

グローバル市場の混迷と突破の戦略設計 —国内外両ねらい投資の条件と限界—

Corporate Strategies for Breaking Through Today's Chaotic Business Environment —In Search of Compatibility of Investments at Home and Abroad—

井沢 良智

【要 約】

企業の戦略設計には、企業がめざす経営目標、ミッション、さらにはドメイン(事業領域)を定めて、その実行の前提条件である機会や脅威の事業環境を予測・分析して代替戦略を選択し、加えて、そうした戦略を遂行する企業力があるのかどうか、どんな補完が必要かを同定することに、作業の基本がある。こうした一連の手順を経て戦略の選択を決断し、資源の集中投入を時間的展開による経営計画としてまとめ上げる。日本企業が現在置かれている状況には、この基本作業で複合した要因を統合しつつ代替案を選択するに際し、あれもこれも重なり合った不確実な展開に切り込んでいく、複雑かつ難度の高いグローバル化時代に特有の事情がある。グローバル化が浸透し、それに付随するいわゆる大競争には、国内から世界に及ぶ広がりやイノベーションをもって応じる対処の必要が、常態化している。

いったい何を材料に、どんな戦略でグローバル市場に対処するか。その前に、海外進出を支える国内の事業基盤と内需市場を拠り所(**Last Resort**)に先方の将来性、自社の企業力なり経営資源の蓄積度を評定して、海外に資源を再配分する力量があるのかどうか確認する必要がある。それが危ういからこそ海外に出るのだという論法は、一見妥当なようでも、自らの企業力を冷静に直視して海外投資を決断するのが、結局は経済合理性に適うはずである。

経営のさまざまな問題が内外共に厳しく問われる中で、グローバル市場の競争条件には、在来原則にも堅持に値するものがあっておかしくない。これまでの常識で対処できない事態の、いわゆるパラダイムの転換に適応するには、戦略設計の構築こそ要(かなめ)であろう。近年設立急の先端技術センター、イノベーション研究センターは、技術・経営革新を研究テーマに掲げている。そうした対応の断片を取り上げ、グローバル化に対処する方向性を明確にしたい。テーマはいずれも急を要するが、閉塞突破に向かって今後も追究を期する。

はじめに

2008年にアメリカの住宅産業のバブルを発生源とするサブプライム・ローンの破綻は、想像を超える需要と価格の暴落をもたらした。1929年に

始まる世界の大恐慌の再来になぞって連邦準備制度理事会(FRB)前議長のグリーンズパンが語ったコメントは、世界経済の先行きの混迷を抑制するどころか、その逆効果を招くものであった。¹⁾幸いに、先の大恐慌は大きな歴史的な教訓をわ

れわれに残していた。恐慌に対して国益優先の対策に各国が狂奔し、第二次世界大戦の開戦の発端になったというのがそれである。この苦い経験に、世界は連帯して対処する必要を学んだのである。国際的な紐帯による景気対策が功を奏し、次第に経済は立ち直りの気配を見せた。

しかし、企業業績が回復基調を見せるだけで状況が好転するわけではない。どの国であろうと、雇用が明らかに増え、失業率が目立って改善されない限り、回復を認定されるまでにはならない。アメリカの大統領選挙も例外ではなかった。日本でも似通った状況で政権に対する評価が不安定である。政治経済の力学は、国益とグローバル社会との均衡なり共生に遠く、自利を足場にした閉鎖主義が前面に出がちである。

欧州に生じた金融危機、日米の景気対策としての金融緩和、アジア諸国の実質ドル連動による為替対策など、いずれも経済戦略としてグローバル市場に十分な効力を及ぼしえなかった。国益を重視するがゆえに有効な譲歩が成立しない。そうした国際政治の典型の一つが、通貨安競争であった。

この種の問題に個々の企業はどうアクセスしたものか。国際ビジネスの一学徒にすぎない筆者にとって、攻めるべき状況は学際性の複雑多様な利害が重層的に成立しているとしか見えない。経済・経営学、政治学、外交論、科学技術、文化論、宗教論、民族学など、広範囲をカバーする分析と判断を要する。経営学に絞って掘り下げたいと念じつつも、頻繁に他の分野にも踏み込みながら仮説を提示し考察することになるであろう。

1. 現況をどう解すべきか

米国の住宅産業向けサブプライム・ローンの破綻をきっかけに、不況がまたたく間に全世界に広がった。国際協調の連携を呼びかけることで、米国にとどまらず、EU、APECなどの地域経済の建て直しに及ぶ議論がもたれ、緊急対策が講じられた。その後復調の気配があったものの、EUに財政破綻国が続出し、米国の失業率も改善が遅々として進まなかった。このために信を問われた選挙でオバマ政権は大敗し、政策の頓挫が懸念され

ている。日本も例外ではなく、今後の政治経済には曲折を免れないであろう。

「失われた10年」を経験した日本は、2000年代の初期まで、世界経済に孤高とも表すべき状態の停滞・低迷に喘いだ。この日本の孤立体験は、今にして妙なことながら、貴重な先例として米国や欧米諸国に注目されたという。ワシントンで講演した日銀総裁は「孤独な先駆者だった」と語って、「日本の経験を亡霊として恐れる思考様式は適当ではない」とまで述べている(日本経済新聞2010年10月11号)。

この失われた歳月に苦境に喘いだ日本企業が低迷、停滞から脱出するために選んだのは、設備、負債、要員の三つに及ぶ縮小均衡であった。いずれも、成長期の膨張政策で過大に抱え込んだ余剰を、「もう不況に飽きた」²⁾経営に終止符を打つ突破口として採った対応である。当時すでにグローバル化は世界の潮流になりつつあったが、日本は世界から隔絶されて、経済の孤高の低迷に喘いでいた時期である。

海外に目を転じると、当時グローバル化は確実に進行し、中国のみならず、アジア、東欧、そしてBRICsに成長の芽吹きがあった。今次の世界経済の低迷は、グローバル化の典型的な同時化、同質化(synchronize)現象であるが、失われた10年当時の日本の停滞・低迷は、日本に限定された、リージョナルな事象であった。

