

## 日本側報告・コメント

### I T/グローバリゼーションと企業システム

所員・経済学部教授 宮寄 晃臣

#### はじめに

企業システムに関して日本型経営の評価ほど毀誉褒貶が極端に示された事例は他にないであろう。報告者は日本型経営の評価が 80 年代と 90 年代に反転したその基底には ME と I T という技術基盤の変化があると考えている。ME と I T の位相差を情報ネットワークに即して考えると、ローカライゼーションとグローバリゼーションへのそれぞれの親和性の違いとして認識できるのではないかと考えている。同じく ME と I T の位相差を製造アーキテクチャのレベルで考えると、インテグラル型クローズド・アーキテクチャとモジュラー型オープン・アーキテクチャへのそれぞれへの親和性の違いと認識でき、さらにその位相差をコーポレート・ガバナンスに反映させると ME はステークホルダーに重きを置き、I T はストックホルダーを重視するものになるのではないかと考えられるのである。本報告の課題は I T/グローバリゼーションが企業システムに及ぼす影響である。

#### 1. I T が企業システムに及ぼす影響

I T/グローバリゼーションについてはそもそもアメリカ系グローバル企業にアドバンテージが付与されていた。金融自由化に真っ先に踏み切り、金融グローバリゼーションを最先頭にたって牽引してきたこと。ここで留意しなければならないのは金融自由化が証券化を軸に展開されたことであり、証券というハイリスク商品においてリスクテイクを試みるには最低限、発行企業の情報開示が、それも一定の会計基準での開示が必要であり、自らの会計基準を国際会計基準として他国に押し付けるものとなるのである。

また I T に関してもその出自である ARPA ネットが米ソ冷戦の終焉によって商業利用に道が開かれたことでブレイクスルーしたのであるから、その先発性利益はアメリカ系グローバル企業にもたらされることになんら不思議はない。

さらに I T と成熟市場の親和性の高さにも触れておかななければならない。成熟化した市場で優位を実現するには需要の多様性に柔軟に対処しなければならない。そのための仕組みが日本的生産システムと日本型経営のなかに、設計開発部⇄生産技術部⇄製造部間の弛みない情報のフィードバック関係、提案制度、応援等の「人を介する協調」、系列に代表される「企業間の協調」

として構築されていた。アメリカの企業組織では直接こうした柔軟性を導入することはできなかった。しかし、これがIT活用によって代替のめどが見ついたのである。設計開発部⇄生産技術部⇄製造部間の弛みない情報のフィードバック関係についてはCAD/CAM/CAE/CATのコンカレントエンジニアリングによって、コンピュータを端末とするネットワークをとおして各工程間の情報のバーチャルな共有が可能となった。レーザー加工機を用いた光造形という手法を用いれば、切削経験の全くないコンピュータ・プログラマーによって金型の製造も可能になったのである。また顧客満足度についてはB2Cを用いたbuild to orderによって、JITについてはB2Bを用いたE-SCMによって代替可能となっているのである。

多様な需要に柔軟に対応すればするほど、製品ライフサイクルは短縮され、製品リードタイムを短縮しなければ市場へのアジリティが失われる。また、製品ライフサイクルの短縮は製品だけでなく、部品、デバイスも陳腐化が加速されるのであるから、緩衝在庫をできるだけ抱えないことが有利となる。こうしたことがコンカレントエンジニアリング、E-SCMの利用を促進させ、製品ライフサイクル、生産物の陳腐化を加速させてしまう。

同じく成熟した市場、したがって市場へのアジリティな接近には間接金融より直接金融のほうが向いている。移り気の激しい市場に対して事業再編、新規事業の立ち上げ、新製品の投入に必要な資金を銀行借入れで待つより、証券市場で調達できれば迅速に対処できる。また、雇用の流動化にも証券市場が向いている。雇用流動化、成果主義賃金、賃金の切り下げで企業への帰属意識、労働のモチベーションは下がる。ストックオプションの意図が実現できれば、賃金が低いままモチベーションを上げることが可能となるからである。

