

日本企業の成長戦略

— 分業と共生 —

長谷川 光 圀 (山口大学経済学部)

I 日本企業の成長戦略の課題

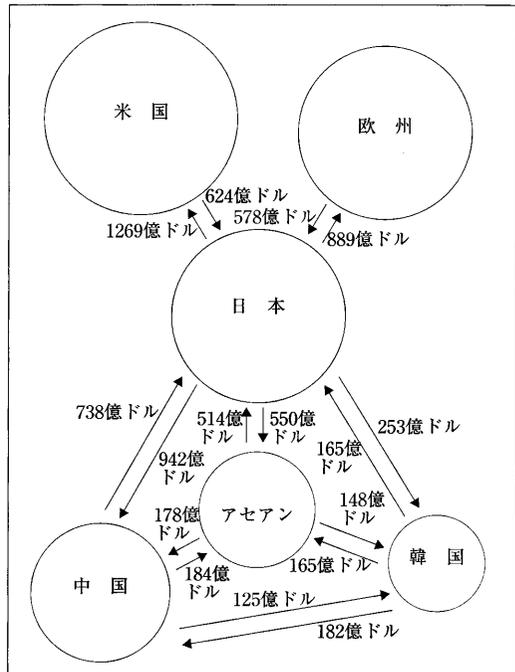
東アジアの経済関係の重要性は、日本の対米国貿易取引額が低成長に推移する近年において、対アジア、特に対中国貿易取引額が高成長に増加していること、アジア経済・金融問題はアジア地域にとどまらず欧米をも巻き込む世界経済・金融問題にまで広がっていく構造になっていることにある。例えば、2004年度の日本の対米国貿易取引額は輸出額で1268億ドル、輸入額で624億ドル、対して日本の対東アジア（中国、NIES、ASEAN 4）貿易取引額は輸出額で2647億ドル、輸入額で1959億ドルになっており、対東アジア貿易取引額が対米国貿易取引額を大きく上回っている。

また、日本の対東アジア直接投資額は1989年で1兆837億円、1995年～2003年で5兆1398億円であり、うち対中国直接投資額は89年で587億円、1995年～2003年で8429億円、そして対韓国直接投資額は89年で799億円、1995年～2003年で1400億円といずれも急激な伸びを示している。これは、日本企業の戦略の重点がアジアにシフトしていることを示唆している（通商白書2005年）。

このシンポジウムでの私の報告は、日本企業の成長戦略のアジアシフトの中で、分業と共生の視点から次の4つの課題についてマクロ的、ミクロ的に分析を行うことにある。

- (1) グローバル戦略の課題は東アジアに生産拠点を分業的に重点を移し、今後特に中国の生産拠点の競争力を強化することである。これはグローバル競争においてコスト競争優位の確立につ

第1図 貿易関係にみる東アジアの拡大



出所：貿易統計2004年（財務省）から作成

ながることになる。

- (2) 東アジアへの生産拠点の分業的展開とともに、一方では日本国内的には産業空洞化を回避するために高付加価値の事業展開を実行することである。
- (3) 拡大する新興市場、特に中国市場を自社の成長戦略に取り組むことである。日本企業の利益の源泉はすでにアジアに移っている。特に中国市場の急成長に注目し、特化した特定製品を開発・生産し、販売する必要がある。
- (4) 企業は国内的に研究開発投資と人材開発投資を重視すべきである。

