

## 1. 問題と背景

グローバリゼーションは90年代の企業経営を特徴づける一つのキーワードである。日本を含む先進国の対外直接投資と間接投資の規模はこの10年間に過去に類例を見ない規模に拡大した。資本が国境を越えて自由に移動し、企業もグローバルに生産や研究開発を展開し、グローバルに技術や部材、資金を調達し、世界的な市場で競争を行うことが当然のこととされるようになってきた。

日本企業のグローバル化に関連した多岐にわたる研究領域において、本論文が取り上げるのは東アジアと国内の国際分業の問題である。本論文は国際分業を企業のグローバル戦略という視点から捉え、日系グローバル企業の東アジアと国内の国際分業戦略のあり方が、国内事業の発展可能性や、グローバルな事業活動の成長可能性に及ぼしたのかということを探求する。

1990年代、円高、市場の成熟化、バブル崩壊による内需縮小と、日本企業にとっては予断を許さない状況が続いた。一方東アジアでは「東アジアの奇跡」とまで言われた急激な経済成長が続き、その後1997年7月より通貨危機による調整局面に突入した。こうしたなかにあつて、日本企業も、一方では「奇跡」によって生じた成長の機会を享受するために、他方では国内で成熟化し、円高によって比較優位を失った事業活動の優位性を回復させるために、東アジアに向けて大々的な現地生産展開を実施した。

しかし東アジアへの現地生産展開はまた、日本企業がこれまで成長の基盤としてきた事業活動の多くを海外に移管するということの意味していた。東アジアへの現地生産展開は、ある意味で収益力を回復するために必要なプロセスであったが、別の意味では国内生産の稼動に深刻な影響を与え、国内事業活動の規模を縮小させる危険性を孕んでいた。

東アジアにおける現地生産活動が活発化するなか、国内事業活動を維持し、「空洞化」を防ぐには、現地との「棲み分け」構造を形成し、既存の事業構造を変革することが必須であった。そのために企業は国際分業戦略によって現地との「棲み分け」のあり方を定め、国内拠点の事業構造を比較優位のある領域へ転換させてゆく必要があった。また、国際分業によって比較優位を喪失した事業活動を現地に移管し、国内で比較優位の見込める事業領域を新たに拡大するプロセスは、国内生産活動の維持だけでなく、グローバルな市場における企業の競争優位を高めるうえでも重要な戦略過程であった。

しかしながら、日本企業は果たして国際分業と構造変革の問題にどの程度対処し、どれほどの成果を残したのだろうか。それとも構造変革に失敗し、「空洞化」の危機に立たされたのであろうか。また成果を残したとすれば、それはどのような論理で説明されるのだろうか。これらの点は実証的に解明されるべき興味深い問題である。日本企業の「空洞化」やグローバル戦略に関するこれまでの実証研究は、この問題についてアプローチは試みているものの、未だ十分な答えを残しているとは言えない。そこで本論文では、統計分析、フィールド調査、事例分析など、多角的な実証的方法を用いてこの問題に接近し、かつその成果を理論的に解釈することによって、日本企業の国際分業戦略に関係する行動原理を解明してゆく。

論文は全体で四部構成である。第Ⅰ部では問題を導出した後、既存研究の検討から本論文の分析視角を提示し、仮説を導出する。第Ⅱ部は仮説を統計的に実証してゆく。統計分析に関してはマクロレベルのデータ、企業レベルのミクロデータなどを用いて、多角的なアプローチを試みている。第Ⅲ部はフィールド調査と事例研究を通じて仮説の定性的側面を裏付けてゆく。そして第Ⅳ部では、第Ⅱ部と第Ⅲ部の実証的研究の成果を受けて、これを理論的に解釈し、本論文が成し得た貢献を明らかにする。

## 2. 分析視角と仮説

まず本論文では、「グローバル戦略としての国際分業」という視座から国際分業戦略という概念を導出する。これまで国際分業という概念は貿易論の分野で国家間の比較優位構造を示すものとして用いられてきた。しかし多国籍企業による企業活動のグローバル化が進むなか、国際分業を企業のグローバル戦略として把握し直す必要性が生じるようになった。また多国籍企業論における戦略分析では、これまでどちらかといえば母国における競争優位を利用して、特定国に経営資源を移転し、現地市場に製品の市場浸透を狙うマルチナショナル戦略の分析が大勢を占めていた。比較優位を利用してグローバルに事業を展開し、企業全体の成長を導くといった、グローバル戦略ならではの戦略特性に留意した研究はそれほど多くない。

