

日本企業のグローバリゼーション：環太平洋のダイナミズムとネットワーク

尤，義齡

<https://doi.org/10.15017/2920783>

出版情報：経済論究. 78, pp.129-148, 1990-11-14. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



日本企業のグローバリゼーション

——環太平洋のダイナミズムとネットワーク——

尤 義 齡

目 次

はじめに

I. 日本企業のグローバル化のシナリオ

1. 「脱輸出志向」の合理的な海外投資
2. 環太平洋におけるグローバル化のメカニズム
——市場拡大の代替機能
3. 構造変動の連鎖的継起
——核から周辺へのネットワークング

II. グローバリゼーションへのアプローチ

1. グローバリゼーションの定義
2. グローバリゼーションの促進要因
3. グローバリゼーションの発展段階

III. 戦略行動としてのグローバリゼーション

1. グローバル化の類型：今井のネットワークの視点
2. 戦略によるネットワーク形成：日米企業行動の比較
3. ネットワークパターンの選択
——これからの NIES 企業の戦略行動

むすび

は じ め に

かつての日本は天然資源が乏しい小国であったが、この状態から現在では最大の債権国となった。他方、豊富な資源を誇っていたアメリカが最大の債務国になった。

これは天然資源にかかわる新たな経営資源としての資本・人材・情報を注い

で努力した結果、日本企業の経営成果があがり、経済大国になったのである。すなわち、企業にとって安価な原材料が入手できるという利点とならんで、いやそれ以上に人材、技術、情報の活用が企業成果により大きく貢献するようになってきた。このことは、脱産業社会、ソフト化経済、サービス経済化などさまざまな名称で呼ばれている現代社会の構造変化に対応している。

日本経済の成功と日本企業の成功はしばしば混同されている。国内、国外における日本的経営論の中でも両者は混同され、日本企業の成功の証明として日本が経済大国になったことが証拠とされているが、企業行動を考える上では両者を明確に分けることが必要である。日本企業の成功と日本経済の成功は強く関連しているが、決して同一ではない。日本の経営システムの移転の可能性や経済システムの効率、また企業に好適であることが、消費者にとっても好適であるかなどの問題を考えるためにも両者を分ける必要がある。

日本企業の成功は、主として企業の成長と適応能力の高さにある。成長・存続ということは生物の本能であるが、社会システムも環境条件と生き方によって進化発展する。日本企業は諸外国の企業の中で経営活動の優等生と評価されているが、とりわけ研究開発—設計・デザイナー—調達—製造—流通—販売といった経営活動の流れのなかで、環境適応のために経営資源、経営活動の場を国際的に再配分している。このような経営手法、ノウハウが日本全体の経済発展にまでつながっている、ということを今後、具体的に検証していく予定であり、本稿はその予備的考察である。

国際社会のなかでの日本の役割が増大するとともに、種々の要因で輸出国、輸入国間の経済摩擦は再び激化している。これに対応して、日本企業の国際化についても多様な適応行動があらわれてきている。他方、脱産業社会化、ソフト経済化などの構造変換はさらに大きな流れであり、経済全体の大きな変革の中で、国際摩擦との整合化がなされなければならない。このようななかで日本企業に次の二点が要請されている。(1)産業全体の構造変換のなかで、個別の企業に課せられたリストラクチャリングにどのように対応するか(2)リストラクチャリングの基盤としての技術、経営ノウハウについて、技術開発、製品開発における基礎・応用研究をどのようにむすびつけるか、その中で海外からの発想

を調達することが必要とされる。また、新規事業への参入と本業の強化を図っていく中で、その基礎となっている技術開発について、従来の内部育成・解決中心から、外部資源特に国際的なリンケージを求める動きを強めている点があげられる。

今日の日本企業の課題は日本の経営システムの利点を残しながらいかに共存の競争へ向けたグローバリゼーションを遂行してゆくことにある。以下、日本企業における戦略行動としてのグローバリゼーションの進展の論理をたどり、企業国際化の環境を検討しながら日本の発展モデルを取り上げる。

I. 日本企業のグローバル化のシナリオ

1. 「脱輸出志向」の合理的な海外投資

戦後日本経済の発展は加工貿易国として輸出に大きく依存していた。国内の消費能力が低く、多くの企業にとって、長期にわたって活力を維持することができた不可欠の環境条件の一つは、広大な海外市場の存在であった。

企業が「海外進出」を意識するとき、それはかつては海外販売網の設置あるいは拡充、つまり輸出の拡大と同義であった。しかし、1960年代の後半あたりから、「海外進出」という言葉には、海外への直接投資や合併による現地での生産活動に乗り出すという比重が次第に大きくなってきた。これを日本企業の「脱輸出志向」の戦略行動と呼ぶ。

実際、日本の海外直接投資は、1960年代後半から増え始め、その後、石油危機で停滞したが、1978年頃から再び増え始め、とくに1980年代に入ると、飛躍的に増大した。1980年代になってからの海外直接投資の傾向を、1970年代のそれと比較すると、形態や動機などで次のように著しい変化が見られる。これを柳田は次のようにまとめている¹¹⁾。