II 東アジアにおける企業の生産・販売構造の分業と共生モデル

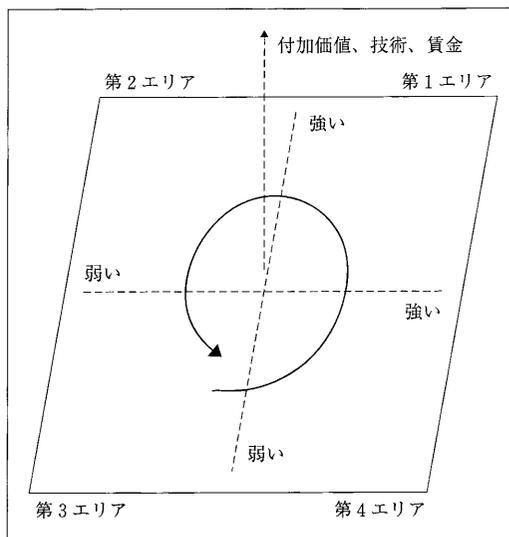
報告は次のモデルに基づいて行われる¹⁾。図の中で、横軸は完成品の組立生産のグローバル競争力を表し、縦軸は基幹部品のグローバル競争力を表す。矢印は業界または企業の発展の方向を示す。

第3エリア：初期の戦略では、人件費が安い、技術力が低いので輸入に重点を置き、やがて国産化政策（雇用の確保、生産技術の習得）によって、企業は外資企業と合弁形態を採り完成品の組立生産を開始する。その結果、完成品の生産技術を習得する。

第4エリア：企業は資本蓄積、技術導入に努力を傾ける。その結果、安い人件費に結びつけて完成品の組立生産にグローバル競争力を持つようになり、海外企業からの受注生産を引き受けることになる。また、基幹部分となる部品を生産する技術力はまだないので、これを輸入し完成品の組立生産に組み込むことで完成品についてグローバル競争力を持つようになり、国内販売戦略と海外販売戦略（輸出）を開始する。しかし、販売の重点は国内にある。

第1エリア：企業は完成品の組立生産を続ける中で、技術レベルが向上し基幹部品についても自主生産が可能になり（つまり、一貫生産）、基幹部品も完成品も人件費の上昇にもかかわらず強いグローバルな競争力を持つようになる。その結果、企業は強いグローバル競争力を持って、海外販売戦略を拡大していくことになる。このエリアでは、海外販売

第2図 東アジアにおける企業の生産・販売構造の分業と共生モデル



に重点が置かれる。しかし、輸出先の国策により現地生産戦略が始まる。

第2エリア：国内的には産業が円熟期に入り、また人件費が高騰することで、企業は完成品の生産でグローバル競争力を失う。ただ、完成品に組み込まれる基幹部品についてはグローバル競争力を保持することができる。しかし、この競争力もやがて失なわれる。その結果、ここでの企業の重点戦略は、第3エリアかあるいは第4エリアの国に生産基地を移転することにある。

第3エリア（1サイクル後）：企業は基幹部品と完成品でグローバル競争力を失うと、国内の事業体を維持するために蓄積された資本力と高い技術力によって、高品質で高機能な完成品の生産と販売に特化してブランド化戦略を目指すことになる。

1) このモデルは、「通商白書2005年版」の産業分業らせん形発展の模式図をヒントに、企業の成長戦略と業界の発展レベルの分析に耐えるように加筆・修正を加えたものである。

つづいて、基本用語を定義しておこう。

$$\text{企業の競争力} = \frac{\text{企業（又は業界）の海外出荷額} - \text{企業（又は業界）の海外入荷額}}{\text{企業（又は業界）の海外出入荷額}} \times 100$$

分業の定義：企業（又は業界）の競争力に対応して、国別の企業戦略（又は業界戦略）に採用される生産・販売構造の分化である。

共生の定義：直接投資企業が提供できる貢献（雇用の機会、技術・管理手法の移転、文化・芸術の支援等）と、直接投資企業に用意されるメリット（生産要素上のコスト節約、市場の開放、共同研究開発等）との取引関係である。

Ⅲ 東アジアにおける日本企業の成長戦略の事例

日本企業のグローバルな成長戦略は、次の3つのタイプに分けることができる²⁾。

1. アジア・トランスプラント（移植工場）型

アジア・トランスプラント型の成長戦略は、日本の物づくりの強みをアジア分業を通じて、世界一位のコスト競争力を再構築し、グローバルに成長を展開するケースである。この成長戦略型を採用している会社としては、マブチ、アイワ、パンチ工業、アルパイン等があり、そして中小・中堅企業にも多く見られる。

