

招待論文

多国籍企業の新しい理論を求めて In Search for New Theory of Multinational Enterprise

安室 憲一

(大阪商業大学)

要旨

本稿では、垂直統合型企業を前提とした「古典的多国籍企業」の理論に代わる新しい理論を求めて、様々な問題を提起し、吟味する。論点の中心は、インターネット革命以降、新たに出現した「アーキテクチャー革命」が及ぼす効果についてである。新しいビジネスモデルの出現と経済格差を中心とした労働問題を踏まえた、新しい理論の展開が求められていると主張する。

Abstract

In this paper, the author critically examined “classic theory “of multinational enterprise based on vertical integrated organization paradigm. Through examination of “World is Flat” proposition presented by Thomas L. Freedman (2005), then sketched the outline of the new paradigm. The key issue of the new paradigm is “architectural revolution” of production and modularization of “bundle of standardized jobs.” Through the modularization of organizational units, offshore outsourcing became easier and innumerable EMS emerged in the less developed areas, especially southern part of China. As a result of proliferation of subcontractor’s workshop in China and IT outsourcer in India, wages of standardized jobs declined quickly and great amount of low wage jobs outflow from advanced economy. In the new stage of globalization, we need new theory of multinational enterprise to overcome the defect of global market economy.

キーワード

第2次グローバル期、古典的多国籍企業の理論、アーキテクチャー革命、IT アウトソーシング、BPO、分業と比較生産費

Keyword

Second globalization, classic theory of Multinationals, architectural revolution, IT outsourcing, business process outsourcing, division of labor and comparative advantages, economic gap and labor disputes

問題提起

過去の多国籍企業の理論（直接投資の理論を含む）は、垂直統合戦略または垂直的に統合された生産システム（ないし組織構造）を前提に構築されていた。バーノンの PLC モデル(Vernon,1971,1977,1979)、ニッカポッカーの寡占行動論(1973)、レディング学派の内部化理論(Buckley and Casson,1976)、ウイリアムソンの取引費用説(1975,1986)、これらはみな「垂直統合化」された企業組織を念頭においている。¹ ところが、今日の多国籍企業のグローバル展開は、脱垂直統合型（水平分業型）ないしネットワーク型（アウトソーシングを含め）に変わってきている。端的に言えば、内部化ではなく外部化を、閉鎖的ではなくオープン化を志向している。こうした事象の説明には、新しいパラダイム展開が必要である。本稿は、この課題に取り組んでみたい。

1. 直接投資の構造的変化

G.ジョーンズ（2005）は、近著『国際経営講義』（安室・梅野訳、有斐閣、2007年）で対外直接投資の変遷を3つの段階に区分して、次のように論じている。第1段階は、1880年から1929年であり、これを「第1次グローバル期」と呼ぶ。この時期の特徴は、金本位制のために資本の国際移動が比較的やすかったこと、移民による労働力の国際移動が大規模に起こったことである。² この流れの中で、冒険商人や植民地人(expatriates)が活躍し、起業活動の一環として英国やオランダのフリースタンディング・カンパニーが続出した。この時代は、帝国主義という条件付ではあるが、ヒト・カネ・モノが比較的自由に行き来するボーダレス時代であった。

第2段階は、1930年から1980年代の末あたりであり、この論稿では「国民経済の時代」（国による統制時代）と総称している。³ この時代は、各国政府がナショナリズムおよび保護主義的な規範に基づき、国民経済の再建・強化を目的に経済・産業・貿易政策を推進した。世界恐慌後の各国政府は、企業統合などを通じて自国の大企業を育成し、もって国

¹ これら垂直統合型の生産システムを擁護する学派は、組織内部に統合化された生産システムの方が、市場を介した取引よりも「効率的」という前提を置いているが、インターネット等のICTの発達による通信費の低下や、取引をめぐる不正(機会主義)防止技術により、必ずしもその前提が成立しなくなったという事実を認識しなければならない(西口,2007; Chesbrough, 2006)。

² 金本位制の終焉(ペーパーマネーの発行)とともに、貨幣の価値を国家が維持・管理する必要が生まれ、国の為替管理が厳格化する。このため、紙幣の海外持ち出しが厳しく規制(外国為替管理法)されることになり、海外資金移動が制限された。また、第一次大戦からパスポート管理が厳格になり、移民が制限されることになる。つまり、19世紀は、資金や人の移動が今日(21世紀初頭)よりも自由だったのである。

³ G. Jones 教授は、「ホーム・エコノミー」(home economy)という用語を使っている。「国民経済の時代」というのは筆者のネーミングであり、ジョーンズ教授の趣旨とは若干異なっている。

際競争市場で支配的地位を確立しようと競った。一方、受入国政府は外資の市場参入を規制し、場合によっては、外資の国有化を断行した。自国を代表する企業チャンピオンは、他国の企業チャンピオンと国際カルテルを結んで国際市場を分割する動きにも出た(第二次大戦以前)。第二次大戦後は、米国のヘゲモニーの確立とともに、アメリカ大企業が圧倒的な優位性を獲得し、積極的に欧州市場に進出した。各国政府はこれを規制しようとしたが、資本自由化の波が保護主義を困難にしていっていった。1980年代以降になると、日・欧の競争優位が高まり、北米への企業進出が相次いだ(Jones and Lina, 2002)。こうして、グローバル競争が拡大した。

第3段階は、1990年以降に出現し、21世紀の初頭以降に奔流となった「グローバル経済」の時代である。G. ジョーンズ教授は、これを「第2次グローバル期」と特徴づけている。第1期と第2期の違いは、第1期が帝国主義の膨張と世界大恐慌の勃発で終わるのに対し、第2期が社会主義圏の崩壊(開放体制)と市場経済への統合によって幕を明けたことである。G.ジョーンズ教授は、グローバリゼーションが歴史上、直線的に実現されたものではなく、幾つかのジグザグな経路をへて、徐々に進んできたと述べている。これからも、グローバリゼーションは後退・前進を繰り返しつつ、漸進的に進展すると考えられる。