10年もの停滞に「飽きた」心情であったとはいえ、米国からリーマン・ショックが伝わってきた当初の段階では、10年かけて突破した復活で日本は、米国発の不況に対して十分な耐性を有する例外的な存在として、かなりの自負さえしていたといつてよい。設備の過剰は廃棄で乗り切り、要員もリストラで余分を整理し、借入金返済に徹したお陰で不良債権が大幅に減って、自己資本の改善も進んでいるとの自信を持っていたのである。

現実には、この構造改革を成し遂げたはずの日本企業にも、米国のショックは例外なく及んだ。売値が半額にまで暴落し、販売量も激減する想像を越えた落ち込みは、業績の急落をもたらした。

中国や新興国の成長や需要振興の誘導政策、国際協調の応急処置の政策効果、等々によって、大

恐慌の再来は免れるとの楽観論も聞かれた。とはいえ、既述のように、国益を最優先する政治経済の枠組みでは、輸出の増大を競う打算、自国中心主義の応酬で協調政策の実効性も弱かった。

自らの通貨安固執を否定しながら、他国の経済政策を厳しく糾弾する。深刻な問題を数知れず抱える米国経済は、特に失業率の高止まりを解消できないために、ドル安誘導を思わせる政策をFRBが採った。先進国通貨のほとんどが下落する中で、消去法で相対的に強い通貨として残った円は投機の対象となり、円高が高止まりした。

グローバル化が進んでいる中で、日本企業の競争力を為替相場の動向だけで判断することはできない。相場は本来流動的であることを特徴とし、複合要因の多様な思惑の中で形成される。ある要因が動き出すと、グローバル経済は内外の国、地域で、大きなブレや消去法に流れがちである。

経済を担う最大の主体、企業のあるがままを見据え、市場との関係性や影響度を測る。その因果律にはいかなる要因が関わっているのか、予想され、あるいは採るべき方向性を見定めて、どんな戦略を選択するか。こうした判断と行動に必要な材料は十分にあるとは限らない。量的には豊富なようでも、使える情報は足りないものである。

この近年、筆者が論じることの多かった日本企業の選択と集中の戦略設計という課題には、状況が不透明であればあるほど、かえって時期を失することなく透明化に取り組むことが肝要だと痛感してきた。³⁾ 以下に、この問題意識にのっとり、材料を供し展望を拓く検討を進める。

2. グローバル化への経営対応とは

経営がグローバル化の影響を強く受けるようになったとはいえ、国際経済社会の衝突、軋轢、競合は、グローバル化の原理である統一、融和、標準化に円滑に収束するのであろうか。逆に齟齬が拡大しないか。1929年に始まる世界大恐慌を振り返ると、当時の国際社会が採った対処の仕方は、現代のそれとは確かに異なっていた。現代の連帯関係には、かつての国際的な紐帯の弱さを克服して直ちに状況の認識から協調行動の採択までを協

議する手続きが標準化されている。グローバル社会では大勢の認識としてこれが定着している。現代国際社会の進化がそこに認められよう。

最悪の結晶であった戦争という不条理、悲惨な結末が、経済にも協調、相互連携の評価を高める反面教師となった。連携は国益にも国際社会の利益にも適うからである。とはいえ、疲弊したドイツ経済の突破口を異常な国威発揚に求めたヒトラーを持ち出すまでもなく、日本にも満州、朝鮮半島など、アジアに橋頭堡を築くことに躍起になった自らの歴史がある。

当時経済的に実質世界一の地位についていた米国も高失業率に喘ぎ、不景気が国全体を覆っていた。ドイツのポーランド侵攻を口火に始まった第二次世界大戦によって、皮肉にも、不況のどん底にあった米国でさえ、戦時経済によって大恐慌の高失業率が自然に消滅し、強大な経済体質に転換する一大転機を得たのである。

米国をのぞくと、第二次大戦後も戦争の惨禍を長らく残して、マーシャル・プラン、ガリオア・エロア資金など、米国の援助で日欧諸国が立ち直った歴史的な事実がある。今回の米国に発する世界金融危機に、国際社会も変わったという状況を認識できるのは、そうした世界の歴史に残る体験に負うてのことである。これは、企業行動についてもおおそ同様である。経営学者のパールムッター(Perlumutter.H)⁴⁾の「経営者の態度(Attitudinal Core)」にいう本国・本社主義(Ethnocentrism)の国際化の段階的格付けも、次の段階への進化を見越し、期待する、それができると見通しえたがゆえの格付けであったと考えられる。

外交や政治の特質を承知で国際社会の動向を眺めると、常識的な判断を逸脱していると思われる応酬が、なんとも頻発してやまない。筋論に照らせば、複雑怪奇ともいえるべき国際関係の論理の混乱をわれわれは随所で目にさせられる。

ただ、こうした止むことのない非合理の応酬に比べて、経済行動だけは、まだしも合理的な判断基準が支配する分野であろう。それは、ミクロの企業行動でも、筋に適った原理、原則でグローバル社会の変化、角逐、競争に適合していく対処の仕方こそ結局最後の選択肢としては有利だという

ことである。複雑に錯綜しているようでも、選択し集中すべき戦略の方向性、方法、価値は、ぶれが少なく、究極の利益に結びつくからである。

原点に立ち戻って状況を掌握し、対処策を講じる、これが、次々に現れるグローバル化現象が動きは激しく対処が困難であるように見えても、存外に核心を成す要因は単純で、最適解もそこに存するということであろう。円高は、日本企業に処す方法がもはやないかのように見える。しかし、外交なり政治の特殊性として、状況が加減される事情次第で期中にも逆転現象が生じる可能性は大有りなのである。複合要因が絡んだ特殊性の特殊なるゆえんは、実はそこにある。

この稿を執筆している間にも、状況は目まぐるしく変化している。金融緩和をねらって採られた米国の政策に対して、評価は総じて厳しかった。米国に先立つ日本銀行の金融緩和策にも、新興国、先進国ともに好意的な反応を見せなかった。自国通貨を安値誘導している気配がありながら、すり替えの論法で他国に厳しい国益中心の弁明なり応酬が、微妙に伝えられてきたものである。

奇妙なことに、応酬後まだ1週間もたたないうちに、米国の新規雇用者数が増え、一部の企業業績が上向いたことが報じられると、円相場は急激に下降に転じた。とかくフラクチュエーション(上下動)の過剰反応をいわれる日本の体質は、他国に類例の少ない反応の仕方として、さまざまな場面に頻出する。この行き過ぎ気味の反応には、日本の社会も企業も今後は抑制に向けた転換が必要であろう。弱気に滅入ると、底なしに弱気のスパイラル現象に陥ってしまうからである。

