

「第2の産業分水嶺」と日本的生産システム

丸山 恵也

はしがき

マイケル・J. ピオリ／チャールズ・F. セーブル『第2の産業分水嶺』の訳者あとがきで山之内靖は、日本経済の将来のシナリオをピオリ＝セーブルの「フレキシブル・スペシャリゼーション（柔軟な専門化）」のシェーマに対応させながら、次のように3つのコースを描いている¹⁾。

その第一は円為替レート的大幅な上昇を背景として製造業が安価な労働力を求めてアジア地域に移動してゆき、その結果、日本産業の全般的な空洞化が進展するというシナリオである。

第2は、日本が単純労働分野に大量の外国人労働者を導入し、製造業の基盤を保持するというシナリオである。この場合は、恐らく、クラフト的熟練の世代間継承を維持するのはかなり困難となるであろう。

第3は、開発途上国地域に移動した製造業と、日本において発展をとげるハイテク産業とが、精妙な補完関係を保持し、バランスのとれたアジア経済圏を形成するというシナリオである。この場合には、日本においてもクラフト的熟練の世代間継承を維持することは可能であろう。

以上のように描かれた山之内靖のいう第3のシナリオ選択の現実的な可能性は、日本企業の行動を規定し、日本経済の発展基盤となっている、いわゆる「日本的生産システム」の特質の推移いかんにかかっているといえよう。そこで、この日本的生産システムの特質の解明をすすめたいが、まずこの問題に関するピオリ＝セーブルの見解の検討から始めたい。

第1章 「第2の産業分水嶺」とフレキシブル・スペシャリゼーション

第1節 大量生産体制とフレキシブル・スペシャリゼーション

ピオリ＝セーブルは『第2の産業分水嶺』において、現代の経済危機とそれへの対応として

1) マイケル・J・ピオリ／チャールズ・F・セーブル著、山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第2の産業分水嶺』(Michael J. Piore/Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, 1984, 邦訳, 筑摩書房, 1993年) 465～6ページ。

のフレキシブル・スペシャリゼーション (Flexible Specialization) を次のように論じている²⁾。すなわち、世界経済は1950年代から60年代を通して長期的な高度成長を経験したが、70年代に入りドル危機、オイル・ショックを契機として長期の停滞と不況の時代、すなわち、経済危機の時代に入った。国際機軸通貨としてのドル危機は、アメリカの世界的なヘゲモニー的地位の崩壊とそれに対抗する日本、ドイツ、イタリアの経済的台頭を促すものでもあった。現代の世界的危機は、その背後に新たな選択の可能性を現実のものとする。その経済過程のプロセスは、アメリカの大量生産体制から日本、ドイツ、イタリアのフレキシブル・スペシャリゼーション (柔軟な専門化体制) への移行である。すなわち、今日の支配的な生産体制は、ベルト・コンベア・システムを技術的基盤として、小品種大量生産を特徴とする大量生産体制であるが、このフォード・システムは専用設備と不熟練労働者によって規格化・標準化された製品を生産するが、こうして生産された大量の製品には大きな、しかも、安定的な市場の確保が前提条件となる。このために創設されたのが需要と供給の一致を産業内ではかろうとしたケインズ主義制度であった。しかるに70年代に入り、この大量生産体制を基礎とするフォーディズムは、経済の不確実性の高まりと安定した大量消費市場の崩壊により、深刻な危機に直面する。そこで、この危機から脱出するための企業のサバイバル戦略としては次のような2つの選択が可能である。

その1つは、大量生産体制の国際的拡大の戦略であり、他の1つはフレキシブル・スペシャリゼーションの戦略である。この2つの戦略のうち、どちらが支配的な生産体制となるかは、その社会の政治的、社会的諸条件によってきまる。フレキシブル・スペシャリゼーションが支配的な生産体制となれば、ここでは19世紀以来、限界的なものともなされてきたクラフト的生産への回帰となる。このフレキシブル・スペシャリゼーションは、コンピュータ制御の小型汎用工作機を技術的基盤とする多品種少量生産であり、不確実性をはらみ、変動常なき市場条件に対応可能なフレキシビリティを備えている。こうした生産体制を実現したところに工作機械工業の日本、機械工業のドイツ、「第3のイタリア」がある。ピオレ=セーブルはこのような地域におけるフレキシブル・スペシャリゼーション生産体制の形成基盤の中核をなすものがクラフト的伝統の系譜に立つ中小企業であるとし、ここでは小型のコンピュータを装備した数値制御 (NC) 工作機がクラフト的技術の伝統と結びつくことによって産業コミュニティの再生に、これらの中小企業が大きく貢献したことを主張する。

D. フリードマンはこうしたピオレ=セーブルの問題提起に依拠しながら、フレキシブル・スペシャリゼーション生産体制の形成を日本の工作機械工業、とくに、その中小企業の産業コミュニティのネット・ワークを「坂崎町」にみたのである。D. フリードマンはその調査結果を『誤解された日本の奇跡』にまとめている³⁾。

2) 同前掲書、3ページ以下。

第2節 フレキシブル生産体制の特徴

D.フリードマンは、ピオレーセーブルの問題提起に導かれながら、大量生産とフレキシブル生産の基本的なちがいについて、次のように指摘する³⁾。

(1) 大量販売市場と特定製品販売市場

大量生産は規模の経済を通じてコストを削減するために、可能なかぎり最大量の単一財を生産しようとする。これに対して、フレキシブル生産は特定の好みにあったデザインによって特定の欲求と好みにアピールする財を市場ニーズの変化に対応させて生産しようとする。大量生産は特定の欲求よりも低価格を求める広範な消費者に標準商品を販売する。フレキシブル生産は個人的好みに合致し、消費者が高額の代金を支払うであろうと考えられる財を販売するための特定製品のニッチ市場をつくりだそうとする。

(2) 技術と労働における差異

大量生産は工場を合理化することによってコスト削減がはかれるように、製品のデザインを固定化しようとする。そのための方法のひとつとしては、1台の専用機が1人の労働者を代替できるところまで、作業をきわめて特殊な工程に分解することであり、いまひとつの方法は労働規律と管理によってコスト削減をはかりながら、機械によっては代替できない労働者の自立性と自由な活動の余地を厳格に管理することである。この大量生産は次の結果をもたらす。(1)労働者の技術水準は、各労働者の責任がきわめて限定された作業のレパートリーになるにつれて、たえず減退する。財貨が標準化されればされるほど、工場における個人の責任はますます限定されたものになる。(2)生産機械はその機械の各部分が流れ作業の配置に沿って単一の作業に従事するところまで専用化されるようになる。このため労働者の技能は低下し、それにつれて、機械はますます専用化されるようになる。こうして工場全体はおのずと単一財の大量生産を行うようになる。(3)ここでは企業はサプライヤーと密接な技術的関連を保持する必要はない。なぜなら、製品の相対的に変化に乏しいデザインは、生産の課題を価格問題のみに限定するからである。企業がいったん部品仕様書を発表すると、外部のサプライヤーは、主にコスト削減によってのみ需要に対応しようと競争する。こうして、大量生産は労働を単純作業化し、ある特定目的用の専用機を必要とし、そして他のサプライヤーや製造業者との関係には距離を置く戦略をとりながら、ヒエラルキー的な経営組織を通じてその工場の運営をおこなっている。

それに対して、フレキシブル生産は特定の欲求に合致し、幅の広い多様な財をつくることに特徴がある。そのためにフレキシブル生産は、製造工程の迅速な更新を促進し、管理費を削減

3) D.フリードマン著、丸山恵也監訳『誤解された日本の奇跡』(David Friedman, *The Misunderstood Miracle, Industrial Development and Political Change in Japan*, 1988. 邦訳、ミネルヴァ書房、1992年)

4) 同前書、17～24頁。

するために、労働者の高度な技術水準を必要とする。労働者は多様な需要に対応したり、また、新たな需要をつくりだす企業の活動を支えるものでなければならない。そのため、労働者を大量生産のように厳格に管理する必要はないし、また労働者が習得しなければならない仕事は多種多様にある。さらに、製品のデザインはたえず変化しているから、フレキシブル生産は汎用機にたよらなければならない。また、新製品ののための部品をそろえたり、新しい部品のデザインを調整して完成品にすることを可能にするためには、フレキシブル生産は他の企業とのきわめて緊密な技術的接触を必要とする。しばしばフレキシブル生産では、価格問題よりもデザインや製造工程の問題を優先させる。要するにフレキシブル生産は、ほとんど監督なしで、汎用機によって、他の生産者と緊密に共同して働く高度に熟練した労働者を必要とする戦略をとるのである。

以上のように、D. フリードマンは大量生産とフレキシブル生産の基本的ちがいをあきらかにした上で、工業生産の発展のためには大量生産が必然的な発展のプロセスであると理解することは誤りであって、この大量生産とフレキシブル生産は選択可能な工業発展のため戦略の問題であるとする。工業発展は大量生産を必然化しなかったからこそ、大量生産のアメリカとフレキシブル生産の日本という決定的な発展方式の差異があらわれたとする。そして、大量生産のアメリカに対するフレキシブル生産の日本の優位性を主張するのである。

第3節 日本のフレキシブル生産の優位性

D. フリードマンは、上記の日本のフレキシブル生産の優位性について、次のように6点にわたって具体的に指摘している⁵⁾。

(1) 日本の製造業者は価格差と同じくらい製品差別化によっても競争することができた。こうすることによって彼らは、より特殊な好みをひきつける財を供給することができた。そして、彼らは、他の国の大量生産者によってつくられた標準化製品から需要を引き離すことができたのである。これに対抗する大量生産者の方策は唯一、価格を引き下げることであった。しかし、これとてもフレキシブル生産の魅力的な製品に対して成功するとは限らなかった。日本の製造業者は、多くのフレキシブルに編成された企業に分散化されており、したがって彼らは容易に製品を更新し、新製品を提供することによって競争することができた。