21世紀初頭を「第2次グローバル期」と特徴付けるなら、第1次グローバル期との類似点は何であろうか。海外直接投資(FDI)の流れをみると、第1次グローバル期は、西欧先進国から発展途上国(地域)に向かった。投資国(1914年)では、第1位が英国でシェア(累積ベース)45%、次いでアメリカの14%、ドイツの14%、フランスの11%、オランダの5%、その他ヨーロッパの5%と続く(それ以外6%)。資本受入側を地域で見ると、第1位がラテンアメリカの33%、アジア(主に中国)が21%、東ヨーロッパが10%、アフリカが6%であった(その他は、アメリカ10%、西ヨーロッパ8%、カナダ6%、それ以外6%)。産業分野では、天然資源が55%、製造業が15%、サービス(公益事業を含む)が30%だった(G. Jones 2005,p.30-31)。

それに対し、「国民経済期」(社会主義の統制経済を含む)の特徴は、この期の終わりごろ、1993年の直接投資(累計)によく現れている。投資国では、第1位がアメリカの26%、日本が急浮上して13%、英国は12%に減少するなど、投資国の構成に変化が起きている(G.

Jones 2005,p.53)⁴。この時期の最大の特徴は、FDI が主に先進国間（OECD）で行われたことである。産業分野としては、天然資源が 11%に減少し、製造業が 39%に増加したが、それにも増してサービスが 50%と突出した（United Nations 1992,p.62）。明らかに、第 1 次グローバル期と国民経済期とでは、投資国、投資先国・地域、産業分野とも、大きな構造変化が起きていたのである。これは、第 1 次グローバル期には、最大級の資本受入国だったラテンアメリカ諸国や中国・ロシア・東欧諸国が民族主義や社会主義の影響下で外資に門戸を閉ざしたことが大きく影響した。他方、OECD 諸国間では、この間、除々に資本自由化が進んでいった。しかし、本格的なグローバル経済の出現は、社会主義諸国の経済崩壊と市場開放、BRICs の外資受入政策が本格始動する 90 年代以降を待たなければならなかった。こうして、第 2 次グローバル期の投資の流れは、OECD 諸国から BRICs へ、BRICs の相互投資へと進んでいく。

したがって、第 2 次グローバル期には、第 1 期と類似した経済的特長が出現すると予想される。BRICs への FDI の流れが復活し、市場向け FDI のみならず、資源関係の FDI の増加が見られるだろう。長期的に見れば、BRICs の成長により、資源価格の高騰は免れない。資源への直接投資は第 2 次グローバル期の特徴の一つを構成することになるだろう。同時に経済統制や社会主義的な窮民政策から自由になった BRICs の国民は、膨大な消費需要を発生させつつ、19 世紀の繁栄を取り戻すだろう。

つまり、1930 年から 1980 年代を支配した「国民経済」中心の世界観は、WTO などの自由貿易を目指す体制や経済活動の「ボーダレス化」によって、グローバルな市場経済システムへと統合された。その結果、現象的には 19 世紀的な「自由貿易主義」、アングロ・サクソン型の市場経済のルールが世界を支配しつつあるといえる。1990 年代の日本を含む東アジアの政治・経済・社会・法律の大変革は、アングロ・サクソン型体制へのグローバルな収斂と見ることができるだろう(堀中編,2001)。⁵

このように、バーノンほかが同定した「多国籍企業」とは、国民経済が支配的であった時代に出現した「国籍を持った」企業である(「脅かされる国家主権」という彼の書物の題名が、それを象徴している)。つまり、従来の多国籍企業の理論は、「わが国企業の海外進

⁴ それ以外は、ドイツ 9%、フランス 9%、オランダ 7%、その他西ヨーロッパ 10%、それ以外 14%。

⁵ 2007 年 8 月のサブプライムローンの破綻に端を発するアメリカの金融危機は、グローバル経済の相互依存システムによって、瞬く間に世界の金融恐慌へと発展した。これは、アングロ・サクソン型の金融ビジネスモデルの崩壊とも受け止められているが、新しいグローバル経済のメカニズムはまだその姿さえ現していない。パラダイム不在の時代がしばらく続くのであろう。

出」というタイトルに象徴されるように、ナショナリズムを背景とした「企業進出」であった。「多国籍企業」の理論は、企業が国家の支配の下にあるという前提の、「国民経済」時代のスキームに基づいて構築されていた。これから進行していく第2次グローバル期の特徴はこれとは大きく異なるだろう。それは、19世紀のフリースタANDING・カンパニー(植民地人が起業した現地会社)のような、一種の「無国籍性」を示すであろう。21世紀に始まった第2次グローバル期に最適な「グローバル企業の理論」とはどのようなものであるのだろうか。

2. 第2次グローバリゼーションの推進力

第1次グローバル化の推進力は、蒸気機関、蒸気船、蒸気機関車、石炭化学、電信、海底ケーブルなどの諸技術だった。20世紀のドライビングフォースは、電機、内燃機関、航空機、石油化学、などであった。21世紀初頭では、コンピュータをはじめとする電子機器、デジタル通信・インターネット、航空機、マテリアル・サイエンスなど、コミュニケーションやそれを支える要素技術に関するものが主な推進力である。著者は、これに、製造技術とコミュニケーションの分野で起こった「アーキテクチャー革命」を加えたい。

