

日本企業グローバル化の内と外

——為替大変動下の日本システムの対応能力——

東京大学社会科学研究所教授

安 保 哲 夫

はじめに

日本企業、とくに製造企業の海外事業活動は、1970年代以降いくつかの波を描きながら拡張を続けてきたが、ことに1985年プラザ合意以後の急展開によって、グローバルイゼーションといえるような新局面を迎えた。しかしそのプロセスは、必ずしも内発的で積極的な要因によって主導されたものではなく、貿易摩擦や円高など外的な要因によって“強制”されながら進んだ点に特徴があった。その背後には、国境を越えることに消極的になる日本企業の内向きな経営組織体質があり、それだけにいざ組織活動の国際配置をしなければならなくなると、親、子ともに、つまり国境の内と外において、様々な難しい問題に直面することになった。しかしだからといって、日本システムのグローバル化は成功しないというわけではない。

本報告は、主として私共の国際共同研究プロジェクト(日本多国籍企業研究グループ、JMNESG)による日本企業(一部外国企業)の海外および国内工場調査結果を使いながら、日本的経営・生産システムの国際移転に焦点を合わせて、日本企業が海外と国内において経験しつつある成果と問題点を明らかにしたい。その際、とくに為替大変動によって深刻に問われている日本システムの内外の対応能力を検討し、問題を提起してみたい。

90年代初のバブル崩壊以降、日本企業の経営・生産システム、そして政治や官僚の機構まで含めた日本システムの全体構造について、海外のみならず国内においても批判の大合唱が起こり、その限界と改革の必要性が繰り返し指摘されている。確かに日本経済はすでに5年以上にもわたって低迷しており、個別企業のレベルでも国内に関する限りいまひとつトンネルを抜けることが出来ない。しかしこれには、バブル崩壊の反動や政治体制の流動化など国内要因だけでなく、その背後にある冷戦終焉に伴う新たな国際政治状況や、ことに国際通貨システム崩壊後の為替大変動に伴う心理的不安要因といった、国際環境要因の影響も十分考慮に入れられるべきであろう。しかもそうした異例の不安定な国内環境のもとでも、日本システムの企業レベルでは、それに柔軟に対応しうる

新たな展開が現れつつあるようだ。

そして海外においては、日本型の経営・生産システムは、日本企業による対外直接投資、技術提携形態のみならず、外国企業による自国工場への技術導入などによっても、世界各地に広範に普及しつつあり、日本システムのグローバル化といえる状況が着実に進展している。これは、基本的には日本システムの国際競争優位と、なかんずく日本企業の柔軟な現地対応能力によるものとみななければならない。しかし同時に、その競争優位の背後にある日本システムの組織運営特性のために、受け入れ相手国・地域の社会制度や経営投資環境によって、システムを構成する諸要素の移転のされ方、現地生産のパフォーマンスに相当の違いがみられる点にも注意を要する。

以下においては、こうした日本企業やその経営・生産システムのグローバル化の外側と内側における成果を評価しつつ、そうした動向に重大な影響を与えている為替大変動の意味を考察し、そこからこの不安定な変動の時代における日本企業の今後の対応について政策的含意を考えてみたい。

I 日本企業グローバル化の外側

1. 日本企業海外進出の全般的状況

表1によれば、日本企業による海外事業活動はいまや世界の隅々にまで及んでいる。全産業でみて、1995年末には、138ヵ国に2万数百の海外日系子会社が287万人近い雇用者を抱え（アメリカ企業はピークの77年に734万人、U.S.Department of Commerce [81]）、5万人を超える日本人社員が派遣されている。日本企業国際化の端的な特徴である日本人派遣社員の雇用者に占める比率は、1.77%と高い水準になる（92年の1.96%からは低下している）。

表1 海外日系企業の数と雇用者数

1995年末

	全産業				製造業			
	国数	企業数	雇用者数	派遣 日本人	国数	企業数	雇用者数	派遣 日本人
合計	138	20,455	2,867,959	50,657	121	7,739	2,118,901	21,253
アジア	24	8,684	1,585,729	20,590	22	4,709	1,358,801	11,926
中東	10	131	12,994	289	10	32	8,148	50
ヨーロッパ	33	3,956	305,045	8,505	31	813	166,803	1,900
北米	2	5,200	634,826	17,980	2	1,593	415,121	6,284
中南米	30	1,277	243,857	1,734	26	396	118,484	780
アフリカ	26	299	20,675	106	18	47	18,919	53
オセアニア	13	908	64,832	1,453	12	149	32,625	242

資料：東洋経済新報社『国別海外進出企業総覧 国別・会社別』1996年

製造業では、121ヶ国に7,739の日系子会社があり、その従業員は約212万人、日本人派遣社員2万1千人余にのぼる。日本人派遣社員の比率は約1%（92年1.1%）と全産業よりも低くなるが、1子会社平均でみて従業員274人、日本人2.7人（92年は3.7人）は、やはり国際比較では際だって多い。さらにつぎのような特徴が指摘できる。1）工場数、従業員数ともアジア、北米、ヨーロッパに集中

しているが、中南米、オセアニアにもかなり進出し、中東、アフリカにまで広く浸透している。2) 比較的中小規模の工場が各地に多数進出しており、従業員に占める日本人の比率は相当高い(平均1%)。3) アジア地域の特徴が目につく—製造業の比重が高く、工場当たり従業員の規模が大きく(アジア全体で工場当たり平均289人—北米の261人のみこれに匹敵)、従業員数に対する日本人の比率がかなり低めである。すなわち、韓国0.2%、中国0.8%、台湾1.1%、タイ1.1%(シンガポールは2%)弱に対して、アメリカ1.5%(92年は2.0%)、イギリス1%(92年1.9%)、ドイツ1.4%、フランス1.7%、となっている(アメリカ、イギリスなどで92年のレベルからかなり低下しているのは、それなりに注目すべきである)。アジアで日本人比率が低いのは、現地企業との合弁が多いこともあるが、以下にみる経営管理上の理由がより重要である。

2. 日本の生産システムの国際移転モデル

—「適用・適応」(“ハイブリッド”)評価モデル—

われわれの調査・分析枠組は次のようなものである(安保他[1991]、第1、2章、参照)。問題の焦点は、日本の生産システム(多品種少量生産に代表される)の競争優位が、組織の現場主義的で柔軟な管理運営がもたらす作業効率と製品品質の高い水準として表れ、しかもそれが日本社会に特徴的な制度や慣習に大きく依存しているとすれば、このシステムの強味を歴史的文化的環境が異なる外国社会に持ち込むのは相当の困難を伴うであろう、という点にある。日本企業の海外工場は、一方で得意なシステムの優位性を最大限持ち込もうとするが—「適用」面—、他方では現地環境諸条件に合わせてシステムの修正を迫られ—「適応」面—、難しいディレンマに立たされる。多国籍企業論では、「適用」は企業特殊な競争優位の持ち込みの側面、「適応」は現地化の側面である。

この適用—適応評価を定量的に示すために、5段階測定方式を考案した。日本の親工場におけるシステムの主要構成要素23(後掲表2)について、親工場と100%同じことが現地で実現されていれば適用度が‘5’(現地への適応度は‘1’)、逆にまったく実現されてなければ適用度は‘1’(適応度‘5’)とし、‘5’~‘1’のどれかという、日本方式と「現地方式」との混成度合を「適用(適応)度」または「“ハイブリッド”度」と呼ぶ。アメリカの場合、現地企業の工場は日本システムに先行したアメリカンシステム(大量生産システムに代表される)で運営されているから、適用度‘1’(適応度‘5’)は100%アメリカ方式と想定した。したがって、対象地域がアジアやヨーロッパに移ると、なにが適応すべき現地方式かが改めて問題になるが、ここではその点には深くは立ち入れない。まずは日本方式の持ち込み度合いをみる適用面を中心に評価することとし、これにより地域間比較が可能になる点に、大きなメリットを見出すことにしたい。

以下、まず、表2に示される日本の生産システムの23の基本的要素とそれを6つにグループ化したモデルによる評価をおこなう(「6グループ・23項目評価」)。これは、親企業サイドからみてその

日本の親工場で実現されている競争優位がどの程度移転されているかをみる、効率、品質に関わるパフォーマンス重視のオーソドックスなアプローチである。しかしわれわれはいま一つ、後掲表3bのように、技術の国際移転の実質的内容、性格に照明を当てる、いわば受け入れ社会の視点からのアプローチとして「4側面評価」方式を併用する。

3. 3大地域における日本システムの移転評価

—北米、東アジア、ヨーロッパにおける“ハイブリッド工場”の比較—

われわれJMNESGがこれまでプロジェクト・グループとして調査した対象地域は、北米(主にアメリカ、1986、89年、本グループとは別の国際金融情報センターのプロジェクトで93年)に次いで、台湾・韓国のNIES(1992年)とタイ、マレーシャ、シンガポールのASEAN(1993年)の3つの地域にわたるが、ここではNIESとASEANを一括して東アジアとし、これにヨーロッパを加えた3地域についてみていく。ヨーロッパについては、筆者および一部は他のグループメンバーが個人的に現地調査(1989-93年)と評価をおこなったものである(注1)。

1) 6グループ・23項目評価

表2は、「6グループ・23項目」に沿って、3(4)地域の50工場について、それぞれの適用度を評価し、自動車組立(4社)、自動車部品(2社)、家電(7社—CTVとVTR)の産業ごとの平均値を算出した、総括表である(表注参照)。比較を適切に行うために、4つの地域に同種の工場をもつ企業を選んだ(プロジェクト・グループの対象工場数はこの2~3倍)。

i) 全ての地域にわたる全50工場の23項目総平均適用度は、3.2である。この23項目平均値自体は、日本の親工場の操業状態にどれだけ近いかを示す一つの目安にすぎない。すぐあとでみるように、平均値の背後には、諸要素やグループの異なる組み合わせが含意するさまざまな側面が隠されている。しかしともかく、現地工場への日本システムの移転は全体として半分を少し上回っている。しかもたんに総平均値だけでなく、3地域の各23項目平均もアメリカ3.0、東アジアとヨーロッパは3.3であり(NIES3.4、ASEAN3.1)、さらには個々の企業の地域平均も3.0の上下0.3の幅に収まる傾向があるから(注1の各文献を参照)、それなりに有効な指標である。ただその理由はなお検討中だが、ある項目の適用度が高まると、他の部分でコストや投入エネルギーを抑えるバランスの力学が働くことは考えられる(板垣博氏のアイデア)。

ii) 6グループの適用度を描いた図1から、3地域間の日本システム移転における基本的構成要素の組み合わせの特徴的な異同が端的に読みとれる。3(4)地域にほぼ共通するのは、G2生産管理(平均3.4)、G5労使関係(3.4)、G4参画意識(3.3)の適用度が、地域平均でみて高水準でかつ地域間で接近している点である。他方、G1作業組織・管理運営(3.3)、G6親子会社関係(2.7)、G3部品調達(2.8)の3グループは、地域間の適用度の開きが比較的に大きい点で共通し、しかしG6、G3は平均点がかかなり低い点で目立っている。