(1) アジアをはじめとする発展途上国への投資は後退気味で、逆に北米への投資が急増して全体の三分の一を占めるまでになり、次いで、ヨーロッパ諸国への投資も増えている。

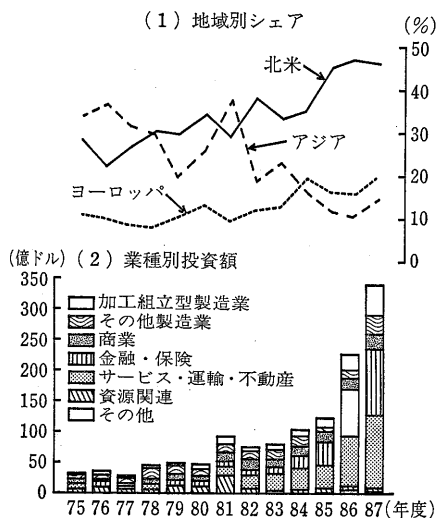
(2) その大きな要因は、とくに製造業分野において「低賃金労働力確保型」の

進出よりも「摩擦回避型」の進出が重視されるようになった。

(3)地域別変化のもう一つの要因は、非製造業分野で、鉱業など資源開発型業種の投資が大きく減少し、販売会社・貿易業・金融保険業・不動産といった広義のサービス産業分野への投資が大きく伸びたことである。

(4)1980年代に入ってから北米向け投資が積極的に行なわれた製造業分野の業種は、鉄・非鉄、家電、半導体、自動車、化学などであり、ヨーロッパ向けでは、家電、半導体、自動車などとなっている。

図(1) 我が国の海外直接投資の推移



(備考) 1. 届出ベース。

2. 地域別シェアは金額シェア。

3. 加工組立型製造業は機械、電機、輸送機。

(資料出所) 通商産業省編、『通商白書』，昭和63年版，p. 178

図(1)の日本の海外直接投資の推移を上記の結論と対照すると、確かに海外進出の動向は柳田の主張の通り、北米の直接投資でのシェアが高まってきているが、その要因を日本企業の「摩擦回避型」の進出に帰することは適当ではないように思われる。この時期に北米への直接投資が拡大したのは摩擦回避のための生産拠点の移行であるよりは、① 80年代半ばのアメリカでの M & A プー

ムにともなう、日本企業によるアメリカ企業の買収と、②日本企業の金余り、地価高騰による負担能力拡大による不動産投資の増大に帰因すると考えてよい。北米への直接投資の拡大を単に「摩擦回避型」の生産拠点の移行と捉えることはできない。

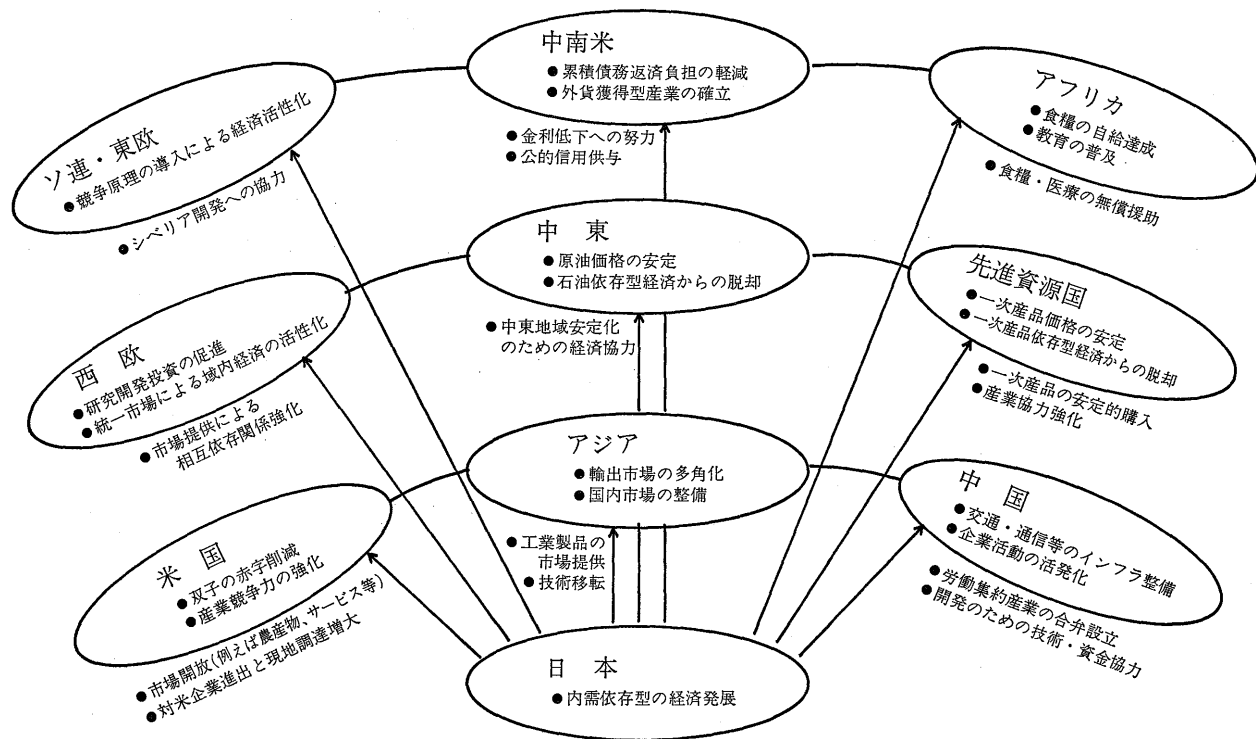
日本企業にとっては、技術格差、経営格差を維持しつつ途上国に生産をシフトすることよりも、より効率性の追求に傾斜したグローバリゼーションの動機が重要である。日本企業は、「日本的経営」と呼ばれる輸出特化型生産体制をみなおす傾向にある。