こうしためまぐるしい変化、応酬を承知し、それらを原理・原則に照らし合わせながら、原点に回帰するのか、何か別の受けとめ方があるのかを以下に掘り下げてみる。

3. 日本企業の競争力の規定要因

円高の問題にとどまらず、近年グローバル市場で日本企業が競争に苦戦していることは、つとに伝わってくる。特に新興国企業を相手に市場シェアを落としている分野が多いのは、必ずしも円高

だけによるものではない。もともと企業の競争力が一定点に留まっていることはない。特許やノウハウの技術開発力、市場制覇のマーケティング戦略、人材確保・育成の風土や制度など、経営資源の質の豊かさ、投入の巧拙、などに大きく依存しているので、戦略設計の優劣が結果を左右する。しかも、行政・政治による経済戦略の差やリーダーシップ、制度の適切如何が、ときに主役、ときに脇役となって加重的に形勢に影響する。

日本では、政権交代以降、まだ制度や法律が固まらないまま、一方でグローバル社会の変化は、遅滞なく対処を求めてくる。外交、経済、社会、生活に及ぶ完成度の高い政策を用意し、競争条件を整えて対応できる緩(ゆる)やかな時代の漸進、グラデーションは拒絶されやすい。一方で応急処置を、他方で産業の長期構想の提示を同時に要求される。必要な財源があるか否かの個別の事情には国内外共に冷淡で、およそ無頓着である。

(1) 為替相場の変動—業績要因と円高

2010年秋の時点で、円相場は80円割れ寸前まできた。貿易、ことに輸出依存度の高い企業は、輸出の不振と為替の差損とが相俟って収益が落ち込んだ。中小企業は存続自体を問われる経営の危機に喘いだ。輸入比率の高い企業では、逆に差益が生じているものの、海外進出の実績がある企業では、当然進出先から部品や完成品の輸入を増やす策に切り替えた。輸出入勘定を相殺することで為替差損の切り抜けを図る企業が増えている。

輸出に依存する製品を数多く抱える業種では、円高が長期にわたって固定し、構造化することを恐れて、円高に対する強い対応を政治に求めた。行政の対応を待ちきれない企業では、海外に拠点を移す意向を表明している。

企業理念として国内生産を重視する姿勢の企業でも、国内では合理化の余地が乏しく、採りうる対策に限りがあると主張している。主要企業の想定為替レートでは、おおむね22年度下期は80円から85円の範囲内に設定している。

ところで、為替対策として企業が採りうるのはどんな策であろうか。既述した対処法を踏まえながら、あえて2、3点に絞って眺めておく。

まず第一に、生産拠点の海外移転、部品、完成品の海外調達比率の拡大、電器産業に顕著な受託製造サービス(EMS)の活用など、個別企業には多様な戦略の選択肢がありうるが、そうした現地化は為替対策としては有効である。日経フォーラムの「世界経営者会議」に出席した東芝社長は、「プロジェクト 70 と呼ぶ対策を推進している。売り上げ、生産、諸調達の海外比率を最適化する」と語っている(日本経済新聞 2010 年 10 月 25 日号)。

第二は、上記とも重なるが、拠点の海外設営に伴って、輸出入勘定の相殺、あるいは現地通貨での決済など、通貨の決済方法そのものに熟練することで、為替差損を減額する対応がある。

さらに、重い課題にはなるが、不透明で内部統制がままならない為替動向を断念し、差損を埋めるに相当な、あるいはそれを上回る徹底したコスト削減を目標に据える対応である。今回の不況以前の需要水準に戻るにつれて、販売量の増大がコスト増を吸収し、業績回復を遂げた企業が予想以上に多いことが報じられている。コスト・ダウンは企業にとって不断のテーマということである。

こうした種々の対応策を積み重ねることに、企業が内部で統制しうる円高に有効な対策の基本があると推測される。統制不能な外部的な要因をどこまで行政による公の対策に求めるか。これは、経済を越えた政治の不変の領分といえる。

為替動向は業績に対する影響がもとより大きい。既述したように、相場は同時に流動性こそ本来の特性でもある。グローバル市場と向き合う戦略と管理のリアリティーに対して、少なくとも統制可能な要因は徹底的に強化、管理すべきで、これはどこまでも企業が問われる領域である。相場は円安、円高に日々ぶれるが、行き過ぎた円高に介入した日本に対して、国際社会は反応を硬化させた。そうしたグローバル化時代の対処の難しさが、今次の通貨安競争でも少なからず表面化した。昨秋以降の再度介入には、国際社会の冷ややかな反応がブレーキとなっている。

(2) 内部統制外の要因と法人税問題

現状の打破をねらう企業は、政府、自治体など、行政に対して有効な対策を要求した。円高対策の

緊急要請もその一つである。同時に平行して、経済活動の方向付け、具体化を長期構想として早急に提示することを求めた。要求が遅々として進展しないようであれば、国内に現存拠点を残して経営を続行することは難しく、今後の投資は海外に重点を置かざるをえない。この主張を産業界は繰り返している。

近年、そうした要求の中でグローバル競争上の大きなハンデとなっているものに、法人税率の問題がある。日本の法人税率は約 40% であるのに対して、アジアの韓国、台湾、シンガポール、中国はいずれも、24~5% の低い水準にある。欧州には他の名目の税金控除があるので、必ずしも 15% の差を固定した議論はできないものの、産業界は税率が外国よりも高いのは、企業の余力なり内部留保を削ぎ、その代替として対外投資に切り替えざるをえない、雇用問題からも税率の切り下げは必要だ、との論拠を再々主張した。

ところで、日本では、とくに大企業では、①試験研究費税制控除、②外国税額控除、③受取配当益金不算入など、20% までの控除が可能な、実効税率は 30% 余という大企業も少なからずある。研究を優遇し経営活動の多様化を促す措置をどこまで配慮するか。経済戦略の効用に関わる競争与件として特異な判断領域である。ただし、中小企業の先端的な活動の効用を配慮した助成は、いぜん必要である。政治、行政の対応が問われる経済戦略の重要な一環といえる。