表2 自動車・電機現地工場の適用・適応度評価表（6グループ・23項目）

—アメリカ・東アジア・ヨーロッパ、1989-93年—

	アメリカ				東アジア				ヨーロッパ				地域平均			
	自組	自部	家電	平均	自組	自部	家電	平均	自組	自部	家電	平均	自組	自部	家電	平均
G1 作業組織・ 管理運営（平均）	3.3	3.1	2.3	2.7	3.7	3.5	3.4	3.5	3.9	4.2	2.7	3.6	3.7	3.5	2.9	3.3
1) 職務区分	4.8	3.5	2.6	3.4	5.0	4.6	4.5	4.7	4.3	4.0	3.5	4.0	4.8	4.2	3.7	4.2
2) 多能工化	3.3	2.5	1.9	2.4	3.4	3.4	2.3	2.9	4.3	5.0	2.0	3.7	3.5	3.4	2.1	2.8
3) 教育・訓練	3.3	2.5	2.0	2.5	3.5	3.3	3.0	3.2	3.7	4.0	2.5	3.3	3.5	3.1	2.6	3.0
4) 賃金体系	2.3	3.0	2.1	2.3	4.0	3.3	3.4	3.6	4.0	4.0	2.5	3.5	3.5	3.3	2.9	3.2
5) 昇進	3.3	4.0	2.6	3.0	3.3	3.3	3.8	3.5	4.0	4.0	2.8	3.6	3.4	3.6	3.2	3.4
6) 作業長	3.0	3.0	2.4	2.7	3.3	3.0	3.5	3.3	3.3	4.0	3.0	3.3	3.2	3.1	3.0	3.1
G2 生産管理（平均）	3.6	3.8	2.9	3.2	3.3	3.5	3.5	3.4	3.7	3.5	3.0	3.4	3.5	3.6	3.2	3.4
7) 生産設備	4.3	4.5	3.7	4.0	3.4	3.8	3.6	3.5	3.7	2.0	4.0	3.5	3.7	3.7	3.7	3.7
8) メンテナンス	3.0	3.5	1.9	2.5	3.1	3.4	3.5	3.4	3.7	4.0	2.8	3.4	3.2	3.5	2.9	3.1
9) 品質管理	4.0	3.5	2.9	3.3	3.4	3.5	3.6	3.5	3.7	4.0	2.5	3.3	3.6	3.6	3.2	3.4
10) 操業管理	3.0	3.5	3.1	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.7	4.0	2.8	3.4	3.4	3.4	3.2	3.3
G3 部品調達（平均）	2.8	2.7	2.5	2.6	3.0	2.9	3.1	3.0	2.0	2.0	2.8	2.3	2.8	2.7	2.9	2.8
11) ロカール・ コンテンツ	2.0	2.0	2.0	2.0	2.6	3.1	2.9	2.8	1.3	1.0	2.8	1.8	2.2	2.5	2.6	2.4
12) 部品調達先	3.5	3.5	3.4	3.5	3.3	3.4	3.5	3.4	1.7	2.0	3.3	2.3	3.0	3.2	3.5	3.3
13) 調達方法	3.0	2.5	2.0	2.4	3.1	2.3	3.0	2.9	3.0	3.0	2.5	2.8	3.1	2.4	2.6	2.7
G4 参画意識（平均）	3.9	4.3	2.2	3.1	3.4	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	2.8	3.3	3.6	3.7	3.0	3.3
14) 小集団活動	2.8	3.5	2.1	2.5	3.5	2.9	3.0	3.2	2.7	4.0	1.5	2.5	3.1	3.2	2.6	2.9
15) 情報共有化	4.5	5.0	2.3	3.4	3.5	3.4	3.5	3.5	4.0	3.0	3.0	3.5	3.9	3.8	3.0	3.4
16) 一体感	4.5	4.5	2.1	3.2	3.3	4.1	3.8	3.7	4.0	4.0	3.8	3.9	3.8	4.2	3.3	3.6
G5 労使関係（平均）	4.3	4.1	2.5	3.3	3.5	3.0	3.4	3.4	4.2	4.0	2.9	3.7	3.9	3.5	3.0	3.4
17) 採用方法	4.5	3.5	2.1	3.1	3.1	2.9	3.2	3.1	4.3	3.0	3.3	3.8	3.7	3.1	2.8	3.2
18) 雇用保証	5.0	4.0	2.0	3.2	3.7	3.3	3.4	3.5	3.7	4.0	2.8	3.4	4.0	3.6	2.8	3.4
19) 労働組合	4.5	5.0	3.3	3.9	4.0	3.1	3.8	3.8	4.7	5.0	3.0	4.2	4.3	3.9	3.5	3.8
20) 苦情管理	3.3	4.0	2.7	3.1	3.3	2.8	3.3	3.2	4.0	4.0	2.5	3.5	3.4	3.3	3.0	3.2
G6 親・子会社 関係（平均）	3.0	4.0	3.1	3.2	2.1	2.8	2.5	2.4	3.1	1.7	2.8	2.8	2.5	3.0	2.8	2.7
21) 日本人従業員 の比率	3.0	4.5	2.9	3.2	1.3	2.1	1.3	1.4	3.7	1.0	2.3	2.8	2.2	2.6	1.9	2.1
22) 現地会社の権限	3.0	3.5	3.3	3.2	2.3	2.8	2.9	2.7	2.7	3.0	3.0	2.8	2.5	3.0	3.0	2.9
23) 現地経営者の地位	3.0	4.0	3.1	3.2	2.8	3.5	3.3	3.2	3.0	1.0	3.0	2.7	2.9	3.3	3.3	3.2
総平均	3.5	3.6	2.5	3.0	3.3	3.2	3.3	3.3	3.5	3.3	2.8	3.3	3.4	3.4	3.0	3.2

★ アメリカ13工場(1989年)：自組(4工場)、自部(2工場)、家電(7工場)。東アジア29工場(1992、93年)：NIES(11工場)：自組(4工場—台湾)、自組(2工場—台湾)、家電(5工場—台湾4、韓国1)、ASEAN(18工場)：自組(5工場—タイ4、マレーシア1<1社重複>)、自部(3工場—タイ2、マレーシア1<1社重複>)、家電(10工場—タイ2、マレーシア6、シンガポール2<3社重複>)、ヨーロッパ8工場(1989-93年)：自組(3工場—英)、自部(1工場—英)、家電(4工場—2社で英、独に2工場ずつ)。

★★ 同一地域に同じ企業が2つの工場を持つ場合はその平均値がとられた。

図1 自動車・電機の適用度－6グループ

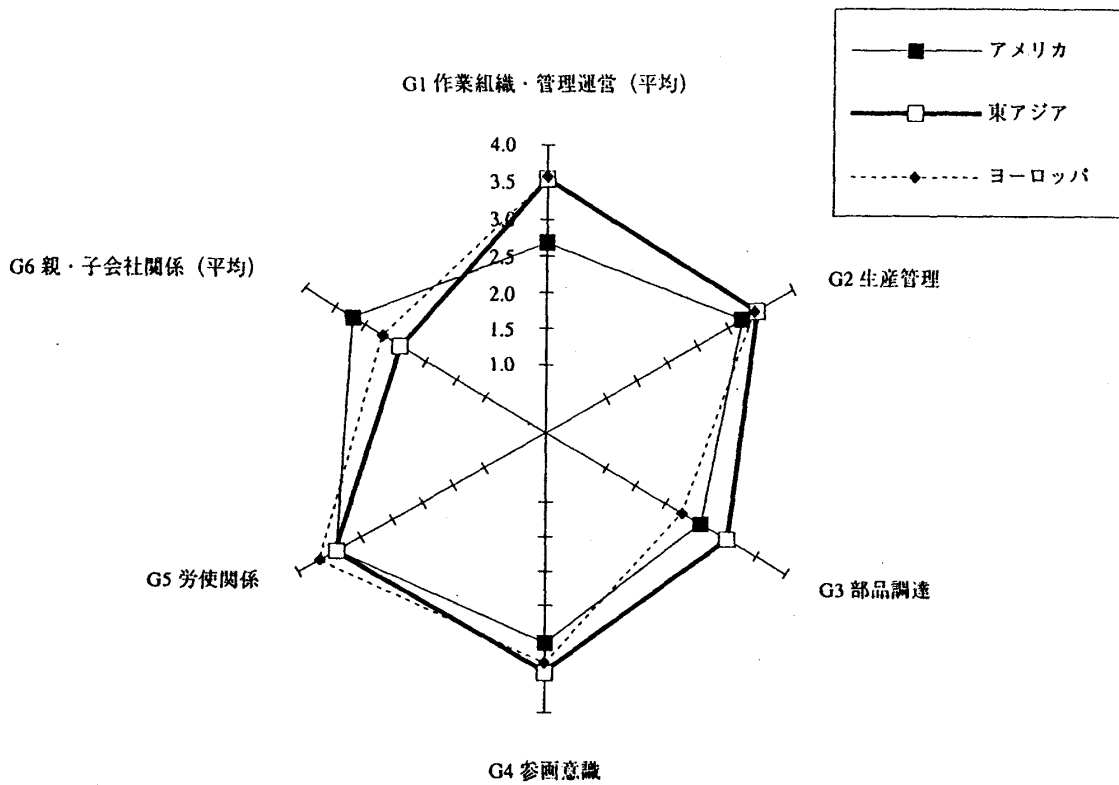
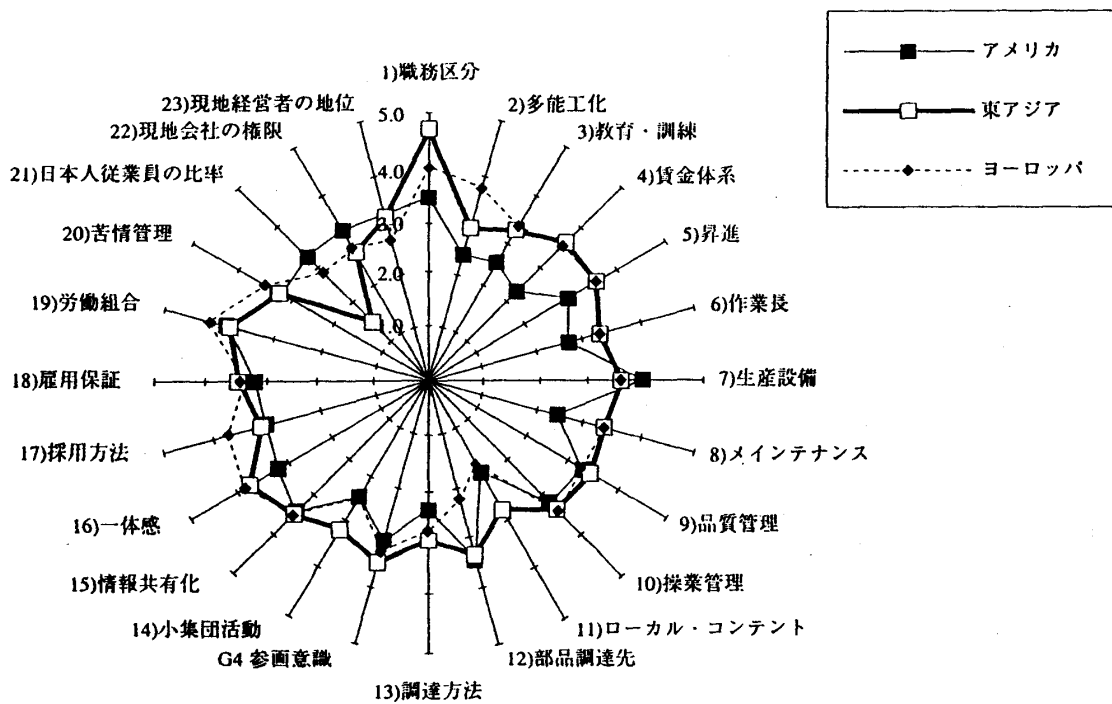


