

# グローバル金融危機後の世界経済と日本企業の対応<sup>1</sup>

2009年3月11日 @RIETI

木下 俊彦(早稲田大学大学院アジア太平洋研究科)

## I. 世界金融危機後の世界経済の趨勢はどうなるのか？

### 1. 基本的質問

#### (1) 米国経済の展望

- 米国経済は1、2年で回復に向かうか。それとも3-5年(以上)かかるか <Yes or No>
- 何年かすれば、米国経済は(双子の赤字を抱えつつ)従来のような突出した地位を取り戻すか？ <Yes or No>

#### (2) 日本は、今後、米国(市場)依存を大幅に減らし、アジアに注力すべきか。 <Yes or No>

### 2. 世界ビジネス環境展望: 時代精神の激変(パラダイム・シフト)を伴う激変

- (1) 今次世界金融危機と経済レジーム問題: 現代経済学の盲点で、今回の危機脱出について、世界の産官学の Best & Brightest も、現実対応の最適解を見出せないでいる。いつ、米国や世界の景気が回復するかについても、見方はばらばら<sup>2</sup>。
- (2) 理由は、経済現象の「政治化」<sup>3</sup>のため。日本の「失われた10年」など失敗例を学んでも、各国で現実妥当最適解アプローチがでてきているのか疑問。
- (3) とはいえ、先のことは何もわからないというわけではない。方向性について大雑把な将来予測は可能ではないか。それを、ポスト世界金融危機の世界やグローバル・ビジネスの姿の「見える化」に活用してみよう。
  - ・ 米国一極突出状況の是正<sup>4</sup>。
  - ・ 行き過ぎた米国の過剰消費体質と高レバレッジのファイナンスの修正。
  - ・ 米国中心のグローバル・ファイナンス不機能長期化→米国経常収支赤字幅の収縮→その他世界(とくに、中国、日本、韓国、資源国)の経常収支黒字幅も減少。すなわち、「グローバル・インバランス」は、市場メカニズムで大幅に縮小する。

<sup>1</sup> 講演後、注など若干の修正を加えた。表1も追加。

<sup>2</sup> 時間の経過とともに、景気回復の期間などへの楽観論は減ってきている。例えば、オバマ大統領と「思想」が近く、洞察力を持ち、経済理論に通じているクルーグマンは、インタビュー[2009]の中で次のように述べている。「今年か来年かの終わりには[米国の]景気は底を打つでしょう。そこから本格的な回復まで4、5年はかかります。最悪の場合、世界全体が『失われた10年』を経験するかもしれません」。

<sup>3</sup> 主要な理由は、米国のバブル放置金融行政や問題金融化商品販売責任とその悲惨な結果(格差拡大や金融機関への大量の公的資金投入などの)への責任追及と格差是正などを「大衆」が求め、コンセンサスが取れないため(日本の90年代前半に酷似)。

<sup>4</sup> Kinoshita [2008-b] 参照。

- ・ 不況脱出のための世界同時内需振興→各国・地域での内需市場型ビジネス増加。
- ・ 地球環境重視+省エネ・省資源型産業構造を志向(「グリーン・ビジネス」などの機会)
- ・ 世界経済運営議論や通商交渉における新興国の発言力増大。
- ・ 不確実性リスクの劇的増大→企業行動に大きな変化。新規投資もリスクテイクの極小化(当分、様子見の増大)。横並び行動の減少。
- ・ 中国、インドなど残存有望市場へのラッシュ(そこでの競争の激化)
- ・ 企業、集中と選択戦略へ。世界での寡占化の進行(政府介入強化?)。
- ・ 「金融国家」モデルの崩壊。しかし、グローバルな健全な金融システムは、世界経済の発展のために不可欠。
- ・ 賃金となど要素価格と資産価格の下落当分続く(=商品・資産の同時デフレ現象)→世界の富裕層、企業、家計の資産額いずれも大幅減少<sup>5</sup>。各国、雇用情勢悪化→ブランド価値に悪影響(高級商品の「コモディティ化」も)。
- ・ 資源価格などは中長期的には必ず上昇。ゆえに、不況下の「株高」、特定商品高は当然ありうる(そこから、新しい資金フローの変化が始まる可能性あり)。