(2) 日本の製造業者は、大量生産者よりも容易に新製品をつくりだし、また、見逃されてきた技術から新しい市場をつくりだす能力をもっていた。日本の中小メーカーは、アメリカのメーカーが無視してきたデザインや技術から新しい産業をつくりだしてきた。日本経済は高度成長期を通じて、小規模なフレキシブル企業を支えた金融上、組織上のネットワークを発展させてきた。また、日本のフレキシブル企業は、創業コストを低め、実用化されていない技術の活用

5) 同前書、17～24ページ。

をすすめ、素早く市場に参入してきた。このようなフレキシブル企業の技術、デザイン、アイデアは、大企業の新製品開発のコストの引き下げやフレキシブルな生産を可能にした。

(3) 日本のフレキシブル生産は、新たな製品に対する需要を生みだし、さらに、特定企業に収益性の高い市場を提供しつつ、フレキシブル技術の持続的な発展を促した。このことは機械工業において顕著にみられた。日本の中小メーカーは、機械設備メーカーに対して小型のNC装備の旋盤、フライス盤、MCのような独創的な製品をつくらせ、新たな世界市場を発展させた。この新しい機械設備が日本のフレキシブル生産をいっそう発展させ、競争力を高め、企業収益力を強めることになった。こうして、より品質の高い工業製品に対する需要は、新しい機械の技術によって日本の製造業者全体が生産のフレキシビリティと戦略競争を強め、それにいっそう拍車をかけるという循環をつくりだした。

(4) 日本経済が需要サイクルと経済危機に適切に対応してきたことは、フレキシブルな中小企業の広汎な発展があったことによる。これらのフレキシブル企業は、経済危機に対処するために、価格を引き下げざるばかりでなく、製品のデザインを変化させることによって、外国の低コスト生産者からの圧力も回避し、さらに、大量生産者のレイオフ、操業短縮、賃金引き下げによる値下げには対抗できた。このように日本企業は2度の石油危機においても、アメリカほどの影響を被らなかった。調整の危機が日本において容易に管理されたのは、経済全体にわたる小規模でフレキシブルな生産者の拡大によって対応できたからである。

(5) 日本のフレキシブル生産は製品のきわだった品質の向上を実現できた。財を更新し改良していくことに力を入れたことは、製造業者をますます専門的に熟達させた。フレキシブル生産に組織された工場の労働者は、大量生産の工場の労働者より、いっそうよく訓練されている。フレキシブル生産の工場においては、製造工程をよく把握しなければならないし、自主的に問題の解決にあたらなければならない。労働調査も、日本の労働者がアメリカにくらべて、より訓練され、より自主的であることを示している。フレキシブル生産は、新たな需要に対応したり、あるいは新たな需要を喚起し、また、新しい技術を開発、採用したりするために、労働者は一定の範囲内に特殊専門化し、特定製品の製造工程に関する専門的知識を蓄積し、それを発展させる。日本の製造業は、フレキシブル生産を通じて、特殊専門化と高技術水準の労働者の技能によって製品の精密さと高品質を実現したのである。

(6) 日本は市場参入障壁がきわめて低く、どの部門でも既存の生産者は市場のシェアを求める新しい企業からの挑戦に直面せざるをえなかった。このような市場参入は、フレキシブル生産にともなう価格上の不利を軽減した。たしかに、フレキシブル生産による規模の経済の犠牲は、日本の製造業者に重大なコスト上の負担を課した。しかし、低賃金と低金利に加えて、この競争の激しさが、生産コスト上の不利もまた軽減した。したがって、日本の製造業者は、購買力をそれほどひどくは減少させない価格で、特殊な特徴をもった製品を提供することができたのである。

D. フリードマンは以上のような日本の製造業におけるフレキシビリティの広汎な発展が、急速な産業拡大の要因となる強力な競争上の優位をうみだしたとするのである。

以上みてきたように、日本のフレキシブル生産に対して大きな構造的欠陥をもつといわれるアメリカの大量生産体制とそれを推進するアメリカ企業の現実の姿を次に明らかにしたい。

第2章 大量生産体制とアメリカの多国籍企業

現代資本主義経済の基本的特質のひとつに、経済はもちろん、政治・文化など社会の多面的な領域における国際化の高度な進展をあげることができる。そして、この国際化の「最高の表現」が、多国籍企業とよばれる国際的巨大企業の出現であることはよく知られている。

この現代資本主義経済の新しい経済的特徴としての多国籍企業は、たんに一国の国内市場に圧倒的な支配力を有するというだけにとどまらず、世界市場を対象とするグローバルな事業活動を展開する、いわば「^{インビジブル・エンパイア}見えざる帝国」とよばれるにふさわしい存在である。

今日、巨大企業が存在する産業分野は、例外なく寡占的部門となっている。このような部門では、寡占企業が管理価格で生産物を販売することによって高い利益をあげることが可能である。しかし、そうした管理価格を維持し、高い利益を実現していくためには、その部門の生産量が増えすぎないように設備投資や操業度を調整し、製品の供給をコントロールしていかなければならない。そこで、この部門から得られる利益をすべてこの部門に投資するわけにはいかない。ここで得られた巨額な利益の大きな部分を、企業は、成長のより大きな部門や新しい地域に投資せざるをえない。

しかし、他の部門や新しい地域といっても、国内市場がすでに他の寡占企業に支配され、一定の寡占秩序が出来てしまっている場合には、国外に新しい市場を求めることになる。しかも、この海外市場がより大きな利益を獲得できるということになれば、いっそう企業のこの動きは強まることになる。企業はこのような要因に加えて、原料資源の獲得、低賃金労働力の利用、技術格差の活用などを求めて海外への進出に努める。これが多国籍企業の形成の内的要因である。さらに、これに次にみるような外的要因が加わる。

どこの国も、はじめは商品の輸出によって外国市場を拡大していくが、輸出超過が続く場合には、ある段階で現地生産にふみきらなければ貿易摩擦に対処できなくなる。これは日本が現実直面している問題でもある。

2 国間の貿易の原則は、売った額だけ買えて、買った額だけ売れるというものであるかぎり、貿易で片方の国だけがいつまでも出超を続けることはできない。外国に金を貸したり、軍事力を行使したりして自国の商品を買わせることもできるが、このような植民地的支配は、いつまでも続けられるものではない。このように1国の国際収支上の要請という、いわば寡占企業にとっては外的規制要因も加わって、現地生産のための海外直接投資という資本輸出をおしす

めることによって、企業の多国籍化が進むのである。

以上のように、巨大寡占企業は、内的要因＝蓄積要請と外的要因＝国際収支要請から多国籍企業化していくのであるが、多国籍化した企業は蓄積要請の国際化によって、外的要請である国境と国籍を超え、グローバルな展開をするのである。

以上見てきたような基本的要因にもとづいて、企業の国際化による多国籍企業が形成されてくるのであるが、この基本的要因をベースとしながら、さらに企業の国際化の具体的要因としては、情報と技術の入手、資金調達、有利な輸送コスト、租税対策、現地政府の優遇処置、国内立地難、廉価労働力の確保、企業内国際分業の推進、現地におけるブランド・イメージの向上、ユーザーの近くでの生産メリットなどがあげられる。

このように多国籍企業が形成されてくれば、当然のことながら、その国際的事業活動はグローバル戦略のもとに組織化され、その戦略を支える管理組織が編成されてくる。

多国籍企業のトップ・マネジメントは、政治、経済、軍事などの不確定要素について、地球の規模から得られた情報によって検討しながら、戦略目標を設定する。そして、多国籍企業はこの戦略目標を実現するための計画を策定し、みずからの経営的諸資源のもっとも有効な活用をはからなければならない。そのためには、管理組織が戦略目標を実現できるものに編成されていることが必要となる。

第1節 アメリカの多国籍企業の展開

これまできたような多国籍企業化の動きは、まずアメリカにおいてみられた。アメリカ企業の多国籍化の戦略が急速に推進されたのは、ピオレ＝セーブルの表現を借りれば、大量生産体制の危機への企業の対応としての形態であった。

ピオレ＝セーブルによれば、1970年代の経済混乱に次ぐ1980年代の経済危機に対応してアメリカの企業は、コングロマリット（Conglomeration）化と多国籍企業化の戦略をとった。まず企業はその主たる市場におけるリスクを他の市場への進出によってカバーすべく、新たな子会社を設立するか、現在の企業の合併、M&Aを推進した。しかし、このコングロマリット化は、経済全体の危機を救うものとはならない。これに対して、多国籍化は、ピオレ＝セーブルによれば、マクロ経済の危機を新ケインズ主義的国内調整機構の強化によって切りぬけようとしたマクロ的経済政策のミクロ版であるという。なぜなら、企業が多国籍化で目指すものは、もはや国内市場の拡大によって求められなくなった規模の経済を、多くの国で同時に販売するような製品をつくりだすことによって達成しようとするからである⁶⁾。

まず、アメリカ企業の多国籍化の現状をみておきたい。

アメリカ多国籍企業の海外売上高を基準とした上位20社のランキングをみたのが第1表であ

6) ピオレ＝セーブル著『第2の産業分水嶺』256～9ページ。

第1表 米国多国籍企業ランキング

(単位 100万ドル, %)