21世紀初頭の「グローバル経済」の形成にとって不可欠な条件が、①デザイン・ルール革命、すなわち、モノ造りの「モジュール化」(power of modularity)と、②インターフェイスの世界標準化(global standard)に基づく「オープン・システム」(open system)の普及であった。このアーキテクチャー革命は、垂直統合型企業(組織)の解体を促し、組織の各機能の標準化とネットワーク化をもたらした。大規模な垂直統合型組織の解体の過程で、無数のビジネスモデルが発生し、ベンチャービジネスが誕生した。1990年代以降のICTの爆発的発展により、「組織内調整」を代替する手段として、19世紀的な「市場を通じた取引」が復活した。「経営者の見える手」(組織)から、「インターネットの見えざる手」(バーチャル市場)へと、パラダイムの大転換が起こった。インターネットを通じた市場取引が、効率性と迅速性の観点から、時間と費用のかかる「組織内調整」を凌駕し、駆逐しはじめた。垂直統合型の大企業は次々と解体され、市場型の取引形態が増殖した(R. Sobel, 1999)。特筆すべき点は、モノづくりのアーキテクチャー革命によって製造委託業(**EMS**: Electronics Manufacturing Service, **SPA**: Speciality Store Retailer of Private Label Apparel, **OEM/ODM**: Original Equipment Manufacturing/Original Design Manufacturing, **Foundry**,・・・)という新業態が出現したことである(安室ほか編、2007)。

ブランド付き電子機器の大企業は、価格競争力を維持するために、次々と製造委託企業に生産を委ねるようになった。また、「インドの BPO」に代表されるように、知的サービス分野においても、アウトソーシングが急速に普及していった(Ripin and Sayles, 1999; 小島, 2004; Vashistha and Vashistha, 2006)。これらの動きが、垂直統合型の多国籍企業を費用の点で比較劣位に追い込み、経営不振を通じて、組織を分散化する方向へと押し進めていった。こうして、「国民経済期」に全盛期を迎えた、垂直統合型の「古典的多国籍企業モデル」は、グローバルなネットワーク型企业に次第に取って代わられた。

3. アーキテクチャー革命とスマイルカーブ

製造のアーキテクチャー(デザイン・ルール)には、おもに 2 つの流れ(設計思想)がある。第①は、「インテグラル型」、第②が「モジュール型」である。

①のインテグラル型は、新製品開発の初期段階ではよく採用されるタイプである。インテグラル型では、製品やシステムを構成する各部分(部品)が相互作用するような形で設計が行われる。したがって、一つの部品の設計やスペックの変更(性能・機能・サイズなどの変更)が、それと交互作用する他の部品の設計変更を余儀なくする。こうした設計は、軽量・コンパクトなデザイン、省エネ設計、安全性と効率性の両立、など複数の性能目標の同時達成(最適化)を目指すような製品開発には不可欠である。しかし、設計(再設計や調整)には、関係する多くの部分(部品)、設計部門(及び関係会社)の参加と頻繁なる設計変更(図面の書き直しやスペックの見直し)が必要になり、コストと時間がかかる。しかも、部品点数が増加するほど、製品やシステムの安定性が失われ、システムの不確実性が増すようになる。このため、製品やシステムの信頼性が損なわれる。製品やシステムの複雑化とともに故障原因の究明がますます困難になる。

こうした不安定性の除去や故障のすばやい修復などを目的として、「モジュール化」が図られる。モジュール化は、部品同士の相互作用の強さ(結びつき)に基づいて、関連しあう部品を機能グループとして括り、一つの機能部品の塊(コンポーネント)として切り出す方法である。どの部品の組合せを括り出すことが最も効率的であるかは、部品の種類や性質により異なり、また経験的な「切り出し」スキルに依存する。通常は「部品点数の削減」や「工数削減」などの手法によって効果的な「括り出し」「切出し」「標準化」が行われる。こうしたスキルは、部品企業が持つ中核能力(コア・コンピタンス)であり、模倣が困難な競争優位の源泉になっていた。

モジュール化の利点は、故障した箇所同定の迅速化とモジュール交換による修復の迅速化が可能である。また、モジュール同士の接続ルール（インターフェイス）と情報交換の様式（プロトコル）を統一化することにより、どの会社製のモジュールとも交換が可能になる。つまり、原理的には、モジュールのスペックとインターフェイスの標準化により、世界のどの企業でも生産に参加が可能になる。これが、「オープン・アーキテクチャー」の基本的考え方である（Baldwin and Clark, 2000; 藤本, 2004, 2007; 延岡, 2006; 梶浦, 2005）。コンピュータ産業が、オープン・アーキテクチャーの典型と言える（藤本・武石・青島, 2000; 国領, 1999; 田路, 2005）。インテグラル型からモジュール型への設計思想の流れは、デザイン・ルールの基本的な発展方向である（Baldwin and Clark, 2000, 藤本・大隈・渡邊, 2008）。

電子部品業界でこの動きを積極的に推進したのは日本企業である。1990年代の円高によって、日本の輸出産業は価格競争力を失った。それまで、インテグラル型の製品開発を行ってきた日本企業の技術者は、すべての部品をゼロから開発・設計する方式に頼ってきた。自社製以外のまたは系列企業以外の部品を活用するというメンタリティーは少なかった。典型的なNIH症候群（Not Invented Here）であった。円高はそれを許さなかった。調達部門の責任者は、古参の技術者に外国に優れた部品がないか調査に行かせた。その結果、ソフトを組み込んだ優れたモジュール類が安価に手に入る事が判明した。そうしたモジュールを組み込んだ設計に変更され、価格競争力を回復した。その過程で、部品点数を削減し、工数削減によるコストダウンを図る方法として、モジュール化が急速に進んだのである。これは思わぬ効果をもたらした。製品の組立工程（アッセンブル）において、作業に必要な熟練が不要になったのである。それまでは手の込んだ複雑な設計のため（インテグラル型）、部品の組立てには相当のスキルと熟練が必要だった。そのため、熟練工の終身雇用慣行が、競争優位を保つ有力な手段だった。ところが、モジュール型生産では、組立作業が極度に単純化してしまった（赤い線は赤い穴に、黄色い線は黄色い穴に差し込む方式）。このため、非熟練工（臨時工、農民工など）の大幅活用が可能になったのである。