#### (4) 上記予測の根拠:

従来の米国経済モデルは、以下の理由から持続的でない。

・米国民が許容できる範囲の「巨大」財政金融政策ではカバーできないほどの巨大な需給ギャップの存在。

・これに、ヘッジファンド、デリヴァティブ等の「隠されていた金融システム」崩壊ショック(クルーグマン[2009])が加わった→従来どおりの突出した金融・経済モデルの復活はなからう。

・ドルへの信認は世界的に大きく揺らいでいる(Kinoshita[2008c])。しかし、世界的に「皇位」継承者不在で、当面、米国に変わるリーダーはいない。投資家は、機会あれば「質への逃避」を目指しており、ドルの価値の先行きは全く不透明。

・「金融国家」志向できた米国の産業構造では、ドル安も大きな経済浮揚要因にならない。

・ドル安がますます米国のマクロ・ファイナンスを崩壊させるため、米国政府は、思い切った財政金融緩和(ドル安要因)を展開しているといいながら、景気回復後財に政赤字半減するという(ドル高要因)を示さなければならなくなっている。

・米国経済政治社会の弱点:外に明確な敵がいる時には、無敵の強さを発揮、敵(問題)が中にある場合、成功は覚束ない。(成功例) 第2次世界大戦、マンハッタン計画、アポロ計画、冷戦時の軍事競争。(失敗例) 30年代世界大恐慌、ベトナム戦争、第1次石油危機後のエネルギー自立(EIP)計画や省エネ・省資源対策、イラク・アフガン戦争、ゴミの分別、資源リサイクル。

<sup>5</sup> 国際取引所連盟(WFE)によれば、08年末の世界の株価時価総額は1年前より29兆ドル少ない31兆ドル強。09年3月11日付*Forbes*によれば、世界のBillionaireの数は過去1年で1125人から793人に、その資産総額は4.4兆ドルから2.4兆ドルに減少。米国連銀(FRB)によれば、過去1年で、米国の家計資産は11.2兆ドル消失。日本でも同じ1年に家計金融資産は5.7%減少、1433兆円になった。

- 予想されるEU経済の米国経済に劣らぬ打撃（説明略）
  
- 中国は、政策転換でまずまず（6－7％程度）の成長を維持しよう。インドにも国際的関心
  - ＜中国経済＞
  - ・経済環境の地域差きわめて大きい。広東など輸出志向労働集約産業に大きな打撃。従来の10％超の成長からの下落による政治問題化に、政府・党は緊張。
  - ・政府、内需（消費振興）のための「三農」関連対策重視。農家の電化製品購入に補助金も。
  - ・1.5千万弱の農民工の帰農者が発生、政策展開は容易ではない。学生の雇用情勢も大幅悪化。
  - ・財政・金融対応にはまだ余裕→思い切った内需志向政策（2年間で4兆元の財政投資＝GDP比15％）、一部地域にすでに効果も。ただし、中央と地方の思惑は異なるケースが多く、重複投資、無駄遣い、不正が増えることは避けられまい。
  - ・米国、欧州、日本経済の対中依存は（相対的に）下方硬直的：中国の輸出は、廉価な消費財など「劣等財」が多く、欧米日と補完的産業・貿易構造持つため。ただし、短期的には先進国の所得効果が効いて輸出は減少中<sup>6</sup>）。労働集約的産業倒産はどこかで底打ちする。
  - ・雇用創出、市場転換のために内需志向型産業構造へ。また、内陸部に重点投資→ICOR（限界資本係数）の上昇（資本集約的に）＝長期経済成長率低下要因に。
  - ・経常収支黒字幅は大幅減に。対内FDIも減少気味。外準増大ストップか？
  - ・企業：「危機を機会に」との姿勢も見られるが、従来のような「いけいけどんどん」ムードは弱まっている。経営者、今後の「中国流経営」のあり方に大きな自問。「徳川家康 13巻」の翻訳がすでに200万部売れた（ほとんどの読者は経営者の由）。大きなヒント提供。
  - ・中国政府の対米姿勢：総体としては米国経済のメルトダウン阻止のために協力するが、米国のマクロ政策・通商政策に注文。米国守勢（中国が、今や米国にとってIMF？）
  