順位	会 社 名	海外 売上	総売上	構成比	海外 利益	総利益	構成比	海外 資産	総資産	構成比
1	エクソン	48,192	67,292	71.6	3,910	5,360	72.9	30,740	74,293	41.4
2	フォード	41,842	92,446	45.3	2,285	5,300	43.1	35,912	143,367	25.0
3	IBM	34,361	59,681	57.6	4,071	5,491	74.1	35,293	73,037	48.3
4	モービル	33,039	49,237	67.1	1,517	2,514	60.3	19,424	38,820	50.0
5	GM	29,128	120,388	24.2	3,070	4,856	63.2	34,424	163,820	21.0
6	シティコープ	16,451	32,024	51.4	977	1,698	57.5	87,723	207,106	42.4
7	テキサコ	16,325	33,544	48.7	1,336	1,304	102.5	8,358	26,337	31.7
8	デュポン	12,896	32,917	39.2	847	2,454	34.5	9,019	30,719	29.4
9	ITT	10,419	24,239	43.0	618	1,533	40.3	7,983	41,941	19.0
10	ダウ・ケミカル	9,185	16,682	55.1	1,189	2,410	49.3	8,682	16,239	53.5
11	P&G	7,294	19,336	37.7	241	1,020	23.6	4,751	14,820	32.1
12	イーストマン・コダック	7,010	17,034	44.2	639	1,397	45.7	6,201	22,964	27.0
13	チェース・マンハッタン	6,080	12,365	49.2	339	1,059	32.0	31,880	97,455	32.7
14	ゼロックス	5,739	16,441	34.9	211	388	54.4	6,735	26,441	25.5
15	デジタル・イクイップメント	5,665	11,475	49.4	1,160	1,741	66.6	4,388	10,112	43.4
16	ユナイテッド・テクノロジーズ	5,279	18,518	28.5	249	705	35.3	3,776	12,748	29.6
17	シェブロン	5,264	25,196	20.9	898	1,768	50.8	6,688	33,968	19.7
18	フィリップ・モリス	5,258	25,920	20.3	226	2,064	10.9	7,458	36,960	20.2
19	ビューレット・パッカード	5,068	9,831	51.6	315	816	38.6	2,984	7,497	39.8
20	A I G	4,979	13,613	36.6	631	1,425	44.3	13,932	37,409	37.2

(資料)『フォーブス』誌 1989年7月24日号。

出所)日興リサーチセンター編『日本企業「海外進出地図」の読み方』1990年, PHP 研究所。

る。この表から、とくに自動車メーカー・ビッグ・スリーをとりあげてみれば、2位にフォード、5位にGMが入っており、また、この表には入っていないが30位にクライスラーが位置している。海外売上比率はフォード45.3%、GM 24.2%、クライスラー11.6%、海外利益比率はフォード43.1%、GM 63.2%、クライスラー2.0%、海外資産比率はフォード25.0%、GM 21.0%、クライスラー11.9%となっている。クライスラーを除く両者は、きわめて高い海外依存度が確認できる。

このように高い海外事業活動のウェイトは、アメリカの自動車メーカーの戦前からの古い海外事業の歴史的伝統によるものである。

GMが海外進出を本格的に決定したのは1920年代のことである。GMが海外に組立工場を設立し、さらに海外の現地国工場を買収するかたちで現地生産方式を定着させた事情について、GM中興の祖アルフレッド・P・スローンは自叙伝『GMとともに』でつぎのように記している⁷⁾。

「われわれは、輸出でいくか、海外生産でいくかも決定しなければならなかった。海外で若

干の現地生産を行わなければならないことがはっきりしてきたときには、海外子会社を創立すべきか、それとも現地の既存メーカーを買収発展すべきかという問題が生じた。われわれは現地の制限的規制や関税に対処して、生き延びていく手段を工夫しなければならなかったし、また海外に適した特殊な組織をつくり出さねばならなかった。これらのすべての問題は、社内において数年間徹底的に検討され、こうして1920年代において基本政策が確立されたのである。」

ここにはGMの海外生産の戦略が、まず輸出を現地生産に切りかえ、それを海外子会社に担わせることによって現地国の規制強化や高関税という保護主義に対応していくというかたちでしめされている。当時のアメリカの自動車メーカーにとっては、こうした各国の自動車国産保護政策への対応と同時に、この段階での経済の国際化の特徴として、車をその国の需要に対応したものとするためにも現地化が必要とされた。さらに、この現地生産は原料費、人件費、運搬費といったコスト要素からも促進されたものである。以上の事情は今日の現地生産が要請される条件と基本的に同じである。

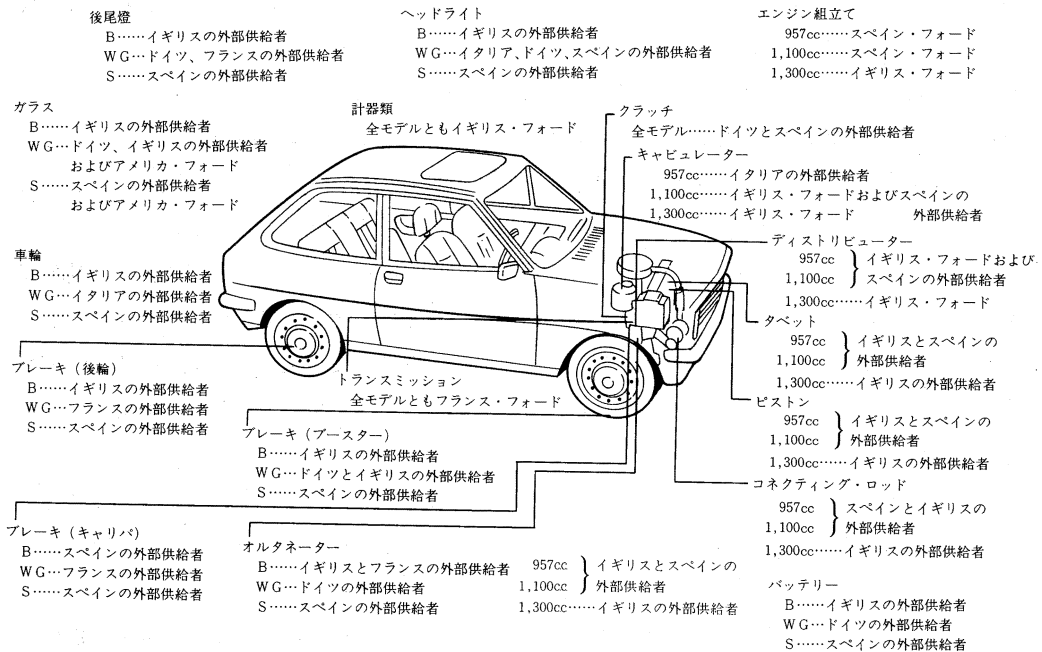
他方、フォードの海外進出もきわめて早かった。したがって両者の多国籍企業としての特徴はすでに第二次大戦前の段階で確認することができるが、その本格的な海外事業の展開は戦後のアメリカ資本主義の世界制覇のもとで展開される。GM、フォードともに1960年代にはヨーロッパへの進出を完了させ、70年代にはアジアをはじめとする途上国への進出を本格化させ、今日では地球規模での事業展開をするアメリカの代表的な多国籍企業となっている。1989年のGMの生産台数は795万台、そのうち30%にあたる237万台を海外で生産している。純利益はアメリカ市場での販売不振から海外事業が63%を占めている。こんごもEC統合、アジアの台頭などからGMにとって海外事業のウエイトはいっそう大きなものになるであろう。

GMやフォードの海外事業活動の今日の特徴としてグローバルなロジスティック戦略があげられる。これは多国籍企業の海外子会社をグローバルな視点から、世界的な生産・販売のネットワークに組織化することである。

フォードの地域事業部は北米自動車事業部と国際自動車事業部からなるが、後者はヨーロッパ・フォードを中軸にアジア・太平洋・フォード、ラテン・アメリカ・フォードからなる。ヨーロッパ・フォードの主力車種はフェイスタとエスコートである。フェイスタの最終組立工場はイギリス（Dugenhams 工場）、旧西ドイツ（Köln 工場）、スペイン（Valencia 工場）であるが、エスコートの最終組立はイギリス（Halewood 工場）、旧西ドイツ（Snarouis 工場）、ポルトガル（Lisbon 工場）からなる。これらの工場間で生産のネット・ワークが形成されている。この生産のネット・ワークを、フェイスタに限定して主要部品の生産・組立についてみたのが、第1図である。このようにヨーロッパ・フォードは、在ヨーロッパ各国の子会社間で、設計の

7) A・P・Sloan, Jr, *My Years with General Motors*, 1963, 田中融二他訳『GMとともに』（ダイヤモンド社, 1967年）404ページ。

第1図 Ford (Fiesta) の部品および生産国



出所) 佐藤定幸著『多国籍企業の政治経済学』(有斐閣, 1984年) 23ページ。

標準化を通じて部品の共通化をはかり、アメリカ本社からの供給を補完的に受けながら、国際単一車種の生産にあたっているのである。しかも、この企業内の国際分業は、自動車の主要な部品の生産をフォードの基準に合わせてもっとも望ましい条件のもとでの各国の外部の部品メーカーからの供給に依拠しているのである。フォードのアウト・ソーシング（部品の海外調達）戦略を、第1図は典型的にあらわしている。