図2 自動車・電機現地工場の適用度－23項目



この内容を、図2もみながら、いま少し立ち入って分析しよう。生産管理は、要素項目7)~10)のように、機械設備や中間製品をどう扱って高い効率と品質を実現する操業管理を行うかという、モノに関わる日本的生産技術の中核をなし、どの現地工場も最低限の競争優位確保のために欠かさない。ただし、本当に共通しているのは設備の持ち込みだけで、他の項目は地域によりかなり差があり、あとの「4側面評価」の重要なポイントになる。労使関係は、参画意識とともに、ヒトの柔軟な仕事の仕方に大きく依存する日本システムを支える条件ないしサブシステムとして、企業内協調型がどこでも追求されるが、内容は地域や産業により異なる。米欧では、伝統的労働組合のワークルールなどにより職場運営の柔軟性が失われるのを避けるため、労働協約の大幅変更やノンユニオンプラントを志向しているのに対し、アジアの組合はもともと影響力は弱く協調的だ。また自動車関連産業は、作業内容が高度な技能訓練を必要とするため一般に労使関係を重視するが、家電は無頓着なところも少くない。参画意識についても、14) 小集団活動などは北欧の適用度が揃って低い。

iii) つぎに、地域間の違いをやや類型化して明らかにしよう。アメリカ・ヨーロッパとアジアではつきりパターンが分かれる点が二つある。一つは、グループ適用度がG 6 親子会社関係とG 3 部品調達とで逆になる点である。アメリカ・ヨーロッパパターンは親子が高く(3.2・2.8) 部品が低い(2.6・2.3) のに対して、アジアパターンは親子が低く(2.4) 部品が高い(3.0)。親子会社関係は、日本人と現地人経営者の権限・役割分担を中心に現地工場の現地化の度合いを評価するもので、米欧では日本人の役割が決定的に大きいのに、アジアでは現地人経営者に工場運営がかなり任されている。他方部品調達は、米欧では現地サプライヤーに技術力があり、またローカルコンテンツ要求も厳しいため現地調達の度合いが高くなる(適用度は低くなる) のに対し、アジアはまだ日本への依存が直接間接に高い。

いま一つは産業別の対照である。表2にみられるように、アメリカ・ヨーロッパでは、自動車組立(3.5・3.6)・部品(3.5・3.3)の適用度が高く、家電は極端に低い(2.5・2.8)、アジアでは、自動車組立・部品(3.3・3.2)と家電(3.3)は並んでいる。これは、自動車の現地市場規模の大きい米欧、労働コスト面で家電に立地優位のあるアジアといったように、それぞれ現地の市場や経営資源の賦存条件を考慮しつつ、どこまで本格的な生産拠点として取り組んでいるかという、本社サイドの経営戦略に影響されたところが大きい。

iv) アジア・ヨーロッパとアメリカでパターンが分れるのがG 1 作業組織である。アジア・ヨーロッパの適用度がかなり高い(3.5・3.6) のに対して、アメリカは目立って低い(2.7)。作業組織は、日本システムのヒトに関わる核心部分と考えられるが、アメリカでは、西欧的なデマケーション(demarcation, 権限・責任範囲の明確化) 指向と多民族社会のルール重視主義という社会・経営的環境の下に組合もコミットして、G 1 グループを構成する6つの項目の多くで(とくに多能工化、賃金体系) 日本方式の導入が後れている。アジアでは、産業社会の伝統が弱いだけでなく、一種組

織内協同指向のようなものが共通してみられ、それが日本方式移植を容易にしているようだ（親工場と同じ実質機能を保証するわけでは必ずしもないが）。ヨーロッパは、限られた調査だが、イギリス、ドイツなど産業社会の伝統の強いところで、デマケーションの制約が小さくみえる点は、注目される（注1の各文献を参照）。ただ産業別にみると、ヨーロッパ（2.8）も、前述のように、家電の適用度はアメリカ（2.5）に次いで低い。

2) 4側面評価

以上のような親会社側からみた移転評価に対して、現地社会側から移転の実質を評価するのが4側面評価である。表3bのように、23要素項目のうち21について、移転の仕方を、「方式」—組織の作り方、ヒト・モノの動かし方などシステムそのもの—と、「結果」—派遣日本人、設備、部品など、システムがつくり出した“出来合い”の日本的要素—の2側面に分け、さらにそれぞれを「ヒト」か「モノ」かの要素によって2分した4側面に再分類し、方式の度合いによりシステムの現地社会への根付き具合を評価する。

表3a 日本自動車・電機現地工場の4側面評価表

		アメリカ	東アジア	ヨーロッパ	平均
方式	ヒト	3.0	3.5	3.6	3.3
	モノ	2.9	3.4	3.4	3.2
	平均	3.0	3.5	3.5	3.3
結果	ヒト	3.2	2.3	2.7	2.6
	モノ	3.2	3.2	2.5	3.1
	平均	3.2	2.9	2.6	2.6
方式 (ヒト+モノ) (%)		93.5	122.7	136.6	112.9
結果 (ヒト+モノ)					

表3b 4側面評価のグループ・項目構成

方法 \ 要素	ヒト	モノ
方式	G1 作業組織・管理運営 ・全項目：(1)～(6) G4 参画意識 ・全項目：(14)～(16) G5 労使関係 ・全項目：(17)～(20)	G2 生産管理 (8) 品質管理 (9) メンテナンス G3 部品調達 (13) 調達方法
結果 (“出会い”)	G6 親・子会社関係 (21) 日本人従業員の比率 (23) 現地経営者の地位	G2 生産管理 (7) 生産設備 G3 部品調達 (11) ローカル・コンテスト (12) 部品調達先

図3 自動車・電機の4側面評価

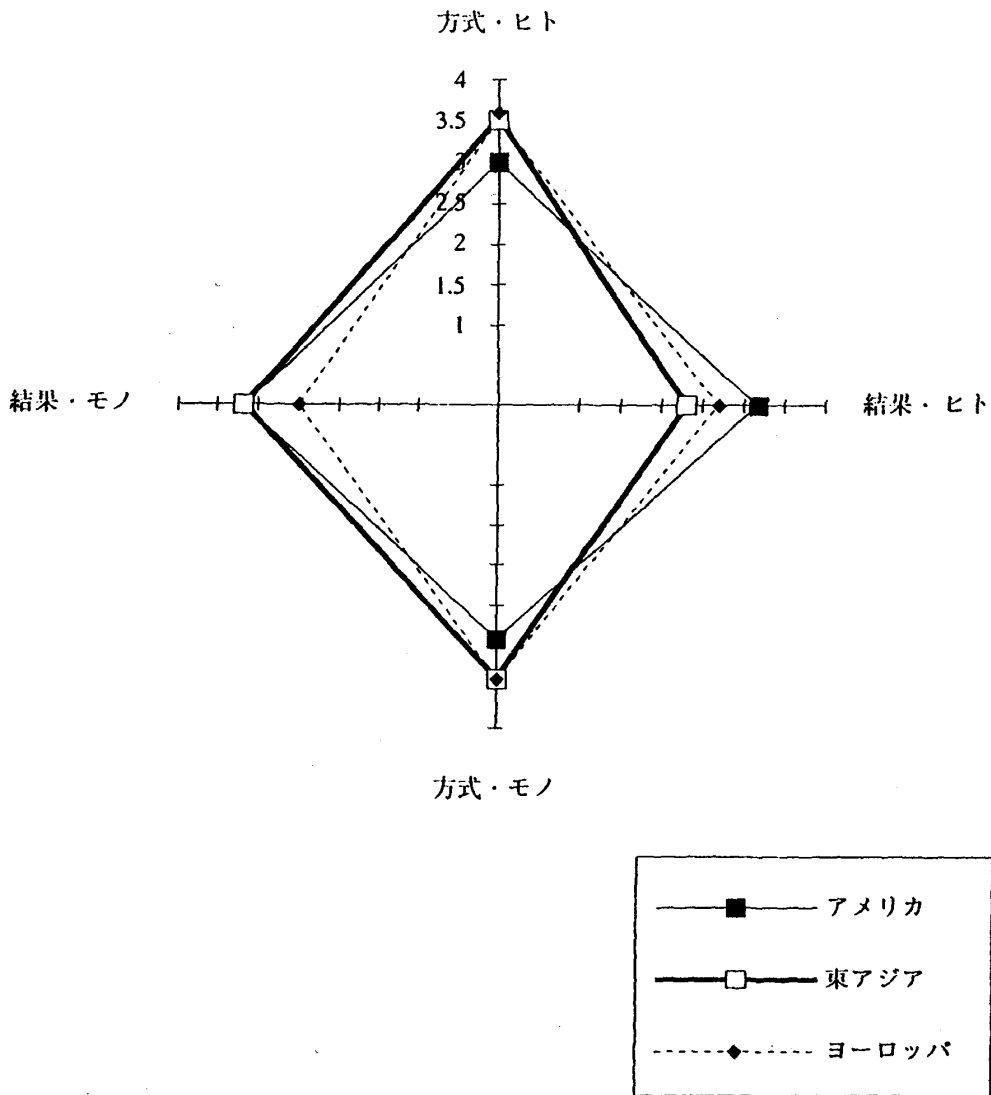


表3 a および図3 から読みとれる要点はつぎのとおりである。

- i) 「方式／結果」比率をみれば、3地域の平均は112.9%で、すべての地域でともかく方式が結果を若干上回っている。しかし地域間では、ヨーロッパ136.6、アジア122.7%に対してアメリカは93.5%とかなり低い。
- ii) 図3の形から、アメリカとアジア・ヨーロッパとの違いが目立つ。アメリカでは、前述した制度、慣習などのハードルが高く、ヒト、モノとも方式適用の弱い分(短い縦軸)、突出した日本人、そして設備などヒト、モノの結果の高適用(長い横軸)でカバーするかたちになっている。
- iii) 東アジアの方式／結果比率がヨーロッパより低いのは、ASEAN諸国の比率が101.8%だからで、NIESは143.5%と高かった(原表より)。アジアとヨーロッパの比較では、結果のヒトーモノの関係が全く逆になっている点が重要だ。アジアでヒト・結果が目立って低いのは(2.3)、前述のように現地経営者の役割が大きいからで、ヨーロッパでモノ・結果が低いのは(2.5)、部品の現地調達比率が格段に高いからである。