1990年代には、もう一つの大きな事件があった。IBMの事実上の倒産（1992-3年）である。マイコンの普及とともに大型コンピュータの製造に特化したIBMのビジネスモデルが急激に陳腐化した。着任したCEOのガースナーは、コンピュータ類の製造部門を切り離し、開発とコンサルティングに特化する戦略を選んだ。切り離された製造部門から、ソレクトロンというEMSが誕生した。ソレクトロンは、アメリカの労賃高騰をきらい、製造拠点を台湾に移設した。次に、台湾の賃金高騰によって対岸の中国華南地域に組立工

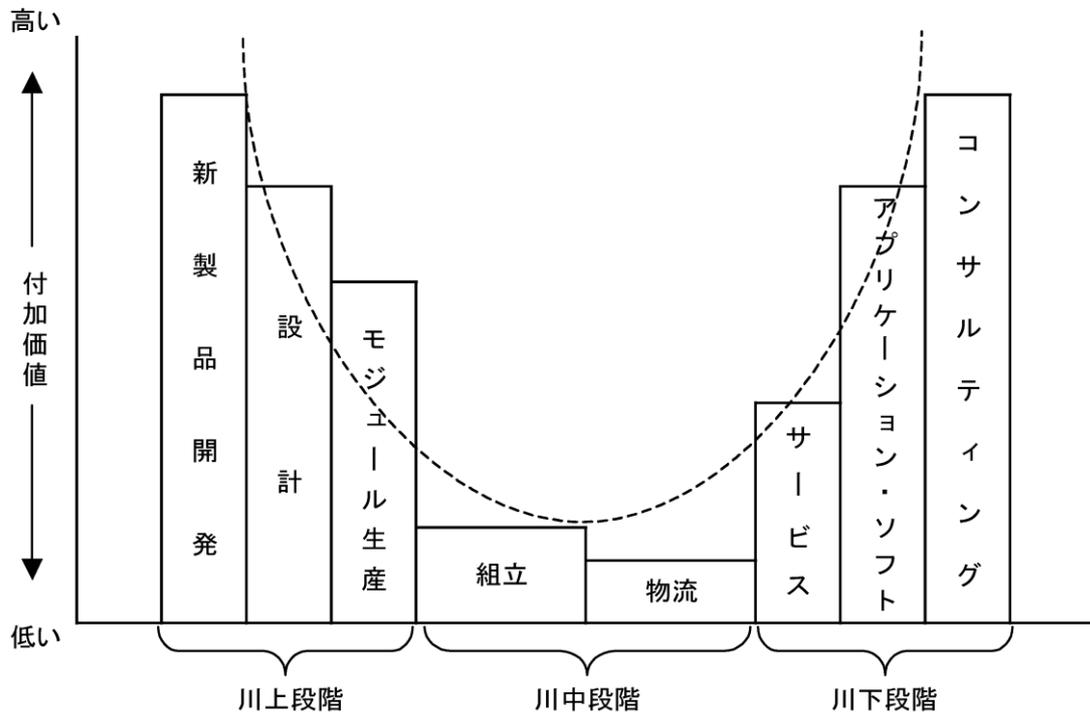
場を移転した。香港や台湾に発生した委託加工工業もまた大挙して華南地域に産業集積を形成し、「委託加工」のビジネスモデルを考案した。こうして、1990年代の中頃以降になると、華南地方を中心に委託加工工場が集積した。EMS、SPA や OEM といった業種が増殖し、中国は「世界の工場」と呼ばれるようになった(安室,2003;天野・中川・大木,2008)。これらのビジネスモデルはアーキテクチャー革命と低賃金労働によって実現した。

こうした製造プロセスの機能的分解(フラグメンテーション)と、グローバルな委託加工工場の増殖は、「スマイルカーブ」と呼ばれる曲線で説明されることが多い(図1参照)。

この図に示されるように、上流(upstream)と下流(downstream)は、比較的高いマージン(利益率)が得られるが、川中の組立加工・物流部門は低収益になる。したがって、労賃が高騰してくると、すぐに採算割れが起これり、赤字に転落する。⁶ このため、先進国では川中部門の①非正規雇用による賃金カットが行われるか、②低賃金国への製造移管が行われるか、③外部企業への委託加工/アウトソーシングが行われることになる。IBM は、この「中抜き」戦略により、上流と下流部門を本国に残すことができた。その結果、2000年のITバブル崩壊にもかかわらず、高収益を保つことができた。他方、垂直統合型を保った日本のコンピュータ・メーカーは、惨敗の憂き目に会った。その後、日本のマイコンメーカーは、台湾のOEM業者を利用したり、中国に大規模な組み立て工場を建設するなどして、組織の分散化を急いだのである。

⁶ 垂直統合型企業が低収益になる原因は、川上、川下で得られた利益を、川中の低収益の製造(組立て)・物流部門が、相殺してしまう構造だからである。とくにマイコン業界では、低収益の組立・加工部門および物流(サプライ・チェーン)を中国などの低賃金国に切出すか、委託加工(EMS)に外注する以外にない。したがって、機能分化したIBMの方が、統合型の日本企業より、選択の自由度が高くなり、低収益を回避することが可能になる。

