

# hollow corporationの多面性

藤原 貞雄

はじめに

第1節 hollow corporationの戦略と構造

- (1) アウトソーシング戦略
- (2) ネットワーク型企业構造
- (3) CIMの実用化

第2節 再活性化をめぐる

- (1) サービス経済化
- (2) 金融システム
- (3) 産業再生戦略

おわりに

## はじめに

筆者は、以前「企業レベルでの空洞化とは、本国親企業のグローバル化戦略過程及び国際競争力の後退過程において生じる、あるいはその両者の混交によって生じる、本国の親企業の製造機能の脆弱化現象のことである」と定義してきた。また、それがどのような論理を前提しているかについては、不十分ながら三つのアプローチを総合する必要性を述べておいた。また空洞化論は、企業、産業、地域経済、国民経済の各レベルで捉え総合する必要性を述べておいた<sup>1)</sup>。

---

1) 拙稿「空洞化論」『山口経済学雑誌』第43巻第5号、1995年。

いうまでもないことだが、企業（製造業）に生じる空洞化が空洞化をめぐる論議のすべての出発点でもあれば帰結でもある。そこで本稿では、米国の hollow corporation を世論に曝した Business Week 誌（1986年3月3日号）の当時の議論を整理して今日的な意義を確認し、日本の空洞化問題を論じる際の子備作業としておきたい<sup>2)</sup>。

この特集は、今ではさして新しくないが、当時としては新鮮な問題提起を行った。同特集の主たる関心は表紙に書き込んだように hollow corporation に象徴される米国製造業の脆弱化が長期的には米国経済の成長率と生活水準の低下をもたらさざるを得ないと警告することにあつたが、製造業衰退のメダルの裏面でもある世界で最も進んだサービス経済化や最も効率を誇る金融システムが抱える問題性への警告を怠らなかつたのである。

### 第1節 hollow corporationの戦略と構造

自動車、鉄鋼、工作機械、ビデオ、産業用ロボット、光ファイバー、半導体チップ、これらは米国が支配力を失いつつあるか失ってしまった産業の一部である。さらに多くの市場が外国からの競争に噛み切られる運命にある。この結果、新しいタイプの会社つまりほとんどかあるいは全くものを作らないで、ますますサービス指向になりつつある製造業者一が現れている。彼らはデザインから物流まで、多くの機能で利益を生み出しているが、ものづくりのベースを欠いている。こうした製造業者がこの特集で言うところの hollow corporation である。hollow corporation が増大する傾向を野放しにすれば、結局米国経済が傷つかずにはおれない、1990年代半ばの経済は現在とは遥かに異なつた惨めなものになるというのが特集の基本認識である。

1999年の米国では、特集が心配した通りの惨めな状態が一部では現出しているにしても、その後の製造業の restructuring, reengineering 運動の成果も

---

2) 本文中の社名、人名は当時のものであり、現在とは異なつている場合がある。数値は特に断らない限り Business Week 誌によるものである。全ての再引用は出所が明示されていない。これは学術論文としては不都合であるが、特集に出所が明示されていないためにやむを得ない。

あって再生を宣言できる一部製造業も現れているし、情報通信革命と融合を遂げたサービス経済ではむしろ高生産性と高い所得水準を謳歌している。したがって上述の認識が正鵠を射ていたとは必ずしも評価できないことは明らかである。その評価については今日の時点で厳密に検証を必要とするにしても、本稿の関心はhollow corporationはどこから来て、どこに行くと考えられていたのかという点である。

### (1) アウトソーシング戦略

特集は、ソニーやトヨタといった会社が米国に多額の投資をして生産を始めているのに、米国企業は、自国がものを作るのには適した場所ではないかのように外国に投資をしていることを次のソニーの盛田会長の言葉を借りて非難している。

「われわれは米国の製造業会社の仕事を奪ってはいない。彼らが製造業をあきらめているに過ぎない。彼らが工場を海外に移し極東に依存しようとするのであれば、それは米国産業が空洞化を意味するだけである」

<1>特集は、hollow corporationをもたらしたのは米国の製造業企業が採用している徹底したアウトソーシング（外部調達）戦略にあるとみなしている。この戦略は、重要部品を内製するという伝統的な垂直的構造を破壊して、それを供給業者のネットワークに置き換えるものである。ビッグビジネスは程度の差はあれこの戦略を押し進めている。ニューヨーク市立大学のロバート・リップシー教授は、国際競争条件にうまく適応した例として米国多国籍企業を挙げ、米国のビジネスが個別企業ベースではうまく競争できている証であるとしている。

幾つかの例証をあげれば、次のようになる。

1985年、GE社は同社商標で米国内で売るために14億ドルの消費者向電子製品をアジアから輸入したし、夏までにはカラーテレビ工場を閉鎖するとしている。87年には電子レンジに次いでエアコンも海外調達に移す予定である。イーストマン・コダック社は、海外調達が成長にとってプラスと計算してお