欧米の先進工業諸国が日本企業とりわけ製造業の進出を求める最大の理由は、(1)資金力と、(2)技術力(効率的に高品質のモノを作る生産システム)によって、活力のある工場を新設し、雇用の拡大と経済の活性化に期待することであろう。

これに対して、日本企業の側は、各国の市場が次第に閉鎖性を強めていく中で、なお成長していくためには、「内需市場の拡大」もしくは企業活動の「現地化」・「現地生産化」をはからなければならなくなっている。通商産業省編の『日本の選択』に示された図(2)は世界各地域の課題と日本の対応策の一つの構図であるが、この中で政治・政策の変動とくに、現時点のソ連、EC、中東、中国の対応策については別途検討する必要があるが、その以外の項目はすべて日本のグローバリゼーションの方向を指しており、企業行動はこれを戦略に組み込むことになる。

上記のマクロ経済的課題の克服に当って、日本企業にとって重要なことは、グローバリゼーションの視点をふまえたダイナミックな事業分野の再構築であり、この戦略行動を国内産業構造の転換と結びつけなければならない。輸出依存型から内需主導型へ、国内重視型から国際協調型へ、転換を求められているといえよう。野村総合研究所は、主要産業にみる日本企業の課題と戦略を整理して、表(1)にまとめている。各産業の主要課題は、①技術開発・技術革新②事業分野の再構築と体質改善③国際化への対応が共通点である。戦略の方向性の共通点は、①海外生産、国際提携を通じた協調体制の構築と②技術開発、情報化・ソフト化を通じた商品戦略の確立である。

図(2) 世界各地域の課題と日本の対応策(試図)



(資料出所) 通商産業省、『日本の選択-「ニューグローバリズム」への貢献と「新・産業文化国家」の選択』, 昭和63年, p. 145

表(1) 主要産業における日本企業の課題と戦略

産 業	主 要 課 題	国際化戦略の方向	商品戦略の方向
半 導 体	バイナショナル化 自由競争による産業成長 技術革新の追求	欧米での現地生産 東南アジアとの垂直分業 輸入の活用	フルライン化 情報サービスの拡充 ソフトの充実
総合電機	事業体質の転換 情報通信化への対応 技術開発での主導権維持	米国での現地生産 アジア NICs との協調	情報通信サービスの充実 非エレクトロニクス分野を含む総合力の拡充
自 動 車	高級車種へのシフト 海外生産体制の確立 国内市場での採算改善	米国での現地生産 アジア NICs との分業	通信、防衛分野への参入 国際的フルライン化 差別化の徹底
鉄 鋼	非鉄鋼分野への多角化 合理化によるコスト削減 輸出比率の引き下げ	米国メーカーとの提携 途上国への技術輸出	ハイテク分野への展開 技術革新による再活性化 高級化による製品差別化
総合化学	事業分野の整備 研究開発の維道 ファイン化・スペシアル化	医薬品の輸出拡大 国際提携・共同開発	最終製品の開発促進 製品差別化の徹底 バイオ技術の改新

(資料出所) 野村総合研究所, 『太平洋における企業戦略の構図』, 日・米・韓企業の経営戦略—21世紀を切り開く地球型企業群, 昭和62年, p.33

2. 環太平洋におけるグローバル化のメカニズム：市場拡大の代替機能

渡辺(1990)は日本を取り巻く西太平洋の経済動向を以下のように述べる⁽²⁾。世界経済成長発展を可能にしたのは、製品を大量に吸収した自由市場の存在である。世界経済が拡大均衡を達成するためには、その拡大を牽引する主導国・国群が存在しなければならない。世界諸国の工業化を需要面から牽引する機能を果たしてきたのはアメリカである。日本は、環太平洋諸国に対する資本財ならびに中間財の一貫して最大の供給者であり、後進国の成長を供給面から支える重要な役割を演じてきた。環太平洋諸国の重層追跡は、環境要因の変動に適応して自国の構造を転換していく能力の高さによって促進されるグローバル化の現象である。アメリカは輸入面から促進され、他方、日本は輸出面からグローバリゼーションを進展していく。しかし、アメリカの貿易収支赤字の巨額化により、市場閉鎖保護主義が強化される、という阻害要因もある。