図1 スマイルカーブと付加価値の配分



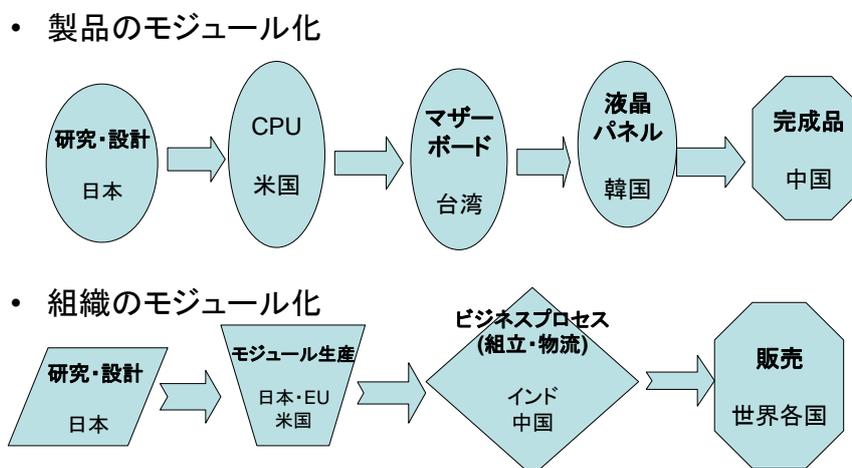
4. 製品のモジュール化、組織のモジュール化

製品のモジュール化は、同様の手法によって、「組織のモジュール化」を可能にする。図2は、製品のモジュール化と組織のモジュール化の関係を示したものである。

組織の機能を標準化し、職務の関係性を共通の仕組み(OS)で定義し、仕事の内容を標準化してデジタル表記すれば、「仕事の束」を括りだし、モジュール化することが可能になる。

「仕事の束」(仕事モジュール)のインターフェイスを標準化し、共通のシステム(OS)で定義すれば(例、ERP: Enterprise Resource Planning, SAPのパッケージ等)、どのサービス・プロバイダーにもアウトソースが可能になる。その結果、ITO(IT Outsourcing)やBPO(Business Process Outsourcing)という業種が生まれる。つまり、組織のモジュール化によるオフショアリングである。

図2 製品のモジュール化と組織のモジュール化の関係



この図 2 では、製品のモジュール化にあたり、製品の研究開発と設計(デザイン)は、日本で行い、CPU はアメリカのインテル等に委託生産し、マザーボードは台湾企業との共同開発、液晶パネルは韓国のサムスンに委託生産し、最終組立ては中国の華南地域で行い、そこから国際物流会社を通じてダイレクトに顧客に配送する、というビジネスモデルを想定している。この委託加工を通じたグローバルな製造プロセスは、同時に、組織のモジュール化を促進する。研究開発・設計ユニットは日本に置き、主要なモジュールの生産は、アメリカ、EU、日本に配置する。ビジネス・プロセス(組立て/物流)は、インドと中国に立地させ、そこから世界の販社へと供給する(サプライチェーン)。組織の機能を標準化し、共通の OS をベースにシステムを構築(例、ERP)、それぞれの組織ユニットを最適な場所に立地させ、それを繋げば、ネットワーク型(水平分業型)のグローバル組織が形成される。もちろん、一つひとつのユニットは標準化されているので、それを費用対効果の観点から、アウトソースすることも可能である。製品のモジュール化は、組織のモジュール化・オープン化をもたらすのである(Ripin and Sayles,1999; 夏目,2002)。

6. インドの ICT アウトソーサーと「ワールド・イズ・フラット」現象

インドや中国で ITO や BPO が急増したきっかけは、2000 年のアメリカにおける IT バブルの崩壊である(Friedman,2005)。それまで、サンタクララのシリコンバレー周辺で働いていたインド人や中国人の IT エンジニアは、バブル崩壊で仕事を失った。彼らは、ワークビザの期限切れとともに本国に帰還させられた(同時多発テロの影響でビザの更新が

できなかった)。致し方なく、本国で、貯金を叩いて小さな IT ベンチャーを立ち上げた。その後、アメリカ経済の回復に伴い、IT エンジニアの雇用が回復した。その結果、「インド人のシン君はどこにいった、中国人のチャンさんは？」となった。アメリカの IT 企業は、彼らが本国で小さなベンチャーを立ち上げていると知ると、彼らに仕事を発注するようになった。幸いなことに、IT バブルにより光回線(情報ハイウエー)が張り巡らされた。IT バブル崩壊後、光ケーブル企業の倒産を経て設備が償却され、通信費が著しく低下した。インターネットの普及にともない、インドや中国からのファイル送付のコストはほぼゼロになった。こうして、標準化とデジタル化が可能なあらゆる情報がパッケージ化され、モジュール化され、アウトソースの対象になった(小島, 2004; 伊田,2002; Vashistha and Vashistha 2006; ジェトロ,2008)。この結果生まれたのが、T. フリードマン(2005)が唱える「ワールド・イズ・フラット」現象である。

インドや中国でできる仕事の国際価格は著しく低下した。中国の工業製品の輸出は、日本の消費者物価(CPI)を 10 年間も低下し続け、デフレ経済をもたらした。インドの IT 産業は、アメリカや英国(英語民族)の IT エンジニアの賃金を下落させただけでなく、失業を避けがたくした。つまり、標準化が可能な仕事、デジタル表記可能な職務は、情報技術を通じて瞬く間に低賃金国に移転していった。インドの ITO のサービス先はアメリカが 66.5%、英国が 15.3%であり、両国をあわせると 4 分の 3 にあたる。他方、英語圏以外の国々、例えば、日本は 1.5%、ドイツ 2.4%、オランダ 2%、その他欧州が 7.8%であり、非英語国では圧倒的に少ない(ジェトロ,2008,p.9)。これはインドが英国の植民地であったことが大きく作用しており、「インドの逆襲」と言われるゆえんである。