マブチの事例を取り上げよう。マブチは玩具用モーターから出発し、家電製品、電子機器等の超小型化の流れの中でマイクロモーター専業企業として成長し、またグローバルなコスト競争時代に向直してからは、物づくりの強みをアジアに移植

し世界一位のコスト競争力を構築し、現在では世界シェアの約半分を握るトップメーカーとなっている。

マイクロモーターは、労働集約的で人件費の比重の高い輸出産業としての特徴を持つ故に、マブチは日本企業の中でも相当に早い時期にアジア分業を進めてきた。アジア分業の第一地域は64年の香港マブチ（100%出資）、65年の台湾マブチ（合弁）、79年の高雄マブチ（100%出資）と続く。だが、香港と台湾の経済発展により労働力不足が生じ、人件費の上昇が著しくなった。そのためアジア分業の第二地域は、86年から広東省東莞市に生産基地を移植し、90年頃には5工場、従業員1万人（直接投資でなく、委託加工）の態勢を取り、香港と台湾の工場の縮小を図った（地元の反発はある）。アジア分業の第三地域は、89年の大連経済技術開発区での生産基地（100%出資）の展開である（3000万ドル以上の最初の大型案件）。これにより生産基地の主力は東莞と大連の2カ所となり、香港は物流拠点に性格を変えていった。この時期中国では、国内産業保護法により国内販売10%に制限された（97年以降では、国内販売自由）。なお大連の工場は、地元加工部門を期待できないので、金属部品プレス、プラスチック成形、モーターの軸の研削、組立等の一貫生産体制となり、従業員7700人規模となった。しかし、大連も急激な経済発展の中で賃金水準が著しく上昇し、そこで経済開発小区である瓦房店に分工場を建設する

2) 日本企業のグローバル競争戦略の分類方法は、次の文献に詳しい。土屋勉男・三菱総合研究所アジア市場研究部編『日本企業はアジアで成功できる』東洋経済新報社、2002年、130～139頁。

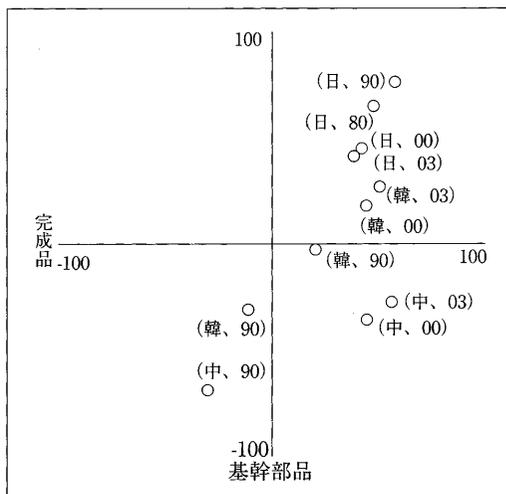
に至っている（大連市の反発はある）。アジア産業の第四地域は、90年後半になって上海蘇州市（呉江）に新規工場を建設したが、これは中国国内市場の獲得を目指したものである。

基幹部品の生産は、当初日本の生産工場で生産したものを使用していたが、まもなく現地生産に切り替えている。また材料・部品の調達についても、主要材料のモーターの鉄芯材の珪素鋼板は大連の日系コイルセンター（丸紅・伊藤忠・東洋鉄芯の合弁）から、包装関連の発泡材は中国企業から、ダンボールは日系の森紙業やレンゴーから調達している。マイクロモーターの販売市場は、日本約38%、北米約15%、欧州20%、ASEAN20%、中国10%である（販売市場のグローバル化は、ローカルな経済不況には強みを発揮する）³⁾。