そこで本論文は「グローバル戦略としての国際分業」という視座を設定し、日系グローバル企業の東アジアとの国際分業の問題を追求する。このような視座を採ることによって、国家間の貿易論としての国際分業という考え方から脱却し、企業内分業の問題、ひいてはそれに影響を与えるグローバル戦略に関する意思決定の問題を正面から扱うことができるようになる。また比較優位という概念についても、従来の国家間の貿易論で用いられてきた狭い意味範囲を超えて、企業戦略というミクロ的視点から、より幅広く捉えることができるようになる。さらに比較優位を利用したグローバル戦略の本格的な実証研究を展開することができるようになる。これはマルチナショナル的な戦略枠組みを中心としてきた多国籍企業論に対する一つの貢献になると思われる。

グローバル戦略として国際分業を捉えることによって、企業の国際分業戦略と国内事業活動の発展可能性や、企業全体のグローバルな成長可能性との関係から、興味深い仮説が導出される。それは、「日系グローバル企業による「棲み分け」を意図した国際分業戦略が、国内事業構造を転換させ、国内生産活動の維持・拡大とグローバルな企業成長を両立させる」というものである。本論文はこの基本的な仮説のもとで、具体的に検証可能な二つのサブ仮説を設定した。

### (1) 「棲み分け」構造の形成

日系グローバル企業は東アジアへの生産展開のプロセスで国際分業戦略を策定し、その中で現地と国内の関係性を規定し、拠点間の「棲み分け」構造を形成している。

## (2) 事業構造転換の誘導

日系グローバル企業は国際分業戦略によって、国内拠点の事業ポートフォリオを再構築し、国内事業を維持・拡大している。

これらの仮説は、ある意味で既存の産業空洞化論に対するアンチテーゼにつながるものである。「空洞化」か、構造転換かという問題は、実証的研究を通じて明らかにされるべき課題であろう。ただし既存の実証研究を検討すると、80年代後半から90年代にかけての日系企業の欧米や東アジアへの現地生産展開が日本の産業に負の影響をもたらしたと断定するには根拠が不十分な感がある。このことは、本論文の仮説が成立し得る可能性を残すと同時に、日系企業の国際分業に関してより本格的な実証研究が必要であるということを示唆している。

## 3. 統計的分析

こうした議論を念頭に置いたうえで、第Ⅱ部では統計的な実証分析を展開した。

まず、産業レベルのマクロデータを用いて、日本の産業がグローバル化した過程や、貿易構造や産業構造の動向を把握し、仮説とマクロデータとの整合性を見た(第2章)。その結果、(1)80年代後半に積極的に行われた対米直接投資はそれまで日本から行われていた輸出を代替した可能性が高いが、東アジア経済の台頭やバブル経済による国内需要の拡大によって、その影響が相殺されたこと、(2)90年代に本格化した東アジアへの生産展開は、国内との相互貿易を促進し、これまでの貿易構造や産業構造に変革をもたらす転機となった可能性が高いことなどが示された。

とりわけ日系企業の東アジアへの現地生産移管は、企業内拠点間取引の拡大、ひいては産業レベルの相互貿易の拡大を通じて比較優位構造を変化させ、国内の産業構造を転換させている。この分析結果から、日系企業の東アジアへの現地生産移管は産業の「空洞化」をもたらしたというよりは、むしろ既存の産業構造の転換に何らかの貢献を果たした可能性が高いということが示唆される。これらが示すところは仮説の方向性と矛盾のないものである。またこれより産業構造転換を主導する日系グローバル企業の行動に焦点が当てられることとなる。

現地生産の過程における国内の産業構造転換の背景には、日系グローバル企業による国際分業の戦略と事業構造転換に向けた絶え間ない取り組みがあると考えられる。そこで第3章以降の統計分析では分析単位を企業に設定し、ミクロレベルのデータから仮説の成立可能性を検証した。