7. グローバル企業のロジックとは何か？

組織のモジュール化の最大の受益者はインドの IT 産業だった。NASSCOM は、2006 年の世界のオフショアリング規模を 407 億ドル程度と試算し、その 58%(236 億ドル)がインドに向かっているとしている(ジェトロ,2008,p.4)。インドの IT サービス輸出は、2006 年段階ですでに 282 億ドルに増大しており、毎年 30%の成長を示している。インドの 5 大 ITO の TCS, Infosys, Wipro, Satyam, HCL は、すでに従業員数 5 万人規模を超えている。グローバル企業もインドに研究センターを置くようになった。400 社以上がインドに IT センターを置き、インドの IT サービス輸出の 30%以上を担っている。マイクロソフト(MS)は、インドに 6 つの R&D センターを持っている。ハイデラバードの開発セン

ターは 1,000 人以上の IT エンジニアを雇用し、レッドモンド(本社のあるワシントン州)の研究開発センターと回線で結び、最先端のソフト開発に従事している。現在、インドの ITO は、優秀な人材の不足に直面している。人材開発センターを、中国、ロシア、中欧、ラテンアメリカ(メキシコ、アルゼンチン等)に展開し、グローバル化を進めている(BusinessWeek.com 08/4/17)。

トーマス・フリードマンの不吉な予言は、第 2 次グローバル期の特徴を明示している。衛星中継や光ファイバー、インターネットの普及によって、国際通信費が劇的に低下した。いかなる情報や知識、文字だけでなく映像も、デジタル化が可能(著作権や知財権で保護されている場合は困難、さらに暗黙知の場合はデジタル化それ自体が困難)であれば、パッケージ化(あるいはモジュール化)され、簡単に伝送されてしまう。国際通信コストの障壁が消滅したからである。この結果、先進国の IT 関連のエンジニアの賃金が低下し、あるいは仕事そのものが失われた。次第にその範囲は拡大し、コールセンターはもとより、バンキング、会計、医療サービスまで、高度な専門職と考えられていた職業までも、インドや中国へ下請けに出されるようになった。

これから(相対的に)豊かになった BRICs で消費が増大し、それにともない賃金水準が上昇すれば、世界経済は一転してデフレからインフレに転換するだろう。その意味でも、消費が急拡大した 19 世紀末の第 1 次グローバル期と同じような状況がもたらされるかもしれない。少なくとも、少子高齢化が進む日本や EU、金融恐慌で消費が縮小していく米国では、当分の間、経済の成長は望めないだろう。「フラット化する世界」と BRICs の経済成長が、グローバル経済を救う力になるだろう。

「フラット化する世界」とグローバル経済の動向を説明する概念は、基本的に貿易理論と共通する。アダムスミス以来の「分業」(Division of Labor)とデビット・リカードの「比較生産費」(比較優位:Comparative Advantage)である。ITO や BPO の出現は、既存の貿易理論で十分説明できる現象である。その卑近な例として、サミュエルソンの逸話を挙げてみたい。

サミュエルソンが国際貿易の理論(比較生産費)を理解できなかった学生に、次のような説明をしたという。「私(サミュエルソン教授)は、タイプライティングが得意で、早くて正確に打つことができる。だが、私より技量の劣る秘書を雇っている。なぜだろうか。それ

は、時間を節約して、本来私がすべき仕事に集中するためだ。」⁷。インド人の秘書が隣の部屋にではなく、インドのコールセンターにいたとすれば、これは立派な BPO である。つまり、標準化されパッケージ化された「仕事の束」(仕事モジュール)は、容易にアウトソース(外注)できるのである。この場合、サービス輸出の原理は、物財の貿易(トレード)と基本的に変わらない。

つまり、21 世紀のグローバル企業の理論(「最初の直接海外投資」(“initial investment”がなぜ起きたかを説明する理論ではなく、すでに多国籍展開が終わった企業の世界市場をベースとした行動理論)は、国際貿易の理論と同じ論理基盤、「分業」と「比較優位」という一般的な概念で、説明が可能ではないだろうか。

8. 搾取労働の復活: グローバル経済の下での労働組合の弱体化

企業の付加価値プロセスが水平的に国際分業されていく世界(垂直統合型企業が解体される過程)では、旧体制の破壊と再秩序化が進行する(関下,2004)。長期安定雇用や垂直的な昇進経路が破壊され、雇用の流動化(解雇と再雇用)が加速化される。知識とスキルの陳腐化や廃棄が急速に進むので、人材は消耗品になる危険がある。陳腐化が進むと、仕事は BRICs に移転される。標準化された仕事(派遣社員が担当可能な一般的な業務)の国際価格は低下し、先進国内部でも所得の格差が拡大する。先進国では、インド、中国、ベトナムの低賃金労働者に対抗するために、雇用の非正規化によるコストダウンが行われる。正社員は解雇され、非正規社員(パート、派遣、下請けなど)として再雇用される。BRICs でも同様の事態が進行するが、状況はさらに厳しいものになる。EMS や SPA のような委託加工モデルの増殖にともない、非熟練の農民工が大量に雇用される。彼らには、製造のノウハウやスキルは求められず、教育訓練も与えられない。したがって、よりよい雇用機会に就くこともできない。しかも、衣料品や電子機器製品のようなコモディティー(標準品)は、毎年 10~20%の割合で価格が下落する。そのうえ、中国やインドのように、経済の成長とともに自国通貨が切り上がり、年々輸出が困難になる。この結果、実質的な賃金カット(イ