り、ビデオカメラ・レコーダー、ビデオテープ、中型複写機を日本から買っている。ハネウエル社は、日本とヨーロッパからメインフレームを調達、米国で売っている。コダックは、ビデオ市場の成長に驚いて、松下のカメコーダー（ビデオカメラ）を購入して市場に飛び込んだ。RCAは日立の製品に自社のロゴマークを付けて市場の20%を得ている。

つい最近までキャタピラー・トラック社は米国の鍛造業の最大の顧客だったが、しかし今ではそうではない。85年米国の重機製造業者は部品の16%を海外から購入したが、同社もこうすることによって、同年に67億ドルの売上げに対し1億9800万ドルの利益を計上した。

ワールドカー戦略は、今では放棄されているように、自動車メーカーの助けにはならなかった。新製造技術でコストを削減するために年に90億ドルを費やして、また1979年以来国内労働力の3分の1を切り剥がしたけれども、ビッグスリーは日本ほど安くは車を作れなかった。そこでかれらは大量の外国車の購入に走っている。商務省によれば、1988年にはデトロイトの売る車の17%はトヨタや日産やホンダが作った車になるであろうと推計している。アーサー・アンダーセンの最新の調査によれば、1985年には米国生産車の部品の18%が輸入されたが、95年には29%になるだろう。ビッグスリーは、海外の研究開発、製造、デザインなどの能力増強に金を使っている。

<2>特集は、個々の米国企業のこうした努力がマクロ的には製造業を弱体化させたが、その変化を必然的なメガトレンドと見なす見解があることを示している。

米国産業は過去十年コスト引き下げの懸命な努力をしてきた。外部調達をおこない、労働組合から譲歩を引き出し、非効率な工場を閉鎖し、外国に工場を建てた。あらゆる商品を作ることで長く知られていた企業は今やしばしばラベルを貼り箱詰めしかしていない。米国の製造業が粗国内生産に占める位置は1953年の30%から85年の21%に低下している。米国の耐久財生産は1953年のGNPの17.8%から85年の12%に低下している。こうした変化は、一部の未来学者やエコノミストによれば、成熟工業経済の国際競争への適応を

反映しているに過ぎない。実際、サービス部門の成長は目立っている。1979年以來サービスは約1000万人の職を生み出したのに対して製造業は150万人の職を無くした。1960年GNPにしめるサービス部門の割合は60.4%だったが1985年には68%に上昇した。しかもこの潮流は引き潮に向かうことはない。彼らによれば、米国で今進んでいるハイテクに基礎をおいたサービスと情報社会の創造に向かったの変化は、産業革命や農業機械化と同じように徹底的かつ利益機会に富んだ転換であり、国際競争力のない製造業を失うことは避けられないことであり、サービス経済と情報化の利益によってあり余る補いが期待できるのである。

<3>当然ながら特集はそうした見解を支持していない。むしろ以下に述べる立場に強い共感を表明している。

MITのレスター・サロー教授は、もし米国の産業が生産拠点を失うなら、技術者や科学者はどうして海外で売るべきソフトウェアを開発できるだろうか、最も大きな技術進歩は生産継続がもたらす習熟曲線から生まれるのであって、大学の研究室の真空から生まれるのではないと主張している。ニューヨーク市立大学のリップシー教授も、個々の企業レベルではプラスであっても、マクロ経済効果は全体的には有益とは言えないことを認めている。カリフォルニア大学のステファン・コーエン教授も、もし製造業の基盤を失うなら、サービス経済の繁栄もあり得ない、米国はニッチェ（隙間）経済には大きすぎる、米国の所得と生産性を維持するために誰が製造するのかが問題なのだ、米国経済の大きなコアは足元で何が作られるかに依存するのだと述べている。

IBM上席副社長J.D.クエール氏は、海外シフト、アウトソーシングといった短期的な適応が続けば、企業は新技術をいかに利用するのかの理解力を衰えさせ、結果的にデザイン力を失うであろうと警告している。IBMが素早くパソコンを提供できたのは多くの部品を外部から購入したからであり、短期的にはアウトソーシング戦略で驚くべき効果を上げた。しかしそれから同社は重要部品を製造するために自動化工場に何億ドルをも投入した。同社の製

造担当副社長P.A. トール氏は、もし自身の技術を持たなければ長期間ゲームで勝つことは出来ないという。フォード・ヨーロッパ会長R.A. ラッツ氏は、今見ているのが米国のdeindustrializationである、米国が産業基盤を持たずに世界でポジションを保つなんということを想像すら出来ないと述べている。