こうしたアウト・ソーシング戦略は、フォードだけの特徴ではなく、アメリカ多国籍企業の一般的な海外事業展開であり、また、これはいくつもの国にまたがって車を生産する場合の合理的な方法のひとつであるといえよう。しかし、こうしたアウト・ソーシング戦略は、自社の技術開発力を蓄積発展させ、市場の変化に対応したフレキシブル生産を自社内体制で維持発展させていく上には必ずしも有効な方策ではなかった。

ピオレ＝セーブルは、アメリカ企業の大量生産体制の危機への対応として採用される多国籍化戦略の典型であるワールド・カー戦略をあげ、この戦略は本拠地での自己の地位を守りつつ、発展途上国の少なくとも数か国に進出し、このことによって需要の限界が突破され、規模の経済がさらに向上することを通してのみ成功できるとする。そして、このような多国籍企業の戦略の成功のためには、国際的な調整機関の確立が欠かせないが、それが実現をみるにいたらなかったため、企業は自らの生産施設を使って安定的な世界体制をつくろうとした。しかし、こ

の体制には「隠れたところに膨大なコスト」がかかった。ワールド・カーの事例について、ピオレ＝セーブルは次の4つの「隠れたコスト」を指摘している⁸⁾。

第1の隠れたコスト

発展途上国を市場に繰り入れるために、企業は、生産の分散という犠牲を払わなければならなかった。しかし、70年代初頭には、途上国での生産は、先進国での労働不安や高賃金を免れることができた。しかし、10年もしないうちに、労働紛争は先進国だけのものではなくなったし、また、現地国政府も企業に種々の要求をするようになった。企業は同じ工場をいくつかの国に設立し、こうした要求に対する防衛策をとることはできたが、全体的な規模の経済の利点の減少のなかで、これは高くつく保険であった。

第2の隠れたコスト

ワールド・カー戦略の在庫および品質管理のコストは日本の「かんぱん」制とくらべると法外に高くつくことがわかった。かんぱん方式では、下請業者は最終組立工場の周辺に配置されていて、部品は必要となるまさに数分前に納入される。このやり方だと、最終組立工場では在庫費用を節約できるし、欠陥部品もその場でみつかる。これに対して、ワールド・カー戦略における地理的に分散した「グローバルな調達」(glodal sourcing)方式では、企業は供給途絶に備えて大量の在庫をかかえなければならない。そして、このことは、下請業者が欠陥部品を何ダースも送りこんでも、ずっとあとになって、最初の欠陥部品が在庫からは引き出されるまではわからない。

第3の隠れたコスト

ある車種を多くの国の市場で通用するよう規格化された設計に基づいて生産し、これによって市場を統合することは、ワールド・カーの企画者たちが考えていたよりはるかに困難で、コストを要することがわかった。

第4の隠れたコスト

為替相場の変動と国際環境全体が不安定になったため、他国の競争力の程度や世界全体の需要のレベルが予測不可能となった。ワールド・カー戦略がうまくいった暁には、誰もが大量生産をする。しかし、いつ起こるかかわからない労働不安、国の規制、供給の途絶、需要の変動等によって、いったいその暁がいつのことなのか、わかりにくくなっている。

以上のように、ピオレ＝セーブルはアメリカの企業が採用したワールド・カー戦略の世界的な規模の生産体制には膨大なコストがかかっていたことを指摘しているが、なかでも大量生産システムを特徴づけるものとの関連でいえば第1と第2の「隠れたコスト」である「生産の分散化による規模の経済の利点の喪失」と「グローバル・ソーシング戦略(global sourcing)による大量の在庫と欠陥部品」が重要なものとして指摘することができる。

8) ピオレ＝セーブル著『第2の産業分水嶺』262～264ページ。

第2節 大量生産体制とグローバル・ソーシング戦略

ピオレ＝セープルの上記2点の指摘に関してみれば、この2点は、アメリカの大量生産体制に対する日本的生産システムのフレキシビリティの優位性としてD. フリードマンによって主張されていたことでもある。たしかに、大量生産体制のメリットはなによりもその規模の経済性の追求にある。これがグローバル・ソーシング戦略によって生産が多角的に分散化し、その優位性を自ら否定する結果となっている。それに対して、日本的生産システムでは、とくにJITシステムにもとづく下請システムにみられるように、外注化を広汎にすすめ、これらの下請企業群を地域的に集中しつつ、コンピュータ・ネットワークで効率的に組織している。こうして日本の下請システムは、集積利益を確保しつつ、効率的な社会的生産のネットワークをつくりだしているのである。また、大量生産体制のもとでのグローバル・ソーシング戦略が生産を地域的に拡大＝分散化することによって、大量の在庫をつくりだし、そのことが部品の品質管理を困難にさせてきたのに対して、日本的生産システムでは、JITシステムにもとづく下請システムが在庫なしの効率性と高品質製品の生産を特徴とするものになっている。

このように、ピオレ＝セープルの指摘は2つともに、JITシステムを基盤とする下請システムの特質に係るものである。そこで、JITシステムにもとづく下請システムの特質のいくつかについて、アメリカの大量生産体制との比較で検討しておきたい。

すでにふれたように日本的生産システムにおける下請システムでは、完成車組み立てメーカーを頂点に階層的支配構造が生産体制を形づくり、この体制のままで開発・設計の段階ではデザイン・イン・システムが、加工・組立の段階ではジャスト・イン・システムがすすめられている。ここで開発された技術は、部品メーカーと完成車メーカーの共同生産システムのなかに蓄積されることになる。さらに、その技術は現場の技術員と作業員の協働によって改善され、発展させられる。

それに対してアメリカの自動車メーカーの部品生産システムは、対等な独立企業である部品メーカーとの間における細部にわたる生産契約から成り立っている。この原理からいえば、部品メーカーは国内であろうと海外であろうと、完成車メーカーの要求さえ満たすものであればかまわないのは当然である。この原理を今日の国際化の立場から展開したものが、さきにみた国際ロジスティック戦略にもとづくアウト・ソーシングなのである(第1図)。しかし、この生産システムは生産拠点を海外に拡散し、部品の海外調達は技術の蓄積を困難にする。自動車は数万点の部品の組立からなっている。したがって自動車の品質はそのひとつひとつの部品の精度いかにかかっているといえよう。日本の完成車メーカーと部品メーカーとの共同生産システムにおいては技術は部品メーカーに蓄積され、これが製品の高品質化を支えている。

フォードやGMでは、車1台に使われる1万個あまりの部品や半製品の大半を技術部門のスタッフが設計してきた。自動車メーカーは部品メーカーに設計書をわたし、製造を依頼したい部品の仕様と質的な条件(普通は部品1000個あたりの欠陥品の最大数であらわす)、それに

納入期限を示して入札を募る。入札に参加したメーカーのうち、最も安い価格を提示した企業が受注する。部品メーカーには自前の標準設計があり、注文された車種向けにそれに修正を加えるわけであるが、部品の改善を行う方法は事実上なかった。ここでは車の他の部分に関する情報は皆無に近い。自動車メーカーが、この車の情報を秘密にしていたからである。

『メイド・イン・アメリカ』の著者であるMIT産業生産性調査委員のメンバーはアメリカの自動車メーカーは、部品の調達には市場原理による効率性の追求という方針から短期の契約と厳しい値下げ交渉をおこなってきたとし、日本のように共同生産システムを採用できないのは次の理由によるとしている⁹⁾。

「(アメリカ)自動車メーカーは、部品メーカーが競争相手に鞍替えして、新型車計画のような内部情報を教えてしまうかもしれないと恐れた。このため自動車メーカーは計画を秘密にし、部品メーカーの技術向上にはほとんど何もしなかったのである」。

アメリカの自動車メーカーは、このように部品メーカーとの関係でなにもしてこなかっただけでなく、自らの技術開発力の向上にも積極的な努力をおこなってきたのである。彼らの技術開発力への努力は、せいぜいM&A(企業の合併・買収)やアウト・ソーシング戦略で技術革新をカバーする程度であった。さきにみた『メイド・イン・アメリカ』の著者は次のように指摘する¹⁰⁾。

「アメリカが開発し、アメリカ製の自動車にはじめて装備された革新的技術は、1940年代のオートマチック・トランスミッションが最後であった。4輪ステアリング(4WS)とか、4輪駆動(4WD)、ターボ・チャージャー、アンチロック・ブレーキシステム(ABS)などはすべて輸入車にはじめて採用された技術である。1985年には、日本の大手3社は、アメリカの大手3社の特許件数の2倍を超えるアメリカ特許を取得している。」

これまでみてきたアウト・ソーシングは、アメリカに伝統的な互換性部品制度の普及・発展上に展開されたものである。この互換性部品制度は、徹底した作業の細分化とその標準作業の設定というフォード・システムによって支えられてきた。このテイラー＝フォード・システムは大量生産体制を確立し、アメリカ資本主義を中心とする世界経済の発展に大きく寄与してきたが、しかし、今日においては生産システムとしても大きな矛盾を抱えざるをえなくなっている。すなわち、この生産システムは労働の目的定立やそれに密接に結合した生産にかかわる知的活動をマネジメントの側に集中するとともに、目的を喪失させられた労働者を分業原理によっ

9) 10) Michal L. Dertouzos et al., *Made in America*, 1989. 依田直也訳『Made in America—アメリカ再生のための米日欧産業比較—』(草思社, 1990年) 248ページ, 47～48ページ。なお, Daniel Roos, Ph.D., James P. Womack, Ph.D., and Daniel Jones, Ph.D., *The Machine that Changed the World*, 1990, 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』(経済界, 1990年) は, 日本的生産システム(リーン生産方式)とアメリカの大量生産方式との比較検討をかなり詳細におこなっている。参照されたい。