- 日本の成長率先進国中最低に
  - ・金融部門は、97－98年のようなシステム危機には陥ってはいない。
  - ・世界経済危機到来と予想外の円高で、実物経済も大打撃。自動車、電子電機関連産業の海外市場依存の高さが影響（当面、建設などを除き、内需関連サービスへの打撃は相対的に少ない）→設備投資圧縮。
  - ・株価下落幅の大きさ（08年中だけで、約200兆円喪失。メガ・バンクの含み益がなくなるあたりから、急にネガティブ要素増える（外国人投資家の売買に大きく影響される構造）。

<sup>6</sup> クルーグマンによれば、米国で高まっている Buy American ムードは、無条件にしておくと、米国の公的資金散布は、すべて中国製品購入に充てられるという意見が強い由（『文芸春秋』09年4月号の同氏へのインタビュー）。これ以外に米国製鉄鋼に紐つけたいという動きも強いとされる。

- ・前回危機の記憶も加わり、消費者の行動は急に慎重に(とくに、資産の多い高齢者層は買  
い急ぐものはない)→「価格破壊」で悪循環。
- ・政治不安要素の増大。
- ・キャッシュリッチ企業も企業ファイナンスの先行きに懸念
- ・過剰在庫圧縮など、よい赤字吐き出しも。

## II. 日本企業の機能重視型・動的ハイブリッド・マネジメントは、今回も利くのか。

### 1. 類似・関連概念と定義(説明省略)

- 混合経済<sup>7</sup>は広義な概念。政府の介入の度合は国により、時代により断る。今や、香港に至るまで、政府介入0という国・地域はない。
- 株主価値最大化[Shareholder's Wealth Maximization, SWM] モデル v.s.ステークホルダーズ(資本主義)モデル(Stakeholders Capitalism Model)<sup>8</sup>。前者またはその極端なものを「市場原理主義」という。後者は、Relation Management Model ということもある。類似概念で、英米型モデル(ゲゼルシャフト型)v.s.ライン＝日本型モデル(ゲマインシャフト型)とうこと  
も。
- (国家、企業などの)ビジネスモデル、「さまざまな資本主義」:分散型・逆コース型軌道(米国型)、マイクロ・コーポラティズム型軌道(日本型)、社会民主主義型軌道(スウェーデン、オーストリア、(西)ドイツ型、北欧型)、ハイブリッド型軌道(フランス、イタリア、英国型)<sup>9</sup>
- 社会主義市場経済(中国型)。なお、これらの「型」は傾向(中心的なシステム)ととらえるべき(例えば、製造業とITソフト業界では異なる、また、1 国内の外資系企業のモデルも当該国の「型」と異なることが多い)。

### 2. 日本モデルの変貌

#### 日本の機能重視型、動的ハイブリッド・モデル

・Darwinian evolution(進化、退歩、ガラパゴス化現象、異物混入時の生体反応)を考慮。近年、グローバルな競争が激化し、右肩上がりの成長が見込めなくなった結果、(1)意思決定のスピードアップと(部分最適集合でなく)全体最適化(リスク極小化のためのポートフォリア化も含む)が重要に→「ボトムアップ」+「トップダウン」のミックスに。(2)ROE など資本の効率性指標の採用、(3)「成果指標」の採用と修正。

・三村明夫氏(新日鉄会長・経団連副会長):「世の中には、良い経営か悪い経営しかない」(96年当時)<sup>10</sup>→「日米の良い部分を組み合わせたハイブリッド経営が必要」(最近の主張)。

<sup>7</sup> 福岡[2008]参照。

<sup>8</sup> Eiteman [2007]参照。

<sup>9</sup> Boyer[1986]参照。

<sup>10</sup> 2006年7月に開催された経団連の夏季研修会での筆者(木下)講演後の質疑での三村明夫氏(当時、新日鉄社長)のコメント→日本企業の「ハイブリッド経営」による柔軟な対応への期待表明(三村[2009])。

- (1) 古典的日本経営モデル(第2次大戦前、労働市場はレッセフェールに近いモデル<sup>11)</sup>)
- (2) 「日本的経営」モデル(「年功序列、終身雇用、企業内組合」がコアとされる)
- (3) 修正日本的経営(「冷戦終了、バブル経済崩壊以降」。木下は、その本質を機能重視型・動態的ハイブリッド・マネジメントとした。それにより、るつぼ(合金)型かサラダボール型かも、ガラパゴス化現象も、多数企業における「成果主義」採用とその後の混乱・修正も説明できる。