〈4〉特集は、アウトソーシング戦略のような適応は、個々の企業にとっては完全に意味のあることであっても、米国経済全体にとっては究極的な災禍を意味しようと結論付けている。米国は一時的には賃金ベースを下落させ、外部調達を行い、文字通り内部産業を外部に持ち出し、つまり空洞化させることによって競争に対処できるだろう。しかし、米国企業は強い産業基盤によって不可欠に重要な大きな部分を削ぎ落としているのである。1960年代と70年代初期、多くの企業はブルーカラーの仕事を低賃金国に輸出したが、今でははるかに価値あるものを国外にシフトしている。イノベーションに決定的に大事な基礎技術、経営機能、デザインや製造技能すらシフトしている。しかし繁栄を永続するには、製造業及びサービス業ともに人的、物的資源に、またイノベーションと生産性向上のために国内で投資をすることが必要とされるだろう。特集は、後に見るように、このための徹底した政策的インセンティブを要求するのである。

## (2) ネットワーク型企业構造

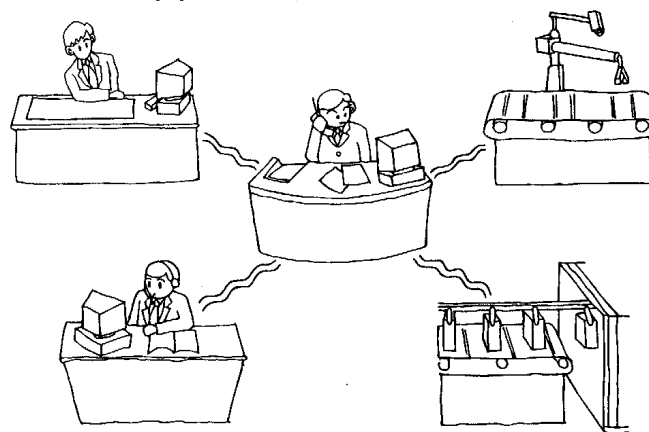
アンゾフのいうように組織は戦略に従うとすれば、アウトソーシング戦略に最も適した組織（構造）はどのようなものであろうか。特集はそれをネットワーク型企业としている（図1参照）。したがって、hollow corporationは企業構造の面から見れば、世界中の供給者と消費者を結びつける通信のブレイクスルーによって可能になったネットワーク型企业の一側面を示しているに過ぎないと言える。

〈1〉特集は、好業績をあげている米国企業が一様にネットワーク型をベストだと確信して、企業組織を作り上げてきた例をいくつもあげている。

大企業でもネットワーク構造を選択している企業は外に向かうことで、製品ラインを揃えたり、またより利益の大きい製品に絞り込みをかけている。また新しい企業は機敏さを身につけコスト優位を実現するネットワークを組織せずにはおかないだろう。ナイキ社は自社を製造企業ではなく、研究・開発・マーケティング企業だと自認している。韓国で製造し米国で売っている45ドルの靴を米国で造れば65ドル以上かかるとしている。GEも1986年半ばでは、消費者向エレクトロニクス部門の従業員は10%しかいない。84年半ばには60%もいたのにである。付加価値は製造ではなく、マーケティング、販売と物流で生まれている。販売利益も減っているが投資がそれ以上に減っているため利益率は著しく上昇していると副社長のJ・A・ロビンソンは述べている。

ネットワーク構造は、企業がなすべき仕事に集中して、残りは他の専門家に任すことを可能にする。たとえば、カリフォルニア州のフレクストロニクス社では、1400人の従業員の内50人ぐらいしか販売、マーケティング、管理、財務に従事していない。一人一人が生産、購買、消費者サービスに従事している。ルイス・ガロー・トイ社は、昨年は5800万ドル、1981年の10倍を売った成功した企業だが、伝統的な標準から見れば、企業といえるかどうかすら分からない。ガロー社はたった115人で企業を運営している。ガロー社製品の

図1 ネットワーク型企业



製造、物流、マーケティングあるいはその他重要な機能を契約ベースで遂行する他の会社やサプライヤーに小さなセンター組織が依拠している。

資料：Business Week, March 3, 1986. p. 61.

ほとんどは独立の発明家やエンターテイメント企業が思い付いたもので、外部の専門家がその大半の設計製作を行う。ガローは製造と箱詰めを香港の一大スもの業者に下請に出し、そして今度は彼らが労働集約的な仕事を中国の工場に下請に出す。ガロー社は「われわれの仕事は多くの関係のひとつを担当するに過ぎない」という。

〈2〉優れたネットワーク型企業では、サプライヤーとの関係も、経営者のありうべき姿も当然変わってくる。特集は、その特徴を例示的にあげている。たとえば、新しいタイプの企業では、サプライヤー間関係は、しばしば企業内部とほとんど同じくらい緊密なことである。TIEコミュニケーション社は、日本の日通工(株)に電話部品の依存しているが、両者のエンジニアは一緒に製品開発を行っている。エマーソンラジオ社はサプライヤーの従業員の賃金を代わりに払ったこともある。価格競争が激しくなると、同社はアジアのサプライヤーと迅速に経営を組む。そうした共生関係がサプライヤーを競争相手にするリスクを軽減するのに大いに役立つ。

