んだことである。何よりも、国際社会における米国の存在感、影響力の大きさは、当時はまだグローバル化の初期という違いがあったにせよ、孤高同然であった日本とは大きな違いである。

マクロ経済から個々の企業の経営にまで、世界的に統合、統一、融合、標準化が浸透するのがグローバル化の特色である。停滞、低迷をようやくにして突破し、復調期に入った日本が目玉の当たりにしたのは、上記各国、地域の経済、経営環境が変わり、大きく発展していたことである。90年代の初めは米国も不況下にあり、世界経済も停滞していた。そうした状況から、やがて90年代後半から21世紀にかけて、中国が世界の生産センターとして、また顕在、潜在の大きな消費市場として、瞠目と表現してもおかしくない存在感を国際社会の舞台で示すようになったのである。

ただ市場に登場したのは、中国だけではなく、1990年代の後半にアジア金融危機にあえいだアジア地域の新興経済群(NIEs)もまた、予想を超える再興で世界の注目を集めた。

韓国は、経済戦略をリードし強いリーダーシップを発揮する政府と企業の積極性とがマッチして、市場開拓や技術獲得、人材確保など、戦略設計に予想以上の成果をあげている。意思決定の先見性や迅速性で日本企業に勝り、戦略設計に活発な韓国のトップ企業は、少なからぬ分野で日本企業を凌駕し、トップシェアを獲得するところまできた。

現地を訪ねて知る台湾企業の力量も、近年確実に高くなっている。OEMで受託力を評価される台湾企業に海外の多国籍企業が寄せる高い信頼を現地で、あるいは数値の実績によってわれわれは難なく納得する。近年のタイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなど、東南アジア諸国も、経済の基礎条件が整いグローバル化に遅れをとらない歩調を保っている。新参のインド、ブラジル、ロシアのBRICsやアフリカ、中南米にも、明らかに人口や資源、政府のリーダーシップで進む経済の離陸 (take off) が認められる。

「失われた10年」の教訓とまだ残る日本特有の停滞・低迷

こうした四囲の諸国が発展する中で、「失われた10年」の間、独り再建、復調に向き合ってきた日本にとって、实体经济は、特需、仮需ではなく、生産と消費を両輪に基盤を強化し、国際分業を担うパートナーにまで成長、発展した互惠関係として捉えることができる。このアジア諸国との関係を戦略設計図に書き込むことは、日本企業にとって急務である。

ところで、最長の好況期の終焉と重なるように発生した金融の破綻、市場主義の混乱は、バブルの崩壊とその連鎖反応が、日本経済をも例外とすることなく巻き込んだ。米国でも屹立し、製造業の世界で米国を象徴する存在であったGMの陥った経営破綻は、さまざまにその原因の説明がなされている。これに対して、日本の製造業の代表と目されるトヨタは、売り上げの急減を戦略のミスというよりも、米国経済のバブルが崩壊し、その需給の極端なギャップによ

るとばっちりとして説明されることが当初は多かった。しかしこのトヨタにも、エコカーの尖兵として投入したプリウスにブレーキの不具合が生じ、全車種で1000万台に及ぶリコール問題が国内外に多発した。

米国に進出して、現地のメーカーから部品を調達する現地化に問題がなかったか、台座を他の車種と共用したことで、コストダウン効果が負の連鎖を起し、合理的なはずの経営にもありうるリスクとして問われている。30,000点に及ぶ部品から成る車の0.01秒というABSに生じた不具合は、品質責任の問い方を論議してなお尽きない現代の戦略と管理のあり方、技術革新の暗部を問いかけたものであった。予後の収束の仕方次第では、売り上げ減や企業としてのイメージ・ダウンは必至であり、迅速な対応と誠意ある処置、権限の現地化を進める、など重要な問題を投げかけているように思われる。

この種のトラブルや戦略設計に対処する難しさは、グローバル化の渦中にある日本の製造業が抱え込む可能性が大ありの共通のリスクであり、現地のコミュニティーで採るべき対境対策として問われる問題であろう。米国では、ライバル企業がトヨタ車から自社製に買い換えるならば、1000ドルをペイバックする、といったシェアの奪回のためなら市場において非情な競争戦略もいとわない一面が垣間見えた。

トヨタの事例との関わりで筆者が関心を抱いたことに、二つの経済危機に狭まれた戦後最長の好況期に、10年を突破した後の好況であればこそできたはずのことをやり残しているのではないかという連鎖的に生じた疑問がある。それは、内需市場に特有の問題を抱える日本企業が、外需を開拓する場合に備えて必要な国内とは違った姿勢の問題である。

経済戦略と政策の大転換の時代に

抱える日本固有の条件と産業の軸として不変の製造業

米国とは地政学的に、あるいは歴史、資源、文化、民族構成、その他に異質の条件を抱えている日本が、米国企業の戦略設計や経営行動のパターンに今後も追随することは、情勢の変化から次第に難しくなっていくのではないか。いわゆるニュー・エコノミーは、日本にも上陸し、経済のサービス化が進んでいるが、今後は米国との違いも表面化する可能性がある。サービス化経済にまい進する米国に、本来は何年かの遅れで日本が追随するパターンがこれまでめずらしくなかった。第二次産業と三次産業の労働市場のシェアも、日米では一桁以内の違いで、日本がずっと米国の後を追ってきた。

しかし、これまでであった僅差の違いが、これから容易に埋まらないギャップ、あるいは本質として、固定化、独自化していくのではないか。後でも触れる両国の中小企業における開閉業数には大きな差があるが、近年、開閉業が日本の20万/30万社に対して、米国では65万/55万と、とりわけ米国の開業数は閉業数をかなり上回っている。一方、伝統的に米国系資本の大企業が中心になって長らく続いた産業秩序において、製造業を構成する鉄鋼、電機、自動車、繊維、化学などの中間技術の産業分野でいちじるしくウエイトを落とし、非製造業に主導権が移っている。逆に米国におけるこのベンチャー企業設立の活況が、日本に米国とは違った別の代替策、選択肢を独自に追求する必要性を促しているように思われる。

米国のベンチャー開業は起業家精神横溢の成果であることは確かである。しかし、ロー・スクールやビジネス・スクールの出身者が、古巣の実業界に戻らず、もっぱら法律事務所や会計事務所、証券金融業、ソフト会社の設立に奔る片寄りを生んでいる。米国の経営学会や経営学の重鎮、ミンツバーグ (Mintzberg, 2006) な

どが、このことを批判し、MBAの特異性を否定的にとり上げた。対照的に大学院に関心の薄い日本社会の風潮も問題ではあるが、米国流を単純に評価することには拭えない違和感めいたものがある。

労働市場の約4分の1でしかないシェアでは、製造業もすでに雇用のメジャーではないが、それでも、平均賃金の水準が相対的に高く、貿易の尺度では物財の移動が軸であること、技術やソフトの蓄積がぼう大で、無資源国日本の国富は製造・加工の付加価値化にかかる、設備産業が雇用や資産の固定・安定に有意なこと、など、愚直に執着してきた物作りに日本社会の価値観や選好の特異性がある。製造業にグローバル化の尖兵、主役を付託することを日本社会は容認し、製造業に執着する風土にはいぜん根強いものがある。