### 3. 日本経済の「失われた10(13)年」をどう見るか？

- (1) 21世紀以降の日本の輸出志向企業の競争力回復。そのメカニズムは十分解明されていない<sup>12)</sup>。海外では、全く説明されていないため、90年代を通じて、アジアなどでも日本モデルへの関心減る一方。しかし、競争力あるアジア(各国)モデルが出てきたわけではない。
- (2) 日本の上場企業の収益構造は、経営モデル進化によりかなり改善し(表1)、高いR&D比率の下、安定的軌道に戻ってきていた(木下[2005, 2007-a, 2007-b]、Kinoshita[2008])。意思決定のスピードもかなり速まった(ボトムアップ+トップダウン式に)。ここでは、松下(パナソニック)の大改革などあらゆる努力がなされた。ただし、「円安」(実質実効為替レートの下落)傾向と修正派遣業法の活用によるコストダウンにより、日本企業は、この2,3年、若干努力を減らしたかも知れない。
- (3) 修正日本企業モデルにより、グローバル化企業の競争力が向上したのに、なぜ、日本の趨勢的経済成長は低位(91-07年まで平均1%程度)にとどまったのか。(仮説)金融行政の責任、地価・株価などの資産価格の下落続行、構造的要因(少子高齢化、内需型非製造業の低い生産性など)、政治要因、中国など新興国への生産基地移転による「空洞化」現象(太田[2009]など)。これらの諸点は、十分に検証されていない。また、国際的に高く評価される日本の「ソフトパワー」の経済成長への影響度も明確でない。
- (4) 日本企業は、何を米国型から受け入れ、何を自身の強みと見て、何をどう修正しようとして来たか。表2、表3の意識調査結果を参照。その過程で、今回の世界金融・経済危機に遭遇。再度の挑戦にどう対応していくのか。

### 4. 世界金融・経済危機への日本企業のあるべき対応

- (1) 今回は設備投資・在庫・技術サイクルによる「循環不況」でないこと。金融恐慌的な現象も部分的に見られるが、30年代とは明らかに違う国際環境<sup>13)</sup>。

<sup>11)</sup> 津田[1977]

<sup>12)</sup> 労働分配率の減少だけで説明しようとする風潮があるが、それは誤り。右肩上がり経済の終焉により、企業はあらゆる試みをした。ただ、定量的に要素分析ができていない。

<sup>13)</sup> 30年代不況深刻化の最初のきっかけは、悪名高い米国の保護主義法案「スムート・ホーレイ法」。英仏はブロック化へ。国際金融面では、ドイツの賠償支払い困難、英仏の戦債支払困難、オーストリーのクレジット・アンシュタルトの倒産、金本位制の呪縛も加わり、欧米間の資金の流れは途絶えた。現在では、そういう展開は考えにくい。

- ・ 30 年代の教訓による国際協調(G20など)の動き。GATT-WTOの存在。ただし、IMF など国際機関は、十分機能せず。
- ・ 混合経済の存在(ビルト・イン・スタビライザー機能)。
- ・ 財政政策+金融政策併用の対応。
- ・ 成長率の高い新興国の存在。戦後、列強の植民地・自治領体制は崩壊し、戦前のような Haves v.s. Havenots 間の領土獲得戦争にはならない。
- ・ 多国籍企業・銀行の遍在(国際貿易・投資構造の維持発展志向)

## (2) 日本企業は海外市場依存をやめるべきか。 No.

- ・ 少子高齢化の影響もあり、日本の国内市場の飽和化著しい。もちろん、医療、ヘルスケア、観光など新分野もないわけでないし、代替需要もあるが、**内需振興への過大期待は問題多い(ばらまきは無限に可能だが、持続可能性こそ重要)。**
- ・ **米欧中などの内需志向は、日本企業に大きなビジネス機会を提供する<sup>14</sup>(ジェットロ [2009])。企業は、FDI、M&A、輸出、技術提供、PFI (PPP)、フランチャイズ化など多様な手段で対応する。**