ネットワーク型企業では、トレンドを素早くつかんだり新しく起業したり、強い外部との関係を築いたりする能力に、金融スキルや業務スキル、法務スキルが席をゆずらざるを得なくなるだろう。今日大事だとされている経営スキルとは大いに異なり、これまでとは異なった経営者がトップになるだろう。ガロー社のトップの兄妹は、映画撮影と心理学の学位を持っているし、外部製造業者との強固な関係を誇りにしている。サンマイクロシステム社のS. マックネリー社長は、ワークステーションの華々しい隆盛を作り上げたのだが、役割の中心はシステム構築やソフトの設計ではなく、同社にとって重要な抑揚や感性 a tone and sence をセットすることだとしている。感性がほとばしり出るような経営者は伝統的な企業ではうまく働かないであろう。

〈3〉ネットワーク型の新しいタイプの企業構造の評価を巡っては、相反する意見がある。ネットワーク型組織を創り出すことは、既存組織の分離 disaggregate を意味する。ガロー社などの新しいタイプの企業は「垂直的に分離」されており、製造や経営機能を他の企業に依存している。それらは工業の機



能を持たない工業企業である。ポスト工業時代のビジネスのための新しい組織である。米国ではこうした企業が増えている。R・E・ミルズはこうした企業を「動的ネットワーク」と呼んで、官僚主義が作用しないために経営者と労働者が彼らの仕事上でより大きな発言権を求めている時代に適しているとしている。M・J・ピヨールとC・F・サベルは『The Second Industrial Divide』で同じ結論に達した。大量生産が第三世界に移動する新しい世界経済では、先進国は「柔軟な特化」にますます変わっていく。ピヨールとサベルは、つまり外部のサプライヤーが小さな本社の周りを軌道を描いて回っているような「太陽系の組織」が傑出したプレーヤーになるだろうと考えている。

いまのところは自分で大部分を製造している大企業ですらも分離disaggregationへの瀬戸際にある。GMや3M, GE, ファイヤーストーンといった大企業は垂直統合型企業であったが、いまでは完成品を海外資源に依存しつつある。企業は19世紀中葉から徐々に進化してきたが、ネットワーク構造は、広く用いられるようになれば、三番目の組織的イノベーションになるかもしれない。

しかし、技術、労働力、競争における最新の変化が企業組織に与える影響をどう見るかによって見通しは二つに分かれる。MITのスローン経営大学院では「1990年代の経営」に関する学際的調査を行ったが、調査責任者のマイケル・スコットモートン教授は、結論を引き出すには早すぎるが、垂直的ヒエラルキーから柔軟性の強化に向かう傾向は明らかだとしている。

しかし他の研究者は、ネットワーク型が将来の傾向だという事に疑いを抱いている。分離がすばらしい新世界なのか、米国企業を競争力の改善から一層墮落の途に誤らせる袋小路かは誰にも分からない。ネットワーク型企業は、利益が不安定で、存続が危なっかしいからである。ネットワーク企業は、特に製造サプライヤーからの攻撃に弱い。たとえば、米国のいくつかのスポーツ用品メーカーは台湾のクンナン社にラケットを外注していたが、今では同社が米国市場を浸潤している。テクトロニクス社は日本のセイコー社から20インチカラーディスプレイを購入していたが、今ではセ社がテ社より20%安

い自社モデルを販売している。それに多角化し統合化した企業は依然として市場でより大きな力を持ち続けている。大きな基盤が利益を生まない部門を助けることを可能にしているからである。日本の大企業は製造業で生き抜くつものようである。また長期的に見れば、もっと心配がある。専門家のある者は、製造能力をなくせば革新的製品を設計できないとしている。もっとも他の専門家は、これを単なる不利益の類だと軽く見ている。

特集は、ネットワーク型企业に対して、単純な評価をする愚を犯そうとしてはいない。その後の大まかな経緯は、1990年代の終わりにはスピードに勝るこの新しいタイプの企業が日本の大企業に代表される古いタイプの企業を圧倒してしまったことだが、それにはもっと別の原因をも追求しなければならない。

### (3) CIMの実用化

今日では、遙かに当時を越えた水準に達しているが、当時はまだ導入段階にあったのがCIMであった。CIMが期待されたとおりの仕事をするなら、それは米国での生産を可能にするという点でhollow corporationを不要にする働きをするはずで、特集が米国製造業の再生の希望をCIMにかけたのは当然であった。しかし、アウトソーシング戦略とネットワーク型企业構造がhollow corporationの表の顔とすれば、CIMは自国労働者を必要としないという点ではいわばsemi-hollow corporation化をもたらしかねなかったが、特集はこの点には何も触れていない。