表-1 法人所得税実効税率の国際比較

国名	国税	地方税	実効税率
日 本	27.98	11.56	39.54%
アメリカ	32.74	6.55	39.29%
フランス	34.43	0	34.43%
ド イ ツ	15.83	14.35	30.18%
イギリス	28.00	0	28.00%
韓 国	25.00	2.50	27.50%
中 国	25.00		25.00%

(出所) OECD Data Base 他により作成

法人税の負担と減税の恩恵はいずれも企業が担い、受けるものと考えられがちである。J.E. ステイグリッツによる「企業は法人税を負担していない」との経済学の常識を検証している土居丈朗氏

は、法人税の帰着に関する興味ある分析を報告している。一般に法人税の引き下げは「消費者冷遇、企業優遇」と受けとめられ、企業に恩恵を与えるとの印象が強い。恩恵は、法人ではなく労働者や消費者を含む生身のステークホルダーに及ぶことを土居氏は学術的に追い、税制を掘り下げる。⁵⁾

海外進出にはこうした税制に嫌気して日本企業が逃げ出す一面がある。進出先国で一定年数税が免除される、法人税率が低い、優遇措置が受けられるなど、コストの割安を謳い文句とする企業誘致が、海外流失を促す有力な誘因となっている。

しかし、この点を経営の先行きにはどこまで折り込むべきものであろうか。とりわけ中国では、労働コストが沿岸部、内陸部のいずれでも急上昇しており、コストが将来にわたって必ずしも強みであるとの保証はない。コストの低さで進出した企業には負担増の可能性が有りうるのである。このためにベトナム、インドネシア、インドなど、東南アジアに進出先を変える企業も増えている。

中国では、上記のほかにも、新たに外資に対する優遇税が完全に廃止され、約10%増税される。外国人にはこれまで適用除外されてきた社会保険料も適用されることになった。外資に対する優遇措置や例外扱いが次第に廃止されることを今後どう計画に折り込むか。これは、本来ならば重大な原則変更のリスクである。増大が見込まれる中国市場の需要が、国内に限界が見える日本企業にとって、取り込まざるをえない数少ない成長源として、トータルではコスト増要因を十分に帳消しできる、これが日本企業の本音であろう。中国市場の安定性とともに実効性が懸念される領分である。

法人税引き下げに充当する財源をどこから捻出するかという問題に平行して、競争力維持のために減税政策を採ることの是非も多々論じられてきた。伊藤元重氏は、日本経済の最大の問題は需要不足にあるので、成長戦略を進めるしかないとして、まず急ぎ実効税率を5%引き下げること、現在の税率では3~5年も待てないと主張する。⁶⁾

5%の減税は、経済産業省の試算では、GDPを2.6%押し上げる効果があり、金額では13年度に14.4兆円に達するという。法人税は、むしろ3年後には4,800~6,400億円の増収効果をあげると

弾き出している。雇用の維持、海外移転の抑制、国内投資の促進を主張する経団連の試算でも、減税で10年後は100兆円の増収になるという。⁷⁾

(3) 内在する戦略的な立ち遅れとその背景

① 戦略的立ち遅れとはどんな状況か

失われた10年を振り返ると、日本の混迷と停滞の間に韓国、台湾、そして中国など東アジアを中心に新興国の発展が著しく、いくつかの産業分野では日本が追いつかれ、追い越される現象が生じている。日本企業の誇りの拠り所であった高品質という評価が、欧米社会でも、例えば液晶テレビでサムスン製品の品質の良さ、デザインの魅力が公私にわたって公然と語られている。

液晶テレビの工業化に先鞭をつけたシャープは、創業時には9割近い特許を有する絶対優位を誇った企業である。しかし、その後の推移では市場占拠率が世界で4位を前後するシェアに落ち、欧米と新興国のいずれの市場でも、中国、韓国、台湾製品の評価が上がっている。これは液晶テレビにかぎった現象ではない。半導体、DVD、携帯電話、発光ダイオード(LED)、リチウムイオン電池、太陽光発電、液晶パネル、そして自動車産業の優位差の縮小も、新興国に追い上げられている図式を象徴している。

韓国、台湾の研究者や企業関係者が機会あるごとに語ることに、日本は単一の国内市場としては需要が大きく、日本企業が羨ましいとの評価がある。巨大とはいえない国内市場を相手にする新興国企業では、対象とする市場を需要の掘り起こし段階から国内ではなく海外に焦点を合わせて開拓する。結果的に、思い切った大型設備を初期投資から決断し、製品を受け入れる市場の開発・浸透に資源を集中する戦略設計を練り上げてきた。

日本国内で市場争奪を繰り広げる図式が日本企業では定着している。生産設備、マーケティング、製品開発、人材、意思決定や行動などにおいて、設備革新、地域適合の価格設定、製品の性能やデザイン、販促、物流、人的資源の確保・養成、スピード性などで、かえって弱い立場の新興国企業に引き離されてしまったのである。近年研究開発でも新興国企業の投資の伸びが目立っている。

② 業界横並びの体質と変化への適応力

このように、国内市場は、日本企業にとって、国内企業同士で主導権をめぐって競うに価する関門である。国内の競争に優位を占めることは、収益の構造を固めるのに確実に有効である。国民の消費水準、国内需要の量、新製品に惹かれる品質主義の消費態度など、いずれ海外に出て行くなり輸出するにしても、まずは供給側として経営の展開に有効な市場である。高成長の時代にはサプライヤーとしてほとんどの企業が生き残り、競争に耐えられた。新規産業に参入し、乗り合いバスにとにかくにも乗り遅れさえしなければ、これが業界横並びの横行した成長期の実態であった。

しかし、流行に飽きっぽい消費性向と消費者取り込みの競争が厳しくなり、新製品の有効期間が短期化して、研究開発と設備投資に巨額の負担が重荷になった。半導体産業が如実に示すように、シェアと研究開発の負荷に耐えられない企業は、徐々に業界から脱落していった。しかも、グローバル市場をめぐる競争は内外いずれでも熾烈であり、資金、研究開発、マーケティング、人材など、資源の蓄積や戦略設計の総合力の差が、勝ち負けを否応なく決める格差こそねらい目である。

液晶陣営ではないが、技術では一定の評価を克ち得ていたパイオニアが、デジタル・テレビから撤退した。これも、総合的な力量で敗北する競争の非情さを物語るケースの一例であろう。