マブチは、日本国内では生産部門を持たず、研究開発と販売先調整（コストの安い所で保管し、コストの安いコンテナ輸送を活用し、通貨の高いところで販売）を行っているにすぎない。その結果、マブチの事例から、アイワ、パンチ工業、アルパイン等に見られるアジア・トランスプラント型の成長戦略は、国内に産業空洞化をもたらしている。勿論、マブチの成長戦略は正しいのであり、産業の空洞化は別の解決策を待たなければならない。

図3は電気機械業界の日本、韓国、中国のグローバル競争力チャートを表している（図中の日は日本、韓は韓国、中は中国を、そして80年は1980年を、00年は2000年を示している）。電気機械業界について、日本の競争力は基幹部品、完成品ともに80年から90年にかけて上昇しているが、その

第3図 電気機械の日本、中国、韓国の競争力チャート



出所：通商白書2005年（経済産業省）より作成

後は年々弱まりつつある。韓国の競争力は基幹部品について、80年、90年、00年、03年間ほぼ中程度に位置しているが、完成品については00年以降強くなっている。中国の競争力は基幹部品について、90年、00年、03年間を通じて韓国より低い位置にあるが完成品については僅かであるが、日本を上回り韓国と、肩を並べるようになってきている。このような中で、日本のデジタル家電は世界市場の50~60%を占めており、この分野のブランド化戦略こそが国内の産業空洞化を解決する唯一の方法と考えられる。

2. アジア地域の分業型

アジア地域の分業型の成長戦略は、国内では業界が成熟期に達し、アジア地域では成長期にある場合に、標準的な物づくりはアジア地域に生産基地をトランスし、高機能・高品質の物づくりは国

3) マブチの2004年度の売上高、経常利益、海外生産基地は次のとおりである。

売上高 (単) 628億円 (連) 994億円

経常利益 (単) 186億円 (連) 198億円

海外生産基地 アジア (特に、中国) に集中 (eol DB Tower Service 「企業詳細情報：マブチ」)

内で生産することでグローバル競争力を維持しようとする戦略である。

この成長戦略型を採用している会社には、東レ、帝人、サントリー等がある。

東レの事例を取り上げよう。東レの成長戦略の特徴は、本業の繊維部門に重点を置いていることである。アジア地域への戦略展開は、中国とその周辺国への輸出から始まった。当初は三井物産を通して販売したが、レーヨン繊維からナイロン繊維にかわってから、自力で海外販売を行うようになった。60～70年代に入ると、アジア地域の各国の国産化政策（輸入代替工業化政策ともいう）により、アジア・トランスプラント戦略に方向転換することになる。63年には、タイにポリエステル・レーヨン混紡織品の紡績、織布、染色加工を行う合弁会社を、60年代に入りナイロン合繊の特許が期限切れになると、タイ（ナイロンを生産するTNT社）、韓国（ポリエステルを生産する現地企業への資本参加）、台湾（ポリエステルを生産する合弁会社）、インドネシア（合繊の原糸・原綿を生産から高次加工する会社）に会社を次々に設立していった。これにより合繊の原糸・原綿の生産から高次加工に至るまでの一貫生産体制を国内を除いてアジア地域に確立したことになる。なおこの時期までは、現地生産と第三国海外販売が原則で日本向けの海外販売は行われていない。

70年代に入ると、現地企業は人件費のローコスト優位により完成品の生産でグローバル競争力を有し、また現地政府が外資獲得のために輸出奨励策を強く打ち出したのでこれに呼応し、東レは71年に香港繊維総合コンバーターTAL社に資本参

加し、米国、欧州への海外販売に向けてアジア地域の東レ傘下企業を統合的に管理することになった。73年には、アジア地域外の海外販売を専門とする大規模な生産子会社（ペンファイバー社）をマレーシアに建設した。この会社は、当時としては最大規模で日産70トンのポリエステル生産能力を有していた。