## (3) 日本企業の対応例

**適切と見られる対応と長期的に失敗例になるかも知れぬ例。**

### (良い例)

- ・ 「環境車」(省エネハイブリッドカー、電池利用自動車、水素自動車など)の開発、改良、生産と海外拠点づくり。
- ・ 太陽発電の内外での普及(それが回る仕組みづくり)と海外拠点づくり。
- ・ バイオ分野の開発、改良、生産のポテンシャルは大きく、産官学の支援が望まれる。
- ・ 中国など途上国の「質の高い経済社会」づくりに、日本政府も企業も貢献すべきだが、現地企業育成(優先)政策、一方独占的契約交渉、ガバナンス問題を念頭においた対応が望まれる。
- ・ 内外での電球の蛍光灯型白熱電球(LEDや発光EL)への転換や信号灯への利用拡大や省エネ型地域冷暖房装置とソフトの輸出。
- ・ 循環型水資源産業(21世紀産業)の育成、中国、中東、アフリカへの進出

<sup>14</sup> 水野和夫[2009]、田中直樹[2009]は、世界金融危機による日本や東アジアの製造業中心経済の没落を予告する。こうした見方は極論。各国の内需型経済振興策は非製造業への転換を進めることを意味しない。新興国では、輸入代替型工業化も進む。もちろん、日本の自動車、電子電機関連の過剰設備廃棄が必要なことは間違いない。

- ・ 中国内陸部(中西部)への進出:(例)日立、東芝、キヤノン、伊藤忠(重慶市との協力)。また、中国事情を知りぬいた日系労働集約的企業の内陸部への進出((例)小島衣料)は合理性あり、好ましい。
- ・ 朝日ビールの青島ビール株式購入(ウイナーウイン関係)。朝日ビールは、別途、現地で清潔な牛乳とイチゴの抱き合わせ販売。徹底した有機農法などで割高だが、販売好調。
- ・ 強度地震対応型ビル、原発など建設技術開発と海外展開。
- ・ ウォシュレットのような日本でなければ生まれにくい商品の海外展開強化。
- ・ インドのジェネリック医薬品企業の買収(現地および日本持ち込みの可能性)。
- ・ 軽量で、強度の強いカーボンファイバーの利用拡大。
- ・ リサイクル商品からのレアメタル回収。
- ・ 不況時におけるローカル人材教育の強化。

**(結果不確実な例):**

- ・ 米国の「エネルギー・ニューディール政策」への協力の可能性追求は国家および企業ベースで検討すべきだが、その政策への盲目的受け入れは危険。例えば、オバマ政権の現時点での原発、石油・天然ガスへの政策不在を看過すべきでない(欧州でも、スウェーデンやイタリアなど原発政策転換の動きがある)。
- ・ 新興国に「専用機種」(価格抑え市場開拓)。ある程度は効果も期待できるが、下手をすると、ブランド商品の「コモディティ化」をもたらす。
- ・ 中小企業のインドやアフリカなど知識の薄い遠隔地への進出。まず、輸出などで市場・商品テストを十分してから慎重に。

**5. 日本の産官学がもっとシリアスに考慮すべき問題**

- (1) 日本には膨大な個人資産あるのに、日本人はなぜ自国株を買わないのか。金利 0、株価低落では、年金制度もやがて崩壊するのではないか。
- (2) 製造業に比べ、非製造業の生産性の低さを克服できないのか。顧客満足度向上、「サービス過剰」による標準化・非標準化の困難(→IT 使用効率の低さ)。標準化と非標準化の峻別必要なはず。また、行政のIT関連発注に大きな欠陥ないか(e-Government など)。
- (3) 世界が内需志向政策を進めても、日本企業のFDIやM&Aは今後も必要。日本企業モデルは、事業環境対変化対応に優れているが、汎用性に欠け、海外展開時に思わぬ問題を惹起しがち(とくにホワイトカラーとの摩擦。Kinoshita[2008-b]参照)。異文化経営をもっと効果的に行う仕組みをどうやって構築していくのか、産官学とくに経営者の喫緊の課題。