て作業を徹底的に細分化することによって、生産の効率性を引き上げることを意図した。しかし、このようなテイラー＝フォード・システムは、一方において単純、単調な労働の反復によって労働者の勤労意欲を低下させてしまうと同時に、他方では労働者の能力を一面的にしか発展させることができないがゆえに、効率性という観点からも矛盾を内包せざるをえなかったといえよう。分業は生産性を上昇させてはきたが、一面化された能力しかもちえない労働者にとってはME化の進展や多品種生産へのフレキシブルな対応はいうに及ば、単調な機械のトラブルに対しても柔軟に対応することは不可能であり、また、極端なまでの職務の細分化と固定化とはシステム的な展開をするME技術への有効な対応を困難にしてきた。

アメリカの自動車産業は、フォードによる大量生産体制とスローンによる大量販売方式の確立により1940年代にその基本構造が定着した。このフォード・システムは、大量生産による効率性とコスト低減を目指した大ロット主義を特徴とし、ここではラインの連続運転を確保するために生産の各段階に予備の在庫をもち、複数の部品供給者を維持する。このフォード・システムは、JITを特徴とする日本の生産システムのフレキシビリティにくらべて、効率性の上でも、また機能的にも劣っている。

以上見てきたように、アメリカの自動車メーカーは事業活動を早くから国際化してきたが、しかし、その生産基盤は技術開発力、労働生産性、フレキシブルな生産体制という面からも限界をかかえており、これらがアメリカの自動車メーカーの国際競争力を弱体化させてきたといえよう。このようにしてアメリカの自動車メーカーは、自国の国内市場の支配力をも急速に失ってきた。GM、フォード、クライスラーなどが、これまで自国の労働者をレイオフし、工場を閉鎖して、その生産拠点を海外に移し、アウト・ソーシング戦略をとってきた結果が、アメリカの「産業空洞化」をひきおこすにいたったのである。

第3章 日本の生産システムのフレキシビリティ

日本の生産システムのフレキシビリティは、労働のフレキシビリティとJITに組織化された下請企業による部品供給のフレキシビリティによって実現されているが、近年とくに、こうした日本の中小企業の存在形態に国際的な関心が寄せられている。その理由は、日本の中小企業が、家電、自動車、一般機械などの日本製品の高品質、低コストという強い国際競争力を技術面から支えている大きな要因であるだけにとどまらず、日本の生産システムのフレキシビリティそのものの原動力として認識されてきていることにある。こうした視角からの国際的研究を代

-
- 11) Pore/Sadel, *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, 1984. D.Friedman, *The Misunderstood Miracle, Industrial Development and Political Change in Japan*, 1988. Malcolm Trevor/Ian Christie, *Manufacturers and Suppliers in Britain and Japan, Competitiveness and the Growth of Small Firms*, 1988.

表するものに、すでにふれてきたピオレ＝セブルの『第2の産業分水嶺』をはじめ、D.フリードマンの『誤解された日本の奇跡』、さらにはM.トレバー＝クリスティの『英国と日本における製造業者とサプライヤー—中小企業の競争と成長—』などがある¹¹⁾。

そこで、生産のフレキシビリティの観点から、日本の自動車産業とそこにおける中小企業の役割について以下で検討したい。

第1節 加工貿易型経済構造と自動車輸出

日本の自動車メーカーは、戦後の高度経済成長を背景としてその生産規模を拡大し、急速なモータリゼーションの進展による国内需要に支えられ、さらに輸出を促進することによって世界第1位の自動車生産国を築きあげてきた。しかし、この間、日本の自動車メーカーは、あくまでも国内の生産体制をその発展の基盤とし、そこより形成されてくる強い国際競争力を武器に全世界に自動車を輸出するという特徴をもちつづけ、海外での現地生産の展開を機軸とする多国籍企業化にはきわめて慎重であった。しかし、1985年の円高以降、貿易摩擦の深刻化のなかで、日本の自動車メーカーもアメリカ、ECをはじめとする地域への現地生産を急速に展開しはじめている。

こうしたなかで懸念された産業空洞化現象、とくに雇用不安が顕在化してこなかったことにも関連して、日本企業の多国籍化の特徴の解明が研究の課題となっている。この日本企業の多国籍化の特質について、例えば日本の自動車メーカーは海外現地生産を拡大しつつあるが、これは貿易摩擦の回避と海外市場の確保を目的とするものであって、強力な国際競争力の基盤である日本的生産システムの国内生産基地を失うようなグローバルな多国籍企業にはなれないのではないかといわれている。そこで、ここでは、このような日本多国籍企業の特徴について、アメリカ多国籍企業との比較を通じてあきらかにしたい。

日本の自動車産業は、現在、年間約1,300万台（トラック・バスを含む）を生産し、世界のトップの地位を占めている。その全世界におけるシェアも約30%程度を維持している。日本の自動車生産が本格的にはじまったのは戦後のことであり、1950年にはわずか3万台にすぎなかったものが、80年代には1000万台をこえ、それまでの自動車王国アメリカの生産を追い抜いて、この40年間にその生産台数は実に400倍にも激増したのである。

このように急速に発展をとげてきた日本の自動車産業の担い手であるトヨタ、日産など日本のメーカーは、世界の自動車メーカーのランキングの上位を占めるにいたっている。トヨタはフォードを抜きGMに迫る勢いであり、また、日産もフォードに迫っている。

このような日本の自動車メーカーの発展にとって海外輸出は特別に重要な意味をもつものであった。日本の自動車メーカーは、戦後の高度経済成長を背景とした国内需要に支えられ、量産体制の技術的基礎を固めながら、日本のリーディング産業として発展してきた。このような日本の自動車メーカーにとって、輸出はいつそうの生産の拡大を実現するものであると同時に、

第2表 在北美・在欧日系自動車メーカーの生産・販売状況

〔在北美〕

	進出メーカー	工場	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	生産能力
カナダ	トヨタ（単独） ホンダ（〃） 鈴木（合併）														6.5万台 10万台 20万台
米 国	トヨタ NUMMI（合併） ホンダ（単独） 日産（単独） マツダ（単独） 三菱（〃） 富士/いすゞ（合併）	カムリ エンジン アクスル 第1工場 第2工場 エンジン工場 ダットサン サニー エンジン アクスル													20万台 30万基 20万台 36万台 15万台 50万基 25万台 1.2万基 24万台 24万台 16万台
米国での販売台数 完成車輸入（1,000台）			1,911	1,859	1,802	1,916	1,906	2,218	2,383	2,190	2,023	1,897	1,719	1,142	
現地生産車（〃）			0	0	0	50	134	221	466	618	766	1,030	1,395	1,129	
合 計（〃）			1,911	1,859	1,802	1,966	2,040	2,439	2,848	2,808	2,789	2,927	3,115	2,271	
シ ェ ア（％）			21.3	21.8	22.6	21.4	19.6	22.1	24.9	27.3	26.5	29.9	33.5	36.2	

（*91年の販売台数は1～9月分）

〔在 欧〕

	進出メーカー	工場	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	生産能力
英国	日産（単独） トヨタ（〃） ホンダ（〃） いすゞ（合併）	コロナクラス エンジン エンジン													10万台 20万台 20万基 7万基 6～7万台
オランダ	三菱（合併）														95年生産開始予定 20万台
ECでの販売台数 完成車輸入（1,000台）			785	720	706	786	801	862	1,040	1,044	1,050	1,055	1,170	—	
現地生産車（〃）			0	0	0	0	0	0	0	28	44	56	52	—	
合 計（〃）			785	720	706	786	801	862	1,040	1,072	1,094	1,111	1,221	—	
シ ェ ア（％）			9.3	8.0	7.6	8.3	8.7	9.0	9.9	9.5	9.2	9.0	10.0	—	

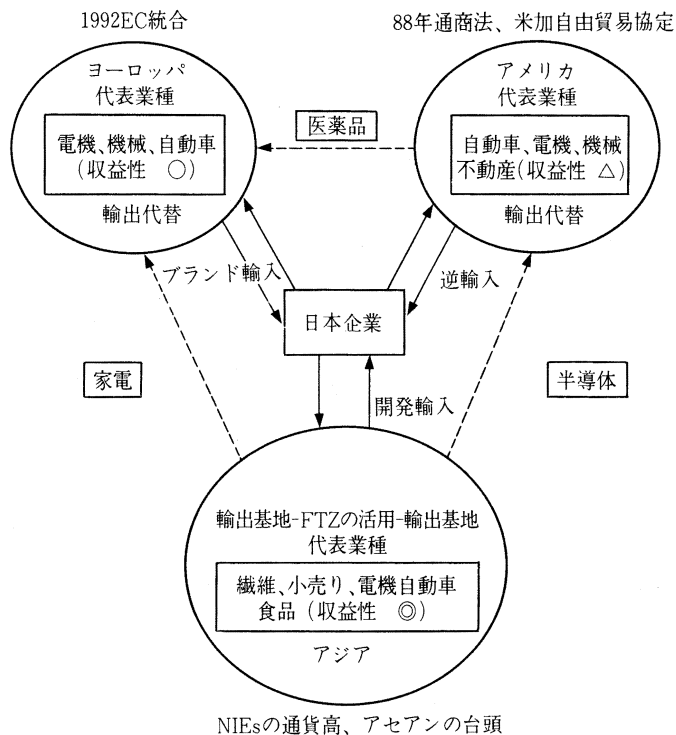
出所）『ジェトロ白書』1992年。

収益面からも寄与するところが大きかった。日本の自動車メーカーにとって海外輸出は、不況下で内需拡大が困難になると輸出ドライブによって「集中豪雨的輸出」を促し、他方では国内市場のきびしい他メーカーとの競争からくる販売の低収益性を海外輸出で補うという特別の意味をもっていたのである。