産業の再興と競争戦略の標的

この製造業への執着は、ニュー・エコノミーの発祥地であることを自負している米国にも、もともとは強い流れとして存在していた。この直近にも、民間組織の米国競争力評議会が「雇用創出には強い製造業が不可欠」との戦略提言をする旨を取材に応じて語っている (日本経済新聞、2009年12月26日号)。研究水準や技術開発力、事業革新の発想、従業員の創造的行動性、などに世界のトップを自負し、問題は、今後もそれを維持できるかどうかであるという。同評議会は、雇用を生むことに言及し、ビジネスの革新に不可欠な技術や知識の共有、人材教育、競争力担保の税制について提言をまとめている。

米国産業の発展をたどると、産業の競争力が低下したいつの時代にも、製造業の徹底的な分析と競争相手の解剖をやることで産業の再興を図ろうとする追究のパターンが見られる。競争力で日本企業に対して遅れが目立った1980年代の後半には、MITの研究チームが日本企業のパフォーマンスを徹底的に米国企業と比較し、分析した。その研究は報告書 *Made in*

America に「リーン生産方式」として総括され、伝統であった大量生産方式の組み換えを米国企業に促す先鞭をつけた (Dertouzos, 1989)。ロボットの導入、労務編成の変更、多品種少量生産への転換、多能工方式やヒューマンウェアの学習など、米国の柔軟性、適応力をのぞかせる研究であった。

製造業には、国境を越えて広く経営拠点を築いてきた戦略展開の蓄積がある。ただしこれは、国内を放棄して安穩に国外に拠点を移すことを容れるものではない。産業の空洞化問題を常に製造業は問い質されてきたのである。経営の国際化には、例外なく外需市場の開拓という基本戦略が付随しているが、筆者も日本企業の外需市場の開発を日本企業の重要な選択肢として再々とり上げた (井沢良智, 2009)。ただ、その前提条件として、対外投資と対内投資の不均衡が産業・地域社会の空洞化を招くことを回避し、縮減する戦略設計が必要なことを含めて説いた。

内需市場の可能性と雇用への波及効果

学会で外国人報告者、とくに韓国や中国、台湾の人たちが発表する報告によく出てくるある言及がある。彼らには、日本の国内需要は大きいとの強い認識が根底にあるということである。とりわけ韓国、台湾の研究者たちは、近年のサムスン、LG、ヒュンダイ、奇美実業などが外需開拓に熱心な背景に、本国市場の購買力が乏しく、総需要に限られる人口からくる限界があることを付言する。日本の内需市場は狭小どころか、十分に大きいというのである。

政権交代に伴って、新政権は内需市場を重視する成長戦略を唱えている。この内需市場の見直し強化は、政治的な思惑や駆け引きからではなく、企業力、競争優位の要因として国民経済なり企業経営の視点から徹底した議論を行うことが必要である。民族国家や国民国家 (nation state) への執着とは区別すべき、内需の弱体、減退からやがて経済や個別経営の究極の拠り所 (last resort) である人的資源の供給源の国内

基盤に先細りが生じ、外需への性急な転換、依存によって人材の固定・貧困化を招く恐れが大ありである。経営が危機を抱えていることは疑いようがないが、外需の開発と内需の発掘・再興は未来永劫に車の両輪であることは変わらない。

ところで、10年の危機を乗り切るために2002年ころに論議され研究の対象となりながら、その後の好況局面で放置された課題が少なからずある。需要不足は日本だけでなく、それに付随して雇用対策を世界は共通の課題として抱えている。とりわけ日本が遅れをきたしている特有の問題に、「失われた10年」—好況期—世界経済危機という長期にわたり雇用条件の退歩といえる状況が続いた経緯がある。これが、リストラに慣れ、経済危機が深刻なことで、じっくりと論議や交渉をやりにくくなった弁解に使われてはいしないか。

しかし、マクロ、ミクロの状況にも、失業問題が深刻化し、消費需要が減退、恒常的な価格低下や貧困率のいっそうの悪化、格差の拡大、といった何が原因で何が結果なのか判然としない悪循環が錯綜してみられる。雇用の流動化が謳われた結果、製造業で非正規社員、派遣労働者が待っていたとばかりに急増した。雇用の悪化は、正規社員も例外としない不安定要因であり、近年の老若に及ぶ社会病理の悪化に結びついている。

経済の基礎条件固めと内需市場の深耕効果

高い失業率を抱えて、雇用対策はどの国でも深刻である。ただ、やや不思議な感慨に襲われるのは、同様に深刻であっても、失業率が日本以上に高い国で失業者に日本ほどには深刻、悲惨を思わせる難しい表情にお目にかからないことである。欧米社会が与える印象は日本とはなぜ違うのか。おそらくこれは、日本に欠如し、欧米にある慣習、法律、制度、地域社会、学校、家族関係、博愛主義など、社会構造に、失業者の生活を最低限確保するセイフティー・ネット

(安全網)が存在するからであろう。深刻ではあっても、生活護持の複合的なネットが、失職が直ちに社会からの脱落に直結しない仕組みとして機能する。そうした欧米流の理念、手法は、日本に導入することを検討する価値がある。

われわれには、緊急対策と長期に及ぶ安定化策の短・長期にわたって二兎を追う対処が必要である。日本の失業対策の遅れと弱点、失業後の長期に及ぶ耐乏生活には、頼りとするセーフティネット(安全網)の立ち遅れがある。ネットは、高い失業率にあえいだ欧米社会が雇用対策のあり方、効用として進取的に取り組んだ経験に負う成果である。万全な対策は期してなお実現は容易ではないが、北欧の高い工業力や教育水準と並立する社会保障制度も、現在のような安定に至るまでに長い歳月にわたる国民の合意形成や税制、生活体験の蓄積があった。

緊急対策である雇用調整助成金の即効性は否定できない。しかし同時に、まだ十分に論議が尽くされていない雇用や賃金、定年制、残業や年休取得に及ぶ労働時間、福利厚生など、企業と従業員が座を同じくして論じ、共有、分担する方法、仕組みを詰めながら、未解決のまま放置されたものもある。やがて訪れる労働力の不足の時代にその確保をどうするか、女性雇用をどう位置づけるか、急迫する保育所不足の問題をどう充足するか、経験豊富、職人気質世代のリストラゆえに多発する事故にどう対処するか、現役世代と財政負担の軽減に高齢者の現場復帰ができないものか、など財政、生活理念、技法など細目を詰めながら、論議、研究の成果に陽の目を見ながったものがある。日本的なワークシェアリングの評議と調査研究もその一つであった(樋口、2002)。

好況の到来で放置されたこの種のテーマやその細目は、常に再燃する可能性のある事態として、いわば循環的に登場するとでも考えてよい。論議の時間、あるいは予算の配分から、ゆとりのある平時こそ本質に及ぶ検討を深め、目配りの効いた制度、法律、施行細則に仕上げること