こうなると、日本企業には、慣れきった業界横並びから脱しグローバル競争に脱落しない戦略に転換する以外の選択肢はない。おそらくそれは、失われた 10 年の痛みの体験を教訓に、設備、要員、負債の原理、原則に立ち返ることが一つである。残るは、グローバル化時代の適応に否応なく必要な競争優位の条件を徹底的にチェックして、グローバル戦略を再構築することである。

③ パラダイムの転換にどう取り組むか

かつては見下ろすような高見から眺めてきた韓国企業や台湾、そして中国企業に対して、日本企業にとどまらず、戦略論の専門研究者からも、日本が頂点に位置してきた「雁行形態的發展」の絶対優位は終わった、との評価、総括が聞かれる。

日本企業の常識を越える成長の実績を見せつける韓国企業のサムスン。学会では、同社の経営戦略が演題にあがると、参加者が競って出席し、招待講演に聴き入るという現象がある。基本、実行のいずれの戦略でも、スピード、行動性、デザインのセンス、交渉マナー、あるいは決断力など、よくぞここまでという果敢な印象の戦略的な対応や企業力が語られる。とくに初期には、日本人が呆気にとられた斬新なイノベーションづくめであった。成長し内部留保を分厚くしたサムスンの戦略と行動の事例は、日本企業や専門研究者にも、企業戦略の原点をあらためて教示している。

ところで、サムスンの成功はともかく、ひるがえって韓国型事例に関連して、いわゆる日本型経営にも必ずや堅持すべきものがあるという底堅い思い、サムスン流とはまた違った戦略設計なり原理・原則があるのではないか、との経営の多様性に対する執心を筆者は抱いている。サムスンを評価しながら、企業社会の将来に及ぶ評価には、グローバル化を急ぐ韓国にもまだ未決の、輝く光の半面に重い影の部分が翳っていないか、黑白では判定しにくいものがある、との思いである。⁸⁾

実績を擦り合わせ、積み上げてきた日本企業の特異な体質、機械と人間の一体化、雇用に対する独特の風土、技術革新に対する姿勢など、長期的にみると、国際分業の、いわゆる仕分けによっては、日本企業の特長優位がまだ十分に留保されているのではないか。

4. 大競争時代の企業力の再構築

(1) 競争力の変転と特殊優位の転移

上述したように、日本企業にとって、現在の事業環境では競争の劣位を思わせる現象が少なからず生じている。企業が自ら統御可能なこと、直には統治不能なこと、混在するこれらをぬって事態を見据え、戦略をどう再設計するか。論じるべき細目は限りなくあるので、所与のスペースで項目を選び出し、詳細に論じるのは残念ながら困難である。というよりも不可能とさえいつてよい。しかし、何か突破口はあるのではないか。

ここでは、グローバル市場での競争状態を突破

するための与件と可能性を論じ、採るべき方向性を同定しておこう。筆者が主観的に同調を覚える項目に傾斜するにしても、あえて拒まずに進む。

日本企業の競争力を測る要素には、前述のように、数知れない項目がある。日本の優位性を内外で高く評価された時代には、主として技術と生産の実績が比較され、評価を克ち得てきた。オイルショックに際して競争力の低下に喘いだ米国企業は、80年代の後半にMITの研究陣が中心になって報告書、*Made in USA*をまとめた。日本の競争力に習い、倣うことで競争力を復元する要所を洗い出す研究であった。当時は米国の設備は旧く、生産性も劣悪だと酷評された時代である。⁹⁾

しかし、リーマン・ショックでは、需要下落の連鎖現象で、生産体制の新鋭化に投げられる日本企業の国内投資は抑制され、生産設備の老朽化が進んでいる。減価償却を上回る能力増には、投資も全体として消極的であった。国内経済の成長は当然落ち込み、むしろ、生産設備を海外に移すことに方針転換する意向を語る企業が目立った。もとより、再々述べたように、法人税をはじめとする税制や貿易・企業行動の規制を抜け出て、経営体質を改革することが急であるという事情はあった。少子高齢化なり人口の減少などで、需要が停滞する国内市場から成長する国外に機会を求めるグローバル化時代に相応の必要が重なった。

しかし、対応が急務だとはいえ、企業が主体的に取り組むべき課題は多い。思い切り捨象して総括すれば、それは、技術を含む経営の広範なシステムなり管理体制にイノベーションを実現し、グローバル化に挑むということではないか。国内の競争市場で先行するにしても、必ずグローバル市場に適用可能な技術体系やシステムの革新を組み込んだ戦略を設計することが必要である。

先進性の高い企業では、状況がどんなに不利な情勢でも、そうした取り組みの姿勢は一貫している。その事例から若干を拾い評価を試みる。

(2) 展開、進化の方向性

韓国、台湾、そして急成長中の中国が所在する東アジア地域に、これまで日本が主導権を握っていた生産活動のセンターが移って久しい。経営に

関わる要因のなかで、技術をめぐる主導権の移転には、急変めまぐるしいものがある。2度にわたるオイル・ショックで省エネ、省資源に成果をあげた日本は、バブル崩壊までは経済発展の淵源としてその技術を軸に一定の評価を得てきた。

しかし、その後の米国の復権とあわせて、東アジアでは、高い教育熱を背景とする技術吸収力(adsorption)をテコにして新興国が技術力を底上げし、高度化を遂げてきた。これに対し日本企業は、自前の経営資源が新興国に劣る不利な条件と高コスト構造を抱え、グローバル市場で苦戦をやむなくしている。貿易摩擦を回避し、低コストの生産基地と市場を開拓し、途上国の経済発展に資することをねらって海外拠点を増やしてきた。蓄積豊富で優位な技術を支えに進出した投資先国で生産し、完成品、部品、半製品が国内に逆流するいわゆるブーメラン現象も生まれた。それにしても、雁行形態的發展といわれた優位差を、なぜこれほど簡単に追いつかれてしまったのか。¹⁰⁾

近年の技術の平準化を説明する原理として、設計の構想や形式にアーキテクチャの概念が使われる。さらに機能と構造の対応をモジュラー型とインテグラル型の要素間の関係で対比する論法がある。国内であれ、海外であれ、企業の経営拠点を設計の立地論で説明している藤本隆宏氏は、ものづくり経営学は、どこで「生産するか」以前に、どこで「設計するか」が重要なのでは、と問いかける。短期的なコスト計算だけで生産を根こそぎ海外に移すと、設計能力・改善能力・進化能力が弱体化することが危惧されるというのである。¹¹⁾