まず先行研究として機械振興協会の調査資料を再解釈し、機械産業に属する日系企業の東アジアにおける生産活動が、当該企業の国内生産活動にどのような影響を及ぼしたのか、現地生産展開は余剰雇用や遊休設備をどの程度発生させ、発生した余剰資源はどのようなかたちで吸収されたのかということを分析した(第3章)。現地生産活動が国内生産量に与えた影響については、「増加した」、または「変化なし」と回答した企業が54.5%存在し、「減少した」と回答した企業は半数は減少の度合いが10%程度以下と微小なレベルに留まっていた。海外生産活動による国内生産量の減少が10%を超える企業は全体の22.8%程度であった。設備や労働に与えた影響についても、現地生産活動が原因で設備や労働の過剰が生じていると回答した企業は全体の10%程度に留まった。またこの10%の過剰資源ですら、新規事業・新製品や既存の成長事業へ転用されるケースが多かった。

これらの結果を見ると、現地生産活動、とりわけ東アジアに向けた生産展開が、国内生産活動や、それを支える経営資源に深刻な影響をもたらしているとは必ずしも断定できない。国内生産量に関して言えば、70%以上の企業は現地生産活動を実施しているにもかかわらず、国内生産量のレベルを維持している。経営資源に関して、相当程度の企業が余剰となった設備や労働を何らかのかたちで有効活用しており、そのなかでも新規事業や成長事業に向けた事業構造転換は、余剰資源の吸収に極めて重要な役割を果たしている。このように、企業レベルの分析からも仮説と整合的な帰結が得られている。

第4章と第5章では、電気機械メーカーの一次データを用いて別の角度から実証を試みた。第4章では、日系グローバル企業の国際分業戦略のなかで、現地と国内の拠点間関係がどのようにデザインされており、それが企業内貿易や国内生産活動の動向にどのような影響を与えているのかということ进行分析した。近年のデータから現地拠点と国内拠点の関係性を概観すると、比較的多くの日系企業は現地へ生産展開をするときに、販売先、工程間関係、技術開発において、現地と国内の間に「棲み分け」構造を形成していた。この「棲み分け」構造は拠点間の相互貿易を拡大し、事業構造転換を促進する要因になっていたと考えられる。重回帰分析によってこの点を検証すると、確かに拠点間に「棲み分け」構造が形成されている場合には、企業内貿易や国内生産活動にプラスの影響が生じていた。このことより、国際分業戦略のドメイン設定にあたっては、「棲み分け」を狙った拠点間関係のデザインが、国内の事業構造転換を進め、事業規模を維持・拡大させる要件になるという帰結が得られる。

次に第5章では、東アジアに向けた現地生産展開の過程において、日系グローバル企業が国内の事業構造をどの程度転換させたのかということ进行分析した。この章では各サンプルの主力事業と他事業の変化率を測定し、事業構造の変化を、(1)多角的成長型、(2)主力事業特化型、(3)事業転換成功型、(3)事業転換失敗型にグループ分けしたうえで、企業数の分布を調べた。その結果、サンプル全体のなかでは(1)~(3)のグループの構成比率が高く、現地生産移管のプロセスで、多くの企業が何らかの方法で事業構造を転換している(同一事業の高度化を含む)可能性が高いということが示された。

第5章ではまた、売上や雇用などの複数の尺度を使ってグループ間の平均値比較分析やグループをダミーで分けた重回帰分析を行った。これによれば、(1)~(3)の事業構造転換に成功したグループと、(4)の事業構造転換に失敗したグループでは、売上、生産、雇用の変化率の平均値や、これら結果変数に与える影響を示す係数に顕著な差異が生じた。現地生産移管のプロセスで事業構造転換に成功したグループは売上、生産、雇用が維持・増加する傾向にあり、事業構造転換に失敗したグループはこれらが顕著な縮小傾向にあった。これより国際分業戦略の実行プロセスで行われる事業構造転換は、売上や生産などを押し上げる効果を持ち、企業成長に貢献しているということが明らかになった。

第4章と第5章の分析結果は、本論文が掲げた仮説を定量的に裏付けられるという意味で重要な経験的証拠になっている。日系グローバル企業は東アジアへの現地生産展開のプロセスで、現地と国内の間に拠点間の

「棲み分け」構造を形成してきた。「棲み分け」を意図した国際分業戦略によって、国内の事業構造転換は促進される。このプロセスは、日系グローバル企業にとって、国内事業の発展とグローバルな企業成長を両立させる重要な戦略過程となっていたのである。