以上を端的にまとめれば、アメリカでは、方式が入りにくいところをヒト、モノとも結果持ち込みで補い、ヨーロッパは、意外なほど高い方式移転とかなり低いモノ・結果を高いヒト・結果で達成したのに対して、アジアは、高い方式移転を低いヒト・結果（モノ・結果は高いが）で実現するという、より理想的な方向にあるとあってよい。ただし、ここでのヨーロッパの特徴づけには、そのデータの制約からなお若干の留保が必要であろう。

4. 3 大地域における日本システム移転の特徴

以上のような3つの地域における日本システム移転の状況が、それぞれの地域経済社会の特徴とどのように関連しているであろうか。これらの地域は、近年ますます地域経済圏としての性格を強めつつあるが、その形成要因として北米・ヨーロッパが域内産業保護を眼目とする政策主導型であったのに対して、東アジアが外資導入という形での投資主導型であったことは、一般に言われていることである。ここでは、こうした地域経済圏のタイプの違いを念頭において比較的に考察しよう。

1) 北米・ヨーロッパにおける政策主導型システム移転

i) 北米における日本システム移転のもっとも重要な特徴は、アメリカという一大単一市場が中心にあり、現地生産による規模のメリットが決定的に大きく、日本企業からみて前述のようなシステム移転上の制約ないしコストを相殺して余りある、という点である。そうした制約や大規模投資の負担などからこれまで低収益に苦勞してきたが、近年は自動車組立、同部品、家電など、アメリカ企業と並びあるいはこれに代替してアメリカ産業の中に定着してきており、収益面でも顕著な改善がみられる（安保 [1994 a、1996b] および「むすび」を参照）。

さらにこの地域における近年の特徴は、NAFTAの形成によって、米加FTAにメキシコという労働力供給条件の全く異なる国を加えたことで、現地日系工場とアメリカ企業との競争条件が、システム間の争いにとどまらず、どちらが低コスト労働力をうまく使うかという要素をも含むことになった点にある。この面は、従来アメリカとの国境沿いにあるメキシコのマキラドーラ（保税加工区）で経験済みだが（上山 [94]、Kenney=Florida [94] 参照）、アメリカの意図とは逆に日系企業に有利な条件をつくり出しているのではないか。

アメリカ産業に対する日本システム移転のインパクトは予想以上に大きいものがあるといつてよい。アメリカ企業の多くは、ハイブリッド化した在米日系工場をお手本とし、あるいは合弁や取引関係をもつ日系企業との人的関係を通して直接に、工場運営や部品調達の手法やノウハウを学んでおり、一定のレベルのずれを伴いつついくつかのタイプの“ハイブリッド・ファクトリー”が北米全域に広がっている。NAFTAはまさにそうした広がりの方を拡大しつつあるといえよう。

ii) 統合ヨーロッパへの動きがなければ、ヨーロッパ地域への日本企業の直接投資、したがってシステム移転がこれほど促進されることはなかったであろう。この「強制された」ことの影響の最た

るものの一つが、上述のような部材の現地調達率の無理な引き上げ→日本人比率上昇といった関連である。そうなるのは、現地工場が域内各国からの購入計画の策定や、現地部品の製造技術、精度を考慮に入れた新型機種の現地設計といった手間のかかる仕事に追われるためである。

こうした事情は、一面で当然効率や品質水準の引き上げを阻む要因であるが、他面では、現地企業も含めてヨーロッパ規模で日本システムの導入競争を引き起こし、それがこの地域のリストラクチャリングを促進していることも見逃せない。EUのような経済統合は、ひとつの「要塞」として世界市場的な競争を制限する面をもつことは確かだが、その規模が大きい場合その内部で惹起される激しい競争過程において、ヨーロッパ企業も“ジャパナイゼーション”あるいは“リーンプロダクションシステム”の導入などに深くコミットせざるを得なくなっている(注2)。こうして、ややオーバーに言えば、日系企業と現地企業の双方からする“ハイブリッド・ファクトリー”が、この統合経済内部の効率、品質などの水準を引き上げるのに寄与している面も、みておく必要がある。

また日本企業の進出が欧州統合過程に与えるインパクトとして注目されることの一つは、立地条件の違いから受入れ国間で進出企業の産業や規模などに偏りが生じ、それが域内競争優位の関係を変化させることによって、統合の仕方をめぐる関係国間の主張にも影響を与えている点である。T. トゥルーエンズは、その調査によりつつ、イギリスには、労賃コストの相対的低水準、労働組合の柔軟化、英語の便宜などから、家電、自動車などの“量産拠点志向”、ドイツには、レベルの高い国内市場向けのパソコン、半導体などの高付加価値品生産という“国内市場志向”、そしてフランスでは、保護主義的非難をかわすための小規模工場設立という“政治志向”がみられるという興味深い結論を引き出している(Truijens [93])。

2) 東アジアの外国投資主導型地域経済圏の形成

東アジア地域の経済圏としての相互依存的なまとまりが市場主導で形成されてきたことは周知のとおりである。そしてこの地域では、市場主導というのは投資、なによりも日本企業の直接投資主導であり、貿易政策主導の他の2つの地域とは重要な違いがある。合併、技術提携、委託生産なども含む現地生産が先行し、それに随伴するかたちで機械設備、金型、部材、技術(ライセンスなど)などの日本からの輸出が増加し、やがて域内諸国相互の製品と部材の貿易が始まり、かなり後れて日本への製品輸入にゆきつく。

そのさい「トライアングル」論、「雁行形態」的發展論など興味深い議論があるが、ここでは深く立ち入る余裕はない(注3)。とにかくそこで重要なことは、システムや技術の国際移転が、本国と投資受入国との2国間の単発的な関係にとどまらず、〈日本→韓国・台湾→ASEAN諸国〉といったように、国や地域を段階的・相互依存的に結んで順次・継続的におこなわれてきた点にある(曹[94]参照)。こうして東アジア地域では、さらにその周辺・後背にインドネシア、中国、インドシナ諸国なども抱えて、いまや世界でもっとも成長力の高い一大経済圏が、主に外国企業による技術

伝播に媒介されて、自生的に形成されてきたのであり、その意味でここでは日本システムの移転こそが主役であるといつてよい。

もちろんそれは、東アジアだけで自己完結的に発展できたわけではない。その外部条件として、北米やヨーロッパ市場、さらにはある時期まで冷戦といった政治・軍事的環境までが重要な支持要因となってきたことは、「トライアングル」論などが指摘するとおりである。

ともかく、この地域におけるシステム移転評価の結果から指摘できる重要な含意は、明らかに東アジアでは日本システムの移植が格段に容易である、ということだ。それはなによりも、現地人に大幅に依存しながら「方式」移転がよりスムーズに行われている点に端的に表れている。もちろんアジアはヨーロッパ、北米と比べて多様性・異質性が目立つことも事実で、またNIESとASEANではシステム移転状況にかなり異なるところもあるが、やはり類似性の方が重要である。その背後に、組織の作り方や仕事の仕方におけるデマーケイションをめぐる問題などを焦点として、なにか欧米とは異なる社会—文化的な親和性があるに違いない。これこそが、地域主義的政策なしに第三の「地域統合」といわれる実質が形成されつつあることの基本的背景でもあるが、われわれの調査結果はその一端を間接的に証明したといえるであろう。

II 日本企業グローバル化の内側——為替大変動下日本システムの不安定化と対応能力——

以上のような日本企業のグローバルな展開において、それに直接に大きな影響を与えてきた要因の一つは円高であったが、これは1970年代初めの戦後国際通貨システム、すなわちIMF体制の崩壊とそれに続く変動為替相場制の下で現れたものである。それは、市場経済システムにおける従来のあらゆる競争基準を大幅に変えてしまい、企業の対外的な活動の内側においても重大な変化を招来せずにはおかないし、それはまた家計や政府の行動にも及んでいる。

いわゆる“空洞化問題”がその代表的なものである。このなんの枠組みもなく日々変動する為替相場の下で経済社会のシステム全体が著しく不安定な状態におかれ、その対応に多大なエネルギーの投入を余儀なくされている。そして個々の企業は苦しい中にも驚異的な対応能力を発揮している面もあるが、とくにマクロ経済対策、通貨金融政策など国のレベルの対応は必ずしも適切とは思われない。そこで以下、まず現行為替大変動の意味についてやや立ち入り検討を加えつつ、企業グローバル化の内側で起こっている諸側面について考察を進めよう。

1. 枠組なき為替大変動の意味

国際通貨制度が変動制に移行して以来既に4半世紀が経過し、これについて数多くの議論がなされてきたが、それに代わる制度が見つからないという現実の前に、80年代以降の規制緩和論、冷戦終結に伴う市場経済万能論などの影響もあって、変動相場制こそが市場原理に沿ったものという理

解が常識化しつつあるように思われる。

一般に、現在の為替大変動や円高現象に伴う内外経済の極めて不安定な動きを市場原理の当然の帰結とみて、それに対する金融当局や政府、企業の介入、調整、戦略変更など各レベルの懸命の対策が日々恐ろしいほどのエネルギーを費やしてとられているが、根本的に疑問がある。例えば日銀は、昨春以来円相場を1 USドル=80円前後から100円台に戻すために約450億ドルにのぼるドル買い介入をおこなったが、これはほぼ同年の日本の対米貿易黒字額に相当する。こうした事後的な各種対応策がとられる前に、まずは為替変動の枠組みである通貨制度そのものについて、なにが出来るかを改めて検討してみる必要があるのではなかろうか。

日本経済は、昨秋以降の100円台への円高修正を経て、本年春頃から再度回復軌道に乗ったかにみえる。しかしまだ本調子とは言えず、96年3月期の大企業の収益をはじめ、売り上げ、生産など主要経営指標はかなり好転しているのに、企業も個人もいまひとつ弱気心理から完全には脱却できないようである。その最大の要因はいうまでもなく、金融機構改革問題に象徴される90年初の“バブル崩壊”の後遺症であるが、直接には、昨年3月初めからの円急騰によってようやく長い不況から立ち直りかけていた回復の腰を折られた悪夢がまだ消えないためであろう。