日本の自動車メーカーの海外生産の80年代に入ってから急増の大きな要因はアメリカ、ECとの貿易摩擦にある。日本の自動車メーカーの北米およびECにおける生産・販売状況をまとめたものが第2表である。とくにアメリカでは、日本の主要な自動車メーカーの進出がみられ、操業も本格化し、90年には現地生産車が140万台に達し、日本車は完成車の輸入（172万台）を含めると311万台となり、そのシェアは30%を超えた。

このように現地生産が短期間に急増しているが、日本からの完成車の輸入は自主規制の枠が

第2図 日本企業の米、欧、亜への多国籍化



出所) 野村総合研究所『財界観測』1989年9月。

設定されていることもあって大きな変化はみられない。

日本企業がアジアに低賃金労働を求め、さらに欧米との貿易摩擦を回避する目的で海外現地生産に国内の生産基地を転換させるということは、加工貿易国として戦前、戦後を通じて形成してきた経済構造を根本的に再編成するということを意味するものである。

日本の近代工業化の歴史は一貫して「貿易立国」を国是としてかけ、それを政策の基調としてきた。そのために、政府は最新鋭の機械設備で装備された、国際競争力の強い重化学工業を発展させることを政策目標としてきた。このような政府の国際競争力強化をめざす「日本株式会社」的保護政策を背景に、日本企業は輸出拡大を目標に、効果的な加工技術を発展させ、高度成長期を通じて国際競争力を強めてきた。すなわち、日本企業は原料・エネルギーを安定的に輸入し、それを加工して輸出するために、低賃金と加工技術の改善により労働生産性を著しく高めてきたのである。この間、2度にわたるオイル・ショックによるエネルギー、原料の急騰に遭遇した。これは日本の輸出加工経済を直撃した。これに対して日本の企業はヒト、モノ、カネにわたる減量経営で徹底した合理化を推進すると同時に、産業ロボット、ME（マイクロ・エレクトロニクス）機器などの全面的な導入を開始した。こうして日本の企業は自動車、電機、一般機械など主要な産業において、これまでよりもはるかに強い国際競争力を実現する

第3表 自動車組立の国際化（1988年）
（総生産台数に占める最終組立て地別の割合：％）

	母国内	周辺国	その他地域
フォード	53	13	34
GM	65	10	25
フォルクスワーゲン・グループ	56	25	19
フィアット（Ivecoを除く）	79	11	10
ルノー（RVIを除く）	61	34	5
PSA	77	20	3
ホンダ	72	3	25
日産	75	4	21
マツダ	65	20	15
（韓国・起亜を含む）			
トヨタ	89	2	9
三菱	80	13	7

注：周辺国とは、米国企業の場合でカナダとメキシコを、欧州企業の場合で自国を除く EC/EFTA 諸国で、ポーランド、トルコ、ユーゴスラビアを、日本企業の場合で韓国、台湾、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンを含む。

出典：Comité Constructeurs Français d'Automobiles, Repertoire Mondial, Paris, December 1989.

出所）The Machine that Change the World, 1990. 邦訳, 265ページ。

にいたった。このようにして1980年代にかけて日本貿易立国は実現したのである。これは同時に、国際貿易摩擦を深刻化させるプロセスでもあった。しかし、このような状況にあっても、日本企業は貿易摩擦回避のため、ただちに国内の生産体制を海外生産に転換させることはできなかった。

第2図は日本企業のアメリカ、ヨーロッパ、アジアへの多国籍化の特徴をあらわしたものである。アメリカでの自動車、電機、機械などの日本企業の現地生産は、すでにみられたように貿易摩擦を契機とするもので、いわば輸出が自主規制の枠で増加させることができないことから生じた輸出代替である。この点、ECに対しても貿易摩擦、EC 統合への対応をめざしながらもやはり輸出代替としておこなわれたものである。他方、アジア諸国には機械、電機、自動車、食品、小売などの日本企業の進出が顕著であるが、その多くは加工組立ての労働集約的工程を有する製造業であり、安くて豊富な労働力を求め、また、フリー・トレード・ゾーンの優遇策の活用による低コストをめざしたものである。これらは輸出基地の確保としての性格をもつものが共通の特徴である。アメリカへの半導体、ECへの家電はそのような代表的存在である。このように日本の主要な海外生産は輸出代替か、輸出基地の確保の特徴を有するものである。アメリカ多国籍企業の海外生産にみられるようなプロダクト・サイクル的な特徴をもつものは少ない。また、日本企業の製品が強い国際競争力をもつがゆえに、海外生産が増加しても輸出額の減少が少なく、全体としてシェアが増大し、貿易摩擦を拡大し、深刻化させる結果となるのである。

第3表は世界の自動車メーカーの自動車組立の国際化（総生産台数に占める最終組立地別の割合）をみたものである。欧米の自動車メーカーの海外組立比率が高いのに対して、日本のメーカー、とくにトヨタの比率が低いのが目立っている。日本のメーカーの生産・組立ての自国内への高い依存は、日本的生産システムの特徴との強い関係を示すものである。

日本車に象徴される日本製品の国際競争力の強さは、日本的生産システムによるところが大きい。したがって、この期間に、日本の自動車メーカーは、この日本的生産システムから離れて海外生産に、自らの蓄積の基盤を移すことができなかったのである。

第2節 フレキシブル生産における中小企業の役割

ここでは、日本的生産システムのなかでも、生産のフレキシビリティに特別に大きな役割を果たしている下請生産システムを中心に以下でふれておきたい。

トヨタや日産のような完成車組立メーカーは、よく知られているように、エンジン、トランスミッション、アクセル、ボディプレスといった主要部品は自社生産するものの、それ以外の7～80%にも及ぶ数多くの部品は膨大な数の下請部品メーカーに発注し、これらの下請部品メーカーをピラミッド型に一階層的に組織系列化している。このような部品メーカーは、完全車組立メーカーの生産システムのなかに全面的に組み込まれ、傘下系列の下請企業として、親企業である完成車組立メーカーによって、コスト、納期、品質、技術がきびしく管理されている。近年、日本の自動車メーカーの生産のフレキシビリティとその国際競争力の強さの要因として、この下請部品メーカーの高い技術力と、それを効率的な生産システムのもとに組織化している完成車組立メーカーの生産体制が高い評価をうけるにいたっている。このような下請システムが高い生産のフレキシビリティと強い国際競争力をうみだしている要因について、次の3点を確認しておきたい。

(1) 先にみたような膨大な数の下請部品メーカーを階層的に系列支配をしている企業組織は、比較的少数の第1次下請部品メーカーを、自らの生産計画に対応させて管理することによって膨大な数の第2次、第3次と広い裾野のメーカーを組織的に運営できるという特質をもっている。この効率性、組織性、統一性が高品質と高能率性をうみだす要因につながる。

(2) 日本的生産システムのフレキシビリティは、小ロット主義、JIT（Just-in-time：必要な物を、必要な時に、必要な量だけつくること）、在庫なし、かんばん方式によって支えられている。この市場のニーズ、好不況にフレキシブルに対応できる生産体制は、下請企業のJITへの対応による負担によるところが大きい。

(3) デザイン・イン・システムにみられるような品質、デザインを含め、開発段階から完成車組立メーカーと下請部品メーカーとの「共同作業」が、完成車組立メーカーに高い技術開発力と効率生産を実現させる促進力となっている。

このような下請システムのもとにおかれている日本の部品メーカーの生産効率性、品質、在

第4表 地域別でみた部品供給会社の比較

地域ごとの平均	日本にある 日本企業	米国にある 日本企業	米国にある 米国企業	欧州にある 各国企業
実績①：				
金型変更時間（分）	7.9	21.4	114.3	123.7
新金型のリード・タイム（週）	11.1	19.3	34.5	40.0
職階数	2.9	3.4	9.5	5.1
作業員1人あたり機械数	7.4	4.1	2.5	2.7
在庫レベル（日）	1.5	4.0	8.1	16.3
1日の納品回数	7.9	1.6	1.6	0.7
欠陥部品数（完成車1台あたり）②	0.24	—	0.23	0.62
設計段階への関与③：				
部品会社による設計率 （全設計時間に占める％）	51	—	14	35
部品会社が特許をもつ部品（％）	8	—	3	7
ブラックボックス化した部品（％）	62	—	16	39
自動車メーカーが設計した部品（％）	30	—	81	54
メーカーとの関係④：				
組立工場あたり部品会社数	170	238	509	442
在庫レベル（日，サンプル8部品）	0.2	1.6	2.9	2.0
ジャスト・イン・タイムで納品する 部品の占める割合（％）	45.0	35.4	14.8	7.9
単独納品している部品の割合（％）	12.1	98.0	69.3	32.9

注と出典：

①日本（18社），米国（米国企業10社，日本企業8社），欧州（18社），計54社の調査結果。T. Nishiguchi, Strategic Dualism: An Alternative in Industrial Societies, Ph. D. Thesis, Nuffield College, Oxford, 1989, Chapter 7, pages 313 to 347から引用。

②1988年版J. D. Power Inigtial Quality Survey. から算出。

③29車種の開発段階を調査したクラークと藤本の下記研究による。K. B. Coark, T. Fujimoto, and W. B. Chew, "Product Development In the World Auto Industry," Brookings Papers on Economic Activity, No.3. 1987, page 741 ; T. Global Motor Industry, Ph.D. Thesis, Harvard University, 1989, Taboe 7. 1.