80年代後半から、国内では人件費が高騰し、また繊維過剰生産によるコスト競争が激化したために、東レはアジア地域に大規模に生産活動をトランスするようになった。このトランスは、労働集約的な衣服、織物の加工工程から綿織物を経て、高機能の化学繊維の生産へと発展した。その結果、同社は、国内生産と販売については比較優位を持つ高機能・高品質の部品や完成品にのみ特化する戦略に傾斜している。例えば、先端材料と炭素繊維がそれであり、炭素繊維の分野では、世界No.1になっている。2005年度の売上額は1兆2000億円強であるが、そのうちの60%は国内生産によるものであり、国内生産規模の維持と拡大に努めていることに注目できる⁴⁾。

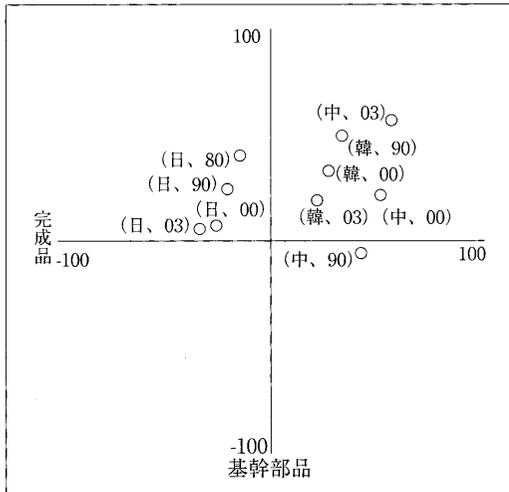
図4は繊維業界の日本、韓国、中国のグローバル競争力チャートを表している。日本の競争力は基幹部品について、80年、90年では中程度の位置にあるが、00年以降低下の傾向にある。完成品についてはほぼ競争力を失っている。韓国の競争力は基幹部品について、90年、00年、03年を通じて日本より強い位置にあるが、完成品については90年、00年、03年間で急激な低下が見られる。中国の競争力は基幹部品について、00年、03年間で日本を追い越し、完成品については90年、00年、03

4) 東レの2005年度の売上高、経常利益、海外生産基地は次のとおりである。

売上高(単)	4790億円	(連)	1兆2986億円
経常利益(単)	430億円	(連)	768億円

海外生産基地 アジア地域全域、欧州 (eol DB Tower Service「企業詳細情報：東レ」)

第4図 繊維製品の日本、中国、韓国の競争力チャート



出所：通商白書2005年（経済産業省）より作成

年間を通じて日本を大きく引き離し、韓国を圧倒しつつある。その結果、日本国内の繊維業界は新たに高機能で高品質の製品を生産し、グローバルにブランド化していかないと、グローバル競争力に破れ産業空洞化を引き起こすことになる。

3. グローバルな展開型

グローバルな展開型の成長戦略は、日本の物づくりの強みをグローバルに展開するために、かつ各国政府の国産化政策に対応して現地生産・現地販売を目指した戦略である。この成長戦略型を採用している会社としては、トヨタ、ホンダ、日産、ソニー、NEC、キャノン、デンソー等がある。

トヨタの事例を取り上げよう。トヨタの成長は三つのパターンと時代区分に分けられる。つまり、50～60年代の国内生産・国内販売、70年代のグローバルな海外販売、80年代以降のグローバルな現地生産・現地販売である。

50～60年代は国内の自動車需要が急増していく中で、しかも国の産業政策から外国車の輸入規制の恩恵の下で、トヨタは生産規模の拡大戦略、系

列下請け会社との関係強化戦略、そして全国販売ネットワークの構築戦略を展開した。2万点以上の部品からなる自動車生産では、生産規模の拡大と下請け会社との関係強化は大きなコストダウンをもたらし、生産性の向上をもたらした。また、販売ネットワークの構築は大幅な販売拡大に繋がった。その結果、68年には、トヨタの自動車生産台数はほぼ70万台に達し、国内トップ・メーカーに成長していた。