1980年代後半から1990年前半にかけての世界経済の最重要課題として、日・米・西ドイツなど経済大国相互間の構造調整がいわれている。アメリカが内需

を引き締め外需依存度を上昇させ、逆に日・西ドイツが内需を拡大し外需依存度を引き下げるといふ、両者間の対照的な需要構造の革新は、世界経済の安定性維持にとって欠くべからざる課題である。

アメリカの需要吸収力の減衰は、世界経済成長の拡大循環メカニズムにただちに重大な影響をもたらす。今後のアメリカは、世界の成長主導国ではなく、逆にデフレ効果の波及源となっていくのである。この4年余りにわたってつづいた円高・海外投資摩擦とそれによって促された自発的内需主導型経済への転換により、日本はかつてない規模での輸入を持続している。もちろん日本の市場はアメリカの需要吸収者機能を完全に代替するものではない。しかし、近年における日本の輸入市場規模の拡大は確かに加速度的であり、環太平洋に与える「追加的」市場の規模においてはこの2、3年日本のほうがアメリカよりも大きい。日本が輸入志向的な内需主導型成長パターンを定着させる一方で、アメリカが財政赤字削減を通じて内需縮小型成長をたどっていくと予想するならば、今後とも日本はアメリカよりも大きな追加的市場を環太平洋に与えつづけるであろう。

さらに環太平洋の需要吸収者としての役割は、日本企業のこの地域への大量投資によっても促されている。また、日本企業の環太平洋投資はこの円高期に集中したのである。加えて、現地販売と第三国輸出を目的とする企業進出パターンに代えて、対日輸出を目的とした「アウトソーシング (outsourcing=海外調達)」型企業進出パターンが次第に主流となり始めたことも注目さねばならない。日本企業は、環太平洋の海外子会社からの製品輸入にとどまらず、委託生産方式による海外企業からの製品輸入、OEM (相手先商標製品) 輸入、流通企業による開発輸入をも含め、多様なチャンネルを通じての海外調達を恒常化し、これを自らの経営戦略のなかに組み込んだのである。このような企業の多国籍手段の多様化については表(2)が示されている。

3. 構造変動の連鎖的継起：核から周辺への国際化ネットワーク

野村総合研究所の図(3)「部品調達ソースの多角化」と通産省の図(4)「日本とアジア諸国との経済交流の一層の進展に向けて」からは、日本企業は環太平洋

表(2) 我が国企業の多国籍化手段の多様化

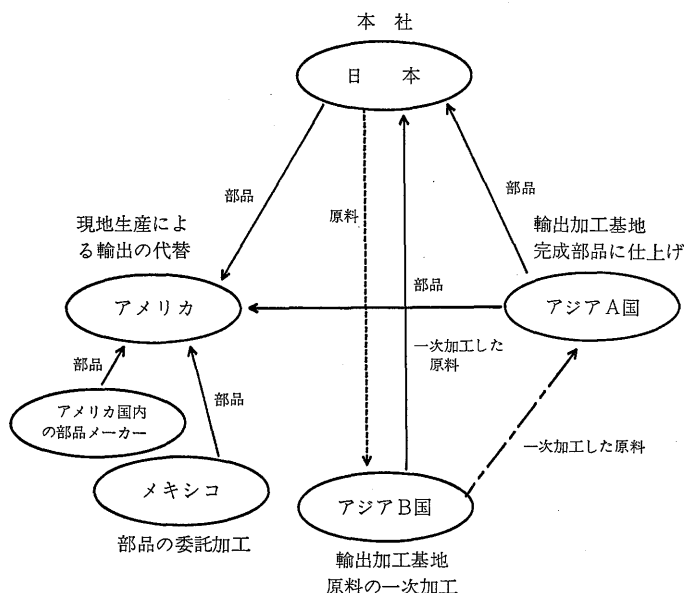
(単位: %)

活動 \ 時点	5 年 前	現 在	今後の見通し
自社ブランドによる輸出	80.4	80.9	78.5
相手先ブランドによる輸出 (OEM輸出)	27.7	31.2	32.0
部品・中間財の海外調達	31.2	47.0	56.5
完 成 品 輸 入	21.0	33.6	46.0
技 術 交 流	57.0	61.6	63.4
海 外 直 接 投 資	43.3	52.2	57.0
海 外 間 接 投 資	10.2	10.5	14.0