が可能ならずである。厳しい不況下では弥縫策に迫られ、財源の壁も立ちはだかりやすい。投資額を確保するのに、目標や理想にほど遠いミスマッチをきたしがちである。

しかし、国際社会が急変する乱気流の下でも、企業行動の立ち上げは、企業の存続と成長、その社会的な認知にとって現実に立ち向かう選択であり、資源を集中することである。二兎を追う応分の役割にどう取り組むか。産業の発掘に通じる事業や製品の開発、工程技術の革新、既存事業の文字通りのリストラクチャリング、競争戦略の見直しとコア・コンピタンスの確保、事業の管理体制の改革など、現場人にとっては釈迦に説法と思われる原理、原則を時代のニーズに沿いながら戦略として再設計する以外にない。

労使が同席して、当然激しいやりとりを交わしながら論点をまとめ具体的な成果を見つけ出さなければならない。ワークシェアリングやセーフティー・ネットを先進国はどう構築してきたか、各国の先例を日本にマッチした改革のモデルとして、倣うものは決して少なくないであろう。日本でまとめられた研究にも成果が少なからずある(根本、2002)。

「失われた10年」突破後に課題として残ったもの

戦後最長の好況期に何をやり残したか

現在をリストラ、見直し再構築の好機として失われた10年の出口を出て、2002年1月を底に再生期に入った日本経済は、07年の秋まで戦後最長といわれる好況をエンジョイした。リーマン・ショックが生じた08年9月後の世界経済危機では、完全復活なっと思われた日本経済も例外ではなく、消費は急激に戦後最大の落ち込みを記録した。大前研一氏流に言えば、「日本人はもう不況に飽きた」とあの10年を繰り返したくない心情にあったところを、米国発

の経済危機に襲われた（大前、2009）。

好況下の日本では、本質的な論議と改革行動を詰めないまま、中国を筆頭とする資源獲得競争、設備増強に煽られ、失われた10年の縮小とは対照的な事業の拡大にさえ流れる気配を強めた。海運の船舶不足、建設機械の強気予想、万年在庫のトラック業界の好転など、供給不足がいつまでも続く構造に変わったと錯覚を思わせる市場の喧騒であった。あらためて振り返ると、日本企業の経営構造を基盤からじっくりと見直して、必要な戦略設計を固めておくべきであったと思われる検証課題が少なくなかった。

とりわけ、日本企業の経営に密接に関わっており、急ぎ検証して対策を練るべきだったのは、産業政策や成長戦略に結びつく内需をどう受け止めるかという問題であった。国際化、グローバル化の進展に適応し、適合するためには、内需振興を批判し、否定的に論じるのではなく、競争力を規定する諸条件を網羅した脈絡の中で、雇用、人材、賃金、処遇などのあり方を再構築することが必要だったのである。「失われた10年」を突破した経験を総括しておく意義もそこにあったはずである。もっとも、一定の検討は関係者によって当時も行われてはいる。

内需問題は、消費需要をどうやって増やすか、貧困率が米国と最下位を争うような格差社会に終止符を打ち、どうすれば政策なり企業戦略として需要の拡大を策することができるのか。いまになって本質に触れる事実が明るみになり、十分に手を尽くさなかった当時の対応が浮かび上がってくる。現在ではすぐれて現実のテーマになっているものがある（樋口美雄、2002）。

近年、日本の中小企業の開閉業数が高度成長期と様相を変えて、開業数が減少し閉業が大幅に増加する傾向がある。「事業をやめる決断より、新規事業を創業するのが難しい」とは、当事者の誰もが周知している。経済の浮揚、雇用機会の開拓を何に託すか、おそらくは大きな転換さえも、転機として過去と断絶した方策を選択し、果たしえなかった真の意味のリストラ、

見直しの機会として捉える必要がある。

どんな革新・再編が成り、何をやり残しているか

この失われた10年を総括し、何を今後に教訓として取り込むか。これは、少なからぬ研究成果にいまわれわれは接することができる。東大社研の『失われた10年を超えて』の総括シリーズは、10年を脱出後も閉塞状況が続いているとして、①改革が進展していないか、それとも、②改革が進展しているにもかかわらずそのことが社会的に認知されていないか、のいずれかであるという（東京大学社会科学研究所、2005）。同総括は、1990年代以降も、日本の生産システムは健全であり続けたと評し、10年が経済システム全般の危機としてではなく、金融システム、企業金融のシステムの危機であったとの認識の仕方を取っている。

シリーズの総括では、今後の国際化、国際分業を説明し尽くしているかどうかとその後の推移に照らして疑問であり、処方箋でいう補完以上の経営の側面がその後に加わったと、執筆者らはみている。(a) 金融システムに次いで、疑問として提示されたのは、(b) 追い上げに直面している製造業に産業の空洞化は避けられないのではないか、(c) 経済のサービス化が進み製造業のウエイトが下がって生産システムの維持の主張は無意味ではないか、の問いである。

(b) の空洞化には、製造業が高付加価値化と結びつくとして国際分業に楽観的であり、サービス経済化には、製造業とサービス業の結合や潜在的な民需を顕在化するビジネスの開拓に期待したい、と展望している。

このほかに、失われた10年論を簡潔に総括した研究として、小冊子ながら下川浩一氏の『失われた10年は乗り越えられたか』は、広範囲に及ぶ示唆が豊かな研究成果である。

同氏が問い質すのは、実際には構造改革の道半ばで、不確定、不安定な要因を抱えていると指摘する点である（下川、2006）。筆者も、オイルショック時の減量経営やリストラが人員

表2 主要国の基礎データ

	人口 (千人)	65歳以上 人口割合 (%)	就業者数 (千人)	産業別就業人 口割合 (%)			失業		労働時間 (時間/年)	穀物 生産量 (千t)	国内 総生産 (億ドル)	経済 成長率 (%)	自動車 保有台数 (100人あ たり台)	高等教育 進学率 (%)	貿易 (百万ドル)		外貨 準備高 (百万 ドル)
				1次	2次	3次	失業者数 (千人)	失業率 (%)							輸入	輸出	
				2008	2008	2007	2007	2007									
日本	127692	22.1	64120	4.2	27.9	67.9	2650	4.0	1772	12029	43843	-3.5	59.3	58	786434	762575	1010691
中国	1337411	8.1	737400	44.3	17.8	37.9	8300	4.2	...	460353	32055	9.0	3.3	23	1428660	1131620	1531349
韓国	48152	9.9	23433	7.4	25.9	66.7	769	3.2	2316	6269	9698	2.2	34.3	95	422007	435275	201170
インド	1181412	4.8	16634	4.3	...	252121	11769	7.3	1.6	12	175516	276441	248039
シンガポール	4615	8.2	1842	1.1	22.6	76.3	76	2.3	1613	1.1	15.8	...	338201	319781	174192
タイ	67386	7.1	37122	41.7	20.7	37.6	442	1.4	...	31702	2454	2.6	14.4	50	172821	178776	108806
インドネシア	227345	4.7	99930	41.2	18.8	40.0	10011	8.4	...	69430	4328	6.1	3.4	17	147640	129767	49723
マレーシア	27014	4.3	10538	14.8	28.5	56.7	351	3.3	...	2314	1867	4.6	29.9	30	208986	163900	91212
イギリス	61231	16.0	29100	1.4	22.3	76.3	905	5.6	1653	19369	27720	0.7	58.4	59	458843	631765	44887
フランス	62036	16.3	25628	3.4	23.2	73.4	2114	7.8	1542	58707	25898	0.7	60.0	56	596081	696957	37937
ドイツ	82264	19.5	38163	2.3	29.8	67.9	3268	7.3	1432	42295	33174	1.3	60.4	...	1467244	1205522	49051
イタリア	59604	19.9	23222	4.0	30.2	65.8	1692	6.7	1802	20499	21016	-1.0	68.1	68	548955	558543	41338
スペイン	44486	16.6	20356	4.5	29.3	66.2	1834	11.4	1627	24135	14369	1.2	61.7	69	277695	417049	12901
オランダ	16528	14.3	8310	3.1	19.1	7.8	300	2.8	1389	1506	7658	2.0	52.8	60	541433	489171	12538
ロシア	141394	14.0	70570	9.0	29.2	61.8	1400	6.2	...	80495	12901	5.6	24.0	75	467907	267084	413449
アメリカ合衆国	311666	12.4	146047	1.4	20.6	78.0	8924	5.8	1792	414066	137514	1.1	81.4	82	1301110	2165980	80704
カナダ	33259	13.2	16866	2.5	21.6	75.9	1122	6.2	1727	48773	13299	0.5	60.9	62	452164	407170	43784
メキシコ	108555	5.7	42907	13.5	25.9	60.6	1505	4.0	1893	32362	10228	1.3	22.7	27	291827	310561	95136
ブラジル	191972	6.2	89318	19.3	21.4	59.3	8210	7.9	...	68832	13134	5.1	13.6	30	197942	182568	192902
オーストラリア	21074	13.3	10444	3.4	21.2	75.4	477	4.3	1721	22145	8210	2.1	68.2	75	187222	200562	30829