70年代に入ると、2度のオイルショックによる石油価格の高騰により小型エンジン搭載の燃費のよい自動車需要がグローバルに拡大し、加えて排気ガスの規制化が施行されるようになった。これらの自動車環境の変化は、永年来小型エンジンで燃費効率を高める技術の蓄積に邁進してきた日本メーカーには優位に働いた。その結果、日本の自動車メーカーは70年の輸出台数109万台から80年の597万台へと驚異的に海外販売台数を伸ばすことになった(国内販売台数を加えると、1100万台)。トヨタはカローラやセリカ、そしてレジャー用のハイラックスを重点戦略車として米国市場へ送り込み、77年には約70万台の海外販売を記録していた。また、このころから欧州市場に慎重だったトヨタは、欧州(英国、仏国、独国等)の販売拠点づくりに積極的になっていった(アジアではタイが重要である)。加えて、この時期に世界的な生産革命と称されるトヨタ生産方式が完成されることになる。

80年代に入ると、自動車環境の変化への対応に遅れをとった米国ビックスリーの自動車会社はのきなみに販売台数を激減させ(日本車の市場占有率が21.2%へと急増)、各地の工場て工員の解雇を行い、雇用問題を深刻化させた。全米自動車労働組合は日本車の輸入規制を求め、これにフォード社も加わり米国国際貿易委員会に提訴する事態

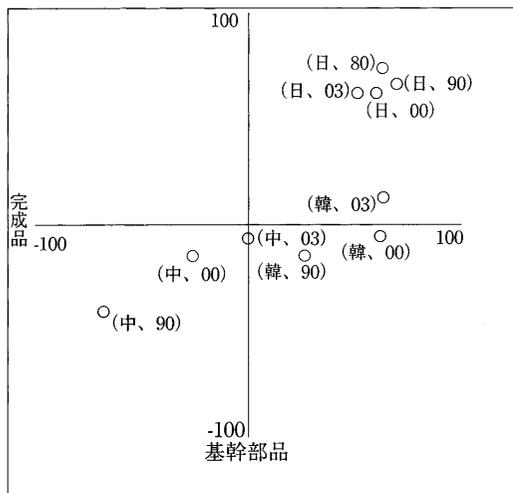
に発展した。結果的に、日本自動車メーカーの自粛ということで落ち着いたが、米国人の日本車に対する人気は高まるばかりで、また州政府の多くは経済活性化のために現地生産・現地販売を日本自動車メーカーに要望するようになった。トヨタの米国進出は、ホンダや日産に比べて遅かった。また、慎重であった。ホンダから3年遅れて、トヨタは83年にGMと小型乗用車を合併で生産・販売（年産20万台）することに合意した。トヨタとGMの合弁会社NUMMI（New United Motor Manufacturing Inc.）は、カリフォルニアに設立された。この時、トヨタ生産方式を導入し、その生産効率の良さにGM関係者は驚き、米国自動車関係者の見学が長く続いたといわれている。トヨタは続いて、88年にケンタッキーに単独の生産工場TMMU（Toyota Motor Manufacturing U.S.A.）を設立し、現地生産・現地販売の体制を確立した。ただ、基幹部品は日本の工場で生産されたものであるが、付属部品は現地調達の方針をとっている。

欧州への日本自動車メーカーの進出は、英国に集中しており、戦略的には英国の現地生産で、販売は現地販売と欧州販売に向けられている。英国に集中した理由は、英国側では大規模製造業の復活であり、そのためにはM&Aを原則として行使しない日本企業の誘致がベストであったこと、日本メーカー側では欧州全体には大きな市場が存在していることである。英国進出でも、トヨタはホンダと日産に遅れを取っている。このころから、ホンダが先兵として現地に乗り込み、地ならししてから、トヨタが乗り込みその利益の上前をはねるという有り難くない比喩が飛びかうようになった。トヨタは89年に現地生産で、現地販売と欧州販売を目指してTMUK社（Toyota Manufacturing U.K.）を設立した。生産規模は年産10万台であり、コロナをベースにしたカーリーナEを戦略車にして