(備考) 数字は、各項目ごとに「実績がある」あるいは「今後行っていきたい」と回答した企業の割合。

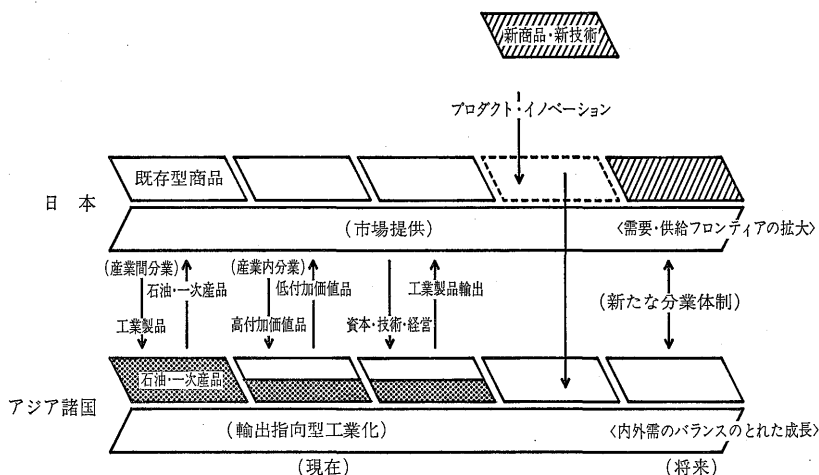
(資料出所) 通商産業省編、『通商白書』, 昭和63年版, p.190

図(3) 部品調達ソースの多角化



(資料出所) 財経詳報社、『海外進出の企業戦略』, 昭和62年, p. 355

図(4) アジア諸国との経済交流の一層の進展に向けて



(資料出所) 通商産業編、『通商白書』，昭和63年版，p. 237

を舞台とする活動的な海外調達行動を通じて、この地域諸国との「企業内分業」をすでに定着させていることがわかる。これは、これまでのほとんどすべての工業部門を国内に擁して、その生産や輸出の拡大が輸入を誘発する度合の非常に小さい「フルセット自給型構造」が変質しつつある。渡辺は日本の貿易収支の「構造的黒字不均衡」の主要原因は産業構造のフルセット型にあったとなる。これが崩れつつあるということは、日本が次第に輸入誘発的傾向を強め、対外的に調和のとれた貿易収支運営を志向するようになったことを意味する⁽³⁾。

渡辺のいう西太平洋——日本・アジア NIEs・ASEAN——諸国は、圧倒的に強い需要吸収者機能をもってきたアメリカから次第に離脱し、旧来の資本財供給者機能に加えて新たに需要吸収者機能を合わせもつことになった日本を核とするリンケージが強化された。日本と環太平洋との関係は、日本が工業製品を輸出すると同時に他国の工業製品を輸入するという意味で相互依存的な水平分業関係に再編されようとしている。また、各国がこの能力を備えているために、環太平洋の一国の構造変動が時を経ずして他国の構造変動を促すという「構造変動の連鎖的継起」が発生し、環太平洋地域の全体にダイナミズムがも

たられている、というのが渡辺の中心的な論点である。

環太平洋における構造変動のこうした連鎖的継起のもとで、NIEs 相互間、NIEs・ASEAN 間のリンケージが強化され、環太平洋は「相互需要吸収機能」を発揮し合い、新しい局面に到達したとみなされる。ここでいう新しい局面とは①累積生産量の経済：多数国市場へのアクセス機会が多い②範囲経済：多数国の経営資源を利用できる③速度の経済：多数国の環境刺激やニーズに密着できる④連結経済：各国の規制の圏外に立って、創造的でグローバルな戦略が展開できる。——という4つの次元から成っている⁽⁴⁾。グローバル化企業固有の優位性を通じて、世界経済の停滞地域を活性化する力となると予想されている。

II. グローバリゼーションへのアプローチ

1. グローバリゼーションの定義

経営諸資源の国際的あるいは国境を越えた移動に伴って生じる主体的な経営活動のことを経営国際化と柴川（1987）は定義している⁽⁵⁾。ここに経営諸資源は資本、労働、経営管理能力、天然資源などを含むが、これが束となって国境を越えて移動し、主体的な経営活動が展開されるのである。この定義のなかで注意を要するのは、単に国境を越えた資源の移動という現象面だけに注意を向けるのではなく、そこでの主体的な経営活動の展開こそが重要視されねばならない点である。

他方、ポーター（1986）によれば、グローバル化とは、企業活動が単に国境を越えることにとどまらず、それらの活動が有機的に連結しあうことによって、お互いの競争地位に重要な影響を与えるような環境に変化することとされる⁽⁶⁾。

両者の違いは国際活動に対して、前者が主体的適応であるが、後者が有機的な連結による環境適応に注目している点である。主体的適応か環境への適応かは企業の状況に応じた自己認知・転換能力に依存する問題である。グローバリゼーションについてどちらをより強調するかは相対的な問題であるが、ここで

は経営要素（原材料，資本，操業地，技術，企業制度，情報，人材など）調達
の優位を維持するために企業が多国籍化を通して獲得した適応ネットワークと
定義すればよい。以下，グローバリゼーションについてのこれまでの議論をい
くつかの点にまとめて概観する。

2. グローバリゼーションの促進要因

グローバリゼーションを促した世界経済の潮流として，以下の3つがあげら
れている⁽⁷⁾。

(1)世界の人々の製品嗜好の共通化：テレビ，自動車などの耐久消費財，半導
体などの生産・資本財の市場は，まさにグローバル化している。また，VTR
の場合，日・米・欧でほぼ同時に普及が始まっている。企業にとってグローバ
ル化製品を製品ラインに加えることは巨大な市場を獲得することを意味する。