(3) 海外志向と国内定着の均衡決定の要因

国内の需要に限界がある中で、シェアの分捕り合戦に走る競争は成長に似て非なる競合である。外需に将来の成長を託す日本企業の海外進出は、それ自体は企業の戦略設計の成果でこそあれ、非難されるものではない。基幹部品を国内に、汎用品・大量生産品は海外に移す棲み分け、共生の国際分業は、説明原理としても説得的である。経営資源の比較優位をアジア各国と対比・分析すると、土地代、労働コスト、資本、起業家精神、管理能力、インフラ、原材料コストなど、いずれも日本

の劣位化が容易に首肯される。

こうした競争優位の劣化の中で、日本企業が自他共に主導権を主張できる資源は、ほぼ技術に絞られてきたように思われる。スイスの認定機関IMDによる国際的な構想力の格付けやイノベーション推進の実績比較で日本を1位にランクした米国政府の報告も、こと技術では、日本に対する評価を変えていない。¹²⁾

技術の主導性をここまで評価されながらも、コスト、市場開拓、人的資源、戦略設計など、競争力を規定する要因や賦存価格はなぜここまで劣化したのであろうか。海外の拠点作りの目安である海外生産比率(オフショア・プロダクション)を高める戦略を近年日本企業が急ぐ選択の根拠も、実はここにある。

各経営資源を並列して競争力の比較をすると、生産から販売に至る競争力で新興国企業が日本よりも今や優位にある。頭脳流出していた海外から技術者、研究者、経営の経験者が、母国の発展とともに帰国し、技術にとどまらず、戦略を迅速に選択・決定し、果敢に実行に移す経営力、多彩な人脈の動員、デザインや金型の積極導入・充実などなど、さまざまな分野でガーシェンクロン(A Gerschenkron.A)の「後発性の利益」(Advantage of Backwardness)¹³⁾の概念が説く先進国との競合に有利な状況を作り上げている。経済発展の日本との格差を雁の飛行形態に模した赤松要の「雁行形態的發展論」をもはや否定する反応も珍しくない。

(4) ニューエコノミーと ソフト経済への対処

ITの進展は、広く深く浸透、伝播し、経済効果と緊密に結びつくところまできた。価値創造に向けてソフト・知識経済が構造的に変革した成果は産業活動を確実に変えている。

IT産業なりITインフラの効率化、充実には国際的なネットワークの形成が欠かせない。イノベーションは、ここにも戦略的な重みの材料として登場する。もとより支えとなる人材の確保、育成が前提となるが、グローバル化のもう一つの側面である大競争に向き合うには、こうした革新が支えとなりえてはじめて叶うのである。

日本企業は、こうした状況への対応で必ずしも高い評価を得ていない。よく言われることであるが、ハードに優位な反面、ソフトに立ち遅れているという評もそうである。イノベーションに挑戦することは、このニューエコノミー＝ソフト経済に伍する条件であり、後に若干敷衍して述べる。

さて、液晶、PC、半導体、DVD、携帯電話など、日本企業はこれらの技術開発に先鞭をつけ、高機能製品の供給者として世界のトップシェアを占めた時期がある。それが、やがて新興国企業に取って替わられるような事態をわれわれは当初予想しえなかった。競争原理が休みなく働くグローバル市場は、供給者側の七面倒な事情には与しない。ニーズにマッチした商品を消費者の便宜に適った便利な方法、価格で届けられるどうかで、市場が受け入れるか否かが決する。効率的、合理的な需給のメカニズム、広域的なネットワークを構築できるか否かが問われるのである。

前述のソフト・知識経済が求める要請に応じられるかどうか。技術力が磐石ではなくても、独自の特殊の優位(Specific Advantage)を築く設計ができれば、市場で評価を克ち得ることがある。国内市場が狭隘で、競争にハンデを抱えていたはずの台湾の電機機器業界が、いまや世界最強のEMS(電子機器製造受託サービス)の拠点として認知されているのは、その好例である。

エイサーやマザーボードなど、知名度の高い台湾企業でも、今や受託比率を高めてマーケティングやブランドの定着に成果をあげ、投資回収に有利な受託生産に特化している。周辺国に比べて高コスト国の台湾がベンチャー性を高め、脱工場化のいわゆるファブレス化(Fabless＝工場のない生産体制)に成功していることは、大きな示唆である。

もとよりこうした評価には、語学力、交渉力に有為な人材の確保・育成、ITに関連するインフラの充実、国際会計・管理基準の採用・普及、金融市場における信用取引の普及、対内投資を優遇する措置・税制の確立など、生産以外の諸機能でも競争力を高めてきたことをあげるべきである。韓国、マレーシア、タイ、シンガポール、フィリピンなど、取り組みの成果として経済発展に十分なテイクオフの段階にきた国は増えている。

(5) 製造業の魅力に対する執着と適応

われわれの製造業に対する執着は強い。しかし、総じてアジア諸国は日本と同じくものづくりに対してこだわりが強いことで共通している。ただ、米国にも製造業に対する執着には予想以上に強いものがあり、その証しはいくらかもある。

直近でも、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」とする政策提言を行っている。もともと研究水準、技術開発力、事業革新の発想、従業員の創造的行動性、などに強い自負が同国にあってのことである。同評議会は、製造業が雇用を生むことに言及し、革新に不可欠の技術や知識の共有、人材教育、競争力担保の税制についても提言をした。¹⁴⁾

かつて *Business Week* 誌が論じた特集で、サービス経済が内包する問題として、製造業よりも中間賃金が下回る、生産性の上昇が乏しい、製造業を代替するには貿易能力を欠く、生産現場を分離すると技術高度化が停滞する、などがあるとの指摘をした。指摘は製造業とサービス産業とを対比する多様な論議の材料として有益であった。米国の製造業に対する伝統的な執着の姿勢を示して大きな論議を呼んだのである。同特集は、製品であれ工程であれ、製造業の技術革新が活発であるのに比べ、サービス産業には革新効果を期待しにくい本質があると危惧を表明した。¹⁵⁾