#### 4. フィールド調査と事例分析

以上のような分析結果を踏まえたうえで、第Ⅲ部ではフィールド調査と事例分析を行い、仮説の定性的検証を行うとともに、仮説の背後にある企業行動の内実を把握した。

最初に第6章では、電気機械企業19社29事業部にわたるフィールド調査を実施し、生産や雇用に関する定量的情報と、国際分業戦略や事業構造転換のプロセスに関する定性的情報を収集・分析した。

フィールド調査から得られた雇用データを分析すると、東アジアで現地生産活動を展開しているサンプルのうち、比較的多くの企業では国内雇用を維持してゆく動きが見られた。希望退職を実施した企業は19社のうち3社に留まった。残りの企業のなかには自然減による雇用減少は見られるものの、多くの企業は雇用の再配置を行うなどして、雇用維持に努めていた。また現地生産移管に関しては、国内生産活動の稼働状況や新規事業の立ち上がりなどを考慮した全体最適的な視点から進めており、雇用のリストラを辞さないドラステックな現地生産展開を行う企業は実際にはそれほど観察されなかった。

また定性的な情報から国際分業や事業構造転換の背後にある企業行動を分析すると、構造転換に成功した企業に共通する幾つかの特徴が抽出された。

第一に、国際分業を行う際には、自社が蓄積した要素技術を基礎として比較優位を形成し、それに立脚するかたちで国際分業戦略を策定していた。彼らは自社の技術基盤と市場における潜在的ニーズの狭間に事業ドメインを設定し、戦略によって資源を傾注させていた。また現地との工程間関係を利用してドメインを設定するケースもあった。

第二に、事業構造転換は、中長期的な企業成長を配慮した誘導プロセスであった。構造調整の初期においては現地生産移管を段階的に行い、「空洞化」を回避するような調整が行われていた。そして新規事業がある程度軌道に乗ると、むしろ積極的に現地生産活動を拡大して余剰資源を生み出し、それを転用することで新規事業の拡大を促進していた。

第三に、事業構造転換に成功した企業は、潜在能力の形成というレベルでも優れた戦略性を発揮していた。要素技術に関しては、比較的長期に渡る体系的な蓄積が重ねられていた。新規事業のドメインはこうした要素技術体系から派生的に設定されるものが多かった。また生産システムに関しても自動化、多品種少量化、変量化、デバイス製造の拡大などによって、コスト競争力と事業構造転換に対する生産の柔軟性を向上させていた。

以上のようなサンプル全体にある程度共通する構造的な特性を踏まえたうえで、第7章から第9章にかけては、代表的な日系グローバル企業の戦略や行動を分析した。

##### (1) 富士通のHDD事業(第7章)

1990年代初頭、富士通のHDD事業はダウンサイジングと円高によって収益を悪化させていた。当時の主力製品はサーバー用の大型HDDであり、小型HDDの事業比率は2割に満たなかった。こうした状況を打開するために、富士通は93年に基本戦略の見直しを行い、小型HDDへ本格的に参入するとともに、アジアに量産拠点を設立し、現地との間に国際分業体制を形成することを決定した。

93年の小型HDDへの参入にあたり、富士通はタイへ小型HDDの組立工程を移管させ、国内拠点を磁気ヘッドや磁気媒体などのキーデバイスへ転換させた。また大型HDDに関しては大幅な事業縮小を行った。この年より、富士通はタイ、ベトナム、フィリピンへ次々とHDDの最終工程や磁気ヘッドの組立工程などを移管し、同時に現地で発生する中間財需要を狙って、国内事業をキーデバイスに向けて大きく転向させた。こうした戦略によって、系列を含めた生産と雇用を維持することに成功した。

##### (2) 松下電器産業のテレビ事業(第8章)

松下電器産業のテレビ事業の構造調整は1993年前後を境にして前期と後期に分けられる。88年から93年にかけては、国際分業を利用して構造転換が円滑に進められた時期である。88年、松下のテレビ事業部は円高に対応するために中近東・アジア向けの小型TVをマレーシアへ移管することを決定した。しかし小型TVの移管によって国内の「空洞化」が心配されたため、同事業部は新製品開発プロジェクトを立ち上げ、2年間の期間を経て「画王」という新製品を開発した。この「画王」は画期的なヒット商品となり、同社がマレーシアと国内で製品ごとの「棲み分け」を行い、国内の事業活動を高度化させることを可能にした。