(2)資本，技術，情報などの世界的な移動。これは多方向，高速化，提携化に
よる経営資源の国際的相補関係を可能にする。

(3)世界各国間の依存関係の深まり，とくに，世界の貿易依存度は年々に上昇
している。貿易による国際分業が，世界経済拡大の原動力の一つになってい
る。さらに，企業の国際的な競争と協調のミックス関係が広範に結ばれてい
る。

グローバル経営といえる企業は，単なる多国籍メーカーではなく，その企業
グローバル戦略を選んだのは，それが可能となるような環境を認知していたか
らにはかならない。日本企業は上記の要素を認知したうえに，消費者の多様化
によって高付加価値・差別化戦略を通じて，グローバル製品を志向した製品戦
略がさらに進んでいる。

3. グローバリゼーションの発展段階

グローバル化戦略の進展は経済の活性化に資する企業行動であり，その変容
は漸進的，段階的企業経営国際化の発展といえる。

(1)通産省は，企業のグローバル化の過程を次のような段階に区分してい
る⁽⁸⁾。

①輸出規模の拡大。②海外における販売拠点の設置過程。③生産基地の海外移転：生産拠点および生産技術開発拠点の海外立地過程。ついで④経営資源のフルセット海外移転であり、そして最終段階としての⑤世界規模での最適な経営戦略の展開：多国籍化された企業のグローバルな経営戦略に基づき、国内外一体となった経営活動が行なわれる過程。この通産省の発展段階は企業一般に妥当するものではなく、輸出志向の強かった日本企業を想定したグローバリゼーションと思われる。アメリカのような輸入志向のグローバリゼーションには適用できない。

(2)これを野村総合研究所(1987)は別の角度から次のような段階で説明している⁽⁹⁾。

企業が海外に経営活動などの拠点をもちグローバル化は、経営資源の配属する空間によって次の「点」、「線」、「面」、「立体」4つの段階に区分されるであろう。すなわち①「点」のグローバル化とは西太平洋圏、欧州、北米などに少数の拠点が点在し、相互に関連がとれていない段階である。②「線」のグローバル化は、これら地域内の拠点が相互に連携をとっている段階である。③「面」のグローバル化は、各地域に地域本社の機能をもっている拠点があり、それが地域内の拠点を機能的に統合している段階を表す。最後の④「立体」のグローバル化とは、各地域本社間、世界本社間の連携が高度に進み、各地域の特性を十分に尊重しながら、世界的にさまざまなロジスティックスを組める段階である。

アメリカの多国籍企業の中には、大西洋圏の足場を基礎に、IBMのように完全に「立体」のグローバル化を達成している企業が少なくない。IBMのようなアメリカ企業を一つの「グローバル型企业」と呼ぶ。グローバル化の企業とは、世界全体の市場と資源を有効に利用して多角化し、多国籍化しつつ企業活力を失わず、成長をつづけている企業である。そうしたグローバリゼーション企業にとって、競争の途上では、いくつかの分野で協調を交えることもあり得よう。

Ⅲ．戦略行動としてのグローバリゼーション

1. グローバル化の類型：今井のネットワークの視点⁽¹⁰⁾

今井は、グローバリゼーションの必要を次のように述べる。現在は絶えざるイノベーションの時代であり、企業が競争的優位を保つためには、新しい経営資源を常に作り出していかななくてはならない。ところで、イノベーションに重要な情報はユーザが持っている。各々のマーケットで対話に基づく情報を得て、次の行動を起こすようなグローバル・インサイダーとなることが要求される。そして行動とは企業間の境界を動かすことである。つまり、合併や技術協力などによって企業間で作ってきた環境を企業の目的に応じて変えていくことである。

表(3) Relationship between network modes and sectoral patterns
(日本企業のグローバル化パターン)

Special Grouping	Industries Included	International Network Mode
(1) Traditional supplier dominated industry	Agriculture, Housing Traditional manufacturing Private service	T (Traditional multi-domestic)
(2) Specialized supplier industry	Specialized machinery, Instruments	T→G (Globalization)
(3) Scale intensive industry	Steel, Glass Consumer durable, Autos	G
(4) Science-based industry	Chemistry Pharmaceutical	G or C (Cross-border network)
(5) New information-intensive service industry	Banking, Insurance, Tourism	G→(more sophistication)
(6) Emergent generic-complex industry	ITs {Electronics Mechatronics Computer and telecommunication}	C→(toward multi-layer)

出所) Ken-ichi Imai and Yasunori Baba, "Systemic Innovation and Cross-border Networks," Paper Presented at the International Symposium of Technology and Economic Growth, OECD, 1989.