〈1〉現存の自動化技術を直ちに実用化すれば、完全自動化工場への途を準備することになり、国内製造業の空洞化を抑止—あるいは逆転さえ—することができるかもしれない。その可能性がCIM, computer integrated manufacturingである。CIMはCAD, computer aided design, CAE, computer aided engineering, CAM, computer aided manufacturingを統合したシステムで、メインフレーム・コンピュータがマーケティング、ファイナンス、購買、その他本社機能に不可欠な共通データを常に更新して、きわめて柔軟で効率的

な生産を可能にするシステムである。CIMでは、製品切替えを容易にプログラムできるので、市場の変化に迅速に対応し、新商品を思いのままに導入し、既存市場シェアを守る障壁を壊すことができる。「CIMは力に溢れているので、ちぢみ志向の内気な経営者を根絶してしまうだろう」とWH社のL.S. ラナストーンは語っている。CIMによって「スケールメリットのための最適(企業)組織は時代遅れになろう」とIBMを退職して全米科学財団(National Science Foundation)のディレクターとなったE.ブロックは言っている。また米国はCIM導入によって「どんな外国の製造業者とも有利に競争」できるとマーチン・マリエッタ・データ・システム社のP.J. ジルビー社長は宣言している。IBMの製造担当副社長P.A. ツーレ氏は「未来の工場の理想的立地は商品が消費されるその市場である」と言っている。

<2>特集は、CIM実用化には技術的問題があり、その解決は大企業の努力に待つしかないという問題があることを指摘している。

技術的な問題の一つは自動生産プロトコルを開発しなければならないことである。現在では、CADから出てくる設計を直接旋盤に与えることは出来ない。まず決まった旋盤が理解できる特定のコマンドに変換することが必要だが、1982年に開発に取りかかったGMは、10年以内に異なったコンピュータが相互のデータを加工できるようになることを要求している。

完全自動化工場のゴールに近い工場を持っている企業は米国でも極めて少ない。インターナショナル・データ社によれば、実際にCIMに投資をしている企業は250社以下だと推定している。FMS, flexible manufacturing systemは、CIMの小規模版だが、500万ドルかそこらで導入できる。FMSは、工作機械とロボットとプログラムデバイスから構成される。それが統合的なコンピュータのもとで動く。商務省はFMSは米国で47、日本で50、ヨーロッパで84が動いているという厳然とした競争図を描いている。

1990年にはCIMマーケットは380億ドルになるとWH社は見ている。最も多額の投資をするのは少数のGEのような大企業で、同社は6つの工場の自動化に5年間で10億ドル投資する計画を持っているが、大部分の製造業者は手

をこまねいているだけである。資金に余裕のない小企業がとりわけ危険である。かれらはターンキー方式のCIMが利用できるまで待機する以外の選択はない。

〈3〉特集が技術的問題より重視しているのは経営者のCIM導入へのスタンスのほうである。

CIM実用化の技術的な問題が解決されたとしても、経営者にCIMを採用するように説得することは容易ではないであろう。というのは、CIMが労働コストを節約すると言っても労働コストは総コストの5%から15%以下だからである。しかし金銭的な判断基準は、柔軟性とかよりよい品質とか商品化のリードタイムの縮小とかいった無体利益を無視している。この無形のものこそ自動化の具体的理由なのである。品質欠陥のコストは利益からの大きな水漏れである。専門家は、海外企業のほうがより進んだ製造方法の戦略的意味合いにもっと深く注意を払っており、それを急速に用いる方向に進んでいると述べている。

米国の最大の問題は経営の不活性である。CIM導入は長期的なコミットメントを必要とするし、組織と文化をがらりと変える変化を論理的に伴う。それが経営者を威嚇するのである。多くの産業人は、CIM技術では米国と海外のライバルとのギャップは小さくなりつつあると心配している。特集は、もっと多くの製造業者が新技術に喜んで取り組むことがなければ、CIMは米国で開発されながら海外の競争者によってのみ用いられたという他の技術と同様な運命を辿るであろうと警鐘を鳴らしている。

## 第2節 再活性化をめぐる

前節では、hollow corporationの多面性を企業レベルで明らかにしたわけだが、本節ではマクロレベルで取り上げる。マクロで見れば、米国で進むサービス経済化、金融経済化は、製造業(しばしば産業と表現してきた)の問題であるhollow corporationの表の顔なのである。表の顔がその裏面の短所を補って余りあるのであれば、取り沙汰する必要もないが、世評にいうほどの