(矢野恒太記念会編『世界国勢図解』(財) 矢野恒太記念会、2009年、15～19ページから項目を選択。国によって、数値に06年や07年のものが若干使われているが、大きな趨勢値を知るには問題ないものとして参照した。)

整理と同然視される風潮に、厳しい時代の後の好況局面で減量経営やリストラが忘れられやすく、こうした苦い状況をこそ企業も社会も確実に記録に留めておくべきことを再々語ってきた。下川氏も金融システムの機能不全と動揺が地域経済と中小企業にもたらしたダメージをあげ、雇用の減少と失業率の増加に言及する。

しかし、グローバル化に伴って起こっているパラダイムの転換は、決して偶然に起こったものではなかった、それも、マクロの経済政策の「失敗」だけに帰せられない、日本的経営への過信と戦略構築の不足という問題がある、と下川氏はいう。この総決算が済まないうちに襲ったのが、今次の世界経済危機であった。

やり残し、総括ができていないリストラ経営

好況に一息つきながらも、失われた10年に匹敵するどころか、むしろ拠り所のない急激な落ち込みに襲われた。余力があるとの予想に反して、むしろ日本企業は建て直しに遅れをとってしまった。グローバル化の流れに沿いつつ国際市場に打って出るには、自ら分析し、構築した自社の経営構造計画のモデルによって、戦略

を再編成、再設計する意思決定と行動計画が不可欠である。その際にしかし、国際的な戦略行動を後背地の国内でいかにして支えるかという問題が残る。競争力強化の勧進元である国内体制を見直し、やり残しを質するという課題がある。「失われた10年」の研究は、いずれも日本企業の再生に脆弱性が残り、改革の限界なり悪化の要因を抱えていると指摘している。マクロの経済政策の「失敗」というだけで済ませないことであった。

10年に及ぶ企業存立をかけた日本企業の取り組みは、設備、負債、要員というバブル期に抱え込んだ三つの過剰から脱出することで、業績の回復は成った。同時にそれは、企業の経営格差による「勝ち組」「負け組み」を露わにするものであった。三つの過剰を脱し収益を確保するために、削減、返済、廃棄、とひたすら縮小均衡に奔走した末の、この格差である(井沢、2008)。

国際市場は横断的な規範であるグローバル・スタンダードの主導権をめぐって、いぜんとして厳しい競争を展開している。グローバル化に

随伴する大競争 (Mega-Competition) で、日本企業はハード技術では一定の分野で成果をあげているが、マーケティング戦略、立地拠点の選択、投資決定の意欲、ソフト技術には、競争の厚い壁に阻まれ、立ち遅れている。シャープは液晶技術の開発で世界の先鞭を切りながら、その後、韓国や台湾、中国企業に市場への浸透やシェアの獲得では逆転されてしまった。半導体、携帯電話でも意思決定に遅れをとり、業界横並びでしか投資の決断をしない国内企業同士の競争の特異性が目に付く。

日本的経営論の元祖であるアベグレンは、日本が突破してきたこの10年を「失われた」ものではなく、「再編成と再設計」の10年であったとして評価している (Abegglen, 2004)。再編成をしたはずの日本企業が、なぜ世界経済危機に脆かったのか。成熟経済に到達しているがために、外需が崩れると、少子高齢化し漸減する人口構成では内需市場だけでは持ちこたえきれない、とする説明が多数派であるが、さて、それだけに帰してよいものか。

日本型経営の原型の再評価、修正、回帰は可能か

OECDの加盟国で資源も人口も豊かな経済大国の米国と、皮肉なことに、米国に次ぐ第二位の経済大国の日本とが、近年相対的貧困率を加盟国中で最下位を競う奇異な状況がある。個人所得の中間値以下の所得層の比率でOECD加盟の先進国をランク付けしたのがこの相対的貧困率である。05年で米国が17.1%、日本は14.9%で米国に次ぐランクであった。厚労省が公表した2009年に、このデータをすぐには咀嚼できなかつた日本人にもやがて強い衝撃を与えた。日米両国が現実には、脆弱で格差を抱える社会であることを示しているのは間違いない。

日本企業が今後の対処の仕方を、今後変えず米国型経営に追随しては、埋めようのない部分かもしれない。戦後長らく目標とし、また高度成長に有効であった米国型の経営行動パターンにも、われわれが転換せざるをえない分野や

要因が生じつつあることを物語っているように思われる。こうした企業行動との関連で、緒方貞子氏が国際高等弁務官時代にインタビューに応じたコメントに、手がかりの一つがあるのではないか。

「欧州に来た当初、日本は米国に似ていると思った。変化や進歩に対するしがらみが少なく、基本は平等社会という点だ。しかし伝統のよさを残しつつ変化していく欧州から学べることは多い。米国ほど弱者切捨てはできず、家族や共同体に対する誠実さを持っている。そういう伝統は大切だ」

これまでに筆者が論じてきたテーマの中でも人に関わる要素にこだわりながら、問題を企業と従業員、組合、場合によっては、コミュニティなどとも共有すべきことを論じている。これは、伝統的に日本企業の特徴であった人々の問題に対する慎重な対応を振り返りながら、その後リストラに対する日本企業の姿勢が大きく変わったことを再考し、論じなければという意図から触れたものであった。かつては時間をかけて、用心深く対処していた共同社会の日本的風土が、確実に日本企業から見えかかっている。