⁷ つまり、秘書のタイプが私よりも上手だから任せたのでもないし、秘書の賃金が安いから雇ったのでもない。また、タイプが上手な秘書と経済学がよくできる私との間の分業でもないことに、注意すべきである。インドの BPO,ITO は、高度なレベルになると、もはや欧米のコストと変わらない料金になっている。この場合は、いうまでもなく「インドが安いから」アウトソースに出したのではない。自社のコアコンピタンスを強化するために、周辺業務を切り離し、アウトソーシングしたのである。レストランチェーンにとって、システムエンジニアリングは周辺業務である。何がコアで、何が非コアかは、業態ないしビジネスモデルで決まる。

インフレにもかかわらず最低賃金の上昇を抑制する政治的圧力が、様々な陰湿な苛めや差別とともに、横行する。労働環境はますます劣悪化し、違法な残業や社会保障費用の未払いが発生する。当然、労働者を保護する立場にある労働組合がバーゲニング・パワーを発揮しなければならないが、すでに弱体化した労組にはそれが困難である。弱体化の理由は、垂直統合型企業の解体により、労働組合の権力基盤が崩壊したこと。とくに、日本的経営の三種の神器といわれた「終身雇用」「年功序列」の解体とともに、「企業内組合」も弱体化の運命にあることが指摘できる。同様なことが、中国やインドの国有企業でも発生している(安室,2003)。⁸ 経済的格差の拡大は19世紀と同様、グローバル経済の帰結でもある。

伝統的雇用システムの解体により、非正規雇用が拡大し、職場における雇用形態が多様化した。この結果、正規雇用を前提とした組合員の数が減少した。それにもかかわらず、正社員のみを対象とした伝統的労働組合の枠組みが堅持され、「働く者の権利を守る」労働組合の使命が果たせなくなった。企業内労働組合は職場の労働者(とくに非正規)の信頼を失った。これとまったく同じことが、正社員を対象とする中国の工会(官制の労働組織)でも発生した。中国の工場現場で働くブルーカラーのほとんどが、臨時工や派遣社員であり、彼らは工会のメンバーではなかった(古沢,2006;安室,2005)。

知識やスキルを基盤にした専門職が重要になるにつれ、ブルーカラーを対象とした労働組合が無機能化する。スペシャリストは、企業に忠誠心を感じず、自らの職業に愛着と忠誠を感じる。組織における処遇に不満があれば、簡単に他の会社に転職する。転職が困難(転職が地位や処遇の低下を意味する場合)で、終身雇用慣行で保護された(セニORITY特権)人々だけが、労働組合に苦情と調停を持ち込む。スペシャリスト(専門職)の地位は、労働組合ではなく、専門職業団体(公認会計士協会や医師会など)が保障する。彼らに企業内組合に対する忠誠心は少ない。

ITの普及にともない、ほとんどのシステムがノンストップの24時間営業になった。通信、ライフライン、運輸、銀行、医療システムは停止ができない。システムのロックアウト(ストライキ)は、社会機能の危機的状況をもたらす。したがって、サービス職種を中心に、事実上、ストライキが不可能になった。このため、ストライキを戦術上の武器にして

⁸ 新興国での急激な賃金上昇のため、日本企業は海外生産体制の再編に着手している。TDKは中国で省人化投資(HDD駆動装置の磁気ヘッド生産、広東省東莞市の2工場に300億円超の投資)を行い、4万5千人の雇用を3万人に減らす。住友電工は、欧州向けワイヤハーネスの生産を09年に、東欧(14工場)からモロッコへ移転、順次、チュニジア、エジプトにも進出する。東欧では07年に人件費が10-15%上昇、今年もポーランドやルーマニアで20%前後の上昇が予想される。北アフリカは東欧より40-75%労賃が安い(日本経済新聞08年/6/5)。

きた労働組合の交渉力が激減した。知識産業分野では、労働組合そのものが成立しない。

社会主義政党の衰退が、労働組合の権力基盤を侵食した。第2次グローバ期は、社会主義体制の崩壊と開放経済体制への移行から始まった。その意味で、国民経済が支配的だったときの政治権力集団である社会主義政党が弱体化ないし解体した。この結果、労働者の権利を守る勢力として、国家の官僚機構(とりわけ労働関係の省庁)が台頭してきた。彼らは、団体交渉ではなく、法による干渉・介入・行政指導・罰金などを武器に経営に直接介入する。これは、搾取が最もひどい中国において、「労働保障監察条例」、「労働契約法」の施行として、実現している(安室,2005)。日本でも、労働者保護の立場から、国が「労働契約法」の導入を意図している。国家の官僚機構が労働組合の後ろ盾にならなければ、労働者の権利を保障できない時代になったのである。

第2次グローバル期は、市場の論理が貫徹し、労働者が搾取される状況が一層厳しくなる。その意味で、19世紀の搾取労働の復活がみられる。労働組合が抑止力を発揮できないのなら、それに替わる手段として、国家(官僚機構)が法的な立場から、取締りを強化する以外にない。これは「大きな政府」の復活を意味する。企業と市場と国家の相互依存と対立が、ますます複雑な様相を呈して進展することになる。