最後にモジュラー型オープン・アーキテクチャとITの相互依存性を確認しておきたい。同アーキテクチャの典型はデスクトップパソコンであり、AV機器、白物家電もこれに近いといえよう。今これらの生産拠点は中国であり、とりわけ珠江デルタで、中国企業が大きな役割を担っている。これら製品群はデファクト・スタンダードのモジュールを中心に組み立てていくのであるから、賃金が安価で、これらモジュールの集積地で生産されることになる。中国が「世界の工場」になっているのはこれだけの理由ではない。かつての対米ソ二重対峙のもとで培われた重化学工業力、社会主義の下で幅広く施された教育を基礎に、これまで見てきたITをフル活用し「かえる跳び」型の成長を実現したのである。労働力商品の無制限供給に近い珠江デルタで生産されるのであるから製品価格は劇的に低下する。となれば、先進資本主義国の企業は製造において付加価値を確保することが難しくなり、製造自身もアウトソーシングの対象になる。さらに、もはや珠江デルタで現地子会社を設立するまでもなく、中国企業との提携関係を結ぶことによって、その資源を活用することが可能となったのである。株主価値最大化を図るにはROAを高めなければならず、資産をEMS等に売却し、そのEMSから供給を受けた方がその

目的を成就できるのである。この2年間の、トムソンとTCLの提携(テレビ)、三洋電機とハイアールとの提携(白物家電)、松下とTCL(AV家電)、ソニーとサムソンとの連携(液晶テレビ)、IBMと聯想(PC)との提携は多国籍企業のグローバル企業化を示す典型と考えることができよう。

## 2. 日本の対応

日本的生産システムを補完していた日本型経営が現在、岐路に立たされている。周知のようにリストラと中途採用の増加、非正規雇用の急増、成果主義賃金の拡大、株式持合いの解消、脱系列の動き等列挙するといとまがない。1990年代後半以降こうした動きが出てきたのであって、日本型経営の変容の理由を3点から整理しておきたい。

まず、第1には銀行の不良債権問題である。バブル崩壊後、銀行は93年3月までに自己資本比率を8%以上に高めなければならず、自己資本比率の分母に含まれる貸付を抑制せざるを得なくなり、これに嫌気をさした企業が銀行株を売却しだした。バブル崩壊後の株価急落の中で、92年8月のそれは日経平均で1万5000円の水準を割り込み、この際銀行株の急落が群を抜いていた。超低金利の下で過去最高水準の業務純益を実現していた銀行もそれだけでは不良債権の償却財源を確保できず、株の売却益をこれに加えなければならなくなった(1)。加えて国際的な時価会計原則の導入が、銀行の保有株売却を促進し、株式持合いが急速に崩れていったのである。株式持合いの解消によって企業の財務状況に応じた銀行によるガバナンス(Aoki et al. [1994])は変容し、同時に株式の流動性が高まり、敵対的な企業買収の圧力を企業に加えることになった。

第2には叙上のIT/グローバルライゼーションの影響である。ITについては企業内、企業間の人を介する情報共有がPCを端末とするインターネット上に代替され、日本企業の競争優位を漸次通減させるものになった。加えて、企業のグローバル展開によって、東アジアに巨大なライバルが出現し、ME技術革新によって生じた雇用削減効果を上回る生産拡大をもたらした輸出増が漸減し、雇用維持がままならなくなった。

そのことと関連して触れておきたい。日系企業の海外事業活動の展開により、スパイラルに生産・雇用が減少する可能性が高い。すでに拙稿(宮寄晃臣[2000])で明らかにしたように、高付加価値品の生産移管、製品の逆輸入、部品の現地調達、設計・開発の現地化の段階に海外事業活動が入っていけば、海外直接投資に伴って、輸出代替効果、逆輸入効果は大きくなり、逆に輸出誘発効果は小さくなる。2000年、2001年以降の全国規模での大量リストラはそのことを示している。

