Conference

クロージング・アドレス

グローバリゼーション：会議の終わりに

MIT インダストリアル・パフォーマンス・センター教授
スザンヌ・バーガー

グローバリゼーションと高まる不確実性

本日、東京で富士通総研との共同研究東京会議に参加できたことに関して、喜びと同時に光栄を感じている。東京会議における研究発表成果をまとめるという大役を仰せつかったが、共同研究に参加した研究者全員の熱意を、研究活動の開始当初から現在に至るまで知る人間の代表として紹介させて頂きたい。

まず会議全体に関する印象に触れてみたい。グローバリゼーションが深化するにつれ、我々の経済社会と多国籍企業は、共に極めて大きな不確実性を感じている。この不確実性の淵源は1980年代末以降の世界経済における激変である。具体的には、規制緩和、自由化、新規市場の創生、競争の激化、国際的資本移動の活発化に加え、財・サービス市場及び資本市場の極めて激しい振幅（ヴォラティリティ）の発現といった世界経済における激変が、各国の経済社会及び多国籍企業に大きな不確実性とそれに対する不安を抱かせている。近年において鮮烈な印象を与える事例として、アジア金融危機が挙げられよう。アジア金融危機はこれまでにない大きなヴォラティリティを各国経済社会及び企業に押し付けた。本日、議論された問題は、グローバリゼーションの深化に伴う不確実性の高まりに対し、多国籍企業はどう対応していくのかという課題をめぐっていたと言っても過言ではない。その意味で本日の共同研究東京会議のタイトル「グローバルプレーヤーとしての日本の成否を問う」そのものが、不確実性に対する不安の高まりを象徴しているように思えてならない。グローバリゼーションのなかで利益を極大化する戦略を選択する企業同様、経済的繁栄を極大化する政策を選択する経済社会も、その選択に関して大きな不確実性と大きな不安を懐いていることは、WTO 問題をみても明らかである。

グローバリゼーションを生き抜く組織戦略に関する不確実性

まず、深化するグローバリゼーションを生き抜くための企業組織、企業間関係に関する不確実に触れてみよう。我々 MIT の研究者は1980年代末に日本を訪れ、当時最強とされた日系優良企業から数多くの教訓を得ようとした。同時に欧州を訪れ、現地で活躍する米国多国籍企業からも多くの戦略的示唆を得ようとした。当時、我々の研究成果として、世界における優良企業が採用する戦略には明確なパターン ── 集中配置化（collocation）、統合化（integration）、垂直化（verticalization）── を描き出すことができた。即ち、優良企業の最適戦略は、企業の持つ強みを集中させ、また生産・流通・マーケッティング等の機能を集中させることであった。また、最適戦略として、研究開発、製品設計等の機能は明らかに生産活動に極めて近い場所に置かれた。この結果、経済活動は先導的な顧客や

先導的な大企業の周辺に集中して立地していたのである。

この80年代後半には絶対的と思われた集中化戦略・統合化戦略が、グローバリゼーションが深化するなか、現在疑念視されている。即ち、経済活動はあらゆる点から細分化されて再編されているのである。グローバリゼーションを推進する主要因の１つとして情報通信技術の急速な進展が挙げられている。デジタル情報技術は、生産・流通・マーケッティング・研究開発という機能に関して、共通する情報をインターフェイスとして確立することを可能とした。この結果、エレクトロニクス産業を代表例として、共通インターフェイスを多く持つ経済活動における最適戦略は、1980年代後半のそれとは全く正反対 ── 反垂直化（de-verticalization）、分断化（fragmentation）── となっているようにみえる。そして現在、我々の関心事は、どのような産業が、どの程度にまで反垂直化戦略・分断化戦略が可能となるかに移ってきている。

グローバリゼーションを生き抜く立地戦略に関する不確実性

グローバリゼーションの深化に伴い、もう１種類の不確実性が拡大している。中国と旧東欧共産圏という新規市場を包含した1990年代の世界経済を舞台にして、多国籍企業のコスト削減・競争力強化という目的に基づくダイナミックな産業立地再編が現在展開されている。日本、アメリカ及びドイツという先進諸国では、高コスト構造が内在化しており、それら諸国の多国籍企業は、グローバリゼーションの深化のなかでどう生き抜くかという不確実性の高まりを感じている。加えて、この不確実性に対する不安は最近急速に高まっていると言えよう。

今回、富士通総研のご厚意で、多くの日系多国籍企業に対しインタビュー調査を実施することができた。なかでも極めて印象深いのケースは、国内で自動化が最も進んだ工場の１つを訪れた時のことである。その工場長は高コスト構造下の日本において、工場が存続するかどうかは疑問だと語った。その発言に驚き、工場における労働コストの比率は何パーセントかと尋ねると、５パーセントという答えが返ってきた。このように高い労働コストとはいえ、コスト構造のなかで非常に小さい比重しか占めない最新鋭の工場への訪問は、我々に対して様々な疑問を抱かせたのである。

新たなる研究課題に向けて

本会議を通じ、我々はグローバリゼーションの深化に対する最適組織戦略、最適立地戦略を検討してきた。自動車、エレクトロニクス、繊維産業における最適戦略を検討し、また、日米独の多国籍企業の最適戦略を検討してきた。その議論の結果、大別すると２つの大きな課題が将来に向けて存在していると思う。

第１は、企業の組織再編と経済活動の立地再編が、どのような形態で多国籍企業の出身国であるホームカントリーと進出先であるホストカントリーに影響を与えるのかという課題である。特に企業の組織再編が、どのような形態で、技術革新を創出する能力、雇用と失業、所得の不平等に影響を与えていくのかについて更なる議論が必要と思われる。第２に、また、更に重要な課題としては、過去及び現在の最適戦略と将来の最適戦略を、グローバリゼーションの深化の過程で、どう結びつけていくことができるのかという点である。これについては、産学の関係、労働力における新旧世代間の関係等、様々な問題について検討を将来にわたって加えていく必要がでてくると思われる。