最終的に国内市場の弱体化、消費需要の低下を招き、自社にも影響してくる消費社会の循環の仕組みに目配りをする風土性や企業行動のゆとりをなくしてはならない。自社に尽きる狭く性急な対応に終始したのでは、これまで日本の特殊優位を支えてきた共同体の強みまで失う懸念がある。広義のセイフティー・ネット (安全網) として、むしろ日本の遅れとは対照的に特殊優位を確立した欧州のライフ・バランスには、経営の原型としてこの近年、筆者が強く惹きつけられるものがある。

非正規社員、パートであるかどうか、あるいは失業者が一定の生活保障を受けられるセイフティー・ネットが機能しているか、極端な処遇格差がないか、失職後の再就職に要する期間と職務や処遇の選択の幅、生活と労働の合理的な

水準や時間配分など、比較し、検証すべき細目は多岐にわたる。収入の大半を生活の安定のために貯蓄に回している日本の消費者が、先行きに展望が立たないと、消費を節約し、安い価格を追いかける消費性向に向くのはごく自然な態度であろう。一部の企業をのぞいて、好況期にもその前の経済危機の穴埋めを優先し、労働分配率にそれほど回そうとはしなかった。

人件費がコストとして高いことを説明に用いる経営者は、採用の際に適正な採用人数について定見がなく、リストラの後に人手不足で急遽採用内定者や非正規社員を当てているケースが目につく。そうした人事面のマナーを問われ、企業イメージを損なう結果になってしまっている企業は決して少なくはない。業績に直結しやすい選択の最優先から、好ましい企業風土に修正、回帰することは、いま問われて緊要の課題であろう。

グローバル化時代の製造業の存立と戦略設計の条件

製造業を基軸とする日本の経営の特性とその成立条件

日本企業が直面する古くて新しい経営の陥穽

国際経営学が対象とするテーマや分野は、時流に左右されて意外に変わりやすい。経済開発に伴って環境破壊が問題となり、地球環境の問題をわれわれは古くて新しいテーマとして取り上げないでは済まなくなっている。需要急落という今回の世界経済危機でも、国際経営(学)が踏み込んで状況を掌握し、分析すべき細目は枚挙にいとまがないまでに多発している。

継続性がある、あるいはまったく断絶する複雑な脈絡の中で成立する結果には、国内外の環境、経済戦略、ときには微視的ともいえる個々の経営戦略を評価し、いかに対処するかを問う古くて新しい煩悶が常にある。些事のはずでも、

大事に発展してしまう難題も国際市場では大ありである。品質のトヨタが直面したリコール問題は、九牛の一毛と表現する人もいる、予想外のミスマッチであった。売上高の減少や企業イメージを損傷するリスクにどの企業であっても直面する可能性があることをこのリコール事件は教えている。

今回の問題は、日本の製造業に今後の経営姿勢なり戦略設計のあり方を問う重要な契機となったように思われる。それは、経営の数値にとどまるものではない。トヨタが採ってきた日本的経営は、大勢としてこれまで相応の評価を受けてきた。国際企業としても、1997年のアジア金融危機の際にアジアに踏みとどまって現地で採った人的措置や、後述するワークシェアリングを現在も国内外で実践している経営行動に知られるように、一定の評価を得てきた日本を代表する企業である。そのトヨタがなぜ、という衝撃は当然強いはずである。

内需拡大策とその政策実現の可能性

ところで、政権交代に伴って政府が掲げた重点の一つに内需拡大がある。現時点の理解では、政策の方向付けに沿って重点的に取り組もうとしても、行動目標としてまだ手探りに近い不明確な要素が多々ある。経営行動に移すに必要な具体性、数値目標なり基準の説得性、経営拠点の選択に関わる戦略の適合性、需要予測と現実市場との齟齬、研究開発投資と公的支援の期待可能性など、生産、マーケティング、財務、人事組織といった実行戦略に関わる尺度や計画し予算措置を講じる実践の処方箋に必要なものは、理念論や論評にとどまることなく、経営行動を誘導するものでなければならない。

企業行動の目標とするにふさわしい、的確で積極的な公の支援を期待できる成長戦略として納得しうるならば、よかれ悪しかれ待ちの企業姿勢が相応に反応を起こし、企業はタイムスケジュールを起動すると考えてよい。経済政策と企業の行動性とが基本認識を共有することは何よりも急務である。豊富なようで、実際に踏み

出せる選択肢は、実はきわめて限られるからである。

米国ではオバマ政権がグリーン・ニュー・ディールと称して、1929年の大恐慌脱出のために採られたニュー・ディールに倣い10年間で10兆円に及ぶ投資を政策に掲げた。不況脱出と雇用対策を重視し、feasibility(可能性探索)によって広義の環境対策に最大の力点を注入する選択をした。資源・エネルギー対策が米国以上に深刻なはずの日本にとっても、この分野は、環境対策と雇用創出の政策効果を託すに足る選択肢の一つであろう。

内需に期待をかけるのは、国民の消費需要を喚起し雇用機会を増やすことが政策の基本にあるからである。さらに、(a)日本の労働市場に占める比重が大きく、経済危機に直面している中小企業を強化し支援することを優先課題とする。(b)主要国との対比でCO₂の大幅削減が背負う過大な負担を政治、外交上の効果としてならみつつ産業政策としても有効な数少ない選択肢である。(c)雇用環境が厳しい中で人手不足の介護事業は雇用機会を拓き、失業率を下げる分野である。(d)高齢化が進み若者が都市に流出して後継ぎを欠く農林漁業への入植・転職は雇用と一次産業の再生に有効である、などが掲げられている。

産業の復活と成長期待から、上述の分野に内需拡大のスポットライトが当たっている。大競争(Mega-Competition)に拮抗するには、どうしても技術開発の長期化、研究費の高騰、人材の確保難、テーマ設定の難しさ、技術独占批判への対処、アーキテクチャの変容による技術優位の縮小など、研究開発の現状には利害と競争が絡んで、往時とは様相が大きく変わった。日本で浮かび上がっている分野は、既存産業における新製品の開発、生産工程の革新、市場の開拓、などと平行し、新規産業やシーズの発掘と育成の促進を急務としている。

国内需要の可能性の基礎的検証

内需拡大の可能性と産業としての有効性

内需拡大は即効性ともども長期的に日本に産業として根付くかどうかを問われよう。再々述べたように、経済戦略は短期即効性と長期戦略の効果という二兎を追う対応策である。安定した経済、国民生活の実現が目標であっても、一般に浮沈の度合いが上下しやすい日本では、緊急対策をカンフル剤に混乱を沈めることがまずは有効と思われる。しかし、われわれの国際経営学は、現在の状況下でも長期に及ぶ経営拠点を国境を越え、あるいは国内に築く、企業の投資行動をどう構築するかに関心が向く。

不透明な経営環境にあっても、経営行動の最終決定の決め手は、生産活動の成果である製品が国内外で費消される需要に収束していく。生産と供給、さらには消費に至る一連のサプライ・チェーンをどう築き、どうマネジメントしていくか。いわゆるVC(バリュー・チェーン)の国際市場にまたがる価値の連鎖が問われるのである。国際経営のロジスティック戦略の展開は、経営の現地化、拠点の国際化に軸を置きながらも、ルティーンな経営行動としては、最適地生産、輸送・流通、販売、財務、人材確保の一連の機能として分解できる。