円相場は、96年に入って100円余の水準で推移しているとはいえ、この水準で安定する保証は全くなく、世界最大の債務国の通貨として多くの不安定要因を抱えたドルの動きにつれてまた突然急上昇に転じ、この景気局面に再度大きな打撃を与える恐れは否定できないのである。そのことは企業も個人もきわめて敏感に察知しており、ごく最近やや楽観論がでてきたとはいえ、投資や雇用、そして消費の動きには依然慎重である。この弱気心理を払拭する決め手は、さらなる公共支出でも超低金利でもなく、為替動向を中心とし、国内金融機構改革を含む内外経済の構造問題の処理を通じた先行き安定の見通しであろう。

近年の為替相場の乱調な動きは、それが何円安くなればよいといった単なる変動幅の問題ではない。その軌道を決める枠組みそのものが崩れていることに起因していると考えられるのであり、したがってこれを市場原理に沿ったものとして対応策を講ずると、企業にとっても国の経済対策としても大変な間違いを犯すことになると思われる。以下、現行国際通貨システムについての新たな観点と対応の必要性について主要な論点をあげてみよう。

1) 為替相場の特殊性—固定相場制の意味

市場経済のもとでは、すべてのものに価格がつき、大インフレであれ、株式投機であれ、相場の変動のうちに全社会的な経済活動の調整がおこなわれる。その点では通貨と通貨の交換比率である為替レートも例外ではないが、その重要な特殊性も見過ごされてはならない。通貨（貨幣）は、もともと他の全ての商品の（交換）価値を尺度し交換を媒介する手段として特別の地位を与えられた商品であり、そうした一般的尺度としてその価格（価値）標章（円、ドルなど通貨単位）と通貨価値は、国家、中央銀行など公的権力機関が独占的に決める以外にない（もちろん通貨価値は、金本位制であれそれ以外であれ、物価動向を指標とした通貨発行量のコントロールを通じて変動しつつ

決まる)。かつて民間の銀行や地方の藩などが勝手に通貨(藩札)を発行していた時代もあったが、それでは多数の通貨圏ができてその間の交換基準がばらばらになり、商品取引の範囲が限定される。つまり全面的で自由な取引が保障されるためには、通貨の自由な発行や変動は制限されざるをえないのである。

外国為替相場もこの通貨間の交換比率である以上、その相場変動の基準は各通貨当局が管理する通貨価値を基礎に決めるしかないはずである。それぞれの通貨の各国内における購買力をベースとした購買力平価といわれるものがその基準になる。ただし国境を越えた異なる経済圏の間では、一国の制度を他に直接適用することはできないから、そこにさらに市場経済的なクッションが入る。通貨の交換比率が、為替相場として、つまり各国間の経済取引の総合的な力関係(経常・資本など諸取引の総合収支尻)によって規定される外国為替需給の指標として、日々の変動のうちに決まるかたちをとる。

ここで問題になるのがその変動幅である。対外取引は一国の取引の一部である貿易財だけを扱うものであるから、為替相場は短期的にも長期的にも一国通貨の購買力平価と一致する保証はない。そこで為替相場が日々大幅に変動して購買力平価とのギャップが大きくなれば、それは通貨の価値尺度が二重化することを意味し、内外の取引関係や価格体系が当然混乱する(「内外価格差」もその一つ)。ここに、金本位制下では金輸出入点、IMF制度では基軸通貨ドルに対するレートの上下1%以内に各国為替相場の変動幅を限定する固定相場制がとられる理由がある。

ただし、こうした歴史上の固定相場制は、法律や協定によってのみ可能になったのではなく、19世紀のイギリス、20世紀のアメリカといった経済大国の通貨であるポンドやドルが、事実上世界のあらゆる経済圏にまたがって共通に通用する国際通貨として受け入れられていたがゆえに維持された点もまた重要である。この基軸通貨の内外価値が安定しているかぎり、その国内制度で定められた基準が国際的に「強制」されえたのである。

2) 変動相場制の機能と問題点

ところがこのような大国が後退して世界が分極化すれば、1930年代や70年代以降のように、変動相場制になるしかないが、この場合には、軸がないために、変動幅が大きくなるだけでなく、変動の基準が動きやすい。その相対的安定化は、もっぱら主要通貨当局間の協調に依存するが、イニシアティブをとる国がなかったり、国益志向が高まるため、それも難しくなる。現在の国際為替状況がまさにそれで、円高の背景に持続的大幅な貿易・経常黒字にもとづく為替の需給関係があることは確かだが、それがそのまま為替レートの変動幅に反映されるのがノーマルな市場原理というわけではない。

円—ドルレートは世界の2大経済国の通貨関係であるから、円の対ドルレートが、3年間(1985年初～88年初)で約100%上昇(260円台～120円台)、1995年初め(100円前後)から8月半ば(100円直前)までに4月半ば(80円前後)をはさんで20%以上(年率70%前後)も乱高下を繰り返した

のでは、企業をはじめ経済活動のアクターはなにを基準に行動したらよいのかわからなくなる。市場競争の大原則は、各アクターが与えられた価格を基準としてコストと収益を競うのであるから、その価格を表示する通貨価値そのものが絶えず不規則に大きく変動するのでは、これは相撲の土俵が勝負の途中で伸縮するようなもので、はじめからまともな競争にはならない。現状では、変動相場制そのものをやめることはできないであろうが、最小限必要なことは、その変動幅を一定の範囲内に調整する仕組みを持つことである。

もちろん経常収支不均衡の調整は別の大問題であるが、それにこの土俵を動かしながら対応するのは、まさに市場原理に反する。それは、「弱者」のために「強者」の競争優位が無くなるまでハンディをつけてやるようなもので、一種「自動調整保護関税制度」といってもよい。それでは、冷戦後の唯一の勝者とみられている市場経済も内部から腐蝕していくことになりかねないだろう。経常不均衡の問題は、まず関係国内部のマクロ、ミクロの調整問題であるが、日本産業の競争力がなお全体として強い以上、その貿易黒字を証券、直接の両対外投資とODAなど対外援助に振り向け、かつ長期的には、その資本・援助の受け入れ国の産業が競争力を高める以外にない。ただそれらが、これまで同様目にみえた効果を上げないとすれば、為替調整も避けられないかもしれないが、その際には、よく準備された秩序ある形をとるべきであろう。

ここで変動相場制の諸理論について深く立ち入るつもりはないが（石見 [1995]、河合 [1994]、鬼塚 [1995] 参照）、70年代以降の議論の大きな流れをみると、次のようなことは言えるであろう（やや詳しくは安保 [96 a] 参照）。当初には、変動相場制の自動調整機能が楽観的に主張されたが、現実には、そこで予想されていない様々な効果が生じてその限界も明らかになった。一般にすぐ指摘されるのはJカーブ効果であるが、筆者は、経済主体のビヘビアーに国や地域ごとの差異があることに起因する為替相場変動の非対称性を強調したい。これは、やや大げさにいえば市場と組織の関係の問題であり、市場の機能の仕方はそれが働く組織や社会との関係で一定の幅をもって異なる、ということである（安保 [1991 a]）。

ともかく、やがて自動調整論は説得力を弱め、その後の変動相場制の議論としては、固定相場制に戻れないのを理由に「必要悪」説が残っている程度である。ただし、いまや長年の慣れと市場経済万能論の影響で、これが市場原理に沿ったものという常識論が定着しつつあるのは、大問題であろう。現状では、世界的な規模での固定相場制や、まして世界中央銀行による単一通貨の創出などを展望できる状況にないことはいうまでもない。しかしこの無軌道な為替変動状況を放置してよいわけではなく、段階的であれそれに何らかの枠をはめる試みがなされるべきであろう。

ただしその議論は本報告の主題ではないので、ここでは、いま与えられた条件の下で日本に出来ることはアジア通貨圏構想の推進であるとだけ指摘しておこう。それについては最後に今一度触れることにして、以下、この為替大変動との関連を中心に、最近の日本企業や産業、そして経済社会システムが、さきに見たグローバル化の内側でどのような展開をみているか、その競争優位の変化

と行方、“空洞化問題”などに焦点を当てて考察しよう。

2. 為替大変動下における日本的システムの競争優位の変化

以上のような不安定きわまりない国際通貨枠組のもとでは、日本の製造企業は、為替相場はほぼ常に円高基調にあって不規則な大幅変動を繰り返すというパターンを想定しつつ、これまで対応してこざるをえなかった。したがって、対外的には、前述のような主力生産拠点を複数の通貨圏に分散配置する戦略をますます本格化してきたが、対内的には、なお苦しい試行錯誤の途上にあるとはいえ、それなりにいくつかの生き残りの対応形態を築きつつあるように見える。むしろ問題は、これを受けとめるべき国や社会の側におけるマクロレベルの対応策の貧困さであろう。

1) 日本企業の「古典的」対内対応

—コスト切り詰め型合理化とその限界—

企業レベルの日本のシステムは、国内においても、プラザ合意以来10年間、対ドルレートで200%以上にもものぼる円高という競争条件の激変に対して驚異的な対応能力を発揮してきたことは、周知のとおりである。相次ぐ高成長期に肥満化した企業体質を徹底した「減量経営」と厳しい合理化努力でスリム化し、しかもさほど目立った人員整理、失業問題を出さなかった。これは、大規模の人員削減を伴った80年代後半以来のアメリカの企業のリストラクチャリングとの重要な違いであり、その点で日本的経営は健在であったといえる。

もっとも、80年代末のバブル的景気過熱の過程では、日本的経営の横並び指向が、投機ブームを極端に押し上げ、またもや企業組織の肥大化などがその反動の後遺症を増幅した。ただこの場合にも、すべての責任を民間企業サイドにだけ転嫁することは出来ない。出発点は、やはりプラザ合意後において政府と日銀によって推進された、急激な円高の抑制・対米協調を目的とする内需拡大のための金融緩和と財政拡張の政策であったからである（筆者は、88年秋の時点でこの低金利政策の危険性について疑問を提起し、国際経済学会の大会で日銀の金融研究所の人と議論している）（安保〔89〕参照）。

こうして、このバブルのピークとその崩壊過程の90-92年には、円高も対外直接投資の増加傾向も一段落したが、93年以降円の対ドルレートが100円前後まで上昇してくると、直接投資も製造業を中心に増勢に転じ、アジア主導の海外生産が改めて本格拡大期を迎えたのである。そして前述した95年春の円急騰は、日本製造企業の内外生産の見極めにいわばダメを推す決定的な契機になったと思われる。無軌道に変動する為替制度の下では、さすがの日本の経営者も、従来型のただひたすらコストを切り詰める合理化努力と円高とのいたちごっこには無力感を感じたに違いない。

もはや、労働力、エネルギー、土地などの要素の投入コスト比率が高い標準製品では、どんなに日本的経営の高いパフォーマンスを発揮しても、そのコスト競争力には限界がある。それだけでなく、そもそも現行の通貨システムを前提するかぎり、日本という国を単位とした競争力のもつ意味