(資料出所) 日本経済研究センター会報586号,

『主流はクロスボーダー・ネットワーク』, 1989.6.15, p.50

携を作り、ネットワークを形成し、システムとしての生産物を供給する。これは今後日本企業が推進すると考える戦略である。

TパターンとGパターンの根本的違いは、後者が企業の経営資源を世界的に1つと考えることである。世界のマーケットの相互依存関係を強く意識して資源を重点的に投資するのがGパターンの特徴である。確かにGパターンのグローバル化は、カメラやファクシミリの分野で成功するが、限られていると予想されている。消費者ニーズは多様化し、画一的商品と異なる傾向をみせている。従ってこうした戦略が今後の複合的な産業社会の本流とは考えがたい。

アメリカのグローバリゼーションでは、ポーターを中心に、Gパターンのグローバル化戦略が支配的で、戦略自身も進化・発展状況にある。この戦略が非常に標準化された商品を前提とし、日米欧の3極市場を同質的にみている点に問題に対して今井は、ヨーロッパのように技能を生かしたり、ローカルマーケットを大切に、商品をあまり標準化しなくてもいいのではないかという考え方を提出した。Cパターンは図(5)に示すようなネットワークであり、多様な形態と多国の企業の組み合わせが示されている。

2. 戦略によるネットワーク形成：日米企業行動の比較

今井のTパターンとGパターンの区別は明確である。しかし、GパターンとCパターンのグローバル化はどのように違うのか。今井はこの差異をネットワークのパターンとして捉え、G-Cの区分に製品の標準化という要素を入れ込んでいる。ネットワークのパターンと製品の標準化とは本来別のレベルの議論であり、したがって今井の区分はなお不明瞭である。この点について、先の渡辺の理論と合わせ、これをまとめてみよう。Gパターンがアメリカ企業に固有であり、Cパターンが日本企業で特徴的であるのは、それぞれの国の企業行動の差異に由来する。

(1) アメリカ企業は、①自国の経済が内需主導であったことから、当然国内市場を主たるターゲットと考えてきた。②国内市場の好調は需要に応じることが最も合理的戦略であり、海外市場は国内市場の残余とみなすことができた。

このため、製品はアメリカ国内仕様に標準化され、大量生産のメリットを追求することになった。さらに、1980年代のアメリカ企業は、より大きな利益率を求めて、生産拠点を国外に移して、よりコストを低下させた製品をアメリカ市場に輸入するというアウトソーシングを始めた。この企業行動がアメリカに産業空洞化を生み出し、失業を増大させていった。

(2) これに対して、日本の製造業（企業）は基本的に外需依存型で、日本国内と同様にアメリカを始めとする 海外市場への 輸出を 常に想定していた。このため、商品は最初からそれぞれの国の市場に合わせた多様な仕様を当然とし、さらに品質、価格のいずれか、もしくは双方での優位を必要とする。この条件で日本企業は生産方式を工夫して、大量生産方法とは異なる生産の方式を形成したとされる（ウォーマック1990）⁽¹¹⁾。

また、日本企業のグローバリゼーションも当然アメリカとは異なり、海外生産拠点を置いた場合は、その国の市場とアメリカなどの先進国市場への輸出が中心となる。アメリカ企業型のアウトソーシングはなされない。プラザ合意以降、日本が内需型経済に移行するにつれて、DAE⁽¹²⁾ などからの製品輸入（逆輸入）が促進されることになった。

(3) アメリカ企業が自国の国内向けの製品を作るために途上国に生産をシフトするケースでは、アメリカ国内での生産の代替であり、しかも製品の仕様は均質であるために、生産ラインのすべてが移動した。これに対して、日本では途上国への生産移転を日本での生産の補完と位置づけ、日本の工場との分業体制がしかれた。この体制の差異がネットワークパターンとして現われたものがGパターンとCパターンの差異である。

日本企業が多くの国に事業活動を展開した場合、販売先と経瀬資源調達ミックスされ、非常に複雑なパターンを形成する。このような差異として、GパターンとCパターンの差異はそれぞれ合理的な企業行動の結果と考えることができる。つまり、アメリカ企業のネットワーク構造は、最終的にアメリカ市場に製品を提供することを目的とし、そのコストをいかに切り下げるかという目的のために生産のネットワークを組んでいる。これがGパターンであり、アメリカ企業の戦略行動にとっては合理的なネットワークパターンである。

これに対して、日本企業のネットワークパターンは、生産拠点となっている国の市場とアメリカ市場、さらにプラザ合意以降は日本経済が内需型経済へと移行し始めたのに対応して、これに日本市場を加えるという多様な市場を対象とした製品を多くの国からの経営資源を組合せることで生産するという条件でのネットワークが組まれる。これがCパターンであり、日本企業のいままでの輸出志向型の戦略行動に適合的な行動パターンである。

要するに、今井のいうネットワークパターンは、それぞれに企業の戦略を反映したネットワークが構成された結果であり、TパターンからGパターンを経て、Cパターンに至るといったような発展段階ではない。それぞれに企業の合理的な意思決定の結果として現われていると考えてよい。この意味では、Tパターンが適合的な産業も十分に考えられる。例えば、その生産拠点の付近の地域のみを市場とするような製品で、その地域市場に限定されたような生産と販売が必要とされる場合はTパターンが合理的であるということになる。

3. ネットワークパターンの選択：これからの NIEs 企業の戦略行動

西太平洋地域のアジア NIEs 企業について考えてみよう。これらの国の企業は、アメリカの市場が「需要吸収者」として機能していた段階では、製造コストの優位性を生かしてアメリカ市場に対する製品と、国内市場を対象とした製品を製造していた。