国内市場にまわすか、海外に輸出するか、生産と貿易機能を絡めながら、国内で産出された製品はいったんは内需として産まれ、やがて輸出にまわったり、国内で費消されるかのいずれかである。素材、部品、最終製品のいずれであっても、生産国で内需市場にある限りは、内需の経済戦略なり企業戦略の掌中にある。海外市場に製品、部品、素材として移っていく外需依存の貿易機能も、各段階にあつては内需拡大に結びつくわけである。いくつかの内需振興の対象である産業なりシーズ(種子)を概観する。

環境対策は内需の興隆につながるか

外部不経済の内部化をいわれる環境対策は、いま産業振興にもっとも直結していると考えら

れる分野である。オバマ政権が唱えているグリーン・ニューディールは、石油を筆頭に枯渇必至の鉱物資源を戦略物資として確保することを米国の安全保障の深謀遠慮から策定した、と考えるのが正確であろう。日本の公約、25%のCO₂の排出削減は、全量を産業界が負荷するのではない。自然現象、生活関連、行政・インフラなどを含めたトータルの削減が目標である。

目標は高く厳しくても、削減に必要な技術、研究開発の集中的な取り組みが、やがて日本企業の競争力そのものに結びつく可能性を経験則でわれわれは承知している。オイル・ショックから現在にも引き継がれている省エネルギー、省資源の技術とノウハウは日本企業の資産としていまに残っている。負担のはずの環境対策が、技術や機器の開発を導き、ソフトを含めたビジネス・チャンスとして、その後エンジニアリング事業や商品化に花開いたケースは数知れない。環境事業への注目は、日本企業でも確実に高まっている。

エネルギー問題は、燃費効率、省エネ・省資源、原単位の低下など、ハード、ソフトの進歩が、世界的に鉄道プロジェクトや原発、淡水化事業として芽吹き、環境対策として採択される動きを見せている。日本企業も集中、選択の戦略としてアクセスをし始めているが、元々スピードに富む韓国企業の意味決定のはやさ、きめ細かい市場戦略、人材確保への熱意、企業人のエネルギー、大統領の率先リード、など、近年では韓国企業の環境攻勢がひととき大きく伝えられる。低廉な価格、簡便なエンジニアリング、即決の交渉や手続きなどが、現大統領の就任後わずかな期間で評価を克ち得た。産業としての広がり期待できる環境需要に官民一体で切り込む行動性、戦略設計は日本にも大きな教訓といえる。

高齢化の進行と介護職務の改革、将来性

筆者が小さなサーベイで若者の雇用機会の確保を問題提起したところ、雇用機会の開拓について多くの意見を得た。息子・娘、学生、若

者一般、そして女性や中高年世代に及ぶ就活や職業、職場について、それぞれの立場から考え方、経験開示、提案などがあり、地味ながらも、それぞれの人たちに相応に重い所感や体験として、考えさせられるものがあった。

少子高齢化時代への展望や希望も少なからず知った。介護問題を抱える人だけでなく、高齢化社会に特有の現象が多発していることを物語っている。社会保障費が国家予算の半分近くを占めるまでになって、マクロ経済が個人生活にも影響し、さらに深刻化する可能性が大である。老人介護センターだけでなく、保育所、医療施設、医師不足、健康管理、商業主義、いわゆる厚生労働に関連する分野にさまざまな障害や不法行為など、問題に限りがない。

介護施設の職員の低収入はこと目新しい問題ではないが、施設の経営者の資質や許認可基準の緩和とともに、こうした職種が奉仕、ボランティアとして過度に滅私奉公の精神を求められていることも日本的な特徴であろう。NPO活動に報酬を戒める風潮が日本ではいちじるしく、よほど手持ち無沙汰であったり、奇特な人でなければ手を出しにくい。ましてや学校を終えて就職する職場として、この世界は教師たちが自信をもって学生、生徒たちを送り出せない職業である。結婚するには収入が低いという悩みをしばしば聞く。

介護センターが発足して年数としては長いわけではないのに、この雇用難の時代に求職者が少ない職場にとどまっている。雇用対策としての難点も実はここにある。2007年に発生して、人々の記憶も次第に薄れている介護大手コムソンの営利中心の経営が与えた衝撃は大きかった。

それでも、介護難民が200万人を越すといわれる時代に介護保険制度には、崩壊ではなく、建て直ししか選択肢として考えようがない。助成のあり方、予算の裏付けなど、短・長期の二兎を追う対策が不可避である。介護先進国の事例に習い、做う対策が急がれる。その意味で内

需市場としては、政策による対応と介護経営の改革次第で変わりうる産業であり、職場である。

一次産業の復活を農林漁業にどこまで託せるか

上述のサーベイでは、都会から農業への回帰なり生活の場の転換を訴える回答も多かった。自給率が40%を切りながら、なお飽食の日本では、世界人口の膨張や食糧増産の必要性を訴えてなお効果は薄い。FTA締結など、貿易の自由化交渉で農業の保護を政策として降ろせない日本は、農政に戦後の最大の「失敗」の矛先が向きやすい。耕作面積が日本に比べて広くないフランス、イギリス、オランダ、ドイツ、イタリアなどでも、旅人にとって、穀倉地帯の風景には印象深いものがある。欧州にできることがなぜ日本にはできないのか。

農業の体質強化はさまざまに試みられてきた。所得補償の効用はなお今後に課題を残しているが、食糧の安全、好みの多様化、乱獲防止、養殖漁法、栽培農法、砂漠の活用、大規模農法、手続き・制度の簡素化など、弱い体質であればこそ、その対策にも近年は百花繚乱の趣きがある。その成果も見え始めてはいるが、自由主義経済の枠組みと制約の中で、試みられている開発が成果をあげるかどうか。農政がどこまで関与すべきか、まだ不透明な要素は多いが、制度・政策に大きく依存する状況は当分変わるとは思えない。

実験にも悠長な取り組みは許されないが、農政の過去との断絶なり、農業先進国の範例に何を学ぶか、など、中長期展望に学ぶに値するモデルは十分にあるように思われる。「職業としての農業はまだまだ前途多難」との論評など(中村康彦、2009)は示唆豊かであり、職業として成立するにはまだ実験の時間を要するという総括には、説得力がある。

実験に成果をあげるには、一次産業を継承する若い世代が参画してくることが条件ではないかと思われる。法人化の制約や改革の障害についても常々語られてきた。ただ、経営近代化の

試みが聞かれるようになったことは、この近年の注目してよい現象である。農業人の学習では、産業としての高度化に農業誌や専門紙に親しむ層が増え、農具経営の知識も高度化している。短期大量に雇用を吸収する職業としては、まだ力不足であるが、経営として農業を見据えた農政次第で漸進的に変身する可能性はあるのではないか。

ベンチャー企業の育成と中小企業強化の可能性

筆者はこの細目のテーマを専攻の一つとして大学で講じているが、かなり細部に立ち入って知識、情報、理解を図ってきたので、論議にそれ自体かなりの時間を割きたい。本論では、項目を掲げるだけで、あらためて別途に機会を得ることとしたい。ただ、ベンチャー育成と中小企業の強化は、難しい状況にあるとはいっても、いぜんとして日本経済の発展のキーファクターである。条件をクリアーし、制約を極小化する方策次第で発展を期しうる必要かつ不可欠なテーマであることは間違いない(井沢、2003)。大学に果たしうる役割も、ここに確実にある。