④出典は，IMVP World Assembly Plant Survey, 1990.

出所）The Machine that Change the World, 1990. 邦訳，195ページ。

庫などを欧米部品メーカーと比較したのが第4表である。日本の部品メーカーは，欧米メーカーにくらべ，金型変更時間，新金型のリード・タイムにおいて高い効率性を保持し，従業員1人当たりの機械数も多くて労働生産性も高く，在庫は短く，納品回数も多いという形でJITシステムを支え，そして欠陥部品数も少ない高品質性を実現している。

以上の特色をもつ日本の下請生産システムは，下請部品メーカーに対して，決して長期安定的な取引関係を無条件に保障するものではなく，親企業の系列支配の関係のなかでのサバイバルをめぐる下請部品メーカー間の激しい競争をうみだしている。

これまでみてきた下請企業のシステムのメリットを，日本の自動車メーカーは海外生産において簡単に実現することはできない。また，これに加えて，日本におけるような労使協調の組

合、国や地方自治体による企業保護の諸制度、さらには生産現場における過労死にまでいたる長時間・超過密労働といった日本の生産やそれを保障する制度・慣行を、海外の現地生産において実現することがきわめて困難であることは日本の自動車メーカー自身がよく知っているとこである。日本の自動車メーカー、なかんずくトヨタの海外生産と多国籍化がおくれた最大の理由はここにある。

このように日本企業にとって国内の生産体制が特殊なシステムを形づくっていただけに、この国内生産システムを基礎に輸出戦略を推進してきたのである。そして、この日本企業の強い競争力を背景とした輸出戦略が、多くの国で摩擦をひきおこし、現地生産が求められる事態となっても、なかなかこの生産・輸出の構造を改めることはできなかったのである。

日本企業の中小企業を生産基盤に組み込んだシステムを考える場合、この日本の中小企業のフレキシビリティを支える技術的基盤としての「クラフト的技術との関連」と社会的基盤としての「産業コミュニティ形成」との関係の問題が検討されなければならない。

D.フリードマンは、日本の生産システムのフレキシビリティの基盤としての「クラフト的技術との関連」や「産業コミュニティ形成」の実態を坂城町の工作機械工業の技術的伝統と地域形成にみている。

しかし、こうした特徴を日本の中小企業の一般的特質として一般化するにはさらに慎重な検討を要するといえよう。

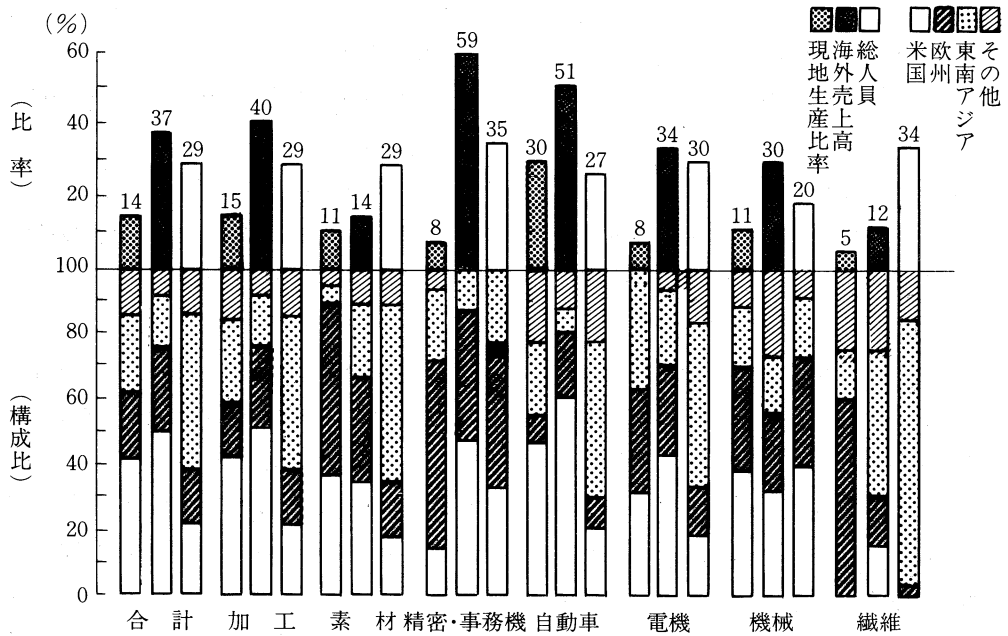
第4章 日本企業の多国籍化の特徴

主として国内の特殊な生産システムを基盤に輸出戦略を中心とした日本企業の多国籍化にはもともと限界と矛盾がある。この日本の生産システムの限界と矛盾を克服するためには、日本企業は現地生産の推進のなかで日本の生産システムの現地移転を進め、世界的な規模にまで日本の生産システムを拡大し、グローバル・ネット・ワークの構築を必要とするであろう。しかし、このようなグローバル・ネット・ワークの形成は容易に実現できるものではないと同時に、これはかつてのアメリカ多国籍企業の歩んだ途と同様に、グローバル・ソーシング戦略のもとの自国経済社会の産業空洞化をひきおこし、さらには自らの再編成をよぎなくされる必然性をもつものである。

今日、日本企業の国際化はどの程度まで進展したものとして評価できるであろうか。第3図は野村総研が海外展開が比較的進んでいる日本の主要企業100社の国際化の進展状況を調査した結果である。

これをみると、素材、加工での差異、また各産業での違いはあるが、合計では海外売上高比率は37%、海外従業員比率29%と比較的高率になっているが、現地生産比率は14%にとどまっている。産業別では現地生産比率は精密・事務機が59%、自動車が51%で高いウェイトを占め

第3図 産業別にみた主要100社の国際化進展状況



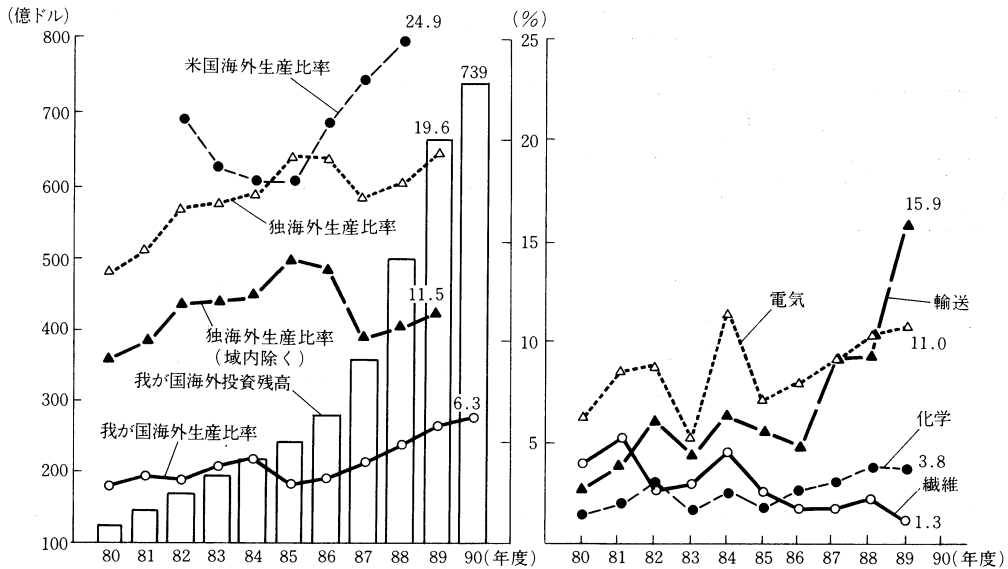
出所) 野村総研編『財界観測』1989年9月号。

ているが、他は電気34%、機械30%、繊維12%の順になっている。この主要100社の海外依存度は一般的に高い水準にあるといえようが、しかし、日本の製造業全体でみれば、第4図にみるように、1990年度の海外生産比率はわずか6.3%と、ドイツ11.5%（1989年度）、アメリカ24.9%（1988年度）にくらべてかなり低い水準にある。産業別にみると、やはり自動車が15.9%ととび抜けて高い比率であることがわかる。

以上、企業の海外依存度を数量的にみてきたが、次に多国籍企業化の成熟度という質的側面から日本の自動車メーカーの海外事業活動を検討したい。

一般的に企業の多国籍化の進展段階をしめすとすれば、次のようにまとめることができよう。(1)海外現地に販売・マーケティング拠点の設立、(2)現地生産の開始、(3)国際ファイナンス拠点の設立、(4)海外研究開発拠点の設定、(5)マネジメントの現地化、(6)海外統括会社の設立、(7)海外拠点のグローバル・ネットワーク形成という7つの段階である。もちろん、このプロセスは(1)から順次(7)へ進展していくものではなく、その企業がどんな産業に属しているか、どのような企業戦略を立案するか、さらにはその企業のおかれた政治的、経済的、社会的な状況によってそれぞれ異なった発展をする場合があることはいうまでもない。全般的にみて、企業の多国籍化、グローバル化をみる場合は、(6)海外統括会社の設立及び(7)海外拠点のグローバル・ネットワークの形成という段階をとって、その成熟度を評価するのが適切であろう。な