が大きく変わったというべきであろう。企業は、コスト、調達、研究・開発から収益の計算まで、一国の通貨だけを単位としては評価できなくなっている（“非円化”）。企業はまた、国内において（あるいはどの特定の地域においても）、大生産拠点主義をとるのは賢明ではなく、競争優位の出せる事業活動分野の範囲をかなり臨機応変に変え得る柔軟性を持つことが要請される。

しかしそれは、国境が意味を失うということではなくて、為替変動の「隔離効果」によって各国経済間の連動性が弱まる点にもみられるように、むしろ国や地域ごとの個別対応の必要性や能力がますます求められる面もでてくる。こうして、変動相場制は地域主義を助長する傾向をもつから、それに対応するために地域統括本部の役割が増大し、またそれらの間の世界規模の調整・統制の必要性も高まるであろう。

2) 日本企業の対内対応の新展開

—日本の生産システムの2極分化?—

以上のように、今日日本国内においてはこれまでどおりの経営・生産努力だけでは限界に直面しつつあるが、しかしそれは、必ずしも日本型の経営方式や生産システムを根本的に転換することを意味しない。もともと日本企業のシステムは、「多品種少量生産」に代表されるような、人を中心とした組織の管理・運営による変化への柔軟な対応能力をそのもっとも核心的な特徴としてきたはずである。製品種類や製造技術における絶えざる改良、改善を、幅広い関心、知識、技能を持った現場の関係者が一体となって追求し、機能や品質における差別化、ひいては相次ぐ円高に負けないコスト・パフォーマンスをも生みだしていくという強さを、この方式は持っている。これまでも、そうした親企業の技術のグレードアップが継続しているかぎり、標準的技術の海外移転とはうまく連動し、“空洞化問題”にも一定の歯止めがかかってきたのである。

その証拠に、まずマクロ的にはいくつかの統計データを上げることが出来る。前述のように、プラザ合意以降の競争条件の激変と生産拠点の海外移転・逆輸入が増大する中でも、日本の対外経常収支黒字1000数百億ドル、対米黒字で500億ドル前後という水準は、さすがに最近減少傾向を見せているとはいえ、基本的には変化していない。研究開発費の対GDP比も低下気味ながら95年に2.9%の水準を維持し（アメリカ2.5%）、家計貯蓄率も15%前後から下がっていない（アメリカ3%前後）。また92年以後のGDPの伸び率0.6前後という低成長の下で失業率は1%余り上昇（2.2→3.4%）したに過ぎない。

こうした結果が出るについては、標準製品の組立工程は海外に移転されてもその機能部品や基本素材、さらには高機能製品などの日本からの輸出が増大する、また対外投資の収益還流も次第に増加してくるといった事実がみられるからである。失業率が比較的低い点も、もちろん企業の負担は増えているわけだが、国民経済、社会全体にとっての安全弁としての役割は非常に大きく、それが高い貯蓄率を支えているともいえる（それは消費性向が上がらないことの反面でもあるが）。そして以下にみるように、その企業内の人的資源が最近改めて生かされ始めた。

日本システムの有効性は、ミクロレベルの企業の新たな対応形態により明瞭に認められる。やや大胆に図式化していえば、この新展開は従来の日本型が二極化して現れつつあるように見える（この点について片山 [96] は示唆的である）。筆者の理解では、従来の日本的生産システムの特徴は、アメリカ型少品種大量生産方式をベースにそれを多品種少量（小ロット）生産が可能な形に柔軟化したものである（安保 [95]）。これは、“柔軟な大量生産（flexible mass production）”といってもよいが、簡単化していえば、量産ラインの上に多機種・多機能の製品を混流させ、それを多能熟練工が柔軟に協同して処理していく、といったイメージである。そしてこれの二極化とは、一方でより日本的な多品種少量生産的側面の深化・拡張が、他方でアメリカ的大量生産方式の改良・拡充が追求されるということである。恐らく本命は多品種少量型であろう。

これまでの日本的生産システムといわれるものは、“トヨタ生産システム”に代表されるように（大野 [78]、新郷 [80] など参照）、アメリカ的大量生産方式による標準品生産の中に仕様やオプションなどで一定のバリエーションをつけて“多品種”化をはかり、この限定的多様化に伴う効率や品質水準の低下を最小限に抑えるために、人の技能幅の拡張、様々な“ぼかよけ”装置の工夫、サプライヤーまで巻き込んだジャストインタイム（JIT）などが開発・遂行されてきた。しかしそのベースがあくまでもラインによる大量生産であることには変わりはない。

これに対して新多品種少量型は、モデル、仕様、オプションなどの多様なつくり分け小ロットでおこなう方式（“セル方式”）が主になり、ライン生産の方は従でしばしば撤去されている。なぜこのようなことが起こるのか、またこの方式はいかにしてコスト競争力を維持しうるのか。まずここでは、CTV、VTR、小型大衆車などの標準品の量産は海外工場に移すことを前提としたうえで、顧客のニーズの多様化、変化のスピードの激しい製品や機種が対象になる。その代表的ものをあげれば、携帯電話（NEC埼玉工場など）、一部複写機（リコー厚木）、コンピュータ組立（東芝青梅）、RV組立（トヨタ元町、ホンダ狭山など）、デジタル腕時計（山形カシオ）などが有名だが、今や多くの製造企業の全国の工場に広がりつつある。また、なお基本的には量産工場ながら、同様の方式を極力組み込もうとする傾向は、半導体（東芝大分）、鉄鋼（新日鉄大分）などに広くみられる（以上は、JMNE SGや別の機会に筆者がおこなった国内 [93、94、95、96年] およびアメリカ [93年] 調査、前掲片山 [96]、【日本経済新聞】1996年1月4、8日、2月6－8日など、から）。

NEC埼玉はそのもっともドラスティックなケースの一つである。ここは、93年まではごく一部を除き最新鋭ロボット約百台が活躍する評判の“完全自動化工場”であったが、94年の端末自由化を契機に現れた機種の多様化と変化テンポの加速化に対応して、「トヨタ方式」をお手本にその見直しを進めた現在では、最終組立工程にはロボットもベルトコンベアーも一台もない。これは、現場での徹底した改善活動が積み上げられた結果であるが、その過程で組立工の多能工化がはかられ、その一人ひとりが、ある時間帯には25前後ある機種の特定の一つについて最終工程の大部分を担当する「一人作り方式」がおこなわれたことにより（異なる時間帯あるいは日には別の機種を受け持

つこともある)生産性は40-45%も上がったという。もっともこれは、携帯電話製造の最終組立工程についておこなわれていることであり、その前のPCB(回路基盤)へのICチップの挿入などの工程は大部分ロボットによって遂行されることを前提としている点は、見逃してはならない。リコー厚木の場合にはもっと徹底していて、「一人一品生産方式」で時には2800点もの部品からなる大型複写機を一人で全部組み立てる。その結果生産性は35%程度上昇した(片山[96]およびJMNESGの調査[1996年8月])。

トヨタ元町の同社最古の工場を改装したRV工場では、もちろんコンベアーもロボットもあるが、それらへの依存はかなり抑えられ、“人間が主役”を前面にだしたラインや作業組織の編成が、投資効率と“人に優しい”の両面作戦として実施されている。これは、80年代後半のバブル期に同社としては最高度の、しかしやや過大な自動化投資をおこなった田原工場や、“人に優しい”投資に傾き過ぎた九州工場などの教訓を汲んで構想されたもので、RAV4という比較的生産規模の小さい、モデルのライフサイクルも短い特殊車種の生産にフィットした面もあり、バブル崩壊後の苦しい時期に相当な成功を収めた。

元町工場では、九州工場で有名になった組立ラインの分割方式(5班に、九州は11班)を継承して、各班の間に数台のバッファーを認め、班ごとの裁量余地の拡大と自己責任の明確化を図りつつ(“自己完結型”)、位置合わせの複雑高価なロボットには人間の技能が代わり、他方労働の負担を軽減するために、ラインサイドの足場の高さを調整する“木製”の補助床(九州工場では床の高さそのものを自動制御できる)や組立車内の簡単な補助椅子などが考案された。ただこの“自己完結型”や人間によるロボットの代替がどの量産工場でも成果を上げうるのか、またどこまでがトヨタ式生産技術(あるいは“現場主義的エンジニアリング”)の成果といえるのかは、なお必ずしも明確ではない。というのは、特にライン分割などの“自己完結型”は、筆者の観察では88年に稼動を開始した同社ケンタッキー工場で既に採用されていたからであり、その国内工場へのフィードバック効果といえる面があるかもしれないからである。それが意味でアメリカ的な責任分割のデマーケーションないし分業方式に適合する面があるとすれば、上の新(セル)方式などどう交叉するのか、興味深い研究課題である。

また東芝大分、新日鐵大分などは、それぞれ量産工場であるが、カスタムICを重視した半導体メモリーや高級な薄板、など製品差別化を徹底したうえで、歩留まりや品質水準を上げるための工程管理に、生産技術部主導で現場の知恵や技能を結集している。東芝は、ごく最近まで海外生産の本格展開を見合わせ、国内に開発・生産拠点を集中しつつ歩留まりや品質の高さで勝負してきただけに、エンジニアから一般作業者にいたるまで改善活動の積み重ねと仕事の幅を広げる技能訓練には特別の取り組みを実施してきた。例えば、技術教育センターの内部訓練コースでは、絶えざる“OJT技能の体系化”が追求されていた。これは、前述の海外“ハイブリット工場”において目立った活動の1つであり、したがってこの大分工場の成果は海外適用可能なものといえる。

新日鐵も、韓国などの追い上げに対して、製鉄・製鋼から圧延に至るまでの連続的な一貫体制づくりなどにおいて、一方では広幅薄板鋼、大ロットコイルなど大型新鋭設備の強味をベースとしつつも、同時に近年は小さい技術改良の積み重ねによっても効果を上げてきている。鉄鋼製造の各プロセス間の輸送量のミニマム化により工程の連続化を図った「直線的レイアウト」などは、“現場主義的イノベーション”の代表的なものといえよう。

以上の新方式の特徴をまとめていえば、現場主義的な柔軟性という最大のメリットに加えて、リードタイムなどの時間、スペース、設備投資に要する資本などの節約がかなり大きい点である。要するにコンベアー、ロボットなどアメリカタイプの生産設備は、作業を規則的に、比較的むらなく、大量にこなす点で極めて優れたメリットを発揮するが、高くつくのは当然としても、さらに一つの機械が広い場所を占め、個々の動作にも意外に時間がかかる。ことに微妙な位置決めや3次元の動きなどが入ると、装置も大がかりとなって、そのメンテナンスが大仕事になる。したがって、そのメリットがデメリットを上回るためには相当な規模の経済（車であれば年産20万台など）が要求される。そうでなければ、多少とも広い技能を身につけた作業員がその周辺にU字形などに配置した比較的簡単な設備を使ってあるまとまった作業を小回りを利かせて遂行する方が、はるかに効率的である（“自己完結型”または“セル方式”）（池田 [1990] 参照）。