ところが93年を過ぎると円高は更に深刻化したため、競合他社は大型TVも含めた海外生産移管を検討し始めた。こうした他社の動きにより、94年前後から国内のテレビ生産量は急速に縮小した。このとき松下は他社の戦略とは逆に、現行のTVがHDTVやワイドTVへ置換されることを期待して、中・大型TVの量産をそのまま国内に残した。また国内から中国に向けた輸出を強化した。しかし松下の予想に反し、高品位TVはそれまでの量産活動をカバーする規模にはならなかった。また96年に中国の貿易政策が変更され、国内から現地へTVを輸出することができなくなった。急速な松下は中国へ中・大型TVの生産活動を移管したが、国内は「空洞化」の危機に直面した。

##### (3) アルプス電気の磁気ヘッド事業(第9章)

アルプス電気は民生用電子受動部品を供給する大手部品メーカーである。80年代、同社の事業活動はVTR産業の成長の恩恵を受けて急速な成長を遂げた。しかし90年代に入るとVTRが徐々に市場飽和に達し、91年から受注が大幅に減少した。また民生用ヘッドの次世代製品として期待されたHDD用の磁気ヘッドにおいても市場導入のタイミングを逃し、同社の磁気ヘッド事業は危機的状況に追いつめられた。そこでアルプス電気は92年に全社規模で希望退職を実施した。これによって子会社を含めて2,500人近くのリストラが敢行され、下請の系列企業との取引も見直しが行われた。

しかしこれと同時に、アルプス電気は再建に向けた経営計画を提示した。再建計画の骨子は、付加価値の低い民生用ヘッドを東アジアへ移管し、国内拠点をHDD用ヘッドへシフトさせることであった。この計画のもと、磁気応用事業部では音響用ヘッドやVTR用音声ヘッドなどをマレーシアや中国へ移管するとともに、民生用ヘッドに携わっていた開発リソースをHDD用のMR薄膜ヘッドへ集中化させ、同分野における新規事業開発

を促進させた。この開発は2年半かけて成功に至る。そして95年より、アルプス電気はHDD用MR薄膜ヘッドへの再参入を果たし、翌年から大規模な設備投資を実施して生産能力を増強していった。この構造調整はトータルで4年弱の期間を要したが、96年前後から売上や生産も回復基調に乗り、97年から雇用や外注比率なども回復を見せるようになった。

こうした代表企業の戦略や行動を分析すると、国際分業戦略の策定や事業構造転換を進める過程で行われている戦略的行動の論理が抽出される(第10章)。

第一に、国際分業戦略の策定は既存の事業ポートフォリオの再構築を迫る転機となる。ただし3社とも戦略策定のタイミングは遅れる傾向があった。理由を探索してゆくと、既存事業への依存体質が戦略の空白期間を形成し、収益力の低い状態で既存の事業構造が温存されていた。グローバルに事業を展開する企業は、国際分業戦略を能動的に策定し、戦略によって事業構造転換を誘導する必要がある。環境が変化して、収益力が悪化するまで既存の事業ポートフォリオを維持するのではなく、環境に対して能動的に働きかけ、国際分業戦略が持つ経営資源の「選択と集中」のメカニズムを効果的に利用し、事業ポートフォリオを常に更新してゆく必要がある。

第二に、国際分業戦略は拠点間の「棲み分け」構造の形成を志向し、国内事業の「選択と集中」のあり方は、その文脈の中で位置づけられねばならない。3社の事例でも、国際分業戦略における新製品・新規事業のドメインは、現地拠点で生産されている製品や現地の機能と「差別化」を図るか、現地との工程間の「補完関係」を構築するようにデザインされており、こうした戦略が事業構造転換の誘導に重要な役割を果たしている。

第三に、国際分業によって事業構造転換を誘導するときには、中長期的な成長を目的とする全体最適的な調整が必要である。事業構造転換の誘導プロセスで最も重要な管理過程が余剰資源の創出と、その再配分のマネジメントである。中長期の成長を目指す企業における資源再配分のマネジメントは、現地生産移管の過程で国内拠点の資源蓄積の連続性を確保し、事業ポートフォリオの再構築を促進させることを目的として行われている。こうした資源再配分は、グローバルな競争優位と国内拠点における事業展開を両立させるうえで必要な調整行動である。