**III. 結辞**

1. 若者が希望を持てる経済社会を構築することが最重要ということが、全ての発想・政策の原点になるべき。

2. 国際協調の必要性：〈アジアも米国もが正解〉 もちろん、アジアで「近隣窮乏化」政策が進んだり、深刻な通貨危機に落ち込まぬよう(CMI拡大のような)経済協力やEPA網構築は望ましい。ただ、苦境下の米国の産官に「アジアブロック化」懸念を持たせるなど無用な刺激を与えない戦略が必要(APECの活用とか日米中対話とかが考えられる)。アジアでは、Functional, Multiple, Regional/Subregional Groups Framework を目指すのが賢明。
3. 日本政府の役割： 長期的に整合的な国策の必要。道州制など縄張りを超えた「国益」議論が今こそ必要。
4. 日本企業は、危機感を持ちつつも、機能重視型・動的ハイブリッド・マネジメントを信頼し、時代精神変化への着実な対応を目指すべき。内外展開にトップのリーダーシップ(責任)きわめて必要な時機。
5. 日本人が日本企業の株を買わない一方、金利0という状況が長期化すれば、企業年金システムは早晚崩壊する。企業も、複数のステークホルダーの利益をバランスさせるために、バランス・スコアカード明示的発想が必要。R&D 規模は落とさず、「イノベーション能力」は保持すべき。
6. 学界も、自分の枠にとらわれず、グローバルな立場を忘れず、中長期的な全体最適、技術と市場、国家の役割についての議論を進め、世論を適切に誘導すべき(全体像の見えない部分最適の話、願望論、対外批判論、慨嘆が多すぎる)。また、国際発信が異常に少ない。
7. 米国は数年を経て、「普通の経済大国」になるだろう。米国が car-less society になるなどと考えることは非現実的だ。世界不況下での中国、インドの経済貢献は大きい、いろいろな意味で、米国を代替できるわけではない。 (以上)

表 1 日本の上場企業の収益状況推移

	年度 (期)	企業数	売上高	前年同 期比	経常利 益	前年同 期比	当期利 益	前年同 期比
		社	兆円	%	兆円	%	兆円	%
全産業	02/3	1637	410.8	▲1.9	9.5	▲40.3	▲0.1	---
	03/3	1637	415-1	1.0	16.2	70.9	5.2	---
	(03/3)	(1638)	(412.8)	(---)	(16.0)	(---)	85.3)	(---)
	04/3	1638	420.4	1.8	20.3	26.8	9.3	76.8
	05/3	1583	406.6	6.1	25.0	25.0	11.5	20.9
	06/3	1592	446.6	8.1	28.2	13.2	15.8	38.6
	07/3	1626	487.0	8.7	31.9	11.2	18.4	16.6
	08/3	n.a.	524.4	7.0	33.2	2.7	18.8	0.8



製造業	02/3	977	218.8	▲1.6	4.8	▲56.4	0.1	▲96.6
	03/3	977	214.5	2.6	9.8	102.4	3.7	2659.0
	(03/3)	(960)	(223.4)	(---)	(9.5)	(---)	(3.6)	(---)
	04/3	960	223.4	2.8	9.5	104.6	3.6	0.0
	05/3	940	248.4	6.7	15.6	24.6	8.1	32.2
	06/3	945	274.5	8.8	18.5	16.8	10.1	24.5
	07/3	n.a.	299.6	9.1	20.6	11.2	12.1	19.8
	08/3	n.a.	326.1	7.5	21.8	3.9	12.7	2.6
非製造業	02/3	660	192.0	▲2.1	4.7	▲25.7	▲0.2	--
	03/3	660	190.5	▲0.8	6.4	38.1	1.5	--
	(03/3)	(678)	(189.2)	(▲---)	(6.5)	(---)	(1.5)	(--)
	04/3	678	192.2	0.0	7.8	20.2	3.5	107.1
	05/3	643	157.6	5.1	9.4	26.7	3.4	0.8
	06/3	647	171.2	7.1	10.1	7.0	5.7	73.8
	07/3	n.a.	187.5	8.9	11.3	11.2	6.2	8.1
	08/3	n.a.	198.3	6.3	11.7	3.0	6.1	▲2.8

(注) ▲はマイナスを示す。

(出所) 木下俊彦[2007-a]掲載の表を延長(追加現資料:『日本経済新聞』06年3月22日付、07年6月2日付、08年5月31日付)。

表2 日本の「失われた10年」における経営スタイル変化をどう見るか  
(米国型経営方針・施策採否) [アンケート結果 (単位:%)]

	経営方針・施策の採用			「採用した企業」の経営方針・施策の今後の方向性		
	採用	不採用	無回答	継続	縮小・廃止	無回答
子会社・関連会社を含めた事業再編または組織改編	73.0	24.1	2.9	89.3	7.8	2.9
職能等級から職務等級・役割等級への人事制度改定	60.9	36.5	2.5	93.2	2.9	3.9
非正規社員比率の大幅な向上により人件費の変動費化	54.3	43.5	2.3	87.5	9.4	3.1
組織フラット化の推進	53.7	42.6	3.7	91.4	4.9	3.8
効率を重視した経営指標(R	51.3	44.8	3.9	94.7	1.8	3.7