ただしこの“セル方式”は、伝統的な万能型の職人やヨーロッパのクラフトマンの仕事の仕方と同じではない。現代日本の新方式には、それらとは次のような点で重要な違いがある。（1）伝統的職人の場合は、生産手段は基本的に汎用型の大工、鍛冶などの道具に限られるが、新方式の作業員には、小型とはいえ、現場の工夫・改善の積み重ねの結晶ともいべきメカとME技術を盛り込んだ加工、装着、組み付けなどの専用設備が配置され、かつそれらが相互に、また工場内・外の関連部所と情報ネットワークで繋がれている。

したがって、（2）新方式の作業員がおこなう動作は、一連の機械に材料や部品を順次あてがいつつ、比較的簡単な加工、組付けなどの作業をおこない、時にメーターや不具合をチェックするといったもので、その一つ一つにそれほど高度の深い熟練が要求されるわけではない。そこで必要となるのは、むしろそうした作業全体の流れを理解し、機械装置や部品の不調、不良などの問題に予防的、事後的に対処できる柔軟で幅広い能力と意欲である。これは基本的には従来の日本方式の熟練についてもその根幹をなす特徴であるが、それがさらに拡張されてきたということであろう。したがって伝統型と新方式の技能の間には、量産型ラインにおける単能単純技能との対比では共通面があるものの、その熟練の性格には本質的な違いがある点について誤解があってはならない（注4）。伝統型は基本的に一人一人が10年を越える単位でマスターしていくものであるが、新方式では、技能はなによりも作業組織の中の協同作業の一環としてあり、そのプロセスにおいて修得されていく。多数の仕事内容（課業）を身につけるにはやはり長い年月を要するとはいえ、その訓練は組織内のジョブローテーションを通じておこなわれるから、「一人作り方式」といっても、各作業員の多能化の程

度に応じて作業の分担範囲は自ずから決まってくる。

また、(3)この方式は企業の外の関連企業や技術インフラストラクチャーにも大きく支えられている。その本質的な強みが多品種少量にあるとすれば、広範多種類にのぼる部材の在庫を山積みにするわけにはゆかず、JIT的なきめ細かい多回納入を可能にするサプライヤーからの調達体制はほとんど絶対的な必要条件になるし、工場現場からのスペック（仕様）変更など細々とした注文に対応しうる下請け加工や工作機械のメーカーの存在も欠かせない。

このようにみえてくると、現在の世界で日本以外に以上のような条件を満たしているところはないといわざるを得ないであろう。こうして新方式は、日本においてしかできない製品や製造・供給方法を提供しうるという意味で日本に比較優位があり、ある程度為替が変動しても生き残ることが出来る生産システムといえるであろう。

さて、二極化のいま一方は、モデルやそのバリエーションの数の限定された普及型標準品の大量生産を徹底した自動化によって推進するものである。その代表的なものとして、シチズン時計田無や川鉄千葉の例が報告されているが（片山 [96]）、現今の為替変動の下ではその成功例が多くないのは当然といえよう。

シチズンの場合は、あらゆる無駄を一層細かくチェックしていく日本企業の得意な合理化により“乾いた雑巾”をさらに絞る道で、関連会社関係から作業・工程の隅々まで点検し、かつ必要ところは効率的な自動化も進めた結果、省力化を中心とするコスト削減、スピードアップ、品質向上などに相当な成果を上げ、当面“国産化”に成功した。このケースは、自動化を軸とした量産効果により省力化するという点で基本的にアメリカタイプのメリット追求といってよいが、ただそのプロセスや形態にはかなり日本的な改良、修正がみられる。それは恐らく生産技術部主導であろうが、しかしこのタイプの合理化・改善は全員参加的な態勢の下でなくては出来るものではない。したがってその前提は、原則として解雇はないということであり、事実2年間で削減した1300数十人はME技術を活用した新規部門に振り向けられたという。

川鉄千葉製鉄所は、戦後新興川鉄が初めて建設した最新鋭の一貫製鉄工場であるが、今や他の高炉メーカーと共に、やはり円高の下で韓国、台湾、中国など高炉新興国との価格競争できわめて苦しい状況に立たされている。そこで選択された対応策は、製品を薄板と高級品に特化し、連続化、一貫化をさらに追求する技術革新・自動化を推進することで、80年代-95年で4割以上削減した人員を今後3年間でさらに大幅に減らして“無人工場”を目指すというもので、これまでのコスト削減計画は目標を上回って達成されている。もちろんこれはオペレータの数を減らすことを象徴的に表現したものであり、特にコンピュータやMEがらみの機械化が進めば、開発、操業の両面でエンジニアやメンテナンス、さらに物流を含む生産管理などの要員の数は増える可能性は大いにある。この事例は、前述の新日鐵大分の場合と共通するところも少なくないが、やはりエンジニア主導で自動化による人員合理化に重点があるところはかなり大きな違いといえよう。

以上にみてきたような従来の日本型生産システムの興味深い2分化は、それぞれに合理性があつて、少なくとも当面は国内でも生き残り可能な対応の方向であり、いずれも相当の成果が認められる。ただそれにしても、後者の自動化主導の量産タイプは、高級品への特化など差別化の優位も追求されているとはいえ、主戦場が同じ標準品の価格競争ということになれば、前述の“古典的対応”と同様、無軌道な為替変動下ではいずれ際限のない合理化努力との悪循環に追い込まれる恐れを絶えずはらんでいる点は、見逃すわけにはゆかない。こうしてこのタイプは、製鉄のようなそれに不向きな産業まで含めて、遠くない将来における海外生産移行の潜在的候補者といわざるをえない。

III むすび—含意と展望—

以上、為替大変動下における日本企業のグローバル化の外側と内側を、日本型生産システムの対応能力という観点から調査・分析してきた。

今や世界の隅々にまで浸透しつつある日本企業の“ハイブリッド工場”は、それぞれの進出地域の経営環境や社会類型、そして個々の企業の投資戦略と受け入れ側の政策などに対応して、日本的要素と現地側要素の様々な混成度合いを示している。そして地域や産業によっていくつかの類型が認められるが、他方では一定の収斂傾向もみられるようである（安保 [94 a]、[96 b]）。本来こうした“ハイブリッド”のパターンとパフォーマンスとの相関が検出されるべきであるが、現状では一部の地域、企業を除いて、企業の正確な業績データを収集するという厚い壁は越えられていない。

ただ、さしあたり統計的データとの対応関係でみれば、まず日系海外工場の全てが高収益をあげているわけではないが、ほぼなんとかペイするところまできた。そして労賃コスト面のメリットがあるだけでなく、人的資源や社会の組織原理の点で日本システムに比較的親和性があり、かつ近年の成長率も高い東アジアにおける収益率をもっとも高いのは当然であろう。さらに長く利益の上がらなかったアメリカでも、マーケットの長期戦略的重要性から続けてきた投資が、経験の蓄積と消費景気に恵まれて規模の利益を發揮し始めたし、また“円高の追い風”にも支えられて、日本その他に輸出をしながら事業展開をする一大拠点として確立されてきた。また、規模の利益が出せず苦勞をしていたヨーロッパでも、意外に日本システムの適用可能性が高いことが明らかになりつつあるイギリスを中心に、なお全体として黒字転換まではいかないものの、自動車、電機などにリードされるかたちで、それなりに長期展望のある軌道が敷かれつつある（海外事業活動の収益性については、山田 [94]、『海外投資研究所報』[96]を参照）。

なお、これら世界中の日本企業工場の業績評価は、現在公式には全て円換算されているが、これには重大な疑問がある。例えば、95年春の円高時に海外事業にコミットしている日本企業の業績を主要通貨のマーケットバスケット方式で計算すれば、当時国内で発表された減収・減益が続く悲観的決算でさえ状況は相当違ってみえたであろう。企業は、前述のように、調達コストなどの“非円

化”を進めているが、収益についてはやっていない。グローバル化時代には、こうした会計処理制度やそれをみる評価方式にも発想の転換が是非とも必要であろう。

他方、この一事にも端的に表れているが、日本の国内においては、雇用や技術の空洞化などマクロとミクロの両面から、こうしたグローバル化のマイナスの側面のみがもっぱら心配されてきた。しかし以上の分析からみれば、為替大変動の重圧はあるにしても、日本企業は、グローバル化の影響の厳しい内側においても相当な対応能力を示し、日本的なシステムとしての比較優位、個別企業としての競争優位を保持し続けることを可能にするような、新たな方式や形態を展開しつつあるといえよう。

この成果を正当に評価することなく、いたずらに悲観論に陥り、あいも変わらぬ素朴な欧米信仰によって宙に浮いた“システム改革論”を唱えるのは、かなり有害であろう。というのは、よくも悪くも日本企業が現に備えている歴史的構造や組織原理とは無関係に、どこか外にある“エクセレンス”を押しつけることは、あまり実現性がないだけでなく、不安定期には企業の動揺を招き、「ビジネスコンフィデンス（先行き見通しへの信頼感）」を損なうという大きなマイナス効果をもたらすからである。

もちろん内外の優れた事例から教訓を学ぶことは極めて重要なことであるが、ここで強調したいのは、体質改善は必要だとしても、現にある体の構造や機能を十分に調べた上で処方箋を書くべきだということである。なにでも好きなものを選べるわけではなかろう。戦後日本の経営者の大部分がアメリカ的経営の導入を目指してきた結果、職務給が職能資格給に、統計的品質管理がプロセス重視の品質管理にといったように、似て非なる日本的経営に帰結したことは、よく知られている事実である。最近ポピュラーな個人能力重視、専門主義といった議論にしても、それを可能にする人的・組織的条件やそれが日本方式に与えるメリット・デメリットを総合的に考量しなければ、肝心の比較優位まで失ってしまうことになりかねないであろう。新時代に向けて、ブレークスルー型の革新技术追求も大きな課題ではあるが、その際、ビジネスはスポーツや芸術はおろか、科学とさえも同じではないことを指摘したい。当たり前のことだが、ビジネスのパフォーマンスの評価はコストを無視したベネフィットだけでは決まらないのである。

それでは現在の日本的経営や生産システムにとってもっとも基本的な問題点はなにであろうか。実はこれはなかなかの難題であって、産業によってかなり違ってくるし、企業の内と外とでは同じではない。産業間の違いでは、一般にサービス、不動産、金融など非貿易財ないし規制がらみの産業の経営スタイルや効率に問題がある点が指摘されているが、それはバブル期に特に顕著に表れただけでなく、これら産業に属する企業の国際活動面でもみられる。ことに対米投資における不動産、金融関係企業の投機的関与や映画、音楽などエンターテイメント産業への大規模な参入の多くが、今日なお大幅な赤字を抱えて苦しんでいる。そこから伺える日本的経営の一つの問題は、同質内向き組織に由来して視野が狭く、出ていくときは横並びで一斉に動くが、外の世界の異なる経営環境