第四に、国際分業による事業構造転換を推進するために必要な二つの戦略要素がある。戦略的な投資行動と、戦略に合わせた組織構造改革である。国際分業によって既存の事業ポートフォリオを再構築してゆくときには、量産効果の創出を狙った先行投資が必要になる。企業は国際分業戦略によって自社の特化の方向を判断したうえで、投資をバックアップする必要がある。また全社的な戦略の存在は組織構造改革のときにも有効である。組織構造は既存の事業構造に適合的にデザインされていることが多く、企業は国際分業戦略に合わせて組織構造を改革してゆかねばならない。

第五に、有効な国際分業戦略を策定し、事業構造転換の実行可能性を高めるためには技術基盤の強化が不可欠である。企業が長年の事業活動において形成してきた技術基盤の深さと幅は、国際分業戦略の策定可能性や、策定された戦略の実行可能性を左右する。技術蓄積は要素技術、製造技術、人的資源の育成など幅広い領域にわたるが、企業は日常的な活動において体系的な技術蓄積に努めるとともに、自社が技術の不足に陥った場合には、社内の技術移転や技能形成を促進し、外部からの技術導入によって補完する必要がある。

## 5. 理論的解釈と示唆

以上のような分析に基づくと、冒頭に掲げた仮説が持つ具体的な意味が明らかになってくる(第IV部 第11章)。日系グローバル企業の国際分業戦略は、必ずしも比較優位構造の変化に短期的に適應する戦略ではなく、各拠点の「見えざる資産」の蓄積を重視し、中長期的な成長を志向する戦略である。彼らは、比較優位構造の変化に適應するために拠点の分散を進める一方で、各拠点、とりわけ国内拠点における技術蓄積を強化し、そこで比較優位の源泉を生み出すことを最優先させている。技術蓄積によって比較優位を形成することにより、国際分業戦略を効果的に運用することができるようになる。

彼らの国際分業は単なる短期的な収益性の回復を狙ったものではない。国内拠点の資源蓄積と、将来的な比較優位の形成という内生的論理を踏まえたものであり、中長期的な成長に対して合理的な意思決定であった。このような中長期的視点を持った戦略の策定や、意図的な調整行動があるからこそ、東アジアに向けた現地生産展開は、必ずしも国内生産活動の「空洞化」をもたらすものにはならず、むしろ国内事業活動の転換とグローバルな企業成長を同時に達成させる可能性を有するのである。

本論文で展開した実証的分析と、上記のような理論的解釈は、幾つかの既存研究に対して含意を与える。これまで多国籍企業論の分野ではマルチナショナル戦略的な枠組みから経営資源の国際的移転や現地経営の確立などが論じられることが多く、グローバル戦略ならではの戦略的特性に関してはそれほど十分な検討が行われてきたとは言えない。またグローバル戦略論についても、その多くは「比較優位構造の変化にどのように適應するか」という視点から立論されてきた。

しかし日系グローバル企業の戦略や行動を注意深く見てゆくと、それだけでは説明できない要因が働いていることに気づく。グローバル戦略には比較優位構造の変化に適應するという側面と、比較優位の源泉をいかに生み出すのかという側面の両方があり、両方を同時に達成しなければ企業成長を維持することはできない。グローバルな企業成長を達成した日系企業の行動を分析すると、その多くは比較優位に根差した拠点間の「棲み分け」を目指して国際分業戦略を策定する一方で、各拠点、なかでも国内拠点の経営資源の蓄積に十分な配慮を払っている。彼らは決して比較優位構造への適應という観点のみから戦略を策定しているわけではなく、将来における比較優位の源泉をいかに形成するのかということを深慮したうえで、国際分業戦略のあり方を考え、実行しているのである。

また本論文の実証結果は、「産業空洞化論」や「二重構造論」に対するアンチテーゼを示唆している。第II部における統計的実証研究では、日系グローバル企業の東アジアにおける生産活動の拡大が、当該企業の国内生産活動に与える影響について分析してきた。機械企業167社(第3章)、電気機械企業216社(第5章)を対象とした調査結果によれば、機械企業対象の調査で22.8%程度、電気機械企業対象の調査で29.6%の企業においては、現地生産活動の拡大によって国内生産活動や雇用にマイナスの影響が出ていた