OE,ROA,EVA)などの採用						
コア事業を強化するための提携、M&Aの戦略的实施	47.1	50.5	2.4	94.2	3.5	2.3
経営と執行を分離するための執行役(員)の導入	46.2	51.4	2.4	93.6	3.3	3.1
配当性向の向上	45.4	49.9	4.8	93.2	2.3	4.7

(出所)木下[2007]、p.81の表4より作成(原資料:JMA Management Review, 2006年12月号)。主なもののみ摘記。なお、米国流経営の重要要素にスピーディな意思決定(トップダウン)に関する質問はなされていない。

表3 日本の「失われた10年」における経営スタイル変化をどう見るか  
(「日本型マネジメント」維持・廃止の動向) [アンケート結果 (単位:%)]

	「失われた10年」における 日本型マネジメントの重視度			今後の日本型マネジメント の重要度		
	後退	維持・向上	無回答	増加	減少	無回答
企業間の株式の持ち合い	55.1	19.4	25.5	24.5	20.5	55.0
eメールよりも対話の重視	55.0	8.9	36.7	67.9	11.6	20.4
長期雇用の重視	39.8	9.8	51.0	53.4	11.2	35.4
現場における技能伝承・OJT	38.5	8.7	52.9	83.3	10.2	6.5
全社員の経営参画	38.5	7.7	53.5	71.9	10.0	18.2
プロセスを重視した評価	36.8	9.1	54.0	60.0	11.6	19.4

(出所)木下[2007]、p.82 表5より作成(原資料:JMA Management Review, 2006年12月号)。主なもののみ摘記。

(主要参考文献)

1. 津田真澄[1977]『日本の経営の論理』中央経済社。
2. Boyer, Robert [1986], "La Theorie de la Regulation: Une analyse critique", *La Decouverte*, Paris.
3. 津田真澄 [1994] 『日本の経営文化 21世紀の組織と人』ミネルヴァ書房。
4. 青木昌彦・ドーア、ロナルド編[1995]、『国際・学際研究 システムとしての日本企業』N T T出版。
5. アベグレン, ジェームス・C・ [2004] (山岡洋一訳) 『新・日本の経営』日本経済新聞社。
6. Williamson, M. Peter, [2004], *Winning in Asia: Strategies for Competing in the New Millennium*, Harvard Business School Press, Boston
7. 木下俊彦[2006]「21世紀の日本とアジア:アジア・ビジネス新ラウンドとアジアとの共生」(経団連幹部への夏季研修でのプレゼン@東富士・経団連の研修センター、7月28日実施)。日本企業は、