第4図 製造業海外直接投資累計額と海外生産比率の推移



出所)『通商白書』1991年。

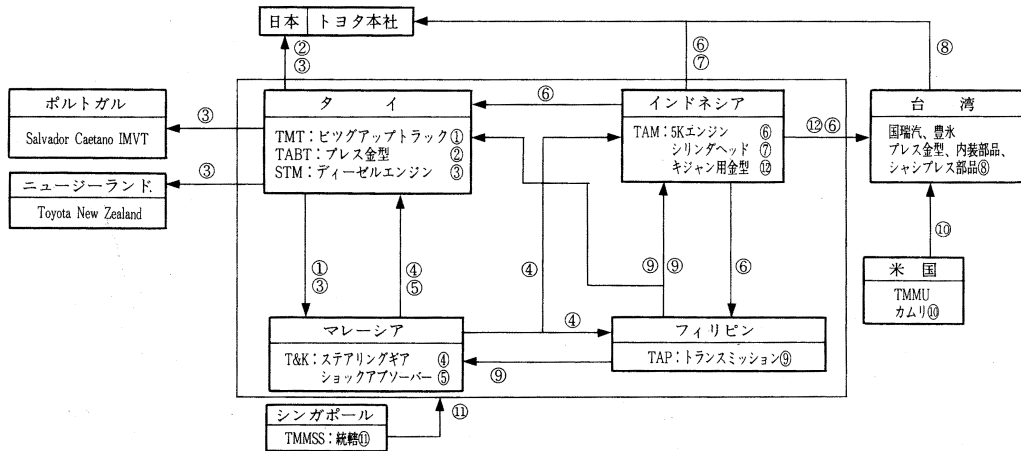
ぜなら、この発展段階にいたれば、企業は高度なグローバル戦略を展開できる地点にあるからである。

トヨタは現在、全世界で34工場を有し、この他に、販売会社、研究機関、地域統括会社を設立し、グローバルな事業展開をしている¹²⁾。

このようなトヨタの海外事業のうち、アセアン（東南アジア諸国連合：タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン・シンガポール・ブルネイ）地域を中心としたグローバル・ネットワーク戦略をまとめたものが、第5図である。トヨタは北米への進出ではホンダ、日産におくれをとり、また、アジアでも三菱自動車に水をあけられている。トヨタが「三河モンロー主義」とよばれ、海外進出がおくれたのは、さきにふれたように国内の生産システムから離れることへの不安からである。しかし、このトヨタも80年代後半の円高と貿易摩擦を契機に、海外進出を積極化してきた。トヨタのアジア、とくにアセアンへの進出のねらいは低廉で、豊富な労働力と、そこでの部品生産の拠点をつくることにある。もちろん、その背景には高度経済成長をすすめるアジア諸国と日本を結びつけた「アジア経済圏」の形成と、そこにおける自動車生産の拠点づくりの構想があることはいうまでもない。このアジア地域におけるアメリカ自動車メーカーの進出はもちろんすすめられているものの、この地域はやはり日本の自動車メーカーがグローバル・ネットワークの基盤を構成するものとして早くから進出してきたところである。

12) トヨタ、日産の海外事業展開に関しては丸山恵也、藤井光男著『日本のビッグ・ビジネス——トヨタ・日産』（大月書店、1991年）を参照されたい。

第5図 トヨタのASEAN生産拠点を中心とした相互補完概念図



(注) TMT: Toyota Motor Thailand, TABT: Toyota Auto Body Thailand, STM: Siam Toyota Mfg., T & K: T & K Autoparts, TAM: Toyota-Astra Motor, TAP: Toyotaparts Philippness, TMMU: Toyota Motor Mfg. U.S.A.

出所) FOURIN『アジア自動車産業』1991年。

トヨタのアセアン地域における部品生産の相互補完体制は1993年度までに300億円を投資し、各生産拠点の部品生産を特化させてコストを日本国内の基準より引下げ、これらの部品生産の集中による年産10万台分相当の採算ラインを実現できるようにすることである。そして、この地域内の部品生産の相互供給体制の強化と同地域内での部品取引の円滑化を図るため、1990年7月TMMSS(トヨタ100%出資、従業員20名)が設立された。これは域内の統括機関であると同時にアセアン各国拠点における日本への部品、コンポーネント輸出の調整を図る役割を担ったものである。

トヨタの新アジア戦略は、次の3点を主要な柱としている。

- (1) アセアン各地で自動車市場の拡大がみられるが、その国の自動車産業の発展に協力し、その国独自で自己完結する自動車産業の育成を目指す。
- (2) アセコン(ASEAN COMPLEMENTION BRAND TO BRAND SOHME)を活用し、1カ国では実現不可能な生産規模をアセアン全体および日本やアジア諸国へ輸出することで確保する。
- (3) 上記の実現のため、主に日本が各国生産拠点の輸出マーケットとなり、アジア製部品・完成車を輸入する。

このようなトヨタのアジア戦略で重要なことは、なによりも日本との関連の強化を意図し、アセアンの生産を他のアジア諸国と結びつけながら、そこでの部品、コンポーネント、完成車

を日本に輸出することによって国内生産基地との補完関係の体制を形成する長期戦略を企図していることである。この点をもう少し具体的にタイの事業展開を例に検討しておきたい。

トヨタにとってタイ事業は完成車組立と部品生産のアセアンの拠点であり、重要な位置を占めている。トヨタはタイには第5図にみられるように、3工場を設立している。TMTは組立の主力工場で、93年度中に100億円投資してアユタヤ地域に第三工場を建設し、年産能力を20万台に引上げる。このことによって、需要が増加しているタイ市場のみならず、TMTからの東南アジア諸国へのトヨタ車を輸出する体制を確立しようとしている。

TMBTはTMT向けにボディパネルを供給すると同時に、プレス金型の生産も担当し、90年から日本への輸出を開始している。

STMは89年7月以降、タイ政府が同国製の小型トラックに国産エンジンの搭載を義務づけたことに対応して、トヨタが87年に設立したものである。ここではエンジン組立の他、エンジン部品の加工もおこなわれ、92年には100億円投資し、シリンダブロック鑄造の新工場を建設した。STMはディーゼルエンジンを近年中に日本へ年間4万基程度を輸出する計画である。

トヨタはこのようなアジア戦略を実現するために、ハードウェアの転移のみならず、日本的生産システムをタイをはじめとするアセアン諸国に定着させ、高品質と高効率の生産体制の確立に取り組んでいる。

熊沢誠氏はタイの日系企業の工場を調査し、ここでの日本的生産システムの移転の特徴について次のように記している¹³⁾。

「アジアに導入される〈日本的経営〉には、端的にいつて生産合理性が要請する権威的秩序ときびしい規律だけがあって、ブルーカラーへの高い『期待』、処遇基準の平等、経営参加という諸要素がない。私たちは日系企業のアジア工場でなにを見出すだろうか。ふりかえれば単純労働の人海戦術、非正社員の動員による自由な雇用調整、低く格差の大きい賃金、ブルーカラーの日給制、人事考課の普及、女子の深夜労働、拘束的な規律、労働組合結成を回避または抑圧する施策、そして全体として経営の専権を保証するシステムであった。」

資本制的労使関係の創生期における野蛮さをテコに日本的生産システムの移植が進展しつつある特徴が、ここにはしめされている。

これまでにみてきたように、トヨタは世界各地域での事業展開をグローバルに推進しており、そのなかでも、とくにアジア地域のグローバル・ネットワークの構築をいそいでいるが、それはなおいくつかの点で限界をもっている。

そのひとつとして、トヨタのグローバル・ネットワーク戦略の成熟度がいまだ低度にあるということがあげられよう。トヨタはこれまで欧米への海外生産拠点を構築することに最大の戦略的な重点をおいてきた。ここにあってはアジア戦略とそこでのグローバル・ネットワーク化

13) 熊沢誠著『日本的経営の明暗』（筑摩書房、1989年）170ページ。

はこれからの課題であった。このことは、フォードのヨーロッパにおけるアウト・ソーシングが工業先進諸国をベースとして展開されてきていたのに対して、トヨタのアセアン地域のグローバル・ネットワークは途上国での組織化であるという特徴を反映しているといえよう。したがって、このような途上国における組織化は、日本的生産システムの移転をともしつつ、日本国内の生産基地を補完するものとしてすすめられている。ここに「輸出志向型多国籍企業」としての日本企業の特徴をみることができよう。

む す び

日本の自動車メーカーの特徴である「輸出志向型多国籍企業」というものは、本国からの輸出の限界を超えるものとしての海外生産を基盤とするグローバル企業が多国籍企業であるとするならば、そのこと自体は自己撞着である。したがって「輸出型」という特質は、日本企業の多国籍化の後発性を示すものであることは事実である。しかし、そこからこの特質が日本多国籍企業の成熟とともに喪失していくものであるかどうかの判断には、日本的生産システムの世界各国への移転と、他方での日本企業のグローバルな事業展開の推移が検討されることが必要であろう。

ともあれ、日本企業のグローバリゼーションは、本稿の最初でみた山之内靖の指摘する、第3のシナリオである「開発途上地域に移動した製造業と、日本におい発展をとげるハイテク産業とが、精妙な補完関係を保持し、バランスのとれたアジア経済圏を形成する」という選択の可能性を有しながらも、近年の円高状況の進展、バブル経済の破綻と不況の長期化というなかで、日本産業は空洞化へと確実にすすんでいるといえよう。このことはすでにみたように、近年の日本企業の海外生産比率の急増にしめされている。しかも、この海外現地生産の拡大は、世界同時不況と日本のバブル経済の破綻と重なるなかで、海外事業の収益化をめざした再編成とアジア地域へのシフトという特徴をあらわしてきている。日本企業は欧米への日本的生産システムの移転による事業収益性向上と同時に、アジア地域でのグローバル・ソーシング戦略の構築をめざした海外事業の再編成をすすめている。