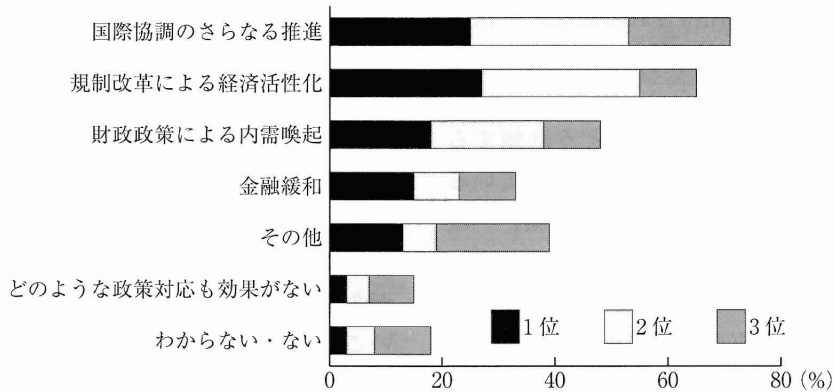
日本企業の外需取り込みとその戦略設計

産業・地域空洞化の回避と内外需の均衡

国際経営研究の一端にあって筆者が時に抱く感慨に、国内や日本企業にひどく関心が傾く、傾斜する心理がある。分野にまたがって広く掘り下げていくのが特徴の、この国際経営学に特有の心象らしく、そこには広く浅いがゆえの限界も同時にある。狭い本国主義(ethnocentrism)や民族国家(nation state)論には恬淡であるものの、国内の現実を国際比較して、好ましい範例を海外に探し出すことにはこだわる。あわせて日本の優位性を発信することにも性急である。

変化してやまない近年の経営環境への適応に

図1 経済危機克服のために必要な政策（上位三つまでの回答）



日本経済新聞、「経済教室」2009年10月16日
 原典は日本経済学会、日本経済新聞共同アンケート調査。

は、特有の条件や限界を抱える日本企業が戦略選択の軸として国際社会でバリュー・チェーン（価値連鎖）を展開できるかどうか問われる。国内の成熟ゆえに海外に拠点を求めて国内から逃避し、産業や地域の空洞化を招く事態は、マクロ経済、企業戦略からしても、回避に徹底的に取り組む姿勢が必要である。

対外直接投資が進み、日本企業も着実に多国籍企業化の道程をたどっているが、グローバル化の判定尺度には、「海外から企業が日本に来るか」に応じる経済開放の度合い、いわゆる「対内グローバル化」「内なる国際化」がある。対外投資と対内投資の比率では、日本はOECDの主要先進国の中で対外投資に突出した不均衡が際立っている（井沢、2003）。

独自の戦略設計によって企業が海外に拠点を設けることは、市場経済の原則に適った選択としてそれ自体が非難され、制約を受けることはない。海外進出には、コスト、労働力、市場、為替変動などの比較要因とならんで、現地経済の発展に対する効果、寄与も謳われる。現地進出は、経済、政治、外交に及ぶ国益に合う企業行動として支持されるのである。

しかし、先進国の対内/対外投資比率がほぼ1に近いのに比べて、日本には3（倍）から10を越えることもある対外投資への片寄りがあ

り、この基調は変わらない。既存事業や伝統産業の見直しや革新とともに、新しい事業と製品の開発によって国内の産業を高度化し、総需要の長期低落を回避する対策が、経済戦略と企業戦略のいずれからでも、日本の対応の原理、原点である。近着のNewsweekやエコノミストでも紹介しているが（Newsweek、2010年1月13日号）、国内の空洞化を懸念し、ドイツやイタリア企業には国内回帰の動きがあるという。比率が極端に不均衡な日本には、外国企業であれ日本企業であれ、空洞化の回避には対内投資が有効、かつ不可欠である。

外需取り込みの可能性と有効性

日本にとって、これまで論じてきたように、内外需の均衡は戦略的に重要な取り組みである。このことは、内需の重視とともに、外需の取り込みもどこまで可能で有効かを問いかける。近況では、新種のエネルギー開発が、電気自動車、蓄電池の改良を含む次世代送電システム（スマート・グリッド）、原発の新・増設など、企業の合従連衡に及ぶ動きとして伝わってくる。国際的に新規の拠点として、インド、ブラジル、ロシアのBRICsや世界の各地域を網羅した分析が多面的に供されている。水から新幹線まで材料は尽きない。

非製造業でも、中国や上記諸国に進出した成果や市場の反応、今後期待される成長に、国内で低迷する業績打開の突破口として、進出機運は急速に高まっている。

日本企業の技術や研究水準をどう評価するか。これには、さまざまな論評が交叉しているが、製造業、非製造業、商社、中小企業、一次産業、公的支援など、多面的な論議を喚起するデータ、題材を内外の紙誌、メディアが提供している。経済活動の有効性が経済学という有効性に合致するかどうかを、日本経済学会と日本経済新聞が一般と学者に同じ質問で問う意識調査を行った結果がある。興味ある調査である(日本経済新聞、2009年10月16日号)。

質問には、「成長」と「分配」のどちらに軸足を置くべきかを問う項目がある。経済政策に対する認識は、学者も一般も「両者のバランスを最優先すべきだ」が最多の回答であるが、学者グループは続く「成長重視」が38%で「分配重視」の17%と差があるが、一般は二項とも約20%強に結果が分かれた。自由貿易に対する考え方や市場原理への親近感を学者が尊重すべき、親近感ありと6割近くが回答したのに対し、一般は親近感と嫌悪感のどちらでもない、むしろ嫌悪感をいう答えが2割に近い。経済や理論については、一般が普段に実感する場面の少ないことが調査結果に出ていると、解説は総括している。

一方、経済学者が世界経済危機を克服するための政策として、上位三つの回答方式では、前頁の図-1のような回答になっている。「国際協調の更なる推進」が69%、「規制改革による経済活性化」が2位の66%、三位は、「財政政策による内需喚起」となっている。学会の詳細な方向を待たなければならないが、「金融緩和」や「政策対応は無効」との回答もあった。

内外均衡になぜ執着するか—中間層の復活に向けて

日本企業の行動目標 - 内外需均衡戦略は需要拡大の正道

消費の低迷、格差の拡大といった論議でよく耳にして、既述の日米貧困率の論議でも感じられたことであるが、なかなか脱出できない生産、消費、雇用、失業、分配など、企業個々の対応の対象としては有縁、無縁を決め付けてしまいがちなテーマでは、論議や思考が一向に進まないことがままある。論議の原点には、日本企業の低迷、停滞の現況が、帰するところ、国内外の需要不足という現実にある。しかも、この需要の主体である消費者の購買力が衰退し、消費社会の格差も大きく開いてしまった。雇用機会の縮小、失業の増大が、個別企業のリストラの集積として、収入の減少、生活レベルの低下を招いてしまったのであって、日本はもともとは平等な所得配分のゆきわたった市場経済、産業社会であったことを想起したい。