加えて、日系企業の東アジアでの事業活動はそのままでもなくとも、日本的生産システムを現

地に移植するものとなる。そうした場合、オブジェクト面だけでなく、サブジェクト面でも日本的なものづくりのノウハウが流失する。つまり東アジアでの事業活動はME化の東アジア展開と同時に人材育成、情報共有を核とし、個々の作業員が現場で品質を作りこんでいく日本的生産システムの移植であるから、日本的なものづくりのノウハウの流失は、敢えてこれをブラックボックス化する戦術をとらない限り、必然であり、強力なライバルを出現させることになる。日系企業の東アジアでの事業活動が、ME化の先発性利益を蚕食するものとなるのである。しかし、ブラックボックス化はこれまで日本企業の強みの源泉であった情報の共有化を否定し、チームワークに影を落とすことになる。

第3には「構造改革」なる政策が日本型経営の解体を加速させている。銀行保有株買取機構は株式流動化を推し進め、結果的には敵対的買収の流れに棹をさすものとなる。しかし「構造改革」の弊害は雇用の流動化政策に典型的にみられるのである。2001年の省庁再編を機に首相直属の経済財政諮問会議が誕生した。しかし遡及すると、その基礎は小渕政権下の経済戦略会議に築かれ、同会議が雇用の流動化を労働者派遣及び有料職業紹介の対象職業の早期原則自由化に具体化して答申し、以後この答申内容を着実に進めてきた経緯がうかがえられる。経済戦略会議は「日本経済再生への戦略」（99年2月）という答申の中で次のように記している。

「産業構造が変化する中で、人材を必要以上に特定の企業・産業に固定することは、人的資源の有効活用を妨げ、経済活力を低下させることになる。日本経済の構造変化に対応する形で、雇用がより生産性の高い産業・企業に容易に移動することができれば、生産性が上昇するだけでなく、経済が活性化する。このような雇用の流動化を促進するためには、個別企業・業種に雇用を抱えさせることを奨励する従来型雇用政策から脱却し、民間の活力を最大限活用する形で、個人が自らのエンプロイアビリティ（転職適応能力）を高められるよう政府が積極的にこれをサポートする仕組みを構築することが必要である」、と。

ここに福祉国家から「支援国家」への変貌振りを端的に見ることができる。労働力需給調整をすべて公共職業安定機関が行うとするIL096号条約は、97年6月に民間職業仲介事業所に関する条約181号条約に改定され、この余勢を借りて99年7月に職業安定法の一部を改正する法律、労働者派遣法等の一部を改正する法律が公布された。派遣先の許可対象業務をこれまでのポジティブリストからネガティブリスト（原則自由・例外禁止）に全面的に広げ、2004年3月施行の改正職業安定法、改正労働者派遣法によって、製造業への派遣解禁も実現された(2)。IT/グローバルイゼーションの下で日本企業の競争優位を総体として漸次通減することによって、企業の雇用能力はおちざるをえない。そもそも日本企業の雇用能力も輸出競争力によって維持されてきた。そのこと自体にそもそも限界を有していたのであり、この限界は市場主義的に克服できるものではない。企業システムの変容がIT/グローバルイゼーションの下でもたらされ、

同時に日本福祉国家の解体も I T / グローバリゼーションの下で始まった。これまで日本の福祉国家は家族と企業に支えられてきた経緯があり、雇用の流動化圧力はこうした状況下では深刻な事態を招きかねないのであり、市場主義的な workfare とは別な枠組みで雇用機会を地域レベルで掘り起こしていく努力とその仕組み作りが緊要の課題となる。

- (1) これらだけではならず、公的資本さらにはまだ足りない部分を繰り延べ税金資産まで動員しなければ自己資本比率を満たすことができなかった。その後この部分を巡ってりその銀行の一時国有化が断行されたことは記憶に新しいところである。
- (2) 職業安定法、労働者派遣法の改正については長井偉訓 [2004] を参照されたい。