とされる。しかし残り7割強の企業については東アジアで現地生産活動を拡大させているにもかかわらず、国内生産や雇用には負の影響が生じていない、また一定割合の企業は現地生産活動の拡大が国内事業の拡大に直結している。このことから現地生産活動の拡大が当該企業の事業活動の縮小につながっているという考え方は一般的には成り立たない。むしろ多くの企業は日本の比較優位構造が大きく変化した90年代にあって、比較優位を失った事業活動を現地に移管する一方で、国内では研究開発や事業の多角化、新規事業展開などを進め、事業構造を転換させていたと推測される。

ただし、「産業の空洞化」の議論で最も懸念されることが中小企業への影響である。この場合、「産業空洞化論」はいわゆる「二重構造論」と密接なつながりを持っている。しかし中小企業への影響に関しては、官庁統計やその個票データでは十分にカバーされていないため、直接的な分析を施すことができない。そこで第6章では、限られた資源と時間の範囲内でグローバル企業19社29事業部のフィールド調査を行い、親企業の外注比率の推移を追った。この調査結果によれば、確かに親企業が「空洞化」に直面している場合は、外注比率が顕著に低下しており、その影響が下請系列企業に出ている可能性は極めて高い。しかし海外生産移管のプロセスで構造調整に成功している親企業に関しては、外注比率がむしろ上昇する傾向にある。また後者のケースでは、企業はしばしばアウトソーシングを活用して事業拡大を進めている。したがって、系列の中小企業が親企業から生み出される仕事需要を巧みに獲得することができれば、親企業の構造調整は彼らにとっても事業規模を拡大する転機となるはずである。

この点に関連して、樋口・玄田(1999)も本論文と整合性の高い分析結果を残している。彼らは連合総研が実施した『グローバル経済下の中小企業経営に関する調査』(1997年実施、回答企業955社)の回答結果に基づき、(1)親企業の海外生産展開が行われた場合とそうでない場合を比較したとき、前者の親企業と取引のある中小企業では、雇用増加と賃上げが行われる可能性が高い、(2)海外生産活動を実施している企業とそうでない企業を比較したとき、前者の中小企業では雇用増加と賃上げが行われる可能性が高い(いずれも3年前との比較)、という傾向を明らかにしている。

この帰結は、単純な「産業空洞化論」や、それに関連する「二重構造論」に疑問を投げかけるものである。親企業が比較優位を失った事業を現地に移管するということや、系列企業がそれに随伴して海外生産展開を行うこと自体は、比較優位構造への適応を促し、それによって企業の競争力は強化される。また現地生産展開のプロセスでは国内拠点の構造調整が進み、国内拠点の国際競争力も強化される。一方グローバル化への対応が遅れ、海外生産が遅々として進まなかった場合、企業は比較優位を失った事業をそのまま国内に停滞させることになる。こうした状態が5、6年続けば、競合企業によって市場シェアは奪われ、自社や系列企業の雇用を維持することはいっそう困難になる。

本論文や樋口・玄田(1999)で提示された実証結果と、それに対する上記のような解釈は、「産業空洞化論」や「二重構造論」が現実には起きていない現象を必ずしも十分に把握しきれていないことを示唆している。またこうした実証結果は、「産業空洞化論」や「二重構造論」の行き過ぎた解釈にも警鐘を鳴らすこととなる。地域経済の雇用への影響を懸念して、「産業空洞化論」や「二重構造論」の立場からグローバル企業の行動を批判することは、確かに企業の行き過ぎた行動を牽制し、雇用のセーフティーネットを形成するという意味では一定の意味を持つ。また産業における技術蓄積の連続性を維持するためにもある程度こうした議論は必要であろう。しかしその一方で、「産業空洞化論」や「二重構造論」を過度に標榜することの弊害として、グローバル化への対応が阻害されることがあり、このことは長期的な産業の競争力という観点から見て決して望ましいことではない。グローバル化への対応の遅れは構造調整そのものを妨げ、競争力を喪失させ、最終的には地域雇用を維持することがにより困難になるからである。

本論文や樋口・玄田(1999)の分析結果が示唆するところは、グローバル化への対応が遅れた企業やその系列は国内においても生存の危機に立たされる可能性が高くなるということである。産業の国際競争力を獲得するうえで議論されねばならないことは、「産業の空洞化」や「二重構造」を防止するという名目で、政府の援助や規制を強化し、既存の構造を保護することではない。むしろ、グローバル化が進む市場環境のなかで、独自の強みとなる比較優位の源泉を創出し、強化することであり、中長期的な視点から国際分業と構造調整を誘導することである。日系グローバル企業の戦略は、このような意味において、構造調整を牽引する役割を担っている。また政府の産業政策や中小企業政策もこうした観点から再検討されることが望ましい。