「21世紀型『ハイブリッド日本的経営』でスリム化し、競争力強化中」と説明。

8. 木下俊彦[2005]「日本経済・企業再生とP2Mアプローチの妥当性」(平成17年度プロジェクトマネジメント実践力・評価方法の調査研究報告書)、(特定非営利活動法人)プロジェクトマネジメント資格認定センター、2005年8月、1~65ページ。
9. ジャーコービィ, サンファード・M (鈴木良始他訳)[2005]『日本の人事部・アメリカの人事部 日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。
10. ベルガー, ローランド[2006]「グローバル時代への処方箋 社会システムとターン・アラウンドせよ」『Harvard Business Review ドイツ 株主価値経営のジレンマ』7月号、58-67ページ。
11. ミッツバーグ, ヘンリー(Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部翻訳)[2006]『H.ミッツ経営論』。
12. McKinerey, Fransis [2007], *Panasonic: The largest Corporate Restructuring in Hystory*, St.Martin's Press.
13. Eiteman, David K., et al, [2007], *Multinational Business Finance*, Eleventh Edition, Pearson International Edition , 11<sup>th</sup> edition.
14. 木下俊彦[2007-a]「日本企業のビジネスモデルと日中経済」(浦田秀次郎他編著『経済共同体への展望』(早稲田大学 COE プロジェクト「現代アジア学の創成」))岩波書店、2007年、第2章、65-93ページ。
15. 木下俊彦[2007-b]「日本経済・企業モデルの変遷:P2MからKPMへ」、国際P2M学会春季研究発表大会報告書、@日本工業大学、4月27日。
16. Kinoshita, Toshihiko [2007], "Business Interaction and Mutual Learning Among Japan, the US and China", on the Global Communication web on December 11:  
[http://www.glocom.org/opinions/essays/20071211\\_kinoshita\\_business/index.html](http://www.glocom.org/opinions/essays/20071211_kinoshita_business/index.html)
17. Kinoshita, Toshihiko, [2008-a] "Changes of Japanese Corporate Business Model Under Global Pressure: Evidence Justifying KPM" and "Examples of Changes of Japanese Corporate Business Model: Why is KPM Essentially Important Now?", (Shigenobu Ohara et al ed., ) *Japanese Project Management*, KPM—Innovation, Development and Improvement, World Scientific, London & Singapore , 2008, pp83-110 & pp.403-424.
18. Kinoshita, Toshihiko [2008-b], "Japanese Management Overseas: Dilemma and Challenges", on the Global Communication web on February 12:  
[http://www.glocom.org/opinions/essays/20080212\\_kinoshita\\_japanese/index.html](http://www.glocom.org/opinions/essays/20080212_kinoshita_japanese/index.html)
19. Kinoshita, Toshihiko [2008-c] "US Financial Crisis and Its Impact on Global Economy", on the Global Communication web on October 16.:  
[http://www.glocom.org/opinions/essays/20081016\\_kinoshita\\_us/index.html](http://www.glocom.org/opinions/essays/20081016_kinoshita_us/index.html)
20. 山田鋭夫[2008],『さまざまな資本主義 比較資本主義分析』, 藤原書店。
21. 内田恭彦, ルース, ヨーラン[2008]『日本企業の知的資本マネジメント』中央経済社。
22. 小宮隆太郎[2008]「経済教室:『亡国の兆し』放置禁物 待望される偉大な宰相」『日本経済新聞』08年8

月 14 日付。

(備考)この論文は、「英国のサッチャー、ブレア革命に学べ」という論旨で、英米流金融国家賛美論に近い。小宮説を否定する意見は少なくないが、その一つに日本の技術系企業（主に経団連企業）が脱工業化社会に適応すべく、量産型『ものづくり製造業』から高付加価値の技術系企業（知識で勝負する知価企業）に脱皮・転換できなかつたことが日本経済没落の主要因、MOTこそ不可欠」と主張する早大・山本尚利教授（下記ブログ参照）らの意見がある。

<http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-Oakland/1386/mvr268.htm>

筆者(木下)は、そのいずれにも与しない。英米流金融国家志向は今回の世界金融危機の原因であるとともに、米英は、その最大の犠牲者でもある。他方、後者の説のように、日本の「技術系企業」を「量産型ものづくり」製造業とひとくくりにするのは誤っている。実体は、日本の製造業は、量産型生産を次第に海外に移転し(太田[2009])、多品種少量生産型、マザー工場志向、あえて人力を意識した自動化、高いR&D比率とOJT、豊かな感性を加えての新製品づくりなどの特徴をもっている。米国発の金融危機が終わって5年位すれば、その意見の当否は明らかになろう。

23. 福岡正夫[2008 ], 『ゼミナール 経済学入門 第4版』日本経済新聞社、第3章「混合資本主義体制」参照。
24. 三村明け夫[2009] 「緊急提言 『良い赤字』 で日本を復活させよ」『文芸春秋』3月号。
25. クルーグマン、ポール[2009]「世界恐慌の再来を回避するために ためらいなき財政出動こそが問題を解決する」『中央公論』3月号(インタビュー記事)。
26. 「海外市場開拓に活路を見出す日本企業」(『ジエトロ海外情報』[2009])2月19日付。
27. 水野和夫[2009]「特集 日本の没落 製造業立国・日本の終焉」『文芸春秋』4月号
28. 田中直樹[2009]学界・「特集 日本の没落 アジアの成長軌道は定まったという見方は幻想だ」『文芸春秋』4月号
29. 「クルーグマン、ポール [2009]グリーンズパンと大喧嘩」『文芸春秋』4月号(インタビュー記事)。
30. 太田康夫[2009] 『地価融解』日本経済新聞社。

©Toshi-Kinoshita