#### 〔参考文献〕

- 伊藤秀史編 [2002]、『日本企業の変革期の選択』、東洋経済新報社。
- 大内号声 [1996]、「経済の情報化と雇用効果」、溝口敏行、栗山規矩、寺崎康博編『経済統計に見る企業情報化の構図』、富士通経営研修所。
- 大野耐一 [1978]、『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』、ダイヤモンド社。
- 岡本英男 [2003]、「国民国家システムの再編」、S G C I M E 編『マルクス経済学の現代的課題 第 I 集グローバル資本主義 第 1 巻－II 国民国家システムの再編』（御茶の水書房）
- 岡本英男 [2004]、「福祉国家論の到達点と今後の課題」、林健久、加藤榮一、金澤史男、持田信樹編『グローバル化と福祉国家財政の再編』（東大出版会）。
- 奥村康司 [1988]、『ME 技術革新下の日本的経営』、中央経済社。
- 加藤榮一 [2004]、「20 世紀福祉国家の形成と解体」、加藤榮一、馬場宏二、三和良一編『資本主義はどこへ行くのか』（東大出版会）。
- 河村哲二 [1996]、「日本型生産システムと ME 情報革命」、伊藤誠、岡本義行編『情報革命と市場経済システム』、富士通経営研修所。
- 鈴木良始 [1994]、『日本の生産システムと企業社会』、北大図書刊行会。
- 高橋伸夫 [2004]、『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』、日本経済新聞 BP 社。
- 田村達也 [2002]、『コーポレート・ガバナンス』（中公新書）。
- 長井偉訓 [2004]、「労働市場における規制緩和の現状と問題点」、久野国夫編『産業と労働のニューストーリー』、法律文化社。
- 日本生産管理学会 [1996]、『トヨタ生産方式』、日肝工業新聞社。
- 電子商取引推進協議会 [2001]、『欧米の S C M 導入事例調査』

- 樋口 均 [2003]、「グローバリゼーションと国民国家」、経済理論学会年報第 40 集
- 藤本隆宏 [2003]、『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』、中央公論新社。
- 宮寄晃臣 [1991]、「累積債務問題の現状—ブレイディ構想の意義と限界—」、現代日本経済研究会編『日本経済の現状』、学文社
- 宮寄晃臣 [2000 a]、「日系企業の東アジアでの事業活動が国内経済に及ぼす影響」、天野勝行、芳賀健一編『現代資本主義の現実分析』、昭和堂、所収。
- 宮寄晃臣 [2000 b]、「長期雇用の放擲を吐露する日本資本主義—雇用の揺らぎの実態的根拠—」、『アソシエ』第 4 号、御茶の水書房。
- 宮寄晃臣 [2003]、「東アジア圏の歴史的位相」、S G C I M E 編『マルクス経済学の現代的課題 第 I 集グローバル資本主義 第 1 巻— I 世界経済の構造と動態』（御茶の水書房）。
- Aoki et al. [1994] Aoki, M., Sheard, P., and H., Patric, *The Japanese Main Bank System: An Overview*, in M. Aoki and H., Patric, *The Japanese Main Bank System*, Oxford University Press.
- Chandler, Jr., Alfred D. [1990], *Scale and Scope*, The Berknap Press of Harvard University Press (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口下一臣訳『スケールアンドスコープ』有斐閣, 1993 年)
- Dertouzos, Michael L., et al. [1989] *Made in America*, MIT (依田直也訳『Made in America』, 草思社, 1990 年)
- Holmstrom, B. and S. N. Kaplan [2001], *Corporate Governance and Merger Activity in the United States : Making Sense of the 1980s and 1990s*, *Journal of Economic Perspectives*, 15.
- Lazonick, W. [1991], *Business organization and the myth of the market economy*, Cambridge University Press .
- OECD [1995], *Economic Surveys Japan 1995-1996*, OECD
- Oliver, N. and B. Wilkinson [1988], *The Japanization of British Industry*.
- Womack, James P. , Daniel T. Jones and Daniel R, [1990] *The machine that changed the world : based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile*, Rawson Associates (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。：最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』、経済界、1990 年)