力もなく裏面の欠点を増幅する性格をもつのであれば、それを正しく評価し  
 糺さなければならない。それが特集のスタンスとあってよい。

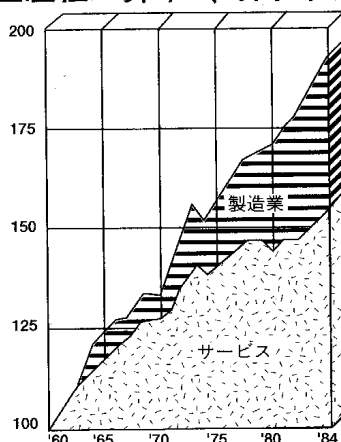
### (1) サービス経済化

この特集が産業（製造業）の再活性化に力点をおいていた以上、その他の  
 産業に大きな期待をかけなかったことはそれほど不思議ではない。サービス  
 業は、1970年から2500万人も雇用が増える驚異的な成長を示したし、1981、  
 82年のリセッション以来1100万人の雇用の内80%近くがサービス部門で産み  
 出された。民間部門の70%の労働者の給与小切手はサービス部門が振り出し  
 ている。労働省は86年から95年の間に生まれる新しい雇用の内9割がサービ  
 ス部門だろうと予想している。サービス経済は現在(1986年)の景気拡大の推  
 進力だが、特集は以下の理由からそれには「偽りの楽園」the false paradise  
 として疑問符を投げかけている。

第1は、製造業が衰退すれば、物流、金融、コンサルタント、会計事務所  
 などサービス経済の膨大なネットワークの物的基盤が弱くなることである。

第2はサービス部門の生産性が製造業より低いことである。米国生産性セ  
 ンターAPCの推計によれば、1979年から83年まで、サービス部門全体では年  
 わずかに0.1%の生産性上昇があっただけで、実物部門の生産性がサービス部  
 門の5倍のスピードであった。通信やビジネスサービス部門では製造部門を

図2 生産性上昇率（時間当り産出額）



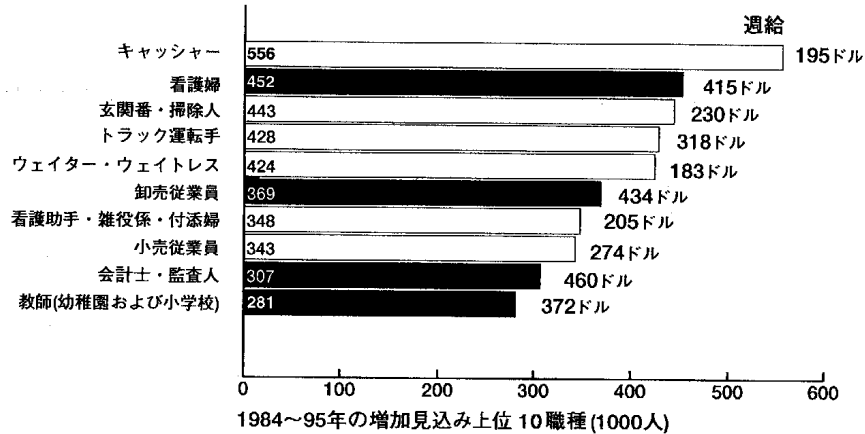
注：1960年を100とした上昇率

資料：原資料は米国労働省。

Business Week, March 3, 1986. p. 54.

上回ったが、公共部門や運輸部門の生産性の低下で相殺されてしまったためである (図2参照)。

図3 低賃金サービス労働者の増加



第3は、サービス部門の低賃金である(図3参照)。製造業から流れ込んだ低賃金のサービス労働者の大きな一団が生活水準低下の大きな圧力になり、米国の経済成長は押さえ込まれてしまうであろう。過去3年間の景気回復にも関わらず、時間当たり平均賃金は10年前より下がったままである。その大きな理由はサービス部門の平均賃金が製造業より11%も低いからである。その上、サービス部門の雇用が短時間のパートタイムであることがこの格差を一層悪化させている。賃金や待遇を守ろうにも労働組合を作る手掛かりもない。製造業では25%の労働者が組合員証を持っているが、サービスでは10%以下である。

第4は、サービス経済が社会矛盾を大きくすることである。白人成人男子の2倍に当たる13%もの失業率を示す黒人男子成人は工場ではうまく働いていたのだが、彼らが姿を消しつつある。彼らは転換点の最も苦しい時を過ごしている。労働省が認めた成長著しい10の職業のうち5つは、4人のうち3人が女性が占めている職業だが、米ナショナルアカデミーによれば、男女の40%もの賃金格差の主要な原因はこうした職業における性差別である。