理想論の理屈だけでいう需要不足、貧困化を現実論を超越して論じようというのではない。戦略的な投資態度次第でこの問題山積の中から効果、解決策が生まれるという考え方である。開発経済学のサックス教授は、エコノミスト誌の対談で、国内の貧困と国外の貧困のいずれも、その対策には、倫理的にはもとより、現実的にも有効な投資、お金の使い方があるとして、五つの戦略的な投資分野を語っている(ジェフリー・サックス VS 勝間和代、2009年12月)。

それらの分野として、一つに農業、第二は医療、第三は教育、第四に基幹インフラ、そして最後に企業支援をあげる。これらは、先の章で論じ内需拡大の戦略投資の対象として検証した分野に、大要的に符合している。ただし、同教授は、地方や都市部へ投資先を広げ、道路、電力、通信の網(ネット)を作ることが実際的なやり方として有効であると語り、民間企業と政府が行動を共にし、開発とビジネスを結びつける必要を鮮やかに説いている。中国が経済援助を世界各国で活発化しているが、事実を通して

貧困国の発展を助けている。中国のやり方に批判はあっても、問題と可能性を抱えた広大な大陸で欧米も日本も活動しないから、中国がその穴を埋めているという。

国内の消費の落ち込みにも、経済を阻害しない投資として適切な教育の保障に解決の道があり、投資の成果を無視しないで、旧システムの呪縛に囚われない再考を訴えるジェフリー談は、一つの有効な総括と理解してよい。

「失われた10年」を突破し、長期の好況を享受しながら、日本がさらに詰めておくべきであった対策の一つに、ワークシェアリングの議論の徹底と当時の緊迫した状態に準じる、あるいは広く雇用に及ぶ経営の諸課題に応用を試みるトライが必要であったと思われる。正規社員的大幅減、非正規社員の著増などから、雇用の悪化に通じるホームレス、ワーキング・プア、フリーターなどの言葉が生まれた。所得の低迷、消費の減退、生活不安の心理、貯蓄への傾斜などなど、労働分配率の低下を好況期にも十分に満たさなかった消費減退の根本にさかのぼって、時期以降の誠実な対応を期待したい。

おわりに

ジェフリー教授が指摘するように、昔はまだよかった、マシだったとわれわれもつつい口にすることがある。ワークシェアリングにも厳しい批判があり、限界を抱えていることは確かである。しかし、相当進んだ議論と調査研究が関係者によって進められたことを無駄にすることはなまい¹⁸⁾。オランダ、ドイツ、フランスなどが挑戦して得た成果は、その時代に緊急性があった狭い範囲の適用にとどまらず、人的資源管理の進化・革新、女性や中高齢者の戦力化、所得の安定、そして緒方氏のいう「米国ほど弱者切捨てはできず、家族や共同体に対する誠実さを持っている」欧州の伝統を範例として、政策、実践の具体化に及ぶ方法、手続きを構想するのに有効である。

専門家や労使の関係者がここまで言及しているのかと驚くほど、こうした挑戦の事例による示唆は豊富である。問題箇所をはらみながらも、日本企業でも、部分的に、あるいは精神的な拠り所として採用しているところが少なくない。リコールの遡上にあがったトヨタも、海外の工場が所在するコミュニティーで、あるいは国内拠点でワークシェアリングを採用していると報じられている。解雇し、非正規社員を増やすことに性急になるのではなく、業績や売り上げの回復まで仕事と賃金が減る痛みを共有するシェアリングは、もっと評価され、精緻化されてよいのではないか。

ただし、ワークシェアリングの成功には、長期の労使関係や雇用条件を労使が腹藏なく論じ合う機会が必要であり、先々に委ねる態度であってはならない。先行きに希望を抱き、夢を持ってこそ職務に没頭し、成果もあがるというものである。過渡期の忍耐は、ワークシェアリングが乗り越えなければならない一面であり、長期的にその是正を意識する経営者の自覚と組合員のみならず成果を還元する労働運動の克服が、論議と交渉の成否を決めるといえるのではないか。

[注]

Dertouzos, M. L. et al., *Made in America*, MIT Press, 1989. (ダートザス, M. L. 依田直也 訳『Made in America』草思社、1990年。)

Hamel, G. and Prahalad, C. K. *Competing for the Future*, Harvard University Press, 1994. (ハメル, G., プラハラード, C. K. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年。)

Mintzberg, H. *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Barlett-Koehler Publishers, 2004. (ミンツバーグ, H. 池村千秋訳『MBAが会社を減らす マネージャーの正しい育て方』日経BP社

- 2006年。)
Newsweek 日本版の PERISCOPE 欄掲載による。2010年1月13日号参照。
- アベグレン、J. C. 『新・日本の経営』 日本経済新聞社、2004年、25-27 ページ。
- サックス、J. 勝間和代対談「わずかなお金の有効な投資で世界の貧困は退治できる」『週間エコノミスト』、毎日新聞社、2009年12月8日号、40-42 ページ。
- 井沢良智「日本の産業空洞化—その阻止の条件と限界」井沢良智、八杉哲編著『経営グローバル化の課題と展望』創成社、2003年、247-261 ページ。
- 「日本企業のグローバル化時代対応の戦略行動」経営行動研究学会『経営行動研究年報』第17号、2008年、26-31 ページ。
- 「日本の多国籍企業の経営実践論」日本経営教育学会編『実践経営学』、中央経済社、2009年、207-225 ページ。
- 大前研一「上昇気流に乗る日本経済」『Voice ボイス』PHP 研究所、2009年7月、47 ページ。
- 下川浩一「『失われた10年』は乗り越えられたか」中央公論新社、2006年。コンパクトな解説書である。特に3-11 ページと256-292 ページを重点に参照した。
- 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』東京大学出版会、2005年。全体に及ぶが、特に代表の橘川武郎氏の序章1-11 ページ、中村圭介氏の第5章「雇用システムの継続と変化」145-173 ページを参照した。
- 中村康彦「農業としての農業はまだまだ前途多難」『中央公論』2009年11月号、中央公論新社、42-49 ページ。
- 日本経済新聞、「経済教室」2009年10月16日。
- 根本孝『ゆったりと豊かに—ワークシェアリング—「オランダ・ウエイ」に学ぶ日本型雇用革命』ビジネス社、2002年、36-55、124-161 ページ。

樋口美雄編著、社会経済性賛成本部ワークシェアリング研究会『日本型ワークシェアリングの実践』生産性出版、2002年。

〔参考文献〕

- Mintzberg, H. *Calculated Chaos*, Harvard Business School Press, 1975, 1976, 1981, 1987, 1994, 1996, 1998, 1999, 2003. (ミンツバーグ、H. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。)
- Wilkinson, R. G. *The Impact of Inequality: How to Make Sick Sciences Healthier*, The New Press, 2005. (ウルクインソン、R. G. 池本幸生、片岡洋子、末原陸美訳『格差社会の衝撃—不健康な格差社会健康にする方法』書籍工房早山、2009年。)
- 猪木武徳『戦後世界経済史』中央公論新社、2009年。
- 島田隆司『日本型ワークシェアリングのしくみ』中経出版、2009年。
- 長倉貞雄『日本的ワークシェアリングのススメ』(株)アスク、2009年。