コスト競争力やばう大な消費市場の存在が生産拠点のシフトを促し、日本や先進国からも製造業が新興国に流出している。このいわゆる産業の空洞化現象の前に、ものづくりに執着してきた日本は加工貿易や製造業等の産業資本を重視し、長らく成長を支えてきた。海外生産比率が20%近くに達し、なかでも国際化の進んだ主要企業は、海外生産比率が実質40%を越えている。国内生産の比率を旧態に戻す想定は、すでにリアリティーに欠け、脱工業化、サービス経済への移行を描く長期の戦略設計は当然の方向であろう。

5. 日本企業の選択肢と

技術適応の戦略構図

とはいえ、競争の厳しさ、グローバル市場の展

望から、日本企業の選択肢は、事情が複雑であればあるほど、原理・原則に戻り、平行してパラダイムの転換に適う、集中すべき戦略を確立する二兎を追う対応が現状突破の必須条件である。

リカードが説いたように、国際分業は今後も国際社会の基本原則であろう。想像を絶したあの国際金融の危機も、かつての大恐慌とは時代が違うというある種の安堵の思い、安定感を与えた。国益本位に距離を置く国際協調を、ベストではなくても、ベターな国際社会が共有できる政策、緊急対応の原則として有効であることは、観念としては十分に認識が浸透している。ただ、特殊優位、コア・コンピタンスを築きうるか、どうか。

(1) 技術の平準化、流出に どう対処するか

日本企業の技術、研究開発における実績は、下記のように、一定の実績を示している。

表-2 主要国の研究費と研究者数 (2008年)

	研究費 (億円)	研究者数 (千人)		研究費 (億円)	研究者数 (千人)
インド	¹⁾ 10 758	²⁾ 155	オランダ	¹⁾ 15 674	¹⁾ 50
インドネシア	²⁾ 155	³⁾ 43	スイス	⁵⁾ 11 398	⁵⁾ 25
韓国	¹⁾ 39 663	¹⁾ 222	スウェーデン	18 568	48
シンガポール	¹⁾ 4 953	¹⁾ 27	スペイン	22 259	131
タイ	⁴⁾ 600	²⁾ 21	チェコ	3 276	30
(台湾)	¹⁾ 12 027	¹⁾ 103	デンマーク	9 581	31
中国	¹⁾ 57 428	¹⁾ 1 423	ドイツ	¹⁾ 99 084	¹⁾ 291
トルコ	¹⁾ 5 505	¹⁾ 50	ノルウェー	7 544	26
日本	188 001	827	フィンランド	9 760	41
マレーシア	⁴⁾ 1 156	⁴⁾ 10	フランス	59 688	¹⁾ 216
アメリカ合衆国	411 462	⁴⁾ 1 426	ベルギー	10 025	36
カナダ	28 564	⁴⁾ 139	ポーランド	3 306	62
メキシコ	¹⁾ 4 516	¹⁾ 38	ポルトガル	3 805	41
ブラジル	⁴⁾ 12 709	⁴⁾ 118	ロシア	17 928	451
アイルランド	3 937	¹⁾ 13	(参考) EU	⁶⁾ 358 831	¹⁾ 1 448
イギリス	52 078	261	南アフリカ共和国	⁴⁾ 2 837	⁴⁾ 19
イタリア	28 142	96	オーストラリア	⁴⁾ 18 841	⁴⁾ 87
オーストラリア	11 381	34	ニュージーランド	¹⁾ 1 852	¹⁾ 18

文部科学省「科学技術要覧」(2010年版)による。

1) 2007年。 2) 2005年。 3) 2001年。 4) 2006年。 5) 2004年。 6) EU27か国。

(出所) 矢野恒太記念会『世界国勢図会 2010/11』

研究開発投資の実績では、トヨタ、パナソニックなど、日本企業が高い投資実績を示している。技術独占を許さない現代世界の技術環境にあっては、「後発性の利益」なりモジュラー型技術の優位など、研究開発投資額や特許保有件数が単純に技術優位を保証するとは限らない。しかし、多角化と同時に高付加価値化の生産基盤が技術で決まる

ことはいぜんとして不変である。新興国の進化の事例として、サムスンの投資実績がすでに5指に入っていることは無視を許されない。¹⁶⁾

日本企業で最多の特許を保有するキヤノンは、技術を磨くことで収益体制を維持してきた。製品の半分以上を国内で生産しながら、技術開発によって独自技術を重視した姿勢を貫いたのである。興味あることに、同社は自前技術に必ずしも執着していない。他社であれ自社であれ、特許技術が十分に現場で活用されてはいないとして、いい技術はもっと広く利用に供するのが合理的であるという考え方を再々述べている。¹⁷⁾

キヤノンなどのトップは、人件費が安いからとむやみに中国やアジアに拠点を移すのでは、日本の製造業に将来はないと語る。組み立てが容易なものは無人、完全自動化ラインを国内生産に活かすことで、中国よりも安く作る挑戦は目標として達成できることであり、それが日本の製造技術を伸ばしてくれる。ただ、円高が経営に響くので、中国での生産自体を減らすことは考えないという。

技術の海外流出の問題と平行して、長期の技術競争に耐えられる企業力とその風土を形成できるかという問題がある。とりわけ中小企業には、研究開発と人材の確保は、大きな負担である。しかし、確率としては、営々として製品と製造工程の革新に取り組んできた企業は、その果実を得る可能性が確実に高い。たまたま流行る商品にめぐり合う偶然性、僥倖に経営は頼るわけにはいかなないのである。自社の専門分野や関連領域で企業特殊的優位を確立した企業が、技術競争を制してきたことは優良企業の実績が証明している。しかし、行政の経済戦略による支援が、この現代の競争では必須条件になってきたことも間違いない。

(2) 競争のリアリティーへの現実的対処

グローバル社会の競争と協調をめぐる応酬は、政策、政略に拠った確執が主張の伏線としてよくある。ことに財政難の情勢で決定すべき優先順位は、それ自体が政争に結びつきやすい。しかし、企業にとり統制不可能な要因以上に、内部での統制に関わると思われる標的に対しては、個別企業であっても、徹底した追求が基本であろう。

残された紙幅も少ないので、保留する事項がいかにも多いが、筆者がこだわりを覚えるいくつかの箇所について触れておこう。上述のように、筆者には、製造業に対するこだわりを捨てきれない執着がある。その拠り所は、客観的な評価でさえ日本の技術活動に国際社会が一定の、それも高い評価を与えてきたことにある。たとえば、アメリカ政府が関与した世界のイノベーションの実態調査では、きわめて高い評点が与えられている。日本に辛口の評価を下すスイスの調査機関 IMD でさえ、技術では、ほぼ毎回の調査で第2位に格付けしてきた。¹⁸⁾