9. 今後の課題

いままでの多国籍企業の理論は、国内企業がなぜ海外生産に移行するのか(国際生産の理論:Dunning,1988)を説明するものであった。ダニングが常々言っているように、「折衷理論(Eclectic Paradigm)」はグローバル企業の理論ではない。あくまでも「国際生産の理論」である。つまり、従来理論は、グローバル企業(すでに多国籍的展開を成し遂げ、最適資源配分の観点から経営意思決定する企業)の行動を説明するものではなかった。これから必要とされる理論的研究課題は、水平的に機能分化したネットワーク型組織のグローバルな最適行動に関するものである。しかも対象とする企業の業種は製造業であるよりも、サービス(知識サービス、コンテンツ、エンターテインメント、ツーリズムなど様々)が主体である。製造業を主体にした理論(例、ダニングのOLIなど)では、21世紀のリーディングインダストリーである知識サービス産業の行動はうまく説明できない。むしろ、19世紀的な貿易理論の方が有効な説明概念なのではないかと考えるのである。われわれは、製造業の多国籍企業の理論(古典的理論)を乗り越えて、新しい理論を展開しなければならない。その際、経済格差を含む労働問題・貧困問題は避けて通れない課題である。その意味で、19世

紀のマルクス主義が新たな衣装を纏い、出現するであろう。

参考文献

天野倫文・中川弘一・大木清弘稿「グローバル戦略の組織統合と経営革新－HDD 産業に見る経営革新の比較」『一橋ビジネスレビュー』56 巻 2 号(pp.62-77).

Buckley, P.J. and M. Casson (1976) *The Future of Multinational Enterprises*. Palgrave Macmillan.

BusinessWeek.com/2008/4/17 Rachael King 記者「アウトソーシング新時代－大国インドの人気はコスト優位性が崩れて低下し、別の国が浮上－」

Baldwin, Carliss Y. and Kim B. Clark(2000) *Design Rules, Vol.1: The Power of Modularity*, M.I.T.(邦訳 安藤晴彦『デザイン・ルーラーモジュール化のパワー』東洋経済新報社、2004 年)

Chesbrough, Henry (2007) *Open Business Models*, Harvard Business School Press.(邦訳 栗原潔『オープン・ビジネスモデル－知財競争時代のイノベーション』翔泳社,2007 年)。

Dunning, J.H.(1988) *Explaining International Production*, Unwin Helm.

藤本隆宏・武石彰・青島矢一(2001)『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣。

藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。

藤本隆宏(2007)『ものづくり経営学－製造業を越える生産思想－』光文社新書。

藤本隆宏・大隈慎吾・渡邊泰典稿「人工物の複雑化と産業競争力」『一橋ビジネスレビュー』56 巻 2 号(pp.90-109).

Friedman, Thomas. L. (2005) *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, International Creative Management Inc.(邦訳 伏見威蕃『フラット化する世界(上、下)』日本経済新聞社、2006 年)。

古沢昌之(2006)「中国における「工会」を巡る状況～日系企業と米国系企業の比較研究～」mimeo。

伊田昌弘(2002)「電子決済・e マネー」国際経済学会編『IT 時代と国際経済システム』有斐閣。

堀中 宏編(2001)『グローバリゼーションと東アジア経済』大月書店。

Jones, Geoffrey and Lina Gálvez-Muños(2002) *Foreign Multinationals in the United*

States: Management and Performance, Routledge.

Jones, Geoffrey (2005) *Multinationals and Global Capitalism: from the Nineteenth to the Twenty First Century*, Oxford University Press.(邦訳 安室憲一・梅野巨利『国際経営講義』有斐閣、2007年)。

ジェトロ(2008)『インド・オフショアリングー広がる米国との協業』ジェトロ。

梶浦雅巳(2005)『IT 業界標準ー国際ビジネスの技術戦略ー』文眞堂。

国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャー戦略』ダイヤモンド社。

小島眞(2004)『インドのソフトウェア産業』東洋経済新報社。

Knickerbocker, C.(1973) *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Harvard Business School.(藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』ペリカン社、1978年。)

夏目啓二(2002)「IT時代のグローバル・ネットワーク企業」、国際経済学会編『前掲書』

延岡健太郎(2006)『MOT 技術経営入門』日本経済新聞。

西口敏宏(2007)『遠距離交際と近所づきあいー成功する組織ネットワーク戦略』NTT 出版。

Ripin, K.M. and L.R. Sayles(1999) *Insider Strategies for Outsourcing Information Systems*, Oxford University Press.(邦訳 NTT データ研究所『IT アウトソーシング戦略』NTT 出版、2000年)。

関下稔(2004)「ITの国際政治経済学」関下稔・中川涼司編著『ITの国際政治経済学』晃洋書房。

Sobel, Richard (1999) *When Giants Stumble*, Prentice Hall Direct.(邦訳 鈴木主税『大企業の絶滅』ピアソン・エデュケーション、2001年)

田路則子(2005)『アーキテクチュラル・イノベーションーハイテク企業のジレンマ克服』白桃書房。

United Nations(1993) *World Investment Report: Transnational Corporations and Integrated International Production*, UNCTAD.

Vashistha, Atul and Avinash Vashistha(2006) *The Offshore Nation*, McGraw-Hill.

Vernon, Raymond(1973) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Longman.(霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社、1973年。)

Vernon, R (1977) *Storm Over The Multinationals: The Real Issues*, Harvard University Press.(古川公成訳『多国籍企業を襲う嵐』ダイヤモンド社、1978年。)

Vernon, R.(1979) “The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment,”
Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol.41. No.4.(pp.255-267).

Williamson, Oliver, E.(1975) *Markets and Hierarchies*, Macmillan Publishing Co.(浅沼
万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。)

Williamson, O.E.(1986) *Economic Organization*, Wheatsheaf Books.(井上薫・中田善敬
監訳『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房、1989年。)

安室憲一(2003)『中国企業の競争力―「世界の工場」のビジネスモデル』日本経済新聞社。

安室憲一(2005)「中国の労務管理の実情」『一橋ビジネスレビュー』52巻4号(pp.40-52)。

安室憲一・ビジネスモデル研究会編著(2007)『ビジネスモデル・シンキング』文眞堂。