いる（中央部ミッドランド地方のダービーシャー・バーナストンに工場設立）。ここでも、基幹部品は日本で生産されたものであるが、付属部品は現地調達だけでなく、欧州日系企業、独企業、伊企業、仏企業からも購入している。

アジア・中国にとって、自動車産業は雇用吸収力が強く、また多くの関連産業を必要とするためにその経済的波及効果が大きい。故に、各国とも未発達とはいえ自動車産業を基幹産業に据え、国内企業を保護するため輸入車の原則的禁止、部品の現地調達率の高い設定を行っている。日本自動車メーカーの中国進出は、米国と欧州の自動車メーカーに比べるとその歩みは緩やかであり、先行きに対して危惧する声も少なくない。例えば、中国政府は乗用車生産の集約化政策を行っており、既に三大メーカーとして第一汽車とVWグループ、東風汽車とシトロエングループ、上海汽車とVW、GMグループが決定しており、これに続くグループの座を日本メーカーが目指す形になっている。トヨタは、歴史的に中国の天津との結びつきが強い。38年に天津に商用車トラックの組立とボデー工場を、40年に北支自動車工業株式会社を設立している。その後、64年に中国へ乗用車クラウンを輸出し、80年には北京市に首都汽車トヨタ自動車・運転免許教習センター、金杯汽車にトヨタ・金杯技能工養成センター、そして天津汽車に天津国産化技術支援センターを相次いで設立している。しかし、トヨタの中国進出は曲折的である。トヨタは中国政府の協力要請に応じなかったのである。トヨタが中国進出したのは96年に中国政府の認可を得て、98年に操業を開始した天津豊田汽車発動機有限公司の設立からである。将来この工場ではコロナを15万台生産する予定である（05年には、クラウンを15万台生産予定と発表している）。欧州の場合と同様に、ここでも基幹部品は日本で

第5図 自動車の日本、中国、韓国の競争力チャート



出所：通商白書2005年（経済産業省）より作成

付記：鉄鋼・非鉄金属では韓国の競争力が基幹部品と完成品について弱くなっている。日本は完成品で競争力で弱くなりつつあるが、基幹部品でまだ競争力を有している。中国は完成品について日本と韓国を競争力で上回っている。化学では日本と韓国は基幹部品で競争力を有しているもの、完成品では競争力を失っている。中国は完成品について日本と韓国を上回っている。雑貨・玩具では中国が基幹部品と完成品について日本と韓国を競争力で上回っている。日本は基幹部品でまだ競争力を有しているが、完成品については競争力を失っている。韓国は基幹部品と完成品について競争力を失っている。

生産されたものであるが、付属部品はトヨタグループのトランスプラントに、また現地調達による⁵⁾。

図5は自動車業界の日本、韓国、中国の競争力チャートを表している。日本の競争力は基幹部品と完成品について、強い位置を占めている。つまり、グローバル競争力で強い立場にあるということである。従って、この業界は日本国内に産業空洞化をもたらさそうにない。韓国の競争力は90年

から00年にかけて完成品について強くなり、03年に入って基幹部品についても、力をつけつつある。中国の競争力は完成品と基幹部品について、まだ国内需要を満たすために海外企業の技術習得の段階にあり、そのために国内生産・国内販売に終始し、グローバル競争力を問う段階にない。