ところが、この地域に日本が生産拠点を移行して、日本的な生産様式を導入し、アメリカに対する輸出を行なっていくことから、日本的な生産方式の導入によって、コスト競争力以外の要素を持つ製品を製造することを志向し始めた。この点については「後発優位性」が機能し、日本企業の多品種・少量生産方式とコスト優位性を組み合わせるような生産が戦略的に志向され始める。

現在の段階では、この地域の企業は、アメリカ市場・日本市場・自国の国内市場がさらに ASEAN などの途上国の市場に多く進んでいく。それぞれの国に対して適合的な製品を充当することによって、コスト以外の要素での競争力を身につけることが可能になってきている。

この場合の問題点は、日本からの多品種・少量生産の生産ノウハウが十分に

移転していないことである。その理由は、①日本がこの地域との生産拠点と分業体制を図り、相対的に日本国内での生産と比べるとの多品種・少量生産の性格が弱いこと、及び②日本国内での生産は比較的付加価値の高いものに特化するケースが多いために高度技術の移転が抑えられる傾向があるという2点である。

現在のアジア NIEs 企業がコスト優位性に基づく価格競争力で市場に参入し、高付加価値製品の市場は日本企業に対してまだ劣位であるという状況から脱するためには、大量生産方式から脱却することと、それぞれの市場に適合するような製品開発能力を身につけることが要請されている。

おそらく、近い将来アジア NIEs 企業は、現在の「価格競争力」を全面に打ち出した競争戦略を ASEAN 企業に譲り、自らはより高度な製品を世界格の市場に提供していくことになるとと思われる。渡辺の指摘するように、NIEs 企業は現在、ASEAN への生産拠点の移行を積極的に進めているが、これは価格競争力の源泉であるコスト優位性がすでに NIEs から ASEAN に移っていることを示すものである。この国際分業が日本型になるのかあるいはアメリカ型になるのが問題であるが、少なくとも製品市場の多様性に関しては日本型を選択する可能性が高い。

む す び

本稿では渡辺の西太平洋地域についての分析を拡大して環太平洋の経済動向（＝ダイナミズム）における日本を中心とする経済動向に対応した企業行動の説明を試みた。企業は、経済全体の動向を戦略行動の状況におけるシナリオとして意識している。経済の動向と企業の戦略行動の結びつきに注目することによって、今後の企業行動の方向を予測し、理解することができる。

日本企業のグローバリゼーションは輸出志向の中から生まれてきた。これに対して、アメリカ企業は国内市場での販売を目的としたアウトソーシングがグローバリゼーションの発生であった。それぞれ、戦略行動の違いを反映して、海外での事業展開がなされている。

今井のいうグローバリゼーションのパターンは、企業の戦略行動が日本とアメリカで異なるために生じた差異であり、ネットワークのパターンそのものの差異というよりは戦略の差異を反映していると考えるべきである。

最後に、残された問題として、日本企業における海外事業の管理の問題がある。これに関連して、アジア NIEs 企業では技術移転の問題や、日本—環太平洋諸国の経済関係を考察する必要がある。今後の課題である。

参考文献

1. 柳田邦男『活力の構造——戦略編』, 講談社文庫, 1990. 2.15, pp. 170-172.
2. 渡辺利夫『アジア新潮流——西太平洋のダイナミズムと社会主義』, 中公新書, 1990年, pp. 7-16.
3. 渡辺利夫『アジア新潮流——西太平洋のダイナミズムと社会主義』, 中公新書, 1990年, p. 33-59.
4. 山田栄作, 『新・多国籍企業論』, 同友館, 1989年, pp. 95-96.
5. 柴川林也・高柳 暁, 『企業経営の国際化戦略』, 同文館, 昭和62年, p. 3.
6. M. E. Porter, "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework", HBs Press, 1986年. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社, 1989年).
7. 野村総合研究所, 『日・米・韓企業の経営戦略——21世紀を切り開く地球型企業群』, 昭和62年, p. 17.
8. 経済企画庁, 『経済白書』, 昭和62年, p. 23.
9. 野村総合研究所, 『日・米・韓企業の経営戦略——21世紀を切り開く地球型企業群』, 昭和62年, p. 16.
10. 今井賢一, 『主流はクロスボーダー・ネットワーク』, 日本経済研究センター会報 586号, 1989. 6.15, pp. 48-53.
11. ジェームズ・P・ウォーマック, 『大量生産に勝ったリーン生産』, 日経ビジネス増刊号, 1990. 9.17, pp. 54-56.
12. "DAE" とは NIEs の台湾, 香港, 韓国, シンガポールの4カ国・地域とマレーシア, タイの2カ国を加えた6カ国, 地域に対して「ダイナミック・アジア経済地域」という新呼称が使われている。
13. 通産省編, 『共存の競争への道』, 1989年.
14. 通産省編, 『通産白書』, 昭和63年.
15. 財経詳報社編, 『海外進出の企業戦略』, 昭和62年.
16. 通商産業省, 『日本の選択—「ニューグローバリズム」への貢献と「新・産業文化国家」の選択』, 昭和63年.