日本の大学や公的機関でも、目立たないが、近年イノベーション、あるいは先端技術を冠する研究センターを競って設立する動きが見られる。管理システムを重視する文系色の強いセンターもある。その一つで責任者を務める米倉誠一郎氏は、「イノベーションだけが世界を変える」として、広範囲にわたる基調報告をし、趣旨の浸透を図っている。

同氏は、どうモチベーションをクリエートし、新しい富をつくり出していくかに触れる。それとの関連で心の問題領域を近代経営学が無視した、と言及しつつ、過去の蓄積、ソリューションパッケージについて現実的な提起を試みている。心の領域だとして触れているのは、値下げ、賃下げ、購買意欲減退のデフレスパイラルから抜け出せない時に、賃上げの発想こそ、かつてフォード社が自殺行為として批判されながら、5年後に大成功をおさめたことを引例しつつ、内向きの閉鎖性を脱して、現実を直視することだと訴えている。¹⁹⁾

技術を軸に据える理系の研究センターの成果は、いよいよ舞台に登場してきた。中山伸也氏の iPS 細胞作製に快哉を覚えた人は多かった。同氏の功績は勿論のことながら、研究室で同研究を支えた若い研究者や学生、そして理研など、横のスムーズな連携が、貧弱な科学技術研究体制を脱し切れない日本でも可能性を暗示する曙光と考えたい。

(3) 課題山積のなかで一何が焦点か

せつかくの技術でも、厳しい競争ゆえに有望技術であればこそライバルが直ちに追いかける。い

くつかの家電分野での競争がその典型であった。しかし、技術独占を世界が厳しく糾す時代には、基本的に技術の閉鎖性は許されない。その中において、一定の先行する優位を常時維持する戦略と管理戦術は、日本の有力企業でも研究継続の拠り所として受けとめられ、位置づけられてきた。

その際に若く有能な技術者をどう確保し育てるか、あるいはベテランの研究者や技術者をいかに職場なり研究に繋ぎとめるかが、問われている。ノーベル賞を受けた根岸英一氏にとどまらず、欧米やシンガポールに拠点を置く研究者たちは、日本の定年年齢後も研究の場を確保し、高い水準の研究を続けている。若い研究者の成長を妨げない継承については工夫が要るが、研究室総ぐるみで海外に移転したケースが教えるのは、杓子定規な日本の硬直性のマイナス効果である。年金だけの余生を宿命づけしないで、とりわけ科学技術のベテランの処遇については、企業も大学、行政も再熟考すべき時代にきているのではないか。

技術の流失については、定年後のベテランが海外の企業に厚遇で迎えられ、少なからぬソフトが流出していることを、実害の点でも、人の処遇の問題としても憂うべきで、見直しを訴えたい。

海外進出は今後進むであろうし、技術流失を過度に恐れることはグローバル化の時代にはマッチしない。しかし、それには現地生産と国内拠点に対する経営者の高い視点での論理と倫理が不可欠である。イノベーションの拠点はあくまで国内に維持し、マザー工場として、国内の雇用を確保しながら、世界の拠点でもあり続ける。筆者の基本的な考えとして、こうした二兎を追う経営姿勢の重要性をあらためて訴えたい。

問題が多岐にわたったので、ノータッチあるいは軽く触れるだけで終わった項目があまりにも多かった。課題が、複雑に絡み合っていることに驚かざるをえないが、さらに他日を期したい。

注

- 1) 井沢良智「グローバル化と内外需取り込みの日本的戦略設計」
神奈川大学国際経営研究所『マネジメント・ジャーナル』第2

号、2010年3月、5-22ページ。

- 2) 大前研一「上昇気流に乗る日本経済」PHP 研究所『Voice, ボイス』2009年7月、47ページ。
- 3) 井沢良智「国際経営論を講じて」九州産業大学経営学会『経営学論集』第19巻第4号、2009年3月、19-91ページ。
- 4) H. V. Perlmutter & D. A. Heenan, *Multinational Organization Development*, Addison Wesley Pub. Co. 1979 (江夏健一他訳『多国籍企業』文真堂、1982年)
- 5) 土居丈朗「法人税の帰着に関する動学的分析」経済産業研究所『RIETI』2010年秋通巻31号、10-13ページ。
- 6) 伊藤元重「成長鈍化いま何が必要か」日本経済新聞2010年8月17日号参照。
- 7) 増収効果については、経済産業省試算を日本経済新聞2010年10月29日号参照。
- 8) 『エコノミスト』2010年2月1日号に直近の状況として、「グローバル化急ぐ韓国内憂」に向山英彦氏と厳在漢氏の二つの論稿が実態報告として有益であった。84-91ページ。
- 9) Dertouzos, M. L., et al., *Made in America*, MIT Press. (依田直也訳『Made in America』草思社、1990年)
- 10) 井沢良智「米国の海外投資優位構造と日本の国際化展開像」倉井武夫・井沢良智著『国際経営戦略への構図』中央経済社、1983年9月、pp. 59-83.
- 11) 藤本隆宏「ものづくり経営学の本質」日本経済新聞編『これらの経営学』日本経済新聞社、2010年6、110-114ページ。
- 12) 井沢良智「グローバル経営と価値創造」中井秀編『価値創造のマネジメント』文真堂、2006年10月、56ページでこれらの外部評価について触れている。
- 13) Gerschenkron, A., *Economic Backwardness in Historical Perspectives*, Harvard University Press, 1962.
- 14) 日本経済新聞2009年12月26日号参照。
- 15) *Business Week*, 1986年3月3日, McGraw Hill Publication.
- 16) 『科学技術白書』21年版を参照。
- 17) 井沢良智「グローバル化への適応と競争優位の国際経営戦略」井沢良智・八杉哲編『国際経営戦略論』創成社、2010年5月、39-40ページでこの状況に触れた。
- 18) 前掲書1)、2010年3月、9-10ページ。
- 19) 米倉誠一郎「イノベーションだけが世界を変える」講演会における基調講演を収載した長崎新聞2010年10月25日号を参照。