IV 産業空洞化を回避する企業経営

製造企業が海外に生産拠点を移し、逆輸入するか物的生産を放棄し、部品や完成品を海外の低賃金国から輸入し、販売する企業形態に戦略転換を行う企業のことを、空洞化企業という。米国企業を参考にすれば、企業の空洞化は国際的に生産と販売に比較優位にある場合は起こりにくく、日本も製造業にあっては国際的に比較優位を維持・強化できるかどうか分岐点になる。具体的には、高機能で高品質の製品を生産し、ブランド化できるかどうかにあるということである。ここに、私は産業空洞化のコア対策として研究開発投資と人材開発投資の積極性を指摘しておきたい。日本の2005年度の研究開発投資はGDPの3%に過ぎない。米国に比べて、少なすぎる。また、人材開発投資は米国や欧州に比べて、日本はほぼ半分くらいであり、しかも1990年から低下傾向にある。

企業レベルの戦略としては、GEのJ・ウェルチ (Jack Welch) の「No.1 またはNo.2 の原則」が有名である⁶⁾。これによると、まず日本企業の物づくりの比較優位を強化し、これに関連した上流と下流工程のサービス事業を高付加価値的に創造することであるという。例えば、新しい燃料開

5) トヨタの2005年度の売上高、経常利益、海外生産基地は次のとおりである。

売上高 (単) 9兆2183億円 (連) 18兆5515億円
 経常利益 (単) 8562億円 (連) 1兆7546億円

海外生産 米国, 欧州, アジア (ecl DB Tower Service 「企業詳細情報：トヨタ」)

発、部品の補給サービス、周辺機器の取り込み、修理サービス、リースや中古販売サービス、物流の合理化、プラントの企画・設計サービス等である。

V 産業空洞化を回避する既存事業・新規事業

米国では脱工業化政策の下で規制緩和に積極的に取り組み、情報サービス、医療保健サービス、バイオ産業等の新規事業が次々に創出された。これが産業空洞化を回避させた。日本では産業構造審議会が次の5つの方向を産業構造転換として示している⁷⁾。(1) 21世紀は知識基盤産業への転換に向かっており、ITとエレクトロ技術を組み合わせた情報家電分野でも製品部門(T R V T R、ゲーム機、携帯電話、P C、カーナビ等)の成長率はここ数年来平均5%程度と低く、伸びはサービス部門(ビデオ、ネットワークゲーム、電子商取引、情報サービス、ホームセキュリティ、T V会議等)から生まれている。(2) 感性型分野では創造性に基礎をおくソフト部門で、コンテンツ制作(T V等映像コンテンツ、画像文字データ放送、

輸送効率化サービス等)やレジャー・ファッション(スポーツ観戦、観光、ブランド商品、キャラクター商品等)は付加価値が大きい。(3) フロンティア分野では鉄鋼・機械産業とエレクトロニクス技術を組み合わせた航空、船舶、宇宙部門の周辺機器(高度情報システムを搭載した高速船、飛行制御システム、ロケット制御部品、次世代情報表示等)の発展が期待される。(4) 医療・介護分野は急ピッチで高齢化する高齢者のための商品開発(衣料、生活用品、レジャー、介護サービス、在宅ケア、在宅医療、高度医療等)で、将来最も拡大する市場と考えられる。(5) エレクトロニクス技術と機械産業を結合した環境創造・保全分野(都市緑化、汚染・水質汚濁防止装置の開発、ISO認証、LCA評価等)もまた世界的に市場規模が拡大すると期待されており、またリサイクル分野(廃棄物処理システム、資源再生システム等)も相応に市場規模の発展が期待される。

以上の5分野の拡大予想市場規模は、(1)で28兆円、(2)で49~73兆円、(3)で15兆円、(4)で112~115兆円、そして(5)で60兆円、合計264~291兆円である。

6) *General Electric: Jack Welch's Second Wave(A)*, Harvard Business School 1991.

Anonymous. "Key to success: People, people, people". *Fortune*, October 27, 1997. P.232.

7) 出所: 産業構造審議会報告(2000年3月)