第5は、米国のサービス部門の進出に対して外国が種々の障壁を巧みに仕

組んでいることである。外国は米国のサービス部門の技術リードから閉め出されないように決意している。米国のサービスビジネス関連企業が海外に膨張するのに、タイムシェア・データの転送を阻止したり、東京株式市場の会員になることを規制したり等、手段が何であれ抵抗している。彼らは「幼稚産業」保護論を利用している。エンジニアリング、コンサルティング、金融仲介業務、ライセンス取引のようなサービスビジネスにおける米国のシェアは1973年の15%から83年の8%へと低下している。ワシントンはこうした外国の障壁引き下げへの指導力を発揮していない。GATTの1987年のテーブルに着くように説得しているにすぎない。

第6に、ある部分のサービス産業それ自体が海外に移転することが避けられないことである。製造業が直面したと同じ圧力につきまともわれて、経営者は世界中に安い労働力をさがしている。デンバーに本拠を置くナショナル・デモグラフィック&ライフスタイル社は1978年にバルバドスに店を開いた。そこでは104人のキーパンチャーが消費者アンケート質問票を造ったり、年に1000万枚のドキュメントを加工している。これまでのところは低付加価値の仕事が輸出されているが、データ処理や事務仕事が次の候補である。低熟練サービス職業は結局低コストの海外拠点を求めるから、教育を必要とするサービスの仕事を国内に造らなければならない。

以上のように、特集ではサービス経済の隆盛は疑いないにしても、それが米国経済の成長にとって貢献をもたらすとは期待していなかったといえよう。1995年までのGNP成長率は3%より低く、1人当たり所得の成長は年1.5%にとどまる理由には低生産性・低賃金の大量のサービス業従事者の発生にあると見なしていた。

## (2)金融システム

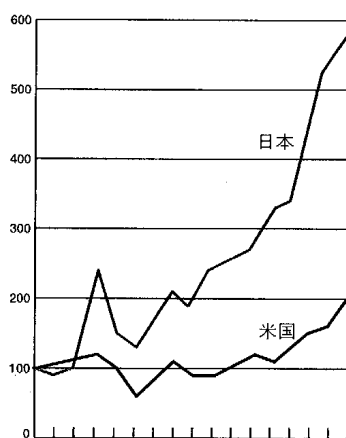
米国は疑いもなく世界で最高の効率的な金融システムを持っている。しかし効率のよい金融システムが米国にとって必ずしも最良ではないかも知れない。個人や企業にとって意味のある取引も、国の長い間の健康やとりわけ日

本のような国との競争力にとっては有害かも知れない。

〈1〉たとえば、金融システムがあまりにも関心を短期利益に絞り過ぎていることが指摘されている。米国ではホットマネーが短期利益で競争するために長期の計画や成長に大混乱を引き起こす。ところが日本では資本は辛抱強い。資本は、末永い儲けや滋味たっぷりの産業には、低収益であってもあるいは赤字が続いても投資する。

この違いは、16年間の日米株式のパフォーマンスの比較を見れば一目瞭然である。米国の株式総価額は2倍になったに過ぎないが、日本は6倍にも増えた。皮肉にも、米国の経営者が株主の利益に敬意を表しているとしても、株主にあまり利益を置こうとしない日本のパフォーマンスに敗北している(図4参照)。

図4 日米株式、価格の推移



注：1969年末基準。米国は321銘柄、日本は211銘柄をそれぞれドル、円で計算。  
資料：原資料は、Morgan Stanley Capital International Perspective.  
Business Week, March 3, 1986, p., 72.

投資家が1982年以来約100億ドルをハイテクと他の出来たばかりのベンチャー企業に集中してきたにしても問題は深い。エール大学の経営大学院講師のアルトマンは、米国の大部分のベンチャー・キャピタリストは相対的に短期勝負であるとしている。彼らは、3年から5年で投資を回収することを望んでいるが、それは多くの重要な新産業がキャッシュフローを黒字にするには困難な期間である。新産業は、株式公開した後でも高いハードルに直面する。アルトマンはユニメーション社を例に挙げている。同社はたった4年



前までは米国有数なロボット製造企業で世界的に見ても生まれたばかりの新産業のなかでは最も大きな企業の一つだった。1982年、同社は売上は小さく、負債は増えつつあったので、今後3年間に3000ないし4000万ドル資本を注入し、設備を更新し技術革新を図る必要があった。しかし銀行家からも株式投資家からもどんな約束もえられず、WH社に買収された。ユニメーション社がWH社の下でもがき苦しんでいる間に日本がロボット産業を支配してしまった。日本ではロボットを始め先端産業に対しては金融上の特別待遇や政府介入その他の刺激策が注がれている。短期利益に優先権は与えられていない。