に適應して独自に判断する経験もノウハウにも乏しいことである（山田 [95]）。

その点製造企業の現地工場の経営は、もともと得意な工場管理だけに集中すればなんとかやれるという違いがある。しかしこの製造業も含めて、日本社会の中で超効率的に形成されてきた経営・生産システムを、諸外国のかなり文脈の異なる社会環境の中に適用していかなければならないという根本的な難しさは変わらないのであり、それはこのシステムの“内なる国際化”という重い課題を提起する。既述のように、日本製造企業の柔軟な対応力によって、現地工場は“ハイブリッド工場”として、適用と適應のしばしば相矛盾する二つの側面をなんとか統合しているが、本来それは日本の本社サイドにまでフィードバックされてこなければ首尾一貫しないはずであろう。こうした動きは、さきにみたように、例えばトヨタ九州工場における“人に優しい”、“自己完結型”ラインなどに出始めているが、本社経営陣の国籍配置にまでどのように及んでくるか、なおかなり時間のかかる道のりである。

というのも、この“内なる国際化”は、日本の親工場や本社において、性別、正規社員とパートタイマー、学校や年齢のキャリアーの差、企業間の系列・下請け関係、などを使い分けて、企業の内に周到に形成されてきた平等主義的な全員参加型組織を、大きく変容させる要因として作用するであろうからである。いわゆる「会社主義」（馬場 [91]）の修正である。そしてもしそうなれば、それは様々なレベルにおいて内と外を使い分け、それぞれに同質内向きの環境を作り出していく日本社会の構成原理を変える突破口になるかもしれない。それは恐らく、日本社会の制度としての「差別」を少なくするという意味で歓迎すべき方向であることは間違いない。ただそれはそれで、企業にとってその影響は複雑であろう。そこでは、前述のように、確かに能力主義、専門主義など企業内の「差別化」がより重視され、国際化への適應能力は高まるであろうが、他方それと引き換えに、従来の日本システムが持つ比較優位が減殺されることになるのは覚悟しなければならないからである。

さて、こうした企業サイドの試行錯誤に対して、政府の政策などマクロレベルの対応はこれに適切に答えているとはとうてい言いがたい。筆者の観点からすれば、企業レベルでは、不動産、金融、一部中小企業などを別にすれば、内外にわたって現下の変動時代への対応能力を示しており、それを脅かしている最大の要因は、為替大変動に由来するビジネスおよび消費者のコンフィデンスの問題である。世界は市場原理にますます大きく依存する“大競争時代”に入りながら、その競争の基準がなんの枠組みもなく日々大幅に動くという不安定な状態では、“一億総弱気”心理から脱却できないのも当然であろう。ここで政府と日銀のもっとも重要な役割は、なによりもまず為替・通貨問題を優先課題として、それに加えてバブル後遺症である金融機構問題や、中小企業、農業を含む産業構造の再編など構造調整政策に取り組むことである。対内政策のポイントは成長がはたなく安定であって、人々の先行き不安感の払拭に効果をあげることにある。

これに対して、これまでの政府・日銀の政策の基本は、一貫して公共事業主体の財政支出と超低金利政策を二つの柱とする循環的な景気政策である。それぞれ不況の底入れと金融機構救済という

意味では、ある時期にはまったく効果がなかったわけではないが、今ではむしろ逆効果になっているのではなかろうか。というのも、公共事業はさして景気刺激効果もないのに政府の累積債務だけは世界一の水準に膨張させ、超低金利は国内の消費者の購買意欲を萎縮させつつアメリカや日本の株式市場の投機化を支えるなど、全体として“一億総弱気”を助長し、かつ過去に何回かあった危険な役割に転じているからである。

また現在のジャーナリズムや学界の議論の主流は、一方で手放しの市場原理信仰から具体的根拠も示さないまま規制緩和に過大な夢を託しながら、他方では、あいも変わらずケインズ主義的な大きな政府の役割に期待するという矛盾を犯しているように見える。いま無限定に規制緩和論を主張するのは、通貨・為替問題への政府・日銀の取り組みにブレーキをかけるといったことになる恐れもなしとしない。ここはむしろ、学界としてはアジア通貨圏構想などを積極的に議論すべきであろう（安保 [96 a] 参照）。また政府支出を少しでも多く引き出すために、日本の経済や産業、企業の弱さを過度に強調するのはむしろ人々の不安感をさらに強める点で、不況からの回復期にはきわめてまずい選択といわなければならない。

注

(1) 日本多国籍企業研究グループおよびそのメンバーによって公表されてきた関連文献には次のものがある。

- * 安保哲夫編著(1988)『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機：日本的経営の適用と適応』東洋経済新報社、(英訳版あり)
 - * 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
 - * Abo, T., ed. (1994), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. Oxford University Press, NY
 - * 日本多国籍企業グループ(板垣・安保編)(1993-94)「韓国・台湾における日本型生産システム(1)～(4)」『社会科学研究』第45巻3・4・5・6号、1993-94年
 - * 安保(1994a)「アメリカにおける日本的経営・生産システム移転の動向—日系工場の変化とアメリカ企業工場—」国際金融情報センター『対米投資の再評価』1994年
 - * 安保編著(1994b)『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
 - * 上山邦雄(1994)「現地日本工場の支援工場」安保同上編著(1994b)(第6章)
 - * 安保(1996a)「枠組みなき為替変動下の日本システムとアジア通貨圏の展望」『世界経済評論』1996年7月号
 - * 安保(1996b)「アメリカにおける日本的生産システムの移転、1989～93年—変化の方向とアジア、ヨーロッパとの比較—」『国民経済雑誌』第174巻第1号、1996年
特にアメリカ、アジア、ヨーロッパにおける比較をおこなった文献として次のものがある。
 - * Abo, T.(1992), “Overseas Production Activities of Nissan Motor Company: The Five Large Plants Abroad”, in Park, S.J.(ed.), *Managerial Efficiency in Competition and Cooperation*, Frankfurt, Campus Verlag; Westview
 - * Kumon, H.(1993), “Japanese Affiliated Automobile Plants in the United Kingdom,” *Journal of International Economic Studies*, No.7, 1993.
 - * Abo(1994), “Sanyo’s Overseas Production Activities: Seven Large Plants in the US, Mexico, the UK, Germany, Spain and China,” in Hellmut Schütte (ed), *The Global Competitiveness of the Asian Firms*. The Macmillan and St.Martin’s
 - * 安保(1994c)「日本自動車産業の対アジア生産システム移転と現地生産の展望」『海外投融資』1994年11月
 - * 公文(1994)「英国の日系自動車工場」『武蔵大学論集』第42巻2・3号、1994年。
 - * 安保(1995a)「日本システムのグローバル化と3つの地域統合—北米・東アジア・ヨーロッパ—」国際経済学会編『国際経済(地域統合とグローバル・システム)』第46巻2号
 - * Abo (1995), “A Comparison of Japanese ‘Hybrid Factories’ in the U.S., Europe and Asia”, *Management International Review*, Gabler Verlag, Vol., 35, 1995/1
- (2) 筆者の最近のヨーロッパ企業の訪問から: Volkswagen(1992), Fiat, Citroen(1994)などのケース。また前掲Kumon(1993), 公文(1994)も参照。Japanizationの議論については, Oliver, N. and Wilkinson, B. (1988 and 1992), *The Japanisation of British Industry*. Oxford UP, Blackwell; Taylor, B.(1995), “Theorising of Japanese Overseas Investment: Implications for Understanding Production and

Human Resources Practices in Japanese Transnational Corporations,” in Yunshi, M. And Mannari, H. eds., *Comparative Studies between Chinese and Japanese Management*, Zhongshan University Press, など参照。

(3) 次のものを参照。涂照彦(1993)「韓国・台湾への日系製造業の進出」、前掲『社会科学研究』第45巻、第3号、1993年12月；同(1987)『土着と近代のニックス・アセアン』御茶の水書房；赤松要(1965)『世界経済論』国元書房；小島清(1975)「雁行形態論とプロダクトサイクル論」赤松要博士追悼論集『学問通路』世界経済研究会；Ozawa, T.(1991), “The Dynamics of Pacific Rim Industrialization : How Mexico can join the Asian Flock of the`Flying - geese’,” in Roett, R., ed., *Mexico’s External Relations in the 1990s*, Boulder.

(4) 例えば野村正実が、ヨーロッパ型専門工のタテに深い技能の概念のみを基準にして、横に広がる日本型の多能熟練を「知的熟練」として新たな概念化を試みた小池和男の議論を批判しているのは、そのような誤解の代表的なものと考えられる。野村(1993)『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、同(1993)『熟練と分業』御茶の水書房、同(1992)「1980年代における日本の労働研究—小池和男氏の所説の批判的検討—」『日本労働研究雑誌』No.396/December 1992,および小池(1981)『日本の熟練』,を参照。

参考文献（上記注に掲げられたもの以外）

- * 安保(1989)「二つの株価暴落の世界経済的背景—1987年と29年—」国際経済学会編『国際経済』第40号
- * 安保(1995b)「生産力・産業の経済理論」橋本寿朗編『20世紀資本主義 I』東京大学出版会
- * 曹斗燮「日本企業の多国籍化と企業内技術移転」『組織科学』Vol.27, No.3, 1994年
- * 馬場宏二(1991)「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所編『現代日本社 会第1巻』東京大学出版会
- * 池田正孝(1990)「日本における自動車産業の分業生産」ほか、中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部
- * 石見徹(1996)『国際通貨・金融システムの歴史』有斐閣
- * 片山修(1996)「工場革命のすすめ」『Voice』1996年7月号
- * 『海外投資研究所報』(「1995年度海外直接投資アンケート調査結果報告」)(1996),第22巻第1号、1996年1月
- * 河合正弘(1994)『国際金融論』東京大学出版会
- * Kenney, M. and Florida, R.,(1994) “Japanese Maquiladoras : Production Organization and Global Commodity Chain,” *World Development* 22,(1),1994
- * 鬼塚雄丞(1995)『国際金融』東洋経済新報社
- * 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- * 新郷重夫(1980)『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社
- * Truijens, T.(1993), *Standortentscheidungen Japanischer Produktions - Unternehmen in Europa*, Universitätsverlag Konstanz
- * U.S.Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis (1981), *U.S.Direct Investment Abroad*,1977
- * 山田充彦(1994)「対米直接投資の収益性」国際金融情報センター、前掲『対米投資の再評価』
- * 山田(1995)「米国における企業買収の経験と教訓」国際ビジネス研究学会第2回全国大会報告、1995年11月19日、神戸大学