## 6. 第4章 両大戦間期におけるインペリアル・タバコ社の 連合体的構造と経営パターナリズム

第4章では、同族企業の緩やかな連合体とされるインペリアル・タバコ社(ITC)のW・D&H・O・ウィルズ支社で実践された経営パターナリズムの導入と展開のプロセスが考察された。その結果、同社の事業統合を阻んだ1つの要因としての経営パターナリズムの特質が明らかになった。

ITCにおいては、1901年合併以前のウィルズ社におけるパターナリスティックな労使関係に対する懐旧が、合併後のウィルズ支社において「幸福な家」や「家族精神」という言説で表現され、同支社の労働者に限定的な福利厚生施策が導入された。そこでは、ウィルズ支社が大規模で非人格的になりすぎたことが、同支社の労使双方によって認識されていた。そして、そうしたウィルズ支社に限定的な諸施策の導入は、とりわけ第1次世界大戦以後に顕著となってあらわれた。この時期のウィルズ支社では、同族取締役役に替わって俸給経営者が支社長に就任し、大規模な組織改革が行なわれるなど、支社の規模だけでなく経営構造の変化においても労使関係の希薄化が労使双方によって認識されるようになっていた。その結果、1922年創刊の社内報において、かつてのウィルズ社の労使慣行が「家族」や「家」といった言説をともなって表現された。そして、家族的な絆と仲間意識を再現する施策として、前身企業(ITC傘下のウィルズ支社)を構成単位とする福利厚生が追求されることになった。つまり、そこで「家」の構成員と考えられたのは、ITC労働者全体ではなくウィルズ支社に従事する労働者であった。

しかし、そのやり方は以前のものとは異なるものであった。なぜなら、かつてのパターナリスティックな労使関係の再構築が唱えられても、ITC傘下のウィルズ支社は労使関係の希薄化が生じるには十分なほど大規模な組織となっていたし、またかつての同族取締役はITC取締役となり、支社の実質的な経営は俸給経営者

によって担われるようになっていたからである。したがって、合併以前のウィルズ社における福利給付が主として同族取締役の自由裁量によってなされていたのに対して、合併後のウィルズ支社における福利施策は俸給経営者の自由裁量を極力排除し、会員によって管理・運営される制度とされた。つまり後者では、従来、同族取締役の自由裁量のもとで慣行として実施されていた給付が、形式化された客観的基準にもとづいて規則的かつ専門的に運用されるシステムとされたのである。そして、そのシステムの導入は、ウィルズ家の支配が薄れ、それに替わって登場した俸給経営者による管理のもとで、過去のパートナーリスティックな労使関係への訴求による正当化をともなつてなされたのであった。

したがって、ウィルズ支社において実践された経営パターンリズムの特質から、ITCの連合体的構造が創造・維持される一要因を次のように説明できる。すなわち、合併によって雇用主の権威が本社の取締役会に移されてより形式的な権限に取って替わられることで、従来の労使関係に見られた実質的な権威が構成企業の労使双方によって伝統として認識されようになる。そこでは、古きよき時代の労使関係の再構築が道徳的な言説をともなつて労使双方によって唱えられ、経営パターンリズムが新興の俸給経営者によって労使関係の管理手法として実行される。そうなると合併しても旧企業への帰属意識は変わらない、あるいはむしろ強化されて、持株会社においては構成企業単位で派閥が形成される。その結果、連合体的構造が形成され、統合は進まず、各社各様の施策が追求・展開されることになるのである。

## 6. 第5章 結論

第5章では、イギリスの近代的大企業において経営パターンリズムが企業内労使関係の管理手法として選択される条件を各章の事例研究にもとづいて総括し、次のような結論を得た。

19世紀末以降の経営パターンリズムは、この時期に出現した近代的大企業において労使関係における人間的要素の喪失が労使双方によって認識されたときに、企業内労使関係の安定化のために、かつての労使慣行の伝統への訴求によって創りだされた概念であった。したがって、この意味において、経営パターンリズムは失われ行く前近代的な労使慣行ではなく、近代的大企業においてこそ労使関係の懐古的な言説をともなつて用いられる企業内労使関係の管理手法であった。