〈2〉米国の金融システムは、新しい資産を創り出すよりは資産の組替えreshuffleの方を好んでいるようである。さらに税制がからんで買収用過大借入が行われがちであることも問題である。チェースのローレンス・チマリンは、米国の大部分の企業は現在資産の購入に気を使っているので、いくつかの企業はより効率的になるだろうが、産業のベースが強くなるわけでないと言っている。企業のキャッシュフローに対する利子支払い負担は1976-78年には19%であったが、今日では26%にのぼっているとソロモン・ブラザーズのヘンリー・カウフマンは述べている。MITのサロー教授は負債の重石が次のリセッションには企業を一段と傷付けやすくすると信じている。もちろん反対意見もある。ドレクセル・バーナム・ランバート社のフレドリック・H・ヨセフは、米国の金融システムは賢明に利用された負債とともに共生できると考えている。

カウフマンは、国はキャピタルゲイン課税と配当への二重課税を廃止する株式資本優遇措置を復活させるべきだと主張している。と同時に彼は金融システムに対するもっと保守的な基準の必要とリバレッジに対する遥かに厳格な法的運用の必要を主張している。サロー教授は、1933年のグラス・ステイガル法によって禁止されたマーチャントバンキングの復活を主張している。それによって、米国は新興産業に長期資金patient capitalを供給するインセンティブを金融家に与え、より強力な経済成長を可能にすることができるとしている。

カウフマンとサローの主張は、つまるところ古い資産のリシャッフルよりも新しい資本の形成にインセンティブが向けられなければならないということである。日本の金融システムを奉じる者はいないが、米国経済の成果はかつて文句無しに世界一と信じられてきた米国の金融制度の再評価を迫っている。

### (3) 産業再生戦略

特集の現状認識は厳しい。1990年末の対外債務は1兆ドルになると見込まれ、利子支払いは年900億ドルを越すであろう。経営者が製造能力を空洞化させ短期利益に焦点を当て続けるならば、米国は市場を失い続け産業基盤を収縮させることになる。外国で製造された産品に商標を貼り付けることが産業のグローバル化を意味するのであれば、やがて米国の生活水準が落ちることは疑いない。クッキーやハンバーガーを革新的なやり方で売る我々の能力や互いを告訴する我々の習癖は負債を返済する助けにならないであろう。

特集は、最後に米国自らが生み出した競争劣位を糺すべきとして、いくつもの政策助言を行っている。第1に連邦赤字については、Gramm-Rudman法を予算の均衡ではなく赤字をGNPの2%以下に押さえるように修正すべきとしている。景気後退を引き起こすほど財政赤字を削減するならば、米国産業がいつそう弱ると判断しているからである。

第2に税制改革については、修正税プランは生ぬるい改革として、法人税を完全撤廃し配当への二重課税を終わらせ、投資を税への考慮ではなくビジネスへの考慮から決定できるようにすべきと提案している。

第3に金融改革として、Glass-Steagall法がマーチャントバンキング業務を認可すべきであるとしている。銀行等が貸し付けている企業の株式を多く持つことができるなら、返済に4年も5年もかかるプロジェクトを支持することが利益になろう。同法は1920年代型の無節操を禁じているが、金融と産業の生産的なリンクを育てるべきであるとしている。

第4に、現代の職場はよりよい教育とより高度の職業訓練を受けた労働者

を必要としているとして、人的資本投資に優遇的配慮を行うとともに、訓練も教育もほとんど必要としない狭い分業システムを広い職域とジョブローテーション、そして自己規律をとまなうチーム生産システムに置き換えなければならないとしている。

第5にイノベーションについて、米国は過去10年間、非防衛研究開発支出をのばしてきたが、国民産出額に占める比率で見ればライバルより低い。これは間違っているとしている。議会は、研究開発減免税を研究実験に限ろうとしているが、これは安物買いの銭失いである。本物のイノベーションは、研究が市場性のある製品に変わろうとするときに生まれる。資本形成の行政的障害を取り除き革新的な小企業の育成条件を維持する事から始めなければならない。5年、10年いや20年後の米国産業にとって望ましいことに焦点をおいて考慮しなければならないことを強調している。

## おわりに

Business Weekは一商業雑誌であるから、その特集の長短を取り沙汰する意義はないという主張もあり得るが、筆者は必ずしもそうは思わない。その主張の多くはレーガン政権、ブッシュ政権そしてクリントン政権へと形を変えて取り入れられていることをみてもこの点は首肯しうる。特集以来すでに13年も経ってはいるが、その主張のかなりは依然として意義深いと考える。

特に、現在日本の主要企業で進行しつつあるアウトソーシング戦略、ネットワーク型企业への移行を評価する際には、本特集は大いに参考になると思われる。個々の企業にとってよいことが国民経済に悲劇をもたらす典型例がhollow corporationであることを特集は繰り返し述べている。政策の理想は、個々の企業にとってよいことを国民経済にとってもよいことに転換することであろうが、そうした理想は米国においても実現できていないし、今後の日本においても実現しそうにない。とすれば、われわれはどのような次善の政策を用意すべきなのであろうか。それが問題である。(1999年8月5日, 6/100)